

2025

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)

日本の労働需給ギャップに、圧倒的な解決策を。



人的資本レポート

できることは、まだある。

Contents

1 代表メッセージ

2 人的資本戦略の全体像

3 エンゲージメントスコアと付加価値の創出状況

4 重点テーマ

01 採用

02 制度

03 育成

04 風土

5 Appendix

代表メッセージ

当社グループは、「つなぐ、つなげる、つながる」という企業理念と「採用市場のインフラになる」という経営理念のもと、日本が直面する労働需給ギャップという大きな社会課題の解決に取り組んでいます。

少子高齢化と人口減少に伴い、国内の労働力不足は深刻化しており、当社の試算では2030年における労働需給ギャップは年間約50億時間に達すると見込んでいます。とりわけサービス業と医療・介護分野での不足が顕著であり、これらの分野における需給ギャップ解消こそが喫緊の課題だと考えています。

こうした社会課題解決の一助となるべく、当社は2025年8月に初の中期経営計画を発表しました。私たちは、国内の潜在的労働力の利活用と外国人の活躍促進が、労働需給ギャップ解消に向けた重要な柱であると位置づけ、「Circular Recruiting（サーキュラーリクルーティング）」という新たな事業戦略を推進してまいります。

人的資本は、当社が掲げる戦略を実現するうえで不可欠な基盤です。2023年9月期以降、当社は単にサービスを提供するだけでなく、従業員一人ひとりの継続的な成長を支援し、個々が高い付加価値を生み出せる組織づくりに注力してきました。人的資本への投資を通じて、社員の能力と意欲を高めることが、結果として社会課題の解決に直結すると確信しています。

私たちは、事業を通じて社会課題解決へと貢献してまいります。今後も人的資本を中核とした取り組みを深化させ、社会的責任を果たしていく所存です。



代表取締役社長 **米田 光宏**

人的資本戦略の全体像

当社は、理念に基づき社会課題解決への貢献を目指し、2030年に向けた中期経営計画を策定いたしました。その達成には、付加価値人財の育成・増加が不可欠と考えております。

また、従業員一人ひとりが働きがいをもって取り組めるよう、実現に向けた4つの重点テーマを設定し、推進しています。

| 重点テーマ | | 主な取り組み | KPI |
|----------|----------------------|---|--|
| 01 採用 | 未来を共に創る 人財の継続的な採用 | <ul style="list-style-type: none">未来を共に創る人財の採用 | <ul style="list-style-type: none">新卒採用人数 |
| 02 制度 | 自律的なキャリア支援と 能力開発 | <ul style="list-style-type: none">キャリア自律の機会提供人財開発の強化 | <ul style="list-style-type: none">キャリア自律支援制度の 参加数 |
| 03 育成 | 自律的な学習機会の提供 | <ul style="list-style-type: none">学習機会の提供次世代リーダー育成 | <ul style="list-style-type: none">研修時間研修受講者数若手管理職数 |
| 04 風土 | 挑戦を賞賛する風土 | <ul style="list-style-type: none">自薦による社内表彰制度インナーコミュニケーション | <ul style="list-style-type: none">Awardへの自薦エントリー数と エントリー率 |

従業員の働きがい向上
付加価値を創出できる人財

指標

- エンゲージメントスコア
- 社員一人当たり売上総利益

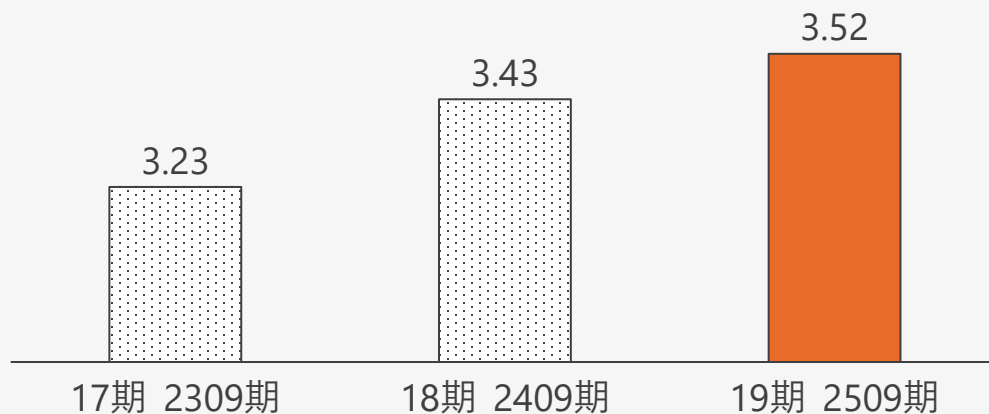
エンゲージメントスコアと付加価値創出状況

一人ひとりが高いエンゲージメントをもって働きがいを感じ、それが付加価値創出につながる好循環モデルの確立を目指します。
これを測る指標として『エンゲージメントスコア』と『社員一人当たりの売上総利益』を重視しています。

エンゲージメントスコア

2023年9月期より当社では、エンゲージメント調査を実施。
主に報酬・環境・待遇・人間関係など「働きやすさ」重視した調査を実施してまいりました。

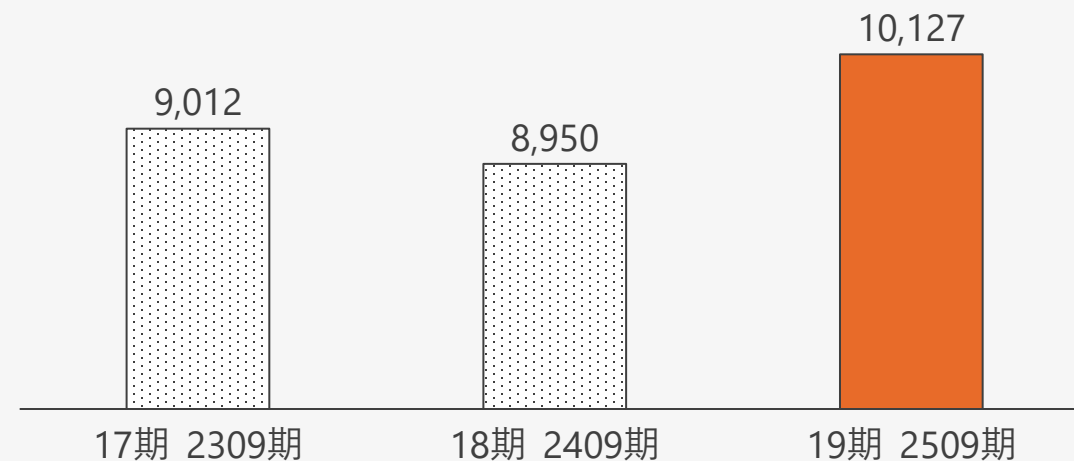
2025年9月期より、仕事に対する活力・熱意・没頭度を測る「ワーク・エンゲージメント」指標を重視し、一人ひとりの成長が組織の成長へとつながる、好循環モデルを実現するため様々な施策を実施してきました。その結果、総合のエンゲージメントスコアは改善しております。



社員一人当たりの売上総利益

当社では、行動指針「Tsunagood Job!」を体现し、企業価値の創出に貢献する人財を“付加価値人財”と定義しています。

この付加価値の創出状況を確認するための指標として、当社は「社員一人当たりの売上総利益」を継続的にモニタリングしています。



01 採用

当社では、『将来のリーダー人材は継続的な新卒採用から排出する』という基本方針のもと、新卒採用を積極的に行っています。

未来を共に創る人財の継続的な採用

積極的な新卒採用に取り組んでいます。入社後の特別育成プログラムもあり、付加価値を創出し、入社5年未満での管理職への抜擢や社内表彰制度「TSUNAGU GROUP AWARD（P15参照）」での受賞者数も増えています。

主な取り組み

積極的な新卒採用

中期経営計画の達成スピードを上げるため、2026年度は前年比2倍を超える29名の入社を予定しております。

採用活動は人事だけではなく、各部署で活躍する若手選抜メンバーを含めたプロジェクトメンバーで推進。
メンバーはこの経験をもとに、顧客支援でも活かしています。

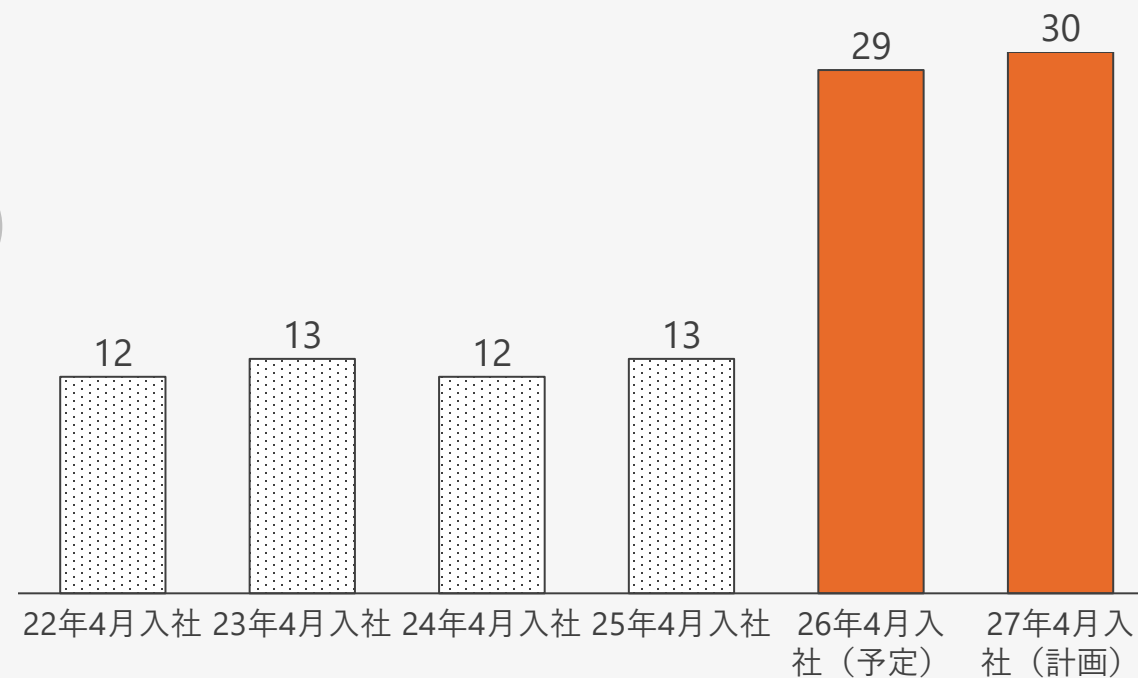
具体的な採用施策

オウンドメディアリクルーティングに注力しています。採用ターゲットに向けた弊社独自のWEB広告配信やSNS配信を行い応募の獲得、採用広報としての機能を果たしています。また、これらの施策はノウハウとして採用課題を抱える顧客に対し還元しています。

| | 施策 | 成果 |
|-----------|--------------------------------|----------------------------|
| WEB広告配信 | MetaやLINE等の各広告配信機能を用いてターゲットへ配信 | 認知効果が高まりコーポレートサイト経由応募1.35倍 |
| TikTok | 自社内の雰囲気が伝わるショート動画を展開 | 1名の内定承諾 |
| Instagram | 働く社員を通して仕事内容やオフィスを紹介するコンテンツを展開 | 1名の内定承諾 |

指標

新卒採用数（人）



02 制度

当社では、付加価値人財を『行動指針「Tsunagood Job!」を体現する人財』と定義しています。

この定義に基づき、付加価値創出へと繋がる目標設定、評価、そして戦略的な人財配置に取り組んでおります。

これらの制度設計においては、公平性および納得性の担保を重要視し、将来の当社グループを牽引する

次世代人財の育成に資するものであることを意図しております。

自律的なキャリア支援と能力開発

当社では、従業員一人ひとりの主体性を尊重しながら、人事運用における公平性を大切にしています。その上で、成長支援と人財開発を加速する取り組みとして、自律キャリア支援制度や組織横断型のプロジェクトへの参画できる機会の提供など推進しています。

主な取り組み

自律キャリア支援制度

当社では、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、成長できる環境を整えるため、2024年10月より「自律キャリア支援制度」を導入しています。本制度では、半期に一度、従業員が自身のキャリアの棚卸しを行い、将来像やスキル課題を可視化する機会を設けています。作成した「キャリア支援シート」をもとに、部長とメンバーによる1on1面談を実施し、個々の志向や強みを踏まえた成長支援やキャリア形成の伴走を行っています。こうした取り組みを通じて、従業員の自律的なキャリア構築を後押しするとともに、組織としての人財開発力の向上にもつなげています。

人財開発会議の運用強化

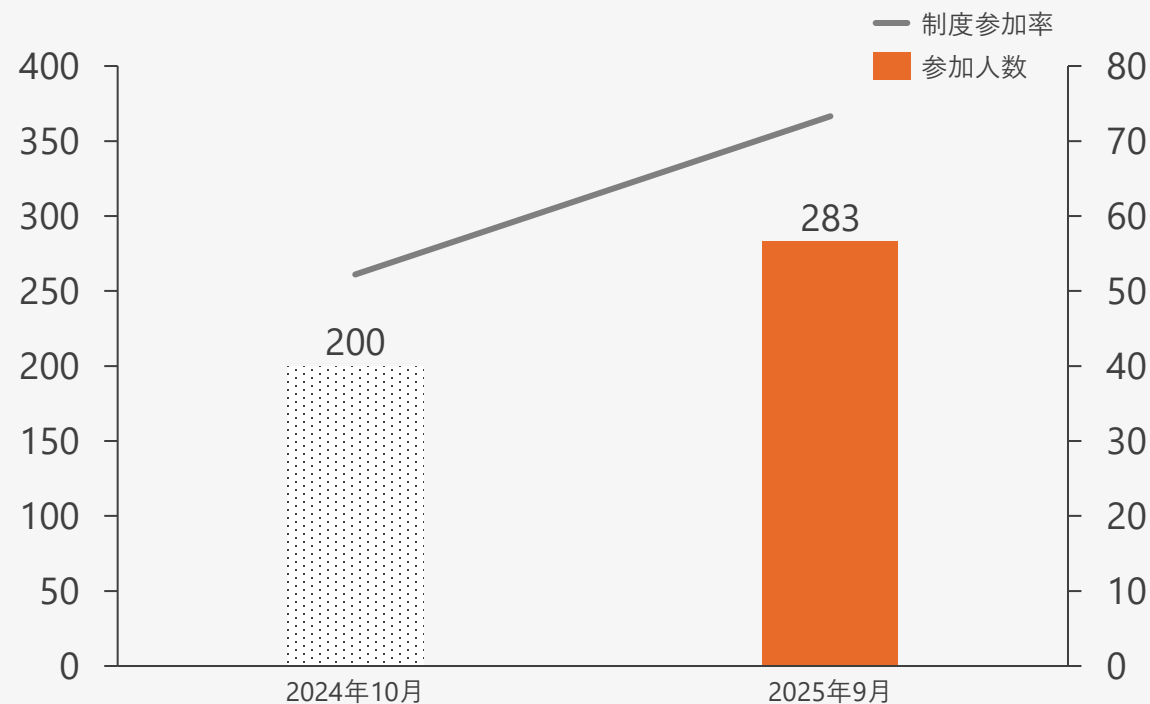
人財開発を目的とした会議を人事と管理職と実施し、設定された目標が職務等級に合致しているかを確認。相対性・公平性を担保しています。また、会議の場では、個々の育成方針をすり合わせ、日々のマネジメントにも落とし込んでいます。

成長機会の提供

自ら手を上げることによるJOBチェンジ（公募型異動）／JOBチャレンジ（組織横断型プロジェクト）制度の実施。JOBチャレンジでは、会社の未来に繋がるプロジェクトを設定しており、組織を跨いだコミュニケーションや視野の拡大、成長の機会として制度運用をしています。

指標

キャリア自律支援制度の参加数



03 育成

当社ではジョブ型（職務等級）制度を導入し、等級ごとに期待される役割を明確化するとともに、これと連動した体系的な研修制度を整備しています。今期は特に、重点領域である「営業力」と「マネジメント力」の強化を目的とした研修プログラムを展開しております。

自律的な学習機会の提供

私たちは『一人ひとりの成長は、自身の「想い」や「自律/自走」から生まれる』という考え方を重視しており、社員の成長意欲を高めるため、教育研修は成長を高めるための「きっかけの場」としております。

主な取り組み

学習機会の場の提供

FY25では、特に営業力強化・マネジメント強化のための研修や、多様化に応じたダイバーシティ研修を実施しております。

主な研修内容

- ・次世代リーダー研修 新卒研修 ・思考力研修
- ・営業力強化研修（顧客事例共有、法改正対応）
- ・ダイバーシティ研修 ・ハラスメント研修
- ・AWARD受賞者のナレッジ展開

次世代リーダー育成

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財として育成しています。

入社時から3年間はOJTに委ねるだけでなく、特別な育成計画に沿った教育研修を実施しています。

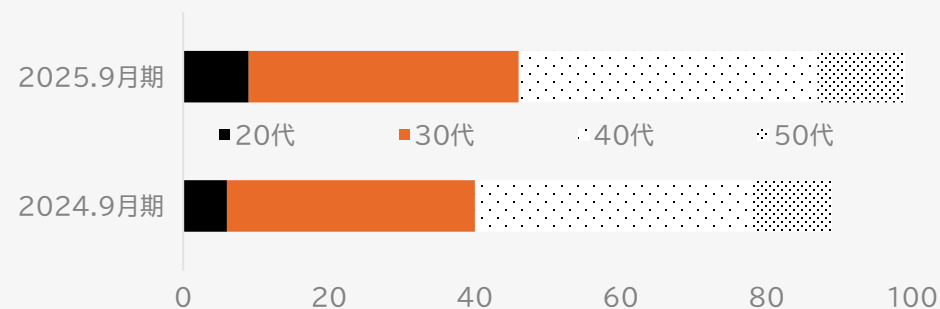
| | 年次ゴール | 取り組み |
|-----|--|--|
| 1年目 | ビジネスパーソンとして一人前になる （自分の給与は自分で稼ぐ） | スタンス醸成・PDCAサイクルを中心とした振り返り研修、月1回のフォロー面談 |
| 2年目 | 圧倒的な成果を出せる （自分に付加価値をつける） | 自律的に周囲へ働きかけ成果を出せる人財となるため、360度評価により自身の課題発見および行動計画・実行を促進 |
| 3年目 | チーム・組織をけん引し、 成果を出せる （管理職、高度な専門人財へ） | 360度評価を行い、組織の中核として期待される役割を認識し主体的な行動変容を促す研修を実施 |

指標

研修時間（h）と受講人数（人）

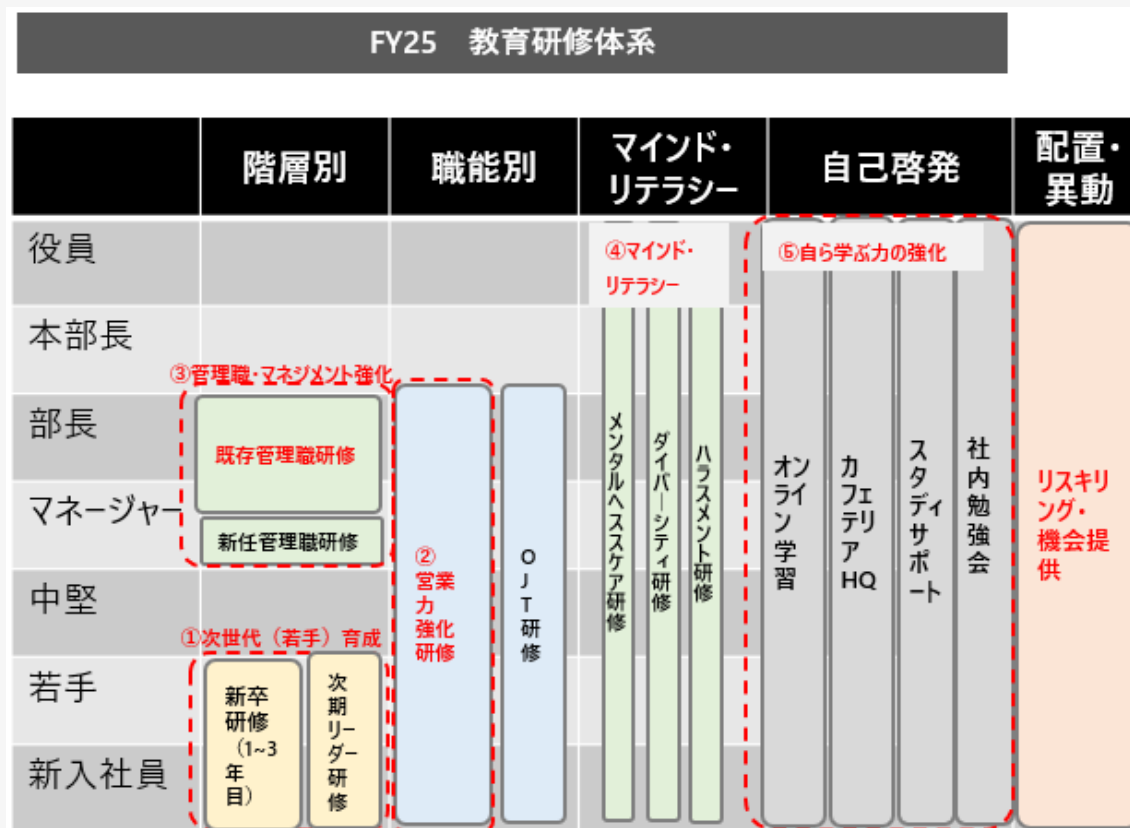
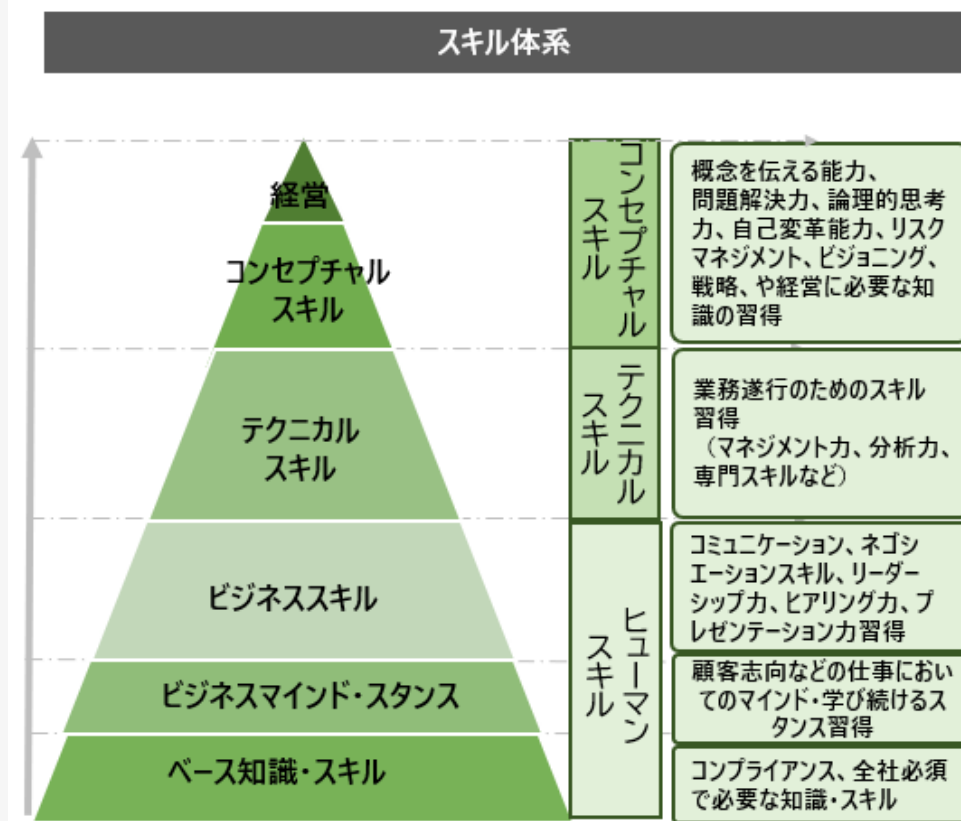


若手管理職数



自律的な学習機会の提供 -教育研修概念図と研修体系-

強化領域・項目に基づいた教育研修を計画・実施しています。



自律的な学習機会の提供 -教育研修の実施結果-

| カテゴリ | 対象者 | 教育・研修内容 | 人数（延べ） | 研修時間 |
|---------------|-----------------|--|--------|--------|
| ①管理職・マネジメント強化 | 既存管理職 | メンバーマネジメントを行う上で必要な知識のアップデート（ハラスメント・メンタルヘルスケア等） | 121 | 357 |
| | 新任管理職 | 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 | 27 | 839 |
| ②営業力強化 | 営業職 ※ほか職種の希望者含む | 顧客事例勉強会 | 471 | 544 |
| | 営業職 ※ほか職種の希望者含む | 労務知識勉強会 | 157 | 157 |
| ③次世代育成 | 2025年9月期新卒 | 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 | 25 | 5,015 |
| | 2024年9月期以前新卒 | 各年次の社員に求められる期待役割の理解 | 85 | 578 |
| | 若手選抜 | 次世代横断 | 29 | 200 |
| | その他 | 思考力研修・キャリアパス面談 | 82 | 2,220 |
| ④マインド・リテラシー | 全従業員 | ダイバーシティ研修 | 742 | 1,146 |
| ⑤自ら学ぶ力の強化 | 全従業員 | 業務に直結するビジネススキルを身に付けるオンライン講座 | 123 | 5,318 |
| | | 従業員の資格取得支援 | 20 | 900 |
| | | AWARD（表彰）受賞者事例共有 | 242 | 221 |
| 計 | | | 2124 | 17,494 |

04 風土

当社では、付加価値創出者が自らエントリーする表彰イベントとして『TSUNAGU GROUP AWARD』を定期的を開催しております。これは、社員の挑戦を讃える企業風土の醸成に大きく貢献しています。

また、個々の取り組みが当社グループの目指す方向性と乖離しないよう、経営層と従業員の双方向コミュニケーションを特に重視し、その促進にも努めております。

挑戦を賞賛する風土

行動指針を体現し、自ら付加価値を創出する人財を増やすため、挑戦を讃える風土を醸成しています。
その具体的な取り組みとして『TSUNAGU GROUP AWARD』の開催や、経営と従業員の双方向コミュニケーション強化を推進しています。

主な取り組み

自薦による社内表彰制度「TSUNAGU GROUP AWARD」

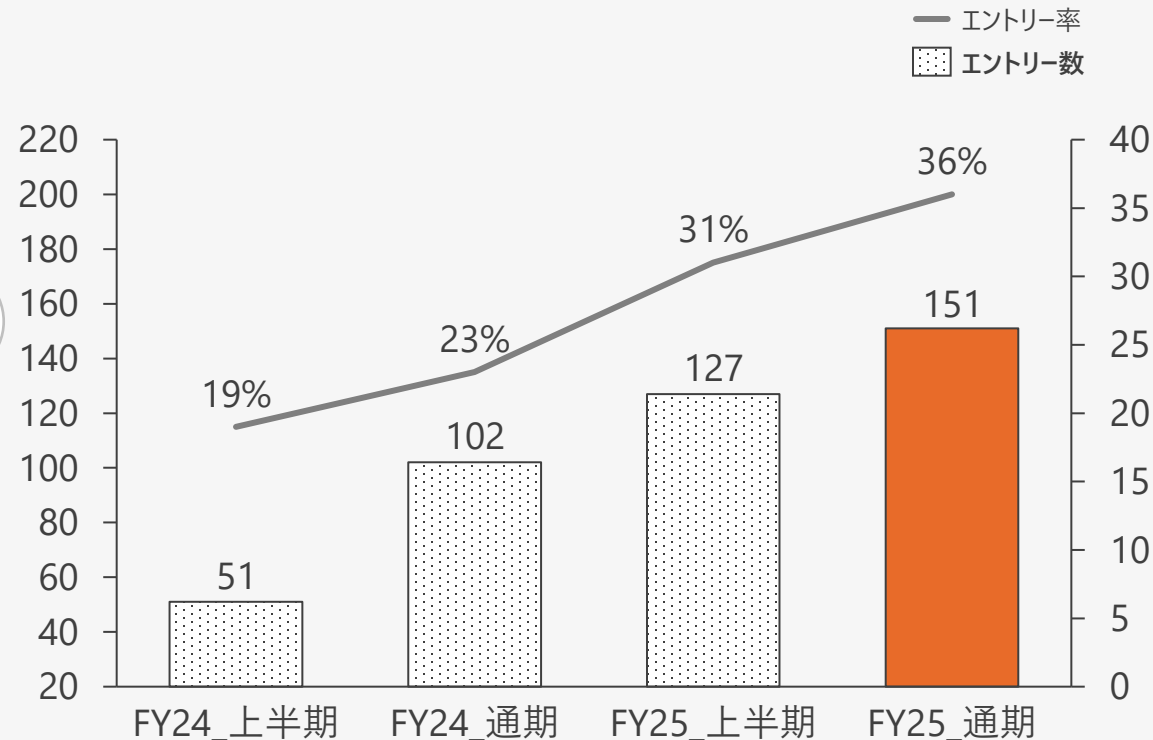
「事業全体の推進力向上には、行動指針を率先垂範できる人財を増やすことが不可欠である」との考えのもと、自らの創出した付加価値を誇る場、「TSUNAGU GROUP AWARD」を開催しています。

受賞者の取り組みはレポート化し、社内ポータルにて公開。ナレッジとして展開することを目的とした勉強会も開催。
内容の理解を深めるとともに、「次は自分が受賞したい」という挑戦意欲を醸成しています。



指標

AWARDエントリー数とエントリー率



05 Appendix

人的資本経営データ①

| | | 2025年9月期 ※当期 | 2024年9月期 | 2023年9月期 |
|-----------------|---|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1. ダイバーシティ（多様性） | | | | |
| ① | 平均年齢（正社員のみ） | 37.2歳 | 37.6歳 | 36.6歳 |
| ② | 管理職に占める女性労働者の割合 | 28.4% | 23.7% | 19.4% |
| ③ | 男性労働者の育児休業取得率 | 36.0% | 50.0% | 36.4% |
| ④ | 男性労働者の育児休業取得後の復帰率 | 100.0% | 100.0% | － |
| ⑤ | 女性労働者の育児休業取得率 | 100.0% | 100.0% | － |
| ⑥ | 女性労働者の育児休業取得後の復帰率 | 100.0% | 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。正社員のみ） | 77.4% | 77.5% | － |
| 2. 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） | 3.83点 | 3.82点 | 3.79点 |
| ② | リーダーシップの開発 | 新任管理職研修（27人受講） 評価者研修（121人受講） | 新任管理職研修（20人受講） 評価者研修（105人受講） | 新任管理職研修（30人受講） 評価者研修（96人受講） |

人的資本経営データ②

| | | 2025年9月期 ※当期 | 2024年9月期 | 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「あなたは、ツナググループの一員であることに誇りをもっていますか」の平均点。5.00満点) | 3.47点 ※エンゲージメント調査 | 未設定設問 ※ES調査 | 未設定設問 ※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、お客様の期待を超える仕事（付加価値提供）をしていますか」の平均点。5.00満点) | 3.41点 ※エンゲージメント調査 | 3.35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） | 16.0% | 17.1% | — |
| ④ | 退職率（連結子会社を除く。全従業員） | 18.9% | 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 | 0 | — |

