

2008年9月25日開催

第7回ワーク/ライフ・バランス セミナー レポート

「ダイバーシティ事例から学ぶ、「現場感覚から離れない人事制度構築」
～女性の力を最大限に活かす～」

インターネットメディア事業を手掛けるサイバーエージェント様は、1998年創業。その後わずか2年でマザーズに上場、創業以来の増収を続け、現在では売上高76,006百万円、連結子会社40社・関連会社7社(ともに2007年9月期)を有する、一流企業です。

「21世紀を代表する会社を創る」をビジョンに、ミッションステートメントの1つとして「採用には全力を尽くす」ことを掲げています。また、社員の行動規範を明文化した「マキシムズ」も、人材育成に一役買っているようです。

会社の急成長を支える人材は、一体どうやって育成できるでしょうか?今回は人事本部長である曾山哲人氏をお招きして、その取り組みと考え方に、自身もワーキングマザーとして、ワーク/ライフ・バランスを実践する、赤木美香が迫りました!

CyberAgent

Ameba

http://www.cyberagent.co.jp/

【曾山様 ご講話】

挑戦と安心はセットで考える

若手を盛り上げる人事制度

平均年齢が28歳と、非常に若いサイバーエージェント。その分若手がやる気を持って働き続けることのできる人事制度作りを力を入れています。その一つが若手の抜擢です。現在新卒3年目以上のすべての代に子会社の社長が取締役がいます。また新卒入社初の本取締役も誕生しました。サイバーエージェントはGrate Place to Work(R) Institute Japanによる「働きがいのある会社」リサーチ調査において、日本における「働きがいのある会社」ベスト25社に選ばれています。行動規範や制度が紙の上だけでなく、実際に社員に浸透し、機能していることが分かります。

制度を浸透させるための工夫

「制度名は1人歩きするものを」

サイバーエージェントのビジョンは「21世紀を代表する会社を創る」です。これを実現するために、様々な取り組みを行っています。社員の行動規範は「マキシムズ」にまとめられています。これは、どんなに会社が成長しようとも、サイバーエージェントの原点ともいえるベンチャスピリットをいつまでも堅持し続けるためのものです。社員が共に目指すルールとして「ミッションステートメント」を定めています。浸透方法として…
こんな工夫をしています



これはトイレの鏡に映ったミッションステートメントです。つまり鏡に映った時に文章が読めるよう、実際のプレートは文字が反転しています。

トイレは日々何度も利用する場所です。こうした「ちょっとした遊び心」を持った、効果抜群の取り組みが、社内のあちこちに見られます。制度で大切にしているのは話題性。例えば「家賃補助制度」は「2駅ルール+どこでもルール」、「リフレッシュ休暇」は「休んでファイブ+休んで1ヶ月」等、ネーミングにこだわり、制度施行時の告知は、社内の目立つ場所一面にポスターを貼り出す等、大々的に行います。制度名が1人歩きすることが、社内への浸透に貢献しています。



株式会社サイバーエージェント
人事本部 本部長
曾山哲人氏

1998年、某百貨店入社、ECサイト立ち上げに参加。

1999年、サイバーエージェントに入社(設立1年後・社員約20名)、同年マネージャー昇格。インターネット広告事業本部メディアディヴィジョン シニアマネージャー、インターネット広告事業本部営業部門 統括、等を経て、2005年7月に、30歳で人事本部人事本部長に昇格。

当社の役員交代制度「CA8」により、12月の株主総会決議後、取締役就任予定です。

人事制度ができるまで、ポイントは「共通項は多いほどよい」

サイバーエージェントは、2000年の上場直後、ネットバブルが崩壊。それまで活気溢れていた社内の雰囲気が悪くなり、人材の定着も図れない時期が続きました。2003年、事態を重く見た役員自らが、現場の意見を吸い上げ、社内を活性化させる場として、「バージョンアップ委員会」を立ち上げます。隔週で開催している委員会は、役員から入社3～4年目の社員まで、10名で構成され、会社の課題把握と、改善に向けた仕組みづくりを実施しています。2000-2003年にかけては、社員同士のコミュニケーションが取れていなかったことが大きな問題でした。そこで共通項を増やすことを目指し、「合宿主義」(役員も3ヶ月に1度、先送りとなっている問題を解決する場として合宿を開催)、優秀社員表彰の場でもある「社員総会」、そして社員の約半数が加入している「部活動」への支援等を実施しています。

「挑戦」の人事制度の一例

1. CAJJプログラム

事業育成と人材育成を目的としたプログラムです。事業のフェーズを5つに分け、売上や利益額によって昇格する仕組みになっています。1人の社員に、立ち上げから運営まで全面的に事業を任せることで、人材育成も図っています

2. ジギョック

社内公募による事業プランコンテスト。優秀者は事業責任者となります。初回の優勝者は入社2年目の女性社員、そして前回の優勝は、入社前の内定者でした。

3. キャリチャレ

社内異動公募制度です。「活躍している人材」だけが、上司にはわからない形で応募でき、半年毎に10名前後の異動が成立しています。

「安心」の人事制度の一例

1. 2駅ルール+どこでもルール

家賃補助制度です。勤務しているオフィスの最寄駅から各線2駅圏内に住んでいる社員に対しては月3万円、5年以上の社員に対しては、どこに住んでいても月5万円の家賃補助を支給します。近くに住み、飲み会等で社員同士の交流を深めて欲しいという願いもあります。

2. L-cafe

女性のキャリアを応援するプロジェクト。「婦人科検診」の費用負担や、育児中の社員の交流会として「パパママ懇親会」等を実施しています。

【赤木美香とのセッション】

女性のメリットを考え、キャリアを伸ばそうとしている理由は？

男性だけの会社では良くないということ、創業10年で社内にまだロールモデルがないため、会社として積極的に支援しています。

役職者として登用していく上での取り組みは？

部長格が4名います。女性のキャリアを支援する「L-cafe」を月2回開催する中で出た、女性たちが抱える不安や会社としての課題を、役員会に提案しています。

今後は「L-cafe」の飲み会に役人や事業責任者に参加してもらい、直接対話できる場を作りたいです。

社員の平均年齢が28歳、社内で40歳以上は2名のみと、ライフイベントへのイメージを持ちづらい状況にあるが、何が工夫していることは？

出産・育児を経験したパイオニアに話を聞き、制度作りを進めています。



©清野泰弘

【会場からの質疑応答】

社内の雰囲気非常に悪かった時から立ち直るまでの過程は？

2000年から課題を抱え、社内の雰囲気に関しては、2000年から退職者が減らない状況が続いていました。2003年にアクションを起こします。人事制度を抜本的に見直し、拡充を図ったことで、すぐに効果が出ました。

当時私は営業本部に所属していました。各部門毎に育成プログラムを構築することになり、スキルを身につけ結果を出せるプログラムを実施、コミュニケーションを積極的に行ったところ、1年後の退職者はわずか1名でした。会社全体の定着率も、それまでは半数近くが退職していましたが、2006年度入社100名中、今日までに退職したのは14名、2007年度入社では135名中3名のみです。

理念や制度の社員への浸透度は？どうやって評価しているか？

「ジギョつく」や「キャリアチャレ」は各60名近い応募があります。また「2駅ルール」は全社員の約半数、新卒は7割近くが申請しています。2年勤続毎に5日間の休暇が取れる「休んでファイブ」は8割近くが取得しています。理念や制度を「覚える」ことではなく、「実行する」ことが大事です。仕事で辛い時に「マキシムズ」を読むという話をよく聞きます。面談の機会を多くすることで、「マキシムズ」を実行できているかを確認しています。また「キャリアチャレ」や「ジギョつく」に応募した社員は、全員面談をしますので、実行している人は、積極的に評価するようにしています。逆に退職する社員は、本人と周りに状況を確認すると、実行できていないことが多いです。

人事制度はどのように作られるのか？

経営者からの提案が多いです。具体的な内容まで固まっていることもあれば、方向性のみが示され、依頼されることもあります。経営者自らが本気で取り組んでいる、ということが重要です。人事からの提案は、OKのこともあれば、NGのこともあります。決定までには議論を重ねます。制度化の基準は「経営課題にマッチしているか」です。時流と社流に合わせて決定していきます。

思ったような効果の出ない制度は、その都度見直します。「ジギョつく」は当初賞金がなく応募も10名程度でしたが、新規事業は必須であることから、賞金を出し、勉強会を開催するようにしたところ、今では毎回60名程度応募があります。

2008年10月から「CA8」を開始します。これは役員交代制度で、役員数を8名とし、2年に1度、2名が入り替わります。交代する役員は降格ではなく、能力を最大限に活かせる部門に異動、実力によっては再び役員になれます。「新たな人材が役員にチャレンジできる」ことを優先しました。

研修制度はどうなっているのか？

会社として定期的実施しているのは、新入社員研修とマネージャー研修です。新入社員研修は1ヶ月間、一部を除いてはすべて社員の手作りです。評判が良かったのは、5人1グループで旅行会社を設立し、24時間以内に契約を受注するワークです。お客様への電話のかけ方からニーズの把握、提案、受注までを体験できます。クリエイター部門を対象として、雑誌編集長等をお招きしてノウハウを学ぶ「サイクリカフェ」は、毎月実施しています。

成果・結果が出ない社員への対応は？

成果が出ない＝退職、とならないよう、モチベーションを保ち、現状をポジティブに捉えられるよう働きかけています。但し、部下から不満が出ている上司については、異動してもらうこともあります。

「くるみん」の取得は考えているか？

社内制度が整い、活用されているからこそ「くるみん」を取得できるのであり、「くるみん」取得のために制度を整えるのではなく、社員が喜ぶことが第一です。

チャレンジや失敗を次に活かす優れた仕組みがありますね。

研修制度が整備段階にある分、仕事を通じて、経営に必要な「決断への経験値」を高めることができるようにしています。例えば「ジギョつく」は、一次審査を通ると役員の前でプレゼンテーションができます。「挑戦した結果の敗者にはセカンドチャンス」と「マキシムズ」で明言しています。失敗が次へのステップにつながるよう、見せ方を工夫してイントラネットの社内報に掲載する等を行っています。

最近の若手人材は打たれ弱いところがあるが、工夫は？

成功・失敗を体験できるようにしています。例えば本人の希望があれば、入社時から社員5人の会社に配属されることも可能です。

くるみん:「次世代育成支援対策推進法」が定める規準を満たした企業に付与されます

CAJJプログラムの事業フェーズ移行への判断は早いと感じるが？

判断は産業構造によるのではないのでしょうか。また事業規模が大きいほど、判断までの時間は長くなります。当社の場合、事業サイクルと会社のフェーズを踏まえ、判断基準を設定しています。

出産・育児中の社員への支援は？

子どもを授かったことを会社に報告した時、どれだけ親身になれるかが大事。人事部には育児後復帰した社員がいるので、その点では心強いです。育児休業は1年半取得でき、保育園入園等が困難であれば、最長2年まで延長できます。退職した場合、再雇用制度はありませんが、優秀な人材であれば、再び採用します。「キャリアのバックアップ」が基本方針。長く休むとそれだけ仕事に戻ることが難しくなります。子どもを育てながらキャリアを継続できる方向に、力を入れていきたいです。

女性が役員に登用されない理由の1つに、「社内の政治パワーに入れない」ということがあるが、どう乗り越えようとしているか？

現在女性の役員が誕生していないので、これからの課題でもあります。女性管理職に自社の良い点・悪い点をヒアリングしたところ、良い点は男女平等なところ、悪い点は男女平等すぎることでした。また「組織が男性っぽい」との指摘もあります。女性が「役員になりたい」と言える環境が必要であり、対話の場を設ける事が大切です。

なぜ人事部門に？人事をやっていると感じたことは？

営業部門で構築した育成プログラムの成果が出たことで、経営者から人事部門への異動を打診されました。営業という現場のトップが人事を担当することで、管理部門と対等に話ができるようになったと感じます。人事では「お金で呼ぶとお金で離れる」ことを痛感しました。2000年に上場したときには、一攫千金を狙って入社した社員がたくさんいました。しかし創業からわずか2年でしたので、社内制度が整っているわけでもなく、「こんなのは会社ではない」と辞めてしまいました。お金はゼロで良いということではありません。しかしお金以外で人材をひきつけることが、会社の長期的成長を考えた時にはとても大切です。そこで、社員を認め、評価する機会を増やしています。頑張っている人に報いることで、モチベーションを高めています。

中小企業が成長する上でのアドバイスを！

成長している企業に共通しているのは、社長が自分のキャパシティを超える会社を創ろうとしていることです。社員に積極的に仕事や権限を渡している社長は、成功しています。

当社も、社長に提案したことは、提案した社員がやらなければならない状況があるので、社員が力をつけることができ、それが会社の成長につながっています。

【参加された皆様の声】 アンケートご回答 ありがとうございます

制度のアイデアに驚きと感動を覚えました。(男性:研修紹介会社)
非常に参考になったことが多く人事としてのモチベーションも上がった。(女性:ソフトウェア開発)
女性社員に対する取り組み、施策、考え方は、他の経営に関する内容とともに、納得・共感できる内容でした。(女性:産業カウンセラー)
考えや想いを行動に移す大切さを学びました。(男性:研究所勤務)
仕事とプライベートのバランスが取れることで、仕事の成果が上がり、個人の成長があると思えました。(男性:飲食業界)