

「攻めの評価制度」で急拡大

# 中小企業だからこそ、徹底的に寄り添う

「株あしたのチーム」代表取締役社長

高橋恭介



**Kiyosuke Takahashi**  
1974年、千葉県生まれ。東洋大学経営学部卒業後、興銀リース㈱へ入社。リース営業と財務に携わる。その後、設立3年目のベンチャー企業、プリモ・ジャパン㈱に入社。数十名だった従業員が500人規模へ躍進した同社の副社長を務め、人事にも深く携わる。台湾子会社代表も歴任。2008年、株あしたのチームを設立。13年、徳島県三好市にサテライトオフィスを開設した。著書に「社員を大切にしたい会社」の人事評価(PHP研究所)。

多くの企業がひしめく「人事評価支援サービス業」で、業績を伸ばし続けている会社がある。それが「株あしたのチーム」だ。競合がひしめくなか、差別化に成功し業績を上げ続けている理由は何か。創業社長である高橋恭介氏に、その「伸び続ける秘密」についてうかがった。

取材・構成：杉山直隆 写真撮影：まるやゆういち

## 創業から六年弱で千社以上の顧客を獲得

「あしたのチーム」――変わった社名だとよく言われますが、「目指すゴールや役割分担が明確になっていて、社員一人ひとりがゴールに向かって最大限のパフォーマンスを出そう」として、社員が仕事に対してワクワクした気持ちを持っている。そんな「最高のチーム」をつくるための会社」という意味が込められています。

具体的には、主に中小・ベンチャー企業を対象とした人事評価制度構築のサポートを手がけています。二〇〇八年設立の、業界では後発の部類に入る企業ですが、多くの企業に支持され、六年弱で千社以上のクライアントを獲得することができました。支持しただけで最大の理由は、弊社の人事評価制度が「中小企業の実情にマッチしている」からだと思っています。

近年の雇用環境は、アベノミクスにより買い手市場から売り手市場へと大きく転換しました。有効求人倍率はついに一倍を突破。バブル期と同じ水準まで戻してきました。首都圏だけ見れば、有効求人倍率は一・五倍に

達しています。

このような環境下では優秀な人材の採用が難しいだけでなく、自社の優秀な人材の流出も防がねばなりません。そして、そのために不可欠なのが、社員、とくにハイパフォーマンスの働きを正当に評価する人事評価制度なのです。実際、感度の高い中小・ベンチャー企業の経営者ほど、人事評価制度の重要性に気づき、その構築に乗り出している企業は少ないのが現状です。

とくに多いのが、大手企業の人事評価制度をそのまま導入して失敗するパターン。というのも、大手企業の評価制度は、成果主義といっても表面的で、社員一人ひとりの頑張りを細かく評価するようになってきていないのです。大手企業は安定感もあり、福利厚生も充実しており、細かく評価しなくても不満が出にくいのです。ところが、中小・ベンチャー企業ではそうはいきません。自分の頑張りを正しく認めてほしいと考え、五千円の基本給アップにも敏感に反応します。とくに、営業以外の職種の人には頑張りが数字に表われないため、評価に不満を持ちがちです。大手の評価制度では、

その不満に対応できません。社員のうちほんとうに優秀なのは上位二割だけ、などとよく言われますが、評価制度に納得感がないと、この上位二割の人材から離れていきます。社員の働きを正しく評価できる制度がない会社は、淘汰されると言っても過言ではないでしょう。

## システムを売るだけでなく運用支援にもこだわる

そうした中小企業に合った人事評価制度の運用支援を行なうことが、私たち「あしたのチーム」の強みです。

人事評価制度というと、評点のつけ方だけがクローズアップされがちですが、それは一つのプロセスに過ぎません。部下が

どう頑張ってもらいたいかを上司と部下が話し合い、明確な行動目標に落とし込み、その目標が達成できるように、上司が伴走しながらフォローする。一定期間ごとに達成度をチェックし、反省したうえで、新たな行動目標を立てる。そうしたPDCAを回す一連のメカニズムが「人事評価制度」です。

それを踏まえて、私たちが提唱しているのは、独自のコンピテンシー(できる社員の行動特性)を用いた人事評価制度です。弊社では、マスター化した八群七十五項目のコンピテンシーを確立しました。一例を挙げれば、「傾聴力」「ムードメーカー性」「コスト意識」など。どんな業種や職種でも活用できると自負しています。会社の目標を踏まえながら、社員一人ひとりに合ったコンピテンシーを選び出し、行動目標を設定します。

中小企業の場合、評価の間隔も短いほうがいい。そこで四半期ごとに評点をつけ、半年ごとに、二回の評価の平均点で、給与の査定をします。こうすれば、数字に表われにくい仕事をしてい

## 成長の3つの理由

- 1 大企業にはない「中小企業」の悩みに特化
- 2 仕組みを売るだけでなく、きめ細やかな運用支援を
- 3 「本気で世の中を良くする」という社会性

われにくい仕事をしてい

る人でも細かく評価でき、納得感が出ます。また社員の成長を促すことができ、パフォーマンスを引き出せるというわけです。弊社では、このコンピテンシーを活用した人事評価制度がすぐに導入できるよう、人事評価制度ASP「コンピリーダー」を提供しています。ネットでアクセスして利用するWebシステムで、これを使えば、新たにシステムを開発する必要もなく、簡単にコンピテンシーを使った評価システムを導入できます。

ただ、弊社ではシステムをただ売って終わり、ではありませぬ。システム導入後のさまざまな運用支援もまた、満足度をいただいている理由の一つです。たとえば、全社員の行動目標の添削です。本来、添削は中間管理職の役目であり、考課者研修もしますが、さらに第三者の立場からバックアップをするのです。依頼されれば、上司と部下の間で行なわれる中間面談に同席もします。また、書類の提出が遅れている従業員に電話をかけて催促する、といった細かいサポートも行ないます。

こうしたサービスには一千万円単位の金額がかかることも少なくありませんが、弊社では制

## 起業前に痛感した「評価制度の大切さ」が原点

私がこのビジネスを始めた理由は、私自身が人事評価制度の重要性を痛感したからです。

私は起業前、ブライダルリングを専門に手がけるプリモ・ジヤパンという会社の副社長を六年間務めていました。入社当初は四店舗だったのを、二年半で全国六十店舗・正社員五百人に拡大したのですが、

その過程で、優秀な社員が次々とやめていくという問題に直面しました。その原因を探る中で行き着いたのが、評価制度の不備でした。そこで新たな評価制度を導入すると、離職率が大幅に下がったの

です。そしてその制度を元に作られたのが、弊社が今提供している人事評価制度なのです。私は企業の成長には、「社会性」が不可欠だと信じています。今、世の中で「ブラック企業」や「メンタルヘルス」の問題が取りざたされているのは、人事評価制度の不備という要因も多々あると思います。この人事評価制度を広めることは、そうした問題を減少させ、世の中を良くすることに繋がると本気で考えています。今年度中に東京、大阪、徳島サテライトオフィスに加え、札幌と福岡、そして海外にも営業拠点を開設する予定です。こうして仲間を増やしなが



「社員を大切にしたい会社」の人事評価

高橋恭介著  
PHP研究所  
定価1,620円(税込み)

高橋社長が提唱する、中小企業にほんとうにマッチした「人事評価制度」が詳しく書かれているのが本書。8群75項目のコンピテンシーについても詳しく紹介されている。

「人に勧めるからには、自分たちがまず実践しなくてはなりません。この評価制度は創業当時、まだ社員が3人の頃から導入しています。こうして実際に効果を感じているからこそ、お客様にもお勧めできるわけです」(高橋氏)