

関連資料「ケンブリッジの働きがいを支える特徴とキーワード」

ケンブリッジの働きがいを支える特徴とキーワードを一覧にまとめます。これらについては、いつでも取材していただけますのでお気軽にお問い合わせください。

■ケンブリッジの働きがいを支える 13 の切り口

1. 「社員がやりたいか」で仕事を選ぶ

「社員にとって働きがいがない」と判断した依頼は、お断りする場合があります。

- ・ケンブリッジと One Team で、最後までやり切り成功させたいと考えているお客さまと、ご一緒させていただきたいと考えます。
- ・また、社員が「チャレンジしたい!」と思える案件を数多く手掛けることで、社員により大きな達成感を得てもらいたいと考えています。

2. 心を込めてダメ出しする

社歴の長短、スキルの高低に関係なく、良いことも悪いことも伝え合うカルチャーがあります。

- ・プロジェクトでは、役職・お客さま関係なく、良かった点と改善点の両方を頻繁に伝え合い、人事評価時には、上司から部下だけでなく、部下も上司を評価します。
- ・悪口や愚痴ではなく「成長して欲しい」という思いを込めて、ダメ出しをします。

3. 新人のうちから責任ある仕事を任される

新人であっても、プロジェクトの中の一領域のリードを担います。

- ・誰かの保護下に入り黙々とタスクをこなすのではなく、一人のコンサルタントとして責任ある仕事をしてもらおうようにしています。
- ・そうでなければ本当の働きがいなど生まれないし、大きな成長もないと考えています。

4. お客さまがケンブリッジファンになってくれる。だからもっと手伝いたくなる

お客さまとケンブリッジが、お互いに信頼し尊敬しあえる関係作りを大事にしています。

- ・我々は、損得勘定抜きでお客さまの事を考えます。例えばプロジェクトの成功のために必要なノウハウはすべて公開して盗んでもらうようにしています。
- ・ケンブリッジのやり方を気に入って信頼してくださるお客さまが増え、だからこそ我々も、その想いに一層応えたいくなる。このサイクルが強烈的な働きがいを生んでいます。

5. 尊敬できない上司は一人もいない

社員全員が納得する評価制度と、透明性の高い給与・賞与制度があります。

- ・明確な行動特性（コンピテンシー）を元に、経営陣全員が2~3週間毎で、全社員分の評価を徹底的に議論し決定します。この厳密さゆえ「あの人がなぜあの役職なのか？」という疑問が生まれることはありません。
- ・評価の仕組みはもちろん、給与レンジや賞与の計算方法に至るまですべて公表されています。

6. 新卒離職率ゼロパーセント

新卒を採用し始めて5年ほど経ちますが、これまで一人も退職していません。

- ・新卒であっても、経営陣や上司にストレートに話せる雰囲気と仕組みがあります。新卒研修の最中に「学びが遅い」と経営陣に訴え、自分たちで研修プログラムを改革した新卒社員もいました。
- ・厳密で公正な評価の仕組みがあり、社員は自分の技量と役職・報酬に納得しています。
- ・若手を過保護に扱ったり、突然過酷な環境に放り出したりすることがないように、経営陣が真剣に

話し合い、若手の成長に合わせたトレーニング、勉強会、OJT などを用意しています。

7. 制度は必要に応じて用意する

ケンブリッジではあらかじめ制度を用意するのではなく、必要に応じて制度を見直すようにしています。

- ・「ベストな働き方」は人によって、状況によって異なるものです。様々な事情で働き方を見直したいという思いを、率直に経営陣と話し最適解を一緒に見つける形を大事にしています。
- ・例えば、女性コンサルタントと「時短コンサルタント制度」を作りました。明確なメソドロジーと社員の献身により、制度はうまく運用されており、現在も利用している社員がいます。

8. 誰も「育ててもらおう」と思っていない

「キャリアは自己責任」であり、自らが学んでいく姿勢を大事にしています。なぜなら押し付けられた学びは身にならないからです。

- ・コンサルタントの教育メニューは 99%内製です。社員自らが必要と思うトレーニングを企画し、講師を務め、具体的な成功・失敗体験を盛り込みます。
- ・豊富な教育メニューと自己研鑽費用を用意しています。社員は自らの興味や日ごろのフィードバックをもとに、必要と思う学習を選択します。

9. 毎日小さく失敗する。だから、毎日ちゃんと成長する

最高の学びは現場にあります。毎日少しずつ失敗して改善点を学び、明日から即実行できるような仕組みが、プロジェクトワークに組み込まれています。

- ・現場では日々振り返りを行い、良かった点・改善点をその場でフィードバックし合います。実行→改善のサイクルがすばやく回るため、学びが高まります。
- ・プロジェクトの節目（3か月目安）にはお客さまも含めて振り返り、良かった点・改善点を総括し、次のプロジェクトへ活かします。

10. 一人の経験を、組織の経験へ

プロジェクトで得られた経験は、方法論として組織の経験へ昇華されていきます。

- ・月に 2 回の全員帰社日を設け、トレーニングや勉強会を社員が気軽に開催できるようにしています。ここでプロジェクトでの経験を振り返り、良かった点・改善点を議論し、方法論として言語化していきます。
- ・このサイクルを回す中で、個人の経験が組織の経験へ変わり、組織の力が上がっていくのです。

11. ケンブリッジがいなくなってもうまくいくのが本当のゴール

お客さまから「ケンブリッジが去った後も自分たちだけで改革をできるようになった」と感謝されるまでがプロジェクトと考えます。

- ・お客さまの会社の 5 年後 10 年後を見据え、「おせっかい」と言われても、時間と手間をかけてお客さまにノウハウを伝え、実際にやっていただきます。
- ・ケンブリッジと四六時中一緒に仕事し、プロジェクトと一緒に推進していく形だからこそ、実現できることです。

12. 「発注者／業者」の関係ではなく「戦友」

お客さまと、プロジェクトの苦しさも楽しさも分かち合いながら、成功まで共に走ります。

- ・全員がプロジェクトの成功だけを考え、全員が一つのチームとして成功を目指さなければ、プロジェクトはうまく行きません。
- ・そこには、発注者/業者の関係が入り込む余地はありません。「全てはプロジェクトの成功のために」の旗印のもと、同じゴールを目指す「戦友」になることができます。
- ・プロジェクトが終わって 10 年経っても、お客さま感謝イベントにお越しいただいたり、社員がプライベートでお付き合いしたりするお客さまが多いのは、かつての戦友同士だからです。

13. Havefun! 楽しくないと、成功できない

長く辛いプロジェクトを推進していくために、プロジェクトを楽しむ仕掛けがあります。

- ・感謝の気持ちをつづったカードを渡し合ったり、高いバリューを出したメンバーを表彰したりすることで、社員はプロジェクトに前向きに取り組めます。
- ・Icebreaker やチームイベント、プロジェクト成功パーティでの思い出ムービーなど、お互いの人となりや笑い、感動を共有できる仕掛けも大事にしています。

■ケンブリッジ働きがいキーワード集

1. カルチャー

キーワード	解説
カルチャー志向	ケンブリッジの社員に「ケンブリッジの好きなところは？」と聞くと、多くの人が「カルチャー」と答える。つまり、ケンブリッジは「カルチャー志向」の会社である。 <ul style="list-style-type: none"> ・カルチャーは、競争力の源泉 ・カルチャーは、価値観、行動規範、ワークスタイル ・カルチャーは、チームワークを楽しくし、高い成果を出すもの
実践→実感→信頼のサイクル	ケンブリッジがなぜカルチャー志向の会社たりえるのか。それは、カルチャーの実践→プロジェクトの成功（実感）→カルチャーへの信頼、というサイクルが回っているからである。
FROGBB	ケンブリッジの行動規範である、Fast（速く）、Right（正しく）、Open（オープンに）、Guaranteed（成果を保証）、Business Case（お客様のビジネス中心）、Behavioral Focus（誠実に）の頭文字をつなげたもの。振る舞いはもちろん、プロジェクトで使われるノウハウや社員の振る舞いの基礎となる。
6 コアバリュー	ケンブリッジの社員が大切にしている6つの価値観。 主導、献身、オープン、敬意、誠実、信頼。
正しいことをする	ケンブリッジの行動規範のひとつ。正しくは「お客さまにとって正しいことをする」。例えば、5年後10年後にお客さまの会社がより発展するためには、目の前のお客さまが楽になることが正しいこととは限らない。
Have Fun!	ケンブリッジのカルチャーの重要な要素。長く、時に苦しい局面を乗り切るために、お客さまと共に仕事やチャレンジを楽しみ、自らの成長を楽しむこと。または、そのための仕掛け。

2. コミュニケーション

キーワード	解説
EAD	社員感謝デー（Employee Appreciation Day）。社員全員が一堂に会し、お互いへの感謝の気持ちを述べあったり、年間を通じて活躍した社員を表彰する。また、誰もが「やってみよう」と思えるプロジェクトを社員互選で選出（オスカー）し、表彰する。
オスカー	社員互選で選ぶ、その年のベスト・プロジェクトの賞名。
RAVE カード	同僚（ときにはお客様や家族）に感謝や賞賛の意を伝える時に使うカード。RAVEとは“Recognize And Value Everyone”の略。ケンブリッジでは、日常的にお互いの価値を認識し称えあうことを奨励している。

コミュニケーションミーティング	1か月に一度、全社員が集まる会議。 経営状況や業績の共有、これからのビジョンについての説明、社員によるプロジェクト紹介や OJT 報告、ケンブリッジのカルチャーを踏まえたイベントコーナーなどを行う。企画・実行は月替わりで立候補した社員が務める。
全員オフサイト	社員全員で「会社の将来を考える」ための合宿。プロジェクトを離れ、研修施設に泊まり込みで、社員同士で議論する。企画・実行は立候補した社員が務める。
顔の見えるスタッフリングボード	社員をどのプロジェクトへアサインするか、を経営陣が検討するためのボード。ホワイトボードに全社員の顔写真入りのマグネットが貼ってある。プロジェクトの内容、社員の長所/短所、社員同士の相性などを考慮し、スタッフリングを決める。
イエローフラッグ	自分が困っている状態を、まだ十分に時間があり、挽回が可能ならうちに回りに知らせること（イエローフラッグを上げる）。イエローフラッグはプロジェクトの大切なアラートであり、上げると感謝される。
いいだーしっぺ	発案者(言いだしっぺ)が、その案を実行に移すためのリーダーを務める(リーダーシップ)こと。
ALL メール	社員全員へ届くメール。事務連絡だけでなく、プロジェクトの成功連絡、日ごろ感じていること、ちょっとしたアイデアなどの様々な情報発信や、時として、社員同士の議論にも使われる、社内のオープンなコミュニケーションをサポートするツール。

3. 学びの機会

キーワード	解説
Learning & Development	ケンブリッジでは、「キャリアは自己責任」という考え方から、トレーニングを含めた社員の学習機会を、「育成」ではなく「学びと自己開発」と呼ぶ。
月2回帰社	普段はお客様と同じ場所で仕事をしているが、月に2回、帰社する日を設けている。 トレーニングをお互いに開催したり、社員が自主的に悩みを相談する場を設けたりする。
トレーニングPMO	社内のトレーニング企画・スケジュールリングを行う、社員のボランタリーな集まり。 どのトレーニングを行うか、誰にトレーナーをお願いするか、どんな社員に受講してほしいか、などを決める。 社内だけでは足りない知識を補うために、社外トレーニングや異業種との交流会も企画する。
自分の学びに20万円	自分の学びのために、年間20万円まで自分の裁量で使える。 書籍購入、外部セミナー、ビジネススクールや資格試験の受講に活用する。
チェックポイント	短い時間で行う、振り返りのためのミーティング。 会議の最後に、進め方の良い点、改善点を言い合って会議の品質を高めたり、1日の終わりにメンバー全員で集まって進捗状況や課題を共有して、遅延やリスクの早期発見・早期対処に役立てたりする。
社員全員が講師と生徒の関係	ケンブリッジのトレーニングは95%が内製で、社員自らが必要と思うトレーニングを企画し、講師を務め、具体的な成功・失敗体験を盛り込む。 自分の経験知をトレーニング資料の形に表し、それを全員で共有し、そしてその内容を実践することで、一人の知識を組織全員の知識として広げている。

Seigo	新卒自身が設計・開発し、毎年、改良を加えている新卒研修プログラムの名称。 出世魚の稚魚にあたる「セイゴ」より命名。もともと経営陣が準備したプログラムがあったが、「学びが遅い。こうすべき」との提案を新卒自身から受け、実現した。
フィードバック	相手の成長を願い、具体的な行動レベルでよい点、改善点を伝えること。ケンブリッジでは、フィードバックを個人の成長を加速させるツールとして重視しており、「フィードバックは贈り物」と言われる。
持込み座談会	社員が、仕事上の悩みを持ち込み、他の社員のやり方や意見を聞く会。帰社日のランチタイムに開催される。数か月先まで開催予定が決まっているほどの人気企画。
サンセット	プロジェクトの節目（3か月目安）に行うミーティング。お客さまと行ったり、他プロジェクトのメンバーに観察者として入ってもらったりして、良かった点・改善点・課題を整理し、次のプロジェクトへ生かす。
アップワードレビュー	メンバーからプロジェクトマネージャーに対して行うレビュー。プロジェクトマネージャーが自分のマネジメントを客観的に見直すための重要な材料。
プロジェクト勉強会	プロジェクトの節目に、プロジェクト外の社員に対して行う会。プロジェクトの概要、特異性、うまくいった点、難しかった点などを説明し、組織全体のナレッジを底上げする。
2年ルール	同一プロジェクトにおける、コンサルタントの最長在任期間。長期間のコンサルティングワークは、お客さまの社風や暗黙知を踏まえた行動ができるなど利点もあるが、一方で、チャレンジや学びの機会を減らしてしまうリスクもあり、敢えて2年でローテーションする仕掛け。

4. その他 働きがいを生む仕掛け

キーワード	解説
戦略ストーリー	「プロジェクトの成功」「お客さまの成長と Happy」「社員の成長と Happy」をトレードオフにしないことを核とした戦略ストーリー。ケンブリッジが、より働きがいのある会社になっていくために社員が作ったもので、社内のリラクスペースに貼ってある。
ノーミング	短時間でチームの一体感を高めるための打合せ。メンバーの決意表明、役割の決定、期待値の交換、プロジェクト推進上のルールを決める。
end to end	戦略策定や施策立案など上流工程から、業務改革推進、IT 導入支援など下流工程までを支援すること。計画だけでなく実際に現場が変わるまで、最後までお付き合いするケンブリッジのスタイル。
チームデリバリー	ケンブリッジのコンサルティングスタイル。チームデリバリー（チーム制でのプロジェクトワーク）は品質・スピードを高めて結果的にコストを抑え、かつ、コンサルタントの学びを増やすことができる、との考えから、原則的に一人のコンサルタントではデリバリーしない。