

# サイバーエージェントの事例

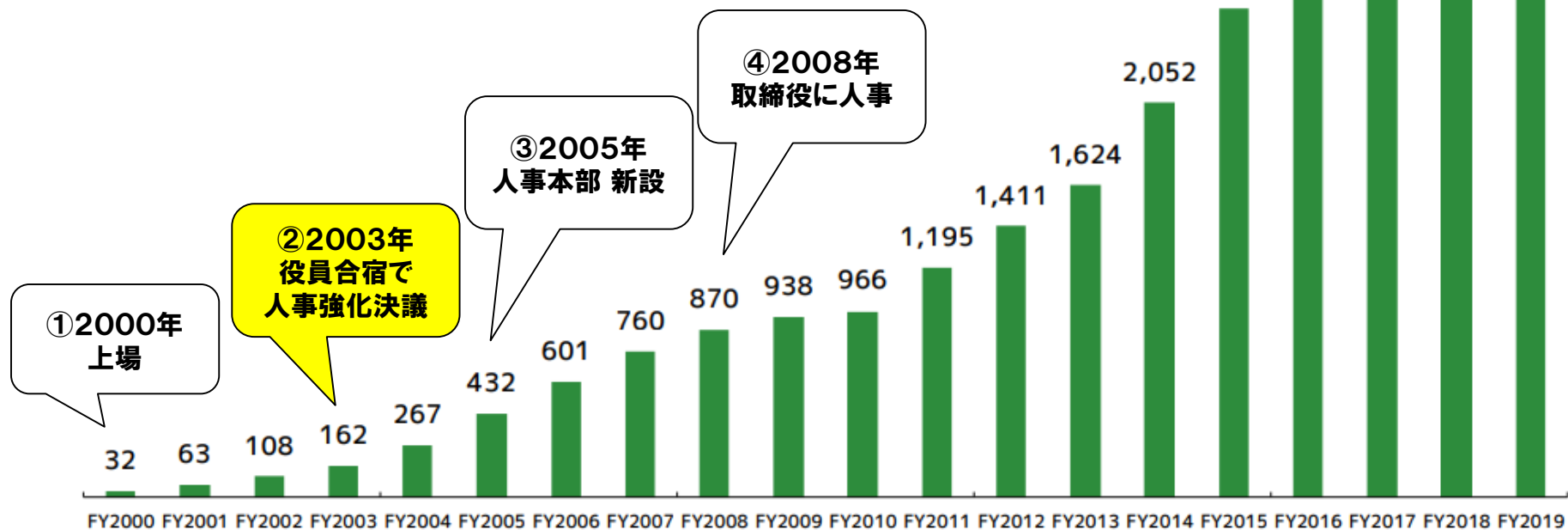
株式会社サイバーエージェント  
曾山哲人

# 経営陣が人事注力を決議、成長のきっかけに

退職率が  
3年連続30%



業績 &  
風通しアップ



# 2003年に初めての役員合宿で人事議論

---

## 藤田晋による役員合宿の談話メモ

- ・ 当時は役員も非常にギスギスしていて仲が悪かった
- ・ 温泉宿で1泊2日の合宿
- ・ **短絡的な実力主義や成果報酬は合わないんじゃないか**
- ・ 会社は中長期で経営すべき、短期視点では長く保てない
- ・ **中長期で伸ばすことを考えた結果、人を大事にしよう**
- ・ あえて「**終身雇用を打ち出そう**」と言った
- ・ 終身雇用で社員を大事にして、福利厚生にも力を入れる
- ・ 長く働いてもらうために投資したほうが、むしろ安い
- ・ **単純に言うと「会社は社員を大事にします」と先に決めた**
- ・ すると不思議なほど社員も「**会社が大事です**」と言い始めた

# 役員会議では必ず人事役員が参加

## ① 会議体

- ・毎週2時間、8人で実施
- ・社長、副社長、経営本部役員、人事役員
- ・他の役員は入れ替わり
- ・資料は2種類。経営資料と人事資料

## ② 人事資料：議論やモニタリング

- ・決議進捗とKPI
- ・社員アンケート(GEPP0)
- ・幹部コンディション(ヒト会議)
- ・社内異動、抜擢(ジョブプロ)
- ・おめでた、退職、体調ケア(こみみシート)

## ③ 社外取締役との議論

- ・月に1度、取締役会議で上記議題
- ・取締役体制
- ・昇格人事



# 全社員による毎月アンケート「GEPPPO(月報)」

**GEPPPO**  
GEPPPO MONTHLY REPORT

道玄坂 太郎  
AXXXXX

GEPPPO入力

GEPPPO履歴

キャリア相談

お問い合わせ

ログアウト

## 2016年7月のGEPPPO

**必須** 先月のあなたの成果やパフォーマンスはいかがでしたか？天気でお答えください。  
成果やパフォーマンスとは、仕事のアウトプットや業績などを指します。（体調面ではありません）

**必須** ミッションステートメントに「迷ったら率直に言う」が新たに追加されましたが、あなたの組織において「率直な対話」はされていますか？その程度を教えてください。

- ① 毎月3問程度
- ② 天気で聞く
- ③ 上司に見せない

- 成果の自己評価
- オリジナル質問
- フリーコメント

# 社内ヘッドハンター「キャリアエージェントグループ」

---

- ① 毎月 GEPP0 を全返信
- ② 気になる社員に連絡
- ③ 役員に改善や異動を提案

- GEPP0 と共に 2013 年開始
- 年間で 200 人の異動支援



# 経営の変化の模範となる取り組み



# 役員と社員50人が同じ場所で会社の未来を議論する





## 役員対抗で決議案を持ち寄るバトル

- ① 1役員と4名の社員でチーム編成
  - ② 1チーム3案プレゼン、社長が審査
  - ③ 順位が社内外に公表される
- ・新会社設立、人事制度、役員人事など
  - ・自分の分野は提案しても点がつかない
  - ・27社の新会社、2500億円の売上

# ブラッシュアップタイムでは社長も一緒に議論

---

## ① 3分提案と質疑で点数



## ② ブラッシュアップタイムで議論



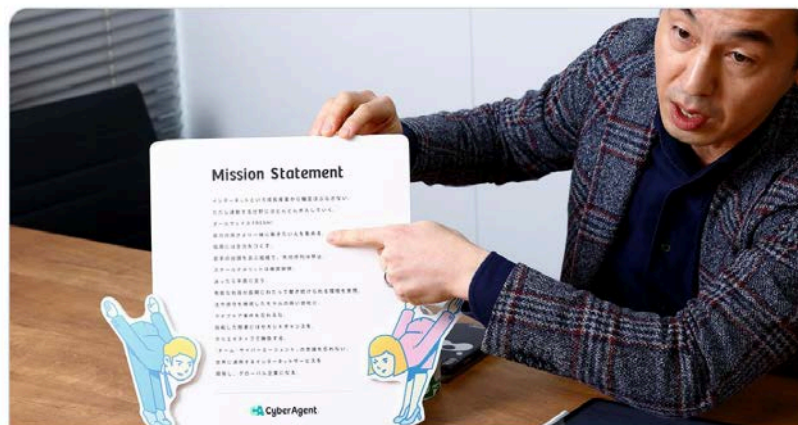
# 部署と年次を超えて、会社の課題と未来を議論する



# 100社で300人の経営者、大多数が20代と30代

- 意思表明を尊重する
- 決断経験の量と質が重要
- 2割の起業家が全体の目線を引き上げる

サイバーエージェントが経営人材を輩出するワケ



サイバーエージェントが経営人材を輩出するワケ 曾山取締役が語る人事戦略  
人材流動化時代に、優秀な人材を獲得し、つなぎ留めるのはどんな職場なのか。多数の経営人材を輩出することで有名なサイバーエージェントの曾山哲人・取締役は「自...  
business.nikkei.com