



アクロクエスト  
テクノロジー  
株式会社

# 働きがいNo.1企業が実践する 社員が元気になる仕組みづくり

働きがいのある会社ランキング(GPTWジャパン実施：規模部門25人以上99人以下)で2年連続1位に輝いたアクロクエストテクノロジーは、社員を元気にするさまざまな仕組みを打ち出している。独自の教育方法で人材育成の効果も挙げている同社の取り組みをレポートする。

(取材・田中 実)

## 企業データ

設立：1991年3月  
本社：神奈川県横浜市港北区新横浜3-7-2  
友泉新横浜ビル5階  
従業員数：80名  
事業内容：パッケージ販売サービス、システムコンサルティング事業、システム開発・支援事業など

全社員の話し合いで1人ひとりの給与・賞与までを決める「HAPPY査定360」といった斬新な取り組みを行うIT企業のアクロクエストテクノロジーは、「働きがいのある会社」として社外から高い評価を受けている。背景には創業者の新免流社長の強い思いがある。

起業前、新免社長はIT企業に勤める技術者だったが、社員の意見が通らない組織体質に馴染まず、退職の道を選んだ苦い経験を持つ。このときに「会社の成長には社員の意見を反映する仕組みが不可欠で、それが社員の働きがいにつながる」という思いを抱き、起業の動機の一つになっているという。副社長の新免玲子氏は同社の仕組みを次のように話した。

「私自身も会社員時代に仕事はそもそも楽しくないものと思いつけた経験があります。それだけに

社員を元気にする会社づくりへの思いは強く、さまざまな仕組みや育成施策に反映されているのだと思います」(新免副社長・以下同)

## 会社のバリューが毎年、改訂される

同社は社員の一体感を大切にしており、その基盤となるのが「アクロバリュー」である。社員の行動指針を示し、理念を共有する目的で2002年に策定された。アクロバリューは「愛社的心を持って、たった一人でもやり遂げる」「Acroの独自性への誇りを持って行動している」というコミットメントを核に「危機意識」「攻めの意識」「組織感覚」「経営感覚」「コミュニケーション」の各項目で構成されている。同社のバリューは毎年4月に新入社員も含めた全社員の話し合いで改訂されるのも特

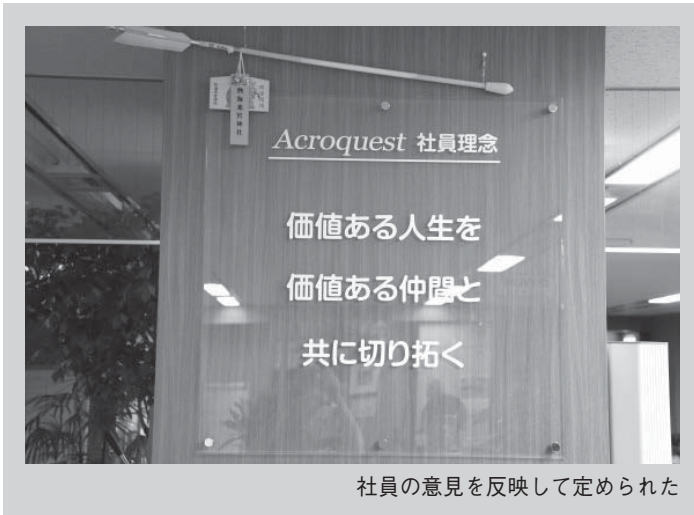
徴的である(写真1・図表1)。

「お仕着せのバリューではなくて、バリューを自分のものとして捉えてもらう目的があります」

各社員がバリューに即した行動を発表する機会も設けている。例えば、バリューのうちコミュニケーションで掲げられた「ユーモアが尽きないコミュニケーションを取っている」という項目について、社員がこのバリューを意識して行動した結果、顧客とのコミュニケーションが円滑に進み関係性が向上した場合、その社員はこのバリュー項目と行動事例を他の社員の前で発表する。これにより本人だけでなくそのほかの社員にもバリューを行動に落とし込む効果が期待できるという。

「実際に現場でバリューをどう使うのか、という行動レベルまで落とし込むのが重要です。そのた

写真1 社内に掲示された「社員理念」



図表1 コミットメントを核にした「バリュー」



めバリューを実践してもらう方法は常に考えています」

## 月1回の全社員会議で何でも話し合う

同社の施策のうち最も重要とされるのが月1回開催される全社員会議（MA：Meeting of All staff）である。会社の制度だけでなく、社員の給与も全社員会議で決めるほど「社員の意見が通る会社づくり」を徹底している。まず、会議前に全社員向けに「議題募集」が通知され、提案のある社員は会議前に提出し、テーマはその中から選ばれる。そして会議当日は全社員が納得するまでその議題について話し合う。多数決で押し切るようなことはなく、最終的に全社員が賛成したものは制度として実行される。この全社員会議からは、「全社禁煙」「婚活サポート」「花

一輪」（社員の誕生日に全社員から花が贈られる）といった制度が誕生している（写真2）。

しかしながら、年齢も社歴も違う社員たちが集う大人数での会議運営は大きな困難が伴う印象も受ける。実際、同社は全社員会議を効果的に実施するために試行錯誤を繰り返してきた。会議中30分間、何も発言しなかった社員は退席してもらう「30分ルール」、話すことが苦手な人向けにスペースを設けた「サイレントゾーン」、さらに全社員会議でも臆せず会話ができるようにするため、小グループでの会議を毎日行う「毎日MA」などの工夫も、一連の活動のなかから生まれてきたものだ。そして、運営がうまくいっている最大の要因はやはり全社員の意見を尊重するという企業風土の影響が大きいようだ。

写真2 全社員会議で誕生した「花一輪」制度



「当社では誰が発言したかは関係なく、話す内容こそが重要視されます。新人の発言だから社長やベテラン社員の意見より価値が低いという捉え方はされません。特にIT業界では、若い人の意見や考え方を尊重することは重要だと考えています」

議論が感情的にならず、全社員会議の運用が成功している理由の1つには、同社の社員構成も影響している。社員数約80名のうち、

9割が理系出身で大学院卒が7割を占める。そのため同社の議論ではロジックが求められるのだ。ロジカルな議論のやりとりとなるとドライな雰囲気や冷めた人間関係なども懸念されるが、新免氏は「会議はリラックスした雰囲気で実施されるのでギスギスするようなことは決してありません」と話す。会議にはケーキやお茶も出され、仮装して会議に参加する若手社員もいるなど遊び心も忘れない。このような雰囲気づくりも全社員会議がうまくいっている理由の1つなのだろう。

「会議の目的は本質的な話をすることです。堅苦しく話しにくい雰囲気である必要はどこにもなく、みんなが話しやすくなる工夫のほうが大事だと思います」

## ■ 各社員の給与・賞与までみんなで決める

同社では社員の給与・賞与額を合わせた年俵を全社員の話し合いで決定する「HAPPY査定360」という仕組みも導入している。

まず、各社員が上司と面談後、自己評価をつける。そして自己評価と面談結果を踏まえた自己査定表を提出する。その際、現在の職位に加え1つ上の職位を基準にした場合の査定も申告するのが特徴的である。

「1つ上の職位基準で考課表を記入させるのは、とても効果的で

す。今の自分に足りないスキルや能力が認識できるからです。目指すべきことが明確になるので、前向きな気持ちにもなるようです」

自己査定表が提出された後は1次査定となり、マネジャー層が集まって各社員の自己査定を修正する。そして最終的に社員全員が集まる全体査定会で各自の査定内容を話し合い、給与・賞与が決定される。全体査定会では1人に対する話し合いの時間は15分ほどだが、会議そのものは数時間以上にわたって議論が続く。

「全社員の納得が大事なので時間がかかることもあります。しかし全体査定会は社員の意見を反映した査定項目がベースとなっているので判断基準は分かりやすく、運営上の支障はありません」

全社員の報酬透明化は組織運営を考えると非常に大胆な取り組みであり、多くの企業では社員同士の摩擦や士気の低下などが懸念され躊躇が先に立つ施策でもあるはずだ。同社でも全体査定を導入した当初には、一部のメンバーが結束して意図的に評価を操作するといった問題も起きたという。しかし、同社はこのときの混乱を機に全体査定会を行う意味、意義などを社員全員で話し合い、組織的に乗り越えることに成功している。

「全体査定会の導入当初に起こった問題は、今では良い機会になったと思っています。改めて全体

査定会を行う意味を全社員が認識する場になったからです」

今は全体査定は「本人の成長のために社員全員が話し合う機会」という認識が共有され、各社員が自己の成長を実感できる風土が醸成されている。

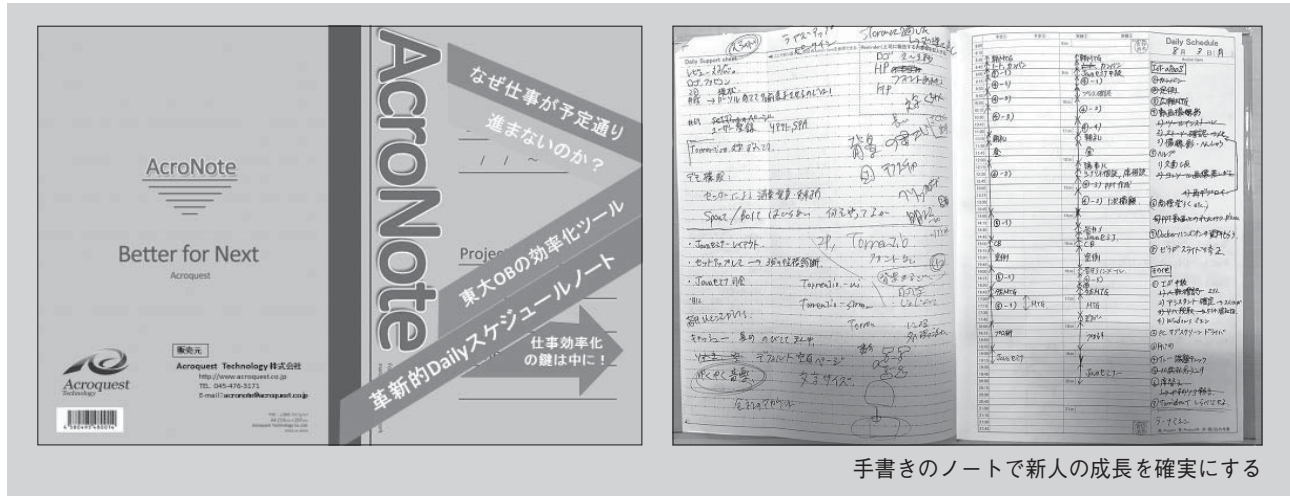
「当社の社員は、待遇よりも成長を望んで入社してくる人が多いようです。“人生で大事なものは人間として死ぬまでどれだけ成長するかだ”といった価値観に共感している人が多いのですね。ですから全体査定で他の社員から成長視点で言葉をもらうのがとてもうれしいようです」

全体査定で行われるコメント発表会も興味深い。全社員が1人ひとりの社員に対して、見習いたい点と改善点を発表するもので、全体査定会の前に実施される。事前に記入した実名のコメント表をもとに発表され、これも本人のモチベーションアップに寄与していると新免氏は語る。

「コメント表だけだと改善点を書かれた側はマイナスの印象を抱いてしまいがちですよ。本当に相手のためを考えているのであれば、“肉声で伝えましょうよ”というのがコメント発表会の主旨です。みんなの前で発表することで周りも肯定的に認識しますので、指摘を受けた本人のやる気はさらに高まります」



写真3 進捗管理と部下育成に活用される「AcroNote」



手書きのノートで新人の成長を確実にする

## 上司との対話で 成長実感が生まれる

同社は教育研修に熱心な企業としても知られ、その方法も独特である。新人の教育方法として効果を発揮しているのが、同社独自開発の手書きのスケジュール帳「AcroNote」の活用である（写真3）。新人や若手などがこのノートに予定と実績を書き込み、それを上司が確認する。上司はその日の予定と実際のスケジュールが書かれたノートを見て進捗状況や課題を把握し、本人に対して具体的なアクションプランを助言する。このノートは見開きの左ページがメモ、右ページが15分単位で記入できるスケジュール欄となっている。上司がそのノートを見ながらタスク終了ごとに対面指導を行うツールと位置づけられている。上司・部下の間では、日頃から「仕

事の進み具合はどうか」「業務で困っていることはないか」といったコミュニケーションが交わされ、部下は日々、このノートを活用した対話を繰り返すなかで、時間管理や業務の進め方を学んでいく。

同社がIT企業であるにもかかわらず、手書きのノートを活用しているのは、上司と部下の対面でのコミュニケーション機会を増やすためである。上司との対話を繰り返すなかで、新人はコミュニケーション能力を高めるだけでなく、安心感が生まれ、成長実感も持てるようになるのだという。

「上司が横について『今日のこれからの予定は?』『この業務は30分を予定していたのに1時間かかった理由は何?』といった働きかけをしてくれると新人も安心するようです。さらに上司から、『このようなやり方で進めるとい

いね』というアドバイスをもらえると、新人たちは成長実感を持つようになるといいます」

しかし、マンツーマンで毎日、部下の指導をするマネジャーにとっては相当に負荷がかかるやり方でもあろう。この点に関して新免氏は次のように説明する。

「上司の役割で大事なものは部下教育です。当社のマネジャー層には“部下育成の時間は大切だ”という意識が浸透しています。部下を育成できる上司は部下の話をきちんと聴ける人でもあり、そのうえで、きちんと課題点や問題点を指摘することが重要です。話を聴くだけの甘い上司では成り立たない立場でもあります」

同社では部下指導のため、上司の時間を効率的に使う工夫も取り入れている。職場では時間管理や効率化のため砂時計やキッチンタイマーが活用されている。部下が

図表2 コミュニケーション力を高める「ほうれんそうシート」

上司と話すときには「この件は5分をお願いします」と言いながら砂時計をひっくり返して相談する光景が見られるのだ。このような工夫もタイムマネジメントが課題となっている会社には参考になりそうだ。

### アスペルガーのサポートで社内に一体感も醸成される

同社にはアスペルガーの傾向を持つ社員もいて、彼らが本来持っている実力を正しく発揮させる目的で開始されたのが「AS向上会」である。週3回ほど対象者を集め、担当者も交えて上司や同僚とのコミュニケーション上の問題点などを話し合い、改善策も考える。ロジカルシンキング、コミュニケーションなど、チームで働くうえで

必要なスキルも学ぶ。

AS向上会を実施するなかでは、他の社員への良い影響も出始めている。仕事やコミュニケーションの基本を学ぶ研修コンテンツは、一般の新人教育でも有効なことが分かり、今では新卒社員も参加するようになった。AS向上会を通して、同社のコミュニケーションツールが進化している点も興味深い。例えば、同社で活用されている「ほうれんそうシート」(報告・連絡・相談を円滑に行うコミュニケーションツール)は、もともとアスペルガー傾向のある社員をサポートする目的で作成された(図表2)。仕事やコミュニケーションなどでうまくいかなかった事柄を「②事象」の欄に書き込み、「①問題」を明確にする。そして、その問題の「③原因分析」を経て、「④解決策」を導くという使い方である。このツールが新人教育の場でも活用されているのだ。

このような実務的なメリットの他に、AS向上会は次元の異なる効果も生んでいる。

「AS向上会の取り組みを見て、社員たちは“この会社はどんな人にも優しい”と感じてくれていきます。その結果、会社全体に一体感が生まれてきた動きにも注目しています」

1人ひとりの社員の意見を大事にし、社員が活躍する仕組みも全員で考える同社は、さらに新たな



取締役副社長  
新免玲子氏

取り組みを開始している。「組織いきいき実践勉強会」と名づけた外部の経営者・人事担当者を対象にした有料制の勉強会である。社員のモチベーションや組織活性に課題を抱える各企業の担当者を募り、同社のノウハウに触れながら意見交換できる場を提供している。

同社を「働きがいのある会社」として成長させ、人事の役割も担ってきた新免副社長は、人事の役割について明確な考えを持っており、次のようにまとめてくれた。

「社員がイキイキと働いている会社には“人事と社員の間に垣根がない”のです。当社の担当者にも『人事は会社の中心ではなくて縁の下の力持ちで、どれだけみんなを幸せにするのかが仕事だ』と常日頃から伝えていきます。今後も社員が人事に何でも話せるような会社づくりを目指していきたいと考えています」