

## CHROメッセージ

## ‘Integrated Growth Partner’ を育て、勝つ

(株)電通グループグローバルCHRO 谷本 美穂

## 私たちの「人財」

私たちdentsuのビジネスは、「人」によってつくられています。多様な専門性を持つ従業員が集まり、互いの能力を掛け合わせることで創造性を高め、クライアントの成長課題に対して革新的な提案を行い、それを形にします。これこそが、dentsuのビジネスモデルの核であり、私たちが目指すクライアントや社会の成長に寄りそうIntegrated Growth Partnerです。

また、dentsuは「クライアントの喜ぶ顔を見るのが好き」という従業員の想いに支えられてきた企業です。このクライアントに向き合う姿勢は、テクノロジーが進化し、社会やビジネスの在り方が大きく変わる現在においても変わることはありません。むしろ、テクノロジーが進化すればするほど、それを使いこなして価値へと変えていくのは他ならぬ「人」であるという確信が強まっています。

人は誰もが、「貢献したい」として「成長したい」という思いを持っています。私たちは、そうした従業員一人ひとりが自らの可能性を探究し、挑戦し、成長し続けることができる組織づくりに取り組んでいます。そしてこうした取り組みが、企業の成長や社会への価値提供につながると信じています。

人事部門では、この信念に基づき、「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す」ことをポリシーに掲げています。人が生き生きと挑戦しながら育つ組織づくりのために次の要素に注力しています。

## 多様な専門性を掛け合わせる

## Integrated Growth Partner

私たちの戦略は、多様な専門性を持つ人財が連携し、クリエイティビティとテクノロジーの力を掛け合わせることで、クライアントや社会の課題に対し、インパクトあるソリューション Integrated Growth Solutions (IGS) を推進することにあります。クライアントのニーズは日々変化しており、またクライアントの本質的な成長を実現するために、私たちプロフェッショナルパートナーに求められるスキルも進化してきています。

## 「人財で勝つ組織」に向けた3つの取り組み

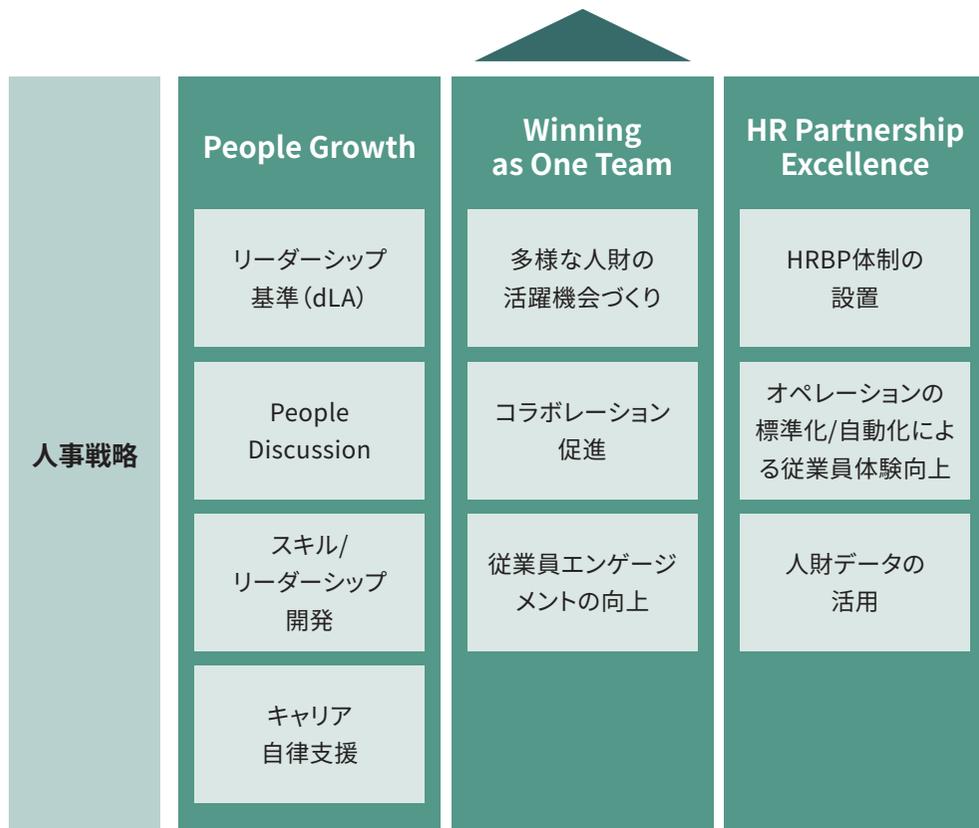
このIGSという強みを育て、グローバルにスケールさせ、世界各地でソリューション力を高めていくためには、人財の力を強化していく必要があります。「人財で勝つ組織」に向けて、私たちは次の3つの取り組みに注力しています。

1. People Growth – 従業員の成長機会を支援し、専門性を高める
2. Winning as One Team – 多様なコラボレーションを促進し、組織の活力を引き出す
3. HR Partnership Excellence – 人事と事業部門が一体となり、成長をドライブする



### 従業員の活力を引き出す、人事戦略

<b>Purpose</b>	an invitation to the never before.
<b>経営方針</b>	B2B2S—顧客企業と共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現する
<b>経営戦略</b>	One dentsu体制での Integrated Growth Solutions提供



### People Growth

#### 従業員の成長機会を支援し、専門性を高める

#### dentsu Leadership Attributes (dLA):

##### 組織の基盤となるリーダーシップ

強い組織の土台となるのは一人ひとりのリーダーシップです。私たちは、「リーダーシップは役職や肩書きに関係なく、周囲にポジティブな影響を与える行動である」という価値観を軸に、リーダーシップ行動を体系化した「dentsu Leadership Attributes (dLA)」を導入しました。dLAは「dentsuを成長に導くリーダーシップは何か」という問いに対して、従業員やリーダーから広く声を集めて設計されたものです。2025年にはグローバルで統一された基準として正式にローンチし、目標設定・パフォーマンス評価・育成設計などの人事施策に組み込みはじめています。

この仕組みにより、従業員一人ひとりがリーダーシップある行動を体現し、主体的に変化を起こす意識の醸成を目指しています。



### People Discussion: 全社で展開する人財開発議論

dLAを活用した人財開発の一環として、部門リーダーが定期的に従業員の成長と育成計画を議論する「People Discussion」を実施しています。これを通じて人財のスキルとポテンシャルを可視化し、より強い人財とチームを育てるための具体的なアクションを検討しています。

このディスカッションは評価を決定する場ではなく、リーダーシップ行動や将来の成長ポテンシャルに焦点を当て、未来のdentsuグループを担う人財を育成するための前向きな対話の場です。こうした継続的な議論を通じて、後継者育成やその適切な配置を見据えた戦略的人事を実現しています。

導入初年度は、グローバルでトップ100のリーダーを対象に開始し、2年目となる2024年には、日本国内での対象者を大幅に拡大。現在では4,000名以上の従業員をカバーする規模で展開しています。この取り組みを通じて、個々の成長機会をいち早く特定し育成を加速させると同時に、「リーダーが次のリーダーを育てる」文化の醸成を目指しています。

### クライアントへの価値提供を高めるスキル開発

People Discussionを通じて可視化された人財の成長ポテンシャルに対しては、さまざまな能力開発の機会を設けたいと考えています。現在注力しているのは、IGS推進の鍵となる、クライアント課題を深く理解した上で統合的にソリューションを提供できるスキルです。

この領域では、これまで日本事業で培った専門性をグローバルにスケールしていくことを目指し、「EIGYO」という研修プログラムを海外で展開しています。参加者は、「クライアント視点」での課題

把握、戦略設計、そして部門横断的なソリューション開発の方法論を、日本や海外のIGSトップランナーから学ぶことができます。

更に、私たちはAIを社内外の業務のあらゆる場面に取り込むことで、より付加価値の高いソリューション提供を目指しています。AI人財育成のためには従業員が積極的にテクノロジーを試し、学び合う環境が必要です。当社では、全世界で7,000人以上が参加するAIコミュニティを通じて日々活発な情報交換が行われているほか、クライアントやプラットフォームと共同で行うハッカソンも積極的に実施しています。日本でも独自のAIスキル認定・研修プログラムを拡充し、従業員一人ひとりが新しい技術を使いこなし、クライアントへの提案力を向上する環境を整備。また、AIの倫理やガバナンスといった観点からも、全従業員のリテラシー向上に向けた取り組みを進めています。

### グローバルリーダー育成： 未来を牽引するチェンジリーダーの創出

そしてIGSをグローバルに拡張していくには、世界をまたいでこれを強力に推進していく経営人財が不可欠です。グローバルに活躍できるリーダーの継続的な育成のために人財育成体系を整備し、以下のような階層別・市場横断型の育成プログラムを展開しています。

- dentsu Leadership Connect: グローバル戦略の理解と実践力を高める次世代リーダー育成プログラム。2024年には40名のグローバルリーダーが参加し、ベストプラクティスの共有とチェンジリーダーとしての視座を高めました。
- dentsu NEXT 20: 特に日本市場において将来のグローバルリー

ダー候補を選抜し、海外拠点での実践を通じて「意志あるリーダー」の育成を目指す新プログラムです。自己と徹底的に向き合い、ストレッチを求められる挑戦と経験を通じて、成長を促しています。

世界各国から多様な面々が集まり、現リーダーと次世代リーダーと一緒に未来のdentsuについて議論し合うことは、グローバルスケールで組織の活力を上げています。



dentsu Leadership Connectの様子

### 従業員の声を聴きながら、一緒に「成長」について考える

選抜型の育成に加えて、個々の従業員の成長を加速するためには、自ら主体的にキャリアのテーマを探索し、年次やバックグラウンドに関係なく、公平な環境で自分のペースで挑戦できる土壌づくりが重要と考えています。キャリア自律を推進するため、日本国内では人事部門と人事組織変革を担うBXチームが連携し、「Human Capitalプロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、従業員参加型の組織開発プログラムであり、従業員の声を広く収集しながら「意志をもってキャリアを探索できる、活力ある組織」をつくるためには何が必要かを探っています。役職や階層を超えたフラットな

メンバーによるワークショップを通じた対話の中で、従業員が「自ら“やりたいこと”を持ち、挑戦し続け、オープンな機会がある環境の中で成長していく」ことがキャリア自律につながるという共通理解が生まれました。今後、こうした従業員の意志や価値観をキーワードとして捉え、人事施策を従業員と共創しながら展開してまいります。



一人ひとりの「Will」を見つめるHuman Capitalプロジェクト

### Winning as One Team

## 多様なコラボレーションを促進し、組織の活力を引き出す

#### エンゲージメント:

#### 従業員の声を聴き、組織に活かしていく仕組み

組織の活力を上げるには、従業員一人ひとりが会社の方向性にコミットしている、エンゲージメントの高い環境づくりが欠かせません。dentsuではグローバル全体で毎年「Check In」というエンゲージメント調査を実施し従業員の声に耳を傾けています。その結果に基づき、各チームが主体的にアクションプランを策定・実行し、現場に根ざした改善を継続しています。全社的には、経営から

のコミュニケーション、従業員のビジョンや戦略の理解を向上させるため、リーダーと従業員の対話の質を高めるアクションを実行してきました。例えば昨年は世界中からシニアリーダーが約200名東京に集まり、顔を合わせて戦略を議論・共有するセッションを開催。その他、年間を通して定期的にトップ1,200名のリーダーを集めて発信するDentsu Global Leadership Meetingや各種タウンホール、リーダーが積極的に従業員と対話する「オープントーク」などを実施しました。こうして経営リーダーと現場とのオープンな対話の場や、タイムリーで透明性あるメッセージ発信の頻度を向上させることで、経営コミュニケーションのスコアを向上させました。

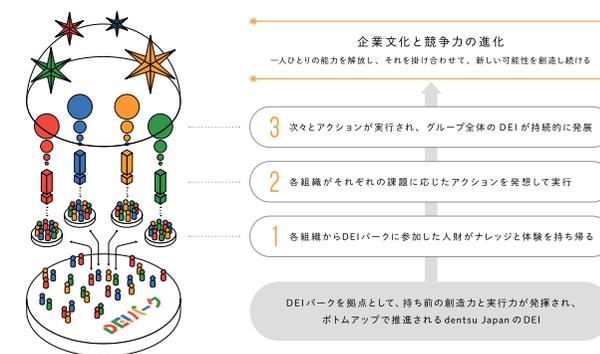


シニアリーダーシップミーティングの様子

#### 多様な人たちが集まり、力を発揮できる環境づくり

IGSを支える原動力は、多様な人財、多様な専門性、視点が掛け合わさることです。dentsuでは互いを尊重しあえる組織風土をグループ共通のゴールに据え、より具体的な取り組みについては地域ごとの社会・文化に応じて展開しています。

例えば日本では、各社・各組織から、ボトムアップの取り組みを加速させるためのアクション創出プラットフォーム「DEIパーク」を2021年から継続的に実施しています。2022年以降、各組織から選抜されたDEIリーダーが集まり、基礎知識を学び、マイノリティ当事者の仲間の話を聴き、互いに対話。それを自組織に持ち帰り周囲を巻き込みながら、自組織に必要なアクションを考え実践しています。これにより、一人ひとりの「自分ごと化」を促しながら、組織ごとに異なる課題に対する取り組みが自走していきます。2025年6月時点では約1,500名のDEIリーダーがDEIパークに参加。2024年度はdentsu Japan全従業員の約70%がアクションを実践しました。



dentsu Japan「DEIパーク」の実施構造

また、EMEA地域では、インクルーシブマーケティングプログラムを展開し、既にCXM、クリエイティブ、クライアントサービス、戦略を含むサービスラインにおいて、93名がプログラムを修了しています。このプログラムでは、従業員がクライアントと共にオープンで意味のあるディスカッションを行うスキルを身につけることを意図

しています。今後は、メディア分野にもこのプログラムの拡大を予定しています。

そして、APACにおいては、引き続き、支援が不足しているコミュニティに対して丁寧に意識向上を推進し、そのインクルージョンを促進することに注力しています。特に、ニューロダイバーシティ、メンタルヘルス、LGBT+のインクルージョンなどに関するプログラムを通じて、これらのコミュニティが当社のブランド、クライアント、そして社会全体の中でも重要な位置づけであることを啓発しています。今年度、当社の多様な取り組みに4,000人が参加しました。これには、dentsu APACの「Inclusion Month」や、更年期が職場の潜在能力・ダイナミクスに及ぼす影響などに関するパートナーとの探求が含まれます。更に、当社の「Voices Library」は、MastercardやMicrosoftといったクライアントとの持続的な対話を通じて、dentsu APACを多様でインクルーシブな職場として位置付けるのに貢献しています。

全社的には従業員同士のリスペクト意識をCheck Inサーベイでモニタリングすることで、多様なプロフェッショナルが自身の能力を安心して十分に発揮できる職場環境を目指しています。またジェンダーに関する目標を見直し、2030年までに米国を除くグループ全体で女性リーダーの割合を35%とすることを目指します。これは組織におけるマイノリティの数が全体の三分の一を超えてくると、マイノリティと感ずることが少なくなる、という理論を踏まえて検討しました。

### 「働きがいある会社」を目指して

従業員が創造性を発揮してイノベーションを生み続けるには、働く環境の整備も重要です。私たちが大切にしているのは成果に

フォーカスした働き方を追求することです。そのためにハイブリッドワーク、リモート勤務といった柔軟性は維持しつつ、各地でオフィスへ出社することも推奨しています。これは、dentsuの強みであるアイデアやクリエイティビティを生み出すには、従業員同士が顔を合わせた「リアル」なコラボレーションが重要な役割を果たしていると考えためです。

また従業員が裁量を持って働ける/休めることを意図し、ワークライフバランスを自分で整えるためのウェルビーイング休暇制度も設けています。

このような取り組みの成果もあり、昨年は働きがいのある職場として複数の地域・会社で表彰や認定をいただくことができました。引き続き、従業員が意欲を持って働けるための機会と環境を充実させていきます。

### HR Partnership Excellence

## 人事と事業部門が 一体となって成長をドライブする

上記の多様な専門性の向上やコラボレーション文化を醸成するには、私たち人事が事業と一体となって「変革のパートナー」として機能することが大事と考えています。ビジネスリーダーとともに、より事業の課題に沿った確かな人財マネジメントを実現するために、人事サービスの質と生産性の向上にも継続的に取り組んでいく必要があります。特にテクノロジーが急速に進化する現在においては、いかに効率的かつスピード感をもって、質の高いサービスを展開できるかが組織競争力の鍵となります。

### HRBP:ビジネスを最前線で支える人事パートナー

その実現に向けた重要な体制の一つが、事業の戦略的なパートナーとして人財マネジメントを推進するHRビジネスパートナー(HRBP)の配置です。

海外では、2019年よりHRBP制度を導入し、リーダーのパートナーとして地域ごとの課題に即した人財マネジメントや組織変革を推進してきました。2024年には、リーダーシップの適切な交代や組織構造の最適化を進め、今後は更に各部門が筋肉質な組織へと進化するための支援に注力していきます。

日本では、HRBPの取り組みは新たに立ち上がった段階にあり、実践を通じて知見を蓄積しているところです。今後は、国内外のHRBPが連携し、事業戦略に更に寄り添う体制を構築しながら、より包括的で実効性のある人事パートナーシップの確立を目指していきます。

### 人事オペレーションを磨き、従業員体験を向上させる

従業員一人ひとりにとっての体験価値を高めながら、組織全体の効率性を向上させるために、私たちは人事サービスのプロセス改善にも力を入れています。

日常的な人事関連の問い合わせや手続きを効率化するためには、海外では統合プラットフォーム「Ask People Services」の活用を推進。AIを活用したチャットボット等のプロセス自動化も取り入れることで、自己解決を促進し対応スピードと品質の向上を図っています。

また、サービス体制の基盤として、ニアショア/オフショア拠点の活用を戦略的に進めています。対応可能な人事サービス領域の拡大に加え、各拠点での処理件数も着実に増加しており、例えば南

米の拠点では対応の満足度が90%を超えるなど、高いサービスレベルを実現しています。

更に働き方をめぐるポリシーの見直しも進めており、リモートワークポリシーや国際モビリティポリシーといった、グループ全体で共通して適用される規程をブラッシュアップ。従業員が柔軟かつ生産的に働ける環境づくりを支援しています。

### HRデータとテクノロジーの活用

こうした戦略的な人財マネジメントを支える土台として、人財データとシステムの整備には継続的に取り組む必要があります。人財データに基づくインサイトは、事業と人財に関する意思決定の質を高めるだけでなく、従業員一人ひとりのより良い体験にもつな

ります。

dentsuの人財データの基盤となっているのが、「キャリアフレームワーク」という職種と等級(ジョブレベル)を定義した統一体系です。このフレームワークに基づき社内の「ジョブ」を可視化することで、人財に関するインサイトを得られるだけでなく、従業員自身にとっても社内のキャリアの選択肢が開かれ、主体的なキャリア形成が可能になります。現在、海外では約50,000人の従業員に対して、このキャリアフレームワークに基づいたジョブラベリングを実施しています。統一された基準と統合された人財データを活用することによって、評価、報酬、育成、ピープルアナリティクス、などの人事プロセスの標準化と、AIによる業務の効率化を進めています。日本においても、このグローバルの基準に倣い、統一基準に基づく人財

データベースの構築を開始しました。まずジョブレベルの統一から着手し、企業の枠を越えた機会創出と戦略的な人財配置の実現を目指します。

### 最後に

私たちは、「従業員を信じ、従業員の活力を引き出す」人事を目指しています。

従業員一人ひとりの「貢献したい、成長したい」という活力が引き出されてこそ、世界でクライアントから信頼される「Integrated Growth Partner」として価値を生み出せると信じています。その良きエンジンとなる人事の仕組みを、事業と一緒に実現していきたいと考えています。

目指す姿	進捗を捉える指標	2023年の実績値	2024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	66	66
従業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	成長機会スコア	66	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	なし	100%* *緊急カバーを含む
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	32.4%	32.5%
従業員同士が互いに尊重し合いながら働いている	敬意/Respectスコア	78	77
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	69	68
高いインテグリティのもと、正しい行動が実践されている	個人のインテグリティスコア	81	80