

Principle2023（経営方針書）	
<p>ケンブリッジが会社として意思決定をする際に判断のベースとしている、経営方針/価値観を本資料にまとめる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>これらの方針/価値観は、2006年の第二の創業以来、個別の事象を判断する際にマネジメントが積み重ねた議論により、明確になってきた。</li> <li>これまでもマネジメントメンバー内では暗黙的に共有されてきた。</li> <li>一方でマネジメントメンバー外にはきちんと説明できていたとは言えず、明文化することにした。</li> <li>2018年後半にマネジメントメンバーと有志の議論によって初稿が作られ、2019年の全員オプサイトやコミュニケーションミーティングでの議論を通じて整えられた。</li> <li>経営環境やケンブリッジの組織能力が変われば、本資料に書いた方針/価値観は変わらうため、適宜見直す。これまでの見直し履歴を本ドキュメントの末尾に記載した。</li> </ul>	
<p>公開ルール（2021/04/02時点）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Webサイト、本、メルマガ、個人ブログなどの媒体で本書を抜き出して説明することはOK。むしろ奨励する</li> <li>顧客や採用候補者に本書を使ってケンブリッジの会社方針を説明することも奨励する。基本的には対面説明を推奨するが、秘情報（PDF）として取り扱うことを前提に配布も可能とする。</li> <li>従来「Webサイトに本書をまるごと掲載」を行わない方針だったが、掲載する方針に転換する</li> <li>多少誤解の余地があるが、むしろそれをきっかけとして私たちの意図を説明する機会としたい</li> <li>私たちの考え方がいざれ世のスタンダードになるよう、広く訴えていきたい</li> </ul>	

No	方針	概要
<b>A) 全体方針</b>		
1	組織能力の最大化こそがケンブリッジの戦略である	<p>ケンブリッジは特定の業界・業務・ソリューションに特化するなど、戦略的なポジショニングを固定することで勝ち抜くタイプの会社ではない。そうではなく、徹底的に組織能力を向上させることで競争優位性を得ることを目指す。</p> <p>組織能力とは、人材、ノウハウ、チーム力、経験、知識、それらを有効に機能させられるプロセスや環境などを含んだ、総合的な概念である。組織能力が高い状態とは、多様な能力を持つ優秀な人材が集まっていること。そして共通の方法論や価値観を共有しているためにチームとして機能すること。その結果、変革をやりきることが出来る。</p> <p>一例としては、時流に乗ってRPA専門チームを立ち上げて顧客都合を無視して売り込むのではなく、顧客にとってRPAが最適だと判断すれば活用する。その際、事前に専門チームを立ち上げていなくとも、普段から組織能力を高めているために顧客にとって価値のある支援ができる。そういう会社である。</p> <p>組織能力は自然には高まらない。顧客との案件選択からカルチャー醸成、人材育成、グローバル進出に至るまで、あらゆる手段で組織能力を高めなければならない。以下に掲げる経営方針の多くは、「組織能力を最大化するため」という戦略がベースにある。</p>
2	規律をもって規模を拡大する（Organic growth）	<p>組織能力の向上のために、社員を増やす。人数が多ければ組織全体としてやれることは増えるし、より専門特化した尖った人材を組織に迎え入れ、活かすことが出来るようになるからだ。</p> <p>ただし2000年前後に急拡大した際、育成が追いつかずカルチャーも薄まり、破綻した経験をした。これを踏まえ、Organic growth（自然な成長）を目指す。</p> <p>現時点では、年12%の拡大が方法論やカルチャーの浸透の限界だと考え、12%を超える成長はしない。12%成長を守るとすると、2028年には300人規模になっている計算になる。</p> <p>ただし、方法論やカルチャーのより速やかな伝達の方法が確立されれば、この限りではない。</p>
3	ノウハウをオープンにする	<p>ケンブリッジの方法論を広く世の中に公開する。これは顧客のプロジェクトだけでなく、広く世の中の変革の成功に寄与するためである。変革をリードする人材で溢れた社会を作ることを目指す。</p> <p>ただしその大きな副次的効果として、方法論をオープンにすることがケンブリッジの実力を世に知らしめる最良の方法にもなっている。豊富な案件をもたらすためにも、ノウハウやノウハウを使った成功事例を世に広めていく。</p>
4	Business×Technology×Facilitation	<p>ビジネス（業務知識と経営目線の判断・提案力）、テクノロジー（ITの目利き力とシステムエンジニアリング力）、ファシリテーション。この3つの能力の掛け算で勝負する。3つとも強い会社はそうはないし、ビジネスを変革させるにはこの3つが必要になる。</p> <p>1人のコンサルタントが3つとも強いことが理想ではあるが、それぞれに強みを持つ人材がチームを組むことで価値を提供しても良い。</p>
5	ケンブリッジにとってのTechnologyとは、ITの目利き力とエンジニアリング力である	<p>最先端のITを常に生み出し続けることは、我々のミッションではない。「これを実現するなら、Aソリューションと、Bクラウドサービスを組み合わせればすぐ出来ちゃいますよ」と言えるかどうか。</p> <p>このためには自らの開発経験や、自社でのテクニカルR&amp;Dチーム、他社とのリレーションが必要になるだろう。そのためには、ITの目利きや適用のために、テクニカルアーキテクトの存在が重要になる。</p> <p>また、プロジェクトを成功に導くための基礎力として、エンジニアリング力は必須である。ITプロジェクトをマネジメントし、適切な品質と納期とコストを達成する能力をおろそかにしない。</p> <p>※自社開発案件の位置付け 以下の目的のため、自社開発案件を一定の割合で実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>目利き力とエンジニアリング力を高めるため</li> <li>上流工程の品質を高めるため</li> <li>若手を育成する土壌として</li> </ul> <p>ただし全員が等しく開発を経験する必要はない。</p>
6	ドメスティックな会社から、グローバルな会社に回帰する	<p>グローバル化している顧客を支援するために、ケンブリッジもグローバルなコンサルティング会社であるべきだ。世界中の人材・組織と連携することでケンブリッジの組織能力を高めていきたい。海外の最新事例や最新テクノロジーにアクセスできたり、人的リソースを活用できたり、カスタメリットが出せる組織になる。</p> <p>また、「世界中で活躍したい」という社員のニーズに応えるための方針でもある。</p>
7	パートナーと連携して組織能力を拡張する	<p>ケンブリッジは設立以来、プロパー社員でプロジェクトを構成することにこだわってきたが、この方針を転換する。</p> <p>顧客の成功のため、社外を含めた多様な能力のハブとなる。社外の専門家と協業し、拡張ケンブリッジチームを構成していきたい。そうなれば組織能力を加速度的に拡張していける。つまり、ケンブリッジ単独では到底成しえないことも出来るようになる。</p> <p>単に専門家を集めてくるだけでなく、ケンブリッジが音頭を取り、パートナーの能力を最大限引き出し、One Teamを作る。多様なバックグラウンドを持つ人々のファシリテーションはケンブリッジがもともと得意とすることでもある。</p>
8	パートナーとの間にも、理想的な関係を築く	<p>ケンブリッジは長い時間をかけて、顧客との理想的な関係づくりを模索してきた。今後はパートナーとの間にも、良い関係を意図的に築いていく。「良い関係」の中身は、基本的に顧客との関係と同じであるべきだ。すなわち、フェアであること。互いにリスペクトすること。至らぬところを教育し合うこと。結果としてともに成長していけること。</p> <p>こういう関係を築けるパートナーを探し続ける。</p>
9	BEHAVIORAL FOCUS	<p>売上など、狭い意味での成果さえ出ればよいと私たちは考えていない。カルチャーに則した態度・行動にも重きを置く。</p> <p>私たち自身が裏表のないきちんとした振る舞いをし、口先だけの論理ではなく自ら行動で示すことで、チーム内に信頼関係が生まれ、お客様が変革に踏み出す勢いが生まれる。プロジェクトの成功、お客様の成長、ケンブリッジメンバーの成長、未来に続く信頼関係など、私たちが重視していることは、その先にある。</p>
10	顧客に対するOurPolicy	<p>プロジェクトを成功させるために、そしてケンブリッジの価値を十分引き出してもらうため、ケンブリッジのポリシーに同意してくれる顧客と仕事をしたい。</p> <p>ここに掲げたポリシーはケンブリッジだけのためではなく、顧客のプロジェクトの成功のためにも必要になる。</p> <p>初めて仕事を一緒にする顧客とは、ポリシーについての意図と詳細をご説明し、良いプロジェクトを作る環境を築いていく。</p> <p>Policy-1：「プロジェクトが成功しやすいワークスタイル」も商品</p> <p>Policy-2：プロジェクトの本質に集中する</p> <p>Policy-3：フェアな価格決定をします</p> <p>Policy-4：請負契約はしない</p> <p>Policy-5：プロジェクトでのハラスメントは許容しない</p> <p>参考：Our Policyわたしたちのポリシー～お仕事を一緒にする前に&lt;<a href="https://www.ctp.co.jp/company/policy/">https://www.ctp.co.jp/company/policy/</a>&gt;</p>

No	方針	概要
<b>B) サービスのあり方</b>		
11	プロジェクトの成功請負人として、"成功"にこだわる	「時間」を売るコンサルタントへのアンチテーゼからケンブリッジは始まった。顧客のプロジェクトを顧客とともに成功させることが、原点であり一番の価値である。このことにこだわり続ける。
12	EndToEnd 2.0	<p>構想策定からシステム稼働まで、プロジェクトの最初から最後までケンブリッジが有償で支援するべきである、という価値観をこれまで持っていた（これを仮にEndToEnd1.0と呼ぶ）。</p> <p>そのことの重要性は今も変わらないが、それを超えて、以下のようなケースもケンブリッジの価値として追求していく。</p> <p>A)システム稼働後、顧客が成果を刈り取り、コンサルタントから自立し、次なる変革に取り組むことが出来るようになるよう、支援する（EndToEnd1.0の更に先の段階）</p> <p>B)ケンブリッジの支援が何らかの事情で途中で終わったとしても、変革が成功裏に終わるまで様々な形で関わりを続ける。過去にはアドバイザー契約を結んだり、カジュアルに無償で相談にのったり、セミナーに登壇いただいた例がある。</p> <p>C)そういう関係を作る結果として、一つ一つのプロジェクトで終わらず、ビジネスパートナーとなっていきたい。相互に信頼し合い、学び合い、金の関係だけでなく長期に付き合っていける関係を作る。</p>
13	Fixed Time/Fixed Price	<p>ケンブリッジ設立以来、顧客と合意したプロジェクトゴールを「予定された期限内に」「予定されたコスト以下で」やり遂げることが、サービスの基本である。そしてこれらを守れなかった場合は、追加料金をいただかない。</p> <p>Fixed Time/Fixed Priceを顧客に約束するためには、高度なプロジェクトマネジメントスキルが必要となるが、それも含めてケンブリッジの価値である。</p> <p>ただしFixed Time/Fixed Priceではない契約の方が顧客にとってメリットがあるケースもある（例えば育成型のプロジェクトなど）。100%Fixed Time/Fixed Priceの契約であるべし、というルールではない。</p>
14	チームの新しい働き方を提案、浸透させることも我々の価値である	<p>私たちは以前から、ゴール達成に適したプロジェクトカルチャーを顧客にもたらし続けてきた。例えば上下の隔てなくOPENに議論することや、フィードバックをしあって高め合う姿勢など。なぜなら、ワークスタイルを学んでもらい、顧客メンバーが戦力になったほうが成功に近づくからだ。そのためには、サービス提供時に2つのことを意識する。</p> <p>①チームデリバリー</p> <p>コンサルタントのバラ売りより、チームで顧客に乗り込み、ケンブリッジのカルチャーを浸透させるのがもっとも有効な手段となる。チームで価値を出すことで、コンサルタントのバラ売りよりも高い価値を出せるし、結果として高いフィーをいただくことができる。</p> <p>②積極的なワークスタイル提案</p> <p>2020年のコロナ以降、在宅でも生産的かつクリエイティブな議論をする方法やデジタルツールを使ったプロジェクト運営など、私たちが顧客にワークスタイルを教えることの重要性が高まった。新規案件の提案時からこういったワークスタイルの有効性を訴え、乗っかっていただくことを意識すべき。</p>
15	ケンブリッジ抜きで成功できるよう、顧客の成長に寄与する	<p>顧客をケンブリッジに依存させる（ケンブリッジ抜きでは自己変革ができない状態）ことは、いくら安定的な売上が見込めるとしても目指さない。顧客と密に仕事をするを通じて、ケンブリッジの方法論を顧客自ら実践できるように支援する。顧客の変革リーダーシップを育む。こうして次の変革にケンブリッジ抜きでもチャレンジ出来るようにする。</p> <p>同じ顧客と継続的に仕事をする際は、双方にとって新たなチャレンジとなるような案件を選択する。</p>
16	対面/常駐とリモートの良さを組み合わせる	<p>これまで強みにしてきた、100%常駐や対面の強み（プロジェクトファシリテーションのしやすさなど）を残しつつも、パンデミックやITインフラの変化を受けて、リモートワークの良さを組み合わせたメリハリのあるワークスタイルを実現する。</p> <p>これにより、個人の更なる成長と顧客を含めたチーム生産性の向上を達成する。</p> <p>また、リモートでの洗練されたワークスタイルを顧客と共に実現するために、デジタルワークプレイス構築への積極的投資を実施する。」</p>
17	「時間」ではなく「価値」でチャージする	<p>単に人の工数を積み上げた時間で対価をいただくのではなく、顧客に提供する価値の大きさに対価をいただく。</p> <p>ここで言う「価値」とは、「眼の前のプロジェクトが1歩前に進む」という分かりやすい価値にとどまらず、長期で顧客企業に利益をもたらす要素すべてを含んだ、広い概念である（将来のビジネスの種を見つけることや、顧客社員の成長、プロジェクトでもたらす顧客企業風土への好影響など）。</p> <p>これは事前に把握しづらく、測定もしにくいので、顧客に価値を訴求することには困難を伴うが、より良い方法を模索していく。</p>
18	1チーム分はバッファとして確保する	<p>プロジェクト実施中にケンブリッジ起因で問題が起こった場合、会社としてコミットメントを果たすための対応が必要となる。そのため、いざという時に支援するために1チーム分をバッファとして確保しておく必要がある。</p> <p>逆に言えば、1チームのバッファがあるからこそ、会社として経験のない案件にチャレンジしたり、個々のコンサルタントをストレッチな役割にアサインすることができる。また、トラブルが発生したとき、特定の社員に負荷が集中しすぎないようにする安全弁でもある。</p> <p>具体的な方法としては、いざという時に支援に回るメンバーで社内プロジェクトを構成したり、他のプロジェクトからロールオフできる柔軟な契約を結ぶ。</p>
<b>C) 案件選択</b>		
19	"NEVERプロジェクト"はやらない	<p>第二の創業期に我々は"NEVERプロジェクト"はやらないと、全員で合意した。</p> <p>NEVERプロジェクトとは以下のような案件のことであり、最初からやらない、または撤退する。</p> <p>①ケンブリッジがやるべきでないと思う案件は断る</p> <p>顧客にとって正しいことをするという。これが僕らの価値の源泉になる。後ろめたい仕事には手を出さない。僕らから見て、確実に失敗する/本気で変える気がない/リスクを軽く見ている/どう考えてもその変革に価値がない、などのケースも該当する。</p> <p>②顧客、メンバー、パートナーと適切な関係になれないならNoDeal</p> <p>たとえ顧客が求めても、売上が上がってもNoDeal。これがすべての前提。ケンブリッジをパートナーとしてみていない/パワハラ体質、など、改善を申し入れても受け入れられないケース。仕事では相互のリスペクトが必要である。</p> <p>上記に抵触する案件は、たとえ顧客が求めても、売上が上がっても断る。継続案件であっても撤退する勇気を持つ。「成功にこだわる」としばしば相反するため、案件ごとに程度問題を判断せざるを得ない。</p>
20	案件の優先順位を明確に持つ	<p>"Neverプロジェクト"以外のすべての案件に提案する訳でもない。</p> <p>組織能力をより向上させるには？より価値が高いサービスを提供できるのは？などの観点で案件を選択する。以下に該当するものは優先度を上げて取る。</p> <p><b>【顧客軸】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケンブリッジの価値をより理解してくれる顧客</li> <li>・前向きで志がある顧客</li> <li>・お付き合いを通じてケンブリッジ社員が学べる顧客</li> </ul> <p><b>【関わり方軸】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ケンブリッジが十分な影響力を発揮できる関係</li> <li>・太く関われる大型案件</li> <li>・End to Endで関われる案件直接契約の案件</li> <li>・会社ぐるみで深いお付き合いができる案件</li> </ul> <p><b>【仕事のタイプ】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社員がワクワクする仕事</li> <li>・顧客にとって本当にインパクトのある重要なプロジェクト</li> <li>・会社と社員の成長・チャレンジがある仕事</li> </ul> <p>(例えば、新たなビジネススキーム作りの仕事、ゼロからビジネスを作るなど、ケイパビリティが高められる仕事。最新技術に触れる仕事。顧客と一緒に成長できる仕事など)</p> <p>以下に該当するものは「Never」という程ではないが、優先順位を下げる。つまり、適切な売上が挙げるために他に案件が全くないときに提案する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・火消し案件および他社のアンダーに入る案件</li> </ul>

21	案件比率を3:2:1:1:3:0の目安で取る	会社全体として、案件種別のバランスを取る必要がある。☑️例えばいくらチャレンジ案件が組織能力を向上させるとしても、☒経験のない種類の仕事が100%では、組織として問題をかかえることになる。☒ ☒ 現時点で理想とする比率は以下である。投入人員規模（≒売上規模）での割合。当然ながら組織能力が向上するにつれて比率は見直される（これまでも見直してきた）。 3:ケンブリッジが全面リードする業務改革（プロジェクト計画～実行まで。営業改革や後半のPMOも含む） 2:事業戦略・IT戦略や組織改革、情シスの能力拡大 1:システム開発案件（ケンブリッジが自社開発する案件） 1:チャレンジ案件（新規事業開発、ケンブリッジにとっての新サービスなど） 3:グローバルケイパビリティ案件 0:火消し案件
22	案件を選択する自由を持つ	"NEVERプロジェクト"をやらないため、そして理想的な案件ばかりの会社にするため、顧客や案件を選べる状態を保ち続ける。そうでないと「売上を上げるために」本意でない仕事をすするハメになる。 そのために案件が潤沢にあっても、マーケティングとセールスには手を抜かない。案件を断り続ける状態でちょうどいい。
No	方針	概要
<b>D) 変化と意思決定</b>		
23	自主独立での経営を大事にする	他社と連携することは重要だが、特定の会社に依存しすぎるべきではない。ケンブリッジが正しいと思う経営を責めなくなるからだ。 ・株主に依存しない ・特定の顧客の売上比率を上げすぎない ・特定のソリューションやベンダーとの仕事をしすぎない
24	会社はマネジメントが創るものではなく、創りたい人が創るもの	会社創りは、マネジメントの専売特許ではない。会社は関心のある人が寄ってたかって創るもの。第二の創業以来、これまでも多くの人が関わって会社ができてきた。 会社創りに関心のない人がいてもOKだが、関心があるなら入社1日目であっても「自分で創る」を実践してもらいたい。 そして皆が会社創りに参加しやすくするために、「誰も発言に躊躇しない組織である」ことを意図的に目指さなければならない。声を上げる先は、直属の上位職に限らない。RA・CP・weeklyメンバー・先輩・同僚・後輩。レポートラインなど気にする必要は全くない。
25	現場が自律的に全社最適な意思決定を下せる組織を目指す	コンサルティングの仕事では顧客や案件に合わせて都度判断が必要なので、トップダウンではなくプロジェクトの現場での判断が必須である。権限委譲せざるを得ず、自律分散型の組織を作る必要がある。そのためにケンブリッジでは以下を重視する。 【オープンな意思決定】 意思決定プロセスに参加することも出来るし、どうしてその結論に至ったのか確認することができる。意思決定の過程を透明化することで、全社員が自分の持ち場で自律的に判断できるようになる。会社の財務データや、売上見込みなども公開し、誰もが経営を考えられる状態を作る。 【ルールを前に思考停止せず、常に妥当性と価値観で判断する】 詳細なルールをたくさん作り、それに反しなければ何をやって良い、というタイプの会社にはしない。共通した価値観があるのだから、それに照らしてケースバイケースで判断していく。そしてその経緯をオープンに示す。 【意思決定は必ず全社視点で】 多くのコンサルティング会社は全社最適ではなく、パートナーごとの売上最大化を目指して意思決定している。ケンブリッジはどれほど大きくなっても、全社員が全社最適を目指して意思決定する。
26	常に変化を生み出す	変革をリードするビジネスをしている以上、ケンブリッジ自らが変革し続ける組織であらねばならない。そのために、以下を重視する。 【いだしっぺ優遇】 いだしっぺを歓迎し、優遇し、バックアップする。社員からの提案はいつでも、どんな内容でも歓迎するボトムアップの会社でいる。 【迷ったら変化を選択する】 変化に慎重になるのではなく、試してダメならやめる。トライ&エラーをどんどんやる会社でありたい。ダメならきちんと振り返ってやり方を改める。 【会社方針を毎年見直す】 本資料もまた、完成されたものではない。運用しながら見直し、ブラッシュアップしていく。常に方針に疑問を持ち考え直すことが不可欠である。毎年、定期的な見直し機会を設ける。
<b>E) 会社と社員</b>		
27	株主より、顧客より、社員を大切に意思決定する	ケンブリッジはクライアントの成功に向けて、顧客の変革プロジェクトをやり遂げる価値を提供している。変革プロジェクトは、モチベーションが低いコンサルタントがいよいよ支援して成功するほど、甘い仕事ではない。サービスを提供する個々のコンサルタントがいきいきと仕事を楽しくしていないとサービス品質は上がらない。 つまり、社員を大切にしなければ顧客を大切にできない。同様に社員や顧客を大切にしなければ売上利益が上がらず、株主も大切にできない。顧客や株主のためにも、社員の働きがいを大切にする。 ただし、現場で顧客とプロジェクトを実行する1人1人の社員がとことん顧客ファーストであることが、この方針の前提であることを忘れてはならない。
28	アサインメントは、プロジェクトの成功と、社員の状況を両立させる	会社として、以下2つの要素を両立させたいと考えている。 ・プロジェクトの成功を見据えたアサインメント ・全社員が自分にあった仕事、いきいきと活躍できる仕事をしてほしい だからアサインメントに対して意向は表明してほしい。しかしそれは絶対ではないし、意向に沿わないアサインがされてもその案件から最大限学びを引き出してほしい。アサインメントの考え方を以下に示す。  【アサインメントの考え方】 1.そのPJが成功するように最善のメンバーを組み合わせる 2.個々の特性や向き不向き、メンバーの組み合わせを考慮したアサインをする ※具体的な考慮の仕方は「ケンブリッジの泳ぎ方」を参照。 3.個人希望は聞き、極力添えるように配慮する ※具体的な考慮の仕方は「ケンブリッジの泳ぎ方」を参照。 4.パフォーマンスや顧客との問題で精神的ストレスがかかり、体調に影響するレベルに発展した場合は即刻ロールオフする
29	多様な才能、価値観を持った社員がそれぞれにFITした仕方と貢献する	組織能力を伸ばしていくためには多様な人材が欠かせない。そして多様な人材を画一的な枠にはめるのではなく、その人の強みを持って伸び伸びと活躍する環境を整える。 カルチャー（ミッション・ビジョン・行動規範）を共有した多様な人材が一つのゴールに向かうことで、組織能力が最大化される。 またチームデリバリーを行うことで、複業や地方移住、海外との協働など、新しい多様な働き方を社員が実現できる。
30	Pay For Performance	個人のパフォーマンス（能力・貢献）に応じて対価を払う。相対評価ではなく、絶対評価である。パフォーマンスが上がれば顧客からいただく対価も増やすことができるので、Pay For Performanceの考え方が成り立つ。 タイトルは、パフォーマンスに応じて上下するものである。タイトルが下がったとしてもネガティブに捉えすぎないでほしい。パフォーマンスが出るかどうかはプロジェクト環境に依存する面もあるが、それも含めてPay For Performanceである。
31	タイトルはものさしに過ぎない。よい成果を目指すためにタイトルに縛られない働き方を	プロジェクトの成功や、チームパフォーマンス、個人のパフォーマンスを最大化するために、タイトルに縛られない働き方を。 コーポレートタイトルは待遇を決めるための制度であり、仕事をする際に過剰に意識しても良いことがない。 「私はSEN1だから、これだけをやればいい（ぬるい仕事）」 「彼女はSEN2だから、これは任せられない（ストレッチなし）」 「彼はSEN3だからここまでできないとダメよね（周囲からの過度な期待）」 というスタンスは、タイトル以上の役割に挑戦すること、自分の強みで仲間の弱みを補いチームのパフォーマンスを向上させること、相手のことを考えたフィードバックを阻害する。  タイトルの上下は、上下関係を示すものではない。発言の重い軽いを表すものでもない。タイトルに関わらず、発言や主張はフラットで、各自が出来ることを全力でやるべきである。

32	「実感が持てる」を大事にする	成長実感／面白く楽しい実感／貢献している実感／素早く進む実感／大きな成果を達成した実感。 客観的な状況も重要ではあるが、本人にとっては主観がすべて。実感が持てるかは本人次第の部分も大きい、仕掛けとして極力サポートしたい。  特に、ケンブリッジが顧客に与えることができた本質的な価値は、プロジェクト終了後に初めて見えてくる／ケンブリッジが把握できることが多い。プロジェクトの途中や終了後に、意図的に「実感」を全社に伝えることが必要。（サンセットや、アフターストーリーのヒアリング・貢献、支援が終わった顧客との長いつながりなど）
33	カルチャーフィットしなければ採用しない	カルチャーフィットした優秀な人材が、最も採用すべき人材なのは言うまでもない。 その上で、カルチャーフィットしないが優秀な人材と、その逆の人材のどちらかを選べたら、ケンブリッジは後者を選ぶ。 カルチャーフィットしていれば、組織能力が高まるし、（多少時間がかかったとしても）長い目で見れば成長すると信じているからだ。
No	方針	概要
34	採用候補者を特別扱いしない	採用活動のすべての局面を通じて、普段の社員同士の付き合いの延長線上で採用候補者とお付き合いをする。 つまり、 ・1人の人間としてRespectを持って接する（当たり前だが、できていない企業が多い） ・お客さん扱いをして、チャホヤしたりケンブリッジの良いところばかりを見せない ・採用候補者と駆け引きはしない という方針である。  このスタンスを保つことで、ケンブリッジの綺麗事を追求する姿勢を実感してもらえたり、入社後の期待値ズレを防ぐことができる。採用候補者は将来ケンブリッジの顧客やインフルエンサーになり得ることも意識すべきだ。  具体的な行動としては、 ・会社の良いことも改善すべき点も包み隠さず伝える ・社員と同様に、成長を願ってフィードバックする ・なるべく多くの社員とざっくばらんなコミュニケーションをもらう ・ともに楽しく、気持ちよく仕事（3dayJobや面接など）をする などを指す。  この様に接していくなかで候補者に判断してもらい、結果的に辞退に至るなら、ご縁がなかっただけのこと、と割り切る。
<b>F) 人材育成</b>		
35	組織能力向上において最重要のテコは育成である	典型的なピープルビジネス（人材の質こそが競争優位性をもたらすビジネス）であるコンサルティング業を営む以上、組織能力向上の最大の鍵は社員自身が成長することである。一般的な座学トレーニングを開催するにとどまらず、教育内容である方法論の開発、育成を睨んだスタッフィング、意図的なOJT、相互フィードバックの文化など、全方位的な手段で社員を育成する。 また、「ケンブリッジでしか通用しない人材」ではなく「どこでも活躍できる人材」を目標とする。「市場価値があるのでいつでも転職できるが、ケンブリッジは働きがいがあるので辞めない」という状態を目指す。
36	会社は育つ環境を提供する、それを活かすのは社員の自己責任	組織能力向上のために会社は社員が育つ環境を全力で提供する、一方で社員は一人のプロフェッショナルとして「キャリアは自己責任」という意識を保つ必要がある。  どんな能力を伸ばし、そのために何を学ぶか？を考え続け、必要とあらばスタッフィングやトレーニングについて要望を出してほしい。個人は自身の成長に責任をもち、自分が伸ばしたいスキルを見極め、会社が提供する環境を活かしてほしい。  個人が自身の成長に責任を保つ状態こそ、もっとも成長に適した環境なはずだ。
37	転職しなくても、チャレンジし続けられる環境を作る	社員が新しいチャレンジをすること、ストレッチをすることを推奨したい。推奨するだけでなく、必要に応じてサポートする。  社員が望むなら、チャレンジ案件へのトライや、スピンアウトしてスタートアップを立ち上げるなど、やりたいことをやれる／支援できる会社でありたい。
38	新しいサービスや方法論を生み出し、磨き続ける	既存の技術・サービス・方法論に固執してはならない。  常にこれまで取り組んだことのないサービスにチャレンジしたり、別な方法でプロジェクトを成功させる。常に変化するし、常に向上の余地がある。そういった現場でのチャレンジから知を生み出し、方法論に洗練させて拡げ、実践を通じて磨く取り組みを続ける。  それに加え、ケンブリッジにはない方法論を持った人材を迎え、ケンブリッジのプロジェクトに合わせてながら方法論に取り込んでいく（社員として採用することはもちろん、講演や協業などでも）。  新しいことを常に学び、トライし、内省し、言語化しつづけよう。

変更履歴  
2024/7/19

議論の対象	変更内容	議論の経緯、意図
No17 「時間」ではなく「価値」でチャージする	<p>【Before】 単に人の工数を積み上げた時間で対価をいただくのではなく、顧客に提供する価値の大きさを対価をいただく。 現時点で必ずしもできていないが、今よりもっと良いフィーのもらい方（ビジネスモデルそのもの）を模索する。</p> <p>【After】 単に人の工数を積み上げた時間で対価をいただくのではなく、顧客に提供する価値の大きさを対価をいただく。 ここで言う「価値」とは、「目の前のプロジェクトが1歩前に進む」という分かりやすい価値にとどまらず、長期で顧客企業に利益をもたらす要素すべてを含んだ、広い概念である（将来のビジネスの種を見つけることや、顧客社員の成長、プロジェクトでもたらす顧客企業風土への好影響など）。 これは事前に把握しづらく、測定もしにくいいため、顧客に価値を訴求することには困難を伴うが、より良い方法を模索していく。</p>	受け取り方が人によって異なるシーンがあったため、書きっぷりの解像度を上げた。WorkOutでの議論を経て決めた。

議論の対象	変更内容	議論の経緯、意図
No.21 案件比率を5:2:2:1:0の目安で取る	<p>【Before】</p> <p>会社全体として、案件種別のバランスを取る必要がある。例えばいくらチャレンジ案件が組織能力を向上させるといっても、全く経験のない種類の仕事が100%では、組織として問題をかかえることになる。</p> <p>現時点で理想とする比率は以下である。投入人員規模（≒売上規模）での割合。当然ながら組織能力が向上するにつれて比率は見直される（これまでも見直してきた）。</p> <p>5:業務改革の骨太案件（プロジェクト計画～実行まで。後半のPMOも含む） 2:システム開発案件（ケンブリッジが自社開発する案件） 2:チャレンジ案件（新規事業開発、ケンブリッジにとっての新サービスなど） 1:グローバル案件 0:火消し案件</p> <p>【After】</p> <p>会社全体として、案件種別のバランスを取る必要がある。例えばいくらチャレンジ案件が組織能力を向上させるといっても、<input checked="" type="checkbox"/>経験のない種類の仕事が100%では、組織として問題をかかえることになる。<input checked="" type="checkbox"/></p> <p>現時点で理想とする比率は以下である。投入人員規模（≒売上規模）での割合。当然ながら組織能力が向上するにつれて比率は見直される（これまでも見直してきた）。</p> <p>3:ケンブリッジが全面リードする業務改革（プロジェクト計画～実行まで。営業改革や後半のPMOも含む） 2:事業戦略・IT戦略や組織改革、情シスの能力拡大 1:システム開発案件（ケンブリッジが自社開発する案件） 1:チャレンジ案件（新規事業開発、ケンブリッジにとっての新サービスなど） 3:グローバルケイパビリティ案件 0:火消し案件</p>	CMにて経営方針書に対する追加・修正として挙げた意見をもとに修正。

議論の対象	変更内容	議論の経緯、意図
No.5 ケンブリッジにとってのTechnologyとは、ITの目利き力とシステムエンジニアリング力である	<p>【Before】</p> <p>そのためには、ITの目利きや適用のために自社のシステムエンジニアリング力を高めたり、テクニカルアーキテクトの存在が重要になる。</p> <p>【After】</p> <p>そのためには、ITの目利きや適用のために自社のエンジニアリング力を高めたり、テクニカルアーキテクトの存在が重要になる。</p>	CMにて経営方針書に対する追加・修正として挙げた意見をもとに修正。 「システムエンジニア力を高めるための取り組みが自社開発案件を取るだけでは不足してきた感がある」という指摘に対して、指針は経営方針書とは別途検討・定義するが、表現として「システム」のみではなくなることを考慮して見直す。
No.10 新規追加 顧客に対するOurPolicy	新規項目追加	CMにて経営方針書に対する追加・修正として挙げた意見をもとに修正。 「OurPolicyの内容を反映させてもよいのでは」という指摘に対して、経営方針書に追記。
全般	ナンバリングの見直し	上記の「顧客に対するOurPolicy」を差し込んだため、全体のナンバリングを見直し。
No.27 株主より、顧客より、社員を大切にしたい意思決定する	<p>【Before】</p> <p>コンサルティングはサービス業である以上、サービスを提供する個々のコンサルタントがいまいきと仕事を楽しくしていないとサービス品質は上がらない。変革プロジェクトは、モチベーションが低いコンサルタントがいよいよ支援して成功するほど、甘い仕事ではない。</p> <p>つまり、社員を大切にしなければ顧客を大切にできない。同様に社員や顧客を大切にしなければ売上利益が上がらず、株主も大切にできない。顧客や株主のためにも、社員の働きがいを大切にしたい。</p> <p>【After】</p> <p>ケンブリッジはクライアントの成功に向けて、顧客の変革プロジェクトをやり遂げる価値を提供している。変革プロジェクトは、モチベーションが低いコンサルタントがいよいよ支援して成功するほど、甘い仕事ではない。サービスを提供する個々のコンサルタントがいまいきと仕事を楽しくしていないとサービス品質は上がらない。</p> <p>つまり、社員を大切にしなければ顧客を大切にできない。同様に社員や顧客を大切にしなければ売上利益が上がらず、株主も大切にできない。顧客や株主のためにも、社員の働きがいを大切にしたい。</p> <p>ただし、現場で顧客とプロジェクトを実行する1人1人の社員がとことん顧客ファーストであることが、この方針の前提であることを忘れてはならない。</p>	CMにて経営方針書に対する追加・修正として挙げた意見をもとに修正。 「社員は顧客ファースト、経営が社員ファーストを示したい」という指摘に対して、経営方針書に追記。
No.36 キャリアは自己責任	<p>【Before】</p> <p>タイトル：キャリアは自己責任</p> <p>組織能力向上のために会社は全力で社員を育成するが、一方で一人のプロフェッショナルとして「キャリアは自己責任」という意識を保つ必要がある。</p> <p>どんな能力を伸ばし、そのために何を学ぶか？を考え続け、必要とあらばスタッフインテグレーションについて要望を出してほしい。個人が自身の成長に責任を保つ状態こそ、もっとも成長に適した環境はずだ。</p> <p>【After】</p> <p>タイトル：会社は育つ環境を提供する、それを活かすのは社員の自己責任</p> <p>組織能力向上のために会社は社員が育つ環境を全力で提供する、一方で社員は一人のプロフェッショナルとして「キャリアは自己責任」という意識を保つ必要がある。</p> <p>どんな能力を伸ばし、そのために何を学ぶか？を考え続け、必要とあらばスタッフインテグレーションについて要望を出してほしい。個人は自身の成長に責任をもち、自分が伸ばしたいスキルを見極め、会社が提供する環境を活かしてほしい。</p> <p>個人が自身の成長に責任を保つ状態こそ、もっとも成長に適した環境はずだ。</p>	CMにて経営方針書に対する追加・修正として挙げた意見をもとに修正。 「学ぼうと思った時にきちんと学べる環境を用意する、だけど、いつどれをどうチョイスするかは自分次第、という要素を追加したい」という指摘に対して、経営方針書に追記。

2022/2/22

議論の対象	変更内容	議論の経緯、意図
No.27 アサインメントは、プロジェクトの成功と、社員の状況を両立させる		アサインメントポリシーを別途言語化して整理したため、経営方針書の内容を修正。

2021/4/2

議論の対象	変更内容	議論の経緯、意図
公開原則	<p>【Before】 Webにまるっと公開することはしない</p> <p>【After】 Webにまるっと公開する。 なるべく広く広報する</p>	<p>従来「Webサイトに本書をまるごと掲載」を行わない方針だったが、掲載する方針に転換する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多少誤解の余地があるが、むしろそれをきっかけとして私たちの意図を説明する機会としたい</li> <li>・私たちの考え方がいずれ世のスタンダードになるよう、広く訴えていきたい</li> </ul>
No.26 顧客より、株主より、社員を大切に して意思決定する	<p>タイトル・内容を大幅に変更することはしない。微修正</p> <p>【Before】 顧客より、株主より、社員を大切に して意思決定する</p> <p>【After】 株主より、顧客より、社員を大切に して意思決定する</p>	<p>当初「社員が顧客1stなのだから、会社は社員1stで」という案が白川から提案されたが、多少誤解されるリスクがあったとしても、もっと「社員を大切にすることこそ、顧客に良いサービスを提供できる」というメッセージを世に訴えていくべき、という結論になった。</p>
No.15 脱べったり常駐		<p>社員からの提案「リモートワークが浸透したおかげで、だいぶ「べったり常駐」なPJが減ってきている印象です。それだけでなく、もっと「率先して新しい働き方を顧客に提示する」という要素を入れるのがいいように思います」</p> <p>ここから議論が広がり、No13、No15、No28を修正することになった。</p> <p>2020年のコロナにより、働き方が大きく変わったことへの反映</p>
No.13 チームで価値を出す	<p>【Before】 チームで価値を出す</p> <p>【After】 チームの新しい働き方を提案、浸透することも我々の価値である</p>	<p>2020年にリモート会議で集中討議をするなど、ケンブリッジは新しい働き方を積極的に自分たちで試し、顧客に提案してきた。</p> <p>その価値を再確認して中身を大きく書き換えた。</p>
No.15 脱べったり常駐	<p>【Before】 脱べったり常駐</p> <p>【After】 対面/常駐とリモートの良さを組み合わせる</p>	<p>Principle2020までは、べったり常駐を否定する内容だった。今回はコロナを受け、常駐や対面の良さやリモートワークの良さをうまくハイブリッドさせることの価値を訴える内容に変更した。</p>
No.28 多様な才能が、それぞれにFITした 仕方で貢献する	<p>【Before】 多様な才能が、それぞれにFITした 仕方で貢献する</p> <p>【After】 多様な才能、価値観を持った社員が それぞれにFITした仕方で貢献する</p>	<p>「多様な才能」ということで、スキル面にフォーカスしたトーンだったのを、新しい多様な働き方、みたいな価値観の面も重視する内容に変えた。</p>