

テーマ

「テレワークの現状と 個人の状況に合わせた未来の働き方」

～個性的に働ける社会へ～

2016/3/10

サイボウズ株式会社

代表取締役社長 青野慶久

自己紹介



あおの よしひさ

青野 慶久 (twitter:@aono)

1971年生まれ 44歳 A型

愛媛県今治市玉川町鈍川出身

鈍川小、玉川中、今治西高

大阪大学工学部 情報システム工学科卒

パナソニック(旧松下電工)に3年間勤務

1997年8月に松山で起業

2005年4月より代表取締役

子供3人、3度の育児休暇を取得

著書「チーμのことだけ、考えた。」

会社概要

名 称	サイボウズ株式会社（東証一部上場 4776）
事 業 内 容	「グループウェア」の開発・販売・運用
創 業	1997年8月（愛媛県松山市にて3名で創業）
所 在 地	東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
拠 点	東京, 大阪, 松山, 名古屋, 福岡, 仙台, 札幌 上海, 深圳, ホーチミン, サンフランシスコ
資 本 金	614百万円
業 績	連結売上 7,013百万円(経常利益△381百万円) ※2015年12月期
従 業 員 数	連結 551名(派遣社員87名含む・役員除く) ※2015年12月末 平均年齢 34.2歳(本社正社員)



グループウェアとは？

スケジュール

メール

商品

売上

社員

採用

契約

プロジェクト

メッセージ

会議室予約

ファイル

顧客

商談

受発注

タスクなど

あらゆる情報を共有

グループウェア

**効果・効率・満足・学習
を高める**

チームワーク向上



主力製品群



中小企業向けグループウェア

50,000社

サイボウズ Office

業務アプリ構築クラウド

3,900社

 **kintone**
on cybozu.com

大企業向けグループウェア

3,600社

 **Garoon**

メール共有システム

4,200社

メールワイズ

無料グループウェア & チャット

140万人

 **cybozu Live**

スマートフォン用の無料アプリ

サイボウズ
KUNAI

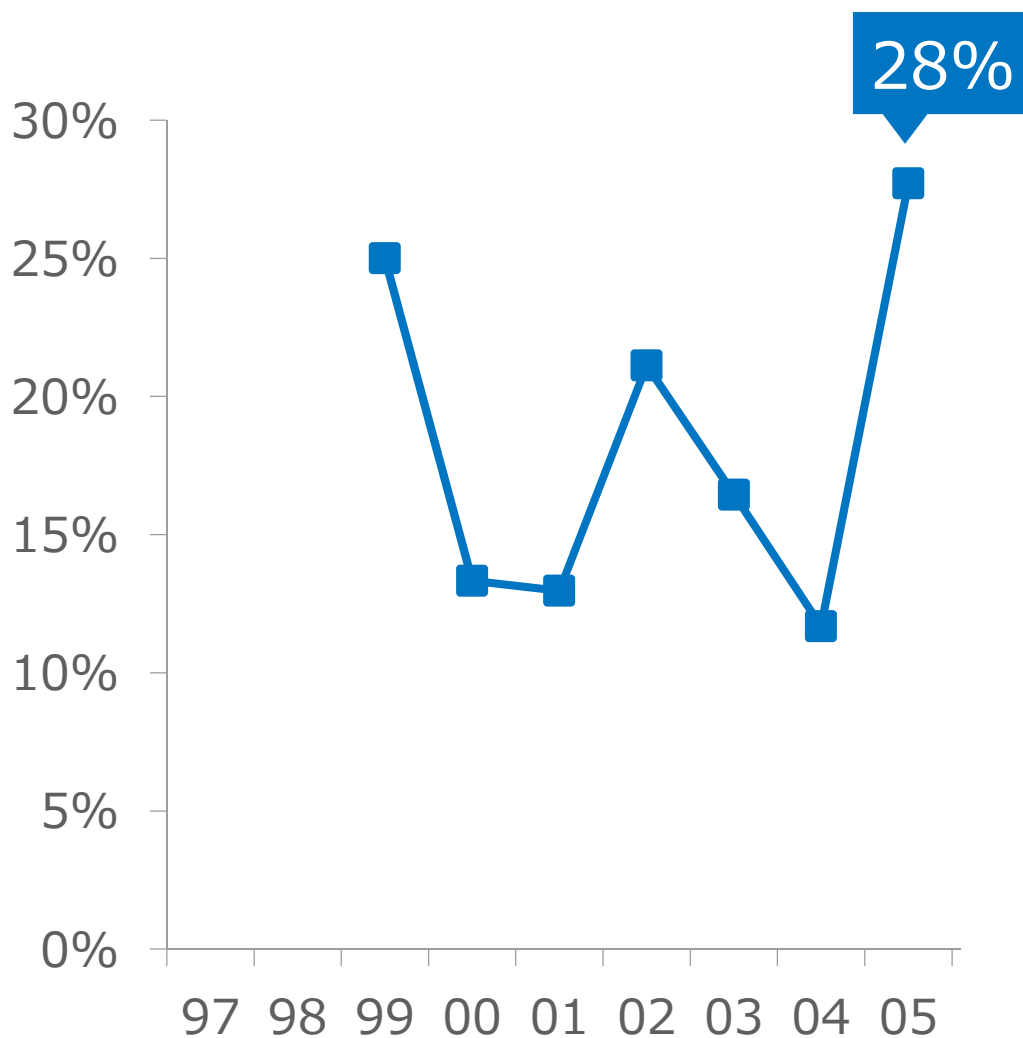
社外から手軽に安心アクセス

 サイボウズ
リモートサービス

SharePoint用グループウェア

Cybozu SP Apps

離職率の上昇



社長就任直後
離職率は
28%に上昇

給与の引き上げや
業務の転換など
引き留め工作を実施

人事制度の方針

「100人いれば、 100通りの人事制度があってよい」

従業員一人ひとりの**個性が違うことを前提**に、
それぞれが望む働き方や報酬が実現されればよいという考え方。
人事制度は変えるものではなく足すもの。
公平性よりも個性を重んじることで、一人ひとりの幸福を追求する。

「我が社には多様性がない」と考える**ダイバーシティ経営とは逆に**、
「すでに十分多様なメンバーが集まっている」と考える。

働き方の多様化へのチャレンジ

1. **働き方の選択**（残業あり/なし、短時間勤務、週3日勤務など）
2. 「社内相対評価」から「社外相対評価(市場性) + 社内絶対評価(信頼度)」へ
3. スtockオプションの廃止と社内持ち株会（100%の補助金）の設置
4. **働く場所と時間を選べるウルトラワーク**
5. 最大6年の育児休暇
6. 退社しても再入社できる育自分休暇
7. 自由に作れる部活動（年1万円/人）

- 8. お誕生日会 (3,000円/人)
- 9. 部内イベント支援 (年1万円/人)
- 10. 喜びの叫び (四半期の全社懇親会)
- 11. 仕事Bar (仕事について語る場。1,500円/人)
- 12. イベン10 (単発のイベント補助。一回半額/人)
- 13. 人事部感動課** (社内に感動を作る専門職種)
- 14. 副業の自由化** (誰でも会社で断りなく副業可能)
- 15. ドラマ誘致 (今までに10回以上登場)
- 16. スタ場 (勉強会を開催したときの飲食代補助)

選択型人事制度

■ 人生のイベントに合わせて働く時間を変更できる。

1. 時間に関係なく働く (PS2)

- ・ 開発や企画系が多い。

2. 少し残業して働く (PS)

- ・ サポート業務はこの形態。

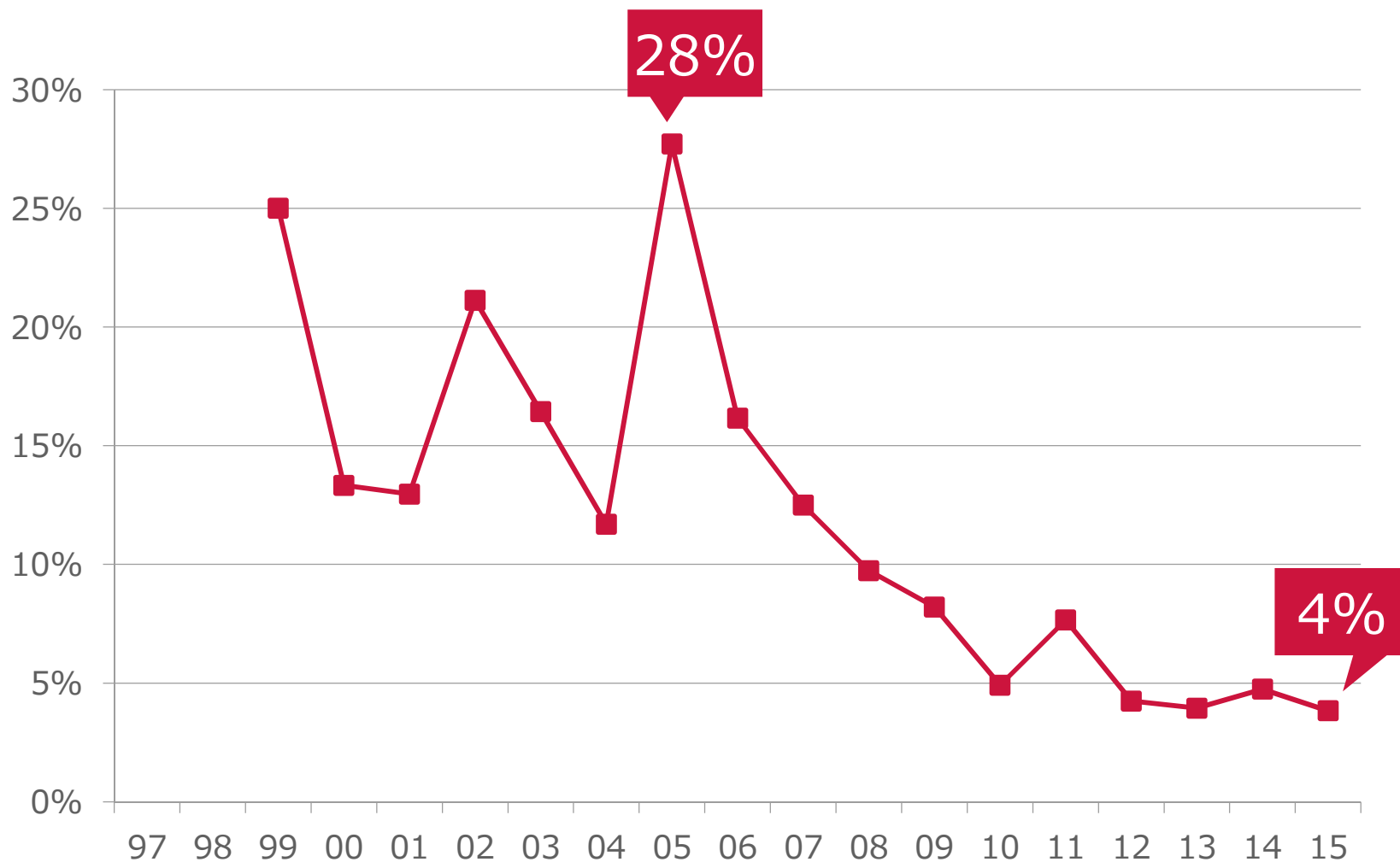
3. 定時・短時間で働く (DS)

- ・ ママさん社員が多い。



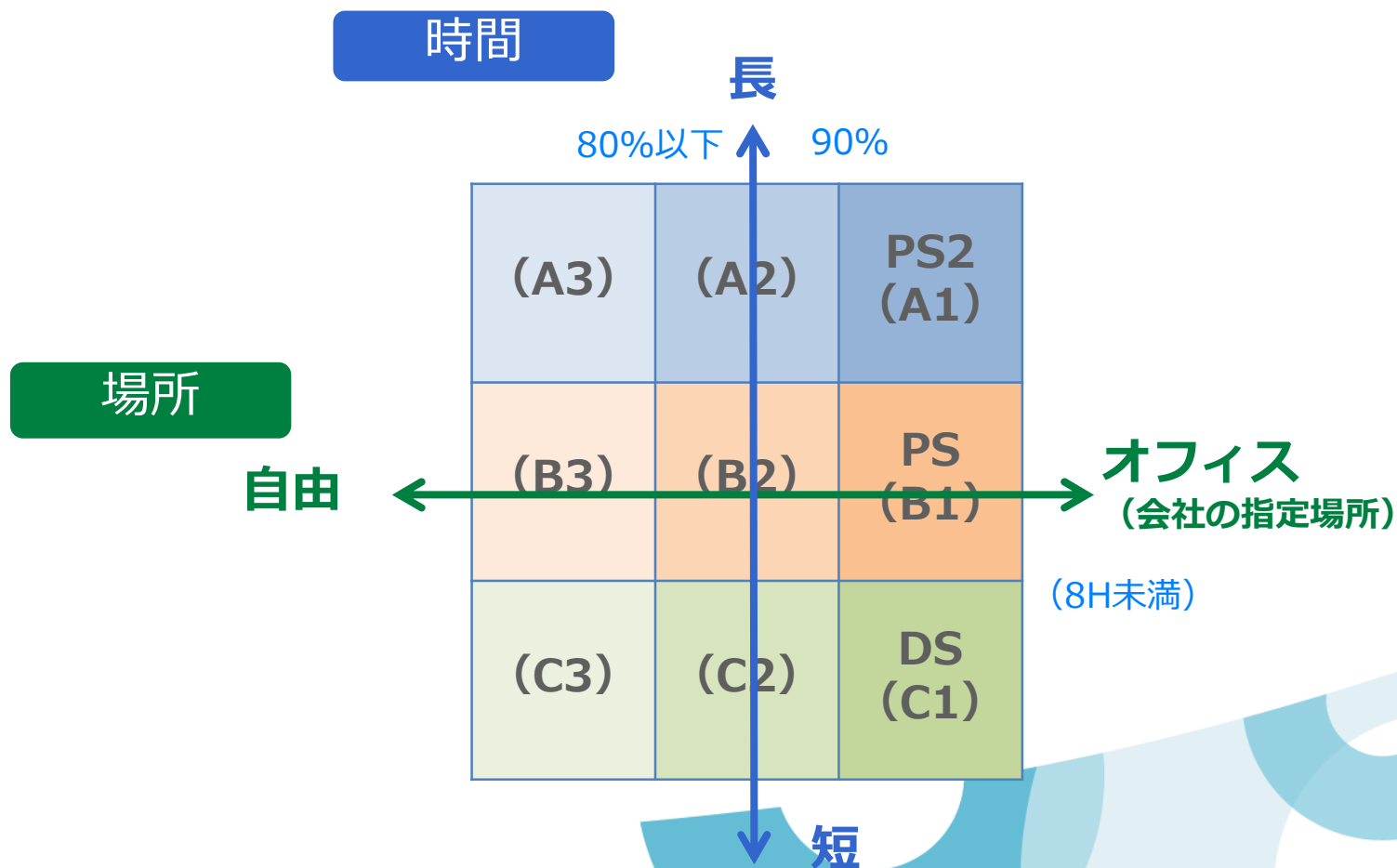
**離職率が28%から4%に低下
女性社員比率が4割に上昇**

離職率の低下



選択型人事制度の進化（時間×場所）

ライフスタイルに合わせてワークスタイルを選択



初の女性執行役員

中根 弓佳
執行役員
事業支援本部長



頑張りすぎずに頑張る”ちよいバリ”執行役員 | サイボウズ株式会社 中根弓佳

by powermama on 10月 9th, 2014 · コメントは受け付けていません。

Bl 1 いいね! <190 ツイート <18 g+1

先日役員就任された、サイボウズの中根さん。自称”ちよいバリ”だそうですが、”頼れるものは頼り、頑張りすぎずに頑張る”という、自然なワークスタイルと、それが実現できるサイボウズ社の突き抜けた制度が面白いです！

聞き手がサイボウズ社ファンのため、今回は所々聞き手コメントを入れてみました。

“ちよいバリ”役員、カッコいいです！



育児休暇の長期化

- 育児休暇は、最大**6年間**取得可能（小学校に上がるまでのイメージ）
- 男性・女性を問わない。
- 妊娠したことがわかったら、いつでも産休をスタートできる。



**出産で辞める社員はゼロに
4年8カ月の取得後に復帰が最長**

超有利な社員持ち株会

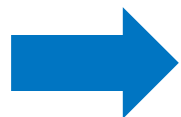
- スtockオプション制度は廃止。
早く入社した人ではなく、長く働く人が有利な制度を目指す。
- 自社株式を購入すると、**100%同額**の奨励金が支給される。
- 基本給の10%まで購入可能。



約90%の社員が自社株を取得
社員持ち株会が第3位株主へ

在宅勤務

- 2010年秋より実施。
- 運用ルールは各部に委ねる。



**在宅でできない業務を明らかに。
大震災直後に全員在宅勤務で決算発表
普段の信頼関係が大切だと気付く。**

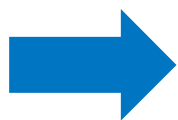
ウルトラワークの導入



2012年8月に試験導入し、2013年7月から本運用へ

育「自分」休暇

- サイボウズを退職後、6年間は復帰可能。
- **社外で新たなノウハウを得た社員を引き戻し、組織の強さを高める目的。**



**今までに7名がサイボウズに復帰
(1月に辞めて12月に復帰した人も)**

複業家の登場

2つの会社に所属する、「複業」という働き方

2014/10/01

私達が就職や転職をする際、何社かの会社が候補に挙がったとしても、最終的にはひとつの会社に入社するのが一般的だろう。しかし、今回インタビューした中村龍太（ナカムラ リュウタ）さんは、昨年10月に同時に2つの会社に転職をした。株式会社ダנקソフトとサイボウズ株式会社、両社の社員として働いて1年になる龍太さんに、そのような働き方を選んだ理由や、日々のワークスタイルについて伺った。

キャリアコンサルタントからの宿題がきっかけに

龍太さんが転職の可能性を考え始めたのは、前職のマイクロソフトにおけるキャリア面談がきっかけだったという。



Profile

中村 龍太 Nakamura Ryuta

株式会社ダנקソフト、サイボウズ株式会社の社員

役職はどちらデジタルビジネスプロデューサー
自宅で農業に従事。

1964年生まれ、広島県出身。1986年日本電

サイボウズ、SIer、農業の
3つの顔を持つ。

サイボウズ式

「新しい価値を生み出すチーム」のための、コラボレーションとITの情報サイト

無料コラボレーションツール
サイボウズLive

Category

- サイボウズ
- ワークスタイル
- あのチームのコラボ術
- 対談
- マンガから学ぶチームワーク
- チームめし
- ビジネス導入術
- プロガーズ・コラム
- まるボウズ日記
- tech

アーカイブ

- 2014年11月 (6)
- 2014年10月 (20)
- 9月 (17)
- 8月 (21)
- 7月 (15)
- 6月 (15)
- 5月 (11)
- 4月 (14)
- 3月 (10)
- 2月 (8)
- 2014年1月 (6)

2013年8月28日

副業OK！独立OK！——ウルトラ自由な人事制度は企業にどんな変化をもたらすのか？

2013年8月28日

副業OK！独立OK！——ウルトラ自由な人事制度は企業にどんな変化をもたらすのか？

サイボウズ 山田 理氏

副業解禁！サイボウズが目指すソーシャルチームワークな人事制度

サイボウズ株式会社
取締役副社長
山田 理氏

選択型人事制度、副業解禁など人事制度を自由な方向にシフトしているサイボウズ。社員の自主性を重んじる先に目指すものは？2013年7月、東京ビックサイトで開催されたHREXPO2013で副社長の山田氏が「副業解禁～サイボウズが目指すソーシャルチームワークな人事制度～」と題して講演した内容を紹介します。

農業分野でのIoTなど
今までにない価値創造に

評価制度の改定

- 社内の相対評価ではなく、**絶対評価**へ。
- **目標管理**は評価のためでなく、**成長促進**のため。
- 給与は、「**市場性**」と「**社内での信頼度**」で決定。
- 給与テーブルは廃止。
- 市場性は、職種、スキル、実績、年齢、勤務地などから一般的な転職市場を参考に判断。
- 社内における信頼度は、「発揮しているスキル」と「覚悟度（組織の理想に対するコミットの度合い）」で測る。



**他のメンバーに協力しやすくなり、
給与に対する不満は減少傾向。**

受託開発/Sier業界

会社名	従業員数	平均年齢	平均年収(万円)
(株)野村総合研究所	5,972	39.1	1,089
(株)三菱総合研究所	872	42.7	965
ISID	1,294	39.8	867
(株)大塚商会	6,705	39.8	821
新日鉄住金ソリューションズ(株)	2,617	39	814
富士通(株)	25,627	43.3	810
東洋ビジネスエンジニアリング(株)	409	39.5	806
(株)オービック	1,789	35.6	803
(株)NTTデータ	11,237	36.7	798
インフォコム(株)	648	41.4	782
フューチャーアーキテクト(株)	776	35.6	780
伊藤忠テクノソリューションズ(株)	3,895	39.3	748
日本ユニシス(株)	3,531	43.1	747
テクマトリックス(株)	489	36.7	734
ネットワンシステムズ(株)	2,116	37.8	728
NECネットエスアイ(株)	5,009	41.6	721
兼松エレクトロニクス(株)	439	41.3	719
サイオステクノロジー(株)	187	39.8	716
SCSK(株)	7,328	41.1	700

パッケージソフト業界

会社名	従業員数	平均年齢	平均年収(万円)
日本オラクル(株)	2,427	40.1	1,010
トレンドマイクロ(株)	684	37.7	841
(株)ジャストシステム	369	39.1	829
(株)アバント	61	39.6	805
(株)セゾン情報システムズ	774	41.3	728
ソースネクスト(株)	84	35.8	706
インフォテリア(株)	54	38.3	687
(株)NTTデータイントラマート	99	36.4	669
(株)システムインテグレータ	142	35.3	661
(株)オービックビジネスコンサルタント	654	32.7	618
デジタルアーツ(株)	179	36.1	610
サイボウズ(株)	313	33.8	601
ビー・シー・エー(株)	358	36.9	596
(株)システム・テクノロジー・アイ	33	39.4	575
ソフトブレーン(株)	101	34	557

働き方を多様化した結果、
平均給与は高い方ではない。

ワークスタイル変革の要件

ツール

情報共有クラウド、遠隔会議、
BPM、セキュリティ、リアルオフィスなど

制度

在宅勤務、人事評価と給与、
育児休暇、採用・退職、副業など

風土

多様性重視、個性の尊重、
公明正大、率先垂範、議論など

ツールとは、「チーム」と「ワーク」をマネジメントする道具

チーム

共通の目的を持った人の集まり
(チームのメンバー)



ワーク

目的達成のための仕事
(タスク)



働き方の多様化とともに、「ワーク」を「チーム」で行う方法に変える
(ex. メールの返答)

チームワーク環境 (kintone)

可視化されたタスク管理

kintoneタスク

+ 一覧: [4.9] タスク

グラフ: --

1 - 27 (27件中)

	Record Key	Summary	Assignee	実装レビュアー	Priority	PG工数	ステータス	
1	KINTONE-7683	アカウント共通化用ライブラリの参照先変更	小黒 雅貴	宮田 淳平	S	1	Closed	
1	KINTONE-7682	Slashでのパスワードポリシーの変更をゲストユーザーに対応させる	岡田 勇樹	宮田 淳平	S	2	Closed	
2	KINTONE-7681	数値・計算フィールドに通貨記号を設定できる	岡田 勇樹	小島 稔	S	4	Closed	
1	KINTONE-7680	数値・計算フィールドに通貨記号を設定できる [受入試験]	岡田 勇樹	小島 稔	S	1	Closed	
1	KINTONE-7669	[REST API] アプリの取得/検索の受け入れ試験	奥山 倫弘	小黒 雅貴	S	1	Closed	
1	KINTONE-7668	[REST API] アプリの検索	奥山 倫弘	小黒 雅貴	S	3	Closed	
1	KINTONE-7667	[REST API] アプリの取得	奥山 倫弘	小黒 雅貴	S	2	Closed	
1	KINTONE-7666	全文インデックス再作成をバッチAPIから実行できるようにする	今 裕介	小黒 雅貴	S	1	Closed	
3	KINTONE-7901	[4.9] 文言取り込み #2	刈川 陽平	長谷川 淳	A		Closed	
1	KINTONE-7802	[4.9] 文言取り込み	刈川 陽平	長谷川 淳	A		Closed	
14	KINTONE-7684	プラグイン一覧でplugin.jsonのregions_statingを参照できるようにする	今 裕介	岡田 勇樹	A	2	Closed	
4	KINTONE-7677	closure系ライブラリのアップデート	今 裕介	岡田 勇樹	A	3	Closed	
5	KINTONE-7914	メール通知のタイトルに表示するレコードタイトルを30文字にする	佐藤 鉄平	奥山 倫弘	B		Closed	
1	KINTONE-7736	[受入試験] レコードの一括更新と追加を同時に行いたい	小島 稔	小黒 雅貴	B	1	Closed	
1	KINTONE-7724	レコードの読み込みで更新キーのフィールドでレコードが見つからない場合...	小島 稔	小黒 雅貴	B	1	Closed	
1	KINTONE-7686	標準出力ログに生クエリが出力されるようにする	田中 裕一	丹羽 純平	B	0.5	Closed	

チームワーク環境 (kintone)

ワークフロー

データベース

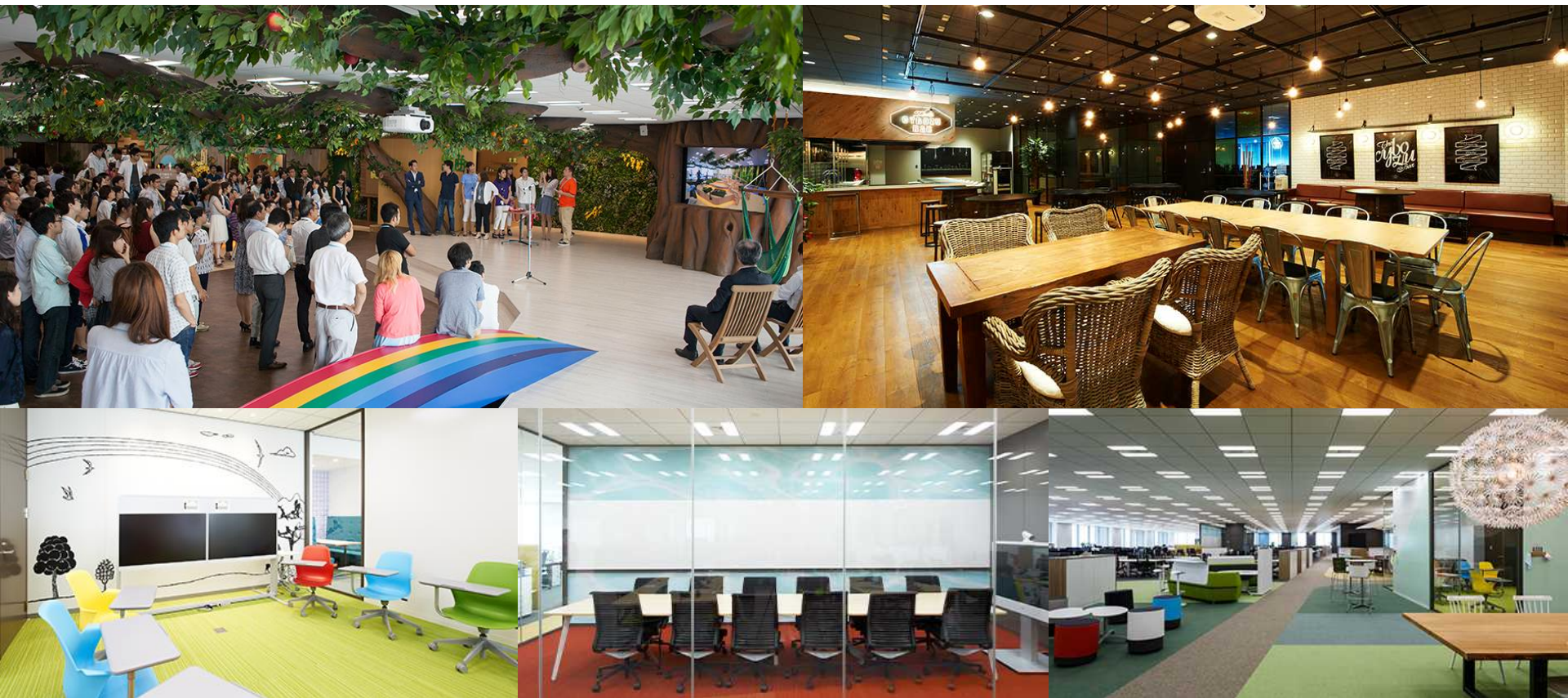
コミュニケーション



The screenshot displays the Kintone interface for a specific record (KINTONE-7684). The interface is divided into three main sections:

- ワークフロー (Workflow):** Located at the top left, it includes a "Reopen" button and a "ステータス: Closed" dropdown menu.
- データベース (Database):** The central area showing record details. It includes fields for "Record Key" (KINTONE-7684), "Reporter" (岡田 勇樹), "Created" (2014-06-06 4:37 PM), and "Updated" (2014-08-27 11:23 AM). Below these are sections for "Summary", "バックログ" (Backlog), "シナリオ" (Scenario), and "PG工数" (PG Man-hours). The "Summary" section contains a description about plugin registration and a link to a wiki page. The "バックログ" section shows a list of tasks with columns for "Assignee", "Type", "Priority", and "Client Browser".
- コミュニケーション (Communication):** Located on the right side, it displays a list of comments and replies. The comments are numbered 7 through 14, showing a conversation about the record's status and the need for a review.

リアルオフィスの再設計



21世紀のリアルオフィスはどうあるべきか議論して再設計。
拠点や在宅と境目なく働ける。五感をフル機能させる。若手が先輩から学べる。集中できる。
そして、顧客や異業種の方々と意見交換するためのハブとして様々な工夫を施している。

必要になる「風土」は？

チームワークあふれる 「社会」を創る

- 優れたグループウェアの開発
- チームワーク強化メソッドの提案
- グローバルに展開し、世界で一番使われるメーカーになる

チームワークあふれる 「会社」を創る

- 理想(ビジョン)への共感
- 多様性(個性)重視
- 公明正大
- 自立と議論の文化

「公明正大」の文化

- 「**公**の場で**明**るみに出ても、**正**しいと**大**きな声で言えること」
- 多様な人材が同じチームで働くために、サイボウズにおいて**基本となる行動規範**と定義。
- **嘘のない**風土を作る。
- プライバシー情報とインサイダー情報を除いて隠し事をしない。
- 嘘をつく人、情報を隠す人がいると、多様性のある組織は無駄にややこしくなる。

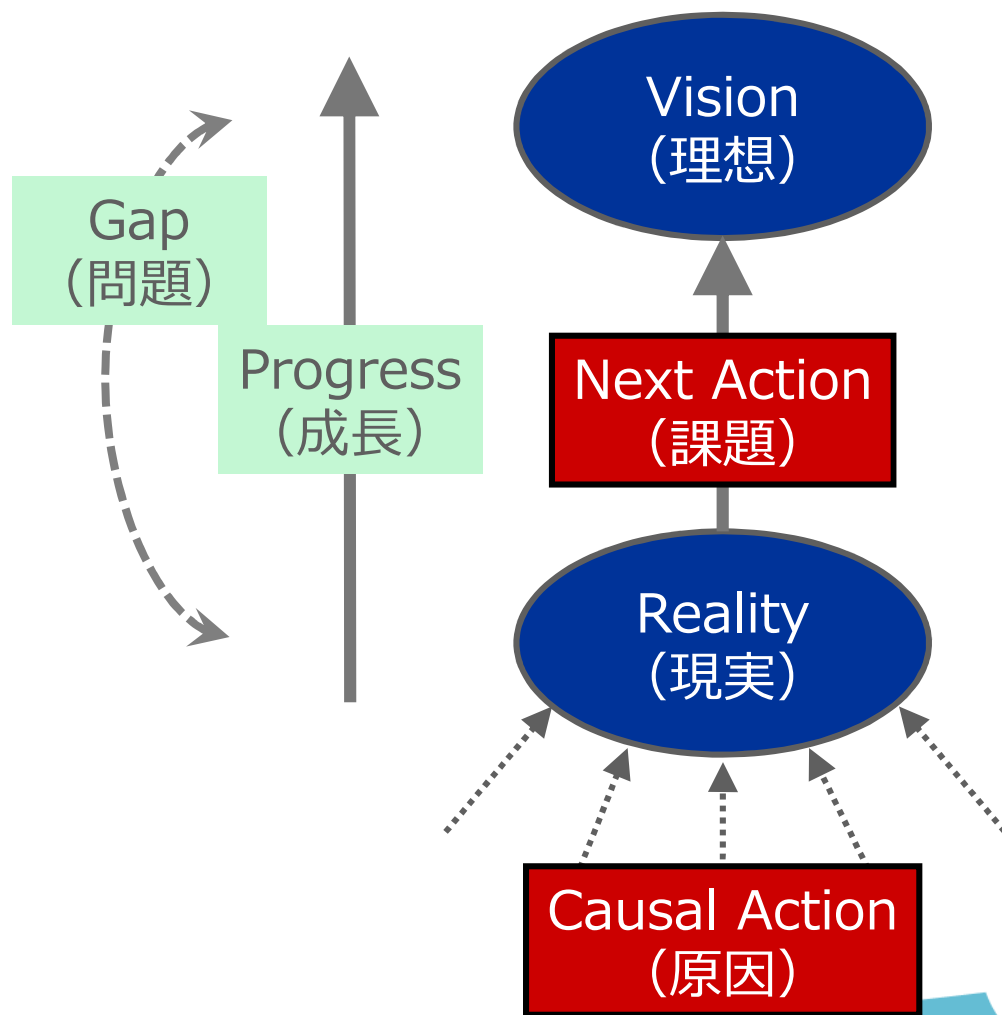
「自立と議論」の文化

- 多様性を重視すれば、答えは一つとは限らない。社員同士が**建設的に議論**して問題を解決するための手段が必要。

- 「**問題解決の手法**」を繰り返し社内研修
 - 問題・課題・理想・現実・原因・事実・解釈などの用語を使った問題解決手法を社内に浸透

- 「**説明責任・質問責任**」の考え方を周知
 - 気になることは質問しなければならない。
 - 担当者は説明しなければならない。

Progress Maker (問題解決メソッド)



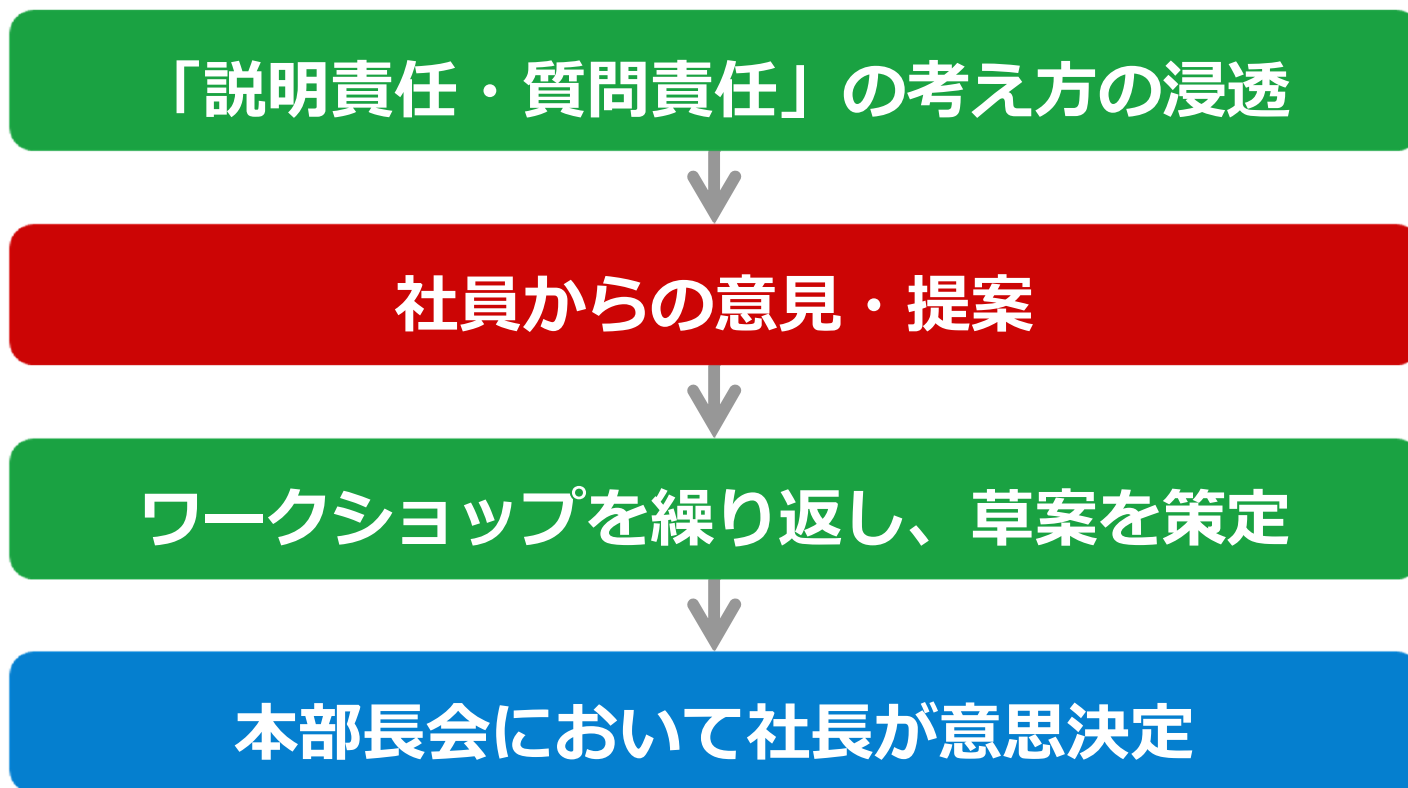
To use this framework, distinguish two expressions.

Fact
(事実)



Thought
(解釈)

人事制度策定プロセス



人事制度は与えられるものではない

「ルールより目的」の文化

- どのような制度であっても、目的を理解せずに使うと、期待する効果を得るのは難しい。
- また、厳密に制度を作り、運用していくには大きなコストがかかる。
- 「何のための有休か、何のための育児休暇か、何のための部活動か。」
- **目的を共有・共感**することが大事。
- 生産性向上につながってこそ制度を継続できる。すべては「グループウェア世界一」のため。

まとめ：2035年「個性的に働ける社会」に向けての課題（所感）

1. 「多様性」、「公明正大」、「自立と議論」を重んじた教育
2. **法人が強過ぎ**。バーチャルのくせに生身の人間より継続性を重視される。→ 設立と解散を容易に。法人から個人への資産の移動を促進。法人よりも個人の信頼度が見える化。
3. **給与は市場性重視へ**。→ 同一労働同一賃金の徹底で既得権益を排除。格差による貧困問題は社会インフラサービス（育児・介護など）の無料化でカバー。
4. **副業(複業)推進**でワークシフトとイノベーションを引き出す。→ 副業禁止の禁止。フルタイム強制的禁止。正規・非正規以外の選択肢を増やす。
5. 性別役割分業の撤廃。→ 長時間労働の禁止。夫婦別姓を解禁。女性の社会進出と**男性の家庭進出**を支援。
6. リモートワークの推進。→ **出社の強制を禁止**。