

[第18回情報システム学会シンポジウム]

## 情報共有システムが作り出す新しい組織

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

青野 慶久 氏

この記事は、第18回情報システム学会シンポジウム（2025年5月24日）にける浦昭二受賞記念講演の口述内容をまとめたものです。

### 1. 自己紹介と事業概要

僕は今 53 歳です。愛媛県出身で、大阪の大学に行き、パナソニックに行き、今、サイボウズの社長をしています。大阪大学工学部の、まさに情報システム工学科というところを出ているのですが、阪神ファンなので大阪の大学に行きたくて、大阪大学の情報系を調べると、元々は基礎工学部に情報工学科があったのですが、ちょうど僕が受験先を探しているときに情報システム工学科ができました。それで、こちらの方がシステムと付いていてカッコいいぞという高校生の安易な考えで入ったのですけれども、こうして情報システム学会から賞を頂けるのは何かのご縁かと思えます。

会社をつくったのが 28 年前なので、もう随分前です。なかなか苦しみましたが、今成長しており、従業員数が連結で 1300 名、海外にも拠点がだいぶできてきました。

事業としては、情報を共有するシステムをもう 28 年つくり続けています。

サイボウズ Office というスケジュール共有ソフトから始まり、今は kintone といって、文系管理職でも情報システムにちゃんと参加できるというプラットフォームを出しています。見方を変えると、ずっとマイクロソフトと勝負しています。常に僕たちが戦う

相手はマイクロソフトですが、最近では Salesforce や Google もそうです。ほとんど日本の企業はここと勝ったことがなくて、むしろぼこぼこにやられながら来ていると思うのですけれども、諦めずに頑張ってきて、何となく自分たちなりの勝ち方が見つかってきましたので、今、何とか海外に向けてやり返すぞという思いでやっています。けれども、今日は狭義の情報システムではなくて、広義の組織のお話をしたいと思います。

### 2. 離職率の上昇

サイボウズは、会社を始めて10年ぐらいたったときに、1個大きな悩みがありました。それは、人が非常に辞めるということです。2005年の離職率が28%でした。当時、100人もいないぐらいだったので、4人に1人は1年後にいないわけです。まあ大変です。採用しないとイケません。抜けた分を埋めるだけでも必死です。採用広告をいっぱい出さないといけないし、お金もかかります。申し込みが来たら、今度は全部履歴書を見て面接をしないとイケません。面接には非常に時間を取られます。このくそ忙しいのにいっぱい面接をしないとイケないのです。面接をして採用すると、今度は

教育をしないといけません。それで半年ぐらいたって、ようやく戦力になってきたと思ったら、また辞めていく。

これは明らかにシステムとして非効率だということで、「そうだ、辞めさせないようにしよう」と考えたのです。辞めそうな人は大体、社内を見渡したら分かるのです。背中から、「うわ、こいつ辞めるな」みたいな変な負のオーラが出始めます。そういう人を見付けると、「おまえ、最近元気がないな。次の給与査定で少し給料を上げてあげてもいいよ」ということを言えば間違いなく残るだろうと思っていたのですが、何とこれが全く効かず、連戦連敗でした。

そこで理解するわけです。僕は何か理解していない、辞めていくというモデルについてよく理解できていない。しょうがないので、辞めていく人に「ごめん、なぜ辞めるのか教えて」と聞くのです。最初は本当のことなんか言ってくれないのですが、しつこく聞いていたら、「いや、実は上司と相性が悪くて」などと言うわけです。「そんなの先に言ってよ」と。上司と相性が悪ければ、人事異動すればよかっただけのことです。辞めるのが決まってから言われても遅いのです。あるいは、「サイボウズは今、大阪と東京にしかオフィスがないでしょう。僕は実家が九州なんです。そろそろ両親のことも心配だから、九州の会社に転職したいんです」と言うのです。「それ、先に言ってよ」。聞いていればそのタイミングで九州営業所を出すことなども考えられたのですが、決まってから言われても遅いのです。こうして、先に聞き出さなくては負けたということを理解するわけです。

### 3. 「100人100通り」のマッチング： 働き方の多様化へのチャレンジ

そこで、「100人100通り」という考え方をつくりました。もう今やサイボウズの代名詞になっています。ここからは、この会社は個別対応をするということです。だから「こんなわがままは聞いてくれないかな」と思っても、もちろん全部やれるとは言わないけれども、できるところからやっていくから諦める前に言ってくれとあって、先に聞き出そうというのが僕の作戦でした。

そうしたら、出るわ出るわ、もうわがままのオンパレードです。まず、残業したくないという人が現れました。ITベンチャーに入ってきて残業したくないとは何しに来たのだという話ですが、しょうがないので残業したくない人はせずに済む選択肢を用意しました。もちろん残業したい人もいっぱいいますから、そこは奪いません。

すると今度は、短時間勤務をしたい、週3日しか働きたくない、在宅勤務をしたいという人が出てきたのです。在宅勤務は最初、働くお母さんから話が来ました。「青野さん、わが家は家事育児が大変なので、週1回、在宅勤務させてくれませんか」。そこから、週1回、どんな理由があっても在宅勤務ができるようにしました。もちろん、会社に来たい人は来たらいいけれども、週1回は全員在宅勤務ができるという権利を与えました。

次に来たのが、「青野さん、僕、入社したくないんですけど」。入社しておいて入社したくないとは働く気があるのかと思いましたが、話を聞いていたら、家が遠くて満員電車で体力が結構削られる、それがなかった

らもっと働けるというのです。そこで、完全在宅勤務制度もつくりました。これはコロナの前からやっています。コロナの前は出勤率が7割ぐらいだったのですが、今はもう2割に行きません。

それ以外にも、育児休業が短いと言われて、どれだけだったらいいいのかと聞いたら、「まあ、小学校に上がるぐらいまでですかね」と言われたので、6年取れるようにしました。また、子どもが熱を出したら保育園が預かってくれないので、子連れで来て会議室で遊ばせておいていいという子連れ出勤ルールもつくりました。さらに、副業をやらせろという人が出てきました。「は？ サイボウズでちゃんと一人前に働けないやつが何が副業だ」と思いながらも、それを言い返したら辞めそうなので、認めました。そうしたら、面白いことが起きました。副業先でサイボウズ製品を使っていないと効率が悪いとあって、サイボウズ製品を売ってくる人が出てきたのです。僕もモードチェンジです。「おまえら、みんな副業に行け」。いろいろなことが起きて本当に面倒くさいのですけれども、一個一個対応していきました。

このようにして人事制度を、変えたというよりは増やしていった感じです。いろいろなわがままに応えられる受け皿をつくっていったという感じでしょうか。これが今も増えたり減ったり統合されたり、なまもののように動いているというのが今のサイボウズです。

それをやってきて何が起きたかというところ、離職率が分かりやすく下がりました。28%だった離職率が、この10年ぐらいは5%前後です。IT業界で5%の離職率はすごく低いです。1回採用したら20年は働くと思

ると、これは効率がいいです。ただ問題は、果たしてこんなにわがままを聞いていて会社は回るのかということです。最近は職種も選べるようになっていまして、例えば営業で採用しても、「青野さん、僕、技術に目覚めたのでSEをやってみていいですか」と言うと、SE部門が「いいよ」と言えば、その瞬間に異動確定なのです。

これを見ると、人気のない部門はばんばん抜けていくので大変です。会社は回るのかと思っていたのですけれども、結果、売上が不思議と伸びています。これは、わがままを聞いたら売上が上がりましたという簡単なことではなくて、実は2008年から2012～2013年ぐらいまでの間にビジネスモデルの転換がありました。離職率が落ち始めてよかったと思っていた2008年ごろにリーマンショックが起きて、ソフトウェアの保守ライセンスを切られるという憂き目に遭いました。大変だったのですけれども、さらに悲劇が起こります。何が起きたかというところ、イノベーションです。

それまでの僕たちのグループウェアは、パッケージのソフトをCD-ROMに焼いてお客さんに渡すというのが仕事で、運用はお客さん側でやってもらっていました。ところが、このグループウェア事業にGoogleが参入してきて、Gmailを持って企業に売り始めたのです。彼らのモデルはクラウドです。「お客さん、サーバーとか買わなくていいですよ。ソフトウェアの運用からデータベースのバックアップ、バージョンアップも全部こちらが見ますので」というビジネスモデルが出てきたので、僕たちは一瞬にして古い会社になってしまいました。しかも彼らのあのブランド力、技術力、低価格

です。「こんなもの勝てるか」というのが、2008年に起こったことです。

ところが僕たちは、売上が上がらないけれども、なぜか離職率がさらに下がっていくわけです。「みんな、分かってる？ 利益が減ってるよ、この会社。泥船だよ」と。でも、その職場が好きなのでしょうね。職場が楽しくて、なくなると嫌なので、アイデアを出すわけです。「青野さん、僕らもクラウドに行きましょうよ。Googleを調査していたら、何となくやり方が分かってきました。僕らも作れると思います」と、サイボウズのグループウェアのクラウド版を2、3年がかりで作りました。さらに kintone という新しいプロダクトをリリースすることができました。クラウドのビジネスモデルがいいのは、サブスクリプションとあって、お客さんが使っていて解約しない限り、どんどん売上が積み上がって行って絶対減らないということです。ですから、今、売上が読みやすくなっています。

ここはどう振り返るかなのですが、僕の感覚からすると、やはり従業員がモチベーション高く働いている状態は非常に有効です。ピンチのときにアイデアを出してくれるし、チャレンジもしてくれます。そうするとピンチを脱する確率が上がり、うまくいくと次のヒット作が出せるようにもなります。それを間近で見せてもらいました。

#### 4. 外部から高評価を獲得

面白いのは、実は顧客満足度調査でも、去年はグループウェアと kintone、ダブルで1位です。パートナー満足度もダブルで1位です。マイクロソフトや Google や Salesforce には申し訳ないけれども僕たちの方が、お

客さんは満足しているし、パートナーも満足しているし、もっと言うと従業員も満足していて、業績も上がっています。すごいバランスです。コールセンターも、電話をかけると非常に感じのいい対応をしてくれて、最高の評価です。なぜこんなことが起きるかということ、みんな仕事を楽しんでいるからです。お客さんのために、パートナーのために。そんな気持ちで働いていたら、当たり前ですけども、数字は上がってくるのです。

去年、日経新聞で、プラチナ企業ランキングというものがありました。それは何かというと、最近、残業を減らして働きやすさを追求する会社が多いけれども、働きがいも失っている会社もある。だから、働きやすさと働きがいの両方のスコアが高い会社はないかということの日経新聞が調査したのです。それが、上場企業2300社の中で、何とサイボウズが1位でした。こういう不思議なことも起きています。システムとしてバランスが取れるということが分かってきました。

#### 5. 「チームの生産性」と「メンバーの幸福」の両立要件

成功のポイントとしては、制度・ツール・風土(文化)の三つを挙げます。単に人事制度をつくっただけでは、残念ながら機能しません。在宅勤務制度をつくったら在宅勤務するのかということ、家にパソコンがないと無理ですし、セキュリティが整っていないと怖くて働かせられません。もっと大事なのは風土(文化)です。在宅勤務をしても上司から詰められないということです。在宅勤務をするから昇進させるのはやめよう

というのでは、結局やらなくなります。制度・ツール・風土（文化）の三つを同時に変えて、同時に維持し続けることが、バランスの取れた会社のつくり方だと思っています。

ツールは、ビデオ会議などを入れてもなかなかそれだけでは足りないと思ったので、kintone みたいなものを作って、会社の中のほぼ全ての業務をこのクラウドで共有できるようにしました。そうすると、お互いの組織で何をやっているのかが見えるようになって、組織間の連携が付きやすくなりました。

今のサイボウズは、会社の中にもう 1 個インターネットがある感じです。この kintone を見ていると、「今のあそこの部署の A 君は何の仕事に取り組んでるな」と、すぐ分かります。検索したらいろいろ出てきます。まさに情報格差のない組織になってきました。

ただ、こんなツールは買えばいいわけです。一番面倒くさいのは風土をどう変えるかということです。これは僕の悩みでした。

## 6. わがままをチーム力に変える、五つの風土（文化）

僕みたいに「おまえら、黙って働け」と思っているような昭和な人間が、どうやってこのわがままな人たちが協力し合って成果を出せる会社にするのか、そのときに必要な風土とは何なのか。これが、僕の探求してきたテーマでした。シンプルに言うと、今の僕の結論は次の五つです。

まず、「理想への共感」です。みんなわがままなのだけれども、最終目標は共有して、みんなが共感しておく。午前中しか働かない人もいるし、会社に来ない人もいるけれ

ども、サイボウズで働く人は全員が、いいグループウェアを作って世界中に広げるぞ、マイクロソフトに勝つぞという気持ちを持つ。これは絶対条件で、ここだけはブレさせるな、それを思えない人は出ていけということです。

それがもし共感できるのであれば、いろいろな人がいてもいいではないかというのが、「多様な個性の重視」です。横の席の人が会社に来なくても心配するな、あいつは家でやっている、それはそれであいつの個性だという考え方です。ただ、そのときに、会社に来る人と来ない人で信頼関係が崩れる可能性があるわけです。そこをつくるのが「公明正大」という考え方です。言い換えると、絶対にウソをつくなということです。家で仕事をしているのか、していないのか。今日は仕事をしますと言ったら必ずやれ、もしやると言ってやっていなかったら、もうおまえはサイボウズにはいられない、反省文を 100 枚書けということです。

次が、「自主自律」です。わがままを主張してもいい組織において、わがままを主張できるようになってくださいという、その風土をつくる必要あるのです。働く時間や場所が選べるようになったときに、ある従業員が「青野さん、僕は一体、明日はどこで何時から働けばいいですか」と言ってきました。そんなこと知るか、自分で考えろ、自分で選んで、自分で責任を取れというわけです。でも、意外と日本人は鍛えられていないのです。日本人は、言われたことは守れます。「何時にここに来なさい」と言われるとできるのですけれども、選んでくださいと言われた瞬間に、「え？ え？ 言ってください」と固まるのです。それを、自分で考え

て、自分で答えを出して、自分で責任を取れるような人にしていかないと、この組織ではむしろ不幸になります。ですので、ここをトレーニングしていく必要があります。それが自主自律という考え方なのです。

あとは、「対話と議論」です。わがままな人がちゃんと対話できるような文化をつくと、それで何となく回るだろうというのが今の僕の実験になります。

といっても、「ウソをつくな」と口で言うのは簡単です。しかし、ウソをつくなと言って、ウソをつかないほど甘くないわけです。内田先生のお話にあった「性弱説」です。これを、いかに本当にウソをつかせないようにするかということです。

## 7. 「公明正大」のスローガン

いろいろ考えて、スローガンを1個つくりました。「アホはいいけど、ウソは駄目」。分かりやすいでしょう。優先順位として、ウソの方がまずいのだ、アホは大丈夫なのだという考え方です。でも、人間は逆だと思っから、アホを隠すためにウソを言うってしまうのです。

事例を示すと、例えば朝寝坊をして重要な会議をすっ飛ばしたときに、「すみません、ちょっと昨日飲みすぎて」と正直に言ってくれということを繰り返し伝えていきます。今、社内の kintone には毎朝、寝坊報告が挙がってきます。例えば、「寝坊したので遅れて出社します」。三つ目がひどくて、「がつつ寝坊してびっくりしました」、11時22分です。寝過ぎだろうと思うのですが、これはアホけれどもウソは言っていないので、受け取った周囲の人は、まず「正直に言ってくれてありがとう」という会話からスター

トしようということです。これを詰めた瞬間に、ウソについて隠さないといけなくなります。そちらの方が文化的に危ないのです。ですので、僕も時々検索して見るといらっとしますが、ちゃんと寝坊報告が挙がってきているということは、OK ということなのです。これが出なくなった方が危ないということです。

## 8. 「自主自律」のためのキーワード

もう一つ、主体性を引き出すための「質問責任」という言葉を作りました。言い換えると、サイボウズでは主張しない人が悪いということです。気付いたことがあったら聞け、聞かなくせに陰で愚痴る方が卑怯者だと定義したのです。

そうすると、本当にみんな言いたいことを言います。例えば営業の人が出先のコーヒーショップで仕事をするとき、コーヒー代を出せと言うわけです。僕からしたら「はあ？ おまえがコーヒーを飲んでいるのだから自分で出せよ」と思いますけれども、「青野さん、落ち着いてください。僕は空き時間を有効に使って、サイボウズのソフトを少しでも多くのお客さまに届けているんです。コーヒー代はとてもいい投資です」と言ってきて、何とこの制度ができてしまったのです。

もう一つが、「説明責任」です。相手が誰であってもきちんと質問責任を果たさないと言っていたら、僕のTwitterに文句をつけてくる人が出てきました。これは何回も炎上していたのですけれども、当時の岸田総理が、産休中の女性に学び直しの機会を与えるというピント外れな施策を打ち出しました。自分の睡眠を削りながら働いて

いる人、育児をしている人が産休中にリスクリングできるか、アホかと思って、僕もツッコミを入れてやろうと思ったのです。昔だったら「ボケ！」とツッコんでいたのですけれども、社員に怒られたので、少し皮肉を効かせて、「赤ちゃんを育てるのは、普通の仕事よりはるかに大変。子育てをしなかった政治家が言いそうなことですね」とウィットに富んだやつを投稿したら、1万回以上リツイートされ、520万回再生されました。これが数日後に新聞とテレビに出まして、岸田総理が弁明することになりました。僕は「うおー」ですが、これが社員は嫌だったらしいのです。

そして「第2弾 社長のTwitterに物申す会」が開かれました。参加者が101名です。100対1で90分間詰められるというので、心理的安全性は僕にはないのかと思うのですが、こういうことが起きています。でも、これも、おかしいと思ったら聞こうという「自主自律の文化がきちんと浸透していることの証でもあるわけです。逆に僕のところに厳しい言葉が来なくなった方が文化的には危ないと思っています。

## 9. 世界で発生する「新しい組織」

こんな変な組織をつくってきたのですけれども、『ティール組織』という本に実は同じようなことが書いてあってびっくりしました。今、世界でこういうわがままを受け入れる組織が増えているという話です。

日本のいわゆるヒエラルキー組織よりも、今の欧米の合理的なイノベーションを生み出す組織よりも、ティール組織という変な組織が新しく増えてきているということです。

ティール組織の本に書いてあって非常に面白いのが、このティール組織みたいになっている会社は情報共有が徹底されているということです。もう社内に秘密はないという発想で組織をつくっていくのだそうです。まさに僕らと同じです。言い換えると、全ての人が同じ情報に同時に接することは、インターネットの技術がないと絶対にできません。ですので、このティール型の組織みたいなものが、これからも技術的にすぐつくりやすくなっていくのだろーと思えます。以上で終わります。ありがとうございました。

(文責:編集委員会)