企業名

日本マイクロソフト株式会社

情報通信業

大企業

在宅勤務を含むワークスタイル変革によって生産性向上を実現

Point

- ▶ 2003年から10年以上の取り組みにも関わらず欧米に比べ日本で遅れていた女性活用
- ▶ 2011年の本社移転を機に、フリーアドレス制を導入
- ▶ 在宅勤務を支える「仕組み（制度・文化・インフラ）」の導入
- ▶ 東日本大震災時に全社的な在宅勤務を経験、翌年から「テレワークの日」を設定
- ▶ 女性定着率も育児休業取得者も増大
- ▶ ワークスタイル変革ノウハウやサービスを企業や自治体に提供

マイクロソフトのミッションと価値観

Mission

世界中のすべての人々とビジネスの持つ可能性を最大限に引き出すための支援をすること

6つの価値観

Integrity and Honesty—誠実で正直であること

Open and Respectful—オープンで、相手に敬意を表すること

Big Challenges—大きな課題に対しても果敢に挑戦し、最後までやり抜くこと

Passion—お客様、パートナー様、技術に対する情熱をもつこと

Accountable—自らの言葉とコミットメントに責任を持って何事にも取り組むこと

Self - Critical—自分に厳しく、自らの向上に努めること

Data

◎企業概要

会社設立年	1986年	資本金	499百万円
本社所在地	東京都港区港南2丁目16番3号 品川グランドセントラルタワー		
事業概要	コンピュータソフトウェアおよびクラウドサービス、デバイスの営業・マーケティング		
売上高	日本法人非公開。米国本社 7,784,900百万円 (2013年6月決算、1\$=100円換算)		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	2,236名（うち非正規10名）
属性ごとの人数等	非公開
正規従業員の平均勤続年数	平均勤続年数 7.9年（男性 8.39年、女性 5.9年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

欧米に比べ日本で遅れていた女性活用

マイクロソフト社は、WindowsOS や Office を開発・販売する世界最大のソフトウェア企業である。日本マイクロソフトはマイクロソフト社の日本法人として1986年に設立された。現在の社員数は2,236名である。

同社はグローバル企業であり、大企業から中小企業、また一般消費者まであらゆる顧客に対応するため、アメリカ本社はもちろんヨーロッパの現地法人でもダイバーシティは進んでいるが日本やアジアでは遅れていた。ダイバーシティの対象にはジェンダーや障がい、国籍などがあるが、日本で特に遅れていたのは女性活用である。米本社からも、欧米に比べ低い女性活用を高められるのではないかと示唆があった。

2008年に社長に就任した樋口泰行氏も、ダイバーシティが遅れた状況は企業の創造性・生産性、社内活性化に悪影響があると認識し、生産性向上のための社員全体のワークスタイル（働き方）の改革とともに、女性の活用を含めたダイバーシティ推進の取り組みをトップダウンで取り組むこととした。2011年2月には「日本に根付き、信頼される会社になる」という思いから、「マイクロソフト株式会社」から「日本マイクロソフト株式会社」への社名変更をし、またその翌月3月に発生した東日本大震災後、グローバル企業であるマイクロソフトが今後の日本社会の再生・成長に対して貢献すべき事項を振り返る中で、同社製品を活用して在宅勤務を含む社員全体のワークスタイル（働き方）の改革を進めることが、女性を始めとするダイバーシティの推進にも有効であり、この取り組みや経験を、お客様へのソリューションとして提供することで、日本社会に対しても貢献できるという認識が高まった。このような認識に基づく社としての方針について、社長自らが社員総会などの場で全社員に向けて繰り返しコミュニケーションした。

具体的には、社長を責任者に、経営管理部と人事部の担当者を中心とした組織横断のダイバーシティ

推進体制を構築し、採用、育成、社内外へのメッセージ発信等のトップダウンの施策を推進している。また、ダイバーシティの文化醸成のための草の根活動は、役員のスポンサーのもとで、部門代表社員によりなる組織横断チームがリードしている。これらトップダウン、ボトムアップ両方の活動について、2012年度からは週次の役員会において報告、議論している。

2007年に導入したが普及しなかった在宅勤務

同社は女性退職率が高止まりし、女性社員比率が伸び悩んでいた。長時間のハードワークにより成果を上げる従来の業務スタイルでは、育児、介護などのライフステージの変化に対応できないとの問題意識を感じていた。

同社はこの問題を解決するため在宅勤務を含むワークスタイル変革に取り組んできた。2007年に育児や介護を理由にする在宅勤務制度を導入したが、利用実績は期待ほど広まらなかった。

在宅勤務が広まらなかった主たる理由は4つであった。1つ目はコミュニケーションの課題で、Face to Face でないと業務の生産性が落ちるという不安、2つ目は業務管理の課題で、直接見えない場所で働く部下の業務管理を上司ができるのかという不安、3つ目は通信/ITインフラの課題で、在宅勤務では会社代表番号に掛かる固定電話を転送できない、オフィス以外に会社のデータを持ち出す際のセキュリティは大丈夫かという不安、4つ目は企業文化の課題で、女性ばかりが優遇されると受け取られないかという不安があった。

これらの課題をひとつずつ解決し、在宅勤務を含めた働き方を抜本的に改革しようと取り組みを始めた。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

本社移転を機に、フリーアドレス制を導入

なかなか進まなかった在宅勤務だが、2010年頃になると在宅勤務を容易にする環境が整ってきた。高品質なネットワーク環境を利用し、高い安全性を担保しながら社外からも容易にデータにアクセスで

きるクラウド型サービスが普及してきた。同社の製品のなかにもリモートワークを統合的にサポートする機能を持つものが導入されてきた。

また、社員の働く空間も新しくなった。2011年2月に日本法人として25周年を迎えた同社は、都心に分散していた5拠点を品川本社に統合する際にフリーアドレス制を導入した。デスクと仕事は一体のものと考えられてきたが、営業職全員が固定された自分のデスクを持っていない代わりにオフィスフロアに設けられたハブスペースや全員が集まるOne Microsoft カフェなどで働くこともできるなど、ノートパソコンさえあればそこがデスクになり、どこでも仕事ができるようになった。

在宅勤務を支える「仕組み」の導入

在宅勤務が広まらなかった4つの課題を解決する仕組み（制度・文化・インフラ）を導入した。在宅勤務で懸念されていたコミュニケーションの課題では、会議の社員教育を徹底した。会議の召集目的、議題の通知、資料の事前共有などの通常の会議マナーのほか、オンライン会議に必要なハードウェア設定とソフトウェアの準備と使い方などがトレーニングマニュアルに記され、社内教育が徹底された。

業務管理の課題は、自社製品“Lync”の全面導入によって解決した。音声通話、インスタントメッセージング、画面共有、ビデオ会議などの機能を持つ企業向け統合コミュニケーションツールで、在席確認機能も持っているため、在宅勤務メンバーの状況を確認し、上司は適切な業務指示をタイムリーにできるようになった。

インフラの課題については、どこでも着信可能なIP電話を全面導入し、在宅勤務者もオフィスにいるのと同様に電話を受け取れるようになった。パソコンのセキュリティについてもWindowsの暗号化技術「BitLocker」で強化した。またセキュリティ意識の涵養のためにデータ取扱の社員教育を毎年実施している。

「在宅勤務は女性ばかりが優遇されるのではないか」という企業文化の課題は、育児のために在宅勤務している男性マネジャーをモデルに啓発活動を行った。在宅勤務は高い生産性とワークライフバランスを実現する「働き方の選択肢」とのメッセージ

を全社員に継続的に発信し、女性だけでなく全社員への在宅勤務の浸透を促したのである。

東日本大震災による在宅勤務、そして「テレワークの日」を実施

日本マイクロソフトの品川本社への移転は、2011年1月から3月にかけてチームごとに行われた。この引っ越しの直後の3月11日に東日本大震災が発生し、社長の判断により、全社的に在宅勤務に切り替えて業務を継続することとなった。震災という想定外の状況下での初の全社一斉在宅勤務ではあったが、業務が止まることなく進んだ経験により、有効性が確認され、在宅勤務への理解が一層推進された。

この経験を元に、非常時の事業継続（BCP）と在宅勤務の浸透を図る施策として同社は2012年から全社一斉に在宅勤務するテレワークの日を設けた。2012年は3月19日に、2013年は4月30日～5月2日の3日間に実施した。

在宅勤務を全員が経験することで、「会社に行って仕事をしなければならない」という社員の意識を変えることができた。2013年8月に行った調査によると、社員の約40%はテレワークの日以外に日中（9:00 - 17:30）の在宅勤務経験があり、約25%は月数回以上の頻度で在宅勤務を行っている。女性の47%が利用しているが、男性の37%も活用している。

在宅勤務の浸透において大きな懸念材料の一つである、コミュニケーションの課題については、在宅勤務の浸透により低下するのではなく、むしろフレキシブルワークスタイルが浸透するに伴い、2010年と2012年の社員意識調査結果を比較すると、チームワーク効率性は73%から80%へ、協調性は72%から77%へと上昇した。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性比率も育児休業取得者も増大

同社の女性活用施策は、テレワークによって「働く」をフレキシブルにすることに主眼を置いてきた。そして時間と場所にとらわれない働き方の実現により、女性定着率が向上した。入社前提・長時間労働

の働き方の改革により、2010年に1.8倍だった退職率の男女差も解消された。

IT業界で女性活躍の指標とされるのは、営業・マーケティング・技術職に従事する女性比率であり、2010年当時において同社はIT業界の平均値を下回っていたが、2013年6月年度末の女性比率はIT業界の平均値（19.0%）を超えた。

育児休業取得者数も2010年の14名（女性10名、男性4名）から2013年には36名（女性30名、男性6名）と増えた。女性取得者の増大が顕著だが、男性も2013年度は2名増加している。

ワークスタイル変革による経営効果

ワークスタイル変革は経営にとっても大きなプラスになった。全体では、2013年の1人あたり売上高は2011年比で17.4%増加した。一方、総労働時間については、2011年期末比で2013年期末は0.3%増に止まっており、ワークスタイル変革により社員一人ひとりの時間当たりの生産性が17.1%向上している。

ワークスタイル変革によるコスト削減効果も大き

い。交通費・出張費は1割以上、印刷費は3割以上も削減された。

自社のワークスタイル変革を通じ、関連ツールの売上が拡大

同社で有効性が実証されたフレキシブルなワークスタイルは社会的にも評価され、パソナ、横浜市へのサービス提供や連携強化が決まった。

品川本社で実際働く社員のワークスタイルを見学するオフィスツアーへの参加者は、2011年の品川本社移転から2013年6月現在まで、延べ約2万4,000名、4,000件に上る。顧客からの女性活用の相談も増加しており、ワークスタイル変革に伴う人事制度改編やその導入に関して、人事本部から顧客へのノウハウの提供は、2012年度で91件あり、そのうち1,000万円以上の契約につながったものが48件を数える。

これらの顧客接点の広がりにより、テレワークを支えるMS製品“Lync”の商談につながる場合も増え、2013年の“Lync”の売上は対昨年比194%と急伸している。