



## 特集

サステナブルな成長を実現する

# 「人材力」

サイバーエージェントでは、社員の能力を活かすことが事業拡大の原動力になると考え、

「採用・育成・活性化・適材適所」を人事施策の重要な軸と定めて注力しています。

今後さらなる企業成長を目指すうえで、社員が挑戦できる環境をどのように創出していくのか、

常務執行役員CHO曾山哲人に聞きました。



# 社員の能力を 引き出す人事施策

年功序列を排除し、21世紀型の日本的経営を体現する

## 曾山哲人 CHOインタビュー



## 目指しているのは、“自分の才能に驚く会社”

— 昨年制定されたパーパスに「21世紀型の日本的経営を体現する」というフレーズがありますが、“21世紀型日本的経営”についてどのように考えていますか？

21世紀の新しい日本の経営のキーワードは、「つながり×才能開花」です。20世紀の日本企業は終身雇用が当たり前だったからこそ、つながりが強くチームプレーを重視する傾向がありました。その“つながり”というのが日本の経営の強さです。それを表しているのが、世界の「創業200年以上存続している会社の数」。全体の65%を占めるのは日本企業です。ただ、素晴らしいことである反面、これだけ数が多いのにもかかわらず、世界で勝っている会社が少ないという現実もあります。私たちはサイバーエージェントを世界に羽ばたく企業にしたい。これまで日本企業が強みとしてきた“つながり”を大切にしながら、力を入れて取り組んでいるのが“才能開花”です。

— 才能開花を実現するために取り組んでいる施策について教えてください

代表的な施策は「あした会議」「GEPPO」「キャリアエージェント」です。経営の意思決定に社員が関与できる「あした会議」では、起案して意見を出し合って直接代表者の藤田からフィードバックを受けたり、決議シーンを直に見ることで、社員の経営視点を養い、才能を引き出し成長を促す機会になっています。

社員の才能の源泉であるコンディションは「GEPPO」を通じて毎月把握し、集まったコメントには社内ヘッドハンターを担う「キャリアエージェント」がすべて目を通して返信。個別面談の実施やキャリア志向・趣味趣向に応じた新しいミッションの提案などを通じて適材適所を実現し、新たな才能が開花するきっかけにもなっています。目指しているのは、“自分の才能に驚く会社”です。そのために当

社では意図的な抜擢をし続けています。抜擢とは、単にポジションを与えることを指すのではなく、“期待をかけること”が大切です。小さな取り組みからでもいいので、期待して任せることによって、本人の持つポテンシャルが新たに引き出てくることもあります。特に優秀な人材の「抜擢漏れ」には細心の注意を払っています。メンバー同士、上司部下の関係でも、お互いがお互いに期待しあい、つながりが強固になる組織をつくりたい。そして「5年前の自分からは想像できない」と自分の才能に驚く社員を、一人でも増やしていきたいです。

## 会社の目指す未来やパーパスと、自身の存在意義とのつながり。 それが働きがいを生み出す。

— 当社では87%<sup>\*</sup>の社員が「働きがいがある」と答えていますが、その理由はどこにあると考えますか？

働きがいには「自分の存在意義を感じられる」ことが欠かせない要素だと考えています。社会全体が閉塞感を抱える今、自分の存在意義を感じ、明るい未来があると思えるか。当社の社員は、会社の目指す未来やパーパスに共感し、自身の存在意義とのつながりを感じているのではないかと推測しています。それが「働きがいがある」という回答に表れていると思いますね。

— コロナ禍により働き方が大きく変わりましたが、「GEPP0」のスコアに変化はありましたか？

当社では、2020年より特定の曜日をリモートワークとする「リモデイ」を導入し、出社とリモートの良さを活かしたハイブリッド型の働き方を実施しています。「リモデイ」導入前と現在を比較すると、多くの項目で「GEPP0」のスコアが上昇しました。「関係性」の項目には79%の社員が「晴れ」と回答。これは、働き方の多様性を認めたことで社員の主体性を引き出したことが大きいと考えています。リモートでは集中して仕事を進め、出社は対面で話す時間をつくるなど、それぞれの良さを社員が上手に使い分けていますね。また、出社の曜日を固定にしたことも重要なポイントです。若手社員が先輩に相談したくて出社したのに会えなかった、というのは本当にショック。出社とリモートを曖昧にせず、メリハリが効いていることが関

係性づくりにプラスになったと推測しています。

— このような様々な取り組みによって、働きがいのある環境をつくり出しているんですね。

最近、人的資本という考え方が広がっていますが、サイバーエージェントの競争力もまさにそこにあります。藤田が「素晴らしい人事アイデアは、優れた事業アイデアよりも価値が高い」と過去に話していましたが、社員がモチベーション高く挑戦し、生き生きと働くことを経営において何よりも重要視しています。今後も会社が目指す未来に向けて、社員の能力を最大限引き出し、働きがいのある環境を生み出していきたいと思います。

※ サイバーエージェント単体の数値

## HR POINT

## 1

## 採用

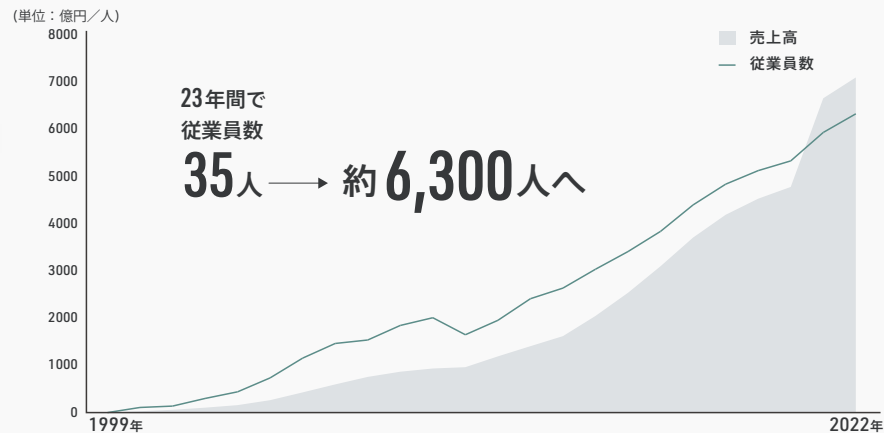
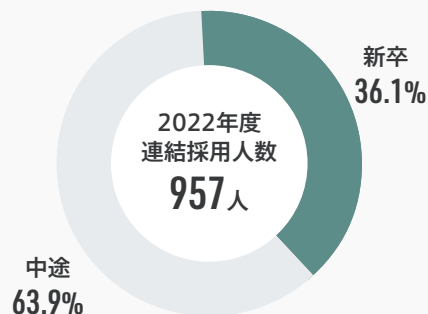
当社では、創業一年目の1998年から新卒採用を開始。事業創出には人材が欠かせない原動力だと考え、「良い人材を全力を尽くして採用し、育成することで会社を伸ばす」という方針のもと組織運営をしています。人材こそが競争力という考えが全社に浸透した結果、現場社員も一体となって採用活動に参加するカルチャーが醸成。代表の藤田や役員も、インターンシップの設計やコンテストの審査員など様々な形で採用に参加しています。また、会社のフェーズに合わせて採用手法を毎年アップデートしており、ここ数年はオンラインでの採用活動にも注力。7,200回以上の視聴回数を記録する大規模オンラインイベントなどを全国の学生に向けて実施しています。

なお、2023年度より新卒社員の初任給を一律で月額8万円（23.5%）引き上げ、大卒者の平均初任給である22万5400円※1を大幅に上回る42万円※2とすることを決定しました。会社の持続的成長の要となる人材に対し、今後より一層投資を行い従業員の能力を引き出すことに努めます。

※1 平均初任給：厚生労働省の2021年賃金構造基本統計調査より引用、残業代・賞与は別

※2 エンジニア職は一律の初任給を廃止し個々人の能力別給与体系に変更し下限42万円、特定の技術領域への顕著な知見や実績を持ったエンジニアは下限60万円

## 売上高と従業員数の推移

新卒 / 中途社員の  
年間採用数エンジニア学生を対象とした  
就職希望企業ランキング

- 1位 サイバーエージェント
- 2位 ヤフー
- 3位 ソニー
- 4位 メルカリ
- 5位 グーグル

※(株)サイバーエージェントが実施した調査で、2024年卒業予定のプログラミング経験者、もしくはエンジニア職での就職を志望する学生413人が回答

HR POINT

## 2

# 新卒採用 プロジェクト 「YJC」

2017年に「良い人（=Y）自分たちで（=J）ちゃんと採用する（=C）」の頭文字をとって発足されたプロジェクト。「YJC」により改めて採用の重要性が定義され、採用活動における貢献が評価されることを発信する機会にもなっています。また、採用グレード制度「Rグレード」を新設し、採用に関わる稼働や実績によりR1からR5までの5段階制で貢献を可視化。昇格した際にはその理由とセットで社内報へ掲載し、現場社員の活躍を称賛する仕組みを創出しています。「YJC」の中でも次世代の幹部人材の採用を目的としたプロジェクトで総監督を務める(株)CyberOwl代表の田中は、採用活動にかける想いをこう語っています。



(株)CyberOwl  
代表取締役社長  
新卒採用プロジェクト  
「YJC neo」総監督

田中 啓太

私は新卒1年目から新卒採用の面接やインターンに関わっていますが、採用で一番重要なのは、現場社員である私たちが本気でコミットし、人任せにしないこと。この人と働きたい、一緒に成長したいと思う学生に当社を選んでもらえるよう、全力をつくしています。

経営陣の年齢や会社の年数を考えても、今後次の世代に大きく引き継がなければいけない時期が必ずくる。その時を見据えて、「YJC neo」を通じてこれからの経営を支えていける人を見つけたいと思っています。事業や組織が拡大する中、この規模の会社経営に関わる可能性が20~30代であることは大きなチャンス。将来すごい会社をつくりたい、時代を代表する会社の経営をしてみたいと思う人には、これ以上ない環境だと感じています。一緒にサイバーエージェントの未来をつくってくれる仲間を見つけ、さらなる企業成長を目指して挑戦していきたいと思っています。

HR POINT

## 3

## 育成

当社では、「決断経験が人を育てる」という方針のもと、自ら主体性を持って決断し自走できる人材の育成を目指しています。そのために、社員一人ひとりが自走しながら最大限のパフォーマンスを発揮できる環境を提供し、キャリアにおける挑戦を支援。チーム全員で組織目標を決める「プロジェクトレポート（プロレポ）」を半期に一度実施し、組織目標と個人目標のベクトルを合わせ、目標を自分ごと化し自走しやすい仕組みをつくっています。

また、事業を拡大するうえで非常に重要となる技術者採用・育成にも注力し、エンジニアのキャリアアップ支援を行う組織「リスティングセンター」では、新言語や最新技術、高度専門知識習得の機会を提供。部署をまたいだ様々な人事施策を通じて、エンジニアやクリエイターが互いに切磋琢磨できる環境の実現に努めています。





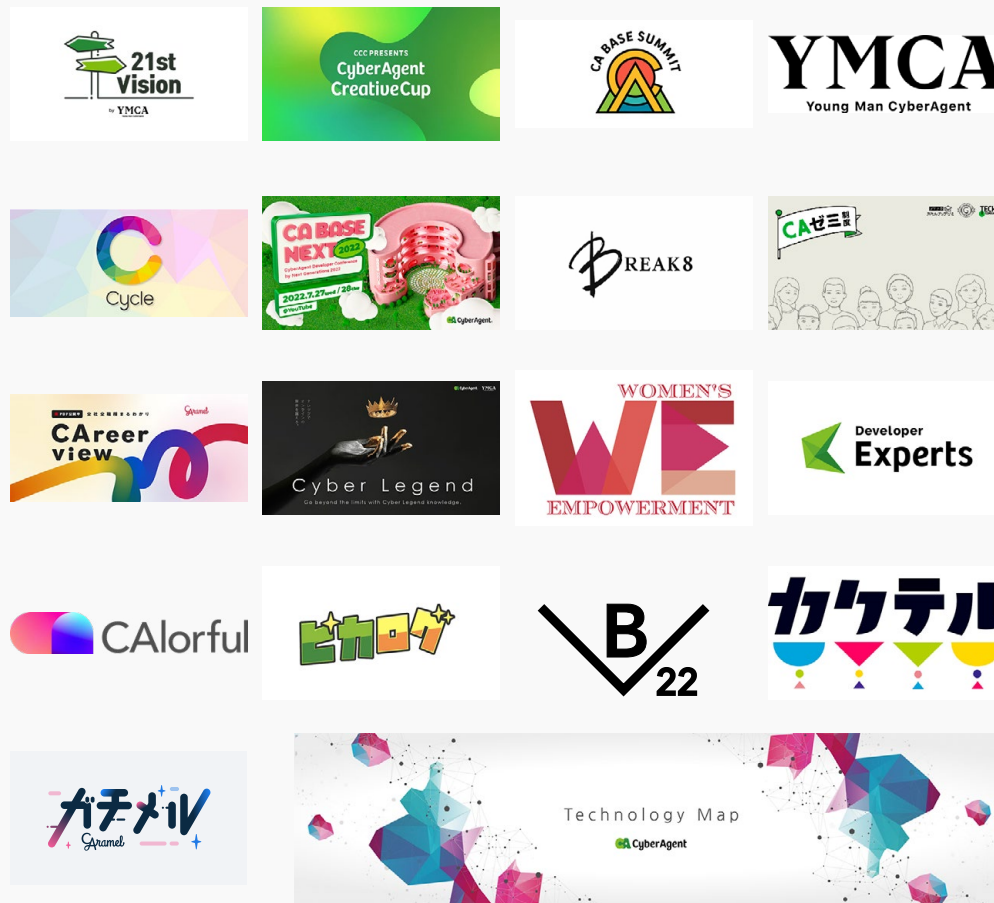
HR POINT

## 4

## 活性化

時代の潮流に合わせてイノベーションを生み出し続けるためには、社内を活性化させ、常に変化していく組織をつくりあげることが重要だと考えています。数多くの活性化を目的とした活動を通じて、チーム力や部署を横断したつながりを強化。コミュニケーションの質の向上がエンゲージメントを高めています。また、グループ全体で半期に一度、各事業部単位では月に一度、活躍した個人やチーム、プロジェクトを表彰する機会があり、高いパフォーマンスや成果を称え合うことで互いに切磋琢磨する環境を実現し、モチベーションの向上につながっています。

これらの取り組みを通じて、外部環境をはじめ事業内容の転換、組織改革などの目まぐるしい変化に対して前向きなカルチャーを醸成し、高い変化対応力が生まれています。





## HR POINT

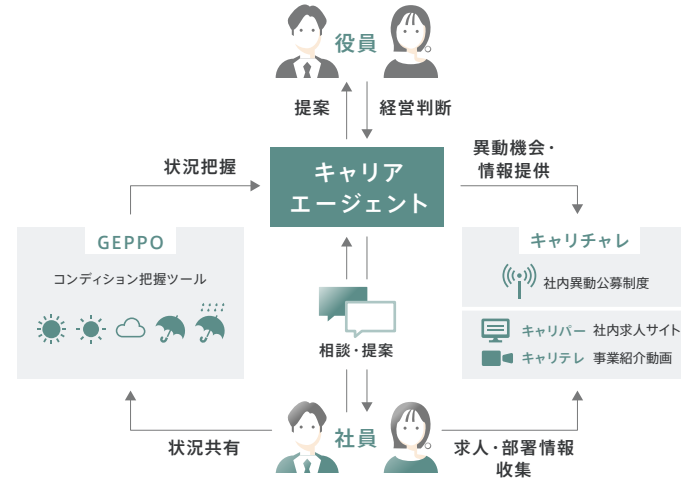
## 5

## 適材適所

人材の才能開花を実現するため、社内ヘッドハンター組織が社内異動公募制度や各事業のポジションニーズを可視化した社内求人サイトの運用による人材の適材適所に努めています。2005年から開始した社内異動公募制度「キャリアチャレ」は、半年に一度、挑戦したい他部門またはグループ会社への異動を自ら応募できる取り組み。現在、応募した社員の約7割が異動しており、応募者の3～4割を技術者が占めています。

また、「GEPP0」では5段階の天気マークを用いることで個人のコンディションを定量化し、フリーコメントによってキャリア思考や課題感などを把握しています。コロナ禍以前と現在を比較すると、「関係性」や「目標」をはじめ様々な項目で「GEPP0」のスコアが上昇。特定の曜日をリモートワークとする制度「リモデイ」を通じて働き方の多様性が生まれたことで、従業員の主体性を引き出したことが結果に表れたと考えています。

## キャリアエージェントの適材適所を実現する仕組み



## 「GEPP0」で「晴れ」と回答した割合の推移※

現在とコロナ禍以前の比較	現在	コロナ前
関係性	79%	74%
目標	76%	72%
挑戦	72%	68%
貢献	68%	67%
業務配分	64%	54%

※快晴～大雨まで、5段階評価で回答

## 各部署の求人が掲載されている社内求人サイト「キャリア」



## 各部署の仕事内容を伝える動画コンテンツ「キャリアテレ」



## 若手社員の才能発掘プロジェクト「ピカログ」

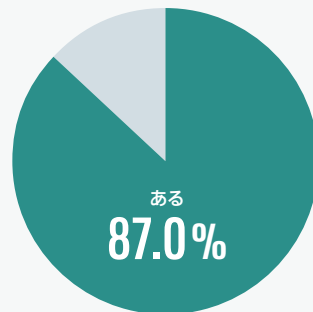


HR POINT

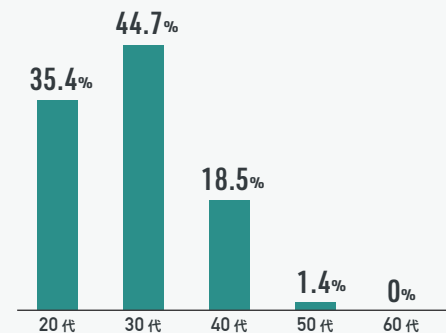
6

# データで見る「人材力」

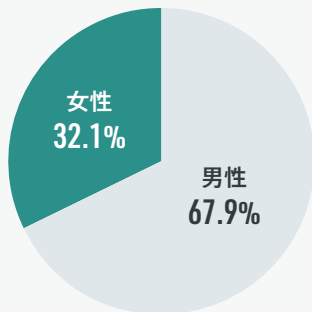
働きがいがあると回答した社員の割合※1



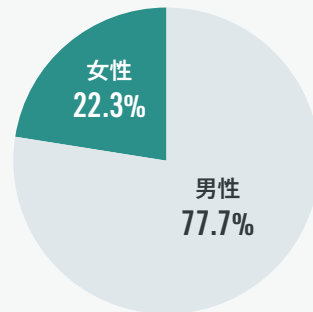
従業員の年代構成比※2



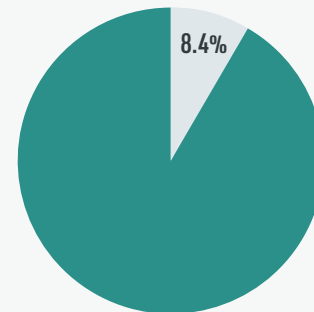
従業員男女比率※2



管理職の男女構成比※2



離職率※2



※1 2021年11月実施のストレスチェック結果  
 ※2 サイバーエージェント連結  
 記載内容に誤りがあり訂正 (2023年3月9日)





第10回優勝 浮田光樹さん 土成成彦 野智史 毛利真流 吉田亮