

■ 最新の法改正に対応! ハラスメント防止DVD&テキスト 新発売 ■



はやわかりハラスメント対策

＜セクハラ・マタハラ防止 最前線＞

定価 30,000円(税別)／約27分

ハラスメントはどこでも起こりうる深刻な問題です。セクハラ・マタハラの事例をもとに“すぐわかる”“よくわかる”ハラスメント防止の新常識が盛り込まれています。新入社員から管理職まで幅広い層を対象とした研修としてご活用いただけます。



誰もがイキイキと働ける
職場づくりのために

ハラスメントの背景から対処法までていねいに解説

定価 400円(税別)／A5判 48ページ

ハラスメントが原因で従業員がメンタル不全に陥り、その能力を十分に発揮できないばかりか、離職や自殺を誘引するなど、組織の人事戦略上、見過ごすことができない事態も起こっています。

本書では、一般的な職場におけるハラスメントについて
取り上げ、ハラスメント防止の必要性や対策について
解説します。



- 必要に応じて1点からお申し込み可能です(送料、振込手数料別途)。
● 賛助会員は2割引いたします。 ● ご希望のお届け先に納品いたします。

DVD・テキストのご注文は

<http://jiwebook.shop-pro.jp>

※注文方法と在庫の確認に関しましては、下記までお問い合わせください。
TEL. 03-3603-8160 E-mail: info21@excell.jp (業務委託先: エクセル出版サービス)



公益財団法人

多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

<http://www.jiwe.or.jp>

DIVERSITY21
2017 SPRING
VOL. 028

028
VOL.

DIVERSITY21

028

特集 介護離職を防ぐために

企業スケッチ
塩野義製薬株式会社



CONTENTS

3 随想

LGBT

21世紀職業財団 会長 岩田喜美枝

4 特集

介護離職を防ぐために

～企業が取り組むべき両立支援とは～

10 企業スケッチ

塩野義製薬株式会社

トップによる全社的なダイバーシティ推進の意識づけを行うとともに
職種ごとに特有の課題を抽出し、部門主体で改善に取り組む

14 情報コーナー

平成28年度「均等・両立推進企業表彰」

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課／職業家庭両立課

16 連載

裁判例とその解説

介護職員に対するマタハラ等の
存否と妊婦への健康配慮義務等

ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 結城 優

20 財団発! NEWS & TOPICS

第5回 明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 大阪 開催レポート

22 イキイキVOICE ～働く人たちが等身大のメッセージ～

三菱電機ビルテクノサービス株式会社

株式会社トーカイ

株式会社伊予銀行

ダイバーシティ 21

DIVER SITY21

2017
SPRING

VOL. 028

随 想 Random Thoughts

LGBT

ここ1～2年、ダイバーシティの取組みに先進的な外資系企業と一部の日系企業でLGBTに対する取組みが始まっている。しかし、多くの企業にとってはこれからの課題である。

異性愛だけが性的な関係である、伝統的な夫婦による家族だけが家族であるという考えの人は少なくなく、LGBTに対する誤解、無理解はまだ根強い。私は、社会通念に合わないからと言って自分の意思や努力で性的指向や性自認は変えられないことがLGBTの本質であると理解している。あるがままを受け入れること、これが原則だ。

企業がまず取り組むべきことは、LGBTであることを理由とする差別やいじめは認めないこと、違反すれば懲戒の対象にするという会社の方針を明示することである。その上で、社内の理解を促進するために、意識啓発のための研修を実施すること、また、LGBTの社員が困っていること、不便なこと、不快なことは何でも相談できるよう相談窓口を設置することが必要であろう。これらは、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントへの対策と同様である。

次に、賃金・福利厚生その他の処遇において男女の事実婚と同等の扱いをすることが望まれる。具体的には、配偶者手当、慶弔金等の支給、結婚休暇、育児休業・介護休業等の適用、世帯用社宅の入居、転勤の際

の配偶者の扱い、などの制度を同性のカップルにも提供することである。これらの制度の利用に当たって、同性のカップルであることをどのような手続きで証明させるかについては難しい問題であるが、自己申告だけで認めている企業がある。トイレ・更衣室については、多目的トイレを設置したり、個室使用としたり、工夫をしている企業もある。

以上のような対策を講じたとしても、職場でカミングアウトする社員がほとんどいない現状では、すぐには利用者が出ないのは仕方がない。社内の意識啓発が進めば、自ら公表する人も増えてくるに違いない。

LGBTへの対応は差別やハラスメントを防止するというレベルだけではなく、社員の多様性のメリットを経営に活かすという観点からも意味がある。LGBTの人がどの程度存在するかについては、人口の5%とも7%とも言われている。マイノリティではあるが、消費者の中である程度のボリュームがある。例えば、生命保険や夫婦割引のサービスにおいてLGBTのニーズを踏まえることは顧客獲得にプラスになろう。また、私の知り合いのLGBTの中には美的感性やクリエイティビティの高い人が少なくない印象があり、このような人材を活かさない手はない。

LGBTを含めて多様な社員の価値観・感性・意見等を社内にもたらすことは事業の発展にとって不可欠であると私は考えている。

21世紀職業財団
会長 岩田喜美枝



介護離職を防ぐために ～企業が取り組むべき両立支援とは～

まもなく団塊世代が70代に突入し、いわゆる“大介護時代”を迎えようとしています。介護を担う従業員の就業継続は、企業にとって大きな課題となっています。今号では、介護の現状と両立支援のポイントについて当財団講師の大野任美によるレポートとともに、企業2社の取組事例をご紹介します。

21世紀職業財団客員講師 **大野 任美**

Profile >>>

大学卒業後、精密機器メーカーにて開発エンジニア、経営企画等に従事。その後、コンサルティング会社に転職し、経営改善、人材育成及びISO認証取得コンサルティング等を担当した後、個人事業主として独立。現在は、女性社員の戦力化、ワーク・ライフ・バランス導入支援及びセクハラ・パワハラ防止コンサルティング並びに管理職向け研修等、21世紀職業財団の客員講師として活躍中。

1 超高齢化社会の到来と介護ニーズの増加

人は誰も豊かな人生を求めて働いています。毎日が仕事一辺倒では疲れ果ててしまうでしょう。一方、毎日が休日遊びの時間ばかりでは本当の豊かさを実感できるでしょうか。やはり、充実した仕事があり、仕事以外の充実した生活があってこそ豊かな人生を味わうことができるのではないのでしょうか。そのような私たちが理想とするワーク・ライフ・バランスの実現を阻害してしまうかもしれない大きな課題が「仕事と介護との両立」です。

仕事と介護を両立している人々から、「介護はある日突然やってきた」とよく聞きます。厚生労働省の「国民生活基礎調査」（平成25年）によれば、要介護になった原因は、老化による衰弱や認知症など徐々に進行する場合より、脳や心臓などの急病、転倒や骨折などの突然の事故によることが多くなっています。遠い郷里に住む従業員の親御さんがある日突然救急車で搬送され、最近の医療技術のおかげで命を取り留めることはできたものの退院後は車イス生活や寝たきりの状態になり、人生設計や働き方の見直しを余儀なくされるかもしれません。

日本の少子高齢化が進展し、2016年9月時点の総務省統計局の発表では、65歳以上の高齢者人口は3400万人を突破、総人口に占める高齢者の割合は27.3%に達し、4人に1人が高齢者という超高齢化社会になっています。

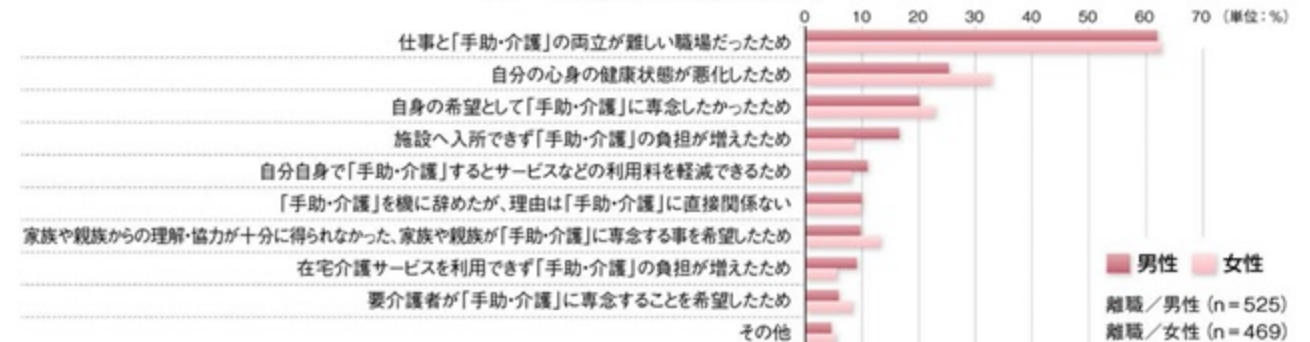
これに伴い要介護者の数も年々増え続けており、厚生労働省の「介護保険事業状況報告」では、2014年には600万人を超えています。特に注意すべき点は、75歳以上の高齢者においては20%、すなわち5人に1人以上が要介護に認定されていることです。2025年には、団塊の世代がすべて75歳を超え、その4人に1人が要支援または要介護者となることが予想されており、その子である40歳～50歳代の働き盛りの幹部社員の数人に1人の割合で仕事と介護の両立が必要になることが想定されます。

また、総務省「平成24年就業構造基本調査」によれば、2011年10月～2012年9月までの介護を理由に離職した人が10万人を超えたことが報告されています。平成24年度の厚生労働省「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（図1）では、離職した理由の上位は次のとおりでした。

- ①仕事と介護の両立が難しい職場だったため
- ②自分の心身の健康状態が悪化したため
- ③自身の希望として介護に専念したかった
- ④施設へ入所できず、介護の負担が増えたため

このように、介護の必要性は年々高まってきており、企業側も従業員も介護に対する正しい理解と心の準備をしておかなければ、突然の介護の始まりに自身の将来を考える余裕もなく、離職を選択してしまう危険性があります。

図1 介護を機に離職した理由



出典：平成24年度厚生労働省委託調査「仕事と介護の両立に関する労働者アンケート調査」（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

2 支援制度の利用が進まない理由

総務省「平成24年就業構造基本調査」によれば、介護休業取得者割合は3.2%、介護休暇取得者割合は2.3%でした。一方、平成26年度の厚生労働省の調査では、19.6%の人が「介護の経験がある」と答え、「現在、介護をしている」人は7.0%となっています。大手通信会社が数年前に社員の介護状況について調査したところ、4人に1人が介護をしながら働いた経験があり、8人に1人が調査時点で介護中という実態が浮き彫りになりました。このように、本人や配偶者の親が要介護状態にもかかわらず、会社にその事実を伝えていない“隠れ介護”は多くの企業に潜んでいると言われています。

なぜ、仕事と介護の両立支援策を利用しないのでしょうか。その理由を訊ねてみると右記のような「介護について職場に知

られることへの抵抗感」が挙げられていました。

両立支援制度を利用しない主な理由

- ◆介護休業制度を利用すると収入が減る
- ◆両立支援制度を利用すると人事評価が下がる
- ◆介護をしながら今の仕事は続けられない
- ◆自分の今の仕事を代わってくれる人がいない
- ◆時間制約のある従業員がいると周囲の者の負担が増す
- ◆介護をするなら仕事をやめるべきという職場の雰囲気がある

これらの親の介護に直面する従業員の不安や悩み、周囲に知られることへの抵抗感を解決するために、職場の上司や会社の相談窓口には気軽に相談できる雰囲気づくりが求められます。

3 無理のない両立を支援するために

無理のない仕事と介護の両立を阻む原因に、親の介護に直面しても、なかなか周囲の人に相談しながら問題があります。特に男性は職場に隠す傾向が強いのが特徴と言えます。そのため、職場も会社も介護中であることを知らないため、身体的に無理をして会社に来ていることや金銭的に苦労していることに気づかず、介護中の従業員が一人で悩んでいるケースが多いようです。

介護離職を防止し、仕事と介護を無理なく両立させるためには、(1)個人としての準備と心構え、(2)相談しやすい職場の雰囲気、(3)利用しやすい制度の整備が望まれます。

(1) 個人としての介護に対する準備と心構え

一人ひとりが親の介護に直面した時に、慌てず最適な両立の仕方を実現していくために、①～⑤のポイントを踏まえた介護に対する準備と心構えについて、事前に学ぶ機会を設けることも従業員の意識啓発につながります。

【本人の準備と心構えのポイント】

- ①日ごろから「家族と良好な関係」を築く
- ②信頼できる専門家（ケアマネジャー等）に相談する
- ③介護保険サービスを利用し、自分で介護をしすぎない
- ④介護を深刻に捉えずに、「自分の時間を確保」する
- ⑤必要に応じて会社の「仕事と介護の両立支援制度」を利用する

(2) 相談しやすい職場の雰囲気とお互いに助け合える働き方

介護はいつまで続くか当事者にも見当が付きません。医療の進歩によって長期化する傾向にあります。介護者となった40～50代の中核社員は、仕事と介護の両立を続けていることで、「職場の上司や同僚に負担をかけているのではないか」、「時間制約があることで客先にまで迷惑をかけているのではないか」、と真面目な人ほど悩んでしまいがちです。

職場では①介護について気軽に話し合える雰囲気づくり、②業務分担の見直し、③働き方の見直しについて取り組むことが望まれます。

介護離職を防ぐために～企業が取り組むべき両立支援とは～

【各職場での取組のポイント】

①介護について気軽に話し合える雰囲気づくり

日頃から、育児や介護をはじめ、自分の趣味や学習していること、そして、子どもの状況や親の病気といったプライベートなことについても話し合える雰囲気があると、いざ親の介護に直面したときにも気軽に相談できる職場環境になります。突発的な事態が発生した場合でも、お互いに助け合えるように、各メンバーの担当する仕事について情報共有できていることが重要です。

②業務分担の見直し

介護のための時間的制約によって現在担当している業務がこなせなくなった場合は、業務分担の見直しが必要となります。介護休業は長期に及ぶことは想定されていないため、人員補充はなく、職場全体の現有人員の業務分担の

見直しの中で、吸収することを基本とします。

介護中の従業員が受け持っていた仕事を代わって担当する従業員に対しては、何らかの評価などで認めてあげることも必要です。また、日ごろから従業員の多能工化を図り、1つの仕事を複数の従業員で分担するなど、介護で急に休むことへの対応を検討します。

③働き方の見直し

介護等で時間制約がある人も職場に対する負い目なく働ける職場環境の構築が必要です。そのためには、長時間労働の是正と柔軟な働き方を認めることが重要です。

長時間労働の是正については、無駄な業務の削減、業務の見える化と優先順位の明確化、メンバー間の情報共有のあり方の見直し、意識変革などをすすめることが大切です。

<参考>介護について気軽に話し合える職場の事例

自身の状況をメンバーにオープンに。“いつか部下も同じ状況になる”

●IT サービス業 Aさん(男性・部長)の場合

Aさんが介護するのは、要介護の配偶者と要支援の母。さらに、遠方の義母が体調を崩している。「全社での『働き方改革』の取組みにより、残業せずに早く帰ることができるので、なるべく早く帰らせてもらって妻の食事を作っています。それから、ここ数年で年休はすべて取得するという雰囲気でしたが、私は年休を介護にも使っています。ちなみに、遠方の義母については、電話でその町の役場とやりとりをして、支援体制を整えることができました。

部を統括する重要なポジションを務めつつ、部員の理解を得て両立生活を送っているが、それにはやはり職場のサポートが重要だという。

「職場の理解があって、何とかやっていけるのだと思います。

メンバーには“今日は病院に行く”、“これからごはんだから帰る”といった細かい事情までオープンにしています」。

Aさんが自身のことを部下に話すのには、じつは、両立に不可欠であるということ以外の理由もある。

「年々みんな年を取ります。そうすると、いつか部下も必ず同じような状況になるはず。大体部のメンバーは、上司の行動を見て自分のふるまいを考えているものではないでしょうか。みんなが同じような状況になったときにも自然と周囲に言えるように私はなるべく話すようにしています。メンバーが同じ状況になったら、相談してほしいですね。私自身、もう10年ほど介護をしていますが、介護は長く続くことが多いですから、必要な時に周囲の協力を得られるようにしておくことは大事なことだと思います」。

出典：労務行政刊『労政時報』第3878号(14.11.28) 43頁

図2 育児・介護休業法の改正の要点

※2016年3月改正、2017年1月施行

改正内容	現行	改正後
1 介護休業(93日：介護の体制構築のための休業)の分割取得	原則1回に限り、93日まで取得可能	対象家族1人につき通算93日まで、3回を上限として、介護休業の分割取得を可能とする
2 介護休暇(年5日)の取得単位の柔軟化	1日単位での取得	半日(所定労働時間の2分の1)単位の取得を可能とする
3 介護のための所定労働時間の短縮措置等(選択的措置義務)	介護休業と通算して93日の範囲内で取得可能	介護休業とは別に、利用開始から3年の間で2回以上の利用を可能とする
4 介護のための所定外労働の免除	なし(新設)	介護終了までの期間について請求することのできる権利として新設
5 対象家族範囲の拡大	配偶者、父母、子、配偶者の父母、同居かつ扶養している祖父母、兄弟姉妹及び孫	同居・扶養していない祖父母、兄弟姉妹及び孫にも拡大
6 介護休業給付の給付率の引上げ	賃金の40%	67%に引上げを行う

(3) 利用しやすい両立支援制度の整備

2016年3月に改正育児介護休業法が成立しました。図2の育児・介護休業法の改正の要点に示すように介護休業の分割取得など法の上でも「介護離職ゼロ」を目指す動きが出てきています。

【介護離職を予防するための両立支援対応モデル】

①従業員の仕事と介護の両立に関する実態把握

「介護経験の有無」、「介護に関する不安」、「介護休業や両立など働き方への意識」、「制度に対する知識」など従業員が感じている不安や悩み、両立の課題などを調査し、自社の両立支援制度のあり方を検討します。

②制度の設計・見直し

従業員の意識やニーズに基づいて設計し、介護中の従業員が利用しやすい両立支援制度への見直しが期待されています。

③介護に直面する前の従業員への支援

企業が両立を支援するという方針、「介護に直面しても仕事を続ける」という意識の醸成、企業の両立支援制度等の周知、介護について話しやすい職場風土の醸成、介護が必要になった場合に相談すべき窓口の周知、親や親族とコミュニケーションをはかっておく必要性などを研修やリーフレットの配付などにより介護について啓発しておくことです。

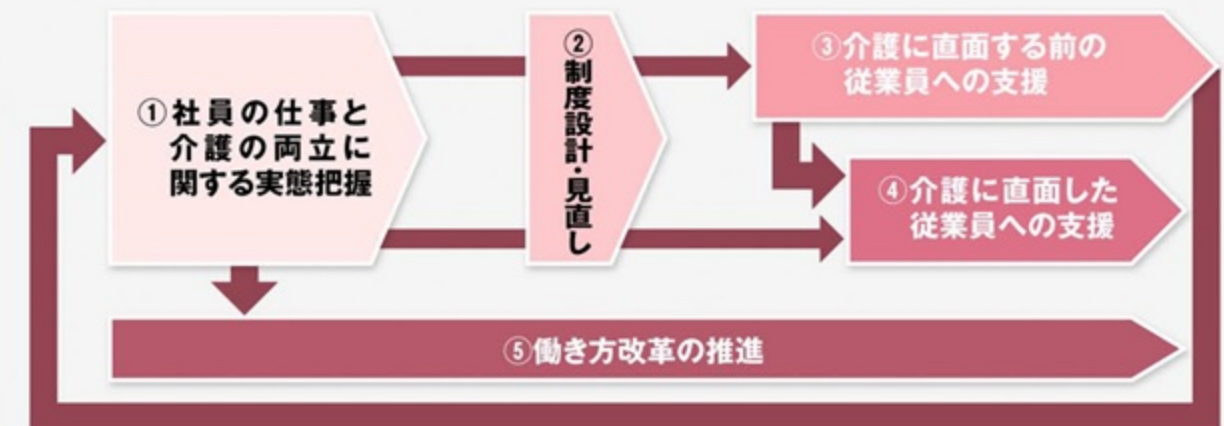
そこで、法改正による自社の両立支援策を見直す際に、人事労務担当の方には、厚生労働省が平成26年度に発行した『企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル』で示された「介護離職を予防するための両立支援対応モデル」を参考にしていきたいと思います。

④介護に直面した従業員への支援

「介護保険制度や両立支援制度の利用の具体的なサポート」、「相談内容を傾聴、課題の整理と解決策の検討など相談窓口での適切な対応」、「職場での協力体制の構築など柔軟な働き方に向けた支援」などが有効です。

⑤働き方改革の推進

仕事と介護との両立を継続できる職場環境として、企業は前述の①～④までの介護両立支援策と並行して、全社的に働き方改革に取り組むことが不可欠です。業務の見直しにより、生産性を高めつつ時間外労働の削減を図ったり、フレックスタイムやサテライトオフィス、テレワークの導入など、柔軟な働き方の実現によって、生活時間を確保しつつ働き続けることを可能にしている事例もあります。すべての従業員がワーク・ライフ・マネジメントに努め、仕事も生活も充実できることが何よりも重要です。



出典：厚生労働省「企業における仕事と介護の両立支援実践マニュアル」(平成27年度)

介護離職を防ぐために～企業が取り組むべき両立支援とは～

企業の実践事例 Case 1

日立造船株式会社

DATA

創 業：1881年4月1日
資 本 金：45,442,365,005円
本 社 所 在 地：大阪市住之江区南港北1丁目7番89号
事 業 所 数：37カ所
事 業 内 容：環境保全装置、プラント、水処理装置、機械、プロセス機器、インフラ設備、防災システム、精密機械等の設計、製作等
従 業 員 数：4,232名（男性3,917名、女性315名）
平 均 年 齢：男性42.6歳、女性37.8歳
平均勤続年数：男性15.1年、女性11.8年

※ 2016年3月31日現在



管理職を対象としたセミナーを実施

女性活躍状況の実態調査から “介護離職の可能性”が顕在化

2015年11月にダイバーシティの意識調査を実施しました。当社の女性活躍状況を把握するために行ったものですが、調査結果の課題として“介護離職の可能性”についての指摘がありました。

介護の問題はデリケートでなかなか顕在化しにくく、介護休業離職の実績もないことから喫緊の課題とは考えていませんでしたが、アンケート総回答数の1割の方が介護を抱え、近い将来介護の可能性を抱えていると回答した介護予備軍を加えると全体の1/3を占める結果でした。

まずは介護中・介護予備軍の多い管理職に セミナーを実施

また、管理職において介護中・介護予備軍と回答した比率が高かったこともあり、まずは、管理職を対象とした『仕事と介護の両立セミナー』を開催しました。転ばぬ先の杖として、“介護離職ゼロ”の意味を正しく理解してもらうため、介護離職の実態、介護保険や介護関係法規等の基礎知識、介護離職の防止等について理解を深めました。本社や工場等7箇所で開催しました

が、研修後のアンケートでも関心の高さがうかがえるセミナーとなりました。

会社制度や介護の基本的な知識を習得することで、離職しなくても仕事が続けられるという安心感を与え、部下が介護を申し入れてきた際にも、慌てず対応する動機付けにはなっているといます。

情報を周知し、 職員の悩みや不安の解消を図る

セミナーの成果を踏まえ、もっと多くの職員に関心と理解を深めてもらうため、現在は、育児・介護に特化したポータルサイトの立上げを計画しています。育児・介護の知識、情報の提供、外部相談窓口などを意識し、社内規程や手続きもポータルサイトにマトリクスで掲載し、育児・介護を抱える職員の悩みや不安を解消する一助となればと期待しています。

介護については、アンケートを通じて実態の把握ができたことで問題意識が高まったといえますが、職場の実態をしっかりと把握し、全ての職員が生き生きと働く職場づくりに向け、働き方の改革を合わせてすすめて、多様な働き方を可能とする環境整備も図っていきたくと考えています。

企業の実践事例 Case 2

丸紅株式会社

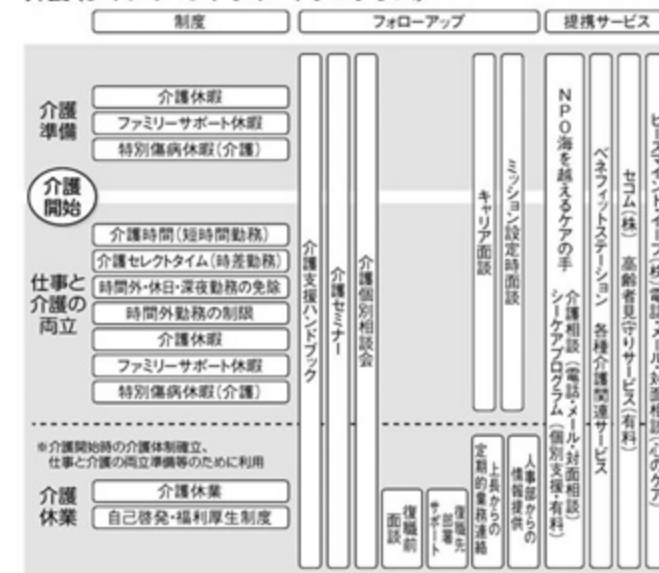
DATA

創 業：1858年5月
資 本 金：262,686百万円
本 社 所 在 地：東京都中央区日本橋二丁目7番1号
事 業 所 数：67カ国131カ所
事 業 内 容：当社及び連結子会社は、国内外のネットワークを通じて、食料、繊維、資材、紙パルプ、化学品、エネルギー、金属、機械、金融、物流、情報関連、開発建設その他の広範な分野において、輸出入(外国間取引を含む)及び国内取引の他、各種サービス業務、内外事業投資や資源開発等の事業活動を多角的に展開
従 業 員 数：4,437名（男性3,271名、女性1,166名）
平 均 年 齢：男性42.0歳、女性39.6歳
平均勤続年数：男性16.9年、女性16.0年



※ 2016年3月31日現在

介護（ライフイベントサポートプログラム）



社員が中長期的に活躍できる支援体制

丸紅グループは、中期経営計画「Global Challenge 2018」の中で、「それぞれの分野・市場において、世界のトッププレイヤーとの競争に勝ち抜き、地域経済や社会に貢献する真のグローバル企業を目指す」とし、その実現のため、グローバルの中で勝ち抜ける強い人材を登用・育成し、グループ内ダイバーシティを一層推進していくことを重要な課題と位置づけています。その中で介護関連施策も重要な施策の一つであり、社員一人ひとりが仕事と介護を両立し、中長期的に活躍できるよう支援体制を確立しています。

3つのポイントで仕事と介護の両立を支援

仕事と介護の両立に向けた3つのポイントと当社の取組をご紹介します。

一つめは「準備」です。両立体制を確立するためには、社員本人が一人で介護を抱え込まず、周囲のサポートを得ることや、外部サービスを活用し、介護を「マネジメント」することが重要です。そのための「準備」がカギとなるため、当社は半日単位で取得できる介護関連の休暇制度を整えています。また、短期の休暇利用であれば、証憑書類の提出を求めておらず、本人が

必要と判断すれば介護の準備段階でも休暇を利用できることが特長です。

二つめは「情報収集」です。多忙な社員が介護の準備を進める上で、効率的に情報収集できるよう支援体制が必要です。当社では介護セミナー、介護ハンドブックの配布等により、個別の事情に合わせた情報収集に役立ててもらっています。

三つめは「相談できる体制」です。介護に携わる社員一人ひとりの事情が異なるため、専門家のアドバイスが有益です。当社はNPO法人「海を越えるケアの手」と提携しており、社員は同NPO法人の専門家にいつでも無料相談することができ、また、定期開催している社内個別相談会（家族同伴可）にでも相談できます。初歩的なことから個別の事情に応じた専門的なことまで気軽に相談できる体制としています。

制度やサービスの認知度向上を目指す

また、今後、制度、サービスの社内認知度向上に向けた取組を進めたいと考えています。介護中の社員にとって、職場の理解、サポートが重要です。制度、サービスの認知度向上により、職場の中で介護について話し合い、助け合う風土作りを進めていきたいと考えています。

企業 スケッチ

Vol.028

塩野義製薬株式会社



塩野義製薬株式会社
人事部 課長

宮原 香氏

1988年入社後、人事部に配属。2006年課長補佐。産休・育休を取得後、2007年復職。
2014年より課長（現職）。

トップによる全社的なダイバーシティ推進の
意識づけを行うとともに
職種ごとに特有の課題を抽出し、
部門主体で改善に取り組む

塩野義製薬株式会社は、厚生労働省が実施する平成28年度均等・両立推進企業表彰（本誌14～15頁参照）の均等推進企業部門において厚生労働大臣優良賞を受賞されました。その取り組みについて、人事部課長の宮原香氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性社員に仕事への思いを語っていただきました。

ワーキングチームが主体となって 女性MRの活躍に向けて検討

「このたびは均等推進企業部門において厚生労働大臣優良賞を受賞され、おめでとうございます。新・ダイバーシティ企業経営100選（経済産業省）や大阪市認証の女性活躍リーディングカンパニーなどにも選出されていますね。ダイバーシティ推進に取り組まれたきっかけをお聞かせください。

宮原氏：2012年に『行動憲章』を改定し、社長自らが「個の尊重」と「多様性の受容」をトップメッセージとして当社の方向性を社内外に示しました。また、社長と各部門の本部長で構成される人事委員会においても、ダイバーシティの進め方についての議論が行われています。当社は研究開発、生産、営業など職種が多岐にわたっており、勤務形態や働き方も異なるため、ダイバーシティ推進においても各部門で異なる課題認識を持っているこ

とが明らかになりました。そこで当社では、全社視点での取り組みを人事委員会で推進していくとともに、部門特有の課題については各部門が自発的に取り組んでいくこととしています。

まず課題に上がったのはMR（医療用医薬品の営業職）における女性の継続就業でした。当社では2000年頃から女性MRの積極採用を進めており、約1,200名のMRのうち女性は約14%です。MRを希望する女性は増えてきたものの、訪問先の医師をはじめ医療従事者の方々に合わせて不規則な勤務になりがちであったり、5年前後の周期で全国転勤を伴う異動も生じたりすることから、以前は多くが結婚や出産を機に退職してしまう傾向にありました。集合研修や現場での育成を経てようやく一人前になった頃に、結婚や出産で辞めてしまうことは会社にとっても大きな損失です。そのため、2012年に営業部門のメンバーで構成されたワーキングチームが立ち上がり、女性MRの継続就業と活躍に向けて検討を重ね、取り組みを進めています。



Female Conferenceの様子

「具体的にはどのような取り組みをされたのですか。

宮原氏：2013年より意識の醸成を目的として、「Female Conference」を年に1回開催しています。女性MR全員に参加していただき、自身のキャリアや今後の働き方について話し合い、考えてもらいました。また、結婚や出産といったライフイベントがある中で、どういう制度があれば自分たちが働き続けられるかということも話し合ってもらいました。上司にあたる管理職にも参加していたり、社長がセッションに参加する回を設けたりもしました。

そこから出てきた意見や、組合を通じてあがってきた声などを吸い上げて、制度の見直しを図っています。当初は制度についての要望の声が圧倒的に多かったのですが、回数を重ねていくうちに、将来のキャリアを考える中で、今の自分には何ができるかという発想に変わってきているようです。4年目からは男女を対象にしたダイバーシティ・ミーティングに代わり、継続して議論の場を設けています。

状況や働き方の希望に合わせた きめ細かい勤務地希望制度を導入

「育児との両立支援策についてはいかがですか。

宮原氏：制度面では、全従業員を対象とした育児休業（子どもが満3歳になるまで）や育児短縮勤務（子どもが小学校3年生まで）、時間外労働の免除等、法定を上回る制度を設けています。それらの制度に加えてMR特有の課題であった全国転勤を伴う異動についても、様々な状況に合わせて勤務地の希望を申請できる制度を設定しています。例えば、結婚時には配偶者と同居可能な勤務地への異動を可能とする制度のほか、子どもが小学校に入学するまで転居を伴う異動を免除する「育児者サポート制度」、サポート期間終了後には最大6年間利用できる「勤務地限定制度」などを導入しています。また、期限なく勤務するエリアを限定する制度を選択することも可能です。当然、子育て

期に勤務地希望制度を選択した後、子育てが一段落したら再び全国転勤に戻ることも可能です。いずれの制度も条件を満たせば誰もが申請可能で、エリア限定制度においては理由を問わないため介護の場合などにも活用できます。

そのほか、コアタイムのない短時間フレックスタイム制度により、勤務時間を短縮して時間の融通が利くようにしました。最近では、営業車での保育園の送り迎えを可能にしています。

これらの取り組みの成果により、ある年代から離職率が明らかに下がってきていることが数値にも表れてきています。女性の営業所長も2名誕生しましたので、今後、ロールモデルが増えてくれば、継続する人も増えてくるだろうと思っています。また、こうした先行事例を受けて、他部門でも課題改善に向けて自発的な取り組みが進められています。研究開発部門でもワーキングチームが立ち上がり、現在、2年目に入っています。

各部門での自発的な取り組みへと発展

「研究職では、女性も多く活躍しているイメージがありますが。

宮原氏：研究職の女性の割合は約30%です。結婚・出産後も続ける人はたくさんいるのですが、部門ごとに統計をとったところ、特に研究職では幹部職にあたるマネージャー層への登用比率が低いことがわかりました。これは何か原因があるのではないかとということから、取り組みを強化して進めているところです。

取り組みのひとつに、上司の意識改革があります。幹部職にも女性を増やしていくためには女性側の意識醸成に働きかけるだけでなく、現在マネージャーである上司の意識も変えていく必要があります。そこで、研究部門のマネージャー職を集めて、実際に女性マネージャーが誕生している部門の組織長を呼んでパネルディスカッションを行いました。終了後には「いかに女性研究員を活かしていくか」をテーマにマネージャー同士が意見交換できる場を設けるなど、課題認識の共有を図りました。

これらの活動は広がりを見せていて、研究部門では関連グループ会社も巻き込みながら進めていますし、CMC^{*}研究部門や信頼性保証部門などでも自発的にワーキングチームが立ち上がっています。全社的な取り組みとしては人事部が主体となって、女性活躍推進についての社長講演を開催するなど、各部門主体の動きと連携をとりながら、役割を分けて取り組んでいます。また、各チームの状況を把握しながら、共通の課題があれば先行で取り組んでいる事例を紹介するなど、状況に応じて部門横断的につなげる役割を担っています。

^{*} CMC (Chemistry, Manufacturing and Control)：原薬製造法、製剤処方設計、評価法設定などの技術

候補者研修に女性を積極的にアサイン

—昨年、女性活躍推進法が施行されましたが、行動計画についてはどのように取り組まれていますか。

宮原氏：行動計画では2020年度までにマネジャーに占める女性割合を10%以上にすることを目標にしています。現在は約8%にまで上昇しています。ただし、限られたポストの中で女性を登用していかなければ、目標に到達しないという課題認識をもって取り組んでいます。そのためには、マネジャーになる手前の層にも女性を増やしていくことがカギになると思っています。

人事委員会では、女性マネジャーの登用についても検討を重ねています。当社ではマネジャー候補者を対象に、約1年間の研修期間を設けており、女性も積極的に参加してもらうようにアサインしています。上位職に向けては、経営幹部育成のための経営塾やその上の本部長・組織長候補者を対象とした社長塾も開講しています。社長塾では社長自らが講師を務め、毎年7～8名を育成しています。今年は16名に増員して2班での研修を行っており、女性も1名が参加しています。外部機関に研修を依頼していた時期もあったのですが、やはり上位層や将来の経営者の育成については内製で手をかけていこうという方針で、段階的に研修の機会を設けて、社長だけでなく経営幹部も講師を務めています。それが直接人材をみる機会にもなっていて、人事委員会で候補者検討の際にも活かされているようです。

—経営幹部を育てるのにすごくいい仕組みですね。現在は女性の取締役、執行役員も輩出されていますね。

宮原氏：女性の執行役員は現在2名です。1名は研究開発部



配布用パンフレット「夢図鑑」

門出身で、子どもを育てながら取締役専務執行役員になられたパイオニア的存在です。2015年には新たに1名の女性執行役員が誕生しました。

自身のキャリアを考える機会としては、年齢にかかわらず「未来予想図」と名付けたキャリアデザインシートに自分の未来のキャリア像を記入してもらい、それを使って上司と面談を行っています。キャリアデザインシートという堅苦しいイメージを払拭して、気軽に書いてもらいたいという思いから、「未来予想図」というネーミングにしました。「未来」は、3年後から5年後を目安にというアナウンスはしているのですが、記入する人の年齢も業務も様々で、個々人のタイミングで状況は異なりますから、何年後を意識させるかにはあまりこだわっていません。今年度は従業員の「未来予想図」を「夢図鑑」というパンフレットにまとめて、就職活動している学生などに配布します。

一人ひとりの強みを活かしてイノベーションを生み出すことが重要

—今後の展望をお聞かせください。

宮原氏：各部門での課題がワーキングチームを通していろいろな施策として具体化され、数値的にも改善がみられるようになってきました。営業部門では次のステップに取り組み始めています。他部門でも主体的な活動が広がってきていますので、それが全社的なダイバーシティ推進へとつながることを期待しています。

社長のメッセージでもある「一人ひとりの強みを活かす」ために、ジェンダーの枠を越えるだけでなく、多様な価値観を理解し合うことがイノベーションを生み出すことにつながると考えています。時間がかかっても一人ひとりの意識に働きかけ、自発的に行動を起こしてもらうことで、全社的な効果もずいぶん変わるのではないかと思います。



Zoom Up! 活躍女性に伺いました

育休復帰後すぐにキャリアアップの機会をいただき、時間の使い方を意識するように

1996年の入社以来、契約や交渉に携わる仕事をしていました。当時の部長から「30歳までに自分のキャリアアンカーを持つように」と助言を受けていたのですが、ちょうどその頃に初めて交渉まで行う契約を担当したことが、自分の「核」となるものかと思える大きな経験になりました。30歳頃に受けた人事部主催の「キャリアデザインセミナー」で5年後10年後の自身を考えたこと、また上司が担当する重要な契約に立ち合う機会を与えていただいたことも、今のキャリアにつながっていると思います。

子どもは2人で、上の子が小学1年生、下の子が保育園年中です。1人目の育休明けに配属された事業開発部では、主担当として仕事を任されることが多くなり出張を伴う仕事も増えたのですが、短縮勤務だと仕事に制限がわかり仕事の幅を狭めてしまったので、とりあえずはできる限りフルタイムでやってみようと思いました。結果として同僚・家族の理解やサポートも得て育児短縮勤務制度を今まで利用せずにいます。

2人目の育休から復帰後すぐに、上司の勧めもあって次期マネジャー育成研修と昇格試験を受けました。最初は「無理です」と言っていたのですが、「実際にやってみて、駄目だった



塩野義製薬株式会社
事業開発部 課長
池端 亜希さん

1996年	入社、開発渉外部。	2011年	産休・育休退職。
2002年	法務部に異動。	2012年	復職。
2009年	産休・育休退職。	2013年～	課長。
2010年	復職、事業開発部に異動。		

たらやめればよかったから、やってみたら」と背中を押され、決心。本来ならば宿泊を伴う3日間の研修でしたが、授乳するため自宅に帰らせてもらいました。会社も上司も非常にサポートしてくださったと思います。子どもがミルクを飲めず保育園生活が大変だった時期もありましたが、過ぎてみれば「何とかなった」という風に思っています。

2013年からは課長としてグループを任されています。当社では部下のことを協力者と呼んでいます。5人の協力者は、営業や研究開発など様々な部門から異動してきた方々なので、そういう人たちの経験や知識を融合させていくのが自分の役割だと思っています。昨年は経営塾にも参加しました。経営塾では与えられる課題を読み解き提案を作成するのにかなりの時間が必要だったのですが、その時間を日常の中でどうやって作るかが非常に難しかったです。でもそのときに学んだ、時間の使い方の工夫が今でも生きています。家族との時間も大切にしながら、時間を工夫しつつ、家庭と仕事を両立させていきたいと、ますます感じるようになりました。

塩野義製薬株式会社

創業：1878（明治11）年3月17日
（会社設立）1919（大正8）年6月5日
資本金：212億7,974万2,717円
本社所在地：大阪市中央区道修町3丁目1番8号
事業所数：13箇所（国内）
事業内容：医薬品、臨床検査薬・機器などの製造・販売
従業員数：正社員4,055名（男性2,888名、女性1,167名）
平均年齢：正社員41.4歳（男性42.1歳、女性39.8歳）
平均勤続年数：正社員17.2年（男性17.1年、女性17.5年）
課長相当職に占める女性の割合：7.82%
女性のトップの役職：取締役専務執行役員

（2016年3月31日現在）

シオノギ製薬



平成28年度「均等・両立推進企業表彰」

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 雇用均等政策課／職業家庭両立課

「均等・両立推進企業表彰」は、女性の能力を発揮させるための積極的な取組（ポジティブ・アクション）や仕事と育児・介護との両立を支援する取組を行って、他の模範となるような企業を表彰する制度で、平成11年度から毎年実施しています。表彰によりその取組を広く周知し、仕事と家庭の両立ができる職場環境の整備を促進しています。平成28年度は、均等推進企業部門で3社、ファミリー・フレンドリー企業部門で3社受賞されました。以下にその取組内容を紹介します。取組内容の詳細は厚生労働省ホームページをご覧ください。



▲均等・両立推進企業表彰式の様子（平成28年12月12日（月）開催）
古屋範子厚生労働副大臣（前列中央）、吉田学雇用均等・児童家庭局長（前列左から2人目）、表彰検討委員の武石恵美子先生（法政大学キャリアデザイン学部教授）（前列右から2人目）と受賞企業の皆さん

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000136500.html>

均等推進企業部門 厚生労働大臣優良賞

女性労働者の能力発揮を促進するために、他の模範ともいえるべき取組を促進し、その成果が認められる企業（※）都道府県順

DHLジャパン株式会社

所在地 東京都品川区 業種 国際エクスプレス業 従業員数 約1,700人

コミティ活動等を通じて女性従業員のキャリア意欲向上に注力し底上げに成功。その結果、キャリアアップを目指す女性従業員が増加し、女性管理職も増加。

◆現場の従業員の声を反映するため、有志社員による「WILコミティ」を組織し、定例会議の開催のほか、社内の女性リーダーを招

いた座談会や社長へのプレゼンテーション等を通じて若手の成長機会の提供、ネットワーク構築に寄与。活動メンバーのうち、3名の女性が管理職に昇進。

◆意識調査の結果、キャリアの現状維持を希望する女性が多かったことから、女性従業員のキャリア形成支援・意識改革を目的として、経営陣をメンターとした女性従業員向けのメンタリングプログラムを実施。キャリアアップを目指す女性従業員が着実に増加。

株式会社池田泉州銀行

所在地 大阪府大阪市 業種 銀行業 従業員数 約4,100人

女性従業員の職域拡大から管理職登用までの明確なビジョンを策定して取り組んだ結果、女性の職域が拡大し、女性管理職が増加。

◆職域拡大の一環として、「海外トレーニー派遣制度」において積極的に女性を派遣。

◆平成27年1月に人事制度を改定し、コース別人事制度を廃止するとともに、管理職への早期登用のため、必要在級年数を短縮する等の措置を実施。

◆社内啓発を目的として、全行員向けに頭取、全役員、部支店長175名による直筆の「ダイバーシティ推進宣言」を写真付きで掲載。

塩野義製薬株式会社

本誌10-13頁にインタビュー掲載 所在地 大阪府大阪市 業種 製造業 従業員数 約4,000人

従業員による自律的な活動を通じて、本部（職種）ごとに特有の課題を抽出し取り組んだ結果、女性の定着が進み、女性管理職が増加。

◆研究開発部門、営業部門等の各部門の本部に設置されているワーキングチームが中心となり、各部門特有の課題に取り組んだ。部門横断的な情報共有のために人事部が各ワーキングチームの仲介役を担当。

◆全社組織として、社長を座長として各本部長から構成される人事委員会を設置。女性従業員の管理職登用について個人別に検討し、個別に育成し、早期に管理職に登用する取組を全国的に展開。

ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞

仕事と育児・介護が両立できる様々な制度を持ち、多様でかつ柔軟な働き方を労働者が選択できるような他の模範ともいえるべき取組を推進し、その成果が認められる企業（※）都道府県順

大和証券株式会社

所在地 東京都千代田区 業種 証券業 従業員数 約9,000人

男女ともに、若手からベテランまで全ての従業員がモチベーション高く働き続けることができる環境を整備するため、従業員の仕事と育児・介護の両立を多方面からサポート。

育児休業

子が3歳になるまで取得可、10日間は有給
平成27年度の男性育児休業取得率57.2%、女性100%
男女ともに、管理職、期間雇用者も利用

介護休業

対象家族1人につき通算365日を上限として4回まで分割して取得可
過去3年間に男性1名、女性16名が取得

勤務時間短縮等の措置

育児のための短時間勤務は、子が小学校3年生修了時まで、30分単位で最大90分までの範囲で利用可。

その他の制度

●結婚や配偶者の転勤等により転居が必要な場合、転居先で就業場所を提供する勤務地変更制を導入。

●共働き世帯の場合、保育施設利用に係る費用を1か月につき2万円を限度に実費負担。

社内環境整備

男性の育児休業取得率を2020年度までに100%とすることを目標に掲げ、社内好事例の紹介や各部署における男性の育児休業取得状況の把握・管理等を通じて取得を促進。

株式会社リコー

所在地 東京都中央区 業種 製造業 従業員数 約12,500人

コーポレート統括本部の人事部にダイバーシティ推進室を設置。仕事と育児・介護の両立を支援するため、柔軟性の高い短時間勤務制度やシフト勤務制度等を整備するとともに、男性の育児参画を積極的に推進。

育児休業

子の満2歳の誕生日が属する月の末日まで取得可
休業期間が3か月以内の場合、10日間は有給

介護休業

対象家族1人につき通算2年間取得可（何度でも取得可）
過去3年間に男性9名、女性6名が取得

勤務時間短縮等の措置

1日の労働時間は5・6・7時間から選べ、勤務時間と勤務時間帯の組み合わせにより全27パターンから働き方を選択可能。育児のための短時間勤務は、子が小学校3年生修了時まで利用可能。

その他の制度

育児及び介護休業期間を評価の対象外とし、休業前後の成果を考慮して昇格・昇給査定を行うキャリアカバレッジを実施。

社内環境整備

男性従業員の育児参画促進に注力しており、マネージャーを対象としたワークライフ・マネジメントセミナー、配偶者の出産時に上司と本人に宛てた育児休業取得計画策定を促すメール配信等の取組を展開。

社会医療法人明和会医療福祉センター

所在地 鳥取県鳥取市 業種 医療・福祉業 従業員数 約700人

各人のライフスタイルに合った働き方を選択可能。夜勤・土日祝日勤務の職員に対し、報酬ポイントやインセンティブを付与し、全職員が納得感を持って勤務できるよう配慮。

育児休業

原則として子が1歳になるまで取得可能（事情により復帰が難しい場合、最大満3歳に達するまで延長可）

介護休業

対象家族1人につき通算180日取得可
過去3年間に女性2名が取得、復職率は100%

勤務時間短縮等の措置

正職員（5段階の勤務体系）の他、短時間正職員（勤務時間短縮型と休日拡充型の2パターンから選択）、パートタイマーを含め計7段階から自身の希望で働き方を選択可能。勤務ステップは毎年1回希望を把握。希望者は月単位で変更可能。育児のための短時間勤務は、子が小学校就学前まで利用でき、15分単位で取得可。

その他の制度

育児や介護、家庭状況等により管理職の職責を重責に感じてしまう職員に配慮し、管理職の任期制度を導入。希望により職位を降りても、再挑戦できる。

社内環境整備

直接人事部門や臨床心理士に様々な相談ができる「SOS相談窓口」を開設。

裁判例と その解説

裁判例からみた
企業の人事労務管理

第26回

平成28年4月19日 福岡地裁小倉支部判決
労働判例1140号39頁

介護職員に対するマタハラ等の
存否と妊婦への健康配慮義務等

事案及び争点

1 事案の概要

本件は、介護サービス業を営む被告Y1社が経営するA営業所のデサービスで介護職員として勤務していた原告Xが、A営業所所長Y2及びY1社（以下あわせて「Yら」という。）に対し、Xが妊娠したことをY2に報告し軽易な業務への転換を求めたにもかかわらず対応せず、かえってY2はXに退職を勧奨するなどいわゆるマタニティ・ハラスメント（以下「マタハラ」という。）あるいはパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）を行ったなどと主張し、Y2においては、不法行為（民法709条）に該当し、Y1社においては、Y2の使用人としての責任（民法715条）に加え、雇用契約上の就業環境整備等の雇用契約上の義務に反した（民法415条）として、連帯して、慰謝料500万円及び遅延損害金の支払いを求めた事案である。

2 時系列（裁判所による認定事実）

裁判所が認定した事実によれば、本件の時系列は概要以下のとおりである。

・平成25年8月1日

Xは、Y2に対して、妊娠を報告（当時、妊娠4か月）し、その際、Y2は、Xに対して、できる業務とできない業務を確認するよう指示した。



弁護士
結城 優
(ゆうき ゆう)
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

高知県出身。
東京大学法学部卒業、中央大学法科大学院修了。
人事労務案件を使用者側・労働者側を問わず手がけ、労使双方が納得できる真の問題解決に日々取り組んでいる。
労働法制特別委員会（東京弁護士会）所属。著書は「新労働事件実務マニュアル」（ぎょうせい、共著）等。

・平成25年9月13日

XとY2の面談が行われ（以下「本件9月面談」という。）、Xは、Y2に対し、できる業務を挙げて業務の軽減を求めた。

本件9月面談中、Y2は、Xに対し、Xができる業務として挙げた歩行介助の危険性を指摘するとともに、妊娠以前からのXの勤務態度について改善指導をし、それと同時に、「妊婦として扱うつもりはないんですよ」、「万が一何かあっても自分は働きまわす覚悟があるのか、最悪ね。だって働くちゅう以上、そのリスクが伴うんやけん」などの発言をした（以下「本件発言」という。）。また、本件9月面談終了時、Y2はXに対して、できる業務とできない業務について、再度、医師に確認して申告するよう指示した。

・平成25年12月3日

Xは、Y2のB本部長と面談し、再度、業務の軽減を求めた（以下「本件12月面談」という。）。同日以降、送迎業務は近場に限られ、同月9日以降は遠方への送迎や入浴介助を免

除され、出勤日はB本部長との話し合いで定められることになる等、具体的にXの業務の軽減が図られた。

・平成26年1月

Xの勤務時間は、平成25年12月までは8～10時間であったところ、平成26年1月より、4時間程度とされた。

3 主な争点

本件の主な争点は、①Y2の配慮義務違反およびY1社の責任の有無（より具体的には、ア.XとY2との面談におけるY2の本件発言を含むY2のXに対する言動がマタハラ、パワハラに該当するか否か、イ.軽易業務への転換の求めに対するYらの対応が違法といえるか否か、ウ.時間給であったXの勤務時間を短縮したことが違法といえるか否か）、②損害額である。

なお、Xの時給は業務別に定められていたところ、Xはどのような業務別の賃金合意はなかったとして未払賃金請求も行っているが、これについては主要な争点ではないため、本稿では詳細を割愛する。

裁判所の判断



1 争点①（Y2の配慮義務違反およびY1社の責任の有無）についての判断

(1) Y2の配慮義務違反について

ア Y2のXに対する言動がいわゆるマタハラ、パワハラに該当するか否か

まず、Y2のXに対する本件発言について、「その趣旨は、Xの勤務態度につき、真摯な姿勢とはいえず、妊娠によりできない業務があることはやむを得ないにしても、できる範囲で創意工夫する必要があるのではないかという指導をすることにあつたのであり、また、従前のXの勤務態度から見てその必要性が認められることからすれば、その目的に違法があるということではない」とした。

その上で、本件発言は、「必ずしも肯定的ではない原告に対する評価を前提としても、やや感情的な態度と相まって、妊娠をした者(X)に対する業務軽減の内容を定めようとする機会において業務態度等における問題点を指摘し、これを改める意識があるかを

強く問う姿勢に終始しており、受け手(X)に対し、妊娠していることを理由にすることなく、従前以上に勤務に精励するよう求めているとの印象、ひいては、妊娠していることについての業務軽減等の要望をすることは許されないとの認識を与えかねないもので、相当性を欠き、また、速やかにXのできる業務とできない業務を区分して、その業務の軽減を図るとの目的からしても、配慮不足の点を否定することはできず、全体として社会通念上許容される範囲を超えているものであって、使用者側の立場にある者として妊産婦労働者(X)の人格権を害するものといわざるを得ない。」と述べ、「業務指導としては不当なものである。」と結論付けた。

イ 軽易業務への転換の求めに対するYらの対応が違法といえるか否か

まず、「Y2は、Xに対し、再度医師に対してできる業務とできない業務を確認して申告するように指示しており、妊産婦と医師の関係性を考慮すれば、かかる指示をして、Xの申告を待つこと自体に

問題があるとはいえない。」とした。

その上で、本件発言には違法なものがありXが萎縮していたことを勘案し、「指示をしてから一月を経過してもXから何ら申告がないような場合には、Y1社においてXに状況を再度確認したり、医師に確認したりして原告の職場環境を整える義務を負っていたというべきである。そして、Y1社は、同年10月13日以降も拱手傍観し、何らの対応をしていないところ、Y1社が、Xに対して負う職場環境を整え、妊婦であったXの健康に配慮する義務に違反したものと見える。」と結論づけた。

ウ 時間給であったXの勤務時間を短縮したことが違法といえるか否か

裁判所は、Y2はXの体調に配慮して1日4時間程度の勤務としており、その目的に違法な点があるとはいえないこと、当時においてXから異議を唱えられたことは窺われないこと、A営業所において4時間勤務とすることは必ずしも異常な措置とはいえないこと、平成25年12月には労働時間を含めて労働の軽減を求めていること等の事実を認定し、「未だ違法とまでいうことはできない」と判断した。

(2) Y1社の責任の有無について

ア 使用者責任

Y2の言動は、Y1社の事業の執行として行ったものであること

を理由に、Y1社の使用者責任(民法715条)を肯定した。

イ 債務不履行責任

Y1社は、Xの使用者として、雇用契約に付随する義務として妊娠した原告の健康に配慮する義務を負っていたことを前提に、Y1社はY2からXが妊娠したとの報告を受けながら、その後、Y2から具体的な措置を講じたか否かについて報告を受けるなどとして、さらにY2を指導することや他の者をして具体的な業務の軽減を指示することをせず、Xから妊娠の申し出があった平成26年8月以降、再度原告からの申し出を受けた同年12月まで業務軽減等の適切な対応をしていないことを指摘し、このようなY1社の対応は「就業環境整備義務に違反したものである」ということができる」とした。

2 争点②(損害額)についての判断

裁判所は、Y2の本件発言は業務指導の枠を超えた不相当なものであり、原告の精神的苦痛は相当なものであるとした上で、他方、Y2に嫌がらせの目的があったとはいえないこと、業務軽減についてはXから申告もない中で従前の業務内容を変更しなかったにとどまり、ことさらにXに負担を負わせたなどの事情も認められないことを踏まえ、損害額としては35万円が相当であるとした。

【解説】企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

1 人事担当者の心構え

(1) 本判決を踏まえた妊産婦労働者対応の留意点

まず、本判決では、Y2のXに対する業務指導や本件発言について、業務指導の必要性があったことを認めつつも、妊娠による業務軽減等の要望が許されないとの認識を与えかねないもので、相当性を欠くと認定されている。したがって、たとえ普段から勤務成績や勤務態度に問題がある従業員であったとしても、当該従業員が妊産婦労働者である場合、その者に対する業務指導は、その方法や内容、時期等によっては妊産婦労働者に対する配慮を欠くものとして違法・不当と評価されるリスクがある。使用者としては、妊娠とは関係なく勤務成績や勤務態度等に問題がある場合であっても、当

該妊産婦労働者に対して業務指導を行う場合には、その方法や内容、時期等について慎重に検討した上で行うべきであろう。

次に、本判決によれば、使用者としては、当該妊産婦労働者に対して十分なコミュニケーションをとり、たとえ労働者側からの申告がない場合であっても、随時、状況や意向を確認するなど会社から積極的に配慮する姿勢が求められる。使用者としては、妊産婦労働者の健康や職場環境に最大限配慮していたことを客観的証拠に残しておくことがリスク回避につながる。例えば、当該妊産婦労働者との面談(ヒアリング)は録音を撮っておく、当該妊産婦労働者の状況や意向を確認する際にはそのやり取りを書面に記録しておく等の工夫が考えられる。

また、本判決では、損害額としては35万円と判断されたが、マタハ

ラには流産や早産のリスクがあり、仮にそのような事態が起こった場合には、より高額な慰謝料額が認められる可能性がある。使用者としては、そのようなリスクも踏まえ、慎重な対応を心掛けるとともに、マタハラの問題に真摯に取り組む姿勢が重要であろう。

(2) 参考裁判例

参考裁判例として、マタハラに関するリーディングケースである広島中央保健生協(C生協病院)事件(最一小判平成26年10月23日労判1100号5頁、本誌第19号16~19頁掲載)及びその差戻審(広島高判平27年11月17日労判1127号5頁)がある。同事件は、妊娠を理由とした軽易業務への転換に伴い降格した措置が「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に関する法律」(以下「均等法」という。)9条3項の禁止する不利益取扱いに当たり私法上無効か否かが争われた事件であり、本件とは事案を異にするものの、同事件判決においては、妊産婦労働者の意向確認や妊産婦労働者に対する適切な説明が求められており、妊産婦労働者とのコミュニケーションの在り方が問われた点で共通しており、参考にすべきである。

なお、本稿では詳細を割愛した業務別賃金合意の争点につき、本判決では、業務別時給に女性が合意していたと認められ、また、業務によって時給が異なることが直ちに不合理ともいえないとして、すべてを介護職員時給で計算した場合との賃金の差額請求が棄却されたが、上記最高裁判決の同意判断基準(自由な意思に基づいて承諾したものと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するか否か)からは疑問が残る。

(3) マタハラ指針

平成28年3月、均等法11条の2、育児・介護休業法25条が新設され、事業主は、上司・同僚が、職場において、労働者(均等法では、女性に限る。)に対し、妊娠・出産・育児休業等を理由とする就業環境を害する行為をすることがないように防止措置を講じることを新たに義務づけられた。

【参考】均等法第11条の2

(職場における妊娠、出産等に関する言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置)

1 事業主は、職場において行われるその雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、労働基準法第65条第1項の規定による休業を請求し、又は同項若しくは同条第2項の規定による休業をしたことその

他の妊娠又は出産に関する事由であって厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環境が害されることのないよう、当該女性労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じなければならない。

2 厚生労働大臣は、前項の規定に基づき事業主が講ずべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針を定めるものとする。

3 略

事業主が講ずべき措置の具体的な内容は、いわゆる「マタハラ指針」(平成28年厚労省告示312号)によって示され、具体的には、①事業主の方針等の明確化およびその周知・啓発、②相談・苦情に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③マタハラの原因に係る事後の迅速かつ適切な対応(再発防止措置含む)、④マタハラの原因や背景となる要因を解消するための措置、⑤上記①から④までの措置と併せて講ずべき措置(プライバシー保護、不利益取扱禁止)が定められている。同指針は、平成29年1月1日から施行されているので、使用者としては、実務上、留意が必要である。

2 最後に

厚労省の調査によれば、前記妊娠・出産等を契機とする不利益措置の最高裁判決以降、全国の労働局へのマタハラに関する相談件数は年々増加しているという。マタハラ問題が今後ますます顕在化してくると予想される中で、本判決は、使用者として留意すべき妊産婦労働者対応のポイントが示唆されており、実務上、非常に参考になると考える。

また、マタハラ等のハラスメントについては、実は人事担当者レベルだけで注意を促しては対応として不十分である。社内研修を行う等の方法により、一般社員も含めた全社員でハラスメントについての理解を深め、職場のハラスメントを防ごうという社内全体の意識・風土作りが根本的には重要である。



第5回 明日のビジネスを担う 女性たちの交流会 in 大阪 開催レポート

パネルディスカッション

パネリスト

- 小川 理子氏 バナソニック(株) 役員
多田 真規子氏 西日本旅客鉄道(株) 執行役員
中島 伸子氏 井村屋グループ(株) 専務取締役 兼
イムラ(株) 代表取締役社長

コーディネーター

- 永峰 好美氏 (株)読売新聞社東京本社 編集局企画委員

5回目となった「明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 大阪」。今年度は2016年11月2日(水)に開催し、約230名の方にご参加いただきました。3名の女性役員によるパネルディスカッションでは、株式会社読売新聞東京本社編集局企画委員の永峰好美氏をコーディネーターに迎え、仕事を通じた体験談や後輩女性へのメッセージを語っていただきました。



小川 理子氏
バナソニック株式会社
役員

「自分の強みを持っていれば、自分の軸に戻って柔軟に考えられるようになる」

私は3歳から始めたクラシックピアノをずっと趣味で弾き続けていたこともあって、音の仕事に関わりたくて今の会社に入社しました。音響研究所で研究開発に携わっていたのですが、7年目のときに組織が解散。このまま会社を続けていいのだろうかと思いつき、ジャズドラマーでもあった上司に励まされてバンドに誘われ、ジャズピアニストとしての世界が広がりました。ジャズピアニストとしての活動を続けながら、ネットワークサービスやCSR・社会貢献など、これまでとは全く異なるキャリアも経験してきました。これまで経験していなかった分野の仕事も、チャレンジしてみると知らなかった自分の一面が発見できて、やればできるものだなということを実感しています。現在は、また一巡して音響の仕事に携わることになり、高級オーディオブランド「テクニクス」を立ち上げたところです。

ネットワークサービスに異動した頃は、急速にインターネットが普及しはじめ、当社でも新たなビジネスが立ち上がったところでした。企画から開発・運用のチームリーダーを務めることになったのですが、自分以外は全員が20代の若いメンバー。部下の新しい考え方や発想に刺激を受けつつ、チームリーダーである自分がどの段階でどう判断するかということを敏感に考えるようになりました。ベンチャー精神にあふれた若い人たちと一緒に新規プロジェクトに挑戦できたことは、逆に私のほうも成長させてもらった気がします。

役員に就任するとき、社長から言われたのは「個人プレーのできる人になってほしい」という言葉でした。性別は関係なく、キャリアの中で生まれてくるビジョンや理念を自分の言葉で語れるようになってほしいということだと受け止めて、率先垂範を心がけています。誰でもひとつは自分の強みを持っているはず。それがあれば、どんなときでもぶれない自分の軸に戻って、いろいろなことが柔軟に考えられるようになります。いろいろな経験を積んで自分の強みを見つけてもらいたいですね。



多田 真規子氏
西日本旅客鉄道株式会社
執行役員

「女性だから言わなければいけないという思いが強くなった」

今の会社が民営化して3年目に、5万人の社員の中で十数名という数少ない女性として入社しました。しばらくは建築関係や不動産の仕事などに携わっていましたが、新規事業を検討するチームのメンバーに加わるようになりました。日本にインターネットが導入され始めた頃だったので、ITという切り口で事業を検討したいと伝えたと、ITを使った新規プロジェクトの立ち上げに携わることになりました。これまで「JRおでかけネット」をはじめ、新幹線等のネット予約サービス「e5489(いいごやく)」、ICカード「SMART ICOCA」といった新しいサービスの開発・運用に取り組んできました。

30代半ばで管理職になったのですが、そのときは全く心の準備ができていませんでした。リーダーシップやコーチングの本は何冊も読みました。私が入社した頃の上司は男性で威厳のあるタイプだったのですが、自分はそういうタイプではないので、同じようにやっていこうかと思いましたが、部下が何か失敗したり困ったことがあったときには、何がダメなのか、本人はどう思っているのかなどをじっくり話し合っているようにしています。

管理職のときは自分のチームのことを考えていましたが、役員になってからは会社全体を良くしたいという意識のほうが大きくなってきました。自分の仕事とは直接関係のないことでも結果的によい成果につながればよいなと思っています。また、今まではどちらかというと、女だからそういう発言をしていると思われるのではないかと気にする部分があったのですが、役員になった今は、女性だから言わなければいけないという思いがすごく強くなりました。「女性の視点が足りないのではないですか」ということも言うようになっていく必要があると感じています。

まだまだ女性活躍の場が少ないからこそ、今日もこうして女性が集まっているいろいろな会社の方と知り合いになれる機会に恵まれて、たくさんの方に支えていただいたり、励まし合ったりできます。お互いに支え合える仲間ができるというメリットをとことん生かしてもらいたいと思います。



中島 伸子氏
井村屋グループ株式会社
専務取締役 兼
イムラ株式会社
代表取締役社長

「プラス1というのは自分自身の特徴ある一歩をつかむこと」

私は20歳のときに北陸トンネルの重大事故に遭いました。一酸化炭素を吸った影響で2年間全く声が出ず、望んでいた教師の道も閉ざされ、何に進んでいいか迷いながら井村屋でアルバイトをしていました。あるとき、肉まん・あんまんの敷き紙に皮がくっついてはがしにくかったので、改善できないかという提案をしたところ、すぐにトップへ反映されて改善の報告をいただき、消費者に密着した食品産業に興味を持つようになり、社員登用試験を受けました。

正社員となって、営業に30年携わってきましたが、当時は全国営業が100人以上いるなかで女性は私1人でした。3人の子供を育てながら北陸支店の支店長も務めました。49歳で営業40人以上を抱える関東支店の支店長となり、単身赴任も経験しました。年上の部下も多く、なかなか指示通りに動いてもらえず、悩んだ末、辞表を営業本部長のところに持っていきました。営業本部長の返答はとても厳しいものでした。「そんなことで悩む暇があったら、一軒でも得意先を訪問してお客様から評価をもらえ」。私の中に甘えがあったのだなと目が覚めた瞬間でした。それからは積極的にセールスに同行して、得意先からの評価も得られるようになりました。あの叱咤が東京での初めて自立した瞬間だった気がします。厳しいけれども尊敬できる「ボス」と言える人を企業人として得られたことは、とても幸せだと思っています。

管理職になってからは自分を通して会社が見られているという気持ちが強くなりました。役員になると、管理職の時代とは何十倍もスピードが違い、判断力も必要で責任も大きくなります。それまでに多くの経験しておくことは後々とても役に立つと実感しています。父から教わったことがあります。「人生は思い通りにいかないものである。しかし、どんな辛いことにも意味がある。『辛』という字は、そこに横棒を一本足せば、『幸』という字になる。そのプラス1というのは自分自身の特徴ある一歩をつかむこと」。私はその「プラス1」を大事にしています。皆さんも自分自身の「プラス1」をぜひ身につけてチャンスを引き寄せてください。



人に支えられたワークライフバランス

東京都



いほだ 典子さん

三菱電機ビルテクノサービス株式会社
営業本部営業第二部 営業課 参事

1993年 入社 営業職
2006年 結婚 ※2回の転勤経験
2009年 産休・育休取得
2011年 職場復帰 ※初めてのスタッフ部門の業務
2013年 現所属へ転勤、営業職へ復帰
2016年 参事昇格

2010年に長男を出産しました。当時は、既婚者で仕事を続けている女性は限られており、まして、まわりには出産者はおらず、「仕事と育児の両立が可能なのか」ととても不安を感じておりました。そんな時、取引先のお客様に「これからの時代は、子供を産むから会社を辞めなければならないという考え方はナンセンス。戻ってきたら必ず挨拶においで！」との温かい言葉を頂き、背中を押されたことを今でも覚えております。

現在当社は、職場では働くママが少しずつ増え、2回目の産休・

育休取得者も現れるようになりました。また、管理職向けに女性社員育成についての研修や女性社員向けキャリアについて考える研修など開催し取り組んでおります。当初は私自身不安を抱えながらの両立でしたが、現在は長男が小学1年生になり、私も後輩の指導をしながら仕事に取り組んでおります。ここまで続けられたのは職場をはじめ家族やお客様など周りの方々の理解と支えがあったことと思います。これからも感謝の気持ちを忘れず、ワークライフバランスの実現に向け努力していきたいと思っております。



仕事も育児もゆとりをもって

京都府
(本社・岐阜県)



西脇 沙苗さん

株式会社トーカイ
シルバー事業本部近畿営業部京都営業課

2007年 入社 病院関連事業本部配属
2012年 結婚 シルバー事業本部配属
2014年 出産
2016年 復帰 現部署配属

保育園選考の2度の落選を経て出産1年半後にやっと復帰することができました。復帰することに不安もありましたが、家族、上司、同僚、多くの方のご支援があり、現在「働ける」環境にとっても感謝しています。自分の中でリズムもでき、生活にメリハリがつき毎日とても充実しています。

両立する上で心がけていることは「ゆとりを持つこと」です。予期せぬことが起こるのが育児、焦るとミスをしてしまうのが仕事です。時間はもちろん、心に余裕を持つこと。仕事も育児も

人と人とのコミュニケーションです。ゆとりをもって接することの大切さを感じています。

そして、何度かの異動を経てさまざまな業務を経験する中で共通して学んだことは「自分の都合を押し付けず、相手の視点になること」です。母になり育児にも活かせることだと感じました。どちらも未熟者ですが今後も勉強し知識を深めていきたいです。そして今後両立をされる方々につなげていけたらと思います。

会員企業で活躍されている社員の方々のキャリア、働く上で心がけていること、仕事と生活の両立の知恵などをご紹介します。

ワークもライフも自分らしく生きる！等身大のメッセージをみなさまへ。



女性が輝く職場づくりのために！

愛媛県



野上 彩さん

株式会社伊予銀行
人事部 女性活躍推進室 主査

2004年 伊予銀行入行
2014年 第1子出産
2015年 人事部女性活躍推進室にて職場復帰

2014年に第1子を出産後、育児休業を1年取得しました。育児休業中は初めての育児で戸惑うことも多く、社会との繋がりがないことに寂しい思いもしました。職場復帰の際は大変不安な上に、仕事と育児に追われ、自分自身を見つめ直す時間がありませんでした。しかし当行が職場復帰支援の一環として実施している育児休業後研修を受講し、同じ環境で働くメンバーとの交流により、悩みを共有することができ、時間の有効な使い方等も学ぶこ

とができました。研修講師の方からは「今の状況を選択したのは自分自身！責任を持ちなさい！」というメッセージをいただき、キャリアアプランを明確にイメージする良い機会となりました。

私は、現在人事部女性活躍推進室に所属し、女性が活躍できる環境を整え、キャリアアップに向けた支援を行う仕事に携わっています。これからも自分自身の経験を活かしながら、女性が輝く職場づくりに取り組んでいきたいです。

編集後記

我が家は子供が無く甥っ子が一人だけという状況なので、いかに将来、彼に迷惑をかけず老々介護と終活を成し遂げるかが夫婦の重要なテーマ。そんな中で手にしたのが今話題の『LIFE SHIFT (ライフシフト) -100年時代の人生戦略』(東洋経済新報社)。誰もが百年生きる時代をどう生き抜くか、を考えさせられる1冊です。今の価値観のまま終わりを考えるのは愚かで早すぎると大反省。読むと辛い(怖い)けれど、お勧めです。②

ダイバーシティ 21

DIVERSITY21 VOL.028

2017年3月25日発行

編集・発行

公益財団法人 21世紀職業財団
〒113-0033

東京都文京区本郷1-33-13

TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670

<http://www.jiwe.or.jp>