



伊藤忠テクノソリューションズ

人的資本を戦略的に拡充

社員の適性と目標に合わせた成長機会を提供し、協働しながら互いに高め合う風土醸成を目指す。人的資本について取りまとめた統合レポートで、多様なステークホルダーに情報を開示する。

伊藤忠テクノソリューションズ(以下、CTC)は、多様な業種の顧客のニーズに応じて最適なIT(情報技術)のソリューションとサービスを提供し、ITを通じて社会課題の解決に取り組んできた。

企業理念は「スローガン」「使命」「価値観」「私たちの心得」の4つで構成されている。スローガン「Challenging Tomorrow's Changes」は、「明日を変えるITの可能性に挑み、夢のある豊かな社会の実現に貢献す

る。」という使命を実現するための決意表明だ。

「価値観」は、使命を果たすために共通して意識すべき重要なキーワードであり、それに呼応する「私たちの心得」は、判断・行動の際に照らし合わせ、社員一人ひとりの判断・行動のよりどころとなる問いかけだ。それぞれ対をなす形で、「変化への挑戦：常に新しいことに取り組む、決して諦めずに臨んでいるか?」「価値への挑戦：お客様が期

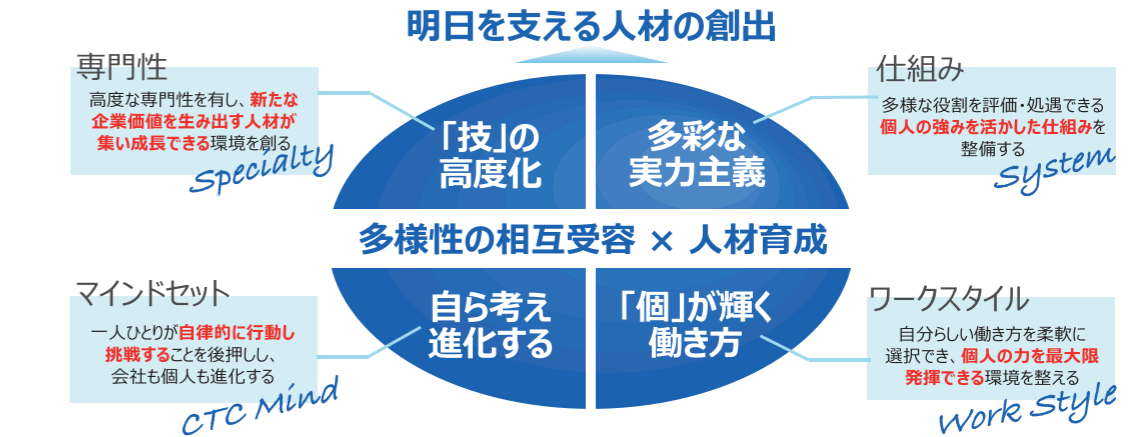
待する以上の価値を、生み出しているか?」「明日への挑戦：自由な発想で、よりよい明日の姿を描いているか?」と定めている。

CTCは事業活動に投入する経営資本として、「人的資本」「組織・構造的資本」「関係資本」と「情報資本」から構成される「知的資本」を重視している。

「技術」と「技」を高める

中期経営計画「Beyond the Hori-

■ CTCが推進する人材戦略の基本コンセプト



「多様性の相互受容」と「人材育成」を人材戦略の2本の柱に設定し、4つの側面から人材マネジメントを変革していく

出所：伊藤忠テクノソリューションズ

zons ～その先の未来へ～」の最終年度である2023年度からは、CTCのバージョンアップを目指し、「知的資本の拡充」「[技]の強化」「[技術]面での先進性を保つ」の3つを柱として取り組んでいく。

高度化する社会システムをITで変革していくためには、技術だけでなく、それを使いこなす人の力が必要不可欠だ。エンジニア一人ひとりが専門領域に加えて最新技術を含めて幅広い知見を持ち、それらを組み合わせることで応用力が必須となる。

同社社長の柘植一郎氏は、「CTCグループの強みは、これまでの事業活動を通じて培ってきた『技術』と、技術の組み合わせ方や提案の仕方などの創意工夫が加わって受け継がれた『技(わざ)』そのもの」だという。こうした「技術」と「技」を高めて結集させるため、人的資本を強化していく。

経営企画グループ人事総務室長の次藤智志氏は、「知的資本の中でも特に人的資本を拡充し、人材そのものと人が持つノウハウを磨き上げる

ことは重要な経営課題だ」と話す。

マテリアリティ(重要課題)の1つに「明日を支える人材の創出」を掲げ、「挑戦と成長」を人材戦略の方針に定めた。個々の適性と目標に合わせて様々な成長機会を提供し、多様なプロフェッショナルが協働しながら互いに高め合える風土醸成を目指す。

4つの側面から人材戦略推進

中期経営計画の実現に向けて、人材戦略の基本コンセプトを「新たな価値を創造する人材へOne Version UP!」と定めた。「多様性の相互受容」と「人材育成」を取り組むべき2つの柱に設定して、「[技]の高度化」「多彩な実力主義」「自ら考え進化する」「[個]が輝く働き方」という4つの側面から人材戦略を推進する。

「[技]の高度化」では、社員の専門性が付加価値の源泉と捉え、新たな価値を生み出す人材が集まって成長できる環境を創出する。「多彩な実力主義」では、年齢にかかわらず役割と成果に基づく評価と処遇を徹底して、社員の成長意欲を高める。

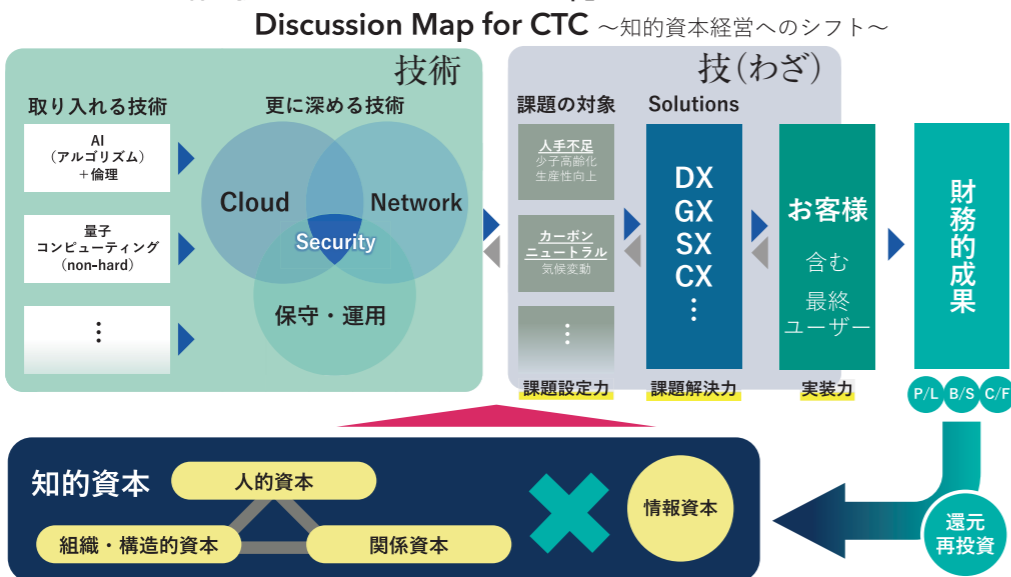
「自ら考え進化する」では、自律的な行動と挑戦を後押しし、会社・個人両方の進化を目指す。「[個]が輝く働き方」では、柔軟な働き方と個人の力を最大限発揮できる職場環境を整える。

人的資本の価値を高めるために投資するのが、「技術と技」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」「多様で柔軟に働ける環境」「エンゲージメント」「健康と幸福」の5分野だ。DE&Iや「健幸経営」は企業価値の増大に寄与するものと示唆されており、今後も積極的な投資を継続する。

「技術と技」を磨いて戦略的に人的資本を拡充するため、現在の状況を可視化する「タレントマネジメントシステム」の開発も進めている。どの部署にどんなスキルを持つ人材がいて、どんなキャリアを積んできたか。それらの情報を集約・蓄積・可視化することによって社内の人的リソースを把握し、人材の適正配置に役立てていく。

23年度内に利用を開始し、「将来

■ ビジネスを全体で捉えるための「Discussion Map」



企業理念やマテリアリティを軸にビジネスの全体像を見渡し、どのようなビジネスを展開するか検討する。人的資本を含む知的資本を基にしたCTCの事業が社会課題の解決に寄与して財務的な成果を生み出し、知的資本に還元する循環に結び付けていく

出所：伊藤忠テクノソリューションズ

的には人工知能(AI)による分析や人材戦略のシミュレーションも行ないたい」(次藤氏)という。

戦略的なポジションを中心としたジョブローテーションや社内公募制度も導入しており、社員の自律的なキャリア形成を支援していく。

23年度から新人事制度導入

CTCが考えるダイバーシティは、男女の多様性だけではなく、新卒採用とキャリア採用、若手や中堅、シニア社員といったジェネレーションや、従業員の国籍も含む。在籍社員の新卒とキャリア採用比率は約50対50という状況が続いており、管理職の約6割はキャリア採用者だ。

ダイバーシティの中でも、女性活躍は特に注力している分野だ。もともとIT業界は男性社員の比率が高い。女性エンジニアも増えつつあるが、管理職層は少なく、女性執行役員はまだいないのが実情だ。

次世代の女性リーダー育成に向け

て、21年には「キャリア・スポンサーシップ・プログラム」を設けた。女性管理職層とその候補者層が本部長クラスと気軽に話せる機会や人的なネットワークづくり、1対1での相談体制などを整備して、女性社員が活躍できる環境づくりを推進してきた。管理職層の女性は現在80人を超えた。

こうした取り組みに拍車をかけるため、23年度の社内向けキックオフミーティングでは、柘植社長が今期の経営テーマやビジネス戦略と併せて、ダイバーシティ改革を宣言した。女性の社外取締役が委員長を務める社内委員会「ダイバーシティコミッティー」を立ち上げ、40代の中堅社員が参加して社内文化や制度などの改革に取り組む。

23年4月には、新人事制度の正式運用を開始した。「自分らしいキャリアパスを描きやすい制度」をコンセプトに、一部の職種でジョブ型人事制度の要素も導入した。

CTCでは、スペシャリスト職と管理職という複線型キャリアの人事制度を運用してきたが、スペシャリスト職の社員が果たすべき役割が明確でないという課題があった。そのため新人事制度では、スペシャリスト職にジョブ型の要素を組み込んだ。

給与体系も見直した。CTCの給与水準はこれまでも業界トップクラスだったが、優秀な人材確保の観点から、給与に占める基本給の割合を高くして、新卒採用でも優位に立てるようにした。

働き方改革では、転勤を伴わない異動制度や働きながら副業ができる制度を導入し、利用者は着実に増えている。他にもテレワークなどを活用して職場や自宅とは異なる場所で仕事ができるワーケーション、留学などによる1年以内の休職を認めるサバティカル休暇、家族介護といった特別な事情による遠隔地勤務などの制度を拡充していった。

人事制度改革の成果が見えてくる

までには時間がかかるが、先進的な取り組みや制度を導入した働き方改革については、社員から好意的な意見が寄せられているという。

CTCでは、社員の声に耳を傾けて人事施策に生かすことが社員のエンゲージメント向上につながっていると見ている。以前から年4回の全社調査を実施して社員の声を収集している。調査では、社内コミュニケーションや上司・部下の関係性などに関するスコアは比較的高い傾向が出た。一方で、経営陣からのメッセージ伝達には改善の余地があるという結果だった。

これを受けて、経営層が社員に直接語りかける全社タウンホールミーティングを月1回開催するようにした。可能な限り幅広い層の社員の参加を募ることで、経営層とのコミュニケーションに関するスコアも改善されたという。

定期的に全社調査を実施することで、優先して取り組むべき課題が明らかになってきた。社員が安心して働くことができる環境を支える人事施策を、データドリブン(データに基づいて判断する)で推進していく。

ビジネスチャットツール「Slack」を使った社内コミュニティー「Dojo」も、社員が各分野の最新技術を習得し、部門ごとの知識や技術を共有する仕組みとして定着した。19年の立ち上げ以来、特定の技術分野やテーマなどのチャンネルが開設され、部署の枠を超えて多様なテーマで情報交換できる点が好評を得ている。

柘植社長自身もチャンネルを開設し、情報を発信しながら広く社員の声を聞く場になっている。

働きやすさを重視した新本社のオフィス



コロナ禍の21年に移転した新本社のオフィスでは、業務内容や目的に応じて働く場所や時間を自由に選択できる。グループ会社間の交流につながるラウンジやイベントスペースも設けた
出所：伊藤忠テクノソリューションズ

22年度からは産学協働の研究会に参画して、課長クラスの人材データを収集し、社員の人的価値の評価を開始した。23年度は本部長を含む全管理職まで範囲を広げてデータを収集し、CTCにおける人的資本について検証する予定だ。次期中期経営計画では、今後の成長領域としてどの分野に注力していくかを、事業戦略と人材データを突き合わせて検討していく。

人的資本の情報を積極開示

こうした人的資本についての考え方は、社外に向けても積極的に開示している。財務・非財務の活動状況を報告する統合報告書と合わせて、21年から別冊子の『人材戦略詳細編』を発行している。CTCの理念や人的資本の取り組み、成果、経営の考え方、ビジネスモデルや経営戦略につながるストーリーを社内外に伝えるのが目的だ。

22年度は新人事制度の詳細を詰める段階にあり、『人材戦略詳細編』

に詳細を掲載できなかったが、「会社がどの方向に向かおうとしているのか、ある程度イメージができたという社員が多く、新人事制度をスムーズに導入するのに役立った」と次藤氏は話す。

IT業界に限らず、優秀な人材をどれだけ多く獲得できるかは、企業が成長を続ける上での重要な課題だ。求職者がCTCの人材に対する考え方や処遇、研修体制などを理解して応募することで、入社後のミスマッチを減らすことにもつながる。

企業に人的資本の情報開示が求められる中、CTCの積極的な取り組みと開示は、株主や投資家などからも高く評価されている。社員にとっても、経営の考え方や会社の方向性を理解する上で、『人材戦略詳細編』は重要なツールになる。

次藤氏は、「今後も人的資本の情報開示に力を入れ、経営戦略との連携も強く意識しながら、社員一人ひとりが自律的に成長していく人材戦略を推進したい」と話した。

女性リーダー育成に向けた「キャリア・スポンサーシップ・プログラム」の概要

- ✓ 女性活躍推進施策の一つとして2021年度から開始
- ✓ 座談会や1on1を通じ、気軽に交流できる機会を創出

