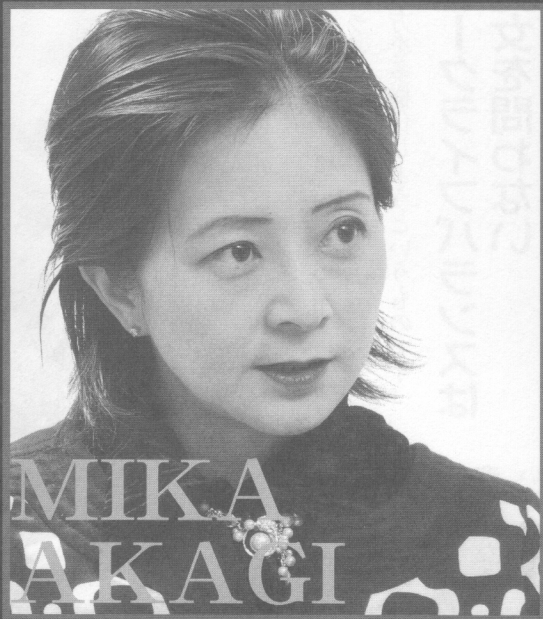


世界最大のコンピュータソフトウェア企業であるマイクロソフト。全世界共通の価値観として「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げているが、なかでも働き方の多様性について重点的に取り組んでいる。



## 赤木美香が聞く！女性活用のヒント 先端企業現場レポート

マイクロソフト株式会社  
執行役 人事本部長  
四方 ゆかり氏

赤木 ダイバーシティ&インクルージョンという言葉は、御社の価値観としてずっと大事にされてきたものなのですか。

四方 そうですね。国の文化や特性を考慮して、ダイバーシティ&インクルージョンを実現するために何を課題とするのかは、国によって異なると言われています。そこもダイバーシティ的感覚かもしれません。日本法人では、障がい者、女性、働き方と、3つの切り口をテーマとしています。1つめは障がい者と健常者とのダイバーシティ、2つめは男女におけるダイバーシティ



Photo / 清野泰弘

## ダイバーシティから よりよいアイデアが生まれる

赤木 まず、御社でのダイバーシティの取り組みについてお教えいただけますか。

四方 弊社には、ダイバーシティ&インクルージョンという価値観があります。全世界をお客様としている関係上、革新的な次世代の製品をつくるには、さまざまな人の知恵をもって開発に当たることが必要です。弊社は、多様なものが混じり合うことでよりよいアイデアが生まれる、より強い組織や会社になるという信念を持っています。そのとき大切となるのは、そうした多様な人たちが、お互いを尊敬し合いつつオープンにものを言えるような包括的な組織となること。多種多様なものが同じ目標に向かって突き進むのは、とても強いカルチャーだと思っています。

# 多様な人が混じり合うことで より強い組織になることを信じています

イ、3つめはややコンセプトが広く、それぞれのライフスタイルや仕事内容に合わせて働き方を多様化しようというものです。

## ワークライフバランスは 男女を問わない

赤木 それぞれのテーマについてお聞かせ願えますか。

四方 弊社は、自分たちが提供する製品やサービスで障がい者の生活や就労を変えていくことが可能だと考えています。例えば、目が不自由な人でも音声支援機能により、PCを活用して仕事ができるのです。それを具体的な形で実施しているのが、今年で3年目となる「ITラーニングプログラム」。さまざまな障がいを持った方をインターン生として1年間雇い入れ、弊社のIT資格取得に向けて弊社製品やテクノロジーなどの勉強をしていただき、1年後、修得した資格を活かしてIT関連の仕事に就けるよう支援するというプログラムです。

また、社員向けに外部講師を招いて、障がい者とともに働くためのトレーニングを行うなど、障がい者も自然に働ける環境づくりに取り組んでいます。日常において手を貸すタイミングや方法などわからないことも多いので、社員にも気づきの機会となり、有益な内容になっていくようです。

赤木 なるほど。社員全員にも活かされているからダイバーシティなのですね。では、女性についてはどうお考えですか。

四方 男性・女性をあまり分け隔て考えたことはありません。私はいつも女性社員に対して「仕事上で自分が女性であることに不自由さを感じないか」と尋ねています。が、ほとんど否定的な意見を耳にしません。仮に、男性に対して女性にハンディキャップがあるとすれば、業界全体に若い女性のお手本となるようなモデルがおらず、明確な将来像を描くことが難しいという点くらいでしょうか。そうした問題も含め、現状に必要なのは、むしろ一人ひとりの働き方に多様性を認めることだと思います。例えば、介護や子育てなどの負荷が重なった場合、男女問わずワークライフバランスは揺らぎます。だからこそ、弊社では社員の働き方の多様性に着目するわけです。世代的に、今の20〜30代の若手社員の多くは、結

婚後もパートナーが働き続けるイメージを普通には持っていません。また、男性でも、家事に参画する気持ちが強いのが特徴です。つまり、会社が働き方の多様性を認めれば、本当に優秀な人が介護や育児などの個人のライフスタイルを理由として、会社を去らずに済むのではないかと思うのです。

## コミュニティの声から 新しい制度が生まれる

赤木 働き方の多様性を考えるうえで、具体的な取り組みや成果はありますか。

四方 ようやく弊社でも、男女問わず育児休暇を取得する文化が浸透しつつあります。例えば、一昨年には役員クラスの男性が1カ月取得するなど、男性の育児休暇も増えてきました。一方で、子どもができたから仕事を辞める女性もほとんどいません。また、弊社では社員による自主活動がさかんなのですが、その1つとしてワーキングペアレンツのコミュニティがあります。子どもがいなくても誰でも自由に参加できるのが特徴で、参加者の2割は男性。子育ての悩みから仕事との両立まで、気軽に情報交



四方ゆかり氏  
マイクロソフト株式会社  
執行役員 人事本部長

## 赤木美香が聞く！ 女性活用のヒント 先端企業現場レポート

換ができる場として重宝されています。基本的には自主活動ですが、会社も書籍の購入やゲストの招待などの財政的援助、あるいはミーティングルームの開放やウェブサイト制作などで協力しています。また、コミュニティの独自調査やデイスカッションの結果は建設的な提案となつて挙がつてくることもあるので、会社にとつてもこうしたコミュニティ活動の支援は大きな意義があります。弊社はそのような提案について、役員会などで真摯に検討しています。

**赤木** そこから実現した実績はありますか。

**四方** 在宅勤務はコミュニティの声からはじまりました。また、今は短時間勤務の制度化にも取り組んでいます。コミュニティからは「給料が減つても構わないから勤務時間を短くして、空いた時間を子育てに使いたい」という声がとても強いため、1〜2年間の継続的な短時間勤務を認める予定です。そうすることにより、多少の人件費節約よりも人員確保を優先したい部署の需要にもこたえられます。

**赤木** 会社としては、コミュニティの提案をどのように考えられているのでしょうか。

**四方** 重宝していますよ。会社としては、全体の生産性やチームとしての成果を落とさないことをまず第一に考え、それに照らし合わせて、要望にこたえられるか検討します。また、経営陣としてはビジネスとして数字で判断することも必要です。優秀な人が抜ければ、コストを意識せざるを得ません。多様性を理解し、助け合うインクルージョンのカルチャーを醸成しているのはそこにも理由があります。

### 浸透するスピードよりも柔軟性が大切

**赤木** 上層部の理解も厚いようですね。

**四方** ダイバーシティ&インクルージョンは、マイクロソフト全世界共通の課題です。社長や役員だけでなく、各国においても、一人ひとりの理解が深いですし、今後この動きは加速していくと思います。ただし、難しいのは、本当に現場を動かしているのが課長や部長クラスの人たちであるということ。正直、管理職の理解は、人によって対応に差があるように思います。

**赤木** その現場の責任者たちを動かす、何

か特別なアプローチはありますか。

**四方** 上からやり方を押しつけるような無理強いをしないことですね。無用な摩擦が生じて、かえって遠回りになる可能性もあります。弊社では部署ごとの足並みがそろわない場合、手を挙げてくれた部署から暫定的にスタートさせることがあります。例えば、弊社では去年から理由を問わず在宅勤務が可能となりました。最初は部署ごとに温度差があつたため暫定的なスタートでしたが、今では対象者が2600人の社員中1000人弱まで広がりました。やはり、実際の様子を見てはじめて安心感や理解は広がっていくもの。浸透するスピードは多少下がってもいいから、フレキシビリティを持つてやるのが大切だと思います。

**赤木** なるほど。では最後に、ダイバーシティを押し進めるのに欠かせないものを教えてください。

**四方** リーダーの強い意志ではないでしょうか。経営者の信念を常にメッセージとして発信していれば、社員にも伝わっていくはずですが、中途半端な意志で成功するほど、簡単に組織は変化しません。

### 赤木美香氏

広告代理店勤務を経て、1995年より(株)フランクリン・コピー・ジャパンの創業メンバー、社長付きエグゼクティブ・アシスタントとして、ベストセラー「7つの習慣」の研修、経営コンサルティング推進などの業務に携わる。2000年人材育成業務を中心とする、クラーク・フューチャー・コンサルタンツを創業。代表取締役就任。  
<http://www.clarkfuture.com/>