

女性を戦略的に活用するIBMのダイバーシティー



日本アイ・ビー・エム株式会社
開発製造担当
取締役専務
執行役員

内永 ゆか子

Yukako Uchinaga

General Manager
Asia Pacific Technical Operations
IBM Japan, Ltd.

真の意味でのグローバルカンパニーを目指したIBMコーポレーション(以下、IBM)に、問題は優れた人材の確保にありました。そこで掲げられたのが、ダイバーシティー(多様性)という考え方。人種や性別など価値観や文化的背景が異なる多様な人材の積極的な活用を図るものです。これを世界中のIBMで展開しようとしたとき、各国共通の項目となったのが女性の活用でした。つまり、極めて戦略的なものなのです。日本アイ・ビー・エム株式会社(以下、日本IBM)でも、女性社員の比率や女性の中の管理職比率について数値目標を立て、5年計画で取り組みました。その間、女性同士のネットワークをつくるためのウィメンズカウンシルや、女性の全社員が2回に分けて集まるウィメンズフォーラムを企画・実施し、大きな成果を得ています。

女性社員の比率が上がるに連れて、女性の技術者および経営者の育成も重要なテーマになってきました。能力を発揮する機会を積極的に与えるという面で、特に女性社員に対する配慮が必要です。米国でも、技術系の女性をどのくらい上位の職種に就けるか、数値目標を立てて取り組んでいます。

しかし、悩みの種は技術系の女性の数が少ないこと。そこで、高等学校や中学校の女子生徒を対象に、技術の面白さや楽しさを伝えるエキサイトキャンプというイベントを世界中で展開しています。ダイバーシティーの考え方をもっと社外にもアピールし、企業・団体の枠を超えて女性のキャリアアップを支援するために、Japan Women's Innovative Network(以下、J-Win)という活動もスタート。ウィメンズカウンシルから始まった女性のネットワークづくりが、社外にまで広がろうとしています。

Management Forefront ②

SPECIAL ISSUE: Innovation of Human Resource Development

The Strategic Contribution of Women to IBM's Diversity

A key challenge faced by IBM Corporation in its quest to be a global company in the truest sense of the word is the recruitment of excellent employees. 'Diversity' is a key to achieving this. The idea is to promote the positive utilization of diverse human resources with different senses of values and different cultural backgrounds based on their races and gender that were not given much chance to prove their true potentials. In deploying this idea in IBM worldwide, the utilization of women has become a common theme in all countries. This is a highly strategic issue. IBM Japan, Ltd. established concrete numerical goals for the ratio of female employees to all employees and for the ratio of female managers to all managers, and has tackled this issue as a five-year program. During this period, the Women's Council for networking among female workers was established, and two women's forums open to all female employees were held, producing significant results.

As the ratio of women to all of the employees has increased, it has become an important theme to develop female engineers and managers. In order to proactively give developing leaders opportunities to demonstrate their abilities, particular considerations should be made for women. In the USA, similar efforts have been underway with numerical goals for how many technical female employees should be promoted to managerial positions.

However, the shortage of female technical employees is a chronic problem. To address this problem, the worldwide 'IBM EXITE (EXploring Interest in Technology and Engineering) Camp' program was created to teach female students about the excitement and pleasure of technology. IBM also started the Japan Women's Innovation Network (J-Win) to spread the idea of the diversity outside IBM and to support the career advancement of women across the boundaries of enterprises and organizations. Building networks among working women, which started with the Women's Council, is now spreading even outside IBM.

女性を徹底的に活用しようという大号令

ダイバーシティーという言葉をご存じでしょうか。辞書を引くと、「多様性」などと出ています。1993年にガースナーが新会長に就任した時、世界中に展開するIBMは、どちらかというマルチナショナル・カンパニーでした。つまり、各国でそれぞれの良さを生かしてやっていこうということです。しかし、全社が一体となって、真の意味でのグローバルカンパニーを目指そうと考えたとき、問題は優れた人材の確保にあったのです。そこで掲げられたのがダイバーシティーという考え方でした。

人種や性別、価値観や文化的背景の違う人、マイノリティーであまり活躍の場がなかった人、こういった多様な人材をもっと活用しようという意味を込めて、ガースナーは事有るごとにダイバーシティーについて語りました。

これを世界中に展開しようとした際に、どの国でも共通のマイノリティーをもっと大事にしようと考え、実は女性というのが共通項目として出てきたのです。そこで、まず女性を徹底的に活用しようという大号令がかかったわけです。

1970～80年代にかけて、IBMの中でも男女の機会均等ということがいわれました。しかし、男も女も同じなのだからというだけでは、当たり前すぎて具体的な行動に結び付きにくい。それ自体はビジネスに起因したものではないので、なかなかうまくいきませんでした。

一方で、ダイバーシティーは違います。今まで注目されることの少なかった人たちの能力を一つのストラテジーに向かって統合することにより、活力のみならず会社にしたい。そこからスタートして女性の活用を考えるという、極めて戦略的なものです。世の中の風潮とか国の方針だからやらなくてはいけない、といったような受け身の姿勢とは正反対の取り組みといえるでしょう。

その証拠に、四半期ごとのビジネスレビューでは、女性社員の比率や女性エグゼクティブの比率を何パーセントにするという数値目標を各部門のトップが約束します。これがトップに対する評価項目の一つになっ

ているのです。当然、トップを支える人たちの評価項目にもなる。ですから、上から下まで、全員の問題なのです。

こういったスタンスは、今では恐らく欧米のほとんどの大企業が採っていると思います。要するに、自分たちの企業が強くなるために、もっと女性を活用しようということ。戦略的なアプローチを採っているため、力の入れ方も違ってきます。

女性管理職が増えて大旋風に

日本IBMでは、1995年にわたしが初の女性取締役になったこともあって、ダイバーシティーの面ではまあまあかなという認識でした。しかし、実際の数値をよく確かめてみると、各国の中で日本IBMの女性社員の割合が最下位だったのです。これにショックを受けた社長の北城(当時)とともに、女性社員の活用を促進するウィメンズカウンシルを立ち上げ、同時に数値目標も決めました。

まず、当時は14%を下回っていた女性社員の比率を、5年間で16%に持っていくこと。次に、女性社員の中での管理職比率を男性と同等にしたい。なぜなら、入社時に男性枠と女性枠を決めて採用したわけではなく、同じようにトレーニングして同じように育てているのだから、男女で管理職比率が違う合理的な理由があるのか、ということです。

また、入社後5年間で退職する女性の比率が、男性



図1. 日本IBMの女性社員の推移

社員に比べて約2倍でした。入社して3年目くらいまでは、いくら教育しても会社にとっては先行投資ですから、男性に比べて高い離職率は何とかしなくては行けない。この比率を男女同じレベルにするよう要請されたわたしは、では管理職比率も男女同じにしてくださいと、あらためてお願いしました。

5年後の2003年に、日本IBMの女性社員の割合は16%を超えました(図1)。採用は35%くらいが女性です。それまでは20%以下だったので、かなり意識的に女性を採用したということになります。

また、管理職については男女比が8:1くらいありました。そこで、女性社員を40歳以上と40歳未満とに分けて考え、40歳未満については男性同様を目指しました。40歳以上については、男性はほとんどが管理職になっているので、それと同等を目指すためには女性全員を管理職にしなければなりません。現実的にそれは無理なので、まずは男性の半分の比率まで上げようということになりました。

結果的に、40歳以上の管理職については目標を大きくクリアしました。実力があってもチャンスに恵まれなかったとか、周りの環境や本人の意識の問題とか、原因はいろいろ挙げられますが、彼女たちがどんどん管理職に上がっていくことによって社内に大旋風を巻き起こしたのです。

5年目までの離職率は、男女ほぼ同じ数字になりました。ただ、10年目までの離職者でみると女性の比率が高いので、これは今後の課題となっています。

次の段階としては、会社全体で何パーセントというのではなく、いろいろな部署に女性がまんべんなく均等にいて、女性だけ抜き出しても会社組織の相似形になるような形にしたいと思います(図2)。それが、女性が一番活躍できる環境ではないかと考えるからです。

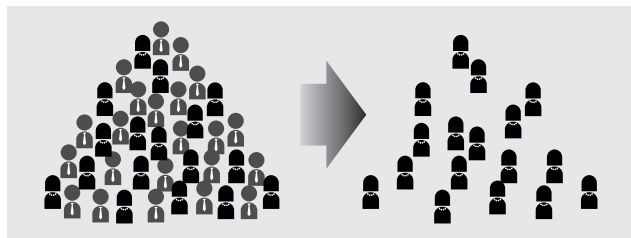


図2. 女性社員がまんべんなく分布

いろいろな企業の方とお話をすると、当社にも女性の役員がいますよ、といった話題を持ち出されます。わたしは、ではその下の方はどうなっていますかと伺うことが多い。女性役員の下の本部長、その下の部長や課長には女性は何人いらっしゃいますかとお聞きすると、本部長に1人、あとは課長が1人か2人といったご説明になります。それはその方が個人として頑張ったのであって、会社の体制として女性を活用しているとは言い難いものがあります。

馬に乗ったり下りたりするな

1998年にスタートしたウイメンズカウンスルで、わたしは3年間、リーダーを務めました。現在のリーダーは3代目。メンバーを固定化せず、2~3年で次々に替わって行って社内のネットワークを広げる、層を厚くすることが大事だと思います。

このカウンスルで話し合った中で、現状の一番の問題点は社内の女性同士のネットワークが弱いということでした。当時の女性社員の比率は14%以下、つまり10人の組織に平均すると1人か2人いるかないかというレベルだったので、互いに知り合う機会も少ない。じゃあ、女性全員を集めてネットワークをつくらうということで企画したイベントが、ウイメンズフォーラム2000です。日本IBMの女性社員は2,800名くらいおり、さすがに一度に全員は無理なので、1999年と翌年に半分ずつ、2回に分けて行いました(図3)。

その場で、女性の活用がIBMにとって戦略的に大事だということを、社長から直接話してもらいました。眠っていた女性の意識を目覚めさせる効果があったと確信しています。また、男性にとっても、社内に女性



図3. 大盛況だったウイメンズフォーラム2000

がこんなにて、厳しい環境の中で頑張っているということを分かってもらったという点では、意識を自覚めさせたと思います。

フォーラムに参加した女性社員の反応はさまざまでしたが、男性と同じように働くことを求められているようで抵抗がある、というのがありました。これに対して、わたしは明言したのです。

女性は、仕事や家庭・育児といったように選択肢がいろいろあります。それは一見良いことのようにですが、どうしても決断が遅れる場合がある。それ自体が、企業にとってはリスクになる場合があります。キャリアを目指すのか目指さないのか、会社としてはいずれでも対応するので、あっちとこっちをうろうろすることだけはやめてほしい。これを端的に表現するために、「馬に乗ったり下りたりするな」と申しました。求められているようで困るのなら、初めから求めないから、早いうちに言ってほしいということです。きついようですが、とても大事なことだと思って話しました。

もう一つ、フォーラムで興味深かったことがあります。社長をはじめ、エグゼクティブ全員を招待したのですが、壇上から1,400名もの女性を前にすると圧巻で、正直言って怖いほどだと感じたそうです。それに対して、男女を逆にすれば、わたしたち女性はいつもこうなんです。朝から晩まで、大学時代からずっとこういう環境だということを申しました。そうしたら、なるほどこういう感覚なのかと、初めて実感されたようです。やはり、そういう環境を実際に体験して初めて分かる部分というのは大きいと思います。

さらに、2年目のフォーラムでは、男性役員を客席のあちこちに離れて座っていただくようにしました。

女性技術者と女性経営者の育成の違い

女性の比率が上がるにつれて、女性経営者および女性技術者の育成ということを考える機会が増えました。これは、似ている部分と異なる部分の両方がある難しいテーマです。

男女にかかわらず、技術者の育成は実績に基づいた結果論になります。こういうパテントを出したとか、

論文を書いたとか、プロジェクトを率いて成功に導いたとか。それに対して、経営者の候補者は逆です。この人はもうちょっとチャレンジさせたいとか、今度部長をやらせて、それをうまくこなしたら本部長をやらせてみて、と。そういう仕事を与えて、結果が出たら次の可能性を試してみる。つまり、可能性が先にくるのです。

結果とは、必ずしも所属する組織の結果ではなく、本人が出した結果です。若い人だったら、本人にかかわらず組織の結果が悪い場合もありますから。その人がものすごく優秀でリーダーシップも備え、チャンスを与えれば伸びる可能性があるとなれば、その組織の結果が思わしくなくても、本人が上に行く可能性があります。組織の結果と本人をまったく別々に評価するシステムになっているのです。だから、どの部署からでも、将来の日本IBMを率いるトップが誕生する可能性があるのです。

さらに、技術者は本人の力によるところが大きいのですが、経営者はたくさんの人をまとめて、組織としてパワーを出していかなければならない。この違いもあります。また、女性は一人だけで頑張る傾向がありますが、男性は昔からネットワークで仕事することに長けています。1対1の勝負なんて実際のビジネスではほとんどないので、ネットワークづくりが重要だと強調してきました。

そして、こういう人たちをどう育てていくかとなったときに、女性の場合はチャレンジングなプロジェクトを与えられないとか、新しい論文を書く機会がないというケースが多かった。だから、意図的に新しいことをやらせてみる、チャレンジさせるという配慮が必要です。

しかし、本質的なところは技術者も経営者もあまり変わらないでしょう。技術者の場合でも、得意な分野をベースにして新しいビジネスやテクノロジーを考へようとする、一人でできることは限られているので、やはりリーダーシップやビジネス面の能力などが必要になります。ですから、育てるという観点からは、どちらもあまり変わらないと思います。

ただ、注意しなければいけないのは、技術系の場合は結果を重視する傾向が強いので、経営者の方と同様に意識的に可能性を与える必要があるということです。そうでないと、技術者は簡単に埋もれてしま

うものなのです。

実は、今IBMでワールドワイドにハイライトを浴びているのは技術系の女性なのです。技術の世界でリーダーシップを発揮できるような女性を、もっともっと増やそうとしています。米国では技術系の女性をどれくらい上位の職位にするか、具体的な数値目標を立てて、メンタリングなどのさまざまな取り組みがなされています。

もっともっと女性技術者の数を増やしたい

ダイバーシティおよび女性の活用に関して、今一番の悩みは、技術系の女性が入社してこないということ。いくら一生懸命やろうと思っても、入ってくる女性の数が世界的に見ても少ないのです。



図4. 技術の楽しさを伝えるエキサイティングなイベント

そこで、まず高等学校や中学校に声をかけて、エキサイティングなイベントをIBMが世界中で行っています(図4)。また、大学の理系学部で学

ぶ女子学生に対しては、IBMの女性エンジニアはこんなに頑張ってエキサイティングな仕事をしているということを紹介し、中学生や高校生には、技術系に進んだ女性はすごく面白くなって仕事をしているのよ、とか、テクノロジーってとても楽しいのよと、一生懸命教えているところです。だから技術系へおいでなさい、と。IBMという会社は、女性の技術者にとって働きやすいところだということを知ってほしい。技術系の女性のパイを増やす、そういう流れをつくりたいと思います。ダイバーシティが、社内だけではなく、外も含めたものでありたいという意味もあります。

日本でも社会的な環境の変化とか男女共同参画とか、どんどん広がっていますが、まだまだ不十分ではないでしょうか。

さらに、最近は女性経営者が増えていますが、実は



図5. 女性のキャリアアップを支援するJ-Winが発足

ご自分で起業された方が多いのです。いわゆる伝統的な日本の大企業に新入社員で入って、課長になって部長になって、そうして上がってきてトップになった女性というのは、本当に数えるほどしかいません。そのところが変わっていく必要があると思います。

IBMの社内だけではなく、ダイバーシティの考え方を外にも広げていく。それで新たに始めたのが、J-Winという活動です。企業・団体の枠を超えて女性のキャリアアップを支援するために、2005年4月に45の企業・団体でスタートしました(図5)。

ウィメンズカウンスルの一番の成果が、女性同士のネットワークの広がりでした。日本IBMの社内だけではなく、海外とも強いネットワークを築くことができました。これは、気持ちの上で大きな支えになります。それを社内だけではなく、女性だけのネットワークを外にもつくりたいというのが、そもそものJ-Winの始まりです。これが女性にとっての大きな応援部隊になり、たくさんの人たちが企業の枠を超えて助け合ってコラボレーションできれば、女性がいろいろなことをする上での底支えになるのではないかと期待しています。

何かアクションを起こして、周りの協力を得ながら次々とつながっていく。そういう意味では、ダイバーシティというきっかけからウィメンズカウンスルやウィメンズフォーラム2000、J-Winと広がってきたというのが実感です。