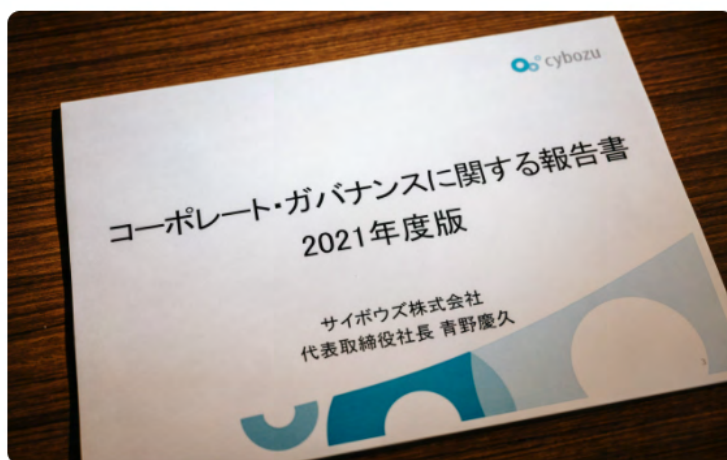


カイシャ・組織

© 2021年12月23日 08:00

サイボウズ ESG情報開示報告書 2021——せっかくなので、青野社長のインタビュー記事でつくってみた



「12月30日までに、ガバナンス報告書を提出せよ」

東京証券取引所（以下、東証）は、2022年4月より市場区分を再編。それに先駆けて2021年6月に、コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）が改訂されました。現在、各企業は12月30日までに、改訂に沿ったガバナンス報告書の提出が求められています。

でも、報告書ってどうしても形式的になりがち。どうせ作成するなら、どの会社も同じような内容の作文ではなく、経営者自身の言葉を伝えるべき。

そう考えたサイボウズのIRチームは、代表取締役社長の青野慶久へのインタビューを行い、公開した記事を報告書として東証へ提出することにしました。

本記事では、改訂のポイントである「中核人材の登用等における多様性の確保」、「取締役会の機能発揮」、「サステナビリティへの取り組み」の3点について、財務経理部の田中那奈とコーポレートブランディング部の大槻幸夫が、青野に聞きました。

中核人材の登用等における多様性の確保について

今回、改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、多様性を確保するため、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用などが求められています。

そこでまずサイボウズの現状をお伝えすると、下図のようになっています。



田中 那奈

中核人材の登用等における多様性の確保について（サイボウズの現状）

▼管理職における女性数（2021年11月末時点 ※管理職:副部長以上）

→16名、24.2%

▼管理職における中途採用者数（2021年11月末時点）

→50名、75.8%

▼外国籍社員数（2021年11月末時点）

→20名以下

▼障害者雇用者数（2021年3月末時点）

→7名(障害者雇用率:1.01 %)

▼男性育休取得者数（2021年11月末時点※育児休業給付金申請者が対象）

→32名(平均取得期間:1.9か月)

副部長以上を管理職とした場合、女性比率は24.2%。最近、管理職の女性比率は増えてきている印象です。

続いて、管理職における中途採用者の比率は75%を超えており、新卒と中途での昇進障壁はないように思います。

最後に外国人の比率に関しては、サイボウズ単体だと20名以下とまだまだ少ないのが実情です。

これらの状況について、青野さんはどう見えていますか？



田中 那奈



青野 慶久

まず理想から言うと、当たり前前に組織や社会の中で多様性が認められるようになってほしいです。

表面的な要素で人をカテゴライズするのではなく、各個人の内面にある多様性に着目できるようになればいいな、と。

ただ、サイボウズにはまだまだ「隠れジェンダーギャップ」があると思っています。

たとえば、Cybozu Days 2020のセッションでは、若手女性メンバーから「サイボウズで働く先輩ママを見ていると、将来が不安になる」という声が上がりました。

育休取得が進んでいるサイボウズでも、「産休後の給与が新人よりも低くなってしまふ」、「子どものお迎えの度に申し訳なさそうに退勤している」など、いまだに出産する人だけが背負う損失がある。

そういうギャップはまだまだ残っているはずなので、意識的に変えていきたいと思っています。



青野 慶久（あおの よしひさ）。サイボウズ代表取締役社長。大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工（現 パナソニック）を経て、1997年サイボウズを設立。2005年に現職に就任し、現在はチームワーク総研所長も兼任している。著書に『チームのことだけ、考えた。』（ダイヤモンド社）、『会社というモンスターが、僕たちを不幸にしているのかもしれない。』（PHP研究所）など



青野 慶久

いま経営陣（本部長）の12人中、女性は2人だけなんですよ。それでなぜ女性比率が高くないか考えてみたら、経営陣の入れ替えがないからだって。

サイボウズは本部長のほとんどが40～50代と現役なので、無理に世代交代をしなくてもいい。その結果、この10年間ほとんど代わっていない。

これは事業としては問題ないかもしれませんが。ただ、属性が固定化されることで、僕たちの隠れたジェンダーギャップが残り続

ける危険性もあって。経営陣に関しては自分も含め、入れ替え制にしていきたいと思っています。

なるほど。わたしが思うのは「ただ女性管理職比率を上げればいい」という話ではないな、と。

どんなに多様なメンバーを経営陣にそろえたとしても、入れ替えが起きないと、やっぱり価値観が固定化されてしまうと思うんです。

だから、経営陣を任期制にするのは、ひとつあるかもしれません。



田中 那奈



青野 慶久

あとは、「経営陣って何だろう？」とモヤモヤしているので、役割を見直してもいいのかなと。

というと？



田中 那奈



青野 慶久

たとえば、今年度は取締役を社内募集し、立候補した17人全員が選任されましたよね。これが実現できたのは、取締役が権限を持ちながらも、サイボウズ全体で行う意思決定のプロセスを尊重しているからです。

サイボウズでは、誰でもプロジェクトを起案できますし、関係するメンバーからアドバイスをもらう「助言プロセス」を取り入れています。

新人であっても、このプロセスに参加することで、会社の大きな意思決定に携われる仕組みです。

したがって、実質メンバー全員が取締役と同じ役割を担えるので、誰が取締役になってもいいじゃないか、と。そういう背景から社内募集をしたわけです。

本部長（経営陣）もそれと同じ形にすればいいかもしれません。「本部長」という肩書きをつけたい人はつければいいけど、実質的にはみんなが本部長と同じ役割を持っている、という

ている、という。

意欲あるメンバーが本部長に就いて、周りに経験豊富なアドバイザーが数人いるような形でよさそうですね。自分にはない知見に関しては、「誰か助言をください」とお願いできるような。



田中 那奈

それって、みんなにとってうれしい状況ですね。

たとえばチーム内の人事の問題に関して、マネージャー1人で意思決定するのではなく、本部長とも人事とも話せる。多数の意見を参考にしながら、意思決定できれば、ストレスなく立ち向かえる気がします。



大槻幸夫



外国籍メンバーの比率はまだ低い状態ですが、それについてはどう捉えていますか？



大槻幸夫



青野 慶久

自分としては、サイボウズ単体ではなく、グループ全体で外国籍比率を見たいですね。

サイボウズはグループ全体で1000人規模となっており、いまはアメリカ（Kintone Corporation）のメンバーともプロジェクトを進めています。

そんなふうにグループ全体で仕事をしていくなかで、自然と混ざり合うのが理想だと考えています。だからこそ、強引に外国籍の人を引き入れることには、とまどってい

て。おたがいにとってよいことなんだろう
か、と。

なるほど。たとえば、取締役役にアメリカ国
籍のデイブ・ランダさんが就いたことで、
取締役会に同時通訳や資料の翻訳インフラ
が整備されましたよね。

そうした点において、意識的に外国籍のメ
ンバーを入れることは意味があるのかなと
思っていて。そのあたりはいかがでしょう
か？



大槻幸夫



青野 慶久

たしかに外国籍に限らず、いろんな属性の
メンバーが入るにともなって、インフラは
整備されていきますよね。

さらにインフラが整備されると、同じ属性
をもつ人たちも入社しやすくなる。この流
れはどんどん作っていきたいと思っています。

一方で、バイアスもあるように感じてい
て。外国籍メンバーに対して、「日本の企
業なんだから、日本の文化に慣れてほし
い」という気持ちがどこかにあるという
か。

そんな意識をもつ日本人メンバーには、ど
ういうマインドをもってほしいと考えてい
ますか？



大槻幸夫



青野 慶久

うーん……。正直強く言えない面があるん
ですよね。たとえば、「公用語は日本語or
英語」というように使用言語を指定するの
は、コストが高すぎますから。

何より、いくらビジョンに共感してくれて
いても、「英語が使えない」という理由で
入社が制限されてしまうのは大きな損失で
す。

正直、言語の部分は同時通訳機能などのテ
クノロジーに期待したいところです（苦
笑）。



実際に外国籍メンバーから「僕らマイノリティ側がわざわざ声を上げないと、サイボウズは変わらない」という意見を聞いたことがあります。

サイボウズには「質問責任・説明責任」がありますが、言いづらいこともあるはず。だからこそ、日本人・外国籍メンバーが双方向で寄り添うべきだと思います。



大槻 幸夫

外国籍を含めた「マイノリティ」と呼ばれるメンバーの声をどれだけ反映できているのかは、この機会に現状を可視化できるといいかもしれませんね。

そうすれば「〇〇については整備がまだまだだな」とわかるし、そこから「この部分はもう少しよくしていきたいよね」と思えるメンバーが増え、全社として意識が上がっていくのかなって。



田中 那奈



青野 慶久

サイボウズなりの新たな指標や基準をつくる、と。それができたらおもしろいね！

そう考えると、管理職の女性・外国籍・中途採用者の比率といった指標ではなく、僕たちが目指している世界観での指標を設定できたらいいですね。

いかに権限を分散できたかを測る指標として、「管理職撤廃率」を設定するとか。

続いて、「取締役会の機能発揮」についてです。

プライム市場では、独立社外取締役の割合は3分の1（必要に応じて半数）以上選任することが要請されています。

これはガバナンス強化のためという側面が強いと思うのですが、サイボウズでは取締役の社内募集などまったく異なるアプローチを取っていますよね。



田中 那奈



青野 慶久

そうですね。サイボウズは普段の業務から重要な意思決定まですべてオープンで、経営会議ですらメンバー全員が参加できます。こうした徹底的な情報の透明化によって、ガバナンスを効かせています。

だから、形式的に社外取締役の割合を増やすよりも、どれだけの情報にアクセスできるのか、内部の不祥事をどれだけ見つげられるのか、その辺の仕組みづくりを重視したほうがいいのでは、と思っています。



ただ、サイボウズが「情報を透明化している」と言っているけど、社外の人にはその透明度は伝わらない気もして……。



田中 那奈



青野 慶久

こちら助言プロセスがどれだけ行われているか、といった独自の数値を示せると伝わりやすそうですね。

あと、そもそもサイボウズでは、社外取締役の割合を高める以上に、遥かに社外の意

見を取り入れている実感があります。

というのも、サイボウズではこの数年間、新人社員や中途メンバーを100人以上採用しており、その全員があらゆる情報にアクセスできて、発言しやすい環境をつくっています。

つまりイメージとしては、毎年社外取締役を100名採用しているようなものです。

常に新しいメンバーの声が入ってくるため、自分たちの考えに固執して整合性を保てなくなる、というのもないように思います。

サステナビリティへの取り組み

次に「サステナビリティへの取り組み」について、サイボウズでは以下のようなことをしています。

これらを踏まえて、青野さんはどう受け止めていますか？



田中 那奈

サステナビリティに関する取り組みについて

▼災害支援活動（2021年11月末時点）

- ・災害支援ライセンス:46団体
- ・社内災害支援チーム:41名
- ・災害支援パートナー:14社

▼チーム応援ライセンス

- ・2,400ドメイン（2021年11月末時点）

▼地域クラウド交流会

- ・2019年11月に、糸魚川市開催にて累計参加者2万人突破
- ・22都道府県、65市町村、160回を超える開催実績（2021年11月末時点）

▼スクール&ペアレンツライセンス ※2021年7月1日提供開始

参考：[サイボウズ 社会課題への取り組み](#)



青野 慶久

サステナビリティへの取り組みについて、社会から問われているのは主に「目の前の利益を優先して、次世代の人たちに負担を強いていませんか？」ということですよ

ね。

その点、サイボウズの場合、kintoneなど情報共有ツールを通じて働く上での課題を解決するなど、事業自体が社会貢献につながっています。

ほかにも、kintoneを導入している会社から「ペーパーレス化に成功して紙を使わなくなった」という話を聞いたこともあります。

サイボウズの事業は次世代のためのもので、事業を頑張るのもサステナビリティへの取り組みの一環なのかなと思いますね。

業務の効率化にどれだけ貢献したか、ペーパーレス化にどれだけ成功したか。それらも可視化できると、社員が「次世代のための事業である」という実感を持って、日々仕事に取り組める気がしますね。



田中 那奈

企業のサステナビリティにおいては、人的資本や知的財産への投資なども重要視されています。

その点、先日Twitterで盛り上がっていた「過去5年間、サイボウズの平均年収が変わっていない」という話は人的投資に当たりますよね。



大槻幸夫



青野慶久/aono@cybozu
@aono



ご指摘をありがとうございます。これは見逃せません。サイボウズは日本の平均を上回る昇給率を続けてきた認識ですが、有価証券報告書に掲載されている平均年収の数字が上がっておりません。状況を確認するとともに、社内の隠れたジェンダーギャップとともに見直しを進めさせていただきます。



三上俊輔(Shunsuke Mikami) @mikamika8375

そういえばサイボウズの平均年収はいくらだった？と思って調べてみると、2020年度の平均年収（給与）は600万円。過去5年間の平均年収は593万円でした。
商売人ができることはイデオロギーによる分断ではなく、自社の従業員の給料を上げることだと思う。
note.com/yoshiaono/n/n3...

午後9:52 · 2021年11月8日



👍 1,130 💬 返信 🔗 ツイートへのリンクをコピー

10件の返信を読む



青野 慶久

平均年収については、正確な情報を提示したいと考えています。対外的によく見せたいのではなく、あれだけだと情報が足りていないというか……。

実際、サイボウズ社内では昇給率が高まってきていると盛り上がっていたので、実態をしっかりお伝えしたいです。



田中 那奈

サイボウズの場合、副業や時短勤務をしている人が多いので、実態で見ると平均年収は上がっていないのかもしれないですね。

それに、働きやすさなど給与以外の要素を含めて、評価しているメンバーも多いと思います。



青野 慶久

サイボウズでは、基本的にリモートワークも推奨していますし、いままでかかっていた移動費や住居費などのコストを抑えられている人も多いでしょう。

持株会なども福利厚生としてありますし、そういう見えない報酬も含めて、指標を出していきたいですね。



大槻幸夫

今回の平均年収の話題で「サイボウズにはもっと市場をリードしてほしかった」「期待していたのがっかり」という声もありましたが、その辺はどう思いましたか？



青野 慶久

そこはまさに取り組んでいるところですね。サイボウズはもはや市場をリードする立場。新しい給与制度を出すなど、市場をどうしたいかという意思を示していきたいと思っています。





企業のサステナビリティの取り組みとして、「サステナビリティ推進室」などの専門の部署や役職を作っているケースもあります。

ただ、他社の環境報告書を読んでも、すごくよくまとめられている一方で、「やらされている感」があるようにも思えて……。

サイボウズにも、こうした専門の部署・役職は必要だと思いますか？



田中 那奈



青野 慶久

うーん。一番大事なのは、やりたい人がいるかどうかだと思うんです。「上の人が言うからやらなければならない」だと、つまんないし、うまくいかない。

だから僕としては、メンバーの自発性に期待したいところがあります。

熱量がある人が理想を持って自ら取り組まないと、形式的で無意味なものになりそうですね。

その意味では、サイボウズにはサステナビリティに関心の高い若手メンバーも多いので、彼らといっしょに理想をつくってみるのは楽しそうだな、と。



田中 那奈

「やらされサスティナビリティ」じゃなくて、「ワクワクサスティナビリティ」にできるといいですね（笑）。



大槻幸夫

とくにサイボウズメンバーは「これをやりなさい」と言うと、「何のためにやるの？」と反発しますからね（笑）。

逆に「これをやると、こんないいことがありました」といった根拠や目的を示せる



田中 那奈

と、「いいね」という実感を持ってもらえて、物事が速く進むイメージがあります。



青野 慶久

トップダウンじゃなくて、ボトムアップで進めていきたいですね。そのほうが自律分散型の組織を目指す、サイボウズらしい進め方だと思います。

最後に



青野 慶久

いまはジェンダー平等にすごく関心があって。最近、noteで「『日本の給料が上がらない』のは、アップデートできないオッサンによる『ジェンダー問題の放置』が原因です」[という記事を書いたんですよ](#)。

長時間労働や飲みニケーション、紙・ハンコなどのアナログ文化、不透明な意思決定、パワハラ・セクハラ……。

こうした古い価値観のもと同質性を強いる「オッサン文化」が、若者や女性たちの活躍を妨げ、経済を停滞させている、と。

「日本の給料が上がらない」のは、アップデートできないオッサンによ...

2021年秋の衆院選が終わりました。選択的夫婦別姓と同性婚に反対する候補者を落とすヤシノミ作戦を展開しましたが、落選させまくることはできませ...

♡ 4128



青野慶久@サイボウズ
2021/11/07 23:02



note

あのnoteには、たくさんのコメントが寄せられましたよね。



大槻幸夫



青野 慶久

はい。中でも興味深かったのが、「経済だけじゃない。平和、環境、福祉を止めているのも根っこは同じ」という意見で。

同質性を求めることが、平和や環境などさまざまな問題を引き起こしていると考えれば、このオッサン文化を崩さないことには何も進まない、と、より強く感じましたね。



「『ジェンダーより経済が大事』という人のごまかしには惑わされない」とも記載されていましたね。

このオッサン文化を壊すためには、何から始めるといいですかね？



大槻幸夫



青野 慶久

やはり「対話」ですね。そもそも信頼関係がないと話してもらえないので、そこを築くことから始める必要がありますが。

たしかに。最初に話したCybozuDays 2020内のセッションにおいて、自身も出産経験のある人事本部長の中根弓佳さんですら、当初は「産休後も雇ってもらえるだけありがたい」という考え方でしたよね。

ただ、セッション内で若手女性メンバーとの対話を通して、「たしかにアップデートしていかないといけないね」と思えたわけで。

やはり自分の常識にとらわれずに、相手の言葉に耳を傾けることが大事ですね。



大槻幸夫



青野 慶久

Cybozu Daysの全セッションに共通していたのが、対話でしたよね。

考え方が違う人が対話をやめた瞬間に、何の交わりもなくなって、進歩も生まれなくなる。

違う人同士が話さない限り、物事は変わら

ない。だから対話から逃げないでほしい。
上がってきた意見に蓋をせず、耳を傾けてほしいです。

対話があらゆる課題のスタート地点なので。

企画：大槻幸夫（サイボウズ） 執筆：中森りほ 撮影：栃久保誠
編集：野阪拓海（ノオト）

【サ式YouTube】サイボウズの給与の決め方について、取材してみました！



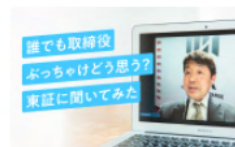
2021年2月16日

「一部上場企業なのに全員取締役」って、さすがに無茶じゃないですか？ 副社長に疑問をぶつけてみた



2021年8月5日

持続可能な会社には、利益よりも「権限と責任の分散」が不可欠です——自然経営 武井浩三×サイボウズ 青野慶久



2021年8月26日

サイボウズの「全員取締役化」どう思いました？——株式市場の専門家・東証にきいてみた



タグ一覧

サイボウズ

ワークスタイル

働き方改革



執筆



ライター

中森りほ



旅が大好きな東京在住のフリーライター&編集者。生き方・働き方を考えるインタビュー、グルメ、旅、温泉、カルチャー系が好きです。

[この人が書いた記事をもっと読む](#)

撮影・イラスト



写真家

栃久保 誠



フリーランスフォトグラファー。人を撮ることを得意とし様々なジャンルの撮影、映像制作に携わる。旅好き。

[この人が撮影した記事をもっと読む](#)

編集



ライター

野阪 拓海



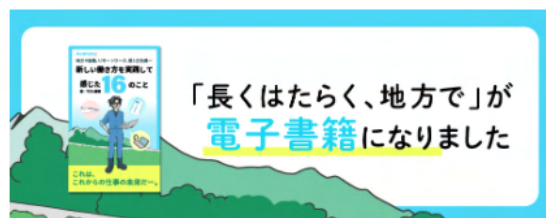
コンテンツメーカー・有限会社ノオトのライター、編集者。担当ジャンルは教育、多様性など。

[この人が編集した記事をもっと読む](#)

サイボウズ式

公式Twitter
はじめました。

フォローはこちら





もっとラクに考えよう、
もっと好きに調べよう、
仕事はあなたの一部分でしかないのだから。



仕事ってもっと楽に考えてよかったんだ

これまでの特集をすべて見る

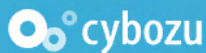


イベント・Meetup

イベントレポートを見る



↑
TOP



サイボウズ新卒・キャリア採用

記載された商品名、各製品名は各社の登録商品または商標です。

Copyright(c) Cybozu, Inc.