



ダイバーシティとイノベーション ～大学と学生に望むもの～

特集

P2～P13

2017年度第2回教育支援センター
「FD・SD研修会」開催
IBMのダイバーシティとイノベーション
～大学と学生に望むもの～

■ IBM について

■ 女性の活用と活躍支援

■ 障害者の活用と活躍支援

■ LGBTへの取組

■ ダイバーシティへの取組

■ 質疑応答より

■ アンケートより

日本はすでに人口減少時代に突入し、高齢者が増え、若者が減り、人口構造が大きく変化しています。さらに、人口減少により市場が縮小する中、IT化とグローバル化が劇的に進み、社会環境は複雑さを増すばかりです。

そうしたなかで、これからの社会は、どんな背景をもつ人に対しても、学びのための平等な機会を提供できなければなりません。大学を始めとする教育機関は、良き生き方を実現するための知識を提供するために最も重要な役割を果たしています。多様な価値観を有する市民が助け合い、互いの望む幸福を実現できる社会の構築に向けて、貢献する役割を担っているのです。そのためには、多様な背景をもつ学生・教職員が、安心して、学び、働き、それぞれの個性を伸ばせる場である必要があります。

ダイバーシティ推進とは話題に挙がることが多い一方で、具体的な取組はあまり知られておりません。そこで今号は、2017年度第2回教育支援センターFD・SD研修会の内容を掲載いたします。研修会では「IBMのダイバーシティとイノベーション～大学と学生に望むもの～」と題し、日本IBM取締役副会長 しもの まさつぐ 下野 雅承 氏を招聘し、ダイバーシティを経営の中心に据えた会社や社員の活力を生み出す取組について、同社の実例を含めてご講演いただきました。

多様な人々が教育と研究のためにともに働く職場環境づくりの参考となりましたら幸甚です。



IBMのダイバーシティとイノベーション～大学と学生に望むもの～

下野 雅承 氏 (日本IBM 取締役副会長)

2017年度第2回FD・SD研修会(2018年1月22日開催)より



下野 雅承 氏

教育支援センターは、2018年1月22日(月)に日本IBM取締役副会長 下野 雅承 氏を招聘し、2017年度第2回FD・SD研修会「IBMのダイバーシティとイノベーション～大学と学生に望むもの～」を開催しました。当日はテレビ会議システムで本学の5キャンパス及び短期大学部、福岡短期大学に配信し、183名の教職員、11名の学生が参加しました。

只今ご紹介いただきました下野です。最初にIBMの紹介もしながら、今日の話を進めさせていただきたいと思います。

1. IBMについて

■IBM Corporationと日本アイ・ビー・エム

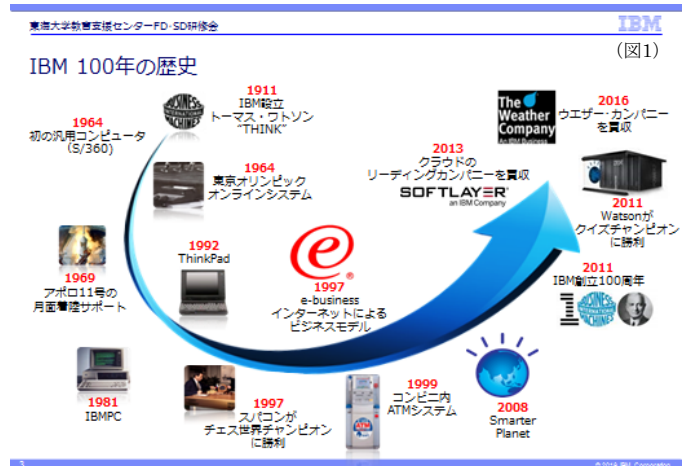
IBMは、2011年に創業100周年を迎えました。みなさんのIT企業のイメージは、本社が西海岸のシリコンバレーにある若い企業が今のIT産業のメインプレイヤーであるという認識が強いのではないかと思います。Appleであり、Googleであり、Facebookです。そんな中でIBMは107年の歴史を持ち、東海岸のニューヨーク近郊の出身です。東海岸に本社があり、100歳を超える企業ということでは、IT企業の中では例外的ですが、会社の事業内容を常に変革しながら、今日に至っています。現在のCEOは、初の女性CEOであるバージニア・M・ロメッティです。

2017年度の売り上げは、およそ9兆円規模です。日本の占める割合は1割ぐらいだとご理解ください。

日本IBMもその歴史は古く昭和12年の創業で、創業81年です。日本に最初にIBMの機械が導入されたのが大正14年、その当時の日本陶器さん、今のノリタケさんです。当時の日本最大の輸出貢献品のひとつがボンチャイナだったと思いますが、その輸出業務のために、IBMのシステムが導入されています。今の日本IBMの社長はエリー・キーナンが務めています。

■IBM 100年の歴史

IBMは先程申し上げた通り、1911年に創立され、創業者はトーマス・J・ワトソンです。最近ワトソンの記事が新聞に載っていますが、これはIBMのAIの名前で、創業者のワトソンの名前をもらっています。ThinkというIBMのスローガンは、創業時から使っています。この歴史年表(図1)は、1964年に汎用コンピュータが発表されるまでが空白ですが、機械式の計算システムやパンチカードによる統計機などを製造販売してきました。



みなさんが使っているコンピュータのベースは、1950年代に形ができてきます。IBMも1950～1960年代に機械式計算機から電子計算機へ大きく商品の形を変えます。1964年に初めての汎用コンピュータ、システム360を発表しました。それまでは、分野別によってコンピュータの種類が違いましたが、360度、何でも使えるということで、システム360とネーミングされ、この製品によってIBMは大きく成長しました。その年に、東京オリンピックが行われましたが、シドニー・オリンピックまでの間、IBMはオリンピックのITシステムの担当会社でした。東京オリンピックでも、駒沢の競技場と外苑前の集計センターの間を電話線で結び、オリンピックで初のオンラインの仕組みをつくり、その時の機材一式は大会終了後に三井銀行に納められ、三井銀行のオンラインシステムが稼動することになりました。日本のコンピュータの黎明期は1960年代です。1981年のIBMパソコンの登場、1990年代のインターネットの出現によって、大きく進展します。また、AIが徐々に発展します。IBMのスーパーコン

コンピュータがチェスの世界チャンピオンに勝ったのが1997年です。将棋や碁では絶対に人間にコンピュータが勝てないといわれていたのですが、最近勝ち始め非常に大きな進歩が起こりつつあります。

■IBMでのダイバーシティの歴史

ITの話はここで終えて、本題のダイバーシティの話に移っていききたいと思います。

IBMは1911年に設立されましたが、当初から女性や黒人の採用をしていました。創立者のワトソンがダイバーシティに対して深い理解があった、ということだと思います。1914年には身障者の雇用も開始し、人種や性別による格差の無い人事制度を戦前に導入しています。そして、第2次大戦終戦の2年前（1943年）に女性の役員が誕生しました。

図2に書かれていることを詳しくは説明しませんが、IBMはアメリカの会社の中でもダイバーシティを積極的に推し進めた会社だと思います。私自身、約10年、日本IBMのダイバーシティをリードする立場にいました。IBMというグローバル企業の日本法人として、ダイバーシティ推進の方針を本社から受けていました。しかし、日本社会での女性の相対的な位置付け、セクシャル・マイノリティーへの認知度や身障者の方々の実態など、様々な現実の環境や実態を考えながら、グローバルな方針をどのように日本に定着させるのかを考えながら進めてきました。

などの言葉が追加され、今日に至っており、これをベースに会社の方針を決めています。

東京大学教育支援センターFD-SD研修会

IBM

トップのコミットメント

(図3)

Corporate Policy Letter 117 (1953年発行)
IBMの“機会均等”に関するポリシーを常に社員と共有

「採用、研修、異動、出向、転籍、退職など
IBMが提供する社会的、創造的な活動は、人種、
肌の色、宗教、性別、性的傾向、性同一性障害、
国籍、障害、年齢による差別を行うことを禁じます」

内容は随時見直しされ、新CEOは就任時に必ず署名し、
社員が何時でも閲覧可能な状態にしている

■IBMの経営戦略としてのダイバーシティ

IBMはなぜダイバーシティを推進してきたのか。企業ですから利益追求のためと言っていいと思います。つまり、ダイバーシティの推進が、会社の業績に寄与するのです。良い社員が集まるのです。コンピュータという商材は国境を越えてグローバル市場に展開しやすいものでした。例えば、食品や衣料であれば国ごとの事情があると思いますが、コンピュータは国ごとの特性はあまりないため、早い時期に、日本やフィリピン、中国などに進出しており、IBMの構造をグローバルな市場に対応できるようにしなければなりません。その中で、WASP (White Anglo-Saxon Protestant)に代表されるような偏った会社の構造では最適な人員構成にならないというのが一つ目の理由です。多様な文化を理解して、それを受け入れていかなければならないということです。日本に進出したIBMは、多くの日本人を雇用することとなり、機会均等へのコミットメントをしていかなければなりません。マーケットプレースにワークプレースを統合するということです。つまり、職場と市場の構造を一緒にする、マーケットプレースに合わせてワークプレースを変えていかなければならないということです。並行してワークライフ・インテグレーションを促進しつつ、ダイバーシティを進めてきました。

東京大学教育支援センターFD-SD研修会

IBM

IBMでのダイバーシティの歴史

(図2)

1911 女性および黒人の採用開始
1914 身障者の雇用開始
1935 人種、性別による格差のない給与支給開始

1943 初の女性役員誕生
1953 最初の機会均等に関するポリシーレターの発行
1957 初のアジア人IBMフェローの誕生 (江崎玲於奈氏)
1968 初の黒人役員誕生

1984 機会均等に関するポリシーレターに性的指向に関する記述追加
1995 役員主導による8つのダイバーシティ委員会発足
1996 福利厚生プログラムの対象を事実上にも拡大 (米国とカナダ)

2003 初のアジア系上級役員誕生
2004 ネイティブアメリカンに対するIT教育プログラム開始
2010 グローバル・ダイバーシティ・アワード受賞
2011 IBM初の女性CEOとしてVirginia Romettyが就任
2015 日本IBMで同性パートナー登録制度と福利厚生拡大
2017 ダイバーシティを象徴するレインボーロゴを発表

IBM

IBM

IBM

■トップのコミットメント

1953年に発表された社是(Corporate Policy Letter)は、CEOが変わる度にアップデートをされながら、引き継がれています。「採用、研修、異動、出向、転籍、退職などIBMが提供する社会的、創造的な活動は、人種、肌の色、宗教、性別、性的傾向、性同一性障害、国籍、障害、年齢による差別を行うことを禁じます」(図3)というものです。

時代を経るにつれて、昔には記述の無かった性的傾向

■Diversity & Inclusion

単に「ダイバーシティ」から「ダイバーシティ&インクルージョン」といわれるようになったのは、ここ最近のことです。ダイバーシティは多様性、インクルージョンは包含を意味します。多様性があるということは大事ですが、それ以上に多様な人々が一緒に働ける職場をつくるということが大事であり、組織のエンドステートはインクルージョンなのです。

女性、マルチ・カルチャー、外国人、シニア、セクシャル・マイノリティー、障害者等の切り口がある中で、今日は、女性、セクシャル・マイノリティー、障害者について話をさせていただきます。ダイバーシティは人事部門が促進するプログラムではなく、会社の経営方針として捉えることが非常に重要です。

2. 女性の活用と活躍支援

■平成29年度女性が輝く先進企業表彰

それではまず、女性の話させていただきます。

内閣府男女共同参画局主催の「女性が輝く先進企業2017」の7社に日本IBMを選んでいただくことができました。内閣総理大臣表彰に2社（高島屋、東邦銀行）、内閣府特命担当大臣表彰に5社（近畿健康管理センター、積水ハウス、日本IBM、ヒューリック、平鹿悠真会）が選ばれています。

■日本IBMの女性社員の状況 - 1998年当時

日本IBMは外資系ということで当初から女性が活躍する会社だったと思われがちですが、全く違い、最も日本企業らしい外資系の会社だと言われたこともありました。私が入社した頃は非常に日本的な会社でした。私が取締役昇格した時で、30数名いた取締役の中で女性は1人、中途採用でIBMに入社した人は1人でした。それほどに男性中心、新卒偏重、今の日本企業と変わらない文化だったのです。図4にありますように、今から約20年前の日本IBMの状況は、女性社員の割合は世界のIBMで最下位クラスの13%、女性の離職率は男性の2倍、管理職における女性比率は1.8%だったのです。20年前は今の日本企業より遅れていたのです。

■当事者が課題解決をリードする/Japan Women's Councilの設立

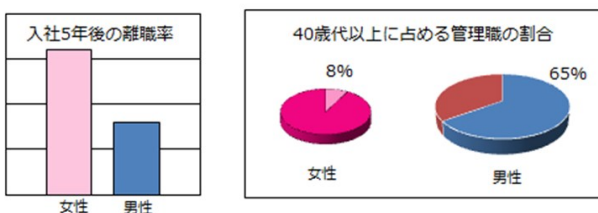
IBM
(図4)

日本IBMの女性社員の状況 - 1998年当時

1. 女性社員の割合は欧米、アジア各国の中で最下位 (13%)

2. 女性の離職率は男性の2倍

3. 管理職の中の女性比率 1.8%



しかし、1998年にJapan Women's Councilが設立されたことによって、大きく変わりはじめました。1996年に内永ゆか子さんが初の女性取締役にりましたが、

彼女一人では会社は変わらず、全ての女性社員のロールモデルにはなりません。彼女は東京大学理学部を卒業後、研究所に配属されて研究所長になり、バリバリ働かれています。周りの人から見ると、「あの人は我々と違うから」というのが率直な印象だったと思います。世の中の才能の半分は女性にあり、社員の質の平均を高くしようとするならば、半分女性をとるべきです。しかしその当時の、夜遅くまで働けないという法律上の理由やお客様が女性の営業が来たら話をしてくれないなどの色々な事情があり、非常に男性偏重でした。それを改めようということで、1998年にJapan Women's Councilが設立されました。内永さん他10人の女性が選ばれ、30代から50代と世代も多岐にわたり、彼女達自らが日本IBMにおける女性のポジションをどのように改善するかということで頑張ってくれ、色々な施策が進みました。その時のキャッチフレーズは「辞めない、泣かない、覚悟を決める」というものでした。

■女性のキャリア・アップ阻害要因

女性のキャリア・アップを妨げるものは何かというと、一つ目はその当時、課長、部長での女性の比率は非常に低く、自分の将来像が見えないということです。男性なら当然考えられる自分の人生設計が立てにくいため、女性がキャリア計画を立てられないということです。二つ目は、「女性が子供を育てるべきである」という先入観の中で、それを打破する仕組みがなかったということです。そして、内永さんの造語ですが、一番邪魔をしていたのは、「オールド・ボーイズ・ネットワーク」、すなわち所詮女性だから限界がある、女性がお客さんのところに行ってもうまくいかない、といった男性側の先入観が、非常に大きな障壁になっていたと思います。

■女性活躍支援の取り組み目標と成果

2016年までを4つのステージに分けると、最初のWake-up期では、女性の活用に対する認識を改め、色々な目標設定を決めました。安倍総理が何年までに何%の管理職を女性にするなど決めました。パーセンテージは結果です。大切なことはパーセンテージを決めて女性の管理職を任命することではなく、良い管理職になれる女性を育成することです。「結果」と「目的」と取り違えてはいけません。しかしこういう枠を決めないと進まない、当時は決めていました。

その頃、ワークスタイルも変化しはじめ、日本IBMでは、箱崎に本社機能が集約され、机の上から固定電話やデスクトップ・パソコンが消え、自宅やサテライト・オフィスで仕事ができるようになり、女性の活躍に追い風

となりました。そして、2008年から2012年は、職種別（SE、営業、研究開発）の女性社員の育成をどうするのかということがはじまりました。今は、主に社内外のネットワークをどのように強化するのかということをやっています。

■柔軟な労働環境の提供

図5のように女性の活用に向けて、時間の柔軟性、空間の柔軟性、という2つの観点から色々な制度がつけられてきました。今、男性社員が産休をとることは当たり前になってきていますが、育児休暇をもっと男性がとるべきであるという話があります。私が知っている社員で、男性側が育児休暇をとった夫婦が2組いますが、どちらも共通しているのは、奥さんの方が高い役職にいたということです。昔と違って、男性が育児休暇で会社を休むことが格好悪いという考えは全くなく、奥さんの方が給料が高いから奥さんに働いてもらった方がいいと合理的に考えているのです。もちろん、男性も育児休暇をとろうということは言い続けるべきですが、一番効果的なのは、男性も女性も等しく昇進していくような会社になれば、育児休暇をとる人のバランスもとれてくるのではないかと思います。

IBM		IBM	
柔軟な労働環境の提供		(図5)	
時間の柔軟性	年	空間の柔軟性	年
• 週休2日制 / 育児早退 (1日21分)	1972	• フリーアドレス	1989
• 産前・産後休暇 (産前7週間 / 産後8週間)	1974	• サテライトオフィス	1997
• 育児休暇 (出産から子が満2歳まで)	1987	• モバイルワーク	1997
• フレックスタイム	1989	• e-ワーク (在宅勤務)	1999
• フレッシュアップ休暇 (勤続10 / 15 / 20年)	1990	• オンデマンドワークスタイル	2005
• 介護休暇 (1年、再取得可)、教育休暇	1991	• ホームオフィス (在宅勤務)	2009
• 看護休暇 (年間最大5日有給)	2002	• フォトメカブ "GENKI" 開設	2016
• 短時間勤務 (60% / 80%)、裁量勤務	2004		
• 介護休暇、子の看護休暇 (年間最大10日有給)	2010		
• フレックス短時間勤務	2010		
• IBMこがも保育園 開設 (東京)	2011		
• IBMみつばち保育園 開設 (千葉)	2015		

「テレワーク先駆者百選」に選定

*産前産後の休暇以外は全て男性も可・実績あり

■テクニカル・リーダーを目指す女性を増やすための仕組み

先程申し上げた職種別の女性社員育成へのアプローチの一つで、SE（システム・エンジニア）としてリーダーとなる人材を育成する組織「COSMOS」があります。技術的な役員がサポートしています。

■社員の育児期のキャリア“継続”を支援

2011年と2015年に保育園を2ヶ所開設しました。保育園が会社の中にできたことで、多くの困っていた若い夫婦が会社の近くに引っ越してきました。丸の内や大手町では満員電車で子供を乗せて来ることはできませんが、私達の会社が少し離れた箱崎だったことが幸いしました。

■日本IBMにおける女性活躍推進の進捗

ようやく女性の割合も22%になりました。私どもの会社は、特別職、一般職、専門職という分け方はないため、みなさん一緒に入っていただくのですが、今では採用は男性が6割、女性が4割となっております。理科系の比率が4割くらいですので、理系女子があまりいない中で女性が4割ということは、文系の採用は半分を超える勢いで女性が増えています。そして、管理職の方も14%で、役員も13%となり、多くの女性が活躍しています。やはり、外資系の会社で自由な社風ということもあり、早く進んだと思います。女性の活用に関して私が言えることは、何か目標を決めてドライブしても、最初の一押しをしないと中々スピードに乗り切れないということです。

■「女性の活躍」推進に必要なこと

まとめると、女性の自覚と覚悟、上司の理解と周囲の男性の支援、人事施策の充実と整備の3つが女性の活躍推進に必要なだと思います。

我々が一番苦労したことは、「自信がない」という言葉です。女性に部長をやってくれと頼んだときに「私にはそんなことはできません、私よりも適切な男性がいらっしゃる」というような発言が多くあったことです。女性に自覚と覚悟をどのようにしてもっていただくということが非常に大事な課題だったと思います。

3. 障害者の活用と活躍支援

■障害者の活躍支援

それでは、二つ目の障害者の話に入りたいと思います。昨年（2017年）の12月3日～9日は「障害者週間」で内閣府が主管部門です。私どもの会社には、浅川智恵子という模範となる社員がいます。彼女は13歳の時に失明しましたが、研究職の見習いとしてIBMに入社し、最終的にはIBMフェローという役員待遇にまでなりました。彼女は目が見えないにもかかわらず、研究職として非常に優れた貢献をしてくれ、ひとつのロールモデルとなっています。

■日本IBMの新たな障害者雇用の取組

企業にとって障害者雇用の課題は、まずは法的な雇用比率（現行2%以上）があります。日本IBMはグループ全体でいうとおよそ2万人なので、400人相当の障害者の方を雇用するということになります。会社としてこの社会的義務をどのようにして遂行するのかということが大きな課題です。今や身体障害者だけではなく、発達障害、精神障害、知能障害など幅広い方々をどのようにカバーしていくかも大きな課題です。その中で、アクセス・ブルーという障害者の方のためのインターンシッ

ブ・プログラムを行っています。健常者の方のインターンシップ・プログラムも行っていますが、障害者の方のインターンシップ・プログラムも行っている会社は稀だと思います。二つ目は、ビジネス・コンシェルジュ・サービスという、一般事務業務の集中センターで働いていただくことをやっています。三つ目は、ACEという一般社団法人をIBMはリードし、30社に参画してもらっています。ACEが他のプログラムと違う点は、浅川のようにハンディキャップをもちながらも優れた業績を達成する社員をどのようにつくるかということです。

これまでアクセスブルーを実施したことが功を奏して、何名かの体験者が毎年4月に入社してきてくれます。

2020年のパラリンピックで、日本人も障害を持った方々の活躍を目の前で見られるため、障害者をどのように社会や企業が支援するのかということに注目度が上がると思います。大学に関しては、身体が不自由な方々は特別な学校に通われる方が多く、一般の大学に通われている方は少ないと聞いていますが、大学のあり方も含めて身障者の方々をどう社会が支えるのかについて、よりフォーカスされていくのではないかと思います。そして、精神障害や知能障害をもつ方々に対して、我々ほどのような社会的責任を負うべきかということがより重要なテーマになってくるのではないかと思います。

4. LGBTへの取り組み

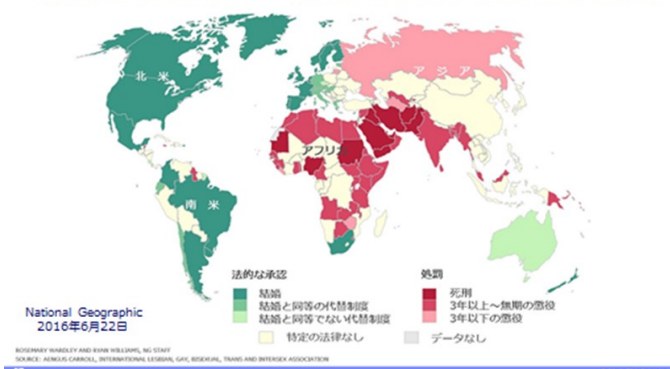
■LGBT：性的少数派の社員が自分らしく働ける環境作り

それでは、最後にセクシャル・マイノリティーについてお話をさせていただきたいと思います。

LGBT というのは、Lesbian、Gay、Bisexual、Transgenderという4つのタイプの性的少数派、英語でいうとセクシャル・マイノリティーの方々を対象としたダイバーシティ・プログラムです。日本IBMは2003年頃からLGBTの活動をはじめました。

■地図でみる同性愛が違法な国、合法な国

東海大学教育支援センターFD・SD研修会 IBM
地図でみる同性愛が違法な国、合法な国 (図6)
73カ国で同性愛は違法。スーダン、イラン、サウジアラビア、イエメンは国内全域で死刑



私はこの地図（図6）をよくお見せするのですが、驚くことに世の中には死刑から結婚できる国まであります。アメリカのいくつかの州やヨーロッパでは、財産の相続や保険金の受け取りなど、性を超えてパートナーがパートナーとして生活できる仕組みがある中で、一部の、特にイスラム教の国では、同性愛者であるということだけで死刑になり、非常に多岐にわたる状況を抱えているダイバーシティです。

■世の中の動き

東海大学教育支援センターFD・SD研修会 IBM
世の中の動き (図7)

1. 海外

- 1989年にデンマークで同性登録パートナーシップ法が制定されて以来、世界の5分の1の国が同性カップルの権利を保障する法律を制定
- 2001年にオランダで世界で初めて同性婚が可能になり、それ以降、ベルギー、スペイン、フランス、イギリス等が追従
- 2013年にロシアで制定された同性愛宣伝禁止法に抗議し、米国を始めとする多くの国の首長が2014年2月開催のソチ・オリンピック開会式への出席をボイコット
- 2015年米国連邦最高裁判所が全州で同性婚を合法と認める

2. 日本政府、自治体

- 性同一性障害特例法成立(2003年): 20歳以上、未婚、未成年の子がない、適合手術を受けているなどの要件を満たせば家裁の審判で戸籍上の性別を変更できる
- 同性パートナーへの対応: 渋谷区、世田谷区に続き、伊賀市、宝塚市、那覇市、札幌市で一定の条件を満たす場合、同性パートナーを事実婚として認める。また、世田谷区では2017年11月より、区営住宅への入居も可能
- 全国の小中高等学校での取り組み: 2016年4月文科省通知「性同一性障害にかかる児童に対するきめ細やかな対応について」を発行
- 厚生労働省がLGBTへの差別もセクハラ対象として明記(2017年1月から)

図7には、世の中の動きが書かれています。初めてゲイの方々が立ち上がったのが、1970年代です。1960年代でも、アメリカ合衆国ですらゲイというのは病気扱いでした。1970年代に、ニューヨークでゲイの方々を警官隊が攻撃しました。それまでは攻撃を受けて終わりだったのですが、ここで初めてこれはおかしいと立ち上がったのが、今から約50年前の6月のことです。そのため、6月はLGBTのプライド・マンスということで、代々木公園などでパレードが行われています。

図7にあるように、海外では2001年にオランダで同性婚が可能になり、ベルギー、スペイン、フランス、イギリス等が追従しました。有名なソチ・オリンピックでの多くの国々のボイコットは、ロシアの同性愛宣伝禁止法の抗議のために起きたと理解しています。そして、2015年には米国連邦最高裁判所が同性婚を合法と認めました。日本では近年、渋谷区などで同性パートナー登録ができるようになり、保険を掛けるとパートナーの方に保険金がおけるといところまで徐々に始まってきました。

日本IBMの取組として、法律に触れない限り、夫婦間のできる会社の施策は、全て同性でもできるようにしようとしています。今の日本では同性間に入籍はできませんが、会社でパートナーとして登録すると、例えば、パートナーの親族が亡くなった時に有給休暇を取得できるようにするなど、夫婦であれば取れる制度をパートナーでも登録さえすれば取れるようにしよう、結婚祝い

金も出そうということになりました。

そして、アライ・ネットワークです。ALLYは仲間内という意味です。アライ・ネットワークの中心を担っている女子社員達が月に1度、会議室でお弁当を食べながら、ALLYとして何ができるのかについて議論している、というのが今の我々の会社の状況です。

■経団連「LGBTへの企業の取組に関するアンケート」

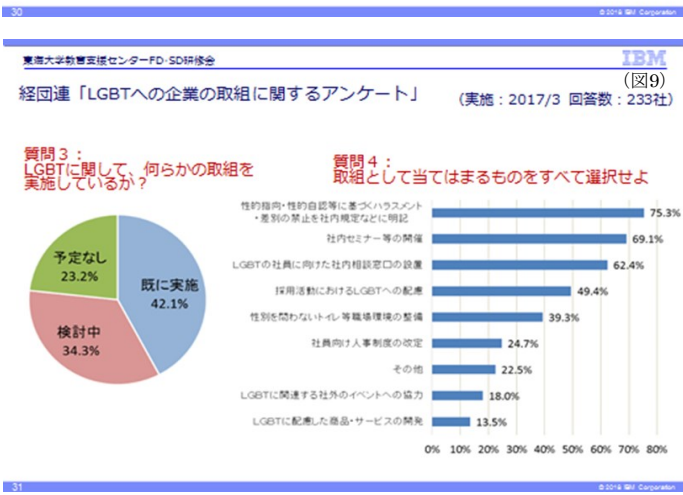
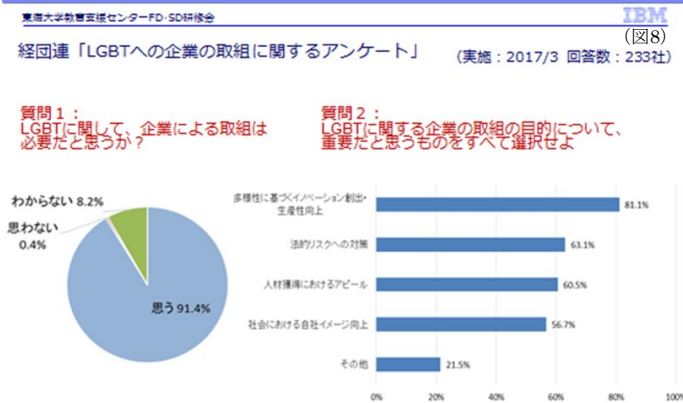


図8、図9に、経団連のデータがあります。質問1の「LGBTに関して、企業による取組は必要だと思うか」、という質問に対して、「思う」という回答が91.4%です。間違いなく5年前であれば、「思う」という回答は10%以下だったと思います。急激に意識が高まっていることがわかります。質問2の「何が重要だと思うか」については、「多様性に基づくイノベーション創出、生産性向上」が重要であると言っておられます。質問3の「LGBTに関して、何らかの取組を実施しているか」という質問に対して、検討中を含めると7割を超えており、質問4の「どのような取組を実施しているか」に対し、「社内規定や社内セミナー等の開催をする」と回答いただいています。

■日本IBMにおけるLGBTへの取り組みと成果

このように、世の中では性的少数派に関する認識がずい分改善してきました。色々なイベントやパレード

に積極的に参加し、正しい理解を広めることや、図10にあるような取組で、IBMはLGBTを支援をしています。人事的にも色々なプログラムを展開し、Awarenessの向上や、制度の改善を図りました。また、同姓パートナーの登録制度をつくり、夫婦同様の扱いができるようになりました。



2003年にゼロからスタートし、Closedで取組を始めた時、こんなことがありました。当事者としてカムアウトしていない社員は、上司にLGBTの会議に出席したいと言って席をはずすことはできません。そこで、ウェブに「勤務時間後に人気のない会議室で会議を行います」と発表すると、おそろおそろではあると思うのですが、何人かが集まってくれ、会議を行うことができました。ただ、会社にカムアウトして何の意味があるのかと思う当事者は多いと思います。そこで、名前を言わずに参加できるように電話会議も行いました。20~30の回線がつながりました。しかしながら後で考えると、当事者がいたのか、面白半分で聞きたいと思う人がいたのかはわかりません。このプログラムの本当の難しさは、「当事者の全体が見えない」ことにつきますと思います。

■PRIDE指標 by work with pride

PRIDE指標というものがあります。PRIDEとは、LGBTの方々にとって働きやすい職場作りに取り組んでいる団体のことです。日本IBMは金賞をいただきました。

■work with Pride-企業を超えたLGBT応援の取組み

図11にあるように日本IBM、SONY、Panasonic、リクルート、第一生命といった参加会社の会場を使いながら、LGBTへの応援の取組みをしている企業に対する表彰などを続けています。

東海大学教育支援センターFD-SD研修会 IBM

work with Pride-企業を超えたLGBT応援の取組 (図11)

- 「職場とLGBT」をテーマに当事者がさらに活躍できる環境を整えていくための情報交換、ネットワーキングを目的とした活動
- 毎回異なる日本企業に会場を提供してもらい認知度向上と活動の輪を広げることが目標
- 主催メンバー
 - 日本IBM
 - NGO:Human Rights Watch Japan
 - NPO:Good Aging Yells
 - NPO:虹色ダイバーシティ
- 開催実績/参加者数

開催年月	会場	参加者数	成果
2012年9月	日本IBM	50人	メディア掲載(日経、日刊工業、東洋経済)
2013年11月	SONY	100人	内賞企業初開催
2014年11月	パナソニック	200人	ダイバーシティ担当者パネル
2015年11月	リクルート	400人	当事者パネル
2016年10月	第一生命	600人	PRIDE指標発表
2017年10月	経団連会館	500人	110社が表彰制度に応募

■LGBTへの配慮

LGBTの人達にどのようなことに注意しなければならないかということ、まず、どんな悩みを持っているかを知ることです。例えば、望む性別で働けないとか、LGBTである自分を受け入れられない、親に言うことができない、嫌がらせを受けるのではないかなど、色々なことでLGBTの方々が悩んでおられるということを理解することが大事だと思います。また、更衣室や健康診断の際に、カムアウトしている社員に対して特別な措置をしてあげられるようにすべきです。そして、こういう発言(図12)をしてはいけないということを社員への研修でお話していくことが大事だと思います。

■ NGワード例 (図12)

- オカマ、オナベ、ホモ、レズ
- 病气だから
- 襲わないでね
- 「こっち?」と言って手を口の前にもってくる仕草

■Coming Out に関するガイドの提供

東海大学教育支援センターFD-SD研修会 IBM

Coming Out に関するガイドの提供 (図13)

同僚や部下からカミングアウトを受けたら…

DO	DON'T
話をよく聞き、相手が作る会話の雰囲気に合わせて(シリアスorフランク)	相手を急がしたり、こちらから結論を言う
適切な質問をする(カミングアウト以前の関係性に応じて)	相手の性生活について質問する
わからないときは正直に	俗語や侮蔑的な言葉遣いをする
性的指向と性同一性の違いを理解しておく	「私はLGBTです」と言われたときに「ああ、やっぱりね!」などと答える
どの程度秘密にしておきたいのかを聞き、秘密を守ることを約束する	個人的なものを受け止めたり、自分に気があると思いつく
信頼してくれたことに対して感謝する	政治や宗教を持ち出したり、頼まれてもいない助言をしたり、性急な決断を下す
いままでと同じように扱う	腫れ物に触るように扱う

引用元: <http://www.cars2.com/cause/how-to-react-when-someone-comes-out.html>

カムアウトしてくれる社員に対して、図13のようなやっていいこと、やってはいけないことをマネージャー研修などでマネージャーに配り、覚えていただくようにしています。繰り返しになりますが、これはダイバーシティの中で一番難しいプログラムだと思っています。難しい理由は、カムアウトをしている人はごく少数であり、サイレント・マジョリティーの方々が社会や会社、学校に何を求めているのかということが直接的にはわからないということです。

5. ダイバーシティへの取組

■IBM ダイバーシティへの取組み

女性のさらなる活躍支援、子育て応援、ワーク/ライフバランス、障害のある社員やLGBTへの取組み等、ダイバーシティに対し、IBMは色々な取組みを行っています。そして、2017年では、図14、15のようなプログラムを行ってきました。

東海大学教育支援センターFD-SD研修会 (図14) IBM

2017年上半期の主なプログラム

- TIDE 筑波大、産総研、IBMによる女性研究者・技術者育成プロジェクト・キックオフ・シンポジウム (1月27日)
- Gender Summit 10 (5月) テクニカル系職種の女性を対象とした実務会議に協賛
- IBM Women's Forum (3月8日&7月7日) 研究職と技術職向けCOSMOS Day発表、コンフレタメント協に注目したJapan Women's Councilの活動をそれぞれ5年ぶりに再始動
- Japan Women's Council 発足20周年を記念して、日本IBMの女性活躍推進の歩みをまとめた冊子発行 (4月)
- 第1回LGBTプライフォラムを開催(6月16日) さまざまな組織の参加を促す企業、NPO、大学などが500名が参加
- 東京レインボウ・ウィークに参加 (5月)
- 子育て応援セミナー開催、出席者100名中、半数は男性 (6月)
- 障害者が働きやすい会社を支援するACCESS指標を一般社団法人ACE協会として策定 (3月)
- 虹色ダイバーシティの募集が2017年上半期に集まり、303名を募集 (5月)

東海大学教育支援センターFD-SD研修会 (図15) IBM

2017年下半期の主なプログラム

- Rainbow crossing 2017 (10月) LGBT向け企業総務会に協賛
- work with Pride 2017 (10月) 総務会館にて500名が参加、LGBTが働きやすい会社指標においてIBMは2年連続ゴールドを受賞
- LIVES Tokyo 2017 (9月) 障害者と球技をテーマにしたイベントに協賛
- ACCESS BLUE 2017 (9月) 障害のある学生が7つの国のインスタンダーシップを15名が発表
- IBM sponsored AP Nations Network and Global Women Science & Technology (7月)
- ダイバーシティリーダー育成講座を筑波大と共催 (7月)
- リクジョウ向けメンタリングプログラム開催(9月) 8大学から16名の女子学生参加
- ファミリーデーに開催している人事主催の全学規模向け女子学生向けメンタリングのワークショップ開催(8月)
- ACCJ Women in Business Summit に協賛(10月)
- COSMOS Dayを開催(10月) 150名の技術職女性が参加
- PINK RUN project (10月) Global Women's Councilの発案で乳がん啓発プロジェクト開催

■ダイバーシティの多面性

今日はダイバーシティ全般のお話をさせていただきました。最後にお伝えしたいのですが、ダイバーシティ全体の共通要素もありますが、個々のプログラムが意味するところは、それぞれの対象によって全く違うというように思います。

例えば、先程述べましたように、女性の採用では、世の中の能力は女性と男性に半分ずつありますので、100人採用するとすれば、男女50人ずつ採用することになり、よりケイパビリティの高い社員が入社することになります。しかし実際はそうになっていません。日本の企業は7対3くらいでしょうか。よりケイパビリティの高い社員を獲得するために、やはり女性の活用は非常に有意義だと思います。

セクシャル・マイノリティーに関しては、いくつかの分野で非常に優れた才能をもった人がいます。私はあまり詳しくはありませんが、ヨーロッパの一流ブランドのデザイナーではゲイの比率が非常に高いそうです。実は、私の会社のLGBTコミュニティの何人かは芸術大学を卒業した方々です。デザイン系の職種で活躍されています。アメリカの場合は、お客様にカムアウトしたセクシャル・マイノリティーの方がたくさんいらっしゃいます。その方々がステークホルダーなので、IBMがきちんと対応しているということアピールしていかなければなりません。日本で自分はゲイであることを公にする人が登場するにはまだまだ時間がかかり、そういう観点でLGBTの進め方は女性の活躍推進のスピード感や規模とは差がある気がします。

今日は、高齢者に関してはお話する機会はありませんでしたが、シニアに関しては、「ライフ・シフト」(リンダ・グラットン著)に書かれたように、人生100年が当たり前になる中、60歳や65歳までしか働けない今の会社の仕組みから、65歳以上でも働いてもらえるようにどうやっていくのかが非常に大きな問題です。シニアの方々を活用するという自体は、生産年齢の拡大、人手不足の中で日本の労働者の数を維持するということが非常に大事ですし、スキルド・パーソンや匠を活用する意味でも大事だと思っています。ただ同時に、シニアの方々は見えにくい、聞こえにくい、パソコンの操作がしにくい、などのシニアの方々の固有の課題を抱えておられます。ある部分は非常に優れているがある部分は欠落しているということもあります。また、シニアの方々が受けた教育は40~50年前の教育のため、今必要とするスキルセットの中で何かが抜け落ちていることも多くあるでしょう。シニアの方がもっているワークフォースとしての色々な課題をどのようにITや仕組みで改善するのが非常に大事な課題だと思います。

障害者に関して言うと、企業が社会的責任をどのように遂行するのかということ。私どものような日本に製造工程がなくなった企業で障害者の方々をどのように雇用していくかは課題です。ストラグルしながらも雇用率を上げていくことが非常に大事だと思います。

最後にマルチカルチャーや外国人ですが、私はダイバーシティの中で一番激しく組織を揺さぶるのは外国人

だと思います。やはり、外国人が入ってきたことによる組織の活性化や変化は、女性とは比ではないほど激しいと私は思います。思考の優先度や宗教など色々な背景があると思います。日本人のものの考え方と、アメリカ人のものの考え方の違いが確かにあります。日本という非常に単一な組織の中に外国人が入ってくることで、単一の組織が持っている色々なリスクがヘッジされるということは間違いないと思います。例えば、あるミーティングで日本人、アジア人、アメリカ人を交えて、約100人で2日間の合宿を行って議論するとすると、アメリカ人はストラテジーやビジョンについて語る事が非常に好きですが、日本人、アジア人はそのような話にはすぐに飽きてしまい、実際のタクティクス話になってしまいます。アメリカ人は、戦略や方針を語る事は好きですが、実際のエグゼキューションは苦手です。それに対し、日本人は抽象的な理念を語る事は苦手で、すぐに実行計画を作りたがります。どちらが良いとか悪いとかではなく、文化の違いなのです。そのため、そういった違うタイプの人達が同じ企業の中で何かを一緒にやるということは会社の中でコンフリクトを生み、それが色々な良い結果も悪い結果も生むと思います。また、いかに日本の社会というのは外国人向きにできていないかということもわかります。日本IBMの場合、30~40年前にも外国人の方はいたのですが、殆どが一握りの偉い人達なので秘書がついており、自分で交通費の精算をする人、自分でお弁当を買う人はいなかったのです。今はインド人や中国人の方々が多く職場におり、そのような方々をインクルードできるマルチカルチャーの社会と極めてセレクトな欧米のエリートだけがいる外国人の活用とは仕組みが違うと思います。「日本の常識は世界の非常識」ということは間違いなくあります。色々な意味で、マルチカルチャー、外国人が非常に大事なダイバーシティの要素だと思います。「日本企業の国際化」は進んでいると思いますが、「日本人の国際化」は非常に難しいと思います。「日本の国の国際化」に関していうと、おそらく2020年を契機に色々なことが進むのではないかと思います。「日本人が国際化」するにはまだまだ時間がかかると思います。

■ダイバーシティを促進する組織風土

スライドには、ダイバーシティを促進する組織風土と書かれていますが、まず方針を明確に宣言することが大事だと思います。そして、間接部門を増やすことはどこの会社でも嫌だと思いますが、ダイバーシティを推進するリーダーを任命することは、非常に重要だと思います。

二つ目は先程述べたように、数値目標をもつことを否定されることが多々ありますし、確かに理屈の上では間

違っていると思います。先程述べたように、数字のために女性の数を増やすことは本末転倒だと思います。しかし、そのようなドライバーなくして中々進まないことも事実だと思います。

三つ目は女性は今でも介護や育児を含め、多くのハンディキャップを背負っているため、それをサポートしてあげる仕組みが必要です。

四つ目は、そういうことをやっていく上で、性別は関係なく、男も女も一緒であり、すべて能力次第であるというならば、それを分かりやすく社員に伝えるような透明性や明解性が必要だと思います。いわゆる能力主義という言葉は聞こえがいいですし必要であると思いますが、能力主義ほど上司と部下の間で厳しい話をしないといけない仕組みはないのです。なぜなら、お前は駄目だといわなければならない、それぞれの人に対して期待する分母と結果としての分子をきちんと説明しなければならないため、能力主義を組織に導入することは非常にマネージャーにとって負担になります。年功序列に従い昇進を決める方がよっぽど楽だと思います。大変ですが組織を強くするためには能力主義は非常に大事な要素で、そのためにも、結果に対する公平な評価システムが必要です。産休で戻った女性社員の人事考課が一番下だったということがあります。その女性は与えられた権利をもって産休で休まれたのですから、残りの期間の分母に対する分子はどうだったかをみなければなりません。そのようなことをきちんと公平にみるような仕組みがないと、ダイバーシティは中々うまくいかないと思います。

以上です。私の会社が行ったことと私個人の経験が、みなさんのこれからの色々なことに少しでもお役に立てればと思います。ご清聴ありがとうございました。

6. 質疑応答より

Q. 女性が男性の声につぶされる難しい環境の中で、Japan Women's Councilを設立するときに、女性10人の方をどのように声がけし、どのように女性10人のモチベーションを保ちながら機能することができたのかをより詳しく聞かせていただければと思います。

A. 私が取締役になる前の出来事で設立の過程を正確に存じませんが、類推を交えて申し上げるならば、間違いなく引っ張ったのはアメリカ本社だと思います。当時、日本と韓国は極端に女性の社員数が少なく、マネジメント層における女性比率が非常に低いということで、米国本社からみた場合、日本IBMのやり方はおかしいのではないかと、間違っているのではないかとということが背景にあったのだと思います。2つ目は、内永さ

んという、非常に強いリーダーがいて引っ張ってってくれたことです。その頃には、ある程度は女性の課長や部長がいて、今の日本の企業と同じくらいかなと思います。とはいえ、女性の役員は内永さん1人でしたが、課長から部長レベルの女性社員を内永さんが組織化し、それを当時の社長がサポートして、女性活用の活動がスタートしました。大きなホールに女性社員を数千人集めて、「IBMは女性の活用を広めます」と積極的にアピールし、女性達は戸惑いながらもそのプログラムに参加してきたというのがあの当時の状況だったと思います。

Q. 社会に出た時に会社の中でダイバーシティを理解する、あるいは価値観の多様性を推進する社会人になるには、社会に出る前の学生がどのようなことを学べいいのか、どのようなことが必要かというお考えがあれば教えてください。

A. 男性女性に関する認識やギャップについては今の会社のマネジメント層になっている50代の男性と、今の20代前後の人では劇的に違うのではないかと思います。「女性の活用」という観点では、昔の状況から今はこのような状況になりつつあるということを最低限の知識として教えてあげるぐらいではないかと思っています。LGBTは、10～20年前よりも劇的に広がっていると思いますが、ほとんどそういうことに対して関心もなければ知識もない学生もいるように思います。彼らには知識がないだけで、昔のように不適切な言葉をいうようなことはないと思います。この問題は宗教も含めて本当に複雑な軸で動いているため、LGBTを知ってもらうことは、海外に出て仕事をしたりする際にお役に立つのではないかと思います。障害者のことについていうと、やはり浅い知識レベルだと思います。何万人の障害者の方がいて、その中で身体障害者と精神障害、知能障害の人々の比率を言える人は、ほとんどいないと思います。障害というのは、非常に多岐に亘った理由と課題を抱える人々が多数いて、その方々に我々は何をしなければならないのかは、我々自身も解を持たない難しい問題ですので、この問題をパラリンピックと併せて学生達と議論をされることは意味があると思います。昔は海外に行く機会はありませんでしたが、今の若い人は海外に行く方も多いですし、国をまたがった宗教や生活習慣などの知識は、これから社会に出ていく学生の方には役に立ちます。多様性というものは、どこで見るとによって全く課題は違ってきますし、今の若い人たちはずいぶんそういったことに対して昔の我々よりも進んでいるので、以上のような観点からいくつかテー

マを選び、議論していけばいいのではないのでしょうか。

Q.IBMでは、社員の方達と会話をしながら、ニーズを取り寄せて、ダイバーシティなど、今取組むべき課題を決めていらっしゃるのでしょうか。

A.少なくとも女性の活用に関しては、すでに定着しているので、社員を集めて話すということはありませんが、制度として女性の登用を維持する仕組みはあります。

LGBTは、未だに理解度が非常に浅いため、各部門の人事を集めて教育をしたり、管理職研修の中に組み込むなどしています。

Q.IBMの経営戦略の中で、ワークスペースとマーケットプレースの統合とあり、大変キーになるところだと思いました。しかし、ダイバーシティでいうと、価値観の多様性をどのように活用していくのかということと、ビジネスでいうと、ワークスペースとマーケットプレースのスピード感を持たなくてはならないということのご苦労あるいはお考えをもう少し詳しく教えていただければと思います。

A.20年前の日本のワークスペースは、非常にモノトーンで、いたるところにダークスーツを着てネクタイをした年配の男性だけがオフィスにいました。おそらく我々の会社のようにB to Bをやっている会社においては、ほとんどのお客様も同じ考えであったと思います。IBMにとっての20年前のマーケットプレースは、ほとんどが年配の男性でした。その当時のアメリカには、キーの購買決定責任者が女性であるとか、マイノリティーであるとか、色々なことが起こっていました。日本IBMは比率がおかしいから早く合わせろといわれるのですが、実際には我々が日々接しているお客様にはそれほどニーズはなかったのです。例えば、一番困った経験は、女性の営業担当をアサインすると、年配男性のお客様から交代させてくれといわれることです。なぜかと聞くと、営業というのは会社を代表してきているのだから、色々な問題が起きたらその人を怒鳴り飛ばしたいし、問題があれば夜寝ずにでも朝までに対応するくらいで会社を引っ張ってってもらわないと困る、それが女性ではできないだろうと言われました。そこで私は、寝ずに働かせますからやらせてくださいと言いました。ワークスペースとマーケットプレースを合わせるという意味では、日本の場合はB to B、法人需要をやっている会社においては、マーケットプレース自身も古かったのです。その中で、我々は色々なことに挑戦しようとしたので、お客様からIBMは外資系の会社だからそんなことをするのだろうが、やめてほしいということを言われたこともありました。今

はお客様もすっかり変わってきました。未だに日本の大企業における女性の執行役員は、おそらく1割を切ると思いますが、我々の営業部長や担当営業が女性であっても、先程のようなクレームをいうお客さんはいなくなりました。ダイバーシティに対する要求が主に現場からきたのではなく、会社の方針としてきたことが、インプリメンテーションする上で、苦労したような気がします。

7. アンケートより

以前より、授業の中で「女性活躍社会の重要性」について話をしてきたが、まだまだ日本の社会（企業）においては一般化されてきていない状況がある。日本の歴史、文化、習慣等が変化と多様化にブレーキをかけている様な気がする。今後はひとり一人の意識改革、特に「女性の自覚と覚悟」をどのように身に付けさせる事ができるか、社会の主体的変化と伴に大学教育で実践することが求められると思う。今回のFD研修会では、今後、益々ダイバーシティとイノベーションへの理解と実践を大学教育の中で計画的継続的に実施していくことの必要性を学ぶことができた。教育（教育方法）の多様化も合わせて研究していく事も重要と考える。（教員）

多様な人材が活躍できる様にするためのIBMの取組を知ることができ、とても参考になった。大学でも多様な学生をどのように受け入れ、その可能性を延ばすためにどのように取り込んでいくか、ソフトの面、ハードの面、それぞれに考えていく必要があると考えさせられた。まずは、踏み込む（取込む）一歩が重要であると感じた。（教員）

今回講演を聴かせていただいたが、大学職員（学生指導）として、労働を大学生に置換え、大学運営でLGBT、障害者の学生を“いかに受入れ”“対応していくか”が課題であると感じた。世界的にも、障害者、LGBTへの支援、雇用の見直しがされている中で、日本も上記対象への対応が変化している。大学も変革する社会情勢に適応するために、障害者、LGBTへの対応を考えていく必要がある。「入学制度」「学校生活」「バリアフリー環境の充実化」等、対象者がより大学生活を充実でき、大学のカリキュラム、校訓を学習・理解、社会で活躍できる人材育成に取組んでいけばいいのか？を大学内にて検討・実施しなければならないと感じた。（事務職員）

ダイバーシティへのIBMの取組、対応、大変参考になりました。特に本学も女性管理者の登用をマスタープランの戦略実行計画でも掲げているので、公平な評価が必要だと思いました。また、職場では人手不足を感じる

ケースが多いように感じますが、業務の見直しと共に、高齢者や身障者をいかに組織の力として取り込んでいけるのかも本学にとって取り組むべき課題だと感じました。
(事務職員)

これからの世の中の考え方は、“ダイバーシティ”が普通となってくると思われる。この考え方を求められた時に、“知らない”では済まされなくなるのではと思うので、特にこれからを担う学生に知ってほしいと思う。そのためには、“大学”に在籍する者が、明確に取組み、考えを広げることにより、世の中に、世界（国際的に）に、認められる大学となると感じた（教職員も学生も）。大学も差別をしている場合ではない。グローバル化を目指すためには、運営側もグローバルに合わせた考え方にしないとイケないのかなと思った。学生に見本を見せて、言って聞かせてさせてみたいと思う。（事務職員）

女性の社会進出について、難しい反面、数値目標を作り、実際に行ってみるというアクティブさを感じました。少し前に、日本IBMの男女差別についてお聞きした時に印象的だった言葉が「男女という区別ではみていない。そこを考えるとこそが差別である」と聞きました。その言葉が残っていて、女性の役員を増やしていこうという気持ちで政策を行うことから、男性女性を超えて人として評価する時代になっていくといいなと思いました。LGBTに関して、当事者のみの会議に興味本意に入ってくる人がいてどちらかわからないとありましたが、男女の問題のように一人の人間の一つの考え方として当事者以外でも話し合える場のようなものがあったら良いと思いました。私自身は当事者でなくても、そういう方の話や考え方を聞きたいです。（学生）



FD・SD研修会を収録した動画を
視聴できます(T365経由で申請)

問い合わせ先:教育支援センター教育支援課
fd-seminar@tsc.u-tokai.ac.jp