



常務執行役員
Chief Human Resource Officer

はら けい
原 敬

CHROメッセージ

2024年度はデンカにとって非常に厳しいビジネス環境の中、多くの挑戦と変革の年でした。その経験を糧に、デンカを成長軌道に戻すための新たな一歩を踏み出しています。

本年度は、コミットした予算を何が何でも達成することを目指します。そのために、組織を筋肉質にし、個人レベルでは決めた目標を必ずやり切るマインドセットの醸成を支援します。ただし、日々の努力とその継続、創意工夫が必要で、思考停止した状態で同じことを繰り返すだけではいけません。

また、様々なアイデアや意見を取り入れ、そのために新しいものを生み出しやすい仕組みやリスクリングのためのインフラを提供します。私たちの目標は、「強さ・厳しさ」と「優しさ・柔軟さ」を両立する組織を作ることです。社員一人ひとりが自分の意見を自由に表現し、互いに尊重し合いながら協力し合う環境を意味します。そして、ひとたび決まったことには、一丸となって強烈な勢いで突き進んでいきます。これにより、創造性と革新性を育むと同時に、強固な事業基盤を築くことができるでしょう。皆さまの協力と努力があってこそ、私たちはこの目標を達成できます。これからも一緒にデンカを成長軌道に戻し、強くて優しい組織へと進化させていきましょう。



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「Mission2030」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

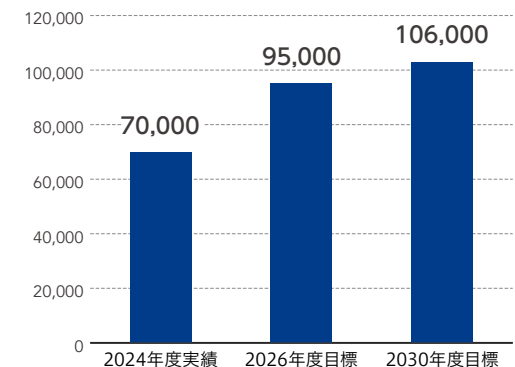
「挑戦」「誠実」「共感」で一人ひとりが自己成長を実感できる会社を目指し、制度改革にも積極的に取り組んでいるほか、社員意識調査を定期的の実施し、課題抽出および改善施策を実施しています。

2030年目標達成に向けての課題と施策



一人ひとりが「なれる最高の自分」を目指せる会社

平均研修金額(単位:円)

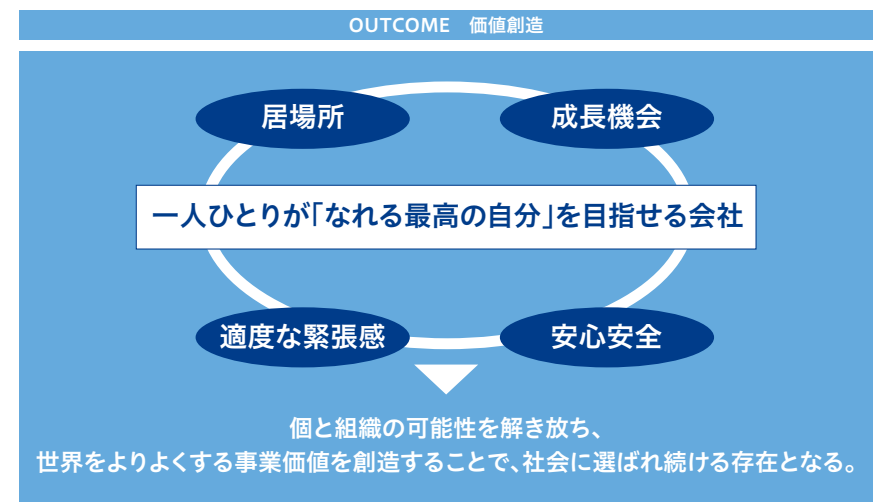


これまでの人財の取り組みとKPI

経営計画「Mission2030」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（マテリアリティ）として掲げ、それぞれに紐づく中長期のKPIを設定しています。

方針	施策	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
人財育成体制の強化	制度・評価の改善			- 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	自己啓発支援制度導入	サブスク型e-ラーニング導入（管理職限定）
	処遇の改善		- 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		サクセッションプラン運用開始	キャリア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	- 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		採用ポートフォリオの拡張	- くるみん認定の取得（2回目） - 社外取締役×女性管理職パネルディスカッションイベントの実施 - Women's Career Journeyの開催（2025.3-継続開催）	- DE&I推進の全社方針の制定 - 女性管理職ワークショップの開催 - 仕事と介護の両立推進月間 - 仕事と育児の両立支援セミナーの実施
	仕事と育児の両立支援の実施		仕事と育児の両立支援セミナーの実施			
働き方改革	制度	職場環境改善の投資枠設置	- 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	- 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	- 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			第三回 社員意識調査の実施		経営層によるタウンホールミーティング・ランチ会の開催
健康経営の推進	制度・取り組み	- 健康推進室を新設 - 健康経営宣言を発表	- 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	- 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	- 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 - デンカ健康week開催（5月）、セミナー開催	- 健康経営優良法人2025（ホワイト500）に3年連続で認定 - 就業時間内の全面禁煙化 - 卒煙キャンペーン（禁煙ガムの無償配布）実施による健保卒煙プログラムへの誘導 - 第四回労使共催デンカウォーキング大会の実施

方針	KPI	2024年度実績	2026年度目標	2030年目標
働き方改革と健康経営の推進	時間外労働（時間/人/年）	147	120	90
	年次有給休暇取得率	77%	85%	100%
人財育成体制の強化	平均研修金額（万円/人/年）	7	9	11
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	管理職における外国籍/キャリア/女性合計の比率	21%	25%	50%
	管理職における女性社員の比率	5%	7%	15%
	男性育休取得率	73%	75%	85%
	キャリア社員比率	17%	50%	50%



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(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

「人材価値創造」実現に向けて人材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。

2024年度の取り組み

●将来の経営層育成

2024年度CPCでは、選抜部・課長のうち計13名につき、2025年4月1日付異動案を決定しました。定期的に選抜者の見直しを行いながら継続して取り組むことにより、人的資本の拡充に努めます。

●全社一貫の教育体系の構築および自ら学ぶ文化の醸成

人財戦略部主催の階層別研修のみで構成されていた人材育成プログラムに2025年度から間接部門教育も組み込みました。また、新たなLMS※導入により各研修の受講者人数や受講時間が一括で管理可能となりました。さらに、2025年度より管理職限定でサブスク型e-ラーニングを導入いたしました。

※Learning Management System

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

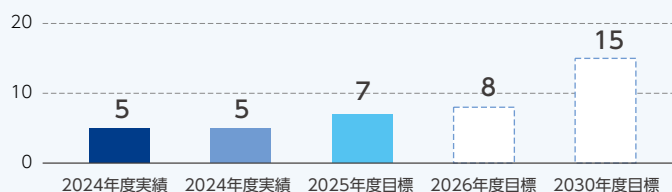
デンカは『一人ひとりが「なれる最高の自分」を目指せる会社』をDE&I推進のスローガンとし、世界をよりよくする事業価値を創造し、社会に選ばれ続ける存在となります。

2024年度の取り組み

2024年度はエクイティ推進の観点で、引き続き各種両立支援施策に取り組みました。仕事と介護の両立においては、11月を重点推進月間と位置づけ、E-learningや公開セミナーなど介護についての理解を深めるための施策を実施しました。仕事と育児の両立においては、管理職向けセミナー、育児世代向け公開セミナー、パパママ座談会、復職者向けキャリア研修など対象毎の施策を展開しました。

また、女性活躍推進においては、多様な女性の活躍イメージを提示し、キャリアアップに向けての意欲向上を図るべく、ロールモデルの紹介、女性役員と女性管理職のパネルディスカッションを実施しました。

女性管理職比率(%)



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きます。また、健康課題分析の結果を踏まえ、「生活習慣病のリスク悪化」と「従業員の高齢化」を重点課題として追加し、「予備軍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。

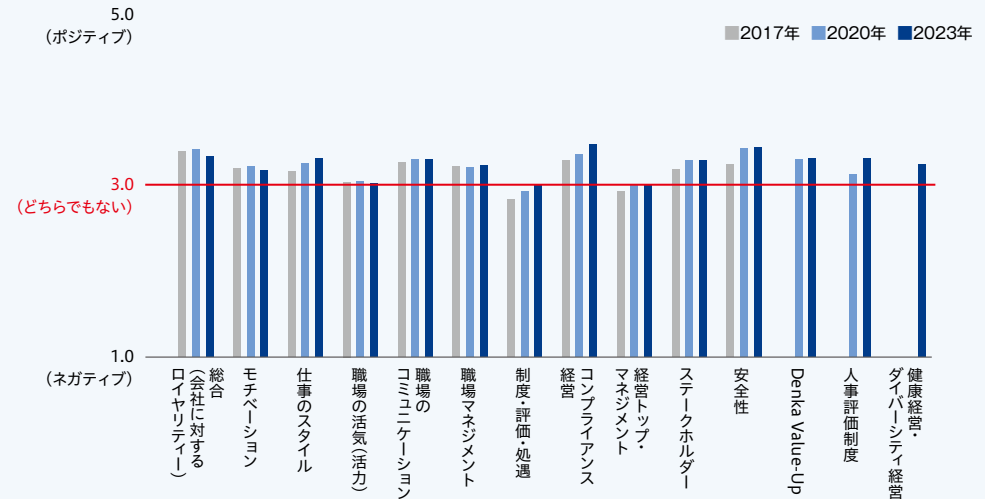
2024年度の取り組み

健康経営に対する社員の理解をさらに前進させるため、健康週間「デンカ健康week」を設定、期間中は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、健康リテラシーの向上と運動習慣の定着促進を図りました。また、受動喫煙の無い職場を目指し、2025年度から実施の全社就業時間内禁煙に向け、健保禁煙プログラムを周知する「卒煙キャンペーン」を展開しました。結果、新しく60名を超える方が禁煙に取り組み始めています。転倒事故予防では、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しました。

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指し、2017年に社員意識調査を導入しました。これまで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。

社員意識調査の
スコアの推移



今後取り組むべき課題・施策の進捗状況

課題① 仕事のスタイル

業務の平準化・スリム化

課題

- 業務属人化により、特定の人に業務が集中
- 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

施策

- 仕事の「見える化」やプロセス改革で業務をスリム化
- 人財育成強化で従業員全体のスキル底上げ

施策の進捗状況

- 業務プロセス改革 ▶P60
- LMSを整備し、効果的な教育施策を行うとともに、自発的に学ぶための任意型E-ラーニングや動画サイトの提供を実施

課題② マネジメント

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

課題

- 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

施策

- 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

施策の進捗状況

- 意思決定のスピードアップと業務の効率化を図るべく、順次職務基準を改定し、権限移譲を推進
- タウンホールミーティングの開催
- ダイバーシティ全社方針の策定

課題③ 職場風土・文化

働きがい（やりがい＋働きやすさ）ある職場づくり

課題

- 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

施策

- 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

施策の進捗状況

- 2025年4月より、タレントマネジメントシステムを導入し、各人に関する客観的情報を元に、全社的かつ計画的なローテーションを行い、人材交流の活性化を図る
- 交替職場において、社員の休日・休暇取得により生じる人員不足をカバーする要員（シフトプレーカー）を各職場に配置し、休暇の取得促進と長時間労働の削減を実施
- 時間単位休暇の制度化、ウェルネス休暇（生理・不妊治療・ドナー活動）の新設等を通じたワークライフバランスの向上

課題④ 制度

戦略的な人事制度の導入、運用

課題

- 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）

施策

- 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

施策の進捗状況

- 2023年度より導入した社内公募制度をさらにブラッシュアップし、運営を改善することで、社員の自律的なキャリア形成への支援を拡充
- 2026年4月より、現行の人事制度をよりシンプルかつ合理的な形に変更し、今後のジョブ・成果重視型制度への改定に向けて準備を進める