



マイナビ転職 BEST VALUE AWARD 大賞 受賞企業



マイナビ転職 BEST VALUE AWARD 大賞 受賞企業一覧



株式会社オンワードホールディングス

所在地：東京都
業種：流通・小売・フード
従業員数：5,750名（2024年2月期）



株式会社VISIONARY JAPAN

所在地：東京都
業種：IT・通信・インターネット
従業員数：238名（2024年11月1日時点）



株式会社ゆめみ

所在地：東京都
業種：IT・通信・インターネット
従業員数：393名（2024年7月時点）

※企業の並びは五十音順です。企業情報はエントリー段階のものになります。



株式会社オンワードホールディングス

所在地：東京都 業種：流通・小売・フード 従業員数：5,750名（2024年2月期）

※企業情報はエントリー段階のものになります。

給与アップ

会社として、ファッションスタイリスト（販売職）はお客さまとの接点であり、最も重要な存在と位置付けているものの、下記の課題がありました。

1. 離職・採用難

離職率が慢性的に改善できておらず、採用においても、常に採用計画を下回る状況が続いていました。

離職へ至る理由として、「給与が低い（将来への不安）」「評価制度が不透明」「キャリアプランがわかりにくい」といった声があり、解決すべき重要課題と設定しました。

採用についてもファッション業界は他業界と比較して初任給が低いイメージがあり、「ファッションの仕事に就きたいが、ファッション業界を選ぶこと自体が不安」「収入面で他の業界を選んだ」といった声があり、ファッション業界だけではなく業界を超えて選ばれる会社になる必要性がありました。

2. 店舗の多様化に基づく制度整備の必要性

オンワードグループの中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」に基づき、店舗の複合化・大型化を進めたことにより、ファッションスタイリストの働き方は多様化し、仕事の幅もひろがりました。その状況下で、現状の店舗に合わせた給与・評価体系、キャリア支援を整備していく必要がありました。

※働き方の多様化とは、店頭でリアルに接客するだけではない、コーディネートアプリやSNS上でのデジタル接客などを指し、仕事の幅の広がりとは、EC上の商品を店頭に取り寄せることができる当社独自のシステム「クリック&トライ」で担当ブランド以外の商品を接客する必要性であり、従来の店頭接客だけの評価基準、キャリア支援では対応できなくなってきたため。

課題

実施内容

2024年度より、販売の最前線で活躍するオンワード樫山の2,451名のファッションスタイリスト（販売職）の給与のベースアップを中心に人事制度を大幅に見直し、人材のモチベーションアップを図りました。さらに、初任給を引き上げることで、採用面も強化しました。

【ファッションスタイリスト（販売職）人事制度改定のポイント（一部抜粋）】

1. ファッションスタイリストとして重要なセールススキルの向上が給与アップにつながる仕組みを導入しました。

セールススキルを発揮することにより、上限なく誰でも高い給与水準を目指すことを可能にしました。

また、役職手当についても、多様化する店舗に合わせ、店舗規模や運営の複雑さに応じた手当へと見直しを行いました。

実施内容

2.目標達成の成果がきめ細かくフェアに反映されるインセンティブを充実させました。

店舗予算達成率に応じて支給額がアップするインセンティブやOMO化の中心となるスタッフコーディネート売上に対するインセンティブなど多様化する形態の店舗に合わせた幅広い仕組みをつくりました。

3.ストアマイスター制度

60歳定年を迎えたスキルの高いファッションスタイリスト（販売職）が、「ストアマイスター」として、再雇用後も適切な待遇で働き続けられる仕組みを2023年度から導入しました。2024年度は14名を『ストアマイスター』に任命しました。

また、人事制度改定以外にも、2022年度より、毎月予算達成店舗の中から、成功事例として全社で共有できる販売施策を実施した店舗を表彰する「BEST SHOP AWARD」を開催し、選ばれた店長がオンラインでベストプラクティスとして成功事例を発表し、代表取締役社長の保元が自ら店長にコメントし、コミュニケーションをとることで、ファッションスタイリストの現状を把握することに務めました。

成果

● 上限なく高い給与水準を目指すことが可能な仕組みへと変更したことにより、年収が平均10%アップしました。

ファッションスタイリスト（販売職）からは、「昇給がやりがいのひとつになる」「予算達成率に応じたインセンティブはモチベーションになる」といった声が実際にあがり、仕事のモチベーションにつながりました。

● ファッションスタイリスト（販売職）の新卒初任給を24.0万円*へ3.3万円アップ（+16%）しました。

*首都圏/4年制大学卒

● ファッションスタイリストの新卒採用人数において、採用人数増加につながりました。

2024年度：58名

2025年度：78名（予定）（+34%）

【ニュースリリース】

<https://www.onward-hd.co.jp/release/2024/20240229.html>

働きかた

課 題

長時間の会議や資料作成・修正等に追われ、部署によっては長時間残業が慢性化していました。また、「働き方改革なんてモノづくりを担う我々とは相容れない考え方だ」「長時間労働している人は仕事ができる人である」という考え方も蔓延していました。物理的な制限として閉館時間を設けるなどの対策を講じたものの、根本的な業務改善には至っておらず、やむをえず仕事を家に持ち帰る社員もいました。

また、「上層部と現場に溝がある」「若手が自発的に意見できない」などの課題もありました。会議ではリーダーが多く発言し、メンバーは会議において発言しづらい、上司が正解を持っているように思えて発言する意欲も低いという雰囲気の一部もありました。これらの課題は、指示命令を中心とする上意下達のマネジメント方法や、上司自身に解決方法がない場合にも自己開示をしないなどのコミュニケーション不足から引き起こされるものでした。

【2018年度 働き方に関するデータ*】

平均残業時間：17.7時間

平均休日取得日数：119.0日

*「働き方デザイン」対象者（社内勤務者のみ）

参考URL https://www.onward-hd.co.jp/release/2021/pdf/20210825_2.pdf

実施内容

業務効率化とワーク・ライフバランスの実現により生産性を上げることを目的に、社員が自発的に取り組み、働き方を変化させていく働き方改革プロジェクト「働き方デザイン」をオンワードグループの中核事業会社であるオンワード樫山において2019年より進めています。

【主な取り組み】

●カエル会議の実施

週に一度、普段一緒に仕事をするチーム単位で「自分たちがより良い働き方をするために何をすべきか」を考える会議を中心に取り組みました。単に業務の進捗を共有するだけの会議ではなく、メンバー全員が主体的になってトライ＆エラーを繰り返すことで、働き方を変えるだけに留まらず、その先の「ありたい姿」の実現を目指します。そして、この会議は「全員が楽しむ」ことが最大のポイントです。職歴や役職に関係なく闊達に発言できる雰囲気のもと、全社をあげて取り組んでいます。

実施内容

●仕事と育児の両立支援施策の推進

誰もが育児休業を当たり前に取り得る環境を目指し、管理職向けオンライン研修を実施。また、出産・育児に関する制度や休暇の取り方などを記載した「仕事と育児の両立支援ガイドブック」を制定しました。さらに、出産前のプレパパ・ママ向けに育休取得に対する理解促進やコミュニティ形成を目的とした「プレパパ・ママセミナー」も定期的に開催しています。

●在宅勤務制度の導入

2020年3月より在宅勤務を制度化しました。制度化にあたり、環境を整えるべく社内勤務者全員にノートパソコンとスマートフォンを配布。すべてオンライン上で完結できる電子申請・承認システムを導入し、承認のスピードアップ、全国各エリアの情報データのタイムリーな共有が可能になりました。

●勤務間インターバル制度の導入

社員の健康の維持・向上と生産性の向上を目的に、2022年9月より「勤務間インターバル制度」を導入しました。前日の終業時間に応じて、翌日の始業までに11時間を確保できるように、13種類のシフトのなかから個人で勤務時間を選択する勤怠制度「シフト選択制」と合わせて運用しています。

●経営層への心理的安全性研修の実施

フラットな組織風土とコミュニケーションを醸成するための研修を経営層に対して実施。心理的安全性が確保されたチーム作りを実践型で学びました。

成果

上意下達の風土は、ボトムアップでも意見が言える融合風土へ。カエル会議では、各自が課題に感じていることや困っていることを、どんなに小さなことでも議題にあげ、どんな課題でも原因を探っていくと、自分たちで変えられることが意外とあることに気づき、自らの働き方をデザインすることにつながっています。心理的安全性のある、いつも発言している人に発言量が偏ることのない自由闊達な意見交換ができる会議を実施し、一つひとつ話し合った課題を解決することで残業時間が劇的に削減されました。カエル会議を通して、自由闊達な議論ができる風土が醸成されたことにより、多様な人材が活躍できるチームへ成長しています。

●残業時間削減

2023年度の平均残業時間は、10.7時間*となり「働き方デザイン」実施前の2019年と比較して41.2%削減しました。

成 果

●休日取得日数

2023年度の平均休日取得日数は、128.4日*となり「働き方デザイン」実施前の2018年度と比較して9.4日増加しました。

●「シフト選択制」導入によるプライベート時間の充実や生産性の向上

社員が仕事とプライベートのバランスをとりながら充実感をもって働くことができる環境を目指し、2022年9月から、13種類のシフトの中から個人で勤務時間を決定する「シフト選択制」を導入しました。導入後の社内アンケートの結果、約半数が「働きやすくなった」と回答しました。「プライベートな予定（趣味や習い事）を入れやすくなった」「自分の仕事を家族から応援されるようになった」との回答が多くありました。

●男性育休取得率の向上

2018年度に7.7%*だった男性の育児休業取得率は、2023年度に66.7%*に向上しました。

カエル会議を通じて誰が休んでも回る職場づくりを行ったことにより、平均取得日数も平均4か月以上と高水準を維持しています。

*「働き方デザイン」対象者（社内勤務者のみ）

【ニューズリリース】

<https://www.onward-hd.co.jp/release/2023/20230510.html>

https://www.onward-hd.co.jp/release/2024/20240826_2.html

キャリア支援

課題

オンワードグループの中長期経営ビジョン「ONWARD VISION 2030」において、2030年までに多様化するマーケットの変化に対応した事業戦略を推進するために組織・人財プラットフォーム改革を実行し、「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」を実現することを掲げています。育児や介護など家庭の事情を抱える社員、若手からベテランなどの幅広い年代、総合職・技能職・ファッションスタイリスト（販売職）などのさまざまな職種やキャリアをもつすべての人々の個性を歓迎し、イノベーションを創造する事ができる環境を整えることを課題としています。具体的には、長時間労働をすることで成功した体験をもつマネジメント層もまだ多く、キャリア形成がしづらいという声も一部あり、キャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする仕組み、制度策定や自己研鑽のための機会を設けることができていませんでした。

実施内容

「社員の多様な個性をいかしたお客さま中心の経営」への進化に向け、変革を担う人財を内部育成、外部採用し、組織・人財プラットフォーム改革を進めていくなかで、多様で個人的な人財の活躍をサポートする研修・制度等を導入しました。

●メンター制度の導入

「メンター制度」とは、経験豊かなメンター（役員・先輩社員）が双方向の対話を通じて、メンティ（後輩社員）のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して個人の成長をサポートする制度です。メンターが面談スキルなどの研修を受けた後に、メンティとのメンタリングを隔週で実施し、経営幹部候補の育成を目指しています。

急速拡大する制度の形骸化、我流の面談実施による失敗を避けることを目的に、2022年度は役員4名からスタート。専門家によるメンター研修、毎月のメンターに対する個別フォローを通じて、正しいメンタリングスキルを身に付けています。

2023年度はメンターとして役員16名、メンティとして部長職7名、課長職9名が参加しており、2024年度はさらに範囲を拡大し、継続実施しています。

●社長ダイアログセッション

DEI推進の一環として女性活躍推進にも取り組んでいますが、「数字合わせなのではないか」「本人たちが困惑している」など、取り組みに関する誤解を避けるため、代表取締役社長と女性部長職4名と複数回の対話を行いました。そこで整理された考えや気づきを社内に発信しています。

実施内容

●eラーニングの導入

多様で個性的な人財をマネジメントする新しい時代に対応したスキルや、幅広く、また状況に応じた知識を手軽にインプットすることを可能にしたコンテンツを導入しました。2023年度には、女性の健康をベースにD&I推進をサポートするサービス『Cradle（クレードル）』も導入しています。

●ストアマイスター制度の導入

オンワード樺山では、60歳定年を迎えたスキルの高いファッションスタイリスト（販売職）が、「ストアマイスター」として、再雇用後も適切な待遇で働き続けられる仕組みを2023年度から導入しました。

●副業制度の導入

社内の通常業務では得られない新たな知識・スキルを習得し、社員のキャリアアップにつなげるため、2022年7月より「副業制度」を導入しました。

成果

●女性執行役員2名登用

多様性を歓迎し、多様で個性的な人財が活躍できる企業を目指すための施策として、女性活躍推進に取り組んでいます。2024年3月に女性の執行役員を2名登用し、リーダーにおける女性比率は29.4%*となりました。

当社は、女性活躍推進を販売戦略などと並ぶ経営戦略のひとつと位置づけ、2030年度までに女性リーダー比率50%を目指し取り組んでいます。

*オンワード樺山原籍の総合職における数値

●平均勤続年数約4年増加

平均勤続年数が、2018年度と比較して、2023年度には3年11か月増加しました。

●各種制度の活用

多様な人財の活躍を推進する制度を活用し、社員のモチベーション向上につなげています。

副業制度を利用している社員からは、「同等の張り合いと責任感をもって本業にも向かい合うことができていると感じている」という声も上がっています。社内や通常業務では得ることのできない知識やスキルを習得することが社員のキャリアアップにもつながっています。

また、ストアマイスター制度において「ストアマイスター」に任命された社員からは、「“ストアマイスター”という形で、会社に認めてもらった喜びで更に大きなモチベーションも生まれました。」という声も聞かれました。

成 果

●「ベストワークプレイス」に認定

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）を評価する「D&I AWARD 2024」（運営：株式会社JobRainbow）において、2年連続最高ランクの「ベストワークプレイス」として認定されました。本アワードは、D&Iに取り組む企業を評価する認定・表彰制度です。「ジェンダーギャップ」「LGBT」「障害」「多文化共生」「育児・介護」の5つの要素で構成された独自の評価指標で採点し、スコアに応じて認定が授与されるもので、当社の女性活躍推進の取り組みや仕事と育児・介護の両立支援などの取り組みが評価され、この度の認定に至りました。

【ニュースリリース】

https://www.onward-hd.co.jp/release/2024/20241218_3.html



株式会社VISIONARY JAPAN

所在地：東京都 業種：IT・通信・インターネット 従業員数：238名（2024年11月1日時点）

※企業情報はエントリー段階のものになります。

■当社が全体として抱えていた課題、及び今後発生しそうな課題

1. 採用コストの増加
2. 離職率の増加

■「給与アップ」に関する当社、及び主な業界の課題と将来的なリスク

1. 評価制度の不透明性による信頼関係の希薄化

SES業界全体において、顧客との契約単価や契約条件がエンジニアへ十分に開示されない傾向が依然として根強く存在しています。この情報の非対称性により、エンジニアは自身の市場価値や提供価値がどのように評価されているかを把握することが難しく、不信感の醸成や納得感の欠如を招く構造的な課題が見られます。

さらに、契約単価や顧客からの評価が明確に示されない場合、エンジニアは自己のスキルや成果が正当に認識されているかどうかを疑問視する傾向が強まり、結果としてモチベーションの低下や早期離職の増加が起こりやすい状況を作り出していました。

2. 昇給プロセスの遅延と価値還元の仕事み不足

現行の評価制度では、エンジニアがスキルを磨き、プロジェクト内で顕著な成果を上げた場合でも、その契約単価の増加が給与へ迅速に反映されていませんでした。特に、評価タイミングの固定化やプロセスの煩雑さが、エンジニアにとって「成果が正当に報われない」という認識を与える一因となっていました。このことにより、エンジニアの成長意欲やパフォーマンスに悪影響を与えるだけでなく、顧客への提供価値の最大化を阻害する重要な要素となっていました。

また、顧客からの評価や契約単価の上昇がエンジニア個人の努力によるものであっても、それが収益構造や業績貢献に対してどのように再分配されるべきかが不明確なケースが見受けられます。このような仕組みの不在は、優秀な人材の流出リスクを高めるだけでなく、企業としてのブランド価値や信頼性の低下にもつながる可能性があります。

実施内容

上記課題を解決するために、単なる給与アップや賞与アップだけでなく、給与水準全体を向上させるための抜本的な施策に取り組むことになりました。具体的には、以下の3つの施策です。

【1】業界で先駆けとなる評価制度の策定と導入

顧客から支払われる契約単価から、一律利益を引いた金額を給与として支給する評価制度を策定・導入しました。

※補足

市場調査の結果、競合他社では在籍年数や企業独自の評価制度に基づく「固定給型」の評価制度を導入していることが判明。これを踏まえ、当社では顧客の契約単価に対して給与を支給する「単価連動型」の評価制度を導入しました。

【2】柔軟な昇給制度の策定と導入

顧客から支払われる契約単価が上がった場合、昇給分を翌月の給与に反映させる制度を策定・導入しました。昇給機会が増えることで、社員の高いモチベーションの維持と年収を増やしやすい環境を実現しました。

※補足

市場調査の結果、競合他社では顧客から支払われる契約単価が上がった分を「数ヶ月～1年に一度」給与に反映する昇給制度を導入していることが判明。これを踏まえ、当社は「翌月」給与に反映させる昇給制度を導入しました。

【3】手当・待遇の拡充

「企業型確定拠出年金」「上京手当」「新生活応援手当」など、社員のニーズが高い手当・待遇の導入を進めています。

※参考：自社採用ピッチ資料P25 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=26>)

■ 上記施策を実現するために、以下の制度・取り組みを行いました。

【1】ニーズの把握と分析

給与、手当、待遇に関するニーズを把握するために、社員にアンケートとインタビューを実施しました。

実施内容

【2】手当・待遇拡充のための財源確保

- ・業務プロセスの効率化：社内ツールを自社で開発し、システムコストを年間2,051,961円削減しました。
- ・固定費の削減：社内DX化（RPAツールや電子契約サービスの導入）の推進やエネルギーコストを見直し、年間598,125円の財源を確保しました。

成果

【1】給与UPを実現し、社員生産性が向上

- ・エンジニア平均年収610万円
 - ・年間平均昇給額72.6万円（前期対比+223%）
 - ・当社へ転職後の年収平均170万円アップ（平均増加率121%）
- ⇒結果、社員のモチベーション増進に繋がり、顧客からの顧客満足度が向上。2期目で売上高6億6,000万円（前期対比+508%）を達成できました。
- ※参考：自社採用ピッチ資料P8 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=9>)

【2】毎月5~7名のエンジニア経験者採用を実現

- ・マイナビ転職：単月平均応募数+41件（前期比+132%）／単月平均採用数+2.7人（前期比+194%）
 - ・全求人：単月平均応募数+241件（前期比+379%）／単月平均採用数+4.4人（前期比+236%）
- ⇒結果、2年半で238名のエンジニア経験者を採用し、企業の競争力が強化されました。
- ※参考：自社採用ピッチ資料P7 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=8>)

【3】社員エンゲージメントの向上

- ・定着率99%を実現。
 - ・口コミサイトの「年収／給与に対する納得度」が79%から92%へ向上。
- ⇒結果、採用コストを39.5%削減し、採用単価を226,495円まで抑えることができました。
- ※参考：エンゲージ会社の評判 (<https://en-hyouban.com/company/10201517268/>)

■当社が全体として抱えていた課題、及び今後発生しそうな課題

1. 採用コストの増加
2. 離職率の増加

■「働き方」に関する当社、及び主な業界の課題と将来的なリスク

1. 労働時間の増加と管理の不透明性

SES事業の特性上、エンジニアはプロジェクト先企業の就業環境や業務プロセスに依存する形で勤務を行うことが一般的です。この構造的要因により、プロジェクト先企業での長時間労働が常態化している場合、その影響を直接受けるケースがあります。これにより、以下のような課題が顕在化していました。

・モチベーション低下と過労のリスク

プロジェクト先企業での業務負担が過剰になると、エンジニアの疲労蓄積やメンタルヘルスの悪化につながり、結果的に生産性が低下。また、長時間労働が恒常化する環境では、自己研鑽やキャリア形成の機会が奪われるため、エンジニアの将来的な市場価値の低下を招くリスクもありました。

・二重業務負担の発生

プロジェクト先企業での業務に加え、雇用元企業の追加業務が発生していました。これにより、エンジニアは本来の業務に集中する時間が削られるだけでなく、ワークライフバランスを確立することが困難となっていました。

2. 固定化された働き方と柔軟性の欠如

SES事業におけるアサインメントの多くは、プロジェクト単位での契約形態が主流であり、エンジニア個々のライフステージや個別事情を反映する柔軟な働き方が実現しにくい現状があります。これにより、以下の課題が浮き彫りになっていました。

課題

・ライフイベントへの対応不足

結婚や出産といったライフイベントを迎えるエンジニアが、リモートワークやフレックスタイム制度といった柔軟な勤務形態を希望しても、プロジェクトの契約条件や顧客企業側の環境がそれを許容しない場合があります。このような環境では、エンジニアが自らのキャリアと私生活を両立することが難しく、結果としてキャリア断絶や離職につながるリスクが高まります。

・多様性と包摂性の欠如

柔軟性のない働き方は、特にワークライフバランスを重視する優秀な人材の確保・定着を妨げる要因となります。これにより、企業全体として多様性の確保が難しくなり、競争力の低下やイノベーションの停滞を引き起こす可能性があります。

実施内容

上記課題を解決するために、社員一人ひとりのニーズに応じた働き方を選択できるようにしました。
具体的には、以下の3つの施策です。

【1】福利厚生・休暇制度の拡充

「結婚記念日休暇」「誕生日休暇」「副業OK」「書籍購入代全額負担」「メンタルヘルス相談窓口」など、社員のニーズが高い福利厚生や休暇制度をヒアリング・導入しました。

※参考：自社note「社員一人ひとりを支える福利厚生をご紹介します」(https://note.com/visionary_japan/n/n4b03c1aba97d)

※参考：自社採用ピッチ資料P24 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pituzi-liao?slide=25>)

【2】働き方選択制度の導入

「リモート頻度」「フレックスタイム」「時短勤務」「働く場所」などの社員の希望に応じた働き方を選択できる制度を導入。

北海道から沖縄まで全国に社員が在籍し、働く場所や時間に囚われない自由な働き方を実現しました。

【3】徹底した労働時間管理

「残業時間10時間を超過するとアラート」「営業から派遣先顧客に稼働時間や業務量の調整交渉」「有給取得の積極的な推奨」に取り組み、

社員の健康や生産性を保つために徹底した労働管理を実施しています。

成 果

【1】社員エンゲージメントの向上

- ・定着率99%を実現。

- ・口コミサイトの「休日／休暇に対する納得度」が81%から92%へ向上。

⇒結果、採用コストを39.5%削減し、採用単価を226,495円まで抑えることができました。

また、第三者評価機関ホワイト財団による「ホワイト企業認定GOLD」を取得できました。

※参考：エンゲージ会社の評判 (<https://en-hyouban.com/company/10201517268/>)

※参考：ホワイトキャリアbyホワイト財団 (https://jws-japan.or.jp/whitecareer/white_company/9325)

【2】働きやすい環境を実現し、社員生産性が向上

- ・残業月平均5～8h

- ・リモートワーク実施率93%

- ・有給取得率95.2%

- ・産休／育休の取得率100%

⇒結果、社員の健康維持・増進に繋がり、心身ともに健康で能力を十分に発揮できる生産性の高い組織を実現。

2期目で売上高6億6,000万円（前期比+508%）を達成できました。

※参考：自社採用ビッチ資料P23 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=24>)

【3】毎月5～7名のエンジニア経験者採用を実現

- ・マイナビ転職：単月平均応募数+41件（前期比+132%）／単月平均採用数+2.7人（前期比+194%）

- ・求人：単月平均応募数+241件（前期比+379%）／単月平均採用数+4.4人（前期比+236%）

⇒結果、2年半で238名のエンジニア経験者を採用し、企業の競争力が強化されました。

※参考：自社採用ビッチ資料P7 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=8>)

キャリア支援

課 題

■当社が全体として抱えていた課題、及び今後発生しそうな課題

1. 採用コストの増加
2. 離職率の増加

■「キャリア支援」に関する当社、及び主な業界の課題と将来的なリスク

1. プロジェクト依存型のキャリア設計

SES業界の構造上、エンジニアは基本的に会社側のアサインによってプロジェクトが決定されるケースが多いため、本人の意向やキャリアが十分に反映されないケースが見られました。

・スキルミスマッチによるキャリアパスの停滞

エンジニアが希望する技術分野やキャリアアップに必要なスキルが獲得できないプロジェクトに配属される場合、スキルの蓄積が停滞しエンジニアの中長期的なキャリア設計が困難となり、結果として転職を検討する動機となり得ます。

・業務へのモチベーション低下

自身の成長や目標に直結しない業務に従事することで、業務に対する主体性が低下し、生産性の低下や離職率の上昇に繋がります。このような課題は、エンジニア個人のキャリア停滞を引き起こすだけでなく、企業における人材の定着率や競争力にも悪影響を及ぼし、結果としてお客様に迷惑をかけるリスク状況になり得ます。

2. 社内相談が難しい環境

SES事業におけるエンジニアは、プロジェクト先企業での常駐業務が多いという特性から、自社との接点が物理的にも心理的にも限られる傾向がありました。

・心理的ハードルの高さ

日常的に社内コミュニケーションが不足している状況では、キャリアに関する悩みやスキル形成の方向性について気軽に相談できる環境が形成されにくく、特に、直属の上司や営業、エンジニアとの信頼関係が構築されていない場合、この傾向は一層顕著になっていました。

課題

・キャリア支援機会の喪失

適切な相談窓口やスキルアップのための情報提供が不足していると、エンジニアは市場で求められるスキルや自身のキャリアの方向性を的確に把握する機会を失い、成長の停滞に繋がります。

・組織としてのフィードバック不足

エンジニアからの現場の声やキャリアに関する課題が経営層にまで届かない場合、組織全体での課題認識や改善策の立案が遅れることで、業界全体の競争環境にも対応しきれなくなるリスクがありました。

これらの課題は、エンジニア個人の成長を阻害するだけでなく、当社が長期的に優秀な人材を確保し、業界内での競争優位性を維持する上での障害となる可能性が高まる懸念がありました。

実施内容

上記課題を解決するために、社員一人ひとりの希望のキャリアを実現できる環境を整えました。
具体的には、以下の2つの施策です。

【1】キャリア育成プログラムの導入

エンジニア一人ひとりのキャリアプランの設計・実行・フォローまで一貫してサポートするプログラムを開発・導入しました。
結果、自発的なスキルアップや成長の促進と社員のモチベーション向上に繋がりました。

※キャリア育成プログラムの具体

- ①設計：入社したエンジニア全員とキャリア面談を実施し、実現までのキャリアロードマップを作成します。
- ②実行：設計したキャリアを実現できるプロジェクトに参画し、スキルを身につけます。
- ③フォロー：1on1制度やスキルアップ支援制度を活用し、更なる成長を目指します。

※参考：自社採用ピッチ資料P19 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=20>)

【2】キャリア支援制度の拡充

「週1~3回の勉強会」「資格取得支援制度」「スキルアップ休暇」「副業自由」「独立支援制度」など、社員のニーズが高いキャリア支援制度をヒアリング・導入しました。

実施内容

※参考：自社note「スキルアップ／キャリア支援に注力！制度や取り組みをご紹介

(https://note.com/visionary_japan/n/n838b454abc3d?magazine_key=mecc3309aa0d8)

※参考：自社採用ピッチ資料P26 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=27>)

成 果

【1】社員同士で成長を促し合う企業文化の醸成

社員間での協力や相互成長を促進するポジティブな企業文化が醸成されました。

【2】社員エンゲージメントの向上

・定着率99%を実現。

・口コミサイトの「20代成長環境」の項目評価が3.6から4.3に向上。

⇒結果、採用コストを39.5%削減し、採用単価を226,495円まで抑えることができました。

※参考：エンゲージ会社の評判 (<https://en-hyouban.com/company/10201517268/>)

【3】希望のキャリアを実現できる環境を整え、社員生産性が向上

・社内アンケートの「キャリアに対する満足度」の項目評価が62%から89%に向上。

⇒結果、社員のモチベーション増進に繋がり、個々の能力を十分に発揮できる生産性の高い組織を実現。2期目で売上高6億6,000万円（前期比+508%）を達成できました。

※参考：自社採用ピッチ資料P8 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=9>)

【4】毎月5～7名のエンジニア経験者採用を実現

・マイナビ転職：単月平均応募数+41件（前期比+132%）／単月平均採用数+2.7人（前期比+194%）

・全求人：単月平均応募数+241件（前期比+379%）／単月平均採用数+4.4人（前期比+236%）

⇒結果、2年半で238名のエンジニア経験者を採用し、企業の競争力が強化されました。

※参考：自社採用ピッチ資料P7 (<https://speakerdeck.com/visionaryjapan/visionary-japan-cai-yong-pitutizi-liao?slide=8>)



株式会社ゆめみ

所在地：東京都 業種：IT・通信・インターネット 従業員数：393名（2024年7月時点）

※企業情報はエントリー段階のものになります。

課 題

当社では創業以降、仕事に満足していても給与に不満を抱える社員が一定数おりました。給与は社員のスキルやキャリアを正当に評価する重要な指標であり、それに見合った報酬を求めるのは当然のことですが、当時はその期待に十分応えることができていませんでした。

この課題を解決するため、試行錯誤を重ね、最終的に「給与自己決定制度」の導入に至りました。ここでは、本制度に至るまでに直面した課題をご紹介します。

課題1：目標管理制度と自己評価制度の限界

創業当初、当社では一般的な目標管理制度を採用し、明確な目標設定と達成度に基づいて給与や賞与を決定していました。しかし、この制度にはいくつかの課題がありました。例えば、評価担当のマネジャーへの負荷が高いこと、そしてメンバー自身も評価に対する納得感が高まらないことなどです。そこで2013年、制度を見直し、「自己評価制度」を導入。この制度では目標達成度に関して、半期に一度、メンバー自身が自己評価を行い、その後、マネジャーが「一次評価」や「二次評価」を実施する形をとりました。特徴的なのは、メンバーがマネジャーの評価に納得できない場合、最終評価を自身の自己評価で上書きできる仕組みを導入した点。この結果、評価への納得感が向上し、従来の課題だった「評価への不満」は一定程度解消されました。

課題2：給与幅の限界

しかし、自己評価制度にも課題がありました。それは「給与幅の限界」です。たとえ評価に納得感があっても、それが報酬に反映されるとは限りませんでした。特に自身が望む年収に達するまでにある程度の時間を要するケースがあり、「評価には満足しているが、給与には不満がある」ということも起きました。これを原因とした退職者も出ていました。

課題3：目標管理・評価の形骸化

自己評価制度には目標管理や評価自体を形骸化させてしまう問題もありました。どれだけ精緻な目標を設定したとしても、自己評価の性質上、制度運用が形式的になりがちでした。さらに、評価のサイクルを半期に一度とした場合、デジタル業界特有の急速な変化に対応しきれないという課題も出てきていました。四半期ごとの評価運用など、サイクルを短くする可能性も探りましたが、それだと現場のさらなる負担を招く恐れがあり、現実的な選択肢ではありませんでした。

上記の課題を受けて導入したのが「自己申告制度」です。これは給与を毎月改定可能とし、社員が希望年収を申告することで給与が決まる仕組みです。この前提として、①知的生産活動は金銭的なインセンティブでは動機づけにくい点、②人が人を評価することは本質的に難しいという点があります。

一見驚かれるこの仕組みですが、実は中途入社時の給与決定プロセスに類似しています。通常、中途採用ではキャリアアドバイザーなどの助言をもとに、自身の現収や希望年収を企業に伝え、企業が調整してオファーを出します。この方法は業種や企業規模を問わず広く受け入れられており、不満があれば転職や現職に留まる選択肢があるため、不公平と感じる人は少数です。この公平とされるプロセスを、入社後も繰り返すことができると考えたのです。

この制度運用は極めてシンプルです。社員が社内ワークフローシステムを通じて、希望年収を申告します。申告に理由は不要で、代表取締役がその内容を承認するプロセスです。ただし、事前に必ずキャリア面談を行うことが条件です。この面談は、自身のキャリアや市場価値を再認識し、適切な希望年収を提示する機会を持ってもらうために設けられています。

この制度改訂において、当社では「給与とは何か」という根源的な問いを深堀りました。豊かな現代社会において、給与は単なる労働の対価だけでなく、経営者が社員の可能性を信じて行う投資であるべきだと考えました。そのため、給与の妥当性を証明することは不可能であり、社員一人ひとりが自らの価値や必要性に基づいて年収を提示する形が最適だと判断したのです。

実施内容

また、社員にとって給与は衛生要因を満たすもの以上に、その人が生き活きと生きるために必要なエネルギーとして機能するものだと考えています。つまり、給与は社員のモチベーションや生きがいにも直結し、業務への意欲や成果にも影響を与える要素だと認識しています。

こうした背景を踏まえ、自己申告制度は社員の主体性を尊重し、評価や報酬制度において見落とされがちな個人の価値観やニーズを反映できる仕組みとして運用を開始しました。更なる詳細は、以下公開情報に記載されていますので、併せてご参照ください。

<https://note.com/raykataoka/n/nc913806a4440>

成 果

最後に直近の取り組みを紹介しながら、その成果をご紹介します。

2019年以降、給与自己決定制度へとアップデート。従来制度では給与変更がダイナミックにできる反面、自己決定額が高くなると経理の負担が増え、また、給与変動が精神的な負担となることが課題でした。そのため、社員が希望する年収レンジを職種ごとのSlackチャンネルで提案し、その後レビューを受ける仕組みに変更。例えば、ジュニアエンジニアであれば、その等級に応じた550～650万円の年収レンジを提示し、社員は年収レンジ内で給与を申請し、その金額が翌月以降の給与に反映されるという仕組みです。ただし、最終決定した年収は人事や経理、ギルドオーナー以外の社員には公開しないようにしています。

この仕組みのメリットとしては次の2つです。

- ・最終的な年収額は公開しないものの、年収レンジを提示することで社内の相場感が明確になる
- ・他者のレビュー内容が全社員に共有されることで給与に対する考え方も明確化される

次に、バランス調整昇給を導入しました。自己決定制度開始から1年後、プロポーザル提出率が全体の10%程度にとどまったため、代表取締役が昇給プロポーザルを出すことにしました。それでも本人が昇給申請をしないケースも発生したため、強制的に昇給を行う「調整昇給」も導入。なお、昇給プロポーザルは必ず3人以上のレビューを受けることとしています。なお、社員には非常に好評で、成長のための貴重なフィードバックを得る機会として、昇給を希望せず、フィードバックだけもらおうとする社員もいます。

結果、評価への納得感が向上し、評価制度の運用負担が軽減されました。また、毎年、組織全体のエンゲージメントが向上し、離職率は24%から5%に減少。さらに、OpenWorkでは約6万社中上位1%にランクインする企業へと成長し、第三者からも評価を得ることができました。一方で、毎年の昇給率は3～7%の幅で、業界水準と大差なく、制度は安定しています。これらは「革新性」「成長性」「雇用貢献性」の3つの観点において、すべて満たす成果を生み出していると考えています。

制度詳細は以下にて公開していますので、併せてご確認ください。

<https://yumemi.notion.site/815649ec12304cd7a58ecd5eae15789>

働きかた

当社では「ワークフルライフ（Workful Life）」という考え方のもと、仕事と生活の一体化を目指した働き方を推進しています。この考え方では、仕事、趣味、家族との時間など、生活全体を「誰かのために貢献すること」と捉え、充実した人生を送ることを目指しています（詳細は以下URLをご参照ください）。

<https://note.com/raykataoka/n/n7bc2d6d37be9>

この考え方に至ったきっかけは、以前、当社にて業務委託で働いていた方が、ご両親の介護を理由に仕事を続けられなくなった出来事があります。

その方はご両親の介護のため、日中は介護に専念し、朝や夜、土日を使って何とか仕事を続けておられたものの、ついに限界に達し、介護に専念するために仕事を辞めざるを得ませんでした。当社としても、事業上のパートナーでなるべくの方が両立できるように最大限支援・配慮していたものの、なかなか仕事と介護の両立は難しく、そのときは解決に至りませんでした。

こうした事態を重く受け止め、改めて働き方を捉え直したときに、日本社会が抱える社会課題が見えてきました。介護に関して言えば、40代以上の社員の約20%が介護や看護に関わる時期を迎える可能性があり、今の世の中の仕組みでは、介護をしながら働き続ける選択肢を取るの難しいという点です。

一方で、社会全体として解決は難しかったとしても、個々の企業の努力にて解決できる見込みもありました。例えば、もし介護を抱える方の稼働率を40%にして、残りの足りない稼働を他のメンバーと協力し合うことができれば、十分な成果を上げられる可能性もあるなどです。

さらに、介護によって完全に休養が必要な場合でも、社員数が多ければ、全体でその負担をカバーできると考えました。例えば当社で言えば、500人の社員がいれば、1人分の休暇を一人ずつが負担することで支援できると考えたのです。

さらに、これは介護に限らず、育児や出産、メンタルヘルスの問題にも共通しており、社員が抱える不安を減らし、生活面での支援を強化する取り組みを進める必要性を強く感じました。これが以降に示す「フレックスタイム制」「有給取り放題制度」「ゆめみ保健室」の3つの施策に繋がっています。

課題

実施内容

主に3つの取り組みをご紹介します。

①フレックスタイム制とフルリモし放題制度

当社では創業当初から裁量労働制を導入していましたが、現在はコアタイムを設けないフルフレックス制度を採用しています。これにより、社員は時間や場所に縛られることなく働ける環境を整えています。この制度により、全国各地のどこでも働けることを可能とし、中には世界旅行をしながら仕事をしている社員も存在しています。

フレックスタイム制：<https://yumemi.notion.site/8961491884b3411d9db73466cb1b1ecc>

また、フルリモート勤務の支援として、必要な物品購入費用を全額補助し、家事代行やベビーシッター費用の補助、コワーキングスペースの利用も費用負担しています。

フルリモし放題制度：<https://yumemi.notion.site/MAX-c2e7d5781eb3438491856464f2249452>

②有給取り放題制度

法定で定められた有給休暇の枠組みを超えて、当社では「有給取り放題制度」を実現しています。これは年次有給休暇とは別に無制限で有給休暇取得できる制度です。理論上は1年間ずっと休んだとしても給与が支払われ続けることとなります。

有給取り放題制度：<https://yumemi.notion.site/84c0a2ca079f420291f6a19c406356d2>

導入経緯は以下をご参照ください。

<https://newspicks.com/news/8751132/body/>

③ゆめみ保健室

さらに、当社ではキャリア開発とメンタルヘルス対策に特化した「ゆめみ保健室」を設立しました。キャリアやメンタルヘルスといったセンシティブなテーマは、上司や同僚には相談しづらいことが多い一方で、外部に任せると組織内の実態が掴めず、問題解決に至らない場合もあります。そこで、当社では専門的なスキルを持つ社員が担当し、経営や現場から離れた利害関係のない立場で部署を運営しています。具体的な取り組みとして、労働安全衛生法に基づき、社内でもキャリアやメンタルヘルスの相談窓口を提供し、定期的な面談やサポートを行っています。

詳しくは以下をご参照ください。

https://project.nikkeibp.co.jp/mirakoto/atcl/wellness/h_vol88/

成 果

取り組み成果として、休職に至る前に予防を行い、休職に至った場合でも高い復職率を維持しています。特に、男女問わず復職率は100%を達成しています。

(主な定量成果)

・男女別育児休業取得率(2023年) : 男性 80%、女性 100%

・育児休業取得メンバーの復職率 : 100% (2023年)

・休職率 : 1%前後

・社内面談件数 : 年間600件超 (定期面談以外)

※参考 人的資本情報開示 <https://yumeminonaka.yumemi.co.jp/>

また、当社のエンゲージメントスコア (eNPS) は業界平均を大きく上回っています。昨年12月のスコア「-27.4」は、情報通信・IT業界平均「-54.6」(※)と比較して非常に高いと捉えています。

※業界平均の数値は(株)ジャンプスタートパートナーズ「eNPSベンチマーク調査」(2021年2月)を参照

第三者評価としては、OpenWorkでは約6万社の中で上位1%にランクイン。これは働きがいという観点で、関西企業ランキングの中ではP&GジャパンやISSリアライズに次ぐ3位です(サントリーやキーエンスを超える順位)。

<https://diamond.jp/articles/-/354606>

今後のチャレンジとして、ひとつは「男性の育休期間」です。従来の育児休業制度では出産を行う本人(女性)は100%取得していますが、男性メンバーは育休取得を躊躇する層がありました。そこで2024年から「育休デフォルト制」を導入し、育休申請をしない場合でも、デフォルトで2ヶ月の育休取得をお願いしています。

もうひとつは「D&I推進」です。2024年度からは新卒社員をDEIB担当取締役に抜擢し、その取締役を中心に、現場の意見を拾い上げる「つらみ会」などを開催するなどして、D&I推進に積極的に取り組んでいます。

<https://www.yumemi.co.jp/20240401>

その成果として、2021年には日本初の認定制度『D&Iアワード2021』で「D&I Award賞(地方企業部門)」を受賞、同アワードでは今年2024年も引き続き最高位の「ベストワークプレイス」として認定されています。

https://www.yumemi.co.jp/news_dandi_award211214

これらは「革新性」「成長性」「雇用貢献性」の3つの観点において、すべて満たす成果を生み出していると考えています。

キャリア支援

当社が取り組んできた変革の背景には、社員一人ひとりが自分らしく成長できる環境をつくりたいという強い思いがあります。そのために向き合った課題は、次の3つです。

一つ目は、キャリアパスの不明確さと柔軟性の欠如です。以前の組織では、社員が型にはまったキャリアパスを進むことが求められ、個々の興味や能力に応じたキャリア設計が難しく、成長の機会が限られていました。役割やキャリアの独自性も欠けており、社員が専門性を深める機会が少なかったのです。また、社員が望む部署への異動や新たな職務に挑戦することができない状況もありました。その結果、多くの社員がキャリアに対する不安や不満を抱えていました。

次に、社員の成長を支援する仕組みの不足がありました。学習の機会や自己成長を促進する制度が整っておらず、社員は自分のペースで成長することが難しい状況でした。個々の社員が成長するために必要なリソースやサポートが不十分で、時間や経済的な制約もあって、成長の妨げとなっていたのです。成長のために何か新しい挑戦をしたくても、そのための支援がなければ実現できませんでした。

そして、最後に問題だったのは、成長を後押しするフィードバックの仕組みの欠如でした。評価制度が年に数回のフィードバックに限られていたため、社員が日々の業務の中で得られるフィードバックは極めて限定的でした。リアルタイムで自分の強みや改善点を知ることができないため、成長のスピードはどうしても遅くなり、もどかしい思いをしている社員も多かったのです。また、会社が提供するフィードバックが方向性として不十分で、意思決定や方針が明確でない場合もありました。社員は自分の働きがいを感じにくく、組織全体のビジョンや目的に共感できないと感じることもありました。経営方針や重要な情報が公開されないことが、社員のモチベーションを低下させ、働きがいを損なう原因となっていたのです。

これらの課題に直面したとき、単なる改善ではなく、根本的な変革が必要だと感じました。社員一人ひとりが自分らしく成長できる環境を提供し、やりがいを持てる仕事を作り、より自由にキャリアを設計できる組織を目指しました。そのため、キャリアパスの柔軟性を高め、社員が自己成長できるような学習機会や支援を充実させ、フィードバックの文化を根付かせることを決意しました。

課 題

実施内容

株式会社ゆめみでは、社員一人一人のキャリア設計を重視し、自由なキャリアパスを形成できる環境が整っています。まず、社員は自身の資質や希望を基に基本的なキャリア設計を行い、その後、具体的な職位ガイドラインを参考にして進路を決定します。これにより、個々のキャリアを一から設計することが可能です。

さらに、従来の枠に囚われない「エッチ認定制度」を導入し、社員は自分の関心やパーソナリティに基づき、多様な役割を兼務しながらキャリアを深めることが推奨されています。例えば、エンジニアがデザイナーの役割も兼ねる、あるいはPMがアーキテクトとしても活躍するなど、独自のスキルセットを形成し、希少価値のある人材を目指すことができます。このようなキャリア設計は、社員が世界トップ1%や0.01%の希少人材になるための手助けをします。

また、社員はキャリアに関する悩みや方向性を「社内キャリアコンサルタント」との面談を通じて整理し、自己のキャリア設計を深める支援も受けられます。これにより、社員は専門的な支援を得ながら、より自分らしいキャリアを形成できるのです。

加えて、ゆめみは成長を支援する多様な制度を提供しています。例えば、勉強し放題制度や、業務の10%を自主的なプロジェクトに充てられる「10%ルール」、副業し放題制度など、社員は自己成長に必要な時間とリソースを自由に活用できます。さらに、給与や業務の選択権が自己決定制であるため、社員は自分に合った働き方を選び、モチベーションを保ちながら成長を続けることができます。

企業としては、技術支援体制やフィードバックの仕組みも整備されており、職種ごとのテクニカルリードがチームをサポートし、社員は多くのレビューとフィードバックを受けることでスキルを向上させています。日々のフィードバックが、社員の成長を加速させ、情報の流動性を高めています。

このように、ゆめみでは、個々のキャリアパス設計と成長を支援する制度が豊富に整っており、社員が自分のペースで成長し、挑戦できる環境が提供されています。

詳細に関しては以下URLにまとめていますので、併せてご参照ください。

<https://note.com/raykataoka/n/n50c282bcb305>

成 果

当社が取り組んできた変革の成果として、離職率の低下、エンゲージメントスコアの向上、第三者評価での高評価など、客観的に明確な成果がありますが、最も大きな成果は社員の成長加速、特に新人・若手社員の成長スピードが飛躍的に早まった点と、それに伴う事業成長および採用力の強化です。

まず、当社ではリードクラスのエンジニアやデザイナーに3年程度で到達することができます。一般的に5年程度を要する企業が多い中で、2年目からリードエンジニアやデザイナーとして活躍する社員もあり、その成長スピードは他社と比べて圧倒的です。

この成長加速は、事業成長や採用にも好影響を与えています。お客様とのプロジェクトにおいて、人材の成長は不可欠であり、今では多くの新人・若手社員が重要なプロジェクトで中核メンバーとして活躍しています。結果、毎年売上高を更新し、競争の激しいデジタル業界においても顕著な成果を上げています。

採用面では、Findy社調査の「エンジニアが働いてみたい企業トップ10」に選ばれ、AmazonやGoogle、Microsoftなどのテックジャイアントと並んでランクインしました。また、ITエンジニア就活ランキング【ハイクラス学生編】で9位にランクインし、さらに女性エンジニアが選ぶ「フェアに働けそうな企業」ランキングでもトップ10入りを果たしました。

各種ランキングの詳細はこちら

<https://findy-code.io/blog/featured-companies-202409/>

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000053.000045025.html>

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000032.000105436.html>

このように、社員の成長を支える組織の取り組みが事業成長や採用に好影響を与え、今後さらなる成長も期待できると考えています。これらの成果は、今回の評価ポイントである「革新性」「成長性」「雇用貢献性」の3つの観点において、すべてにおいて優れた結果を生み出していると自負しています。