

マテリアリティ

『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

企業は、多様な働き方を可能にするとともに、社員の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトを後押しすること、さらに、多様な雇用形態や機会の提供等を追求していくことが求められています。一方で、社員は、社会人になった後も継続的な学び直し、時代にあったスキルセットを身につけること、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となることが求められています。

そのような社会環境の下、私たちマダムは、社員は会社そして社会を支える「人財」を目指し、会社は社員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働きがいを得て「参画」し活躍する会社を目指しています。社員にとって自身が成長でき、魅力的に感じる会社で働くことは社員のウェルビーイングを達成するために重要であり、優秀な人財は会社の持続可能な成長にとっても重要です。価値観の変化が激しい現代においては、社員の成長と会社の変革の両面が必要となります。

マダムでは、社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、「単位当たりの生産性」「個の成長と働き甲斐」「創造性」が向上する働き方改革を推進します。

マダムの強み ⑥

エンゲージメントの高い社員

理念の共有、浸透のための取り組み

創業100周年となる2027年を見据えた「VISION2027」の実現へ向け、2017年度からスタートした第12次中期経営計画(MP-12)は基盤整備期と位置付け、その中で最優先で着手すべきことは企業理念の浸透、実践と考えました。すべてのグループ会社社員へ浸透するために、教育用のテキストを日本語、英語をはじめ、北京語、広東語、韓国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語と全部で8つの言語に翻訳をし作成しました。

全社員への教育は3つのステップで実施しました。まず初めに、役員に対して合宿を通じてさまざまなディスカッションを行いながら実施しました。続いて、各部門長を「エバンジェリスト(伝道者)」と命名し、役員から部門長に対して実施。

最終的に「エバンジェリスト」から自部門のスタッフに向けて、ワークショップ形式にて実施しました。

国内、海外社員1,009名(実施当時)を対象に実質半年間の短期間で実施しました。

2021年度サーベイの結果と当社対応

2018年よりその浸透度合いのフォローを目的として、社員へのサーベイと結果のフィードバックを毎年実施しています。

2021年のポイントとしては以下の通りです。

(注) 2021年度より、社員サーベイ委託企業を変更しております。

全質問91問中、83問が経年比較可能と判断しており、社員エンゲージメントは前年と比較実績を掲出してあります。

前期と比較して
改善が見られた項目

- ① 持続可能なエンゲージメント
- ② 協働/コミュニケーション

質問例 当社で働いていると、ベストを尽くそうという気持ちになる

質問例 会社は、部門を超えて情報やアイデアを共有するよう奨励している

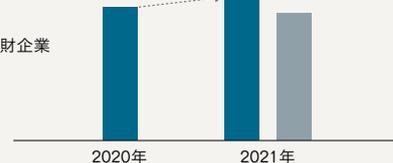
前期、社員の「エンゲージメント」のスコアが低下した結果を見て、当社経営陣はコロナ禍での急激なリモート勤務体制への変化と業績の悪化によってコミュニケーションの質と量が低下していること、加えて経営陣から社員に対して適切なメッセージを送れておらず、社員の不安を払拭できていないことに強烈に危機感を感じ、急速、社内の各領域で現在どのようなことに取り組んでいるかを共有するため、月1回のペースで各領域の統括執行役員から社員に動画メッセージを配信しました。

今回、「エンゲージメント」は明確に回復を見せました。同様に「会社の将来への前向きな見方」、「高い貢献意欲」も上昇しており、これは動画メッセージの配信や後述する社長対話会が一定の効果を上げたと自負しております。また、長引くコロナ禍において、スコアが下がりがちな「部門を超えた情報共有」、「部署間連携」などで大きなスコア改善がみられたことは、第12次

中期経営計画(MP-12)に導入した共通グループウェアとこれを活用した働き方改革により、対面が困難な環境下や在宅勤務においてもウェブミーティングシステムを活用した情報共有やコミュニケーションを取ることが可能な環境の整備や、ファイル共有システムを活用した仕事の進め方が貢献したものと考えられます。

▶ 社員エンゲージメント

■ マダム
■ グローバル消費財企業
基準値



前期と比較して 改善が見られなかった項目

- ① **タレントマネジメント** 質問例 仕事に関係のある研修を受けるために時間的余裕がある
- ② **業務推進** 質問例 私が担当業務を進める上で大きな阻害要因はない

2021年度から改善が見られなかった項目としては「研修を受ける時間的余裕がない」、「業務推進上での阻害要因がある」、「福利厚生制度の満足度」などの不満が挙がりました。コロナ禍で働き方が変わったことに伴っての社員自身のキャリア自律への関心の高まりや課題認識の変化、福利厚生への意識の高まりが背景にあると考えられます。

なお、現在当社は2023年度からの本格導入を目指して、『キャリア自律を軸とした人財開発』と『ジョブ(役割)視点の考え方』を起点とした人事の仕組み改革*への移行準備を行っております。
*MHRX(マークス):P.33参照

外部(他社)基準値と比較して 劣っている項目

- ① **リーダーシップ** 質問例 経営陣は変化にうまく対応している
- ② **業務推進** 質問例 当社では、適正なレベルの役職者により意思決定がなされている

世界の消費財企業の基準値、グローバル高業績企業の基準値と比較して当社が劣っていて改善余地の大きいスコア項目としては、「リーダーシップ」と「業務推進」が挙がっております。コロナ禍で事業環境が激変する中、会社・経営陣の意思決定、戦略、変化への対応について、継続的なコミュニケーションと可視化によって社員に安心感を与えることが求められています。また、今後の会社の進むべき方向を理解し、併せて自らの役割期待

を理解し、成長・貢献できるという自負、自信を取り戻すことも非常に重要です。役員からの動画メッセージ配信は2022年度においても引き続き毎月実施することが決定しております。この取り組みを継続し、当社役員が今考えていること、課題認識の共有をすることで社員の安心感へともつながり、これらの課題項目の克服へとつながるものと考えております。

社長と社員の対話会

西村が社長就任を機に、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、2021年7月より社員との対話会を開始しました。海外に関しては新型コロナウイルス感染拡大の状況もあり、リモートでの開催となりましたが、日本国内においてはFace to Faceで話すことにこだわり、すべて対面形式で実施しました。

[西村コメント]

2021年度は国内マンダムの管理職およびグループリーダー(管理職補佐)、国内・海外グループ会社の代表者、海外ローカルの幹部、海外出向者を対象としており、合計247名とのグループ対話を行いました。主目的である中長期の戦略の方向性の理解浸透のみならず、個々人の課題意識の共有やパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。私に対話の中で気づいたことは、参画者一人ひとりが高い課題意識を持っていることを実感したことで、現状を打破して、会社を何とかしたいという本気の気持ちが伝わってきて、非常に頼もしく感じました。

私に対話の中で感じた点が2つあり、1点目は当社には“不文律”が多く存在しているということです。ルール化されていないことにまで忠実になり過ぎて社内資料作成などをはじめとしてさまざまなムダが発生しているのではという危惧でした。

こういったこともすべて前例主義は一度取り払って何事もフラットにゼロベースで考え、全体最適視点でしっかりと考える重要性を感じました。

2点目はコミュニケーションに関する課題が顕在しているということです。リモートワークの弱点である、部下や仲間の些細な変化に気づきにくいということから発生している不安やモチベーション低下が少なからず発生している危険性を感じました。また、顔を合わせさえすれば一言で理解、解決することに時間がかかり、知らず知らずのうちにストレスが蓄積されて行く原因にもなっていると感じました。後日、管理職の皆さんに対しては、部下がHappyな状態で仕事ができる環境整備に注力することを強く要請しました。



この対話会も前述の役員動画メッセージと同様に、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とらえており、2022年度以降もこの対話を継続し、2022年度は10~30代社員と今期からの新任管理職を対象に約250名、2023年度は40~50代、シニア正社員を対象に約250名と2年間で約500名に対しての実施を計画しております。

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。

 CSR情報
▶ マンダムグループのCSR考働 > 労働慣行 > 人財育成

エンゲージメントの高い社員 トピックス

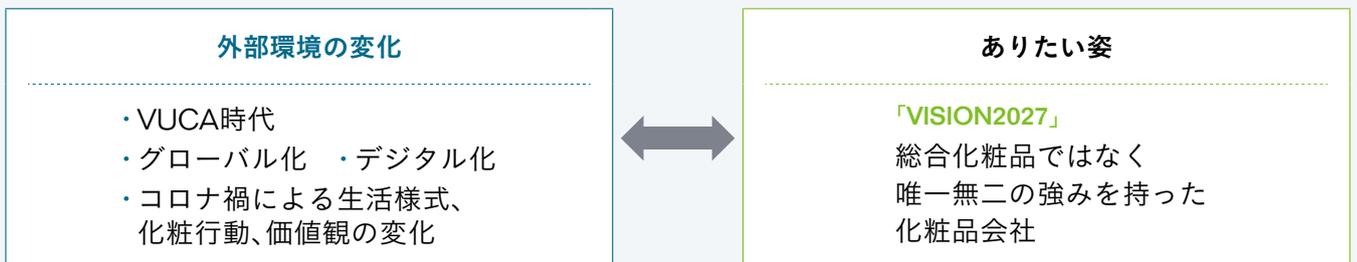
〈特集〉 人的資本に関する取り組み

社会の変化に対応し、生活者へのお役立ちを実現していくために人事の仕組みの改革に着手

マンダムの人財理念



背景



当社は創業100周年にあたる2027年のありたい姿である

「VISION2027」総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社を発表しております。

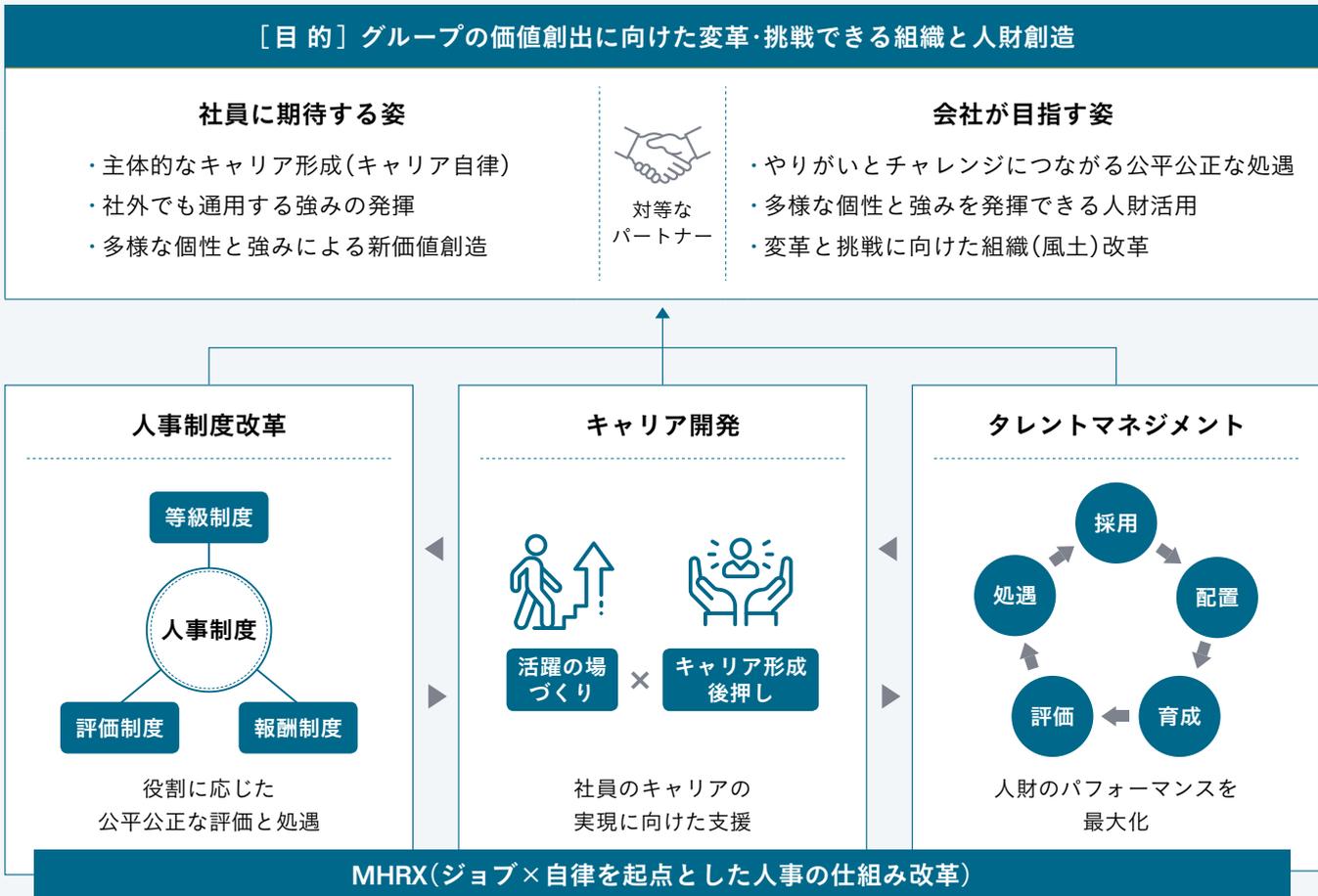
一方、私たちを取り巻く外部環境はグローバル化やデジタル化等を背景に、

非常に変化が激しいVUCAの時代と言われ、先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。

このような激しい変化に的確に適応し、ビジョンに掲げる生活者へのお役立ちを続けていくためには、人事の仕組みを改革する必要があると考えました。

人事の仕組み改革 (MHRX) の概要

『MHRX』全体像イメージ



そこで、ジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX)への取り組みを開始しました。

MHRXは「mandom・ヒューマンリソース・トランスフォーメーション」の略です。

社員の成長と共に会社が成長することを目指す「個と会社のHAPPYの実現」というグループ人財理念の下、グループの価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目的としています。

『キャリア自律を軸とした人財開発』と『ジョブ視点の考え方』を起点とした仕組みであり、

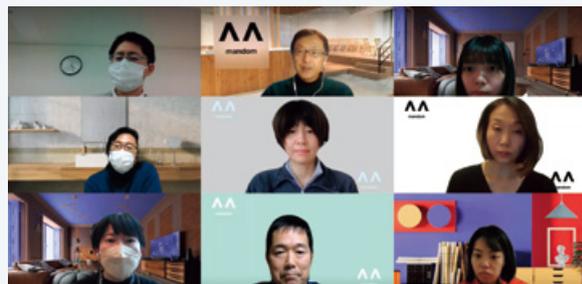
①人事制度改革、②キャリア開発、③タレントマネジメントの3つの取り組み施策から構成されます。

主体的なキャリア形成を行い、強みを持った多様な人財の集合体を目指していきます。

新人事制度に向けて

新人事制度への移行に向けて、1回目の説明会は終了しており、そのフォローとして社員の理解促進を図る目的で5～10名程度の小規模での対話会を2022年2～3月の間に80回ほど開催しました。

6月には2回目の説明会も実施しており、スムーズな導入に向けて丁寧に準備を進めているところです。



小規模対話会風景

マテリアリティ『社員と会社の相互成長の実現』

健康経営

私たちは、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から、健康管理を経営課題ととらえており、2020年度には「健康基本方針」を策定し、社員やその家族の健康に関わる不安を取り除き、会社の経営基盤である「人財」が安心して実力を発揮できるよう、健康経営の取り組みを推進しています。

また、健康投資による健康関連の目標として「アブセンティズムの低減」「プレゼンティズムの改善」「ワークエンゲージメントの向上」を置き、これらの目標を計る指標として社員の意識と行動の変容に関するもの、施策の参加率および満足度等を設定し管理していきます。



CSR情報

▶ ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス

「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定

このたび当社の取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。

同制度は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。



多様性の確保

私たちは、多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

また、2017年5月に公表した「マンガム社員が常に遵守すべき考働原則」である5つの「MANDOM PRINCIPLES」の中で「全員参画」と「人財主義」を掲げ、日々、考働しています。

女性活躍の推進について

2016年4月より施行されている女性活躍推進法については、広く社会から期待・要請されている重要な課題と理解した上で「従業員満足(ES)と多様性の確保」のテーマの一つに盛り込んでいます。同法の趣旨と目的に則り、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て段階的に設定した行動計画を実践するとともに、下記の厚生労働省の公式ウェブサイトでも情報公開を行い、順次、情報を更新・追加してまいります。



外部サイト

厚生労働省公式ウェブサイト

▶ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画のマンガムページ

障がい者の雇用促進について

私たちは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりの一つとして、障がい者の雇用促進と活躍推進に向けた職場の環境づくりを進めています。本社ビルにおいては、障がい者用トイレを1階に設置している他、障がい者用駐車スペースの確保、オフィス内での車いすなどで通行可能な通路の確保などバリアフリーへの取り組みや配慮を行っています。

また、福崎工場では、エントランスや2014年に増改築した生産棟などにてバリアフリーや多目的(多機能)トイレを設置するなどの取り組みを行っています。2018年12月には国内子会社の「株式会社マンガムウィル(以下、「マンガムウィル」)」が障害者雇用促進法に定める特例子会社の認定を取得しました。マンガムウィルでは、障がい者や再雇用者が無理なく長期的に且つ意欲的に就労ができるように、多様な能力や特性に合わせて業務を振り分けたり、通院などを考慮して時間単位での年休取得を可能にするなど、多様性に合わせて環境や制度を整備しています。また仕事を通じて自己成長ができるよう人財育成にも取り組んでいます。



CSR情報

▶ 人事労務関連データ

「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の最高ランク「三つ星認証企業」に認証

このたび当社の取り組みが評価され、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の「三つ星認証企業」に認証されました。

これは、大阪市が「意欲のある女性が活躍し続けられる組織づくり」「仕事と生活の両立(ワーク・ライフ・バランス)支援」「男性の家庭参画」について

積極的に推進する企業等を、一定の基準に則り認証し、当該の企業等が社会的に認知されることでその取り組みが広く普及することを目的として行っている認証事業です。

