

クラウドを活用した人事評価システムを海外展開するあしたのチーム

明日之團(股)有限公司は人事評価制度構築及び運用支援を行う、あしたのチームの100%子会社として設立された。30名以下の規模の企業に対して人事評価制度構築部分を無料で提供し、導入後の運用及び定着部分をクラウドサービスを活用して提供する新しいビジネスモデルを構築した。日本では、設立8年で導入実績750社以上、台湾でも設立から2年弱で既に50社以上に導入されており、人材の売り手市場である台湾で、優秀な人材獲得及び育成に向けた有効な人事評価制度導入の重要性を提案している。今回は、明日之團の田尾董事兼総経理を訪ね、台湾労働市場の特徴や今後の事業展望についてお話を伺った。



明日之團(股)有限公司 田尾豊董事兼総経理

— 貴社事業の概要及び進出の経緯について

あしたのチーム(以下、当社)は、人事評価制度構築及びクラウドを活用した人事評価制度運用支援サービスを提供しています。2008年に設立され、現在国内12拠点、海外2拠点に展開しています。台湾には2015年の1月に現地法人として独資で進出しました。台湾を海外進出の一拠点目を選択した理由は、第一に創業者が台湾に深い縁があったことがあげられます。当社創業者の高橋は、前職のブライダルジュエリーのプリモジャパン(台湾でのブランド名はI-PRIMO)時代に、台湾拠点の立ち上げに携わりました。日本に比べて離職率が高い台湾市場で、優秀な従業員に長く働いていただき、人材として成長できる評価制度を構築することに試行錯誤しました。日本本社の副社長として人事部門の経験は豊富でしたが、日本の人事制度をそのまま導入したのではうまくいかず、台湾の就業環境や文化に合わせた人事制度を構築しました。その後独立し当事業を開始し、事業が一定規模まで拡大したタイミングで海外展開を検討する中、人事評価制度を構築した経験や人脈がある台湾を海外展開の第一歩に選択しました。また、台湾の親日的な事業環境も台湾進出を決定した動機になっています。

— 台湾における事業内容について

台湾では、日本と同様にクラウド型人材評価制度「ゼツタイ!評価」を主に展開しており、人事評価制度の分析、制度構築、導入支援、運用までをワンストップで提供しています。人事評価や人材育成の分野は産業の垣根を超えて共通点が多く、当社のサー

ビスは幅広い産業に導入されています。台湾では特に小売を含むサービス業への導入が多い状況です。最近では日本から台湾への進出が活発な飲食業への導入も増えてきています。

契約数が順調に伸びていく中、多くの台湾人コンサルタントを育てサービスの質を高めていくために、昨年頃からコンサルタント及びコンシェルジュ(評価制度導入後の運用を支援する役職)に対する社内認定制度を導入しました。台湾人スタッフを日本と同様の基準で評価・育成し、日本と同等のサービスを台湾でも提供できる体制を整えています。

人事評価制度導入以外に、導入した人材評価制度を健全に運用するための研修も実施しています。評価者の立場である中間管理職向け研修、被評価者の目標設定研修、組織の部門間コミュニケーションを活性化する部門長向けの研修などを提供しています。

在台日本企業の中には、日本で人事に関わったことがない駐在員の方が総経理に就いていることも多く、人材管理や人材育成についてのノウハウを持ちあわせていないケースが見受けられます。台湾市場の特徴を加味しない人事制度を日本からそのまま導入しているケースも多いと認識しています。台湾で数多くの企業とお話をする中で、中小企業やベンチャー企業だけでなく大手企業においても人事評価制度が脆弱な企業が多い状況です。

現時点で顧客の85%は日系企業ですが、地場企業への導入も始まっています。特に、経営層が若く人事評価に感度の高い企業から引き合いが増えていきます。台湾では創業者から2代目への事業継承が増えており、事業を継承された若い経営者は、人事評価の合理性や透明性を重要視する傾向があります。現在台湾に

日本企業から見た台湾

進出して2年程ですが、おかげさまで既に50社以上に当社の人事評価制度が導入されています。

台湾市場の特徴について

最近日本では、若手の人手不足、賃上げ対応、ブラック企業対策などの課題に対して、働き方改革が進められていますが、台湾も日本に似た環境にあります。台湾労働部労働力発展署の統計によると、台湾の新規求人倍率は1.85倍(2016年1月～9月の平均)であり、日本と同様売り手市場です。そこで人材評価や人材育成制度が魅力的でない企業は選択されない時代になりつつあると考えています。

台湾市場の特徴は、主に5つあると考えています。1点目は、転職=キャリアアップととらえられている点です。社内での昇給/昇格より転職を通してのキャリアアップを行う傾向があり、優秀な人材から辞めてしまう状況があります。評価結果を報酬に連動させる仕組みを構築し、昇給/昇格の仕組みを明確にすることで将来性を感じてもらい取り組みが必要です。2点目は、プロセスの軽視です。成果のみを出せばよいという傾向があり、そのプロセスを軽視することで社内環境の悪化を招くこともあります。そこでプロセスの部分にも注目した制度を構築することで労働生産性を高める必要があります。3点目は、仕事に対する受動的な姿勢です。経営トップの権力が強く、自立型の人材が育ちにくい環境のため指示待ちの社員が増え、結果企業の成長を鈍らせることにつながります。行動目標の自己設定をすることで、自身の納得した目標をつくることも解決策の一つになると考えています。4点目は、管理職になりたがらない社員が多いことが挙げられます。現状維持を望む社員が多く、組織拡大・チーム編成を阻害するケースがあります。役職ごとの評価項目や等級テーブルを開示し昇給/昇格イメージを共有することが大切です。最後に、給与・待遇への主張が強いことも特徴です。「本音と建前」を切り分けず、待遇に納得がいかない場合は、労使紛争に発展するケースもあります。納得のいく評価を可能にするために、明確な基準/仕組みを構築する必要がありますと考えています。

貴社の強みについて

人事評価制度は、制度構築から導入だけでなく、運用や運用した結果を元にした制度調整など所謂PDCAを回していくところがとても大切です。当社はサービス名に「おせっかい」とあるように、

制度導入後の運用において毎月訪問し、折に触れ相談に乗るコンサルジュが人事制度の定着まで徹底的に支援します。

また、人事評価運用にクラウドを活用していることで、評価のワークフローをPCやタブレットで管理することができ、全社員が人事評価や暦年の情報を確認することができます。人事担当者の作業負担を軽減し、より重要な評価作業に時間を割いていただけます。更に、評価者がきちんと評価できているか、被評価者の目標設定がきちんとできているかを当社が確認しアドバイスをするなど、おせっかいといわれるまで深くコミットすることが当社の特徴です。また、人事評価や目標設定においてあいまいな言い回しや誤解を生みやすい言葉をNGワードのデータベースとして蓄積していますので、より具体的に定量的な目標設定や、被評価者に伝わる言葉を使うことができるように支援しています。

今後の事業展望

今後は日系企業に加えて、地場企業への展開も積極的に行っていきたいと考えています。また、更なる海外展開を見据えて、今年東南アジア展開の第一歩として、シンガポールに拠点を設立しました。今後3-5年程でシンガポールを中心とした東南アジア7カ国への事業展開も進めていこうと考えています。アジアの労働生産性がヨーロッパに比べて低い現状を変えるために、短い時間で成果が挙げられる体制を、人事評価や人材育成の視点からサポートしていければと考えています。

ありがとうございました

明日之團(股)有限公司の基本データ

| | |
|------|--|
| 会社名 | 明日之團股份有限公司 |
| 董事長 | 高橋恭介 |
| 設立 | 2008年 |
| 資本金 | 1,000万元 |
| 従業員数 | 15名(内、日本人5名) |
| 事業内容 | <ul style="list-style-type: none"> あしたの人事評価制度構築コンサルティング あしたの人事評価クラウド「コンピリーダー」 あしたの人事評価運用支援 教育・研修事業 |

注)2016年12月時点のデータによる
出所)公開資料及びヒアリングよりNRI整理