

人的資本

資本強化の取り組み概要

デンソーでは、社会に新たな価値を提供し、人と社会の幸せを具現化する原点となるのは、社員とチームの「実現力」だと考えています。2021年度には「実現力のプロフェッショナル集団」を目指し、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”を策定・展開し、2025年中期方針においては、方針実現の大前提としてヒトづくりと組織づくりを進めることを宣言しました。事業構造が大きく変化し、社会からのデンソーへの期待が高まる中で、多様な社員が、仕事や組織へのエンゲージメントを維持・向上させつつ、自ら夢や志を描き、実現していけるよう取り組みを進めています。

目標KPI (2025年度)

社員エンゲージメント **肯定的な回答率78%**
女性管理職人数 **事技系200人、技能系200人**

デンソーの人的資本の特徴 (2021年度実績)

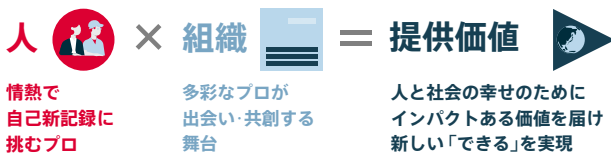
社内公募への挑戦者数 73人
社員エンゲージメント 肯定的な回答率70%
女性管理職人数(2022年4月時点) 事技系130人、技能系132人

実現力のプロフェッショナル集団を目指して

デンソーは、社会の潮流を捉えたビジネスを創造する「事業実現力」と、最善の品質のサービスや製品を世界中に届けるための「量産実現力」の2つの「実現力」が、社員とデンソーがともに成長していくために重要であると考えています。そのため、人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”として、「Design」「Develop」「Drive」「Diversity&Digital」の4本の柱で人事施策と運用を見直し、挑戦し、変わり続けようとする社員への支援を強化しています。

人と組織のビジョン&アクション

PROGRESS



PROGRESSの施策一例

Design : キャリア	社内公募制度、 ソフトリカレントプログラム
Develop : 学び・成長	グローバルリーダー育成プログラム
Drive : 評価・処遇	役割・成果に基づく評価制度
Diversity&Digital : 働き方・カルチャー	エンゲージメント向上施策

事業ポートフォリオ転換とキャリアイノベーション

「環境と安心の分野で社会に貢献する」というデンソーが掲げる理念の実現に向け、組織全体では、内燃領域から電動領域へのシフト、ハードウェアからソフトウェアへのシフトなど、数千人規模で重点領域への人財流動性を高めています。一方、社員一人ひとりに対しては、激動の時代を切り拓く「実現力のプロフェッショナル」になるべく、キャリアイノベーション施策を充実させています。



特に重要なソフトウェア領域では、ソフトウェアエンジニア向けに保有スキルを客観的に認定する「ソムリエ認定制度」や、転身した後に必要となる知識・スキルを習得する「ソフトリカレントプログラム」を展開しています。当プログラムは、半年間にわたってソフトウェアの知識を学び、実践経験を経て、新たな領域への転進を図るものです。知識やスキルの伝承にとどまらず、キャリアカウンセラー、キャリアアドバイザー、OJTトレーナー、メンターなどの体制や環境も整え、一人ひとりに寄り添いながら年間100人規模の転進を後押ししています。さらには、重点領域へのスピーディな人財配置と社員のキャリア自律を支援するため、社内公募制度も2021年度に充実させました。これまで約80ポスト(新事業開発・DX推進など)に73人がチャレンジしています。

新たなことにチャレンジし、自己新記録を更新し続ける社員を増やすためには、一人ひとりが会社方針を理解した上で、“実現したいこと”を描き、“できること”を増やし、キャリア自律をすることが必要です。自立・自律を促すために、上司・部下間のキャリアデザインに関する対話やキャリア研修の質向上や相談窓口の充実などの支援施策の強化にも取り組んでいます。

エンゲージメントを高める取り組み

社員一人ひとりが成長し、挑戦し続け、成果を発揮するには、高いワークエンゲージメントが必要であり、そのためには、風通しの良い職場づくりが欠かせません。(株)デンソーでは、約2,500の職場、全社員約45,000人を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施。個人の自発的な成長意欲や上司の支援、職場の風土など、様々な観点で分析した上で、職場を11タイプに分類しています。自職場の結果は全員に開示され、各職場では、話し合いを通じて、より良い職場づくりに取り組んでいます。また、職場づくりの要である管理職に対しては、有識者の講演や対話スキル研修などを実施し、多様な人財を束ねるマネジメント力の向上に取り組んでいます。

2021年度のエンゲージメント調査では肯定的な回答率が70%(前年度比4ポイント向上)であり、2022年度からは、経営指標に同指標を取り入れ、取り組みを強化しています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

イノベーションの源泉は、異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境であり、その環境を生み出すには、ダイバーシティ&インクルージョンが重要です。デンソーでは、性別・性自認・性的指向・年齢・人種・国籍・宗教・障がいの有無、経験、価値観など目に見えない違いも含め、多様な人財がいきいきと

活躍できる環境・組織風土の実現に向けて、グローバルに取り組みを進めています。

外国人

デンソーは、1966年に米国で初の営業所を開設して以来50年以上にわたり海外での事業展開を続け、現在では海外135拠点・約17万人の仲間とともに事業活動を行っています。これからもグローバルに事業を展開していくために、未来のデンソーや新たな事業を牽引する現地リーダー人財を計画的に育てることに重点を置いていきます。本社と海外地域がともに取り組むタレントマネジメント活動においては、優秀人財を早期発掘し、次世代のグローバルリーダーを育成するGlobal Leadership Development Program(2009年から累計約250人が受講)などを通じて成長を支援しています。

女性活躍推進

あらゆる階層で男女が区別なくいきいきと働いていることを目指し、採用・ライフイベントとの両立・昇格などフェーズごとにKPIを設定して活動を推進しています。2021年度からは事務職・技術職に加え、生産関係職の管理職数も目標値として掲げ、女性向けロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修といった取り組みを進めています。また、グローバルデンソーとして、国際女性デーには、日本・北米・欧州・インド地域で講演会・パネルディスカッションなどのイベントを初開催し、一体感向上にも取り組んでいます。



女性向けロールモデル座談会の様子

キャリア採用

これまでのデンソーにはない多様な経験や知識を増やすために、キャリア採用(中途採用)を実施しており、新規キャリア採用者数は総合職採用者数の約25%に相当します。これまでの入社はモビリティ分野から先端研究や新事業まで、自身が希望する領域で多岐にわたり活躍しており、近年は電動化領域における採用者も増加しています。入社後は、導入研修を通じて人的ネットワークを構築するほか、相談窓口を設け、心身面での不安解消にも取り組んでいます。

ソフトリカレントプログラム参加者の声

プログラム参加前は車両駆動用モータの開発を担当しており、ソフトウェアに関する知識や業務経験はほぼありませんでした。異なる分野に挑戦する不安はあったものの、新しい技術を身に付け、自らのスキルアップを目指し参加を決意しました。プログラムは基礎的なスキル研修から、配属先の業務を想定した実務研究まで、コンテンツやサポートが非常に充実しており、徐々に理解できていく面白さを感じながら進めることができました。ソフトウェアの技術は日々進化しています。一度技術を身に付けて良しとするのではなく、今後も新しい技術を自ら積極的に収集し、継続的に学び、取り組んでいきます。



クラウドサービス開発部 井上 匠

CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)MESSAGE

自由闊達な企業風土とデンソースピリットで 企業価値を向上

CHRO 取締役・経営役員
伊藤 健一郎



デンソーは創業以来、人を大切にする経営を実行してきました。人を大切にする経営とは、社員一人ひとりのウェルビーイング*を高め、お客様にご満足いただける新しい価値を提供することにつながる経営です。そのステップは、第一に社員が健康で安心して働けること。次に風通しの良い環境でいきいきと働けること。そして社員一人ひとりが社会やお客様のために行動し、自己実現できることです。

デンソーは今回、社員のウェルビーイング向上に向けて、人と組織のありたい姿を人と組織のビジョン&アクション“PROGRESS”にまとめました。その中で、人と社会の幸せのために行動し、その解決策を具現化し、自らの夢や志を実現していくプロフェッショナル集団となるために、様々な人事制度を改革していくことを宣言しました。そして、そのエッセンスは今回の統合報告書の中で報告させていただきました。

“PROGRESS”実現への原動力は、自由闊達な企業風土と社員の行動指針であるデンソースピリットです。社員と役員、部下と上司の距離が近く、相手を尊重し忌憚のない意見を交わせる風土の中で、スピリットを体現していくことが、人と組織の活性化につながります。

デンソーは、CASE時代の価値創造、カーボンニュートラルへの挑戦など、第二の創業期を迎えています。今後ともお客様に新たな価値をお届けし、社会に貢献できるかどうかは、いかに多様な考えや発想を持った仲間を増やしていけるか、いかにその仲間たちがいきいきと働き、一人ひとりのウェルビーイングを高めていけるかにかかっています。自由闊達な企業風土を守り、スピリットを多様な仲間たちと共有していくことが、今まで以上に大切なことです。

私はCHROとして、経営方針・戦略と“PROGRESS”、人材育成施策との関係や、自らの経験やデンソースピリットの実践を通じた学びについて、自分の言葉で語る場をつくり、新入社員、一般社員からマネジメント職や幹部層の社員に至るまで、グローバルに社員との対話を積み重ねてきました。デンソーでは、世界各地のグループ会社のリーダーや部門長たちが、こうしたコミュニケーションを大切に、実行しています。デンソーが第二の創業期を迎えている時だからこそ、私たちは、自由闊達な企業風土とデンソースピリットの継承に力を注いでいきます。こうした努力を継続し、デンソーの企業価値を高めていきます。

*ウェルビーイング：心身が良好で、いきいきと生活と仕事をし、幸せを実感している状態