

特集1

障害者雇用・就労 から考える インクルージョン

▶レビュー

職場の多様性と
インクルーシブな文化形成

▶視点

厚生労働省 小野寺徳子氏

三重大学 栗田季佳氏

LITALICO 小野寺規子氏

▶事例

日本アイ・ビー・エム
ベネッセホールディングス

▶調査報告

職場の障害者活躍支援と
インクルージョン風土が職場にもたらす影響
障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

特集2

企業と学生の相互理解を 深める『対話型採用』

～『対話型採用』で就業レディネスを高め、
適応を促進する～

▶視点

多摩大学 初見康行氏

Message from Top

GCストーリー株式会社 代表取締役社長
西坂勇人氏

2023.08

71



特集 1

障害者雇用・就労 から考える インクルージョン

PART 1 | レビュー

07 職場の多様性とインクルーシブな文化形成

PART 2 | 視点

11 障害者にとって良い職場は全員に良い職場

小野寺徳子氏 厚生労働省 職業安定局 障害者雇用対策課 課長（取材時）

13 障害者を排除しない社会は誰もが手助けを求められる社会だ

栗田季佳氏 三重大学 教育学部 准教授

16 障害者一人ひとりをよく見て、能力を生かしていく組織へ

小野寺規子氏 株式会社 LITALICO 執行役員 LITALICO ワークス事業部長

PART 3 | 事例

19 日本アイ・ビー・エム

会社全体で障がい者の雇用と共に働く文化の醸成に臨む

21 ベネッセホールディングス

すべての人が、よく生き、成長し続ける社会を

PART 4 | 調査報告

23 職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が職場にもたらす影響 障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

総括

31 障害者との協働は、組織の包摂性を高め、持続可能性を高める

特集 2

39 企業と学生の相互理解を 深める『対話型採用』

～『対話型採用』で就業レディネスを高め、適応を促進する～

- 45 視点 3種の対話サイクルがキャリア形成活動の充実につながる
初見康行氏 多摩大学 経営情報学部 准教授

連載

- 01 Message from Top 社会を変えるリーダー

「成長と貢献」を礎に
幸せな自律共創型組織を作る

GCストーリー株式会社 代表取締役社長 西坂勇人氏



- 33 | 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

[連載・第17回]

未来の大人と共に描く未来

北見裕介氏 株式会社ユウグレナ 広報宣伝部 部長



- 36 | データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

[連載・第23回]

定量・定性の両面から現場にアプローチして人と組織を理解する

藤澤 優氏 株式会社デンソー 人事企画部 制度企画室 担当係長



- 47 Information



Cover
Illustration
落合晴香

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

GCストーリー株式会社
代表取締役社長
西坂 勇人氏

「成長と貢献」を礎に
幸せな自律共創型組織を作る



近代日本経済の父、渋沢栄一は『論語と算盤』で
道徳と経済の両軸で考えることの重要性を説いた。

京セラ創業者の稲盛和夫は「利他の心」こそが繁栄への道であると語っている。

賢人たちに学び、幸福な個人の集合である「自律共創型組織」を追求し続けてきた
GCストーリーの代表、西坂勇人氏の組織論を聞いた。

text: 外山武史 photo: 山崎祥和

「高校生の頃から『資本主義を信用していいのだろうか?』と疑問を感じていました。『人間はバッタの大群のように地球を食い尽くし、最終的には絶滅するのもかもしれない』と真剣に考えていたんです」

GCストーリーの代表取締役社長、西坂勇人氏は若き日に抱いた想いを振り返る。西坂氏は「成長と貢献」を座右の銘とし、幸せな組織を追求してきた。企業や個人にとって幸せの定義はそれぞれ異なり、絶対的な正解は存在しない。しかしながら同社は、国が義務化しているストレスチェック集団分析結果において「職場環境最優良法人」として、100人以下の部門で1位を獲得。その他、5年連続で働きがいのある会社ランキングの上位に入り、女性部門の1位も経験。ホワイト企業大賞の表彰も受けた。これは社員のエンゲージメントの高さや、ストレスの低さを証明しているといっていだろう。

同社は、これまで挑戦してきた「幸せな組織づくり」と「自律共創型組織への変革メソッド」を世の中に広めるため、自律共創型組織への移行を実現するサポートプログラム「ココシフ」を開発。独自のアセスメントを用いた組織の把握、診断結果の分析と改善策の提案、研修や仕組みの導入など、組織変革支援を「組織デザイン事業」として展開している。

そんな同社は、看板事業からスタートしている。西坂氏は会社を創設する前、新卒で入社した仙台の看板商社で働いていた。

「看板に興味があったわけではないですが、自分の性格的に型にはまった大企業よりも、小さな会社の方が向いているのかな、と思っていたのです。ただ、実際に働いてみると、看板業界は古い慣習が残っていると感じました」

2000年頃からIT革命による「商社不要論」も囁かれた。西坂氏も、看板メーカーと施工会社の間にいる看板商社の存在意義を考えたという。

「そこで、社内ベンチャー的に『看板ナビ』という、看板を作りたい人と作る人をつなぐBtoBのプラットフォームを作ろうとしましたが、なかなか理解を得られなくて。会社にも投資してもらうのも難しそうだったので独立しました。当時は、看板屋さんの収益が苦しくて『仕事欲しい』という声が多かったので、私がある大手外食チェーンに営業に行き『全国2000カ所の看板屋さんのネットワークがあるから仕事をください』とお願いしました。それが最初です」

看板事業者の主な仕事は、職人と連携して行う看板設置工事の施工管理である。4300を超える事業者・職人のネットワークとそのマネジメントが同社の強みだ。看板施工のネットワークとノウハウを応用し、駐車場に設置するソーラーカーポートの販売施工事業も行う。全国の事業者と職人の協力を得ながら、看板やソーラーカーポートの施工プロジェクトをマネジメントしている。

「成長と貢献」こそが本質

着々と事業が拡大していくなかでも「バッタの

大群」のイメージが西坂氏の頭のなかから消えることはなかった。悶々と考え続けていたとき、アメリカの心理学者ジョン・グレイ博士の書籍の翻訳に関わった方と出会う。「その人から『博士が言うには、人生は成長と貢献と変化なんだよ』と教えられて確信しました。人は本能的に誰かの役に立ちたいし、そのために成長したいと望んでいる。これが本質なんです」

やがて「バッタの大群」のイメージは頭から消え、「成長と貢献」を軸とする組織を志向し始めた。「経営を学ぶために、多くの経営者と対話しました。ところが、多くの経営者が口にするのは『どうすれば利益を得られるか』という話ばかり。そんななかで、京セラの創業者、稲盛和夫さんの『利他』の哲学に出会い、共感しました。利他を基盤にした経営が存在するならば、貢献を基盤にした経営も可能であると考えたのです。そして、稲盛さんの盛和塾で学び始めたのが2010年頃でした」

その翌年、2011年の東日本大震災のときに見た光景も、西坂氏に大きな影響を与えた。宮城県の女川町は人口約1万人の町だが、震災の犠牲者と死亡認定者が827名と記録されている。住宅総数4411棟のうち被害住宅総数は3934棟と約9割が被害を受けた。

「身近な人が大勢亡くなり、家を壊されても、そこに住み続けるのは『女川の未来、俺たちが作るぞ』と言って残った人たちなのです。震災の2日後に訪問したとき、彼らは瓦礫を見ながら焚き火をして『俺たち残ってどうするの?』という話をしていました。そして『100年後の子どもたちに、この女川町を残そうぜ』と決起しました。彼らのプライオリティーが『女川町の100年後の子どもたちが笑っている姿』というイメージに統一されているのを感じましたし、これは必ず実現すると思いました。『人の意識はこうやって変わるんだ』と感じたのです」

人々の意識変容が起ると、組織が生まれ変わる。女川町でそれを目の当たりにした西坂氏は、

自社で意識変容を起こす仕組みを考えた。

「まず、一人ひとりが幸せを考える機会を作りました。例えば、私にとってのウェルビーイングは『成長と貢献』だと表明しています。結局、私たちは人の役に立つことでしか幸せを感じられない。貢献するために成長することが人生だと思うので、それを社員に繰り返し伝えました。また、意識変容するきっかけとして、社員を女川町に連れていきました。町の未来のために奮闘する人々の姿を見て、本当に幸せな生き方について考えてもらったこともあります。社員に『お互いのことを思い合う組織、未来のことを大切にしている組織の一員として働くことは幸せだし、皆さんの人生がそれによって開かれるんじゃない?』と問いかけました」

社員の意識変容のきっかけを作るために、評価制度も変革した。

「自分自身をはじめ、上司、同僚、部下からのアンケートをとることによって評価する360度多面評価を実施しています。今はマインドとスキルの両軸で見ますが、昔は『人間性を高めることを評価します。以上』という時期もありました」

幸せな組織づくりをパッケージング

西坂氏が経営を考える上で意識しているのは、「論語と算盤」のバランスである。

「稲盛和夫さんの言葉を朝から晩まで聞き続けて、その思考をインプットした時期があります。やはり道徳的な理想論と、管理会計的な算盤のバランスが大事だと思いました。とはいえ、社員全員が幸せを感じられることが最上位の優先事項なので、私たちはそこを強く意識しています」

西坂氏は盛和塾での学びをベースに、独自の経営ノウハウを構築してきた。それを経営状況が苦しい経営者仲間の支援に役立てたところ、見事にV字回復。「ホワイ企業大賞」などの優れた経営を表彰する場で特別賞を受賞するほどになった。「私たちが支援した経営者が『幸せな会社になっ

一人ひとりの意識変容が 組織を生まれ変わらせる



西坂勇人 (にししかはやと)

大学卒業後、看板材料商社に勤務。看板業界向け「看板ナビ」を立ち上げ、全国の事業者をネットワーク化。経営哲学に「成長と貢献」を掲げ、「高エンゲージメント・低ストレス」な組織を実現。組織開発支援にも取り組む。

た。ありがとう』と言ってくれるのです。それを聞いて、自分たちがやってきたことを他社にも適用し、貢献できると実感しました。そこで、自分たちの取り組みをパッケージ化して提供することにしたのです。それが『幸せな組織づくり』『自律共創型組織への変革』を支援する組織デザイン事業の始まりでした」

成人期特有の課題や成長のパターンを理論に落とし込んだ「成人発達理論」や、メンバー一人ひとりが自分たちの価値観で意思決定していく「ティール組織」などの理論が裏付けとなり、同社が取り組む組織デザインを言語化しやすくなり、関心をもつ企業も増えた。また、同社の組織論は、Z世代など、若い人たちから共感を得やすいのだという。

「昔の私のように、若い人たちは資本主義の仕組みに巻き込まれることがチープだと思っているフシがあるのかもしれないですね」

事業を社員に任せきりでも業績好調

現在もGCストーリーの自律共創型組織は、文字通りの自律的な進化を続けている。

「自律共創型組織といっても『成長と貢献』とい

う価値基準で統一されているので、みんなが好き勝手に動いているわけではないです。例えば、ここ数年では社員から『こんな人事評価制度が欲しい』という提案が増えました。自分のためではなく、会社のために提案してくれるのです」

社員の視点が経営者と同じ高さにあり、組織を本気で良くしたいからこそ提案が行われる。この状態がまさに「自律共創型組織」である。

「私たちは成長と貢献を志向する自律共創型組織を、内発的に作り続けることに挑戦しています。組織に関しては社員と頻繁に話しますが、事業に関しては任せきりです。こう言うと叱られるかもしれませんが、事業内容を細かく把握していません(笑)。もちろん責任は自分がとりますが」

株主から「本当にGCストーリーのやり方で儲かるのか」と横槍が入ったこともある。そのため、同社は自分たちのやり方を突き通すために、反対意見の株主からすべての株を買収した。

「揺るぎない信念だけでなく、大株主から株を買い戻せるほど優良なバランスシート(貸借対照表)もあるということです」

幸せを追求する組織は、経済的にも着実に成長しているのだ。



特集 1

障害者雇用・就労 から考える インクルージョン



昨今、企業と社会の持続的な発展のために、さまざまな人がそれぞれの特性に合わせて活躍できる職場環境の整備が重要であるという考えのもと、ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みが推進されています。そのなかで、障害者の雇用に取り組む企業も増えてきました。2022年の民間企業における障害者雇用者数は、過去最高を更新しています。

一方で、法定雇用率を達成する企業の割合は5割を下回っており、その難しさを実感するところです。障害の状況は一人ひとり異なり、それを理解する機会もまだまだ限られています。共に働くに際し、お互いにどう対応すべきか戸惑いを覚えたり、葛藤が

生じたりする場面も少なくないでしょう。

障害のある人が、職場において特性に応じた力を発揮するためには、どのような配慮や支援が必要でしょうか。障害のある人と一緒に働くことは、職場や会社にとってどのような意味があるのでしょうか。障害のあるなしにかかわらず、共に満足感ややりがいをもって働き続けるには、何が必要でしょうか。今号では、職場の多様性とインクルーシブな文化形成に関する先行研究を概観したのち、識者や企業人事の皆さまにご意見を伺いながら、誰もが受け入れられ、自分らしく活躍できる職場づくりのヒントを得ていきます。

職場の多様性とインクルーシブな文化形成

性別、年齢、職歴から性格特性や価値観まで、さまざまな個人特徴において職場の多様性が存在する。

ある特徴における多様性が問題になるのか、あるいは利点につながるのかは、企業や仕事内容によっても異なる。

このように複雑な現象に一貫性のある説明を与えようとする考え方を紹介した後、問題解決と利点活用の

どちらにも効果が期待されるインクルーシブな文化形成に関する研究のレビューを行う。

多様性 (Diversity) とは何か

多様性 (Diversity) とは、集団内メンバーの特徴における、さまざまな構成上の違いを指す^{*1}。このような違いは、自分と他者の相違を認識させることでメンバーの行動に影響し、結果的に集団全体に影響を及ぼす。集団への影響について、特に断りがない場合は「集団のパフォーマンス」を念頭に影響を論じることとする。

職場の多様性の研究は、社会問題との関連が深い特徴について行われることが多い。多民族国家であるアメリカでは多様性の研究が盛んで、人種の問題が多く研究されてきた。一方で人口減少に直面する日本では、労働力の担い手としての女性や高齢者についての関心が高い。そこで最初に、さまざまな特徴の多様性を統合的に扱うために提案されてきた考え方を紹介する。その後、実証研究を紹介する。最後に、多様性の問題解決や利点活用に向けた施策として注目されているインクルージョンに関する研究を紹介する。

多様性の分類

特徴の観察のしやすさによって、多様性を分ける考え方がある^{*2}。初期の頃に提案された2つの分類のうち1つでは、性別、人種、年齢などは観察が

しやすいカテゴリーに、スキルや専門性、価値観などは観察がしにくいカテゴリーに分類される。この分類は、自他の違いの知覚の容易さに関連し、相手が自分と同じカテゴリーに属する人物かどうかの判断に強く影響すると考えられる。もう1つの分類は、職務関連性、特に仕事に関連する情報を有する程度の違いに基づくものである。例えば、学歴や職務経歴の違いなどは、職場での有用な情報活用を促進し、パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすと考えられる^{*3}。後に上記の2分類を統合したのが、表層レベルの多様性 (観察可能で仕事との関連性が低い) と深層レベルの多様性 (観察できるものではなく仕事との関連性が高い) である^{*4}。

さらにその後、一貫しない実証研究の結果をより適切に説明することを目指して提案されたのが、Harrison & Klein (2007)^{*5}による図表1の分類である。この分類では、何に関する多様性かだけでなく、多様性をもつ意味、多様性の影響の背後にある理論、多様性がもたらす帰結などが、その特徴が集団内でどのように分布しているのかをベースに考慮されている。具体的には図表1に示す3つのタイプが提案されている。1つ目は価値観や信念、態度の違いに生じやすい「分離 (separation)」の多様性でメンバー間に意見の違いをもたらし、2つ目はメンバー間の知識やネットワークや経験の違いを説明する「多種 (variety)」の多様性で、集

団内にユニークな、あるいは異なる情報をもたらすもの、3つ目は「格差 (disparity)」の多様性で特権やステータスといった価値のある資源へのアクセスや所有において、メンバー間で違いがあるものである。

この論文では、図表1の「特徴の例」「予想される影響」に関して、医学系の研究チームの例が紹介されている。8人のメンバーで構成される3つの研究チームがあり、患者が病院での医療行為をどのように経験するかを研究している。チームS (分離) では、メンバー間でインタビュー調査などの質的研究への態度に違いがあって、メンバーの半数は質的研究の豊かな記述的解釈を尊び、残りの半数はそれを軽んじている。チームV (多種) では、メンバーの専門分野が異なる。心理学者、人間工学のエンジニア、ミクロ経済学者、社会学者、人類学者、言語学者、病院管理者、開業医などである。最後に、チームD (格差) では、メンバーの研究上の地位が異なる。3つのチームはいずれも多様性があるのだが、それぞれのチームでどのような問題が生じるか、どのような成果が期待できるかには、かなり違いがあることが想像できる。

多様性の影響を理解する背景にある理論

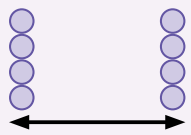
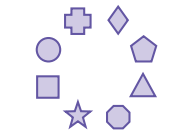
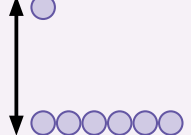
図表1の右の列「基礎となる理論」には、3つのタイプそれぞれに関連する理論が示されている。

「分離」のタイプでは、人が自己と類似したものに惹かれること（similarity attraction^{*6}）や、社会的カテゴリー化（social categorization^{*7}）が理論的ベースとなっている。自分と似ている人や同じグループに所属する人とは良好な関係性が築きやすく、そうでない人とは対立すると考えられる。「多種」のタイプでは、制御システム理論（サイバネティックス）の一要素である最小多様度の法則（Law of Requisite Variety^{*8}）が挙げられているが、これは集団などのシステムが複雑な環境に適応するためには、多様な要素を必要とすることを論じるものである。「格差」のタイプでは、分配の公正と平等（Distributive justice and equity^{*9}）といった公正感に関する理論や社会的階層に関するものが挙げられている。

図表1の分類は、何による多様性か、どのように多様性をまとめて扱うかで優れている。その証拠にこの分類に基づいた実証研究が多く行われている。一方でこの分類の問題点の1つは、分類間の関係性が示されていないことにある。例えば職場における性別の多様性は、3つのタイプすべてにあてはまる可能性がある。価値観や、もっている情報が異なり、結果的に組織内での地位が異なることもあるだろう。Harrisonら自身もそれを認識し、今後取り組むべき課題としている。

そのような疑問に答えようとする理論がCEM（Categorization-Elaboration Model^{*10}）である。この理論によれば多様性は、社会的な分類を意識することで集団間バイアスが生じるプロセスと、所属メンバーがもっている情報の精緻化プロセスという、互いに影響し合う2つのプロセスを通じて集団に影響を及ぼすと考えられる。

図表1 多様性の分類

	特徴の例	予想される影響	基礎となる理論
分離 (separation) 	意見、信念、価値観、態度などで、特にチームのゴールやプロセスに関連するもの	一体感の低下、対人コンフリクト、不信、パフォーマンスの低下など	類似性魅力、社会的カテゴリー化 ASA (Attraction-Selection-Attrition)
多種 (variety) 	専門性、職歴や業界の経験、重複のない社会的ネットワーク	高い創造性、イノベーション、質の高い意思決定、タスクコンフリクト、チームの柔軟性の向上など	情報処理、最小多様度の法則、VSR (Variation-Selection-Retention)
格差 (disparity) 	給与や収入、社会的地位、意思決定における権威、社会的なパワー	チーム内の競争、憤りを感じる脱落、メンバーからのインプットの減少など	分配の公正と平等、ステータスの違い、社会的階層

出所：Harrison & Klein(2007)^{*6}のtable1を参考に筆者作成

社会的分類のプロセスでは、人々は異質な者を外集団（自分が所属しない集団）に分類することで、外集団に対してネガティブなバイアスをもつようになる。情報精緻化は、他者との相互作用や議論を通して、情報や視点を精緻化し、統合するプロセスとされている。そして、どのような多様性であっても2つのプロセスが存在し得るが、情報の精緻化が外集団へのバイアスによって阻害されることで、望ましい効果が軽減することが想定される。

さまざまな分類や理論が提案されているが、これらの予想はどの程度、実証研究によって支持されているのだろうか。次は、実証研究をいくつか紹介する。

多様性の影響に関する実証研究

上記の議論からは、職務経験や専門性といった職務に関連する多様性は

パフォーマンスへのポジティブな影響が、性別や年齢といった属性による多様性はパフォーマンスへのネガティブな影響が予想される。このことを確かめるために、過去の多様性に関する146の実証研究がメタ分析という方法を用いてまとめられた^{*11}。その結果、属性の多様性はチーム外のリーダーが主観的にパフォーマンス評価を行った場合にのみ、ネガティブな関係を示したが、客観的なパフォーマンスの測定を用いた場合や、チーム内のメンバーやリーダーが評価を行った場合は、統計的に有意な関係は見られなかった。また、職務が複雑なほど職務に関する多様性とパフォーマンスには強い正の関係が見られたが、属性の多様性にはそのような関係は見られなかった。そして職務に関連する多様性は、役割内パフォーマンスと比べて、創造的なパフォーマンスとより強く関連していた。以上のことから、職務に関連する多

多様性が常にパフォーマンスを高めるわけではなく、また属性の多様性が常にパフォーマンスの低下と結びつくわけではないことが示された。図表1の「分離」や「多種」の多様性からの予測は、特定の条件の下で正しいことになる。

多様性の影響は自他の違いを認知することによって生じることを述べたが、集団に存在する多様性が、常に多様性として認識されるわけではない。集団のなかにあるサブグループの境界をフォルトライン（断層）と呼んで、それが潜在的に存在しているものの気づかれない休眠状態から何らかのきっかけで活性化することで、集団間の対立やバイアスを引き起こすことが考えられる。Jehn & Bezrukova (2010) ^{*12} は、学生を対象とした実験によって、グループ内での力関係がフォルトラインを活性化して、メンバー間の分裂を生じさせるかを検討した。結果、活性化したフォルトラインをもつグループは、休眠状態のフォルトラインをもつグループに比べて、グループ内グループを形成しやすく、対立のレベルが高く、満足度とグループパフォーマンスのレベルが低いことを明らかにした。一方で、活性化したフォルトラインがあったとしても、強いチームアイデンティティがあればネガティブな影響は抑制されることも示した。



Shoreら (2011) ^{*13} はインクルージョンを「従業員が所属の欲求とユニークネス欲求の両方を満たすことのできる経験を通して、自身が職場で尊重されるメンバーであると知覚できる程度」と定義し、図表2のように概念化を行った。ポイントは職場に所属し、受け入れられているという感覚と、自分らしさを発揮して仕事ができているという感覚の一見矛盾する2つが満たされる状態だという点にある。

インクルージョンは個人の知覚にとどまらず、組織の状態やリーダーシップのあり方として使われることもあるが、ここでは、インクルージョンを促進する条件や介入方法に関連する研究を紹介したい。職場メンバーのインクルージョンの知覚を促進するものとしての「インクルーシブな組織文化」に着目して、個人、対人、組織の3つの視点から、どのような要因や介入が効果的かを見ていく。

組織の文化は組織の制度や方針からのトップダウンの影響と、組織成員の態度や行動といったボトムアップの要素の相互作用によって作られるものであり、両方を見ていく必要がある。そ

もそも多様性とインクルーシブな文化の間にはどのような関係があるのだろうか。多様性の高い組織にいる個人は、自組織がインクルーシブであると認識する機会がある。その逆もしかりで、多様性への周囲のネガティブな対応を見聞きすることで、インクルージョンのレベルの低さを感じることもあるだろう。多様性が増すことは、組織文化がインクルーシブになることに貢献し得るが、必ずしもそうなるわけではない。



これまでの心理学の研究で、人は潜在的なレベルにおいて、社会的カテゴリーと概念の結びつきの強さを学習していることが示されてきた。例えば、数学・科学の分野でのジェンダーギャップが大きい国ほど、潜在的に男性と科学を結びつける傾向が強い^{*14}。単に概念間の結びつきが強いだけでなく、潜在レベルで生じている結びつきが、判断・行動に影響を及ぼすことも示されている。

フランスにおいて、科学分野の優れた研究者を選考する39の選考委員会を対象に、男性と科学の潜在的な結びつきの強さと、科学分野におけるジェンダー格差の理由についての信念を測定した研究では、偏見が女性の進出を阻んでいると信じていない委員会において、男性と科学の結びつきが強いほど女性を選出しにくかったとの結果が報告されている^{*15}。この研究のポイントの1つは、潜在的なステレオタイプが、常に判断に影響するわけではないことである。もう1つは、個人ではなく委員会のレベルでの信念の影響があり、周囲の人がどういった信念をもっているかが、判断に影響を及ぼす可能

図表2 インクルージョン・フレームワーク

	低い所属感	高い所属感
低い ユニークネス 欲求	排除 (Exclusion) 個人は、ユニークな価値をもつ内部者として扱われないが、他に内部者として扱われる人がいる	同化 (Assimilation) 個人は、組織の規範、あるいは支配的文化に適合し、独自性を出さない場合に、内部者として扱われる
高い ユニークネス 欲求	区別 (Differentiation) 個人は、組織の内部者として扱われないが、その人のもつユニークな特徴は貴重で、グループや組織の成功に必要とされる	包摂 (Inclusion) 個人は、内部者として扱われ、独自性を保持することが許される、あるいは奨励される

出所: Shoreら (2011) ^{*13} の Figure1 を参考に筆者作成

性が示されたことである。アンコンシャス・バイアスを軽減する介入以上に、まずはそのネガティブな影響について受け入れる必要性が示唆される。

対人レベルの介入を考える

対人相互作用には、インクルーシブな組織文化を感じる要素が多く含まれる。Hallら(2019)^{*16}は日記式調査によって、科学や技術分野の職場で働く女性は、男性の同僚から受容や尊敬を受けていないと感じると、社会的アイデンティティの脅威を感じることを示した。一方で男性は、女性の同僚から尊敬を受けていないと感じても、同じことは起きなかった。この傾向は、女性自身もつスティグマ意識(社会的烙印を自認すること)とは関連しておらず、会話の何かが影響している可能性が指摘されている。さらに別の研究では、男性は男性の同僚と研究の話をすると研究へのエンゲージメントが高まるが、女性は男性の同僚と研究の話をすると研究へのエンゲージメントが下がるといった報告もある^{*17}。

少なくともジェンダーの多様性に対応する場合、相互理解を深めようと会話の機会を増やすだけでは効果が期待できないことが分かる。また、女性に活躍の機会を作るための努力は、伝え方を間違えると男女間でキャリア機会にゼロサム関係があるかのような印象を与えたり、不当に扱われてきた人々たちから、制度変化を求める気持ちが減ってしまうなどのリスクも考えられる^{*17}。

組織レベルの介入を考える

少数派の人々は、自身のステレオタイプとの結びつきがある判断・機会・処遇といったものにより注意を向けやすいといわれている。例えば入社者のなかに女性の社員がどのくらいの割合いるかといったことに、女性社員の方が注意を向けやすいということである。インクルーシブな文化であることをメッセージとして発信するだけでなく、多様な特徴をもった社員がその特徴とは関係なく社内で表彰される機会が増えたと、インクルーシブな文化をより実感するようになるだろう。

実際に多様な才能を惹きつけ、雇う努力も必要である。700を超える企業・事業所の実践に関する研究のメタ分析では、積極的に多様な人材を雇う、多様な選抜過程の責任説明を果たす、多様な役員にこれらの実践を平等に進めてもらう、といった方略が、女性や少数派の人種からリーダーを生み出すのに効果的であることが報告されている^{*18}。また、現時点で女性や少数派の人が少なくても、組織が本気で多様性を推進しようとしていると知ることができれば、ボトムアップにインクルーシブな文化を推進することが可能になると考えられる。

これまでの研究から、現場に活用できる示唆としては、下記の3点が挙げられる。1つは、インクルーシブな文化を推進するためには、個人や対人の介入と、組織の方針・制度とを同時に動かすことが必要だということである。2つ目に、バイアスのネガティブな影響をしっかりと受け入れることで影響が抑制されることである。3つ目に、介入する際には、立場や属性の異なる人がどのように情報を受け取るかをモニタリングする必要があるということである。

(主幹研究員 今城志保)

- *1 Roberson, Q., Ryan, A. M., & Ragins, B. R. (2017). The evolution and future of diversity at work. *Journal of applied psychology*, 102(3), 483.
- *2 Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E. (1995). Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 204, 261.
- *3 Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of management journal*, 42(6), 662-673.
- *4 Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, 45(5), 1029-1045.
- *5 Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of management review*, 32(4), 1199-1228.
- *6 Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- *7 Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- *8 Klir, G. J., & Ashby, W. R. (1991). Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Facets of systems science*, 405-417.
- *9 Cook, K. S., & Hegtvædt, K. A. (1983). Distributive justice, equity, and equality. *Annual review of sociology*, 9(1), 217-241.
- *10 Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- *11 Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional

wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53.

- *12 Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24-42.
- *13 Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- *14 Nosek, B. A., Smyth, F. L., Sriram, N., Lindner, N. M., Devos, T., Ayala, A., ... & Greenwald, A. G. (2009). National differences in gender-science stereotypes predict national sex differences in science and math achievement. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(26), 10593-10597.
- *15 Régner, I., Thinus-Blanc, C., Netter, A., Schmader, T., & Huguette, P. (2019). Committees with implicit biases promote fewer women when they do not believe gender bias exists. *Nature human behaviour*, 3(11), 1171-1179.
- *16 Hall, W., Schmader, T., Aday, A., & Croft, E. (2019). Decoding the dynamics of social identity threat in the workplace: A within-person analysis of women's and men's interactions in STEM. *Social Psychological and Personality Science*, 10(4), 542-552.
- *17 Holleran, S. E., Whitehead, J., Schmader, T., & Mehl, M. R. (2011). Talking shop and shooting the breeze: A study of workplace conversation and job disengagement among STEM faculty. *Social Psychological and Personality Science*, 2(1), 65-71.
- *18 Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.

障害者就労について考える3つの視点



視点

1

障害者雇用制度から
見えてくる現状と課題

障害者にとって
良い職場は
全員に良い職場

小野寺徳子氏

厚生労働省 職業安定局 障害者雇用対策課 課長
(取材時)

text:米川青馬 photo:伊藤 誠

障害者雇用とインクルージョンを考えるにあたっては、日本の障害者雇用制度の観点から考える必要がある。その背景にある問題意識は何か。企業が解決していくべき課題は何か。厚生労働省の障害者雇用対策課課長(取材時)・小野寺徳子氏に詳しくお話を伺った。

日本は、民間企業に法定雇用率以上の障害者を雇用する義務を課しています。この場合の障害者とは、障害者手帳を持っている身体障害者・知的障害者・精神障害者のことを指します。一方で、ハローワークはもっと広い範囲で障害者支援を行っています。障害者手帳を持っていない人々、例えば「病院でおそらく自閉症だと診断されました」といった人々の就労支援もしているのです。私たちはどちらも障害者雇用と捉えています。

アセスメントを強化して
一般企業で働く障害者を増やす

2016年から、障害者雇用促進法では企業が障害

者を雇用するにあたり、障害者一人ひとりへの「合理的配慮」の提供を義務化しています。合理的配慮とは、それぞれの障害特性や困りごとに合わせて行われる配慮のことです。例えば、光の刺激が得意でない人は、仕事中もずっとサングラスを掛けることを理解した上で雇用してもらう必要があります。同様に、耳の聴こえない人には周囲に筆談をお願いしたり、疲れやすい人には休憩時間を設けてもらったりすることがあります。

問題は、障害者本人が自分にどのような配慮が必要かを十分に理解できていないケースがあることです。自己理解が不足していると、必要な配慮を受けられず、実力を発揮できなかったり、障害が悪化したりすることが少なくありません。

そこで私たちは、2022年12月に障害者総合支援法を改正し、「就労選択支援制度」の創設を決めました。就労選択支援とは、就労アセスメントを活用した支援です。就労を希望する障害者が就労支援サービスと協力して、自分はどういう職種や労働条件で働きたいのか、どのような能力・適性があるのか、就職後にどういった合理的配慮が必要

なのかなどを評価・整理することです。

現在は特別支援学校の卒業生のうち、30%ほどは一般企業に就職しますが、すぐに一般企業に就職するのが難しい30%ほどの皆さんは、就労系障害福祉サービスを活用しています。就労選択支援を強化すれば、働く自信をつけ、思いきって一般企業にチャレンジする障害者が増えるのではないかと考えています。特別支援学校から一般企業に就職する人々、就労系障害福祉サービスから一般企業に移行する人々が増え、より多くの皆さんが適切な合理的配慮を受けながら、企業で活躍することを期待しています。

また、働いている最中に精神障害となった人々のなかには、本当は休憩などの配慮が必要なのに、自分は配慮などなくても働けると思い込んでいるケースが見られます。そのためにかえって精神障害を悪化させることがよくあるのです。そうした人々にも就労選択支援を活用し、自己理解を深めてもらえたらと考えています。

親会社やグループ会社でも 障害者が働くことが望ましい

もう1つの新制度として、2024年4月から「障害者雇用相談援助助成金」(仮称)が始まります。障害者雇用に係るノウハウを有するコンサルタント会社や地域のNPO法人などに助成金を支払い、1年間にわたって、企業に伴走型の障害者雇用コンサルティングをしてもらう取り組みです。具体的には、障害者雇用に関する課題の洗い出し、障害者に適した仕事の切り出し、障害者の受け入れに必要な組織マインドセット変革などのコンサルティングを行います。

この助成金の特徴は、特例子会社に対しても、親会社やグループ関連会社への障害者の転籍・出向を実現することで助成金の支給対象としていることです。

私たちは、法定雇用率が上がるなかで特例子会社だけが肥大していくことを懸念しています。本来は、特例子会社だけでなく、親会社やグループ会

社にも障害者が在籍し、障害者雇用が法人全体に広がっていく状態が望ましいのです。この助成金は、障害者雇用のノウハウが十分でない中小企業などに対して取り組みの裾野を広げていくだけでなく、障害者雇用のインクルージョンの理想形を目指すための制度でもあります。

障害者雇用は社会貢献に限らず 経営戦略として優れている

私たちが企業の皆さんに障害者雇用を勧めるのは、法定雇用率のみの達成や単なる社会貢献のためだけではありません。障害者雇用が経営戦略につながるものであるからです。

例えば、とある農業法人では、実に興味深い障害者雇用に取り組んでいます。この農園は年に1人、その年に特別支援学校のなかで最重度と思われる生徒さんだけを雇用し続けています。そして、その人にどのような仕事をお願いし、どう働いてもらえばよいかを社員全員で考えています。その人に働いてもらうためには、作業工程をより丁寧に整えたり、機械に工夫をしたりする必要があります。その生徒さんがしっかり働けるようになることで、結果的に組織全体の労働生産性が高まったり、労働環境がより良くなったりして、経営改革が進むのです。

同じように障害者を戦力化し、ビジネスを伸ばしている会社が、実は地域に多くあります。なぜなら障害を特性と捉え、一人ひとりの際立った特性に適した仕事を切り出せば、むしろ一般の労働者以上に能力を発揮し戦力になるからです。例えば、発達障害の皆さんはゲームのデバッグ(ゲーム開発中に不具合を発見する仕事)が得意なことが多く、優秀なデバッガーになる可能性が高いといわれています。また、ある警備会社は精神障害者の慎重さや生真面目さといった特性を生かし、雇用することで、事故率を大幅に下げること成功しています。精神障害者には、臨機応変な対応は難しいのですが、定型的な警備業務には向いているのです。

ある大企業は、視覚障害の人たちを、電話だけで営業を完結する「通信営業職」として雇用して高評

価を得ています。この通信営業職を企画したのは、視覚障害のある人事部スタッフです。人事が視覚障害者の強みを熟知していたからこそ生み出したポジションなのです。

もちろん、これらの企業はより良い障害者雇用にたどり着くまでに、多くの失敗と試行錯誤を経験し、それらを乗り越えるための話し合いを重ねています。しかし、その試行錯誤や話し合いこそが成功の鍵であり、障害者雇用に取り組む醍醐味なのです。

障害者にとって良い職場は、全員にとって良い職場です。多くの障害者は一生懸命に仕事に取り組みます。その姿を見て感動し、襟を正す社員が多

いという話もよく耳にします。障害者はできることが少ない、雇う上で負担が大きいと感じている会社は、障害者に接する機会が少なく、よく知らないだけです。まず1人でもよいので障害者を雇用し、一緒に働き、過ごす時間をもってみてください。それが障害者インクルージョンの第一歩です。

小野寺徳子(おのでらのりこ)

早稲田大学卒業後、障害児の集団療育の現場で指導員として1年間勤務した後、1990年労働省(当時)に入省。山梨労働局職業安定部長、埼玉労働局職業安定部長、ハローワークサービス推進室長、首席職業指導官を歴任し2019年7月より現職(取材時)。



視点

2

障害や偏見や差別は
なぜ生まれるのか

障害者を排除しない
社会は誰もが手助けを
求められる社会だ

栗田季佳氏

三重大学 教育学部 准教授

栗田季佳氏は、インクルーシブ教育の視点から、障害と社会の関係、偏見や差別が生じる心のメカニズムなどを研究してきた。栗田氏の中には、日本の障害者雇用の現状、障害者の受け入れに関する日本社会の現状がどう見えているのだろうか。自身の経験談と共に伺った。

高校生のとき、『どんぐりの家』(山本おさむ・小学館)というマンガに衝撃を受けました。障害のある子たちと周囲のきれいごと抜きん関係が描かれたマンガです。

こんな子たちが登場します。ある子は一度口に含んだ食べものを出して、みんなに見せるクセが



text: 米川青馬 photo: 角田貴美

ありました。周囲が止めてもいっこうにやめません。お父さんがあるとき、この子は「おいしいから食べて」と伝えているのだと気づき、口から出されたみかんを食べたら、その子が喜んだのです。別の子は、歩道橋に石を並べる習慣がありました。お母さんはある日、この子は石にきれいな夕陽や飛ぶ鳥を見せてあげたいのだと気づきました。障害や問題は、周囲の見方にあるのだと感じました。

受験勉強中で、学力の高さや努力に価値を置きながら窮屈さを抱えていた私は、このマンガを読んで、価値観を揺さぶられました。障害児が見ている世界を知りたい、と思ったきっかけです。

障害者と健常者を分けること それ自体が偏見だ

大学で、障害者への偏見やステレオタイプを調べる心理学研究に出会い、障害者へのアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)の測定を始めました。人はなぜ、自らの障害観にとらわれ、本人の発するメッセージになかなか気づけないのか、その認知の枠組みを知りたかったからです。

しかし私はあるとき、根本的な間違いに気づきました。それまでの私の研究は、障害者と健常者を分けて調査するものでした。そうやって特徴の一部を切り取って障害者として分類すること自体が、偏見だと気がついたのです。それ以降、私の中心テーマは「障害者と健常者を分けないためにはどうしたらよいのか?」に変わりました。

極端な見方かもしれませんが、私は特別支援教育そのものも課題の1つだと捉えています。なぜなら、小中高校と特別支援学校はもとより、通常学級と特別支援学級を分けることも、分断の原因になっているからです。通常学級の子たちからすれば、支援学級の子たちはやはり他人で、知らないことが決めつけを助長します。一緒に学んだり遊んだりして相手の人間性が見えてくれば、個別の関係のもとで自然と助け合いも喧嘩も他の子どもと同じように起こるはずですよ。

同じことが企業でも起こっているようです。障

害者雇用の皆さんは、他の社員とは違う特別な存在になってしまっています。特例子会社にはさらに明確な壁があります。この分類の問題をどうやって乗り越え、障害者を社会全体で受け入れるのか。私の最も大切な研究テーマの1つです。

障害のある人たちと付き合っていると、相手の障害以上に、性格や好みや考え方の方に目がいくようになります。人間の付き合いは、障害のあるなしでほとんど違いはないのです。障害がその人の中心にあるわけではありません。そう見ているのは自分自身です。必要以上に健常者と障害者を分けると、障害が強調されてしまいます。私はそのことに問題を感じています。

障害者のまなざしから 能力主義を再考する

このテーマを突き詰めると、「能力主義」を再考することになります。なぜなら、障害者は能力観によって生み出されているからです。しかし、この能力は「健常者の想定する能力」です。ある能力がもてはやされるのは、その時代が規定する価値観です。その能力主義を見直す必要があります。

例えば、特別支援学級などの現場では「相手の目を見て、はきはきと挨拶しましょう」と教えます。しかし、これは健常者ベースの社会性であって、必ずしも障害者のそれは含まれていません。ある人は、相手とすれ違うときに歩き方が少しゆっくりになります。相手の存在を受け止めることが挨拶の意味であれば、これも一種の挨拶ではないでしょうか。障害者と健常者を分けないことは、さまざまな表現を認め、できないことを受容することでもあると思います。

現代社会は「ハイパー・メリトクラシー(超業績主義・超能力主義)」です。学歴・学力だけでなく、人間力、生きる力、社会性、コミュニケーション力も、すべて評価・測定の対象になりました。「正しい」挨拶ができる力もその1つです。近代の能力主義が極まった結果、1人が多様な能力をもたなければならぬ社会に行き着いたのです。

しかし、この社会は常に多様な能力を測り続けられるため、健常者にとっても息苦しく、しんどい場所です。障害者は、そこには到底入っていきません。だからこそ、障害者を分ける特別支援学級や特例子会社が存在するのだと思います。

私たちは共生社会のなかで ありのままに生きていければいい

障害者は、ハイパー・メリトクラシー社会に一石を投じる存在です。なぜなら、社会が障害者を受け入れるには、能力主義を横に置く必要があるからです。障害のある人たちが気持ちよく受け入れられる社会とは、全能の人はおらず、すべての人が他者によって生かされているわけだから、個人の能力に過度に重きを置かなくていい、みんなでつながり合い支え合いながら、ありのままに生きていければいい、われわれは人と人の間に存在していればいい、と考える「共生社会」です。

共生社会では、障害者だけでなく、誰もが困ったときに自分で抱え込みすぎず、周囲に助けを求め、頼ることができるでしょう。そうやってお互いに助け合う社会こそ、インクルージョン社会ではないでしょうか。それは皆が肩肘張らなくてよい社会です。そうやって能力主義を乗り越える共同体が、私たちの目指すものではないかと思います。

共生社会では、企業もすべての人を大切にすることを基本に置くでしょう。能力のある人だけを優遇するのではなく、障害のある人、育児中や介護中の人、精神的に弱っている人なども社内を含みながら、一緒になって前に進む組織体が変わっていくはずです。企業である以上、一定の能力は事業の根幹にあり続けるでしょう。しかし、その能力観を固定せず、できない社員から学びを得、成長できる企業が求められるのだと思います。

「あなたなりの研究論文」を 書くプロセスが大切だ

最後に私自身の経験をお話します。あるとき、私の研究室に所属していた学生が、自分は発達障害を抱えており、一般的なスタイルで卒業論文を書くのがどうしても難しい、どうしたらよいかと相談にきました。この学生は熱心に研究しているのですが、アウトプットが苦手なのです。

私はその学生に「卒業論文の本質はあなたの学びの集大成の提出にあって、別に研究論文のスタイルに沿ったカッコいい文章を書くことが目的ではない」と話しました。そして、「たった一文でもいい。何か学びの集大成となる言葉を生み出すことができたなら、あなたなりの研究論文じゃないか。それが難しければ、感銘を受けた本の一文を抜き出したっていい。それもあなたの研究論文とっていいんじゃないか」と伝えました。

能力と結果だけに着目すれば、その学生はまったく評価されずに排除されてしまうでしょう。しかし、プロセスに着目すれば、その学生なりの研究論文を作れるのです。ハイパー・メリトクラシー社会から共生社会に向かうためには、おそらくは社会全体、企業全体が、こうしたプロセス重視の柔軟性をもたなくてはなりません。障害者だけでなく、皆が助け合えるように社会構造を変える必要があるのです。ぜひ一緒に取り組みましょう。

栗田季佳（くりたときか）

2013年京都大学大学院教育学研究科修了。2016年より現職。専門はインクルーシブ教育。『見えない偏見の科学』（単著・京都大学学術出版会）、『障害理解のリフレクション』（共編著・ちとせプレス）、『偏見や差別はなぜ起こる？』（分担執筆・ちとせプレス）などの著書がある。



視点

3

就労支援サービスから
見たインクルージョン

障害者一人ひとりを よく見て、能力を 生かしていく組織へ

小野寺規子氏

株式会社LITALICO 執行役員
LITALICO ワークス事業部長

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

LITALICO ワークスは、2008年に事業を開始した大手就労移行支援サービスだ。累計1万3000人以上(就労継続支援A型への就職を含まない)の障害のある方の就職をサポートしてきた実績がある。事業部長の小野寺規子氏に、LITALICOの考え方や現場の状況、事例などを伺った。

私たちLITALICOは、現在はLITALICOジュニア(発達障害児教育サービス)、LITALICOワンダー(児童向けプログラミング教育)、LITALICO発達ナビ(家族向けポータルサイト)、LITALICO仕事ナビ(障害のある方の就職情報サイト)、LITALICOキャリア(障害福祉で働く人の転職支援サービス)など、「障害のない社会をつくる」ための事業を幅広く展開していますが、その始まりはLITALICOワークスでした。今日は、LITALICO仕事ナビの話題も交えながら、障害者の就労移行支援と就職・定着の現状について説明します。

就労移行支援・就労定着支援・
相談支援サービスを提供

「LITALICOワークス」は、就労移行支援、就労定着支援、相談支援の3つのサービスを提供しています。障害のなかでも、精神障害・発達障害の方々が多く利用されています。

最初にサービス全体の流れを簡単に説明すると、まず相談に乗り、一人ひとりのご希望や大切にしていることによく耳を傾けます。その上で、ご本人中心の就労移行支援を行います。就労移行支援では、ビジネスマナーやパソコンスキル、事務スキル、コミュニケーションスキルなど、就職に必要なさまざまなスキルを習得するプログラムを提供しており、本人の必要に応じて受講してもらいます。また、実際の職場を知ってもらうために、企業インターン(企業での職場体験実習)も行っています。

LITALICOワークスでは就職斡旋はしていませんから、就職する際には、基本的にはハローワークや他の就職サービスを活用してもらっています。就職後は最長3年間、就労定着支援も行っています。以上が、LITALICOワークスの事業の全体像です。

視点
3

就労支援サービスから見たインクルージョン

障害は人ではなく 社会の側にある

この事業を展開する上で、私たちが最も大切にしていることの1つが、「障害は人ではなく、社会の側にある」という考え方です。

私たちは、障害のある方を社会や職場に無理に合わせるようなことはしません。反対に、障害のある方一人ひとりが、その人らしさを生かせるような職場環境を見つけたり、作ったりすることをとても大事にしています。社会の側、企業の側といった環境に働きかけていくことがポイントなのです。

例えば、私たちは、その人の特性に合った職場環境を構築できるように働きかけることがよくあります。企業に対して、この人にはどのような特性があり、どういった合理的配慮があれば力を発揮できるのかを説明した上で、環境調整や業務設計をご相談します。本人がコミュニケーションが得意であれば、面接の練習をして準備します。面接が苦手な人の場合は、本人と一緒に書類を作って面接前に企業に送ったり、私たちが就職面接に同行して、対面で直接説明したりします。その点も、一人ひとりの特性に合わせて対応しています。

具体例として、1人の方を紹介します。Aさんは発達障害の方で、数字を扱ったり、1人で黙々と作業したりするのが得意でした。適度な休憩さえとれば、高い集中力を発揮して、パソコン入力などを速く正確に行えるのです。一方で、チームで連携する作業や、コミュニケーションが求められる業務などになると、実力をまったく発揮できなくなるという特性がありました。

LITALICOワークスに通った後、この方は、病院のレセプトコンピューターに診療情報を入力する「レセプト業務」に就きました。正確かつ大量の情報入力を求められる、まさにAさんにうってつけの仕事でした。このとき、私たちは就職先企業に対して、「Aさんには、1時間作業したら5分の休憩をお願いします。申し出があれば、休憩を10分に延ばしてください」と配慮をお願いしました。

企業がこの配慮を守ってくれたため、Aさんは入社後、ほぼノーミスで数値を入力し続けて高い成果を上げています。しかも体調もコンディションも安定して、長く働き続けています。

利用者は症状も状況也希望も 本当に一人ひとり違う

Aさんは比較的スムーズに就労移行支援ができましたが、当然ながら、それほど簡単にはいかないケースもあります。

だからこそ、私たちは最初に、一人ひとりのこれまでのご経験やエピソードを詳しく伺うようにしています。特に大事なものは、なぜ前職でうまくいかなかったのか、何が苦手で苦しいのか、反対に何が得意で楽しいのかを具体的に知ることです。本人の希望もできるだけ詳しく聞くようにしています。

そこに主治医の先生の見解を加えます。精神障害や発達障害といっても、うつ病と統合失調症とアスペルガー症候群とADHDではまったく異なりますから、病気の特徴をよく踏まえる必要があります。同じ診断名であっても、本当に一人ひとり症状や病歴や特性、そして困り感も異なります。主治医の先生の見解を受けて、一人ひとりを注意深く丁寧に理解しなくてはなりません。

私たちは以上をすべて加味しながら、その人に合った就労支援プログラムの組み合わせを考えたり、その人に合った就職先を探したり、必要な合理的配慮をまとめたりしています。

特性や症状だけでなく、LITALICOワークスを利用するに至った経緯も多様です。子どもの頃から障害がある方、いったん就職したけれどもうまくいかずに退職し、再就職を求める方ももちろん一定数いますが、われわれのサービスを利用される方のなかには、就職後に何らかの精神障害を発症したり、発達障害があることが判明したりして、治療やリハビリテーションをしてから再就職を目指す方、自分の特性を踏まえて再就職にチャレンジされたい方も数多くいらっしゃいます。

さらにここに、障害者手帳の問題が複雑に絡み

ます。私たちは、手帳を持っていない方々も受け入れています。手帳がなければ、障害者雇用求人では採用してもらえませんが、一般採用での就職を目指すことになります。手帳を持たない理由はさまざまで、障害や症状の状態からお持ちにならない方もいれば、自らの障害を開示したくないから持たないという方もいます。特に、人生の途中で精神障害を発症した方は、自分の障害をなかなか自己受容できず、手帳を拒むケースが少なくありません。さらにいえば、手帳を持っていても、一般就職を希望する方もいます。ゆくゆくは手帳を返納することを目指している方もいます。

つまり、症状も状況も希望も、本当に千差万別なのです。私たちはそれらを細かく踏まえた上で、できるだけ本人の希望をかなえるように就職をサポートしています。一人ひとりの望みをかなえることと、その人らしい働き場所を用意することが、私たちのミッションです。

障害者雇用がうまくいくと 一般社員も働きやすくなる

私たちは就労移行支援サービスを通して、障害者雇用を行う企業を数多く見てきました。2020年にLITALICO仕事ナビを始めてからは、企業とのお付き合いがさらに深まっています。

どのような企業が障害者雇用に成功しているかを一概に語るのは難しいのですが、あえていえば、「障害のある一人ひとりをよく見て、その特性や症状に柔軟に対応し、能力を生かそうとする会社」は、全体的にうまくいく傾向があります。そうした会社では、障害のある皆さんが次第にイキイキと働くようになったり、周囲とのコミュニケーションが円滑になっていったりすることが多いのです。つまり、障害ではなくその1人の個を尊重し、多様性を生かしていけるような組織づくりや環境への働きかけが最も大切なのです。

障害者雇用がうまくいくと、結果的に一般社員も働きやすくなる、という声をよく耳にします。例えば、先ほどのAさんのような人が1人いると、他

のメンバーも休憩をとりやすくなります。その結果、チーム全員の集中力が高まってミスが減った、といった変化がよく起こるのです。障害のある社員に合わせて、机や椅子や備品の配置を変えたら、皆が歩きやすくなった、備品の場所が分かりやすくなったということも聞きます。

反対に、どれだけ制度や組織が整っていても、一人ひとりの理解が浅く、特性や症状に合わせて職場環境を柔軟に変えていけない会社は、障害者雇用で問題を抱えるケースがあります。

他方、人事や経営は理解があるのですが、現場の理解をなかなか得られない職場もあります。同僚から「なぜあの人だけ特別扱いするのか」「あの人ができないことをなぜ私たちがしなくてはならないのか」といったクレームが出て、障害者雇用の継続をやめるという例は少なくありません。

私たちは、こうした企業側の悩みや問題に対しても、セミナー・研修などを開催する、個別の情報提供をするなどの支援を行っています。

さらに私たちは以前から、就労定着支援にも力を入れています。障害のある皆さんは、働き続けることで得られる喜びや楽しみによって状態が良くなったり、新しい仕事を希望するようになったり、次のキャリアを考えて転職・異動を望むようになっていたりすることがあります。一人ひとりの状況を確認し、細かくヒアリングしながら、これらの希望をかなえるように動くのも、私たちの仕事の1つです。就労支援サービスの提供を通して、1人でも多くの「自分らしく働く」を実現し、働くことで心を元気に、人生を豊かにできる好循環を作っていきたいと考えています。今後も私たちは、「障害のない社会をつくる」ために力を尽くしていきます。



小野寺 規子 (おのでのりこ)

前職で約7年、障害者総合支援施設における就職支援に携わる。社会の側を変えなければならないという思いから2012年LITALICO入社。ジョブコーチ、サービス管理責任者、HR統括グループマネージャーなどを経験、相談支援事業の立ち上げにも関わった。2022年より現職。

職場のなかでのインクルージョン実践事例

事例

1 日本アイ・ビー・エム

会社全体で
障がい者の雇用と
共に働く文化の
醸成に臨む

鳥居由起子氏

日本アイ・ビー・エム株式会社
人事ダイバーシティ&インクルージョン リード

text: 米川青馬 photo: 平山 諭

特例子会社が障がい者雇用を集中的に担う企業グループも多いが、IBMは特例子会社を作らず、会社全体で障がい者雇用に臨んでいる。なぜそうしているのか。どのような方針があって、どういった取り組みがあるのか。鳥居由起子氏に詳しく伺った。

IBMでは、障がい者を「PwDA (People with Diverse Abilities)」と呼んでいる。障がいを多様な能力と捉えているのだ。

「IBMにとって、障がい者活躍は、女性、LGBTQ+、介護と並ぶD&I (Diversity&Inclusion) の最重要項目の1つです」と語るのは、D&Iをリードする鳥居氏だ。「海外のIBMでもPwDA雇用を重視しています。ドイツやフランスなど、日本と同様に障がい者の法定雇用率が制定されている国もあります。私のドイツ人のマネージャーをはじめ、さまざまな国と連携し、情報共有を重ねています」

PwDAのことで困っている
という現場の声には柔軟に対応

IBMでは、「誰もが活躍できる職場環境が組織全

体にあるべきで、障がい者雇用が特定組織に集中するのは理想的ではない」という経営層と人事部門の合意のもと、特例子会社を設けていない。さまざまな組織にPwDAが在籍し活躍している。また採用においては、各組織のPwDA採用リーダー・HRBP・採用担当・鳥居氏たちが「Diversability Oriented Hiring Project (多様な能力に着目した採用プロジェクト)」を立ち上げ、求める人物像や採用戦略などを検討している。

鳥居氏によれば、PwDA雇用に関する大きな混乱は特に起きていないという。「多くの部門が他の社員と同じようにPwDA社員を迎え入れ、支援しています。個々の事情への配慮はしますが、特別扱いや優遇はしない、というのが私たちの一貫した方針です。これは、障がいのない社員と同様、できないことだけではなく、多様な能力に着目しているからです。個別の事情への配慮としても、例えば、PwDA社員が通院することと、社員が通院や介護で休むことは自身や家族のケアのために休暇をとるという観点で同列と考えています。もちろん、私のもとに、PwDA社員への対応で困っているから相談したいという声があれば、配属部門および人事部門が連携し、都度対応しています。

PwDAの活躍は、組織にプラスに働くことが多いです。例えば、Access Blue（後述）のOJTでPwDAを受け入れたある部門のマネージャーからは、“PwDAメンバーがプロジェクトに加わったことで、個と向き合い、対話する姿勢が浸透して、結果的にプロジェクト全体のパフォーマンスが向上した”とコメントをもらいました」

有志のPwDA+コミュニティが 障がい者活躍を根づかせている

PwDAの現場受け入れがうまくいっている背景には、いくつかの取り組みの影響がある。最も大きいのは「PwDA+コミュニティ」の存在だ。「PwDA+コミュニティは、当事者であるPwDA社員と、当事者を理解・支援するアライ社員と一緒に活動する有志の社内コミュニティで、2019年に立ち上がりました。

彼らは定期的にお話を開いたり、PwDA個人のストーリー紹介記事を作成したりと、社内に深い理解を促してくれています。2022年にはアライの輪を広げる特別なイベントを複数行いました。彼らは極めて自主的で、海外IBMのPwDA+コミュニティとも直接タグを組んでいます。彼らのおかげでPwDAの採用や定着が加速しています」

それ以外にも、PwDAにとって安全な環境を整え、緊急時の避難に備えるために、多様な働き方制度・災害避難行動支援制度・職場環境整備・設備評価の実地確認などを実施している。一般社団法人ACE（企業アクセシビリティ・コンソーシアム）を通して、お客様企業と共に障がい者雇用の新しいモデル確立も目指している。

障がい者向けインターンシップ Access Blue Programを実施

さらにIBMは、長期の障がい者向けインターンシップ・プログラム「Access Blue Program（以下Access Blue）」も提供している。

「Access Blueは、PwDAの皆さんの就労支援として2014年に始めました。近年では40名程度の参加者が7カ月にわたり、社会人に求められるビジネスマナー、コミュニケーションスキル、基礎的なプログラミング知識のほか、クラウドやAI、量子コンピューターといった最新のテクノロジーに触れる長期のインターンシップです。10年間で延べ284名が参加しました。多様な人材がチャレンジできるよう、インターンシップ期間中は参加者の障がい特性に応じて、可能な範囲で合理的配慮や情報保障を提供します。給与も支給しています。

Access Blueは人事部門とIBM東京基礎研究所の共同開催で、過去には、参加者に視覚障がい者向け自律型誘導ロボット“AIスーツケース”の開発などにも協力してもらっていました。

それから、Access Blue 参加者には、社内で働くOJT体験も積んでもらっています。これには、PwDAとの協働体験を通し、PwDA一人ひとりの強みや特性、必要な配慮などをIBM社員に理解してもらい、PwDAと一緒に働くことが当たり前の文化にするねらいもあります。2023年からOJTの拡充を図り、D&Iをさらに推進していきます」

多様性こそ イノベーションの源泉である

一連の取り組みの背景には、IBMの長い歴史があるという。「IBMの創業者は、20世紀初頭のアメリカで、当時働き口が少なかった女性、黒人、移民や障がい者を積極的に雇用しました。100年前から、IBMにはD&Iの思想があったのです。“多様性こそ、イノベーションの源泉である”という考え方が古くから根づいています。私たちはそのDNAを引き継ぎ、今後もPwDAの雇用および自分らしく輝ける文化の醸成に注力します。理想は、全社員がPwDAを支援し、“アライ”という概念すら不要になることです。そのためには、経営層と共に、私やコミュニティが触媒となり、PwDAを“知る・理解する・発信する”活動を地道に続けることが最も大切だと考えています」



事例

2 ベネッセ ホールディングス

すべての人が、
よく生き、
成長し続ける社会を

岡田晴奈氏

株式会社ベネッセホールディングス
常務執行役員 サステナビリティ推進本部長

text: 外山武史 photo: 伊藤 誠

今、多くの企業がDE&I (Diversity, Equity & Inclusion) を推進している。企業の持続的成長の実現には、多種多様な人材が、個々の強みを発揮できる環境づくりが欠かせない。ベネッセが特例子会社を含むグループ全体で追求する、「一人ひとりの“よく生きる”」を応援する取り組みを聞いた。

「ベネッセ (Benesse)」はラテン語の造語で、「よく生きる」を意味する。中核の教育事業と、それに続く介護事業を通じて、すべての人の「よく生きる」を支援し、社会課題の解決を目指すことを使命としている。

ベネッセホールディングス常務執行役員で、サステナビリティ推進本部長の岡田晴奈氏は、同社がどのように「よく生きる」を追求しているのかについて、こう語る。

「『よく生きる』という理念が、教育や介護など各事業で表現され、意思決定の判断軸になっていることが大事です。例えば、幼児向け事業の『こどもちゃれんじ』であれば、子どもが成長過程において愛される存在であると自覚し、自己肯定感を高めて好きなことを見つけ、自分らしく生きる手助けをするために何をすべきかを常に考えて、サービスを展開しています。介護事業で支援しているご

入居者の方々に対しても同じ思いです。ある施設に、『サーフボードをしたい』と願った女性がいきました。その話を聞いた介護施設スタッフは、医師と共に基礎体力づくりのお手伝いや体調管理を行い、ついに『今日は天気が良いので挑戦してみましようか』と、夢を実現させたのです。もしも、その女性が一人暮らしをしていたら、難しかったのではと思います」

エピソードのとおり、ベネッセの「よく生きる」は、その人がもっている可能性を引き出して、支援をすることだ。そのために、本人の「思い」を大切にしている。

しかし、近年はM&Aを通じた業務拡大が進むなか、再び「よく生きる」という原点に立ち返る必要性が生じていた。

「われわれがどこを目指すのかを改めて明確にするために、サステナビリティ、ESG、ダイバーシティを統括するサステナビリティ推進本部を設立したのです」

「サステナビリティ」を直訳すると「持続可能性」だが、同社の解釈は、社員含むステークホルダーの「よく生きる」を実現し続けることである。サステナビリティ推進本部は、理念浸透を目的とした研修やグループ内全社員に配布される理念冊子『BATON』の制作と配布などを実施している。冊

子の名前には過去、現在、未来へと「志のバトン」をつないでいく意味が込められた。新規事業の立ち上げなど、困難を乗り越えた経験を共有することで、「よく生きる」を考える機会を与えている。オンラインのミートアップ研修で、それぞれの志や経験を語り合うことにより、新規事業のアイデアが生まれることもあるという。

一人ひとりの「思い」を尊重し インクルーシブな働き方を実現

社員一人ひとりの「よく生きる」をかなえるためには、その人にとって「よく生きる」がどういう状態なのか明確にする必要がある。

『「あなたは何をしたいのですか」と一人ひとりと緊密にコミュニケーションをとることが大事だと思います。その上で、会社が目指すものと自分がやりたいことを融合させて、いかにその重なりを広げていくのか。これが、その人自身のインクルーシブな働き方につながると思います。そのための第一歩は、まず本人が何をしたいのか表明することです』

そして、思いの実現にはどんなスキルや経験が必要なのか、どれだけの期間で目指すべき姿に近づくのかを、職場でよく話し合う。ライフステージに応じた働き方やキャリアを自らデザインするのはもちろんだが、異動や転勤の検討においても、本人の事情や思いをできるだけ尊重する。唐突に異動確定の通達が届いたり、2週間前に転勤辞令が出る、といった事態はまず起きない。辞令を出すまでのプロセスで、配転先の期待と本人の意思を十分にすり合わせて決定していくからだという。異動先の上司から期待のコメントが本人に送られることも通例だ。

「障害」と「個性」に着目 業務を分解し得意分野を割り振る

ベネッセグループの理念は、障害者雇用を行う特例子会社、ベネッセビジネスメイト（以下BBM）でも体现されている。BBMは、業務サポー

ト、ファシリティサービス、施設運営（清掃など）の3分野で、サービスを提供している。

BBMでは一塊の仕事を細分化して「見える化」し、一人ひとりの特性に合わせて割り振る「楽ジョブ」という取り組みをしている。例えば、コピー業務を、依頼の受付からコピー作業、検品、課金など、複数のパートに分け、それぞれ特性を生かせる社員に任せた。一人ひとりの特性に合う仕事を続けられれば誇りも湧いてくる。やりがいを感じられる職場にすることで、離職率も低く抑えられている。

「ベネッセコーポレーションの新入社員は、入社後の研修期間中に、BBMの障害のある社員からレクチャーを受けて清掃業務を行う実地体験をします。同じエプロンを身につけ、オフィスを掃除していると、さまざまなことが見えてきます。例えば、オフィスが快適なのは、掃除をしてくれる人がいるからだ気づく。『ありがとう』と言われたときの喜びも実感できるし、また掃除している自分たちに関心がない人がいることにも気づきます。その気づきを経て『ありがとうの言葉が飛び交う明るい職場を作りたい』という気持ちが芽生えるのです」

ダイバーシティDAYというグループイベントで、インクルーシブをテーマにした発表を行ったときにも、BBMの社長の話は大きな反響を呼んだ。

「一人ひとりの強みに注目し、仕事を分解し、組み合わせる1つの成果物にしていく。それぞれが成長するのに応じて、柔軟にマネジメントを変えていく。話を聞いた社員から『見学に行きたい』という声が上がりました」

ベネッセのDE&Iの根幹には、一人ひとりの可能性に対する信頼がある。その人の個性を尊重して伸ばす仕掛けを行うと同時に、個性が伸ばせるのは、周囲の支援があるからだ気づかせる機会もある。数々の取り組みを通じて、多様な仲間への敬意と感謝を忘れない企業文化を醸成してきたのである。

職場の障害者活躍支援と インクルージョン風土が職場にもたらす影響

障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査

障害者就労の増加にともない、障害のある人と同じ職場で働く人も今後ますます増えていくと予想される。本調査では、そのような機会をもつ個人や職場にとって参考になる知見を得るべく、現在、障害のある人と一緒に働いている人に対して、日頃どのような働きかけや配慮を行っているか、また一緒に働くことでどのような影響を受けているか、などについて尋ねた。

佐藤 裕子 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 研究員

調査概要

分析対象は、現在の職場で、障害のある人と一緒に働いて、3カ月以上経過している人380名である(図表1)。

本調査では、障害のある人を「仕事をする上で、身体的・知的・精神的な特性に起因する困難があり、周囲の配慮(支援・サポート)を必要とする人のこと。手帳や診断の有無は問わない」とした。障害がある人の支援スタッフ(ジョブコーチ・職場支援員など)、採用・雇

用管理担当は回答対象に含まない。

回答者の所属組織は、20.5%(78名)が「障害のある人の雇用のために設けられた特例子会社」あるいは「その他障害のある人の雇用のために設けられた組織」(以下「特例子会社等」)、79.5%(302名)がその他一般の組織(以下「一般組織」)である。

図表1 調査概要
「障害のある人と一緒に働くことに関する実態調査」

調査目的 障害のある人と一緒に働く人やその職場が、日頃どのような働きかけや合理的配慮を行っているか、また一緒に働くことで、どのような影響を受けているかを明らかにする。

調査対象 現在の職場で、障害のある人と一緒に働いている人
正社員(経営者・役員除く)、契約社員・準社員、公務員・非営利団体職員
※ここでいう障害がある人とは、仕事をする上で、身体的・知的・精神的な特性に起因する困難があり、周囲の配慮(支援・サポート)を必要とする人のこと。手帳や診断の有無は問わない
※障害のある人の支援スタッフ(ジョブコーチ・職場支援員など)、採用・雇用管理担当は除く
※勤務先の従業員(職員)規模は100名以上
※現在の職場で障害のある人と一緒に働いてから3カ月以上経過した人

調査内容 ・どのような困難を抱えている人と一緒に働いているか
・職場では、障害のある人に対してどのような配慮を行っているか
・障害のある人と一緒に働くことで、職場にどのような影響があったか など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2023年6月9～11日

有効回答数 380名

回答者の属性

- ・男性67.1%、女性32.9%
- ・20代11.6%、30代20.5%、40代29.5%、50代38.4%
- ・営業・サービス20.0%、企画・事務41.1%、情報・技術16.8%、生産・技能9.2%、その他12.9%
- ・製造業26.6%、非製造業63.4%、行政・公共関係10.0%
- ・特例子会社等20.5%、その他一般の組織(民間企業・公的機関含む)79.5%
- ・従業員(職員)規模:100名以上300名未満15.8%、300名以上1000名未満25.3%、1000名以上10000名未満39.7%、10000名以上19.3%

一緒に働いている障害のある人との関係(複数回答)

障害のある人の上司26.6%、障害のある人の部下10.0%、障害のある人の同僚67.1%

一緒に働いている障害のある人の職種(複数回答)

営業・サービス13.4%、企画・事務66.6%、情報・技術14.5%、生産・技能10.0%、その他21.6%

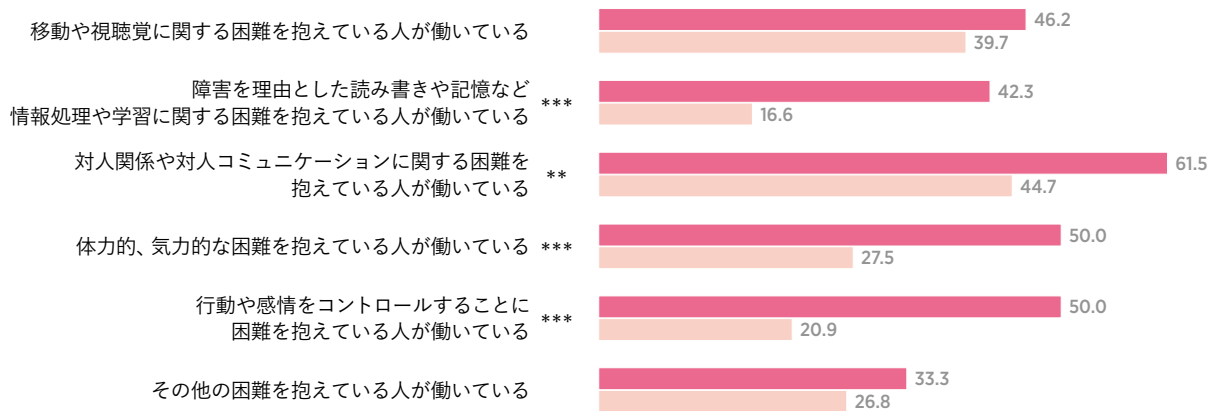
さまざまな困難を抱える人と 一緒に働いている

まず、今回の回答者380名が、どのような困難を抱えている人と一緒に働いているかについて尋ねた(図表2)。異なる困難を抱える複数の人が働いているケースや、1人で複数の困難を抱えて働いている人がいるケースも想定し、複数回答可とした。

結果を「特例子会社等」「一般組織」に分けてみたところ、両群とも最も多いのは「対人関係や対人コミュニケーションに関する困難を抱えている人」だった。「特例子会社等」では61.5%、「一般組織」でも44.7%となっている。「特例子会社等」では、次いで「体力的、気力的な困難を抱えている人(50.0%)」「行動や感情をコントロールすることに困難を抱えている人(50.0%)」が多い。「一般組織」では、2番目に多いのは「移動や視聴覚に関する困難を抱えている人(39.7%)」、次い

図表2 どのような困難を抱えている人と一緒に働いているか〈複数回答／n=380／％〉

あなたの職場では、どのような困難（障害）を抱えている人が働いていますか。あてはまるものをすべて選んでください。



特例子会社等と一般組織の分布の差の検定(カイ二乗検定) ***p<.001 **p<.01

■ 特例子会社等(n=78) ■ 一般組織(n=302)

で「体力的、気力的な困難を抱えている人(27.5%)」だった。

一緒に働く立場から見て取ったり感じ取ったりできる困難の状況には、限りや偏りがあると思われるが、一緒に仕事を進めていくなかで、「対人関係や対人コミュニケーションに関する困難」は、特に認識されやすいものの1つだということが示唆される。

また、総じて「特例子会社等」の方が選択率が高いものの、「一般組織」においても、さまざまな種類の困難を抱える人が、同じ職場で働いていることが見て取れた。

取り組みが進んでいるのは 特性に応じた業務アサイン

では、職場では、障害のある人に対してどのような配慮を行っているだろうか。同じく「特例子会社等」と「一般組織」に分けて見てみると(図表3)、「特例子会社等」で最も多いのは「調子の悪いときに休みをとりやすくしている(69.2%)」、次いで「能力が発揮できる

仕事に配置している(66.7%)」である。「一般組織」で最も多いのは「能力が発揮できる仕事に配置している(59.6%)」「苦手なタスクを避けて得意なタスクを任せようとしている(59.6%)」だった。特性に応じて能力が発揮できるような業務アサインは、両群共に実施率が高いことが分かる。

一方で、両群間で実施率の差が大きかったのは、「支援スタッフを配置している(特例子会社等38.5%、一般組織13.6%)」「職場でのコミュニケーションを容易にする手段を用意している(同53.8%、33.8%)」「働く場所に関する自由度を高くしている(同56.4%、38.4%)」「調子の悪いときに休みをとりやすくしている(同69.2%、52.6%)」だった。この差には、図表2で見たような、抱えている困難の違いも影響していると思われるが、一般組織においても障害のある人の雇用が増えるのにもない、支援スタッフや特別なコミュニケーション手段などの追加投資や専門的なフォロー態勢、働く場所や休みなどの制度の変更や特別ルールなどに

ついて、導入を検討する必要があるかもしれない。

職場での説明や対話が 個人的な働きかけを促進

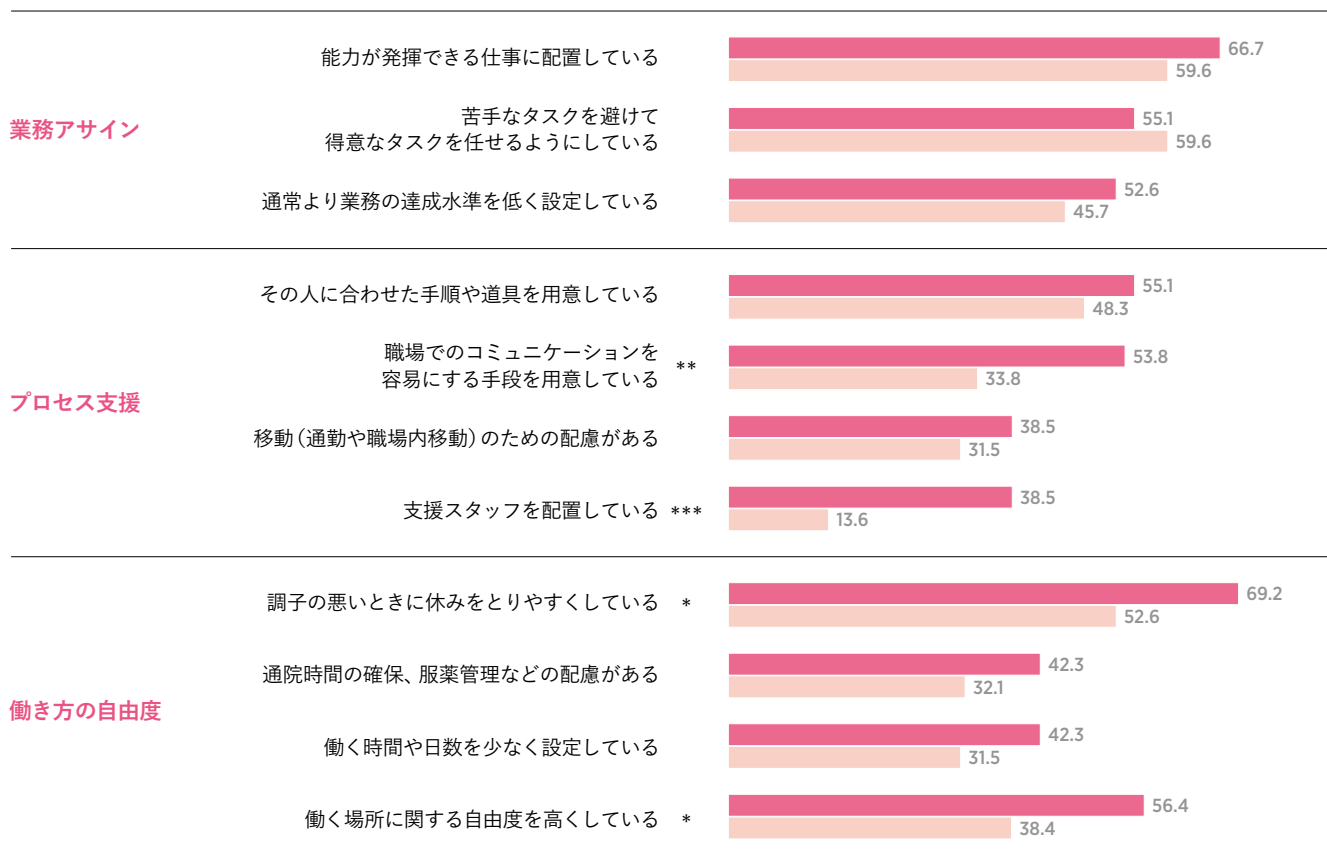
ここまで、一緒に働く人のもつ困難の種類と、職場における配慮について、「特例子会社等」「一般組織」ごとに見てきた。ここからは、一緒に働く個人の取り組みや、個人や職場への影響について分析を進めていくにあたって、より回答数が多く、また、今後一層の事例拡充が求められるであろう「一般組織」を対象を絞って、傾向を見ていくことにしたい。

図表4上は、回答者個人が、一緒に働く障害のある人に対し、どのような働きかけを行っているかを尋ねた結果である。支援的コミュニケーションに関する3項目(「うまく仕事を進められるよう、仕事を手伝ったり問題解決に協力したりしている」「必要とするとき、話を聞いたり相談にのったりしている」など)について尋ねたところ、い

図表3 職場における配慮（単一回答／n=380／％）

あなたの職場では、障害のある人に対してどのような配慮を行っていますか。
以下について、「あてはまる」「あてはまらない」「分からない」のいずれかをお答えください。

※グラフの数値は「あてはまる」の選択率



特例子会社等と一般組織の分布の差の検定(カイ二乗検定) ***p<.001 **p<.01 *p<.05

■ 特例子会社等(n=78) ■ 一般組織(n=302)

いずれも「あてはまる」「どちらかという」とあてはまる」の合計が約6割と半数を超え、「どちらともいえない」が約3割だった。「あてはまらない」「どちらかという」とあてはまらない」は約1割と少ない。「どちらともいえない」が比較的多いのは、積極的に関われていない、十分に関わっているかどうか自信がない、といった人が一定数いることを示しているかもしれない。

では、こうした働きかけの差には、どのようなことが影響しているだろうか。前述の3項目を「個人的な働きかけ」として尺度化し、個人的な経験や職場での経験の違いごとに、平均値の差を比

較した(図表4下)。

「学校や地域において、障害のある人と日常的な接点がある(あった)」や「自分自身が、障害を理由とした配慮を受けて働いている(働いたことがある)」といった、個人的に障害のある人に対する理解を深める経験の有無により、働きかけの程度には一定の差が見られた。身近に感じられる経験が、より積極的な働きかけに影響することが分かる。

一方、それにも増して、働きかけの程度に差が見られたのは、職場での経験の有無である。「人事や上司から障害特性や必要な配慮についての説明があった」「本人と障害特性や必要な配慮につ

いて話し合った」「どのような支援をしていけばいいかについて、職場で話し合った」といった職場の取り組み経験がある方が、個人的な働きかけの程度が高かった。障害のある人に対する理解を深めるような個人的な経験に巡り合わない場合でも、職場において、説明や対話をしっかりと行っていくことで、働きかけを促進していくことができるといえる。



一緒に働くことで学んだこと・気

図表4 障害のある人に対する個人的な働きかけ〈単一回答／n=302／％〉

あなたは、あなたの職場で働く障害のある人と、以下のようなコミュニケーションをどのくらい行っていますか。



個人的な働きかけ(上記の3項目を尺度化)に影響する要因

※平均値3.64、標準偏差0.96、信頼性係数(Cronbachのα係数)0.89



2群の平均値差の検定(t検定) ***p<.001 **p<.01 *p<.05

づいたことについては、図表5のとおりである。7割以上の人が「障害のある人の就労に対する理解が深まった(75.5%)」、約8割の人が「仕事や環境を整えれば、障害がある人も十分に職場の戦力になると感じた(78.5%)」と回答しており、一緒に働く経験が、障害者の就労や活躍に対する理解を大きく促進することが分かる。

図表6に具体的な記述内容を抜粋した。「考えがブレないところは、見習いたいと感じた」「障害があっても働くという意思に、感銘を受けた」「熱心に仕事をする姿勢は、とても尊敬している」のように、その働きぶりから影響を受

けたというコメントも多く見られ、障害のあるなしの垣根を越え、共に働く仲間として刺激を受けていることが分かる。

職場全体が変わる
きっかけとなる可能性

では、職場全体の働き方や業務プロセスには、どのような影響が見られたらうか。図表7の7項目について尋ねたところ、最も多かったのは「お互いの個別事情への配慮が高まった(53.6%)」だった。自由記述(図表8)では、「障害のある人だけでなく、いろ

いろな性格、特性をもったスタッフがチームで働きやすくするための方法を、考えるきっかけになった」「できないことを、苦痛を伴ってまでやるより、できることをやろうと、プラスの方向で動くようになった」といったコメントが見られた。誰にでも得意なこと不得意なことがあることを再認識し、それぞれの力をより発揮できるような工夫を、職場として行っていくきっかけとなっているようだ。「必然的に休暇をとる人がいることで、他の人も休暇をとりやすい雰囲気が生まれた」「障害のある人だけでなく、全員への配慮が増えた」なども、障害がある人の就労が、すべて

の人にとって働きやすい職場の実現につながっている例だろう。

また、「職場周りのごちゃごちゃした環境が整備されて、動きやすくなった」「障害がある人が歩きやすいように、職場のなかが整理整頓された」といった執務環境の改善や、「役割分担するために業務の標準化が進んだ」「役割分

担を最適に行うことを心掛けるようになった」などの業務の整理、「仕事の進め方などについて話し合う機会が増えた」といった職場全体のコミュニケーションの向上など、障害のある人と一緒に働くことが職場全体の効率性に波及する効果は少なくない。こうした効果は、障害のある人の特性を認め、生

かそうとし、その活躍のための環境づくりに積極的に取り組む職場であるほど、高まることが想定される。

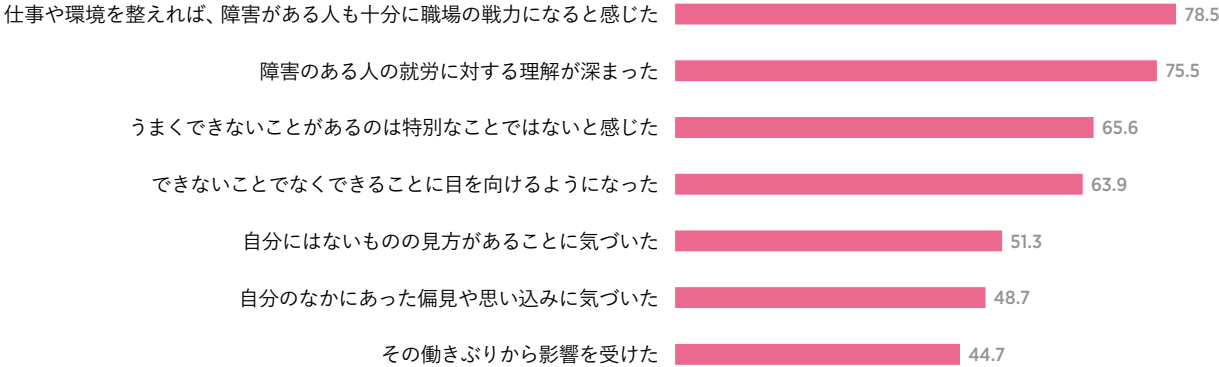


障害のある人と一緒に働くことが、

図表5 一緒に働くことで学んだこと・気づいたこと 〈単一回答／n=302／％〉

障害のある人と一緒に働くことで、あなたが学んだことや気づいたことはありますか。「あてはまる」「あてはまらない」のいずれかを選んでください。

※グラフの数値は「あてはまる」の選択率



図表6 一緒に働くことで学んだこと・気づいたこと 〈自由記述から抜粋〉

前問（図表5）で「あてはまる」と回答いただいた項目について
そう感じるきっかけとなった出来事や具体的なエピソードをお書きください。

認識が変わった・戦力になると感じた	障害があっても仕事内容によっては活躍が可能であることを、一緒に働いて改めて気づかされた。
	特別なツールを必要とするが、仕事への集中度は他のスタッフと比べても高く、不自由だからこそ出てくる発想が多く刺激になる。
	根気のいる作業を黙々と仕上げてくれるので、非常に助かっている。
	同じ職場に障害のある方が来るとは想像していなかったが、できることを分担すれば障害の有無関係なく働けることを知った。
	できないことを補いさえすれば、仕事の質に差はないと分かった。
うまくできないことがあるのは特別なことではないと感じた	合理的配慮をするだけで、特別扱いしないことで、お互い気を使わず、うまくいくと感じた。
	障害のあるなしにかかわらず、人それぞれに得意なもの苦手なものがあり、お互いが補い合っている。
	不得意なことは助ける、得意なことは教えてもらうなど、健常者と変わらないと感じた。
	障害者だからと特別扱いはせず、できるだけ自然に接するのがよいと感じた。
自分の偏見や思い込みに気づいた	上司として指導するなかで、自分自身の誤解やおごりに気づいた。
	障害がある人への先入観があったが、普通に仕事もできると分かった。進んでコミュニケーションをとることが、理解につながると思った。
	障害のある人が、必ずしも支援を求めていることに気づいた。
働きぶりに影響を受けた	考えがブレないところは、見習いたいと感じた。
	誰よりも丁寧で真面目に、仕事に向き合っている姿を見た。
	障害があっても働くという意思に、感銘を受けた。
	熱心に仕事をする姿勢は、とても尊敬している。

個人や職場にとって、さまざまな良い影響をもたらす可能性を見てきたが、一方で、困っている点や要望したい点はあるだろうか。この点について、自由記述で回答を得たものを抜粋したのが図表9である。大きく分けて、障害者支援の拡充に関するものと、サポートする側への配慮や要望に関するものが見

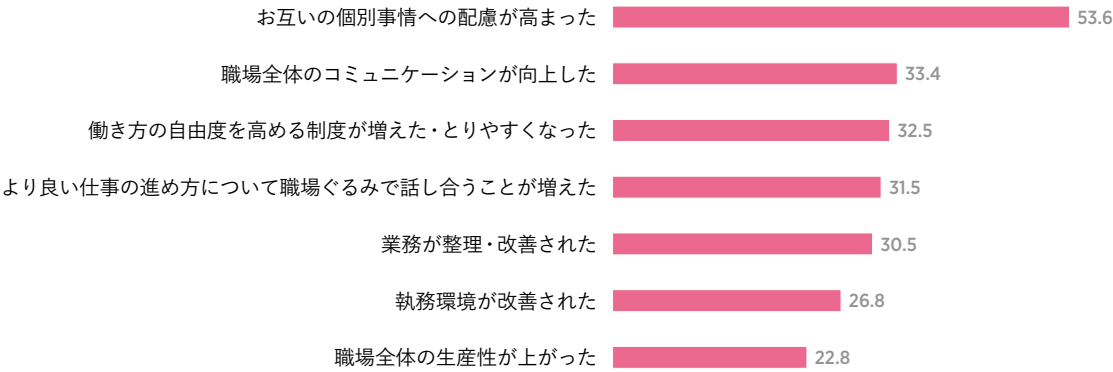
られた。
前者では、「事前の説明」について、「仕事をするなかでどのような障害があるかを少しずつ理解していったので、最初に説明があればもう少し関わりやすかったと思う」「会社から具体的な説明がなされておらず対応に困ることが多かったので、雇用前にしっかりとし

た説明が必要」といったコメントが見られた。事前の説明が、周囲の積極的な働きかけに大きく影響を与えることは図表4でも示したが、こうしたコメントは、より効果的に関わりたいという前向きな気持ちの表れでもあるだろう。「サポートする側に対する学習機会の提供」についてのコメントも同様で

図表7 職場への良い影響 〈単一回答／n=302／％〉

障害のある人と一緒に働くことで、職場に以下のような影響がありましたか。
「あてはまる」「あてはまらない」のいずれかを選んでください。

※グラフの数値は「あてはまる」の選択率



図表8 職場への良い影響 〈自由記述から抜粋〉

前問（図表7）で「あてはまる」と回答いただいた項目について
そう感じるきっかけとなった出来事や具体的なエピソードをお書きください。

個別配慮・働き方の自由度	障害のある人だけでなく、いろいろな性格、特性をもったスタッフがチームで働きやすくするための方法を、考えるきっかけになった。
	できないことを、苦痛を伴ってまでやるより、できることをやろうと、プラスの方向で動くようになった。
	障害のある人だけでなく、全員への配慮が増えた。
	必然的に休暇をとる人がいることで、他の人も休暇をとりやすい雰囲気が生まれた。
コミュニケーション	仕事の進め方などについて話し合う機会が増えた。
	「言わなくてもやってくれるだろう」ではなく、疑問点や指示を明確にするようになり、職場全体での行き違いが減った。
執務環境	職場周りのごちゃごちゃした環境が整備されて、動きやすくなった。
	障害がある人が歩きやすいように、職場のなかが整理整頓された。
	障害がある方が働きやすいようにバリアフリーにしたのが、それ以外の人にとっても良いものであった。
業務整理・生産性向上	組織全体の効率を考えるようになった。
	役割分担を最適に行うことを心掛けるようになった。
	役割分担するために業務の標準化が進んだ。
	採用をきっかけに業務の棚卸しを行った。
	われわれが通常業務をこなしている間に店舗の清掃や消毒が進むので、客足が増えた。
	見る角度が違うので、ひらめきにつながる。
	業務効率化の新たな視点ができた。

図表9 困っていること・要望したいこと〈自由記述から抜粋〉

障害のある人と一緒に働いて、困っている点や、会社や上司・本人にもっとこうしてほしいと感じている点があれば、具体的にお書きください。

事前の説明	仕事をするなかでどのような障害があるかを少しずつ理解していったので、最初に説明があればもう少し関わりやすかったと思う。
	会社から具体的な説明がなされておらず対応に困ることが多かったので、雇用前にしっかりとした説明が必要。
サポートする側に対する学習機会の提供	会社全体としてはまだまだ取り組みや教育が進んでいないと思う。外部での実地研修などよりわが事として捉えられる機会を設けるべきかと思う。
	会社はもっと障害者雇用についての研修や関わり方の勉強会をするべき。
障害がある人への待遇や執務環境の改善	仕事の内容は障害に配慮されているが、フルタイムで働いてくれているので、給料がもう少し上がってほしいと思う。
	今の部署だけでなくいろいろな部署での仕事を経験させてあげ、自分に合っている部署を見つけさせてあげてほしい。
	肢体不自由な方に対する施設面のサポートが不足しているので、予算化した上で早急に取り組んでほしい。
サポートする側への配慮	障害のある人は、どうしたらうまくいくかを考える機会がある。一方、障害がなくとも苦手なことや向き不向きがあるが、それについては話し合えないのをどうかと感じる。
	サポートする側へのサポートや配慮が不足している。
	障害のある人だけかなり優遇されていると感じることがある。
上司の理解・対応	同僚で協力してサポートすることに対して不満はないが、上司が協力的に積極的ではなく、スタッフに依存していることは不満。
	退職者が出て問題点、改善点などを考えることがないため、また採用しても離職してしまう。
	障害のある人の声をもっと拾って発信する場を設けてほしい。

ある。

「障害がある人への待遇や執務環境の改善」に関するコメントも散見された。「仕事の内容は障害に配慮されているが、フルタイムで働いてくれているので、給料がもう少し上がってほしいと思う」「今の部署だけでなくいろいろな部署での仕事を経験させてあげ、自分に合っている部署を見つけさせてあげてほしい」「肢体不自由な方に対する施設面のサポートが不足しているので、予算化した上で早急に取り組んでほしい」などは、一緒に働く同僚に対するさらなる公平性を要望する声である。自然な形で、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の意識が職場に広がっていると感じさせる。

後者のサポートする側への配慮については、「障害のある人は、どうしたらうまくいくかを考える機会がある。一方、障害がなくとも苦手なことや向き不向きがあるが、それについては話し合えないのをどうかと感じる」「障害のある

人だけかなり優遇されていると感じることがある」のようなコメントが見られた。図表7で、障害のある人と一緒に働くことで、職場全体としてお互いへの個別配慮が高まる傾向を紹介したが、逆に、それが無い場合、こうした不満につながる可能性があると思われる。

また、取り組みが上司を含めた職場全体のものでない場合には、「同僚で協力してサポートすることに対して不満はないが、上司が協力的に積極的ではなく、スタッフに依存していることは不満」「退職者が出て問題点、改善点などを考えることがないため、また採用しても離職してしまう」のような声につながり、共に働く体制を維持することは難しいだろう。

職場の障害者活躍支援が個人の適応感に及ぼす影響

これまで見てきたように、障害者と一緒に働くことは、個人や職場にプラ

スの影響を与える可能性が高いものの、マイナスの感情をもたらしこともある。そこで最後に、職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が、個人の適応感に与える影響について検討したい。

自職場が、障害のある人を積極的に受け入れ、活躍を支援しているという認知は、個人の仕事や職場への適応感にどのように影響するのだろうか。また、自職場が、障害のあるなしにかかわらず、個々人の違いを尊重し、異なる視点を大事にする風土をもっていると感じることは、同じく、どのように影響するのだろうか。

図表10は、「職場の障害者活躍支援（「私の職場は、障害のある人の採用・活用に積極的だと思う」など3項目を平均）」と「職場のインクルージョン風土（「私の職場は、個々人の違いを尊重していると思う」など3項目を平均）」についてそれぞれH群（平均より高い群）、L群（平均より低い群）に分け、その組

み合わせで構成した4群について、「個人の適応感（「今の仕事にやりがいを感じる」「今の職場が気に入っている」など4項目を平均）」の得点を比較したものである。

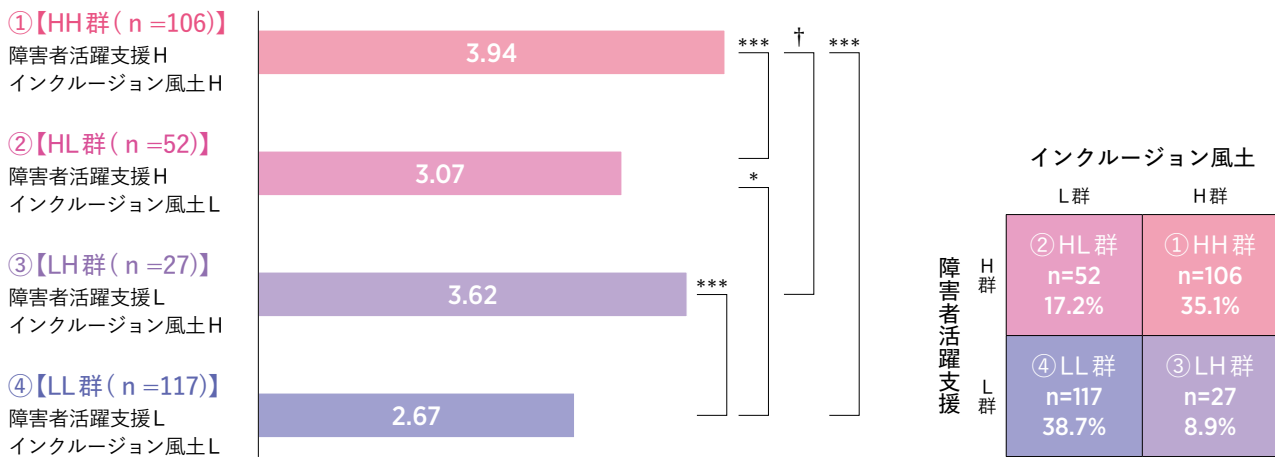
障害者活躍支援もインクルージョン風土も高いと感じているHH群(①)は、最も適応感が高い。一方、障害者活躍支援は進んでいるが、インクルージョン風土は低いと感じているHL群(②)は、HH群(①)と比べて、適応感が有

意に低い。この群はLL群(④)に比べれば適応感が高いが、自職場が、障害者活躍支援において進んでいるだけでなく、障害のあるなしにかかわらずすべての人を尊重するインクルージョン風土も高いと感じられることが、個人の適応感に強く影響を与えることが示唆される。

今回は、障害のある人と一緒に働く人を対象にした調査であり、一緒に働く個人や職場がどのようなことを感じ、

影響を受けているかについて、いくつかの興味深い示唆を得た。障害のある人が、職場の一員として活躍できるよう工夫していくことは、障害のある当事者や受け入れ企業・人事だけの問題ではなく、一緒に働く人にとって価値のある事柄であることを、今回の調査から改めて感じることができた。障害のある人と一緒に働く人に対する調査はまだあまり多くないため、今後も、引き続き検討していきたい。

図表10 職場の障害者活躍支援とインクルージョン風土が個人の適応感に与える影響 (n=302)



2群の平均値差の検定(t検定) ***p<.001 *p<.05 †p<.10

		平均値(標準偏差)	信頼性係数
職場の障害者活躍支援 (3項目)	私の職場は、障害のある人の採用・活用に積極的だと思う	3.55 (0.88)	0.84
	私の職場は、障害のある人の特性を認め、生かそうとしている		
	私の職場は、障害のある人の意見を積極的に取り入れていると思う		
職場のインクルージョン風土 (3項目)	私の職場は、個々人の違いを尊重していると思う	3.37 (0.96)	0.88
	私の職場には、異なる視点を大事にする文化がある		
	私の職場では、すべての人に平等に成長のチャンスが与えられている		
個人の適応感 (4項目)	今の仕事にやりがいを感じる	3.27 (1.09)	0.94
	今の仕事に満足している		
	今の職場が気に入っている		
	今の職場で働けてよかったと思う		

※「5.あてはまる」～「1.あてはまらない」の5件法、信頼性係数はCronbachのα係数

障害者との協働は、 組織の包摂性を高め、 持続可能性を高める

古野 庸一

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

私たちは、生まれながらに資質も違えば、その後の経験や、経験によって培われた能力や価値観も違う。

一人ひとり違う能力、特性、価値観をもっており、どのような組織も多様なメンバーで構成されている。

そのような多様性を包摂することは、組織メンバーの幸福度を高め、業績も高める。

障害者との協働は、組織の包摂性を高める機会になると考えられる。

障害者就労の実態

世界の障害者人口は約13億人、全人口の16%を占めている*¹。その人数は少なくないにもかかわらず、十分に配慮されているとはいえない。そのような問題意識のもと、2019年のダボス会議において、社会起業家キャロライン・ケーシー氏の呼びかけで、「The Valuable 500」が発足した。世界に影響力を与える企業500社が「障害の有無に関係なく誰もが活躍できるインクルーシブな社会を実現していく」運動である*²。

日本の障害者人口は、身体障害者436万人、知的障害者109.4万人、精神障害者614.8万人である。複数の障害がある方もいるので、単純合計にはならないものの、国民の約1割が何らかの障害を有している*³。また、障害者人口は、年々増加傾向にある。増加の要

因は、高齢者の増加、メディアによる情報過多や睡眠の質の低下などによる現代社会の環境、障害に対する認識の広がりにある。いずれの要因も拡大する傾向があることを考えると、障害者数は、今後も増加すると考えられる。

日本では現在、43.5人以上の従業員がいる民間企業に対して2.3%の法定雇用率を設けており、未達成の会社に対しては、給付金の徴収や行政指導が行われる。2022年の実雇用率は2.25%、達成企業は48.3%で、雇用率目標を達成している会社とそうでない会社が半々だ*⁴。障害者の増加や法の改正、法定雇用率の引き上げが予定されていることを考えると、企業には、障害者の雇用と就労に対してより正面から向き合うことが求められている。

障害者の就労が意味すること

障害者雇用の制度には、すべての人が活躍できる「共生社会」を構築していくという理念があり、前述したように障害者雇用は義務になっている。一方で、資本主義社会のなかで、会社は業績を上げることが期待される。障害者を雇うことと業績を上げていくことを両にらみで、会社の運営をしていくことになる。法律で決められているからと、つじつま合わせて障害者を雇用している会社もある。障害者雇用を行っていること自体、社会貢献活動であり、評判の獲得につながると考えている会社もある。一方で、障害者を戦力化して業績が上げられるよう、工夫している会社もある。

例えば、IBMやベネッセでは、障害者の強みが生きるように仕事を設計し、生産性を高めている。あるいは、厚生労働省の小野寺氏が述べているように、障害者の仕事環境を整えることで、組織全体の労働環境の改善も実現させ

ている例もある。障害者の特性を生かした雇用で、人材不足の解消につながっている会社もある。加えて、本誌調査(P23)の図表7にあるように、障害者に対してだけでなく、職場全体として個別事情への配慮が高まることもある。障害者の特性に合わせて、仕事を設計したり配慮したりすることは手間やコストがかかるが、相応の効能が得られそうである。

今号の取材では、「障害者は、特別の存在ではなく、個性の1つである」と聞く機会が多かった。栗田氏が言うように、長く付き合っていくと、障害の部分は目につかなくなり、そうでない性格や価値観などに目がいくようになる。また、障害者と付き合っていると、自分のなかにもある種の障害があることに気がつく。視力や聴力が衰えてくるとか、どんなにやってもうまくできないことがあるとか、感情をコントロールできないことがあると気づく。何かができないことを障害というのであれば、手話ができないことも障害になる。しかし、一般的に、手話ができないことを障害とはいわない。とすれば、障害というのは社会が定義しており、その見方を変えれば、誰もが健常者であり、障害者にもなる。LITALICOが提唱しているように、障害は人ではなく社会の側にあることになる。

このように考えていくと、障害の有無の境界線はなくなっていく。誰にで

も得意不得意はあり、大切にしていることや働き方の好みも多様である。加えて、病気や介護、育児などの多様な事情を抱えている。そのような多様性をもった人々に対して、障害者に行っているような合理的配慮や、自分の得手不得手を理解し周囲の人にも分かってもらうようなセッションを行うことは有効で、誰もが心地よく仕事ができる環境を整えることにつながる。本誌調査(P23)においても、障害者への配慮は、職場の包摂的な組織文化と合わさることで、職場全体のパフォーマンスを高めることにつながる事が示唆された。

障害者雇用は、確かに効能がある。一方で、障害者就労の意義を効能だけで語るのは、不十分である。効能を超えた次元で、会社の在り方を揺さぶる。会社が、自社の発展のために業績を高める動きをするのは、資本主義のなかでは当たり前の行為だが、一方で、会社は、自社にとって都合が悪いものを外部化してきた歴史がある。意識していたか否かにかかわらず、CO₂を排出したり、発展途上国の児童労働を利用したりしてきた。このような外部化は、社会のなかで徐々に受け入れられなくなっている。SDGsやESG投資に代表されるように、自社都合で外部化したものを内部に戻すことや、社会と共生し持続可能な社会を構築していくことが求められている。ダボス会議で語ら

れたように、障害者雇用も同様である。障害者を会社から排除することのないよう、社会が求めている。

会社のなかには、業績を上げることや能力を磨くことに追い立てられ、生きづらく感じている人も多い。障害者の存在は、そうした会社の在り方に一石を投じる。私たちは、うまくやれることもあれば、やれないこともある。うまくやれるように頑張ることは称賛されるが、誰にも、どんなに頑張ってもうまくやれないこともある。また、私たちはいろいろな事情を抱えており、常に100%仕事に向かえるわけでもない。業績を高めることや能力を磨くことに追い立てられる社会や会社は、うまくできた一部の人を傲慢にし、できなかった多くの人に不必要に屈辱と劣等感を与える^{*5}。総じて幸福度は低くなる。「そういう会社や社会に私たちはしたいのだろうか」と、障害者の就労を通して、私たちは問われている。

障害があっても受け入れる機会が増えれば、ありのままの個人を受け入れる土壌が会社のなかに広がっていく。誰もが活躍できる場があること、つまり多様性が生きる包摂性を高めることは、組織の健全性を高めると共に、会社の社会的責任でもある。結果、社会のなかで存在が認められ、持続可能性も高まる。

*1 https://japan-who.or.jp/factsheets/factsheets_type/disability-and-health/

*2 <https://www.thevaluable500.com/> 日本企業も50社以上が参加している。

*3 内閣府(2023)『令和5年版 障害者白書』

*4 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_29949.html

*5 マイケル・サンデル(2021)『実力も運のうち 能力主義は正義か?』鬼澤忍訳、早川書房

『マネジメント発明会議』

未来の大人と
共に描く未来

北見裕介氏

株式会社ユーグレナ 広報宣伝部 部長

インタビュアー／永井うらん

(リクルートマネジメントソリューションズ
HRM 統括部 コンサルティング部 3グループ)現職では人事制度設計や組織診断、教育体系構築などを担当。
公教育改革に関心があり学生時代からボランティア経験豊富。

インタビュアー／加茂俊究

(リクルートマネジメントソリューションズ HRM 統括部 コンサルティング部 3グループマネジャー)

メーカー企業の環境推進・生産企画、アパレル企業の商品計画などを経て、現職。
事業・現場感を大事にコンサルティングにあたることを信条として、組織開発、
人事制度設計などをテーマにクライアント多数。

本連載は、創業から歴史は浅くとも、独自の組織・人材観を掲げ成長する企業や組織に取材し、彼らが「発明」してきたマネジメント手法に学ぶインタビューシリーズだ。東京大学発バイオベンチャーとして有名なユーグレナ社は、研究開発型スタートアップと見られがちだが、海外への食料支援やバイオ燃料事業の発展は多様な部署・社員が力を合わせた結果だ。自身も広報の立場から事業発展に尽力している北見裕介氏に、経営を未来と社会につなぐ発明を聞いた。

永井 18歳以下の人材を経営の意思決定に参画させるCFO (Chief Future Officer: 最高未来責任者) などの取り組みを拝見し、ユーグレナ社が描く社会との関係性についてぜひ聞いてみたいと思いました。

北見 そもそも当社の出発点は、創業者である出雲充 (いずもみつる) が東京大学在籍時にバングラデシュにインターンシップで訪れ、深刻な栄養問題を解決したいと考えたことです。当時は冷蔵庫もなく食料の保存が難しいため生鮮食品は送れません。「それなら持ち運びしやすい栄養満点な食材を見つけよう」ということで、大学の先生や友人に聞いて回り、微細藻類のユーグレナにたどり着いたのです。当時、ユーグレナの培養技術は「不可能」とされて

おり、大量に培養することはハードルが高かったのですが執念で成功させました。以降、食品や化粧品などに事業が広がっています。2018年には横浜市鶴見区にバイオ燃料の実証プラントが完成し、2020年からバイオ燃料の供給をスタートさせました。

永井 途上国の食料問題という社会課題を解決するために設立された会社だったのですね。

北見 そうなのです。設立が2005年だったので、2020年は当社の15周年でした。自分たちがやってきたことを見直す機会があり「私たちがやってきたことってサステナビリティだったんだ」と、改めて思いました。私たちは事業活動を通じてサステナブルな社会を作りたいと考えています。その想いを

のせて「Sustainability First」というユーグレナ・フィロソフィーを掲げました。

加茂 ユーグレナがバイオ燃料の原料にも使えるから事業を広げたというより「Sustainability First」の観点で推し進めたのでしょうか。

北見 そのとおりです。ユーグレナから良質の油が採れ、その油から石油の代替となるバイオ燃料の精製も可能であることは知られていました。しかし同時に、ユーグレナ由来のバイオ燃料原料はまだ生産コストが高く、現時点で主流である使用済み食用油から作るバイオ燃料に置き換わるには相当な時間と技術革新が必要であることも分かっていました。これらを踏まえて「社会のためにどうあるべきか」を考えた

とき、バイオ燃料の供給は一刻も早い方がいいですね。「ユグレナ原料のバイオ燃料にこだわる必要はない」と決断しました。これは公表している情報なのですが、当社のバイオ燃料の原料は、大半が使用済み食用油で、ごく一部がユグレナ原料です。バイオ燃料事業は、まさに「Sustainability First」の考えで進めている事業です。

加茂 素敵な思想だと思います。

北見 藻類由来原料のバイオ燃料を作る研究は続けていきますが、そこにこだわっていたら、バイオ燃料の実証プラントもまだ存在しなかったでしょう。ちなみに、今日本のメーカーで、バイオ燃料によるフライトを10回以上成功させている企業は当社だけです。そのうち3回のフライトは政府専用機です。夢にこだわらなかったから、夢のある未来を現在に引き寄せることができていると感じています。

社会課題の解決を 全社員の「自分ごと」に

永井 ビジネスと社会課題解決を両立させる難しさもあると思いますが、社会課題の解決を事業とするなかで大事にしていることはありますか。

北見 「全員が当事者意識をもてるようにすること」です。例えばバイオ燃料と聞くと理系の研究職のようなイメージをもたれがちですが、実際には人事や総務も関わるし、営業が燃料供給先の会社と交渉したりしています。先端技術をもつスタートアップのような見られ方をしているかもしれませんが、日常的な仕事の積み重ねで成り立っている事業なのです。

加茂 社員の提案も積極的に受け入れているのでしょうか。

北見 提案制度も常時開放しています。例えば、会社ロゴの変更も、提案制度が起点でした。15周年と東京五輪の予定が重なったこともあり「変えるタイミングはここしかない!」と決断したのです。また、会社の総会ではワークショップを実施し、サステナビリティ

についてのみんなの意見をすり合わせ、グループごとに話した内容を、代表者が舞台の上で30秒プレゼンします。「誰かの話を5分聞いたら、みんなの意見を30秒ずつ聞こう」という考えからです。できれば全員のプレゼンを聞くことが理想だと思いますから。

永井 当事者意識が自然と育まれますね。御社の場合は、18歳以下のCFOの声を反映させているところも、本当にユニークだと思います。どうして10代を経営に参画させようと思ったのですか？

北見 日本の大企業の経営者はおそらく平均年齢が60歳を上回ると思います。その企業が30年後、50年後のビジョンを今発表しなくてはならないわけですが、経営者が現役を退いた後の未来を予想して語るのとは簡単ではないですね。一方で、今の10代は50年後に60代ですから、その時代の当事者です。「未来の大人たちに、未来をどうしたいのか聞いてみるべき」と考えました。「未来の大人たちとどんなパートナーシップが組めるだろう」と考えて生まれたのがCFOでした。CFOは「権限と責任をもち、未来を考える最高責任者」なのです。

永井 CFOについて当初はさまざまな反応があったのではないですか？

北見 「遊びじゃないの?」と言われたこともありました。「私たちは真剣にやっているので少し待っていてください」という気持ちでした。CFO就任時には取材を受けたりもしますが、世間に発表する実績ができるまで一定期間、露出を抑えています。宣伝用のお飾りではなく、CFOとしての責務があるからです。

CFOの提案がきっかけで ペットボトル商品を全廃

永井 CFOは具体的にこういった取り組みをされているんですか。

北見 当社を通して社会を変える提案をしてもらっています。例えば初代のCFOから「ペットボトルは便利だけど、



北見裕介 (きたみ ゆうすけ)

下着メーカー、化粧品メーカー、IT企業を経て、2019年にユグレナ社に入社。マーケティングの立ち上げなどを経て現在は、広報宣伝部の部長。コーポレートブランディング、ヘルスケア事業、バイオ燃料事業、パングラデシュの活動など横断的に広報活動をしている。

環境に負荷がかかっている。なのにずっと使ってますか?」という提言がなされたことがありました。その提言を受けて、ペットボトルの商品を全廃しました。みんなの頑張りで、ようやくスーパーの冷蔵棚に製品を置けるようになったのに、です。紙パックになると、売り場の棚が変わり、露出が減ります。大企業では難しい経営判断だと思いますが、当社は「Sustainability First」だからこそ決断できました。このようにCFOの提言は、会社のなかで実装されるのです。

加茂 権限が行使され、きちんと事業に反映されているのですね。

北見 私たちは、CFOの未来志向の消費者目線、生活者目線に期待しています。私たちは仕事でやっているから、消費者目線といっても、どうしても仕事目線が抜けません。CFOにはそれがないので、純粋に未来のための提言をしてくれます。実際の提言に対しては「やっぱり言われたか」という感覚が強く「未来を担うCFOが提言しているからだろう」と合意形成しやすいです。

永井 共に「Sustainability First」を目指しているわけですね。

北見 もちろん私たちもアイディア

を出しますが、CFOたちのアイデアを引き出して実装することが大事だと思っています。当社は、彼らの声を何倍にも大きくする拡声器でありたい。そうでないと、この取り組みの意味がないとさえ思います。

永井 CFOが社外の方々とコミュニケーションをとる機会もありますか。

北見 国をはじめ公的機関の方々と意見交換することもあります。当社を代表してCFOが他社の代表と話す機会も多いです。他社から「CFOの取り組みはいいですね」と言われますが、CFOを採用した企業は1社か2社ですので、広く浸透させることが課題です。「いいですね」という言葉で満足してはいけないと思っています。



10代に権限と責任を与え 他の責任者と協働させる

永井 他社がCFOを導入するにあたり、一番の壁はどのようなことだと思いますか。

北見 CFOの提言を実行できる組織にすることだと思います。1回目はとにかく大変ですが、乗り越えれば「次もきっとできる」となるはず。そのためには権

限と責任が両立している必要があります。「商品企画に若い子を参加させる」というような軽い取り組みにはいきません。

永井 CFOと真剣に未来を考える組織にするということですね。

北見 当社では「CFOを中心として未来を考えよう」という姿勢です。例えば、「サステナビリティ委員会」では、CFOを中心として他のCxOや事業責任者が集まり、当社をどうサステナブルにするか協議しています。

加茂 未来という観点だと、すべての事業に横串が入りますね。

北見 CxOが相互に確認しながら未来に向かって調整する体制になりました。CFOとCEOと一緒に起案内容を確認したり、人事的な制度ならCHROと協働したり、案件ごとにあらゆるCxOと連携しています。

永井 CFOとはいえ学生なので、フォローすべき点もあるのかなと思いますがいかがでしょうか。

北見 10代の1年間は濃密ですし、授業や試験、受験もありますから、関わる時間が限られています。いかに早く、当社についてインプットしてもらうかが大事ですね。その際、インプットす

る内容を意図的に選んで、提言を誘導しないようにしています。ここに関しては、まだ私たちも手探りの状態です。
加茂 一人ひとりのアイデアを取り入れて未来を創る本気度が伝わるお話です。

北見 当社には「ユグリズム」という行動指針があり、そのなかに「7倍速」という言葉があります。ここでいう「7倍速」は、「急げ」という意味ではありません。実はビデオの7倍速は早送りというよりスキップで飛んでいます。つまり、私たちは「何をやったら飛ばせるか」を考えているのです。「5日間かかることを1日でやるにはどうしたらいいか、脳みそがちぎれるほど考えましょう」という姿勢ですね。私たちが、「サステナブルな未来」を創るために「7倍速」の考え方は欠かせません。なぜなら、2030年はすぐにやってくるからです。

加茂 「7倍速」で進むためにも、CFOを含め、皆さんのアイデアが必要になるということですね。

永井 ユーグレナ社の皆さんの協働による「Sustainability First」の実現を願っています。本日は貴重なお話をありがとうございました！

「未来の大人」の参加でサステナブル経営を推進



社会と会社の未来から問いかけ 変革を起こす仕組み 【永井】

ペットボトル廃止のお話のように、社会や未来にとって良いと思われる取り組みを発想しても、さまざまな背景や要因から組織としてすぐに決定できなかったり、組織内浸透が進まないことはよくあります。未来に対して責任と権限をもったCFOは、純粹に組織と社会の未来の視点から問いかけ提案をすることで、組織内での意思決定を早め、実際に取り組みを実行していくブレイクスルーとなる発明ではないでしょうか。またCFO導入時には、偏りのない経営情報のスピーディーなインプットや、サステナビリティ委員会という未来視点から横串を通す会議体の設置といった工夫がポイントといえそうです。



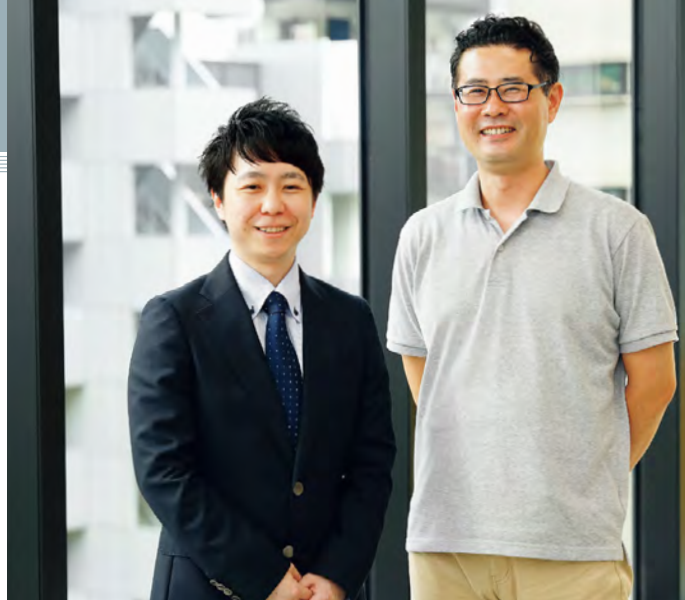
フィロソフィーを 絶対的な判断軸として未来を創る 【加茂】

CFOのような取り組みや未来に資する事業判断が行える組織には、未来や社会とのつながりをより感じられるフィロソフィーが息づいています。これまで培ってきた資源や技術、商品に対してもフィロソフィーに照らした際の素朴な疑問や改善アイデアを従業員一人ひとりが考え発信し、それを皆で大切に扱い、具現化することがそれにあたります。

フィロソフィーを飾りのスローガンではなく、絶対的な事業判断軸とできるかが組織の未来を創る上で重要であり、ユーグレナ社において、フィロソフィーに照らしてバイオ燃料やペットボトル商品をも転換された点に感銘を受けました。

定量・定性の両面から 現場にアプローチして 人と組織を理解する

藤澤 優氏(左) 株式会社デンソー 人事企画部 制度企画室 担当係長
インタビュー／
入江崇介(右) リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長



藤澤優氏は2023年、岩本慧悟氏との共著で『実践ピープルアナリティクス』(日本能率協会マネジメントセンター)を出版した業界のエキスパートだ。現職のデンソーをはじめ、いくつかの会社でピープルアナリティクスを実践してきた藤澤氏に、ピープルアナリティクスの本質的な定義、具体的な取り組み事例、新技術との関係などを詳しく伺った。

入江 どのような経緯でピープルアナリティクスに携わったのですか？

藤澤 大学院では社会学を学んでいました。社会調査の方法論に惹かれ、修了後はマーケティングリサーチ会社に入社しました。マーケティングリサーチも面白かったのですが、人間の複雑さや感情面にもっと深く関わりたいと思っていました。あるとき、人事データ分析の仕事があると聞いて飛び込んで以来、ピープルアナリティクスに関わっています。人材サービス企業と飲食サービス企業の2社を経て、2022年からデンソーで働いています。

人事はすでに 定性アプローチの経験がある

入江 3社に違いはありましたか？

藤澤 人事データの活用に関心があるという点では違いはなかったです。1社目で働き始めたとき、ピープルアナリティクスは定量分析一辺倒でした。ですが、1社目の終わり頃に、定量だけでは難しいと感じ、自ら社員インタビューを行うようになり、定性アプローチの

大切さを知ったのです。

入江 『実践ピープルアナリティクス』でも、定量アプローチ(量的アプローチ)と定性アプローチ(質的アプローチ)を同程度に扱っている点が印象的でした。

藤澤 おっしゃるとおり、ピープルアナリティクスには、定量と定性の両方のアプローチが必要です。

入江 人事の皆さんは、どのような反応を示しますか？

藤澤 人事の皆さんの多くは、定量アプローチにハードルを感じています。数学に苦手意識があったり、統計に詳しくなかったりするからです。

一方で、多くの皆さんが現場ヒアリング・退職面談・研修観察などの形で定性アプローチはすでに何らかの経験があり、苦手意識がありません。

ただ、インタビューや観察調査など、定性アプローチの方法論は知らないことがほとんどですから、学んでいく必要があります。人事の皆さんは方法論さえ学べば、定性アプローチにはすぐ入っていける傾向があります。

人事が人と組織から 受け取れる情報を増やしたい

入江 なぜ、定量と定性の両方が大事なのでしょう？

藤澤 ピープルアナリティクスといえば、数値で表す定量アプローチのことだと思っている方が大半です。

でも、私はピープルアナリティクスの本質を、シンプルに「人と組織を理解すること」だと捉えています。「人と組

織」という複雑で、繊細で、多様な対象を理解するためには、定量と定性の両方のアプローチを使いこなす必要があると考えているのです。

数値で表現される定量データは、情報をぎゅっと数字に凝縮しており、傾向や状況が分かりやすいという強みがあります。しかし、複雑で多様な人間のすべてが定量データで表されるとは限りません。

定量データが示す傾向や状況がなぜ起こったのかを理解したり、特定の個人・組織の問題解決を行ったりするときには、数値に表れてこない実態に迫っていく必要があります。そのとき定性アプローチが役立つのです。

『質的研究アプローチの再検討』(勁草書房)で、林岳彦先生が次のようなことを書いています。定量アプローチは事象についてある種の「法則」を見出すことに長けています。その法則をもとに物事を良い方向に変えていくとき、法則を物差しとして「個別」の対象を具体的に理解し、働きかけていくために定性アプローチが大事になってくるのです。つまり、人と組織を理解するためには、どちらも欠かせないのです。

定量に加えて定性もやるということとは、「人と組織から受け取れる情報を増やす」ことでもあります。定量データを収集して終わりではなく、定性データも含めて、しっかりと現場の声を受け止める。ピープルアナリティクスはそのために存在しています。

今回お話を聞きした人

藤澤 優(ふじさわまさる)

大阪大学大学院人間科学研究科博士前期課程修了。修了後、マーケティングリサーチサービス関連企業に入社してマーケティングリサーチに従事。その後、人材サービス関連企業、飲食サービス関連企業にて、ピープルアナリティクスに携わる。2022年より現職。著書に『実践ピープルアナリティクス』(共著・日本能率協会マネジメントセンター)がある。



KEYWORD

定量アプローチ

イメージとしては、多数の対象から得られた数値データに対し、統計解析などを行うこと。量の多寡、関係性の強弱などが定量化されるため、関係者間で解釈が一致しやすい。仮説検証に用いられることが多い。

定性アプローチ

イメージとしては、少数の対象に対して、インタビューや行動観察などを行うこと。言語による記述などで結果が表されるため、解釈に揺らぎが出やすい。個別対象の理解や仮説生成に用いられることが多い。

》ピープルアナリティクスで 職場の面談の「質」が年々上昇

入江 デンソーのピープルアナリティクス事例を教えてください。

藤澤 例えば、「職場の面談の『質』」があります。デンソーは今、どれだけ良い人事制度を導入しても、上司と部下の対話がきちんと行われていない限りは意味がないと考えています。そのため、人事と職場が一体となって、面談の確実な実施や質の向上に挑んでいます。

その一環として、面談実施を支援するシステムの利用率や面談後のサーベイなどの定量データを通じて、面談実施率、部下が面談を実施してどう感じているかなどを確認しています。定量データ分析によって判明した効果の高い面談ポイントは、面談実施のための研修の内容に織り込むなど、定量データから得られる示唆を大事にしています。

しかし、システムやサーベイの情報から分かることは傾向や実態にとどまります。職場の具体的な想いや面談を実施するための工夫は、定性的な深掘りをしなければ見えてきません。そこで私たちは、良い面談スコアが出ている職場にインタビューを実施し、その現場の皆さんの面談に対する考え方や工夫を収集して、全社に横展開しています。この一連の取り組みで、面談のスコアは年々上昇しています。良い面談が

社内中に少しずつ広まっているのです。

入江 定量データは、やはりサーベイが多いのですか？

藤澤 そうです。この事例のように、人事施策が現場に届いているかを計測したり、管理職や従業員がその施策をどう受け取ったのかを理解したりするためにサーベイをよく使います。サーベイによる効果測定は、私たちの最も得意とする専門領域ですから、多くなるのは当然かもしれません。

サーベイの多さは悩ましいことでもあります。すでに多種多様なサーベイが実施されており、そのデータを活用したいというニーズがあるのです。その結果、職場がサーベイで溢れてしまうこともあり、既存のサーベイを整理する相談に乗ることもよくあります。

また、サーベイの設問を少し変えるだけで、取得できる情報が増えることも珍しくありません。人事の皆さんはサーベイを我流で設計していることが多いため、社会調査の方法を用いて、ブラッシュアップすることも多いです。

》「魔法の杖問題」は なかなかなくなる

入江 他にどんな事例がありますか。

藤澤 キャリア自律もデンソー人事の重要テーマの1つです。ただ、製造業のキャリア自律は難しいテーマでもあります。そこで自社の社員がキャリア自律す

るのはどういう状況かについて定量・定性データから分析し、その状態を可視化する「物差し」を作ること、キャリア自律度合いの状況確認や施策の効果測定をより戦略的に行おうとしています。

具体的には、社内でキャリア相談を担当する社員に集ってもらい、デンソーらしいキャリア自律を具体化するワークショップを実施しました。そこで得られた要素をもとにサーベイを仮説的に設計し、社員の皆さんに答えてもらって検証しました。現在は、そうして完成した自社オリジナルの物差しで、キャリア自律度合いの測定やキャリア施策のデザインなどを行っています。

入江 こうしたプロジェクトをいくつか抱えているのですか？

藤澤 私たちは実質2名でピープルアナリティクスを行っており、1人が常時5〜6個のプロジェクトを抱えています。

入江 分析などで外部リソースを活用していますか？

藤澤 内外のリソースの使い分けが大切だと思います。紹介した事例のように仕組みづくりが絡んでいたり、定性アプローチを多用したりするときには、社内チームでやった方が小回りが利き、進めやすいです。一方で、定量分析の切り出しができる場合は、外部の専門家をお願いする方法も有効です。

入江 プロジェクトを進める上で難しいことはありますか？

藤澤 「魔法の杖問題」が起こることがよくあります。私たちが定量データの活用を提案すると、数字はすべてのことが理解できる魔法の杖ではないかと捉えられてしまうことがあるのです。

この問題が起きたときには、丁寧にコミュニケーションをとって、数値はあくまでも参考情報の1つにすぎないこと、個別の問題解決には定性アプローチが欠かせないことを理解してもらうようにしています。しかし、魔法の杖問題はなかなかなくなりません。ピープルアナリティクスの理解の在り方を地道に広める他にないのだろうと思います。

現場と社員の悩みや苦しみに寄り添うことが大切

入江 ChatGPTなどの新技術は、今後どのようにピープルアナリティクスに関わってくるのでしょうか？

藤澤 ChatGPTによって、私たちの仕事はかなり変わると思います。データ収集の観点では、ChatGPTなどの技術が社員の問い合わせや相談用のチャットボットに使われるようになるでしょう。そうなれば、社員が何に困っていて、どう考えているかといった定性データが大量に集まるようになります。

例えば、上司や同僚には「転職を含めたキャリア相談」をしにくいものです。ChatGPTが何でも気軽に優しく相談に乗ってくれるのなら、そちらを利用する人は多いのではないのでしょうか。もちろん、評価フィードバックのような対話は従来どおり人対人で行われる可能性が高いですが、自分の考えや気持ちを整理する場面ではChatGPTに置き換わる相談も多いはずです。

ただし、ChatGPTを本格導入する前に、人事が「AIと人の境界線」をよく考える必要があります。どこまでは人がやるべきで、どこからはAIに任せられるのかといった論点を考えることが重要です。これは人事業界の皆さんと一緒に広く議論すべきことかもしれません。

データ分析の観点では、すでに統計分析や予測モデル構築にChatGPTを活用できるようになってきています。このままいけば、定量データの分析ハードルはぐっと下がるはず。定性データ分析でも、人とChatGPTが協力して、膨大な言語情報を素早く解釈できるようになる可能性があります。

データ活用の観点では、社員が相談してきた際に、ChatGPTのような技術を通じて社員に社内情報・施策・事例

などをレコメンデーションできるはずです。ChatGPTと定量・定性アプローチを起点にして、人事と職場がより密接につながり、PDCAが着実に実行されるという期待があります。

入江 最後に、ピープルアナリティクスに関わる読者に向けて、アドバイスをいただけないでしょうか。

藤澤 繰り返しになりますが、大事なのは「人と組織を理解すること」です。さらに大切なのは、「現場と社員の悩みや苦しみに寄り添うこと」です。そのためには、現場と社員に関心をもち、何が起こっているかを知ろうとする姿勢が欠かせません。デンソーの人事部門では「ゴールは職場にあり」というポリシーを掲げていますが、まさにその実践を体現することこそ、定量と定性のピープルアナリティクスだと思います。

例えば、リスクリングを進める場合、社員がどのくらい前向きか、不安かを調査して、彼らの気持ちに寄り添いながら推進するのは、ピープルアナリティクスの大事な役目の1つです。

その際、定量データだけで完結しようとせずに、現場に足を運んで話を聞くことがポイントです。現場から得られる情報は、膨大で豊かだからです。

HAT Lab 所長 入江の解説



複数の企業でピープルアナリティクスを実践されてきた藤澤さんに今回はお話を伺いました。

人事の世界でも、かねてから実務・研究の双方で、「人と組織を理解する」ために、アンケートなどの定量アプローチとインタビューなどによる定性アプローチが併用されていました。2つのアプローチは対立するものではなく、補完的なもので、両者を組み合わせ

せることに価値があります。

しかし、自戒も込めて言うと、ピープルアナリティクスに関する解説や事例として、これまでは「定量」の側面が強調されるものが多かったと思います。

また、KEYWORDでは、定量アプローチと定性アプローチを対比的に記述しましたし、一般的にも対比的に扱われることが少なくありません。

しかし、例えば適性検査の結果で「個

人を理解する」こともあれば、アンケートのフリーコメントで「多くの従業員が求めていること」を確認することもあります。定量と定性の境界は、実は曖昧です。

それゆえ、藤澤さんのおっしゃるとおり、「人と組織を理解する」という本質を大切に、さまざまなデータや情報、またアプローチを組み合わせることを、皆さんにお勧めしたいと思います。

企業と学生の 相互理解を深める 『対話型採用』

～『対話型採用』で就業レディネスを高め、適応を促進する～

採用活動の効率化が進む昨今、企業と学生がお互いを深く理解し合う「対話」が求められている。採用活動のWEBシフトや学生の価値観の変化により、動機づけが難しい、内定辞退が増えた、といった声が聞かれる。学生の就業観の変化に関する実態調査、採用活動におけるコミュニケーションの研究知見を踏まえながら、動機づけを高め、入社後の定着を促進する採用活動のポイントをお伝えしたい。

飯塚 彩

リクルートマネジメントソリューションズ
HRアセスメントソリューション統括部
アセスメントサービス開発部
主任研究員

渡辺かおり

リクルートマネジメントソリューションズ
コーポレート統括部 研究本部
測定技術研究所 マネジャー

視点

初見康行氏

多摩大学 経営情報学部 准教授

『対話型採用』が求められる背景 —— 変わる学生の就業観

弊社では企業に対して採用に関するサービス提供を行うにあたり、毎年就職活動を行う大学生・大学院生の傾向を把握するための定量調査を実施している。調査を開始したのは15年前だが、ここ数年、学生の働くことに対する考えがこれまでになく大きく変わってきていることを実感している。本稿では、昨今の若年層の変化を踏まえ、これからの採用のあり方について考えてみたい。

学生が企業との直接接点において企業理解を深め、志望度が高まっていくことは今も昔も変わら

ないが、内定承諾の決め手には顕著な変化が見られる(図表1)。2023年卒では「自分のやりたい仕事(職種)ができる」が15.6%、「希望の勤務地に就ける可能性が高い」が11.6%で過去最高となった。一方、「社員や社風が魅力的である」(12.3%)を決め手に挙げる人は減少している。これは、コロナ禍で就職活動がオンラインにシフトしたことも影響しているだろう。また、「福利厚生や給与など制度や待遇が魅力的である」(7.4%)、「業績が安定している」(7.0%)は毎年上位に挙がっているものの、選択率は減少傾向にあり、代わって微増ではあるが「育成に力を入れている」(3.7%)、「入社後のキャリアを具体的にイメージできる」(2.7%)の選択率が上昇傾向にある。

この変化は、一見すれば、会社に就く「就社」ではなく、やりたいことが明確で「就職」の意識をもった、自律的な学生が増えているように見える。しかし、別の設問で自己理解の程度を問うと、「自分がどのようなことに興味があるか、よくわかっている」「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」の合計値56.5%、「自分がどのようなことが得意かよくわかっている」(同57.7%)、「自分のいいところも悪いところも理解できている」(同60.5%)など、就職活動を経ても自己理解ができている人は6割程度にとどまっている。個性尊重のメッセージやキャリア教育を受けて育ち、「やりたいことや個性を大事にしたい」という価値観が強くあるものの、興味関心の対象や適性を認識できているとは限らないということである。そのため、学生が特定の仕事(職種)や勤務地を希望する理由は「この職種になんとか惹かれる」「想像がつかない仕事は避けたい」「現在のライフスタイルを変えるのは不安だから、この勤務地が良い」といった曖昧・消極的なケースもあると考えられる。このことは、潜在的なミスマッチの要因になり得る。

また企業側に目を向けると、ジョブ型(職種別)採用が増えているものの、入社後に多様な経験を通じてキャリアの方向性を探るメンバーシップ型の考え方を残す企業も多い。やりたい仕事(職種)を重視する学生に対し、入社後にどのような形で希望を実現できるのか、中長期的な視野で採用時にすり合わせをしておくことは、組織に適応し、活躍していく上での起点となると考えられる。

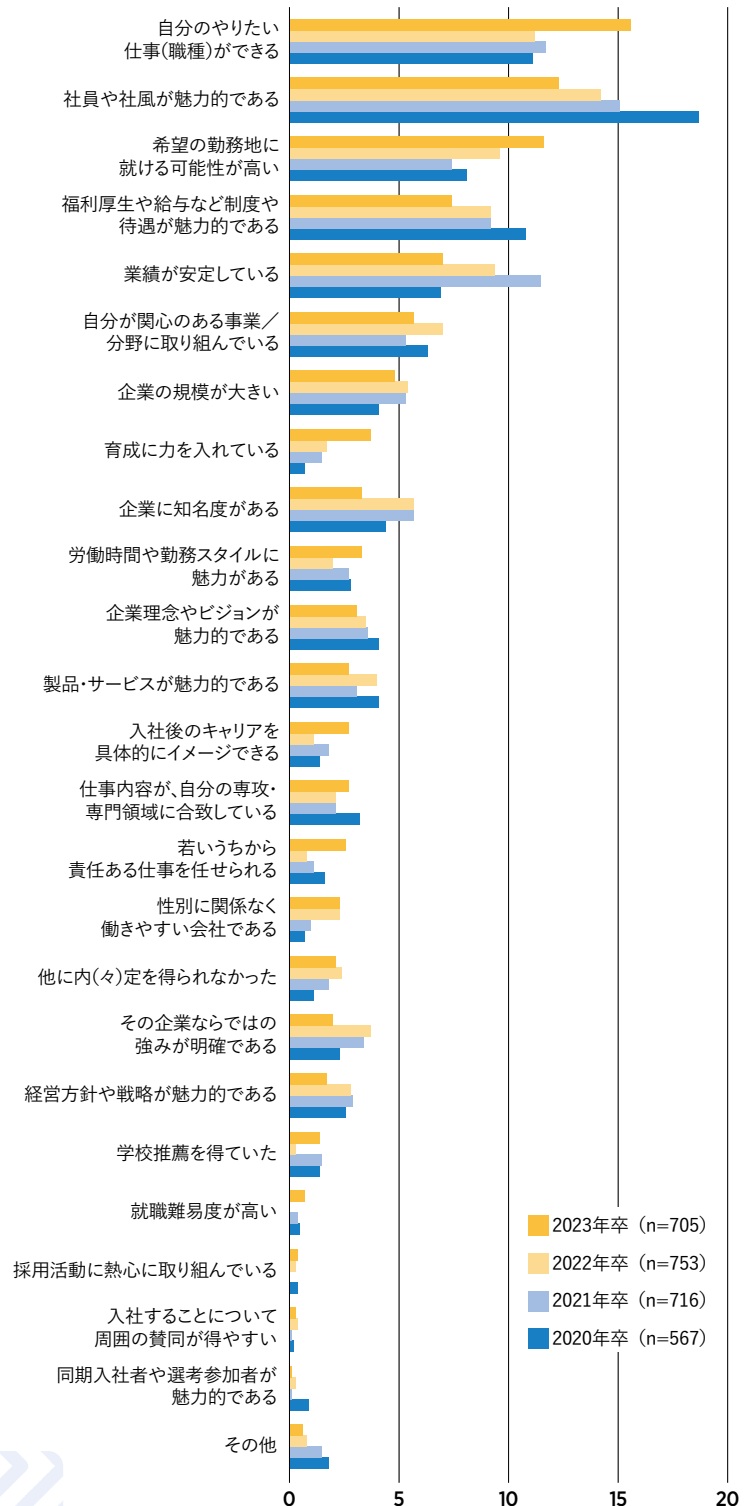
こうした状況を踏まえると、採用活動を通して学生自身の自己理解が深まり、働くイメージを具体化できるようなコミュニケーションが重要になってくる。弊社では、このことを重視した採用のあり方を『対話型採用』と名付けている。採用活動とは本来、企業と応募者の対話であるのだが、企業と学生の深いコミュニケーションが求められている現状を捉え、あえて『対話型』と呼んでいる。

『対話型』の対極にあるのは、断片的・表面的なコミュニケーションである。面接の場面を例にとると、企業が評価項目に関する事柄のみを一方的に質問する、短時間の浅い会話に終始するといった

図表1 学生の内定の最終的な理由

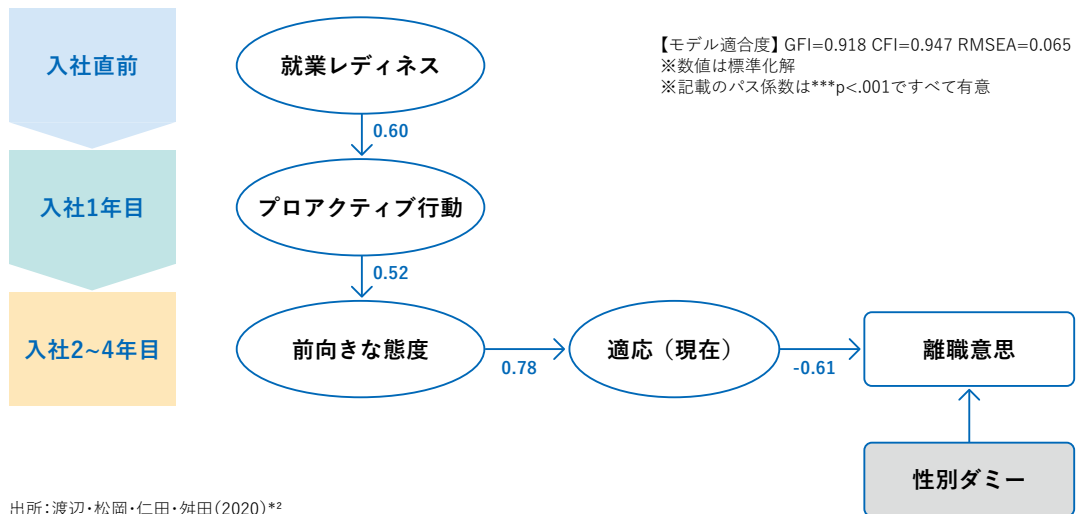
あなたが入社を決めた企業の内(々)定を承諾した理由はどのようなことでしたか。以下のそれぞれについて、あてはまると思うものを最大3つまで選択してください。

また、なかでも最も重要だったものを1つ選んでください(グラフは最も重要だったもの)。〈単一回答/％〉



出所:リクルートマネジメントソリューションズ(2023)「2023年新卒採用 大学生の就職活動調査」

図表2 就業レディネスが入社後の適応、離職意思に及ぼす影響



出所：渡辺・松岡・仁田・舩田(2020)*2

やり取りがこれにあたる。こうしたコミュニケーションは応募者にとって「自分という人間を知ろうとしてくれている」という印象にはつながらず、一方的に評価されている感覚を引き起こす。その結果、自分をよく見せようとする構えも作られやすくなり、ミスマッチを助長してしまう可能性がある。

ここからは、採用活動におけるコミュニケーションに関する研究知見を取り上げながら、『対話型採用』の概念についてさらに詳しく説明していく。

『対話型採用』のゴール —— 就業レディネスの醸成

舩田(2015)は社会人になるにあたっての心の準備状態を「就業レディネス」と名付け、社会人として働くことへの納得感・実感が醸成される心理プロセスとその重要性に注目した研究を行った*1。「就業レディネス」は、社会人としての覚悟や見通し(社会人としての自覚)、進路決定に関わるさまざまな経験を経て得られる自分らしさや持ち味、価値観に対する実感(自己理解の促進)を中核とする概念である。『対話型採用』のゴールの1つは、この就業レディネスが高まることである。

これまでの研究の結果、企業に入社する前の段階で就業レディネスが高い人ほど就職活動に対する満足度が高いこと*1、新人時代の組織や仕事

への適応につながるプロアクティブ行動をとっていること、さらには入社2年目以降の適応や離職意思の低下につながることが分かっている(図表2)*1,*2。つまり、就職活動を納得して終え、社会人としての心の準備が整った状態で入社に至ること、入社後も長期にわたって仕事に臨む姿勢や行動、定着にポジティブな影響がもたらされるということである。このことは個人のキャリアの充実につながるだけでなく、企業にとっても大きなメリットがあるといえるだろう。

就業レディネスを高める 採用時のコミュニケーション

信頼感の醸成と企業理解が鍵

採用活動を通じて就業レディネスを高めるにはどうしたらよいか。民間企業の新卒内定者計842名を対象として新卒採用場面におけるコミュニケーションに関する調査を行った(図表3)*3。

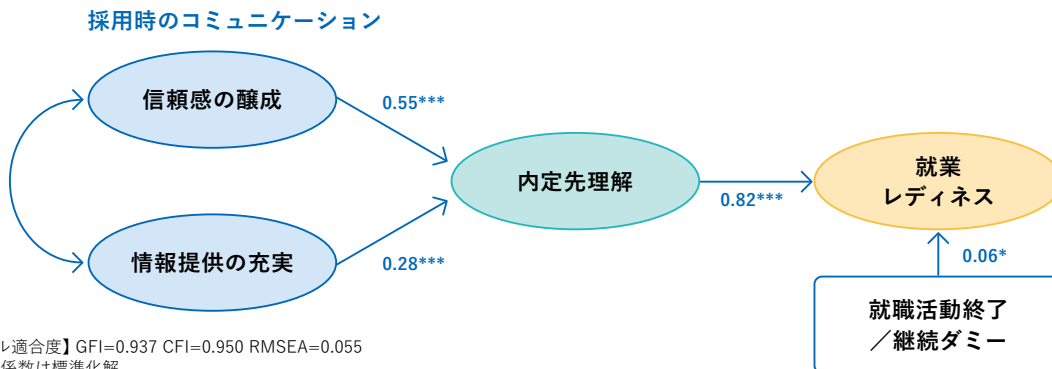
学生が就職活動時に体験した内定先企業によるコミュニケーションの要素を「信頼感の醸成」「情報提供の充実」「プロセスの速さ・公平性」に分け、就業レディネスを高めるかの検証をした結果、「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」が「内定先理解」を経て「就業レディネス」を高めることが確認された。一方、「プロセスの速さ・公平性」の影響は見られず、

図表3 新卒採用場面におけるコミュニケーションに関する調査 使用変数と項目

採用時の コミュニケーション	信頼感の醸成	自分のことをよく理解しようとしてくれた
		私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた
		自分自身のために十分な時間を割いてくれた
		自分のことを必要としていることが伝わった
		ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた
	情報提供の充実	より多くの社員と接する機会を設けてくれた
		ホームページやパンフレット、説明会等企業理解のための場や機会が多くあった
		就職先として自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた
		疑問や不安があれば、解消する場や機会があった
内定先理解	プロセスの速さ・公平性	自分にとって魅力的な社員と出会えた
		採用活動全般がスピーディーに進んだ
		採用活動における各種のやりとり（合否連絡等）が手際よく迅速だった
	仕事理解	採用活動のプロセスが公正だと感じられた
		入社後の仕事内容について、他者に対して具体的に説明ができる
		入社後の仕事内容でのやりがいや苦労について、他者に対して具体的に説明できる
	会社理解	他社と比べたときのその会社ならではの強みを、他者に対して具体的に説明できる
就業レディネス	社会に出る覚悟	社会に出る覚悟ができている
	自信や見通し	社会人としてやっていける自信や見通しが持てている
	労働理解	企業・各種団体等で、社会人がどのように働いているのかについて理解している
	社会経済理解	社会や経済がどのように動いているのかについて理解している
	自己理解	自分の強みや志向と、将来の仕事のことをつなげて考えることができる

出所：渡辺・飯塚(2022)*3

図表4 採用時のコミュニケーションが内定先理解、就業レディネスに及ぼす影響



【モデル適合度】GFI=0.937 CFI=0.950 RMSEA=0.055

※パス係数は標準化解

※有意になった潜在変数のみ表示。また潜在変数を定義する観測変数ならびに誤差変数は省略

※*P<.05, ***P<.001

出所：渡辺・飯塚(2022)*3

応募者の採用プロセスへの満足度や選考離脱防止には関係するが、内定期的意識にまでは影響しなかったと推察される。また「信頼感の醸成」と「情報提供の充実」のパス係数間の検定量の比較をしたところ、「信頼感の醸成」の方が、内定先理解に及ぼす影響が強いことが分かった(図表4)。大学生を対象とした別の研究^{*4}において、社会人との交流・対話、応募者の主体的意思決定の就業レディネスへの直接効果が認められていることを考え合わせると、企業が応募者と向き合い応募者の主体的な理

解や意思決定を促すことが、結果として就業レディネスの向上につながる可能性が示された。

なお、今回用いた内定先理解の項目は、知識的な企業理解ではなく、「他社と比べたときのその会社ならではの強み」「入社後の仕事内容」「入社後の仕事内容でのやりがいや苦労」を自分の言葉で他者に対して具体的に説明できるかどうかを問うており、内定先に対する深い企業理解を指している。情報提供の場や質の充実に加えて、応募者の求める情報を十分に開示すること、応募者が「企業に分

かってもらえた」と感じ、信頼感をもつことが深いレベルでの企業理解を促しており、それが自身の働く姿を想像すること、就業レディネスを高めることにつながったと考えられる。

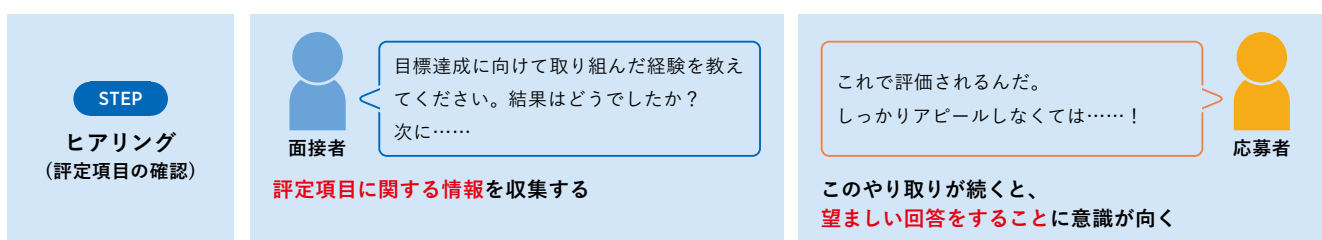
また、文理別にモデルをあてはめたところ、文理による違いがあることも分かった。詳細は論文^{*3}の報告内容を参照されたい。

企業理解を促す現実的な情報提供

入社後の組織への適応を視野に入れた研究テーマとしては、他にリアリティ・ショックがある。リアリティ・ショックとは、入社後に感じるネガティブなイメージギャップを指す。リアリティ・ショックを低減させる方法としてよく知られているのが、Wanous (1973)^{*5}の提唱したRJP (Realistic Job

図表5 『対話型』面接のイメージ

よくある面接のイメージ（企業が知りたいことを確認する場）



『対話型』面接のイメージ（企業と応募者が相互理解を深める場）



Preview)である。入社前の段階で組織や仕事の実態について良い面だけでなく悪い面も含めてリアルリズムに徹した情報を提供することは、応募者に自社のありのままを伝え現実的な意思決定を促そうとすることで、企業の誠実なスタンスが伝わり信頼感が増すという効果ももたらす。企業理解を促す際には、現実的な情報提供も有効であると考えられる。

『対話型採用』のメカニズム

改めて、1対1の面接の場面を想定した『対話型』のコミュニケーションによって、どのように企業と応募者の相互理解が深まるのか、そのメカニズムについて説明してみたい(図表5)。

まず、面接者は応募者の言動だけでなく、その背景にある思いや考えも含めて知るための問いかけを行う(STEP1)。応募者を1人の人として知ろうとしているという姿勢が伝わることで、安心感が生まれ、本音でのコミュニケーションが可能になる。そうした深い問いかけは、応募者自身が内省を深めるきっかけにもなる。

そして、収集した情報をもとにフィードバックを行う(STEP2)。面接者が応募者をどのような人物と捉えたかを伝える(フィードバックする)ことで、応募者は自身を客観的に捉え、さらに自己理解を深めることができる。

加えて、情報提供を行う(STEP3)。応募者の理解や特性を踏まえて現実的な情報提供を行うことで、応募者は自身に引き寄せながら、具体的なイメージを描くことができる。どのようなイメージをもったかを確認し、自分の言葉で語ってもらうことも効果的である(STEP4)。

こうしたプロセスを経ることで、応募者は企業と自分との接点を見出した状態で、主体的かつ現実的な意思決定ができるようになる。このことは就業レディネスの向上、入社後の適応や離職意思の低下といった、企業・本人双方にとってより良い状態につながるといえる。

弊社では、こうした『対話型』の考え方を取り入れた面接者・リクルーター向けの研修を展開しているが、受講した方々からは、「この考え方・対話の方法は、採用場面だけでなく、入社後にメンバーとコミュニケーションをとる際にも使える」という声をいただいている。採用と育成の場面で一貫したコミュニケーションがとり入れられれば、入社前後のネガティブなギャップが抑制されるという副次的効果も期待することができるだろう。また、新卒採用のみならず、中途採用において動機づけの要素を強めたいという場合にも活用いただくことができる。

採用活動におけるコミュニケーションを点検する観点として、また、応募者とのより深いコミュニケーションを実現する手がかりとして、本稿の内容をぜひご活用いただきたい。

- *1 舩田博之(2015). 充実した就職活動が入社後の適応や定着におよぼす影響－就業レディネスの重要性－. 就職みらい研究所(https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2015/07/readiness_ronbun201507.pdf)
- *2 渡辺かおり・松岡剛広・仁田光彦・舩田博之(2020). School to Work Transitionの促進に関する縦断研究1－就業レディネス尺度の開発と入社後の適応との関係について－. 人材育成学会 第18回年次大会(<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2020JAHRD.pdf>)
- *3 渡辺かおり・飯塚彩(2022). 新卒採用場面におけるコミュニケーションが内定先理解と就業レディネスに与える影響. 人材育成研究, 18(1), 17-32. (<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2023JAHRD1.pdf>)
- *4 渡辺かおり・栗津俊二・酒井陽年・松岡剛広・舩田博之(2022). School to Work Transitionの促進に関する縦断研究3－就業レディネスの醸成に関する縦断研究－. 人材育成学会 第20回年次大会(<https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/pdf/2022JAHRD1.pdf>)
- *5 Wanous, J. P. (1973). Effects of a realistic job preview on job acceptance, job attitudes, and job survival. Journal of applied psychology, 58(3), 327-332.



飯塚 彩(いづかあや)

リクルートマネジメントソリューションズに新卒入社。採用・マネジメント領域において、サービス開発、研究、コンサルティング活動に従事。採用領域では、15年以上にわたり学生の就職活動の実態調査、面接者・リクルーター向けの研修プログラムの開発・提供を行っている。



渡辺かおり(わたなべかおり)

2007年にリクルートマネジメントソリューションズに中途入社。主にアセスメント領域の商品企画開発・メンテナンス業務、研究業務に従事。就業レディネス、個人と組織のフィットに関する研究を行っている。

視点 インターンシップの効果と重要性

3種の対話サイクルが キャリア形成活動の 充実につながる

初見康行氏

多摩大学 経営情報学部 准教授



text: 米川青馬 photo: 柳川栄子

初見康行氏は、若手社員の早期離職問題やキャリア教育を研究する専門家だ。初見氏によれば、新卒時の就職活動には「3種類の対話」があり、学生がその対話サイクルを何度も回すことがキャリア形成活動の充実につながるという。その内容について具体的に伺った。

今、若手社員の早期離職が多くの日本企業の人事課題の1つになっています。私は早期離職と新卒就職活動の両方を研究していますが、早期離職を減らすためには、社会全体として企業と学生のマッチング精度をもっと高める必要がある、というのが私の見方です。そして、マッチング精度を高めるための現実的かつ有効な手段が「インターンシップ」だと考えています。

インターンシップは 体験ベースの新しい対話形式だ

今の学生は新卒就職活動で「3種類の対話」を行っています。1つ目は自己分析や適職診断などの「自己探索」で、自分との対話と捉えることができます。2つ目は業界分析・企業分析などの「環境探索」で、外部情報との対話といえます。

3つ目が、インターンシップをはじめとする「体験型探索」です。体験ベースの新しい対話形式で

す。インターンシップで仕事を体験しながら、社員の皆さんや他大学の学生たちと対話すると、自己探索や環境探索も深まる効果が考えられます。

私は就職活動を始める学生たちには、「まずはインターンシップを一度体験してください」と必ず話します。学生から「自分が何に向いているか分かりません」とか「企業や職種をどう選んでいいの分かりません」といった相談を受けたら、「手始めとしてインターンシップにいくつか参加するといいですよ」とアドバイスしています。早期のインターンシップ参加を促すため、私のキャリアデザイン講義の授業は、WEBインターンシップへの参加を単位取得要件の1つにしているほどです。

なぜ私がこれほどインターンシップを推すかといえば、インターンシップを通して、企業や仕事について感覚的・体験的に理解するのが一番手取り早いからです。学生にはあまり受けがよい例えですが、恋愛のときに一度デートしてみると、相手のことがいろいろと分かるのと同じことです。また、就職活動を始める前の学生は、多くが就職活動に対する恐れを抱いていますが、その恐れは、一度インターンシップに参加するだけで解消されるケースが多いのです。その意味でも、早期に体験してみることが大切です。

新卒就職活動では、以上の3種類の対話サイクルを何度も回すことが大事です。例えば、まずイン

ターンシップに参加して仕事を経験しながら、企業の皆さんや他大学の学生たちと対話します。次に、大学に戻って友達や先生、就職課のキャリアカウンセラーなどにインターンシップの感想を話し、自己分析を行います。その上で、改めて興味のある業界・企業を分析するのです。人によって対話の順番は異なるかもしれません。また、順番に絶対の正解があるわけではありません。しかし、こうやって対話サイクルを回すことが、キャリア形成活動の充実につながるはずです。

キャリア形成活動を1年生から始めた方がよいのでは

私が今、対話サイクルの回転数や充実度を高める上で注目しているのが、「キャリア形成活動の早期化」です。つまり、大学1・2年生のうちから、就職や仕事について学び始めた方がよいのではないかと考えているのです。

もちろん、それが就職活動の早期化につながってはいけません。しかし現状は、キャリア形成活動があまりにも大学3年次に偏りすぎています。社会人経験のない学生たちが、果たしてたった半年や1年で、自分に最適な企業・仕事を見極められるのでしょうか。私はおおいに疑問に思っています。キャリア形成活動期間をもっと長くすれば、学生たちは企業・職業選びの質を高められるのではないかと考えています。

具体的には、例えば1年生後期からタイプ1（オープン・カンパニー）を始め、2年生でタイプ2（キャリア教育）、3～4年生でタイプ3（汎用的能力・専門活用型インターンシップ）やタイプ4（高度専門型インターンシップ）のインターンシップを受けるのです*1。すでに一部で始まっていますが、意欲の高い学生は2年生からインターンシップを受ける選択肢があってもよいでしょう。

そうすれば、学生は約3年にわたって、就きたい仕事は何か、就職したい企業はどこかをじっくり考えることができます。また、タイプ1から段階的に場を用意していけば、学生がキャリア形成活動の第一歩を踏み出しやすくなる効果も期待できま

す。タイプ1やタイプ2を少し受けるくらいなら、学業の妨げになる心配もないはずです。

インターンシップに参加すると学生の学習意欲が高まる

私がキャリア形成活動の早期化を後押しする背景には、別の理由もあります。定量的検証によって、インターンシップに参加すると、学生の学習意欲が高まり、一生懸命学ぶようになる傾向があることが分かりました。実は、就業体験には教育効果があるのです。この効果は、大学の専門・専攻（大学での学び）とインターンシップの内容が近いほど高まることも分かっています。インターンシップほどではないかもしれませんが、オープン・カンパニーやキャリア教育にも同様の効果があることが推測されます。

これからの大学には、こうした外部での就業経験を大学教育に取り込んでいく姿勢が必要になるのではないのでしょうか。キャリア形成活動の早期化は、実は大学教育にも大きなメリットがあるのです。

ただし、企業が大学1・2年生向けのキャリア形成支援イベントを行うにあたっては、採用以外の目的を見つける必要が出てくるかもしれません。目的を採用だけに絞れば、企業が大学1・2年生向けにイベントを企画するメリットは現状ほとんどないからです。その目的は、企業によって違うでしょう。若手社員にメンター経験を積ませるため、自社のエバンジェリスト育成のため、ブランディングやCSRの一環など、さまざまな可能性が考えられます。いずれにしても、近い将来、企業が採用以外の目的をもちながら、大学1・2年生向けのオープン・カンパニーや、インターンシップなどを行う流れになっていくのがよい、と考えています。



初見康行（はつみやすゆき）

2017年一橋大学大学院商学研究科博士取得。リクルートHRマーケティング、いわき明星大学教養学部准教授などを経て、2018年より現職。著書に『若年者の早期離職』（単著・中央経済社）、『人材投資のジレンマ』（共著・日経BP 日本経済新聞出版）などがある。

*1 タイプ1～4は、採用と大学教育の未来に関する産学協議会による学生のキャリア形成支援活動4類型

WEBサイトのご案内

<https://www.recruit-ms.co.jp/company/laboratory/>

組織行動研究所

Institute for Organizational Behavior Research

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

最新の調査・研究のご紹介

「非IT職のデジタルリスティングに関する実態調査」

企業のDX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組みは、IT企業以外においても年々増加し、従業員のリスティングの重要性もますます高まっています。特定の高度専門人材やデジタル・IT職人材の育成・獲得のみならず、非IT職に対してもデジタル・IT知識に関するリスティング(デジタルリスティング)を推進する企業は少なくありません。

しかし、非IT職には、デジタル・IT分野スキルの獲得や、それを使って働くことを志向してこなかった人も多く、主体的に学習に取り組み、学習効果をあげていく人を増やすのは簡単なことではありません。

そこで、組織行動研究所では、非IT職のデジタルリスティング推進のヒントを得るべく、DXに関する取り組みを行っている企業で働く非IT職で、最近デジタルリスティングの経験がある人を対象に、「取り組みのきっかけ」「学んだ内容」「活用した学習機会」「企業や上司からの働きかけ」などについて尋ねる調査を行いました。業種や職種で学習状況はどのように異なるのか、何が学習効果を促進するのかについても分析し、WEBサイトに報告しています。ぜひご覧ください。

【調査ライブラリ】非IT職のデジタルリスティングに関する実態調査

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000001164/>

【調査レポート】非IT職のデジタルリスティングの実態と学びを促進する支援とは

https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001163/

書籍も好評発売中です

弊社研究員などが執筆した近著をご紹介します。ぜひお手に取ってご覧ください。

<https://www.recruit-ms.co.jp/press/book/>



『CROSS-BORDER キャリアも働き方も「跳び越えれば」うまくいく 越境思考』

キャリアを巡る「もやもや」を何とかしたいと思っている人が、それにどう対処、突破するのかを、越境をヒントに解き明かしていきます。入社7～10年目ぐらいの中堅ビジネス・パーソンに特にオススメできる1冊です。

著者：リクルートマネジメントソリューションズ 井上 功
出版社：ディスカヴァー・トゥエンティワン 価格：1870円(税込)

『リモートワークを科学する I 調査分析編』

リモートワークの実態把握、企業の今後の取り組みへの寄与、研究者・アナリストへの新たな知見の提言を目指し編まれたシリーズ。第I巻(調査分析編)はアンケート調査からの研究成果、第II巻(事例編)は企業ケースを幅広く収録しています。

編著者：高橋 潔・加藤 俊彦
共著者：(第5章のみ)リクルートマネジメントソリューションズ 今城志保
出版社：白桃書房 価格：3300円(税込)

メールマガジンにぜひ登録ください。

最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社WEBサイトをご確認ください

<https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/>



※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号/郵送先ご住所/貴社名/部署名/お名前)をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています



vol.70
エビデンス・
ベースドHRM
(2023年5月発行)

【特集1】

エビデンス・ベースドHRM
— 対話する人事

▶ レビュー

エビデンスに基づいた実践とは何か
～先行研究から見るエビデンス・ベースド・マネジメントの概要

▶ 座談会1

- ・三橋明弘氏 (旭化成株式会社)
- ・坪井純子氏 (キリンホールディングス株式会社)
- ・佐竹秀彦氏 (富士通株式会社)

▶ 座談会2

- ・海老沼貴明氏・菅崎理功氏 (日本電気株式会社)
- ・佐久間祐司氏・麻生朋宏氏 (LINE 株式会社)

▶ 視点

- ・星野崇宏氏 (慶應義塾大学)
- ・須田敏子氏 (青山学院大学大学院)

▶ 研究報告

新人・若手オンボーディングのメカニズム

▶ 調査報告

経営・人事や従業員に有益な人事データ活用とは
人事データ活用に関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

山内幸治氏 (特定非営利活動法人 ETIC)

【特集2】

変化の時代に求められるリスキリング

～これからの時代に求められるスキルと、本質を見極め、
推進していくためのポイントとは～



vol.69
「つながり」を
再考する
(2023年2月発行)

【Message from Top】

陶山祐司氏
(Zebras and Company 共同創業者／代表取締役)

【特集1】

「つながり」を再考する

▶ レビュー

ネットワークの視点で見る個と組織

▶ 視点

- ・犬塚 篤氏 (名古屋大学大学院)
- ・神吉直人氏 (追手門学院大学)
- ・松井 豊氏・原 恵子氏・中村准子氏 (筑波大学)

▶ 事例

- ・秋葉美樹氏 (キリンホールディングス株式会社)
- ・宮川 愛氏 (シスコシステムズ合同会社)

▶ 調査報告

「つながり」はデザインできるか
— 社内外・接点の多寡から見る4種類の人的つながりの
実態

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

嵯峨生馬氏・篠崎敦司氏・大森純子氏 (認定NPO 法人
サービスブランド)

【特集2】

変化の時代に求められる

マネジメントと職場づくり

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

仁平純一氏・高原文輝氏 (株式会社横浜銀行)
中村友紀氏 (株式会社兵衛総合研究所)



vol.68
自律型組織を育む
シェアド・
リーダーシップ
(2022年11月発行)

【Message from Top】

呉 哲煥氏
(NPO 法人 CRファクトリー 代表理事)

【特集1】

自律型組織を育むシェアド・リーダーシップ

▶ レビュー

シェアド・リーダーシップ概論
— リーダーシップ研究の変遷と共に —

▶ 視点

- ・石川 淳氏 (立教大学)
- ・小野善生氏 (滋賀大学)

▶ 事例

- ・武田雅子氏 (カルビー株式会社)
- ・上田祐司氏 (株式会社ガイアックス)

▶ 調査報告

リーダーとメンバーのどのような影響力が職場を強くするか
職場のシェアド・リーダーシップに関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】

藤原良祐氏 (株式会社 Gaudiy
Business Development/Data Analyst)

【特集2】

エンゲージメントを高める
組織学習サイクル

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】

土橋隼人氏 (PwC コンサルティング合同会社)

vol.67

個人選択型HRM
のこれから

vol.66

現場を
支える人事

vol.65

仕事と感情

vol.64

キャリア自律の
意味すること

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/>



■ 本誌へのお問い合わせは info@recruit-ms.co.jp までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 72

2023年11月 発行予定

次号は「組織の流動性とマネジメント(仮)」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message

2023年8月発行 vol.71

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒108-0023

東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F

info@recruit-ms.co.jp

発行人／山崎 淳

編集人／古野庸一

編集部／入江崇介 大庭りり子 坂田敬子 佐藤裕子 藤澤理恵 藤村直子

執筆／外山武史 米川青馬

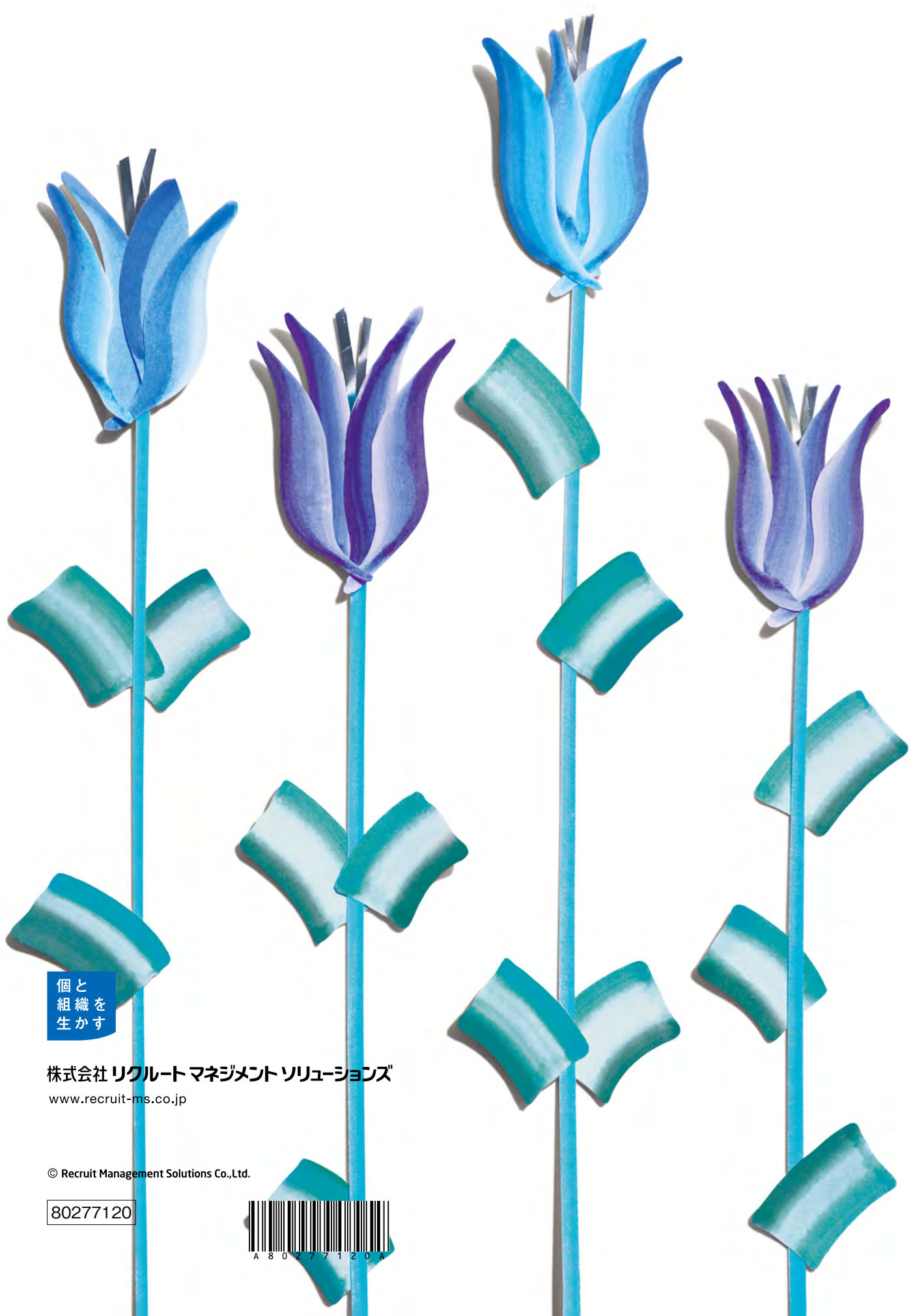
フォトグラファー／伊藤 誠 角田貴美 平山 諭 柳川栄子 山崎祥和

イラストレーター／落合晴香(表紙、目次) なかむら葉子(p.5)

デザイン・DTP制作／株式会社コンセント

印刷／日経印刷株式会社





個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80277120

