

社長、従業員の全員で議論して給与を決定する中小企業

東京都新宿区の株式会社エフ・コード(従業員16名、資本金700万円)は、2006年に設立され、主にインターネットを主軸とした事業開発支援を行い、ウェブ・モバイルソリューションを通じたマーケティング支援も手がける中小企業である。同社の特徴は、自由度の高い環境に加えて、「成果」と「納得感」にこだわった評価・報酬の仕組みにある。

同社では、社長と従業員の基本給は、同じ額である。そして、この基本給に、「プロジェクトの成果による報酬」と「マネジメントを評価した部分の報酬」が上乘せされる。前者の「プロジェクトの成果による報酬」は、プロジェクト全体の金額の一定の割合を、プロジェクトの成果と各従業員の責任の大きさに応じて基本給に上乘せしている。後者の「マネジメントを評価した部分の報酬」についても定性的ではあるが、評価項目に沿って評価を行い、基本給に上乘せしている。こうした評価項目には、勤務時間の長さは含まれていない。従業員が各自の働き方に合わせて、勤務時間、仕事の内容、給与等を自己責任でコントロールできるようにしている。従業員の給与の総額において、上記2つの上乗せされる報酬部分が非常に大きく、成果にこだわった評価体系になっているといえる。

このような成果を重視した評価体系は、従業員が仕事への責任感を持ち、一人ひとりが価値を生み出していき、という気持ちで働いてほしいという、同社の野村幸司社長の思いが反映されている。

また、この評価・報酬システムでは、透明性や納得感の高さを求めて、社長と従業員の全員による議論を重視している。具体的には、ほぼ全ての従業員について、年に4回、全員の前で3ヶ月間の仕事の評価を行い、次期の目標と給与を皆で議論して決定する会議を行っている。この会議では、社長の給与も従業員と同様に議論される。そのため、従業員全員が、社長および他の従業員の目標や給与を知っており、いい意味でプレッシャーとなっている。

このような成果にこだわった評価・報酬体系とその成果を従業員が納得感を持って受け入れることができる仕組みを運用することによって、同社の従業員は高いモチベーション、高いパフォーマンスを維持し、成果をあげている。成果の評価に納得感が生まれることによって、成果を出すことに対する意欲が向上し、次の成果を生み出すための動機づけとなり、また、会社の目標と各個人の目標がリンクしていることから、生み出された成果が企業の利益を押し上げ、その利益を従業員に還元することによって従業員のモチベーションの向上につなげるという好循環が生まれている。その結果、多くの従業員の賃金水準が、大企業の平均賃金と比べて遜色ないものとするのが可能となっている。



目標・給与決定会議の様子