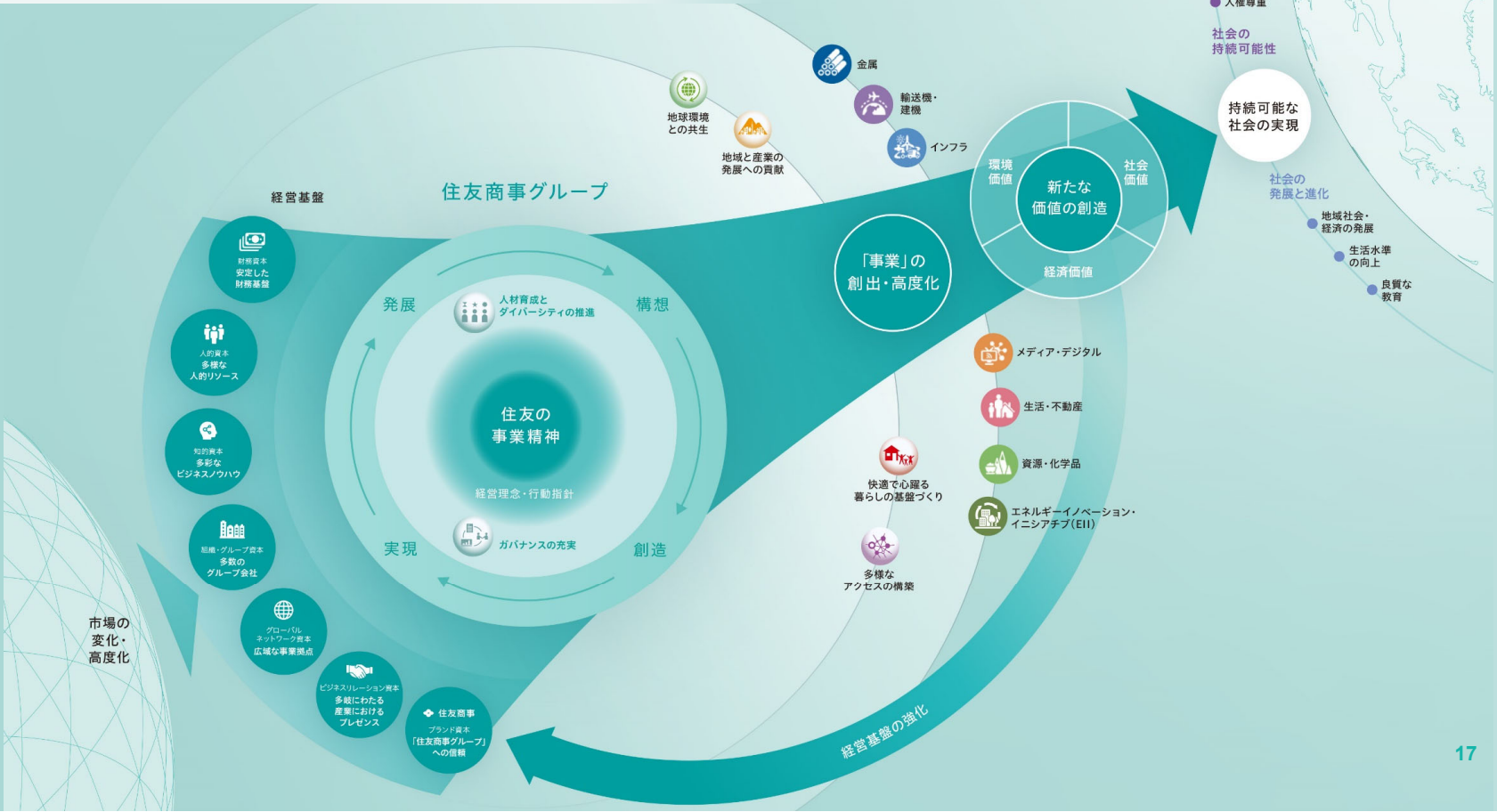
01

住友商事グループの人的資本経営

代表取締役 副社長執行役員 CAO　清島 隆之

© 2023 Sumitomo Corporation

住友商事グループの価値創造モデル



住友の事業精神

信用・確実

最も重要なビジネス基盤である
「信用」を維持していく為、
一人ひとりが「確実を旨とする」仕事、
即ち、相手を裏切らない、言ったことは
必ず成し遂げることを重んじなければならない。

進取の精神

時代の変化に際しては
積極的に一歩先んじるべし。
時代に合わぬものは廃し、
時代が必要とするものを興さねばならない。

浮利を追わず

価値創造を伴わない目先の利益に
惑わされてはならない。
自ら知恵を絞り、汗を流して、
取引先や市場に価値を提供し、
それに見合った対価を正々堂々と頂く事業を
行うべし。

自利利他公私一如

住友の事業は、自分たちだけが利潤を
上げることのみを目的とするのでは不十分であり、
国家や社会の利益をかなえるほどの
壮大な事業でならなければならない。
それだけの企画の計画性と報恩の精神、
使命感を持って仕事をすべし。

企画の遠大性

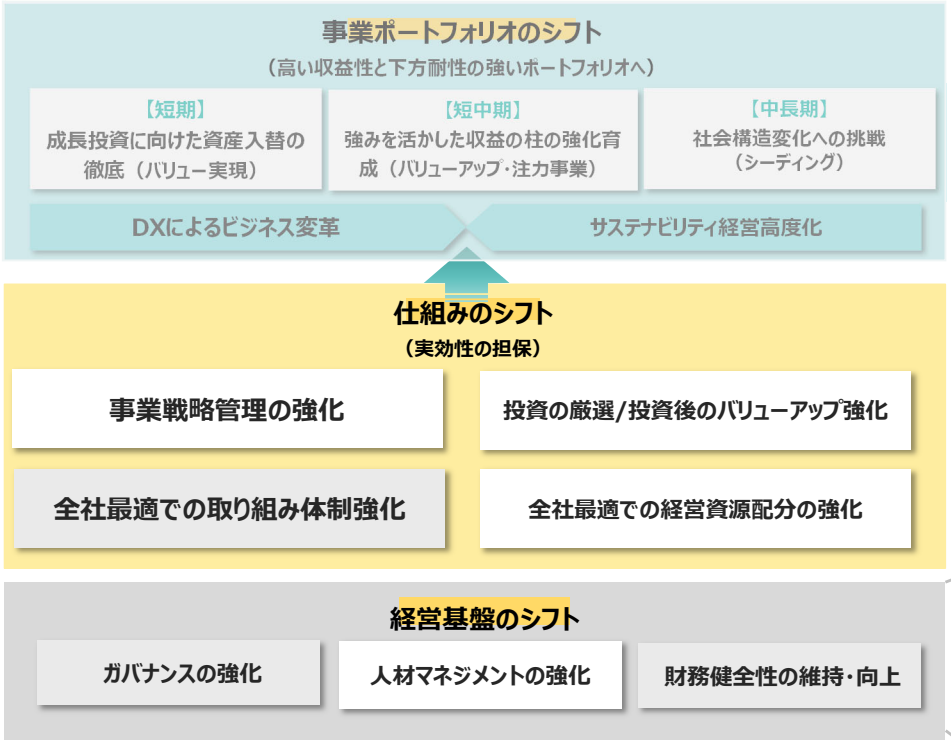
事業においては何事も遠い将来を見据え
国家と社会全体の利益を俯瞰的に捉えて
事業を行わなければならない。
「国家百年の事業を計る」

事業は人なり

企業を盛り立てていくのは人材である。
優秀な人材の発掘と育成は歴代経営の
最重要事項として位置づける。

© 2023 Sumitomo Corporation

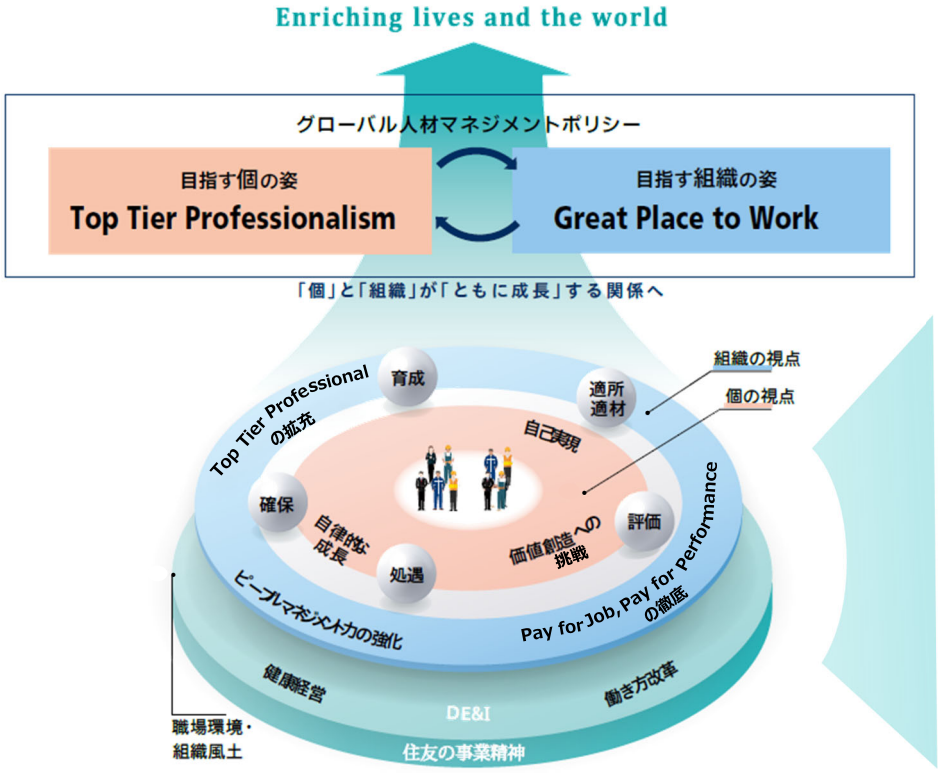
中期経営計画　SHIFT 2023



「人材マネジメントの強化」の取り組み
⇒人材マネジメント改革

© 2023 Sumitomo Corporation

人材マネジメント改革の全体像



人材マネジメント改革のコンセプト

年次概念の撤廃と

Pay for Job, Pay for Performance

多様な分野における

Top Tierのプロフェッショナルの拡充

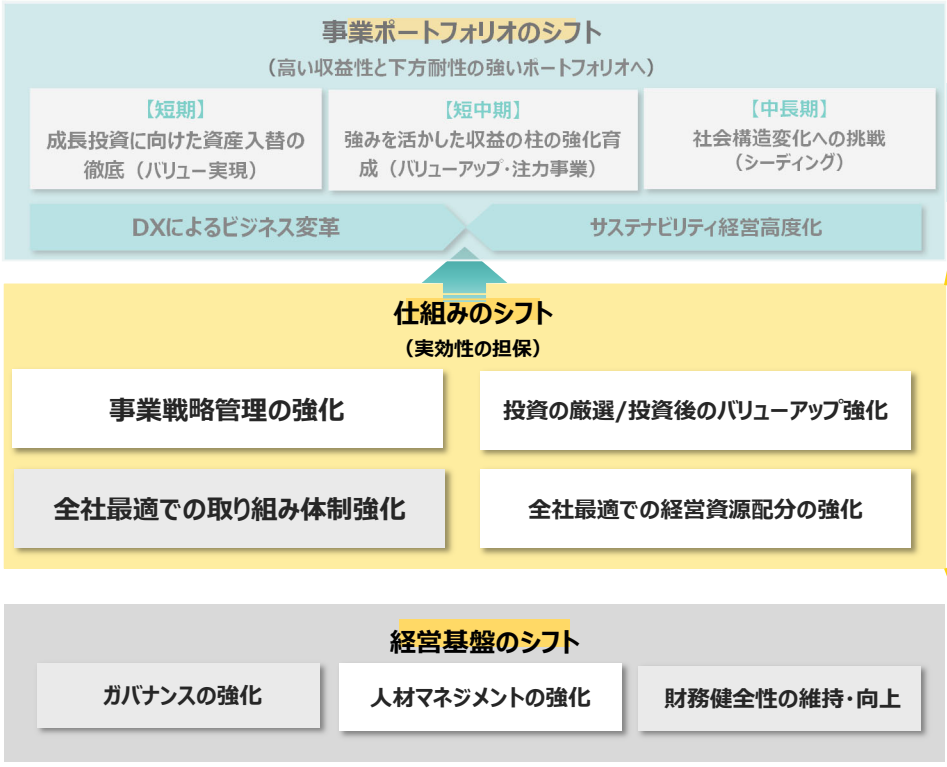
個々人の**自律的な成長**とそれを支える

ピープルマネジメント力の強化

Diversity, Equity and Inclusionの推進

© 2023 Sumitomo Corporation

中期経営計画　SHIFT 2023



「仕組みのシフト」を後押しする人事関連施策

- **事業戦略管理の強化**
  『戦略遂行度評価』の導入
  SBU等の戦略遂行度評価を報酬に反映
- **投資の厳選/投資後のバリューアップ強化**
  『投資パフォーマンス連動報酬制度』の導入
  大型新規投資案件の投資パフォーマンスを報酬に反映
- **全社最適での経営資源配分の強化**
  事業ポートフォリオ再構築に伴う人材シフト
  個別マッチング・公募制等により、計画人員数**100名のシフト完了**

© 2023 Sumitomo Corporation

人事制度改訂

本社人事制度の改訂

旧来制度の壁を撤廃し、ポリシーの具現化に向けて2021年4月に導入

職務等級制度の導入

年次管理を撤廃。全世代の活性化による組織パフォーマンス最大化

- ✓ 専門性・スキルを重視した適所適材の推進
- ✓ 経営職・部長の**最年少更新**
- ✓ **20代管理職**の登用

評価制度の改革

FairなPay for Performance、人材育成に資する評価制度へ

- ✓ 相対評価から**絶対評価へシフト**
- ✓ 納得性を高めるための**360度評価の導入**
- ✓ 徹底的な対話の促進

人事制度の浸透度や運用状況を新人事制度サーベイで定点観測。実効性向上に向けた取り組み継続

23年度サーベイ結果（中立・肯定回答率）　**年次概念の撤廃が進んでいると思いますか：　68%（前年度比＋9%）**

© 2023 Sumitomo Corporation

ピープルマネジメント力の強化、自律的な成長

上司と部下の向き合い方のシフト

上司・部下が双方向で「個」と向き合うコミュニケーションの促進

ピープルマネジメント力強化を支える施策

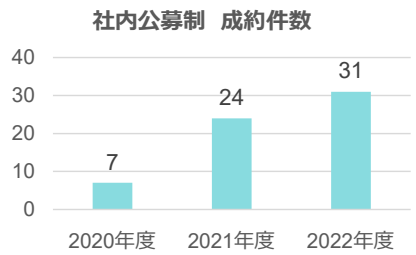
- 絶対評価の導入
- 360度評価の導入
- キャリアアセスメント
- 研修プログラムの拡充

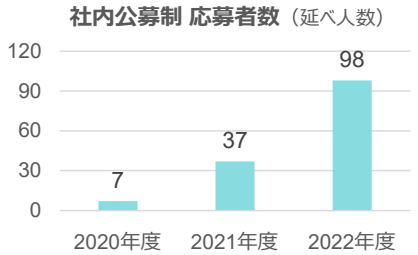
23年度サーベイ結果
（中立・肯定回答率）

上司との今後のキャリアプランのすり合わせができていますか：84%（前年度対比＋2%）

自律的な成長を支援する施策

- 社内公募制度
- 兼業・副業制度
- 0⇒1チャレンジ
- MIRAI LAB PALETTE





© 2023 Sumitomo Corporation

DE&I

『グローバル人材マネジメントポリシー』

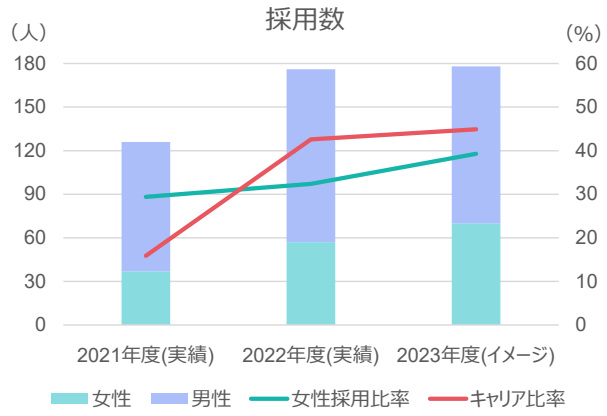
| Diversity, Equity & Inclusion | 競争力の源泉

DE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置づけ、
DE&I を妨げるあらゆるバリアの撤廃を進め、知のミックスを活かして、ビジョンの実現を追求

組織と個人の行動変容を後押しする強い意志を表明するために**“Equity”**の概念を明示的に追加

各国拠点の実情に応じた施策を実施

- ✓ 採用の通年化、ポテンシャルに着目したオープン型キャリア採用など、若手から幹部候補まで多様な候補者への**リーチ手法を拡大**
- ✓ 専門性を重視した**キャリア採用の強化**、**社外人材の執行役員登用**
- ✓ サクセッションプランニング・人材育成の強化、**若手の積極登用**
- ✓ 女性活躍推進施策（詳細次葉）
- ✓ 海外拠点の**現地採用社員の管理職登用**などを含むグローバルベースでの適所適材推進
- ✓ **Diversity Weeks**（3週間の集中プログラム）のグローバル開催など、意識改革の取組み継続

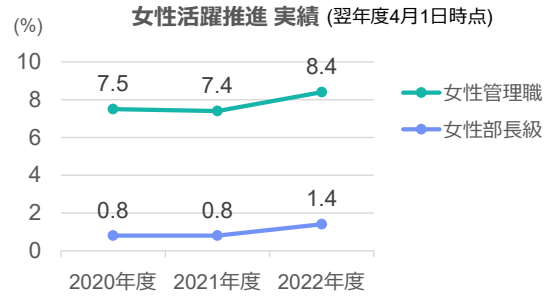


© 2023 Sumitomo Corporation

DE&I（女性活躍推進）

日本（単体）においては最重要課題と位置づけ、目標値を設定して取り組む

女性活躍推進に関する目標値	2030年度
女性取締役・監査役	30%以上
女性管理職	20%以上
女性部長級	10%以上



目標達成のための具体的施策

- ✓ 役員評価・報酬に「女性活躍推進指標」を導入
- ✓ 女性部長級候補者への**役員メンター制度**導入
- ✓ **職掌一本化**、旧事務職から管理職への登用
- ✓ 採用手法・プロセスの見直し、活躍事例の積極的発信による**採用強化**
- ✓ 環境整備、意識改革（女性役員のパネルディスカッション、先輩女性社員に聞く会など）の継続

目標値の達成状況 と 具体的施策の実行 について PDCA を確立

環境整備（ライフイベントとの両立支援など）

- 法を上回る充実した育児休業・時短制度
- 配偶者の転勤に伴う退職・再雇用制度
- 子女のみを帯同する海外駐在員への支援制度
- テレワーク・スーパーフレックス制度
- 育児コンサルタントサービス
- 許認可外保育施設との提携
- 男性育休取得の促進

	FY20	FY21	FY22
平均取得日数	33.7	46.9	60.4
取得率(※)	54.5%	56.9%	67.3%

(※)配偶者出産休暇を含む

© 2023 Sumitomo Corporation

エンゲージメント

22年度よりエンゲージメントサーベイを実施

22年度、23年度サーベイ結果の特徴・傾向

役員報酬の評価項目としてエンゲージメント指数を追加

© 2023 Sumitomo Corporation