

事例 2

サイボウズ

目標に対する実績だけではなく、
行動を通じた学びを個別に評価



◇POINT

1. 目標の達成度のみを評価する仕組みから個別の成長を重視する仕組みへ転換
2. 半期ごとの目標管理面談でチャレンジ目標を設定
3. チャレンジ目標は4つのスキルと1つの「覚悟」からなる行動規範を基準として設定
4. コンピテンシーに関する絶対評価と1年間の成長を考慮して5段階評価を実施

取材：松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 **松田 宏**

I 人事制度の変遷

インターネット・イントラネット用ソフトウェアを手がけるサイボウズは、1997年にITベンチャー企業として誕生後、急成長を続け、現在では東証1部上場を果たしている。従業員数も当初の3人から、220人を超える規模にまで拡大した。同社ではその間、経済情勢や社内外の環境変化に応じて、柔軟に人事制度の見直し・改定を重ねてきている。取締役副社長・山田理氏は次のように話す。

「人事制度の目的とは、より多くの社員に長く働き、成長してもらうことにあります。その観点から、人事制度の根幹部分は変わらないとしても、マイナーな変更は必要に応じて随時行ってきましたし、今後も同様のスタンスでのぞみます」

同社における人事制度の変遷を概観すると、以下のように整理できる。

(第1～4期)

ベンチャー創業直後の時期で、当初は従業員数が

会社概要

設立：1997年8月
事業内容：インターネット／イントラネット用のソフトウェアの開発、販売
資本金：606百万円（2010年1月末日現在）
売上高：連結6,645百万円 単体33,950百万円（2010年1月期）
従業員数：210人（2010年1月末日現在）
本社：東京都文京区後楽1-4-14 後楽森ビル12F
URL：<http://cybozu.co.jp/>

3～5人と少ないため、人事システムの構築も必要とならず、処遇等についてはすべてを社長が個別に決めていた。職務内容と目標とする業績から報酬水準を決め、達成度を個別に評価し、ストレートに処遇に反映させていたという。

従業員数が10数人を数える段階に入ると、社長が全員と密接にコミュニケーションを取ることが困難になり、人事制度の整備が必要となった。検討の結果、目標管理を柱とする成果主義人事制度を導入することとした。

(第4～5期)

売上高やプロジェクトの完了など、具体的な成果

図表1 成果重視型制度における等級区分

それぞれの階層に求めること	
・ J層 一芸をめざす 自立と成長と伝承の実現	...
・ S層 伝承・チームワーク	M1
・ M層 全社的行動・思考	S3
	S2
	S1
	J4
	J3
	J2
	J1
	BN 360

を目標として設定し、その達成度のみで評価点をつけるというシンプルな方式であった。しかし、高い目標を掲げる社員は実際に高い成果を上げて達成率が低くなる、実現可能な目標を掲げる社員の達成率が高くなる、上司の個人的な視点による恣意的な判断によって納得度の低い評価が多くなる、などの問題も生じていた。

(第6～8期)

より客観的で納得性の高い評価を行うため、目標の達成度評価の比率を100%から60%に引き下げ、その他に市場評価を30%、360度評価を10%の率で組み込んだ。

市場評価とは、いわば社内の人材市場価値評価であり、プロジェクトマネジャーが自分のプロジェクトに来てほしいと思う人材かどうかを判定するもの。具体的には、プロジェクトマネジャーが対象者に「キテキテカード」というカードを発行し、その枚数で評価するものである。また、360度評価は、本人の周囲にいる上司以外の社員からランダムに選んだ5人の評価者が、それぞれの立場で本人の仕事ぶりに関する10項目について評価するものである。

だがその結果として、従業員の評価に直属の上司が60%しか関与できないため、従業員が自分の評価結果に納得できない場合に上司に理由を聞いてもわ

かりにくいという問題が生じた。自分はどのように仕事に取り組んだらよいのか、だれをみて仕事をしたらよいのかがわかりにくくなってしまったのである。そのため、上司への信頼感が低下し、社内の一体感が希薄になってしまったという。

(第8～11期)

従業員数も100人を超えたが、急成長により人材不足はより深刻になっていた。そこで改めて原点回帰を図り、上司が部下一人ひとりをきちんとみていく制度への見直しに取り組んだ。結果そのものよりもコンピテンシーを評価する「成果重視型制度」(PS制度)の導入である。目標を達成したかどうかだけではなく、積極果敢にチャレンジし、失敗してもそこから次の成果に結びつく何かを学び、成長したことを評価すべきだという考え方による。

また、それまでは達成度による年俸の昇給ランクが120段階も設定されていたが、それぞれの段階と仕事との関係を明確に定義することができなかったため、コンピテンシーを定義し、10段階のシンプルな等級制度に集約した。個人の視点で仕事をする「J」層、チームの視点で仕事をする「S」層、全社的な視点で仕事をする「M」層の3層に区分、さらにJ層は4段階、S層は3段階、M層は3段階に階層区分されている。S層は管理職で、M層は経営

図表2 Action5シートのイメージ

Action5シートは今後、改定の可能性あり。

レベルである。

(第11期～現在)

従業員数が150人を超え、さまざまな価値観や個人的な事情をもつ従業員に長く働いてもらうため、会社が多様な働き方を提供する必要性が高まった。そこで、PS制度に加えて「年功序列型制度」(DS制度)を併存させることとした。長く働いてもらうためには、周囲とも協調しながら、自分の役割をきちんとまじめに遂行することが大切であるという考え方から、とくに取組姿勢と勤怠を評価する制度である。

等級制度ではなく、細分化された賃金テーブルに即して、評価結果に基づき月給の昇給額を決定する。

賞与は売上高予算比率を算定指標とする業績連動型賞与(算式は全社員共通)としている。成果重視型は裁量労働制が適用されている。

両制度に関しては毎年1回、個人の判断でいずれ

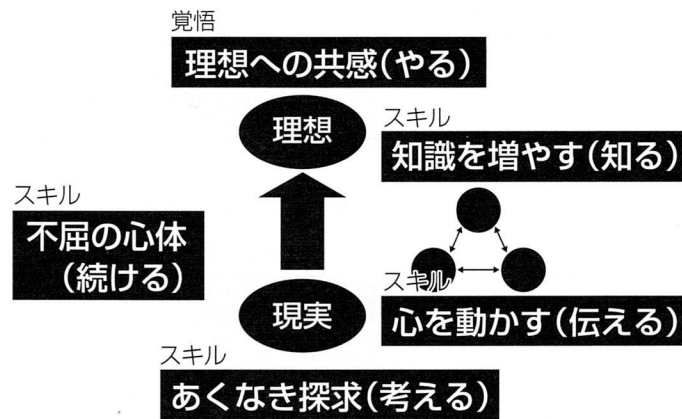
かの制度を選択することができる仕組み。

「出産・育児の期間など、一時的にライフ重視の年功重視型を選択し、子どもの手が離れたらまた成果重視型に戻るといった例が多いと思います。将来的には中高年層の従業員が介護のために年功重視型を利用するケースも増えるかもしれません」(山田氏)

II 目標管理～評価制度の概要

以上のような変遷をたどった同社の評価制度は、「合理性と従業員に対する明確なメッセージ性を常に意識するとともに、個々の多様な価値観や事情などにきめ細かい配慮を行うもの」(山田氏)として改善されてきたことになる。その意味で、成果重視型と年功重視型とでは、評価に関する考え方も明確に区分している。

図表3 Action5 (役割を遂行するための行動規範)



1. 成果重視型

成果重視型においては、半期ごとに上司・部下間で目標管理面談を実施し、Action 5シートを使用して目標を設定する(図表2)。半期ごとのチーム目標(チーム内での役割)、個人目標(個人としてのチャレンジ)を設定、期末に実績と本人・上司コメントを記入するもの。本人コメントは、実績に対する検証結果と今後の対策を記入することで、本人が何を学んだかが確認できることになる。

同社では、人事評価のベースとして以下のようにAction 5(アクション・ファイブ)と呼ぶ、4つのスキルと1つの「覚悟」からなる行動規範を策定している(図表3)。

- ①理想への共感(やる)(覚悟):理想に共感し、理想に向かって課題を実行する。
→ チームのためにどれだけ行動したか
- ②あくなき探求(考える)(スキル):問題を深く探求し、課題を設定する
- ③知識を増やす(知る)(スキル):役割を果たすために必要な知識を身に付ける
- ④心を動かす(伝える)(スキル):周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い、相手の行動を引き起こす
- ⑤不屈の心体(続ける)(スキル):任せられた役割をやめずに取り組み続ける

とくに「覚悟」を盛り込んだ点に、同社の姿勢が表れている。「覚悟とは、チームへのコミットメントの度合いです。スキルは本人の努力によって増減するものであり、覚悟は本人の選択によって増減するものだという位置づけです。両者がそろって初めて、会社への貢献が可能となるのです」(山田氏)。つまり、同社における人事評価の軸は次のように表すことができる。

●信頼 = 能力

●能力 = スキル × 覚悟

同時に、目標管理においては、アクション・ファイブの5項目に即して目標を設定することになる。「実績だけではなくプロセスを重視します。たとえば、人事担当者が『新卒を20人採用する』という目標を設定すれば、そのために必要な行動を細分化し、具体的に記入します。期末には、本人がどのような行動によってどのような実績をあげたのかが明確になるわけです。仮に実績が目標に届かなくても、行動を通じて何を学んだかを重視します。むしろ、失敗から何を学ぶかが大切だと考えています」(山田氏)

評価は年1回、5段階評価の結果が昇給・昇格に反映される。等級別に求められるコンピテンシーに関する絶対評価(V・S・D)、Sにおける相対評価(S・A・B)。さらに、1年分のAction 5シートの内容が加味される。「以前は相対評価を採用し

図表4 成果重視型制度における評価区分

階 層		給 与	
V	ヴァージョン アップ	該当する階層の給与へ変更	
S	ステイ	S	年間12万円昇給
		A	年間6万円昇給
		B	昇給なし
D	ダウン	該当する階層の給与へ変更	

図表5 年功重視型制度における評価区分

評価	昇給額
S	年間91,200円昇給
A	年間45,600円昇給
B	ステイ

3段階の相対評価

テーブル例	
D	
D	
D	
D	
...	...
D5	
D4	
D3	360
D2	
D1	

ていましたが、個別の成長をみていくという発想にそぐわない面があります。成長したかどうか、つまり、能力発揮に対する期待感を処遇に反映させるために絶対評価としたのです」(山田氏)

絶対評価では、1つ上の階層に昇格するヴァージョンアップ(V)、現在の階層にとどまるステイ(S)、1つ下の階層に降格するダウン(D)の3段階評価。さらに、ステイ(S)の場合、昇給を伴うS・A評価と、昇給のないB評価に3区分される。ダウン(D)や2階層以上の抜擢は制度的には存在するが、実際に適用したことはないという(図表4)。

2. 年功重視型

一方、年功重視型においては、Action 5 面談は実施するが、目標管理は適用しない。期末に取組姿勢と勤怠に関する3段階(S・A・B)の相対評価を行い、昇給に反映させる。Bは昇給のないステイである(図表5)。

III 効果と今後の方向性

現在の制度を導入するに際しては、地方オフィス(大阪、松山)および海外拠点(上海、ベトナム)を含む全従業員に対する研修を20回以上も実施し、理解を深めてもらった。「海外においても、サイボウズという会社の理想に共感してもらえる人に長く働いてもらいたい」(山田氏)との考えから、海外拠点における人事制度についても、時間をかけて統一していく予定である。

「評価制度の目的は、本人の成長、チームとしての原資の分配という2つがあると考えています。いずれにしても、個々が成長しながら長期間働いてもらいたいということが、人事のポリシーです。その意味では、目標管理を通じた成長支援、ライフステージごとに選択できる成果重視型・年功重視型制度、育児・介護との両立支援など、当社の人事制度

はすべて共通の考え方に基づいています。今後も根幹は変わらないとしても、必要に応じて、随時改善・修正等を重ねていきたいと思えます」と山田氏は話す。

なお、同社には、階層別・職種別の研修制度であるサイボウズユニバーシティを設けており、それぞれ必修科目、選択科目、自由科目を通じて知識・スキルを習得できる。併せて、会社が推奨する資格取得のためのテキスト代や受験料を会社負担としている。育児等による休業中にもサイボウズユニバーシティの講座を受講することができる。

このように、従業員の長期勤続と成長を第1の目的に掲げる同社では、社員が安心感をもち、能力を発揮することができているといえる。新卒採用にお

いても、このような同社の理想に共感し、自己実現を図りながら成長できる人事制度に魅力を感じる学生の応募が増えているという。

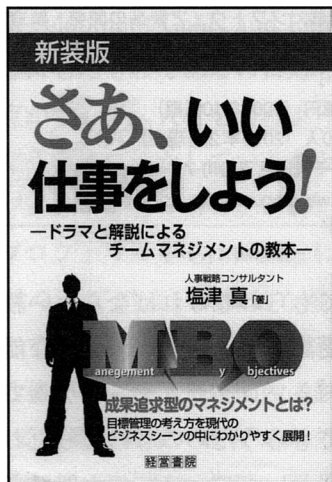
Comment

目標管理における実績のみを評価し、報酬に反映させた時期もありましたが、短期的な結果だけに関心が向き、中長期的な成長に結びつかないというデメリットがありました。年功序列の考え方では評価と報酬が分離されているため、安心して仕事に注力し、結果として成長につながるというメリットがあると思います。いずれのメリットも考慮しながら、必要に応じて評価制度を是正していきたいと考えています。



サイボウズ株式会社
取締役副社長

山田 理氏
(やまだ・おさむ)



四六版/250頁
定価1,365円(税込)

新装版 さあ、いい仕事をしよう!

一ドラマと解説による
チームマネジメントの教本

人事戦略コンサルタント 塩津 真 [著]

本書は、「成果主義」および「目標管理」の意味とそのプロセスを、第一線で仕事をする管理職に的確に理解いただくことを目的としています。そのため、実務書とは思えないくらい容易に読めて理解できるよう「目標管理のマネジメントプロセス」に沿って「ドラマ」仕立てになっています。そして、ドラマへの「解説」を通して、マネジメントの意味と方法が分かるように整理されています。

人事スタッフおよびラインの管理職にお勧めの一冊です。

上記書籍の内容・ご注文は、下記の『経営書院』へお願いします。

(株)産労総合研究所 出版部 **経営書院**

TEL 03-3237-1601

FAX 0120-73-3641

ホームページアドレス <http://www.e-sanro.net/>

(フリーダイヤル)