

3 企業への個別訪問によるコンサルティング

(1) 実施目的

本年度事業のコンサルティング支援は、昨年度事業に支援した企業の内、継続支援を希望した企業を対象に、昨年度事業での各社の課題・支援内容を踏まえて「支援テーマ」を設定して支援をすることで「当該テーマにおける各社の課題解決に繋がる方向性を示すこと」を目的に実施した。なお、この「支援テーマ」は本事業の成果として Web サイトに事例を掲載する際の分類としても使用することとした。

(2) 実施概要

過去事業（平成 31 年度・令和 2 年度事業）におけるコンサルティング実施企業 10 社に継続支援の要望を伺い、要望のあった以下 7 社(3 年目 3 社、2 年目 4 社)へ支援を実施した。実施に当たっては、支援結果が広く他の企業の参考になるよう、多様な業態（受託型、組込み型、プロダクト型、情報システム子会社）の企業に対し、社会的関心が高いと思われる課題を「支援テーマ」に据え（支援テーマは以下に記載）、情報提供や助言等を行った。

表 3-2-1. コンサルティング実施企業一覧

	企業	加盟団体	従業員数	業態	事業概要
継続 3 年目	A 社	JASA	約 50 名	組込型	組み込みシステム開発・製造及び計測制御システムを開発・製造
	B 社	SAJ	約 460 名	プロダクト型	パッケージ製品開発を中心としてシステム受託開発、IT コンサルティング事業等を展開
	C 社	JISA/JASA	約 900 名	受託型	システム構築、運用サービス、製品・ソリューション等の事業を展開
継続 2 年目	D 社	JUAS/JISA	約 1,350 名	情報システム子会社	IT サービスマネジメント、移管評価、セキュリティ管理の事業を展開
	E 社	JASA	約 230 名	受託型	組込ソフトウェア、クラウドアプリケーション、汎用アプリケーションを開発
	F 社	JASA	約 200 名	組込型	SI ソリューション、カーナビ通信・携帯電話関連情報通信、パッケージ開発・販売を実施
	G 社	JISA	約 2,960 名	受託型	ビッグデータ・IoT、PRA・ERP 関連のソリューションを提供

各社へのコンサルティングは、1 社あたり 4 回の訪問(オンライン)を目途に実施した。また、企業の要望等に応じて 5 回目以降の訪問も適宜実施した。

Step1:対象企業の注力している取組や課題、支援に対する要望等を基に、当該企業の今年度の支援テーマを決定する。

Step2:対象企業の支援テーマにおいて、取組の方向性を考えていく上でベースとなる考え方やそれに基づく具体的な施策例、他社の取組事例等を提供する。また、そうした

情報を基に、対象企業が今後実施していきたい方向性や施策について対象企業の考えを聞き取る。

Step3: Step2 で聞き取った対象企業の考えを踏まえ、次年度以降も含め、対象企業が今後取るべき具体的な進め方の案やその上でのポイント等を提示する。

設定した支援テーマ

テレワークを前提とした働き方が拡大する中で、過去支援の中で各社共通的に課題として挙げられていた以下 5 点を支援テーマとして設定した。

- A) テレワークの影響を踏まえた「新しい働き方」
- B) 人事評価制度の見直し
- C) エンゲージメント向上のための組織風土改革
- D) 多様な人材の活躍に向けた柔軟な働き方
- E) DX 推進に向けた対応

(3) 実施結果

それぞれのコンサルティング対象企業の実施概要を示す。なお、実施内容の詳細については、各企業の機密情報となるため、ここでは割愛することとする。

・継続 3 年目企業（支援テーマ：B 人事評価制度の見直し）

企業概要			
企業	A 社	加盟団体	一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	50 名程度	事業形態	組込型
事業概要	組み込みシステム開発・製造及び量産、計測制御システム開発製造、画像システム他電子機器開発製造、FA システム・物流システムソフトウェア/ハードウェア開発製造、開発支援システム、組込み応用教育など		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 5 月 19 日
	実施概要	昨年度の支援内容を振り返った上で、昨年度から変わらず現行の人事評価・報酬査定に課題があることを聞き取ったため、今年度の支援テーマを「人事評価制度」とした。
	実施結果概要	・テレワークによる評価すべき観点の変化への対応や勤務時間に縛られない評価制度の検討など、A 社が現在抱えている課題を抽出した。 ・今年度の支援方針として、現行の評価制度の課題特定や改善方針の検討を通して、新たな評価制度の仕組みのイメージ作成を提案した。 ・将来的には人事評価結果が昇給等にも繋がる制度に変えていく必要があることを助言した。

Step2	実施日時	2021 年 7 月 2 日
-------	------	----------------

	実施概要	A社の現行の人事評価制度の課題の洗い出し・改善の方向性の仮説立てを行い、評価項目や制度の運用方法等についてディスカッションした。
	実施結果概要	- 評価結果のフィードバックの詳細を聞くことが出来ない、報酬への反映方法が不明といった現状から、社員が盲目的に評価制度に従っている可能性があることや、新入社員は自社への帰属意識が薄れる懸念があることを課題として聞き取った。 - 従業員の評価制度の理解・評価結果への納得度向上のために必要なフィードバックやそのための教育・研修等の重要性について助言した。
	実施日時	2021年9月17日
	実施概要	評価制度の見直しの観点を示した新評価制度案を中心とした今後の方向性について提案した。
	実施結果概要	「評価軸の再定義」「評価項目の再整理」「評価スケールの再設定」「運用方法の見直し」の観点で既存の評価制度の改善案を提示した。 - 上記4観点での方向性に対してご意見をいただいた上で、A社としての課題を深掘りした。
	実施日時	2021年11月25日
	実施概要	新評価制度に関するヒアリングの方向性・形式についてディスカッションした。
	実施結果概要	- 評価制度の改善案についてA社内で検討した結果を確認し、「専門性を持った人をマネジメントスキルと同様に評価するため、部署毎に必須スキルを定義して評価したい」というA社社長のご意見を踏まえ、将来的には専門分野毎に評価できる仕組みの導入を助言した。 - 改善案について現場の意見を把握するため、事業部長レベルの社員へ、現在の評価の実態・課題や改善案についての意見を伺うためにヒアリング実施を決定した。
	実施日時	2022年1月18日
	実施概要	各事業部の業務及び評価の特徴や、人事制度全体に対する意見を伺い、今回の評価制度の見直しに関して、A社の事業部長(4名)へのヒアリングを実施した。
	実施結果概要	- A社の事業部長4名へ評価制度の見直し案についてヒアリングを実施し、見直し案の内容・導入については概ね賛同を頂いた。 - 各事業部の特徴及び人事評価の運用の現状について伺ったところ、「事業部毎で評価されるスキルが異なっている」「評価基準が不明確」、「評価制度の運用が統一されていない」という課題を抽出した。
Step3	実施日時	2022年3月7日
	実施概要	新評価制度の見直し案に沿って運用を開始し、運用の中で改善のPDCAサイクルを回して制度を洗練していく方向性を提案した。
	実施結果概要	- 見直し案の具体的な進め方とともに、新制度の導入を進める中で今後課題になると予想される「評価基準のあいまいさ」や「中堅社員の評価の停滞」、「給与制度との連動」等について、対応の方針を提案した。 - 評価基準の曖昧さが大きな課題となっており、明確な基準設定のための十分な検討期間を設けることを、新制度の導入は来年度以降を目指すことを確認した。長期的には報酬制度・等級制度を見直すことを

		視野に入れ、長期的に現場の声を反映しながら制度を最適化させることを助言した。
--	--	--

・継続 3 年目企業（支援テーマ: E DX 推進に向けた対応）

企業概要			
企業	B 社	加盟団体	一般社団法人ソフトウェア協会
従業員規模	470 名程度	事業形態	プロダクト型
事業概要	基幹業務、情報系、CAD 等、幅広い業務分野で数多くのビジネス用パッケージソフトウェアを開発、販売		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 6 月 3 日
	実施概要	昨年度実施内容の振り返りと、現在の DX 化における状況や課題・懸念点、さらに DX 化の推進に関する支援の要望を伺った。
	実施結果概要	・テレワーク、DX 推進、エンゲージメント向上、社内体制等、B 社が現在抱えている課題を聞き取った。 ・B 社が業績・経理、人事給与、採用、システムの基盤運用業務に関するバックオフィス業務に関して来年の 2～3 月までに管理本部の DX 化を目指していること、ペーパーレス化・脱はんこに本格的に取り組むことを目標にしていることを伺い、本年度に関しては DX 推進に向けた対応検討を中心とした支援を行うことを提案した。

Step2	実施日時	2020 年 8 月 25 日
	実施概要	DX 推進における基本的な考え方を紹介したうえで、B 社の今後の DX 化推進の課題や今後の進め方についてディスカッションした。
	実施結果概要	・B 社の現在の DX 推進状況として、バックオフィス業務の内の 50 件程度が、DX 化の必要がある業務があることを確認し、それらの業務を DX 化する際の課題を聞き取った。該当の業務の中で、特に重要度・緊急度の高い電帳法対応を中心に支援していくことを提案した。 ・DX 化推進の目的を整理し、「業務効率性向上」と「エンゲージメント向上」の 2 点を軸に内部優位性の確保を図っていくことに提案した。
	実施日時	2021 年 11 月 15 日
	実施概要	DX 推進の具体的な進め方のコツや、KPI・KGI の設定についての考え方・他社事例を紹介した。
	実施結果概要	・個々の業務の DX 化が進んでいる一方で、バックオフィス DX 化全体の KGI・KPI は設定されていないことをお伺いし、社内の DX 化を効果的に推進・達成するためには KPI・KGI の設定が重要である旨を助言した。

		DX化を目指す業務の内容を確認した上で、出勤率(テレワーク対応完了の業務数)や残業時間、削減される工数の数等、こういった KPI が B 社において設定しうるかをディスカッションした。
Step3	実施日時	2021 年 12 月 20 日
	実施概要	DX 化における電帳法対応について、KGI・KPI の設定例や対応を進める上でのポイント、さらに他社の電帳法対応の取組事例を提示し、今後の DX 化の進め方についてディスカッションした。
	実施結果概要	2022 年 1 月 1 日より電帳法対応についての対応を開始し、その後 2 年間で法的要件を満たしながら社内で円滑に運用ができる仕組みを目指す旨を伺った。 - DX 推進の目的の一つである「エンゲージメント向上」に向けては、社員のテレワーク実施を拡大することが重要だと考えていることを B 社から伺い、電帳法対応以外の観点においても、各部署で積極的に DX 化を進めることが重要であることを議論した。

・継続 3 年目企業（支援テーマ: D 多様な人材の活躍に向けた柔軟な働き方）

企業概要			
企業	C 社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会/ 一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	880 名程度	事業形態	受託型
事業概要	コンサルティング、システム構築(金融、組込、文教、業務システム、インフラ構築等)、運用(アウトソーシングサービス、インフラ運用、システム運用)、サポートサービス ハードウェア(サーバ等)・ソフトウェア販売		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 5 月 25 日
	実施概要	人事制度に関する現在の C 社の現状や課題感について伺い、今年度の技術系のキャリアパスの設定に向けた直近の動きを確認し、支援の要望を伺った。
	実施結果概要	- 過年度より人事制度改革を進めていた「評価のばらつきの解消」「人事関連データの集約・可視化」「業務の電子フロー化」等の成果を伺い、それらを踏まえて今年度は技術系キャリアパスの設定に向けた具体検討を進めることを確認した。 - 単線型キャリアパスでは、技術力が高くとも管理業務ができない/しない社員が評価されないという課題を踏まえ、複線型のキャリアパスを作ることを中心として支援を行っていくことを決定した。

Step2	実施日時	2020 年 7 月 26 日
	実施概要	単線型キャリアパスから複線型キャリアパスへの変更において重要であるポイントを説明し、そのうえで C 社の現状、課題をディスカッションした。

	実施結果概要	・C 社が取り組んでいる単線型キャリアパスから複線型キャリアパスへの変更に関して「経営視点」「人事視点」「現場視点」の 3 つの視点を押さえることが重要であることを説明した上で、3 つの観点から C 社の現在の取り組み状況と課題点をディスカッションした。 ・人材活用の方針として、内部育成・新卒採用を注力する場合は内部での報酬・配置・育成の平等感が求められ、外部登用が中心であれば市場に対する競争力を意識する必要があることを助言した。
	実施日時	2021 年 10 月 13 日
	実施概要	C 社から要望があった、「希望キャリアパスに関する社員サーベイ結果の分析」「多様な人材の採用に関する他社事例」の 2 点について説明したうえでディスカッションを行った。
	実施結果概要	・C 社から受け取った社員サーベイに関して、「将来的に発生しうる課題の把握・人材ポートフォリオの予測」「現在の業務と希望キャリアのギャップ把握」を目的に、「現在の人員構成」「希望キャリアパスの割合」「等級別の希望キャリアパスの割合」「部署別の希望キャリアパスの割合」「特徴的な回答者の定性データ分析」の 5 つの観点で分析を行い、C 社の現状のキャリアパスの課題を抽出した。 ・コーポレートガバナンスの観点から多様な人材の採用に注目しており、特に中途採用の観点で他社事例を紹介してほしいという C 社の要望に対し、他社の取組事例を紹介し、取組を進める上でのポイントを助言した。
Step3	実施日時	2021 年 1 月 11 日
	実施概要	C 社から要望があったキャリアパスを意識した研修制度と技術者の離職防止のための報酬制度について、他社事例を交えながらディスカッションした。
	実施結果概要	・キャリアパス作成に当たって、それに対応した研修制度を新たに検討しており、キャリアパスを意識した研修制度の拡充のポイントや同業他社の研修制度の事例紹介を行った。 ・技術者の繋ぎ止めのため資格制度以外での施策を検討しており、特に金銭面以外の離職防止策の検討が必要であることを伺ったため、特に「金銭(キャッシュ)報酬」「株式報酬」の 2 観点から報酬の類型やメリットを紹介した。

・継続 2 年目企業（支援テーマ: D 多様な人材の活躍に向けた柔軟な働き方）

企業概要			
企業	D 社	加盟団体	一般社団法人日本情報システムユーザー協会/ 一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	1350 名程度	事業形態	情報システム子会社
事業概要	保険事業の企画・提案・設計・開発・保守・運用		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 5 月 26 日

	実施概要	新たに策定された中期経営計画を伺い、今年度は特にダイバーシティ&インクルージョンについての取組についての支援を行うことを決定した。
	実施結果概要	・中期経営計画の柱の一つとして D&I 推進を掲げているが、実態把握や課題の洗い出しまでは至っておらず、まずは一般的な考え方や取組、先進事例等を整理して社内に周知していく想定であることを確認した。 ・D&I を推進していきたいという思いはあるものの、女性活躍推進以外には具体的にどのように進めるべきか分からず、スケジュールも立てられていない上、具体的な数値目標もないことが現状であることを伺い、D&I 施策の具体推進についての支援を行うことを決定した。

Step2	実施日時	2021 年 7 月 12 日
	実施概要	D&I に関する一般的な考え方や取組、他社事例等を紹介した上で今年度支援の方向性についてディスカッションした。
	実施結果概要	・本年度の D&I について「多様な価値観」に焦点を置いて取り組みを進める方向性であることを伺い、その実現のためには個人のキャリア構築を支援しながら、会社の方向性と一致させ、社員の働き甲斐を実現させることが重要であるという D 社の考えを確認した。また、D&I の位置づけや目的を明確にし、社員に明確に伝える必要があることを助言した。 ・8 月に全社員意識調査を予定していることを伺ったうえで、その中に D&I 施策に関する項目を盛り込み、課題を抽出しながら社員の意識や状況を把握する方向性で支援することを提案した。

Step3	実施日時	2021 年 7 月 29 日
	実施概要	8 月実施予定の社員意識調査における D&I の観点を踏まえた質問項目の実施案を提示しつつ、調査の方向性について議論した。
	実施結果概要	・設問設計においては、社員の属性や働き方の実態に加えて、社員が活躍できる職場環境となっているかという「組織風土」に関する設問や、仕事に対するやりがいや帰属意識に関する「エンゲージメント」関連の設問等を新たに設けることを提案した。 ・社内外での状況の多様性まで把握できるよう、雇用形態や育児・介護等の状況を把握できるような質問も検討したが、社員の基本情報は人事マスタと突合できるため、介護の有無等、現在把握できているもののみで問題ないということで確認した。
	実施日時	2021 年 12 月 24 日
	実施概要	フリーアドレス化や、ハイブリッド型テレワークにおけるコミュニケーションを中心に他社事例を紹介し、議論した。
	実施結果概要	・オフィスの移転やテレワークの浸透をきっかけに、更なる多様な働き方の推進の一環として、オフィスをフリーアドレス化したことを伺い、その効果や結果を直接的に見せる方法について議論した。 ・コミュニケーションツールとして Teams を使っており、社員がより自由に働き方を選択できる環境構築を目指していることを伺い、オフィスやコミュニケーションスペースの設計などにより多様な働き方の実現に近づくことを助言した。

・継続 2 年目企業（支援テーマ: A テレワークの影響を踏まえた「新しい働き方」）

企業概要			
企業	E 社	加盟団体	一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	230 名程度	事業形態	受託型
事業概要	組込ソフトウェア、クラウドアプリケーション、汎用アプリケーション、デバイスドライバ、通信システム、文書・画像・音声処理システム等のソフトウェア開発		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 6 月 9 日
	実施概要	テレワーク実施状況を伺った上で、テレワークを行う上での課題・懸念について伺い、特に今年度はテレワーク推進の方向性決定が重要であることを議論した
	実施結果概要	・テレワーク率は全社的に 40%程度で推移しており、部署によって状況が異なるため目標は設定していないことを伺い、テレワーク実施可能な社員が固定化していることを課題として認識していることを確認した。 ・コロナ終息後のテレワークの方向性について役員層内で定まっていなと伺い、今年度は、テレワークの他社事例や社会の動向を紹介したうえでアフターコロナでのテレワーク全体の方向性・方針について支援することを決定した。

Step2	実施日時	2021 年 8 月 18 日
	実施概要	テレワークの方針検討に関する基本的な考え方や市場動向及び競合動向を紹介した上で、E 社のテレワーク実施状況について分析した。
	実施結果概要	・テレワークの実施率は顧客や業務内容により部署間の差異があることを確認した上で、今後継続する場合はテレワークの意義・目的を整理した上で方向性を定め、ツールやルールの整備についても併せて検討するべきだと助言した。 ・社員の働き方について現在は社員のウェルネスを重要視しており、ウェルネスとテレワークの紐付けのための情報提供を行うことを決定した。
	実施日時	2021 年 11 月 2 日
	実施概要	他社におけるテレワーク取組事例を紹介したうえで、テレワークとウェルネスの紐付けに関連する考え方や情報を提供しディスカッションした。
	実施結果概要	・E 社の方針として、テレワークを継続的な実施を決定してことを確認し、E 社における今後のテレワークの在り方についてディスカッションした。 ・テレワークの現在の課題として、コミュニケーション不全による悪影響や勤怠登録をしていない深夜・早朝時間帯のオーバーワークなどが発生していることを確認した。 ・ウェルネスに関して、若手社員から対面業務の要望が上がり新人研修は対面で実施する形式が効果的であったという実感から、テレワー

		クが若手社員の業務効率への影響があることを伺い、ハイブリッド型テレワークの導入を助言した。
Step3	実施日時	2021 年 12 月 1 日
	実施概要	テレワークを踏まえたオフィスの活用に関する他社の取組事例を紹介した上で今後のオフィスの活用方法についてディスカッションした。
	実施結果概要	・今後もテレワークを積極活用していくという状況を踏まえてオフィスのフリーアドレス化を進めていきたいが、業務面・機能面で難しい部署もありなかなか進まないという点で、まずはフリーアドレス化可能な業務を整理しオフィス全体ではなく一部をフリーアドレス化することを提案した。 ・フリーアドレス化はオフィス縮小とセットで考えることが重要だと助言し、経費削減や社員の生産性向上などの視点から他社事例を紹介し、今後の方向性について議論した。

・継続 2 年目企業（支援テーマ: B 人事評価制度の見直し）

企業概要			
企業	F 社	加盟団体	一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	200 名程度	事業形態	組込型
事業概要	システム構築、システムコンサルティング、アウトソーシング、ネットワーク構築、パッケージ販売・サポート、情報機器販売・サポート、IT 講習、EC サイト開発		

実施結果		
Step1	実施日時	2021 年 5 月 21 日
	実施概要	現在の人事評価評価における状況や課題を伺い、今年度は制度の見直しに向けた具体的な検討について支援を行うことを決定した。
	実施結果概要	・人事評価制度について、評価結果や賞与決定の納得性向上が課題となっており、評価シートの様式やフィードバック等の運用方法に加え、評価基準の変更も検討中であることを伺った。 ・今年度は評価制度の改善を進めることを決定し、期間の前半においては制度の課題の洗い出しや、それに対する改善案・施策の検討などを通じた支援を行うことを提案した。

Step2	実施日時	2021 年 7 月 19 日
	実施概要	評価制度及び関連する制度について、F 社の現状の仕組みや課題、及びそれらの連動性等について詳細情報を伺い、今後の方向性をディスカッションした。

	実施結果概要	- 人事評価制度を設計・運用する上では、「経営方針・人事施策との整合性」「他の人事制度との連動」「現場での公平・円滑な運用」の3点が重要になることを説明し、まずはこれらの観点でF社の現状の制度を確認し、そこから改善すべき箇所を特定していくことを助言した。その上で、現場の負担となっている評価工数の削減や、目標管理の導入、等級毎に求められる能力・スキルの定義などについて支援を行うことを提案した。 - 評価制度・給与制度に関して、「評価制度が自社の実態に即していない」「評価の基準が評価実施者に委ねられている」「給与額や昇進の基準が示されていない」等の課題があることを伺った。
	実施日時	2021年9月30日
	実施概要	評価制度の改善案や他社事例についてF社に提案・紹介の上、今後の評価方法の見直しの方向性をディスカッションした。
	実施結果概要	- 必要な人材を正しく評価・登用するためには評価制度・報酬制度・等級制度が連動された人事制度を整えていくことが重要であることを助言し、その実現には「評価軸の再定義」「評価項目の再整理」「評価尺度の再設定」「運用方法の見直し」がポイントであることを助言した。 - 現在の評価期間が半年であるところを1年とし、目標管理を評価に紐づけることを提案し、賛同いただいたため、目標管理のガイドラインの制定や社員に対する研修の必要性について検討した。
Step3	実施日時	2021年12月9日
	実施概要	F社の要望であった、重複していると思われる評価項目の整理と目標管理シートの改善点を示し、今後の進め方についてディスカッションした。
	実施結果概要	- 課題であった評価の工数に関しては、現在使用している評価シートから重複項目を除外することで社員の負担を減らせることを提案した。 - また、目標管理においては、組織への貢献や価値創出に繋がる目標設定が重要であることが助言し、目標の達成基準の設定や、期待役割の明確化の手法について提示し、F社の実態に合わせた最適な方法の検討を行った。 - 目標管理導入時は、制度への理解促進や実際の目標設定に時間と手間がかかることが懸念されたため、新制度の意義や目的を明確に示し、納得感を持ってもらうことが重要であることを助言した。

・継続2年目企業（支援テーマ: C エンゲージ向上のための組織風土改革）

企業概要			
企業	G社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	2960名程度	事業形態	受託型
事業概要	システムインテグレーションサービス、情報システムの開発および保守の受託等、コンピューターネットワークの導入および運用保守、ソフトウェア開発等		

実施結果

Step1	実施日時	2021 年 6 月 15 日
	実施概要	今年度は、新たに社員エンゲージメントに注目した経営を行うことを伺い、現在の取組の状況や今後の方向性について確認した。
	実施結果概要	・4 月の社長交代によって経営方針を転換したことを伺い、6 月 15 日時点で今後 10 年間の経営計画策定に着手し、夏からは、中期経営計画を策定に着手予定だということを確認した。 ・多様性のある働き方実現に向けた施策を既に策定しており、今年度は今まで着手していなかった社内エンゲージメントに関してアプローチを始めたいと伺い、今年度はその点について支援を行うことを決定した。

Step2	実施日時	2021 年 9 月 28 日
	実施概要	「多様な働き方」「エンゲージメント向上」について、ポイントや考え方、他社事例等を紹介し、G 社の人事施策の方向性についてディスカッションした。
	実施結果概要	・エンゲージメントサーベイを 10 月下旬に実施し、その分析結果を基に、年明け後に中期経営計画の作成を進める予定であり、重要なポイントになりそうな点としては、人事戦略の方向性の 3 本の柱として掲げている「D&I」「人材育成」「エンゲージメント経営について」の 3 点が大きなポイントになっていることを伺った。 ・エンゲージメントに関して、会社の方針の理解や企業文化の浸透については重要な要素であることを助言した上で、エンゲージメントサーベイの結果を見つつ、今後の施策の構想に関する支援を行うことを提案した。
	実施日時	2021 年 11 月 26 日
	実施概要	エンゲージメントに関する数値目標設定について、基本的な考え方や設定のポイントについて提案した。
	実施結果概要	・エンゲージメントに関する数値目標設定を考える上では、エンゲージメントと離職率との関係性についても考慮したい旨を伺い、離職率改善のためにエンゲージメントを高めるという方向性で進めることを助言した。 ・社内会議において、中途採用者向けにジョブ型を基準として賃金体系を整備する方向性で決まり、キャリア採用は既存のパス・契約社員・ジョブ型の 3 つのパスを用意する予定であると同様、ジョブ型導入後は制度を改善しながら自社に適合した人事制度の在り方を探るべきであることを助言した。

Step3	実施日時	2021 年 12 月 2 日
	実施概要	エンゲージメントサーベイ結果を踏まえて、エンゲージメント経営を推進する方向性や、退職に関する課題について議論した。
	実施結果概要	・G 社の社長意見として、重要課題は「退職者による機会損失」であると考えていることを確認し、エンゲージメントスコアと退職率の相関関係を示すことが必要だと議論した。その上で、エンゲージメント経営の目的は多様であるため KGI が離職率低下、KPI がエンゲージメント指数を上げていく、という方針を提案した。

		• G 社の現在の退職者の状況や離職に繋がる課題を伺い、次回に向けて G 社の退職者アンケートとエンゲージメントサーベイ結果を分析し、今後の方針検討についての支援を行うことを決定した。
	実施日時	• 2022 年 2 月 9 日
	実施概要	退職者アンケートとエンゲージメントサーベイ結果の関係性の分析結果を共有し、退職防止策検討の参考となるとされる他社事例やその他重点施策に関連する情報を提供した。
	実施結果概要	• エンゲージメントサーベイ結果と退職者アンケートにて離職理由として挙げられた項目を比較し、在籍社員が自社に感じる不満と、離職原因が概ね一致していることを提示し、今後は評価制度に対する納得感の醸成や待遇の市場優位性の確保が効果的であることを助言した。 • 退職防止策として株式報酬の他社事例を共有し、報酬制度についての今後の方針について議論した。 • 人材育成についても着目している旨を伺い、新しい技術領域や職域に合わせて社内認定制度を広げつつ、社員のスキルや経験を配置決定に活かすことを助言した。