

「多様性」を契機とした新しい組織への再構築に向けて

株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング部
主任コンサルタント 名武 和代



1 はじめに

わが国において、新卒の男性正社員の終身雇用のみを前提とした会社組織の在り方が変容し、今やさまざまなバックグラウンドや事情を抱える人が就労の現場にいることは当たり前となりつつある。企業にとっては、「マイノリティー」と呼ばれる就業者のマネジメントを行い、インクルージョン^{※1}を後押しすることが多様化の戦略となってきた。そのため、多くの企業では、新たな「マイノリティー」にスポットがあたるたびに、人事制度の整備等の検討を行い、徐々に手を打つということを繰り返してきた。しかし、今後、多様性の幅はますます広がることが予想され、企業としても、さらなる対応を検討しなければならない場面は増えるであろう。

こうしたさまざまな事情を抱えた就業者について、企業が配慮しなければならないのは、彼らが特別に優秀であるからではない。優秀な人たちの中にさまざまな事情を抱える人たちがいることが必然なのである。また、多様性の高い組織ほどイノベーションが生まれやすいとの指摘もあり^{※2}、企業の事業戦略上も、組織の多様性は不可欠であるといえよう。

また、わが国の総体として考えてみると、今後、生産年齢人口が減少することは明白であり、少しでも労働が可能な人には、生産に寄与してもらう必要がある。加えて、社会福祉の枠内いわば、Supportee の中でも、労働意欲のある人たちを少しでも Supporter に組み入れることは、社会全体に

とって個人にとっても望ましい姿といえよう。

かかる背景に鑑み、本稿では、今日における多様性の幅（種類）について概観した上で、現状での制度設計による限界について論じた後、今後に向けた対応策の方向性を検討する。

2 今日における「多様性」の幅

(1) 高齢者

近年では、雇用延長や再雇用制度等により、高齢になっても企業で働く就業者が増えてきた。厚生労働省が取りまとめた「事業主にのぞまれること」として、制度導入以外にも、「作業設備の改善」「高齢者の職域の拡大」「短時間勤務等の雇用形態の多様化をはじめとする雇用管理制度の改善などの取り組み」が挙げられており^{※3}、企業にとっても、単に雇用を延長するだけでなく、相応の職場環境の整備が必要とされるだろう。特に、年齢が上がれば上がるほど、本人の体力や認知力には個人差が生じるようになる^{※4}とされており、個人の状況に応じたマネジメントや業務のアサインが必須となる。

(2) 障がい者

現在、わが国では、障がい者の法定雇用率を 2.2% 以上とすることが、民間企業の事業主に義務付けられている。特例子会社制度^{※4}も認められており、自社で障がい者を雇用する他、特例子会社を設置し、

グループ企業として障がい者を雇用することもありうる。現在では、身体障がい者、知的障がい者に加え、精神障がい者も障がい者雇用義務に含まれている。

障害者雇用促進法では、障がい者の差別が禁止されており、障がい者が職場で働くにあたっての支障を改善するための措置を講ずる義務（合理的配慮を行う義務）が定められている。ただ、一口に障がい者といっても、できることや健康状態等、配慮が必要な範囲の個人差が大きいいため、留意が必要である。個人の状況によっては、バリアフリー等の整備を行うことや、働く場所や就業時間・休憩時間の調整、特性に合わせた業務アサインが求められる。

(3) 外国人

外国人の雇用は、厚生労働省の発表によると約146万人で、2018年10月時点で、「外国人雇用状況」の届け出がすべての事業主に義務化されてから過去最高となった^{※5}。2019年4月からは新たな在留資格である「特定技能」も加わり、今後も外国人就労者が増えることが予想される。今や、規模の大小を問わず、外国人を雇用している企業は多数となっている。

外国人と協業するにあたって立ちはだかる障壁としては、母国語の違いによるミスコミュニケーションが挙げられる。また、単純な言語の違いのみならず、仕事や賃金に対する価値観、コミュニケーションスタイルも全く異なるケースが多い。

(4) 性的マイノリティー

性的マイノリティーとは、セクシュアリティ（性自認および性的指向）が少数派に属するケースを指す。「LGBT」という言葉も一般的に用いられるが、これは性的マイノリティーの中でも多くを占める「レズビアン(L)」「ゲイ(G)」「バイセクシュアル(B)」

「トランスジェンダー(T)」の頭文字を取ったものである。ただし、性的マイノリティーには、他にも、アセクシュアル（無性愛者、性的指向がない人）やパンセクシュアル（全性愛者、性的指向がすべてに向く人）など、多様なセクシュアリティが含まれており、特定の性的マイノリティーでひとくくりにすることが難しくなっている。各種調査では、わが国においても1割弱の性的マイノリティーが出現するとされている^{※6}。

パートナーが異性ではない場合、現在の日本では法的な婚姻が認められていないため、婚姻やパートナーの死別等による休暇や手当といった福利厚生が受けられないことが多い。また、性自認が戸籍上の性と一致しない場合は、ドレスコードやトイレの利用などで不利益を被ることがある。加えて、周囲の

※1 個人の属性やバックグラウンドによらず、互いに違いが認められ、受け入れられている状態。

※2 2016年にミュンヘン工科大学とボストン コンサルティング グループが実施した調査による。なお、組織に多様性があることによるメリットは、イノベーションだけでなく、組織風土やマーケティング等の観点からも指摘されている。

※3 厚生労働省 Web ページ参照 (https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09.html)。

※4 障がい者の雇用に特別な配慮をした子会社を設立し、その子会社が一定の要件を満たしている場合、親会社は子会社との合算によって、雇用率の算定ができる。

※5 厚生労働省 Web ページ参照 (https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03337.html)。なお、特別永住者と在留資格が「外交」「公用」の者は届け出の対象外である。

※6 電通ダイバーシティ・ラボ、株式会社 LGBT 総合研究所、日本労働組合総連合会の実施した各種調査等による。

認識不足による差別的な扱いを受けることもあり、職場でのストレスが大きいことも特徴である。

(5) 育児・介護

育児や介護等、自分以外の誰かのケアを行いつつ、就業を続けることは、今や当たり前になってきた。

特に、介護については、平均寿命の伸びに対して健康寿命の伸び幅が少ないことから、今後、多くの就業者にとって、介護負担は避けることのできない課題となるだろう。長期的なプランがある程度見えやすい育児とは異なり、介護は将来的なスケジュールを組むことができないという点で、困難を伴う。また、介護は親世代とは限らず、今後は就業者が兄弟姉妹のケアを担うケースも増えてくるのではないかと見られる。

また、育児と介護の両方が同じ時期に重なってしまう「ダブルケア」となる可能性もある。40歳以上を対象としたダブルケアに関する調査では、約45%が「ダブルケアは身近な問題だと思う（もしくはどちらかというと思う）」と回答しており^{*7}、就業者にとっては深刻な課題といえよう。

育児や介護を行っている場合、日常的なケアやイレギュラーに発生する体調不良等によって、就業時間を制限せざるを得なくなることがある。育児にせよ介護にせよ、休暇や就業時間についての配慮が必要である。

(6) 長期療養者

がん、肝炎、糖尿病等の疾病により、長期にわたる経過観察や通院等を行っている場合、治療のスケジュールや体調に合わせた休暇取得や時差出勤等の対応が必要となる。「働きながら」「治療しながら」ということから、「ながらワーカー」とも呼ばれる。以前は、がん等への罹患（りかん）が発覚した段階で、離職を選ばざるを得ない就業者が大半であった

が、近年では、治療と仕事の両立が注目されたり、がんの場合は「がん対策推進基本計画（第3期）」においてがん患者の就労に関する項目が盛り込まれたりしているように、疾病を抱えながら就労を続けるケースが増えてきている。実際、厚生労働省の調査によれば、がんなどの患者による就労意向は9割を超えている^{*8}。定年の延長や各種検査における精度の向上から、今後、従業員がこれらの疾病に罹患する割合も高まると考えられる。

ただし、疾病と付き合いながら就労を続けるにあたっては、治療のスケジュールや、治療による体力の低下等に配慮する必要がある。治療によっては、一日のうちのわずかな時間を治療に充てるだけで、その他の時間は働くことに支障がないケースもある。もちろん、疾病の状況は個人差が大きく、本人の体力や意向等を踏まえて働き方を再構築することが必要になるであろう。

(7) 宗教

外国人に限らず、宗教（もしくは民族に根差す思想信条）については、働きやすさを検討する上で、今後は考慮が必要になるだろう。宗教等によっては、一日のうちに礼拝等の時間を確保しなければならなかったり、宗教行事のための休暇等を取得しなければならぬケースがあったりする。また、服装や日常生活に制約が加えられたりしているケースがあるため、日本企業の就労規則がそぐわないことも考えられる。

わが国の企業においては、特に、思想信条に関する話題は避けられる傾向があったが、諸外国では宗教的なバックグラウンドも含めた人権の配慮を怠ったことによる訴訟も起きている。現在は、イスラム教徒への配慮が目立つが、今後はその他の宗教や、民族、もしくは思想信条においても、就業する上で

の配慮が必要となるケースが生じると考えられる。

(8) 副業・通学

フルタイム勤務や恒常的な残業を前提とした勤務体系がそぐわないケースも存在する。

厚生労働省が、2017年の「働き方改革実行計画」を踏まえて「副業・兼業の促進に関するガイドライン」を取りまとめたことから、「副業解禁」の動きが出てきた^{※9}。副業に対しては、いまだ慎重な企業も多いが、むしろ従業員の経験の幅を広げることを期待し、従業員の副業に関するルールの整備を積極的に推し進める企業も確認できる。また、副業とは異なるが、社会意識の高まりから、ボランティア活動のような社会貢献活動に熱心な就業者も増えており、生活のウエートがボランティア活動やNPO法人での活動にあることも考えられる。

また、近年はリカレント教育等、社会人による学びなおしも注目されており、大学等における職業実践力育成プログラムや専門学校における職業実践専門課程が文部科学大臣に認定されている。社会人に必要とされるスキルが多様化することや、「人生100年時代」といわれる長い人生設計を考慮すると、今後は学びなおしへのニーズがますます高まると考えられる。近年は、社会人を主たる対象とした、夕方以降に開講される大学等での講座も増えているが、学ぶ内容によっては、昼間の講座に出席するケースも出てくるだろう。

副業にせよ、通学にせよ、どの程度時間的な制約が生まれるかは個人の事情によって異なるが、場合によっては、フルタイム勤務を前提とした勤務体系がそぐわないケースも生じるであろう。

こうした変化をとらえて、既に企業等において先進的な取り組みを確認することができる。図表1に、

(1)～(8)で紹介した対象ごとに、企業等における特徴的な取り組み事例を整理した。

上記(1)～(8)に挙げたものは、既に先進的な企業では対応を打ち始めている。ここで挙げた以外にも、今後は、自然災害によって被害を受けた就業者、事業所の遠方に居住する就業者、犯罪被害者や加害者の家族となった就業者等も企業として配慮が必要となるかもしれない。

3 対象を限定した制度設計による限界

これまで述べたように、今日において、さまざまな事情を抱えながら働くケースは多様化しており、今後は、さらに幅が増えることが予想に難しくなく、また、各要素が複合的に重なるケースもありうるだろう。こうした就業者を一律のルールでマネジメントすることには相当の困難が伴う。

企業側は、個々の事情を十分に理解することが重要であることは言うまでもない。また、バリアフリー対応といった社内インフラの整備については、個別の対応とならざるを得ない。ただし、一つ一つのケースを見ても、制度設計にはさまざまな論点が含まれており、各企業において個別に制度を整備するにはかなりの時間と労力を要するであろう。また、こうしたさまざまな事情を抱えた就業者がより働きやすくなるためには、現状の制度設計では限界も見えてくる。以下では、(1)スピードの限界、(2)コス

※7 厚生労働省『平成28年版厚生労働白書』参照。

※8 2013年時点。厚生労働省リーフレット「治療と職業生活の両立支援」参照。

※9 厚生労働省 Web ページ参照 (<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>)。

図表 1 わが国の企業等における取り組みの例

| 対象 | 取り組み内容 |
|---------------|--|
| (1) 高齢者 | 再雇用後の職務を、各部署から出された求人票をもとに公募し、対象者が内容を確認した上で応募する制度を導入している(KDDI株式会社) |
| (2) 障がい者 | 週20時間未満の労働時間でも就業することのできる「ショートタイムワーク制度」を導入している※(ソフトバンク株式会社) |
| (3) 外国人 | 母国で家族や親戚に会う機会を設けることを目的とした特別休暇を付与している(カシオ計算機株式会社) |
| (4) 性的マイノリティー | 社内において性的マイノリティーに配慮した施策を実施する他、「#GAYISOKキャンペーン」の実施等、性的マイノリティーの人権擁護を小売店舗の店頭において呼びかける活動を実施している(株式会社ラッシュジャパン) |
| (5) 育児・介護 | 最長6年間の育児・介護休暇を取得することができる(サイボウズ株式会社) |
| (6) 長期療養者 | 「がん就労支援ルール」を設け、がんに罹患した社員に対して、権利行使期間に取得できず失効した有給休暇を休暇として単日利用できる制度等を取り入れている(テルモ株式会社) |
| (7) 宗教 | 特定の宗教に限定せず、信仰上の理由による礼拝や黙想の時間を必要とする学生および教職員が利用できる礼拝室を設置している(金沢大学) |
| (8) 副業・通学 | 「社外チャレンジワーク制度」を導入し、業務時間外に兼業することを許可、クラフトビール開発等に取り組む社員も存在している(ロート製菓株式会社) |

※従業員を法定雇用率にカウントするには、最低でも週20時間以上の勤務が必要となるため、労働時間が週20時間未満の従業員を雇用しても法律上のメリットはない。
 出所 各社Webページ、『労政時報』（第3929号）、総務省中部管区行政評価局『宗教的配慮を要する外国人の受入環境整備等に関する調査 -ムスリムを中心として- 資料編』（2017年）よりNRI作成

トの限界、(3) 心理的障壁の限界、の三つの観点から、現状の課題について論じたい。

(1) スピードの限界：制度の整備に時間がかかる

今後は、これまでは顕在化していなかった事情が顕在化する可能性が高いと述べた。現在、企業が人事制度等を改定しようとする場合、現状の把握から、制度設計、就業規則等への反映、役員や労働組合の承認など、非常に長いプロセスが必要となり、かなりの時間を要しており、対応が後手となっているケースも散見される。今日において、個人の価値観やライフスタイルは多様化しており、企業が対応す

べき個人の事情は、これまで以上のスピードで表出することになると考えられる。そのため、場当たり的に問題に対処しては、もはや外部環境に追いつかなくなるのではないかと。特に、人材獲得においてもグローバル競争にさらされている企業においては、こういった問題への対応の遅れによって、優秀な人材を確保しにくくなっていく可能性もある。

(2) コストの限界：マネジメントコストがかかる

現在、多くの企業において、制度を利用したいと考える就業者からの個別の申請を承認してから制度が利用できるようになるという手順を踏んでおり、

就業者が制度を利用できるようにするには、制度設計やおのおのの申請を受け付け、承認し、処理をするというプロセスが必要となる。すなわち、構築した制度を運用する場合、自動的に相応のマネジメントコストが発生するのである。今後、さまざまな事情を抱える就業者が増大すると仮定すると、受け付ける側の負荷も指数関数的に上昇する。間接部門の効率化が課題となっている昨今において、大きなボトルネックとなるだろう。

(3) 心理的障壁の限界：自己申告できない

問題への対処が難しい

従来の制度を利用するにあたっては、就業者による自己申告が前提になっていた。そのため、疾病や個人のセクシュアリティ、思想信条といったセンシティブな事情の場合、制度が整備されていたとしても、十分に活用できないケースがあった。今後、事情が複雑化した際に、自己申告に依存する制度がこれからも機能し続けるかどうかも疑わしい。例えば、企業によっては、採用時から応募者の性別を問わなくなっているケースもあるが、この場合、トランスジェンダーの就業者がわざわざ身体性と自身の性自認の食い違いについて、何らかの配慮を求める説明を周囲にする必要がなくなり、心理的な障壁は下がるだろう。

加えて、就業者にとって刻一刻と事情が変化する可能性もあり、介護休業等のように、一定期間以上同じ状況が続くことを前提とした制度だと対応しきれない可能性もある。

が働きやすい職場環境という観点で、以下の三つの方向性を示したい。

(1) 制度のフレキシビリティを高める

今後、多様性の幅が広がることを前提とするならば、単に特定の対象が使いやすい制度を整備すればするほど制度が複雑化し、制度設計の際にも、かなりの労力を要することになる。むしろ、あらゆる就業者にとってフレキシビリティを高めた制度設計を再構築する必要がある。

仮に、何らかの事情で休暇を取らざるを得ない場合、「介護休暇」「ボランティア休暇」といった特定の用途の休暇を取得するのではなく、事情を問わない休暇を取得することができるようになれば、働きやすさが向上する。

こうしたフレキシビリティの高さは、何も特殊事情を抱えている就業者のみに利するわけではない。例えば、ドレスコードの制限を可能な限り少なくし、「男性」「女性」といった区別を撤廃した場合、トランスジェンダーの就業者にとって働きやすくなるだけでなく、パンプスのような靴の着用が義務となっている職場において、外反母趾（ぼし）等の健康被害に遭っている就業者にとっても、健康が保たれることになる。

ユニリーバ・ジャパンでは、「WAA (Work from Anywhere and Anytime)」、通称「ワー」と呼ばれる人事制度を導入し、午前6時から午後9時の間であれば、いつでもどこで働き、いつ休憩を取るのかも自由に決められることとした^{※10}。この制度は、社員への信頼を前提に運用されており、実施後には、会社へのエンゲージメントが高まるなどの効果も出ている。

※10 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス株式会社 Web ページ参照。

4 多様な人材が働きやすい職場環境の

実現に向けた方向性

前節で指摘した限界を踏まえ、今後、多様な人材

(2) 将来的な選択肢を広げられる制度を導入する

将来を見据えて、事前に選択肢を広げられるような手を打つことも考えられる。現在、社会課題が多様化しており、今後、誰がどのような問題に直面するかを正確に予想することは難しい。そのため、既に顕在化している課題から逆算して、「課題解決」というよりは「課題に直面する可能性も含めたりリスクヘッジ」という観点での制度設計を行うことも有効なのではないか。

かつて、フェイスブックやアップルにおいて、女性社員を対象とした福利厚生として、卵子の凍結にかかる費用の補助を行うと発表したことが話題となった。これは、20代で結婚・出産という選択肢を選ばなかった女性が、30～40代ごろになって妊娠の希望を持った際に、不妊に直面することを極力少なくするための措置である。この制度については「そもそも20代で子供を産む選択をできないほど働かなければ、キャリアを築けない風潮がおかしい」「判断を先送りにするだけで、かえって出生率を下げる」といった批判もあったが、ライフイベントについては、個人の事情や価値観も一人一人異なることから、選択肢を広げるという意味においては、新しい視点を示したといえよう。

(3) 会社組織の在り方を再構築する

そもそも、会社組織におけるマネジメントの前提を変えてしまうという方法もある。現在、日本の多くの企業では、ピラミッド型の組織となっており、社長以下、複数のレイヤーにおいてそれぞれ管理職がマネジメントするという方法を採用している。ピラミッド型組織の限界は、複雑化する社会課題への対応という点からも指摘されているが、多様な人材のマネジメントという観点でも、第3節で挙げた課題と表裏一体といえよう。そのため、経営層からのトッ

プダウンによって上司が部下をマネジメントするというスタイルそのものを見直してしまうのだ。

ダイヤモンドメディア株式会社では、「給料は皆で決める」「働く時間、場所、休みは自由」「財務情報はすべてオープン」といった会社経営を行っている^{*11}。セルフマネジメントが会社組織の前提となっていれば、休暇の理由を会社に申請する必要もなく、自身の事情による就業上の制約も踏まえて、自らの業務範囲を設定することも可能となるだろう。

5 おわりに

本稿では、広がりつつある「多様性」の幅と、多様な就業者が働きやすい職場環境の方向性について論じてきた。今や、常に人生の100%のエネルギーを特定の職場の仕事に注ぎ込める就業者はごく少数となった。社会課題や個人の価値観、ライフスタイルが多様化し、自身を取り巻く環境をコントロールすることが難しくなっている今日、誰もが、一時的であれ何らかの事情を抱えながら働くことが一般的になりつつある。これからは、個々の事情に応じた制度設計を都度行うのではなく、どのような事情があっても働きやすい組織の構築に向けた議論をすべき時期に差し掛かっているのではないかと。特に、今後の先進国においては、マイノリティーを含む多様な人材が能力を発揮できるようにならない企業は、淘汰（とうた）されていく可能性が高い。

多様な就業者が働きやすいということは、就業者の側にも覚悟が必要であるということを示唆しておきたい。制度のフレキシビリティが増せば増すほど、勤怠によるマネジメントが困難になる。究極的に「勤怠」という評価指標がなくなったらば、就業者を一義的に評価するのはアウトプットとならざるを得ない。アウトプット次第では、処遇の低下もあ

りうる。就業者はこれまで以上に、自らの業務範囲やアウトプットに責任を持つ必要が生じるだろう。

最後に、多様性の広がり、極論すれば、現状のマネジメントスタイルの限界を露呈させたということが出来るだろう。だからこそ、企業にとっては脱ピラミッド型組織やジョブ型雇用^{※12}、サーバントリーダーシップ^{※13}といった新しいマネジメントスタイルに挑戦する好機として、前向きにとらえるきっかけとなることを期待したい。

※11 『月刊人事マネジメント』（2019年7月号）。

※12 日本の多くの企業が採用しているメンバーシップ型雇用に対して、職位や職務内容が明確に決められた雇用形態。

※13 ロバート・グリーンリーフが1970年に提唱した「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」という考え方。支配型リーダーシップと対比される。

●…… 筆者

名武 和代（なたけ かずよ）

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、教育・人材育成関連業務、マイ

ノリティー雇用関連業務など

E-mail: k-natake@nri.co.jp