well-working story 2025

SmartHR

Contents

01 人的資本ハイライト P.2

02 コーポレートミッション P.3

03 スケールアップ企業の成長を推進する
シン・コーポレートバリュー P.4

04 人的資本による価値創造フロー2025 P.6

05 SmartHRと社会の2つの人的資本経営 P.8

05-1 SmartHRの人的資本経営 P.10

・CEO×HR インタビュー
– 創造したい会社と戦略に込めた想い – P.11

・タレント会議が導くSmartHRの持続可能な人材育成戦略 P.17

・SmartHRのマネジメント育成プログラム：未来を拓く人材戦略 P.18

・「フィードバック文化」の醸成：成長を支える新たな組織基盤 P.19

・DEIBの推進とスケールアップ企業の成長戦略 P.20

05-2 社会に対する人的資本経営 P.21

・CPO×プロダクトチーム インタビュー
– プロダクトに込めた想いとプロダクトで創造したい社会 – P.22

・事例紹介：プロダクトを通じた人的資本経営による地方創生 P.27

06 人的資本に関するデータ集 P.29

© SmartHR, Inc.

人的資本ハイライト

従業員数

1,320名[※1]

前年同期比：＋37%

シン・バリューに共感する

91.7%[※2]

の従業員がYesと回答

「働きがい」を感じる

89.8%[※2]

の従業員がYesと回答

フィードバック文化による
成長を感じる

68%[※2]

の従業員がYesと回答

育成文化による
成長を感じる

57.5%[※2]

の従業員がYesと回答

DEIB文化を
感じる

90.7%[※2]

の従業員がYesと回答

※1：2024年12月時点　※2：肯定的回答率を記載、2025年1月時点

© SmartHR, Inc.

well-working

労働にまつわる社会課題をなくし、
誰もがその人らしく働ける社会をつくる。

働くこと。

それは人生の多くの時間を使い、自分や他者に大きな影響を与える、

生きていく上でとても大切なものだと考えます。

だからこそ、誰もがその人らしく働ける社会であってほしい。

だからこそ、私たちは、労働にまつわる複雑な社会課題を解決していきたい。

私たちは、誰もが心地よく、健康に、そして幸せに働ける社会を目指し、

テクノロジーと創意工夫で、日本の労働を一歩ずつアップデートしていきます。

© SmartHR, Inc.

03

スケールアップ企業の
成長を推進する

シン・コーポレート
バリュー

© SmartHR, Inc.

スケールアップ企業の成長を推進する

シン・コーポレートバリュー

私たちは、2024年7月にコーポレートバリュー（行動指針）を新たにアップデートしました。
バリューを体現することで「早く・遠くに・共に行く」を実現し、well-workingな社会をつくっていきます。
また、ミッションの実現に向けて、バリュー・カルチャーに基づいた意思決定や行動を大切にしています。
バリューに合致する行動ができているかは、評価項目にも組み込まれています。

まずやってみる人がカッコイイ

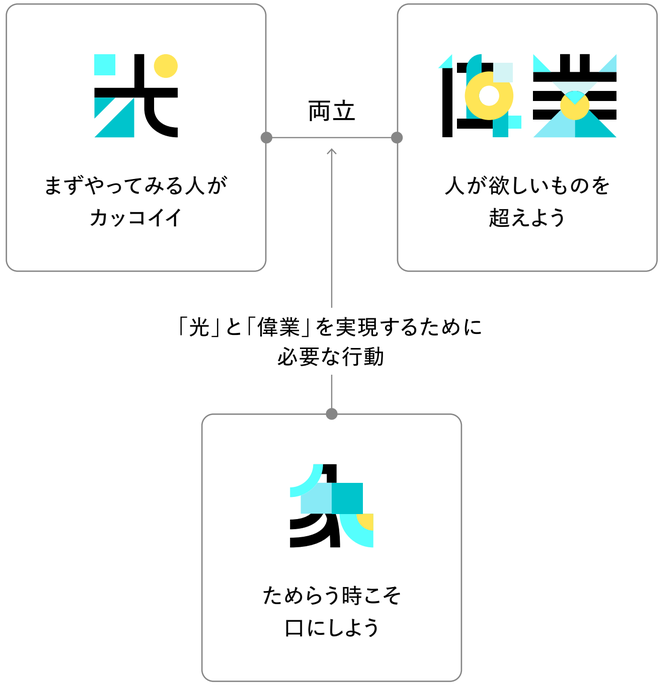
どの選択肢が正解かなんて誰にもわからない。
だから光の速さでまず動こう。試行錯誤を重ねて正解にしていこう。
前のめりな失敗は、必ず次の正解に繋がっていく。

人が欲しいものを超えよう

世の中は絶えず変化している。「こんなものだろう」という思い込みを捨て、現状を疑おう。
そして真の課題を見つけ、人が欲しいものを超えていこう。
期待を大きく超えた先には、まだ見ぬ偉業が待っている。

ためらう時こそ口にしよう

私たちは高みを目指す。そのためには言いにくいことを口にする勇気も必要だ。
建設的なフィードバックは、人や組織に前向きな変化をもたらし、成長を加速させる。
見て見ぬふりをせず、“部屋の中の象”を追い出していこう。



© SmartHR, Inc.

04

人的資本による価値創造フロー 2025

© SmartHR, Inc.

SmartHRが目指すべき姿と創造する価値

SmartHRは、「労働にまつわる社会課題をなくし、誰もがその人らしく働ける社会をつくる。」というコーポレートミッションの実現のため、
経営戦略を成功へ導く組織基盤として、人的資本投資を推進します。

現状分析 → 人的資本投資の推進（経営戦略を実行するための人事視点の戦略） → 経営戦略の実行（創出価値の最大化） → SmartHRの創出価値

理想の姿

スケールアップ企業としての
SmartHR社のwell-working

日々、成長実感と自己実現の
機会があり、
誇りをもって働くことができること

その結果として、
SmartHRの経営戦略を
リードしている実感がもてること

課題

スケールアップ企業として、
前人未到の成長を果たすため
組織基盤である人事戦略の
アップデートが必要

中核となる人事戦略

スケールアップ企業として
活躍する人材の確保と
環境の整備

再現性を持って
急成長を持続させられる
サステナブルな
組織基盤の構築

人的資本の取り組み

シン・バリューによる
カルチャー変革

光
の
業
績

タレントマネジメントの推進

育成文化の醸成

フィードバック文化の醸成

DEIBの推進

100の問題を
100人が
一問ずつ解く
組織の
継続達成

経営戦略上の
課題を
解決する
施策の拡大

経営戦略の成功

労務管理領域を軸とした
顧客基盤の加速拡大

強固な顧客基盤への
マルチプロダクト展開の
推進

新規事業領域の拡大による
非連続成長の実現

社会的価値

自社＆社会の
well-workingな
社会の実現

経済的価値

スケールアップ企業
として、前人未到の
成長を果たす

© SmartHR, Inc.

05

SmartHRと社会の2つの人的資本経営

© SmartHR, Inc.

SmartHRが目指す2つの人的資本経営

自社のwell-workingの推進と
社会のwell-workingの推進の両立

私達が目指す人的資本経営には、
2つの軸があります。
それは、『自社のwell-workingの推進』と
『社会に対するwell-workingの推進』です。

私達は事業を通して、
顧客のみなさまを始めとする
ステークホルダーの人的資本経営を推進します。
また、私達自身も人的資本経営を推進することで、
SmartHRの個人の成長と組織の生産性を最大化し、
企業成長を果たします。

この2つのwell-workingの推進は、
連携し相互に高め合っていけるものと考えています。

© SmartHR, Inc.

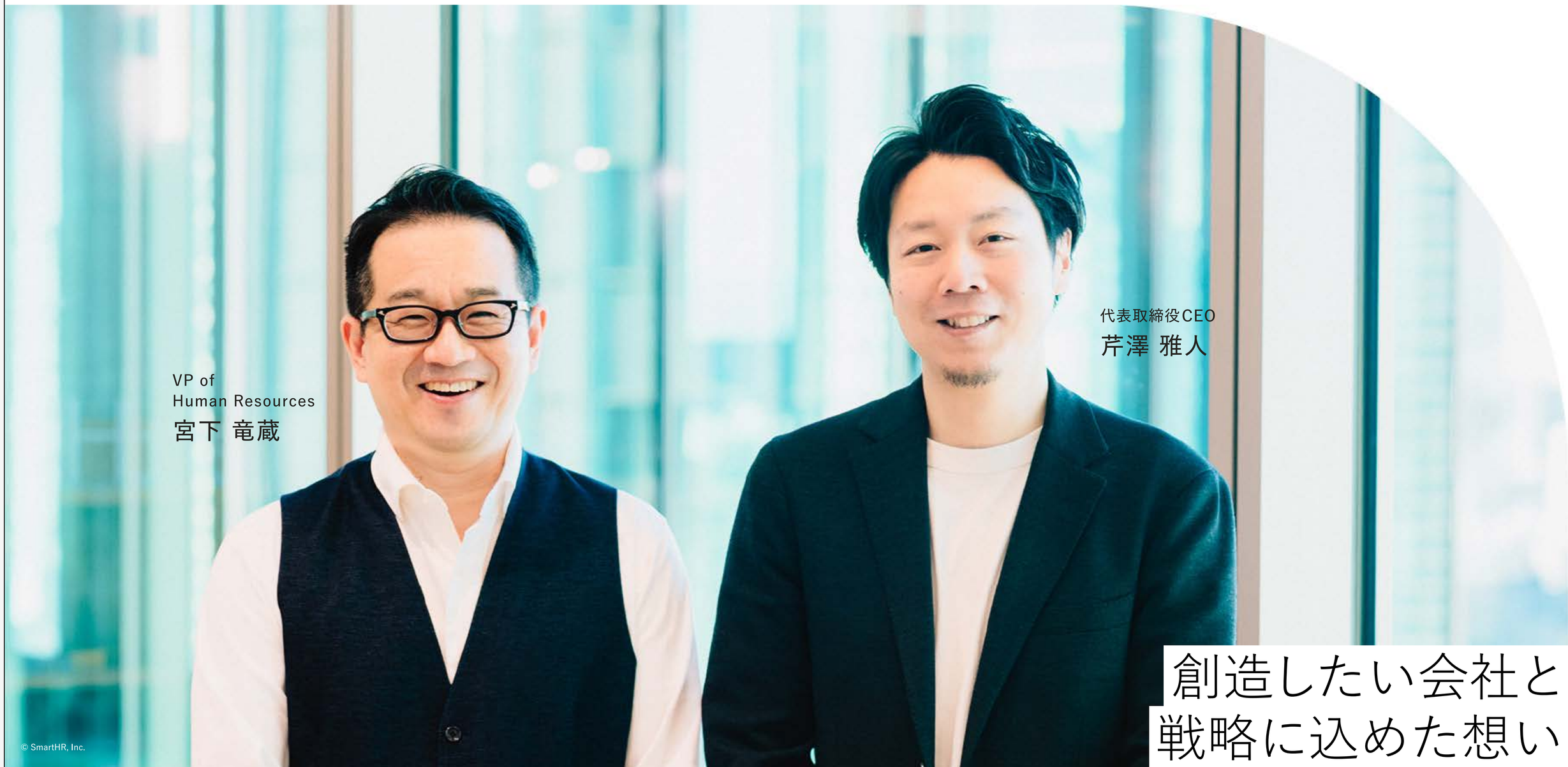
05-1 SmartHRの人的資本経営

SmartHR
well-working

SmartHRの人的資本経営を推進する取り組みをご紹介します

© SmartHR, Inc.

CEO×HR INTERVIEW



VP of
Human Resources
宮下 竜蔵

代表取締役CEO
芹澤 雅人

創造したい会社と戦略に込めた想い

© SmartHR, Inc.

人的資本経営の進化：組織の成長を支える人事戦略の挑戦

経営戦略と人事戦略の一体化を目指して

――2024年初頭に人事戦略を策定し、取り組みを進めてこられました。SmartHRとして、特に注力されたポイントや、その背景にある考えを教えて下さい。

宮下 人的資本の観点から考えると、経営戦略と人事戦略は一体化されるべきだと考えています。最近では「連動」という言葉がよく使われますが、私はまず「一体化」が重要だと考えています。なぜなら、経営戦略を実行するのは「人」であり、その人にフォーカスすることが必要だからです。

当社が人事戦略を策定した背景は、「経営戦略を推進できる人材とはどのような人か」を特定し、その採用・育成・登用を体系的に行うという狙いがありました。2027年までの中長期戦略を策定し、現在はその途中段階にありますが、特に力を入れたポイントはいくつかあります。

人材育成の基盤づくり

宮下 まず、求める人材像を明確にすることから始め、経営陣と議論やヒアリングを重ね、どのような人材が当社の成長を支えるのかを明確にしました。
次に、当社の人材育成の根幹となる考え方を定め、それをベースに育成の体系を構築しました。これにより、育成の方向性を統一し、組織全体で人材の成長を促進できるようにしました。
さらに、「経営人材の輩出」と「育成文化の醸成」という課題に対応するため、タレントマネジメントの一環として「タレント会議」を昨年春と秋に開催しました。これは将来のVP/ダイレクター/マネージャー※1の候補を見える化し、育成の方向性を定める取り組みでした。
また、育成文化の醸成のためには、フィードバックが有効だと考え、「フィードバック文化」の醸成にも力を入れました。昨年は全社員が一斉にフィードバック研修を受ける機会を設け、共通言語や共通認識を組織内に浸透させることで、育成の質を高めることを目指しました。

人事制度の改定と成果の最大化

宮下 2027年までの成長を見据え、最適な人事制度を逆算して検討しました。その結果、「スケーラビリティ」と「サステナビリティ」をテーマに掲げ、今後のSmartHRのスケールアップを支えるために極力ルールメイクしない世界観を目指して制度改定をしました。

また、等級が上がるほど適切な報酬が得られるように報酬設計を行っています。特に上位層の人材には、会社への影響力を考慮し、よりメリハリのある評価・報酬制度を導入しました。成果に応じた適正な報酬を提供する制度改定を進めました。

初年度は人事戦略の土台を築き、二年目からは具体的な施策を展開し、組織全体の人的資本経営を強化することが求められています。

※1 VP：執行役員、ダイレクター：本部長、マネージャー：部長

© SmartHR, Inc.

企業成長のためのカルチャー変革：シン・バリュー策定の背景と狙い

シン・バリュー策定の背景と狙い

――バリューを新しく策定し、カルチャー施策を実施された背景を教えて下さい。

芹澤 当社では、人的資本経営の一環として、成長を促すカルチャーの形成に取り組んでいます。成長企業にとって、戦略を実行する組織のあり方は重要です。人事戦略と似ているようで異なるのがカルチャー施策であり、バリューのアップデートもその一環です。

バリューはコーポレートミッションを実現するための行動指針であり、組織の成長に応じて見直しが必要でした。当社のバリューは2020年以来更新されておらず、組織の拡大に伴い、求められる行動も変化していました。そのため、今一度「社員一人ひとりに求められる行動は何か」を見つめ直し、シン・バリューを策定しました。

――他社でもカルチャー変革による再成長の事例が見られますが、SmartHRにおけるシン・バリュー策定のプロセスや、その中で直面した課題について教えて下さい。

芹澤 前提として、シン・バリューが機能するかは中長期的に見ないと判断できません。ただ、策定時に重視したのは、行動指針として日常の意思決定にどれだけ影響を与えられるかです。「覚えやすさ」「思い出しやすさ」「判断のしやすさ」に重点を置きました。

© SmartHR, Inc.

宮下 バリューの数は7つから3つに絞りました。増やすべきという意見もありましたが、実践しやすいバリューにするため、最小限にこだわりました。

シン・コーポレートバリュー

まずやってみる人がカッコイイ　人が欲しいものを超えよう　ためらう時こそ口にしよう

芹澤 さらに変更の理由や背景を社員に明確に伝えることも大切でした。当社では情報をオープンにする文化があるため、プロセスの透明性を確保しました。単なる変更ではなく、その意義をしっかり理解してもらうことを重視しました。

また「なぜ変えるのか」というストーリーを考え、丁寧に伝えることを意識しました。変更の理由を明確にし、社員が納得できる形で共有することで、深く浸透させることを目指しました。

人的資本経営の「課題」と「成果」—SmartHRの実践から見えたもの

人事施策の進捗と見えてきた課題や効果

——人事施策について、運用フェーズにおける課題はありますか？

宮下　全体的に計画通りに進んでいます。当社らしさを大切にしながら、他社事例の調査や社内のファクト収集を行い、課題を抽出しました。その上で必要な施策を検討した結果、想定通り進んでいる実感があります。

もちろん課題はあります。特にマネジメント層の育成力向上は継続的に取り組むべきテーマです。ただ、一年目は土台作り、種まきの段階と考えると、順調だと考えています。

——反対に良い影響や変化はありましたか？

宮下　人事施策の多くは直ぐ成果が出るものではありませんが、採用は比較的短期間で効果を実感しています。昨年からハイレイヤーの獲得を進め、すでに採用者が活躍しています。フィードバック文化は道半ばですが、継続性が鍵であり、長期的な視点での推進が重要です。

芹澤　良かった点は、フィードバック文化に関する概念の浸透です。以前は「ネガティブ・フィードバック」として受け取られていたものが、「ギャップ・フィードバック」と再定義することで、認識が大きく変わりました。「自分との認識のギャップを伝える」という視点が浸透し、言いやすくなったと感じます。研修を通じて、社員同士の会話でも「ギャップ・フィードバック」という言葉が浸透したことが前進だと考えています。
また、ハイレイヤーの「採用」ではなく「獲得」という言葉の定義も、組織の認識を変えたポイントです。組織強化を考える際に「ハイレイヤーの人材を獲得する」という発想が自然と生まれるようになってきました。

宮下　タレント会議の影響も大きいです。初回は手探りでしたが、2回目には、参加者がより人にフォーカスし、半年間の成長を意識していました。特に、マネージャー陣の育成に対する意識の高まりを実感しています。こうした変化を通じて、人的資本経営の浸透を感じています。

——経営戦略と連動して人的資本経営を3年スパンで計画している会社は多いですが、SmartHRではどのように考えていますか？

宮下　私は人的資本経営に「ゴール」はなく、ビジネス環境が変われば組織も変化するため、経営戦略と連携しながら適切な施策を実施していくと思います。

芹澤　経営戦略の変化に応じて人事戦略も変化すべきですが、人的資本経営の基本である「育成文化の醸成」や「経営人材の輩出」は変わりません。これを事業成長のための人事戦略として進めることが人事の本来の役割だと考えています。

——KPIについてはどのように考えていますか。

宮下　KPIの重要性は理解していますが、それを目的化することは避けるべきです。KPIは指標であり、人的資本経営の本質は事業の成長を支えることにあります。KPIは成果を測る手段であり、短期的な発想に陥らず、長期的な視点を持つことが重要です。

© SmartHR, Inc.

2025年以降の取り組みと注力ポイント

―― 中期目標の達成に向けて、2025年以降に特に注力したい点を教えて下さい。

宮下 今年の最重要課題は、マネジメント力の向上です。また、昨年から始めたハイレイヤーの獲得も、さらに強化する必要があります。さらにタレントマネジメントの一環として、サクセッションプランの導入にも取り組む予定です。加えて、今年からキャリア・ディベロップメント・プログラムを開始します。具体的には、社内公募や人材の積極的な異動を推進する「キャリアチャレンジ」という仕組みを導入します。これにより、社内での流動性を高め、組織の活性化を図りたいです。

芹澤 私もマネジメント力の向上が重要だと考えています。2024年に土台を築いた制度や仕組みを活かせるかはマネジメント層次第です。全社的なスキルの底上げを図ることが、今後の人的資本経営において不可欠だと考えています。

© SmartHR, Inc.

企業成長の鍵はマネジメント力

―― 企業の成長において、マネジメント力向上の役割をどう考えていますか？

芹澤 当社は平均年齢が若く、初めてマネジメントに挑戦する人が多いため、体系的な研修の提供がスムーズな成長につながると考えています。これは当社に限らず、日本全体の課題でもあります。ジョブ型採用が広がる一方で、マネージャー育成の体系化は不十分です。多くの企業では、プレイヤーが突然マネージャーに任命され、手探りで進めるのが一般的です。

私自身も経験のないままマネージャーとなり、試行錯誤を重ねました。しかし、マネジメントに関する書籍を読むと、すでに明文化されていました。体系的な学習があれば、遠回りをせずにスキルアップできるはずです。
また、マネジメントの失敗は業務上のミスだけでなく、人を傷つけ、組織にも損失をもたらします。そのため、質の高いマネジメントを提供し、組織の成長を支えることが重要です。

宮下 当社は急成長しており、マネジメントの必要性も高まっています。現在のマネージャー育成は体系的とは言えず、経験が浅いまま任命されることで、自己流の試行錯誤に頼らざるを得ません。これでは組織の成長に結びつきにくいため、会社として体系的なマネジメントの土台を整え、適性を客観的に評価する仕組みが必要です。

多様性（DEIB）推進の取り組み ―個人の強みを活かす組織に

多様性に向き合った一年と今後の課題

―― 多様性に関する取り組みについて教えて下さい。

芹澤 DEIBの取り組みは、単にジェンダーや人種といった領域にとどまらず、「個の強みをどう活かすか」に焦点を当てるべきだと考えています。社員一人ひとりの得意分野を正しく理解し、苦手な部分を補完する仕組みを作ることで、多様性のある組織が自然と成立すると思います。
当社はまだ多様性の伸びしろがあります。男女比は6対4と一見バランスが取れていますが、年齢やキャリアなどの多様性には課題が残ります。

一年間、DEIBに取り組んで感じたのは、当社の社員の多様性に対する共感力の高さです。一方で、推進には賛成するものの、実際の具体的な行動は進みにくいという課題があります。これは、事業成長やKPI達成と多様性の推進が相反すると捉えられがちなためです。
総論では賛成でも各論では進まない。このギャップを埋めることが今後の課題です。特に2025年は、KPI達成と多様性推進をいかに連携させるかが鍵になります。多様性を単なる「取り組み」ではなく、「一人ひとりの強みを活かす手段」として再定義することで、組織全体の活性化を図りたいです。そのためにも、優れたマネジメントの強化が不可欠だと考えています。

本質的なDEIBの推進と企業文化

宮下 当社の強みは、異なる考えを受け入れ、オープンに議論できる文化が根付いていることです。

ジェンダーについても、無理にバランスを取るのではなく、「適正な状態」を目指しています。例えば、男女比が6対4なら、マネジメント比率も自然な形で整うべきです。能力を前提に適正な評価を行う環境こそ、本来のDEIBのあるべき姿であり、「全員が活躍できる会社を作ること」が本質的な目標だと考えています。
DEIB推進の鍵は、「公正な環境を作る」という意識の醸成です。形式的な取り組みではなく、一人ひとりが活躍できる環境づくりこそが本質であり、この一年でその重要性を再認識しました。

当社では、KPIを単なる「結果指標」ではなく、「先行指標」として重視し、短期的な成果ではなく長期的なプロセスを設計しています。2027年までのビジョンを持ち、計画的にDEIBを根付かせることを重視しており、これが他社とは異なる当社ならではのアプローチです。
短期的な成果ではなく、中長期的な視点で取り組むことが大事だと考えています。一時的な施策ではなく、組織文化として定着させることが重要だと考えています。

タレントマネジメントの進化
―優秀な人材を見極め、活かす

―― タレントマネジメントについて教えて下さい。

宮下 企業の競争力の源泉は「人」です。そのため、優秀な人材を育成し、人を中心とした組織づくりを進めることが当社の競争優位性につながると考えています。
また、マネジメント力の向上も事業成長に不可欠であり、人的資本経営を推進する上で重要な要素です。タレントマネジメントは、その成長を支えるエンジンの役割を果たします。

芹澤 社内では「タレント」という言葉が定着し、「この人はタレントでは？」といった視点が根付き始めました。業務の中で優れた人材を発掘し、タレント会議で抜擢する流れが生まれています。タレントマネジメントとは、年次や属性にとらわれず、企業にとって価値のある人材を適切に把握し、成長機会を提供する仕組みです。
一方で、社員数が増えるほどタレントマネジメントの難易度も上がります。当社の社員は現在1,300人以上おり、個別の把握は物理的に困難です。
そのため、タレントマネジメントのフレームワークを確立し、タレント会議を機能させることで、経営層に正確な情報を共有する仕組みを作る必要があります。会議で得た情報が蓄積されることで、経営陣も適切な人材を把握しやすくなります。
今後はこの仕組みをさらに強化し、社員一人ひとりの能力が正しく評価され、成長機会を得られる組織を目指していきます。

SmartHRが描く人的資本経営の理想
―誰もが自分らしく働ける社会へ

―― 最後に、SmartHRが考える人的資本経営を教えて下さい。

芹澤 理想として考えるのは、当社のコーポレートミッションである「well-working 労働にまつわる社会課題をなくし、誰もがその人らしく働ける社会をつくる。」という理念です。後半の「誰もがその人らしく働ける社会をつくる」という部分こそが、まさに人的資本経営の根幹ではないかと考えています。DEIBの視点とも通じますが、すべての人が自分らしく働ける組織をつくり、それを支える経営を行うことが、SmartHRの人的資本経営における大切な要素だと思います。

宮下 そうした環境の中で「働きがいを持てる職場」が実現できれば、人は生き生きと働き、会社の大切な資本として成長していくと考えます。私たちの目指す理想の企業とは、そういう環境を提供し続ける会社です。

© SmartHR, Inc.

タレント会議が導く SmartHRの持続可能な人材育成戦略

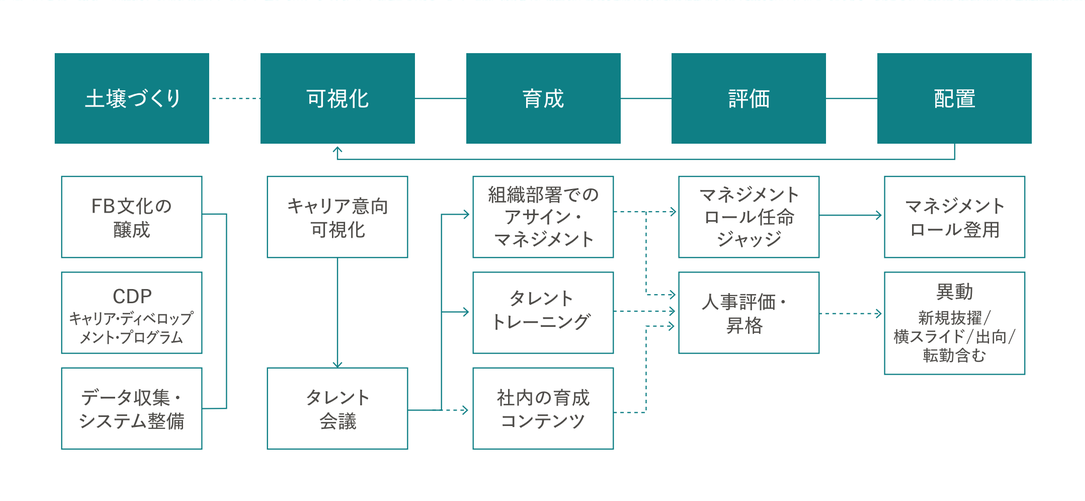
当社では、これまで即戦力となる中途社員を中心に採用を行ってきました。しかし、従業員数が1,300人を超えた現在、マネジメント人材の育成意識の醸成や経営者候補の発掘が課題となっています。
そこで、当社はタレントマネジメントを推進するための第一歩として、人材の可視化に取り組む「タレント会議」を開始しました。

当社の「タレント会議」は、経営幹部やマネジメントラインの候補者を可視化し、計画的な育成を図ることを目的とした施策です。
このプロジェクトは2024年1月に始動し、初回の会議ではVP、ダイレクター、マネージャー層を対象に、候補者の選定から育成方針の議論までが実施されました。

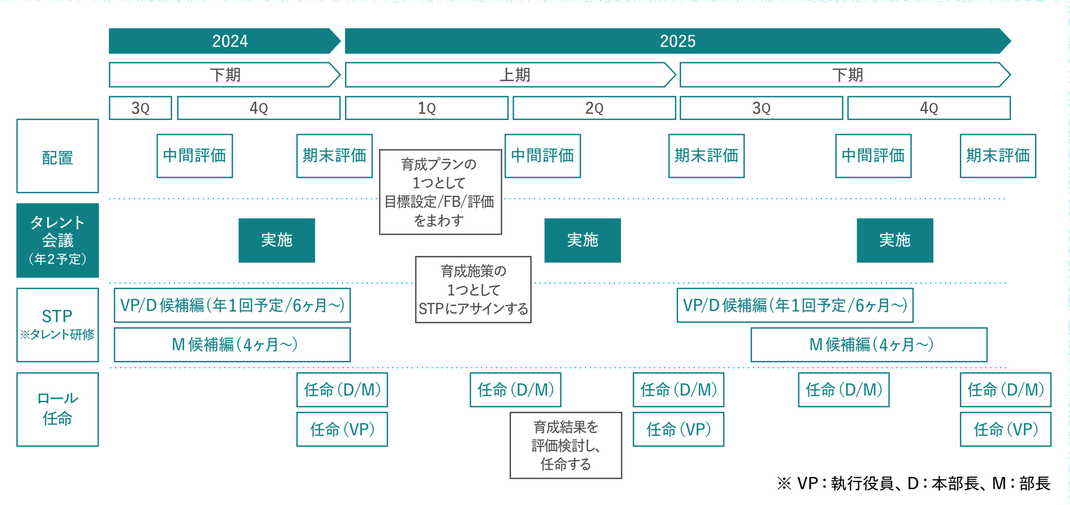
タレント選定では業績（現状の実績、成果）とポテンシャルを掛け合わせた基準により、推薦者が候補者の評価や期待を共有し、候補者自身のキャリアプランを踏まえながら、どんなポジションで、どんな期待値で経験を積んでほしいのかなどを言語化する場としても機能しました。
このプロセスにより、後任育成の意識が高まり、具体的な育成方針が明確化される成果が得られました。

今後は、専門スキルを持つ人材や未来の組織像を見据えた人材の特定にも注力する予定です。
タレント可視化と育成を通じ、他企業にも応用できるモデルとなり、持続可能な経営の基盤を築いていくことが期待されています。

SmartHRのタレントマネジメント・フロー



タレント会議の年間スケジュールと関連施策（2024,2025）



※ VP：執行役員、D：本部長、M：部長

© SmartHR, Inc.

SmartHRのマネジメント育成プログラム：未来を拓く人材戦略

当社は、従来、中途採用を主体としていましたが、従業員数が1,300人を超えた現在、マネジメント人材の確保に向けた育成のマインド醸成と経営者候補の発掘が課題となっていました。

そこで当社は2024年、「タレント会議」と連動して「SmartHRタレントプログラム（STP）」をスタートしました。マネジメント人材を計画的に育成する文化を築くことを目指し、STPをその中核施策として位置づけています。この取り組みの目的は、「未来の経営を担う人材の育成」と「タレントの可能性を最大限に引き出す」ことです。

2024年度のSTPにおいては、VP/ダイレクター候補編とマネージャー候補編※1の2つに分かれて実施しました。

VP/ダイレクター候補編では6ヵ月間、経営層に求められるスキルを強化。未来の事業提案をテーマにした実践的な課題に取り組み、最終的には合宿形式のプレゼンテーションを通じて、未来の経営陣間のネットワーク形成を目指しました。

一方、マネージャー候補編では5ヵ月間、リーダーシップや課題解決力、論理的思考力など、管理職として必要な基礎スキルを重点的に鍛えました。個別課題への取り組みを通じて実践力を高め、より広い成長機会を提供する内容です。

2025年以降もニーズに応じてプログラムをブラッシュアップし、未来の経営人材の育成につなげていく予定です。これらの施策を軸に、SmartHRは社員一人ひとりの成長を企業全体の進化へとつなげ、持続可能な組織基盤を築きながら、さらなる企業成長を実現していきます。

SmartHR Talent Programの種類

「VP/ダイレクター候補編」・「マネージャー候補編」の目的とGoal（目指すもの）

	目的	Goal（目指すもの）
VP/ダイレクター候補編	経営幹部候補としてのスキル、マインドセットの獲得	● 経営幹部候補としての視座・事業責任者マインドの獲得 ● 役割に対するスキル・知識・マインドセット習得 ● 横断チームの運営を通し、1つの成果物を出す経験を積む ● 他部署と交流しヨコの繋がりを強化し組織力強化に繋げる
マネージャー候補編	管理職候補としてのリーダーシップ、課題解決能力の獲得	● リーダーシップ発揮のための スキル・知見・マインドセットの習得 ● マネジメントへの解像度を上げる

SmartHR Talent Programのコンテンツ

	VP/ダイレクター候補編	マネージャー候補編
	約6ヶ月のプログラム （トレーニング5つ＋アウトプットプレゼン）	約5ヶ月のプログラム （トレーニング4つ＋アウトプット）
トレーニング	リーダーシップ 経営戦略基礎 マーケティング アカウンティング 組織変革	リーダーシップ基礎 論理的思考 問題解決 職場活性
アウトプット	テーマに対してチームでプレゼン グループ立ち上げ＞グループワーク＞中間プレゼン＞グループワーク＞最終プレゼンat合宿	テーマに対して個人で提出 テーマお伝え ＞ 中間確認 ＞ 提出

※1 VP：執行役員、ダイレクター：本部長、マネージャー：部長

© SmartHR, Inc.

「フィードバック文化」の醸成：成長を支える新たな組織基盤

当社は、ARR1,000億円超という目標を掲げ、「well-working」を実現するために、従業員とプロダクトの成長を加速させています。

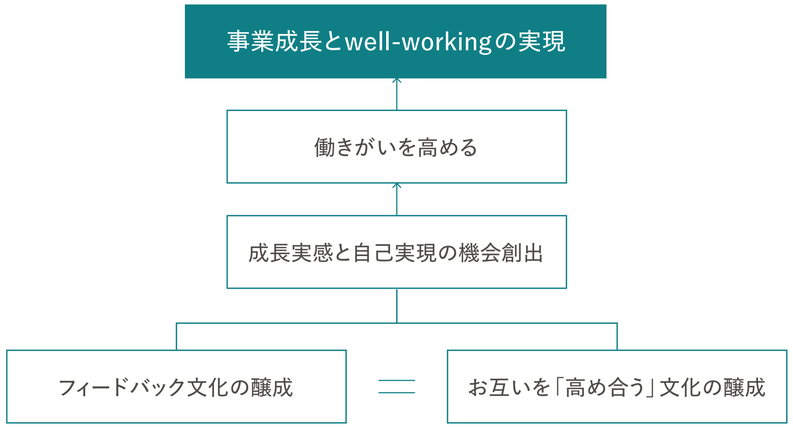
その成功に不可欠なのが、個々が互いに高め合い、組織能力を最大限に引き出す環境の整備です。一方、当社では従業員数が急増する中、社員間のフィードバックスキルや能力、共通言語にばらつきがあり、成長を促すギャップ・フィードバックが十分に機能していないという課題を抱えていました。

そこで当社は、この課題を克服するため、全社的な人材育成の中核施策として「フィードバック文化」の醸成に取り組んでいます。当社は、健全で建設的なフィードバックが全方向に行われる仕組みを構築することが重要だと考えています。その結果、社員のコーチャビリティ（フィードバックを受け入れる力）やフィードバックスキルが向上し、組織全体のパフォーマンスが飛躍的に高まることを目指しています。

施策は3つのフェーズで展開されます。
フェーズ1では、全社研修やロールプレイングを通じてフィードバックの基礎知識と共通言語を浸透させ、伝え手と受け手双方の意識を整えます。
フェーズ2では、フィードバックの質をさらに高め、社員間のコミュニケーションを強化する施策を横展開させます。
フェーズ3では、フィードバックが組織全体に実利をもたらし、経営層を含む全方位的な文化として定着させます。

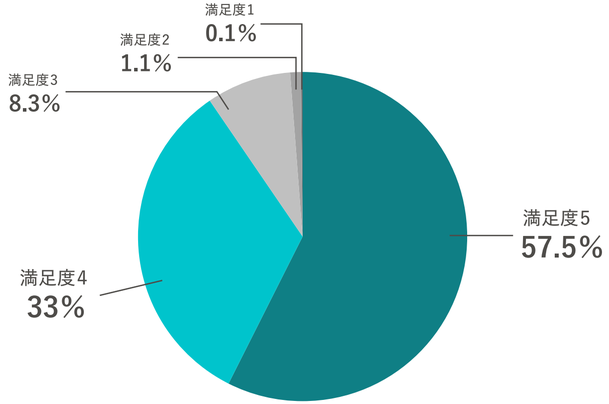
SmartHRのフィードバック文化施策は、2つの特徴をもっています。1つ目は、ギャップ・フィードバックに加え、ポジティブ・フィードバックを重視する点です。2つ目は、上から下へだけではなく、全方位的にフィードバックが行われていることを重視することです。
この取り組みは社員同士の信頼を深めるとともに、成長環境を整え、企業競争力を大きく向上させる基盤となると考えています。

フィードバック文化の醸成が事業成長、well-workingにつながる



全社員を対象にしたフィードバック研修の研修満足度

本研修を受講した社員の90％以上が肯定的に評価しており、高い満足度が示されています。



© SmartHR, Inc.

DEIBの推進と
スケールアップ企業の成長戦略

当社は、2030年の中期目標達成を目指し、スケールアップ企業としての成長を加速させています。その成長を支える組織能力の一つとして、多様性（Diversity）、公平性（Equity）、包括性（Inclusion）、帰属意識（Belonging）を推進するDEIBの強化は、持続的な成長のために不可欠な要素です。

スケールアップの過程では、多様な人材の参画と活躍が求められ、組織の柔軟性や創造性が成長を左右します。そのため、当社は、DEIBを取り組みにとどめるのではなく、組織能力の強化から競争優位性を作り、「早く、遠くに、共に行く」という成長のプロセスを実現するものと捉えています。

これまでも当社はDE&Iに取り組んできましたが、依然としていくつかの課題が残されていました。具体的には、女性の昇格、育児や介護との両立、LGBTQ+の従業員の心理的安全性の確保、障害者※1の従業員への対応など、様々な課題が存在しました。
こうした課題を解決するため、当社は2024年に専任部署を新設し、DEIBとして本格的な推進を開始しました。具体的な施策として、以下のアクションを実施しています。

- **経営戦略とアラインしたDEIB方針の明確化**
  スケールアップの過程で多様性を組織能力の向上と直結させる方針を策定。

- **DEIBダッシュボードを活用したジェンダーギャップの改善**
  採用や任命、離職などをデータとして可視化し、ジェンダーギャップの状況をモニタリング。ギャップが確認された場合は要因を分析し、改善に向けたアクションに接続。

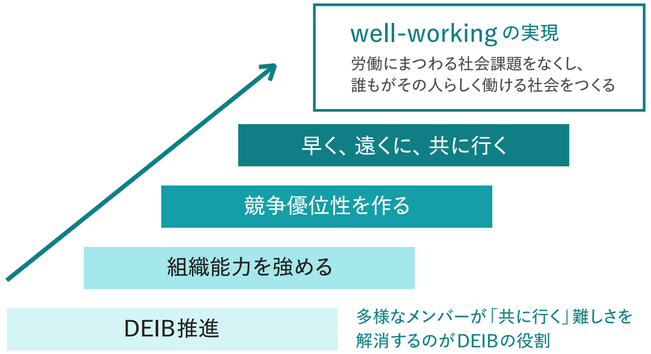
- **ビジネス、プロダクト、コーポレート各部門の課題に応じた施策の実施**
  各領域の特性に即した具体策を展開。

- **女性活躍支援の強化と並行したDEIB全体の推進**
  まず女性活躍支援を強化することで、全体のダイバーシティ推進の基盤を整えつつ、その他の領域の支援施策も並行して推進。

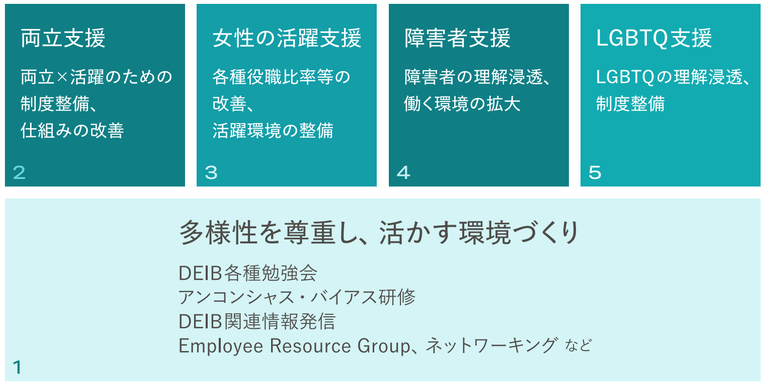
当社は、多様性を尊重し、一人ひとりの強みを最大限に活かすことで、「誰もがその人らしく働ける環境」の実現を目指しています。DEIBの推進をさらに強化し、企業成長と持続可能な組織づくりに向けて取り組んでまいります。

DEIB推進による組織力強化：「早く、遠くに、共に行く」の実現

他社にない競争優位性を得ることで「早く、遠くに、共に行く」を実現します。



DEIBの主な取り組み領域



※1 様々な配慮による表記の形がありますが、本資料は、法律（障害者雇用促進法）およびアクセシビリティの観点から「障害者」と表記しています。

© SmartHR, Inc.

05-2 社会に対する人的資本経営

Social
well-working

社会全体の人的資本経営を推進する取り組みをご紹介します

© SmartHR, Inc.

CPO×PRODUCT TEAMS INTERVIEW

CPO
安達 隆

プロダクトマネジメント統括本部
タレントマネジメントプロダクト本部
ダイレクター
松栄 友希

技術統括本部
タレントマネジメント開発2部
マネージャー
長田 翔

プロダクトに込めた想いと
プロダクトで創造したい社会

© SmartHR, Inc.

SmartHRのプロダクトチームの特徴とプロダクトの競争優位性とは

――最初に皆さんの自己紹介をお願いします。

安達 CPOの安達です。私はプロダクト開発組織の責任者を務めており、プロダクトの方向性の決定やプロダクトを作るための組織作りに取り組んでいます。

松栄 タレントマネジメント領域のダイレクター、松栄です。この領域において、プロダクトの企画から開発、リリースまでを担当し、戦略立案を含む進行全般を主導しています。

長田 タレントマネジメント領域マネージャーの長田です。開発チームの支援や、戦略実行のための開発体制構築を行っています。

――次に、プロダクトチームの体制について教えて下さい。

安達 当社のプロダクト組織は、エンジニア、プロダクトマネージャー、デザイナーなど職能ごとに分かれています。開発時にはマトリックス型組織で多職能のメンバーが集まりチームを構成します。現在、20ほどのプロダクトがあり、労務、タレントマネジメント、プロダクト基盤の3領域に大別されています。これらは正式な組織図ではなく、横断的に活動するチームの集合体です。

――SmartHRのプロダクトチームは、体制や雰囲気にどのような特徴がありますか？

長田 私は、前職でもWeb業界に携わっていましたが、SmartHRの特徴は、プロダクト開発に必要な各職能メンバーが1つのチームとして密接に連携する点です。前職ではエンジニア中心で進行し、リーダーが週1回プロダクトマネージャーとやり取りする形式でした。
一方、SmartHRでは各職能間のメンバーが日々活発に意見を交わし、お客様の声を直接反映しやすい仕組みが整っています。この多角的な視点と密な連携が、SmartHRの強みだと感じています。

――SmartHRのプロダクトとしての競争優位性はどこにあると思いますか？

安達 SmartHRのプロダクトの競争優位性には、大きく3点があります。
まず1点目は「使いやすさ」です。SmartHRは非常に分かりやすいUI（ユーザーインターフェース）や操作性にこだわっており、実際にその点を評価いただいて導入頂いています。

2点目は「正確な従業員データの活用」です。SmartHRのプロダクトは、労務領域から始まっており、従業員の入退社や社内異動といった情報を保持しています。この正確なデータを活用することで、タレントマネジメント領域でも効果的な運用が可能です。

3点目は「全社員がアカウントを持っていること」です。例えば、現場の従業員が多い企業では、全社員がSaaSのアカウントを持つのは珍しいです。これにより、全社員に通知を確実に届けたり、SmartHRのアカウントを通じて他のSaaSにログインしたりすることが可能です。これらの点がSmartHRの大きな強みだと考えています。

© SmartHR, Inc.

従業員体験の革新へ―SmartHRが多くのプロダクトを生み出し続ける理由

――最初の例の使いやすさが「従業員体験（Employee Experience）の良さ」に繋がっているのでしょうか。

安達 従業員体験とは、従業員が会社で働く中で得るすべての経験を指す言葉です。通常、バックオフィス向けのソフトウェアでユーザーと言えばバックオフィスの担当者を指しますが、当社では一般の従業員の方の体験も大事にしています。
プロダクト開発の際はユーザーインタビューを実施し、フィードバックをもとに改良を重ねます。こうしたプロセスを経て、従業員、つまりユーザー視点で作られた製品を提供しています。

また、当社には「デザインシステム」と呼ばれるUIのパーツやガイドラインが整備され、20以上のプロダクトが並列で開発されても、統一感のあるデザインや使い勝手を維持できる仕組みになっています。これも、従業員体験の向上に繋がっていると考えています。

提供機能（ が2024年以降追加になった機能です）

2025年3月時点

SmartHR労務管理
- 入社手続き
- 雇用契約
- 給与明細
- 文書配付
- 年末調整
- 通勤経路検索
- マイナンバー管理
- 勤怠管理（開発中）

and more...

SmartHRタレントマネジメント
- 採用管理
- 人事評価
- 配置シミュレーション
- キャリア台帳
- スキル管理・学習管理※1
- 従業員サーベイ
- 分析レポート
- HRアナリティクス

and more...

SmartHR Plus
- 健康管理
- メンタルヘルス
- 外国人従業員支援
- 規程管理
- 適性検査
- 通勤費管理
- 帳票電子化
- 安否確認
- 名刺管理

and more...

従業員データベース
- 従業員リスト
- 組織図・名簿
- 申請・承認
- 履歴閲覧・編集
- 予約管理

従業員ポータル
- メッセージ機能
- お知らせ機能
- お知らせ掲示板
- ロゴ・テーマ変更
- IdP

共通機能
- スマートフォン向けアプリ
- 多言語化対応
- SSO/SAML認証
- システム連携
- グループ企業管理

※1 スキル管理機能：2023年リリース、学習管理機能：2024年リリース

――2024年は多くのプロダクトがリリースされましたが、その背景にはどのような狙いや想いがあるのでしょうか？

松栄 2024年は、特にタレントマネジメント領域で多くのプロダクトをリリースしました。

タレントマネジメントとは、人材に投資して企業業績を向上させる取り組みです。そのため誰にどんな風に投資するかを考えることになりますが、人間はある一面だけで正しく理解することはできません。その人に対して多面的な情報が必要になります。

例えば、上司や同僚、育成を受ける部下など、それぞれ異なる視点からの評価や、これまでの経験、日々の活動内容、本人のキャリア希望など様々な情報を通じて個人を理解することが大切です。つまり多面的なデータを収集し、活用するためには、多様なプロダクトが必要になります。そのため、迅速にプロダクトをリリースし、より多くのデータを活用できる環境を整えることが重要だと考えました。

© SmartHR, Inc.

プロダクトが挑む社会課題、その一歩がやがて未来を動かす

――背景にプロダクトやビジネスの視点だけでなく、社会に対する想いがあるのでしょうか？

松栄　その通りです。世の中には労働にまつわるたくさんの社会課題があります。例えば、所得格差、ジェンダーギャップ、高齢者の就労機会の不足、家庭との両立の困難、メンタルヘルス問題など、一企業のプロダクトで簡単に解決できない課題が山積しています。

そのため、当社が1つのプロダクトを開発しただけで、社会課題が一気に解決するとは考えていません。しかし、当社のプロダクトで少しでも課題が改善すること、その改善を積み重ねることにより、長期的には大きな社会課題の解決につながると考えています。

© SmartHR, Inc.

――SmartHRのプロダクト活用で、具体的にどのような課題が解決できるとお考えですか？

松栄　例えば、介護や育児があるのに急に遠方への転勤を命じられたり、数年で帰任予定の海外赴任や単身赴任がいつの間にか長期化してしまい、プライベートとの両立が困難になるケースがあったりします。
また、新規事業に挑戦したいと思っていても、その意欲が上司から上層部や人事に上手く伝わらず、情報や応募の機会を得られないケースもあります。

従業員の情報を適切に収集・管理し、伝言でなくとも人事や役職者が情報を直接把握できることや、会社の情報を正しく従業員に伝えること、学習支援などキャリア支援があることで、これらの課題を改善することができます。
こうした一つ一つの積み重ねにより、会社の中で生きている人達が、今より少し我慢をせずに、自分らしく幸せに働くことができます。情報の透明化や適切な評価によって、能力ベースでちゃんと人を比べられるようになれば、ジェンダー等に関係なく活躍できる機会も増えるかもしれません。

そのようなプロダクトによる解決の積み重ねが、最終的に大きな社会課題の解決につながると思っています。当社のプロダクトは、まさにその実現を目指しています。

――SmartHRのプロダクトは、他にどのような課題にアプローチできますか？

長田　最終的に実現したいのはwell-workingであり、それは壮大なミッションですが、まずはみんながつらいと思ってるのにずっと解決されない足元の課題を一つずつ解決したいです。課題を明確にし、皆が困っていることに適切なソリューションを提供していきたいです。

少し長いスパンで考えると、私には子供がいるので、彼らが働く世代になったとき、今よりも働きやすい社会にしたいと思っています。子供を見ていると、人には大きな可能性があると感じます。ただ、その可能性を活かして自分の道で活躍できる人はごくわずかで、多くの人はそれを見つけられないまま就職し、合わないと感じれば転職をしたりします。
しかし、社会人になってからでも可能性は十分に存在すると思います。プロダクトを活用し、働く人々の潜在能力を引き出し、適切な場所で活かせる社会になれば素晴らしいと考えています。

安達 お二人のおっしゃる通りです。別の観点だと、「世の中のソフトウェアの基準を上げたい」という思いがあります。日本の労働生産性は低いと言われる中、多くの人が非効率を諦めてしまっていると感じていますが、実際にはもっと便利でわかりやすい仕組みにする余地がたくさんあると思います。
まずは人事労務領域で、誰もが使いやすいソフトウェアを作り、それを広めたいです。SmartHRが基準となり、他の使いにくいソフトウェアに対して疑問を感じるようになれば、世の中の当たり前の基準が変わります。これにより、他のサービス領域でも「使いやすさ」が求められるようになり、社会としても意味があると思っています。

10年ほど前は、世の中の多くのものが今より使いにくかったと思います。でも、iPhoneの普及などで、直感的に操作できることが当たり前になりました。それを業務用ソフトウェアの世界でも実現したいと思っています。
さらに、アクセシビリティや多言語対応も重要です。障害のある方や外国語話者の方でも使えることを当たり前にし、それが社会全体への貢献に繋がると考えています。

プロダクトが創る新しい価値観とより良い未来

――最後に、これから実現してみたい大きなビジョンやアイデアがあれば教えてください。

松栄 私がSmartHRにいる理由の一つは、自分が関わった世界線が、関わらなかった場合よりも良い未来を作れると信じているからです。日本では仕事は「我慢」をするもので、「幸せに働く」という価値観がまだ根付いていません。それが当たり前になる社会を目指し、プロダクトを改善し、日本全体がより良い方向に向かうことを目指しています。

長田 私も「楽しく仕事をするのが当たり前」な社会ではないと感じることがあります。自分の漠然とした夢として、サービスを通じて顧客企業やユーザーがポジティブになってほしいです。生き生きと働けるようになったり、ポジティブな人が集まっている顧客企業が、更に良いサービスを生み出してくれると信じています。プロダクトを通じて、顧客企業やユーザーにそういったポジティブ連鎖を創りたいと考えています。

安達 私はこれから社会は大きく変わると思います。日本では労働人口が大幅に減少し、社会構造が変化することに加えて、AIなどのテクノロジーが進化し、人間の担うべき仕事の内容も大きく変わっていくと思います。その中で「働くとは何か」を、事業を通じて考え続けていきたいです。働く人々を考えながらプロダクトを作り、そこから多くを学べると信じています。

また、会社をさらに成長させ、社会に良い影響を与えたいと思っています。現時点では私たちの会社規模では限界があり、スケールアップが不可欠です。その結果、初めて社会貢献が可能になるのだと思います。
この先の未来については、現時点での「ベスト」にとらわれずに、多くの対話や学び、実験を重ねながら、会社としても個人としても成長を続けていきたいと考えています。

© SmartHR, Inc.

プロダクトを通じた人的資本経営による地方創生

SmartHRは、自社のプロダクトを通じて、社会をよりwell-wokingな未来へと導くことに挑戦しています。

次の事例では、地域社会の活性化といった重要な社会課題に取り組む企業が、

SmartHRのプロダクトを活用して人的資本経営を推進し、課題解決を行っています。

SmartHRは、社会にポジティブな変化をもたらす企業を力強くサポートし、共により良い社会を目指していきます。

© SmartHR, Inc.

創業75年、九州から全国へ。「魅力ある会社づくり」を推進し、選ばれる企業に

株式会社迫田様の挑戦

人的資本経営を通じた組織づくりと成長

株式会社迫田様は、鹿児島県に本社を構え、家具・インテリアの販売を中心に事業を展開する企業です。創業75年という長い歴史を持ちながらも、時代の変化に柔軟に対応し、事業の成長を続けています。

人的資本経営を導入した背景

地域における人材獲得競争が激化する中、株式会社迫田様は「求職者に選ばれる企業」としての存在感を高める必要性を感じました。そして、そのためには、従業員が成長を実感し、自らの能力を発揮できる環境を整備することが急務と認識されました。

業務効率化とタレントマネジメントの推進

こうした背景のもと、同社はSmartHRのプロダクトを活用し、入社手続きや年末調整などの業務を効率化。これにより、大幅な工数削減を実現されました。次のフェーズとして、タレントマネジメント機能を活用し、人事評価、従業員サーベイ、配置シミュレーションなどのプロダクトを組み合わせた人的資本経営を推進されています。

公平な評価制度とキャリア支援の実現

具体的には、公平かつ公正な評価を目的として、360度評価制度を導入。さらに、従業員サーベイ機能を活用して従業員のキャリア意向を把握した配置シミュレーション機能により、適切な人員配置を実現されました。

九州から全国へ、魅力ある組織を目指して

同社は引き続き「従業員一人ひとりが希望するポジションで最大限に力を発揮できる会社」を目指し、従業員のキャリア支援と組織力強化に注力されています。

「九州から全国へ」さらに魅力ある企業づくりを推進していく予定です。人的資本経営を基盤とした取り組みは、地域企業としての成長を支える重要な鍵となっています。

社名：株式会社迫田
業種：卸売・小売
従業員数：501～2,000名
都道府県：鹿児島県

© SmartHR, Inc.

06

人的資本に関する
データ集

© SmartHR, Inc.

労働力に関する指標

項目		2023	2024
従業員数（人）	全体	963	1,320
	男性	582	807
	女性	381	513
平均臨時雇用者数（人）		11	18

ダイバーシティに関する指標

項目		2023	2024
年齢別従業員数（人）	～20代	224	275
	30代	615	843
	40代以上	124	202
平均年齢（歳）	全体	33.66	33.90
	男性	34.03	34.22
	女性	33.09	33.39
ポジション毎の最年少年齢（歳）	マネージャー	30	30
	取締役	30	31
障害者雇用率※1（%）		2.20	2.40

※1 障害者雇用率：各年度の6月1日時点。様々な配慮による表記の形がありますが、本資料は、法律（障害者雇用促進法）およびアクセシビリティの観点から「障害者」と表記しています。※2 本頁に記載の指標は、特記のない限り各年度の12月末時点のものです。

© SmartHR, Inc.

ダイバーシティに関する指標

項目		2023	2024
業務別従業員数（人）	ビジネス	612	849
	エンジニア	244	304
	その他	107	167
管理職（人）	総数	62	90
	男性	52	69
	女性	10	21
女性管理職比率（%）		16	23
上位職志向率（%）	男性	77	88
	女性	56	81

育児に関する指標

項目			2023	2024
育児休職制度取得比率（%）	男性	育休取得率（育休のみ）※1	40.6	57.7
		（当社独自の育児目的休暇を含む）※2	121.9	98.6
	女性	育休取得率（育休のみ）※1	133.3	76.2※3
育児休暇復帰率（%）		男性	100	100
		女性	100	100

※1 分母は該当年度に出産した女性社員および配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に育児休業を取得した女性社員および男性社員の数。出産した女性社員および配偶者が子を出産した男性社員の年度と、育児休業を取得した年度が異なる場合、取得率が100%を超えることがあります。
※2 分母は該当年度において、配偶者が出産した男性社員の数、分子は該当年度に育児休業および育児を目的とした休暇制度による休暇・休業等を取得した男性社員の数。配偶者が出産した年度と、育児休業等を取得した年度が異なる場合、取得率が 100%を超えることがあります。
※3 分母は該当年度に出産した女性社員の数、分子は該当年度に育児休業を取得した女性社員の数。出産した女性社員の年度と、育児休業を取得した年度が異なる場合、取得率が100%を下回ることがあります。　※4 本頁に記載の指標は、特記のない限り各年度の12月末時点のものです。

© SmartHR, Inc.

採用・退職に関する指標

項目		2023	2024
1年当たり新規採用者数（人）		301	441
1年当たり新規退職者数（人）		43	85
平均勤続年数（年）	全体	2.21	2.32
	男性	2.30	2.32
	女性	2.07	2.32
離職率（%）		4.26	6.06

給与に関する指標

項目	2023	2024
平均年間給与※1（千円）	7,427	7,450
男女賃金差異（%）	75.6	78.6
昇給率（%）	7.28	5.94

労働安全・働き方に関する指標

項目	2023	2024
月平均残業時間（時間）	13.02	15.00
有給休暇平均取得率（%）	63.24	60.06
リモートワーク比率（%）	81.74	82.26

※1 平均年間給与：各年度の正社員・契約社員・アルバイト・パートについて、賃金を人数で割ったもの（賃金：該当者への課税支給額の合計（成果給を含む）、人数：各月の該当者の人数を集計し、12ヶ月分の平均をとったもの）　※2 本頁に記載の指標は、特記のない限り各年度の12月末時点のものです。

© SmartHR, Inc.