



# IBMにおけるダイバーシティへの取り組み ～女性上位職登用への道

2021年 3月 5日  
日本アイ・ビー・エム株式会社  
取締役副社長 福地敏行

# はじめに – 「皆様にご紹介したいこと」

企業(IBM)としての取り組み + 私自身の考え

- ・ダイバーシティ&インクルージョンの歴史  
～ 特に「**女性の活躍推進**」について
- ・これまでの進捗、現状の課題と今後の活動  
～ 特に「**女性の上位職登用**」について

そもそも、、、



**ダイバーシティ = カタチ・状態**

「色々なタイプ・スキルの人がいる」

**インクルージョン = ココロ・振る舞い**

「互いを認め、尊重し、受け入れる」





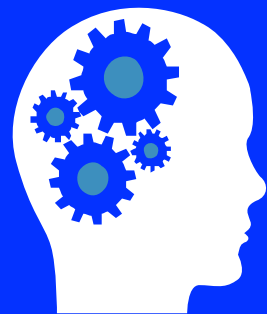
大学・企業などの経営観点では、、、

経営の最重要テーマ（存続＋成長）として  
「優先順位付け」と「プログラム化の支援」

実際の推進にあたっては、、、

各部門のリーダーが自らの職責の一つと捉え  
「目標設定して変革をリード」する

[環境：ニューノーマル]



働き方＝時間や場所の制約の減少化  
ダイバーシティを積極推進する好機！

- ・ ジェンダー（女性）
- ・ PwD → PwDA、LGBTQ+ など

# 日本IBMにおけるジェンダー・ダイバーシティ推進の歴史

1937年6月  
創立 

1960年代  
男女同一賃金制

1970年代  
女性社員の定年を  
男性と同じ60歳に

1980年代  
育児とキャリアの  
両立支援制度の拡充  
(育休、フレックスタイム)

1990年代  
在宅勤務  
サテライトオフィス

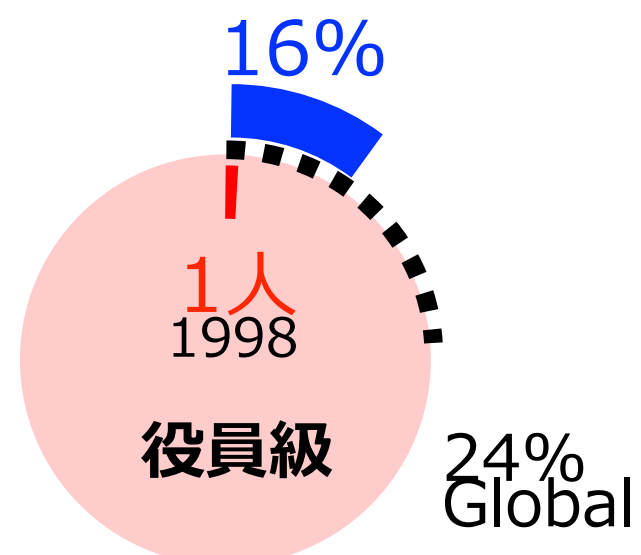
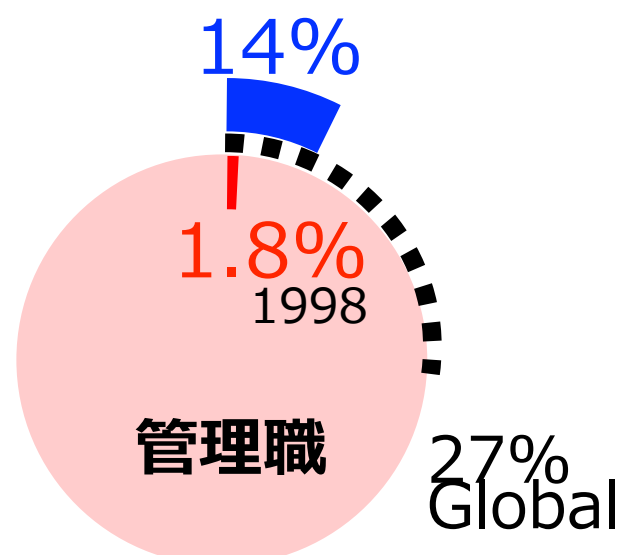
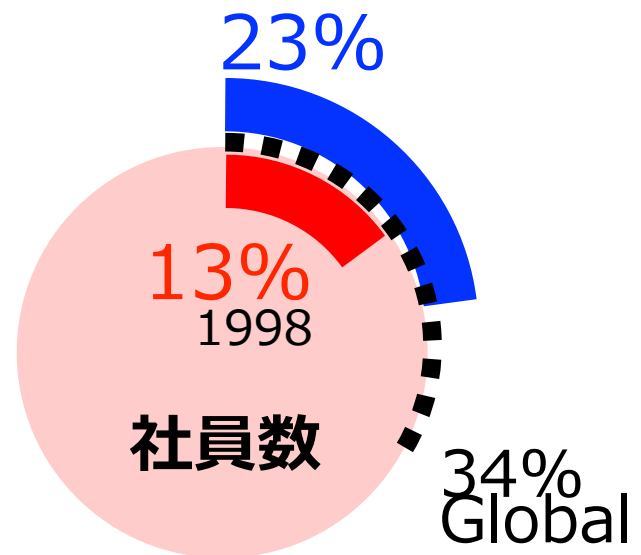
2000年代  
女性社員自身がリード  
するコミュニティ活動  
(JWC、COSMOS)

経営優先課題

長期的に取り  
組むべき施策

成果主義

## 女性の割合



# 社員自らが変革するカルチャー：コミュニティ活動



職種別にカウンスルやコミュニティを設置  
当事者が現状把握・課題分析を行い施策の提言や様々な活動を実施。



## JWC (Japan Women's Council)

- 1998年に発足
- 女性営業職・コンサルタント職
- 2019年から男性社員も参画



## COSMOS

COSMOS\*

- 2005年に発足
- 女性技術者・研究者コミュニティ
- 組織を超えたネットワーク構築



# “マネージャになりたくない理由” インタビュー結果の考察

## 「マネージャになりたくない」 4つの理由

**1** “Managerに魅力を感じない”

**2** “Managerには向いてない”

**3** “自分につとまるか不安”

**4** “今じゃない”

“Manager?  
まだ先の話。”

“ぼちぼちManager  
も視野に”

- Managerになるメリットがない (キャリア、給料、等)
- 何をやっているのかよくわからないけどとにかく大変そう
- ワークライフバランスがさらにとれなくなりそう
- 上から下から急に問題持ち込まれて大変そう

- “アイアンマン”じゃないとやっていけない。ああはなりたくない。
- “男まさり”でないと務まらない。自分には向いていない。

- Managerに必要なスキルを満たしているのか？
- 周りに頼れる人もいないし、部下も年上ばかりになるだろうし、何やったらいいのかわからない。
- 私にマネージャなんかつとまらない。

- 今は子供との時間を優先したい。
- いずれはとは思っているものの、こんなすぐとは考えてなかった。

# 技術・研究職社員は、どう感じているか？



## 男女ともに「仕事は好きだが、管理職志向は低い」

仕事が好き？

70%  
男性

69%  
女性

仕事を続けたい？

64%  
男性

69%  
女性

管理職に  
なりたい？

31%  
男性

30%  
女性

## 特に女性は「上司から期待されていない」ように感じている

上司から難易度の高い仕事を任せられている？

63%  
男性

33%  
女性

# 技術・研究職と他職種男女の比較



管理職に対してのやりがいやリーダーシップ発揮意欲に大差はない

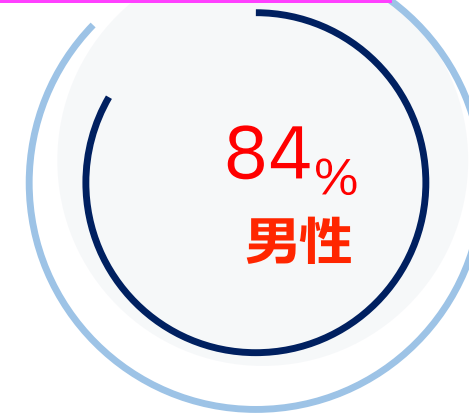
[ 営業・コンサル職 ]

82%  
女性



[ 技術・研究職 ]

88%  
女性



質問 1  
“管理職はやりがいのある仕事か？”

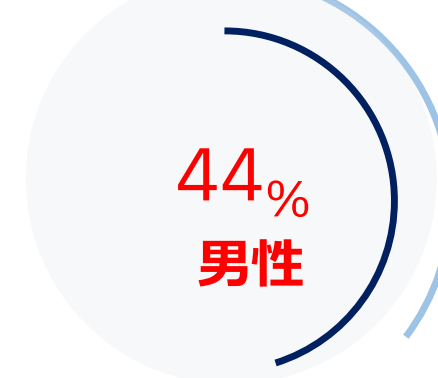
[ 営業・コンサル職 ]

35%  
女性



[ 技術・研究職 ]

35%  
女性



質問 2  
“管理職は会社を変えられるか？”



# 技術・研究職と他職種男女の比較



一旦、管理職になると誇りを感じ、リスクを取る覚悟もうまれる

[ 営業・コンサル職 ]

82%  
女性

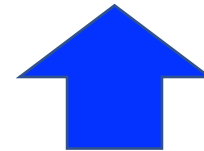


質問 3

“管理職であることに  
誇りを感じるか”？

[ 技術・研究職 ]

94%  
女性



[ 営業・コンサル職 ]

76%  
女性



質問 4

“リスクテイクする  
覚悟があるか”

[ 技術・研究職 ]

88%  
女性



## 1. 管理職（上位職・キャリア）へのReadinessを高める

- ・ ロールモデル（できれば世代別）の紹介、マッチング
- ・ 上位管理職を目指そうとする動機付けや準備段階のサポート

## 2. バイアス有無の見極めと排除

- ・ ポジション毎に「ここは男性(向き)、女性(向き)」？
- ・ 男性のアンコンシャスバイアス～「きつい、かわいそう」？

## 3. 部門リーダーによる目標設定とその実施責任

- ・ 一定レベルに到達するまでは女性比率の数値目標をおくべき
- ・ 自身の後継者候補について中長期でのパイプライン作成

# 会社としてのプログラム（例）

## 女性管理職育成プログラム：W50 “Readinessを高め、背中を押す”

仲間と共に目標や痛みを共有し、互いに刺激を受け、**スポンサー役員**のもとでリーダーシップを育成するプログラム

- 参加社員**54名中、約半数**が管理職に（20年8月末現在）



- 「管理職になりたくない」社員の比率は**40% → 10%**へ減少

## 後任候補計画プログラム：Bench “後任候補に常に女性を入れる”

役員・理事以上の部門長は、毎年自身の後任候補をリストアップする。

- ・毎年見直しを実施
- ・リストは上位管理者によりレビュー

今、すぐ！		一段階踏んでから		二段階踏んでから	
自部門	他部門	自部門	他部門	自部門	他部門
候補 1	候補 1	候補 1	候補 1	候補 1	候補 1
	候補 2	候補 2	候補 2	候補 2	候補 2
			候補 3	候補 3	候補 3

# ジェンダーダイバーシティのカギは？

**大学・企業レベル**は経営重点テーマとしての文化・風土作りをすると共に、各種プログラムに落とす。

**各部門のリーダー**が自ら変革をリードする。

- ー ベンチ・プログラム（後任候補計画）
- ー コミュニティ（女性、職種別、リーダー）等

**スポンサー**をアサインしてReadinessを高めていく  
(Next Position、心、スキル、など)



**New Normalは一気に進めるチャンス！**

- (**スピード感**を持って**大胆な変革**をする環境)
- ・ 優秀な人材が集い、挑戦し、存続・成長するためにも、経営最重要テーマとして取り組む



ご清聴ありがとうございました



# 話はそれますが、、、Webコーチング やってます



## Mentoring

先輩が皆さんの相談にのってくれます

### 福地取締役副社長

- 1985年 IBM入社
- 営業一筋
- 製造、金融、流通など、GTS-SOリーダー

メンタリング内容は守秘。仕事・キャリア・リーダーシップ・ダイバーシティなどトピックは遠慮なくどうぞ。

既に述べ40数名が参加  
新入社員から理事クラスまで、約70%が女性。海外からも、、、

### My Availabilities (As A Coach)

WEDNESDAY  
30 SEP, 2020 13:00 - 13:30 (GMT+09:00)

WEDNESDAY  
30 SEP, 2020 14:00 - 14:30 (GMT+09:00)

WEDNESDAY  
7 OCT, 2020 13:30 - 14:00 (GMT+09:00)

WEDNESDAY  
7 OCT, 2020 14:30 - 15:00 (GMT+09:00)

WEDNESDAY  
14 OCT, 2020 09:30 - 10:00 (GMT+09:00)

WEDNESDAY  
20 OCT, 2020 09:30 - 10:00 (GMT+09:00)