



New way, New value

双日における人的資本経営の取り組み ～双日“らしさ”を意識した開示・人材育成～

人事部 部長
岡田 勝紀

2022年 12月16日

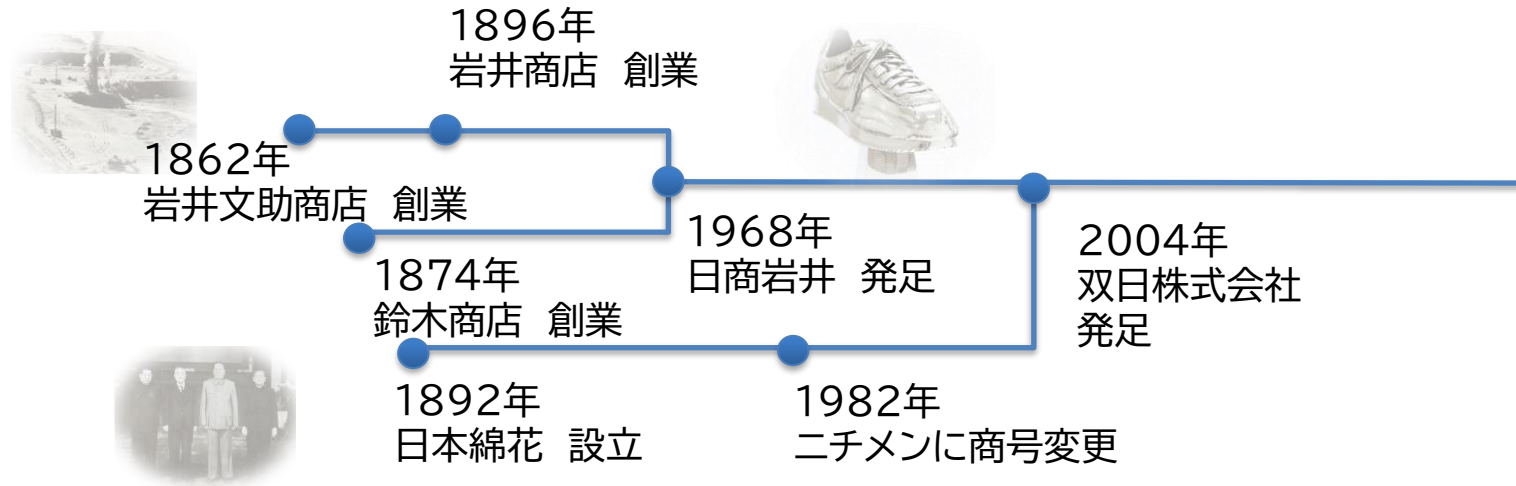
双日株式会社

アジェンダ

- はじめに
 - ✓ 自己紹介
- 双日における人的資本経営の取り組み
 - ✓ 2030年に向けた人材戦略
 - ✓ 人材戦略を支える3つの柱
- 人材KPIの策定
 - ✓ 目指す姿・KPI策定の背景
 - ✓ 女性活躍
 - ✓ デジタル人材育成
 - ✓ チャレンジ指数
- さいごに

はじめに

2004年にニチメン、日商岩井が統合して発足。
ルーツをたどると150年以上にわたり、多くの国と地域の発展をサポートしてきました。



双日株式会社

(2022年3月末)

- 拠点数 国内: **5**(本社、支社、支店)
海外: **78**(現地法人、駐在員事務所等)
- グループ会社(連結対象)国内: **132**社
海外: **298**社
- 従業員数 単体: **2,558**名
連結: **20,673**名 (連結)
- 収益: **21,008**億円(2022年3月末)
- 当期純利益: **823**億円(2022年3月末)
(当社株主帰属)
- 総資産: **26,617**億円(2022年3月末)

7つの営業本部を通し、国内外400社以上の連結子会社とともに事業展開



起業家精神を大切に、150年の歴史を持つ、最も若い総合商社



岡田 勝紀(おかだ かつのり)

双日株式会社 人事部長

1991年 4月 日商岩井株式会社 入社 資源開発室 工業資源チーム

1992年 12月 日本褐炭液化(株)

1997年 4月 電力用炭部 電力用炭課

2003年 4月 日商岩井中国北京駐在員事務所 エネルギー・金属資源課

2004年 4月 日商岩井・ニチメンの合併

2009年 4月 石炭部コモディティートレーディング課 課長

2015年 4月 石炭・鉄鉱石部 部長

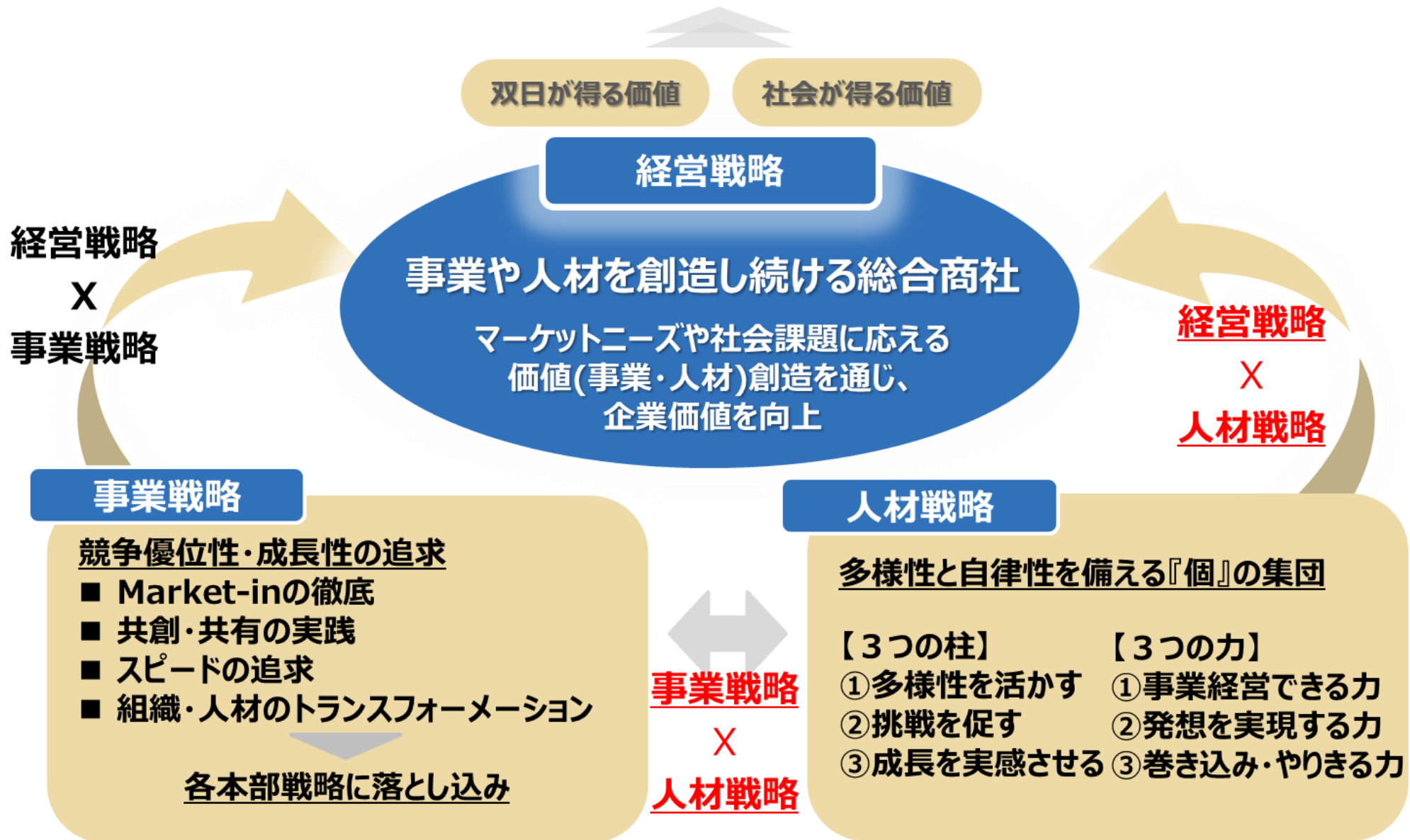
2020年 4月 人事部 部長

趣味： スキー・ランニング

The image features a central glowing sphere composed of a network of white nodes and connecting lines, resembling a data network or a globe. This sphere is held by two hands, one from the right and one from the bottom, rendered in a dark blue silhouette. The background is a light blue gradient with several bright, multi-pointed starburst patterns scattered across it, suggesting a digital or futuristic theme.

双日における人的資本経営の取り組み

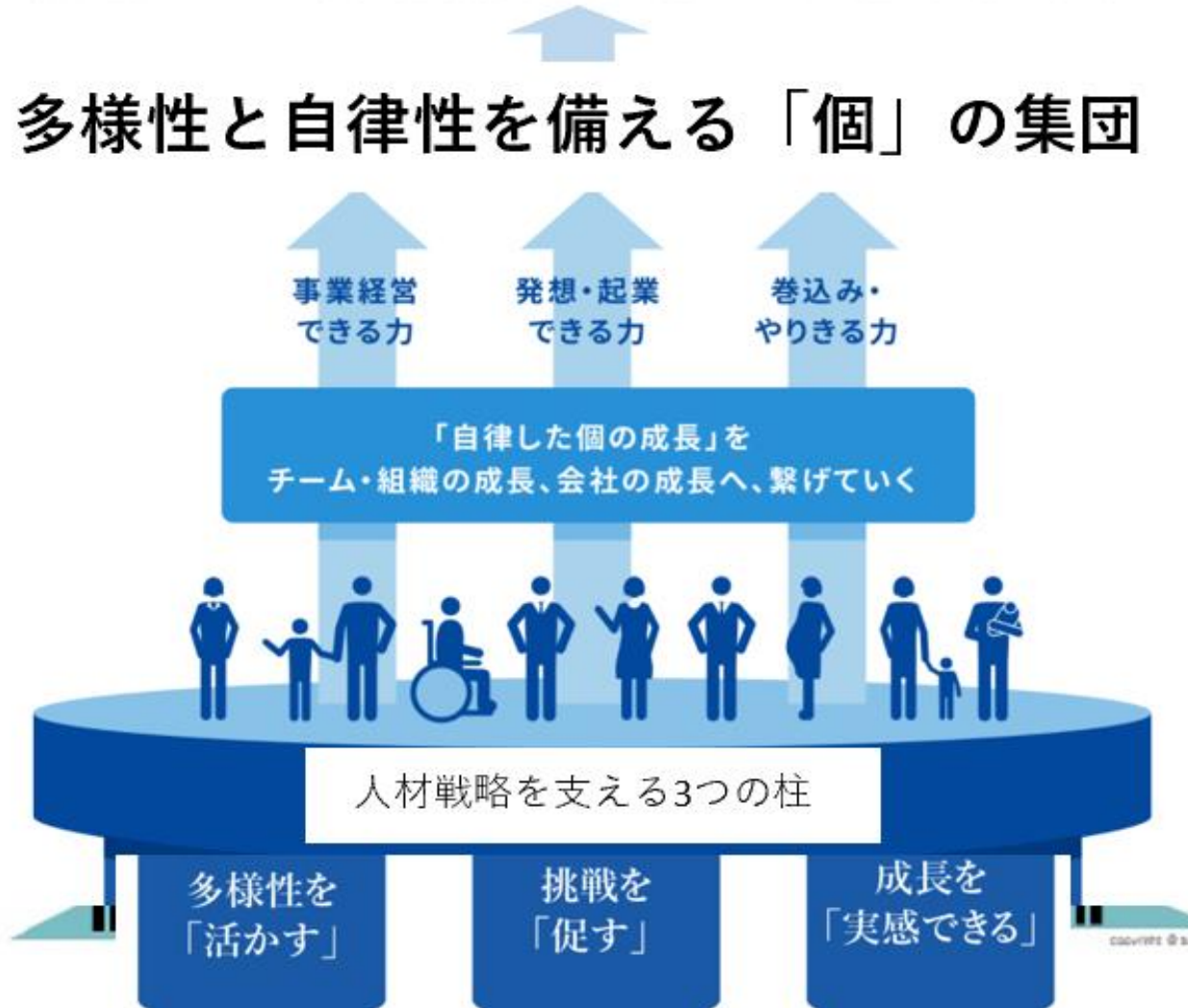
企業理念：双日グループは、誠実な心で世界を結び、新たな価値と豊かな未来を創造します



2030年の目指す姿：

事業や人材を創造し続ける総合商社

多様性と自律性を備える「個」の集団



人材戦略を支える3つの柱

1 多様性を「活かす」

- ・女性活躍推進
- ・デジタル人材育成
- ・外国人人材活躍

2 挑戦を「促す」

- ・Hassojitz プロジェクト
(組織横断型の新規事業創出プロジェクト)
- ・独立・起業支援制度
- ・双日OB/OGによるアルムナイ

3 成長を「実感できる」

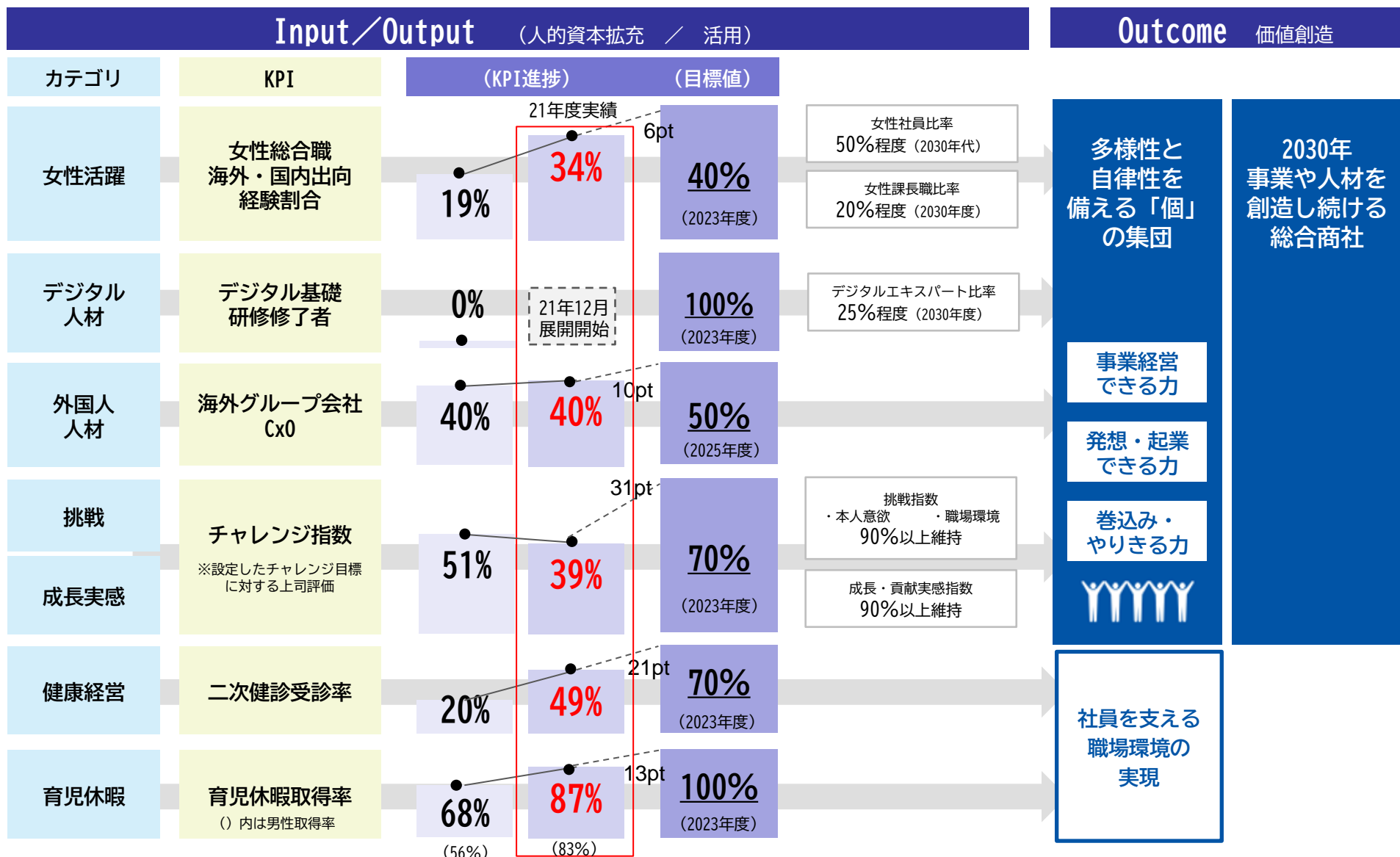
- ・指導員・メンター制度
- ・新・長期トレーニー制度
- ・ジョブローテーション

人材KPIの設定

The image features a central glowing sphere composed of a network of white nodes and connecting lines, resembling a data network or a globe. Two hands are shown in silhouette, holding the sphere from the bottom. The background is a gradient of light blue and green, with several bright starburst patterns and faint lines of light scattered across it, creating a futuristic and digital atmosphere.

人材KPIの策定

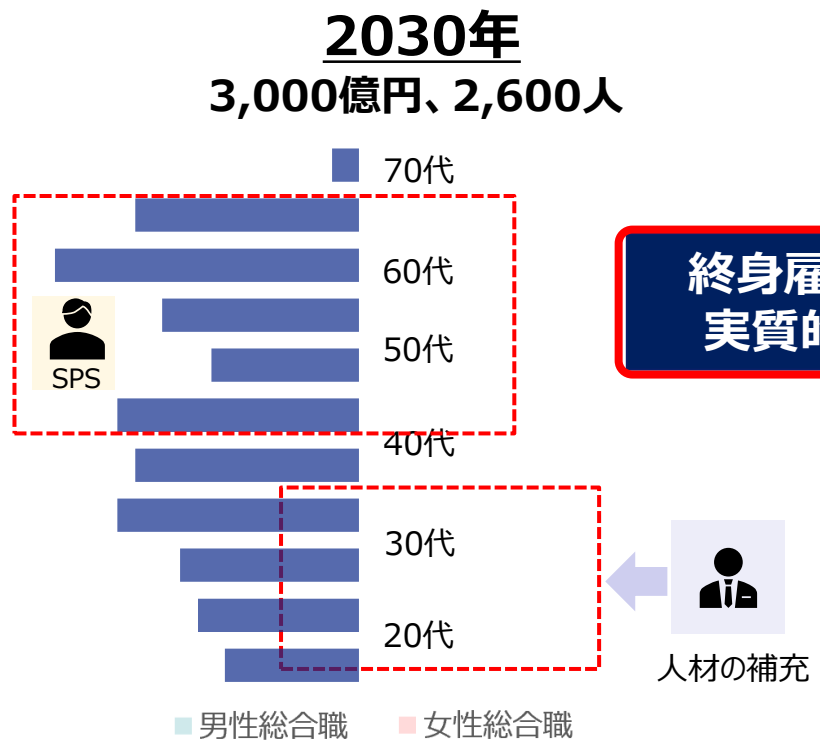
- 価値創造(outcome)に向けた各種施策の進捗を可視化(input→output)
- 進捗は半期ごとに経営へ報告。動的KPIとし、早期達成した場合や時代の変化に対応して柔軟に見直していく



事業や人材を創造し続ける総合商社
マーケットニーズや社会課題に応える価値(事業・人材)創造を通じ、企業価値を向上

多様性と自律性を備える「個」の集団

人的資本の最適配分を常に実行



**終身雇用からの
実質的な脱却**

- 利益効率・生産性の追求
- メンバーシップ型とジョブ型のハイブリット
- 年功序列の概念は消滅
- 新卒：キャリア 5：5
- 社内外リソースを活用(育休中の補充等)
- 恒常的なリスキング
セカンドキャリアへの意識

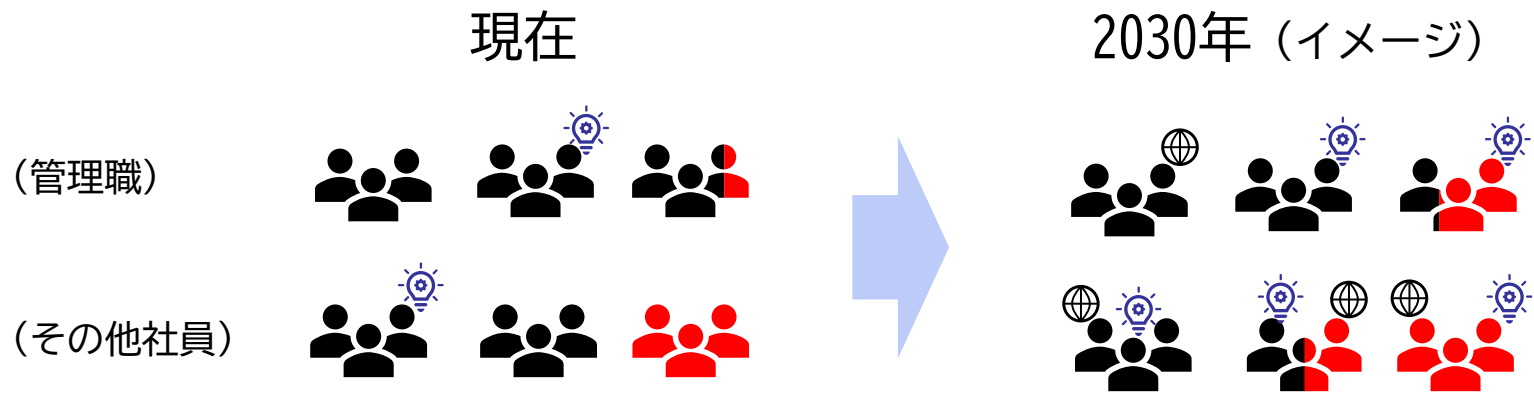
目指す姿・人材KPI策定の背景

- 2030年「事業と人材を創造し続ける総合商社」を目指す姿として掲げている
- 人事戦略としては、「多様性と自律性を備える個の集団の形成を掲げ、目指す姿のイメージを具体化
- 目指す姿よりバックカastingでKPIを設定している

双日が目指す「多様な個の集団」

例：組織においてどのような多様性の変化を起こすか

 中途採用  デジタル応用人材



多様性と自律性を備える「個」の集団
多様な知と経験を備える個が組織として新たな価値創造に取り組む

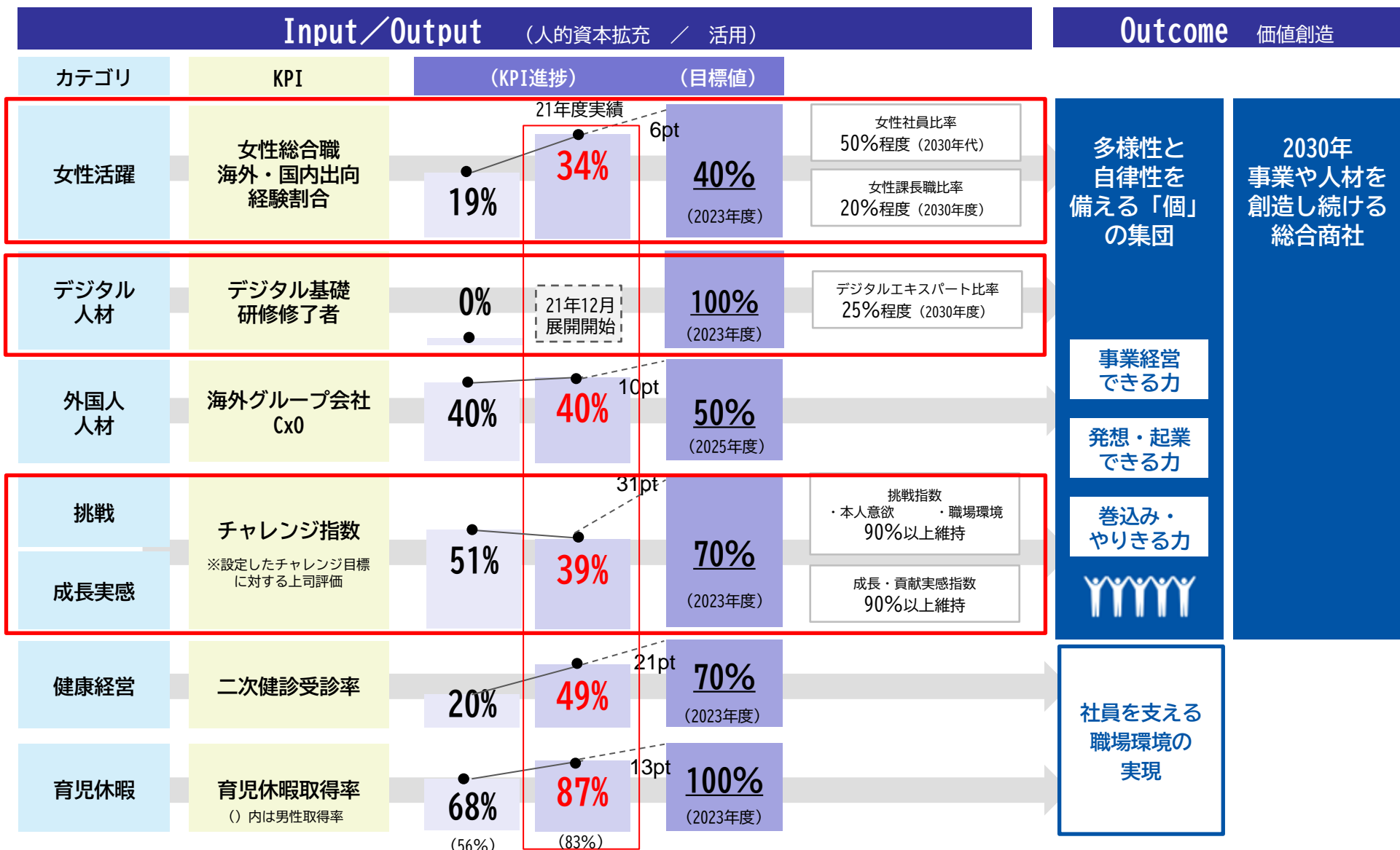
【現在値】

男女比	：	7：3
課長女性割合	：	8.6%
入社社員における キャリア採用比率	：	30%
海外Cx0比率	：	40%

【予測値】

男女比	：	5：5
課長女性割合	：	20%
入社社員における キャリア採用比率	：	50%
海外Cx0比率	：	50%
デジタル応用人材	：	4人に1人

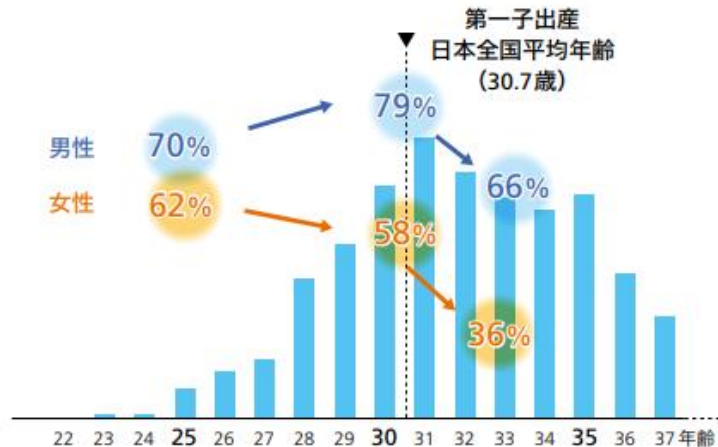
- その中でも3つのテーマについて、取り組み・効果についてご紹介



女性活躍

- エンゲージメントサーベイの海外勤務希望に関する設問で、男女では海外希望する時期に差があることが判明(女性の方が早い)
- 女性の本社外経験をKPIに設定
- 積極的なトレーニーや国内外の出向派遣など「キャリアの早回し」を実行中

■ 初・海外勤務時年齢の人数分布(現管理職を対象)
 ● 海外勤務を通じた成長意欲・自己実現に対する積極肯定回答率(「とてもそう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」のうち、上位2つを合わせた割合)



デジタル人材育成

- デジタルを全社員の共通言語化、を目指し、入門レベル・基礎レベルについては全社員100%をKPIとして設定
- またデジタルで事業を興し、組織のDX化をリード出来る応用人材を社員の1/4程度育成すべく、KPIとして設定
- 独自のデジタル人材育成プログラムを作成し、基礎編・応用編ともに着実に育成中。



基礎

全社員

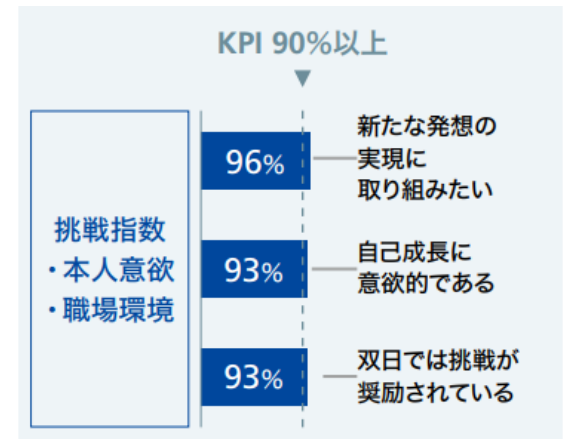


応用

600名
(全社員の25%)

チャレンジ指数

- 当社の持続的な成長には、既存業務の延長線上や現在の業務に取り組むだけではなく、一人ひとりの社員が常に新しい分野・領域にチャレンジし続ける風土の醸成が重要
- 年初に設定するコミットメント5つのうち、1つをチャレンジ項目として設定することを必須化
- エンゲージメントサーベイでは挑戦指数を設定し、社員の意欲をモニタリング



女性活躍

- KPIの女性の本社外経験は19% → 34%に向上
- 女性の海外勤務希望の割合や、チャレンジ意欲も向上。多くの社員が本社外経験をすることでロールモデルとなり、他社員も挑戦意欲が高まっていると考えている

海外勤務希望（積極肯定）

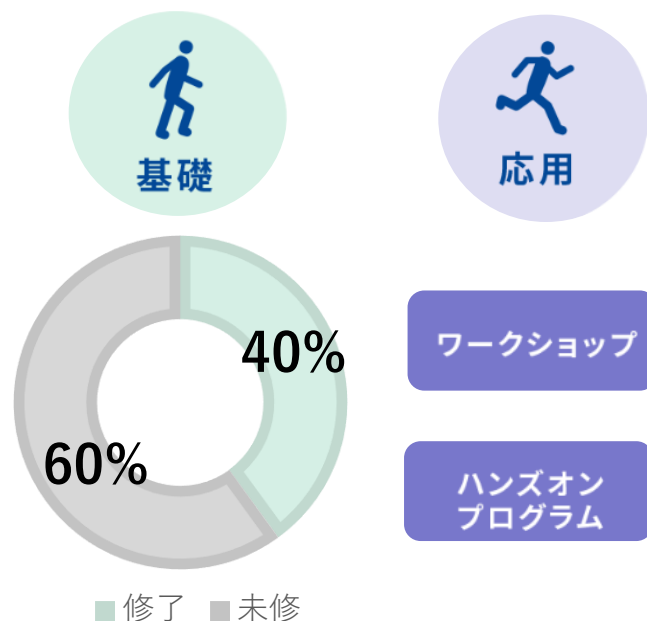
平均約 **6pt UP**

チャレンジングな経験による成長に意欲的だ（積極肯定）

平均約 **7pt UP**

デジタル人材育成

- 基礎編については現在全社員の約4割が完了。
- 応用編についてはワークショップやハンズオンの研修プログラムを22年8月に一部開講。



チャレンジ指数

- 「挑戦を促す」仕組みの一つ、新規案件創出を目指すHassojitzプロジェクトで生まれたビジネスアイデアが、実際に事業化する例が出始めている。
- また、組織改善プロジェクトで優れた取り組みを行った組織では、エンゲージメントサーベイの結果が向上した。

【Hassojitzから生まれたビジネス】



【組織改善PJの最終発表チームのサーベイ結果】

私は新たな発想の実現に向け積極的に取り組みたい（積極肯定）

平均約 **11.6pt UP**

さいごに



- KPIの設定は、あくまで経営との対話の手段であり、**KPIが目的ではない。**
- **当社らしい文化**の醸成を目指して、“双日らしさ”を感じられるKPIの設定を意識
- 開示では、input→output→outcomeと、**非財務から財務(価値)へ繋がるストーリー**を意識
- 一方で、人事施策は効果が出るまで時間がかかる。

小さな成果をデータドリブンで分析・可視化する工夫が必要。

辛抱強く“双日らしさ”を考え続け、あるべき姿からの
バックキャストイングで今開始すべき施策を打ち続ける。

ご清聴いただき有難う御座いました

