Human Capital Report

人的資本レポート

PHONE APPLI

CONTENTS

SECTION 1

はじめに〈PHONE APPLI SHIP〉 **4**

1. 経営理念・長期ビジョン 6
2. 人事担当役員メッセージ 12

SECTION 2

推進体制 **15**

1. 経営幹部紹介 16
2. 多様性の尊重 22

SECTION 3

戦略 **23**

1. 経営戦略と人財戦略の連動 24
2. 多様性の推進 26
3. ウェルビーイング経営 30
4. 従業員体験 36
5. スキルベース 1on1 39
6. 人財育成戦略 41
7. 後継者育成 42
8. 採用戦略 43

SECTION 4

リスク管理 **45**

1. 後継者計画 46
2. コンプライアンス対応 46
3. 離職者対応 47
4. 有事対応 48

SECTION 5

指標および目標 **51**

1. 人的資本情報開示指標および目標 52

SECTION 01

はじめに

〈PHONE APPLI SHIP〉

1. 経営理念・長期ビジョン

PHONE APPLI の全体像

「株式会社PHONE APPLIは何の会社ですか？」と聞かれたら、「いきいきと働く人を増やす会社です」と答えたいと思います。当社はIP電話やスマートフォンを使いやすくする「Web電話帳」の会社として始まり、現在では、それにとどまらず「企業におけるコミュニケーション活性化」や「働きがいと働きやすさを高める経営の社会的推進」を目指して事業を拡大させています。Web電話帳はコミュニケーションのきっかけとして、これからも他の事業展開とともに機能を進化させていきます。しかし、その先に見据えているのは、いきいきと働く人がどんどん増えていく未来です。

当社では、会社のパーパス（存在意義）、その実現に向けて目指す姿であるビジョン、そしてビジョンを支えるバリューをまとめた「PHONE APPLI SHIP」を策定し、社外にも公開しています。パーパスとして掲げているのは、「人々がいきいきと働く社会を実現する」ことです。その実現に向けて、ビジョンには「働きがいと働きやすさをすべての人へ」を掲げ、バリューとして「挑戦が未来をつくる」「つながりを力に変える」「体験して届ける」「スピードで切り拓く」「いい状態は自分がつくる」の5つを定めています。

私たちは、この「PHONE APPLI SHIP」のもとで、サービスや知見の提供を通じて、一人ひとりが働きがいと働きやすさを感じられる組織づくりを支援するとともに、自らもその考え方を実践する企業であり続けたいと考えています。日々の挑戦や経験から得た学びを、より良いサービスの開発や価値の提供につなげ、お客様へ還元していきます。

私が特に大切にしているのは、バリューは単なるスローガンではなく、私たちの日々の意思決定や行動に反映されるものでなければならないということです。未来は挑戦することで切り拓かれますし、人や組織とのつながりは新たな価値を生み出します。また、自ら体験したことをお客様に届けることで、より手触り感のある価値提供が可能になります。変化の速い時代だからこそスピードを意識して行動し、そして自らの状態を主体的に整えていく。その積み重ねが、パーパスやビジョンの実現につながると考えています。

また、PHONE APPLIには長年大切に育んできたカルチャーがあります。それが、「変化を恐れない」「スピード」「プロフェッショナル」「チームワーク」「感謝」「健康」の6つです。創業10周年を迎え、従業員の人数も100名ほどになった2018年に明文化して、従業員全体で共有するようになりました。これは経営から与えられたルールではなく、私たちが日々の仕事のなかで大切にしてきた想いを言葉にしたものです。社歴やポジションを問わず社内に根付いていますし、私自身もとても好きな文化です。多様な考え方が共存するなかで互いを理解し、協力しながら前進するための支えになっていると感じています。

PHONE APPLI SHIP

Purpose なぜ存在するか 何を果たすか	人々がいきいきと働く社会を実現する	
Vision Purposeを実現させるためにどこへ向かうか	働きがいと働きやすさをすべての人へ	
Value Visionの実現のためにどう行動していくのか	・挑戦が未来をつくる ・つながりを力に変える ・体験して届ける	・スピードで切り拓く ・いい状態は自分がつくる

Culture 私たちが大切にしている文化

・変化を恐れない	・スピード	・プロフェッショナル
・チームワーク	・感謝	・健康

本社オフィス CaMP Ⅰ

このカルチャーを生かすために私自身が意識しているのは、経営陣の「スピード」です。せっかく従業員のみなさんが「変化を恐れず」、「スピード」感をもって挑戦しようとしている活動を、私たち経営陣がむやみに止めてはいけないと強く思っています。むしろ、挑戦を後押しし、加速させる経営陣でありたいと思います。意思決定と活動にスピードが出ると、みんながいきいきしてくる。単純なようですが、とても大事な要素だと考えています。従業員が失敗を恐れて踏み出せないようなとき、リスクを最小限に抑えることを経営陣が指摘するのではなく、良い結果につながるように最大限に支援する。そうすることで、現場の意志とスピード感を生かし、会社の成長につなげていきたいと思います。

PHONE APPLI が「コミュニケーション」にこだわる理由

このカルチャーを表す 6 つの言葉は、相互につながり、影響しあっているものです。例えば、チームワークだけを重視しすぎると、チームのために自分の考えや気持ちを隠してしまい、場合によっては責任感を持てないことにもつながりかねません。そのため、チームワークを大切にしつつも、個々人がプロフェッショナルとして自らの考えを表明し、行動する必要があります。一方で、個々人が最高にプロフェッショナルであったとしても、1 人だけではできることが限られてしまいます。1 人で解決できる範囲にとどまるのではなく、多様なスキルを持つメンバーで補い合い、より規模や影響の大きな仕事も遂行できるように、チームワークを信じてメンバーに頼ることも大切なのです。

そして、一人ひとりがプロフェッショナルでありながらチームワークを発揮するためには、それぞれが「変化を恐れない」ことが重要です。自分の経験や知識に固執しすぎず、常に他者の視点を取り入れ、新しい可能性を視野に入れて柔軟な判断をしていくことで、自身のさらなる成長にもつながります。また、「感謝」をもってお互いを認め合い、高め合うことができれば、困難な状況の中でも、くじけずに前進する活力を得やすくなるでしょう。そのようにして活動した結果は、お互いに思ってもいなかったところまでたどり着き、新しい景色が見えているはずです。

実は、いまお話しした「プロフェッショナル」と「チームワーク」の関係性は、私自身の過去の「失敗」から得た教訓がもとになっています。2010 年頃のことですが、その案件での体験は、今でも忘れられません。そのときのチームを思い返すと、メンバーそれぞれが、非常に高いプロフェッショナリズムを持っていました。それ自体は悪いことではありませんでしたが、そのせいで、意識のすり合わせが難しくなってしまったのだと思います。立場ごとに譲れない意見があるためすれ違いが頻発した結果として、そのプロジェクトは目指していた成果にたどり着くことができませんでした。その経験を通して、仕事を成功させるためには、人と人をつなぎ、コミュニケーションを円滑にしていくことがいかに大事であるかを、強く深く思い知ることになりました。PHONE APPLI が展開するコミュニケーションの価値を中心に据えた事業は、私自身のこの経験とも深く結びついており、私たちのサービスの存在意義を信じる源泉にもなっています。

まず PHONE APPLI が、いきいきと働ける場であり続けたい

東京・神谷町にある PHONE APPLI の本社オフィス「CaMP（キャンプ：Communication and Motivation make Performance）」では、私たちが実際に働いている様子をお見せする「オフィスツアー（※ 1）」を毎日のように開催しています。そこにいらっしゃるお客様に、「従業員が明るいね」と言ってもらえるのが、私の密かな喜びで、誇りでもあります。

冒頭でご紹介した「PHONE APPLI SHIP」でも触れたとおり、私たちは「働きがい」と「働きやすさ」を、自社での実践をもとにして、お客様へ届けることを使命としています。「オフィスツアー」に参加されたお客様の目にも、そうした私たちの日々の取り組みが映っているのだと思います。

私たちが実践する「いきいきとした働き方」とは、どんなものなのでしょうか。ただ一つの答えがあるわけではありませんが、私自身は、次のように捉えています。それは、プロアクティブに仕事に取り組めること。つまり、自ら積極的に行動できることです。そのような姿勢の背景には、今の仕事に対する、自分なりの強い想いがあるものでしょう。そして、その想いを他のメンバーに伝えるのを惜しまない姿勢も、大事な要素だと考えています。自ら想いを伝え、仲間を増やす。そうすることで、より価値の大きい仕事を実現することができます。「いきいきと働く」とは、そのような経験を積み重ねながら、変化に富んだ日々を生き、ふと振り返ったときに「これまでやってきてよかったな」と感じられることなのではないかと思っています。

もちろん、人には浮き沈みもあります。仕事が大変なときもあれば、ライフステージにおけるイベント、時にはトラブルもあるでしょう。その苦しさは、山を登っているときにゴール（頂上）が見えないつらさにも似ています。しかし、登り切って視線を上げて見れば、違う景色を見ることができます。従業員のみなさんには、それを信じて、どんどん山を登っていってほしいと考えています。私を含め経営陣は、みなさんの挑戦へのサポートを惜しまないつもりです。たとえつらく苦しい道であっても、PHONE APPLI の応援や支えがあるから積極的に挑戦できる。従業員のみなさんにとって、そんな存在でありたいと思います。

対話がつなぐ、多様な個人とチームの成長

PHONE APPLI では、日々の仕事のなかで、従業員同士の対話が自然と生まれています。それは、ただ業務をこなすだけではなく、「もっと良くしたい」「変わりたい」という一人ひとりの前向きな、強い気持ちの表れだと感じています。分からないことを上司に聞く、仲間と意見を交わす。そんな対話の積み重ねが、信頼を育み、チームの力を高めていくのです。そうした風通しの良い組織が、PHONE APPLI らしさを形づくっているのだと思います。個人のスキルが土台となって、それがチームにも伝わり、再現性のある成果へとつながっていく。このプロセスの繰り返しこそが、企業としての強さの源であり、人的資本経営の核だと私たちは考えています。

もちろん、対話はいつもスムーズに進むわけではありません。チームが盛り上がっているときこそ、冷静に立ち止まり、問い直すことも必要です。あえて水を差すような役割を担う人がいることで、チームはさらに洗練・成熟していきます。そのためには、まず自分自身を開示することが大切です。強みも弱みも含めて、ありのままの自分をチームに共有する。そして、相手の自己開示を受け止める力もまた、信頼を築く土台になります。そうした多様な視点を受け入れ、包み込む力。それが「Diversity, Equity ＆ Inclusion」の本質です。

サービスを作り、動かし、進化させるのは「人」です。いきいきと働く人がいるからこそ、良いサービスが生まれ、お客様に価値を届けることができる。これこそが、私たちの考える人的資本経営です。個人もチームも、対話と信頼を通じて成長し続ける。その文化を PHONE APPLI の財産として、これからも大切に育てていきたいと思っています。

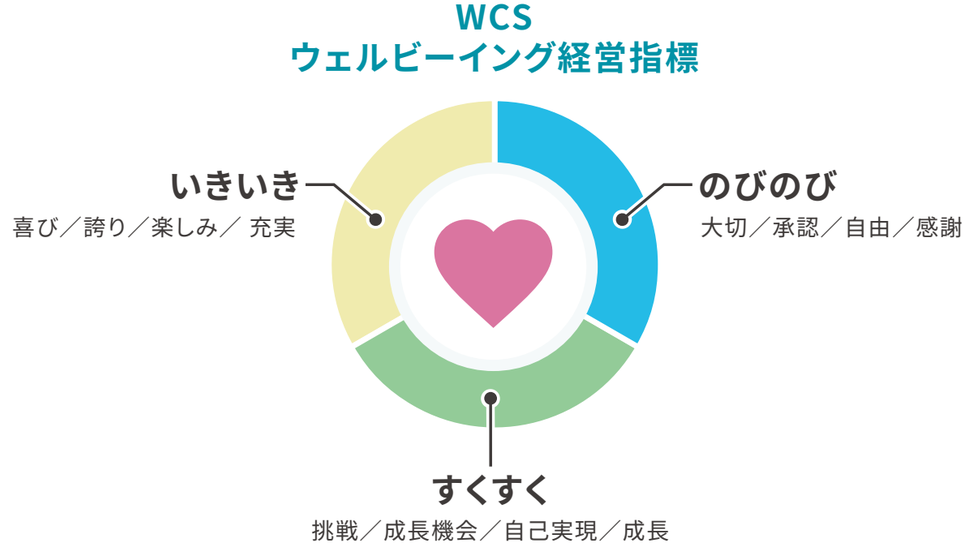
PHONE APPLI が目指す未来

PHONE APPLI が目指しているのは、働く体験そのものを豊かにすることで、一人ひとりがいきいきと輝く社会を実現することです。国内外の多様な社会のなかで、それぞれにフィットしたサービスを生み出していくためには、サービスの源となる人財の育成が欠かせません。

私たちは、多様な人財が活躍できる場を作ると同時に、それを包み込める人財も必要だと考えています。多様性を受け止めることは簡単ではありません。同質性を求める方が楽な場面もありますが、PHONE APPLI はそうなりたくない。いろいろな人がいて、いろいろな意見が言いやすい会社でありたいのです。その想いは、これからも変わりません。

組織は、包み込み、突き破り、また包み込むという繰り返しの中で成長していきます。挑戦しようとする人を、善意で止めてしまうこともあるかもしれません。でも、その人は失敗するかもしれないし、成功するかもしれない。失敗のなかに新しい発見があるかもしれない。その可能性を奪うことの方が、会社にとっては大きな損失です。だからこそ、いきいき・のびのび働いて、すくすく成長してほしい。それが PHONE APPLI の、働きがいと働きやすさを大切にする経営です。

そしてこの想いは、私たちが社会とどう関わっていくかにもつながっています。より良い社会の実現は、PHONE APPLI が 1 社だけで成し遂げられるものではありません。一人の偉人によって生まれるものでもありません。より多くの人が寄り添い、より多くの企業が集まって、コミュニケーションを重ね、コラボレーションを深めることによって、より良い社会が実現されていくと確信しています。PHONE APPLI は、その一端を担う存在として、未来に向けて歩んでいきます。当社が発行するこの「人的資本レポート」を通じて、読者のみなさんにも、PHONE APPLI の歩みを応援していただけることを願っています。



※1 オフィスツアー：社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化する環境づくりのヒントを持ち帰っていただくツアーです。ハイブリッドワークでもつながりを生むオフィスの仕組み（ルール／ツール／プレイス）や、季節ごとのアロマや自然音、本物の植物による心理的ケア効果などを実際に体感いただけます。

2. 人事担当役員メッセージ

挑戦が価値を生み、価値が未来をつくる。

取締役　コーポレート統括
CHCO（Chief Human Capital Officer）
松本 智

一人ひとりの挑戦が、持続可能な組織を作る

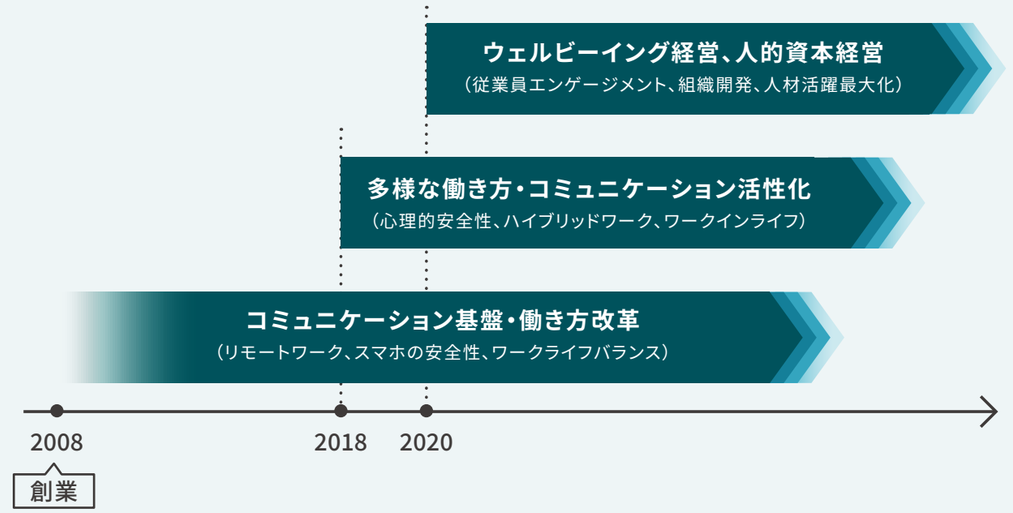
PHONE APPLI は、「誰もがチャレンジできる会社」でありたい。それは、PHONE APPLI が目指す組織の在り方であり、私が経営に携わるなかで一貫して大切にしてきた想いです。

当社は、IP 電話でのビジネスコミュニケーションを快適にするオンプレミス型の電話帳アプリの提供から始まりました。その後、携帯電話・スマートフォン等の普及に伴い、モバイル端末の利便性向上にも貢献してきました。時代の変化に応じて、クラウドサービス型での提供に移行しながら、社内の専門家をすぐに見つけられる Know-Who 機能を備えた Web 電話帳として、お客様の快適でセキュアなコミュニケーション環境を支えてきました。

近年、スマートフォンは単なる通話手段を超え、複数のメディアを組み合わせたコミュニケーションの中心的なツールへと進化しました。こうした利用価値の変化に対応するため、PHONE APPLI は多くのパートナー企業とのコラボレーションを通じてサービスを拡充し、提供する価値の幅を広げてきました。この変化は、日々の利便性を高めるだけでなく、組織のコミュニケーションの在り方や働き方そのものを見直す契機となり、ウェルビーイング経営・人的資本経営の定着を目指すサービスへとつながっています。

創業以来、PHONE APPLI はお客様の経営課題に常に向き合い、事業の変化を重ねながら、常に新しい価値を社会に提供してきました。その歩みを支えてきたのは、まぎれもなく従業員一人ひとりの力です。これまでサービスを開発し、提供し、運用してきたメンバーの尽力が、PHONE APPLI の価値を形づくってきました。そして今この瞬間にも、現場ではサービスの提供・運用を着実に担うメンバーがいて、新たなサービスの創出に挑み、社会に新しい価値を届けようと奮闘している仲間がいます。

これらの活動こそが、PHONE APPLI の未来を支えているのだと、私は確信しています。だからこそ、私はその挑戦を支えたい。チャレンジする人が安心して力を発揮できる環境を整えることが、企業の持続可能性にもつながると信じています。



変化する力を糧に築く、パートナーとの信頼関係

本レポート発行時点において、PHONE APPLI のビジネスは約 8 割がパートナー企業経由で成り立っています。だからこそ、パートナーの皆様にとって「魅力的だ」と感じていただけるプロダクトやサービスを、継続的に生み出し続けることが不可欠です。限られた人数で多くの企業に価値を届けられているのは、パートナー企業の皆様のご支援、そしてその関係性を築き、育み、維持しているメンバーの力によるものです。

社会は絶えず変化し、そのスピードは加速しています。その中で、PHONE APPLI がパートナー企業から魅力的に映る理由は、「変化する力」にあると私は考えています。変化を恐れず、チャレンジを続ける人がいるからこそ、私たちは新しい価値を生み出し続けることができる。だからこそ、現状に満足して立ち止まることなく、挑戦を継続できる仕組みを整えていく必要があります。

挑戦と成長が報われる組織へ――新制度の本格運用を開始

PHONE APPLI には、さまざまなバックグラウンドを持つ仲間がたくさん集まっています。中途採用者が多く、平均勤続年数はまだ長くはありませんが、会社としてのダイナミズムを保ちつつ、長く働ける環境を目指しています。個人の知識や経験が積み重なり、やがて結晶化し、新たな結合を生み出す――その一連のサイクルが、人的資本経営の要諦であると私たちは捉えています。

「働く」を変える。「生きかた」が変わる。

PHONE APPLI

経営理念を込めたコーポレートロゴ

その考えのもとに、人事制度を改め、2025 年度から本格的に運用を開始しています。従来の“グレード制”では、ポジションが上がらない限り報酬が大きく変わらない仕組みでした。それを“クラス制”へと移行し、各クラスに求められるスキルや役割を明確に定義することで、スキルをベースとした給与体系となり、スキルの向上によって報酬が上がる制度となりました。

さらに、スキルアップやリスキリングを支援するため、上司との 1on1 をスキルベースで実施する仕組みも導入しています。各人が保有するスキル情報をもとに、挑戦や成長を支援する対話を日常的に行うことで、自分自身の成長が「見える」形で報われるようになります。こうした仕組みを通じて、従業員の挑戦を後押しし、それを会社全体の挑戦へとつなげていきたいと考えています。

従業員一人ひとりが、縦にも横にも自由に活躍できるフィールドを広げ、長期的な視点でキャリアを描ける環境を整えること。それが、私の担う役割です。そして何より、たとえ短期間の在職であったとしても、「PHONE APPLI で働けてよかった」と思える会社でありたい。そのためのチャレンジの場を、これからも継続して作っていきます。

私たちは、従業員、お客様、パートナー企業の皆様、そして社会全体に向けて新しい価値を届ける挑戦を続けていきます。このチャレンジの積み重ねが、従業員のウェルビーイングを起点に、社会全体のウェルビーイングへと広がっていく――そんなポジティブな循環の中心に PHONE APPLI がいる。そう認識されることこそが、私の目標であり、私たちの未来です。

SECTION 02

推進体制

1. 経営幹部紹介

（1）プロフィール

代表取締役社長
大林 春彦

1997 年日本電信電話（株）（※ 1）に入社。1999 年の NTT 再編にて NTT コミュニケーションズ（株）（※ 2）へ異動し、お客様へ CRM システムや人事給与システム等を導入するプロジェクトマネジメント業務に従事。2023 年に当社の取締役副社長へ着任し、事業戦略等を牽引。2025 年当社の代表取締役社長に就任。
千葉県生まれ。東京理科大学理工学部電気電子工学科卒業。趣味は読書、サッカー、映画鑑賞。

取締役副社長
CCXO
中川 紘司

2003 年 NTT コミュニケーションズ（株）（※ 2）に入社。2008 年シスコシステムズ(合)にてコラボレーションスペシャリストとして働き方改革のコンサルティングを実施。2013 年当社入社。黎明期から経営に参画し、取締役副社長として成長を牽引。
趣味はセーリングで、2022 ～ 2023 年には 2 人乗り外洋セーリングの世界一周レース Globe40 に参戦し、世界 3 位の成績を収めた。

取締役副社長
営業統括
市川 知宏

1996 年日本電信電話（株）（※ 1）に入社。NTT 分割に伴う 6,000 万顧客 DB の分割と NTT コミュニケーションズ（株）（※ 2）の新顧客料金システム開発プロジェクトに参画。2009 年 NTT ナビスペース(株)、2012 年 NTT コムオンライン（株）（※ 3）のソリューション事業責任者として、約 10 年間デジタルマーケティング領域に従事。その後 NTT コミュニケーションズ（株）に戻り、パートナービジネスを経て、2024 年より当社副社長に就任。
中央大学商学部卒業。趣味は、テニス、ゴルフ、ルアーフィッシング。

取締役
コーポレート統括
CHCO
松本 智

1996 年日本電信電話（株）（※ 1）に入社。1999 年 NTT コミュニケーションズ（株）（※ 2）に移籍し、法人向けネットワークサービスの企画開発に携わりつつ、インターネット技術者交流団体である JANOG の運営に参画。その後、同社内で調達業務・管理業務等の経験を経て、2023 年に当社のコーポレート統括取締役に着任。
島根県生まれ。島根大学大学院理学研究科卒業。趣味はマラソン、登山、ゴルフ。

取締役
エンジニアリング統括
田中 全

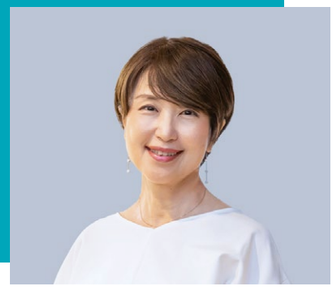
1998 年加賀電子グループ会社に入社。インフラ・コミュニケーション基盤の IT 投資企画や運用マネジメントに従事。2014 年当社入社。営業マネージャーとして職務後、技術組織のマネジメントとクラウド事業立ち上げに従事。2018 年に執行役員、2025 年にエンジニア組織統括の取締役に就任。
趣味はスポーツ観戦、ゴルフ、自転車。

上級執行役員
山本 祐樹

早稲田大学大学院にて MBA を取得。2001 年シスコシステムズ（合）入社。その後、ネットワンシステムズ（株）やクラウド系ベンチャー、日本ビジネスシステムズ（株）を経て、2016 年当社入社。ネットワークインフラを中心とした技術の専門性と、グローバル企業でのクラウドサービス日本市場ローンチ経験という強みを活かして当社のクラウドビジネスの立ち上げをリードした。技術への探究心と市場開拓の経験を武器に、新たな挑戦を続けている。
星空と風景を一緒に撮る星景写真が趣味。

執行役員
阿部 仁美

2001 年（株）アイ・ティ・フロンティア（※ 4）入社。海外パッケージソフトウェアの国内展開を担当し、その後は、シスコシステムズ（合）にてネットワーク製品の営業に従事。Web コンサルティング会社を経て、2015 年当社入社。PHONE APPLI として初のクラウドサービス販売を 2017 年から牽引し、2021 年営業本部長、2022 年執行役員に就任。
宮城県塩釜市生まれ。明治学院大学卒業。趣味は、フルート、サッカー観戦、音楽鑑賞。



執行役員
CWO
藤田 友佳子

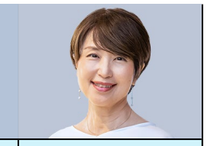
（株）商船三井、（株）リクルートでの勤務を経て、健康経営・ウェルビーイング経営コンサルタントとして活動。2020 年当社入社。社内外のウェルビーイング経営を推進する傍ら、JCSSA 理事、IT 協会人材活性化研究会企画委員等も務める。また、雑誌のコラム執筆やセミナー登壇など、ウェルビーイング専門家として幅広く活動。
名古屋生まれ。南山大学短期大学部英語科卒業。趣味は、ゴルフ、料理、音楽鑑賞。

※ 1 現 NTT 株式会社
※ 2 現 NTT ドコモビジネス株式会社
※ 3 2021 年に NTT ナビスペース株式会社から、NTT コム オンライン・マーケティング・ソリューション株式会社へ商号変更。NTT コム オンラインは同社の略称。2026 年 1 月に NTT ドコモビジネス X 株式会社へ商号変更。
※ 4 現日本タタ・コンサルタンシー・サービシズ株式会社

（2）スキルマトリクス

スキルマトリクス表

スキル項目 ＼ 役職	大林 春彦 代表取締役社長	中川 紘司 取締役副社長 /CCXO	市川 知宏 取締役副社長 / 営業統括	松本 智 取締役 / コーポレート統括 / CHCO
1 戦略的ビジネス志向	●	●	●	●
2 目標達成		●	●	
3 意思決定力	●		●	●
4 従業員の成功の手助け	●			
5 継続的変革	●	●		●
6 経営感覚	●			
7 重要な意思決定者の特定		●	●	
8 従業員エンゲージ				
9 問題解決力			●	●
10 ファシリテーション		●		
11 ホスピタリティ		●	●	
12 パートナーシップ開発		●	●	
13 カスタマー・エクスペリエンス		●		
14 コミュニケーション力	●	●		●
15 リーダーシップ	●	●	●	●
16 誠実さと倫理的価値観	●			●
17 行動責任	●			●
18 結果を出す力	●	●	●	●
19 部門間調整				●
20 チャレンジ指向	●			
21 理解力				
22 前向き思考	●		●	●

スキル項目 ＼ 役職	田中 全 取締役 / エンジニアリング統括	山本 祐樹 上級執行役員	阿部 仁美 執行役員	 藤田 友佳子 執行役員 /CWO
1 戦略的ビジネス志向		●		●
2 目標達成	●	●	●	
3 意思決定力	●			●
4 従業員の成功の手助け	●	●		●
5 継続的変革				
6 経営感覚		●		●
7 重要な意思決定者の特定				●
8 従業員エンゲージ	●		●	●
9 問題解決力	●			
10 ファシリテーション				●
11 ホスピタリティ		●	●	
12 パートナーシップ開発	●	●		
13 カスタマー・エクスペリエンス			●	●
14 コミュニケーション力		●	●	●
15 リーダーシップ	●	●	●	
16 誠実さと倫理的価値観		●	●	
17 行動責任	●			
18 結果を出す力			●	
19 部門間調整	●		●	
20 チャレンジ指向			●	●
21 理解力	●	●	●	
22 前向き思考				

スキルマトリクス表の詳細

今回、抽出したスキル 22 項目（※ 1）の概要を説明（※ 2）します。

	スキル項目	概要説明
1	戦略的ビジネス志向	「大局的な」思考および計画の重要性を理解し、組織の主な成功要因にフォーカスする。
2	目標達成	設定した目標を達成することの重要性を理解し、重大な活動を最後までやり遂げる。
3	意思決定力	ビジネスの状況や課題の影響を慎重に評価し、組織のパフォーマンスを最大にするアクションや活動を選択する。
4	従業員の成功の手助け	従業員のパフォーマンスの改善に用いられる原則や方法論を用いてチームおよび組織を統率し、やる気にさせる。
5	継続的変革	ビジネス環境における変化やイノベーションを積極的に探し求めて、競争上の優位性を向上させる。
6	経営感覚	健全なビジネス上の意思決定を行うために必要なビジネスおよび財務の概念について理解している。
7	重要な意思決定者の特定	組織の内外における意思決定に影響を与えることができる主要人物と意思決定者を特定する。
8	従業員エンゲージ	従業員が強みを発揮して仕事に没頭でき、組織に対しても献身的で、常に高いレベルで働けるように個々人の成長を促すような環境を作る。
9	問題解決力	組織、業務、またはプロセスの問題を認識、予測、および解決するための技法をさまざまな状況に応用する。
10	ファシリテーション	グループ・メンバーからの協力を引き出し、集中的なグループ討論を促し、望ましい結果を挙げる。
11	ホスピタリティ	顧客等相手方に対して、ニーズや期待を理解しながら心のこもったおもてなしや丁寧な対応を心がけながら期待を超えるサービス提供を行う。
12	パートナーシップ開発	パートナーシップの機会を見つけ、組織が外部の団体や他の企業との協力関係を築けるようにする。
13	カスタマー・エクスペリエンス	カスタマー・エクスペリエンスの概念および戦略に関する知識を有し、カスタマー・エクスペリエンス向上のための業務プロセスを設計して実行する。
14	コミュニケーション力	コミュニケーションの重要性を理解し、明確で影響力のある方法で情報やメッセージを伝える。
15	リーダーシップ	目標を設定し、取り組み、達成する上で他者の協力を得るための戦略およびスキルを使用する。
16	誠実さと倫理的価値観	ビジネスおよび個人のすべての取引において健全な企業倫理を有し、それを遵守および促進する。
17	行動責任	職場において信頼性と誠実さを示すために、自分の行動や決定に対して責任を持つ。
18	結果を出す力	通常の枠を超えた思考で、困難な課題に対しても果敢に挑戦して積極的かつ迅速に行動を実行し、目標達成に向けて主導的に取り組む。
19	部門間調整	コラボレーションを重視し、組織のビジョンや戦略を支えるコミュニケーションおよび協調活動に利害関係者を参加させる。
20	チャレンジ指向	困難な問題に前向きに対処し、クライアントや内部チームに降りかかる障害を排除する。
21	理解力	伝えられた言葉の意味や内容を正しく理解し、相手の状況や希望を把握して次のアクションを迅速に起こす。
22	前向き思考	状況に備えることができるようにあらゆる出来事を予測し、常に未来を考え、計画を立て、将来に備える。

はじめに
戦略
推進体制
リスク管理
指標および目標

本スキルマトリクス表では、当人の特長的な保有スキルを選択すると同時に、現在の所管職掌において、特に重要視されるスキルを抽出して開示しております。したがって、当人の保有するスキルすべてを網羅するものではなく、空欄は当該スキルを保有していないということを意味しません。また、「Section2-2 多様性の尊重」の記載趣旨を合わせてご確認ください。

※ 1 スキルの抽出には、株式会社 SP 総研の「セルフジョブ定義サービス」を活用。
株式会社 SP 総研：https://www.sp-inst.com/
※ 2 スキルの定義は、SP 総研が保有するスキルタクソノミーによる。
概要説明文は、SP 総研から今回の情報開示用に許諾された文章。

2. 多様性の尊重

株式会社PHONE APPLIでは「スキル」を保有資格や業務経験といった狭い意味で使用しておらず、個々人の価値観や人間性など、目に見えない力も含めた広い意味で捉えています。広義のスキルで一人ひとりを見たならば、多様な人が集まっていることが分かります。前項のスキルマトリクスを見ても、全く同じ人はありません。私たちは、人の持つ多様性を尊重し、積極的に会社の中に受け容れて、組織の力とすることを目指しています。異なる強みを持つ従業員が、それぞれの強みを発揮することができれば、その組織は唯一無二の存在となり、社会に新しい価値を生み出していくことができると考えるからです。

そして、多様なスキルを持った人を、組織のどこに、どのような役割で配属するかによって、その人の強みを引き出せるかどうか、組織全体のパフォーマンスを最大化できるかどうかが決まります。すなわち、多様性を尊重する上での私たちの責任は、個人の特性を活かしたキャリア形成と組織の成果の両面を大切にしながら、最適なジョブアサインを追求していくことと考えます。

しかし、多様なだけではチームとしての力を発揮することはできません。多様性と共に、ある部分においては同質性も必要です。前項のスキルマトリクスにおいても、それぞれのスキルに重なりがあることが重要と考えています。それは無駄ではなく、化学反応に触媒が必要なように、同質性を触媒として、多様な強みを掛け合わせることが、イノベーションを起こすと考えるからです。また、共有する特性や価値観があるからこそ、安心してスキルを発揮することができると言えます。私たちは「PHONE APPLI SHIP」（Section1-1参照）を共有し、同じゴールに向かい、同じ羅針盤を持って、それぞれの役割を果たしていきます。この多様性と同質性こそが、スキルマトリクスで伝えたいことなのです。

そして、多様性と同質性を尊重するためにも、お互いのコミュニケーションが大切です。よって経営層同士のコミュニケーション活性化に取り組み、毎週の経営会議に加えて、経営層同士で1on1を実施しています。このような私たちの姿勢と行動をもって、コミュニケーションの大切さを組織に浸透させていくことが、私たちの責任であると考えます。

SECTION 03
戦略

1. 経営戦略と人財戦略の連動

Web 電話帳から始まった“深化するコミュニケーション”

株式会社 PHONE APPLI の経営戦略は「コミュニケーションの深化」です。

当社のサービスは「Web 電話帳」というシンプルな機能からスタートしましたが、それは人と人をつなぐ出発点でしかないことが分かりました。その先にある目的は、人と人の間に起きる深いコミュニケーションです。社会の変化に伴って、働き方が変化し、コミュニケーションの取り方・在り方にも変化が起きました。Web 電話帳は、その接点を生み出す機能として価値を提供してきましたが、そこに見えてきたのは、コミュニケーションに対するハードルでした。「相手は、どのような人物なのか？」「相手にとって都合が良い時間帯・適切なツールは何か？」「そもそも誰に相談すべきなのか？」など。そこには、多様なコミュニケーションツールに対する特性の理解、非対面コミュニケーションに対する得意・不得意、情報の過多と偏在、といった問題が内包されており、それらがハードルとなっていたのです。

特に上司・部下の間のコミュニケーションが、最も多いと同時に、最も難しいのではないでしょうか。お互いに「最大の理解者となって業務を遂行したい」と思っていたとしても、相手の思いや考え方が分からない、今の状態が分からない、これが適切なのかどうか分からない、という悩みを持ちながら、より良いコミュニケーションを模索しているのが現状です。

このようなコミュニケーションの問題が、企業内の様々な問題を発生させ、時には経営課題になっていることも分かりました。反対に、深いコミュニケーションによって、様々な問題が解決し、潜在的な課題が顕在化されて、本質的な課題解決につながることも分かりました。

コミュニケーションとウェルビーイングを実現する力

そこから当社は、コミュニケーションを支援するサービスを開発し、提供することが、働く人のウェルビーイング（※ 1）を実現することになると考え、コミュニケーションの深化を経営戦略としました。そして、これからはコミュニケーションの深化に経営資源を投入し、“コミュニケーション領域”と“ウェルビーイング領域”の 2 つの事業を展開していきます。2 つの事業を実現するための組織能力は３つあります。

①顧客やパートナーに価値を伝える能力
②安定したクラウドサービスを開発・運用する能力
③社内実践を通して成功パターンを創造し保有する能力

具体的には、顧客企業のコミュニケーションを実現する能力（SaaS 事業を安定的に提供する基盤開発能力・他社との協業を通じたコラボレーション能力・自社実践にて取得したデータを基にサービスの価値を訴求する能力・従業員のコミュニケーションを育てるサービス企画開発能力、など）であり、顧客企業の従業員ウェルビーイングを実現する能力（ウェルビーイング経営や健康経営に関する知識と実践力・心理的安全性やエンゲージメントを高める 1on1 の設計と運用力・チャレンジを推奨し成長を支える人事制度の設計と運用力、など）です。さらに、会社経営上の能力（経営層のリーダーシップの発揮・経営戦略を支える迅速な意思決定・会社運営上のリスク低減・適切なリソース管理能力・ビジョンとミッションを明確にする戦略的思考や言語化能力・組織能力を最大化する能力・人的資本を最大化する能力、など）も 2 つの事業を支える組織能力として重要です。

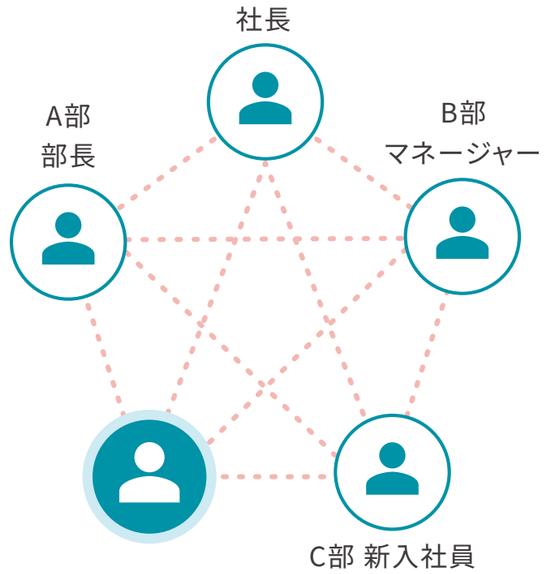
これらの専門性の高い能力をスキルベースで定義して、新人事制度（Section3-6 参照）に反映させています。

PA Award でカルチャーを体現し表彰された個人・チーム

人を中心に進化する人財戦略と組織文化

この事業戦略を実現する上で、必要な人財とは、すなわち“自らコミュニケーションの深化を実践し、体現する人財”です。そのような人財を評価し、採用・育成して、継続的に必要な人財を充足していくことが、当社の人財戦略の根幹となります。重要視しているのは、カルチャーの「変化を恐れない」「スピード」「プロフェッショナル」「チームワーク」「感謝」「健康」の 6 つです。“チームワーク”や“感謝”の気持ちをもって、“変化を恐れない”で、それぞれの“プロフェッショナル”な視点から、お互いにコミュニケーションを取ること、これをカルチャーとして、実行し続ける人を評価していきます。そして、年に 1 回開催している全社員参加イベント「PA Award」では、このカルチャーを体現した個人やチームを表彰し、全社員がその価値観を共有し、その行動を称賛する文化を育んでいます。

また深いコミュニケーションが行われるために大切なのは、その人が安心できる環境であること、そして自己開示ができる職場であることだと考えています。そのための取り組みとして、「フルメッシュ 1on1」を正式な制度として運用しています。これは、通常の上司・部下の間で行われる 1on1 とは違い、縦・横・斜めの関係を問わず、誰とでも 1on1 ができる制度で、新入社員が社長や副社長と直接対話することも可能です。2024 年度には 200 回以上開催された実績があり、現在も活発に運用されています。様々な人と 1on1 を実施することは、本人のコミュニケーションスキルを向上させると同時に、風通しの良い組織を作っていくことにつながります。さらに 2024 年度には、半年以上の期間をかけて、全従業員が副社長（現社長）と対話する場を「大林荘」と命名して実施しました。その場で提言された課題は、200 項目以上もありますが、それぞれの課題に対して担当する役員を決めて、制度の修正や行動に落とし込み、フォローアップを続けています。このように階層や組織の壁を取り払うコミュニケーションを繰り返し行っていくことが、安心して自己開示ができる職場づくりにつながっていくと考えています。



社内の誰とでも開催できるフルメッシュ 1on1

どんなに素晴らしい経営戦略であったとしても、実行するのは従業員です。そして従業員の人生において、当社の仕事に携わることが素晴らしい時間であってほしい。それが、当社の人財戦略の信念です。

当社は経営戦略に沿った人財戦略をこれからも着実に実行していきます。

※ 1 当社では、「働く人のウェルビーイング」を、WCS（Well-being Company Survey）として定義しています。詳細は Section3-3 に記載しています。

PHONE APPLI オフィス CaMP Ⅰ：人の気配や会話がほどよく感じられる、適度な環境音のある空間

PHONE APPLI オフィス CaMP Ⅱ：静寂のなかで集中したい業務に最適な空間

2. 多様性の推進

当社の「ウェルビーイング経営」は、その中核に従業員の多様性と包摂性を位置づけています。私たちは、性別、年齢、国籍、性的指向、障がいの有無にとどまらず、個々人のスキルや価値観、それらを形作っている経験やパーソナリティも含めて、人は多様であることを理解しています。そして、一人ひとりの多様な背景を尊重し、すべての従業員が安心して能力を発揮できる職場環境の整備に取り組んでいます。

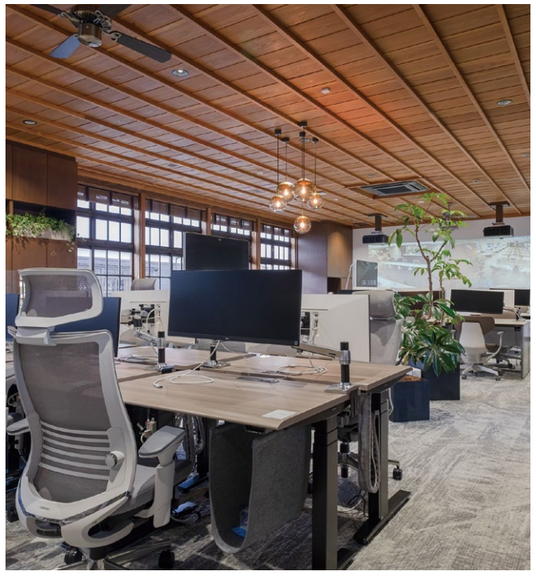
具体的には、多様な働き方を支える制度として、コロナ禍以前からリモートワークを運用しています。オフィスには、固定席とフリーアドレス席を併用しており、業務に適した選択ができます。フリーアドレス席にも、ファミレス席（BOX 席）・スタンディングデスク（個人で机・椅子の高さを自由に調整できる昇降機能付きの席）などのバリエーションを用意しています。さらに、「CaMP Ⅰ（※ 1）」は人の出入りが多く、「オフィスツアー」としてお客様が見学されたり、イベント実施できるスペースも併設していて、賑やかな、明るい雰囲気があります。別のフロアである「CaMP Ⅱ（※ 2）」は、比較的静かな環境で、落ち着いた雰囲気になっています。それぞれの個人特性、その日の体調や感情、業務ごとの取り組み方に応じて、従業員一人ひとりが自由に場所を変えて働くことができます。

しかし、フリーアドレスの職場では“居場所が分からない”という問題が多く指摘されるため、「PHONE APPLI PLACE」というツールを開発・運用し、オフィスマップ上で居場所を確認できるようにしています。これは、第二の開発・運用拠点である山口県萩市のオフィスも含まれています。萩オフィスは正式な勤務場所であるため、設備やセキュリティ面が整っており、従業員本人だけでなくその上司にとっても安心して働ける環境が確保されています。働く場所は限定されるものの、一般的なワーケーションと比べて、より快適で業務に集中しやすい環境が実現できています。

このように会社が多様な働き方を受け容れると、多様な環境で働くことが日常となり、従業員の間に多様性を受け容れる文化が育ちます。多様性を人の意識や心がけに委ねるのではなく、会社としてハード面・ソフト面の整備を行い、IT を活用して継続的な支援を行うことで、多様性を受け容れる文化を育て、継承しています。そして、多様な働き方の推進は、“自分の能力とチームの力を最大化するために、働き方・働く場所を自ら選択する”という従業員一人ひとりの自律性を育て、発揮させることになるのです。これが会社として多様な働き方を実現する目的です。

多様性の中では、女性活躍が DEI（※ 3）活動の試金石と言われています。当社では、設立当初から採用・評価・昇格などの人事制度において、性別による不利益を生じさせるルールや運用は実施しておりませんが、実際には設立当初、女性社員が在籍しておらず、役員も長らく男性のみでした。しかし会社の成長に伴い女性社員も増加し、性別にかかわらず活躍しやすい環境整備に取り組んできた結果、2023 年には厚生労働省のえるぼし認定を取得し、2024 年度には女性の育休復職率 100％を達成し

人やモノの居場所情報をリアルタイムで可視化する「PHONE APPLI PLACE」



山口県萩市のオフィス CaMP HAGI

SECTION 03

女性活躍推進「えるぼし」3 つ星を取得

ています。同時に、男性の育休取得も推進し、2024 年度には取得率 100%・平均取得日数 146 日を実現しました。

一方で、2024 年度の女性社員比率は 36.4%であるのに対し、女性管理職比率は 26.1%、執行役員以上では 20%にとどまっています。この現状を正しく受け止め、今後も研修・セミナー等での普及・啓発活動を行い、制度の利用促進と制度改善に取り組んでいきます。性別にかかわらず、誰もが働きやすい環境を整えることが、結果として社会全体のウェルビーイングにつながると私たちは考えています。（※ 4）

このような会社方針を元に、2022 年には全社横断のワーキンググループとして有志のメンバーを募り 、社内 DEI 推進活動「PARBoW（PA Rainbow Bridge of the World）」が立ち上がりました。この活動は、LGBTQ+を含む多様な価値観を尊重し、誰もが安心して働ける職場づくりを目指すものです。これからも当社は、真に多様性を認め合い、対話と信頼から、相互に成長できる社会の実現を目指していきます。

※ 1 CaMP Ⅰ：ほどよい環境音で働ける空間。周囲に人の気配や会話があり、適度な環境音があることで「ひとりで黙々と作業するよりも、周囲の動きに刺激を受けながら働きたい」という人を想定しています。

※ 2 CaMP Ⅱ：静寂のなかで集中したい業務に最適な空間。静かな空間で業務に集中したい人や、機密性の高い業務や、資料の読み込み、考えをまとめる作業などに向いています。

※ 3 DEI：Diversity , Equity & Inclusion の略。

※ 4 最新の情報は以下サイトをご覧ください。
現在の Web 掲載情報：https://phoneappli.net/corp/company/policy/well-being/
女性の活躍推進企業データベース：https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=41320

はじめに
推進体制
戦略
リスク管理
指標および目標

3. ウェルビーイング経営

従業員がいきいきと働くことが、企業の成長を促す

当社が掲げるウェルビーイング経営は、「人々がいきいきと働く社会を実現する」というパーパスに基づいています。経営の基盤に従業員のウェルビーイングを据え、長期的な成長と利益創出の実現を目指すのが、当社のウェルビーイング経営です。

ウェルビーイングとは、“身体的な健康”“精神的な充実”“社会的なつながり”の３つが揃ってはじめて成り立ちます。このうち、従業員の身体的な健康と精神的な充実が保たれることで、仕事へのモチベーションの維持・向上が可能となり、パフォーマンスの最大化につながります。また社会的なつながりが満たされることで、社内のコミュニケーションも活性化し、組織の信頼関係が醸成されます。結果として、組織としての一体感が高まり、持続的な成長と安定的な利益創出へとつながるのです。

藤田 友佳子 CWO（Chief Well-being Officer）

PHONE APPLI が目指すウェルビーイング経営の在り方

当社では、４つの要素で構成される「ウェルビーイング経営の三角形」を定義しています。４つの要素とは、「環境」「仕事」「未来」「対人関係」の４つです。

「環境」は、働きやすく整った職場環境と柔軟な制度設計で、従業員の心身の健康を支えます。心身の健康は、従業員がパフォーマンスを最大限に発揮する基盤となります。

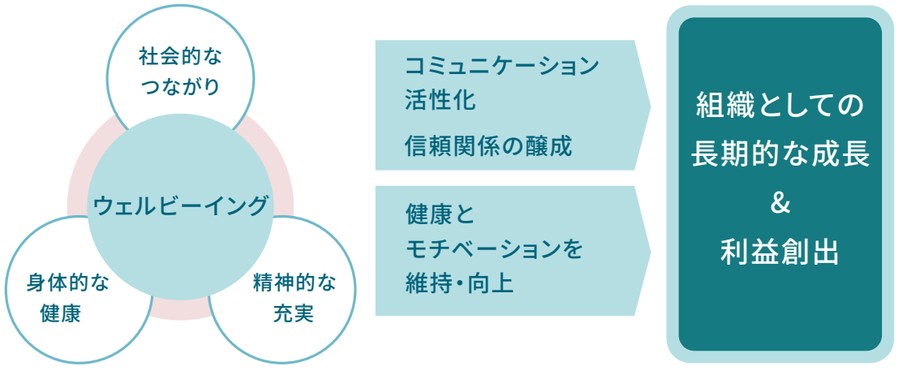
「仕事」は、従業員が自分らしさを発揮できる役割や裁量を持ち、意義を感じながら取り組めるようにデザインします。組織や業務・コミュニケーションをデザインすることによって、従業員のモチベーションが上がり、与えられた責任を果たすために、自ら努力するようになります。

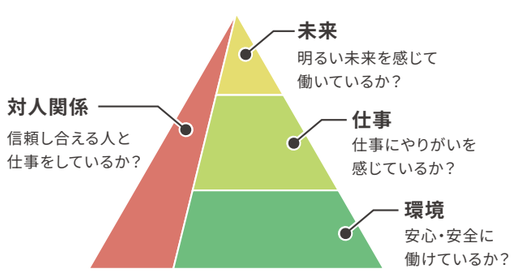
「未来」は、従業員が仕事を通じて成長実感を得て、キャリア形成に関する未来を描けるようにします。将来に対する希望は、働く意義をさらに強く感じることにつながり、さらなるスキルアップと成長意欲を喚起することになります。

「対人関係」は、職場においてお互いを信頼し、率直な対話ができる関係性を築き、心理的安全性を作ります。心理的安全性は、安心できる居場所を作り、互いに協力し、助け合い、高め合う働き方を作ることになります。

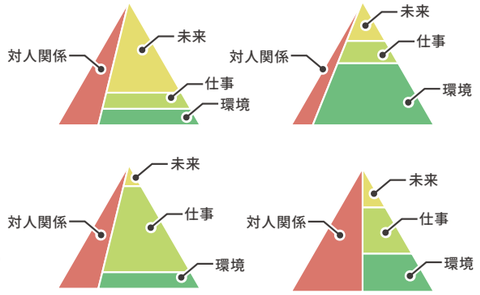
ウェルビーイング経営の実践は、この４つの要素を高めていくことで従業員のウェルビーイングを維持・向上させて、企業のサステナブルな成長を実現します。この４つの要素のバランスは人それぞれですが、４要素は相互に関係しており、連動することによって、従業員は自己の可能性を最大限に発揮し、組織の持続的成長にもつながると考えています。当社では、社員一人ひとりがその実現に向けて、心理的安全性の高いチームづくりを重視し、お互いを信頼し、率直に建設的な意見を言える組織の在り方を追求しています。また、心理的安全性の高いチームづくりにとどまらず、一人ひとりが企業価値の向上に寄与できる環境を整えています。

さらに自社サービス「ManejaS（マネジャス）（※1）」を活用し、ピープルマネジメントに関するマネージャー業務をサポートしています。これはマネージャーとメンバーとのギャップから生じる問題の未然防止やマネージャーの負荷軽減、メンバーによるフォロワーシップの醸成などを目的としています。同時に、マネージャーがメンバーとの対話や育成に、無理なく向き合える環境づくりを行っています。





ウェルビーイング経営の三角形



バランスは人それぞれ

ManejaS

ManejaS（マネジャス）：マネジメントの「見えない課題」を解消するピープルマネジメントシステム

ルール・ツール・プレイスがつくる「働きやすさ」

具体的な取り組みは、ルール・ツール・プレイスの３つの側面で構成しています。従業員のウェルビーイング向上を目的とした様々な施策の中で、最も重要視している 1on1 を例として、３つの側面について説明します。

（１）ルール

制度化された施策のことです。1on1 の制度は、上司と部下が週１回 30 分の対話を行うことを推進し、うち月１回はスキルベースの 1on1（Section3-5 参照）を実施することとしています。実施状況を人事評価の項目にすることで、確実に実施する習慣が身についています。

（２）ツール

施策実行のための IT 環境のことです。1on1 の施策実行においては、「PHONE APPLI 1on1」（ 以 下、PA 1on1）という自社サービスを活用しています。PA 1on1 は、リアルタイムで上司とメンバーの発話比率を測定したり、メンバーの体調・仕事量・モチベーションの状態を可視化して、上司と共有することが可能です。

また、メモを残すことができるので、過去の実施履歴から、話したことや決まったこと、取るべきアクションなどを振り返ることができます。これにより上司とメンバーが協力して、1on1 の形骸化を防ぎ、1on1 の質を高めることを目指しています。

今後は、自社サービス「ManejaS（マネジャス）（※ 1）」とも連携して、ピープルマネジメントに関するマネージャーの負荷を軽減するとともに、管理職を支えるフォロワーシップと相互支援の文化を醸成することで、管理職がよりいきいきと働き、力を発揮できる環境づくりを推進していきます。

（３）プレイス

施策実行のためのオフィス環境のことです。1on1 を実施する場所として、専用のブースが４つ設置されており、開催しやすく、話しやすい環境を作っています。

PA 1on1 の発話比率測定イメージ

1on1 用のブース

パーパス	人々がいきいきと働く社会を実現する
組織の在り方	お互いを信頼し、率直に建設的な意見を言える“心理的安全性が高いチーム”
カルチャー	変化を恐れない / プロフェッショナル / スピード / 感謝 / チームワーク / 健康
主な取り組み	1on1
	ルール ・上司とメンバー週1回30分実施義務化（そのうち月1回はスキルベース 1on1 ） ・span of control 7
	ツール ・PA 1on1 でリアルタイムに発話量測定 ・体調、仕事量、モチベーションを事前申告 ・従業員のスキルや自己開示情報を閲覧 ・サンクスカードを見ながら具体的に称賛
	プレイス ・対面の場合は専用ブースあり ・オンラインでも対面と同等の環境を用意 ・軽い自己開示ができる環境を用意
生み出されるもの	従業員のウェルビーイング（生産性・創造性向上） ＋ 人的資本経営（スキルによる人材ポートフォリオの最適化） → 組織の持続的成長（業績向上）
ものさし	エンゲージメントスコア / 後継者候補準備率、離職率 等 / 人的資本ROI 等

ウェルビーイング経営の全体像（ 「主な取り組み」はウェルビーイング施策で最も重要視している 1on1 のみ記載）

心身・キャリア・心理的安全性を支える多様な施策

目的	心身の健康支援	成長促進・キャリア支援	心理的安全性向上
施策	• 各種休暇制度 • 保健師による全員面談 • 毎月ウォーキングイベント • 食の福利厚生サービス	• セルフジョブ定義 • スキルベース 1on1 • Work in Life 支援（育児・介護支援制度、キャリア開発に活かせる補助制度）	• Weekly 1on1 • サンクスカード • 経営層との対話会「大林荘」 • ドリンク提供サービス（お茶べり自販機）
効果	・不調の早期発見 ・安心して相談、休養 ・健康意識、リフレッシュ ・ストレス軽減、離職率低下	・自律的なキャリア形成支援 ・自己理解の深化 ・長期的なキャリアプラン描出 ・人財育成の質向上	・風通しの良い組織風土の醸成 ・学習する組織作り ・信頼関係の醸成 ・最大限のパフォーマンス発揮

こうした取り組みによって、従業員のウェルビーイング度を表す指標「WCS（※ 2）」が向上しました。2020 年度の平均は、7 点満点中 4.83 点でしたが、毎年徐々に改善して、2024 年度は平均 5.18 点になりました。それと同時に、業績指標であるリカーリング収益が、2020 年度 12 億円から 2024 年度 38 億円へ向上しました。その他、業績指標も改善しており、今後も継続して注視していきます。

また 2024 年度に実施した「大林荘」（Section3-1 参照）では、参加後のアンケートで 98%の社員が、「自分の考えや気持ちを受け止めてもらえたと感じた」という肯定的な回答を行っており、これまでの文化醸成の成果として、従業員から評価されたものと受け止めています。

今後も様々な施策を WCS との関係性で評価するために、データ分析人財を採用して、施策改善を進めていきます。

このように成果を可視化して、ウェルビーイング経営（＝生産性・創造性向上）と人的資本経営（＝スキルベースによる最適なジョブアサイン）を両輪として一体的に推進することで、当社は組織の持続的成長と業績向上を実現しています。

社員同士で社員証をタッチすると飲み物が無料になるドリンク提供サービス（お茶べり自販機）で、自然なコミュニケーションのきっかけづくりを促進

オフィス内の冷蔵庫から手軽に購入できる食の福利厚生サービス「タベレル」による、従業員の食生活支援

未来への展望

これまでの活動は外部の第三者機関からも評価を頂き、様々な認証や表彰を受けて参りました。（最新情報は当社 Web サイトをご覧ください（※ 3））

今後当社は、社会全体へのウェルビーイング経営の浸透を目指していきます。まずはパートナー企業との共創プロジェクトを通じて、従業員・顧客・地域社会を巻き込み、持続的なウェルビーイングを実現します。これからもウェルビーイング経営を進化させ、組織文化として深化させ続けることで、「人も企業も社会も豊かになる」未来を描いていきます。

※ 1 ManejaS（マネジャス）：マネジメントの「見えない課題」を解消するピープルマネジメントシステム。2025 年 9 月、サービスリリース。

※ 2 WCS（ウェルビーイング・カンパニー・サーベイ）：Well-being Company Survey は、「ホワイト企業大賞」のアンケート 40 問から多くの学びと示唆を得て、幸福学の第一人者である前野隆司教授（現武蔵野大学ウェルビーイング学部長）がデータ分析により導き出したホワイト企業の 3 つの因子（いきいき・のびのび・すくすく）の計 12 問を基に PHONE APPLI ならではの解釈と独自性を加えて開発しました。

※ 3 当社 Web サイトへのリンク（https://phoneappli.net/corp/company/policy/well-being/）

4. 従業員体験

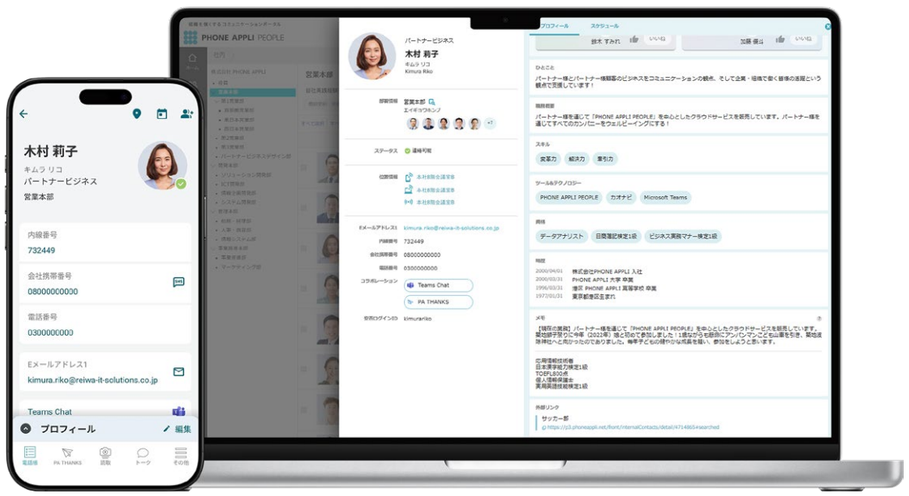
エンゲージメントと創造性をさらに高めるために

当社がウェルビーイング経営に積極的に取り組む上で、その中核を成す考え方が従業員体験（Employee Experience：EX）の向上です。従業員が働く中で感じる体験価値を高めることが、エンゲージメントの向上や、生産性・創造性の発揮、さらには人的資本の質的向上につながるという確固たる信念のもと、当社は従業員体験の向上に取り組んでいます。

EX 向上の取り組みは、多岐に渡りますが、例えば、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方の推進、心理的安全性の高い対話文化、1on1 の制度化、保健師による全社員面談の実施など、働く環境の“質”を高める仕組みが多層的に展開されています。そのようなソフト面の取り組みに加えて、ハード面の取り組みがオフィス環境の整備であり、「CaMP Ⅰ」「CaMP Ⅱ」「CaMP HAGI（※）」の整備です。物理的にも心理的にも開かれた職場を用意し、従業員自身がパフォーマンスを最大限に発揮できる環境を自ら選択できることを重要視しています。

更に、テクノロジー面で EX の基盤としているのが、自社で開発・提供している「PHONE APPLI PEOPLE（PA PEOPLE）」です。PA PEOPLE は電話帳機能として、全従業員の連絡先やスケジュールの確認・検索を可能とするだけでなく、コミュニケーションを促進させるプラットフォームとするために、従業員のプロフィールやスキル、趣味や関心領域などを自己開示できる機能と環境を整えています。これによって PA PEOPLE は単なるツールにとどまらず、社員同士の関係性や部門横断的なつながりと信頼感を生み出し、目指すカルチャーを醸成する EX の基盤となっているのです。EX をさらに深化させるために、今後は次のような取り組みに注力していきます。

PHONE APPLI PEOPLE



PA PEOPLE のプロフィール機能

（1）人的資本経営とのさらなる統合

スキルベースの人財要件に基づき、社員一人ひとりの強みや志向性に合ったキャリア支援や業務アサインを行うことで、自律的な成長とエンゲージメントの向上を図ります。

（2）社内コミュニケーションの質的向上

働く場所や時間が多様化する中でも、社員同士が深くつながる機会をデザインしていきます。例えば、リモートワークの中でも、信頼と共感を育む 1on1 の支援、デジタル対話ツールの高度活用、社内 SNS によるリアルタイムの交流などによって、短時間でも、より質の高いコミュニケーションが可能となるように、技術とカルチャーを融合させたアプローチを展開していきます。

（3）エンゲージメント指標の活用と改善サイクルの定着

当社が開発した WCS と、PA PEOPLE から取得されるデータを組み合わせた分析を行うことにより、

従業員同士で閲覧できる「サンクスカード」の一覧画面

EX 向上に向けた様々な施策の多面的な評価に活用していきます。ただし、数値の上下に一喜一憂することなく、結果を元にした施策の改善と継続こそが重要であるという姿勢は崩しません。サーベイの結果を気づきとして、そこから生まれる対話と行動が EX 向上の鍵と考えています。

（4）PA PEOPLE のさらなる進化と活用拡大

従業員がプロフィールを PA PEOPLE に登録し、公開できるのは、自分自身で認識しているスキルや特長だけですが、本人が気づいていない強みやスキルもあるはずです。そこを補うために、他の従業員から贈られた「サンクスカード」を活用しています。「PHONE APPLI THANKS」というツールは、社員同士で感謝と称賛のメッセージをサンクスカードとして贈ることができます。そこには、メッセージに加えて、気持ちを表現するスタンプやポイントを付けることも可能です。業務上のちょっとしたやり取りや助け合い

PHONE APPLI THANKS

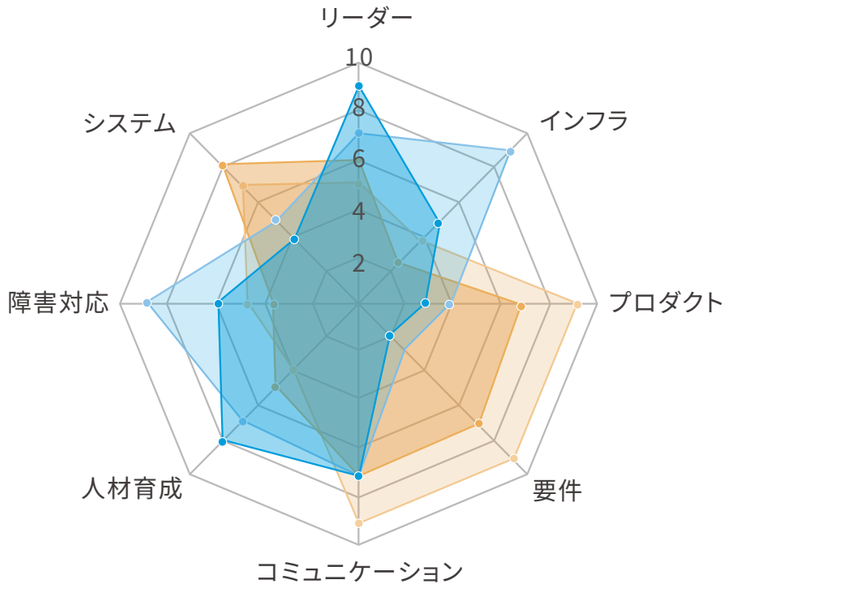
「AI プロフィールサマリー機能」によって個人のプロフィール画面に追加されたイメージ

に感謝を表現することで、社員間の信頼関係を構築する役割を果たしています。このカードを使って、コミュニケーションを深化させるために「AI プロフィールサマリー機能」があります。この機能は、AI が他者からもらったサンクスカードの内容を、個人のプロフィールとして公開します。これは自己開示が苦手な人であっても、AI が他己紹介してくれることで、コミュニケーションのきっかけを与える効果があり、その人が社内で発揮しているスキルの変化に対応できるメリットもあります。

さらに、サンクスカードに書かれている内容から、そこで発揮されているスキルを抽出して、他者から認められている自己の強みに気づかせる AI 機能を開発いたしました。具体的には、自分で可視化したスキルと、他者からもらったサンクスカードをベースに AI が可視化したスキルの、2 つを比較させます。これによって、重複しているスキルに対する信頼感が深まります。さらに、自分だけが認識しているスキルを積極的にアピールするように促し、他者だけが認識していたスキルの価値を振り返らせることで、自己理解を深めさせることができます。また、上司と部下のスキルの組み合わせから、どういったシナジーが想定されるか、などの分析にも活用しています。

PA PEOPLE を社内で利用することにより、得られたデータや従業員からのフィードバックは、製品自体の改善に還元されており、EX を通じて製品価値を強化する好循環が形成されています。当社は、こうした HR テクノロジーの早期導入・活用を通じて、EX の向上と人的資本経営の実践において先進的なポジションを築いています。

※ CaMP HAGI：山口県萩市のオフィスの通称。



「サンクスカード」から得られた他者からのスキル評価と、AI を用いた自己分析を統合して可視化した図

5. スキルベース 1on1

「スキルベース 1on1」の実践と意義

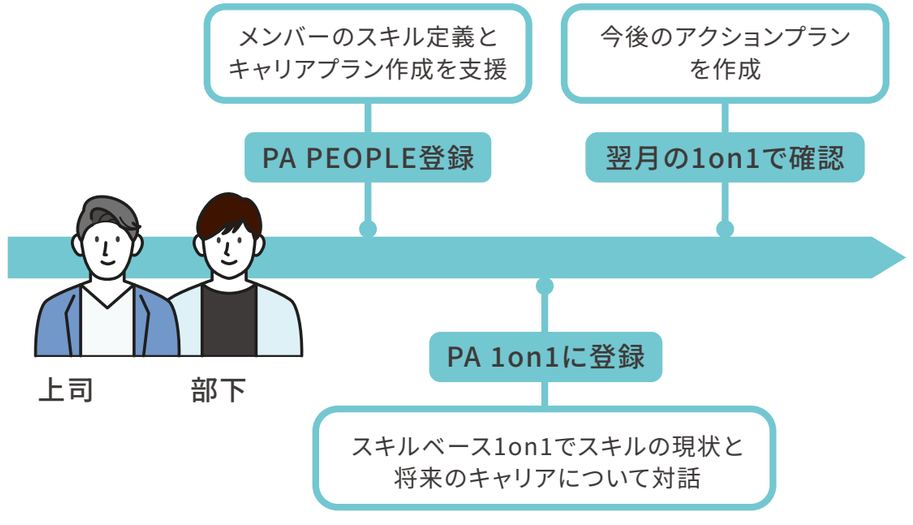
当社のウェルビーイング経営を実践する上で、中核を成す施策のひとつが、「スキルベース 1on1」です。当社では、週 1 回 30 分間の 1on1 を推奨している（Section3-3 参照）ことはご説明いたしました。従来の 1on1 ミーティングは、上司と部下のコミュニケーションを促進し、業務などの悩み相談や関係性の構築を目的として導入されてきました。これに対して 2025 年度からは、月 1 回のスキルベース 1on1 を実施することにしました。スキルベース 1on1 とは、従業員の現在地と将来のキャリアを軸に、個々人の成長戦略を共に描く対話の場です。その導入の背景には、人的資本経営があり、社員を資源ではなく資本として、人を材料ではなく財産として捉えて、個々人のスキルや可能性を高め続け、組織として最適化することが、企業成長につながるという信念に基づいています。

スキルの可視化とフレーム設計

スキルベース 1on1 の実践に先立ち、個人ごとのスキルの可視化が必要です。当社では株式会社 SP 総研の「セルフジョブ定義サービス」を活用しました。ここで可視化されるスキルには、資格や技術だけでなく、習慣や生まれ持った性格特性に近いもの、その他ビジネス上のパフォーマンスにつながるあらゆる要素が含まれます。例えば、開発職では、技術力に加えて、プロジェクト推進力や口頭でのコミュニケーション力が必要ということや、営業職では顧客関係構築力・市場分析力・論理的思考力が必要といった、具体的なスキルが可視化されます。これを元に、現状の到達レベルと将来のキャリアプランについて対話し、今後のアクションプランを作成していきます。このスキル可視化は、一度実施したら終わりではなく、スキルベース 1on1 を繰り返すことによって更新され続けるものであり、上司との対話が継続されることによって認識の相違を防ぎ、適切な業務アサインや学習支援によってメンバーの成長を支えていきます。

社員の自律性とエンゲージメントの向上

スキルベース 1on1 の最大の効果は、社員の自律性が引き出される点にあります。自分の強みや課題を客観的に把握し、どのようなキャリアを築いていきたいのかを明確にすることが、仕事への意欲や責任感を高める要因となります。また、スキルが認められるということは、「自分は会社にとって重要な存在である」と実感できることであり、心理的安全性の土台にもなり、組織に対する信頼や帰属意識としてエンゲージメントの向上につながります。さらに、自分の能力や志向に合った業務に携われることで、仕事そのものへの納得感・やりがいが生まれ、働きがい



スキルベース 1on1 の進め方

としてのエンゲージメントも高まります。これは単なる個人の成長支援にとどまらず、組織全体の生産性や創造性を底上げする原動力になるということです。

その土台は、スキル可視化にありますので、これを効率的かつ効果的に行う必要があります。そのため、当社ではサンクスカードを活用したスキルの可視化 AI（Section3-4(4)参照）に加えて、対話型 AI によるスキルの可視化も開発しました。これによって、スキルベース 1on1 をより深い対話の場とすることができます。

スキルベース 1on1 が描く未来

このようなスキルベース 1on1 で得られた情報は、社員個人の成長支援だけでなく、組織運営にも活用していきます。スキルポートフォリオは、人財配置の参考情報となり、適材適所のアサインを実現し、組織全体として不足しているスキルを可視化して、育成や採用戦略に反映させます。また、このデータを蓄積・分析することで、継続的な企業価値の向上を実現します。

その実現には、上司側をサポートすることが特に重要です。上司側が、継続して効果的な 1on1 を実施できるように、上司とメンバー間の認識のギャップを可視化して、課題の優先順位付けを行い、適切なフォローガイドを提示するといったサポートを実施していきます。これにより、現場が自走できる、より再現性の高いマネジメントを実現していきます。

スキルベース 1on1 は、単なる制度ではなく、人の可能性を最適化するための経営施策の一環であり、極めて重要な役割を果たすと考えています。これまでも、ウェルビーイング経営と人的資本経営を両輪に据え、「社員の成長＝組織の成長」と考える文化の中で、対話は日常的に、かつ戦略的に行ってきましたが、今後はスキルベース 1on1 を深化させて、スキルデータの活用・AI 連携・より精緻なフィードバック設計を通じて、コミュニケーションを深化させていきます。

その中心にあるのは、社員一人ひとりの自分らしいキャリアと、組織の持続可能な成長を両立させるという、当社ならではのウェルビーイング経営の哲学です。

6. 人財育成戦略

スキルベースで育てる、次世代の人財

当社の持続的な成長は、従業員一人ひとりの成長が源泉となっています。よって、従業員の成長意欲を高め、個の能力を最大限に引き出すことが、組織全体のイノベーション創出と競争力強化に不可欠であると認識しています。 このことから、当社の人財育成は、従業員のキャリア自律の支援と、組織としての能力向上の両立を目指し、キャリアステージに応じて体系的に設計されています。

この考え方に基づき、2025 年度から新人事制度を施行しています。新人事制度では、各クラスの定義に従って、それぞれに必要なスキルを明示し、その必要なスキルのすべてが再現性をもって行動できると判定されたときに、昇格することができます。スキルをベースとしてシンプルな昇格要件を明示することによって、各人のスキルアップに対する動機づけを行って、学習と成長を促しています。

また研修体系を 3 つのカテゴリーに分けて、従業員の成長に合わせた支援を行っています。

（1）次世代育成プログラム

主に、新入社員や若手層を対象として、事業の未来を担う人財の育成と定着を図ります。

a. 新入社員研修
NTT ドコモビジネスグループの共同研修を通じ、グループ共通の理念を深く理解し、ビジネスの基礎スキルを習得させて、早期戦力化を図ります。

b. 若手社員（入社 1 ～ 3 年目）研修
アサーティブ・コミュニケーションをはじめとする対人関係スキルの強化に主眼を置き、主体的な業務遂行と周囲との協働を促進するスキルを育成します。

（2）専門性・実行力強化プログラム

全階層・全従業員を対象として、各階層で求められる専門性とビジネス遂行スキルの向上を目的とします。それぞれに求められている役割を理解すると共に、論理的思考力・課題解決能力・プレゼンテーション能力など、事業価値創造に直結する専門的・実践的スキルの習得を行います。

（3）組織開発・経営人財育成プログラム

マネジメント層に対して、事業戦略を牽引するリーダーを計画的に育成しています。

a. 次世代マネージャー研修
将来の経営幹部候補となる人財を早期に選抜し、リーダーシップの基礎とマネジメントへの動機付けを行い、事業遂行能力だけでなく、管理能力のスキルアップを意識させていきます。

b. 新任マネージャー研修
管理職への昇格時に、ピープルマネジメントの基礎知識とスキルを体系的に学びます。これによって管理職層の知識と意識の共通化を図り、円滑な組織運営と部下の育成責任を果たすための基盤を構築します。

c. マネージャー研修
既存の管理職を対象に、人財育成能力・評価やフィードバック能力の向上を図ります。また、ハラスメント防止を含むコンプライアンス意識の徹底と、エンゲージメントの高い組織風土の醸成を担う実践力を強化します。

d. マスタリーマネージャー研修
管理職の上位層を対象として、経営視点での戦略的思考力と組織変革の推進力を養います。事業戦略の策定・実行を牽引する、高度な経営人財の育成を目指します。

これらの階層別研修を通して、事業戦略の実行に必要な人財を育成し、変化の激しい事業環境への適応力を高めます。また変化への適応において最も大事なことは、従業員一人ひとりが、変化を恐れず、成長意欲を持つことです。逆に言えば、成長意欲の高い従業員は、自ら新しいスキル・必要なスキルを身に付けて、変化に対応していきます。会社はその意欲を支援することが求められるのであり、何か新しいことを強制的に学ばせるのであれば、それは指示であり、業務として行われるものです。この考え方から、当社ではリスキリングという制度にこだわるのではなく、ウェルビーイング経営の推進と 5 つのバリューを徹底することで、成長意欲を高めて、新しいチャレンジを応援することを大切にしています。

今後は、各施策の投資対効果を最大化していくため、施策間の連動性を高めて、従業員のキャリア形成と組織能力の向上を両立させていきます。

7. 後継者育成

現在のサクセッションプランを事業戦略に合わせて更新し、今後も計画的に後継者を育成していきます。当社は事業戦略の転換期にあります。これまでの事業戦略における右肩上がりの成長ではなく、新たな事業戦略における成長曲線を描くことを目指しています。そのためには、後継者育成・スキルの継承においても、今までとは違うスピード感で進めていく必要があると考えています。各階層ごとに具体的な施策を記載します。

（1）次期経営層

組織ごとのレビュー制度を拡充して、本部長・副本部長クラスの視座を経営目線へと高めていきます。具体的には、毎月開催している各組織の部署レビューに経営層が同席して、本部長・副本部長の経営者視点での指導力を養う、実践の場としています。資料のまとめ方から戦略理解まで、何ができているか、できていないか、という表層に加えて、どんなスキルが強みなのか弱みなのか、という深層部分までを把握することで、育成の機会として機能させています。

（2）管理職層

これまで内部昇格を基本としてきましたが、今後は事業拡大に合わせて中途採用も増やしていきます。また、新人事制度において「ミッションマネージャー」と「ピープルマネージャー」に役割を分ける制度を導入しました。これまで昇格の機会があっても、ピープルマネジメントに対する不安から、昇格自体をためらってしまう従業員もいました。そこで、一旦、ミッションマネージャーへの昇格を経験してもらい、それが成長の機会となるように支援していきます。つまり、本人がまだ気づいていないマネジメント能力に気づき、それを強化してから、次はピープルマネージャーとして活躍していただく。そのようなキャリアアップを支援できる制度として、管理職層全体の質・量を強化していきます。

（3）全従業員

新人事制度におけるクラス定義に従って、それぞれに必要なスキルを明示し、次のクラスへ上がるために必要なスキルも全員が確認できるようにしました。これによって、各人のスキルアップに対する動機づけを行っています。

これまでの当社は、自律した社員の成長意欲に支えられてきました。毎月全社員が参加するカンパニーミーティングの場では、経営層から直接メッセージを伝えており、経営課題・事業戦略などを、階層を問わず広く共有することが、社員一人ひとりの成長につながってきたと考えています。2 年前からは、自律的ジョブローテーション制度を整備して、複数の組織・業務を経験することで、より広い視野を持った人財の育成を進めています。今後もその社員一人ひとりの自律性を尊重しながら、各階層レベルで次世代のリーダー育成に取り組んでいきます。

はじめに
推進体制
戦略
リスク管理
指標および目標

8. 採用戦略

採用活動において最も重要視しているのは、当社の 5 つのバリューとの親和性です。これは採用活動を、“必要な人を単に補充すること” と捉えるのではなく、“ビジョンを実現する仲間を迎え入れること” と定義しているからです。これは、当社の持続的成長の基盤です。つまり、ビジョン実現に必要なバリューへの共感を採用段階から確認することで、入社後のエンゲージメント向上と定着率の安定化を図り、組織としての一体感を醸成しています。この組織の一体感が、強固な組織基盤となり、持続的な価値創造につながると考えています。

採用チャネルの多様化

昨今の採用環境では、多様な採用チャネルを活用することが重要であると考えています。以下では、チャネルごとの施策を説明します。

（1）新卒採用

未来の事業展開を担う人財の計画的育成と、組織文化の継承を目的として、新卒採用を実施しています。応募者には、選考プロセスの段階でバリューを説明する時間を設けて、理解を深めてもらいます。その上で、採用不採用に関わらず、その方のキャリア形成がうまく行くようにサポートすることを心がけています。それは「人々がいきいき働く社会」を実現しようとしている当社のパーパスに基づいています。

（2）キャリア採用

事業の成長を加速させる高度な専門性や、新たな視点をもたらす多様な経験を持つ人財を確保することを目的としています。応募者には、スキル評価に加えて、価値観や事業への共感を重視して、特にお互いのミスマッチが起きないように、対等な立場で対話することを大切にしています。

（3）地域採用（山口県萩市での高卒採用）

山口県萩市には、第二のオフィス「萩 明倫館オフィス」を構えて、地域採用を行っています。地方拠点での雇用創出は、若年層へのキャリア形成機会を提供するとともに、地域経済の活性化・人口減少の抑制・地域の持続可能な発展にも貢献すると考えています。

（4）フルリモート採用

フルリモート勤務の採用を行うことで、地理的な制約を取り払い、全国から優秀な人財を獲得する機会を創出しています。2019 年から開始して、 すでに 12 名（※）の採用実績があります。柔軟な労働環境を整備することは、当社の DEI 推進にも大きく寄与しています。

（5）リファラル採用

従業員からの紹介は、バリューとの親和性を採用戦略の中心に据えている当社にとって、最も精度が高く効率的な手法と考えています。当社では、毎月リファラル採用のためのイベントを開催しています。従業員が友人・知人と共にオフィスを訪問し、企業文化を体感することを奨励しています。また、友人・知人だからこそ気づいている、その人のスキルが、当社には必要である、というスキルフィットも実現できます。このバリューとスキルの 2 点をフィットさせることで、会社としても、従業員としても、その本人としても、「良い採用であった」と言えるようになると考えています。

（6）アルムナイ（元社員）採用

一度社外で経験を積んだ人財を再雇用するアルムナイ採用を行っています。アルムナイは、当社の事業や文化を熟知した即戦力となりうる人財であり、外部で得た新たな知見やネットワークの還流が、組織の活性化に寄与しています。特に重要視していることは、元社員だからこそ、当社で実現したいことや再応募の理由を、具体的に対話することを重視して戦略との整合を図っています。

これらの多様な採用チャネルを活用することは、厳しい採用環境において、事業戦略に必要なスキルや専門性を持った人財を確保する、と同時に、組織の多様性を推進することにつながると考えています。今後も、採用市場や事業環境の変化に応じて、採用手法の最適化を図っていきます。

※ 2025 年 3 月末までに、新規採用および採用後に適用された人の人数です。

SECTION 04

リスク管理

1. 後継者計画

Section3 に記載したすべての施策を全体的・統合的に推進していくことが株式会社 PHONE APPLI の後継者計画であり、定期的に経営会議におけるチェックとフォローを実施しています。以前より、開発や営業の現場で、クリティカルポジションの特定・スキルの可視化・候補者育成が行われてきました。その経験値は、スキルベース 1on1（Section3-5 参照）へと反映されています。

当社にとって優秀な人財とは、社会のどこでも活躍できる人財です。だからこそ、「ここで働き続けたい」という思いを持ってもらうことが最も重要です。それは当社のウェルビーイング経営が目指している姿（Section3-3 参照）そのものであります。これまでにもクリティカルポジションにおける新陳代謝を経験しており、その都度、問題なくスキルを継承し、業務を引き継いでまいりました。今後も、定期的にクリティカルポジションの見直しを行い、後継者候補を選定して、組織的な育成に取り組んでいきます。

2. コンプライアンス対応

当社では、コンプライアンスは“法令や規則、ルールを守ること”というだけではなく、社員が安心して働ける環境の土台であると捉えています。

そのためには“しない・させない・許さない”というハラスメントに対する厳しい姿勢を示すだけでなく、人と人のコミュニケーションにおいて様々なトラブルが生じることを前提として受け止める必要があります。たとえば、ハラスメントにおいても、法令で定義されているのは 4 つ（※ 1）だけでありますが、昨今ではリモハラやパタハラ・SOGI ハラなど様々なハラスメント（※ 2）が指摘されているのが現状です。それだけ人々は多様で、様々な価値観が社会に溢れているということだと考えられます。よって当社では、トラブルは回避できないものという前提に立ち、可能な限りいち早く状況に気づき、周囲が情報を共有し、対話を通じて早期対処を行うことが重要と認識しています。そのために、公式な相談窓口を設置して、従業員からの申告を受け付けています。正式には、リスクコンプライアンス委員会を整備して、社長を中心とした情報共有体制を運用しています。委員会の場で経営層がコンプライアンス意識を高めると共に、従業員への制度理解・コンプライアンス研修を通して、お互いに早期発見・早期対処を実施していく、という認識を醸成させています。

また上司との 1on1 で従業員の声を拾うことに加えて、上司に言いにくいことでも人事部門に伝えられるように 1on1 終了直後にアンケートに回答するフローを PA 1on1 に組み込み、率直な意見を受け付けています。さらに「フルメッシュ 1on1」を制度化して、誰でも、社内で相談できる場を正式運用しています。それは役員も対象となるため、直接社長や CHCO への相談も可能な制度です。実際に、直接役員への相談を受けて対処した事案もありました。このような取り組みの積み重ねが、「社員が安心して働ける環境」を整えることにつながります。

そして、ウェルビーイング経営の実践が、最大のコンプライアンス対策です。ウェルビーイングな人は、道徳的に善い行いをすると言われます（※ 3）が、その人が、会社を自ら挑戦できる場・自分のありのままを発揮できる場と感じたならば、その環境を壊す行為は慎み、共に環境を作り出す人々に感謝し、人々に迷惑のかかる行為は行わないと考えられるからです。

コンプライアンス違反はゼロにすべきでありますが、相談や対応が行われることはあって当然であり、それを「社員が安心して働ける環境」を整備するための経営上の優先事項として、取り組んでいます。

※ 1 ①パワーハラスメント、②セクシャルハラスメント、③妊娠・出産等に関するハラスメント、④育児・介護休業等に関するハラスメント（厚生労働省「職場におけるハラスメント対策パンフレット（令和 6 年 11 月作成）」を参照）
※ 2 東京都産業労働局「TOKYO ノーハラ企業支援ナビ」を参照。
※ 3 ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編／ DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『幸福学』（〔EI シリーズ〕、ダイヤモンド社、2018 年）などを元に記載。

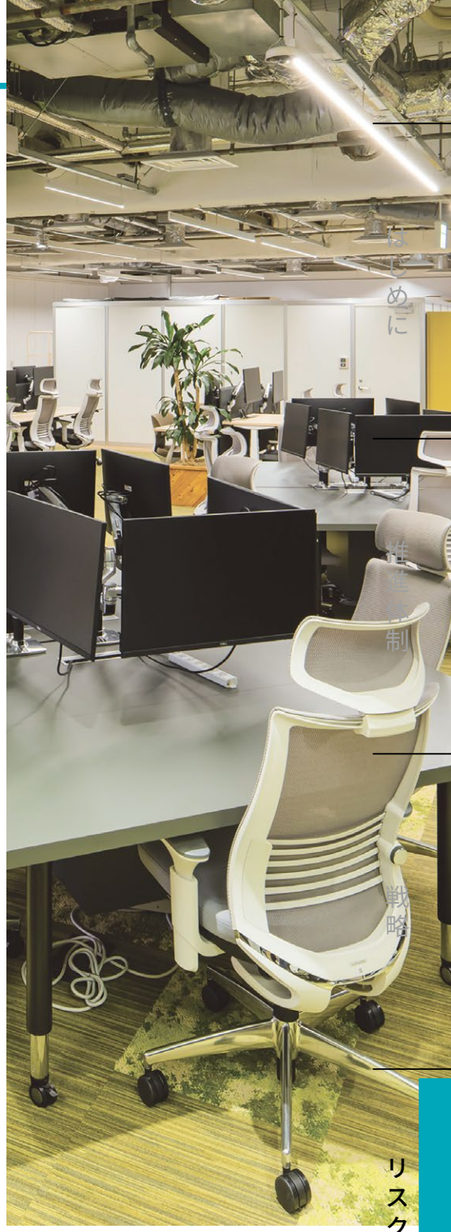
3. 離職者対応

退職リスクに対しては、入社時・就業時・退職時の 3 つのステージに分けて対応を進めています。

中でも最も気を付けなければならないのが、新卒およびキャリア採用の入社時の対応です。新卒メンバーには、オンボーディングプログラムを通して縦・横・斜めの 3 方向の関係を作っています。すなわち、上司との 1on1（Section3-5 参照）によるサポートを基本として、メンター制度と人事面談を組み合わせることで、心身の不調に対応し、相談しやすい環境を作ることを重視しています。また、キャリア採用メンバーには、個別オンボーディングプログラムを実施して、人事部門担当者が寄り添い、対応することでスムーズな立ち上がりを支援しています。さらに、定期的なキャリア面談を行い、社内のキャリアコンサルタント有資格者からアドバイスを受けられる体制を整え、個々のキャリア志向に合わせた成長機会を提供することで、退職リスクに対応しています。

就業時は、ウェルビーイング経営（Section3-3 参照）を推進することで、心身の健康・良好な人間関係・Work in Life の成長実感を生み出して、継続就業意向を高めています。

そして、退職時には、その人との良好な関係維持に努めると同時に、組織の改善機会と捉えて対応しています。退職者には、エグジットサーベイを実施し、特定の退職理由を確認するのではなく、退職に影響があったと考えることをできるだけ多く挙げてもらうことによって、退職に至るプロセスや要因を分析して、退職防止策の改善につなげています。退職者の再雇用も積極的に実施しており、社内では得られない知識や経験によって、さらに成長したスキルを発揮していただきたいと考え、今後はアルムナイネットワーキングによる情報共有や交流イベント、コミュニティ形成を通じて、退職者との継続的な関係構築と新たな協業機会の創出も実施していきます。



4. 有事対応

事業継続性の確保

当社のサービスは、企業コミュニケーションの活性化に関わっており、常時安定稼働することが求められます。このことから当社では、サービスの継続性が信頼の根幹であるという認識を持ち、事業立ち上げ当初より体制を強化し、維持してきました。特に、システムの可用性・堅牢性を高めるだけでなく、障害検知の自動化や構成の見直しなど、トラブル発生を前提とした運用体制を段階的に強化しています。特に、他社システムとの連携が多いことが、当社のサービス特性であり、外部起因のトラブルにも即応できる体制が不可欠です。よって、運用体制も堅牢性を維持し強化していくため、人財への投資を継続して行っています。運用体制の堅牢化に向けた３つの対応方針を示します。

（１）予兆対応

当社では、トラブルの発生を顧客よりも早く発見することを目指しています。つまり、顧客からの申告を待つのではなく、システム挙動や負荷状況の変化などから障害の予兆を検知し、先回りして対応を行っています。これにより、何かしらのトラブルが発生してしまった時においても、初動対応が強化されて、顧客への影響を最小限に抑えることが可能となります。

（２）チーム対応

メンバーのスキルアップを基礎としながら、チームとしての有事対応力を高めています。具体的には、スキルの水平展開を行い、障害やインシデントを想定した訓練やシナリオレビューを通じて、チームで動くスキルを育成しています。また、業務の手順化・役割の明確化を推進し、人的配置を継続的に見直して、チームマネジメントを行っています。これらの対応は、社内運用チームが中心となり、外部パートナー企業とも一体のチームとなって、24 時間の安定稼働を実現しています。

（３）セキュリティ強化

当社のサービスは、顧客情報を預かる立場にあることを重く受け止め、セキュリティインシデントの発生を経営課題として捉えて、セキュリティ体制の強化を優先的に進めています。特に注力すべきは未然防止の対策であり、そのためにも、セキュリティ人財の採用・育成を積極的に行う必要があります。社内での教育プログラムの整備や資格取得の支援に加え、外部専門家と連携した実践的なインシデント対応力の向上を図っています。そして当社サービスに対する脆弱性診断の定期実施やログ監査、不正アクセス検知などの各種モニタリングを行っていますが、これらを実践の場として、メンバーのスキルアップとスキル継承を行っています。これらの取り組みを継続できる体制を構築して、セキュリティガバナンスを機能させています。

有事対応の経験値と実績

当社は、トラブル発生時において“すぐ戻せる”“誰でも対応できる”ことを基本として、開発・運用設計を行っています。

当社のモバイルアプリは、企業のコミュニケーション基盤をスマートフォンと統合するという点で、独自の設計を行っています。そのため、開発には高度な技術と経験が求められ、アプリストア申請時の制限や OS 側の仕様変更などの局面で、独自仕様との整合における難しさも経験してきました。その困難を乗り越える過程で、開発のメンバーに蓄積されたノウハウは、当社の財産であり、他社にはない優位性でもあります。開発後にも、OS アップデートや端末仕様の変化に対応していくことが必要です。そのため、設計段階から柔軟性を考慮した構造を採用して、継続的な改善を通じて、運用メンバーのスキルアップも図っています。

また、当社はコロナ禍の発生以前から、リモートワークの制度を整え、運用していたため、緊急事態宣言の発出時にも、混乱なくサービス提供を継続することができました。日常業務がメンバーの働く場所に依存しないよう、コミュニケーションツールや業務システムの整備を行ってきた結果、高い業務継続性を実現することができています。さらに、山口県萩市の開発・運用拠点においても、人財の育成を行い、運用体制を構築しています。東京本社だけでなく、西日本の拠点に業務バックアップ体制を維持することで、自然災害や感染症流行といったリスクにも強い運用体制を実現しています。

定常時のリレーション

契約顧客に対しては、カスタマーサポート部門を中心に、障害発生時の情報提供を丁寧かつタイムリーに実施していますが、大事なことは定常時の関係強化であると考えています。そのため普段から、顧客からのフィードバックを迅速に社内で共有し、製品・運用の改善に反映することを重視しています。パートナー企業も、共にサービスを届けるチームの一員と受け止め、専任のリレーション担当者を配置して定常時から関係強化を図り、信頼の強化と円滑な意思疎通を実現しています。顧客・パートナー企業との連携を当社のサービスの一部と捉えることで、平時・有事を問わず、誠実かつ安定した運用を可能にしています。

これからも、顧客対応部門・開発部門・外部協力会社との間で、組織的なコミュニケーションを活性化することで、サービスの復元力とメンバーの対応品質を高めていきます。

当社のセキュリティに関する体制の最新状況は以下 URL で公開しております。
https://cs.phoneappli.net/pap/pap-faq/security/A-000555

SECTION 05

指標および目標

1. 人的資本情報開示指標および目標

最新情報は Web サイトをご覧ください。（※ 1）

従業員構成

開示項目		男性（%）	女性（%）	その他（%）
全従業員		60.2	38.6	1.2
年齢別	20 ～ 29 歳	16.8	11.9	0.8
	30 ～ 39 歳	15.2	16.4	0.4
	40 ～ 49 歳	21.3	7.4	0.0
	50 ～ 59 歳	6.1	2.5	0.0
	60 歳～	0.8	0.4	0.0

人的資本情報

No	分野	項番	開示項目	本レポートにおける定義（算出方法）	単位	実績（※ 2）	目標（※ 3）
1	コンプライアンスと倫理	1	苦情の件数	正式な相談窓口へ通報された件数	件	7	―
		2	コンプライアンスおよび倫理に関する研修を終了した従業員の割合	研修対象の従業員数に対して、研修を修了した人数の割合	%	100	―
2	コスト	3	総人件費	給与・賞与・福利厚生費などに加えて、能力開発（※4）投資を含む	億円	21.0	―
		4	外部労働力コスト	―	億円	2.68	―
3	多様性	5	管理職以上の男女構成比	男性人数：女性人数：その他人数の割合	%	70 対 29 対 1	女性比率 30
		6	本部長以上の男女構成比	男性人数：女性人数：その他人数の割合	%	81 対 19 対 0	女性比率 15
		7	保有スキルの多様性	弊社が採用しているスキルタクソノミーのスキル総数に対して、正社員のいずれか一人以上が保有しているスキル総数の割合（※ 5）	%	69.8	―
4	リーダーシップ	8	リーダーシップに対する信頼	直属上司に対する信頼度を回答するアンケート設問に対して、5 段階評価のうちポジティブ回答を行った社員の割合	%	83.0	90
		9	リーダーシップ育成費用	主にリーダーシップ育成を目的として実施した研修の費用	百万円	5.35	―
5	組織文化	10	従業員エンゲージメント	従業員エンゲージメントを回答する 4 つのアンケート設問に対して、5 段階評価のうちポジティブ回答を行った社員の割合の平均値	%	61.0	65
		11	定着率（1 年間）	年度内に入社した社員のうち、年度末時点に在籍していた人数の割合	%	100	100
		12	定着率（3 年間）	過去 3 年間に入社した社員のうち、年度末に在籍していた人数の割合	%	95.2	95
6	組織の健康、安全性	13	労働災害の発生件数	―	件	0	―
		14	労働災害による死亡人数	―	人	0	―
		15	労働災害により負傷した従業員に払い戻された費用	―	円	0	―
		16	業務上の健康および安全に関する研修に参加した従業員の割合	受講対象の従業員数に対する受講者数の割合	%	100	―
7	生産性	17	人的資本 ROI	営業利益と総人件費の合計を総人件費で割って、1 を引いた値	%	41.9	60
		18	従業員一人当たり売上高	売上高を従業員数で割った値	百万円	18.53	―
		19	労働分配率	付加価値に対する総人件費の割合	%	88.6	50
8	採用、異動および離職	20	重要ポジションの割合	全ポジション数における重要と定義したポジション数の割合	%	15.2	―
		21	重要ポジションの内部採用割合	重要ポジションに対して、社内で昇格して充足されたポジションの割合	%	20.0	―
		22	離職率	年度当初の在籍人数に対する年度内の正社員・アルバイトの離職者数の割合	%	7.6	5
9	スキルおよび能力	23	1 人あたり能力開発投資	能力開発投資を正社員数で割った値	円	103,055	105,000
		24	研修への参加率	従業員が様々なカテゴリーの正式な必須研修に参加した割合	%	100	―
		25	スキル充足率	クラス別に保有すべきスキル全体に対する各自の保有率の平均値	%	53.2	―
10	後継者計画	26	後継者のカバレッジ	後継者が必要なポジション数に対する後継者候補の人数の割合	%	456	300
		27	中長期的に登用可能な後継者	後継者が必要なポジション数に対する 4～5 年以内に登用可能な後継者候補の人数の割合	%	156	300
11	労働力	28	従業員数（直接雇用者）	正社員とアルバイトの人数	人	244	―
		29	時短勤務者数	従業員のうち、時短勤務者の人数	人	8	―
		30	臨時的な労働力	業務委託および派遣社員	人	79	―

注）ここに記載した数字は、特に注釈のない限り、2026 年 3 月末の数字を記載しています。

※ 1 弊社 Web サイト：https://phoneappli.net/corp/company/policy/well-being/
女性の活躍推進企業データベース：https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/detail?id=41320

※ 2 2025 年度内、および 2026 年 3 月末の実績を表しています。

※ 3 2028 年度の目標を表します。

※ 4 能力開発投資には、各種研修費用や自己啓発・資格習得支援費、教材開発費などを含みます。

※ 5 本数値は、スキル可視化を実施した社員のデータを対象として計算した当社独自の指標です。数値が大きいほど、多様性が高いことを表します。

「人的資本レポート」編集プロジェクト

本レポート作成に携わったメンバー

編集長
藤田 友佳子

編集委員
青木 勝　佐々木 颯皇

執筆者一覧
大林 春彦　松本 智　田中 全　藤田 友佳子

編集プロジェクトメンバー
中川 紘司　市川 知宏　渡邊 幸太郎

人的情報整備
出口 まゆみ　荒木 孝太　野越 行男　宮本 隆　土屋 嘉久

デザイン
井之前 知樹　町田 桃子

校正
貞包 千枝　加藤 真冬　相馬 浩羽　市川 紀子

動画作成
銀羽 麻莉奈

動画掲載先
【公式】Youtube チャンネル

本レポートの編集方針と注意事項
本レポートは、当社の人的資本に関する取り組みと状況を誠実に開示することを目的として作成されたものです。
人的資本は、企業価値の源泉であり、持続的な成長を支える重要な要素です。
ただし、本書に記載された内容は、コンテンツが発行された当時の情報に基づいており、現在の情報とは異なる場合があります。また、将来の計画や見通しに関する記述は、発行時点で合理的であると判断した一定の前提に基づいており、実際の結果とは異なる可能性があることをご理解ください。
今後も、人的資本に関する情報の透明性を確保し、ステークホルダーの皆様との信頼関係の構築に努めてまいります。

※文中に記載の会社名、製品名は、各社の登録商標または商標です。

【お問い合わせ先】
株式会社 PHONE APPLI
https://phoneappli.net/contact/other/
TEL：03-5488-7001

Ver.2.0

「働く」を変える。「生きかた」が変わる。

PHONE APPLI