

電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 83

2022 年Ⅲ号

CONTENTS

論点

「僅差」か「大差」か

電機連合 副中央執行委員長 近藤 英弘

特集

ダイバーシティ&
インクルージョン

2 [1] ダイバーシティ・マネジメントと職場風土の形成

桃山学院大学 ビジネスデザイン学科 特任准教授 酒井 之子

8 [2] 障害者とともに働くことの意義と効果

桜美林大学 総合研究機構 奥田 訓子

14 [3] 高年齢者が活躍できる職場環境づくり

東京学芸大学 教授 内田 賢

19 [4] イノベーションの実現と性的マイノリティが
働きやすい職場への期待

四元マーケティングデザイン研究室代表
社会構想大学院大学 教授 四元 正弘

24 羅針盤

ジョブ型雇用は「学び直し」への動機付けになるのか

中央大学 経済学部 教授 阿部 正浩

29 以心伝承

対日労働政策を担ったGHQ労働課
—戦後労働改革に携わった人たちの素顔と気概—

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

33 報告

誰もがいきいきと働き暮らす共生社会の実現に向けて
～「障がい者支援ガイドライン」を策定～

電機連合 総合産業・社会政策部門 社会政策部 河崎 智文

39 先読み情報

賃上げがアニマルスピリッツを喚起する

ジャーナリスト 森 一夫

「僅差」か「大差」か

電機連合 副中央執行委員長 近藤 英弘

「質問です。『出席』と『参加』は何が違うのでしょうか？」あるQ&Aサイトで見かけた素朴な質問です。これに対して複数の投稿がありましたが、いずれも要旨は、「『出席』は会合や授業などに出ること、その場に行って席に着くこと。『顔を出すこと』に重きがある。これに対し、『参加』は、行事などに加わり、何かをすること。『仕事をする』『手伝うこと』に重きがある。『公開抽選会に出席する』といった場合は抽選をみる側、『公開抽選会に参加する』といった場合は抽選する側」とのこと。なるほど。些細なQ&Aかもしれませんが、よく似た表現の「出席」と「参加」。その差の大きさを改めて認識すると同時に、労働組合で普段から何気なく使う「参加」や「参画」。その大切さと重みを感じる良い機会となりました。普段、違いを意識せずに言葉にしたり、行動したりしていることは意外と多いのかもしれません。

このように、似て非なる表現は日本語だけではないようです。過去、英語を勉強する機会に恵まれた際に教わったことです。英語の「have to」と「must」。ご存じの通り、どちらも「～しなければならない」という意味です。しかし、根本的にこの2つは異なる表現だそうです。I have to do it.と言った場合、「義務的にしないとイケない」という意味が込められます。自分の意志ではなく、「そうせざるを得ない」という外部からの強制的な要因が多く含まれていま

す。他方、I must do it.と言った場合、自主的にやらなければならない、という意味が込められます。外的要因はさておき、自らの積極的な意志で「やらなければならない」という決意が含まれることになります。和訳すれば、双方ともに「～しなければならない」ですが、潜在する意味は大きく異なります。これも、なるほど。

随分昔の話になりますが、新入社員の頃、先輩・上司から、「物事に取り組むとき、なぜそれをやるのか、やらなければどうなるのかを考えなさい。自主性や課題意識を持ちなさい。」と指導を受けたことを思い出します。予想をはるかに超えるレベルでさまざまな変化が押し寄せ、前例や慣習に囚われては進化できない現在、その指導の真意を今一度考えなければならないと強く感じます。

「やれでやるより、やるでやる」私の好きな言葉です。同じ「やる」でも、「やらされたのか」それとも「やったのか」。不安定で先を見通すことが難しい状況だからこそ、少しの「差」であっても、その違いを意識することが重要です。「消極的出席」ではなく「主体的参加」。「外的強制」ではなく「内的自発」。たしかに、これらの違いは、短期的な視点では、「僅差」なのかもしれません。しかし、「僅差」の積み重ねは、気づいたころには取り返しのつかない致命的な「大差」になります。今、間違いなく私たちは分岐点に立っています。

特

集

ダイバーシティ&インクルージョン



近年、職場における人材の多様性が高まり、その能力や知見をいかすマネジメントのあり方や誰もが安全・安心に働くことができる職場環境づくりが求められている。

属性の違いを超え、多様な人材がお互いの立場や価値観を認め合い、ともに活躍・成長できるインクルーシブな社会を構築するために私たち労働組合にできることは何か、改めて考えたい。

本特集では、「ダイバーシティ&インクルージョン」と題して4人の有識者に寄稿いただいた。特集1「ダイバーシティ・マネジメントと職場風土の形成」では、ダイバーシティ・マネジメントの取り組みとインクルーシブな職場風土を形成するために必要な4つの変革的アプローチについて、特集2「障害者とともに働くことの意義と効果」では、企業の障がい者支援が障がい者のキャリア形成や企業の生産性に間接的に寄与するという示唆、特集3「高齢者が活躍できる職場環境づくり」では、高齢化社会において高齢者に生きがいを与え、地域や社会を豊かにしていくために期待される労働組合としての役割、特集4「イノベーションの実現と性的マイノリティが働きやすい職場への期待」では、性的マイノリティの能力や可能性に対する期待とイノベーションの重要性について寄稿いただいた。

さらに羅針盤では、「『ジョブ型雇用』は学び直しへの動機付けになるのか」と題し、近年の環境下で直面する教育訓練の課題と企業による人材育成投資の必要性について提言いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

ダイバーシティ・マネジメントと 職場風土の形成

桃山学院大学 ビジネスデザイン学部 特任准教授 酒井 之子

はじめに

日本では、2010年頃から、ダイバーシティ・マネジメントを推進する企業が増加している。ダイバーシティ (=多様性) の対象は、性別・人種・民族・年齢といった「表層的ダイバーシティ」から、価値観・職歴・知識・思考性といった「深層的ダイバーシティ」まで、幅広い。ダイバーシティ・マネジメント (ダイバーシティ経営) は、経済産業省の定義によれば、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」であり、各企業では、さまざまな取り組みを実施している。価値を生み出すためには、多様な人材が存在することに、とどまらず、「多様な人材がお互いに認め合い、尊重し、組織成果を生み出すことができる状態」すなわち、インクルージョンが必要になる。

企業のダイバーシティに関わる方針や組織名の変化の傾向を見ても、女性活躍推進から、ダイバーシティ推進、ダイバーシティ&インクルージョン (以下D&I) と変遷してきている。

本稿では、日本の企業を対象に、ダイバーシティ・マネジメントの取り組み、その取り組みの職場での課題、インクルージョンな職場風土の形成へのアプローチについて検討したい。

ダイバーシティ・マネジメントは 何のためか？

日本企業で取り組む主な理由は、企業の視点からは、2つが挙げられよう。

1つは、価値やイノベーションを生み出すためである。VUCA¹の時代と言われる中、企業は変化に応え、新しいものを創るために、多様なスキルや異なった発想、幅広い知見を持つ人材を求めている。

もう1つは、人材構成の変化である。これまでは、長期雇用を前提にフルタイム勤務で、かつ、残業や転勤が可能という特徴を持つ人材が主流であったが、そうした人材以外の活用が求められている。例えば、子育てや介護のライフイベント、地域活動・学業との両立などで、時間や場所の制約がある従業員が挙げられる。

前者は、新しいものを生み出す・競争力を強化するという視点で、攻めのダイバーシティ・マネジメント。後者は、従業員の個々の事情への対応や、限られた人材を活用するという視点で、守りのダイバーシティ・マネジメントと捉えることができる。

働く個人にとってのD&Iの意義も深い。一人ひとりの能力や事情は、そもそも一律ではなく多様であり、働き方や複数の雇用形態の従業員

¹ Volatility (変動)、Uncertainty (不確実)、Complexity (複雑)、Ambiguity (曖昧)

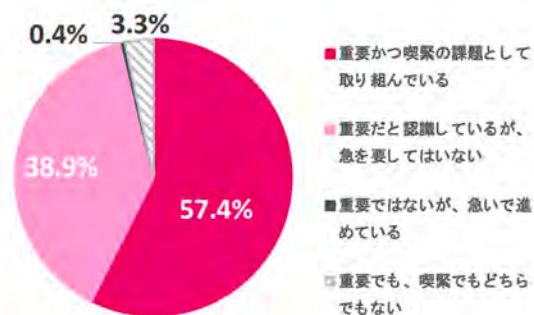
が職場で混在している。個人にとっては、「働きやすさ」と「働きがい」の視点がある。「働きやすさ」では、例えば、勤務時間・場所の柔軟化や、従業員の事情に応じた労働環境の整備等がされることで、働き続けることが可能となる。

「働きがい」では、個人の強みや違いを活かす仕事への配置・機会や、公正な評価・報酬によって、成長や自己実現に近づく。ここ1～2年では、D&IにEquity(エクイティ、公平・公正)を取り入れ、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)として、進める企業もでてきている。その職場で働き続けたい、働く価値を見いだせる状態は、組織のパフォーマンスを出すことにもつながり、一人ひとりのWell Beingにつながる。

企業のD&I施策

企業にとっても、働く個人にとっても、意義があるダイバーシティ・マネジメントであるが、どのような取り組みをしているのであろうか。経団連の調査結果(2020年,273社)では、「ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでD&I施策が「重要」とする企業が96.3%であった(図表1)。社内で取り組みを進めているD&I推進施策は、「労働環境の整備」が一番多い(図表2)。例えば、近年の新型コロナウイルス感染症拡大を受け、テレワークやフレックスタイム制度をはじめ柔軟な働き方が進んでいた。続いて、「中期経営計画等、経営戦略に示す際にD&I施策を明記」や研修などを通じて企業から従業員に向けて、D&Iの目的浸透や意識醸成を図る傾向がみられる。

図表1 ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでの貴社におけるD&I施策の位置づけ



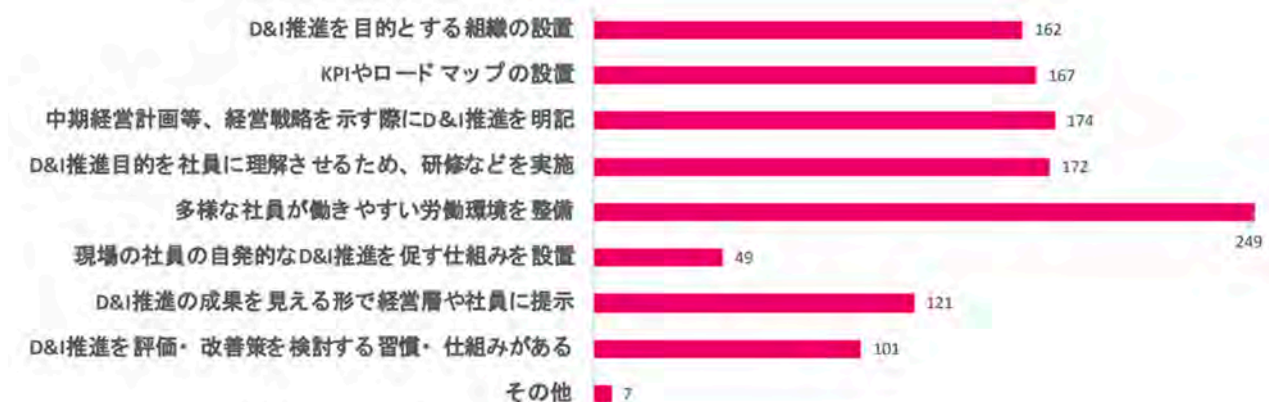
出所：「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果（2020年10月一般社団法人日本経済団体連合会）273社、調査期間2020年8月24日～9月18日

人事制度改革への広がり

多様化した人材をマネジメントしていく際には、人事制度そのものが関わってくる。採用、配置・異動、能力開発、評価、昇進・昇格、賃金、労使関係まで領域は広い。筆者が参加した個人を対象としたインターネット調査²の分析によると、年齢や勤続年数、性別・国籍などの属性を基準としない昇進・昇格や、職務・貢献による賃金制度といった「非年功型処遇管理」と、仕事やキャリアの希望の自己申告や社内公募、配置・異動への本人同意といった「自己選択型キャリア管理」が、多様な人材が職場で活躍している状態を促進していた。一律対応型から個別管理への移行が、ダイバーシティ・マネジメントに適合した人事制度の一つの特徴と言えよう。

² 日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(C)課題番号 16K03891（研究代表者：佐藤博樹, 研究分担者：武石恵美子）の「ダイバーシティ経営に適合的な企業の人事システムに関する研究」の一環として、2017年9月15日から19日にモニター会社に登録している大企業の正社員3043名を対象として実施した調査。分析結果の詳細は酒井(2019)を参照されたい。

図表2 社内で行っているD&I推進施策（複数回答可）



出所：「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」に関するアンケート結果
（2020年10月 一般社団法人日本経済団体連合会）273社、調査期間2020年8月24日～9月18日

職場での施策や制度の実行

以上のように、企業はD&I施策に加え、人事制度改革まで広範囲にさまざまな取り組みをしているが、職場では、どのような状態であろうか。職場風土に関わる3つの課題を挙げる。

管理職のマネジメント

1つ目には、管理職のマネジメントが挙げられる。各職場での人事制度の運用やD&I推進は、管理職が中心に行なうこととなる。例えば「昇進・昇格」において、「係長から課長まで5年が必要」といったこれまでの制度を廃止して、「勤続年数や滞留年数は問わない」と基準を変更したとする。現実には、社歴やその等級での年数の浅い人が、昇格・昇進対象になったときに、どのような判断がされるのだろうか。「AさんとBさんは同期だから、差をつけるのは止めておこう」「中途採用で、わが社での経験が浅い」、女性の従業員が対象なら、「子どもがまだ幼いから管理職の仕事は難しいのでは？」「育児休業をしていたから経験年数が不足」といった思い込みが先行し、これまでの慣行を踏襲した運用が行

なわれれば、多様な人材の登用・活躍に繋がらない。または、管理職が、男性の育休に消極的な考えであれば、取得を推進しても、職場では、取りにくい雰囲気醸成してしまうだろう。

管理職の価値観や姿勢は、職場への影響力が大きい。ダイバーシティ・マネジメントに適合した制度改革や施策の推進を阻むこともある。

だれのためのD&Iか？

2つ目に、対象となる人材の属性が強調された取り組みの影響である。企業の戦略や状態によって、D&I施策をどのような人を対象にするのかは、それぞれである。現状では、取り組みの対象人材として、女性を主とする企業が多い。女性に続き、LGBT、障がい者と、対象人材を拡大し、マイノリティを中心とした属性ごとに施策の展開を進めているところもある。

職場に、女性や高齢者、外国人、中途採用者といった多様な属性が混在すると、それらのグループが固まって境界線ができてしまい、お互いのグループ間の葛藤や分断を生み出す可能性³がある。例えば、子育て中の従業員への取り組みが、職場で、それ以外の従業員との分断を

³ 「フォルトライン（組織の断層）」理論(Lau and Murnighan 1998)

生むといった現象である。また、子育てや介護に関する支援は、全従業員向けに拡大・充実してきているが、「子育て・介護は女性が行なうもの」という認識が職場にあると、結果的に、制度を使うのは女性となってしまう。「女性向けの施策」と認識が変わってしまい、男性は使いにくい・使えないといった現象が起こる。

在宅勤務・時短・フレックスなどの制度も、以前は、限られた人を対象に適用されてきたが、全従業員に拡大する傾向が見られる⁴。さらに、新型コロナウイルス感染拡大によって、テレワークの適用が進んだ。一方で、「仕事は上司や同僚と同じ場所で行なうもの」という認識がある組織は、環境変化に伴い、「在宅勤務は限られた従業員が使う制度」と揺り戻しがおきている。そうになると、出社組と在宅組の分断が起こる懸念がある。このように、制度の対象と、職場での認識の違いによって、D&I施策の効果に影響が出てくる。

一方で、属性毎に抱える課題は異なり、施策や制度の内容や優先順位は変わってくる。特定の属性向けの優遇策と認識されないように、対象となる人とならない人の双方が、制度を使うことで、疎外感を感じることをないように、経営から組織への説明や組織内のコミュニケーションを丁寧にしていくことが必要となる。従業員は、誰もが組織を構成する多様な人材のひとりであることを認識できるように制度や運用、コミュニケーションをしていくことが重要となる。

職場でのコミュニケーション

3つ目に、コンフリクトが発生する可能性がある。組織で多様な人材が混ざっているだけで

は、前述の分断やメンバー同士の不理解・軋轢が発生することであろう。多様性を活かし、組織力に繋げるためには、さまざまな意見を取り入れ、人と異なった意見を言っても大丈夫という安心感のある風土⁵が必要となる。

例えば、職場で管理職や先輩の意見とは違う意見を言う若手の部下が出てきた際に、きちんと聴き、話し合いができる風土がどうかということになる。管理職が受け止めなかったり、「会議で若手は発言しないもの」といった慣行があったり、マイノリティがマジョリティに同調せざるを得ない職場では、ダイバーシティ・マネジメントの目的であるイノベーションの創出や多様な人材活躍を果たすことは難しい。また、前述のようにさまざまな属性や課題に対応したD&I施策が展開される中、職場で上司・部下・同僚のライフスタイルを尊重し、お互いの個人的な事情や価値観を言いやすい雰囲気かどうかも大切になる。

職場風土へのアプローチ

こうした状況の中、D&I施策や人事制度改革が、職場でその目的にあったように機能するためには、インクルージョン風土の形成や、管理職のマネジメントが多様な人材に対応できるような変革を合わせて実現する必要がある。変革の方法について、4点まとめた。

制度設計と職場での展開

1つには、**人事制度設計と展開の順番**の見直しである。一般的に、人事制度を精緻に策定し、各組織や職場に展開していくスタイルがある。

⁴ 経済産業省の「新・ダイバーシティ経営 100 選」の受賞企業の事例でも確認できる。

⁵ Google の生産性の高いチームの研究で注目された「心理的安全性」(エドモンドソン, 1999)にも通ずる。

例えば、従業員に、策定した方針や制度を「理解させる」「浸透させる」ために、通達や説明会を行なうといったケースがある。人事制度の拡充・整備に重点がおかれ、現場に実行を要求した場合に、管理職が「何のために行なうのか」

「どのように実行すればよいのか」といった疑問を持てば、先に述べた管理職のマネジメントの課題が起こりうる。そうした傾向から言えば、「自分の職場でのD&I推進の目的や課題は何か、どうすれば良い成果を生めるのか」を話し合うといった管理職やメンバーによる現場の取り組みが先かもしれない。

先の経団連の調査結果(図表2)をみても「現場の社員の自発的なD&I推進を促す仕組み」や、取り組んだ結果を職場で「D&I推進の評価・改善策検討の習慣・仕組み」のプロセスを行う企業が比較的少ない。デザイン思考は、ユーザーの共感やニーズを起点として、問題解決のアイデア、プロトタイプを評価というサイクルを回すが、D&I推進も組織や職場の課題解決と位置づけ、施策や制度設計につなげるといった考え方への適用も考えられる。

インクルージョン風土醸成の仕掛け

2つ目に、インクルージョン風土醸成の仕掛けが挙げられる。事例を2つ紹介しよう。

あるグローバル企業では、コミュニケーション設計を徹底している。「オープンコミュニケーション」を実現するために、共通ITツールの展開、組織間や管理職とメンバーのミーティングのフォーマット、議事録の全員への公開などを行なっている。従業員がだれでも、公平に情報にアクセスできることで、多様な環境で働く従

業員が疎外感を感じない効果があるという。その環境で、理念や行動指針を共有し続けている。

また、ある日本のシステム開発企業では、従業員同士が接触を生み出す取り組みと組織レベルでの理念浸透を行なっている。コミュニケーションの量を意図的に増やす仕掛けを徹底して継続することで、互いの理解と個別事情の配慮をできるようにし、属性カテゴリーを認識しなくて良い状況を意識してつくっているという⁶。

両社に共通しているのは、職場や管理職に任せきりにせず、職場での展開が継続して機能するように、仕組みをデザインしている特徴である。経営層から従業員への展開のみならず、職場で自発的にインクルージョンの認識が高まるような仕掛けをしている。そこに、理念浸透を同時展開することで、経営トップ・組織レベルと職場レベルの両方の取り組みが、効果につながっている。

管理職の役割

3つ目には、管理職の役割や任用条件をダイバーシティ・マネジメントに適合するように見直すことが挙げられる。前述の管理職のマネジメントの課題で述べたように、これまでの慣行からの脱却が求められる。例えば、業績評価や昇進・昇格の推薦や決定、仕事の割り振りを行なう際に、部下の属性や勤務場所などにとらわれずに、判断ができるかといったことである。そのためには、業務のみならず、個人の事情やキャリアに関する価値観などを含めたことを対話するコミュニケーション力が大切になってくる。これらの考え方や能力を任用基準に加え、管理職のその後の評価基準に取り入れることと

⁶ 職場でのインクルージョン研究や事例の詳細に関しては、「インクルージョン・マネジメント」(船越 2021)を参照されたい。

なろう。

管理職向けのダイバーシティ・マネジメント研修が多くの企業で実施されているが、任用前の育成施策や、管理職登用基準そのものの変革といった1つ前の段階でD&Iの視点を入れることが考えられる。

個人のスキル取得

4つ目には、個人がダイバーシティ・マネジメントにどう適合していくかの視点である。全員が組織を構成する多様な人材の一員であることを認識し、コミュニケーションの知識やスキ

ル⁷を身につけていくことが、先に挙げた職場のインクルージョン風土醸成の仕掛けの効果をあげることにつながろう。例えば、ファシリテーション、傾聴やアサーション⁸・スキルなどは、管理職のみならず、個々人が身につけることで、職場のコミュニケーションが活性化することにつながる。

D&I推進は、広範囲かつ複合的な活動で、変革や効果が表れるには、時間と手間がかかる。目的を達成するためには、従業員ひとり一人が当事者となるよう、職場レベルも含めて、継続的に活動していくことが、必要となる。

参考文献

- Edmondson, A. (1999). "Psychological safety and learning behavior in work teams." *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Lau, D.C., & Murnighan, J.K. (1998) "Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups." *Academy of Management Review*, Vol 23 (2), pp.325-340.
- 酒井之子 (2019) 「ダイバーシティ・マネジメントに適合する人事管理 - 日本の大企業に関する実証研究 -」
中央大学学術リポジトリ
- 佐藤博樹 (2019) 「ダイバーシティ経営と人事マネジメントの課題 - 人事制度改革と働き方の柔軟化」 鶴光太郎
編著『雇用システムの再構築に向けて』日本評論社
- 船越多枝 (2021) 『インクルージョン・マネジメント - 個と多様性が活きる組織』白桃書房

⁷ D&Iの実現のために、インクルージョンをスキルとして位置づけ、従業員自らが講師を務める研修を展開している事例がある。

⁸ アサーションは、自分と相手の両者を尊重し、自分の意見をうまく相手に伝えること

障害者とともに働くことの意義と効果

桜美林大学 総合研究機構 奥田 訓子

I はじめに

1976年の法定雇用率の義務化に伴い、障害者の職業訓練や仕事へのマッチング方略、福祉や教育との連携支援方略などさまざまな支援策が整備された。また、対象も身体障害者から、精神障害者、発達障害者へと拡大していった。

就労を希望する障害者の増加やノーマライゼーション¹の浸透等により、法定雇用率も上がり続けている。令和3年度の統計では、雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新しているものの、法定雇用率達成企業は47.0%に留まっている(厚生労働省, 2021)。政府は2030年度までに法定雇用率を2.5%に引き上げることを目標としているが、大都市では働く意欲と能力のある身体障害者は売り手市場であり(眞保, 2017)、職務遂行能力のある障害者の求人も難しい。このような中で、これまで就労に課題があるとされてきた精神障害や発達障害のある者を雇用する方法や人材を活用していく方法を検討することが求められている。

II 障害者雇用の課題

(1) コストの問題

企業で障害者雇用を困難にしている要因の一つがコストの問題である。障害者を雇い入れるには、障害者が働きやすいように環境整備や専門の指導員をつけたりする等の合理的配慮²の設定が必要で、それには設備投資が必要である。障害者のためにあえて仕事を作るという企業も多く、採算に見合わないことも多い(高橋・名古屋・高橋, 2009)。また、せっかく雇い入れても、早期に離職してしまう者も多い。よって、障害者を雇い入れること自体が負担であると考えている企業は少なくない。

(2) 人間関係上の問題

もう一つの課題は、ともに働く従業員への心理的な負担や人間関係の悪化である。障害者への合理的配慮の設定は、一般従業員には特別待遇のように見えることもあり、理解が得られないことも課題としてあげられている(上村, 2013)。よって、企業側は障害者への特別な配慮の設定を避けたいと思う傾向がある(高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター, 2016)。

¹ ノーマライゼーション(normalization)：デンマークに端を発する社会福祉理念の1つ。厚生労働省では、「障害のある人が障害のない人と同等に生活し、ともにいきいきと活動できる社会を目指す」と定義している。

² 合理的配慮：障害があることによって生じる困難を軽減するために、障害者が活動参加する場で障害特性に合わせた配慮を設定すること。障害者の社会参加には、合理的配慮の設定が公的機関では義務、民間機関では努力義務として設定されている。

さらに障害者同士の葛藤もある。障害者にも能力差があるが、一律賃金で働かさざるを得ないシステムでは、キャリアを通じて自己成長を遂げようというモチベーションが育ちにくい。また、認知的な課題がある人の中には「できること」と「したいこと」の理解が及ばない人や、優先順位のつけ方や、仕事と生活の両立に課題を抱えた人もいる。また、週20時間以上働くことのできない障害者は、法定雇用率の算出基準外であることから雇用の対象外となるケースもある。このような差や違いが、差別やいじめの原因となることもあり、そのことがきっかけで元々の障害に加えてうつ病等の二次的な障害を被る可能性もある。

Ⅲ 障害者とともに働くことの意義

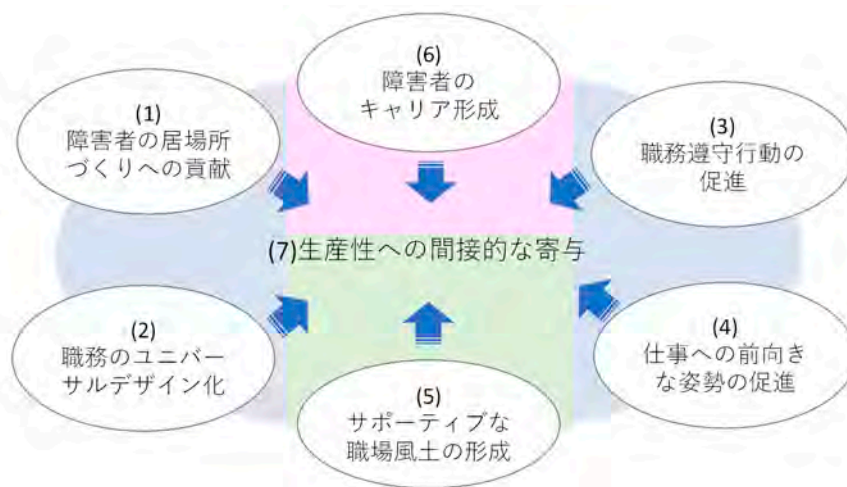
障害者雇用は、このような課題や負担が多いため、多くの企業がその意義を見出せずにいる。このまま何の手立てもなく法定雇用率が2.5%に引き上げられた場合は、限界であるという声も上がっている。また、これまで障害者雇用の効果がほとんど検討されてこなかったことも、

企業が前向きになれない要因の一つであると考えられる。一方、障害者とともに働く人々は、その意義を語る機会も多い。そこで障害者とともに働いたことのある従業員の語り(奥田・佐野・斉藤・酒井, 2019)³から、障害者とともに働くことによる意義をまとめてみた(図1)。

(1) 障害者の居場所づくりへの貢献

障害者雇用の社会的意義は、「障害者の居場所づくり」である。この居場所づくりの義務を果たすことは、社会的障壁により、就労に参加できない障害者の居場所づくりを担うという点で、当事者にとって有益であることは言うまでもないが、企業にとってもメリットがある。企業がこの義務を果たそうとする時には、費用負担を軽減する制度やジョブコーチ制度を利用でき、仕事の創出やマッチング、OJTの方法等の相談に障害者職業センター等を利用できる。このようにさまざまな制度を利用し、さまざまな機関や地域との連携を図ることは、SDGsの「パートナーシップで目標を達成する」ことにつながり、多くの企業で掲げている社会的責任 (corporate social responsibility : CSR) の理念とも合致す

図1 障害者とともに働くことが生み出す意義



³ 本報告はクラレ財団と大原記念労働科学研究所の共同研究「知的障がい者雇用促進のための研究プロジェクト(共同研究者：酒井一博、斉藤 進、佐野友美)」の一部である。

る。すでに、特例子会社や就労支援事業所を設置し、雇用率の遵守を企業のCSRの評価指標とする等の工夫をして、障害者の就労を促進している企業もある。また、障害者雇用の仕組みを整えることは、多様性の受容と種々の能力を活用しながら、組織力を強化するダイバーシティマネジメントを運用する際の好事例としても活用できるだろう。

(2) 職務のユニバーサルデザイン化

障害者への配慮は、一般従業員にとっても仕事ができやすい環境やツールとなる。障害者の配慮としておなじみの「視覚化」や「見通し(スケジュール)」は、一般従業員にとっても便利で分かりやすいマニュアルとして機能する。また、障害者は含みを持った表現や言葉の裏を理解することが難しく、コミュニケーションをとるときは、接続詞を用いない3語文(主語+目的語+述語)が有益である。よって、障害者と交流するときは、目的を簡潔に明確な言葉でコミュニケーションをするよう心がけるようになる。それによって、すべての人が分かりやすく、ストレスのない交流ができるようになる。また、根回しや付度、暗黙の了解や隠語などの悪しきコミュニケーション慣習を改善することにもつながる。

(3) 職務遵守行動の促進

障害者は覚えた手順通りに物事を遂行することに長けており、職務遵守行動を促進する原動力となる。特に知的・発達障害者はそのことが得意である。指差し呼称や、ユニフォームの着

用、衛生/危険回避手順等の一連の遵守行動は、健常者であるほど、時間の節約や慣れによる「省略」、馴れ合いによる「同調圧力⁴」や「社会的手抜き⁵」という現象が起こりやすい。このような状態が続くと、職場でのヒヤリハットやヒューマンエラーにつながることもある。ともに働く現場では、障害者が手順を守っている様子を見て、自身の行動を見直す者もいるだろうし、指導する立場の従業員も、障害者の手本となるよう、遵守事項を守ろうと心がけるようになる。また、手順を守っていない従業員には、障害者が注意喚起するような場面も見られるようになる。このようにして、職務遵守行動が促進される。

(4) 仕事への前向きな姿勢の促進

障害者の真面目な仕事ぶりは、ともに働く従業員の仕事との向き合い方を前向きに変える力がある。若い従業員の仕事や職場へのコミットメントの低下も問題となっており、労働意欲の喪失により早期に離職してしまう若者の問題もたびたび取り上げられている。仕事に前向きになれない従業員にとって、障害者がコツコツと真面目に仕事をしている姿を見ることは、自身の仕事に対する価値観を見直すきっかけにもつながる。現に「仕事の進め方を職場内で見直した」と言った、一般従業員の仕事への取り組み姿勢の変化も報告されている(厚生労働省、2019)。よって、一般従業員にとって障害者とともに働くことは、自身の働く意味や意義について再確認するきっかけとなる。

⁴ 同調圧力：集団で意思決定、合意形成を行う際に、少数派に暗黙のうちに多数派に合わせ、態度変容を迫るような圧力が働くこと。

⁵ 社会的手抜き：集団で共同作業を行う際に、一人当たりの生産性が人数の増加に伴って低下する現象。監視する人が不在であったり、努力の量に応じた報酬が得られなかったときに顕著に表れる。

(5) サポートティブな職場風土の形成

一般従業員が障害特性を理解することで、従業員と企業、従業員同士の良好な人間関係を構築したり、従業員の仕事に対する姿勢や職場全体の雰囲気向上といった職場風土への好影響も報告されている(高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター、2010)。障害者の得意なことが発揮され、それが誰かの役に立つことが分かると、お互いの欠点について寛容になる。また、障害者とのコミュニケーションは、裏表がないため安心して関わることができ、慣れてくると注意であっても率直に言い合える関係も生まれる。実際にメンタルヘルスの問題を抱え、休職後、職場復帰をめざす際に、特例子会社をリワーク先として活用している企業では、お互いに足りないところを補い合う関係性が生まれたことで、職場復帰率が高まったというような例等も報告されている。

(6) 障害者のキャリア形成

障害者にとって、就労すること、就労の場があることは、障害者の成長・発達を促進し、キャリア形成を支えることになる。職務能力の向上だけでなく、人との関係性、ネットワークが形成され、仕事に取り組む上での課題や困難に立ち向かう力(レジリエンス)を育むとされている(高橋・鈴木, 2019)。仕事を継続することができれば、自分への自信(自己効力感)も維持促進できるようになり、精神的にも安定する。障害者は長年偏見にさらされてきたことで、自尊感情の低下や抑うつ症状を抱えており、それが就労態度に悪影響を及ぼすという報告もある(Kosciulek, 2004)。ゆえに、働く機会が得られ、誰かに認められる体験をすることは、障害者の精神的な健康が保障され、人として成長する機会を与えることにつながる。

(7) 生産性への間接的な寄与

(1)～(6)にあげた意義が、企業の生産性に間接的に寄与すると考えることもできる。例えば、職務遵守行動が促進されることで、事故や欠品が減ることにつながる可能性がある。また、サポートティブかつ居心地の良い生産的な職場の雰囲気が形成されることで、早期離職者を減らし、仕事に前向きな職業人を育てることにもつながる。このような好循環が生じるとしたら、障害者とともに働くことが、間接的に企業の生産性向上に寄与していると考えられるだろう。

Ⅳ 障害者とともに働くことの意義とその効果

障害者とともに働くことの意義が企業にとってどのような効果をもたらすのかといった実証は非常に少ない。そこで、Ⅲで挙げた意義の有益性を検討するため、障害者雇用の諸概念の関連を検討した(奥田・佐野・酒井, 2019)³。

ここで取り上げた概念は、「①障害者への企業内サポート」「②障害者への家庭での生活サポート」「③生産的な職場風土」「④障害者のキャリア形成」の4つの概念である(表1)。調査対象者は障害者とともに働いたことのある従業員500名で、各概念間の関連は共分散構造分析(SEM)で検討した。その結果、企業の障害者支援が障害者のキャリア形成と一般従業員の生産的な職場風土に寄与するという効果が明らかになった(図2)。さらに、生産的な職場風土は、障害者のキャリア形成とも関連していた。よって、障害者のための企業内での支援が、企業の生産性に間接的に寄与することが示唆された。

一方で、企業内の障害者の「自立のケア」についてのサポートは、生産的な職場風土や家庭

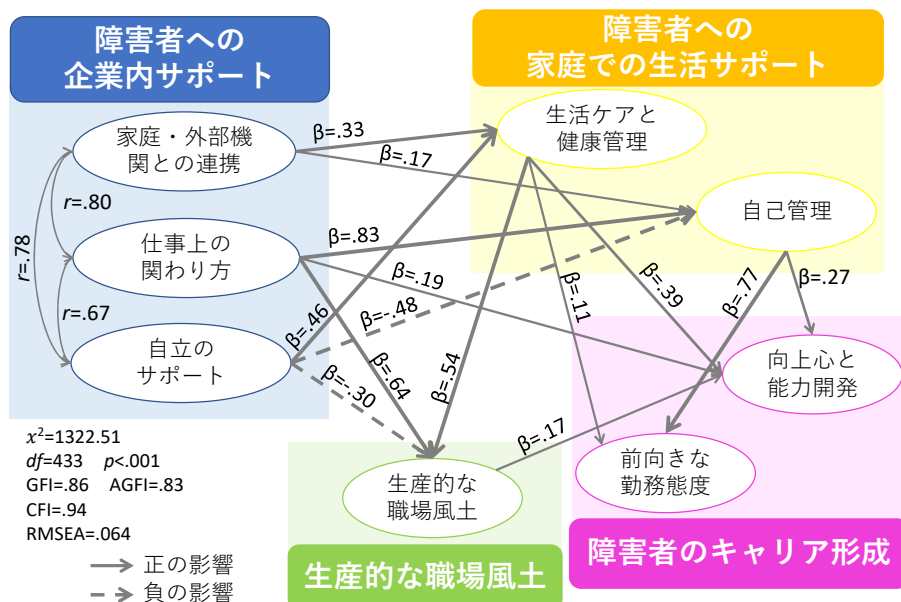
内でのケアを減退させてしまうことも明らかになった。「自立のサポート」は、親なき後の住居を手配し、加齢による職務能力の低下を手当てするような支援を示すが、それらの支援を企業が担うことが、一般従業員にとっては不公平に

感じる可能性もある。よって、家庭や専門機関に任せるところは任せて、従業員が気持ちよく、安心して仕事に従事できる支援システムを作っていくことが、ともに働く意義の効果を発揮するのに役立つといえる。

表 1 効果検証に用いた障害者雇用の諸概念

	概念名	内 容
①	障害者への企業内サポート	各企業で雇用した障害者の職場定着、スキルアップ等のために行う具体的な支援(主にⅢ-(1),(2)に相当) ・ 家庭・外部機関との連携 ・ 仕事上の関わり方：障害特徴や職業人と関わり方 ・ 自立のサポート：親なき後や早期老化へのケア
②	障害者への家庭でのサポート	勤務にふさわしい身だしなみや、健康管理についての家庭での支援 ・ 生活ケアと健康管理：早寝早起き、体調の管理等 ・ 自己管理：身だしなみを整える等
③	生産的な職場風土	障害者と働いたことでの一般従業員の行動変化(主にⅢ-(3),(4),(5)に相当) 遵守行動の促進、仕事へのポジティブな気持ち、サポートティブな人間関係/適応促進等
④	障害者のキャリア形成	障害者の能力や向上心、仕事中心で前向きな勤務態度(Ⅲ-(6)に相当) ・ 向上心と能力開発 ・ 前向きな勤務態度

図 2 障害者への就労支援と生産的な職場風土、障害者のキャリア形成との関連



V 今後の課題

障害者の就労支援では、これまで、企業での障害者の支援が障害者の採用方法や適応的な働き方に関する観点でエビデンスが求められてきた。そのかいあって、障害特性に合った支援の方法は、ある程度整えられてきたといえる。しかし個別性が高いがゆえに、マニュアル通りにいかないところもあり、企業の負担感も高かつ

た。一方で、ともに働く意義に着目してみると、障害者のために実施してきた支援が一般従業員にとっても有益な支援であり、間接的に生産性に寄与することが示唆された。今後は、企業の戦力として障害者を雇用する方略や企業の生産性との関連を検討し、社会的、経営的に評価していくことも必要だろう。このような取り組みによって、より一層、障害者雇用が促進されることを期待したい。

【引用文献】

- 上村勇夫 (2013). 「知的障害者とともに働く特例子会社の一般従業員の支援実態と困難感」 社会福祉学 54(1), 14-27.
- 奥田訓子, 佐野友美, 斉藤進, 酒井一博 (2019). 「知的・発達障害者の雇用促進に関連する要因の検討--企業・事業所へのインタビュー調査での検討--」 小田原短期大学研究紀要, 49, 109-116.
- 奥田訓子, 佐野友美, 酒井一博 (2019). 「知的・発達障害者のキャリアを支える就労支援モデルの検討」 日本健康心理学会大会発表論文集 32, 68.
- Kosciulek, J. F. (2004). Empowering people with disabilities through vocational rehabilitation counseling. *American Rehabilitation*, 28 (1), 40-47.
- 厚生労働省 (2021). 令和3年 障害者雇用状況の集計結果 <https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000871748.pdf> 2022.7.11閲覧
- 厚生労働省 (2019) 「平成30年度厚生労働白書 第2章 自立支援に関する国民の意識調査」 142-162.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構障害者職業総合センター (2016) 「精神障害者の雇用に係る企業側の課題とその解決方策に関する調査研究」 調査研究報告書, 128, 46-47.
- 高齢・障害者雇用支援機構 障害者職業総合センター (2010) 「企業経営に与える障害者雇用の効果等に関する研究」 調査報告書, 94, 23-32.
- 眞保智子 (2017) 「障害者雇用進展期の雇用管理と障害者雇用促進法の合理的配慮」 日本労働研究雑誌, 685, 4-19.
- 高橋岳志, 名古屋恒彦, 高橋早苗 (2009) 「食品加工事業における知的障害者就労支援の最適モデルの構築に関する研究」 岩手大学教育学部附属教育実践総合センター研究紀要, 8, 143-159.
- 高橋美保 鈴木悠平 (2019) 「ライフキャリア・レジリエンスプログラムの開発と効果評価―障害者の就職と定着を目指して―」 教育心理学研究 67(1), 26-39.

高年齢者が活躍できる職場環境づくり

東京学芸大学 教授 内田 賢

「ダイバーシティ＆インクルージョン」と高年齢者

少子高齢化の日本では人口に占める高年齢者の比率が高まっている。その傾向はこれからも続く。わが国では多方面にわたり高年齢者の存在が大きくなっていく。多様な人びとで構成される社会では高年齢者もダイバーシティ（多様性）の主役である。また、インクルージョン（包摂）の対象として高年齢者を受け入れて彼らの強みをいかせば社会の活力の源泉となる。この小論では高年齢者に焦点をあてて「ダイバーシティ＆インクルージョン」を考える

改正高年齢者雇用安定法が高年齢者のインクルージョンを促す

高年齢者雇用安定法が改正され、2021年4月1日から施行された。改正前の法律は企業に対して「65歳までの雇用確保」を義務としていた。改正法では努力義務ではあるが「70歳までの就業確保」を求めている。目標年齢は65歳から70歳へと5年延びた。雇用の場について、従来は企業と企業グループ内での雇用機会を選択肢としていたが、今回の法改正では60歳代後半の雇用の場として企業グループを超えての職場開拓を努力義務としている。また、「70歳までの就業確保」は雇用のみを想定しているのではなく、雇用以外の方法も選択肢として認めている。「創

業支援等措置」という耳慣れない用語で紹介されているが、独立や自営、フリーランスとなった高年齢者と契約を結ぶ、また、企業が行なう社会貢献事業に有償ボランティアとして高年齢者を起用するなど、企業が多様な選択肢を用意して高年齢者の働く機会を提供するようにと促している。このように今回の法改正はダイバーシティの対象としての高年齢者の活躍を後押し、インクルージョンをいっそう進める契機ともなる。

表面的なダイバーシティ理解と形式的なインクルージョンを超える

筆者は最近まで、勤務する大学の附属特別支援学校長を6年間兼務していた。幼稚部から高等部まで、4歳から18歳まで70数名が在籍し、知的障害、ダウン症、自閉症の子どもや生徒と過ごしていた。当然のことながら「ダイバーシティ＆インクルージョン」は重要なテーマであった。家族や隣人、友人や生徒として障害者と身近に接している人びととそうでない人びとの間では障害者に対する、つまり多様性に対する意識は異なる。存在は知っていても身近にいないければ相手に対する意識は想像にとどまり、風評に大きく影響される。校長は生徒たちといっしょに給食を食べ、修学旅行にも行く。生徒たちは授業や実習で健常者をはるかに凌ぐ集中力を発揮することもある。校長職から離れた

今、「いろいろやってくれたけど面白い生徒たちだった」と思い出す。

同じようなことが高年齢者にもあてはまらないであろうか。高年齢者の特性、彼らが考えていることや願っていることを理解しようとせず、むしろイメージにとらわれて「頑固」、「困った人たち」と表面的にとらえてしまい、職場の同僚、チームの仲間として受け入れず「お客さん」扱いし、お互いの強みをいかして職場や会社を強くする機会を失ってはいないであろうか。後年、「あのお年寄りたちとはぶつかることが多かったが、今の自分があるのはあの人たちのお陰だ」と振り返る日が来るのではないだろうか。

われわれに求められるのはダイバーシティを表面的にではなく実質的に理解する姿勢である。障害者も高年齢者も優れた点もあれば他者に及ばない点もある。課題もある。それらをすべて理解し、風評に左右されない本質的な理解を心がけたい。

また、形式的ではないインクルージョンも求められる。障害者であれば雇用率、高年齢者であれば「希望者全員65歳までの継続雇用」という基準があるが、「基準を満たせば良い」と言うのでは彼らの思いに届いていないだけでなく、彼らの意欲を引き出せず、結果として企業や社会を成長させ豊かにすることにもつながらない。企業だけではなく、周囲の一人ひとりの人間の姿勢が問われる。

高年齢者をステレオタイプ化せず 多様性理解から始める

55歳定年制から60歳への定年延長、その後の65歳までの希望者全員再雇用など、企業ではこれまでも高年齢者雇用を進められてきた。また、高年齢者活用のための人事施策も構築してきた。

とは言え、従来の取り組みは高年齢者の多様性をそれほど考慮せずに進めることも可能であった。60歳や65歳の高年齢者は55歳の者と体力的にも能力的にも大きな変化はなく、55歳の延長線上として捉えられてきたからである。これが60歳代後半や70歳となると大分事情が異なってくる。60歳代前半から後半になると、体力や気力、意欲の変化が顕著に表われる人がいる。介護や孫の世話、地域活動や趣味など、仕事以外に時間を使うことも増えてくる。仕事と生活のバランスが高年齢者間で多様となる。同じ年齢でも変化のない者と変化が顕著な者が現われ、その変化が緩慢な者と急激な者に分かれる。これらも高年齢者の多様性を象徴していよう。

ここで注意すべきは企業も管理職も、そして同僚も「高年齢者とは〇〇である」、「高年齢者は皆、〇〇と考える」とステレオタイプ化して対応してしまいがちなことである。現実の高年齢者は多様である。彼等の考えやニーズは各人各様である。頻繁なコミュニケーションによって彼らの要望を聞き取り、一人ひとりの高年齢者に相応しいメニューを用意したい。今までは多様なメニューなどほとんど考慮する必要はなかったであろう。しかしながら対象者が70歳近くまでになればこれまでの延長線上で考えるべきではない。企業にとっては解決すべき課題が増えるが、それを上回る成果が企業にもたらされるのではないだろうか。

高年齢者の多様性に対応した 職場環境の整備

高年齢者に現われがちな変化として体力や気力、意欲の低下がある。これらがほとんど低下しない高年齢者もいることが高年齢者の多様性であるが、低下した者には対策が必要となる。

一部の能力が低下したとしても高年齢者が長年培ってきた知識や経験、技術や技能がまったく使えなくなるわけではない。必要なことは低下が見られる部分を補いながら、彼等の持つ強みを今まで通り活用することである。重量物の運搬は機械に任せる、移動をとまなう作業は動線短縮や遠隔操作で対応する、集中力が求められる作業は時間を短縮するかセンサーに置き換える、など多くの取り組みがなされている。極端な例で言えば高年齢者は体を動かす必要はなく、口だけ動かしてノウハウを周りに伝えて作業させることでも十分な場合もある。

高年齢者の多様性に対応した職場の環境整備は高年齢者を超えて全従業員に恩恵が及ぶ。体力を要しない機械化や自動化はすべての従業員の仕事を容易にして労働災害発生を予防することにもつながる。高年齢者に配慮したさまざまな取り組みは、すべての働く人たちにとって安全安心な職場を実現する。

高年齢者の多様性に対応した 多様な働き方の提供

60歳代前半までの高年齢者は体力や気力の変化も少なく、仕事中心の生活も当然のように受け止めるであろう。ところが60歳代後半層はパートタイム勤務の要望が多くなってくるようだ。仕事以外にしなければならないことが増えてくるためである。筆者が高年齢者から実際に聞いた例として、医者に通うなど自身の事情に加え、配偶者の介護が必要となる、孫の世話を頼まれる、団地の自治会役員を頼まれる、集落で一番若いので高齢農家の耕作を頼まれる、など周囲からの要請がある。また、拾ってきた流木を細工して作品にしたい、漢字検定合格を目指して集中して勉強したい、など、自分でやり

たいこともある。このような状況にある高年齢者にとってフルタイム勤務は障害ともなる。一方、今まで通りしっかり仕事をしたい高年齢者はフルタイム勤務を望んでいる。勤務日数や勤務時間についての高年齢者の要望は多様である。週の前半4日間はフルタイムで働き、後半3日間は海釣りに出掛けたい、早朝から仕事をして午後は趣味にあてたい、短時間の仕事を夜にしたいなど、これまたさまざまである。このような高年齢者のニーズに応え、20以上の勤務シフトを用意している企業もある。

多様な働き方の提供は働き方改革につなげることが可能となる。子育て中の若手従業員の午前中の勤務を高年齢者が代替し、また、残業や長時間労働を余儀なくされてきた多くの従業員の終業時間後の業務を高年齢者が代替できる。

「高年齢者に優しい会社」は「すべての従業員に優しい会社」となる。

インクルージョンに欠かせない 制度充実と高年齢者自身の変化

インクルージョンの対象である高年齢者はチームの一員としての役割を担う。高年齢者だからこそ担える任務（後継者育成等）が彼らに与えられる。若手や中堅に混じって高年齢者もチームの欠かせないメンバーとなっている企業では高年齢者に対する若手社員の尊敬度が高い。若手と高年齢者がペアとなって技能伝承や役割分担が進んでいるためである。若手と高年齢者の相互理解が進めば高年齢者も若手からさまざまなことを学び、自分の経験や知識と組み合わせで成長できる。

高年齢者が達成した成果は公平に評価され、処遇に反映されるべきである。誰であっても「自分の仕事が認められること」は欠かせない。高

年齢者も例外ではない。現在、多くの企業で行なわれている継続雇用制度では定年前の処遇水準が大きく引き下げられ、かつ、業績に対する評価（人事考課）がなされないことが多い。これが高年齢者の意欲低下をもたらしている。高年齢者に活躍を期待するのであれば、若手や中堅といった他のメンバーと同様、成果に対する評価と処遇が欠かせない。なお、生活費のかかる若手や中堅と異なり、高年齢者は必ずしも金銭的報酬に重点を置く必要がない場合もある。その場合は肩書きや表彰のような心理的報酬を充実させたい。

ところで、高年齢者自身が「変わる」ことがそもそも欠かせない。70歳近くまで延長されるキャリア形成において、今までの常識がこれからも通用するわけではない。ITやAIは仕事のやり方を変える。若手を教える立場になれば「教え方」も身につけねば効果的な技能伝承は出来ない。自身の体力や意識の変化も感じるようになる。高齢期に起こると予想される自身の変化（体力や意欲に加え、職場で求められる役割の変化）に気づき、その時に必要とされることを果たすのに十分なものを身につけるために準備し、高齢期という本番に余裕を持って臨むことである。企業は60歳以降を見据えた研修を45歳あたりから用意し、高齢期の働き方に対する気付きや準備の機会を与えることが望まれる。

インクルージョンの担い手でもある 高年齢者

高年齢者は単にダイバーシティの対象、インクルージョンの対象ではなく、多様な人びとを包摂するインクルージョンの担い手として適任であることも強調したい。

高年齢者が数多く働いている企業のなかには

人手不足から外国人労働力に依存している企業もある。また、経営者が「人に優しい経営」をめざし、高年齢者のみならず障害者の雇用も積極的に進めている企業も多い。そのような企業に共通するのは障害者や外国人の指導役や相談相手として職場の高年齢者を起用し、高年齢者がその役割をしっかりと果たし、障害者や外国人から慕われていることである。高年齢者は長年の職場経験で確かな技術と技能、豊富な知識と経験を持ち、仕事に慣れない者への指導役にうってつけである。また、豊富な人生経験を持つ高年齢者は働くことや職場の人間関係に慣れていない障害者、日本の生活に慣れていない外国人に対する生活指導と相談相手に適任である。高年齢者は障害者や外国人の職場定着を確かなものとするサポート役として会社に貢献している。インクルージョンの対象でありながら、その担い手ともなっているという多面性も高年齢者の特徴と言えよう。

企業や地域に貢献できる高年齢者は 身近なところに

最近、千葉県船橋市の会社取材した。従業員30数名ほどのその会社は若手社員が多い。業容拡大もあり、社長は経営管理や工場管理の強化、人材育成のための教育訓練の仕組み作りを喫緊の課題と考えていた。とは言え社内に適任者はいない。ハローワークを通じて経験者を募集し、この数年で工場長経験者など高年齢者を5名ほど中途採用している。皆が即戦力として社長の期待に応えている。彼らに共通するのは、他社で定年まで勤め上げ豊富な実務経験を持ち、定年後や継続雇用終了後も生きがいのある仕事がしたいという意欲が強いことであった。

ここでポイントとなるのは船橋がベッドタウン

ンであるという点である。東京への通勤圏である神奈川や埼玉、千葉には数多くのベッドタウンがあり（関西や中部も同様）、定年退職者など高齢者があまた暮らしている。彼らのなかには「生きがい」のある仕事が目の前にあれば復帰したい者が数多く存在するのではないだろうか。「生きがい」の対象となるのはボランティアも同様であろう。人材の宝庫とも言えるベッドタウンの周辺で、仕事やボランティアの担い手を求める企業や団体と「生きがい」を求めている高齢者に接点がないばかりに有為な人材を眠らせているのではなかろうか。

労働組合が高齢者に生きがいを与え、社会を豊かにする

担い手が欲しい企業や地域社会と、担い手となれる高齢者をマッチングする機能を労働組合は果たせないであろうか。

企業が高齢者に生きがいの場を紹介できるとすれば自社企業内や企業グループ、取引先企業等の職場にとどまり、企業以外の場（地域や学校等）の紹介はなかなか難しいと思われる。企業に比べれば他組織との接点のはるかに多い労働組合こそ、仕事でもボランティアでも高齢者に対してマッチングできる選択肢を数多く紹介できるであろう。その役割はベッドタウンの多い地域に限らない。組合OB・OGの人脈も含めて多様なつながりを持つ労働組合であれば、むしろベッドタウンのない地方でこそ強みを発揮できよう。社会の多様性を構成する高齢者に生きがいを与え、社会を支える人材になってもらう、この実現に労働組合が大きく貢献できれば組合員にとって労働組合は生涯にわたって信頼できる組織としての存在意義を高めるのではなかろうか。

冒頭のテーマであった「ダイバーシティ&インクルージョン」の実現のため労働組合自体が主体的に取り組めることはいくらでもあろう。その成果は地域にも及び、地域に根ざした活動として労働組合の存在感を高める。働きたい高齢者に生きがいを与え、地域社会が求める人材を紹介して地域を豊かにする。企業の発想とは異なる視点から地道に、そしてユニークに取り組む労働組合に期待したい。

イノベーションの実現と 性的マイノリティが働きやすい職場への期待

四元マーケティングデザイン研究室代表 社会構想大学院大学 教授 四元 正弘

イノベーションを広辞苑で調べると

イノベーション。あるいは日本語で、革新。
ビジネスパーソンならこの言葉を見聞きしない日はないというくらいポピュラーなビジネス用語だ。しかしその定義は案外と曖昧かも。そこで広辞苑でイノベーションを調べてみた(2018年第7版、岩波書店)。

①刷新。革新。新機軸。②生産技術の革新ほか、**新商品の開発、新市場・新資源の開拓、新しい経営組織の形成などを含む概念。シュンペーターが用いた。日本では狭く技術革新の意に用いることもある。**

さすが広辞苑。簡潔しかも示唆に富んでいる。
短い中に3回も登場するのだから、「革新」が重要な概念あるいは和訳であることに間違いなからう。

そして同時にイノベーション対象の認識に広狭があることも理解できる。前述の①では対象を規定していない。しかし②では最初に生産技術を対象としており、さらに最終文では「日本では狭く技術革新の意に用いることもある」と解説されている。

どうやらイノベーション対象を特定しないか、それとも技術関連に絞り込むかはケースバイケースで、文脈によって広狭の二義性がありそうだ。

厄介なのは技術革新という狭い解釈は日本だけということで、この点を日本企業の弱点だと指摘する識者も少なくない。筆者も同意しないわけではないが、後述するように真相はもっと深刻だと感じている。

低調な日本企業の生産性とイノベーション

図1はROE(自己資本利益率)を日米欧で比較したもので、日本だけ突出して低いことがわかる。ROEとは投下された資本に対して企業がどれだけの利益を上げているかを表す重要な財務指標であり、ROEの数値が高いほど経営効率が良いとされる。

つまり主要先進国の中で日本企業は突出して経営効率が悪い、あるいは生産性が低いのである。特に製造業の状況には目を覆いたくなる。

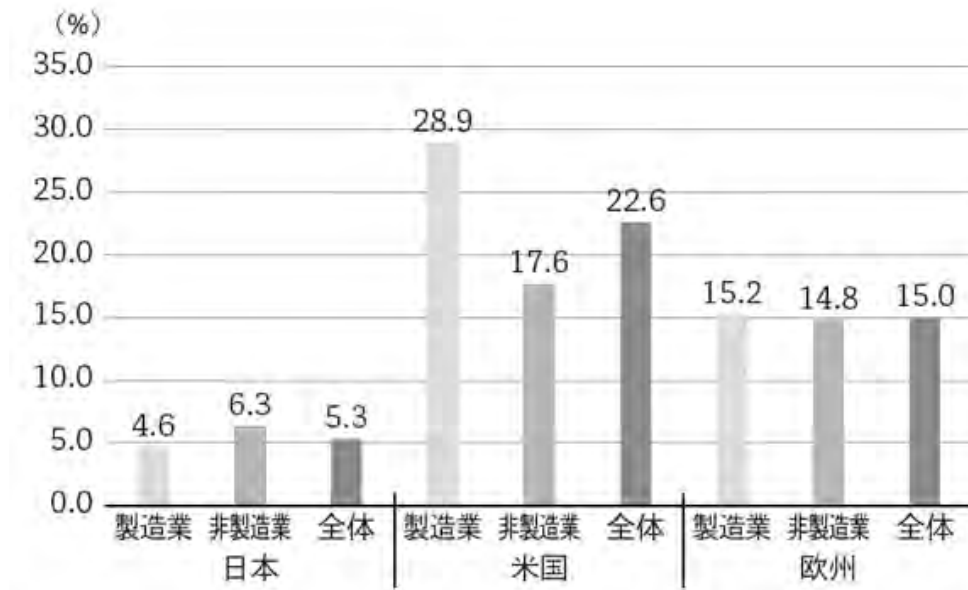
生産性を上げる上で、イノベーションが極めて重要であることに異を唱える人はいまい。

例えば『通商白書2013』(経済産業省)では、以下の記述がある。

各企業において生産性を向上させる要因として重要な役割を果たすのがイノベーションである。OECD報告書「OECDイノベーション戦略」では、イノベーションは成長をけん引するとし、TFP¹の伸びの多くがイノベーションと効率改善によると述べている。

¹ TFP(Total Factor Productivity、全要素生産性)とは、生産性に関する代表的指標の一つで、経済成長を産み出す主要因として位置付けられる。

図1 ROE (Return On Equity、自己資本利益率) の国際比較



出所：経済産業省「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築」(2014)

つまり、イノベーションこそ企業成長の原動力。日本企業の低ROEには、イノベーションが起きず成長もできない日本企業の苦境が浮き彫りになっている。

その一因としてイノベーション対象を技術に狭小化する日本特有の思考も無きにしも非ずとは思いますが、実際にはそんなに単純ではなかろう。もしそうであれば製造業のROEはもっと高くても順当だからだ。ところが現実にはその製造業でさえ低い数字を示している。日本企業に巣くう問題はもっと深刻だ。

そこで私は大いに糾弾したい。日本の企業はイノベーションを起こす力が弱すぎる、と。

イノベーション対象の広狭や業態の垣根をはるかに超えて、ほとんどの日本企業が、そしてほとんど職種・職場が共通して陥っている深刻な問題なのであり、日本のすべての企業やビジネスパーソンが、イノベーション喚起にもっと真剣に取り組む必要があることは明らかである。

近年、日本の労働者の平均賃金が主要先進国

の最低水準であることがよく指摘されているが、その際には「日本の労働者は勤勉なのに・・・」という恨み節もセットになっていることが多い。

しかし、勤勉とイノベーションとはまったく別の話であり、どんなに勤勉だからといってイノベーションを起こせると考えてはいけない。イノベーションを起こすには、日本企業がイノベーションを起こせていない現状を直視しつつ、勤勉とはまったく異なるアプローチが必要だと考える。

イノベーションを起こす、 「非連続的な新結合」

イノベーションの語源的由来は、「in：入っていく + nouveau：新」で、「(旧態から)新しい状態になる」を意味する。それまでの旧態を否定する語感があり、そのせいであろうか、「無から有を生む」ことをイノベーションの理想とする考え方がある。しかし「無から有」は

実際には難しい。もしも実現すれば素晴らしいことだが、実現性が低いことを期待するのはビジネスパーソンの合理的態度とはいえない。そこで今回大切にしたいのが、著名な経済学者ヨーゼフ・シュンペーターの提起したイノベーション観である。

ヨーゼフ・シュンペーターによると、イノベーションとは「価値の創出方法を変革して、その領域に革命をもたらすこと」を意味する。そして変革の段階では「新結合（ニューコンビネーション）」が起きるとしている。

ヨーゼフ・シュンペーターはオーストリア出身で壮年期をドイツ語圏で暮らしたが、やがて戦火を逃れて米国に移住し経済学会の重鎮となったレジェンド的な経済学者で、停滞産業から新しい成長産業へと労働力や資本がシフトしていく経済的新陳代謝の様子を「創造的破壊」と名付けたことでも有名だ。解説書などによると非連続性や新結合の重要性について早い時期から着目しており、やがて一連の概念をイノベーション理論としてまとめたようだ。

そこで私としてはイノベーションを以下のように定義するとともに、大学講義の中で披露している。

既存の要素であっても組み合わせ次第では、立派なイノベーションが起きうる。ただし、過去からの連続性や延長線上にある常識的な組み合わせはイノベーションに値しない。これまでの常識ではあり得ない組み合わせが案外シックリと収まって、「ありそうでなかった

た」が生まれたとき、そこにイノベーションが自然と宿る。

つまりヨーゼフ・シュンペーターの言いたかった新結合とは、「非常識的な珍結合」であると考えられる。

また米国広告業界のレジェンドの一人であるジェームス・W・ヤング氏は、著書である『アイデアのつくり方』の中で、「アイデアとは既存要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」と看破している。

また同様の文章をマーケティング・ビジネス関連書籍で散見できることが示すように、イノベーションを起こすうえで新結合は極めて現実的かつ有効だと考えてよいだろう。

ちなみに筆者は、会社員時代、ヒット商品分析に長らく従事していたが、その際もヒット商品の大半は「ありそうでなかった新結合」によるものであり、斬新すぎる新商品は意外とヒットせずに、逆に「どうして今までなかったのだろう？」と不思議に思ってしまう新結合型がヒットする印象が強い。

ちなみに、漢字の「新」の語源的由来が「選んだ木を斧で切り倒す」であり、おそらくその後は木材として利用することが多かったであろうことが示唆するように、その真意は「既存のものに、新たな意味・展開を与えること」だと考えられる。新結合が、「新」あるいはイノベーションの重要な要素であることを傍証しているようで興味深い。



性的マイノリティとイノベーション

さて、性的マイノリティ従業者とイノベーションや新結合との関係性について論を進めよう。ここでは主に、①新結合の構成要素、②新結合の触媒機能、という2視点で考えていきたい。

①新結合の構成要素としての（性的）マイノリティの意義

新結合は既存要素の組み合わせでも十分だが、常識的な組み合わせではイノベーションに値せず、非連続性が重要であることは前述のとおり。ただし心理学等の知見によると、総じて人間は類似性や共通性を感じる相手に対して無意識に好意を持ち、さらに一緒に行動時間が長い相手に対してはさらなる好意を持つとされる。従って、似たような人同士で群れることが常態化していくのは当然なのだ。

まさに「類は友を呼ぶ」。しかも各国に同様の格言があるので、人類共通の傾向だと考えてよいだろう。

当然、企業や職場の中でもこのような同質的群れがあちこちで自然発生的に生じているはずだ。特に日本企業の場合、同期入社という強力な同質システムがあることを忘れていけない。

社内でイノベーションや新結合を起こすために、この同質的群れを積極的に緩和していくことが求められるわけだが、そこで性的マイノリティが大いに助けとなるのではないだろうか。いや、性的だけに限らず、女性リーダー、障がい者などすべての社内マイノリティの人びとが、同質的群れを緩和し、自身が構成要素となって新結合を実現する可能性を秘めている。まさにイノベーションの起爆剤として期待できるし、その実現のための人事戦略が今、日本企業に強

く求められていると言っても過言ではない。

とは言え、人間は異質性を感じる相手を無意識に避ける傾向もあるので、「マジョリティ＆マイノリティの新結合」が常に成功するわけでもなかろう。つまり、マイノリティを職場に配置すればあとは新結合が発生するのを待つだけ・・・なんて楽観視は禁物だ。

このような新結合を仕掛けていくことは経営戦略的に重要だが、その後をフォローしつつケースバイケースで新結合の解体や組み直しを迅速に判断するドライさも併せて持つ必要がある。

②新結合の触媒機能

また、新結合を化学反応に例えるならば、構成要素と一緒に配置しただけでは期待した反応が起きないのはよくある話。そのような場合に重宝するのが「触媒」である。

一般的に特定の化学反応速度を速める物質を触媒と呼ぶが、触媒自体は反応の構成要素ではない。例えば、水素と酸素は化学反応により水になるが、その際に触媒として白金があれば火も使わずにスナリと反応が進む。イノベーションや新結合におけるそのような役割も、性的マイノリティに期待できるのではなかろうか？

性的マイノリティの人たちには、自身に悩んだり、自己を抑圧したり、他者から白い目で見られ差別されたり、と葛藤と軋轢の人生を送ってきた人が多い。そのためであろうか、「心の機微」に敏感で人間関係や他人との距離の取り方に長けており、コミュニケーション能力が高い人が多いように感じる。視点を多角的に変えつつ話題を次々に軽やかに展開していく「雑談力」が高い、という言い方もできるだろう。

10年ほど前に「性的マイノリティを対象とす

るマーケティング」がにわかに注目された際に、彼ら²の可処分所得が高いという分析が散見された。詳細にデータを解析すると異なることが多いのだが、「富裕層向け対人サービスにおけるカリスマ的存在」になっている性的マイノリティは確かに少なくない。

その背景に彼らの高いコミュニケーション能力や雑談力があることは想像に難しくないが、それはイノベーションの実現をめざす企業内においてもまったく同様の効力を発揮するであろう。

すなわち、彼らがいることで職場やチームのコミュニケーションが活性化し、やがてイノベーションや新結合の実現に帰結する可能性が上がるということだ。

終わりに

ざっくり言えば、「日本企業の生産性は低く、それゆえ賃金も上がらない。その解決にはイノベーションあるいは新結合の実現が必要不可欠であり、その一助として性的マイノリティの可

能性に大いに期待したい」とこれまで記述してきたわけであるが、では改めて問いたい。性的マイノリティが働きやすい職場にすれば、それで企業は安泰なのか？ちゃぶ台返しのように恐縮だが、それはあり得ない。

性的マイノリティフレンドリーな職場はイノベーションの追い風として有用ではあるが、もっと根本的な問題を日本企業は抱えている。簡潔かつ結論的に言うと、イノベーションや新結合に強い意欲を示す経営トップが存在しなければ何にも始まらない、ということだ。

企業が有すべき基本機能としてイノベーションを重視したピーター・ドラッカー氏によれば、イノベーションの可能性は至る所に存在する。性的マイノリティの職場環境も重要要素の一つには違いないが、最も重要なのは「経営トップのイノベーションへの熱意」であることを忘れてはいけない。

そして、その帰結としてイノベーションな企業においては、自然と性的マイノリティが働きやすい職場になっているのではないだろうか。

² 英語のTHEYの意で、性別や性的指向性にかかわらず本文では「彼ら」と記す。他の箇所も同じ。

ジョブ型雇用は「学び直し」への動機付けになるのか

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得
や考え方を生み出す一助とするため、有識者の方々に
研究成果の一端を報告いただきます

中央大学 経済学部教授 阿部正浩

『人への投資』の抜本強化」の意義

岸田政権の「新しい資本主義」では、『人への投資』の抜本強化が「所得の向上につながる『賃上げ』」とならぶ政策の柱となっている。政府は今後3年間で4,000億円の施策パッケージを準備しており、具体的な事業がこれから実行される。

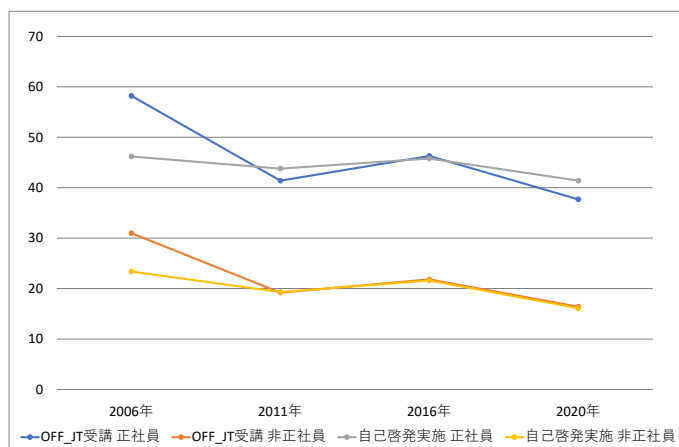
人への投資が強化されるのは、労働市場で賃金が上がらないことに対応するためだ。バブル崩壊以降、日本の賃金はなかなか上がらず、そのため家計の購買意欲も高まらない。物価の下落が持続するデフレ経済から脱却するためにも

賃上げは望ましい。

経済学では、(実質)賃金は限界生産物に等しいと考える。限界生産物とは、労働投入を1単位追加したときに得られる生産物の追加分のことだ。もし労働者を新しく1人雇ったことで利益が増えたなら、その増加分は新しく雇われた労働者の貢献によるものだから、それは労働者へ分配される賃金になるはずだ。

この考えに基づけば、賃上げの第一歩は限界生産物を高めることである。それには人への投資は欠かすことができない。しかしながら、近年の日本企業の人材育成は停滞傾向にある。

図1 OFF-JT受講と自己啓発実施の労働者割合



出所：「能力開発基本調査」(厚生労働省)

図1は、OFF-JTを受講した労働者と自己啓発を行った労働者の割合について、2006年からの推移を示したものだ。正社員、非正社員とも

に、訓練受講も自己啓発も減少傾向にある。宮川努学習院大教授によれば、日本の人材育成投資額のピークは1991年頃で、2015年にはその

16%程度まで落ち込んだ。また、他の先進諸国が2005年から12年にかけて対GDP比で年平均1～2%の人材育成投資を行っているのに対し、日本は0.1%程度と大きく見劣りしている。各国の公共職業訓練投資額を集計しているOECDのデータでも、日本はアメリカに次いで低水準にあり、官民ともに人材育成投資の低下が顕著だ。

日本企業は、人材育成に熱心だと言われている。このことは、経済学あるいは経営学の研究によっても示されている。たとえば日本の経営の研究の嚆矢であるJ. C. アベグレンの『日本の経営』（1958年）は終身雇用と年功序列、そして企業別労働組合を日本の経営の三つの特徴としたが、これが日本の労働者と企業の生産性向上に貢献したと考えられている。

そのメカニズムはこうだ。まず、労使の安定的な雇用慣行によって企業は労働者に対する企業内教育訓練を充実できた。その結果、労働者の生産性は高まり、年齢や勤続年数とともに賃金上がる年功序列が実現した。故J. ミンサー・コロンビア大学教授と樋口美雄慶應義塾大学名誉教授が1980年代後半に行っていた研究では、米国企業に比して企業内教育訓練が多い日本企業では、労働者の賃金プロファイル（年齢や勤続年数にしたがって上昇する賃金の形状）が急傾斜になっていることを明らかにしている。

翻って、近年の賃金プロファイルは緩やかな傾斜になっており、年齢や勤続年数が上がっても賃金が伸び悩む。この原因は複数あるものの、人材育成の停滞も少なからず影響していると考えられる。

「学び直し」が求められるもう一つの背景

最近になって「学び直し（リスキリング）」が必要だと言われるようになったのは、企業内教

育訓練が不足しているからだけではない。技術革新も大きく影響している。

企業の生産活動には労働力が必要だが、その労働力は人だけでなく、ITやロボットなど機械によっても供給することが可能だ。技術革新が進み、それまで人が行ってきたタスク（仕事）を機械が行うようになり、人は機械が行えない新たなタスクに従事するようになった。その結果、一部のタスクは機械に奪われたが、新しいタスクが創出され、人の役割が変わってきている。そうした変化がどれだけあったのかを、職業別就業者数の変化から見てみよう。

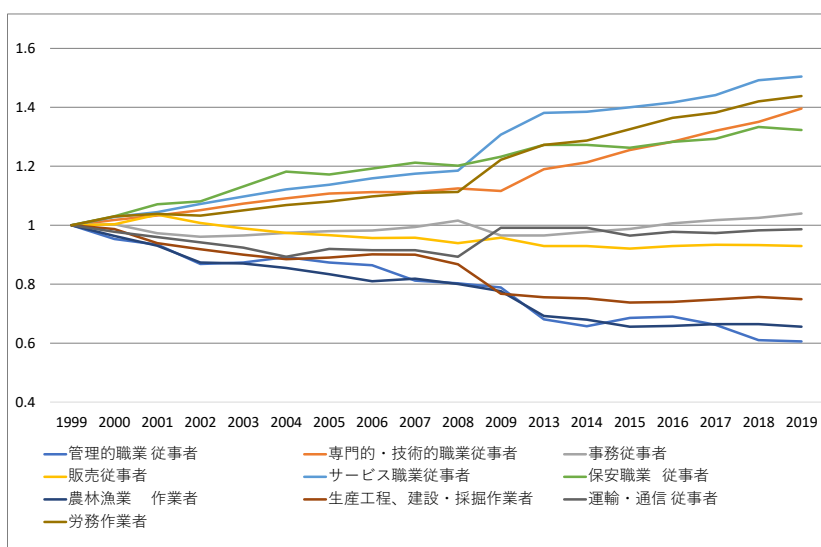
図2は、1999年にそれぞれの職業に従事していた就業者数を基準として、各年の就業者数がそれぞれ何倍になったかを示している。すると、最も就業者が増えた職業はサービス職業従事者だった。2019年のサービス職業に従事する者は1999年の1.5倍となった。他に1999年に比べて就業者が増えた職業は、労務作業、専門的・技術職業従事者、保安職業従事者だ。これらの職業を機械が代替するのは難しいのだろう。他方、管理的職業従事者は最も減少した職業で、2019年には1999年の5分の3になった。他に減少した職業は、農林漁業作業者と生産工程、建設・採掘作業だ。池永肇恵前内閣府男女共同参画局長と神林龍一橋大学教授の研究では、頭脳的か身体的かを問わず、非定型的タスクを行う職業が増加し、定型的タスクを行う職業は減少したことを見出している。そして、定型的なタスクと情報通信技術が代替関係にある一方で、頭脳的な非定型的タスクと情報通信技術とは補完関係が強いことも見出している。

技術革新によって以前と異なるタスクに従事する人が増えているが、新しいタスクが従来の延長線上にあれば大きな問題にはならない。しかし、従事するタスクあるいは職業がそれまで

と変われば、仕事遂行に必要な知識や技能も変わるのは必然だ。図2で見たように職業構造は大きく変化しており、労働者に必要とされる知

識や技能も大きく変化している。この変化への対応には、人々の学び直しが不可欠だ。

図2 職業別にみた就業者数の変化（全産業、1999年基準）



出所：総務省統計局「労働力調査（基本集計）」

これに加えて、技術革新のスピードも影響している。新しい技術が出現すれば、その技術を利用するタスクも変容する。たとえば、私たちが日頃何気なく利用しているインターネット（正しくはWorld Wide Web）の技術は、それが1990年代前半に登場して以来、まさに日進月歩で新たな技術が登場してきた。Webブラウザーで用いられるスクリプト言語だけでも、JavaScript、Jscript、ECMAScript、Adobe Flashなどが登場し、Webサーバーなどの技術革新とともに、Web上で処理可能な物事が増えている。それに伴い、Webの開発や運用の考え方なども大きく変わっており、従事する人びとは新しい技術を頻繁にキャッチアップしないと時代から取り残されてしまう。技術革新のスピードが速くなればなるほど、タスクや職業の変化のスピードも速くなり、人びとの学び直しは必要となる。

投資としての教育訓練

教育訓練あるいは学び直しは必要だが、どうしたら活発化するだろうか。それには教育訓練の特性を知っておく必要がある。

経済学では、教育訓練を人的資本への投資と捉えてきた。企業が工場や機械に投資して生産性を高めようとするのと同様に、労働者の人材育成に投資をして生産性を高めているからだ。人材育成が投資であるならば、誰のカネでそれを行い、誰に収益を分配するのかが関心事の一つになる。

ところで、私たちが仕事を遂行するうえで必要な知識や技能には、大きく二種類ある。一つは、どの仕事でも活用できる知識や技能で一般的人的資本と呼ばれる。もう一つは、特定の仕事だけに活用できる知識や技能で特殊的人的資本と呼ばれる。仕事を遂行するには両者が必要

であり、どちらも欠かすことができない。しかし、投資の方法、つまり誰のカネで行い、誰にその収益を分配するかを間違えると、人的資本の蓄積は進まず、生産性も向上しない。

話はこうだ。一般的人的資本は労働者が仕事を変えても活用できるから、投資主体は労働者自身だ。もし企業が一般的人的資本に投資すると、投資直後に労働者が離職してしまえば収益を回収できなくなり、損をしてしまう。だから、企業が一般的人的資本に投資することは避けようとする。学校教育はまさに一般的人的資本だが、投資主体が労働者個人なのはこのためだ。逆に、特殊的人的資本は企業が投資主体となる。もし労働者が投資主体となると、賃金引き下げなど労働条件が不利になった場合に、仕事を辞めると投資が回収できなくなり損をしてしまう。そのため、労働者が特殊的人的資本に投資をするのを避けようとする。

ただし、上記には例外もある。たとえば、人的資本への投資が社会全体のためになるような場合は、公的に支援することは理に適った政策と言える。人口減少で労働力不足が深刻になるなか、高齢者の活躍には期待が高まっている。高齢者の学び直しに対して公的支援を行えば、投資に躊躇している人も考えを変えるかもしれない。その結果、学び直しを行った高齢者が活躍してもらえれば人手不足解決の一助になり、社会保障制度にも良い影響を与えるだろう。他にも、一般的人的資本と特殊的人的資本の区別が難しい場合は、労働者と企業が折半して投資するケースもある。

では、日本で教育訓練が停滞しているのはなぜなのか。考えられる一つめの理由は、仕事遂行に求められる知識や技能に特殊性が少なくなったことも考えられる。今やどの仕事も情報通信機器を用いている。コロナ禍で在宅ワーク

が急速に普及したが、それは情報通信技術のおかげだ。その一方で、仕事が情報通信技術に合うように変化した側面もある。以前なら仕事遂行のルールが企業ごとにあったが、アプリケーションの制約で徐々に標準化しており、特殊性は失われてきた。この結果、企業が投資するうまみは減っている。

もう一つの理由として考えられることは、人的資本投資の収益率が低下したことだ。近年の賃金プロファイルは傾斜が緩やかになっており、年齢や勤続年数にともなう賃金上昇は小さくなった。せっかく人的資本に投資をしても賃金がさほど上がらないなら、人びとは投資を控えようとするだろう。その結果、賃金プロファイルの傾斜はますます緩やかになり、人びとの人的資本投資を萎えさせるという悪循環が起こっている可能性がある。

さらに、技術革新のスピードが速く、会得した知識や技能の陳腐化が早いことも収益率低下の要因だ。会得した人的資本を活用できる期間が短くなり、投資回収ができるかどうかにも不確実になっている。一方で、新しい技術にキャッチアップするには人的資本投資を頻繁に行う必要があり、そのコストは大きくなっている。

ジョブ型雇用は「学び直し」への動機付けになるのか

緩やかな賃金プロファイル、少なくなる人的資本の特殊性、早い技術革新といった近年の環境で、人への投資を促進することはかなり難しい。学び直しは重要だが、学び直しをするメリットは大きくないかもしれないからだ。とは言え、学び直しをしなければ生産性の向上は期待できず、賃金上昇も遠のいてしまう。そうなれば、ますます学び直しへの意欲は萎えてしまうとい

う悪循環に陥ってしまう。この悪循環を断ち切り、賃上げに結びつけるために政府が積極的に人への投資を行うことは評価できる。

では、学び直しを促進するのにジョブ型雇用が有効だとも言われるが、どうだろう。ジョブ型雇用は、その定義はかなり曖昧だが、あらかじめ職務内容を職務記述書に明記し、それに適する人材を企業の内外を問わずに採用、配置する仕組みとされ、報酬も職務内容によって決まる。職務内容が明確になれば、学び直しに対する労働者の動機付けになるというわけだ。一見するとジョブ型雇用のメリットはありそうだが、この仕組みには学び直しも含めて人材育成の面で課題はないのか。

まず、ジョブ型で採用、配置されるのは職務内容に適合したスキルを会得した人材だけだが、万が一にも適材の供給が断たれると、職務内容を明示しても労働者の採用や配置はできない。従来の日本的雇用は新卒未経験者にOJTを中心とした企業内教育訓練を長期で行ってきた。しかし、ジョブ型が行き過ぎると、自社で人材育成を行わずに他社で育成された人材を横取りするフリーライダー企業が出現する可能性がある。

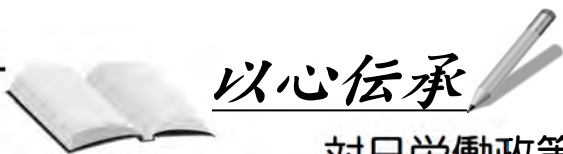
フリーライダー企業は育成費用を負担しない代わりに、高賃金を提示して転職を促す。一方の人材育成企業は、労働者が転職すると訓練費用を回収できず、転職阻止のためには高賃金をさらに支払うことになり、高コスト体質となる。結局、横取りに力を入れる企業が増え、人材供給が断たれる可能性が高い。神林龍一橋大教授による諏訪製糸業の事例でこの問題を垣間見ることができる。

さらに、労働者がキャリア形成に積極的に関わらない可能性もある。労働者が自身のキャリア形成を行うのは、自身のキャリアが保障され

る場合だ。キャリアが安定し、会得したスキルが確実にいかせれば、能力開発にも熱が入る。ジョブ型雇用では、職務内容に適合するスキルを会得できなければ採用されず、職務自体がなくなることもある。キャリアの保障は弱まり、キャリア形成の不確実性は高まる。それでも自分自身のキャリア形成に自信があり、スキル獲得が確実だと考える労働者は訓練を受けるだろうが、企業や社会が必要とする労働者数を担保できるという保証はない。ポール・ミルグロムスタンフォード大教授らやデビッド・マースデンLSE教授などが取りあげた問題だ。

労働政策研究・研修機構が2016年に行った調査によると、従業員の自律的キャリア形成の推進に注力している企業は27.7%、今後注力が23.5%で、残りの48.8%は注力しないとしている。自律的キャリア形成の推進に注力するのは、高付加価値化で競争力強化を図ったりスピーディーな事業展開を図ったりする企業に多いようだ。さらに重要な点は、そうした企業ほど、その育成・能力開発方針を明確にし、管理職の評価項目に部下の育成・能力開発を加えている傾向にあることだ。原ひろみ日本女子大准教授の研究でも、直近に企業の指示で教育訓練を受講した経験があったり、上司から会得すべき能力について説明を受けたりした労働者ほど、自己啓発に取り組む傾向にあった。つまり、企業の積極的な関わりが労働者の自律的キャリア形成にプラスに影響する。

単に職務を明示するジョブ型雇用では、人材育成は後退する可能性が高い。労働者がキャリア自律やリスクリングを積極的に志向するには、キャリアの保障と同時に、企業自体も人材育成投資を行い、積極的に労働者の後押しをする必要があるだろう。



以心伝承

対日労働政策を担ったGHQ労働課 ―戦後労働改革に携わった人たちの素顔と気概―

組合役員に伝えたいこと(歴史や
想いなど)をテーマに様々な分野
について執筆していただきます

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

📖はじめに

1945年8月30日午後2時、連合軍最高司令官ダグラス・マッカーサー元帥は、専用機「パターン号」で厚木飛行場に降り立った。すべてはここから始まったと言ってよい。

マッカーサー元帥は回想録で、「皇居のお堀の向いにある第一生命ビルに司令部を設けた。かくて私は、史上最も珍しい仕事のひとつにとりかかることになった・・・(略)。私は8千万を越える日本国民の絶対的な支配者となり、日本がふたたび自由諸国の責任ある一員となる用意と能力と意志を示すまで、その支配権を維持することとなった」¹と語っている。

マッカーサー元帥は、着任早々の10月11日、就任したばかりの幣原喜重郎首相に対し、五大改革指令の速やかな実施を求めた。五大改革指令には、「労働組合結成の奨励」というのがあって、これにより民主化への口火が、マッカーサー元帥によって切られたのである。

📖精鋭集団のGHQ労働課

今日まで労働行政や労働法制も、時代の流れに影響されて折々変遷してきたが、その根幹を

成すのは、やはり占領期の1945年～1952年にかけての取り組みであろう。この取り組みの中心を担ったのが、経済・産業・財政・科学の諸政策を担当した経済科学局(ESS)のGHQ労働課であった。GHQ労働課なくして、今日の労働行政や労働法制は存在しなかったと言っても過言ではない。

それでは日本の労働改革に主たる役割を担ったGHQ労働課とは、どういう人たちが在籍し、どのような功績をもたらしたのだろうか。

『証言 日本占領史―GHQ労働課の群像』の著者、竹前栄治氏によると、GHQ労働課の人たちは、ほとんどが労働行政機関ないし労働運動に関与した経験を持つ労働行政官としての専門家で、年齢も、多くが働き盛りの30歳代半ばまでの人たちであった。また帰国後の経歴をみても、会社重役、政府高官、大学教授、裁判所判事、弁護士、労組指導者などに就いており、アメリカ社会における職業的地位も決して低くはなかった²。

それにモチベーションの高さ。GHQ労働課に勤務したスミス女史³は、「私たちは相互に意見の相違はあっても、皆に共通していたのはタダで日本に旅行してブラブラ観光して歩くために来たのではなく、日本を民主的に改革しようと

¹ 大河内一男・松尾洋著『日本労働組合物語 戦後Ⅰ』筑摩書房、昭和50年) 71頁。

² 竹前栄治著『証言日本占領史』(岩波書店、1983年) 342頁以下。

³ 「スミス女史(Meade Smith)」は、1943年ペンシルベニア州スワースモア大学経済学部卒、43年-45年米労働省勤務。46年-49年GHQ経済科学局労働課調査統計係、賃金・労働条件係に所属。婦人労働者の組合員化、労働基準法の婦人・年少労働者に関する保護条項の遵守と監視を通じて婦人・年少労働者の労働条件改善に努力した。49年、米労働省に復帰。

いう熱意に燃えていたという一点です」⁴と証言している。

このようにGHQ労働課は、労働行政や労働運動に精通し、経験豊富で、優れた能力を有するメンバーの集団で、かつ意識の高さや使命感にあふれた精鋭部隊であった。

🔗 GHQ内の激しい対立抗争

労働行政をめぐりGHQ内において激しい論争をたたかわせている事実、まず注目したい。というのも、(占領軍にとっては、あくまで他国でしかない)日本の将来を真剣に考えると言うことでなければ、内部での激しい論争など繰り広げられるはずはないと思うからである。

その最たるものに、公務員の団交権・争議権をめぐる論争がある。公務員の団交権・争議権を制限すべきだとする民政局(GS)公務員課長フーバー⁵氏と、公務員と言えども労働者であり、よって労働基本権である団交権・争議権は擁護されるべきであると主張する経済科学局(ESS)のGHQ労働課長キレン⁶氏との対立である。

この論争では双方とも一歩も譲らず、結局、マッカーサー元帥にその判断は委ねられた。マッカーサー元帥は両者から意見書を提出させ、それを吟味し、最終的に公務員の団交権・争議権を制限すべきとするフーバー案に署名した。

その理由は、「政府関係における労働運動は極めて制限された範囲で適用すべきであり、主権を行使する行政、立法、司法の各機関に挑戦することは許されない」⁷というものであった。これにより公務員の争議行為や政府運営の能率を阻害するような紛争戦術は否定されたのである。

このマッカーサー元帥の裁定に異論をもつキレン氏は、そそくさとマッカーサー元帥に辞表を提出し帰国してしまった。キレン氏は、「合法的に結成された政府職員組合に団交権を否定するような(略)新労働政策にはもはやついていけない」⁸と、辞任という毅然たる態度をとったのである。キレン課長の、この覚悟の帰国という事実をもってしても、GHQ労働課の人たちが、日本における労働政策や労働法制を、いかに真剣に考え、からだを張って業務に邁進していたかということが分かる。

🔗 良好かつ建設的なパートナーシップ

GHQと日本との間において、勝者と敗者、占領者と非占領者といった関係ではなく、オープンな立場で、共に手を携えて民主主義国・日本の建設に取り組んだというパートナーシップの存在を、ここでは指摘しておきたい。

GHQ労働課長のコーエン⁹氏は、「日本人は積極的に協力し、その協力ぶりはときに労働課の

⁴ 竹前栄治著『証言日本占領史』(岩波書店、1983年)345頁。

⁵ 「フーバー」氏は、1915年、シカゴ大学卒。エール大学出版局などで雇用・人事管理関係の仕事などに従事。46年、GHQの招聘によるアメリカ人事行政顧問団団長として来日、47年 - 49年GHQ民政局公務員課長を務める。

⁶ 「キレン」氏は、アメリカ・カナダ・パルプ硫酸製紙労組(AFL系)副委員長のもとGHQ労働顧問として来日。1947年5月 - 48年7月GHQ経済科学局(第3代)労働課長。この間、日本に「民主的労働組合主義」の導入をはかるため労働教育に努力。48年7月辞任し帰国した。

⁷ 久谷與四郎著『日本の労働運動100年—温故知新 いま原点に立つ—』(公益財団法人富士社会教育センター、平成29年)129頁。

⁸ 竹前栄治著『戦後労働改革 - GHQ労働政策史』(東京大学出版会、1982年)232頁。

⁹ 「コーエン」氏は1939年コロンビア大学卒(修士論文「1918年 - 38年における日本運動」)。1944年、外国経済局日本労働主任を経て、46年2月 - 47年3月GHQ(第2代)労働課長、その後、GHQ経済科学局長の経済顧問等を歴任。51年GHQを退官。

本来の役割を越えるほどであった」と認めており、たとえば、1945年12月に成立した労働組合法について、「この法律の制定過程では、著名な法学者・末弘嚴太郎を座長に、かつてないほど大きな諮問委員会が作られた。この法律のほとんどすべては、この委員会が作り上げた作品であったといっても過言ではない」（ジョン・ダワー著『敗北を抱きしめて（上）』岩波書店、2004年、312頁以下）と述べ、労働組合法がGHQ労働課の手によるものでないことを明確に証言している。



また、1947年の労働基準法の制定についても、コーエン氏は驚くべき証言をしている。この証言は、GHQと日本側との労働基準法制定をめぐる興味深い歴史の一面なので、少し長くなるが紹介しておきたい。

それは、「かつて思想警察のメンバーだった寺本広作という人物による、にわかには信じがたい活動を抜きに語ることはできない。1946年夏に寺本は、事前に通知もせず、しかも自らの正体も明らかにしないでコーエンの事務所を訪ねた。この時、寺本は、労働者を保護するための法案の膨大な草稿を持ち込んだ。後になって分かったことだが、当時、寺本は厚生省労働基準課の課長で、部下とともに数カ月間このプロジェクトに取り組んできたのである。しかしこの

ような法案作りはGHQの管轄外であったし、日本政府の課題のなかで重要な位置を与えられていたわけでもなかった。つまりこの労働基準法の制定こそ、民主化を支持する日本人中間官僚層のイニシアティブを示す輝かしい実例だった」と述べ、「寺本と彼の部下たちは、ほとんど独力で、戦前に軍部によって失効させられていた労働法規の条項だけでなく、国際労働機関（ILO）の協定の詳しい分析にも基づいて、労働者を保護するための包括的な基準を起草したのである。寺本がコーエンの事務所のドアをたたくまで、GHQ労働課はこのプロジェクトの存在を知らなかった」（同上）と、正直に告白している。GHQ労働課の知らないところで、日本人自らの手によって、労働保護法制の根幹である労働基準法を起草し、それをGHQ労働課が追認したという事実は、相互の信頼感なくして成し得ないものではないだろうか。

この労働組合法や労働基準法の成立過程を見ても、対日労働政策を担ったGHQ労働課に、占領軍であるといった傲慢で高圧的な振る舞いや、日本の官僚や学識経験者等を非統治者として見下すような態度は見せず、GHQ労働課の紳士的で誠実だった姿勢が読み取れる。

④惜しまれつつ日本を去ったマッカーサー元帥

ところが、1951年4月11日、想定外の事態が起こる。マッカーサー元帥が、朝鮮戦争を巡るトルーマン大統領との対立から、GHQほか一切の職務を解任されたのである。そして、まるで解任に抗議するかのように、わずか5日後の16日に離日している。

日本人は、マッカーサー元帥の解任を心から惜しんだ。その証拠に、16日、約20万人余が羽

田空港への沿道を埋め、アメリカと日本の国旗を持って、マッカーサー元帥を見送ったのである。

4月12日付の朝日新聞社説は、「日本国民が敗戦という未だかつてない事態に直面し、虚脱状態に陥っていた時、われわれに民主主義、平和主義のよさを教え、日本国民をこの明るい道へ親切に導いてくれたのが元帥であった。子供の成長を喜ぶように、昨日までの敵であった日本

国民が、一步一步民主主義への道を踏みしめていく姿を喜び、これを激励しつづけてくれたのも元帥であった」と綴っている。

マッカーサー元帥の功績は、今日なお語り継がれている。今後も忘れ去られることはないだろう。と同時に、戦後労働改革に大きな足跡を残したGHQ労働課の存在についても、決して忘れられてはならず、ながく記憶にとどめられるべきであると、私は思うのである。

誰もがいきいきと働き暮らす共生社会の実現に向けて ～「障がい者支援ガイドライン」を策定～

電機連合 総合産業・社会政策部門 社会政策部 河崎 智文

はじめに

電機連合は年齢、性別、障がいの有無、育児・介護などの家族的責任等の事情にかかわらず、誰もがいきいきとやりがいを持って働き続けることができる職場環境の整備に取り組んでいます。その一環として、2022年7月に「障がい者支援ガイドライン～誰もがいきいきと働き暮らす共生社会の実現に向けて～」を策定しました。ガイドラインの活用を通じて、障がいへの理解をさらに深め、労使による障がい者支援の取り組みをより一層進めていくことを狙いとしています。

本稿では、策定の背景、主なガイドラインの内容、および今後の展望などについてご紹介します。

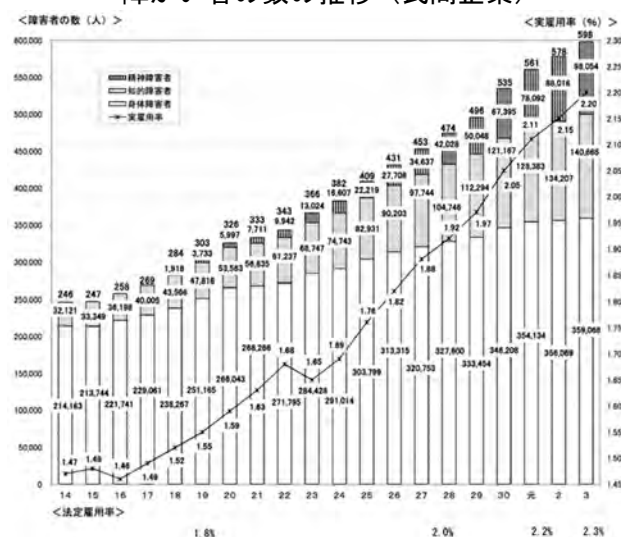
1. ガイドライン策定の目的 ～障がい当事者と障がい児・者をもつ 家族の双方を支援～

本ガイドラインで示す障がい者支援とは、一つは障がい者雇用の推進であり、もう一つが障がい児・者をもつ家族の両立支援です。したがって、障がい当事者はもとより、障がい児・者をもつ家族も支援することとしています。

(1) 障がい者雇用の推進

まず障がい者雇用ですが、厚生労働省の統計によると、2021年に民間企業で雇用される障がい者の数は約60万人、実雇用率は2.20%と10年連続で過去最高を更新し、着実に進展しています(図表1)。

図表1 実雇用率と雇用されている
障がい者の数の推移(民間企業)



出所 厚生労働省「2021年障害者雇用状況の集計結果」

ただ、障がい者雇用は量的には進みつつあるものの、就労後の職場定着や能力の発揮(キャリア形成の支援)などといった質の面で課題が残っているのが現状です。さらには、雇用の場における合理的配慮の提供や差別禁止の義務化、精神障がい者の雇用促進など、この間の法改正による対応も求められます。

雇用率の達成など障がい者雇用の促進は一義的には会社の責任ですが、その達成を契機とする職場環境の整備は労使共同の責任といえます。また、障がいのある人が直面する就労するうえでの困難さと障壁を一人ひとりの特性や場面に応じて取り除いていく、いわゆる合理的配慮への関与は、職場を熟知した労働組合だからこそできることだと考えます。よって労働組合としても、法令

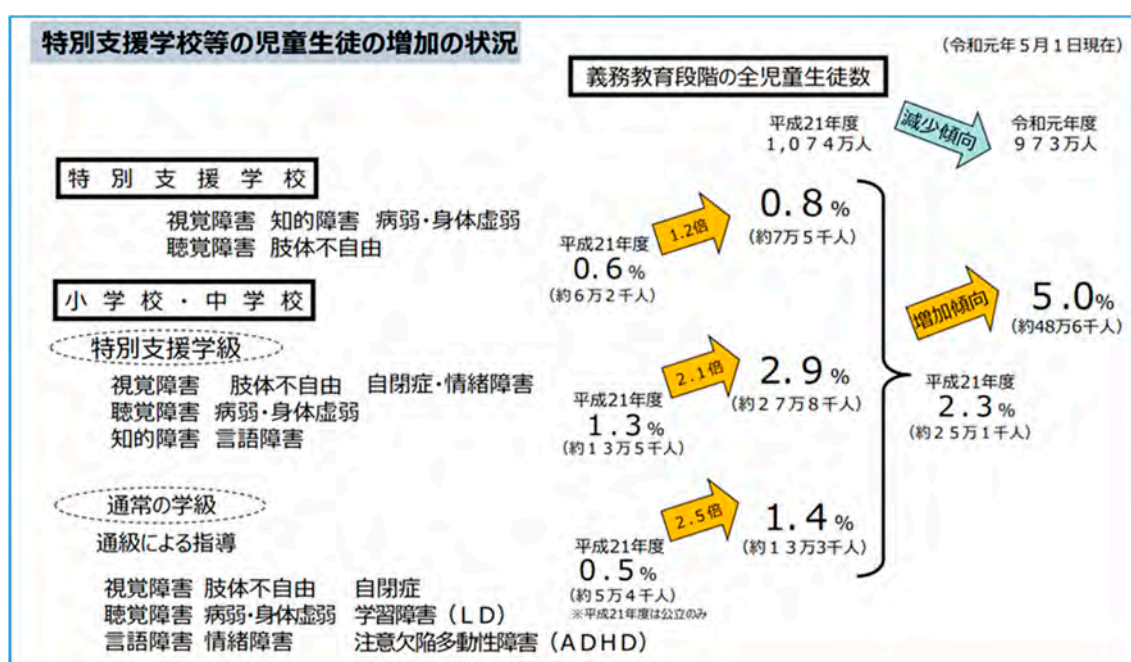
遵守はもとより、雇用の質を高めるべく積極的に
関与していくことが求められます。

（２）障がい児・者を持つ家族の両立支援

次に、障がい児・者をもつ家族の両立支援につ
いてです。近年、医療の発達や障がいの捉え方が
広がっていることなどを背景に、子どもの数が
減っているにもかかわらず、支援を必要とする子

は増えています。文部科学省の統計によると、
2019年現在で、特別支援学校の児童生徒は10年前
の2009年の1.2倍、特別支援学級では2.1倍、通常
の学級に在籍して通級による指導を受けている
子は2.5倍といずれも増加し、総数では23.5万人
増と急増しています（図表２）。こうした数値をふ
まえると、当然のことながら障がい児・者をケア
しながら働く人も増えていると推測されます。

図表２ 特別支援学校等の児童生徒の増加の状況

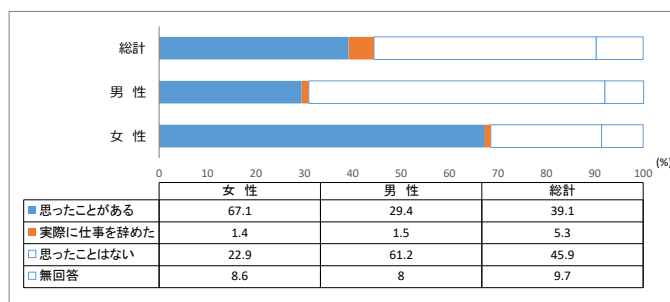


出所：文部科学省 特別支援教育の現状等

※数値に記載がないものは、令和元年5月1日現在

連合の調査によると、障がい児・者の支援のため
に仕事を辞めざるを得ないと思ったことがある
人は39.1%、実際に辞めた人5.3%を合わせると
半数近くに上ります。とりわけ女性の場合は、
男性の29.4%に対し、倍以上の67.1%と7割近く
に達しており、特に女性で厳しい状況がうかがわ
れます（図表３）。

図表３ 障がい児・者の支援のために仕事を
辞めざるを得ないと思ったことの有無



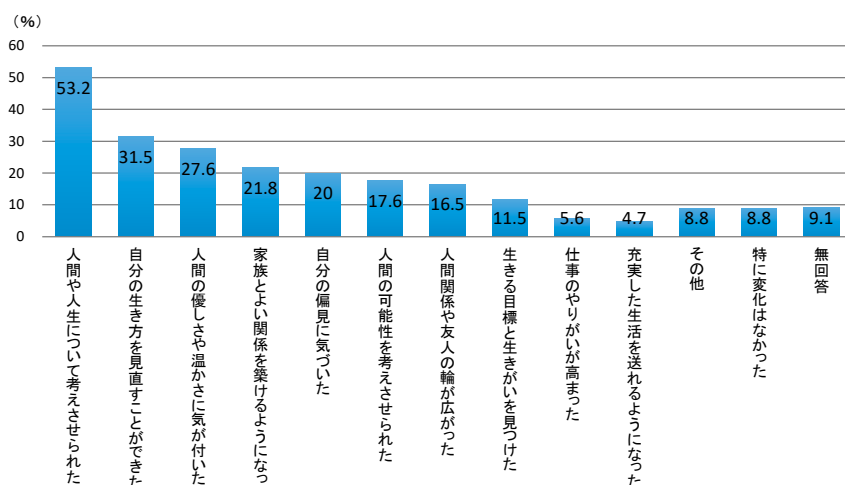
出所：連合「障がい児・者を支援する人の意識と実態に関する調
査」（2017年）

近年、法的には改正児童福祉法、医療的ケア児支援法が成立し、離職防止に向けた家族支援などが盛り込まれたものの、現状では学校への送迎や長期休暇中の対応などの行政サービスはまだ不十分です。まずは職場において両立支援を推進し、障がい児・者をケアしながら働き続けられる環境を整備することが必要です。

また、先ほどの連合の調査では、障がい児・者の支援を行ったことによる生活の変化も聞いています。回答では「人間や人生について考えさせられた」(53.2%)を筆頭に、「自分の生き方を見直すことができた」(31.5%)、あるいは「自分の

偏見に気づいた」(20%)「人間の可能性を考えさせられた」(17.6%)などがあげられ、多くの人がポジティブな変化があったと答えています(図表4)。日々の支援を通じて体得したこれらの気づきは、障がい児・者をもつ家族だからこそ新たな発想を生み出す可能性を秘めており、多様性を受容する職場環境づくりの原動力になると考えます。こうした人材が両立の難しさから退職となれば、企業にとっても大きな損失です。労使が一体となって両立支援を進めていかなければいけません。

図表4 障がい児・者の支援を行ったことによる生活の変化(4つ以内選択)



出所：連合「障がい児・者を支援する人の意識と実態に関する調査」(2017年)

2. ガイドラインの内容

ガイドラインの具体的な項目は図表5の通りです。策定にあたっては、積極的に障がい者支援の取り組みを行っている加盟組合企業などを中心にヒアリングを行い、好事例として紹介しています。また、ガイドラインとは別枠で「実践編」として、障がい種別ごとに配慮・支援すべきポイントを示しました。

本稿ではその項目のなかから、いくつかご紹介します。

図表5 ガイドラインの項目

- 労働組合取り組みガイドライン
 - ・労使で話し合う場の設置
 - ・職場の理解促進
 - ・合理的配慮の提供
 - ・情報アクセシビリティ確保への対応
 - ・支援体制の整備
 - ・外部機関との連携
 - ・苦情処理・紛争解決の援助
 - ・障がい児・者をもつ家族への両立支援
 - ・政策・制度要求実現に向けた取り組み
- 【実践編】障がい種別ごとの支援

（１）労使で話し合う場の設置

ガイドラインでは、障がい者雇用をはじめとする障がい者支援について相互理解や課題認識の共有などを目的に、各企業労使において定期的に協議する場を設置する（あるいは既存の協議の場における付議事項とする）こととしています。具体的には、障がい者雇用率や採用計画、合理的配慮や理解促進の取り組み、および苦情処理の状況などについて、労使で協議・対応することを求めています（図表６）。

なお、この項目では好事例として富士電機労働組合の取り組みを紹介しています。同労働組合で

は特例子会社である富士電機フロンティアと年に１回、経営懇談会を実施し、障がい者雇用の状況や採用計画などの確認を行っています。開催にあたっては、事前に11ヵ所ある事業所ごとに組合員や指導員などから幅広く意見を聞き、上がってきた意見の確認を行ったうえで、その内容を懇談会で議論するなどきめ細やかに対応しているのが特筆すべき点です。また、組合員に対しては労働組合の機関紙を通じて懇談会の内容を報告し、障がい者雇用の大切さなどについての理解促進と周知を行うなど、職場全体の機運の醸成を図っています。

図表６ 主な協議・確認項目

項目	協議・確認事項例
障がい者雇用	障がい者雇用率、採用計画等
職場の理解促進	障がいに関する理解促進の取り組みの実施（状況）や取り組みの効果等
合理的配慮	障がい者からの合理的配慮の申出や採用後の事業主による障がいの確認手続きがスムーズにできる体制になっているか、障がいの種別に応じた合理的配慮の実施状況等
支援体制	「障害者職業生活相談員」や「企業在籍型職場適応援助者」など専門人材の配置・連携などの支援体制の状況や支援内容等
苦情処理	障がい者からの「差別禁止」「合理的配慮」に関する苦情に対応するための体制になっているか、利用状況や苦情への対応状況等

（２）合理的配慮の提供

障害者雇用促進法の改正により、2016年４月から合理的配慮の提供が事業主に義務付けられました。労働組合としても本人のプライバシーへの配慮および意向をふまえたうえで、積極的に関与することが求められます。

ガイドラインでは、労働組合の立場から、本人はもとより、職場の関係者（同僚や指導員など）にも話を聞くなどして実態を把握するとともに、労使の話し合いの場で課題の共有と対応策の確認を行い、必要に応じて、実施されている合理的

配慮の内容の見直し・改善を求めることとしています。

当事者の希望する合理的配慮措置が、費用・負担の程度や企業規模等の観点から「過重な負担」であった場合、事業主は、法的には措置義務を負いません。しかしながら労働組合としては、障がい者と話し合い、その意向を十分尊重したうえで、何らかの措置（代替措置）が実施されるよう、事業主（使用者）に確認することもお願いしています。

さらには近年、デジタル化が進展する中で、情

報アクセシビリティに配慮されていない環境が、障がいのある人にとって新たな障壁を生む可能性もあります。そのため、ガイドラインでは情報アクセシビリティ確保の観点も盛り込みました。具体的には、業務のデジタル化への対応やテレワークの実施により就労形態を変更する際は、業務上必要なシステムを誰もが利用できるになっているか、また必要な情報に誰もがアクセスできるようになっているか、合理的配慮の観点から確認することを求めています。特に職場のICT製品やサービスを変更する場合など、事前に障がい当事者が立ちあう機会をつくり、確認してもらうことなども記載しています。

また、この項目では好事例として、精神障がいのある人を積極的に雇用しているソシオネクストの取り組みを紹介しています。精神障がいのある人は体調の波が懸念されるため、体調管理が欠かせません。ソシオネクストでは専用のシートを活用して1日2回、朝の始業時と昼休み明けに自己申告形式で4段階の体調チェックを行い、体調が悪いと申告した場合は支援者が個別に確認し、無理して業務を行うことを防いでいます。

雇用者のなかには医療機関等に通院している人も少なくありません。そこでこの会社では、年次有給休暇とは別に「積立型通院休暇」として年6日を付与しています。このように安心して通院できる環境を整備することも就労継続にあたり重要であり、注目すべき点だといえます。

（３）障がい児・者をもつ家族への両立支援

健常児の子育ての場合は成長とともにケア負担は軽減されるのに対し、障がいのある子どもの場合、必ずしもそうとは限りません。むしろ身体の成長とともに、あるいは症状が悪化してケア負担が増すなど、育児の長期化が健常児との大きな違いの一つです。

障がい児・者を家族にもつ場合も、要件を満たす限り育児・介護休業制度の利用は可能です。しかしながら、同制度が想定していない事情もあり得ることから、柔軟な制度の設計・運用が求められます。例えば、家族が重度障がいを有する場合、介護が必要な期間は、介護休業制度の想定する期間よりも長くなる可能性があります。そのため、介護短時間勤務制度の利用期間（法的には利用開始から3年）を長く設定すること等の検討が必要となるでしょう。

他方で、常時介護（看護・介助）が必要ない場合、介護休業制度の対象にはなりません。定期的な通院や、療育・学校・通級等への付き添い、突発的な事態（学校からの呼び出しなど）への対応が頻繁に求められる場合があります。実際に職場からは、「特別支援学校の送り迎えで通勤時間が往復4時間となり、短時間勤務を取得している」

「療育は平日しかなく、通院や学校対応等で休暇を費やしている」などの声が寄せられています。このような事情については、柔軟な働き方（フレックスタイム制やテレワーク）の導入・適用、あるいは休暇制度（家族看護休暇など）の取得事由や取得方法（時間単位取得など）を柔軟にすることで、仕事との両立がしやすくなると考えます。

したがって、ガイドラインでは、障がい児・者をもつ家族への両立支援は家族の障がい特性や程度により対応ニーズが異なることを想定し、労働組合として組合員の個別のニーズ・事情を把握したうえで、会社に対して、柔軟な働き方・休暇制度の導入、あるいは既存制度（育児・介護休業制度など）の拡充や柔軟な運用を求めることとしています。

また、組合員の中には、障がい児・者を家族にもつことを言い出せない人が一定数いると考えます。そのためガイドラインでは、両立支援の整備とともに、当該制度が障がい児・者を家族にも

つ従業員も対象であることを含む周知をお願いします。

3. ガイドラインの副題に込めた想い

ガイドラインの副題を「誰もがいきいきと働き暮らす共生社会の実現に向けて」としました。障がい者支援の取り組みは職場内に限らず、社会におけるさまざまな制度、仕組み、あるいは私たちの意識にある「障壁」を取り除くことも重要です。電機連合も社会の一員として、共生社会に向けて取り組みを進めていかなければいけません。

そのためには、まず、障がいを知らないが故にある（かもしれない）無意識の障壁に気づくことが大切ではないでしょうか。ガイドラインでは、手話でコミュニケーションがとれるサイニングストアを立ち上げたスターバックスの取り組み、障がいを価値と捉え「寝たきりの先輩」たちとともに商品開発に奔走する、分身ロボットOriHime（オリヒメ）の開発者である吉藤オリィさんの取り組み、そして重度障がいのある社員が特別支援学校で「出前授業」を行い、障がいがあっても多様な働き方ができることを子ども達に身をもって示すOKIワークウェルの取り組みを紹介しています。

これらの取り組みを紹介することで、障がいのある人とは一方的に支えてもらう側の人ではな



外出困難な人が遠隔で操作しサービスする
分身ロボットカフェの様子

く学び合う存在であること、障がいの有無にかかわらず人がもつ可能性は無限であること、あるいは障壁とはむしろ自らの側にあることなどの気づきとなって、共生社会の実現に向けた一助になればと考えます。

4. 今後の取り組み

障がい者支援ガイドラインの策定をふまえ、今後はリーフレットの発行やシンポジウムの開催を通じて理解促進を図るとともに、職場点検活動などを行い、取り組みを強化していく予定です。また障がい児・者をもつ家族の両立支援については、当事者がどのようなことに両立の困難さを抱えているのか、より具体的な声を集め検討を進めていくこととします。

「今後も障がい者支援のフロントランナーであり続けてほしい」。これはガイドライン策定にあたり、電機連合OBから寄せられたメッセージです。電機連合の地方組織である神奈川地協は、今からさかのぼること半世紀前の1973年、障がい児をもつ一人の組合員の声を受け、障がい者福祉活動をスタートさせました。その後、1996年には社会福祉法人「電機神奈川福祉センター」を設立して就労支援を行い、これまで多くの利用者を企業へ送り出しています。また、同センターの取り組みは先進事例として取り上げられ、障害者総合支援法の「就労移行支援事業」や「定着支援事業」、そして障害者雇用促進法の「就業・生活支援センター」など、現場での取り組みがモデルともなりました。

こうした先輩方のDNAをこれからも受け継ぎ、ガイドラインの策定をひとつの契機として、電機連合は障がい者雇用、そして障がい児・者をもつ家族の両立支援の取り組みをより一層強化していきます。

賃上げがアニマルスピリッツを喚起する

ジャーナリスト 森 一夫

故安倍晋三元首相の国葬に反対する理由に、国葬に値する業績を上げていないからという意見がある。経済政策では、アベノミクスは成果どころか失敗だったと、野党などは批判している。

アベノミクスは、おさらいすれば大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略のいわゆる3本の矢で構成されている。しかし3本目の成長戦略が狙い通りに機能しなかった。

では、なぜうまくいかなかったのか。自民党の甘利明衆議院議員は「企業経営者が積極的な投資に動かなかった」とテレビの報道番組で述べていた。

日本経済新聞の梶原誠本社コメンテーターは、同紙の7月28日付コラムで「企業は安倍氏に応えたか」と題して、こう指摘している。「安倍氏はバッテリーが上がった日本経済というクルマをジャンプスタートで起動したが、企業がアクセルを踏まず世界に取り残されたといえないか」と。

筆者も、平成から30年、日本経済が世界の中で大きく劣後したのは、経営者に問題があると見ています。かつて世界を席卷しかねない勢いがあった日本の主要企業の多くが、世界の企業ランキングの上位から消えた。日本経済は沈滞して賃金がほとんど上がらない状態が長い間続いたことはご存知の通りである。問題はアベノミクスの前から始まっていた。1人当たり名目賃金は、1991年を100とすると2020年は100.1と横ばいである。これに対して、米国は249.1、英国は243.4、ドイツは200.5と、いずれも上がっている（令和4年度 年次経済財政報告）。

なぜこんな異常な状態になったのか。バブル経済の崩壊後、雇用、設備、債務の3つの過剰に苦しんだ企業経営者がとった対策が発端である。

雇用調整は、大手企業の場合、終身雇用の建前があるので、時間をかけて、賃上げの抑制、一時金の削減、非正規労働者への切り替えなどで進めた。それでも間に合わなければ希望退職を実施した。設備過剰は投資を抑えて解消した。これらに加えて、冗費の削減、資産売却などを行い、債務の圧縮をはかった。

いずれも緊急避難措置としては正しいのだが、そ

れが成功体験になって尾を引いた。例えば90年代に売り上げを増やさずに利益を出す経営が流行した。バブル経済で緩んだ経費管理を引き締めれば、利益を出せた。結果的に起業家型の人材よりも、リストラを円滑に進めコスト管理に長けた能吏型の人材が重用され、トップを占める傾向が強まった。

こうした経営者を助けたのは、低金利政策と低賃上げである。利益がほどほどに出るので、リスクを取って攻めの経営をするよりも、上がった利益を成長投資や人材に回すより内部留保のため込むほうが危機に備えられるので安全だ。東日本大震災やリーマンショックなどを見れば、ある意味で合理的な選択だった。コロナ禍に直面しても、2022年3月期決算で最高益を上げる上場企業が続出したのは象徴的である。

日本銀行は当面、低金利政策を維持するようだ。渡辺博史国際通貨研究所理事長は日経ヴェリタス（7月31日付）の「異見達見」欄で、「金利コストが著しく低い状況の中では、無能とまでは言わないが、チャレンジ精神に乏しい経営陣が『俺たちの任期中は何とかもたせよう』と言って通ってしまう」と懸念する意見を書いている。

では、守りの経営者をピリッとさせる策として、大幅な賃上げが考えられないだろうか。今春の賃上げ交渉の結果は、連合の最終集計では定期昇給込みで2.07%だ。賃上げ分が分かる組合の集計では、いわゆるベア分が1,864円、0.63%である。これでは従来の延長に過ぎない。

7月22日の芳野友子連合会長への記者会見で、消費者物価の上昇などを考えたら来年は大幅な賃上げを要求せざるを得ないのではと質問した。芳野会長の答は「来年の春季生活闘争も『未来づくり春闘』を掲げつつ状況をふまえた要求を求めていくべきだと思います」と、当たり障りのないものだった。企業別組合の事情は分かるが、ベア要求を控え賃金カーブ維持に要求をとどめた時代を経て長く続いた低賃上げが、経営者を楽にしすぎたのではないのか。

アニマルスピリッツを喚起するために、もっと稼がねばと経営者を覚醒させる賃上げが求められる。

