

Title	ケーススタディ企業におけるダイバーシティ活動(<ホットイシュー>科学技術人材と男女共同参画(2),一般講演,第22回年次学術大会)
Author(s)	澤谷, 由里子; 中塚, 京子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 22: 274-277
Issue Date	2007-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7263
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

ケーススタディ 企業におけるダイバーシティ活動

○ 澤谷 由里子（IBM）、中塚京子（日本 IBM グローバル・ビジネス・サービス）

要旨

企業におけるダイバーシティの状況及びダイバーシティ向上のための取り組みを紹介する。日本 IBM ではダイバーシティとして特に女性社員に注目し、1998 年に女性社員の能力活用に関する諮問機関「JWC(日本 IBM ウィメンズ・カウンシル)」を立ち上げ活動を行ってきた。次に女性技術者にフォーカスを置き、2005 年 9 月 1 日、女性技術者の育成を目的とした全社横断的な女性技術者のコミュニティ(会議体)「COSMOS」を発足した。このレポートではケーススタディとして日本 IBM のマネージメントへの取り組みである JWC 及び技術者への取り組みである COSMOS の活動の紹介、及びメンバーとして参画した立場からこれらの取り組みの考察を行う。これらのケーススタディが一つの改善事例として今後の日本の GEM 向上につながることを望む。
キーワード： 企業 ダイバーシティ

1. はじめに

IBM は世界 170 ヶ国でビジネスを展開しているグローバルな企業であり、70 年代からダイバーシティ(Diversity)、多様性を寛容するための環境づくりに取り組んできた。この取り組みがグローバル人材の活用及び人材の多様性が企業の競争力・柔軟性を高めるための重要な要素であるとの認識の高まり 90 年代の前半からは、優秀な社員の獲得と人材の活用という面からダイバーシティを積極的に経営に生かそうという方針へ移行した。

日本ではダイバーシティとして特に女性社員に注目し、1998 年に女性社員の能力活用に関する諮問機関「JWC(日本 IBM ウィメンズ・カウンシル)」を社内で立ち上げた。その中でマネージメント、スタッフ等各層での社員比率などデータに基づいた問題分析、理解、解決のための活動を行ってきた。8 年間に渡る JWC の活動の結果、女性社員比率の上昇、上級マネージメントの割合向上

など多くの成果をあげた。

女性管理者において一応の成果を上げた後、次に注目をしたのが女性技術者である。IBM 内のキャリアパスには部門運営に責任を持つ管理職だけではなく、技術理事やフェロー等、取締役相当のハイポジションで技術的な分野でリーダーシップを発揮する「技術リーダー」を目指すキャリアパスも存在する。JWC の活動の結果、女性管理者育成のパイプラインが順調であるのに対して、技術リーダーとなる女性技術者数がまだまだ少ないという現状があった。そのため、2005 年 9 月 1 日、女性技術者の育成を目的とした全社横断的な女性技術者のコミュニティ(会議体)「COSMOS」を発足した。2007 年 9 月で第一期の活動を終えたところである。

一方、UNDP(United Nations Development Programme) 発行の Human Development Report 2006 によると、日本の HDI(Human Development Index)は 7 位というトップレベルであるのに対して、GEM(Gender Empowerment Measure)は 40 位 Panama、41 位 Hungary に次ぐ順位にとどまっている。GEM は Diversity の政治・経済への参加及び決定権への関与、経済資源としての価値を統合して算出されており、日本はこれらの値が低く女性の政治・経済への参画について改善が求められるもとを示している。

このレポートではケーススタディとして日本 IBM のマネージメントへの取り組みである JWC 及び技術者への取り組みである COSMOS の活動の紹介、及び JWC 第 2 期及び COMOS 第一期メンバーとして参画した立場からそれらの活動の考察を行う。これらのケーススタディが一つの改善事例として今後の日本の GEM 向上につながることを望む。

2. マネージメントへの女性活用のための施策

図 1 は 1998 年当時の IBM 各国における女性社員比率である。日本 IBM は 13.6%であり、Korea

と並び最下位であった。社員比率以外、管理職比率についても他の国々に対して低い値であった。

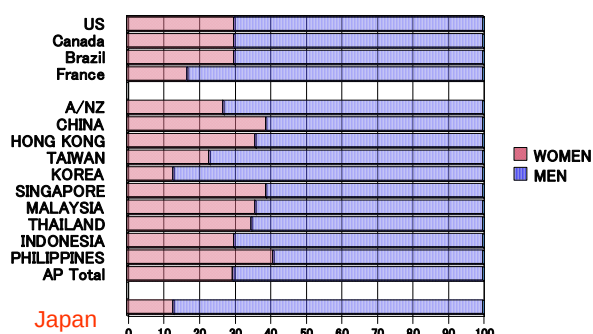


図 1 各国の IBM における女性社員比率 (1998 年)

1998 年 1 月、女性社員の能力活用に関する諮問機関「JWC(日本 IBM ウィメンズ・カウンシル)」が社内で立ち上がった。2004 年まで 3 期に渡って活動が行われた。このカウンシルの目的は以下の 3 つであった。

- 女性の能力活用の阻害要因の発見と解決策の検討
- 女性のビジネス貢献を目指した能力・プロフェッショナルリズムの開発・育成計画の提言
- 多様性を推進するための目標設定と進捗状況評価

この活動は、トップの明確なコミットメントがあること、社長の諮問機関としてカウンシルを構成し、メンバーを任命しメンバーによる活動を実施することで Diversity を推進する Top Down + Community 活動であること、長期的ビジョンに基づく目標設定、定量目標値の設定・管理、カウンシル活動の既存組織への移行による Diversity 活動の継続性維持、等に特徴がある。

2.1 マネージメントへの女性活用のための阻害要因

JWC では女性のキャリア・アップ阻害要因として以下の 3 点が挙げられた。

1. 将来像が見えない
2. 仕事と家事・育児とのバランス
3. オールド・ボーイズ・ネットワーク

“将来像が見えない”は、数年後の目指すべきゴールが見えず、そのため計画が作成できないといった現象を示す。その原因として、身近に目標とな

る人(上司、先輩)がいないため具体的なゴールを設定することが困難であることが挙げられる。

“仕事と家事・育児とのバランス”とは、Work life balance として一般的に女性及び働き方の多様性支援の不備のため、時間に拘束され、意欲・能力があっても退職せざるを得ない状況に置かれるなどの課題である。“オールド・ボーイズ・ネットワーク”とは、主に活動を行ってきたジェンダーによる作られた文化・ネットワークの認識不足、参加不可により生じる課題である。

2.2 JWC 活動の成果

これらの課題を解決するためのワーキンググループを結成し、改善活動を行ってきた。図 2 に JWC の主な活動と成果を示す。

	第1期 1998年～2000年	第2期 2001年～2002年	第3期 2003年～2004年
主な活動	◆現状把握 ◆目標設定 ◆真の退職理由の調査 ◆女性フォーラム開催 ◆育児と仕事の両立策 ◆在宅勤務制度の提言	◆女性管理職の支援 ◆係長職女性職員育成 ◆ロールモデル提示 ◆e-ワーク促進 ◆ワーク/ライフセミナー	◆女性経営層・トップ層の育成 ◆営業職の育成 ◆女性部下を持つ管理職の支援 ◆女性ネットワーク(社内外) ◆若手女性社員の育成
成果	◆定着率の向上(入社5年以内) ◆e-ワーク制度の提言	◆女性管理職率向上 ◆女性採用比率向上	◆女性社員比率向上 ◆平成15年度均等推進企業表彰(厚生労働大臣優秀賞受賞) ◆平成16年働きやすい企業No.1 ◆女性理事クラス以上9名達成 ◆J-Winの立ち上げ
	18名(内男性2名)	20名(内男性2名)	25名(内男性5名)

図 2 JWC の主な活動と成果 (1998-2004 年)

ワーク・ライフ・バランスの観点から 1987 年のホームターミナル制度以来、時間・空間の制約といった働く条件の多様性を支援してきた。JWC で提言した e-ワークは空間の制約からの解放を進める施策である、女性だけからではなく、男性社員を含む働き方の多様性を求める人々から支持されている。その他、JWC の活動として、アウェアネス向上のためのコンファレンス、ロールモデルの提示、若手社員の気づきのためのキャリア及び育児セミナーの開催、女性管理職のネットワークの確立、女性を部下に持つ管理職への支援など多くの施策を行った。これらの施策及びセミナーは人事との協業で実施し、その後のそれぞれ主管部門への移行を行った。

3. 技術者への女性活用

2005 年 9 月 1 日、「女性技術者の育成を支援すると共に、女性テクニカル・リーダーを増やすこと」を目的として全社横断的な女性技術者のコミュニティ「COSMOS」が発足した。COSMOS では

メンバー自身が育成における課題点の把握／分析／検討を実施した。基礎データとして女性社員数（OP という）に対する女性技術者（技術に関する職種に従事している社員数、TP という）の比、女性技術者に対する将来技術リーダーとして進むことが望まれるマネージメントにより認知された社員（TR という）の比、TR に対する女性技術リーダー（トップレベルの技術者、TL という）の比、と同男性社員比の分析を行った。その結果、TP/OP は男女とも差がないのに対し、男性の比：女性の比が TR/TP は女性がやや少ないのに対して、TL/TP は非常に少ない現状が明らかになった。そのため、5 年後の 2009 年までに女性のこれらの比を 2005 年時の男性の比と等しくすることを数値目標として設定した。

3.1 女性技術リーダー育成のための阻害要因

次に女性技術リーダー育成のための阻害要因を分析した。まず JWC の課題であった以下の 3 点が依然として基礎課題として出てきた。

1. 将来像が見えない
2. 仕事と家事・育児とのバランス
3. オールド・ボーイズ・ネットワーク

さらに女性技術リーダー特有の阻害要因について調べてみると、女性技術者自身が技術リーダーについて正しく理解をしていないということが明らかになった。TL について理解を深めるためのネットワークとの接点がない、TL 自体の価値がわからないため TL になることについて関心がない、マネージャー系に進むことを期待されているなどの現状が議論から明らかになった。TL を目指す女性技術者が少ないため、技術リーダーのロールモデルが限られており、それらのケースが女性技術者のゴールを現実化するための支援にはなっていない。技術リーダーに対する理解不足及びそれになるための関するゴールの設定が出来ないことから、TL がメンバーである技術コミュニティに対する関心も薄い。また技術コミュニティに加わったとしても、女性メンバーが少ないため参加しにくい、モチベーションの継続が難しい。ワークライフバランスの観点からも本来は重要な価値をもたらすネットワーク作りに十分に時間をとることができない。それらを推し進める環境として技術リーダー育成が人事施策によってなされるのではないことも、マネージメントからのアテンション不足、社員の理解が進まない要因となっている。図 3 は女性技術リーダー増加のための阻害要因とそれらの関係を示す。

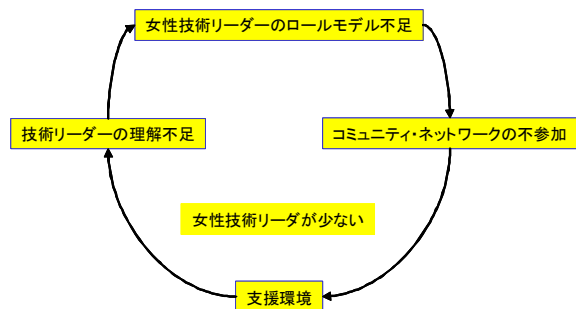


図 3 女性技術リーダー増加のための阻害要因

技術者が高いポジションを得るためには継続した技術エリアで実績を積み重ねなければならない。技術リーダーとして認知されるためには、社内・外を含めその技術エリアのメンバーとして技術コミュニティに継続して参加し長期間に渡る活動することが必要になる。現状では技術の変化、仕事のアサインメントの変化、異動、ワークライフバランスによる仕事の変化などにより、一つのエリアを継続して深めることが難しくなっている。そのため、一段とゴールを設定すること、絶えずそのゴールと現在の仕事との関係を見直し修正すること、そのゴールを実現するための計画実施を支援するマネージメント及びメンタリングなどの環境整備及びメンタリングの活用、コミュニティ、ネットワークへの参画が重要になる。

3.2 女性技術リーダー育成のためのアクション

そのためのアクションとして COSMOS という女性技術者コミュニティ創生が第一歩であった。図 4 に見るように、女性技術者コミュニティを核にしてメンバー自身が TL について理解し、ロールモデルとなり Web/Wiki サイトでの情報発信の実施、Workshop、Conference による技術リーダーの理解を浸透、社内・外のロールモデル紹介、女性技術者育成支援のための環境構築・改善の提言を行うことにより正のループを作り出すことになった。

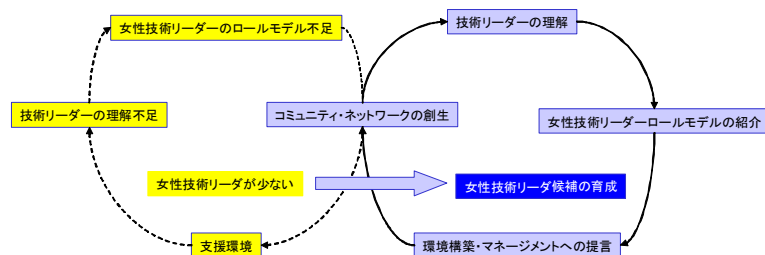


図 4 COSMOS コミュニティからのアクション

COSMOS では3つのワーキンググループが構築され下記の活動が行われた。

1. マネージメント・会社に対する施策 WG

各種制度見直し、マネージメントへのガイド、メンタリングの紹介など

2. 女性技術者に対する施策 WG

技術リーダーの定義明確化、Round Table 及び Workshop（キャリアデザインセミナー）の実施など

3. ネットワークに対する施策 WG

Web/Wiki サイトの立ち上げ及びマネージメント、技術リーダーのメッセージなどの情報発信、コンファレンス、社内・社外ネットワークとの協業など

これらのワーキンググループの関係と個々の活動を図5に示す。2005年9月から2007年9月までのCOSMOS 一期の活動を通して、現在までの数値目標は達成された。

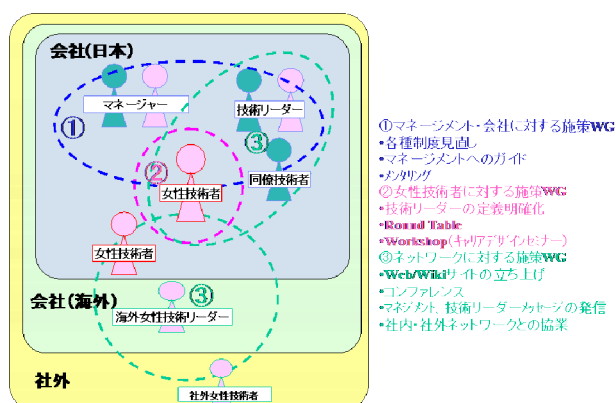


図5 COSMOS ワーキンググループの概要

4. 考察

COSMOS の活動の特徴は JWC と同様、トップの明確なコミットメントがあること、社長の諮問機関としてカウンスルを構成し、メンバーを任命しメンバーによる活動を実施することで Top Down + Community 活動であること、長期的ビジョンに基づく目標設定、定量目標値の設定・管理、等に特徴がある。第一期としてある程度の成果が出たのは経営者のトップダウン的な支援、及び COSMOS メンバーの女性技術者が自ら当事者として意識改革に努めるボトムアップ的な取り組みであることにある。トップダウン的な活動ではカバーされないアクション（例えば、メンティーによるメンタリング経験の共有など）等によるきめ細かい施策の実施によるところも大きいといえる。

女性技術者育成のための施策として各種制度見

直し、マネージメントへのガイド、メンタリングの紹介等マネージメント・会社に対する施策、技術リーダーの定義明確化、Round Table 及び Workshop（キャリアデザインセミナー）の実施等女性技術者に対する施策、Web/Wiki サイトの立ち上げ及びマネージメント、技術リーダーのメッセージなどの情報発信、コンファレンス等ネットワークに対する施策を行ってきた。これらの施策は女性技術者のみならず、若手技術者に対しても有効である。女性特有の課題であるワークライフについて Working Mother のコミュニティを実施したところ、男性技術リーダーの参画希望等があり今後は Working parents として実施する計画が議論された。

管理者育成と比較して、多少技術メンタリングの強化、技術ネットワークへの参画の呼びかけなど女性技術者育成に特有な課題（例えばゴール設定に対する課題）に対する活動は実施したが、今回の第一期ではすべての課題に対して十分にアドレスできなかった。管理者の場合は社員のポテンシャルに応じ、チャレンジするためのポジションを与えることで育成するのに対し、技術者が高いポジションを得るためにはある技術エリアで実績を積み重ねなければならない。そのためには、管理職とはまた違った支援策が必要になると思われる。技術リーダーとして認知されるためには、社内・外を含めその技術エリアのメンバーとの長期間に渡る活動が必要になる。仕事のアサインメントの変化、異動などにより、一つのエリアを継続して深めることが難しくなっており、ゴールの設定、実施計画の作成、ゴール設定・実施を支援するメンタリング、コミュニティ、ネットワークの参画を通じたフィードバックによるゴール及び実施計画の見直し、再設定などが必要になってくる。第一期では行うことが出来なかったキャリアプランの実行等に関する課題は今後の活動に期待をする。

【参考文献】

技術の世界で活躍する女性のためのコミュニティを発足

<http://www.ibm.com/news/jp/ja/2005/12/120218.html>

Human Development Report 2006,
UNDP(United Nations Development Programme)

http://www.undp.org/rbap/Country_Office/UNDAF/UNDAF-Cambodia_2006_2010.pdf