

CHROメッセージ

常務執行役員
Chief Human
Resource Officer
(CHRO)

はら けい
原 敬

当社が「稼ぐ力」を再構築し、経営計画「Mission 2030」を実現できるかどうかは、人財の変革にかかっています。競争優位を維持するためには「技術」「設備」に加え『挑戦』『誠実』『共感』を成果に結びつける人と組織を持てるかに尽きます。一方で、現実には、従来の延長線上のやり方では競争を勝ち抜けない局面に入っています。今、私たちに求められているのは、「強い組織」への明確な転換です。

顧客価値を創出し切る営業力、自ら問いを立て答えを導く思考力、そして既存の枠組みにとらわれず変革を実行しきる力——これらを持つ組織へと進化できなければ、稼ぐ力の再構築は成し遂げられません。これからの人財戦略は「育てる」だけでは不十分です。求めるレベルに到達できない場合には、配置・評価・登用を含めたシステムを見直し、強い組織にふさわしい人財ポートフォリオへと入れ替えていく覚悟が必要です。挑戦し成果を出す人財が報われる仕組みを徹底すると同時に、変革を牽引できる中核人財の獲得・育成を加速します。私たちは、失敗を恐れず挑戦する人財、多様な価値観を受け入れながら価値創出に結びつける人財を引き続き求めていきます。しかしそれ以上に重要なのは、その力を最大限発揮させる「強い組織」をつくり上げることです。これはCHROとしての最重要責務であり、組織・制度・文化のすべてを見直し、断行していきます。人財の変革なくして、企業価値の向上はありません。個の成長と組織の競争力を同時に引き上げることで、「稼ぐ力」を持続的に生み出せる企業へと進化させていきます。

経営計画「Mission 2030」への道筋

Mission

2030年までに、人財・経営価値を高め
スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティの
3要素をそなえた事業価値創造に集中する。

「Mission 2030」
フェーズ2の戦略

稼ぐ力の再構築

「挑戦」
×
「実行力」

「Mission 2030」
フェーズ3以降

目指す姿

自ら挑戦し実行する
「自律型」人財が
最大限力を
発揮させる強い組織

戦略実現の基盤要素と人財テーマ

事業継続性、成長事業の推進力
次世代リーダー候補の育成

ICT & Energy, Healthcareの競争力
事業成長を支える人財基盤の強化

意思決定の多様性、組織変革力
女性管理職比率・多様な人財登用

実行力、個人ならびに組織の好循環
エンゲージメントスコア

生産性、持続的な成果創出
健康関連指標

方針と戦略

方針

戦略

1.
**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を通じて、次世代リーダー候補の育成をはじめとする人財育成体制の強化により、成長事業の競争力を支える人財基盤の構築を進める。

2.
**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財が活躍できる職場環境・制度・文化の醸成を実現することで、多様な視点を意思決定に取り込み、変化の大きい市場環境に対する組織の適応力を高める。

3.
**健康経営と
働き方改革**

「明日も来なくなる職場」のための制度改革推進と、従業員が能力を最大限発揮できる環境整備により、実行力と生産性の向上につなげる。

目指す姿に向けた取り組みと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（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	フェーズ1の主な取り組み	フェーズ2の計画・施策
1. 人財育成体制の強化	●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 ●キャリアプランニング委員会の立ち上げ ●自己啓発支援制度導入 ●サブスク型e-Learning導入（管理職限定）	自律型人財の育成と学習基盤の高度化 人財育成強化 ▶自律的キャリア実現支援 ▶タレントマネジメントとの連携 ▶全社一貫教育システムの構築 新人事制度（人的投資） ▶プロフェッショナル制度 ▶地域限定G職 次世代リーダー教育 ▶キャリアプランニング委員会
2. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	●採用ポートフォリオの拡張 ●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（継続開催） ●DE&I推進の全社方針の制定 ●仕事と介護の両立推進月間	多様な人財の登用と仕事とライフイベントの両立支援 ▶グローバルタスクフォース ▶グローバル人財育成 ▶グローバル人財採用 ▶育児・介護の両立支援・制度浸透 ▶管理職向け研修 ▶制度・法改正の情報発信
3. 健康経営と働き方改革	●社内公募制度の開始 ●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 ●健康経営優良法人（ホワイト500）に2023年から3年連続で認定 ●就業時間内の全面禁煙化 ●労使共催デンカウォーキング大会の実施（2022年より毎年開催） 	健康経営の推進とエンゲージメント向上 ▶健康セミナー等の継続開催 ファシリティ投資 ▶コミュニケーションスペースの拡大 ▶皆が集うオフィスレイアウト 社内コミュニティの充実 ▶タウンホールミーティング ▶クロスコミュニケーション ▶座談会

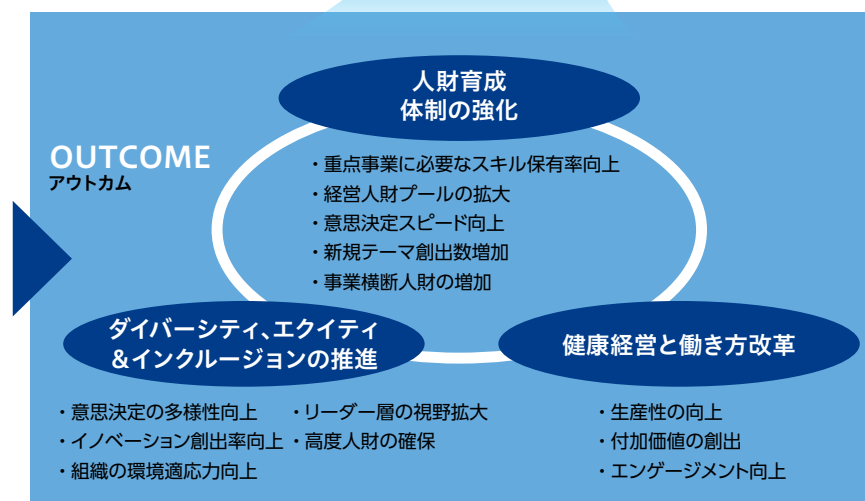
ROE向上に寄与

目指す姿

自ら挑戦し実行する
「自律型」人財が最大限力を
発揮させる強い組織

方針	KPI	2025年度実績	2026年度目標	2030年度目標
1. 人財育成体制の強化	社員が価値を感じる研修の提供	研修満足度調査を実施し、「良好水準」を目指す。*NPSにて評価		
2. ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進	女性管理職比率※1	6%	8%	15%
	男性育児休業取得率	78%	80%	85%
3. 健康経営と働き方改革	従業員エンゲージメントの向上	—	—	エンゲージメントの可視化と持続的な改善
	時間外労働の削減	142時間/年・人	140時間/年・人	120時間/年・人
	年次有給休暇取得率の向上	77%	80%	100%
	体重適正者	63%	68%	80%
	高ストレス者	13%	12%	10%以下
	良い運動習慣	39%	40%	40%
	喫煙者比率の低減	23%	21%	12%以下

※1再雇用等を含まない正社員のみで算出



目指す姿に向けた取り組み

1. 人材育成体制の強化

自律型人材の育成と学習基盤の高度化

当社では、人材戦略の実現に向け、全社一貫の教育体系の構築を推進しています。フェーズ1では学ぶ仕組みを構築し、フェーズ2では学びを事業成果へ転換する組織能力を構築することで、自律型人材の育成と強い組織の形成に繋げていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

階層別人材育成

若手社員を対象に、思考力・巻き込み力・ロジカルコミュニケーションなど、職種を問わず求められるビジネス基礎力を段階的に習得する5年間の育成カリキュラムを整備しました。管理職層には、役割転換(トランジション)を重視した研修を実施し、組織運営力・部下育成力の強化を図っています。



学習基盤の整備

LMS(学習管理システム)の導入により、教育プラットフォームを統合。受講履歴や学習時間を一元管理し、教育機会のアクセス性向上と施策の改善・高度化につながるデータ基盤を整備しました。初年度のログイン率は94.3%となり、全社的な利用定着を図ることができました。

94.3%

LMS初年度ログイン率

自律学習の促進

管理者向けサブスクリプション型e-ラーニングや自己啓発支援制度を通じ、自律的な学習を支援しています。2025年度はサブスクリプション型e-ラーニングの導入初年度となりましたが、学習時間は当初目標の2倍以上となりました。今後は、実務に直結する学びへの転換を重視し、学習内容を業務課題の解決や成果創出につなげる仕組みづくりを進めるとともに、自己啓発支援制度の活用促進を通じて、社員一人ひとりが主体的に学び続ける文化の定着を図ってまいります。

成果・効果

- 教育基盤の標準化・可視化
- 若手社員の業務遂行力・課題解決力の向上
- 管理職の組織運営力・部下育成力の強化
- 自律学習文化の醸成

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

教育データの活用による育成施策の高度化や学習成果の可視化・共有を通じて、個人の学びを組織全体へ波及させ、変化の激しい事業環境にも柔軟に対応できる自律型人材の育成と持続的な企業価値向上を目指してまいります。

サクセッションプラン(キャリアプランニング委員会)

キャリアプランニング委員会では、事業成果の創出と将来の成長を担う経営人材の計画的な育成を進めています。事業成果創出力、実行力、変革推進力を備えた人材を継続的に育成・登用し、事業戦略の強化を実現してまいります。

挑戦と成果が適正に評価される仕組みを通じ、適材適所の配置と人材ポートフォリオの最適化を推進することで、事業環境の変化に対応できる強い組織の構築を目指しています。

経営成果創出力

実行力

変革推進力

これらの取り組みを通じて、「今、結果を出せる人材」と「将来も事業を伸ばせる人材」を継続的に創出し、持続的な成長と企業価値向上を実現してまいります。

グローバルタスクフォース

事業環境や市場構造が大きく変化する中、多様な環境・文化・市場において価値を創出できるグローバル人材の育成を推進しています。海外拠点や異なる事業・機能との協働を通じ、多様な価値観やビジネス慣行を理解しながら課題解決に取り組む機会を提供し、変化への対応力と事業推進力の向上を図っています。

多様性適応力

グローバル経営視点

外部環境対応力

これらの能力を備えた人材を継続的に育成することで、「どこでも成果を出せる人材」を創出し、成長事業の競争力強化と持続的な企業価値向上につなげていきます。

目指す姿に向けた取り組み

2.「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進」

フェーズ1では、多様な人財が能力を最大限に発揮できる組織風土の醸成と基盤整備を進めました。フェーズ2では、多様性を意思決定や価値創出に活かすことで、組織の変革力と競争力を高め、成長事業の競争力強化につなげていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

経営層のコミットメント強化

DE&I基本方針の策定、社長メッセージとともに全社へ発信したほか、DE&I・アンコンシャスバイアスに関する全社員向けe-ラーニングを実施しました。経営層との対話では、女性活躍推進上の課題や女性管理職登用に向けた施策、各部門の実践事例について議論を重ねました。

役員セッション
(2025年度)

計4回

「DE&Iは人事施策
ではなく経営課題」



女性管理職キャリア形成・両立支援

女性管理職比率の向上に向け、キャリア形成支援とライフイベントとの両立支援を推進しました。

育休復職者向けセミナー

23名

受講者数(2025年度)

長期的な視点で自身のキャリアを
自律的に描く意欲向上を図りました。

新任管理職向けセミナー

48名

参加者数(2025年度)

個々のライフスタイルに応じた働き
方を実現できる職場づくりへの意
識向上を図りました。

Women's Career Journey

計2回開催

(2025年度)

活躍する女性社員が自身のキャリ
アや展望を共有することで、若手女
性社員が自らのキャリアを主体的
に考える機会を提供しました。

成果・効果

- DE&Iを経営課題として捉える
共通認識を醸成
- 女性活躍推進への主体的関与が拡大
- 両立支援への理解が深化
- 多様な人財が活躍できる職場づくりが前進

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

今後は、これまでの風土醸成や意識改革をベースにし、制度面の整備・拡充を進めます。多様な働き方を支える環境づくりを進めるとともに、育児・介護・治療などライフイベントとの両立支援を強化し、管理職のマネジメント力向上や制度活用の浸透を図っていきます。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが自分らしい専門性を身につけ、なれる最高の自分を目指す会社を実現していきます。

3. 健康経営と働き方改革

フェーズ1では、従業員が安心して能力を発揮できる基盤を整備し、フェーズ2では、健康経営とエンゲージメント向上を通じて個人と組織のパフォーマンスを最大化することで、実行力と生産性を高めていきます。

フェーズ1の取り組み(基盤整備)

タウンホールMTG・ランチ会

従業員エンゲージメントサーベイで経営層との心理的な距離が遠いという課題が明らかになり、経営層によるタウンホールミーティングや若手社員とのランチ会などを実施しました。経営層との対話機会を拡充し、経営方針の浸透と管理職の意識・行動変容を促し、声を上げやすく挑戦しやすい企業風土の醸成につなげています。

参加者の声・レビュー(抜粋)



「トップの意思決定の背景が理解でき、納得感が高まった」



「役員の人財に対する考え方がマネジ
メントに活かした」

(参加者アンケートより抜粋)

デンカ健康week

健康経営への理解を深め、健康づくりへの主体的な行動を促進するため、健康週間「デンカ健康week」を設定し、期間中は毎日健康セミナーを開催しました。

約1,200名

デンカウォーキング大会
参加者数(2025年6月)



転倒事故予防

転倒災害が多く発生している実態を踏まえ、千葉工場で行行測定会を実施し、測定結果を踏まえた運動指導を行いました。

約100名

歩行測定会参加者数
(2025年度/千葉工場)



成果・効果

- 経営方針の浸透
- 管理職の意識・行動変容
- 健康意識の向上
- 組織の一体感醸成
- 挑戦しやすい風土の醸成

フェーズ2の計画・施策(高度化・展開)

社員一人ひとりが存分に能力を発揮できる環境づくりと、家族を含めた健康づくり・幸せづくりを目指すため、従来の活動を基盤として、セミナーを通じたポピュレーションアプローチを継続してまいります。健康課題分析の結果を踏まえ、生活習慣病、がん、メンタルヘルスを従業員の健康課題と位置づけ、健康保険組合や医療専門職と連携し、PDCAを回すことで健康経営のさらなる充実を図ります。また、2026年度から毎年エンゲージメントサーベイを実施し、働き方改革を含む各種施策の効果検証および改善状況を継続的にモニタリングしてまいります。