

職務手当決定のための評価(アセスメント)事例

評価項目	役割レベル × 対応力														
	役割レベル5			役割レベル4			役割レベル3			役割レベル2			役割レベル1		
	役割得点			役割得点			役割得点			役割得点			役割得点		
	満足	標準	もう一步	満足	標準	もう一步	満足	標準	もう一步	満足	標準	もう一步	満足	標準	もう一步
	60	50	40	35	30	25	25	20	15	13	10	7	7	5	3
必要な知識と経験	業務遂行のためには、通常10年以上の実務経験と最新の専門知識が常に必要である。専門分野においては、業務においてもトップレベルにあることが求められる。(外部講師ができるレベル)			業務遂行のためには、通常5年以上の実務経験と、最新の専門知識習得が常にある。専門分野においては、社内においてもトップレベルにあることが求められる。(社内講師ができるレベル)			業務を遂行するには、担当業務分野に関する専門知識およびその周辺業務全般の予備知識の理解が必要であり、また一定(1~3年)程度の実務経験が必要である。			業務遂行のためには、担当業務の限られた範囲内での専門知識が必要となる。			業務遂行のためには、マニュアルや初期研修(3ヶ月程度)により、基礎知識と定型的手法が理解できていれば対応できる。		
職務権限・判断	自らの目標設定や実効方法なども自己の責任に任せ、ことごとく自らの裁量・判断で決定しなければならない。			大まかな方向性の指示が与えられるだけであり、実行にいたっての裁量・判断は、問題解決も含め大部分が自己の責任に任せられる。			通常業務は独自の判断で実行することが求められるが、問題発生やイレギュラーな対応上司の判断を仰がなければならない。			上司や先輩の大まかな指示に基づき、業務を遂行する。			上司や先輩の具体的指示が必要		
業務の定型・改革度	現在の方法では不可能であり、まったく新しい発想での取り組みが全体にわたり必要である。			業務は定型的でなく、常にかんがいの部分で新しい発想での取り組みが必要である。			現状の方法に少し工夫改善を交えて取り組むことが要請される。			現状方法の定型業務について、業務の趣旨を理解し状況に応じた多少の業務改善が随時求められる			定型的な業務を現状の方法をきちんと踏襲するだけで、普段の程度の努力をすれば、十分可能である。		
社外との交渉・折衝	折衝相手はトップレベルや権限者であり、会社業績や部門業績に直接的に影響するような重大なものである。			折衝相手は幹部クラスであり、難易度は高い。また、多頻度での折衝が必要である。			利害の反するような交渉、折衝が時々発生する。きちんとした対話が必要である。			社外の者との交渉・折衝の場面は原則的にないが、社外の人と対応することは求められる(電話対応も含める)			社外の者との交渉、折衝を行うような場面はない(単純な電話取次ぎなどもない)		
社内(グループ会社含む)での調整	担当業務のほとんどが他部門を含む多くのメンバーの協力が業務推進の絶対的条件であり、極めて難しい社内調整が必要である			多くの他部門のメンバーの協力が要求され、他部門の上司を含めて難しい社内の協力取り付けや調整が必要とされる。			同部門やそれに準ずるメンバーの協力を必要があり、そのために多少難しい交渉や調整が必要である。			部門内メンバーの協力も時として必要であるが、さほど交渉が必要なしレベルでない。			・自分が大部分を行うことになり、社内の他の者の協力はあまり必要としていない。		
業務量	常に業務対応が必要であり、極めて効率的、戦略的な行動準備が必要であり、成果を上げるための業務量も多い。			成果を上げるためには、業務にあわせた効率的な時間管理が必要であり、常に対応できる体制が必要である。			突発的な業務が発生することもあり、必要に応じた集中業務を効率よくこなす必要がある。			業務量は効率よく行えば所定労働時間内で十分にできる範囲であり、突然の対応も少ない。			業務量は所定労働時間内で十分にできる範囲であり、予定どおりに進めることがほぼできる。		
プレッシャー	会社業績や部門業績に直結する極めて大きなプレッシャーを常に感じながら行わなければならない役割である			責任や納期などがあり、継続的に大きなプレッシャーがかかる役割である。			継続的にプレッシャーを感じながら業務遂行をする役割を担っている。			多少のプレッシャーがかかる場面があるが、継続的ではない。			安定的な業務遂行が可能で、プレッシャーがかかる場面はほとんどない		
マネジメント	3等級以上の中堅社員を含めた多数の部下の教育、指導に責任をもっており、多数のマネジメントを実施する(部下・教育指導対象者が10人以上)			直属の部下もしくは間接的な部下を多数持ち、適時教育、指導を行う(部下5人~9人)			少数の直属の部下をもち、責任をもって教育、指導を行う(部下3人または4人)			責任を持たないが、業務レベルの後輩への指導を行う(部下・指導対象者が1人または2人)			後輩への指導などはほとんど行わない(部下・指導対象者無し)		



7つの仕組み ④人事考課(情報の整理)

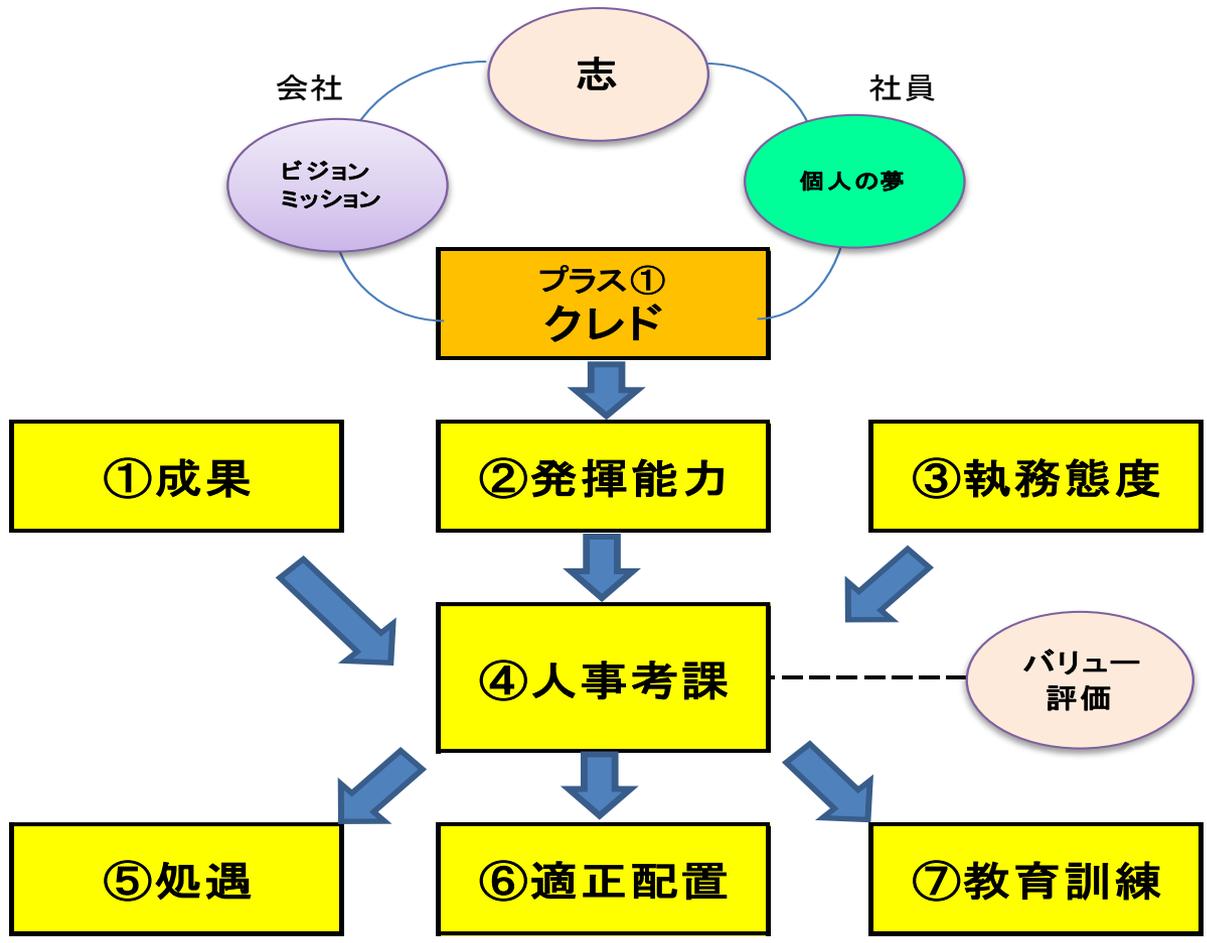
成果評価、発揮能力評価、執務態度評価の3つの視点を等級や職種によってバランス良いウェイトで評価し、その他の人事情報等を収集・整理したうえで、総合的に判断し今後の各社員の処遇、適正配置、教育訓練を決定します。

人事考課は、言うまでもなく社員のモチベーションを左右させる非常に重要なものです。考課が良かった社員はともかくとして、良くなかった社員は、不満を持ち、モチベーションを下げってしまうこともあります。ここで、注意すべき点は、人事制度は単なる賃金の分配システムではなく、社員とのコミュニケーションツールだということです。社員に人事考課について、きちんとフィードバックを行い、どこが足りなかったのか、今後、どのようなことを頑張ればよいのかをしっかりと説明し、必要であれば、配置転換や教育訓練を行うなど、教育、育成のツールとして考えることも必要なのです。

そして、最近では人事考課に盛り込む要素として、いわゆる職務活動に対する評価だけでなく、組織として共有すべき本質的な価値観に対する評価（バリュー評価）を盛り込むことが求められるようになってきています。



ES向上型人事制度「7つの仕組み」とは





7つの仕組み ①成果評価

成果評価とは、期初に設定された目標に対して、どれだけ実現できたかという達成度を評価します。つまり、アウトプットできたものを評価する、言うなれば「過去の評価」です。

ここでは原則として結果のみを評価するのであり、原則としてプロセスや態度などは、評価の対象にはなりません。ここで重要なことは、上司や周囲の仲間としっかりとコミュニケーションをとり、適切な目標を立てて共有することです。このように各社員に目標を設定することで、組織の中での社員一人一人の役割と責任を明確化するとともに、目標達成のためのコミュニケーションを促すことができます。

具体的ツール・手法

- 目標管理制度
- ノルマ設定
- 予算設定（チーム・部門・会社）など



7つの仕組み ②発揮能力評価

社員が目標に向かって仕事を進めていく上で、どのような能力を発揮しているのかという評価です。成果評価の「結果」に対して「プロセス」を評価するものです。

ここで評価するのは、あくまでも「保有能力」でなく、実際に仕事に活かされている「発揮能力」です。「このような能力を発揮してくれれば、業績向上につながるはずだ」という「近い将来の評価」と言えます。この発揮能力評価で重要なことは、会社が、評価すべき発揮能力をしっかりと見極め、発揮されていない社員に対してそれを伝えること、学ばせることになります。

具体的ツール・手法

- 評価シートによる評価（コンピテンシーなど）
- 技能試験 知識試験
- ロールプレイングテスト など



7つの仕組み ③執務態度評価

社員が、どのような心構え、態度で日々の業務を進めているかという評価です。仕事への取り組み姿勢という言い方もできるでしょう。

会社は組織であり、一人で仕事をしているわけではありません。当然そこには皆で働く最低限のルールがあり、また社会人になったからには社会人としての常識的行動というものがあります。まずは、この執務態度ができていなければ社会人としてのスタートをきることはできません。入社したての新入社員や低い等級の社員は、成果が出なかったり能力が発揮できなくても「このような心構えや態度で仕事に取り組んでさえいれば、いずれ能力も身につき、会社に貢献するはずだ」という、「遠い将来」の評価を行っているともいえます。

具体的ツール・手法

- 評価シートによる評価（執務態度項目）
- 社内行動マニュアル、勤怠管理
- NGワード撲滅運動、 など



7つの仕組み ④人事考課(情報の整理)

成果評価、発揮能力評価、執務態度評価の3つの視点を等級や職種によってバランス良いウェイトで評価し、その他の人事情報等を収集・整理したうえで、総合的に判断し今後の各社員の処遇、適正配置、教育訓練を決定します。

人事考課は、言うまでもなく社員のモチベーションを左右させる非常に重要なものです。考課が良かった社員はともかくとして、良くなかった社員は、不満を持ち、モチベーションを下げてしまうこともあります。ここで、注意すべき点は、人事制度は単なる賃金の分配システムではなく、社員とのコミュニケーションツールだということです。社員に人事考課について、きちんとフィードバックを行い、どこが足りなかったのか、今後、どのようなことを頑張ればよいのかをしっかりと説明し、必要であれば、配置転換や教育訓練を行うなど、教育、育成のツールとして考えることも必要なのです。

そして、最近では人事考課に盛り込む要素として、いわゆる職務活動に対する評価だけでなく、組織として共有すべき本質的な価値観に対する評価(バリュー評価)を盛り込むことが求められるようになってきています。



7つの仕組み 人事考課の反映先

⑤ 処遇

人事考課の結果に基づき、昇給、賞与、などの金銭的な報酬に反映したり、昇格による職務等級のランクアップを行います。また、昇給、賞与、昇格といった大きな処遇ではなく、会社の取り組みに対して頑張った社員へのちょっとした表彰などを行うなど、会社が社員に対してなにかの形で「承認」することも重要です。

⑥ 適正配置

人事考課の結果に基づき、会社の将来的な人事戦略や本人の希望なども考慮に入れて、現時点で最も有効な人員配置を行います。

中小零細企業においては、実際の人事異動でなくても、「どの仕事をだれにまかせるのか？」ということも適正配置の一部ととらえることができます。

⑦ 教育訓練

人事考課の結果に基づき、会社の将来的な戦略や本人の希望を考慮し、必要な教育訓練を実施します。職務等級ごとに必要とされる知識や能力を身につけさせるために、長期的な視野で計画を立てます。

また、職務上のことだけでなく、会社の理念やクレドの浸透、本人の人的成長のための教育訓練も重要です。



自己変容と社風改革研修プログラム

事前課題

研修（1泊2日）

事後課題

1日目

2日目

事前課題
シート

360° 診断

担当課題とベストジョブ
の発表・討議
(チーム討議)

経営層（役員）との対話
経営課題と役割期待の理解

360度診断結果の
分析・発表
(チーム討議)
自己の客観的理解

持ち味発見
自分の強みの再発見

懇親会

自己変革のポイントの
整理（個人ワーク）

自己変革のポイントの
深掘り

エンディング

変革活動
計画へ



職場の空気革命①

カリキュラム	ねらい・説明
360度診断	社員が人間的に成長していくことにより、会社は発展するという信念に基づいた360° 診断を行います。評価でなく診断であり、本人の気づきから変容を促します。
担当課題とベストジョブ	本人が会社を舞台として、 1. どのような職場の課題を持っているのか、 また本人自身の人生への課題について考えてもらいます。 2. 自分が会社を舞台として、ありたい自分、 手ごたえを感じた仕事について考えてもらいます。
事前オリエンテーション	短期的な業績を犠牲にしてでも、今は、職場のつながりを大切にする社風づくりこそ、経営の最重要問題。そこには、職場とは、お金儲けという要素から、人間性あふれる協同体としての意識改革が必要です。

1日目

カリキュラム	ねらい・説明
事前課題の発表およびチームでの討議	担当課題とベストジョブの発表から、メンバーの仕事、人生における背景を知ることにより、自分から意識が離れて他人の目で会社の職場を観る状態をつくり出します。 チームの討議を通して、今の自分に求められているもの、自分自身が変化を持って取り組むべきものは何かの気づきを促します。
経営層との対話	社長からの社内外の大きな視野・視点からの情報・おもいを語るにより前プログラムの課題の更なる広がりや醸成を図ります。メンバーからの社長への質問を活発的に行い、職場の人から同じ志をもった仲間としての信頼を促します。
360度診断結果の分析・発表	360度診断からの自分自身の長所への発見・気づきを促します。 自分自身の仕事における課題発見、そして、仕事を通しての自己の成長へとつなげます。



職場の空気革命②

カリキュラム	ねらい・説明
個人ワーク	次の日の宿題としてMBCシートを埋めていただきます。会社のビジョンと自分がやりたいこと・やるべきこと・その障害になっていること・困われなど、MBCシートの書き方の説明を行います。
自己変革のポイントの深掘り	メンバー同士で、個人ワークのシート内容を基にさらに個人が設定した課題についてアドバイス。または、課題の書き換えなどを行なうメンバーが、ビジョン達成・個人の困われからの脱出による仲間の成長のための忌憚のないアドバイスの場を創り出します。
エンディング	MBCシートの実践。全メンバーへの発表。

研修直後

カリキュラム	ねらい・説明
月次行動変容チェックシートの実践	MBCシートに基づいて自分が職場として自己の成長への課題について、どのようにチャレンジするのかのチェックシートづくりを行います。
メンター選び	本人の成長・変容へのアドバイザーとして、メンターとなってくれる人を選定します。1ヶ月に1度、変容チェックシートについてコメントをもらい、行動変容を持続させます。
6ヶ月振り返り研修	MBCシート、行動変容チェックシートをメンバー同士で再確認するとともに、さらにやりぬくための行動計画を練り直します。
1年後	1年間の実績の検証と次の課題の設定



「関わる価値」という資産をもたらす 人が活躍する時代



・社員のESにも組織の活性化にも重要な「関わる価値」づくりをつくり出すことができる社員が活躍する時代へ

難易度・希少度



マニュアルでこなせる仕事、機械でできる仕事が増え、どんどん人間が関わる仕事がなくなってしまう。

＝ローコスト・ローオペレーション



残っているのは創造・創発性を重視する。不確定性の高いプロジェクトの仕事に動くことが大切。

＝人間しかできない仕事

＝人間性尊重経営（ES）の時代へ

・IQよりSQの時代へ

PDCAを回す計画性のマネジメントから創発のマネジメントへ

SQ＝つながり・クリエイティブ力

「目的共有・結束感・モチベーション・共感・自信・コミット」を促す力

「計画・調整・巻き込み・フォロー」などの行動と見極め力

＝粘り強さ、不満解決、ファシリテート、理不尽への対応

イノベティブ人財

・知の深化

・知の探索

の両方ができる社員
がリーダーの時代



株式会社●● 行動変容プログラム

～会社の寿命よりも個人のキャリアが長い時代へ～

ねらい：新たな市場へ革新的なビジネスモデルをつくり出したり、複雑な問題に対処するためには、部門の壁を超えて組織をスムーズに動かすことが必要です。

そのためには組織の社会性を高めることが大切。

そこには、一人ひとりのつながりを意識した行動変容が必要とされます。このプログラムでは、時代がスピーディーに大きく移り変わり、市場が複雑で社会性を必要とする中、企業と個人の新たなかかわりをデザインを目指していきます。企業は新たなビジネスモデルを求め、動いていく必要があります。

難易度・希少度

↑高

↓低





株式会社●● 行動変容プログラム

～会社の寿命よりも個人のキャリアが長い時代へ～

そして個人も、新たなビジネスモデルの当事者となって関わり、オーナーシップを持って、自分自身が取り組んでいくことが必要とされます。自分自身のキャリア設計を個人のビジネスモデルとして描くことが必要なのです。会社の戦略に従って、個人のキャリアを合わせていた時代から、個人のキャリアから、会社の戦略を考える時代へ移り変わっています。そこに目を向けない社員は、コストとしての人材に甘んじることを自ら選んで行動しているようなものです。

時代の変化に合わせ、適応する能力を勝ち取るためにも、今までキャリアを描くという能力を身につけることに目を向けてこなかった現実を直視することがまず最初的一步、そして会社と個人の関わりについて、私たち自身が自己変容を前提として私たちが当事者意識を持って会社のビジネスモデルの刷新、そして個人はキャリア形成について描いていくことが新しい時代の新しい働き方を目指し、実践していくことが狙いです。



協働目標を設定する場合の問いかけ（例）

- あなたは業績改善に向けて、来年度は何をしようと考えているのか。コスト削減、新製品の発売、売上げという点ではどのような結果を出す計画か。
- 上で述べた目標を設定した場合の、個人的リスクは何か。例えば、新たな仕入れ先を起用しなければならない、これまでとは異なるプロセスを試さなければならない、他の部門の協働が必要になるなど。
- そのリスクの軽減に必要な他部門の協働を得るために、私にできることは何か。



コンテクストを分析するための問い

業務のコンテクストの分析を始めるにあたり、以下のような問いを投げかけてみよう！！

- あなたの業務の中で最も面白いのはどんな点か？ その理由は？
- あなたの業務の中で最も困難で厄介で苛立たしいのはどんな点か？ その理由は？
- あなたが業務の中で対処しなければならないことのうち、主な問題は何か？
 - ーそれらをどうやって解決しようとしているか？
 - ーそれらの解決策が役立っているかどうか、どうすればわかるか？
 - 仕事をするうえで協働しなければならないのは誰（どんな部門、どんな人々）か？
 - ーあなたにとって最も重要なのはどの部門／誰との協働か？ その理由は？
 - ー最も難しい、最も多くの衝突を生んでいるのはどんな点か？ その理由は？
 - その場合、あなたが頼りにするのは誰か？
 - ーその人たちは、あなたがうまくやり遂げるためにどんなことをしてくれるか？
 - ーその人たちは、自分の行動があなたにどんな影響を及ぼすか考えているか？

MBCを促進するための人財マネジメント

◎MBCを促進するためには？

- ×人事の評価やしくみがMBCにそったものに変わっていかなければならない。クレドを中心に思いを育て実践していくことに人事としての価値を置き、積極的に評価していく態度が欠かせない
- ×最重要視すべきは“思いを育むサイクル”
 - 、 MBCベースのトータル人事システムにおいては、個々人が自分の思いを育むことが目標設定のスタートになるべきという認識のもとに、クレドを通した思いを育むサイクルを最重要視する

◎MBCチャレンジシートをつかうことで、目標設定をMBC型へ移行することができる

【MBCチャレンジシート】（次項に参考例あり）

- MBCシートとは、通常使われるMBOシートの中に思いを書き込んでいくように改良されたもの
- MBO目標の上意概念としてのMBCの側の思いを埋め込んでいく
- 現在つかっている目標管理制度シートに加えることで作成可能

- 具体的には、「今期の重要目標、課題」の欄に売り上げ目標やコスト削減などの数値目標だけでなく、「なぜ自分はそれをすべきだと考えて取り組むのか」「それをすることによってどのように誰に貢献したいのか」「自分の大きな思いに対してどのように関係しているのか」といったMBC目線で「思い」を書き込む

MBCシートをつかい、MBOで設定された目標(数字)に、思いの裏打ちをつけていくことで、「思い」と「数字」を両立させることができる。

組織として、MBCをどのように推進していくか？

◎思いや夢はありそうでいて、明確ではない場合が多い

- ・年に一回のMBC面談で、いきなり「思いを語ってください。」と言われても答えるのは難しい・・・
- 普段から、思いの対話の場を積極的につくり、社員が思いを育むチャンスをMBC面談以外の場でもつくっていくことが大切。

◎MBCを推進するための取り組み事例

【毎日】

- ・朝礼：職場の習慣や社員手帳、クレドをつかい、自分との対話、日常の経験への意識づけを行う
- ・セッション（対話）：一人ひとりが問題意識を持ち、互いに意見を出し合い、自発的な対話が生まれる風土づくり
- ・社内SNS：トップからのメッセージ発信、思いの共有、対話の場づくり

【一ヶ月ごと】

- ・社内報：トップの思いの発信、クレドにまつわる成功体験や、具体的なエピソードを加えてビジョンを伝える
- ・月別ESクレドチャレンジングシート：目標に対して一歩踏み出せているかの振り返り
- ・カウンセリング：思いに対して一歩が踏み出せているか？踏み出すためには何が必要か？を対話を通して話し合う
- ・クレド習慣化プログラム（クレド研修）：トップからのメッセージ発信、クレドにまつわるエピソードの共有、思いの共有、年度チャレンジングシートの記入

【六ヶ月ごと】

- ・半期、スタートアップ研修
- ・イベントの開催
- ・CSR地域貢献活動への参画への支援：社員が自らの目的意識をもって自主的に取り組む活動への支援

一人ひとりの社員が会社の思いに自分自身の思いを重ねられる会社は強い会社。共通の思いをもち、一人ひとりが自律した会社ほど強い会社はない。そのためには、普段からあらゆる場面で、積極的に、思いの対話の場を作っていくことが大切。

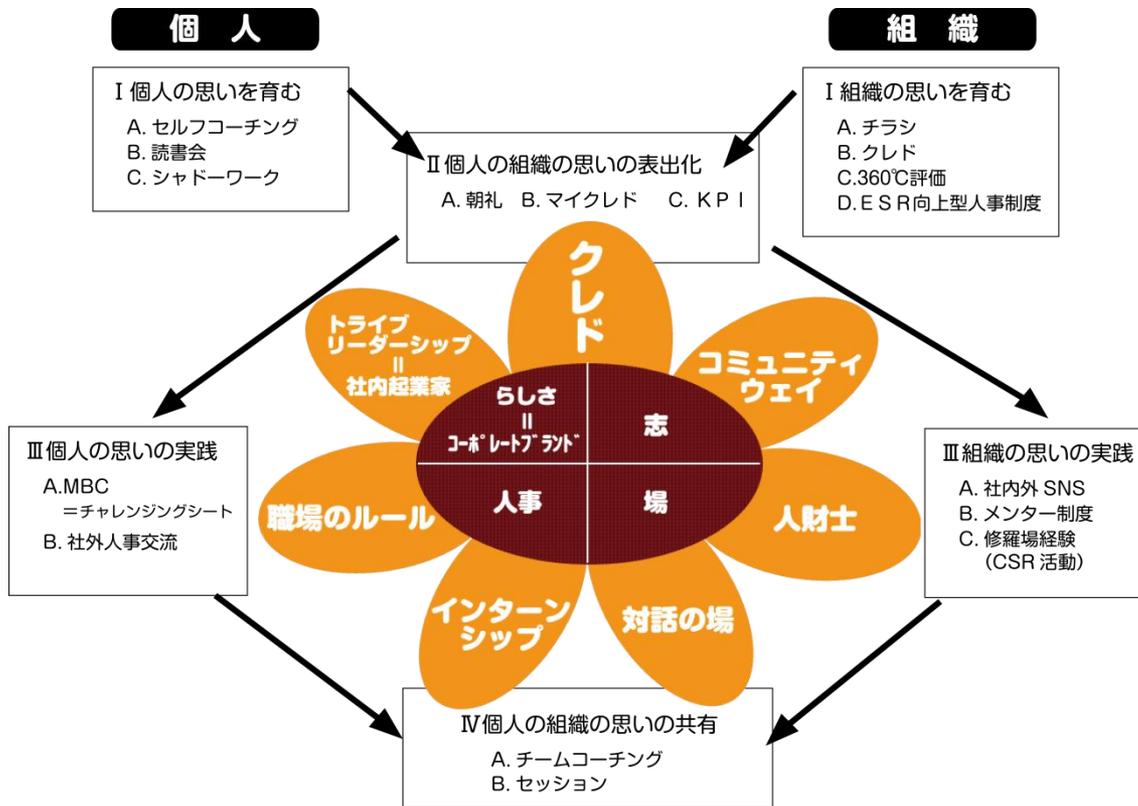
コミュニティ経営モデルの気づきと志を育むツール

MBC=個人編、組織編



- 社員の働く場の社会性を高める経営モデル

＝つながりが組織の内外に広がり「関わる価値」が生じる状態をつくり出し、社員のES（参画したい、つながりたい、良きことをしたい）を高めるから組織の活性化へとつながり、持続的な成長を実現するモデル



《特徴》

- 多様性を活かす
 - 視野が市場と社会へ向いている
- ＝オープンノベータ
ブな組織を目指して
価値の創造と獲得を
実現する

経験値ポイントルール

(目的)

第1条 この規定は、社員に当社での様々な行事に参加を促すことで、当社社員としての自覚と理念およびクレドの理解を促進することを目的とする。

(対象者)

第2条 本規定に定める対象者は、正社員、契約社員、アルバイト、パートなど、全ての社員とする。

(経験値ポイントカード)

第3条 会社は入社した全社員に経験値ポイントカード(以下KPカードという)を配布する。KPカードは個人で管理し、常に携帯をしておかなければならない。

(経験値ポイント)

第4条 経験値ポイントは右の行動を行った場合に付与される。

項目		定義	経験値P(1回) *基準点であり、都度変更あり	
1	各種社内イベントへの参加	新年会・忘年会・新年おまじり・その他会社が認めた会社公式イベントへの参加	幹事	20
			参加	5
2	各種社内内部イベントへの参加	新人歓迎会、送別会など、会社が認めた部内公式イベントへの参加	幹事	10
			参加	5
3	勉強会への参加	会社が行う勉強会(あるいは事前に申告され、会社が認めた自主勉強会)への自主的な参加。	講師	10
			参加	5
4	外部セミナー・研修への参加	外部セミナーへの自主的な参加。事前に会社に資料を提出し、会社が認めたもの。費用は原則として本人もち。	参加	5
5	外部での講演・講師	外部団体などでの講演やセミナー講師などを務めること(事前に会社が認めたもの)。	講師	30
6	イベントの提案と実行	会社の親睦を深めるためや、外部関係者との交流を深めるためのイベントの企画と実行	責任者	15
			協力者	5
7	社員旅行	会社が企画する社員旅行への参加	幹事	20
			参加	5
8	MTG	自主的に実施するMTG。小集団(事前に会社が認めたもの)	幹事	5
			参加	2
9	読書感想文	読書感想シートにて提出(マンガ・小説以外)	1回	0.5



経験値ポイントルール つづき

(申請)

- 第5条** 第4条に定めるイベント等に参加した場合は、原則としてイベント日から2週間以内に、自ら専用の経験値ポイント申請用紙で提出しなければならない。
- 2 経験値ポイント申請用紙の提出を受けた上司は、その内容を確認し、本人のKPカードに捺印を行う。

(承認)

- 第6条** 毎年、前年12月より本年11月末までの期間で、経験値ポイントを最も集めた社員を以下のとおり表彰する。表彰は原則として忘年会で行う。
- | | |
|------|----|
| 最優秀賞 | 1名 |
| 準優秀賞 | 1名 |
| 新人賞 | 1名 |

(人事考課への反映)

- 第7条** 経験値ポイントは、入社から退社まで累計される。
- 2 経験値ポイントは、昇格のための最低必要条件とし、上位等級に昇格するためには以下のとおり経験値ポイントを必要とする。ただし中途入社の場合は別途数値を設定する。
- | | |
|-----|------------|
| 2等級 | ・・・50ポイント |
| 3等級 | ・・・100ポイント |
| 4等級 | ・・・200ポイント |
| 5等級 | ・・・400ポイント |
- 3 経験値ポイントは、勤続3年以上の正社員が退職する際の退職金の算定基礎の一部とする。計算方法は次のとおりとする。
- 経験値ポイント × 1000円



(事例)サイボウズ ～働き方が選べる会社へ～

(会社概要)

- ・グループウェア国内シェアナンバーワンのサイボウズ(株)は、グループウェアや公明正大な企業文化をベースに働き方の多様性を追求する先進企業
- ・働き方をブランド化し、離職率を低減させることに成功している

(背景) 「より多くの人々が、より長く働ける環境へ」

- ・離職率が過去最高を記録した2005年以降、「より多くの人々が、より成長して、より長く働ける環境を提供する」というポリシーを定め、働き方の多様性を実現する取り組みを始めた。その結果、離職率は28%から4%に低下、女性社員比率は4割に上昇した

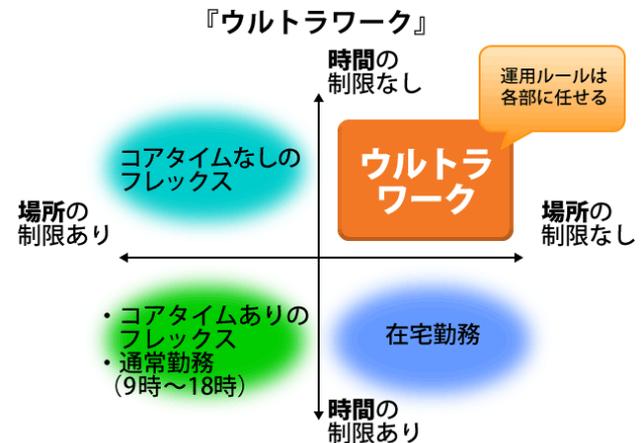
① 「選択型人事制度」 (2007年～)

社員が、ライフスタイルの変化に合わせて働き方を選択できる制度。育児、介護に限らず通学や健康など個人の事情に応じて、勤務時間を決めることができる。

制度名	PS2	PS	DS
制度の特徴	ワーク重視型	ワークライフバランス型	ライフ重視型
想定勤務時間	1日のみなし労働時間：10時間	残業時間：40時間/月以内	1日8時間以内
対象者	裁量労働要件充足者	全社員	全社員
時間管理	なし	あり	あり
金銭報酬の支払い方	みなし40時間分の残業代込み	・みなし40時間分の残業代込み ・40時間を超えた場合追加残業代を支給	時給制

② 「ウルトラワーク」 (2012年～)

働く時間だけでなく、働く場所の制限を設けない新しい働き方の制度。極めて自由なワークスタイルを実践することで、「チーム」、そして「個人」両方の生産性を向上させることが目的。



(同社HPより)



年度ESクレドチャレンジングシートの記入ポイント

【年度ESクレドチャレンジングシート】

1. 習慣とすべきESクレドは下記の通りです。

1. まず、会社全体での対話を通して自分自身が今期に大切にしたいクレド項目を記入します。この項目は、今期1年間をかけて、自分の思いと会社の思いをつなげる大切なキーワードになります。

2. 部門目標

1. 対話を通して出てきたチームの目標を記入しましょう。部分最適にならないように、自分の頑張りがチームの頑張りに直結することを意識して、自分の手で記入しましょう。

3. テーマ

1. 部門目標と自分の将来の夢・ビジョンを照らし合わせた上で、私自身が一年間をかけて実現したいことを記入していきます。一年間取り組んでいく目標に対して、「なぜ自分はそれをやるのか」「それをするによって誰にどのように貢献したいのか」「自分の夢や思いにどのように関係しているのか」といったことを考えた上で自分の思いを記入します。

4. 思いの強さ

1. 一年間かけて取り組んでいくテーマ、自分の思いをカタチにしていくために、私自身に必要とされることは何なのか？また、その思いが達成された時、どのような素敵な未来が待っているのかを自分の中でイメージを固めていきます。

5. 行動計画

1. 一年後、自分自身や周囲がどうなっている状態を目指したいのかをイメージしたうえで、到達したいレベル、状態を明確に記入していきます。客観的な測定ができるように、売り上げ目標やコスト削減など、定量化できるものはなるべく具体的に数値化して記入します。

6. 上司の共感度

1. MBCが目指すのは相互主観の状態(社員の思いが会社の思い、会社の思いが社員の思いという状態)です。部下が立てた目標が、自らの思いと会社の思いを重ねて設定されたものであるか、また、その目標(思い)をカタチにするための具体的な行動計画が立てているかの確認をした上で、部下の思いに対するメッセージとアドバイスを記入していきます。

7. 周囲に対しての要望

1. 大きな夢は一人では叶えられないものです。目標を達成するにあたり周りの人に協力してほしいことを記入していきましょう。



月別ESクレドチャレンジングシートの記入ポイント

【月別クレドチャレンジングシート】

1. 今月のESクレド習慣目標
 1. 今月の自分自身の思いを上司とすり合わせて、記入しましょう。自分が選んだクレドから、特に自分が目標達成で心がけたい点について記入しましょう。

2. 今月のESクレド実践結果
 1. 年度目標からのクレドを一ヶ月振り返って、どうだったかを各週ごとの欄に、できた場合は「○」、できなかった場合は「×」のいずれかを記入しましょう。一ヶ月を振り返って、自分の思いに対して自分がどれだけ成長したのか？ つながりをつくれたのか？ 周りにどれだけ貢献できたのかを、素直に振り返って記入しましょう。

3. 上司の共感度
 1. MBCが目指すのは相互主観の状態（社員の思いが会社の思い、会社の思いが社員の思い）という状態です。部下が自らの思いと会社の思いを重ねて設定した目標に対して、日々の業務の中で、思いをカタチにするための言動、行動が取れているのかを確認していきます。

4. 今月のESクレドを通しての振り返り
 1. 一ヶ月を通して、自らの思いをもとに立てた行動計画に対して、その思いをカタチにするための言動、行動が取れたかを振り返ります。

5. 開発課題業務
 1. 年初に作成した達成目標に基づいて、上司と話し合いの上記入しましょう。記入する際は、メタ認知とフィードバックを繰り返して、自分の設定した目標が周囲にどのような影響を与えているのか？ 自分のクレド(思い)は、そこにあるのか？などを考えて記入しましょう。

6. 周囲に対しての要望
 1. 大きな夢は一人では叶えられないものです。目標を達成するにあたり周りの人に協力してほしいことを記入していきましょう。

7. 上司からのアドバイス
 1. 上司が知っている情報、地域や社会とのつながりなど、本人の成長に関わる視点でのアドバイスを記入していきましょう。



組織として、MBCをどのように推進していくか？

◎ 思いや夢はありそうでいて、明確ではない場合が多い

- ・年に一回のMBC面談で、いきなり「思いを語ってください。」と言われても答えるのは難しい・・・
- 普段から、思いの対話の場を積極的につくり、社員が思いを育むチャンスをMBC面談以外の場でもつくっていくことが大切。

◎ MBCを推進するための取り組み事例

- 【毎日】
 - ・朝礼：職場の習慣や社員手帳、クレドをつかい、自分との対話、日常の経験への意識づけを行う
 - ・セッション(対話)：一人ひとりが問題意識を持ち、互いに意見を出し合い、自発的な対話が生まれる風土づくり
 - ・社内SNS：トップからのメッセージ発信、思いの共有、対話の場づくり
- 【一ヶ月ごと】
 - ・社内報：トップの思いの発信、クレドにまつわる成功体験や、具体的なエピソードを加えてビジョンを伝える
 - ・月別ESクレドチャレンジシート：目標に対して一歩踏み出せているかの振り返り
 - ・カウンセリング：思いに対して一歩が踏み出せているか？ 踏み出すためには何が必要か？を対話を通して話し合う
- ・クレド習慣化プログラム(クレド研修)：トップからのメッセージ発信、クレドにまつわるエピソードの共有、思いの共有、年度チャレンジシートの記入
- 【六ヶ月ごと】
 - ・半期、スタートアップ研修
 - ・イベントの開催
 - ・CSR地域貢献活動への参画への支援：社員が自らの目的意識をもって自主的に取り組む活動への支援

一人ひとりの社員が会社の思いに自分自身の思いを重ねられる会社は強い会社。共通の思いをもち、一人ひとりが自律した会社ほど強い会社はない。そのためには、普段からあらゆる場面で、積極的に、思いの対話の場を作って行くことが大切。



ありがとう運動

80名の社員の、先週の
「ありがとうカード」の枚数が、
200枚を超えました!!

このカードを社員皆で
書き始めてから1年4ヶ月。
... ようやくここまで来ました。

日常のちょっとした
感謝の気持ちを形にあらわす。

書いて貰うと素直に嬉しい!!

なぜだか書いた方も、
何か良いことをしたような
気持ちになり、
嬉しく感じてしまう。





ありがとう運動運用ルール

(目的)

第1条 「ありがとう運動」は、個々の社員の心の中に仕事を通して生まれた感謝の気持ちを見える化し、職場の中で伝え合うことで、互いの承認を促し、つながり意識を強めるために実施する。

(役割)

第2条 本制度は、クレド委員会の管轄のもと、運用する。

2 クレド委員会は、下記の事項に取り組むものとする。

- ①ありがとう運動推進に関する社内への案内・発信
- ②ありがとうカードの作成・配布
- ③ありがとうカードを活用した企画の立案・実行
- ④ありがとう運動の取り組みの様子をFacebook等で社外へ発信

(役割)

第3条 クレド委員メンバーは、各職場にありがとうカードを配布し、ありがとうの気持ちを言葉に綴り互いに渡し合う「ありがとう運動」の推進に取り組む。

- 2 職場の上長は、ありがとうカードが積極的に使われているかどうか常に気を配り、自ら率先して渡すものとする。
- 3 個々の社員は、配布されたありがとうカードを率先して使用し、もしカードを使い切った場合は、自らクレド委員に申告し、追加配布を申請する。

(注意事項)

第4条 ありがとう運動は、互いに感謝の気持ちを伝え合い承認を促すことで職場の活性化を実現することを目的に実施するものであるため、カードの配布を強要するものではない。





協働がうまく行っていないと感じたら、 部署の壁を取っ払う8つのヒント



- 1.情報の独占状態を打破
- 2.独占状態を打破
- 3.リソース削減
- 4.相互作用を促進
- 5.フィードバックの頻度を上げる
- 6.相手の立場を理解する状態をつくる
- 7.失敗を許す
- 8.既得権を白紙にする



協働がうまく行っていないと感じたら、 部署の壁を取っ払う8つのヒント

<情報の独占状態を打破>

1.顧客の声を一部門が独り占め！

そんな部署は排除、各部署リーダーが全員で顧客のニーズに対する情報を共有し、製品・サービス開発を行った。

<独占状態を打破>

2.ある業務はその部署しかできないため、社内ルールを無視した行動が目立った

独占状態を排除するため、一部の仕事を外注または、別の部署の社内でやらせることにした。

<リソース削減>

3.2つの事業部が重複する仕事を多く抱えていたため、協働が進まなかった。

そこで2つの部署の予算を削減することにより、協働を促した。

<相互作用を促進>

4.新規プロジェクトが進まないチームでの話し合いを

それぞれのチーム目標の関係部署を巻き込んでチーム目標を推進するための複数のネットワークを設立し、ミーティングを行うようにした。

それぞれのネットワーク内では、別々の観点から進捗や成果を確認し、戦略の矛盾を是正し、その結果、目標を達成した。それぞれの関係性の中でのその仕事の意味づけを理解し達成への意欲が高まる。



<フィードバックの頻度を上げる>

5.イノベーションが進まないチームのミーティングを1ヶ月に1度から、1週間に一度へ変更した。いままで、29日実行を先延ばしにしていた協働を回避していたものが6日になった。

<相手の立場を理解する状態をつくる>

6.製造と営業。それぞれが協働で商品開発に取り組んでうまく行かなかった。そこで製造の社員が自分でつくった商品を、自らが営業をして売りに行くという方法を採用した。自らつくった商品が、顧客に受け入れられない責任を自ら取ることにより協働が進んだ。

<失敗を許す>

7.リスクを負わない社員が多かった会社が新しい施策を打ち出した。今までは失敗した場合は、その失敗の原因を追究し、その原因を作った人材や部署の評価を下げていたが、これからは一度失敗したことによって評価を下げるのではなく、失敗した事に対して、手を差し伸べない、協働しない部署の評価を下げることにした。

<既得権を白紙にする>

8.なかなか協力しないそれぞれの部署の既得権を白紙にするためにある。大きなプロジェクトについて、次のような問いをそれぞれの部門長に命じた。「このプロジェクトが会社全体のパフォーマンスを最大に発信するようにそれぞれの部署がそれぞれの考えで、役割と意思決定力がどうあるべきか考えてほしい。部署を統廃合するもよし、ビジネスモデルを変えるもよし」そしてもっと大きなことは、「皆さんの提案は、その部署が担当するとは限らない。どの部門が担当するかは、社長である私が後で決める」各部門長は、プロジェクト全体の利益の最大になるよう貢献した。



例えば・・・日本ES開発協会 の場合

	財務の視点	顧客の視点	業務プロセスの視点	学習と成長の視点
戦略目標	協賛団体・企業 ●件Up (協賛金増加)	会員の専門分野 を通じた接点の 増加	協会の理念・ 活動の啓蒙	協会内の接点 増加とつながり 強化
重要成功要因 (CSF)	他団体との協働	他団体の活動へ の協力・参画によ る人脈づくり	会員同士のアシ スト強化	会員同士のつ ながり意識の強 化
結果指標 (KGI)	○件／年	○件／月 (会員ごと)	○件／月	○件／月
先行指標 (KPI)	他団体の活動へ の協力・参画数	新規ご縁リスト増 加数	会員同士のアシ スト数	FBグループ・ チャットワークグ ループ投稿数