

サイボウズに学ぶ 新しい組織、新しい経営

山田花菜 やまだ かな

政策シンクタンクPHP総研主任研究員

Talking Points

1. 社会の変化を敏感に捉え、国の動きに先駆けて新しい組織経営に取り組むサイボウズのチャレンジから、ワークスタイルの多様化と組織としてのパフォーマンスや業績の向上の両立のヒントを探る
2. サイボウズの多様なワークスタイルと、それを可能にしている人事システムやツール、風土を詳細にひもとく
 - ・ 100人100通りの働き方をかなえる人事制度
 - ・ 多様な働き方を可能にする評価と給与
 - ・ 個性と自主性を重んじる人材配置
 - ・ 情報共有を支えるさまざまなツール
 - ・ 個人の希望とチームワークを両立させるコミュニケーション
 - ・ 多様性のベースにある価値観
3. サイボウズの取り組みから、ワークスタイルの変革を組織の競争力の向上につなげるための留意点を確認する
 - ・ 「制度」「ツール」「風土」を三位一体に改革する
 - ・ 理念、事業、組織メカニズムの歯車とかみ合わせる
 - ・ 組織のあり方を企業理念からゼロベースで見直す
4. 個人と組織が対等なパートナーシップを結び、それぞれの幸福に配慮しながら、互いにチームとしての総合力を高めるために協力し合うという組織と個人の新しい関係を体現する企業として、サイボウズには多様な働き方の実現以外にも学ぶべき点が多い

■はじめに

2019年4月より、働き方改革関連法が順次施行開始となった。これらの法律の施行に伴う人事向けの法律セミナーなども散見されるが、各企業は、「法律が変わったことによって、うっかりコンプライアンス違反をしないために何に注意しなければならないか」「何が変わるのか、それに合わせて自分たちはどう対応するのか」といった受け身の姿勢ではなく、「なぜ変わるのか、そうした背景を受けて自分たちはどうしていきたいのか」を主体的に考える能動的な姿勢で臨むべきではないだろうか。

そうしたロールモデルとして、本レポートでは、社会の変化を敏感に捉え、国の動きに先駆けて新しい組織経営に取り組むサイボウズのチャレンジを取り上げる。

グループウェアの開発・販売を手掛けるサイボウズは、「100人100通りの働き方」を掲げた多様で柔軟な働き方の実践などの先進的な取り組みで注目を集めている。

サイボウズで実践されている多様な働き方は、戦後定着したメンバーシップ型雇用を取っている日本企業からすると実現不可能なものにも見えるが、サイボウズは日本で創業し、日本の法律の範囲内で活動している、従業員数500名を超える東証一部上場の大企業である。日本の法律や規制は改革を阻む理由にはならないことを示す事例としてサイボウズの挑戦を取り上げるとともに、さまざまな改革を実行する上で押さえるべきポイントを、同社の実践事例から探りたい。

サイボウズでは在宅勤務をはじめとしたリモートワークの導入はもちろん、勤務時間や出社日は従業員一人ひとりによる完全個別の申告制を取っている。副業も推奨し、週に4日間はサイボウズで勤務し、週1日は別の仕事をしている従業員もいる。

離職率が28%に達したり、業績の下方修正を重ねたりといった苦難の時代から、手当たり次第に買収した事業の大半を売却してグループウェアに事業を絞り込み、「100人100通りの働き方」を目指すようになるまでの紆余曲折は、青野慶久社長の著書『チームのことだけ、考えた。』（ダイヤモンド社）に詳しいが、2015年の同書発刊から、サイボウズはさらなる進化を遂げている。

サイボウズの働き方については、2017年5月および

2019年5月発行のPHP Policy Review（「経営戦略としての働き方改革」「人口減少時代に選ばれる組織になるために」）でも取り上げているが、本レポートでは、進化し続ける組織づくりのヒントとしてサイボウズの従業員の多様な働き方を支える組織のあり方についてさらに詳細に取り上げる。

満員電車を避けて通勤したい、自宅で仕事をしたい、転勤はしたくない、といった働き方に関する従業員の「わがまま」を認めていては、従業員は喜んで組織として機能することは難しいと考える人は多いだろう。しかし、サイボウズはワークスタイルの多様化と組織としてのパフォーマンスや業績の向上を両立できている。

サイボウズで「働きやすさ（働く人の幸福）」と「組織としての競争力の強化」が両立しているのは、多様なワークスタイルを支える使い勝手のいいツールと従業員の個性や主体性を尊重する柔軟な人事制度があり、その背景にそうしたツールや制度を存分に活用できるような、多様性を認め合う風土があるからだ。

そして、そのさらに根底には「チームワークあふれる社会を創る」という従業員共通の理想である理念への共感と、理想に最短距離で到達するためにグループウェアの開発と販売に絞り込まれた事業があり、市場競争力のある製品を生み出して業績を伸ばしている。

柔軟で多様なワークスタイルが注目されがちなサイボウズだが、それは同社の多層的な取り組みの一面に過ぎず、ワークスタイルの部分だけを見て真似ようとしても難しいだろう。働く人々の希望に応じてワークスタイルを多様化しつつ、組織としての競争力を強化するためには、理念、事業内容、人事システムのすべての歯車がかみ合っている状態であることが求められる。

以下、サイボウズという組織においてこれらの要素がどのように実践されているのか詳細にひもとき、最後にそれらの実践事例から、さまざまな取り組みが場当たりの、表層的なものに留まらず、真に組織に変革をもたらすものとするための留意点に論及する。

第一部：サイボウズの多様なワークスタイルを支えるしくみ

ワークスタイル

■100人100通りの働き方をかなえる人事制度

【特徴】

- ・従業員一人ひとりが働く時間と場所を自ら選んで宣言する「新・働き方宣言制度」
- ・短時間勤務以外は全員裁量労働制
- ・複業自由
- ・育児休業は男女問わず最長6年間まで取得可能
- ・出戻り歓迎制度「育自分休暇」

かつてサイボウズでは、働く時間（A：長い⇔C：短いで3段階）と場所（1：オフィス⇔3：自由で3段階）の柔軟性によって、A1からC3に9分類した中から働き方を選択していたが、2018年度にこの制度を廃止し、完全に自由記述で自らの働き方を宣言する制度へと移行した。

理由は、枠を設けることに合理性がないという結論になったことだ。9つのそれぞれの枠のボーダーライン周辺の働き方を選んだ人が、どちらの領域の働き方になるかに厳密な根拠はなく、感覚的に決められていたため、そもそも枠の中に無理にはめ込む必要がないのではないかと、ということになったのだという。

9種類の働き方から選択していた頃は、給与の概念が、時間区分とリンクしていた。しかし、たとえばA1の働き方を選んでいたら、B1の働き方に変更する場合、給与をどうするのか、という問題が出てくる。AからBへの変更は、働く時間を短くするということを意味するが、実際には1週間で3時間短くなっただけ、という場合、週3時間分だけ給与を減らすのかどうか、その判断は難しい。

これが週5日勤務から4日勤務への変更であればまだ分かりやすく、給与も5分の4をベースに検討することができるが、週3時間の短縮では、アウトプットは減りそうな「気がする」ものの、給与に反映させるときにいくらが妥当なのか算出しにくい。結局はA1からB1に変更しつつも、給与は一旦そのまま据え置きにして様子を見て、半期

に1度の評定会議で再検討、ということになっていた。

枠を取り払って完全に個別管理ということになると、管理業務がより複雑になり、人事部の負担が増すのではないかとと思われるが、実際には「このくらいの勤務時間であれば、枠はこちら」ということを考えなくてよかったため、人事部としてはむしろ楽になったという。

現在では、たとえば「月火水木金・9時～18時オフィス」「月火木金・10時～19時オフィス／水曜は在宅」「月火水木金・満員電車を避けるため9～10時は在宅／11時～19時オフィス」「月火水木・9時～18時オフィス／金曜日は複業」など、完全にフリーに自らの働き方を宣言している。ライフステージの変化などによる変更も、上司と相談の上随時可能だ。

時間ばかりでなく、働く「場所」の自由度も幅広い。在宅勤務を選択している従業員の大半は、通勤圏内に住み、通勤時間の削減や家事・育児・介護などのために週に数回在宅勤務を行うかたちをとっているが、親の介護のために事業所のない県へ帰郷して在宅で働く従業員や、配偶者の転勤に伴ってヨーロッパで在宅で働く従業員もいる。どちらもはじめは優秀な人材に働き続けてもらうためにやむを得ずとった手段だったが、これらの遠隔地勤務を認めたことで、嬉しい誤算が生まれた。

介護のため帰郷したのは優秀なSEだったが、帰郷先で中型・大型案件の受注率が一気に上がった。もともとエース級の人材であったことに加え、人脈がある、ローカルトークができるといった地元出身ならではの強みが生きた。これを機に、サイボウズでは「ふるさと営業部」が創設され、東京や大阪のオフィスで働く従業員も、月に1回程度、出身地での営業が促されるようになっている。ヨーロッパでの在宅勤務では、時差の存在がメリットになった。クラウドサービスは24時間止めることができない。日本で夜中にあたる時間帯に無理なく稼働できる人材がヨーロッパに多いのは好都合だということに気づいたのだ。どちらも従業員の個人的な事情を認め、それぞれが幸せに働けるかたちを探ったことが、企業としての強みとなった例である。

サイボウズでは、短時間勤務を選択した人や契約社員以外は、全員が「専門業務型裁量労働制」もしくは「企画業務型裁量労働制」を適用されている。裁量労働

働制の適用拡大に反対する意見では、「定額働かせ放題」と揶揄されるように、裁量労働が残業代を支払わない大義名分に使われることが懸念されている。裁量労働と言いながら業務の内容や量を主体的に選ぶことができない職場では、そうした歪みが起きるリスクはたしかに高い。しかし、サイボウズではどんな働き方をしたいかを自分で選ぶことができるため、求められるパフォーマンスと働く時間、それに対する報酬の間に、大きな乖離は生まれにくい。

個々に宣言する勤務時間は、月の労働時間というよりも、「在オフィスの予定」であり、それとは別に、裁量労働のみなし労働時間も含めて市場価値に基づいた給与を決めている。時間管理はあまり重視されていないが、本人が宣言しているみなし労働時間よりも実際の労働時間が長くなることはめったにない。しかし、評価対象は働いた時間ではなくパフォーマンスであるため、パフォーマンスが上がっていれば、「宣言した時間より働いている時間が短い」ことはまったく問題にされず、裁量労働制度の本来のメリットがしっかり生かされていると言える。

サイボウズでは副業も原則自由で、週に4日はサイボウズで働き、残り1日は副業に充てるという働き方も選択できる。リクルートキャリアによる2018年9月の調査結果では、日本の大企業の7割が副業を禁止していたが¹、その理由としてよく挙がるものの中には、従業員の過重労働の防止や情報漏えいリスクの回避と並んで、人材流出や本業への悪影響の懸念がある。しかし、実は副業解禁によって、人材の定着率の向上（離職率の低下）や従業員のスキルやモチベーション向上に加え、本業の会社への忠誠心が向上するという効果が見られるという調査結果も出ている²。副業禁止の企業の場合、従業員が業務外のことにチャレンジするためには退職しなければならぬが、副業可の企業であれば、本業の仕事を続けながらでもそうしたチャレンジが可能になる上に、副業による学びを本業に活かすことも期待できる。厚生労働省は2018年1月に「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を作成し、企業が就業規則作成の際に参考とする

モデル就業規則からも「許可なく他の会社等の業務に従事しないこと」という規定を削除した。日本経済新聞社による大手企業を対象とした調査結果（2019年3月末～4月上旬）では、約5割が副業を認めるスタンスを示す³など、副業人材は今後拡大することが予想される。サイボウズでは、メインとサブというニュアンスの含まれる「副業」ではなく、パラレルキャリアという意味の「複業」が用いられ、ほかに仕事を持ちながらサイボウズでも働く複（副）業人材の募集も行っている。

さらには「育自分休暇」というものがある。これは、一旦サイボウズを退職した後、6年以内であれば再入社を認めるものだ。「育自分休暇」を申請して認められると、退職時に「パスポート」が発行され、期限内に復職の意思表示をすれば、採用選考を受けることなく再雇用される。退職しているのに、当然給与はもらえないが、報告義務などもなく、「育自分休暇」の期間中は、転職、起業、留学、ボランティア、長期旅行など、何をするのも本人の自由である。2012年の運用開始以降、20名ほどが育自分休暇を宣言して退職し、ベンチャー企業や外資系コンサルティング会社に転職したり、青年海外協力隊に参加したりしてきた。サイボウズへの復帰が義務付けられているわけではないが、戻ってきて再入社した事例も出始めている。

サイボウズで働くのが嫌になったわけではないが、ほかにもチャレンジしてみたいことがある場合、育自分休暇を利用すれば、やりたいことを我慢しながら働き続ける必要はなく、思い切って社外に飛び出してみるができる。自社とは違う環境の中で成長した元メンバーが、新しいスキルや文化を身につけて帰ってきてくれるのであれば、それは素晴らしいことであり、社外での経験はきっとサイボウズの仕事でも活かせると同社は考えている。失敗しても戻る場所があるという安心感によって独立や転職のハードルが下がり、離職率が高まるのではないかと考えられるが、それはその人材がより活躍できる場を見つけたということだ。優秀な人材の定着を図ることはサイボウズにとってももちろん大切なことだが、選択肢を奪うことで人材を内

1 <https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2018/181012-01/>

2 <https://rc.persol-group.co.jp/news/201902150001.html>

3 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO45004150Z10C19A5MM8000/>

部に囲い込むのではなく、外の世界にチャレンジする機会があっても、また戻ってきたくるような求心力を持続けることをサイボウズは目指している。

また、育児休業は法で定められた期間を大きく超える最長6年間まで取得可能だ。これは厳密には休業期間が3年以上となる場合は一度退職するが、6年以内であれば再雇用が約束されている、というものである。一度退職する理由は、育児休業期間に子が3歳に達するまでは、企業も本人も免除される社会保険料が、それ以降は発生するからだ。サイボウズには退職金制度がなく、年功序列制度もないため、勤続年数のカウントが中断されることに不安を抱く必要もない。三児の父でもある青野社長が3度とも育児休業を取得し⁴、第三子の誕生時には、毎日16時に退社する短時間勤務を半年間取り入れたこともあり、男性従業員が3ヶ月の育児休業を取得する事例のほか、休みではなく毎日15時に退社する事例も見られるようになってきた。法定の育児休業のあり方にこだわらず、それぞれの従業員が望むかたちを選べるのがサイボウズ流だ。

ブラック企業に対してホワイト企業という言葉があるが、サイボウズが目指すのは「カラフル企業」だという。「全員一律に残業をしない」「全員一律に育児休業を取得する」のではなく、「全員が自分らしく働ける」企業を目指している。

上記のようなさまざまな多様性が認められているものの、実際には、週に5日間、出社時間は人によってばらつきはありつつも、それぞれがある程度決まった時間にオフィスに出勤する働き方を選択している従業員が多いというが、全体から割り戻した組織に都合のいいかたちに個人をはめ込むのではなく、バラバラで多様な個人の合計がチームという発想の組織づくりを進めてきたとも言える。そのことによって、硬直化した人事制度の組織では難しい短時間勤務者やパラレルワーカーを戦力として取り込むことに成功しているが、こうした完全に個別の働き方が可能な背景には、日本企業には珍しい完全個別の給与システムがある。

人事システム①

■多様な働き方を可能にする評価と給与

【ポイント】

- ・年棒制
- ・内定者ごとに異なる初任給額
- ・給与テーブルなし
- ・給与は「市場性」×「信頼度」で年度ごとに個別に決定
- ・降給あり
- ・退職金なし

日本企業で一般的なのは、新卒で入社すると同期と同額の初任給からスタートし、ある程度の年次・役職までは、年度ごとに横並びで定期昇給していく年功序列の給与システムだ。手当や考課の差で多少の違いはあっても、同期であれば、基本給は年次に紐づいたいわゆる給与テーブルの狭いレンジに収まっているケースが多く、退職金は勤続年数に応じて支払われるため、転職すると退職金の受取額が小さくなり、生涯賃金にマイナスの影響を与えと言われてきた。

しかし、サイボウズには給与テーブルも退職金制度もなく、年功要素が一切存在しない。給与は年棒制で、個人の市場性と信頼度に基づいて、完全個別に決定される。市場性とは、「その人が転職した場合、転職市場でどのくらいの値がつくか」ということだ。転職サイトなどの求人条件を参考にしたり、他社からサイボウズに転職してくる人材の前職の給与などの情報を蓄積したりしてきたことで、人材の市場性の相場感のようなものも積み上がっている。しかし、たとえば転職サイトに登録してオファーが来たとしても、その金額がそのままサイボウズでの給与となるわけではない。参考にはするが、社内での需給状況なども考慮し、あくまでも「サイボウズとしてその人材をいくらで買いたいのか」という価格が、サイボウズにおけるその人材の市場価値となる。

3年以上の育児休業や育自分休暇の制度を利用して退職した人材が再入社する際には、通常の中途採用と同じように、その時点でのその人材の市場価値に基づい

4 経営者は労働者ではないため、厳密には育児休業ではないが、会社業務から離れて育児に専念するため、2週間の休みを取った。

て、給与や働き方を話し合って決定する。2018年からは、新卒採用の初任給も人によってばらばらの金額になった。まだサイボウズで働いたことがなく、実績のない内定者をどう評価するのか。差がつきやすいのはエンジニアだ。高い専門性を身につけていることが期待される院卒は大卒より市場価値が高く見込まれるし、アプリ開発の経験の有無も判断材料のひとつになる。文系の多い非エンジニア職の場合はエンジニアと比べると条件の差はつきにくい。たとえば内定の取得状況は指標のひとつとなる。競合企業から内定をもらっている場合は、サイボウズにとっても市場価値の高い人材である可能性がある。

「信頼度」はサイボウズの共通の価値観を表すキーワードのひとつで、「覚悟」×「スキル」が信頼度となる。「覚悟」と「スキル」は下記のようにサイボウズで評価される価値観で構成されていて、「信頼度が高い」ということは、サイボウズの「Action5 + 1」で求められている各項目を高いレベルで満たしているということだ。

「信頼度」は、厳密な数値化がされているわけではないが、サイボウズの従業員の間には「信頼度は高いほうがいい」という共通認識がある。

実は、市場価値も信頼度も、客観的な指標をもって厳密に数値化することを目指してはいない。市場価値には幅があり、信頼度は間違ふことがあるからだ。まさに「適当」に決められていて、市場価値も信頼度も、想定したものと違っていたら、「間違っていたね、次は間違えないよ

うにしよう」と反省を共有する。

また、こうした「市場価値」×「信頼度」に基づく年棒の額は、会社側が決めたものが一方的に従業員に通知されるのではなく、会社と従業員の双方の合意によって年度ごとに決められる。

たとえば、A 従業員の年棒は、まず本人と部長の間で希望額などをやり取りし、それも考慮しながら部長と本部長で本部案をつくり、一度目の評定会議にかける。ここでは本部と人事部で話し合い、人事部は外部の人材市場の相場や、最近転職してきた人材の相場、他部門の相場などを見ながら助言・議論し、第一次案を決定する。全従業員の一次案が出来上がると、社長を含む役員による評定会議で再度検討し、最終的なプライシングが決定する。こうして決定した給与額が本人に伝えられるが、希望があれば、それぞれの段階でどのようなやり取りを経てその値段となったのかという経緯も本人にフィードバックされる。

一連の議論は、交渉というほどでもなく、和やかに行われることが多い。評定会議前の本人と上司の面談では、「今後どのようなスキルを磨き、どのように仕事をしたいか」「給与についてはどのように考えているか」といったことを気軽に話し合い、たとえば本人からは「子どもが二人いるので、給与額はこのくらいあれば嬉しい。転職などを考えずに安心して働けるのはこのくらいだと考えている」というリクエストがあり、上司はそれに対して「あなたに対して

図表1【Action5+1】※太枠内が5つのAction。+1は「公明正大」

あくなき探求（考える）	スキル	問題を深く探求し、課題を設定する
知識を増やす（知る）	スキル	役割（課題）を果たすために必要な知識を身につける
心を動かす（伝える）	スキル	周囲の協力を得るためにコミュニケーションを行い（課題を伝え）、相手の行動を引き起こす
不屈の心体（続ける）	スキル	任された役割（課題）をやめずに取り組み続ける
理想への共感（する）	覚悟	理想に共感し、理想に向かって課題を実行する
公明正大	覚悟	公に明るいところで、正しいと大きな声でいえる行動、または言えること

※サイボウズ資料より筆者作成

は今後はこのような働きを期待している。いまはいいペースでやっていると思うので、いま話したような希望で大丈夫だと思う」といったことを伝えるかたちだ。

稀に、本人の希望と評定会議の結果がかみ合わないこともある。その場合は、納得できるまで対話を繰り返す。本人の考える自分の市場価値と、サイボウズがつける市場価値にギャップがあるのであれば、「あなたが自分の市場価値はここだという理由はなんですか?」ということを確認し、認識の相違をひもといっていく。不満が生まれる要因のひとつは、他社からより高額なオファーがあることだ。

従業員「この会社ならこれだけ出すと言っているのに、評定会議の結果の給与額は低すぎだと思います」

人事部「ではなぜそちらに行かないのですか」

従業員「いまの仕事が好きだし、あちらは残業がとても多いと聞いているからです」

人事部「そうでしょう? あちらの提示する給与は、残業も含めてそれだけの働きを求めて提示しているものです。やりたいこととは違う仕事になるかもしれない可能性も含めてのプライシングです。サイボウズで、あなたがいまやりたいことや望む働き方ができているのであれば、それも含めてのこの金額です」

といったやり取りを重ねると、不満を示していた従業員も大抵は納得する。ときには、「とは言ってもたしかにもう少し上げてもいいね」ということになり、本人の希望と評定額の間で落ち着くこともある。

サイボウズでは、給与額という金銭的な条件のほか、同意のない異動や転勤がないことや、勤務時間や場所など希望する働き方を選べるということも含めて、仕事から得られる報酬と考えている。そうした考え方を丁寧に伝えることで、厳密さや客観性以上に、本人やチームの納得度を高めることを大切にしている。

定期昇給制度はなく、給与は市場価値がベースになるため降給もありうる。しかし、降給となるのは、ライフステージの変化などにより、前年より仕事の比重やペースを落としたいという本人の希望があるケースが多く、年度ごとに給与が乱高下することは基本的にはない。仕組み上は降給も当然ありうるとは言っても、人事部にとっても本人にとっても、やはり望ましい状態とは言い難いからだ。

実際の給与システムの運用は、昨年と今年、今年と来年といった短期的な実績や成長よりも、5年後、10年後の中長期的なキャリアプランを重視して行われており、定期昇給ではないものの、多くの従業員の給与はゆるやかに上昇していく。ときおり生まれる給与フィードバックでの不満の中には、長期に描いているキャリアプランや賃金曲線が、本人と上司や人事部の間で食い違っていたことに起因するケースもある。上司や人事部のほうでは、「この人は5年後500万円、10年後700万円の人材」と考えていたが、本人は「5年後で700万円、10年後で1,000万円」を希望していたといったケースだ。こうした場合には、お互いの描いている曲線のイメージを合致させ、「そうであれば、もう少し成長ペースを上げてがんばる必要がありますね」といった話し合いを行う。

現在では若手を中心に、「下げる場合は思い切り下げてもいいから、上げるときも思い切り上げてほしい」「5年後や10年後のことは分からないから、いま上げてほしい」と希望する従業員も出てきたため、それを望む人材に対しては、そうした給与評定にもチャレンジしていく方針だと言う。

退職金制度は創業時から存在しなかったため、制度をなくすことへの困難もなかったが、現在のような市場性に基づく給与システムが定着するまでには、さまざまな試行錯誤があった。

創業メンバーのみの時代の給与は売上と完全に連動していて、完全無給だった時期もあるという。人を採用するようになると、前職の給与額を参考に個別に決定するようになった。人が増えてくると、成果主義を採用し、半年ごとに立てる目標の達成率を点数化して順位をつけ、上位半分は昇給し、下位半分は昇給なしとした。すると、目標を低く設定したほうが達成率が上がるため、低い目標を設定したほうが有利ということになってしまい、問題になった。そこで、目標達成率に加え、事業部長クラスのメンバーによる投票や、360度評価を取り入れた。今度は上司と他部署の評価が割れることもあり、評価フィードバックの納得度が著しく下がってしまった。

こうした紆余曲折を経て、多様な人材が活躍している以上、社内でメンバー同士を比較して評価することは難しいという結論になり、社外の市場性を評価に取り入れる

ことになったのが、現在のサイボウズの評価制度の原点である。

とはいえ、市場性による評価への切り替えもスムーズに進行したわけではない。現在のような市場価値の考え方が従業員に浸透し、相場感やコミュニケーションが安定してくるまでには、5～6年はかかったという。市場価値の考え方が定着する以前には、「がんばっているから」とマネージャーがかわいがっている部下の給与を上げ続け、市場価値という観点から見ると、実際の働きぶりや給与が乖離してしまっている人材もいた。そうした人材に対しては、「厳しいけれど、お給料は適正価格まで下げましょう」というフィードバックを行った。「降給が納得いかないのであれば、希望する給与を出してくれる他社に転職してください」ともとれる給与フィードバックは一見厳しいものに見えるが、現在の給与額を希望額として転職市場に出ても、その価格でその人材を買いたい企業はおそらくない。その人の人生を本気で考えると、「サイボウズ以外に行き場がない」という状態を維持し続けることは、必ずしもその人のためにはならない。適正な市場価値をつけた上で、「ほかにも行くところはあるけれど、選んでサイボウズにいる」という状態が、本人にとっても、サイボウズにとっても望ましいはずだ。解雇しないことにこだわって社内に押し込めるのではなく、市場の中で大きくその人の存在価値や居場所を捉えていると言える。

下げられた当初は本人も葛藤があったというが、実際の働きと給与が見合っていなかったことは本人が一番よく分かっているため、1年ほどかけて納得し、その後どのような給与カーブを目指していくかを再度マネージャーや人事部と話し合っただけで決めたという。

こうした給与交渉や市場価値に合わせた降給はほとんどの企業では行われておらず、休職や欠勤さえしなければ、成長しようがしまいが定期昇給し、年次が同じであれば給与もだいたい同じくらいもらえるというケースが多い。こうした職場では、どこかの段階で給与が市場価値を上回り、給与分の仕事をしなくなる人材が生まれがちだが、サイボウズでは構造的にそうした状況は生まれない。仕事をしなければ、しないのプライスになるからだ。

一方で、ボーナスについては個別の査定は一切行われない。売上などの目標を達成すれば、基本給に全員

一律の割合をかけたものがボーナス金額となる。たとえば、売上目標を達成すれば基本給の1.2か月分、そこからさらに一定ラインを越えるごとに1.3か月、1.4か月と全員一律に係数が増えていく。

これは、総売上をチームワークの集大成と考えているからである。サイボウズの製品やサービスが売れたのは、営業メンバーによる顧客への営業の成果であり、開発メンバーが優れたプロダクトをつくった成果であり、人事部がそれらのメンバーを採用した成果であり、そうした活動を支えるバックオフィスの働きの成果である。総売上は間接部門を含むチームの総合力で上げるものであり、貢献度合いを特定の個人や部署で切り分けることはできない、というのがサイボウズの考え方だ。

成果主義をうたっているが基本給ではなくボーナスの課税と支給額に差をつける企業が多い中、サイボウズでこうしたボーナスの計算が可能なのは、上述したような売上に対する考え方に加えて、基本給が市場性に依拠して個別に設定されているからでもある。係数は全員一律でも、基本給が市場価値にしたがって一人ひとりバラバラなため、実際に受け取るボーナスの金額も市場価値を反映したものになる。

サイボウズでは部門別の予算が部門や個人の評価に影響を及ぼすことがない。部門ごとの予算が独立しているので、部門間で人件費を押し付け合ったり、実績や利益を取り合ったりすることもない。

人件費は固定費の予算の枠を切り分けるのではなく、あくまでも一人ひとりの市場価値ありきで決めているが、他社と比べてとくに人件費率が高いということはない。市場価値を積み上げているので、売上や利益に対して総人件費が適正なバランスになるのは当然ではあるが、年功序列の給与テーブルに従う企業と違うのは、一人ひとりの人件費に対する納得度が高いことだ。「あの人は全然仕事をしないのに、どうしてあんなに給与をもらっているのか」といった、年功序列制度にありがちな若手の不満や、「働かない高コスト人材問題」は生まれない。

また、最長6年間の育児休業制度や育自分休暇のような従業員の主体的なキャリア選択を支える背景には、退職金や年功制のない賃金体系がある。サイボウズでは評価や賃金は勤続年数と関係なく、長期に勤め続けるこ

と自体が有利になるような制度は一切存在しないため、一度退職するというのに、過剰な不安を抱く必要がない。勤め続けていようが、休業や退職でブランクが生じようが、ポジションや給与は、年次と関係なく適性や市場性によって完全個別に決定されるため、「育児休業を取っている間に同期から遅れをとる」といった心配を、本人も組織側もする必要がないのである。

逆に言えば、長く勤め続けてさえいれば退職時にまとまったお金がもらえる退職金制度のある企業と違い、退職金という「恩給」がないからこそ、従業員も自らの市場価値を高め続ける意識を持ちやすいという面もあるだろう。

一方で、サイボウズでは従業員の資産形成の支援を目的とし、従業員持ち株会の制度を運用している。奨励金の拠出金額 100%という従業員持ち株会への入会率は 80%を超えているという。サイボウズの企業としての価値を高めることが、個人の資産形成に直接つながるため、組織への貢献意欲を高めることにも一役買っている施策と言えるだろう。

人事システム②

■個性と自主性を重んじる人材配置

【ポイント】

- ・上司と部下は役割が違うだけで、上下関係ではない。
- ・一方的な命令による異動や転勤なし
- ・モチベーション 3 点セットの共有（本人の「やりたいこと」×「できること」×「やるべきこと」の 3 つが重なり合うところに役割をもつことが、もっともモチベーション高く働ける）
- ・マイキャリアで「やりたいこと」アピール

サイボウズの組織は非常にフラットである。承認や決裁など意思決定に関する縦のラインはあるが、「プロジェクトマネジメント」「人材マネジメント」「個別スペシャリスト」に必要なスキルはそれぞれ違い、それらのスキルに優劣はないという認識が共有されているため、「部長はその部下より偉い（優れている）」といった価値観はなく、それぞれの得意なことを活かした役割分担として認識されている。上司と部下という言葉自体がほとんど使われず、役

職で呼び合うことはない。チームのマネージャーがほかのメンバーよりも若いこともあれば、メンバーの給与がマネージャーより高いことも、当然のようにある。

人材マネージャーには、「人材マネジメントができる人」としての市場価値がつくが、それは役職手当として上乘せられるようなものではない。昇進に伴って役職手当がつくことで給与が上がるのではなく、あくまで市場価値が上がることによって基本給が上がるのがサイボウズ式だ。給与明細の項目は非常にシンプルで、各種手当の複雑な加算はない。たいていの従業員が支給されるのは、「基本給」と「通勤手当」のみで、ほかに「調整支給」「特別手当」といった欄があるが、ほとんど空欄だ。情報システム部門のメンバーなどには、サーバーの不具合が出たときなどの緊急対応時の手当として「深夜残業手当」「緊急業務対応手当」が支給されることはあるが、大半の従業員が裁量労働者として残業代込みの給与を決めているので、月ごとの残業時間を管理して「残業手当」が支払われることも基本的にない。

部長など部門の責任者クラスの役割を担うことは、メンバーからも社長を含めた役員からも信頼度が高く、事業や部門を任せたいという評価を得ているということであるため、敬意のようなものはあるが、マネジメントの役割についたからといって必ずしも給与が上がるわけでもないことから、妬みなども生まれにくい。

誰がマネージャーになるかは、自然発生的に決まる。年次にしたがって半自動的に昇格することはもちろんなく、試験をパスした人が昇格するというものでもない。給与を上げるために、マネージャーへの昇進を目指す必要もない。そもそも、どんな人数でどんな単位でチームをつくるかは、そのときどきの都合によって変わる。状況に応じてチームができ、必要があればリーダーを立てるという考え方であるため、チームができたからといって必ずマネージャーを置かなければならないということではないし、なんらかの理由でマネージャーがいなくなっても、必ず人材を補充しなければならないということもない。

マネージャーを置く場合、最終的には本部長による決定があるが、本部長がひとりでも人選を考えて欲しい人材を指名するというものでもなく、チームのメンバーが必要に応じて話し合う中で決まる。そのプロセスは部活のキャプ

テンを決めるのに近いようなイメージで、日常的に一緒に仕事をする中で、なんとなくとりまとめの得意な人が出て来て、自然とリーダーを任される。その状態になるまでに、一緒に仕事をしてきたバックグラウンドがあるため、「なんでこの人がリーダーになるのか」、あるいは「自分はリーダーなんてやりたくないのに」といった不協和音は起きにくい。

したがって、中途採用の人材をいきなりマネージャーにすることもない。過去にそうした事例がないわけではないが、やはり信頼関係のある状態から自然とリーダーの役割を務める人が出てくるほうがうまくいくことが多いことが分かってきたからだ。

次年度の給与を決める人事フィードバックの際に、コメントを書いたり、メンバーと給与について話し合いをしたりするのが人材マネジメントの役割だが、それも本人—グループリーダー—部長の三者で行う部門もあれば、部長以上だけと話をする部門もあるなど、「〇〇の役職だから××をする」というルールで縛られることもなく、それぞれの必要に応じて運用されている。

開発系のエンジニア職では、マネージャーになるとコーディングなどの業務はやめて100%人材マネジメントに注力する人材が多いというが、人材マネージャーの役割を担うようになってからも、プレイングマネージャーとしてもととの仕事も続ける人もいる。

人事部で主催するマネジメント研修には、50～60人ほどが参加する。部長・副部長の役職についている20～30人に加え、各部門から人材マネージャーやグループリーダーも必要に応じて参加している。マネジメント研修の中身は、人材マネジメントに関する悩みや解決策、実践事例を共有しあう相談会だ。講師を招いて体系的に理論を勉強するといったものではなく、たとえば「ネガティブフィードバックが得意じゃないんですが、どうしたらいいでしょうか」といった悩みや課題を相談し、経験を共有し合う。あくまで学び合いの場であり、マネージャーという役割を決めつけ、一方的に「教える」というものではない。

チームのメンバーによるマネージャーへのフィードバックも年に1度行われている。もともとは従業員が経営陣を評価するものとして始めた「経営者評価」の対象を副部長以上へ拡大したものだ。

まず、従業員がマネージャーや役員について、それぞ

れに続けてほしい良いところと直してほしいところを書く。マネージャーと役員は書かれたものを持って合宿を行い、従業員からのフィードバックを受けてどうするかを話し合う。合宿後、「こういう意見を受けて、こうします」といったことを従業員に向けて発表する。

従業員によるフィードバックの内容を公開するかどうかは、それぞれに任されている。すべての内容を公開して、「これについてはこうします」「こういう意見をもらいましたが、これについては信念があるのでこのまま続けます」といったかたちで逐一やり取りを公開する人もいれば、要約して「こういう主旨の意見があったので、こうします」とおおまかに伝える人もいる。フィードバックの目的はマネージャーの成長や改善のための課題設定であり、書かれた内容が次年度の役割や信頼度評価、給与評価などにダイレクトに反映されるわけではないが、ネガティブなことが書かれていた場合、それが事実であるという確認が取れれば、当然そのままでいいということはないので、フィードバックの内容は当然影響力はある。

フィードバックにあたって、従業員の側は記名か匿名かを自身で選択する。経営者のみを対象としていた頃は匿名にしていたが、匿名だとフィードバックの内容として書かれたことについて事実確認をしたくてもできないため、記名も選択できるように変更された。このフィードバックを採り入れた初期は、匿名だったこともあり、辛辣な意見が書かれることもあったが、あまりに直情的な表現では、受け取った側もかえって反省することが難しくなる。このフィードバックが単に従業員の不平不満を発散させるための場ではなく、役員やマネージャーの成長のための場であるという認識が浸透することで、従業員側も伝え方を考えるようになったといい、双方にとって学びのある機会となっている。

サイボウズには、定期昇進がないことに加え、会社側の一方的な命令による異動や転勤もない。名古屋の営業所のマネージャーのポストは、前任者が台湾の事業所に転勤した後、行きたいというメンバーが現れないため、営業本部の副本部長が兼任するかたちで東京と名古屋を頻繁に行き来して対応していたこともある。会社としては新たなマネージャーを欲してはいたが、希望していない人を無理に転勤させるようなことは絶対にない。

転勤に限らず、従業員が自身の意志に反した異動をす

ることもない。自発的な異動希望が出ていない人材に対して、会社側から異動を打診すること自体少ないが、たとえば新規に営業所を設立することを企画し、その責任者としてこれぞという人材に声を掛けて断られた場合は、本人の意志を最優先し、営業所の設立を当面諦めることさえある。それでも、結果的に人材配置の偏りや事業への支障は出ていないという。

サイボウズには、「モチベーション創造メソッド」と呼ばれる考え方がある。本人の「やりたいこと」「やれること」「やるべきこと」を「モチベーション3点セット」と呼び、3つが重なり合う領域に役割を持つことが最もモチベーション高く働けると考えられていて、従業員はみなこれを意識して仕事を選択している。やりたいことがなんでもやれるわけではないが、この3つの円を重ね合わせられるように意識して働くことで、モチベーション高く、楽しく働ける環境をつくることができる、という考え方だ。

2014年からアメリカにオフィスを構え、海外進出を本格化する中で、アメリカ駐在を希望している従業員は多いが、全員が行けるわけではない。しかし、ビジネスレベルで英語が話せるか、それぞれの持っている営業やプログラミングのスキルが十分なのかといったことを自ら考えることで、希望の通る人と通らない人の間に理不尽な不公平感が生まれることもない。

従業員の意志を尊重した人材配置で、組織としてのバランスは保てるのだろうか。たとえば名古屋の営業所のように、欠員が出たのにいつまでも人が補充されないと、チームに負荷がかかり続けないのか。組織が主体的に人材配置を決めている場合でも、育児休業や介護休業による欠員が出た場合の人員補充に頭を悩ませている企業は多い。退職者が出た場合は異動や新規採用で人員を補充するケースが多いが、復職前提の一時的な欠員、とくに当人が同じ部署に復帰することを希望している場合は、復職後に部門として過剰人員を抱えることになる事態を避けるために、人の補充には慎重にならざるを得ない。

そうした事態に、サイボウズではどのように対応しているのだろうか。その答えは、「従業員一人ひとりの幸福度とチームの生産性をバランスさせることを、全員が考える」というものだった。このバランスがきれいに5:5にはできなくても、1:9、あるいは8:2といった偏りのあるものではな

く、せめて4:6や6:4になるように、チームの全員が考える。育児休業は権利として当然取得するが、人事部やマネージャーに任せきりにせず、休みを取る本人も自分がない間のチームのことも考えて対応を練っておく。

そもそも、部門別の予算がないサイボウズでは、「〇〇部で欠員が出た」という概念があまりなく、異動せずとも部門を越えたサポートが自然に生まれやすい。とは言えそれぞれの部門で担当業務は分かれているので、チーム内で育児休業の取得が重複するなど明らかに人手が足りない場合は、マネージャーが動く。人事部に採用や異動の相談をし、異動の場合は、白羽の矢を立てた本人にマネージャーから打診する。本人から承諾が得られればいいが、断られた場合は、「やくわりスト」を更新し、求人を出し直すこともある。「やくわりスト」は「こんなことをやっている部門です。これをやりたいという人はぜひ手を挙げてください」という社内求人票のようなアプリだ。自部門の仕事をいかに魅力的に語ることができるかどうか、マネージャーの腕の見せどころとなる。

一方で、従業員のほうは「マイキャリア」というアプリで、自分が将来どの部門に行きたいか、どのような仕事をしたいか、キャリアの希望をアピールできる。マイキャリアに書かれた内容は、全従業員に対してアクセス可能な情報となるため、育成プランを考える人事部や、自部門のマネージャーはもちろん、異動希望先の部門のマネージャーなどもさまざまな人が見ており、実際の異動につながることもある。

あるいは、「大人の体験入部」というしくみも、一時的に人手が足りていないチームのサポートに活用できるかもしれない。「大人の体験入部」は従業員が現在とは違う部門の仕事を体験してみるもので、本人が異動を考えているという場合もあれば、違う部門の仕事が分かればいまの部門での仕事に役に立ちそうだからといった場合もあるなど、目的はさまざま。目的に応じて、「体験入部」の時間や期間もさまざまで、数時間の場合もあれば、1日、あるいは1か月に及ぶ場合もある。これは、「大人の体験入部」を希望する本人が、自分で自部門と体験入部先の部門のマネージャーに相談し、自部門ではいつ頃なら抜けられそうか、体験入部先ではいつ頃なら受け入れられそうか、当事者同士で話し合って調整する。混乱が生

じた場合は人事部がサポートに入るが、人事部が時期を決めたり、促したりすることはない。「大人の」と謳っているように、希望する人が自立した大人として自ら主体的に取り組むのが大人の体験入部である。

こうした当事者同士のやり取りによって比較的気軽に部門の壁を越えられるため、部門内で休業取得者が重複するなどして一時的にバランスが崩れても、またなんとなく調和した状態になることが大半だ。現場が主体的かつ柔軟に課題に対応し、経営陣や人事部も現場に丸投げすることなく必要に応じてサポートする体制が整っているサイボウズは、さまざまな環境や状況の変化に対応できる、非常にレジリエンスの高い組織であると言える。

ツール

■情報共有を支えるさまざまなツール(ソフトウェア／ハードウェア)

【ポイント】

- ・デバイスは必要に応じて貸与。複数台の貸与も可
- ・さまざまなアプリケーションの活用（スケジュール共有、メールワイズ、マイキャリ、やくわりスト、ピープルなど）
- ・社内のさまざまな議論はグループウェアで経緯公開、掲示板のように誰でも議論に参加可能
- ・経営会議も個人情報とインサイダー以外はアジェンダ・議事録をグループウェア上で公開

サイボウズではさまざまなアプリケーションが活用されている。自身のキャリアプランを表明する「マイキャリ」や、社内求人票の「やくわりスト」のほか、「ピープル」という従業員一人ひとりのページもあり、多くの従業員がここを日報のように使っている。「今日はこんなことをやりました。明日はこんなことをします」といったことを書く人もいれば、フェイスブックやツイッターに投稿するような感覚で、「今日はもう帰ります!」といったことを書き込む人、「今日はこんなことで迷ってしまった」といったことを書き込む人など、厳密なルールはなく、本人や部署の自主性に任せて運用されている。入社3年目に行われる研修など、社内で行われる各種研修の中身も、グループウェアで共有されている。わざわざ全従業員に向けて配信するわけではない

が、アクセス権は全員にあるため、見たい人はいつでも見られる。

また、ほとんどの仕事がグループウェア上で行われるため、なにかしらの成果につながるものである限り、「隠れ残業」「サービス残業」は必ず見つかってしまう。夜中の2時に内容が更新されていれば、記録に残ってしまうからだ。一時的に集中して仕事をすることもあるだろうし、夜中にふと目が覚めて、思いついたことを記録しておこうと思ったのかもしれないが、それが毎日続いているようなことがあれば、マネージャーや人事部から「大丈夫か」と声をかけることになる。だから、誰かが倒れるまで誰も気が付かないなどということは起こらないし、知らなかったふりをすることもできない。そもそも、「質問責任」という考え方があり、意見はきちんと言うべきという空気が醸成されているため、大変なときは、当事者がヘルプを求めることができる。

スケジュールはそれぞれの宣言している働き方を含めて全員に公開されていて、スケジュールの空いている部分には、誰でも勝手に予定を入れてもいいことになっている。上下関係の厳しい組織であれば、たとえば役員を交えた会議を開くために、上司に空いている日程を聞き、秘書にメールや電話で役員の空いている日程を聞き、全員が参加できる日程を探して会議室を押さえ、といった調整に時間をかけることも珍しくない。役員のスケジュールを確認するための電話やメールの返事を待っている間に、上司側に予定が入って調整を一からやり直すはめになることさえある。しかし、サイボウズで行われる会議の日程調整は、出席者のスケジュールの空いている欄をクリックして、会議の予定を入力するだけだ。「〇〇の会議を開きたいので、空いている日を教えてください」あるいは「ここに会議を入れてもいいですか?」といったやり取りは一切必要ない。予定を押さえた後、なにかしらの理由で日程を変更する必要が出て来ても、いちいち全員にメールで断る必要はなく、スケジュールを見て別の空いている時間に予定を移し、変更の旨をコメント欄に書き込むだけでいい。それを失礼だと怒るような従業員はひとりもない。もちろん社長も例外ではなく、新入社員でも社長の空き時間に会議や面談の予定を入れることが当たり前とされている。

スケジュールに入力された会議の予定には、スレッドの

ようにコメントを書き込んだり資料を添付したりすることができるようになっていて、たいいてはここで事前に資料が共有され、目を通した人が資料の追加や修正をコメントで要望するなどのやり取りを経てから会議に臨む。必ずしも全員が目を通しては限らないため、会議の冒頭で議論したいポイントの説明や提案も行われるが、情報共有に時間をかけることなく、会議の時間の大半をディスカッションに使うことできる。資料のフォーマットは固定されておらず、パワーポイントのこともあれば、テキストが箇条書きになっていることもある。後述する問題解決メソッドのフレームワークに沿って伝わりやすいものになっていれば形式はなんでもよく、社内資料のつくり込みは求められていない。

毎週火曜日と木曜日に行われている経営会議の情報も、同様にグループウェア上で公開されている。火曜日の事業戦略会議は、製品をどうするかなど、事業に関するディスカッションを経て最終的な決定を社長が下す場であり、本部長以上の役員のほか、製品のプロジェクトマネージャーや開発のプロジェクトマネージャーが出席する。木曜の本部長会には、本部長以上のほか人材マネージャーが出席し、人事に関連することや全社に関連する事項の決定や報告が行われる。両会議とも、プライバシーとインサイダーの情報を除いて、議事録はほぼ話し言葉そのままの発言録のようなかたちで社内グループウェア上で公開されている。

経営会議については、自社製品でもあるプラットフォーム「キントーン」上にフォーマットがあり、部門ごとに事前に「報告」「連絡」「相談」といった枠にアジェンダを入力していく。このフォーマットへの入力の前日までに完了させることになっているため、会議の場ではディスカッションや決定に注力することができる。プライバシーとインサイダー情報だけはアクセス制限をかけてあるが、このフォーマットは全従業員に公開されているため、内容を見て興味を持てば、経営会議の参加メンバー以外の従業員が会議に参加することもある。興味のあるテーマだけ傍聴して退席する人もいるし、傍聴している人が意見を求められることもある。オブザーバーなので発言権がない、ということはない。議事録が公開されると、読んだ人から意見が書き込まれることもある。

さまざまなアプリケーションを充実させるとともに、従業員

へのハードウェアの貸与も手厚い。2年ほど前、サイボウズが従業員に貸与しているパソコンの標準機のスペックが高すぎるとエンジニアの間で話題になったことがある。エンジニアだけでなく、バックオフィスの従業員も32GBのメモリを搭載したパソコンを使っている。一般的な法人向けの業務用パソコンのメモリは4～16GBと言われており、バックオフィス業務に32GBのメモリは無駄ではないかという意見も、インターネット上で見られた。

しかし、スペックの異なるパソコンを数種類管理するよりも、ハイスペックなパソコン1種類に統一したほうが、結果的に管理コストがかからない上に、バックオフィスの従業員が頻繁に使うワードやエクセルでの作業がスムーズになり、生産性の向上にもつながった。

業務内容やそれぞれの希望に応じて、デスクトップを使用する人もいれば、ノートを使用する人もいるが、必要に応じて複数のパソコンの貸与も認められている。エンジニアでは3台を使い分ける人も珍しくない。オフィスで作業するときには複数のディスプレイと開発用のハイスペックなデスクトップを使い、ミーティングには身軽なノートパソコンで臨み、在宅勤務用に自宅にもハイスペックなパソコンを置いているというケースだ。

エンジニアでなくても、急に在宅勤務の必要が生じたときなどのために、自宅にノートパソコンを置いている人も多い。もちろん、全員ではなく希望した人、かつ必要性を認められた人のみだが、「オフィス外でできる仕事はありません」という人はまずいないため、大半は承認される。

風土①

■個人の希望とチームワークを両立させる コミュニケーション

【ポイント】

- ・自立と議論—質問責任と説明責任
- ・問題解決メソッド—議論のフレームワーク

働き方の宣言、市場性と信頼度に基づいて個別に決まる給与、「マイキャリア」での自身のキャリアプランのアピール、みんなの意見で自然と決まるマネージャーといったしくみがきちんと運用される前提として、従業員が高いレベルで自立していなければならない。

サイボウズで大切にされている価値観には、「多様性」「公明正大」に加えて、「自立と議論」というものがある。

働く時間や場所をはじめ、働き方に驚くほどの多様性が認められつつも、組織としてきちんと機能しているのは、「公明正大」と「自立」が従業員全員に求められ、公明正大に反している、あるいは自立していないと見なされた場合には、きちんとフィードバックがなされるからだ。

たとえば、働き方の宣言では在宅勤務を宣言しているが、どうも家では仕事が進んでいないように思われる従業員がいたとする。その場合、その従業員は言っていることとやっていることが異なっている、つまり「公明正大」に反していると見なされるため、宣言している在宅勤務を認め続けるかどうか、マネージャーや人事部と話し合いが行われることになる。改善が見られない場合は、在宅勤務は認められず、働き方の宣言を見直すこともある。

または、育児中の短時間勤務者の多い部門で、自分に業務の負荷が偏っていると感じている独身従業員がいたとする。しかし、この独身従業員が飲み会で別の部門の同期に愚痴をこぼすことは許されない。この場合、独身従業員に対して求められるのは、自分の抱えている不満や課題をチームのメンバーに話して解決に向けて話し合う、「自立と議論」だ。不公平感を抱えながらもほかのメンバーからこぼれた業務をケアしている従業員に対して厳しい態度にも感じられるが、できないことをできないときちんと言うことは、自立した従業員に求められる態度のひとつとして考えられている。チームとして業務を完遂することは大切なことだが、メンバーがこぼしたものを黙って拾い続け、ひとりで抱え込んで苦しい状態をつくってしまったのは自分でもある。それは自立した姿とは言えない、ということだ。

独身従業員が自分が抱えている違和感や不満をチームのメンバーに告げれば、課題が顕在化し、チーム全体での議論が促される。短時間勤務のメンバーたちも、「自分が帰った後に誰かがカバーしているのではないか」「こぼれる業務があるのはしかたないとしても、それを受け止めた人がもやもやしていないか」ということを考えるようになれば、チームの全員がお互いの仕事の仕方に配慮し合うことができる。

あるいは、不満の中身をマネージャーや人事部が丁寧

に聞いてあげることも大切だ。不満の本当の原因は、業務負荷の偏りそのものではなく、フルタイム勤務時と比較したパフォーマンスの低下や業務負荷の偏りがそれぞれの評価や報酬に反映されていないと思っていることかもしれない。短時間勤務の場合は時給制になっている人もいるため、裁量労働のメンバーとは違って、早く帰れば帰った後の給与は発生していない。その事実を伝えるだけでも、不公平感が軽減されることもある。

小さな子どもを育てていると、子どもの急な発病などで早退せざるを得ないことも珍しくない。そうしたコントロールのしようのない事情のあるメンバーに、独身のメンバーが自分の負担が重いと伝えるのは勇気のいることでもある。思いやりがない人だと思われまいかと不安になる人もいるだろう。

しかし、子育てでも、妊娠でも、親の介護でも、二日酔いによる頭痛でも、同情すべき理由か否かの違いはあっても、チームに対して生産性のあるアウトプットを出していないという事実には優劣はない。サイボウズではその考えを徹底している。リモートワークの適用についても、育児や介護に限定することではなく、満員電車での通勤を避けたいといった理由であっても認められている。どんな理由であれ、「その場にいない」という事実と、それがチームに与える影響は変わらないからだ。

だから、人に対して「ずるい」と感じる必要がない。「ずるい」という感情が生まれるのは、実際の働きと処遇が連動していなかったり、そのフィードバックがきちんとされていないなかったりするからだ。あるいは結果として生まれている状況は同じなのに、理由によって認められるかどうかに差をつけるからだ。さまざまな選択や行いの責任も自分で負うこと、そしてそれが本人にも周囲にも説明されていること。それがサイボウズで求められる「自立」であり、多様な働き方のメンバーが共働する中で「ずるい」を生まないコツだ。

また、サイボウズには「質問責任」と「説明責任」と呼ばれる責任がある。なにか気になることやおかしいと感じることがあったときには、質問して、オープンな議論の俎上にあげるのが「質問責任」であり、それらの他人からの質問に対して答えたり、自分の行った意思決定について説明するのが「説明責任」である。

さらに、そうした議論をする場での共通のフレームワークとして「問題解決メソッド」というものがある。

問題解決メソッドでは、解釈と事実、理想と現実という言葉を定義し、図表2のようなマトリックスに「いま起きている事象」を分解して相手に伝え、理想と現実のギャップである「問題」を分析する。「現実」を引き起こしている原因はひとつではないので、それぞれの因果関係を整理しながら、原因をひもといていく。キーとなる原因を突き止めたら、「理想」に向かうための「課題（ネクストアクション）：誰が何をどのように実行するのか」を設定する。

ポイントは、原因と課題を「行動」に絞ることだ。ものごとがその状態に「なっている」のは、必ず誰かが「なにかをした」あるいは「しなかった」からだ。

これは、過去の役員合宿でまったく議論がかみ合わなかったことから編み出されたメソッドだ。あまりの不毛さに、青野社長、山田理副社長が危機感を覚え、シンプルなロジカルシンキングを徹底するために、こうしたメソッドをサイボウズのオリジナルでつくった。

過去の議論が全くかみ合わなかったのは、各々が「解釈」に基づいて議論をしていたからだ。解釈は人によって異なるため、いくら自分の解釈を主張しても、事実が共有されなければ議論がかみ合うことはない。

新卒の従業員は入社直後の新人研修で、中途入社の従業員は入社から1か月以内に、これらの言葉の定義について説明を受け、どちらも入社から1年以内に実際にこのフレームワークを用いた議論を経験する。3年目研修やリーダー研修、マネジメント研修、役員の合宿といった場での議論はもちろん、日常的な会議でもこのメソッド

が用いられている。

また、サイボウズでは、社内で実践されているさまざまな取り組みやメソッドを提供する研修事業も行っており⁵、他社への研修でもこの問題解決メソッドを用いた議論を行うことがあるが、「理想と現実」「解釈と事実」のマトリックスで整理すると、たいていはほとんどの発言や認識が解釈に偏っていることが浮き彫りになる。ところが、せっかく事実と解釈を区別できたのに、原因の探求が進まないことが多い。原因を探っていかなければ、課題（ネクストアクション）も当然決まらないのだが、犯人捜しになってしまうことを避けようと、忖度しはじめる人が続出する。自分、あるいは上司や同僚の誰かが犯人にされると、評価が下げられてしまうかもしれないことを恐れているのだ。

原因の探求は進んでも、課題（ネクストアクション）の設定で止まってしまうことも多いという。とくに若手を対象とした研修の場合、「これは上が決めることで、自分たちが決める話ではない」としり込みしてしまうのだ。問題を解決するために、本当は上司や隣の部署を動かしたり変えなければならないケースでも、無理やり自分ひとりで完結する行動に納めようとして、本質からずれた課題が設定されてしまったりすることもある。

「自立と議論が大事」「質問責任と説明責任が大事」「議論を避けてはいけない」という考えが徹底しているサイボウズでは、こうしたことはありえないが、議論のフレームだけを使ってみても、忖度の文化や風土がしみついた職場では有効に活用されないということだ。

サイボウズでは、自部門だけで完結しない課題（ネクストアクション）を設定する場合にはどうしているのだろうか。とくに、時間や費用や人手が必要なものである場合は、

図表2【問題解決メソッド】

	解釈（自分が「思った」こと）	事実（実際に「起こった」こと）
理想（望む状態）		
現実（現在の状態）		

※サイボウズ資料より作成

部門間の調整に手間がかかることも考えられる。

サイボウズの場合、こうした部門を越えた課題が設定されるような大きな問題に関する議論は、マネージャー研修でされることが多い。サイボウズのマネージャー研修では、教材をつかった一方的な学びではなく、ほぼ一日問題解決メソッドを用いた議論が行われる。社内のほぼ全部門のマネージャーが集まっているため、自部門だけで解決できないような課題に関しては、該当部門のマネージャーを議論に呼んでしまうのだ。その場で一緒に議論することで、解決策も見つかりやすくなる。

もちろん、コストや効果に関する検討が必要なケースもあるため、常にその場でネクストアクションが決定するわけではない。専門部隊でデータ等も参照しながら検討するため、担当部門で持ち帰ることもあり、その場合は結論は別途発表されることになる。

また、前述したように、サイボウズでは予算を部門別に割り振っていないため、部門をまたがる課題になっても、費用や収益のつけかえなどの調整は発生しない。誰もやりたくないことであれば、やらないという結論になるだけだ。自らやりたいと考えている人が最も主体的に行動するので、どこかの部門にやらせる、誰かに言われてやらされる、ではなく、やりたい人が主体的に仕上げていくことを大切にしている。

該当する部門がなかったり、予算が必要になるのであれば、自分で起案して申請すればいい。「理想の状態はこうですが、現実にはこんな状態で、こんなギャップがあります。このギャップを埋めるために、〇円かけてこんなことをしたいです。そうするとこんな効果が期待できます」といったプレゼンを行うことになる。

サイボウズでは、実際にこうした研修で議論した結果設定された課題で、制度が変わったこともある。3年目研修で、「ネクストアクションとして、ボーナスの指標を変更する」という課題が設定されたことがある。「自分が社長に言いに行きます」と手を挙げるメンバーがいて、青野社長にプレゼンを行った。社長も納得して、人事部や財務部、経理部にも確認し、本部長会を経て、実際にその年のボーナスの指標が変更された。こうした実例が出てくることで、単なる発散のための議論ではないということが腹落ちし、みんなが真剣に向き合うようにもなる。

風土②

■多様性のベースにある価値観

【ポイント】

- ・ホワイト企業よりカラフル企業
- ・公平より幸福
- ・石垣をつくるように人を活かす
- ・唯一求めるのは理念への共感
- ・変化への前向きな姿勢

以上見てきたように、サイボウズでは「日本企業で常識とされてきたこと」に縛られない働き方を可能にしている。伝統的な日本企業が同様のチャレンジをしようとするときに思い浮かぶ「できない理由」を、サイボウズはことごとく潰してきた。

その根底には、「ワークスタイル」の項目で述べた「ホワイト企業よりカラフル企業」という考え方、言い換えれば公平より幸福を重視するという姿勢がある。公平と幸福は言うまでもなく別物であり、公平を追求することは時として不幸を招くことにさえなる。サイボウズではよくケーキの分配に例えられる。

「ケーキがひとつあって、Aさん、Bさん、Cさんの3人で分けることになった。このとき、公平に分けるのであれば、3等分することになる。だけど、Aさんはお腹がいっぱいで、一口だけでいいと思っているかもしれない。Bさんは甘いものが苦手で、ほかの2人で分けて欲しいと思っているかもしれない。Cさんは甘いものが大好きで、お腹も空いていて、たくさん食べたいと思っているかもしれない。だとすれば、Aさんに一口だけあげて、Cさんが残りを全部食べれば、全員幸せになれる。でも公平に3等分してしまうと、3人とも不幸になってしまう。だから、ケーキを切る前に、まず全員の希望を聞きましょう」

人が望むものは千差万別で、自分が本当に欲しいものを受け取ることができれば、要らないものは望まない。だが、個人の望みは、言わなければわからない。だから、サイボウズは、「わがままは言わなければならない」ということになっている。その人が何を求めているのかと知らない限りは、組織としてその人の幸福のために尽力することができないからだ。

組織や全体像を先に決めて、それを個人に均等に切り分けるのではなく、でこぼこのある個人を積み上げて全体をかたちづくる。サイボウズでは「石垣をつくるように人を活かす」と表現している。同じかたちのブロックを機械的に積み重ねるのではなく、ひとつひとつ異なる石のかたちや大きさを確認しながら、組み合わせを考えて積み上げていくことで、ブロック塀よりも強靱な石垣ができる。

そうして多様性を追求するサイボウズが、ひとつだけ多様性を認めていないことがある。それが、「理念に共感しているかどうか」だ。どんな働き方をしている従業員でも、「チームワークあふれる社会を創る」という理念への共感 は求められる。組織の目指すものと個人の目指すものが100%一致するということはなくとも、ある程度でも重ね合わせることができれば、従業員の求める働き方を実現することが、組織にとって悪いことにはならない。仲間になる条件は、一律のルールではなく、理念を守ること。そうした考えがあるからこそ、従業員から出されるさまざまな希望は、組織の進化のヒントとして受け止められている。

もうひとつ、さまざまな取り組みを可能にしている背景に、変化への前向きな姿勢がある。働き方に関しても、既存の制度やルールに合致した働き方ができる人材を獲るのではなく、多様な人材が自分らしく働けるように、ルールや制度のほうを変えたり増やしたりしてきた。

それを可能にしているのは「いままでこうしてきた」「みんなこうしている」ではなく、「(チームワークあふれる社会を創るために)自分はこうしたい」が優先される文化だ。多様な従業員の特性や要望を丁寧にヒアリングしてサンプリングしても、それをパターン化して違う従業員に押し付けるようなことはしない。前例にとらわれることなく、自分たちのやりたいこと、それをやるためにすべきことを考え続けているため、思考停止することがなく、変化に強い組織になっている。

第二部：ワークスタイルの変革を組織の競争力の向上につなげるための留意点

■「制度」「ツール」「風土」を三位一体に改革する

以上、サイボウズの多様なワークスタイルを支える要素を、「人事システム」「ツール」「風土」に分けて詳細に見てきたが、これらの施策が場当たりの、あるいは部分的なものに留まることなく、組織に生きた変革をもたらすものとするためのポイントを探りたい。

サイボウズは、ワークスタイル変革の要件として、「制度」「ツール」「風土」を挙げている。重要なことは、これらをうまく組み合わせて改革していくことだ。サイボウズが一人ひとり完全に個別に宣言する多様な働き方を行うことが可能なのは、給与が一人ひとりの市場価値をベースに個別に設定されているからであり、多様性を認め合う風土があるからであり、さらに多様性を保ちながらも組織としての団結力や一体感が強固なのは、理念への共感をベースに日ごろから活発で丁寧なコミュニケーションが行われているからであり、それらを可能にするツールが充実しているからである。

テクノロジーの発達によって、連絡や情報共有の手段は大きく変化したが、そうしたツールを活用しきれていない場面は多い。たいていは難しくて使いこなせないというよりも、ツールの便利さに使う側の価値観や感情が追いついていない。また、制度をつくったり変えたりするのは大切なことだが、制度はつくれば自動的に活用されるとは限らない。きちんと運用・活用されるためには、従業員に対する継続的な働きかけが必要だ。

制度があっても、風土が運用を阻害している例も多い。男性の育児休業の取得はその最たるものだ。女性による育児休業の取得は83.2%と進んでいるが、男性による取得は5.14%とほとんど進んでいない（平成29年）。男性の育児休業の取得率は、平成27年度の2.65%と比べると大幅に伸びているが、平成27年度時点ではその期間は5日以内というのが56.9%を占めている⁶。女性の取得者の31.1%が「10 か月～12 か月未

満」、27.6%が「12 か月～18 か月未満」の育児休業を取っているのとは対象的である。5日間の休みは、育児休業と呼べるものだろうか。

先例がないので申請しにくい、申請しても認められにくい、昇進に影響することを恐れて従業員側が取得したがない、などの理由があるだろうが、その根底には男性従業員も企業側も、また社会全体も「育児は女性がメインで担うもの」という考えを無意識にでも持っており、男性の長期間の育児休業の取得に後ろ向きな空気があると考えられる。

サイボウズでは男性の育児休業の取得も進みつつあるが、これは青野社長本人が育児休業を取得してみせた影響が大きいだろう。経営者自らが率先垂範すれば、従業員にもそれが企業としてありたい姿であることが明確に伝わり、後に続く者も出やすい。

前述したような会議のスケジュール調整も同様だ。全社でスケジュールを共有したり、自分以外の従業員の予定をブロックできるようなツールを利用している企業でも、「偉い人」のスケジュールに断りなく会議の予定を入れることには抵抗のある従業員が多いだろう。こうした職場では、「作法より効率が大事」というように価値観を変えていかなければならない。部内の会議用の部員のスケジュールのブロックを上司の指示でやらせて、それを大げさに褒めるようなことも、最初のうちは必要になるかもしれない。

文化や風土は日常のコミュニケーションを土台に形成されていくものではあるが、制度が文化や風土をつくる面もある。とくに働き方に関わる施策であれば、従業員の考え方や行動を変えるためには、評価制度や給与制度の見直しがもつとも近道だと言える。評価制度や給与制度は、「自社の従業員にどのような働き方をしてほしいと思っているか」「自社で評価されるのはどんな従業員か」という価値観を伝える、企業からのメッセージでもある。だから、評価制度や給与制度を変えることは、社内の文化や風土、価値観を変えることとほぼイコールとなる。逆に言えば、どんなに文化や価値観の変容だけを掲げても、評価制度が一致していなければ、文化が変わることは期待できない。

6 厚生労働省 雇用均等基本調査 <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-23c.html>

平成29年度は取得日数の統計がとられていない。

たとえば、残業を減らすことにどの企業も躍起になっているが、「残業をすればするほど手取りが増える」というしくみのままでは、「残業をしないと手取りが減る」ため、仕事を早く終わらせて早く帰ろうというモチベーションは上がりにくい。これが「残業しなくても手取りは減らない」しくみになれば、早く帰るモチベーションが上がる従業員が多いはずだ。ところが、定時になれば仕事が終わっていないくてもとりあえず帰る、それでも給与は満額支払われるということでは、事業に支障が出てしまう。これは結局、仕事の中身ではなく働いた時間が給与を決める基準、評価の指標になっているからだ。「一日○時間、週で●時間」と一律に固定した労働時間を前提にするのではなく、その従業員に求める仕事の質や量（成果や価値）をベースにして必要な労働時間や給与を決めるようにすれば、真面目に努力した従業員が損することもなく時間当たりの生産性を高められる、本来あるべき働き方改革にも近づいていくはずだ。

本来、裁量労働制度はそうしたメリットを活かせる働き方のはずだが、「定額働かせ放題」と揶揄される等、残業代を支払わない方便として利用されている面も否めない。これは、そもそも長時間の残業を前提とした業務量を設定していたり、業務遂行の手段や時間配分について本来してはならない指示をしていたり、「働いた時間に応じて給与を支払う」という概念から抜け出せず、裁量労働制を適用された人材が、求められていた仕事を所定労働時間よりも短い時間で終わらせた場合、「余裕があるうだから」といった理由で、さらに仕事を増やしたりすることがあるからだ。給与額の見直しを伴うのであれば、業務の質や量を後から変更することも考えられるが、「仕事を早く終わらせればその分違う仕事を増やされ、給与は変わらない」という状態では、裁量労働制のメリットは生かされない。裁量労働制のメリットを生かして、生産性向上への従業員のモチベーションを高めるためには、評価や給与の制度整備に加え、「評価指標は働いた時間ではなく仕事の成果」とであると、経営者や上司等の評価者の考え方を根底から変える必要がある。

評価した結果の報酬への反映のさせ方も見直す必要がある。多くの日本企業では昇進と昇給は一体になっており、評価した人材への報い方としては、マネージャー職な

どに昇進させ、それに伴って昇給させることがしばしばである。しかし、プレイヤーとしての個別スキルは高いが、マネジメントには向いていない人材もいる。そうした人材に対しては、マネージャー職に「昇進」させる必要はないが、昇給によって高いスキルに報いる必要があるし、反対に個別スキルはそこまで高くなくともマネジメントが得意な人材は、給与はそのままにしてマネージャー職につけるといった対応も必要になるだろう。後者はマネジメントに集中することで、プレイヤー時代にはなかった価値を発揮し、マネジメントスキルの評価が上がることによって市場価値が伸びていくこともあるかもしれない。このように、評価の報酬への反映のさせ方も多様化しなければ、多様な人材の多様な活躍の場の創出に対応できない。

評価の仕方や報酬への反映のさせ方が多様化し、「週5日、一日8時間フルタイム勤務こそ望ましい標準的な働き方である」という固定観念から脱却することができれば、多様な事情、多様な能力、多様なモチベーション、多様な希望を持った多様な人材を戦力として巻き込みやすい組織になる。そのためには、個人は自分は何にしたいのか、なにができるかといった希望に加え、何が足りないのか、どんなサポートを必要としているのかを、自立した大人としてしっかり発信する必要があり、組織側は「これまでこうしてきたから」という前例踏襲主義と、「みんな同じでなければならない」とする平等主義を捨てて、個人の主張を受け止める必要がある。

組織と個人がそれぞれどうありたいかをゼロベースで考え、こまやかな情報共有と対話を通じて方向性を重ね合わせていくことが、個人の幸福を高めながら、組織はチームとして大きな力を発揮できるようにするための前提条件ではないだろうか。

■理念、事業、組織メカニズムの歯車は かみ合っているか

組織の競争力を上げるためには、ワークスタイルの多様化を推進するだけでは不十分だ。組織としての競争力を強化するためには、理念と事業ドメインから見直さなければならぬ⁷。

ワークスタイルを多様化し、働きやすくなっても、みんなで力を合わせて向かうべき方向が定まっていなければ、

チームとして力を発揮することはできない。また、ワークスタイルの多様化がそうした働き方を希望する優秀な人材の獲得につながる面はあるが、理念や事業内容が明確に定義されていなければ、そもそも自組織にとっての優秀な人材、求める人材という定義もぶれてしまう。例えるならば、強い野球チームをつくるために獲得すべきは優れた野球選手であり、アスリートであれば誰でもいいわけではないということだ。

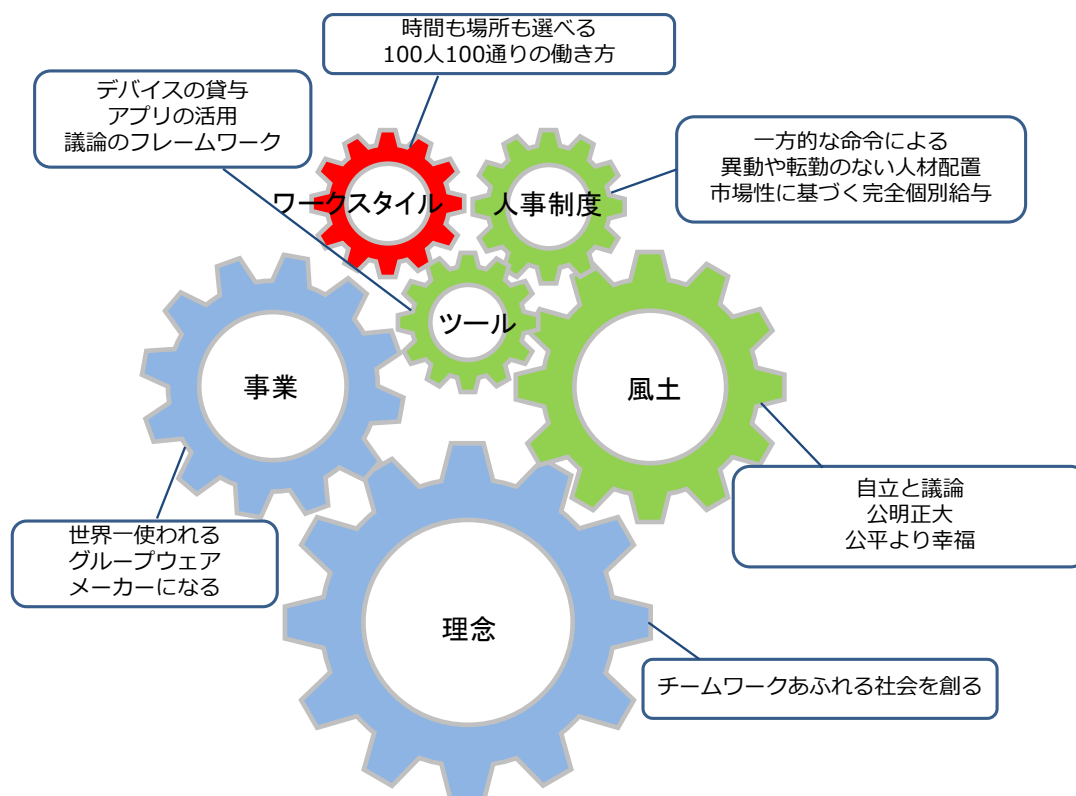
サイボウズの場合、「チームワークあふれる社会を創る」という理想に向かって、「世界一使われるグループウェアメーカーになる」ことを事業ドメインとして定義している。そして、この事業のために力を発揮できる人材が求める人材像であり、それらの人材がよりパフォーマンスを発揮しやすい環境をつくるために、ワークスタイルの多様化に取り組んでいると言える。さらに、これだけワークスタイルを多様化し、個々人が異なる働き方をしている、情報

共有やコミュニケーションを円滑にするツールがあれば問題なく組織として機能できるということを身を以て示すことは、サイボウズの商品であるグループウェアの開発や宣伝につながる一面もある。

このように、組織が向かうべき方向性を定める「理念」と、理念の実現のために誰に何をどのように提供するのかを定める事業ドメイン、そしてそれをどのような組織で実行するのかという「制度」「ツール」「風土」といった組織メカニズムという歯車がしっかりと噛み合ってこそ、組織は全体としてパフォーマンスを発揮することができる。

サイボウズは、ワークスタイルの多様化に取り組む前提として、理念の再定義と事業の絞り込みを行ってきた。離職率が28%に達していた頃のサイボウズは、創業時のグループウェア事業に加え、人材派遣、中小企業のコンサルティングなどの事業も行っていた。ソフトウェア分野に限らない手当たり次第のM&Aによって、売上は拡大したもの

図表3



※筆者作成

の、もとのグループウェア事業の業績は伸び悩み、もはや何をしている会社なのか分からなくなっていた。

子会社の業績悪化による業績の下方修正や、深夜の帰宅や徹夜が当たり前の働き方が続き、共同創業者もサイボウズを離れ、社内の雰囲気は最悪な中、「社長を辞めたい」「死にたい」とさえ考えていた青野社長は、ある言葉に出会う。休日出勤の朝に立ち寄ったコンビニで、何気なく手に取った『松下幸之助 日々のことば』に書いてあった「本気になって真剣に志を立てよう。強い志があれば事は半ば達せられたといってもよい」という言葉だった。

その言葉に衝撃を受けた青野社長は自らを振り返った。これまで、真剣にサイボウズの事業に取り組んできたか。失敗したら死ぬくらいの覚悟を持って、本気で事業をしてきたのか。答えはNOだった。創業から数年間、売上は伸び事業は順調だったが、「それなりに頑張った」程度で、真剣ではなかった、ということに気がついたのだと言う。

命を懸けて真剣にサイボウズを復活させるために、青野社長はまず、サイボウズで働くメンバー共通の理想を設定することにした。それは、「世界で一番使われるグループウェア・メーカーになる」というものだった。サイボウズのグループウェア製品を使ってもらうことで、そのチームのチームワークを高める。それによって、チームワークあふれる社会を創る。これはサイボウズ全社共通のミッション、すなわち理念となった。

この理想に向けて集中して取り組んでいくためには、事業領域をグループウェアに絞り込むしかない。青野氏の社長就任以来、1年半で9社を買収していたが、利益の出ていたものも含めて事業を次々と売却していった。こうしてサイボウズは、理念を再定義し、事業をグループウェアに絞り込み、再スタートを切った。

サイボウズに倣って表面的なワークスタイルの多様化だけを取り入れようとしても、固定的な給与体系のままだったり、どこで仕事をしていても情報共有を可能にするツールが整備されていなかったり、多様性を認め合う風土がなかったりする職場では、なかなかうまくいかないだろうし、多様なワークスタイルを共存させることに成功しても、理念や事業戦略が練り込まれていなければ、組織のパフォー

マンス向上にもつながらない。

「組織の歯車」という表現は、一人ひとりの個性を尊重せず、代替可能な部品として人材を使い捨てにしようとするようなネガティブなイメージで使われることが多いが、本稿で「歯車」と表現するのは、組織のパフォーマンスを構成するさまざまな要素である。それぞれの歯車がかみ合っていないと、空回りしたり、組織全体に無理な力がかかったりする。

いずれかひとつの歯車を動かせば、必ずほかの歯車にも影響が出るため、自組織にとって最適と思われる組み合わせを選択していかなければならない。大切なのはあくまでも歯車同士がしっかりかみ合っていることであり、全組織にとってベストな歯車のかたちが存在するわけではない。

人材もやはり組織の歯車のひとつであると言えるが、現状の組織に合わせて本来多様である人材を同じかたちの歯車にはめ込むのではなく、凹凸や大小のさまざまな多様な歯車を、かみ合うように工夫して組み合わせることが重要だ。どれかひとつの歯車の形状や回し方を変えるのであれば、ほかの歯車もかみ合うように組み合わせや回転を見直さなければならぬと言えるだろう。

■経営者が変われば理念も変わっていく

サイボウズが多様性を認める取り組みを始めるきっかけとなったのは、離職率が28%まで高まってしまったことだった。4人にひとり1年後にはいなくなるという状況では、補充人員の採用の負担も大きくなる。採用や教育のコストを考えれば、人材流出の食い止めは急務だった。

退職を引き留めようとして気がついたのは、退職する理由は人それぞれだという事実だった。長時間労働が嫌になった人、もっと高い報酬を望む人、勤務時間よりも場所にこだわりのある人、ほかにやってみたい仕事が見つかった人、友人の起業を手伝いたい人など、多種多様な理由があった。人によって退職理由が異なるのであれば、一律的な対応では離職率を下げることはできない。

そこで、「100人いれば100通りの人事制度」をスローガンにかかげ、「これからは働き方をパーソナライズしていく。個性を重んじるから、思っていることを言って欲しい」と従業員に伝えたところ、さまざまな意見が出てきた。

ITベンチャーとして、終電帰りどころか徹夜も日常的だった中、まず「残業をしたくない」という希望が出され、宣言した人は残業をしなくてもいいことになった。次の希望は短時間勤務で、これも受け入れた。さらに、「週3日だけ働きたい」という希望が出てきた。戸惑いがなかったわけではないが、これまでの6割は残るので、退職して0になるよりいいということで、これも受け入れた。

時間の次は場所の希望が出てくるようになった。ワーキングマザーから「家事がたまっていくので、週に1回在宅勤務をさせてほしい」という希望が出され、「月4回までは誰でも理由不問で在宅勤務可」という制度をつくった。すると、今度は「基本的に出社しないで働きたい」という希望が出てくるようになった。働くのはいいが、通勤が苦痛だというのだ。これも退職されるよりいいということで、在宅をはじめとするリモートワークを拡大して認めることになった。

さらに、育児休業を最大6年間まで延長したり、預け先が見つからない場合に子連れ出勤を認めたり、副業を自由化したりと、希望が出るたびに制度を増やし、辞める理由を一つずつ潰していった結果、働き方は多様化し、離職率は下がって行った。リーマンショックや米大手グーグルのグループウェア事業参入などによって、業績の伸びない時期が続いても、社内の雰囲気はよく、離職率は下がり続けた。この頃に従業員からの提案で取り組み始めたクラウド化や、同時期に生み出された新製品は、現在のサイボウズの売上を支える主力商品となっている。

「人事制度を変える」ではなく、「人事制度を増やす」という表現の通り、サイボウズの人事制度には多様な選択肢があり、従業員全員に一律に適用するのではなく、それを望む人が使えるような制度になっている。望まない人はその制度を使わなければならない。

たとえば男性の育児休業取得の義務化が議論されているが、収入減を避けたいなどの理由で取得を望まない家庭に強制するのはナンセンスだ。収入の減る育児休業よりも、毎日の定時帰宅の保障を望む家庭もあるだろう。大切なことは、育児休業を取得したい人ができることであり、望まない人まで一律に育児休業を取らせることではない。

働き方の多様化について、「一人ひとりのわがままを聞

けば、従業員は喜ぶかもしれないが、会社がもたない」と及び腰の反応を示す経営者が多いというが、一人ひとりの希望を受け入れて働きやすい環境をつくり、それによって自分の会社を好きな従業員が増えれば、職場をもっと盛り上げようとするし、危機が訪れても新しいアイデアやチャレンジに前向きに取り組み、事業を強化していく、というのがサイボウズが実際に経験したことだ。

このように、サイボウズのさまざまな改革や挑戦は、従業員から出てきた希望や意見を経営陣が受け入れるかたちで進められてきた。注目すべきは、事情のある人を例外として特別扱いするのではなく、仕組みに落とし込んできたことだ。現場の改革はトップダウン・ボトムアップの両方が大切だと言われるが、サイボウズの場合はボトムアップの比重が大きいようにも見える。しかし、ボトムアップの意見が部分最適に陥らないように、全体最適を考えて環境を作り上げるのは、意思決定の役割を担うトップの仕事だ。

しかし、そもそもトップとボトムを分けて考える感覚のないサイボウズの場合は、「みんなで」考えているという言い方がもっとも適切かもしれない。組織の現状には適合しないものでも、自分の「こうしたい」という希望は主張すべきという風土があり、自分の意見によって議論が生まれ、実際にものごとが変わっていくことを日常的に経験しているから、「言っても無駄」だと思ふようなこともない。だから誰もが自分事として当事者意識をもって主体的に意見やアイデアを出せる。

これまでのやり方を変えるような主張をすることを職場に波風を立てるものとしてネガティブに評価するような現状維持バイアスの強い職場では、本音の意見も出てこないし、新しいアイデアは生まれにくい。あるいは主張することをお否定こそしないものの、前提となっている制度や価値観の中でできる範囲でしか検討されないなど、実際の制度や事業に反映されないようなことが続くと、言っても無駄だと諦められ、思い切った意見は出て来なくなる。ボトムアップで意見やアイデアが出てくるためには、トップが「聞く」だけでなく、実際にそうした意見によって職場が変わる体験が共有されていなければならない。

サイボウズの経営陣が現場の希望を受け入れて大胆な施策を実行することができる背景には、変化への前向

きな姿勢、「変えてはいけないもの」など存在しない」というマインドセットがある。サイボウズでは働き方や給与体系ばかりでなく、多くの企業で不変であるとされている企業理念さえ変わっていいと考えられていて、企業理念には“バージョンナンバー”がついている。

現在のサイボウズは、現社長を含む創業メンバーが、「誰でも使えるグループウェアをつくりたい」という目標を持って創立し、それに賛同する人々が集まってできているものだ。現在の理念はあくまで現社長を含む創業メンバーのやりたいことを掲げているので、青野社長が去った後は企業理念もゼロベースで見直してよい、サイボウズは解散してもいいとさえ考えられていて、「理念は石碑に刻むな」と言われている。

企業は存続すること自体が目的であるという考え方もあるが、サイボウズはその前提自体に疑問を呈し、前提を更新しようとしている。雇用を守るとは企業の社会的責任であり、だから企業は存続しなければならないという考え方もあるが、サイボウズは決して雇用の責任や従業員の生活を軽視しているわけではない。サイボウズは、自社

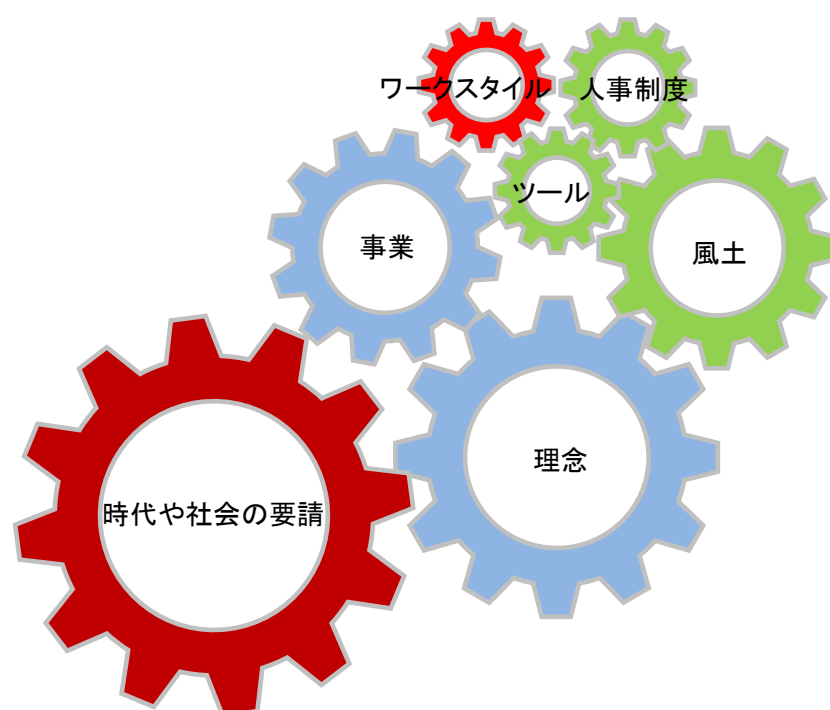
で人材を囲い込むことで雇用を守り続けるのではなく、従業員一人ひとりの市場性を高めることによって、サイボウズが仮に解散したとしてもどこでも価値を発揮できる人材とすることで、雇用を守っているとも言える。

ただし、理念は組織にとっても経営者にとっても不可欠であり、そのときに掲げられている理念に共感するメンバーで組織が構成されるべきだとしている。理念に共感しないのであれば、サイボウズにいないべきではない。多様な人材が力を合わせてチームワークを発揮できるのは、多様な個人が理念という共通点で結節しているからだ。

理念への共感を求めるエントリーマネジメントは厳格でさえあるが、理念への共感がある限り、変えてはいけないものなどない。働き方やキャリア形成を含め、企業としてのあり方、組織と個人の関係まで融通無碍に変化し続けているのがサイボウズだ。

理念や事業は組織内だけでなく、社会ともかみ合っていないといけない。しかし、社会の要請も時代や環境によって変化するものであり、組織のパフォーマンスを構成するどの歯車も、変えてはいけないものなどないと言える。

図表4



※筆者作成

もちろん、経営者が変わったからといって、必ずしも理念から変えなければならないというものではないが、テクノロジーも価値観も変化する社会の中では、つくりあげたシステムを維持することに心血を注ぐのではなく、環境の変化に応じて優位性を見直し、組織をゼロベースで再構築する視点も必要となる。

とは言え、歴史のある大企業ほど、変革に対する抵抗も大きいことが考えられる。サイボウズの場合は、もともと業界も組織も従業員も若いベンチャー企業であったという点は、変革に有利に働いただろう。

だが、歴史や伝統のある組織だから変えられないと言っているのは、時代に取り残されていくばかりだ。サイボウズの場合は、離職率が高まったことが変革のトリガーとなった。すべての歯車のかたちやかみ合わせについて、最初から最適な組み合わせを見つけることは難しいかもしれないが、それぞれの組織において、もっとも変革の必要性や危機感が共有されている課題を変革のトリガーとし、それと隣り合った歯車を順に変革していくことも考えられる。

歴史と伝統ある大企業では、とくに年功システムという壁が高く分厚い。定期的に昇格、昇給するという流れに慣れてしまった組織と人材では、年功序列の給与テーブルの概念を取り払って従業員の給与を個別に設定することにとまどいもあるだろうが、サイボウズのように市場性を取り入れるのは一案だろう。人材の流動があまり盛んではない業界の場合は、市場性も測りにくいかもしれないが、転職市場で似たような条件の求人と比較してみることはできるはずだ。

組織内のすべての歯車を一気に入れ替えることは難しくとも、変革のトリガーとなりうる歯車を見極め、そこから一つひとつ歯車のかたちや動き、かみ合わせを変え、試行錯誤していくことが重要だ。現状維持バイアスの強すぎる職場においては、働き方改革関連法が2019年4月から順次施行となったいまこそ、法律の施行によって影響を受ける領域を変革のトリガーとしてうまく利用するチャンスと言えるだろう。

■おわりに

——組織と個人の対等なパートナーシップを

サイボウズの挑戦は、本稿の冒頭で述べたように、日本の法律や規制は日本企業の改革を阻む理由にはならないことを示す事例であると同時に、個人の幸福の追求が、結果的に組織の競争力につながることを、実践的に示す事例だと言える。他方で、サイボウズの実践が必ずしもすべての企業に適合するとは限らないし、サイボウズのようなかたちで従業員に多様な選択肢を認めることが唯一の正解というわけでもない。決められたルールの中で規則正しく働くことが性に合う個人もいるだろうし、急成長や高い報酬を期待してハードワークを望む個人もいるだろう。理念への深い共感や主体的にやりたいことはなくとも、「役割として与えられた仕事は責任をもってまっとうする」という働き方も認められてもいいはずだ。従来のような均一化した働き方や、ハードワークを従業員に求める企業もあってよく、社会全体で働き方の多様性が担保されていれば、あとは個人の選択次第である。誰も望まない働き方を強いる組織は人材獲得競争に敗れ、淘汰されていくことになるはずだ。重要なのは、そうした自社のスタンスが求職者に対して明示されていること、また外に向けて発信した情報が組織の実態と一致したものであることだ。

従来の日本では、企業が親で従業員が子という疑似的な家族のような関係を結んできた企業が多い。それも従業員は、自分でものごとを決めることができないような幼い子どもで、親たる企業の庇護と支配の下にあるような関係だった。言うまでもなく、実際の従業員は、それぞれに事情や希望があり、それを自ら主張できる自立した大人であるはずだ。

少子高齢化に伴い、労働力の減少が深刻化していく中では、組織と個人の力関係も、疑似的な親子関係から、より対等なパートナーシップへと変化していくと考えられる。従業員一人ひとりが自立した大人として企業とパートナーシップを結び、企業は個人の個性を活かし、それぞれの幸福に配慮しながら、互いにチームとしての総合力を高めるために協力し合う。そうした組織と個人の新しい関係を体現する企業として、サイボウズには多様な働き方の実現以外にも学ぶべき点が多くあるのではないだろうか。

【著者プロフィール】

山田花菜（やまだ・かな）

政策シンクタンク PHP 総研主任研究員

2008 年、東京大学文学部卒業。同年、PHP 研究所入社。書籍出版部、雑誌編集部を経て現職。2013 年 11 月にインタビュー企画「変える人」を立ち上げ、取材を重ねる中で NPO が抱える共通の課題を知り、非営利組織の経営課題の解決を目指した「NPO マネジメントスクール」を NPO マネジメントラボ（現 株式会社 PubliCo）山元圭太氏と共催。2016 年より働き方改革の先進事例の調査に携わる。

【主な論稿】

「経営戦略としての働き方改革」

『PHP Policy Review』2017 年 5 月

「人口減少時代に選ばれる組織になるために」

『PHP Policy Review』2019 年 5 月

*本稿に関するお問合せは、(株) PHP 研究所までご連絡ください。

(E-mail:think2@php.co.jp)

PHP Policy Review バックナンバー

Date/No.	分野	タイトル・著者
2019.5.29(Vol.13-No.77)	経済・社会	人口減少時代に選ばれる組織になるために —挑戦事例に見るキーポイント— 主任研究員 山田花菜
2018.11.20(Vol.12-No.76)	経済・社会	消費増税に反対するのは誰か？ —シルバーデモクラシー論を超えて— 公益財団法人中部圏社会経済研究所研究部長 島澤 諭
2018.5.31(Vol.12-No.75)	経済・社会	デフレ脱却と財政健全化 —消費増税をめぐる「総括的検証」— 上智大学経済学部准教授 中里 透
2018.3.30(Vol.12-No.74)	外交・安全保障	トランプ政権と対米ヘッジング —ダイナミクスとシステム・インパクト— 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2017.5.19(Vol.11-No.73)	経済・社会	経営戦略としての働き方改革 —先進事例に見るキーポイント— 研究コーディネーター 山田花菜
2016.5.18(Vol.10-No.72)	外交・安全保障	本格化する日本の科学技術外交 首席研究員 金子将史
2015.11.05(Vol.9-No.71)	地域政策	地方創生を深化させる「当たり前」の3原則10力条 —拠点都市を育成し、地域連携を強化せよ— 主席研究員 荒田英知
2015.8.28(Vol.9-No.70)	外交・安全保障	中国の台頭と国際秩序の観点からみた「一帯一路」 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.7.16(Vol.9-No.69)	外交・安全保障	競争的相互浸透秩序の可能性 —北東アジアの安全保障環境をめぐる— 新潟県立大学大学院国際地域学研究科長、政策研究センター教授、PHP 総研研究顧問 山本吉宣
2015.3.30(Vol.9-No.68)	外交・安全保障	武器輸出管理の課題 —我が国の安全保障を確保する制度と運用— 慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員（訪問） 森本正宗
2015.1.09(Vol.9-No.67)	外交・安全保障	デトロイト復活の胎動 —財政問題に悩む日本が学ぶべき破綻と再生のプロセス— 在デトロイト日本国総領事 片山和之
2014.5.30(Vol.8-No.66)	政治	憲法改正はなるのか —与野党試案を比較する— 研究主幹 永久寿夫
2013.9.26(Vol.7-No.65)	教育	いじめ防止対策推進法の問題点を考察する 主席研究員 亀田 徹
2013.9.10(Vol.7-No.64)	政治	『許認可等の統一的把握』をチェックする —規制改革の基盤となるデータベースとして再構築せよ— 主席研究員 熊谷 哲
2013.9.02(Vol.7-No.63)	地域政策	「道州制基本法」はいかにあるべきか —自民党骨子案を読み解く— 主席研究員 荒田英知
2013.7.31(Vol.7-No.62)	地域政策	首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて<2> —マニフェストと総合計画をいかに調整するか— コンサルタント 茂原 純
2013.7.23(Vol.7-No.61)	外交・安全保障	パブリック・ディプロマシーへの関心を強めるインドネシア 国際交流基金東南アジア総局長／ジャカルタ日本文化センター所長 小川 忠
2013.6.12(Vol.7-No.60)	地域政策	首長の経営方針に基づいた地域経営の確立に向けて<1> —マニフェストと総合計画の連動モデルとは— コンサルタント 茂原 純
2013.5.23(Vol.7-No.59)	地域政策	デフレ脱却への経済・金融政策と地域経済・地方財政の展望 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授／ファイナンシャルプランナー 伊藤敏孝
2013.3.27(Vol.7-No.58)	経済	アベノミクスによる政治的景気循環の行方 —憲法改正を視野に入れた財政再建戦略を描け— 主任研究員 宮下量久
2013.2.13(Vol.7-No.57)	外交・安全保障	日本の外交と科学技術の創造的なサイクル形成を 主席研究員 金子将史
2013.1.30(Vol.7-No.56)	地域政策	首都圏における高齢者急増に対する施設とサービスの絶対的不足 コンサルティング・フェロー／(株)ファインコラボレート研究所代表取締役 望月伸一
2013.1.30(Vol.7-No.55)	地域政策	公共施設マネジメントにおける合意形成の進め方 ～総論賛成、各論反対を突破するために～ 主任研究員 佐々木陽一
2012.11.22(Vol.6-No.54)	地域政策	〔緊急提言〕 東京都知事選を政策本位で考えるための8つの視点 主席研究員 荒田英知
2012.11.13(Vol.6-No.53)	教育	教育委員会廃止を提案する —政治的中位性をいかに確保するか— 主席研究員 亀田 徹
2012.10.24(Vol.6-No.52)	外交・安全保障	〔緊急提言〕 新段階の日中関係に適合した多面的なパブリック・ディプロマシーの展開を 主席研究員 金子将史
2012.07.11(Vol.6-No.51)	外交・安全保障	日本の外交・安全保障政策の知的基盤をいかに強化するか —政策シンクタンクのあり方を中心に— 主席研究員 金子将史

2012.06.19(Vol.6-No.50)	地域政策	スマート化する都市と第4世代（4G）地方自治の展開 神奈川大学指定管理者モニタリング・評価研究所客員教授／ファイナンシャルプランナー	伊藤敏孝
2012.04.06(Vol.6-No.49)	外交・安全保障	第一次大戦から100年中国の台頭と日・ベルギー関係の展望 在ベルギー日本国大使館公使	片山和之
2012.02.02(Vol.6-No.48)	外交・安全保障	中国における国益論争と核心的利益	主任研究員 前田宏子
2011.10.17(Vol.5-No.47)	教育	学校の災害対応マニュアルにPDCAサイクルを導入せよ ～文科省「東日本大震災を受けた防災教育・防災管理等に関する有識者会議 め」に追加すべきポイント～	中間とりまとめ 主席研究員 亀田 徹
2011.9.30(Vol.5-No.46)	外交・安全保障	日米同盟は深化しているか —日米安保共同宣言以降の変化から—	主席研究員 金子将史
2011.7.12(Vol.5-No.45)	経済	東日本大震災後の電力政策に関する 4 つの視点	研究員 宮下量久
2011.6.17(Vol.5-No.44)	地域政策	東日本大震災100日の課題について ～復興を軌道に乗せるための3つの取り組み～	主席研究員 荒田英知
2011.5.27(Vol.5-No.43)	教育	『教育委員会による点検評価』をチェックする ～形式主義を打破するための制度は機能しているか～	主席研究員 亀田 徹
2011.5.17(Vol.5-No.42)	地域政策	「東日本大震災からの復興に向けた第二次提言」について ～被災市町村は「復興ビジョン」の早期策定を～	主席研究員 荒田英知
2011.5.6(Vol.5-No.41)	外交・安全保障	リビア情勢と中国 —中国の海外利益増大に伴う新たな課題—	主任研究員 前田宏子
2011.4.15(Vol.5-No.40)	地域政策	「東日本大震災からの復興に向けた第一次提言」について	主席研究員 荒田英知
2011.4.6(Vol.5-No.39)	地域政策	新東京都知事が取り組むべき3つの課題	研究員 宮下量久
2011.3.7(Vol.5-No.38)	地域政策	地域主権時代の基礎自治体のあり方について ～大都市の部分最適から国全体の最適へ～	主席研究員 荒田英知
2010.12.10(Vol.4-No.37)	福祉・教育	児童虐待事例の検証結果を再発防止に生かすには	主席研究員 亀田 徹
2010.10.8(Vol.4-No.36)	地域政策	高速道路の料金体系はいかにあるべきか ～無料化・上限制よりも地域に応じた弾力的な料金設定を～	特任研究員 松野由希
2010.9.10(Vol.4-No.35)	外交・安全保障	的確な指針示した「新安保懇報告書」 —民主党政権は提言を活かしようか—	主任研究員 金子将史
2010.8.23(Vol.4-No.34)	地域政策	ポストサブプライム時代の地方財政ガバナンス体制 横浜市地球温暖化対策事業本部課長補佐／ファイナンシャルプランナー	伊藤敏孝
2010.7.30(Vol.4-No.33)	地域政策	国の出先機関と特別会計の道州移管に関する試論 ～国家公務員12万人が削減可能に～	特任研究員 松野由希
2010.7.7(Vol.4-No.32)	教育	PT方式による学校運営改善の進め方 ～学校評価を活用する「学校運営改善モデル」の新たな展開～	主任研究員 亀田 徹
2010.6.21(Vol.4-No.31)	地域政策	沖縄の都市戦略からみた普天間問題 ～県内移設は沖縄の利益に適う～	主席研究員 荒田英知
2010.5.26(Vol.4-No.30)	地域政策	公共施設経営の現状と今後 コンサルティング・フェロー／(株)ファインコラボレート研究所代表取締役	望月伸一
2010.5.19(Vol.4-No.29)	地域政策	地域主権型道州制における新たな税財政制度	研究員 金坂成通
2010.5.10(Vol.4-No.28)	地域政策	政令市「相模原」を地域主権社会の試金石とせよ	研究員 宮下量久
2010.4.21(Vol.4-No.27)	外交・安全保障	米国の新しい核戦略と「核の傘」	主任研究員 金子将史
2010.4.16(Vol.4-No.26)	外交・安全保障	民主党流の防衛大綱は可能か	主任研究員 金子将史
2010.4.8(Vol.4-No.25)	地域政策・教育	子どもの未来を拓く地域からの挑戦 前・恵庭市長／「子育てと教育を考える首長の会」事務局長	中島興世
2010.2.23(Vol.4-No.24)	地域政策	指定管理者制度から公共施設のあり方を見直す コンサルティング・フェロー／横浜市立大学教授・エクステンションセンター長	南 学
2010.2.18(Vol.4-No.23)	外交・安全保障	「米国国防見直し：QDR 2010」を読む	主任研究員 金子将史
2010.2.3(Vol.4-No.22)	地域政策	ハコモノ改革を自治体経営自立化への突破口とせよ コンサルティング・フェロー／前・志木市長	穂坂邦夫

『PHP Policy Review』

Web 誌『PHP Policy Review』は、政策シンクタンク PHP 総研の研究員や各界の研究者の方々の研究成果を、ホームページ上で発表する媒体です。各号ごとに完結した政策研究論文のかたちで公開しています (<https://thinktank.php.co.jp/policyreview/>)。

21 世紀に入り、中国をはじめとする新興国の台頭により、これまでの国際政治の地図が大きく塗り替えられようとしています。グローバル化の進展は、世界の多くの人々を豊かにすると同時に、グローバルに波及する金融経済危機の頻発を招くなど、新たな問題を惹起しています。国内に眼を転じれば、少子高齢化社会の進行、公的債務の増加、地域の衰退、教育の荒廃など、将来に向けて解決すべき課題が山積しています。

これらの問題の多くは、従来の発想だけでは解決できないものです。官民の枠を超え、様々な智慧が求められています。『PHP Policy Review』では、「いま重要な課題は何か」「問題解決のためには何をすべきか」を問いながら、政策評価、政策分析、政策提言などを随時発表してまいります。

『PHP Policy Review』 (Vol.13-No.78)

2019 年 8 月発行

発行責任者 金子将史

制作・編集 政策シンクタンク PHP総研
株式会社PHP研究所

〒135-8137 東京都江東区豊洲 5-6-52

NBF豊洲キャナルフロント

Tel : 03-3520-9612 Fax : 03-3520-9653

E-mail : think2@php.co.jp

© PHP Institute, Inc. 2019