

## 4-4 マイノリティが 活躍する組織



### Worksはどう語ってきたか

## 職場の人材が多様化すればするほど、人事課題は続出。 制約を抱える人材の支援と活用に向け、 「人権方針」の策定が人事に求められる



少子高齢化やグローバル化が進展するなか、これまで日本企業のマジョリティであった大卒、男性、正社員中心の組織は立ち行かなくなるのではないかと懸念された問題意識から、Worksはマイノリティ（たとえば、女性、障害者、外国人）が活躍できる組織のあり方を探ってきた。

2006年には、もともとは製品、建物、空間を対象としたユニバーサルデザインという概念を、「大卒男性正社員」モデルに代わる、日本企業の新しいモデルに近づく手がかりにした。「一人ひとりが生き生きと働ける組織、年齢や性別によってではなく、個人の能力や志向によって働き方が選択できる組織」を、「ユニバーサル組織」と置き、そのあり方を研究した。

こうした組織が成立、存続する4つの条件として、「働く目的や働き方に共感がある」「一人ひとりの個性を生かすリーダーがいる」「フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計」「規模が一定水準を超えない」を挙げた（2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』）。

### 比較優位に着目して 障害者を戦力として生かす

多様なマイノリティが活躍できる組織の全体像に注目した後は、的を絞ったマ

イノリティという視点からアプローチを試みている。2013年116号の第2特集「障害者雇用は企業の義務か、戦略か。」では、障害者の法定雇用率の引き上げや精神障害者の雇用義務化検討をにらみ、障害者を戦力として生かし、利益を生み出す方法を考えている。

たとえば障害のある社員を戦力化するため、経済学の「比較優位」の考え方を軸に、障害者と仕事をマッチングする考え方を紹介。各国が比較優位を持つ得意な産物に特化し、自由貿易をする国際分業のように、障害のある人、ない人それぞれが比較優位な仕事に特化したほうが、

全体の生産性が上がることを示した。

LGBT（レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字で性的マイノリティを指す）と大人の発達障害を題材に、「新たな人事課題との“つきあい”方」も考えている。職場に女性、障害者、非正規社員など多様な人々が増え始めるなか、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、メンタル不全など、人事課題が続出するようになった。そうした課題に人事はどう向き合うべきなのかを探求していった。

一橋大学大学院商学研究科教授の守島基博氏は、「新たな人事課題の続出」とい

### ■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とらえる感性
- 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



う問題の本質を、労働条件や労働環境の点で、何らかの「制約」を抱えて働く社員の増加にあると指摘。

そのうえでこの問題への根本的な対応策として、会社としての「人権方針」策定を提案した。さまざまな制約を抱えた人たちの支援、活用は、広い意味で人権にかかわる問題だ。法律の規定は遵守したうえで、人権のどの範囲までを引き受け、どこからは引き受けられないか線引きを明確にする。制約ある人材の支援と活用の基本方針を定めたものが、人権方針なのだと説明している(2014年124号「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)。

### そして今、こうとらえる

#### 重要度が増すテーマ 「部分から全体へ」の視点を

75号の特集では「ユニバーサル組織」という組織全体のあり方を打ち出した。まずは理念ありき、「全体から部分へ」の発想といえる。さまざまな制約を抱えるマイノリティと企業との関係を新たに規定していくうえで、進むべき方向性を明確にするためにも、こうしたアプローチは必要だったのだろう。だが現在から振

り返って感じるのは、「ではどうすればユニバーサル組織は実現するのか」といった具体策への言及不足だ。

一方、124号の特集は、LGBT、大人の発達障害という一部のマイノリティへの注目から出発し、そのうえで人権方針策定など、多様なマイノリティ全体に影響する提言へと視野を広げている。制約ある社員の増加は、「どの社員も、何らかのマイノリティ」ということを意味する。「部分から全体へ」という124号の特集のような視点は、人事の皆さんがこのテーマに取り組む際にも、活用できるのではないだろうか。

**私の結論** 松井 彰彦氏 東京大学 経済学研究科・経済学部 教授

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## ユニバーサル組織に近づけていくために 注目したい「障害の社会モデル」

ユニバーサル組織という考え方は、非常にいいと思います。いろいろな特性を持った人が中心になって働ける組織は素晴らしい。健常者の男性の正社員が取り仕切り、その正社員ばかりが得になるように会社が動いていく時代は、もう終わっているのではないかと思います。みんなが主役になれる組織というのは、理想です。ただ、それをどうやって達成、実現していくのかという点では、必ずしも「小さい組織がいい」「フラットな組織がいい」ということではないでしょう。大企業のような、大きくて階層的な組織であっても、ユニバーサル組織は目指せるのではないのでしょうか。

みんなが主役になれる組織を実現するにあたって注目したいキーワードが、「障害の社会モデル」です。従来の障害者観に近い、「障害の医学モデル」と対比しながら説明しましょう。医学モデルでは、障害を個人の属性ととらえます。知的障害、精神障害、身体障害をそれぞれ定義し、それに該当する人を〇〇障害者とします。これに対して社会モデルでは、障害は個人の属性ではなく、社会の側にあるととらえる。私自身は、「障害とは、個人と社会の関係性のなかに生まれてくるもの」とみています。このように障害をとらえると、「(個人の属性である) 障害のある人の雇用は、制約が

多くて大変だ」ではなく、「個人と社会の関係性のなかに障害が生じているなら、その環境を変えてやればよい」といった発想が生まれやすくなります。

たとえば私の研究室では、3人の車いすユーザーが働いています。IT能力などは私よりよほど高度ですが、これまでは「健常者と一緒には働けない」とされていました。ですが、何が制約になっているのかをよく聞いてみれば、「朝のラッシュ時に、車いすでは通勤できない」ということだとわかった。朝の通勤環境が問題なのだから、まず大学の規則を変えてもらい、在宅勤務を認めてもらいました。また打ち合わせのための月1回程度の通勤は、ラッシュ時を避けて設定しました。

このように、「障害の社会モデル」をベースに障害者の働き方を考えていくほうが、雇う側も雇われる側もハッピーであることがわかりでしょうか。いきなり理想を目指すのではなく、今あるハードやソフトをどう改善すれば、よりユニバーサル組織に近づくのか。そんな発想が求められているのです。

### 私の評価

Worksが  
言ってきたことは

