

# マイクロソフト

権限なきがゆえの存在意義の表し方

## 正しい人をリーダーに推す

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

この7月、マイクロソフトの樋口泰行社長が2011年度の経営方針を発表したが、特に強調したのがクラウド事業の拡充についてだった。データベースやソフトを自前で揃えることを不要にするクラウドは既存のIT業界にとってまさに黒船的存在である。こうした変化に同社の人事はどう関わっているのか。

同社の人事部員は26名。採用、人材開発、福利厚生といった担当ごとのグループ制が採られているが、グループに属さない人たちもいる。「HRジェネラリスト」あるいは「HRビジネスパートナー」と呼ばれる10名で、「事業部付きの人事」という位置づけだ。中長期視点から、各事業に必要な人材を採用、教育し、あるいは新しい制度をプランする役割をもつ。同社人事本部長の四方ゆかり氏が説明する。「ある事業部でクラウド強化の方針が発表されたとします。その部の社員に対しての人材開発をプランしたり、他部門から必要な人材を異動させたり、あるいはクラウドに精通した人材を採用し、その人を核にした新しいチームを立ち上げたりするのがHRジェネラリストの役割です。部の重要な会議には必ず出席します。そうでないと仕事になりません」。ただ、コンサルタントのように、現場を教え導くというやり方ではない。

一緒に考え、ともに動くサポート役だという。その背景には、ビジネスのオーナーシップはあくまで現場にあるという考えがある。

### 「猫の首に鈴をつける」のも 人事の重要な役割

これが「事業の戦略的パートナー」としての人事の役割だとしたら、四方氏はそれ以外に以下の2つをあげる。

1つは日々の問題解決である。「パワハラや職場うつが発生した、育児休職が重なった、制度の使い方がわからない……等々、人に関しての諸事万端に対応する必要があります。これをしっかりやらなければ、人事を名乗る資格はありません」（四方氏）

もう1つは健全な組織文化を育むことだ。同社は、「誠実かつ正直であれ」「オープンで相手に敬意を払う」といった「6つの価値観」を重視し、それを支えるものとして、「ダイバーシティ（多様性）」と「インクルージョン（包み込み）」という言葉も頻繁に使われる。組織の隅々にまで、こうした言葉や価値観が浸透するよう気を配るのも人事の役割だ。「毎年、組織風土に関する調査を行っているのですが、HRジェネラリストは、その数値や社



員から寄せられたコメントを徹底的に読み込んで、組織風土やリーダーシップのあり方に関する改善策を事業部のトップに提案し、実行していく役割も担っています」(四方氏)

ここで、日本企業と外資系企業における人事部の違いについて触れておこう。最大の違いは人事権の有無だ。日本企業は人事権を有しているがゆえに新卒は本社一括採用となり、部署異動も人事が決定する。一方、マイクロソフトを含めた外資系企業の人事は人事権を持たない。新卒採用も事業部ごとに行い、異動にも事業部と本人の了解が必要だ。人件費の予算も日本企業は人事が握っているのに対し、外資系では各事業部の管轄となる。

四方氏は「人・物・金という意味では、外資系企業の人事は日本企業の人事より非力な存在です。でも権限がないがゆえに、人事は社内に自分たちの存在意義をきちんと示し

ていかなければならないのです」と話す。その存在意義の示し方の典型が、先に述べた事業部ごとのきめ細かいサポートということなのだろう。「『この役員では事業の現状維持型で、組織を次のレベルにリードするには力不足でしょう』社員の意見も集めた上で、そういう、誰かが言わなければ組織の将来が危うくなることをリーダーに進言するのも人事の役割です」(四方氏)

### 今後の目標は マネジメント・エクセレンス

いま人事が取り組んでいる最も大きな課題がマネージャーの能力向上だという。「組織で偉くなるためにはマネージャーを経験しなければならないという考え方を払拭させたい。チームを引っ張っていくのが得意な人になるべきで、営業や開発といった専門分野の仕事が得意な人は、その力を伸ばすことで評価される適材適所の考え方です」(四方氏)。ふさわしい人をマネージャーに、IC (Individual Contributor) が合っている人は、その役割で成長する。就任したマネージャーには綿密なトレーニングを課す。本人同士がマネジメントの悩みや解決策を話し合う「マネージャー・コミュニティ」という仕掛けを作る。「マネージャーが採用の責任者であり、育成の責任者でもある。そういう要となるポストにふさわしい人をあて、大きな投資をしていくのは理の当然でしょう」(四方氏)

来年早々、社名を「日本マイクロソフト」に変えるという。卓越したひとつの製品だけでは勝ち残りが難しくなり、総力戦の時代に入ったIT業界。マネジメント・エクセレンスを旗印に新たな時代を切り開く覚悟だろう。