

人財

dentsuは勝つために「人起点」であり続ける



(株) 電通グループ グローバルCHRO
谷本 美穂

dentsuの変革は、人の専門性の かけ算がドライブしていく

「人」の可能性と成長に投資する経営

「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dentsuのビジョンには、「人」が創り出す可能性を信じ、そこから生まれる新たな力で社会に貢献していきたいという思いが込められています。こうした前提の下、私たちの人的資本に対する考え方の根幹にあるのは「人は誰でも『貢献したい。成長したい。』という気持ちを持っており、貢献を通じて自身の成長を実感することに喜びを感じる」という信念です。貢献を促すこと、自律的な成長を促すこと。このような環境を実現することで、「人」の可能性への投資が貢献につながり、それが人への再投資につながるという好循環を生むことが、dentsuの人事が目指すものです。

経営戦略を支える人事戦略

当社グループの目指す「インテグレートッド・グロース・ソリューション (IGS)」は、従業員それぞれが持つ、ユニークで多彩なケイパビリティを統合することで競争力を発揮するものであり、「人起点の変革」により加速する取り組みです。2024年から導入された

「One dentsu オペレーティング・モデル (ODOM)」で目指すのは、IGSによる成長をグローバルに実現することです。既に当社グループ内での協業を促し、統合されたサービス提供体制づくりを始められています。

この起点となる「人」に関して、2つの望ましい状態を生み出すことが経営戦略の実現に向けた目標となると考えています。一つは従業員一人ひとりが目的に貢献する意識を持つ状態です。そしてもう一つは組織・個人が高い専門性を持ち、そうした多様な人財が同じ目的に向かってつながり合い、ともに学び、互いの専門性を掛け合わせることです。

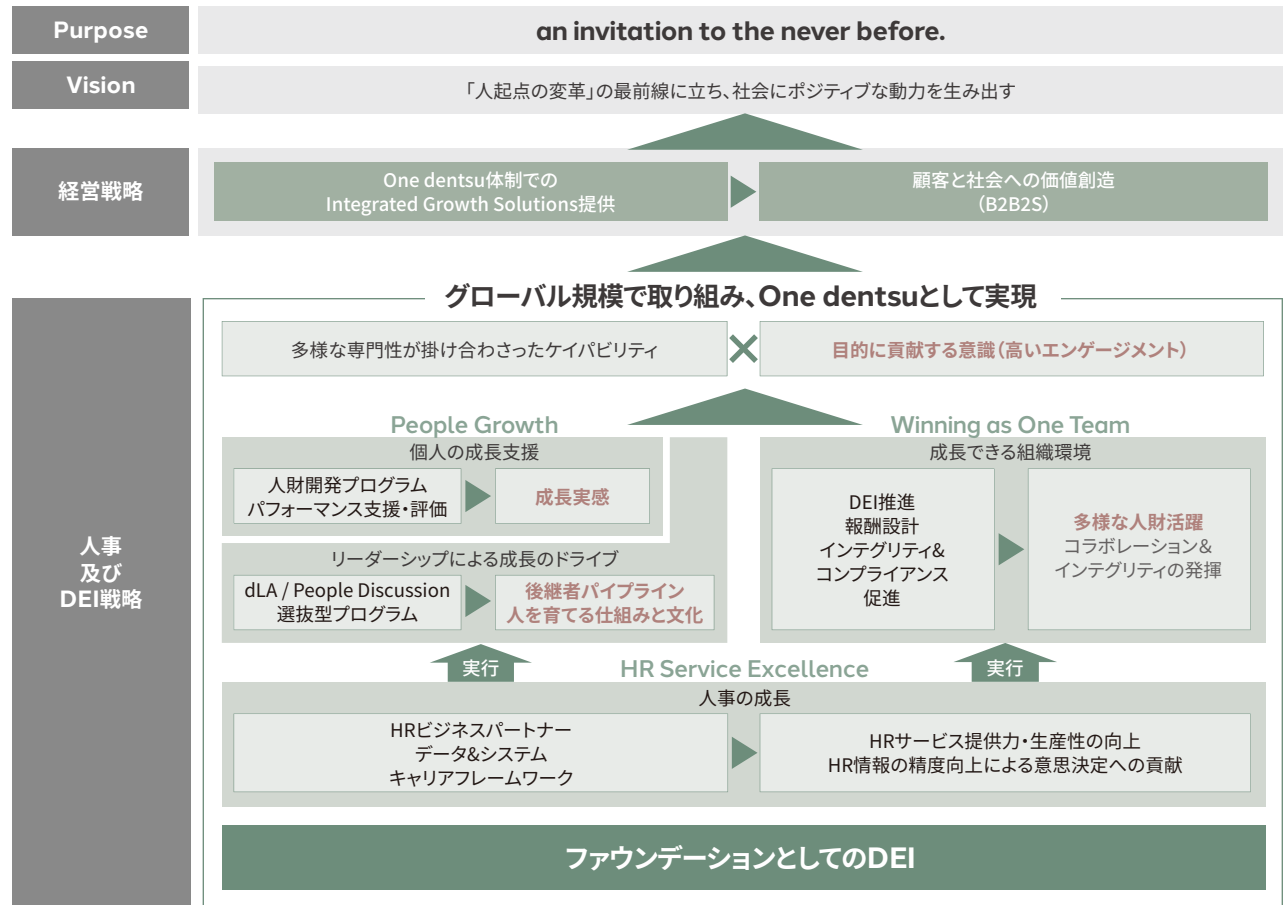
2023年1月より私が新CHROとして参画し、この目標に向けた歩みを一段と加速しています。まず、従来は日本・海外市場ごとに別組織であった人事リーダーシップチームをグローバル横断的に一本化し、より積極的な協業を可能にしました。これによりCHROの下で世界4地域の地域人事責任者と報酬やオペレーションを統括する機能人事責任者が定期的に情報交換と議論を行う場が生まれ、グローバルで一貫した戦略と活動のための体制を構築するに至りました。そして、ガバナンス機構としての指名委員会、報酬委員会との強固な連携を行うことで、人事戦略と経営戦略とのより強い一貫性を持たせることができました。

従業員の活力を引き出す、人事ミッションと人事戦略の3つの柱

グローバル人事戦略の起点となるのは、人事部門自体の在り方を定めたミッションです。「ひとつのチームになり、仲間（従業員）の力を引き出す」という言葉には、人事の各チームが垣根なく互いの力を出し合い、従業員一人ひとり、そして組織全体の可能性を解き放つ、という私たちのコミットメントが込められています。

人事戦略は3つの柱から成ります。まず、個人とチームの成長を支援する「People Growth（人の成長）」です。ここでは特にリーダーシップ開発を重視しています。第2の柱は、人の力が多様な形で組み合わせり、同じ目的に向かってコラボレーションするための「Winning as One Team（ワンチームとなって勝つ組織）」です。そして、これらをビジネスと共に育むために人事サービスの質を高めていく「HR Service Excellence（最良の人事サービスとパートナーシップ）」を、3つめの柱としています。これらの柱は相互に支え合いながら複合的・拡張的にOne dentsuとしてグローバル規模でアウトカムを目指すものです。また、多様な人財がその力を最大限発揮できる環境を目指すDEIは、すべてに通底する基盤として位置付けています。

戦略の実行にあたっては、目指すアウトカムごとに指標を設定しその実現度合いを測定していきます。これにより、人的資本投資の成果を定量的に確認し、各取り組みをその進捗や効果に応じ



この色の項目をアウトカムの中でも重要な要素と捉え、指標を設定

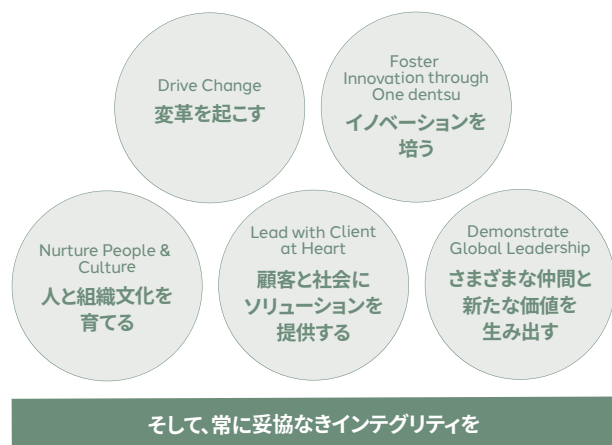
て運用することが可能になります。特に重要な指標はマテリアリティKPIとして位置付け、当社グループの企業価値向上を目指して活用していきます。

HR strategy 1 - People Growth

・dentsuの目指すリーダーシップ

リーダーシップ開発への第一歩として、私たちはdentsuリーダーが持つべきバリューを体現する行動を「dentsu Leadership Attributes (dLA)」として定義しました。dLAはリーダーとしてどの

dentsu Leadership Attributes



ような行動が評価されるべきなのかを示す5つの要素で構成されており、揺るぎないインテグリティとともに人財マネジメントのバックボーンとなるものです。

人の評価や育成の基準にdLAを導入することによって、これらを業務パフォーマンスとリーダーシップバリューの双方に基づいたものとします。この活動の一環としてまずはdentsu Japanの主要役員の評価指標にdLAを導入しました。今後は対象となる層を拡大し、人財選定・評価・育成の指針として各種施策に組み込んでいく予定です。

・人財を見極め、育てるディスカッション

地域・部門ごとに強いチーム作りを目指し、dLAを活用した「People Discussion」という人財についての議論の場を設定しました。この結果、2023年は主要15部門について有力人財の可視化、後継者候補の特定を行うとともに、あるべき育成投資についての議論を活発に行うことができました。ここで得られた育成方針に沿って、既に一部の人財には新たな成長経験を積むための抜擢人事も行われています。

2024年は議論の対象を昨年より数段階広げた層とし、より深く広い人財パイプラインを作りながらこの活動サイクルの仕組み化も推進します。この議論が組織の各レイヤーで定期的に行われて

いくことで、各部門長の人を育てる意識や行動のアップデートにつながっていきます。

・意欲のある人には、大胆な成長機会を

People Discussionを通じて可視化された人財に対してはそのポテンシャルを最大化すべく、グローバル/ローカルのさまざまな環境で自身をストレッチできる機会、スキルや視野を広げるプログラムを戦略的に提供します。特に、新オペレーティング・モデルであるODOMに即して、dentsuの持つ複数のケイパビリティを統合し、高いレベルでサービス提供ができる人財の育成は急務です。この課題に向き合い、世界のトップ人財を集めてODOM実践に向けた学びを得るプログラム「dentsu Leadership Connect」を新たに開発しました。部門ごとのサイロを乗り越え、協業から新たな価値を生むことの意味とチャレンジを深く思考し、議論し、そしてプログラム後のビジネス実践の場でも活きる仲間との関係を作ることが狙いです。その他にも、日本事業の強みである統合的なクライアントソリューションをグローバルに広めていく「EIGYO」、女性リーダー育成に向けた「Path of TABEL」などのプログラムをグローバル規模で実施し、個人の成長機会とともに地域・事業を越えたネットワーキングの場を提供しています。

また、従業員とマネージャー間での日常的なパフォーマンス支

援、評価フィードバックを通じた対話の促進に加え、スキルアップやリスクリングの機会提供も促進しています。幅広い事業ニーズに応えるためのオンライン学習プラットフォームではデータテクノロジー、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コンテンツを提供しています。これらの取り組みも通じ、重点分野と位置付けるCT&T領域の人財強化を継続しており、日本国内市場で同領域に携わる人員の構成割合は37.0% (2022年12月末時点) から39.2% (2023年12月末時点) に伸ばすことができました。

・人を育てる仕組みと文化の定着に向けて

ここまで挙げた各種の取り組みを組み合わせることで、公平で実践的な成長機会の提供、多様なケイパビリティと強いリーダーの育成、そして人を育てる組織文化の定着を目指します。これらのアウトカムに向けた進捗を確認するため、People Discussionの対話時間、後継者準備率をモニタリングしつつ、エンゲージメント調査を通じて従業員の成長機会についての意識も併せて計測していきます。

HR strategy 2 - Winning as One Team

・エンゲージメント調査から見てきた課題

従業員がチームとして協力し合う文化の形成のためには、エンゲージメントは最も重要な要素の一つです。当社グループでは毎年実施する調査で、従業員の満足度と推奨度からエンゲージメントスコアを算出しており、全グループ単位と各部門単位で課題を特定した上で改善に取り組んでいます。このスコアは役員報酬のKPIにも組み込んでおり、経営層のコミットメントを高める仕組みになっています。

2023年のグループスコアは66であり、残念ながら前年から2ポイント低下しました。個別調査項目の結果には日本と海外で異なる傾向が見て取れ、日本では将来性、経営リーダーシップ、イノベーション、海外ではビジョン・戦略、キャリア、変革に関するコミュニケーション、といった要素が課題になっています。この中で共通の要素として経営からのメッセージ発信の頻度や明確性、一

エンゲージメントスコア	66
個別スコアの上位5項目	
個人の誠実さ	81
敬意	78
コンプライアンス	78
リーダーたちの誠実さ	75
顧客への貢献	73

貫性に改善の機会があると捉え、日本国内・日本国外ともに情報発信やインタラクションの機会を数多く設定してきました。引き続き更に踏み込んだ戦略のメッセージや双方向のコミュニケーションが重要と考え、2024年にはコロナ禍後初めての大規模なシニアリーダーシップミーティングを東京で実施するなど、より密度の濃い活動を開始しています。

他方、ガバナンス観点で重視される個人のインテグリティやコンプライアンス意識についての回答は、日本・海外とも比較的高いスコアを記録しました。これを前向きな機会と捉え、更なる意識向上や活動改善の取り組みを進めていきます。

・協業を促すインセンティブ設計

ワンチームとしてIGSを提供していくため、部門の垣根を超え、互いの力を合わせてより大きな成果を目指す行動を引き出すためのインセンティブ設計の見直しも進めています。2023年は報酬制度の大前提となる考え方として「報酬フィロソフィ」を策定し、まずは経営レベルの議論に反映しました。また、歴史的に部門間のサイロ化傾向が強かった海外事業ではODOMの考え方とも連動させた報酬スキームの改定を行い、特に組織内で影響力を持つ上級職層において、協業を通じたクロスセルの推進や、中長期的な成果に報いることを可能にしました。

金銭に限らないインセンティブ作りにも力を入れており、2023年から当社グループ全体で素晴らしいプロジェクト成果やそのメンバーを称え、その知恵を共有する「Northstar Awards」を実施しています。賞にはIGSやB2B2Sといった事業戦略に沿ったテーマが設定されており、表彰を通じて当社グループが目指す戦略の実例を示すロールモデルの役割も果たすことができました。

・従業員の声を聞きながら、強いワンチームを目指す

多様な人財がひとつのチームになることでより良い成果を生み出していく組織文化の実現については、どのように成果を確認することができるでしょうか。私たちは、従業員の意識を多角的に把握することで測定を試みています。まず、組織に対する従業員の意識を総合的に把握する指標としてエンゲージメントスコアを位置付けており、皆が前向きに貢献できる状態であることを確認しています。更にコラボレーションやインテグリティをどの程度発揮できる状態にあるかという点も、同じく調査スコアや定性情報をもとに確認していきます。

なお、これらの意識を組織全体として高めるためには、さまざまな属性や立場の従業員が自分らしく活躍できる状況にある事が大前提です。そこで重要になる、多様な人財の力を引き出すDEI戦略とその指標の考え方については次章(P.53)にて詳しくご紹介

しています。

HR strategy 3 - HR Service Excellence

・事業変革に寄り添うHRパートナーシップ

ビジネスに最も近い位置でさまざまな支援を行うHRビジネスパートナー(HRBP)は、事業現場における人事機能の要であり、その能力を向上させることが事業パフォーマンスにも大きく影響します。海外部門では、新たな事業オペレーティング・モデルに合わせHRBPの配置を見直し、密にビジネスニーズに応えられる体制を構築しました。特に新たな組織設計に基づく「プラクティス」提供部門に対して迅速にサービスを展開できるよう、整備を進めています。

並行してグループ内最大の市場である日本におけるHRBP機能の試験導入も検討しており、海外の各地域で先行する知見を取り込みつつ、(株)電通グループでの活動を開始しました。この試みにより、サポート先部門における組織課題の明確化や、グローバルリーダー候補人財把握などの成果が出始めています。

・データを活かして人事の可能性を広げる

人事部門の活動やサービスを支える人財データ領域への投資も継続しており、直近では特にデータの精度向上、及びグループ共通のデータ項目整備に注力しています。なかでも日本には幅

広い業態の数多くの法人が存在するため、他地域と比べて人財情報の共通定義を設けることが困難な状況でしたが、2023年に統一データテンプレートを開発し、各社の人財状況を同じ基準で俯瞰することが可能になりました。これにより、今後の各施策の指標モニタリングの精度が上がるだけでなく、ファクト情報に基づいた将来の組織戦略を描くことが可能になります。

グループ共通の人財データ基準を設定するため、海外で既に定着している職務・等級の基準である、「One Dentsu Career Framework」の日本導入も進めています。2023年にはグループ経営層への導入を行いました。将来的にはこの範囲を広げ、より正確なデータに基づく戦略的なリソースマネジメントや人財配置、キャリア選択肢の拡大など、さまざまな形で応用を目指します。2024年にはグループで統一の等級(ジョブレベル)導入を目指したプロジェクトを開始しています。

その一方、日常業務の効率性を高める取り組みも継続しており、作業量の多いオペレーション業務についてはプロセスの最適化や自動化、コスト効率の高いニアショア・オフショア地域でのシェアードサービスの活用を推進しています。地域間の業務の違いも考慮しながら、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、グローバルでの統合、標準化などを通じ、更なる生産性の向上を進めていく考えです。

「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す人事」となりたい

(株)電通グループ グローバルCHRO
谷本 美穂

dentsuに入社してから1年が経ちました。昨年特に力を入れたのは、グローバルトップリーダー100名をレビューし可視化するプロセスをグローバルに導入したことです。当社グループを成長へと導くリーダー像を定義し、後継者計画や人財育成の議論に活用しました。強い組織をつくるのは強くて優れたリーダーシップである、というストーリーをもとに社内のさまざまな階層での対話を重ね、dentsuらしいリーダー像「dentsu Leadership Attributes」を定義しました。グローバルの力を結集してすべて内製で行いましたが、何よりこの対話を通じて、改めて自分たちのあるべき姿、なりたい姿は何かを考える良い機会となったと思います。

また、世界中の従業員との対話を通じて従業員の当社グループへの期待を確認しました。印象深かったのは、従業員の多くがdentsuの強みとして「主体性」を挙げたことです。顧

客企業に最高のソリューションを届けるために、自ら主体的に考え、動き、仲間を巻き込む、ということがdentsuの強みとなっており、従業員もそのような働き方を望んでいるのは素晴らしいことだと感じます。更に、地域や領域の垣根なく活躍の場を広げている従業員との対話からは、One dentsuであることはビジネス機会を広げるだけでなく、専門性ある多様なチームと一緒に仕事することで優れた従業員体験をも生み出すことを学びました。これらは昨年来進めているOne dentsu戦略に一層の確信を持つことにもつながりました。

dentsuのビジネスは人そのものです。私たち人事の役割は、従業員の可能性を信じ活力の出る組織にしていく支援をすることだと感じています。

2024年は最大市場である日本国内へのコミットメントを高めた活動を行っています。昨年グローバルリーダーに導入したPeople Discussion (人財の議論) を日本・海外と階層を下げて展開しています。そこで議論された人財に積極的に成長の機会を提供するべく、グローバル人財開発プログラムを立ち上げています。そして、従業員に評価の基準となるリーダーシップについてオープンに語りかけていくことで、多くの従業員に更に成長することに挑戦してもらいたい。これまでの労働時間の長さや売り上げ実績

偏重ではなく、生産性高く価値を生み出した従業員をフェアに評価するようにしていきたい。誰でも主体的に挑戦できる機会がある仕組みこそ、従業員の活力を引き出すものにつながると信じています。

従業員のエンゲージメントにはリーダーからの透明性ある語りかけが必要です。昨年は、グローバル全従業員に向けて、エンゲージメントスコアの結果とアクションプランをグローバルCEOの五十嵐と共にシェアする機会を持ちました。また、日本の従業員に向けて「エグゼクティブマネジメントはどう選ばれるのか？」と題してPeople Discussionのプロセスと考え方についてJapan CEOの佐野と共にシェアするタウンホールミーティングを開催しました。良いことも悪いことも透明性を持って従業員に伝え、対話を重ねることで、リーダーシップチームと従業員の信頼を育み、変革の鍵となるアイデアを吸い上げていきたいと考えています。

「期待を創り、期待を超える人財になりたい」。これは従業員が自分たちのありたい姿を表したスローガンです。人事はそんなdentsu人財を育成、成長させていくことに、今年も注力していきます。

dentsuのDEIは、 一人ひとりの個性と強みを発揮する

多様な71,000人の能力を解放し、ビジネスと社会をけん引する

dentsuの競争力の源泉は、「人財」であることから、dentsuはDEIをマテリアリティの一つとして位置付けています。dentsuは、専門性とユニークネスを持つ多様な個が掛け合わせり、チームとして高いケイパビリティを発揮することで、複雑化する顧客や社会の課題に対し、新たな価値を提案し続けます。dentsuのDEI推進では、従業員一人ひとりが、充実感をもって自身の能力をいかに発揮できる環境を整えるとともに、仲間をリスペクトし互いの違いを力に変える企業風土の醸成に、積極的に取り組んでいます。

自ら課題を発見し、アイデアとアクションを生み出す

インクルーシブな企業文化は、DEIが従業員一人ひとりの行動としてインストールされて初めて育まれ強化されます。よって、dentsuのDEI推進では、トップダウンでの推進に頼るのではなく、従業員一人ひとりが自発的に課題を捉え、周りを巻き込んでアクションを考え、動き出すことを重視しています。dentsuの強みであるクリエイティビティと実行力を発揮しながら、自らの変革と社会の変革に挑戦し続けます。

DEI戦略の4つの柱

dentsuのDEI戦略は、「透明性と説明責任」「リプレゼンテーションとスポンサーシップ」「教育と継続的学習」「顧客企業とコミュニティへのインパクト」という4つの柱から成り立っています。従業員一人ひとりの働きがいと能力発揮を最大化することでOne dentsu オペレーティング・モデル(ODOM)を加速させていくために、各地域のチーフ・ダイバーシティ・オフィサー及びチーフ・エクイティ・オフィサーの4名が強く連携し、各地域が保有する人財リソース、ケイパビリティやプラクティスを相互活用しながら、明確なグローバル戦略の策定と、社会的背景や文化などの違いを踏まえた多角的且つ複層的なアクションを推進しています。



口羽敦子 dentsu Japan, チーフ・ダイバーシティ・オフィサー
 クリスティーナ・バイル dentsu Americas, チーフ・エクイティ・オフィサー
 ポリー・ミラー dentsu EMEA, チーフ・エクイティ・オフィサー
 ラシュミ・ヴィクラム dentsu APAC, チーフ・エクイティ・オフィサー

DEI strategy 1 - 透明性と説明責任

dentsuは、従業員とクライアントに対して、そして社会の一員として、私たちが改善すべき点も含めたDEI推進の進捗状況をオープンにすることに努めています。明確な目標を設定しその進捗を測定することで、多様性とインクルーシブな企業文化の醸成を、全員が一丸となって前進させていくことができます。

DEI推進では、測定可能な目標として、2つのKPIを設定しています。従業員の属性の多様性の指標の一つとしての「女性リーダー比率45% (2030年までに)」、そして、今年から新たに加わった「敬意/Respectスコア80pt (2025年までに)」(エンゲージメント調査のスコア)です。さまざまな「違い」のある従業員同士が互いに尊重し合いながら働くという意識を測定し高めていくことで、dentsuの強みである互いの違いを力に変える企業文化を更に磨き上げていきます。

※各地域におけるジェンダー以外のリプレゼンテーションの割合については「Diversity, Equity & Inclusion Report 2023 (2023年12月発行)」に掲載しています。

DEI strategy 2 - リプレゼンテーションとスポンサーシップ

多様な人財を惹きつけ、よりインクルーシブな職場環境にアップデートすることによって、誰にとっても公正な職場をつくります。また、職場だけでなく、外部のマイノリティ団体やチームとつながりながらアクションを創出していくことで、社会におけるマイノリティのリプレゼンテーション^{*}も推進しています。

dentsuには、従業員自らが立ち上げた、多様なマイノリティの従業員グループ(employee resource groups = ERG)が多数存在しています。当事者やアライによる相互サポートや啓発活動を、会社も積極的に支援しています。

※集団においてマイノリティグループが正当に代表性を持って扱われているさまを示しています。

・ジェンダー平等

私たちは、前述の研修プログラムをはじめとするさまざまな取り組みを通じて、dentsuで働く女性従業員がより多様なキャリアパスを実現し活躍できる環境を作るだけでなく、ジェンダー平等・インクルーシブな社会の実現も支援しています。従業員が個人的なストーリーを語る一方で社会的・政治的課題に対する問題意識を啓発するショートフィルム「Visible Voices」(EMEA)や、女性の健康課題や生きづらさを解決するために企業と共に事業課題の抽出からプロダクトデザインをはじめとする実装まで伴走するこ

とでフェムテック市場の成長を図る「Femtech and BEYOND」(Japan)は代表的な事例の一部です。

・障害者のインクルージョン

5人に1人が障害と共に生きているこの社会で、dentsuは障害者のアクセシビリティが担保されたインクルーシブな職場と社会をデザインすることに挑戦し続けます。「人財」を競争力の源とするdentsuにとって、障害のある仲間の能力を発揮・拡張することは、人類全体の可能性を拡張することと同義です。日本では、東京都世田谷区より委託を受け、農地の保全、障害者の就労促進及び工賃向上を起点に地域の課題解決を目指す「農福連携事業」に挑戦しています。また、職場における脳の多様性と障害について理解するためのセッションシ

リーズ「Neurodiversity ERG」(APAC)をはじめとする多様な社内向けの理解・啓発アクションにとどまらず、グローバル企業500社と共に障害者インクルージョンに取り組むイニシアチブ「Valuable500」への参画や、Disability:INが提



供する「Disability Equality index (DEI)」を用いた長期的なソーシャルインパクトの創出などにも積極的に取り組んでいます。

・LGBTQ+のインクルージョン

グループ企業で働くLGBTQ+の仲間を支援することは、多様性を受け入れ平等を推進し、すべての個人の権利とアイデンティティを称える社会の実現を支援するうえで極めて重要です。

各国拠点でのLGBTQ+のERGがリードする多様なイニシアチブに加え、プライド月間には、私たちが広告事業で培ったクリエイティビティによって、「Dentsu&Friends」(EMEA)、「Dentsu pride NXT SPACE」(Americas)、LGBT+ ERG (APAC) など、LGBTQ+の啓発とインクルージョン促進のためのキャンペーンを各国で展開しています。日本においては、職場におけるLGBTQ+などの性的マイノリティに対する企業の取り組みの評価指標「PRIDE指標」において、最高評価の「ゴールド」に加えて、コレクティブ・インパクト型の取り組みを推進する企業として「レインボー」認定を獲得しました。

・多文化のインクルージョン

dentsuでは、異なる文化や背景をもつ71,000人の従業員が働いており、お互いにリスペクトされていると感じられる環境づくりと帰属意識の形成に取り組んでいます。世界経済フォーラム(WEF)が2021年に発足した「Partnering for Racial Justice in Business (ビジネスにおける人種的正義を推進するためのパートナー施策)」の創設メンバーとなり、人種や民族を自らのアイデンティティとする人たちのために、公平で公正な職場環境を作ることを目指し、個人及び組織のエンパワメントを通じて協力・支援することにコミットしています。また、有色人種の女性経営幹部を対象としたプロフェッショナルリーダーシップをテーマとする会議「Black Enterprise Women of Power (BEWOP) Summit (Americas)」の支援・参画なども行っています。



・年齢のインクルージョン

さまざまな世代の従業員で構成されるチームは、知恵や経験に新鮮な視点を融合させます。dentsuは、あらゆる年代のすべてのキャリアステージにいる従業員に対し、リソース、コミュニティそして学びの機会を提供することにコミットしています。一例として、英国では、55/Redefinedと提携した初の英国広告会社として、年齢による差別に対抗し、広告業界における50歳以上のリプレゼンテーションの向上を目指しています。dentsuの積極的な取り組みや就業ポリシーが高く評価され、「Age Inclusive」と「Age Friendly」の2つの評価マークを授与されました。



・健康とウェルネス

従業員は誰しもメンタルヘルスやあらゆる疾病によって働き方や価値観が変わる可能性があります。dentsuは、従業員の精神的及び身体的健康を第一に考え支援するために、従業員の声に耳を傾け、啓発するとともに、研修プログラムなどのリソースを提供しています。

メンタルヘルスの問題またはそれに起因する危機に直面している従業員、友人や家族を支援するための知識とスキルを学ぶ、

グローバルな研修プログラム「Mental Health First Aider (MHFA)」は、日本を含む9つのマーケットで実施されています。また、日本では、『すべてのがんサバイバーに笑顔を』をミッションに社会活動するラベンダーリングを発案し、運営を続けています。



ラベンダーリングの活動

DEI strategy 3 - 教育と継続的学習

教育と学習の機会は、dentsuの多様な人財が新たなスキルを身につけたり新たな可能性を発見するうえで、極めて大きな価値を持っています。前述のプログラムをはじめとする多彩なキャリア開発プログラムやパイプラインプログラムを通じ、dentsuは従業員のキャリアのあらゆるステージにおいて投資を加速させています(代表的なプログラムはDEIレポートを参照ください)。

これらのプログラムは、異なる経験とバックグラウンドを持つ多様な人々の集団の間で、包摂性と協調性を醸成するだけでなく、クライアントや社会が抱える課題を解決するためのソリューションを提供する能力も強化します。

日本では、グループ内のマイノリティ当事者である仲間の声を聴き、対話し、自らアクションを考え行動することを促進するオリジナル学習プラットフォーム「DEIパーク」を継続的に実施しています。これによって、毎年数200件以上のボトムアップアクションが生まれています。

同時に、社会全体の未来への投資として、社外パートナーに対するdentsuでのインターンシップ機会の提供を積極的に行っています。一例として、米国防総省と提携し、退役軍人のキャリアチェンジをサポートする「SkillBridge Program」(Americas)や、ニュージーランドの非営利団体Tupu Toaとの提携による、マオリ

族の就業機会の増加を図る「Tupu Toa Internship Program」(APAC)などがあります。

DEI strategy 4 - 顧客企業とコミュニティへのインパクト

dentsuは、DEI推進においても、経営方針であるB2B2Sを追求します。志を同じくする世界中のパートナーとのコラボレーションを通じて、DEI推進の対象を企業から社会へ拡張し、人々を巻き込み、社会的課題に取り組み、インクルーシブなビジネス慣行を推進し、社会的変化を後押ししています。

日本では、パラリンピックの競技種目をプレーすることが困難な、重度の障害のある方々のためのスポーツフェスティバルを当社グループ10社が共同で主催しました。特別支援学校などから12チームと、延べ100名以上の従業員ボランティアが参加し、スポーツを通じたふれあいや自己実現の機会を創出しました。

また、dentsuは業界リーダーとして、各業界を代表する世界中の組織や団体などとのパートナーシップを通じて、よりインクルーシブなマーケティング・広告事業の実現を目指しています。日本広告業協会(JAAA)におけるDE&I委員会の設置や、全米広告主協会(ANA: Association of National Advertisers)とのアライアンスによる業界内でのジェンダー平等を推進する世界有数の運動である「See Her」レポートの発行、企業の経営幹部と女性の起業家を結

び付け、業界内のメンターシップを促進し、dentsuのネットワークを活かしたビジネスチャンスへのアクセスを生み出すフェローシッププログラムである「OWN-IT」(Americas)などはその一例です。

※その他、私たちの代表的なパートナーシップは、「Diversity, Equity & Inclusion Report 2023 (2023年12月発行)」内の『dentsuのパートナーシップ』を参照ください。



インクルーシブな社会の実現に向け、重度障害のある人にもスポーツができる機会を提供するスポーツイベント「インクルフェス2024」を開催。

dentsuが目指す人的資本の姿を実現するため、進捗を捉える指標に取り組む

目指す姿	進捗を捉える指標	目標値	2023年の実績値
従業員がチーム・組織に前向きに貢献しようとしている (エンゲージメントが高い状態)	エンゲージメントスコア*	68 (2024年)	66
社員が十分な成長機会を得て、ケイパビリティを獲得している	「成長」スコア*	新設指標のため設定なし	66
後継者パイプラインが十分に構築されている (リーダーが育っている)	グループ・エグゼクティブ・マネジメントの後継者準備率	新設指標のため設定なし	なし
人を育てる仕組みと文化が根付いている	People Discussionの時間	新設指標のため設定なし	なし
多様な属性人財が力を発揮し、活躍している (まずはジェンダーに着目)	女性リーダー比率	34.3% (2024年) 2030年に 45% を目指す	32.4%
従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている	「敬意」スコア*	79 (2024年) 80 (2025年)	78
従業員間で活発なコラボレーションが行われている	「コラボレーション」スコア*	当面は設定せず	69
高いインテグリティの下、正しい行動が実践されている	「個人の誠実さ」スコア*	当面は設定せず	81

この色の指標はマテリアリティKPIとして策定

※エンゲージメント調査の各スコアを計測