

# 多様な人材の育成に対するIBMの取り組み

## — グローバル人材育成の観点におけるダイバーシティ —

グローバル化推進の中で、IBM の中だけではなく、世界中の企業で、スキルや人材を地球規模で最適なものにしていく流れが今後ますます進みます。そのために、私たち日本アイ・ビー・エム株式会社（以下、日本 IBM）が今後数年、重点的に取り組んでいかなければならない人事的チャレンジは、グローバルに通用するプロフェッショナル、リーダーの早期育成と、グローバルの IBM 社員からみても日本 IBM が魅力的な職場となること、この2点だと考えています。そのためには、ダイバーシティ（多様性のある人材の能力活用）という視点は、今後ますます重要となってくると思います。

日本企業においては、ダイバーシティは、まだ「女性の能力活用」という一面のみクローズ・アップされていることが多いのですが、本来は、性別、人種、宗教、障がい性的志向など、もっと大きな枠組みで考えられています。また、IBM のダイバーシティ戦略も、IBM の目指す「グローバルに統一した企業」への推進に向けて変化しています。

本稿では、IBM のダイバーシティに対する取り組みと変遷について解説します。

### ① ダイバーシティ（Diversity）とは何か

ダイバーシティとは、性別や年齢、人種の違い、身体障がいの有無といった、外見的な相違（第一次的特徴）だけではなく、宗教や学歴、婚姻状況、従軍経験といった内面的な相違（第二次的特徴）も含み、すべての人が各自の持てる力を十分に発揮し、チームや組織に貢献できる環境を作ることです（図1）。時にダイバーシティは、弱者保護と同義ととらえられることがあります。そうした面がまったくないとはいませんが、ダイバーシティを弱者保護とだけとらえてしまうと、それは企業の経営戦略として効力を発揮できなくなります。つまり、ダイバーシティとは、企業の“人”という財産を活用していくための戦略だからです。

ダイバーシティは、正しくは“Diversity & Inclusion（多様性と受容）”。さまざまな個性と経験を持つ人々に

Article 2

### How IBM is Building a Diverse Workforce - Building Diversity from a Global Perspective -

In this age of rapid globalization, the push is on not only at IBM, but in all companies to develop skills and talent to compete on the global stage. At IBM Japan, Ltd. (hereafter, IBM Japan), our greatest challenge in the next few years is to develop global professionals and leaders, and to develop IBM Japan into a company that attracts global IBM talent. With this in mind, the issue of accommodating diversity in the workforce will be of ever-increasing importance.

In traditional Japanese companies, the word 'diversity' tends to conjure up an image of giving more scope to the activities of women in the workplace. However, 'diversity' should encompass a wide range of issues, such as gender, race, religion, physical ability, and sexual orientation. Furthermore, IBM's diversity initiatives must also reflect the goal of IBM to become a "globally integrated enterprise." This paper outlines the measures that IBM is taking to promote diversity and the transitions the company is making to accommodate these steps.

対して、「こうあるべし」という画一的な考え方を強制するのではなく、それぞれの個性と能力をフルに生かし、前向きな力として発揮できるような組織を作ることを目指します。ダイバーシティの考え方も、それを組織力として

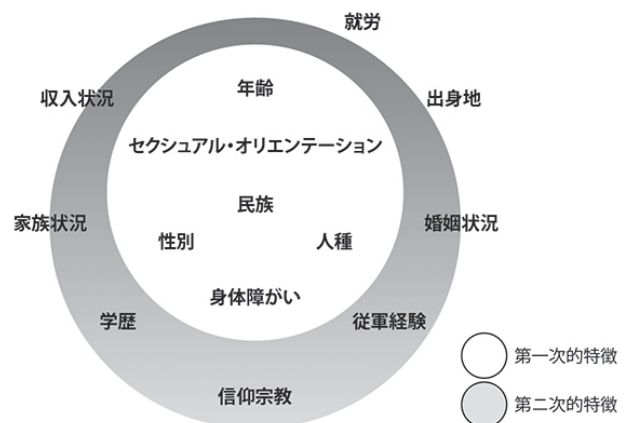


図1. ダイバーシティとは

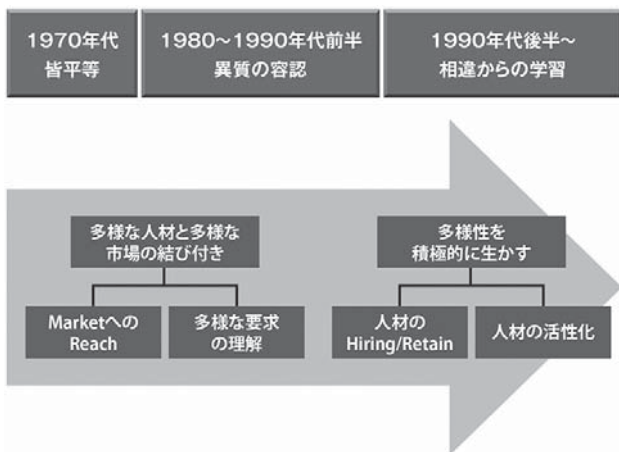


図2. 米国におけるダイバーシティーの経営意義の変遷

生かそうとする考え方も、米国で始まり、もともとは黒人と女性に対する差別的な人事慣行（採用、給与、業績評価、昇進、キャリア開発の機会）を撤廃しようとするものでしたが、それがアメリカ社会における「さまざまなマイノリティー（アジア系、ラテン系、高齢者、障がい者、軍隊経験者、同性愛者ほか）」を包括するものになってきました（図2）。そうした観点で米国の大統領選は、候補者の年齢、性別、人種、宗教、出身地、従軍経験などが話題となり、争点となる観点で、まさに米国社会のダイバーシティーに対する志向と受容度を象徴するものだといえます。また、特に米国初の黒人大統領となるオバマ氏（米国外で成長し、キリスト教以外の宗教教育も受けている）を選出した昨年の大統領選は、クリントン氏（女性）、マケイン氏（高齢者、退役軍人）をはじめとするほかの候補者の顔ぶれも含めて、今までで最もダイバーシティーな大統領選であり、“変化”を最も強くアピールしたオバマ氏が選ばれたという観点でも象徴的だったと思います。

## ② IBM がダイバーシティーを重視する理由

かつて長らく優良企業といわれたIBMが、1990年代初頭に初の赤字を経験しました。滅びゆく恐竜になぞらえられたIBMが復活を遂げた理由の一つに、ダイバーシティーの推進を通じた企業文化の変革があります。

IBMでは、創業間もない頃からイコール・オポチュニティー（機会均等）を人事の重要方針とし、積極的に女性や黒人、傷病兵を採用してきましたが、この段階ではまだ人権保護の意味合いが大きく、本格的な育成や登用には至ってはいませんでした。また一方で、福利

厚生が手厚く、永年勤続、親子の入社を奨励した結果、社員満足度の高い企業ではありましたが、同じ考え方、志向の社員を増やすことにつながっていました。同じ考え方、志向の社員は、高度で均一の品質につながりますが、変化を避け、保守的になる傾向があります。

1980年代後半から1990年代前半は、パソコンとインターネットの出現によってITの世界が大きく変わりつつあり、また米国の経済も厳しい環境にありました。保守的な企業となっていたIBMはこうした変化の兆しを見逃し、対応できなくなっており、創業以来、初の赤字を経験することになりました。こうした状況の中、IBMの経営立て直しのために、初めてIBM外から招かれ、会長に就任したのがルイス・ガースナーです。

当時、ガースナーが繰り返し社員に呼びかけたのは、社内の競争ではなく市場に目を向けること。全世界で30万人いた社員を18万人まで削減し、18万人の半数も社外から採用すると同時に、ダイバーシティーの積極的な推進を宣言しました。ガースナーは、ダイバーシティーを重要な経営戦略の一つとして位置付け、リーダーに上級副社長を任命。IBMがグローバル170カ国以上でビジネスを展開する企業として成功し続けるためには、社員の構成、また経営陣の構成についても、多様な市場を反映させるべきだというのが、ガースナーの考えでした。そうすることによって、アメリカ中心の考え方や文化ではなく、多様な考え方や多様な文化の切磋琢磨の中で、違いを尊重し、学び、違いを生かすことによって、



図3. IBMにおける経営課題としてのダイバーシティー

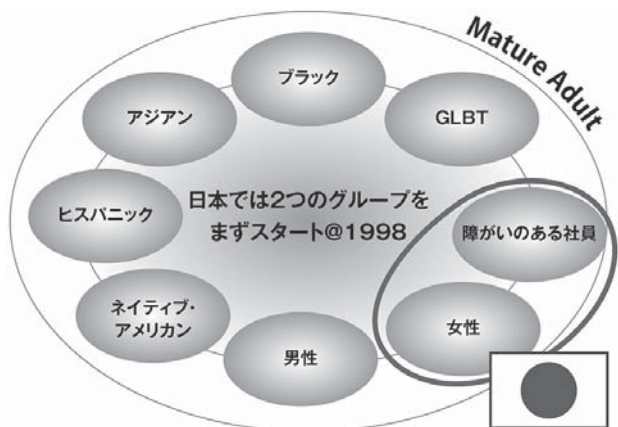


図4. IBMのダイバーシティ・グループ

グローバルの市場の変化を経営に機敏に生かし、市場をリードしていくことを全世界の社員に呼びかけました。

世界共通のダイバーシティにおける経営課題としては、「女性の活躍の推進」「管理者層の多様化」「障がい者の能力の最大化」などの6つの領域の解決と、イコール・オポチュニティーに関して、世界中で最も厳しい法律を持つ国の基準にIBMの就業規則を合わせることを掲げ（図3）、全世界のIBMグループで実践していくことを目標としました。

米国においてはまず、女性、障がい者、ブラック、アジア、ヒスパニックなどの8つのグループを作り（図4）、それぞれのグループの推進リーダーに、それぞれのグループを象徴するエグゼクティブを任命。改革の進捗を計る具体的な数値目標を設置し、社内外に公開しました。

また、世界各国のIBMにおいては、それぞれの国の社長の責任のもとに実施するようにしました。日本では1998年に女性と障がい者のさらなる活躍に向けて、経営に提言を行う社員代表を社長名で任命し、メンバーを

交代しながら現在も活動を行っています。その後、米国をはじめ、海外、日本においても、IBMはダイバーシティの分野でリーダーシップを発揮しており、国内外でさまざまな表彰を受けるなどの実績を挙げています。

### ③ グローバル化と多様性

ガースナーは、「社員」という財産を上手に生かす企業こそが発展できるという認識であり、ダイバーシティを推進することによって、さまざまな個性を持った社員がその能力を十分に発揮できる環境や仕組み、企業文化を整えることによって、イノベティブなアイデアや新しいプロセスが実現し、新しい市場を開拓すると考えました。同時に、勝つことにこだわり、戦略やプランを実行し、チームに貢献するという「ハイ・パフォーマンス・カルチャー」というIBMの新たな企業文化の構築も呼びかけました。それから10年、ダイバーシティの経営における意義と課題も、環境が急速にグローバル化するにつれて変化してきました。

ここでIBMの目指すGlobally Integrated Enterprise (GIE: グローバルに統合された企業) への変遷と人材育成について、お話をしておきたいと思います。パルミサーノIBM会長はGIEについて、次のように語っています。

「『グローバルに統合された企業』は、従来の国際ナショナル／マルチナショナル企業とは明らかに異なります。グローバル企業は、戦略・管理・オペレーションがすべてグローバル規模で実行されています。そして最適な『コスト』『スキル』『ビジネス環境』のあるところならどこでも運営され、グローバルに、水平的に統合されているのです」



図5. IBMの経営戦略 Globally Integrated Enterprise



つまり、インターナショナルな企業を目指している段階は、米国本社戦略、オペレーション、スキル、製品を世界各国に「輸出」し、世界中のどこにいても同じもの、同じ方法を提供するというビジネスでした。つまり米国流のやり方を世界中で展開するというものです。この段階では、米国流のビジネスに精通したプロフェッショナルが各国ごとに必要となります。次のマルチナショナルな企業の段階では、コアとなるスキルや製品は共有しながら、それぞれの国や市場に合わせたオペレーションでビジネスを行うものです。そのためには、それぞれの国のそれぞれの業界と市場に精通したプロフェッショナルを育成することが必要になります。また、各国のお客様の状況を本社に正しく伝えていくために、米国本社の経営チームに、自国の代表者を戦略的に送り込む必要があります（図5）。

図6の「IBMのダイバーシティ戦略の変遷」を見ていただくとお分かりのように、マルチナショナルな企業における人材育成がダイバーシティ2.0と私たちIBMが定義しているものです。IBMはここからさらにグローバルに統合された企業への進化を目指し、ダイバーシティにおける戦略も3.0に移行しようとしています。それはつまり、グローバルに活躍できる人材の育成を全IBMグループで行うということになります。

#### 4 グローバル人材の育成

グローバル人材の育成、それは具体的にはどのようなことなのでしょう。ダイバーシティの観点から考えてみたいと思います。

1990年代のインターネットの出現が、時間や空間、

規模の制約を超えて、企業や権威に対してよりも、むしろ個人にパワーを与えてきました。それが2000年代にはますます顕著で、ITによって国家という垣根が低くなり、市場がグローバルになり、情報量が増すことによって、逆に民族、宗教、障がい、性別や性的志向などといった“違い”の存在は以前よりもむしろ顕在化し、種類も多様化してきているともいえます。今までは国単位で国内に存在する“相違”に対処していればよかったのですが、グローバルに存在するさまざまな“相違”との接点が個人レベルで増えてきました。例えば、少子高齢化が著しく、労働力を海外から国内に輸入せざるを得ない現状にある日本では、介護という個人の日常生活レベルで、国籍や宗教、言語や文化の違いを受け入れていくダイバーシティが確かに進行しつつあります。

IBMでは、これからますます急速にグローバル化していくビジネス社会において、ダイバーシティは、グローバルを舞台に活躍していく人材にとって必要なスキルであると考え、今まで以上に重要視していく方針です。つまり、ダイバーシティは今後、企業の成長戦略としてだけではなく、個人の成長に必要な不可欠なものだと考え、研修や経験を通じて、より多くの社員にダイバーシティに対する理解を深めていく方針です。

これからのグローバルに高度に情報化された社会では、ビジネスのルールやスタイルが次々と変わり、長期予測が非常に困難です。この新しい環境で持続的成長を遂げるには、スピードとイノベーションが鍵となり、企業の在り方やマネジメント・システム、必要とされるリーダーシップやスキル、チームワークも大きく変わっていきます。変化への機敏な対応力、多様性への許容力を自分の中にどれだけ蓄えているかが、企業レベルだけではなく、



図6. IBMのダイバーシティ戦略の変遷

個人レベルにも求められている時代です。また、統率しているチームのメンバー構成が多様化しているリーダーほど、多様性に対する許容度が高い分、困難な局面においても耐久力を発揮し、変革から価値を創造していく能力に優れているといっても過言ではないでしょう。

## ⑤ 日本におけるダイバーシティ推進の意義

ダイバーシティは、米国で始まった活動ですが、日本でも1999年以降の男女共同参画社会基本法の施行以来、特に「女性の能力活用」の観点で多くの企業が本格的に取り組みを開始しています。また、少子高齢化対策としても、女性、高齢者、障がい者の社会参画、自立という観点からもダイバーシティの推進が検討されるようになってきました。日本の社会や文化では、長い間「みんなと同じように」とか「和」ということに高い価値を置いており、「前例がないこと」や「一般的ではないこと」を除外していく傾向がありますが、それまでにない画期的な製品や新しい仕組み、プロセスといったものは、異なる意見やアイデアがぶつかり合った中から出てきます。

2008年2月、日本IBMでは日本におけるダイバーシティに関する経営課題を再検討し、「ワーク/ライフ」「マルチ・カルチャー」の2つのグループを追加し、新たな推進の枠組みとして社内外に発表し、新しいワークスタイル、企業と個人の関係についての考察を開始しています(図7)。女性の活躍推進においても、10年前は「男性と同じように働ける環境を作る」ことが出発点でした。しかし、そこにとどまっている限り、女性社員のみならず、外国人社員、若い男性社員なども同じような型にはまった社員ばかりになってしまい、“同化”を促進していくだけではないかと思えます。異質で多様な社員からなる組織やチームをどうやって作り出すか、さらにリーダーがどう統率していくか、ダイバーシティの本来の目的にさらに踏み込んでいきたいと考えています。均一性と長期的な関係の尊重によって、製品とサービスの品質や生産技術の効率性、組織力を高めてきた日本で働く私たちにとって、大いなる挑戦と変革の時代の到来ですが、個人の自己実現の可能性がグローバルへと広がる時代でもあります。いかに日本からグローバルで活躍するリーダーを輩出するか、それが日本IBMのダイバーシティの新たな目標です。

2008年10月以降、100年に一度という世界的な金

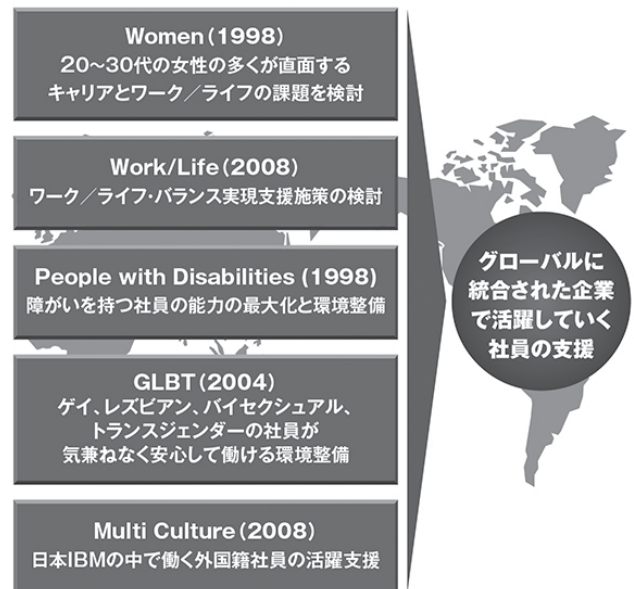


図7. 日本IBMのダイバーシティに対する新たな取り組み

融危機によって多くの企業が大規模な雇用調整を実施し、日本の伝統的な企業と個人の関係、雇用保障の在り方が問われています。このような厳しい環境になると、ビジネスの立て直しが優先で、ダイバーシティを考える余裕がないという意見も出ますが、こんな時代だからこそ、今までのやり方を見直し、新しいプロセスを考え、働き方を変えるチャンスでもあります。また、企業側の雇用の問題だけとしてではなく、個人が企業に依存せず、どのように自立してキャリアを積み上げ、生き生きと働いていけるかという観点で、ダイバーシティを考え、挑戦していきたいと思えます。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
人事・ダイバーシティ&人事広報

梅田 恵 Megumi Umeda

### 【プロフィール】

1987年日本IBM入社。1994年広報部門に異動後、主に社内広報の分野で社内報編集、イントラネット運営、エグゼクティブ・スピーチ、全社ミーティングの企画・運営を担当。社内プロジェクトとして、長野オリンピックプロジェクト(1997~1998)、ウーマンズ・カウンセル(1998~2000)、J-Win(お客様50社との女性管理職のネットワーク:2004~2007)に参画。2006年開発製造部門広報担当。2007年に人事を専門とした社内広報に従事するため広報から人事部門に異動。2008年7月から現職。