

女性のキャリアの後押しや 働きやすい職場づくりのために 皆様のご支援をお願いします。

公益財団法人 21世紀職業財団（東京都文京区本郷 1-33-13 会長：伊岐 典子）は、女性活躍推進をはじめとするダイバーシティ推進や、誰もが働きやすいハラスメントのない職場づくり等への支援事業を展開しています。公益財団法人として、今後もこれらの諸活動を充実させていくために、皆様のご支援を賜りたく、ご協力をお願いいたします。



【財団の社会貢献活動】 ~みなさまからのご寄付で支えられています~

▶ 調査・研究事業

2019年度は「女性正社員 50代・60代におけるキャリアと働き方」をテーマに調査を実施。課題を明らかにし、改善策を提言します。



▶ 働く女性のための交流会

企業等で活躍中の女性リーダーたちによるパネルディスカッションおよび交流の場を提供し、働く女性の活躍を支援します。



【寄附金控除が受けられます】

個人の方

所得税が軽減されます。所得税の確定申告をする際、弊財団が発行する「寄附金受領証明書」を添付してください。寄附金をお振込み後、郵送いたします「寄附金受領証明書」は、確定申告の時期まで大切に保管してください。

法人の方

損金に算入できます。

◆ 寄附のお振込み

郵便振替用紙にてお振込みください。1回 5,000 円以上をお願いいたします。

寄附についての詳細は、下記 URL または QR コードを読み取りアクセスしてください。

<https://www.jiwe.or.jp/aboutus/member-information>



賛助会員も募集しております。

セミナー受講および図書購入等の割引、機関誌送付等、特典をご用意しております。

詳しい内容はホームページへ <http://www.jiwe.or.jp>

【お問合せ先】公益財団法人 21世紀職業財団 運営企画部

〒113-0033 東京都文京区本郷 1-33-13 春日町ビル 3階 TEL. 03-5844-1660 (代)

公益財団法人



多彩な力が活きる社会に

21世紀職業財団

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

DIVERSITY 21 2020 WINTER vol.043

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 春日町ビル3階 TEL. 03-5844-1660 (代)
発行日 / 2020年12月25日発行 制作 / 東誠印刷株式会社

DIVERSITY 21

vol. 043

2020 WINTER

企業事例

アシックス、アクサ生命保険、新生銀行

特別寄稿

女性活躍を阻む、アンコンシヤス・バイアスの壁

ジャーナリスト、東京家政学院大学 特別招聘教授 野村浩子氏



Contents

- 3 **随想**
初めてのセカンド・ジェントルマン
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 **特別寄稿**
女性活躍を阻む、アンコンシャス・バイアスの壁
ジャーナリスト、東京家政学院大学特別招聘教授 野村浩子氏
- 8 **企業事例**
アンコンシャス・バイアスに着目し、ダイバーシティ推進に取り組む企業
アシックス、アクサ生命保険、新生銀行
- 14 **情報コーナー**
「令和元年版 働く女性の実情」の概要
厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課
- 18 **連載**
裁判例とその解説
出産後1年を経過していない保育士に対する解雇が
均等法第9条4項により無効とされた例
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 岩野 高明
- 22 **財団発! NEWS & TOPICS**
**ハラスメント防止コンサルタントを目指す方・現役コンサルタントの
方に向けた講座を実施いたしました**
 - ・ハラスメント防止コンサルタント養成講座
 - ・ハラスメント防止コンサルタント対象「労働法基礎講座」

随想 Random Thoughts

初めてのセカンド・ジェントルマン



21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

アメリカ大統領選挙の結果が大筋で確定し、大きな波乱がなければ来年には初めての女性副大統領となるカマラ・ハリス氏が就任予定です。彼女は、インドやジャマイカにルーツを持つ初めての副大統領ともなることから、アメリカにおけるダイバーシティの象徴とか、ガラスの天井が一つ破られたとの感想も見られるところです。そして初めてのセカンド・ジェントルマンとなるハリス氏の夫君ダグ・エムホフ氏にも注目が集まっています。

報道によれば、これまで弁護士としてキャリアを積んできたエムホフ氏は、妻の副大統領就任に伴い、現在の職を辞してそのサポートに専念されるとのことです。大統領に就任予定のバイデン氏の夫人が教育者としての仕事を継続する意向を示していることとも対照的ですし、職業キャリアにおいて各人の自律的な選択を尊重するアメリカにおいても、少々の驚きをもって受け止められているようです。

しかし考えてみれば、56歳という同氏の年齢を考えると、その選択はこれまで十分キャリアを積んで、一定の成果を上げてきた後のものであるといえますし、弁護士という仕事の性格上も、何年か後にその仕事を再開することがそれほど困難ではないとも思われます。もし、エムホフ氏がもっと若い年代で、キャリアと実績を積み上げている最中に配偶者の仕事によって選択を迫られるのであれば、事情は変わってくるでしょう。

私がブルネイという国に大使として赴任していた際、その国に駐在する大使のうち7人が女性でしたが、その配偶者の状況は本当に様々でした。配偶者と離別していた私と中国大使は別として、高齢の夫を母国に残して赴任したフランス大使とインドネシア大使がおられた一方で、インド大使の50代の夫君は自国で弁護士活動をする傍ら、年の半分ほどブルネイに来て妻の外交活動を側面援助していましたし、同じく50代と思しきカナダ大使の夫君は、カナダ政府の公職に就きながら在宅勤務制度を活用してほとんどの時間を妻とともにブルネイで過ごしていました。一方、30代で赴任してきたオーストラリア大使の夫君は、大手化学会社を退職して妻の赴任に帯同する決断をしましたが、帰国後のキャリアには大いに不安を持っていると話されていました。30代の女性を大使に任命するようなダイバーシティ先進国のオーストラリアでも、夫婦間のキャリアの調整には苦勞が伴うようでした。

日本では、これまでほぼ一律に転勤や転職など配偶者の仕事上の事情に妻側が合わせる形で、職を辞したり働き方を変えたりしてきました。在宅勤務他様々な雇用管理システムの整備や、中断があってもまた適職に就ける労働市場の整備によって、男性側も女性側も自分のキャリアと配偶者のキャリアを上手に活かせるようなタイムラインが造れる時代が早く来ることを祈りたいと思います。

女性活躍を阻む、アンコンシャス・バイアスの壁



野村 浩子 氏

ジャーナリスト。1984年お茶の水女子大学文教育学部卒業。日経ホーム出版社(現日経BP)発行の「日経WOMAN」編集長、日本経済新聞社・編集委員、淑徳大学教授などを経て、2020年4月東京家政学院大学特別招聘教授、東京都立大学法人監事。経済産業省・なでしこ銘柄基準検討委員会委員、板橋区男女平等参画審議会会長など政府、自治体の各種委員も務める。著書に「女性リーダーが生まれるとき」(光文社新書)などがある。

数々のダイバーシティ推進施策を打ちながらも、なかなか浸透しない。こう悩む人事担当者が最後にいきつく壁が「アンコンシャス・バイアス」である。無意識の偏見(刷り込み)とも訳されるアンコンシャス・バイアスは、プラスもあればマイナスもある。過去の経験から仕事の優先順位を瞬時に判断するなど生産性を上げるために役立つこともあるが、問題は差別や格差拡大につながる刷り込みだ。

様々な実証研究から、採用、昇進昇格における評価などで、無意識の偏見が少数派に不利益をもたらす可能性が浮かんできた。米国のあるオーケストラでは、団員が男性に大きく偏っていたことから、採用時に衝立を立てて応募者の性別がわからないようにして楽器演奏のみで採用面接を行った。すると女性の合格率が一気に上がり、男女比が半々近くになったという。また米国の大学で、航空機部品メーカーの営業部長補佐のポストに就く2人のプロフィールを用意し、グループ毎に男女の名前を入れ替えて評価をさせる実験を行ったところ、プロフィールの内容にかかわらず男性名のほうが「有能だ」とした割合が86%に上ったという。

こうした調査研究も受けて、無意識のうちに男性また白人を高く評価している可能性があるとして、先端企業はアンコンシャス・バイアス研修など様々な取組みを始めている。ドイツのボッシュ本社では、人事権のある役職者に対して「無意識のうちに女性を選ばない」といったことがないよう、評価のバイアスを取り除く研修を行っている。また後継者育成プログラムに管理職候補を選ぶにあたり、訓練を受けた試験官複数人がビデオインタビューをみて判断することで客観性を担保する。米国シリコンバレーではAIを用いてバイアスを排除する試みも始まっている。エヌビディアでは、人材募集の案内文をAIでチェックして性差に配慮をすることで、女性の応募者を6%増やすことができたという。

日本では、チェンジウエーブが「ANGLE」というアンコンシャス・バイアスのeラーニングツールを開発した。個人がPC端末で質問に答えていくことで、性別役割分業意識の強弱などが判定されるとい

うものだ。管理職向けに同プログラムを導入した企業では、管理職がまず自身のバイアスに気づくことで、部下を性別に関係なく育成するよう促している。

25社2,500人調査から浮かんできたジェンダー・バイアス

では実際に、日本企業にどのようなバイアスが潜んでいるのか。日本企業においてはダイバーシティ推進のなかでも女性活躍が最も大きな課題となっている。そこで筆者は桜美林大学特任講師の川崎昌氏とともに、ジェンダー(社会的・文化的性差)にまつわるジェンダー・バイアスに着目して、25社約2,500人を対象にジェンダー・バイアスに関する調査を行った(注1)。そこで得られた結果を、ここでは3点紹介したい。

I リーダーは男性向きで女性には向かないというバイアスがある

今回の調査では、「競争的である」「野心的である」「周囲への気遣いがある」といった38の特性語に対して、現在の日本社会で「組織リーダーに望まれる」「男性として望まれる」「女性として望まれる」程度を7段階で答えてもらった。

その結果、「組織リーダーは男性向きで女性には向かない」というバイアスがあることが浮かんできた。表1と3をみると分かる通り、組織リーダーとして望まれる特性と、男性として望まれる特性には重なりが多い。「責任感が強い」「行動力がある」「説得力がある」など5項目にわたる。一方、表2と3をみると、組織リーダーとして望まれる特性と女性として望まれる特性には重なりが少なく「責任感が強い」「自立している」の2項目に留まる。女性に望まれるもの(表2)としては「礼儀正しい」「周囲への気遣いがある」「気遣いが上手である」「友好的である」など、リーダー的特性よりもフォロワー的なものが並ぶ。

ここで浮かんだ「組織リーダーは男性向き」というバイアスは、各階層に共通するものだが、男女で比べると、男性よりも女性のほうがより強くそうしたバイアスを持っていることが分かった。こうした傾向は、日本のみならず米国でもみられる。米ラトガース大学のラドマン・L・A教授らは、女性のほうが「女性はこうあるべき」という規範から逸脱した際のバックラッシュが強いため、より規範に沿う考え方や行動をとるようになる」と分析している。

女性がバックラッシュをおそれて、社会で女性に望まれる特性に沿うよう行動するならば、リーダーシップを身につけることはままならない。また組織の側も無意識のうちに女性としての望ましさを求めるならば、女性幹部の育成はおぼつかない。評価にあたってジェンダー・バイアスが影響するおそれもある。「管理職にふさわしい女性がいらない」と嘆く声が聞かれるが、その言葉の裏にバイアスが潜んでいないか、今一度立ち止まって考える必要があるだろう。

(表1)男性に望ましい特性、上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
5	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
6	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
7	チャレンジ精神が豊かである	5.66	1.08	5.23	1.26	6.20	0.89
8	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
9	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
10	積極的である	5.61	1.06	5.24	1.19	6.20	0.85

(表2)女性に望ましい特性、上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	礼儀正しい	5.77	1.06	5.86	1.00	6.02	0.96
2	周囲への気遣いがある	5.64	1.08	5.84	0.97	6.07	0.93
3	困っている人への思いやりがある	5.68	1.09	5.84	0.98	5.94	1.03
4	気遣いが上手である	5.40	1.18	5.69	1.08	5.93	1.01
5	友好的である	5.54	1.05	5.69	1.01	5.79	1.05
6	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
7	優しい	5.31	1.16	5.56	1.12	5.37	1.22
8	手助けを惜しまない	5.53	1.13	5.55	1.07	5.91	1.06
9	助けになる	5.59	1.07	5.51	1.05	5.94	1.02
10	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90

(表3)組織リーダーに望ましい特性、上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		組織リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
上位10位							
1	リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	6.47	0.80
2	責任感が強い	5.91	0.99	5.58	1.10	6.43	0.78
3	行動力がある	5.80	1.03	5.37	1.18	6.39	0.78
4	説得力がある	5.62	1.06	5.21	1.22	6.35	0.80
5	目標へのコミットメントが強い	5.59	1.07	5.14	1.24	6.33	0.83
6	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
7	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
8	ビジネスセンスがある	5.49	1.14	5.06	1.28	6.27	0.89
9	自立している	5.92	1.04	5.49	1.20	6.25	0.90
10	能力が高い	5.48	1.15	5.27	1.20	6.22	0.91

II ジェンダー・バイアスが強い層をみると、男性は課長層、女性は係長層に多い

続いて、特にジェンダー・バイアスが強い項目、さらにはバイアスを強く持つ層をみていきたい。

男女で望ましさの差が大きい上位10の特性語(表4)をみると、男性により望ましいとされる項目が8項目を占めた。「ハードワークに耐える」「野心的である」「競争的である」「数字に強い」などである。この中で最も差が大きかった「ハードワークに耐える」の回答分布をみると図1のようになる。

女性の平均値がリーダーや男性に比べると低く、かつ集中度合いが強い。そこで女性はハードワークに耐えてはいけないう抑制的ジェンダー・バイアスが働くことになる。なお「野心的である」「競争的である」も同様の回答分布で、女性には野心的、競争的な行

動を禁じる働きかけとなる。そうした規範から逸脱した女性はパッシングを受けたり、嫌われたりする可能性がある。

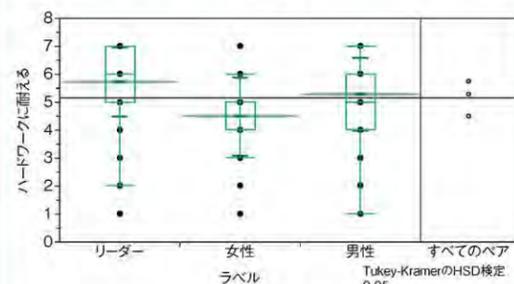
今回男女差が最も大きかった「ハードワークに耐える」で、「男性に望ましく、女性には望ましくない」と答えた人は全体の約11.0%、このグループをジェンダー・バイアスが強い層として、その属性を探ってみた。その結果、男性は課長層、女性は係長・主任層に多く、男女で有意差があることがわかった(表5)。男性の場合はリーダー意欲が高めで昇進意欲が強い傾向があり、女性はその逆の傾向をもつ。

「ハードワークに耐える」ことは、継続的な長時間労働につながるとしたら問題となるが、時には難易度が高く負荷のかかる仕事を担うことは、成長につながる。女性がハードワークに耐えることを禁じるバイアスがあると、女性には鍛えられる機会が限られる可能性もある。特に現場で部下育成の権限を持つ男性課長層にジェンダー・バイアスが強いことは、女性育成の壁となる。

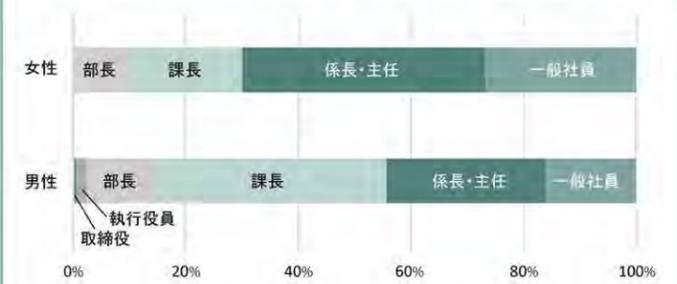
(表4)男性/女性に望ましいもので差が大きいもの上位10

順位	特性語	男性に望ましい		女性に望ましい		リーダーに望ましい	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
1	ハードワークに耐える	5.27	1.29	4.47	1.40	5.71	1.25
2	野心的である	4.80	1.22	4.14	1.32	5.29	1.27
3	競争的である	4.81	1.19	4.19	1.27	5.34	1.20
4	数字に強い	5.30	1.15	4.74	1.30	5.97	1.01
5	プレッシャーに強い	5.57	1.16	5.04	1.29	6.28	0.88
6	分析的である	5.30	1.12	4.78	1.29	5.88	1.01
7	繊細である	4.18	1.28	4.73	1.28	4.52	1.43
8	きれい好きである	4.91	1.24	5.41	1.18	5.06	1.28
9	率先して行動する	5.73	1.05	5.26	1.23	6.31	0.83
10	リーダーとしての能力を備えている	5.49	1.14	5.01	1.28	6.47	0.80

(図1)「ハードワークに耐える」の回答分布



(表5)ジェンダー・バイアスが強い人の性別、階層別差異



2,527人の意識調査の結果をクロスさせて分析を行った。

その結果、管理職全員を対象にダイバーシティ研修を行う企業では、男性社員の性別役割分業意識が低く、かつ女性のリーダー意欲も高いことがわかった(図2,3)。管理職一部に対して実施している、もしくは全く実施していない企業では、こうした相関はみられなかった。図2,3は相関関係を示すものであり因果関係は明らかではないが、現場で部下育成に大きな役割を担う管理職全員に研修を

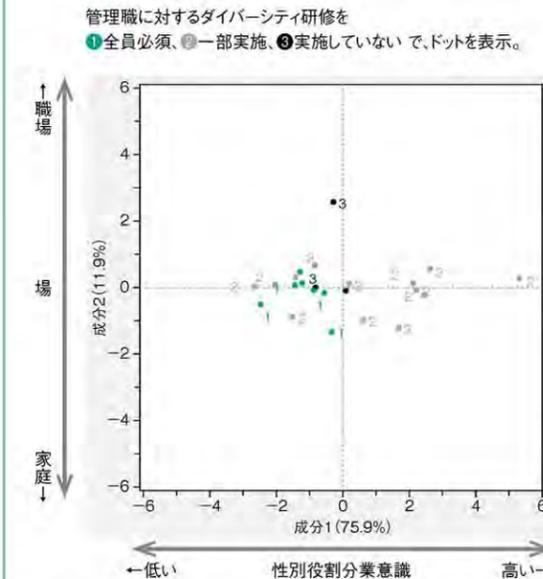
III 管理職研修を必須で行う企業では、性別役割分業意識が低い

先端企業がアンコンシャス・バイアスに対する取組みを始めていることは、冒頭の節で紹介した通りである。では、企業の施策がアンコンシャス・バイアスの軽減にどう影響しているのか。今回調査に参加した25社のダイバーシティ推進状況(回答は人事担当)と、社員

行うことが、組織風土の改革、男女でみると男性のほうに高い傾向がみられる性別役割分業意識の軽減に影響することが示唆される。前節で「男性課長層」にジェンダー・バイアスが高い人が多いことを指摘したが、このことからダイバーシティ研修を管理職全員に対して行う必要性がうかがえる。

また紙幅が限られるため図は割愛するが、女性幹部育成の取り組み度合いと、社員の性別役割分業意識の間にも、図2とおなじ

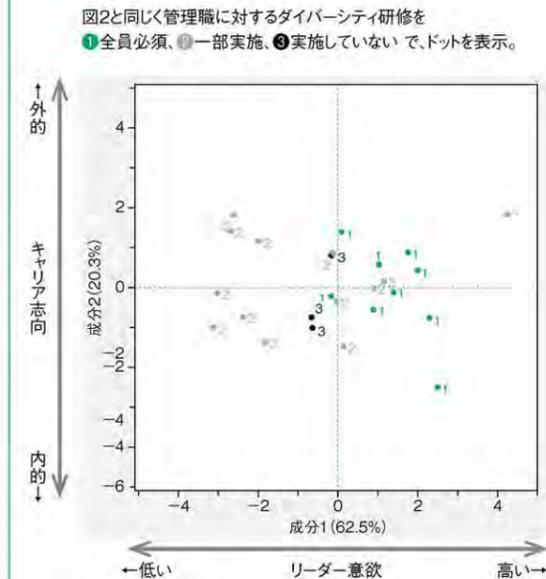
(図2)管理職研修と男性社員の性別役割分業意識



(注)「性別役割分業意識」は、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきである」「男性は妻子を養うべきである」など5項目から算出

ような相関がみられた。具体的には、女性役員比率目標、女性管理職比率目標、女性管理職育成計画が、①いずれもあり、②2つはあり、③1つはあり、もしくはなし、の3段階に分けたところ、取り組み度合いの高い①の企業ほど、社員の性別役割分業意識は低かった。役職ごとに女性管理職を育成するための計画を策定し、実行することが、社員の性別役割分業意識を低減する可能性があるといえそうだ。

(図3)管理職研修と、女性社員のリーダー意欲



(注)「リーダー意欲」は「組織のより大きなビジョンを描けるようになりたい」「人を束ねて社会に影響を及ぼしたい」など5つの項目から算出

アンコンシャス・バイアスを取り除く3つのステップ

調査結果をふまえて、組織としてアンコンシャス・バイアスにいかに取り組むべきか、まとめておきたい。取組み施策は、強制力により次の3つのステップが考えられる。

1. 社員の気づきを促す
2. バイアスを防ぐ仕組みづくり
3. 強制力のある仕組みを導入する

第一ステップは、評価で大きな影響力をもつ管理職を中心にアンコンシャス・バイアスへの気づきを促す研修を行うといったものだ。調査結果から分かるように、管理職全員に対して研修を行うことが重要だろう。

第二のステップとして、バイアスに左右されないような仕組みを導入するものだ。採用にあたって性別がわからないようにする、応募書類から性別記載欄をなくすといった試みも始まっている。昇進昇格を左右する評価で第三者の目が入るようにすることも有効かもしれない。

第三は、クォータ制(割当制)を導入し、バイアスの入る余地を排除する強硬策だ。政治家の候補者や企業役員で、一定の性を4割

以上とするといったものだ。意識を変えるには時間がかかる。そこで過渡期の策として、期間限定で数値割当をすることで不平等を是正しようとするものだ。

目標をどこに掲げて、いつまでに達成するのか。重要度、緊急性をどう捉えるかによって、取るべき施策は変わってくる。どんなに制度を整えても最後にアンコンシャス・バイアスという壁は残る。これと如何に向き合うかで、ダイバーシティ&インクルージョンの進捗スピードと浸透度が変わってくるだろう。

(注1)調査は2018年6月初旬から約1カ月間、インターネットリサーチ会社マイボイスCOMのオンライン調査システムを用いて行った。大手企業25社に協力を依頼して無記名方式で行い、2,527名から回答を得た。回答者は20代から60代以上まで、一般社員から取締役までの各階層で、男性66.3%、女性33.7%。

参考文献

Rudman, L. A., & Moss-Racusin, C. A., & Phelan, J. E., & Nauts, S. "Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders" *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(1), 165-179. 2012年
「ひれふせ、女たち——ミジニーの論理」(ケイト・マン、慶応義塾大学出版会、2019年)
「組織リーダーの望ましさとジェンダー・バイアスの関係——男女別、階層別のジェンダー・バイアスを探る」(野村浩子、川崎昌、淑徳大学人文学部研究論集第4号、2019年)
「女性リーダー育成につながるダイバーシティ推進施策」(野村浩子、川崎昌、人材育成学会発表論文、2018年)

アンコンシャス・バイアスに着目し、ダイバーシティ推進に取り組む企業3社の事例をご紹介します。

事例企業

株式会社アシックス

管理職の研修プログラムでアンコンシャス・バイアスへの自覚を促し意識改革や行動変容につなげる

バイアスをなくすことが目的ではなく、自覚を促す

神戸市に本社を置く総合スポーツ用品メーカーのアシックス。グローバルに事業を展開する同社は、2012年以降ダイバーシティ推進に本格的に取り組む。2016年に発表した中計経営計画「ASICS GROWTH PLAN 2020」より経営戦略にも組み込まれ、同年からダイバーシティ推進チームが人事組織内に設置された。そして2018年から、多様な人材が多様な考えや意見を認め合える「インクルージョン」のフェーズへ移行。多様な社員が活躍できる働き方改革を進めている。

「ですが、管理職の昇格アセスメントの時点で女性の推薦率が低く、女性管理職候補が育成されていない等、女性の活躍という面ではまだ課題が残されていると感じていました。」そう話すのは人事総務統括部人財開発部ダイバーシティ&インクルージョン推進チームの中裕子氏。

管理職研修では、管理職の言動や行動の7割は組織風土に大きく影響することを伝えており、女性が思うように育成されていない原因のひとつには「女性は仕事より家庭を優先するものだ」、「育児中の女性には難しいプロジェクトを与えないほうがいいだろう」という管理職側の無意識のバイアスによる言動や行動が影響しているのではないかと仮説を持ったという。多様な人材をマネジメントする立場である管理職の実態を探り、自身のバイアスに気づいてもらうことが重要だと考え、2018年に全管理職を対象に、研修プログラムの中にアンコンシャス・バイアスのeラーニングを導入し、性別と年齢の2軸において管理職側の意識改革や行動変容を促すことを目指した。

バイアスは誰にでも存在するがそれを自覚し、管理職としてビジネスの場でコントロールしていくスキルを身につけることをプログラムに組み込んでいる。

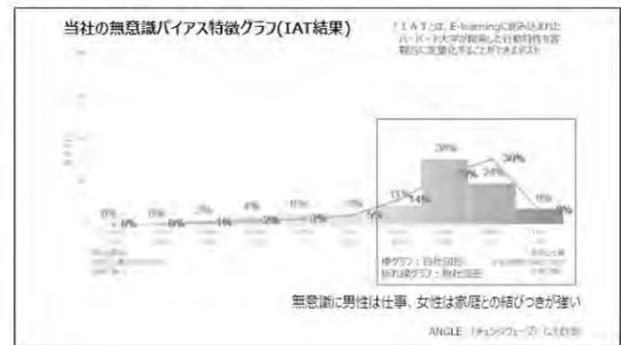
「どんなプログラムが当社にとって最適なのか、いろいろ検討しました。実際に自分のバイアスはどれくらいなのかというテストで結果が数値化されると、講義を通じてアンコンシャス・バイアスという概念を伝えるよりも、自分ごととして腹落ちします。」と中氏は話す。実際にeラーニングを受けた管理職からは、「これまで、女性にサブ的な業

務を無意識にお願いしていたけれども、それ自身がバイアスだったということに気づいた」等の反応があり、「職場内でコミュニケーションを取るようになった」、「その人の能力を見て、男女関係なく役割分担を見直した」等、行動にも変化が表れているという。

翌年以降も新任管理職の研修プログラムに含めるかたちで、継続して実施している。

管理職候補の女性側にもバイアスが潜んでいた

インクルージョンには管理職側の意識だけではなく、部下との相互理解も大事な要素であることから、今年度はテストケースとして、管理職候補の女性を対象とした選抜研修の中にもアンコンシャス・バイアスのeラーニングを導入した。「想定外だったのが、実は管理職より女性たちのほうが、バイアスが強く出たことです。」と中氏。選抜研修の対象である20代後半から30代の女性社員にも「家庭があるから」というバイアスがかかっている、自身で仕事の限界を決めてしまっている傾向にあるという結果をデータで示されたことに、女性自身が一番驚いていたという。背景には、子育てと両立しながら管理職として活躍している女性がまだ身近にいないため、自分には務まらないというバイアスになっていたのではないかと分析する。



ASICS無意識バイアス特徴グラフ

この結果は女性自身にとっても新しい気づきになり、家族と話し合うきっかけになり、一歩踏み出せたという女性も。「バイアスへの気づきだけで終わってしまうのではなく、行動まで起こすことが次の変化

につながります。eラーニングを受けて、その後の2週間どのように行動に移していくかを計画してもらい、その結果も含めて、人事や上司と面談するところまでを研修に入れています。」(中氏)。

コミュニケーションの活性化や女性活躍の機会にも変化

管理職がバイアスに気づいたことで、職場内のコミュニケーションの活性化につながったという効果も現れている。特に海外の出張先には僻地もあるため、そんなところに女性を行かせるのか、という過度な配慮から、男性に担当させることが多かったが、まずは本人の意思を確認することを心がけるようになったという。その結果、本当は任命されたら行きたいと思っていた女性がいることがわかり、海外出張が実現したことでキャリア経験を積み機会にもつながった。

また、ライフイベントが生じている女性営業職に対し、管理職が「子どもがいる社員には無理をさせないほうがいいんじゃないか」と配慮しすぎてしまうことが女性の働きづらさの一因になっていた。しかし、そういう思い込みに基づき、成長の機会を与えることで、実際に子育てと両立しながら活躍する女性営業職も出てきた。女性側も、大変な状況のときには早めにサポートをお願いするなど、職場内でコミュニケーションを取り合うことで両立できているという。

こうした好事例は、動画にしてD&Iレターとしてメール配信し、全社員の意識啓発につなげている。

面談や人選のタイミングでバイアスを再認識

今年、選抜研修でeラーニングを受けた女性の上司には、研修を通じた女性社員の気づきを伝えるとともに、自身のバイアスを再認識してもらうために、約10分の短いフォローアップeラーニングを受けてもらったという。「日常的にバイアスを意識してコントロールを継続することはすごく難しいと思います。管理職には、一定のタイミングでバイアスを再認識してもらうことがとても重要です。」(中氏)。上司と部下がお互いにバイアスへの気づきを認識した上で面談を行うことに大きな意味があると考え、今後も面談や管理職候補の人選等のタイミングに合わせてフォローアップを行うことを検討している。

「もちろんすぐに全員の意識が変わるわけではありません。ただ、eラーニングを受けた人の多くから「気づきがあった」という回答を得



管理職研修イメージ

られたので、そこからどれだけ行動に移せているか、コントロールできているかという部分では、継続して取り組んでいく必要があると思っています。」(中氏)。

トップからも全社員にダイレクトメールや朝礼、ブログを通じて、機会のあるごとにインクルージョンの重要性を伝えることで、社員の意識醸成につなげている。実際に、若手や女性も意見やアイデアを発言しやすいフラットな職場へと変わっているという。

引き続き若手(年齢)や女性(性別)にフォーカスし、将来的には意思決定の立場に女性も当たり前に参加している状態を目指していきたいと話す中氏。ビジネスのグローバル化・多様化に伴い、経営の方向性を決める立場に多様な意見が入って意思決定が行われていくことが期待される。「今後は誰かがマイノリティということではなく、多様な社員がインクルージョンされている状態が当たり前になって、活発で建設的な議論が行われ、新しいサービスやイノベーションにつながっていくことが一番の目標です。なので、いつまでも女性や若手ということを意識せずに、誰もが活躍できる職場となることが一番望むところです。」(中氏)。

株式会社アシックス

設立：1949年(昭和24年)9月1日

資本金：23,972百万円

本社所在地：兵庫県神戸市中央区
港島中町7丁目1番1

事業内容：各種スポーツ用品等の製造および販売

従業員数：905名(単体)

平均年齢：男性41.2歳、女性36.5歳

平均勤続年数：男性13.7年、女性10.1年

※2019年12月31日時点

ボトムアップのERG活動を インクルーシブなカルチャー醸成の誘因に

多様な従業員の相互理解を目指す

アクサ生命は、フランスに本部を置くアクサグループの日本法人。フランスは人権宣言が世界で初めて発信された国であり、日本法人においてもダイバーシティ推進室が発足した2009年以降、障害者雇用を積極的に進める等の取組みが見られる。アンコンシャス・バイアスを大学と共同研究し組織向けのプログラムの開発に至った日本ブラインドサッカー協会の取組みを支援し、実証事業に協力している。

女性の活躍推進においても、制度面の充実だけでなく両立支援や女性活躍のための従業員の自立的なネットワークも立ち上がり、イベントを開催する等の様々な取組みを実施。現在は、常務執行役員以上の9名のうち3名が女性、部長・課長クラスの女性比率は約26%になり、子どもを育てながら役員や部長として活躍している女性も多い。

世界57の国や地域で事業を展開する同社では、女性だけでなく、多様な人材が「あたり前に混ざる」企業文化を育てている。多様な国籍の従業員や、様々なSOGI(性的指向・性自認)の従業員、障害をもつ従業員が自分らしく働けるよう制度を見直すとともに、従業員自らが自らの自身について発信できる機会を設ける等、多様性を受け入れる体制を整えてきた。昨年の東京レインボープライド(差別や偏見にさらされず、前向きに生活できる社会の実現を目指した祭典)では、100名以上の当事者とアライ(支援者)の従業員と家族が参加するなど、取組みに対する理解が年々深まってきているという。

女性活躍を経営戦略のプライオリティとして捉え、次のステージへ

女性の活躍を支援する取組みのひとつとして、2013年から毎年「女性会議」を開催。部門横断で集まった女性従業員らが自身でプログラムの企画や集客、当日の進行、結果報告までを手がけてきた。「女性自身の意識を向上させるというフェーズでは非常に効果がありました。女性自らがキャリアオーナーシップを持つ必要性を理解し、全社的なプロジェクトをリードするという経験にもなりました。この流れが今のアクサの女性活躍の土台を築いてきたと思います。」と話するのは人事部門タレントCOEカルチャー&ダイバーシティマネージャーの今津知子氏。

昨年はこの会議を「ジェンダー・ダイバーシティ・カンファレンス」との名称で人事部門の主導に変更して実施。その理由について、今津



2019年開催の「ジェンダー・ダイバーシティ・カンファレンス」の様子

氏は「女性会議」に参加していたのは9割が女性で、ジュニアクラス(マネージャー未満)の参加が多く、役員は参加しているものの、男女ともにマネージャー層の参加が少なかったのです。同じことを続けている限り、ジェンダー問題がいつまでも、女性側の課題にとどまると感じました。」と話す。次のステージに進むためにも、女性活躍を経営戦略のプライオリティとして捉え、シニアマネージャー層が参画する会議にしていく必要があると考えたという。

今年にはさらに「インクルージョン・カンファレンス」と名称を変更して開催。「昨年の会議では、女性活躍はあくまでも手段であり、その先にある組織のイノベーションや顧客へのサービス向上という企業の成長が目的であること、だからこそ経営戦略に組み込まれるべきであることを確認しました。しかし、「女性・ジェンダー」と言い続けるがために、女性を活躍させることが目的化してしまいがちです。ですから「ジェンダー」という言葉を取り払って、多様な人材が活躍して経営に参画できることを目指していくことを全社に伝えられる会議にしたかったのです。」(今津氏)。

前半は管理職を対象としたマネジメント・セッションとして、外部講師を招いてアンコンシャス・バイアスに触れつつマネジメントには変革が必要であることを伝えたという。女性会議では参加者の1割にも満たなかった男性の参加率が、昨年は3割まで向上し、今年オンライン開催にしたことも奏功し、6割以上が男性の参加であった。後半は、初の試みでERG(Employee Resource Group)と呼ばれる従業員の自主的なネットワークグループとタイアップし、6つの分科会を開催した。アクサ生命だけではなく、日本のグループ会社も含め、延べ700人を超える従業員が参加した。



自主的なネットワークがボトムアップの組織として機能

ERGは同じ立場や興味を持つ従業員同士が集う自主的なボトムアップの活動で、2017年にグローバルグループで全体ルールが共有され、スポンサーとなった役員が活動をサポートしている。以前からのネットワークも含めて、現在は次の6つのERGで構成されている。Deaf Sign Language(聾者)、Japan Women(女性活躍)、Working Parents(子育て)、AXA pride(LGBTQ)、国際通り(外国籍社員)、そして今年からスタートしたAging Parents Care-KAIGO-(介護)である。いずれも当事者だけではなく、アライを含めたネットワークである。

元々ERGは、従業員同士が共通の課題や悩みを共有し、解決するために有志で始まったネットワークである。自発的な活動が行われている一方で、営業店を含めてその活動が、全社に十分に認知されていないという課題があった。今年、コロナ禍の影響もあり、ERGのイベントのすべてがオンライン開催となったことが功を奏し、全国にいる従業員が、そしてほかのグループ従業員が気軽に活動に参加できるようになったという。そして、今年の全社イベントである「インクルージョン・カンファレンス」は前述のとおり、ERGが会社とタイアップして6つの分科会を設けてオンラインで開催された。



今年にはマネジメント・セッションと分科会の2部構成で開催

「今年の分科会は特に反響が大きかったですね。参加者の98%から満足という回答を得られました。複数の分科会に参加したいという声もいただき、最終的に全部ビデオ配信しました。活動

の点と点を結んで会社のカルチャーが醸成されることで、従業員が多様な人に目を向け、耳を傾ける土台が築かれる、という好スパイラルを生み出す仕組みとして、ひとつの成果を上げることができたのではないかと思います。」(今津氏)。全国各地に在籍する従業員がオンラインを通じて、同じ空間を共にして意見を交わすことが可能になったことも大きな変化を生んだ。

会社へのエンゲージメントに関する調査を行ったところ、ERGイベントに参加した従業員は会社へのエンゲージメント(信頼度や貢献度を測る評価軸)が高かった。仲間づくり、共通の課題意識を持つことが会社とのつながり意識に影響することもわかったという。

マネージャーを対象にアンコンシャス・バイアストレーニングを開始

これまで女性会議で分科会やマネージャー研修等でアンコンシャス・バイアスを取り上げることはあったが、継続した取組みは行っていなかったという。そこで、今年、マネージャー向け研修のオンライン化に伴い、初めてアンコンシャス・バイアスのトレーニングプログラムを導入。「様々な属性をもった従業員の活躍がある程度進んでいるアクサだからこそ、多様な従業員が活躍できるように、組織のカルチャー醸成に、影響力があるマネージャーに対して本格的にトレーニングを始めました。アンコンシャス・バイアスという言葉は聞いたことがあっても、自分には「ない」と思っている人がいると思いますので、誰にでも「ある」ということに気づいてもらうことができたと思います。ダイバーシティ&インクルージョンの最終的なゴールは特定の人たちの活躍ではなくて、一人ひとりの従業員が自分らしく会社の中で発言できたり、活躍できたりすることで、それがチームとしての成果につながります。そのためにも、男女の違いに限らず、自分の見えない価値観という無意識のバイアスに気づくことが重要で、その気づきを忘れないように継続して働きかけていきたいですね。」(今津氏)。

アクサ生命保険株式会社

設立：1994年(平成6年)7月
(旧アクサ生命保険株式会社の設立)
資本金：850億円
本社所在地：東京都港区白金1-17-3
事業内容：生命保険業
従業員数：7,829名
平均年齢：男性45歳、女性44歳(内勤社員)
平均勤続年数：男性14.3年、女性13.1年(内勤社員)
※2020年3月末時点

アンコンシャス・バイアスへの気づきは ダイバーシティ推進の肝と捉え、意識変革と 制度改革の両面から多様な働き方を後押し

経営層である役員から意識変革に 取り組むことが重要

新生銀行は、2019年度から2021年度を対象期間とする中期経営戦略「金融 リ・デザイン」を策定し、企業成長の源泉となる「ケイパビリティ(組織的能力)強化・活用」を基本戦略の一つに掲げ、ダイバーシティ推進を通じた人的資材の最大化を目指している。その実現のためには、多様な価値観を尊重しあう組織風土の醸成が重要と考える一方で、それを阻害する一因として、アンコンシャス・バイアスが影響していることについて検証してきたという。

「確かに数値的な側面でみれば、当行の部長職までの女性の登用は金融業界の中でも特に進んでいます。一方で、トラディショナルな業種でもあり、取り組み始めた当初は、特定の業務において性別による役割意識がどこかでまだ残っていた部分があります。アンコンシャス・バイアスへの気づきはダイバーシティを進める上で一番の肝になると思います。」と執行役員でありグループ人事部GM兼ダイバーシティ推進室長の西玉音氏は話す。

まずは、男性が大半を占めていた管理職に向けて、アンコンシャス・バイアスについて認識してもらうことを目的に、2018年11月に社内で行ったシンポジウムを開催した。「上司の良かれと思っての配慮や優しさで、責任のある仕事からはずれてしまう、そのことが女性にとっては成長の機会損失に繋がっている」との話に、自分が女性に対し「無意識の偏見」をもっているとは思っていなかった参加者は少なからず何かを感じ取ったという。

このシンポジウムの反響が大きかったことから、トップも役員から意識変革に取り組むことが重要だと感じたという。ワールドカフェ形式で2回にわたって行われた役員同士の意見交換では、女性の活躍を阻害している要因には、本人の問題、上司の問題、組織の問題があり、その背景にバイアスが働いている可能性が見えてきた。



2018年11月に実施したシンポジウムの写真

女性一人ひとりへのインタビューから 見えた“キャリアへの閉塞感”

グループ会社も取り込み、2018年3月にはグループ女性活躍推進委員会を立ち上げ、委員長には法人ビジネスのトップを据え、経営課題として女性の活躍を加速するための取り組みを進めてきた。将来の経営人材候補の女性を対象に外部講師を招き勉強会を開いたり、育成候補者にスポンサーとなる役員を付け、育成にコミットしてもらうなどの施策を矢継ぎ早に打って来た。

西氏は、「こうした取り組みを進めていくなかで、管理職側からは『女性は管理職になりたがらない、それは女性側の意識に問題があるのではないか』という声が聞こえていたことから、管理職の多くを占める男性の意識を改革する必要性を改めて痛感した。」という。そこで、仕事に対する女性の本音を聞き出すため、グループ各社の女性社員一人ひとりに時間をかけてインタビューを行い、仕事の“やりがい”や“つらいこと”等を丁寧にヒアリングし、職場でアンコンシャス・バイアスに苦しむ、女性の生の声を集めた。

ダイバーシティ推進室の小杉氏もグループの女性社員にインタビューを行い、様々な声を聞くことができたという。「そのなかでも課題だと思ったのは“キャリアへの閉塞感”です。女性自身もこのままではいいとは思っていないのですが、どうしていいのかわからない状況なのではと感じました。」(小杉氏)。女性だからと特別扱いはされたり、女性の活躍と言われることにすぐ抵抗があるとの声も挙がったという。

イントラネット上にそれぞれの ダイバーシティ目標を公開

「彼女たちが感じている閉塞感を打破していくためには、日々の業務や職場環境の改善が必要であり、そこにはやはり上司である管理職のマネジメントが一番重要になってくると思います。」(小杉氏)。

そこで、今年から管理職層に向けて、ビジョンを描きながらチーム運営能力を高めることを目指す2日間の研修のプログラムを新たに導入。半年後にはリフレクションとして、客観的な振り返りを行うことを必須とした。



研修では女性活躍推進に向けて様々な意見が活発に交わされた

さらに、部長職以上は、ダイバーシティの目標をボードに掲げて、イントラネット上で宣言する仕組みに。

「ダイバーシティへの取り組みや成果が評価につながるというのは、できれば評価を下げることもありません。こういうやり方は、推進力が進むものの、強制力が生まれ正しくないのではないかと、本来であれば、自然発生的にその重要性に気づき、自発的に活動すべき風土を醸成すべきではないかと悩みました。花や野菜を育てようとしても、土壌が良くなければ美味しい野菜はできないのと同じで、やはり組織のカルチャーを変えなければ、思い込みや偏見は減っていかないと。ただ、最初は半ば強制的であったとしても、目標を全社員の前で宣言することで、取り組みへの本気度が変わるのではないかと考えました。これらの取り組みによって管理職の意識が変わり、結果、職場風土そのものが次第に変わっていき、近い将来、職場から『アンコンシャス・バイアス』が消え去ることを期待しています。」(西氏)。

イントラネット上に目標を公開したことで、「自分の上司が、こういうことを目標に立ててくれたというのがすごく嬉しかった」と、部下からは、好意的な声が多く聞かれたという。小杉氏も「公開することで上司の本気度も部下に伝わります。意識変革の意味でも、職場の風土醸成の観点からも、目に見えるかたちで宣言してもらうことがものすごく重要だと改めて感じました。」と話す。

意識改革だけでなく、 目に見える施策からもアプローチ

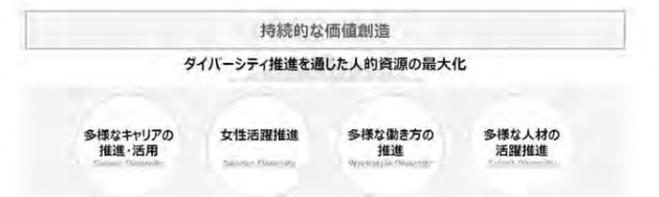
「マインドセットやカルチャーを変えることはものすごく時間がかかりますし、緩やかにしか進みません。ですから、こうした目に見えるかたちでの取り組みも重要だと考えています。」と話す西氏。制度の見直しや目標数値の設定も押し進める。

2019年度時点の女性管理職比率(部長代理・部長補佐・上席主任以上の職位における女性の比率)は31.6%だが、2020年度末までにはこの比率を35%まで引き上げる計画が進行中だ。さらに加速をつけて取り組んでいくために、一定比率の女性をある程度

ポジションに就かせるというクォータ制に近いような思い切った取り組みも必要だと考える。

「当行で管理職として活躍する女性は決して少ないわけではありません。これからの課題は、意思決定できるポジションに女性を引き上げること、そうすることで組織の多様性はさらに増していくと考えています。クォータ制のような取り組みは、無茶なことをしようとしていると思われるかもしれませんが、女性は組織の中でマイノリティだからつらいのです。女性に限らず多様な人たちが混ざり合うことが、真のダイバーシティにつながると考えています。」(西氏)。

採用や研修責任者の立場でもある西氏は、若手社員は性別を意識せずに活躍していると感じる一方で、組織全体ではまだバイアスが存在していると話す。「最初は痛い思いもしましたが、失敗から学びながら、あの手この手で試行錯誤してきました。この数年間、繰り返しメッセージを発信し続けてきたことで、グループ全体で女性が活躍し、ダイバーシティは当たり前でごく普通のことになりつつあるという空気を感じ始めています」(西氏)。副業・兼業も認める同行では、単に収入をサポートすることだけが目的ではなく、社員がライフステージやライフイベントなどの制約を受けず、時間や場所に縛られない自由な働き方ができる組織風土への変革を目指すとともに、社外での経験から得られる価値観の変化も期待しているという。今後も引き続きマインドセットやカルチャーを変えていくというソフト面と、数値目標や働き方改革を絡めた施策に取り組むハード面の両輪で、社員の多様な働き方を後押しする。



株式会社新生銀行

創業：1952年(昭和27年)
 資本金：5,122億円
 本社所在地：東京都中央区日本橋室町2-4-3
 事業内容：銀行業
 従業員数：2,196名(男性1,240名、女性956名)
 平均年齢：男性41.4歳、女性43.0歳
 平均勤続年数：男性12.2年、女性14.9年
 2020年9月末時点

「令和元年版 働く女性の実情」の概要 —令和元年の働く女性の状況—

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課

厚生労働省雇用環境・均等局は、昭和28年（1953年）から毎年、働く女性に関する動きを取りまとめ、「働く女性の実情」として紹介しています。

令和元年版においては、Iで各種統計資料を用いて「令和元年の働く女性の状況」を、IIで厚生労働省が行っている対策を「働く女性に関する対策の概況」として取りまとめています。

ここでは、令和元年の「働く女性の状況」についてご紹介します。

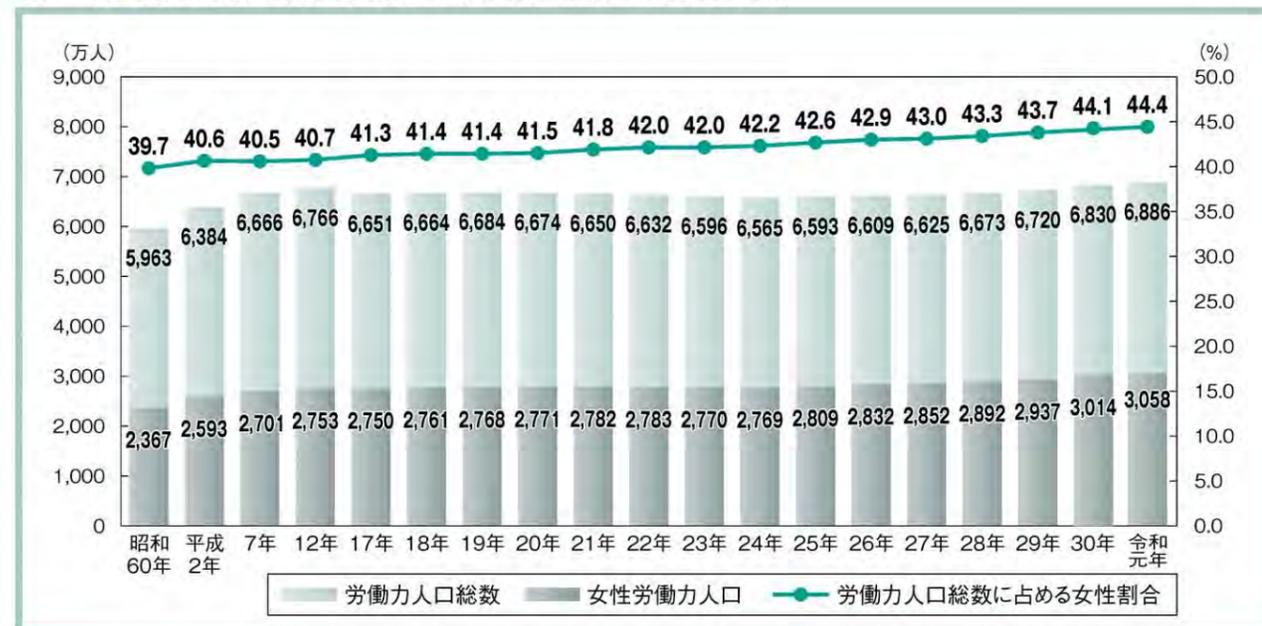
1 女性労働力率の上昇と年齢階級別労働力率の変化

令和元年の女性の労働力人口は3,058万人と前年に比べ44万人増加（前年比1.5%増）し、7年連続で増加しています。また、労働力人口総数は前年より56万人増加（同0.8%増）し6,886万人となり、労働力人口総数に占める女性の割合は44.4%（前年差0.3ポイント上昇）と過去最高を更新しました（図1）。

次に、女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）をみると53.3%と、前年に比べ0.8ポイント上昇しています。これを生産年齢（15～64歳）についてみると、前年より1.3ポイント上昇し72.6%となりました。

また、女性の労働力率を年齢階級（5歳階級）別にみると、「25～29歳」（85.1%）と「45～49歳」（81.4%）を左右のピークとし、「35～39歳」（76.7%）を底とするカーブを描いています。10年前の平成21年と比較すると、全ての年齢階級で労働力率が上昇し、グラフ全体の形は底が解消され台形に近づきつつあります（図2）。

図1 労働力人口総数、女性労働力人口及び女性の占める割合の推移

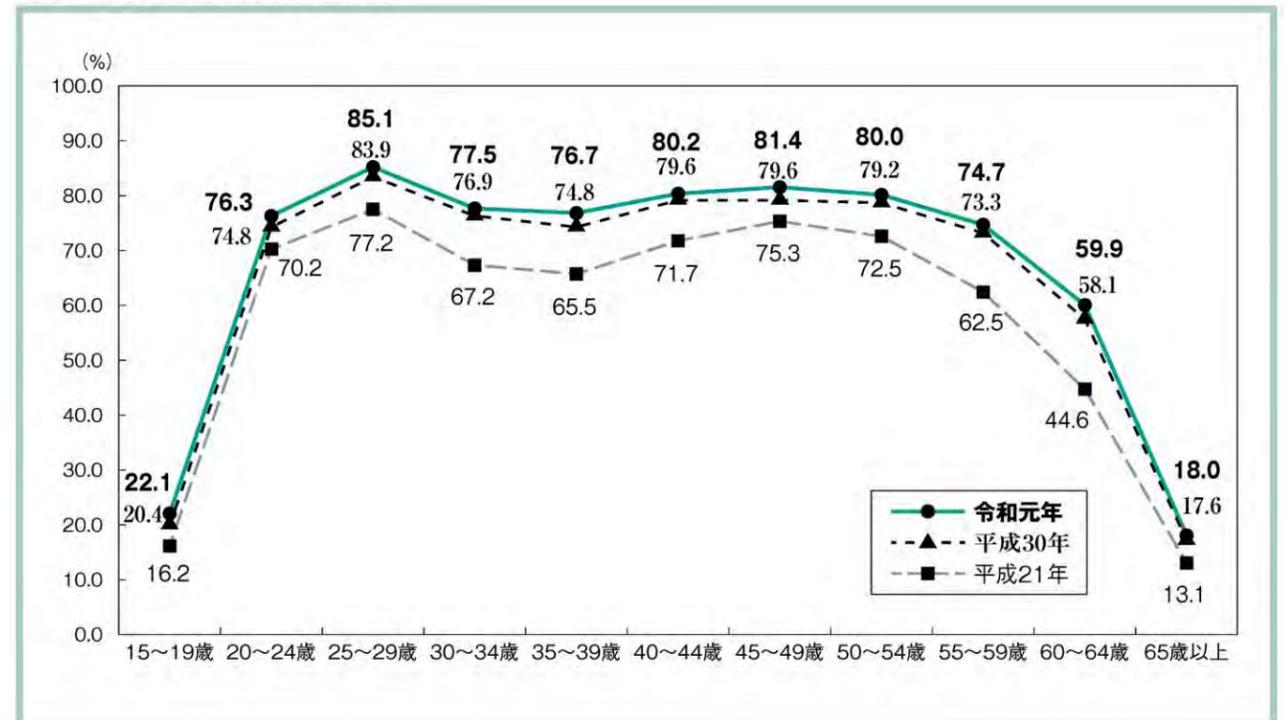


資料出所:総務省「労働力調査」

「労働力人口の男女別構成比」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。

注) 総務省「労働力調査」に係る平成23年統計については、東日本大震災の影響により、関連統計等を用いて補完推計した値である。また、平成17年から21年までの数値については、平成22年国勢調査を基準とする推計人口に、平成22年から28年までの数値については、東日本大震災による補完推計の値も含め、比率を除き、平成27年国勢調査結果を基準とする推計人口のベンチマーク人口に基づいて適及又は補正した時系列接続用数値を用いており、同数値により前年比較を行っている。

図2 女性の年齢階級別労働力率



資料出所:総務省「労働力調査」

2 女性雇用者の状況

(1) 雇用者数

令和元年の女性の就業者は2,992万人であり、その内訳は「雇用者」が2,720万人（就業者に占める割合90.9%）、「自営業主」が137万人（同4.6%）、「家族従業者」が115万人（同3.8%）となっています。

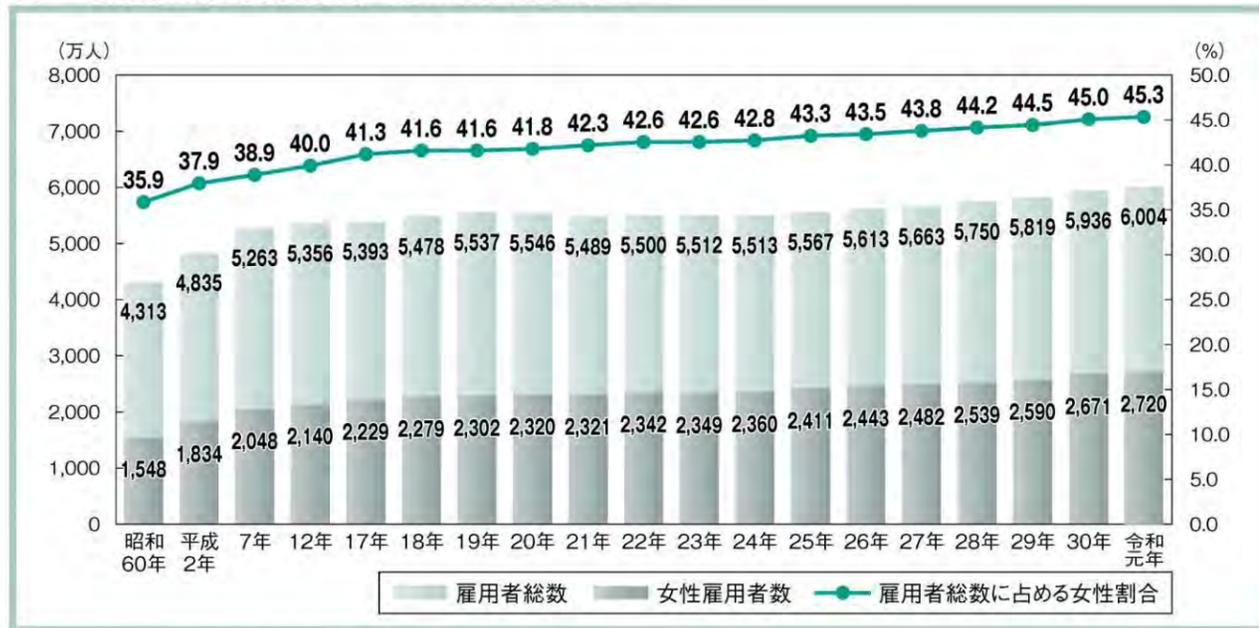
雇用者についてみると、女性は前年に比べ49万人増加（前年比1.8%増）し、雇用者総数に占める女性の割合は45.3%（前年差0.3ポイント上昇）となりました（次ページ図3）。

雇用者について産業別にみると、「医療、福祉」が625万人（女性雇用者に占める割合23.0%）と最も多く、次いで「卸売業、小売業」519万人（同19.1%）、「製造業」299万人（同11.0%）となっています。一方男性は「製造業」717万人（男性雇用者に占める割合21.8%）、「卸売業、小売業」466万人（同14.2%）、「建設業」334万人（同10.2%）の順で多くなっています。

なお、雇用者総数に占める女性比率が5割以上の産業は、「医療、福祉」（76.8%）、「宿泊業、飲食サービス業」（64.3%）、「生活関連サービス業、娯楽業」（61.2%）、「教育、学習支援業」（56.8%）、「金融業、保険業」（53.4%）、「卸売業、小売業」（52.6%）となっています。

職業別にみると、女性は「事務従事者」（女性雇用者に占める割合28.5%）、男性は「生産工程従事者」（男性雇用者に占める割合17.9%）が最も多くなっています。

図3 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移



資料出所:総務省「労働力調査」
 「雇用者総数に占める女性割合」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。
 注)平成23年は補完推計値であり、平成17年から28年までの数値は時系列接続用数値。

(2)労働条件等

①雇用契約期間

女性雇用者の雇用契約期間をみると「無期の契約」が1,501万人で女性雇用者の55.2%(男性は2,228万人、男性雇用者の67.8%)、「有期の契約」が857万人で同31.5%(男性は610万人、同18.6%)となっています。

②雇用形態

役員を除く女性雇用者の雇用形態をみると、「正規の職員・従業員」が1,161万人(前年差23万人増、前年比2.0%増)、「非正規の職員・従業員」が1,475万人(同24万人増、同1.7%増)となっており、女性雇用者総数に占める割合は「正規の職員・従業員」が44.0%(男性は77.2%)、「非正規の職員・従業員」が56.0%(男性は22.8%)となっています。

また、女性の「非正規の職員・従業員」のうち「パート・アルバイト」は1,164万人(前年差21万人増、前年比1.8%増)、「労働者派遣事業所の派遣社員」は85万人(前年同)、「契約社員・嘱託」182万人(同1万人減、同0.5%減)となっています。

③平均勤続年数及び平均年齢

女性一般労働者(1か月以上の期間を定めて雇われている者のうち「短時間労働者」以外の者)の正社員・正職員の平均勤続年数は10.4年(男性は14.2年)、平均年齢は40.3歳(男性は42.8歳)となっています。

一方、正社員・正職員以外の平均勤続年数は7.7年(男性は10.5年)、平均年齢は46.7歳(男性は51.3歳)となっています。

④賃金

女性一般労働者の正社員・正職員のきまって支給する現金給与額は28万9,100円(男性は38万9,800円)、うち所定内給与額(きまって支給する現金給与額から、超過労働給与額を差し引いた額)は26万9,400円(男性は35万1,500円)となっています。また、正社員・正職員以外のきまって支給する現金給与額は20万1,500円(男性は26万400円)、うち所定内給与額は18万9,100円(男性は23万4,800円)となっています。

所定内給与額について男女間の賃金格差(男性=100とした場合)をみると、正社員・正職員では76.6(前年75.6)、正社員・正職員以外では80.5(同80.8)となっています。

⑤労働時間

女性常用労働者の平均月間総実労働時間は120.7時間、うち所定内労働時間は115.0時間、所定外労働時間は5.7時間(男性はそれぞれ155.1時間、140.3時間、14.8時間)となっています。

3 短時間労働者の状況

令和元年に非農林業雇用者(休業者を除く。)に占める短時間雇用者(週間就業時間が35時間未満の者)は1,849万人(男女計)で、前年に比べ32万人増加し、非農林業雇用者に占める割合は31.9%となっています(前年差0.3ポイント上昇)(図4)。

これを男女別にみると、女性は1,243万人、男性は606万人となり、短時間雇用者に占める女性の割合は67.2%となっています。

短時間雇用者について産業別にみると、男女ともに短時間雇用者に占める割合が最も高いのは「卸売業、小売業」で、女性は22.5%、男性は16.0%を占めています。また、雇用者に占める短時間雇用者の割合をみると、女性は「宿泊業、飲食サービス業」(71.6%)が最も高く、「サービス業(他に分類されないもの)」(56.4%)、「卸売業、小売業」(55.6%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(53.2%)、「運輸業、郵便業」(51.4%)、「不動産・物品賃貸業」(51.1%)、が続いています。一方男性も「宿泊業、飲食サービス業」(40.9%)が最も高く、「生活関連サービス業、娯楽業」(29.2%)、「教育、学習支援業」(27.7%)が続いています。

図4 短時間雇用者数及び雇用者総数に占める短時間雇用者割合の推移



資料出所:総務省「労働力調査」
 注)1 「短時間雇用者」は、非農林業雇用者(休業者を除く。)のうち、週間就業時間が35時間未満の者をいう。
 2 雇用者総数は農林業及び休業者を除く。
 3 平成23年の「短時間雇用者総数」(斜体)は、補完推計値を平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で選及推計した値。なお、「雇用者総数」については、選及推計値が公表されていないため、表章していない。

詳細は「令和元年版 働く女性の実情」をご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/19.html>

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40回

社会福祉法人 緑友会事件

令和2年3月4日 東京地裁判決

労働判例(以下「労判」)1225号5頁

出産後1年を経過していない
保育士に対する解雇が均等法第9条4項
により無効とされた例

事案の概要

本件は、被告(保育園等を運営する社会福祉法人)に勤務していた原告(女性保育士)が、産休、育休を経て復職を希望したところ(復職後の時短勤務も併せて希望)、被告が復職を認めず原告を解雇したことから、原告が被告に対し、解雇の無効等を主張して提訴したというものである。

訴訟において、原告は、解雇が無効である理由として、解雇権の濫用(労働契約法第16条)のほか、「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」)第9条4項(妊娠中及び出産後1年を経過しない女性労働者に対する解雇の無効)を主張した。これに対して被告は、原告の勤務態度に関する問題点や、原告を復職させた場合の職場環境への悪影響等を解雇理由として主張した。

本稿では、原告の主張のうち、均等法違反について解説する。

均等法第9条3項

事業主は、その雇用する女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、労働基準法(昭和22年法律第49号)第65条第1項の規定による休業(注:産前休業)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(注:産前・産後休業)をしたことその他の妊娠又は出産に関する事由であつて厚生労働省令で定めるものを理由として、当該女性労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない。

均等法第9条4項

妊娠中の女性労働者及び出産後1年を経過しない女性労働者に対してなされた解雇は、無効とする。ただし、事業主が当該解雇が前項に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明したときは、この限りでない。

原告は、平成24年5月、パート保育士として被告に採用され、被告の運営するA保育園で勤務し始めた。原告は、平成25年春に登用試験に合格し、正規職員に登用された。

その後、原告の妊娠が判明したことから、原告と被告は、原

告が平成29年3月末まで勤務し、同年4月1日以降産休に入ることについて合意した。原告は、同年5月に第1子を出産し、産後休業の終了に際して育児休業を取得した。

原告は、平成30年4月1日からの第1子の保育園入所が決まったことから、同年3月、被告に対し、同年5月1日からの復職の希望を伝えた。また、原告は、復職希望と同時に、復職後の時短勤務を希望する旨の書類をも提出した。これに対して被告は、

同年3月23日、原告に対し、原告を復職させることはできないと通告した。被告は、同月26日、原告に対し、解雇理由証明書を発行したが、同証明書には、「具体的な該当理由」として、「A保育園施設長と保育観が一致しないことにより同園への復職要望を叶えることができず、当法人都合による解雇に至った」と記載されていた(本件解雇)。

判決のポイント

Point



均等法第9条4項は、妊娠中の女性労働者及び出産後1年を経過しない女性労働者に対する解雇を原則として禁止しているところ、これは、妊娠中及び出産後1年を経過しない女性労働者については、妊娠、出産による様々な身体的・精神的負荷が想定されることから、妊娠中及び出産後1年を経過しない期間については、原則として解雇を禁止することで、安心して女性が妊娠、出産及び育児ができることを保障した趣旨の規定であると解される。同項但書きは、「前項(第9条3項)に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明したときは、この限りでない。」と規定するが、前記の趣旨を踏まえると、使用者は、単に妊娠・出産等を理由とする解雇ではないことを主張立証するだけでは足りず、妊娠・出産等以外の客観的に合理的な解雇理由があることを主張立証する必要があるものと解される。

被告は、(中略)原告の解雇理由について、(中略)原告のB園長等に対する反抗的、批判的言動が、単に職場の人間関係を損なう域を超えて、職場環境を著しく悪化させ、被告の業務に支障を及ぼす行為であった旨主張する。

原告が本件保育園の施設長であるB園長の保育方針や決定に対して質問や意見を述べたり、前年度の行事のやり方とは異なるやり

方を提案することがあったことは認められるものの、B園長の指示、提案に従わず、ことあるごとに批判的言動を繰り返し、最終的に決まった保育方針、保育過程に従う姿勢を示さなかったとは認められない。

現場からの質問や意見に対しては、上司であるB園長やC主任らが、必要に応じて回答や対応をし、不適切な言動については注意、指導をしていくことが考えられるのであって、質問や意見を出したことや、保育観が違うということをもって、解雇に相当するような問題行動であると評価することは困難である。

原告のB園長らに対する言動に、仮に不適切な部分があったとしても、被告が主張するようにB園長が原告に対して度重なる注意、改善要求をしていたとは認められないのであって、原告には、十分な改善の機会も与えられていなかったというべきである。

そうすると、本件解雇には、客観的に合理的理由があると認められない(中略)から、被告が、均等法第9条4項但書きの「前項に規定する事由を理由とする解雇でないことを証明した」とはいえず、均等法第9条4項に違反するといえ、この点においても、本件解雇は無効というべきである。

【解説】 企業人事の実務上の対応への参考

1 均等法第9条3項・4項

均等法は、女性労働者の妊娠や出産に関する事由を理由とする解雇その他の不利益な取扱いを禁止するとともに(第9条3項)、妊娠中及び出産後1年以内になされた女性労働者に対する解雇を無効としている(第9条4項本文)。他方で、妊娠中または出産後1年以内の解雇であっても、妊娠や出産に関する事由を理由とするものでないことを事業主が証明した場合に、当該解雇は無効とはならない旨も定めている(第9条4項但書き)。

もともと、使用者が単に他の解雇理由(例えば勤務態度不良等)を主張しただけでは、妊娠や出産に関する事由を理由とするものでないことを証明したことにはならないので、けっきょくは、本判決が説示するように、使用者が解雇理由として主張する事情は、それだけで当該解雇を正当化し得るものでなければならない。

均等法第9条3項によって解雇等の理由とすることが禁止されている事由は、女性労働者が妊娠したこと、出産したこと、保健指導や健康診査等の確保措置を求めたこと、産前産後休業をしたこと、妊娠中に軽易な業務への転換を請求したこと、妊産婦(妊娠中及び産後1年を経過しない女性)が時間外労働等の免除を求めたこと、育児時間を請求したこと、妊娠または出産に起因する症状により労務の提供ができなくなったり、労働能率が低下したりしたこと等である(均等法施行規則第2条の2)。

なお、厚生労働省は、均等法第9条に関して詳細な解釈指針や通達を発している(「労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針」[平成27年厚生労働省告示458号]、「改正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の施行について」[令和2年2月10日雇均発0210第2号])。

2 本件の事案について

本件の事案で被告が主張した解雇理由は、産休前の原告の反抗的な言動等であったが、いずれも解雇理由とするほどの問題行

為ではないし、産休に入る以前に被告がこれらの言動を問題視していた形跡もないようである。改善のための注意や指導もされていないので、これでは、解雇の合理性の主張に説得力を持たせるのは難しいであろう。

解雇に至るまでの経過を見ると、原告は、平成29年4月に産休開始、5月に出産、7月に育児休業を開始したうえ、平成30年3月に復職を希望したところ解雇されている(したがって、出産後1年を経過しない解雇ということになる)。一般的に、長期間にわたり育児休業をしている女性労働者に対し、休業前の勤務態度等を理由に解雇すること自体が困難であるから、この点においても、本件の解雇については、出産等を理由とするものであろうという推定がはたらきやすい。

なお、この判決では、均等法第9条4項に基づく解雇の無効の判断に先立ち、労働契約法第16条の解雇権濫用法理によって、解雇は無効であると判断されている。均等法第9条4項の解釈が上記のとおりであれば、両者の判断の枠組みや、解雇事由に関する立証責任の所在は、実質的に異ならないことになる。解雇された女性労働者は、労働契約法第16条と均等法第9条4項の2本立てで解雇の無効を主張することができる。

3 類似の論点に関する他の裁判例

妊娠中の女性労働者に対する解雇の効力が争われたネギシ事件では、一審判決(東京地判平成28年3月22日・労判1145号130頁)は、当該労働者の問題行動を認定せず解雇を無効としたが、控訴審判決(東京高判平成28年11月24日・労判1158号140頁)は、一審判決とは打って変わって、当該労働者の種々の問題行動を認定したうえ、解雇は権利の濫用に当たるものではないとした。控訴審判決では、解雇は妊娠中の労働者に対してされたものではあるが、就業規則に定める解雇事由に該当することを理由とするものであって、労働者が妊娠したことを理由とするものでないことを使用者が証明したといえるから、均等法第9条4項但書きによって解雇は無効であるとされた。

4 育児休業を理由とする解雇その他の不利益な取扱いに関する規制

(妊娠や出産ではなく)育児休業を申し出たり、育児休業をしたことを理由とする解雇その他の不利益な取扱いは、均等法第9条3項・4項の適用の対象ではない。これらの解雇等を禁止しているのは、育児介護休業法第10条である。

育児介護休業法第10条

事業主は、労働者が育児休業申出をし、又は育児休業をしたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならない。

法律上の効果は、均等法第9条3項と同じで、これらの事由を理由とする解雇等は民事上も無効である。解雇の有効性を主張する使用者は、育児休業以外の合理的な解雇理由を主張・立証することを要する。

5 実務上の留意点と派生する論点

均等法第9条4項がある以上、同条3項に列記された以外の事由を解雇理由とする場合でも、妊娠中の労働者や出産後1年以内の労働者を解雇することは、やはりリスクが大きいといわざるを得ない。勤務態度の不良等を理由とする場合には、これらが解雇に値するほど重大なことが、また、それらの勤務態度不良の事実を訴訟で証明することができるのかを、十分に吟味する必要がある。

均等法第9条と育児介護休業法第10条は、妊娠→出産→育児の各段階における女性労働者の解雇等を禁止することにより、その雇用の安定を図るものであるが、実務では悩ましい状況も生じ得る。

例えば、有期雇用契約の更新がないなどの事情により、育児休業をすることができない女性労働者(育児介護休業法第5条1項但書き)が、産後休業期間の終了後に(保育所等を利用できないなどの事情により)復職できないという場合、これを解雇することができる

であろうか。当該解雇は、「出産後1年を経過しない女性労働者に対してなされた解雇」ではあるものの、出産したこと自体を理由とするものではなく、(育児休業等の正当な休業理由がないにもかかわらず)欠勤を続けていることを理由とするものである。同情すべき事情はあるものの、以後も長期にわたる欠勤が見込まれるのであれば、就業規則に基づく解雇が認められることになろうと思われる。

これに対し、欠勤を続ける理由が産後の体調不良にある場合には、一転して、解雇には大きなリスクが伴うことになりそうである。均等法第9条3項及び同法施行規則第2条の2第9号が、「妊娠又は出産に起因する症状により労務の提供ができないこと」を理由とする解雇を禁止しているからである。出産に起因する症状としては、「産後の回復不全」といった曖昧なものも含まれるとされているので、労働者が産後に何らかの症状を訴えている場合には、欠勤を理由とする解雇は無効とされる可能性が高くなるであろう。



弁護士
岩野 高明
(いわの たかあき)
ロア・ユナイテッド
法律事務所

P file
早稲田大学法学部卒業。
主な著書として、『第3版 新・労働法実務相談 職場トラブル解決のためのQ&A』(労務行政研究所/2020)『労災の法律相談』(青林書院/2019)『最新整理 働き方改革関連法と省令・ガイドラインの解説』(日本加除出版/2019)『労働事件 立証と証拠収集 改訂版』(創耕舎/2019)『労災民事賠償マニュアル 申請・認定から訴訟まで』(ぎょうせい/2018)『実務Q&Aシリーズ 懲戒処分・解雇』(労務行政/2017)『アルバイト・パートのトラブル相談Q&A—基礎知識から具体的解決策まで—』(民事法研究会/2017)のほか、『労政時報』『ビジネスガイド』の専門誌等への寄稿多数。

～ハラスメント防止対策から事後対応までを担うことのできる専門知識を習得～

ハラスメント防止コンサルタントを目指す方・現役コンサルタントの方に向けた講座を実施いたしました

<ハラスメント防止コンサルタントの養成>

ハラスメント防止コンサルタント養成講座 実施報告

2020年9月23日(水)～10月23日(金)
オンデマンド配信

本講座は、ハラスメント防止教育や事案解決の支援ができる人材の養成を目的に毎年実施しています。今年度は、首都圏・近畿圏を中心に新型コロナウイルス感染が拡大している状況を鑑み、講義を録画し、一定期間オンデマンド配信する形式といたしました。



カリキュラム

「ハラスメントの基礎知識」

講師：伊岐典子 (21世紀職業財団 会長)

ハラスメントの基礎、ハラスメントが起きる背景などについて

「カウンセリングとメンタルヘルス」

講師：八木亜紀子氏
(プリンシプルコンサルティング職場の心理学研究所 所長、福島県立医科大学放射線医学県民健康管理センター 特任准教授、21世紀職業財団 スーパーバイザー)

カウンセリングの基本、相談担当者の役割と心得、ケース対応、行為者ヒアリングの方法、ハラスメントとメンタル不調、職場のメンタルヘルスなどについて

「ハラスメントに関する労働法」

講師：原 昌登氏 (成蹊大学法学部 教授)
男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、労働施策総合推進法、労働安全衛生法、労働契約法等のハラスメントに関する部分について

「裁判例解説とハラスメント事案解決法」

講師：新村響子氏 (旬報法律事務所 弁護士)
ハラスメント関連の裁判例及び具体的なハラスメント事案解決法について

初のWEBでの開催となりましたが、4名の講師陣を迎えて、毎年実施の会場講座と同程度のボリュームで実施。また、講義内容についての不明な点は、質疑応答期間を設けて全受講者に共有するなど、会場と同程度に学ぶことのできる体制を整えました。受講者からは「配信期間中、自分の事情に合わせて何度でも視聴できる」、「遠方でも受講しやすい」等の声をいただき、WEBで受講するメリットを感じていただいたようです。

受講者の声

- ★当初は養成講座を受講せずとも資料を読めばよいのではないかと考えていましたが、講師の先生方の話に引き込まれ、ポイントの理解が深まりました。
- ★オンデマンド受講なので、聞き逃したところは遡って確認することも可能でしたし、大変有意義でした。全ての講義に集中することができました。
- ★オンデマンドのメリットは大変理解できるものの、会場で緊張感を持って集中的にやることも効率的であると感じました。
- ★会場でロールプレイング等の演習ができなかったことは、残念に思いました。
- ★講義はボリュームがありましたが、先生方の説明がとてもしっかりやすく知識の少ない私には大変参考になりました。

<現役コンサルタントの専門性強化>

ハラスメント防止コンサルタント対象

労働法基礎講座 オンライン実施報告

第1回:11月19日(木)、第2回:11月30日(月)、第3回:12月7日(月)
ライブ配信

当財団では、ハラスメントに関する知識を問う認定試験に合格された方を「ハラスメント防止コンサルタント」として認定・登録しています。

本年6月から、パワハラ防止法施行等により職場におけるハラスメント防止対策が強化されました。そこで、最新の知識を身につける機会として、コンサルタント認定者のうち希望者を対象に労働法基礎講座を実施し、40名を超える方にご参加いただきました。

東京大学社会科学研究所教授の水町勇一郎氏を講師にお招きして全3回のライブ配信で行われ、ハラスメントに関連する労働法の基礎知識および改正法令について詳しく解説いただきました。

カリキュラム

- 第1回 労働法の枠組み、体系
<トピック> 正規・非正規格差最高裁5判決
- 第2回 ハラスメントと労働法(ハラスメント関係3法)
<トピック> フリーランスをめぐる世界的な課題
- 第3回 ハラスメントと労働災害、労働安全衛生
<トピック> 副業・兼業 & 働き方改革



来年度のハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験につきましては、
詳細が決まり次第、当財団のホームページ等でご案内いたします。

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

編集後記

想像していた2020年とは全く違う年が過ぎようとしています。厳しい1年でしたが、今年感動したのは、メルケル首相のコロナ対策のテレビ演説と、アメリカ大統領選挙でのカマラ・ハリス氏の勝利演説です。どちらも心の底から絞り出された言葉に思えました。

いまアメリカでは「国を変えることは女性にしかできない」というムーブメントが起きているとボストンの知り合いに聞きました。日本ではどうでしょう。品格と良識を持った女性リーダーの登場か、あるいは私たちが触媒となってさらなる化学反応を起こすのか、ゆったり構えている場合ではないと思う年の瀬です。⑦

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.043

2020年12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 春日町ビル3階
TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670

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