

「サイバーエージェントの組織開発」

業績を牽引する成長のしかけと
変革エージェントとしての人事機能の役割

株式会社サイバーエージェント

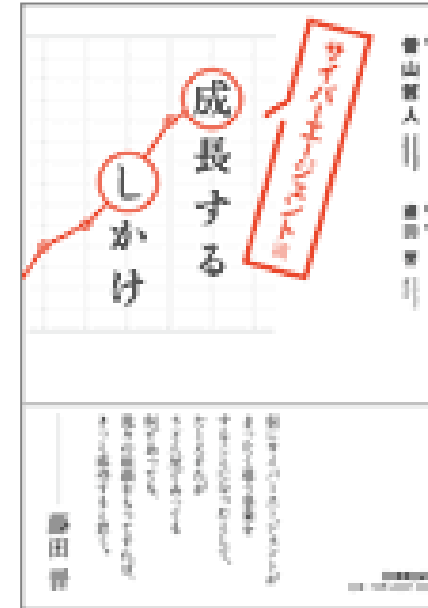
取締役 人事本部長

曾山哲人

曾山 哲人(そやま てつひと) @SOYAMA

経歴

- 1998年 上智大学 文学部 英文学科 卒業
株式会社伊勢丹入社
- 1999年 サイバーエージェント入社(当時20名)
- 2004年 インターネット広告事業本部 営業部門統括
- 2005年 人事本部 人事本部長
- 2008年 取締役 人事本部長就任



ソーシャルアカウント

「サイバーエージェント流 成長するしかけ」
「サイバーエージェント流 自己成長する意思表示の仕方」



アメブロ:デキタン



Twitter:@SOYAMA



Facebook:曾山哲人

講演活動

MERCER



デジタルハリウッド大学
DIGITAL HOLLYWOOD UNIVERSITY

サイバーエージェントのポイント

- 1998年設立のネット総合企業
- 売上1200億、営業利益140億
- 社員2400名(10年で100倍)
- 社員平均年齢29歳。
- 社長39歳、役員全員が30代。
- 毎年200名前後の新卒が入社
- 上場3年後2003年から人事強化
- 退職率は30%から7%以下に
- M&Aは少なく、内部育成を重視



2000万会員を超えるメディア事業、「アメーバ」



世界45カ国の「働きがいのある会社」ベスト企業

■日本ランキング(2012年)

- 1位 グーグル
- 2位 ワークスAP
- 3位 Plan Do See
- 4位 **サイバーエージェント**
- 5位 アメリカン・エクスプレス
- 6位 日本マイクロソフト
- 7位 ディスコ
- 8位 トレンドマイクロ
- 9位 モルガン・スタンレー
- 10位 アサヒビール

■サイバーエージェントの強み

- ・信用(裁量・権限委譲)
- ・連帯感(褒め・楽しさ・温かさ)
- ・公正(人種・性別・学歴)



経営と社員に信頼される人事の要諦

① 成果の定義から始めること


「何ができればOKなのか」が明文化されているか
あいまいな表現をやめないと、無駄が増えて徒労の人事が増える

② 経営と現場の通訳になること

経営から見て一枚岩だと思われているか。
経営の言葉をわかりやすく伝え、現場の声から本質を見抜いているか。

③ 運用で成功まで導くこと

現場の声に向き合いながら、狙った成果が出せているか。
白ける運用になっていないか。いい企画で満足していないか。



人事強化の ビフォー・アフター

社内は矛盾だらけ

モチベーションを下げていた、致命的な課題

軸の明文化・横のつながり・個人への光

- ①ビジョンや価値観の浸透がなかった
- ②社員同士のつながりが希薄だった
- ③自分が認められる機会が少なかった

**2003年、初めて行われた
1泊2日の「役員合宿」で
人事強化を決定。**

**そこで決まったことの
ひとつが、
軸を明文化すること。**

**21世紀を代表する
会社を創る**

2つめの軸

**マキシムズ
（価値観）**

名刺大のサイズの「豆本」



<http://www.cyberagent.co.jp/company/vision/ebook/maxims/data/book250.html>

行動者のほうが、カッコイイ。

新しい価値を生み出すイノベーターは、常に評論家ではなく行動者。会社の規模が大きくなり、知名度も上がり、頭のいい社員が増える一方で、実践力が落ちてしまっただけでは本末転倒です。したり顔のビジネス評論家よりも、一生懸命な行動者こそ、サイバーエージェント社員のあるべき姿。全力で走りながら、必死に考えて、結果を出す。このサイクルを、われわれは失ってはいけないと、今一度肝に銘じましょう。

挑戦した結果の敗者には、
セカンドチャンス。

チャレンジは必ず報われるとは限りません。「時代の先を行き過ぎた」。「予想もしえない不可避な要素が発生した」。理由はさまざまですが、挑戦が失敗に終わることもあります。「失敗も成功するまでやれば失敗ではない」。サイバーエージェントは、力のあるチャレンジャーにはリターンマッチの機会を与えます。臆せず、存分に、チャレンジしてください。

maxims マキシムズ（価値観）

オールウェイズ・ポジティブ、ネバー・ギブアップ。
行動者のほうが、カッコイイ。
新しい産業を、自らの手で創るという誇り。
一流の人材がつくる、一流のチーム。
挑戦した結果の敗者には、セカンドチャンス。
最強のブランドをめざす。
常にチャレンジ。常に成長。
若い力とインターネットで日本を元気に。

明文化された社員の行動規範。

サイバーエージェント ミッションステートメント

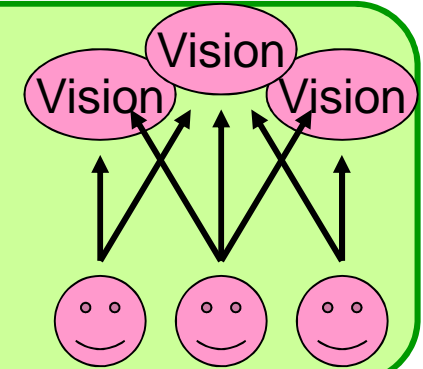
CyberAgent Mission Statement

インターネットという成長産業から軸足はぶらさない。ただし連動する分野にはどんどん参入していく。スケールデメリットは徹底排除。「チーム・サイバーエージェント」の意識を忘れない。本音の対話なくして最高のチームなし。採用には全力をつくす。有能な社員が長期にわたって働き続けられる環境を実現。若手の台頭を喜ぶ組織で、年功序列は禁止。法令順守を徹底したモラルの高い会社に。ライブドア事件を忘れるな。ネガティブに考え、ポジティブに生む。自分の頭で考え、オリジナルを創り出す。世界に通用するインターネットサービスを開発し、グローバル企業になる。

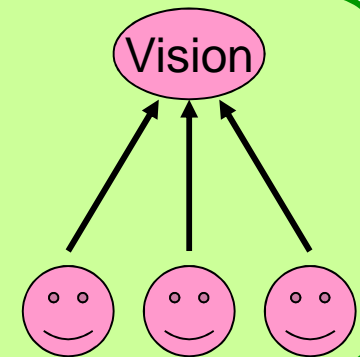
サイバーエージェントのビジョンである【21世紀を代表する会社】というゴールを、社員が共に目指すための基本的なルールです。

矛盾を超えるポイント

× たくさんさんのビジョンに
たくさんさんの意見



○ ひとつのビジョンに
たくさんさんの意見

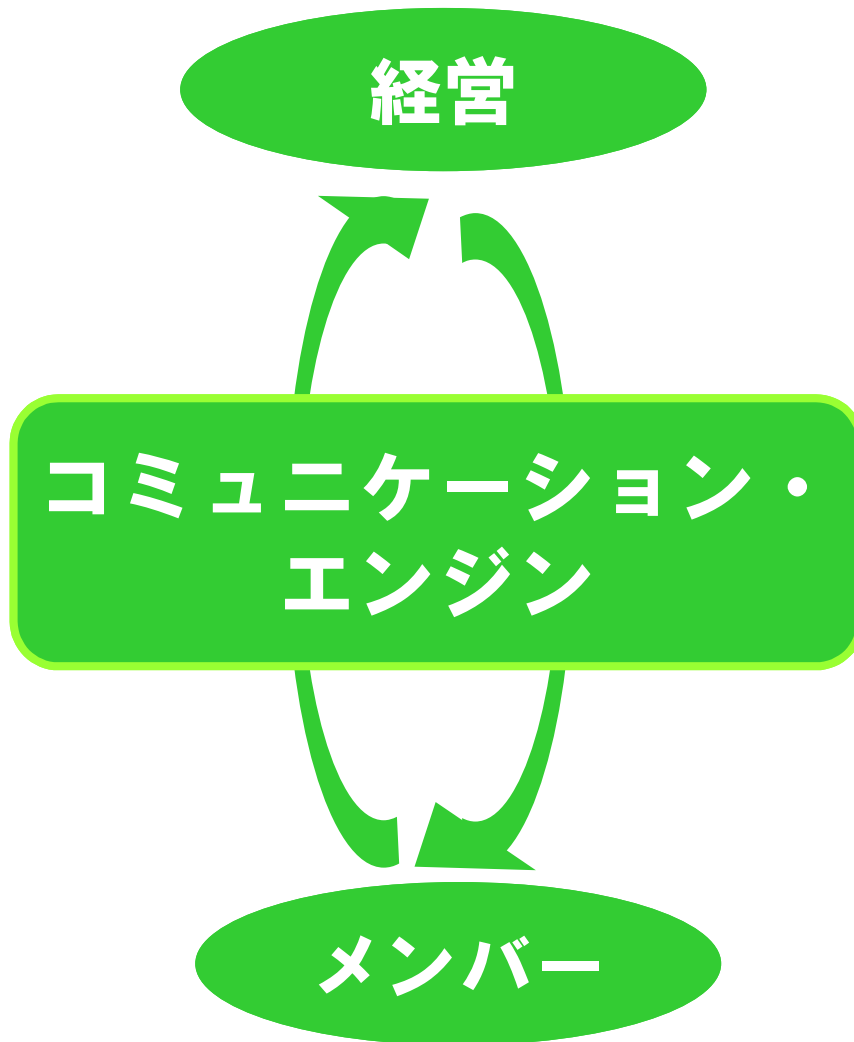


→ 強い組織には「軸」がある

2005年が次の転機。
「人事本部」設立

**社内には
経営にも現場にも
矛盾が残っていた**

人事は、会社と現場のコミュニケーション・エンジンとなる。



経営陣の考えを

「わかりやすく」

現場に伝え、

現場の声から

「本質を見抜いて」

経営に提言する。

これが、人事の仕事。

大切にしている考え方 「ANDで考える」

「ORの抑圧」をはねのけ、
「ANDの才能」を活かす。

(矛盾は常にあるという前提で、向き合い続ける)



「ビジョナリー・カンパニー」より

**この考えをもとに
勇んで始めた
人事本部づくり。**

いい企画。
VS
白ける運用。

今、根底にある人事の考え方

**すべての人事制度は
「流行らないと意味がない」**

**人事制度を始めるときには
「白けのイメトレ」を何度も行う**

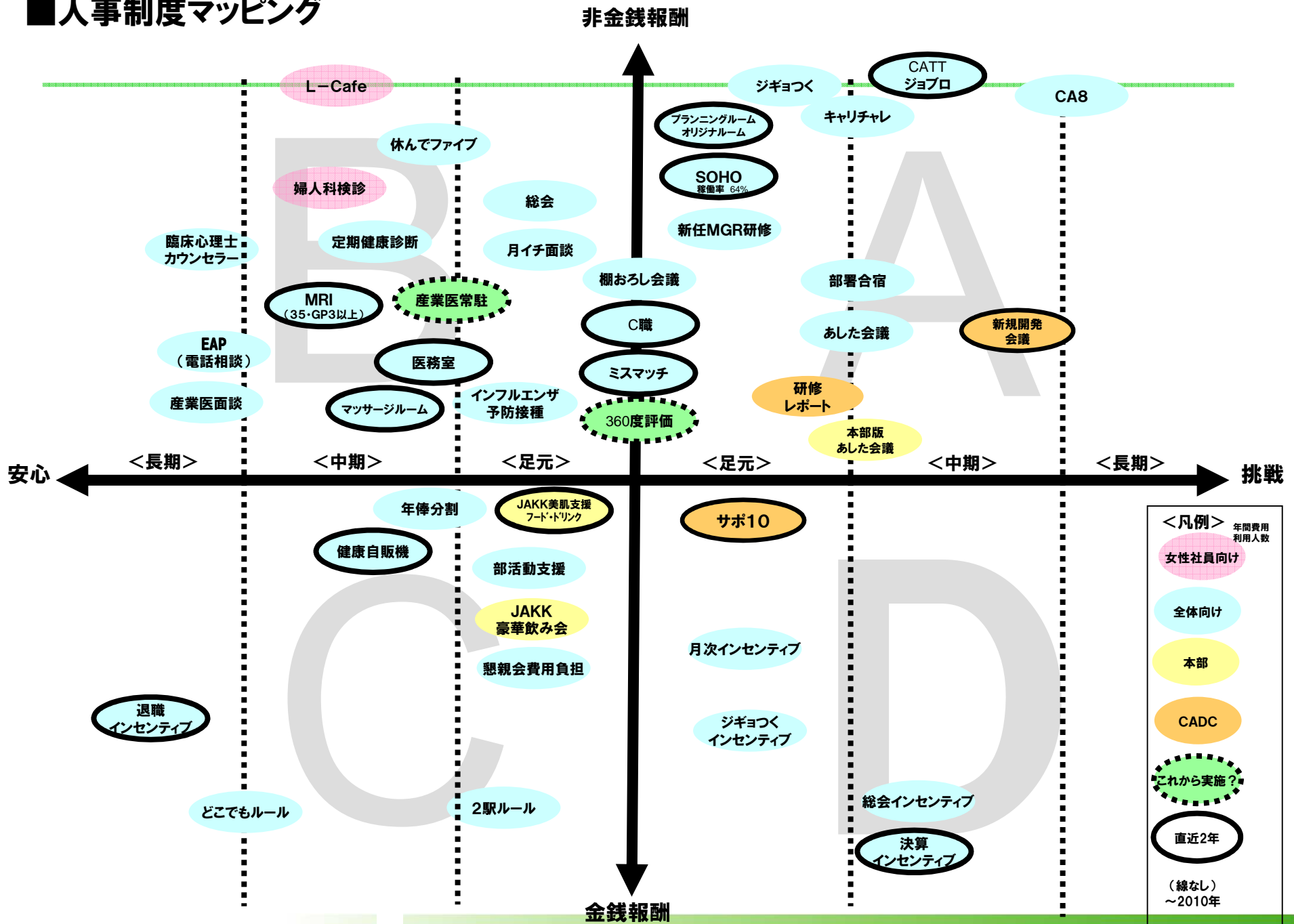
サイバーエージェントの人事制度設計の考え方

人事制度をつくるポイント

「挑戦と安心はセットで考える」

（ANDの才能で考える）

■人事制度マッピング



挑戦や自主性を促進させる人事制度

ジギョつく

挑戦や自主性を促進させる人事制度

ジギョつく (事業をつくろう)



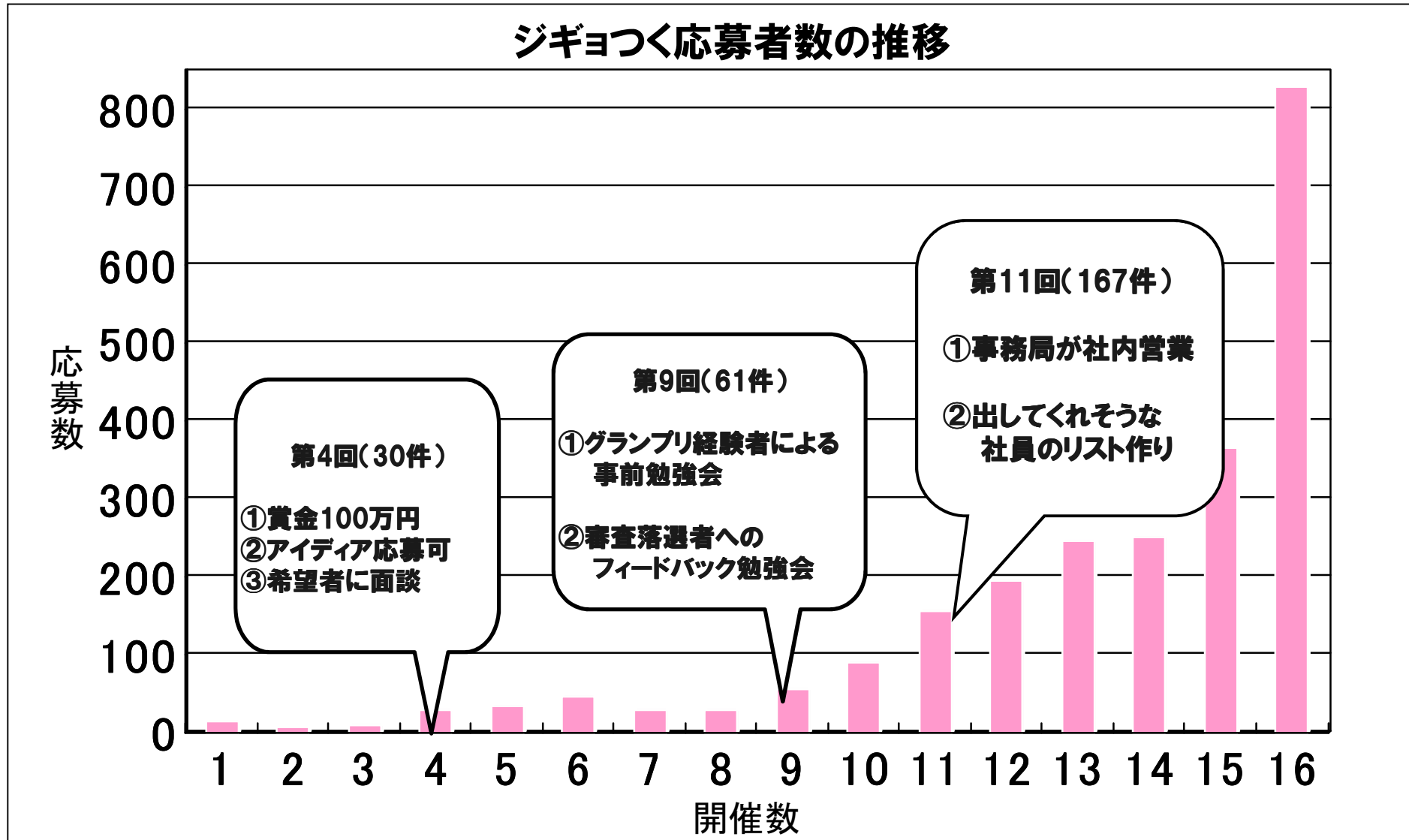
事業育成プログラム「ジギョつく」

- 年に1度の**事業プランコンテスト**
- 内定者から経営幹部まで誰でも参加OK

- ①書類審査を通ると、全役員にプレゼン
- ②優勝すると100万円！
- ③たくさん応募すると抜擢の機会が増える

年間1200件。過去に内定者が2度優勝。

応募数は2004年の14件から、現在は828件に



応募を増やすためにやったこと

**現場に
「なぜ出せないか」を
とにかく聞いて、
軌道修正をしつづけた**

主体性を強化するためのポイント

ハードルは低く、競争は激しく。

**制度に応募するハードルは低くして、
できるかぎり多くのメンバーに機会を。
でも強い組織が創れるように
競争は激しく。**

利益貢献できる事業を生み出すしかけ

あした会議

あした会議

役員対抗での新規事業バトル

- ①結果順位が社内外に公表される
- ②1役員につき4名の社員がチームに参加
- ③部署横断での人材と情報交流が活発に

経験の豊富な経営陣こそが模範となり、
新規事業を本気で生み出す

成果にこだわる人事制度の運用の肝



成果に厳しく
方法は楽しく

取締役もみずから新陳代謝する

CA8

内閣改造型・役員交代制度

- ① 2年に1度、原則2人入れ替わる
- ② 経営経験者の層を厚くする狙い
- ③ 退任後は新規事業など



**「横のつながり」を
増やすしくみ**

社員をとりあげ、共通の話題を増やす

■社内報 CyBar(サイ・バー)

The screenshot shows the CyBar website interface. At the top left is the logo "社内報「サイ・バー」 CyBar". To its right is a green box with a clover icon and the text "maxims No.01 オールウェイズ・ポジティブ。ネバー・ギブアップ。". Further right is a search bar with the text "サイボウズはこちら" and "サイバー編集委員会". Below the logo is a large photo of Akira Takai, with the text "私の履歴書 武井亮 AKIRA TAKAI" and "Aug,08,2007 | vol.205". To the right of the photo is a "※ 新着記事 ※" section with a "D★ウォーズ 電脳少年" article. Below the photo is a "※ コンテンツ ※" section with a list of links: "私の履歴書", "わたしは、あなたの、おかげです。", "関ちゃんは見た！", "スター誕生", "HappyComeCome!", "本モノ", "映画", "進め！電脳少年", "サイ・バー サイ・ママ", "サイバーエージェントは好きですか？", "O様のランチ", "私の自慢'10", "部録", "本部の星", "ジギョック". At the bottom left is a "スター誕生!" graphic, and at the bottom right is a "Happy Come Come!" graphic with the text "Birthday and All Happy Event to You.".



部活動支援制度

部活動支援制度 役員公認で月1500円／人

料理部



テニス部




ヨガ部



フットサル部



**仕事以外の共通項を
増やすことで、非公式の
相談役を増やし退職を減らす**



個人に光を当てる仕組み



社員総会

役員会で選ばれた人格あるメンバーだけが壇上に



- 新人賞、中途新人賞、ベストプレイヤー賞、ベストスタッフ賞
ベストプロフェッショナル賞・ベストマネージャー賞など10賞

「現場推薦」+「事業部長推薦」+「人事推薦」などから選抜



**人望ある人材を褒めることで
「自分もあぁなりたい」と思う
(実は表彰は白けが生まれやすいことにも注意)**

軸の明文化・横のつながり・個人への光

- ①ビジョンや価値観を浸透させる
- ②社員同士のつながりを増やす
- ③個人が認められる機会を増やす

経営と社員に信頼される人事の要諦

① 成果の定義から始めること

「何ができればOKなのか」が明文化されているか
あいまいな表現をやめないと、無駄が増えて徒労の人事が増える

② 経営と現場の通訳になること

経営から見て一枚岩だと思われているか。
経営の言葉をわかりやすく伝え、現場の声から本質を見抜いているか。

③ 運用で成功まで導くこと

現場の声に向き合いながら、狙った成果が出せているか。
白ける運用になっていないか。いい企画で満足していないか。

**21世紀を代表する
会社づくり、
これからもがんばります！**

21世紀を代表する会社を創る



CyberAgent