

業績につながる 従業員エンゲージメント

曾山哲人（そやまてつひと）

サイバーエージェント 常務執行役員CHO

- 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





史上初 Dリーグ
完全優勝

REGULAR SEASON
優勝

CHAMPIONSHIP
優勝

3度目の挑戦で悲願達成！応援ありがとうございました！

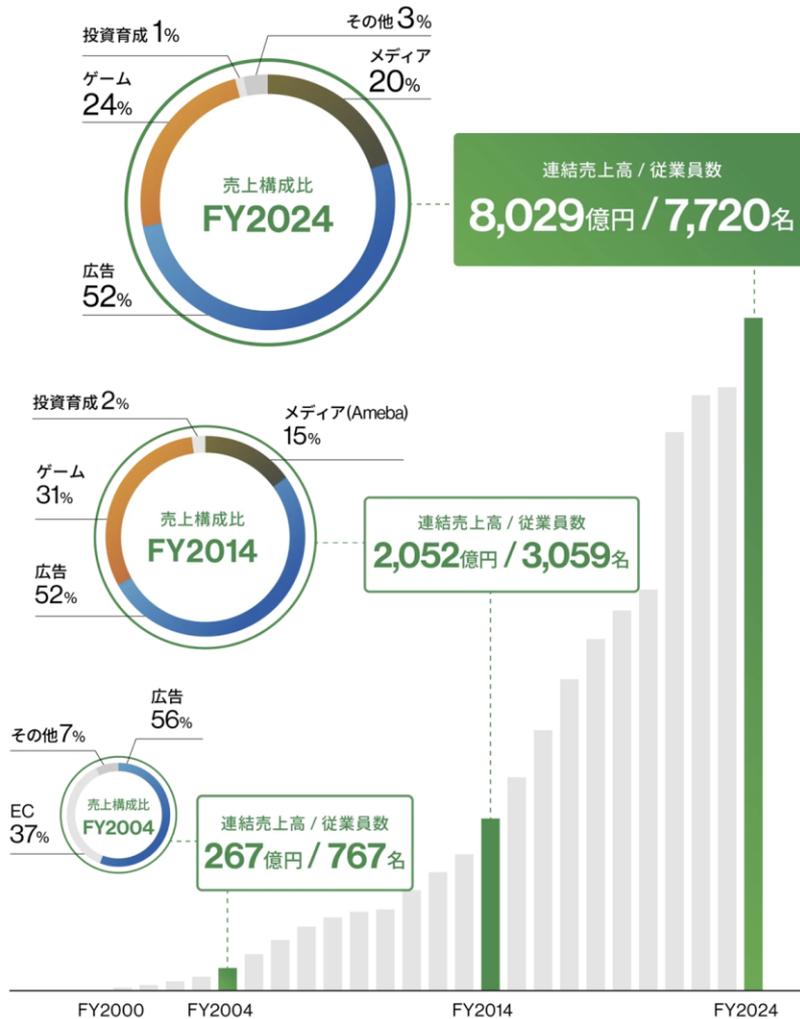
FISHBOY TAKUMI ena BBOY SHOHEI 地獄 KAI→ 1ch ATO AYUNA KANATO Chris Ackey Shoji CHAA AROE うた丸



CyberAgent Legit

Dリーグに所属するプロダンスチーム
「サイバーエージェントレジット」

曾山哲人がオーナー



- ・ 8000億、7700名
- ・ 広告、メディア、ゲーム
- ・ IP事業を強化

アジェンダ

- ① 経営人事のフレームワーク
- ② 活躍人材の見極め方
- ③ 採用ブランド強化のポイント

藤田晋が経営人事で大事にしている要素とは？



①

②

③

④

⑤

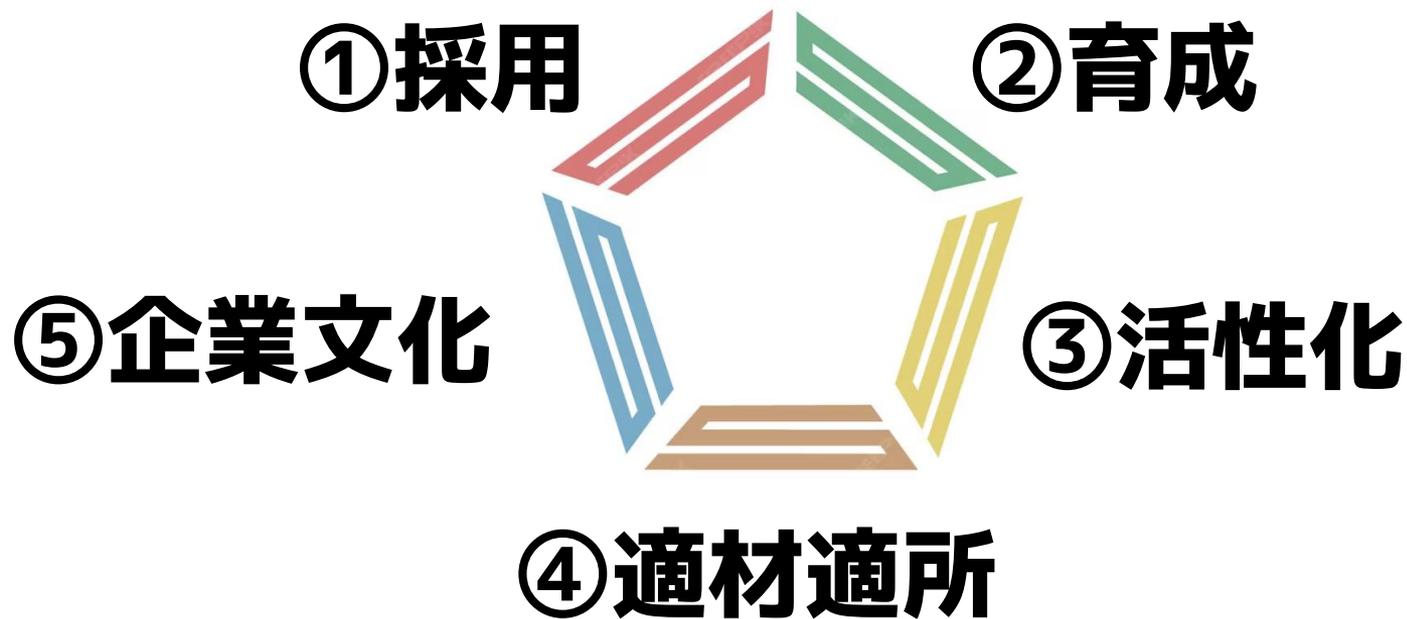
藤田晋が経営人事で大事にしている要素とは？



- ①採用
- ②育成
- ③活性化
- ④適材適所
- ⑤企業文化

経営人事のフレームワーク

HRペンタゴン

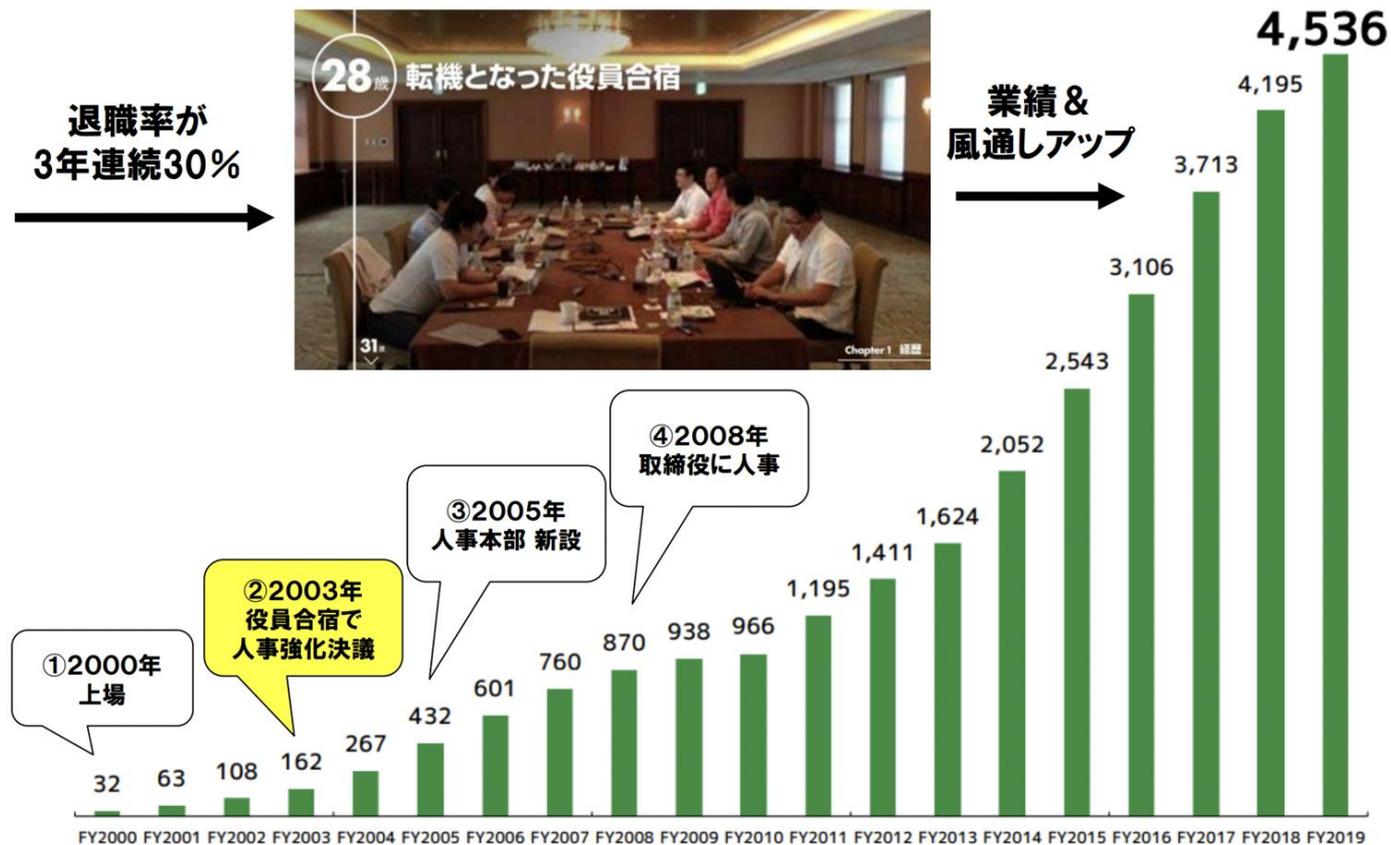


経営陣が人事注力を決議、成長のきっかけに

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

人事戦略が機能するポイント

経営戦略と人事戦略の一貫性

- ・ ビジョンと経営戦略が先**
- ・ 経営戦略に合わせて、どういう人事方針かを考える**
- ・ 足元の施策は「何の課題を解決するのか」が大事**

他社の真似は、一貫性を壊す

ミッションステートメントで人事ポリシーを明言

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

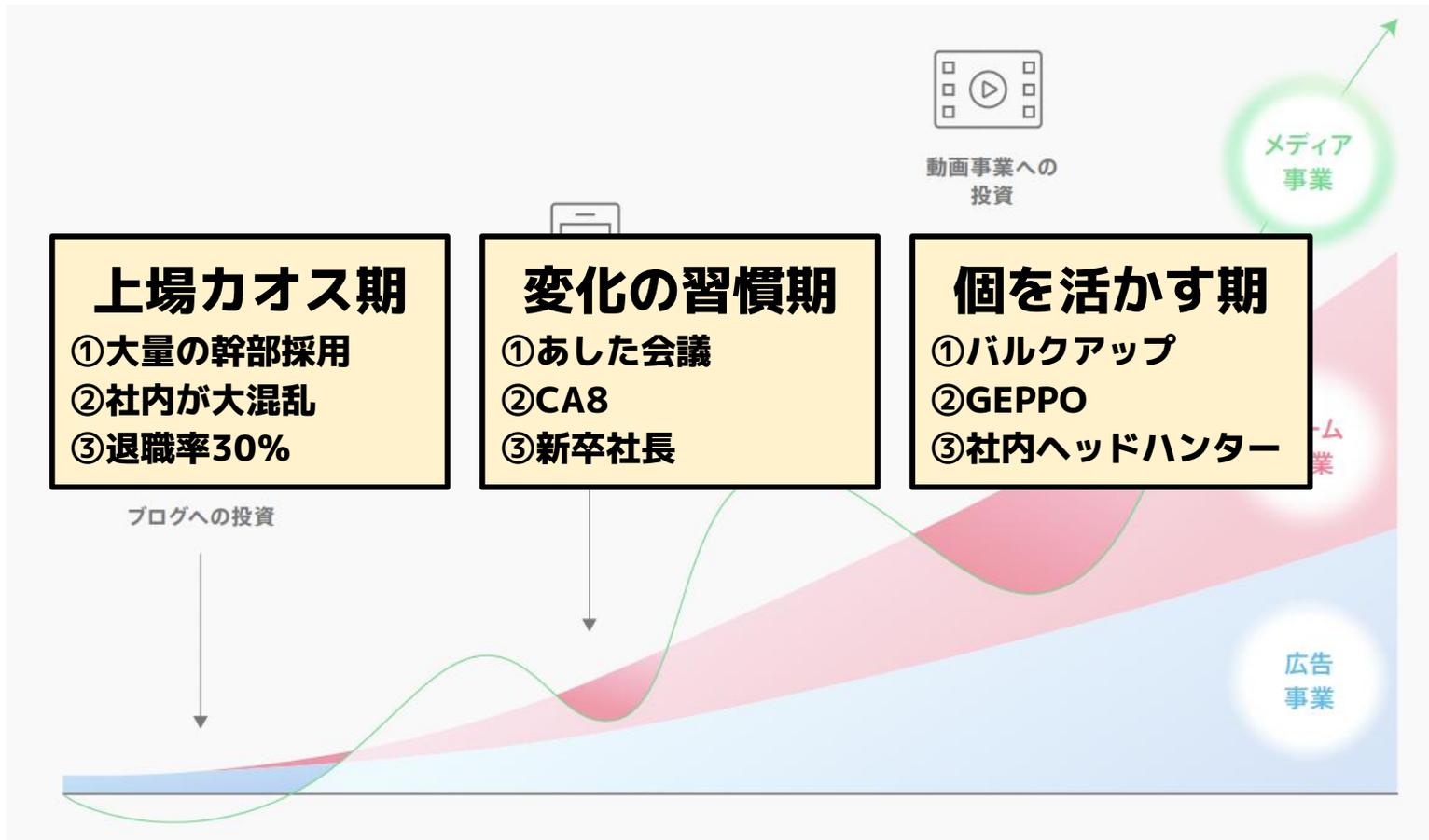
なる。

- ・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を

アジェンダ

- ① 経営人事のフレームワーク
- ② 活躍人材の見極め方
- ③ 採用ブランド強化のポイント

人事の変遷



上場カオス期

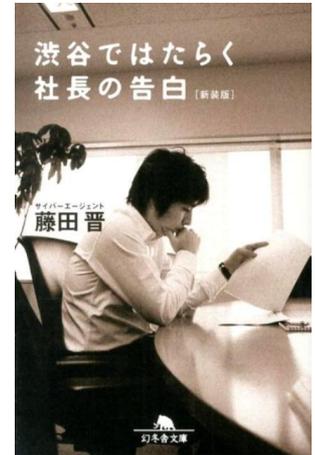
■状況：上場時26名→翌年100名

■取組：経営幹部候補の中途採用

- ・「いろいろな部署や肩書きを作ってポジションを用意」
- ・執行役員、社長室、事業戦略室、経営企画本部など
- ・有名企業から20-30代が転職

■結果：社内が大混乱

- ・ネット知識なし+マネジメント経験なしの先輩社員が急増
- ・有名企業出身者「社長、私は何をすればよろしいでしょうか」
- ・プライドが高い社員同士による派閥争い



活躍する幹部のポイント

①ロイヤリティ

②ラーナビリティ

③エキスパティーズ

貢献意欲

学習能力

専門能力

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



GEPP0 全社員による毎月アンケート

GEPP0
GEPP0 MONTHLY REPORT

道玄坂 太郎
AXXXXX

2016年7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 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+フリコメ
- ②天気で5段階回答
- ③上司に見せない

「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

2021年5月のGEPPQ

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いただきます）

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

意思表明を支援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



アジェンダ

- ① 経営人事のフレームワーク
- ② 活躍人材の見極め方
- ③ 採用ブランド強化のポイント

採用ブランドで最も大切なこと

期待値コントロール

- ・ 卑下しない（強みの言語化）**
- ・ 盛りすぎない（ギャップゼロ）**

採用ブランドづくりで大事なポイント

①合う人採用

社員がメディアになる

②セリフメソッド

言われたいセリフを決める

③言葉の開発

記憶に残る言葉を使う

合う人採用

- ①違和感があったら採用しない
- ②採用ミスを面接基準に反映
- ③活躍人材の傾向を常に議論

セリフメソッド

ターゲットのセリフを目標にする

- ・ 短いセリフであること
- ・ 社内に事例が複数あること
- ・ 他社に優位性があること

「若いうちから挑戦できる」「先輩が目標を持っている」

言葉の開発の方法

- ①社員に会社の良い点を聞く
- ②他社が言えないことを探す
- ③響く言葉の案を書き出す
- ④検索する

サイバーエージェントの言葉の開発例

「決断経験」

「新卒社長」

「閉塞感の打破」

「決断経験」「新卒社長」の検索結果

決断経験

画像 動画 ニュース ショッピング 書籍 地図 フライト ファイナンス

約 22,300,000 件 (0.18 秒)

HR NOTE
https://hmote.jp › contents › b-contents-composition-a...
【麻野×曾山×決断力】リーダー育成にはとにかく「決断経験」が...
2023/10/06 — なぜ決断することが重要なのか、どのような決断が人を成長させるのか、お二人はどのような決断をされてきたのかなど、ご自身の体験談も交えてお話されて...
あまり語られてこなかった「決断...」リーダーを育てるためには「とに...

ログミーBiz
https://logmi.jp › business › articles
自分の市場価値を上げるのは、「決断経験」の質と量 曾山哲人...
2022/02/28 — あと、研修よりも大事なことは「決断経験」であり、そのために会社ができることは「機会の提供」なんです。機会を提供して、できる限り配置する。例えば...

Re就活
https://lab.re-katsu.jp › special › detail
決断経験を積ませ、若手社員の能力を開花させる。サイバー...
2022/12/14 — 決断経験を積ませ、若手社員の能力を開花させる。サイバーエージェントの成長を支える「YMCA」に迫る・新規事業の立ち上げや経営を担いたい。・優秀な...

ダイヤモンド・オンライン
https://diamond.jp › ... › 突き抜けるまで問い続ける
サイバー流人材育成術！「決断経験」の数を増やして若手...
2021/12/20 — 複数ある選択肢の中から決める時、それを自分の意思で決めたのかどうかは、非常に大きいんです。誰かに言われてやるのととは、全然経験値が変わってきます...

新卒社長

画像 ニュース ショッピング 動画 書籍 地図 フライト ファイナンス

約 32,100,000 件 (0.28 秒)

fastgrow.jp
https://www.fastgrow.jp › articles › ca-new-graduate
新卒1年目で起業！？サイバーエージェント名物"新卒社長"...
1. 飯塚 勇太. 1990年3月神奈川県生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。内定者時代に、サイバーエージェントの内定者4人で写真SNSアプリ「my365」を開発・リリースし、3カ月...

日経ビジネス電子版
https://business.nikkei.com › atcl › report
サイバー、“生存率50%”の登竜門「新卒社長」
2018/07/13 — 「新卒社長」とは、入社数年目までの社員を子会社の社長に登用する「拔擢人事」。社員数が500人程度になった2003年に初めて新卒入社の社員に子会社の社長...

CyberAgent, Inc.
https://www.cyberagent.co.jp › CyberAgent Way
スタートダッシュで遅れた新卒が社長に抜擢されるまでの10年史。
2019/02/25 — 入社10年目の社員がどのようなキャリアを築いてきたのか。「新卒時代誰よりもスタートが遅れた」という当社子会社、株式会社CyberACEの代表を務める...

Wantedly
https://www.wantedly.com › ... › ストーリー一覧
サイバーエージェント 新卒社長に聞いた一パイブル本3選！
2023/09/15 — サイバーエージェント 新卒社長に聞いた一パイブル本3選！・『超訳 孫子の兵法』 守屋洋／著・『ONE PIECE』 尾田栄一郎／著・『熔ける 大王製紙前会長...

