

経営戦略と適合した人事評価制度実現に向けた取組み

— マテックス株式会社の事例研究 —

陰 山 孔 貴¹
矢 寺 顕 行²

1. はじめに

本稿の目的は、経営戦略と人事評価制度との整合性を実現するために、どのような改革や運用が実際の企業で行われているのかを明らかにすることである。

人事評価制度改革については、成果主義の導入をはじめとして多くの研究が過去からなされてきている（たとえば、高橋，2001；石田，2006；服部，2016；服部・矢寺，2018）。しかし、これまでの先行研究の主な焦点はどのような制度が企業に導入されたかについてであり、企業の成長に応じた人事評価制度改革や新たな人事評価制度の実施が具体的に記述された研究は少ない（矢寺，2018）。

また、人事評価制度改革の議論は、90年以降から行われてきた戦略的人的資源管理論（SHRM：Strategic Human Resource Management）の議論を始めとして、外部環境や他の人事制度との整合性に注目が集まり、結果として外部の状況に合わせて人事評価制度を適合させるというロジックで展開されることが多い。例えば、成果主義の導入の議論は、日本の経営と旧来呼ばれてきた能力主義管理が社会環境にうまく適合しなくなり、行われていることが多い。しかしながら、実際に企業は外部環境に従ってのみ、自社の人事評価制度を改革するわけではない。具体的には、社内で生じた必要性からその人事評価制度改革が行われる場合もあり、その場合はそ

の関係性の元で改革を捉える必要がある。しかし、従来の人事評価制度改革の議論は、外部環境と人事評価制度の関係性に焦点をあてた研究が多く、社内状況との関係性に焦点をあてた研究は少ない。

そこで、本稿では、窓のガラス卸売業を営む企業であるマテックス株式会社の人事評価制度改革に注目して研究を行う³。研究対象として同社を選択した理由は、創業から90年がたつ老舗企業でありながら、改革の必要性が外部環境の急激な変化によるものではなく、人事評価制度改革の出発点が社内では生じているためである。より具体的には、同社の三代目社長となった松本浩志氏が掲げる「コア・バリュー経営」を実現させることが出発点となっているためである。なお、同社が掲げる「コア・バリュー経営」とは、その企業らしさ・価値観を重視し、それらを従業員と共有し、経営を行っていく経営方法のことである。

2. マテックス株式会社の事例

2-1. マテックス株式会社の概要

本稿で研究対象として選択したマテックス株式会社（以下、マテックス）は従業員数253名⁴の窓のガラス卸販売業を営む企業である。同社は、1928年初代社長松本義雄氏が松本硝子店を創業したことに始まる90年の歴史がある企業である。現在の社長である松本浩志氏（以下、松本氏）は同社の三代

1 獨協大学 経済学部経営学科 准教授

2 大阪産業大学 経営学部経営学科 准教授

3 調査方法は松本氏に対するインタビュー調査である。本調査は2017年2月14日（火）13：00～15：00、2017年10月27日（金）14：00～16：00、2018年7月27日（金）10：00～12：00、2018年10月12日（金）10：30～12：00、池袋にあるマテックス株式会社の本社で行なった。また、本稿の作成にあたっては、同社ホームページや提供いただいた資料も参考にしている。

4 平成30年4月1日時点。マテックス株式会社ホームページより。

目の社長であり、2009年に就任している。

同社の売上高は135.5億円（平成29年度）⁵であり、ガラス卸販売市場は成熟市場であると言われる中、売上高・利益を年々拡大させている企業である。また、社会活動にも力を入れている企業であり、多くの賞も受賞している。たとえば、2010年11月には「市民が選ぶCSR大賞」を受賞、また2012年2月には「低炭素杯2012」を受賞している。同社の本社は東京 池袋にあり、その他の営業所・拠点も全てが関東にある企業である。

2-2. 経営理念・存在意義（コア・パーパス）・共有すべき価値観（コア・バリュー）

2009年に松本氏が90年続く企業の3代目の社長に就任するにあたってまず考えたのは、これから自社をどのような会社にしていけば良いのか、という点であった。そこで、松本氏は就任時点で90年間も続いていた同社の良きエッセンスを抽出しようと、同社のOBや同社に勤務する目上の先輩たちに話を聞いて回ることを行なった。さらに、今後さらなる企業の発展を目指し、新たな人材を迎えていくためにも、ただその過去のエッセンスを抽出するだけでなく、その新たな人材にあうような基軸となるものが必要だと考え、新たな5つの経営理念を制定した。

これ以前から同社には経営理念があったわけだが、十分に浸透している状態であったのではなく、ある意味形骸化しているところもあった。そこで、松本氏は従来とは異なる新しい5つの経営理念を就任とあわせて制定したのであった。

上記の新しい5つの経営理念は同社がこれから何を最も大切にしていくのかという事柄であり、この経営理念の制定後、これを従業員に浸透させるために松本氏は対話重視で営業所・拠点を回り、ひざ詰めで従業員に語ることを行っていく。ただ、これだけでは新たな経営理念の浸透は不十分な状態で終わってしまうように松本氏は感じ、またそれをどのように加速していくべきなのだろうかと日々考え、他の企業の調査を行っていく。

図表1 マテックスの5つの新しい経営理念

1	窓をつうじて社会に貢献する
2	「卸の精神」を貫く
3	浮利を追わず堅実を旨とする
4	信用を重んじ誠実に行動する
5	人間尊重を基本とする

出典：マテックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

「この経営理念の浸透をどう加速させるかを考え、海外の事例などを調べていくうちに、「コア・バリュー経営」に出合ったのです。経営理念はいわば生まれつきの骨格のようなもので、コア・バリューは筋肉や体質のようなものと考えました。つまり、常に鍛えて改善していくことができ、しなやかな組織をつくることができると。経営理念をドライブさせていくために、きちんとしたコア・バリューを持ちたいと考えました。そこで、コア・バリューは社員に考えてもらおうと思ったのです。理念は、私が歴史や先輩の話を基に抽出しましたので」⁶

なお、先述した通り、同社が掲げる「コア・バリュー経営」とは、その企業らしさ・価値観を重視し、それらを従業員と共有し、経営を行っていく経営方法のことであり、コア・バリューとは従業員が共有すべき価値観のことである。

2-3. マテックスの存在意義（コア・パーパス）と共有すべき価値観（コア・バリュー）

これらの結果、同社の存在意義（コア・パーパス）（図表2）と従業員が共有すべき価値観（コア・バリュー）（図表3）が松本氏の社長就任から4年が経過した2013年に制定される。

図表2 マテックスの存在意義（コア・パーパス）

地域事業者と共創し、生活社会の豊かな住まいづくりのソリューションをお届けする
--

出典：マテックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

5 マテックス株式会社ホームページより。

6 2017年2月14日（火）13：00～15：00に池袋にあるマテックス株式会社の本社で行なった松本氏へのインタビューより。

図表3 マテックスの10の共有すべき価値観（コア・バリュー）

1	お客様の真のよろこびを追求する 数字では表せない領域に「感動」はある
2	「オープン」「フェア」かつ「温かみのある」人間関係 チームの和を育む最大の力は「仲間」
3	「成功」「失敗」から考え、学ぶ 平等に約束されていることは「成長」 その過程を重視し見守る
4	「賞賛」「感謝」はすることに価値がある 「いいね!」を増やす
5	ポジティブに考え、挑む 「どうなるか…」より「どうするか」を追求する
6	地図のない領域に足を踏み入れる 新しいことに興味を持ち、情熱と創意工夫で切り拓く
7	チームの多様性を大切にする 聞く耳を持つ、相手の考えを尊重する
8	率先して楽しむ 「場」をつくり、「雰囲気」をつくる
9	組織の一員である以前に、一人の人間として正しいことを追求する 「誰が言うか」ではなく「何を言うか」を大切に
10	マテックスが誇る最高の品質は「信頼」 世代を超えた関係は「信頼」の上に築かれる

出典：マテックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

この制定まで松本氏の社長就任から4年もの歳月がかかっているのは、同社の「コア・パーパス」と「コア・バリュー」は経営者の松本氏のみが考えたわけではなく、従業員との対話の中から生まれたものであるためである。特に、「コア・バリュー」については、200以上集まったものから精査が行われ、上記の10項目にまとめられたものである。

2-4. リーダーシップ・スタイルの変革

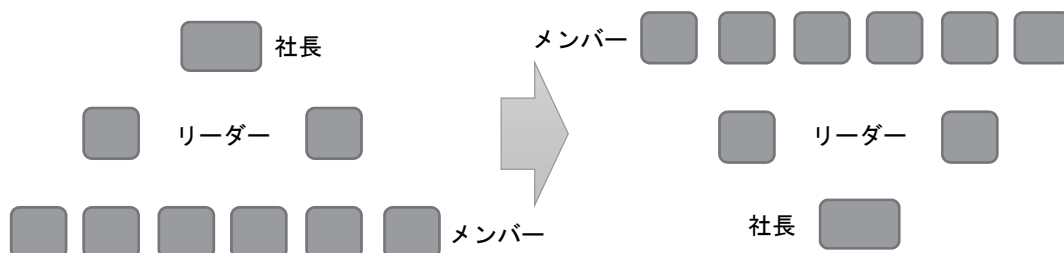
「コア・パーパス」と「コア・バリュー」の制定と同時期に松本氏が行ったのが、リーダーシップ・スタイルの変革である。

どちらかといえば、同社は過去からトップダウン型の経営が行われてきた企業であった。しかし、変化する社会の中で同社が長く生き残っていくために

は、従来のトップダウン型の経営ではなく、従業員一人ひとりが考え、行動し、対応する経営が必要であると松本氏は考えた。そのためにリーダーシップ・スタイルの変革が必要だと考え、変革に取り組んだのである。

より具体的には、松本氏は、2012年から社内のピラミッド構造を逆の三角形にイメージし直し、組織の上に立つ人材が部下を見守り、彼らの仕事をサポートする役割として位置付け直していく⁷。これまでは組織の上に立つピラミッドの上位の人材の決定無しには物事は進まないといった構造になっていたが、逆三角形の構造にし、上位の人材がサポート役になることによって、従業員全員が自らの役割を果たせるよう組織を作り上げようと考えたのである（図表4）。

図表4 マテックスのリーダーシップ・スタイルの変革（概念図）



出典：マテックス株式会社提供資料をもとに筆者作成

7 このリーダーシップの考え方は、「サーバント・リーダーシップ」と呼ばれている（Greenleaf, 1977；金井・池田, 2007）。

以下、松本氏のコメントである。

「硬直している上司の姿はこれからの時代には望ましくありません。上に立つ人ほど自分が底辺にいてしっかり支えるのだという考え方でチーム作りをする必要があると思います」⁸

ここで重要なのは、リーダーの育成である。組織構造を逆三角形に形を変えたからと言って組織がそのまま機能するわけではない。各リーダーもその考え方を共有しなければ、この逆三角形の組織構造はうまく機能しない。

2-5. リーダーの育成と価値観を共有する仕組みづくり

同社がリーダー育成をする上で取り組んでいるのが、松本氏とリーダーメンバーが「答えのないテーマ」について考え方を議論し合い、価値観を共有していく「場」の設定である。同時に、これは、同社が掲げるコア・バリュー経営をすすめる施作の一つでもある。

この議論の場は、毎月2回、1時間ほど、リーダーメンバーの20～25名が参加して行われる。テーマの題材には書籍や雑誌記事、時には映画のワンシーンなどが用いられ、参加メンバーがそれぞれの考えを出し合いながら、価値観の共有を図っていく。

ここで重要なのは、ディスカッションによる価値観の共有は、リーダーシップ・スタイルに大きく関わってくるという点である。組織構造を設計する際

の重要な鍵は、それらを実際に運用していく人々の価値観にある。

また他にも同社では価値観の共有をすすめる「場」として、「経営理念浸透café」「コア・バリューを楽しむ夕べ」「マテックスLIVE」「スイッチ・アクセルミーティング」といった各種イベントが定期的実施されている（図表5）。これらの各種イベントを定期的実践することによって松本氏とリーダーメンバー間、さらには従業員との価値観の共有をはかっているのである。

2-6. コア・バリュー経営と人事評価制度

上述してきたようにコア・バリュー経営を行うには、従業員に価値観の共有を図ることが必要であるが、先の様々なイベントと共に、その仕組みとして機能しているのが同社の人事評価制度である。

同社における人事評価制度は、従業員の評価を行うだけでなく、価値観の共有をも目的として設計されている点に特徴がある。その詳細について以下に述べていく。

2-6-1 役割責任等級制度

松本氏の就任以前の同社の人事評価制度は、「年功給」を基本として、従業員の能力を格付けした方式がとられていた。また、あわせて比率は少ないが一部、執務態度でも従業員の評価がなされていた。つまり、仕事の成果とは切り離された評価で従業員の給与が設定されていたわけである。

これを、松本氏の社長就任後は、執務態度は評価項目からはずし、従業員の能力に加え、従業員個々

図表5 従業員が価値観を共有する「場」の例

イベント名	内容
経営理念浸透café	社長と社員がお茶を飲みながら仕事の社会性の高さや存在意義について語り合う
コア・バリューを楽しむ夕べ	互いのいい仕事を仲間の前で伝え合い、職場に活気をもたらし、働きやすい環境作りを行う
マテックスLIVE	会社の存在意義や自分たちの仕事のあり方について、ワークショップやセミナーを通じて考える全社参加型のイベント
スイッチ・アクセルミーティング	上・下期に開催される「観劇セール」「マテックスフェア」を盛り上げ、成功に導くために団結を促すイベント

出典：マテックス株式会社ホームページをもとに筆者作成

8 2018年7月27日（金）10：00～12：00に池袋にあるマテックス株式会社の本社で行なった松本氏へのインタビューより。

に与えられた役割と責任を明確化し、それらを個々の従業員が果たしているかという点で評価する人事評価制度に変革を行なったのである。

より具体的には、松本氏が就任して以来、人事評価制度には「役割責任等級」制度が導入されている（図表6）。ここでいう役割責任等級制度とは「社員一人ひとりの役割責任を明確にし、会社が掲げる目標・計画を組織の力で達成しようという等級制度」である。同社の役割責任等級は、下記のように6段階の等級に職種・階層別に定義され、個々が格付けされるものである。

同社では、この役割責任等級制度にしたがって、目標チャレンジ制度とコンピテンシー評価制度の2つの側面から現在、人事評価が実施されているのだが、この2つの評価制度は等級に応じてそれぞれ

（図表7）のような比率設定がされており、業績評価（目標チャレンジ制度）と能力評価（コンピテンシー評価制度）のバランスが図られている。

なお、この比率設定は（図表7）に示されているように順次変更がなされており、現在でもブラッシュアップが続けられている。

2-6-2 目標チャレンジ制度

同社の目標チャレンジ制度は、いわゆる目標管理制度に近い制度である。目標は部下が自ら設定し、上司との対話の中で合意され決定される。

同社の目標チャレンジ制度において、上司と部下の間の対話で決められる目標は具体的で客観的にその成果を判断できるものでなければならず、可能な限り数値で表現される。さらに業績に関する目標

図表6 役割責任等級制度

等級	役割呼称	役割責任レベル	役職
Ⅵ	部門統括責任職	全営業ライン部門の統括責任者・スタッフ	取締役本部長・取締役部長
	部門管理責任職	複数部門の統括責任者・スタッフ	取締役所長
Ⅴ	部門管理責任職	担当部門全体の管理責任者やスタッフ	所長・部長・センター長
	部門管理専門職		
Ⅳ	業務管理責任職	課レベルの業務管理責任者やスタッフ、専門職のグループ責任者	課長・グループ長
	業務管理専門職	専門的技能に長けたスタッフ（マネジメントは含まない）	スペシャリスト
Ⅲ	業務推進責任者	複数の定常業務を含む計画的・応用的仕事	係長
		専門的知識や判断を要する	
Ⅱ	担当職	応用動作を伴う比較的定常的な仕事	
Ⅰ	担当職	指示された仕事を忠実に実行する定型的・補助的な仕事	

出典：マテックス株式会社提供資料より筆者作成

図表7 等級別の比率設定（以前と現在の対比）

等級	役割呼称	役職	業績評価 （目標チャレンジ制度）	能力評価 （コンピテンシー評価制度）	職務態度評価
—	—	—	以前→現在	以前→現在	以前→現在
Ⅵ	部門統括責任職 部門管理責任職	取締役本部長・ 取締役部長・所長	70% → 80%	30% → 20%	0% → 廃止
Ⅴ	部門管理責任職 部門管理専門職	所長・部長・ センター長	60% → 60%	40% → 40%	0% → 廃止
Ⅳ	業務管理責任職 業務管理専門職	課長・グループ長 スペシャリスト	50% → 50%	40% → 50%	10% → 廃止
Ⅲ	業務推進責任者	係長	30% → 40%	50% → 60%	20% → 廃止
Ⅱ	担当職	担当	10% → 30%	60% → 70%	30% → 廃止
Ⅰ	担当職	担当	0% → 30%	60% → 70%	40% → 廃止

出典：マテックス株式会社提供資料より筆者作成

チャレンジ制度は、難易度と達成度によってウェイトづけされている（図表8）。業績評価はAからEの5段階で、ウェイト×難易度×達成度で算出される（図表9）。

また、同社の各人の目標は期毎に複数の目標が上司と部下の対話によって決められるわけだが、各目標にはウェイトがあり、これも上司と部下の対話によって決められる。

このウェイトは複数ある目標への注力度であり、10単位で合計100となるよう設定される。難易度は本人の経験年数と能力を比較して決定され、達成度は目標に対してどの程度達成できたかによって決定される。

例) 目標1 ウェイト50、難易度B、達成度D
 $50 \times 99\% = 49$
 目標2 ウェイト30、難易度C、達成度B
 $30 \times 110\% = 33$
 目標3 ウェイト20、難易度C、達成度C
 $20 \times 100\% = 20$
合計102

ここで重要な点は、評価者である上司は、達成された業績をただ評価するのではなく、サポートする役割を担っており、目標達成のために部下の日常の活動プロセスをサポートする点にある。

2-6-3 コンピテンシー評価制度

上述してきた目標チャレンジ制度と並び、現在同社のもう一つの人事評価制度として位置付けられているのが、コンピテンシー評価制度である。変革前の同社のコンピテンシーは何がコンピテンシーであるのか明確ではなかったのだが、改革後はそれが明確化され、それぞれに同社が設定したコア・バリューに関連する要素が入れられている。

具体的には、同社が考えるコンピテンシーには、①チームマネジメント・リーダーシップ、②戦略問題思考、③情報活用、④信頼構築、⑤企画力、⑥表現力、⑦創造力、⑧姿勢、⑨自己の成熟性という9つがあり、これらが職種・等級ごとに応じてより詳細に定められ、以下の5段階の点数で評価されている（図表10）。

図表8 業績評価における難易度と達成度(1)

	難易度	達成度
A	高い	大きく超えた
B	やや高い	はっきり超えた
C	妥当	達成
D	やや低い	下回った
E	低い	大きく下回った

出典：マテックス株式会社提供資料より筆者作成

図表9 業績評価における難易度と達成度(2)

達成度 難易度	A	B	C	D	E
A	144%	132%	120%	108%	96%
B	132%	121%	110%	99%	88%
C	120%	110%	100%	90%	80%
D	108%	99%	90%	81%	72%
E	96%	88%	80%	72%	64%

出典：マテックス株式会社提供資料より筆者作成

図表10 コンピテンシー評価と点数

評価		点数
A	特に優れている	12
B	優れている	11
C	普通である	10
D	やや劣っている	9
E	劣っている	8

出典：マテックス株式会社提供資料より筆者作成

2-6-4 考課者訓練

こうした人事評価制度の改革は、先に述べたリーダーシップ・スタイルの考え方に基いて運用されている。同社の目標チャレンジ制度のもとで行われる業績評価は、結果だけではなくそのプロセスをサポートすることがリーダーに求められる。評価者である上司が業績の評価と同時に、部下の行動が成果につながるように、どのようにプロセスを修正していくかという点が重要となる。こうしたことは、一般的な考課者訓練の枠組みではカバー仕切れない点である。

このためリーダーたちは、先述の月に2回開催されるディスカッションにおいて、評価者としてのスキルの向上だけでなく、その背後にある価値観、ものの考え方の共有といったレベルでの育成が行われるのである。以下のように松本氏は述べている。

「年2回は考課者訓練をしっかりとやります。ハロー効果⁹、中央化傾向¹⁰、寛大化¹¹に人は陥りやすいですから。考課者の特性について、みんなでも共有しながら、こういう評価になってないだろうか、今そういう面は出てないだろうかという確認をやっていきます。ですが、これだけでは本当に公平なものにたどり着けないのではないかと考えています。（・・・中略・・・）やはり本来どうあるべきなのかのところからやっていかないと、本当に良い評価、正しい評価になっていかないのではないかと考えています」¹²

制度をつくるだけでなく、それを運用する人々を育成し、その価値観を共有する。これが制度の実践にはかせないことがわかる。

2-6-5 マテックスの人事評価制度の特徴

上記からわかるように同社の場合、今現在、完全な成果主義型の賃金制度への移行が行われているという訳ではなく、自社の目標達成、組織力強化、公正な評価の実現に向けた、環境づくりという側面が強い。

なお、ここでいう環境づくりとは、個々の役割責任の明確化と認識づくり、能力発揮に対する意識づくり、上司と部下の徹底した対話の醸成の3点である。この3点を実現すべく、役割責任等級に基づいて行われる人事評価制度における評価項目は、松本氏が社長に就任して10年間が経った今でもブラッシュアップが続けられている。

ここから本稿で研究対象としたマテックスで行われている人事評価制度の特徴は以下の2点であると考えられる。第1点は、被評価者が評価されるのは、行動や態度ではなく自身の能力が発揮され、成果につながっているかどうかという点である。第2

点は、被評価者の行動が成果として現れるように、評価尺度がその都度見直される可能性をもっている点である。

先述のように、同社の人事評価制度は、松本氏が社長に就任した後に、能力そのものから、その能力が発揮され成果として現れているかどうかを重視するように改革されている。そして、その評価は可能な限り数値で表すように心掛けられ、あわせて評価は成果だけではなくプロセスを重視したものになっている。

これは、評価がただ単に成果をはかるものではなく、業績を向上させるためにあるものだという同社の評価にたいする考え方からきている。したがって、評価者である上司はただ達成された業績のみを見るのではなく、被評価者の行動を可能な限り数値化した評価尺度で設定して評価する。そして、評価尺度として定められた事柄が成果に結びつかないならば、その都度、評価尺度の見直しが図られるのである。

「その評価メジャーでまずは挑戦してみて、その評価メジャーは達成できているのだけれど、成果は出ていない時は、その評価メジャーが正しく設定されていないのだと思います。その場合は、期の途中でもよいので、そういったものをちゃんと見直すようにしています」¹³

評価尺度を設定しても、それが成果として現れなければ改善の余地が見つかる。例えば、顧客への訪問回数〇回という項目を評価尺度として設定していても、それが成果に結びついていないならば、他の項目を考え、設定する必要がある。評価者としての上司はこうした点を確認し、成果につながる項目の再設定のサポートをする役割を担っている。当然、評価尺度は随時見直しがされる可能性があるものと

9 ハロー効果とは、社会心理学の現象で、ある対象を評価する時に、それが持つ顕著な特徴に引きずられて、他の特徴についての評価が歪められる現象のことである。

10 中央化傾向とは、人事評価時に評価者が陥りやすい行為で、評価結果が両極端を避け、標準（中央）に集まる傾向のことである。

11 寛大化とは、人事評価時に陥りやすい心理的な傾向のことであり、評価が甘くなる傾向のことである。

12 2018年7月27日（金）10：00～12：00に池袋にあるマテックス株式会社の本社で行なった松本氏へのインタビューより。

13 2018年7月27日（金）10：00～12：00に池袋にあるマテックス株式会社の本社で行なった松本氏へのインタビューより。

なる。

このような点から、同社における評価制度は、従業員の業績を評価するだけでなく、企業全体としてのパフォーマンスを全員で向上させていくための支援ツールであり、従業員の業績のプロセス・マネジメントの面が大きいという見方ができる。

3. 考察

マテックスにおける新しい人事評価制度の導入は、同社が掲げるコア・バリュー経営を実現するために行われていた。新たな戦略に対応するために、リーダーシップ・スタイルの改革が行われ、その後にそれに応じた形で人事評価制度改革が行われていた。特に、同社の人事評価制度には以下の3点の特徴を含んだものとなっていた。

①：業績評価からプロセス管理へ

第1の特徴は、評価の実行は業績評価ではあるもののプロセス管理の面を多分に含んでいる点である。業績評価となると、その評価は当然のことながら被評価者が達成した業績ということになるが、評価者はそれだけではなく、被評価者の日々の行動のプロセスを重視してアドバイスをを行うようになっていく。

プロセスは実際には評価に含まれないが、実際の評価制度の運用面では、プロセスまで含んだ評価者の行動が期待されている。したがって、同社の業績評価は単なる業績の評価というだけでなく、メンバーの業務プロセスが円滑にすすむために上司がサポートを行う手段となっているとも言える。

②：考課者訓練を通しての価値観の共有

第2の特徴は、人事評価制度の評価者には、単純な考課者訓練をこえて、人材とはどうあるべきかという価値観の共有のレベルにまで踏み込まれた訓練が行なわれている点である。これは、同社が求めるリーダーシップ・スタイルとの関連によるものである。実際に人を評価する際、特に業績管理であれば被評価者の業績さえ明らかにすれば評価できるが、同社の人事評価制度は、単なる業績評価ではなく、企業全体での業績の向上を目指したものである。

コア・バリュー経営のもとで社員が価値観を共有

するためにも、評価者としては、単純な評価者であることをこえて、人材とはどうあるべきかといったレベルまで人材を見極め、そしてサポートできる能力が求められるのである。

③：上司・部下の徹底した対話

第3の特徴は、上司・部下のコミュニケーションの醸成である。第1の特徴と第2の特徴が十分に機能するためには、上司・部下との綿密なコミュニケーションが前提となる。上司に求められることは、単なる業績の評価や管理に加え、部下の行動プロセスのサポートができることにある。そのためには、上司と部下の間では、単なる業務に対する理解の共有だけではなく、それ以上の価値観まで踏み込んだ共有が行われることが必要となる。また、これこそが同社が掲げるコア・バリュー経営につながることになる。

同社では価値観の共有を図るため、「経営理念浸透café」「コア・バリューを楽しむ夕べ」「マテックスLIVE」「スイッチ・アクセルミーティング」などの各種イベントが実施されることにより、こうしたコミュニケーションの向上が図られている。

また、実際、同社では2018年夏には従業員全員で、ベトナムへの社員研修も行っている。200人以上の従業員が海外で研修を行うことは経費がかさむことであるが、それ以上に日常の職場以外での上司と部下の交流の場が、メンバーの本音を引出し、多面的な上司と部下の交流と横のつながりをはぐくむ要因になっていると考えられる。

このように、ただ新しい人事評価制度を導入するだけではなく、運用面やプロセスにたゆまない工夫が続けられているのが同社の人事評価制度改革の実態である。

4. 結論

本稿では、マテックス株式会社を取り上げ、同社が掲げるコア・バリュー経営とそれを支えるための人事評価制度という、経営戦略と人事評価制度の整合性について検討を行ってきた。

コア・バリュー経営に必要な従業員間での価値観の共有は、サポートとしての役割を担うリーダーシップを備えた評価者と、そうした評価者を育成す

るための訓練、各種社内イベントによって醸成される上司・部下間のコミュニケーションを前提としていた。さらに、詳細に設計された評価指標と測定手法は、パッケージとして単純に導入されたものではなく、業績重視である一方でプロセスを重視し、全体としてもパフォーマンスを向上させることを目的として運用されていた。

このように、コア・バリュー経営という経営戦略と人事評価制度の整合性は、単純に戦略と制度のセットだけで成立するものではなく、それを支えるための様々な実践が必要であることがわかる。すなわち、企業全体のパフォーマンスに繋がるための戦略と人事評価制度、人事制度間の整合性はそれだけでは実現することはなく、その背後に多様で継続的な実践を生み出さなければ運用が困難であると言えるだろう。

ただし、以上の発見事実は、同社の人事評価制度の一面を捉えたものに過ぎない。というのも、こうした人事評価制度改革は、評価される側の従業員の行動の変化が生じて初めて実を結ぶものであるからである。同社では、こうした人事評価制度の成果の測定としてエンゲージメント調査を行なっている。従業員の価値観の変化は、同社のコア・バリュー経営の方向性に沿ったものとして見られてはいるが、実際に、新しく導入された人事評価制度のもとで、従業員の行動がどう変化したかという点までは本稿では明らかにできていない。導入された新しい人事評価制度とそれを支える運用面での実践の関係を明らかにするためには、導入の以前と以後で、評価される側の従業員の価値観やその先にある行動がどのように変化したのか、評価制度の影響を今後さらに明らかにする必要がある。

また、先述のように、同社の業績評価における評価項目は、その都度更新される柔軟性の高いものとなっている。このことは、新しい人事評価制度の導入によって新たな問題が顕在化し、それを解決するということの繰り返しであるとも解釈できる。すなわち、この新たな人事評価制度の導入のもとで、これまで問題にならなかった点がまた顕在化しているのではないか、という点である。この点についてもより深い検討を行う必要があると考えている。

参考文献

- Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (金井壽宏監訳・金井真弓訳 (2008) 『サーバントリーダーシップ』 英治出版)
- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』第554巻, pp.47-60.
- 金井壽宏・池田守男 (2007) 『サーバント リーダーシップ入門』 かんき出版。
- 高橋潔 (2001) 「雇用組織における人事評価の公平性」『組織科学』第34巻第4号, pp.26-38.
- 服部泰宏 (2016) 『採用学』 新潮社。
- 服部泰宏・矢寺顕行 (2018) 『日本企業の採用革新』 中央経済社。
- 矢寺顕行 (2018) 「組織における人材の価値と評価の実践に関する考察」『同志社商学』第69巻第6号, pp.103-118.

