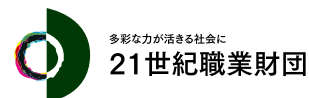


新刊のご案内



企業に求められるハラスメント対策を進めるためにお役立ていただける裁判例集を新発売！
リーディングケースなど重要判例を厳選して取り上げ、「事案の概要」「結果」「判旨」に整理し、
わかりやすく読み解いていきます。

わかりやすい

セクシュアルハラスメント 妊娠・出産、育児休業等に関するハラスメント

新・裁判例集

定価 3,000円(税別) / A5判 595ページ

わかりやすい

パワーハラスメント

新・裁判例集

定価 3,000円(税別) / A5判 523ページ



- 必要に応じて1冊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。

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 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3F TEL: 03-5844-1660

公益財団法人



多様な力が活きる社会に

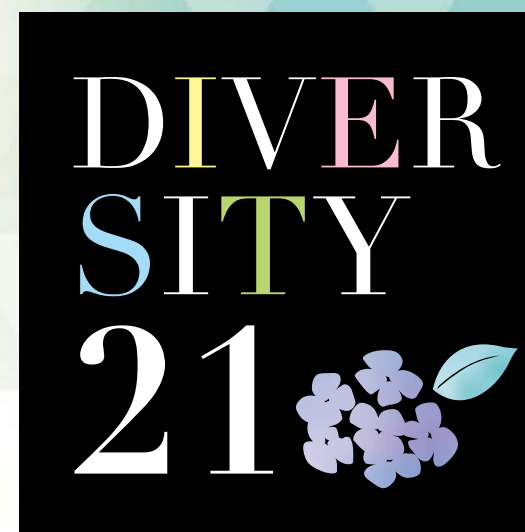
21世紀職業財団

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

DIVERSITY 21
ダイバーシティ21
2018 SUMMER

vol. 033

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 / 2018年6月25日発行 制作 / 東誠印刷株式会社



vol. 033

2018 SUMMER

企業スケッチ
株式会社東邦銀行

特別対談
ダイバーシティ推進とハラスメント防止は
両輪で取り組むべき経営課題



Contents

- 3 **巻頭あいさつ**
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 **特別対談**
**ダイバーシティ推進とハラスメント防止は
両輪で取り組むべき経営課題**
前会長 岩田 喜美枝 × 新会長 伊岐 典子
- 8 **企業スケッチ**
株式会社東邦銀行
多様化する働き方に応じた施策を柔軟に取り入れ、
働きやすいだけでなく“働きがいのある”職場を目指す
- 12 **情報コーナー**
**「職場のパワーハラスメント防止対策についての検討会」
報告書を取りまとめました**
厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課
- 14 **Report**
第8回 明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京 開催レポート
- 18 **連載**
裁判例とその解説
育児休業前に問題があったとする社員への
育児休業取得後の解雇
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 山崎 貴広
- 22 **財団発! NEWS & TOPICS**
パワーハラスメント対策支援セミナーのご案内
第10回 ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験のお知らせ

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

巻頭あいさつ

21世紀職業財団 会長 伊岐 典子



この度21世紀職業財団会長に就任いたしました。当財団が公益財団法人としての使命を果たし、ご利用いただく各組織の雇用管理改善に貢献できますよう、職員とともに邁進してまいります。

自己紹介も兼ね、この機会に、ダイバーシティ関連のテーマのひとつである転勤について触れてみたいと思います。労働省入省10年後の山梨県庁への異動は、同期入省者がほぼ同時期に経験するジョブローテーションの一環で、初めて管理職を経験するものでした。数年前から意識して準備を進めたため、幼い子ども2人を抱えての赴任でしたが、不安より嬉しい気持ちが勝っていました。子育てのサポートのため甲府へ同行してくれた義父母の存在も力になりました。一方、東京に戻った後5年少々で大阪の地方支分部局へ転勤した際は、小学生となった子どもを東京に置き、組織の側の必要性は理解しつつも「なぜ自分が?」との思いを抱えて2年余を過ごしました。毎週末東京大阪間を往復し、肉体的な負担も大きいものでした。そして数年前、大使というポジションと未知の国への異動を打診された際は、チャンスの前に、高齢の両親が気がかりでなかなか決断できませんでした。実際、赴任後に父親の入院もあり、3年間の勤務を無事に終えるまで、薄氷を踏む思いで仕事をしました。結局、この3回の転勤は、それぞれ私の知識、経験の幅を飛躍的に広げるものであったと振り返ることができるのですが、私生活上のコストはそれなりに大きいものでした。

日本の雇用管理に当然のようにビルトインされてきた転勤について、この数年、労使双方のコストや持続可能なかたちでの人材の確保・育成、能力発揮の観点から課題を認識し、企業経営の中で真剣にその在り方を吟味する動きが出てきています。昨年3月に厚生労働省が公表した「転勤に関する雇用管理のヒントと手法」に明記された、適正配置、人材育成、昇進管理、組織活性化等のうちどれを自社の転勤が目的としているか、そしてそれは転勤という方法でなければ実現できないのかの検証は、ダイバーシティ推進を目指す多くの企業でトライする価値のあるものではないでしょうか。それらの検証を経て企業が自社の転勤制度の透明性を高めることは、転勤する方々の納得性を高めるとともに、これを避けてきた方々に一歩踏み出す勇気を与える効果も期待できる気がします。

本誌は今後とも適時な話題を取り上げ情報提供してまいります。よろしくご愛読をお願いします。

Profile

1956年	福岡県福岡市生まれ	2010年	(独)労働政策研究・研修機構統括研究員
1979年	労働省入省。以後男女雇用機会均等法、育児休業法等の立案をはじめ女性労働、職業安定、労働基準等の行政に従事。	2012年	厚生労働省東京労働局長
		2014年4月	ブルネイ駐箚特命全権大使 (2017年7月退官)
2008年	中央労働委員会事務局次長	2018年6月	公益財団法人21世紀職業財団会長(現在)
2009年	厚生労働省雇用均等・児童家庭局長		

ダイバーシティ推進とハラスメント防止は 両輪で取り組むべき経営課題



前会長 岩田 喜美枝 × 新会長 伊岐 典子

2018年6月、岩田喜美枝の後任として、伊岐典子が当財団の会長に就任いたしました。そこで今号では、新旧会長による特別対談を実施し、当財団が支援するダイバーシティ推進とハラスメント防止についての現状と取り組むべき課題などについて意見を交わしました。



財団が世の中に貢献する存在であり続けるよう マネージしていくことに責任を感じています（伊岐）

伊岐：21世紀職業財団とは浅からぬ縁がございます。財団設立当初からのご縁なのですが、直近では2011年と2012年に、財団が主催するハラスメント防止コンサルタント養成講座の講師を務めました。

岩田：伊岐さんは、労働省（当時）で立案され、1986年に施行された男女雇用機会均等法にも関わっておられましたね。

伊岐：入省4年目だった1982年の立案作業チーム発足から施行まで、均等法には4年3カ月にわたり関わってきました。国会に法案を提出し、ようやく成立という段階になった頃に、「この法律を日本の雇用の現場にしっかりと根づかせていくためには、企業の取組みを促進する役割を担う組織が必要」との声が上がって設立されたのが、この財団の前身となる女性職業財団です。当時、私は婦人政策課の法規係長として法律成立後の規則や通達案の作成に携わる傍らで、財団設立までの経緯を見てきました。

岩田：忘れられないのは、2009年から2010年の公益法人改革でしょうか。

伊岐：財団の業務が事業仕分けの対象となり、国の指定法人としての仕事を取り止めるという方向性が出された、まさにそのときの担当局長でもありましたから、財団のことは常に気にかかっていたと思います。ですから、岩田会長のリーダーシップのもと、ダイバーシティ推進とハラスメント防止を柱として、着実に公益財団法人らしい、そして自立した取組みを職員一丸となって進めている今の姿を本当に嬉しく思います。そのあとを引き継いで、財団が世の中に貢献する存在であり続けるようマネージしていくという役割を担うことに、大きな責任を感じています。

岩田：私が会長に着任したのは2012年です。公益法人改革のあと、国から1円も予算が出ない中でこの財団が存続できるかどうかというタイミングで、全国にあった地方事務所は大阪を除きすべて閉鎖し、職員を10分の1に削減、残った職員も処遇をカットしたり退職金をなくしたりしました。そんな中での職員の頑張りもありましたし、政府が成長戦略の主軸に「女性の活躍」を掲げたことで、財団が提供するサービスが企業のニーズに合致したというタイミングの良さもあったと思います。2013年には財団法人から公益財団法人になり、お陰様で2016年に設立30周年を迎えることができました。



女性の活躍が経済の再興につながるという切り口が、 経営者たちに受け入れられた（岩田）

岩田：財団の事業領域としては、女性活躍の推進を中心としたダイバーシティ・マネジメントとハラスメントのない職場づくりに向けた支援の二本柱です。まず、企業における女性活躍の現状について伊岐さんはどのように見えていますか。

伊岐：均等法成立当時と比べると、どこの組織でも働く女性の活躍ぶりが目立ちます。企業側の努力もあって、女性が高いポジションに就くチャンスも増えてきたと思います。特に、均等法が施行された1986年以降に就職活動をして入社した、いわゆる均等法世代の女性が企業で男性と同等にキャリアを積み、経営幹部として活躍する姿も見られるようになり、30年前と比べたら夢のようです。政府の「上場企業に最低1人は女性の役員を」という呼びかけもインパクトが大きかったと思います。

岩田：女性の活躍は成長戦略になるという安倍政権の切り口が経営者、特に首都圏の大手企業の経営者たちに非常に効いたように思います。仕事を通してこの流れを30年以上見てきましたが、首都圏の大手企業で正規労働者として働いている女性の環境は本当に変わったと思います。でも残念ながら、中小企業や地方企業には浸透したとはまだ言えません。また、首都圏の大手企業においても正規と非正規の格差など課題がまだ残されています。

女性の活躍が進むためには課題が2つあります。1つは仕事が続けられるようになること、もう1つは育成／登用されてキャリアアップできることです。子育てしながら働き続けるワーキングマザーは増えつつあります。一方、キャリアアップのほうは、

非常に長い時間をかけて育成していくという日本的雇用システムの中では、まだまだ時間がかかると私は見えています。

伊岐：確かに、管理職に占める女性割合（企業規模100人以上、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より）を見ても、2016年の係長級の女性は18.6%で、均等法が成立した1985年の3.9%から4倍以上に増えていますし、課長級は1.6%から10.3%、部長級も1.0%から6.6%と、飛躍的な増加にも見えるのですが、均等法施行から30年以上という長い年月を経たわりには多くないという感もあります。

これは、おっしゃるように、大学卒業後、一斉に企業に採用されて企業内で昇進の階段を上がるという日本的雇用システムが深く関係していると思います。均等法施行直後はもちろん、採用における均等取扱いが義務づけられた1997年成立の改正均等法が施行された後になってもしばらくは、男性と同じ採用区分で採用された女性の絶対数が少ない上、そういう女性社員が育児や介護で退職を余儀なくされた場合でも、女性の幹部候補の補充はされてきませんでした。そのため、役員に選任したり上級管理職に昇進させようにも男性と同等に経験を積んだ女性候補者が非常に少ないというのが多くの企業の現状です。

しかしながら、日本的雇用システムも少しずつ変化が見えてきています。人材獲得競争に負けないために能力や実績に見合う処遇システムをしっかりとつくりつこうという機運も高まってきています。今後は“もっと活躍できる”女性に本当の活躍の場が与えられるようになって期待しています。



幹部候補の着実な育成と意識的なロールモデルづくり、 そして一般職女性の活躍を（伊岐）

伊岐：そのためには、まず現在の幹部候補の女性をしっかりと確実に育てて昇進させることはもちろん、有為な女性を少し早めにポジションに就かせたり、必要に応じて女性役職者を中途採用するなどして、意識的にロールモデルをつくっていくことも重要ではないでしょうか。

もう一つの課題が、いわゆる一般職女性の活躍です。昨年、財団が公表した『「一般職」女性の意識とコース別雇用管理の課題に関する調査研究』でも示されたように、役職なしの一般職女性の半数が「昇進の可能性がない」と認識するなど、会社の評価や期待を感じられないでいる状況も見られます。しかし、

評価や育成の如何によっては上位の役職で活躍できる一般職女性が多くおられるように思います。さらに、企業には、優秀な社員のリテンションにつながりつつ、社員のモチベーションダウンを生じさせない「適正な」ワーク・ライフ・バランス関連制度の整備と運用を工夫していただければと思います。

岩田:いま懸念しているのは、2016年の女性活躍推進法施行から2年が経ち、企業はこのテーマに関する取組みをひと段落させてしまっているのではないかとことです。ですが、人材育成というのは時間がかかります。それを覚悟した上で、手を緩めることなく取り組み続けていくことが重要です。



セクハラ対策法制化から20年経過してもなお、 トップ層への浸透が課題（伊岐）



岩田:伊岐さんは、過去にハラスメント防止コンサルタント養成講座の講師を経験されていますが、ここ最近のハラスメント問題をどのように見ていらっしゃいますか。

伊岐:1997年成立の改正均等法で、セクシュアルハラスメントの防止のため企業が雇用管理上必要な「配慮」をする義務について明記された当時は、大変画期的なことだと感じました。それが10年後の2007年に施行された改正均等法で、事業者のセクハラ対策が具体的な「措置」を講ずる義務になり、その後さらに10年余が経過しました。ですが、最近メディアで取り上げられている種々の事案をみると、セクハラ対策法制化から20年経過してもなお、組織のトップ層への浸透が十分でないという感を強くしています。

もちろん人事担当の方々はパワーハラスメントを含め、ハラスメントの問題を大きなマネジメントリスクと捉えてその撲滅に腐心されていると思います。労働災害と認定されたり、訴訟や行政指導の対象になって問題が公になれば、企業の名声や評判に大きな被害が生じるものですし、採用にも影響が出てきます。加えて最近、

伊岐:財団は30年以上にわたってこの課題に取り組んで培った専門性の高さを持っている組織ですから、継続的に女性活躍推進のための事業を展開していくことも大きな役目だと思います。同時に、企業のニーズに応じてコンテンツの高度化や、講師・スタッフのスキルアップを図っていきたくと思っています。

岩田:現在、国からの特別な支援はありませんが、国と非常にいい協力関係を持ち続けていることが信頼感にもつながっていると思います。中小企業の皆様にも利用しやすい価格設定になっているので、もっと活用していただきたいですね。

ESG指数などに機関投資家が着目していて、不祥事と思われるような事件があれば、指数銘柄から外されることもあり、株価の低下、ひいては資金調達上も不利になることが予想されます。

しかし経営トップの認識が薄い場合、ハラスメントの行為者が仕事の面では有能な人材であったりすると、厳正な処分を避けようとするケースも見られます。

岩田:会社としては、優秀な人材はできれば失いたくないので、再発防止策がしっかりなされないまま再び権力のあるポストに異動させて、異動先でも同じように問題を繰り返すという事例もあります。本当の防止策はその原因を取り除くことですが、そのためには画一的に防止研修を行うだけでなく、例えば、キレやすい性格の加害者には怒りをコントロールするための研修を行ったり、長時間労働による負荷が背景にある場合は管理職の働き方改革に取り組んだり、あるいは経験や知識不足によって部下をマネジメントできていないのであればマネジメント能力を高める等、加害者一人ひとりに応じた改善策に取り組む必要があると思うのです。



ハラスメント対策をダイバーシティ推進のための 取組みとして捉えてほしい（岩田）

伊岐:女性活躍推進やワーク・ライフ・バランスと同様に、経営課題として、ハラスメントのない組織にするというトップの強い意思表示も必要ではないかと思っています。

最近、#MeTooという運動にも見られるように、自分の問題というよりも、同じようなハラスメントが繰り返されて新たな被害者を出してはいけない、という使命感を持って声を上げる人が増えてきました。メディアで取り上げられることも増え、ハラスメントの問題を隠すことはできないし、軽く見てはいけないということを経営トップが気づききっかけになったのではないかと期待しているのですが。

岩田:私は働く人の多様化とも関係しているのではないかと思います。つまり、ハラスメントが増えているのは職場で多様な人が働くようになったということの結果でもあります。女性に限らず外国人、異文化、異宗教、LGBT等、これまでの日本人男性という同質の組

織から多様性に富んだ組織になることでハラスメントというリスクも増えます。多様な個人がお互いをリスペクトすること、つまりダイバーシティ推進とハラスメント防止は一体であることを、私は運まきながら腹落ちしました。経営者の方々には、ハラスメント防止を、マイナスをつくらないためのリスクマネジメントとしてだけでなく、ダイバーシティ推進というプラスの取組みとして捉えてもらいたいですね。

伊岐:会社同士の力関係を背景にした他社の社員に対するセクシュアルハラスメントなど社内だけで解決できない問題も増えています。契約関係上弱い立場にある会社が自社の従業員をそのようなハラスメントから守ることも大切ですが、強い立場にある企業の従業員が他社の人に対するハラスメントの行為者にならないためにも、社会的責任として防止策に取り組んでいただきたいと思っています。財団もこの分野で何らかのお役に立てればと思います。

総合力をアップし、真に必要とされるサービスを 的確に提供できる財団に（伊岐）

岩田:会長を6年間務め、財団が存続できただけでなく発展にもつなげることができ、役割は果たせたかなと思っています。講演や取材等を通じて、社会的に発言する機会もたくさんいただきました。女性の活躍や働き方改革は私のライフワークのひとつでもあるので、自分の経験を活かしてお役に立てたのは非常にありがたかったですね。

私は「職員が成長し、その成長によって財団も成長する、共に成長し合う財団にしたい」という思いで会長を務めてきました。財団の力というのは“人”です。各人の能力を高めることとチーム力を強めていくことが重要だと思っています。伊岐さんの新会長としての抱負をお聞かせください。

伊岐:財団の総合力アップを目指しつつ、まずはダイバーシティ推進とハラスメントのない働きやすい職場づくりという二本柱の事業を通じて、公益財団法人としての使命を職員とともに着実

に果たしていきたいと思っています。一方、種々の変化をタイムリーに把握して、新しいサービスを含め、賛助会員の皆様やご利用いただく組織の方々が真に必要とされるサービスを的確に提供できるよう努めます。そのために、財団の人的資産である講師・スタッフとも手を携え研鑽・スキルアップに邁進するとともに、財団の組織・事業の一層の浸透を図ります。また、設立経緯に照らし、財団の核となる精神ともいえる「雇用の場での女性の平等な取り扱い」をベースに、あらゆる人が働きやすい環境づくりを念頭に置き、調査研究や働く女性のネットワークづくり等の社会貢献事業も大事にしていきたいです。

岩田:ぜひよろしくをお願いします。



企業 スケッチ

vol.033

株式会社東邦銀行

多様化する働き方に応じた
施策を柔軟に取り入れ、
働きやすいだけでなく
“働きがいのある”職場を目指す

株式会社東邦銀行
人事部 ダイバーシティ推進室長

戸田 満紀子 氏

1985年4月入行。個人営業、監査部門などの業務を経験し、
営業店次長を経て2015年4月より現職。

福島県を地盤とする東邦銀行は、様々な両立支援策に取り組み、平成29年度均等・両立推進企業表彰（厚生労働省）において厚生労働大臣優良賞のファミリー・フレンドリー企業部門、女性が輝く先進企業表彰（内閣府）において内閣総理大臣表彰を受賞されました。人事部ダイバーシティ推進室長の戸田満紀子氏に話を伺うとともに、同社で活躍されている女性に仕事への思いを語っていただきました。

朝型勤務やフレックスタイムなど 柔軟な働き方を可能に

—厚生労働省の均等・両立推進企業表彰おめでとうございます。様々な両立支援策を導入されていますが、取組みの経緯をお聞かせください。

戸田氏：当行の基本方針のひとつに、「人を大事にする経営」を掲げています。一人ひとりが働きがいを持って生き活きと活躍していくために、頭取の旗振りの下、以前から様々な支援策に取り組んできました。この10年間は特に育児支援に関して法制度以上の充実を目指して独自の制度を導入してきました。育児休業は子どもが3歳になるまで取得を可能にし、2歳までは分割取得もできるようにしています。

また、介護支援についても、介護休業の取得期間を3年とし分割取得の回数上限を設けない等、利用しやすさを考え充実を図るとともに、今後、介護に直面した時のために「介護セミナー」を年1回開催しています。

短時間勤務については、1日の勤務時間を4時間、5時間、6時間から選択できます。昨年度からは、フルタイムで週4日勤務という選択肢も増やしました。現在は、育児・介護に限らず、自己啓発やライフイベント・ライフスタイルに合わせて使えるように制限をなくす等、個々人に合わせた使い方ができるように見直しています。

また、ワーク・ライフ・バランスや業務効率の向上を目的に朝型勤務へのシフトを推奨しています。

—朝型勤務というのは、営業店を持つ金融機関としては思い切った施策ではないでしょうか。

戸田氏：夜遅くまで仕事をしていても集中力が欠けてきますし、何より行員の健康面が心配です。また、ワーク・ライフ・バランスという観点からも夜は早く帰宅して、翌日、心身ともにリフレッシュしたところで、早めに出勤して仕事に集中するという働き方は有効であると考えました。

まずは2014年に、本部のみで朝7時半からの勤務を可能に

しました。半年間実施し、うまくまわっているようなので、全行に拡大し、さらに1時間早めて6時半からの勤務を認めることとしました。実際に利用している行員からは、「朝は電話がないので仕事に集中できる」、「1時間残業するよりも朝の1時間のほうが生産性が高い」と好評です。2016年には「働き方改革」という視点で制度を見直し、フレックスタイムを導入しました。

—働き方を個人が選択できることで、特に営業店での人員配置に配慮する必要があるのではないかと思います。

戸田氏：そこは人事としても一番考えたところでした。さらに柔軟な働き方が可能になる一方で、お客様対応が中心の営業店であっても、制度がきちんと活用され、かつ業務がうまくまわるのかということが課題ではありました。ですが、蓋を開けてみたら、意外にも柔軟に取り入れている支店が多かったですね。業務や個々の事情に合わせた自主的なスケジュール管理や制度を活用しやすい職場環境づくりが行われているようです。そういう好事例を増やししながら、118店舗あるすべての営業店に周知・浸透させているところです。

働き方が多様化していることから、従業員の休暇や急な事態に備えるために、仕事を属人化させず、1人で複数の業務を担うことができるオールラウンダーの育成に取り組んでいます。また、「プレミアムフライデー」の実施を踏まえ、当行独自に毎週水曜日を「とうほう Every week・Premium Wednesday!!」としてメリハリのある働き方も実践しています。

フレックスタイムや朝型勤務の導入とともに、人事評価制度の改善も図っています。「早帰り日の活用等によるメリハリのある勤務の実施状況」等、効率的な業務運営に関する評価を行っています。その他、ダイバーシティ推進の観点で特に優れた営業店には、業績表彰とは別に頭取特別表彰を実施し、モチベーションアップにつなげるようにしています。

介護との両立を見据え、 積立休暇を最長で120日に拡大

戸田氏：積立特別休暇制度の見直しも図りました。これは育児や介護、病気や怪我、ボランティアという理由に限定して、未消化分の有休を120日まで積み立てられるようにした制度です。

—120日というのは約半年分の休暇に値します。それだけの日数を積み立てられるという例は、これまであまりなかったのではないかと思います。

戸田氏：以前は最長で60日だったのですが、将来、増えるであろう介護との両立などを想定して拡大しました。積立特別休暇は1日単位で使えるようにしていますので、病気の際の通院

や検査等にも使えます。有休を使う前に積立特別休暇が使えることで、かなり精神的な負担が軽減されていると思います。

2015年度からは、孫の育児のために利用できる「イクまご休暇」としても使えるように範囲を拡大しました。今年3月までに26人が利用しています。

所属長も当事者として男性の育休を 促進し定着につなげる

—男性の育児休業の取得率は100%と驚異的ですね。

戸田氏：最初の5日間を有休にすることで、男性にも取得しやすい仕組みにしています。利用促進のために、人事からの定期的な周知はもちろん、対象の男性とその上司への意識づけのための工夫を行っています。具体的には、育児休業取得の推奨文書と厚生労働省が発行している「父親の仕事と育児両立読本」を男性の上司にあたる所属長宛てに送っています。所属長が届いた文書を読んでから、その読本を直接、男性に渡し仕組みにしたのです。男性も所属長から手渡されることで育休が取りやすくなり、所属長に対しての意識啓発にもつながります。現在、5年目ですが、次第に定着してきたようで、男性本人から自主的に育休取得の申請があったり、「上司から、いつ育休を取るんだと聞かれているところです」といった声も上がってくるようになりました。2年連続で男性の育休取得率は100%です。

—現在、事業所内保育施設を3カ所運営されていますね。

戸田氏：当行で運営する「とうほう・みんなのキッズらんど」は、福島市と郡山市に1カ所ずつでしたが、福島の方の利用者が増えてきましたので、2018年3月、3カ所目を開園しました。

復職にあたっては、復職支援セミナーを行っています。福島の子どものキッズらんどのある支店で開催し、会議室にマットを敷いて、子ども連れでの参加を可能にしました。先輩ママの体験談を聞いたり、同じ子を持つ母親同士の情報交換を通じて、復職の不



事業所内保育施設「とうほう・みんなのキッズらんど」

安を払拭してもらいたいですね。

当行の制度について学んだり、自己啓発のためのプログラムを実施するeラーニングも設けており、休業中も自宅のパソコンやスマートフォン、タブレット端末等から利用することができます。



復職支援セミナーの様子

階層の垣根を越えて合同研修を実施し キャリアアップへの意識を醸成

一内閣府の「女性が輝く先進企業表彰」も受けられていますね。女性活躍推進法の行動計画では、どのような目標を設定しているのですか。

戸田氏：役職に占める女性割合を、現在の16.6%から、2020年までに20%に増やすことを目標に掲げ、若いうちから、将来のキャリアを見据えて段階的に研修を受けることができる仕組みにしています。まず入社5年目の女性行員を対象に、意識づけや今後のキャリアビジョンについての研修を行っています。初めて役席になった女性には新任役席者研修を実施し、リーダーシップを発揮していき、さらにその上の監督者も見据えて仕事をしてもらうことを目指します。管理職候補者には、女性マネジメント講座を実施しています。

現状では、女性支店長がまだまだ少なく、ロールモデルが身近にいない店舗もあります。そこで年に一度、女性の支店長、次席者、リーダー職それぞれの階層ごとに全店から集まってもらい、階層別に泊まりがけで懇親会と情報交換を行っています。昨年度は初めて階層の垣根を越えて一堂に集め、3階層合同で懇親会を行いました。翌日には各階層の参加者をシャッフルしてグループワークや情報交換を行ってみたところ、好評でした。リーダー職からは「将来像がイメージしやすい」、支店長や次席者からは「部下育成のコツを学ぶ機会になった」など、メンターメンティのような効果も現れているようです。行内に限らず、同業他社の女性との合同研修や異業種交流等、キャリアアップへの意識醸成に向けて、社外で働く女性との意見交換の機会を設けています。彼女たちが育ってくれば、女性上位職が増えてくると期待しています。

一一般職で入社した40代、50代の従業員をこれからどうやって育成していくかという課題が浮き上がってきている企業もありますが、御行ではいかがですか。

戸田氏：当行では、昨年10月から全員を総合職とし、地域限定の「エリア総合職」を設定しました。一般職で長年働いてきた人の中には、「今、女性活躍と言われても、先もある程度見えているから」という思いがあるかもしれません。ただ、これまでと違う仕事に挑戦したり、自分の後任や後輩の育成に尽力する等、本人のやる気次第で仕事の幅を広げていくことができますし、その人の成長につながると思います。私も一般職から総合職になりましたし、誰にでも活躍の場はあると思っていますので、自分の得意分野や、挑戦してみたいものを見つけて、その人なりの特性を生かした活躍してもらいたいと思っています。

働き方改革で創出した時間を 意欲的な従業員のための自己啓発に

一現在、新たに取り組まれていることなどがあればお聞かせください。

戸田氏：県や市などの自治体との連携も増えてきました。県主催の関連イベントに共催し、運営に関わったり事例発表を行うこともあります。また、福島労働局と包括連携協定を結んだのを機に、ダイバーシティ推進プロジェクトの活動の中で官民が一緒に何かできないかと検討しているところです。働きやすい職場環境の整備に向けて、新たな可能性を見出せることを期待しています。

また、働き方改革で勤務時間を減らして創出できた時間を有効活用するため、意欲的な従業員のための自己啓発の場を提供しています。始業前の30分間は「TOHO Morning School」、終業後の30分間は「TOHO Evening School」を開講し、学習のテーマはニーズに応じて決定しています。例えば新たな業務について、あるいは改めて学び直したいことなど様々です。昨年は健康経営をテーマに「TOHO WALK BIZ」と題し、当行の陸上部員によるウォーキング講座を開講しました。内容によってはテレビ会議を通じて各支店に発信します。任意で自主的に研修を行う支店も出てきています。

働き方改革や両立支援制度の充実等により働き方の選択肢が増えている中、従業員自らが働き方や時間の使い方を考えるようになってきました。

今後も、多様化する働き方に対応できるよう、1人でも2人でも要望があれば耳を傾けて、働きやすい職場づくりに加えて、働きがいのある職場を目指して取り組んでいきたいと考えています。

Zoom
Up!

活躍女性に伺いました

効率よく働くために、 時間管理が身につきました

2007年4月に入行し、12年目を迎えました。支店勤務を経て、現在は本店営業部で資産運用を担当しています。お客様のご意向に応じた資産形成をご提案するためには、ライフプランを丁寧に伺いしていくことが大切なので、私自身がお客様に身近に感じていただけるよう心がけています。やはりお客様から「ありがとう」と喜んでいただけるのは嬉しいですし、やりがいにつながっています。

4年前に第一子を出産し、産休と育休を1年2カ月間取得しました。事業所内保育施設に子どもを預けることができたので、預け先に悩むことなく、復職準備に気持ちを向けることができたのはありがたかったですね。復職してすぐは短時間勤務を利用していたのですが、3カ月経ったときにフルタイム勤務に戻りました。私の場合は、勤務先と保育園が近いので、送り迎えの負担が少なく、頑張れるなという気持ちになったことと、時間の都合で参加できないことも多かった朝礼や終礼にできるだけ参加して情報を共有したいと思ったので、上司と相談して決めました。そうは言っても時間外勤務は免除してもらっていたので、終業時間までに業務を終えるために、仕事の段取りの効率化を考えるようになり、時間管理が身につきました。

株式会社東邦銀行
本店営業部 営業課
庄司 藍さん



2007年4月入行。白河支店勤務などを経て、現在は本店営業部で資産運用担当として勤務。過去、産休・育休を取得。復職後は短時間勤務・時間外勤務免除などの制度や事業所内保育施設を利用。

フレックスタイムが導入されてからは、より一層働きやすくなりました。ある程度は自分の都合で勤務時間の調整もできるようにはなりましたが、同じように育児と両立している同僚が何人かいるので、業務がうまくまわるように“お互い様”という気持ちを大切にしています。

行外研修には2年前から毎年参加させていただいています。同じ金融機関で働く他社の女性との交流を通じて、同じような悩みを抱えながら頑張っている姿に刺激を受けることも多く、いつも時間が足りないくらい充実した経験になっています。

支店勤務のときにも女性の上司はいましたが、今も女性課長の下で働いています。60人の部下の前で発言している課長の姿を見て、将来的には私もこういうふうに働けたらいいなと思います。今はまだ遠い存在ですが、一歩ずつステップアップしていきたいですね。

株式会社東邦銀行

すべてを地域のために
東邦銀行

創業：1941年（昭和16年）11月4日
資本金：235億19百万円
本社所在地：福島県福島市大町3番25号
事業所数：本支店118カ所
事業内容：銀行業
従業員数：正社員2,167人（男性1,401人、女性766人）
平均年齢：正社員41.3歳（男性43.2歳、女性37.8歳）
平均勤続年数：正社員17.4年（男性19.8年、女性13.0年）
課長相当職以上に占める女性の割合：4.2%
女性のトップの役職：社外取締役

（2018年3月31日現在）



～ 日本の未来は女性が創る ～

第8回

明日のビジネスを担う 女性たちの全国交流会 in 東京

開催レポート

2018年2月20日、東京・学士会館において
「明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京」
を開催しました。
当日のパネルディスカッションを一部ご紹介いたします。



※所属・肩書等は交流会開催時のもの

パネリスト&コーディネーター



小林 いずみ 氏 公益社団法人経済同友会 副代表幹事

大学卒業後、化学メーカーに勤務。1985年にメルリンチグループに転職し、主にデリバティブ市場業務に従事。2001年メルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長に就任。2008年11月から2013年6月まで世界銀行グループ、多数国間投資保証機関(MIGA)の長官。2007年から2009年、2015年4月から公益社団法人経済同友会副代表幹事。他にもANAホールディングス株式会社社外取締役、三井物産株式会社社外取締役、株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役を務める。

パネリスト



水本 伸子 氏 株式会社IHI 常務執行役員

1982年石川島播磨重工業株式会社(現株式会社IHI)に入社し、技術研究所勤務。2004年に本社移転PJ室長に抜擢され、オフィス起点の働き方改革を推進し、2006年に4200名を豊洲新社屋に移転させる。その後、本社で、経営企画部新事業企画G長、人事部採用G長、CSR推進部長を経験。2014年に執行役員昇格、グループ業務統括室長、2016年より調達企画本部長を務める。社内では、女性活躍推進のリーダーとして、研修の企画やネットワークの構築を進める。技術同友会ダイバーシティ推進委員会委員長。



垣内 美都里 氏 株式会社ぐるなび 取締役 執行役員

1988年日産自動車株式会社入社。法務室にて北米、アジア、国内の各種法務業務に従事。各種プロジェクトのリーガルサポートやグローバル法務体制の構築等に携わる。2014年7月に株式会社ぐるなびに入社。管理本部ダイバーシティ推進室長、法務コンプライアンス室長を兼務。法務業務全般、並びにダイバーシティの推進役として女性のキャリア支援や多様な人材が活躍できる仕組みづくりに取り組んでいる。



森島 千佳 氏 味の素株式会社 執行役員

1986年味の素株式会社入社。調味料及び加工食品の開発マーケティングを担当。2002年より健康ケア事業本部にてアミノ酸の健康価値開発を推進、2005年健康通販事業を立ち上げ、睡眠サプリメント「グリナ」発売、2011年ダイレクトマーケティング部長。2015年6月執行役員就任、7月より食品事業本部家庭用事業部長として、「クノール」「ほんだし」「CookDo」等の国内の調味料・加工食品事業を担当している。

転機となった経験

森島氏：大きな転機の一つは、会社で新たに立ち上がった健康事業部門に加わったことです。それまで15年間、調味料や加工食品の開発をしてきた私が、まったく畑の異なる事業に携わるようになったのです。正直なところ、異動したくはありませんでしたが、そこでサプリメントの通信販売事業の立ち上げに関わり、事業の流れというものを経験することができました。大きな枠で捉えられるようになりました。



10年近く経った頃、私に部長への打診がありました。でも、その時はウェルカムとは返答できませんでした。そんな私に上司は「自分のことばかり考えるのではなく、自分を応援してくれる人や後輩のことをもっと考えなさい」と一言。部長へのキャリアアップを経験し、自分の視座が上がった気がします。

水本氏：一番大きな転機は、研究員であった私が、本社の移転プロジェクトのリーダーに抜擢されたことです。新しいオフィスで働き方改革を進めていくというミッションもあり、研究とは全く違う任務を遂行したことが大きな成長につながりました。



その後は、経営企画部、人事部、CSR、業務統括室、そして現在2年目となる調達本部長へと、次から次に新たな試練を与えられてきたのですが、それまで経験してきたこととは何の脈絡もないように思っていた仕事も、やってみると見たことのある景色が見えてくるのです。その経験が自分の成長につながった

のかなと思っています。

垣内氏：仕事に対する気持ちが変わるきっかけになったのは、厳しい上司に巡り会ったことです。いま振り返ると正しい指導であったと思えるのですが、まだ甘えた気持ちを持っていた当時の私にとっては涙が出るような毎日でした。そんな厳しい上司の元で鍛えられ、自分の仕事に対してプロフェッショナルな意識を持つという意識を開眼させられました。



もう一つの転機は、当時勤めていた日産自動車にフランスのルノーという外資企業の参入があり、それまでの環境がガラリと変わったことです。日本企業の価値観や慣習はことごとく否定され、自分がこの会社で生き残って貢献しつづけるために何をすべきかということを強く意識するようになりました。

小林氏：じつは学生時代に3カ月間ヨットに乗って南太平洋に行ったことがあります。卒業後は日本の会社に勤めたのですが、社会人になってからもヨットでの3カ月生活の中で自分の生き方を考えさせられたことが消えずにモヤモヤしていました。4年間勤めた会社を辞めて、外資系の証券会社に転職したことが大きな転機となりました。ですから、仕事に限らずプライベートな経験が自分自身のキャリアにも影響して、それが転機になり得ることもあるのです。



上司やロールモデルとの出会い

垣内氏：入社したばかりの頃はまだ育児休業法もなかったのですが、すでに出産から数カ月で復帰された先輩女性がいて、管理職に近いポジションでチームを引っ張ってくれていました。ロール



モデルが身近にいたことは私にとってすごく大きな意味がありましたね。漠然と「こんなふうになれるといいな」と思っていました。法務の仕事に携わっていた頃の上司はたいへん厳しい方でした。でもその厳しい指導は自分を鍛えてくれたと思っています。「明日はこんなことを言われぬように用意していこう」と、自分の頭で考えて作戦を練る習慣が身につきました。

水本氏：私は多くの仕事に携わってきたので、異動のたびに上司も変わっていききました。でも、そのおかげで元上司という財産を多く得ることができたと思っています。今でもいろいろなことを相談することがあります。

森島氏：私が基幹職に就いたときには、すでに部長として活躍する先輩女性がいたのですが、自分とは性格も仕事の向き合い方も違うと思ったので、同じようにはできないと思っていました。そういう意味では、どこかで開き直ってありのままの自分を受け入れて、自分のやり方でやってきました。

何故ダイバーシティ推進が必要か

垣内氏：当社の運営サイトを利用している人は性別や年齢、職業、国籍など様々ですから、ものの見方も多様です。それまで築き上げてきたものを変えたくないというのが人の心理ですが、流れない水がだんだん淀んでいくのと同じで、やはり変わっていかねばいけない。マジョリティーではない人たちの考え方も取り入れることが、真に良いサービス、真に良い製品は生むのではないかと考えています。



森島氏：当社では商品開発を担当する女性も増えていますが、そういう意味では女性の感性が活かされてきて、良い方向に進んでいると思います。ただし、ダイバーシティ推進というのは、女性の活躍を推進するというだけではありません。それぞれ異なるタレントを持つ人たちが同じビジョンに向かっていくときに、同質の人同士にはなかったような新しい価値創造が現れたり、イノベーションが起こることによって、ダイバーシティの一番目指すところはそこなのではないかと思っています。

水本氏：男性が圧倒的多数を占めている当社では、「女性活躍とは何か」と疑問の声もあることは事実です。私は、価値観の違う人が組織に入っていく「おかしいでしょう」と言える風土になっていくことが組織に変化を生み、これからの時代についていくことができる力になると思っています。

小林氏：「おかしいでしょう」と言えるような雰囲気突破口をつくるためにも、女性が管理職や役員に就くことは意味があるということでしょうか。みなさんが今の立場におられるのは、やはり理由があると思います。ご自身ではどうお考えですか。

小林氏：私の場合、「社長に」と声がかかったとき、日本の金融会社で社長のポストに就いている女性はいませんでした。私も自分のスタイルで務めていけばいいと思っていました。

水本氏：私は自分自身の好奇心の強さが今につながっていると思います。面白いと思ってやっていると、ある時点で会社の誰かが期待をかけてくれるようになるのです。その期待に自分の好奇心で応えることができるという、その繰り返しが今のカタチになったのではないかと思います。

垣内氏：例えば野球の試合では、監督がベンチに控えている選手たちの中からピンチヒッターに指名する人がいます。仕事においても、この人に任せればやり遂げてくれると思うから指名されているのです。そう思ってもらえるように、頼まれたことは責任を持って、かつ付加価値をつけてアウトプットしていくことを常に意識してきました。

森島氏：いま考えるとラッキーな部分もあったかもしれませんが、与えられた環境や立場の中で、自分なりに一生懸命やってきたという思いはあります。物理的には鬼のように残業したりして、苦しくてつらい時期もありました。でも、この仕事を好きだと思ってやってきました。今の仕事も非常にやりがいを感じています。



小林氏：難しい場面にあっても、それを楽しんで仕事に携わってきたという部分は共通しているのではないかと思います。私自身、今の世の中では「ブラック」と言われるような働き方をしてきましたが、それが苦しいと思ったことはまったくなく、夜中まで、朝まで働いても苦にならないくらい楽しかったですね。

垣内氏：私は、大変なときはやはりつらかったですよ。でも、目標を達成できたというその達成感がほしくて頑張り続けてきたところがあります。

今の立場で見えてきたこと

水本氏：正直、今でも仕事を辞めたいと思うことがあります。すでにリタイアして悠々自適な生活を送る仲間もいますし、自分ももっと遊びたい、と。でも、飽くなき好奇心を追及し続けて

いる先輩方の姿を見ると、人生100年時代のこれから、たかが60代で立ち止まっていたらいけないんだと刺激を受けます。役員になって一番強く感じるのは、会社の中だけでなく社会



からの期待がものすごく増えたことです。女性活躍推進の追い風もあって、男性役員だったらまわってこないような素晴らしい仕事がまわってくるのです。社会から期待されているということはそれだけ勉強も必要ですが、そのぶん、これまで自分の知らなかった世界が広がって自分自身を大きくすることができるようになります。

森島氏：あるチャンスを与えられて、チャレンジしようか迷ったときは、やらずに後悔するよりもやってみたほうがいい。たとえ失敗しても得るものがあるし、長い人生、長い会社生活の中ではほんの一瞬のことなのです。ですから、チャンスが巡ってきたときはぜひチャレンジしてもらいたいですね。

自分自身は上司と仲間に支えられてここまで来たと考えています。一緒に苦しい時代を苦勞した仲間は今でも宝物のように大事な存在ですね。

垣内氏：プライベートでも2人の子の出産や両親の看取りなどいろいろありましたが、やると決めたからにはあまり悩まずに、

“ケ・セラ・セラ”のマインドでひたすら突き進んできました。今、つらい状況にいても、続けていれば必ず見えてくる何かがあります。ポジションが上がれば収入も上がりますし、できることも増えてきます。やはりお金というのはそれなりの強さを持っているので、ないよりはあったほうが良いと思います。

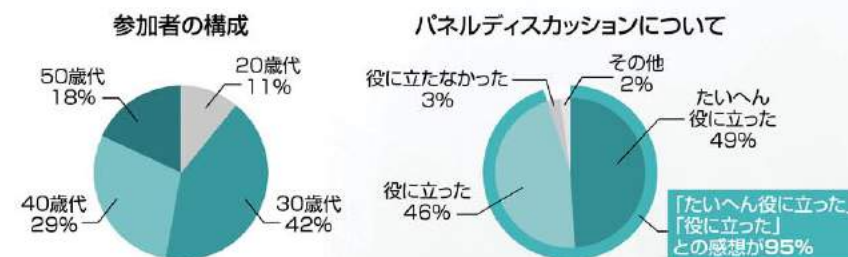
小林氏：お金というのは、じつはすごく重要です。経済的にも豊かになることで、享受できるメリットも多くなります。仕事は決してボランティアではないので、会社への貢献に対して見合う対価をしっかりともらうことにもハンゲリーであるべきではないかと思っています。

会社を辞めたいと思っていても、朝起きたときに1%でも仕事の続きが気になったり、楽しみに思うことがあったりするならば、会社に行く価値はあると思います。そう思えなかったとしたら、違う人生を選択することを考えてみてもいい。今いる会社の中だ



けではなく、人生全体でキャリアアップを考えてもらいたいですね。そして自分の強みを意識しながら、できることを最大限に活かす仕事の仕方を考えていくことが重要だと思います。

参加者からは「参考になった」「モチベーションアップにつながった」等、多くの声をいただきました！



参加者の声

- 本音の話が聴けてよかったです。活力を得られる良い機会となりました。
- 「役員＝雲の上の人」というイメージでしたが、身近に感じられました。
- 女性管理職として悩んでいることが多々ありますが、自分のキャラクターを活かしつつマネジメントしていきたいと思いました。
- 懇親会で悩みが似ている人との交流ができてうれしかったです。



懇親会の様子

< 2018年度の開催予定 >

東京、大阪、福島、宇部（山口県）の4都市で開催予定です。
詳細は決定次第、当財団のホームページにてお知らせいたします。

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

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30回

シュプリング・ジャパン事件

平成29年7月3日 東京地裁判決

労働経済判例速報2332号2頁

育児休業前に問題があったとする
社員への育児休業取得後の解雇

事案及び争点

1 事案の概要

本件は、英文の学術専門書籍、専門誌の出版及び販売等を営む被告で学術論文等の電子投稿査読システムの技術的なサポートを提供する業務に従事していた原告が、産前産後休暇及び育児休業を取得した後に、被告に復職を求めたにもかかわらず、被告が復職を拒否し、かえって退職を勧奨したうえで8か月後に解雇（以下「本件解雇」という。）したところ、同解雇が男女雇用機会均等法（以下「均等法」という。）9条3項及び育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（以下「育休法」という。）10条、及び労働契約法（以下「労契法」という。）16条に違反し無効であるなどと主張して、被告に対し、雇用契約上の地位の確認と本件解雇後の賃金を求めるとともに、同復職拒否、退職勧奨及び同解雇の強行が不法行為を構成するとして、民法709条に基づき慰謝料の支払を請求した事案である。

2 時系列

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。

- ・原告は、平成22年9月から産前産後休暇に入り、同年10月31日に第一子を出産した後、引き続き育児休業を取得して（以下「第1回休業」という。）、平成23年7月から職場復帰し、上記休業取得前に従事していた業務に従事した。
- ・原告は、平成26年4月25日、被告に産前産後休暇・育児休業の取得を申請して、同年8月から産前産後休暇に入り、同年9月2日に第二子を出産した後、引き続き育児休業を取得した（以下「第2回休業」という。）。なお、同年7月、原告は、第2回休業に入る前の引継ぎとして、過去に関係先と送受信したメールを共有する措置をとるよう指示されていたが、同僚からその措置が不十分であるとの申出がなされ、被告の部長から指示どおり措置を取らないのは業務命令違反であり処分の検討対象であるなどの注意を受けた。
- ・原告は、平成27年3月、被告に対し、第2回休業後の職場復帰等の時期等についての調整を申し入れたところ、被告の担当者らは原告に対し、原告が所属していたチームの業務は賄えており、従前の部署に復帰するのは難しく、復帰を希望するのであれば、インドの子会社に転籍するか、収入が大幅に下がる他部署に移るしかないなどと説明して、退職を勧奨し、その就労を認めない状態が続いた。

- ・原告は、被告の退職勧奨や自宅待機の措置が均等法や育休法の禁ずる不利益取扱いに当たるとして、労働局雇用均等室に調停の申請を行い、原職や原職に相当する職に復職させることを求めた。紛争調整委員会は、平成27年10月23日、原告の申立てに沿った調停案受諾勧告書を提示したものの、被告がこれを拒否したため、調停は打ち切られた。
- ・被告は、原告に対し、平成27年11月27日付けの書面によ

り、同月30日限り原告を解雇する旨の通知をした。

3 争点

裁判所の挙げた本件の争点は、①本件解雇の効力（均等法、育休法違反の有無、客観的に合理的な理由の有無）、②不法行為の成否である（紙面の関係から、争点②については、解説の対象外とする。）。

裁判所の判断

Judgement

- 1 本判決は、まず、妊娠等と近接して行われた解雇の均等法及び育休法違反につき、一般論として、「事業主において、外形上、妊娠等以外の解雇事由を主張しているが、それが客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないことを認識しており、あるいはこれを当然に認識すべき場合において、妊娠等と近接して解雇が行われたときは、均等法9条3項及び育休法10条と実質的に同一の規範に違反したものとみることができ、このような解雇は、これらの各規定に反しており、少なくともその趣旨に反した違法なものと解するのが相当である。」という判断枠組みを示した（以下「本件判断枠組み」という。）。

- 2 以上の本件判断枠組みのもと、本判決は、要旨、以下のような事情があることを認定・評価し、本件解雇を無効と判断した。

- (1) 原告は、自身の処遇・待遇に不満を持って、部長ら上司に執拗に対応を求め、自身の決めた方針にこだわり、上司の求めにも容易に従わないなど、協力的な態度で対応せず、時に感情的になって極端な言動を取ったり、皮肉・あてこすりに類する言動、上司に対するものとしては非礼ともいえる言動を取ったりしていた。一方、原告の業務遂行に関しては、その能力・成績等について何ら問題にされておらず、むしろ良好・優秀な部類と受け取られていた。
- (2) 被告は原告に対し、懲戒処分や文書を交付して注意をしたことはなく、業務命令違反等の就業規則違反であることを指摘したり、将来の処分をほのめかしたりしたのは、上記メール共有の措置の件以外にない。
- (3) 被告は、原告の問題行動への対応として弁護士、社会保険

労務士及び産業医に相談し、今後の原告の問題行動に対して、段階を踏んで注意を与え、軽い懲戒処分を重ねるなどして、原告の態度が改まらないときに初めて退職勧奨や解雇等に及ぶべきとの助言を受けた。その助言の内容に照らせば、被告にあっては、第2回休業の終了後において直ちに解雇を敢行する場合、法律上の根拠を欠いたものとなることを十分に認識することができたものとみざるを得ない。

- (4) 被告が、本件解雇につき、弁護士からの助言を踏まえた既定の方針を変更した理由は、他の社員にとって、問題行動のある原告がいらない職場があまりに居心地がよく、原告が復職した場合にはその負担・落差に耐えられず、組織や業務に支障が生ずるというものである。しかし、労働者に何らかの問題行動があつて、職場の上司や同僚に一定の負担が生じ得るとしても、例えば、精神的な変調を生じさせるような場合も含め、上司や同僚の生命・身体を危険にさらし、あるいは、業務上の損害を生じさせるおそれがあることにつき客観的・具体的な裏付けがあればともかく、そうでない限り、事業主はこれを甘受すべきものであつて、復職した上で、必要な指導を受け、改善の機会を与えられることは育児休業を取得した労働者の当然の権利といえ、本件はこれらの客観的・具体的な裏付けはない。
- (5) 被告が復職の申出に応じず、退職の合意が不成立となった挙句、解雇したという経緯からすれば、育休終了後8か月が経過していても、本件解雇が妊娠等に時間的に近接しているとの評価を妨げない。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

1 本判決の判断枠組みから考える 人事労務上の留意点

(1) 均等法9条3項・育休法10条の禁止する不利益取扱い

均等法9条3項は、事業主に対し、「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65条1項の規定による休業を請求し、又は同項若しくは同条2項の規定による休業をしたこと……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」をすることを禁止する。同条項にいう「理由として」とは、妊娠・出産等と、解雇その他不利益な取扱いとの間に因果関係があることをいう（「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」第4の3(1)）（以下「均等指針」という。）。

育休法10条は、均等法9条3項同様、事業主に対し、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する解雇その他不利益な取扱いを禁止し、同条で禁止される解雇その他不利益な取扱いは、育児休業等の申出等をしたこととの間に因果関係がある行為とされている（「子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針」第2の11(1)）。

(2) 最高裁判決の示す判断枠組み

労働基準法65条3項に基づく妊娠中の軽易業務転換を契機としてなされた降格の適法性が争われた広島中央保健生協（C生協病院）事件最高裁判決（最一小判平26年10月23日労判1160号5頁）は、妊娠中の軽易業務への転換を契機としてなされた降格は原則として均等法9条3項に違反するが、例外として、①労働者の自由意思に基づく承諾を認める場合、または②業務上の必要性に基づく特段の事由を認める場合には、同項に違反しないと判断枠組みを示した。

なお、同判決の補足意見は、育休法10条についても言及し、「育児休業から復帰後の配置等が、…業務上の必要性に基づく場合であって、その必要性の内容や程度が育児・介護休業法10条の趣旨及び目的に反しないと認められる特段の事情が存在するときは、同条の禁止する不利益な取扱いにあたらない」との一般論を示している。

(3) 関係指針・関係通達

厚生労働省は、上記最高裁判決の法廷意見、補足意見を受け、以下のとおり、均等法と育休法の解釈通達の改正をした（均等法につき平成28年8月2日職発0802第1号および雇発0802第3号、育休法につき平成29年9月29日雇均発0929第3号）。

両解釈通達は、いずれも、上記最高裁判決の判断枠組みを援用したものであり、均等法9条3項及び育休法10条につき、要旨、以下のとおり示している（紙幅の関係で、要旨としたが、原文を参照されたい。）

妊娠・出産等の事由（育児休業の申出又は取得したこと）を契機として不利益取扱いが行われた場合は、原則として妊娠・出産等（育児休業の申出又は取得をしたこと）を理由として不利益取扱いがなされたと解される。

但し、①業務上の必要性から不利益取扱いを行わざるを得ず、業務上の必要性の内容や程度が当該不利益取扱いにより受ける影響の内容や程度を上回ると認められる特段の事情が存在するとき、又は②契機とした事由又は当該取扱いにより受ける有利な影響が存在し、かつ、当該労働者が当該取扱いに同意している場合において（なお、育休法通達は、「かつ」以前の部分を明確に掲げていない。）、一般的な労働者であれば当該取扱いについて同意するような合理的な理由が客観的に存在するときはこの限りでない。

なお、「契機として」については、基本的に当該事由が発生している期間と時間的に近接して当該不利益取扱いが行われたか否かをもって判断すること。

以上が、解釈通達の内容となるが、厚労省は、上記解釈通達に加え、「妊娠・出産・育児休業等を契機とする不利益取扱いに係るQ&A」（以下「Q&A」という。）を公開し、「契機として」の具体的な意義として「原則として、妊娠・出産・育休等の事由の終了から1年以内」と示している（なお、Q&Aは、①及び②の判断に際しての具体的な考慮事情を示している点も参考となる。）。

(4) 本判断枠組みの評価及び人事労務上の留意点

本件の原告は、均等法9条3項及び育休法10条違反の主張につき、上記最高裁判決、補足意見、及び解釈通達と同様の判断枠組みを用いて本件解雇の無効を主張したが、本判決は、本件判断枠組みを定立し、本件解雇を無効とした。

本件判断枠組みは、最高裁判決や上記解釈通達と矛盾することではなく、育休取得後の解雇の有効性につき1つの判断枠組みを示したものとして、人事労務上参考となる。

なお、今後、同様の紛争においては、上記解釈通達に従った判断がなされることも十分に考えられ、企業としては、まずは、妊娠・出産・育児休業等への対応を検討する際には、上記解釈通達に留意した対応をとることが肝要となる。

2 本判決の事実認定・評価から考える 人事労務上の留意点

本判決の事実認定・評価においては、本判決が、被告が弁護士から、段階的な処分が必要であるとの助言を受けたにもかかわらず、本件解雇を強行したことを認定し、その強行した理由につき、「労働者に何らかの問題行動があって、職場の上司や同僚に一定の負担が生じ得るとしても、……上司や同僚の生命・身体を危険にさらし、あるいは、業務上の損害を生じさせるおそれがあることにつき客観的・具体的な裏付けがあればともかく、そうでない限り、事業主はこれを甘受すべきものであって、復職した上で、必要な指導を受け、改善の機会を与えられることは育児休業を取得した労働者の当然の権利とした上で、これらの客観的・具体的な裏付けはないとした点が参考となる。

上記判断は、育休取得後の解雇につき、一定の場合には、解雇が認められることを示したものと評価できるが、「上司や同僚の生命・身体を危険にさらし、あるいは、業務上の損害を生じさせるおそれ」という事由については、その主張・立証のハードルは非常

に高いといえる。

企業としては、妊娠・出産・育児休業等に対応する際に、問題社員であることについても併せて検討をする場合、専門化の助言等も参考にして、よほど慎重を期す必要があろう。

3 おわりに

近時、ハラスメントへの問題意識が高まるなか、労働局へのマタハラに関する相談件数は増加傾向にある。

企業としては、まずは指針・解釈通達及びQ&Aに十分に留意した上、弁護士や社会保険労務士等の助言等も参考にし、慎重に対応方針を決定する必要がある。



弁護士
山崎 貴広
(やまさき たかひろ)
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

埼玉県出身。
早稲田大学法学部卒業、早稲田大学法科大学院修了、
2017年弁護士登録（ロア・ユナイテッド法律事務所入所）。

パワーハラスメント対策 支援セミナーのご案内

参加費無料
テキスト配布

2018年7月から、「パワハラ対策支援セミナー2018」を全47都道府県で開催いたします。
(参加無料・事前申込制)

「我が社もパワハラ対策の導入を検討しているけれども、何から手をつけたらいいのかわからない……」、「すでに取り組んでいるけれどもっと効果的なやり方はないか?」などのお悩みはありませんか?
本セミナーでは、会社としてどのように取り組めばよいのか、何がポイントなのか、経験豊富な講師が具体的なノウハウをお伝えします。

対象

企業のパワハラ対策担当者50~80名程度(事前申込制・先着順) ※個人の方のご参加はご遠慮いただいております。

プログラム

1. パワーハラスメント対策の導入にあたって
 2. パワーハラスメント対策の基本的枠組みの構築
 3. グループワーク
 4. 質疑応答
- ※テキスト「パワハラ対策導入マニュアル」を配布いたします。

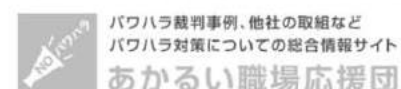
講師

21世紀職業財団ハラスメント防止研修客員講師

開催予定

福島県 7月10日(火) 会場: 福島県庁 211号室	愛媛県 8月22日(水) 会場: 愛媛県男女共同参画センター 研修室	和歌山県 9月12日(水) 会場: 和歌山県民文化会館 特別会議室B
栃木県 7月11日(水) 会場: 栃木県総合文化センター 第1会議室	香川県 8月23日(木) 会場: 高松商工会議所 201会議室	長崎県 9月18日(火) 会場: 長崎県市民生活プラザホール5F 会議室C
山口県 7月17日(火) 会場: 山口県国際総合センター・海峡メッセ下関 804会議室	秋田県 8月29日(水) 会場: 秋田県JAビル 7階中会議室	佐賀県 9月19日(水) 会場: 佐賀県教育会館 小会議室
福岡県 7月18日(水) 会場: 福岡県自治会館 201&202会議室	岩手県 8月30日(木) 会場: いわて県民情報交流センターアイーナ 501会議室	島根県 9月20日(木) 会場: 松江商工会議所 101号室
青森県 7月30日(月) 会場: 青森県観光物産館アスパム 岩木	京都府 8月31日(金) 会場: 京都テルサ 視聴覚研修室	鳥取県 9月21日(金) 会場: 県民ふれあい会館 大研修室
千葉県 8月2日(木) 会場: 千葉商工会議所 研修室A	静岡県 9月4日(火) 会場: 静岡労政会館 5階視聴覚室	兵庫県 9月26日(水) 会場: 神戸市産業振興センター 会議室(802+803)
長野県 8月8日(水) 会場: 長野市生涯学習センター 大学学習室1	愛知県 9月5日(水) 会場: 名古屋国際センター 第1会議室	東京都 10月2日(火) 会場: 全水道会館 大会議室
富山県 8月9日(木) 会場: 富山県総合福祉会館サンシップとやま 601	山梨県 9月6日(木) 会場: 甲府商工会議所 会議室201	埼玉県 10月15日(月) 会場: ソニックシティビル 603会議室

※その他の地域の開催日程につきましては、決定次第、下記サイトにてご案内します。
※満席につき、会場によっては受付を終了している場合がございますので、何卒ご了承ください。



●詳細・申込は厚生労働省ポータルサイト「明るい職場応援団」のセミナー情報から
<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/events>

第10回 ハラスメント防止コンサルタント 養成講座・認定試験のお知らせ

当財団では、ハラスメント防止のための教育・研修を行うことのできる人材を養成する講座を開設し、その知識を問う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。ハラスメント防止に関心のある方、ぜひ資格取得にチャレンジしてください!

現役コンサルタントの声

- ハラスメント相談担当となり、被害者・加害者へのヒアリングや社内関係部署との対応など一連の業務を担当しています。資格が自信となりました。〈企業人事労務担当者〉
- 顧問先企業に対しハラスメント防止のための一連の対策(各種規程の整備、社内セミナー、相談体制整備へのアドバイス等)を行い、仕事の幅が広がりました。〈社会保険労務士〉

養成講座2日間

東京会場: 2018年9月15日(土) 10:00~17:00
9月16日(日) 9:00~17:00
国際ファッションセンター(KFC)
101~103会議室
大阪会場: 2018年9月8日(土) 10:00~17:00
9月9日(日) 9:00~17:00
国民会館 中ホール
受講料: 70,000円(テキスト代・税別)
申込期間: 6月11日(月)~8月17日(金)

申込方法

当財団のホームページからお申込みください。

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

認定試験

2018年11月11日(日) 13:30~17:00(両会場とも)
東京会場: KFCホール
大阪会場: 国民会館 大ホール
受験料: 10,000円(税別)
申込期間: 6月11日(月)~10月12日(金)

お問合せ

公益財団法人21世紀職業財団
<https://www.jiwe.or.jp/contactus>
TEL 03-5844-1665

編集後記

4月に財団に入社しました。皆さんの職場にも、この春、新たに仲間に加わった人がいるでしょう。その人たちは今どんな顔をして働いていますか?

「五月病」は5月になるとは限りません。慣れない環境は、どんなにメンタルが強い人にとっても、大きなストレスです。もし、浮かない顔の同僚が近くにいたら、一度、外の景色が見える場所へ連れ出しましょう。ご自身もぜひ試してください。ちなみに、私の職場の窓からは初夏の緑と、ジェットコースターの乗客の絶叫が飛び込んできます。リフレッシュには最高です。④

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.033

2018年6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
<http://www.jiwe.or.jp>