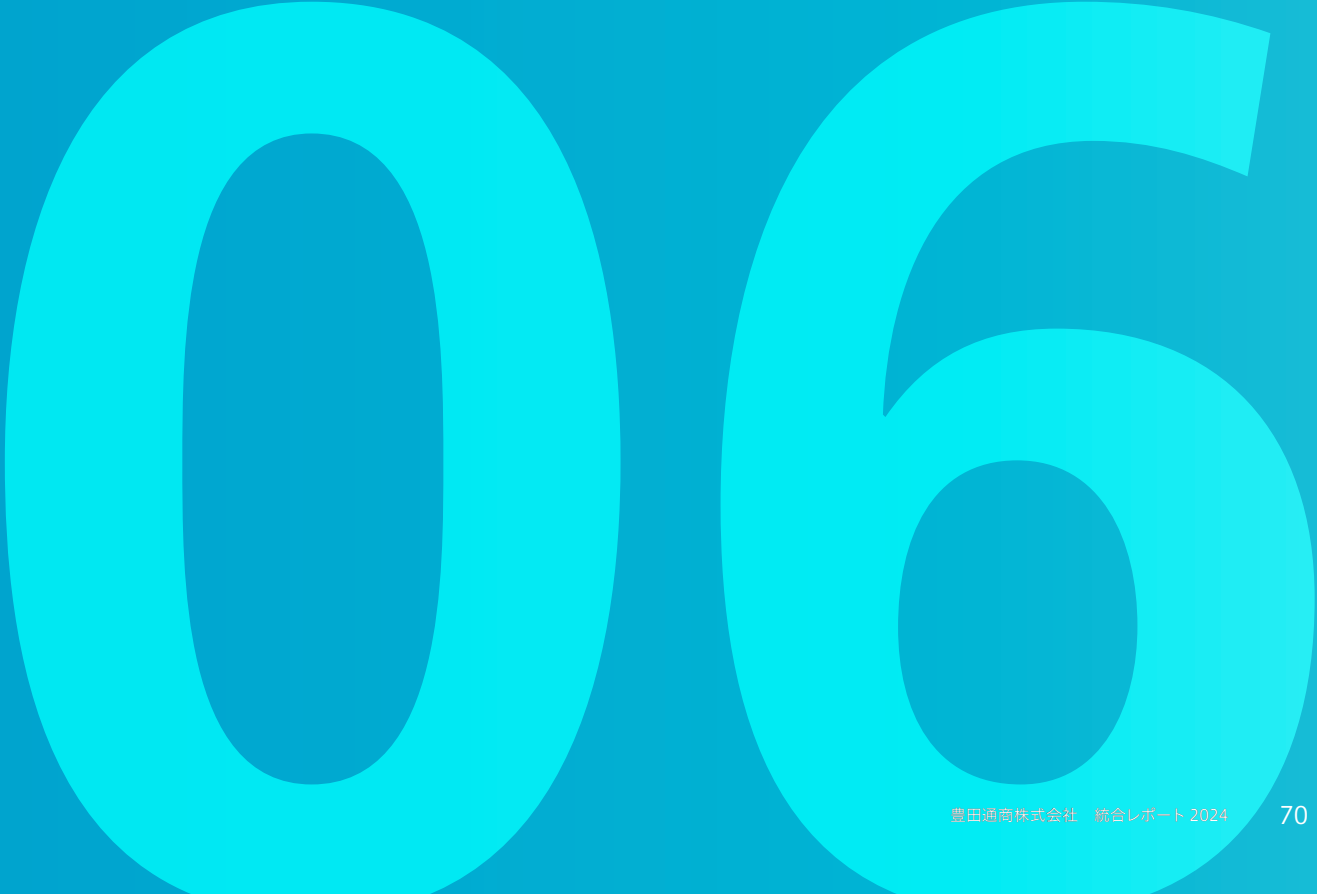


人事戦略

P.71	CHROメッセージ
P.72	人事戦略の全体像
P.73	人財開発
P.74	適所適材・適材適所
P.75	DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)
P.76	健康経営



CHROメッセージ

CHRO
Message

事業戦略に連動した人財強化と
個々の力を最大限引き出す
環境づくりを通じて、
人と組織が最も輝く
豊田通商グループを実現する



CHRO*

濱瀬 牧子

*CHRO : Chief Human Resources Officer

私たち豊田通商グループは、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、パートナーやステークホルダーにとって“Be the Right ONE”（唯一無二、かけがえのない存在）になることをビジョンとして掲げています。その実現においては「ヒトがすべて」であり、人財の価値を高める人財投資により、より良い社会づくりに貢献する価値創造企業“People Company Toyotsu”（人の豊通）となることを目指しています。

「人的資本経営」という言葉が当たり前になりつつある中、当社では、人が中心の経営であることは以前より不変であり、事業戦略と人事戦略を連動させ、それが企業価値向上にいかにつながるかを明確にし、「より良い社会と地球環境を皆さまと共に創り上げていく」ことに貢献します。

当社グループ約70,000名の社員一人ひとりが、約130カ国・地域にまたがるグローバルな舞台でバイタリティにあふれ活発と活躍することで、個々の成長実感とともに、事業を発展させ、当社のマテリアリティの1つである「人権を尊重し、人を育て、活かし、『社会に貢献する人づくり』に積極的に取り組む」を推進しています。当社の過去15年を振り返ると、事業規模、人員数ともに大きく拡大し、当社を取り巻く環境は様変わりしました。事業戦略を実現するため、社員一人ひとりが「個の力」をさらに高める必

要があり、そのための施策を進めています。若手社員に入社8年目までに海外でのビジネス経験を積んでもらう若手海外派遣はその一例です。また、上長と社員間での双方向の対話により、社員の内発的動機を引き出し、業務を通じた学習意欲を高めるための上長向け研修も進め、導入開始から4年で延べ483名が受講しました。グローバルリーダー育成では、世界中から選抜された次世代経営者候補にGALP*（Global Advanced Leadership Program）を実施し、志高く、多様な人財を統率できるリーダーの育成を進めています。さらに、グローバルな舞台で力を発揮し、事業経営を担っていただける人財を確保するために、海外現地法人や海外事業体の重要なポストを明確化し、それぞれのポストの期待役割や必要なスキル等を定義した上で後継者候補を選定し、育成から配置までの連動を強化しています。

グローバル企業と一口にいてもその有り様や戦略は異なります。当社の事業戦略に照らし合わせると、国籍、年齢、ジェンダーといった属性に関わらず、適所適材・適材適所を世界レベルで実現し、個々の持てる能力をチームで掛け合わせることで最大化し、果敢に新たな領域にもチャレンジし、お客さまから選ばれ続ける企業になる、そこに一貫した指針をもって数々の施策を進めています。

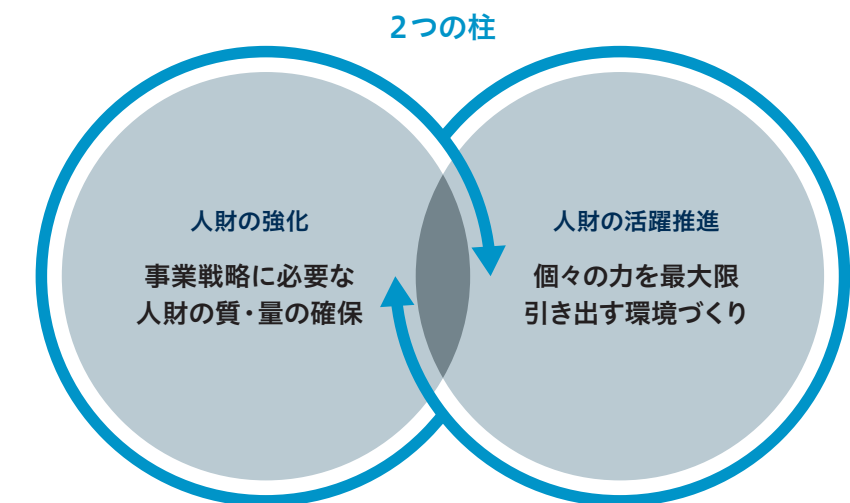
* GALPの詳細はP.73「人財開発」をご覧ください➡

人事戦略の全体像

あるべき姿

Toward “People Company Toyotsu”

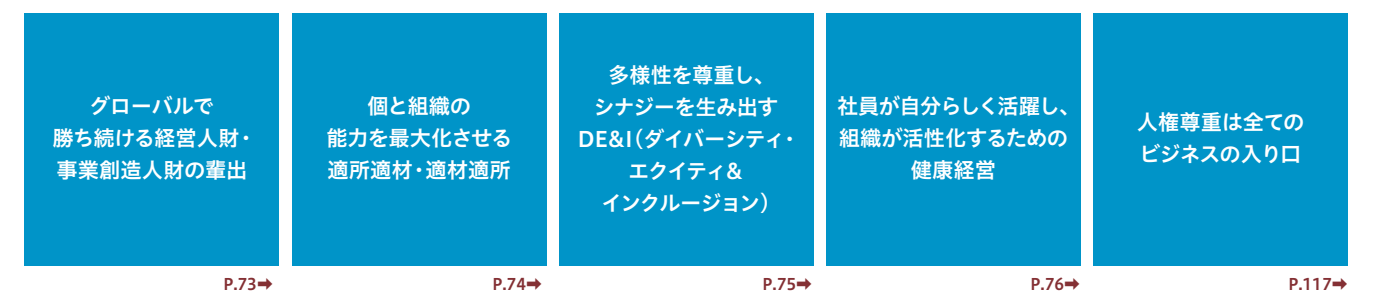
人の豊通の実現に向けた人事戦略



“People Company Toyotsu”（人の豊通）の実現には、人的資本経営（事業戦略と人事戦略を連動させた経営活動）の推進は不可欠です。私たちは、この人的資本経営の中核を担う「ヒト」の力を最大化させるため、「事業に必要な人財の質と量を確保すること」、「個々が十分に能力を発揮できる環境をつくる」こ

とが最も重要であると考え、「人財の強化」と「人財の活躍推進」の2つの柱を掲げています。人事に関する全ての取り組みは、この2つの柱に基づいており、ここでは、その中でも代表的な取り組みを紹介します。

主な取り組み



人財開発

グローバルで勝ち続ける経営人財・事業創造人財の輩出

2024年3月期実績*1	
グローバルで勤務している社員数	609人
グローバル経験*2のある若手社員比率*3	75.5%
部下の主体性や能力を引き出す研修(Hybrid Communication Program)を受けたミドルマネジメント比率	75.8%
経営人財・事業創造人財育成プログラムの累計参加者数	849人

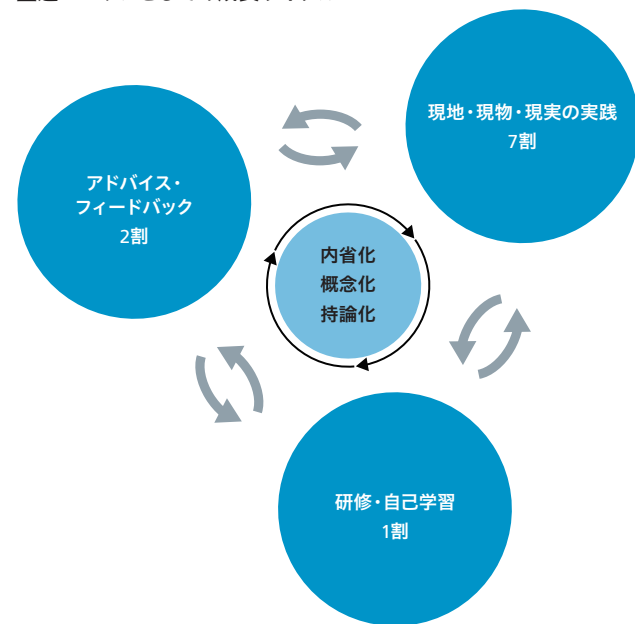
*1 対象組織：豊田通商関係単体社員 3,292人
*2 海外駐在員、実習生、語学研修生等
*3 入社8年目までのグローバル職の社員全員が対象

目的・方針

経営環境の変化に柔軟に対応し、パートナーと共に、絶えず価値創造を継続するために、事業経営や事業創造のできるグローバル人財の育成に注力しています。

人の成長は、7割が現地・現物・現実の実践、2割が上司・先輩からのアドバイスやフィードバック、1割が研修・自己学習からの学びによるものというロミンガーの法則に基づき、業務を通じての成長機会を重視し、学習機会と連動させることで、豊通パーソンらしい成長を加速させるサイクルを仕組み化しています。

豊通パーソンとしての成長サイクル



主な取り組み事例

現地・現物・現実の実践による育成

- キャリア志向と連動した業務アサイン・育成
事業目標の達成と社員のキャリア構築の両立を図るため、年3回の上司との面談を通じて、社員のキャリア志向と業務アサインをすり合わせる機会を設けています。社員のキャリア志向に応じ、本部をまたいだ越境経験、海外事業体のマネジメント経験等、多様なアサインを通じて、幅広いスキルの習得を実現しています。

●若手海外派遣

入社8年目までのグローバル職社員全員を対象に海外での駐在、実習等の機会を与えることで、キャリアの早い段階からグローバルなフィールドで戦う感覚を養っています。

アドバイス・フィードバックによる育成

- HCP(Hybrid Communication Program)
対話を通じて、部下の内発的動機を引き出すことで、業務を通じた学習意欲を高めるため、ミドルマネジメント層を対象に、「コーチング」を含むコミュニケーションスキルの研修を実施しています。(2024年3月までに延べ483名が参加)

研修・自己学習による育成

- GALP(Global Advanced Leadership Program)
志高く、多様な人財を統率することのできるグローバルリーダーの育成を目的に、海外の一流ビジネススクールと提携し、世界中から選抜された次世代経営者候補に対し、「世界を知り、会社を知り、自分を知る」半年間のプログラムを実施。さら

に卒業生を対象に「アルムナイ」として、交流の場を継続的に設定することで、社員間のグローバルネットワークの維持、拡大も図っています。



GALP2023の様子

●CEP(CEO Essentials Program)

国内外連結子会社(約800社)の経営者および候補者に向け、「豊通らしい」経営者としての志やスキルの継承を行っています。

●語学研修生制度

海外勤務が多い当社のビジネスモデルに対応できる人財育成のため、若手社員を対象としたプログラムで、海外の大学や語学教育機関で約1年間語学を習得します。

適所適材・適材適所

個と組織の能力を最大化させる適所適材・適材適所

2024年3月期実績	
後継者を確保しているグローバルポストの割合*4	91.9%
1グローバルポスト当たりの平均候補者数	2.2人

*4 対象ポスト数：211ポスト

目的・方針

人財のキャリア志向に基づき、能力が最大限発揮される最適なポストに登用する適材適所に取り組んでいます。それに加え、事業戦略と人事戦略を連動させるために、事業上重要なポストとその役割を明確にし、最適な人財を配置する適所適材を重視しています。

主な取り組み事例

- グローバルポストへの登用を実現する育成プロセスの強化
グローバルリーダーの質・量の確保のため、育成プロセスの強化を図っています。
連結経営上重要なポスト(グローバルポスト)を明確にし、そのポストの期待役割や必要なスキル等を定義しています。ポスト毎に後継者候補を選定し、期待する役割とのギャップをもとに育成プランを計画します。特に、現地に根差したパートナー

との協業や現地発のビジネスを推進するため、現地人財の育成・登用にも力を入れています。育成の進捗状況については、経営陣も交えた全社会議体(グローバル人事委員会)にて共有・議論を行い、PDCAサイクルを回しています。これらの取り組みをより効率的かつ効果的に推進するため、情報システム基盤をグローバルに統一しています。

●社員のキャリア志向に基づく異動の促進

社員のキャリア志向に合わせた成長機会の提供や社内における人財の流動性を高めるため、一定の要件を満たした社員に対し、優先的に異動を促進する制度を設けています。社員の異動希望を踏まえ人事部が主導する「チャレンジローテーション制度」と、組織の受け入れニーズに対し社員が申し込み、マッチングを図る「チャレンジポスト制度」という2つの制度を導入しています。

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

多様性を尊重し、シナジーを生み出すDE&I

2024年3月期実績*1	
女性管理職比率	7.4%
新卒／キャリア採用比率	50：50
育児休業等*2取得率	91.6%
うち、男性の育児休業等*2取得率	84.3%
キャリア形成支援プログラム参加率	91.3%
*1 対象組織：豊田通商関係単体	
*2 育児休業および育児のための休暇制度の利用を含む	

目的・方針

私たちは、歴史的にさまざまな企業との統合やパートナーシップにより事業やその展開地域を拡大してきており、グローバルで多様性に富んだ約70,000名の社員が活躍しています。このような状況から、「多様な人財の活躍」、「働き方改革の推進と仕事と家庭の両立支援」「多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革」、という3つのテーマを軸としてDE&Iの取り組みを加速させています。

主な取り組み事例

多様な人財の活躍

- グローバル人財の育成・登用

グローバルリーダーの育成と本社のグローバル化を目的に、海外法人所属社員の本社での抜擢・育成を推進しています。直近では、本社部長ポストに登用した人財が日本での経験を経て、豪亜地域初の執行幹部職に登用されました。

- 女性活躍推進

多様な人財の活躍を目的に、女性リーダーの育成に向けたメンタリングプログラムやライフイベントを考慮した早期の海外派遣を実施しています。また、配偶者の海外転勤に帯同する際の休職制度、キャリアブリッジ制度*3等を通じ、女性のキャリアの形成・継続を支援しています。

*3 結婚や配偶者の転勤に伴う住居の変更により退職した社員に対し、再び当社で活躍の機会を提供する制度

働き方改革の推進と仕事と家庭の両立支援

- 多様なキャリアパスの提供

職種間の移行制度により、介護に携わる社員が期間を限定して、拠点を固定できる等、個々人のライフステージおよび志向によって、自分らしく活躍できるキャリアパスを選択することができます。

- 柔軟な働き方とワークインライフの実現

柔軟な働き方の実現に向け、フレックスタイム制度や在宅勤務制度、育児短時間勤務制度等、選択肢を整えています。また、ワークインライフの実現に向け、男性の育児休業取得の推進、ボランティア休暇制度の導入等の環境整備を進めています。

多様性を活かす会社風土の醸成と個人の意識改革

- キャリア形成支援プログラム

キャリア形成への自覚とそれに向けた行動変容を促す機会の提供を目的に、全社員を対象としたキャリアデザインe-learning、キャリア形成支援ワークショップを実施しています。加えてキャリア形成支援研修等を通じて、上司が部下のキャリア形成を支援しています。

- 役員会議等での取り組み報告・評価

組織全体で取り組むことを目的に、本部CEOが部門毎にDE&I年次取り組み目標を定め、役員会議や取締役会において、活動(海外法人所属社員の受け入れ・女性活躍推進等)の進捗や実績を報告しています。

- オフィス改革

新しい価値創造や当社らしい風土の醸成・継承を目的に、オフィスをコミュニケーションの「ハブ」とすべく、フリーアドレス導入やコラボスペースの拡充等のリノベーションを実施しました。

社員同士の組織の枠を越えた対話、偶発的な情報交換、教えあう相乗効果等を推進しています。



名古屋本社11階

健康経営

社員が自分らしく活躍し、組織が活性化するための健康経営

2024年3月期実績*4	
健康経営銘柄	4年連続選定
健康チャレンジ8平均実践数	5.51点
*4 対象組織：豊田通商関係単体	

目的・方針

私たちにとって、社員の心身の健康は会社の一番の財産です。その上で、健康保持・増進が、社員のエンゲージメント向上や組織の活性化に寄与し、結果として企業の生産性向上につながっていると考えています。一人ひとりが自立的に自身の健康を保持・増進する「ヘルスリテラシーの向上」を最重要課題と定め、従業員の健康、職場活力の向上、社会への貢献という「健康経営のための3つの指針」に基づき、各種施策を推進しています。

主な取り組み事例

- 健康チャレンジ8

社員の健康に対する行動変容を促進する取り組みを行っています。8つの健康習慣(適正体重、運動、飲酒、禁煙、朝食摂取、間食、睡眠、ストレス)のうち、実践できている項目を1点として8点満点で採点。これら8つの健康習慣毎に施策を企画・実施しています。2024年3月期の結果は5.51点で、2023年3月期の結果5.34点と比較して伸長し、2026年3月期までに6.50点とすることを目標としています。

- Evolution HUB

組織力向上を目的に、組織開発のプロで組成される「Evolution HUB」を設置。組織を横断したコラボレーション機会づくりを推進しています。(コーチング、対話会等)

- エンゲージメントサーベイ

組織単位で自律的な改善を行うため、エンゲージメントサーベイ(毎年1回)を通じ組織状態を可視化しています。全社の共通課題については、人事で改善施策を主導し、社員一人ひとりが熱意を持って活躍するための組織づくりを推進しています。

- 働き方改革

生産性の高い働き方を推進するため、長時間労働削減を基本方針とし、早い時間に退社を促す20時の社内一斉消灯、36協定上限の段階的引き下げ、社員の労務管理知識向上・意識醸成、有休ツキイチ取得運動、リフレッシュ休暇*5取得奨励等を推進しています。これらの施策を推進することを目的に、2024年4月より、勤怠システムの刷新も行いました。

*5 在社年数に応じる5日以上の連続休暇

- 「健康経営銘柄2024」に選定

社員一人ひとりが自立的に健康保持・増進に向けた土台づくりとパフォーマンス向上に一定の成果を得たことが評価され、2024年3月、東京証券取引所の上場会社の中から、社員の健康管理を経営視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業を選ぶ「健康経営銘柄」に4年連続で選定されました。

