

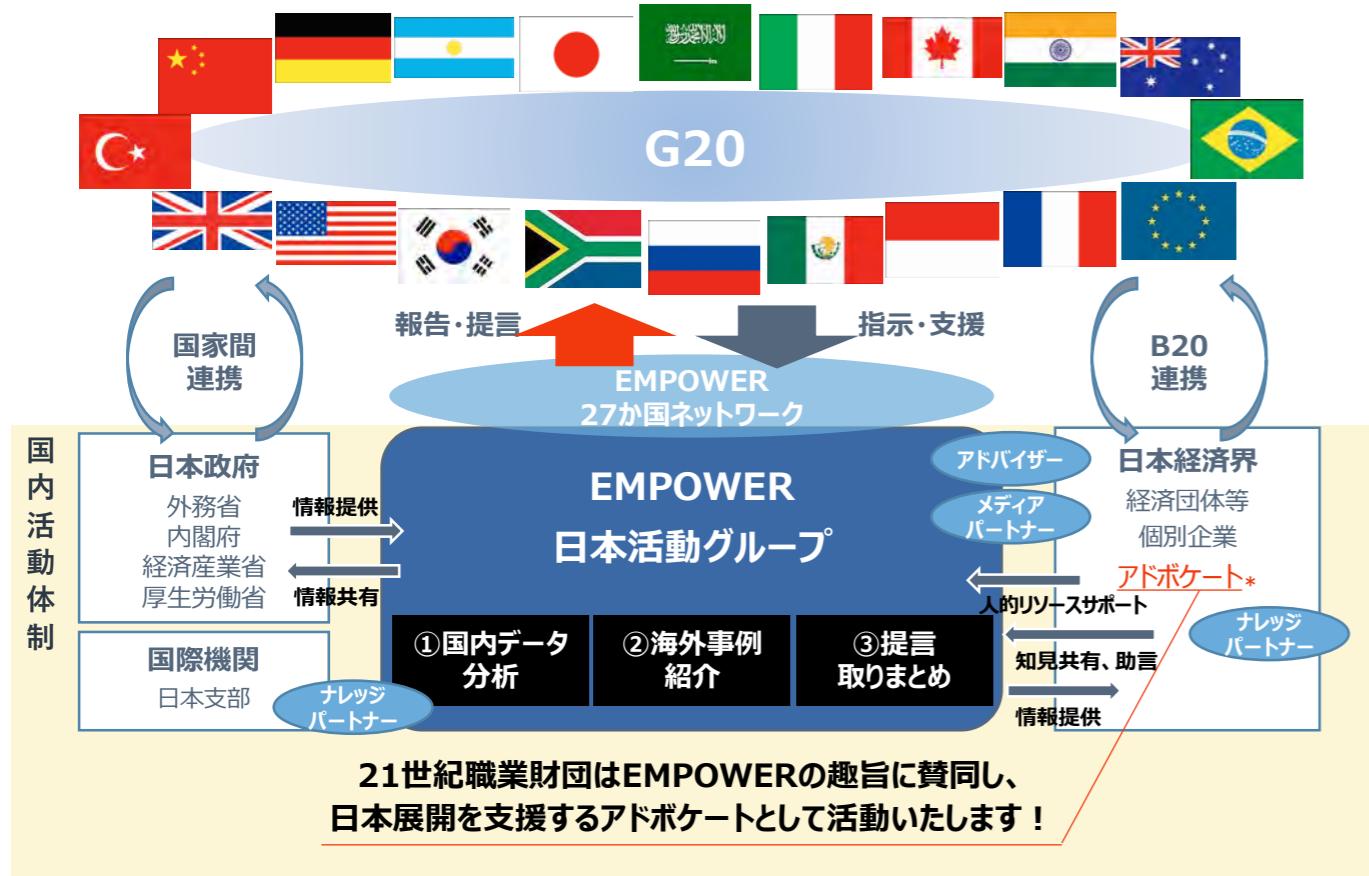
EMPOWER

日本での活動展開



EMPOWERとは、Private sector alliance for the Empowerment and Progression of Women's Economic Representation の略称です。

経済における意思決定層への女性の参画を加速するための民間企業のアライアンスとして、EMPOWERは2019年大阪G20サミットにおいて首脳たちの信認を受け、2020年4月に活動を開始しました。27か国・地域で形成されています。（日本代表：アキレス美知子氏、塚原月子氏）



vol. 042

2020 AUTUMN

特集

テレワークを活用した
これから働き方を考える
テレワーク活用事例：武田薬品工業、リコー

DIVER
SITY
21





Contents

- 3 隨想
プロジェクト・アリストテレス
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 特集
**テレワークを活用した
これからの働き方を考える**
テレワーク活用事例:武田薬品工業株式会社、株式会社リコー
- 10 Pick Up
様々な研修のニーズにご対応いたします！
- 14 情報コーナー
「令和元年度 仕事と生活の調和推進のための調査研究」概要
内閣府 男女共同参画局
- 18 連載
裁判例とその解説
取引先に対するパワハラ等を理由に試用期間満了により
解雇したことが相当と判断された事例
安西法律事務所 弁護士 本田 敦子
- 22 財団発! NEWS & TOPICS
・「男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査」報告会を
実施いたしました。

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

隨想

Random Thoughts

プロジェクト・アリストテレス



21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

あなたの働く職場には、「思ったことが自由に言える」風土がありますか？ この問いは、当財団が本年男女正社員4,500名を対象に実施したダイバーシティ推進状況調査の設問の一つです。結果はどうだったかというと、「当てはまる」「まあ当てはまる」と肯定的に答えたのは非管理職正社員の男性の3割、女性の4割にとどまり、日本でこのような風土の醸成は不十分のようです。

「思ったことが自由に言える」かどうかは、近年「心理的安全性」(Psychological Safety)と表現されていますが、この心理的安全性は、職場で仕事を進めるチームが成果を上げるために非常に重要な要素なのです。このことはGoogleが実施した社内分析計画、プロジェクト・アリストテレスで2015年に突き止められました。自分が質問をしたり、新しいアイデアを披露したりした場合に、このチームならだれも自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられれば、チーム内の自由な発言が実現し、そのチームの高い成果に結びつくというわけです。

「心理的安全性」は20年以上前にハーバード大学のエドモンドソン教授が初めて用いた言葉のことですが、プロジェクト・アリストテレスで一躍注目を浴びました。今年度上期に評判を呼んだテレビドラマ『私の家政夫ナギサさん』でも、製薬会社でチームリーダーを務める主人公の女性と1対1ミーティングをして心理的安全性を実感した若手チームメンバーが、大いに意欲を喚起され新しいプロ

ジェクトにチャレンジする姿が描かれました。日本でもこの概念についての理解が広まっていると感じます。

ところで、このプロジェクトの名称は、ギリシャの哲人アリストテレスの言葉「全体は部分の総和に勝る」にちなんでいるとのこと。世界に名だたるICT企業であるGoogleが、その調査の前提として「従業員は単独で働くよりもチームで働いたほうが大きな成果を上げられる」と考えていることは、とても興味深く思います。調査結果では、心理的安全性の高いチームのメンバーは、Googleからの離職率が低く、他のチームメンバーが発案した多様なアイデアをうまく利用することができ、収益性が高く、「効果的に働く」とマネージャーから評価される機会が2倍多い、という特徴があったとのことです。

それでも、プロジェクト・アリストテレスでは、社内のチームに性別を含め十分な多様性があることが当然の前提になっているようです。心理的安全性以前の問題として、ダイバーシティのレベルで日本が大いに後れを取っていることは大変残念です。

結局、日本企業が職場のダイバーシティの強力な推進と心理的安全性の向上を同時並行で進め、多様な人財が多様な視点や価値観に基づく発言を自由に行うようにしていくことが、日本経済の今後の成長・発展のために必須ということになります。なかなか高いハードルですが、前に進むしかありません。

テレワークを活用した これからの働き方を考える

新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言以降、テレワークを活用した働き方が急速に進んでいます。そこで、今年6月から7月にかけて、賛助会員および女性活躍サポート・フォーラム会員企業の皆様に、テレワーク(在宅勤務)に関するアンケートをご協力をいただき、80社からご回答いただきました。※

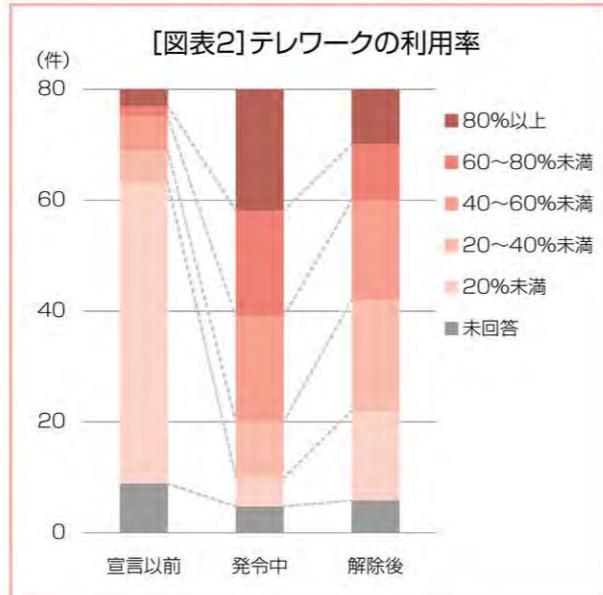
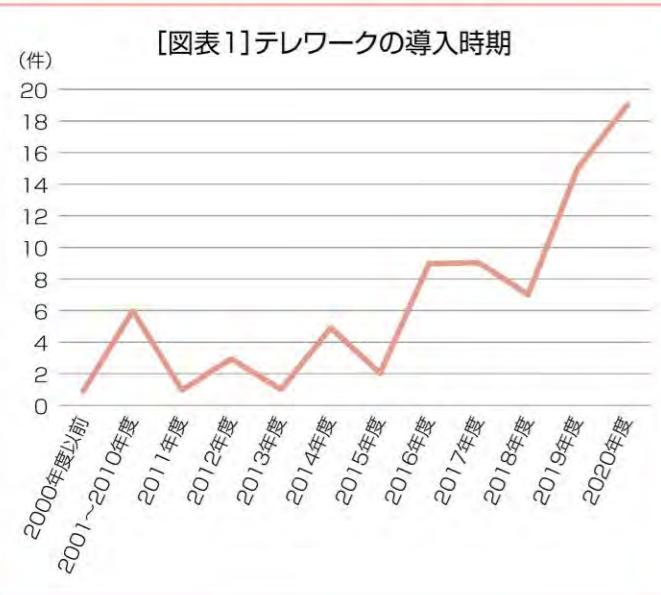
今号では、主なアンケート結果についてご報告するとともに、ご回答いただいた中から2社のテレワーク活用事例をご紹介いたします。

※2020年7月末までの回答集計です。

アンケート結果から

従業員の半数以上がテレワークを利用している企業は緊急事態宣言前より3割近く上昇

テレワークの導入時期について伺ったところ、アンケートでは多くの企業が2019年度以降に導入を開始したとの回答でした[図表1]。また、今年4~5月の緊急事態宣言発令中にテレワークの利用率が最も高まっていますが、解除後も宣言以前より利用率が上昇しています[図表2]。



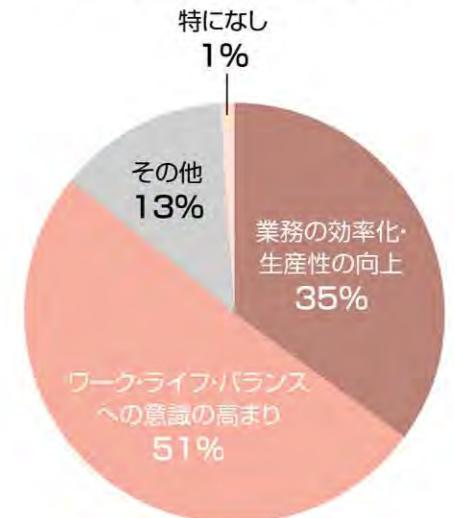
約半数の企業が「ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まり」を実感

コロナ禍でテレワークの実施が急務となった企業も多い中、テレワークを実施する上で工夫・改善したこととして、制度面では、多くの企業が「対象者の拡大」と「条件の緩和」を行っています。また、機器・ツール等については、「モバイル機器等の充実」、「リモートIT環境の改善」、「テレビ会議やコミュニケーションツールの導入」「セキュリティの強化」等が挙げられました。

その他の取組みとしては、「トップからのメッセージ発信」「社員の健康管理(体調管理の他、不安や悩みの解消(メンタルヘルス)、リモートハラスメント対応等)」「労働時間に関する注意喚起」等の回答がありました。

感染拡大によるリスクヘッジを除いたテレワークの効果については、「ワーク・ライフ・バランスへの意識の高まり」と回答した企業が最も多く51%、「業務の効率化・生産性の向上」と回答した企業は35%でした[図表3]。その他の効果としては「ペーパーレス化の促進、ITリテラシーの向上」「在宅勤務の経験者が増えたことによる働き方の選択肢の拡大」「テレワークで効果が望める業務の明確化(課題の見える化)」「時間管理の意識醸成」等が挙げられました。

[図表3]テレワークの効果
(感染拡大によるリスクヘッジを除く)



テレワーク継続への課題は職場内のコミュニケーション不足

今後もテレワークを継続していく上の課題として最も多く挙げられたのは、「上司と部下あるいは職場内のコミュニケーション不足」でした。コミュニケーションの不足によって生じる「チーム結束感・一体感の希薄化」、「マネジメントや育成の難しさ」、「社員のモチベーション低下」等も挙げられました。

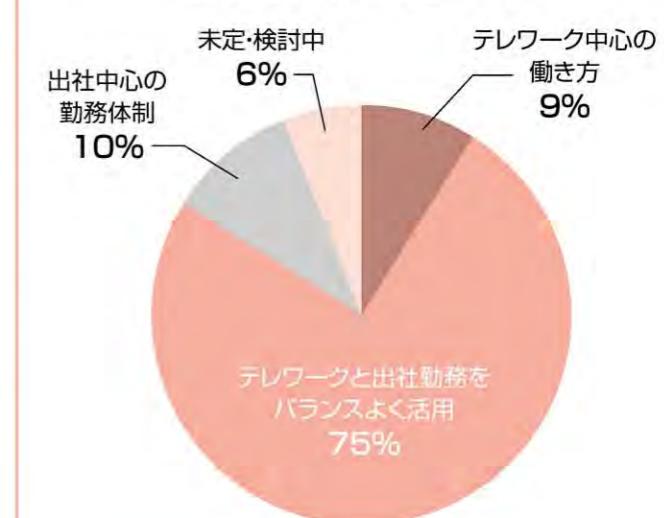
他には、「仕事とプライベートの切り替え(長時間労働への懸念)」、「出社しなければできない業務への対応」、「社員の健康(運動不足)・メンタル面への配慮」、「労務管理・人事評価」等の回答がありました。また、緊急事態宣言の発令が4月だったこともあり、「新入社員(若手)の育成」を課題に挙げる企業も見られました。

多くの企業がテレワークと出社をバランスよく活用したいと考えている

現時点(8月末時点)でコロナ収束時期は先送りの状況となっていますが、今後の働き方についての質問には、75%の企業が「テレワークと出社勤務をバランスよく活用」と回答しています[図表4]。その理由として、「その社員に合った方法で効率よく勤務してもらいたい」「個人で選択できる働き方への後押しを進めていくため」、「テレワークと出社勤務(対面での業務)の両方のメリットを生産性向上につなげたい」、「柔軟で多様な働き方を実現するため」等が挙げられました。

一方、「テレワーク中心の働き方」と回答した企業の主な理由としては、「多くの業務でテレワークできることを証明でき、問題なく事業継続できている」、「在宅でも業務がまわることを実感できた」、「主体的な働き方を推進し、生産性向上につなげたい」等でした。

[図表4]今後の働き方について



*ご回答いただいた企業の皆様、ご協力ありがとうございました。



テレワーク活用事例

武田薬品工業株式会社

フレキシブルな働き方を拡充し、一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮できる体制へ

フレキシブルワークを重点施策の一つとして推進

グローバルに事業を展開する武田薬品工業では、2008年よりグローバル業務に従事する社員に限定して在宅勤務を開始。海外のメンバーと連携して業務を進めるために、時差による深夜・早朝の会議などにも対応できるよう体制を整えた。2016年5月には、在宅勤務可能な業務に従事するすべての従業員に拡大。事前登録制も撤廃し、いつでも必要な時に自宅もしくは自宅に準じる場所(親の居宅、単身赴任者の留守宅など)での勤務を可能にした。同時にフレックスタイム制度のコアタイムをなくし、働く時間や場所に柔軟性をもたらすフレキシブルワークへと推進してきた。2018年8月には、従業員からの声や労働組合からの提言を踏まえつつ制度を見直し、さらにフレキシブルな働き方の拡充を図っている(図1参照)。

[図1]



これらの取組みについて、人事担当者は「フレキシブルワークは当社のダイバーシティ&インクルージョン推進の重点施策の一つと位置づけています。定期的に開催されるタウンホールミーティングにおいても、社長自らがフレキシブルワークについて言及するなど、トップの強いコミットメントのもとで取り組んでいます」と話す。実際の推進は各部門のマネジャーが中心となって、ニーズの異なる一人ひとりが最大のパフォーマンスを出すために必要かつ最適なサポートができる体制となっているという。

目指す姿を共有し、働き方改革への一体感を醸成

テレワーク導入時には説明会や動画の配信を通じて「働き方に対する意識づけ」、「フレキシブルワークの目指す姿」、「活用に向けた理解」を促すことを重視して全従業員に情報共有していくことで、働き方改革への一体感を醸成していったという。「フレキシブルワーク導入の目的は、一人ひとりが最大限のパフォーマンスを発揮することです。説明会では、働く時間・時間の自由度が増える一方で、成果責任や自律が求められることを徹底して周知しました。また、テレワークだからと言って過度に緊張する必要もなければ、楽ができるわけでもありません。特別に働き方を変える必要はないことも伝えるようにしています」(人事担当者)。

同社では、ITツールの活用が苦手な従業員もテレワークに取り組みやすいように、Web会議の設定方法や活用事例の紹介、セキュリティに関するガイドラインなどをインターネット上に公開。ITに関する問題が発生した場合は、バーチャルによる「ASKITサービスデスク」にて、自宅からでもいつでもサポートしてもらえる環境となっている。

顔が見えなくても気軽に声かけできる環境を整備

テレワークで起こりがちなコミュニケーション不足の課題には、勤務場所の共有や在席状況の確認のほか、応答可能・不可が一覧で確認できるチャット機能を活用することで、顔が見えなくても気軽に声をかけ、相談や情報共有しやすい環境を整備した。社内SNSにはHRに関することも気軽に問い合わせができる『HRコミュニ

ティー広場』を立ち上げ、タイムリーに多くの従業員へ情報を提供している。『社内SNSには、ほかにも従業員同士が気軽に情報交換できるサイトを開設しました。テレワーク



に関する悩みや事例を共有し、従業員同士で課題解決し合える場となっています」(人事担当者)。

毎年実施しているマネジャー向けの講

演会やワークショップの中では、パフォーマンスマネジメント(従業員の「行動」を「結果」に結び付けるためのマネジメント手法)の基本概念となる「Quality Conversation」(信頼関係を築き、成長や成果につながる質の高い対話)への意識づけを行っている。具体的には、以下のプロセスで実施。

- ①期初に、目標と優先順位、育成プランについて話し合う。
- ②年間を通じて継続的、日常的な質の高いフィードバックを行う。
- ③その年度を振り返る面談を実施。
- ④評価結果・報酬に関するフィードバックを行う。

Quality Conversationへの理解を深めてもらい、一人ひとりに合わせたパフォーマンスマネジメントを重視することが、上司と部下の日頃からの密なコミュニケーションの促進へつながっている。

社員がフレキシブルな働き方ができるよう、マネジャーがサポートをすべきというメッセージは常日頃からトップや部門長を通じて継続的に発信しているという。新型コロナウイルス感染が拡大し、緊急事態宣言が発令されるなど、働く環境も大きく変わる中で、在宅勤務の推奨や外出の自粛など環境変化への対応によるストレスで、従業員が健康に悪影響をもたらしたり、本来のパフォーマンスを発揮しづらい環境になったりしないよう、改めてチーム内のコミュニケーションを推奨するメッセージを発信しているという。

初の試みとなったオンライン入社式とWeb研修

コロナ禍の中、新入社員はオンラインでの入社式となり、初日から出社することなくテレワークでの勤務を開始することとなった。当初は同期や所属部署の社員の顔が見えないことやITシステムの操作等を心配する声もあったが、同社では既にフレキシブルワークの概念が浸透しITサポートも充実していたこと、HRと現場が連携しながら新入社員のサポートを丁寧に行なったことで、大きな混乱や不安は避けられたという。「困難な状況であっても学びたいという新入社員の高い意欲と積極性を実感し、Webベースであっても集合研修に劣らない成果を出すことができました」と人事担当者は言う。特に、双方向のディスカッションをベースとした研修プログラムは、新入社員の満足度評価も5点満点中4.9と高評価だったという。「新入社員研修後の部門内研修もWebで継続実施され、普段であれば話を聞くことができない先輩社員とも交流できたなど、従来の研修では提供できない機会も生まれ、とても好評でした」(人事担当者)。

在宅勤務を含めテレワークの利用者は今年5月末時点で全従業員の65%と、2年間で30%近く増加する中で、新入社員研修だけでなく、選抜研修など従来から実施している研修についてもリモートで受講できるプログラムを整備。他にも主体的、自律的に自身の成長に取り組みたい従業員が集う自己啓発の学びの場Schola Cogito(スコラ・コギト)のWeb開講など、できるだけ集合研修と遙かなく学ぶことのできるプログラムの提供にも努めている。

自分で働く時間と場所を決める主体的な働き方へ

テレワークによる過度な時間外・休日労働の増加への懸念に対しては、PCのログイン・ログアウト時刻とICカードの入退館時刻を連携させ、客観的記録も踏まえ労働時間の管理を行い、定期的なモニタリングを実施しながら、注意喚起しているとのこと。また、始業・終業時刻(残業発生時には予定時間)や中抜け勤務の予定は、予め上司に了解を得ることを徹底することで、従業員の現在の勤務状況を上司が把握できるようにしている。

「自分で働く時間と場所を主体的に決めることは、育児や介護等で働く時間に制限がある従業員のみならず、すべての従業員にとって働きやすい環境だと思います。最大のパフォーマンスを発揮することのできる環境づくりに向けて、これからもフレキシブルワークを推進させていきたいと考えています」(人事担当者)。



従業員自らが働く時間と場所を選択

武田薬品工業株式会社

創業：1781年(天明元年) 6月12日

資本金：1兆6681億円

本社所在地：<グローバル本社>

東京都中央区日本橋本町2丁目1番1号

<大阪>

大阪市中央区道修町4丁目1番1号

事業内容：医薬品等の研究開発・製造・販売・輸出入

従業員数：5,350名

平均年齢：42.2歳

平均勤続年数：15.0年

※2020年3月末現在



テレワーク活用事例

株式会社リコー

リモートワーク活用促進がニューノーマルな働き方への意識変革につながる

制度面の拡充とともにリモートワークの積極活用を促す

事務機器、光学機器などを製造・販売するリコーでは、2016年に在宅勤務制度を開始。まずは育児や介護に携わっている場合、あるいは時差のある海外拠点との業務が生じるケース、そして外出先が自宅に近い場合に限り、会社に戻らず自宅で業務を行うことができる等、対象者を限定してスタートした。

2017年の社長交代を機に、社長直轄のプロジェクトチームを発足させ、働き方改革を推進。2018年4月からは名称を『リモートワーク制度』に変え、ITツールやオフィス・工場の環境整備を図るとともに、在宅勤務の対象者を全従業員に拡大した。サテライトオフィス等、自宅以外の場所での勤務も可能にした。

「当社では、ワークライフ・マネジメントをコンセプトとして、ダイバーシティ推進とともに柔軟な働き方に向けて取り組んできました」と話すのは、人事部ダイバーシティ推進グループのチームリーダーを務める長瀬琢也氏。制度面の拡充とともに、リモートワークの積極活用に向けた意識の醸成にも取り組んだという。「当社はテレビ会議システムや電子黒板等のソリューション製品も販売している会社ですから、働き方改革をお客様に提供する立場でもあります。東京オリンピック・パラリンピックの開催を控えていたこともあり、当社の働き方改革を加速するべく取組みを進めてきました」(長瀬氏)。昨年は月に一回“リモートワークデー”を設定し、政府が実施するテレワーク・デイズ等のイベントを活用しながらリモートワークを推進。全社的にリモートワークで働くことが当たり前という意識が広がり、コロナ対応前には、全従業員約8,000人のうち、リモートワーク登録者の人数は6,000人を超えた。

生活面が向上すれば、働き方への意識も変わる

「在宅勤務であっても生産性を維持できるのか」という課題については、検討段階から議論を重ねてきたという。「全体の営業利益を総時間で割ること等、数字で示すことも検討したのですが、一人ひとりの生産性を測る適切な尺度・指標を見つけるのは難しかったです。当社では、生産性については数字では見ずに、従業員の声を拾って測ることとしました」と話す長瀬氏。



リモートワークの様子

緊急事態宣言解除後の7月に生産性に対する調査を実施したところ、8割以上の従業員が「生産性を維持」もしくは「向上している」と回答。併せて、「業務に集中する時間が増えた」という声も多く寄せられたという。「通勤時間が削減されて、その時間を生活面に使えるようになったのは明らかです。生産性を落とさずに、生活面が向上すれば仕事に対するモチベーションにもつながっていくのではないか、と考えています」(長瀬氏)。それまで育児や介護で時短勤務だった従業員も、リモートワークとフレックスタイム制を併用することでフルタイム勤務に戻ったり、リモートワークの日にはフルタイムで働いたりするケースも出てくるなど、従業員の働き方への意識が変わってきたのを感じているという。

働き方の工夫で在宅勤務を最大限活用し、コロナ禍の出社率を7%に

同社では、約3割の従業員が製品のハードウエアの開発業務や生産業務に携わっている。当初はこれらの業務の従事者は基本的に現場での勤務を想定していたが、コロナの感染を防ぐため、すべての従業員に極力、在宅勤務に切り替えてもらうことが急務となつた。「一部では出社せざるを得ない日が生じますが、自宅でできる業務はまとめて在宅勤務の日に行うというような形で、開発現場であっても働き方を工夫して、なるべく密を避けるために在宅勤務を最大限に活用してもらいました」(長瀬氏)。チーム体制の業務は交代出勤で対応する等に変え、緊急事態宣言発令期間中は首都圏事業所での出社率を7%まで減らしたという。

もう一つ想定外だったのが、学校の休校や、保育園・介護施設の利用が自粛になってしまったことだ。「今まででは、“育児しながら”“介護しながら”も含めて、何かをしながらの勤務を禁止にしていたのですが、面倒をみなければいけない人たちが家の中にいるというケースが出てきて、それが難しい状況になってしましました。そうした状況にも対応できるよう、ながら勤務をあ

る程度許容する、勤務中の抜けを可能にする等、条件を緩和して柔軟に働ける体制を整備してきました」(長瀬氏)。

リモートワークの利用者が増えたことで、マネージャーの中には、見えないところで部下が本当に仕事をしているのか、きちんとマネジメントできるのか、といった懸念の声もあったようだ。「これまで、隣で『あの件はどうか』とちょっと聞けたことができなくなるという不安があったのだと思います。ですが、マネージャー自身にも積極活用を促し、離れていてもウェブ会議システムやチャットを使えば済むということが理解されてきたようです」(長瀬氏)。

リモートワークの際には、始業時にその日に行う業務の計画、終業時には業務計画に対しての簡単な報告を上司に連絡するというルールを明確にし、業務の見える化にも努めたという。マネージャーからは、「やってみたら意外と問題なく業務が遂行できている」という声も聞かれるようになり、業務を管理する上での大きな問題はないという意識につながったようだ。

従業員同士のコミュニケーションの時間を意識的に増やす

コロナの感染拡大によるメンタル面の影響も少なくない。調査では従業員のメンタルの状態や健康状態も確認しているという。また、会社からの情報は、従業員がPCを開いたときにポップアップでトピックスが表示されるように設定する等、従業員が自宅にいても情報を得やすい環境になっている。

在宅勤務が増えたことで、従業員からは「運動不足」の声も多く寄せられた。そこで、健康管理の担当部署から5分間のストレッチ動画を配信し、身体を動かすきっかけを呼びかけた。他にも、ラグビー部やテニス部の部員たちが終業後にトレーニング動画を流す等、自発的に運動不足解消に向けた活動も始まっている。

リモートワークの利用者が増えたことから、各部署では、従業員同士のコミュニケーションの時間を意識的に増やす取組みも始まっている。部署ごとに実施の有無や頻度は任せているとのことだが、これまで社内では見られなかった朝礼や昼礼をオンラインで実施して、顔を合わせる機会を増やしている部署が増えたという。「私の部署でも、雑談もできる気軽な雰囲気の昼礼を毎日実施しています。『最近はどうなの?』とか、『この前の休みはこんなことをしていたよ』といったことを話しつつ、お互いの仕事の進行状況についても共有します」と話す長瀬氏。部署内で話す機会が以前よりも圧倒的に増えたことを実感しているという。各部署で効果のあった取組みは、他部署が参考にできるように好事例としてインターネット上に公開している。

「個人で考えれば、誰にも邪魔されないほうが生産性が上がるのかもしれません。多くの仕事はチームで遂行していかなければなりません。コミュニケーションの活性化が非常に大きく生産性に寄与するのではないかと考えています」(長瀬氏)。

自分で働き方を判断して、働きがいと生産性向上につなげる

この4月に入社した社員も、入社後は数日のみの出勤を除いて在宅勤務の状況が続き、オンラインで研修を進めてきたというが、今後はOJTでの育成も重視し、必要に応じて出社と組み合せながら育成を行なう計画。



今年8月には、リモートワークを新しい働き方として標準化するガイドラインを国内グループ向けに発行。調査の結果を踏まえて、本社スタッフをはじめ、ソフト開発部門やシステムエンジニア等の職種では30%、ハードウエア開発や生産部門においては50%以下を最適な出社率と設定した。「調査では、一部で出社時よりも生産性が下がっている従業員もいることもわかりました。コロナの感染予防はしっかりとしなければならないと考えていますが、出社することで生産性が向上するのであれば出社してもいいと思うのです。全社一律ではなく、自身の業務に応じて柔軟に働き方を判断して、働きがいを高めてもらうことが生産性の向上にもつながっています。そのための支援をこれからも推進していきたいと思っています」(長瀬氏)。



株式会社リコー

設立：1936年2月6日

資本金：1,353億円

本社所在地：東京都大田区中馬込1-3-6

事業内容：オフィスプリンティング・オフィスサービス事業、コマーシャル&インダストリアルプリンティング事業、インダストリアルメディア&ソリューションズ事業、産業プロダクツ事業

従業員数：8,216名

平均年齢：44.9歳

平均勤続年数：20.2年

※2020年3月末現在

様々な研修のニーズに ご対応いたします！

当財団では、新型コロナウイルス感染防止対策や多様化する働き方に応じて、お客様のご要望に合わせた各種セミナー等の実施に取り組んでいます。その一例をご紹介いたします。

・公開セミナー・

主に企業・団体内でハラスメント相談担当窓口に任命されている方々に向けて、対応スキルを身につけていただく「ハラスメント相談担当者研修」、管理職としての対応や指導のあり方を学ぶ「パワハラにならない指導法」等のセミナーを実施しています。当財団のホームページ等で開催情報と受講者募集のご案内をしています。

「ハラスメント相談担当者研修ベーシック編」は、新任相談担当者や相談対応の基礎を学びたい方向けに、相談担当者として身につけておくべきスキルを半日で学ぶプログラムです。



- ①職場におけるハラスメントの基礎知識
- ②相談窓口の対応
- ③相談対応ロールプレイ

今年度は新型コロナウイルス感染防止のため、オンラインでの開催も始めました。全国どこからでもご参加いただけますので、これまで遠方で参加が叶わなかった皆様からもご好評いただいております。

また、集合型の公開セミナーも東京と大阪で開催しております。通常時の会場定員の1/2程度に受講者数を制限し、受講者間に十分な距離を確保しながら、マスクや当財団が配付するフェイスシールドをご着用いただいた上で実施しています。

オンライン 公開セミナー実施例

ハラスメント相談担当者研修ベーシック編(関西事務所発、2020年7月28日開催)

6月の法改正によってパワーハラスメント防止対策が大企業に義務化された流れを受け各社の対応が加速化される中、新型コロナウイルス感染防止の観点も考慮し、今回初めてオンラインでハラスメント相談担当者研修を実施し、全国から12社21名の皆様にご参加いただきました。

特に「相談対応ロールプレイ」では、オンライン内で3人1組(相談者、相談担当者、観察者)のグループに分かれて様々なハラスメントケースを実践し、講師が各グループを回ってアドバイスを行いました。また全体セッションでは、受講者から、実技を通しての感想や意見が活発に交わされるとともに、講師からは良い点や改善のポイントについて適切なコメントがあり、相談対応の具体的なノウハウを体得していただきました。

参加者からは「相談員が知っておくべきことが凝縮され、オンラインでも想像以上にスムーズだった」とのお声をいただきました。



参加者の声

- 相談対応の心構えについて、不安なところもありましたが、聴き取り時の確認事項として整理いただき、補足説明もあり、大変参考になりました。
- レクチャーで習うのと、実際にロールプレイで実践するのとでは違うので、ロールプレイは役立ちました。
- 短い時間ではあったが、ロールプレイを経験することができて、実際の相談のイメージがつかめました。また、相談担当者の心得について文章では読んでいたものの、口頭での補足も受けることができて、大切なポイントがよく理解できました。
- ハラスメントについて改めて学ぶことがなかったので、初歩的なことから聞くことができ勉強になりました。実際にロールプレイをしてみて、他の参加者の対応から学ぶこともたくさんありました。

※今後の開催予定:「(オンライン)ハラスメント相談担当者研修」

ベーシック編 10月27日、12月2日 エキスパンション編 2021年2月19日
「(オンライン)パワハラにならない指導法」
11月18日

[詳細・お申込み](https://www.jiwe.or.jp/seminar/open) <https://www.jiwe.or.jp/seminar/open>

集合型 公開セミナー実施例

ハラスメント相談担当者研修ベーシック編(東京都内会場、2020年7月22日・8月4日開催)

東京都内会場にて実施し、各回15名、16名の方にご参加いただきました。前半は座学形式の講義。6月に法改正となったパワーハラスメント防止対策や各種ハラスメントの最近の動向について学び、相談時における初期段階での対応のポイントや相談担当者としての基礎知識について理解を深めていただきました。

後半は、配付のフェイスシールドを装着して、具体的な事例をもとに3人1組でロールプレイを行いました。相談者・相談担当者・観察者のそれぞれの立場を体験することで、気づきや実践的に役立つスキルを習得していただきました。



参加者の声

- 受講前は3時間は長いのかなと思いましたが、説明がわかりやすく、あっという間でした。
- 相談担当をすることになり参加しましたが、役割や相談を受けたとき、どう応じたらいいかをワークで学ぶことができ大変役に立ちました。
- ロールプレイができて良かったです。他者の意見が聞けて参考になりました。

※今後の開催予定:「ハラスメント相談担当者研修ベーシック編」

東京会場 10月21日、11月10日、11月18日、12月10日、12月22日

「ハラスメント相談担当者研修アドバンス編」基礎をマスターされた方に向けた実技中心の研修です。
大阪会場 10月20日

[詳細・お申込み](https://www.jiwe.or.jp/seminar/open) <https://www.jiwe.or.jp/seminar/open>

・オーダーメイド研修・

「ダイバーシティ推進」「ハラスメントのない職場づくり」に関する各企業のニーズや課題解決に向けたプログラムをご提案し、オーダーメイドの企業内研修を実施しています。

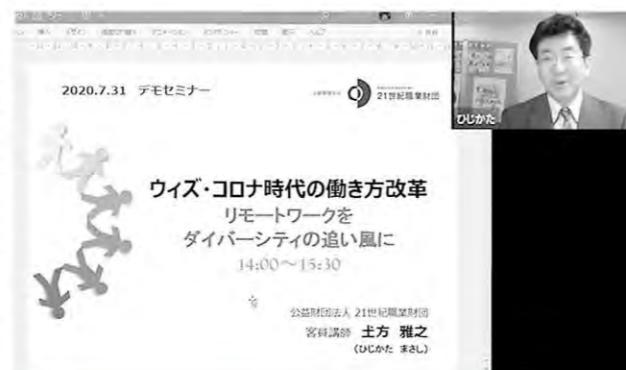
ご要望に応じてオンライン・集合型のどちらも対応可能です。グループディスカッションやケーススタディとの組み合わせ等、多彩な研修スタイルで実施いたします。

オーダーメイド研修の一例をご体験いただける人事・研修企画等ご担当者様向けの無料デモセミナーを定期的に開催しています。今年度からは多くのご要望をいただいておりますオンラインでのデモセミナーも開催しておりますので、オンラインで実施する研修の効果もぜひご体験ください。(デモセミナーでは、ウェブ会議システムZOOMを使用しております。)

オンライン オーダーメイド研修(デモセミナー)実施例

ウィズ・コロナ時代の働き方改革～リモートワークをダイバーシティの追い風に～
(2020年7月31日開催、関西事務所発)

コロナ禍により急速に普及したテレワークなど、柔軟な働き方が定着する中で、多様な人材の活躍を促進し、組織の生産性・創造性・働きがいを向上するために必要な働き方改革についてご紹介するデモセミナー「ウィズ・コロナ時代の働き方改革～リモートワークをダイバーシティの追い風に～」を実施しました。オンラインでの開催でしたので、関西圏を中心に全国から18名の人事・ダイバーシティ推進担当者様にご参加いただきました。



参加者の声

- リモートワークを追い風にして、マニュアルを作成し、そこに多様な人材と技術を当てはめることができました。
- 改めて、日常の業務を考えることができました。コロナ環境をマイナスに捉えることだけでなく、新たにできることを気づいていなければと思います。
- 在宅ワークで見えてきた課題に対する原因が社内の制度の脆弱さにあると考えていましたが、業務マニュアルを改新し、うまく活用することで克服できそうだと感じました。
- ダイバーシティ推進と業務マニュアルを結び付けて考えたことがなかったので、本日の内容は非常に貴重で有意義な機会でした。

※貴社のご状況に応じて最適な研修をご提案いたします。

お気軽にご相談ください。

詳細・お申込み <https://www.jiwe.or.jp/seminar/order>

※デモセミナー開催予定：

決定次第ホームページ上でお知らせいたします。

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



・DVDデータの活用・

当財団では各種ハラスメント防止啓発のためのDVDを販売しています。これらのDVDのデータを活用して、社内インストラ等で視聴可能な動画としてハラスメント対策ができます。ハラスメント防止対策関連法が施行となった今、各地の事業所やテレワーク中の従業員への防止啓発にもご活用いただけます。



データ活用事例 動画「あっ! それはパワハラです。～事例で学ぶ防止対策～」

企業で起こりうるパワーハラスメントの4事例を通して、職場におけるパワーハラスメントの問題点や、行為者と被害者それぞれの立場での正しい対応策について学べる動画です。(約29分)



利用者の声 第一生命保険株式会社

法改正により、今年6月から職場におけるパワーハラスメント防止のために雇用管理上必要な措置を講ずることが事業主の義務となったことから、早い時期に全社に対して『パワハラの未然防止』を徹底する動画研修を実施したいと考えていました。

動画は具体的な事例も盛り込まれ、現在の会社で十分あり得る内容なので、非常に使いやすいのではないかでしょうか。社内作成パワーポイント資料の中に、このビデオ画像を事例として挿入して動画研修用データを作成しました。社内動画配信システムにアップして、9～10月頃に全役員・社員約54,000人が研修を視聴・受講する予定です。受講後は、社内Eラーニングシステムにて確認テストを実施し、理解度を確認します。(人事部人権啓発室 服部様)

※データ販売対応のサンプル動画を以下URLにて公開しています。

https://www.jiwe.or.jp/harassment/data_info

「令和元年度 仕事と生活の調和推進のための調査研究」概要

内閣府 男女共同参画局

I 育児による生活の変化が働き方へ与える影響(個人の意識と生活実態調査)

目的

育児を行っている20～49歳の男女に対して、夫婦間の育児分担等の考え方や家庭生活の実状、職場の休暇制度や行政の支援制度の活用状況等を調査し、性別・年代別・就業形態別の傾向を明らかにする。加えて、育児と仕事との両立に資する意識調査を行い、クロス分析を行うことで、両立を前向きな気持ちで継続するために必要な方策検討の資料とする。

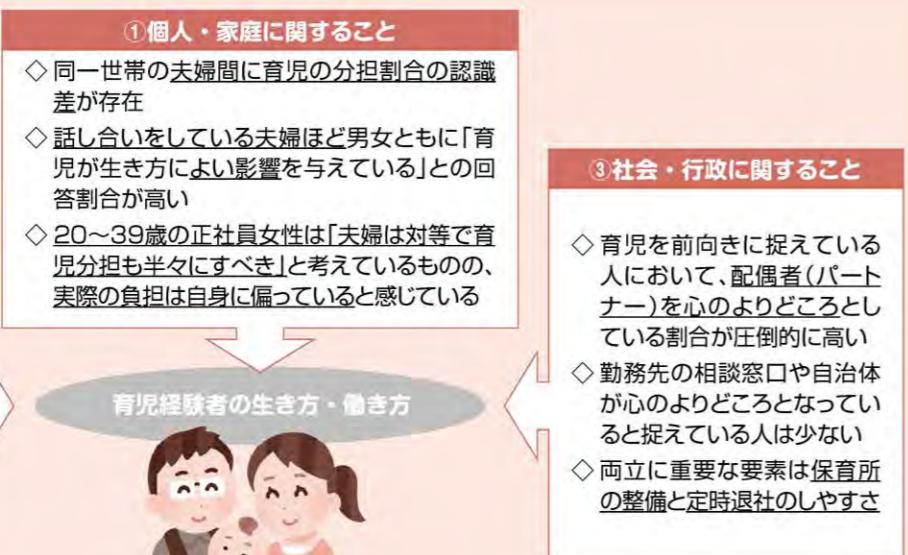
調査設計
調査方法：インターネット調査
対象者：育児を行っている20～49歳の男女
標本サイズ：女性1,500名、男性500名
対象者条件：現在就労している者及び妊娠・出産・育児を機に離職した者で12歳以下の長子と同居
平成29年就業構造基本調査で育児をしている女性の有業率上位10県及び下位10県に居住
実施時期：令和元年11月29日～12月13日

調査結果 概要

①個人・家庭、②職場、③社会・行政の分野に分け、育児と仕事の両立に影響を与える要素を整理・分析した。

POINT

②職場のこと
◇ 男性の育児と仕事の両立上の課題は「職場での両立中の男性の不在」「職場の制度や理解」「労働時間の長さ」
◇ 育児休業後「疲れやすくなつた」「家事・育児・介護のストレスが増えた」との回答割合は女性が男性より高い
◇ 時間単位・半日休暇など、柔軟な有給休暇の取得が両立に有効



①個人・家庭のこと

- 同一世帯の夫婦間に育児の分担割合の認識差が存在(「半々に分担」と答えた者の割合は、女性が男性の半数以下)

育児の分担は全体的に男性よりも女性の負担が重くなっているが、夫婦間でコミュニケーションをよく行っている女性では「ほぼ半々に分担している」が高く、コミュニケーションを行っていない女性では「自分がほとんどやっている」、「特に決まっていない」の割合が高くなっている。なお、男性ではコミュニケーションの度合いによる差はあまりみられない。

ただし、実際の育児の分担状況については、同一世帯でも夫婦間に認識の差がある可能性も多い。調査対象者本人とその配偶者・パートナーを対象に集計すると、男性では「ほぼ半々に分担している」の割合が15.7%となっている一方、女性では7.5%にとどまっており、乖離がみられる。

- 話し合いをしている夫婦ほど男女共に「育児が生き方によい影響を与える」との回答割合が高い
育児の分担について夫婦間でコミュニケーションをよく行っている人では、育児が生き方によい影響を与えていたと感じている割合が高い。
- 20～39歳の正社員女性は「夫婦は対等で育児分担も半々にすべき」と考えているものの、実際の負担は自身に偏っていると感じている
20～39歳の正社員の女性では、夫婦の関係性について対等と考える人が多く、育児の分担も半々にすべきとの意識が強いが、実際の育児の分担は配偶者・パートナーより自身に偏っていることが多い。一方、非正社員や非就労者の女性では、育児の負担が重く、夫婦の関係性について対等と考えていない割合が高い。

②職場のこと

- 男性の育児と仕事の両立上の課題は「職場での両立中の男性の不在」「職場の制度や理解」「労働時間の長さ」
育児と仕事を両立する上で困っていることを性年代別でみると、年代によりやや違いはあるものの、男性は職場要因、女性は家庭の理解や自身の体力の問題、子供の居場所の問題を挙げる割合がそれぞれ高くなっている。そのため男性には職場でのサポートが、女性には家庭や社会・行政面でのサポートの充実が望まれる。
- 育児休業後「疲れやすくなつた」「家事・育児・介護のストレスが増えた」との回答は女性が男性より高い
育児休業(休暇)後の女性は、男性と比べて精神的な負担が増えている。特に正社員の女性で「疲れやすくなつた」の割合が高くなっているおり、仕事と家庭の双方で一定の責任を求められることに対する精神的なサポートや、夫婦の役割分担の再考が求められる。
- 時間単位・半日休暇など、柔軟な有給休暇の取得が両立に有効
勤務先で導入されている制度について、時間単位・半日単位等柔軟な有給休暇取得制度の割合が高く、柔軟な有給が取得できることが大切であることがあらためて示された。なお、育児が生き方によい影響を与えていた人では、幅広く職場の制度が整っており、職場の雰囲気も両立を後押ししているものと思われる。

③社会・行政のこと

- 育児を前向きに捉えている人において、配偶者(パートナー)を心のよりどころとしている割合が圧倒的に高い
 - 勤務先の相談窓口や自治体が心のよりどころになっていると捉えている人は少ない
育児が生き方によい影響を与えていた人では、配偶者や子供、親等の親族、友人が心のよりどころとなっている。一方、勤務先や地域を心のよりどころとしている割合は低く、社会全体として育児を支えるような体制づくりが必要と考えられる。
 - 両立に重要な要素は保育所の整備と定時退社のしやすさ
非就労者の女性(妊娠・出産・育児を機に離職した女性)は、両立を阻む要因として「保育所等への入所」を挙げる割合が高く、保育所への入所がかなわなかった可能性が考えられる。
- 一方、「保育所等への入所」を両立する上で必要とする割合は、平成29年就業構造基本調査における育児をしている女性の有業率上位10県で高くなっているおり、保育所の整備が女性の就業促進において重要であることが示唆される。

提言

- 男性の育児と仕事の両立実現には、職場の理解と長時間労働の解消が肝要。
- 社会全体で子育てを支援するためには、保育の受け皿整備の更なる強化に加え、子育て世帯をサポートする公的人材の育成と、身近な相談窓口の構築が必要。

II 介護による生活の変化が働き方へ与える影響(個人の意識と生活実態調査)

目的

介護を行っている20~64歳の男女に対して、介護と仕事の両立に対する考え方や家族らとの分担の実状、職場や行政の両立支援制度の活用状況等を調査し、性別・年代別・就業形態別の傾向を明らかにする。加えて介護と仕事との両立に資する意識調査を行い、クロス分析を行うことで、両立を前向きな気持ちで継続するために必要な方策検討の資料とする。

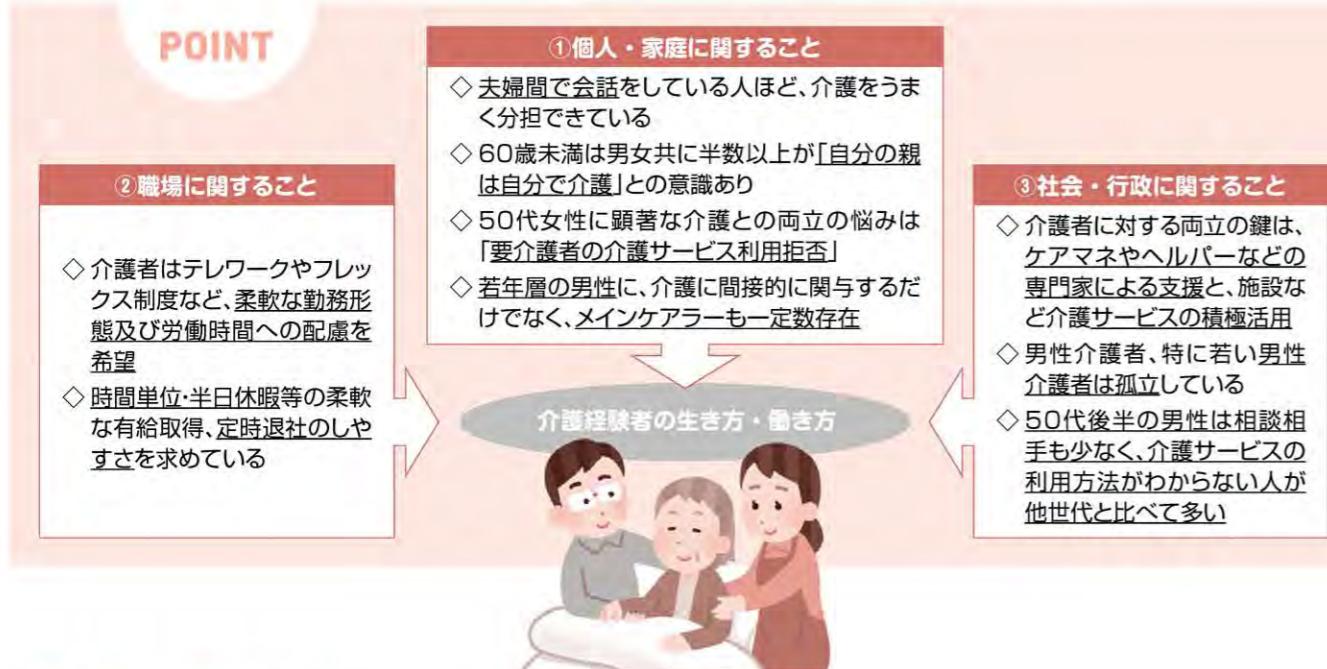
調査設計

調査方法：インターネット調査
対象者：要介護者がいる20~64歳の男女
標本サイズ：男女各500名
対象者条件：現在就労している者及び2018年11月以降に介護を理由として離職した者
平成29年就業構造基本調査で介護をしている者の有業率上位10県及び下位10県に居住
実施時期：令和元年11月29日~12月13日

調査結果 概要

①個人・家庭、②職場、③社会・行政の分野に分け、介護と仕事の両立に影響を与える要素を整理・分析した。

POINT



①個人・家庭に関するこ

夫婦間で会話をしている人ほど、介護をうまく分担できている

介護分担について、夫婦間のコミュニケーションをよく行っている人では、実際の分担も半々あるいは女性がやや多い程度になっている割合が高い。一方、夫婦間でコミュニケーションを行っていない人は男女とも、介護の分担が「特に決まっていない」割合が高くなっている。分担の必要性がない、あるいは人任せになっていることが考えられる。

60歳未満は男女共に半数以上が「自分の親は自分で介護」との意識あり

50代以降の女性は、配偶者の親であっても「自分が主に担うべき」が高いが、40代では性別を問わず、配偶者・パートナーの親の介護について、配偶者・パートナーが主に、または大半を担うべきと考える割合が高くなっていることから、「自分の親は自分で介護する」という意識が強くなっていることが示唆される。

50代女性に顕著な介護との両立の悩みは「要介護者の介護サービス利用拒否」

介護と仕事を両立する上で困っていることを性年代別でみると、男性は職場要因、女性は家族・親族の理解・協力や体力の問題、要介護者による介護サービスの利用拒否を挙げている。男性には職場でのサポートが、女性には家庭内や社会・行政としてのサポートの充実が望ま

れる。また、介護サービスは要介護者のためだけでなく、家族の負担軽減につながることを要介護者自身が理解できるよう、社会全体として変革していくことが重要である。

・若年層の男性に、介護に間接的に関与するだけでなく、メインケアラーも一定数存在

20~39歳の男性はサブケアラーになっている割合が高いものの、メインケアラーも14.9%の割合で存在する。

②職場に関するこ

・介護者はテレワークやフレックス制度など、柔軟な勤務形態及び労働時間への配慮を希望

・時間単位・半日休暇等の柔軟な有給取得、定時退社のしやすさを求めている

適正な労働時間や柔軟な有給休暇の取得が、要介護度や要介護者の認知症の有無にかかわらず両立する上で必要な内容の上位に挙がっており、特に要介護1以下で高いことから、両立する上で職場の制度が必要であることが考えられる。

勤務先で導入されており実際に活用している制度としては、要介護度や要介護者の認知症の有無にかかわらず、時間単位・半日単位等の柔軟な有給休暇取得制度の割合が高くなっている。一方、テレワークは活用されている割合が低く、今後の充実が求められる。

勤務先で導入されており実際に活用している制度として、両立に関する相談窓口の割合が低いが、孤立を防ぐためにも、介護に直面した時にだれもが気軽に相談できる窓口を増やし、存在の周知を図ることが重要である。

③社会・行政に関するこ

・介護者に対する両立の鍵は、ケアマネやヘルパーなどの専門家による支援と、施設など介護サービスの積極活用

要介護度・認知症有無によっては、心のよりどころとしてケアマネジャー・ヘルパー等、専門家の支援を評価する割合が高くなっている。一方、地域包括支援センターは要介護度・認知症有無にかかわらず割合が低いことから、介護サービスの利用手続きを行う際の相談窓口にはなるものの、心のよりどころとしては捉えていない人が多いと考えられる。

・男性介護者、特に若い男性介護者は孤立している

具体的な相談相手は家族・親族が多いが、ケアマネジャー・勤務先の割合も性年代によっては高くなっている。

両立の具体的な相談相手がない人は約3割で、特に20~39歳の男性で高くなっている。介護への関与度が低い性年代ではあるが、若年層に対しても専門知識や助言を得られる専門家を活用するための窓口や支援内容の周知が必要と考えられる。

・50代後半の男性は相談相手も少なく、介護サービスの利用方法が分からず人が他世代と比べて多い

55~59歳の男性においては、「介護サービスの利用方法が分からない」割合が他と比べて高いことから、介護が必要になる前の準備・サービスの周知等が不足していると考えられる。

提 言

○ 労働人口の減少、定年延長、未婚者増から、介護の両立は社会全体で支えていく喫緊の課題。

○ 要介護者の家族へのケアマネジャー等の専門家による支えに加え、介護施設や介護サービスの選択の幅の拡充が、就業継続に効果あり。

○ 職場の介護への理解、柔軟な働き方を支援する制度(時間単位の有給休暇取得制度等)が要介護者の家族に求められている。

○ 夫婦間での介護に関する会話が、納得感のある分担と就業継続を可能とする。

○ 性別や年齢など環境の似た同士で介護と仕事の両立に向けた課題を共有し、話し合う機会を作ることが、介護者の孤立を防ぎ、具体的な改善提案に繋がるのではないか。

○ 特に若い介護者の孤立を防ぐためには、職場や地域(自治体等)の若者専用の相談窓口を整備しつつ、若者に対する支援内容の周知が必要。

詳細は内閣府 男女共同参画局「仕事と生活の調和推進のための調査研究～育児や介護による生活の変化が働き方へ与える影響についての意識・実態調査～調査研究報告書」をご覧ください。

<http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>

裁判例からみた
企業の人事労務管理

第39回

令和元年9月18日 東京地方裁判所判決
判例秘書L07430312

試用期間満了により解雇された事例
取引先に対するパワーハラスメント等を理由に
相当と判断されたことが

事案の概要

1 本件は、圧縮空気を動力源としたポンプを開発・製造するメーカーであり、自動車整備工場や車両メーカー向けの製品開発・販売・メンテナンスを業とする株式会社であるY社に、平成29年9月16日に正社員として採用されたXが、同年11月30日付でY社から試用期間満了を理由に解雇（以下「本件解雇」という。）されたのは無効であると主張して、Y社に対し、雇用契約上の地位確認、本件解雇時からの未払賃金の支払及び不当解雇等による不法行為ないし債務不履行に基づく損害の賠償を求めた事案である。

2 Xは、Y社に採用される以前は、甲社（平成元年4月～同23年6月）、乙社（同24年2月～同28年7月）及び丙社（同28年10月～同29年3月）において、システムエンジニアとして勤務し、約27年間にわたり、業務システムの開発、プロジェクトマネジメント業務、運用保守業務等に従事してきたものであり、初級システムアドミニストレーター、ITILファンデーションの資格を有している。

Y社は、平成29年6月ころから、同社の経営基盤を支えてきた自動車関連の整備製品市場をめぐる状況の変化に伴い、社内業務システム・基幹システムの刷新を見据えて、情報処理技術者の資格、管理職の実務経験を有する、ITスキル及びプロジェクト経験のある人材を求め、求人活動をしていたが、同年9月ころ、上記職務経験及び資格を有するXを採用することとした。Xは、Y社の経営企画室のIT管理者（係長、資格等級としては、ミドルマネジメント〔中間管理職〕）として、社内情報システム管理者、ITインフラ運用・保守（社内ネットワーク、サーバ運用・監視・障害対応、バックアップなどデータ保全、ソフト・ハードベンダー対応）、社内ユーザーサポート・ヘルプデスク（PCセットアップや教育ソフトやPCの資産管理、ユーザ管理等）の業務に従事した。なお、入社後3カ月（～平成29年12月15日）の間は試用期間とされた。

3 本件の争点は、①本件解雇の有効性と②本件解雇の不法行為ないし債務不履行該当性であるが、①に関し、Y社は、Xが部下の従業員Aに対し、必要以上に威迫した行動をとる等のパワーハラスメントを行ったほか、Y社の取引先であるB社の担当

者であるCに対し、Y社からB社に対する発注データの一部が送信できないというトラブル（以下「本件トラブル」という。）に関する対応の中で、パワーハラスメントを行い、B社との間で關係修復が困難な状況を発現させたと主張した。

判決のポイント



1 試用期間の留保解約権の行使について

裁判所は、本件解雇を試用期間中に留保された解約権の行使と位置付けたうえで、一般論として、留保解約権に基づく解雇の場合、通常の解雇よりも広い範囲において解雇の事由が認められるとしつつも、その解約権留保の趣旨・目的に照らし、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当としては認められる場合に当該解約権の行使が認められるとした判例（最高裁昭和48年12月12日大法廷判決・民集27巻11号1536頁）を引用した。

2 Xの勤務状況に関する事実認定

(1) 部下に対するパワーハラスメントについて

Xが、Y社が解雇事由として挙げる、部下に対するパワーハラスメント存否について、全面的に争い、これに沿う供述をするのに対し、Xからパワーハラスメントを受けたとされる従業員Aは、Xの入社後約1カ月を経過した平成29年10月末頃から、めまいや動悸、難聴やふらつき、手の震え等の症状が頻繁に現れるようになり、Xの退職後である12月4日には「適応障害」と診断され、投薬治療を受ける状態となり、本件訴訟において証人として証言できる状態には回復していなかった。

そのため、裁判所は、Y社が主張する部下に対するパワーハラスメントについては、その全てについて客観的かつ十分な裏付けがなされたということはできず、また、Aの症状が、Xの言動に起因するものであると認めるに足る証拠もあるとはいひ難いとして、この点に関するY社の主張を全面的には採用し難いとする一方、証拠上、XがAに対して詰問調で発言したことや、社外での打ち合わせに際し、十分な情報共有をしなかったこと、AがXの上司に当たる課長に対して、Xとの勤務を継続することが困難である旨を相談したこと等が認定できることに照らし、XとAとの間には業務遂行に当たり相当程度の軋轢ないし業務上の支障が客観的に生じており、その背景には、XのAに対する対応

にも一因があると窺われ、その限度において、Y社が主張するXの協調性のなさや部下等に対する勤務態度の問題が存在し、管理職たる適格性に疑問を生じさせる一事情として評価できるとした。

(2) 取引先の担当者に対するパワーハラスメントについて

本件トラブルをめぐるB社とのやりとりについては、B社の担当者であるCが、Y社の社内中継サーバ内のログの有無を確認しなければ、送信エラーの有無が判別できず、対象となるデータもターゲットフォルダに到達していないために、送信の事実を確認しようがないと説明し、原因究明に当たり、まずはY社の中継サーバ内のログ（FTPサーバでターゲットフォルダに到達したとの根拠となるログ）の有無を確認する必要があると再三説明しているのに対し、Xは、Y社内にはデータが残存していないことから、データが送信されたものと考え、現状ではB社において費用を掛けた改修をしないと直ちには対応できない提案をしたり、原因がB社側のシステムの異常である等と主張することを繰り返したため、事態が前進しない状態となり、B社側の担当者交代及び同社によるY社への抗議という事態に至ったとして、その原因がXの対応にあったと認定した。

3 本件解雇の有効性について

前記2から、Xには協調性に欠ける点や配慮を欠いた言動等により、Y社の関係者及び取引先等を困惑させ、軋轢を生じさせるなどの問題点があり、Y社の指導を要する状態であったところ、試用期間中にXの上司である課長や室長において、機会をとらえて相応の指導をしたもの、当該問題点に対するXの認識が不十分であるか、指導に従う姿勢に欠ける等の理由で、改善の見込みが乏しい状況であったことが認められる等として、本件解雇について相当性を欠くとは認められず、解雇は有効であると判断した。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考

1 はじめに

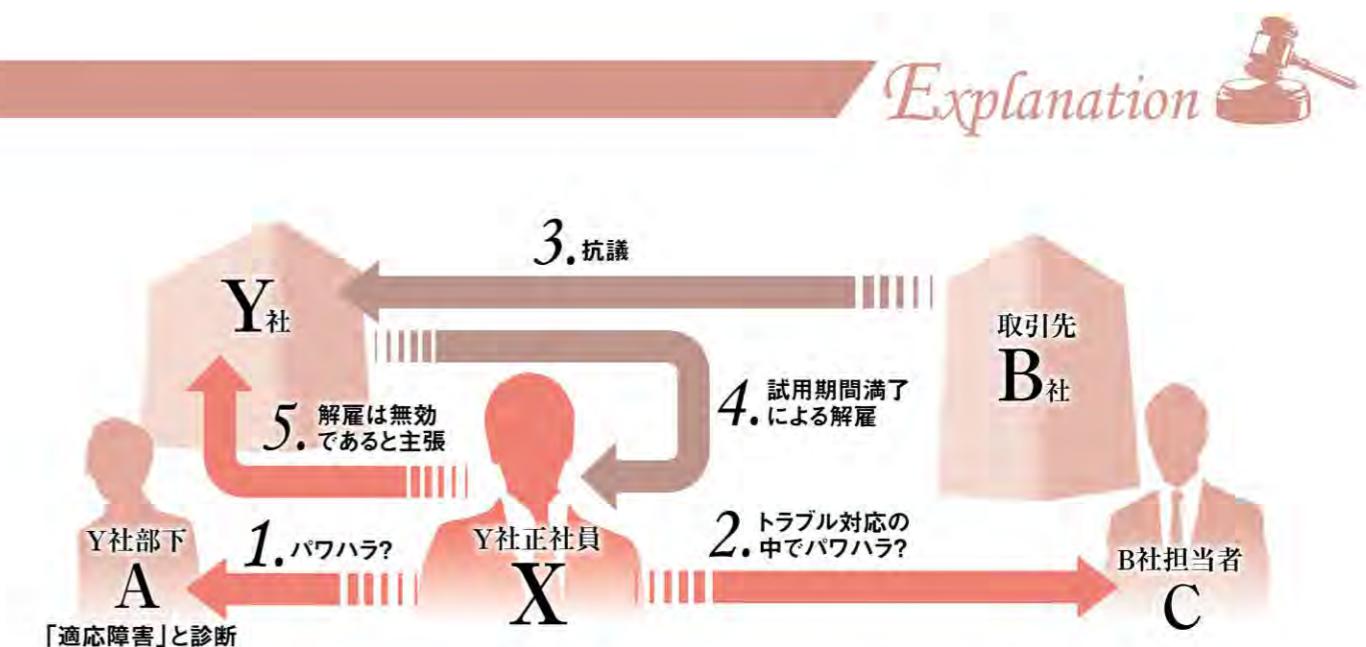
令和元年5月29日に成立した「女性の職業生活における活躍の促進に関する法律等の一部を改正する法律」により、労働施策総合推進法(旧雇用対策法)が改正され、パワハラに対する事業主の措置義務を規定した条文(30条の2第1項、第2項)が新設されたほか、同法に基づくいわゆるパワハラ指針において、自社の労働者が自らの雇用する労働者以外の者(インターンシップを行っている社や就職活動の学生等の求職者等)に対し行ったパワハラについても、相談等適切な対応を行うよう努めることが望ましいとされたことは、本誌第40号において紹介したとおりである。また、セクハラについては、同じく改正された均等法において、事業主の努力義務として、自社の労働者が他社の労働者にセクハラを行い、他社が実施する雇用契約上の措置(事実確認等)への協力を求められた場合に、これに応じることが規定された(11条3項)。

このように、これまでには、ハラスメント事案というと、自社内での問題というイメージがあったが、実際には自社内に留まらない場合もみられる(右記2の裁判例等)ことが社会的にも認知され、上記のような法改正に至ったものと推察される。本件は、上記の法改正や指針等で示された雇用管理上の措置自体が問題となった事案ではなく、かかるハラスメントをした労働者の解雇に関する事案であるが、後述のとおり行為者の言動の立証に限界があったことが窺われ、ハラスメント事案が生じた際の証拠化という点を考えるに当たり、一事例として参考になると考え、紹介する次第である。

1 「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すべき措置についての指針」(令和2年1月15日厚生労働省告示第5号)

2 他社の労働者に対するハラスメントについて

前述のとおり、他社の労働者に対するハラスメント事案自体は、法改正の前から発生しており、裁判例としては、人材派遣業者(以下「派遣元」という。)から労働者派遣契約に基づきE社に派遣された派遣労働者(Z)が、E社の親会社であるG社から出向していた労働者Jから、プライベートな事柄を度々質問される、トイレ、更衣室の前、自販機の前等で待ち伏せて、つきまとう、終業後に食事等にしつこく誘う等といったセクハラ被害を受けたことに関し、派遣労働者から被害申告を受けた派遣元(W社)の対応(同事案では「職場環境配慮義務違反」)の是非が問題となった事案(東レエンタープライズ事件・一審:京都地裁平成24年10月26日判決・労判1090号36頁、控訴審:大阪高裁平成25年12月20日判決・労判1090号21頁)がある。当該事案では、派遣労働者から被害申告を受けた派遣元の対応について、第一審は、「F(派遣元責任者)において、Z(派遣労働者)からの連絡を受けて、速やかに派遣先での指揮命令者であるHに善処の申し入れをし、その結果、間もなく加害者であるJを別の部署に配置転換するという効果的な方策の実現が図られた」として、派遣元の義務違反を否定したのに対し、控訴審は、第一審の認定した事実について、これを認めるに足る証拠がない(すなわち、上記事実はFの供述に基づき認定されたものであるが、Fが善処を申し入れたとする派遣先の担当者(H)の陳述書等にはその旨の記載がなく、当該申し入れをしたことに関するFの供述自体、申し入れの日付の根拠が曖昧であるほか、前後の具体的な経緯について記憶がない旨の証言を繰り返すなどしていることに照らし、信用できないと評価)として、これを認定せず、加害者に対する方策の実施は、むしろ、派遣労働者がG社の関連会社内で設置された人権推進委員会にした投書を契機とするものであったと認定して、派遣元の義務違反を認定した。このように、争点となる事実(上記裁判例でいえば、派遣労働者からの被害申告に対する派遣元の対応内容)に関する証拠評価により認定を異にするに至るということは、裁判实务において、特に珍しいことではない。



3 本判決について

ハラスメントの有無やハラスメントの対応についての事実認定をするに当たり、どのような証拠に基づいて事実認定をするか、また、そもそも当該事実認定にかかる証拠が信用性の高いものであるか、といった点に関する検討は避けては通れないものである。そして、前記2のとおり、かかる検討の結果、事実認定が変わり、判決の結論にも影響し得ることからすると、会社においては、ハラスメント事案の発生を認識した時から、どのような証跡を残しておくか、という点に留意する必要があるといえる。

本判決においても、会社が主張するXの言動の問題点(パワハラの有無)に関して、被害者である部下Aが、体調不良により証人として証言ができないという立証上の限界があったことが窺われるところ(19ページ〈判決のポイント〉2(1)、セクハラやパワハラといったハラスメントの被害者が、ハラスメントを受けた後に精神的な不調を訴えるということはままあるのであり、会社としては、後の訴訟において証人として証言を得ることが難しい場合があることも想定して、被害申告時点での証拠化(被害者作成の陳述書、事情聴取時の録音記録等)を検討することが有益である。また、他社の労働者に対するパワハラについては、本件では、Xと当該他社との間でやりとりされたメール等が証拠として提出されたようであるが、他社の労働者に直接事情を聴取するということは実現が難しいものであることから、メール等について収集しておくことは

もとより、メール等書面での抗議以外の場合(電話や口頭)には、速やかにその内容を記録しておく(電話聴取書や面談での抗議の場合の議事録等)ということも必要といえる。加えて、そうした他社からの抗議に対し、会社としてどのような調査をしてどのような事実を認定し、どう評価したのか、という点もまとめておく必要がある。



弁護士
本田 敦子
(ほんだ あつこ)
安西法律事務所

Profile

昭和44年生まれ、早稲田大学法学部卒業。平成7年に判事補任官(京都地方裁判所)後、東京法務局(訟務検事)、浦和(現・さいたま)地方裁判所、東京家庭・地方裁判所八王子支部勤務を経て、平成17年に判事任官(福岡家庭裁判所)。同年8月に依頼退官。平成22年4月弁護士登録(第一東京弁護士会)、安西法律事務所入所。

財団発!

NEWS & TOPICS

Report

【男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査】 報告会を実施いたしました。

当財団において「男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査」を実施し、その結果を6月に公表いたしました(結果の概要は前号に掲載)。7月14日にはオンラインによる当調査の報告会を行い、約20名の企業の皆様にご参加いただきました。

概要と目的

「ダイバーシティ推進状況調査」は、2018年から行っている女性の活躍推進に関する定点観測調査であり、今年は2回目となります。新型コロナウイルス感染拡大となる前の1月に実施しました。2018年の調査では女性のみを対象としましたが、今回は対象を男女とし、企業規模も従業員数100人以上からと範囲を広げて調査を行いました。

参加者からの 疑問にお答えしました

当日は、主任研究員である山谷真名上席主任より調査結果の概要を説明した後、参加者からの様々な疑問に関するアドバイスを行いました。その一部を紹介いたします。



(「女性活躍推進の行動計画の浸透が不十分」との結果から)行動計画の策定時に社内への周知が重要だと感じています。社内への周知にはどのような手段が効果的でしょうか。

社員意識調査を実施して、社内の現状をデータとして把握しておくと、特に管理職の方に課題を腹落ちしていただけます。また、取組みの効果として表れた部分や残された課題なども見えてくるので、段階を追って取組みを進めやすくなります。

(「重要な仕事を男性が担当することが多い」との結果から)会社が取り組むべきことは。



上司が無意識に部下の女性よりも男性に重要な仕事を割り振るというアンコンシャスバイアスが働いている可能性が考えられます。管理職へのアンコンシャスバイアスを認識してもらうための研修を行うことが改善策の一つだと思います。重要な仕事の任務が男性に偏ってしまうことは、女性の育成の阻害要因として非常に大きいので、ぜひ取り組んでいただきたいですね。育成計画に盛り込むことで、女性に重要な仕事を与えることを意識的に行っている企業もあります。



女性を管理職に登用しようと思っても、女性自身が管理職になりたがらない。
女性に対してどのような育成が有効でしょうか。

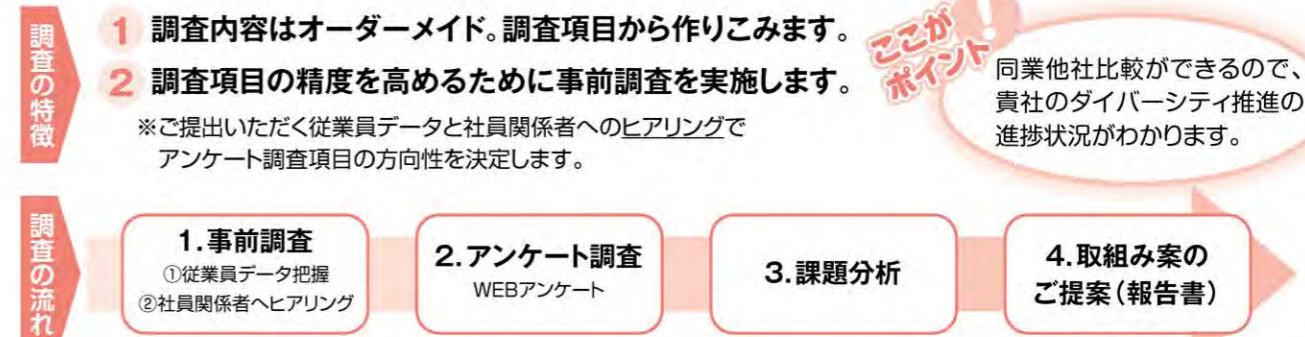
「管理職になりたいですか?」という質問に、「なりたくない」と回答する女性も多く見受けられます。どちらかというと女性は「管理職になりたいです」と自ら手を挙げるよりも、これまで取り組んできた仕事を評価してくれたうえで管理職になっていきたいと考える人が多い傾向にあります。他にも管理職になりたくない理由として、管理職は忙しすぎて自分には無理だと思ってしまっていたり、これまで重要な仕事を任されていなかったのに、急に管理職を目指せと言われて戸惑っている等の様々な要因が考えられます。ただ、「なりたくない」という回答だけで、女性は本当に管理職になりたくないのか、本質的な部分も探っていただく必要があると思います。

※2020年6月に公表しました「男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査」の結果(本誌第41号にも一部掲載)につきまして、より細かな分析を加えた【概要版+追加資料】をホームページに公開いたしましたので、ご参照ください。

<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2020>

企業支援型調査のご案内

当財団では、企業のダイバーシティ推進や女性活躍推進等の課題に応える社内調査と分析・提言を実施しております。社員のエンゲージメント向上にも寄与する調査です。ご興味のある方はご相談ください。



お気軽にご相談ください。

お問い合わせ先 公益財団法人21世紀職業財団 事業推進部

TEL:03-5844-1665
E-mail:kenkyu@jiwe.or.jp

編集後記

今号のテーマである「テレワーク」。コロナ禍により急速に進みました。生産性やモチベーションの低下、コミュニケーションの難しさ、クリエイティブな価値を創出しづらいといった課題を感じている方も多いいらっしゃるようです。

ピヨンド・コロナ(コロナ収束後)を見据えても、創造性・生産性を高め、企業が成長し続けるための多様な人材の活躍、それを可能とする「働き方」の見直しは欠かせません。今回のテレワークの経験を機会に、テレワークの課題を克服し、21世紀にふさわしい「働き方」の実現に向けて取り組まれる企業の皆様のお役に立てるよう私たちも頑張ります。□

ダイバーシティ21
DIVERSITY 21 vol.042

2020年9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>