

# 非財務戦略

## 人的資本の強化



**「人への投資」により  
「人的創造性」を高め  
企業価値の向上につなげる  
好循環ループを実現していきます**

代表取締役副社長 宮 健司

DNPグループがより良い未来をつくり出していくための“重要な基盤”であり“強みの源泉”は、社員一人ひとりの存在にほかなりません。社員が安心して挑戦を重ねることでそれぞれの強みを伸ばし、その強みを「対話」を通じて掛け合わせていくことによって、社会へ新しい価値を提供し続けていくことが可能となります。

こうした思いから、2019年から3年間にわたって人事諸制度を再構築し、その後もキャリア自律型の仕組みである“DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」”を展開するなど、積極的な「人への投資」を継続して行うことで、一人ひとりの「キャリア自律」や「挑戦」を支援するとともに、その前提となる、より良い組織風土の醸成も進めています。

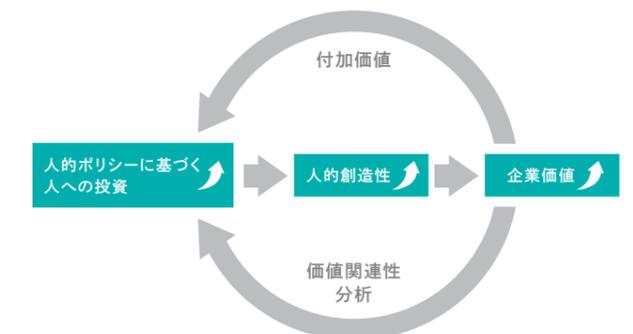
2022年度には、こうした取り組みの前提である“人に対するDNPグループの普遍的・基本的な考え方”を「人的資本ポリシー」として制定・公表し、「一人ひとりが強みを伸ばし、社会（社内・社外）で活躍できる人財へ成長してもらいたい」という思いと、「社員を大切に、大切にされた社員によって企業が成長し、その社員が社会をより豊かにしていく」という信念を明確にして、人的資本の強化、最大化を加速させています。

この人的資本ポリシーに基づいて、2023年度からの中期経営計画で、「人への投資」が企業価値向上に貢献するという好循環ループの確立に向け、「人的創造性（付加価値生産性）」をグローバルで飛躍的に高めていくことを宣言しました。

この達成に向けて、4つの重要課題を特定し、それぞれに具体策を定め、実行しているところです。さらに、これらの施策が人的創造性、そして財務価値、企業価値の向上に結びついているかを確認するために、DNP独自の「価値関連性分析」を行うことによって、人的資本強化に向けたそれぞれの施策と企業価値の関連性を分析・検証し、さらなる実効性の向上につなげています。

DNPグループはこれからも積極的かつ継続的に人への投資を行い、人的創造性を高めていくことで事業を通じた付加価値の最大化を図り、それをさらなる人への投資へ振り向けていく好循環を生み出し、最大の強みである人的資本をさらに伸ばしていきます。

### 人への投資の好循環ループ



### 人への投資による企業価値向上へのつながり

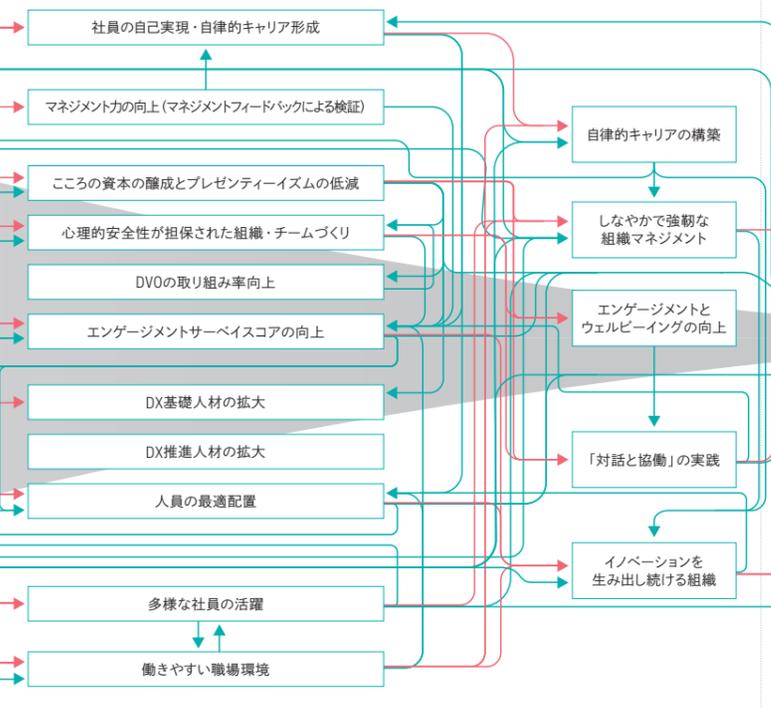
#### 重要課題・取り組み事項

- 社員のキャリア自律支援と組織力の強化**  
DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開
- 社員の幸せ（幸福度）を高める健康経営**  
「DNPグループ健康宣言」に基づくマネジメント改革
- 人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング**  
注力事業領域への人材配置とリスクリングの展開
- 多様な個を活かすD&I推進**  
多様な人が活躍できる風土の醸成

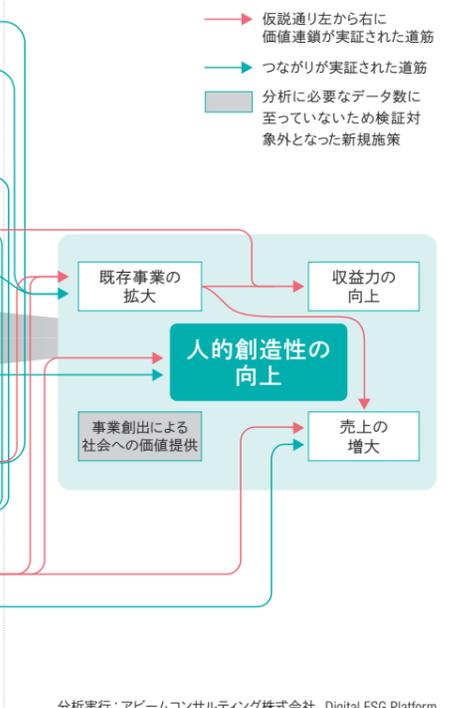
#### 具体的な施策

複線型のポスト型処遇とキャリア自律支援	複線型キャリア（マネジメント・スペシャリスト）の推進
競争力のある報酬水準・体系の維持・確保	社員のキャリア自律支援
組織力強化に向けた研修の充実	ジョブ型（ポスト型）処遇の推進と専門人材の確保
	マネジメント力を高めるための研修プログラムの充実
「DNPグループ健康宣言」の具現化に向けた施策	社員向け各種健康促進プログラムの充実
DNP価値目標（DVO）制度の浸透	DVO浸透プログラムによるマネジメント変革とチーム力の強化（1on1・チームミーティング）
組織のエンゲージメント向上施策	組織・チーム力強化に向けた「DNPウェルビーイング表彰」の展開
人材ポートフォリオに基づく採用・専門人材育成の強化	専門人材の採用・育成強化
DX人材のスキルレベルの可視化とレベルアップ	DX研修プログラムの拡充
	DX基礎/推進人材のスキル定義、レベル可視化
構造改革分野から注力分野等へのリスクリング	リスクリング研修受講後の配置転換の促進
女性活躍推進（意思決定における多様性を高める）	女性管理職の増加
男性育休取得推進（両立支援）	男性育休取得率の向上
全社員向けアンコンシャス・バイアス研修の実施（心理的安全性のある職場風土の醸成）	アンコンシャス・バイアス研修受講者数の増加
D&I当事者意識の醸成	D&I施策の推進

#### 直接的な効果・社外への影響



#### 財務・企業価値の向上



分析実行：アビームコンサルティング株式会社、Digital ESG Platform

人的資本の強化

DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」の展開

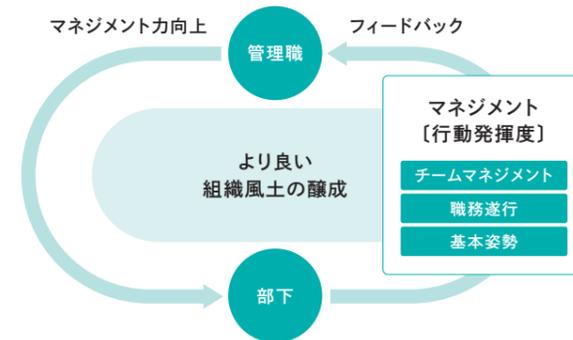
DNPグループは、「人的資本ポリシー」に基づいて、社員一人ひとりの「自律的なキャリア形成」と「挑戦」を後押しするための施策のひとつとして、メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用双方のメリットを活かした、独自のハイブリッドな「キャリア自律型」の仕組みであるDNP版「よりジョブ型」も意識した処遇と関連施策を展開しています。

具体的には、マネジメントまたはスペシャリストを自律的に選択する複線型の役割等級制度を基盤として、管理職・専門職向け職務・職位をより重視した等級格付や、管理職向け部下からのマネジメントフィードバックなどを実施しています。

例えば、マネジメントフィードバックでは、部下からのフィードバックによって管理職のマネジメントの発揮状態を定期的に可視化することで、管理職自らの課題発見を中心とした気づきにつなげ、マネジメント力の向上やより良い

組織風土の醸成に結びつけるとともに、DNPグループが求める管理職の姿を非管理職も含めた全員へ浸透させています。

☑ マネジメントフィードバック



キャリア自律支援制度

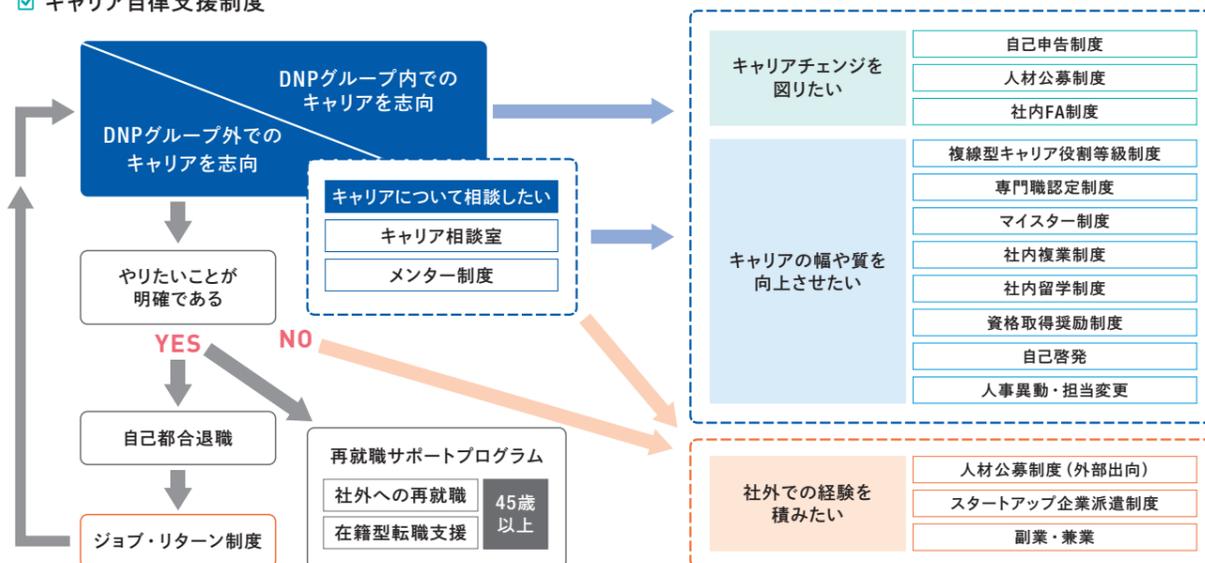
価値関連性分析により、キャリア自律を支援する各制度とエンゲージメントとの相関性を分析した結果、キャリア支援制度利用者が増加することで、エンゲージメントが向上し生産性の向上につながることが明らかになったことから、自律的キャリア形成を支援する取り組み・制度の充実を図っています。

具体的には、社員本人の主体的な意志を重視し、1996

年から実施している「人材公募制度」の拡充を継続的に行っており、例えば、未経験の職種にも挑戦できるよう「研修付き人材公募」も2022年度からスタートしました。また、DNPグループ外でのキャリアを志向する方については、「人材公募制度」において、サプライヤーを中心としたグループ外企業への出向に応募することもできるようにしています。

さらに、社員本人の異動希望・業務テーマ変更希望や

☑ キャリア自律支援制度



その実現に向けた取り組みを上長と共有する「自己申告制度」では、短期的な希望だけでなく、中長期のキャリアビジョンを申告できるよう見直しを図ったほか、意思決定のスピード感やマネジメント手法等が大きく異なるスタートアップ企業に副業や出向ができる「スタートアップ企業派遣制度」も2023年度からスタートしています。

DNPグループでは、今後も継続して自律的キャリア形成支援の充実を図っていきますが、その前提として従業員一人ひとりが、自らのキャリア形成に向け、主体性をもって取り組んでいけるよう基本給の中で「キャリア自律支援金」を支給することにしました。

事業戦略と人材戦略の連動

事業戦略と人材戦略の連動に向け、価値関連性分析を通じて、人への投資やそれぞれの人事施策の実効性を高めていくことを前提に、今後も事業を通じた企業価値創出につながるさまざまな取り組みを展開していきます。

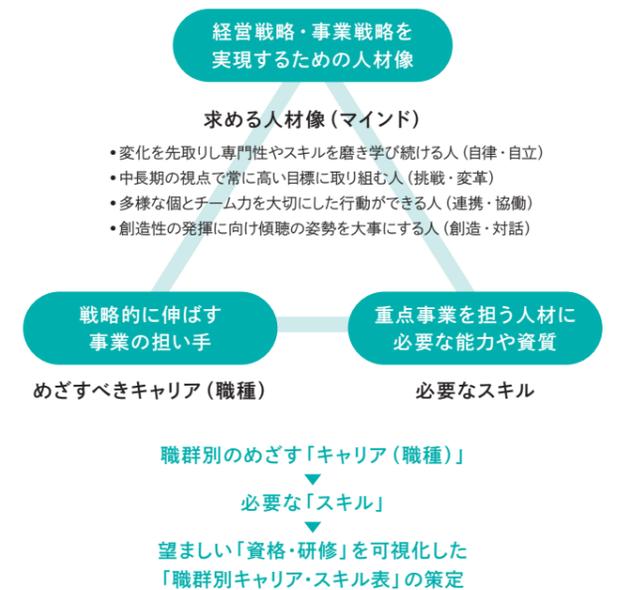
例えば、現在検討している「職群別キャリア・スキルマップの策定」においては、

- 経営戦略・事業戦略を実現するための人材像 (マインド)
- 戦略的に伸ばす事業の担い手としてのめざすべきキャリア (職種)
- 重点事業を担う人材に必要な能力や資質 (スキル)

といった3つを明確化し、経営・事業戦略を実行するうえで必要な人材像と、めざすべきキャリアや必要なスキルについて可視化していきます。

DNPグループの強みである人的資本をより一層強化していくため、今後も「人への投資」を拡大し、戦略的かつ一体的に人事施策を展開していきます。

☑ 事業戦略と人材戦略の連動



社員の幸せ(幸福度)を高める健康経営

人的資本ポリシーのもと、「DNPグループ健康宣言」がめざす健康経営として、心身の健康のみならず、一人ひとりの「こころの資本(前向きな心)の醸成」や、組織・チームの「心理的安全性(信頼関係)の構築」に取り組んでいます。

例えば、チーム力の強化とマネジメント変革をより一層進めていくため、DNP独自の価値目標制度(DNP Value Objectives)を展開し、1on1ミーティング・チームミーティングと3点セットで運用していくことで、一人ひとりの「挑戦」とそれを支える組織の「信頼関係」の向上を図っています。

また、今年度は、価値創出への基盤となる活力ある職場風土づくり、組織・チーム力強化のために、DNPグループ全員が共通してめざすべき状態として、「DNPウェルビー

ング」を定義しました。具体的には、「心身の健康」と「安全で快適な職場環境」だけでなく、「幸せ(挑戦心・信頼感)」を含めた3つの要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」をめざします。こうした状態をDNPグループ全体に拡充していくため、今年度から「DNPウェルビーイング表彰」を実施し、多くの応募がありました。

また、こうした取り組みに加え、組織の課題などを可視

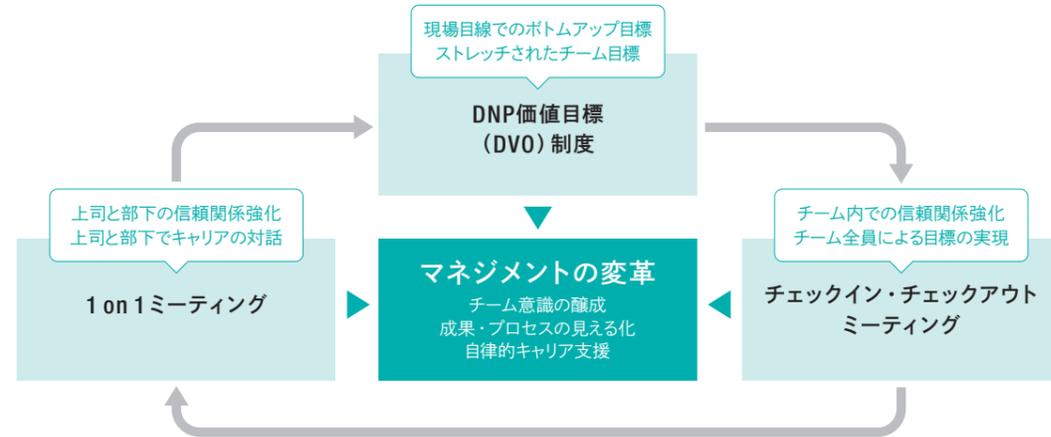


## 人的資本の強化

化し対話を通じて働きがいの向上につなげていくエンゲージメントサーベイを活用した取り組みの継続や、製造職場のコミュニケーションエリアの整備によるウェルビーイング

の向上、さらには、社員の健康保持増進施策として、女性特有の健康関連課題への対応、健康測定、ウォーキング等の各種イベントも継続して実施しています。

### ☑ マネジメントを変革するための3つの施策と要件



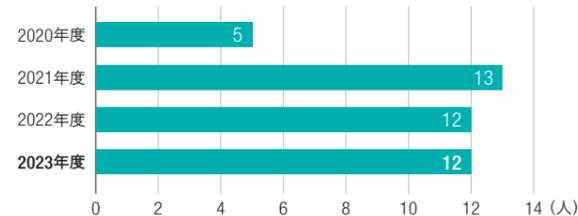
## 人材ポートフォリオに基づく採用・専門人材の強化

DNPグループは、2019年度から各事業で真に求められる人材を、役割や保有する専門性・マネジメント能力によって複数のタイプに類型化した人材ポートフォリオを策定しています。事業戦略の実現に向けて、人材タイプごとに過不足を検討し、人材の質的側面を重視した採用・育成・人材配置での活用を推進しています。

希少な専門人材については、内部育成だけでなく、外部からのキャリア採用を積極的に行うとともに、特に高度な専門人材については、高処遇で受け入れるプロフェッショナルスタッフ等の制度を設けており、例えばメディカル・ヘルス

ケア関連事業で医師等を採用しています。今後も最適な方法・形態で、必要な人材の採用を推進していきます。

### ☑ 専門人材採用実績推移



## 再構築事業から注力事業領域等への人材配置・リスクリング

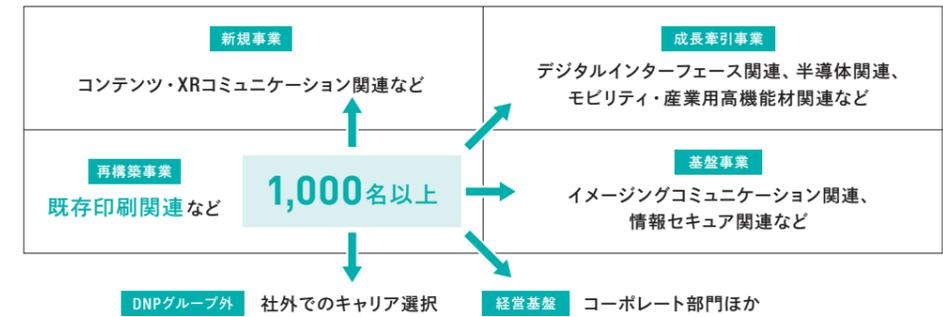
経営環境の変化が激しさを増し、「人生100年時代」と言われるなかで、リスクリングの重要性がますます高まっています。DNPグループでも強い事業ポートフォリオの構築を進めており、「再構築事業」から注力事業領域等への人材の再配置・リスクリングについては、社外キャリアを選択した方も含めて、2020～2023年度の4年間で1,000名以上実施しています。大幅な職種転換を伴う異動の場合は、異動先で必要とされる基礎的な知識・スキルの習得や、マインドセットのための集合研修を実施しています。

「再構築事業」から注力事業領域等への再配置・リスクリングは今後も引き続き注力していきます。



DNPweb (イントラネット) の画面イメージ

### ☑ 人材の再配置について (2020～2023年度)



## DX人材定義と可視化、育成

### DX人材定義

産業構造や社会が変化するなかで、DNPのDXである「P&Iイノベーションによる価値創造」を実現できる人材を育成するため、経済産業省が定めたデジタルスキル標準に準拠した形で、DNPグループとしてのDX人材を定義しま

した。DX基礎人材は、DXリテラシーを持ち、DXを自分事として捉えている人材と定義し、その対象はDNPグループ全社員としています。DX推進人材は各部門のDX推進を支える専門的な人材であり、DX基礎人材からDX推進人材候補を部門で選定し育成します。ICT人材はDX推進人材に包含され、その中核となるべく今後も強化を進めます。



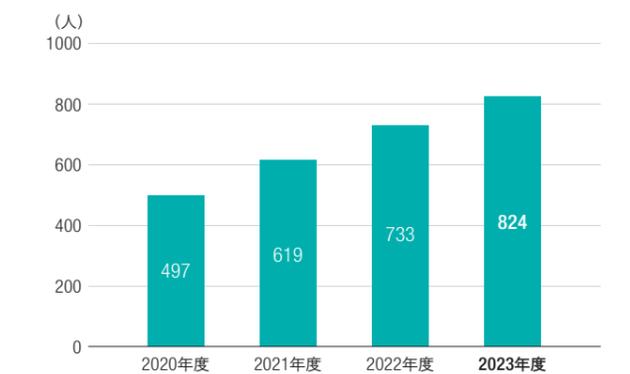
### DX基礎人材の可視化と育成

DX基礎人材については、現時点のスキルレベルを可視化するため、DXリテラシーレベル診断を行っています。そしてこの結果を踏まえ、各自のレベルにあったeラーニングや社内研修等を用いたDXリテラシー教育によって、レベルアップを図ります。DXリテラシー基礎編のeラーニングについては、2023年度末で24,408名が修了しており、2025年度末までに対象社員27,500名の受講完了をめざします。

### DX推進人材の育成

DX推進人材については、事業の目的に沿った実践的な研修メニューを構築し、人材育成を進めていきます。そのうちICT人材はITスキル標準レベル3以上を目標に育成を行っており、2023年度824名がそのレベルに達しました。

### ☑ ITスキル標準に基づくスキルレベル3以上の人数推移 (2020-2023年度)



※ ITスキル標準 (ITSS) のレベル3は、応用的知識・技能を有し、担当業務に関する独力で判断と遂行ができるレベル。

人的資本の強化

多様な個を活かすD&I推進

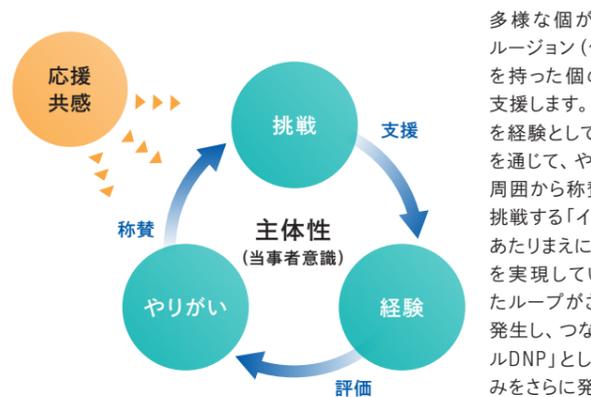
社員の挑戦を支援し、新たな価値の創出につなげるインクルージョンループ

「人的資本ポリシー」に基づき、多様な個を活かすD&Iを推進していくことで「人的創造性」が飛躍的に高まると考えています。そのためにD&I推進の中期ビジョンとして「インクルージョンがあたりまえになっている」状態にすることを掲げ、各種施策に取り組むことで実現していきます。この取り組みに関する社員の認知、理解は進んでいますが、各職場での実感に結びついていない部分があります。このギャップを埋めるために、社員一人ひとりの挑戦を支援し、その経験を評価することで、やりがいにつながる「インクルージョンループ」で表し、当事者意識の醸成に努

めています。その一環として、全社員が参加する「ダイバーシティウィーク」(第4回・2024年2月実施)では、この「インクルージョンループ」を回す原動力となる「感謝」をテーマとし、各職場の心理的安全性や対話のきっかけになることを意識した各種プログラムを実施しました。

また、「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現に必要なと考える8つの項目のうち、アンコンシャス・バイアスについては、社長、役員をはじめDNPグループ社員約3万人を対象に自分に向き合う「アンコンシャス・バイアス研修」を開始しています。

☑ インクルージョンループのイメージ



多様な個がお互いをインクルージョン(包摂)し、主体性を持った個の挑戦を周囲が支援します。その挑戦の結果を経験として評価し、「対話」を通じて、やりがいにつなげ、周囲から称賛を受けて、また挑戦する「インクルージョンがあたりまえになっている」状態を実現していきます。そうしたループがさまざまな部門で発生し、つながることで「オールDNP」としての総合力の強みをさらに発揮します。

☑ 8つの項目

多様性(違い)を尊重する	アンコンシャス・バイアスをコントロールする	キャリア自律する
共感できる風土を醸成する	<b>インクルージョンがあたりまえになっている</b>	心理的安全性がある風土を醸成する
オールDNPを知る	多様な働き方を認める	ジェンダーギャップを解消する

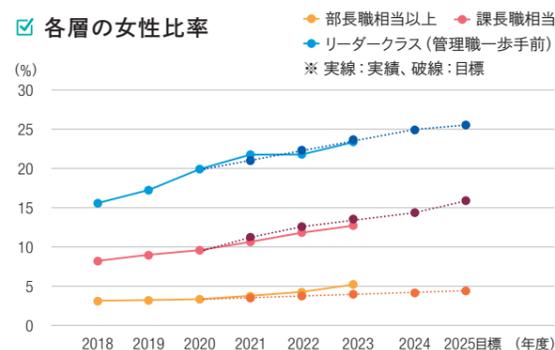
2030年女性役員比率30%の実現に向けた取り組み

DNPの持続的な発展のために、より良い経営判断につながることをめざし、意思決定層における多様性を高めることに取り組んでいます。その一環として、女性の上級管理職登用に向け、管理職のみならず、若手・中堅から女性を育成し、意思決定層の女性比率を継続的に高めるパイプラインの形成に注力しています。

2023年度からは、DNPグループ全体の経営課題と捉え、リーダークラスの女性を対象とした「実践型リーダーシップ研修」をグループ会社に拡大し、285名が受講しました。2021年度に開始したスポンサーシッププログラムでは、経営幹部がスポンサーとなり、対象者に成長の機会を提供することで視座を高めることを意識し、育成を行っています。その結果、2023年度の部長職相当の人数・比率は当初の目標を大きく上回る成果がありました。

さらに、2024年度からは、全役員が、2030年の女性役員比率30%達成に向け、現状認識と課題に対し、責任を持って直接関与していきます。また、これに併せて組織風土の醸成にも取り組んでいきます。

☑ 各層の女性比率



グローバル人事労務戦略の推進

DNPグループは多様な事業を世界34都市で展開しています。現在の海外売上高比率は23.6%、海外の従業員比率は約10%であり、ビジネスの規模は年々確実に拡大しています。しかしこれまで、対象となる顧客や市場はそれぞれの事業戦略に応じ、個別に展開をしていました。その結果、各国・地域の現地法人や、事業部門ごとに個別に人材施策を対応・整備することとなり、ノウハウや情報は分散された状況でした。この状況を変革し、グループの成長を牽引する海外事業の成長を支えるため、日本の人事部門が各国地域のノウハウや情報を集約し、グローバル展開を強力にサポートしていくこととしました。これらを推進することを目的に、人事本部労務部に海外グループを設置しました。各現地法人との密なコミュニケーションにより、DNPグループのグローバル人材課題は、①駐在員

候補者育成、②マネジメント力のあるグローバル人材育成、③現地的資本の明確化、④本社機能強化、⑤国際標準・情報開示対応、⑥市場競争力・水準の確認、⑦リスクマネジメント(労働法・税制・健康管理等)と認識しています。これらの課題解決に向けて立案した2023年度からの3年計画の中で、

1. 「タレントの可視化とマネジメント」
2. 「人材マネジメント基盤の整備」
3. 「リスクマネジメント力強化・体制の整備」

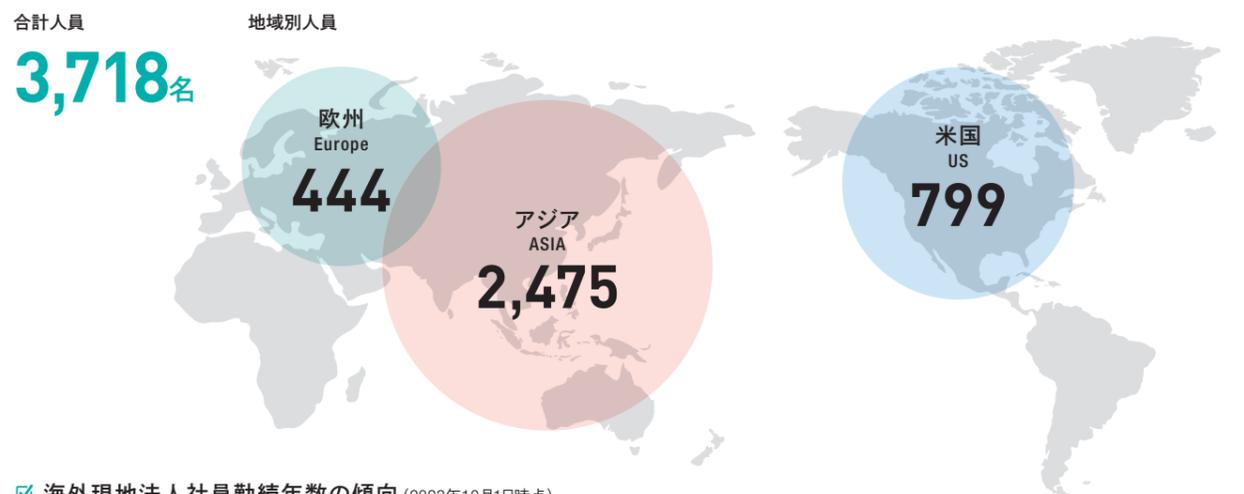
を大きな3つの柱とし、それぞれに重点施策を置き、各施策についてKPIを設定、進捗を管理し遂行しています。

これらの活動を通じ、引き続きグローバルでの人的創造性の最大化を図っていきます。

☑ 3つの柱と重点施策

戦略	重点施策
「タレントの可視化とマネジメント」	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外現地法人の人的資本情報の可視化</li> <li>ニーズに合った駐在員を計画的に送り出す仕組みづくり</li> </ul>
「人材マネジメント基盤の整備」	<ul style="list-style-type: none"> <li>HRデータガバナンスの確立</li> <li>競争力あるモビリティポリシー</li> </ul>
「リスクマネジメント力強化・体制の整備」	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル人事労務機能の役割特定とガバナンス体制確立、現地機能とのネットワーク構築</li> <li>報酬面における市場競争力判断機能の確立・リスクマネジメント力強化</li> <li>プロセスマネジメント業務集約・アウトソース推進</li> </ul>

☑ 地域別社員数



☑ 海外現地法人社員勤続年数の傾向 (2023年10月1日時点)



人的資本の強化

独自性指標

データ対象範囲 ※1 DNP単体 ※2 日本国内DNPグループ ※3 海外DNPグループ

社員のキャリア自律支援と組織力の強化

指標	指標の解説	数値
マネジメントフィードバック・ストレスチェック相関係数  ※2 マネジメントフィードバック・エンゲージメントサーベイ相関係数	管理職のマネジメントの発揮度と、個人のストレス度・組織のエンゲージメントとの関連性指標	マネジメントフィードバック×ストレスチェック: -0.4573 マネジメントフィードバック×エンゲージメントサーベイ: 0.4153
主席・主幹専門職数と増加率  ※2	専門性を持つ社員がキャリアを事業の強みに結び付けている指標	2023年度 主席専門職 41名 主幹専門職 167名 合計 208名 2021年度比: 増加率 80%
社内人材公募 応募者数  ※2	社員自らが手を挙げてキャリアを選択するカルチャーを表す指標	2023年度 応募人数 368名
越境学習者数  ※2 (社内複業、社外副業・兼業、スタートアップ企業派遣、部門間越境コーチング制度利用者数)	部門や社内を超えてイノベーション創出をめざす指標	越境学習者数(社内複業、社外副業・兼業、スタートアップ企業派遣、部門間越境コーチング制度利用者数) 累計 696名

図1 マネジメントフィードバック(総合スコア) × ストレスチェック(総合健康リスク)

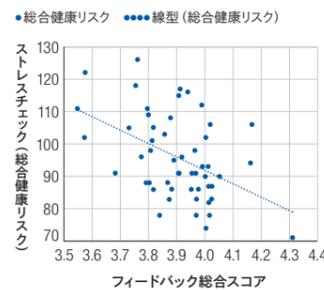


図2 主席・主幹専門職と増加率



図3 社内人材公募 応募者数

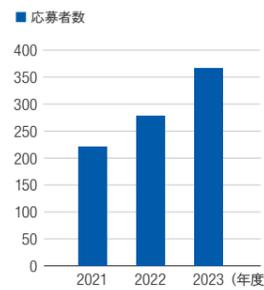


図4 越境学習者数

制度名	開始(年度)	累計利用者数
社内複業	2021	117
社外副業・兼業	2019	161
スタートアップ企業派遣	2023	7
部門間越境コーチング	2021	411
越境学習者 合計		696

社員の幸福度を高める健康経営

指標	指標の解説	数値
1.「こころの資本」、2.「心理的安全性」の改善状況  ※2	1. 社員の心理的資本の状況を表す指標 2. 組織の心理的安全性の状況を表す指標	1. こころの資本: Hope・Efficacy・Resilience・Optimismの各設問(4段階評価)で「そうだ」と回答した割合の平均値 2021年度比: 27.8%向上 2. 心理的安全性: 話しやすさ・助け合い・挑戦・個の尊重の各設問(4段階評価)で「そうだ」と回答した割合の平均値 2021年度比: 20.0%向上
エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標伸び率  ※2	社員の挑戦心の醸成度と、組織の挑戦への支援度を表す指標	2021年6月比: 12.1%向上
DVO制度における1on1とチームMtg実施率と満足度・取組度  ※1	個の強みとチーム力を高めるDVO制度への取り組み活動を表す指標	2022 2023 ・1on1 実施率/満足度 43%/47% 57%/53% ・チームMtg 実施率/取組度 47%/46% 58%/55%
DNPウェルビーイング表彰 提案件数・手挙げ審査員数 ※2	DNPウェルビーイングの向上に向けて積極的に取り組んでいることを表す指標	2024年度 提案件数 168件 手挙げ審査員1,189名 (2023年度比 増加率 件数 32.2% 手挙げ審査員数 14.7%)

図5 1.「こころの資本」、2.「心理的安全性」の改善状況

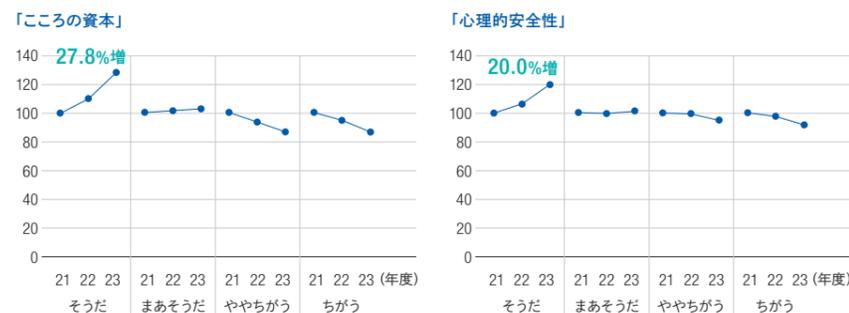
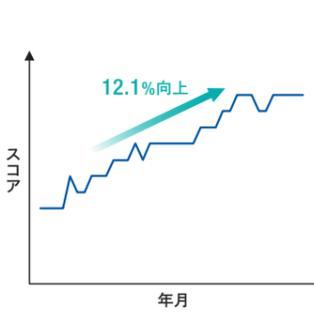
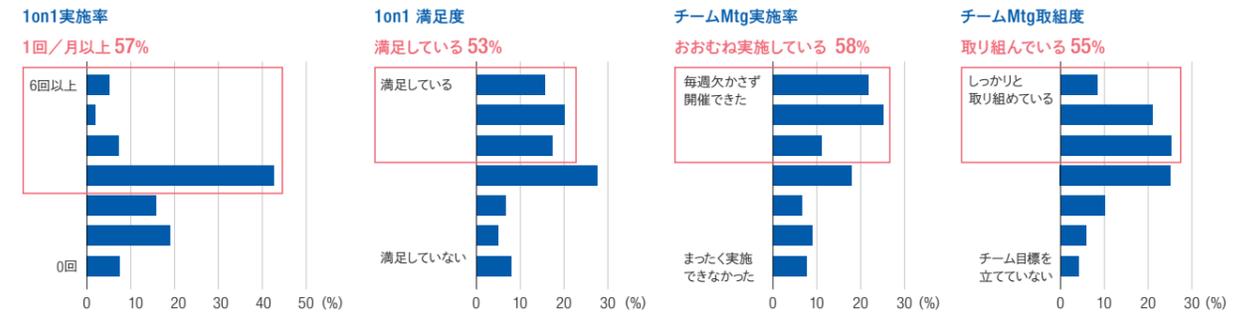


図6 エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標



※こころの資本・心理的安全性ともに21年度のデータを100としたときの各年度の割合を算出

図7 DVO制度における1on1とチームMtg 実施率と満足度・取組度



人材ポートフォリオに基づく採用・人材配置・リスクリング

指標	指標の解説	数値
高度専門人材採用者数  ※2 (プロフェッショナルスタッフ採用数+社外副業者受入数)	不定期採用・副業者受入を含む注力事業領域への人材採用状況を表す指標	高度専門人材採用者数 24名 社外副業者受入数 12名
DXリテラシー基礎教育: 受講計画と修了率 ※2	DXリテラシー基礎教育の修了者数および目標値に対する達成度	修了目標 2026年3月末 修了者数 27,500名 2024年3月末 修了者 24,408名 修了率 88.8%

多様な個を活かすD&I推進

指標	指標の解説	数値
第4回ダイバーシティウィーク: 参加者数 ※2	基調講演の参加者数	約14,000名
アンコンシャス・バイアス研修: 階層別修了率  ※2	「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現に向けた指標	修了率 DNP社長・役員、DNPグループ社長 99% 事業部長・本部長 96% 部長 92%
スポンサーシッププログラム修了女性の昇任状況  ※1	女性登用のパイプライン形成状況を確認する指標	部長級以上 90%

グローバル人事労務戦略の推進

指標	指標の解説	数値
海外現地法人における女性管理職比率  ※3	組織のジェンダー多様性と女性のリーダーシップの推進度を表す指標	28%
海外現地法人におけるキーポジション数 ※3	事業戦略の実行と競争優位性維持に直結するポジション数を表す数値	98ポジション

図8 高度専門人材採用者数

区分	累計
高度専門人材採用数	24
社外副業者受入数	12
合計	36

図9 アンコンシャス・バイアス研修 2023年度 修了状況

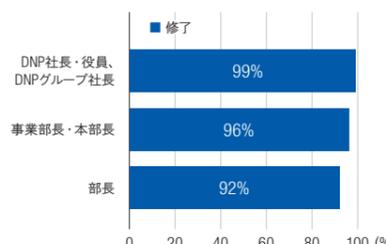


図10 スポンサーシッププログラム 修了女性の3年後昇任状況

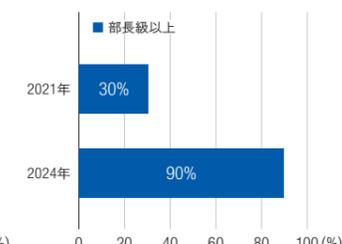
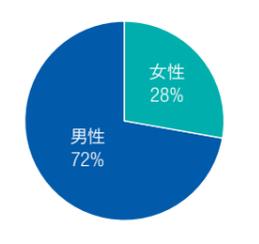


図11 海外現地法人における女性管理職比率



※比較可能性指標については、P102に一部記載しています。