

厚生労働省「今後の新しい時代の働き方に関する研究会」



資料 1

株式会社メンバーズにおける 個を活かす人材マネジメント

20230609

CHRO 武田雅子

会社概要

社名	株式会社メンバーズ (英文名称: Members Co. Ltd.)
所在地	東京本社 〒104-6037 東京都中央区晴海1丁目8番10号 晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワーX 37階 (受付35階) ウェブガーデン仙台 ウェブガーデン北九州 ウェブガーデン神戸 札幌オフィス
設立	1995年6月26日
資本金	1,017百万円 (2023年3月末時点)
社員数 (連結)	2,274名 (2023年3月末時点)
売上収益 (連結)	17,662百万円 (2023年3月期実績) [IFRS]
証券コード	2130 東京証券取引所 プライム市場
業務内容	デジタルマーケティング事業

“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

ミッション実現に向けて、世界一のデジタルビジネス運用支援の確立および高レベルのカスタマーサクセスを実現いたします。

代表取締役会長 剣持 忠



企業と社会の“脱炭素DX”を推進

世界一のデジタルビジネス運用とデジタルクリエイター1万名体制を実現することで、デジタルトランスフォーメーション、グリーントランスフォーメーションが求められる時代において、お客さま企業と社会に対して大きく貢献してまいります。

代表取締役社長 高野 明彦



日本気候リーダーズ・パートナーシップ (JCLP) 加盟



「なでしこ銘柄」令和4年度に選定



メンバーズのミッション・VISION2030と目標値

MISSION

“MEMBERSHIP”で、心豊かな社会を創る

VISION2030

日本中のクリエイターの中で、気候変動・人口減少を中心とした社会課題解決へ貢献し、持続可能社会への変革をリードする。

メンバーズが着目する社会課題は、「地球温暖化および気候変動による環境変化」、「人口減少による年金医療制度破綻」、「地方衰退による自治体の消滅／財政破綻」です。

人々や企業が自己利益の追求のみではなく将来への希望や社会への参加意識を持ち、持続可能なより良い未来のために共に協力しあう心豊かな社会の実現に取り組みます。



※1 デザイン思考を持ち、ビジネスの推進や制度設計、アウトプットを通じて社会課題の解決を図ろうとするクリエイター（職人）志向性の高い人材のこと。

※2 社会課題解決施策としてメンバーズグループが手がけたコンテンツ・プロダクト・サービスに対する接触回数。

メンバーズが考える「脱炭素DX」

2050年までのCO2排出量実質ゼロの達成にはビジネスのあり方、経済政策の変革が必要不可欠です。

デカップリング・モデルを実現させる「脱炭素DX」とは？

「企業がDXを通じて持続可能なビジネス成長と脱炭素社会創造を同時に実現すること」

脱炭素は設備投資、カーボンプライシングなど短期的にはコスト増の側面もありますが、実は市場の創造、新たなビジネス機会でもあります。

メンバーズでは、DX推進により業務プロセス・企業と顧客の関係性・ビジネスモデルを変革することで、脱炭素化とビジネス成長を同時に実現できると考えています。



主なお取引先

大手企業から多様なベンチャー企業まで、お客様に合わせて
デジタル人材を「専任チーム化」。ビジネス成果向上を追求しています。

大京	トヨタコネクティッド	ベネッセコーポレーション	Sansan	東芝デジタルマーケティング イニシアティブ
味の素	パナソニック グループ	スカパーJSAT	ベルフェイス	センシンロボティクス
三井住友カード	ジェーシービー	KDDI	mediba	プレイド
WOWOW	トレンドマイクロ	集英社	ファッション・コ・ラボ	オプト
楽天	ANA X	スターツ出版	ラクスル	デジタル・アドバタイジン グ・コンソーシアム
資生堂グループ	野村證券	オイシックス・ラ・大地	トラストバンク	ランドネット
良品計画	横河電機	読売新聞東京本社	AOKIホールディングス	PinT
みずほ銀行・みずほフィナン シャルグループ	SBI新生銀行	ヤマハ発動機	マネーフォワード	WASSHA

支援実績 (ECサイト構築運用総合支援)

アパレル企業さま

ECサイトの運用から構築・開発・プロモーションまでほぼすべての領域にて、長期にわたりご支援しております。

グローバル対応は、約20か国語に対応。新規国立ち上げや海外長期出張による現地サポート支援の実績もございます。

また、Slr・海外開発会社など数多くのステークホルダー・ベンダーと円滑なコミュニケーションを得意としております。

広範囲にわたるデジタルマーケティング領域を、ビジネス成果向上を目的に専任チームで支援しています

ECサイト

ログデータを元に、週2回更新される特集の企画・制作

グローバル対応

新規サイト構築やリニューアル・レギュレーション策定

Webサイト構築

売上向上を目的にシステムを含むフルリニューアル支援

RPAなどのツール導入によるオペレーション自動化

その他施策の成果もあり、オペレーション領域コストを30%削減

メルマガ

コンテンツ制作・配信業務代行

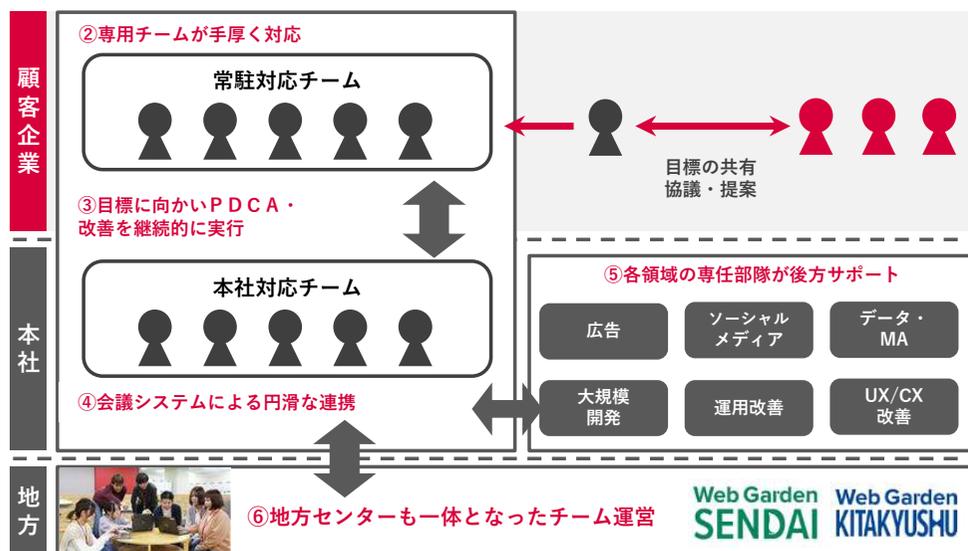
ソーシャルメディア

PDCAを回しながら、ほぼ毎日投稿を実施

店舗デジタルサイネージ

デジタルチラシ

■ ご支援体制



支援実績（サービスサイト構築運用総合支援）

株式会社ベネッセコーポレーションさま



以前は複数社体制で4つのサイトを制作・運用されていましたが、サイトごとの品質にバラつきがあったためメンバーズ1社に集約いただきました。
 サイトマスター業務の委任からクリエイターなど常駐者を含めたご支援体制は40名を超えております。企業のデジタルマーケティング部門と同等の機能を持ち、PDCA・改善に強いチーム作りを実現しています。



こどもちゃれんじ 公式サイト



進研ゼミ小学講座 公式サイト



進研ゼミ中学講座 公式サイト



進研ゼミ高校講座 公式サイト

Members Co.,Ltd.

ご支援前



メンバーズご支援後



支援実績（大規模Webサイト構築・運用）

株式会社ジェーシービーさま



カードサイトをはじめ、ブランドサイト、多言語サイトなどの運用支援、マーケティング成果向上支援を行っています。



JCBカードサイト

JCBブランドサイト



グローバルサイト



マーケティング成果向上



ランディングページ

株式会社みずほフィナンシャルグループさま



Webサイト構築・運用ほか、データ解析（PDCA）、システム開発・運用保守まで幅広くご支援しています。



複数Webサイト
リニューアル

■チーム構成
（総勢30名程度の体制）
アカウントマネージャー：3名
ディレクター：18
デザイン・コーダー：12名



相談会窓口
予約システム開発



UXアプローチでの
コンテンツ改修

Members Co.,Ltd.

三井住友カード株式会社さま

Have a good Cashless.



Webサイト、会員サイト等のコンテンツを10名でPDCA運用しています。
その中で、Webアクセス解析の支援、新規サービス導入支援、ガイドライン整備や運用フローの整理、定常コンテンツ更新・改善を4名の常駐スタッフでご支援しています。



Webサイト



スマホアプリ

■チーム構成
（総勢10名体制）うち4名が常駐支援
プロデューサー：1名
シニアディレクター：1名
運用統括ディレクター：1名
運用ディレクター：1名

※過去の実績を含む

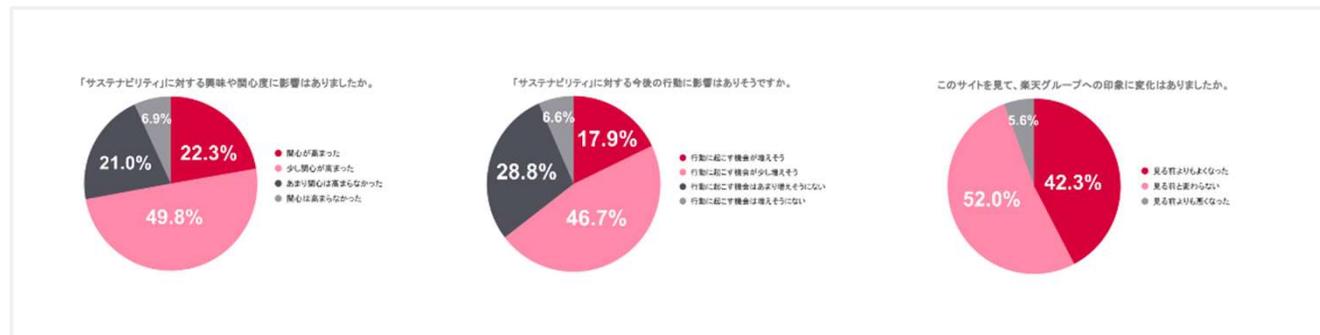
CSV (Creating Shared Value) 訴求によるビジネス成果向上実績

楽天グループ株式会社さま



CO2排出レベルに基づいて普段の暮らし方のサステナブル度を診断し、心地よい未来に向けて行動するための啓蒙コンテンツを企画・制作。ユーザーのサステナビリティに対する態度変容、ブランドイメージの向上に貢献。

<p>背景・目的</p>	<p>楽天グループさまでは、2025年に向けて全ての使用電力を再生可能エネルギー由来に切り替える方針の打ち出しや国際イニシアチブ「RE100」への加盟など、サステナブルな社会の実現に向けて様々な取り組みを行っています。一方でこれらがユーザーやパートナー企業に伝わりにくいこと、またサステナブルな取り組みに参加すること自体のハードルが高いことが課題でした。そこで、楽天グループさまの考えに共感し最初の一步目の行動を起こしてもらうきっかけを作ることを目的として、カーボンフットプリント関連ページの企画プランニングのご支援・クリエイティブ制作を行いました。</p>
<p>成果</p>	<p>サイト訪問者へのアンケートで以下の回答が得られ、ユーザーのサステナビリティに対する態度変容と、楽天グループさまのブランドイメージ向上に寄与した。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティへの関心度は72.1%が「関心が高まった／少し関心が高まった」と回答しました。 ・行動への影響度は64.6%が「関心が高まった／少し関心が高まった」と回答しました。 ・全体の42.3%が「楽天グループの印象が良くなった」と回答しました。



「サステナビリティ」と「楽天グループのブランドイメージ」に対するユーザーアンケート結果 (n=319)

Members Co.,Ltd.

サステナブル特設コンテンツ (<https://event.rakuten.co.jp/rmagazine/sustainability/shindan/>)

CSV (Creating Shared Value) 訴求によるビジネス成果向上実績

株式会社みずほ銀行さま



「社会課題解決型訴求」のアプローチで ワンタイムパスワード申込数が以前の28倍に。

- 不正送金被害をなくするためのプロジェクトを実施
- 不正送金被害ゼロ実現による紛争・テロリスト撲滅への参加をWebで促しコンバージョン数が約28倍に増加
- プロジェクト開始から約1ヵ月半で申込数10,000件を達成

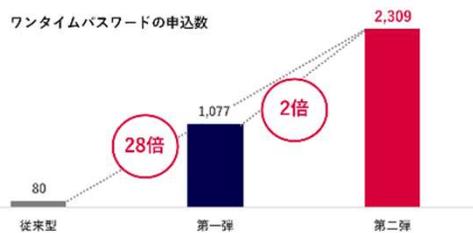


従来型メルマガ

第1弾メルマガ

第2弾メルマガ

ワンタイムパスワードの申込数



※メルマガの1回あたりのワンタイムパスワードの申込数
従来型は1回あたり約100件、第1弾は1回あたり約1,000件、第2弾は1回あたり約2,000件です。
(※申込日: 第1弾: 2016/9/28~2016/10/2 第2弾: 2016/5/23~2016/9/16)



パナソニック株式会社さま



「環境訴求」を実施した結果、 従来型訴求※よりも新規ユーザー割合が向上。

※商品機能・商品効果を訴求するものを指す。

- アルカリイオン整水器の 프로모ーションにおいてFacebookキャンパス広告を活用し、脱ペットボトルを促す「環境訴求」を実施
- 同期間の他媒体/メニューの平均と比較し、新規ユーザー割合は従来型訴求が占める割合より12%アップ
- Webサイトの直帰率: 「環境訴求」は案件内全メニュー平均と比較して約30%低い結果に
- Webサイトのセッション時間: 従来型訴求より約127%増加



Facebookキャンパス広告を活用し、バナー→中間LP→商品サイトの順で徐々に情報量を多くすることで段階的な商品理解を促すよう設計。

CSV (Creating Shared Value) 訴求によるビジネス成果向上実績

SMBC日興証券株式会社さま



「社会をよくするお金の循環を共につくる」を目的としたプロジェクトのコンセプトの設計から、
施策の一つであるメディア立ち上げおよびコンテンツ制作の支援をおこない、
高品質な記事発信によるESG投資への興味関心の向上に貢献。

背景・目的	持続可能な社会の実現に向けて、多くの人・企業が努力し、アイデアや商品を生み出している中で、ESG投資という金融サービスを通じて「お金の良い循環」を生み出すためにSMBC日興証券株式会社さまの新規事業を創出する部署であるNikko Open Innovation Labと共に「Money for Good」を立ち上げました。「Money for Good」は「社会をよくするお金の循環を共につくる」をコンセプトに掲げたプロジェクトであり、社会課題解決に取り組む企業・サービスの認知を高め、そこにお金が出ていく仕組みを作ることで社会的リターンと投資リターンの両立を目指しています。
成果	・ Ideas for goodやBusiness Insider Japanとのコラボレーションによるコンテンツ制作体制を構築、高品質な記事発信を実現し、「お金の良い循環」についての認知拡大に寄与 ・ note読者の「スキ」の数に合わせて、NPO団体への寄付を実施



Members Co.,Ltd.

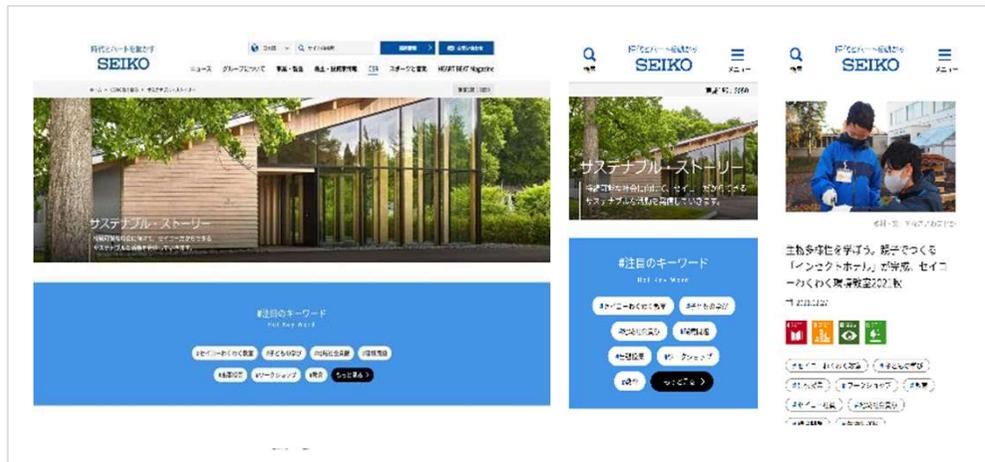
CSV (Creating Shared Value) 訴求によるビジネス成果向上実績

セイコーホールディングス株式会社さま

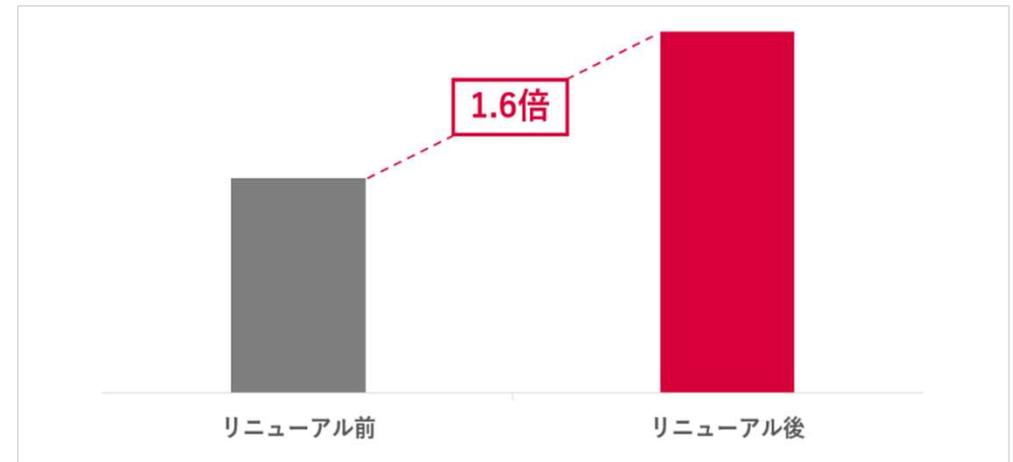
時代とハートを動かす
SEIKO

**CSRページリニューアルとSDGsメディア「サステナブル・ストーリー」の立ち上げを実施。
SDGs活動の情報発信を強化。リニューアル後のPVは1.6倍に増加。**

- 社会課題の解決に向けた取り組みについて情報発信の強化のため、CSRページのリニューアルとSDGsメディア「サステナブル・ストーリー」の立ち上げを実施。
- ユーザーインタビューからUX視点で課題の特定し、CSRページのリニューアルを実施。
- 「サステナブル・ストーリー」の提供価値を整理し、セイコーホールディングスさまとディスカッションを重ねながら、メディアの方針を策定。
- **リニューアル後のPV数は1.6倍に増加**、セイコーホールディングスグループの社会課題の解決に向けた取り組みの認知拡大に寄与。



サステナブル・ストーリー

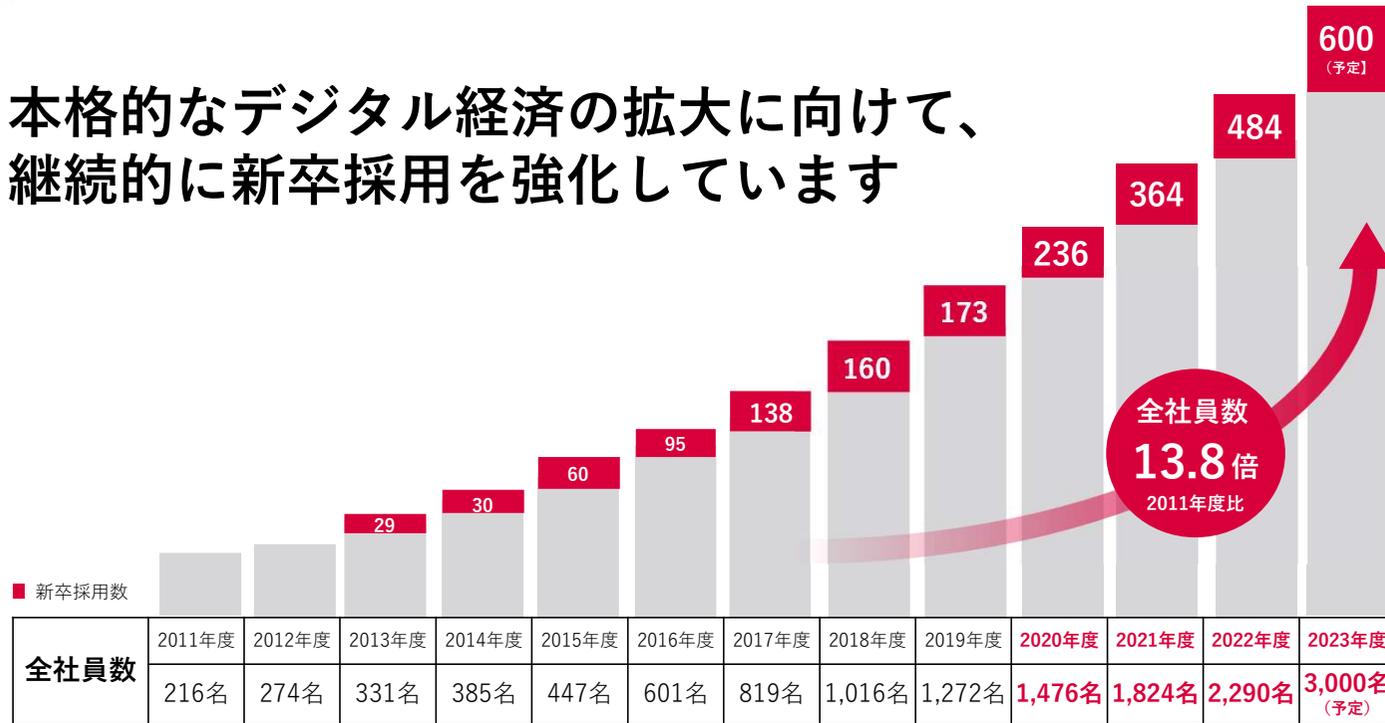


CSRページのPV数

メンバーズにおけるHRM

特徴①徹底した共感採用による新卒大量採用

本格的なデジタル経済の拡大に向けて、
継続的に新卒採用を強化しています



TOPICS 1
地方拠点を設け
全国で新卒採用を実施



TOPICS 2
日本経済新聞社がまとめた2022年春入社
の採用計画調査における
高専卒採用計画ランキングで
メンバーズが1位

デジタル経済の拡大においてIT人材不足が喫緊の課題

急拡大する
デジタル経済

経済規模
50兆円^{※1}/年

枯渇する
デジタル
クリエイター

インターネット
専門職の求人倍率
3.92倍^{※2}

今後も不足する
IT人材

2030年の
IT人材不足規模
60万人^{※3}と予測

※1 経済産業省統計、ウェブビジネスに関する各種市場調査などによるNRI推計より。※2 2018年12月度 転職求人倍率 (株)リクルートキャリア調べ (2019年1月15日発表)。※3 経済産業省 IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果 (2016年6月10日発表)。

特徴②デジタル人材を高レベルの質 & 量でスピード育成

積極採用・専門育成・早期稼働を軸に優秀な若手デジタル人材を多数輩出

<技術職含む優秀な若手人材の積極採用>

プロデューサー職



約180名

デザイナー職



約70名

エンジニア職



約230名

出身比率



※2022年度卒実績

<体系的な知見やスキルを習得するための資格取得を推奨>

入社1年次目での主な資格取得状況（概算）

・ Googleアナリティクス個人認定資格	約770名
・ Photoshopクリエイター能力試験（エキスパート）	約140名
・ Webアナリスト検定（BASIC）	約250名
・ Webディレクション試験	約550名
・ ウェブデザイン技能検定（2級・3級）	約360名
・ マーケティング・ビジネス検定（B級・C級）	約320名
・ 統計検定（3級・4級）	約180名

※他多数。2023年2月現在。2018年度以降からの累計。中途入社社員含む

<専門育成による即戦力輩出を可能にするカンパニー制の採用>



専門カンパニー数

15

※2023年4月現在



“企業様ごとの専任チーム”によるビジネス成果の最大化を実現

顧客専任グロスチーム提供数

120社

※2023年4月現在



- ✓ クリエイター一人ひとりが企業様組織の一員として顧客ビジネスを理解
- ✓ チーム全員が企業様と共にマーケットの最前線に立ち、ビジネス成果にコミット
- ✓ 当社全社員に根付く、CSV・社会課題解決への強い達成意識
- ✓ 企業対企業のパートナーシップを育むマネジメントレビュー
- ✓ 長年培ってきたデジタル運用の独自メソッドをフル活用

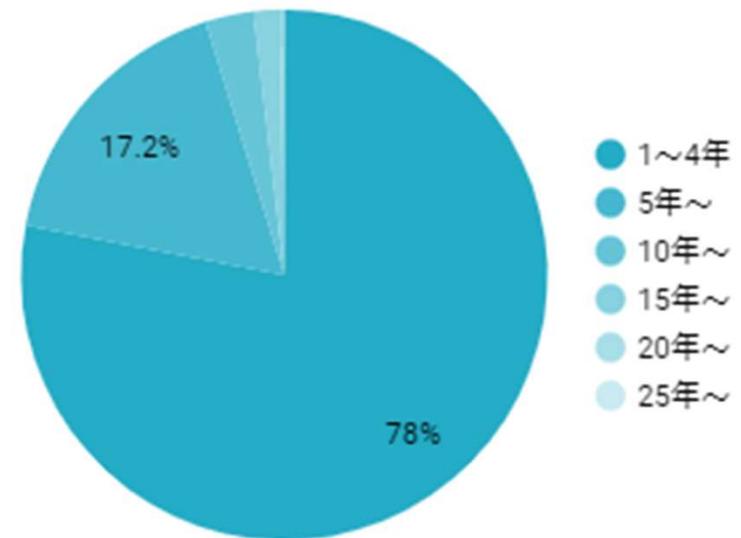
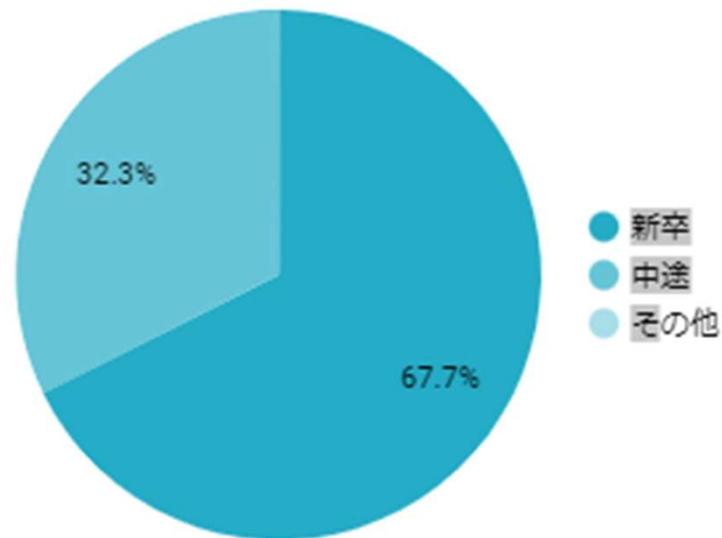
HR関連データ

	社員数（連結）	2,274名
	平均年齢	28.9才
	女性社員比率	44.9%
	女性役職者比率	31.8%
	男性育休取得率	59.1%
	平均残業時間	13.6H
	一人あたり年間能力開発費	16.0万円
参考	売上高比	2.2%
	営業利益比	25.4%

20230331現在

特徴的な社員のポートフォリオ

全社の8割弱が入社4年めまでの社員という構成。
一方中途は即戦力がメインで新卒とのバランスを意識。



20230430現在

自律型キャリアを支える仕組みやワークスタイル

仕組み

- 徹底した共感採用で入社前からメンバーズを自分で選択している意識が高い
- 入社時研修後は、能力別グループ分けによる育成やアサインがそれぞれにスタート
- 異動は常にイントラに掲示されている公募がメイン、社命による異動は実質無し
- リ・スキリングをしたくなったら自ら「スキル開発室」への異動も可能
- ラボと呼ばれる業後の社内勉強会が盛ん、今使わないスキルもテーマにして学びあい
- 社長公募制度があり、15社の子会社が現在稼働中

WS

- つねにPJ形式での業務進行 & 二度と同じ仕事がない働き方が、業務を通じて、変化に強い人材を育成
- 屋台骨を支える中堅社員はほぼ中途採用、彼ら自身が若いころに自らキャリアチェンジをしてweb業界に入ってきた人材も多く、彼らやエンジニア特有の学び続ける姿勢が、組織のカルチャーとなっている。

その他メンバーズのワークスタイルをカタチ作るもの

- ・フラットな組織風土（さん付け）社長室無し
- ・働き方の多様性尊重（ハイブリッドワーク、フリーアドレス、地方移住支援、副業可）
- ・ミッションビジョン理解を深めるWSを毎年開催
- ・社員総会、アワードには全社員が参加
- ・採用活動に全社の約1割の社員が参加
- ・本業でのSDGs実践や1S1Aと呼ばれる自主活動、学びの場と社内資格制度
- ・20年からエンジニアの給与を1.6倍にする目標を掲げ計画通りベアを推進

- ・サイズのわりにフラットに異論の声が上げやすいカルチャー（エンジニア気質？）
- ・ジェンダーやWLBの考え方など若者カルチャーがデフォルト、変化を厭う層がかなり薄い

自律型キャリア人材の育成に必要な要素

- ① 自らがキャリアを選択しているという実感（会社、職場、職種・・・）
- ② 近くにいるロールモデル（先輩、同僚・・・社外含め、とにかく手触り感のある人達）
- ③ 自らの選択を自ら変えられるオプションがある（公募、学びの場、G内起業・・・）
- ④ 自身の活躍や成長を認めてくれる仲間やクライアント（アサイン、評価、仕事のレポート、アワードへの応募）
- ⑤ 共感と自分事化できるビジョンがある（TOPによる情報発信や全社イベント、情報発信、社会課題と自分がつながっている感覚など・・・）

いいことばかり書いていますが・・・意見の一つとして

そもそもエンジニアという、大前提として人気の職種がメインの組織とはいえ、待機者など、Exitマネジメントも今後の課題ではある
ただし、これに伴い解雇ルールの緩和を謳うということではなく、
現場の人事としては、むしろ、正社員＝終身雇用（&年功序列）が、
採用のメジャーという世の中のウェイトを変えたい。

会社と社員がイーブンな関係で継続雇用についてお互い努力をする状態が理想。
同じ仕事でも、終身雇用の場合は単年契約より安い給与で雇用するなど。
長期雇用が成果の大きさにリンクする時代は、一部の職種ですでに通用しない。
解雇ルールを変えるのではなく、いくらでも選択肢があると労働者側が思える
（≡会社を選ぶのは自分という）社会にしていきたい。



EOF



Appendix

今後のHR戦略に関する課題

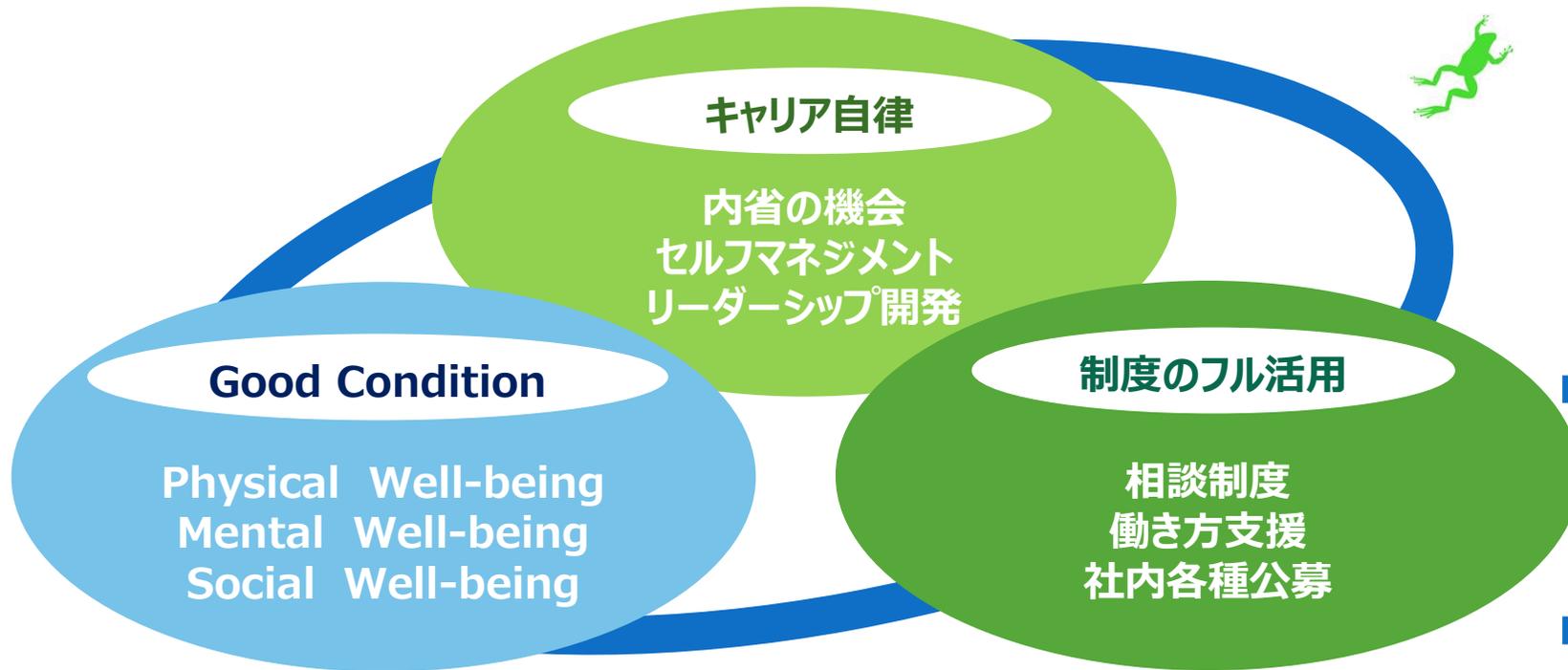
社内資料より

1. ピラミッドを駆け上がる強い個の育成
 - ✓ 「強い」を作る要素は、①自ら学ぶ②プロアクティブ③好奇心④チームで成果を出せる⑤顧客の期待値を超える利他のマインド
 - ✓ キャリア自律人材の育成
2. チームの要となるMEMらしいリーダーの育成
 - ✓ チームのパフォーマンスとピープルマネジメントを同時進行し、メンバーを挑戦に導くMEMらしいリーダーシップの型を作り、マネジメントレベルの高位平準化を図る
3. スケールに負けない組織のカルチャー強化
 - ✓ 流通させる情報の戦略的なマネジメント
 - ✓ MEMを体現する自発的、越境的な行動の促進と定着

①ピラミッドを駆け上がる強い個の育成

社内資料より

自分自身がキャリアを創る主人公！



安心して働ける
基盤と組織づくり

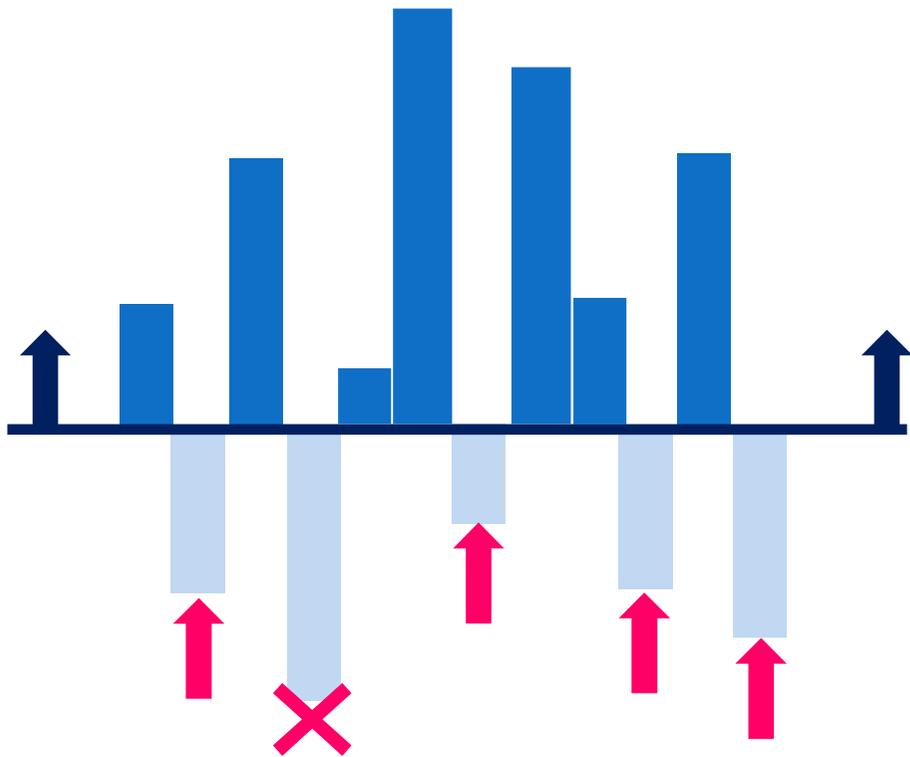
人事制度と
ストレスのないWF

MVVとDE&I
カルチャー浸透

採用～OBの強化

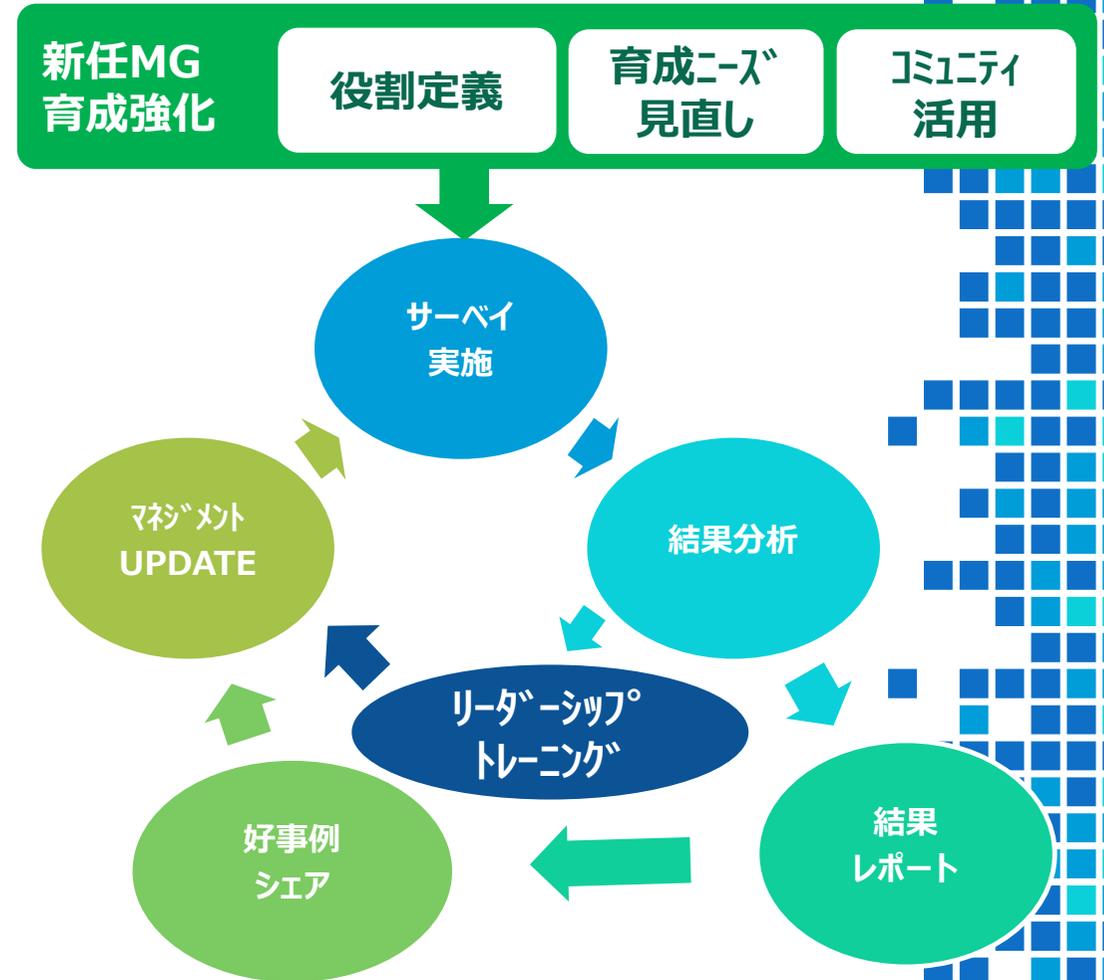
②チームの要となるMEMらしいリーダーの育成

マネジメントレベルの「高位平準化」



あるべきレベルを示し、凸凹の凹を埋め続ける

社内資料より



③スケールに負けない組織のカルチャー強化

社内資料より

余白を作り、望ましい行動の再現性を上げる

