

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 542

ビジネスモデルの変革が導く働き方改革
日本マイクロソフト株式会社の事例分析


里 政幸

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士課程
s1645005@u.tsukuba.ac.jp

稲水 伸行

東京大学大学院経済学研究科
inamizu@e.u-toyo.ac.jp

2021年3月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

ビジネスモデルの変革が導く働き方改革

日本マイクロソフト株式会社の事例分析

里 政幸

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 博士課程

s1645005@u.tsukuba.ac.jp

稲水 伸行

東京大学大学院経済学研究科

inamizu@e.u-toyo.ac.jp

要旨: 本稿では、日本マイクロソフト株式会社の 25 年に渡るビジネスモデルの変革をもとに働き方・組織・チームのあり方が変化していく事例を取り上げる。日本マイクロソフト株式会社の働き方、チーム構造は事業を推進するために変化している。そして事例からは①事業転換が先に起こり、それに伴って働き方改革が行われ、チーム構造が変化したこと②単に事業転換をするというだけで、自動的に現場で業務を行うチームや個人が変われるわけではなく、何かしらの手立てが必要になること③先に行動し、そこから試行錯誤・改善をしながら定着させていくというプロセスが見られること、が見出された。長いスパンでビジネスモデルの変革を含めて見ることにより、働き方、組織・チームのあり方の研究に新たな視座を得ることができた。

Keywords: 働き方、チーム、ビジネスモデル、フレックスタイム、フレックススペース、在宅勤務

Business model transformation leading to work style changes: A case study of Microsoft Japan Co., Ltd.

Masayuki SATO

Graduate School of Business Sciences, University of Tsukuba

E-mail: s1645005@u.tsukuba.ac.jp

Nobuyuki INAMIZU

Graduate School of Economics, University of Tokyo

E-mail: inamizu@e.u-tokyo.ac.jp

Abstract: This paper examines the work style and team structure changes in Microsoft Japan Co., Ltd. corresponding with changes in the company's business model over a period of 25 years. These changes were implemented in view of promoting business. This study found that 1) business model changes were implemented first, following which the team structure and work style changes were implemented accordingly, 2) changing the business model does not automatically change the team or individual, additional measures are required, and 3) it was a process of taking action first, and then establishing it through trial and error and improvements. Considering changes in the business model over a long span thus led to a new perspective in research on work style and team structure.

Keywords: Work style, Team structure, Business model, Flextime, Flexplace, Telecommuting

1. はじめに

働き方改革が叫ばれる中、労働時間の削減もさることながら、働く時間や場所に縛られない働き方にも関心が集まっている。その一つの例が在宅勤務（テレワーク）であろう。COVID-19 の感染拡大で俄かに注目を集めたかに見える在宅勤務だが、それ以前から導入を図る企業は増えつつあり、また学術面でも在宅勤務やバーチャル・ワークに関するレビューが発表されるなど、研究の蓄積を整理しようとする動きが出てきていた(Allen, Golden, & Shockley, 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Raghuram, Hill, Gibbs, & Maruping, 2019)。また、一人一人に適した時間や場所を選ぶ働き方を認める企業も出てきており（里, 2018; 里・稲水・生稲, 2019）、これを学術的にも捉えようとする研究も蓄積されてきている(Hornung, Rousseau, & Glaser, 2008; Liao, Wayne, & Rousseau, 2016; Rosen, Slater, Chang, & Johnson, 2013; Rousseau, Ho, & Greenberg, 2006)。

個人の働き方の変化とともに、組織やチームのあり方も変化してきている。Mortensen and Haas (2018)は、近年のチームのあり方の変化を「境界 (boundary) の曖昧化」とし、①固定から流動(fluid)へ、②単一から重複(overlap)へ、③集中から分散(disperse)への3点から説明できるとしている。確かに、伝統的なチーム観とその前提は「境界の明確さ」にあった。第一に、メンバーシップが「固定」しており、誰が組織のメンバーで、誰がそうでないかが明確だった。第二に、「単一」の組織にフルタイムで所属し、他組織と掛け持ちすることはほぼなかった。第三に、オフィスへの通勤が当然視され、一箇所に「集中」しての仕事が前提だった。

一方、近年の変化はこうした前提を覆すものである。第一に、プロジェクト型チームで典型的に見られるものであるが、メンバーシップが「流動」的となり、状況に応じたチームへの参加・退出が行われる(稲水, 2014)。第二に、「複数」のチームへのパートタイムでの参加、つまり、個人が複数のチームで同時に仕事することも増えている。企業レベルで見ても、副業のみならず複業(本業が別にある個人の採用)を解禁する企業も出てきているほどである(里・稲水・生稲, 2019)。第三に、先述のテレワークやバーチャル・ワークのように物理的に「分散」した場所で仕事するようになってきている。COVID-19 の感染拡大の状況下では強制的に「分散」した場所での業務も行われていた(稲水・塚本・牧島・里, 近刊)。このような変化を受けて、

Mortensen らは「参加者の動的なハブ (dynamic hubs of participation) 」としてチームを捉えるべきだと提唱しているほどである。

このような変化はどのような成果をもたらすのだろうか。在宅勤務研究を見ると、ワーク・ライフ・バランス施策の一環としてテレワーク（在宅勤務）が位置付けられている側面があり、事実、在宅勤務がワーク・ファミリー・コンフリクトを低減するという調査結果もある (Golden, Veiga, & Simsek, 2006)。一方で、単なるワーク・ライフ・バランス施策としてではなく、パフォーマンス向上のための施策としても在宅勤務は考えられている。確かに、テレワーク（在宅勤務）が職務態度（職務満足や離職意思）、パフォーマンスに寄与するという調査結果もある (Gajendran & Harrison, 2007)。

組織やチームのあり方の変化も、そのような変化が効率性、さらには創造性やイノベーションを高めると既存研究で考えられてきたように思われる。NIH 症候群を指摘した Katz and Allen (1982) はメンバーが固定されることによるパフォーマンスの低下を示唆している。また、社会ネットワークに関する研究では、複数の集団をブリッジする存在がいることがクリエイティビティやイノベーションを促すとたびたび指摘されてきた (e.g., Perry-Smith & Mannucci, 2017)。

既存研究から素直に考えれば、新しい働き方や組織・チームのあり方は効率性や創造性・イノベーションをもたらすので、そのような方向へと変化してきている、ということになる。しかし、本当にそうなのだろうか。実は、既存研究が、新しい働き方や組織・チームのあり方は成果をもたらすと言う場合、それはその人個人やメンバーの心理的状态の変化を介してもたらされると言う説明が多い。こうした心理的状态の変化の効果は否定しないが、客観的な成果を大きく伸ばすことにどこまでつながるかは検討の余地があろう。また、多くの既存研究は、一時点のクロスセクション・データの分析結果に基づいており、因果関係も十分に明らかにされていないし、長期的な効果を十分に検討できているわけでもない。

つまり、よりマクロな視点で、より長いスパンで新しい働き方や組織・チームのあり方の変化と成果の因果関係を紐解く必要がある。本論文では、こうした課題を検討する上で興味深い事例として、Microsoft Corporation(以下、Microsoft)の日本法人となる日本マイクロソフト株式会社(以下、日本マイクロソフト)の25年に渡る働き方、組織・チームのあり方の変遷を取り

上げる。現在の日本マイクロソフトにおける働き方、組織・チームのあり方は先述のものと同様であると言える。そして、生産性はこの 10 年を見るだけでも非常に大きく伸張している。こうした変化がどのようにして成し遂げられたのかを、25 年という長いスパンでビジネスモデル¹の変革も含めて見ていくことは、先の課題に応えることになるはずである。²

2. 事例概要

2.1. 事例対象

Microsoft は 1975 年に Bill Gates が米国にて創業した会社で、“すべての机とすべての家庭にコンピューターを -A computer on every desk and in every home-”を企業ミッションとして定め、「Windows 95」、「Microsoft Office」に代表されるソフトウェアを開発することで成長した情報システム業界のリーダー企業である。日本マイクロソフトは 1986 年にマイクロソフト株式会社として日本に設立され、2011 年に日本マイクロソフト株式会社と社名を変更した。その後 Microsoft が企業ミッションを更新し、2020 年 12 月時点で企業ミッションは“Empower every person and every organization on the planet to achieve more. (地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする)”となる。日本マイクロソフトはこの企業ミッションに基づき、社長の吉田 仁志が“Transform Japan, Transform Ourselves”を掲げた。そのうえで、“お客様に寄り添いながら、日本の社会変革に向けたデジタルトランスフォーメーションを推進し、日本経済の再生や日本社会の活性化に貢献します。また、我々自身も変革し続けながら、その経験と学びをお客様に共有し、真の価値を提供します。”としている。³その日本マイクロソフトは時間や場所にとらわれない働き方を実践する中で生産性を向上させ、社会から評価されている。その様子について以下に述べる。

¹ ここではコストと収益の構造の意味で用いる(Zott, Amit, & Massa, 2011)。

² 本稿は個人名の登場が多いので、表記を簡潔にするために敬称を省略する。

³ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社 会社概要」<https://news.microsoft.com/ja-jp/cp/outline/>, 2020 年 12 月 20 日閲覧を参照。

日本マイクロソフトの生産性は時間や場所にとらわれない働き方が浸透していない2009年度と時間や場所にとらわれない働き方が浸透した2019年度を比べると表1のようになる。年間売上高が+180%になるにも関わらず正社員数-7%であったため、一人当たりの売上高が+202%となり大きく向上した。さらに、時間や場所にとらわれない働き方を行っている中でも年間総労働時間が-13%となったため、時間当たりの売上高も+224%と大きく向上した。

表1 日本マイクロソフトの事業の変化: 2009年度と2019年度の比較⁴

指標	変化量
年間売上高	+180%
正社員総数	-7%
年間総労働時間	-13%
一人当たり売上高(年間売上高/正社員総数)	+202%
時間当たり売上高(年間売上高/年間総労働時間)	+224%

日本マイクロソフトの時間や場所にとらわれない働き方は事業を推進するために必要な働き方であり、この間に大きく浸透した。日本マイクロソフトの主な事業は個人向けソフトウェアの販売から始まり、法人向けソフトウェアの販売を経て、クラウド・サービスの提供と変わっている。2009年度の主要事業は法人向けソフトウェアの販売であり、2019年度の主要事業はクラウド・サービスの提供である。クラウド・サービスの提供には個人向けソフトウェアや法

⁴ KDDI まとめてオフィス株式会社「週休3日も夢じゃない!Microsoft Teams で実現する業務効率化」

<https://www.kddimatomete.com/magazine/191101110841/>, 2021年3月19日閲覧を参照

人向けソフトウェアの販売に比べてビジネスとテクノロジーの両面から幅広いノウハウが必要となり、一個人のノウハウでは満足したサービスを提供することが敵わない。そのため、クラウド・サービスを提供するにあたり、満足するサービスを提供するためには多様なノウハウを持つ複数人がノウハウを持ち寄りコラボレーションすることが必要となる。日本マイクロソフトでは図1の左側のように、多様なノウハウを持つ世界中の人が国境を越えその時の目的に合わせて流動的に集まりコラボレーションを行いながら業務を進めている。そのため、図1の右側のような一律の規則に沿って行うライン業務とは異なり、その時々に合わせてコラボレーションが必要となる。例えば会議を行う場合において働く時間と場所に制約があると、会議をするための時間調整に手間がかかり、会議を開催するために掛ける時間が増え、会議そのものの開催時期が遅れることになる。業務を進めるためにも“いつでも・どこでも”業務を行えば、それだけ適切な時期に業務を行うための選択肢が増える。このように、日本マイクロソフトでは時間や場所にとらわれない働き方が業務を行う上で必要であり、2019年度では当たり前実践されているものとなっている。そうした中で、日本マイクロソフトでは生産性を大きく向上させた。

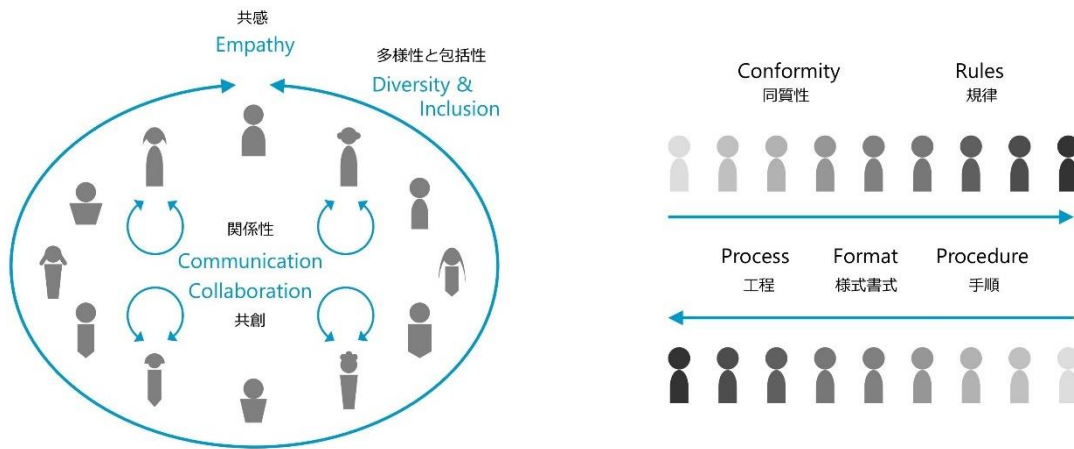


図1 日本マイクロソフトの働き方とライン業務

続いては日本マイクロソフトの働き方に関する社会からの評価である。日本マイクロソフトの時間や場所にとらわれない働き方の取り組みについては、2011年に日本経済新聞社・一般社団法人ニューオフィス推進協会主催の“第24回日経ニューオフィス賞・経済産業大臣賞”を受賞

⁵、2012年に社団法人日本テレワーク協会主催の“第12回テレワーク推進賞・会長賞”を受賞⁶、2015年に厚生労働省より“平成27年度「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」”⁷、2016年に総務省より“平成28年度情報化促進貢献個人等表彰”⁸、2017年に総務省より“平成29年度テレワーク先駆者百選 総務大臣賞”⁹を受賞するなど、外部から評価されている。日本マイクロソフトの社会からの評価は日本マイクロソフトの社外・社会に対する活動、勤務制度や情報システムの整備などが評価されたものである。

日本マイクロソフトが行った社外・社会に対する主な活動としてテレワークの実践がある。2012年と2013年に日本マイクロソフト内で実施した在宅勤務を推奨する「テレワークの日」の実績を元に、2014年には26の法人から賛同を得て「テレワーク推奨強化週間2014」を実施した。「テレワーク推奨強化週間2014」では、“強化週間中、部門単位でも在宅勤務、リモートワークを積極的に推奨し、社員が個々の業務状況に応じて、できるだけテレワークを実施す

⁵ 一般社団法人ニューオフィス推進協会「第24回受賞オフィス紹介 | 日経ニューオフィス賞」

<https://www.nopa.or.jp/prize/contents/congratulation24.html>, 2021年1月11日閲覧。

⁶ 日経クロステック「日本マイクロソフト、「第12回テレワーク推進賞」の最高賞を受賞」

<https://xtech.nikkei.com/it/article/NEWS/20120309/385481/>, 2021年1月11日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト、第12回「テレワーク推進賞」会長賞を受賞」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2012/03/08/120308-award-telework/>, 2021年1月11日閲覧を参照。

⁷ 厚生労働省「平成27年度「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）」の受賞者を決定しました」<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000103158.html>, 2021年1月9日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「厚生労働大臣表彰「輝くテレワーク賞」優秀賞を日本マイクロソフトが受賞～テレワーク月間に応援キャンペーンを実施～」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2015/11/05/blog-telework-award/>, 2021年1月13日閲覧を参照。

⁸ 総務省「平成28年度情報化促進貢献個人等表彰」https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin10_02000035.html, 2021年1月9日閲覧を参照。

⁹ 総務省「「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」等の公表及び「テレワーク推進企業ネットワーク」によるメール相談の開始」https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01ryutsu02_02000187.html, 2021年1月10日閲覧を参照。

る”、という方針で就業した。¹⁰ 2015 年 8 月には「テレワーク週間」を定めて実施した。賛同を得た 651 の法人とともに「テレワークを実践する」「テレワークを学ぶ/議論する」「テレワークを応援する/協力する」の観点で働き方を変える取り組みを推進した。テレワーク推進フォーラム（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、民間事業者等による構成）が 2015 年 11 月 1 日（日）から 11 月 30 日（月）に実施したテレワーク普及推進運動の「テレワーク月間」においても、「テレワーク週間 2015」の活動結果が活かされた。¹¹そして、2018 年には「働き方改革 Next」を宣言し、「個人や組織が持つポテンシャルを最大限発揮できる環境づくり」を目指すことを社外に向けて発信するようになる。¹²このように、日本マイクロソフトは日本マイクロソフトの社外、ひいては社会において時間や場所にとらわれない働き方が実践されるための活動をしている。

特徴的な勤務制度としては、固定された時間にオフィスで勤務することを前提にせず“いつでも・どこでも”働くことが可能となるように 2016 年に定められた「テレワーク勤務制度」がある。日本マイクロソフトの働き方に関する勤務制度は 2007 年に「在宅勤務制度」が制定されてから数回更新が行われ、2016 年には「テレワーク勤務制度」が制定されるに至る。¹³「在宅勤務制度」は他社と同様に特定の事情がある人向けの制度として整えたが、制度に福利厚生的な面があったことで制度利用に後ろめたさを感じてしまうことがあり、積極的に活用するまでに

¹⁰ 日本マイクロソフト株式会社「「テレワーク推奨強化週間 2014」を実施、日本におけるテレワークの推進への貢献を目指す」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2014/10/14/141014-telework/>, 2021 年 1 月 13 日閲覧を参照。

¹¹ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト「テレワーク週間 2015」を 651 の賛同法人と連携して実施」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2015/08/10/telework/>, 2021 年 1 月 13 日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「厚生労働大臣表彰「輝くテレワーク賞」優秀賞を日本マイクロソフトが受賞～テレワーク月間に応援キャンペーンを実施～」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2015/11/05/blog-telework-award/>, 2021 年 1 月 13 日閲覧を参照。

¹² 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社社長年頭挨拶(2018 年)」https://news.microsoft.com/ja-jp/2018/01/05/20180105_nentoushokan/, 2020 年 12 月 24 日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「働き方改革 NEXT」<https://www.microsoft.com/ja-jp/biz/wsi>, 2020 年 12 月 23 日閲覧を参照。

¹³ 日本マイクロソフト株式会社「社員のワークスタイル変革の加速に向けて就業規則を変更」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2016/05/06/160506-workstyle/>, 2021 年 1 月 11 日閲覧を参照。

は至っていなかった。その後、2011年3月に発生した東日本大震災により全社員が半ば強制的に在宅勤務主体となり、オフィスに集まらない中で業務を遂行した。この東日本大震災により全社員が在宅勤務でも業務を推進することが可能であることを会社全体で認識するようになる。2011年まではオフィスに出社することを中心にして業務を行う人が多かったにも関わらず、東日本大震災を経たことで社員に在宅勤務が自然と浸透し、2013年には9割の社員が自身の働く時間と場所を選びながら業務をする働き方をしていた。その状況があり、2016年に“いつでも・どこでも”働くことが可能となるように定められた「テレワーク勤務制度」が制定されるに至った。図2のように「在宅勤務制度」ではオフィスで働く人が基本となり自宅で働く人が特別な存在となるが、「テレワーク勤務制度」では“いつでも・どこでも”働くことができるため、業務と自身の都合に合わせて選択する働き方が基本となった。

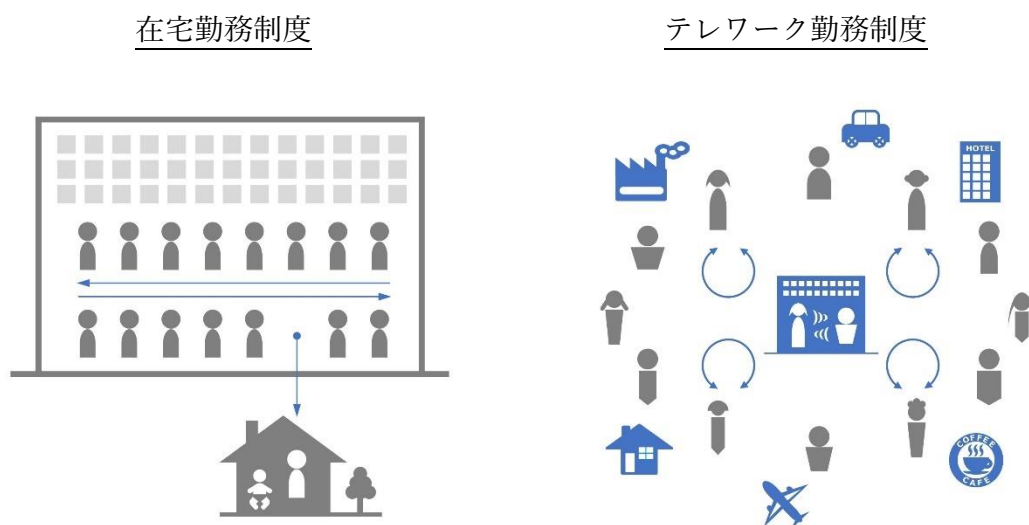


図2 「在宅勤務制度」と「テレワーク勤務制度」の対比

“いつでも・どこでも”働くことが可能となるように、日本マイクロソフトでは労務管理と情報管理、自社製のソフトウェアを中心とした情報システムを整備している。労務管理では“いつでも・どこでも”働くことによる社員の適切な勤務を保つために、下記11の項目について統合的に整備を行っている。

- ① 雇用形態/雇用契約
- ② 勤務制度
- ③ 就業時間/勤務時間管理
- ④ 健康管理/安全衛生
- ⑤ 就業ログ/システムログ
- ⑥ 目標管理/進捗管理
- ⑦ 評価制度/褒章
- ⑧ 社員意識/満足度調査
- ⑨ 多様性推進
- ⑩ 罰則/懲戒処分
- ⑪ 監査/報告

情報管理では“いつでも・どこでも”働くことによる情報漏洩を防ぐために、下記 12 の項目について統合的に整備を行っている。

- ① MS Policy
- ② 情報資産分類
- ③ 個人情報保護
- ④ 個人情報管理台帳
- ⑤ データ/ファイル保護
- ⑥ デバイス管理/保護
- ⑦ 紛失, 盗難の対処

- ⑧ 従業員教育
- ⑨ 雇用契約/罰則
- ⑩ Internal Audit
- ⑪ 報告/相談/通報
- ⑫ 情報保護推進体制

情報システムは“いつでも・どこでも”同じレベルで働くことができるように下記の 5 点の観点で整備している。

- ① 情報システムはクラウド上からサービスとして提供
- ② 世界中で業務を行う従業員へ同一のサービスレベルを保証
- ③ 自社ネットワーク以外の公衆網の利用を前提としたセキュリティー対策
- ④ 各種デバイスはガバナンス下に置かれ利便性と安全性の観点で常に最新状態
- ⑤ 社外利用を前提とし、認証と情報保護には多層（多段階）防御で対処

このように日本マイクロソフトでは社外・社会に対する活動、勤務制度や情報システムの整備を行ってきており、これらの活動が外部から評価された。

これまで記載してきたように、日本マイクロソフトは働き方の変革と共に生産性を向上させ、働き方そのものが外部から評価をされて賞を受けている。このことを鑑みると日本マイクロソフトの働き方は先端事例と言えよう。そこで、本稿では日本マイクロソフトの事例を用いることにする。

2.2. データ

本事例は主に小柳津篤¹⁴、柴井建二¹⁵、瀧島由衣¹⁶の3名に対して行った30回のインタビューとオフィス観察1回¹⁷に基づいて記載する。そのほか、インタビュー時に受領した社内資料、ニュースリリース、Investor Relations(以下、IR)資料、報道資料(新聞・Webメディア)、出版物¹⁸などを参照している。

3. 日本マイクロソフトの25年

本章では日本マイクロソフトの25年に渡る変遷を3つのフェーズに分けて、日本マイクロソフトの事業の変化が時間や場所にとらわれない働き方に結びつき、事業の中に組み込まれていく様子を記述する。

¹⁴ エグゼクティブアドバイザー

¹⁵ Director, Workplace Intelligence Customer Solution, Microsoft Corporation.

¹⁶ Business Analytics Specialist, Workplace Intelligence Customer Solution, Microsoft Corporation.

¹⁷ 第1回のインタビューは2019年12月23日にオフィス見学とともに2時間実施。第2回から第27回のインタビューはWeb会議形式で各1時間ずつ実施。実施日は以下の通り。第2回:2020年1月22日、第3回:2020年2月5日、第4回:2020年2月19日、第5回:2020年3月11日、第6回:2020年3月25日、第7回:2020年4月8日、第8回:2020年4月22日、第9回:2020年5月13日、第10回:2020年5月27日、第11回:2020年6月10日、第12回:2020年6月24日、第13回:2020年7月9日、第14回:2020年7月15日、第15回:2020年7月29日、第16回:2020年8月12日、第17回:2020年8月26日、第18回:2020年9月16日、第19回:2020年9月30日、第20回:2020年10月21日、第21回:2020年11月4日、第22回:2020年11月11日、第23回:2020年11月26日、第24回:2020年12月2日、第25回:2020年12月16日、第26回:2021年1月6日、第27回:2021年1月20日、第28回:2021年2月4日、第29回:2021年2月17日、第30回:2021年3月3日。瀧島由衣は一部参加。

¹⁸ 平野(2018)、Nadella, Shaw and Nichols (2017)、小柳津(2011)

3.1. 第 1 フェーズ

第 1 フェーズは Microsoft の事業の中心が創業以来続いていた「Windows」などの個人向けソフトウェアの販売から法人向けソフトウェアの販売に転換する時期となる。

「Windows 95」に代表されるように Microsoft の個人向けソフトウェアは社会に浸透した。Microsoft は更なる成長を求めて法人向けソフトウェアの事業に注力するようになる。一方で、企業が大きくなったことでベンチャー企業のように未整備であった管理体制の強化が必要となり、業務プロセスを標準化するなど管理体制を整備するようになる。第 1 フェーズではこれらの様子を中心に記載していく。

3.1.1. パソコン向けソフトウェア「Windows」のベンチャー企業

Microsoft はパソコンを作動させるためのソフトウェアである「Windows」を中核に急速的に成長した。1995 年に発売した「Windows 95」はパソコンを一般人に普及させたように、社会を変えるインパクトがあった。日本マイクロソフトは「Windows」を含めた個人向けソフトウェアの爆発的な需要に合わせて事業を拡大していった。このころの Microsoft は各国の事業をそれぞれの国に委任している状態であり、各国の業績は主に contribution margin で管理していた。他の管理会計に関する数値については各国で主体的に管理していた。日本マイクロソフトでは仕掛中のプロジェクトの管理の仕組みを整備していなかったため、締めを行うまで売上額が把握できないような状況も起こっていた。売上額の予測精度が悪いと IR に影響を与え、株式市場に影響をもたらすことがある。Microsoft は事業拡大に見合った社内の体制作りや業務オペレーションの標準化までは行われておらず、言わばベンチャー企業の体質のまま事業を展開していた。IR を意識し、無駄を省いたより強い会社にするために社内プロセスの標準化が求められていた。

「Windows 95」の世界中への普及に伴い、Microsoft は社会的な責任も同時に大きくなっていった。パソコン内には機密情報が蓄積されているため、ひとたび情報セキュリティーの問題が発生すると、情報漏洩、資産の損失が発生する。「Windows」は世界中に普及したため、クラッカーからの攻撃的となった。プログラムの欠陥(以下、脆弱性)を衝かれ、情報セキュリティーに問題が発生することも度々あった。Microsoft 製品の脆弱性が原因ではないトロイの木馬などのマルウェアやウイルスソフトのいくつかは、Microsoft 製品に原因があって発生している

問題だという社会の認識となってしまうていた。このため、常に製品品質と情報セキュリティー水準を高める必要があった。一方で、Microsoft は何か事故があったら個人の責任が問われる会社であるため、個人として危機感を持って対応をしていた。このような体験があり、個々人に情報セキュリティーを高める意識が醸成されていった。さらに、組織としてのトレーニングも徐々にではあるが整備されつつあった。

事業拡大と社会的責任が大きくなるなか、日本マイクロソフトの社員数は 95 年で数百名、2000 年代中盤になって約 2,000 名の状態であった(以降も社員数はほとんど変わらず約 2,000 名となる)。事業拡大に合わせて社員を増やしていったが事業の拡大には追い付かず、慢性的な社員不足の状態ですフトウェアの販売、流通、カスタマーサポートなどを行っていた。ソフトウェアの販売を事業の中心に据えていたため、業務オペレーションの整備が遅れ、労働集約的に業務を行っていた。言うならば、がむしゃらに働きソフトウェアを販売する状態であった。このままの状態です業を推進することに疑問を感じる社員は退職していく状況であったが、この時点では販売することに専念せざるをえなかったのである。このように社員は忙しい中であるが、働いて成果を出せば出すほど報酬を得られた。さらに、社員はストックオプション制度により Microsoft の株式取得の権利を付与されており、毎朝出社したら株価をチェックするような逸話もあるような状態であった。加えて、日本マイクロソフトでは社員の労働時間の管理は社員自身に任されており、労働時間はタイムカードを用いて厳格に管理されているものではなく、社員は自身の業務に合わせて働く時間を調整する状況であった。社員は数多ある仕事に忙殺されながらも報酬の面も含めて自ら調節し適応しながら働いている状況であった。

3.1.2. 個人向けソフトウェアの販売事業から法人向けソフトウェア販売事業への転換

2000 年 1 月、Microsoft の最高経営責任者に Steve Ballmer が就任した。2000 年を超えたころの Microsoft は起業当初のミッションである“すべての机とすべての家庭にコンピューターを -A computer on every desk and in every home- ”をほぼ達成し、個人向けソフトウェアに加えて、法人向けソフトウェアの販売と導入を積極的に行うようになる。法人向けソフトウェアは個人向けソフトウェアに比べてより高い信頼性が求められる。法人向けソフトウェア分野における Microsoft は後発企業となり、他社ソフトウェアを凌ぐものが求められた。その中で、Microsoft が開発した法人向けソフトウェア(「SQL Server(データベースを構築するソフトウェア)」、「Windows Server」、「Exchange(主に電子メールとスケジュール管理を行うソフトウ

エア)」など)は多くの企業で導入されていった(亦賀, 1999)。Microsoft は世界中のナレッジを結集して法人向けソフトウェアを開発することで、法人向けソフトウェア市場に割って入ったのである。

企業が Microsoft のソフトウェアを導入する場合、日本マイクロソフトが顧客に対し年間契約、包括契約での導入を戦略的に進めてきた背景があり、複数の Microsoft 製のソフトウェアを組み合わせる導入が多い。企業は一つのソフトウェアのみを導入することも可能であるが、Microsoft のソフトウェアはソフトウェア同士を組み合わせることでより機能レベルを向上できる特性がある。また、Microsoft のソフトウェア単体では他社の競合ソフトウェアと機能を比較すると劣っていることもあったため、日本マイクロソフトでは複数のソフトウェアを組み合わせる顧客に提案する必要があった。そのため、顧客は複数のソフトウェアを同時に導入することを選択するようになる。日本マイクロソフトでは顧客に対し、各ソフトウェアのプロフェッショナルが主導権と責任を引き継ぎながら、必要な時に必要な人が現れ、アカウントチームを中心に必要な技術専門家が入れ替わり立ち代わり対応していた。法人向けソフトウェアの販売はこれまでの個人向けソフトウェアの販売体制とは異なるため、日本マイクロソフト全体で販売・流通からカスタマーサポートまでのオペレーションを整備していった。このころは 2000 年問題¹⁹の対応が落ち着いてきたところで、社内の体制について考える余力ができたころであり、業務オペレーションの整備が進む下地ができあがっていた。

2002 年になると Microsoft はオフィスソリューション系とサーバーソリューション系の 2 つの組織それぞれで専門家集団チームを創設する。オフィスソリューション系の組織ではビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーが創設された。ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーは、生産性を考える専門職という位置づけで、Microsoft 全体で 400 名ほどが任命された。ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーの役割は、Microsoft の製品の利用について、社内の知見を活用し、顧客の課題を解決する方策を提案・推進・支援するというものであった。Microsoft が注力している法人向けソフトウェアの市場では、ソフトウェアそのものよりも、企業の業務プロセスの変革などの課題解決のニーズが強い。そこで、Microsoft は世界でビ

¹⁹ 2000 年という西暦が起因となって発生する情報システムの不具合のこと

ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーを創設し、「インフォメーション・ワーク」「インフォメーション・ワーカー」という造語を作ったが、社会には浸透せず結果的には失敗として終わってしまった。

一方で、サーバーソリューション系の組織では製品別の組織・職種となるスペシャリストが創設された。当時、法人向けビジネスの拡大に伴い、顧客ごとにプロフェッショナルがそれぞれの専門性を活かして、プロジェクトとして顧客に対応するようになっていた。顧客ごとに営業、テクノロジスト、マーケティング担当、製品担当でプロジェクトチームを作っていた。スペシャリストは製品に特化しており、顧客担当では対応できないような問題にスポットで対応していた。顧客のプロフェッショナルと製品のスペシャリストのコラボレーションで法人向けビジネスを進めていった。スペシャリストは、様々なプロジェクトチームに必要な時に参画していたため、これまでとは異なるチーム形成が発生し、新たなネットワークが形成されていった。しかし、当時のスペシャリストはスポットでプロジェクトに参画しているという意識が強く、プロジェクトに対するオーナーシップ（当該プロジェクトを自分ごととして捉えること）が希薄であったため、顧客担当からの評判はあまり良くなく、協業にはまだほど遠い状態であった。アカウントチームはアカウント担当の売上、スペシャリストは自身の技術分野の売上というようにそれぞれの目標をもってそれぞれが達成すると組織・会社全体でも達成する仕組みになっていた。

オフィスソリューション系とサーバーソリューション系の 2 つの組織それぞれで創設された専門家集団チームであるが、2005 年に STU (Special Team Unit) と呼ばれる組織に統合された。アカウントチームと専門家集団チームがコラボレーションして提案する経験を積んでいき、顧客の状況に合わせて Microsoft 製品を統合的に提案することの成功例が出てきた時期であった。アカウントチームと専門家集団チームがコラボレーションして提案活動を行う代表的なプロジェクトとして、2000 年代を中心に行われた NotesMigration プロジェクトがある。

NotesMigration プロジェクトは、Microsoft のソフトウェアの競合となる当時 IBM 社が販売していた²⁰ソフトウェア「Notes」を Microsoft の製品へ置き換える提案を行い、顧客より受注をしたうえで Microsoft の製品を導入するプロジェクトである。NotesMigration プロジェクト発足当時は多くの企業が「Notes」を導入していた。「Notes」は電子メールとスケジュール管理を機能の中核としている製品である。²¹当初は「Notes」と競合となる「Exchange」単独での置き換えを提案する案件が多かった。他の製品とのコラボレーション、部門を超えたコラボレーションは限られていた。切磋琢磨と言えれば聞こえがいいが、社内間競争を行っていた。しかし、「Exchange」は「Notes」に対して単体のソフトウェアでは対応していない機能があったため受注確率を上げるための工夫をする必要があった。結果として、「Exchange」にアカウント管理を行う「Active Directory」を組み合わせたり、文書作成、プレゼンテーション、表計算などのソフトウェア「Microsoft Office」製品と組み合わせたりする提案につながり、コラボレーションが生まれていった。²²NotesMigration プロジェクトが花開いたのは 2007 年ころで、このプロジェクトを通してコラボレーション提案の足腰が鍛えられていった。

一方、日本マイクロソフトのビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーは日本独自のメソッド・ツールを確立し、社内外の生産性を高める活動をしていたため 2009 年まで継続していた。ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーが扱っている「ワークスタイルのカイゼ

²⁰ HCL テクノロジーズ「HCL テクノロジーズ、IBM 製品の買収完了を発表」<https://www.hcljapan.co.jp/news-gl/20190701-735.html>, 2020 年 12 月 12 日閲覧、

アイティメディア株式会社「7 年を費やした日本 IBM によるロータスとチボリの統合」<https://www.atmarkit.co.jp/aboutus/copyright/copyright.html>, 2020 年 12 月 12 日閲覧、

アイティメディア株式会社「IBM、Notes/Domino をインド企業に売却へ - ITmedia NEWS」<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1812/07/news098.html>, 2020 年 12 月 12 日閲覧を参照。

²¹ 株式会社 CSI ソリューションズ「HCL Notes/Domino ソリューション」<https://www.csi.co.jp/solution/infra/notes.html>, 2020 年 12 月 12 日閲覧を参照。

²² アイティメディア株式会社「Notes から Exchange Server への移行を支援する“Notes Migrator for Exchange”」<https://www.atmarkit.co.jp/ad/questsoft/0601nme/nme.html>, 2020 年 12 月 12 日閲覧を参照。

ン」や「ホワイトカラー生産性」が日本の企業に受け入れられ、ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーがほぼ日本でのみ機能することになったのである。日本の企業に受け入れられた理由の1つには、日本マイクロソフトでの自社実践をベースに作成した「ワークスタイル成熟度調査」などの方法論を活用していたことが考えられる。「ワークスタイル成熟度調査」は日本能率協会総合研究所と共同で実施した分析サービスとなる。①IT活用によるワークスタイル②コンプライアンス(法令順守)を実現するITガバナンス③情報基盤の3つのメニューを用意し、分析を行っていた。²³ビジネス・プロダクティビティ・アドバイザーのノウハウは日本マイクロソフト社内の多くの部署・ロールの中に継承され、日本マイクロソフトの事業が製品販売からサービス提供事業に変化していく中で、重要なノウハウとして浸透していった。

3.1.3. 業務プロセスの整備・標準化

この時期、日本マイクロソフトは Microsoft 全体の業務標準化に沿った形で業務を整理していくことになる。背景に上場企業として、また IR の一環として、Microsoft が資本の効率利用と内部統制を求められていたことがある。これまでは contribution margin の目標が達成される状況であれば各国の業務プロセスや支出に関しての裁量が大きかったが、業務標準化によって日本マイクロソフト独自で行っていたことを Microsoft と歩調を合わせながら進めていくことに変更していったのである。Microsoft では業務を標準化する際、事前にこうしたいという要望をある程度は受け入れるが、一旦決定したプロセスについてはそのプロセスに従うことになる。そのプロセスに沿っていないと評価されないというぐらい強制力が強いものとなっている。

販売面では日本マイクロソフト独自で行ってきたソフトウェアの販売促進に関わるプロモーションが Microsoft と綿密な調整を要することとなった。日本マイクロソフトのマーケティングの部長職であれば数億円規模のプロモーションについての決裁を委譲されているが、これまでその利用について Microsoft による確認で済んでいたものを、Microsoft の意向に沿う形としての内容面を含めた調整を行うになり、管理が厳しくなっていったのである。

²³ 『日経産業新聞』2006年8月30日 p.7、小柳津(2011)を参照。

ソフトウェア開発面では、ソフトウェア開発自体が Microsoft に統合されたため、日本マイクロソフトでのソフトウェア開発が終了することになった。例えば、日本マイクロソフトにてはがき作成のためのソフトウェア「Microsoft はがきスタジオ」を開発してきたが、2006 年の発売をもって終了した。²⁴日本マイクロソフトが独自のソフトウェアを開発していた背景には、日本のパソコンメーカーの多くに Microsoft の「Windows」が採用されていて、パソコンメーカーと日本マイクロソフトのつながりが強かったことがあった。小柳津によれば“日本独自で R&D を行っていた理由の 1 つはダブルバイトの対応と「かな漢字変換」です。「IME」ですね。その他、日本のメーカーが MS を支えてきたことも大きいです。よって裁量権も人的リソースも割り当てられていて「はがきスタジオ」などの完全独自商品の発売まで行っていました。超例外処置です。”という状況であった。

オペレーション面では日本マイクロソフトの業務プロセスを Microsoft の業務プロセスに沿うものに変更し、日本マイクロソフト独自に導入していたアプリケーション、情報システムを Microsoft のものに統合していった。日本マイクロソフトでは日本での創業以来、業務に利用するアプリケーションを日本マイクロソフト独自に導入していた。最も多い時期には 300 種類近くの日本マイクロソフト独自のアプリケーションや情報システムを利用していた。Microsoft の強いリーダーシップにより業務プロセスを標準化していく過程で、Microsoft 全体で利用されているアプリケーションと情報システムを利用するようになっていき、2000 年代中盤には日本マイクロソフト独自のアプリケーションは 10 種類を切るようになった。

そのほか、業務標準化によって情報の新たな利用が進んだ。業務標準化をするうえで、まずは業務そのものの要否を仕分けて業務そのものを無くすことを検討する。必要とされた業務についてはデジタル化を検討する。業務で利用する紙資料を減らしていき、情報をデジタル化し、システム上に蓄積していくことになる。情報がシステム上に蓄積されていくことになり、場所に依存せずに情報へアクセスできるようになった。携帯電話を含めたデータ通信環境、情報セキュリティー、社内規定の整備が進んだこともありオフィス外からも情報にアクセスでき

²⁴ 日本マイクロソフト株式会社「製品のライフサイクルの検索」<https://support.microsoft.com/ja-jp/lifecycle/search?alpha=はがきスタジオ>, 2020 年 12 月 11 日閲覧を参照。

るようになった。システム上に情報が蓄積されていくようになったため、情報の再利用もできるようになっていた。しかし、まだこのころは情報を情報システム上に蓄積できるようになった段階であり、情報を横断的に分析したり活用したりするまでには至っていなかった。

さらに、業務標準化に合わせて日本マイクロソフト独自の権限と予算は Microsoft に移管されていった。日本マイクロソフトは日本で業務を完結する役割から、Microsoft の営業とお客様サポートの拠点としての役割に変化していったのである。

3.1.4. Microsoft による管理強化

Microsoft 全体に視点を移す。2005 年、Microsoft の COO の役職に Walmart 社で CIO を務めていた Kevin Turner を迎える。Turner は Walmart での経験を活用し、セールス・マーケティングを中心に Microsoft の変革を進めていく。Turner は Microsoft に複数の指標からなるスコアカードを導入し、営業状況を「緑」「黄」「赤」の 3 色で示し、厳格に管理した。Turner は目標管理を徹底したため、定量的な売上等の目標が達成していないと定性的な貢献を行っていたとしても評価されなかった。定量的な評価指標と定性的な評価指標は本来独立している指標にもかかわらず、定量的な評価指標が極めて重要視されていた。このように Turner の業務変革によって、社員は数字(定量的な目標)に追われるようになったが、定量的な目標を達成することが明確になり個々の業務に集中することができるようになったのである。

Turner の業務改革は Microsoft をそれまでのベンチャー企業的な体質からオペレーションが確立された体質へと大きく変化をもたらすものであったため、Turner の業務改革に適應できない社員、特に Turner の入社以前から経営幹部だった社員の多くが Microsoft から去っていった。しかしながら、Turner の改革が日本マイクロソフトに組織及び個々人の責任範囲を明確にして目標を達成することを根付かせたため、日本マイクロソフトに基礎体力をもたらしていった。

また、このころの Microsoft は毎年 1 月に 7 月～12 月の半期の結果をもとに残りの半期で何を実施するかを考えるミッドイヤーレビューを行っていた。ミッドイヤーレビューでは各国が順番に説明をして、その場で評価されるという仕組みとなるためピリピリとした特別の緊張感があった。とりわけ予算計画に到達していない地域に対して多くの時間が割かれ、計画対比で未達成部分を予算計画に合わせて達成することについて議論が行われた。議論は罵声・叱咤が

飛び交うものであった²⁵。ミッドイヤーレビューの時期になると、日本マイクロソフトから 30 名ぐらいが米国マイクロソフト本社に出向いた。ミッドイヤーレビューに向けて、事業の状況と今後の見通しについて説明をするために、1 ヶ月以上もかけて辞書のような分厚い書類を準備した。報告のための報告が必要となり、準備には多くの時間を要するものであった。ミッドイヤーレビューの時期が近づくと準備に追われることになり、12 月になるとミッドイヤーレビューに関わらない人がミッドイヤーレビューの準備をしている人と意思疎通を図ることに支障が発生する場面も発生していたほどであった。このように準備を行っていても、業績が良ければ短時間で終了し、業績が悪ければ身が縮こまるような時間を過ごす場となっていた。

3.2. 第 2 フェーズ

第 2 フェーズは Microsoft の事業の中心が法人向けソフトウェアの販売からクラウド・サービスの提供に転換する時期となる。

Microsoft の法人向けソフトウェアは多くの企業に導入され社会に浸透した。Microsoft は更なる成長を求めて新たな事業を模索するようになる。このころ、クラウド・サービス、スマートフォンなどの新しい市場が成長する時期であったが、Microsoft はそれぞれの市場への参入が遅れていて後発企業となっていた。そこで、Microsoft は研究・開発や M&A などを行うことで成長が続く市場への参入を行う。その中でクラウド・サービスの提供が事業として確立されるようになる。

一方で、日本マイクロソフトは 2011 年に品川へオフィスを移転したことと東日本大震災の対応をしていく中で働き方を大きく変えていく。加えて、業務プロセスを削減して更に日本マイクロソフト独自の業務プロセスを Microsoft の業務プロセスに合わせることで業務プロセスの整備・標準化を進めていく。第 2 フェーズではこれらの様子を中心に記載していく。

²⁵ 2020 年時点の日本マイクロソフトでは Company Values として Respect、Integrity、Accountability が定義されており、このような言動が許されるものではない。

3.2.1. 法人向けソフトウェア販売事業からクラウド・サービス提供事業への転換

2008年4月、日本マイクロソフトの社長に樋口泰行が就任した。日本マイクロソフトの社員は厳格な目標管理の下、自身の目標達成が課せられていて、各自が目標に沿って個々人で業務を推進していた。Microsoft 全体としても、各製品の売上を最大化するために社内での製品競争を促していた。Microsoft 社内では製品、部門、地域、それぞれの組織で派閥的に行動し、他の組織と競争に明け暮れていた。その様子は社内の部門に対して銃を向き合う姿で風刺画に表されていた。²⁶

社内が競争に満ちていたころ、Microsoft では法人向けソフトウェアに代わる成長事業を模索していた。社会にクラウド・サービス、スマートフォンが浸透する中で、Microsoft はそれぞれの市場への参入が遅れていて後発企業となっていた。²⁷クラウド・サービスの市場には他社を追いかける形で参入した。クラウド・サービスとして2010年に「Microsoft Azure」、2011年に「Office 365」の提供を開始した。Microsoft は市場参入の遅れを取り戻すため、2011年に世界有数のインターネット・コミュニケーション企業である「Skype」を85億ドルの現金により買収した。「Skype」の世界最高レベルのブランドとネットワーク・プラットフォームの市場範囲を拡大する一方で、Microsoft のリアルタイム・コミュニケーション製品とサービスの既存ポートフォリオを強化した。²⁸スマートフォンの市場には Nokia のデバイスとサービス事業の買収により失地を回復しようとしたが失敗に終わり、18,000人近くの人員整理となった。²⁹

²⁶ Nadella, Shaw and Nichols (2017) pp.8, 9を参照。

²⁷ Nadella, Shaw and Nichols (2017) pp.81, 97, 105を参照。

²⁸ 日本マイクロソフト株式会社「●マイクロソフトが Skype を買収へ」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2011/05/11/110511-skype/>, 2020年12月12日閲覧、

日本マイクロソフト株式会社「●マイクロソフトが Skype の買収を完了」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2011/10/14/111014-skype-global/>, 2020年12月12日閲覧を参照。

²⁹ Nadella, Shaw and Nichols (2017) p.106、日本マイクロソフト株式会社「マイクロソフト、Nokia のデバイスとサービス事業を正式に獲得」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2014/04/28/2014-8/>, 2020年12月12日閲覧を参照。

クラウド・サービス市場の参入により、Microsoft の主要商材がソフトウェアからクラウド・サービスに推移していく。2010 年前後、企業が情報システムの活用をする選択肢として、自社でソフトウェアを購入して情報システムを構築したうえで運用することに加えて、他社が運用する情報システムを利用して業務を行うクラウド・サービスを利用することが加わった。2010 年代になると、自社にてデータセンターを構えて情報システムを稼働させるよりもインターネット経由でクラウド・サービスを利用する場合のほうが年間の IT コストを削減できるようになったため、多くの企業はクラウド・サービスを利用するように変化していった。³⁰

そのような時代背景の中で、Microsoft は他社より遅れてクラウド・サービス市場に参入した分、クラウド・サービスに集中してリソースを配分することになった。2010 年度、マイクロソフトは研究開発に 87 億ドルを投資し、そのほとんどがクラウド・サービスに関するテクノロジーに充てられた。Microsoft のエンジニア 40,000 人のうち、約 70% がクラウド関連の製品とサービスに取り組んだ。³¹2011 年に提供を開始した「Office 365」は小規模企業からグローバル企業までを対象にしている、あらゆる規模の企業にコラボレーションを提供するものとなった。「Office 365」は定期的に利用料が発生するクラウド・サービスであり、さまざまなサービスプランを備えているため、顧客はニーズに合った適切なプランを選択可能となる。「SharePoint(ファイル共有・情報共有を行うソフトウェア)」、「Exchange」、「Lync(電話回線ではなく、インターネット回線を経由してオンライン会議とチャット、在籍情報の表示を行うソフトウェア)」などと同時に利用することで、ビデオ通話と音声通話、インスタントメッセージング、および Web 会議を統合できるようになった。「Office 365」を使用している中小企業のうち 80% はこれまで「Exchange」、「SharePoint」、または「Lync」を購入したことが

³⁰ 『日本経済新聞朝刊』2010 年 4 月 14 日 p.3 を参照。

³¹ Nadella, Shaw and Nichols (2017) p.69, 70, 80、Microsoft Corporation 「MSFT Annual Report 2009」
https://www.microsoft.com/investor/reports/ar09/10k_sl_eng.html, 2020 年 12 月 13 日閲覧、

Microsoft Corporation 「MSFT Annual Report 2010」
https://www.microsoft.com/investor/reports/ar10/10k_sl_eng.html, 2020 年 12 月 13 日閲覧を参照。

なかったが、「Office 365」を使用している顧客は全体的な IT コストを最大で 50%削減することができた。³²

日本マイクロソフトでもクラウド・サービスの普及に向けてリソースを集中的に投下していた。³³クラウド・サービスへ大きく舵を切ったことにより、事業を推進するためにはこれまでの仕組みを変化させる必要があった。具体的には商談の方法が変わった。ソフトウェアの販売であれば、ライセンス数を主な基準としていたため、顧客の購買部門・IT 部門と販売するライセンス数について大きく合意すること、および年単位の取引にすることが重要であった。しかし、クラウド・サービスはサービスを利用した分に合わせたの支払いになるため、顧客の情報システム利用部門に利用していただくことが重要になった。そのため、これまでのソフトウェアに関する技術的な知識に加えて、顧客の利用部門がクラウド・サービスを利用する状況を理解する必要があり、顧客の事業を進めていくために必要な深い知識が必要となった。商材であるクラウド・サービスも日々進化をしており、提供する機能が毎週のように追加されている。このように、商談で必要な知識が増えていき、一人の力ではどうこうする範疇を超えていった。テクノロジーのスペシャリストについても全商品の特徴を言えるというのが美德でもありそういう教育であったが、一人で把握可能な範囲でスペシャリストになることになった。他にはアカウントチームも変わっていった。アカウントには営業専任の人と、ATS（テクノロジー・営業）の人が在籍していて、顧客のニーズに合わせて提案活動を行っている。以前は、提案活動をするときはアカウントチームのみで必要な技術知識を賄っていたが、クラウド・サービスが浸透するにつれてアカウントチームにスペシャリストが入らないと提案活動が滞るようになった。

³² Microsoft Corporation 「MSFT Annual Report 2010」

https://www.microsoft.com/investor/reports/ar11/shareholder_letter/index.html, 2020 年 12 月 13 日閲覧を参照。

³³ 日本マイクロソフト株式会社「マイクロソフト株式会社 年頭所感(2009 年)」「マイクロソフト株式会社 年頭所感(2010 年)」、『日本産業新聞』2009 年 7 月 8 日 p.3 を参照。

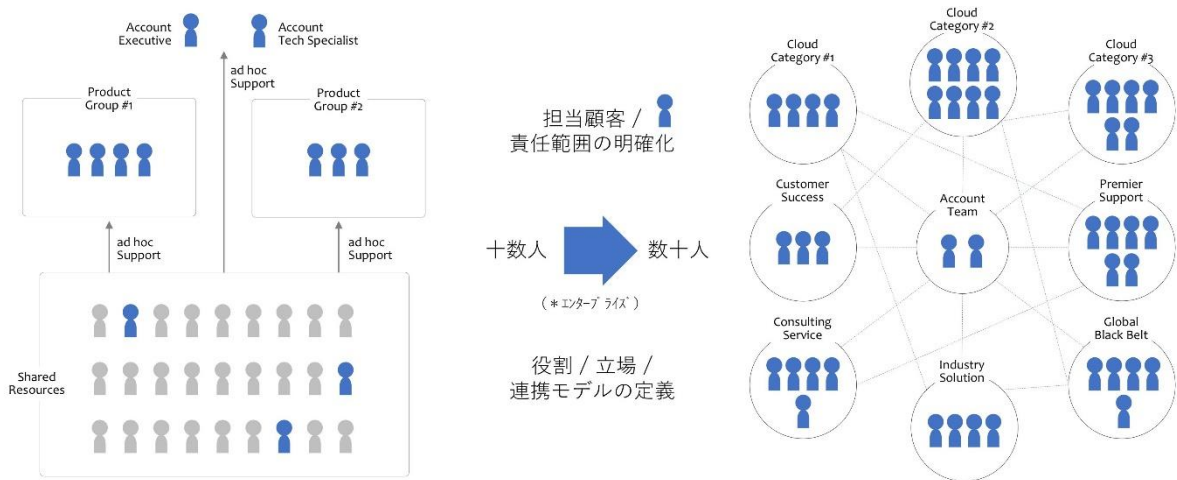


図3 クラウド・サービスを提供するために変化したチーム

クラウド・サービスを提供するために必要なノウハウやスキルは一人や数人で賄えるものを超えているため、クラウド・サービスを提供する際は図3のようにさらに多くの人の関与が必須となった。多くの人に関与することになる弊害の一例としては会議によるコラボレーションに時間を要することになり、業務推進のスピードが遅くなる。関与する人が増えると会議そのものを開催するための時間調整に手間がかかり、無駄な時間が増える。さらに、会議開催の調整に手間取ることによって会議そのものの開催時期が遅れることになる。コラボレーションのスピードが遅くなる。クラウド・サービスを提供するため、社員はこれまで以上に関係者がコラボレーションするための時間を求めるようになった。関係者は世界中に渡るため時差を考慮する必要もある。オフィスにいる時間ですべてのコラボレーションを行うのは難しい。このようなメカニズムで時間や場所に問われない状況で業務を行うという課題が生まれた。クラウド・サービスで成果を出すためにビジネスの観点から“いつでも・どこでも”働ける環境が求められるようになったのである。栄井はこの変化の様子を“場所と時間にとらわれない働き方は「すぐにコラボする」ために必要になってきたと思います。誰かが出張から帰ってくるのを待つとかそんな時間ももったいない、もしくは移動時間ももったいない。“いつでも・どこでも”は、①個人の時間の使い方を柔軟にする（時差のある海外とのやり取りや、家事・育児などで労働時間が分散されてしまう社員への配慮）と同時に②すぐコラボするために必要という他者貢献の側面

もある。また、コラボレーションするために、決められた作業プロセスをなぞるような予定調和的な作業はほとんどが廃止、またはアウトソースされていた。よって時間があいているためにコラボレーションに時間をさくことができるようになった。”と捉えていた。

3.2.2. “いつでも・どこでも”働けることの認知

樋口は 2010 年 7 月の全社会議で 2011 年日本マイクロソフトの法人設立 25 周年に合わせた施策を発表した。それは日本法人の社名を「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」へ変更すること、複数のビルに点在していたオフィスを品川に統合して 2011 年 2 月に移転することである。オフィス移転の背景には、それまで物理的なビルが点在していたことで発生していた移動時間、交通費などの無駄なコストを削減すること、オフィスそのものを自社のソリューションを活用したモデルオフィスにすることなどがあつた。それまで 6 つあつたオフィスを品川オフィス 36,000 m²に統合した。執務エリアの広さはオフィス移転前後でほぼ同じの 27,000 m²であつた。執務エリアに加えて、コラボレーションのスペースを執務エリアの 3 分の 1 となる約 10,000 m²設けた。品川オフィスは 13 フロアで構成され、10 フロアが執務エリア、1 フロアが共用エリア、2 フロアが顧客用エリアとして利用された。品川オフィスには執務、コラボレーション、会議に利用するためのエリアを最大限に配置した。一方で、コラボレーションに直接関係の無いスペースは取られなかつた。³⁴このようにオフィスを設計したことで、コラボレーションのために必要な部屋がなくて困るようなことは少なくなった。会議に利用する部屋も大人数で利用する部屋から個人で利用する部屋まで整理したことにより、会議に合わせて柔軟に部屋を利用することができるようになった。

オフィス移転に伴い移転プロジェクトチームが結成され、ファシリティを中心に検討するチームとワークスタイルを中心に検討するチームに分かれて実務に当たつた。品川のオフィスにはマイクロソフト社のオフィスに関するベストプラクティスを研究した成果となる“Work Place Advantage”に準拠しているノンテリトリアルオフィスを採用した。日本マイクロソフトでは品川オフィスへ移転するまでにノンテリトリアルオフィスの採用を大阪のオフィスで 1 回、新宿

³⁴ 直接業務に関わらないスペースであっても、社員の Wellbeing に関連するメディカルルームやヘルスケアルーム、カフェテリアなどのスペースは確保された。

のオフィスで 2 回トライアルしたが定着することはなかった。そのため、ノンテリトリアルオフィスの採用は、世界中の Microsoft の中で日本マイクロソフトが最後方であった。それは、業務削減、ペーパーレスの取り組みが徹底されていなかった状況があり、固定された自席が業務をするうえで最も効率の良い場所であったからである。業務プロセス・制度・情報システムのすべてがノンテリトリアルオフィスに適応されたものではなく、それぞれがオフィスへの出社・固定席での勤務を前提に整備されたものだった。例えば、固定電話を利用していたため、一度設定した固定電話を移動した席に設定するとなると、電話を自分の電話番号にするための設定の手間がかかり、席を移動することに手間がかかった。社内の座席のみにフレキシビリティを求めていたので、座席にフレキシビリティをもつこと自体が社員にとって不自然なことであった。移転プロジェクトチームは、多様性、効率性、社員の自主自立を考えたときにノンテリトリアルオフィスが良いと考えていたが、現場は反対の立場であった。社員の中には品川へオフィスを移転することで通勤時間が長くなることになる人もいて、不満がたまっていた。そこで、樋口は 2010 年の全社会議でワーク・スタイル・チェンジを宣言し、社員に向けて長時間残業の削減と働き方の多様性について発信し、オフィス移転の有用性について述べすることで、移転を後押しした。

働き方に視点を移すと、日本マイクロソフトでは 2010 年より前から柔軟に勤務することは可能であった。日本マイクロソフトは成果主義的なものであり、成果を出すために必要な行動であれば勤務時間は個人の裁量の範囲内となっていた。業績評価は成果によって行われており、勤務時間は業績評価に関係なかった。働き方の制度としては、2007 年に在宅勤務制度を導入した。これは育児・介護、自身の障害などの特別な事情がある人が、事情を上長に相談したうえで、承認を得ると利用できるものである。2008 年になると在宅勤務制度の対象者を拡大し、業務効率・生産性向上を理由とした在宅勤務を可能とした。2010 年 1 月からは短時間勤務制度を試行施行する。短時間勤務制度は「育児や介護など社員のライフステージにあわせて、仕事と両立ができる働き方の実現」を目的に導入された。勤務の短縮時間を 1.5 時間、2 時間、3 時間から選択し、短縮の割合に応じて年間のゴールや給与を設定するものである。育児の場合は、妊娠中も含む満 7 歳（小学校 1 年生）の 3 月 31 日まで利用可能である。介護は、通算 365 日までの期間で利用が可能であった。対象者は社員および契約社員である。2011 年 1 月まで試行し、2011 年 2 月から本格導入に至った。このように日本マイクロソフトでも他社と同様に特定の事情がある人向けの制度を整えていったが、制度に福利厚生的な面があり、制度を利

用するには後ろめたさを感じてしまうこともあり、制度を積極的に活用するまでには至っていなかった。働き方の制度を整え、2010年7月に樋口がワーク・スタイル・チェンジを宣言するものの、品川オフィス移転直後はこれまでのオフィス中心の働き方が行われていた。

ここで、2011年3月に東日本大震災が発生する。東日本大震災により、全社員が半ば強制的に在宅勤務主体となり、オフィスに集まらない中で業務を遂行することになった。樋口は、地震発生直後から社員の安全を守りつつ事業を継続する観点で、全社員に少なくとも1週間は在宅で業務を行うことを指示した。この東日本大震災により全社員が在宅勤務でも業務を推進することが可能であることを全社員が認識した。背景には、品川オフィス移転にあたり、Microsoftの製品である「Lync」を整備したことで、情報システムが在宅勤務でも業務に耐えられるものとなっていた。情報システムの観点からも、全社員が在宅勤務を行うことを後押ししていたのである。

2012年になると、より在宅勤務制度を柔軟に利用できるものに変更した。恒常的に、週3日までは業務効率や生産性向上を理由とした在宅勤務を認めるようにしたのである。家庭等の理由で優秀な人材が離職することも防ぐことも意図されていた。このように在宅勤務制度を変更したが、在宅勤務制度は社員の働き方の実態には適合していなかった。2011年まではオフィスに出勤することを中心にして業務を行う人が多かったにもかかわらず、東日本大震災を経たことで社員に在宅勤務が自然と浸透し、2013年には9割の社員が自身の働く時間と場所を選びながら業務をする働き方をしていたのであった。背景には、情報システムが整備されてオフィス外でもオフィスと同様な業務を行えたことと、主要な商材がクラウド・サービスに移っていく中で、特定の時間にオフィスに留まって働くことよりも社員自身が必要と判断するときに働くことが業務を推進するうえで最も効率・効果の良い働き方になっていたことがあった。そのようなこともあり、このころの社員の働き方の実態は、在宅勤務制度の範疇を超えて、社員自身が働く時間と場所を決めている状態であった。すなわちこの時点で日本マイクロソフトでは時間や場所にとらわれない働き方が実現されていたのである。

2010年7月に社内にてワーク・スタイル・チェンジを宣言したあと、社外に対してもワーク・スタイル・チェンジを推進していることを発信していった。各種のコンテストに移転プロジェクトチームのワークスタイルを中心に検討するチームがエントリーをし、受賞に至った。2011年には日本経済新聞社・一般社団法人ニューオフィス推進協会主催の「第24回日経ニュー

ーオフィス賞・経済産業大臣賞」を受賞した。³⁵2012年に社団法人日本テレワーク協会主催の「第12回テレワーク推進賞・会長賞」を受賞した。³⁶その後もいくつかの賞を受賞する。このように、社外の賞を受賞することにより、日本マイクロソフトの働き方そのものが公に認められたものであることを社外に訴求できるようになった。日本マイクロソフトの働き方はMicrosoftの製品をフル活用したものであり、日本マイクロソフトの働き方が認められたということは、Microsoftの製品の活用方法についても社外に良い印象で訴求できるようになった。さらに、賞を受賞したことは日本マイクロソフトの社内にもワーク・スタイル・チェンジ宣言から続く一連の働き方の変革が有益であることを示すことにつながり、社内の働き方の変化にも影響を与えた。

一方、2012年、在宅勤務を推奨する「テレワークの日」を1日定め実行した。2013年、「テレワークの日」を3日定め実行した。2014年には、26の法人から賛同を得て「テレワーク推奨強化週間2014」を実施する。日本マイクロソフトでは“強化週間中、部門単位でも在宅勤務、リモートワークを積極的に推奨し、社員が個々の業務状況に応じて、できるだけテレワークを実施する”という方針で就業した。³⁷「テレワークの日」は社員にテレワークを強制的に実施させることで行動を変えるきっかけとなるものである。テレワークを実施した経験を礎にしてテレワークを習慣にすることで、企業文化を変えていくことを意図するものであった。日本マイクロソフトでは東日本大震災をきっかけに行動が変わり、習慣を変えることで、文化まで変わっていった。「テレワーク推奨強化週間2014」は社外の企業に強制力として使ってもらったという取り組みとして実施された。社外に日本マイクロソフトが先進的な働き方を行って

³⁵ 一般社団法人ニューオフィス推進協会「第24回受賞オフィス紹介 | 日経ニューオフィス賞」

<https://www.nopa.or.jp/prize/contents/congratulation24.html>, 2021年1月11日閲覧。

³⁶ 日経クロステック「日本マイクロソフト、「第12回テレワーク推進賞」の最高賞を受賞」

<https://xtech.nikkei.com/it/article/NEWS/20120309/385481/>, 2021年1月11日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト、第12回「テレワーク推進賞」会長賞を受賞」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2012/03/08/120308-award-telework/>, 2021年1月11日閲覧を参照。

³⁷ 日本マイクロソフト株式会社「「テレワーク推奨強化週間2014」を実施、日本におけるテレワークの推進への貢献を目指す」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2014/10/14/141014-telework/>, 2021年1月13日閲覧を参照。

ることを発信するにつれて、社外から日本マイクロソフトが先進的な働き方を行っていることが認知されていき、日本マイクロソフト社内にも日本マイクロソフトが先進的な働き方を行っていることが認知されていった。当初は反発もあった品川オフィス移転と働き方の変化はこのような面からも定着していったのである。

3.2.3. 更なる業務プロセスの整備・標準化

クラウド・サービス、ワークスタイルと事業の種が芽吹く中、日本マイクロソフト内では更なるオペレーションの整備に取り組んでいた。日本マイクロソフトではグローバルの業務標準化に合わせて業務プロセスを改善していたが日本独自の業務プロセスを残していた。そこで、品川オフィスへの移転に合わせて業務の見直しを行い、日本独自の業務プロセスを Microsoft の業務プロセスに合わせていった。具体的には、2011 年 2 月の品川オフィス移転前年の 2010 年に各部門にて個別に行っていた業務を①業務そのものを無くす、②業務を外部に委託する (BPO)、③業務を社内ヘルプデスクまたはビジネスサポートデスクに移管する、④社員自身で業務を行うの 4 つに分類して、業務を標準化していった。大規模法人営業部門では業務を新規ベンダー登録、購買申請、購買承認、押印、名刺発注、メールルーム回収、ビジターカードの発行、カレンダー発注、接待申請、スケジュール調整、香典、電報のような粒度で 297 種類に分解し、業務を棚卸した。その後、1 つ 1 つの業務を精査して削減したうえで、業務を Microsoft の業務プロセスに標準化し、集約およびアウトソーシングしていった。

大きなインパクトのある業務プロセスの標準化としては日本マイクロソフトの契約業務をシンガポールに集約したことが挙げられる。2010 年以前より Microsoft の契約業務の拠点がシンガポールにあり Microsoft の契約業務をシンガポールにて行っていたが、この時期に日本マイクロソフトの契約業務・知財管理のプロセスを日本からシンガポールに移管した。

並行して日本マイクロソフトで実施していた業務を段階的にアウトソースしていった。具体的には、日本マイクロソフト社内の情報システムに関するサポートデスクを日本国内から大連のアウトソーシングセンターに移管したことが挙げられる。他にも、日本マイクロソフトの総務業務がファシリティの総合マネジメントを行う Microsoft の契約の中に含まれるようになった。日本マイクロソフトの総務業務を行う社員は段階的に少なくなり、最終的には日本マイク

ロソフトのオフィスサービス業務を社員 1 名と業務委託社員で完結できるようになった。加えて、業務提携の仕方をコンプライアンス順守する形に整理していった。

日本マイクロソフトでは日本独自のやりかたを、こだわりをもって残してきたが、この時期に標準化を一気に進めたのである。2011 年には社員の手からこれらの業務の多くが無くなっていったが、その後の 9 年間でさらに業務削減や BPO が進み、2020 年 12 月時点ではほぼ無くなっている。

3.3. 第 3 フェーズ

第 3 フェーズは Microsoft の事業の中心としてクラウド・サービスの提供を推進していく時期となる。

2014 年 2 月に Microsoft の第三代最高経営責任者に就任した Satya Nadella は Microsoft の存在意義を再定義してミッションを新たなものにし、企業文化を変革する。その中で、Microsoft はクラウド・サービスの提供を事業の中心として推進していく。

一方で、日本マイクロソフトは働き方について社会に訴求し、社外の人とコラボレーションをすることで働き方の変革を実践するようになる。日本マイクロソフトの社内では Microsoft のソフトウェアを整備することで業務の見える化が行えるようになり、そこで発見された課題に対応していくことになる。第 3 フェーズではこれらの様子を中心に記載していく。

3.3.1. 新たなミッションとクラウド・サービス提供事業の推進

2014 年 2 月、Microsoft の第三代最高経営責任者(CEO)に Satya Nadella が就任した。Satya は CEO に就任する前、銃を向けあっている姿の風刺画に象徴される Microsoft 社内の不協和音を気にかけ、解決したいと考えていた。また、Satya は社員意識調査の結果から、“最初の仕事は社員に希望を抱かせることが変革の第一歩である、内部から始めなければならない”と考えた。2014 年 2 月 4 日、Satya は CEO として紹介された。その際、“この産業は伝統を尊重しない。イノベーションを尊重する。モバイルファースト、クラウドファーストの世界でマイクロソフトを発展させることが、私たち全体の課題だ。”と話し、同僚やチームメートに行動を呼びかけた。“モバイルファースト・クラウドファースト”には、“私たちが思い描くべき世界とは、デバイスに縛られないモバイルな人間経験が重視され、クラウドがそれを可能にし、新生代の

知的経験を生み出す世界である。わが社があらゆる事業を通じて展開していく変革は、マイクロソフトやその顧客が、この新たな世界で成長・発展するものを支援するものでなければならない。”との意味が込められている。さらに、Satya は“この会社は何のためにあるのか? ”、“私たちの存在理由は何か?”と話した。Satya は Microsoft が唯一無二の存在になるには、Microsoft の魂を再発見することが必要だと考えていた。³⁸

Satya は 2014 年の夏から 2015 年の夏にかけて変革を推進した。その間、Satya は経営執行チームや各組織のリーダーを巻き込みながらミッションを具体化して必要な企業文化を築くことを行った。そして、2015 年 7 月に行われた Microsoft の全社会議において新しいミッションを発表した。それは“Empower every person and every organization on the planet to achieve more. (地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする)”である。³⁹ 柴井はこのミッションについて“これ私の中では超がつくほど大事。特に Every Person はインクルージョンを明確に表している。実際社員総会でも身体障害のある方が Microsoft の IT を使って生活できるようになったようなことがほぼ必ず出てきます。2020 年も ALS の支援の話題があった。”と話した。

Satya は企業文化を変革するために重視したのは、顧客を第一に考え、多様性を受け入れ、団結した一つの会社として活動していく中で、Dweck(2006)で提唱されている Growth Mindset を毎日行動で示すことであった。⁴⁰ Growth Mindset は日本マイクロソフトにも大きな変化を促した。Growth Mindset はこれまでの価値観と行動様式を変えていき、超えていくためのスローガンとなり、浸透していった。Growth Mindset の浸透に向けて徐々に準備がされていき、定着させていった。日本マイクロソフトでは、Growth Mindset の考え方が導入される以前にも、継続的な成長について求められていた。しかし、Growth Mindset は、それまで求められてきた行動様式とは異なる方法で成長する事を求められたので、Growth Mindset の概念の浸透に時間がか

³⁸ Nadella, Shaw and Nichols (2017) pp.8, 9, 97, 98, 100, 103 を参照。

³⁹ Nadella, Shaw and Nichols (2017) pp.112,-127、日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社 会社概要」<https://news.microsoft.com/ja-jp/cp/outline/>、2020 年 12 月 20 日閲覧を参照。

⁴⁰ Nadella, Shaw and Nichols (2017) pp.133, 144, 145、を参照。

かった。そのような経緯もあったが Growth Mindset は日本マイクロソフトの全社員に浸透し、2020年時点でも思考の中に含有されている。栄井は Growth Mindset の浸透状況について“Satya の Growth Mindset も広く浸透しています。失敗の文化ってありますけど、我々社員の失敗した時に「だってこれが Growth Mindset でしょ」みたいな感じで使えますし、Growth Mindset は日常会話で使われるほど浸透しています。”のように述べた。

Microsoft のミッションが変わっていく中、日本マイクロソフトでは 2015 年 7 月に平野拓也が社長に就いた。平野は社長就任時にミッションに基づいた日本法人としての今後の方向性として、徹底した変革を進めることで“革新的で、親しみやすく、安心して、喜んで使っていただけるクラウド・デバイスを提供する会社”を目指すことを掲げた。さらに、“2年後に日本法人の売上の 50%以上をクラウド・サービス事業が占めることを目指す”という目標を設定した。⁴¹ 平野が社長に就任したころ、企業の情報システム部門はクラウド・サービスの利用を進めていた。平野は日本マイクロソフトをこれまでのソフトウェアの販売を中心とする会社からクラウド・サービスを提供する会社へと転換することを宣言したのである。平野はこの目標を 50%そのものの数字自体を重要視せず、営業担当者とお客様の会話の内容が変わり、新たなパートナーエコシステムが築いた結果の 1 つの象徴として、クラウドの利用者が多数派になることの象徴として設定したものであった⁴²。その後、順調にクラウド・サービス事業は成長して日本マイクロソフトの売上の半分を超えたのである。

Satya が企業文化を変革していく中、毎年 1 月に行っていたミッドイヤーレビューが 2015 年から廃止された。ミッドイヤーレビューの廃止は改革に聖域がないことを示していた。ミッドイヤーレビューの背景には 2015 年にはリアルタイムで経営分析に必要な数値・データなどの情報を取得できるようになり、半年も待たずに方向性を変えられる状態であった。ミッドイヤーレビューを起点とした変な習慣付けがあったことも問題であった。ミッドイヤーレビューが廃止されたことにより随時情報共有、情報判断、意思決定を行うように変化していった。この様

⁴¹ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社 年頭所感(2016年)」https://news.microsoft.com/ja-jp/2016/01/05/20160105_nentoushokan/, 2020年12月23日閲覧を参照。

⁴² 平野(2018)を参照。

子を小柳津は“これまで Microsoft の年次行事として、また生活の一部として染みついていたミッドイヤーレビューがなくなったのである。ミッドイヤーレビューは毎年 7 月に行っている Microsoft の全体会議よりもインパクトがあるものであったため、長年日本マイクロソフトに勤めている人にとっては衝撃的であった。”と当時の様子を述べていた。

さらに、2014 年に Microsoft は評価制度を変更した。これまでは個人の業績が評価対象であったもの⁴³を、個人の業績に加え、他者の成功への貢献や他者の知見の活用などを総合的に勘案し、チーム全体として成果を出す事が評価されるようになったのである。加えて成長のために、他者からのフィードバックを集めて今後活かす事がこれまで以上に推奨されるようになった。これまでの評価では自身が残した実績のみが評価されていたが、2014 年からは自身が残した実績に加えて他者/業務/顧客に与えたインパクトが正式に評価されるようになったのである。このインパクトについて小柳津は“シンプルにインパクトを考えると!(ビックリ)になる。普通じゃない。Fixed Mindset では発生しない。これまでは明確な物差しである KPI をミートすることが素晴らしいことに習慣づけられていた。プロセス型からネットワーク/プロジェクト型に変わっていく。このことにもつながる。決められない、決めきれないことに価値の軸足を移していく必要がある。今測れる金額ではなく、価値の定まらないビックリが評価になる。導入当初はよく分からなかった。インパクトの意味が捉えづらい。「お客様、同僚、に対するインパクトとは？」このことについてはまだ考えていることもある。”と話した。加えて、上司の評価に部下からの評価が影響されることになり、上司とメンバーの関係性も変わっていく。上司は部下のメンタリング、コーチング、キャリアカウンセリングを行うことが以前より重要となった。上司と部下が目標をお互いに共有し、ともに目標を達成する関係に変わった。

クラウド・サービスの機能が拡充されていくにつれてチームも顧客のニーズに合わせて柔軟に変化するようになった。一人のスペシャリストが対応できる範囲には限界があるため、スペシャリストができた頃は提案活動時に対してアカウントチームにスペシャリストが 1 人くらい参加していたものが、クラウド・サービスの導入提案になるとアカウントチームにスペシャリ

⁴³ 2006 年～2010 年はパフォーマンスとポテンシャルの 2 軸で評価していた。2011 年に明確な 5 段階評価を導入し、報酬を厳格化していた。

ストが 10 人くらい参加するようになった。さらに評価項目となる他者/業務/顧客へ与えたインパクトと 360 度評価がコラボレーションを後押しした。クラウド・サービスに軸を移すことで、成果を出すにはコラボレーションをすることが当然の状態になった。「三人寄れば文殊の知恵」である。そのような中で、社員間のコラボレーションが進んでいき、多人数で仕事を進めることによる成功体験が積み重なっていったのである。コラボレーションの成功体験が積み重なると一気にコラボレーションが社内に浸透していった。成果を出さないといけないという強いプレッシャーがあるが 1 人では成果を出せない。そこで他人に頼らないと成果を上げることができないと理解する。その反面で、他人から自分に対する依頼を断らなくなる。むしろ頼られること、他者に貢献することがめぐりめぐって自分のためになることを理解し、他者貢献によってネットワークが広がることを将来の自分のためになることを理解する。これらの集合体により日本マイクロソフトの文化が変わっていった。

3.3.2. 社会に向けた働き方の訴求と実践

平野は働き方についても重視した。社長就任時に重点分野の 1 つとして“プロダクティビティ & ビジネスプロセス：ワークスタイル改革のリーディングカンパニー”を掲げる。平野はこれまで日本マイクロソフトで行ってきた「テレワークの日」に代表される働き方に関する施策を重点分野としたのである。⁴⁴2015 年 8 月には「テレワーク週間」を実施する。賛同を得た 651 の法人とともに「テレワークを実践する」「テレワークを学ぶ/議論する」「テレワークを応援する/協力する」の観点で働き方を変える取り組みを推進した。協賛企業の募集は WEB サイトで行ったが、瞬く間に協賛企業が集まったため、慌ただしく協賛企業の募集を終了したほどであった。この背景には 2014 年より日本政府が「一億総活躍社会の実現」をスローガンとして働き方に関する施策を推進したことで、働き方の改善機運が高まっていたことがある。2015 年 8 月に行った「テレワーク週間」の活動結果はテレワーク推進フォーラム（総務省、厚生労働省、経済産業省、国土交通省、学識者、民間事業者等による構成）が 2015 年 11 月 1 日（日）から

⁴⁴ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社 年頭所感(2016 年)」https://news.microsoft.com/ja-jp/2016/01/05/20160105_nentoushokan/, 2020 年 12 月 23 日閲覧を参照。

11月30日(月)に実施したテレワーク普及推進運動の「テレワーク月間」に活用された。日本マイクロソフトは日本政府と連携して働き方の改革機運を盛り上げていった。⁴⁵

社外に働き方の改革を訴えていく中、日本マイクロソフトは2016年に「フレックスタイム制度」に加え、固定された時間にオフィスで勤務することを前提としない「テレワーク勤務制度」を設けた。⁴⁶これは平野が社員の働き方の実態に合わせた制度を整えたからである。「テレワーク勤務制度」では、“いつでも、どこでも”を基本ルールに据え、働く時間の前提としていつでも勤務時間としてもよい、働く場所の前提としてどこでも勤務してもよいことを取り入れ、日本マイクロソフトのすべての人に適用できる単一の制度として確立された。⁴⁷社員は働く時間と場所について上司と合意し、その内容に沿って勤務する。手続きはなく上司の判断で対応する。就業規則、PCなどのオフィス機器、情報セキュリティー対策についても、“いつでも・どこでも”勤務することを前提に整備していった。このように制度と環境面の両方から働き方の変革を支えていった。業務の実態としては2013年ごろには“いつでも・どこでも”働いている状況になっていた。その実態を追認する形で2016年に“いつでも・どこでも”を基本とする働き方を勤務制度に定めた。在宅勤務も制度としては廃止された。オフィスが主要な働き場所ではなくなり、対比として在宅勤務という概念も制度とともに消えていった。このようにして日本マイクロソフトに時間や場所にとらわれない働き方の制度が生まれたのである。

社内と社外で働き方の変革を進める中、2018年になると平野は「働き方改革 Next」を宣言して「個人や組織が持つポテンシャルを最大限発揮できる環境づくり」を目指すようになった

⁴⁵ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト「テレワーク週間2015」を651の賛同法人と連携して実施」
<https://news.microsoft.com/ja-jp/2015/08/10/telework/>, 2021年1月13日閲覧、日本マイクロソフト株式会社「厚生労働大臣表彰「輝くテレワーク賞」優秀賞を日本マイクロソフトが受賞～テレワーク月間に応援キャンペーンを実施～」
<https://news.microsoft.com/ja-jp/2015/11/05/blog-telework-award/>, 2021年1月13日閲覧を参照。

⁴⁶ 日本マイクロソフト株式会社「社員のワークスタイル変革の加速に向けて就業規則を変更」
<https://news.microsoft.com/ja-jp/2016/05/06/160506-workstyle/>, 2021年1月11日閲覧を参照。

⁴⁷ そもそも「テレワーク勤務制度」自体の大前提には“テレワークにより高い生産性を上げられること”がある。

た。⁴⁸平野は「働き方改革 Next」について“日本マイクロソフトが日本に存在する理由を考えた時、それだけの条件が揃っているのなら、社会変革に貢献できるような仕事をしなくてはならない。ビジネスで売上げを上げるという目的を超え、社会にインパクトを出すことを大前提とすべきです。”としたうえで、“これまで「いつでも、どこでも、フレキシブルな働き方」を推進してきたことに加えて、さらに AI⁴⁹を活用し、個人と組織の働き方を分析し、ポテンシャルの最大化を図ります。働き方改革は、特別な事情、産前産後、育児、介護の救済策のようにとらえられていますが、我々が目指すのは、ワークライフチョイス⁵⁰をどう確立できるかであり、社員が持つ能力を最も発揮しやすい環境をつくることです。”と述べた。⁵¹日本マイクロソフトのワークスタイルが、平野のもとで働き方を変えることで社会を変えていくというより広い思想に昇華されていったのである。

働き方の変化はオフィス利用にも影響した。社員がオフィスに出勤することを前提にしなくなり、オフィスの利用率が減少したため、移転直後の 2011 年に 13 フロアあった品川オフィスは、2020 年までの約 10 年で執務エリアを 3 フロア縮小して 10 フロアになった。25%の削減である。品川オフィスは 2020 年 12 月時点で 10 フロア 28,000 m²となっている。

3.3.3. 業務の見える化とその対応

自社と社外に対し働き方の変革を進める日本マイクロソフトであったが、さらなる課題が明確化された。Microsoft では技術の進歩に合わせて情報システムを刷新していくことで、業務の見える化を推進していた。2018 年には可視化した業務を全社で比較し、Microsoft 全体の業務

⁴⁸ 日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社社長年頭挨拶(2018 年)」

https://news.microsoft.com/ja-jp/2018/01/05/20180105_nentoushokan/, 2020 年 12 月 24 日閲覧を参照。

⁴⁹ 人工知能。筆者注。

⁵⁰ 「仕事」と「プライベート」を場面に応じて選択すること。日本マイクロソフト株式会社「日本マイクロソフト株式会社社長年頭挨拶(2018 年)」https://news.microsoft.com/ja-jp/2018/01/05/20180105_nentoushokan/, 2020 年 12 月 24 日閲覧を参照。

⁵¹ 平野(2018)を参照。

の傾向を解析した。解析の結果、日本マイクロソフトは世界中の Microsoft の中で勤務時間が一番長かったのである。特に会議が時間と参加者の観点から非効率であった。そこで日本マイクロソフトでは更なる働き方の変革に挑戦する。日本マイクロソフトでは、業務プロセスを見える化し、原因を分析し、対策を検討することになったのである。

これまで働き方の効率化を目指して日本マイクロソフトでは様々な分析と取り組みが行われてきた。代表的な分析としては①従業員の動きとパソコンの作業画面をビデオ録画しすべてのアクティビティを補足し、時間の使い方を分析②「Outlook(メール・スケジュールなどを管理するソフトウェア)」の会議予定を分類・収集することで目的別の行動の割合を分析③「Office 365」のログデータからファイル・資料へのアクセスを補足し、誰が誰とどのような情報の交換を行っているかを分析④案件別に関わった人材を案件レポートから補足し、案件受注との関連性を分析の 4 つの分析を行ってきており、それぞれの解析結果を用いて改善を行ってきた。⁵²こうした取り組みによって、お客様活動時間が想定よりも少ないこと、インパクトの大きな案件はより他部署を巻き込んだ多様性のあるコラボレーションが重要であることが導き出されてきた。しかしながら、こうした取り組みは、分析対象が限定されるもしくは入力・分析に極めて多くの工数を必要とするものであった。2018 年になると「Office 365」および「Workplace Analytics(利用者の作業状態・メール・スケジュールなどから生産性を分析するソフトウェア)」を活用することで極めて容易に行動データを抽出することができるようになり、加えて世界中の Microsoft もしくは Microsoft 内の先進的な地域をベンチマークすることが可能になった。

このようにして Microsoft 全体との時間効率の比較を行った。日本マイクロソフトはこれまで多くの効率化施策を実施してきたが、それでもなお Microsoft 全体の平均と比べると日本マイクロソフトの社員はメールに費やす時間が 24%多く、メールの一通あたりの宛先が 31%多く、会議の時間が 17%長く、会議の参加者が 11%多かった。こうしたコラボレーションの水準が世界平均と同じになった場合、週当たり 4 時間の削減となることが試算された。そこで、オフィスを週に 1 日強制的にクローズして週勤 4 日にすること、会議は参加人数を 5 人以下、3

⁵² 一部の活動については小柳津(2011)を参照。

0分以内、Webを利用して遠隔とすることを対策とすることにした。週勤4日にするためには週当たり8時間の業務削減が必要となるがその半分を会議とメールの効率化によってもたらされることが定量的に試算されていた。この対策を「ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏」として2019年8月に実施したのである。

「ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏」は、社員一人一人が、仕事（ワーク）や生活（ライフ）の事情や状況に応じた多様で柔軟な働き方を、自らがチョイス（選択）できる環境を目指す、「ワークライフチョイス」をその基本理念として掲げ、ワークライフチョイス推進に向けた自社実践プロジェクトとして実施したものである。ワークライフチョイスという名前にあるチョイスには平野の大きなこだわりがあったもので、社員自身が選択を行うメッセージを全面に表すものとして採用された。

「ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏」の施策であるが、Microsoft の評価結果に基づいて主に3つの観点から実施したものである。1点目は、責任範囲その他を変えることなく、強制的に勤務できる時間を減らすため、強制的に勤務日を5日から4日にすることで業務効率の向上を図る。2点目として、業務効率を向上させたことで発生した空き時間を自己研鑽、私生活の充実、社会参加、地域貢献に利用できるようにパッケージを用意する。3点目として、会議の効率性を向上させるため、30分、5人以内を標準の会議として定義して、実践することである。具体的には2019年8月の全ての金曜日を休業日とし、社員は週勤4日で仕事を行なうことにした。さらに、会社から社員に対して自己啓発関連費用サポート、異文化異業種職場体験プログラム、家族旅行やレジャー関連費用の補助、社会貢献活動費用サポート等の支援プログラムを提供することにした。当然のことながら社内の会議についても制約をつけた。社内会議は「基本30分を標準で」、「会議の参加人数は、多くて5人で」を推奨した。このようにして働き方を革新するための実践（実験）の場を用意したのである。

「ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏」の評価を行うために、勤務時間、コスト削減、環境負荷削減、30分会議の比率、リモート会議の比率など課題の対応状況を確認するものに加え、体験結果や感情についても測定した。働き方の革新は意識から革新することで実践できるため、社員の気持ちの変化についても測定した。結果として、表2のように2018年に指摘された会議の効率性の向上という課題を達成することができ、意識的な面からも社員に良い影響をもたらすことができた。「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」を通して①社員は

「多様な働き方」を求めていること、② 多様な働き方の実現には「ワークライフチョイス」が有効であること、③ 全社一斉のチャレンジが、業務効率化の新たなモチベーションになること（充実した休み/学びの実現のために、さらなる業務効率化に取り組む）の3点が見えてきた。一方で、「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」から、① 有効活用できた社員/部署と、うまくいかなかった社員/部署のギャップ、② いまだ一部のマネージャー/部門で働き方の多様性への理解が不足している、③ 当社のチャレンジがお客様のご迷惑になるのではないかと考える社員/部門もあれば、お客様にもこのチャレンジを共有しようと前向きに捉える社員/部門もあるという課題が見えてきた。また、「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」の結果は現場のマネージャーが組織の指針や方向性を出してマネジメントすることに依存しており、マネージャーの取り組みが不適切な組織は行動変容が行われず、「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」に対する評価も悪かった。日本マイクロソフトではこの「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」という実験の結果をもとにして、さらなる多様な働き方への取り組みを検討することにしたのであった。⁵³

⁵³ 日本マイクロソフト株式会社「20191031_「週勤4日 & 週休3日」を柱とする自社実践プロジェクト「ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏」の 効果測定結果を公開 - News Center Japan」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>, 2020 年 11 月 23 日閲覧を参照。

表2 ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏の結果

測定項目	測定結果
2019年8月の就業日数	-25.4% (2018年8月との比較)
2019年8月の印刷枚数	-58.7% (2016年8月との比較)
2019年8月の電力消費量	-23.1% (2016年8月との比較)
2019年8月の”30分会議実施比率	+46% (2018年8月との比較)
2019年8月の”リモート会議”実施比率	+21% (2019年4月～6月との比較)
2019年8月の一日あたりネットワーク数(人財交流)	+10% (2018年8月との比較)
ワークライフチョイス チャレンジ 2019 夏の施策全体に 対する評価	評価する：94.0% どちらでもない/評価しない：6.0%
週勤4日週休3日制度に対する評価	評価する：92.1% どちらでもない/評価しない：7.9%

※日本マイクロソフトニュースリリースより筆者作成⁵⁴

⁵⁴ 日本マイクロソフト株式会社「「週勤4日 & 週休3日」を柱とする自社実践プロジェクト「ワークライフチョイスチャレンジ 2019 夏」の効果測定結果を公開 - News Center Japan」<https://news.microsoft.com/ja-jp/2019/10/31/191031-published-the-results-of-measuring-the-effectiveness-of-our-work-life-choice-challenge-summer-2019/>, 2020年11月23日閲覧を参照。

4. 考察

以上、25年にわたる Microsoft（日本マイクロソフト）の事業、組織、働き方の変革・転換の歴史を見てきた。まず、事業について、B to C から B to B、クラウド・サービス事業へと「3回ほど転職したぐらいのインパクトがある」というぐらいに大きく転換していった。それに合わせて、業務を遂行する組織（チーム）も、より多様なメンバーが流動的に集いながら協働（コラボレーション）するものへと変わっていった。個人の働き方も、“定時で・メインオフィスで”仕事をするというものから、“いつでも・どこでも”働けるものへと変わっていった。もちろん、このような変革・転換が一朝一夕で行われたわけではなく、25年という期間に見られるように、長い時間をかけて試行錯誤を繰り返しながら成し遂げられたということを改めて強調しておく必要があるだろう。当初の計画に沿って、「事前合理的に」変革が粛々と進められたわけでは決してないのである。

その上で、本事例に見える変革・転換のポイントを3つほど挙げて議論することにしたい。一つ目は、事業転換が先に起こり、それに伴って組織変革・働き方改革が行われたという点である。この間の Microsoft の生産性は大きく伸張している。生産性は、単純化すれば、インプットに対するアウトプットの比である。昨今の働き方改革の流れを見ると、インプットの削減に焦点が当てられるきらいがある（残業時間や通勤時間の削減など）。その重要性は否定しないが、生産性を大きく伸ばすにはアウトプットにも着目する必要がある。つまり、稼げる事業へと大きく転換することが求められるのである。この点について、個人の働き方を変えることでコミュニケーション・コラボレーションを活性化し、そこからイノベーションを起こすという発想も考えられるかもしれない。しかし、企業の事業のポートフォリオを大きく入れ替えるような転換は、トップマネジメントの専権事項でもある。Microsoft では、トップマネジメントを中心に大きな事業転換を行う意思決定が行われ、その事業でのアウトプットを効率よく出すために組織変革・働き方改革が行われていったと見ることができる。

単に事業転換をするというだけで、自動的に、現場で業務を行う組織（チーム）や個人が変わるわけではない。何かしらの手立てが必要になる。日本マイクロソフトでは成長のための支援やトレーニングなどを通じた社員への投資継続して行ってきた。加えて必要となるのが二つ目のポイント、成果を出すことへの強烈なプレッシャーの存在である。日本マイクロソフト

の基盤としてあったものと言えるが、Turner 氏の着任と改革により強化されたものと言えよう。柴井がインタビューにおいてしばしば“追い込まれる、追い詰められる”と表現していたほど、成果を出せなければ生き残ることができないほどのプレッシャーである。実際に、この間に成果を出せた人（新しい組織のあり方・働き方に適合できた人）は残り、そうでない人は数多く去っていったことも事実ではある。

そして、事業転換に伴い、どのような成果を出せば良いのかの評価軸が明確に設定されていた。チームの成果を評価項目に追加したことはその例だろう。クラウド事業への転換に伴い、多様な部署の多様なスキルを持った人とコラボレーションをしなければ成果を出せなくなった。そこで、評価についても、顧客も含めた周囲の人にどれくらいのインパクトを与えられたかどうかで評価されるように変わっていったのである。

また、こうした強烈なプレッシャーがあるからこそ、細部にまで徹底して成果を上げるための活動（業務プロセスの整備・標準化）が、客観的証拠（場合によっては定量化されたデータ）をもとに行われることになる。例えば、品川オフィスへの移転が良い例であろう。移転に当たっては、業務の棚卸しをして 297 もの業務を特定し、付加価値を生まないであろうものは削減し、アウトソースできるものはするということが徹底して行われていた。また、オフィスにおいても、コミュニケーション・コラボレーションできる環境に特化し、その他の機能はなるべく削ぎ落としたものとなっていた。

三つ目は、まずは行動をし（行動を変え）、そこから試行錯誤・改善をしながら定着させていくというプロセスが見られるということである。これまでの 2 つのポイントだけを見ると、あたかもトップダウンで全ての転換が行われたように見えるかもしれないが、そうではない。経営方針の範囲内で、現場のレベルでまずは行動の変容が起こり、そこからさまざまな試行錯誤が行われる。そして、より良いものとして定着したものを、会社として追認（後押し・エンカレッジ）し、具体的な制度やツールの導入・拡充が行われる。例えば、在宅勤務制度の変遷がそうである。東日本大震災がきっかけとなり在宅勤務が行われるようになり、それが業務遂行の上で効果的であることがわかると、先行する形で在宅勤務が行われるようになっていった。その結果、追認する形で在宅勤務制度が拡充されることになった。そして、最終的には、“いつでも・どこでも”を基本とすることで、制度自体が廃止となっていた。

ワークライフチョイスチャレンジについても、行動変容を促す取組と捉えることができる。一見すると、週勤 4 日・週休 3 日をトライアルすることはワーク・ライフ・バランスのための施策のように見えるかもしれない。しかし、成果を上げ続けなくてはならないというプレッシャーの中で、これまで 5 日でやっていた仕事を 4 日でやらなければならない。当然、これまで通りのやり方では成果はあげられない。結果、より生産性の高い働き方を模索することになるのである。

このように、Microsoft（日本マイクロソフト）の変革・転換は、トップマネジメントの意思決定とそれに基づく現場（ボトム）での行動（試行錯誤）が両輪となって、長い期間をかけて進化的に行われたものであったと見ることができる。働き方改革が叫ばれる中、在宅勤務といった制度やそれを可能とする ICT ツールなどについて目を向けがちである。働き方改革は手段であってそれ自体が目的ではない。当然のことながら制度やツールの導入で終わるものではない。また、一朝一夕で成果を上げられるものでもない。本事例は、近年の生産性革新や働き方改革を取り組む実践者にとって示唆に富むものであろう。

5. おわりに

インタビューと公開資料を通して日本マイクロソフトの 25 年の変遷を追ってきた。この間、日本マイクロソフトはビジネスモデルを大きく変えており、ビジネスモデルの変革が働き方、組織・チームのあり方に変化をもたらしていた。25 年というスパンでビジネスモデルの変革を交えながら働き方、組織・チームのあり方を眺めることで、働き方、組織・チームのあり方を変化させる原動力が見えてきたのである。日本マイクロソフトでは事業を推進するために働き方、チーム構造の変化が必要であった。その中で、日本マイクロソフトにおける働き方、組織・チームのあり方の変化はトップマネジメントの意思決定とそれに基づく現場での行動が両輪となり、長い期間をかけて進化的に行われたものである。ともすれば、勤務制度を制定すれば働き方を変化させることができ、組織・チームを最適化させられると考える節があるが、日本マイクロソフトでは全く違った事象が起きていたのである。このように本稿では 25 年という長いスパンでビジネスモデルの変革を含めて見てきたことで、働き方、組織・チームのあり方の研究に新たな視座を得ることができたと考える。しかし、本事例についての十分な分析はこ

れからとなる。今後は本事例を含め、データの蓄積による効果検証が一層求められるであろう。

6. 参考文献

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. doi:10.1177/1529100615593273

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. (今西康子訳『マインドセット：「やればできる!」の研究』草思社, 2016年)

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1524

Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1340

平野拓也. (2018). 「インタビュー AI/クラウド時代の誇りと責任 マイクロソフト：変容し続けるプラットフォーム企業 (特集 AI アシスタントが変える顧客戦略)」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 43(11), 46-55.

Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664. doi:10.1037/0021-9010.93.3.655

稲水伸行. (2014). 『流動化する組織の意思決定：エージェント・ベース・アプローチ』 東京大学出版会.

稲水伸行, 塚本裕介, 牧島満, 里政幸 (近刊) 「コロナ禍における働き方のデジタル・トランスフォーメーション」 『研究技術計画』.

- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D project groups. *R & D Management*, *12*(1), 7-19.
- Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M. (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(S1), S09-S29. doi:10.1002/job.1959
- Mortensen, M., & Haas, M. R. (2018). Perspective-Rethinking Teams: From Bounded Membership to Dynamic Participation. *Organization Science*, *29*(2), 341–355. doi:10.1287/orsc.2017.1198
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2017). *Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*. New York: HarperCollins. (山田美明・江戸伸禎訳『Hit Refresh: マイクロソフト再興とテクノロジーの未来』日経 BP 社, 2017 年)
- 小柳津篤. (2011). 「ワークスタイル変革と組織力の向上」 『赤門マネジメント・レビュー』 *10*(12), 879-894. doi:10.14955/amr.101203
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, *42*(1), 53. doi:10.5465/amr.2014.0462
- Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual Work: Bridging Research Clusters. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 308-341. doi:10.5465/annals.2017.0020
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H., & Johnson, R. E. (2013). Let's Make a Deal: Development and Validation of the Ex Post I-Deals Scale. *Journal of Management*, *39*(3), 709-742. doi:10.1177/0149206310394865
- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J. (2006). I-Deals: Idiosyncratic Terms in Employment Relationships. *Academy of Management Review*, *31*(4), 977-994. doi:10.5465/amr.2006.22527470

- 亦賀忠明. (1999). 「ミッションクリティカルを目指すミッドレンジサーバの現状と今後の可能性」『情報処理』 40(3), 314-319.
- 里政幸. (2018). 「多様な働き方に向けた進化プロセス—サイボウズ社の事例分析」『組織学会大会論文集』 7(2), 38-43. doi:10.11207/taaos.7.2_38
- 里政幸, 稲水伸行, 生稲史彦. (2019). 「サイボウズ株式会社に見る多様な働き方の実現プロセスの事例」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』 2019-MMRC-507. Retrieved from http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/pdf/MMRC507_2019.pdf
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. doi:10.1177/0149206311406265