

ダイバーシティの実践的研究 —YKK AP 株式会社のダイバーシティ施策を中心に—

井上仁志[†]、神谷篤史^{††}

Practical Research on Diversity
Mainly on A Diversity Measure of YKK AP Co. Ltd.

INOUE Hitoshi, KAMIYA Atsushi

目次

- I. はじめに
- II. YKK AP 社の概要
- III. YKK AP 社のダイバーシティ施策
- IV. YKK AP 社の課題と更なる向上にむけて
- V. おわりに

キーワード：人的資源管理、ダイバーシティ、キャリア支援、両立支援

I. はじめに

ダイバーシティとは「多様性」のことである。ダイバーシティの考えは、近年、急速に各企業に浸透してきた。女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（以下「女性活躍推進法」という。）の制定、障がい者の法定雇用率の引き上げ、高齢者の雇用確保という法規制と企業の社会貢献、柔軟な思考による新商品の開発など、様々な属性や考えを持つ従業員の能力発揮が求められている。

女性の活躍推進については、少子高齢化の中で労働力の確保、消費者の嗜好変化への対応など、その能力を有効に活用しなければ企業の維持・発展が望めなくなってきた。加えて2016年4月に施行された女性活躍推進法によって、各企業は女性活躍を積極的に推進し

[†] 大阪産業大学経営学部経営学科教授

^{††} YKK AP 株式会社人事担当マネージャー

草稿提出日 10月28日

最終原稿提出日 11月4日

なければならなくなっている。

日本の障がい者は約860万人¹おり、その人々が、自らの将来を考え、働き、自立することは、本人のみならず、その家族、社会にとって重要である。企業の社会貢献の一貫としての雇用促進、活躍の場の提供は喫緊の課題となっている。そのため政府の施策として法定雇用率の引き上げ²によって採用数を増やし、その活躍の場を多数提供しようとしている。

令和3年4月から「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下「高年齢者雇用安定法」という。）の一部が改正され、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整え、企業にはいずれかの措置を制度化する努力義務が課せられることになった。厚生労働省「令和元年高年齢者の雇用状況」によれば65歳まで雇用確保措置のある企業は99.8%となっており、65歳までの雇用は一般化してきているが、さらに70歳までの高齢者の活躍推進が企業として大きな課題となってきている。

このような社会情勢の変化に的確に対応するために、各企業はダイバーシティの施策を積極的に展開しなければならなくなった。ダイバーシティについては、近年多くの研究がなされているが、企業がその実態をすべて公表しているわけではないため、十分研究が進んでいるとまでは言い難い。

そこで本稿では、人的資源管理の視点から、「従業員の多様性を認め、企業経営に活かしていく」ため、「女性」、「障がい者」、「高齢者」など全ての従業員が、多様な考えを発言し、行動し、それによって企業の維持・発展に寄与させるために、実企業でのダイバーシティ施策の実態を俯瞰し、課題を提起することとした。

実企業が様々な課題に対応するためにどのような施策を展開しているか、あるべき施策とはどのようなものなのかを調査し、今後のダイバーシティ施策のあり方の一助にしてみられればと考えている。

そこで、YKK AP 株式会社のダイバーシティ施策を概観し、その内容と課題、更なる向上に向けて何が必要かをまとめることとした。

Ⅱ. YKK AP 社の概要

YKK AP 株式会社（以下「同社」という。）は1957年創業の企業である。同社は1934年創業の製造業である YKK 株式会社の完全子会社である。

¹ 厚生労働省（2017）「障害者雇用の現状と課題」、p.2。

² 平成25年以降2.0%だったものが、平成30年より2.2%に、令和3年から2.3%となる。

YKK 株式会社は現在70か国以上に海外展開しているグローバル企業であり、売上高の約70%は海外の現地法人のものである。

一方、同社の売上の約84%は日本国内のものであり、事業構造は全く異なっている。

同社の製造品目は住宅用建材、ビル用建材、エクステリア建材などが中心であり、その国内売上高は約3,750億円である。従業員数は国内で約12,300名を擁し、2020年4月現在で約200か所の国内営業拠点と24か所の製造拠点がある³。

従業員数を考慮すると、女性の活躍推進、障がい者雇用促進、高齢者の活躍の全ての施策を検討することが可能であり、営業拠点と製造拠点の多さから、ダイバーシティ施策と企業内の人的資源管理の内容を比較検討するには、最適な企業であると判断し、協力を要請することとした。

Ⅲ. YKK AP 社のダイバーシティ施策

同社のダイバーシティ施策は、大きく分けて女性、障がい者、高齢者のカテゴリーに分けられる。

親会社である YKK 株式会社では、2012年「働き方変革への挑戦プロジェクト」が始動した。同プロジェクトは、YKK 株式会社、同社を含めたグループ会社全体で推進しているプロジェクトであり、現在も実施されている。

きっかけは、老齢厚生年金の65歳支給開始が政府で決定されたことによる。これを機にグループ会社全体で働き方自体を見直すべきという経営トップの判断により、女性の活躍、障がい者の職域拡大、従業員のキャリア支援、高齢者の働き方の改善、早期退職によるキャリアサポート、健康管理支援、公正な人事評価制度運用などについて、グループ会社全体で検討され、施策が展開されてきた。

同社は、従来男性中心の会社で、役員はもとより、管理職の女性比率はほぼゼロであった。まさに、日本の製造業の特徴的な傾向を示していた。同社の制度にその思想が反映されており、例えば、配偶者、子、親という扶養家族に対する手当は今も残っている。

障がい者の雇用促進については、従来から障がい者を特別扱いしないという考え方によって、一定の雇用数を確保してきている。近年は、障がい者採用の枠を意図的に設定すること、現場の意識改革教育などによって、さらに配属する職場の拡大を図ってきている。

高齢者の活用に関しては、現在の定年年齢は64歳で、再雇用制度によって65歳まで雇用は確保されている。さらに今後に向けた施策も検討されている。

³ YKK AP (株) (2020) 「YKK AP 統合報告書2020」、pp.56-57。

以下、3カテゴリーについて具体的な施策をみていくこととする。

1. 女性の活躍推進

同社のダイバーシティ施策の第1の柱は、女性活躍推進である。1972年施行の「勤労婦人福祉法」が1986年に「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」（以下、「男女雇用機会均等法」という。）に改められ、すでに34年が経過している。さらに、2016年に「女性活躍推進法」が施行され、我が国においても、女性活躍推進に対する社会的意識が高まってきた。

2010年代後半からの経済状況の改善によって、あらゆる業界で人手不足感が出てきたことと、政府の2020年までに女性の管理職の割合を30%にするという目標を受け、女性労働者の活用に再び焦点が当てられるようになってきた。

同社においても、前述の影響を少なからず受け、2012年から同社で女性活躍推進が経営課題として取り上げられるようになった。

(1) 活躍推進施策

女性活躍推進の取り組みの開始については、前述の通り2012年の「働き方変革への挑戦プロジェクト」が発端である。2012年に同社はダイバーシティ施策を立案実行するために、人事部内にダイバーシティ推進室が設置され、室長は社内の公募により選出された。

2013年からは、女性管理職登用の数値目標を設定し、毎年数名から10名程度の女性管理職を誕生させ、2020年には女性管理職を130名にすることを目標にした。

2014年に女性の管理職数を増やすことを目的とし、キャリア開発支援プログラムが開始された。全国から、管理職としての登用が期待される女性を上司が推薦し、推薦された女性管理職候補者に重点的に研修が行われた。また、メンター制度を導入し、女性管理職としてのキャリアパスの設定、管理職としての振舞い方、部下の指導・育成方法などの悩みを直接の評価者でない相談者に相談できるようにした。

さらに、同年から、新任管理職研修も実施し、管理職として期待される役割、知っておくべき知識付与などをゼミナール形式で行っている。これは、女性管理職に限って実施されているものではないが、明らかに女性管理職登用者への不安解消が目的となっている。

これら同社のダイバーシティに対する取組みは、2019年日経 WOMAN 誌の「女性が活躍する会社 BEST100」に取り上げられ、「ダイバーシティ部門」で4位となっている⁴。

⁴ 「ダイバーシティ部門」とは、女性が長く活躍できるようワークライフバランス施策や両立支援制度拡充などのサポート体制を充実させている企業の部門である。

図表 1 2019年女性が活躍する会社 BEST100 ダイバーシティ部門

1位	花王グループ
1位	NEC
3位	KDDI
4位	YKK AP
5位	りそなホールディングス
5位	日本生命保険
7位	第一生命ホールディングス
7位	アフラック生命保険
7位	ゆうちょ銀行
10位	明治安田生命保険
10位	コニカミノルタ
10位	LIXIL

●【ダイバーシティ推進度】部門

女性社員の比率や勤続年数など定着率を評価。障がい者雇用率やLGBT理解促進の施策もチェック

女性が長く活躍できるよう、ワークライフバランス施策や両立支援制度拡充などのサポート体制を充実させている企業が多数。1位の花王グループは女性正社員の約54%が既婚者で、子供のいる女性正社員比率は45%。結婚・出産後も多くの女性社員が活躍。同じく1位のNECは正社員の平均年齢、平均勤続年数に男女差がほぼなく、新卒で入社した社員の入社3年後の在籍率も約92%と高い。3位のKDDIは女性正社員の半数が既婚者で、子供がいる女性正社員は約39%だ。

※調査概要／2019年1月～2月中旬に上場企業など国内有力企業4392社を対象に日経BPコンサルティングが実施。538社から回答を得た。設問や採点基準は有識者（聖心女子大学教授・大槻奈巳氏、キャリアン代表取締役・河野真理子氏、法政大学教授・武石恵美子氏）と本誌編集部で定めた。

出所：「日経 WOMAN」2019年6月号。

(2) 両立支援策

同社では、育児・介護休業制度もほぼ毎年のように改定され、働く女性に対し、かなり手厚いものとなっている。2019年度の女性の育児休業取得率は99.0%、男性の育児休業取得率も49.2%である⁵。同社では、やむを得ない場合は育児休業を子どもの3歳の誕生日まで取得が可能である。

育児短時間勤務制度は最長、子供が小学校3年生まで、育児時差勤務制度は最長、子供が小学校6年生まで利用できる⁶。また、失効した年次有給休暇についても、40日まで貯蓄でき、それを子どもを看護する場合に利用することができる。このような制度を育児や介護に関する規定を読まなくても全従業員が活用できるようにガイドブック形式にして分かりやすく掲載し、従業員全員に配布している。

⁵ YKK AP(株) (2020)「YKK AP 統合報告書2020」、p.57。男性の育児休業取得率に休業取得日数は反映されていない。同社によれば男性の育児休業取得日数は1か月以内がほとんどである。

⁶ 子どもが3歳までは無条件で利用できるが、子どもが3歳を超えた場合は、理由書の提出が必要である。

図表2 育児・介護ガイドブック

育児や介護を支える各種制度の全体像



出所：「仕事と育児の両立支援ハンドブック」YKK AP 株式会社

(3) キャリア支援

育児休業は、最長子が3歳の誕生日になるまで取得することができる。これによって、法定を上回る期間休業し子育てに専念することができる。同社と同規模の多くの会社では法定以上の休業を与えているが、本人のキャリア形成との関係で問題となる。従業員を将来中核的な人材に育成していくためには、20歳代後半から30歳代前半までの入社後の基礎期を過ぎた時期に大量の人的資本投下⁷を行うことが最も効果的である。この時期の人的資本投下量の不足が、女性管理職率の低さにつながっていると考えられる。女性のライフイベントの中心となる出産・育児期が、まさにこの最も重要と考えられる時期に到来し、脆弱な保育行政と性別役割分業意識によって、多くの女性従業員が仕事と家事・育児の両方の責任を担いながら働かざるを得ない状況となり、キャリア形成の大きな障害となっている⁸。

同社の制度では、産前の休業から計算すると、3年以上職場から離れることとなる。3年間のキャリアブランクについては、職場復帰後に本人のキャリア形成に少なからず影響を及ぼす。同社では、職場復帰後スムーズに業務ができるように育児休業取得後は休業前に所属していた部署に復職させることを原則としている。しかし、現実には毎年のように組織や体制が変更され、休業前に所属していた部署がない場合もある。その場合はキャリア転換を求められることもある。所属部署に変更がない場合でも、3年もの長期離脱は組織責任者にとって、人員体制を整えることへの難題を提示することとなり、現場での人員調整を現場長に任せている現状では、復職後のキャリア形成まで意識した対応を仕切れない点に課題がある。このため、休職中、復帰後の本人に対するキャリア支援がまちまちとなっているのが現状となっている。そこで同社では、「キャリア開発支援プログラム」を制定することとした。

しかしながら、このプログラムは、前述の通り女性の管理職登用を目的としたものであるため、当然参加者は女性のみである。また、同プログラム内で行われる研修の一部について、女性活躍推進を阻害するのは男性従業員の意識の低さによるものであることを強調しているところも多く、必ずしも本人が自らのキャリアを考える内容となっていない。もちろん、性別役割分業の考え方の影響から男性が長らく職場の主導権を握っていた事実はあるが、今や男女が対等に仕事に向き合う方法を検討することが求められる。この点は男女間での不要な対立構造を生む可能性があるため、是正されるべきであろう⁹。一方、同

⁷ 人的資本投下とは、企業が従業員本人に対して職歴、経験を積みさせる、研修を受講させることである。

⁸ 井上仁志（2015）「女性活躍推進に向けた雇用の現状と課題」、pp.148-149。

⁹ 同社では2021年度より新プログラムでの女性のキャリア開発を予定している。

プログラムが実施されてから5年以上が経過するが、未だに管理職に登用されていない女性が多くいる。「キャリア開発支援プログラム」の導入については一定の評価はできるが、対象者が自らのキャリアに光明を見出す工夫も必要と考えられる。

（4）管理職登用

管理職登用は男性も含め、かなり狭き門となっており、今や男性でも半数以上は管理職になれずに退職している。2020年4月1日現在の同社での管理職数は2,004名、全従業員に対する管理職比率は15.9%となっている。男性管理職数は1,908名で全従業員に対する比率は15.1%に対し、女性管理職数は96名で全従業員に対する比率は0.76%、全管理職に対する女性管理職比率は4.79%となっている。

女性の管理職登用について女性活躍推進法では、常時300人以上の従業員を使用する会社は、女性の活躍推進状況に関し、一般事業主行動計画の立案が義務付けられている。同社も法律に従って数値目標を立てている。

図表4 女性活躍推進法に基づく数値目標

女性活躍推進法による行動計画における全社の目標値																
2020年度末までに 女性管理職：130名 女性係長相当：460名																
	管理職相当職への昇格者											【年度別女性管理職数及び比率】				
	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2016年度～2020年度計					
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	年度	女性管理職数①	全管理職数②	①/②
営業本部	3	3	5	4	7	10	10	10	10	8	35	35	2016	66	1,981	3.33%
開発本部	1	1	1	0	1	2	2	3	2	1	7	7	2017	69	2,036	3.39%
生産本部	0	0	1	0	3	3	4	2	10	4	18	9	2018	86	2,001	4.30%
本社機能	1	1	1	0	1	5	3	1	3	3	9	10	2019	99	2,009	4.93%
全社	5	5	8	4	12	20	19	16	25	16	69	61	2020	111	2,055	5.40%
	係長職相当職への昇格者											【年度別女性係長職数】				
	2016年度		2017年度		2018年度		2019年度		2020年度		2016年度～2020年度計					
	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	計画	実績	年度	女性係長相当職数①	全係長相当職数②	①/②
営業本部	20	25	25	28	35	24	45	21	47	29	172	127	2016	246	3,115	7.90%
開発本部	3	4	3	4	3	13	5	4	5	2	19	27	2017	293	3,099	9.45%
生産本部	11	11	18	16	20	14	20	15	26	17	95	73	2018	328	3,156	10.39%
本社機能	5	5	3	2	3	4	2	1	2	7	15	19	2019	349	3,157	11.05%
全社	39	45	49	50	61	55	72	41	80	55	301	246	2020	390	3,153	12.37%

□ 計画達成 □ 計画未達

注1. 昇格は毎年10月1日付で発令される。
 注2. 女性管理職数及び全管理職数、女性係長相当職数および全係長相当職数については、各年度の3月31日現在の人員である。したがって、年度中の退職者、または役職定年者が含まれるため、前年度の女性管理職数、女性係長相当職数に翌年度の昇格者数を加算した人数は、翌年度の女性管理職数、女性係長相当職数とは一致しない。

出所：同社資料より筆者作成

管理職登用については、まさに、同社の人事評価制度の運用にかかわる極めて重要な事項である。同社では前述の通り、公正な人事制度運用を基本的な考え方としているが、その運用の公平性には不満を抱く従業員も多い。同社では、社員意識調査を毎年実施してお

り、この中でも特に人事評価制度への不満度は高い¹⁰。

2. 障がい者の雇用促進

(1) 障がい者に対する経営の意識

現在障がい者の法定雇用率は2.2%で将来的には2.3%に引き上げられることになっている。国の施策として「1億総活躍」が掲げられており、障がい者も労働社会においてその能力を活かせるようにすることが狙いであると思われる。同社の障がい者雇用率は2019年度平均で2.26%となっており¹¹、法定雇用率を若干ではあるが上回っている。しかし、同社に在籍している障がい者の多くは、いわゆる後発障害であり、入職時には障害等級に該当するような障害は持っていなかったが、加齢や疾病により障害等級に該当する障害を負った者が多い。逆に言えば、同社入職前に障害状態になり、その後同社に入社した人数の割合は少ない。

同社は、障がい者に対して、職場としての配慮はするが特段の施策は展開していない。これは、障がい者を特別扱いしないで健常者と同じように取り扱うという経営方針によるものである。これについては、同社の「森林集団」という考え方が大きく影響している。「森林集団」とは親会社である YKK 株式会社の創業者が提唱したものである。森林には、大小の木々が存在し、それが集まって森林を形成していることは言うまでもない。同社では、従業員を木々に例え、「大木もあれば小木もあり、それぞれがそれぞれの役割を担っているため、森林にとってはそれぞれの木々が重要である。また台風などの災害が突如会社を襲った場合、たとえ大木であっても一本では風で倒されてしまうが、森林を形成することによって大木であっても小木であっても倒されることがない。」という考え方である。すなわち、相互に助け合うことによって、いかなる危機も乗り越えることができるということを表している。同社では、社内広報誌を隔月で発行しているが、その社内広報誌の題名はまさに「森林」である。

同社の「森林経営」の理念によって障がい者を特別扱いしない業務運営体制を構築している。

¹⁰ 2019年度実施の同社社員意識調査では、人事制度に満足している従業員の割合は34%に対し、不満と回答した従業員の割合は22%、どちらとも言えないと回答した従業員の割合は42%となっている。また、昇降格運用に限って言えば、満足と回答した従業員の割合は27%、不満と回答した従業員の割合は29%、どちらとも言えないと回答した従業員の割合は40%となっている。過去3年間の調査結果を見てもほぼ同様である。人事制度運用の満足度は、2017年から2019年にかけて、36%、34%、34%と低迷を続けている。

¹¹ YKK AP(株) (2020)「YKK AP 統合報告書2020」、p.57。

（2）障がい者雇用の状況

同社在職の障がい者について、障害の部位・内容の詳細は資料提供がされていないため不明であるが、同社の特別扱いしないという理念があるため、知的障がい者が採用されることはほぼない。知的障がい者について、特に重度の知的障がい者については、一般社員と同様の働き方を期待することは難しいと考えられている。同社では特段、知的障がい者を採用しないというルール自体は存在しないが、障がい者を受け入れる職場にとっては、その障がい者に対し特段の措置を講じなければならない可能性が高いことから、現場責任者としては、その受入れに積極的ではないことも一つの要因であろう。人事担当者は遵法上、現場に障害者の受け入れに対する理解を求めているが、現場での障がい者受け入れに対する苦労や負担を鑑みると、障がい者の受け入れを強く要請することができず、現場の意向を受け入れざるを得ない状況である。したがって、精神障がい者の採用をメインに考えざるを得ない状況が伺える。

一方、内臓疾患についても、積極的に受け入れる方向性にはない。なぜなら、同社は健康保険組合を有しており、内臓疾患患者を受け入れると、相対的に医療費が高額になるからである。同社の健康保険組合は今のところ赤字ではないが、財政状況に余裕があるわけではない。健康保険組合の相対的支出を増加させたくないため、内臓疾患による障がい者は、ほぼ後発障がい者に限定されている。

（3）受入職場の状況

次に実際に障がい者を受け入れている職場の状況のみをみる。同社では精神障がい者については、特段の配慮があまり必要でないと述べたが、業務命令や職場でのコミュニケーションを図るといった点においてはそれほどの配慮が必要ないということである。

実際には、職場が当該障がい者に対し、何らかの配慮をしなければ有用な能力を活かすことはできない。日によって体調が良かったり悪かったりする場合が多く、当然、体調が悪い日は会社を欠勤することも多々ある。これは精神障がい者の特性上、致し方ないことである。

しかし、育成指導者や上司は、欠勤頻度が高い精神障がい者に対し、納期のある仕事や責任を伴う仕事をゆだねると納期内に完成しない、あるいは顧客や社内関係者に対し、悪影響を及ぼす可能性があると考えられる傾向にある。そのため現場の管理監督者は、当然リスクを回避する行動をとることとなる。これによって精神障がい者に対して、軽作業や雑務、納期管理をしなくてもよい仕事ばかりを担当させるようになる。このような仕事を与えられた精神障がい者は上司や職場全体への不信感を抱くようになり、自身の存在が会社に対

して良い影響を与えていないのではないかと思いはじめます。それにより健常者と精神障がい者の間には、軋轢が生じるようになり、現場ではトラブルにも発展することがある。場合によっては、精神障がい者の体調が極度に悪化し、長期離脱や退職を余儀なくされるケースもまれではない。健常者からも、もう障がい者を受け入れることはできないなどという声も少なからず聞かれる。もちろん、こういう状況に陥らない職場もないわけではないが、何らかのトラブルを互いに抱えている職場が圧倒的に多い。

(4) 定着率

前述の状況のみが原因ではないが、障がい者の定着率向上には同社も苦勞している。同社の障がい者の離職原因の多くは、自己都合退職、並びに雇用契約期間満了による退職である。同社では障がい者を採用する際に、試用期間的に有期雇用契約とし、実業務を通じて、職務遂行能力と職場のマッチングが確認できた場合に、次回の契約から正規従業員として雇用する運用を行っている。雇用期間満了による退職は、採用時から雇用期間満了時までにおいて、職務遂行能力が一定レベルに達せず、障がい者受入れ部署から、継続しての雇用が難しいと判断されている場合である。

自己都合における退職者の年齢比率は30歳代が38%でトップとなっており、次いで50歳代が24%、20歳代が14%となっている。障がい者の法定雇用率の引き上げにより、障がい者の採用には積極的になっている会社もあり、障がい者の転職には追い風が吹いていることから他社へ移るという現象もある。採用しても退職していく障がい者が後を絶たないことから、同社ではほぼ1年中、人事担当者が障がい者雇用に携わらざるを得ない状況になっている。

図表5 障がい者の増減数

	2015		2016		2017		2018 (4-8月)	
	人数	カウント	人数	カウント	人数	カウント	人数	カウント
増加	+24	+31	+19	+27	+24	+32	+12	14.5
減少	-20	-25	-15	-21	-20	-24	-18	-22
増減	+4	+6	+4	+6	+4	+8	-6	-7.5

※表中の「カウント」は障害者雇用促進法で雇用率を計算する際の数値
出所：同社資料より筆者作成

図表6 障がい者の増加内訳

入社	2015	2016	2017	2018 (~8月)	合計
新規採用	16	12	11	4	43
入社後中途障がい	8	7	13	8	36
合計	24	19	24	12	79

出所：同社資料より筆者作成

図表7 障がい者の減少内訳

退社	2015	2016	2017	2018 (~8月)	合計
自己都合	8	8	6	7	29
雇用契約期間満了	7	2	10	3	22
SLS	1			4	5
選択定年	1	2	2		5
休職期間満了	2		1	1	4
定年			1	1	2
死亡		1			1
その他	1	2		2	5
合計	20	15	20	18	73

出所：同社資料より筆者作成

3. 高齢者の活躍推進

高齢者の活躍推進への取り組みについても、2012年から展開している「働き方変革への挑戦プロジェクト」が起点となっている。同社は2000年の厚生年金保険法改正による老齢厚生年金の支給開始年齢の繰り下げが2013年から実施されるのを受け、2012年に定年年齢を、年金支給開始年齢に合わせながら60歳から65歳へと段階的に引き上げることを決定した。この時に単に定年年齢を引き上げるだけではなく、シニア層の従業員を含め全従業員の働き方から必要性を考えグループ会社で働き方を変革すべく同プロジェクトが進行した。当初は定年自体を廃止するという意見もあったが、まずは定年延長を実施し、それから定年廃止を議論するという事になった。

(1) 制度の概要

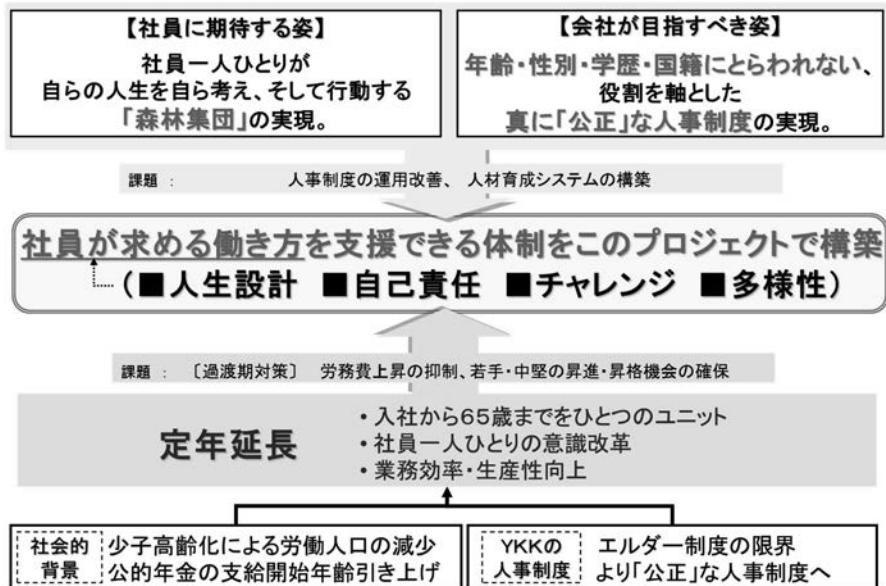
同社では、2011年まで60歳を定年とし、65歳までの定年再雇用制度で運用していた。再雇用後の賃金については、在職老齢年金制度によって、会社から支給される賃金が多ければ、老齢厚生年金からの減額が大きくなることから、賃金と老齢厚生年金を合算した額がおおむね30万円程度になるように設計されていた。さらに同社には企業年金制度もあり、

最終的には、この企業年金と併せて概ね35万円程度になるようにされた。これは60歳以降に必要とされる一般的な生活費が30万円程度であるとの試算から決定されたものである。

これにより、同社の定年再雇用後の月額賃金は18万円に設定された。定年再雇用者からは、「賃金水準が低すぎる」「大卒新卒初任給より低賃金で働くことに抵抗を感じる」という不平不満も聞かれ、定年再雇用者の働く意欲を削ぐことにもつながっていた。そこで「働き方変革への挑戦プロジェクト」のコンセプトである「公正」について、定年再雇用者の働き方や賃金について抜本的に改革することになった。

2012年の定年延長に伴い、60歳以降も現状の賃金を維持することになると、総額人件費の高騰とポスト不足、管理職比率が上昇することになる。一方、60歳以降の賃金減額については、モチベーションの大幅低下にもつながる。そこで、55歳から役職定年制¹²を採用し¹³、60歳以降の急激な賃金減額を防ぎ、緩やかに賃金カーブが逶減していくような賃金制度への改正を行った。これにより、従前の定年再雇用制度に比して高年齢者の賃金水準が一定のレベルで確保できるようになった。なお、定年退職再雇用者には個別に面談し、

図表8 働き方変革への挑戦プロジェクト



出所：同社「働き方変革への挑戦プロジェクト」資料より

¹² 同社ではいわゆる「役職定年」を「役割見直し」と呼んでいる。しかし、事実上は「役職定年」と同意であるため、ここでは「役職定年」という文言を使用している。

¹³ 実際は初級管理職は55歳、中級以上の管理職は58歳を役職定年としている。中級以上の管理職については、その代替が難しいとの理由から年齢に差を持たせるようにしている。

能力低下によっての賃金減額ではないこと、同社の存続維持のために必要な施策であること、後進育成の必要性とその協力依頼を人事担当者が丁寧に説明している。

（2）早期退職優遇制度の拡充

同社では、定年制度延長導入から5年が経過した2017年に、従業員のキャリア自立支援策の一環として、早期退職優遇制度の拡大を行った。具体的には、割増退職金の更なる増額と適用年齢層の拡充である。ただし、本制度はいわゆる「リストラ」を推し進める制度ではなく、あくまで社外でキャリアを積みたいという主体的な考えを持つ従業員に対する支援策である。したがって、同制度に申し込む従業員数の目標数値を定めたり、意図的に制度利用に追い込むようなことは行っていない。また、希望者には転職支援サービスを提供している。人材コンサルタント会社と提携し、再就職先の紹介、履歴書、職務経歴書の書き方、面接指導などを行っている。希望者は、転職先が決定するまで継続して同サービスの提供を受けることができる。

（3）キャリア研修

定年延長が実施され、会社籍年数がこれまでよりも延長されることになり、従業員が自らの将来を考え、ありたい姿を思い描き、会社内で能力を発揮し業績に寄与するかが極めて重要となってきた。同社では、制度的には年功制度を助長するようなものはこれまでなかったが、人事制度の運用的には年功を完全に排除することができなかった。従業員にも、一定年齢になれば自分も相応のポストに就くことができると漫然と考えている者も少なからず存在していた。そこで同社は、これまでの従業員の年功的制度を助長する考えを一掃するため、2015年度より、40歳時と53歳時¹⁴の2回、「キャリア研修」を受講することを必須とした。40歳では、会社人生の折り返し地点になることから、後半の働き方、自分の価値観を見直すことが目的となっている。一方53歳時では、残り10年の働き方と期待される働きの変化、若い世代への技能伝承、変化に対する対応の必要性については年齢に関係ないことなどを考えさせる内容となっている。

キャリアは会社が用意するものではなく、自分で切り開くものであるとの認識をさせることで、自分の能力でどのように会社に貢献するのか、自分の一番力が発揮できる分野は何なのかについて自覚し、年齢を意識することなく、中長期的な自分の働き方を設計し、自分らしい働き方を追求させることを目的としている。

¹⁴ 2017年度当初は50歳時に実施していたが、定年年齢の延長に伴い2019年度より53歳時に実施することに変更された。

図表9 キャリア研修の内容 (40歳)

キャリア研修 (40歳)	
目的	社員の多様な人生設計の実現を支援するために、気づきの場として節目ごとに実施し、各人がキャリアについて考える機会を設ける。 →仕事人生の折り返し点で、後半の人生・働き方を充実したものにするため、これからの課題を立ち止まって考える。
形式/内容	【研修内容】 ①これまでの経験によって培われてきた、自分の強み・持ち味と仕事をする上で大事にしてきたこと(価値観)を明らかにする。 ②周囲からの期待と後半戦のキャリアを想像し、どのような自分でいたいのかを考えてみる。 ③活躍にむけた行動課題を考えてみる。 ④マネープランについて考えてみる。 【実施形態】 ・集合型研修 ・管理職：人事部にて対応 ・一般職：各地にて実施 ・1日研修(所要時間：7.40)、開催場所：管理職(東京・黒部) 一般職：各地

出所：同社資料より筆者作成

図表10 キャリア研修の内容 (53歳)

キャリア研修 (53歳)	
目的	社員の多様な人生設計の実現を支援するために、気づきの場として節目ごとに実施し、各人がキャリアについて考える機会を設ける。 (53歳ETコース) 10年以上ある労働期間のなかで、自ら自分らしくもうひと頑張りするための拠り所、きっかけを見つける。 現場力を発揮することを自ら体現する。更に若い世代を支援しつつ自らの技能を伝承していく。 (53歳MPSコース) 今後役割や境遇の変化の可能性が高い者として、自己を取り巻く環境の変化を理解する。現在の役割で実力を発揮しつつも、将来の役割変遷や予期せぬ出来事に備えるための準備を行う。
形式/内容	【研修内容】 ①キャリアについて ・今後会社を取り巻く環境変化に対し、しっかりと自己理解のもとに広い視野で仕事を中心とした幅広いキャリアについて選択肢を考える。 ・役割見直しと後任人材育成への心づもり ②ライフについて ・将来のマネープランを考える。(家計収支の分析) 【実施形態】 ・集合型研修 コース別に実施 MPSコース/ETコース ・1日研修(所要時間：7.40)、開催場所：東京・黒部・大阪ほか主要拠点

出所：同社資料より筆者作成

IV. YKK AP 社の課題と更なる向上にむけて

企業の維持・発展には、自組織に対して信頼や忠誠心を持ち自己の能力を伸長させ、常に創造性を持って業務に邁進する人材を育成していくことが重要である。

従来の終身雇用、年功序列の日本的経営においては、従業員のキャリアパスは固定的で、将来、自分がどのようになるかは先輩や上司を見ていれば予測することができた。そのため、企業としては、人材育成の基本的なパターンを用意して、それに見合った研修を実施し、職場での経験を積ませることを考えて、従業員一人ひとりに合ったキャリア開発支援を意識する必要性は高くなかった。

しかし、少子高齢化の中で労働力の確保、消費者の嗜好変化への対応など、今では多様

な人材のその能力を有効に活用しなければ企業の維持・発展が望めなくなってきた。また、従業員の家庭環境も大きく変化し、夫婦共働、子の養育、親の介護などをしながら労働しなければならないという状況になってきている。さらに、障がい者の自立の必要性、定年延長によるシニア層の働き甲斐の創造などを行いながら人材を効果的に活躍させる必要性が生じている。しかも、これらは喫緊の課題として早急に対応しなければならない事項となっている。

このような中で、同社の女性活躍推進、障がい者の雇用促進、高齢者の活躍推進の各施策を見てきた。

1万人以上の企業であることから、ダイバーシティ全般については、経営理念に基づき一貫した施策が展開されている。しかしながら、必ずしも従業員一人ひとりの状況に合ったものではないところもある。

そこで、同社の3カテゴリーについての課題と今後の更なる改善、向上に向けた内容を検討することとする。

（1）女性の活躍推進

女性の活躍推進については、2019年に「女性が活躍する会社 BEST100ダイバーシティ部門」で4位に選ばれるなど、実行施策全体としては相当のレベルの内容となっている。

管理職登用に関しては、キャリア開発支援プログラム、メンター制度を導入し積極的に展開していることは、高く評価できる。女性活躍推進で問題となるのは、女性活躍推進法によって女性管理職の目標値を決めたことから、その目標値を達成するためにマネジメントに必要な業務管理と人材育成に関する能力を付与・育成せず、管理職に登用してしまうことである。このようなことをすると登用された女性自身が悩み、管理が上手くできないために部下がやる気を無くし組織運営が上手くいかなくなるという事象が発生する。この点で同社の施策は高く評価できる。

一方で、他社でもよく発生する事象であるが、同社では女性管理職登用プログラムの内容の見直しがされていないために、経年と共に形骸化してきている。参加者の女性従業員からは、「いつまでこんなことを続けるのか」という意見も出されている。

このように一定の成果が出ている企業でも、人材育成のプログラムについては、計画・実施・チェックを行い、最新・最適の内容に逐次改定する必要がある。

両立支援についても育児休業から育児短時間勤務まで連続して子が小学校3年生になるまで取得できる。さらに、育児時差勤務まで含めると小学校6年生までと親が気にする小学校在学中はすべてカバーできる。特質すべきは男性の育児休業取得率が49.2%と他企業

に比べずば抜けて高いことである。このような制度は規程やマニュアルとして各企業とも整備しているが、細かいことまで分からない。同社では制度を利用する従業員のみならずその上司や職場のメンバーまでもが理解できるようにガイドブックを作成して、従業員全てが制度を理解できるようにしている点は評価できる。筆者の一人が同様のことを他企業で実践し職場から高い評価を得ている¹⁵。

キャリア支援は管理職登用には当然重要であり、これについてはキャリア開発支援プログラムとして確実に実行されている。女性従業員はライフイベントの中心となる出産・育児期が自己の能力を伸長するのに必要とされる20歳代後半から30歳代の時期に到来することからキャリア開発の大きな障害となっている。制度として休業を与えると育児に専念できるが、その分業務知識は得られず、業務を通じたマネジメント能力も伸長しない。

そこで、入社時から自分の将来のライフキャリアとワークキャリアを見据えたキャリア支援が重要となる。そのため、入社時、入社3年目、育児休業前、職場復帰時のキャリア支援制度の導入が望まれる。女性従業員に対しては単に研修機会を付与するとか、OJTと称して業務経験をさせるのみでは、有効な育成は行いにくい。女性従業員が上司と相談しながら本人がキャリアビジョンを描き、上司がどのような教育・訓練・業務経験をどのタイミングで付与していくかを念頭に置きながら、職場の中核メンバーや人事部門と十分な検討・調整を行い、育成方針を決定して個々人の状況を考慮しながら着実に進めていく必要がある。

管理職の登用に関しては、様々な能力開発の結果として、実現できるものである。管理職ポストが決まっている中でその職位に最適な従業員を登用することが、企業にとっても従業員にとっても幸せな結果になることを考えて、人的資本投下量を増大させていく必要がある。

(2) 障がい者の雇用促進

同社の障がい者雇用に関しては、経営方針の森林集団により、障がい者を特別扱いしないで健常者と同じように取り扱うため、職場としての配慮はするが特段の施策は展開していない。

多様性をその人の個性と捉えることから考えれば、特別扱いしないという経営方針は素晴らしいことである。また、障がい者の人権に配慮した施策とみることもできる。しかし、現実に業務遂行をしなければならないのは現場である。職場を預かる上司、一緒に仕事をする同僚からすると、まったく配慮をしないと業務運営に支障を来すことになる。同社で

¹⁵ 井上仁志 (2017) 「(株) 東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動 (1)」、p.67。

も障がい者を受け入れている職場では、体調管理、納期管理、同僚への配慮など様々な課題がある。

新規に障がい者を雇用するには相当の時間と費用を要し、必ずしもマッチングしないこともあるため、入社後に後発した内部の障がい者に頼ることで法定雇用率をクリアしようとする企業も多い。同社も入社後の内部障がい者に頼っている。同社在籍の障がい者は現在高齢化してきているため、将来定年などによりその数が減少することが懸念されている。経営方針との関係で健常者とほぼ同様に働くことができ、職場に特段の工夫が求められないという点においては、精神障がい者の受入れにならざるを得ないというのが同社の特徴である。精神障がい者を受け入れる場合でも当然職場としては配慮が必要となる。

今後は、健常者と同様の働き方や成果を期待するのではなく、当該障がい者の職務遂行能力、勤務可能な日時、精神的負荷を検討し、それに耐えうる仕事を任せる工夫が必要である。特に出勤状態が安定しない精神障がい者については、複数人数で同種の業務を任せるなど、欠勤した場合にも影響が発生しにくい業務運営体制の構築などが必要である。

もう一つの大きな課題は、現場が障がい者雇用への理解を示していない点である。健常者も障がい者も、自分の能力を最大限に生かし、企業の発展に貢献したいという思いは共通していると思われるが、貢献ができる方法は従業員各人の能力特性により異なる。それは健常者間でも同様であるため、ダイバーシティを活かした企業の維持・発展に向けて、従業員それぞれの特性を考慮し、その能力を最大限に発揮できる職種に就かせる必要がある。

（3）高齢者の活躍推進

前述した高齢者に関する制度は、他企業でも導入されている内容で特徴的なものはない。逆に言えば、一般企業で導入されているものは全て制度として確立している。

このような中で2019年4月1日働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（以下「働き方改革法」という。）が逐次施行された。この働き方改革法は、労働時間法制の見直しと雇用形態に関わらない公正な待遇の確保に分かれており、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保については、通常の労働者と非正規労働者との待遇の均等化・均衡化が趣旨である。雇用形態に関わらない公正な待遇の確保は、各企業が導入している定年退職後の再雇用制度を変更しなければならない事項を含んでいるため早急な対応が求められている。

更に、高年齢者雇用安定法の改正により、「65歳から70歳までの高年齢者就業確保措置（定年年齢引上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置（継

続的に業務委託契約する制度、社会貢献活動に継続的に従事できる制度)の導入のいずれか)を講ずること」が企業の努力義務になった(令和3年4月施行)。

同社もこのような流れの中で制度の整備は行ってきたが、政府の70歳までの雇用延長要請に伴い、究極の目標である定年廃止を導入することを検討している。

しかしながら、急激な変化に高齢者が従事する業務、勤務日・勤務時間など柔軟な働き方の構築、何よりも働き甲斐の創造について検討が追いつかなく、職場の同僚や高齢者自身の意識も追いついていない。また、本人が希望するキャリアを実現させることができるかについても、今のところはその確約ができていない状態ではない。

働き方が多様化する中で、企業としては、その資源について選択と集中を行い、効率的に回収することが求められる。企業は従業員に自分らしい生き方を求めているのに対し、①それをどこまで実現するフィールドを提供すべきか、②それが若手従業員のモチベーションにどのように影響するのか、③現状の賃金体系で労働生産性を向上させることができるのか、など複雑多様化する課題に対し、今後、多岐にわたる検討をしなければならない。

V. おわりに

企業には多種・多様な人材がおり、この人材を上手くマネジメントし活躍させることができれば、その企業は厳しい経営環境の中でも確実に維持・発展することができると思われる。

企業内で女性、障がい者、高齢者など多様な属性と考えを持った従業員が活躍できる環境を整えることが新時代の経営に求められる。

そこで、女性、障がい者、高齢者の活躍推進の状況を同社の協力を得て調査し、制度の内容と課題について検討を行った。ダイバーシティの施策は企業ごとに様々であり、同社の内容だけで言い切ることはできないが、多くの従業員を抱える企業での詳細な調査は一定の成果があると考えている。

企業のダイバーシティ施策は、対外的なことを気にして小手先の施策になる傾向がある。ダイバーシティ施策は、他の人事施策と比較して、成果が数値として出やすい傾向もある。例えば、育児休業取得率は、制度を変えれば必然的に利用が増えるし、女性の管理職登用や、障がい者の採用人数についても、女性を登用し、また障がい者を採用しさえすれば、その数値は上がる。教育プログラムについても、実施しさえすれば、その実績は数値化され、対外的にも理解されやすくなる。対外的に発信される数値のみが独り歩きし、その実態については、あまり焦点が当てられていない。したがって、実際に現場で起きている間

題点について、あまり議論されないという状態が放置されてしまう傾向がある。

ダイバーシティ施策について、本質ではなく建前で制度を設計してしまうと将来、企業運営に大きく影響することが考えられる。育児休業制度についても、これ以上の休業延長を認めるようになると、業務運営と本人のキャリア形成に影響することが考えられる。障がい者雇用についても、法定雇用率をこれ以上引き上げても、単に数的な囲い込みを目的とした雇用が発生し、それは必ずしも障がい者の職業生活の質的向上に寄与しないことも考えられる。

今後は小手先の議論や制度構築ではなく、性差や障がい、年齢を超えた職業生活の在り方について議論しなければならない時期を迎えているのではないかと考えている。

制度内容と社員意識調査、聞き取りの結果などについて、本稿で公開することに理解を示していただいた YKK AP 株式会社の経営層および人事部門のメンバーには心より感謝している。本稿がきっかけとなり、日本企業で真のダイバーシティ施策が展開されることを期待している。

参考文献

- 井上仁志（2015）「女性活躍推進に向けた雇用の現状と課題—女性雇用の実態からの考察—」、大阪産業大学経営論集、第16巻第2・3合併号。
- 井上仁志（2017）「(株)東京エネシスの女性活躍推進に向けた活動（1）」、大阪産業大学経営論集、第19巻第1号。
- 厚生労働省（2017）「障害者雇用の現状と課題」(http://www.zenjukyoo.or.jp/small_info/2806chubu_ozaki.pdf) 検索日：2020.6.16。
- 厚生労働省（2019）「令和元年高年齢者の雇用状況」集計結果 (<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/000569181.pdf>) 検索日：2020.6.23。
- 日経 BP 社（2019）「日経 WOMAN」2019年6月号 (<https://woman.nikkei.com/atcl/award/042500003/050900004/>) 検索日：2020.8.25。
- YKK AP 株式会社（2020）「YKK AP 統合報告書2020」。