

A woman with glasses and a white top is smiling and leaning on a green tufted sofa in a modern office environment. The background features a wall with a large green leaf pattern and a ceiling with exposed light bulbs and recessed lighting. The overall atmosphere is bright and professional.

## 05 People strategy

人財戰略



人の可能性を本気で信じ、  
人を育てる会社になる

(株)電通グループ CHRO  
谷本 美穂



CHRO  
MESSAGE

## キーワードは、人の「成長」 従業員の成長機会を積極的に提供していく

### 人の活力を生み出す原動力は、「貢献したい。成長したい」という気持ち

私は20年以上、外資系のグローバル企業に所属し、「自分で自分のキャリアを選ぶ」という自律的な仕組みの中で育ってきました。その結果、面白く、大きなチャレンジに携わることができ、世界中の素晴らしいリーダーたちに信じてもらい育ててもらいながら、成長実感のある充実したキャリア人生を送ることができました。また、多数の国の仲間と一緒に働く経験の中で、世界には素晴らしい才能や知恵を持った人がたくさんいることを知り、高い目的に向かって多様な人々と率直に意見を交わすことでより良いものを作っていけることの喜びも知りました。

人は、自分の人生でやりたいテーマを見つけ、自分で自分の貢献の仕方を決めると大きな力を発揮するものです。そして人の活力を生み出す原動力は「貢献したい。成長したい」という気持ちなのではないか、と思い至りました。

着任以来、さまざまな従業員と実際に会って声を聞いてきましたが、皆dentsuの一員であることに誇りを持っていることに気づきました。顧客企業の成長戦略に寄り添い、その先の生活者が喜ぶ最高の提案をすることをやりがいとしています。顧客企業に期待以上の仕事で応えたい、そのために社内で横断的に知恵を集め、ベストな統合ソリューションを生み出そう、そしてその実現まで支援しよう、という精神が根付いています。一方、社内の連携やソリューションの提供方法を改善していける余地もあると聞いています。グローバルな顧客企業の成長を多様な市場で支援していくにはどうしていけば良いのか——ここに多様性を成長につなげる“dentsu全体の組織力”が必要になってくるのではないのかと思います。

### dentsuが目指すグローバル。多様性から学び、進化する

グローバル企業は、少なくとも過去四半世紀の環境変化のスピードを強く意識しており、それに対し適応することによって成長してきました。変化のスピードは更にギアを上げ始めており、いつ来るのか、本当に来るのかと囁かれていたAIの時代がまさに今、訪れようとしています。このような世界の転換期にいるdentsuが最も必要としているのは「人の成長」です。2023年からスタートしたOne dentsuという新たな枠組みの下、グループ一体となり人財の成長を推進していきます。

顧客企業のニーズが複雑化し、デジタルテクノロジーによって変化が加速していく中で勝ち続けていく会社であるためには、常に新しいものへ目を向けて、謙虚に学び、進化していくことが必要です。特にデジタルテクノロジーを私たちのソリューションの核にしていくにはデジタルの専門性が不可欠となります。一方、グローバル化は多様なソリューションを必要としています。こうして、専門性、多様性、クリエイティビティを掛け合わせた“新しいアイデアやイノベーション”が必須になっています。また、こうした環境の中で未来を作っていくには、会社は全員で学び、素早く進化していくことが必要なのではないでしょうか。時代の変化に機敏かつ柔軟に対応していくこと、さまざまな角度から常に学んでいくこと——それこそが前を向いて進化していく組織の姿であり、dentsuが目指すものです。顧客企業へ、そして社会へ新しい価値を提供していくためには、私たち自身が進化し続けることが欠かせません。その絶え間ない進化を通じてこそ、すべてのステークホルダーにとっての企業価値を最大化できると、私たちは考えています。

### かつてない提案を社会にし続ける、電通グループの従業員のために

こうした想いを人事の仕組みに反映していくために、私たち人事部門も積極的に人の成長へ関与していきます。

まずは、これからのリーダーシップとカルチャーを定義するつもりです。これらがすべての基本となるはずで、企業カルチャーは標語やスローガンではありません。その企業の行動がカルチャーを形作ると私たちは信じています。そして次に、それを「行動規範」に落とししていきます。その指針には、「変革を生み、進化をドライブする」「新しいものを受け入れ柔軟に適応していく」「多様性を活かして強みを発揮する」「人を育てる成長の機会を積極的に提供する」などが含まれるはずで、

更に、これらの行動が一人ひとりの業績と等しく評価されるような評価基準が必要になります。従業員がこれらの行動を発揮し会社の成長に自律的・積極的に貢献することに、会社は最大限の評価をするべきだと思います。他方、ジョブ型人事制度、ジョブポスティング制度など昨今の人事領域で議論が進んでいる仕組みについても上手く取り入れていけるものもあるでしょう。しかし、これらはあくまでも人財育成のためのツールに過ぎません。人の育成を加速させるために本当に必要なのは、経営陣や各部門リーダーが自ら行動規範を体現し、人財育成に関する対話を積極的に重ねていくこと、そして、多様な力を育てる育成計画の実現にコミットすることだと思っています。

本来、人の能力を引き出す方法を考えることは、とてもポジティブなことです。dentsuのパーパスである「an invitation to the never before.」は、「社会に対し、かつてない提案をし続けること」を意味します。このnever beforeを作るのは、いうまでもなく従業員です。これからも私は従業員と対話し直接声を聞きながら、人の可能性を本気で信じ、一人ひとりの可能性を拡張できる会社づくりを目指していきます。

# 05

## 「人の可能性」を引き出し、 広げる人財戦略

### 人事もグローバルなワンチーム体制へ

電通グループは、グローバルな経営体制を進化させるOne dentsuとして新たなスタートをきりました。人事領域についても、組織や国境の壁を超えたコラボレーションによって従業員のケイパビリティを高め、「人を育てる」企業の実現を加速していきます。2023年1月にはCHRO(Chief Human Resource Officer)に谷本が着任しました。人事もOne dentsuとなり、新しい体制の下、経営戦略で必要とされる価値創造を提供する人財と組織づくりを実現していきます。

### グループ全体のHRミッションを初めて策定

2023年1月には、人事についてグローバル全体で同じ方向を目指すため、各地域の人事メンバーがロンドンに集合し、グループとしての「HRミッション」を定めるための会議を開催しました。

会議の冒頭、谷本が「One dentsu という新たなスタートを切った今、私たち人事は何のために存在するのか。dentsuのビジョンである、「人起点の変革」を実現する企業となるためには、何に注力すべきなのか」と問いかけ、「私たちがワクワクするようなミッションとは何か」「それは仲間である従業員、そして顧客企業もワクワクさせられるものか」といったことに想いを巡ら

せながら議論が交わされました。

さまざまな意見が出た中で、共通していたのが「人の力を信じ、解き放つ」というテーマでした。そこで、これを起点に、各地域の人事メンバーや事業領域の部門リーダーと意見を交換し、人事として実現したいミッションをまとめていきました。

その結果が「一つのチームになり、仲間の力を引き出す」というステートメントです。これには、ビジネスと人事が戦略を共有し、日本と日本国外をつないで一つのチームとなり、顧客企業への価値創造を一緒に担っていくという思いが込められています。そして、「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出す」というビジョンを支えていくために、「People Growth(人の成長)」「Winning as One Team(ワンチームとなって勝つ組織)」「HR Partnership Excellence(最良の人事パートナーシップ)」の三つの柱に支えられた人事戦略が策定されました。



ロンドンに集まったグローバルな人事メンバー

HRミッションステートメント  
一つのチームになり、仲間の力を引き出す



### People Growth

#### 人の成長と公正な機会の提供にフォーカスした タレントマネジメントプロセスを再構築する

人の活力を生み出すのは、一人ひとりの貢献したい、仕事を通じて成長したい、と思う気持ちです。電通グループが挑戦意欲のある人財を引きつけ、イキイキと働き続けてもらうためには、自主性を発揮できる環境や能力をストレッチさせる挑戦の機会などを、年齢などのバックグラウンドに関係なく提供していくことが重要だと考えます。

その前提の下、働き方の柔軟性を受け入れ、アウトプットを公正に評価することで、多様な人たちが力を発揮しやすくします。多様な人財を活かし、能力を育てることの重要性を信じ、体現していきたいと思います。そしてこれを経営陣にも自分ゴト化し応援してもらえるよう働きかけています。

人財が自分でdentsuというキャリアを選択し、公平に成長の機会が提供される仕組みを積極的に整えていきます。



## 人の成長をドライブする 人間中心のリーダーを育てる

人が育つ組織において鍵となるのはリーダーの果たす役割です。One dentsuを推進する今、変化の激しい環境の中でグローバルにも勝ち続けていくために、改めて当社グループが求めるリーダーシップや行動規範を見直しています。

当社が2023年3月にガバナンスの高度化を目指し、指名委員会等設置会社へと移行したのに伴い、指名委員会、報酬委員会における人事領域の活動内容を刷新しました。これを機に、多角的な視点から当社グループのビジョンを実現するdentsuリーダーに求める要件について真剣に議論を重ねています。

その要件をグローバルリーダーの人財レビューにも適用し、人財の育成についての議論の場(People Discussion)をグローバルに展開していきます。経営トップと各部門のリーダーが人財育成のプランと実行にフォーカスした対話を重ねることで、組織的に人の成長をドライブする仕組みを目指します。

## 人財開発への投資を通して、 現在と将来のビジネス成長に貢献する

People Discussionで発掘された人財に対しては、グローバルで多様な環境でのダイナミックなジョブ経験を提供していきます。

ビジネス課題を踏まえて独自に開発した次世代リーダー育成プログラムも世界各地で始まっています。例えば、日本の強みであるクライアントソリューションをフレームワーク化し世界に広めていくべく、日本国外で「eigyo」プログラムを立ち上げました。他にも、トップビジネススクールと提携しながらグループ内各部門のリーダーたちが、自ら講師として生きた学びを伝えるプログラムや、女性リーダー育成に特化したプログラムなどを展開しています。

また、当社グループが目指す成長に向け、幅広い従業員向けにスキルアップやリスキリングも促進しています。私たちが目指すのは、マーケティング、テクノロジー、コンサルティングが融合して生まれる新たな「変革」市場における成長です。そのためには、「人」に対するインサイト、マーケティング、デジタルテクノロジー、クリエイティビティ、そしてビジネスプロデュースなど、さまざまな分野に関するスキルが重要であり、それらの能力開発に力を注いでいます。

その一例として、「dentsu university」や「RUUUN」と呼ばれるオンライン学習プラットフォームが挙げられます。データ、マーケティングからクリエイティビティを養うリベラルアーツまで、幅広い領域を網羅した数万のコンテンツの中から各自のニーズや学習進捗に合わせて受講することが可能です。

これらの取り組みを通じ、当社グループが成長分野と位置付けるCT&T領域の人財強化を継続しています。結果として、日本国内・国外それぞれにおいて、CT&T領域に携わる人員の構成割合などは、前年比で拡大しています。

## 従業員のキャリアの選択肢を増やすことで、 長く働けるキャリアを形成できる職場に

従業員がそれぞれのキャリアパスを描けるよう、グループ統一の職務・等級フレームの導入を目指します。日本国外の拠点では「Career Framework」と呼ばれる仕組みが2019年から導入されており、2023年は日本のグループ経営陣への導入を始めています。グローバルで職務・等級が統一できれば、それぞれの従業員にとって自身が深めるべき専門性を自覚しやすく、目指したいキャリアも描きやすくなります。全世界で、より多くの従業員が国境を越えてチャレンジするキャリアの可能性も出てきます。何

よりも成長に向けたモチベーションが高まることが期待できます。人事戦略上も、グループ内に在籍する人財を把握しやすくなり、人財への投資精度の向上につながります。

## Winning as One Team

### One Teamとして“勝つ組織”をつくる

当社グループが社会に貢献し顧客企業を支える真のパートナーとして成長するためには、グループ会社間や従業員同士が協力し、“勝つ組織”をつくることが大切です。グループにはグローバルの多様な人財が在籍しているので、その多様性を活かした文化を創造すべく、互いの理解を深めていきます。

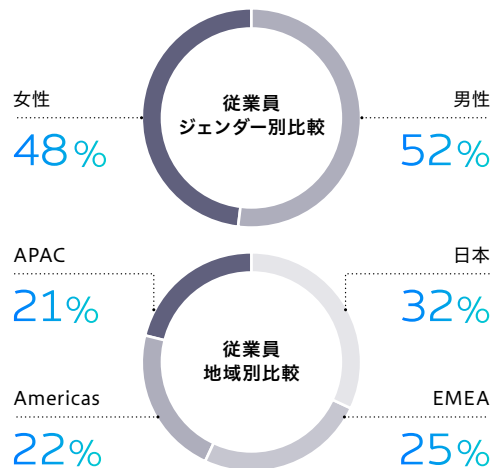
## 多様な人財の力を掛け合わせ dentsuらしいクリエイティビティを築く

「People Growth」で掲げた成長の実現には、ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン(DEI)の推進が欠かせません。ダイバーシティはジェンダーなどの外形的属性にとどまらない概念ですが、まずはグローバル企業としてジェンダーや国籍などの多様性を重視していきます。

数値目標としては2030年までに女性リーダー比率を45%にすることを掲げています。この目標は役員報酬を決める際の指標としても設定し、経営陣のコミットメントを高めています。

同時に、グローバル企業として国籍に関係なく人財が活躍できる環境整備を進めています。例えば、グループ内で短期・中長期に人財が交流する機会の開発や、国を跨いでいる異動がより円滑となるようグローバルポリシーの整備も行っています。グループ会社間、地域間の人財流動性を高めることで、新しいコラボレーションの機会やキャリア選択の幅を増やします。

## 従業員構成(2022年12月時点)



※(株)電通グループ129名は地域別構成に算入せず

一人ひとりがベストな状態で働くことができる  
環境づくりを目指して

さまざまな属性、立場、価値観を持つ従業員皆が働きやすいと感じ、高いパフォーマンスを發揮できるよう、インクルージョンとWell-beingの推進にも取り組んでいます。例えば、フレキシブルな働き方を引き続き推進するほか、日本における障がい者雇用の推進、各地域で年間2～4日の特別休暇の付与、メンタルヘルスをサポートする“Mental Health First Aider”の資格取得支援、といった多角的な施策を打ち出しています。

特に日本では、従業員の健康増進について継続的に注力しており、労務・健康推進部門、産業保健スタッフなどが協働して取り組んでいます。(株)電通では定期健康診断受診率100%を継続しており、従業員に向けてメンタルヘルスを含めた健康に関する研修を実施しています。労働環境の改革にも継続的に取り

組んでおり、2022年における従業員一人当たりの年間総労働時間は1,958時間となりました。

更に、従業員のエンゲージメントを高めるためのグループ統一の活動にも取り組んでいます。毎年、従業員の満足度と推奨度を調査してエンゲージメントスコアを算出しており、部門ごとに課題を特定したうえで対策を講じ、翌年のスコア向上を目指しています。エンゲージメントスコアは、女性リーダー比率と同様に役員の報酬を決める際の指標として設定しています。

近年は、各地域・各部門のリーダーから電通グループの経営陣とのコミュニケーションを求める声が多く聞かれ、それに応える形で情報発信の機会を複数設定しました。その一つである、「Dentsu Global Leadership Meeting」には世界中から約1,200名が参加し、One dentsuとしてのメッセージがCEOから直接共有されました。

## HR Partnership Excellence

人事はビジネスにとって  
最良のパートナーでありたい

「人起点の変革」を推進する中で、今こそ人事がビジネスにとって最良のパートナーシップを發揮する時です。そのためには人事としての専門性と効率性を高め、人と組織の面から経営戦略や意思決定を支えていくことが重要です。

具体的には、経営・事業に寄り添うHRビジネスパートナーと、人財マネジメントや報酬設計などの専門チームから成るCenter of Excellence(CoE)を両輪としたグローバル体制の構築です。また、それを支える人事データや人事システムへの投資も継続していきます。

従業員の体験価値を高めるための  
オペレーショナルエクセレンスの実現

作業量の多いオペレーショナルな業務についてはプロセスの最適化や自動化を行っていることに加え、シェアードサービスも積極的に活用しています。地域間の差も考慮しながら、全体最適化が望ましい業務についてはプロセスやシステムを見直しでグローバルでの統合、標準化を目指します。

例えば、日本国外の拠点では利用が進んでいるクラウド型人事・財務アプリケーションの「Workday」について、IT部門と人事部門が協力して日本での試験導入を開始しました。このほかのツールについても、グローバルのベストプラクティスを参考に展開していきます。

日本国内でも、テクノロジーの活用で先進的な事例があります。グループ会社であるセプテーニ・ホールディングスと電通コーポレートワンは、2022年に「第7回 HRテクノロジー大賞」においてそれぞれ優秀賞を受賞しました。同賞は、日本の人事テクノロジーや人事ビッグデータ(アナリティクス)の優れた取り組みを表彰することを目的としています。人財の質や組織の質をスコア化し評価する仕組みを開発したことや、人財を個性、能力と働き方の視点で分析して人財情報基盤を整備した点が高く評価されました。

人の成長、ビジネスの成長に向けた  
データドリブンな投資を目指して

当社グループのビジネスは「人」の力によって支えられています。そのため、人財への積極的かつ効果的な投資が重要です。

より良い投資を行うためには、人財に関する情報・データを正しく把握することが欠かせません。日本では、適切な人財デー

タに関する項目とその取得方法を整備し、信頼性と透明性の高いレポーティングを実現しています。日本国外では「People dashboard」システムを構築し、従業員構成、離職状況、ジェンダーバランス、エンゲージメントといった主要な指標を、地域や国、サービスラインなどの切り口で分析できるようにしています。

グループ共通での取り組みもスタートしています。現在、取得する人的資本項目や算出方法、関連業務の効率化、取得したデータの開示などについて最適な方法を検討しています。

人財に対する最適な投資とは何か、生産性を高めるためにはどうしたら良いか、といった課題に対し、人的資本への投資効果(ROI)についても検討を進めています。標準的な人的資本ROIの算出法として知られるISO 30414をベースにしながらも、「人が成長すること」への投資に重きを置いた電通グループ独自の算出法を検討中です。こうした取り組みによって、人財開発への投資に一貫性を持たせ、中長期的な視点での成長投資の継続を目指します。

### ビジネスをサポートし、真のパートナーになるための 人事部門への投資・育成

人事部門の機能性を高めるため、CoEの組織を再編しつつ、日本におけるビジネスパートナー機能の体系化も進めています。同時に、One dentsuを支える本社におけるグローバル人財の強化を目指し、社外の専門人財の採用や、社内人財の育成、異動を活活性化させる取り組みを推進しています。

これらさまざまな取り組みを通じ、他のコーポレート機能とも連携しながら、より良いビジネスサポートのあり方を追求していきます。

## Topics

### 次世代型新オフィス「汐留PORT」が稼働

～リアルとリモートを融合させる新しい働き方を提唱～

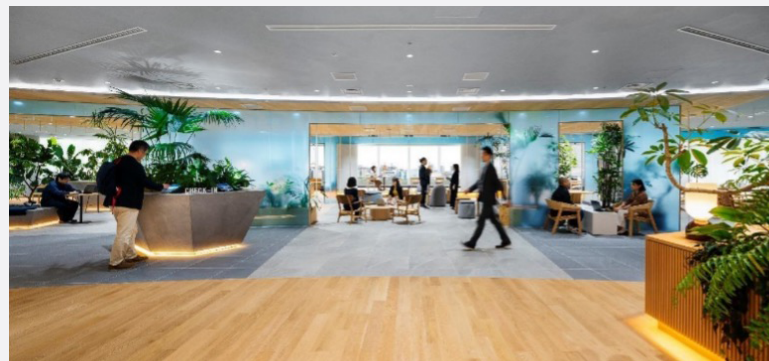
電通デジタルは、「組織パフォーマンスを最大化し、最短距離で目的を達成する働き方」を目指し、新しいワークスタイルへの挑戦を続けています。

その取り組みのひとつ、ワークプレイスについては選択肢を拡充することでパフォーマンスが高まると考え、全従業員について在宅勤務を含めたりリモートワークを認めています。一方で、リモートワークが定着したことで改めてリアルなオフィスならではの強みを見直そうと考え、「リアルな世界が、私たちが強くする。」をコンセプトに、オフィスの重要性や希少性を再認識し、そのリニューアルに着手。「五感を刺激する」「熱量を伝える」「勢いを感じ取る」といったリアルならではの体験を通じた新たな価値創造の場となることを目指した次世代型新オフィス

「汐留PORT」が2022年2月から稼働開始しました。

オフィス内には、同じ部署のメンバーと経験則やハイコンテクストな情報などを共有するための「チームホーム」、短時間で集中作業などをチームでまとまって行うための「ハックルーム」、組織を横断したランダムな出会いや会話を促す「シェアラウンジ」などのスペースを設けています。

汐留PORTは、日本経済新聞社と一般社団法人ニューオフィス推進協会(NOPA)が主催する「第35回 日経ニューオフィス賞」の「経済産業大臣賞」を受賞しました。日経ニューオフィス賞は、快適かつ機能的なオフィスづくりの普及・促進を目的とし、創意と工夫をこらしたオフィスを表彰する賞です。経済産業大臣賞は、応募総数131件の中から本件のみに贈られました。





## 人権への取り組み

### 電通グループ人権方針について

電通グループ全体の方針として2018年に制定。国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとするグローバル企業が遵守すべき人権関連の諸規定に準ずる形で以下の3つの項目について取り決めている。

人権尊重に対する責任

労働に対する基本的原則・人権

人権尊重に対する責任の遂行

### 人権啓発の推進体制を展開

電通グループでは、自社の人権尊重への取り組みを明確にするため、2018年に国際的な人権ルールに基づいた「電通グループ人権方針」を策定しています。

また、dentsu Japan (dj) では経営層からなる「人権教育委員会」とdjグループ内各社の人権担当者が参加する「人権教育会議」を設置し、人権啓発の計画や活動実績、課題などについて共有する体制を構築しています。2023年度以降は、同様の体制をグループ全体で検討する予定です。

### 人権啓発推進体制(2023年度)



### 人権デューディリジェンス(サプライチェーンの人権テーマ)

電通グループは、サプライチェーンを含んだ人権尊重を推進するため、人権デューディリジェンス(人権DD)の構築に着手しています。日本では、第三者機関であるCRT-JAPANと連携して、2023年1月にdjグループの16社が集まってワークショップを開催。重要な人権テーマとして「委託先の労働環境」「電通グループ内の労働環境」「不適切な表現」「再委託先における個人情報保護」の4つを抽出しました。今後は、これらのテーマをベースに電通グループ全体でグローバルに人権DDへの取り組みを進めていきます。



ワークショップの様子

### 抽出した人権テーマ ※2023年度はdjを対象とした設定

#### 委託先の労働環境

2次・3次の委託先(日本国外含む)を含めてサプライチェーンを可視化し、「電通グループ人権方針」と「電通調達ガイドライン」に沿って適切に業務がなされているかを適宜モニタリングする。特に、クリエイティブやデジタルといった分野での日本国外や個人事業主への委託について注視する。

#### 不適切な表現

従来から取り組んできた広告表現についてのグループ内研修・啓発に引き続き注力する。同時に社会の動向をタイムリーに把握し、それらを研修・啓発に速やかに反映する。相談窓口における対応についても、更なる強化を図る。

#### 電通グループ内の労働環境

「電通グループ人権方針」で規定している「労働時間」や「賃金」についての適切な管理を継続すべく、その理解を従業員一人ひとりに徹底させる。相談窓口を通じて確認された個別の具体的な課題については特に改善の必要性が高いものと認識し、方針や体制の見直しにつなげる。

#### 再委託先における個人情報保護

「電通グループ情報セキュリティ方針」に基づいた管理を引き続き徹底する。今後は2次・3次の委託先を含めたサプライチェーン全体における情報セキュリティの取り組みを可視化し、その強化のための継続的な啓発・支援に取り組む。