

性的マイノリティ支援における「ボトムアップ」と「トップダウン」の両輪の取り組みの価値

社会システムコンサルティング部 シニアコンサルタント 相川 琴

日本の企業社会において、性的マイノリティの就業者を支援する取り組みは日々変容している。かつて経営層が主体的にルールや制度を整備する「トップダウン」の事例が大半を占めていた。しかし近年、現場の社員による自主的なコミュニティ活動から徐々に制度整備へとつなげる「ボトムアップ」の事例が増加している。

この背景には、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の考えが社会に広まり、性的マイノリティの抱えている課題について問題意識を持った現場社員が声を上げやすくなったことがあると考えられる。

ボトムアップ活動を先導するのは当事者だけと思われがちであるが、当事者を理解し支援する「アライ (Ally)」が契機となることも多い。例えばキンドリルジャパン株式会社では、熱意ある1人の社員が主導したアライのコミュニティ立ち上げをきっかけに活動が始まった。現在では、執行役員がエグゼクティブスポンサーとして後援し、全社的にアライが増加している。当事者も、自身が当事者であることを意識せずに、自然と高いパフォーマンスを発揮できるという効果も表れている^{※1}。

アライが当事者の代弁者として活動すれば、当事者がカミングアウトをせずとも制度整備の働きかけができる。アライが可視化されている組織は、当事者にとって心理的安全性が高く、勤続意識が高まるという調査結果も報告されている^{※2}。つまり、アライの活動は可視化されているだけで、当事者にとってポジティブな影響を与えているのである。

ただし、熱意だけで制度や評価基準の改定など組織の根幹を変え、活動を維持することは難しい。女性活躍推進において従業員の声を経営に届けること (ボトムアップ) と経営陣が経営戦略実行に責任を持つこと (トップダウン) の双方向の連携が推奨されている^{※3}。ように、性的マイノリティ支援においてもトップダウンによる意思決定と後押しは必要である。しかし、この「両輪」の視座は、性的マイノリティ支援の領域においてははまだ十分に浸透していない^{※4}。厚生労働省が公表している啓発資料でも「人事労務担当者向け」資料には社内の理解者・支援者を増やす取り組みなどが紹介され「行動」を促しているが「働く人」向け資料はあくまで性的指向・性自認 (Sexual Orientation and Gender Identity : SOGI) の多様性の「理解」を促す内容となっており、アライネットワークの形成や会社への制度改定申し入れといった「行動」には触れられていない。

経営層は、こうした取り組みを人事部だけに任せてはいないだろうか。また、現場から上がってきた思わぬ意見を放置してはいないだろうか。現場の課題を経営層が聞き取る対話の機会の設定や、コミュニティの公認化など、ボトムアップな活動をトップダウンな取り組みに接続する方法はさまざまな公表事例を参考にできる。キンドリルジャパン社の事例にあった自然発生的なコミュニティも、経営層の支援がなければ後継者が現れず、社員次第で立ち消えになってしまっていた可能性は高い。会社全体への活動の展開や、継続的な運営は、ボトムアップだけでは実現できない。またトップダウンで施策を落とすだけでは、現場への浸透には時間を要する。ボトムアップとトップダウンの有機的なつながりをつくるのが、インクルーシブな職場を実現するための確かな方法なのである。

(監修：毛利 一貴)

図表 トップダウンとボトムアップの両輪の取り組みイメージ



出所) NRI 作成

※1 TokyoPride2026 ウェブサイト「出展企業・団体の思い キンドリルジャパン株式会社」
 ※2 認定 NPO 法人虹色ダイバーシティ、国際基督教大学ジェンダー研究センター「niji VOICE 2020」
 ※3 経済産業省ウェブサイト「ダイバーシティ経営の推進について」
 ※4 厚生労働省「多様な人材が活躍できる職場環境に関する動画、リーフレット (令和7年度)」