

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第11回>

社員の成長の視点を重視して貢献度を測る
人材開発の仕組みを構築

—— 魅力的な基本給料の提供や短期・長期双方のキャリア開発も

日本マイクロソフト

アメリカ合衆国に本社を置く世界最大のコンピュータ・ソフトウェア会社であるマイクロソフト。人事制度はグローバル共通で、今年九月からは面談の頻度を増やして進捗確認の柔軟化を図り、評点や相対評価もやめて、社員の成長に重きを置いて貢献度を測る制度に変更している。従業員への意識調査を職場の環境改善に活用するほか、メンター制度や上司と部下の1対1のミーティングなどで社員の育成を後押しする仕組みも整えている。同社の日本法人である「日本マイクロソフト株式会社」(本社・東京都港区)の道添未幸・人事本部C&Bグループシニアマネージャーを訪ね、人事施策と日本での運用について話を聞いた。

日本法人には二二〇〇人の正社員が働く

米国マイクロソフトコーポレーションの日本法人は、日本マイクロソフト株式会社とマイクロソフトデベロップメント株式会社(前者はコンピュータ・ソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティングを主事業としており、二一八二人の社員が働いている。製品の企画・開発業務を進める後者の方は、一七五人が在籍)ともに今年七月一日現在。法人は二つに分かれているが、社内のおペレーションは一括で行っている。

職種については、営業職をはじめとして、マーケティング職や、顧客に技術サポートを提供するITコンサルタント職、技術サポートなどの技術職が存在する。そのほか、サポート部門として、人事、総務、財務、法務、渉外

日本マイクロソフト 概要

2014年7月1日現在

代表者：代表執行役社長 樋口 泰行
設立：1986年2月
社員数：2182人
平均年齢：39.9歳
事業内容：コンピュータソフトウェアおよび関連製品の営業・マーケティング

マイクロソフトデベロップメント 概要

2014年7月1日現在

代表者：代表取締役社長 加治佐 俊一
設立：2005年11月
社員数：175人
平均年齢：39.3歳
事業内容：コンピュータソフトウェアおよび関連製品の企画・開発

社内のITインフラをマネジメントしている部署があり、それぞれスタッフが配置されている。一方、マイクロソフトデベロップメント株式会社は技術職が中心になる。

二社合わせて約二二〇〇人の社員は皆、いわゆる正社員で雇用されている。有期契約で働く社員は、保健師などの保健師などの医療従事者や、社員への福利厚生サービスの一環として用意されている「ヘルスケアルーム」で施術するマッサージ師などの国家資格が必要なスタッフなど、専門職が主である。

すべての職種・社員が柔軟な働き方を実践

同社の所定労働時間は九時から一七時半まで。この標準時間帯を基本に、ITコンサルタントや研究開発職で一

定以上の経験を有する技術職の一部は専門型の裁量労働制で働いている。営業職の大半は事業場外労働のみなし労働時間制を導入しており、標準労働時間はとも七時間三〇分。それ以外の社員は、フレックスタイム制を取り入れることで、すべての職種

社員が柔軟な働き方ができるようにしている。なお、フレックス労働のコアタイムは一時から一五時で、裁量労働についても他部門との協業を念頭に1〜15時を推奨コアタイムと位置づけている。

在宅勤務制度も有しており、社員が希望すれば最大週三日まで取得が可能。「フレックスタイムや在宅ワークは、男性社員、女性社員に関わらず広く活用されている」

一方、超過勤務については、毎月、人事本部から各役員に、部門内の全社員の超過勤務時間数と年休取得状況のレポートを送信。単なる声掛けだけでなく、役員とマネージャー、社員が話し合い、業務の効率化などに取り組み、削減に努めている。

「それでも、お客さま対応のITコ



(日本マイクロソフト提供)

ンサルタントや技術サポートなどは、トラブル対応や時期によって集中して対応せざるを得ないことは、部署にもよるが当然起こり得ること。そういった場合はシフト制を引いたり、突発的に大きな仕事のニーズがあるときにはプロジェクト化して人を投入していくなど、早い段階から検討して措置する仕組みがあり、負荷を緩和できる状況をつくっている。日頃から健康管理面で、過重労働を特定の人に負荷がかかりすぎないように意識しており、実際に健康を害するほどの過密な労働はない」

報酬は入社一年目から年俸制で

報酬は年俸制を採っている。新卒採用者の二〇一四年実績は大学卒初任給で四七二万六〇〇〇円、大学院卒は同五一〇万円。今年八月までは、これを一七で割り、一二を月例賃金として毎月支給し、残り五を二・五ずつわけて夏冬の固定賞与扱いとしてきた。この九月からは固定賞与の考え方を止め、一二分の一を毎月支給する形に変えて

いる。

「報酬はもともと月額で決めているわけではなく、『年間基本給』で額を決めており、それをどのように払い出すかは各国の事情や法律に任されている。日本には一般的な慣行として夏冬に一定の賞与があるので、それに合わせて保障されている報酬の一定分を固定賞与という形で払ってきた。だが、当社には、グローバル共通の業績に連動したインセンティブボーナスが全社員対象に存在していて、賞与はそちらを指す。固定賞与の存在はわかりにくく、今回の制度改定に合わせて今年九月から変更している」

一年間の報酬としては何も変わりがなく、払い出しの仕方を変えた形。なお、同社の手当は交通費と時間外手当のみ。扶養手当や住宅補助などの属人的なものはなく、営業職に対する営業手当もない。

新卒者は職種別採用を

新卒採用では職種別採用を行っており、学生に対し採用のタイミングで募集するポジションを大まかな形で提示する。

「多くの学生に応募してもらった最初の段階では、文系と技術系といった形だが、面接を経るなかで職種内容を可能な限り説明し、最終的には『概ねこの部署のこのような仕事』ということはある程度、明確にして内定を出すようにしている。また、同じ系統でも、職種によってみる視点は異なる。たとえば、技術系の開発の仕事はある程度、開発能力を有する者を求めているため、大学とか大学院で実際に開発した経験

のある人材をインターンシップや短期プロジェクトでスキルレベルをみて採用する。他方、同じ技術職でもITコンサルタントの仕事は、一定の理系の素養があった方が望ましいが、むしろコミュニケーション能力とか問題解決能力といった、いわゆる基本的な素養を重視する。また、サポート職種も人数的には少ないが、職種別採用のなかで実施している。たとえば財務などは大学あるいは大学院卒が多いが、なかにはMBAで学んできた人も採用するので、そういった人材は最初から財務に配属することが多い」

一方、中途採用は年によって異なるが、募集は随時行い、それぞれの経験のみでキャリアステージが決められ、適切な部署に配属される。参考までに、マイクロソフトデバイス部門に二〇一四年に入社した大卒・大学院卒の技術職の基本年俸は六五〇〜七五〇万円の実績だった。

キャリアステージにわかれた職務範囲給で

マイクロソフト社の人事諸制度は原則、全世界同じものを使用する。賃金はローカルマーケット水準だが制度の枠組みは同一で、制度変更などがあつた場合も一斉に実施される。そんな同社の賃金制度は、「いわゆる職務等級があり、その職務等級に応じて同じ等級であれば、ある一定の幅で給与が決まってくる仕組みで、職務範囲給に近い形で設計されている」。

職務はキャリアステージにわかれており、キャリアステージは大卒であれば一からスタートする。ステージごと

に賃金幅を設けたレンジ(詳細は後述)があり、同じステージにいる間は、毎年の評価でその範囲内で昇給・降給する仕組み。各ステージには、そこでの職務の難易度・困難度が定められており、ビジネスニーズがあり、かつ上のステージを担えるキャリアの成熟度がある、と判断されれば昇格する。

一定のキャリアステージ以上からは、いわゆる管理職層の位置付けとなる。そこからはマネジメント層とスペシャリスト層の二つのキャリアパスが用意されているが、本人のキャリア志向やビジネスニーズに応じてこの二つのパスを柔軟に行き来できる制度となっている。

「新卒で入社した後は、ビジネスの成果に応じて昇給していき、一つ上の職務に相応しい人を昇格させる。後述するように当社は、いまは『評価』『考課』といった表現は用いていない。ただ、そうはいつても一年に一度の成果を測る仕組みはあり、①過去の業績②当人に一つ上の職務に対する準備ができていないか③会社のなかで一つ上の仕事に対するニーズがあるか——の三つの視点で上司が昇格を推薦し、その上位の上司による昇格を決めるミーティングで諮られ、決められた予算と優先順位で昇格者が決まってくる」

「当社は基本的に年次管理の感覚はなく、大卒新卒で同じようにキャリアステージ一からスタートしても、何年かすれば大分バラつきがでてくる。また、管理職層は、マネジメント層もスペシャリスト層も給与テーブルは同じにしている。これは、専門職として経験を積む者と管理職になっていく者を

明確にわけているわけではないから。ビジネスニーズや組織状況に応じて、管理職で働いていた者が営業のスペシャリストになって大きなアカウントを担当して数年を経て、再びマネージャーに戻るようなことは頻繁に行われている」

社員の成長に重きを置いて貢献度を測る仕組みに変更

昇給・昇格については、従来は年に一度の目標管理制度に基づく人事考課を行い、五段階で評価を決めてきた。昨年度からその仕組みを変え、社員の成長による会社への貢献度をより重視した制度に舵を切っている。その背景には、IT業界のビジネス環境の変化の速さがある。

「いま、IT業界の動きは激しさを増しており、これまでとは異なる次元でビジネスを大きくしていかなければならない。当社も従来のウインドウズとオフィスから、時代は既にモバイル、クラウドであるとの業界スピードに合わせている。同時に会社のカルチャーも変え、業界動向に合ったスピード感で成果を出していける制度に変えようとなり、『目標を達成することを超えて、『組織として成果を出していく』ことを強調する形に切り替えた。根底には社員の行動を変えたいとの思いが大きくあり、より俊敏にリスクを恐れずテイクしていく。そして、方向性が正しければどんどん進めるし、もしも違うことが発生した場合はできるだけ早いタイミングで気付いて方向修正していくような行動が起こりやすい形に変えたかった。そのためには、年に一度、

大きな仕組みで人事考課を行うことから脱却しなければならない」

具体的には、「パフォーマンスマネジメント」と称していた人事考課制度を、評価や考課といったニュアンスのない「パフォーマンスディベロップメント」と表現した。社員の育成も含めて、上司が常に業績をきちんと把握し、業務を通じて成長を念頭に置いた短期的なフィードバックを行っていくもので、それにより社員に、「もつと早く成長して早く成果を出して欲しい」というメッセージを伝える意図がある。

「今までは社員が上司と面接したうえで一年間の目標を設定し、それに対する貢献度や具体的なビジネスインパクトの発出について非常に丁寧に見ていた。どちらかといえば、社員一人ひとりが目標を明確に立て、『その到達度イコール成果』といったシンプルな形で決めてきた。新制度は、単に自らの目標に対する成果だけをみるのではなく、①チームメンバーなり他の社員の成功にどのように貢献したか②過去の事例や会社の他者の事例の成功・失敗をうまく学んだか③社内でのプラクティスをうまく活用し、どのぐらいより早くよりよいものを出していったか④の三点を総合的にみて社員のインパクトとして捉えるようにした」

面談の頻度を増やして進捗確認の柔軟化を

この制度改定は、単なる業績管理ではなく、社員の育成も含めて短期的な成長をみながらキメ細かなフィードバックを強く意識したものだ。その哲学は理解できるが、実際の運用に落とし込

むことを想定すると、「それが『考課』や『評価』ではない」といわれても理解が難しい。事実、取材中には「一般的には、パフォーマンスのマネジメント制度であることには変わりなく、パフォーマンスをきちんと管理し、その内容を話していくことは社員の成長にとっても大切なこと」との話も出た。そこで、改めて旧制度との違いを確認すると、まず明確なのは「マネジメントのサイクルを臨機応変にしたことと、フィードバックの仕方や面接の頻度が異なる」点があげられた。業績の把握時期を一律にすることをやめ、社員の成長に向けた面接の回数を増やすことで軌道修正をやりやすくした。

「今までの人事考課の仕組みは年に一度、目標設定のミーティングを行い、中間地点で一度チェックポイントを設定し、一年が終わった段階で一年間を振り返って評価がついていた。社員に自己評価もさせつつ最終的に上司が評価する仕組みで、それを会計年度に合わせて行ってきた。今度は時期を一律にせず、それぞれのビジネスのリズムに合わせて行うことにした。たとえば、営業主体の現地法人は営業やマーケティングの人材が多く、会計年度に合わせて売り上げ目標も設定されるため、それに沿って行うことが多い。しかし、開発部署などは必ずしも製品開発のサイクルと会計年度が合致しているわけではないので、製品開発のサイクルで実施できるように柔軟性を持たせた」

「面接の頻度も一年に最低二、三回はやることにした。前回の面接から四五カ月間の自分の成果とインパクトを振り返り、『この四、五カ月の自分の業

績をよりよくすることができたとしたら、どういったことをすれば良かったのか』を上司と一緒に考え、それを次の四、五カ月の仕事に活かすようにする。数カ月に一度、こうした場を持つことで、ビジネス環境の変化が激しいなかで何カ月か前に立てた方向性を変えた方がよければ、そのタイミングで変えていくことができる。また、一定の時間を経てフィードバックするより、直近数カ月でフィードバックして次につなげていくことをより意識して行うことで、パフォーマンス管理と社員の成長促進が切り離せないことを今以上に強調できる」

相対評価もやめてより大きな貢献を

新制度では、年間を通して五段階で評点を付けることも廃した。これは昇給・昇格の基準としての意味合いより、相対評価をやめる色彩の方が濃いものだという。

「今までも評点を基準に、昇給・昇格を決めていたわけではなかった。もちろん、評点が悪かった人をマネージャーに推薦するようなことは、論理的には考えられないが、それとは別に経年で継続的にビジネスの成果を出していることと、この先もより成長して大きな貢献が予測されることを軸にマネージャーが推薦してプロモーションしていた。そして、その考え方は今後変わらない」

「今までは評点があっただけでなく、明確な強制分布の相対評価をしていた。新制度はそれもやめた。ここが大きな変更点で、旧制度は『メリハリをつけて、大きな成果をあげた者に対し、よ

りよい報酬を払っていく」といった形で、そのことを社員にオープンにしていた。これは非常にわかりやすく、公明正大という意味でも良かった部分は大きかった。だが、その一方で例外的ない強制分布の運用をしてきたため、弊害も出てしまった。社内での競争が生じ、そこにマネージャーが必要以上の労力をかけざるを得なくなっていた。相対評価をきつくと、どうしても内向きなものになってしまいがちになる。評点と強制分布の存在が、マネージャーの責任感を削いでいた面も否めなかった。変更の際には、その弊害を強く意識した」

サーベイに基づく魅力的な報酬を用意

マイクロソフト社の人的資源管理はこの「パフォーマンススディベロップメント」を含めた五本を柱にした施策を運用。社員が安心して働き、能力を発揮できる環境づくりをめざしている。「パフォーマンススディベロップメント」に次ぐ柱は、「報酬」。同社は、①保障された基本給料を魅力的な形で提供する②業績に連動したボーナス制度でモチベーションを高める③望ましい行動や望ましい業績、また卓越した業績を残した社員への表彰と認知を行う——ことにより、魅力的な報酬を担保しているという。では、社員にとって「魅力的」に映る報酬とは、どのような決められているのか。

「それについては、グローバル全体で投資を惜しまない。大きな市場調査に毎年参加し、外資系の同業他社やITに限らず日本で活躍している外資系

企業の給与水準を緻密にサーベイして会社として魅力的と判断する水準に達しているか否かを常にチェックしている。仮に運用で、先述の各キャリアステージに設定しているレンジの上下幅のレンジの下方に多くの社員が集まってしまうとすると、結果的にサーベイした一定水準を割ってしまうことになってしまう。だから、単純にサーベイしているだけではなく、現存する社員全員の給与がその真ん中のポイントからどちらに振れているかまでを細かく確認し、下振れが目立つようであればそうならないよう施策を打っていく」

二〇一四年は久しぶりに春闘が大きなた話になり、賃上げやベアの動向が注目を集めた。このようなローカルの動きが生じた場合はどう対処するのか。「基本的には毎年のマーケットの状況とかインフレ率なども含めてサーベイと並行してサラリープランニングしている。なので、今年はサラリーマーケットそのものが上がり気味であることとか、物価の上昇率が過去何年かに比べて少し上向きになっていることも含めたレポートを本社に出している。そのうえで、そういった状況が国内マーケットのリアルな数字として反映されてくれば、当社の報酬にも影響してくる。そのあたりはかなり細かくみているので、そういったことが元になって日本の賃金水準が上がってくれば、それは必ず反映される」

賞与はビジネス成果の大きさに応じて

一方、業績連動ボーナスについては、

新しい評価の仕組みに照らして、どのように行われているのか。また、その原資はどのように決められているのだろうか。

「ビジネス成果の大きさと、それに対してどれぐらいの原資を分配しているかの判断は、社長直下の役員単位の組織で精査していく。ファーストラインのマネージャーから申告させ、その上あるいはその上の査定会議で分配が確定する。このため、同じキャリアステージにおいて、同じような職務・仕事をしても、業績連動賞与では、ビジネスへの貢献度に応じた差別化が図られる」

なお、卓越した業績をあげた人への表彰は、「社長賞、新人賞、お客さまの特定のビジネスに貢献した際の賞など、特定の表彰基準が決まっています。年の初めに社員に報奨制度として公開し、最終的に一番成果が大きかった者を表彰する」もの。受賞者については「グローバルの会合に呼ばれて全社員のなかで表彰されたり、国内の全社員ミー

ティングで壇上に呼ばれて社長に直接言葉をかけてもらうなど大々的にやっている」そうだ。

短期・長期双方の目標を支援

三つ目の柱は、社員の「キャリア開発」を会社として長期的に支援していくこと。「キャリアは本人が意識して開発していかないと実るものではない」との基本に立ち、社員が自らキャリアを自分の責任で開発していくとの意識が持てるような活動を展開。具体的には「短期的には●●●●、長期的にはこんな風に●●●●をめざしていく」といった感じで、自分の短期と長期目標をそれぞれ言語化して上司と共有している。

「それは職種でもいいし、必ずしも職種に限らず、『将来はこのような責任範囲の仕事をしてみたい』といったことでもいい。基本はそれぞれの社員が短期と長期のキャリアゴールを考えて、それを上司と共有し、理解してもらおうことを一つのステップとしている。併せて、その目標に向かってキャリア開発していくにあたり、『OJTではどんなことをやるべきか』『トレーニングではどんなことをするか』など、少なくとも向こう一年間でどういう成長を、何を通じて実現するか自己申告して上司にサポートしてもらおう。会社としてできることとできないことはもちろんあるが、たとえば、その社員が今までやったことがないような領域の仕事をやりたい場合には、プロジェクトにアサインさせてみたり、会社としてビジネスニーズがあれば許容できる範囲でチャンスを与える。まずは開発目標を



(日本マイクロソフト提供)

共有し、その人の方向性を会社や上司が把握することで一歩が始まる。そういったことを継続的に行うことでキャリア支援につなげている」

マネージャーの能力開発も重視

マネージャーの能力開発も柱の一つ。「パフォーマンスステイベロップメント」や「キャリア開発」を効果的に推進するためにはマネジメント層の能力向上が欠かせないが、その一方で「評点」という基準がなくなることでマネージャーの裁量がさらに拡大し、「面談のサイクルの短期化により、上司・部下の認識のズレや違いのようなものは減るだろうが、その分、部下のビジネス成果を正しく把握し、タイムリーに伝えていくなどの資質の向上が求められてくる。このため、①マネージャーを志していてまだなっていない人向けの研修コース②初めてマネージャーになった人に対し、ファーストラインのマネージャーの役割を体験してもらうコース③実際にマネージャーになって半年後ぐらいに役割を整理し理解してもらうためのコース④マネージャーのマネージャーとしてやるべきこと——などの段階に応じたトレーニングコースを用意している。

「これは、『役割としてのあるべき姿』とか『何が期待されているか』『どんな風に対応すればよいか』といったことをメインにしたうえで、視点を変えていくことを理解してもらうことも目的としている。マネージャーになると、みえるものが違ってくるし、みなければいけないもの、コミュニケーションがなくてはならないことも変わってくる。

る。節目でトレーニングを提供することで、そのサポートをしている」

回答のない課題を マネージャー同士で共有

とはいえ、マネージャーとしての日々の部下との関わりには、必ずしも明確な回答があることばかりではなく、研修的なトレーニングだけではなかなか難しい。そこで、似たような課題を抱えたマネージャーたちを集め、それぞれが経験を共有・相談する「ラーニングサークル」の活動も積極的に推進している。

「たとえば今回、新しく入れたパフォーマンス制度の説明会の時も、マネージャーはいろいろな疑問をぶつけてくる。ただ、これは人事も含めて答えがないことも多い。回答がないことが多いなかで、施策をどう効果的に進めていくかについては、課題が違ってもスキルは共通だったりする。そこで、タイミングをみていろいろな懸案を持つマネージャーに集まってもらい、簡単なトレーニングをした後、マネージャー同士で『こんなことで困っている』『こんな風に対応してみたがどう思うか』などを話し合う学びの共有の場をできるだけ多く持たせるようにしている」

意識調査を職場環境の改善に活用

最後の柱は「職場環境の向上」。これについては、従業員意識調査を会社と社員が働きやすい職場をともにつくっていくための指標として活用し、職場の改善活動をボトムアップとトップダウン両方の形で継続している。

マイクロソフトの従業員意識調査は、全世界で年に一度、職場環境などについて社員がどう考え、どんな風に感じているかを調べるもの。一九九四年から実施しており、一〇〇%実名を秘匿して調査を行っている。結果は社員に公表し、そこから読み取れるポイントについて、会社としての取り組みが必要な部分は会社として取り組むことを社員に表明する。また、職場単位で社員が関わって改善できると思われるものに関しては、社員側から職場改善活動に取り組むことができる。

質問は全部で六五問。アンケート形式の五択回答で、それぞれの質問に賛同している社員（「そう思う」あるいは「大変そう思う」と答えている社員）がどれぐらいいるかを数値化してレポートする。分野は①ワーキンググループインデックス（所属しているグループの雰囲気あるいは上司などについて問いかける質問グループで、チームワークや処遇の満足度、ワーク・ライフ・バランス、組織の中の柔軟性、自分の直接の上司、キャリア開発等について今、社員がどのように感じ、どんな風に評価しているかを尋ねる）②マイクロソフトパルスインデックス（全社レベルで働きやすさなどをみている設問群。「会社が正しい方向性に進んでいるか」「あと何年ぐらいこの会社で働きたいと思うか」「報酬基準は適切か」などといった、会社への愛着心や忠誠心、信頼度を聞く問いなど）③マイクロソフトカルチャーインデックス（会社の文化について今、社員がどう感じているか。職場環境や人事戦略、諸制度など会社全体を考える問いが中心）④リ

リーダーシップエクセレントインデックス（会社の経営戦略を社員がどの程度どのように理解しているか、今のリーダーシップについてどう考えているかなどについて上級職員に問うもの）——の四項目に分かれており、主に①のワーキンググループインデックスの結果を職場環境の改善に役立てている。

ボトムアップとトップダウン 双方で改善を図る

「毎年、調査結果をみて、会社として取り組まなければいけない問題を洗い出し、会社あるいは経営陣としてどのように取り組んでいくかを検討する。職場単位で社員が自ら行動を起こすことで変えていける内容については、社員からボランティアを募ったり管理職が直属のリーダーを指名するなどして、ボトムアップ型でどんなことができるかを検討していく。その結果は、一年後の同調査の結果をみて、力を入れて改善してきたところが本当に改善できているかどうかを社員たちの実感として改善できたか答えているかを含め、去年と比べてどうかをまた分析していく」

「ただし、一つの活動をしたからといって、ピンポイントで『この質問への効果があった』などと紐づけるのは難しい。そこは全体の傾向としての上下をみたり、コメント欄をみて成果がでたか否かをみる。また、改善活動は現場でリアルタイムで行われているので、活動している社員が自分たちの周りの社員に状況を尋ねてみることも含め、全体の実感として課題に取り組んでいるか否かもみている」

なお、会社として取り組む課題に関しては、「たとえば『マネージャーからのメッセージがあまりよく浸透していない』といった傾向があれば、社員への伝達方法を変えたり、頻度を上げるといったダイレクトに伝わりやすい改善を行う。また、調査結果を制度改定する際の参考にするなど、全社戦略や人事戦略といった大きな所に響かせているものもあるなどさまざま」という。

社員と会社の信頼性を高める施策も展開

一方、意識調査の活用以外にも、社員と会社の信頼性を高める施策についても積極的に取り組んでいる。その代表例は、メンターシステムや最低月一度の上司と部下のミーティングだ。

新卒・中途社員双方にメンターを配置

マイクロソフト社では、新規で入社する者に対し、新卒・中途を問わずおむね三〜六カ月間のメンターをつけている。

新卒の新人社員には、一般的な日本企業同様、二、三カ月の集合研修を行うので、その途中からメンターをつける。職種別採用で配属部署を決めて採用しているため、その間に何回か、配属予定部署に行って『一日体験』をするなど、早くからメンターを通じて配属先のことや理解できるようにしている。一方、中途社員に集合研修はなく、一、二日のオリエンテーションを経て、配属になるため、メンターにOJTでいろいろなことを教えてもらいながら働く。このシステムでは、中途採

用者が新しい職場環境に入ってきたときの環境変化に伴うストレス軽減効果の面で、とくに有効に機能しているという。

「当社のメンター制度は、かなり以前から実施してきており、中途社員に対してサポートする人をアサインすることも大分前から行っている。最近はその特定領域で成長を加速させたような社員に対し、その社員の希望にあわせてメンターをマッチングすることもしている。よりスムーズに職場と仕事に慣れ力を発揮してもらうことが目的で、同じチーム内で同じ仕事をしている社員をメンターにして、『社内はどういったところに正しい情報があるか』とか『こういうふうな効率的に自分の欲しいネットワークにつながる事ができる』などのノウハウ的なことも含めて教えていく。上司がいるとはいえず、すべて面倒をみるのは難しいし、行き届かないことも多いが、メンターがいれば、スムーズに職場に溶け込むことができるし、メンターを通じて必要な関係者との人脈を広げることがやりやすい」

上司と部下の 1対1のミーティングも

また、可能な限り二週間に一度、最低でも月に一度は三〇〜六〇分の定期的な場の一対一のミーティング(ワン・オン・ワン・ミーティング)を設けて、社員の状況を把握する。その内容についてはあえて細かく規定せず、「上司・部下の要望・ニーズにあわせて話して欲しい」としている。

「たとえば、ある特定の業務や課題

についての進捗だけではなく、特段に困っていることがあったり、また、ちょっと仕事が上手くいっていない時にその原因が仕事以外のことだったりすることは少なくない。そういったことをきちんと上司と話せるような信頼関係があれば、問題が大きくなる前に早めに解決することができる。一カ月に一度ぐらいのペースで定期的に時間をとって上司と部下が対面して話していると、そういった変化に気が付きやすい。この取り組みのポイントは、自分のために上司がきちんと時間を取って、議題の有無にかかわらずそこで話ができること。業務の具体的な進捗などを聞きたいときは別途、関係者を集めて会議すればよいが、自分とその上司だけで時間を共有して必要なことを話せる場があることは非常に大切だ」

(新井 栄三、荒川 創太)



(日本マイクロソフト提供)

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中!
週2回(水曜日と金曜日)無料配信

パソコン・携帯から
カンタン登録

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

