

サイバーエージェントの事例

パーパス&エンゲージメント/キャリア観

曾山哲人（そやまてつひと）



- 1974 横浜出身。高校ではダンス甲子園全国3位
- 1994 上智大学 文学部英文学科・ラクロス部
- 1998 伊勢丹入社。紳士服&ネット通販担当
- 1999 サイバーエージェント入社（20名）
- 2004 インターネット広告事業 営業統括
- 2005 人事本部長
- 現在 常務執行役員 CHO



ビジネス系YouTuber「人事部長ソヤマン」
←チャンネル登録



【転職者必見】中途で活躍する人がやっている「すごい習慣」

4812 回視聴・1 か月前



【新R25コラボ】サイバーエージェント流・チームが勝手に成果を出す「目標設定の極...

4613 回視聴・3 か月前



【ベンチャー社長必見】ビジョンやバリューの浸透はどうすればいい?【クラブピラテ...

4277 回視聴・3 か月前



【ベンチャー社長必見】急成長企業の人事制度づくり。何からはじめればいいのか?【クラ...

3923 回視聴・3 か月前



【上手に先輩の力を借りる方法】年上の経験者と良いチームをつくるには?

1210 回視聴・3 か月前



後輩と、めちゃくちゃ仲良くなる方法。

1601 回視聴・5 か月前



最先端のオンラインイベントを体験してみたい!社員総会や記者会見で使えるCGがスゴ...

1425 回視聴・5 か月前



【マルチタスクを解決】トレーナーとプレイヤーの両立ってどうやるのが一番よい?

2061 回視聴・5 か月前



【社員が役員にダメ出し!】強みと課題を楽しくフィードバックする会議「グロースフ...

2764 回視聴・5 か月前



【組織を動かす方法】チームを巻き込む大きな意思決定、どうやって決めればいいのか?

1772 回視聴・6 か月前



【営業力】お客様と距離を縮める方法は?ソヤマンが営業統括だった時の秘訣を紹介!

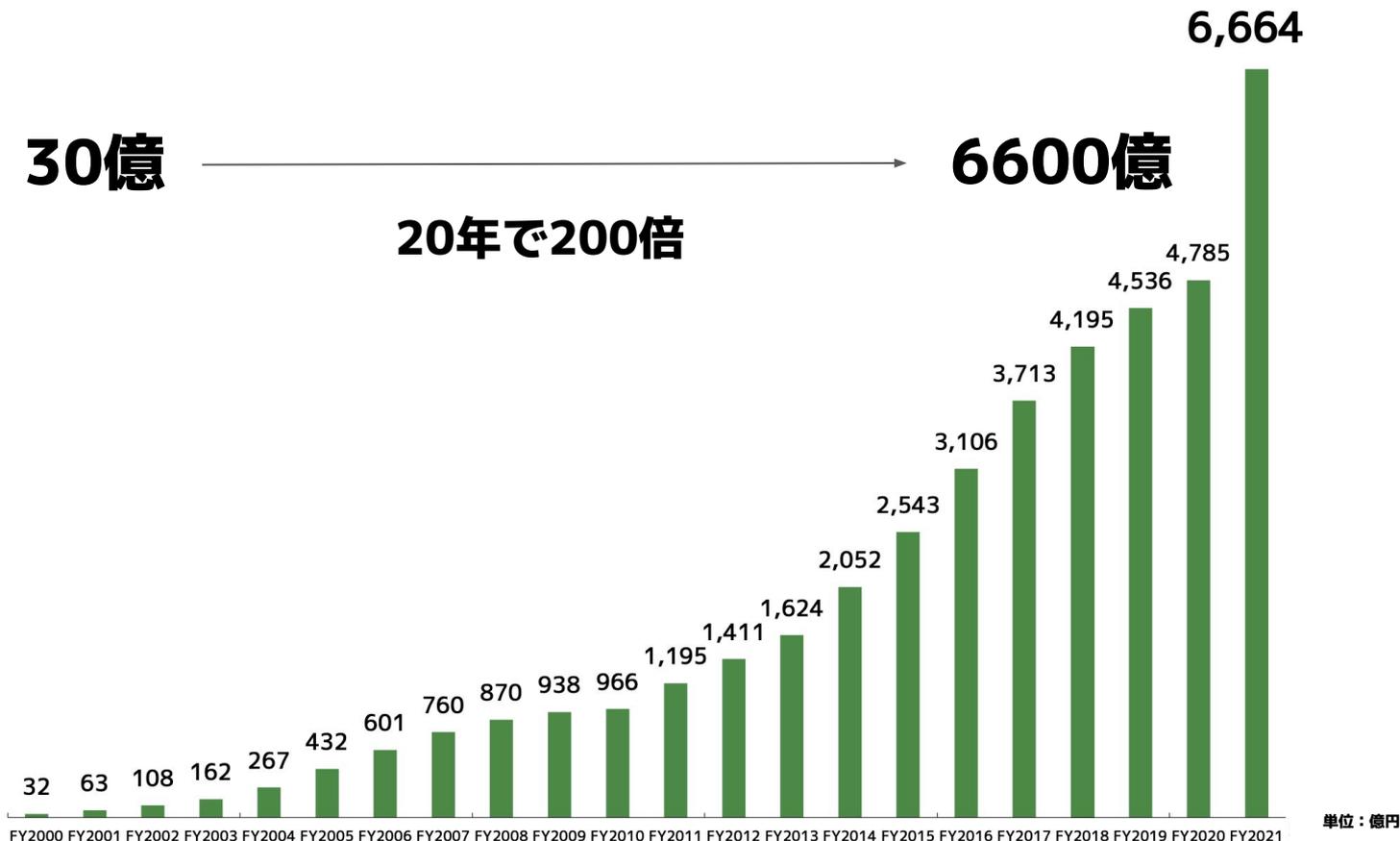
2868 回視聴・6 か月前



【ピボット10回!?!】SmartHR創業者の「起業しくじり」がスゴすぎた

3428 回視聴・6 か月前

サイバーエージェントの変遷



サイバーエージェントの変遷

事業モデルの変化で個人の変化を促す

事業
展開

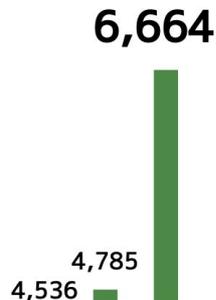
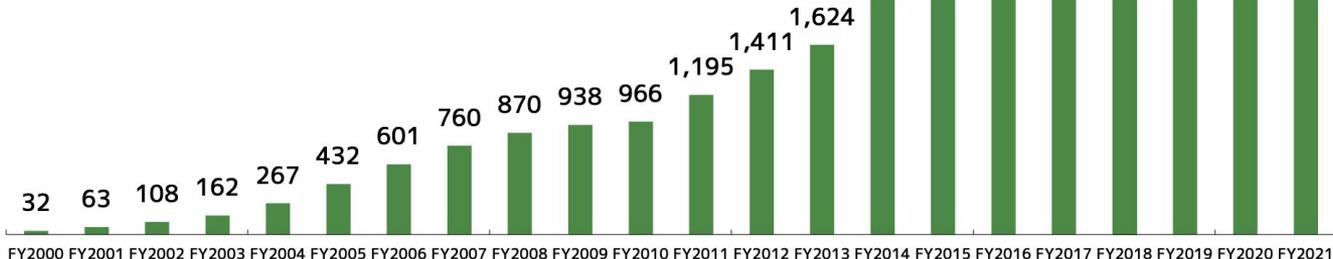
広告
CyberAgent
AD. AGENCY



メディア
Ameba®



単位：億円





FIFA WORLD CUP
Qatar2022



ABEMA®
TV for the Future

OFFICIAL INTERNET
BROADCASTER

FIFA ワールドカップ カタール 2022

アベマで

日本史上初!

全64試合

無料生中継

2度の上方修正を経て、
過去最高の連結業績を更新

売上高 YonY39.3%増

6,664 億円

営業利益 YonY3.1倍

1,043 億円

変化に応じたグループ構成へ

連結子会社数

105 社

設立or取得

6 社

合併or撤退

8 社

役職員数

6,089 名

(男性67% 女性33%)

女性管理職比率

20%^{※1}

「ABEMA」

7,300万

ダウンロード

2021年8月 過去最高WAU

1,825万WAU^{※2}

インターネット広告事業
過去4年を上回る増収率

19.3%

AIプロダクトの顧客導入率^{※3}

80%以上

「ウマ娘 プリティーダービー^{※4}」
2021年2月提供開始し大型ヒット

2021年9月

1,000万
ダウンロード達成

今日のアジェンダ

①事例：パーパスとエンゲージメント

②議論：みなさまでディスカッション

③事例：キャリア観

④議論：みなさまでディスカッション

創業5年間はビジョンが複数あった

不機嫌な職場

なぜ社員同士で協力できないのか

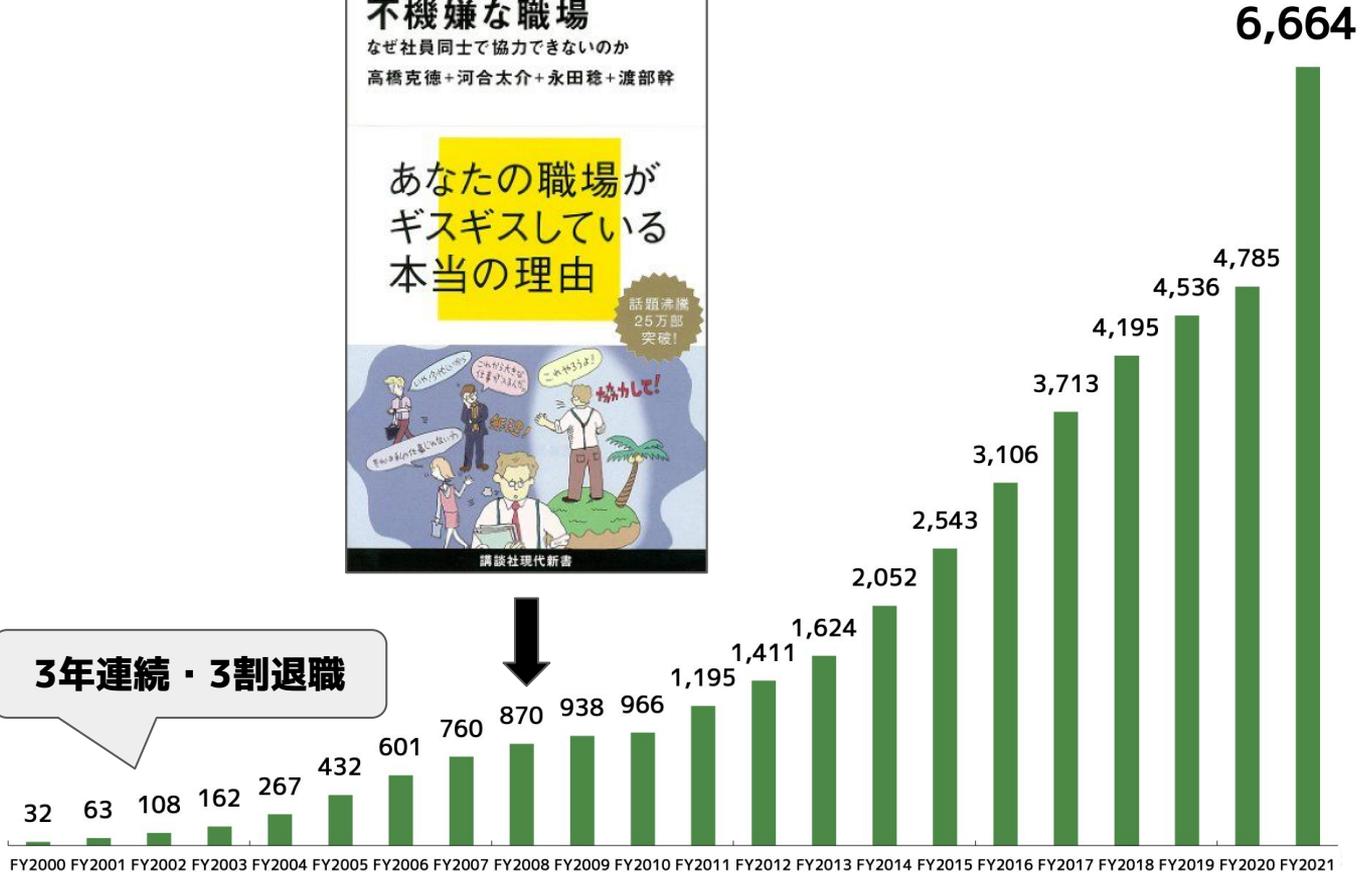
高橋克徳+河合太介+永田稔+渡部幹

あなたの職場が
ギスギスしている
本当の理由

話題沸騰
25万部
突破!



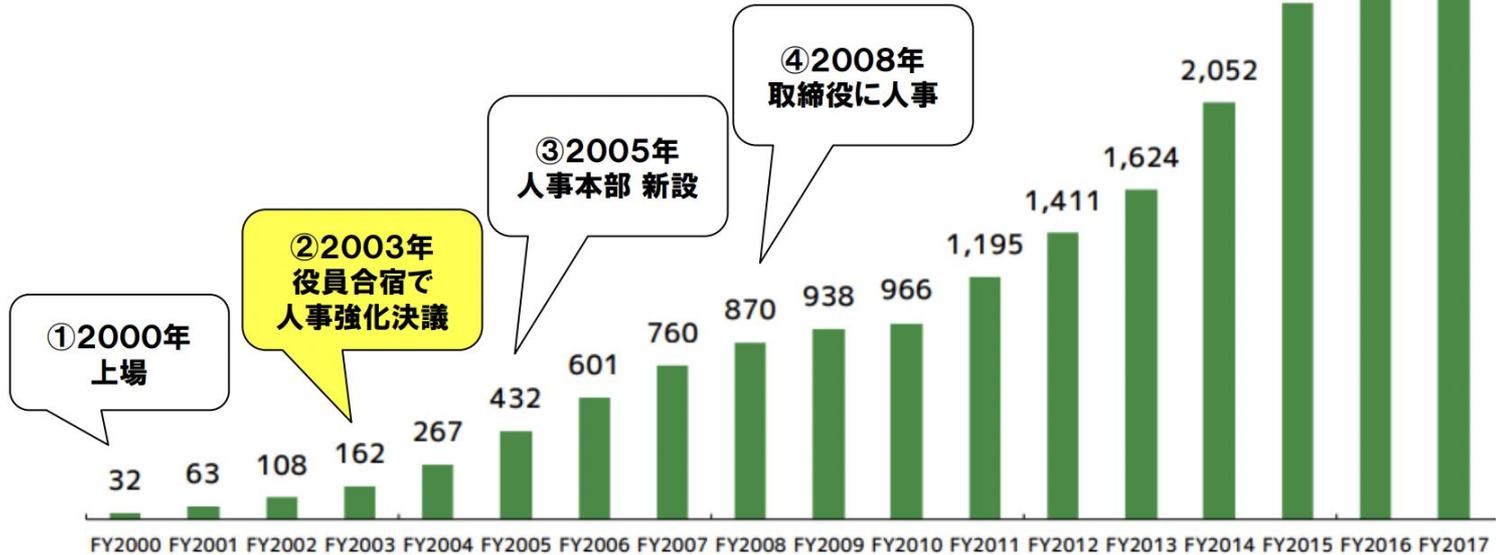
3年連続・3割退職



退職率が
3年連続30%



業績 &
風通しアップ



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

エンゲージメントを上げるポイント

①軸の明文化

②横のつながり

③個人への光

Vision

21世紀を代表する会社を創る

Mission Statement

インターネットという成長産業から軸足はぶらさない。

ただし連動する分野にはどんどん参入していく。

オールウェイズFRESH!

能力の高さより一緒に働きたい人を集める。

採用には全力をつくす。

若手の台頭を喜ぶ組織で、年功序列は禁止。

スケールデメリットは徹底排除。

迷ったら率直に言う。

有能な社員が長期にわたって働き続けられる環境を実現。

法令順守を徹底したモラルの高い会社に。

ライブドア事件を忘れるな。

挑戦した敗者にはセカンドチャンス。

クリエイティブで勝負する。

「チーム・サイバーエージェント」の意識を忘れない。

世界に通用するインターネットサービスを開発し、グローバル企業に

なる。

- 
- ・能力の高さより一緒に働きたい人を集める
 - ・若手の台頭を喜ぶ組織で、年功序列は禁止
 - ・挑戦した敗者にはセカンドチャンス

パーパス

新しい力とインターネットで 日本の閉塞感を打破する

あらゆる産業のデジタルシフトに貢献する

新しい未来のテレビ ABEMA を、いつでもどこでも繋がる社会インフラに

テクノロジーとクリエイティブの融合で世界に挑戦する

年功序列を排除し、21世紀型の日本的経営を体現する

時代の変化に適合し、グローバルカンパニーを目指す

インターネットを通じて日本を元気に

エンゲージメントを上げるポイント

①軸の明文化

②横のつながり

③個人への光

エンゲージメントを上げるポイント

①軸の明文化

②横のつながり

③個人への光

全社表彰（褒めは盛大に）

全社表彰

2022 First Half
CyberAgent AWARDS
授賞式

2022年4月4日(月)開催「CyberAgent AWARDS 授賞式」
アルバム

© 2022.04.06 | 全社表彰

マネジメントの役割とは？

マネジメントの役割

組織の成果を出すこと

マネジメントの役割「組織の成果を出すこと」

- ①やり方はなんでも良い
- ②ただし、永続性が条件
- ③永続性には、感情マネジメントが必須

感情のマネジメントの「考え方」

3つの「e」

①exposure

さらけ出し

②esteem needs

承認欲求

③emotion reward

感情報酬

**エンゲージメントを高めながら
組織変革を加速させる**

組織変革のポイント

①変化の習慣

②経営の率先垂範

③敗者復活の事例

変化の習慣と経営の率先垂範



役員と社員50人が同じ場所で会社の未来を議論する



あした会議

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見つからない
 - ・ 毎回 15 ～ 30 案がその場で決議

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



役職、部署、年次などを超えて未来を考える



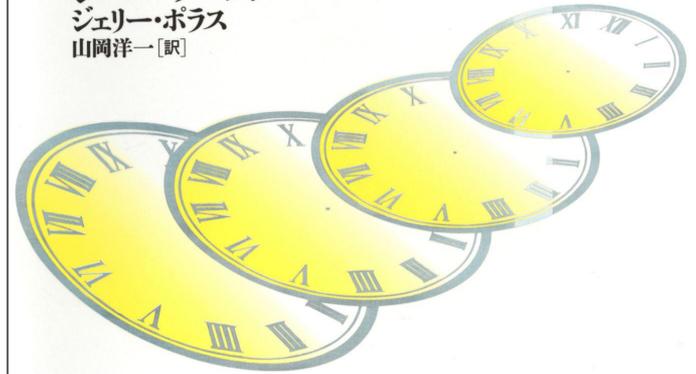
永続する企業の習慣

大量のものを試して、
うまくいったものを残す

ビジョナリー カンパニー

時代を超える生存の原則

ジム・コリンズ
ジェリー・ポラス
山岡洋一[訳]



日経BP社

ディスカッション

① パーパスとエンゲージメント

- ・ 「組織と人の共鳴」 「求心力と内向き」
- ・ みなさまの事例やご経験の共有

② 感想や質問

今日のアジェンダ

- ①事例：パーパスとエンゲージメント
- ②議論：みなさまでディスカッション
- ③事例：キャリア観
- ④議論：みなさまでディスカッション

**社員ひとりの意見を
経営にフィードバック**

GEPPO 全社員による毎月アンケート

GEPPO
GEPPO MONTHLY REPORT

道玄坂 太郎
AXXXXX

2016年7月のGEPPO

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。

ログアウト

- 
- ①毎月3問＋フリコメ
 - ②天気で5段階回答
 - ③上司に見せない

GEPPOを活用する社内ヘッドハンター「キャリアエージェント」

- ①毎月GEPPOの声に全返信
- ②気になる社員に声かけ
- ③役員に改善や異動を提案

- ・ GEPPOと共に2013年開始
- ・ 年間で200人の異動支援



「定性の定量化」推移と比較で全社把握する

サイバーの「晴」比率



- ・ 関係性 **79%** ← 74% 2018
- ・ 目標 **76%** ← 72% 2020/11
- ・ 挑戦 **72%** ← 68% 2020/2
- ・ 貢献 **68%** ← 67% 2020/2
- ・ 業務配分 **64%** ← 54% 2020/7

部署比較や経年推移を
元に傾向を判断する

2021年5月のGEPP0

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 あなたの「成果」や「ミッション」目標は明確ですか。天気でお答えしてください。

任意 その他、何かあればご記入ください。また、あなたのキャリア志向や興味のある事業などがあれば教えてください。キーワードでも構いません。（ポジションオファーさせて頂く事があります）

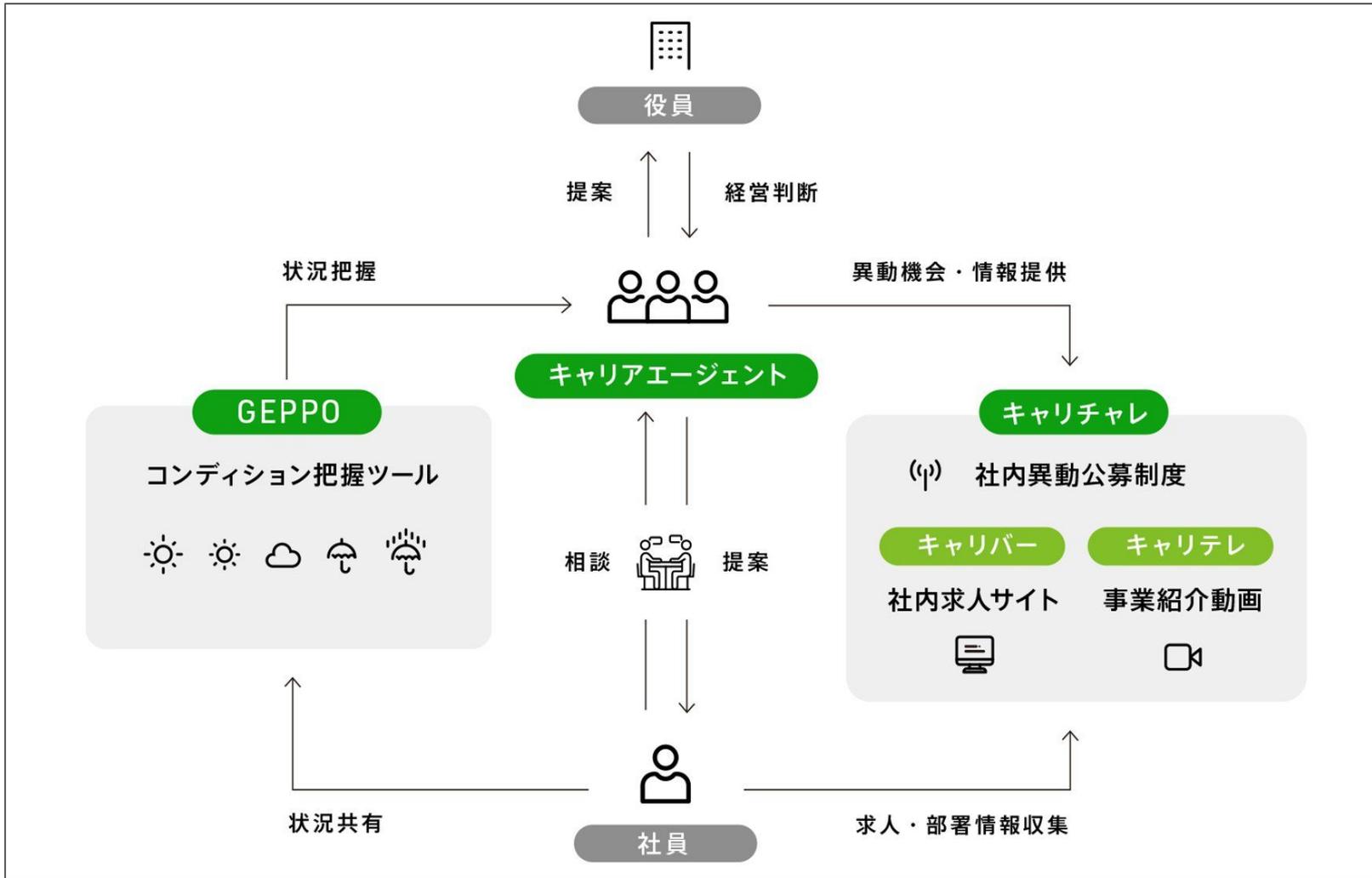
例：広告・ABEMA・AI・データサイエンス・DX（タレント/小売/スポーツ/行政）・ゲーム・企画戦略・宣伝・広報・海外（英語/中国語）・セキュリティ・新規事業・人事…etc

0/1000

87%の社員が「働きがいがある」と答える環境を実現—— CHO曾山が語るエンゲージメントを高める人事施策

2022年5月26日





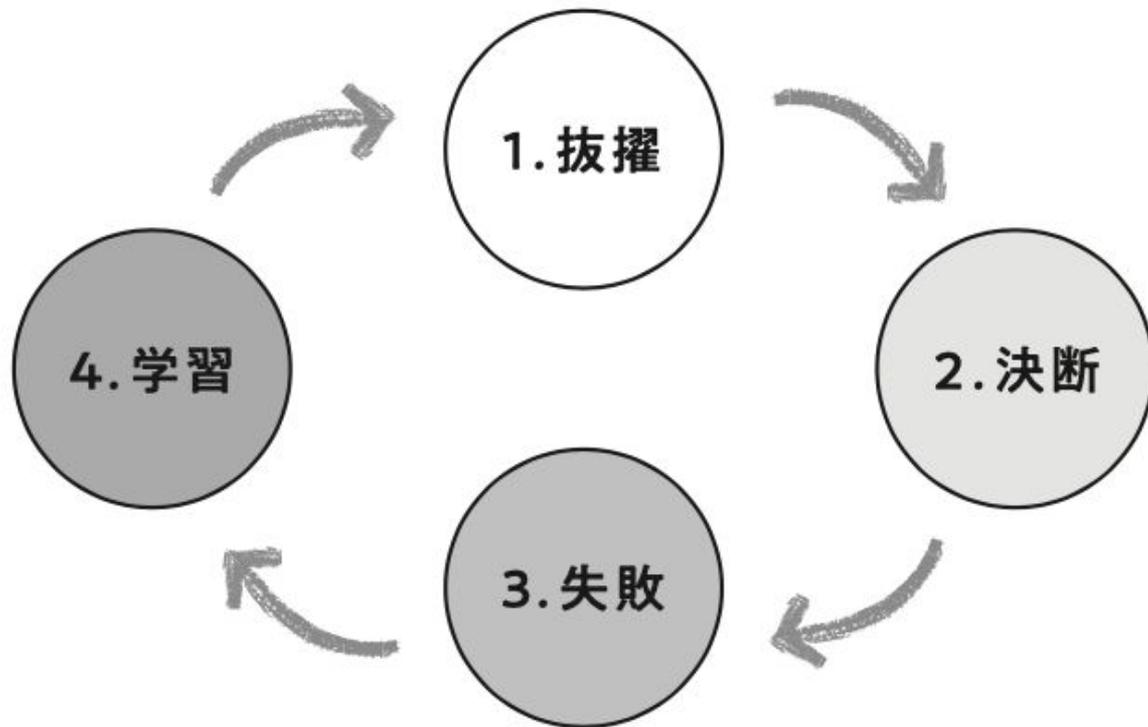
最強の人材育成スキル

抜擢

最強の人材育成スキル「抜擢」

**期待をかけて
任せること**

「自走サイクル」自ら動く人を増やすフレーム



ディスカッション

①キャリア観

- ・「キャリアのオーナーシップ」
- ・「寝た子は起こせ」

②感想や質問

プロダンスチーム「サイバーエージェントレジット」



Dリーグ、応援よろしくお願ひします！