



Photo / 清野泰弘

TETSUHITO
SOYAMA

サイバーエージェントでは、「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンの下、ミッションステートメントによる戦略と、その戦略を実行するための行動規範を示した「マキシムズ」(下写真・赤木氏手中)を全社員に配付し、浸透させた上で人材育成を行っている。「働きやすい企業」「女性が活躍している企業」として知られる同社の取り組みと考え方を、人事本部長である曾山哲人氏に赤木氏が聞く。



赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

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

決断経験を積ませて 人材を育成する

赤木 まず、女性活用の大前提である、御社の人材育成のポリシーは何でしょうか。

曾山 まずは、「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンの下、人材育成を人事だけに任せないで、社長をはじめ経営陣が先陣を切って取り組んでいることが大きな特徴です。弊社では、現場での体験、特に決断経験を踏ませるような場をできるだけ社員に提供し、それがキャリアを左右するという人材育成の考え方をしています。

赤木 会社のあちこちに「女性社員がイキイキしているサイバーは、みんながイキイキできるサイバーだ」などのフレーズが書かれた、社員の笑顔つきのポスターが貼られています。

会社が社員のモチベーションを上げるために手の込んだポスターをつくっているなど、本当に社員を大切にしているのだと実感します。これらを含めて人材育成にどのような取組みをされていますか。

曾山 CAJJ(サイバーエージェント事業&人材育成プログラム)というものがあります。これは、事業のフェーズを大きく3つに分け、事業昇格のステップを通して事業責任者の育成・成長を促すというものです。このルールの下、撤退基準も明確に決めています。

当然、新規事業においては、そこに参加

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート



する人材は多くの決断の経験をするようになるので、自然と成長していくことになる。こうした考え方が土台にあります。

赤木 「経営者意識を持つ」とスローガンを掲げるより、実際に現場で決断経験を積むシステムをつくることで、社員を育てているのですね。

曾山 弊社では、環境が人を育てると考えていて、子会社や事業の責任者に積極的に若手を登用しています。弊社は創業10年目ですが、初年度から新卒採用しており、一番社歴の長い社員で8年目です。この8年目から入社2年目までのすべての代に、子会社の役員がいます。そこでの経験は、たとえ社員の人数は少なくても、最終決断をしなくてはいけない場合が多いのもものすごく成長する場となります。

赤木 20代では、当然、判断ミスをしたり、判断の仕方が分からないものです。ですが、撤退のルールをつくることで、挑戦しやすい仕組みにしているのですね。

曾山 それだけでなく、「挑戦した結果の敗者にはセカンドチャンス。」と行動規範である「マキシムズ」で明言しています。

以前は、撤退となった新規事業に参加したメンバーのフォローが足りず、退職につながってしまったケースがありました。そこで人事制度を変えることになり、2005年の7月に私が人事本部に異動してから、とにかく一人ひとりの面談の数を増やしました。特に挑戦している社員、例えば新規事業プランコンテストにエントリーしたり、何かの挑戦を宣言した人、あるいは撤退しそうな事業のメンバーも全員面談することで今後のキャリア計画を聞くなどコミュニケーションを図って次の活躍の場を提供することが目的です。

赤木 先ほど20代でも社長などの役員に抜擢されるとおっしゃっていましたが、例えば、30才を超える人たちが、20代の人が大抜擢されたときに、落込んだり、反発したりしませんか。

曾山 弊社では、ミッションステートメントの中で「年功序列は禁止」と宣言しているため、そのことを理解していることが前提です。

それに、会社の成長を考えたときに「誰を抜擢するのが一番望ましいのか」という

真つ当な評価を忠実にやっているの、有能な人材になれば、ポジションと報酬は上がっていくというメッセージは伝わっていると思います。同世代で、「誰が優秀か」ということを聞けば、出てくるメンバーが必ずいます。こういうメンバーをちゃんと抜擢していく事例をつくっていくことは相応意識して行っています。

赤木 宣言していることを実行し、事例をつくっていくことは大切ですね。その会社の方針を基に、頑張っていこうと考える人材が増えると活気が出そうですね。御社では、どのような人材になってほしいと考えていますか。

曾山 「21世紀を代表する会社を創る」というビジョンを掲げているので、その舵取り役を生み出したいという目標があります。

舵取り役とは、21世紀を代表するレベルとは何か自ら考え、先陣を切って実行に移していく人だと考えています。そのために、会社として21世紀を代表するレベルの仕事に挑戦できる場を出来る限り多く提供していきたいと思っています。また、人事としては、「世界一人が見えて、世界一人が活きる会

赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より（株）フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付キエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー『7つの習慣』の研修、経営コンサルタント推進などの業務に携わる。2000年人材育成を業務の中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業、代表取締役役に就任。
<http://www.clarkfuture.com/>

改善を前提に制度をつくり、 現場感覚から離れないことが大切です

社」を目指しています。ここでの「見える」は、人材の強みや、やりたいこと、いわゆるCanやWillの部分をどれだけ明らかにし、理解しているかということです。

赤木 会社の人材一人ひとりの特徴を理解していくことを大切にされているんですね。

曾山 これは難しいことですが、経営方針にどれだけ人事がマッチングできるかというのを徹底的に追求していきたいと考えています。

赤木 ビジョンがあつて、それを実現するためのミッションに連動しているところが素晴らしいですね。

制度に性差はつけない でも、環境整備は必要

赤木 御社の女性活用のための制度などの事例や効果について教えてください。

曾山 弊社では、基本的に女性、男性という区切りがないので、特に女性だけに限定した福利厚生等はまだまだ多くありません。ですが、営業職の女性社員に向けた福利厚生制度は現在考案中です。また、社員全員ですと、2種類のリフレッシュ休暇の制度を

設けています。2年勤務すると5日の休みがもらえる「休んでファイブ」。もう一つは5年勤務すると1カ月分の休みをもらえる「休んで1カ月」というものです。このリフレッシュ休暇を、産前産後に産休とあわせて取得する社員はいます。

赤木 育児休暇という点で、取得される男性はいらっしゃいますか。

曾山 現状ではありません。というのも、社員の平均年齢が28歳と若いのでまだ子供を持つ社員が少ないからだと思えます。ただ、どちらかというところ、制度面よりは環境をどれだけ整備できるかに重点を置いています。最近実施して好評だったのが、「パママ懇親会」です。

これは、子どものいる社員の配偶者と子どもを呼んで家族で交流するものです。これは、育児の精神的支えを少しでもつくれるような育児コミュニティをつくる意図があります。ご両親と子どもを合わせて8人くらい集まって、子どもがいる役員も2人参加しました。

赤木 家族がどのような会社で働いているのか知ってもらえると、自然に家族の理解

や協力も得られますね。

曾山 懇親会は、1部と2部に分けて、1部は夫婦を対象としたもの。2部はお子さまを対象としたゲームを行いました。最後にアンケートを採ったところ「ぜひ次回も開催してほしい」という声を多くいただきました。

赤木 このイベントは会社発ですか。

曾山 これは06年からはじめた「L-Cafe」という経営陣からも公式に認められている女性の活性化プロジェクトから生まれました。「L-Cafe」の目的は、「女性社員または全社員が働きやすく活躍できる環境を提案し、つくっていく」ということです。ちなみに、「L」はレディーとリーダーの頭文字から取っています。これは人事本部長の私と担当役員がついて、有志の女性リーダーと7名で定期的に週1回ミーティングをしています。

赤木 「L-Cafe」をつくった経緯は何ですか。

曾山 女性管理職やリーダーを増やすために、女性が管理職を目指す環境を用意すべきと社長をはじめ役員陣の声により、人

曾山哲人氏
人事本部 本部長

赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

◆信頼される社会人のためのビジネスマナー研修
【1日間研修】3月24日(月)、「2日間研修」3月25日(火)～26日(水)・(クラーク・フューチャー・コンサルティング主催)
詳しくは <http://www.clarkfuture.com/>

事本部でプロジェクトを立ち上げたのが「L-Cafe」です。パパママ懇親会のほかに、女性社員のためにキャリアカウンセラーを呼んで、EQ診断を活用したキャリアビルドの講習会や、他社の女性経営者を呼んだセミナーなどを開催しています。また、女性が安心して働けるように、会社負担による婦人科検診も行っています。

赤木 まずは女性が働き続けることへの不安の声をキャッチアップするためには始まり、環境整備をされたのですね。

キャリアの選択肢を広げ ロールモデルをつくる

赤木 女性の管理職希望者は多いですが、よく女性に役職を与えたらプレッシャーを感じて辞めてしまうとの話を聞きます。

曾山 確かに希望者は多くありません。そこで、女性本人が希望するキャリアを実現させてあげられる制度が必要なのではないかと考えています。

具体的には、管理職の道はつくるけど、それ以外の道もつくり、本人が選択できるようなことです。現状では、経営陣や管理職になることがキャリアを積むことだという価値観があります。そうではなくて、例えば専門職をしっかり評価をしていくことが、結果的に経営にもいい影響を及ぼすという道筋もあっていいのではないかと、現在、その制度をつくるために人事制

度を見直しています。管理職以外の道もあることが正論だという気がするのです。これは、男性社員にも当てはまると思います。

赤木 女性のキャリアに多様な選択肢をつくっていくのですね。

曾山 弊社では、事例をつくるのが何よりも重要だと考え、管理職ではなるべく早めに女性役員をつくり、専門職では、まず制度をつくることを進めています。

赤木 女性社員は、結婚などのライフイベントを含めた仕事と私生活の人生設計を考えていらつしゃいますか。

曾山 弊社の女性社員は若いので、まだ見えていないでしょう。ですから、これからロールモデルをつくっていくかといけません。現在、人事としては「個別に相談のる」というスタンスをとっています。そこで、できる限り個別面談をして、勤務時間や部署の異動などの相談にのるようにしています。まだ「どのような制度が必要か」

試行錯誤しているのは事実ですが、制度をつくり過ぎて使えないものをつくるのは危険だと考えています。外部の方から、「制度をつくり過ぎてフリーライダーが増えることには気をつけたい」と忠告されたこともあります。私自身も、ただむやみに制度をつくり過ぎるのではなく、会社のベクトルと合った制度を生み出していかないといけないと感じています。

赤木 だから、いまは一人ひとりに個別対

応をするという方針を打ち出しているのですね。

曾山 例えば出産育児については、お子さまの状況を会社として予測できないのに制度にはめ込んでしまうのは、現時点では危険だと感じているからです。ですから、会社としては、できる限り柔軟に対応できるように面談を行い、ケースを一緒につくっていきたいと考えています。

赤木 人材活用をしていて、問題や失敗が起き、壁にぶつかったとき、どのようにして解決していききましたか。

曾山 改善を前提に人事制度をつくって、問題が起こり次第すぐに見直すことを常に行っています。

赤木 そうすれば、古いものを引きずるのではなく、いまいる社員に合う制度をつくっていくことができますね。

曾山 会社に変化すれば制度も変わって当たり前です。人事制度にはまり過ぎると現場感覚から離れてしまうので、現場は非常に重要視しています。

赤木 「女性活用は特別なことではなく、人材活用そのものだ」と言いたいのですが、でもどうしたらいいのかと悩んでいる企業が多いのが現状です。御社では、制度をつくるときに社員にどれだけメリットがあるのかに着眼しています。それが社員に伝わって、高いモチベーションを維持しているのですね。