

## キャップクラウド株式会社 代表取締役CEO 萱沼 徹さん

所在地：〒160-0022 東京都新宿区新宿3-5-6 キュープラザ新宿三丁目 従業員数：60名  
設立：2014年 事業内容：中小企業向けのクラウドソリューション事業および地域創生事業  
企業HP：<https://capcloud.co.jp/>



### 社員一人ひとりに向き合い、相対的な賃上げを実現。 「個別最適」の評価制度がもたらす納得感

**賃上げは目的ではなく結果。  
創業以来変わらない、人を中心にした会社づくり**

クラウドソリューションと地域創生を軸に事業を展開するキャップクラウド株式会社。同社では創業以来、賃上げを金額の絶対値で語らず、社員一人ひとりの働き方に寄り添った「相対的な賃上げ」を重視してきました。代表取締役CEOの萱沼徹さんは、「社員が自分に合った働き方を選べる環境づくり」こそが、持続的な賃上げにつながると話します。

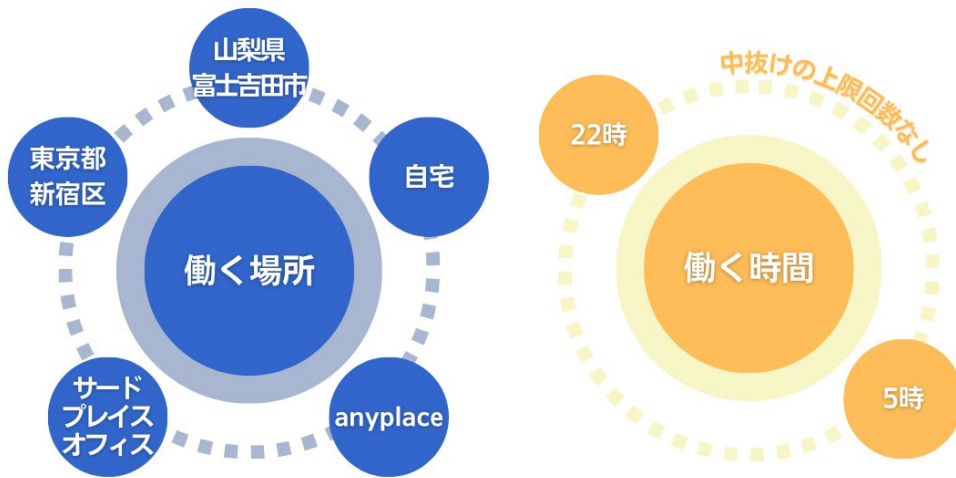
「会社が存続するうえで一番大事なリソースは“人”です。だからこそ、社員が『自分はここで働き続けたい』と思える状態をいかにつくれるかを常に考えてきました。賃上げも、その一つの結果だと捉えています」

同社では金額面だけを賃上げ指標としません。たとえば週休2日制から週休3日制に移行して労働時間が減れば、給与額が同じでも実質的な賃金単価は上がる。これも同社が考える賃上げの一つです。

「週に1日休みが増えるほうが、その人にとって価値が高いこともあります。金額を上げるだけが賃上げではないんです」

こうした考え方は創業当初から変わりません。人が中心という価値観が現在の制度づくりや賃上げの発想につながっています。賃上げは目的ではなく、「働き方の選択肢を増やす」ことの結果として起こるものだと話す萱沼さん。

「以前は私自身も、給料アップのため残業も厭わないという価値観をもっていました。しかし、社員一人ひとりと向き合う中で、『給与アップだけが正義ではない』といった声を聞き、一律の価値観を押し付けてはいけないと痛感しました。社員に会社で満足しながら働いてもらうためには、働き方そのものをパーソナライズすることが必然でした」



## 評価は社員を知るための対話。 個別最適を徹底した評価制度

同社の評価制度の特徴は、成果と希望を丁寧にすり合わせる“個別最適”のアプローチ。年1回の人事評価面談では、会社と社員の理想との「接点」を見つけるための重要な機会です。この面談では、業務成果、来期の目標設定、そして給与に関する希望を必ず話し合います。

「数字だけでは伝わらない部分がたくさんあります。本人がどのように働きたいか、どこに価値を感じているかも非常に重要です。数字が良くても本人がつらい思いをしていたら長続きしません。だから定量評価と、本人が語る定性評価の両方を見えています。評価における定量的な部分は単なる成果だけでなく、会社が大切にしている価値観や基準に基づく点数に基づいており、この価値観が評価の土台となっています」

さらに、上長との月1回の1on1（ワン・オン・ワン）では、日常的な相談や働き方の微調整にも対応しています。

「1on1では“最近どう？”“無理してない？”という雑談の延長みたいな話も多いです。形式的な交渉ではなく、日常の対話からリアルな声を拾う文化が根付いています」



給与についても、社員の希望を柔軟に受け止めているのも特徴的です。

「責任の重さやキャリアよりも、働き方と生活のバランスを重視したい」という相談もあれば、「家庭の都合で働く時間を減らしたいけれど給与は据え置きたい」という声もあります。どれもその人にとっての真剣な希望なので、否定せずどうしたら叶えられるかを丁寧に一緒に考えます。働き方も人生も人それぞれですし、給与アップだけがすべてではありません。その人にとって何が最適かを一緒に考えることが大切です」

## 適正値と納得感から報酬を判断。 賃上げの原資は“成果と期待のバランス”で決まる

賃上げの原資確保について萱沼さんは、一般的な「原資をどこから生み出すか」という議論ではなく、「成果や役割、今後の期待とのバランスとして適正かどうか」で報酬を決めていると語ります。

「公平性も大事ですが、それ以上に納得感が重要だと考えています。納得して働ける状態であれば、モチベーションが向上し、生産性がアップ。自然と成果が出るので、会社としても賃上げしやすい財務的余力が生まれます」

こうした好循環は、社員の学び直しや新しいチャレンジを後押ししており、業務と並行して海外の大学院を修了した社員も。能力向上が業務成果として返ってくることで、それがさらに賃上げにつながる例も生まれています。

また、同社ではジョブ型雇用も採用し、役割や職務を明確にしたうえで、キャリア変更にも柔軟に対応。個別最適と組織全体の透明性を両立する制度設計が、社員の成長と組織の発展を支えています。

## 制度より価値観。対話がすべての基盤。 多様な働き方を前提にアップデートし続ける

働き方の選択肢を広げながら賃上げを実現してきた同社。今後も多様な働き方を前提にした評価制度をアップデートしていく方針です。

「私たちは、ITを活用することで、誰もがどこにいても、どの時間帯でも、効率的に働ける環境を整備し、社会的な課題である労働人口減少に対処したいと考えています。働き方の選択肢の拡大は、単に社員のためだけでなく、組織の持続性と社会の成長につながると考えています」

同社が実践する“相対的な賃上げ”は、単に金額を一律に上げる取り組みではありません。社員それぞれの人生や価値観に寄り添いながら、働き方そのものを調整していくアプローチです。働き方が多様化するなかで、同社の姿勢は賃上げの概念そのものを捉え直すものだといえます。

「賃上げというと、大企業が行うような制度を導入しなければならないと考えがちですが、中小企業が本当に注力すべきは“価値観”と“対話”です。まず、自社が大切にしている価値観を明確にし、それを評価基準に組み込む。そして、給与の決定プロセスにおいて、経営者が社員一人ひとりと向き合い、個人の想いを理解し、納得感のある接点を見つける対話の文化を築くことです。特別な資金や制度がなくても、この対話と納得感こそが、賃上げを持続可能にし、社員のモチベーションと生産性を高める最も強力な原資になると思います」



専門家による  
ポイント解説

## 各人の働き方に応じた 賃金のあり方を追求

同社は、「働き方、パーソナライズ」を企業理念に掲げ、各人が希望する時間や場所で働ける環境づくりに取り組んでいます。賃上げについても、金銭面だけではなく、勤務時間や休日とのバランスで捉えています。

ジョブ型の雇用形態も特徴的です。ジョブ型雇用は、職務内容や役割・責任を明確に定義し、そのジョブ（職務）ができる人を採用・配置するしくみです。専門性の高い職務は成果に基づいた客観的な評価基準を設定できるため、公平な評価のもとベースアップしやすいことに加え、役割明確化による生産性・業績向上が賃上げ原資を生み出す効果も期待されます。

同社のように評価面談や1on1を活用することで、社員の会社への帰属意識やチームワーク力を維持しながら、ジョブ型雇用のメリットを活かした賃上げが可能となります。