

社員を成長させる そのための投資は惜しまない



理事（戦略人事担当）
秋山 好成

代表取締役社長
三田 昌弘

人事部長
篠崎 智代

キーウェアグループは企業価値向上を目指し「人的資本経営」を掲げています。資本として捉える「人材」をどのように獲得し、どのような「人材」を教育しようとしているのか。当社が「人的資本経営」を推進する狙いや具体的な取組みなどについて、三田社長、篠崎人事部長、秋山理事（戦略人事担当）の3名にお話をいただきました。

Q1 「人的資本経営」を掲げる上でのビジョンや目標、その狙いについて教えてください

社員が自ら学びたくなるような仕組みづくりを実行する

三田 キーウェアグループにとって最大の経営資源は「人」です。お客さまに最適な製品・サービスを提供し、持続可能な社会の実現に貢献するためには、社員が心身ともに健康で、公私ともに充実した生活を送ることが必要であるという考えから、「健康経営」と「ワーク・ライフ・バランスの実現」を推進しています。

人材を資本として捉える「人的資本経営」の根幹は「社員一人ひとりの学び」であると思います。個人が継続的な学びを実践すれば、それが経験や自信となって積み上がり、能力を向上させます。能力が向上した個人が組織の学びを誘発し、やがて学ぶことを楽しむ組織文化が形成され、会社は「学習する組織」となります。当社の業務に限定するなら、学びの対象はITスキルであり、積



み上げるべき経験はシステムを構築するためのノウハウです。私の役割は、社員が学びたくて仕方なくなるような仕組みづくりや働きかけを行うことであると考えています。

秋山 私は「人的資本経営」の本質は「社員一人ひとりのパフォーマンスの最大化」にあると考えています。そのために必要なさまざまな制度や仕組みを整備し、適材を適所に配置し、パフォーマンスの高い組織風土を醸成することが中長期的な企業価値の向上につながるとしています。「人」や「組織」といった無形資産が企業価値の源泉であるという考え方は、当社は約10年前から取り入れていています。その当時から続いているIKI²（イキイキ）活動は無形資産の向上にフォーカスしたのですが、この活動の中から社員交流のためのコミュニケーションスペースや、人事評価とは別の観点で社員を表彰する「IKI² Excellent Award」、キャリアパスの複線化などが生まれました。

Q2 具体的な取組みについて教えてください

パーパスを起点とした多彩な研修制度の導入と教育への投資で、人材を育成する

秋山 「人的資本経営」を推進するにあたっては、組織の現状を改めて把握することが必要であると考え、2023年度にエンゲージメントサーベイを実施しました。サーベイの回答率は97%を超え、社員の期待の高さを感じました。浮き彫りになった課題は伸びしろとして前向きに捉え、改善のための施策に反映していきます。最初の施策として2024年4月よりパーパスの策定を開始しました。経営戦略も人材戦略も企業の存在意義であるパーパスを実現するための手段ですので、パーパスを起点とした採用、教育、評価など、全ての制度と連動させていきたいと考えています。



篠崎 「働きやすく働きがいのある会社」を作るための取組みとしては、従来から階層別研修を実施しています。この研修では心理的安全性について理解する時間を設けており、社員のエンゲージメント向上や職場で

のチーム作りに活用してもらっています。また、新入社員研修では約5ヵ月間の技術研修を実施しており、ITスキルの基礎やチーム開発演習などを通じて、当社が大切にしている「品質へのこだわり」を学んでもらっています。

新たな取組みとしては、2023年度からストレングスファインダー（資質診断ツール）を使って、社員一人ひとりの強みを明らかにする試みを始めています。これまで社長以下、執行役員、部長までの約60名に対して展開しており、今後さらに拡大していく予定です。

また、2024年度から新任の部門長・部長、マネージャー向けの階層別研修を新設しました。組織を担うマネジメント職に相応しい視座や知識を身に付けてもらうために、ビジネススクールの受講やメンタープログラムなどを実施しています。

三田 2024年度は事業部門の教育予算を2023年度と比べて大幅に増額しました。直接人材に届き、事業の成長にも直結する教育投資を増額することで、当社の競争優位性を高めていきます。

Q3 キーウェアグループで働くことの魅力、今後求められる人材について教えてください

秋山 当社は事業領域の幅が広く、さまざまな業種業態のプロジェクトを遂行しています。工程も多岐にわたるため、幅広い経験を積める点が魅力だと思います。

今、世界はVUCA*の時代です。さらには生成AIの台頭などからも、これまでの事業や仕事の仕方は通用しなくなると思います。だからこそ必要なのが「イノベーション人材」です。イノベーション人材とは、新しいものを生み出すだけではなく、これまでの仕事のやり方に疑問を持ち、より効率的なやり方に改善していく、つまり組織に変革を起こせる人材だと考えています。

篠崎 多様性を尊重しながら、クリエイティブな発想でIT

*VUCAとは、「Volatility（変動性）」「Uncertainty（不確実性）」「Complexity（複雑性）」「Ambiguity（曖昧性）」の頭文字を取った造語で、社会環境・ビジネス環境において物事の不確実性が高く、将来の予測が困難な状態を指す

の可能性を現実のものにできる人材も必要です。時代の変化に対応できる柔軟性も求められていますね。

当社はICTの進化とともに成長を続けている企業ですので、自己成長やキャリアアップを図る機会が豊富な点も魅力です。メンバーとのコミュニケーションを通じて、ともに成長できる環境も根付いています。福利厚生も労働条件も整っているので安心して働くことができると思います。



Q4 最後に、社員や投資家などステークホルダーの方にメッセージをお願いします

社員の成長を促すことで、会社の成長を確固たるものにする

三田 当社グループは足元の順調な市場環境や社会のDX化推進を追い風に今後も成長を続けていきます。この成長を支えるのが人材です。私の役割は社員の成長を促すことによって会社の継続的な成長を確固たるものとする事です。そのための投資は惜しみません。投資対象は「人」（新規スキル、先進技術保有者の育成）であり、人

の成長を誘発する「仕組み」（システム）ということになります。今後も社員一人ひとりが持続可能な社会実現への意識を一層高めることで、ステークホルダーの皆さまに信頼され、成長を期待される企業となるべく努力を重ねてまいります。どうぞご注目ください。