

社員とともに

お客様の成功に全力を尽くし、世界に価値あるイノベーションを提供し続けていくためには、「人材」こそが重要です。日本IBMは、社員がいきいきと働き、自己実現ができるよう、人材育成や多様性の促進、ウェルビーイングの充実などに努めています。

人材育成

人材の育成と活用

IBMの目指すグローバルに統合された企業（Globally Integrated Enterprise：GIE）は、世界的に切れ目なくつながった一つの有機体としての企業です。世界各地のIBM各社とより深く協業し活躍できるための支援策として、研修・育成の面でもさまざまなプログラムが提供されています。また社員が自分の強みを伸ばしながらキャリアを築き、成長していくことを積極的に支援しています。

リーダーシップの強化

管理職候補者から役員までを対象に、世界共通の階層別リーダーシップ研修を実施しています。

将来の管理職を対象としたEmerging Leaders Programでは、世界共通のバーチャル・クラスルーム研修を2009年から実施しています。

新任管理職を対象としたBasic Blue for New Leadersでは、業務を通して得た知識、経験を基に、より実践的なリーダーシップを3日間の集合研修で習得します。

これら世界共通の研修に加えて、日本IBMでは、全管理職を対象とした年次研修Annual Management Trainingを実施しています。すべての管理職が各々のリーダーシップをさらに研鑽し、組織風土をより良いものとし、メンバーを育成していく能力を高めることを目的としています。

社員の育成

● 営業系社員の育成

営業系社員を対象に、基礎力を高めるために入社1年目に全世界共通の研修コースGlobal Sales School（GSS）を実施しています。営業に配属された新入社員が、IBMの価値をいかにお客様にお届けするかということを徹底的に学ぶ場となります。

本コースは2008年、アメリカの権威ある二つの教育関連の非営利団体から表彰され、高く評価されました。

● 技術系社員の育成とネットワーキング

技術系社員の育成のために、2006年からTechnical

Leadership Exchangeを開催しています。これは、グローバルの技術系社員の経験や研究の成果を共有し、相互のネットワークを広げるためのイベントです。

2008年はフロリダ州オーランドでコンファレンスが開催され、全世界から4,000名の技術者が参加しました。コンテンツはオンデマンドで共有されると共に、インターネット上の仮想空間を活用したセッションやネットワーキングイベントが開催されました。

キャリア形成支援

IBMは、グローバルでの仕事の機会と社員の成長を結びつけることに積極的に取り組んでいます。全社員が、計画的・継続的なキャリア形成活動を行う中で身につけたスキルや経験を、グローバルで共通の人材データベースに登録をします。

このデータベースの活用によって、あるプロジェクトで適切なスキル・経験を持つ人材が必要なときに、世界中のIBMから集める仕組み（Workforce Management Initiative: WMI）の実現が可能になります。これは、各社員がグローバルで活躍できる機会を広げることにもつながり、キャリア形成の観点からも有効です。

キャリア形成という観点で中心的な位置づけにあるのが、キャリア計画（Individual Development Plan: IDP）です。社員は中長期に渡る自分の目標とそこに到達するためのスキル開発や実行プランを、所属長と面談を行い相談しながら設定します。

Corporate Service Corps (IBM海外支援チーム)

次代のリーダーとなる人材を、グローバルな社会貢献活動の中で育成するプログラムです。世界の各地域／事業部門から選抜された社員がチームを組み、NGO（非政府機関）と協力して、新興諸国の社会経済的な課題を支援するプロジェクトに取り組みます。これにより、社員が多様な専門知識や経験を有する他国の参加メンバーと協力し、働くことで新しいスキルを開拓し、グローバルなリーダーシップを育成することを目指しています。（詳細は4ページに特集記事）

ワークフォース・ダイバーシティー —人材の多様性の尊重と促進

ダイバーシティーの考え方

ワークフォース・ダイバーシティーとは、人種や国籍、性別、年齢、障がいの有無など、さまざまな背景を持つ社員一人ひとりがその能力を発揮することで、組織の創造性向上や成長につなげようという考え方です。

地球規模で経済が動いている現在、ダイバーシティーはIBMにとって大きな強みとなります。社員の個性や能力を生かすことで多様な視点で課題の解決に臨むことができるとともに、多様性を尊重し個々の活躍を支援する環境を整えることは優秀な人材を引きつけ、イノベーションを加速することにつながります。また、社員個人にとっても、グローバル化や顧客ニーズの多様化に対応し、新たな価値を生み出すためには、多様性への対応能力は不可欠です。

ダイバーシティーはIBMの重要な経営戦略の一つであり、かつIBMの価値であると言っても過言ではありません。

ワークスタイル・イノベーションに向けて

IBMは、世界170カ国でビジネスを展開する企業とし

て成長を続けるためには、社員の構成や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考えています。機会均等への社会的責任だけでなく、管理職層の多様性の促進、女性や障がいのある人々およびGLBT（ゲイ、レズビアン、バイセクシャル〈両性愛者〉、トランスジェンダー〈性同一性障がい者〉）の活躍の促進、仕事と生活の両立などの課題に取り組んでいます。

日本IBMはグローバルの方針を受け、1998年に女性の活躍を促進するための諮問委員会「ジャパン・ウィメンズ・カウンシル(JWC)」を設置したのをはじめ、障がいを持つ社員やGLBTの社員に対する環境整備についても同様に取り組んできました。

さらにGIEの環境を見据え、「グローバルに活躍できる人材の育成」と「魅力ある職場づくり」という観点でダイバーシティーをとらえ直し、2008年2月、五つの分野から成るカウンシルを設けました。「女性」「障がい者」「ワークライフ」「GLBT」「マルチ・カルチャー（多文化）」のカウンシルが社員からの提言を積極的に取り入れ、社会の変化に先駆けた新しいワークスタイルのデザインに取り組んでいます。

それぞれの取り組みについて以下にご紹介します。

VOICE ダイバーシティー

文化の違いをバリューに

私は台湾で生まれ育ち、大学卒業後、2年間の兵役義務を経て来日しました。日本の大学院を修了した後、1993年に日本IBMに入社しました。軍隊では約30名の部下を率いることを経験し、忍耐力、協調性、公平性などが培われたと思います。現在は金融系のお客様を中心にネットワークの提案・企画・構築業務に携わっています。一方、所属部門を代表してグローバルの組織に参加し、サービスプロダクトの開発、提案も行っています。日本で習得した技術や知識を台湾や中国に活用したい、という入社当初からの展望が、業務を通して現実に近づいていると思います。

日本IBMで仕事をすることで外国籍であるゆえの差別は全く感じていませんが、日本人特有の保守的なメンタリティーや日本語、特にお客様の「言わなくてもわかるでしょう」という言葉に出されない要望は、理解しにくく苦

労する点です。また生活面でも、役所や銀行での煩雑な手続きや、支援を受けたい場合のノウハウの開示もまだ十分ではないと感じています。日本で働く外国籍社員の多くが共感することではないでしょうか。

私自身が乗り越えてきた経験が、新人、日本人、外国人関係なく、私と関わるさまざまな人々に「陳さんが出来るなら、自分にもできないわけではない！」という意欲や刺激になれば幸いです。

GTSインフラソリューション事業部
ICPシニアITアーキテクト
陳建和(Kenwa Chin)



● マルチ・カルチャー

文化の違いを価値として積極的にとらえて「外国籍」の社員の活躍を支援するとともに、日本人社員の意識向上の啓蒙・促進を行っています。

日本IBMには外国籍の社員が多数働いており、その国籍は韓国・中国・台湾をはじめ、25カ国にのぼります(2009年3月現在)。外国籍の社員の多くは非常に高い就業意識と優れた能力を持っています。その才能を存分に発揮できるように、働きやすい環境を整えることが必要です。そのため、外国籍社員に対する通信教育や通学教育サポートの実施、また社内試験や健康診断などの日英2カ国語表記など、環境づくりに取り組んでいます。

2008年には外国籍の社員を対象として、「外国籍社員同士のネットワークの作りにくさ」や「ロールモデルの不在」など、現状の課題について話し合う場を3回設けました。同年7月には、外国籍の日本IBM社員および日本に赴任している海外IBM社員合わせて200人が集まり、マルチ・カルチャー・フォーラムが開催されました。

外国籍の社員が抱えるネットワークづくりやロールモデル不在の問題は、かつて女性の登用が十分でなかった頃の問題点と共通しています。1990年代に女性社員の登用に際してIBMが行ってきた調査分析や施策が、

現在、マルチ・カルチャー分野に活かされています。

● 女性の活躍の促進

日本IBMでは、前述のJWCなどの活動を通じて、女性がキャリアを継続していく上で直面する課題を検討し、働きやすい環境づくりに取り組んできました。2005年には、企業や団体の枠を超えた女性管理職のネットワークを支援する「Japan Women's Innovative Network (J-Win)」をお客様50社とともに設立しました。J-Winは2007年4月にNPO法人化され、企業におけるダイバーシティー・マネジメントの推進をサポートする各種活動を展開しています。

2008年には、さらなる女性活用を進めるため、女性社員に対する意識調査を実施し、施策やプログラムの見直しを行いました。また、エグゼクティブ中心で構成されていたJWCのメンバーに、現場でリーダーとして活躍している社員9名を加え、社内のコミュニケーションを強化しています。こうした取り組みの結果、女性社員数は1995年以降、13%から19%にまで拡大しました(2009年3月現在)。

また、テクノロジー・カンパニーであるIBMにとって、優秀な女性技術者の活躍を促すことも重要な課題です。

VOICE ダイバーシティー

女性ももっとチャレンジを

システム・エンジニア、製造業のお客様担当の営業職を経て、現在はインサイド・セールスとして、メールやウェブを駆使して営業活動を行う営業部を担当しています。二人の子どもを育てつつ仕事を続けてきましたが、これまで「女性だから」というハンディや壁を感じたことはありません。IBMにはもともとダイバーシティーを尊重する文化があり、周囲の理解と協力もあって、仕事もプライベートもとても充実しています。

管理職に就くことについて、若い女性社員の中には「ワークライフのバランスをとるのは大変そう」と躊躇する人もいますが、実際にやってみると楽しいものです。キャリアアップすることにより視野が広がり、違う世界が見えてきます。

今は多様な働き方を支える制度もありますし、JWCの

ような女性のキャリア継続の課題を検討する委員会もあります。私もそのメンバーの一員です。是非、会社の制度を活用して、もっと女性にもチャレンジしてほしいと願っています。私自身も、より高い目標にチャレンジしながら、これまでの自分の経験や得てきたことを後輩の皆さんに伝え、サポートしていきたいと思っています。



IBM Sales & Distribution, ibm.com事業
セクター事業部
インダストリアル営業部
麻生 かわり

女性技術者のコミュニティー「COSMOS」では、社員自身が課題の把握・分析・検討を行い、経営層に改善策を検討するなど、女性リーダーの育成・登用のための環境づくりを進めています。2008年には、メンタリングやラウンド・テーブルの実施のほか、IBMコーポレーションの役員とのディスカッションなども行いました。

● ワーク／ライフ・インテグレーション

IBMでは、社員が柔軟な働き方を選択することにより、仕事と個人の生活を自律的に両立できるようにしています。

GIEの環境下では、社員にとって活躍の場が世界へと広がる一方、従来とは違った働き方が求められる場合も出てきます。IBMは「ワークライフ・バランス」というよりも、「ワークライフ・インテグレーション(統合)」が必要だという考えの下、社員自身が状況を判断して適切に自己管理をできるように取り組みを進めています。

勤務する場所および勤務時間の柔軟性の推進、業務の効率化、IT環境の整備など、以下のような多岐にわたる施策を提供しています。

- ・ e-ワーク制度 (ネットワークを活用した在宅勤務制度)
- ・ オンデマンド・ワークスタイル (モバイル機器などのITツールを活用した新しいワークスタイル)
- ・ モバイル・オフィス (サテライト・オフィスを活用し、業務効率化を図る環境の提供)
- ・ フレックスタイム制度
- ・ 裁量勤務制度
- ・ 休職制度 (育児・介護・教育)
- ・ 看護休暇
- ・ ボランティア・サービス休暇／休職
- ・ フレッシュ・アップ休暇

これらの制度に関する認知度が低かったり、「知っているても利用しづらい」という意識が存在していることに対して、社内での情報提供の充実や、各部門の上長を通じての制度の周知徹底などにも努めています。

● 障がいを持つ社員やGLBT社員の能力の最大化と環境整備

IBMでは、障がいのある人々やGLBTに対する理解を深め、雇用機会を拡大し、職場環境の整備やスキル開発支援にも取り組んでいます。

日本IBMでも、さまざまな職場で障がいのある社員が活躍していますが、継続的な採用や職場および研修環境の整備を進めています。また、障がいのない社員に対しても、「障がいのある人々の立場・視線で考えること」の促進などに努めています。

GLBTについても、IBMでは10年以上前からダイバーシティ・プログラムの一つに位置づけ、GLBTの社員が自由闊達に働くことのできる環境と周囲の理解促進に努めています。日本IBMでもコミュニティーの確立や、GLBTを受け入れる風土の醸成、イントラネットおよびメディアを通じた、社内外への情報発信などを行うよう計画しています。

社員意識調査「グローバル・パルス・サーベイ」

このサーベイは、社員の満足度や職場環境についての意識を把握するための調査で、年2回、全世界のIBM社員に対して実施されています。無作為で20%の社員が回答者に抽出され、全世界で共通の25問の設問に対して回答する形式をとっています。フリーコメントを記述する設定ではないのですが、所属する部門を回答することとなり、全世界あるいは各地域ごとにおける部門特性を確認することなどができます。

この共通の25問の設問は、

Employee Satisfaction Index (ESI)

Challenge & Opportunity Index

Innovation Index

という三つの指標にまとめられ、それぞれの傾向を確認することで、現在の社員の意識動向を把握しています。特にESIはビジネスの先行指標として位置づけられており、社員満足度向上 ↔ お客様満足度向上 ↔ ビジネス向上のスキームを維持する上でもマネジメントにとって重要な指標です。

社員の安全衛生と健康(ウェルビーイング)

ウェルビーイング・マネジメント・システム(WBMS)

WBMSは、社員の安全や健康に影響を及ぼす重要な要因を特定し、継続的に計画・実行・評価・改善を行う、IBMの世界共通の仕組みです。このシステムは2008年1月に、第三者機関であるBVC (Bureau Veritas Certification North America, Inc.) から労働安全衛生マネジメント規格(OHSAS18001)に準拠しているとして統一認証を取得しました。

2008年の活動では、安全衛生教育受講率向上、マネジャー・セルフアセスメント実施率向上、健康診断受診率向上、健康増進プログラムの効果的提供(メンタルヘルス、禁煙活動)、および新型インフルエンザ対応体制確立を計画し、確実な実施と評価を行いました。

2008年11月には日本IBMがBVCの監査を受け、WBMSの取り組み方、具体的活動すべてが高く評価され「遵守」と判断されました。

社員への安全衛生一般教育

全社員を対象にした安全衛生教育を、社内e-ラーニングで実施しています。IBMの基本理念である安全衛生健康ポリシーやWBMSの理解強化、新型インフルエンザ発生時の対応等の教育を、いつでも受講できる形で提供しています。2008年はWBMSでの改善計画が奏功し、受講率が飛躍的に向上しました。(76%、前年比+33ポイント)

マネジャー・セルフアセスメント

毎年1回、全管理職が、自己が所属する事業所や部下のいるお客様先駐在場所も含めて、安全衛生、人間工学、健康管理、防災の管理項目について自主点検を行っています。2008年の実施率は90%以上を達成し、管理違反率も1%と非常に低く、安全衛生管理効果を上げています。さらに、実施状態を専門スタッフが監査し、職場の環境維持の確認も行っています。

社員の健康増進プログラム

● 社員の疾病予防

2008年より健康保険組合とも協力し、社員の健康診断プロセス一元化を進めています。健診結果については厚生労働省基準よりも対象を広げて保健指導を行い、効果的な疾病予防に取り組んできました。また、禁煙については、2006年から独自の企画でキャンペーンを継続し、喫煙率低下に努めています。この2年で喫煙者数は約12%減少しました。

● 社員のメンタルヘルス

予防策の充実に努めています。ストレスの基本的知識やコントロール方法を提供し、管理職には、部下が不調となる前に気づくポイントや予防対策のコースを展開しています。また組織全体を活性化させるため、次のような取り組みを行っています。

- ① ストレスが懸念される職場には、その特性を見極めて産業医／看護職がアプローチを行う「プロジェクト・サポート」
- ② 専門トレーナーが職場を巡回し、ストレス解消と心身リフレッシュに効く軽い運動指導を行う「リフレッシュ・ブルー」
- ③ 専用のウェブ・サイトで「ストレス・チェック」を行い、潜在的な危険因子を持つ社員を事前にキャッチしたり、組織のストレス診断を行う「PEACEOプログラム」
- ④ 外部専門機関による電話・対面・ウェブ・カウンセリング等も活用し、さまざまなプログラムや情報を社員とその家族に提供する「I-Supportプログラム」

予防にはよりよい組織風土づくりが重要で、改善活動を職場主体で行うことに意味があります。2008年からは職場と産業保健スタッフがタスクチームを作り、より現場に密着した予防活動を進めています。



ストレス解消プログラム「リフレッシュ・ブルー」

● 復帰復職支援「ケースマネジメント・プログラム」

一方で、残念ながらケガをしたり、病気になった社員には、復帰復職のための「ケースマネジメント・プログラム」を行い、リスクを最小限にした職場復帰を支援しています。これはフィジカル、メンタルともに、医療の観点で効果的な手順を定め、社員・管理職・産業保健スタッフが強く連携して、一日も早い職場復帰を目指す仕組みです。

● リフレッシュルーム・プログラム (企業内マッサージ・プログラム)

2006年より、主に視力に障がいのあるマッサージ師を採用し、社内マッサージ室を開設しています。社員の疲れを癒し、心身のリフレッシュと健康維持、仕事への意欲向上を目的としています。社員の満足度は高く、また障がいのある方が意欲的に働ける職場の提供にもなっています。



心身のリフレッシュと健康維持を目的とするリフレッシュルーム・プログラム

社員と家族の健康づくりのために

— 日本IBM健康保険組合の役割

● 特定健康診査と特定保健指導

生活習慣病対策(メタボ対策)として法制化された新たな健診プログラムを、2008年4月から社員およびその家族を対象にスタートさせました。法基準では40歳以上の適用となっていますが、より効果的なものとするため、18歳以上であれば希望者全員が受診できるようにしました。

プログラム開始の初年度であった2008年は、社員の受診率は、特定健診95%超および特定保健指導70%超と極めて高い参加率となりました。今後の健康リスク低減が期待されます。

● 治療から予防へ

さまざまな疾病予防プログラムを導入し積極的に推進しています。特に、インフルエンザ予防接種とp-Dental(歯科予防プログラム)を重点プログラムと位置づけて展開し、社員とその家族の健康増進を目指しています。

これからもさらに多くの参加を促し、予防と医療費コストの低減に努めます。

● 栄養プログラム

健康づくりの重要な部分を占める「食」の改善については、質の良い栄養教育が必須条件だと考え、2005年から食生活改善支援プログラムを開始しました。参加者の日頃の食事内容を医師・栄養管理士などの専門家が分析し、総合アドバイスすることで生活習慣病の予防に役立つ食事メニューづくりを支援するものです。また、宅配によるヘルシー食の試食もでき、毎年約1,500名の社員および家族が参加しています。

● がん対策

多くのがん疾病について年々増加の傾向が見られています。これらのがん発生を早期に発見し、早期に治療するため、郵送健診によるがん検診の拡充に加え、2006年の後半には女性社員を対象とした検診車によるマンモグラフィによる乳がん検診を開始しました。この検診には、1年間に1,600名以上の社員が受診しています。

また、2007年から、40歳以上を対象に、5年ごとに各種の先進的ながん検診が受けられる総合がん検診を始めました。

● 自身による健康管理支援ツール

生活習慣病予防に対しては、健康診断の受診結果や他の検査値などの健康データを有効に活用し、各自で健康状態を維持・向上させていく意識が特に重要だと考えています。そのためにも2006年からは分析/解析が可能な健康データ解析ツールQUPiOを導入し、社員と家族にいつでも自分の健康状態を知ることができる方法を提供しています。これまでの利用者数は社員および家族を合わせ、延べ8,000人を超えています。