日本の労働需給ギャップに、圧倒的な解決策を。

TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

2024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)

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

INDEX

1. 人的資本経営に対する考え方
2. 2024年9月期 取り組み
3. 2025年9月期 計画
4. APPENDIX（人的資本経営データ）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

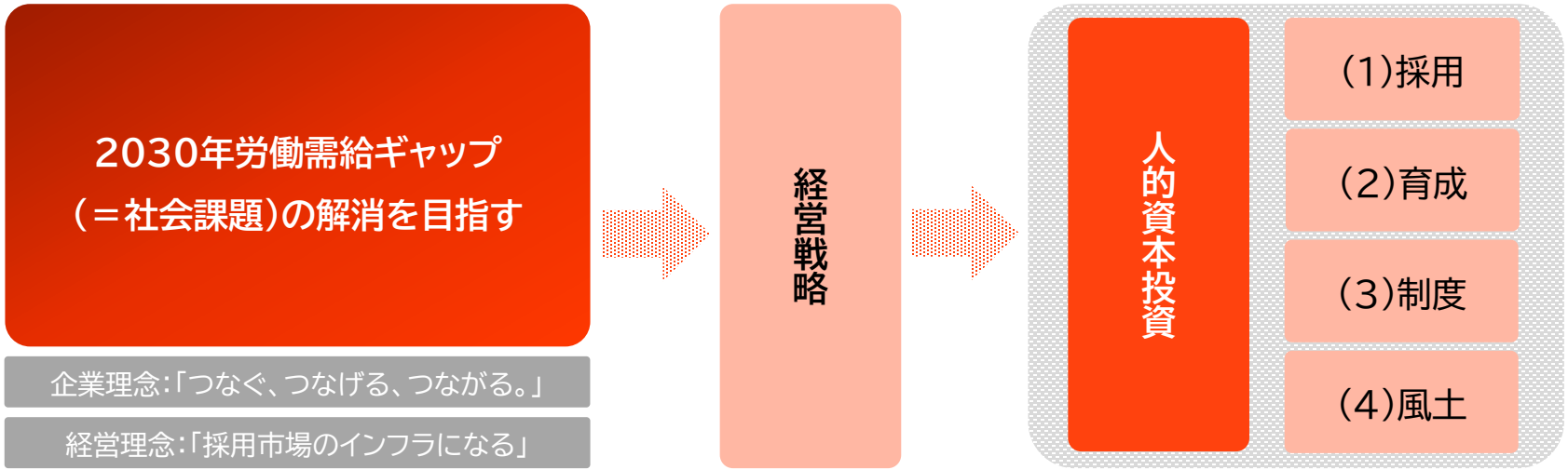
INDEX

1. 人的資本経営に対する考え方
2. 2024年9月期 取り組み
3. 2025年9月期 計画
4. APPENDIX（人的資本経営データ）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

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、大きな社会課題である「2030年労働需給ギャップ解消」を目指しており、そのためには当社グループが持続的な成長を実現することが不可欠であると考えています。当社グループにとって「人的資本経営元年」とも言える2023年9月期に引き続き、当期も人的資本への投資を最重要経営課題のひとつとして捉え、更に強化した様々な取り組みを講じて参りました。



人的資本増強のための主な4領域

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		付加価値を創出できる人材の増殖
(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

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

INDEX

1. 人的資本経営に対する考え方

2. 2024年9月期 取り組み

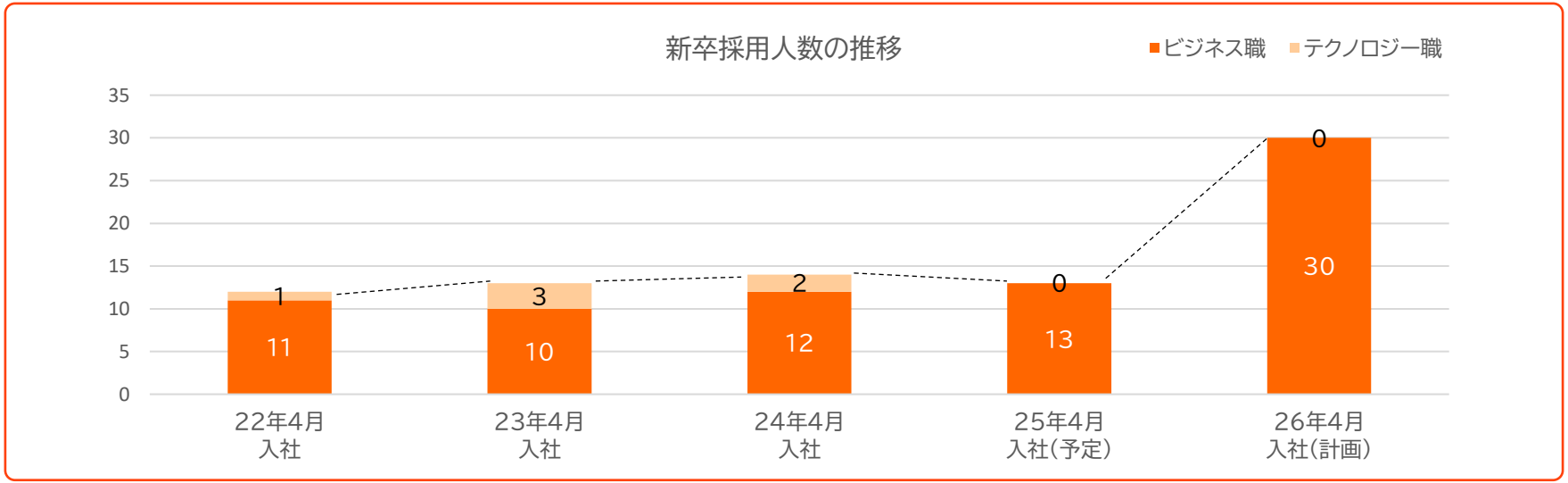
3. 2025年9月期 計画

4. APPENDIX（人的資本経営データ）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

将来のリーダー人材は、継続的な新卒採用者から輩出する

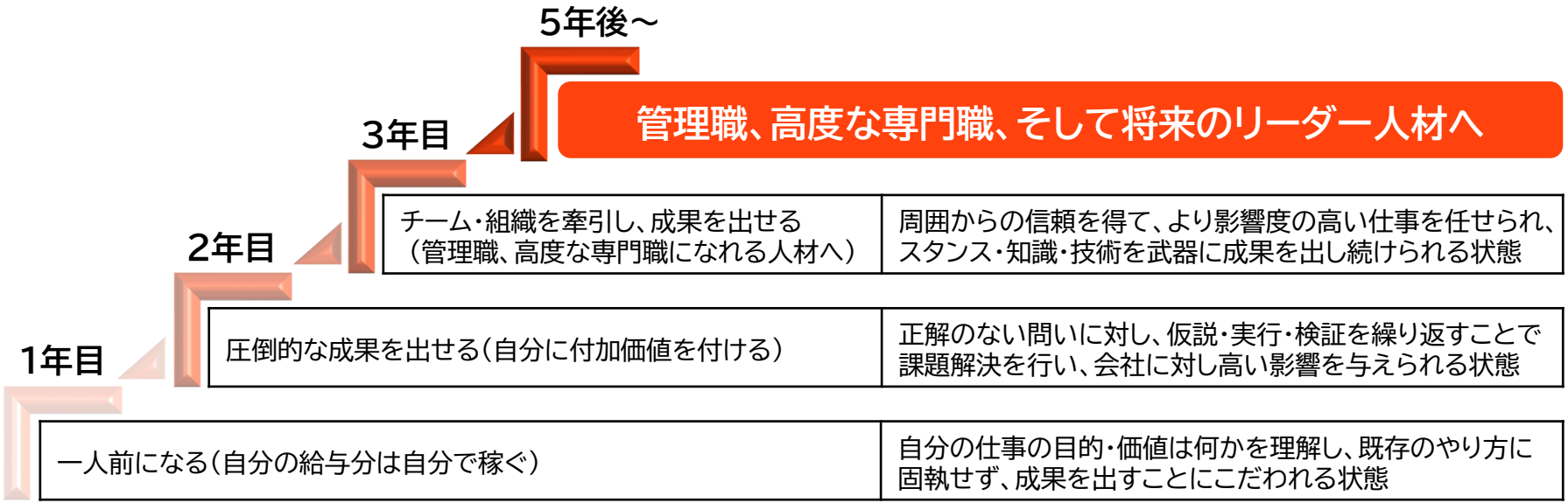
当社グループにおける新卒採用は、5年後には組織の中心となり、将来当社グループの成長を担えるリーダー人材を獲得する機会と位置づけています。当期の採用活動につきましては、2025年4月に新卒13人が入社する予定です。また、2026年4月入社者は例年の倍以上となる30人を計画。これは、「2030年労働需給ギャップ解消」に向けたスピードアップを目的とした、正に人的資本投資です。



※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に委ねるだけではなく、
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。



（2）育成＜概要＞

当期の育成テーマは、『付加価値を創出できる人材の増殖』

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、延べ1,536人（前期比＋25.7%）が受講、3,249万円（前期比＋25.5%）を投資しました。

テーマ	『付加価値を創出できる人材の増殖』
目的	VUCA時代に価値を発揮するため、既存スキルの向上 及び今後必要となるスキルを自発的に装着する
強化領域・項目	① 次世代リーダー育成 ② 営業力強化 ③ VUCA時代のスキル強化 ④ 自ら学ぶ力の強化

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

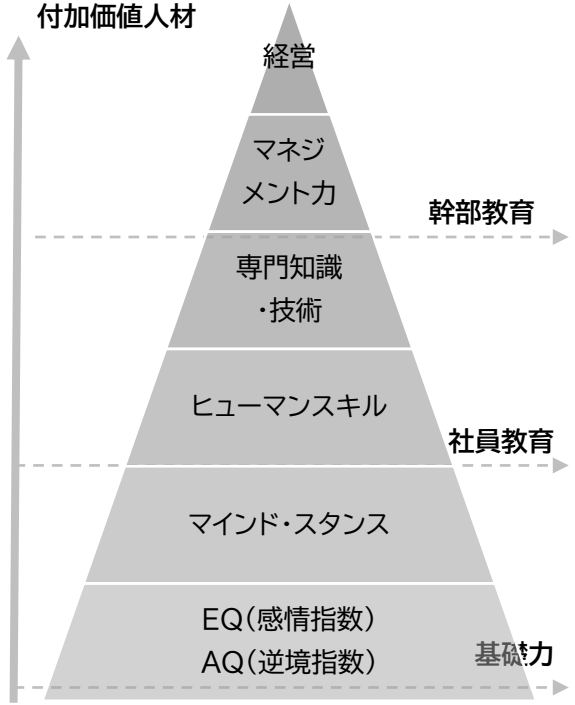
（2）育成＜概念図とプログラム＞

強化領域・項目に基づいた教育研修体系と実施したプログラム

強化領域・項目

- 階層型
  - ①次世代リーダー育成
- 選抜型
  - ②営業力強化
  - ③VUCA時代のスキル強化
- 自律型
  - ④自ら学ぶ力の強化

教育研修体系・プログラム



- ①既存管理職研修
- ①次世代リーダー研修
- 新入社員研修
  - ②営業力強化研修
  - ③DX基礎～応用研修
  - ③プロジェクトマネジメント研修
  - 独学
  - 採用基準
- 独学
  - ④オンライン学習
  - ④スタディサポート
  - ④社内勉強会
- 異動・配置

(2)育成＜実施結果＞

種別	対象者	研修名	目的・概要等	実施年月	受講延べ人数
①次世代リーダー研修	2024年4月入社新卒	・新入社員研修 ・定期共有会	・社会人マインドの醸成 ・基本的ビジネスマナー・スキルの習得	2024年4～9月	14
	2023年4月入社新卒	2年目研修 職場フィードバックミーティング	・2年目の社員に求められる期待役割の理解 ・自己と他者の認識のギャップを理解する ・相手基準で物事を考え、行動へ繋げられるようになる	2024年1・8月	24
	2022年4月入社新卒	3年目研修 職場フィードバックミーティング	・3年目の社員に求められる期待役割の理解 ・自己と他者の認識のギャップを理解する ・周囲(上司・同僚)を巻き込み、より主体的な働きかけができるようになる	2024年9月	6
	リーダー層	リーダー層向けテスト	次期管理職として必要な知識(経営管理、人事労務、財務会計、時事教養)を有するか否かの確認テスト	2024年6～8月	12
	新任管理職	新任管理職研修	管理職としての心構え・役割の理解、人事評価制度の理解、労務(勤怠等)の理解	2023年10月 2024年1・4・7月	20
①既存管理職研修	既存管理職	ハラスメント研修	ハラスメントとなりうる事象について理解する	2024年8月	105



(2)育成＜実施結果＞

種別	対象者	研修名	目的・概要等	実施年月	受講延べ人数
②営業力強化	法人担当（顧客担当）	顧客実例研修（全6回）	過去の顧客への提案実例に基づいた情報のインプット・アウトプット方法、及び顧客課題解決手法を学ぶ	2024年7～9月	376
	法人担当（顧客担当）	NEW SALES（新時代の営業）勉強会	書籍「NEW SALES」のキーワードである「Story営業」を実践し、他者視点を交えながら理解を深め、顧客への提案に繋げる	2024年8月	117
	アソシエイト	基礎研修（全8回）	アソシエイトとしての基礎を学び、早期に顧客提案できるようになる	2024年9月	96
③VUCA時代のスキル強化	正社員	DX研修	デジタル時代の市場環境を知り、今後必要となる知識・スキル・能力そしてスタンスを知る	2024年2・3月	26
	正社員	プロジェクトマネジメント研修	プロジェクトマネジメントの基本を理解する	2024年3月	21



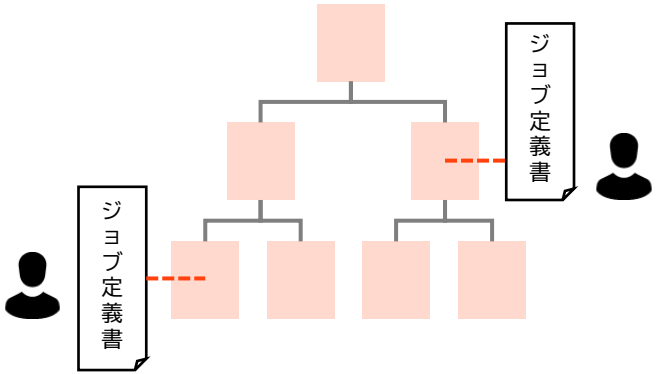
(2)育成＜実施結果＞

種別	対象者	研修名	目的・概要等	実施年月	受講延べ人数
④自ら学ぶ力の強化	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	191
	正社員	スタディサポート	従業員の資格取得を支援	通年	10
	全従業員	社内勉強会（Tsunagu・College）	・人材業界特有の知識習得 ・自社事業・サービスの理解	通年	518
①②③④合計（総合計）					1,536

ジョブ型(職務等級制度)の更なる推進

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。これにより昇格、昇給、降格、降給を柔軟に行い、多様な人材の活躍につなげたいと考えています。

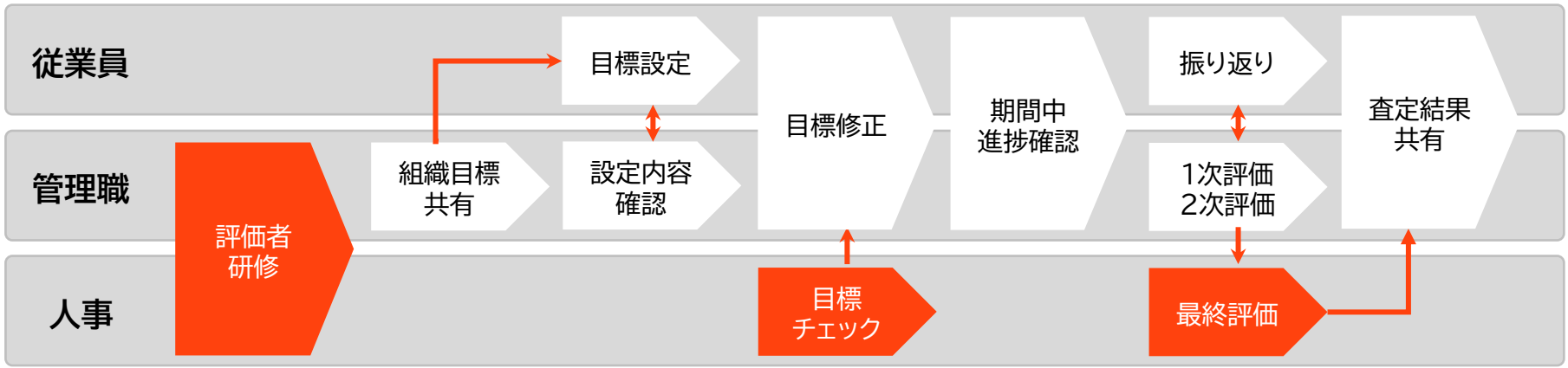
ジョブ型(職務等級制度)



- 26職種、120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

より高い納得度を維持するための「目標管理制度(MBO)」の運用強化

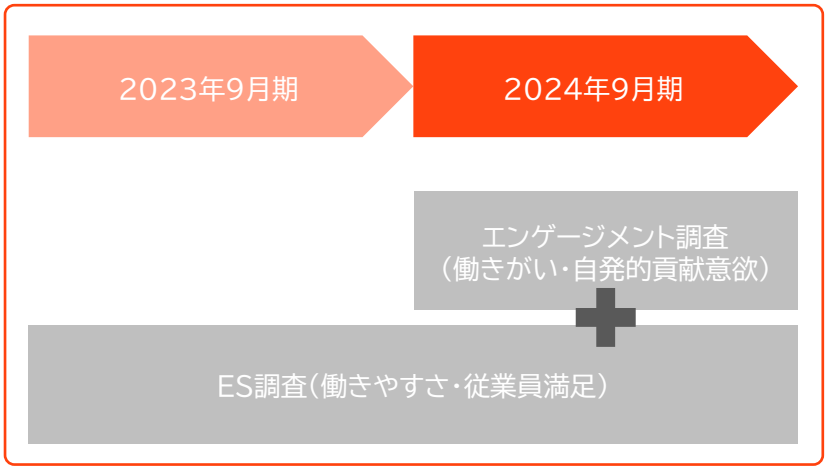
当社グループでは従業員が自ら目標を設定する目標管理制度(MBO)を採用しています。この制度は従業員の主体性を育むなどのメリットがありますが、一方で「達成難易度が従業員本人に委ねられる」などのデメリットも内在します。その公平性を担保できないと、かえって組織全体のモチベーションを下げる要因にもなり兼ねません。当社グループでは管理職に対する評価者研修の実施、設定された目標が職務等級に合致しているか否かの人事による確認、査定会議における各目標達成度合いの管理職・人事間共有などにより、相対性・公平性を担保。従業員の評価に対する納得度を高められるよう、日々制度運用の強化に努めております。



(4)風土

ES調査(働きやすさ・従業員満足)からエンゲージメント調査(働きがい・自発的貢献意欲)へ

2023年9月期を通して「ES調査」を実施して参りましたが、当期においては、それを「エンゲージメント調査」に昇華させました。従業員の働きやすさ・従業員満足度に加え、働きがいや「自発的に自分の能力を発揮しようとする貢献意欲の高まり度合い」を調査・促進することで、業績や社会課題解決に繋げたいと考えました。
またエンゲージメント調査では、従業員に発言の責任を持ってもらう目的で「記名式」に変更したにも関わらず回答率はほぼ維持され、社内の心理的安全性が担保されていることを裏付けました。



調査内容	調査月	テーマ	回答率(%)
ES調査	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
エンゲージメント調査	2023年11月	会社・制度・職場・上司・仕事・付加価値提供	77.7
	2024年2月		80.1
	2024年6月		86.6
	2024年8月		88.6

「TSUNAGU GROUP AWARD」による表彰とナレッジの共有

「事業全体の推進力向上には、行動指針を率先垂範できる人材を増やすことが不可欠である」と考え、当期は「TSUNAGU GROUP AWARD」を更にブラッシュアップしました。これまで「上長推薦」であった業務上の取り組み内容を「自薦」に変更。また受賞満足度や意欲を高めることを目的に賞金を大幅増額。101人がエントリーし、7人がVP賞を受賞。その中から1人が年間MVPを受賞しました。持続的な成長のために高い意欲で成果を出し続ける従業員を表彰するとともに、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 2024」受賞式









■「TSUNAGU GROUP AWARD 2024」SUCCESS REPORT

※受賞内容をレポートとして共有。
改めて受賞者を称えるとともに、
受賞式だけで終わらせず、受賞内容
を社内ナレッジとするために発行

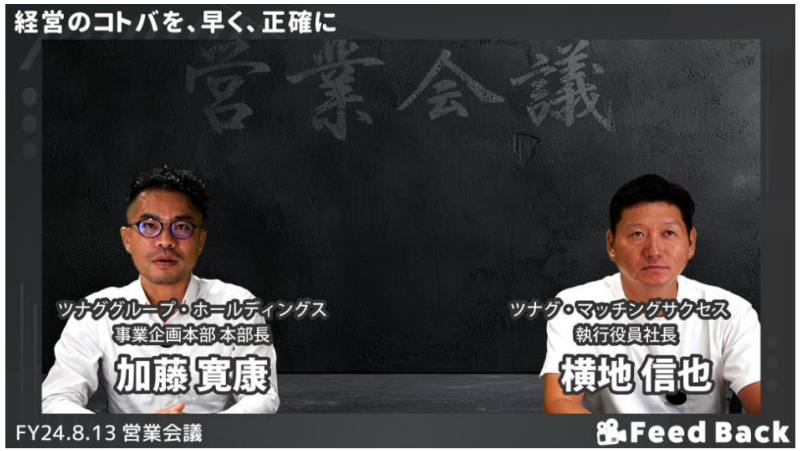


(4)風土

「経営方針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

組織人事関連、決算報告関連など、「経営方針フィードバック動画」として経営から全従業員へのメッセージを月次で配信しています。経営が従業員に対し直接説明することで情報が正確に伝わることは勿論、その背景や目的を詳細説明することで、従業員の理解が更に促進されています。また従業員から経営に対する意見・質問を受け付け、それに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。
これとは別に各事業責任者による「営業会議フィードバック動画」も月次で配信。現状の業績報告と今後の展望を社内で情報共有しています。



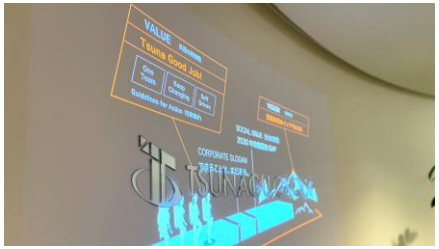


(4)風土

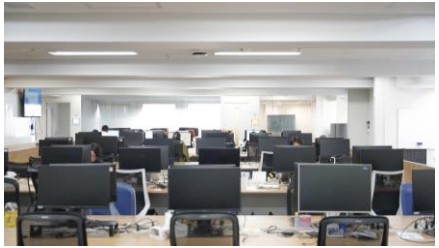
顧客提供するソリューションの質とスピードを高めるためのオフィス統合

急激に変化する雇用情勢に対応するため、従来の「サービス機能別組織」から顧客起点＝プロジェクト単位で有機的に機能させる「マトリクス型組織」への構造改革を進めて参りましたが、「顧客へ提供するソリューションの質とスピードを上げるために必要なエンジンはバリュー(行動指針)である」と捉え、首都圏のオフィス統合を実施しました。行動指針を体現する従業員がオフィス内に連鎖的に増加するような環境を整えております。









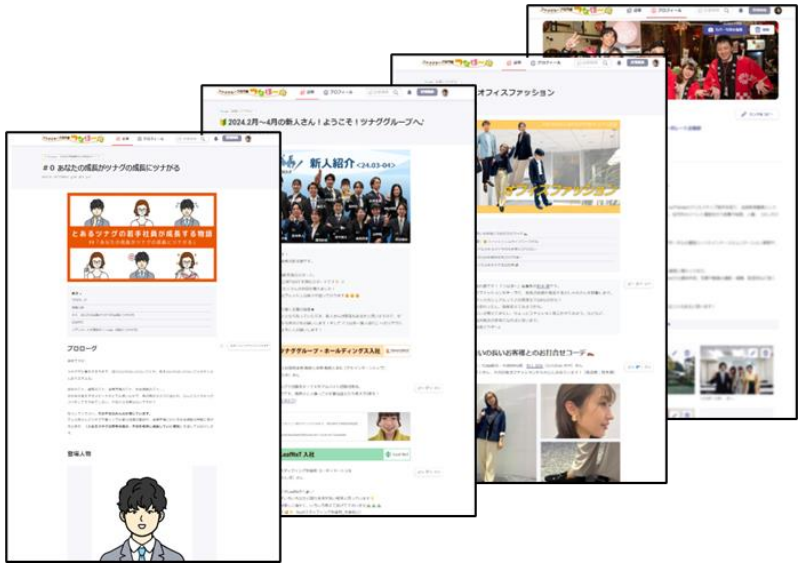


※行動指針の浸透、リクルーティング効果を狙い、オフィスエントランスにマッピングサインを導入

異なる企業風土の統合・改革の第一歩となるWeb社内報『つなほ～』

当社グループでは持続的な成長実現のため、戦略的なM&Aを実施しています。それに伴うPMIの一環として、異なる企業風土の融合が不可欠となります。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。オーソドックスな手法ではありますが、新たな企業風土醸成に有効に機能していると考えています。





INDEX

1. 人的資本経営に対する考え方

2. 2024年9月期 取り組み

3. 2025年9月期 計画

4. APPENDIX（人的資本経営データ）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

更なる人的資本経営の強化

2025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

2025年9月期におきましても、「2030年労働需給ギャップ」の解消を目指す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。

■ 2025年9月期の主な強化ポイント（計画）

（1）採用		社会課題解決に向き合いリーダーシップを発揮できる人材として、30人の新卒採用を予定。変化対応できる成長角度の高い人材の獲得を目指す
（2）育成		前期に引き続き「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
（3）制度		選択型福利厚生制度の新規導入（個々の従業員に最適なプランをAIが提示）
（4）風土		エンゲージメント調査を軸とした組織風土の醸成

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

INDEX

1. 人的資本経営に対する考え方

2. 2024年9月期 取り組み

3. 2025年9月期 計画

4. APPENDIX（人的資本経営データ）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

APPENDIX 人的資本経営データ

		当期（2024年9月期）	前期（2023年9月期）
1. コスト			
①	1人当たり採用コスト（連結子会社を除く）	310,984円	－
②	採用コスト（連結子会社を除く）	12,750,345円	
2. ダイバーシティ（多様性）			
①	平均年齢（連結子会社を除く。正社員のみ）	37.6歳	36.6歳
②	管理職に占める女性労働者の割合（連結子会社を除く）	23.7%	19.4%
③	男性労働者の育児休業取得率（連結子会社を除く）	50.0%	36.4%
④	男性労働者の育児休業取得後の復職率（連結子会社を除く）	100.0%	－
⑤	女性労働者の育児休業取得率（連結子会社を除く）	100.0%	－
⑥	女性労働者の育児休業取得後の復職率（連結子会社を除く）	100.0%	－
⑦	労働者の男女間の賃金の差異（男性の賃金に対する女性の賃金の割合）	77.5%	－
3. リーダーシップ			
①	リーダーシップに対する信用 （上司のリーダーシップを問う設問の平均点。5.00満点）	3.82点 ※エンゲージメント調査	3.79点 ※ES調査
②	リーダーシップの開発	新任管理職研修（20人受講） 既存管理職研修（105人受講）	新任管理職研修（30人受講） 既存管理職研修（96人受講）

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.

APPENDIX 人的資本経営データ

		当期（2024年9月期）	前期（2023年9月期）
4. 組織風土			
①	エンゲージメント、満足度、コミットメント （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。5.00満点）	3.43点 ※エンゲージメント調査	3.23点/5.00満点 ※ES調査
②	エンゲージメント、満足度、コミットメント （設問「あなたは、お客様の期待通りの仕事をしていますか」の平均点。5.00満点）	3. 64点 ※エンゲージメント調査	未設定設問 ※ES調査
③	退職率（連結子会社を除く。正社員のみ）	17.1%	–
④	退職率（連結子会社を除く。正社員のみ）	20.2%	–
5. 健康・安全・幸福			
①	労災の件数（連結子会社を除く。正社員のみ）	0	–

※2024年9月期または2024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集計しています。

@2024 TSUNAGU GROUP HOLDINGS Inc.