

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024 エントリーシート

その常識、変えてみせる。



会社名/団体名

株式会社SHIFT

会社/団体のサイトURL

<https://www.shiftinc.jp/>

事業内容

ソフトウェアの品質保証、テスト事業

従業員数

グループ連結 13,069人 (2024年 2月末時点)

個人の自律的な成長による持続的な企業価値の向上に取組む目的

背景：2023年にグループ連結従業員数が1万人を突破。将来の売上3,000億円、従業員3万人の企業となることを見据えて、**人的資本価値が継続的に向上するための組織・制度・施策設計などを進める必要がある。**

目的：会社規模が大きくなる中で、会社から提供する一律の研修や相対評価ではなく、従業員の自律的なキャリア形成こそが、人的資本価値の向上につながると考えている。そのためそれを後押しするような、明確な基準や公平な機会を準備することに注力し、自らキャリアについて考える環境を作ることによって人的資本価値の向上につなげることを目的としている。

自社の求める自律・自走する人材の要件

SHIFTが考えるキャリアオーナーシップとは仕事だけではなく、**家庭や第3の居場所まで含めた自身の人生において、何を達成するかを考えられる人である。**会社はそれを支える存在であり、自らキャリアを築くための環境を整えることや、阻害要因を取り除くことが必要である。

「楽しいと思えることを提案し、自ら仕事を創り出す」
SHIFTには代表丹下が過去の経験を通じて感じたことを言語化した行動指針＝クレドが存在する。上記はその中のひとつであり、従業員自らがやりたいことを体現する、それを後押しする文化があり、キャリアオーナーシップを持つことにもつながっている。

経営層/全社の推進へのコミットメント状況

当社の考える人的資本経営とは、エンジニアを人的資本と捉え、在籍期間に生み出す利益＝LTV(Life Time Value)を最大化するために、投資を行う考え方である。つまり**人的資本価値は事業とストレートにつながっており、従業員ひとり一人がキャリアオーナーシップを持ち、その人的価値を向上することが、業績成長につながる。**

2023年8月期の人的資本投資額は**売上高対比7.8%となる69億円**となった。※連結実績採用だけでなく教育やES向上にも注力し、投資家向けのIR資料にも積極的な人的資本開示を行うことで、社内外にコミットをしている。半期に一度の評価会議では、**社長・役員が合計563時間**を費やし、従業員ひとり一人を絶対評価している。

また、キャリア育成を支える検定制度を自社内で作成。SHIFTのサービス領域の広がりに合わせて新たな検定を生み出すことにも人員を割いており、**現在46名の検定作成プロ集団**が存在する。

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024 エントリーシート

取組みのポイント

① 背景・課題設定

解決したいと考えた背景や設定した課題など

SHIFTはグループ連結で2023年8月期では過去最高の2,630人を採用。従業員数も1万人に到達した。今後は将来の売上3,000億円、従業員3万人、さらには10万人の企業となることを見据えて、新しい時代のマネジメントスタイルの確立へ向けて取り組んでいる。

このように他には類を見ない企業規模かつ成長フェーズにいるSHIFTは、かつて見られたような一律研修や相対評価では、従業員の成長、ひいては人的資本価値の向上が見込めない。それに替わって従業員が自ら学び、自らキャリアを作ろうとする『仕組み』を作ること、そしてそれが事業成長とストレートにつながるものであることが必要であると考えた。

② コンセプト・アイデア

施策の全体設計、課題を解決するコンセプト、新規性のポイント、自律・自走した人材と事業成長のつながり（期待する事業インパクト）など

従業員が自らキャリアオーナーシップを持つと考えるために必要なkey factorは以下2つ。

- (1) 明確な基準：何ができればキャリアUP＝昇給につながるかの基準
- (2) 公平な機会：自らの意思でキャリアを作りたいと考えたときに、それを叶える機会

(1) 明確な評価基準

ポイントは以下2点。これがすべての施策の大前提となっている。

- ・ひとり一人を評価する絶対評価であること
- ・市場価値と連動（一致）していること

(2) 公平な機会

ポイントは以下3点。これを基に③施策を行っている。

- ・基準に基づいた目標設定が可能で、正しく評価されること
- ・何ができれば基準に到達したと言えるかが明確であること
またそれを目指すための研修があること
- ・未経験からでも新たな道を選択できる機会と、後押しする根拠があること

⇒従業員が自らキャリアオーナーシップを持つために必要なのはこの掛け合わせであり、これに基づいて③のような具体的施策を設計・実施している

③ 実施内容

具体的に実行した取組み、それぞれのゴール設定など

1) 明確な評価基準を根拠とした目標設定・評価プロセス

人材管理システム『ヒトログ』により従業員が自分の状況を可視化。明確な評価基準があるからこそ、目標自体が明確なものとなり、会社や上司もヒトログによって同じ共通認識を持つことができる。また、全員が5年後の年収目標を設定していることも特徴である。年2回実施している「評価会議」では、従業員ひとり一人の成果を上司が役員の前でプレゼンすることで、基準に基づいた絶対評価を行っている。役員が費やす時間は合計563時間にも達している。

2) 自らの意思で参加し、目標に最短で到達できるキャリア育成制度『トップガン』

最速で上位職を目指す独自のキャリア育成制度。何が市場価値となるのか、その要素を分解し、必要な能力を検定に落とし込んでいる。すなわちその検定に合格することで、その市場価値を有していると判断できるため、キャリアUP・昇給につながる。2020年度にトップガン検定を開始以来、受検者数は継続的に増加。現在44種の検定があり、従業員は自らの意思で受検有無、どれをいつ受検するかを選ぶことができる。

3) 未経験からでも挑戦が可能なりキャリアの機会創出

- a) 従業員が自ら部署異動可能な『キャリアクエスト』。開始から現在までに79ポジションで募集があり、約1年半で11名の異動が決定している。※部署面談等により異動は最終決定
- b) IT業界の知識・経験ではなく、活躍するための素養を測る『CAT検定』を開発。これにより主に第二新卒を中心としたIT未経験からエンジニアへのリキャリア実現。2023年度8月期760人採用。

④ 成果

取組みがもたらした定量的な成果、定性的な社内への影響、事業インパクトなど

●キャリアオーナーシップをもつ従業員の増加

自らの意思で参加可能なキャリア育成制度トップガンには、2023年度8月期実績で前年度比3.0倍、受検者は2,700人を超え、受検率65%（受検者数÷対象となる正社員数）に達している。特に昨年度入社者では新卒で96%、未経験入社者で87%と高い受検率となった。

③のような『仕組み』を導入することで、自らの意思でキャリアをつくっていくキャリアオーナーシップの『文化』が確立された。

また、この仕組み・文化の定着により年間平均昇給率は11.0%へ到達（2023年度8月期実績）昇給根拠となる評価基準は市場価値と連動していることから、従業員が昇給することはすなわち事業成長にもつながっている。

参考資料添付③

全体像

『明確な基準』と『公平な機会』の両輪により 年間2,700人が自らの意思で検定を受検

SHIFTが準備する

明確な基準

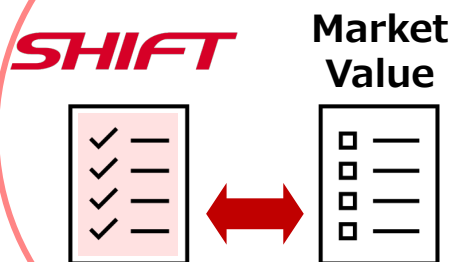


SHIFTが準備する

公平な機会



市場価値に連動した
明確な評価基準



SHIFTの評価は
市場価値と連動

#市場価値と連動するから年収は青天井
#相対評価ではなく絶対評価

役員が半期ごとに500時間使って全員を評価

目標設定・評価会議

#全員が5年後年収を設定 #一人ひとりを絶対評価
#会社・上司とも目標共有



現在44種。さらに種類が増えつづける

検定制度

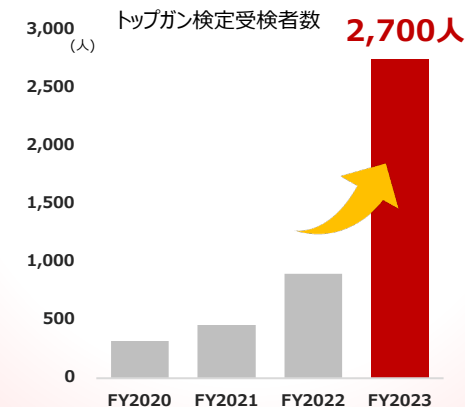
#合格すれば年収が上がる
#自分の年収は自分で決める

未経験からでもチャレンジ可能な累計79個のポジション

リキャリアの機会

#必要な“素養”を分解
#未経験からでもチャレンジ可能

年間**2,700**人
(受検率65%)
が自らキャリアアップの機会
を求めて、検定を受検



参考資料添付③

5年後に目指すキャリア目標を会社・上司と共有。

自らの選択肢を広げるため、検定44種類、社内募集職種79ポジションを準備

1 明確な評価基準を根拠とした 目標設定・評価プロセス

目標設定



- 人材管理システム『ヒトログ』
- ✓従業員の現状を450項目で表現
- ✓全員が5年後年収を設定
- ✓会社・上司とも目標共有

ひとり
450
項目

半期に一度の評価会議



- 評価会議
- ✓従業員ひとりずつ、**上司がプレゼン+役員が評価**
- ✓一人ひとりを**絶対評価**する
- ✓役員の投下時間合計**563時間**
(半期ごと・全役員の合計)

役員参加
563時間

※FY2022下期実績

2 自らの意思で参加し、目標に最短で到達できる キャリア育成制度『トップガン』

キャリア育成制度

従業員が自分自身で学習する目的を見つけ、それを達成するための場。SHIFTが得意とする業務分解により、『何が市場価値をつくるのか』を分解し、検定化。受験を後押しする研修もセット。参加はあくまでも自らの意思で決定。

検定作成や業務分解の プロジェクト

能力開発部
46人

- ✓サービスレベル・領域拡大に伴い、**トップガン検定のバリエーション増加**
- ✓SHIFTが得意とする**仕組み化**により、**グループ会社固有の検定作成も進む**

- SHIFT TG30 コンサル (シニアMG)
- SHIFT TG25 ITコンサル (MG)
- SHIFT TG18 SAP
- SHIFT TG18 PMO
- SHIFT TG15 テストPL
- SHIFT TG12 SAP
- SHIFT TG12 PMO
- SHIFT TG10 テスト設計
- SHIFT Security 脆弱性診断適正検定
- CLUTCH Webマーケティング素養検定
- DICO 翻訳者検定 (日→英)
- 分析屋 分析基礎検定
- Airitech 負荷試験基礎...

SHIFTグループ
全検定
44種類

※TG: トップガン検定の略

※2023年8月時点

3 未経験からでも挑戦が可能な リキャリアの機会創出

従業員のキャリア選択制度



従業員が自ら部署異動可能な『キャリアクエスト』。開始から約1年半で11名の異動が決定



※2022年開始からの累計実績

IT未経験者のリキャリア (採用)

知識・経験ではなく**素養**を測る『CAT検定』により、あらゆる職種から年間**763**人がITエンジニアへリキャリア

- 一般事務
- 融資契約スタッフ
- アイスクリームの製造、販売
- インキの製造・調合
- ウェディングプランナーの営業
- キャバクラのキャスト
- スニーカー販売業務
- ダイビングインストラクター
- 英会話スクール講師
- 介護士
- 教習所の技能教官
- 金融商品の営業・販売
- 建設現場の現場監督
- 国税調査官
- etc...

CAT
COMPUTER
AIDED TEST
合格率6%の
CAT検定

FY2023
763人
採用

参考資料添付③

『仕組み』と『文化』が定着した結果、検定参加者は**2,700**人に急増。
 年間平均昇給率**11.0%**は**従業員自らキャリアオーナーシップに責任をもった結果**

自らキャリアオーナーシップをもち、
 がんばろうとする『仕組み』と『文化』が定着



Boost!

サービス拡大により、キャリアの選択肢も拡大
 →プロ集団による検定化が加速

受検者へのインタビュー、コンテンツ化を進め、啓もう活動を推進

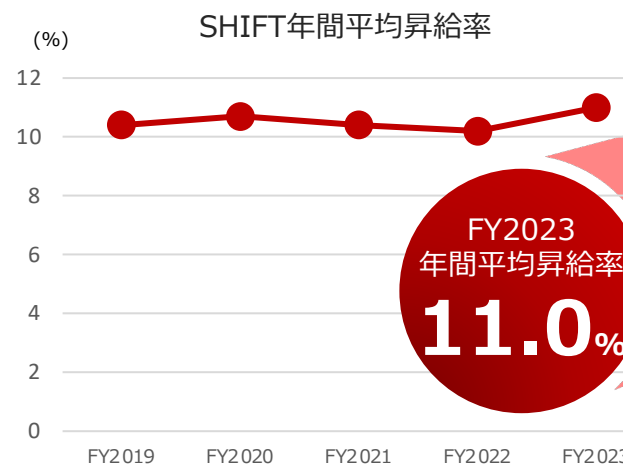
『家庭』や『第3の居場所』における制約を取り除き、受検機会を増やす

...

トップガン検定受検者数



従業員が自らキャリアオーナーシップをもち、
 それを実現した証左



昇給根拠となる評価基準は市場価値と連動していることから、
従業員が昇給することは事業成長につながる