Deloitte.
Insights

ダイバーシティ、エクイティ、インクルーション（DEI）を醸成する

テクノロジー領域で優秀な女性人材を採用・リテンションする方法

はじめに

Aniyahは、米国の大手金融銀行機関におけるテクノロジー部門のエグゼクティブとして働いていましたが、長時間労働を期待する文化や昇進機会の少なさ、また女性ロールモデルの欠如という問題にしばしば悩まされていました。そのため、彼女の配偶者が他の州での仕事のオファーを受けた時、Aniyahは12年間の自分のキャリアを振り返り、今後の身の振り方を検討する時が来たのだと思いました。テクノロジーの仕事を全てあきらめてしまうつもりは無かったものの、パートナーとの関係においては家族計画が重要なテーマとなっていたため、一旦キャリアを中断して、人生のこの段階において最も重要な事に集中するという決断をしました。

残念なことに、Aniyahのような人は他にもたくさんいます。ハーバード・ビジネス・レビューが取り上げた2008年の調査では、テクノロジー業界における女性の離職率は、男性の離職率の2倍以上であると報告されています[1]。女性たちの行く先は様々で、自分でテクノロジー関連ビジネスを始めるという選択をする人もいれば、テクノロジー業界以外の仕事へ移る人もいます。しかし、多くの人は、家庭への責任を果たすため、学びを続けるため、または個人的な興味を追求するために、完全に、または少なくとも一時的に、仕事を辞めてしまいます（図1）。

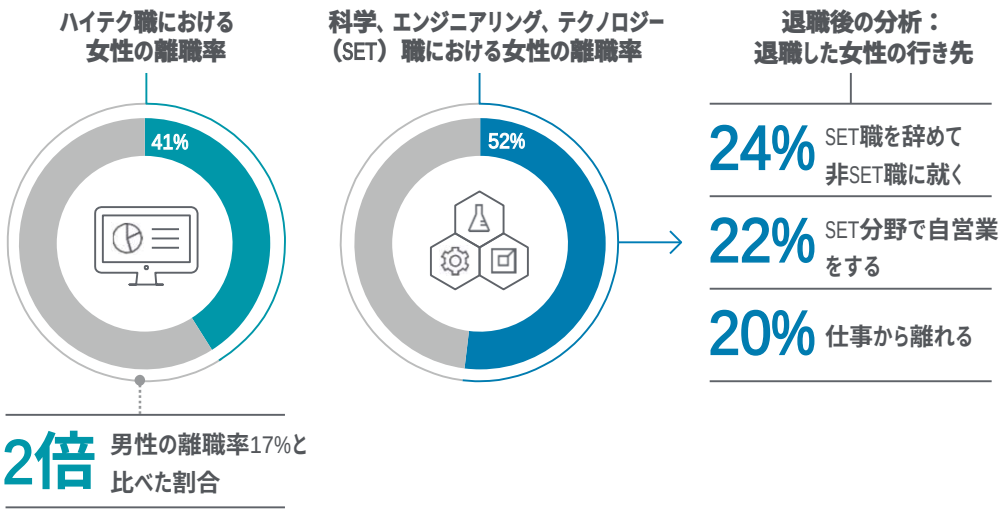
残念ながら、テクノロジー業界全体における現在の離職率や女性たちの行く先について、詳しくはあまり分かっていません。ただし、ここでのデータは、今後も比較的変わることはないと言っても差し支えないでしょう[2]。

*Repairing the Pipeline*という私たちの記事を見てみると、女性はテクノロジーワーカーの25%を占めるにとどまっており、黒人（9%）やラテン系（7%）でテクノロジーの仕事に就いているのはさらに少数であるという結果となりました[3]。企業が女性やその他のマイノリティグループを入門レベル職に採用しようと一層努力をした場合でも、その後リーダー職になる前にテクノロジーの仕事を辞める割合は、男性よりも女性のほうが高くなっています。

それでは、テクノロジーエグゼクティブはどのようにしてこのような流れを逆転させることができるのでしょうか。全ての答えを知っている人はいませんが、CIOやテクノロジーリーダーに対して行った私たちの調査およびインタビューによって広範囲にわたるアプローチが明らかになっており、それらを組み合わせることで、経験のある才能豊かな女性や、その他のマイノリティグループを採用・リテンションするための包括的な戦略を構築することができます。これらの戦略の目的は、より多くの女性をシニアリーダーシップロールに昇進させ、彼女たちが後に続く人たちのモチベーションを喚起し、指導を行い、ロールモデルとしての役割が果たせるようにすることです。

図1

男性よりも女性のほうがテクノロジー職からの離職が多い



出所：Sylvia Ann Hewlett et al., *The Athena Factor: Reversing the brain drain in science, engineering, and technology*、*ハーバードビジネスレビュー*、*2008年5月22日*

私たちが*Paving diverse paths to technology leadership*や*Innovating for all*で明らかにしたように、これらの戦略や行動は、長い時間をかけて企業の革新と成長をサポートする、インクルーシブで多様性のある労働力に資するものです。

デロイトのDEI (Diversity, Equity and Inclusion) for Tech Leaders シリーズ第7弾であるこの記事では、テクノロジー組織（組織内のテクノロジー機能）が総合的なアプローチを使ってどのようにジェンダーや人種、民族性の溝を埋めて、とりわけ経験豊富な女性技術者を採用・リテンションできるかについて、詳細な調査を行っています。主にテクノロジー業界の女性に焦点を当てていますが、アプローチの多くは、その他のマイノリティグループにも適用が可能だと考えられます。

テクノロジー組織ではどのようにして成長が阻害されているのか

優秀な中堅のテクノロジー人材を失う原因としては、労働環境におけるサポート不足、偏見の蔓延（意識的または無意識的）、マネージメントによる心無い行動、矛盾する優先順位が多く挙げられます[4]。

2017年、Pew Research Centerは、テクノロジー職の女性の74%が、職場において性別による差別を受けた経験があることを明らかにしました[5]。さらに、デロイトの従業員およびテクノロジークライアントに対して行われた2020年の調査では、性差別が現在も引き続き懸念事項となっていることが確認されました。裏付けとして、テクノロジー職の女性がリーダーシップポジションへ昇進する際の一番の障壁としては、「性別に関する偏見」がもっとも多く、次点として「仕事と生活の柔軟な統合・両立」と「経済的支援の欠如」が挙げられています（図2）。

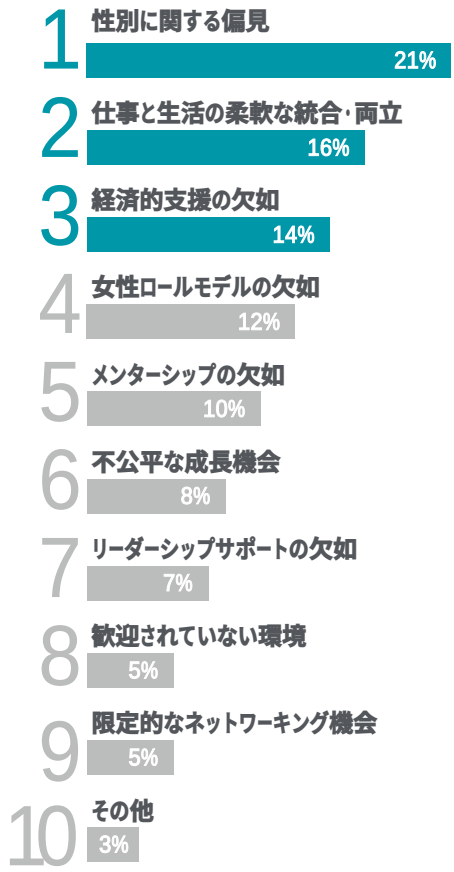
二次的な収入源や就業機会にアクセスがある女性にとっては、仕事を辞めることが直面している差別や非現実的な期待から逃れる妥当な解決方法なのかもしれません。ここでの主人公Aniyahのように、仕事と生活を柔軟に統合・両立する選択肢が無いために、仕事を辞めて家庭に専念する人も中にはいます。

他には、経済的・健康上の制限、またはサポートネットワークが限られており、仕事を辞めるのが現実的な選択肢ではないという理由で、先の見えない（そして多くの場合は失望させられる）キャリアに残る人たちもいます。これにより結果として、職場環境に適応するために仮面をかぶったり、自分のアイデンティティーをないがしろにしなくてはならなくなることが多くなります[6]。どちらにしても、企業は多くの場合、経験の少ない人材では代わりが務まらない、価値ある生産的な人材を失っているのです。

図2

テクノロジー業界では性別に対する偏見がいまだ残っている

（質問）
テクノロジー業界において、女性のリーダーシップポジションへの昇進に対して障壁となっているものは、どのようなことですか。TOP3を回答してください。



脚注：N=418
出所：Deloitte DEI in Tech Survey

種をまく：
多様な技術者を採用する

女性にとって最高の職場と評価されている企業でさえも、女性のテクノロジー人材の獲得では厳しい競争に直面しています。今日求められる高水準な要件を満たす女性候補は不足しているからです。特に性別の平等と多様性が戦略的に必須事項となっている成長著しいテクノロジー関連の業界・職種ではなおさらです。そのため、テクノロジーリーダーたちは、これまでは見落とされがちだった人材プールから、女性人材を惹きつけ、採用するための手法を考案し、改善していくことに一層の焦点を当てるようになってきています。

従来のチャネルを超えた採用活動を行う

当たり前のことのようですが、多様な採用候補者を見つけてカルチャーを変えていくには、企業は従来から良く知られた母集団以外に目を向ける必要があります。この領域の先駆者はMicrosoft社です。「地球上のすべての個人と組織が、より多くのことを達成できるようにする」という本質的なインクルーシブネスを使命として掲げる同社は、採用のパイプラインを多様化させ、テクノロジーキャリアへの新たな道筋を構築し、従業員の視点を取り入れ、より広いテクノロジーコミュニティにおける多様性を支援することで、ダイバーシティとインクルージョンに対する包括的・多角的なアプローチを行っています。Microsoft社の従業員キャリア開発部門のゼネラルマネージャーであるPriya Priyadarshini氏は次のように述べています。「これは、ダイバーシティとインクルージョンが、社内のあらゆる場所・あらゆるキャリアの局面で実現に向かっていることを意味します。また、個人のキャリア選択、キャリアパス・キャリア計画および人生そのものに好影響を及ぼす可能性があります。」

採用を多角化するひとつの方法としては、若い世代の職業教育や関心を喚起するための活動が挙げられます。Priyadarshini氏は、「私たちはまず、STEM（Science, Technology, Engineering, Mathといった理系）領域での人材パイプラインを多様化させるため、大学の早い段階でテクノロジーに関心を持ってもらう活動を始めました。現在は、その次の世代（幼稚園から高校）に対する働きかけを行うため、様々な施策やパートナーシップを通して取り組んでいるところです。私たちのゴールは、彼らがスキルを伸ばし、テクノロジーに対する情熱を抱いて、可能性に満ちた将来を思い描けるよう支援することです」と述べています。また、Microsoft社は、従来からのターゲットであるアカデミックな学位を持った人材以外でも、まだ未開拓な人材プールへのアプローチを検討しています。具体的には、様々なプログラムを通し、退役軍人、他業界の人材、さまざまなライフステージにある人材、自閉症の人材が、テクノロジー分野でキャリアを得る道を構築しているのです。

新たな道を構築する鍵となるのは、パートナーシップです。多くの企業では、何年もかかって作り上げられた風土や傾向を是正するために必要なリソースや専門的知識が不足している可能性があります、特に、需要のあるスキルを持ったテクノロジー人材を探す場合はなおさらです。外部組織とのパートナーシッププログラム開発や関係構築を行うことで、企業は仮想的に人材プールを拡張し、採用ネットワークを広げることができます。時には、企業は採用戦略改善の支援を必要とする場合もあります。例えば、iRelaunch社やPath Forward社は、職場復帰の取り組みについて企業を支援しています。彼らは外部パートナーとして企業や職場復帰に関心のある候補者と協力し、採用活動に必要な専門知識を提供しています。

しばしば見過ごされがちではありますが、企業は潜在的に多様性のあるテクノロジー人材の母集団を既に抱えていることがあります。T-Mobile社のCIO兼チーププロダクトオフィサーであるCody Sanford氏は、「当社には素晴らしい人材プールがあり、Product and Technologyチームへの移動を希望しているものの、明確な手段を持ち合わせない従業員がいます。この従業員のために、当社では人材開発プログラムを構築しました：接客に携わる従業員をProduct and Technologyチームにローテーションで6カ月間参加させたのです。すると、プログラム参加者の多くがフルタイムの技術職に転向しました。これらの従業員は、接客に携わった経験があるため、顧客が何を望み、何を必要としているかについての貴重な理解をもたらしてくれます。だから、会社は彼らのテクノロジースキル開発に投資をするのです」と述べました。

市場の構造を熟知するテクノロジー人材を雇うことで、T-Mobile社は最高の商品体験を顧客に提供できると確信しています。もちろん、課題はあります。Sanford氏は、多様な技術者採用の難易度には地域差があると考えています。

ただし、昨今のリモートワークへの大規模な移行を踏まえると、Sanford氏のように考えるCIOも、地理的制約とは無関係にテクノロジー人材を採用することも可能となるのです。

新型コロナウイルスのパンデミックによってかなりの割合の労働者が一夜にしてリモートワークに移行したことで、労働者の有効性と生産性は、向上とまではいかなくとも安定していることがわかっています[7]。もちろん、企業のミッションを達成することが最優先事項ではありますが、従来とは異なった働き方（例えば育児・介護従事者などがより柔軟に働くことができるリモートワーク制度など）は、以前よりも現実味を帯びています。そういった意味では、今回のパンデミックは、実証実験の一種であったと言うことができます。こういった新しい働き方のおかげで、企業は女性のテクノロジー人材を採用・リテンションするための自社戦略と方針を再考する大きな機会を得ています。

Kohl's社のテクノロジー部門のバイスプレジデントであるNiki Allen氏は、この機会について次のように強調しています。「テクノロジー分野全体で、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）の問題があり、改善可能な部分があることを認める必要があります。物事から一歩離れてみて、正直に、エゴを取り去りましょう。」彼女のKohl's社におけるテクノロジーチームに対するゴールは、自社が事業を行う社会の縮図になることだと言います。

新型コロナウイルスのパンデミックによって、かなりの割合の労働者が一夜にしてリモートワークに移行し、労働者の有効性と生産性は、向上とまではいかなくとも、安定していることがわかりました。

つまり、貢献するコミュニティを代表するように努力するということです。彼女は、より幅広い候補者にアピールするために、人事部門とパートナシップを組み、従来の業務モデルを変革する取り組みをしています。

また、雇用者と従業員の関係は、キャリアを中断したり組織を辞めても続いていく場合があります。元従業員が、ブランド大使や、将来的な業務の潜在顧客またはベンダー、またリファーラル採用の紹介者、そして、復職を希望する場合は、将来自社で活躍する人材になる可能性があります。実際に復職者たちは、キャリアゴールを新たに設定しているかもしれませんし、新たなキャリアパスを追求したいと思っている可能性もあります。アプレンティスシップ（職業訓練）やリターンシップなどのプログラムは、多様なバックグラウンドのもとに職場復帰を目指す、経験豊富な女性に必要なケアを提供します。

教育するために雇用し、雇用するために教育する

テクノロジーのキャリアから離れる、またはキャリアチェンジをする優秀な女性の多くは、仕事に戻る時に障壁に直面するかもしれません。今日のテクノロジー労働市場に自力で戻るために必要な自信や最新のスキル、専門的なネットワークを備えていない人材もいます。また、多くの人が履歴書の空白期間に対する偏見に遭遇します。特にテクノロジー業界は進化のスピードが速いため、なおさらです[8]。前述のAniyahも、また職場に戻る準備ができた時、おそらく同様の障壁に直面するでしょう。テクノロジー組織のリーダーや採用マネージャーがどのように様々な不確定要素を受け入れるかによって、Aniyahのような女性がテクノロジーに復帰する足掛かりを見つけることができるかどうかが決まるのです。

仕事から一定期間（1年以上）離れていた人材を活かそうと、キャリア復帰プログラムやリターンシッププログラムを提供する企業は増加しています。これらのプログラム期間は通常12〜16週間で、個人の市場価値と同等の給与が支給されます。スポンサー企業は「復帰者」にトレーニングとメンターシップの他、実践的な実務経験が得られる機会も提供します。リターンシップの終わりに、雇用者が復帰者をフルタイム従業員として採用するというオプションがあります。

T-Mobile社は、reacHIRE社と提携し、TechX Returnship Programの開発・導入を行いました。エンジニアリングやプロジェクト管理、アナリストなど6つの役割について人材を補充することを目指し、2019年11月から2020年5月までパイロット運用を行いました。既に保有しているテクノロジーのスキルやプラットフォームの熟練度ではなく、問題解決能力や批判的思考能力を重視し、企業は400名を超える応募者の中から、6名の復帰者を選びました。一週間のオンボーディングおよびトレーニングを経て、T-Mobile社の採用マネージャーは、復帰者に挑戦しがいがあるプロジェクトと、プロフェッショナルネットワークを構築する機会、また、必要なテクノロジースキルと自信を習得する機会を与えました。プログラムの最後には、6名の復帰者全員が無事にSanford氏のIT部門内でフルタイムのテクノロジー職に就くことができました。この第一期生が成功したことを受けて、T-Mobile社はリターンシッププログラムを20名の復帰者に対応できるよう拡大し、2020年11月から6カ月のプログラムを開始しました[9]。

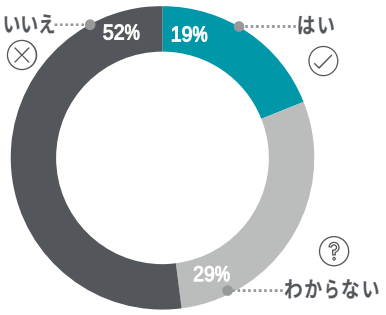
リターンシッププログラムの普及について理解を深めるため、Deloitte DEI in Tech surveyはテクノロジーエグゼクティブやテクノロジー人材に対して、会社がリターンシッププログラムを設置しているかどうかを質問したところ、残念なことに、大部分が「いいえ」という回答でした（図3）。期待外れの結果に見えるかもしれませんが、逆にみると、今後リターンシッププログラムは経験豊かな女性のテクノロジー人材を採用する大きな機会となる可能性を示唆しています。また、テクノロジー組織も、経験のある職場復帰パートナーの活用を検討する必要があります。

アプレンティスシップ（職業訓練）プログラムも、もう一つの採用戦略となります。リターンシッププログラムが職場復帰を支援するのに対し、アプレンティスシッププログラムはテクノロジー職に就くための教育およびスキル開発に焦点を当てています。

図3

企業はリターンシッププログラムを提供しないことで、潜在的なテクノロジー人材を逃している

（質問）
あなたの組織にはリターンシッププログラムがありますか。



脚注：N=90
出所：Deloitte DEI in Tech Survey

私たちが行ったインタビューでは、Microsoft社とSlack Technologies社が、どのように効果的なアプレンティスシップモデルを構築したかが明らかになりました。Microsoft社はLeap実習プログラムを通じて、例えばコンピューターサイエンスの実務・学習経験はないものの、テクノロジーへの情熱を持った転職者のような、非従来型の人材を探しています。Priyadarshini氏は、「私たちは世界中のあらゆる立場の人々から何百人もの非従来型の人材を採用し、リスキルを行っています。全国の100を超えるプログラミング専門学校やトレーニング機関と強力なパートナーシップを結べていることに感謝しており、そのことを誇りに思っています」と述べています。

DeloitteのEncoreプログラムからの教訓

2016年に開始したDeloitteのEncoreプログラムは、2年間以上の離職期間がある51名超の経験豊かな女性人材がテクノロジーキャリアを再開する手助けをしてきました。参加者には、キャリア開発に加えて、互いに学び、Deloitteのプロフェッショナルとネットワークを築く機会が与えられました。

現在Deloitteのシニアコンサルタントであるマリア・ライト氏は、Encoreの卒業生です。彼女はピア（同僚）との関係構築の重要性を強調します。「Encoreの最も素晴らしいことの一つは、絆を深めることのできるグループがあり、それぞれ形は違うかもしれませんが、同じ課題を共に経験していることが分かっていることです。課題を一人で克服しなければならない人は誰もいないのです。」

DeloitteのEncoreプログラムのリーダーであるAnjali Sinha氏は現在、ファームにとって5期目となるプログラムを開始しようとしています。彼女は、学習した主な教訓と、何年もかけて蓄積したベストプラクティスを共有してくれました。

- **リーダーを巻き込む**　Encore参加者をDeloitteプロフェッショナルに転向させる、重要な成功要因の一つは、シニアビジネスリーダーたちを積極的に巻き込むことです。これによって参加者は、意義のある実践的なプロジェクトやトレーニングに参加し、成功するために必要なスキルや自信を得ることができます。
- **テクノロジースキルだけでなく、ソフトスキルを重視する**　Encoreで最も成功を収めた女性の中には、「コミュニケーションを効果的に行う」「アジリティを持って学習する」、といったリーダーが成功を収めるために必要なソフトスキルを高い水準で備えていました。このような基本的な能力があると、通常、参加者は新しいテクノロジースキルを迅速に習得することができます。
- **コネクションを育てる**　インフォーマルなネットワーキングイベント（理想的には直接顔を合わせる形態）は、プログラム参加者が互いをよく知り、プログラムが終わった後も長く続く独自のサポートグループを作る機会となります。Encoreの「バディ」システムでは、参加者が、率直なアドバイスと見識を共有することができる卒業生とペアになることで、より一層のサポートを提供します。
- **独力に頼らない**　Deloitteは、本プログラムの推進とEncore参加者の採用にあたり、社内外パートナーとの堅固な関係性を基盤としています。これらのパートナーは、Encoreプログラムが現状に合った効果的なものであり続けるよう、最新の実践内容についての知見も提供しています。

Priyadarshini氏によると、Microsoft社はLeapプログラムの有効性を評価するために指標を設定・検証しました。
①テクノロジー業界における雇用可能性：Leap修了者の98%が、Microsoft社またはその他のテクノロジー企業でのフルタイムエンジニア職に就きました。
②人材開発メニューの豊富さ：現在では、ソフトウェアエンジニア、テクノロジープログラムマネージャー、サポートエンジニア、UXデザイナー、ビジネスプログラムマネージャー、クリアードソフトウェアエンジニア、データアナリストなど様々な役割を目指すプログラムが提供されています。
③拡張性：Microsoft社のLeapプログラムは2015年に8名の女性エンジニア（復職する母親も含む）による第一期を開始しました。今やその拠点はカナダのバンクーバーや米国、ラテンアメリカ、アフリカの複数都市を含んでいます。

同様にSlack社は、自社内において、そしてテクノロジー分野全体において、マイノリティグループ出身の労働者の数を増やすという使命を掲げています。

Slack社の看板DEI施策としては、以前服役していた男女を採用・教育するアプレンティスシッププログラムである、Next Chapterが挙げられます。このプログラムは、州立刑務所内で実施されているソフトウェアエンジニアリングトレーニングプログラムで、The Last Mileを通じて募集された人材を対象としています[10]。

Slack社は、才能は平等に与えられているが、機会はそうではないということを理解しています。

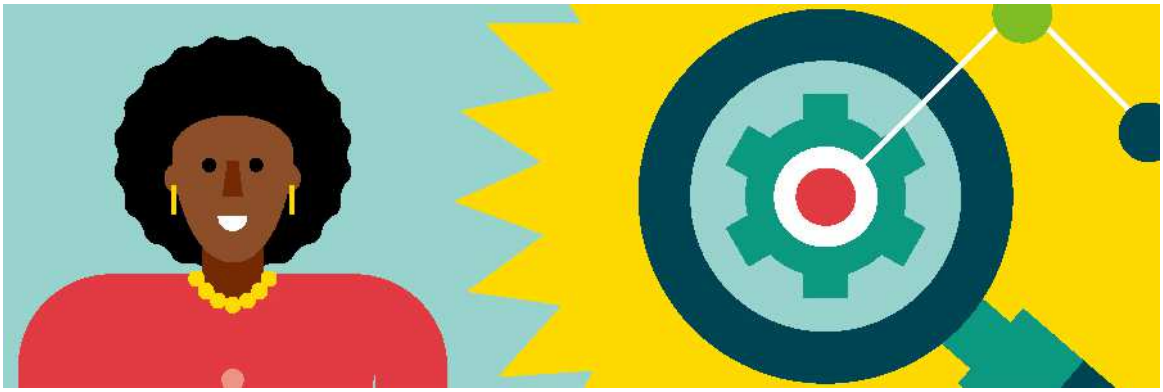
— Slack for Good & Public Affairs責任者
Deepti Rohatgi氏

Slack for Good & Public Affairsの責任者であるDeepti Rohatgi氏は、次のように述べています。「私たちは人種不平等についてのエキスパートでもなければ、元服役者と仕事をするエキスパートでもありません。ですから、私の一番の優先事項は、プログラムを成功させるために、あらゆるエキスパートとパートナーシップを築くことでした。二番目の優先事項は、このようなプログラムが、私たちの従業員からどのように受け取られるかを考えることでした。テクノロジー部門の従業員の大部分は、刑務所で暮らしたことはありませんし、刑務所にいた知り合いすらいません。そのため、従業員の元服役者への印象は、映画やテレビで見た内容に基づいています。このギャップを埋めるために、私たちは全員参加の会議を何度も開き、米国刑事司法制度について学習し、そしてなぜこのようなプログラムが何百万という犯罪関与者にとっての生まれ変わりの機会になり得るかということについて話し合いました。私たちはまた、何百人もの自社従業員やエグゼクティブをサンクエンティン州立刑務所に連れて行き、人生を変えようとしている元服役者たちと面会する場を持ちました。この会に参加したSlack従業員の多くが、人生における大きな影響を受けたと話しました。」

この取り組みは、当初容易ではありませんでした。プログラムは実習生をそれぞれの役割に対して準備させるものでしたが、同時に、Slack社はパートナー各社と協力して、複雑かつ慎重さを要する法律上の問題への対応・舵取りを行う必要もありました。多くの企業では、重罪の有罪判決を受けた人物には顧客データへのアクセスを認めていないからです。また、Slack社は社外パートナー（W. K. Kellogg FoundationおよびFREESMERICA）と協働してチェンジ・マネジメントを推進し、従業員が実習生と仕事をすることに対して安心感を抱き、マネージャーが仕事生活への移行過程にある実習生をサポートをするための準備をすることができました。

Next Chapterのパイロットプログラムは成功を収め、元服役者だった3名が8カ月の有給エンジニアリング向けのアプレンティスシッププログラムを完了し、Slack社でフルタイムエンジニアとして雇用されました。Slack社、Zoom社およびDropbox社における第二期には、幼児の母親も参加しました。今やNext Chapterプログラムには、参加を希望するテクノロジー企業が、ウエイティングリストに名を連ねており、成功していることは明らかです。

リターンシッププログラムやアプレンティスシッププログラムでは、非従来型チャネルから驚くような人材を獲得することがありますが、これらの採用戦略は、チームを強化してコミュニティを豊かにする手段のほんの数例に過ぎません。採用者の人材開発がなされ、昇進していく姿を見るのは、インクルーシブな職場において、達成感がもたらされる場面です。



女性テクノロジー人材のリテンションを強化する

経験を持つ多様なテクノロジー人材を採用するだけでは不十分です。これらの人材をリテンションするには、インクルーシブなカルチャーを培う包括的なDEI戦略にリーダーシップがコミットする必要があります（図4）。

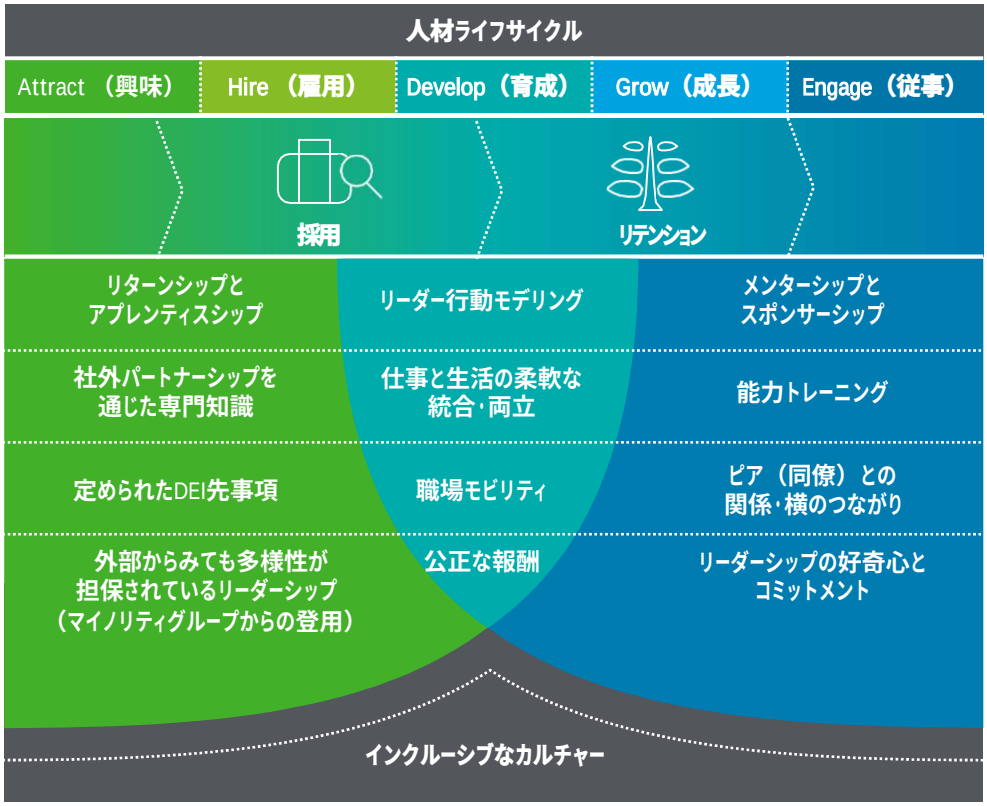
インクルージョンを通して力強い根を育てる

多様性は、インクルーシブなカルチャーの中で育まれます。それは、多様な労働力の採用・リテンションにおける基本的な要素です。Lenovo社とIntel社が2020年に行った世界の従業員調査によると、マーケットをまたがる回答者の半分以上が、企業のDEI方針と実績は、仕事に応募／仕事を受ける際の、重要な要素であると回答しました[11]。

図4

インクルーシブなカルチャーは、多様性があり経験のある社員の採用・リテンションにおける基盤となる

人材戦略には、データ主導でパーソナライズされたプログラムや処遇の設計が求められる



出所：デロイトによる分析

インクルーシブなカルチャーは、組織のトップマネジメントから醸成され、そこから社内に広がっていきます。良い知らせとしては、2020年6月のFortune社とDeloitteの調査によると、採用停止やレイオフ期間（大部分は新型コロナパンデミックによる）があったものの、CEOの96%が、DEIを戦略的優先事項と考えており、内90%のCEOが、人材の採用、開発、昇進およびリテンションが最優先事項であると述べていることが分かりました。（図5）

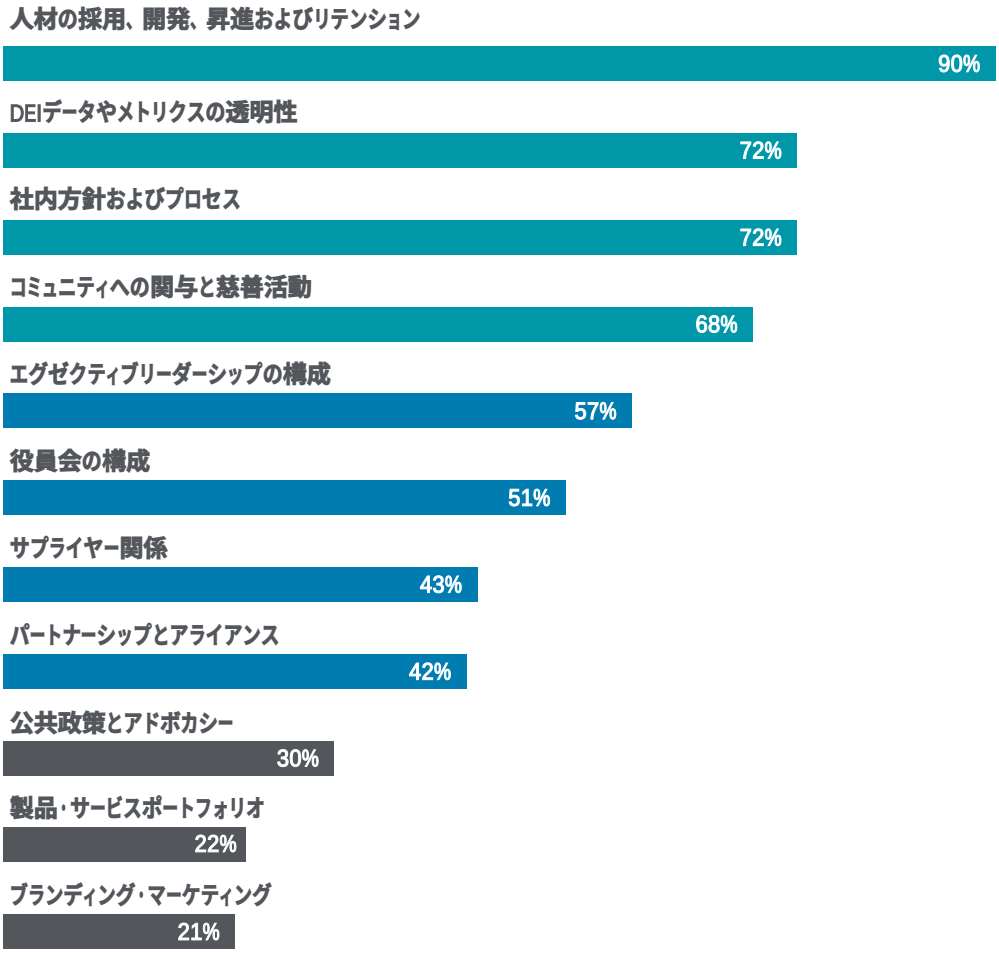
図5

CEOは、ダイバーシティ、エクイティおよびインクルージョン（DEI）をこれまで以上に意識している

96%

DEIが自社にとって戦略的な優先事項またはゴールであると思うCEOの割合

（質問）今後12カ月間、CEOはどの分野を優先事項として投資しますか？



出所：Fortune社およびDeloitteの調査（2020年6月）

この統計は、CIOやテクノロジーリーダーに対して行ったDeloitteのインタビューによって裏付けられています。Allanは、航空宇宙業界で18年間過ごした後、将来CIOやCTO職に就くための準備として業界経験を広げることを検討していました。彼女は、時流に合わせて変化を続け、多様なコミュニティに日々価値を提供する小売企業として、Kohl'sに魅力を感じました。「以前のIT組織を辞めた時、私のチームは極めて多様性がありインクルーシブでしたが、Kohl'sでもそのようなチームを構築するプラットフォームが与えられました。DEIにおいて違いを生み出す機会を持てることが、私がKohl'sに来た一番の理由です。テクノロジーの仕事は二番目の理由でした。

ダイバーシティとインクルージョンへのアプローチは包括的である必要があると、Priyadarshini氏は言います。「もし従業員が自分たちの成果が評価されていないと感じたり、従業員がありのままに尊重されていなければ、多様な背景を持つ人々を探し出して起用するための全ての戦略や取り組みは意味がありません。人々が最高の仕事ができる環境、すなわち、人々が誇りを持って真の自分でいることができ、自分たちのニーズが満たされることが分かっている場所を作ることが私たちの責任です。インクルージョンが無ければ、多様性の力は活用されないままです。」

エクイティと柔軟性が成長を促進する

8年以上キャリアに留まった女性上級テクノロジー人材を対象とした最近の研究では、「仕事自体が好き」という理由以外で仕事を続けた動機の上位は、「公正かつ良い報酬（41%）」「仕事と生活の統合・両立を可能にする柔軟性（39%）」だったことが分かりました[12]。もしAniyahに仕事と生活を統合・両立させるだけの柔軟性が与えられていたら、彼女はテクノロジーの仕事を辞めなくて済んだかもしれません。

当然のことながら、優秀な女性を採用・リテンションするにあたり、公正な報酬は重要な要素です。

しかし、賃金平等を達成するのは口で言うほど簡単ではありません。2020年、AnitaB.orgが51の企業から報酬データを集めたところ、賃金の平等を報告した企業は2018年の66%から増加し、2020年には71%となりました。しかしながら、女性がリーダーシップ職に向かって昇進していくにしたがって、性別による大きな賃金の差が存在しています。キャリアレベルごとの給料データを提供した17社については、インターンレベルとエグゼクティブレベルにおいては賃金が平等である傾向が見られました。その中間にあるレベルにおいては、男性のほうが女性よりも収入が高く、新人レベルで2%、中間管理レベルで6%、シニア管理職レベルでは7%の違いがありました[13]。給与データを公開している企業でさえも、賃金の平等を達成し、中間およびシニア管理職レベルの女性の採用やリテンションを促進するにはまだ途上段階です。

仕事と生活の柔軟な統合・両立は、報酬とほぼ同じくらい重要です。子育ての責任が主に女性にのしかかっているため、仕事のスケジュールの柔軟性は、中堅の女性テクノロジー人材を採用・リテンションするためのもう一つの鍵となり得ます。「全員が9時から17時の間働かないといけない、ということはありません」とAllenは説明します。「スケジュールを分割することもあるでしょうし、パートタイムから始めて徐々にフルタイムに移行するといった段階的なスケジュールで仕事に復帰する人もいるでしょう。労働時間をどのような形態にするかについて企業が従来の境界線無くしてしまえば、トップ人材を引き付けてリテンションをすることができる、真に開いた企業となるでしょう。」

子供や年老いた親の面倒を見るなどの理由からテクノロジー人材がフルタイム雇用を離れる決断をした場合であっても、リモートやパートタイム、または委託プロジェクトの仕事を割り当てて、スキルや自信、そして職場の関係やネットワークを維持させることによって、テクノロジー企業は女性従業員との関係性をリテンションすることができるということを発見した企業もあります[14]。これらの人々がフルタイム職に復帰する場合は、移行はより容易なものににになることでしょう。

私たちの旅：テクノロジー業界の女性

Kristi Lamar, US women in tech leader, Deloitte Consulting LLP, and Jim Rowan, chief talent & operations officer, Analytics & Cognitive, Deloitte Consulting LLP

多くのクライアントと同様、Deloitteではダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）を企業内のあらゆるで取り入れることに注力しています。女性を職場に留めてリーダーシップレベルの女性を増やすという私たちのDEIの旅は、20年以上前に始まりました。

今日では、ジェンダーの平等に対する私たちのコミットメントは以前にもまして強くなっています。私たちのゴールは、米国での女性従業員の割合を、2025年までに45%にすることです[17]。今では、従業員が人種、民族および性別を自主的に表明するという選択肢を与えています。これにより、これらの人々のニーズに一層役立つプログラムを作り上げ、エクイティが本質的に私たちの日常の一部になる段階にまで組織のDNAを発展させることができます。そのコミットメントの一環として、私たちはKristi Lamar氏主導による、テクノロジー業界のジェンダー平等に焦点を当てた戦略的施策を開始しました。

DeloitteのWomen in Techプログラムは、データに基く知見により構築され、私たちの行動を推進しています。Lamar氏は、「今年は、Encoreやその他の『教育のための雇用』および『雇用のための教育』プログラムの拡充に始まり、革新的なメンターシッププログラムやその他有効だと認められた戦略の導入にいたるまで、テクノロジー業界の女性を対象とした多くの採用・リテンションアプローチを開始します。」と述べています。

特効薬はなく、全ての答えを知っている人もいません。そのため、行動が伴うリーダーシップ、社内の協力、および外部機関とのパートナーシップが、効果的なアプローチの開発には不可欠です。彼女は人事や人材開発部門の他、Deloitte Consulting の人材リーダー（例えばAnalytics & cognitiveのJim Rowan氏）とも連携しています。

Lamar氏やRowan氏は、性別に関する偏見に対してそれぞれ異なる角度から取り組んでいるものの、パーソナライズされたアプローチがテクノロジー職の女性の採用・開発・リテンションにおける鍵であるとの信念を共有しています。テクノロジー職の女性候補者を面接する際、Rowan氏はDeloitteが提供できる機会に関して、候補者の欲求やニーズを探ります。データは人材リーダーが候補者のペルソナや潜在的ギャップを理解する際の助けにはなりますが、それだけではありません。Rowan氏は、「データは情報を提供してくれますが、違いを生み出すには、人を知る必要があります」と言っています。彼は、「些細なデータの差で人材の細分化を行わないということの重要性」を強調します。意図せずに個人をキャリア機会から排除してしまうことがあるからです。

Women in Tech戦略開発の際、Lamar氏は「なぜ」という問いよりも、「なぜできないのか」という問いを多くするよう努めます。「私たちは現行の業務に疑問を持ち、女性によりカスタマイズした体験を提供するために、Deloitteの従来モデルの枠を超えて考える必要がある」と指摘します。また、潜在的なリーダーにDEIを進めるために何をしているかを質問することによって、インクルーシブなカルチャーの構築に対するコミットメントのレベルを見極める一助となります。

Lamar氏とRowan氏は、変化を生み出すことによって、それが大きかろうと小さかろうと、テクノロジーの各領域が、女性やその他のマイノリティグループの人々にとってさらにインクルーシブになり、全ての人にとってより公平な環境を作り出すようになると確信しています。

公正で競争力がある報酬を提供することに加えて、多くの企業では従業員へのデイケアサービスの経済的支援を行ったり、さらには補助金付き託児所を提供するなど、仕事と生活の柔軟な統合・両立を容易にするための福利厚生も提供しています。

ピア（同僚）とのコネクションを強化する

> 可能性にあふれる女性人材をリテンションする最も効果的な方法は、リーダーが彼女たちの前進に個人的な興味を示すことです。
>
> — Molly Greek, CIO, University of California, Office of the President

ロールモデルや支えとなる同僚を持つことは、テクノロジーキャリアを始めよう、または進もうとしている女性に大きな影響を与えます。Capital One社によるWomen in Technology Surveyによると、テクノロジーキャリアに留まった女性の75%が会社にロールモデルを持っており、キャリアを去った人たちの同じ質問への回答（56%）を上回りました。同様に、「社内および社外の女性の同僚を持つことが仕事の成功にとって大変重要である」との問いに対し、テクノロジー業界に残って成功した女性（45%）のほうが、仕事を辞めた女性（23%）よりも二倍高い割合となりました[15]。

私たちが話を聞いたテクノロジーリーダー達は、女性やマイノリティグループに対する個人的な関心とサポートの重要性を強調しています。the University of California Office of the PresidentのCIOであるMolly Greek氏は、「私は、直接の部下ではない複数の女性のメンタリングを行っています。なぜなら、私は彼女たちに個人的に興味があり、成功の可能性を見届けたいからです」と述べています。Greek氏はよく毎月のメンタリング会議で、彼女たちが部門会議でプレゼンをし、リーダーシップスキルの練習・改善をするように促します。

少女や女性へのメンターシップがいかに人材パイプライン構築に役立つかの見識については、以下の出版物をご参照ください： *Cracking the code: How CIOs are redefining mentorship to advance diversity and inclusion.*

効果的なロールモデルやメンターは、キャリアの成功に必要不可欠であり、自信につながります。テクノロジーキャリアに留まった女性は、「自分の才能と決意」（30%）を自身の長期的な成功の要因に挙げた他、ほぼ全員（94%）が、困難なテクノロジーの問題での解決策を見つける能力に「自信がある」または「大変自信がある」と回答しました[16]。

Rohatgi氏の次の言葉が的を射ています：「似た考えを持った、強くて野心のある女性からのサポートがなければ、私がキャリアで成功することはなかったでしょう。」

成長の機会をつかむ

CIOやテクノロジーリーダーに対する私たちの調査やインタビューでは、女性やその他のマイノリティグループを採用・リテンションするために、既存のアプローチの枠を広げる手法を紹介しました。ですが、これはまだ始まりに過ぎません。目の前にはまだたくさんの仕事が残っています。

現在存在する理想とのギャップを埋める取り組みの中には、人材モデルや業務を見直し、変革する機会は数多くあるでしょう。テクノロジー業界のカルチャーが、性別の偏見や多様性の欠如によって評判を落とし続けている中、CIOたちは、ダイバーシティ、エクイティおよびインクルージョン（DEI）の醸成に向けた歩みを開始しています。そしてそれは、Aniyahのような女性がテクノロジーキャリアに戻って成功するための道筋を提供することに資するのです。

注釈

1. Sylvia Ann Hewlett et al., “Stopping the exodus of women in science,” *Harvard Business Review*, June 2008.
2. Coqual, Athena Factor 2.0: *Accelerating female talent in science, engineering, and technology*, accessed February 2021.
3. Cary Funk and Kim Parker, “Women and men in STEM often at odds over workplace equity,” Pew Research Center, January 9, 2018.
4. Catherine Ashcraft, Brad McLain, and Elizabeth Eger, *Women in tech: The facts*, National Center for Women Information Technology, accessed February 2021.
5. Kim Parker, “Women in majority-male workplaces report higher rates of gender discrimination,” Pew Research Center, March 7, 2018.
6. Priya Fielding-Singh, Devon Magliozzi, and Swethaa Ballakrishnen, “Why women stay out of the spotlight at work,” *Harvard Business Review*, August 28, 2018.
7. Deloitte, “How Covid-19 contributes to a long-term boost in remote working,” accessed February 2021.
8. Fairygodboss, “If you’re reentering the workforce, you need this advice from those who’ve done it,” accessed February 2021.
9. Marissa Mancini, “T-Mobile offers a welcome “returnship” for women in tech,” T-Mobile, August 12, 2020.
10. Slack, “The Next Chapter program: A collaboration for impact,” November 20, 2019.
11. Lenovo and Intel, Diversity + *inclusion in the global workplace: Topline findings*, accessed February 2021.
12. Capital One, *Women in technology survey*, accessed February 2021.
13. AnitaB.org, “2020 Top companies for women technologists,” accessed February 2021.
14. Joanne Lipman, “Helping stay-at-home parents reenter the workforce,” *Harvard Business Review*, June 7, 2019.
15. Capital One, *Women in technology survey*.
16. Ibid.
17. Deloitte, *Coming together to thrive together: 2021 Deloitte Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Transparency report*, 2021.

謝辞

Niki Allen, Molly Greek, Priya Priyadarshini, Deepti Rohatgi, and **Cody Sanford** for taking the time to share their perspectives and lessons learned on strategies to recruit and retain diverse experienced women in tech.

Kristi Lamar, Jim Rowan, and **Anjali Sinha** for their commitment to gender equity and utilizing data- driven insights to drive impactful strategies focused on more inclusive environments. **Maria Wright** for sharing her experience and insights as a Deloitte Encore alumna. **Brandi Goswick** for her research and management, and passionate dedication to diversity, equity, and inclusion. **Dana Kublin** for her thoughtful and exquisite artwork. **Linda Holland** for her editorial eye.

Kavita Saini, Preetha Devan and the entire Deloitte Insights team for their editorial and production skills, patience, and flexibility.

著者について

Kristi Lamar | klamar@deloitte.com

Kristi Lamar is a managing director and serves on Deloitte's Strategy leadership team and is the US leader for Women in Technology Program. She has significant experience in advising the C-suite, especially CIOs and technology executives, to enable them to create lasting enterprise value and manage the challenges and changes in business, technology, and their executive roles. She has a 20-year track record of developing and delivering successful business technology programs for the leaders of global enterprises. Lamar is passionately committed to helping advance diversity, equity, and inclusion for our people, firm, and communities, and is a respected thought leader and vocal advocate on the topic.

Anjali Shaikh | anjalishaikh@deloitte.com

Anjali Shaikh is a senior manager at Deloitte Consulting LLP and the experience director for Deloitte's CIO Program, part of Executive Accelerators. She is responsible for leading teams and delivering programs focused on strategically advising CIOs and technology leaders on managing rapid IT changes within organizations while providing perspectives on the evolution of their roles. Shaikh spearheaded publications for Deloitte's global CIO survey and CIO Insider series and currently leads Deloitte's research on diversity, equity, and inclusion in tech.

連絡先

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Kristi Lamar
Managing director | Deloitte Consulting LLP
+1 303 305 3026 | klamar@deloitte.com

Kristi Lamar advises CIOs and IT leaders to enable them to create lasting value and manage the challenges and changes in business, technology, and their executive roles.

Anjali Shaikh
Senior manager | Deloitte Consulting LLP
+1 949 412 5437 | anjalishaikh@deloitte.com

Anjali Shaikh is a senior manager at Deloitte Consulting LLP and currently serves as the experience director for Deloitte's US CIO Program.

Deloitte CIO Programについて

CIOs lead unique and complex lives—operating at the intersection of business and IT to deliver value to their organizations. To help CIOs manage these challenges and issues, Deloitte has created the CIO Program. The program provides distinctive offerings to support the CIO career life cycle through leadership development programs, immersive lab experiences, insights on provocative topics, and career transition support to complement the technology services and solutions we provide to our clients.

Technology organizations continue to struggle with recruiting and retaining mid-career women in tech, a topic of contention for many years as the tech profession also attempts to address gender parity. But some companies remain focused and are making progress. In this article, the seventh in Deloitte's DEI in Tech series, we take a closer look at how technology organizations can help close gender, race, and ethnicity gaps with holistic strategies to specifically recruit and retain experienced women technologists.

原著・注意事項
本誌はDeloitte Insights**が**2021**年**3**月に発行した原著をデロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、**2021**年**6**月に発行したものです。**
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

Deloitte.
Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at www.deloitte.com/insights.

Follow @DeloitteInsight

Deloitte Insights contributors

Editorial: Kavita Saini, Rupesh Bhat, and Preetha Devan

Creative: Dana Kublin, and Anoushriya S. Rao

Promotion: Maria Martin Cirujano

Cover artwork: Dana Kublin

About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（"DTTL"）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して"デロイトネットワーク"）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または"Deloitte Global"）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。
デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して"デロイトネットワーク"）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（"DTTL"）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して"デロイト・ネットワーク"）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. All rights reserved.
© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.