

# あなたの職場のハラスメント防止対策は万全ですか？

未然防止対策から事後対応までトータルでお手伝いいたします。

～すべての事業主にハラスメント防止対策が義務付けられています～

ハラスメント防止対策は国の指針で取組み内容が定められています。それぞれの取組みの中で、自社だけでは対応が難しいと思われることがあれば、21世紀職業財団にお問合せください。

## ▶▶ 防止対策 ◀◀

防止対策全般の総合的な点検・改善をお手伝いいたします

### 方針の策定

事業主の方針、トップメッセージの作成などを承ります

### 相談体制の整備

- 外部窓口の設置  
専門相談員が対応するハラスメント相談窓口を受託します
- 内部窓口の充実  
相談担当者向けセミナーや相談マニュアル作成を承ります

### ルールを決める

就業規則・ハラスメント防止規程の作成・改定について助言いたします

### 職場の実態把握

アンケート調査、専門家による従業員へのインタビューにより職場の課題を明らかにして、対応策をご提案します

### 周知・啓発

- 対面・オンラインなどご希望の形式でオーダーメイド研修を実施します
- 啓発用テキスト・DVD・書籍を販売しています

## ▶▶ 事後対応 ◀◀

### 調査・対応

- ハラスメント事案の当事者へのヒアリング調査を専門家が代行します
- ご担当者からの相談に対し、専門家が情報提供・助言いたします

### 再発防止

職場のモニタリング、事例を用いた研修など取組みの継続を支援します

### 21世紀職業財団認定ハラスメント防止コンサルタント®養成講座・認定試験の実施

ハラスメント防止教育や事案解決の支援ができる人材を養成する講座を開設し、認定試験合格者を「ハラスメント防止コンサルタント」と認定・登録しています



vol. 055

2023 WINTER

Special Report

従業員がより安心して  
相談できる環境づくり

企業スケッチ  
花王株式会社

公益財団法人21世紀職業財団社外相談窓口スーパーバイザー  
八木亜紀子氏

DIVERSITY 21  
ダイバーシティ21  
2023 WINTER

vol. 055

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 春日田ビル3階 TEL.03-5844-1660(代)  
発行日/2023年12月25日発行 制作/東誠印刷株式会社



## Contents

- 3 随想  
**ゴールドイン教授と男女賃金格差**  
21世紀職業財団 会長 定塚 由美子
- 4 Special Report  
**従業員がより安心して相談できる環境づくり**  
公益財団法人21世紀職業財団 社外相談窓口スーパーバイザー  
八木 亜紀子 氏  
21世紀職業財団 ハラスメント社外相談窓口サービス・事案解決サポートのご案内
- 10 企業スケッチ  
**花王株式会社**  
企業理念に基づく全社的なコンプライアンス推進体制のもと  
社員が通報・相談しやすい環境づくりを追求
- 14 Pick Up  
**第11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**
- 16 連載  
**裁判例とその解説**  
パワハラへの分限免職処分を有効とした事例  
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 岩出 誠
- 20 財団発! NEWS & TOPICS
  - ・『女性部長のためのNext Step Forum』  
開設10周年を記念して交流会を開催しました
  - ・新発売! 全社員向け「ダイバーシティ推進」研修動画
  - ・セミナー実施報告 / 女性管理職が少ない真の理由～課題把握の重要性  
企業経営セミナー“ダイバーシティ&インクルージョンを考える”

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

## 随想 Random Thoughts

### ゴールドイン教授と 男女賃金格差



21世紀職業財団  
会長 定塚 由美子

今年のノーベル経済学賞に米ハーバード大学のクラウディア・ゴールドイン教授が選ばれたことは、ダイバーシティを推進する方々にはうれしいニュースだったと思います。私もその一人で、早速、著書『なぜ男女の賃金に格差があるのか』(慶應義塾大学出版会、2023年)を読みました。

著書は、米国の大卒女性を生年によって5グループに分け、それぞれのグループの女性のキャリアと家庭の状況の進歩をデータとともにたどっています。最新の第5グループは1958年から1978年生まれで、先輩グループの経験から学び、キャリアも家庭も同時に実現させようとしています。ただ、それでも格差はなくなっています。今日の格差の要因は、「職業的分離」(男女の職種や会社の違い)によるところも一部ありますが、最も大きい要因は、子どもを持つ女性の時間的制約があることによることを明らかにしています。法律、会計、コンサルティングなどにおいてオンコールや不規則で予測不可能な仕事は高給がもらえ時給プレミアムがつくことから、子どものいるカップルでも夫がその高給の職に就き、妻は時間的拘束の少ない職に就くことにより、カップル内の不公平が生まれ男女格差につながっています。「チャイルド・ペナルティ」とも呼ばれる問題です。

著書では、解決の糸口も示しています。米国の薬剤師は、仕事の構造や働き方が変化し、労働者間の代替が可能となったため、長時間、オンコール勤務の必要がなくなりました。医師や獣医師にも同様の変化が生まれてきています。鍵は、代替可能性などにより時間コントロールができるようになることなのです。

日本の状況はどうでしょうか。ジェンダーギャップ指数(世界経済フォーラム、2023年)は米国43位、日本125位。米国で

キャリアも家庭も同時に目指す第5グループは1958年生まれ以降とされていますが、日本では約20年遅れているのではないかと感じています。男女間賃金格差は、日本では男性を100とした場合に女性78.7(フルタイム雇用者、2022年)、OECD平均は88.1(2021年)、米国は83.0(2022年)です。

日本の男女賃金格差については、女性活躍推進法の改正により301人以上の事業主に公表が義務化、有価証券報告書においても開示が義務化され、各企業の開示が進んでいます。この賃金格差は結果指標であり、その要因が何かをよく見ることが大切です。

賃金格差の要因は、日米の雇用形態の違いなどから異なる面もあります。日本の賃金格差の要因で最大は役職の違い(管理職比率)、次いで勤続年数、労働時間の違いです(厚生労働省「働く女性の実情」)。賃金格差を小さくしていくためには、管理職比率を上げ、勤続年数を伸ばす必要があります。しかし、女性の採用者を増やしただけでは何年たっても管理職比率は男性並みには上がりません。マミートラックに入る女性は増えてしまいます。これが、ゴールドイン教授の著書で述べられている「カップル不公平」「チャイルド・ペナルティ」の問題なのです。

男女間賃金格差をなくす(≒女性管理職比率を上げる)ために重要なことは、アンコンシャスバイアスをなくすとともに、「チャイルド・ペナルティ」の状況を改善することです。そのためには、著書で述べられているように、仕事が代替可能であるなど時間コントロールができることが解決の鍵となるでしょう。管理職も非管理職も、突然の残業やオンコールが少なく、自分の時間をコントロールできる職場が増えれば、男女賃金格差の縮小にもつながるのだらうと思います。

## 従業員がより安心して相談できる環境づくり

21世紀職業財団では高い専門性と豊富な経験を持つ相談員がハラスメントに関する相談をお受けする「ハラスメント 社外相談窓口サービス」を企業様にご提供しております。



契約企業様向けの特別サービスとして、2023年10月3日、社外相談窓口スーパーバイザーの八木亜紀子先生をお迎えして、オンラインセミナーを開催し、多くの皆様にご視聴いただきました。

公益財団法人21世紀職業財団  
社外相談窓口スーパーバイザー  
やぎあきこ  
**八木 亜紀子 氏**

### Profile

博士(医療福祉ジャーナリズム学) / プリンシプル職場の心理学研究所 所長 / 福島県立医科大学 特任准教授  
[所有資格] カリフォルニア州臨床ソーシャルワーカー・国際EAP協会認定EA  
プロフェッショナル・精神保健福祉士・公認心理師

### 「相談が少ない＝問題が少ない」と言い切るのは早計

私自身は日本で大学を卒業後、1993年にアメリカに留学してソーシャルワークを学び、その後、臨床ソーシャルワーカーとして精神科でカウンセリングの仕事をしていました。日本でソーシャルワーカーというと、介護関係や福祉関係の仕事が想像される人が多いと思いますが、私が勤務していたカリフォルニア州では精神科の診断も可能で、非常に専門性が認められていました。

2004年に帰国後はアメリカでの経験を活かして、厚生労働省が体系的に取り組んでいたEAP(Employee Assistance Program、メンタルヘルス面から従業員への支援を行うプログラム)事業のひとつとして、ハラスメント対応に関しては被害者からの相談や加害者とされた人の行動変容の支援、組織での研修の実施等に携わってきました。現在は21世紀職業財団の社外相談窓口スーパーバイザーとして、従業員から様々な相談を受けている相談員からの質問にコメントしたり、組織への助言をしたりするというかたちで関わっています。精神保健福祉士、公認心理師の資格も持っているため、企業の産業医や主治医とのやりとりも積極的に行っています。

2020年には、過去3年間に勤務先でハラスメントを受けた人の割合が、パワハラは3割以上、セクハラも1割以上という調査結果\*が厚生労働省より公表されました。当時はニュースにもなり、かなり激震が走ったわけですが、その結果と比較すると、当財団の相談窓口へ寄せられた相談件数は多くはないと言えます。ただし、相談が少ないからといって、問題が少ないと言い切るのはちょっと早計ではないかと思っています。

\*令和2年度 職場のハラスメントに関する実態調査(厚生労働省)

### 相談窓口が機能するための条件とは

相談窓口が機能するための条件はいくつかあります。まず一つは広報で、じつはすごく大事なことです。どれだけ制度を整備したとしても、利用する人たちが知らなければ全く意味がありません。また、一度広報したら終わりというのでは、すぐに忘れられてしまいます。通常、困りごと、特に業務に直結しない内容の相談ごとは決して優先順位は高くはないので、日々の業務が重なってくると、どんどん優先順位が下がってしまいます。

優先順位を上げていくためにも、広報を定期的に行っていくことが非常に重要だと思います。給与明細と一緒に紙を入れて従業員に周知するといった昔からあるような方法から、様々なメディアやチャンネルを使う等、工夫次第で利用者がグンと増えます。利用が増えることを心配する方もいるのですが、大抵は瞬間最大風速的に伸びて、また下がっていきます。せっかく相談窓口を導入しているのですから、そのことをしっかりと従業員に伝えることが大事です。

もう一つ重要なのが窓口の利便性です。当財団の窓口の受付時間帯は昼休みの時間帯や勤務終了後に相談しやすいよう、12時から19時に設定しています。社内の相談窓口においても、利用したい人たちが実際に使える時間帯にするという柔軟な対応が必要です。

相談できる環境であるかどうか大切なポイントです。当財団では、電話とWebの対応を行っていますが、対面の窓口の場合には、どのような場所に窓口を設けるかがとても重要です。窓口を使ったということがみんなに知られてしまうような場所に入口があったりするような場合は、利用しにくいですね。共用の固定電話からはなかなかかけづらいし、メールも固定端末からしか使えないと他の人の目が気になります。せっかく相談窓口を導入するのであれば、できるだけ相談したい人がアクセスの良い環境にする工夫をしていただきたいと思います。当然のことですが、窓口利用者のプライバシーをしっかりと守っていただく必要もあります。

それから、相談をしたがために相談者が働きづらくなることのないようにする、ということです。相談者自身がしっかりと守られることはもちろんですが、それに加えて相談者が守られないことが事業所内で知られると、相談窓口を利用する人はいなくなってしまいます。自分も同じように晒者になったり、吊るし上げになったりするんじゃないかと思われると、相談にはつながりません。そういう意味でも相談することによって不利益がないことを保障する。すごくシンプルなことですが、実際にそういったことが組織の中で起きないようにするためには二重三重の工夫が必要です。非常に難しい点だと思いますが、ぜひ徹底していただきたいと思います。

### 2. 相談窓口が機能する条件

- 広報
- 利便性(時間)
- 利便性(相談環境)
- プライバシーの保護
- 相談者に不利益がないことの保証
- 通報後の公正な対応



⇒社内窓口、社外窓口、それぞれへの役割の明確化と対策が必要

### 相談後の公正な対応はどうか

相談後の公正な対応も重要になってきます。相談者は、まず相談する時点で、それこそ清水の舞台から飛び降りるぐらいの気持ちではないかと思っています。もう本当に辞める覚悟で相談する人も非常に多いです。それだけの思いを持ってせっかくアクションを起こしたのに、組織側が対応しなかったとなると、相談者はとても辛い思いをしますし、そういったことは組織内であつという間に広がってしまいます。相談をうやむやにしない、なかったことにしない、ということが非常に重要だと思います。相談者が最初に相談をした人の対応が不適切だと、被害者への賠償額が5倍になるという逸話もあります。ですから、最初に相談を受けた担当者がどれだけ真摯に適切にかつ迅速に対応するか、ということが非常に重要です。

社内の相談窓口と我々のような社外の相談窓口をどちらも設けている場合には、マトリックス表を作るなど、それぞれがどういう役割を担うかを明確にして整理し、それを従業員に伝えることが必要だと思います。もちろんどれだけ伝えていても、相談者は何とかしてほしいという思いで連絡してきますので、こちらが意図すること異なる想定はあり得ますし、それは仕方がないと思います。とはいえ、しっかりと繰り返し伝えていくことが大切です。ハラスメントに限らず、相談というのは曖昧なことが多かったです。相談の中身が曖昧だからこそ、せめてそれを受け入れる「箱」はできるだけ事前に明確しておくことが大事です。

### 相談後の体制は適切に機能しているか

社内の相談窓口での対応が不適切で、対応について不満だという理由で社外相談窓口へ連絡が入ることがあります。ハラスメントが発生しているのが事実である場合、解決に向けた対応が必要ですが、その際にハラスメント委員会の調査が不十分であったことが考えられます。

一つの提起になったのが、佐川急便で起きた事件です。ハラスメント対策は社内では体制が構築されていたにもかかわらず、それが機能しなかったことによって裁判になったという事例です。報道によると、行為者とされた上司に対しての聴き取りは行われたようですが、被害者とされた従業員に対しての聴き取りが行われていなかったようです。せっかく委員会が立ち上がって調査が行われていたようですが、調査自体が部分的で十分ではなく、ハラスメントの解決に至らずに、被害者が亡くなってしまったという非常に悲しい結末になりました。

最近ではハラスメント委員会を導入されている企業がほとんどだと思います。ただ、このハラスメント委員会の調査自体に問題があったり、ハラスメント委員の選出自体に偏りがあったり、専門家が加わっていなかったりなど、せっかく委員会というものがある存在している、実が伴っていない状況もあるようです。形だけの委員会を設置するのではなく、その委員会自体がしっかりと機能することが大事です。

相談しても対応してくれない、あるいは会社が行為者をかばう、という次の事例1のようなことも起こっています。ドラマの筋書きのようにも見えますが、実際にあった訴えです。いろいろな要素が混ざっている事例ではありますが、被害者が訴えたところ、行為者がより上の立場の人とある意味結託することによって、被害者が全然守られなかったという事例です。

### 事例1 社長も上司も行為者の肩を持ち、理不尽な転勤命令が下された

入社してすぐ先輩職員のA(女性)さんから、無視されたり、威圧的な態度や言い方をされたり、女性陣のランチに自分だけ誘われなかったり、業務上で差別的な扱いをされてきた。同じ課の別の女性に対してもAさんのパワハラがあり半年で退職。その後任もAさんから嫌がらせを受け、当時の課長に相談者とともにパワハラの相談をしたが、課長はAさんの肩を持ち公平に対応しなかったため、この女性も退職した。

Aさんは社長に取り入り、そのせいか相談者は社長から不機嫌な態度を取られたり、自分が担当の仕事を取り上げられ、挙句には地方に転勤を命じられた。転勤の理由は、「女性活躍推進の一環で現場経験を積むため」とのことだったが、会社のルール上自分がその候補になることはありえない場所だった。車の免許がない自分には地方での生活は難しく、介護の必要な家族もあり、転勤による負担は耐えがたいと申し立てたが、会社が考慮すべき事由ではないと認められなかった。

### 事例2 行為者が元の職場に復帰することになった

Bさんのパワハラについて投書があり、聴き取り調査が職場の皆に行われた。結果、Bさんの行為はパワハラと認定された。聴き取り調査の期間、Bさんは休職し、当然他の部署へ配置換えになるものと思っていた。それなのに、今日、課長から「皆が帰ってきてほしいと望んでいるからBさんをこの部署に戻します」と言われ、愕然とした。誰も帰ってきてほしいと望んでいない。

勇気を出して投書してくれた人の行為も踏みにじられた気がした。私もBさんのパワハラを誰にも相談できずずっと我慢していたので投書してくれた人に感謝していた。

Bさんは休職中もメールや電話で、誰か投書したのか探っているらしいと聞いている。復職してきたら本格的に犯人探しが始まるのではないかと恐ろしい。同僚と話してもその同僚がBさんのために、誰か犯人か探りを入れているのではないかと疑心暗鬼になってしまう。そんな自分が情けない気持ちでいっぱいであるが、こうした環境で働くのは苦痛。Bさんを異動させてほしい。

事例2では、何ら説明もなく行為者が元の職場に戻ってきて犯人探しをしているなど、二次被害につながりそうな様子も見られます。パワハラと認定された場合も、パワハラでない判断された場合も、難しいのが行為者と被害者の処遇です。被害者を保護する意味でも、行為者(あるいは行為者とされた者)を異動させることが求められると言われますが、実際は、行為者にあたる者でなければできない業務がある等の様々な理由で被害者のほうが異動せざるを得ない、あるいはどちらも異動できないという場合もあります。両人とも異動なく同じ職場で働き続けるといった場合には、少なくともまずは被害者を守りつつ、どちらも働きやすい環境をつくっていくことが課題となります。

また、この事例もそうですが、ハラスメントが発生した職場では、目撃者がいたりします。事案発生後に行為者と被害者以外の従業員も安心して働けるような職場へと回復できるかどうかは大きなポイントだと思います。

行為者が相談窓口担当者だったり、役員や経営者だったりした場合、被害者が訴えた時点で、行為者から被害者が特定されてしまうことも実は多いです。パワハラに関する法整備がなされ、会社側への要求がますます高くなってきている今、「何もできない」ではなく、少しずつでも何らかの取組みをできるだけ実行していくことが重要ではないかと思えます。行為者が役員あるいは経営者の場合には、当事者同士が1対1にならないように配慮する等、組織としての対応をしっかりと検討しておくことが必要です。

訴えに誤解が生じていた、もしくは虚偽であったという場合もあります。ハラスメントの事実がなかったとしても、誤解または虚偽に基づく訴えをする従業員がいること自体、見過ごせません。場合によっては法務や人事部門と連携し、対応協議を行います。

## 安心して相談できる環境づくりに向けて

安心して相談できる環境づくりに向けて必要なのは、相談の利用実態とハラスメントの発生実態のギャップを認識することです。ギャップが埋まらない理由として、「相談しても仕方がない」と思ったり、相談することで自身の不利益につながると考える人が多いことが大きく影響していると考えられます。

ハラスメントがゼロになるのは極めて難しいことです。何故なら、ハラスメントは受ける人がどう感じるかというところが非常に大きいからで

す。「嫌だな」と思うこと自体はなりません。ただし、そう思ったところで声が上げられて、じゃあどう修正しましょうかと対話ができればいいのですが、対話ができないと「嫌だな」という気持ちがどんどん深刻化してハラスメントに発展することがあります。もちろん言動に気をつけてハラスメントがないように、というのは大前提ではあるのですが、声を上げた人に不利益が生じない環境にすることも大事です。

近年、「心理的安全性」という言葉をよく耳にします。会社で安心して働けるかどうかということはメンタルヘルスに直結し、生産性や業務の効率に非常に強く影響します。心理的安全性を職場で浸透させることができるかどうか、ハラスメントの深刻化を防ぐことや、数を減らすことにつながっていきま。職場においても、部下が自分の発言を聞いてもらえる環境であるかどうかは大きな課題であることを管理職に発信していただきたいと思えます。

## 指導のための“かきくけこ”

ハラスメントについての意識が高まっている昨今、部下をどう育成していいかわからない、と頭を痛める管理職が増えています。当財団のサイトで連載しているスーパーバイザーコラム「ハラスメント対応A to Z」(下記参照)でも紹介しているのが「指導のための“かきくけこ”」です。

### ▶ “か”「環境」を整える

部下を指導するときには、落ち着いて話せる環境を整えるよう準備をする。管理職が部下を指導する場面だけでなく、相談窓口担当者がより詳しい聴き取りを行う場合にも言えることです。

### ▶ “き”「記録」に基づく

部下に指導をするときは、指導の根拠を明確にする。問題になっているような言動や課題がある場合には、きちんと記録し、その記録に基づいて指導や面談を行う、ということです。

### ▶ “く”「具体的」に話す

相手を傷つけまいとして、遠回しに注意するということがよくあるかもしれませんが、注意されたほうは何を正せばいいのかよくわからないということが起こりがちです。できるだけピンポイントで具体的に話すことが大事です。

### ▶ “け”「傾聴」する

しっかりと相手の話を聴く。研修などでは、よく「暇なときには傾聴できるけれども、忙しいときはそんな悠長なことやってられません」と言われます。確かに、傾聴というのは「聴」の字の通り、ただ聴いているだけでは問題解決にはなりません。しかし、傾聴することによって相手はいろいろと話をします。それだけ情報収集ができるので、そこからの作戦が立てやすくなるのです。相手から自分が聞きたいことばかり聞くということにならないように、お互いが話したいことを聴いてもらえるような関係づくりを意識してみるとよいかもしれません。

### ▶ “こ”「これから」を明確にする

上司に指導されると、部下は「もうだめだ」とへこみがちです。部下に指導して、問題点を共有して認識してもらうことは大事ですが、そこから「こういう風に成長していきましょう」と、前向きに面談を終えることがとても重要だと思います。



## 世の中の変化に対してアップデートする

ハラスメント対策について法制化がされてからまだそんなに時間が経っていませんが、世の中はどんどん変わっていきます。最近リモートハラスメントについて聞かれることが多くなりましたが、リモートだからハラスメントになるということはあまりありません。どちらかというと、もともとマネジメントの課題があって、それがリモートになるとお互いのコンタクトが減って、潜在化していた課題が浮上してハラスメントとして表出化する、ということが起きるのだと思います。とはいえ、リモートという環境自体、数年前は当たり前ではありませんでした。そういう意味でも世の中の変化に対してしっかりとアップデートして相談窓口を運営していくことが求められます。

相談が上がってくるのは、それだけ企業の課題解決のチャンスがもらえているということだと思います。ですから、「またこの話か、めんどだな」などと思わずに、「この相談をこれまで10回聴いてきたが、また上がってきたということは、よほどのことだな」と、相談をニュートラルな気持ちでしっかりと聴き取ることが大切です。法務と連携して事案を正確に理解し、問題解決に活かせるようなかたちでしっかりと状況が把握できれば、それを踏まえた社内連携、場合によっては社外の専門家との連携につなげることができるでしょう。

☆当財団ホームページ連載中☆  
スーパーバイザーコラム「ハラスメント対応A to Z」  
[https://www.jiwe.or.jp/harassment/supervisor\\_column](https://www.jiwe.or.jp/harassment/supervisor_column)



## 21世紀職業財団 ハラスメント社外相談窓口サービスのご案内

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

従業員が安心して相談できる窓口として2003年からハラスメント社外相談窓口サービスを実施しています。契約企業様には相談の受け付け状況をまとめたレポートを年度毎にお届けしています。

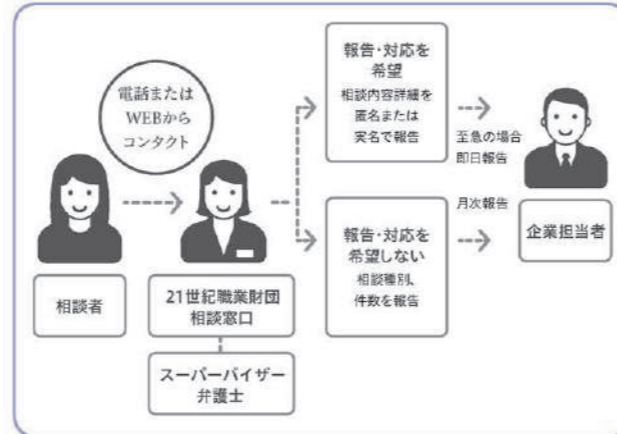
### 相談方法

**電話相談(専用フリーダイヤル)**  
 受付時間：月・水・金 12:00～19:00  
 第1土曜日 12:00～17:30

**WEB相談** 受付時間：24時間

### 相談から報告の流れ

- 相談は、実名、仮名、匿名のいずれでも受け付けます。
- 報告は、相談者の意向に応じて行います。
- 相談者が「報告・対応を希望された」場合、属性開示の有無、報告内容、報告時期などを確認し、企業のご担当者へ報告します。
- 相談者が早急な報告を希望された場合は「至急報告」、急がない場合は「月次報告」します。
- 相談者が「報告・対応を希望されない」場合でも、相談種別、件数を毎月5日に月次報告します。



### 21世紀職業財団ハラスメント社外相談窓口の利用状況について

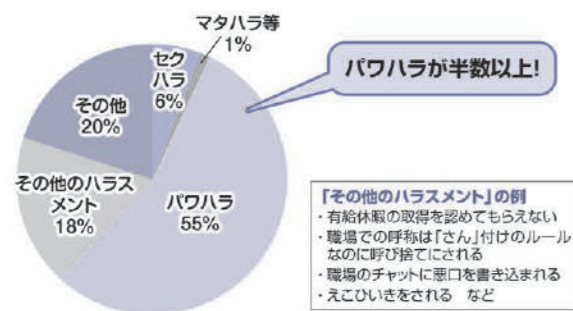
#### 2022年度の利用状況

当財団ハラスメント社外相談窓口サービスの2022年度の契約件数は188件、契約先企業すべての従業員数の合計は312,031人、相談件数は772件\*でした。

※:1人が複数回やり取りした場合も1件として集計。



#### 相談内容の種類(2022年度)



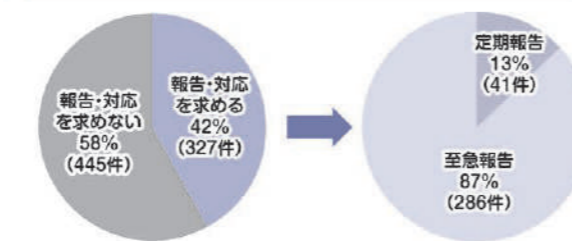
パワーハラが半数以上!

「その他のハラスメント」の例  
 ・有給休暇の取得を認められない  
 ・職場での呼称は「さん」付けのルールなのに呼び捨てにされる  
 ・職場のチャットに悪口を書き込まれる  
 ・えこひいきをされる など

最も多い相談はパワーハラスメント(以下、「パワハラ」)で、全体の55%でした。セクシュアルハラスメント(以下、「セクハラ」)は6%、マタニティハラスメント等(以下、「マタハラ等」)は1%、「その他のハラスメント」は18%で、ハラスメントに分類されない「その他」の相談が20%と、5年前に比べてパワハラ・セクハラの割合が減り、「その他のハラスメント」と「その他」の割合が高くなっている傾向が見られました。

#### 企業等に対する報告・対応希望と報告時期(2022年度)

約4割が報告・対応を求め、そのうち9割は至急報告を希望



相談件数のうち、企業等に対して「相談内容の報告・対応を求める」割合は42%、「報告・対応を求めない」は58%でした。報告・対応を求めるとした相談者の87%は至急報告(相談当日又は翌日に報告)を希望されました。

### Point ハラスメント相談窓口の利用を促進するために

厚生労働省「令和2年度 職場のハラスメントに関する実態調査」によると、ハラスメントを受けた経験のある人にハラスメントを受けた後の行動を聞いたところ、4割近くの方は「何もしなかった」と回答し、「社内の相談窓口で相談した」と回答した人は1割もいません。

また、ハラスメントを受けて何もしなかった理由として最も多かったのは、「何をしても解決にならないと思ったから」でした。「職務上不利が生じると思ったから」、「職場内で公になることが懸念されたから」との回答も多くみられました。

これらのデータから、相談窓口で相談がないからといって、職場内でハラスメントが発生していないとは限らないと考えられ、また、せっかく相談窓口を設けていても、その機能や役割があまり信用されていないためにハラスメントを受けても窓口を利用されていないことがうかがえます。

相談者の不安を払拭して相談しやすい窓口を整備するには、プライバシーが確保されること、相談したことによる不利益な取扱いはないこと、行為者による報復行為が禁止されていることなどを周知することが大切です。社内窓口、社外窓口それぞれの役割や利用方法を明確にして、些細なことでも相談してほしいとPRすることが重要であると考えられます。

### ハラスメント相談窓口のオプションサービスとして、公益通報受付窓口サービスも実施しています。

公益通報者保護法により、2022年6月から常時使用する労働者数が300人を超える全ての事業に、組織内の不正や法令違反の通報に応じ、適切に対応するための体制整備義務が課せられています。

## 21世紀職業財団 事案解決サポートのご案内 再発防止対策もご相談ください

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

ハラスメント問題は頻繁に起こるものではないため、ご担当者がどのように解決したらよいのか悩まれるのは当然です。そのような時には専門家の力を借りて適切に対応することをお勧めいたします。また、事案処理に加え、再発防止の取組みが重要となります。職場の実態を把握するための調査やハラスメント防止対策全般のコンサルティングも承っておりますのでお気軽にご相談ください。

(社外相談窓口サービスのご契約がなくてもご利用いただけます。)

#### 1 事案解決のための相談・助言

速やかにハラスメント事案を解決するために対応策などについて、専門家が企業のご担当者からの相談に応じます。ハラスメントの判断基準、懲戒処分の内容、当事者への対応など具体的な情報の提供やアドバイスをいたします。また、事案が解決しても再発防止策を実行しないと次の問題が起きてしまいます。具体的な再発防止策のご相談、実施のお手伝いも承ります。

#### 2 事実確認のためのヒアリング調査

ハラスメント事案の当事者に対する事情聴取を専門家が代行し企業に報告いたします。

### Point 再発防止の取組みが大切

ハラスメント事案を把握した場合には、企業は相談者の意向を確認しながら社内のルールに基づいて事案解決にあたることになります。相談者が匿名の場合や大事にしたいと希望する場合がありますが、「匿名では何も対応できない」「大事にしたいと言っているから」と放置せず、1件でも相談があったということを受け止めて、以下のような再発防止の取組みを行うことが有効です。

#### 再発防止の取組み例

- ・トップメッセージの発信
- ・研修の実施
- ・啓発資料の配布、ポスターの掲示
- ・職場の実態把握(アンケート調査、インタビュー)
- ・相談しやすい環境の整備 等

# 企業 スケッチ

## 花王株式会社



花王株式会社  
法務部門 コンプライアンス推進部  
コンプライアンス推進課長

### 山中 智子 氏

1991年入社。法務部、ブランド法務部を経て、2003年コンプライアンス推進室、法務部を兼務。2006年より法務部の中でコンプライアンス担当。2018年コンプライアンス推進部担当課長、2023年4月よりコンプライアンス推進課長に就任。



花王株式会社  
法務部門 コンプライアンス推進部 コンプライアンス推進部長

### 尾崎 博幸 氏

1991年入社。法務部、会計財務部門(税務)、花王カスタマーマーケティング株式会社法務、ブランド法務課長、監査役スタッフ、内部統制担当部長を経て、2021年よりコンプライアンス推進部長に就任。

## 企業理念に基づく全社的なコンプライアンス推進体制のもと 社員が通報・相談しやすい環境づくりを追求

2022年に公益通報者保護法が改正され、企業において適切な内部統制・コンプライアンス体制がより求められています。『正道を歩む』という創業以来の企業風土のもと、早期からコンプライアンス推進に取り組む花王グループにおける推進体制や社員が相談しやすい環境づくりなどについて、コンプライアンス委員会事務局を務める法務部門コンプライアンス推進部の尾崎博幸氏と山中智子氏にお話を伺いました。

### 通報・相談対応を起点に課題に向き合い コンプライアンスを推進

—まずは貴社のコンプライアンスに対する取組体制についてお聞かせください。

**尾崎氏:** 当社の企業理念である「花王ウェイ」の基本となる価値観として掲げている「正道を歩む」の実践、つまりコンプライアンス意識を健全に維持することが大切ということがグループ全社員の共通認識となっています。そのような環境でコンプライアンスへの取組みを推進できるのは、当社の強みであると思います。

内部統制としては、役員を委員長としたコンプライアンス委員会を年4回(各2時間程度)開催し、そこで内部通報・相談案件を報告し、研究・製造・事業・販売・コーポレートなど花王グループのすべての部門をカバーする経営幹部が意見交換を行いなが

らコンプライアンスの方針を決めて、具体的な活動や社内規程にも落とし込んでいきます。

我々コンプライアンス推進部では10名ほどが、通報・相談の窓口を担当するグループ、通報・相談を受けて全社に向けて啓発を行っていくグループ、会社として取り組むべきコンプライアンスの活動方針などについて全社に発信していくグループのそれぞれを担当しています。実際に会社の中で起こっている通報・相談対応を起点に、この3つのグループで連携してPDCAをしっかりとまわしながら課題にしっかりと向き合い、コンプライアンスを推進しています。

—上層部の報告にも時間をかけて、しっかりと全社で共有できる体制になっているのですか。

**尾崎氏:** 年に4回の報告だけでなく、現場ごとにコンプライアンス担当者を任命して「コンプライアンス委員会事務局会議」を

毎月実施し、現場の声を聞くための意見交換を行い、課題の洗い出しや改善策を話し合います。

また、グループでは海外にも事業場を持っているので、国ごとや地域横断で専任または兼任のコンプライアンス担当者を配置して、グローバルにも見えています。このようなサイクルを経営幹部も常に認識して、何かがあったときには従業員に対してメッセージを伝えることができる体制になっています。

—コンプライアンスに関する通報や相談はどのくらいありますか。

**尾崎氏:** 当社はグループ全体で約3万人が在籍していますが、年間400件を超える通報・相談があります。少なくはない件数だと思っていますが、通報や相談が届くのは、社員に通報窓口の存在がしっかりと周知されて機能しているからだと思っています。

一番多いのはハラスメント関連の相談ですが、いわゆる世の中でニュースになっているようなレベルまで至らないものが多いです。ハラスメントにまで至らなくても、職場でのちょっとした悩みをカウンセラーに相談できる窓口を各部署や子会社の中に設けていますので、そうした体制を多角的に周知するようにしています。

### 迅速な対応につなげるためには まずは声を上げることが重要

**山中氏:** 窓口は、社内と社外を含めて様々なかたちで設けています。当社では、通報・相談窓口に対する印象を和らげるために、「コンプライアンスホットライン」という名称で活動しています。“あなたを守ります”というメッセージを込めたやさしい顔のイメージロゴも作成しました。グローバルに使用できるよう、ロゴは英語表記にしています。



コンプライアンスホットライン イメージロゴ

—社内窓口は、コンプライアンス委員会が対応されているのですか。

**尾崎氏:** コンプライアンス委員会の責任のもと窓口が設置され、コンプライアンス推進部の通報・相談の窓口を担当するグループが対応します。メンバーは様々な経歴を持つ経験豊富な社員なので、現場の状況を理解しやすいという部分において利点があると思います。ただ、社員は勤務時間帯の中でしか相談を受けることができないため、その時間帯だけでは利用しにくいという声もありました。そこで、今年から一次受付窓口を外部に委託し、就業時間後や土日祝日に産業カウンセラーや臨床心理士の有資格者による対応をお願いしています。

社内窓口には言いにくいと感じた場合であっても相談しやすいよう、社外の弁護士に相談できる「弁護士ホットライン」や、社外カ

ウンセラーが対応する「相談ルーム」等も用意しています。

併せて、すぐに相談先に連絡できるように「コンプライアンスヘルプカード」を社員カードと一緒に常に首から下げて携帯できるようにするなど、できるだけ声を上げることへのハードルを低くするための工夫をしています。

—多様な窓口を設けられていますね。相談の種類や内容によって窓口を分けているイメージでしょうか。

**尾崎氏:** 相談の内容による垣根は全くありません。どこに相談してもらってもいいし、ダイレクトにコンプライアンス推進部で相談を受けることもあります。まずは通報や相談がしっかりと上がってこないことには何も始まりません。重大な通報があったり、事故が発覚したときには、当然その部署の責任者が注意を受けたり、場合によっては懲罰を伴う責任を問われることとなります。だからと言って「見なかったことにしよう」、「知らなかったことにしよう」というのは、悪いサイクルに陥ることになります。この点は特に重要だと捉え、現場で起こったミスや不備から違反・違法に近いものもすべて速やかに窓口へ上がるようにして、迅速に対応できる体制づくりに取り組んでいます。社員には、まず声を上げることが大事だということを、時間がかかっても啓発し続けていくことが重要だと考えています。

—相談者の性別に応じて、相談を受ける担当者の性別は配慮されているのでしょうか。

**尾崎氏:** 基本的に性別で何かを判断することはしないようにしています。当然、要望があれば対応しますし、話を聴く中で、同性でなければ話しにくいような踏み込んだ内容の場合は、同性の担当者だけで対応することもあります。逆に、同性同士では嫌だということにも応じます。

### 相談件数が多いのは悪いことではなく、 窓口が機能していると捉える

—相談内容として、最近の傾向はいかがですか。

**尾崎氏:** 相談件数は増加傾向にあります。世間的な風潮として、我慢しないで言うという意識が高まってきていることも相談が増えているひとつかもしれませんし、相談へのハードルが下がってきたとも言えると思います。ここ数年はコロナ禍で在宅勤務が増え、社員同士が顔を合わせて仕事をする機会は間違いなく減少しています。対話が少なくなったが故に、コミュニケーション不足から来る不満も増えているように感じます。

ただ、相談件数を減らそうという考えは基本的にないので、通報するのは悪いことだ、相談件数が多いのは悪いことだという雰囲気にはしないようには、特に意識して取り組んでいます。

—窓口の利用状況などは定期的に把握されているのですか。

**尾崎氏**：毎年実施している全社員対象の意識調査の中で、窓口が利用しやすい状況になっているかどうかの確認を行っています。例えば、「窓口は信用できますか」という設問では、多くの社員が「はい」と回答していますが、12～13%が「いいえ」という回答です。フリーコメント欄を見ると、窓口自体が信頼できないということではなくて、上司に伝わってしまうと自分が会社にいらなくなるのではないかと不安であったり、実際にそうした状況を見聞きしたことがあった等、様々な理由が窓口への不信感につながっていると考えています。これらの結果は全社員にそのまま伝えた上で、我々の思いや実際の取組みについて改めてイントラネットを通して伝えるようにしています。

—匿名の通報があった場合の対応が難しいという話もよく聞きますが、御社ではどのような対応をとられていますか。

**尾崎氏**：通報・相談のうち、約半数が匿名での相談です。そういう意味では、約半数が自分の名前を名乗って相談していることになり、窓口を信頼してもらっていると思っています。名前は名乗れないけれども解決してほしいという要望もあるのですが、対象者や部署が特定できなければ事実かどうかの調査実施が難しいため、具体的な対応はできないことを伝えていきます。社員からすれば「せっかく相談したのに」となってしまうのですが、本当のことかどうか分からないままハラスメントの行為者であると決めつけられるのは誰でも嫌ですよね。ですから、会社の違法・不適切行為についての通報の場合は別ですが、ハラスメントのような個人として救済を求める場合には、匿名では事実確認ができないこともあるということをきちんと説明した上で、事実確認と問題解決のためにもできるだけ情報開示の協力をお願いするとともに、安心して窓口を利用してもらうための取組みを伝えるようにしています。

## 多言語併記のポスターでグローバルにメッセージを伝える

—窓口がしっかりと機能されるためには、社員への周知も重要だと思います。工夫されていることは何でしょうか。

**尾崎氏**：年度ごとにテーマを決めて、コンプライアンス委員長からメッセージを発信しています。今年度は、何か変だと組織の中で気づいたら放っておかずにアクションを起こしてもらいたいという意図で、「なんか変？気づいた心ほっとかない」というキャッチコピーを作成してポスターにしました。



ポスターには18の言語を併記

**山中氏**：海外グループの事業所だけでなく、国内にも様々な国籍の社員が在籍しています。海外勤務の経験を持つコンプライアンス委員長のアイデアも取り入れ、英語版メッセージ「See something wrong? Speak up!」も作成しました。メッセージをできるだけ短くして、そのぶん英語メッセージを含む18の言語を併記することで、当社で働く社員が誰一人として置いていかれることのないように意識しました。

**尾崎氏**：新たな発信ツールとしては、できるだけ多くの社員が一目でハッとするような内容を目指して、四コマ漫画形式の啓発ポスター「STOP! コンプラ違反」を作成しました。ハラスメント行為はNGだと伝える「どんなハラスメントも許さない!」という内容と、今年度のテーマにもなっている「どんなハラスメントもほっとかない!」という内容の2つのパターンで掲示しています。

—国内と海外で相談の違いが見られたりするのでしょうか。

**尾崎氏**：海外においても、社内・社外の窓口を設けています。ただし、現状ではほとんどが日本国内からの相談で、海外からはほぼありません。現地の担当者の話を聞くと、コミュニケーションについては日本以上に重視しているので、対話の中で解決できていることが多いのだと思います。また、海外では、日本のように一社で終身雇用という働き方は当たり前ではなく、転職が当たり前の環境です。業績を上げられなかったり、部下から評価されないようであれば、当然、管理職であっても解雇されることも往々にしてあるので、我慢して働き続けるという考えにはなりづらくなるのかもしれないですね。

**山中氏**：ただ、今年度は委員長から「Speak up! (声を上げよう)」というメッセージをグローバルに周知したこともあって、海外では昨年度まで年間4、5件ぐらしか相談がなかったのですが、今年度は30件以上となっています。コロナ禍以降、海外においても不満に対して声を上げる風潮になってきているという話も聞きます。

## イントラネットを一方的な発信の場にせず双方向のコミュニケーションツールとしても活用

**尾崎氏**：情報発信の場としては、実際に届いた声や通報・相談を受けた事案からコンプライアンス・ケーススタディに落とし込んで月に1、2回イントラネット上で発信しています。

まず、イントラネットが更新されたときに、新着情報にコンプライアンスのアイコンが表示されるようにしています。また、表示されたときに目につく見出しには特に気を配っていて、「なんか面白そうだな」と思ってもらえるように工夫しています。

先ほどお話ししたような匿名での相談の場合は、各部署のコン

プライアンス担当者から職場の様子を確認した上で、問題がありそうだということであれば一般的な啓発活動を行うこともありますが、部署が特定できないときには、イントラネットのケーススタディを通じて全体的な意識啓発につなげることもあります。



コンプライアンス・ケーススタディ (一例)

—ケーススタディの閲覧数はどのくらいですか。

**尾崎氏**：最近では、重複閲覧を除いて1万人を超える結構なアクセス数になりました。内容にも興味を引いてもらえるよう、Q&A方式で考えながら理解してもらいやすい工夫をしています。個別の閲覧に限らず、例えば部内の月次会議の最初の15分にケーススタディを共有する等、多くの部署で活用してもらえているようなので、ありがたいですね。

**山中氏**：過去には、ケーススタディから「こういうことはあなたの職場でもありますか」というアンケートを求める発信をしたところ、結構コメントがあり、反響が大きかったですね。次の更新のときに回答状況や主なコメントをまとめて共有しました。委員会からの情報というのは、掲示板としての一方的な発信だけで終わりがちだと思いますが、こちらが呼びかければきちんと反応が返ってきて双方向のコミュニケーションが成り立つこともわかりました。ある意味、いい循環をしていると思っています。

—ハラスメントや法令違反までに至らないような人間関係の悩みなどについての相談があった場合、御社ではその後どのような対策を取られているのでしょうか。

**尾崎氏**：「誰かに話せて良かったです」と、それで終わるケースというのは逆に少数です。匿名にせず、きちんと対応してほしいという気持ちで相談する社員も多くいますので、上司や部署内からも話を聞いて対応することの了解を得ることができればしっかりと話を聴いて、具体的にどこかに問題があったのか、それとも問題なかったのかということを検証します。人間関係が原因でコンプライアンス違反の問題ではないと判定されるケースもあります。ただ、その場合であっても職場環境が良くない状態であれば、指導を行った上で様子を見ながら、例えば半年後にヒアリングをして職場の状況を確認することなどもしています。

—管理職側への意識啓発などについてはいかがでしょうか。

**尾崎氏**：最近の風潮として、わりと管理職のほうが「これもハラスメントになってしまうのでは?」と考えてしまっていて、部下に言いにくいという意識になっています。特にここ1～2年でその傾向が強くなってきています。ですから、「部下がミスしたら、上司はちゃんと叱っていいんです。ハラスメントではないので、業務の中で注意してあげてください」と伝えるようにしています。

注意せずにそのままの状態が積み重なると、結果としてかえって問題が大きくなってしまったりします。会社にいられないような最悪の事態になってしまうことのほうが不幸です。そんな視点のケーススタディも発信しています。それがきっかけで、管理職側は安心して適切な指導ができる。部下の側も自分がそう思ったらパワハラではなく必要な指導の場合もあるということを理解してもらっていただければと思っています。お互いに受け止められるような環境であることが望ましいと思います。そのためにも会社の中で起こっていることを委員会だけで抱えるのではなく、社員からの通報や相談を起点にした情報発信をはじめとする意識啓発を継続することで、社員一人ひとりに気づきをもってもらえる契機となればと考えています。

—どうもありがとうございました。

## 花王株式会社

KaO

創業：1887年(明治20年)6月  
 資本金：854億円  
 本社所在地：東京都中央区日本橋茅場町1丁目14番10号  
 事業所：国内3事業場、10工場、4研究所他  
 事業内容：「ハイジーン&リビングケア」「ヘルス&ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」のコンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業等  
 従業員数：単体8,403人(男性5,974人、女性2,429人)、グループ連結35,411人  
 平均年齢：単体40.9歳(男性41.4歳、女性39.9歳)  
 平均勤続年数：単体17.6年(男性18.5年、女性15.3年) ※正社員  
 ※2022年12月末現在



# 第11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

開催日時 2023年9月20日(水) 15時~16時半 開催方式 Zoomでのオンライン開催

今年度もオンラインで開催し、約190名が参加されました。女性役員3名をパネリストにお迎えし、コーディネーターの当財団関西事務所長の佐野由美より、いくつかのテーマや質問を投げかけ、各パネリストのこれまでのキャリアの振り返りを通じて、難しいオファーに躊躇しながらもチャンスをつかむ心構えや、上司部下とのかわり方、自分自身の視座の持ち方など、具体的なエピソードの中から、参加者が一つ上のポジションを担っていくための勇気をいただきました。



当財団関西事務所長 佐野由美

## パネリストからのメッセージ



### 樋口 敦子 氏

住友ファーマ株式会社 常務執行役員 渉外、秘書、人事担当

住友化学に研究職として入社しましたが、配属が医薬の研究部門だったので、部門ごと住友製薬に転籍し、その後、他社との合併も経験しました。その後、研究職から広報部門に異動になり、海外事業も経験するなど、幅広く業務を経験しました。

研究部門から本社部門に異動し、海外の製薬会社との提携業務を担当することになった際、前任者から十分な引継ぎを受けることができず、過去の経緯を確認しながら、毎日山のように届く英文メールに返信していくという時期の“必死になって泳いだ”経験が、「大変なことでもなんとかなる」という自信につながったと思います。

また、広報部門で部長のオファーをもらったときは、それまで部長になることなんて全く考えたこともなかったので、泣きそうになって、過去と一緒に仕事をしたことのある役員にも相談したり、いろいろ悩んだ末に引き受けました。自分が実務に精通していない業務で判断を求められるポジションに置かれて苦労しましたが、視野は広がりました。



### 影浦 智子 氏

オリックス株式会社 執行役 コーポレート部門 企業法務管掌

入社以来、主に法務やコンプライアンス、監査など企業法務の仕事をしてきました。商法から会社法への大きな法改正があったときは、社内規定や制度設計の変更のみならず、グループ会社のガバナンスに至るまで広範囲にわたる業務を、一つ一つ関係部門と連携して取締役会に諮るまで、期限もある中で歯を食いしばって働いたとき、大きな達成感を感じました。

また、上司が急に異動してしまい、役員が直属の上司になった時期もあり、気軽に何でも聞ける環境でなくなったため、一段目線を上げて「どうしたらいいでしょうか」ではなく「自分はこうしたいと思うけれど」というように、相談の仕方を変えると経験が自分の成長に結びついたと思います。



### 富澤 五月 氏

西日本旅客鉄道株式会社 理事 近畿統括本部副本部長 和歌山支社長

私が入社した当時は女性が非常に少ない職場でしたが、岡山、神戸、和歌山、博多といった現場と、運輸や人事といったスタッフ系の業務の両方を経験できた上に、さらにJRグループのホテルにも出向するなど、弊社の中では幅広いキャリアを歩んできました。

キャリアを重ねる中で、人材育成に携わりたいという希望をかねてから持っていました。新卒の採用も増え、若手社員が車掌や運転士として活躍はじめて頃ですが、自分には車掌経験がないにもかかわらず90人の車掌が在籍する現業機関で係長になったときは本当に苦労しました。車掌業務を車掌からも学びつつ、業務を全体として捉える努力も重ね、「これはオカシイのでは?」と思ったときは、単にオカシイと言うだけでなく「こうしたらいいのではないかと私の提案が間違っていたらアドバイスしてほしい」と前に進めるかたちで周囲とやり取りしました。「同僚や車掌に共感してもらい、チーム力を発揮するためにはどう伝え、動いたらよいか」について、じっくり考える機会だったと思います。

## キャリアに好影響を与えてくれた人

- ◆ 母の看護が必要になり、職場と実家を往復する日々が数カ月続き、仕事をしばらく休もうかと上司に相談したところ、「あなたの人生は自分で決めたいけれど、仕事とプライベートは0対100じゃないだろう。だから休むとか辞めるとか、全部100%頑張り切るということではなく、その時々に合わせて配分を変えたいんじゃないか」、「休むとしても仕事との接点は持っておいたほうがいい」とアドバイスしてもらったことが、今でも自分に響いています。上司という立場になり社員から相談を受けることも増えましたが、このときのアドバイスを軸にして社員に向き合っています。【富澤氏】
- ◆ 入社した時の上司がとても厳しい人でしたが、ある程度任せてくれる人でもあったので、与えられた仕事に食らいついていくスタンスで働きました。自分だけで考えたら、まあこれくらいいいかというレベルに対して、もっと難しいボールを投げてくれたので、何とか打ち返そうとして仕事のキャパシティが広がったという経験があります。また、会社合併をした直後の上司が相手方の会社出身者だったのですが、非常にフラットな人で、どっちの会社だからということもなく、他部門と揉めたときには一緒に行き交差してくれたりとても助けられたので、自分もどんな相手でも協力しながら仕事をするスタンスを学びました。【樋口氏】
- ◆ 専門性の高い業務だと、異なるバックグラウンドの人と一緒に働く機会が少ないのですが、珍しく30年ずっと営業だったという人が上司になったときに、「組織とは、細かい業務ではなく人をマネジメントするものだよ」と言われ、それまで自分もつい細かいところが気になってしまっていたので、人を見て、その人のいいところをいかに伸ばすか、苦手なところをどうお互い補い合うか、そういう組織として動くことの大切さを教わりました。【影浦氏】

## 役員になった時の苦労や、なってからの影響

- ◆ 広報で役員になりましたが、会社の中のポジションが一段上がると、視野が、見えるものや入ってくる情報は全然違うので、ホライズンがパッと広がったという感じがすごく、今だから綺麗な言い方してんですけど、そういうことで自分自身のものの考え方や、会社がどういうふう動いてるんだとか、広報ですから会社のことを社外の、アナリストや記者に説明するという立場に置かれたことによって、会社がどういうふうに成り立っていて、何を目指して、どうしているんだということが理解できたし、それによって自分の果たすべき役割も認識できたと思います。そして私みたいな人でも、部長・役員になっていると他の人が思ってくれていたとしたら、それは好影響かなと思います。【樋口氏】
- ◆ 和歌山支社長を任命されたとき、腰を抜かすくらい驚いて、すごく高い下駄を履かされたんじゃないかと、着任までの1カ月あれこれ悩みました。でもいよいよ着任の時期が迫ってきたら、「高い下駄なんだったら今はちゃんと履けなくても1・2年かけて履きこなしたらいい」、「選んだのは会社じゃないか」と腹をくくりました。支社長という仕事は特に地域共生という役割があり、自治体や地元企業の皆様との接点が多いのですが、和歌山支社では初めての女性の支社長ということもあり、支社のメンバーから聞くところによると、この人はどんなことを考えてるんだろうと関心を持っていただいているようです。関心を持っていただけているとしたら、非常にありがたいですし、これからのいい影響を社内外に巻き起こせればと思います。【富澤氏】
- ◆ 私は社内の人事異動の流れの中で内部昇格で役員になり、それまでに部門長経験も1回、3年間だけだったので、なかなか経営視点を持てずいました。「会社として、グループとしてどうあるべきなのか、あるべき姿は何なのか、ありたい姿は何なのか、そこから引き戻してじゃあ今は何をしなければいけないのか」と考えるように何度も言われました。自分では一つ上の目線を持つことを意識していたのですが、今から思えば奥行きが足りなかったと思います。なるべく俯瞰して足元の小さいことにとらわれすぎないスタンスは今のポジションになってからの新しい気づきで、自分にとっても大きな変革です。女性役員ということについては、まだ数が少なく、今自分がこのポジションに「いる」ことが必要だと思うので、一人でも増えるように、仮に歯を食いしばっていても、笑顔で頑張っていけたらと思います。【影浦氏】

## 参加者へのメッセージ

- ◆ オファーがあったら、ぜひ受けてください。知らない自分に出会えます。できない人に会社はアサインしませんから。引き受けて、子どもができたらどうしようとか、夫が転勤になったらどうしようとか、女性は先々の心配をしがちな傾向がありますが、「そうになったら、なった時だ」というぐらいの腹のくくり方をぜひ受けていただきたい。そして、受けた後も100%やろうと思わないで、頑張りすぎないで、自分が今できることをちゃんとやって、それでもできなかつたら助けてくださいと言いまわって、助けてもらうことも恐れずに頑張してほしいと思います。【樋口氏】
- ◆ 自分の限界を自分で決めてしまうことなく、あれかこれかではなく、あれもこれもと、ぜひ積極的にいろんなことにチャレンジしてほしいと思います。これから先、出産や介護等、いろいろな転換点はあるでしょうが、30年以上働くことを考えると、長い会社人生の中のちょっとした変化なんじゃないかな、と捉えることもできると思います。その時々でやれるだけやってみて、バランスを変えながら、しなやかに前に進んでいただきたい。そして健康第一で、心身ともに健やかに、自分が築き上げてきた一つ一つのキャリアがかけがえのない財産なので、自信を持って一步一步前に進んでほしいと思います。【影浦氏】
- ◆ できないことが頭をよぎり、なかなか前に進めないことがあると思いますが、できないときこそ、まさに気づきをたくさん得て成長している時だと思ってください。今迷ったり悩んだりしている人は、ご自身が一度むけるチャンス、あるいはもう一段上の景色を見るきっかけだと思って、少し長い目で一歩ずつ歩んでいただけたらと思います。【富澤氏】

★当日の開催レポートの詳細を当財団ホームページで公開中です。ぜひご覧ください。

<https://www.jiwe.or.jp/diversity/networking-event/osaka230920/report>



# 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51回

長門市・長門市消防長事件

令和4年9月13日 最高裁第三小法廷判決

労働判例1277号5頁

パワハラへの分限免職処分を  
有効とした事例

## 事案の概要

### 1 事案の概要

本件は、普通地方公共団体Y市(上告人長門市)の消防職員であったX(被上告人)が、任命権者である長門市消防長(以下「消防長」という。)から、地方公務員法28条1項3号等の規定に該当するとして分限免職処分<sup>\*1</sup>(以下「本件処分」という。)を受けたのを不服として、Y市を相手に、その取消しを求めた事案である。

<sup>\*1</sup>:職務適格性を欠くと判断された公務員に課される免職処分<sup>\*</sup>で民間企業の普通解雇に当たる処分

### 2 事実関係(控訴審が認定した事実)

- (1) 地方公務員法28条1項は、職員がその職に必要な適格性を欠く場合(3号)等においては、その意に反して、これを降任し、又は免職することができる旨規定する。
- (2) ア Xは、平成6年4月に消防職員としてY市に採用され、同25年4月から消防署において小隊の分隊長を務めるなどし、同29年4月からは小隊長を務めていた。  
イ Xは、平成20年4月から同29年7月までの間、同月当時のYの消防職員約70人のうち、部下等の立場にあった約30人に対し、おおむね第1審判決(山口地判令和3年9



**岩出 誠**  
(いわで まこと)  
ロア・ユナイテッド  
法律事務所代表  
パートナー弁護士、  
都立大学非常勤講師

### Profile

千葉大学文学部法経学科卒業、東京大学大学院法学政治学研究科修了、厚生労働省労働政策審議会労働条件分科会公益代表委員、青山学院大学客員教授、千葉大学客員教授、明治学院大学客員教授を歴任、東京都立大学非常勤講師、弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所代表パートナー(現任)。  
主な著書として、「労働法実務大系[第2版]」(民事法研究会)、「ハラスメント対応の実務必携Q&A—多様なハラスメントの法規制から紛争解決まで—」(民事法研究会)等。その他、「会社法務A2Z」2023年11月号(第一法規)での判例解説「性的少数者の職場環境—企業に求められる職場環境調整義務」等著作・論文多数。

月30日・LEX/DB)記載のとおり約80件の行為(以下「本件各行為」という。)をした。本件各行為の主な内容は、[1]訓練中に蹴ったり叩いたりする、羽交い絞めにして太ももを強く膝で蹴る、顔面を手拳で10回程度殴打する、約2kgの重りを放り投げて頭で受け止めさせるなどの暴行、[2]「殺すぞ」、「お前が辞めたほうが市民のためや」、「クズが遺伝子を残すな」、「殴り殺してやる」などの暴言、[3]トレーニング中に陰部を見せるよう申し向けるなどの卑わいな言動、[4]携帯電話に保存されていたプライバシーに関わる情報を強いて閲覧した上で「お前の弱みを握った」と発言したり、プライバシーに関わる事項を無理に聞き出したりする行為、[5]Xを恐れる趣旨の発言等をした者らに対し、土下座を強要したり、Xの行為を上司等に報告する者がいた場合を念頭に「そいつの人生を潰してやる」と発言したり、「同じ班になったら覚えちよけよ」などと発言したりする報復の示唆等で、本件各行為の多くは平成24年以降に行われた。

Y市が実施した調査によれば、本件各行為の対象となった消防職員らのうち、Xが自宅待機から復帰後の報復を懸念する者が16人、Xと同じ小隊に属することを拒否する者が17人に上った。

ウ 消防長は、Y市職員分限懲戒審査会における調査及び審議を踏まえた上で、平成29年8月22日付けで、X

に対し、消防職員としての資質を欠き改善の余地がなく、本件各行為によるYの消防組織全体への影響が大きいなどとして、地方公務員法28条1項3号等に基づき本件処分をした。

エ Xは、平成30年1月4日、本件各行為の一部について、暴行罪により罰金20万円の略式命令を受けた。

### 3 原審(広島高判令和3年9月30日・LEX/DB判例集未掲載)の判断

上記事実関係等の下において、要旨次のとおり判断し、Xの本件処分の取消請求を認容すべきものとした。

Xの消防吏員<sup>\*2</sup>としての素質、性格等には問題があるが、①Y市の消防組織においては、公私にわたり職員間に濃密な人間関係が形成され、ある意味で開放的な雰囲気が従前から醸成されていたほか、②職務柄、上司が部下に対して厳しく接する傾向にあり、本件各行為も、こうした独特な職場環境を背景として行われたものというべきである。③Xには、本件処分に至るまで、自身の行為を改める機会がなかったことにも鑑みると、本件各行為は、④単にX個人の簡単に矯正することのできない持続性を有する素質、性格等によりのみ基因して行われたものとはいい難いから、Xを分限免職とするのは重きに失するというべきであり、本件処分は違法である。

これをY市が不服として争ったのが本件である。

<sup>\*2</sup>:消防職員のうち、消火・救急・救助・査察などの業務を行う者。

## 裁判所の判断

- 1 最高裁は、以下のとおり判示して、原判決を破棄し、第1審判決も取消し、請求を棄却した。
- 2 「地方公務員法28条に基づく分限処分については、任命権者に一定の裁量権が認められるものの、その判断が合理性を持つものとして許容される限度を超えたものである場合には、裁量権の行使を誤った違法のものであることを免れないというべきである。そして、免職の場合には公務員としての地位を失うという重大な結果となることを考えれば、この場合における判断については、特に厳密、慎重であることが要求されるものと解すべきである(最高裁昭和43年(行ツ)第95号同48年9月14日第二小法廷判

## Judgement



決・民集27巻8号925頁参照)。」

- 3 (1)「本件各行為は、5年を超えて繰り返され、約80件に上るものである。その対象となった消防職員も、約30人と多数であるばかりか、Y市の消防職員全体の人数の半数近くを占める。そして、その内容は、現に刑事罰を科されたものを含む暴行、暴言、極めて卑わいな言動、プライバシーを侵害した上に相手を不安に陥れる言動等、多岐にわたる。こうした長期間にわたる悪質で社会常識を欠く一連の行為に表れたXの粗野な性格につき、公務員である消防職員として要求される一般的な適格性を欠くとみることが不合理

であるとはいえない。また、本件各行為の頻度等も考慮すると、上記性格を簡単に矯正することはできず、指導の機会を設けるなどでも改善の余地がないとみることも不合理な点は見当たらない。」

(2) 「さらに、本件各行為によりY市の消防組織の職場環境が悪化するといった影響は、公務の能率の維持の観点から看過し難いものであり、特に消防組織においては、職員間で緊密な意思疎通を図ることが、消防職員や住民の生命や身体の安全を確保するために重要であることにも鑑みれば、上記のような影響を重視することも合理的であるといえる。そして、本件各行為の中には、Xの行為を上司等に報告する者への報復を示唆する発言等も含まれており、現に報復を懸念する消防職員が相当数

に上ること等からしても、Xを消防組織内に配置しつつ、その組織としての適正な運営を確保することは困難であるといえる。」

(3) 「以上の事情を総合考慮すると、免職の場合には特に厳密、慎重な判断が要求されることを考慮しても、Xに対し分限免職処分をした消防長の判断が合理性を持つものとして許容される限度を超えたものであるとはいえず、本件処分が裁量権の行使を誤った違法なものであるといえる。そして、このことは、Y市の消防組織において上司が部下に対して厳しく接する傾向等があったとしても何ら変わるものではない。」

(4) 「以上によれば、本件処分が違法であるとした原審の判断には、分限処分に係る任命権者の裁量権に関する法令の解釈適用を誤った違法があるというべきである。」

## 【解説】 本判決の意義・特徴と実務上の留意点

## Explanation

### 1 本判決の意義・特徴

本判決の意義は、上司が部下に対して厳しく接する傾向等がある消防職員間で、消防長から消防職員の約半数の職員に対する、いわゆるパワハラ行為を理由とする分限免職を有効とした判断を最高裁が示した点である。「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(令和2年厚生労働省告示第5号)」(パワハラ指針)の類型で言えば、身体的攻撃、精神的攻撃、過大な要求、個の侵害を、特段の改善指導や警告を受けることなく、5年余りにもわたって行ってきたことを理由とする分限免職を有効とした事例として、公務員法上の事案ではあるが、民間企業におけるパワハラに対する普通解雇の有効性判断にも参考となる意義を持つ。特に、「報復を懸念する」消防職員が多数に上る事情から、免職以外での配置変更等では「組織としての適正な運営を確保することは困難である」ことが指摘されている点は、Xの報復示唆発言があったことが影響したとは言え、注目すべき判断と解される。即ち、同じく消防署で起こった身体的攻撃、精神的攻撃類型のパワハラに対する停職6月の懲戒処分が報復示唆発言を考慮して有効とした氷見市消防署員事件(最三小判令和4年6月14日・判時2551号5頁)で示されていた判断と類似した傾向が看取される。

いずれも、比例原則の観点からハラスメントを理由とする懲戒処分や分限免職処分を無効とした高裁判断を覆して各処分を有効とした点では、海遊館セクハラ事件(最一小判平成27年2月26日・労判1109号5頁)、加古川市事件(最三小判平成30年11月6

日・労判1227号21頁)、公立中学校教諭停職処分事件(最一小判令和2年7月6日・判時2472号3頁)らと共に、最高裁のハラスメントに対する厳しい姿勢を示し注目される。特に、前掲氷見市消防署員事件と同じように、Xの報復への示唆や他の職員のそれへの懸念を重視した点は特徴的である。

### 2 本判決への検討と実務的留意点

#### (1) 分限免職への有効性判断基準について

「免職の場合には公務員としての地位を失うという重大な結果となることを考えれば、この場合における判断については、特に厳密、慎重であることが要求される」との判断については、引用される広島県教委事件(最二小判昭和48年9月14日・民集27巻8号925頁)を待たずとも定着した判断でこれを確認したもので、労働契約法16条と同様の判断基準で、民間企業においても、実務的にも留意すべきである。

#### (2) 分限免職の裁量権濫用が否定される判断事例の追加

##### (ア) 改善可能性の低さ

本判決では、5年にわたる長期間かつ80件に及ぶ職員の半数近くに対するパワハラ被害の規模、その行為の刑事罰に当たるまでの悪質性と行為の多様性から、「長期間にわたる悪質で社会常識を欠く一連の行為に表れたXの粗野な性格」について、「公務員である消防職員として要求される一般的な適格性を欠く」とし、その行為の「頻度等も考慮すると、上記性格を簡単に矯正することはできず、指導の機会を設けるなどでも改善の余地がな

い」としている点は、前掲海遊館セクハラ事件での「被上告人らが過去に懲戒処分を受けたことがなく、被上告人らが受けた各出勤停止処分がその結果として相応の給与上の不利益を伴うものであったことなどを考慮したとしても、被上告人X1を出勤停止30日、被上告人X2を出勤停止10日とした各出勤停止処分が本件各行為を懲戒事由とする懲戒処分として重きに失し、社会通念上相当性を欠く」ということはできない。」とした判断を想起させる。

なお、前掲海遊館セクハラ事件では、セクハラ研修を受けていたうえで事案であったが、原審(広島高判令和3年9月30日・前掲)では、この点が、「パワハラ行為の防止に向けた指導、教育が職場内でされたのかも明らかでなく」として、更生の機会付与がなかったことが裁量権濫用の肯定的要素としていた。しかし、本判決が、「頻度等も考慮すると、上記性格を簡単に矯正することはできず、指導の機会を設けるなどでも改善の余地がない」として切り捨てている点には、注目すべきである。本件行為態様の期間と犯罪行為を含む悪質性に照らし、上司たる者の義務として、かかる研修等を待つまでもなく守るべき義務を怠り、職員としての適格性を欠いていた旨を示唆しているものと解される。

#### (イ) 報復への懸念による職場の適正な運営確保の困難

本判決では、パワハラによる職場環境の悪化の影響の大きさ、消防組織における職員間で緊密な意思疎通を図ることの重要性を踏まえて、Xの報復への示唆や他の職員のそれへの懸念を重視した点は特徴的である。

ここでは、報復の示唆や多数の周囲の職員のこれへの懸念から、「消防組織内に配置しつつ、その組織としての適正な運営を確保することは困難」な事情として考慮されている。

この要素は、懲戒事案の前掲氷見市消防署員事件でも、「報復があることを示唆することにより、同人を威迫するとともに、同人を不安に陥れ、又は困惑させるものと評価することができる。」などとして重視され、再発の危険性の要素としており、注目すべきである。

なお、「消防組織における職員間で緊密な意思疎通を図ること」については、原審(広島高判令和3年9月30日・前掲)では、「消防組織においては、公私にわたり職員間に濃密な人間関係が形成され、ある意味で開放的な雰囲気から従前から醸成されていた」として裁量権濫用の肯定的要素とされた事情が、逆に、報復への懸念による組織内配置の困難さとして、裁量権濫用の否定的要素とされた点も注目される。

#### (ウ) 消防組織の特性をも踏まえた裁量権濫用の否定

本判決では、①分限免職の場合に「特に厳密、慎重な判断が要求されることを考慮しても、Xに対し分限免職処分をした消防長の判断」の合理性を認めた上で、補強的に、②「Y市の消防

組織において上司が部下に対して厳しく接する傾向等があったとしても何ら変わるものではない。」としている。

上記②の判断については、先ず、裁判例上も、消防、警察、自衛隊等の組織においては、判旨が指摘するような上司が部下に対して厳しく接する傾向が読み取れる。

例えば、損害賠償事件を含めると、前掲氷見市消防署員事件以外にも、行田市(消防署職員)事件(さいたま地判令和元年6月28日・LLI/DB)、国(在日米軍厚木航空施設・パワハラ)事件(東京地判令和3年11月22日・労判1258号5頁)、国・法務大臣(防衛大学校)事件(福岡高判令和2年12月9日・判時2515号42頁)、山口県事件(山口地判令和3年9月8日・LLI/DB)、高幡消防組合事件(高知地判令和2年3月13日・LLI/DB)、国(護衛艦たちかぜ[海上自衛隊員暴行・恐喝])事件(東京高判平成26年4月23日・労判1096号19頁)等が散見される。

しかし、本判決が、かかる組織風土があったとしても、本件のようなパワハラが許されない点を明確にした点に注目すべきであろう。

次に、②の判示は、原審(広島高判令和3年9月30日・前掲)が、「X以外の者によるパワハラ行為が行われたのではないかと疑われるものも見受けられるところ、それに対する相応の処分がされたのかも……明らかでなく、Xに対して更生の機会を与えることなく、分限処分のうち最も重い分限免職の措置をとることが相当であったのか、X以外の者によるパワハラ行為と処分の均衡が図れているのかについても疑問なしとしない。」に対する判断と思われる。原審は、いわゆる平等原則に照らしても、比例原則に反するとの趣旨の判断であった。

#### (3) 本判決の民間企業への影響

本判決は、公務員のパワハラにより示された職員としての不適格性による分限免職事案である。前掲氷見市消防署員事件での「全体の奉仕者たるにふさわしくない非行に明らかに該当する」などの指摘と同様に、本判決でも、「公務員である消防職員として要求される一般的な適格性」を指摘したうえで、分限免職に関して、前述のように、長期間、広範囲に及ぶ被害者を出したパワハラ行為の悪質性から、改善可能性の欠如、報復への懸念による職場の適正な運営確保の困難、消防組織の特性をも踏まえた平等原則等の要素に照らした裁量権濫用を否定した事例である。

しかし、実務的に留意すべきは、本判決の論旨の多くは、民間企業におけるパワハラ事案、特に、上記のように報復行為を示唆するようなパワハラ行為者に対する労働契約法16条に基づく普通解雇の有効性判断においても参酌されるべき事例を提供したものと解される点である。

## 『女性部長のためのNext Step Forum』 開設10周年を記念して交流会を開催しました

21世紀職業財団は、各企業・組織における女性幹部の育成支援を目的に、一層の活躍が期待される女性部長職がステップアップするためのフォーラム『女性部長のためのNext Step Forum』（以下、NSF）を2014年から開催しています。おかげ様で今年、開設10周年を迎えることができました。それを記念して第1期から第9期までの卒業生、そして第10期生となる現役受講生の皆様にお集まりいただき、8月31日（木）に東京・学士会館にて交流会をハイブリッド方式で開催いたしました。



当財団会長・定塚由美子は、冒頭挨拶でこれまでの感謝の意を伝えるとともに、「NSFを開始した10年前に比べて、女性の活躍はかなり進んできました。この10年でNSFからも多くの卒業生が企業の執行役員ほか重要な職に就かれて活躍されています。ですが、残念ながら日本のジェンダーギャップ指数の順位は125位と、まだまだやるべきことがたくさんあると思っています。」と、ダイバーシティ推進とジェンダーギャップ解消に向けた取組みの必要性を述べました。



NSFで講師を務めてくださった方々や、フォーラム発足以降の歴代会長ほか関係者の皆様にもご参加いただき、10年間のエピソードを交えながら、卒業生と現役受講生へリーダーとしての更なる活躍に期待を込めたメッセージとエールをお送りいただきました。

※交流会当時の肩書を掲載



東京海上ホールディングス株式会社  
取締役会長  
永野 毅 様  
(2019～2021年度講師)



ペイヒルズ株式会社  
代表取締役  
程 近智 様  
(2014年度～講師)



学校法人成蹊学園 学園長  
江川 雅子 様  
(2016年度～講師)

100名以上の方々の会場参加に加え、現在海外で勤務されている卒業生も含め国内外からオンラインでのご参加をいただき、総勢126名の皆様にご参加いただきました。同期同士や期を超えて、また会場とオンライン参加者をつないだ交流も行われ、盛会のうちに終了いたしました。ご参加いただきました皆様には改めて御礼申し上げます。

「女性部長のためのNext Step Forum」についての  
詳細は以下URLをご覧ください。

<https://www.jiwe.or.jp/diversity/next-step-forum>



ストラテジックコミュニケーション株式会社  
代表取締役社長  
芳賀 日登美 様  
(2014年度～講師)



株式会社トクヤマ 取締役・監査等委員  
(元IHI取締役)  
水本 伸子 様  
(2018年度女性経営者座談会パネリスト)

## 新発売! 全社員向け 「ダイバーシティ推進」研修動画



階層や職種を問わず、どなたが視聴されても「ダイバーシティ&インクルージョン」について分かりやすく学んでいただける動画教材として、新たに「ダイバーシティ推進研修動画」を制作しました。  
社内研修の教材として、また個人の学びの機会として、是非ご利用ください。

### 動画の構成

3つのチャプター(各13～19分)から構成、  
全体で約50分、業務の都合に合わせてチャプターごとにご視聴いただくことも可能です。★テキスト付★

ダイバーシティ推進研修  
～多様性を尊重し、ともにイキイキと活躍するために～

1. “D&I”ってなんだろう?  
～ダイバーシティ&インクルージョンの意義～

2. “アンコンシャス・バイアス”を認識しよう  
～D&I推進を阻む 誰もが持つ“無意識の思いこみ”～

3. 両立を支え合うチームをめざして  
～D&Iの土台をつくるワークライフマネジメント  
&コミュニケーション～

全国各拠点の社員に  
効率的に研修を  
実施したい

対面ワーク中心の  
研修の事前学習  
として活用したい

ダイバーシティ推進  
担当者として  
基本から学びたい

人的資本投資の  
取組みとして  
活用したい



動画の一部を当財団HPでご視聴いただけます。

<https://www.jiwe.or.jp/seminar/d-video>

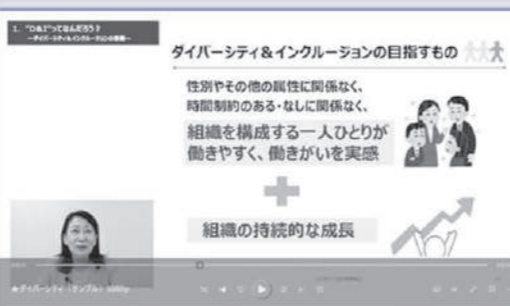


## 人事・ダイバーシティ推進責任者、研修企画ご担当の皆様を対象に 「ダイバーシティ推進研修動画視聴会」を開催しました。

2023年10月4日開催 関西事務所配信

### 参加者の声

- ダイバーシティ推進とは何か、そのために何をすればよいのかから分かりやすく伝えられており、広く社員の参考になるのではと思う。
- 短時間での説明だったが、非常に分かりやすく腹落ちしやすい内容だった。
- 基本的な用語から説明があり、また説明もわかりやすかった。当社の管理職研修として導入を検討したい。
- これから改めて力をいれなければいけないアンコンシャスバイアスについても分かりやすい事例が挙げられており、とても参考になった。
- D&Iをこれから勉強する人にとってもわかりやすい内容になっていた。



動画セミナーやオーダーメイド研修に  
ついてのお問い合わせ・お申込みは  
当財団ホームページから

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

セミナー実施報告 無料オンラインセミナー

女性管理職が少ない真の理由 ～課題把握の重要性

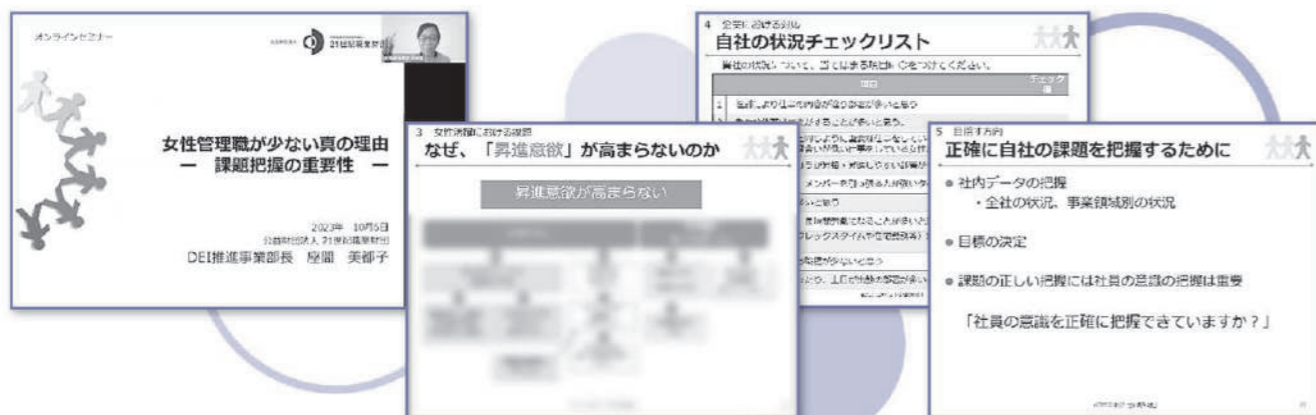
開催日 2023年10月5日 開催形式 オンライン(Zoom)

女性社員の活躍の課題、特に女性管理職が増えない理由として「女性の意識(昇進意欲が低い、モチベーションが低い等)」が挙げられることが多いですが、女性がなぜ管理職になりたい、と思えないのか、真の理由を明らかにする必要があります。

当財団のDEI推進事業部長の座間美都子が講師となり、女性が「昇進したくない」と言うことが多いのは、必ずしも女性自身の意識が低い訳ではなく、上司の仕事の与え方、期待の仕方、評価、また職場の働き方等に課題があることが多いということを話しました。加えて、そのような状況が生じてしまう理由についても解説しました。

職場における女性を取り巻く状況を検証することによって、女性のみならず全ての社員が活躍しやすい組織へと変革が可能で、そのためには、まず、正確に自社の課題を把握することが非常に重要です。

全国から企業のダイバーシティ推進に携わる多くの方が参加され、有意義な時間を共有することができました。



参加者の声

- 参考になる情報が沢山伺えました。全員活躍させるための風土や心理的安全性なども取り組んでいかねばと思いました。
- 女性活躍推進は、女性のために行うのではない。というのが響きましたが、本当の意味で、なぜやらなくてはいけないのかを発信し続けることが重要だと感じました。
- 課題を明らかにして取り組むことが重要と再確認できました。

当財団では、企業のダイバーシティ推進に関わる課題を把握するためのオーダーメイドの調査やコンサルティングを行っています。調査においては、業界比較等も可能で、自社のダイバーシティの進捗状況を確認することができます。また課題を抽出するだけでなく、取組み案もご提案いたします。

詳しくは当財団ホームページ  
 <ダイバーシティ推進、女性活躍推進のための調査・コンサルティング>のページをご覧ください。  
<https://www.jiwe.or.jp/diversity/consulting>

セミナー実施報告 リアル&オンライン

『企業経営セミナー“ダイバーシティ&インクルージョンを考える”』

開催日 2023年9月28日 開催形式 リアル(大宮ソニックシティ会議室)&オンライン(Zoom)

“ダイバーシティ&インクルージョンを考える”をテーマとした埼玉経済同友会・企業経営委員会主催の『企業経営セミナー』が9月28日にリアル&オンラインのハイブリッド方式で開催され、32名(リアル16名、オンライン16名)の方にご参加いただきました。

講師として当財団DEI推進事業部長の座間美都子が登壇し、「経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン」と題して、多様な人材を活かす組織づくりの重要性について講義を行いました。人的資本経営への関心が高まる中、基盤づくりの第一歩として女性活躍推進の意義を伝えるとともに、アンコンシャス・バイアスへの気づきや心理的安全性などについての理解を促しました。



会場にご参加いただいた皆様から質問も挙がるなど、高い関心を持って講義を受けていただきました。

貴社のご要望・課題解決に向けたプログラムを提案いたします。  
 詳細は弊財団HP<オーダーメイド研修>のページをご覧ください。  
<https://www.jiwe.or.jp/seminar/order>

※オンライン研修のサンプル動画もご紹介しています!  
[https://www.jiwe.or.jp/seminar/om\\_sample](https://www.jiwe.or.jp/seminar/om_sample)



編集後記

本号が賛助会員の皆様へ届くのは年末年始かと思っておりますので、この場をお借りして2023年一年間のご厚情に心より感謝いたしますと共に、2024年新春のお慶びを申し上げます。さて2024(令和6)年の干支は「甲辰(きのえたつ)」ですね。通説では、「成功という芽が成長していき、姿を整えていく」年になると言われていて、60年前(1964年)の甲辰は、東京オリンピック開催や東海道新幹線開業といった高度成長期の象徴的な出来事があった年でした。2024年ほどどのような出来事が後々語り継がれることになるのか、楽しみにしたいと思います。願わくば「日本のジェンダーギャップ指数が上昇に転じた年」として振り返ることができたらいいなあと思っています。①

ダイバーシティ 21  
**DIVERSITY 21** vol.055  
 2023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>