

## 人的資本

### 資本強化の取り組み概要

デンソーが社会に新しい価値を提供する原点は、人と組織の「実現力」です。デンソーで働くすべての社員が志や夢を抱き、社会・お客様・仲間へ貢献する「実現力のプロフェッショナル集団」となることを目指し、人的資本に基づく経営を進めます。人と組織の力が掛け合わされることでデンソーらしい実現力が発揮されるという考えのもと、“PROGRESS”というビジョンを掲げ人事施策・制度を刷新し、挑戦し変わり続けようとする社員を支援します。



### 資本強化の背景

デンソーは1949年の創業以来、「モノづくりと研究開発を支えるのは“ヒトづくり”である」という考えに基づき、“人”を最重要経営資本と位置付け、世の中の課題を解決し、新しい“できる”を生み出す力、「実現力」を絶え間なく積み重ねてきました。その結果、180を超える世界初の技術や製品を生み出してきました。また、1954年には技術と技能の両輪を強化すべく技能養成所を開設、現在はデンソー工業学園として技能者育成を継続し、技能五輪国際大会では累計70個を超えるメダルを獲得しています。自動車産業を取り巻く環境に大きな構造変化が起きる中、モビリティだけでなく、インダストリー・ソサエティ領域でも新しい“できる”を提供すべく、品質・コスト・供給を実現する“量産の実現力”と、お客様価値・コトの事業モデル・異業種パートナー連携を実現する“事業の実現力”をさらに磨き上げていきます。

### 人と組織のビジョン“PROGRESS”

デンソーでは、2021年度より、「実現力のプロフェッショナル集団」を目指して進化・挑戦し続けるために、人と組織のビジョン“PROGRESS”を新たに掲げ、人事施策・制度の刷新を進めています。デンソーが目指す人財像は“情熱で自己新記録に挑むプロフェッショナル”、組織像は“多彩なプロが出会い・共創する舞台”です。人の力と組織の力が掛け合わされることでデンソーらしい実現力が発揮される、という考えにより、Professional

“PROGRESS”の4つの柱

キャリア：PROGRESS Design	キャリアデザイン制度、専門性の強化、キャリアイノベーションプログラム、社内公募など
学び・成長：PROGRESS Develop	経営リーダー育成、トレーニー制度、異業種連携の共創プログラムなど
評価・処遇：PROGRESS Drive	役割・成果に基づく評価・報酬制度、多様なライフスタイルを支える福利厚生など
働き方・カルチャー：PROGRESS Diversity & Digital	エンゲージメントを高める取り組み、DX人材育成、多様性(女性活躍推進)など

### デンソーの人的資本の特徴 (2022年度実績)



(プロ)とProgress(進化・挑戦)の2つの意味を込めたビジョンのもと、2021年度から2023年度にかけ、キャリア、学び・成長、評価・処遇、働き方・カルチャーの4つの柱で人事施策・制度を刷新し、挑戦し変わり続けようとする社員を後押ししていきます。

### デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)

“PROGRESS”で推進する人的資本強化の活動はどのような結果を目指し、どのような提供価値につながるか、その全体像を紹介します。

事業環境を先取りした人事施策・制度の刷新により、人の観点では、デンソーで働いて良かった、夢がかなったという社員が増加し、組織の観点では、環境と安心の理念・戦略に必要な人材の質・量が充足すると考えています。社員のエンゲージメント向上と、組織・会社の人財ポートフォリオ変革という2つの結果それぞれに定量KPIを設定することで、人事施策・制度の刷新を確実に実行していきます。

ただし、施策・制度を刷新すればすぐに結果が出るわけではありません。デンソーでは、それぞれの現場で社員が効果を実感して意識・行動が変わることをゴールと位置付け、施策・制度を丁寧に運用しています。この現場の運用力が、活動の効果を最大化し、狙った結果を実現するための源泉だからです。

その上で、人的資本が生み出す提供価値を測るために、「人

### デンソーにおける人的資本経営の考え方(価値創造パス)



と組織の実現力」と「事業ポートフォリオ変革」を提供価値として位置付けています。人と組織の実現力とは、人的資本をどれだけ有効活用し、社会に向け価値を創造したかという指標であり、付加価値額を人的投資で割った人的投資生産性で測ります。事業ポートフォリオ変革は、成長事業と総仕上げ事業のポートフォリオ入れ替えを通じ、環境・安心の理念と収益性を両立する、事業面での価値を意味します。

社員のエンゲージメントが高まり、必要な人材の質・量が充足することで、実現力のプロフェッショナル集団として社員が価値を創造する力が高まり、財務的・社会的価値の向上につながると考えています。

### エンゲージメント向上

(株)デンソーでは、全社員約45,000名/全約2,500の職場を対象としたエンゲージメント調査を毎年実施しています。調査結果から、仕事へのエンゲージメントは個人の高い目標への挑戦意欲に、組織へのエンゲージメントは職場の成果創出にそれぞれ関連することが明らかになりました。“仕事のやりがい・働き方のポジティブ度”(仕事へのエンゲージメント)と、“職場への満足度・会社への愛着”(組織へのエンゲージメント)の肯定回答率は、2021年度の70%から2022年度73%と向上しており、2025年度は78%を目指しています。(非財務ハイライト [TOP121](#))  
調査結果の分析に基づいて、各施策の改善にも取り組んで

います。仕事・組織へのエンゲージメントを高めるのに重要な、社員のキャリア実現支援や風通し良く、活力あふれる職場づくりなどを推進しています。

### 1. 社員のキャリア実現支援

なりたい自分の姿を描くために、20~50代の各年代別にきめ細かくキャリアプランを考える研修を開催するとともに、部下・上司間でキャリア面談・対話の実施率100%を目指しています。特に、約3,200人の上司に対しては、自組織の存在意義や仕事の意味を効果的に浸透させ共感を生み出すための相互研鑽会や、部下との対話とキャリア実現支援の実践研修を年に3回実施しています。また、社員向けキャリア相談室などの支援体制も充実させています。さらに、社内公募や異業種を含む社外トレーニーの拡充、専門性・スキルに関する自学の環境整備などの支援も進めています。

### 2. 風通し良く、活力あふれる職場づくり

毎年のエンゲージメント調査に基づき、風通し・仕事の成果・挑戦意欲の大小の観点から職場の状態を11種類に分類し、全職場に結果や好事例をフィードバックして主体的な改善を促しています。課題が多い職場には、組織開発手法を用いた相互理解促進支援などを行い、結果として挑戦意欲の高い職場が前年度比で124職場(全体の約5%)増加しました。

## 事業ポートフォリオ変革のための人財ポートフォリオ

環境と安心の理念・戦略と収益性の両立に必要な人財の質・量の充足を目指して、経営のプロ、領域のプロ、多彩なプロの3つの切り口で人財ポートフォリオを定義し、人財の獲得・育成・配置を進めています。

### 1. グローバルデンソーを牽引する、経営のプロ

経営と執行の一翼を担うグローバル経営リーダーを意図的・計画的に輩出すべく、候補者一人ひとりのパフォーマンスを最大化させる育成や配置を、全経営役員が参加するグローバル人財開発会議で協議し実践しています。専任のタレントマネージャーが候補者をきめ細かく理解し、2025年度に向け400人規模の多様な経営リーダー候補を育成します。また、Global Leadership Development Programでの相互研鑽やグローバルプロジェクトへの任命などを通じ、海外現地の人財育成も強化し、2030年度には海外拠点長の現地人財比率50%を目指します。

### 2. イノベーションと価値を生み出す、領域のプロ

将来を見据えて、総仕上領域の事業から成長領域への人財シフトを全社を挙げて推進しています。特に注力している電動化・モビリティシステム領域へは、社内公募と採用強化も含め、2025年度までに約4,000人という大規模人財シフトを進めています。同時に、メカ・エレクトロニクス・ソフトウェア人財の交流・融合を図ることで、上流視点から製品と機能の最適な組み合わせを設計できるシステム領域のプロ人財育成を図ります。電動化が進む中でますます重要になるエネルギー・マネジメント領域では2025年度までに現状の約2倍に増員予定です。

社員に対しては、各領域の専門性強化に向けた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のスキルを客観的に認定するソムリエ認定制度や、ハードからの転身チャレンジを後押しするソフトウェアリカレントプロ

グラムを2021年度から展開しています。2023年度末までに210人が受講し、転身する見通しです。

さらに2022年度には、全社40領域で求められる専門性を535分類に再定義し、約15,000人のオフィス勤務者の専門性レベルを5段階で可視化しました。今後、本データを活用し、社員一人ひとりの専門性強化につなげていきます。

全社員を対象にDXリテラシー向上施策も推進しています。全オフィス勤務者のデジタルツール活用度を4段階で可視化し、2024年度には最新デジタルツールの高度活用人財を50%に引き上げることを目標に、学び・実践の場をつくります。生産現場の社員約22,000人に対しては、2021年度より一人一台デバイスを配布し、2023年度末までに全員に配布を完了する予定です。オフィス・工場の垣根なく、全社員がデジタルで仕事の進め方を大きく変革します。

### 3. 多様な個性・価値観・経験が輝く、多彩なプロ

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、多彩なプロが活躍できる環境・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。

女性活躍では、採用・ライフイベントとの両立・昇格などのそれぞれにKPIを設定。事技職に加え、生産関係職の管理職数も目標を設定し、ロールモデル座談会や上司向けダイバーシティ研修を実施しています。また、北米・欧州・インド地域では国際女性デーに合わせて講演会・パネルディスカッションを開催し、相互参画するなど、一体感の向上にも取り組んでいます。

性的マイノリティに関しては、パートナーシップ制度の導入やプライド月間での理解促進イベントなどの取り組みが認められ、LGBTQ+への取り組みを評価する「PRIDE指標」で最高評価のゴールドを受賞しました。

(株)デンソー全社員約45,000人への調査回答データから明らかになったエンゲージメントの関連図

