

あらゆる「両立社員」と

ダイバーシティ①

連載「第3回」

本田香織



ポストコロナ時代は

組織運営の「大転換期」

前回（連載第2回目）では、ポストコロナ時代における日本企業でのダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）推進の必要性について述べました。

人口減少社会において、限りある人的資源を有効に活用することが企業

にとって重要な課題であること、また、

多様化する顧客ニーズに 대응するために、新たな価値の創出が必要であり、そのためには、様々な経験やバックグラウンドを持つ人材を取り込み、その多様な価値観を組織内で最大限に活かすことが重要になります。これまでの「大卒・日本人・男性」といった同質性の高い組織から少しずつ脱却し、

様々な属性・生活スタイル・キャリアに対する考え方を持つ人材が集まり互いに良い刺激を与え合う組織へ、いくなれば〈単一化から多様化へ〉の価値転換の必要性が高まっています。

同時に、コロナ禍においてテレワークとオフィスワークのハイブリッド化が進み、これまでのように全員が同じ時

間に出社し顔を突き合わせて仕事をすることが「当たり前」ではなくなってきました。一つの場所に集まってしまうオフィスワークや商談から、テレワークやオンライン商談など多拠点間でのやり取りへ、業務の〈集中型から分散型へ〉の転換が進んでいると言えるでしょう。

そして、このようなオンラインでの



コミュニケーションにおいては、「場の空気を読む」ことは極めて難しくなります。対面でのコミュニケーションが減るにしたがって、「暗黙の了解」や「行間を読む」といったハイコンテクスト¹なコミュニケーションが通用しにくくなります。前提となる知識やカルチャーなどの文脈に頼らず、明快でシンプルな言語による意思伝達、つまりローコンテクスト²なコミュニケーションが求められます。ここでもハイコ

ンテクストからローコンテクストなコミュニケーションへの転換が見られます。

「大転換期」は両立社員を活躍させるチャンスとなる

これら〈単一化から多様化へ〉、〈集中型から分散型へ〉、〈ハイコンテクストからローコンテクストコミュニケーションへ〉の動きは、実は、あらゆる事情により仕事と私生活を両立している社員（以下、「両立社員」と呼びます）が組織で活躍していくための突破口となりえるのです。第3回目の今回は、D・I推進の視点からさまざまな「両立社員」について考えてみたいと思います。

仕事と私生活の「両立」

働くどんな人にも私生活はあります。働きながら子育てをしている社員、働きながら介護をしている社員、働きながら病気の治療をしている社員、働きながら学業を修めている社員など、どの企業でも現在さまざまな事情で仕

事との両立に奮闘している社員は少なくありません。最近の統計³を見てみますと、

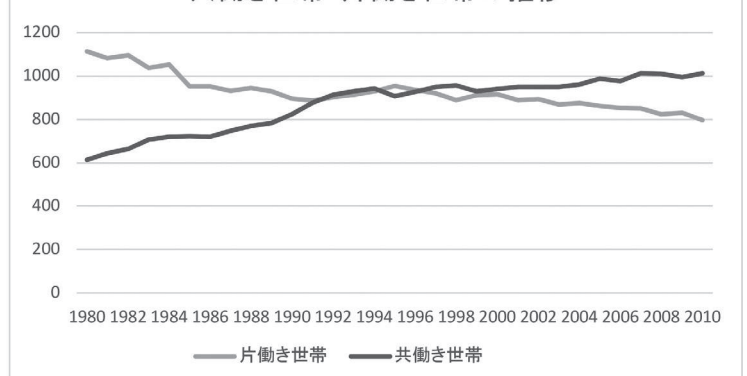
- ・全就業者のうち、約13%が育児をしながら働いている。
- ・全就業者のうち、約5%が介護をしながら働いている。
- ・全就業者のうち、約30%がなんらかの疾病を抱えながら働いている。
- ・全就業者のうち、約0・17%が大学・大学院等で学びながら働いている。

仕事と育児の両立

下のグラフで見る通り、共働き世帯は増加傾向であり1990年代からは専業主婦世帯を上回っていることがわかります。

しかしながら、育児休業取得率の推移⁴を見ると、女性は8割台で推移しているものの、男性の取得率は上昇傾向にありながらも平成30年度で6・16%にとどまっています。子育て期には女性は育休制度を利用しながら

共働き世帯・片働き世帯の推移



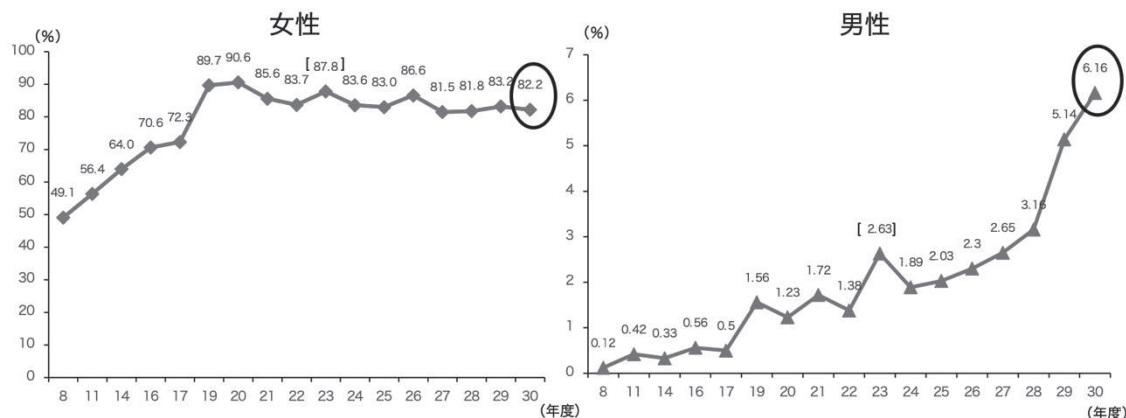
らも就労を継続する一方で、男性は育休制度を取得しづらい風潮がまだまだ残っていることが読み取れます。

政府は今年6月に改正育児介護休業法を公布し、令和4年4月から段階的に施行することになっています。この改正は、出産・育児等による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児等を両立できるよ

[1] 前提となる文脈の共有が多く「以心伝心」でコミュニケーションが行われることをハイコンテクスト（高文脈）のコミュニケーションといいます。

[2] コミュニケーションや意思疎通を図る際に前提となる文脈や価値観が少なく、より言語に依存してコミュニケーションが行われることをローコンテクスト（低文脈）のコミュニケーションといいます。表現上は「高・低」ですが、どちらかが優れている／劣っているということではありません。

うにするため、子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創



設、育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け、育児休業給付に関する所要の規定の整備等の措置を講ずることを目的としています。

仕事と介護の両立

平成29年就業構造基本調査によると、介護をしている就業者について介護日数別の割合を男女・雇用形態別にみると、正社員のうち男性は「月に3日以内」が32・5%と最も高く、ついで「週に1日」(22・6%)、「週に6日以上」(20・3%)などとなっ



ている。一方、女性は「週に6日以上」

が30・7%と最も高く、ついで「月に3日以内」(25・1%)、「週に1日」(19・0%)となっています。つまり、介護を行っている男性正社員の約2割、および女性正社員の約3割が平日のほぼ毎日介護と仕事の両方を行っていることになり、心身への負担は計り知れません。

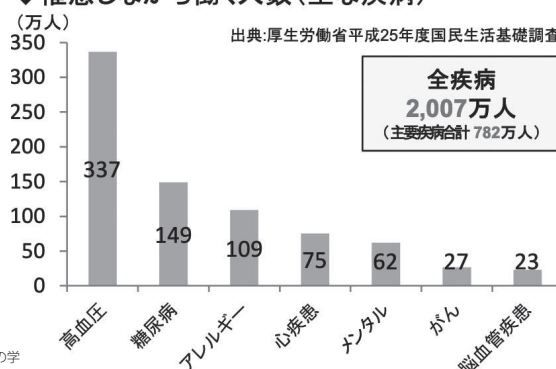
介護は多くの場合、突発的に始まり予測不可能です。また、終わりがいつになるかも予測できません。そのため会社社に迷惑がかかることを危惧して、いわゆる「介護離職」を決断する例が少なくありません。また、介護をしている就業者の年代は男女ともに40〜50代といった管理職の年代層が最も多く、介護離職は組織の中核的な人材を失うことに繋がります。これは企業活動にとって大きなダメージとなるでしょう。

仕事と疾病治療の両立

家族の介護と同様に、自身の疾病治療との両立も多くの場合は思いがけ

日本の労働人口の約3人に1人が何らかの疾病を抱えながら働いている

◆罹患しながら働く人数(主な疾病)



ず突然に始まります。15歳以上人口の全就業者のうち、約30%が何らかの疾病を抱えながら仕事をしているという統計があります。

特に、がん治療との両立は、社内にロールモデルがなかなかないことや、病気が私的なものとして公表しづらい風潮も相まって、離職につながるケースが多いようです。下のグラフで示すように、社員自身のがんが判明した場合に約40%の人が、その治療前に離職しています。日本人が一生のうちに

[3] 出所:平成29年就業構造基本調査、治療と仕事の両立等について(厚生労働省、平成28年) 社会人の学び直しに関する現状について(文部科学省、平成27年)、国民生活基礎調査(厚生労働省、平成25年)
[4] 資料出所:厚生労働省「雇用均等基本調査」

働き方改革において、あまり注目されてこなかったリカレント教育（学び直し）ですが、実は、働きながら高等教育機関で学び直しを行っている人数は、11・1万人（平成27年3月

仕事と学業の両立

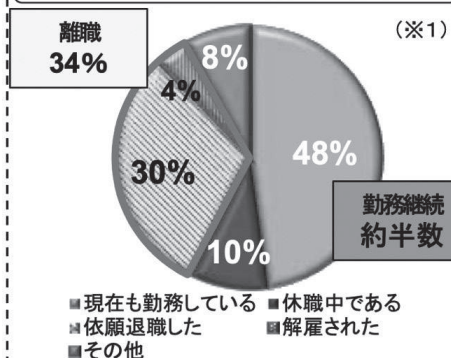
がんと診断される確率は男性65・0%（2人に1人）、女性50・2%（2人に1人）というデータ⁵があることから、仕事と介護、仕事と疾病治療の両立は企業にとっても社員自身にとっても、決して他人事とは言えないのではないのでしょうか。

企業として学業との両立を積極的に支援することにより、中核人材のさ

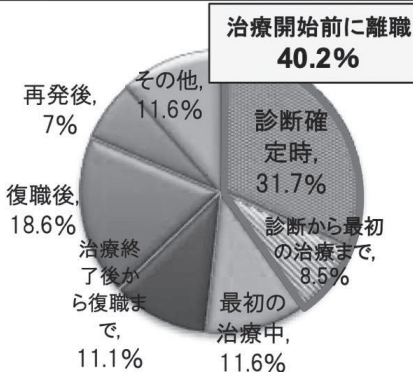
時点にあります。経済産業省が掲げる「人づくり革命・新しい経済政策パッケージ」においてもリカレント教育拡充の重要性について言及されており、人生100年時代を見据えた「大人の学び直し」が今後も注目されるでしょう。社会人の意識調査⁶においても、89%の人が、再教育を「受けたい」又は「興味がある」と回答し、実際に社会人が行っている学び直しの内容は「仕事に必要な専門的知識」が最も多くなっています。

しかし、例えば、がんの場合は・・・

離職をする人が約34%存在

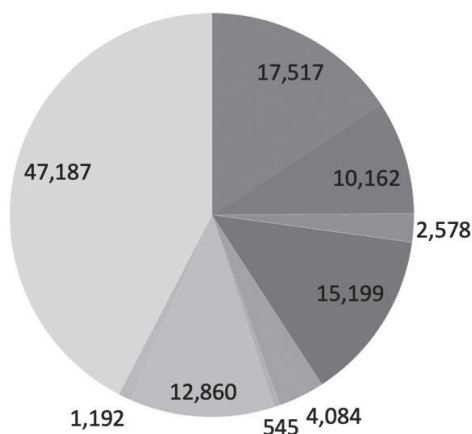


治療開始前に約40%の人が離職



出典：平成27年度厚生労働科学研究費補助金、厚生労働省がん対策推進総合事業「働くがん患者の職業復帰支援に関する研究」高橋班より

○ 高等教育機関で学び直しを行っている人数（平成27年3月時点集計^{※注}）は、11・1万人。



- 大学院の社会人入学者数
- 大学（学士課程）への社会人入学者数
- 短期大学の社会人入学者数
- 専修学校の入学者のうち就業している者
- 履修証明制度（大学）
- 履修証明制度（短大）
- 科目等履修制度（大学）
- 科目等履修制度（短大）
- 専修学校の附帯事業

らなるスキルアップや、育児や介護でキャリアを一旦離れてしまった優秀な人材を取り込むことができるのではないかと考えます。

D&Iとワークライフバランス

ところで、D&Iの本質的なビジネスメリットは、多様な人材が利益や企業価値を高めることにありました。さまざまな理由で仕事と私生活の両立を強いられる社員も、それぞれの置かれた立場で最大限に組織に貢献し価値を提供することが求められます。設定した目標や成果に到達することが組織の目的であり、その目的を達成するためには社員の私生活を決して蔑ろにしない、という考え方がワーク・ライフ・バランスです。

[5] 全国がん罹患データ（2016年～2018年）

[6] 職業能力開発総合大学校能力開発研究センター調査報告書（平成17年）

ここで、前半に述べた「単一化から多様化へ」、「集中型から分散型へ」、「ハイコンテキストからローコンテキストコミュニケーションへ」の動きをうまく活かしていくことが両立社員活躍のポイントとなります。

- ・単一化から多様化へ…あらゆる制約がある両立社員も「戦力」として組織に組み込む
- ・集中から分散へ…テレワークや出社、オンライン・オフラインをうまく組み合わせる
- ・ハイコンテキストからローコンテキストへ…仕事の見える化・非属人化を進める

両立社員に対するマネジメントを見直すことによって、制約がある両立社員のみならず、制約が少ない社員にとっても効率的な業務に結びつけることができると思います。

今回は、より具体的なマネジメントのポイントについても触れていこうと思います。

ダイバーシティ雑感

2018年の夏、数年間サボっていた人間ドックを受けに、ごく軽い気持ちでクリニックを訪れました。「人間ドックが終わったらどこでランチを食べようか…」などと気楽に考えていたものです。

その数時間後、医師から「腎臓がんの疑いがありますから精密検査を受けてください」と告げられます。まさに青天の霹靂。すぐにCT検査を受けられる近隣の病院を予約し、トントン拍子で翌週には最先端のダビンチ手術ができる大病院へ紹介状を持って受診することができました。幸いにも初期で発見できたため右腎の部分切除と6日間の入院で済みましたが、健康そのもの！と思っていた自分がまさかガン患者になるうとは全く予想もしていませんでした。（現在も半年に1度ずつのCT検査と経過観察で陰様で元気に過ごしています。）

この経験から、自分が病気になっても、家族の介護があっても、育児が

あっても、持てる時間や能力を無理なく社会で活かすためにはどうしたらよいかを改めて考えるようになりました。また、自分自身が経営者である立場から、制約のある社員が組織に対して最大限の価値を提供するにはどのようなマネジメントをすればよいだろうかについても学んでいるところです。

ちなみに、遡ること2017年4月。私は慶應義塾大学法学部の通信課程に入学しています。現在4年目の現役大学生です。ここには18歳の若者から80代の人生の大先輩まで全国・海外さまざまな場所で、さまざまなバックグラウンドを持つ学生たちが熱心に学んでいます。時間的・体力的な制約もあり苦労も多いですが、大人になつてからの学び直しは知的好奇心が刺激され大変楽しいものです。

顧客の新たなニーズに对应していくためにも、そしてなにより自分自身のアップデートのためにも、今後も仕事と学びを両立していこうと思っています。

■著者プロフィール

本田香織（ほんだかおり）

本田社会保険労務士事務所代表／社会保険労務士／共永総合法律グループ所属

株式会社 Appdate 取締役

同志社女子大学短期大学部英米語科を卒業後、大手化学メーカーに勤務。

結婚後は二児の子育てをしながら約5年間に英国ロンドンで過ごす。

帰国後は大手生命保険会社の営業職を経て、2011年、社会保険労務士試験合格、翌年に社会保険労務士登録。

現在、東京都千代田区で社会保険労務士事務所の代表であるとともに産業保健分野のスタートアップ企業で取締役を務める。

主に、顧問企業へ人事労務に関する相談対応のほか、企業研修（ハラメント研修、メンタルヘルス研修など）の講師として首都圏で活動している。

慶應義塾大学法学部通信課程在学中。

共著…『社長、本当にぼくが法務ですか？マンガで身につく企業法務』（清文社）