

ダイバーシティ経営と 産業保健のかかわり

「ダイバーシティ経営」とは、「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」のことをいう。

少子高齢化の進展に伴い、わが国の労働人口は減少傾向にあり、さらに事業環境のグローバル化に対応するために多様な人材が求められている。今後の企業経営の課題として、女性、高齢者、外国人、障害者など、多様な人材が能力を発揮し、活躍することをあげることができるだろう。

今号の特集では、今後さらに増加することが予想される多様な人材への支援について、産業保健スタッフとして身につけておきたい知識をはじめ、現状と課題、事例について企業事例とともに解説する。

1・特集

これからのダイバーシティ経営 多様化する人材と働き方改革をめぐって

経済産業省 経済産業政策局 経済社会政策室

1. はじめに

多様な人材を活かし、価値創造に繋げる「ダイバーシティ経営」は、近年、社会的にその必要性に対する認識が広まっている。実際、多くの企業でダイバーシティ推進を専門に担当する部署が整備されるなど、取組が進められてきた。経済産業省でも、「新・ダイバーシティ経営企業100選」¹⁾や「なでしこ銘柄」²⁾等、女性活躍をはじめとするダイバーシティ推進の取組を続けてきた。

また、経済産業省が行った調査³⁾によれば、「ダイバー

シティ経営が分からない」という企業は10.5%に留まるといふ結果もあり、多様な人材を活用するダイバーシティ経営という概念は、多くの企業にある程度浸透しているといえる。もはや、ダイバーシティ経営は「必要かどうか」を議論する段階は終わり、実践の段階に移ってきた。

2. 現状と課題

ダイバーシティ経営という概念自体が広く浸透し、多くの企業において様々な取組が推進されている一方で、企業によっては、「ダイバーシティ経営

そのものが自己目的化してしまっている」場合が生じている。社会的な要請もあり取り組まざるを得ない企業が、これまでの優良企業の取組事例をそのまま取り入れることで、見かけ上は、ダイバーシティ経営を推進しているように見えるが、必ずしも自社の経営戦略やビジネスモデルと紐付けてダイバーシティ経営が進められておらず、形式的・表面的な対応に終始するという状況に陥っているケースもあるとの懸念がある。経済産業省では、このような悪循環を生み出しかねない状況について、日本における本格的なダイバーシティ経営の取組に繋がったという意味で必要なステップではあったものの、「ダイバーシティ 1.0」と呼び、警鐘を鳴らした(図1)。

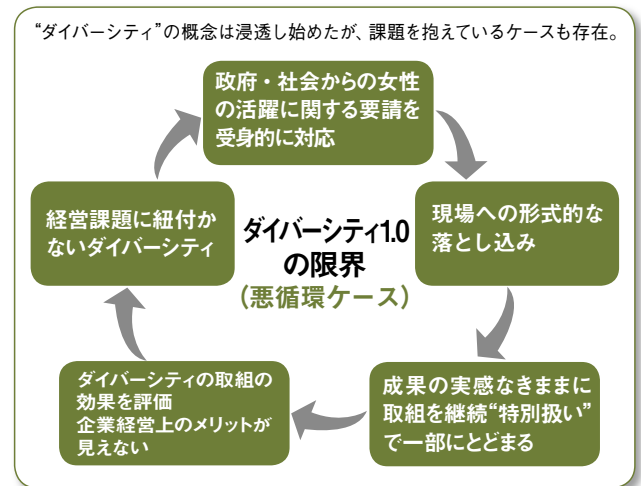
ダイバーシティ経営に取り組むにあたり、「何のためにやるのか」という根本に立ち返ることが重要である。そのためには、特定の社員のための福利厚生だけではなく、会社全体のビジネスとしてどのような経営を目指し、どのような人材戦略を実行するのか、という視点が欠かせない。特に、現下の経済社会状況において生じている、グローバルな競争激化、産業構造の変化の加速化、少子高齢化など外部環境の変化の中で勝ち残っていくためには、これまでに企業が想定していた均質的な人材像から離れた、より多様な人材が必要となる。企業にとっては、人材戦略を変革する「経営改革」の実行が求められており、いわば、「ダイバーシティ 2.0」へのステージアップが急務である。

3. ダイバーシティのステージアップへ：ダイバーシティ 2.0

経済産業省では、企業競争力を高める手段として、企業におけるダイバーシティ経営の取組のステージアップを図るべく、昨年度、ダイバーシティの先進企業、ガバナンスや資本市場の専門家、投資家等を構成員として、「競争戦略としてのダイバーシティ経営(ダイバーシティ 2.0)の在り方に関する検討会」(座長：北川哲雄 青山学院大学大学院国際マネジメント研究科教授)を開催し、本年3月、その議論のとりまとめとして、報告書及び「ダイバーシティ 2.0行動ガイドライン」を公表した。

本検討会では、企業価値を実現するダイバーシティ経営を「ダイバーシティ 2.0」と名付け、実践を

図1. 形式的な対応“ダイバーシティ1.0”による限界



提唱した。その定義は、「多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組」である。

4. 「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」の内容

ダイバーシティ 2.0実践のためのアクションを整理した「ダイバーシティ 2.0行動ガイドライン」では、とるべきアクションと併せて、企業組織内のどの主体が取組を実行すべきか、その体系を3つの視点に整理している(視点1：経営陣の取組、視点2：現場の取組、視点3：外部コミュニケーション)(図2)。

また、3つの視点を踏まえ、ダイバーシティ 2.0実践のためのアクションを以下の7つに整理し、具体的な取組事例とともに提示した。社内での取組を点検する上でも、ぜひ参考にしていきたい。

さらに今年度、経済産業省では、ダイバーシティ 2.0の取組を推進するため、「新・ダイバーシティ経営企業100選」と併せて、新たな表彰制度として、「100選プライム」⁴⁾を創設した。今後も、女性活躍をはじめとして、中長期的な企業価値向上に役立つダイバーシティ経営を後押ししていく。

ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション

①経営戦略への組み込み

経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること(ダイバーシティ・ポリシー)を明確にし、

KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築

ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革

構成員の多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備

属性にかかわらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革

従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革

多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話

一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。

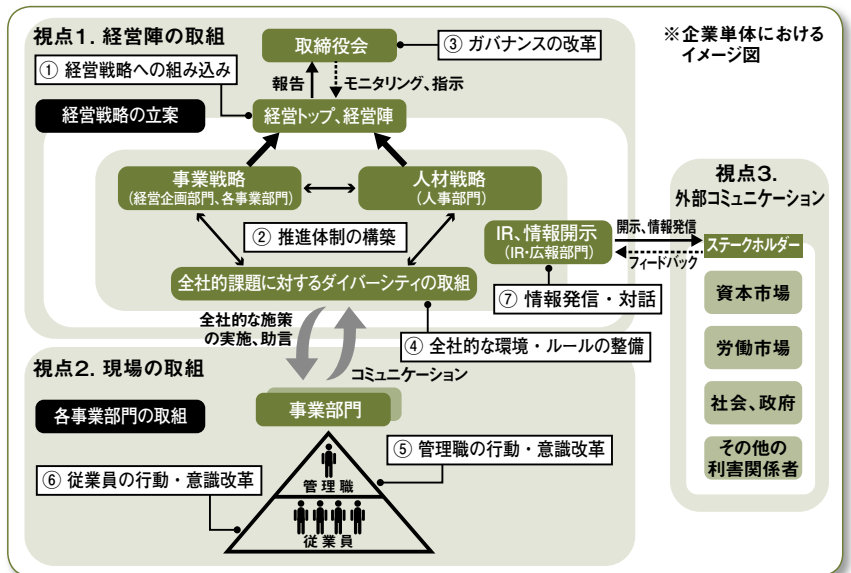
投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

5. ダイバーシティ 2.0における働き方改革の意義

安倍政権において、働き方改革が強力に進められているが、ダイバーシティ経営を進める上でも、働き方改革は不可欠である。もはや勤務時間と業績が「一次関数」的に直結していた時代は終わり、個々の人材が「時間」ではなく「成果」を追求する働き方への変革が求められている。

多くの日本企業では、女性を中心に、特定の属性を考慮した環境・ルール整備を進めているものの、男性・正社員・新卒採用者にとって有利になりがちな人事制度(成果ではなく、勤務時間に比例したり、属性によって評価が下がる等の評価制度)や、残業を前提とした働き方等により、多様な人材が公平に働ける環境とは言い難い。ダイバーシティ経営を根付かせるには、特

図2. ダイバーシティ2.0 行動ガイドライン 実践のための7つのアクション



定の属性にかかわらず、全社的にアウトプットで評価するなどのより公平な人事評価制度や、誰もが働ける環境の整備が重要ではないだろうか。働き方を見直すことにより、一人ひとりの生産性を高めていくことで、より多くの成果を生み出す組織へと脱皮する必要がある。

このように、「ダイバーシティ 2.0」における働き方改革は、働き手にとって働きやすい環境整備に留まらず、多様な人材に能力を発揮させ、人材戦略の深化に繋げることであり、企業において、労働生産性の向上に寄与する働き方改革が進展することが重要である。

6. おわりに

ダイバーシティ経営は、単なる「人材の多様性」の議論に留まらず、働き方改革をはじめ、個々人の能力をどのように育成するか、多様な人材をいかにマネジメントするか等、企業の経営戦略の策定に直結するものである。多様性こそ成長のための重要な手段であり、持続的な経営を目指すならば、多様性を通じた経営変革は不可避である。それゆえに、中長期的な企業価値向上を目指す「ダイバーシティ 2.0」は、直ちに実現できるものではなく、中長期的に「粘り強く」取り組むことが求められる。

参考文献等

- 1) 2012年度から、女性、外国人、高齢者、チャレンジを含め、多様な人材の活躍を経営成果に繋げている企業を表彰(経済産業大臣表彰)する事業。
- 2) 2012年度から、経済産業省と東京証券取引所の共同で毎年度実施している、女性活躍に優れている企業を選定・発表する事業。
- 3) 経済産業省、柔軟な働き方等に係る実態調査(2016年)。
- 4) 詳細は下記の経済産業省ウェブページを参照されたい。
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyos100sen/index.html>

多様化する人材と 産業保健スタッフのかかわり

医療法人社団 同友会 春日クリニック 産業保健部門 産業医 大室正志

おおむろ まさし ● 産業医科大学医学部医学科卒業。産業医学実務研修センター、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社統括産業医を経て現職。現在は日系大手企業、外資系企業、ベンチャー企業など約30社の産業医業務に従事。

1. はじめに

ダイバーシティとは性別、年齢、人種、価値観などの多様性を重視することである。この概念は90年代以降、主に米国で発達してきた。様々なバックグラウンドを持つ方が働く米国でこのような概念が生まれてきたことはある意味当然とも言える。ダイバーシティ経営の概念は多様性を「認める」だけでなく、「取り込む」ことで競争力を確保するという企業戦略にとっても重要である。

一方、日本では新卒一括採用、終身雇用で代表されるメンバーシップ型の組織を多くの企業が採用してきた。これは時に「家族主義」とも言われ、社員を家族のように扱うことで、安心感を与え、愛社精神を培う土台としても機能してきたが、その「あうんの呼吸」が通じる関係は時として同質性の高い集団を作る原因にもなった。

高度経済成長の昭和時代にはフィットしたこの制度も、終身雇用の事実上の終焉など、現在多くの企業で不具合の方が目立ってきている。転職が一般的になり人材の流動性が高くなったこと1つをとっても、「社員は家族」という言葉だけでは説明しにくい現状がある。

このような状況下では、むしろ「社員は他人」だからこそ個々人のライフスタイルや価値観を尊重することが求められる。本稿では、ダイバーシティ経営を推進する上で産業保健スタッフとして留意すべきポイントを紹介する。

2. マイノリティへの理解

日本の多くの企業では、これまで「フルタイム勤務の正社員男性」を中心とした人事制度、就業規則が採用されてきた。さらに、ライフスタイルについてまで言及すれば、「新卒で入社し結婚を経てマイホームを購入する男性」が少なくとも1990年代までは多くの企業内で“マジョリティ”（多数派）であった。つまり、多くの企業にとって、それ以外の属性は“マイノリティ”（少数派）である。

高齢者は今後日本社会のマジョリティになっていく存在である一方、高齢者雇用については、今後増加が見込まれる65歳を超えての就業者となると現時点ではやはり企業内マイノリティである。

また、ダイバーシティ経営ではLGBTなど企業内だけでなく、社会的マイノリティへの配慮も課題である。本稿ではこれらの項目について言及するが、「女性高齢者のレズビアン」の方も存在する訳であり、このカテゴリは当然MECE (Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive) と呼ばれる相互に排他的な項目ではない。

この項目は、多様な集団を理解するために産業保健スタッフが留意すべき主だった集団への「光の当て方」だと理解していただけると幸いである。

1) 女性従業員

現在では、女性をマイノリティと呼ぶことに抵抗を感じる方も多いであろう。しかし、日本の女性の管理職比

率は2015年で12.5%であり、シンガポールの34.0%など周辺アジア諸国の中で相対的に低い数値となっている。¹⁾つまり、現在でも企業内に限れば女性は依然としてマイノリティといえる。

産業保健スタッフが女性従業員について特に留意すべきは、妊娠と女性特有の疾患についてである。もちろん妊娠は疾患ではないが、妊娠中毒症や切迫早産などのトラブルがない場合でも、業務に負担を感じている方も少なくない。一方で、特に男性上司に妊娠の報告をしにくいと感じる社員も多く、妊娠20週を超えるまで伝えていない場合さえもある。このような時期に、業務負担の見直しなど人事や上司と連携し、コーディネートを主導する役割が産業保健スタッフに求められる。しかし、申し出がない限り産業保健スタッフが妊娠を知ることは難しい。

なお、生理不順などにも業務が関係している場合もあり、業務負担の再検討が必要な場面も多く、これも自ら申し出がない場合は、問題が発覚せずサポートができないことも多い。

産業保健スタッフとしては、そういった相談がしやすいよう日頃からその存在と機能を周知する努力も合わせて重要である。

また、がん就労の相談は相対的に女性が多い。例えば、60代以降に好発する大腸がんなどと比較し、乳がんの好発時期は40～60代である。これは、ちょうど就労年齢と合致する。実際、全がん罹患率では30代後半からは女性の方が高く、60代以降に男性が顕著に高くなるという傾向がある。²⁾

がん就労支援の場合、本人の病状や体力だけではなく、朝は定時に出勤しなくてはいけない職場か、または放射線治療のために時差通勤を認められる職場か、など周辺情報が重要になる。

2) 高齢者

例えば、25歳の集団と65歳の集団の健康診断結果を見れば、有所見率は当然前者の方が圧倒的に少ない。一方、65歳の集団の中にも20代と変わらない数値の方も数多く存在し、就業に関して、60歳を超えても仕事に全く支障がなく体調不良による欠勤などもほとんどな

いという方も多い。高齢者雇用の問題としては、健康度にばらつきが存在し、各人の健康状態の見極めに対し個別性が高まるというところにある。

高齢者雇用は、社会的要請といえる。企業は、年齢を理由に健康度の高い人の業務まで制限してしまうような施策は避ける必要がある。その際、産業保健スタッフは健康度のばらつきに対応する必要がある。具体的には、高齢者で高血圧や脂質異常症などの持病を抱えている割合は若年者よりも高い。高齢者が多い職場では、通院に柔軟に対応できる体制が望まれる。

なお、通院先の病院や内服薬がある場合、産業保健スタッフにもその情報が共有されると業務中に体調を崩した場合でも連携がスムーズになる。このような対応は特に高齢者に限ったことではないが、高齢者が働きやすい環境を整えることは、それ以外の従業員にとってもメリットがある。

また、大型車の運転手や危険作業を伴う工場勤務など加齢により事故率が上がることが予見できる業務について慎重な判断が必要になる。³⁾ 75歳以上の高齢者が自動車運転免許の更新時に認知機能検査が行われるように、会社ごとに何らかの妥当な基準を設ける必要性が考えられる。

この際にも、産業保健スタッフは基準作りの医学的な妥当性へのアドバイスや個別のリスク評価のアドバイスを行うことが求められる。

3) LGBT

LGBTとは、レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字を取ったセクシュアルマイノリティの総称であり、「異性愛者ではない」という点でカテゴライズされる概念である。これはダイバーシティ経営では重要な概念であるが、企業内では判明していないケースもあるため、セクシュアルマイノリティの方々への「なんで結婚しないのか?」といった発言は悪気なく行われていることもある。このような「言えないストレス」に対し周囲も気づきにくいという場合がある。しかし、今では大企業を中心にLGBTの啓発活動を行っている企業も目立つ。こうした企業では、プライバシーを保護した上で相談窓口を設けている。⁴⁾

産業保健スタッフは、積極的にこのような取組みに参加し、サポートメンバーの一員として取り組んでいく姿勢が重要になり、また、取組みを行っていない企業でもセクシュアルマイノリティの方が感じるストレスに対し理解を深めていく姿勢が重要になる。

3. 働き方改革と安全配慮

ダイバーシティとは、性別やセクシュアリティなどの属性の違いだけでなく、従業員個々人の働き方の多様さを認めていくという側面もある。

2016年にヤフー株式会社が週休3日制を導入すると発表し大きな話題になった。すでにIT系スタートアップ企業などでは、他社で副業・兼業をしながら週半分だけ出勤する「社員」も存在する。このように現在では人材確保のために非常に柔軟な勤務条件を用意している企業も増加している。

また、同時に企業側から副業を推奨しているケースも増加中である。今まではほとんどの企業で育休などの時短勤務者を除き、就業規則上は週5日フルタイム勤務を就業条件としてきた。その制度上の是非はさておき、1社でのみフルコミット（就労）するという働き方は産業保健スタッフとしてみると、「労働と健康」を考える上で分かりやすい制度でもあった。

例えば、企業が社員の安全と健康に配慮する義務である「安全配慮義務」を適切に履行するためには、「業務起因性の見極め」が重要である。何らかの健康被害があった場合、それが業務に起因しているかどうか、仮に業務起因性があった場合とない場合では安全配慮義務の責任は当然変わってくる。

また、1ヶ月80時間以上の長時間残業が慢性化している社員と定時退社をしている社員とでは、同程度の高血圧だった場合でも、当然前者の方が会社としてのリスクは高く責任は重いと判断される。ただし今後、副業推進の機運の中でより柔軟な働き方が実現された場合、健康被害に対しての業務起因性を見極めは複雑性を増す可能性が考えられる。

例えば、週3日勤務で1時間程度の残業をしている社員が土日も返上し、友人と起業した会社で週4日、

午前0時過ぎまで働いているとして、この社員が脳心疾患やメンタル不調を起こした場合、会社の安全配慮義務の責任を週5日フルタイム勤務の社員と同じとするかは議論の分かれるところであろう。

また、健診の事後措置に関してどこまで介入すべきかについても、「正社員≒フルコミット」だった時代から変化し、同じ会社内で各人のコミットの仕方がグラデーションになれば、従業員への健康教育についてもコミットメントの時間や責任に応じ変化させるべきか検討する。現時点で特に「相場観」が醸成されている訳ではないが、今後会社の働き方が多様化しグラデーション化していく中で、産業保健スタッフとしてもその感覚は共有しておくべき課題かと思われる。

4. おわりに

かつて中国の最高指導者だった鄧小平の、「白い猫でも黒い猫でも鼠を捕るのが良い猫だ」という有名な言葉がある。これは猫の種類より、鼠を捕るという成果を上位概念に置いた発想である。現在のダイバーシティもその理念的な部分ばかりが強調されがちであるが、「収益を上げる人の属性は問わない」という極めて実利的な側面もあるという部分は忘れてはならない。

現在、働き方改革やダイバーシティ経営の推進により、今まで以上に柔軟で多様な働き方が可能になってきている。一方、「働き方は柔軟で良い代わりに成果で評価する」という部分と表裏一対である。そういった中で産業保健スタッフのサポートも、時差通勤を認めるというような各論的な話だけではなく、その目的である「パフォーマンスが発揮できる環境を整える」という視点を常に持つことが重要であると考えている。

参考文献

- 1) 労働政策研究・研修機構：データブック国際労働比較2017。
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2017/documents/Databook2017.pdf>
- 2) 国立がん研究センターがん情報サービス：がん登録・統計。
http://ganjoho.jp/reg_stat/statistics/dl/index.html#incidence
- 3) 櫻井治彦：高齢労働者の身体機能の低下にともなう労働災害—その特徴と防止策の考え方—：DIO連合総研レポート2017年4月号。
- 4) 職場のLGBT読本：「ありのままの自分」で働ける環境を目指して：実務教育出版社。2015。

産業保健スタッフが知っておきたい 障害者雇用の現状と就労支援

サノフィ株式会社 ラ・メゾンビジネスサポートセンター事務長 尾上昭隆
東京都教育委員会 就労支援アドバイザー

おのえ あきたか ●サノフィ株式会社 人事・総務本部、ラ・メゾンビジネスサポートセンター事務長、東京都教育委員会 就労支援アドバイザー、日本産業衛生学会 関東地方会総会にて講演(2016年5月)、「産業医の手引(第9版)」(東京都医師会)では「障害者雇用で知っておきたいこと」をテーマに執筆。

障害者の雇用について企業は、経済・社会の変動で制度面・経営面で大きな変化に直面している。一方で福祉の世界では、「措置から契約へ」「福祉から就労へ」と舵をきり、障害者も貴重な労働力として活躍が期待される時代に突入している。

また、近年では障害者雇用に関する様々な制度の変化にともない、それが障害者の雇用を強く後押ししている。こうした動きが、企業の「納付金さえ支払えば義務を果たせた」という考えに変化を与え、障害者雇用を「義務」から「戦略」へという考え方にシフトさせ、「多様な人材を活用し効率性・生産性につなげる」ダイバーシティ経営の手法に重点を置くダイナミックな動きにチャレンジをするようになってきた。

1. 障害者雇用における最近の動向

1) 障害者の雇用状況

厚生労働省の「平成28年障害者雇用状況の集計結果」によると民間企業において、雇用障害者数、実雇用率ともに過去最高を更新している。雇用障害者数は47万4,374人であり、前年に対し4.7%(21,240.5人)増加した。また、実雇用率は1.92%と前年に比べ0.04ポイント上昇している。しかし企業規模別にみると、雇用障害者数、実雇用率ともに、従業員を1,000人以上抱える大企業が牽引しているという状況は変わらない。

近年の特徴として、精神障害者の新規求職申込件数、就職件数が急激に伸びている傾向がある。しかし

障害種別雇用状況を見ると、全雇用者数の10%を満たしておらず、精神障害者の離職率の高さがうかがえる。ここからは「就職すること」から「就職して働き続けること」の困難さが雇用管理上の課題としてうかがわれる。

2) 障害者雇用の2018年問題

障害者が働き続けられる職場環境づくりが課題となる中、企業は2018年4月より施行される、以下の新たな3つの制度の変化に直面している。

- ①精神障害者雇用義務化(改正障害者雇用促進法)
- ②法定雇用率改正2.0%→2.2%(緩和措置有)
- ③無期転換ルール(改正労働契約法)

以上の制度の変化によって、「多様な人材活用」と「多様な雇用形態」を企業へ新たに生み出すことになる。これは障害者にも当てはまることから、今後、障害者の特性を踏まえた配慮ある制度設計と環境整備が求められる。これには産業保健スタッフとの協力関係が重要である。

2. 障害者の就労支援体制とは

1) 産業保健スタッフに求められるもの

障害者の雇用において重要なポイントは、「就職すること」だけでなく「就職して働き続けること」にある。これには一人ひとりの障害特性を理解し、適した業務配置を行い、能力を活かせる職場環境をつくるのが大切になる。

入社時点では、企業には障害や症状の全貌、基礎疾患の有無等は把握できていない。そこで、産業保

健スタッフが個々人の障害特性、健康状態を把握しておくことが重要である。

ただ、同一の障害であっても個人によってその様態は異なり、また、生活や家庭環境の違いもあるため、一人ひとりの障害者の心身の状態変化を予測することは非常に困難である。その予見性の低さを産業保健スタッフと企業の連携というシステムとして整えることにより、安定した就労支援体制が期待できる。

可能であれば、入社後就労を始める前に、産業医が主治医や家族（保護者）から情報を得ることが望ましく、こうした連携はその後に症状の変化が生じたときなどの対応においても重要なものとなる。

また、社員の加齢を考慮して、生活習慣病や認知症等に備えるための早期の教育訓練も持続就労の重要な鍵を握っている。

一方、やむを得ず退職する状況を迎えた場合、主治医と連携し、家族（保護者）や障害者就労支援センター等との支援者ネットワークをつくり、退職後も将来にわたって本人を支える体制づくりを行うことも求められる。

2) ラ・メゾンビジネスサポートセンターの取組みから

ラ・メゾンビジネスサポートセンター（以下、当センター）では知的障害のある社員を採用して、名刺作成、ダイレクトメールなどの業務を現在16人が行っている。

社員の健康状態は個人によって異なることから、朝礼・終礼を中心に健康状態の確認を行うとともに、産業医や看護師との面談を定期的に実施して医療的立場からの助言を受け、日々健康状態の把握に努めている。

また、同じフロアに「メディカルルーム」があり、産業医1人と看護師2人が常時在籍しているので、体調の悪い時にはすぐに対応できるようにした。このように産業保健スタッフ、社員の家族（保護者）、障害者就労支援センター等を交えた連携がとれていることが、社員の就労支援の大きな力となっている。

当センターの障害者の社員は全員20代であるが、将来の加齢にともなう諸問題への対応として、毎年の定期健康診断結果の数値により、産業医の判断にもとづいた面談を行い、生活習慣病予防等のためのアドバイ

スをもっている。

知的障害者の就労支援を行う中で実感したことに、彼らは常に職場において様々な感情の起伏が起きており、この感情の起伏の幅をいかに少なく安定したものにすることが重要であるということがある。

例えば、雷や台風等の自然現象や、家庭でのトラブル後のパニック症候群、仕事が思うとおりにいかなかったときに起きる自傷行為等があり、障害者の健康管理や就労支援には、このような感情の起伏への理解と、日常生活の状況と業務の状況を合わせて確認しながら行うことが大切だと考えている。

不安定な心身の状態が続いている社員に対しては、家族（保護者）や障害者就労支援センター等を通して、外部の専門家に対応を任せることもある。本人や家族（保護者）が会社に遠慮して相談しにくいといった場合もあることと、社外の第三者の判断を仰ぐことにより、感情を挟まずに課題解決を前向きにすることができるとあるのが理由である。

当センターでは、社員が長く働き続けられるよう、「サポーターズミーティング」を年1回実施している。これには障害を持つ社員とその家族（保護者）、障害者就労支援センターのスタッフ、産業保健スタッフ、その他の支援者（学校関係者、ハローワーク、ジョブコーチの派遣元、企業等）が集まり、様々な情報交換を通して、社会的自立に向けた支援の確認を行っている。

3. おわりに

これまでに障害者雇用に関する様々な制度が整備されてきたが、就労後のケアについては、企業それぞれの判断によるところが多い。

障害者の就労支援体制に、産業保健スタッフと障害者就労支援センター等の支援者の協力体制を職場に取り入れ、定期的に随時可能な相談体制を合理的配慮の必須事項として昇華させることを提案したい。

なによりも、大企業の取組みから「障害者の就労支援モデル」をつくり、そのノウハウを活かして、中小企業における就労支援の取組みを考えていくことが望まれる。

充実した健康管理が ダイバーシティ経営推進を好フォロー

三井物産株式会社

日本を代表する総合商社・三井物産株式会社の設立は1947(昭和22)年。

現在、同社の従業員数は5,971人(男性4,337人、女性1,634人)。このうち国内の事業所には4,759人、海外の事業所には1,212人が勤めている。従業員の平均年齢は42.4歳。定年は60歳で、65歳まで働くことができる再雇用制度が整備されており、前記の従業員数には再雇用嘱託社員118人が含まれている。

1. 充実した健康管理対策

「社員は最も重要な財産」との考え方の下、同社では社員が自らの持てる力を最大限発揮し、健康かつ安全に働き続けられる職場環境の整備に向けた取組みを進めている。社員の健康面での取組みを担う人事総務部健康管理室で室長を務める山岡美季さんは次のように説明する。

「当社では、産業医や保健師によるきめ細やかな社員対応に注力しています。また、東京本店内に診療所を、関西支社内に医務室を設置しています。診療所には、内科、外科、眼科、皮膚科、耳鼻咽喉科、放射線科などを開設しており、さらに人間ドック、総合商社の仕事と関係の深い海外渡航者や海外からの帰国者に対する健康診断や予防接種にも対応しています。さらに生活習慣病対策やメタボリックシンドローム対策については、管理栄養士による栄養指導も行っています」

続いて、産業医を務める横山雅子さんは「定期健康診断の結果、再検査や精密検査が必要になっても、実際に受診してもらえなければ、健診の結果を生かしたとはいえません。社内に診療所があることで『仕事を抜けられないので検査を受けられない』という

ことが少なく、就業時間内に受診してもらえます。専門医からの確かな指示、治療を受けることができ、健康の保持増進につながっています。また、2週間に1度、健保組合と健康管理室でコラボレーションし、健康促進に向けた『コラボ会議』を行い、年4回開かれる健康促進会議には担当役員、人事総務部長も出席します」と同社ならではの充実した体制を指摘する。

2. ダイバーシティ経営の推進

一方、同社におけるダイバーシティ経営推進の発端は、2005年に人事総務部に「ダイバーシティ推進室」(現ダイバーシティ経営推進室)が設立されたことにさかのぼる。

ダイバーシティ経営推進室でHRマネージャーを務める高城紘子さんは「もともと当社は『4年生大学卒・男性・日本人』の総合職社員が大半を占める『単一人材』が働く会社でした。その後、90年代に入ってから性別や国籍、価値観など多様なバックグラウンドを持つ人材が働くようになり、人材の総戦力化への取組みが経営上の課題として浮上してきたのです」と説明する。

そこで同社では、まずは女性の活躍の推進を喫緊の課題と捉え、女性の仕事と家庭との両立支援に重点をおいた取組みを進めてきた。この点について、室長補佐の野坂純子さんは「女性社員がその能力を最大限に発揮できる環境づくりと人材育成・活躍推進に取組みました。具体的な方策としては、女性担当職向け研修、女性メンター制度、ダイバーシティカフェの開催などがあります」と話す。

このうち女性メンター制度は、女性社員が直属の上司以外の先輩社員に悩みを相談できる制度。メン

ターはリスト化されており、本人の希望で適切なアドバイスをもらえそうな人を選ぶことが可能だ。なお、メンター制度に関しては、外国籍社員向けメンター制度も導入されており、海外での駐在経験者や日本国籍だが海外で育った経験のある人がメンターを務めているという。

一方、女性社員の健康面については、男性社員と同様に出張や残業をしてもらうようになる傾向を受けて、2007年に「女性・母性健康相談窓口」を設置した。この窓口について横山産業医は「女性社員の中には、体調に不安を感じても、受診を躊躇^{ためら}う人もいることから、女性医師による相談窓口を社内に設けました」と説明する。この相談窓口は、隔週水曜日の午後に開設しており、女性社員からも歓迎されているという。

3. 三井物産版「働き方改革」の実現に向けた取り組み

他社に先駆けて、ダイバーシティ経営の推進に取り組んできた同社だが、取り組みを進める中で、制度の充実が個々の社員の潜在的能力の発揮に必ずしもつながらないジレンマも感じるようになったという。そこで、同社では、ダイバーシティ経営をさらに一歩前に進めるために「働き方改革」に取り組んでいる。高城HRマネージャーは、同社の「働き方改革」について次のように説明する。

「当社の『働き方改革』は、ダイバーシティ経営を支える重要な要素のひとつです。一番の目的は、社員一人ひとりが効率性・生産性を高め、高いプロ意識と自らの仕事に対するロイヤリティを持って、能力を外向きに最大限発揮することにより、会社全体の競争力を強化するところにあります」

この「働き方改革」の実現に向けて、同社では2015年10月と翌年10月に、全社員を対象とした「働き方に関する社員意識調査」を実施。その結果を踏まえ、次の3つの取り組みを打ち出した。

(1) 時間単位の年次有給休暇

年次有給休暇取得の際の利便性を向上させることで、社員が必要な時に確実に休暇を取得し、それ以外の日や時間帯は仕事に集中してもらうことを狙い



健康促進に向けた「コラボ会議」のメンバー（前列左より山岡室長、ダイバーシティ経営推進室の野坂氏、横山産業医）

とした制度。年間5日分の年次有給休暇を1時間単位で取得可能にした。2016年4月に制度導入。

(2) モバイルワーク

働く場所をより柔軟にし、社員一人ひとりのパフォーマンスを最大化することを狙いとした制度。従来から認められていた、出張時や顧客訪問時にPCを持ち出しての業務を「就業時間外に自宅で作業を行う場合」と「移動時間などの隙間時間にオフィスに戻ることが非効率な場合」にも容認。2016年6月に制度導入。

(3) 個人単位の時差出勤制度

組織の生産性を損なわずに、個人の生産性・効率性が最も高くなる時間帯での出社を、上司の承認の下、個人単位で選択可能にする制度。従来の勤務時間帯「9時15分～17時30分」を前後に最大90分、15分単位で13パターンから選択することが可能になった。2017年6月に制度導入。なお、この制度に関しては、「通勤時の満員電車のストレスから解放され、心の健康につながったという声もある」（横山産業医）とのこと。

以上のとおり、同社における「働き方改革」はダイバーシティ経営の推進に向けて、着実に歩みを進めている。性別や年齢、価値観、国籍など、多彩なバックグラウンドをもった人材の活用がさらに求められるようになる中、企業競争力の向上、社員の健康管理を担当する産業保健活動はますます重要になると考えられる。これからは、同社と同様に、ダイバーシティ経営と産業保健活動が車の両輪となることが求められるのではないかと。

会社概要

三井物産株式会社

事業内容：金属事業、機械・インフラ事業、化学品事業、エネルギー事業、生活産業事業、次世代・機能推進事業等

設立：1947年

従業員：5,971人(2017年3月末現在、単体)

所在地：東京都千代田区(本店)