

## マテリアリティ3 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	中期目標		2023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	15%	P.54へ
	従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年	70%	P.55へ
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(MCJ)	2027年	12.8%	P.56へ

マダムグループは、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、マダムグループのすべての社員を貴重な「財産」として捉えています。そしてこの人財主義に基づき、マダ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。

そのためマダムグループでは、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。

### マダムの強み 6

### ■ エンゲージメントの高い社員

#### チャレンジする風土の醸成に向けた取り組み

マダムグループでは、考働原則として「人財主義」と共に「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。そのためマダムグループでは、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、毎年マダ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更なる向上を目指しています。

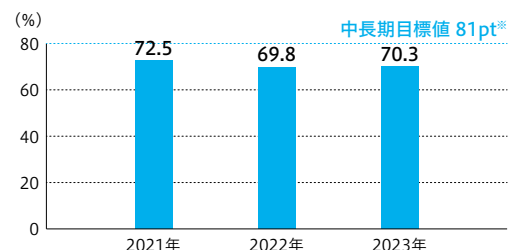
#### 2023年度マダムサーベイの結果と当社対応

##### ① 持続可能なエンゲージメント

マダムグループ全体における「持続可能なエンゲージメント」のスコアに関しては、前年と変わらず横ばいの結果となりました。

社会環境の変化が激しい中、依然として十分な業績回復が実現できていないことに対する不安などから、社員のエンゲージメントスコアが向上せず、停滞していると考えています。そのため、これらを払しょくするための取り組みや施策を進めていきます。

##### 持続可能なエンゲージメントスコア



※グローバル消費財企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

## イノベーション

当社では2022年度のサーベイ結果を踏まえ、2023年度から新たに部門長研修を実施しました。2023年度の部門長研修は参加者の満足度が非常に高く、研修目的であった「変革と挑戦に向けた部門長の行動変容の促進」を達成することができたと考えています。加えて課長層における本スコアも合わせて上昇していることから、この研修を通じた部門長の変革のマインドや考働が、課長層にも好影響をもたらす結果となっています。

また2023年度よりジョブ型人事制度を開始しており、年齢や経験年数に関係ない適所適材に基づく役職者の任用なども本スコアの上昇に寄与したと考えています。

## ●日本基準値比較で優っているポイント

## ゴール・目標

前年度のサーベイ結果に引き続き、所属する部門の戦略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「お役立ち」の精神が社員に浸透していると考えています。

今後も継続して、部門長・課長層における管理職教育を拡充させていくことで、自社の経営戦略と自組織の戦略をよりシンクロさせ、新たな価値創造を通じた社会へのお役立ちにつなげていきます。

## ②エンゲージメント向上に対する取り組み

## 収益性改善に向けた構造改革

現在の日本事業において注力すべき経営課題は「収益性の改善」であり、当社が外部環境の変化に的確に対応し、お役立ちを継続していくためには、抜本的にビジネスモデルを見直し、収益性改善に向けた構造改革に取り組む必要があります。そのため当社では2024年2月より、この構造改革プロジェクトを発足させ、収益性改善に向けたさまざまな観点からの取り組みを推進しています。

またこのプロジェクトでは、「人財育成」を変革の中心に据えています。これは人財育成を通してさまざまなスキルやノウハウを組織知化し、収益性改善を一過性のものにするのではなく、継続的な取り組みとするためです。組織のレベルを底上げするための基礎スキルはもとより、それらに加えて専門スキルを磨き、絶えず変革・挑戦し続けるための実行力を兼ね備えた人財の育成に取り組んでいきます。

## ▲前期と比較して改善が見られなかったポイント

## パフォーマンスマネジメント

2023年度のジョブ型人事制度導入に伴い、報酬や福利厚生面についても、各制度における本来の目的を踏まえ、ゼロベースでの見直しを行いました。これにより、従来のような属人的要素の強い制度から、ジョブ(役割)に基づく公平・公正な処遇が実現できる制度へと改革を行っています。

引き続き、新人事制度の理解促進に向けた情報発信を強化するとともに、変化する社会や価値観に合わせて報酬や福利厚生制度がどのようにあるべきかを問い続け、公平公正な処遇が実現できるように取り組んでいきます。

## ▲日本基準値比較で劣っているポイント

## リーダーシップ

コロナ禍を起点に、業績が十分に回復しない環境が続いており、加えて、物価の上昇による実質賃金の低下などから社員の不安が表出したものであると考えています。

そのため、社員との丁寧なコミュニケーションを継続することはもちろん、経営陣が社員に対して会社業績回復に向けた明確な打ち手を発信し、強いリーダーシップの下で全社一丸となり変革を牽引していくことが重要ととらえています。



## マテリアリティ3 社員と会社の相互成長の実現

### 管理職研修の強化・拡充

2023年度から開始した部門長研修は、組織における経営陣と社員の架け橋であり、組織の変革・挑戦を主導するキー・パーソンである部門長を対象に、役割期待に基づくマインドセットや経営戦略のさらなる理解、タテ(直属上司)・ヨコ(部門長同士)・ナナメ(他部門の経営者)のさらなるコミュニケーション促進と連携強化を目的に、1年間をかけて実施しました。参加者からは「経営層の考え方や今後の取り組み方向性について議論できる場があり、今後の戦略の策定に活かせる」「部門長同士の連携が強化でき、業務が今まで以上に進めやすくなった」といったポジティブな声が上がっています。

当研修を通じて、改めて部門長に求められている期待役割の理解や変革をリードしていくためのマインド醸成、部門長同士のコミュニケーション強化を通じて、今後の変革と挑戦

を主導するうえでの基盤をより強固なものにすることができたと考えています。また2024年度より、部門長研修に加えて、新たに課長層に対する研修を開始しています。これにより、部門長に加えて、管理職層全体で組織の変革・挑戦を主導し、新たな成果を創出できる組織体制を創っていきます。



### 多様な人財の活躍に向けた取り組み

マングラムグループでは、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、マングラム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「多彩な個性と強み(専門性)を持つ人財」の活躍が必要不可欠であると

考えているためです。

そのためマングラムグループでは、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。

### 海外グループ人財の活躍機会拡大

マングラムグループがグローバル全体でお役立ちを拡大していくためには、展開国ごとに異なる社会背景を的確に理解し、それらに柔軟に対応しながら各社のビジネスを牽引できる経営人財の活躍が必要不可欠だと考えています。そのためマングラムグループでは、「文化的背景」の観点から、「グループ各社の経営人財の多様化」に向けた取り組みを進めていきます。

一例として、グループ各国の社員が国を越えて活躍するための国際異動に関するグループ間でのルール策定や、各国における主要なポジションの計画的な後継者育成計画の策定・実行を通じて、海外現地の社員がこれまで以上に活躍できるよう、この機会の拡充に向けた環境整備に取り組んでいきます。

### 女性活躍推進

また、マングラム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。2027年度における女性管理職比率20%以上の達成に向けて、当社では引き続き、計画的に取り組むを進めていきます。

### 女性管理職比率の推移

