

企業名

情報通信業

中小企業

サイボウズ株式会社

短時間勤務者を含む全社員の自社グループウェア「ユーザーの声」を女性マネージャーが製品開発に生かし、売上向上を実現

Point

- ▶ IT 業界の「7K」を克服、「より多くの人」「より成長して」「より長く働ける環境」へ転換
- ▶ 「妊娠判明時から取れる」「最長 6 年間」の育児休暇の導入・運用
- ▶ 価値観や人生のステージに応じ、自ら働き方を変更できる選択型人事制度
- ▶ 多様な働き方を前提とした「信頼度」と「成長」を重視する人事評価の仕組み
- ▶ 時間だけでなく場所の柔軟性も目指した「ウルトラワーク」、更なる人事制度発展への試み
- ▶ 短時間勤務者を含む全社員の声をクラウド事業等の製品開発に生かし売上向上を実現
- ▶ 離職率低下やパブリシティ効果による採用や教育コストの抑制

Data

◎企業概要

会社設立年	1997 年	資本金	613 百万円
本社所在地	東京都文京区後楽 1 丁目 4 番 14 号 後楽森ビル 12 階		
事業概要	グループウェア事業		
売上高	4,140 百万円（2012 年 12 月期） ※決算期変更のため 11 か月分		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	295 名（うち非正規 1 名）
属性ごとの人数等	【女性】112 名（うち非正規 1 名）、女性管理職比率 10.5%
正規従業員の平均勤続年数	4 年 10 か月（男性 4 年 11 か月、女性 4 年 10 か月）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

IT 業界の「7K」が常態化、離職率が 28.5%まで上昇

サイボウズは、グループウェア（組織での情報共有やコミュニケーションを円滑にし、協調作業を支援するソフトウェア）の開発・販売・運用支援を行う会社である。設立は 1997 年、創業者の故郷、愛媛県松山市の 2DK のマンションで、社長が 30 歳、他の 2 名は 26 歳という 3 名の若いメンバーで起業した。パソコンもインターネットもまだまだ普及途上という時代に、「行動予定などの情報を、インターネットやイントラネットを通じて共有できる、使いやすいグループウェアを開発・提供したい」という熱い思いで、立ち上げられた。

一方で、同社の労働環境は、おのずから過酷なものとなっていた。俗に IT 業界の「7K」と言われる「1、きつい」、「2、帰れない」、「3、給料が安い」、「4、規則が厳しい」、「5、休暇がとれない」、「6、化粧がのらない」、「7、結婚できない」に象徴される長時間労働が当たり前化していた。

人事制度のひずみも始始めていた。ベンチャー・スピリットに支えられ発展してきたが、目標管理制度による成果主義的色合いのきわめて強い人事制度を採り入れており、これに「ついていけない」という人が、次第に増えてきたのである。

「このままではまずい」と、強い危機感を抱いたのは、会社設立 9 年目の 2005 年。この年、同社の離職率は、実に年間 28.5%に達していた。

「より多くの人が」「より成長して」「より長く働ける環境」へ

1 年で、正社員の 3 分の 1 近くが入れ替わる状況であり、人が成長できず、蓄積してきたノウハウが流出し、組織の一体感も希薄になるという危機感があった。今後の長期的な成長のためには「優秀な人材を確保し、自社で長く働いてもらう」ことが重要だと考える同社にとって、これは大きな課題だった。

では、どうするか。過酷な労働環境を改善し、「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境を」をつくること。これにより、「優秀な人材」

を採用し、定着率を上げることを目指した。

同社における「優秀な人材」には、必須要件がある。すなわち「会社の目標達成のため、理想を共有し、チームワークで仕事に当たれる」こと。この要件を備えつつ、他の部分も優れた人材を採用するには、より多くの候補者の中から選んだ方がいい。長時間労働に耐えられ、短期的な成果主義についてこれる人だけを対象にしているのでは、「優秀な人材」を選考・採用できないと考えた。

ちなみに 2004 年に新卒採用をスタートさせた際に、女子学生をターゲットにしていた理由も同じである。男子学生は大手志向で、中小企業に来てくれない。こうした中、中小企業の同社が優秀な人材を採用するためには、相対的に採用しやすい「理系女子」から選ぶのが得策だった。

「優秀な人材を採用し」、「世界の強豪に勝つ」ために必要とされた人事施策そのものが、多様な人材が活躍し経営成果を生み出すダイバーシティ経営であった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

「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

社員が働き続けられることを目指す各種施策の一つが、法定を上回る出産・育児支援の仕組みである。例えば産前休暇は、妊娠判明時から取得でき、育児休業も、最長 6 年取得可能となっている。

導入は 2006 年。採用した女性社員が出産・育児期を迎えはじめていたころである。「子育てしながら働ける仕組みづくりをしなければ、優秀な人材に辞められてしまう」現実に、「それでは、困る」と導入した。

2005 年以前の同社では、賃金制度も残業代込みの年俸制。残業できない人は、あたかも「対象外」で、誰もが「出産・育児と仕事の両立などとうてい無理」と考えていた。

この状況から、法定を上回る「最長 6 年」の育児休暇がとれる制度導入へ大転換。人材活用に関する考えを、長時間労働に耐えられる人材だけを対象とするのではなく、「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境」へと、根本的に変えた

からこそその制度導入だった。

育児休業は、制度では最大6年間取れるものの、実際には1年程度で自ら復職してくる女性がほとんどである。第2子・第3子を産んでも、その傾向は変わらない。もちろん、会社が早期復職を促している実態もない。1年程度で復帰しても、安心して働き続けられる環境が、整えられているからだ。以下に説明する「選択型人事制度」が、それである。

自ら働き方を変更できる選択型人事制度

「選択型人事制度」とは、人生のイベントに合わせて働き方を変更できる、独自の制度である。社員は誰でも、自らの自由意思により、以下の3つから自分の働き方を選択できることになっている。「より多くの人が」、「より成長して」、「より長く働ける環境」は、出産・育児期の女性社員だけでなく、全社員に提供されるべきもの、という考えに困っている。

働き方を選択できる選択型人事制度

名称	概要	備考
PS2(ワーク重視型)	時間に関係なく働く	開発や企画系の人が多い 全社員の72%が選択
PS(ワークライフバランス型)	少し残業して働く	全社員の6%が選択
DS(ライフ重視型)	定時・短時間で働く	全社員の22%が選択

給与は、「PS2」、「PS」が月給制。いずれも月に40時間分の時間外勤務手当を含んだ額となっている。時間に関係なく働く「PS2」は、裁量労働制を取っているが、「PS」同様時間外勤務が40時間を超えないよう時間管理を行い、みなし残業時間40時間を超える場合には残業代を支給している。

一方、「DS」は時給制。働いた時間分、給与が支払われる仕組みだが、今後は「月給制」への変更を検討している。5月の大型連休や年末年始など、休日の多い月は、結果的に収入が減ってしまうからである。

なお、評価が同じであれば、「PS2」、「PS」、「DS」のいずれの働き方をしても、時間当たり賃金は同額である。賃金算定の元となる評価は、部長以上の役員が出席する「評定会議」において、最終決定されている。

「自由意思で働き方を選べる」ことが、組織運営上の不具合を生じさせることはない。働き方の選択は、実際には本人の健康や妊娠・出産によるものが多く、事前に相談を受けて調整できることがほとんどであり、普段の良好なコミュニケーションが、制度の運用を円滑化している。

「信頼度」と「成長」を重視する人事評価の仕組み

ダイバーシティ推進のために重視していることは、人事評価である。人事評価基準では、個々の社員の「信頼度」を測ることを重視している。

ダイバーシティを推進し、時間はもとより、勤務場所も自由な社員が増えれば、それだけ、社員との信頼関係が重要になる。いかに価値観を共有し、同じ方向に向かって進んでいるか、つまり「どれだけ信頼できる人材か」が、重要になると考えているからである。

その「信頼度」を測る、評価の基準としているのが「Action5+1」と呼ぶ6項目。例えば、「役割（課題）を果たすために必要な知識」が不足している社員への信頼度は、これを習得している社員よりも、低くなる。

このように、評価は「信頼度」を測るものだが、同時に「成長」を促すためのものでもある。評価結果は、部長・本部長クラスから社員へ、直接面談のうえ、必ずフィードバックすることになっている。原因つまり改善ポイントが明確に提示されるため、評価を上げるために何をすればいいのかが社員に伝わり、成長を促進できる。「上司がちゃんと見てくれている」ことが伝わるため、納得感も非常に高い。結果、離職率が高かった時期には多くみられた評価に対する社員からの不満が激減している。

ダイバーシティを推進し、時間はもとより、勤務場所も自由な社員が増えるなかで、丁寧な人事評価が、コミュニケーション手段となり、チームワークを高める役割も果たしている。

サイボウズの人事評価基準（Action5+1）

あぐなき探求 (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付ける。
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。

さらなる柔軟性を目指して～「ウルトラワーク」の導入と更なる発展へ

さらに柔軟な働き方を可能にするべく「選択型人事制度」に加え、「ウルトラワーク」を導入している。

具体的には「自由な場所での勤務」ができる仕組み。時間のみならず、場所の縛りも外していこうという考えだ。

本人が希望すれば、部長了解のもと、ほぼ全社員が利用できる。利用の理由は、さまざまだ。実際には DS を選択している育児中の女性社員が、在宅勤務を希望する場合に利用することが多いものの、他の理由でも差し支えない。

例えば、本人の体調が本調子でないとき。台風等により出勤不能だったり、出勤することが業務遂行上非効率となる場合。また、「今日は自宅で資料を集中して作りたい」、「取引先に直行直帰し、前後の時間を有効活用するため、カフェで仕事をしたい」といった理由での申請もある。これまでの利用実績は、2012 年 8 月の制度開始以降 2014 年 1 月までに 1,195 回利用されている。

ダイバーシティ推進による経営効果

育休後プロダクトマネジャーとなった女性社員が全社員の声を生かし製品開発・売上向上を実現

「優秀な人材」を、自社に確保し続けるために導入した各種施策は同社の経営にも生きている。

その一つが「短時間勤務者の自社商品活用の声を生かした技術開発や営業促進」だ。例えば育児のため短時間勤務をしている女性社員が、ミーティングの途中で終業時間を迎えた場合、「あとはグループウェアで」とあいさつして帰宅。夕食後等、好きな時間に自宅のパソコンからグループウェアに入りこみ、返答するといったことが、同社では日常的に行われている。

これにより社内には、「グループウェアの活用で、短時間勤務でも高い成果を出す」ためのノウハウが、おのずから蓄積されていく。この蓄積が、営業促進につながるのだ。例えば「こんな使い方もできる」、「このように活用して、高い成果を上げた実績がある」、「こうした使い方をすれば、時間の制約がある人も、ない人同様に働ける」といった提案営業。また、これらをまとめた営業ツールも作成した。

一方、自社商品を、実際に全社員が「日々、ユーザーとして活用する」ことが、商品そのもののレベルアップや、新商品開発にもつながっている。例えば、製

品開発でも社員による「ユーザーの声」が大きく寄与。育休復帰後にプロダクトマネジャーとなった女性が、普段から遠隔地とグループウェアやテレビ会議でコミュニケーションをとり、これらの声を製品開発に反映させた。この開発は、クラウド事業やその他事業の売上向上に貢献し、特にクラウド事業は従来の製品売上にプラスする形で大きく拡大した。

これにより同社の年間売上も、2012 年の 40 億円から、2013 年は 50 億円近くまで、大きく伸びる見通しである。

離職率低下やパブリシティ効果による採用や教育コストの抑制

制度等についても社員の意見が反映され全社的に働きやすい職場づくりに取り組んだ結果、2005 年に 28% とピークであった離職率は、2012 年には 4% にまで低下した。離職率が高かった頃と比べ、1 人あたり平均で採用コストが約 3 分の 1、教育コストが約 2 分の 1 に抑えられている。

最大 6 年取れる育児休業や、理念に裏打ちされたユニークな選択型人事制度、また、社長自ら育児休業を 2 度取得するなど、社長だけでもダイバーシティや新しい働き方についての取材は 1 年に 100 回以上受けている。講演も 50 回以上行なうなど、社外からの注目を集める機会が増えている。企業ブランドの向上による、パブリシティ効果も大きい。

これが、新卒採用にも好影響を及ぼしている。「女性が働きやすい会社」のイメージが浸透、2009 年以降だけ見てみても、学生からの応募総数は右上がりに急上昇。採用者に占める女性の割合も高まっており、新卒採用をはじめて行った 2004 年には 7 名中女性は 1 名だけだったのが、2013 年には 19 名中 8 名まで増えている。

新卒応募者数推移

