

Talent Forward Strategy 2024

Talent Forward

マネーフォワードの成長は
常にメンバーの成長とともに

マネーフォワードは創業以来「お金を前へ。人生をもっと前へ。」
というMissionの実現に向けて、事業と組織を成長させてきました。

この成長を支えてきたのが、メンバー一人ひとりの力です。

共通の目標を持つ仲間たちが集まり、ユーザーと事業に向き合い、
切磋琢磨してきたからこそ、今のマネーフォワードがあります。

また、私たちは、サステナブルな成長に向けた重点テーマのひとつとして
「Talent Forward(社員の可能性をもっと前へ。)」を掲げています。

世界中から素晴らしいタレントが集まり、高め合い、組織となることで事業成長
が加速する。そして、事業成長が生み出す新たな挑戦の機会を求めて、さらに
仲間が集まる。その好循環が、Mission実現につながると確信しています。

Contents

Talent Forward戦略と取り組み	P.04	短中期での重点テーマ	P.28
01 安心して働ける環境・文化を創る	P.07	01 MVVC体現を促進する施策の強化	P.31
02 MVVC*に共感する優秀で多様な人材を世界中から採用する	P.14	02 トップタレントが集まる体制作り	P.33
03 個人のポテンシャルを最大化できる仕組みを創る	P.17	03 フィードバック・育成の強化	P.35
04 メンバー一人ひとりが自律的に成長する	P.20	04 組織成長から逆算した戦略的配置・組織デザイン	P.37
05 個人の成長を組織成長に繋げる	P.23	05 生産性の向上	P.39
		06 意思決定層における性差の是正	P.41
		07 組織のグローバル化への対応	P.43
		CEO x CHO 対談インタビュー	P.45

*Mission、Vision、Values、Culture

Strategy & Initiatives

Talent Forward戦略と取り組み

“

マネーフォワードが経営戦略、
そしてその先の Mission・Visionを実現するために、
人事に関して大切にしてきた基本思想を、
「Talent Forward戦略」として整理しました。

このパートでは、これからも大切にしてい
く Talent Forward戦略の概要と、
主な取り組みについてお伝えします。

”

Talent Forward戦略 | 人事に関して大切にしている基本思想



01

安心して働ける環境・ 文化を創る

マネーフォワードは、共通の価値観・目指したい世界観を Mission Vision Values Culture (MVVC) として掲げ、一人ひとりが大切にしています。

組織が大きくなり、エンジニア組織のグローバル化をはじめメンバーが多様化する中でも、MVVCの理解が薄れることなく、より一層浸透するよう、様々な工夫を重ねています。

様々なバックグラウンドや価値観をもつメンバー同士が、互いの違いを理解しながら、働きやすいと感じられる環境づくりを目指しています。

カルチャー浸透・コミュニケーション

Values・Cultureのアップデートと浸透

2016年に策定されたMVVCを、組織の成長に合わせて2023年にアップデート。主な変更として、Valuesの「Technology Driven」を「Tech & Design」としてデザインにもフォーカスを置いたほか、更に革新を続けるという意味で「Evolution」をCultureに含めました。

また、ValuesやCultureは会社から一方通行で語られるものではなく、メンバーの価値観と行動の集積で進化させ、みんなで育んでいくものという想いで、Culture Deckも制作しました。

浸透施策例としては、Cultureを体現したメンバーを、四半期ごとに「Culture Hero」として表彰。受賞者は自身のカルチャー体現のエピソードを全社に向けて語り、ナレッジを共有しています。



[Culture Deckはこちら](#)

カルチャー浸透・コミュニケーション

コミュニケーション活性化施策

2023年にオフィスを増床し、オフラインでメンバー同士がつながる場として「Connect Area」をオープン。ランチやコーヒースタンドで活用できるほか、18:00以降のフリードリンク提供や、定期的を開催するイベントによって、組織を超えて交流する場となっています。

また、半期に一度、マネーフォワードグループが集まる Soukai All-Hands(半期総会)を開催。グループ全体の振り返りや戦略共有のほか、表彰やグループ会社・拠点紹介、メンバー同士で感謝を伝え合うイベントや経営陣の対談など、毎回趣向を凝らして一体感を感じられる場を設計しています。30名以上の運営メンバーが公募で集まり、会社や部署の垣根なく全員で作っています。



[Connect Areaの詳細についてはこちら](#)



Money Forward Group
Soukai
All-Hands
— 2023.06.16

Let's *Shake* it!

[Soukai All-Handsの詳細についてはこちら](#)

インクルーシブな組織作り

DEIステートメント

性別・国籍・宗教・年齢・学歴等の属性に関わらず、全てのメンバーが相互のコミュニケーションによって互いを理解し、尊重し合うことを目指して 2023年に『DEIステートメント』を策定しました。

Diversity,
Equity &
Inclusion



[DEIサイトは
こちら](#)

産休育休ガイドブック

ライフステージの変化を安心して迎えてほしいという想いのもと、妊娠・出産・子育てや復職に関する制度や情報、インタビューをまとめています。休職者だけでなく、その家族や、チームメンバーにも参考になる情報を発信しています。



[産休育休ガイド
ブックの詳細に
ついてはこちら](#)

インクルーシブな組織作り

障がい者雇用メンバーに向けた人事制度 「インクルーシブコース」

2022年より、障がい者雇用メンバーのキャリア形成を考えた、人事制度「インクルーシブコース」を導入しています。2023年には、より安心して働けるように評価や昇給の仕組みや雇用形態をアップデートしたほか、「支援ポリシー」を策定し、公開しました。



[インタビューはこちら](#)

日本語研修「TERAKOYA」/ 英語研修プログラム

ペアコーチとの会話を通じて、Non-Japanese（母語が日本語でない）メンバーが日本語を学ぶ「TERAKOYA」。コーチはハンズアップで募っており、社員同士の交流機会にもなっています。また、社内に英語学習専任担当者を置き、習熟度に応じた学習プログラムを用意しています。



MEMBER INTERVIEW



バティア ガヤトリ

Bhatia Gayatri さん

プラットフォーム開発部
エンジニア

メンバーとつながり合うことで 会社が安心して楽しく働ける場所になる

Connect Areaでのイベントや、Soukai All-Handsの後のパーティーでは、自チーム以外の色々なメンバーと出会えます。

ビーガンやハラルに対応した食事を用意されていて、みんなが同じように盛り上がって楽しめるんです。それをきっかけに、オフィスで声をかけ合える友達が増えると、会社が仕事だけではない安心できる場所になり、働くのも楽しくなります。例えば、「今日はチームで出社は私だけだな」という時も、Connect Areaに行く知り合いがいて、そこで一緒にランチをするなんてこともあります。

会社が提供する機会だけではなく自主的な取り組みもあって、私のチームでは、入社日にみんなで English Tea Timeをしています。もともとは、英語を勉強中のメンバーが英会話に慣れる機会を作るのが目的だったのですが、メンバー同士がお互いのことを知れる機会にもなっていて、チームにとって大切な時間になっています。

MEMBER INTERVIEW

私が特に好きなのは、お互いを認めて応援し合う取り組み。エモチップという、日頃の小さな感謝や称賛を伝えられるコミュニケーションツールを積極的に活用したり、Culture Heroを受賞した人を見かけたら、それをきっかけに自分から声をかけに行ったりもします。

周りの人にも伝えたくなる制度やサポート体制

制度面では、産休育休ガイドブックが、ありがたかったです。周りに産休育休を取得しているメンバーはいますが、改めて詳細な制度の情報や実際に休職して復職した人のエピソードを知ることができて、自分の将来のことも考えてとても安心できたんです。

あとは、Non-Japaneseメンバーへのサポートがとても充実していると思います。特に、初めて日本に来るメンバーへのケアが手厚くて、私は自分が日本に来た時に大変だった経験があるので、みんなが同じ苦勞をしなくて良いのは、とてもうれしいです。他の会社で働いている友達にも「マネーフォワードの制度はすごいんだよ」と、よく話しています。

安心できる環境があって、私はマネーフォワードで働くのがとても楽しいので、同じように海外出身の方にも、日本で働くのは楽しいとお伝えしたいです。

02 MVVCに共感する 優秀で多様な 人材を世界中から採用する

新たなアイデアや価値創造のためには、多様な視点と経験を持つメンバーが集うことが重要であると考え、日本国内だけではなく世界中から優秀なタレントが集まる組織作りに取り組んでいます。

採用においては、当社共通の価値観であるMVVCに共感いただけるかどうかを重視しています。

多様な人材の採用

多様なタレントがアイデアを出し合うことで、新たな価値が生まれると考え、多様なメンバーの採用を進めています。ベトナムに続き、2023年にはインドにも開発拠点を開設。また、近年では日本国内においても日本語能力を問わない採用を積極的に行い、海外からのリロケーションサポートも行っています。

新卒や第二新卒の採用も積極的に実施。平均年齢は32才で、若い世代も裁量のあるチャレンジングな業務に取り組んでいます。

また、属性の多様性だけでなく、経験や価値観の多様性も重視しています。

年齢	比率
20代	36%
30代	50%
40代	14%

性別	比率
男性	65%
女性	35%

母国語	比率
日本語	86%
日本語以外	14%

職種	比率
ビジネス職	63%
エンジニア・デザイナー	37%

*2022/11末時点。詳細は[ESGデータ集](#)をご参照。

全社あげでの採用(スクラム採用)

採用は人事だけが行うのではなく、各組織が採用責任を持ち、オーナーシップを持って取り組んでいます。

またリファラル採用(社員紹介による採用)を「応募してくださった方と私たちの出会いが良いご縁になるように」という想いを込め、「GOEN」制度と名付け、ぜひ一緒に働きたいという方にお渡しするGOENカードを用意しています。



[GOEN制度の詳細についてはこちら](#)

オンボーディングの工夫

新たなメンバーが、マネーフォワードのカルチャーを体現して早期に活躍できることを目指し、オンボーディングを工夫しています。オリエンテーションでは、役員からのメッセージやCulture理解を深めるためのセッションを実施。入社後3ヶ月間はOnnというサーベイツールを利用して、入社後のつまづきをチームメンバーや人事がキャッチできる体制を整えています。



03

個人のポテンシャルを 最大化できる仕組みを創る

メンバーの継続的な成長やチャレンジを後押しするために、
当社独自の人事制度「MFグロースシステム」を継続的に
アップデートしています。

また、各メンバーの状況を毎月のサーベイで可視化することで、
個々に合わせた支援を実施しています。

マネーフォワード独自の人事制度 「MFグロースシステム」

職種と組織ごとにグレードを7段階で設定。職種やキャリア志向(マネジメント・スペシャリスト)に応じたグレードの要件を全社公開することで評価基準とキャリアステップを明確にしています。

また、報酬は採用市場での水準を踏まえて定期的に改定。2022/11期は、MFグロースシステム2.0として給与水準の向上やハイパフォーマー向け賞与の導入を行いました。2024/11期は、MFグロースシステム3.0として更に給与レンジと全体昇給率の上方改定を実施。今後も、メンバーのチャレンジと成長を報酬面でも後押しします。

「会社や業績への貢献度・ミッションの大きさ」で決定

G7	Business Officer(事業変革)／ Professional(第一人者)
G6	Director(変革主導)／Expert(専門家)
G5	Manager(マネジメント)／ Influencer(影響者)

「ジョブスキル」「組織貢献」の2軸で決定

G4	Leading Player／Playing Manager(主力)
G3	Main Player(一人前)
G2	Player(ひとり立ち)
G1	Starter／Associate(社会人)

組織やメンバーの状態を可視化するサーベイ

組織の状態を可視化するために、半期ごとに無記名のサーベイ (MFグループサーベイ)を実施しています。

「業務」「部署」「上長」「会社全体」「経営陣」「多様性」などの項目について定量スコアと定性コメントを確認し、結果は分析後に全社で共有。その後、各組織ごとにサーベイの振り返りを行い改善目標とアクションプランを設定します。

また、記名制のパルスサーベイ(MF Selfie Map)も月次で実施。サーベイ結果を踏まえて、上長が各メンバーや組織の状況をタイムリーに把握し、状況を応じたサポートを行っています。

人事担当者に向けた質問やキャリア相談も同時に受け付けており、上長に伝えにくい不安や悩みもフォローしています。

MF Selfie Map

回答ごとに自動送信されます
途中で回答を止めたときにも、続きから開始ができます。

回答する

1 / 16

あなたは会社のミッション・ビジョンに共感していますか？

← 全く共感していない とても共感している →

• • • • • • •

wevoX

04 メンバー一人ひとりが 自律的に成長する

「Professional」をCultureのひとつに掲げるマネーフォワードでは、一人ひとりが自分の成長にオーナーシップを持ち、役職に関わりなくリーダーシップを発揮しています。

「業務における経験」だけでなく「教育・研修制度」「効果的なフィードバック」を通じて、メンバーが自律的に成長することを大切にしています。

新たな経験による成長機会の創出

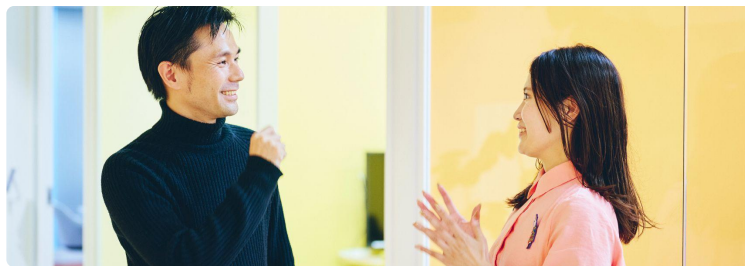
積極的な権限移譲や抜擢人事、手挙げ制の異動制度（MFチャレンジシステム）によって、新たな経験を通じた成長機会を創出しています。特に新卒メンバーには 3～5 年単位での大胆な異動・役割変更を推奨しています。本人のWill（今後やりたいことやキャリア志向）も尊重しながら、時には環境を変えることで個々の成長を後押しします。



[インタビューはこちら](#)

フィードバック文化

上長とメンバー間の1on1を「目標達成と成長の支援をする場」と位置付け、月1回以上の頻度で目標に対する振り返りとGood（良かった点）とMore（改善点）のフィードバックを行っています。全管理職向けに1on1研修を実施し、全社のフィードバックスキルの底上げを図っており、毎月実施しているサーベイ*1の結果「1on1でアウトプットを高める支援を得られているか」のスコアは継続的に80（100が満点）を超えています。



*1 当社及び一部グループ会社を対象としたパルスサーベイ「MF Selfie Map」における回答結果。

成長フェーズに合わせた教育・研修制度

個人の「成長したい」という想いを支援するため、ハンズアップの研修をここ数年で新たに導入しています。

キャリア研修

新卒や第二新卒で入社するメンバーが増加する中で、キャリアについて考える機会として設計しました。

自身の強み（Can）や今後やりたいことやキャリア志向（Will）について考えるワークショップや、先輩社員を囲んだ座談会を通じて、キャリアを描き実現するきっかけを提供しています。

Leadership Forward Program（LFP）

次世代の経営メンバーを育てる事業責任者向けのリーダーシップ研修。取締役自らが講師となり、参加者と密にコミュニケーションを行い、実践的なアドバイスをを行います。



[育成プログラムの詳細についてはこちら](#)

05

個人の成長を 組織成長に繋げる

メンバーの継続的な成長やチャレンジを組織の成長に繋げることで、経営戦略の達成や持続的な企業価値の向上を目指します。

会社の目標と個人の目標に連動性を持たせた目標設計制度の運用や、計画的な育成を行うための人材戦略会議、発明を表彰する制度など、様々な仕組みを通して組織全体の成長を実現します。

Goal for Growth 制度(目標設定・評価制度) / 半期MVP表彰

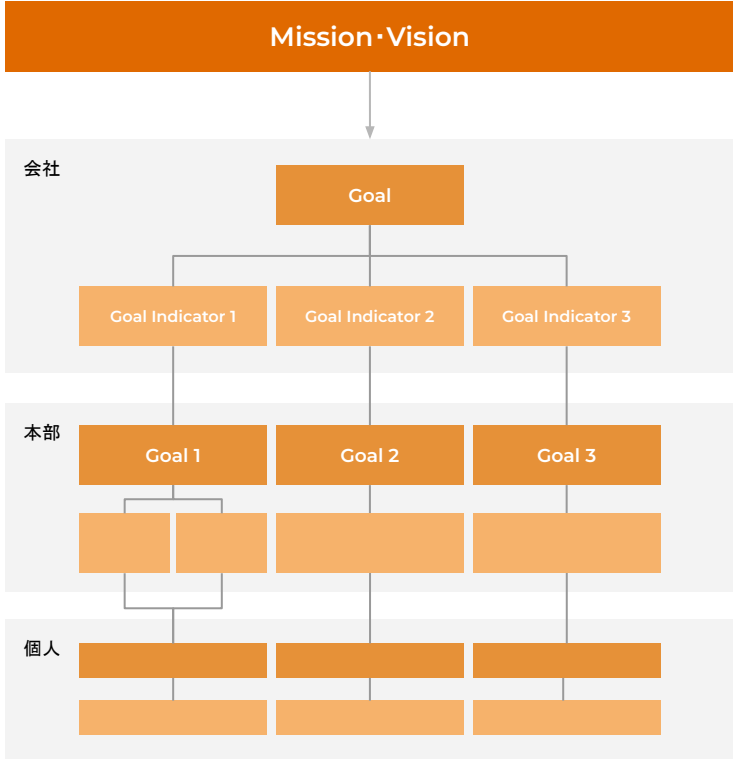
半期毎に全社目標を設定し、CEOから全社目標の設定背景を全メンバーに共有しています。各組織は全社目標をブレイクダウンしたチャレンジングな目標を設定し、組織目標は全社員が見えるようにドキュメントを公開しています。

さらに、各メンバーの目標は各組織の目標に紐づけて設定します。

こうした仕組みにより、個々のチャレンジや目標達成が全社の目標達成に繋がる仕組みとしています。

また、特に優れた成果を残したメンバーやプロジェクトは、半期MVPとしてSoukai All-Handsにて表彰しています。

[半期MVPへのインタビューはこちら](#)



人材戦略会議

メンバーの中長期的な育成と、グループ内での最適な配置のため、半年に一度、人材戦略会議を実施しています。会議に先立ち、人事と経営陣は社内の重要なポジションやメンバーの成長課題・キャリア志向等を洗い出します。その後、経営メンバーで集まり、カンパニーを越えた異動や、大胆な役割変更等をディスカッションしています。



Invention Awards

グループの特許や意匠につながる発明や創作を生み出したメンバーを称える表彰制度「Invention Awards」を半期に一度開催しています。

こういった取り組みを通して、アイデアが生まれる組織風土を醸成し、グループ全体の知財戦略を推進しています。



[Invention Awardsの
詳細については
こちら](#)

MEMBER INTERVIEW



ナリスエ ヨウヘイ

成末 庸平 さん

デジタルインボイス本部
副本部長

「なんちゃってマネジメント」から脱却 現場で生きる事業戦略や育成を 学ぶことができた

ちょうど1年前に、Leadership Forward Program(LFP)に参加しました。

それまでの私の経験は、ベンチャー企業でのマーケティングやプロモーション領域の立ち上げとグロースがメイン。小さなチームを任されることがあっても、メンバーとして実務をしながら業務管理もする程度でした。

しかし、組織が拡大する中でマネージャーに求められる役割も変わり、これまでの延長線上のやり方ではダメだと感じ始めていました。また、今後のキャリアのためにも、もっと事業を俯瞰して戦略を立て、メンバーを育成しながらチームで戦える力を身につけたいと考えていたんです。

MEMBER INTERVIEW

LFPでは、ミドルマネージャーが、経営リーダーやカンパニー役員クラスになるための、多様なプログラムが用意されており、経営陣も講師として参加しています。

特に印象に残っているのは、実際に1,000人以上の組織を見られている取締役 竹田さんのエンゲージメント研修です。フィードバックの伝え方や、成長のためのテーマや目標設定の重要性などを実例と共に紹介いただいたことで、実際の現場マネジメントに活かすことができ、メンバーの成長を実感することができました。

その他にも、数十名規模の組織でどのようにプロジェクト進捗を共有しメンバー同士でブラッシュアップしていくのか、若手が成長にブレーキを踏んでしまう場合のマインドセット、1on1の効果的な進め方などを、研修を通じて学ぶことができました。

現在は約30名のチームをマネジメント 次のリーダー層を育てる立場に

振り返ってみれば、マネジメントに関して「わからない」ことから来る、不安があったんだと思います。

今は、マーケティングとインサイドセールスの2部署で約30名のチームを見ていますが、以前と仕事の仕方が大きく変わりました。育成や戦略について考える時間が増え、メンバーの爆発的な成長や、チームで大きなインパクトを出せることが、とても楽しいんです。

自分のチームでも、リーダー候補のメンバーには、業績だけではなくマネジメント力を向上させるためのフィードバックを行っています。自分が成長を感じたからこそ、若手メンバーにも是非LFPに参加してほしいですね。

Priority Themes

短中期での重点テーマ

“

このパートでは、「Talent Forward戦略」を踏まえて、
短期・中期で特に重視するテーマと
その背景についてお伝えします。
また、テーマごとの具体的な施策や、
重要指標についてもご紹介します。

”

短中期での重点テーマ

ここまでご紹介してきた Talent Forward戦略を引き続き実行しながら、短期から中期にかけては、右記のテーマについて特に重点的に取り組んでいきます。

これにより、今後より組織の拡大化、多様化、複雑化が進む中でも、**グループ全体のケイパビリティの更なる向上**と、**変化点の継続的な創出**を目指していきます。

- 01 MVVC体現を促進する施策の強化
- 02 トップタレントが集まる体制作り
- 03 フィードバック・育成の強化
- 04 組織成長から逆算した戦略的配置・組織デザイン
- 05 生産性の向上
- 06 意思決定層における性差の是正
- 07 組織のグローバル化への対応

01 MVVC体現を 促進する施策の強化

企業文化の浸透や帰属意識を高めることは、組織の規模が大きくなるにつれて一般的には難易度が高くなる傾向がある中で、当社グループにおいては、今もMVVCをすべての活動の土台として一人ひとりが大事にしています。

今後、社会が大きく変化し、組織が更に拡大し多様化する中でも、今以上にメンバーがMVVCへの理解を深めアクションに落とせるよう、仕組みづくりや施策を実行していきます。

これからの取り組み

Action Guidelinesの浸透

2023/11期に策定したAction Guidelinesを活用し、各メンバーがよりValues(行動指針)とCulture(企業文化)を意識したアクションを取れる施策を実行。組織成長を加速させる文化づくりを推進していきます。

Missionをより自分ごとに

これまで注力してきたValues・Cultureの浸透に加えて、Missionへの共感も高めていきます。この取り組みの第一弾として、カルチャー部をCorporate Identity推進室と改め、メンバーが各自の担当業務だけでなく、会社全体の活動がどのように社会やユーザーにインパクトを与えられるのか、より手触り感を持って理解し、日々の活動に繋がられるような取り組みを行っていきます。

重要指標

MFグループサーベイスコア*の向上

自社の営んでいる事業に社会的影響力や
将来性がある 4.4

マネーフォワードグループは
MVVCの実現・体現に向かっている
会社だと思ふ 4.3

*2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Vietnamを除く)。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率 97%。

02 トップタレントが 集まる体制作り

採用市場において競争が激化する中でも、当社グループは高い採用力を維持しており、過去2年でグループの従業員数は1,000名規模から2,000名規模へと成長しました。

採用数が増加する中でも、スキルチェックに加えてMVVCへの共感を重視していることから、入社後のミスマッチも抑えられています。

今後も更に、世界中からトップタレントを集められるよう、報酬制度や選考プロセスのアップデートを行うほか、データを活用したリテンション施策も強化していきます。

これからの取り組み

報酬制度のアップデート(2023/12～)

採用マーケットが変化する中でもより魅力的な報酬を提示できるよう、市場データに基づき全職種の給与テーブルを上方修正し、給与テーブルの上限を最大で25%向上させました。また、パフォーマンスやグレードに応じて昇降給のメリハリをより明確にし、全体として昇給率が上がる仕組みに変更しました。今後も市場環境を踏まえながら、定期的に報酬制度をアップデートしていきます。

面接クオリティの向上

面接官が増える中でも面接の質を高められるよう、面接官トレーニングをアップデートし、ミスマッチを防ぐとともに、アトラクトを強化していきます。

パルスサーベイを活用したエンゲージメント向上

毎月実施しているパルスサーベイ「MF Selfie Map」において、「働きがい」「成長機会」等のエンゲージメントの低下をリアルタイムで検知するためのアラートを導入。各事業部及び人事が協働し、メンバーのエンゲージメント向上のための取り組みをタイムリーに行っていきます。

重要指標

MFグループサーベイスコア*の向上

自社内の人材は魅力的である	4.3
今の仕事にやりがいを感じている	4.0
今の仕事を通じて成長できている(できそうである)	4.2

*2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Vietnamを除く)。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率97%。

03 フィードバック・ 育成の強化

事業が急速に拡大する中で、各メンバーに求められるレベルも年々上がっており、一人ひとりの成長支援の強化が急務となっています。

その中でも特に、拡大とグローバル化の進む組織を、より高いレベルでマネジメントができる人材の育成が重要と考えています。

また、20代・30代が全体の86%*を占めており、若手のメンバーが長期的にキャリアアップできるような支援の強化も不可欠と考えています。

*2022/11末時点。詳細は[ESGデータ集](#)をご参照。

これからの取り組み

フィードバックの徹底

月次での1on1実施率は95%*1を超えているほか、Slackやミーティングでメンバーを称賛する文化が根付いています。今後は、称賛に加え、成長機会や改善ポイントのフィードバックオリティを高めるため、1on1研修をアップデートし、メンバーの成長をさらに後押ししていきます。また、上長が口頭だけでなくテキストでもフィードバックを実施することで、より納得感のある評価に繋げていきます。

リーダー育成研修の充実

3年前より継続しているLeadership Forward Programについて、本部長向けのコースに加えて、ジュニア管理職向けのコースを新設し、チームビルディングやクリティカルシンキング等、新任管理職が躓きがちなポイントをサポートしていきます。

また、本部長以上に対しては、ヨコ(他部署の本部長)やナナメ(取締役やCxO)のメンバーとインタラクティブと対話し学ぶ機会「読書セッション」も新たに取り入れていきます。

重要指標

MFグループサーベイスコア*2の向上

評価面談や1on1において、上長から良い点と改善すべき点に関するフィードバックが得られている 4.2

上長は自分のキャリアプランややりたいことを理解し、長期的な成長支援をしている 4.0

経営陣は失敗を恐れず新しいことにチャレンジすることを奨励している 4.3

*1 当社及び一部グループ会社を対象としたパルスサーベイ「MF Selfie Map」における回答結果。
*2 2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Vietnamを除く)。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率 97%。

04

組織成長から逆算した
戦略的配置・組織デザイン

非連続な成長を続けていくためには、個人の成長を後押しすることに加えて、経営起点で将来から逆算した戦略的な配置や組織デザインを行っていくことの重要性も高まっています。

主に、データ化や仕組化に焦点をあて、組織全体の実行力を上げていきます。

これからの取り組み

サクセッションプランの策定・実行

役員やCxOなどのキーポジションについては、サクセッションプランを策定し、定期的に進捗確認を行うことで、次世代経営層の引き上げや採用を加速していきます。

個人のWillを踏まえた、戦略的異動の強化

個人のWillやCanを定期的可視化し、組織が大きくなる中でも、個人と組織双方にとって最適な配置をグループ全体で実現していきます。特に新卒入社者については、基本的に 3~5年で部署異動又は大胆な役割変更を行い、多様な業務やチームメンバーとの協働を経験することで事業をけん引する人材を育成していきます。

イノベーション人材の発掘と育成

会社が継続的にイノベーションを生み出すためには、ゼロから新しい価値を生み出せる人材が必要不可欠です。大胆な発想力・行動力のあるメンバーを発掘し、新規事業等にアサインすることで、メンバー及び事業の非連続な成長に繋げていきます。

コラボレーションの強化

組織が拡大し、リモートワークを活用する中でも、効果的なコミュニケーションを増やし、よりチームの信頼感を高めていきます。週に 2日はチームメンバーと同じ空間で業務を行うこととし、気軽に相談・共有がしやすい環境を作ります。また、インド・ベトナムの開発拠点との連携を深め、グループ全体の開発スピード・クオリティ向上を目指します。

重要指標

MFグループサーベイスコア*の向上

自分の「部」では、目標の達成に必要なコミュニケーションが
図れている 4.0

自分の「本部」では、
所属する部を超えて、目標の達成に必要なコミュニケーションが
図れている 3.7

サクセッション、戦略的異動、イノベーション人材の発掘と育成に関しては、社内で重要指標を定め、運用していきます。

*2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Vietnamを除く)。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率97%。

05 生産性の向上

当社グループは創業以来、積極的な人材投資(採用)を続けてきました。

今後も一定の採用は継続する一方で、2024/11期のEBITDA黒字化に向け、メンバー一人ひとりがより生産性向上に取り組み、収益性改善を行っていきます。

これからの取り組み

適切な目標設定・進捗管理の徹底

これまでも半期毎に全社のゴールを設定し、それをブレイクダウンする形で各部署・各メンバーのゴール設定を行ってきました。今後は、ミドルマネジメントの目標設定・運用を高めるためのトレーニング強化することで、目標設計に際して上位の目標理解を深めると共に、進捗管理や軌道修正の精度を高めていきます。

また、2023/11期においては、各開発組織においてFour Keys^{*1}による開発パフォーマンスの測定を開始しました。2024/11期以降は、開発以外の組織においても、定量的な重要指標を設定し、モニタリング・改善を実行する体制を構築していきます。

生成系AIなどの新しいテクノロジーの活用

Generative AI プロジェクトを発足し、開発はもちろんのこと、営業や人事などすべての職種・職域において、効率性の抜本的な向上や、顧客体験の向上を目指します。

重要指標

MFグループサーベイスコア^{*2}の向上

自分の「部」の目標及び戦略は
明確かつ適切であり
全員に伝達・理解されている 4.0

社内では継続的な生産性改善
(オペレーション・コスト改善)が
行われている 4.0

従業員1人当たり年間売上高の継続的な改善

2023/11期3Q 14,570千円

ご参考:2022/11期3Q 11,930千円からYoY+22%

^{*1} ソフトウェア開発チームのパフォーマンスを示す 4つの指標。

^{*2} 2023/10Iに実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ（Money Forward Vietnamを除く）。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率 97%。

06 意思決定層における 性差の是正

全社員に占める女性比率は 35%であるのに対し、
管理職における女性比率は 19%にとどまっています*。

経営上の意思決定には多様な視点を取り入れることが
重要であり、最大のマイノリティグループである女性の
意思決定者を増やすことは、そのための重要な取り組みの
一つであると認識しています。

*2022/11末時点。詳細は[ESGデータ集](#)をご参照。

これからの取り組み

無意識バイアスの是正

全社に向けて引き続き無意識バイアス研修を定期的に行うほか、DEIに関する理解を深めるための発信を継続的に行っていきます。

また、採用、評価、登用、育成といった各エンプロイジャーニーにおいて、無意識バイアスが起きていないか、データをもとに検証を進め、是正のための取り組みを加速させていきます。

チャレンジを応援する環境づくり

ライフイベントを経ても活躍している社員からの発信や、部署や年代を超えた交流を増やすことで、不安を軽減し、女性の一步踏み出す勇気を応援していきます。

重要指標

MFグループサーベイスコア*1の向上

自社では、違いを尊重し、互いにリスペクトをもってコミュニケーションが図られている	4.3
自社では、多様な立場からの視点・意見があることに価値を見出している	4.2

MFグループサーベイスコア*1の改善 (2025/11まで)

私は、今よりも大きな責任を担う業務や役割を オファーされたらやってみたいと思う	4.0以上
--	-------

参考:2022/8時点 男性4.2、女性3.8 → 2023/10時点 男性4.2、女性3.9

グレード*2のジェンダーギャップ是正 (2025/11まで)

同一職種群における平均グレードの男女差	0.2以下
---------------------	-------

参考:2023/2時点 エンジニア・PdM等 0.4、デザイナー0.5、ビジネス職0.6、全職種平均0.6
2023/11時点 エンジニア・PdM等 0.4、デザイナー0.4、ビジネス職0.6、全職種平均0.6

*1 2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ(Money Forward Vietnamを除く)。

各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率 97%。

*2 当社直接雇用の正社員グレード(等級)。カンパニー執行役員、インクルーシブ雇用(障がい者雇用)及び試用期間中等でグレードが確定していない社員は除く。

07 組織のグローバル化 への対応

2018年に海外拠点の開設、2022年に日本語力不問の採用を本格的に開始し、現在は30を超える国と地域出身のメンバーが当社グループで活躍しています。

バックグラウンドや言語等の異なるメンバー同士が、お互いを尊重し安心して活躍できるよう、職場環境のアップデートが急務となっています。

これからの取り組み

エンジニア組織の公用語英語化

エンジニア組織の公用語を英語とするため、レベル別に提供している内製英語研修のクオリティをさらに向上させていきます。

また、日英でのシームレスなコミュニケーションのため、通翻訳スペシャリストのチームを拡充し、安定的な言語サポートを行っていきます。

Non-Japaneseメンバーの育成・

フォロー体制の充実

グローバル組織のマネジメント経験のある人材を採用を進めるほか、異文化コミュニケーション研修をはじめとしたグローバル組織のマネジメント人材を育成するための研修を充実させていきます。

また、現状はNon-Japaneseメンバー向けの研修がJapaneseメンバーに比べると限定的であるため、これらについても充実させていきます。

重要指標

MFグループサーベイスコア*の向上

自社では、違いを尊重し、互いにリスペクトをもって
コミュニケーションが図られている 4.3

自社では、多様な立場からの視点・意見があることに
価値を見出している 4.2

エンジニア組織の英語化(2024/11まで)

TOEIC700点相当以上のエンジニア比率 100%

参考: 2023/1実績 41% → 2023/11実績 72%

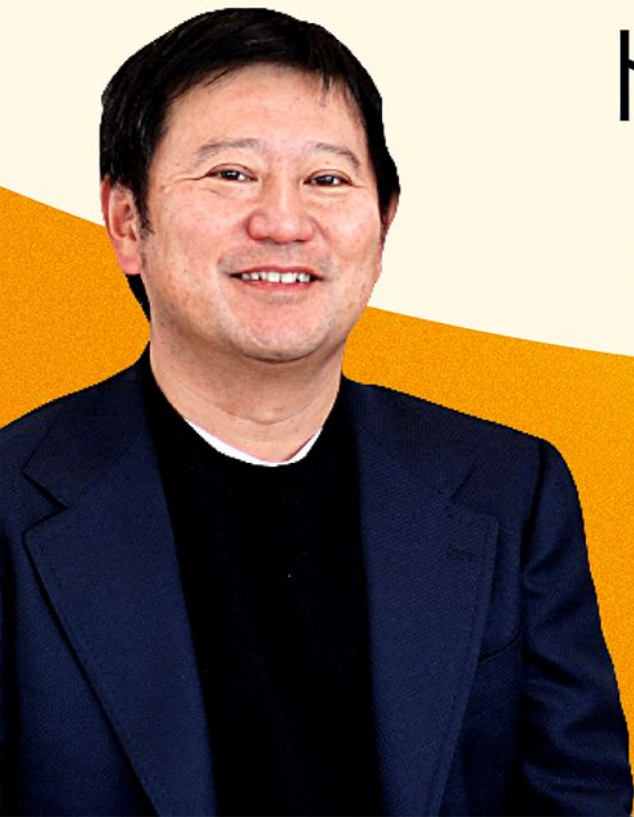
将来的には、さらに高いレベルの英語力を目指すと共に、Non-JapaneseメンバーとJapaneseメンバーのグレード差異についても重要指標を定め、平均グレードの差異是正を進めていきます。

* 2023/10に実施した、全グループ正社員を対象としたサーベイ（Money Forward Vietnamを除く）。各設問、5点満点で点数が付けられる。回答率 97%。

Interview

CEO x CHO 対談インタビュー

グローバルで トップタレントが 集まる組織へ



代表取締役 CEO CHO (Chief Human Officer)

辻 庸介 × 石原 千亜希



創業時からの想い

石原: 私は2016年に入社しましたが、当時からマネーフォワードには「組織の成長において人が大事」という考えが根付いていました。これは、創業時から意識されていたのでしょうか？

辻: 僕は、人の可能性は無敵大だと思っているんです。誰も、自分が思っている以上の力を持っていて、その力は、自らやりたいと思える仕事に納得して取り組んでいる時に、一番発揮される。だから、組織の成長のためにもメンバー一人ひとりの特性や想いを後押しすることは、不可欠だと考えていました。

さらに、経営をする中で実感したのは、一人が組織に与えるインパクトの大きさです。ある人が入社したら急に部署がうまく回りだした、会社の雰囲気が明るくなった、ということって、本当によくありますよね。それは数千名規模の組織になった今も同じで、色んなメンバーの顔が思い浮かんでいます。それくらい、人の力って大きいんです。

そして何より、僕たちのような IT サービス事業は人が全て。

PL(損益計算書)で見たら、人はコストにしかならないけど、人の想いこそが価値を生み出し、一人ひとりの力とコミットが競争力の源泉になります。

そんな考えから、人が大事というのは、創業時から当たり前にかけていた感覚かもしれないです。

石原: 今も一人の影響が大きいというのは、おっしゃる通りですね。特にマネーフォワードの場合は、スモールチームで動くことも多いので、メンバー自身もその意識を持って働いている人が多いと感じます。



組織急拡大期の取り組み

石原: この2年間でメンバー数が倍増し、2,000人を超える組織になりましたが、この急成長の中で、人・組織に関して辻さんが特に重視していたポイントは何ですか？



辻: 状況としては、人数だけではなくメンバーの多様性も広がりましたよね。Non-Japaneseメンバーが増えましたし、世の中的にも DEI (Diversity, Equity & Inclusion) がより求められる時代になりました。ただ、そこですごく変化を迫られた感覚はなくて、もともとマネーフォワードは他者を受け入れる文化があるので、それがより強化されたと感じています。

日本語学習のピアサポート「TERAKOYA」なども、もともとはメンバー発信で始まったものだし、改めて素晴らしい組織だなと思います。意識して注力したのは、「マネーフォワードらしさの言語化」「データの活用」「リーダーの育成」です。

言語化は、2020年に公開したサステナビリティにおける「マテリアリティ(重点テーマ)」や、2023年のValuesとCultureのアップデートとともに策定した「Action Guidelines」などですね。

メンバーが増える中で、これまでは感覚的に共有できていたことを、明確に言語化して共有することが、必須だと考えました。

データは、主に組織課題の早期発見に活かしています。組織に起きる問題って、一度爆発してしまうと100の力で解決に当たらないといけませんが、事前に気づくことができれば5の力で対処できたりします。

この規模になると、マンパワーで全体の状況を把握することは不可能なので、データで定量的かつ横断的に組織を観測して、問題が大きくなる前に適切なアプローチをする必要があります。

石原: データに関しては、目的に応じたサーベイを複数用意したことで、その結果をもとに人事やマネージャーが早期に課題を発見して、対処ができるようになりました。

こういった仕組みを入れていなかったら、直近の組織急拡大のタイミングで、気づかないうちに致命的な組織やカルチャーの崩壊が起こっていたかもしれません。

辻: 僕も、カルチャーの崩壊を本当に恐れていました。

仕組化って、一見するとドライにも見えてしまうのですが、本質的に大事なことに向き合う時間を捻出するためには、絶対に必要です。

とはいえ、人だから感情もあるし、あまりカチカチにし過ぎたくはないんですよね.....。

全体最適を考えながら部分最適も叶える、そのバランスが難しい。仕組化で捻出した時間を、メンバーと個別に対話することに使っていて、当社は本当に人に時間をかけているなと思います。

会社として一人ひとりのメンバーと真摯に向き合えるように、リーダーの育成にも、すごく注力しましたね。「Leadership Forward Program」や、「1on1研修」等、課題に応じた育成プログラムを新しく作りました。

また、リーダーポジションへの抜擢に関しては、業績や成果以上に人格をより重要視するようになりました。



これからの取り組み

石原: 今回の人的資本開示では、短中期での重要テーマを明確にしました。マネーフォワードが今後さらに成長していくために、辻さん自身はどんなことにより時間を使っていきたいですか？

辻: 重点テーマに掲げた項目はどれも重要で、引き続き時間を使ってコミットしていきたいと考えていますが、その中でも経営者として責任を持って取り組むべきは、「イノベーション人材の発掘・育成」と「次世代経営陣の育成・サクセッションプランニング」だと、考えています。

「イノベーション人材の発掘・育成」に関しては、組織が大きくなるとどうしても、連続的成長が得意な「ちゃんとした人」が増えてきます。

そういった人はもちろん大切だし、絶対に必要なのですが、一方で、新規事業など非連続的成長が得意な「尖った人」が、少数派として潰されてしまうリスクも高まります。

今の時代は、5～10年毎に新しい事業を生み出せなければ会社の成長は止まるでしょう。組織の成熟に伴いリスクヘッジの声も強くなる中で、いかに次の事業を作れる人を見出して育てるのは、今後の課題ですね。

また、次の10年を牽引していく強い経営チームを作るために、「次世代経営陣の育成・サクセッションプランニング」が重要だと考えています。

現経営メンバーが学びの機会をさらに増やし、経営のクオリティを高めることも重要です。次世代を引き上げるために、計画的に学び、フィードバックの機会を意識的に作り、経営の質をさらに高め、次世代経営メンバーを戦略的に育成し、サステナブルな組織を作っていきたいですね。

そして、やはり継続して大切なのは、「何のためにどんな想いをもって働くのか」を軸に、メンバー一人ひとりと向き合い続けること。

これからもマネーフォワードが続いて行く中で、ずっと順調ではられないでしょう。

壁にぶつかってしまう時期も経験すると思います。そんな時に、どれだけメンバーと一緒に踏ん張りたいと思ってくれるのか、そこで本当の意味で、人的資本戦略の成果が見えると思っています。

石原: みんなと一緒に、良い時期も悪い時期も乗り越えられるように、人事戦略をアップデートし、向き合い続けていきたいですね。





End.