

職務研究

2025.1 第361号
特集/人事考課制度

ヤマシタ

人財本部 副本部長 菅原 聡

ユーソナー

取締役 サポート本部長 羽根田 紀子

ユニ・チャーム

グローバル人事総務本部 副本部長兼人事部長 渡辺 幸成

リコーリース

グループ人財統括本部 人事部人事戦略課 笠井 悠平

特別寄稿

定年からのキャリア・デザインのために

人事賃金センター シニアアドバイザー 柳本 英樹

ユーソナー

取締役
サポート本部長
羽根田 紀子



会社概要

設立：1990年9月10日
資本金：1億円（2024年12月）
売上高：60億円（2024年12月期）
事業内容：データベース・マーケティングの支援
所在地：東京都新宿区西新宿3-20-2
従業員数：310名（うち正社員223名）（2024年12月）

1. はじめに（当社の沿革）

ユーソナー株式会社は、創業34年を迎え、大企業や官公庁を中心に約1,000社のデータベース・マーケティングを支援している。当社は、リーマンショック期を除き、増収を続けてきた。創業者の福富は、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社での経験を活かし、1990年に株式会社ランドスケイプ（現ユーソナー株式会社）を設立した。当初は、ダイレクトマーケティングやテレマーケティング支援に特化していた。しかし、2000年代に個人情報保護の流れが加速する中、扱うデータを個人情報から法人情報へとシフトした。小規模企業や事業所単位でのデータ収集を行い、日本最大級の企業データベース「LBC」を構築した。リーマンショック時には経費削減やオフィス縮小などの対策を講じ、危機を乗り越えた。2015年にはクラウド型の顧客データ統合ソリューション「uSonar」を発売したが、競合他社との競争が激化したため、簡易SFA事業から撤退し、他社のDX支援ツール（SFAやMA）に自社のデータベースを提供する「レイヤー・マスター」戦略へと転換した。この「非競（ひきょう）」戦略により、自社の得意領域である

データベースに特化し、近接分野は他の強みのある会社と協業し成長を続けている。

現在、ユーザーは「LBC」を軸に、営業活動を促進する名刺管理アプリ「mソナー」、経営戦略プラットフォーム「プランソナー」や、CRM・SFA利用を強化するツール「ガイドソナー」等サービスを提供し、企業の営業・マーケティングのDXに貢献している。

当社は経営戦略、事業内容、制度・福利厚生、オフィスなど様々な面から、「どこにもない会社」を目指している。今回は人事考課制度の変遷と今後について、以降の章で記載する。

2. 当社の人事考課制度の転換期

当社の人事考課制度は都度アップデートを行っているが、大きな転換期は2017年の「抜本的な人事考課制度の見直し」と「よくしたいノート」の作成だ。それぞれの背景課題と対策を述べる。

(1) 当社のキャリア形成課題に対する施策

当時は役職階層が少なく、キャリアパスが見通しづらいという声があった。役員、マネージャー、リーダーの3層あるが、少ないからこそ、全員が意識高く取り組めることを目指していた。しかし、それが裏目に出て、キャリアパスが見通しづらく、離職が相次ぐという課題にぶつかった。

ちょうど2015年に「非競(ひきょう)」戦略へと舵を切ったタイミングで、この課題が浮き彫りになった。人事考課制度を見直し、「どこにもない会社」を目指すべく、従業員の定着に取り組む必要があった。

そこで、役職階層を整える抜本的な人事の見直しを行った。管理職を目指す「総合職」、技術や専門性を高める「専門職」、そして、介護や育児をしながらでも柔軟に働ける「調和職」をキャリアの道筋として整備した。総合職では「チーフ」「サブマネージャー」「マネージャー」「役員」といった段階的なステップを設けた。専門職も同じく「主任」「上席」「エキスパート」と役職がある。「調和職」は、時短勤務・リモート勤務などを組み合わせて働くスタイルだ。週3勤務やパラレルワークなどバラエティのある働き方に対応している(図表1)。

これによって、社員のうち、特に若手～中堅層の社員は自分のキャリアパスを

明確にイメージできるようになった。採用の難しいエンジニア職については、マネジメントやエヴァンジェリストだけでない、キャリアの選択肢があることが好評だ。専門的な技術研鑽に励んでいる社員も評価されやすくなり、定着に結びついている。

図表 1 役職階層

総合職 (管理職を目標)	専門職 (技術者 / 研究員 / 専門職)	調和職 (介護 / 育児 / パラレルワーク) ※リモート、フレックスは別
役員		
マネージャー	エキスパート	匠(たくみ)
サブマネージャー	上席 <small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>	上席 <small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>
チーフ	主任 <small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>	主任 <small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>
普通社員	<small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>	調和社員 <small>技術者 / 研究員 / 専門職</small>

(2) 制度・社是・文化共有の課題に対する施策

2017年当初には、人事考課制度やそこに込められた思い、行動方針を参照する先がないという課題があった。入社時には、制度・その背景・行動方針・経営方針・社是などの研修がある。しかし、口頭説明のみだったため、入社後に意識する機会が限られていた。企業規模が大きくなる中で、今一度文化を根付かせる必要があった。

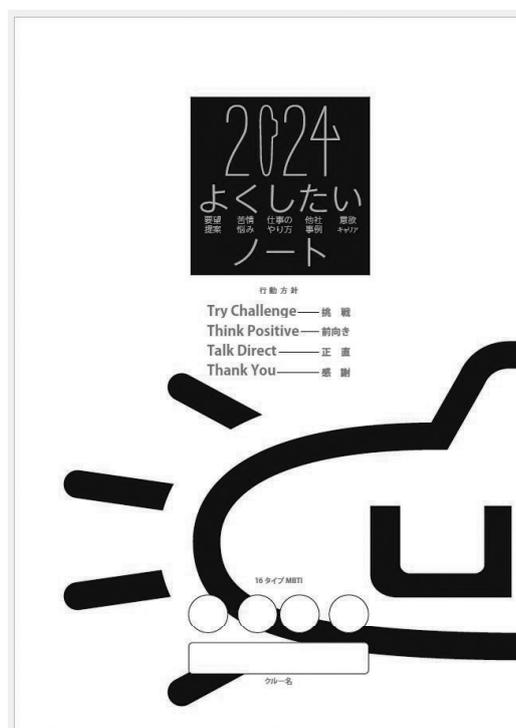
そこで活用したのが、全社員に配布されている専用ノートだ。2014年の大手教育事業者による個人情報流出事件をきっかけに、専用ノートを作成・配布していた。業務上知りえたことは、このノートに記載するルールがあり、情報漏洩を防止すること目的としていた。

セキュリティの面からスタートした専用ノートだが、せっかく従業員の手元に渡るのであれば、このノートに、ユーザーで働くうえで大切にしたいことを

記載しようとプロジェクトが立ち上がった。それが「よくしたいノート」である。下記5つの言葉の頭文字をとって、「よくしたいノート」と名付けられた(図表2)。

- よ：要望・提案
- く：苦情・悩み
- し：仕事のやり方
- た：他社事例
- い：意欲・キャリア

図表2 よくしたいノート表紙



従来のメモ欄以外も充実し、ビジョンやミッション、人事考課制度や福利厚生、行動方針、写真付きの沿革などが記載されている。制度は、要望や悩みをもとにして更新し続けているが、最新版を図式化して、巻頭巻末にまとめている。一方、仕事を進める中で意識すべき考え方はあえてメモページの下部に少しずつみせている。

2024年版には36個あり、例えば「デジタル世界は降りのエスカレーター」「失敗は仕組みで解決する」などがある。こういったユーザー独自のことが、日頃メモしているなかで、ふと目に入るよう設計されている。参照先が明確、というだけでなく、意識しなくても触れることができるよう考えた結果だ。

「よくしたいノート」は2024年に至るまで毎年アップデートされており、これからも社史を重ねて、社員も増えていく道程で、制度も文化もより良いものを残していく土台となるツールだ。

もちろん、「よくしたいノート」には前述の役職・キャリアマップも掲載されている。

役職や働き方のメニュー、ビジョンについて、誰でもいつでも、この「よくしたいノート」で参照できるとしても、「どんなデータや指標をもとに、誰がどのように評価するのか」といったことも、文化醸成・キャリア形成には不可欠だ。次に、転換期を経た、現在の当社の人事考課制度について述べる。

3. 現在の人事考課制度

当社の人事考課制度は「努力の成果(実力主義)」と「経験の積み重ねによる成長(年功序列)」どちらも重視しており、個人の成長を評価する独自の制度になっている。

「努力の成果(実力主義)」については、MBOを導入しており、四半期毎に目標を定め、実績に基づきインセンティブが支給される。「グミタべた(SMART)」のフレームワークに則って、期初に上長とすり合わせを行った上で目標を設定し、期中は1on1にて目標の進捗やつまづいているポイントのヒアリング、今後の動き方を確認し、期末に実績の記入を行う。次期目標設定のタイミングで、上長と取締役会での決定評価事項が本人にフィードバックされる。このサイクルを3ヵ月ごとに繰り返す(図表3)。

図表3 インセンティブ評価(MBO)



「努力の成果(実力主義)」で評価の対象となる実績は、日々の業務の積み重ねによるものも大きい。業務への取り組み方に対する評価や各自の強み・特性を把握することは長期的な成長につながると考える。それらを実評価する「経験の積み重ねによる成長(年功序列)」の基本方針としては行動方針と能力開発方針で構成されている。

(1) 行動方針：4 T

育成で重視するのは経験・知識・人柄で、4 Tという行動方針を掲げている。

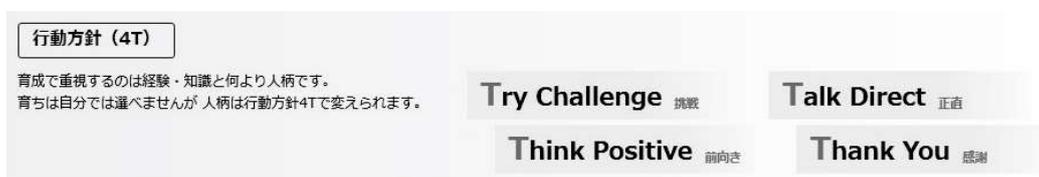
Try Challenge (挑戦)：まずはやってみる

Think Positive (前向き)：ポジティブに考える

Talk Direct (正直)：直接意見を伝える

Thank You (感謝)：感謝の気持ちを忘れない

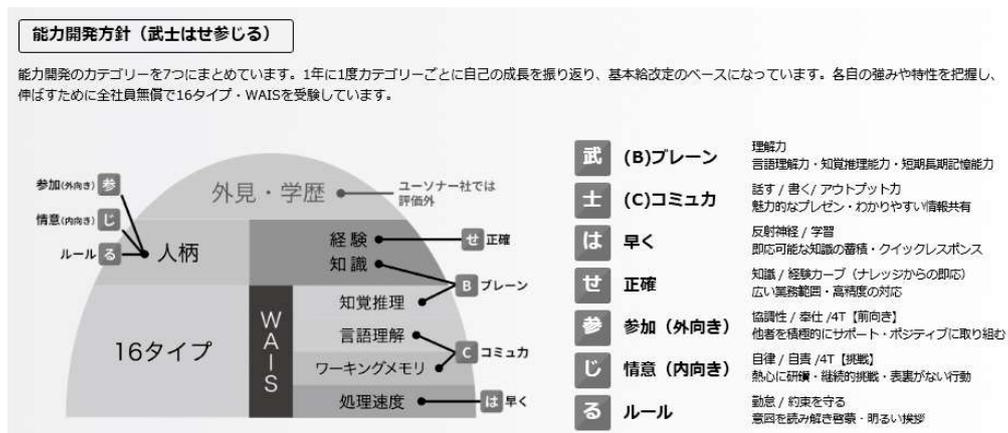
図表4 行動方針(4 T)



(2) 能力開発方針：武士はせ参じる

7つのカテゴリーにまとめており、1年に1度カテゴリーごとに自己の成長を振り返り、それが基本給改定のベースとなる。各自の強みや特性を把握し、伸ばすために全社員無償で16タイプ・WAISを受験しており各自の特性もデータベース化している(図表5)。

図表5 能力開発方針(武士はせ参じる)



①WAISを全社員が受検

WAIS（ウェクスラー成人知能検査）は「言語理解」「知覚推理」「ワーキングメモリー」「処理速度」という4つの指標と、それらを合わせた総合的な指標（全検査IQ）で個人の特性を評価する世界標準の知能検査である。一般企業では異例なことながら、臨床心理士の全面協力を受け、90分1対1で、オフィスにて業務時間内に診断している。

自身の結果は、結果開示を承諾した人のみ、自分と限られた人だけが閲覧可能としている。診断結果について、専門家から別途フィードバックを受け、自分の得意不得意をふまえ、仕事の進め方改善の一助としている。例えば、ノートにメモをとることで理解が進む人もいれば、アウトプット自体のハードルが高く、メモをとることに気持ちがいきってしまい、理解の妨げになる人もいる。その場合、テキストで業務依頼する工夫が効果的とされている。

②16タイプ診断セッションに全社員が参加

16タイプは、MBTIをもとにして、ユングの心理学的類型論をベースに開発された16タイプに分類する性格検査である。科学的にも実証があり、Fortuneの全米トップ500企業でも多くが採用する仕組みだ。プロの診断士と、10人ほどの参加者で対話を通して診断している。MBTIは流行もあり、無料でオンライン・テストが受けられるが、自分の理想や主観が入りやすく、全体の52%が誤ったタイプを選択していると言われて¹。そこで対話やワークを通すことで、より高い精度で本来のタイプを引き出している。また、その場で自分とは異なる価値観のタイプとの違いを実感することで、相互理解にも繋がる。例えば、一緒に1つの絵を見ても、どう表現するかはタイプによって異なる。その後、全社員が、誰がどのタイプか、自身のタイプと組み合わせた時どんなことに留意すれば良いか、スマートフォンアプリで見られる仕組みも整備した。

上記で記載した人事考課制度について、本人の申告・直属の上長評価だけでなく、取締役評価や360度評価の内容が反映される。

360度評価は行動方針である4Tに則って業務で関わりがある先輩、同僚、後

¹ 16Type株式会社「ユーザー株式会社様 新入社員の皆様と16タイプ診断セッション」<https://16type.org/blog/20240408/>

輩等周りの人を評価し、評価してもらい自身を振り返り・成長させる仕組みである。また、内製している日報アプリや社内コミュニケーションツールなどに蓄積される様々なデータと照らし合わせながら多角的な評価の実施や、自身だけでなくメンバーを理解し円滑なコミュニケーションを促進するための仕組みを設けているのも「どこにもない」制度設計につながるポイントだと考えている。

4. 今後について

2024年度から新しくAIを活用した人事考課制度を導入する計画を進めてきた。これまで評価精度を上げるため、社外との比較や過去推移などを加味すべきだという意見があったが、なかなか反映が難しく、優秀な社員が退職してしまうこともあった。また、上司が評価する際に、学歴・外見・態度・直近の出来事など、どうしても影響する感情的な、非合理的な恣意性を排除できているか、疑問は残っていた。

AIは社員のパフォーマンスデータを分析し、上司の恣意性の排除、客観的で公平かつ効率的な評価を可能にすると考えている。

しかし、AIはあくまで人間の判断を補助するツールであり、完全に依存するのではなく共存を目指している。このアプローチにより、公平性と柔軟性の両立を図っている。

(1) AI活用のフロー

「経験の積み重ねによる成長(年功序列)」をもとに、基本給のベースアップを年に一度に行う際、AIを使用している。「この人の基本給をいくら上げるべき」という直接的なものではなく、活動量の多さなどを判断して、昇給させるべきかが提案される。

2024年度では、取締役が行った評価とAI評価を照らし合わせて昇給を決めた。ほとんどの社員はAI評価に近い新基本給になり、昇給または据え置きになった。ユーザーの従来の取締役評価で「高すぎる」と出たのは古参の忠実な管理職クラスで、「低すぎる」と出たのは中高年から見て「癖がある」「生意気」な若手クラスだった。このようなことを排除するために、先鋭的な大企業がどんな対策をとっているのか、日々調査している。おそらく多くの会社は、そのつもりはなくても恣意的で定性的な人事考課になっているかと想像している。今後も評価制度は進

化させ続けるべきだと考えている。

(2) 日報文化の継承とデータ活用

AIの活用には、データの充実が不可欠である。AI評価には、実績のほか、活動量として、日報を活用している。日報は全社員が毎日業務内容や思いを記載する制度だが、全社員がお互いの日報を閲覧することができ、Likeやコメントなど反応できるよう、アプリを内製している。日々記載している日報やその反応も、AI評価の情報ソースの1つになっている。これにより、AIがより正確な分析を行うための基盤が整えられている。また、このデータは社員の働き方を見直す重要な指標としても活用されている。人事SaaSサービスは多数あるが、当社はチャットや日報アプリを内製しており、データは自社で保有・集計できることも特徴だと思われる。

5. おわりに

厚生労働省の雇用動向調査によると、2019～2023年の離職率は平均14.8%だが、これらの取り組みの結果、当社の離職率(2019～2024年)は平均7.2%となった。ユーソナー株式会社は、DXを通じて企業の未来を支援すると同時に、自社の人事考課制度や企業文化の進化にも積極的に取り組んでいる。「どこにもない会社」を目指し、多様な課題に挑み続けるこの姿勢を保ち、多くの企業や業界に新しい価値をもたらしたい。