

## 人的資本戦略



管理本部 人事部 部長

江尻 昌道

### 異業種経験の視点で見出した、成長の源泉とポテンシャル

私は自動車業界の企業に新卒で入社し、約20年にわたり人事領域の業務に携わり、2024年5月にアイティフォーへ転職しました。キャリアはまだ1年強ですが、異業種出身だからこそ、アイティフォーの「揺るぎない強み」と「解き放つべきポテンシャル」が明確に見えています。

## 〈人事部長メッセージ〉 経営戦略の実現を「人財」の側面から支える。

最大の強みは、誠実でエンゲージメントの高い社員たち。明るく風通しの良い風土が、お客様への提供価値の質を高め、高い顧客満足度と事業の安定成長に直結しています。直近2年間の新卒離職者ゼロという実績もその象徴であり、この社風は今後も守るべき大切な文化です。

一方で、社員一人一人の高いポテンシャルや人事施策が、全社的な成長戦略と十分に連動し切れておらず、点と点がつながっていない状況だと感じました。今年6月に就任した坂田社長も、「アイティフォーにはまだ真価を発揮し切れていない圧倒的なポテンシャルがある」との考えをお持ちであり、私も強く共感しています。

私の使命は、これまで培ってきた知見を注ぎ込み、こうしたポテンシャルを解き放ち、組織全体の力へと転換すること。人財の側面から継続的成長をけん引していくことに尽きます。

### 成長を加速させる二つの鍵

社員のポテンシャルを解き放ち、企業の成長を加速させる鍵は、大きく二つあると考えています。

第一の鍵は、「社内人財の流動性向上」です。お客様との長期的な関係構築は、当社の強みである“寄り添うチカラ”を体現するものですが、同じ業務に固定されることで、成長機会の制限や業務知識の属人化といったリスクが生まれます。

今後は、社員の自律的なキャリア形成と会社の成長戦略を両立させる仕組みを作り、戦略的なキャリア支援とジョブローテーションを通じて、例えば複数のソリューションを組み合わせたクロスセルを提案できる総合力を育てたいと考えています。これまでの流れからの転換には時間がかかるかもしれませんが、確かな手応えがあるテーマであり、ぜひ取り組んでいきたいと思えます。

第二の鍵は、「次世代リーダーの戦略的育成」です。将来の経営層や事業部門を担う、経営視点を持った人財は不可欠です。こうしたスキルを、個人任せにするのではなく、会社として体系的に育てていく必要があります。

その第一歩として、2025年度は部長職以上を対象とした新たなマネジメント研修を始動しました。ピープルマネジメントや目標達成の思考法を学ぶだけでなく、参加者がアクションプランを策

定し、実行・成果までを会社が継続的にフォローアップしています。このPDCAを通じてマネジメントレベルの底上げを図り、「パフォーマンスの発揮」「エンゲージメントの向上」「プロフェッショナルとしての自律的な成長」を後押ししていきます。

### 「量」と「質」の両面で人財基盤を強化し長期ビジョンを実現

人事の本質は、経営戦略を実現するために、人財の「量」と「質」を最適化することにあります。そしてそのために必要な組織能力を形成・強化していくのが、人事の担うべき戦略機能です。

当社の長期ビジョン「HIGH FIVE 2033」を実現するには、現在の500人強から約3倍となる1,500人体制の構築が必要です。もちろん、単に人を増やすのでは意味がありません。経営戦略と連動した人財ポートフォリオを描き、どの事業領域に、どのスキルを持つ人財がどれだけ必要かを明確にした上で、採用・育成・配置を含めた取り組みを複合的に強化しています。

その一環として、新卒採用では、まだまだ知名

## 人的資本戦略

度不足である当社においても、採用担当者が柔軟な発想で戦略を練り、一人一人の候補者に寄り添いながら会社の魅力を伝え、2026年卒採用では前年実績の約2倍の77名のポテンシャル人財を確保しました。

また、新卒採用だけでなく、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりも進めています。例えば、経験豊富なベテラン層の知見を活かすため、2025年度より定年を65歳へ引き上げました。

今後も、誰もが等しくキャリアを描ける世界の実現に向け、制度や仕組み、働き方などの施策を展開し、多様な人財が安心して活躍できる土壌を育むことで、企業の持続的成長を支えています。

## エンゲージメントを高める

### “サプライズ”への投資

会社で長く働いてもらうには、「この会社で自分はどんな夢を描けるのか」「どんな舞台が用意されているのか」といった、未来への“ワクワク感”が持てることも大切です。価値観は人それぞれですので、さまざまなアイデアを施策として打ち出し、一人でも多くの社員に「アイティフォーは面白い」「この会社は楽しい」と思ってもらいたいと考えています。

佐藤会長がよく口にする“サプライズ”という言葉も私は大好きで、どうせやるなら他社にはないユニークな施策を仕掛けたいと思っています。

例えば、生産性や心身の健康に直結する「睡眠の質」に着目し、会社が支援するプログラムの提供を始めました。希望者にはウェアラブルウォッチを貸与し、睡眠データを計測。専門家によるカウンセリングを通じて改善策を提案します。これは単なる福利厚生ではなく、社員の心身の健康、すなわちウェルビーイングが企業成長の基盤であるという考えに基づく、戦略的な施策です。

また、誕生日に有休を取得すると1万円の奨励金を支給する「アニバーサリー休暇制度」や、飛び石連休や3連休の前後に合わせて取得を促す「+1（プラスワン）休暇制度」なども導入しており、有給休暇取得の促進にもつながっています。

さらに、これは個人的な構想段階でまだ何の検討にも至っていないものですが、「いつでも、どこでも」働ける環境の実現にも挑戦したいと考えています。

当社は、本社を除き全国に5拠点を持ち、地域限定制度を活用して地元採用も行っていますが、「地元を離れられない、離れたくない」「この土地で暮らし続けたい」という方にも、究極の柔軟な働き方を選択できる仕組みを提供したいのです。

実現には、コミュニケーション、セキュリティ、インフラ、人事制度の抜本的な見直しといった

高いハードルがありますが、当社のパーパスである「地方創生」——47の地域と共創し、社会に新たな価値を提供するという想い——にもつながる発想です。

全国のどこにいても社員が生き生きと働ける環境をつくることは、人財の確保や仕事の進め方から生産性まで大きな変化をもたらす可能性があり、極めて意義があると考えています。「できっこない」と言われたことも「できた!」と変えていけるように、パーパスの精神でチャレンジしていきたいと思います。

## 経営戦略と完全に連動した人財戦略で企業価値を最大化

私は30代の頃から、55歳で会社を卒業し、新たな挑戦に踏み出すと心に決めていました。では自分が本当にやりたいことは何かと考えたとき、情熱を注ぎ専門性を磨いてきた人事の仕事を通じて、「最後のキャリアを楽しみたい」「力を発揮し、必要としてくれる会社に貢献したい」という思いに至りました。

転職活動中に出会ったのがアイティフォーでした。最初は会社についてほとんど知りませんが、面接で佐藤会長（当時社長）らと話す中で、理屈ではなく「この人たちと働きたい」という気持ちが湧き上がったのを覚えています。

経営理念にある「寄り添うチカラ」という言葉も、私の人事観と重なりました。前職では「従業員はお客様」という考えのもと、事業部門の社員が顧客に感動と笑顔を届けるために、私たちコーポレート部門が支えるという姿勢を大切にしてきました。アイティフォーの顧客・事業部門・コーポレートが一体となって喜びを分かち合う——その価値観は、まさに“寄り添うチカラ”の体現だと感じました。

また、アイティフォーの「地方から日本を元気にする」という考えにも強く共感しました。よく「失われた30年」と言われますが、今の日本はまさに岐路にあります。この会社の一員として地域を活性化し、日本の未来を明るくしたい——そんな想いでセカンドキャリアに臨んでいます。

繰り返しになりますが、人事の役割は、単に制度を整えることではありません。経営戦略と完全に連動し、事業の成長に必要な人財の「量」と「質」を最適化し、継続的に供給すること。経営のPDCAを力強く回す“エンジン”となることこそ、人事の本質であり醍醐味だと思っています。

社員一人一人が「アイティフォーで働くことに誇りを持ち、未来に夢を描ける」。そんな組織を作り、世の中の役に立つことで企業価値を最大化していく。その道筋を、私は人財戦略を通じて描いていきたいと考えています。

どうぞ、アイティフォーの未来にご期待ください。

## 人的資本戦略

### 人財の深化

#### ■ 基本的な考え方

多様な価値観・バックグラウンドが尊重され、一人一人が能力を最大限発揮できるよう、人財の活躍推進と育成に取り組むと共に、働きがいのある未来志向の職場環境を創造します。

アイティフォーは、「『寄り添うチカラ』で人々の感動と笑顔を生み出す」という経営理念を実現するために、その原動力となる従業員一人一人に寄り添うことで、みんなが生き生きと働き、持てる能力を最大限発揮できる環境づくりを目指しています。

#### ■ 人財戦略

アイティフォーの人的資本経営は、人財の確保や育成に関連する取り組みの一つ一つが、最終的には経営の目指す目標につながっていくイメージが見える化し、各施策に係る従業員全員が最終ゴールを意識した活動することで、施策の実施効果を最大限に上げていくことを狙いとしています。

各施策はKPIの設定とモニタリングにより定点観測を行います。KPIについても、企業間比較が可能な指標にアイティフォーの独自指標も加え、また、目標を達成するためのマイルストーンとしてのKPIと、当社として常に維持すべき絶対水準を示したモニタリング指標としての

KPIとに分けて管理することにより、目指すべき目標の明確化を図っています。

#### ■ 主な取り組み

##### 女性活躍推進

アイティフォーは、女性の積極採用を進めている他、「カムバック・アルムナイ制度<sup>※1</sup>」の導入や時短勤務、テレワークにより、結婚や出産などを契機に一度退職した女性もライフステージに合わせて活躍できるよう職場環境の整備に取り組んでいます。

当社の業務は男女の格差なく平等に活躍の機会があることから、社内のロールモデルとなるような女性従業員の数をさらに増やすことにより、将来の管理職候補の裾野拡大に努めています。

※1 カムバック・アルムナイ制度：出産、介護や配偶者の転勤などの理由により、または自身のキャリアアップなどのためにアイティフォーを中途退職した元社員（アルムナイ）の再雇用制度。退職前の当社での勤務時間や離職時期は不問

##### 労働環境の改善

アイティフォーは「人への投資」を中長期的な経営の柱の一つと位置付け、賃金制度の見直しや処遇の改善を積極的に進めています。2025年度は、3期連続となるベースアップや、企業の成長と従業員の成果を連動させる仕組みとして従業員向けに株式報酬制度の導入を実施しました。

ワーク・ライフ・バランスについては、まず有給休暇取得に全社一丸となって取り組んでい

ます。アイティフォーの有休取得率は、2020年度までは毎年60%前後でしたが、有給休暇の取得を促す「アニバーサリー休暇制度<sup>※2</sup>」、「+1（プラスワン）休暇制度<sup>※3</sup>」などの諸制度を活用する他、2024年度にはマネジメント職の連続休暇取得促進についても新たに取組んだ結果、82.4%まで上昇しています。今後も新たな施策を講じながら有休取得率85%という目標達成に向けて取り組んでいきます。

また、平均残業時間については、2024年度は前年と同様の14時間という結果でしたが、管理者への啓蒙<sup>けいもう</sup>や従業員一人一人の意識改革、勤怠システム機能の活用などを展開し、目標達成に向け強化しています。

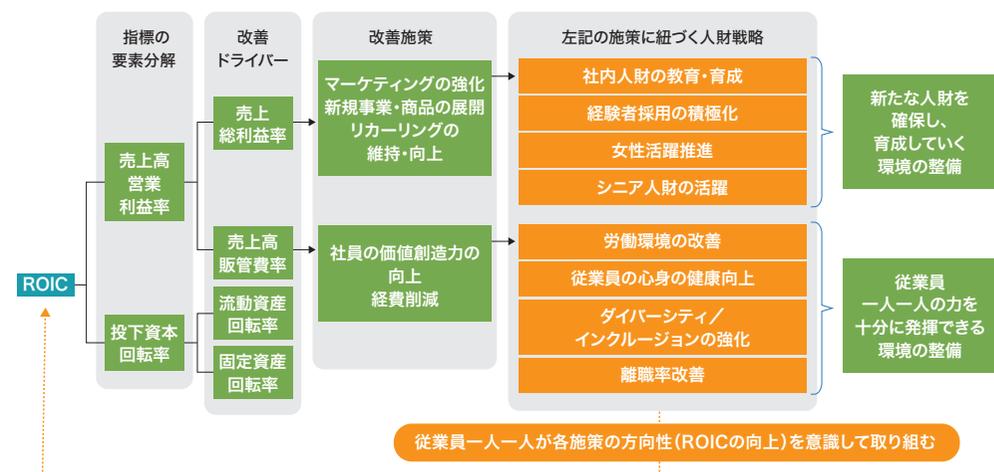
さらに、2022年度施行の出生児育児休業制度（産後パパ育休制度）に関連し、その対象となる全男性従業員に対し、人事部より個別に制度の説明を実施して育休の取得を促し、2024年度の実績は政府の目標である「2025年度に50%の取得率」を大きく上回る100%となりました。

これらの成果が評価につながり、昨年に引き続き「ハタラクエール2025」にて、福利厚生<sup>ふりこうせい</sup>の充実・活用に力を入れている企業「福利厚生推進法人（愛称「ハタラクエール」法人）」として認証されました。

※2 アニバーサリー休暇制度：自分の誕生日や記念日の属する月に有休を取得した従業員へ奨励金を支給する制度

※3 +1休暇制度：飛び石連休の谷間の日や土日祝日を含んだ3連休の前後に有休を取得した従業員へ奨励金を支給する制度

#### ● 人財の深化系統図



## 人的資本戦略

### 従業員の心身および社会的健康の向上

アイティフォーは、従業員が毎日働く職場を快適な場とすることで、従業員が生き生きと働くことができ、それが仕事の能率を上げていくことにつながると考えています。その一環として、2022年の本社入居ビル12階のレイアウト変更に始まり、2023年度は所沢ビルにて太陽光パネル設置や照明LED化など環境に配慮した改修やフロアのレイアウト変更を実施しました。さらに2025年度には九州事業所を移転・改修した他、西日本事業所も移転・改修することで、全従業員が働きやすく、新たな発想を生み出せる職場環境を目指しています。

また心身の面では、定期的なストレスチェックや健康診断を従業員全員に実施することで、従業員の心身における変化を見逃さない体制作りを目指し、ストレスチェックの受検率ならびに健康診断の受診率100%を目標として取り組んでいます。

### 離職率改善

アイティフォーにおける離職率は、以前は6～7%台で推移していましたが、2024年度の実績では3.4%（グループ会社や関連会社への転籍に伴う退職を除く）となり、年々離職率は低下しています。近年は新卒採用を大幅に増加させており、若年層の早期戦力化はもちろん、不安解消の場としての研修プログラムによる同

期間のコミュニケーションや人事部との接触機会を増やすことで、直近2年の新入社員の退職者ゼロを実現しています。

### 社内人財の教育・育成

アイティフォーでは、従業員一人一人の成長が企業の成長にもつながるという人財育成方針に基づき、従業員の教育・育成に努めています。従業員が最新の技術や知識を身に付け高度な専門性を持つことにより、お客様へのより良いサービスの提供が可能になると考えており、階層別・業務別に焦点を絞った研修の他、対人対応力などのコンピテンシーを高めるための研修にも力を入れています。

近年は新卒採用を強化しており、新人エンジニア研修には平均して1,000時間以上の学習時間を確保し、従業員の就業時間の5%を自己研さんの時間に充てる施策を展開するなど、従業員のキャリアアップやスキルアップを積極的に支援しています。当社はこうした教育や育成を通して「自ら学び続ける文化をつくる」ことを目指しており、それが最終的には仕事の高い遂行能力を有する人財の育成につながるの思いから、KPIでは「納期遅延の極小化」や「見積精度の精緻化」に関連する指標もモニターしています。

### ダイバーシティ&インクルージョンの強化

アイティフォーは、ITによる新たなイノベーションを起こすためには、多様な人財が多様な

働き方をするることにより、従業員同士で刺激を与え合う環境が不可欠だと考えています。正社員の定年年齢を65歳へと引き上げ、2025年4月より定年延長制度の運用を開始することで、60歳以降も生き生きと安心して働ける環境整備と処遇の実現により人財の定着化を強化します。また同時に、年間を通じて各自の判断でTPOをわきまえ仕事に適した服装を自由に選択し勤務する「セルフビズ」を導入することで、多様な価値観の尊重、従業員の自立心の向上、新たな価値創造を図ります。また障がい者雇用においては、法定雇用率2.5%に対し実績4.06%と法定を大きく上回っています。

一方で、その両輪の片方であるインクルージョンの強化、会社全体としての一体感や連帯感の醸成も必須であると考えています。2023年度、2024年度と2年連続で社員旅行を実施し、国内・海外含む10以上の旅行先を自由に選択できるプランが大好評で、400名以上が参加し、交流を深めました。このような活動を通して、継続的に従業員のエンゲージメントを高めています。



## ● 指標および目標

人財戦略	項目	実績		目標
		2023年度	2024年度	
女性活躍推進	女性従業員割合	20.2%	22.0%	25%
	女性管理職比率	6.7%	8.4%	9%
	採用した労働者に占める女性労働者の割合	29.8%	28.1%	35%
労働環境の改善	平均残業時間	14.1時間	14.1時間	10時間
	有給休暇取得率	81.4%	82.4%	85%
	男性の育児休業取得率	57.1%	100%	50%
従業員の心身の健康向上	ストレスチェック受検率	91.0%	96.6%	100%
	健康診断受診率	92.4%	100%	100%
離職率改善	自発的な離職率	4.2%	3.4%	6%
社内人財の教育・育成	PMP取得者数	20.9%	23.0%	20%
	情報処理技術者国家試験資格取得者	71.8%	78.7%	80%