



# みやざき女性の活躍推進会議 設立3周年大会

平成30年10月29日(月)

会場：宮日会館 宮日ホール

平成30年10月29日(月)、宮日会館 宮日ホール(宮崎市)にて「みやざき女性の活躍推進会議 設立3周年大会」を開催し、220名が出席しました。前半はサイボウズ株式会社 代表取締役社長 青野慶久氏による講演会、後半は 宮崎大学清花アテナ男女共同参画推進室 副室長 清水鈴代氏を進行役として「青野社長に直接聞ける! Q&A コーナー」を開催し、青野氏に会場からの質問に答えていただきました。



## 講演会

### 演題

チームで組織を強くする  
～離職率28%から脱したサイボウズの事例～

### 講師

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

## 青野 慶久氏

1971年愛媛県生まれ。大阪大学工学部情報システム学科卒業後、松下電器(現パナソニック)を経て、1997年8月、愛媛県松山市でサイボウズを設立。2005年4月には、代表取締役社長に就任。社内のワークスタイル変革を推進し離職率を6分に1に低減するとともに、3児の父として3度の育児休暇を取得。2011年から事業のクラウド化を進め、売上げの半分を超えるまでに成長させた。それらの実績が認められ、国の働き方変革プロジェクトの外部アドバイザーも務めている。



サイボウズでは、情報を共有するソフト「グループウェア」を作り提供しています。ITを使い様々な情報を共有することで、働き易さを改善します。現在は、中小企業から大企業向けの業務アプリ構築クラウド「Kintone」に力を入れており、グループウェアの国内導入企業数は約8万社とTopシェアとなっています。

世の中では働き方改革という言葉が走りますが、私たちの社内ではあまりその言葉は使いません。

私たちの会社では「改革」ではなく「多様化」と言います。「改革」というのは、「今まで悪かったものをやめて新しいものにしよう」というイメージだと思いますが、私たちの会社では、「今までの働き方が良い人は今までの働き方を継続し、今までの働き方が合わない人は新しい働き方をすれば良い。それでも足りなければ更に新しい働き方を生み出せば良い」と考えています。

一番重要なポイントは、「改革」ではなく「多様化」することです。

「多様化」に至った経緯は、サイボウズが過去に直面した離職率です。

会社を立ち上げた当初は、ITベンチャーということもあり、15～20%の離職率は当然と思っていました。しかし、2005年について離職率が28%まで上がってしまいました。4人に1人は1年も会社に在籍しないまま辞める計算です。

当然、そのような状況により頻繁に採用が必要となります。採用するにあたり出す広告のコストがかかり、面接をすることで時間もかかります。

サイボウズが働き方改革に取り組んだ理由は、単純に経営効率が悪く感じたからです。そのために、社員が辞めない会社を作るところから始めました。

初めに、社員の昇給から始めましたが、離職率に変化はありませんでした。そこで、社員1人1人に「長く働くとしたら何が必要か」話を聞くと、お金にこだわりがある社員もいれば、場所や時間や仕事内容にこだわりがある社員もあり、個人のモチベーションは多種多様であることが分かりました。

問題点があったことにより、「公平な人事制度」から「100人いれば100通りの人事制度」を作り、個性を用いる方針に転換しました。在宅勤務を希望する社員や短時間勤務を希望する社員の要望に合わせた人事制度を増やすことで、社内の雰囲気は良くなりました。

公平よりも幸福を重んじるのであれば、人事制度は当たり前「多様化」していきます。「多様化」することで、離職率は大幅に低下し、現在では6年連続5%を下回っています。

管理職でも女性で活躍する社員が増えてきました。サイボウズにも女性の執行役員がいます。彼女が役員になった時は2人の子育てをしながら短時間勤務をしていました。短時間勤務をしつつ東証一部上場企業の役員になるということで、当時は話題にもなりました。

「多様化」を進めることで、社員ごとに勤務場所や勤務時間が異なるため、社員には「どのような働き方をするか」宣言してもらっています。しっかりと働き方を情報共有してお互いのことを把握していれば、このような働き方でも仕事は回ります。

次に、副業の話をしします。

最初は副業を認めたくありませんでした。しかし、社員から「青野さんだって家に帰ると家事育児をしているじゃないですか。これは副業じゃないですか?」と言われ納得し、副業を認めてみようと思いました。その後、副業を許可すると大勢の社員が副業を始めました。

その中でも、副業で有名な社員がいます。彼は副業出来ることを条件にサイボウズに転職してきました。副業は「リコピン酸を多く含んだ人参の高機能野菜にチャレンジしたい。」とのことでした。



彼は自分の農地にセンサーを設置して温度や照度の情報を「Kintone」にアップロードし、リコピン酸が多く含まれるタイミングを予測して非常に高機能な野菜を作れるシステムを編み出しました。更にそれを、ある農業法人と協力して全国の農家と情報共有し、出荷時期を調整しながら効率良く栽培することで、一番高値で売れるようなネットワークを作りました。

その後、彼への取材や全国の農業法人が指導を仰ぎに来るようになり、その都度「Kintone」が売れるようになりました。副業を認めたからこそ、それらが広報活動につながり新しいお客様が増えました。私は、発想を少し変えることでオープンノベーションが起きると気づき、副業を社員に積極的に進めることにしました。

こうなってくると、働く場所も時間も全員がバラバラです。これまで実施してきた、個人ごとの評価基準を見直さなければいけなくなりました。



新しい評価基準では、特定の社員が、仮に転職した際にどれ程の価値があるのか相場観を調べ、社内での比較から社外での比較に評価基準をおく方法に変更しました。これを市場性と言います。

大事なものは、公平よりも個性です。社員自身にも、この市場性を考えながらキャリアパスをして欲しいと思いいかな制度にしています。

現在、一般的なソフトウェア開発企業での女性比率は1割~2割ですが、サイボウズでは女性社員の比率が約4割と高まり、「働きがいのある会社」では、毎年ランクインしています。最近では、「女性が選ぶ働きがいのある会社」部門でも4年連続1位を頂いています。

社内でも働き方に関する会議が週に1度ありますが、会議の内容は即日全社に公開されます。サイボウズには、意見があれば必ずその場で言わなければならないというルールがあり、会議内容に不満がある社員は必ず意見を言うこととなります。常にオープンであり、誰でも参加できるのがサイボウズの人事制度変更の進め方です。

多様化が進む中でも、男性の育児休暇はなかなか取得する人がいませんでした。そこで私が一番初めに育児休暇を取得しました。現在では、男性でも育児休暇を取得しない社員の方が珍しくなりました。

仕事も大切ですが育児はもっと大切です。育児をして初めて次の時代の働き手や市場が存在するからです。育児を辞めたら商売出来ない社会になります。日本はどうでしょう。育児の優先順位を下げてしまったため商売がやりにくい国になっています。仕事よりも遥かに育児の優先順位を上げなければなりません。そのようなことを私は育児休暇を通じて学びました。

私が育児休暇を取得することで社長業にも影響が出てきましたが、社長業もチームでシェアすることで解決できました。仕事を属人化せずチーム戦にするということが大切です。

日本の働き方の根本的な問題は、「メンバーシップ型雇用」だと思っています。「メンバーシップ」つまり会社というところに就職するから、個人が仕事を自由に選べないわけです。海外では「ジョブ型雇用」といって、報酬・勤務地・業務内容を規定したうえで採用します。日本は、人事権を奪われているところに労働者の弱さがあると思います。

重要なのは3つです。まず1つ目は、「働き方の多様化」です。「100人いれば100通りの人事制度」に変えなければなりません。これにより、1人1人の社員のモチベーションを上げることができます。

2つ目に、個人の働き方に適したツールと、在宅勤務をする人を尊敬できる「風土」に変えることです。「風土」は、価値観ごとに入れ替えなければなりません。

3つ目に、業務のやり方を情報共有して、チーム戦に変えていく必要があります。属人化させると多様化できません。

この3つを実施すると「働き方の多様化」が進みます。幸福度が上がるだけではなく生産性も上がり、全体のプロセスの見直しとクリエイティブな仕事にシフトできます。

## 青野社長に直接聞ける！ Q&A コーナー

質問1/ 青野社長は、本社および世界各地にある各支社の社員の方々と、どのようにコミュニケーションを取っていますか？

青野 / 1つはグループウェア上で私が独り言のようにつぶやくということです。リアルコミュニケーションでは、月に一回30分~1時間の全社ミーティングをしています。また、ランチミーティング制度というものがありまして、私のお昼の時間が空いていたら社員が早い者勝ちでスケジュールを押さえられるという制度です。これは「質問責任」です。社長に直訴できる枠を用意しています。大事なものは、自立的に社員が話しかけてくる仕組みを作ることです。



**清水** / 日本の企業の社長というのはピラミッドの頂点にいるようなイメージがあるのですが、青野さんは、社員の皆さんと非常にフラットな目線、しかしあまり近づきすぎず遠すぎず、程よい距離感で社員の皆さんを見守っておられるという印象を受けます。社員の皆さんとのコミュニケーションで、意識していच्छることはありますか？

**青野** / 会社法では代表取締役が物凄く権限を持っている訳ですが、代表権を代表者がどう使うかで社員の楽しさが違ってきます。私の場合は、自分で決める楽しさを周りの人に分かち合った方が会社が上手くいくと思っているため、出来るだけ社員に私が持っている代表者の権限を分配しています。ある意味、ピラミッドの頂点が頂点であることを辞めたということです。これが出来ないと、働き方の多様化は難しいと思います。

**清水** / そういう青野さんの姿勢が、サイボウズの社員の皆さんや、客観的立場にある皆さんにも伝播していच्छるということはあるですか？

**青野** / サイボウズに入社希望する人のなかで「働き方が柔軟だから入りたいです」と言ってくる人がいますが、サイボウズに入るということは自立を求められるということですし、嘘をついたらものすごく責められます。その辺を踏まえたうえで、入って来て欲しいと思います。サイボウズが目指している理念に共感すること、サイボウズのルールを乗り越えられない人にとっては、過酷な環境です。それだけの覚悟が無いとサイボウズには、いられないと思います。

**清水** / 決められたルールの中で、朝9時から夕方5時まで働くといったようなことに慣れている人にとっては、過酷な環境かもしれないですね。

**青野** / 覚悟が決まって出来るようになった瞬間に自分らしい働き方、暮らし方ができるようになる。そのようなイメージかと思っています。

質問2/ 社内の経営側の話の間くと「女性にも管理職に就いて上を目指して欲しい」という意見が出てきますが、女性社員のヒアリングをすると、「管理職は目指していません」という意見が出てきます。このような場合、どのようなことから取り組めば良いのでしょうか？



**青野** / 管理職が魅力的でないから、管理職になりたいと思わないのであって、「管理職を目指して欲しいのであれば、管理職をもっと魅力的にして欲しい」と経営者に言い返すのも一つの手です。管理職を目指したくない人がいても良いと思っています。サイボウズでは、社員に強制的に成長を求めています。成長した方が良いという言葉自体が「個性」を無視していると思います。

**清水** / 本来管理職になるマネジメント能力のある女性であっても、社会通念的に尻込みしてしまう傾向もあり、会社の方針とも噛み合っていないというところも問題点としてあると思いますが、女性側のモチベーションとして何か感じられることはありますか？

**青野** / そもそも、私たちは男女という見方はしていません。男性の中でも管理職になりたくない社員は多くいます。今回の質問のように、女性にマネージャーをして欲しいという場合にも、選択しやすい環境を作って、やりたいと思わせることが経営者の仕事だと思います。やりたくないのには理由があって、環境次第で、もっとやりたい人は増えるのではないかと思います。

質問3/ 歴史の長い会社や人数の多い会社、複数の事業を営んでいる会社で特に気を付けた方が良いことは何でしょうか？

**青野** / トップのコミットが大事だと思っています。去年この総会で講師をされたカルビーさんは、すごく歴史のある会社でしたが、外部からダイバーシティを分かっている松本さんと呼び、社内で号令をかけることで会社が動いていきました。現在では、働き方の先進企業であり女性管理職の比率も上がりました。トップが覚悟を持ってやれるかどうかというのがとても大事なことです。ある部門だけ働き方の多様化が進み楽しくなると、横の部門からクレームがつくような事例を耳にしているので、代表を巻き込むという事はすごく大事だと思います。

**清水** / サイボウズの場合は「IT業界だから出来るんじゃないの？」や「青野さんだからできるんでしょ？」と言われることもあるのではと思うのですが、その時はどのように反応されるのですか？

**青野** / 結局は、代表者の心づもり一つだと思います。今まで様々な会社とお話ししましたが、代表者がやると覚悟を決めたら人は動きます。多様化を進めれば進めるほど、楽しくなって良いサイクルに入っていきます。時代の流れは働き方改革ですから、覚悟を決めてやれば上手くいきます。

**清水** / トップが変わってもらうことをどうけしかけるか？その辺りで何かアドバイスはありますか？



**青野** / トップを変えようと社員がけしかける場合、けしかける方も覚悟を持ってください。

「変わらないのであれば私は辞める覚悟です」と強い気持ちを持って経営者と対峙することも必要です。ある意味、会社が変わらないのは皆さんが変わらないからです。転職出来る権利も皆さんは持っています。このような覚悟を持って経営者と向き合って欲しいと思います。

質問4/ Web や IT に限らず、収入の面だけで言えば雇用されずに働く方法もあると感じますが、企業が人を雇用する意味や人が企業に属する意味をどのようにお考えでしょうか？

**青野** / それぞれが心地の良い雇用形態を選べる時代になって行くだろうと思います。これまでは終身雇用のような働き方が一般的でしたが、それ以外の選択肢が増えていくと思います。企業が不要だとも思いませんし、企業が絶対だとも思いません。

質問5/ 働き方改革を整えることは経営者の立場からはプラスになることばかりではないと思いますが、どのように折り合いをつけていらっしゃるのでしょうか？

**青野** / 私の中での、「やる」「やらない」の一つの軸は、会社でみんなが掲げているわがまま、つまり「良いグループウェアを作って世界中に広めたい」という目標に、わがままを重ねて来て欲しいということです。個人のわがままを個人のもので終わらせるのではなく、組織としてのわがままとすることが大切です。1人1人の社員の要望を重ね合わせて、組織に有益な結果を出すのがマネジメントであり理想です。

ダイバーシティというのは多様なのですけれども、一歩間違えるとバラバラになります。そこには一本の柱が必要であり、これが企業理念です。皆がぶら下がりたくなる柱を磨き続けることが、多様化と合わせて必要になることだと思えます。

質問6/ 1日24時間の時間の価値や社員の時間管理についてどうお考えでしょうか？

**青野** / 自分の中で心地良いと感じるバランスを作っていくしかなさいます。社員に関して特に気を付けているのは、事前に予告せず突発的に休んだ数が一定値を超えた社員です。計画的に休んだ社員は問題ありませんが、突発的に休んだ社員には、単に休んだ数だけではないところを見極めながらフォローしています。

**清水** / 青野さんの本の中にモチベーション創造メソッドというものがありません。「やりたい」「やれる」「やるべき」の3つの円が重なった時に人はモチベーションが高まるというもので、青野さんも生活されるときにその辺りを活用しながら優先順位をつけていらっしゃるのでしょうか？



**青野** / その3つの円を意識して理想をおくことは、すごく大事なことだと思います。私たちの社内だと、全社員半年に一回は、このモチベーション創造メソッドを見直すということをや義務化していて、セルフチェックしながら自分のモチベーションコントロールができるようにしています。

**清水** / そこが重なっていない社員は、業務内容を変えたり部署を変えたりといった対応を社の方でなさるのですか？

**青野** / します。本人が自分のスキルや経験が上がるごとにやりたいことも変わるため、そこに気づいてもらう目的もあります。

**清水** / 人が動くことにより、会社の理想である部署ごとの人数と実際の人数がマッチしないケースは出てこないのですか？

**青野** / 出てきます。よく、「人気の部門に人が集まるじゃないか」と言われることがありますが、私はそれで良いと思います。世の中には様々な業種の会社があります。社内で出来ないこと、社員がやりたくないことは外部の会社に業務委託することで、私たちの会社も外部の会社も Win-Win の関係でいられると思います。

**清水** / できないことを探すよりも、どうやったらできるか？幸福度が上がるか？という点にフォーカスして考えるということですね。どちらかという大企業より中小企業の方が取り組み易いと思うのですが、その辺りはいかがでしょうか？

**青野** / 中小企業の方が圧倒的に早くできると思います。経営者が覚悟すれば全く違う会社になると思います。今が当たり前だと思っていることは当たり前ではなくて、思い切ったチャレンジができるのが中小企業の強みですので期待しています。

地方に元気が無いというのが気がかりです。一番大きな原動力になるのは、働いて楽しい街にすることであり、そのことで生産性も向上し活性化された街が蘇ると信じています。今日お聞きになった方は「良い話を聞いた」で終わりにせず、ちょっと覚悟を持ち、勇気をもって大きな変化を起こして欲しいと思います。