

はじめに

続出する課題にこれまでの向き合い方でよいのか

従来、人事は、男性・正社員を中心とした人材マネジメントに取り組んできた。

しかし、1980年代以降、職場のなかに、女性や障害者、非正規社員といった多様な人々が徐々に増え始めると、そのマネジメントに注力するようになった。さらに、経済環境が悪化したことも相まって、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメント、メンタル不全などの課題が次々と発生すると、人事は一つひとつの課題に向き合い、その対応策を考えてきた。

だが、職場の多様性が急速に増すなか、現在では未解決のままの課題も多い。だとすれば、

今までの向き合い方では不十分な可能性がある。

そこで、本企画では、続出する新たな課題への向き合い方を考えてみた。まず、新たな課題の例として、近年話題にのぼることの多い、LGBTと大人の発達障害を取り上げ、それぞれの概略を説明し、現在職場で起きている問題を明らかにしている。そのうえで、こうして続出する新たな課題に対して、人事はどんな態度をとっていくことが有効なのかを考えた。本企画によって、今後直面する課題には、新しい向き合い方ができることを望んでいる。

湊 美和（本誌編集部）

第1特集

LGBT・大人の発達障害に見る

新たな 人事課題との “つきあい”方

How to
manage
new HR
issues

Text = 荻野進介（5～11P、14～19P、22～26P）、長島一由（12～13P）、湊 美和（4P、20～22P）
Photo = 刑部友康（5～6P、8～11P、14P、18～23、25P）、鈴木慶子（16～17P）、高橋貴絵（12P）

LGBT

20人に1人はLGBT。「見えない」から気づかないという問題

性的マイノリティの総称として使われるLGBT。レズビアン (Lesbian)、ゲイ (Gay)、バイセクシュアル (Bisexual)、トランスジェンダー (Transgender) の頭字語だ。人口の5%といわれるが、外見からは判断できない。この「見えない」ことが原因で、職場で問題が起きている。そこで、新たな課題の1つ目としてLGBTを取り上げる。

LGBTとは何か。 どんな働きづらさを抱えているのか

人口の5%、20人に1人といわれるLGBT^(*)。ほとんど、どの職場にもいる計算だ。だが、職場での理解が進んでいないために、力を発揮できずにいるLGBTの人は多い。

LGBTの人たちがいきいきと働けるよう、企業向けの教育やコンサル



村木真紀氏

虹色ダイバーシティ 代表

Muraki Maki_京都大学卒業後、製造業、外資系コンサルティング会社などを経て、NPO法人虹色ダイバーシティを設立。レズビアンとしての生活実感とコンサルタントとしてのスキルを生かして、LGBTと職場に関する調査、講演活動を行う。

ティングを行っている団体がある。NPO法人虹色ダイバーシティである。その代表をつとめる村木真紀氏によれば、人間の性には、①身体の性、②心の性、③性的指向(好きになる相手の性別)の3種類がある。

一般的な男性の場合、①②が男性で、③が女性となるが、ゲイ(G)の場合、①②③がすべて男性、レズビアン(L)は逆にすべて女性となる。バイセクシュアル(B)は、③が男女ともになる。一方、①と②が食い違うのがトランスジェンダー(T)だ。Tを言葉で定義すると、「出生時に与えられた性とは異なる性で生きていくことを望む人たち」である。よくいわれる性同一性障害^(**)は、Tのなかでも精神的苦悩と社会的機能不全がある場合に精神科医が下す診断名である。

同性婚に関しては、日本では認められていないが、2000年のオランダを嚆矢に、現在、世界16カ国で同性同士の婚姻が認められている。同性愛を理由にした差別を法律で禁止する国もあるが、日本にはそうした法律はない。ただし、男女雇用機会均

■LGBTとは

- L レズビアン** (女性同性愛者)
同性を好きになる女性
- G ゲイ** (男性同性愛者)
同性を好きになる男性
- B バイセクシュアル** (両性愛者)
性別にかかわらず、異性を好きになることもあれば同性を好きになることもある
- T トランスジェンダー**
出生時に割り当てられた性別とは異なる性で生きていくことを望む人(性同一性障害者も含む)

出典:虹色ダイバーシティ「事業主・人事・法務のための職場におけるLGBT入門」と村木氏・東氏への取材から編集部が作成

(*)1 電通総研LGBT調査2012 6万9789名を対象に実施した調査でLGBTの出現率は5.2%。

(**2) 国際的な疾患概念としての性同一性障害は性別違和。

等法におけるセクシュアルハラスメント指針が見直され、2014年7月以降は同性間の性的な言動やLGBTに関する差別的な言動もセクハラの対象となる。中近東やアフリカでは同性愛者が死刑になる国もあることを考えれば日本の同性愛者の人権保護度合は中程度といったところか。ただ、世界の潮流は保護強化に向かっているのは確かなようだ。

Tについては、2004年に性同一性障害特例法が施行された。未成年の子どもがいない20歳以上の独身者で、然るべき医療措置を受けた人が希望した場合、2人以上の医師がOKを出せば性別の変更を家庭裁判所に請求できる。2012年までに約3500人の変更が認容されている。

実は村木氏は、Lの当事者である。これまで5社で働いてきたが、職場ではカミングアウト（公言）してこなかった。「家族的な会社ほどつらかった。『彼氏いないの?』とか『いい人紹介するから、飲み行こう』と言われるので。明答を避けたり、申し出を断ったりして何となく気まづくなってしまいました。仕事をうまく回すには上司や同僚との人間関係が不可欠です。その人間関係を築くのに大切な雑談が、異性愛を前提としている。LGBTの人はそこに苦しむのです。人間関係がうまく築けずうつになり、会社を辞めざるを得なくなったり、ひどい場合は自殺してしまう人もいます」（村木氏）。宝塚大学看護学部教授の日高庸晴氏の調査によると、男性同性愛者の6割が自殺念慮を持つという。見過ごせない問題だ。

職場における問題は何か。 どんな対応が求められるのか

職場における最大の問題は「誰が当事者で、何を悩んでいるかが見えないこと」だと村木氏は言う。「うちの会社にはいない、という人事部長がいますが、正確には見えていないだけなんです。1人もカミングアウトできていないわけですから、実は貴重な人材を理解不足で失っているのかもしれないのです」

虹色ダイバーシティは2013年に職場の問題に関し、LGBT当事者へのアンケート調査（有効回答数1124）を実施している。

それによると、「職場で差別的な言動がある」と答えた人が47.7%と半数近くにのぼり、「まったくない」という人は6.5%しかいなかった。

差別的な言動とは、結婚や恋人についてしつこく聞かれる、上司がオネエタレントが気持ち悪いと話している（ために話を合わせられない）、

未婚なのでゲイと疑われている、といったことだ。しかも、そうした言動がある職場ほど、当事者にとって働きづらいという傾向も見られた。

次ページの図を参照してほしい。差別的な言動があると答えた人の7割、よくあると答えた人の9割がストレスを感じていた。さらに、職場での差別的な言動がないと答えた人ほど、また、カミングアウトしている人ほど、「仕事のやりがい」を感じるという結果も出た。

また6割が「転職経験あり」と回答。一般の調査では5割なので、差別的言動が転職の動機の1つになっているのかもしれない。「誰がそうであるかがわからなくてもLGBTの存在を受容する姿勢を示すこと、カミングアウトする社員が出た場合は温かく迎え入れること。そうしたことが当事者の仕事の生産性に関係するということでしょう」（村木氏）

環境が変われば 当事者の苦悩も変わる

先述したように、Tの一部は日本では性同一性障害という精神疾患と見なされているため、その分、研究が進んでいる。北海道文教大学教授の池田官司氏らが2013年に発表した調査によると、札幌市内におけるその数は2800人に1人。比率でいうと0.036%であり、この数値を全国に適用すると約4万6000人となる。



東 優子氏

大阪府立大学大学院
人間社会学研究科教授

Higashi Yuko_ハワイ大学大学院修了、お茶の水女子大学大学院修了（博士号取得）。2005年より現職。研究テーマは性の健康と権利。共著に『性同一性障害 ジェンダー・医療・特例法』（御茶の水書房）。

この問題に詳しい大阪府立大学大学院人間社会学研究科教授の東優子氏によれば、同じTでも、「男性から女性になりたい人 (MtF)」と「女性から男性になりたい人 (FtM)」の比率は国際社会のなかで日本だけが後者、つまり、FtMの比率が高いという。その原因としてあげられるのが制服だ。女性は学校でスカート着用を義務づけられるケースが多いため、というのが理由だが、東氏は、それだけではないと考える。「日本の場合、MtF向けには風俗店や芸能界に連なるニューハーフという世界が見えやすい形で存在してきた。でも、FtM向けにはそうした先輩や同じ悩みを抱える人がつながる術がほとんどなかった。だから、性同一性障害という概念が広がると同時にジェンダークリニックを訪れる人が増えた。そういう事情も関係するのではないのでしょうか。性同一性障害の患者比率は、そういうクリニックのデータを参考に算出するからです」

では、企業に多いのはどちらの人たちなのか。答えはMtFなのだ。「FtMの人はスカート、つまり制服に嫌悪感を示すわけですから、学校を中退したり、義務教育のみで社会に出る場合が多い。男性の職場のイメージが強い、土木や建築現場の仕事に従事する人もたくさんいます。そういう人が一般の企業に入社することはほとんどないでしょう」(東氏)

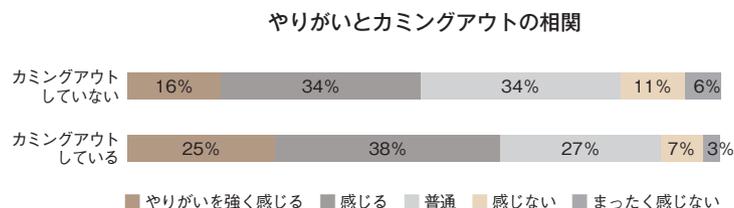
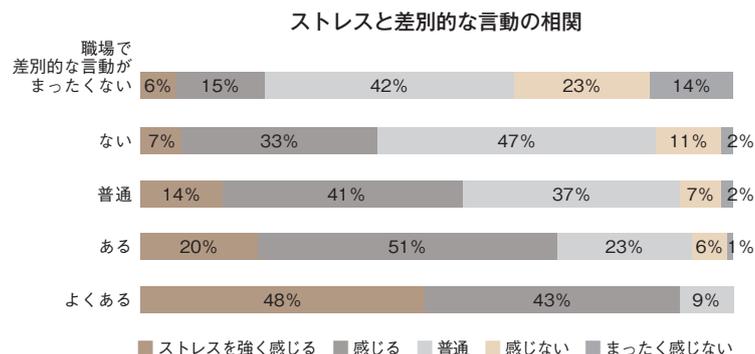
一方、MtFの人が就職する場合も、採用面接で挫折するケースが多いという。心の性は女性のため、髪を意図的に長くしている。すると面接官から、「そんな長い髪はうちにはふ

さわしくない」と言われるのだ。

カミングアウト促進ではなく LGBTへの理解者を増やせ

では、LGBTの人たちが働きやすい風土を作るにはどうしたらいいのか。東氏は、「LGBTフレンドリーな企業です」と宣言することがまず大切、と言う。それを形だけで終わらせないために、社内で啓発研修を進める、同性カップルにも祝い金を支給する、ユニバーサルトイレを作る、差別的言動があった場合、人事に報告できるホットラインや目安箱を設置する、といった取り組みが必要だという。村木氏は、そうした施

■ 職場におけるLGBT当事者の現状



虹色ダイバーシティのホームページでLGBT当事者に行ったオンラインアンケートの調査結果。有効回答数1124。カミングアウトしやすい職場では生産性が上がる

出典：虹色ダイバーシティ「事業主・人事・法務のための職場におけるLGBT入門」

策に加えて、社内にLGBT当事者の味方となる人をいかに増やすかが大切、と主張する。「日本ではカミングアウトすると、まだ周囲が不快感を示すケースもある。一方、世界的に見れば、日本は決してLGBTに不寛容でもなく、逆に受け入れる土壌があるほうだと思います。当事者のカミングアウトを増やす直接アプローチではなく、周囲に理解者を増やす間接アプローチを取ることで、LGBTの人たちが十分に生きやすく、働きやすくなると思います」

次からは、LGBTの人が働きやすい環境を整えている企業を紹介する。各社の施策だけでなく社員向けの温かい視線も確認して頂きたい。

優秀な人材を確保するため 社内に支援者を増やし、社外に理解を求める

ゴールドマン・サックス

投資銀行ゴールドマン・サックスには、「LGBTネットワーク」という社内横断組織がある。2001年にニューヨーク本社で最初に発足し、日本では2005年にスタート。アライ(Ally)と呼ばれる非当事者を含め、会員数は日本だけで200名にのぼる。社員数が約1100名なので、かなりの規模である。核となるメンバーが当事者を中心に10名ほどいる。

ネットワークの前代表をつとめたテクノロジー部ヴァイス・プレジデ



三木健太郎氏

LGBTネットワーク 前代表
テクノロジー部
ヴァイス・プレジデント



ウォルター・H・
フェラーズ氏

LGBTネットワーク代表
人事部 ヴァイス・プレジデント

ントの三木健太郎氏はこう話す。「最初は当事者だけの集まりでしたが、経営陣や各部門長に働きかけてアライになってもらいました。社員の意識調査では自分の性を匿名で答えてもらっているのですが、LGBTだと答えた人数よりも、カミングアウトしてネットワークに入っている人の数が極端に少ないんです。その人たちがもっといきいきと働けるようにするには、非当事者の理解を深めなければだめだと思い、参加を呼びかけたのです。とくに重要なのが会社のトップや管理職で、幸い協力的な方が多く、助かっています」

対外活動から入社説明会まで
活発なネットワーク活動

現代表をつとめるのが、人事部ヴ

ァイス・プレジデントのウォルター・H・フェラーズ氏だ。両氏を含めたコアメンバーは最低でも2週に1度はミーティングを行う。日常的な悩みを話し合うためなのはもちろんだが、ネットワーク主催で多くのイベントを実施しているからだ。「いくら会社のなかでLGBTの知識を広めて偏見を取り除いても、結局は社会が変わらなければ当事者の生きづらさはなくならないのです。そこで、社会を変えるための対外活動にも力を入れています」(フェラーズ氏)

たとえば、毎年ゴールデンウィーク、東京・代々木公園を中心に開かれる、性的マイノリティの権利拡充を訴える「東京レインボープライド」。外資系金融機関を中心に、各社で組織化されている同様のネットワークが一体となった「LGBTインターバ

■ LGBT関連の施策

- **LGBTネットワーク** (2005年～) 社内の当事者と支援者(アライ) からの組織
- **LGBTイベント** にスポンサーとして参加(プライドパレード、フィルムフェスティバルなど)
- **LGBTオープンデー** (2009年～) LGBTの学生を対象にした会社説明会
- **ドメスティック・パートナー制度** (同性であってもパートナーとして登録すれば、日本の結婚制度における配偶者と同じ扱いになる。転勤の際の配慮やパートナーの看病のための休暇、福利厚生施設の利用などが可能。)
- **ダイバーシティ研修** (ロールプレイングを中心とした研修)
- 外部のLGBT当事者を招く、社員向けの**スピーカーイベント**

出典：三木氏・フェラーズ氏への取材から編集部作成

ンクフォーラム」の一員として、会場にブースを出しているのだ。

こうした活動が活発化するようになったのは2009年からだという。「アライの数が増え、会社から正式な活動費を支給されるようになったことが大きい」（フェラーズ氏）

その年から、新卒学生の当事者向けに「LGBTオープンデー」と銘打った会社説明会もスタートさせた。仕事内容の説明など通常の内容に、LGBTに配慮した福利厚生制度やLGBTネットワークの紹介が加わる。参加者は毎年30～40名だ。「2012年は、女性同士で結婚し、養子もいるニューヨーク本社のマネージング・ディレクターからのビデオメッセージを流しました。社会で働いていくうえで性の問題をしっかり見つめ直すよい機会になりましたと、学生には非常に好評でした」（三木氏）

この説明会に参加して入社を果たした学生も出始めている。

先ほど話題に出ていた福利厚生制度だが、「パートナー登録」をすれば配偶者と同等の福利厚生を受けられるようになっている。たとえば自分が異動になった場合、パートナーの転居費用も会社が負担してくれたり、あるいはパートナーが病気になった場合には、看護休暇が取れる。同性間の「結婚」でも祝い金が支給される制度もある。



「東京レインボープライド2014」にはLGBTインターバンクフォーラムの一員としてブースを出展するとともにパレードにも参加。LGBTの権利拡充を求めた。



職場の机の上に6色の虹色のプレートを置き、LGBTに理解があることを示すだけでも、LGBTの社員は働きやすくなる。

人事部の採用担当でもあるフェラーズ氏がいう。「LGBTインターバンクフォーラムに見られるように、金融業界でLGBTへの理解が進んでいるのは確かです。優れた人材の確保が事業の鍵を握るので、能力やスキル以外の面で不快な思いをさせることなく、優秀な社員にはできるだけ長く働いてもらえる環境を作りたい、という意識が強いのだと思います」

あらゆる差別が許されない ダイバーシティ研修を徹底

ここまでネットワークの活動を中心に紹介してきたが、同社はそもそもどんな方針で人材を活用しているのか。それを如実に表すのが、全社員に毎年2時間の受講が義務づけられているダイバーシティ研修だ。たとえば、LGBTに関する研修ではこんなことをグループで話し合う。

どうやらゲイである部下Aがいて、

Aの同僚3人がその話題で持ち切りだ。さて、マネジャーのあなたは3人にどんな言葉をかけるべきか？

この研修に「これが正しい」という答えはないという。こんな言い方がいい、逆にこんな言葉遣いではAが傷つくに違いない、ということを各人に考えてもらい、議論する。最後に、LGBTに詳しいプロのコーチがそれに対して細かなアドバイスをし、という徹底した内容だ。

「たとえ相手が誰であっても、本人が不快感を抱く差別的な言動を決して取らない。当社ではこれを徹底しています」とフェラーズ氏は言う。「あらゆる差別を許さない」という風土があって初めて、LGBTという課題に向き合うことができるのだ。

事業概要 ■投資銀行業務、セールス&トレーディング業務、資産運用業務など
■設立/1974年（東京駐在員事務所開設）
■本社所在地/東京都港区六本木 ■従業員数/1100人

社会の課題はビジネスの課題 カテゴリーを排し、個人を尊重する

ラッシュジャパン

イギリス発のフレッシュ・ハンドメイド・コスメブランド、ラッシュ。2013年9月、世界中のラッシュで協力し、ロシアが同年6月に成立させた反同性愛法に反対するキャンペーンが展開された。9月が選ばれたのは、ちょうどG20がロシアで開催され、世界中の注目が集まったためだ。

具体的には、同性愛者の権利を守るグローバル団体、オールアウトが実施するオンライン署名への協力呼びかけと、LGBTのシンボルであるピンクの三角印を顔や腕などに描い

てもらい、その様子を撮影した写真を各種SNSに投稿してもらうという内容だった。

ソチ五輪開催を控え、再びロシアに注目が集まるなか、2014年1月末にも同様の試みを実施。日本ではバレンタインの2月14日夕刻に、ピンク色にライトアップされた東京タワーの下で三角の人文字を描くべく計画していたが、あいにくの雪で中止となってしまった。

ラッシュジャパンでこうしたキャンペーン活動の運営を担当する高橋麻帆氏が語る。「人文字は実現できなくて残念でしたが、全体として大きな手ごたえを感じました。世界中のラッシュとオールアウトの協力で、このキャンペーンメッセージは710万人にリーチしました」



高橋麻帆氏

チャリティ・キャンペーン
トレーニング・ディベロップメント
マネージャー



川島 智氏

トレーニング・ディベロップメント

エシカル企業として
LGBT差別に声をあげた

ラッシュは、「社会の課題に声をあげることは、必然である」と捉えている。「われわれはこの地球上で、人や動物、さまざまな命と共生して暮らしている。企業活動を通して損なうことがあってはならないし、逆にそうした動きに対しては、ビジネスに直結しようがしまいが、きちんと声をあげていこう。ビジネスと社会貢献は別物ではない、という考え

方です」(高橋氏)

自分たちのビジネスに関係するところでは、何より化粧品のための動物実験の禁止を訴えている。実験を行っている企業からは原材料を調達しないことを社是としている。そのほか、これまで実施したキャンペーンのテーマは核兵器廃絶、森林保護、平和などであり、2013年のテーマがLGBTだったわけだ。「ラッシュにもLGBTの当事者がいます。自分たちの仲間にとって生きにくい環境があったり、社会的に肩身の狭い思いで暮らしているとしたら、それはおかしい。声をあげて変えるべきだ、という機運が各国で高まり、形になったキャンペーンです」(高橋氏)

同じ社員だから
LGBTだけ特別視はしない

反同性愛の動きに堂々と“No”が言えるのは、自社にLGBTの社員がいるのは当たり前だし、その人たちが嫌な思いをせずに働いているはずだ、という自負があるからだろう。

店舗スタッフ向けトレーナーの職にある川島智氏は、トランスジェンダーである。入社は2009年7月で、店舗の接客スタッフとして採用された。志望動機はラッシュの掲げるエシカル(倫理的)な世界観に惹かれたから。LGBTに理解があるとは考



店のディスプレイを考える「ビジュアル」担当の研修。手前のカラフルなブロックはラッシュのアイコンともいえるソープだ。



「ロシアの反同性愛法に反対するキャンペーン」を告知する同社サイト。SNSを通じて多くの人が参加した。

えもしなかった。面接は店のバックヤードで行われた。女性の店長が面接官だったが、性についての質問はとくになかった。むしろ念を押されたのが、「動物実験反対のデモパレードを企画したりしているんだけど、そういうのにアレルギーはないか」ということだった。過去にゲイパレードのボランティアをやった経験もあり、ラッシュのエシカルバリューにも賛同したことから、「大丈夫です」と答えた。そういった背景もあり、入社に至った。

それから約5年経ったが、差別的言動の対象となったりして嫌な思いをしたことは、ほとんどないという。「チームのメンバーや上司もまったく自然に接してくださっているので、自分がトランスジェンダーであることを意識させられることはありません」(川島氏)

ラッシュにはとくにLGBTについての知識を啓発するような社内教育があるわけでもなければ、LGBTに優しい制度や設備があるわけでもない。制度という面では、至って普通の企業なのである。

もちろん、制度があるから当事者が働きやすくなるわけではない。理想的なのは、特別な制度がなくても当事者が差別されることなく、いきいきと働けることだ。ラッシュでは実際、川島氏のほかにも、LGBT当事

者でいきいきと働くスタッフがいる。

創業者の口癖は 「ブランドは人が作る」

当事者がカミングアウトして働けるのは、社員同士のコミュニケーションが活発で、「LGBT」という括りで人を見ない風潮があるからではないか。

その鍵となることの1つが、店長会である。全店舗の店長を筆頭に、製造・管理部門を含め、それぞれの部署の管理職が3カ月に1度集まる。「その時々課題を皆で共有し、解決策を話し合うわけですが、当然、ビジネスと社会貢献を両立させるといってラッシュの価値観を確認する場にもなっています。創業者の口癖に、『ブランドは人が作る』というものがあります。各人がいきいきと働いていないようでは、よいブランドは

生まれません」(高橋氏)

社員の多様性を認めるというラッシュの風土は、同社のビジネスからも来ているのかもしれない。川島氏が説明する。「性別や年齢といったカテゴリーを取り払い、本当にその方のライフスタイルにフィットする商品をお勧めするのがわれわれの接客の基本です。企業も同じでしょう。社員を何らかの基準で安易にカテゴリーせず、純粋にその人のスキル、能力、人間性を見る。これを徹底すれば、LGBTの人たちも気持ちよく働けると思います」

LGBT向けの制度の整備も大切だが、それ以上に大切なのは、社員がお互いに関心を持ち、相手を思いやりながら、対等に接することなのだ。

事業概要 ■自社ブランド(LUSH)化粧品
の製造・販売・輸出入 ■設立
/1998年 ■本社所在地/神奈川県
愛甲郡愛川町 ■従業員数/1700人

社員が「認知症」になったら、 人事はどう対処すべきか

判断力が鈍い。何度も同じことを繰り返して聞く。もしかしたら、「認知症」かもしれない。そんな社員はいないだろうか。

65歳以上の発症を「認知症」、65歳未満の発症を「若年性認知症」という。これまで企業が、社員本人の「認知症」に直面したケースは少なかったかもしれない。しかし、65歳までの法定雇用義務化もあり、働くシニアが急増している。厚生労働省の研究班が発表した、65歳以上の4人に1人が認知症とその予備軍という推計を、企業の人事担当者は無視できないはずだ。遠くない将来、大きな課題となる可能性は低くはない。

複数の大手企業の人事担当者へのヒアリングでは、若年性認知症が1件あったほかは、認知症に直面した

というケースはなかった。しかし、「物忘れの激しい人が数名いる」という話は複数あった。

これらは単なる加齢による物忘れなのか、それとも認知症の予備軍である軽度認知障害なのか。医療の専門家ではない人事担当者の間では、共通認識がまだ持たれていないように思える。

診断結果を恐れない。早期発見と発症後の対処が大切

若年性認知症の就労継続に関する研究に取り組む障害者職業総合センターの田谷勝夫主任研究員は、「加齢による物忘れか、認知症の初期症状かは個人差やケースによるので、兆候が表れた時点で早期の産業医へのカウンセリングを推奨する」という。認知症＝働くことができないというイメージが先行するせいか、「人事担当者も本人も、認知症という診

断が下されるリスクを恐れて、双方が正面から向き合っていないのではないか」と、田谷氏は警鐘を鳴らす。実際、田谷氏による若年性認知症の就労実態調査では、「周囲が本人の変調に気づいてから、診断して認知症とわかるまで平均で1.6年かった」という結果が明らかになった。

認知症の代表的4疾患を図に示したので参照してほしい。認知症は年を重ねるほど発症率が高くなる。また、認知症よりも若年性認知症のほうが、血管性認知症の発症率が高く（血管性認知症40%、アルツハイマー型認知症25%）、発症してからの進行が速い傾向にあるといわれる。

認知症に詳しい京都府立洛南病院副院長の森俊夫氏は、早期発見に加え、「周囲が発症後の対処を誤らないことが重要」と指摘する。

認知症は病名ではなく、症状や状態を表す言葉だが、症状が異なれば患者への対処も異なる。「記憶が欠落するアルツハイマー型と、きっかけを与えると記憶を取り戻すこともある血管性認知症では、相手へのコミュニケーションの取り方を変えるべき」と森氏は説明する。

さらに、「うつ」と「認知症」との対処を間違えない重要性を森氏は指摘する。「うつ場合は休ませて薬を処方することで回復することが多いが、認知症の場合は急に休ませて生活を断絶させることは逆効果の可能性もある」と森氏は言う。



森 俊夫氏

京都府立洛南病院 副院長
精神科医

Mori Toshio _京都大学医学部附属病院精神科を経て、1987年より京都府立洛南病院に勤務。編著書に「認知症を生きる人たちから見た地域包括ケア 京都市認知症ケアを考えるつどいと2012京都市文書」（クリエイツかもがわ）。

■ 認知症の代表的4疾患

アルツハイマー型認知症	50-60%
血管性認知症	20%強
レビー小体型認知症	20%弱
前頭側頭型認知症	数%

出典：京都府立洛南病院 森 俊夫氏提供資料

では、人事はこうした「課題」に、どのような態度で臨むべきか。

北欧・フィンランドに見る 若年性認知症への対処法

生涯にわたり自律的な人材を育成し、人のライフスタイルに寄り添った働き方を提供しているのが、フィンランドだ^(*)。とりわけ、高齢者の労働環境改善に積極的に取り組み、この20年で60代の労働者が約25%から約50%超へと倍増した。

定年が68歳になったこの国では既に認知症は真正面から取り組むべき人事課題になっている。

フィンランド記憶連盟のヘイディ・ハルマ氏は、「認知症、とくに、若年性認知症の場合は疲れるのが早い、就労時間を短くすることで就労継続が可能なケースもある」と言う。ただし、「お金の計算、薬の処方など正確性が強く求められる業務は難しいが、従来から取り組んでいる比較的単純な労務作業であれば継続が可能ではないか」と彼女は付け加えた。さらに、ハルマ氏は、認知症患者の就労継続には、「職場の上司と同僚のサポートが重要」と指摘する。

2011年春、フィンランド食品安全局部門長のウッラ・リクラ氏の部下である50代の女性（T氏）がアルツハイマー型認知症の診断を受けた。診断した神経科医は、T氏が障害年金を受給する手続きの書類を作成し

た。フィンランドで障害年金を受給するという事は、会社を辞めることが前提になる。それは、T氏の収入を大きく減らすだけでなく、それまでの生活を断絶させ、病状を悪化させるリスクを高めてしまう。

これに対して、上司であるリクラ氏や産業医は、障害年金の受給よりもT氏が同じ職場で働くことを勧めた。リクラ氏はその理由について、「職場というコミュニティに参加するほうがリハビリになる。また、認知症になったおばを見ていて、規則正しい生活をしていれば症状の進行を遅らせることができるのを知っていたから」と説明した。

さらに重要なことは、T氏が「認知症であること」を職場の仲間に公言することを勧めたことだ。周囲への告知は、T氏に対する理解や協力を大きく促した。

T氏は、それまでの週5日・37時間から週4日・20時間に労働時間を短縮して、従来の仕事である食肉の検疫作業のうち、なるべく単純な業務に携わった。これらが功を奏して、T氏は同じ職場で仕事を継続できた。それでもやがて疲労が激しくなり、職場を離れることになるが、それは認知症の診断を受けてから1年半後のことだった。

前述の田谷氏が行った調査では、診断された時点から退職までの平均期間は4カ月だった。それと比較すれば、診断から退職までの期間が1



ヘイディ・ハルマ氏
フィンランド記憶連盟

Heidi Harma_2010年ヘルシンキ・メトロポリア職業専門大学卒業。在学中の2002年から、認知症を含む人の記憶に関する患者および家族を支援するフィンランド記憶連盟に所属する。



ウッラ・リクラ氏
フィンランド食品安全局 部門長

Ulla Rikula_ヘルシンキ大学獣医学部卒業後、1987年フィンランド食品安全局に入る。現在は、食肉用の牛や羊の血液を採取し、検疫を行っている部門長。

年半というT氏のケースは、職場に長くとどまることができた事例といえる。若いほど進行が速いとされる認知症だが、職場の対応いかんで長く働くことができる可能性も高まる。

従業員が認知症という事態に陥った場合に、企業と従業員はどう向き合うべきか。その対処法をフィンランドのこのケースは教示してくれる。

(*) 詳しくはリクルートワークス研究所ホームページ <http://www.works-i.com>のWorks121 Web Special Version

大人の発達障害

社会環境の変化で顕在化。 健常と障害という二分法の問題

従来は子どものものと思われてきた発達障害。近年は、大人になって判明するケースが増えている。発達障害があるという認識を持たず一生を過ごす人もいることを考えると、大人の発達障害には、職場環境や人間関係が大きく影響していると思われる。そこで、新たな問題の2つ目として、大人の発達障害を見ていく。

大人の発達障害とは何か。 なぜ顕在化したのか

近年、よく耳にするようになった「大人の発達障害」。誤ったマネジメントによって、本人の能力が生かされていない可能性がある。

発達障害とは、遺伝も含め、母親の胎内にいるうちから形成される脳



加藤進昌氏

昭和大学附属烏山病院 病院長
東京大学名誉教授 医学博士

Kato Nobumasa_東京大学医学部卒業。東京大学医学部附属病院長などを経て現職。脳科学と遺伝子研究に基づいた大人の発達障害の治療法開発に取り組む。著書に『あの人はなぜ相手の気持ちがわからないのか もしかしてアスペルガー症候群?!』(PHP文庫)など。

機能の偏りが原因となった先天性疾患の一種だ。症状によって、ADHD(注意欠陥・多動性障害)、LD(学習障害)、自閉症スペクトラムに分かれる。自閉症スペクトラムは、知的障害や言葉の発達の遅れ、こだわり行動の有無や程度によって、自閉症、高機能自閉症、アスペルガー症候群(以下アスペルガー)、特定不能の広汎性発達障害に分かれる(次ページ図参照)。それらは学校生活の支障となるため、子どものうちに判明するケースが多いが、大人になって認識される場合もある。「大人の発達障害」と呼ばれる所以である。

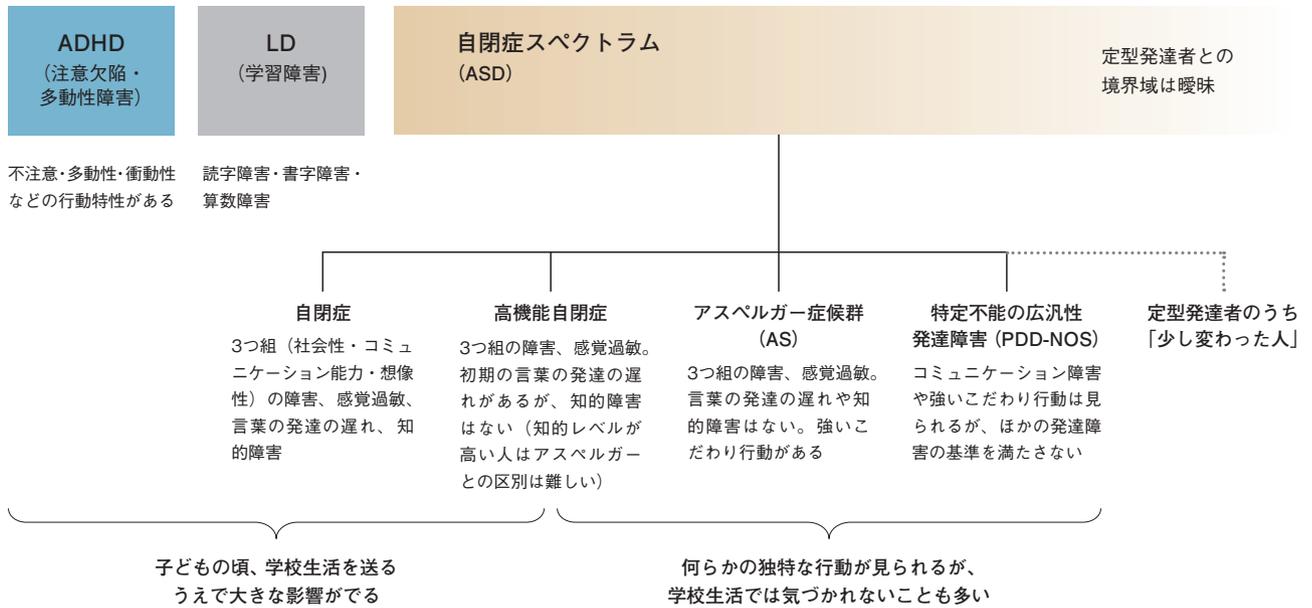
発達障害者の“増加”は
社会の変化がもたらした

東京都世田谷区にある昭和大学附

属烏山病院。日本では数少ない、大人の発達障害の専門外来を行っている病院であり、2008年の開設以来、受診者が絶えない。主担当医は病院長の加藤進昌氏である。「発達障害の患者のなかでも大多数を占めるのがADHDとアスペルガーの人です。ADHDは不注意、多動性、衝動性の3つが問題となるわけですが、大人で問題になるのは不注意です。一方で、アスペルガーの人は幼少の頃から周囲に関心がない。孤立した存在になりがちなのですが、成績は抜群というケースが多い。どちらの場合も、職場で対人関係がうまくいかない、という理由で受診してきます」

そもそも大人の発達障害は増えているのか。この質問に加藤氏はこう答える。「数として増えているわけではないと思います。増えているよ

発達障害とは何か



ADHDやLD、知的障害を伴う自閉症は学校生活に影響がでるが、高機能自閉症やアスペルガー症候群は、学校生活に支障がないことも多い。

出典：加藤進昌著『大人のアスペルガー症候群』（講談社+a文庫）を参考に編集部作成

うに思えるのは仕事の対象が物ではなく人になる例が多くなり、対人折衝力やコミュニケーション力が以前より重視されるようになってきたからでしょう。あとは大人の発達障害という言葉が広まって認知度が上がったことも大きい」

同院の受診者の中心は30代の男性で、そのうち4割が発達障害と診断される。残る6割は発達障害ではなく、不安障害やパーソナリティ障害と見なされる。発達障害と診断された人のうち75%がアスペルガー、25%がADHDという。

診察は、母親もしくは養育者に同行してもらい、幼少時からの様子を細かく聞いていく。これが診断の基礎となる。

発達障害は基本的には治らない。が、不足している能力を訓練で補う

ことはできる。そこで、同病院が行っているのが当事者向けのデイケアだ。毎週水曜日、症状が重く、自宅に引きこもりがちな患者を対象に、他者との接し方を学ぶ3時間のプログラムを実施している。

最近では隔週土曜日のプログラムも始めた。こちらは会社に在籍しているものの、対人関係がうまく築けず、仕事の失敗を繰り返しているような患者が主な対象だ。2013年度は113名のうち、7割が仕事をしながら通っていた。「とくにアスペルガーの人は、コンピュータやIT関係で大きな力を発揮できる人が多い。ただ、人間関係を築くのが苦手ですから、逆に対人能力に長けた人とペアで仕事をさせるのがいいんです。彼らに力を発揮してもらう方法を企業は模索すべきでしょう」

キャリア教育は
障害者にこそ必要

大人の発達障害は幼少期ではなく、社会に出た後に判明する。そこには自分の子どもに発達障害があることを認めたくない親の問題があるのではないかと指摘するのが、1973年から障害者の職業問題にかかわり続け、現在は文京学院大学人間学部人間福祉学科の教授をつとめる松為信雄氏だ。「知的障害児の場合、生まれてから比較的早い段階で、医師は親にその事実を伝えます。親は、うちの子は特別支援教育をうけ、伸ばすことのできる能力を^{まっい}発展させることで、将来は福祉施設や企業の障害者枠で働くことになるだろうと考えるわけです。ところが発達障害の場

■トスカの相談者の内訳

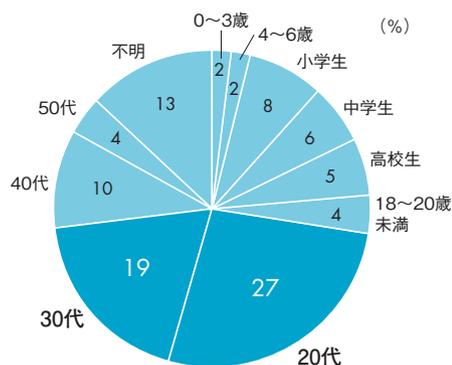


松為信雄氏

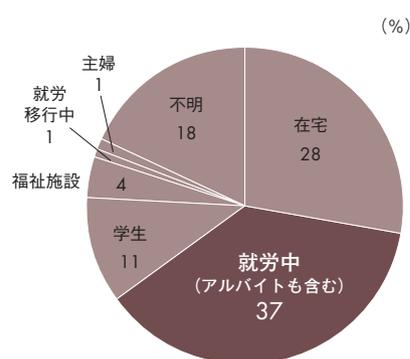
文京学院大学
人間学部人間福祉学科教授

Matsui Nobuo_職業研究所(現労働政策研究・研修機構) 研究員、障害者職業総合センター主任研究員、神奈川県立保健福祉大学教授などを経て現職。著書に『発達障害の子どもと生きる』(幻冬舎ルネッサンス新書)など。

2012年度
相談者の年齢 (N=3020)



2012年度
19歳以上の相談者の現状 (N=2094)



20~30代の相談者の多くが、知的障害を伴わず、小・中学校、高等学校、大学などと通常の学校教育を経てきた人たち。就労中の人の相談には、「発達障害があるかもしれない」という社員への対応に悩む職場の人からの相談も含む。

出典：東京都発達障害者支援センター提供の資料

合、医師もはっきりした診断を下さず、しばらく様子を見ましょう、となるケースが多い。親のほうも、皆と同じ普通の学校に通わせたいと考えます。そして、大学を卒業し、就

職まではできたものの、仕事になるとつまずいてしまう。それが大人の発達障害という現象になって現れているのです」

松為氏は、力を生かせる仕事を見

つけるのが難しい発達障害を含めた障害者にこそ、早い段階でのキャリア教育が重要だと考えている。それは、「人生の選択肢と可能性を増やす教育」にほかならないからだ。

職場における問題は何か。 どんな対応が求められるのか

発達障害のある人に対して、就労を含め総合的な支援を行うのが、発達障害者支援センターである。各都道府県、政令指定都市に設置されており、東京都は1カ所のみ、社会福祉法人嬉泉が受託するセンター、通称TOSCA（トスカ）がある。

トスカでは、対面、電話による発達障害に関するさまざまな相談を受けている。支援員の神保育子氏によると2012年度の相談件数は3020件で、

11年前の開設当初と比べ顕著に増えているという。20代、30代の人にかかわる相談が多く、就労中の人々が37%である（上図参照）。

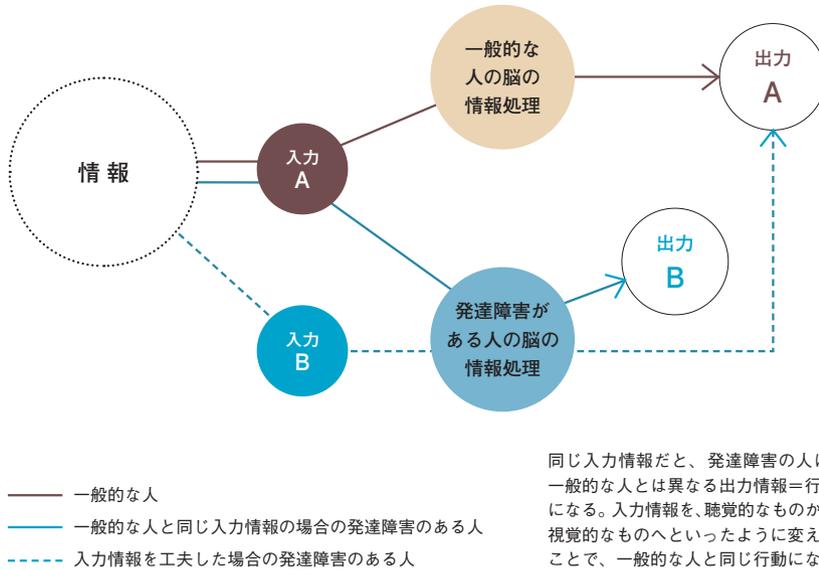
本人の立場で事態を捉え直す
「発想の転換」を

どんな相談が寄せられているのか。神保氏が話す。「仕事のミスが減らない、仕事の優先順位がつけられな

い、上司や同僚とのコミュニケーションがうまくいかない、など。職場環境や業務内容の問題を訴える人もいますが、多くは対人関係で苦慮するものです」。本人に限らず、職場の上司、同僚からの相談も多い。一緒に働くなかで「注意や指摘しても仕事ができない」「対応の仕方がわからない」と、かかわる相手に発達障害を疑うといった内容だ。

トスカは医療機関ではないため、

■ 情報処理機能の特異性



発達障害は
情報処理の仕方が特異なだけ

前出の松為氏は発達障害の本質は「認知にかかわる情報処理機能の特異性」にあるとし、雇用主側がそれを押さえておけば、一般企業での就労の可能性は高まる、と主張する。

一般に、人はある入力情報に対して脳が一定の情報処理を行い、別の情報を出力する。出力情報とは行動そのものだ。「脳の情報処理の仕方が同じなら、同じ入力情報に対しては、同じ行動が起こるわけです。それが一般的な人ですが、発達障害はその情報処理の仕方が異なる状態にあると考えます。ですから、皆と同じ情報を入力しても異なる行動となってしまう。皆と同じ行動になるようにするには、入力情報を工夫すればいいのでは、と考えるのです」

具体的には、こだわりの強い人には作業手順を一から細かく記載しておき、その遵守を求める、言葉を耳から理解するのが苦手な人には書いて説明する、といったことだ。

また、松為氏は、発達障害者本人に求められることとして「自分の得手・不得手を理解しているか。不得手なことへの対処法を知っているか、その2つを他者にきちんと伝えられるか」の3つをあげた。これはマネジメント側でも、本人に確認すべきポイントだろう。

ここまでで、大人の発達障害の課題は見えてきた。次に、発達障害者のマネジメントに成功している事例から、成功のポイントを考察したい。

検査や診断を行うわけではなく、当事者の具体的な様子や周囲の対応や状況を聞き、対応策と一緒に考えていくスタンスを取っている。発達障害の観点を含め、本人側に立った解説・代弁が、対応の手立てにつながるということになるという。

「その人をどう見るのか、かかわる側のあり様にも課題を感じます。当事者の話を聞くと、これまでの成育歴で、いじめやからかいの対象となり、自尊心がかなり低下しているケ

ースが少なくありません。多くの人にとっては当たり前のことができない、わからないことがあるなど、本人は困っていても訴えることもできず、ほかの人に理解されなかった人が多い。そのため、できることに焦点をあて、その人の能力を生かす視点のある人とは、関係が構築され事態が好転しています。できないこと、本人を変えさせることに囚われると、相互に疲弊する。『困った人』でなく『困った事実』として、本人の立場で事態を捉え直す『発想の転換』が好事例につながっています」と神保氏は語る。

発達障害のある人やその疑いのある人が働く職場において、サポートが必要なのは本人だけではない。本人に直接かかわる第三者も多大なストレスを抱えてしまう場合も多々あるという。だからこそ、そうした悩みを誰でも相談できるトスカのような機関が必要なのだろう。



神保育子氏

東京都発達障害者支援センター (TOSCA)
支援員、発達障害者専門指導監
(東京労働局より委託)

苦手なコミュニケーションはルール化し 仕事を通じて得意分野を伸ばす

Acroquest Technology (アクロクエストテクノロジー)

毎週火曜日の昼食時、横浜市のIT企業、アクロクエストテクノロジーのオフィスの一角で、「AS向上会」というミーティングが開かれている。

参加者はアスペルガー傾向のある社員8名と新人2名の10名で、ベテラン社員がアドバイザーとして加わる。AS向上会は、対人関係がうまくいかないと感じる社員が自主的にアメリカ精神医学会の診断基準に基づいたアスペルガーの自己診断テストを受け、傾向が強いとされた人が任意で入会している。医師の診断を受けたのは1名だけだが、社員数80名のうち8名というのは高い確率だ。

AS向上会の目的は、アスペルガー傾向のある社員の「仕事力向上」である。しかもその方策は、仕事に不慣れな人にも適用可能という意味で、新人2名が加わっている。

スタートは2010年7月だからそろ

そろ4年になる。

仕事力向上のための ミーティングを毎週実施

具体的に何をやるのか。アドバイザー役をつとめる組織価値経営部の中村泰造氏によれば、「過去1週間を振り返り、上司や同僚とのトラブルの中身や原因を探り、対処法を考えるという内容です。アスペルガーの人は、指示通りに物事をこなすのが苦手で、何度注意しても改まらず、上司が困り果ててしまいます。だったら、そこを直せないか、というのがこの会を始めたきっかけです」

その際、ホワイトボードが活躍する。失敗したことや怒られたことを「事象」として書き出し、その根源にある「問題」を明らかにする。今度はそのもとになった「原因」を探

り、同じ過ちを繰り返さないための「対策」を考える。これが一連の流れだ。

その対策の実行を確実にする2つのツールがある。1つは、「Acro Note」と名付けられたオリジナルのスケジュール帳だ。その日の予定と実際のスケジュールを書くのが基本で、上司が前日の夕方に翌日の予定をチェックする。「予定と実際のスケジュールが合わなかった場合、考えられる原因は、時間が足りなかった、やる気が起きなかった、スキルが足りなかった、のどれかです。その原因が一目でわかる仕掛けになっています。原因がわかれば対策が立てられるわけです」(中村氏)

ノートには「デイリー・サポートシート」と書かれた欄もあり、度々注意される項目を各自が記しておく。折に触れて見返しておけば、同じ過ちを犯さずに済むというわけだ。曜



中村泰造氏
組織価値経営部



澤 毅氏
オブジェクトフレームワーク
ディヴィジョン
エンジニアリングクリエイター

■コミュニケーション促進施策

Acro Noteを使った報告

出社時、退出時、休憩前ほか、日に数回

挨拶の徹底

出社時、退出時、来客時

鳴りものを使った報告イベント

感謝したとき、叱られたとき、褒められたとき

ほうれんそうシート

相談するときに前もって作成

プロジェクトごとの ミーティング

毎日

AS向上会

毎週火曜の昼休み

出典：中村氏への取材をもとに編集部作成

日ごとの実行必須項目や、具体的な仕事を行う際に必ずチェックすべきことを「アクションアイテム」と呼び、それを記す欄もある。

もう1つのツールが、「ほうれんそうシート」。先ほどの①事象、②問題、③原因、④対策のうち、自分でわかる箇所を記入し、それをもとに上司と相談するというツールだ。そこまで書いてあれば、上司への詳しい説明も省けるというわけである。

対人コミュニケーションが不得意、仕事の優先順位をつけるのが苦手、物事を曖昧にしておけない、良くも悪くも集中しすぎてしまうというアスペルガーの仕事上の弱点を、こうして細かく文字化、可視化することで補っている。

弱点よりも 尖った才能と人間性を重視

AS向上会の古参メンバーの1人が澤毅氏だ。理系の有名大学院を修了し、2007年に新卒で入社。しばらくは普通に働いていたが、彼の仕事ぶりに違和感を抱いた同社副社長の新免玲子氏がたまたまテレビで見てアスペルガーのを知り、澤氏に受診を勧めたところ、アスペルガーと判明した。澤氏はこう話す。「上司や同僚とのコミュニケーションがうまくいかないと感じていたのです



叱られたことを報告する従業員。午前と午後それぞれ1時間の集中時間が設けられており、この時間は鳴り物や、緊急ではない上司への相談は禁止されている。



叱られたときはバフバフ、褒められたときは鐘、感謝するときは太鼓と決まっている。

が、まさかそういう障害があるとは思いませんでした。実際にそう診断されてからは、気持ちが楽になったのと同時に、対策もあるとわかり、皆の助けも借りながら、仕事を頑張ろうと以前より高い意欲で働くことができるようになりました」

澤氏は鉄道好きで、学生の頃から鉄道の監視システム構築に興味があった。同社はその方面の事業に力を入れていたので、入社を志望した。「この会社で私が働き続けられているのは、AS向上会などの配慮ももちろんですが、私の強みを引き出してくれる仕事やプロジェクトにきちんと就かせてくれること。そこが大きいですね。良かったこと、悪かったことをはっきり指摘してくれることにも助かっています」

同社では、風通しの良い組織風土が醸成されている。訪問すると、全員が一斉に「こんにちは！」と挨拶してくれる。オフィスの真ん中に太

鼓や鈴が置いてあり、社員が立ち上がったてはそれを手にして鳴らし、「私はこれで褒められました～」 「これで叱られました～」と良いときも悪いときも全社に発表するミニイベントが頻繁に行われている。コミュニケーションそのものをルール化する職場はアスペルガーの人にとっても働きやすいに違いない。

そもそも採用面接時にアスペルガー傾向の強い人だと気づくのだろうか。新免氏はこう答える。「話をすれば、気づきますよ。でもそういう人ほど尖った才能を持っているので、それが判断の要素にはなりません。しかもそういう人は人間性が抜群にいい。埋もれさせておくにはもったいない人材です」

事業概要 ■システム開発、Java障害解析、CMMI達成を支援するコンサルティングなど ■設立/1991年 ■本社所在地/横浜市港北区 新横浜 ■従業員数/80人

障害ではなく、強い個性の持ち主 個人の成長に組織全体でコミットする

インターナショナルセカンダリースクール

発達障害のある人をどうマネジメントし、成果を出していくのか。そのヒントを得るために、学習障害やアスペルガー症候群など、軽度発達障害のある子どもの支援に力を入れている教育機関・インターナショナルセカンダリースクール（ISS）を訪れた。同校では、創設以来、200人以上の卒業生を送り出し、その多くが世界的にも知名度の高い大学に進学している。

現在のISSの生徒数は、11歳から18歳まで37名。生徒の出身国は世界

16カ国にわたる。教師の数は非常勤も合わせて8名で、うち2名が、生徒の能力に応じた学習支援方法を考えるラーニング・サポート・コーディネーターとキャリアカウンセラーをそれぞれ兼務している。

理事長の坪谷ニューエル郁子氏によると、生徒のほとんどが、医師からの紹介や、ほかのインターナショナルスクールでの学習が困難になり入学してきた子どもたちだ。

ISSの発達障害に対する考え方は、多くの企業とは異なる。「私たちは生徒の障害を個性だと捉えています。その強い個性に焦点をあわせて教育をすることで、個性を生かせる高等教育、仕事へとつなげるのが目的です」と坪谷氏は語る。

強みを将来の仕事につなげる 個別指導とキャリア教育

ISSの教育には、2つの特徴がある（次ページ図参照）。

その1つが、少人数制・個別指導の学科教育だ。数学や英語、理科、歴史、道徳といった主な必修科目の授業は、教師1名に対し、生徒は最大でも8名。カリキュラムは軽度から中程度の学習困難者を対象に作成されており、各教科の教師はラーニング・サポート・コーディネーターと協力し合いながら、それぞれの生

徒の個性に応じてカリキュラムを調整し、学習を支援する。「たとえば、道徳の授業であれば、『なぜ人はシルクロードに行こうとするのかを考える』といったように、まずは目的を明らかにします。そのうえで、本が好きな生徒であれば歴史書を読んで答えを文章で表現してもらおう。美術的な才能がある生徒なら、写真を見て、答えを絵で表現させるのがよいのかもしれないと考えるわけです」とラーニング・サポート・コーディネーターのマーラ・ホール氏は語る。目的に達することができれば、学習方法や表現方法は、その生徒の強みによって異なってもよいと考えるのだ。

授業はすべて英語で行われるが、英語を母国語としない生徒のための授業が用意されており、また、放課後は週4日、苦手科目克服のための個別授業の時間を設けている。「発達障害のある生徒の場合、文法はまったくだめでも想像力が豊かで長文読解は得意、といったように、できないこともある一方で、とても優れている部分もあります。まずは、得手・不得手があってもいいと認めてあげること。そのうえで、いろいろな学習方法を試して生徒を観察し、強みは伸ばし、困難なところを支援しています」（ホール氏）

そして、2つ目の特徴が、6年生



坪谷ニューエル郁子氏
理事長



デビッド・ランジル氏
校長



マール・ホール氏

ラーニング・サポート・コーディネーター、
教員 英語、道徳担当



リン・佐藤氏

キャリアカウンセラー、
教員 数学、歴史担当

ISSの教育カリキュラム

grade(学年)	個別指導による学科教育	キャリア教育
5th(5年)	オリジナルカリキュラム 80分で数学+理科、英語+ 社会など、2科目を学ぶ教 科融合型授業	チームカウンセリング 年4回の成績通知時とホーム ルーム時などに繰り返し将来 何になりたいのかの問いかけ
6th(6年)		
7th(中1)		
8th(中2)		
9th(中3)	オリジナルカリキュラム 80分で1科目	年60時間のキャリア プランニングの授業
10th(高1)		
11th(高2)	(大学受験資格を得るため) 米国ネブラスカ高校の プログラム	個人別もしくは小さいグループで のキャリア相談
12th(高3)		進路説明会

個別指導による学科教育とキャリア教育を適切に組み合わせることにより、学業や学校生活に対する生徒の意欲が向上するという。

出典：ランジル氏への取材をもとに編集部作成

から始まるキャリア教育だ。「成績表を渡すときや、ホームルームにおいて、『学校を卒業したら何がしたいのか』『そのためには何が必要だと思うか』を繰り返し質問しています。個性の強い生徒だからこそ、自分の個性を生かせる仕事を早い段階で見極め、それに向けて自ら学ぶようにするためです」とキャリアカウンセラーのリン・佐藤氏は語る。

また、10年生（高校1年生）になると、1学期の間、隔日で60分間のキャリアプランニングの授業が必修になる。授業では、さまざまな職業を検索できるアメリカ労働統計局のサイトを活用して仕事の選択肢を広げるとともに、「自分にはどんな能力があるのか」「それが自分の将来

の職業とどのように結びついていくのか」を考える。そして、11年生（高校2年生）では、個人面談のなかで自分の進むべき道を決めていく。

一人ひとりを観察し 本人の立場で状況を理解する

こうして生徒の強みを見極め、将来のキャリアを見据えて教育する同校の教師の仕事は、企業におけるマネジャーの役割に通じるものがある。校長のデビッド・ランジル氏も、「個人的には、個人の人生に積極的にかかわるという点で、マネジャーと部下の関係は教師と生徒の関係と同じだと思う」と語り、そのうえで、「当校の教師は、強い個性を持った生徒

たちがどんなことに困っていて、どうやって乗り越えようとしているのかについて、すべて理解していきなくてはならない」と述べた。そして、それを達成するためのマネジメント方法として、2つをあげた。

1つは、長期休暇中の5日間と、学期中に3日間学校を休みにして行う教師トレーニングだ。専門家から発達障害に関する講義を受けたり、特定の生徒へのかかわり方について、話し合うこともある。

「トレーニングのときだけではなく、私は常に教師に対して、『この学校がどうしたらもっとよくなるか』と問いかけています。それに答えるために、教師は自分が担任をつとめるクラスの生徒だけでなく、ほかのク



上／全員がホワイトボードを前にして座るのではなく、各自が集中できる環境で学ぶ。下／日本語の授業。この日の目的は「日本を学ぶ」のため、地図帳を開く生徒もいれば、歴史を学ぶ生徒もいる。

ラスの生徒についても観察し、時間さえあれば、生徒の現在の状況や、生徒の強みを伸ばす方法についてミーティングをしています」

2つ目は、ランジル氏が教室のなかで起きていることをすべて把握しているということだ。「私は常に教室のなかに入って授業を見学しています。教師がどの生徒にどんな教え方をしているのかを観察し、気になる点があれば直接教師に伝えていきます。私がデスクに向かってEメールを打っていても学校はよくなりませんし、授業を観察してもいないのに、

教師に『もっといい授業をするように』とは言えませんから」

ISSを1つの部署と見立てたらどうか。校長が部長なら、教師が課長、生徒がメンバーだ。課長はメンバーの個性を見極め、成長を支援する。部長は現場を深く理解し、メンバーの成長を願って課長を支援する。こうした職場なら、どんな個性を持つ社員も生かすことができるはずだ。

事業概要 ■5年生から12年生までの男女共学の特定非営利法人(NPO)の教育機関 ■設立／2000年(2008年よりNPO) ■職員数／11人

COLUMN

先天的な障害だけでなく、発達の機会も喪失 真の理解は当事者との対話から

冠地 情氏
イトコサガシ
代表



発達障害という言葉が流行語のように流布しています。悩ましいですね。というのも、発達障害を語る人の多くが大学の先生や医師、カウンセラーといった非当事者だからで、当事者からすると、えっ!?という話が多いんです。当事者が語る場合でも、特別な能力を持った人たちが多く、とても一般事例とは思えない。しかも、両者とも一方的な伝達に終始し、理解のためにいちばん大切な対話になっていないと感じています。

発達障害が原因で生きづらさを抱えている人たちは、自らのアイデンティティが揺らいでしまっている人

たちです。子どもの頃から自らの行動に対し、周囲が驚き、あきれ、怒ってしまう。教師や先輩などの他人だけではなく、家族からそういう対応をされてしまう場合もあります。

そうすると、他者のことを「自分を傷つける厄介な存在」としか思えなくなり、かかわらないほうが楽とになってしまうのです。結果、人とかかわって知識や価値観を吸収したり、衝突もするけれど、1つのことを皆で成し遂げるといった経験を経ることなく大人になってしまう。この状態を私は「発達機会喪失障害」と名付け、リスクを喚起しています。

その喪失機会を取り戻すべく、コミュニケーションの経験を積む場として私が主宰しているのが、「イトコサガシ」というワークショップです。都内を中心に、5年間で600回余り開催しました。それとは別に月1回、発達障害を理解するためのイベントを行っています。企業人やカウンセラーも集まり、肩書や立場を離れ、1人の人間として、ざっくばらんに話をする。そういった場を通してしか、発達障害への真の理解は生まれませんと思っています。

新たな人事課題に どんな態度で臨むのか

ここまで見てきたLGBTと大人の発達障害の事例は、従来の人事の課題への向き合い方とどんな違いがあっただろうか。その本質を見極め、新たな課題に対する今後の人事の態度を決めるために、法律の専門家と人材マネジメントの研究者に話を伺った。

法律の遵守だけでは不十分 職場環境の在り方を見直す

まずは、過去の人事課題を振り返る。次ページの年表を参照してほしい。人事課題は、女性、非正規といった、日本人・男性・正社員以外のさまざまな人が職場で働くようになった1980年頃から増え始めた。そして、職場での課題発生の後を追う形で法律ができ、人事はそれに則って対応してきた。

セクシュアルハラスメント（セク



山下敏雅氏

永野・山下法律事務所
弁護士

Yamashita Toshimasa _2003年弁護士登録。
2012年永野・山下法律事務所を設立し独立。
過労死問題やセクシュアルハラスメント、パ
ワーハラスメント問題などを手がける。セク
シュアルマイノリティの法的問題にも詳しい。
LGBT支援法律家ネットワークメンバー。

ハラ) を例に取ってみる。男女雇用機会均等法で女性に対するセクハラ防止の配慮義務が課せられたのは、1997年。新聞をにぎわすような訴訟事件がいくつも起きた後だった。

ハラスメントや過労死などの労働問題に詳しい山下敏雅弁護士は語る。「男女雇用機会均等法でセクハラが禁止された効果は、とても大きいといえます。その後は判例が積み重なってきたこともあって、女性に対するセクハラは社会的にも悪質な行為であり、懲戒解雇や損害賠償請求の対象になることは周知されてきました。企業のなかでも、セクハラ防止に対する意識が強くなっています。相談窓口も増え、被害者もずいぶん声をあげやすくなっています」

人事課題はさらに複雑に
同じセクハラでも対応は異なる

セクハラに関する法律はその後も法改正を重ね、2007年には男性も対

象となった。そして、2013年12月には、同性間の言動もセクハラに該当するとした新指針がまとまり、それを決めた厚生労働省の労働政策審議会のなかでは、LGBTなどの性的少数者に対する差別的言動もセクハラに含まれることが言及された。

「しかし、LGBTに対するセクハラは、女性に対するそれとは状況が異なります」と山下氏は強調する。「まず、職場におけるLGBTへの理解が進んでいません。また、LGBTといっても、LGBTで総称される性的指向の問題と、T、つまり性自認の問題では対応の仕方が違ってきます」

Tの人は戸籍上とは違う自分の心の性で働きたい、という気持ちが切実だ。多くの方は服装、髪型、トイレ、更衣室、社員情報欄における性別の記載といった職場の制度と衝突してしまう。また、入社後に「本来の心の性」のほうで仕事をしようとした場合、職種や顧客の状況によっては、そのまま仕事を続けるのが難

しいケースもある。問題が見えやすい分、職場の無理解で働きづらい環境に置かれてしまうことは確かだ。

山下氏の事務所では、職場トラブルに関する法律相談の数は圧倒的にTの人が多く、LGBの相談は少ない。カミングアウトしなければLGBであるとは知られずに、働けるからだ。しかし、そういう当事者が楽しく働いているかといえば、必ずしもそう

ではないことは既に見てきた。「仕事に明らかな支障があれば、セクハラとして、弁護士が会社に対して申し入れをしたり、裁判を起こすことができます。しかし、そこまで踏み切る当事者はなかなかいません。そうした行為は結果的にカミングアウトすることにつながるからです。そして、被害者が声をあげられないまま、被害が深刻化していくのです」

法的責任を果たすだけでは
解決しない課題も多い

山下氏は、ハラスメントの問題は、適切に対応しないと、いのちを左右する重大な問題になりかねないと警鐘を鳴らす。

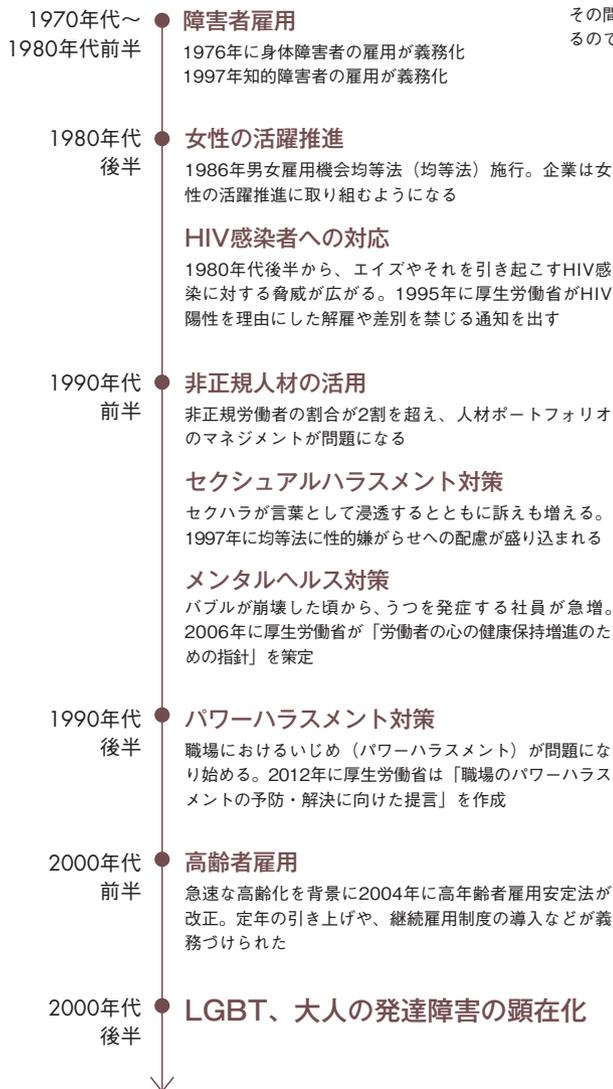
「かつて、ハラスメントについては、人格権の侵害ということで慰謝料を求めるといった法的請求がほとんどでしたが、最近は違います。ハラスメントによって精神疾患を発症し、自殺に追い込まれた社員の遺族からの訴訟が増えているのです。その場合、慰謝料だけではなく、休業損害などを含む損害賠償、労災も申請されます。また、自殺となれば、企業イメージは大きく失墜してしまいます。ハラスメントの問題は、法に従っているから大丈夫、というものではありません。職場環境の在り方そのものに配慮しなければ、大きなリスクにつながるのです」

ハラスメントに限らず、人事課題は、法的責任を果たすだけで解決できるものは少ない。前述のとおり、法律ができるのは、職場で問題が起きた後だ。また、パワハラと業務上の指導の違いや、鬱発症の原因など、企業と社員の法的な責任の線引きが曖昧なものも多く、人事課題への対応を難しいものになっている。

しかしながら、ここまで紹介してきたように、LGBTや大人の発達障害といった新たな人事課題にうまく対応している企業は存在する。このような企業は、ほかの多くの企業と何が本質的に違うのだろうか。

■ 人事課題の変遷

法律や指針が定まるのは、人事課題が社会問題に発展してからだ。「たとえば、パワーハラスメントは、言葉自体は2001年にできたのに、指針が出たのは2012年。その間に個別に裁判で争われているのです」と山下氏は語る。



出典：編集部作成

自社独自の人権方針を策定し 新たな人事課題に対応する

人事課題は、法律だけでは解決しないのだとすれば、企業の人事は何を考え、何をすべきなのか。戦略的人材マネジメントの第一人者、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏に話を聞いた。守島氏は、「新たな人事課題の続出」という問題の本質を、「『制約』を抱えて働く社員の増加」と捉える。

制約を抱える社員の増加で 人事課題が続出

「ここ10年くらいでしょうか、日本企業の人事は、非正規、女性、外国人、高齢者といった、それまでの壮年男性・正社員・日本人という均質な社員とは違う人たちのマネジメントに取り組んできました。それまでの社員は、仕事をする時間も場所も、それこそ仕事内容も、経営の都合に応じてフレキシブルに組み替えることができる、企業にとっては『使い勝手』のよい人たちでしたが、非正規や女性、高齢者といった人たちは、労働条件や労働環境の点で、何らかの『制約』を抱えて働いている人たちです」

今回、取り上げたLGBTと発達障害者も、この「制約」を抱えた人たちだ。LGBTに関していえば、異性ではなく同性が好きだったり、与えられた性に違和感を抱いたりする人たちが、それもビジネスという観点

では、一種の制約となりうる。また、発達障害の人たちはコミュニケーション力不足という制約を抱えている。「女性が問題になったら女性管理職を増やす、高齢者が問題になれば年功カーブを修正して定年延長を模索する……一見、場当たり的に見えたかもしれませんが、日本企業はそれなりの対応を行ってきました。でも、毎回そういうやり方を行っているとうらやみが出てきます。企業も疲弊してきます。親の介護を余儀なくされる社員、ガンの治療をしながら働く社員など、今後も新たな制約を抱える社員が出てくる可能性がある。そろそろ根本的な策を考えてもいいのではないのでしょうか」

人権とビジネス どう両立させるか

守島氏のいう根本的な策とは、自社の「人権方針」の策定だ。企業はさまざまな制約を抱えた人たちを支援し、活用していかねばならない。それは広い意味で、人権にかかわる問題だ。その人権の範囲を企業がどこまで引き受けるのか、どこからは引き受けられないのか、そうした方針を定めることで、線引きをはっきりさせておくべきだというのが。人権方針とは、制約ある人材の支援と活用の基本方針である。

たとえば、「いったん、雇用した



守島基博氏

一橋大学大学院 商学研究科
教授

Morishima Motohiro_慶應義塾大学文学部卒業、同大学院社会学研究科社会学専攻修士課程修了。米国イリノイ大学産業労働関係研究所博士課程修了。2001年より現職。近著に『人事と法の対話 新たな融合を目指して (共著/有斐閣)』

人に対しては、あらゆる制約にできるだけ対応します」という庇護の方針もある。逆に、「どんな環境でも一定のパフォーマンスを上げ続ける人だけを重んじ、それなりの処遇を用意します」という厳しい方針で臨む企業があってもいい。その場合は、法律が規定する保障はクリアしなければならないのは言うまでもない。

もちろん、企業は慈善団体ではない以上、収益確保というビジネスの論理は貫徹される必要がある。たとえば、いくら性同一性障害の人の人権を尊重するといっても、顧客がそういう人に違和感を抱く可能性があるれば、性が変わった社員は、外勤から内勤に移ってもらおうという判断を経営上せざるを得ないかもしれない。「人権方針には、そうした、人権とビジネスの論理がバッティングするケースも含めておき、『仕事内容や労働条件については、お互いが納得いくまで話し合います』という条項を入れておくべきでしょう」

■ 人権方針とは

人権方針

- 働く人のさまざまな制約（性別、障害の有無、価値観や考え方など）を、企業としてどう支援し、活用していくかに関する基本的な考え方。
- 従業員や潜在的な従業員に対して、企業に期待している部分と期待してはいけない部分を示すことができる。

人権方針作成に必要な3つの能力

- ① 社会の動きを的確に捉える感性
- ② 法律の知識、もしくはそれを使える体制
- ③ 人に対する温かい目

出典：守島氏への取材をもとに編集部作成

日本企業には、こうした方針が不在なので、場当たりの対応を余儀なくされているという。

方針策定にあたり 人事に必要な3つの能力

「経営トップの了解を得ておく必要がありますが、そうした方針の策定にあたるのは、やはり人事です。方針は、本来であれば経営理念から考えるのですが、理念がなかったり、抽象的すぎる企業があるので、人事起点で考えていく必要があるかもしれません」と守島氏は言う。

そのうえで、策定にあたって、人事に求められる能力を3つあげる。「まずは、社会の動きを的確に捉える感性。自社の事情のみに詳しい人にはできない仕事です。2つ目は、労働法を中心とした法律に関する知識。とくに最近は労働法の改正状況が目まぐるしいですから、弁護士など、専門家の活用も視野に入れるべ

きでしょう。最後が、人に対する温かい目です。人間は何に苦しみ、何を喜びとする生き物なのか。そう思考をきちんと巡らせる人でなければ、制約のある人にとって納得感ある方針には仕上がらないと思います」

もちろん、そうした人権方針を定めた場合、それに違反するような行為があれば、従業員から不履行を訴えられる可能性はある。作ったら終わりではなく、実現に向けて大きな責任が生じるわけだ。

画餅に終わらせないために 職場の変革が不可欠

「人権方針の策定は人事戦略にあたります。次は人事戦術として、それを現場にうまく落としつけていかなければ、方針が絵に描いた餅になってしまいます」と守島氏は言う。

日本企業は、仕組みを作ってよしとしてしまう傾向が強い。たとえばセクハラなら、ホットラインを設け

たり、管理職の評価に360度評価を入れ込んだり、といった具合だ。だが、それだけでは物事は動かない。「アメリカ企業は違います。仕組みも作りますが、それだけに頼らず、コンサルタントなどの力も借りながら、実行に向けて、現場のリーダーたちの意識変革に取り組みます。この点は日本企業がぜひ見習うべきです。現場が変わらないと成果は上がりません。最後の砦は、やはり現場なのです」

守島氏の話は、これまでに見てきた4つの事例すべてにあてはまる。ゴールドマン・サックスは、すべての社員の人権を守ると決め、職場では「差別的な言動を決して取らない」ことを徹底する。社員がいきいきと働くことでよいブランドが生まれると考えるラッシュェジャパンでは、社員同士がお互いを尊重する風土が醸成されていた。アクロクエストテクノロジーは、すべての社員が働きやすい職場にするために、コミュニケーションが苦手な社員を職場全体で支援する。ISSでは、発達障害を「個性」と捉え、生徒の個性を将来の仕事につなげる教育をしている。

今回のタイトルである新たな人事課題と“つきあう”とは、このような現場の取材を通して感じたことだ。守島氏の話聞き、なぜそう感じたか深く得心した。新たな人事課題が次々と生まれることを前提として、自社の人権方針を作る。方針で企業が引き受けると決めた範囲は、やるべきことを現場と一緒に進めていく。その態度は“向き合う”より、“つきあう”といった言葉のほうがしっくりくるのではないだろうか。

“向き合う”ではなく“つきあう” 新たな人事課題への主体的なかかわり方

長島一由 本誌編集長 リクルートワークス研究所主幹研究員

本特集では、LGBT・大人の発達障害を取り上げた。まったく異なる2つの問題を取り上げたことに、違和感を覚えた読者もいるだろう。

本企画の出発点は、複数の人事部長へのヒアリングやこれまでのWorks誌の取材のなかで、この2つが職場の問題として顕在化しつつあり、また、近年、こうした新たな人事課題が続出していると感じたことにある。

われわれの問題意識に対して、一橋大学大学院商学研究科教授・守島基博氏は、「LGBTと大人の発達障害は、“人権問題”と“障害の問題”というまったく異なった性質の事柄であり、対処法は異なる」としたものの、制約を抱えた社員に対する人材マネジメントの問題という点では共通しており、この種の新たな人事課題は近年増加傾向にあると指摘している。

新たな人事課題に主体的に関与する

今回、われわれは、有識者や企業への取材を重ねることで、「新たな人事課題に対して人事は、“向き合う”というよりも“つきあう”といった主体的な関与が求められる」という結論を導きだした。

守島氏が提案する「人権方針」の策定とは、まさに主体的な関与を実現するためのものといえる。人権とは、「個人の尊厳に基づく自由や平等」であり、社員の「自律性」や「個性」の尊重という言葉に置き換えられる。しかし、会社は社員の自律性や個性と、他律性との折り合いをつける場だ。制約を抱えた社員の制約をど

こまで企業が引き受け、どこからを個人の自律とするのか、その線引きをするのが人権方針なのだ。さらに守島氏は、この人権方針を現場で実践するためには、人事戦術を練り、現場に浸透させていくプロセスが必要と説く。

まずは制約をゼロにし、次は強みを生かす

実際、今回取材した組織には人権方針が存在し、それに基づいた戦術を現場で実践していた。

さらに事例をつぶさに見ていくと、制約を抱えた社員が働きやすい環境を用意するという発想だけではなく、制約を抱えた社員の強みを見極め、生かすことにも取り組んでいた。

たとえば、ゴールドマン・サックスは、LGBTの社員が能力を発揮できるよう、職場での差別的な言動を禁止したり、LGBTに配慮した制度を用意するだけでなく、LGBTの権利拡充を社外にも働きかける。さらに、優れた人材の確保という観点から、LGBTの学生向けの会社説明会も開催している。また、アクロクエストテクノロジーは、アスペルガー傾向のある社員が苦手とするコミュニケーションについて、職場全体で支援する一方で、本人の強みを引き出せる仕事やプロジェクトを用意する。

今後、職場で多様な人が働くようになれば、人事がつきあうべき制約の種類は増えていく。そうした制約をどのように受け入れるのか。そして、次はその受け入れた社員の力をどう生かしていくのか。まさに人事には主体的な関与が求められている。