

〈インタビュー〉日本アイ・ビー・エム(株) 人事 ダイバーシティ&人事広報
部長 梅田 恵氏

ダイバーシティが会社を変える —女性がビジネスを支える時代

ダイバーシティが DNA

—ダイバーシティ取り組みの歴史と背景は

IBM は今年で創業 103 年目。行商から事業を始めた創業者はビジネスとダイバーシティを結び付けていた。当社(日本 IBM) は今年で 77 年目だが、1960 年代に大型コンピュータビジネス市場が急拡大し、千人規模から 1 万人規模の会社に拡大することにした。そうすると毎年千人くらいの社員を採用せねばならない。しかし、外資系の当社は男子学生には知名度が低く、なかなか来てもらえないので、4 大卒の女子学生に目をつけた。

大型コンピュータは高価で、営業員も技術者も 2 年くらい研修してから顧客対応に出した。当時の女性は 25 歳くらいで結婚したので、戦力になるころには寿退社してしまう。そこで、育児と仕事の両立をサポートする制度を 70 年代から充実してきた。せっかく採用した女性に長く働いてもらうための苦肉の策だった。

女性活用は世界共通の課題

—IBM の女性活用の歴史は

IBM の創業者はもともとダイバーシティを重視していた。さらに 90 年代前半に当社 CEO になったルイス・ガースナーは、IBM の生き残り戦略をダイバーシティとした。97 年にグループ内での「女性活用ランキング」を発表したが、当社は最下位になった。そこで、当社初の女性役員をリーダーとして、次世代リーダーを育成する社長直属の特別プロジェクト委員会「ウイメンズ・カウンシル」

をつくった。当時は女性比率 13%、女性管理職比率は 1.8%だったので、どうすれば女性管理職を増やせるかを調査し、女性や管理職の意識を変える活動を推進した。課題と解決策を自ら考えさせることをダイバーシティの推進力にした。

「なぜ女性が管理職になれないのか」というヒアリングでは、「すぐ辞める」「すぐ泣く」「チャンスを与えても辞退する」などの意見が出た。そこで、「辞めない女性」「泣かない女性」「チャンスを受ける女性」をどうやってつくるかに注力した。

—どのように推進したのか

最初の 1 年でやるべき内容を決め、2 年かけて追跡調査もした。入社 5 年目社員では、女性離職率は男性の 2 倍。女性の退職理由の 1 番は育児との両立ではなく、将来のキャリアが描きにくいということであった。実は、見えない壁があり、身近にロールモデル(模範・手本となる人材)がいなかったのだ。そこで女性社員を一堂に集め、多くの仲間がいることを意識させ、ロールモデルを見せた。また、会社の本気度を伝えるため、社長と全役員、全女性社員が参加した「女性フォーラム」を実施し、社長自ら「本気で女性の育成に取り組み、リーダーシップ開発に投資する」と宣言した。

優秀な女性を上層部に紹介するプログラムもつくった。管理職手前の女性を集めて、「面白い仕事には厳しさが伴う」「覚悟を決めて向かい合わなければ、楽しい仕事はできない」といった耳に痛い話もした。文系女性を多数採用し営業に配置する努力も続けた。ところが、子育てが理由でキャリア継続を断念する女性もいたので、在宅勤務制