

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 エントリーシート

(大企業の部 / 中堅・中小企業の部)

会社名/団体名

株式会社ロイヤリティ マーケティング

会社/団体のサイトURL

https://www.loyalty.co.jp/

従業員数

(エントリー内容の影響範囲 | 例：国内従業員のみへの場合は海外の従業員を除いてください)
※ホールディングス経営等の場合は影響を及ぼすグループ総従業員数を記載ください。

349名 (2024年10月1日時点)

事業内容

ロイヤリティ事業 (共通ポイントサービス「Ponta」運営、コンシューマーサービス等)、マーケティング事業 (データマーケティング、リサーチ、プロモーション等)

アピールしたい領域に●を記載ください (複数可)

● 人事/HRの変革

● マネジメントの変革

● 企業文化の変革

● キャリアの変革

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り組む目的

背景

ポイント事業の競争激化など市場の変化が加速し、顧客企業や生活者のニーズが日々変化していく中で、会社全体が変化に迅速・柔軟に対応するために、社員の自律的・主体的な成長と社員同士の有機的な連携の両立を実現する必要性があった。

目的

社員一人ひとりの自律性・主体性を高め、それらをチーム・組織の力に変えていく仕組みや文化を醸成し、継続的な会社の成長を実現する。

自社の求めるキャリアオーナーシップを発揮し、自身と組織の成長に貢献する人材の要件 (人物像)

組織の成功循環モデルをベースにした行動指針 (LMフィロソフィ) を高いレベルで実践できる人材

- ・関係性の質：立場の異なる相手とも目線を合わせ、信頼関係を築ける
- ・思考の質：複雑な課題に対して、当事者意識・目的意識を持って、本質を考え抜ける
- ・行動の質：相手の目線に立ったクオリティとスピードで行動し、学習し改善できる

経営層/全社の推進へのコミットメント状況

経営層/毎月、社長・取締役を含む経営層と人事部にて人事委員会を実施。人事制度・諸施策や人材開発に関する進捗報告、意志決定、フィードバック、改善を高頻度で行っている。

全社/LMフィロソフィの浸透活動を全社プロジェクト化し、全社研修や全社表彰を企画運営。部門を横断した若手メンバー10名前後が通常業務と兼務。任期を1年とし、半年ごとに半数が入れ替わりながら、6年以上継続している。

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 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

市場の変化に対応するため、個人の主体的意欲とチーム・組織力の向上が必要だった。
異業種からの参入によるポイント事業の競争激化など市場の変化が加速し、顧客企業や生活者のニーズが日々変化していく中で、会社全体が変化に迅速・柔軟に対応する必要があった。一方、事業構造上、多岐にわたるステークホルダーが関係する為、個人の主体的意欲とチーム・組織力の双方が十分に機能しなければ、新たな挑戦や変化が抑制されてしまう課題を抱えていた。

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

キャリアオーナーシップと成功循環モデルによる「変革が促される組織」の実現を目指した。
社員一人ひとりの自律性・主体性を高め、それらをチーム・組織の力に変えていくために、個人の主体性を高める「キャリアオーナーシップ」と組織学習を促す「成功循環モデル」に着目し、行動指針と組織風土、採用・人事制度を有機的に連動させた。経営層とも進捗を共有しながら、PDCAを回して改善を重ねてきた。

1. キャリアオーナーシップによる社員の自律性・主体性の向上

キャリアの面でも働き方の面でも、会社が考えて決めるのではなく、社員が自律的・主体的に考え、会社がそれを支援する定常的な仕組みを整備した。個人を尊重し、社員の自律性・主体性を高めることを目指した。

・**キャリア**：個人のありたい姿（Will）と強み（Can）をベースに自身のキャリアを考え、上長と対話し、会社が把握する仕組みを整備。

・**働き方**：フルフレックス・ハイブリッドワークを導入し、時間や場所に捉われない働き方を実現。

2. 成功循環モデルの応用によるチーム・組織力の向上

社員一人ひとりの力をチーム・組織の力に活かすため、成功循環モデル（※）をベースとした行動指針（LMフィロソフィ）を軸に、組織風土・採用・人事制度を一貫させ、PDCAを回しながら改善を重ねた。

・**組織風土**：若手社員が参画する全社横断プロジェクトを通じて浸透活動を継続的に実施。

・**採用・人事制度**：行動指針をベースとした人材要件を設定し、採用基準や任用・昇格基準と紐づけて人事諸施策を運用した。

・**PDCA**：全組織のエンゲージメントサーベイを毎年実施し、組織改善に反映。

※成功循環モデル…ダニエル・キム氏が提唱した組織が継続的に成長し続けるための理論。メンバー間の関係性の質を高めることで、思考の質・行動の質・結果の質が向上し、プラスの循環が生まれる。

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. キャリアオーナーシップに関する取組み

・キャリア開発制度：毎年、**全社員に「ありたい姿（Will）」からキャリアを考える機会「キャリア登録」**を設け、**コーチングのGROWモデルを取り入れた上長とのキャリア面談「GROW面談」**を実施。目標設定・評価会議と切り分けて実施している。面談後に、**上長間で育成会議「人材開発会議」**を開催し、社員の新たな機会に接続させている。（制度導入後の役職者任用10名）
・新卒社員には導入研修とは別に、経験から学ぶ力と未来を築く力を高めるため、**グロースマインドセットを養う専門研修（グロースマインド研修）**を実施。

・時間や場所に捉われずに働く環境を整え「**フルフレックス・ハイブリッドワーク**」、ワーケーション制度「**どこでもワーク**」、育児・介護や配偶者の転勤等に対応した「**遠隔地勤務**」を導入。

2. 成功循環モデルを応用した取組み

・**行動指針の浸透活動を若手が参画した全社横断プロジェクト**として運営。全社横断研修・全社表彰運営を半期ごとに開催。行動指針に合致した行動を共有・称賛し、可視化することで周囲の学習を促し、新たに生まれた行動を更に称賛することで行動の連鎖に繋げ、浸透を図っている。
・**行動指針を人材要件・昇格基準と接続**して運用。行動指針をベースに関係性の質・思考の質・行動の質の求めるレベルを採用基準として設定。同様に、人事制度の等級・ステージごとに関係性の質・思考の質・行動の質において求めるレベルを設定し、昇格検討時の指標としている。人材のミスマッチ低減・定着と長期的な活躍と成長に繋げている。

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

取組みの結果、エンゲージメント向上と組織規模拡大を実現し、売上拡大に寄与している。

・**人材の定着**（入社3年以内離職率）

2021-2023年度の入社3年以内離職率は2018-2020年度比で**51.1%減**

・**働き方満足度**（従業員調査「仕事と家庭の両立ができる柔軟な働き方ができるか」）

2022年度調査 **93.4%** → 2024年度調査 **94.7% (+1.3ポイント)**

・**長期就業意向**（従業員調査「キャリア形成の観点から長く働きたい会社か」）

2022年度調査 **70.8%** → 2024年度調査 **74.7% (+3.9ポイント)**

・**エンゲージメント向上**（モチベーションクラウド偏差値/リンクアンドモチベーション社）

2018年度 **46.7**（2019年1月） → 2024年度 **59.2**（2024年11月） **(+12.5ポイント)**

・**組織規模の拡大**（年度末正社員数）2018年度 **186名** → 2023年度 **274名 (+88名)**

・**売上拡大**（売上高）2018年度 **88.2億円** → 2023年度 **135.5億円 (+47.3億円)**

参考資料添付① ※参考資料は3枚まで添付可能です。

背景・課題

異業種参入・競争激化などの急速な市場変化

会社全体の迅速・柔軟な変化対応の必要性

コンセプト・取り組み

個人の自律性・主体性を高め、チーム・組織の力に変えていく

キャリアオーナーシップ

を推進する制度の導入・整備



組織の成功循環モデル

を応用したカルチャーと人事制度の変革

①「キャリア」のオーナーシップ

- ・全社員が「ありたい姿 (Will)」から考えるキャリア登録
- ・GROWモデルを取り入れたキャリア面談
- ・上長同士で育成を議論する人財開発会議
- ・経験から学ぶ力・未来を築く力を高めるグロスマインド研修
- ・副業制度の導入

②「働き方」のオーナーシップ

- ・フルフレックス・ハイブリッドワーク・遠隔地勤務・ワーケーション
- ・時間と場所に捉われない働き方の実現

①行動指針「LMフィロソフィ」の策定

- ・関係性の質・思考の質・行動の質を高める行動指針の策定

②行動指針の全社横断プロジェクトによる浸透

- ・称賛による行動指針の体現例の見える化 (全社表彰式・映像公開)
- ・対話・交流による相互理解・共感 (全従業員参加のオンライン研修)

③行動指針に基づく人材要件 (採用要件・昇格基準)

- ・採用の質向上、入社後ミスマッチの低減
- ・行動指針の理解・体現意欲向上

成果・変化

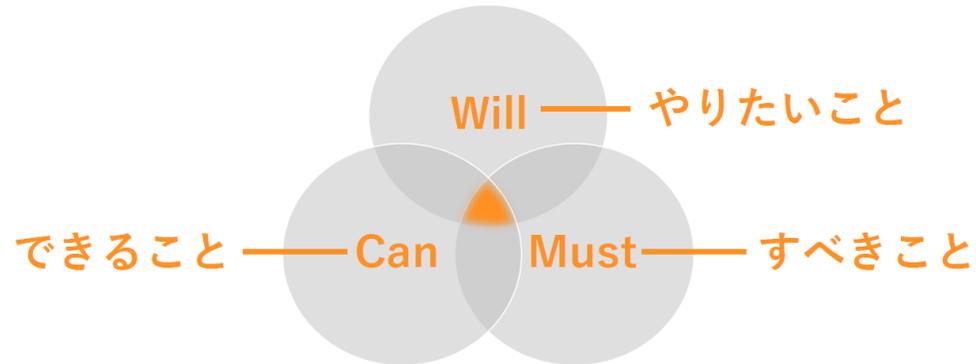
エンゲージメントの向上と人材の定着率向上、組織規模の拡大や売上拡大に貢献

・人材の定着 (入社3年以内離職率)	2021-2023年度の入社3年以内離職率は2018-2020年度比で 51.1%減
・長期就業意向	2022年度調査 70.8% 2024年度調査 74.7% (+3.9ポイント)
・組織規模の拡大 (年度末正社員数)	2018年度 186名 2023年度 274名 (+88名)
・売上拡大 (売上高)	2018年度 88.2億円 2023年度 135.5億円 (+47.3億円)

参考資料添付② ※参考資料は3枚まで添付可能です。

■キャリア開発の考え方 <キャリアオーナーシップ>

- Will・Can・Mustが重なりあう領域が最もモチベーション高く取り組むことができます。やりたいこと・できること・すべきことの重なりを認識することで、仕事に前向きに取り組みやすくなります。
- キャリア登録・GROW面談は、この重なりを、対話を通じて整理・再認識する機会であり、ありたい姿に近づくための次の一歩に繋げることを目的としています。



■オンボーディング・キャリア開発・スキル開発 <キャリアオーナーシップ>

- 変化する市場環境の中で、社員自身が「ありたい姿」を意識し、その実現に向けて自律的・主体的に行動することが大切であるとの考えに基づき、研修や制度・仕組みを設けています。

①オンボーディング研修

入社直後や新たな役割を担う際に必要なスキルや考え方を身につけるための研修

- ・ 新卒導入研修
- ・ 中途入社者研修
- ・ インストラクター研修
- ・ 新任部長研修



②グロースマインド研修

自ら成長し続けるために必要な「経験から学ぶ力」と「未来を築く力」を高めるための研修

- ・ グロースマインド研修



③キャリア開発

社員が「ありたい姿」を描き、上長や組織が共通認識を持つことで成長機会の提供に繋げる制度・仕組み

- ・ キャリア登録
- ・ GROW面談
- ・ 人財開発会議
- ・ 社内公募



④スキル開発

「ありたい姿」に近づくために、主体的に取り組むことを促す研修制度・仕組み

- ・ 自由受講型研修
- ・ アドバンス研修
- ・ 専門スキル研修支援制度



■社員と会社の成長サイクル <キャリアオーナーシップ>

- キャリア開発・人財開発と目標設定・評価制度・昇降格を連携させた一連のサイクルとして運用します。社員の意欲・能力・パフォーマンスに対して、より適切な職務・ポストの機会提供とフィードバックを通じて、社員が自律的・主体的に成長し続けることを目指しています。



■キャリア開発に関する制度・仕組み <キャリアオーナーシップ>

- 社員が「ありたい姿」を描き、上長や組織が共通認識を持つことで成長機会の提供に繋げるための制度・仕組みです。

制度・仕組み	内容	備考
キャリア登録	ありたい姿 (Will) ・ 強み (Can) ・ 今後の具体的なアクションについて、自身の役割 (Must) を踏まえて整理することで主体的な成長を促すための仕組み	年1回新規登録 * 適宜更新可
GROW面談	キャリア登録を基にありたい姿を整理し、上長と認識を共有することで、今後の成長に向けたアクションや機会提供に繋げるための面談	年1回 (上期)
人財開発会議	GROW面談を基に役職者間で社員の成長・育成のための機会提供について議論する会議体	年1回 (下期)
社内公募	組織改編などによってニーズが生まれた際に、新しい仕事機会にチャレンジできる制度	下期の人事委員会にて実施有無を検討

参考資料添付③ ※参考資料は3枚まで添付可能です。

働き方に関する各種制度 <キャリアオーナーシップ>

- フレックス制度・テレワーク制度を始めとして、社員のライフプランやライフステージに応じて働き続けることができる仕組みを整備しています。
- 社員が働くうえでの柔軟性と生産性を高める取り組みを今後も検討していきます。

制度・施策	内容
フレックス制度 (コアタイムなし)	8:00~19:00のフレキシブルタイムの中で勤務を可能とする。
テレワーク制度	全従業員を対象とし在宅勤務・サテライトオフィス・モバイルワークを可能※とする。 ※…派遣社員・業務委託は在宅勤務のみ なお、勤務形態によっては在宅勤務手当の支給がある。
時短制度の対象拡大	小学校卒業までの子育てもしくは対象親族の介護をする社員の時短勤務を可能とする。
遠隔地勤務制度	配偶者の転勤等やむを得ない事由がある場合かつ業務上の支障がないことを前提とし、国内の遠隔地勤務を導入している。 適用を希望される方は、人事部までお問合せください。
どこでもワーク	1か月を上限として、国内外問わずオフィス・自宅以外の場所※での勤務を可能とする。 ※…上長および人事部の許可を得た場合（危険国等の場合は許可されない可能性有）。 また、基本的に個人情報を含む業務は禁止とする。

求める人材・組織 <成功循環モデル>

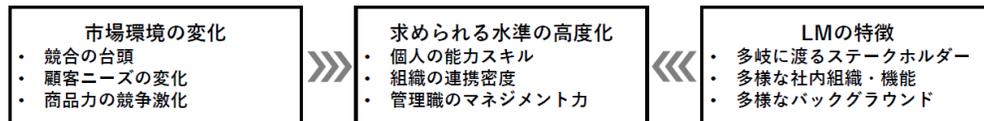
- 当社は「LMフィロソフィを高いレベルで体現する人材・組織」を目指しています。
- 市場環境が日々変化中、個人・組織・管理職に求められる水準も高度化し続けます。このような環境下で会社と個人が成長し続けるために、関係性の質・思考の質・行動の質において、社員一人ひとりが高いレベルでLMフィロソフィを体現することを求めています。

当社の求める人材像 = LMフィロソフィを高いレベルで体現する人材

- 関係性の質 …多くの関係者の中で、立場の異なる相手とも目線を合わせ、信頼関係を築く
- 思考の質 …複雑な課題に対して当事者意識・目的意識を持ち、本質は何かを考え抜く
- 行動の質 …相手目線のクオリティとスピードで行動し、学習し改善する



LMで活躍する社員像



行動指針「LMフィロソフィ」 <成功循環モデル>

- LMフィロソフィは社員が策定した行動指針です。組織の成功循環モデルを参考としており、「関係性の質」に関する第一章、「思考の質」に関する第二章、「行動の質」に関する第三章で構成されています。

関係性の質	思考の質	行動の質
第一章 心から思いやる	第二章 人として正しく判断する	第三章 プロとして行動する
第一条 相手に関心を持ち熱心に聴く	第一条 本質を見極め目的と意義を明確にする	第一条 感謝が生まれるスピードで実行する
第二条 本音で話す正直に話す	第二条 自分の問題として考え抜く	第二条 満足いただけるクオリティを実現する
第三条 異なる意見を受け止め納得するまで話し合う	第三条 限界を決めない変化をおそれない失敗をおそれない	第三条 成功するまであきらめずにやりきる
第四条 目線を合わせてともに助け合う	第四条 人として正しく利益を追求する	第四条 行動から学び改善を重ねる

【参考】成功循環モデル（ダニエル・キム提唱）



関係性の質、思考の質、行動の質、結果の質には正の循環も負の循環もあるため、LMフィロソフィは関係性の質から高めていく構成となっています。

行動指針「フィロソフィ」浸透プロジェクト <成功循環モデル>

- 10名前後の若手メンバーが期間限定（任期1年間・兼務）で参加し、全社アワードや全社ワークショップの企画運営を通じて行動指針の全社浸透に取り組む。6年以上継続し、プロジェクト開始より約50名が参画しています。

●全社アワードの企画運営

役職者が行動指針を体現したメンバーやチームの行動を称賛するカードを贈呈。半期ごとに部署ごとに投票して全社表彰案件を決定し全社表彰。受賞者にPontaポイントを贈呈し、内容を映像コンテンツとして全社に展開しています。



●全社ワークショップの企画運営

行動指針「LMフィロソフィ」に基づき、関係性の質・思考の質・行動の質を高めるためワークショップを組み込んだ研修を企画運営。半期ごとに複数回開催され、オンラインで全従業員が参加し、部門を超えて交流を図っています。

