

2023年9月期  
人的資本経営  
説明資料

株式会社ツナググループ・ホールディングス  
(証券コード:6551)

できることは、まだある。



日本の労働需給ギャップに、圧倒的な解決策を。

**01** 人的資本経営に対する考え方

**02** 2023年9月期 取り組み

**03** 2024年9月期 計画

**04** APPENDIX  
(人的資本経営データ)

できることは、まだある。



**01** 人的資本経営に対する考え方

**02** 2023年9月期 取り組み

**03** 2024年9月期 計画

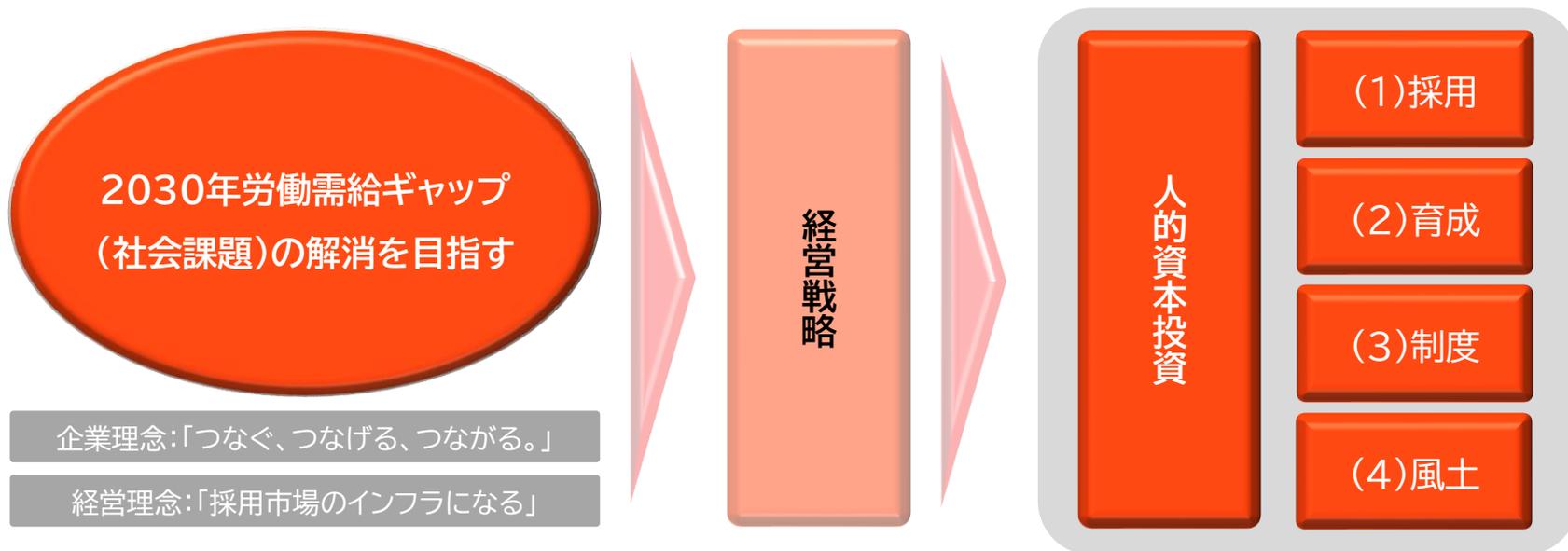
**04** APPENDIX  
(人的資本経営データ)

できることは、まだある。



## 社会課題解決、経営戦略実現のため、人的資本への投資は最重要経営課題のひとつである

当社グループでは、企業理念「つなぐ、つなげる、つながる」、経営理念「採用市場のインフラになる」のもと、社会課題のひとつである「2030年労働需給ギャップ」の解消を目指しています。そのためにも当社グループが持続的な成長を実現することは不可欠であり、人的資本への投資は最重要経営課題のひとつと捉えています。



## 社会課題解決を目指した人的資本経営。そのための「採用」、「育成」、「制度」、「風土」投資

社会課題解決のための前提条件とも言える持続的な成長。そしてそのために不可欠な人的資本経営。主に以下4領域においてそれぞれの方針を掲げ、人的資本の強化を目指した具体策を講じて参りました。

### 人的資本投資

(1)採用



将来のリーダー人材は、継続的な新卒採用投資から輩出

(2)育成



若手には投資を、ハイキャリアには機会提供を

(3)制度



誰もが公平に享受でき、かつ活躍人材に報いる人事制度

(4)風土



従業員の声を経営反映させるダイレクトコミュニケーション

01

人的資本経営に対する考え方

02

2023年9月期 取り組み

03

2024年9月期 計画

04

APPENDIX  
(人的資本経営データ)

できることは、まだある。

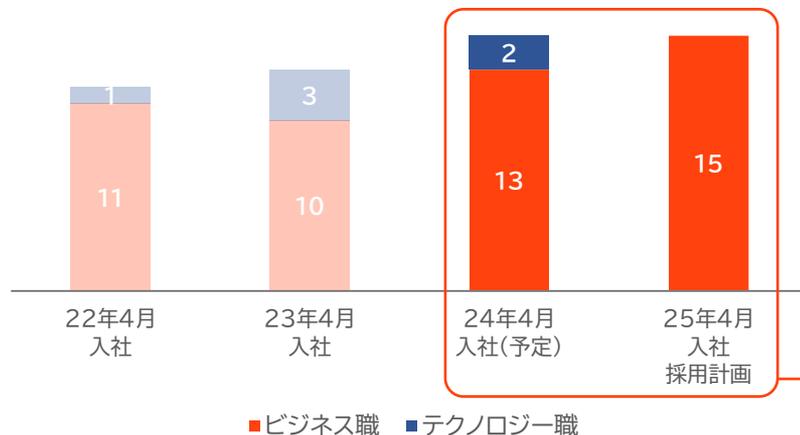




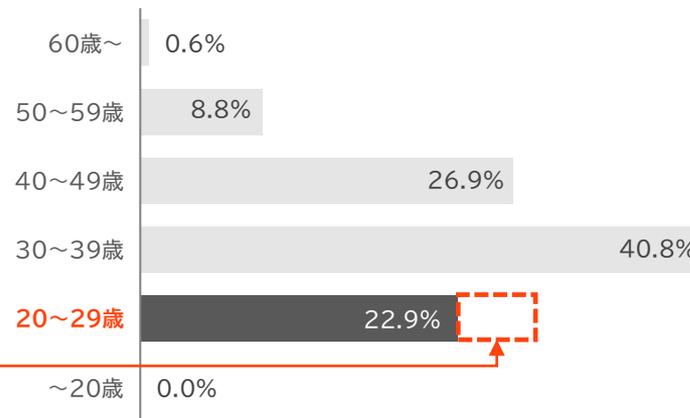
## 将来のリーダー人材は、継続的な新卒採用投資から輩出する

当社グループにおける新卒採用は、5年後には組織の中心となり、将来当社グループの成長を担えるリーダー人材を獲得する機会と位置づけております。今期の採用活動におきましては、2024年4月入社者としてビジネス職13人、テクノロジー職2人の合計15人を内定、2025年4月入社者は15人を計画しており、その実現によって正社員における新卒者比率※は10%を超える見込みでございます。

### 新卒採用人数の推移



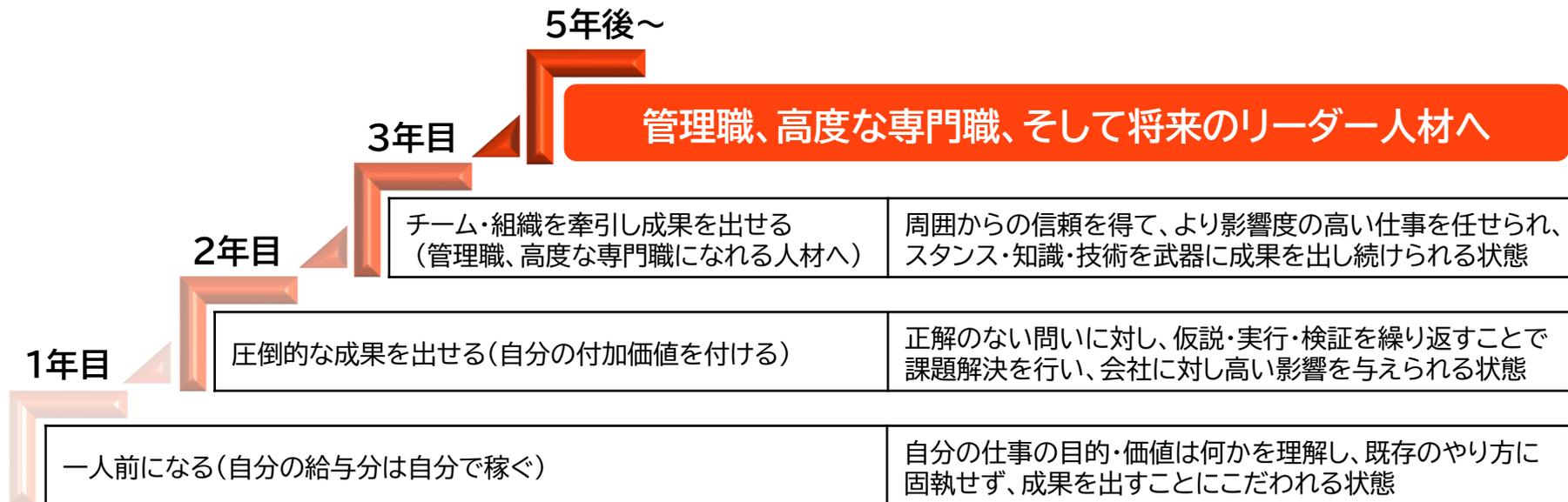
### 年齢構成比率



※ツナググループ・ホールディングス採用に移行後

## 将来のリーダー人材である新卒採用者は、計画的に育成する

新卒採用者は5年後には組織の中心となり、将来は当社グループの成長を担えるリーダー人材となるべく、入社時から3年間は特別な育成計画に沿った教育研修を実施しています。OJTに委ねるだけでなく、将来当社グループを牽引できる人材に、計画的に育成しています。





## 『若手には投資を、ハイキャリアには機会提供を』をテーマとした育成機会の提供

当社グループでは事業戦略遂行、事業成長には従業員ひとりひとりの成長が不可欠であると考えています。特にVUCA時代に持続的に成長していくためには、単に変化に追随するのではなく、主体的・自律的に先回りした価値を発揮できる人材を育成することが必須であると考え、研修を設計・運営しました。その結果、のべ1,222人が受講、2,589万円を投資しました。

テーマ

『若手には投資を、ハイキャリアには機会提供を』

目的

VUCA時代に価値発揮できる、主体的・自律的な人材を育成する

研修設計軸

①「中長期的効果」と「短期的効果」、②「高キャリア」と「低キャリア」の2軸

投資配分

低キャリア層には予算を積極投下。高キャリア層には自らの学びを促す



## テーマに基づいた研修設計と、それに基づいて実施したプログラム

### テーマに基づいた概念図



### 実施した研修プログラム





種別	対象者	研修名	目的・概要等	実施年月	受講者数(人)
次世代 リーダー研修	2023年4月 入社新卒	ビジネススキル研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスPDCA</li> <li>・顧客対応力、合意形成力、折衝力</li> <li>・プレゼンテーション力、など</li> </ul>	2023年 4～9月	13
	2022年4月 入社新卒	マインドセット研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタンスの振り返り</li> <li>・先輩社員との座談会</li> <li>・経営への一年間の活動報告</li> </ul>	2022年12月 2023年3月	11
	2022年4月 入社新卒	プロジェクトマネジメント 研修(新卒2年目向け)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトマネジメントの手法を 学び、プロジェクト遂行力を高める</li> </ul>	2023年 8月	10
	リーダー層	マネジメント・リーダー力 確認テスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代リーダー人材の必要知識 (経営・人事・財務・時事)の学習・可視化</li> </ul>	2022年12月 2023年7月	104
プロジェクトマ ネジメント研修	選拔者	プロジェクトマネジメント 研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトマネジメントの手法を 学び、プロジェクト遂行力を高める</li> </ul>	2023年 5・7月	214
	希望者	プロジェクトマネジメント 研修 振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトマネジメント研修受講後に実践 したアクションの共有</li> </ul>	2023年 8・9月	34
IT・DX研修	選拔者	DX研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デジタル時代の環境変化の理解</li> <li>・デジタル人材による課題解決方法</li> </ul>	2023年 8・9月	54



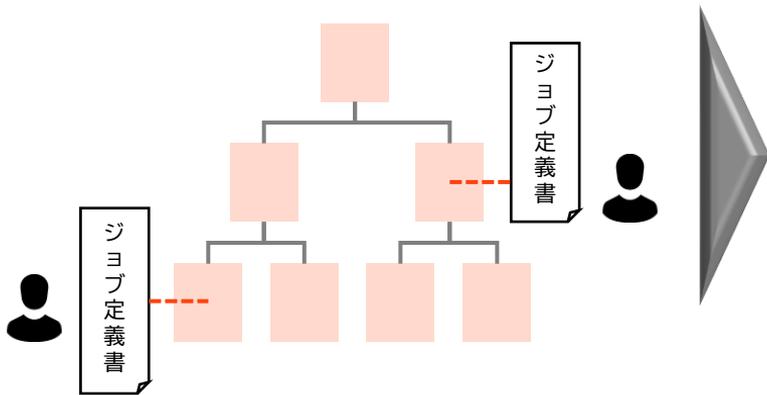
種別	対象者	研修名	目的・概要等	実施年月	受講者数(人)
管理職研修	新任管理職	新任管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・心構え・役割理解</li> <li>・労務知識(勤怠管理等)</li> <li>・人事評価制度の理解</li> </ul>	2023年 1・4・7月	30
	全管理職	評価者研修	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度の理解</li> <li>・目標設定方法の理解</li> <li>・評価者の相対性・客観性担保</li> </ul>	2023年 4月	96
オンライン学習、 資格取得補助 制度	正社員	ビジネススキルオンライン 講座	・業務に直結するビジネススキルを自ら身に 付けるための機会提供	通年	152
	正社員	スタディサポート	・従業員の資格取得を支援	通年	20
社内勉強会	全従業員	Tsunagu・College	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材業界特有の知識習得</li> <li>・自社事業・サービスの理解</li> </ul>	通年	484
合計					1,222



## ジョブ型(職務等級制度)の更なる推進と、前年比平均4.4%の賃上げ

当社グループでは、従業員への公平性の担保、またモチベーション向上の観点から、既に導入済みのジョブ型を更に推進することにより、年齢・性別・学歴・勤続年数などを考慮しない能力・成果主義の徹底に取り組んで参りました。昇格・昇給は勿論、ジョブ型を導入した日本企業が苦手とされる降格・降給も、躊躇せず実施しています。その一方で正社員の平均給与は、前年比で4.4%アップさせております。

### ジョブ型(職務等級制度)

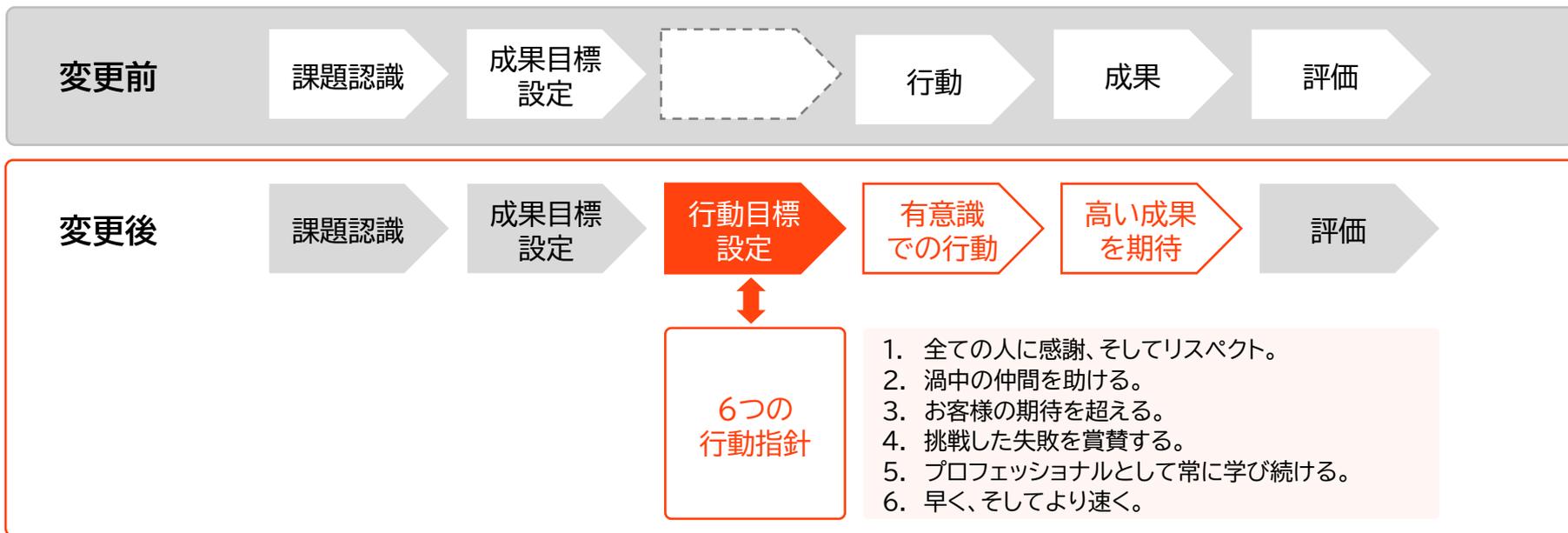


- 28職種、144種類のジョブ定義書を作成
- 年齢・性別・学歴・勤続年数などは考慮しない
- ジョブグレードによってダイレクトに昇降格・昇降給を実施するが、降格・降給しても再チャレンジは可能。また昇格・昇給してもそれを既得権としない運用を推進



## 「成果目標」に加え、「行動目標」を新設した「目標管理制度(MBO)」の進化

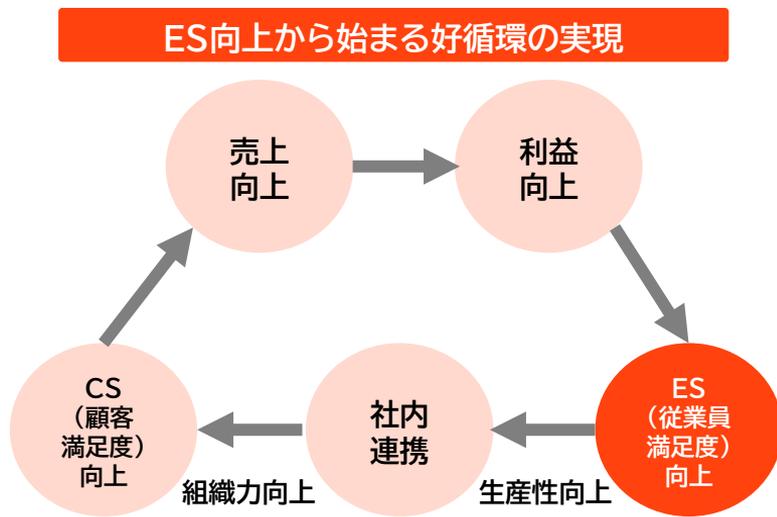
当社グループでは目標管理制度(MBO)を採用しております。偶発的要素を排除し切れない「成果目標」に加え、その成果を生み出すことを意識した行動を評価するために、下半期より「行動目標」を新設しました。これは当社グループの「6つの行動指針」をベースに設計されております。





## ES(従業員満足度)の向上から始まる好循環の実現

2023年9月期を通してES調査を実施して参りました。勿論、組織課題の発見・原因分析、職場環境の改善もその目的のひとつですが、最も重視したのは従業員の経営参画と、ESから始まる好循環の実現です。従業員が共通の目的に対して行動できる状態になりつつあることは、高い回答率からも確認することができます。



調査月	テーマ	回答率(%)
2022年10月	会社・制度	77.9
2022年11月	職場・上司	84.4
2022年12月	仕事	91.6
2023年1月	会社・制度	87.0
2023年2月	職場・上司	88.7
2023年3月	仕事	89.3
2023年6月	会社・制度	93.2
2023年7月	職場・上司	88.3
2023年8月	仕事	87.0



## 「TSUNAGU GROUP AWARD」による個人・組織の表彰とナレッジの共有

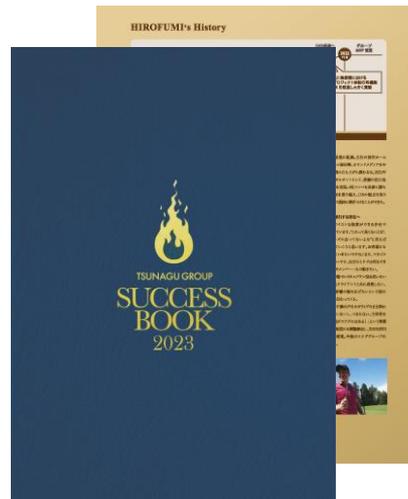
各組織から代表を選出。認知と称賛の場を経て、それをシナジーへと繋ぐことを目的に実施している「TSUNAGU GROUP AWARD」。2023年9月期につきましては、14組17人がノミネート。グループ特別賞2人、グループ優秀賞10組13人、更にその中からグループMVP賞4人が選出されました。持続的な成長のため、高い意欲を持って成果を出し続ける個人や組織を表彰し、その受賞内容を社内ナレッジに昇華させるための制度です。

### ■ 「TSUNAGU GROUP AWARD 2022 受賞式



### ■ 「TSUNAGU GROUP SUCCESS BOOK 2023」

※「TSUNAGU GROUP AWARD 2022」の受賞内容をデジタルブックとして発行。改めて受賞者を称えるとともに、受賞内容を社内ナレッジとして共有するためのツール





## 「フィードバック動画」を通じた経営からのダイレクトメッセージ

取締役会、経営会議など、重要会議における決定事項を中心に、毎週月曜日に「フィードバック動画」として全従業員に配信。経営が従業員に対し直接説明することで、詳細情報がより早く、より正確に伝わることは勿論、その背景や目的を経営の意志として伝えることが、経営と従業員との有効なコミュニケーションとして機能しています。また、動画に対する従業員から経営に対する意見・質問も受け付け、それに必ず回答することにより、従業員の経営参画意識が高まることにも期待しています。





## 異なる企業風土の統合・改革の第一歩であるWeb社内報『つなほ〜』

当社グループは複数社を子会社化して来た経緯があり、異なる企業風土の統合・改革が急務でした。その対応策のひとつとして、お互いの事業内容やサービス内容の理解、企業理念や行動指針などの浸透、社内交流の活性化などを目的に、Web社内報の運営をしております。既に各企業でも導入している施策ではありますが、新たな企業風土醸成の第一歩になると考えています。



01

人的資本経営に対する考え方

02

2023年9月期 取り組み

03

2024年9月期 計画

04

APPENDIX  
(人的資本経営データ)

できることは、まだある。



## 2024年9月期も人的資本への投資は最重要経営課題のひとつと捉え、推進を加速させる

2024年9月期におきましても、「2030年労働需給ギャップ」の解消を目指している当社グループとしましては、持続的な成長を実現するためにも、引き続き人的資本経営を強化して参ります。

### ■ 2024年9月期の主な強化ポイント(計画)

#### (1)採用



第2期(2025~2027年入社者)リーダー候補人材として、2024年入社と同数の15人の新卒を採用を予定。リーダーシップのある人材の獲得を目指す

#### (2)育成



「付加価値を創出する人材の増殖」を育成テーマとし、特に次世代リーダー育成、コンサルティング力強化に注力する

#### (3)制度



タレントマネジメントの強化による更なるジョブ型の浸透、人的資本の適正配置

#### (4)風土



「ES調査(働きやすさ)」から、「エンゲージメント調査(働きがい)」へのステージ移行

01

人的資本経営に対する考え方

02

2023年9月期 取り組み

03

2024年9月期 計画

04

APPENDIX  
(人的資本経営データ)

できることは、まだある。



1. ダイバーシティ(多様性)		
①	平均年齢	36.6歳（連結子会社を除く。正社員のみ）
②	管理職に占める女性労働者の割合	19.4%（連結子会社を除く）
③	男性労働者の育児休業取得率	36.4%
2. リーダーシップ		
①	リーダーシップに対する信用	3.79点/5.00満点（23年7月実施ES調査。上司のリーダーシップを問う全8設問の平均点）
②	リーダーシップの開発	新任管理職研修(30人受講)、評価者研修(96人受講)
3. 組織文化		
①	エンゲージメント、満足度、コミットメント	3.23点/5.00満点（23年8月ES調査。設問「総合的にみて、ツナググループは手ごたえを持って働ける企業であると感じる」の平均点）

※2023年9月期または2023年9月30日時点での集計です。

※「連結子会社を除く」は、株式会社ツナググループ・ホールディングスのみでの集計です。