

ニッポンの評価のミライ

全員査定、サイコロ給…年功序列から脱皮

年功序列、ピラミッド組織、機能不全の成果主義……。従来型の人事評価制度を疑い、独自の道を歩む日本企業もある。キーワードは「納得感」だ。お給料は、社員全員で話し合って決める――。ITコンサル会社「アラクエストテクノロジー」(横浜市)は、1991年の創業からの方針を貫く。副社長の新免玲子さんは言う。「給与こそ一方的に決められたくない評価の最たるもの。経営者ではなく、社員全員の話し合いで納得して決める方法を選びました」

でも、いったいどうやって? 「Happy査定360」と銘打った全員査定は、毎年10月に行われる。まず全社員80人が他の全員について、「見習いたい点」「改善したい点」を实名で記入。社内のサーバーにアップされ、全員が閲覧できる。その後、面と向かって話す「コメント発表会」が開かれる。

続く全体会議では本音トークが炸裂する。「〇〇さんは話のポイントが分かりづらい」「△△さんはプロジェクトマネジャーの割に、ポリシーが見えない」――。若手が年上の上司をばっさり、というのも珍しくないという。

さすがに社内にギスギスしませんか? 新免は首を横に振る。「何ができるかを客観的に話し合う、加点主義がベースにある。その上で、指摘も本音で飛び交うから、納得感も高まります」

全体会議を経て異論が出なくなったところで、全社員の「点数」を決定。独自の計算式に当てはめ、それぞれの給与額が決まる。その金額もすべて公開されるという徹底ぶりだ。

平均年齢33歳の社員たちは、どう思っているの? 東京大学卒で入社3年目の片岡知泰(27)は、「自分の短所を見ないようにしてきていたので、ずばっと指摘された時は、ウツ(ショックには)思いました。でも、後になって言ってもらえて良かったと思いました」

他方、新免は若い世代の変化も感じている。毎年3月末、内定者を集めて「初任給公開オーディション」というイベントを開いてきた。全社員の前で10分間のプレゼンをしてもらい、初任給を提案してもらおう。「先輩たちを納得させられれば、いきなり高給を手にできる。これまでの最高提示額は50万円でした」

だが、今春から金額の自由提案をやめた。プレゼンは続けるが、23万～25万円の間で競わせる手法に変えた。事前にどちらがいかに内定者に尋ねると、全員が後者を選ぶからだという。新免は言う。「自分の価値をアピールして挑戦してやろうという若い人が少なくなってきたように感じます。残念ですが、時代の流れなんですよ」

選んだ同僚5人の評価

自分の働きぶりを見てくれると思う同僚5人を選んで、その人たちの評価で給与が決まる――。求人サイトの運営などを手が

従来の評価は上から降ってくるものだったが、評価する側、される側の両方を体験すれば、納得感が上がると思う――谷口孟史



「5人評価」を導入したアトラエの社員たち photo: Tamakawa Toru

会社の人格にほれて入社した。この人格に裏切られたこと思わない限り、会社に失望はしない――綿引啓太



サイコロ給で注目を集めるカヤックの社員たち photo: Yamamoto Daisuke



Illustration: 100%ORANGE

ける東証1部上場企業「アトラエ」(東京都)は、そんな評価制度に昨年から取り組んでいる。そもそも、2003年の創業時から経営スタイルがユニークだ。会社法で必要な取締役役などをぞいで肩書、序列がない。つまり、課長、部長といった中間管理職がないのだ。上司も部下もないから出世・昇進はないが、昇給はある。

具体的な仕組みはこうだ。年2回、社員は自分の働きを理解していると思う同僚5人を評価者として選ぶ。指名を受けた5人は、①事業にどれくらい貢献したか、②組織づくりにどれだけ貢献したか――という2点だけを評価する。その結果を独自のアルゴリズムにかけて、給与額をはき出す。

社内の反応は上々だ。外資系コンサルから転職した入社3年目の林重衣子(39)は、「自分の所属チームだけでなく、他のチームと一緒に仕事をした人も評価者に選べる。ふだん仕事を見ていない上司に評価されるより、断然、

納得感があります」。うーん、それでも心配だなあ。評価してもらう人に「飯おごるから明日たのむわ」みたいな、談合は起こらないの?

評価プロジェクト責任者の谷口孟史(30)は言う。「制度上、談合を完全に防ぐのは無理。ただ、あしき因習で飲み会で人事が決まっていたようなこともあるわけで、こちら(5人評価)の方が防波堤は築きやすいし、談合のハードルも高くなると思います」

サイコロで決める給与

賞与の一部をサイコロで決めるIT企業もある。1998年創業で東証マザーズ上場のカヤック(神奈川県鎌倉市)。社員約300人の平均年齢は30代。9割がプログラマーなどのクリエイターだ。月末になると「今日はサイコロ給があります」と社内アナウンスが流れる。集まった社員たちは、拳よりも大きい専用のサイコロを一人一人振っていく。

例えば6が出たら月給の6%の額がその月に上乗せされる。3カ月連続で同じ

能力 or 我々の評価のゆくえ 年功?

数字を出すと、さらにお得。6、6、6と出た場合、3カ月目は6%ではなく、倍の「12%」に自動変換されるルールだからだ。昨年最も多い上乗せ額を得た社員の荒賀謙作(37)は「これは大きいです。もちろん、勝負かけています」。まさに「神様任せ」の取り組み。それだけに「めちゃくちゃ頑張ってる月に1月1日が出る、結構ドテツになります」と社員の綿引啓太(33)。

こんなことをするには、理由がある。「人間が人間を評価するなんて、そもそもいい加減。上司の感情ひとつで変わる。だから評価なんて気にするな、ということ」。

執行役員で人事部長の柴田史郎(38)は、そう説明しながら大笑いした。一般的に、会社の方向性にあわせて社員をまとめるために評価がある。会社に個人を寄せっていくから個人の主体性がなくなる。同社にも方向性はあるが、むしろ好きにやってもいい、そこから生み出した何かを還元してくれればいいという。

「上下関係は相当努力していないと、すぐにピラミッド型に戻ります。コミュニケーションを大切にしながら、なんとかやっています」と、柴田は本音をもらした。◎(玉川透、山本大輔)

過度な期待の果て

評価が怖い、「承認欲求」の呪縛

頑 張っている若手に、「期待しているから頼むよ!」と声をかけたら、突然出社してなくなった――。日本で今、そんな笑い話みたいない現象が起きていると同志社大学教授の太田肇(64)は言う。根底にあるのは、人間の根源的な欲求の一つ「承認欲求」だ。

米国の心理学者アブラハム・マズロー(1908～70)の研究によれば、人間の欲求には五つの段階があり、低次の欲求が満たされると、次の高い段階の欲求が現れる。他者から認められたいという「承認欲求」は上から2番目。インスタ映えする写真をSNSにアップして、「いいね!」ボタンをたくさん押してもらいたい



「人在」から「人財」へ ブライアン・シャーマン(米人事コンサルタント)



日本で人事コンサルティング会社「グラマシー・エンゲージメント・グループ」を起業し、グローバル視点から日本企業に助言している。米国の企業と従業員の雇用関係は世界でも珍しい随意雇用(at-will)と呼ばれる法的原則に基づいている。企業は採用時に明示するオファーレターで、差別などの違法性がない限り、事前の通告や理由の開示なく雇用関係を終了できることを明示する。同時に従業員も自己都合でいつでも退社する権利が記されている。ただ、人事管理の観点に加え、法的、倫理的にも慎重に議論を繰り返し、必要不可欠なだけ

解雇の選択をしている。変化が激しいグローバル社会で競争力を維持するためには、リストラの必要性も出る。随意雇用は、こうした時に米国企業の強みになってきた。従業員をHuman Capital(人的資産)と呼ぶ米国企業も出てきた。こうした「企業=人」という評価は日本発祥だ。日本人創業者の多くが、企業の核は人であり、あらゆる人は可能性を秘めており、その成長を後押しすることが企業のためになることを認識していた。この理念を引き継いでいる経営者は今でも多い。素晴らしいことだ。日本ではHRテクノロジーの導入に慎重な企業が多いが、理解できる。システムを提供するIT企業が強調するように、本当に従業員のために技術的なかどうかを見極める必要がある。財産となる人材を私は「人財」と呼ぶ。一方、終身雇用で長らく従業員を守ってきた日本には、ただのだけの「人在」もいる。「人財」を増やし「人在」をなくすことにつながる評価への変化が求められている。◎(聞き手・山本大輔)

高橋潔(立命館大学総合心理学部教授)インタビュー 「不満」は評価の宿命



そもそも人事評価とは、不満と隣り合わせになるのが宿命だ。米国の2人の心理学者が1999年に提唱したダニング=クルーガー効果によると、能力の低い人ほど自分を過大評価する傾向にあるという。こうした人間の心理を反映すれば、人事評価でも、される側8割は、自分の仕事ぶりが平均以上だと思っている。だから、平均的な人に「あなたの仕事ぶりは普通だ」と正しい評価を返したとしても、ほとんどの人は不満を抱くのなのだ。そして、評価する立場の上司の側も不満を抱えている。その歴史は、東洋は驚くほど古い。中国古来の王朝である漢や唐には、「考課」制度と呼ばれる叙位の仕組みがあった。日本にもこれが伝わり、大宝律令(701年)の中に「考仕令」が定められている。近代日本では、二つの大きな転換期があった。一つが1970年代、欧米から輸入した職能資格制度の普及だ。仕事に関わる能力を評価するものだが、実際、能力の評価

は難しい。結局、年功制を織り交ぜ、与えられた仕事でどれだけ経験を積んだかで能力アップと見なした。だが90年代に入り、バブル崩壊で立ちゆかなくなる。企業が回復の起爆剤にしようとしたのが米国の成果主義だった。実際はだいぶ違っていたが、成果を給与に反映するという形だけを取り入れた。欧米のように転職が自由なら、成果が出なければ職場を替えればいいが、長期雇用の日本では、「2・6・2」が想定されていた。上位の2割が組織をひっぱり、中位の6割が支え、2割のできない人がいても成り立つ。だが今は、一握りのスター人材がほとんど成果を上げる。この状況では中間の6割が下流化していく。評価に納得できないのに処遇に差がつけられると、だまされたような気になる。変化のスピードが激しく、目標設定のタイミングも合わなくなっている。だから、評価自体をなくしてしまうという結論になった、と私は考えている。こうした変化は、グローバル化

ITテクノロジーの進化によるビジネス環境の変化が背景にある。しかし、人間が働くのは報酬のためだけではない。会社の雰囲気や自分の成長、やりがいなどを感じるから人は動く。それを所属長と話しあって調整していくプロセスは必要だ。だから、組織に何らかの形で評価は必要だと考えている。ただ、AIなどテクノロジーを使った人事評価は、もはや進めざるを得ない。米国や中国などはかなり先を走っている。最終判断は人間がするとしても、今から率先して導入していかないと、外国人や障害者、高齢者などが同じ職場で働く時代に世界のトレンドに取り残されてしまう。今後、日本の人事評価がめざすべきは、「貢献主義」だと思ふ。成果主義は会社に対して利根的にだけ貢献したかが基準だが、貢献の定義はそれぞれが自由に決めればいい。報酬についても、個人の成果にひもづけるのではなく、会社全体の業績に応じて全員に報いる。そんな仕組みが作り上げられれば、人事評価は真の意味でいらなくなるかもしれない。◎(聞き手・玉川透)

プレゼント企画。5種類のプレゼント(1. 貯金箱、2. サンプル、3. マウスパッド、4. キャップ、5. ドイツのペンシルケース、6. ノート)を各1名にプレゼントします。応募方法や抽選日に関する詳細はQRコードを参照してください。

取材にあたった記者 玉川透(たまかわとおる)と山本大輔(やまもとだいすけ)の紹介。玉川透は1971年生まれ、ウーロン、ペルルン両支局を経てGLOBE記者。山本大輔は1972年生まれ、政治部、アジア総局を経てGLOBE記者。両記者の経歴やGLOBEでの活動について詳しく紹介されている。