

2021/8/24(火)開催 イベントレポート

Talent Management Today 2021

多様性を活かし、一人ひとりが躍動する組織づくりに迫る1日

「育成」しない

100人100通りの成長支援の取り組み



武部 美紀 氏

サイボウズ株式会社

人事本部 採用育成部 副部長

Agenda

本イベントの主な内容

サイボウズの人事制度の方針「100人100通りの人事制度」	3
• サイボウズの企業理念	4
• 人事制度の方針	5
• 多様な働き方を実現する「Culture」	6
サイボウズの育成スタイルの変化	7
• 創業からの流れ	8
• 現在の人材育成の考え方	9
100人100通りの成長支援の取り組み	10
• 研修のオンライン・公開化	11
• 本人の意思を尊重した異動・配属	12
• キャリアに悩む社員に向けた取り組み	13
• 社外での成長機会	14
まとめ	15
• まとめ	16
• サイボウズ株式会社について	16

■登壇者

サイボウズ株式会社 人事本部 採用育成部 副部長
武部 美紀 氏

大学卒業後、2005年に人材系コンサルティング会社に入社。営業兼コンサルタントとして中小企業の採用教育企画、組織開発を支援。その後、企業ブランディング専門のコンサルティング会社の戦略プランナーを経て、2016年にサイボウズに入社。人事本部採用育成部に所属。キャリア採用とオンボーディング、マネジメント支援を兼務し、採用から入社後まで一貫して携わる。



サイボウズの人事制度の方針 「100人100通りの人事制度」

サイボウズの企業理念2021

Purpose (存在意義)

チームワークあふれる社会を創る

Culture (文化)



理想への共感

多様な個性を重視

公明正大

自立と議論



多様な個性を重視

すでに社員は多様である

女性、外国人、LGBT、障がい者・・・カテゴライズされた多様性だけではない

自分の価値観や大事にすることが何かを知っているか
それを他者に伝えているか

他者の価値観や大事にすることが何かを知っているか

自分の価値観を他人に押し付けない



サイボウズの企業理念

サイボウズは理念を非常に大切にしている会社で、理念がすべての施策や制度に通じており、サイボウズの判断軸になっています。

「Purpose (存在意義)」として掲げているのが「チームワークあふれる社会を創る」です。

これには、情報共有をすることで主体的に動き、いろいろな個性を活かしながらチームとしてパフォーマンスを高め、そのチームワークを世界中に広めていきたいという想いが込められています。

「Purpose」に基づく「Culture (文化)」には、「理想への共感」「多様な個性を重視」「公明正大」「自立と議論」の4つがあります。

なかでも、育成を語る上で欠かせない「Culture」が「多様な個性を重視」です。

昨今、ダイバーシティが当たり前の世の中になってきており、多くの企業が「女性の雇用を増やす」「外国人を積極的に採用する」といった様々な取り組みを行っています。

サイボウズでの多様性は、「女性」「外国人」「LGBT」「障害者」などのカテゴライズされたものではありません。

価値観や考え方の多様性を指しており、社員全員が多様であるというスタンスです。

「お互いの価値観を知り、自分の価値観を他人に押し付けない」という考えのもと、多様な個性を重視しています。

人事制度の方針

「100人100通りの人事制度」

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。

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。

人事制度は**変えるものではなく増やすもの**。



■ 人事制度の方針

こういった考え方を反映させた人事制度の方針が「100人100通りの人事制度」です。

従業員ひとりひとりの個性が違うという前提のもと、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をしており、公平性よりも個性を重んじています。

これがひとりひとりの幸福を追求することに繋がるのではないかと考えています。

最たるものが「100人100通りの働き方」ができる「働き方宣言制度」です。自分の働き方について周りに宣言し、それを実現できるという仕組みで、週何日どこで・どの時間に働くか、残業や出張、土日出勤の可否なども宣言できます。

実際に、週3日しか働かないという社員や時短で働いている社員など、ひとりひとりが多様な働き方を実現しています。

サイボウズにおける自立の定義

自分で**選択**し、**責任**をもつこと

どんな選択をしてもOK！

但し、必ず**自分の意思で選択**し、**選択の結果は自分で責任をとる**



「自分で選択する」という「主体性」がポイントです！

公明正大

公の場で**明**るみに出て、**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情報はオープン。
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。



■ 多様な働き方を実現する「Culture」

このような多様な働き方を可能にする「Culture」が「自立と議論」です。

サイボウズにおける自立の定義は「自分で選択し、責任をもつこと」。
どんな選択も必ず自分の意思で選択し、その結果の責任は自分でとるとい
うことです。

たとえば週3日しか働かないという選択をして、他の社員よりもパフォーマンス
が下がったり、周りからの信頼を落としてしまったりという結果が生じたとき、
この結果に自分で責任が取れるかどうか重要です。

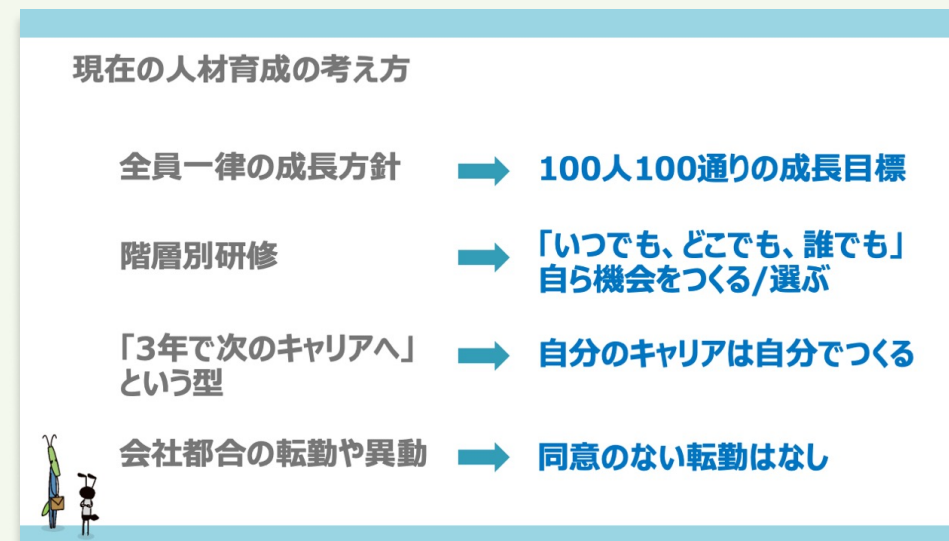
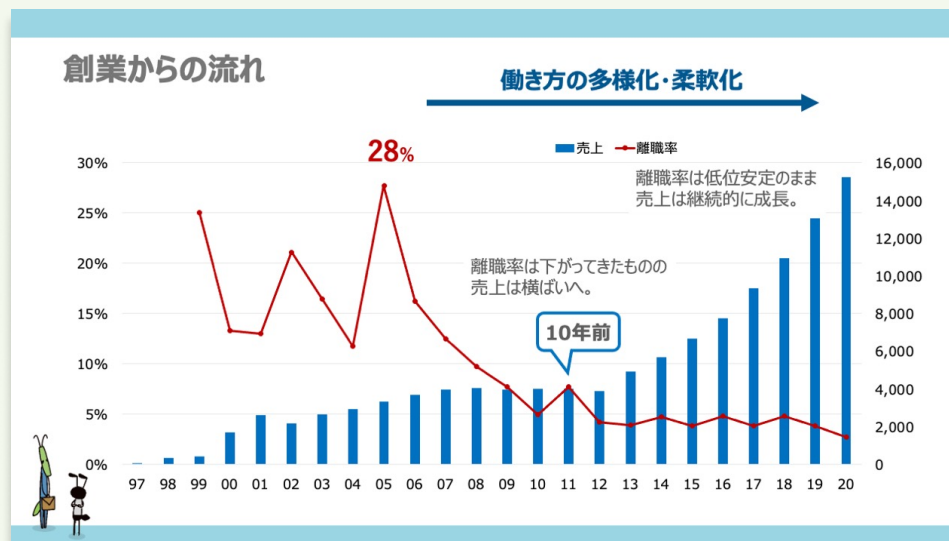
このように、結果の責任を自分で取ることを前提として、自らの働き方につい
て選択をするという主体性を大事にしています。

また、「公明正大」という「Culture」も重要です。

「公明正大」とは「公の場で明るみに出て、正しいと大きな声で言えること」
で、多様な人材が同じチームで働くための基本となる行動規範と定義してい
ます。

簡単にいうと「嘘のない風土」ということです。
多様な人とコミュニケーションを取る際に、嘘をつく人・情報を隠す人がいる
と、組織がややこしくなり、運営が非常に難しくなります。
そのため、多様性を重視する組織において情報をオープンにすることは非常
に重要なポイントで、やらなければならないことだと思います。

サイボウズの育成スタイルの変化



創業からの流れ

サイボウズも最初から制度が確立されていたわけではなく、紆余曲折を経てここまでできました。

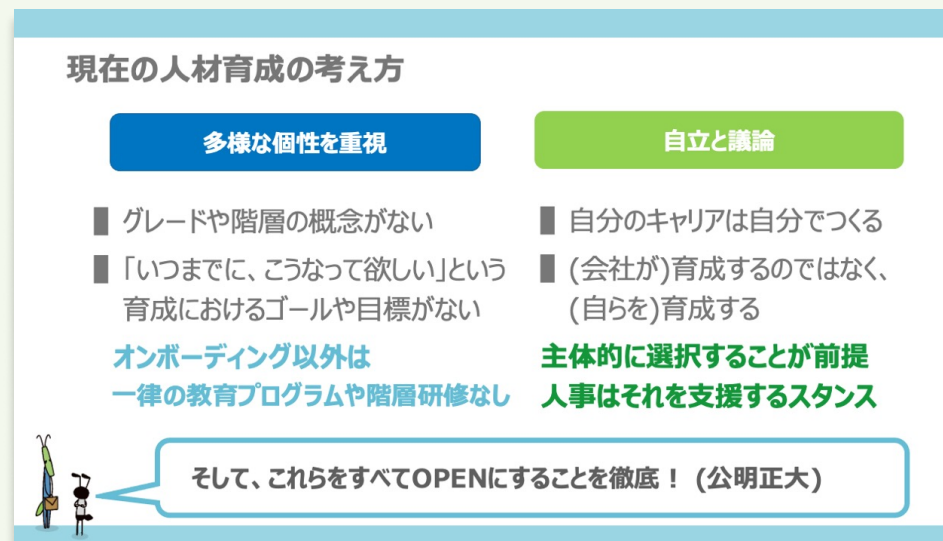
上のグラフをみるとわかるように、およそ15年前は離職率が28%でした。「このままではいけない」となり、働き方の多様化・柔軟化への取り組みをはじめました。

様々な取り組みをした結果、10年ほど前から離職率は約5%を維持しています。

しかし、離職率が下がってきたものの売上が横ばいだった10年前と、離職率を維持させながら成長している現在では、施策の内容が大きく異なります。

「全員一律の成長方針」が「100人100通りの成長目標」に変わり、「会社都合の転勤や移動あり」から「同意のない転勤はなし」という考えに変わるなどしました。

次のページでは、現在の人材育成の考え方について詳しく説明していきます。



■ 現在の人材育成の考え方

現在の人材育成に対する考え方は、「多様な個性を重視」「自立と議論」という2つの観点からみることができます。

「多様な個性を重視」という観点からみたときのポイントは、「グレードや階層の概念がないこと」「『いつまでにこうなって欲しい』という育成におけるゴールや目標がないこと」の2つです。

グレードや階層の概念がないことで、役職の上下という概念があまりなく、かなりフラットな組織になっています。

『いつまでにこうなって欲しい』というように、育成におけるゴールや目標もありません。「早く成長したい」「コツコツじっくりと成長していきたい」という、各々の考えを尊重しています。

そのため、育成の方法やスピードは100人100通りで、一律の教育プログラムや階層研修はオンボーディング以外実施していません。

「自立と議論」という観点では、「自分のキャリアは自分でつくる」「(会社が)育成するのではなく、(自らを)育成する」という考えが当たり前になっています。

やりたいことや異動の希望を自分から発信し、自分のキャリアを主体的に選択することが前提で、人事はそれを支援するスタンスをとっており、社内では「育成」ではなく「成長支援」と呼ぶことが多いです。

そして、これらを全てOPENにすることを徹底。これは「公明正大」という「Culture」にも紐付いており、重要なポイントになります。

100人100通りの成長支援の取り組み

研修は基本的にOPEN、録画あり。自分のタイミングで受講可

オンボーディング研修（誰でも聴講可）

参加者 (134名) ※うち新人は37名

いつでも、だれでも、どこでも研修を受講できたり、インプットの場が持てるよう、オンボーディング研修のオンライン・公開化を強化しました！

研修を人事が企画⇒自ら機会をつくる体制へ

サイボウズアカデミア ポータル

社内の研修・勉強会、研修資料などについてはココに集約！

■ 研修のオンライン・公開化

研修は基本的にすべてOPENで実施して誰でも受講可能にし、かつ、録画もしています。

これによって、いつでも・だれでも・どこでも研修を受講することができ、インプットの場を持つことができるようになりました。

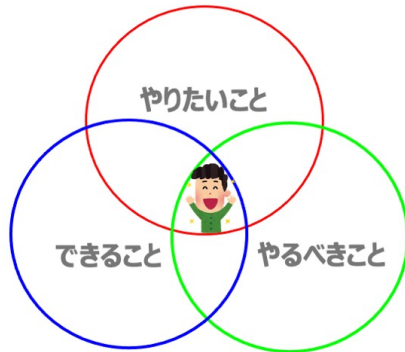
例えば、新入社員を対象にしたオンボーディング研修に新入社員以外が参加することもできます。

また、これまでは研修を人事が企画していましたが、現在は自ら機会をつくるという体制になっています。

「サイボウズアカデミア ポータル」というプラットフォームに、社内の研修・勉強会に関する情報を集約。

過去の研修の資料・動画を閲覧することはもちろん、社内のメンバーに勉強会の講師を依頼することもできます。

配属/異動時に意識する「モチベーション3点セット」



3つが重なると「ハッピーセット」

人事とマネージャーで検討され、必ずフィードバック！



異動実現可否に関わらずフィードバックすることが肝

■ 本人の意思を尊重した異動・配属

異動や配属の際には、本人の意思を尊重することが大前提です。
同意のない転勤や異動は行いません。

しかし、本人の希望だけでは上手くいかないため、意識しているのが「モチベーション3点セット」です。
一般的には「will-can-must」と呼ばれているもので、「やりたいこと-できること-やるべきこと」の3つが重なっているかを重要視しています。

異動の検討に活用されるのが、できること（過去の経歴）とやりたいこと（異動希望）を自由に登録できる社内アプリです。

希望時期を「1年以内にぜひやりたい」に変更すると、人事とマネージャーが検討し、結果がフィードバックされるという仕組みになっています。

実現の可否に関わらずフィードバックを行うことが肝です。

いきなり手を挙げるのが難しい人は…

■ キャリア支援ポータル

困ったら、ここへ！
次のアクションへのヒント
がまとまっている。



キャリアコンサルタントの資格を持つ
人事メンバーに直接相談も可能！

大人の体験入部

■ 目的

- 興味がある他部署の業務内容を知る
- 今後のキャリアの検討材料にする
- 現在の業務に活かす

■ 部署は限定しておらず、 国内外全拠点への希望可

■ 最長3ヵ月までの間で選択可。 時期は個別調整。



■ キャリアに悩む社員に向けた取り組み

「自分のやりたいことがわからない」「自分のやりたいことがどこのチームで実現可能かわからない」といった風にキャリアに悩む社員のために、次のアクションへのヒントが詰まっている「キャリア支援ポータル」を設け、支援をしています。

キャリアコンサルタントの資格をもつ人事メンバーへの相談や「大人の体験入部」を申し込むことができます。

「大人の体験入部」とは、興味がある他部署の業務内容を知ったり、今後のキャリアの検討材料にしたりするために他の部署を体験できる制度です。

キャリアや異動を前提にせず、他部署の実態を知り、現在の仕事に活かすために利用するメンバーもいます。

部署は限定しておらず、国内外全拠点への希望が可能で、最長3ヶ月まで選択できます。

これは非常に人気のある制度です。

自らを成長させるため、
手段は社外にも…



■ 社外での成長機会

自らを成長させるための手段は、社内だけではなく社外にもあり、具体的には「複(副)業」や「育自分休暇制度」が挙げられます。

基本的に、複(副)業は自由です。

サイボウズのブランドを使ったり、バッティングする事業に携わったりする場合は申請が必要ですが、基本的に申請はいりません。

サイボウズで働く傍ら、会社を立ち上げて起業家になる社員や、違う企業でサイボウズと同じ職種で経験を積む社員、農業に携わる社員などがいます。

「育自分休暇制度」は、退職時に利用を希望した場合、最長6年まで再入社が可能という制度です。

どちらも社内では得られない成長機会を社外で経験し、それを社内に還元する社員も出てきていい流れが生まれています。

まとめ

まとめ

■ サイボウズの育成スタイルの変化

- (before)一律の成長目標の設定や階層別教育の実施
- **(after)どう成長したいかを自分で考え、主体的に実行する世界へ**
 - 多様な選択肢から自分で選択し、自立する仕組みへとシフト
 - 情報を基本的に全公開し、自分で考えられる土台に
 - あくまで成長を支援するスタンスへ

■ これから目指すこと

- 個人と企業が対等な関係性
- 一人ひとりがPurpose Journeyをする世界へ
- 会社として、どこまで個人の成長を支援するのか、探求は続く…



■ まとめ

サイボウズは、「育成」ではなく「成長支援」というスタイルをとっています。

多様な選択肢を与えたり、方法を公開したりすることで、社員自身が自分のキャリアについて考え、自ら選択する土台を作り、成長を支援することが人事の仕事です。

これからは、ひとりひとりが「何のために会社にいるのか」「人生で何を達成したいのか」を考え、それを実現し、個人と企業が対等な会社を目指していきます。

会社としてどこまで個人の成長を支援するのかは現在模索中のため、これからも探究し続けていきます。

■ サイボウズ株式会社について

名称:サイボウズ株式会社

代表取締役社長:青野 慶久

所在地:東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー

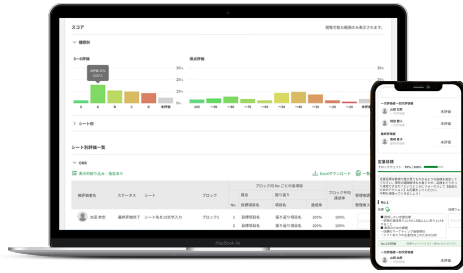
創業:1997年8月(創業:愛媛県松山市)

従業員数:連結 1,012名 (有期契約149名含む) ※2020年12月末時点

事業内容:チームの情報共有サービス「グループウェア」の開発・販売・運用、
チームワーク強化メソッドの開発・普及

お役立ち情報のご案内

サービス詳細を
ご希望の方



1週間の無料トライアルで
全機能をお試しいただけます。

資料ダウンロード

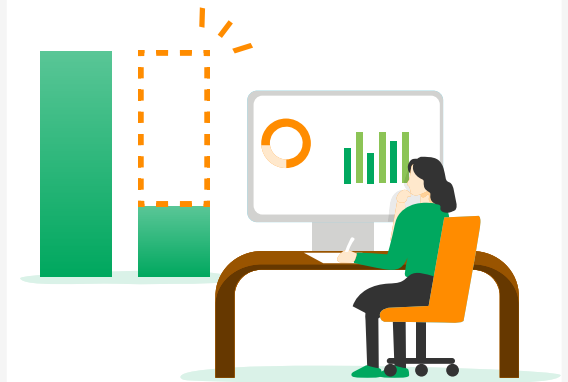
お見積もりを
ご希望の方



HRBrainのご利用料金について
ご案内いたします。

お見積もりはこちら

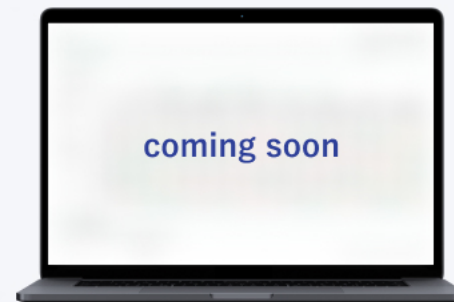
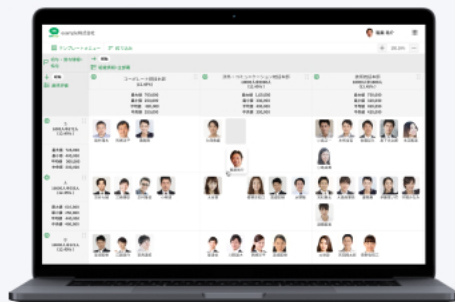
コスト削減
シミュレーション



人事評価効率化の
時間削減効果を算出することができます。

費用対効果のシミュレーション

HR HRBrain のクラウドシリーズ



HR HRBrain

タレントマネジメント

人材データの一元管理から分析
タレントマネジメントまで

人材・組織の見える化

人材データの分析・活用

人材の最適配置

リーダー・管理職育成

HR HRBrain

従業員エクスペリエンス

従業員エクスペリエンスを可視化し
課題の優先順位を自動化

組織・個人診断サーベイ

離職率・生産性の改善

エンゲージメント向上

人的資本開示への対応

HR HRBrain

人事評価

人事評価を最もカンタン・シンプルに
評価運用の効率化から納得度向上まで

人事業務の効率化

あらゆる評価制度運用に対応

目標管理・1on1運用

評価者の甘辛分析

HR HRBrain

労務管理

入退社手続きや雇用契約を
カンタン・シンプルに

年末調整

マイナンバー管理

各種電子申請にも対応

HRBrainの組織人事コンサルティング

システム運用のサポートだけではなく、より専門的なノウハウをご提供

タレントマネジメントコンサルティング
(人材データベース設計、配置ロジック設計、他)

人事評価制度設計
(等級/評価/報酬設計)

各種研修サービス
(評価者研修/1on1研修、他)

※掲載のシステム画像はイメージになります。