



平尾講師

度と呼ばれている。N職がN1～N8、E職がE1～E10に区分し、ポジションクラスに応じたポジション給が支給される。ポジション給はいわゆるシングルレートで昇給レンジが存在しない。N職には本人給というものもある。本人給は、職務の習熟家庭や生活に配慮し、加齢と共に増える賃金項目とした。15才をゼロとし、以後1才ごとに一定の金額が増える。45才でピークに達し、以後55歳以降減額される。しかし、この制度は2004年には45才でピークに達し、59歳まで同額に変更。その後、2011年には50歳でピークに達し、59歳まで同額に変更された。

人事部のミッションは、HRMのプロとして、日本化薬グループのグループ経営ならびにグループ各社の経営活動、事業運営を短期・長期の視点で支援することである。職務のスタンスとしては、人事諸制度・

システム、諸規則・規程は事業を成功させるための道具に過ぎない。役に立たなくなったら取り替えることが重要。前任者に気をつけて変更しないというようなことはしない。

人が能動的に仕事に取り組むための「心理的エネルギー（やる気の源泉）」に大きな変化はない。何時の世も人の心を動かすものは変わらない。これは10年たってもかわらないと思っている。また、今後会社に必要となるのは事業が環境の変化に対応するための道具としての人事施策である。事業環境の変化に合わせた人事施策が必要である。否応なしのグローバル化、更なる環境・エコ重視。新分野（未経験分野）での事業展開、労働政策の情動化（経済合理性よりも人情）の傾向、次世代ビジネスリーダーの不足など、事業環境の変化に対して、どう対応していくのかが重要になってくるだろう。

以上、4名の講師がこれまでの10年を振り返りつつそれぞれの見識で、これからの10年を語った。プロフェッショナル人材、グローバル、次世代リーダーなどの講師からも新しい潮流としてあがってくるキーワードがある一方で、今も昔も変わらない人材マネジメントの本質的な部分を考えることができる講義であり、大変有意義なセッションであった。

司会・執筆担当) JSHRM幹事 三城 雄児  
(エクスピリットパートナーズ株式会社  
代表取締役社長)

## 分科会 C2

### 「ベンチャー企業のユニーク人事制度」

ベンチャー企業の人財力100  
採用と若手人材の育成  
理念浸透と面白人事制度

株式会社幕末 常務取締役 松浦 道生 氏  
株式会社スパイシーソフト 小梨 明人 氏  
株式会社カヤック 代表取締役社長 藤川 綱司 氏

分科会C2は、ベンチャー通信を発行する株式会社幕末の松浦道生氏、株式会社スパイシーソフトの小梨明人氏、株式会社カヤックの藤川綱司氏の3名に講演

いただいた。

まず始めに、松浦氏より同社ウェブサイト「人財力100」に掲載されている企業のうち、特徴ある人事制



松浦講師

度を持つ企業を複数紹介いただいた。その際に、ベンチャー企業の特徴として、少人数であること、成長途中であること、まだ企業文化が根付いていないこと、以上の3点を挙げた。その上で、ベンチャー企業がユニークな人事制度を入れる理由として、採用ブランディングと既存社員に根付かせるためという二つを挙げた。

次に、スパイシーソフトの小梨氏が登壇した。スパイシーソフトは、モバイル・IT・ベンチャー企業である。小梨氏はベンチャー式ジンザイの法則〜人罪から人財へ〜と題して、ベンチャー企業における人材育成の考え方を述べた。ベンチャー企業とは、新技術や高度な知識を軸に大企業では実施しにくい「創造的・革新的な経営を展開」する中小企業のことを言うと定義



小梨講師

創造的・革新的な経営に最も必要なりソースとして、ベンチャー式の“ジンザイカイハツ”を考えているという。小梨氏によるとジンザイは4パターンある。「人財」「人材」「人在」「人罪」の4つである。このうち「人罪」は採用しない。「人在」はマインドセットや仕組みで「人材」になる。メインのミッションは「人財」「人材」の採用と「人在」から「人材」、そして「人財」への人材開発を行うことであると述べた。

さらに、「成長＝意思×環境＋挑戦／成果」という公式を示した。このうち、意思とはベンチャー流のマインドセットを行い、会社（Ship）理念と従業員（Crew）夢／社会使命のベクトルが一致していることが重要であると述べた。次に、環境については、マネジメントのあり方、7人の侍プロジェクトやすごい時間といった制度、そして、福利厚生や昇給昇格の仕組みなど働きやすさによるインセンティブを与えることで高まるという。スパイシーソフトには、いくつかの特徴的な福利厚生がある。一つは「充電休暇」というもの。これは入社5年日以降、5年ごとに1カ月間の長期有給休暇を付与されるものだ。また、ちょっと長いGW休暇もある。諸条件を満たしたメンバーは16連休を取れる。さらに、ちょっと長い春休暇というものもあり、諸条件を満たしたメンバーは9連休を取れる。他にも、新婚旅行ボーナス&休暇で最大10日分の特別有給休暇。基本給の半額分の新婚旅行ボーナスを支給する。大事な人を祝おう休暇や奥さん出産休暇などもある。

社内制度については、「すごい時間」という制度があり、毎日10時～11時30分までの間はミーティング・電話取り次ぎ・指示・連絡を一切行わず自身の仕事に集中する。そのほかに、つぶやき決済という制度もあり、これはtwitterの社長アカウントにtweetすれば即時決済が得られる承認制度だ。

また、スパイシーソフトでは各種委員会活動も活発だ。チームワーク委員会は会社のミッションとビジョン達成ができる強いチームを作ることを目的として活動。朝礼や合宿などを行っている。また、コミュニケーション委員会はコミュニケーションによる社内環境の向上により、より良い就業環境を構築することを目的とし活動。週末の社内報告会や各種社内イベン

トなどを企画している。

スパイシーソフトは「みんなの力がみんなの楽しい未来をつくる」という理念のもと、志のある人事リーダーのもとで様々な制度を試行錯誤しながら運用している。

最後に、株式会社カヤックの藤川氏が登壇。面白法人カヤックという会社の概要を最初に紹介いただいた。面白法人という法人格はないのだが、皆さんから面白いと思ってもらえるような会社になりたいという想いと、社員たちが面白がって仕事をできるようにと考えてこのような社名の表記にしている。カヤックは経営理念を大切に会社運営をしていく会社である。経営理念というキーワードで検索するとGoogleで1位にでてくる会社である。経営理念は企業にとって行動指針であり、存在意義である。カヤックはこれを一番大事なものと捉えている。「つくる人を増やす」という経営理念をカヤックは掲げている。まず第一に、つくことは「楽しい」。第二に、つくるといふ行為をしているときは、物事を自分で考えるようになる。そういう人たちが増えてくると世の中がもっと前向きで盛り上げていくのではないかと考えている。さらに、つくったものは他人に影響を与え、周りを幸せにする。つまり、つくる人を増やしていけば世の中がどんどんと良くなっていくと考えられる。そこでカヤックは「つくる人を増やす」を理念とした。

では、実際にどのような人事制度をやっているのか。藤川氏は「サイコロ給」について説明を開始した。これはサイコロを振り、その出た目に掛け算をすることでプラスアルファ部分の報酬額が決まるという制度である。実際に給与明細の中には「運命給」という名称で記載されている。なぜサイコロで給与を決めるのか。給料と評価はきっても切り離せないものである。しかし、なかなか数値化しづらく、評価も人によっては違う。気に入られた上司には評価されてもそうではないと評価されないということがある。そのようなことを考えると、人が人を評価するというのは、ある程度はいい加減なものであると考えられる。そこで、サイコロで給与が決まるというようないい加減なものなのだよというメッセージを社員に伝えるこ



藤川講師

とが大事だと考えた。評価なんてそんなものだよ。あまり気にし過ぎちゃダメだよという気持ちになってもらいたい。

次に「スマイル給」について藤川氏は紹介した。毎月、誰かを褒めてくださいということをやる制度。額面はゼロなのだが、給与明細に「〇〇給0円」とその人を褒める言葉が記載される。人は褒められるとやる気がでてくる。だからスマイル給は0円でも価値がある。例えば、「火事場のヒーロー給」といったものがある。これは、Aさんがプロジェクトで大変なとき(火が吹いていたとき)に、その役割ではなかった別のBさんがAさんを手伝った。そのことにAさんが感謝してBさんを褒めたときにつけたスマイル給である。これをやることで皆は給与明細をもらっても、そのまま捨てないで取っておいたりするということが起こるといふ副次的な効果があった。このスマイル給は仕事というのはお金をもらうためだけにやっているのではないのだという価値感を伝える制度でもある。これに対して、コブシという制度もある。これは褒めるだけではなく、ダメなことをやったときに伝える意味でスマイル給と同じような形で明細に記述される。この制度は一つだけ注意点があって、単なる悪口にならないようにどうしたら改善につながるかを考えて与えてくださいと伝えている。

さらに、「旅する支社」という制度がある。短期間、海外にオフィスを借りて実際に仕事をするというものである。一昨年はイタリアのフィレンツェで行った。社員旅行とは全く違い、平日は普通に仕事をし、土日