

# 5 経営基盤の強化 (非財務戦略) | 効率性を飛躍的に向上させ、競争力を高める

## 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、自分の強みを伸ばし、「対話」を通じてそれぞれの強みを掛け合わせる「協働」によって、社会と人々に新しい価値を提供し続けることが可能となります。

私たちは、こうした“人に対するDNPグループの普遍的・

基本的考え方”を「人的資本ポリシー」として策定しています。「社員一人ひとりが強みを伸ばし、社会(社内・社外)で活躍できる人財に成長してもらいたい」という思いと、「社員を大切にし、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ました。このポリシーに基づき、「価値創造に向けた社員のキャリア自律」を支援することで、「社会(社内・社外)で活躍できる人財」を輩出していきます。

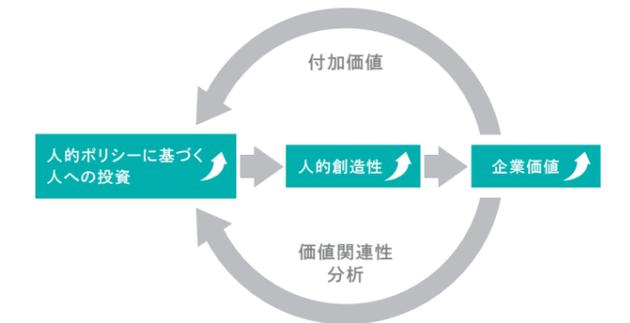
加えて、価値創出の要であり成長の原動力である「人的資本」の強化にあたり、「人への投資」が企業価値向上に貢献する「好循環ループ」の確立に向け、「人的創造性(付加価値生産性)」をグローバルで飛躍的に高めていくことを社内外に宣言しました。この実現に向けて「4つの重要課題」を特定し、個々の具体策を定めて取り組みを加速させています。また、人への投資や多様な人事施策が人的創造性や財務価値、企業価値の向上に結びついているかを確認するため、DNP独自の「価値関連性分析」を行い、実効性の向上につなげています。

事業戦略と人材戦略のさらなる連動に向けては、【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スキル】の

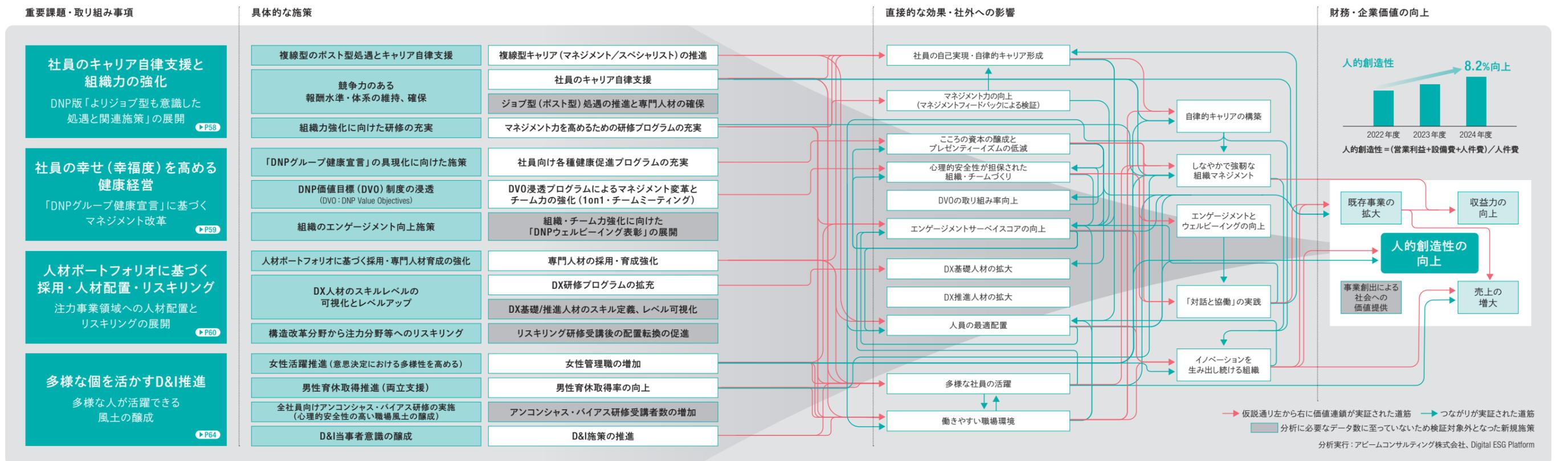
3つを明確化し、経営戦略・事業戦略の実行に必要な人材像と、社員一人ひとりがめざすべきキャリアや必要なスキルを可視化していきます。

こうした取り組みの結果、2024年度の人的創造性が2022年度比で8.2%向上するなど、人的資本に関する指標は着実に伸長しています。これに安心することなく、「全ての社員が変革を実感できる状態」になるまで、これからも積極的かつ継続的にさまざまな取り組みを推進します。「人への投資」で「人的創造性」を高めて企業価値の向上につなげる「好循環ループ」を実現し、DNPグループの最大の強みである人的資本をさらに向上させてまいります。

### 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



人的資本の強化

社員のキャリア自律支援と組織力の強化

「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」を後押しする施策を導入・展開しています。DNP独自の「価値関連性分析」によって、キャリア自律を支援する各制度とエンゲージメント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事が明らかになりました。これを受けて、自律的キャリア形成を支援する取り組み・制度のさらなる充実を図っています。個の強みを伸ばしていくこれらの施策に加え、強みをさらに活かすマネジメント力の向上や組織風土の醸成にも継続して取り組んでいます。

戦略・施策

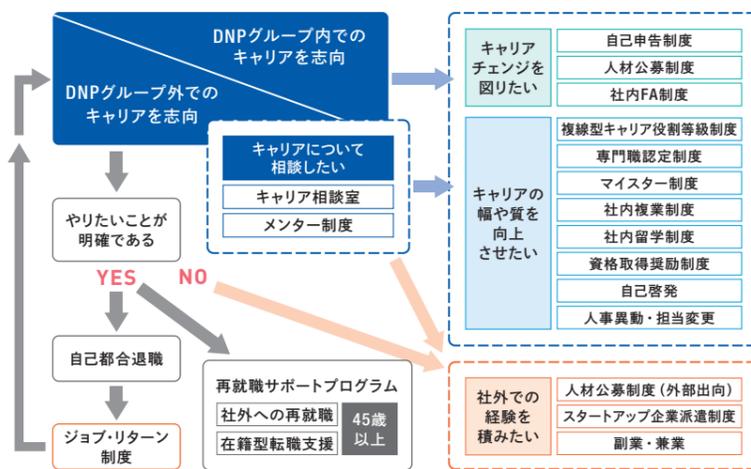
DNP版「よりジョブ型も意識した処遇と関連施策」

「自律的なキャリア形成」と「挑戦」を後押しする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の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(管理職)またはスペシャリスト(専門職)のどちらかを自律的に選択できる複線型の役割等級制度を基盤とし、それぞれの職務・職位をより重視した等級格付などを実施しています。部下から管理職に対するマネジメントフィードバックでは、マネジメント力の発揮状態を定期的に可視化して、管

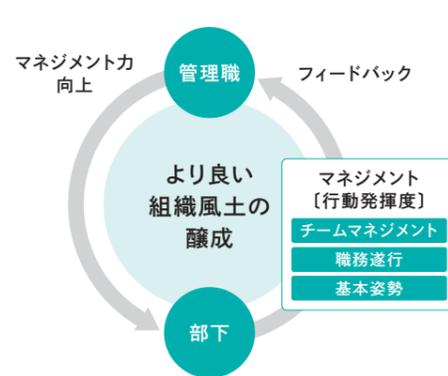
理職自らの課題発見を中心とした気づきにつなげています。これにより、マネジメント力の向上やより良い組織風土の醸成に結びつけるとともに、DNPグループが求める管理職の姿を非管理職も含めた全員に浸透させています。

また、社員本人の主体的・自律的な意思を重視し、従来からの「人材公募制度」に加え、未経験の職種にも安心して挑戦できる「研修付き人材公募」や、意思決定のスピードやマネジメント手法等がDNPと大きく異なる他社に出向ができる「スタートアップ企業派遣制度」を展開するなど、継続的に制度を拡充しています。

キャリア自律支援制度



マネジメントフィードバック



組織力強化に向けた研修の充実

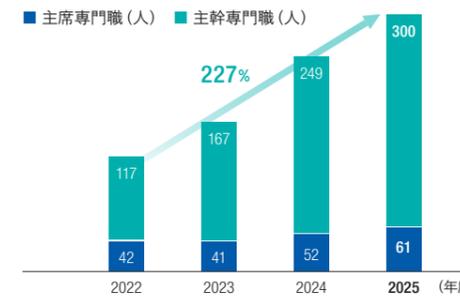
次世代経営リーダーの育成を目的とした「エグゼクティブリーダーシップ&マネジメント研修(ELM研修)」を通じて、経営リテラシーの習得や、リーダーシップおよびマネジメントのスキルの強化を図っています。また、この研修の対象

者に人事ローテーションを実施し、複数の部門で経験を積ませることで、より広い視野と高い視座を持つ経営リーダーを計画的に育成しています。

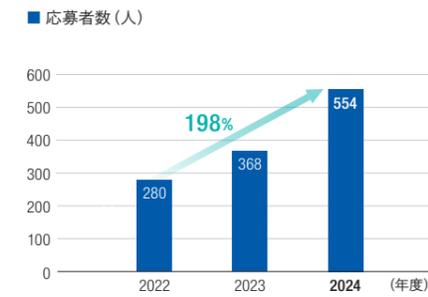
指標

指標	指標の解説	数値
主席・主幹専門職と増加率	組織力強化に向けた専門人材の増強具合を示す指標	2022年度比: <b>227%</b>
社内人材公募 応募者数	自律的キャリア支援制度の活用状況を示す代表的指標	2022年度比: <b>198%</b>

主席・主幹専門職と増加率



社内人材公募 応募者数



社員の幸せ(幸福度)を高める健康経営

DNPグループでは「健康と安全はすべてに優先する」という理念のもと、「DNPグループ健康宣言」に基づく健康経営を行っています。また、昨年から「健康」と「安全」に「幸せ(挑戦心・信頼感)」の要素を加えた「DNPウェルビーイング」を定義した上で全社的に共有し、1on1ミーティングやチームミーティングを通じて「挑戦」を促し、信頼関係のある組織づくりを行っています。健康リスク低減やエンゲージメント向上の継続においては、測定データやアンケートなどの定量・定性データに基づいた課題の見える化とフォローアップを行い、設備や環境の改善対策とあわせて、社員一人ひとりが主体的に参加する風土のさらなる醸成を進めています。

戦略・施策

社員の幸せを高める健康経営戦略と重点施策

「DNPグループ健康宣言」では、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。

1. チーム力強化とマネジメント変革の推進

- DNP独自の価値目標制度(DNP Value Objectives: DVO)を展開し、1on1ミーティング・チームミーティングと3点セットで運用することで、一人ひとりの「挑戦」を促すとともに、それを支える組織の「信頼関係」の構築を図る



人的資本の強化

2. 企業価値向上への基盤となる活力ある職場風土づくり

- 「心身の健康」「安全で快適な職場環境」「幸せ(挑戦心・信頼感)」の3要素が満たされた「個人も組織も良好な状態」を「DNPウェルビーイング」と定義し、全社員がめざす状態として共有
- 「DNPウェルビーイング」をDNPグループ全体に浸透するため、「DNPウェルビーイング表彰」を実施

3. 組織課題の可視化と施策実施によるDNPウェルビーイングの向上

- エンゲージメントサーベイを活用して組織の課題を可視化し、対話を通じて働きがいの向上を図る
- 製造職場のコミュニケーションエリアの整備によるエンゲージメントとウェルビーイングの向上を図る
- 社員の健康増進施策として、健康測定やウォーキングイベント等の各種イベントを定期的に開催
- 健康診断を起点としたハイリスク者対応と生活習慣改善の両軸でのフォローアップを実施
- 女性特有の健康関連課題やがん教育など健康リテラシーの向上をeラーニング等で支援

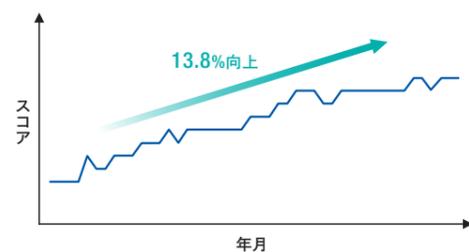


指標

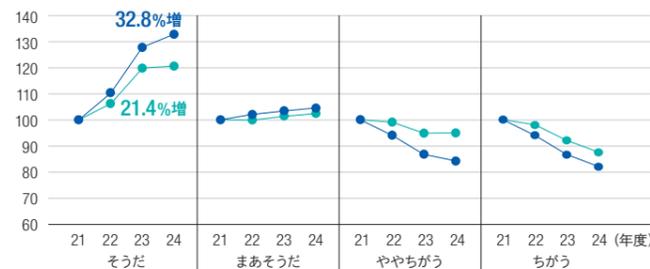
社員の幸せを高める健康経営戦略と重点施策に基づき、以下の指標を掲げ、各項目を前年より改善することを目標に施策を実施しています。

指標	指標の解説	数値
エンゲージメントサーベイ「挑戦」指標伸び率	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	2022年度比: <b>13.8%</b> 向上
DNPウェルビーイング表彰提案件数・手挙げ審査員数	DNPウェルビーイングの向上に向けた積極的な取り組みを表す指標	2025年度 提案件数 <b>205</b> 件 (2024年度比: 件数 22.0%向上) 手挙げ審査員 <b>1,129</b> 名
「こころの資本」「心理的安全性」の改善状況	社員のこころの資本の状況・組織の心理的安全性の状況を表す指標	こころの資本: Hope・Efficacy・Resilience・Optimismの各設問(4段階評価)で最良回答を選択した割合の平均値 <b>32.8%</b> 向上 2021年度比: 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)で最良回答を選択した割合の平均値 <b>21.4%</b> 向上

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」の改善状況



\*こころの資本・心理的安全性ともに、2021年度のデータを100とした各年度の割合を算出

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

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

DNPグループは2019年度から、各事業で真に求められる人材について、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。各事業戦略の効果的な推進に向けて、人材タイプごとに過不足を検討し、社員の質的側面を重視した採用・育成・人材配置での活用を進めています。

特に近年、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るなか、再構築事業から注力事業領域等への人材の再配置・リスクリングに力を入れています。

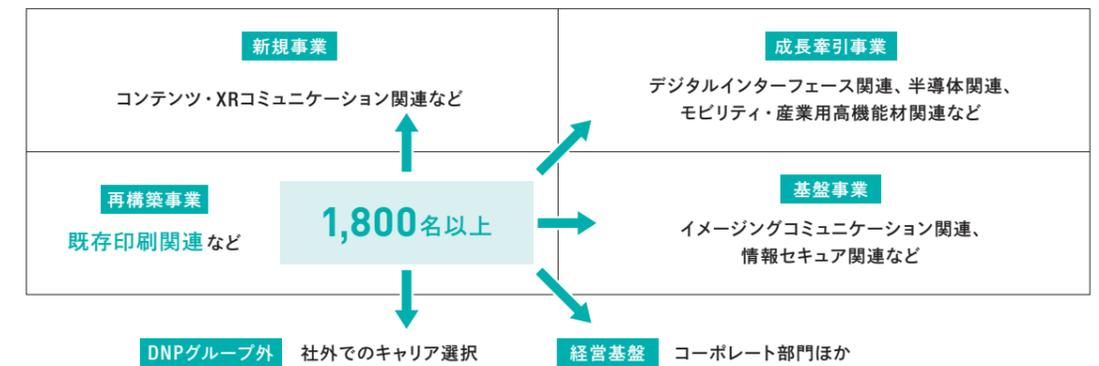
戦略・施策

再構築事業から注力事業領域等への人材の再配置

各事業戦略の推進に必要な人材について、人材ポートフォリオに基づいて検討し、再構築事業から成長牽引事業および新規事業等への人材の再配置を進めています。一人ひとりの主体性を起点に人材公募制度等で異動した社

員や、社外でのキャリアを選択した社員も含めて、2020～2024年度の5年間で1,800名以上の再配置を行いました。再構築事業から注力事業領域等への再配置は今後も引き続き実施していきます。

人材の再配置について(2020～2024年度)



リスクリングによる職種転換

人材の再配置にあたり、大幅な職種転換を伴う場合は、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。具体例として、紙への印刷を含む再構築事業に関わってきた社員に、安全教育や基礎的なスキル教育を実施したうえで、高機能材関連・半導体関連等の製造部門やBPO事業への職種転換を行いました。また、紙へ印刷するための製版部門の社員には、3Dデザイン等のスキル教育を実施した後、XR (Extended Reality) 制作部門への職種転換を行い

ました。他にも、設計・製図スキルの研修を行ったうえでの設計部門への異動や、製造関連の各種データベース作成およびRPA (Robotic Process Automation) ・マクロによる業務効率化等を行う基礎的なICT・DX人材への職種転換も行っています。2022年度に開始した職種転換研修付の人材公募制度では、社員の自発的な意志で、未経験の注力事業領域等への職種転換に挑戦できるようにするなど、リスクリングの内容は一層多岐にわたっています。



DNPweb (イントラネット) の画面イメージ

指標

指標	指標の解説	数値
再配置・リスクリング人数	2020～2024年度の5年間ににおける再構築事業から注力事業等への再配置の状況を示す指標 (社外キャリアを選択した人も含む)	<b>1,800</b> 名以上

人的資本の強化

専門人材の採用と育成の強化

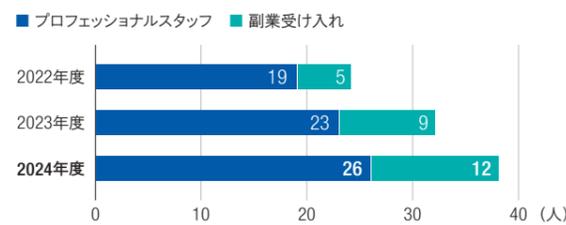
社会環境の急激な変化に対応するためにも、企業価値向上に必要な専門性を備えた人材の確保が重要な課題となっています。こうした課題の解決に向けてDNPは、人材ポートフォリオに基づき、高度な専門性を有した人材の採用と育成を強化しています。そのなかでも特に「P&Iノベーションによる価値創造」を「DNPのDX」と定義して、DXを推進する人材の育成に注力。DNPとしてのDX人材を「DX基礎人材」と「DX推進人材」の2階層で定義し、基本的なリテラシー教育と個々のレベルに合わせた専門教育を実施しています。

戦略・施策

高度専門人材の採用

希少な専門性を持つ人材について、社内でも育成することに加え、社外からのキャリア採用を積極的に行っています。特に高度な専門性を持つ人材については、高い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。また、社外の専門人材の副業も積極的に募集しており、大学教授や上場企業の役員経験者等を受け入れています。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。

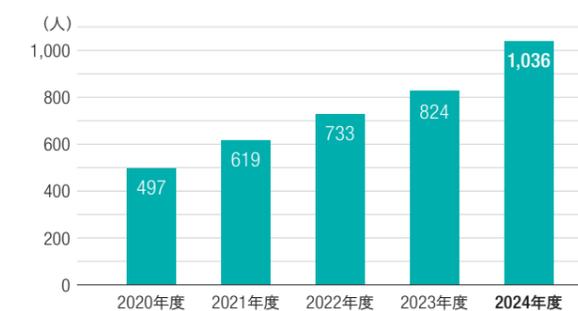
高度専門人材採用実績推移



DX基礎人材とDX推進人材のレベル定義

レベル	概要	人材
レベル5	企業内でのハイエンドプレイヤー。大規模なチームをリードできる。	DX推進人材
レベル4	DXに関する高度なスキルを持ち、業務をリードできる。後進の育成も担える。	
レベル3	DXに関する応用的知識、スキルを持ち、担当業務を独力で判断し遂行できる。	
レベル2	DXに関する基本的知識、スキルを持ち、上位の指揮のもと、業務遂行できる。	DX推進人材候補
レベル1	DXに関する最低限求められる知識を持つ。上位に確認しつつ業務遂行できる。	DX基礎人材
レベル0	DXに関する最低限必要な知識を有していない。	

ITスキル標準に基づくスキルレベル3以上の人数推移 (2020-2024年度)



※ITスキル標準 (ITSS: IT Skill Standard) とは、高度IT人材の育成を目的として作成された、ITに関する能力を評価する指標。  
 ※ITスキル標準 (ITSS) のレベル3は、応用的知識・技能を有し、担当業務に対して独力で判断し遂行できるレベル。

DX人材のレベル定義

経済産業省が定めたデジタルスキル標準に準拠し、DX人材の育成を進めています。「DX基礎人材」は、DXに関するリテラシーを持ち、DXを自分のこととして捉えている人材と定義し、DNPグループの全社員を対象としています。また、「DX推進人材」を各部門のDX推進を支える専門的な人材と定義しています。それぞれのレベルに合わせて教育していくため、詳細なレベル定義を2024年度に設定しました。

DX人材の育成強化

「DX基礎人材」へのリテラシー教育は、2025年度末までに対象社員27,500名の受講完了をめざしています (2024年度末時点で約92.6%の25,473名が修了)。

より高度な専門性を持つ「DX推進人材」については、その中核となるICT開発に関わる社員の育成などを進めています。ITスキル標準レベル3以上を目標としており、2024年度は1,036名がそのレベルに達しました。AI・クラウド・アジャイル等の専門研修に加え、研修で学んだ内容が事業の成長や業務の成果につながる事業特化型の実践研修プログラムを拡充しています。2024年度は、実際の業務データを分析して企業等への提案や業務効率化を実現するプログラムを新設しました。今後もさらにプログラムを拡充していきます。

また、新入社員の配属先のひとつとして、DXを実現するためのスキル・マインドを約1年間徹底的に習得する「P&I研修コース」を設けており、このコースを修了した社員は

DX推進の重要な役割を担っています。DNPはデジタル人材の重要性に早くから着目し、デジタル人材の育成を目的として1990年に本コースを発足しており、2024年度末時

点で累計の修了者は約600名となっています。2024年度は高卒の新入社員にも対象を拡げ、将来的にDX推進を担うための専門教育コースを設置しました。

指標

指標	指標の解説	数値
プロフェッショナルスタッフ採用数 + 社外副業者受け入れ数	人材ポートフォリオに基づく、高度専門人材の採用状況を示す指標	高度専門人材採用者数 <b>26名</b> 社外副業者受け入れ数 <b>12名</b>
DXリテラシー標準基礎教育受講完了 目標値 27,500名	DNPグループ社員のDXについての理解向上の度合いを示す指標	<b>25,473名</b> (2024年度実績)

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日本国内を除く世界34都市で展開しています。現在の海外社員比率は約9.6%、海外売上高比率は24.2%であり、海外におけるビジネスの規模は年々確実に拡大しています。こうした事業展開はこれまで、事業ごとの戦略に基づき、対象となる顧客や市場に向けて個別に行うことが多くなっていました。その結果、各国・地域の現地法人や事業部門は独自に人事労務施策を整備し、ノウハウや情報も分散する傾向にありました。この状況を変革し、DNPグループ全体の成長を牽引する海外事業の成長を支えるため、各国・地域のノウハウや情報を集約し、グローバルな人事労務施策の推進をサポートする専任部署を本社の人事本部に設置しました。

戦略・施策

グローバル人事労務戦略と重点施策

世界各地で事業を展開する際の人事労務上の課題を解決するため、以下の3つの柱と重点施策・KPI(Key Performance Indicator)を設定し、進捗を管理しながら遂行しています。

- 必要な時に必要な人材がいる状況をつくるための「タレントの可視化とマネジメント」
  - 海外現地法人の人的資本情報の可視化
  - 事業戦略達成のためのキーポジション、後継者計画、キータレントの特定
- 魅力的で市場競争力のある状態をつくるための「人材マネジメント基盤の整備」
  - HR(Human Resources)データガバナンスの確立による国際標準・情報開示への基盤整備
  - 競争力あるモビリティポリシー(国際的な移動・配置のための規程)策定によるグローバルタレントマネジメント基盤整備
- 機能の確立と専門性の獲得により、事業展開を支える状態をつくるための「リスクマネジメント力強化・体制の整備」
  - 施策推進を可能にするためのグローバル人事労務機能の役割と体制の確立
  - グローバルで一体となった戦略推進のためのグローバルHRネットワークの形成
  - 施策や制度の優位性やリスクを測るための外部競争力判断・リスクマネジメント力強化

進捗

DNPはこれらの戦略や施策を2023年に立案し、初年度を現状把握フェーズ、2年目を将来基盤形成の具体策検討フェーズ、3年目を具体策実行フェーズの3段階とした3カ年で実施計画を遂行しています。2年目までの主な進捗として、戦略と重点施策を海外現地法人に周知し、その上で各社の退職率・管理職比率・勤続年数・年収等の人的資本情報

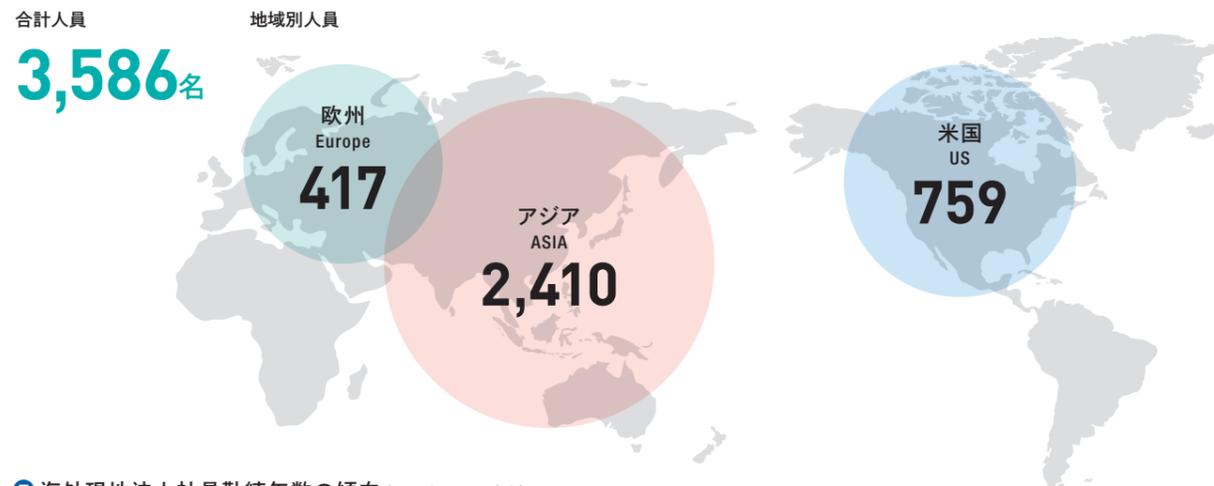
を調査して、可視化しました。この調査結果が他社や現地マーケットの状況と比べ著しく劣後していないか、リスクがないかという点も確認しています。また、現地法人各社の事業計画の推進に必要な重要ポジションの特定と後継者計画の確認を行い、各社の将来を担う、重要なタレントの把握を開始しています。

人的資本の強化

指標

指標	指標の解説	数値
海外現地法人の女性管理職比率	組織のジェンダー多様性と女性登用の推進度を示す指標	27%
海外現地法人のキーポジション数	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示す数値	96ポジション

地域別社員数



海外現地法人社員勤続年数の傾向 (2025年1月1日時点)



多様な個を活かすD&I推進

多様な個を活かすことで「人的創造性」が飛躍的に高まるという考えのもと、D&I (Diversity and Inclusion: 多様性と包摂) を推進しています。その中期ビジョンでは「インクルージョンがあたりまえになっている」を掲げ、社員一人ひとりの多様な個を活かし、その強みを掛け合わせ、社会課題を解決するとともに、新しい価値の創出に取り組んでいます。しかし、D&Iに対する社員の認知・理解が進むなかで、各職場での実感や業績との直接的な結びつきが見えにくいという課題があります。こうした課題の解決に向けて、社員一人ひとりの行動変容と改革の実感に結びつくよう、実施している取り組みをさらに進化させています。

戦略・施策

アンコンシャス・バイアスへの取り組み

異なる意見やアイデアを活かすために、心理的安全性の高い職場風土の醸成に向けて、DNPグループ全社員を対象としたアンコンシャス・バイアス研修を2023年度に開始しました。職場への影響力が大きい上位職位者から順に

階層別の研修を進め、2024年度末までに全社員の受講機会を設けました。2025年度は、次のステップとして、“組織単位での気づき”を目的としたプログラムを行います。

女性役員比率30%の実現に向けた取り組み

持続的な発展に向けて、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。その一環で、全役員が現状の認識と課題に責任を持って直接関与するとともに、より多様性の高い組織風土の醸成にも取り組んでいます。また、持続的な意思決定層の女性比率向上に向けて、パイプライン形成 (右図参照) に注力しています。

男性育休取得推進 (両立支援) に関する取り組み

2025年3月にDNPは、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」(経済産業省・東京証券取引所) に2年連続で選定されました。現在、男性育休取得率はほぼ100%となりましたが、社内調査を通じて、育休取得に関する懸念として「職場への迷惑」を挙げる社員がとて多いことが明らかとなりました。そのため、2024年度は全社員を対象に、男性育休の取得日数向上および風土醸成を目的にeラーニングを実施しました。今年度、男性育休休業の取得日数について、現状の平均を大きく上回る「40日以上 (休日を除く)」を目標として設定しました。多様な働き方を通じて、誰もが活躍できる職場風土の醸成を推進しています。

社員の行動変容を促す取り組み ①

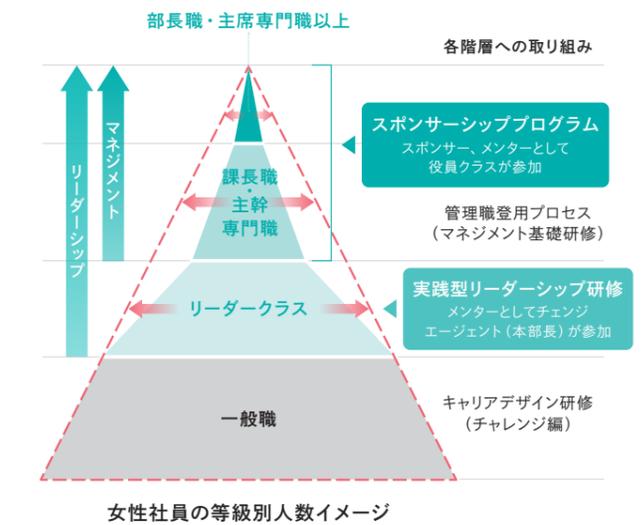
社内イベント「ダイバーシティウィーク」

社員一人ひとりが自律的に参加し、行動変容につなげることを目的として年1回実施しています。5回目の2024年度は、各職場で社員の行動変容を促すことをめざして、「インクルージョンループをまわそう!」をテーマに掲げ、実践につながる多彩なプログラムを実施しました。例えば、インクルージョンループを説明するカードを全社員に配布し、理解・共感を促しました。また、開会プログラムには、全社員の約3分の1にあたる約13,000人が参加しています。イベント終了後のアンケートでは、回答者の約9割が「インクルージョンループの理解が進んだ」と回答し、約7割が「ダイバーシティウィークを通じて、行動変容があった」と回答するなど、めざす姿の実現につながっています。

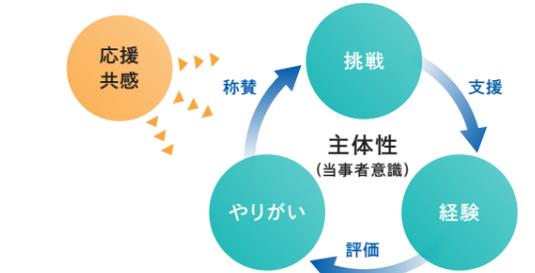
指標

指標	指標の解説	数値 ※カッコ内目標数値
女性管理職比率	女性登用のパイプライン形成状況を確認する指標	部長職相当以上 1.5倍 (1.5倍*)
		課長職相当 13.7% (15.0%*)
		リーダークラス 24.6% (25.0%*)
男性育休取得率・日数	多様な個を活かす職場風土づくりに関する指標	取得率 96.4% (100%*)
		平均取得日数 27.6日 (40日 (休日を除く)*)
アンコンシャス・バイアス研修修了率	「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 75.1% ※国内DNPグループ研修対象社員

DNPの意思決定における多様性を高めるためのパイプラインを形成



インクルージョンループのイメージ



社員の行動変容を促す取り組み ②

ニューロダイバーシティ

2024年度の新たな取り組みとして、ニューロダイバーシティについて社員が理解を深めるeラーニングやセミナーを実施しました。DNPの全社員が、一人ひとりの脳・神経の違いを理解し、多様な特性を持つ人々が協働することで、変化に強く、新しい価値を生み出しやすい組織風土を醸成していきます。