

社員と会社の相互成長の実現

コミットメント

社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる『活躍社員』比率	38%以上	2027年	20%	P.54
	従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年	72%	P.54
多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(当社)	2027年	14.8%	P.57

マンドムグループは、企業理念における考働原則「MANDOM PRINCIPLES」の一つに「人財主義」を掲げており、創業以来変わらず、マンドムグループのすべての社員を貴重な「財産」としてとらえています。そしてこの人財主義に基づき、マンドムグループの人財理念「個と会社のHAPPY」が策定されています。

この人財理念のもと、会社は社員の成長に対して積極的に投資を行い、社員一人ひとりが多彩な個性と強みを活かして最大限に活躍する(個のHAPPY)ことで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現(会社のHAPPY)する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。

そのためマンドムグループでは、この「相互成長」の観点に基づき、人財に対するさまざまな取り組みを推進しています。

取り組み事例 1

■ チャレンジする風土の醸成に向けた取り組み

マンドムグループでは、考働原則として「人財主義」とともに「チャレンジ・チェンジ・イノベーション」や「全員参画」を掲げており、グループ社員が社会へのお役立ちの実現に向けて「社員が自ら考え、自律的・積極的に行動する」ことを重視しています。そのためマンドムグループでは、グループ企業理念の深い理解とそれに基づく理念考働の実践が、社員一人ひとりの「仕事のやりがいや社員のエンゲージメント

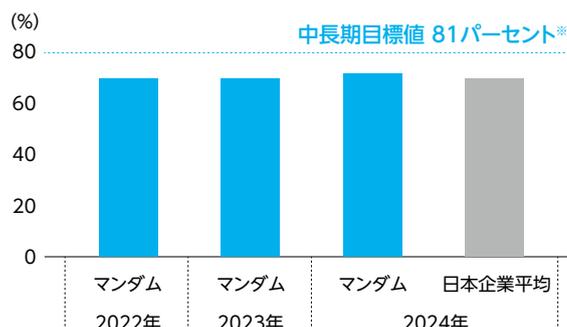
トの向上」にも寄与できると考えています。このことから、人的資本経営における「企業理念と人財理念の共有と実践」の取り組みとして、毎年マンドムサーベイを実施し、結果から見えた諸課題に対応していくことで、社員の企業理念に対するより深い理解・共感の促進とエンゲージメントのさらなる向上を目指しています。

2024年度マンドム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

マンドムグループ全体における「持続可能なエンゲージメント」スコアに関しては、前年から微増する結果となりました。会社業績をはじめとした事業ごとの状況は異なるものの、業績回復に向けたサクセス事例がグループ内でも顕在化してきており、これまで課題となっていた経営陣のリーダーシップに関するスコアも顕著な改善がありました。社員のエンゲージメントスコアをさらに向上させるために、以下の結果を踏まえての取り組みや施策を進めてまいります。

持続可能なエンゲージメントスコア



●前年度と比較して改善が見られたポイント

リーダーシップ

当社では2024年度より収益性の改善に向けた構造改革プロジェクトを進めており、その成果として2024年度の日本事業の業績にも顕在化し始めています。また、そのプロジェクトの取り組み内容や具体的な成果のみならず、CxOの日々の考えが伝わるように社内向けに定期的にメッセージを発出しており、そうした活動の結果としてリーダーシップスコアが明確に改善されたものと考えております。特に、当該プロジェクトへ参画しているメンバーが多い組織を中心として当該スコアの改善が顕著であり、今後も継続して社内コミュニケーションを通じて全社的に情報共有を行っていきたい考えです。

▲前年度と比較して改善が見られなかったポイント

協働／コミュニケーション

当カテゴリーは前年度と同一のスコアとなりました。前年度から明らかな改善の傾向が見られたリーダーシップのカテゴリーと同様、この協働／コミュニケーションのカテゴリーに関しても構造改革プロジェクトに関連する領域や部門のスコアが顕著に向上しました。これは当該プロジェクトを推進するにあたって、各領域がこれまで以上に密で高度な連携を行い、成果の創出に取り組んでいる結果であると考えています。

●日本基準値比較で優っているポイント

ゴール・目標

当カテゴリーは数年来継続した強みとなっています。これまで当社では理念浸透に注力してきておりますが、そのお役立ちの精神が経営戦略、所属する部門の機能戦略の高いレベルでの理解につながっていると考えています。今後も継続してすべての社員と考えを共有し一丸となって新たな価値創造を通じた社会へのお役立ちにつなげてまいります。

▲日本基準値比較で劣っているポイント

調査後の取り組み

会社全体または各組織としてのマダムサーベイ実施後の取り組みに関しては前年度比で微増であるものの、日本基準値比較では未だ乖離がある状態です。こうした状況を受けて、前年度よりサーベイ結果のタイムリーな社内共有やサーベイ結果を受けての会社方針の表明、具体的な対応策の提示・実施などこれまで以上に会社としての取り組み姿勢や考え方が伝えられるような社内コミュニケーションに取り組んでいます。

②エンゲージメント向上に対する取り組み

2024年度は、前年度に導入したジョブ型人事制度を踏まえ、「新たな人事制度や変革の方向性に対する社員の理解と浸透」をテーマに、人材育成とエンゲージメント向上の両面から取り組みを強化しました。当社では、人事制度や組織体制の変革を単なる制度変さらに終わらせるのではなく、制度を現場に根付かせ、社員一人ひとりの理解と納得、そして自律的な行動につなげることが重要だと考えています。その中でも、日々のマネジメントを担う管理職層への働きかけは、変革の実効性を高める上で欠かせません。2023年度には、まず部門長を対象にした研修を実施し、部門間の連携強化や役割期待に基づくマインドセットの醸成を進めました。2024年度はこの取り組みをさらに発展させ、より現場に近い「課長層」に焦点を当て、以下の2つの施策を展開しました。

(1)ライン職（課長）研修の実施

現場のマネジメント層として重要な役割を担う課長層に対し、役割の再認識とマネジメント実務への活用を目的に、1日集中型の「ライン職（課長）研修」を実施しました。本研修では、ジョブ型人事制度における役割期待の明確化や評価制度の理解促進に加え、健康経営の観点からの部下の健康管理、キャリア支援の視点など、現場マネジメントに求められる多角的なテーマを取り上げました。また、参加者間でのディスカッションやケーススタディを交え、実際の現場課題を踏まえた対話型の学びの場となるよう設計しました。これにより、課長層が制度を「理解する」段階から、「運用し、自らが変革の担い手となる」意識への転換を促しています。

(2)ライン職（課長）との個別対話会の実施

課長層がマネジメントを担う中で直面する人事制度に関する課題や疑問について、現場と人事部門の相互理解を深めることを目的に、1on1形式による対話の場を設けました。この取り組みは、制度の運用上の実効性を高めるだけでなく、管理職層のエンゲージメント向上にもつながるものと考えています。※詳細は、「人財戦略」(P.43)にて、MHRXに関する現状課題の整理・分析とともに紹介しておりますので、ぜひそちらもご参照ください。

当社では今後も、制度設計にとどまらず、社員一人ひとりの主体性を引き出すための対話と学びの機会を継続的に提供してまいります。現場と人事、個人と組織がともに成長する循環を確立することで、変革と挑戦を支える人財基盤の強化を図ってまいります。

社員と会社の相互成長の実現

■ 収益性改善に向けた構造改革プロジェクト

構造改革における人財育成の取り組み

収益性改善に向けた構造改革プロジェクトでは、継続して人財育成に取り組んでいます。

人財育成を通じて、さまざまなスキルやノウハウを組織知として蓄積し、収益性改善を一過性のものとせず、継続的な取り組みへとつなげていくためです。すべての社員を対象とした組織としての職務遂行能力を底上げするビジネススキルに加え、マネジメント層を対象としたリーダーシップスキル、さらに各職種に特化した専門スキルという3つの軸で構成されています。これまでに、ビジネススキルは2種類・

計32回・延べ530名、リーダーシップスキルは3種類・計25回・延べ154名、専門スキルは10種類・計13回・延べ312名が受講しました。こうした成果は、日本事業の業績にも着実に表れてきていると考えています。今後もこれらの取り組みと成果を継続することが重要であり、変革・挑戦し続けるための実行力を備えた人財育成の仕組みを構築してまいります。2026年度以降は、これらの人財育成の取り組みを日本のみならずグループ全体に展開する予定であり、今後はグループを俯瞰した人財育成を実践してまいります。

ビジネススキルトレーニング	全社員に求められる行動変容に必要なビジネススキルを学び実践できるようになるためのトレーニング
リーダーシップスキルトレーニング	結果を出すリーダーに求められる行動を学び実践できるようになるためのトレーニング
領域・部門別専門スキルトレーニング	各領域・部門に必要な収益性向上のためのスキルを学び実践できるようになるためのトレーニング



研修風景 青山



研修風景 日本橋



研修風景 本社

担当者コメント

研修を通じて、社員一人ひとりが主体的に学び成長する姿が、組織全体の活力となっていることを心強く感じています。個人の成長が組織や会社の成長につながり、変化を恐れず挑戦し続けることが、私たちが目指す姿の実現に欠かせません。

今回の研修では、領域・部門別専門スキルトレーニングにおいて現場の声を積極的に取り入れ、実践的な内容にこだわりました。また、ビジネススキルトレーニングやリーダーシップスキルトレーニングでは、アダルトラーニングの考え方を導入し、同僚に教えることを通じて学びをさらに深める工夫をしています。こうした取り組みは、今回の研修の大きな特徴であり、担当者としても特に力を注いだ点です。

これをきっかけに、学び合う文化がより根付いていくことを期待しています。今後も互いに刺激し合い、高め合える環境づくりを大切にしながら、変革を続ける企業風土を育んでいきたいと考えています。そして、社員一人ひとりの挑戦と成長が、会社の未来を切り拓く原動力になると信じています。



人事総務部 人事企画課

片山 碧

取り組み事例 2

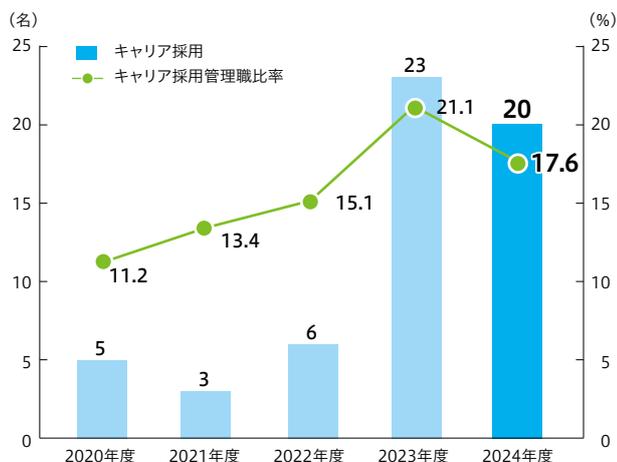
多様な人財の活躍に向けた取り組み

マダムグループでは、人的資本経営における「ダイバーシティ&インクルージョン」を特に重要な取り組み観点として位置付けています。これは、当社グループの目指すお役立ちの実現に向けて、イノベーションを創出するための「多様な個性と強み(専門性)を持つ人財」の活躍が必要不可欠で

事業成長に向けたキャリア採用者の獲得と定着

当社では社内での人財育成を根幹に置きながら、社会の激しい変化に対応してお役立ちを実現していくために、社内にはないスキルを保有したキャリア採用者を積極的に獲得しています。また、「職歴」という観点からもキャリア採用者は当社にはない発想や考えを有していると考えており、イノベーション創出のための重要なダイバーシティの観点の一つであると考えております。前年度からキャリア採用者が早期に会社風土に馴染み、十分に能力発揮できるようオンボーディング施策も実施しており、仕事上でつながりのある他領域のキーパーソンと接点を持つ“交流1on1リレー”や身近な相談やフォローを可能とする“バディ制度”など当社らしいユニークな施策を実施し、キャリア採用者からも好評を得ています。今後さらに、キャリア採用者が当社に定着するための取り組みも進行中であり、当社のこれまで培ってきた資産にキャリア採用者の新たな発想や考えを掛け合わせて、新たな価値の創出につなげていきたい考えです。

キャリア採用



あると考えているためです。そのためマダムグループでは、この「イノベーションの創出」という視点に基づき、「文化的背景」「職歴」「性」「年代」の4要素における人財の多様化を目指します。

女性活躍推進

当社では女性活躍推進に取り組んでおり、女性社員の働きやすさと働きがい両方の向上を目指しています。特に働きがいの視点においては、女性社員のキャリア開発に取り組んでおり、キャリアデザインフォーラム等への参画を通じて、女性社員のキャリア意識の向上と女性社員同士のネットワークづくりを促進することで、社員一人ひとりが持つ個性と強みがより発揮しやすい環境づくりを推進しています。また、意思決定層における人財の多様化の観点から、当社では女性管理職の積極登用を推進しています。2025年度の期初時点では目標にしておりました女性管理職比率の20%を達成いたしました。当社では引き続き女性が重要な意思決定に関与し、多様性の観点を踏まえた事業を推進できるよう本取り組みを継続して進めてまいります。

女性管理職比率

