

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 507

サイボウズ株式会社に見る多様な働き方の
実現プロセスの事例

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士課程

里 政幸

東京大学大学院経済学研究科 准教授

稲水 伸行

筑波大学システム情報系 准教授

生稲 史彦

2019年1月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
MMRC Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Process to realize various ways of working:

A case of Cybozu, Inc.

Masayuki SATO

Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

E-mail: s1645005@u.tsukuba.ac.jp

Nobuyuki INAMIZU

Graduate School of Economics, University of Tokyo

E-mail: inamizu@e.u-tokyo.ac.jp

Fumihiko IKUINE

Faculty of Engineering, Information and Systems, University of Tsukuba

E-mail: fikuine@sk.tsukuba.ac.jp

Abstract: This paper addresses the realization of various ways of working by focusing on the example of Cybozu, Inc. and points to directions for future research in human resource management and diversity. In recent years, attention has been focused on various ways of working because people who are willing can work regardless of age and sex. However, various ways of working and the process of their realization have not been fully clarified. To fill this knowledge gap, we focus on the case of Cybozu, Inc. and describe how it realized various ways of working. Analyses of data from the book by the company president, recorded interviews, and published materials reveal attention-grabbing attempts the company has made towards various ways of working such as “ultra-work,” but it is obvious that organizational culture and personnel systems that enable various ways of working have gradually been made through trial and error became. This has generated a number of emerging topics for future research, including the role of “diversity in the workplace” and “communication between top management and genba” in promoting various ways of working.

Keywords: various ways of working, work-life balance, diversity in the workplace, communication between top management and genba

サイボウズ株式会社に見る多様な働き方の 実現プロセスの事例

里 政幸

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士課程

稲水 伸行

東京大学大学院経済学研究科 准教授

生稲 史彦

筑波大学システム情報系 准教授

要約: 本稿は多様な働き方を実現したサイボウズ株式会社の事例を紹介し、人的資源管理研究やダイバーシティ研究に関わる今後の研究の方向性を提示するものである。近年、年齢や性別に関わらず希望する人が働くことのできる多様な働き方に注目が集まっている。しかし、多様な働き方、とくにその実現に関するプロセスは十分に明らかにされていない。そこで、本稿ではまず、サイボウズ株式会社が多様な働き方を実現したプロセスを記述した。事例にはサイボウズ株式会社の青野社長の著書、社員に行ったインタビューの記録、公刊資料を用いた。ウルトラワークなど、多様な働き方ができることでサイボウズ株式会社は注目を集めているが、そうした働き方を可能にする組織風土および人事制度は徐々に、試行錯誤を繰り返しながら作りあげられてきたことが明らかになった。その結果、多様な働き方と人材の多様性の関係性、多様な働き方と組織の風通しの関係性などが今後の研究の方向性として浮かび上がった。

キーワード: 多様な働き方、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、風通し

1. はじめに

近年、人口構成の変化に伴う女性や高齢者の就業促進により、年齢や性別に関わらず希望する人が働くことのできる多様な働き方を実現することが重要となっている。とりわけ女性活躍の促進は企業業績向上の可能性をもつため、育児・介護支援制度の積極的活用や時間や場所によらない柔軟な働き方の促進を後押しすることが重要である。育児休業の取得を男女ともに促進することによる女性の離職を防ぐことや、多様な正社員制度の普及や柔軟な働き方の導入等により、女性はその能力を十分に発揮できる環境整備を行うことが求められている。柔軟な働き方は、技術進化にともない職場にいなくても仕事をこなすことが可能になったため、普及が見込まれている。また、技術進化はジョブ・マッチング機能を向上させ、副業、個人事業、複数の企業と契約ベースで仕事を行うなど、これまでの雇用関係によらない働き方の増加の可能性を持たせている(内閣府, 2018)。

このように人口構成の変化や技術革新にともない、多様な働き方の重要性が増しつつある。これまで、組織員の多様性についてはダイバーシティ研究として知見が蓄積されてきたが、ダイバーシティ研究は組織員の多様化に焦点が当てられている(武石, 2016; 谷口, 2005, 2008)。また、多様な働き方の1つの要因となる仕事と仕事以外の生活の両立についてはワーク・ライフ・バランスの観点で研究が進められ、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けた働き方の改革、働き方の改革が個人と企業業績へ与える影響について知見が蓄積されてきた(阿部・黒澤, 2008; 高村, 2014; 武石, 2016; 武石・佐藤, 2011; 矢島, 2011)。これまでの研究で組織員の多様性とワーク・ライフ・バランスの観点による働き方についての知見を蓄積しているが、この2つと対をなす多様な働き方、とくにその実現に関する研究はこれからの課題である。

そこで、本稿では多様な働き方の研究の礎として、多様な働き方を実現した企業の事例を紹介し、今後の研究課題を提示する。紹介する事例はサイボウズ株式会社(以下、サイボウズ社)であり、同社がいかなる経緯を経て多様な働き方を実現したのかを記述していく。

2. 事例概要

2.1. 事例対象

サイボウズ社は、チームワークを支えるために用いられる情報を共有するためのシステム「グループウェア」を開発して提供する会社である。1997年8月に愛媛県松山市にて創業し、2017年8月に創業20周年を迎えた¹。創業者は初代社長となる高須賀宣、2代目社長となる青野慶久、プログラマーの畑慎也の3人である。²

¹青野(2013) pp.538-539、青野(2015) p.16を参照。

²本稿は個人名の登場が多いので、表記を簡潔にするために敬称を省略する。

現在、サイボウズ社は「100人いれば100通りの働き方」を掲げ、多様性のある働き方を実践している。2013年には東京都が行っている「平成24年度東京ワーク・ライフ・バランス認定企業」に認定された。サイボウズ社が認定された理由は、「法定超の育児・介護休業期間（取得回数制限なし）」、「看護・介護のための有給休暇」、「ライフスタイルに応じて選択できる人事制度（残業なし・残業あり等）」、「グループウェア上における育児経験者同士による情報交換の場の提供」の4点であった。さらに、2014年には経済産業省が行っている「ダイバーシティ経営企業100選」に選出された。ダイバーシティ経営は「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義されている。「ダイバーシティ経営企業100選」では、サイボウズ社特有の取り組みとして『「妊娠判明時から取れる」「最長6年間」の育児休業の導入・運用』、『自ら働き方を変更できる選択型人事制度』などが紹介された。³

また、青野は自身が2010年と2012年に育児休暇を取得し、多様な働き方を実践している。⁴さらに、青野は、2016年に厚生労働省にて設けられた『「働き方の未来2035：一人ひとりが輝くために」懇談会』のメンバーに選ばれた。懇談会は、2035年を見据え、一人ひとりの事情に応じた多様な働き方が可能となるような社会への変革を目指して、これまでの延長線上にない検討を行うために設けられたもので、一人ひとりが輝く未来をつくれることを想定して報告書をまとめた。⁵

このように、サイボウズ社は多様な働き方を先導する会社であり、独自の制度を取り入れている企業である。しかし、サイボウズ社は多様な働き方ありきで制度を取り入れたのではなく、社員に合わせて仕組みを整え、徐々に多様な働き方を実現させていった。サイボウズ社は多様な働き方の現在、すなわち結果だけを見ると他社が導入することは困難に思われがちだが、このプロセスを理解すれば、他の企業でも実施することは可能だろう。そのため、サイボウズ社は多様な働き方を実現するプロセスを分析するには適した企業と言える。そこでサイボウズ社の創業年である1997年から2018年の軌跡を辿り、サイボウズ社で多様な働き方が実現したプロセスを紹介する。

2.2. データ

分析データには①サイボウズ社の青野社長の著書(青野, 2013, 2015)、②2017年1月から5月にかけてサイボウズ社社員7名に行ったインタビューの記録(110,869字)、③サイボ

³経済産業省(2014)『平成25年度ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集』、TOKYOはたらくネット「平成24年度東京ワークライフバランス認定企業 | ライフ・ワーク・バランスの推進」<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/hatarakikata/lwb/ikiiki/nintei13/index.html>, 2018年9月9日閲覧を参照。

⁴青野(2015) p.170 を参照。

⁵働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために懇談会(2016)を参照。

ウズ社公表資料(1997年から2018年9月までのサイボウズ社ニュースリリース(<https://topics.cybozu.co.jp/news/2018/>))、2001年1月期から2017年12月期までの決算短信、2006年1月期から2017年12月期までの決算説明会資料)、④サイボウズ社自社メディアであるサイボウズ式(<https://cybozushiki.cybozu.co.jp/>)の2012年5月から2018年9月までの記事854本、⑤1997年の創業から2018年9月までのサイボウズ社に関わる新聞記事(日本経済新聞社が提供する日経テレコン、朝日新聞社が提供する聞蔵II ビジュアル、毎日新聞社が提供する毎索の各データベースにて抽出)を利用した。

インタビューは、初回は2017年1月にサイボウズ社にてオフィス見学と共に人事部マネージャーに対して2時間行った。さらに2017年3月から5月にかけて、社員6人に対してサイボウズ社のオフィスにて、1人あたり約45分程度実施した。インタビュー対象者は、表1に示しているとおり、職種、社歴、性別それぞれ幅広くなるようにサイボウズ社にて選定を行った。

表1 インタビュー対象者

対象者	調査日	性別	職種	社歴	社会人歴	新卒・中途
対象者A	2017年3月16日	男性	営業	9年目	9年目	新卒
対象者B	2017年3月16日	男性	開発・デザイン	5年目	5年目	新卒
対象者C	2017年3月16日	女性	人事	10年目	不明	中途
対象者D	2017年5月12日	女性	人事	1年目	13年目	中途
対象者E	2017年5月12日	女性	品質保証	1年目	3年目	中途
対象者F	2017年5月12日	女性	広報	1年目	5年目	中途

3. サイボウズ社の事例

本章では、サイボウズ社の創業である1997年から2018年にわたるサイボウズ社の変化を事業と組織運営を中心に記載する。事例はサイボウズ社の状況を踏まえ、1997年から5年区切りで5つのフェーズに分けて記載する。

3.1. フェーズ1:1997年から2001年

ここではサイボウズ社の創業年である1997年から2001年までの軌跡を記載する。この時期のサイボウズ社は事業を軌道に乗せるために邁進する状況であった。

3.1.1. フェーズ1の事業

- サイボウズ社の誕生

サイボウズ社は1997年8月に創業した。1997年10月にはサイボウズ社の最初の商品で

あるグループウェア「サイボウズ office」の販売を開始した。「サイボウズ office」はシンプルに使い勝手が良く、安価となる製品を目指して開発を行った。使い勝手は、マウスだけで操作をできるようにしたため、従来の製品と比べて良くなった。また、「サイボウズ office」のソフトウェアをインターネットからダウンロードできるようにして直接販売にすることで、必要経費を削減した。価格は従来製品の 10 分の 1 となった。このようなこともあり、発売後の 2 か月後である 1997 年 12 月には単月での黒字化を達成した。

- 「サイボウズ office」の市場への浸透

青野は「ウェブ技術を使ったアプリケーションは、仕組みがわかっただけで比較的 low コストで開発できる。競争に勝つには、さらに開発スピードを上げ、強いブランドを先に作らなければならない。ソフトウェア業界は一番早く成功した企業が圧勝する傾向がある。先に名前を売り、業界のスタンダードと認識されれば、サイボウズも生き残れるに違いない。」と考え、徹底的に広告を行うことにした。そこで、売上高の半分を広告宣伝費として費やすことにしたのである。数十誌あったコンピュータ雑誌のほとんどで広告を掲出した。これは読者に大量の広告を見てもらうことで、「サイボウズ office」が業界標準の製品であることを演出するためであった。1998 年には戦隊シリーズのキャラクターのようなボウズマンという特異な自社キャラクターを作って人目を引くようにもした。⁶

また、広告だけではなく製品の改良も行い、1998 年には「サイボウズ Office 2」を販売した。その後、1999 年「サイボウズ Office 3」、2000 年「サイボウズ Office 4」と 3 年連続で「サイボウズ office」の更新版を発売し、ユーザーのニーズに応じていった。⁷

- マザーズへの上場

競争に勝ち抜くため開発を続ける一方、競合他社との差をつけるために事業資金の確保に乗り出した。知人の紹介で日本興業銀行に勤務していた山田理を採用し、2000 年 8 月 23 日、東京証券取引所に新興企業向けの株式市場として開設されたマザーズへの上場を果たした。⁸

3.1.2. フェーズ 1 の組織運営

- 採用とオフィス移転

製品開発と広告の効果もあり、「サイボウズ office」は順調に売れていき、注文数が創業者

⁶青野(2015) p.24、『日経産業新聞』2000 年 10 月 20 日 p.25、『日経産業新聞』2004 年 10 月 5 日 p.23、『日経産業新聞』2010 年 10 月 29 日 p.19 を参照。

⁷青野(2015) pp.17-18、サイボウズ株式会社ニュースリリース「次世代統合型イントラネット型グループウェア「サイボウズ(R) Office 2」 UNIX 版 1998 年 9 月 28 日(月) 発売開始」1998 年 9 月 9 日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「パーソナライズ機能を実現した Web グループウェア「サイボウズ(R) Office 3」 9 月 27 日(月) 発売開始」1999 年 9 月 14 日、『日本経済新聞地方経済面』1997 年 9 月 23 日 p.12、『日経産業新聞』2000 年 2 月 16 日 p.7、『日経産業新聞』2000 年 4 月 14 日 p.18、『朝日新聞夕刊』2000 年 10 月 2 日 p.15 を参照。

⁸青野(2015) p.30、『日本経済新聞朝刊』2000 年 7 月 22 日 p.14 を参照。

の3人で処理可能な件数を越えるようになった。しかし、他社から「サイボウズ office」の競合製品が発売され、グループウェアの競争環境が激化した。競合製品が発売されることで、他社の開発スピードと比較されながら開発することが要求されるようになった。このような競争状態の環境では、畑だけでは太刀打ちできない。他社から人材を引き抜くことを試みたが、愛媛県松山市のオフィスでの勤務では採用できなかった。一方、大阪にオフィスを移せば社員を増やせる見込みがあった。そのため、創業から1年後の1998年11月に創業者3人にゆかりのある大阪へオフィスを移転した。⁹

大阪移転から1年後の2000年1月には社員数が15人に増加した。大阪へオフィスを移転したことにより開発者を採用することができたが、社員の増加ペースに比べて販売の増加ペースのほうが速かった。また、新規参入企業も相次ぎ、競争環境が厳しい状態が続いていたため、開発スピードを落とすことができず、業務が滞る状態は続いた。大阪オフィスに移転しても忙しい状況は変わらなかったのである。そこで、事業を推進するために必要な人材を確保するため、オフィスを大阪に移転してから3年後の2000年12月に、オフィスを東京へ移転した。¹⁰

- 人事評価

この時期は一人ひとりが目に届く範囲であり、社長が社員を個別に評価していた。¹¹

3.2. フェーズ 2:2002 年から 2006 年

ここでは2002年から2006年までの5年の軌跡を記載する。この5年のサイボウズ社は、軌道に乗った「サイボウズ office」をテコにして事業を拡大するために事業買収を行うも、買収した企業に問題が発生して対応に追われたこともあった。一方で、成果主義を導入して社内に競争をもたらし、社内を活性化させようとしたが、失業率が28%を記録した時期もあった。このようにサイボウズ社は暗中模索する時期であったが、新たなグループウェア製品の販売開始、多様な働き方を支える人事制度の1つが生まれるなどサイボウズ社にとって重要な時期でもあった。

3.2.1. フェーズ 2 の事業

- 商品の拡充と迷走

2002年5月、オフィスを東京に移転してから初の「サイボウズ office」の更新版となる「サイボウズ AG」を発売した。この「サイボウズ AG」はこれまでの更新版とは異なり販売に苦戦することになる。「サイボウズ office」の特徴となるシンプルさに欠けていたこと

⁹青野(2015) pp.20-23、『日本経済新聞地方経済面』1998年10月30日 p.12を参照。

¹⁰青野(2015) pp.23-27を参照。

¹¹サイボウズ式「サイボウズの給料は「あなたが転職したらいくら？」で決めています」2015年11月25日を参照。

と、グループウェア導入が一巡したことが要因であった。そこで、2003年7月に直感的操作で簡単に使えるように改良を加え、利用者の使い勝手の向上をはかった「サイボウズ office 6」を発売した。「サイボウズ office6」の効果は2005年になって表れてくることになった。

12

2002年9月には、大企業全体で利用するためのグループウェアとなる「サイボウズ ガルーン」を発売した。大企業向けの製品を販売したことにより、1件当たりの売上の規模が大きくなることと、ソフトウェアの保守契約による継続的な売り上げが期待できるようになった。また、これまで手薄であった大企業向けのグループウェア製品が加わったことで、グループウェア製品のリーダーである日本IBMに対抗するための製品体制が整った。しかし、「サイボウズ ガルーン」は、他のシステムと連携をする機能を取り入れたため、「サイボウズ office」よりも製品を導入するのが複雑となった。そこで、「サイボウズ ガルーン」の販売はパートナーと連携する間接販売の形式をとった。¹³

このように期待された「サイボウズ ガルーン」であるが、開発進捗が計画よりも滞り、予定より2か月遅れて発売された。また、間接販売の経験がなかったことが影響して販売体制の構築にも手間取り、導入件数は計画を下回った。2003年になり「サイボウズ ガルーン」の更新版「サイボウズ ガルーン 1.5」を発売し、販売体制の強化を行うことで、巻き返しを行った。その後、2005年には、企業がより導入しやすくなるようにテクノロジーを改定した「サイボウズ ガルーン」の更新版「サイボウズ ガルーン 2」を発売した。その後も販売を強化したことと継続サービスを増加させたことにより「サイボウズ ガルーン」の売上高は増え、「サイボウズ ガルーン」がサイボウズ社の製品の1つの柱として育っていくことになる。¹⁴

「サイボウズ office」の改良と「サイボウズ ガルーン」の発売によりグループウェアを強化する一方、リスクを分散しながら再び事業を成長軌道に乗せるため、グループウェアとは異なる製品である「サイボウズ デヂエ」と「サイボウズ メールワイズ」の2製品を開発

¹²サイボウズ株式会社ニュースリリース「本日「サイボウズ AG」発売開始！」2002年5月13日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ株式会社第6期業績報告」2003年3月13日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「「サイボウズ Office 6」の発売日、2003年7月14日に決定」2003年6月26日、サイボウズ株式会社平成16年1月期決算短信、サイボウズ株式会社平成17年1月期決算短信を参照。

¹³青野(2015) pp.29-30、『日本経済新聞朝刊』2002年7月24日 p.16、『日経産業新聞』2004年6月23日 p.25を参照。

¹⁴サイボウズ株式会社ニュースリリース「『サイボウズ ガルーン』新バージョン 1.5 のリリース日決定 NET&COMにて新バージョン 1.5 を発表！」2003年2月5日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ株式会社第6期業績報告」2003年3月13日、サイボウズ株式会社平成15年1月期決算短信(連結)、サイボウズ株式会社平成16年1月期決算短信(連結)、サイボウズ株式会社平成17年1月期決算短信(連結)、サイボウズ株式会社平成18年1月期決算短信(連結)、サイボウズ株式会社平成19年1月期決算短信(連結)、『日本経済新聞朝刊』2002年7月24日 p.16、『日経産業新聞』2004年6月23日 p.25を参照。

し、4製品体制を整えた。さらに製品ごとに事業部を定め、各事業部で迅速に意思決定をして進めていく体制にあらためた。ボーナスも事業部の業績によって大きく配分されることにした。その結果、社内に一体感がなくなり、事業部間が協力し合うことはなくなった。このころの正社員数は80人程度であったため、それぞれの事業部の規模が小さくなり、こぢんまりとした製品が販売されるようになった。このような状況ではあったが、新製品の事業は気合いと根性を持った社員がキーマンとなって他の社員を引っ張ったことで軌道には乗せることができた。¹⁵

● 社長交代—売上倍増計画とM&A、そして減損処理—

東京に移転し、事業拡大を進めていくサイボウズ社であったが、2005年に節目を迎える。創業社長である高須賀が社長を辞すことになった。高須賀が会社を運営することよりも起業・創業に興味を持っていたことがあり、2005年4月に開催された株式総会を期に高須賀から青野へ社長を交代した。社長交代にあたり、当初は高須賀が会長としてサイボウズ社に残ることを検討していたが、高須賀はサイボウズ社から完全に離れることとした。高須賀はサイボウズ社の筆頭株主の立場であったが、社長辞任後はサイボウズ社の株式を住商情報システム株式会社に売却するなどして、サイボウズ社との関わりを絶った。¹⁶

社長に就任した青野は、向こう3年で売上が倍増させる目標を社内で宣言した。目標達成には事業規模の拡大が必要となるが、青野は事業拡大の手法として事業買収を選択した。2005年5月に国際携帯電話の総合通信サービス事業を手掛ける株式会社インフォニクス、2005年12月にインターネットのシステム開発・運営事業を行うユミルリンク株式会社を買収するなど2005年から2006年にかけて合計9社を買収した。その結果、2006年1月期は売上高が約60億円、経常利益が約8.6億円となり、青野が社長に就任してから1年間で売上倍増を達成することができた。しかし、2006年になると事業規模を拡大したことが裏目となって表れる。2006年3月に出資した情報通信機器リースのレカム株式会社の株価下落に伴う処理が大きく影響し、2007年1月期は売上高が約100億円、経常利益が約5.1億円となった。創業から10年弱で売上高が100億円を超えたものの減益となってしまった。¹⁷

● マザーズから東証二部、そして東証一部へ

このように事業拡大を進めるサイボウズ社であったが、事業拡大に見合った信用を蓄積することも並行して行った。東京に移転してから間もない2002年3月6日、マザーズから東京証券取引所の市場第二部(以下、東証二部)に指定替えをした。これはマザーズ上場企業が東証二部に指定替えをした初めてのケースとなった。会社設立から4年7か月で東証二

¹⁵青野(2015) pp.30-32、サイボウズ株式会社ニュースリリース「Webナレッジツール「サイボウズ デヂエ」を2002年10月15日に発売開始」2002年10月15日、サイボウズ株式会社平成16年1月期決算短信(連結)を参照。

¹⁶青野(2015) pp.32-33、サイボウズ株式会社ニュースリリース「主要株主の異動のお知らせ」2005年9月21日、『日経産業新聞』2005年4月4日 p.27を参照。

¹⁷青野(2015) pp.33-35を参照。

部へ上場したのは当時の最短日数記録であった。さらに、2006年7月3日、東証二部から東京証券取引所の市場第一部(以下、東証一部)へ指定替えを行った。サイボウズ社は創業から9年にして東証一部上場企業の仲間入りを果たした。サイボウズ社は名実ともに一流企業へと変貌したのである。¹⁸

3.2.2. フェーズ2の組織運営

- 社員の増加と競争の強化

2000年にマザーズに上場してから知名度が高まり、入社希望者は増えた。そのため、採用可否の判断を現場が行うことで採用のペースを上げ、次々と人材を採用した。2002年には社員数が70人を超え、2年で2倍以上の社員数にすることができた。一方で、社員が急激に増えたことにより、社内の一体感が急速に失われていった。人材を確保することができたため忙しさは和らいだが、仕事への熱心さは失われつつあった。そこで、2002年に事業部制度を取り入れた。経営陣はサイボウズのハングリー精神を復活させるために、若くても成果を上げる人に報いることで、強いモチベーションを引き出すことにしたのである。人事評価は目標達成度が60%、複数の部長が「キテキテカード」を出し合って社内需要度を測る人気度が20%、目標外の自発的取り組みが10%、ランダムに選ばれた社員5人による360度評価が10%で決まる仕組みであり、評価は相対評価であった。半年ごとの6段階評価(S・A・B・C・D・E)で、2期連続で最下位(E)の社員は退社するルールも設けた。相対評価のためEは全体の数%の社員が必ず該当することになる。キテキテカードは責任者が目をつけた社員に配り、プロジェクトへの参加を要請するものである。キテキテカードと360度評価により、1人の上司だけではなく、回りの上司やほかの社員もその人の評価をするので、納得感が出ると考えられた。ボーナスも社員の士気を高めるには重要だと考えられた。ボーナスは、まず事業部の業績によって大きく配分され、その先は事業部長が誰にいくら渡すかを決められるようにした。¹⁹

- 経営の危機—2005年には離職率が28%に到達—

このころのサイボウズ社内では毎週のように退職者を見送ることが行われ、社内の雰囲気が悪く、社員がバラバラの状態であった。2005年には離職率が28%に達した。サイボウズ社の主力製品であるグループウェアはソフトウェアであり、ソフトウェアの開発は人が中心となる。すなわち、サイボウズ社の経営資源として最重要なものは人材である。その人

¹⁸サイボウズ株式会社ニュースリリース「東京証券取引所市場第二部への市場変更について(お知らせ)」2002年2月27日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「東京証券取引所市場第一部指定承認に関するお知らせ」2006年6月20日、『日本経済新聞朝刊』2002年2月28日 p.18、『朝日新聞朝刊』2002年2月28日 p.12を参照。

¹⁹青野(2015) pp. 27-28, 30-31、サイボウズ株式会社平成16年1月期決算短信(連結)、サイボウズ式「サイボウズの給料は「あなたが転職したらいくら?」で決めています」2015年11月25日、『朝日新聞朝刊』2002年7月25日 p.11、「ポスト団塊に新成果主義 「日本型」模索から「結果絶対主義」まで」『アエラ』(2004年02月02日号) p.20を参照。

材が会社から居なくなってしまうと会社が成り立たなくなる。この時から、サイボウズ社の離職率減少に向けた戦いが始まった。²⁰

- 軌道修正による行き過ぎた競争意識と不公平感の緩和

離職率が高まったことと社内の雰囲気が悪化したことに危機感を抱いた経営陣は社員間の競争を緩和していく。2期連続でE評価の社員が退社するルールは1年間で取りやめた。2期連続でE評価の社員は出なかったが、「クビ」という言葉が無用な緊張感を社内にもたらしめていたからである。また、事業部間で競争をさせたため、既存の売れ筋製品を扱う事業部はすでに利益が出ている事業のためボーナスを受け取れたが、立ち上げ途中の新製品を扱う事業部では利益が出ておらずボーナスを受け取れていなかった。これでは個人の実績にボーナスが連動しない。これに不満をもった社員は離職していった。さらに、社員同士の競争を促進したため、成果主義導入前にも増して他人の仕事を手伝わなくなった。自身の評価点数を高くするため、低い目標を立てる人が出た。給与にこだわる人は、上司に掛け合っただけで目標を下げようとした。逆に、事業へのチャレンジ精神が旺盛な人は、高い目標を設定し、自身の評価を下げるようになった。そこで、2005年には事業部制を改め、職能別の組織に変更した。さらに、2006年2月にはそれまで相対評価であった人事考課を絶対評価に変更した。給与とボーナスの算定方式も明示し、柔軟性と透明性を確保した。多面的評価が自身の評価者を不明にさせ、誰を意識しながら仕事を行い、誰を信頼すべきなのかがわからない状態を作り出していたからである。このように、経営陣はサイボウズ社で長期間働きやすくなる人事制度を整えることで離職を食い止め、社員の定着を目指した。²¹

- 多様な働き方の始まり—育児・介護休暇制度の導入—

社内の雰囲気が悪化したことにより、人事を統括する山田は社員一人ひとりと面談を行った。この社員の声を拾うことが1つの制度を誕生させることになる。2006年8月から運用が開始された育児・介護休暇制度である。育児・介護休暇制度は、社員が育児休暇を子どもが小学校に入るまで取得したいと要望したことがきっかけとなり検討が始まったもので、最長6年の休暇の取得が可能なものとなる。法定より長い休暇期間が定められた背景には、経営陣が「社員に長く働いてほしい」「必ず戻ってきて欲しい」というメッセージを社員に伝えたいと考えたこともあった。このように育児・介護休暇制度は社員の要望と経営陣の思いが重なり生まれる。ここに多様な働き方の第一歩が踏み出されたのであった。²²

²⁰青野(2015) pp.35-36を参照。

²¹青野(2015) pp.30-32、サイボウズ株式会社平成17年1月期決算短信(連結)、サイボウズ式「サイボウズの給料は「あなたが転職したらいくら？」で決めています」2015年11月25日、『日経産業新聞』2005年8月5日 p.23、「ポスト団塊に新成果主義 「日本型」 模索から「結果絶対主義」まで」『アエラ』(2004年02月02日号) p.20を参照。

²²青野(2015) pp.165-168、対象者Cインタビュー、『日本経済新聞朝刊』2006年7月30日 p.5、『日本経済新聞朝刊』2007年1月12日 p.12を参照。

3.3. フェーズ 3:2007 年から 2011 年

ここでは 2007 年から 2011 年までの 5 年の軌跡を記載する。この 5 年間のサイボウズ社はグループウェア事業に邁進し、その後の柱となるグループウェアのクラウド事業を始めるに至る。一方で、2005 年に 28%を記録した離職率が、社員に寄り添った施策を実施することで 5%を切るようになる。このように、この 5 年間はサイボウズ社が大きく羽ばたくために動き出す時期となった。

3.3.1. フェーズ 3 の事業

- 世界一のグループウェアメーカーを目指す

青野の旗振りの下に行われた事業買収がサイボウズ社を悩ましていた。買収した会社の業績不振が起因となり、2006 年度は業績下方修正を 2 回行うことになったのである。事業買収により創業時から蓄積していた現預金 20 億円を失ってしまった。仕舞いには、創業者の一人である畑が、事業買収に突き進んでいくサイボウズ社では自身が貢献できないと考え 2007 年 4 月に取締役を退任した。八方塞がりとなった青野は社長を辞する想いでいたが、周囲の人に社長辞職を止められていた。²³

このように追い込まれていた青野は、コンビニエンスストアで松下幸之助の著書に出会い一大決心を行う。²⁴2007 年 2 月 26 日、青野はサイボウズ社内で利用しているグループウェアを通じて、「世界一のグループウェアメーカーを目指す」と宣言したのだ。さらに青野は「我々サイボウズは、『グループウェアメーカー』であり、世界一使われるようになりたいのです。グループウェアを作り、それをたくさんの人に喜んで使っていただく。大企業も、中小企業も、小企業も。企業を越えても、企業でなくとも。グループあるところにサイボウズあり。サイボウズあるところにチームワークあり。世界中によりよいチームワークを創り出す企業になりましょう。それをみんなで実現していきましょう。」と宣言し、サイボウズ社を「チームワークの創出企業」として定義した。これまで青野が推進した事業買収による事業規模拡大の方針を転換し、グループウェアメーカーとしての成長を目指した。すなわち、サイボウズ社をグループウェアメーカーとして位置づけ、世界で一番利用されるグループウェアのメーカーを目指すことにした。²⁵

2007 年 6 月には、共感できかつ長期に掲げ続けられる理想の言葉をつくるため、執行役員クラスの 8 人で合宿を行った。この合宿により「世界で一番使われるグループウェアメーカーになる」ことを理想として明文化することができた。理想が決まったことで、青野は事業規模拡大路線から決別する。2011 年にはグループウェア事業と関連性の低いすべての子

²³青野(2015) pp.37-39、サイボウズ株式会社ニュースリリース「役員人事のお知らせ」2007 年 2 月 13 日を参照。

²⁴青野(2015) p.40 を参照。

²⁵青野(2015) pp.70-72、『日経産業新聞』2010 年 10 月 29 日 p.19 を参照。

会社の売却を完了した。サイボウズ社の売上高は事業売却前の 2008 年 1 月期には約 120 億円であったのが、グループウェアに集中することによる一連の事業売却が完了した 2012 年 1 月期には約 42 億円となった。²⁶

一方で、2007 年 5 月に、サイボウズ社がグローバル企業の日本 IBM 株式会社を押しえて中堅中小企業のグループウェアのシェアトップとなった。サイボウズ社の根幹をなすグループウェア事業でシェアトップの座を奪うことに成功していたのだ。事業部制や事業買収などによりサイボウズ社が迷走している中でも、社員が地に足のついた活動をしっかりと行っていたことが実り、グループウェア事業に資源を集中することの土台が出来上がっていたのである。²⁷

- グループウェアの改良

グループウェア事業に資源を集中すると決めた 2007 年以降はグループウェア事業の拡大のため、グループウェアそのものの開発を進めた。2007 年 11 月「サイボウズ office7」、2009 年 2 月「サイボウズ office8」、2010 年 8 月「サイボウズ ガルーン 3」、2011 年 10 月「サイボウズ office9」とグループウェアの更新版を 1 年数か月の間隔で発売した。このように主力のグループウェアの更新を続けることで、2007 年 5 月の調査で首位に立った中堅中小企業のグループウェアのシェアトップの座は安泰のものとなった。²⁸

- 無料サービス「サイボウズ Live」の開始

さらに、2009 年 11 月には新たなユーザーを獲得すべく、仕事外のグループ活動（地域の活動、共通の趣味を持つ者の集まりなど）のコミュニケーションを円滑にするためのグループウェア「サイボウズ Live」の提供を開始した。「サイボウズ Live」はサイボウズのグループウェアを身近に感じられるものとするために、仕事以外の場で容易に利用できる情報共有の仕組みを整え、無料で利用できるものとした。無料サービスを行えば有料サービスの販売に悪影響が出かねないと心配されていたが、実際にはグループウェア事業とシナジーが生まれた。「サイボウズ Live」は学生サークルや PTA、家族やマンションの管理組合などの新しい顧客層に対して、グループウェアとサイボウズ社を認知させることになったのであ

²⁶青野(2015) pp.61-63、サイボウズ株式会社平成 20 年 1 月期決算短信、サイボウズ株式会社平成 24 年 1 月期決算短信を参照。

²⁷サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ、創業 10 年目にして国内グループウェア市場でシェア 1 位を獲得」2007 年 9 月 25 日、『日経産業新聞』2007 年 9 月 26 日 p.7 を参照。

²⁸サイボウズ株式会社ニュースリリース「当社主力製品、中小規模向け Web グループウェア「サイボウズ Office7」発売開始」2007 年 11 月 28 日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ、カスタマイズ可能な総合グループウェアの新バージョン販売開始 これを記念し「100 年企業から学ぶ、大不況時代の IT 虎の巻」公開」2009 年 2 月 2 日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「日英中の国際化対応の新ポータル型グループウェア「サイボウズ ガルーン 3」を本日より発売開始」2010 年 8 月 30 日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「新機能カスタムアプリで共有タスク管理ができる「サイボウズ Office 9」発売」2011 年 10 月 3 日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ、国内グループウェア導入シェアで 5 年連続 1 位を獲得」2011 年 11 月 4 日を参照。

る。²⁹

● グループウェアの新たな柱—クラウド事業の立ち上げ—

そして、2010年初頭、青野はグループウェアをインターネット経由でサービスとして提供する事業「クラウド事業」に徹底投資をすることを決めた。これは最高技術責任者である山本泰宇が、グループウェアをインターネット経由でサービスとして提供するために必要な機器の価格が下落していることに着目し、クラウド事業が利益を生み出せる事業に成長すると考えて、青野へ進言したことによって決まったものである。³⁰

これまでサイボウズ社は他社と提携をしながらグループウェアをインターネット経由のサービスとして提供してきた。だが、クラウド事業を開始したことで自社が主体となってサービスを提供することができるようになった。利用者はソフトウェアをパッケージ製品として購入する場合、ソフトウェアを利用するために利用者自身で情報システムを構築して維持する必要があるため、情報システム機器そのものと情報システム機器を構築して維持する要員が必要となる。一方、ソフトウェアをインターネット経由のサービスとして利用できる場合、利用者はソフトウェアを利用するために、インターネットへアクセスできる環境とインターネットへアクセスできる機器を整備すればよい。くわえて、ソフトウェアをインターネット経由のサービスとして利用できるようになると、利用者は情報システムに関する作業を減らすことができるため、容易にソフトウェアを利用することができるようになる。このように導入時の負担と、導入後の保守メンテナンスの負担が軽減されるため、ソフトウェアをインターネット経由のサービスとして利用できるようにするクラウド化は、経営資源が乏しい企業にとって大きなメリットを生む。³¹

クラウド事業を立ち上げるため、山本の元へ社員が集まった。集まった社員は各部門のエースではなく、どちらかといえばそれまで目立つことが少なかった社員が中心となった。クラウド事業を運営することは、これまでのようにグループウェアをパッケージ製品として販売することとは業務の進め方が異なる。クラウド事業では顧客の情報を預かることになるため、情報の保全性を高めたり、顧客が誤って削除した情報を復元できるようにしたり、社内外の利用者が他社に情報を読み取られないようにしてサービスを利用できるようにし

²⁹青野(2013)、青野(2015) p.229、サイボウズ株式会社ニュースリリース「「サイボウズ スペシャル イベント」にて新ネットサービス発表 仕事でもプライベートでも使える 無料セカンドグループウェア「サイボウズ Live」チームワーク・オブ・ザ・イヤー2009も同時開催」2009年11月26日、『日経産業新聞』2013年2月7日 p.5を参照。

³⁰青野(2015) pp.225-228、サイボウズ株式会社ニュースリリース「組織変更および人事異動のお知らせ」2009年1月30日を参照。

³¹サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ株式会社のグループウェアがファーストサーバ株式会社のホスティングサービス上で本格的なASPサービスとして利用可能に」2001年12月3日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズグループが連携し、ビジネスソフトウェア市場のシェア拡大を目指す」2007年5月15日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズと、さくらインターネットが業務提携」2007年5月24日を参照。

たりするなど、新たに検討する事項がある。こうしたあらたな検討事項に対応するためには、既存事業のエース人材ではない方が望ましいと考えたのである。山本率いるチームは、これらの検討課題に答えるべく、設計し開発を行った。くわえて、クラウド事業では、クラウド事業を提供するためのシステムを運用する仕組みが必要となる。業務を定型化し、詳細な業務マニュアルを作成した上で、システムを厳密に運用することが必要となる。クラウド事業を行うまでサイボウズ社にはないスキルであったが、山本は新しいスキルを保持したチームを作り上げた。このようにクラウド事業にはこれまでのソフトウェア販売で蓄積された知見とは異なる発想が必要であり、過去の成功体験はリスクでもあった。山本の元に集まった異能な社員が、妥協することなく問題解決に取り組んだことでクラウド事業が立ちあがったのである。³²

そして、2011年11月にクラウド事業「cybozu.com」を開始した。「cybozu.com」のサービスとして、「サイボウズ office」、「サイボウズ ガルーン」、簡易な業務アプリケーションを開発できる「kintone」を提供した。このクラウド事業が、サイボウズ社に安定的な収入をもたらした。サイボウズ社の収益の大きな柱として育っていくことになる。³³

- チームワーク創出活動の始動—チームワーク・オブ・ザ・イヤー—

サイボウズ社は、グループウェア事業に経営資源を集中させていくこの時期に、グループウェア製品の販売とは直接関わりがないように見えるチームワークの広報活動を始めた。青野が宣言した世界中によりよいチームワークを創り出す活動である。2008年には「チームワーク」の認知向上と促進を目的にロジカルチームワーク委員会を発足させた。さらに、2008年にはチームワークを再認識するきっかけとするために、最も顕著な実績を残したサイボウズ社内外のチームリーダーを「チームワーク・オブ・ザ・イヤー 2008」として表彰した。初回である2008年の受賞者には、宮崎県知事の東国原氏、株式会社星野リゾート代表取締役社長の星野氏らが名を連ねた。加えて、サイボウズ社内からは人事部のP氏が受賞した。創業記念パーティーを企画するために有志で作った実行委員会でのP氏の活動を評価した。社外の人だけでなく、社員も同時に表彰することで、社員にチームワークを意識づけ、社内に一体感を出すようにしたのである。³⁴

3.3.2. フェーズ3の組織運営

- 働く時間の多様化—選択型人事制度の制定—

³²青野(2015) pp.225-228 を参照。

³³サイボウズ株式会社ニュースリリース「クラウド版「サイボウズ Office」、「kintone」販売開始」2011年11月21日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「組織横断型プロジェクトの進行を支援するコラボレーション機能を搭載クラウド型エンタープライズグループウェア「Garoon」本日より販売開始」2011年12月5日を参照。

³⁴サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズが「チームワーク」の認知向上と促進を目的に「ロジカルチームワーク委員会」発足 本日、「チームワーク・オブ・ザ・イヤー 2008」開催」2008年9月20日、『朝日新聞朝刊』2009年4月14日 p.30を参照。

事業の方向性が大きく変わった 2007 年、このころのサイボウズ社は長時間労働を行っている人が大半で終電まで働いている人もいた。一方で、会社設立から 10 年が経ち、家庭を持つ社員も増えてきた。グループウェアメーカーで世界一を目指すにはソフトウェア開発の柱となる有用な人材の確保と定着が重要となる。そのような中、経営陣は長時間働くことができない人向けに、成果だけではなく時間限定での働き方を用意したほうが社員のストレスを軽減できるのではないかと考えた。そこで、2007 年 2 月、これまでの人事制度である成果重視型に加えて、年功重視型を選べる選択型人事制度を導入した。成果重視型は、自由に働きたい人向けで、勤務時間を限定しない裁量労働制をとり、人事評価は成果を重視した。年功重視型は、時間管理をしながら働きたい人向けで、残業無しまたは時短のように勤務時間を定めた労働制をとり、人事評価はプロセス重視した。年功重視型の人事制度は 1 割弱の社員が利用するものとなり、離職率低減に一定の効果があった。³⁵

その後、2011 年 2 月には選択型人事制度を改定し、勤務区分をワーク重視型、ライフ重視型とその中間のワーク・ライフ・バランス型の 3 種類とした。ワーク重視型は裁量労働制を取り時間に関係なく勤務する、ライフ重視型は定時・短時間の勤務をする、ワーク・ライフ・バランス型は月間の残業時間を 40 時間以内に抑えた勤務をするものである。勤務区分を細分化することで、社員はより自身に適した働き方を選択できるようになった。³⁶

● 従業員持株会の活用

また、2009 年には従業員持株会を通じて社員が経営に参画できる仕組みを整え、社内でのチームワークをさらに発揮できるようにした。従業員持株会制度は 2005 年に導入したものであり、社員が持株を購入する際に会社から社員への奨励金を拠出金額と同等にするなどして、社員の資産形成の支援を行ってきた。2009 年には 80%以上の社員が従業員持株会に入会しており、従業員持株会が社員の資産形成の仕組みとして広く普及するに至った。その従業員持株会に着目し、経営参画への道を開いたのである。従業員持株会が株主総会の議案にて議決権を行使する際に、各社員の持株数に応じた議決権をベースに社員で多数決を行い、多数となった結果を投票することにした。青野が「社員株主が社長をクビにできる一方で、社員の信任が得られれば思い切った経営もできる。経営者と従業員の緊張感を保つことで、チームワークが向上するはずだ。」と話すように、社員は従業員持株会を通して経営に参画することができるようになり、より会社を意識するようになった。³⁷

● 働く場所の多様化－在宅勤務制度の導入－

³⁵青野(2015) p.74、『朝日新聞朝刊』2007 年 2 月 1 日 p.13、『日経産業新聞』2007 年 2 月 2 日 p.23、『日経産業新聞』2008 年 10 月 15 日 p.21、『日本経済新聞夕刊』2009 年 3 月 6 日 p.11 を参照。

³⁶サイボウズ式「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、「働き方「新時代」の企業 WLB を推進せよ」『アエラ』(2013 年 9 月 16 日号) p.14、経済産業省(2014)『平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集』を参照。

³⁷サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ、従業員持株会の議決権を会員自身による個別投票で行使」2009 年 6 月 17 日、『朝日新聞朝刊』2009 年 6 月 17 日 p.11 を参照。

2010年8月には在宅勤務制度を導入した。在宅勤務制度は、オフィスでの勤務ができない障がい者や、育児・介護でライフ重視の働き方をしたい社員などの就業機会の創出とライフの支援を目的とし、人事担当が検討を行っていた。そのような中、2010年6月に育児休業から復帰した社員から、「短時間勤務を選択しているが、会社で終わらない仕事を、子供を寝かしつけた後に家でしている。時間管理のデータベースには出勤時間しかつけていないが、在宅での仕事も認めてほしい」という意見がでたことが契機となり、社内での議論が活発化した。青野は「家に帰ってもなお空き時間を見つけて働く社員の意欲を削いではいけない。」と考え、在宅での仕事も給与に反映することを承認するとともに、在宅勤務の制度化を進めた。

在宅勤務制度について社員へのヒアリングを重ねて目的を整理するうちに、働く場所の選択肢が増えることは生産性や業務効率の向上につながる可能性があるとわかった。そのため、特別な事情のある社員だけではなく、全社員を対象として、在宅勤務を月4回までに限定して試験運用を始めた。また、上司の管理を容易にするため、在宅勤務を利用する人は、在宅勤務を取得する前にあらかじめ上司の承認を得ることとした。

ここで、在宅勤務制度の導入にあたっては次の5つの懸念点が挙げられた。

- ① 在宅勤務の成果の判断
- ② 勤務時間や働き方の管理
- ③ コミュニケーションコストの増加
- ④ 情報漏洩のリスク
- ⑤ モラルの低下

5つの懸念は議論をしていく中で、それぞれ次のように整理された。①の在宅勤務の成果は、成果物の品質で判断すればよいという結論に至った。②の勤務時間や働き方の管理は、厳密に測ったり管理したりするとマネジメントコストがかさむため、社員にできるだけ自律的に働いてもらうことが重要だと考えた。社員が自律的に働く前提として、上長には部下の申請を却下する権限を与え、普段からの上司と部下の信頼関係を作ることを促進した。③のコミュニケーションコストは、在宅勤務時の報告・連絡・相談をグループウェアに集約することを徹底し、さらに音声やチャットなどのリアルタイムコミュニケーションツールを併用できるようにした。これらのツールを利用することで、コミュニケーションを円滑できるようにして、在宅時にもスムーズに勤務ができるようにした。④の情報漏洩リスクは、在宅勤務を利用する人やパソコンを事前に審査し、一定の条件を満たした状況にすることでリスクの低減を図った。⑤のモラルの低下は、試験導入として在宅勤務の取得回数を月4回以下に制限することで様子を見ることにした。³⁸

また、在宅勤務制度についての社内での議論は、このころからサイボウズ社で人事制度策定のプロセスとして制度化されていた「社員からの意見・提案」→「ワークショップを繰り返す」

³⁸青野(2015) pp.170-173 を参照。

返し、草案を策定」→「本部長会にて社長が意思決定」というプロセスを経て進められた。初めの「社員からの意見・提案」は全社員に公開されているグループウェア上の掲示板に社員が書きこむことで行われる。掲示板に上げられた提案に共感できる人がいることを確認できると、次のステップ「ワークショップを繰り返し、草案を策定」の段階に進む。人事部が支援して、提案内容についてのワークショップを開催し、提案内容に興味のある人を集めて意見を聞く。ワークショップはできるだけ多くの人に参加しやすい時間や場所を選び開催する。必要に応じてビデオ会議を設定し、遠隔地からの意見を集めることも行う。さらに、ワークショップでは2009年から制度化された「仕事 Bar」も活用される。仕事 Bar は会社でリラックスした雰囲気の中、真面目に仕事の話をする「場 (Bar)」に、飲食費を支援する制度である。部署をまたぐ5人以上の会が対象で、1人あたり1,500円が補助される。テーマを決めて、会議後に議論した内容を社内掲示することが条件である。実は仕事 Bar 自体も社員からの「会社のラウンジや会議室を使い、ケータリングをとって話し合えばよいのでは」というアイデアから制度化されたものである。ワークショップで意見が集まると、それをまとめて再度掲示板に公開する。すると、当初は興味がなかった人たちも興味を持ちだし、さらに意見が集まる。このようにして、ワークショップと掲示板での公開を繰り返していくと、解決したい問題の構造、効果的だと思われる課題、懸念されるリスクが整理される。このように情報が整理された状態になるの見計らい、人事部が意見を制度にまとめて起案し、「本部長会にて社長が意思決定」を行い、プロセスが完結する。

このプロセスに沿って人事制度が制定されると、多くの社員がすでに制度の目的や内容について共感しているため、制度の承認後に反発を招く可能性が低くなる。また、社員は制度についての理解が深まっているので、制度の運用を円滑に行うことができる。³⁹

このような議論を経て導入された在宅勤務制度に対し、山田は「当社のような知的作業が多い業種では製造業のように1か所に集まる必然性はなく、働く場所は柔軟でいい」と考えていた。しかし、懸念があったこともあり、在宅勤務制度を導入するに際し「同僚にしわ寄せがいたり、製品の品質が低下したりする場合は、運用方法を見直すこともある」と告知していた。⁴⁰

だが、実際に在宅勤務制度を導入したところ、懸念していた問題はほとんど起こらなかった。むしろ、在宅勤務をする人は願いが叶えられたことに感謝し、最大限の成果を上げようと努力する傾向が見られた。ソフトウェアの販売などを担当しているQ氏は「入社しているとき以上に成果を上げなければ、というプレッシャーがある。休日に自宅で仕事をするとは訳が違う。自分を律して、出勤時よりも集中している。」と話した。マーケティングなどを担当するR氏は長女の出産をきっかけに在宅勤務を利用するようになり、一人ででき

³⁹青野(2015) pp.182, 196、サイボウズ式「なぜサイボウズは働く「時間」と「場所」の制約をなくせたのか？(後編)」2013年5月16日、サイボウズ株式会社「ワークスタイル」
<https://cybozu.co.jp/company/work-style/>, 2018年8月5日閲覧を参照。

⁴⁰『日本経済新聞朝刊』2010年11月8日 p.13を参照。

る仕事は在宅、同僚との協力が必要な仕事は会社と仕事を仕分けしたことで、仕事の効率を上げた。また R 氏は「何かあっても自宅で働けるという安心感もある。自由にやらせてもらっているという、感謝の気持ちも出てきた」と会社への信頼も口にした。在宅勤務の取得を上司や同僚に認めてもらったのだから在宅勤務でも明確に成果を出し続けられないという想いがあったと考えられる。試験運用を始めたころは、在宅では出来ない仕事が多かったため「在宅勤務ができる人とできない人とで不公平ではないか」という意見もあがったが、在宅でできる仕事を増やすよう工夫を促すことで不公平感を解消していった。また、「全員が在宅勤務をできることよりも、したい人ができることが大事だ」という共通認識も浸透していった。⁴¹

在宅勤務制度は、生活の支援や就業機会の創出に確実な効果が出た。当初、在宅勤務の希望を出した育児中の社員は、週1回、在宅勤務をとることで、親子で過ごす時間を増やすことができた。それまでは通勤に時間を要するため保育園で夕食をとらせていたが、在宅勤務をした日はすぐに迎えにいけるため、一緒に自宅で夕食をとれるようになった。その他の育児中の社員も保育園の行事に休みをとらなくても参加でき、保育園の行事の前後で仕事ができるようにもなった。⁴²

このようにして始められた在宅勤務制度は導入から3か月の2010年11月の時点で28人が利用していた。ただし、全社員の10%の利用に留まり、導入当初は在宅勤務制度の定着が課題であった。在宅勤務が本運用として定着し始めた2011年3月11日金曜日に東日本大震災が発生した。翌週の2011年3月14日月曜日は地震の影響で交通機関が大きく乱れ、原発事故で出勤に不安を感じる社員が続出した。サイボウズでは在宅勤務に取り組んできたため、ほとんどの業務が在宅でできるようになっていた。そして、2011年3月16日水曜日、大手企業が決算発表を延期する中、予定通り本決算の発表を行うことができた。在宅勤務の推進は、災害時の事業継続という予想していなかった効果もあることがわかった。⁴³

● ブラックからホワイトへの風土転換－青野社長の育児休暇取得－

さらに2010年には青野が育児休暇を取得した。青野は長男を授かった時、普段は働くママを支援するような発言をしておきながら自身はできるだけ育児に時間を割きたくないと考えていた。そのような青野が育児休暇を取得することになる。きっかけは青野が住む東京都文京区長の成澤廣修が育児休暇を取得したことであった。成澤は全国自治体の男性首長として初めて育児休暇をとった首長である。青野がインターネットコミュニケーションツールのTwitterで成澤の育児休暇取得について言及したことが、成澤の目に留まった。その後、成澤が青野にメールを送付して、青野と成澤が出会ったことが、青野が育児休暇を取得することにつながったのである。青野が育児休暇を取得したことは、社員が仕事だけではなく家庭を顧みるようになり、自らの状況に合わせて人事制度を利用するようになるなど、社

⁴¹青野(2015) pp.170-173、『日本経済新聞朝刊』2010年11月8日 p.13を参照。

⁴²青野(2015) pp.170-173を参照。

⁴³青野(2015) p.173、『日本経済新聞朝刊』2010年11月8日 p.13を参照。

内の雰囲気を大きく変化させることにつながった。⁴⁴

● 新たな報酬と風土作り－人事部感動課の立ち上げ－

サイボウズ社は社員のモチベーションを向上させるための施策として、感動を作り出す組織を作った。それは2011年2月に設けられた人事部感動課である。人事部感動課はひたすら社内に感動を生み出す課であり、開発本部に所属していたS氏の活動が起源となる。人事部感動課へ異動する前のS氏は製品に関するマニュアルを作成していた。S氏はマニュアル作成の傍ら、業務とは関係のない社内報の作成も行っていた。この社内報が社内で好評を得ていたのである。一方で、そのころのサイボウズ社は、拠点の数が増えて同僚の活躍を知りたくても知ることでできない規模になっていた。山田は、S氏の能力を活かせば、社内の情報共有を活性化できるかもしれないと考え、S氏一人が所属する人事部感動課を設置した。

人事部感動課の業務は社内外で前例のない業務であったため、発足当時は社員が感動できるイベントや企画を手探りで発案してきた。グループウェア内の情報を検索することから始め、自らの聞き込み調査によりネタを集める。必要に応じて、海外拠点、顧客やパートナー企業、家族や実家、元社員にも取材をする。そして、集めたネタを、動画、冊子、新聞、グッズ、賞状、式典、社内の飾り付けなどで発表する。人知れず頑張っていた社員をあえて表舞台に引き出す。そして、新人研修、製品リリース、社員の投票でその年頑張った社員を表彰するサイボウズ・オブ・ザ・イヤーと、イベントごとに感動を引き起こしている。さらにイベントだけではなく、勤続表彰のために表彰対象者の同僚に日々の仕事ぶりを聞いて表彰者ごとにオリジナルの文面となる表彰状を週に1~2枚作成して、感謝の気持ちを伝えている。

S氏は「お互いの仕事に共感し合い感動することが良い職場をつくる」と考え行動している。また、青野は「従業員は企業に所属し、労働力を提供することで様々な報酬を受け取る。報酬は給与だけではない。仕事内容、職場環境、企業ブランド、従業員の喜びにつながる様々なものが報酬となりうる。感動も同じである。自分の所属する組織で、身近な人が与えてくれる感動は深さが違う。お金では買えない大きな報酬である。」と考える。S氏の考えのもとで活動してきた人事部感動課は、社員を感動させ続け、社員に新たな報酬を提供し、サイボウズ社の風土作りに大きく貢献しているのである。⁴⁵

個人の事情に合わせて人事施策を導入し続けたこと、社内風土を変化させたこと、人事施策を積極的に利用するようになったことで、サイボウズ社の離職率は年々低下し、2010年には5%を切るようになった。この時点で離職率を下げることは重要な経営課題ではなくなった。⁴⁶

⁴⁴青野(2015) p.198、対象者Aインタビュー、対象者Cインタビュー、『朝日新聞朝刊』2010年11月4日 p.29を参照。

⁴⁵青野(2015) pp.207-212、『日本経済新聞朝刊』2016年9月20日 p.15を参照。

⁴⁶『日経産業新聞』2015年11月30日 p.27を参照。

3.4. フェーズ 4:2012 年から 2016 年

ここでは 2012 年から 2016 年までの 5 年の軌跡を記載する。2012 年は創業から 15 周年の年でもあり、反転攻勢となる節目となった。前年の 2011 年中にグループウェア事業と関連性の低いすべての子会社の売却を完了し、11 月にグループウェア事業の新たな核となる「cybozu.com」を開始した。グループウェアメーカーとしての体制が整ったことで、2012 年をサイボウズ社の戦略転換点と位置づけ、2012 年 1 月期の決算事業説明会にて社外に発信した。また、この時期には社員の事情に沿った人事施策の導入やオフィス整備が進められた。この 5 年間でサイボウズ社は、グループウェアの事業規模を倍増させ、多様な働き方を社会へ発信するようになるなど、前のフェーズで出た芽を大きく成長させていくのであった。⁴⁷

3.4.1. フェーズ 4 の事業

- サイボウズ社の目指すところーチームワークあふれる社会を創るー

グループウェア事業に投資を集中できる環境を整えたサイボウズ社は、会社の進むべき道を示すようになる。2012 年、あらたなスローガン「チームあるところにサイボウズあり サイボウズあるところにチームワークあり」を掲げ、世界により多くの優れたチームワークを生み出すことを目指すと宣言した。その後、このスローガンに改良を重ねていき、2015 年に「チームあるところサイボウズあり」となった。その上でサイボウズ社は「1. 私たちは、世界中のチームワーク向上に貢献します。」「2. 私たちは、世界一使われるグループウェアメーカーを目指します。」と 2 つの宣言を行うに至る。そして、2016 年になりこのスローガンは、サイボウズ社の中長期のビジョン「チームワークあふれる社会を創る」とサイボウズ社の使命「使いやすいソフトウェアサービスを提供し、お客様のチームワーク向上に貢献すること」に昇華した。このように青野が 2007 年に「世界一のグループウェアメーカーを目指す」と宣言したことが、この時期に「チームワークあふれる社会を創る」ことに変貌を遂げたのである。会社の指針が示されたことで、サイボウズ社はその方向に事業の舵を切っていくことになる。⁴⁸

- クラウド事業の拡充

グループウェア事業に集中をすることになったサイボウズ社は、2012 年以降「cybozu.com」を拡大していく。2012 年は「cybozu.com」の信頼性を高めるため、顧客から預かっているデータのバックアップ期間を 14 日分に延長するとともに、東日本のデータセンターと西日本のデータセンターの両方に保管し、データの保全性を高めた。また、サイボウズ社側の人為的な操作ミスを防ぐため、日々の運用作業における手順書を改善するとともに、緊急的な例

⁴⁷サイボウズ株式会社 2012 年 1 月期(第 15 期)決算事業説明会資料 p.38 を参照。

⁴⁸サイボウズ株式会社平成 25 年 12 月期決算短信、サイボウズ株式会社 2012 年 1 月期(第 15 期)決算事業説明会資料 p.8、サイボウズ株式会社 2014 年 12 月期(第 18 期)決算事業説明会 p.4、サイボウズ株式会社 2015 年 12 月期(第 19 期)決算および 2016 年 12 月期(第 20 期)事業戦略説明会資料 p.4 を参照。

外操作においても必ず2人以上の技術者が確認の上で操作を行うよう体制を強化した。顧客サポートにおいても、夜間や休日でも対応できる障害対応窓口を用意した。その結果、2011年11月のサービス提供開始から1年後の2012年末には約3,000社に利用されるまでに成長した。⁴⁹

2013年になると、クラウド事業の成果が見え始めたことにより、青野はクラウド事業を一層強固なものとして事業を加速させるため、売上高経常利益率を一時的に低下させてでもクラウド事業へ優先投資することを決断した。最も注力した活動のひとつが、製品及びサービス、サイボウズ社グループ自身への信頼を高めることだった。「cybozu.com」の信頼性強化に重点を置いて取り組みを進め、情報セキュリティの向上に継続して取り組んだ。そのような活動のひとつとして、国内商用クラウド初の脆弱性発見コンテスト「cybozu.com Security Challenge」を開催した。「cybozu.com Security Challenge」には情報セキュリティ専門家をはじめとする多くの外部の有識者が参加し、多数の報告がされたが、外部から即侵入されるような深刻な脆弱性は検出されなかった。こうした取り組みを進めることで、「cybozu.com」は2013年末には約5,000社に利用されるようになった。さらに、「cybozu.com」は株式会社日経BPが発行している雑誌・WEBサイトで実施した「第6回クラウドランキング」でベストサービスに選出され、「第4回自治体ITシステム満足度調査」でグループウェアソフト部門第1位を獲得した。

一方、自社開発のクラウド基盤「cybozu.com」で稼動するソフトウェアを中心に、販売パートナーやアプリ開発パートナーをはじめ、システムインテグレーター、ITコンサルティング、教育・支援などを行う多様なパートナーとの連携を進めた。これにより、外部との共存共栄を目指したエコシステムを作り上げ、発展させることに注力した。2013年12月にはサイボウズ社と無関係となる有志の人が企画運営する勉強会「kintone Café」が立ちあがった。「kintone Café」は「cybozu.com」の一部となるkintoneを対象とした勉強会で、国内では北海道から沖縄までの全国各地、国外では米国のカリフォルニア、中国の上海、香港、韓国のソウルなどで行われ、2013年から2017年の間に計178回開催された。⁵⁰

2014年以降も継続して、「cybozu.com」のサービスを拡充するための信頼性強化を行った。社内の情報セキュリティ・エンジニアの育成や第三者機関による定期的な検証に加え、「脆弱性報奨金制度」を常設した。「脆弱性報奨金制度」を活用して寄せられる外部の協力者からの情報は、サイボウズ社グループが持つセキュリティに関する情報と技術的に補完関係にあることが多く、品質の向上に大いに役立った。さらに、エコシステムを発展させるため、多様なパートナー・プログラムを提供し、販売パートナー向けのプログラムはもちろんのこと、アプリ開発を行うパートナー向けのプログラムも充実させた。その結果、公式パ

⁴⁹サイボウズ株式会社平成24年12月期決算短信を参照。

⁵⁰サイボウズ株式会社平成25年12月期決算短信、ラジカルブリッジ「kintone Café まとめ-ラジカルブリッジ~ITでみんなに“WAKU WAKU”を~」http://radical-bridge.com/kintone-blog/kintoneCafe_matome.html, 2018年8月18日閲覧を参照。

ートナーは2016年末に270社を超えるようになった。

「cybouzu.com」は社外からの評価も依然として高かった。「サイボウズ Office」と「サイボウズ ガルーン」は、株式会社ノークリサーチが発表した「中堅・中小企業のITアプリケーション利用実態と評価レポート」グループウェア部門において、2007年から2016年まで10年連続シェアNo.1を獲得した。さらに、株式会社日経BPが発行する「日経BPガバメントテクノロジー」誌で発表された「自治体ITシステム満足度調査 グループウェア部門」でも、2013年から2016年にかけて4年連続で第1位を獲得した。また、パートナーとの協業に注力したことで、株式会社日経BPが発行する「日経コンピュータ」誌で発表された2016年の「パートナー満足度調査 グループウェア部門」において初めて第1位を獲得した。

このように「cybouzu.com」に注力した結果、「cybouzu.com」の契約は2014年末に約9,000社、2015年末に約12,000社、2016年末に約17,000社と急拡大した。そして、2016年12月期は売上高が約80億円となり、「cybouzu.com」関連の売上高が全売上高の半分以上を超えるようになった。2011年に開始したクラウド事業が、大きく花開き会社を支える事業に成長したのである。⁵¹

- パッケージ製品の改良—クラウド事業と二人三脚—

経営資源を集中投下しているクラウド事業と平行してグループウェアのパッケージ製品についても開発を進め、「サイボウズ office」の最新版「サイボウズ office 10」を2013年10月に発売し、「サイボウズ ガルーン」の最新版「サイボウズ ガルーン 4」を2014年12月に発売した。「サイボウズ office」は使いたい機能だけを選べるアプリのOn/Off機能など、機能改善を中心に行った。「サイボウズ ガルーン」は先行して機能を提供しているクラウド事業で特にユーザーから評価の高かったスマートフォン専用画面や、組織の事前設定機能を追加したほか、メールやスケジュール、管理機能を中心に改良し、合計64件の機能追加/機能改善を行った。その結果、カスタマイズニーズの高い顧客に対する訴求力が高まり、大規模組織での導入も順調に増加した。⁵²

- 情報発信によるチームワーク創出活動—サイボウズ式—

このようにグループウェア事業を推進する一方、2012年5月に新たなチームワーク創出活動として、サイボウズ社のWEBサイトでサイボウズ式を始める。サイボウズ式は「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」をコンセプトに、他のメンバーと一緒に仕事をするとときに参考になる情報と、ときどきサイボウズ社につい

⁵¹サイボウズ株式会社平成26年12月期決算短信、サイボウズ株式会社平成27年12月期決算短信、サイボウズ株式会社平成28年12月期決算短信、サイボウズ株式会社2015年12月期(第19期)決算および2016年12月期(第20期)事業戦略説明会資料 p.20を参照。

⁵²サイボウズ株式会社ニュースリリース「最新バージョン「サイボウズ Office10」をリリース 41,000社の導入実績をもとに開発された新機能」2013年10月10日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「エンタープライズグループウェア「サイボウズ ガルーン」4年ぶりのメジャーバージョンアップ」2014年12月8日、⁵²サイボウズ株式会社2013年12月期(第17期)決算事業説明会資料 p.23、サイボウズ株式会社平成26年12月期決算短信を参照。

て伝えるメディアとして誕生した。サイボウズ式はプロモーション担当の T 氏の「サイボウズ製品から離れて世の中のコラボレーションはいま一体どうなっているのかを探してみたい。」という動機から、T 氏が青野へ相談したことから始まったものである。T 氏は 2008 年に企業ブログにチャレンジしたが断念していて、サイボウズ式は企業ブログのリベンジとなる。サイボウズ式は青野が承諾してから 5 週間で立ちあがり、初代編集長に T 氏が就いた。⁵³

サイボウズ式はチームワークというテーマをぶらさないように運営した。記事は、情報発信者が発信したいことではなく、読み手が面白いと感じることを主眼として作成された。これは、T 氏の「情報発信者が伝えたいことを発信するマインドでメディアを運営すると、自分たちにとって都合の良い情報やキラキラした言葉を発したくなる」という考えに基づいたものである。また、単に企業ブログとして記事を充実させるだけでなく、サイボウズ社外の人と協業することでメディアとしてのスタンスを出すことに注意していた。2015 年に編集長が T 氏から U 氏に交代したが、大きな変更はなくサイボウズ式の運営は継続された。創刊の 2012 年 5 月から 2018 年 9 月までの間にサイボウズ式の記事は 854 本となった。サイボウズ式は 1 か月に 40 万回閲覧される規模のメディアへと成長し、企業メディアの成功例として取り上げられるようになった。⁵⁴

● 働き方の外部発信—サイボウズ未来総研—

2014 年になると、試行錯誤を重ねて改善してきた働き方について社外に問いかけるようになる。国際ジャーナリストの蟹瀬誠一をナビゲータとして迎え、「サイボウズ未来想研」プロジェクトを立ち上げた。各界の専門家や経営者との対談を行い、経営者やマネジメント層の立場で、新しいワークスタイルに関する問題提起や未来に向けて飛躍するためのヒントをインターネットで発信した。このころからサイボウズ社は積極的に働き方を社外に発信していくようになる。⁵⁵

● 働くママが抱える問題の提起—動画「大丈夫」—

同じ 2014 年、サイボウズ社は別の切り口でも働き方について社外へ発信する。インターネットに公開した働くママをテーマにした 3 分程の動画「大丈夫」である。動画「大丈夫」は青野の「働くママのリアルな現状を直視してほしい。」という想いが結実したものである。この動画は、「働くママが共感できればそれでいい。内容や長さにはこだわらない。」というサイボウズ社からの依頼で検討が始まったもので、3 人の働くママによって 1 年をかけて作成された。作成者が働くママであったこともあり、動画にて働くママのリアルな気持ちを描

⁵³サイボウズ式「サイボウズが自社メディアを始める理由」2012 年 5 月 14 日、サイボウズ式「編集長交代のお知らせ」2015 年 1 月 13 日を参照。

⁵⁴青野(2015) pp.229-230、サイボウズ式「サイボウズが自社メディアを始める理由」2012 年 5 月 14 日、サイボウズ式「編集長交代のお知らせ」2015 年 1 月 13 日を参照。

⁵⁵サイボウズ株式会社ニュースリリース「育児をしながら働く女性の働き方に関する調査結果公開。働くママと男性マネージャーとの意識の差が浮き彫りに」2014 年 12 月 18 日を参照。

くことに強くこだわった。その結果、動画「大丈夫」は、育児により労働時間が短縮されたことで終わらなかった仕事を自宅でこなしたり、子どもの急な病気やケガで会社に遅刻・早退することになったことで同僚やチームに迷惑をかけていないか心配したり、きちんと仕事と育児・家事を両立できているか思い悩んだりしていることなどを描き、様々な不安を抱えながら働くママを応援する想いが詰まった動画となった。動画「大丈夫」は再生回数が公開から1か月で50万回を超え、さらに1年で160万回を越えたように、社会に大きな影響を与えるものとなった。結果として、動画「大丈夫」はサイボウズ社が働き方に取り組んでいる企業であることを社会に強く定着させたのである。⁵⁶

3.4.2. フェーズ4の組織運営

- 働き方の指針—より多くの人、より成長して、より長く働ける—

世界により多くの優れたチームワークを生み出すことを宣言した2012年、サイボウズ社の働き方の指針を定める。2012年1月期の決算短信にて「より多くの人、より成長して、より長く働ける環境を作る」ことを社外に発信した。「より多くの人、より成長して、より長く働ける」環境作りについては、青野と山田が講演会で触れることにより、社会へ発信していった。さらに、このころより山田は100人の社員がいたら100通りの人事制度があることが働き方の理想ではないかと考えるようになっていた。⁵⁷

- 社員の状況に合わせた働き方の導入—ウルトラワーク—

2012年8月、「より多くの人、より成長して、より長く働ける」環境づくりの一環として、在宅勤務制度を拡張し、働く場所、実施する時間、利用回数の制約を外した勤務制度となるウルトラワークを導入した。ウルトラワークは、労働基準法に抵触しない範囲でいつでも好きな場所で好きな時間に働ける働き方となり、前日までに業務時間と場所の予定を社内のグループウェアに登録することで可能となる。さらに、業務の進め方を統一し、社外からでも社内にある業務システムを容易に利用できるようにしたことで、ウルトラワークでも業務を滞りなく行えるようにした。ただし、開始当初は在宅勤務制度と同じく試験導入から始めた。⁵⁸

青野は制度導入にあたり、「ウルトラワークの利用はバランスが大事で、会社都合だけでは楽しくないし、個人都合に偏ると会社の業績が悪くなったときには制度をやめないといけなくなる」と考え、「ウルトラワークを単に便利な制度に留めるのではなく、生産性の向

⁵⁶青野(2015)pp.243-244、サイボウズ株式会社ニュースリリース「育児をしながら働く女性の働き方に関する調査結果公開。働くママと男性マネージャーとの意識の差が浮き彫りに」2014年12月18日、サイボウズ式「広告業界で働くママたちが描く「働くママのリアルな気持ち」」2014年12月1日、『日経産業新聞2015年2月12日』p.19を参照。

⁵⁷サイボウズ株式会社平成24年1月期決算短信、サイボウズ式「なぜサイボウズは働く「時間」と「場所」の制約をなくせたのか? (前編)」2013年5月13日、サイボウズ式「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日を参照。

⁵⁸対象者Eインタビュー、『日経産業新聞』2012年8月31日p.27を参照。

上を目的としていると理解して使って欲しい」とも考えた。そこで、青野は社員に「朝9時から18時まで会社にいるよりも、生産性が上がると感じたら行使してください」と発信した。ウルトラワークの試験導入期間中に行ったアンケートでは、ウルトラワークの賛成が72%、わからない23%、反対5%だった。⁵⁹

ウルトラワークが導入されたことで、社員が自らの状況に合わせた勤務をできるようになった。たとえば、夜間まで勤務が発生した翌日に通常より遅い時間に出社すること、大雨や大雪の日に自宅で仕事を行うこと、業務で同僚と直接会いながら仕事をしたい場合は出社すること、作業を集中して一人で行いたいときは在宅勤務することなどである。⁶⁰

● 新しい成長の場—副業の原則許可—

2012年、社員からの問い合わせがきっかけとなり、より社員が成長することを期待して、副業が原則許可とされた。副業については2006年ころにも話題となっていた。入社して間もない2年目の社員から副業をしたいという相談があったのである。青野は、「副業に逃げたてしまってサイボウズの仕事に気持ちが入らないんじゃないか、その社員の将来のことを考えると副業を許可したら虻蜂取らずの状態になってしまうのでは」という想いがあったため、副業を承認することができなかった。⁶¹

その後2012年までは、副業は原則禁止とし、副業を行いたい人は申請を行い、許可が出た場合のみ可能であった。副業禁止の主な理由は、精神的・肉体的疲労により業務に支障をきたす可能性を防ぐことと、会社の資産の毀損を防ぐことであった。しかし、青野は「副業でなくとも、精神的、肉体的疲労は、さまざまな活動で生じる。業務時間外の過ごし方として、ボランティアや趣味は問題なく、副業として金銭的な報酬を受け取ったら問題になる。」ということに対して社員が納得のいく説明をすることができなかった。副業について検討する中、青野は「副業をすることで本業に集中できずに成果が出なくなってしまうのであれば問題であるが、成果が出ないときはその人の給料を下げればよい。また、会社の資産を毀損する活動は、副業に限ったことではない。一方で、2012年までに認められた副業の中には、書籍を執筆し奥付に社名入りで名前が載るケースがあった。このような活動は会社の認知度向上につながるため、会社の資産を毀損するどころか高めることになる。また、社外での自発的な活動は、社内では得られない人脈や情報を得ることができ、本人のスキル向上につながる。その結果、社内の業務に革新をもたらす可能性が高まるのではないか。」と考えられるようになった。副業についてサイボウズ社内で議論を重ねることにより、副業は原則禁止ではなく原則許可としたほうが、メリットが多いことが分かった。そこで、会社の資産を毀損したり、業務にマイナスとなったりするものを除き、副業を原則許可するよう制度を改定

⁵⁹サイボウズ式「なぜサイボウズは働く「時間」と「場所」の制約をなくせたのか？（後編）—変革のカギは社員の自立—」2013年5月16日を参照。

⁶⁰対象者Bインタビュー、対象者Cインタビューを参照。

⁶¹青野(2015) p.174、サイボウズ式「青野さん、「副業禁止は経営リスク」って本当ですか？」2016年6月30日を参照。

した。⁶²実際、副業を原則許可したことにより、他社の人と共著で本を執筆して自社で経験しにくいスキルを向上させることが可能になった。さらに、サイボウズ社が重点を置いているセキュリティに関する外部での活動がサイボウズ社の広報に使われることにもなり、個人で行っている副業がサイボウズ社の事業と連携されるようになった。⁶³

さらに、副業を原則許可にしたことは2013年に中村龍太を招聘する際に思わぬ効果を発揮する。中村は当時日本マイクロソフト社で働いていたが、青野はサイボウズ社の一員として中村を向かい入れられないか検討をしていた。しかし、中村の給料が青野よりも高かったことがあり、日本マイクロソフト社との同待遇のままでもサイボウズ社に中村を招聘することが叶わなかった。そのころ、中村自身はキャリアプランの整理を行っていたところで、中村自身が複数の目標を達成したいことがわかっていて、そこで、中村は給与が4割ほど下がることにはなるが中村自身が行いたいことを実現するため、サイボウズ社で副業を前提として勤務することを青野へ提案した。その結果、中村はサイボウズ社で週4日働き、他社で週1日働くこととなった。このように、副業原則許可は、副業を前提とした新しい勤務方法を可能にし、より多様な人材を採用できるようにしたのである。⁶⁴

● 多様な人材が働ける機会—育自分休暇制度—

2012年、多様な人材が働けるようになるため、いったん会社を辞めた人が復職できる育自分休暇制度を導入した。35歳以下の人が対象で、サイボウズ社を退職してから6年以内であれば復職が可能となる。

本制度ができたきっかけは2010年に新卒で入社したV氏が、2012年にJICAの青年海外協力隊で社会貢献を行うために退職したいと申し出たことであった。V氏は学生時代から社会貢献に興味を持ち、サイボウズに入社してからも、会社以外の組織に所属して活動していた。V氏は小規模なボランティアグループのリーダーとして、入社したてのサイボウズ社では経験できないグループの活動方針を決め、プロジェクトに人を巻き込むことを行っていた。ボランティアの活動を通してV氏は「仕事とボランティア、どっちもいっぺんにやるのは難しいから、まずは2年間思い切り海外でボランティア活動をしてみよう、と。知らない土地、想像もできない異文化の中で2年頑張ったら、その後の仕事にも活きるだろう」と思うようになり、退職を考えた。そして、V氏はサイボウズを退職したいことを表明するに至る。その結果、V氏は制度化された育自分休暇制度を活用し、「まだ若いんだから、やりたいことやれ」という上司の一言に押され、青年海外協力隊を受験し、合格した。そして、V氏は2013年7月にサイボウズ社を退職し、2014年1月にボツワナ共和国へ出立した。2017年1月にボツワナ共和国での任期を終えたV氏は、育自分休暇制度を利用した最初の

⁶²青野(2015) pp.174-175 を参照。

⁶³対象者Bインタビュー、対象者Eインタビュー、対象者Fインタビューを参照。

⁶⁴サイボウズ式「1人1つの職業って誰が決めた？ IT一筋27年、次に選んだ「会社に縛られない2+1複業」とは」2014年12月24日、サイボウズ式「青野さん、「副業禁止は経営リスク」って本当ですか？」2016年6月30日、『日本経済新聞朝刊』2015年2月27日 p.13を参照。

社員として2017年3月に復職した。⁶⁵

一方、サイボウズ社では育自分休暇制度とは関係なく2011年から2012年にかけて他社からサイボウズ社へ戻ってくる社員が現れていた。一度退職した社員が復職するときは出戻りとなるため気まずさが生まれることにつながるが、育自分休暇制度がそのような社員を復職しやすくしていた。さらに、一度退職してから復職した社員は、会社への愛着が増していたため、サイボウズ社の良いところを客観的にサイボウズ社内へ伝えることができた。サイボウズ社のことしかわからない新卒で入社した社員にとって、復職した社員と接することが、社外の情報を得る貴重な機会となったのである。育自分休暇制度について青野は「離職率が低下したことにより、社外との人材の行き来が減ったとも考えられる。いったん社外に出て、違ったスキルや文化を吸収した社員が帰ってきてくれることは心強い。そして、そんな求心力のある会社でありたい。」と考えている。⁶⁶

- 人事制度の策定を通じて醸成された働き方の多様化を受け入れられる風土

このように、サイボウズ社は2012年にウルトラワーク、副業原則許可、育自分休暇制度と矢継ぎ早に人事制度を導入していく。単に人事制度を導入するだけでは、利用されない人事制度になる可能性がある。サイボウズ社では人事制度を導入する過程で、人事制度の目的が議論され共有された上で、社員が共感することによって、有効に運用されることを見出した。加えて、制定した人事制度は、リーダーが率先して実行することで、普及していくことも見出した。さらに、サイボウズ社では、人事制度を活かすために風土を重視した。人事制度を制定する傍らで、人事制度を活かす風土を醸成していくようになる。

具体的には、サイボウズ社では人事制度を「合理性」だけではなく、「メッセージ性」と「わびさび」の3軸を用いて検討する。「メッセージ性」は経営陣の想いを、人事制度を通じて伝えるものであり、「わびさび」は人情を重んじて柔軟に制度運用する姿勢を示している。そして、人事制度にすべて理想となる「目的」を明記し、その目的に沿って運用されない場合は廃止することにした。人事制度は目的のための手段であり、目的に沿って使われない人事制度は必要のない制度であることを社員の共通認識とした。すべての人事制度と会社の理想との一貫性を持たせたことで、社員が人事制度に対して納得感をもつようになった。

しかし、人事制度の目的を明確にしても、必ずしも社員は人事制度に共感しない。人事制度の策定プロセスに社員が参加できるようにしたことが、人事制度に対する共感を高める

⁶⁵サイボウズ式「長山、会社やめるってよ」イケダハヤト×アフリカで働くことを選んだ4年目社員」2013年7月3日、サイボウズ式「育自分休暇日記——4年目社員アフリカへ。会社を辞めて気付く「常識」のちがひ」2014年6月6日、サイボウズ式「なんで会社員に戻ったの?」「コスバがいいからです」——フリーランスから週4会社員×アフリカから出戻り社員、満足ではなく納得しながら働くには」2017年8月29日、『日経産業新聞』2014年10月21日 p.19、『日本経済新聞夕刊』2017年5月15日 p.7を参照。

⁶⁶青野(2015) p.179、『日経産業新聞』2014年10月21日 p.19を参照。

ことにつながった。人事制度を作るプロセスに参加した人は、人事制度の目的を深く理解し、どうしてその人事制度が制定されたのかを説明できるようになる。加えて、人事制度に自分の意見が反映されることになれば、さらに人事制度に対して思い入れが深くなる。このようにして人事制度が社員に共感されるものに変貌するのである。

一方、社員が人事制度の策定プロセスに参画するようになったとしても、社員が自身の望む人事制度を伝えなければ、議論すらできない。そこでサイボウズ社では社員に「自立」を促し、「質問責任」と「説明責任」を持たせ、人事制度に社員自身の意見を反映させる下地を作った。「質問責任」は自分が気になったことを質問し、自分の理想を伝える責任である。その結果、自分の理想が叶わなかったとしても受け入れる責任である。「説明責任」は自分が行なった意思決定について説明し、他の社員からの質問に答える責任である。その結果、批判があっても受け入れる責任である。また、自立した社員がオープンな場で議論するには、多様な価値観を受け入れる土壌が必要である。組織に多様性が増せば増すほど、互いの背景や経緯を理解し合うのが難しくなる。そこで、事実を嘘偽りなく情報交換し、互いの信頼関係を構築することで、多様性を保持することにした。公に明らかになったとき、正しいと大きな声で言えることを「公明正大」と定義し、社内に定着させた。この結果、人事制度の策定プロセスに主体的に参加する社員が増え、より優れた知見、より多様な意見が集まり、品質の高い人事制度の立案につながった。さらに、人事制度を制定するプロセスを通じて社員同士が多様な価値観を交換するようになったことで、サイボウズ社内に働き方の多様化を受け入れられる風土が作り上げられていったのである。⁶⁷

● 働く場所の多様化—選択型人事制度の拡張—

2014年には選択型人事制度を改定した。2011年に3区分とした勤務区分を、働く時間と働く場所をそれぞれ3パターン、合計9区分からなる働き方を選択できるものとした。ウルトラワークが人事制度の中核に据えられるようになったのである。働く時間は改訂前と同様のワーク重視型、ワーク・ライフ・バランス型、ライフ重視型の3区分とし、働く場所はオフィスなど会社の指定場所に滞在する時間の割合によって区分し、滞在する時間が90%超え、80%~90%、80%未満の3区分とした。たとえばW氏は、2014年8月に改訂された選択型人事制度を利用し、自宅で働くようになった。5歳と2歳の子を保育所に預け、午前8時半から午後5時半まで顧客からのメールによる問い合わせ業務などを行う。W氏は「以前は往復の通勤で3時間かかった。今は子どもが保育園で急に熱を出しても迎えにいきやすい」と考えている。このように、人事制度を改定したことにより、自身の生活環境に合わせた働き方がより可能となった。⁶⁸

⁶⁷青野(2015) pp.76-95, 184-212、サイボウズ式「なぜサイボウズは働く「時間」と「場所」の制約をなくせたのか? (後編)」2013年5月16日、サイボウズ式「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、『日経産業新聞』2014年10月21日 p.19を参照。

⁶⁸青野(2015) pp.162-163、『毎日新聞東京朝刊』2015年5月4日 p.3、『日経産業新聞』2015年11月30

- 多様な働き方の拠点作りーオフィス移転ー

人事制度の改革が功を奏したことで離職率が低下して社員が順調に増加するようになり、1つの問題が表面化する。2000年に移転してきた東京オフィスが手狭になったのである。執務スペースや会議室が不足し、会議室を確保できなかった社員が近くの喫茶店で会議を行うこともあった。そのような中、総務部がグループウェア上のスケジュールを利用して全社員の着席率調査を行った。その結果、青野の着席率が10%以下という数値となり、青野自身が社長室を撤去され、社長室所属の社員と席を共有するフリーアドレスとなった。このようにオフィス利用の効率化をしてきたが、工夫にも限界があり、オフィスを移転することになった。オフィス移転は人事部の総務担当のものが先導し、オフィス検討委員会が立ち上げられ、情報システム部門とともに進められた。⁶⁹

オフィス移転の検討時、仕事 Bar で「リアルなオフィスは必要か？」というテーマで議論を行った。人事部から在宅勤務や東京近郊の数カ所に通勤ラッシュの方向と逆行できるサテライト・オフィスの設立案を提示したが、若手からの反論があがった。成長段階にある若手にとって先輩・同僚からのインプットが貴重であり、周囲の人たちの会話を聞きかじることが勉強になる。在宅勤務やサテライト・オフィスになってしまうと、そうしたインプットができなくなってしまうからであった。⁷⁰

オフィスの基本構想策定に当たっては、個人・チーム・エコシステム(ステークホルダー)と Why・What・How の2軸で課題や目標を整理した。また、なるべく多くの人に検討するため、ワークショップを開催し、個人、チーム、エコシステムの3つのレベルで新オフィスのあり方についてディスカッションを行った。オフィス移転も人事制度と同様に「社員からの意見・提案」→「ワークショップを繰り返し、草案を策定」→「本部長会にて社長が意思決定」というプロセスを経て進められた。その結果、新しいオフィスのコンセプトとして「Big hub for teamwork」が定まった。チームでワークするための中心地という位置付けで、多様な働き方を推奨しているからこそチームワークのハブを作ろうとなったのである。社員はもちろんのこと、パートナー企業、顧客もオフィスを使え、そこで信頼関係が醸成されるので、分散しても遠隔でもチームワークができる。そんなチームワークハブができればと考えられた。

新オフィスの場所は日本橋となった。新オフィスの決め手は主に3つある、1つ目は、アクセスが良いこと。2つ目は、日本橋という町の文化。日本橋は5つの街道の出発点＝ハブであり、オフィスコンセプトと合っていた。また、オフィス街でもありながら百貨店なども居並ぶ町であり、多様性がある点もポイントだった。3つ目は高度なセキュリティと非常時の高い安全性が確保されていることであった。青野は新オフィス検討にあたり「社員の意見

日 p.27 を参照。

⁶⁹人事部マネージャーインタビュー 2017年1月27日、対象者Bインタビュー、サイボウズ式「【プレスリリース】サイボウズ、社長席を撤廃し社長をフリーアドレス化」2014年4月1日を参照。

⁷⁰人事部マネージャーインタビュー 2017年1月27日を参照。

を聞くこと」と「境界は作らないこと（自由で気軽に行き来できること）」の2つを指示した。青野は「多様性のある組織には、イノベーションを生み出す力が備わっている。」と考える。新オフィスでは青野の「イノベーションを起こすには社外の人たちを巻き込むことが重要だ」という考えを取り入れ、「リアルオフィスに社外の人を呼び込みやすくしておきたい」という想いを実現した。⁷¹

新オフィスは開発と営業が同じフロアに席を構えるようになり、社員間での意思疎通が容易になった。また、新オフィスはソファを配置したり、フロアの中心に自動販売機を設置したり、モニターのみの席を設置したりとコミュニケーションが自然に発生するような仕掛けが施された。一方で、開発者の執務スペースは、机や椅子の什器にこだわり、照明を他のスペースよりも暗くしたことで開発者が作業に集中しやすくなった。その他、日本橋以外のオフィスとのコミュニケーションを効果的にするため、テレビ会議システムを拡充させた。在宅勤務をしている人のデスクに自宅とオフィスを常時接続しているモニターを設置したことで、在宅勤務をしてもオフィスの雰囲気を感じながら仕事ができるようになった。社外の人を利用できるスペースや会議室を設置し、外部の人でも利用できるオフィスとしたことで、サイボウズ社の会議室を利用したパートナー企業とのセミナーや、夜間の勉強会を開催できるようになり、社外の人との交流が進んだ。⁷²

● 働き方の指針の改定—100人いれば100通りの働き方—

2016年、「より多くの人々が、より成長して、より長く働ける」働き方を目指して活動してきたサイボウズ社は、働き方に対して1つの解を導き出す。決算短信を通じてサイボウズ社は「100人いれば100通りの働き方ができる「多様性」のある会社を目指す」ことを公表したのだ。ここまで様々な人事制度の導入、風土作り、オフィス移転と、社員の多様な要求に基づいた環境づくりをしてきたことで、数年来セミナーなどで理想として言及してきた100人いれば100通りの働き方を具現化するステージにたどり着いたのである。サイボウズ社の働き方の実践に基づき、「多様性」のある働き方を可能にするためには、それを支える「制度」、「風土」、「ツール」が必要不可欠であると考えに至った。サイボウズ社は「多様性」を生み出す「制度」と「風土」の重要性を社会に訴えかけ、2016年は「ツール」＝「クラウドサービス」の品質向上に邁進するとした。⁷³

⁷¹青野(2015)pp.157, 234、人事部マネージャーインタビュー 2017年1月27日、サイボウズ株式会社ニュースリリース「東京・日本橋新オフィス業務開始のお知らせ」2015年7月21日、サイボウズ式「「100人、100通りの働きたいオフィス」に挑戦したい理由」2015年8月21日、サイボウズ式「カフェにBARに公園も！サイボウズの日本橋オフィスが実用性と居心地を見事に兼ね備えていてすごい」2015年11月19日、サイボウズ式「社内評価だけで給料を決めるのをやめたら、多様な働き方が実現できた」2015年12月1日を参照。

⁷²人事部マネージャーインタビュー 2017年1月27日、対象者Aインタビュー、対象者Bインタビュー、対象者Cインタビュー、対象者Eインタビューを参照。

⁷³サイボウズ株式会社平成27年12月期決算短信、サイボウズ式「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、OBT人財マガジン「サイボウズ株

- 多様性のある会社作りーキャリアママインターンー

2016年6月には多様性のある会社を目指すため、他社と共同で育児により数年間離職していた女性を対象とした再就職を支援するインターンシッププログラム「キャリアママインターン」を実施した。キャリアママインターンのプログラムはサイボウズ社での約1か月の就業経験であり、数年間離職していた女性が仕事の勘を取り戻すことを目的にした。キャリアママインターンの経験を経てサイボウズ社に就職した人もいた。キャリアママインターンを実施したことでサイボウズ社の社員に新たな入社経路を持つ人が加わった。⁷⁴

- 社外からの評価

サイボウズ社で行ってきた様々な人事制度の導入は社外からも評価される。サイボウズ社は2013年に東京都の「平成24年度東京ワーク・ライフ・バランス認定企業」に育児・介護休業制度充実部門で認定され、2014年に経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選出された。⁷⁵

3.5. フェーズ5:2017年から2018年9月

ここでは2017年から2018年9月までの1年半の軌跡を記載する。創業から20年を迎えるに前後して、「チームワークあふれる社会を創る」と「100人100通りの働き方」ことを具現化するため、サイボウズ社は新たな一歩を踏み始める。

3.5.1. フェーズ5の事業

- 働き方改革の提起ー動画「アリキリ」ー

創業から20周年を迎えた2017年8月、「働き方改革、楽しくないのはなぜだろう。」をキーメッセージとして、「働き方改革」がテーマとなる動画「アリキリ」をインターネット上に公開した。動画「アリキリ」はイソップ童話「アリとキリギリス」をモチーフとした全3話の短編アニメである。さらに、2017年9月には「働き方改革に関するお詫び」と銘打った新聞広告を行った。サイボウズ社が動画「アリキリ」と新聞広告「働き方改革に関するお詫び」を作成して公開した背景には、日本政府が2017年3月に働き方改革の計画を立てたことで、働き方改革が社会的な問題として取り上げられるようになったことがあった。サイボウズ社は多様な個性を大事にしながら働き方を見直すのが大事であると考えて社会へ訴

式会社
代表取締役会長 青野 慶久さん」<http://www.obt->

[a.net/web_jinzai_magazine/person/2011/05/post-95.html](http://www.obt-a.net/web_jinzai_magazine/person/2011/05/post-95.html), 2018年9月8日閲覧を参照。

⁷⁴サイボウズ株式会社平成28年12月期決算短信、『日本経済新聞夕刊』2016年10月22日 p.1を参照。

⁷⁵経済産業省(2014)『平成25年度ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集』、TOKYOはたらくネット「平成24年度東京ワークライフバランス認定企業 | ライフ・ワーク・バランスの推進」<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/hatarakikata/lwb/ikiiki/nintei13/index.html> 参照, 2018年9月9日閲覧を参照。

求してきたが、社会の空気が働き方を一律のルールで見直すべきであるという方向に流れていたからである。そのため、これまでサイボウズ社が取り組んできた働き方を社会に問うたのである。その結果、サイボウズ社の働き方に関する取り組みについて大きな反響があり、女性活躍担当大臣、経済産業省の担当官僚からも注目されるものとなった。⁷⁶

- 多様性のある働き方の支援—メソッド事業—

2017年11月、サイボウズ社で培った働き方改革を中心とした組織運営に関するノウハウを、講演、企業研修、組織コンサルティングサービスとして提供するメソッド事業を立ち上げた。メソッド事業は日本のチームワーク向上に貢献するため、グループウェアに加えて新たにサイボウズ社の取り組みをノウハウとして提供する事業である。サイボウズ社では、多様性のある働き方を可能にするためには、それを支える「制度」・「風土」・「ツール」が大事であると考えている。これまで、「ツール」についてはグループウェアを提供していたが、「制度」と「風土」は社会に訴えることのみ留まっておき、「制度」と「風土」を作るための支援を行えていなかった。メソッド事業により「制度」と「風土」を作る支援を行えるようになったのである。メソッド事業は新たに立ち上げたチームワーク総研が担うことにした。⁷⁷

3.5.2. フェーズ5の組織運営

- 多様性のある会社作り—複業採用—

多様性のある働き方を拡充するため、2017年1月には複業採用を始めた。複業採用は人事担当内で「いろいろな人と繋がるにはどうしたらいいか」ということを話し合っていたところから生まれた。他社で業務を行っている人がサイボウズ社の業務も並行して行うことを想定したもので、これまでの正社員採用では縁のなかった人々と協業することを期待している。複業採用の「ふく」の文字には補助的な意味の副ではなく、平行して複数のキャリアをもつ意味を込めて複を利用した。青野は複業について「2つの会社で同時に働くことから少し広げたものとして捉えている。家事や育児を外注すると費用がかかることをふまえ、家事や育児自体を仕事と捉えれば、仕事、家事、育児を行っている人は複業をしていると言える。会社で働いていなくてもみんな何かしらの仕事をしていて、現実的に複業をしていない

⁷⁶サイボウズ株式会社ニュースリリース「働き方改革、楽しくないのはなぜだろう。」2017年8月8日、サイボウズ株式会社2017年12月期(第21期)決算2018年度(第22期)事業戦略説明会資料 pp.47-48、サイボウズ式「「プレミアムフライデーってありがた迷惑ですよね？」と日経新聞で意見したら、経産省がやってきた——サイボウズ青野慶久と「日本人の休み方」を議論」2017年11月14日、『朝日新聞朝刊』2017年10月17日 p.7、首相官邸「働き方改革の実現」
<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/hatarakikata.html>、2018年9月25日閲覧を参照。

⁷⁷サイボウズ株式会社ニュースリリース「サイボウズ、「チームワーク総研」を設立」2017年11月8日、サイボウズ株式会社2017年12月期(第21期)決算2018年度(第22期)事業戦略説明会資料 pp.38-39を参照。

人はいないはず。だからこそ、副業採用ではなく複業採用である。」と考えた。サイボウズ社で複業を行う人は、主業務の状況に応じてサイボウズ社での業務形態を正社員での就業、契約社員、業務委託契約から選択できる。⁷⁸

● 100人いれば100通りの働き方の実現—新・働き方宣言制度—

2018年4月、ついに100人いれば100通りの働き方を文字通りに実現する。これまでの時間と場所で区切られた9分類の選択型人事制度を廃止し、社員それぞれが自身の働き方として働きたい時間と場所を自由に文章で宣言して、宣言した内容を実行する新・働き方宣言制度を導入した。自身の働き方はグループウェアのプロフィール欄に表示され、社内に共有される。

新・働き方宣言制度は2016年より検討を始めたもので、人事、労務部門との協議、マネージャーとの議論、全社アンケートを実施するなどをして検討を行った。全社アンケートを実施したところ、業務の特性上ほかの働き方を選べない、自身の働き方が既定の9分類にあてはまらない、給料との関係が気になり宣言できていないという人がいることが判明した。さらに、働き方を変更して在宅勤務を増やすと給料が下がるという噂を聞いて、変更できずにいるという人もいることが判った。新・働き方宣言制度の素案を作成した後、意見交換会を3回開催して素案に対する疑問や提案を集めた。そして、それぞれの個性や人生を尊重するという風土が社員の間浸透してきたことを踏まえ、新・働き方宣言制度を導入した。

新・働き方宣言制度では、働き方を毎月変更することができる。働き方を変更する場合、初めに社員は上司に働き方を申請する。その上で、上司が社員の働き方変更を承認すると、上司と人事で社員のアウトプットとコミュニケーションや業務調整を含めたチームに与える影響の観点から社員の給与変更有無を判断する。給与額が決定すると事務手続きが行われ、働き方が変更となる。このように、風土と制度が整い、事務手続き等の環境を整備したことで、100人いれば100通りの働き方を実現したのであった。⁷⁹

4. おわりに

本節ではサイボウズ社の事例とサイボウズ社で行ったインタビューの回答を踏まえ、今後の研究課題を提示する。

⁷⁸対象者Cインタビュー、サイボウズ式「「サイボウズで複業しませんか？」 複業採用のQ&Aを社長に直接聞いてみた」2017年1月23日、『日経産業新聞』2017年1月18日 p.19、『日経産業新聞』2017年8月28日 p.19を参照。

⁷⁹サイボウズ式「自由すぎる……！サイボウズが最近はじめた新しい「働き方制度」について聞いてみた」2018年6月20日、サイボウズワークスタイル百科「初公開！サイボウズの自由すぎる働き方はこんなやり方で管理されていた」<https://cybozu.co.jp/sp/workstyle/workstyle22.html>, 2018年9月12日閲覧を参照。

4.1. サイボウズ社の事例を基にした研究課題

サイボウズ社の事例では、グループウェア事業を軌道に乗せて他社との競争を勝ち抜くためにとられた成果主義などの人事制度が発端であった。成果主義などの人事制度が社内の環境を悪化させたことがきっかけとなり、人事制度の見直しが継続的に行われて、多様な働き方を可能にする人事制度の導入へと至ったのである。多様な働き方は、多様な働き方を目指して実現したものではなく、10年単位で導入された人事制度が束になり進化した結果、実現されたものである。さらに、多様な働き方を可能とする人事制度は、一人ひとりの事情に真摯に向き合いながら検討し、現場からの意見を反映させるプロセスを経て作り上げられた。多様な働き方を受け入れられる風土を作り上げ、経営陣が先導を切って人事制度を利用したからこそ、人事制度が定着し、多様な働き方が社内で広がっていったのである。このように、多様な働き方を実現するには、人事制度を変えるだけではなく、風土と経営陣の関与の仕方が重要だと考えられる。風土および経営陣の関与を含め、多様な働き方を実現するための要因については、今後の研究を通してさらに解明すべき課題である。

多様な働き方を実現し、離職率が低下したサイボウズ社では新たな課題に挑戦する。離職率が0に近づくほど社員の入れ替わりは少なくなるため、社員の多様性は変わりにくくなる。そこでサイボウズ社では、多様な働き方ができることを活かして多様な人材を迎え入れ、社内の多様性を増加させようとしている。このように、多様な働き方と人材の多様化の関係性については、検討すべき課題であろう。

4.2. サイボウズ社でのインタビューを基にした研究課題

本研究ではフェーズ4とフェーズ5の境界となる2017年1月から3月にかけてサイボウズ社の社員6名に対してインタビューを行った。社員6名に対してインタビューを行った際、新宅・稲水・福澤・鈴木・横澤(2014)を元にした風通しに関する質問5つ(Q1: 指示命令システムの違う人であっても、仕事上の依頼や相談しやすい雰囲気がある、Q2: 職場のメンバー同士で、仕事上で気づいたことは素直に指摘しあっている、Q3: 異なる意見を持っている人でも受け入れられる雰囲気がある、Q4: 年齢や職位に関係なく、問題解決に向けた激しい議論が行われることがある、Q5: 現場からの意見が多く挙げられ、実行に移されている)と、職務満足に関する質問1つ(Q6: 現在の職場に満足感を感じる)を行った。回答はYes/Noのどちらかを選択するものとした。社員6名の回答は表2に示す。

表 2 風通しと職務満足に関する質問の回答

対象者	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
対象者 A	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
対象者 B	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
対象者 C	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
対象者 D	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
対象者 E	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
対象者 F	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

表 2 のように、社員 6 名とも風通しに関する質問すべてに Yes と回答していたことから、サイボウズ社は風通しが良く意見が述べやすい状態であり、多様な意見を受け入れられる風土が定着していることをインタビューでも確認できた。さらに、対象者 D が「いろんな人がいると、どこで働いているか分かんないとか、何をやっているか分かんないってなったときに、ちゃんとそこに透明性があるとか、報告ができるとか、そういう人としての信頼、ちゃんとできるかみたいなのところが多分ベースとしてあってというのが必要なのかなって。」と述べるように、風通しの良さが多様性のある組織を機能させ、多様な働き方を有効にしている可能性がある。多様な働き方と風通しの関係性についても今後の研究の課題であると考えられる。

一方で、社員の働き方の多様化が進んだことは、サイボウズ社の採用に変化をもたらしていた。サイボウズ社では、サイボウズ社の理想に共感し、長期的な視点で活躍を期待できるかどうかを判断しながら社員を採用している。採用面接の際は、現場は即戦力の人材を求めて選抜する傾向ではあるが、人事はサイボウズ社に対する共感の度合いを用いて合否判定を行っている。そのような中、対象者 D が「今やっている働き方が選べるっていうことに関して、福利厚生で別にやっているわけではなくって。その事業をいかに効率的に回してくかっていうときに、やっぱり社員の自由度が上がったほうが、もっとみんなに働くことにコミットできるし、いろんな人を受け入れられるっていう意味で作っているんです。ただ、単に、その恩恵を享受したいだけの人に来ちゃうみたいなのは、負の側面っていうよりは、しょうがない話だと思うんです。」と述べるように、働き方について社外に発信するにつれて、働き方への共感がより高い応募者が増えるようになった。応募者が多様な働き方に対して共感していることは大事ではあるが、多様な働き方はあくまでサイボウズ社の理想を追求するための手段である。したがって、社員として採用されるには理想に対しての共感が必要となる。多様な働き方については、インタビュー後の 2017 年 8 月から 9 月にかけて動画「アリキリ」と新聞広告「働き方改革に関するお詫び」を公開したように、社会状況に合わせながら発信が続けられているものの、同社の理想が同じ程度で発信され続けているとは言い難い。今後、サイボウズ社がどのような情報発信を行うことになるのであろうか。組織

に適合した人材を採用し、多様な働き方を実践しながら事業を推進することと、社外への情報発信の関係性についても、さらなる研究が必要である。⁸⁰

本稿では多様な働き方の実現事例としてサイボウズ社を取り上げ、公刊資料とインタビューを通して多様な働き方が実現したプロセスを述べてきた。今後は、多様な働き方と人材の多様性、多様な働き方と組織の風通し、社外への情報発信のあり方などに関する研究を進めていく予定である。

⁸⁰青野(2015) pp.248-249、対象者 A インタビュー、対象者 D インタビュー、対象者 F インタビューを参照。

引用文献

- 阿部正浩, 黒澤昌子(2008). 「企業業績への影響」 佐藤博樹, 武石恵美子 編著『人を活かす企業が伸びる -人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』 119-137, 勁草書房.
- 青野慶久(2013). 「グループウェア日本一から世界一へ」 『赤門マネジメント・レビュー』 12(7), 537-542.
- 青野慶久(2015). 『チームのことだけ、考えた。』 ダイヤモンド社.
- 働き方の未来 2035：一人ひとりが輝くために懇談会(2016). 『「働き方の未来 2035」 ～一人ひとりが輝くために～』.
- 経済産業省(2014). 『平成25年度ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集』.
- 内閣府 (2018). 『平成30年度 年次経済財政報告』.
- 新宅純二郎, 稲水伸行, 福澤光啓, 鈴木信貴, 横澤公道(2014). 「電機産業の現場力調査 日本
の現場の競争力を支える職場」『赤門マネジメント・レビュー』 13 (10), 371-406.
- 高村静(2014). 「ワーク・ライフ・バランス実現に向けた職場マネジメント」 佐藤博樹, 武石
恵美子 編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題 -人材多様化時代における企業の対
応』 245-258, 東京: 東京大学出版会.
- 武石恵美子(2016). 『キャリア開発論』 中央経済社.
- 武石恵美子, 佐藤博樹(2011). 「時間意識の向上のためのモデル事業と働き方改革」 佐藤博
樹, 武石恵美子 編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』 110-139, 勁草書房.
- 谷口真美(2005). 『ダイバシティ・マネジメントー多様性をいかす組織ー』 白桃書房.
- 谷口真美(2008). 「組織におけるダイバシティ・マネジメント」『日本労働研究雑誌』 574,
69-84.
- 矢島洋子(2011). 「柔軟な働き方を可能とする短時間勤務制度の導入と運用」 佐藤博樹, 武石
恵美子 編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』 110-139, 勁草書房.