

『社員と会社の相互成長の実現』

を実現するための強みと取り組み

マンダムの強み 6

エンゲージメントの高い社員

創業100周年となる2027年の私たちのありたい姿「VISION2027」の実現のためには全社員への企業理念の浸透、実践が最重要事項と考え、第12次中期経営計画(MP-12)初年度の2017年に、まずは役員間で合宿を通してのディスカッション、次に、企業理念の「エバンジェリスト(伝道者)」と位置付けられた部門長への浸透、そして、各部門長から自部門スタッフへのワークショップ開催による浸透と、わずか半年間というスピード感でグループ全社員に対する浸透取り組みを実施しました。

その浸透度合いのフォローを目的として2018年より毎年、社員へのサーベイ実施と結果のフィードバック、それに基づいた各部門における自らの課題解決に向けたワークショップ実践を継続しております。

2022年度サーベイの結果と当社対応

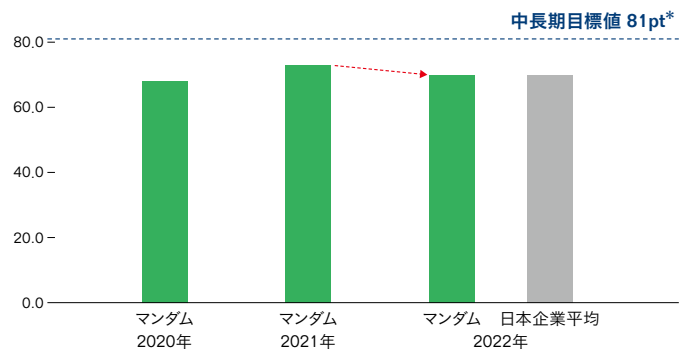
① 持続可能なエンゲージメント

「持続可能なエンゲージメント」のスコアに関しては、残念ながら前年より3P低下しました。

2年続けて苦戦を強いられている会社に対する不安、満足度の低下に起因していると推測され、それらを払しょくするための取り組み、施策が必要であると考えております。

昨年と比較してエンゲージメントのスコアはわずかに下降し、日本基準と同等のスコアとなっている。サーベイを含めた課題解決を通じて、中長期的目標値としては世界における消費財メーカーの水準をターゲットとする。

持続可能なエンゲージメントスコア



* グローバル製造業基準値を参考に設定

▶ 前期と比較して改善が見られたポイント

権限・裁量

業務推進に必要な権限委譲やチャレンジングで魅力のある仕事の機会提供に関してスコアが上がりました。2023年度(2024年3月期)までの3年間で、第13次中期経営計画「MP-13」で「変革・挑戦期」と位置付けていますが、それが徐々に浸透し始めていると評価しております。

また、権限委譲や意思決定のスピードアップ、部門間連携の強化を目的として23年4月に組織のフラット化や部門の統廃合などの組織改編を実施しており、社員が持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めていきます。

▶ 前期と比較して改善が見られなかったポイント

ウェルビーイング

ブランド強化のための新製品開発を進める中で一部の部門において長時間労働を招き、社員の健康配慮に関してスコアを落としました。当社では健康経営を進めており、社員がやり甲斐をもってイキイキと活躍する前提として、社員が心身共に健康でなければならないと考えており、是正に向けて取り組みを開始しております。

▶ ベンチマーク比較で優っているポイント

ゴール・目標

所属する部門の戦略理解や各社員の仕事の意義に関しては高いレベルで理解できており、日常的に理念の根幹となるお役立ちの精神が社員に浸透していることに起因していると推察されます。今後は部門長をキーパーソンとして経営戦略と自組織の戦略をよりシンクロさせることで価値創造に繋げていきたいと考えています。

▶ ベンチマーク比較で劣っているポイント

リーダーシップ

コロナ禍を起点として業績が苦戦を強いられている中で、会社や経営陣の戦略や意思決定、変化への対応について社員の不安が増しており、より丁寧で継続的なコミュニケーションが必要だと考えております。

これまで実施してきた「統括執行役員から社員への動画メッセージ配信」や「社長と社員の対話会」に加えて、23年度より変革の実現に向けた行動変容を目的とした部門長研修を実施しております。部門長には経営と各組織のメンバーを有機的につなぐ役割があると考えており、部門長を介して経営戦略や経営陣の考えをより身近に感じられるような体制を実現することで、経営と社員が一体となって事業推進できる環境や体制を目指してまいります。

② エンゲージメント向上に向けた取り組み

社長と社員の対話会

2021年度に引き続き、西村が社員との直接のコミュニケーションを通じて政策浸透と相互理解を実行する目的として、社員との対話会を開催しました。

目的

- ・「変革・挑戦」期に取り組むべきことへの気づきやマンダムの中長期の方向性理解浸透
- ・日々の問題意識共有、パーソナリティ相互理解
- ・健全かつ強固な組織風土・職場形成

開催スケジュール

2022年9月～2023年1月 合計44セッション

参画人数

株式会社マンダム10～30代社員 計238名
(前年参画者は247名 延べ参画者485名)

対話会は、1セッションにつき3～8名で、原則としてすべて対面で実施しました。事前課題として全グループ共通テーマと、10～20代、30代、新任管理職ごとの個別テーマを設定し、各社員が準備して対話に臨みます。

今回は若手中心の参画者となりましたが、「社内コミュニケーション・チームワークの希薄化」、「日頃、社内で“褒められる”機会がない、“役に立っている”と感じる機会が少ない」、「上位方針が充分伝わっていないため理解できていない」、「ワークライフバランスに影響を及ぼすレベルの時間外労働が常態化」などの重要な意見が挙げられました。

西村もこれらの声を真摯に受け止めており、これらの課題については既に改善に向けての取り組みを開始しています。

また、対話会実施に関して、「社長が社員一人ひとりの関心事に、型にはまった受け答えではなく丁寧に答えてくれたので、うれしかった。」

「現場で感じている課題と同様の課題を社長が感じていることが分かり、安心した。」「同世代同士の対話を通じて気づきが多く、モチベーション向上につながった。」とポジティブな意見も多く挙がりました。

この対話会は、会社が、トップが、現状をどう認識し、どういう方向性を目指しているかということ社員が理解・共有する有意義な機会と位置付けており、2023年度もこれまで未参加の約200名の社員と社長との対話を予定しています。

部門長研修

部門長は企業理念の「エバンジェリスト」であることはすでにお伝えしましたが、企業組織において経営陣と社員の架け橋であり、各組織の変革・挑戦を主導するキー・パーソンでもあります。そこで会社から部門長への役割期待を直接伝え、今後の変革と挑戦に向けた行動変容を促す場として部門長研修を新設しております。

本研修は、部門長×部門長、部門長×部下、部門長×経営陣の上下左右とのさまざまな接点を意識した設計で、大阪本社において対面形式での研修となっています。

今後1年間にわたって、部門長としてのマインドセットや組織や人材を牽引するための知識やスキルの獲得、それらを通じた変革と挑戦に向けた戦略の策定と実践までの一連の流れを実施する予定です。



〈特集〉マンダムグループの人的資本経営への取り組み

－「MHRX (Mandom HR Transformation)」本格的に稼働－

当社グループは2021年に、コーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. (なりたい自分に、全部なろう。)」を策定しました。これは、すべての生活者が「自分らしく生きること」をサポートし、これらを実現できる社会やありたい社会を持続的につくり上げていくという、当社が実現したいこれからの新しいお役立ちの形を表現しています。

そしてこの実現に向けて、全社員一人ひとりが“多彩な個性と強み(専門性)を持つ唯一無二の人財”として活躍し、今までにはない新たなオンリーワンの価値提供を通じたお役立ちを実践すべく、日々考働しています。

また、特に近年の社会環境における不確実性の高まりや、DXを通じたビジネスモデルの変革が顕著な中、当社が社会へのお役立ちを通じて継続的に企業価値を高めていくためには、これらの社会変化に的確に対応し、今まで以上にイノベーション(新たな価値の創出)を起こし続けることが重要です。

当社では、“多彩な個性と強みを持つ人財”こそが、さまざまなイノベーションを生み出す最大の源泉ととらえ、人財への積極的な投資は不可欠であると考えています。この“人財”に対する考え方は、グループ考働原則「MANDOM PRINCIPLES」の一つである「人財主義」や、当社の人財理念である「個と会社のHAPPYの実現」においても、一貫して表現されているものです。

この考えに基づき、当社の経営戦略と連動し、イノベーションを通じて社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現するために、多彩な個性と強みを持つ①「人財育成」、その人財の活躍を支える新たな②「人事制度」、③「健康経営」や④「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進、そして⑤「生産性と創造性を高める働き方」の実践、これら5項目を人財に対する主な取り組み領域として掲げ、以下の具体的な取り組みを実践してまいります。



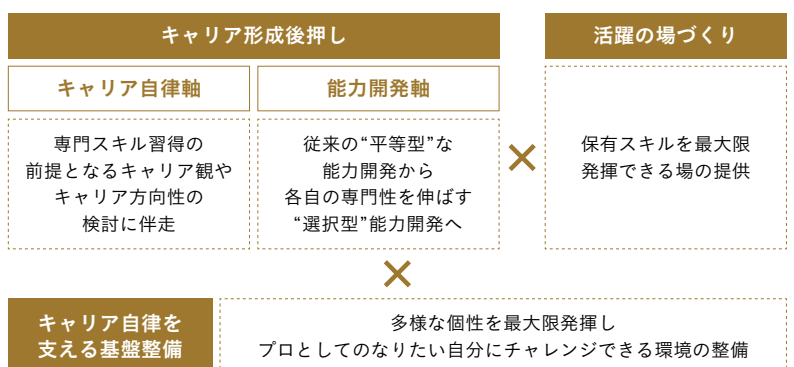
① 多彩な個性と強みを持つ人財育成(人財育成方針)

社員一人ひとりが個性や強みを持つ人財(プロフェッショナル人財)として成長するためには、社員自身の自律的なキャリア形成に向けた意識の醸成や、各分野における専門スキルの向上等、多角的な観点に基づく取り組みが必要になります。当社では、社内におけるプロフェッショナル人財の育成に向けたさまざまな施策を実践しています。

社員のキャリア開発・能力開発支援

当社では、主体的なキャリア形成を行う人財を「自律型人財」と定義しています。これに基づき、社員がこの自律型人財へと成長するために、キャリア自律軸と能力開発軸からなる「キャリア形成後押し」、社内外で保有スキルを最大限発揮するための「活躍の場づくり」、そしてそれらを支える「基盤整備」の3つの柱を体系図としてまとめ、これらを基軸としてさまざまなキャリア開発・能力開発に関する教育や制度の構築等を行っています。

キャリア開発支援体系図



新価値創出に向けたDX教育の実施

社員の能力開発において、デジタルやDX領域の能力・スキル開発は、今後の当社の新価値創出において特に重要な要素であると考えています。当社は2021年5月よりDX推進委員会を立ち上げ、全社におけるDX推進を進めており、その中で当社の新たな価値創出を実現できる人財の育成に向けて、次の2点に取り組んでいます。

●次世代デジタルリーダーの選抜、育成 ●DX推進の風土醸成を兼ねた全社員対象のデジタル教育実施

当社におけるDXの取り組みや推進体制が経済産業省のデジタルガバナンス・コード（DX推進指標）に基づいた認定基準を満たしていること、並びにステークホルダーへの適切な情報開示が行われていることなどが評価され、2022年8月1日に「DX認定事業者」の認定を取得いたしました。



人財育成や教育に関する取り組み

基本研修、その他教育、キャリア支援施策に関しては、ウェブサイトをご覧ください。

WEB CSR情報
▶ マンダムグループのCSR考働 >
労働慣行 > 人財育成

社内環境整備方針

② 人事の仕組み改革に伴うジョブ型の人事制度の導入

新たな価値創出によるお役立ちの実現に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造に向けて、ジョブ×キャリア自律を起点とした人事の仕組み改革（Mandom HR Transformation、略称MHRX=マークス）に着手し、その一環として2023年4月よりジョブに基づく役割等級制度を導入しました。

WEB <https://www.mandom.co.jp/release/2023033101.html>

これにより、各役割に求められる職責やスキルの明確化を通じて、役割の大きさに応じた公平公正な評価と処遇を行い、社員がやりがいを感じられるようにすることで、新価値創出に繋がられる体制を実現していきます。

③ 健康経営の推進

当社は、「社員が健康で働くことが企業の価値を高める」という考えの下、社員自身のウェルビーイングの実現に向けて、社員が働きやすい環境下で働きがいを得て全員参画できる職場づくりを推進しています。

これらの取り組みの結果、当社は2023年3月に「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されています。

また当社は、2023年6月に「健康経営の型づくりと成果創出のためのソリューションの共創および産業界への実装」を目的として設立された「健康経営アライアンス」において、参画企業の取り組みの共有を通じて健康経営の型と成果を共創する「プラクティスグループ」の一員として参画いたします。これにより、アライアンス内で得た集合知を元にさまざまな取り組みを検討・実践することで、当社の健康経営をより一層推進してまいります。

一方で、当社のさらなる健康経営の推進に向けた課題の一つとして、「一部社員の長時間労働の是正」があります。現状、社員の一月当たりの平均時間外労働時間は15.5時間ですが、そのうち一部社員が30時間を上回る長時間労働を行っている実態が判明しています（対象はマンダム単体における管理職層を含む正社員、2020～2022年度の3年間における一月当たり平均時間で算出）。当社では、すべての長時間労働を是正し、社員が健康に働くことができる環境をつくり上げることで、社員自身のウェルビーイング、そしてそれを通じたさまざまな新価値創出やさらなる企業価値の向上が実現できると考えています。この点をふまえ、当社では新たに「2027年度までに、全正社員（管理職層を含む）平均における一月当たりの時間外労働時間10時間以下の達成」を目標として掲げ、この実現に向けて取り組んでいきます。

主な施策

- ・保健師による健康指導や相談機会の拡大による「健康経営推進体制の充実化」
- ・各事業所への健康経営推進委員の配置
- ・社内健康経営ポータルサイトの開設と合わせてヘルスリテラシーや健康に関する情報を発信する「健康経営の見える化の推進」
- ・オンラインによる「健康セミナーの実施」



マテリアリティ『社員と会社の相互成長の実現』

④ ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「多彩な個性と強みを持つ人財」こそが、さまざまなイノベーションを生み出すための最大の源泉であるという考えの下、当社では「女性社員」「キャリア採用社員」そして「外国籍社員」の活躍に特に重点をおき、このダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組みをよりいっそう推進してまいります。

女性社員の活躍推進

価値観が多様化する中で生活者へお役立ちしていくためには「日本人」「男性」「新卒社員」という一様な視点ではなく、多様な観点が必要とされます。そのうちのひとつが女性の視点であると考えており、女性の活躍推進とその個性と能力を十分に発揮できる社会の実現に向けた段階的な考働計画を設定し、取り組みを推進してまいりました。

このような取り組みの成果が認められ、2022年6月には「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認証において最高ランクの「三つ星」を獲得、さらに翌年2月には、令和4年度「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」大規模企業部門における「優秀賞」を受賞しています。

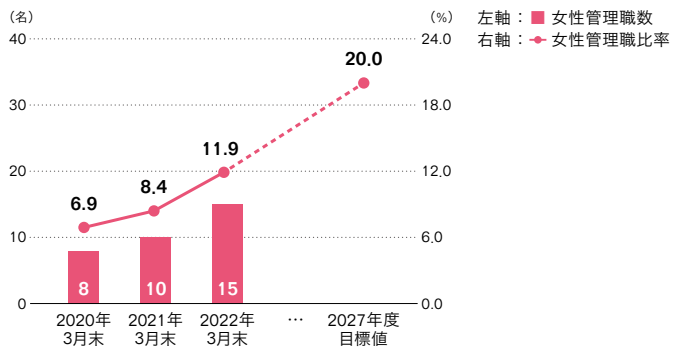


また、今後のさらなる女性社員の活躍推進に向けて、「2027年度までに女性管理職比率20%以上」を新たな指標として設定しています。この達成に向けて、当社では「単年度ごとの女性社員の管理職登用計画の策定」や「女性社員向けの各種研修の実施」、そして「経営層や管理職層に対する女性活躍に向けた各種教育の拡充」等のさまざまな取り組みを実施してまいります。

取り組み例

- ・多彩な個性や強みを活かし、さまざまなイノベーションの創出を目的とした管理職への女性社員の積極登用
- ・グローバル人材としての活躍を見据えたグループ拠点を含む異動配置や育成の実施
- ・異業種のキャリアデザインフォーラムへの参画

女性管理職比率の実績推移と今後の指標



備考 ・マンダム単体、各年3月31日時点における実績。
 ・管理職比率は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。
 ・管理職には、部長および課長を含み、執行役員は含まない。

⑤ 生産性と創造性を高める働き方の実践

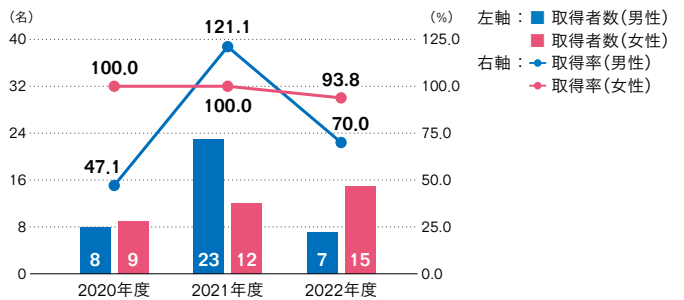
当社では、「単位当たりの生産性」「個の成長と働きがい」「創造性」が向上する働き方改革を推進しています。この働き方改革を通じて、社員がさまざまな制約にとらわれず、個性や強みを最大限発揮しながら、生産性と創造性を高める働き方を実現してまいります。

また、社員の育児休業の積極的な取得も推進しています。当社では、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画(2020年4月1日～2023年3月31日)として、「男女とも育児休業取得率100%を目指す」ことを掲げ、その達成に向けて、取得対象者の休業取得に向けた人事部からの積極的なアナウンスや、対象者全員とその上長・人事部の3者における面談の必須化等に取り組んできました。計画期間における各年度の結果は下表の通りとなりますが、本指標は継続して達成すべきものであるととらえており、今後も引き続き、男女ともに育児休業取得率100%の継続的な達成を目指して取り組んでまいります。

取り組み例

- ・コアタイムを原則撤廃するとともに、業務開始・終了の時間だけでなく業務時間中においてもフレキシブルに働くことができる「フレックス勤務制度の導入」
- ・介護との両立をふまえ、「家族の住居」を含めた「在宅勤務制度の導入」
- ・上記2制度の活用によって、出社勤務と在宅勤務を融合したハイブリッド型の勤務を推進

育児休業取得率の推移



補足 ・実績はマンダム単体、各年3月31日時点における実績。
 ・取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出。
 ・2021年度における男性の実績については、2020年度における一部取得対象者が2021年度に育児休業を取得したこと、2021年度中の取得者数が取得対象者数を上回ったことにより、100%を超える実績となっている。