



常務執行役員
chief human resource officer

いしだ いくお
石田 郁雄

CHROメッセージ

経営計画「Mission 2030」がスタートし、1年が経過しました。設定した各種KPIは着実に進捗しています。引き続き、経営計画「Mission 2030」の目標達成に向けて、経営戦略と人財戦略の一体化を図り、人的資本への投資・再配分を大胆に行うことで、事業ポートフォリオ変革を加速することが重要であると認識しています。また、そのためにも、多様な人財が互いに尊重しあい、切磋琢磨し、個々のポテンシャルを最大限引き出せる環境を作り出すこと、その結果、持続的に事業価値創造に貢献できる人財を輩出することに尽力していきます。さらに、従業員一人ひとりがそれぞれ

の「キャリア形成」「生涯ストーリー」について考え、何事にもチャレンジする企業文化を作ることにも注力していきたいと考えます。加えて、経営計画「Mission 2030」をより「地に足のついたもの」にするためにも、デンカグループの各拠点を回り、従業員との直接対話の機会を増やし、現場の空気を肌で感じながら、さらに必要な施策を展開してまいります。それらの施策により個々が成長を実感し、ひいては会社も成長するという好循環を作りあげていくことが、私のミッションであると考えています。



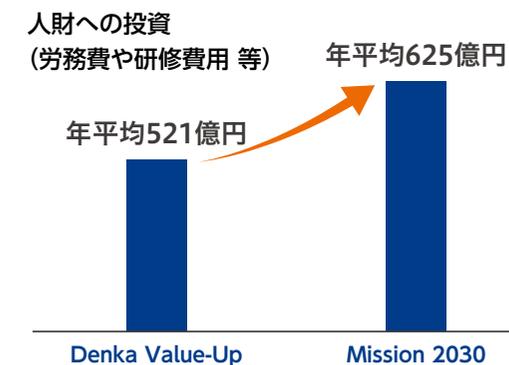
人財価値創造

デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社に

経営計画「Mission 2030」では、人財育成体制の強化、ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンの推進、健康経営と働き方改革の3つの方針を掲げ、これらの方針に基づいた戦略と2030年目標を設定しました。人財への投資については、デンカのコアバリュー「挑戦」「誠実」「共感」で、一人ひとりが自己成長を実感できる会社を

目指し、8か年で5,000億円の投資を予定しています。また、制度改革にも積極的に取り組んでいるほか、社員意識調査を定期的を実施し、課題抽出および改善施策を策定、実施しています。

| 方針 | 戦略 | KPI(2030年目標) |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 人財育成体制の強化 | 将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成 | 平均研修金額:2021年比2倍 |
| ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョンの推進 | 多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成 | 管理職(女性・外国籍・キャリア採用者)の採用比率50% |
| 健康経営と働き方改革 | 「明日も来たくなる職場」のための制度改革の推進 | エンゲージメントの可視化と継続的な改善 |

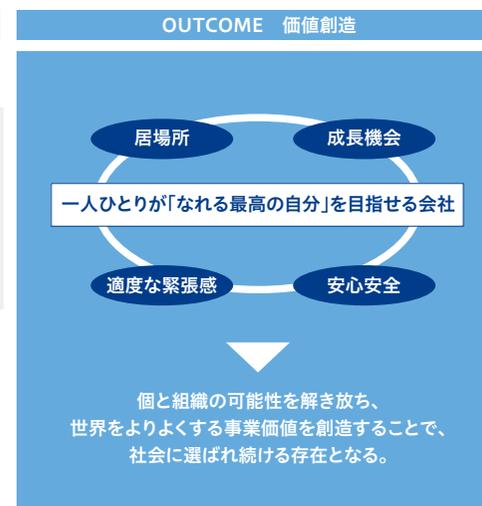


これまでの人財の取り組みとKPI

経営計画「Mission 2030」の人財価値創造では、「人財育成体制の強化」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」「健康経営と働き方改革」を方針として掲げ、紐づく中長期のKPIを設定しています。

| 方針 | 施策 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|----------------------------------|-----------------|---|---|---|--|--|
| 人財育成体制の強化 | 制度・評価の改善 | <ul style="list-style-type: none"> ●資格級の廃止 ●職務等級への一本化 ●役職手当の新設 | | | <ul style="list-style-type: none"> ●戦略的人事異動の運用開始 ●人財育成プログラムの見直し | <ul style="list-style-type: none"> ●自己啓発支援制度導入 |
| | 処遇の改善 | | | <ul style="list-style-type: none"> ●M職の賃金は正 ●S職からM職への転換制度の制定 | | |
| | マネジメントの改善 | | | <ul style="list-style-type: none"> ●サクセッションプラン運用開始 | <ul style="list-style-type: none"> ●キャリアプランニング委員会の立ち上げ | |
| ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 (DE&I) | 女性管理職の積極的な雇用、登用 | | <ul style="list-style-type: none"> ●女性管理職の雇用、登用プロジェクト開始 ●職場環境整備投資枠の新設 ●くるみん認定の取得 | | <ul style="list-style-type: none"> ●採用ポートフォリオの拡張 | <ul style="list-style-type: none"> ●DE&I推進の全社方針の制定 ●くるみん認定の取得(2回目) |
| | 仕事と育児の両立支援の実施 | <ul style="list-style-type: none"> ●仕事と介護の両立支援セミナー・動画視聴プログラムの展開 | | <ul style="list-style-type: none"> ●仕事と育児の両立支援セミナーの実施 | | |
| 働き方改革 | 制度 | <ul style="list-style-type: none"> ●在宅勤務制度導入 ●時差出勤制度(改定) | <ul style="list-style-type: none"> ●職場環境改善の投資枠設置 | <ul style="list-style-type: none"> ●育児・介護休業取得要件の緩和 ●新幹線通勤定期の導入 ●全事業所での時間単位年休トライアル開始 | <ul style="list-style-type: none"> ●新しい働き方の制度化(在宅勤務等) ●シフトプレーカーの拡大 ●社内公募制度の開始 | <ul style="list-style-type: none"> ●ウェルネス休暇の創設(生理・不妊治療・ドナー活動のための休暇) ●時間単位年休の制度化 |
| | 従業員エンゲージメント | <ul style="list-style-type: none"> ●第二回社員意識調査の実施 | | | <ul style="list-style-type: none"> ●第三回 社員意識調査の実施 | |
| 健康経営の推進 | 制度・取り組み | | <ul style="list-style-type: none"> ●健康推進室を新設 ●健康経営宣言を発表 | <ul style="list-style-type: none"> ●健康サポートアプリ(&well)を導入 ●健康経営優良法人2022に認定 ●第一回 労使共催 デンカウォーキング大会 | <ul style="list-style-type: none"> ●健康経営優良法人2023「ホワイト500」に認定 ●デンカ健康weekの開催(セミナー開催) ●転倒防止を目的とした歩行測定会の実施(全事業所) ●受動喫煙のない職場を目指した今後の方針を決定 ●禁煙補助の開始 ●第二回 労使共催デンカウォーキング大会 | <ul style="list-style-type: none"> ●健康経営優良法人2024(「ホワイト500」)に2年連続で認定) ●デンカ健康weekの開催(セミナー、ウォーキングセッションの実施) ●転倒防止を目的とした歩行測定会の実施 ●受動喫煙の無い職場を目指し就業時間内の禁煙期間拡大 ●禁煙補助の拡充・強化 ●第三回 労使共催デンカウォーキング大会の実施 |

| 方針 | KPI | 2022年度実績 | 2023年度実績 | 2030年KPI進捗と目標値 |
|---------------------------|-----------------------------|--|----------|-----------------------|
| 人財育成体制の強化 | 平均研修金額(1人当たり)※本社 | 66千円 | 69千円 | 平均研修金額2021年(5.3万円)比2倍 |
| ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進 | 管理職における女性/外国籍/キャリア採用者の合計の比率 | 19% | 20% | 50% |
| | 男性育児休業取得率 | 44% | 53% | 85% |
| | キャリア採用社員の比率 | 47% | 47% | 50% |
| 働き方改革と健康経営の推進 | 従業員エンゲージメントの向上 | 第3回社員意識調査の分析結果より抽出された課題に対するアクションプランを作成 | | エンゲージメントの可視化と継続的な改善 |
| | 時間外労働(人・年) | 157時間 | 147時間 | 30時間以下 |
| | 年次有給休暇取得率 | 80% | 81% | 100% |



人財育成体制の強化

戦略

将来の経営層育成と、全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

●将来の経営層育成

当社では、将来の経営層を戦略的に構築していくサクセッションプラン推進の一環として、CHROを委員長とする「キャリアプランニング委員会(略称CPC)」を2023年度より運営しています。CPCでは、各執行役員から推薦を受け選抜された課長以上の人材に対して、タフアサインメントを通じた育成の機会を提供しています。

●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

「人財価値創造」実現に向けて人財育成方針として掲げる“なれる最高の自分へ”に向けて全社一貫の教育体系の構築を進め、全社員が“スペシャリスト”になることを目指します。社員一人ひとりがそれぞれに思い描いているキャリアを実現し、自ら人生を切り拓いていく挑戦を支援することを目的としての自己啓発支援制度も整備しました。

2023年度の取り組み

●将来の経営層育成

2023年度CPCでは、選抜部・課長のうち16名につき、新職場でのタフアサインメントにチャレンジしてもらうことを決定しました。

「選抜者のパフォーマンスの定期的なモニタリング」と「対象者の見直し」を行い、人的資本の拡充を図っていきます。

●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

育成体系の構築と共に、①メガトレンド教育の新設、②階層別教育の強化・拡充、③自律的キャリア構築支援施策の拡充の3点を重点施策として取り組みました。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

戦略

多様な考え方をを持った人間が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成

デンカは『一人ひとりが「なれる最高の自分」を目指せる会社』をダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進のスローガンとし、世界をよりよくする事業価値を創造し、社会に選ばれ続ける存在となります。

2023年度の取り組み

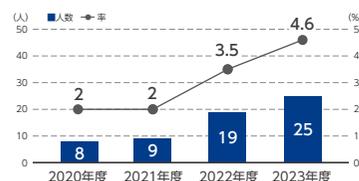
2023年度はエクイティ推進の観点で、仕事と介護の両立支援、仕事と育児の両立支援施策に継続して取り組み、2024年1月に子育てサポート企業として厚生労働省より「くるみん認定」を取得しました(2回目、連続取得)。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン推進の新たなステージに移行するために、外部の視点も取り入れながら課題整理および今後の全社方針と施策を策定し、順次展開します。

従業員男女数(本体)



女性管理職比率と人数(本体)



育児休業取得率(本体)



健康経営と働き方改革

戦略

「明日も来なくなる職場」のための制度改革の推進

自己成長を実感でき、明日も来なくなる会社の実現に向け、社員が心身ともにいきいきと働ける職場環境づくりを目指すべく、心の面では「高ストレス者の減少」、身の面では「体重適正者の増加」を改善目標として掲げました。特に「運動習慣」「喫煙」の改善を重点課題と位置づけ、施策展開を進めています。

また、健康課題分析の結果を踏まえ、「生活習慣病のリスクの悪化」と「従業員の高齢化」を重点課題として追加し、「予備群へのアプローチの強化」と「転倒事故の減少」を目標に掲げ、関連する施策も強化しました。

2023年度の取り組み

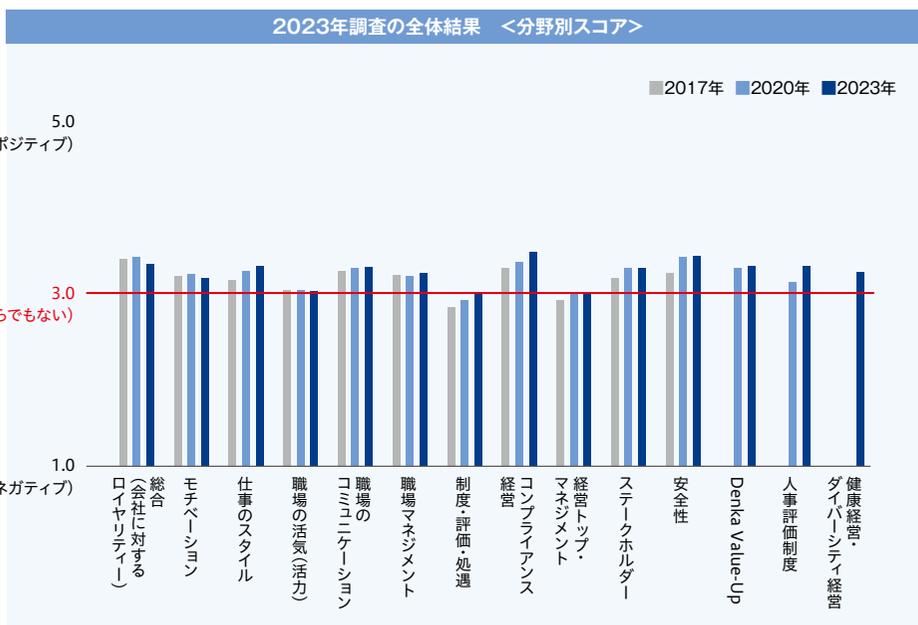
健康経営に対する社員の理解をさらに前進させるため、毎年5月の最終週を「デンカ健康week」と位置づけ、期間中に毎日健康セミナーを開催、また、労使共催デンカウォーキング大会も開催し、運動習慣の定着だけでなく、社内のコミュニケーション促進にも努めました。

また、受動喫煙の無い職場を目指し、一部就業時間内の禁煙を実施したほか、遠隔禁煙指導、禁煙外来支援、禁煙補助剤(パッチ、ガム)の購入補助を導入、喫煙者の事情に合った施策を選べるようにしました。

さらに転倒事故の減少に向けて、歩行測定会を事業所ごとに開催し、測定結果を踏まえた運動実践指導を実施することで、参加者の自分ごと化と実践すべき活動の意識づけを行いました。

社員意識調査の実施

当社では、社員の会社や仕事への思いや問題意識を把握し、より働きがいのある職場環境を構築することを目的に、2017年に社員意識調査を導入しました。2023年春に第3回を実施し、過去2回の結果を踏まえて講じた各種施策の効果測定を行うとともに、新たな課題に対する打ち手の検討、実行につなげています。



過去3回社員意識調査を実施した結果、多くの分野でポイントが改善しました。特に、「安全性」は、「安全最優先」を掲げる当社では当初より比較的高いポイントを獲得していますが、安全教育・指導体制の徹底により、従業員の安全に対する更なる意識向上が図られたことがうかがえます。また、「コンプライアンス経営」は教育機会の充実、「仕事のスタイル」では、休暇取得促進やハイブリッドワークの浸透など、働き方改革の取り組みが評価向上につながったと考えています。「制度・評価・処遇」においては、職場環境の整備や評価制度をはじめとする人事諸制度の改定等を行ってきたことがポジティブに受け止められた結果ととらえています。

今後取り組むべき課題・施策

| 課題① 仕事のスタイル | 課題② マネジメント |
|--|--|
| <p>業務の平準化・スリム化</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●業務の属人化により、特定の人に業務が集中 ●時期により業務負荷が変化するため、平準化が難しい ●管理職が必要なマネジメント業務に時間が割けない <p>施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ●仕事の「見える化」やプロセス改革で業務をスリム化 ●人材育成強化で従業員全体のスキル底上げ | <p>責任と権限の見直しと、一体感を高めるコミュニケーションの実現</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●承認フローが長い ●経営判断に関する従業員向けの情報発信 ●経営層・管理職と現場のコミュニケーション <p>施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ●権限委譲を推進 ●トップメッセージを積極的に発信 ●重要な経営判断は担当役員が従業員に自ら説明。決定への理解と納得感を向上 |
| 課題③ 職場風土・文化 | 課題④ 制度 |
| <p>働きがい(やりがい+働きやすさ)ある職場づくり</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●過去からの慣習・しがらみがある ●他部署の状況や事情が分かりにくい ●日々の業務に追われ、チャレンジにまで手が回らない <p>施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ●部署・職種間ローテーションで他部署に対する理解を向上 ●業務改革、アウトソーシングで余剰時間を捻出し、チャレンジしやすい職場づくりを | <p>戦略的な人事制度の導入、運用</p> <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●部署や職種間の異動が少なく、同じ仕事の繰り返しになりがち ●若い世代がキャリアを自分で描くことが難しい ●制度導入に対する要望(フレックス勤務、若手層へのインセンティブ等) <p>施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ●キャリア形成を支援する人事異動の活性化や社内公募制度の導入 ●人事制度や処遇改善に関する情報を積極的に発信 ●全社変革プロジェクトで課題抽出、改善検討 |