

新中期経営計画
における人材戦略
～ 人事制度改訂 ～

SHIFT→2023→

住友商事株式会社

2021年5月10日



Sumitomo Corporation

Enriching lives and the world

グローバル人材マネジメントポリシーで目指す姿

「グローバル人材マネジメントポリシー」で掲げる「目指す姿」と「人材マネジメントのあり方」



| 目指す個の姿 | [Top Tier Professionalism](#)

グループの理念やビジョンに共感し高い志を持ち

自律的な成長を続け進取の精神で

グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人材

| 目指す組織の姿 | [Great Place to Work](#)

個々人がイキイキと新たな価値を生み出し続ける

Great Place to Workをグローバルに築き上げ

世界に人材を輩出する「**挑戦の場**」として**選ばれ続ける**組織

| グローバル人材マネジメントポリシーで掲げる 人材マネジメントのあり方 |

Diversity & Inclusion

グローバル適所適材

個の自律的成長

パフォーマンスに応じたフェアな処遇

ピープルマネジメント力の強化

人材マネジメント改革の方向性

「グローバル人材マネジメントポリシー」を体現する人事制度改訂

新人事制度のコンセプト

Pay for Job, Pay for Performance

職務等級制度の導入

年次管理の撤廃

ベストタレントの最適配置

Top tierのプロフェッショナルの育成・輩出

多様なプロフェッショナル育成モデルへの転換

評価制度の改革

徹底的に向き合うコミュニケーション

職務等級制度の導入

職務等級制度の導入

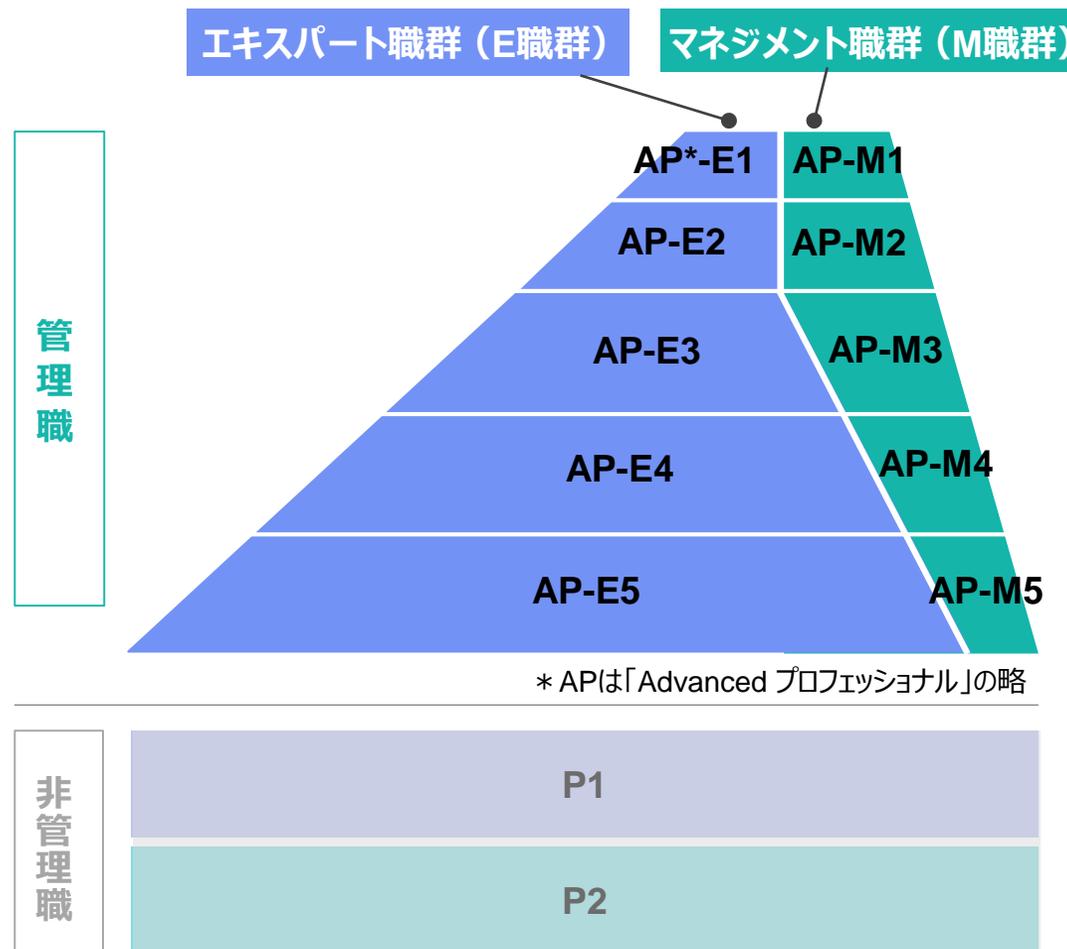
年次管理の撤廃

ベストタレントの最適配置

多様なプロフェッショナル育成モデルへの転換

管理職に職務等級制度を導入し、機動力の高い人材配置と全世代での人材活性化を図る

- 管理職は**年次管理を撤廃**し、「職務の大きさ」に応じて等級を決定する**「職務等級制度」**を導入
- 専門性やスキルを重視した**ベストタレントの最適配置**を実現し、組織パフォーマンスを最大化
- 職務ベースの人材マネジメントを通じて、若手からシニアまで**全世代での人材活性化**を追求
- 高い創造性や専門性を発揮するエキスパート職群と組織マネジメントを担うマネジメント職群の複線型とし**多様なプロフェッショナル育成モデルへの転換**を実現



非管理職の役割等級制度

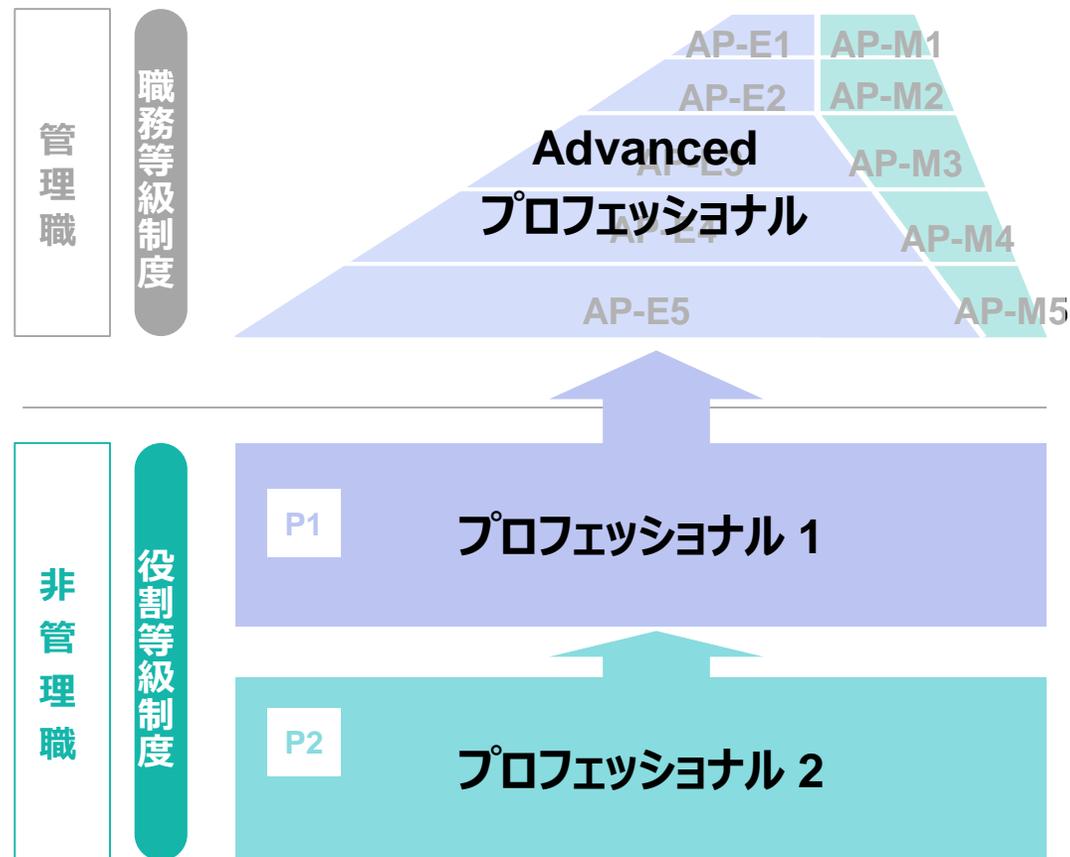
年次管理の撤廃

ベストタレントの最適配置

多様なプロフェッショナル育成モデルへの転換

管理職への早期登用を可能とし、育成期間を短縮化

- 新卒入社は「プロフェッショナル 2」からスタートし
大卒の場合、**原則 4 年**で「プロフェッショナル 1」への昇格が可能
 - 「プロフェッショナル 1」は管理職の予備軍と位置付け
実力次第で**最短 1 年**で管理職への昇格が可能
- ⇒ 大卒の場合は**最短 5 年**で管理職への昇格が可能
(更なる短期間での抜擢も可能な仕組み)
- OJTや育成的配置に加え、各種研修や海外実習制度
なども活用し、人材育成をスピードアップ



自律的なキャリア形成

多様なプロフェッショナル育成モデルへの転換

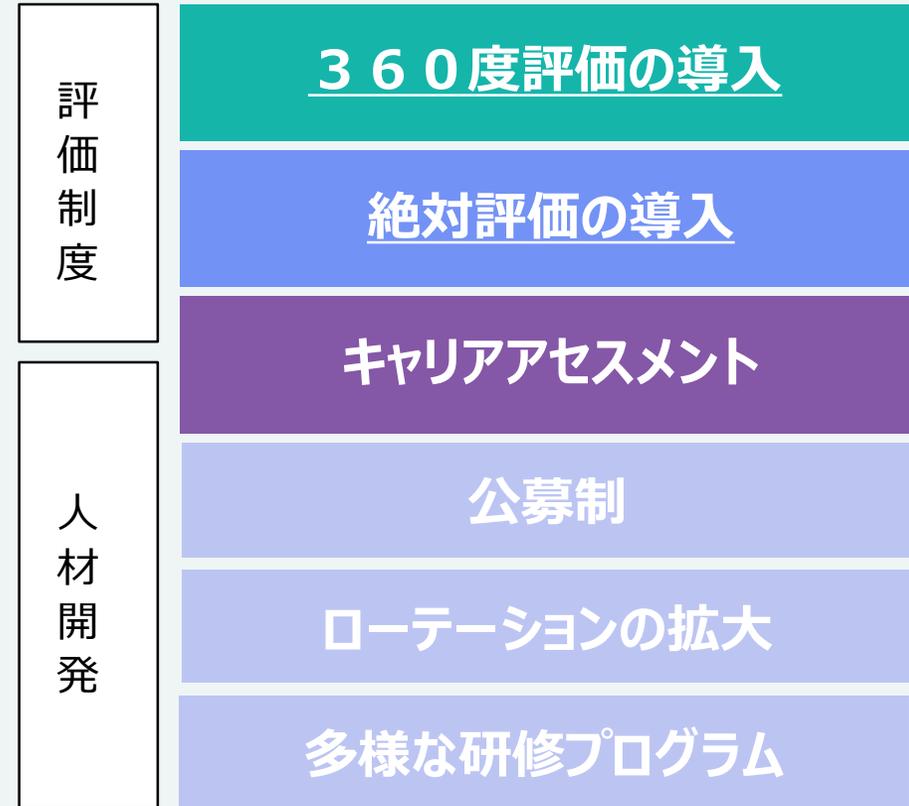
評価制度の改革

徹底的に向き合うコミュニケーション

評価制度や人材開発の仕組みを刷新し、一人ひとりの強みや適性に応じた自律的なキャリア形成をサポート

- 「**360度評価**」や「**絶対評価**」を導入することで、評価の公平性を向上させるとともに、「個」と真摯に向き合い、そのポテンシャルを引き出す
- 「**キャリアアセスメント**」を通じて、個々人のキャリア観、経験・適性・課題のレビューを強化し、業務ニーズと育成ニーズのマッチングを最適化
- ビジネス推進を通じた多様な挑戦の場と、充実した人材育成プログラムを活用し、一人ひとりの**自律的なキャリア形成**をサポート

自律的なキャリア形成に向けた施策



女性活躍推進

女性活躍推進を「日本におけるDiversity & Inclusionの最重要課題」と位置づけ、目標値を設定して各種施策を実施

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

- 活躍事例の積極的な発信や採用手法・プロセスの見直しによる**採用力強化**
- **サクセッションプランニング**による計画的人材育成
- **人材育成施策の拡充**とともに、女性が躊躇なくキャリアアップに挑戦できる基盤・環境整備と継続的な意識改革を推進

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

ライフイベントとの両立支援策

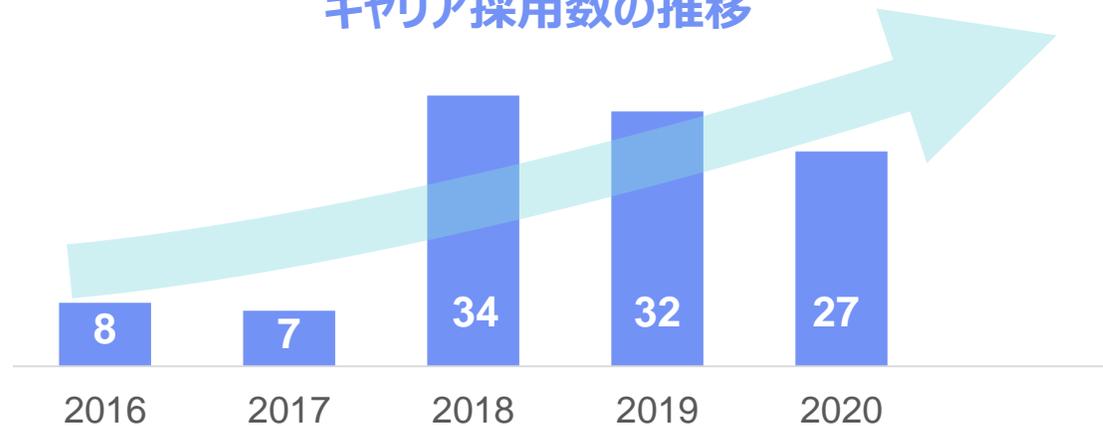
- 法を上回る充実した育児休業・時短制度
- 配偶者の転勤に伴う退職・再雇用制度
- 子女のみを帯同する海外駐在員への支援制度
- テレワーク・スーパーフレックス制度
- 育児コンサルタントサービス
- 許認可外保育施設との提携
- 男性育休取得の促進

採用戦略

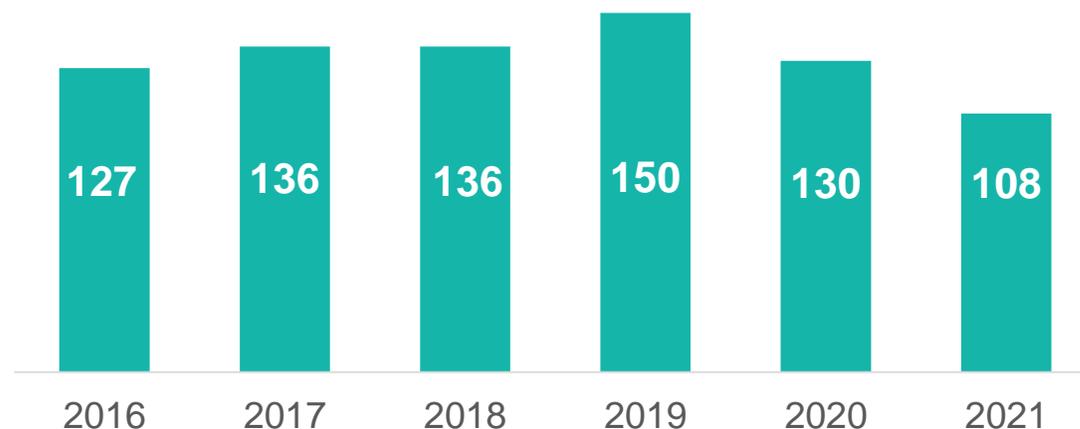
専門性の高い人材のキャリア採用を強化し、活力と多様性に富む人材ポートフォリオを構築

- 専門性を重視した**キャリア採用を強化し**、多様なビジネス領域におけるTop Tierのプロフェッショナル集積を加速
- ポテンシャルの高い人材確保・育成に向けては、新卒採用に加えて、若年層での**キャリア採用も活用**

キャリア採用数の推移



新卒採用数の推移

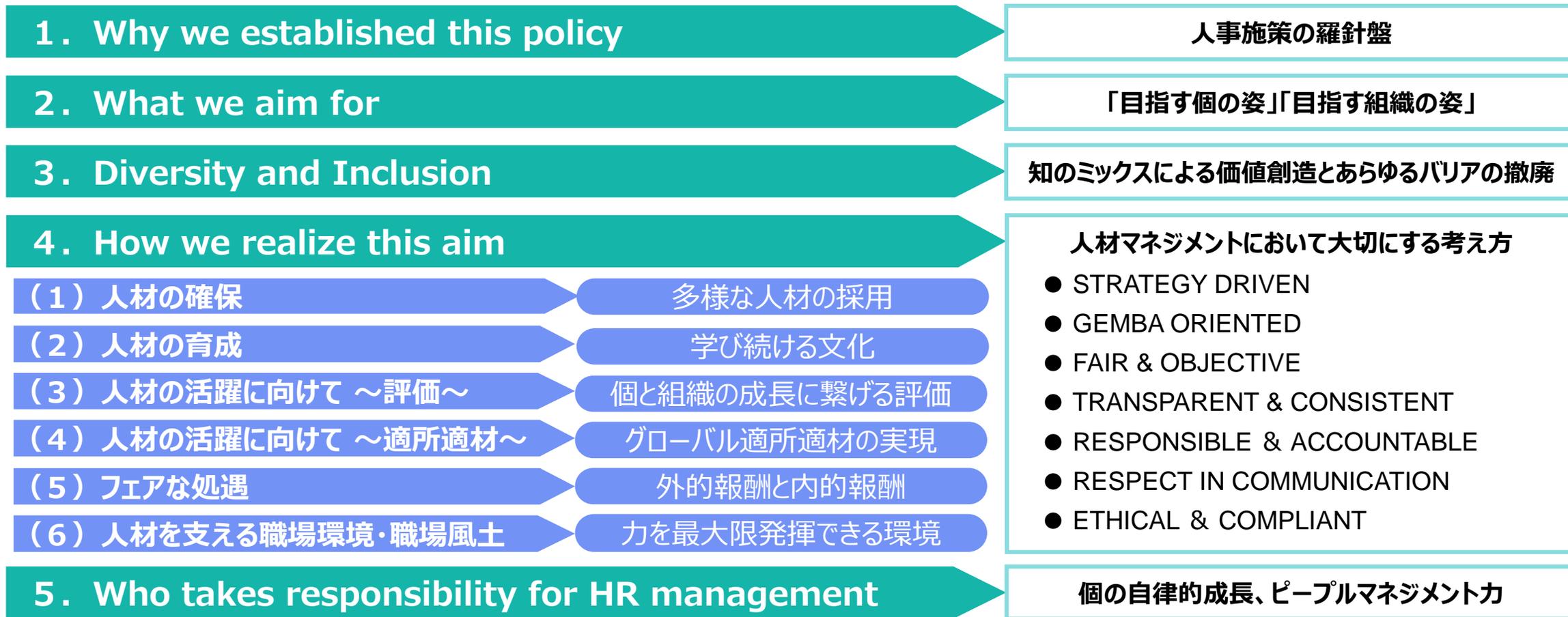


<補足①> グローバル人材マネジメントポリシー

グローバルベースでの人材マネジメントに関するビジョンを示した「人事施策の羅針盤」として2020年に制定



■ ポリシーのアウトライン



<補足②> グローバルベースでの人材マネジメント基盤

「サクセッションプランニング」など、従来から取り組みを進めてきたグローバル連結ベースでの人材マネジメント基盤

サクセッションプランニング

- 本社、海外及びグループ会社の主要ポジションにおける後継者育成計画を策定し、中長期的な視点での人材育成サイクルを確立

グローバルモビリティポリシー

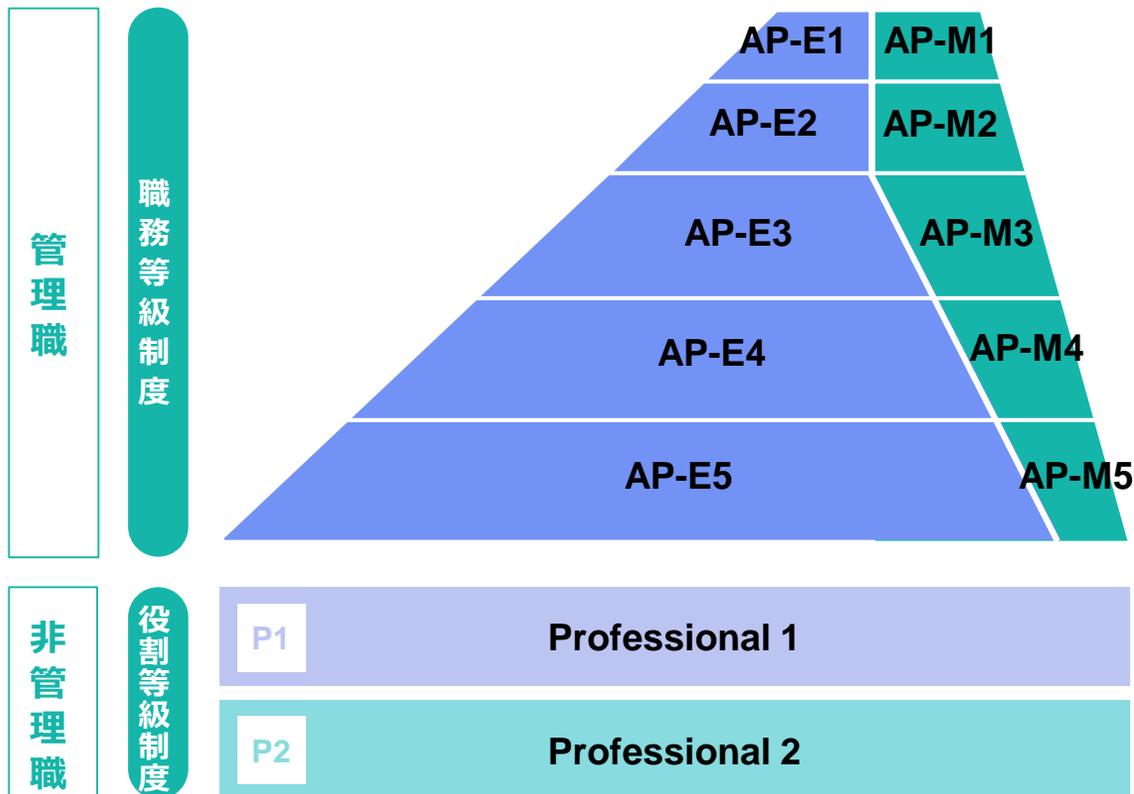
- 海外人材の組織・地域を越えた育成・活躍をサポートするため、海外間転勤時の処遇等に関するグローバル共通ルールを制定

グローバル人材データベースの整備

- グループ内において、組織・地域を超えて人材データを可視化する取り組みを開始

<補足③> 新人事制度と旧人事制度との比較

新制度



旧制度

