



多彩な力が活きる社会に  
21世紀職業財団

## 第13回 ハラスメント防止コンサルタント 養成講座・認定試験

(公財)21世紀職業財団では、ハラスメント防止教育や事案解決の支援ができる人材を養成する講座を開設し、その知識のレベル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。

認定コンサルタントは、**ハラスメント問題の専門家**として全国で活躍する他、当財団が展開する**コンサルティング事業**において、企業の社内体制の整備や事案解決の支援を行う等、ハラスメントのない快適な職場づくりに向けてさまざまな活躍をしています。

ぜひ、養成講座を受講して専門的な知識を身につけ、認定試験にチャレンジされることをお薦めします。

### ハラスメント防止コンサルタント/ 養成講座が人気の理由

- ハラスメント防止対策全般を網羅する他にはない専門的講座
- 実務経験豊富で高いスキルをもつ講師が懇切丁寧に指導
- コンサルタントに求められる高度な知識が短期間で学べる

### 養成講座

※申込受付は8月6日(金)まで。定員に達し次第、受付を締め切ります。

受講形式は会場受講、または WEB 受講の 2 種類からお選びください。会場受講の方は WEB 受講と同じく WEB 配信される講義録画も視聴できます。

●会場受講 2021年9月18日(土)～9月19日(日)

田町グランパークカンファレンス 301 大会議室  
(東京都港区芝浦 3-4-1 田町グランパークプラザ棟 3F)

●WEB受講 2021年9月28日(火)～10月27日(水)

講義内容を録画したものを WEB で配信します。ご自身の PC で視聴していただきます。会場で受講された方も視聴できます。

### 認定試験

※申込受付は10月15日(金)まで。

●日程 2021年11月14日(日)

●会場 東京会場 / 大阪会場 / 広島会場

詳細・お申込みは、当財団ホームページから

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



D

DIVERSITY 21 ダイバーシティ 21  
2021 SUMMER

vol.045

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／2021年6月25日発行 制作／東誠印刷株式会社

DIVER  
SITY  
21



vol. 045

2021 SUMMER

### Special Report

女性活躍推進を全社員の取組課題と捉え、  
男性も女性も働きやすい職場を目指す

「菱電機ビルテクノサービスの取組み」

■均等法&財団設立35周年特別インタビュー  
均等法バイオニア世代からのメッセージ(第一回)

## Contents

- 3 隨想  
**ドラゴンクエストと均等法**  
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 均等法&財団設立35周年 特別インタビュー  
**均等法パイオニア世代からのメッセージ**  
〈第1回〉オリックス・クレジット株式会社 執行役員会長 山科裕子さん
- 8 Special Report  
— 三菱電機ビルテクノサービスの取組み —  
**女性活躍推進を全社員の取組課題と捉え、男性も女性も働きやすい職場を目指す**
- 14 連載  
**裁判例とその解説**  
性同一性障害者に対する就労拒否について  
賃金の仮払いが認められた例  
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 織田 康嗣
- 18 情報コーナー  
**投資において企業の女性活躍情報が注目されています！**  
内閣府 男女共同参画局
- 20 Pick Up  
**『東北における女性活躍推進の実態と働く女性の意識調査』結果報告**

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

## 隨想 Random Thoughts

### ドラゴンクエストと均等法



21世紀職業財団  
会長 伊岐 典子

新型コロナウィルス感染症の広がりにより、家の中で過ごす時間が増えています。コンピューターゲーム、eスポーツといったジャンルのエンターテインメントが活況を呈し、この分野でビジネスを行うソニーグループなどが過去最高益となっています。そんな中、長年多くのファンを集めてきた「ドラゴンクエスト」が今年35周年を迎えました。主人公が冒険の旅をしながら様々な敵と戦い経験値を上げ成長していくこのゲームシリーズを楽しんだことがある方も多いのではないかと思います。私自身、ファミコンをテレビにつなげてプレイする最初のバージョンを手始めに、1,2年毎にリリースされる新作を追いかけていた時期があります。

その後もシリーズのソフトが出されるごとに、ゲームの内容、プレイする機器や通信方法が高度化、複雑化し、映像表現も含めて飛躍的に進化を遂げて、今や35年前には考えられなかったようなレベルのゲーム・エンターテインメントになっています。

ところで、このドラゴンクエストが発売された1986年に、男女雇用機会均等法も施行されています。この法律の立案が議論されていた頃の日本は、女性が男性と同じ条件で雇われ、同じレベルの仕事をして同じように昇進するということがほとんど実態として存在していない社会でした。結婚退職制や出産退職制を定める企業も多かったのですが、女性自身も学卒後企業に就職して数年で結婚や出産を理由にやめていきました。当時の

労働基準法には、女性だけに時間外労働や休日労働の厳しい規制が設けられてもいました。

そのため、勤続年数の短い女性を男性と同じようにお金や時間をかけて育成していくことは難しい、男性と同じ時間働けない女性を同じ仕事に就けるのは難しい、仕事の経験が足りないまま、男性と同じように昇進させることは難しいというのが経営者側の主張でした。結局、成立した均等法は、雇用の分野の男女の機会均等を理念に掲げながらも、募集・採用・配置・昇進については、差別の禁止でなく努力義務にとどめる内容になりました。当時均等法立案チームの一員だった私は、仕事中何度も上司や同僚と「小さく産んで大きく育てる」と確かめあっていましたと記憶します。この法律は、将来必ず改正してすべての男女差別を解消させる立派な法律に発展させるという誓いでもありました。

その後、均等法は2度の大きな改正により雇用の各段階の男女差別を禁じる法律になり、別法ながら女性活躍推進法とその改正もあって、ポジティブ・アクションの枠組みも整備されました。ただ、これらの法律制度が日本の女性活躍を35年前と比べ飛躍的に進化発展させたといえるかというと、ドラゴンクエストの目を見張るような進化に比べてまだまだな気がします。女性が男性と同じように職業キャリアの中で経験値を重ねて成長していく社会の実現にむけ、アンコンシャスバイアスなど手ごわい敵との戦いが必要です。

# 均等法パイオニア世代からのメッセージ

21世紀職業財団は男女雇用機会均等法施行年の1986年に発足し、お陰様で設立35周年を迎えました。今号から4回シリーズで、均等法施行前後に入社し、キャリアを歩まれた“パイオニア”世代の女性たちからのメッセージをお届けします。

第1回

山科裕子さん

オリックス株式会社 グループ執行役員、  
オリックス・クレジット株式会社 執行役員会長

—聞き手:伊岐典子(21世紀職業財団会長)



## 【これまでのキャリア】

1986年 オリエント・リース(株)(現 オリックス(株))入社 住宅事業部で営業職に配属	2010年 オリックス生命保険(株) 執行役員
1987年 社長室秘書課へ異動	2014年 オリックス(株) 執行役 グループ監査部、グループコンプライアンス部管掌
1990~2007年 総合計画室、社長室企画チーム(課長昇進)、 広報・IRチームなどを経験	2016年 オリックス(株) グループ執行役員(現任) オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長
2007年 内部統制統括室長に就任	2021年 オリックス・クレジット(株) 執行役員会長(現任)

「やりたいことは自分で道を拓いて  
いこうと思ったのを今でも憶えています」

—山科様は、まさに男女雇用機会均等法(以下、均等法)スタートの1986年に入社されたのですね。

山科さん: 入社した年に均等法が施行されたので、就職活動はその前年の1985年です。大学では男性も女性もなく同じように学んできたのに、就職活動を始めた途端、男性には多くの求人があって、女性にはほとんどない。その上、女性は自宅通勤者を優先するという企業も多く、私のように下宿している地方出身者が冷遇されていた時代です。業種を選べる状況ではなかったので、四大卒の女性を募集している会社はほとんどまわりました。

そんな中で、オリエント・リース(現オリックス)は、リース業だけではなく貸付や不動産等、事業を多角展開していて、当時から女性の採用や中途採用に積極的でした。私は長く働き続けたいと思っていましたし、不動産にも興味を持っていたので、そんな柔軟な会社であれば、人に対してもフレキシブルなのではないのかと興味を持ちました。会社説明会に参加してすごいと思ったのは、1982年から大卒の女性を営業職で採用していたことです。説明会でその先輩女性たちから直接、営業の話を聞くことができたことも大きくて、営業を希望して入社しました。

—希望通り不動産営業の部門に配属されたのですね。同期の女性は何人ぐらいでしたか。

山科さん: 女性は全国で76名が採用されました。男性は60名弱ぐらいでしたから、女性のほうが多いかったです。というのも、1986年の採用は、女性だけがいわゆる地域限定型で転勤のない総合職でした。そのため、全国の営業所で女性を採用したことだと思います。男性は全員が全国転勤型でした。翌年からは女性も全国転勤型にエントリーができるようになりましたが、実際に全国転勤型を選択する女性は数名でした。今も地域限定型採用は行っていますが、ここ2~3年の採用では、ほとんどの女性が全国転勤型を希望するようになりましたので、この35年で意識が変わってきたと感じますね。

入社後に「2~3年の実務経験を積めば全国転勤型の総合職に転換する道も拓けます」と人事から説明を受けました。「よし」と思って、男性の先輩にそのことを報告したら、「山科さんが全国転勤型の総合職に変わっても、長く勤めるなんて誰も思っていないよ」と言われたのです。その場は笑顔でスルーしたのですが、私が思っているほど均等法は進んでいないのだなとショックでした。まだ半人前でしたから、まず目の前の仕事をしっかりとやって、やりたいことは自分で道を拓いていこうと思ったのを今でも憶えています。

そんなことがありながらも仕事は面白くやりがいを持って働いていたのですが、1年も経たないうちに、いきなり社長室秘書

課への辞令を渡されました。当時の宮内社長の秘書を務めることになったわけです。考えてみれば、異動が決まる前に同世代の女性6、7名が集められ、秘書課長を聞いた座談会に呼ばれていました。そのときは座談会の意図もわからず、思っていることを自由に発言していましたが、それが秘書課への異動のきっかけになったのだと、配属されたあとに知りました。

—人物選定の機会だったのですね。

山科さん: 課長には「君が一番タフで辞めそうになかった」と言われました。それまでの秘書課の仕事は男女で役割が異なっていたのですが、社長は女性秘書にもスケジュール管理や調整をさせたいというお考えだったようです。秘書課を異動先として考えたこともなく、せっかく営業も面白くなってきたところでしたが、そのときに課長から「仕事というのはやる前から好き嫌いを言うものではなくて、どんな仕事でもまずはやってみて。ある程度ものにできて次に進みたいと思ったら、僕が責任を持って交渉する」と言われたのです。自分にオファーをいただけるということだけでもありがたいので、3年ぐらいはやってみようと思いました。“まずはやってみよう精神”は、この最初の異動で培いました。

社長の部屋の整理も私が担当で、慣れない生け花もやってみたのですが、社長に「山科さん、花が倒れているよ」と呼ばれてしまふこともありましたね。ですが、スケジュール管理をしながらトップの動きを見るというのは、会社がどう動いているかを横から見ている感じで、とても勉強になりました。

—とにかく強みを身に付けられるように  
自分を磨こうと思い、社会人大学院へ

—その後も何度も異動をされる中で、ご自分が一段階レベルアップするというか、転機となるような経験が何回かおありになったのではと思いますが。

山科さん: 35年の社会人生活で11回の異動を経験しました。その中で、転機のひとつといえるのが、30歳の時に社会人大学院で学んだことです。当時は総合計画室から社長室企画チームに移って経営企画部門でのキャリアを広げていたところでしたが、企画チームは非常に有能で専門性を持って働いている強者ばかりでした。私は一番若くて、先輩たちに比べると何もできないし、ここでどうやってチームの力になればいいか、とすごく悩みました。とにかくどこかで強みを身に付けられるように自分を磨こうと思い、筑波大学大学院企業法学専攻の修士課程で2年間、仕事を通じて関心を持ったコーポレートガバナンスを中心に学びました。

その時、会社の枠を超えて外に出たことがとても大きな経験になりました。同期生は年齢もバックグラウンドも様々でしたが、

仕事を持しながらも学びたいという同じ思いで通っていたので、卒業までのハードな2年間を支え合いながら頑張りました。

その後、広報・IRチームへ異動し、課長に昇進しました。

—パートナーが海外赴任されたのもその頃ですか。

山科さん: 父が亡くなり、兵庫で一人暮らしとなった母の介護とメーカー勤務の夫がドイツへ海外赴任となった時期が重なってしまい、(東京とドイツを行き来しながら) 週末は兵庫に帰省という生活を10年間続けました。

—無理がたたって、少し会社をお休みされたこともあったとか。

山科: 私はわりとポジティブなので、大したことはないと思っていたら、結構ダメージが大きくて、会社に戻れるまで2カ月弱かかりました。「仕事を頑張るのはいいけれども、自分の体をちゃんとケアできるのは自分だけなのに、自分の体にすごく失礼なことをしているんだよ」と医者に怒られて、すごく反省しました。

「ボーダルームに初めて入ると、真っ黒のスーツの男性ばかり。思わず扉を閉めて帰りとなりました」

山科さん: オリックス生命に初めての女性執行役員として出向したことは、2つ目の転機になりました。生命保険の業務知識もなく、人も知らない、役員として自分は何をするのだろうということをすごく考えました。自分なりに考えたのは、経営にとって重要なことを判断することと、もうひとつは部下に任せることです。我慢して待つことも必要ですし、ここぞというときには物を言わなければいけない。そういう胆力みたいなものをすごく鍛えられました。女性ということで反発を受ける程度覚悟していましたが、実際はそうではなくて、オリックス生命の社員は、男女は関係なしに、出向元のほうを向くのではなく、オリックス生命のことを真剣に考へてくれるかどうかを見ていたことがわかりました。そして受け入れてもらって、オリックス生命をいい会社にするために共に仕事ができたのはとてもいい経験でした。

その4年後の2014年に、オリックスで執行役(オリックスは執行役制度を入れている)になりました。オリックスとしても女性初の役員だったのですが、一番嬉しかったのは、後輩たちが本当に喜んでくれたことです。後輩たちは、0と1では違うと。「0というのは永遠に0だけれども、1ということは2も3もある。だから1が出たことはすごく嬉しい」と言ってもらえて、すごく励みになりました。トップから辞令をもらったときには、「初めてということで結構いろいろと言われると思うけれども、そんなのは気にせずに臆せず気負わざやってくれればいいから」と言われて、とても気が楽になりました。

最初にトップがそういうふうに言ってくださるのは、どんなに勇気づけられるかと思います。

**山科さん:** ありがたかったです。しかし、今でも憶えているのは、役員会が行われるボーダルームに初めて入ったときに、真っ黒のスーツの男性ばかりで、皆知っている顔なのに、思わず扉を閉めて帰りました。これまで職場に女性が少ないのは経験してきましたが、女性が1人しかいないという状況は本当に変えなければと思いました。後輩たちが役員になったときに同じ思いはさせたくないなと思いましたね。各社でも女性の役員が出はじめた頃だったので、社外で同じような女性役員の仲間を探して3人で異業種の勉強会を始めました。

「いろいろな人からご恩を受けてここまできているので、次世代の若い人たちにご恩送りをしようと」

—ネットワークをつくることの意義というのは、社長秘書をされていたときの先輩の方からのサジェストionもあるそうですね。

**山科さん:** 秘書をしていたときに、英文翻訳や通訳専門の女性先輩がいて、その先輩に「ジョブ」と「ワーク」は違うって、わかる?と言われたのです。「ジョブ」というのは稼ぐための仕事で、人生をかけてやりたい仕事というのが「ワーク」だと思う。でも、普通は「ワーク」ってわからないから、「ワーク」を探すためにもいろんな仕事を経験したほうがいいわよと言われたことが印象に残っています。もちろん、生活するのに仕事は必要ですが、世の中のためとか、自分がやりたいと思うことも大事です。本当は「ジョブ」と「ワーク」が一致するのが一番いいのですが。その先輩も通訳の仕事はジョブだとおっしゃっていました。ワークのほうでは女性同士のネットワークを通じていろいろな活動をされていて、軸がぶれていないのです。私は今までそういう人に



国宝巡りが趣味だという山科さん。「奈良の仏像を見るのが大好き」とのこと。出かけることができない今は、夫婦二人で般若心経の写経をして過ごすことも。

出会ったことがなかったので、すごく素敵だなと思ったことも、勉強会を始めたきっかけですね。

異業種女性勉強会は2014年の8月から始め、今は14社で開催していますが、役員同士だけでなく、役員に上がるパイプラインを太くする必要があると思い、課長級の勉強会をつくりました。能力はあっても、役員が楽しそうに見えなったら、誰もやりたいとは思いませんよね。責任は重いけれども、やりがいもあるということを伝える場をぜひつくりたいと思いました。社外のネットワークを広げたほうが、利害関係なく本当に生涯の友と出会えるということもあります。現在は部長級のラウンドテーブルも行い、役員とコミュニケーションをとる機会を設けたりもしています。こうした思いが世代を超えてつながっていくといいですね。

これまでの経験の中でつながったご縁というのはすごくありがたいと感じています。そういうつながりを通して、若手世代のためにサポートできることをやっていけば、道もつながっていくのかなと思っています。ペイ・フォワードという言葉が好きで、自分たちはいろいろな人からご恩を受けてここまでできているので、次世代の若い人たちにご恩送りをしようと思い、この活動が広がっていくのも楽しみです。

「社長はやりたいことができる権限を持つ。ただ、後ろに誰もいないので、背中がスースーします(笑)」

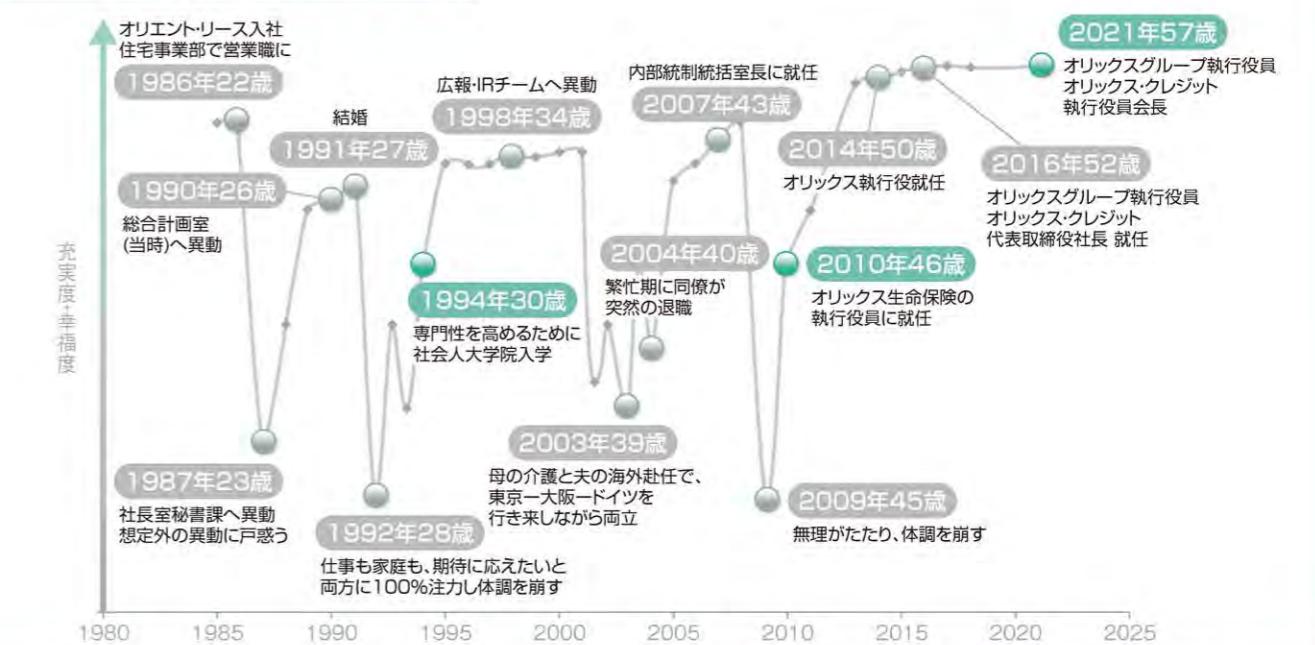
—2016年からオリックス・クレジットの代表取締役社長になりましたが、同じ役員でもトップとしてのご苦労ややりがいは、これまでとは違うと思うのですが。

**山科さん:** 当たり前のことですが、役員の立場から提案はできても、最終ジャッジの権限は社長です。ただし、何かが起った時の責任をとるのも社長です。責任は大きいですが、やりたいことができる権限を持つことができるので、すごくやりがいはあります。ただ、後ろに誰もいないので、背中がスースーします(笑)。従業員が約500人の会社ですが、従業員の家族を入れると2,000人ぐらいいるので、この会社を中長期的にサステナブルにしなければいけないという思いが強くなりました。今期の業績が良ければいいだけではなくて、3年後、5年後、10年後も考えなければダメですよね。以前はカードローン主体の会社でしたが、事業構成としてはかなり脆弱なので、信用保証事業を拡大し、新しくモーゲージバンク事業を開拓する等、事業構造を変革し、収益基盤の拡大を図ってきました。

人材リソースも企業にとって重要です。私は社長になるまで人事の経験がありませんでしたが、社長という立場になったからこそ従業員が働く時間をどう使って、楽しく過ごしてもらえる場にできるかということをすごく考えるようになりました。

女性の活躍の推進という点では、オリックスのリテール関係

## 山科裕子さんのライフチャート



の3社(オリックス・クレジット、オリックス銀行、オリックス生命)で女性の勉強会を始めたり、オリックスグループでロールモデルを共有するようにしています。

—今年度から会長職になられましたが、まだまだ新たなチャレンジ等、ご自身の可能性を追求されているのではないかと思います。今後の計画をお聞かせください。

**山科さん:** これまで会社の経営という視点でいろいろ取り組んできました。もちろんそれは引き続き行ないますが、いつかは会社の役員という立場から卒業していくので、社会の中で何ができるかということをそろそろ考え出してもいい歳かなと思っています。今までやってきたことの延長線上かもしれませんけれども、やはり社会との接点をずっと持ち続けたいですし、何か自分ができることをやっていきたいと思っています。

「自分の可能性を信じて、希望を口に出し、チャレンジしてほしい」

—最後に均等法施行35年を迎えた現在の状況についてのお考

## ●財団設立35周年オンライン・シンポジウムを開催いたします●

日程:2021年9月21日(火)

日本経済団体連合会審議委員会副議長の柄澤康喜様による基調講演のほか、パネルディスカッション等を予定しています。「日本のD&Iこれまでとこれから」について議論し、今後の打ち手を探るきっかけにしていただけるよう鋭意企画中です。どうぞお楽しみに。

※詳細が決まり次第、当財団ホームページ(<https://www.jiwe.or.jp>)にてご案内いたします。

## —三菱電機ビルテクノサービスの取組み—

# 女性活躍推進を全社員の取組課題と捉え、 男性も女性も働きやすい職場を目指す

三菱電機ビルテクノサービス株式会社は、昇降機や空調設備をはじめとするビル設備の保守・修理・コンサルティング等を主な事業として展開しており、男性比率が約9割と非常に高い中で女性が活躍しやすい職場環境づくりを進めています。

全社員を対象にした意識調査を継続的に実施し、さらなる推進を目指す同社の取組みについて、取締役総務人事部長の吉木敬典氏と人事企画・女性活躍推進グループの横田愛恵氏にお話を伺うとともに、これまでの経緯や今後の活動などを紹介いたします。



よしきたかのり  
**吉木 敬典 氏**

取締役 総務人事部長

【略歴】

1982年入社。東京支社総務部長、本社総務部長、関西支社副支社長などを経て、2019年に取締役に就任し現職に至る。



よこたまなえ  
**横田 愛恵 氏**

総務人事部  
人事企画・女性活躍推進グループ

【略歴】

2012年入社。営業部門、総務部門を経て、2019年より現職。主に女性活躍推進活動に従事。

## 管理職と社員の意識の差が明らかに

一御社は男性比率が高い中にあって、女性の活躍推進に積極的に取り組まれていますが、そのきっかけや経緯についてお聞かせください。

**吉木氏:**当社は全社員の9割近くが男性で、圧倒的に男性の多い会社です。また、総合企画コース（総合職）と一般事務コース（一般職）という2つのコース採用を行っており、女性社員の約25%が総合企画コース、大半の約75%が転勤を伴わない補助的業務を行う一般事務コースという比率になっています。

以前から女性活躍推進に取り組んできましたが、大きなきっかけのひとつは2015年に公布された女性活躍推進法です。法案の立案にあわせて三菱電機グループ全体で重点的に推進していくという機運になってきました。

**横田氏:**当社では、まず現状と課題認識のために、2015年に全社員に向けて女性活躍に関するアンケート調査を実施しました。実施にあたり、21世紀職業財団にヒアリング調査、アンケート調査を依頼し、結果を分析していただき、取組み案を提案していただきました。それを元に課題改善に向けて取組みを実行してきました。

**吉木氏:**概ね想定はしていたのですが、一般事務コースの女性は補助的業務のままでいいと思っているのではないかという管理職と、主たる働き手として見られずキャリア形成が見通せないと考えている一般事務コースの女性とがお互いにキャリアについての課題を抱えていることがアンケートでも浮き彫りになりました。総合企画コースの女性も出産後の継続就業に難しさを感じている一方で、それを女性の昇進意欲が低いと捉えている管理職との意識に相違があることがわかり、この両者の意識を変えていかなければというところからスタートしました。

一2016年には、経営層幹部への意識啓発を行うとともに、トップからメッセージを発信されましたね。社内外への周知という点でも効果が大きかったのではないでしょうか。

**吉木氏:**2016年に「人づくり・女性活躍推進室」を発足し、ダイバーシティ推進の中でも特に女性活躍推進を柱として取り組むことといたしました。

様々な施策を実行していくには、まずトップが率先して女性活躍推進は会社にとって必要な取組みであることを示すことが、全社員への理解を促すためにも重要です。社長のメッセージと共に、社員への一斉メールや社内広報誌を通して、施策の詳細について紹介しました。

**横田氏:**インターネットの専用サイトも立ち上げ、各種制度の詳細を見る能够性を高めました。当社は育児休職の取得期間やその他の支援について、法制度以上に拡充を図っています。これらの制度をいかに利用しやすい環境にしていくかが次の課題だと感じています。

## 一意識醸成のために、階層別の研修も行っていますね。

**横田氏:**経営幹部に向けた研修を端緒として、支社の経営層や管理職に向けた女性部下育成研修を複数回実施しました。女性の少ない職場も多いため、男女の区別はないとは言ながても、実際にはどう女性社員と接して育成していったらいいのか、なかなか考える機会がなかったという管理職も多く、「女性育成の“キー”（①期待する、②聴き取る、③機会を与える、④鍛える）」等、21世紀職業財団の講師から多くのポイントを学び、今後のマネジメントにうまくつなげたいという声も聞かれました。

総合企画コースの女性社員に向けては、キャリアデザイン研修等を実施しています。これまでキャリアについてあまり考えたことがなかったという女性も多かったので、よいきっかけになったと思います。双方の意識が変わることで、上司はしっかりと部下のキャリア形成を支援し、女性も将来をきちんと見通しながら働くことができるようになれば、相乗効果につながると考えています。これらの研修は今後も継続して実施する予定です。

## 意欲の高い女性のキャリア形成に向けた取組み

**横田氏:**女性側の悩みとしては、出産後に働き続けることが難しいのではないかという不安の声も上がっていました。

**吉木氏:**特に総合企画コースの社員は長時間労働を厭わず働くのが当たり前という状況が根強く残っていることは、課題でもありました。

総合企画コースの技術系の職種には、エレベーター・エスカレーターといった昇降機や空調設備等の故障対応業務もあります。トラブルが発生すれば24時間365日駆けつけられるよう、夜間や休日に交代で勤務をすることもあるため、子育てや家庭を持ちながら働き続けるのは難しい職種と言えるかもしれません。

そのため、女性にもキャリアパスが描けるようなモデル事例を増やしています。現場でのメンテナンス業務や故障対応等の業務も技術職にとっては必要な経験ですから、例えば最初の何年かで経験を積んでもらい、その後は家庭環境等に応じて設計やシステムエンジニア、検査・品質に携わる業務等、比較的休日出勤や夜間業務の少ない仕事に就いてもらうこともあります。最近では工事の施工管理を希望する女性も出てきました。

## 一想定外の調査結果も見えたのでは。

**吉木氏:**いい意味で裏切られたのが、総合企画コースの女性の意識で、男性と同じように育成されていると答える女性が多かったです。女性たち自身がそのように認識しているのは、驚きの結果でした。

**横田氏:**私自身も総合企画コース入社で、営業を担当していました。確かに、女性は圧倒的に少ない職場でしたが、男女にかかわらず同じように上司から期待をかけてもらっているというのを感じました。

調査結果からも、総合企画コースの女性はしっかりと育成されていて、本人の意欲も高いということがわかりましたので、力を入れて成長につなげていくべきところであると認識できたのはよかったです。

**吉木氏:**調査結果や研修の実施等を踏まえて施策の検討を進め、2019年に2回目の調査を実施しました。状況に応じた施策を行うためにも定期的に実施することは必要だと考えています。

## エリアの特色に応じて新たな経験の機会を提供

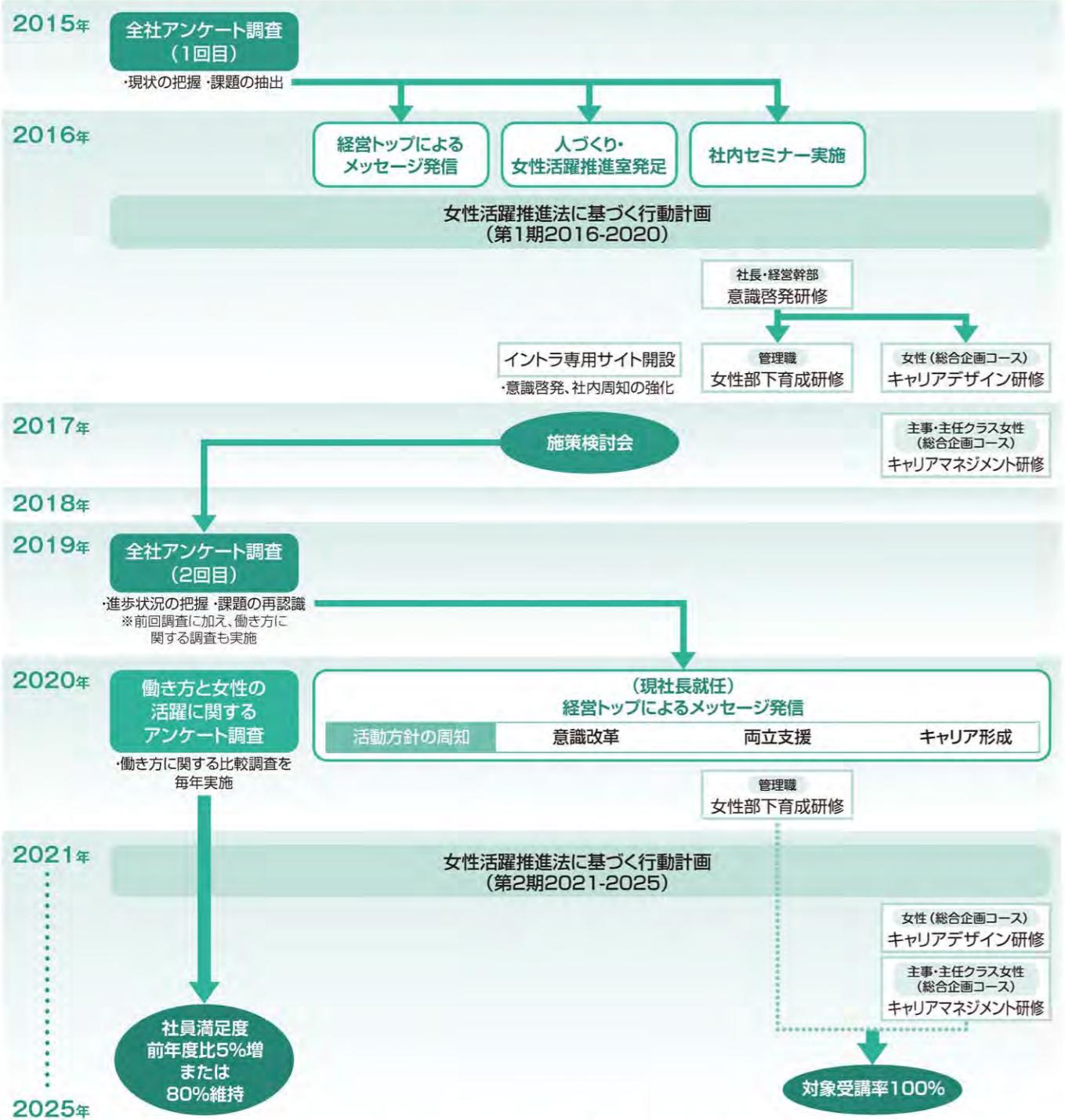
一支社の経営層にも研修を実施していることですが、取組みを支社にも浸透させるための工夫についてお聞かせください。

**横田氏:**支社ごとに総務部がありますので、本社の総務人事部と連携を取りながら推進しています。各支社では一般事務コースの女性社員が多く在籍していますので、その女性たちにもスポットを当てて支社ごとに取組みを進めています。

**吉木氏:**通常、一般事務コースの社員は職種を変えるような人事異動がほとんどなく、長い人は20年以上ずっと同じ職種で同じ業務をしているという状況です。私が関西支社に異動した3年前、半数以上にあたる約15人の一般事務コース社員を配置換えしました。ずっと同じ業務のままモチベーション高く働き続けるのは容易なことではないと思いますので、他の業務を経験する機会をつくったのです。居住地の変更を伴わない範囲の異動ですが、例えば総務から営業事務を担当してもらったり、逆に営業事務から総務に異動して、支社長の秘書業務に携わつもらったりしました。

入社してからずっと同じ仕事をやってきた中での配置転換というのは、会社側としても勇気がいることなのですが、転換した本人は相当不安があったと思います。最初はかなり抵抗があったようです。「以前の業務のほうが良かった」という人も中にはいましたが、半数以上の女性は「新しいことを経験して、いろ

## 三菱電機ビルテクノサービス 人づくり戦略・女性活躍推進のあゆみ



いろな気づきもあった、「やってみたら楽しい」等、前向きに捉えてくれました。

—2015年にアンケートを行ったときは、一般事務コースの女性社員のなかには、ずっと同じ仕事をしていることが不満だという声もありましたので、そういう意味では本当にキャリアの幅が広がったのではないかと思います。

吉木氏: 一般事務コースの女性社員を対象に研修を実施している支社もあります。例えば、「建設業法とは何か」といったよう

な基礎知識を学ぶ研修や、実際に現場を見学し知識を深める機会等を設けました。これまで一般事務コースにはそうした機会がなかったので、最初は嫌がる人もいたのですが、そのうちに支社に集まって自発的に勉強会を始める女性たちも出てきて驚きました。

横田氏: エリアによって仕事の幅が異なりますので、エリアの特色に応じた研修にはりますが、知識を身につけて少し難易度の高い仕事の経験を積んでもらうことで、例えば営業や施工管理のアシスタント業務など仕事の範囲が広がり、自身のやりが

いにもつながります。総合企画コースとの連携も強まるのではないかと思っています。

### —女性のキャリアアップや管理職登用についてはどうですか。

吉木氏: 登用を進めていきたいのですが、当社の女性社員の母数が極端に少ないこともあり、女性管理職は5人で、この数年間でまったく増えていないのが現状です。ただ、その下の係長クラスの女性はここ数年でおよそ10人から20人と、少ないながらも着実に増えています。今後も能力のある女性社員を着実に登用していきたいと思っています。

特に技術系出身の女性自体が少ないので、当社に関心を持っていたために、採用時にいかにPRしていくかというのも非常に悩ましいのですが、裾野を広げていくために、今後も継続して女性を採用するようにしたいと考えています。

横田氏: 社内にロールモデルと呼べる女性は少ないので、社外交流の場として21世紀職業財団の女性活躍サポート・フォーラムにも参加させていただいており、他社で活躍されている女性のみなさんから刺激を受けています。

吉木氏: 最近は、昇進試験を受ける一般事務コースの女性が増えています。仕事の範囲が広がったことで、本人の意識の変化はもちろん、「せっかく配置転換したのだから、上のステップを目指してみたら」と上司のほうから背中を押したこと、大きなきっかけになっているようです。

### 男性社員からも柔軟な働き方の改善を望む声

—今後も毎年調査を実施されるそうですね。

横田氏: ダイバーシティ推進に限らず、人事制度をはじめとする諸制度の運用を見直す中で、調査の結果とその分析というのは貴重な情報ですから、5年ごとの本調査は継続しつつ、負担に

ならない程度のアンケート調査を毎年行っていく予定です。

吉木氏: まずは長時間労働をなくしていくことを目指して取り組んでいます。

2019年4月の労働基準法の改正により、時間外休日就業時間の上限規制が厳格化されました。当社は建設事業であり、5年間の猶予がありますが、猶予期間を前倒しして昨年度より上限規制を遵守できるよう、目標を掲げて取り組んでいます。昨年度の目標は達成できましたので、今年の4月からはさらに一步進めた数値目標を立て、達成に向け取り組んでいます。

—労働時間短縮のために、業務効率化に向けた改善も必要だと思いますが。

吉木氏: ひとつは、作業工程でどこかにロスがないかということを点検しています。やり方ひとつで少しでも短縮できることはあります。小さな短縮であっても、積み重ねれば確実に業務時間の短縮につながります。また、作業開始時にその業務の完了時間を決めて申告してもらいます。その時間までに業務を終わらせるために強いられていると感じる部分もあるかもしれません、結果的には労働時間自体を減らして、早く家に帰って休むことができるようになります。要するにリズムを変えて働くことを意識づけることが大切だと思います。今では、なんとなく事務所に残っているような人はほとんどいなくなりました。

一方的に「時間を短縮しろ」と言うばかりでは、賃金不払い残業の発生というリスクが懸念されます。事業所入退館管理システムの通行履歴と勤怠登録時刻の照合により、差異がないかをチェックして、本当に無理なく効率化が進められているのか、適正な労働時間の把握に努めるようにしています。

横田氏: それに付随して、弾力的労働時間制度を拡充しました。現場ではチームワークが重要となるため、一的な働き方がなされることが多かったのですが、最近は個々の働き方のニーズや、お客様の要望に柔軟に応えられるよう、制度を活用しながら、できるだけ時間を有効活用する働き方に変わりつつあると思います。

### 女性活躍推進に関して感じられた変化(2020年実施アンケートより一部抜粋)

- 在宅勤務が進んだことは、仕事と家庭の両立という点において、たいへん良かった。(総合企画コース女性)
- 主事試験を受験する女性社員が増え、会社からも期待されていると感じる。(総合企画コース女性)
- 一般職から総合職への転換を上長から進められることが増えたように感じている。(一般事務コース女性)
- 上長が(活動方針を)きちんと理解し配慮することによって、働きやすい職場や女性の活躍につながるのではないかと思う。(一般事務コース女性)

- 多様な就業体系を許容する風土になってきたと感じている。(管理職男性)
- セミナーの開催等、会社側からの情報発信が多くなった。(管理職男性)
- 業務の幅が広がったことで担当業務に対する責任感が強くなり、成果も發揮しているようだ。(管理職男性)
- できないと思っていた業務も、基礎的な知識を付与することで十分に担えることがわかった。(管理職男性)
- 男性も女性も働きやすい職場を目指すという方向性が見えたと感じた。(管理職男性)

**吉木氏：**今は一定の労働時間の中で、どうやって効率化を図りながら生産性を上げて働くかという意識に変わってきています。コロナ禍で、お客様のところに訪問できなくなってしまったことで、オンラインでの営業に変わってきたましたし、働き方は大きく変わったと言えます。

現場でも、以前はいったん事務所に出勤し、現場に行って、帰宅前にも事務所に戻ることが一般的でしたが、それだと往復のロスが生まれるので、今は現場への直行や直帰が増えてきました。在宅勤務もしやすくなっていますし、コロナが収束しても働き方はさらにフレキシブルになっていくと思います。

—アンケートでも、コロナ後も柔軟な働き方の継続を望む声が多く上がっていました。男性社員のほうから「もっと働き方を改善したい」という声が上がっていることもひとつの良い変化だと思います。

**吉木氏：**私もこの数年で男性が保育園の送り迎えをしているのを多く見るようになりましたし、男性が育児に携わるのは当たり前になってきているような気がします。昨年は、育児休職を取る男性社員が圧倒的に増えました。圧倒的と言ってもまだ10数人ですが、以前は年間で1人取得するかどうかという状況でしたから、当社の中では大きな変化と捉えています。

育児休職中の職場内の協力体制があるかどうか、ということが一番大きなポイントだと思います。自分が休むと周りに迷惑がかかるのではないかと思って取得しない男性はまだ多いと思っています。育児休職を取得した人々は、おそらく周りの理解もあって、業務をフォローし合う体制ができていたと思いますので、自然にそういう体制をとることのできる職場環境になるように、もっと周知していきたいと思っています。

働き方改革という点では、2018年4月に「働き方改革推進室」を設立し、昨年4月には「業務改革推進室」へと組織の名称・役割を変え、間接業務をいかに短縮できるかについて、DX（デジタルトランスフォーメーション）を含めた業務効率化も検討しています。

#### 働き方改革への工夫について（2020年実施「働き方」に関するアンケートより一部抜粋）

- 時間外増加の要因となる間接作業（見積もり・作業準備等）については、当日必要な可否を本人ならびに上長双方で確認・承認する制度が向上し、夜間作業前の待機時間を利用することで時間外労働の短縮につながった。
- お客様に対して作業条件の見直しを提案するなど、生産性向上への取組み意識が高まった。
- これまで担当者任せになりがちであったが、一元管理をすることによって管理フォローオー体制が構築できつつある。

#### 継続した取組みの重要性を認識しながら、着実な推進を目指す

—取組みの効果というのはすぐに結果につながるものではないので、継続した取組みを実施し、着実に推進していくことがとても重要だと思います。なかには、なかなか継続した取組みにならないという課題を持つ企業もあるかと思いますが。

**吉木氏：**当社は保守をメインにしている会社だからこそ、機能を正常に動かすために地道なメンテナンスを継続していくことの重要性を社員一人ひとりが理解しています。続けることは意外と得意で、当社の特性かもしれません。一方で、変化することに対する消極的という面があることも認識しています。そういう面は課題としてしっかりと受け止めつつ、取組みを推進していくたいですね。

—昨年度からは新たな目標に向けて取り組まれていますね。

**吉木氏：**これまでの調査の分析結果から、次のステージに向けて「女性活躍推進2.0」を掲げ、女性社員を軸とした取組みから、男性も含めた社員全員に向けた取組みとして舵切りをしたところです。現社長が昨年4月に就任した際に、改めて女性活躍推進の活動施策について「意識啓発」「キャリア形成」「両立支援」の3つの軸で展開していくというメッセージを発信しました。

—アンケートでも「社長がメッセージを通して会社の目指す方向を示してくれた」という感想が見られました。

**横田氏：**男性も女性も社員全員で取り組んでいく課題であることが大きなポイントです。社内報でも活動方針を周知したのですが、「男性」というキーワードを大きく打ち出しました。「女性活躍推進」というと、どうしても女性を前面に出しがちなのですが、当社は9割方が男性社員ですから、女性活躍推進を他人事のように捉えてほしくないという思いがあります。若い世代では働き方改革やワーク・ライフ・バランスを図りたいという社員が多いのですが、世代間ギャップもまだまだあると感じていますので、全社員一人ひとりがこの取組みの主役なんだというところを改めて強調しました。

女性活躍推進法の行動計画も今年度から第2期に入り、ワーク・ライフ・バランスの促進を掲げ、働きやすい雇用環境の整備を強化したいと考えています。併せて、社内アンケートを実施して定点観測を行うことを計画に織り込みました。結果を分析した上で研修等を繰り返し実施することで意識啓発を図っていくとともに、社内満足度アップを目指して進めていきたいと考えています。

#### 「女性活躍推進2.0」の活動施策と目指す姿

女性活躍推進は次なるステージ2.0へ進みます！

これまで  
女性社員を軸とした活動  
(女性社員・管理職向け研修など)

これから  
男性も女性も社員全員に向けた活動  
(子育て世代の支援など)

これからは、  
「意識啓発」「キャリア形成」「両立支援」の3つの軸から活動施策を展開していきます。

##### 女性社員のキャリア意識形成

- 女性社員が、ライフイベントを迎えて仕事に注力し成果を出す働き方を自ら描けるよう、啓発教育を実施

##### 意識啓発

##### 意識啓発

- 経営トップより、トップダウンによる全社員に向けた意識啓発を実施
- 職場の環境改善に向け、職制向けの啓発教育を実施

##### キャリア形成

##### キャリア形成

- 女性社員が、ライフイベントを迎えて仕事に注力し成果を出す働き方を自ら描けるよう、啓発教育を実施

##### 両立支援

##### 両立支援

##### 仕事と子育ての両立支援制度の利用活性化

- 男性も女性も、両立支援制度を気兼ねなく利用できるよう、制度内容の周知と職場環境改善を実施

#### 男性も女性も働きやすい職場づくり

##### 仕事と子育ての両立支援制度を利用しやすい職場

- 女性社員がもっと制度を利用しやすく、男性社員も希望する者は仕事と子育ての両立支援策を“あたりまえ”に相談・利用できる職場環境をみんなでつくる

##### ライフイベントにも仕事にも存分に取り組める女性社員の育成

- 女性社員がライフイベント、特に出産・育児休職を経て一時的に業務負荷が軽減しても、ライフイベントが落ち着いたら改めて仕事に注力し成果を出す働き方を“あたりまえ”に描ける社員を育成する

##### 上長に家庭事情を相談しやすい職場

- 職場改善に向けては職制の理解、言動が大きく影響する。同僚の家庭事情を理解し、“あたりまえ”にフォローし合える職場に向け、まずは職制向けの意識啓発を図る



COMPANY DATA

#### 三菱電機ビルテクノサービス株式会社

設立：1954年（昭和29年）3月29日  
本店所在地：東京都千代田区有楽町1-7-1  
事業所数：約280ヵ所  
事業内容：昇降機、冷熱機器等ビル設備のトータルビル管理サービス、ビル診断・コンサルティング、ビル設備全般のリニューアル  
従業員数：10,217名（男性8,865名、女性1,352名）

2021年4月1日現在

裁判例からみた  
企業の人事労務管理

第42回

淀川交通事件

令和2年7月20日 大阪地裁決定  
労働経済速報2431号9頁賃金の仮払いが認められた例  
性同一性障害者に対する就労拒否について

## 事案の概要

**1** 本件は、タクシー会社Yに雇用されているX(医師により性同一性障害との診断を受けており、生物学的性別は男性、性自認は女性だった)が、Yに対し、債務者(タクシー会社)の責めに帰すべき事由による就労拒否があったと主張して、民法536条2項に基づき、賃金の仮払いを求めた事案である。

Xは、ホルモン療法の施行を受けつつ、眉を描き、口紅を塗るなどの化粧を施し、女性的な衣類を着用するなどして、社会生活全般を女性として過ごしており、タクシー乗務員として勤務中も、顔に化粧を施していた。

**2** Yは、令和2年2月7日の4時頃、男性の乗客からXに男性器をなめられそうになったとの苦情(以下「本件苦情」という)を受けた。

同日Xは、Yを含むグループ会社の渉外担当者であるB、同社の顧問であるC及びYの営業所長であるDら3名との間で、面談(以下「本件面談」という)を行った。B渉外担当らは、Xに対し、本件苦情が寄せられたこと等の指摘を行った。

**3** Xの主張によれば、Xは本件苦情を否定したものの、B渉外担当らは、苦情が来ること自体が問題であると告げた上で、Xが性同一性障害であることから同様の性的指向を持つ者が寄ってくること、性同一性障害に違和感を持つ乗客が社会生活を女性として過ごしているXに対して不快な思いをすること、性同一性障害は病気であるから治らないことを主な理由として、令和2年2月7日以降、Xを「乗務させられない」と述べた。B渉外担当らは、Xが上記理由による乗務拒否は解雇と同じ意味ではないかと質すと、Xに対し、乗務をさせられないことをどう取るかはXの判断次第である、けじめをつけたらどうか、他のタクシー会社に就職するのも手であるなどと告げた(なお、YはXへの就労拒否ではないと主張している)。

**4** Y就業規則には、「身だしなみ規定(「身だしなみについては、常に清潔に保つことを基本とし、接客業の従業員として旅客その他の人に不快感や違和感を与えるものとしないこと。また、会社が就業に際して指定した制服名札等は必ず着用し、服装に関する規則を遵守しなければならない。」)」が存在した。

## 裁判所の決定要旨

## 1 Xに対する就労拒否の有無

本件面談において、Xに対し、Xを「乗せるわけにはいかない」と告げたり、Xが化粧を止めるか否かにかかわらず乗務させることはできない旨を告げたり、あるいは、他社でタクシーに乗務することも方法の一つであるなどしながら、今後の行動についてはX自身で考えるよう述べて、退職を示唆するなどしている。このように、タクシー乗務員であるXの唯一の労務提供方法であるタクシー乗務について、本件面談以後のXの行動いかんにかかわらず、行わせることはできないと告げ、退職すら示唆していることからすると、YがXの就労を拒否したことは明らかである。

これに対し、Yは、Xに対して反省を促し、Xの今後の行動についてXの自主性に委ねる趣旨のものであって、就労を拒否するものではないという趣旨の主張をするが、本件面談における発言内容とおよそ整合するものではなく、上記主張を採用することはできない。

## 2 Xの就労拒否についてのYの帰責性の有無

## (1) 本件苦情について

Xは、本件苦情の内容が真実であると認めていない上、一件記録上、Yが本件苦情の内容の真実性について調査を行った形跡もみられない。Yの上記主張の唯一の根拠となっているのは、朝4時頃に、いたずらで本件苦情のような内容を通告する者がいるはずはないという点にあるものの、こうした点を考慮しても、本件苦情の存在をもって、直ちに本件苦情の内容が真実であると認めることはできない(なお、仮に上記苦情の内容が事実であるとする、Yは、懲戒処分としての出勤停止命令等の手段によって、Xの就労を拒否することが考えられるものの、Yは、上記の手段を講じるなどしておらず、就労拒否の法的な根拠が明らかにされていない)。以上によれば、本件苦情の内容が真実であることを理由として、Xに対しその就労を拒否することは、正当な理由に基づくものとはいえない。

## (2) Xの化粧が濃いとの点について

社会の現状として、眉を描き、口紅を塗るなどといった化粧を施すのは、大多数が女性であるのに対し、こうした化粧を施す男性は少数にとどまっているものと考えられ、その背景には、化粧は、主に女性が行う行為であるとの観念が存在しているということができる。そのため、一般論として、サービス業においては、



て、客に不快感を与えるとの観点から、男性のみに対し、業務中に化粧を禁止すること自体、直ちに必要性や合理性が否定されるものとはいえない。

しかしながら、Xは、医師から性同一性障害であるとの診断を受け、生物学的性別は男性であるが、性自認が女性という人格であるところ、そうした人格にとっては、性同一性障害を抱える者の臨床的特徴に表れているように、外見を可能な限り性自認上の性別である女性に近づけ、女性として社会生活を送ることは、自然かつ当然の欲求であるべきである。

外見を性自認上の性別に一致させようすることは、その結果として、一部の者をして、当該外見に対する違和感や嫌悪感を覚えさせる可能性を否定することはできないものの、そうであるからといって、上記のとおり、自然かつ当然の欲求であることが否定されるものではなく、個性や価値観を過度に押し通そうとするものであると評価すべきものではない。そうすると、性同一性障害者であるXに対しても、女性乗務員と同等に化粧を施すことを認める必要性があるといえる。

以上によれば、Yが、Xに対し、化粧の程度が女性乗務員と同等であるか否かといった点を問題とすることなく、化粧を施した上で乗務を禁止したこと及び禁止に対する違反を理由として就労を拒否したことについては、必要性も合理性も認めることはできない。

## 3 被保全債権の額及び保全の必要性

Xの賃金は、基本給、固定残業代、割増賃金及び歩合給で構成されているところ、新型コロナウイルス感染症の蔓延や緊急事態宣言の影響により、Y社を含むタクシー業者の売上げが大きく減少していることに鑑みると、Xの賃金のうち、基本給及び固定残業代以外の部分については、新型コロナウイルス感染症が蔓延し、緊急事態宣言が行われるに至った時点以前と同程度の金額が支払われるとの疎明<sup>1</sup>があるとはいえない。これに加え、Xは単身で生活しており、Y社から就労を拒否されて以降、収入がなく、預金を取り崩して生活しており、現時点で同預金は相当程度目減りしているところがわかれることや、1か月間に要する生活費の概算額やその内容等に照らせば、Xの申立てでは、支払金額につき月額18万円の範囲で保全の必要性がある。

## [解説] 企業人事の実務上の対応への参考

## 1 ソジハラ

ソジハラ(SOGIハラ)とは、性的指向(どの性に恋愛感情を抱くか)という感情の方向性、Sexual Orientation)や性自認(どの性に属しているかという認識、Gender Identity)について、差別的な言動をするなどのハラスメント行為をいう。SOGI(ソジ)とは、この性的指向と性自認の頭文字をとった略称で、人の性の特徴をこの2つの視点から表すものである(例えば、性的指向が男性、性自認が男性(ゲイ)など)。

セクハラ指針(令和2・1・15厚生労働省告示第6号)<sup>2)</sup>では、「被害を受けた者の性的指向又は性的自認にかかわらず、当該者に対する職場におけるセクシュアルハラスメントも、本指針の対象となるものである」として、ソジハラもセクハラ指針の対象になることが明記されている。

トランスジェンダーの職員に対するトイレ使用制限が問題となった経済産業省事件(東京地判令和元・12・12労働経済速報2410号3頁、本書第44号にも掲載)では、性別は社会生活や人間関係における個人の属性の一つとして取り扱われており、個人の人格的な生存と密接不可分のものといえ、個人がその真に自認する性別に即した社会生活を送ることは重要な法的利益だと指摘されているところである。趣味・嗜好を超えて個人の人格的生存と密接不可分とした点は重要な指摘といえよう。なお、令和3年5月27日の控訴審判決(東京高裁)は、トイレ利用制限を違法とした第1審判決を変更し、原告職員の請求を棄却している。

## 2 本決定について

本決定では、性同一性障害のタクシー運転手に対し、女性の化粧をして乗務していることから乗客に不安感を与えること等を理由に就労拒否したことについて、当該措置に正当な理由は認められず、会社の帰責性を認めた。特に、「外見を可能な限り性自認上の性別である女性に近づけ、女性として社会生活を送ることは、自然かつ当然の欲求である」と指摘しており、性同一性障害者が女性乗務員と同等に化粧を施すことの必要性を肯定した点が注目される。

本件と同様に、性同一障害者の女性としての身だしなみが問題となった事例として、S社事件(東京地決平成14・6・20労働判例830号13頁)がある。同事例においても、労働者が精神的・肉体的に女性として行動することを強く求めており、他者から男性としての行動を要求され又は女性としての行動を抑制されると、多大な精神的苦痛を被る状態にあったことに照らせば、女性の容姿をして就労することを認め、これに伴う配慮をしてほしいと求めることは相応の理由がある旨が指摘されている(結論として、企業秩序または業務遂行に著しい支障を来すと認めるに足る疎明がなく、懲戒解雇に相当するまでの重大かつ悪質な企業秩序違反と認められないと判断された)。

企業としては、こうした性同一性障害者が有する法的・利益には十分配慮しつつ、従業員への対応、措置を決定する必要があるといえよう。また、こうした法的・利益に顧みない差別的取扱いは、当然避けるべきである。

なお、本決定は、賃金仮払いを求めた仮処分事件であるが、これは通常訴訟による判決を待っていては生活が困窮してしまう場合等において、裁判所が簡易迅速な審理によって、一定の仮の措置をとる民事保全手続きの一つである(そのため立証も疎明で足りる)。一般に、賃金仮払いの仮処分事件では、従前の賃金全額ではなく、労働者の生活に必要な限度額での仮払い額が定められることも少なくないが、本決定では、コロナ禍でのタクシー運転手の減収分を考慮して仮払い額を算定している点も注目される。

## 3 LGBTと労務管理

## (1)ハラスメント対応

LGBTであることを理由に特定の業務(営業など)等から外す、重要な業務には就かせない、LGBTであることを揶揄する発言など、ソジハラとなり得る行動・言動は多種多様である。

事業主に対しては、パワハラ防止のための雇用管理上の措置を講じることが求められており(労働施策総合推進法30条の2第1項)、ハラスメント対応方針の周知・啓発、研修の実施、相談窓口の設置といった対応が肝要である。ただし、ソジハラ特有の問題として、LGBT当事者からのハラスメント相談の場合、

本人からのカミングアウトが消極的であることも想定される。本人からカミングアウトを受けるまでは、相談担当者もLGBTであることを断定するような表現は避けるべきであろう。また、相談担当者が第三者にヒアリングする場合等において、意図せず、アウティング(同意なく性的指向・性自認を公表してしまうこと)を行ってしまうこともあり得る。ソジハラに関するハラスメント調査においては、特にプライバシー保護に留意して慎重に進める必要があろう。

## (2)採用選考

採用の場面においても、性的指向や性自認を理由に採用見送りとする、内定取消を行うなど、LGBTを巡る労務問題は起こり得る。厚労省の指導によれば、「性的指向・性自認に関わらず、能力や適性に基づいた公正な採用選考」を行うことが求められている(「公正な採用選考をめざして(令和3年度版)」<sup>3)</sup>)。令和3年4月16日、厚生労働省は、公正な採用選考を確保する観点から、性別を任意記載とする履歴書の様式例を公表した。新様式例では、性別欄を男・女の選択ではなく任意記載欄(未記載も可能)とされている。この様式の利用が強制されるわけではないが、今後、厚生労働省の指導などを通じて広がっていく可能性もある。企業には採用の自由が認められるところはあるが、採用基準を明確化するなどして、就職差別と捉えられないようにすることが、人材確保の点からも重要である。

## (3)その他

上記のほか、配置転換、前掲経産省事件のようなトイレ使用など、LGBTを巡る労務管理上の問題は多岐にわたる。近年、多くの地方自治体において、多様な性に関する職員ガイドラインを策定し、正しい知識の普及と望ましい対応内容を啓発している。企業としては、こうしたガイドラインや他企業の取組み例などを参考に、対応策を検討すべきであろう。

## Explanation



- 裁判の前提となる事実について、確信ではなく確からしいという心証を裁判官がもつ状態、または、当事者がそのような状態に達するよう証拠を提出すること
- 事業主が職場における性的な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
- 同パンフレットの43ページコラム「性的マイノリティをめぐる考え方」参照(<https://kouseisaiyou.mhlw.go.jp/pdf/01.pdf>)



弁護士  
**織田 康嗣**  
(おだ やすつぐ)  
ロア・ユナイテッド  
法律事務所

## Profile

愛知県出身。中央大学卒業。中央大学法科大学院修了。東京弁護士会労働法制特別委員会幹事。主な著書として、『労働契約法のしくみと企業対応Q&A』(ぎょうせい)、『判例解釈でひとくじ働き方改革関連法と企業対応策』(清文社)、『最新整理働き方改革関連法と省令・ガイドラインの解説』(日本加除出版)、『労災の法律相談』(青林書院)、『新労働事件実務マニュアル(第5版)』(ぎょうせい)、『新・労働法実務相談(第3版)』(労務行政研究所)のほか、『労政時報』の専門誌等への寄稿多数。



詳細は内閣府男女共同参画のホームページを御覧ください。  
[https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/r2gender\\_lens\\_investing\\_research.html](https://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/r2gender_lens_investing_research.html)

# 投資において 企業の女性活躍情報が 注目されています！

## 女性活躍情報に注目する機関投資家の声

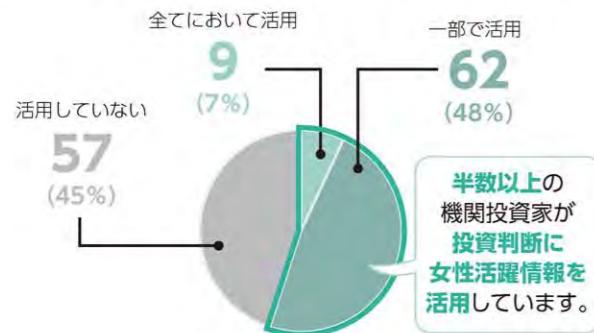
企業価値向上の観点から  
女性活躍を含む、  
人的資本への投資及び  
その活用と戦略という  
点を注視しています

今後、  
議決権行使において  
ジェンダー・  
ダイバーシティの  
基準を強化していきます

グローバルで見ると、  
日本企業の  
ジェンダーに関する取組や  
情報開示は遅れしており  
今後の改善に期待します

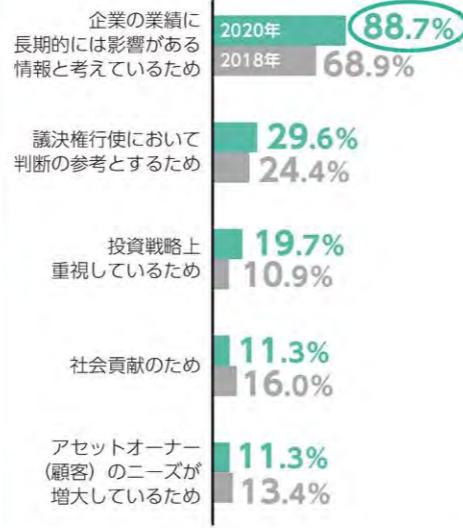
## 投資判断の一助として女性活躍情報が活用されています

### 投資判断に女性活躍情報を活用していますか (n=128)

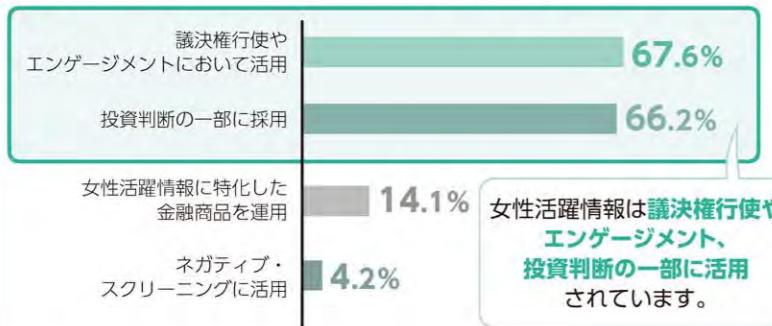


### 投資判断や業務において女性活躍情報を活用する理由 (2020年 n=71) (2018年 n=119)

投資判断に女性活躍情報を活用している機関投資家のうち、  
**女性活躍情報は企業の業績に長期的には影響がある**と考える  
機関投資家は約9割となりました。



### 女性活躍情報をどのように活用していますか (複数選択) (n=71)



※内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究」(令和2年度)  
「ESG投資における女性活躍情報の活用状況に関する調査研究」(平成30年度)より  
※年表記のないデータは2020年時点の情報

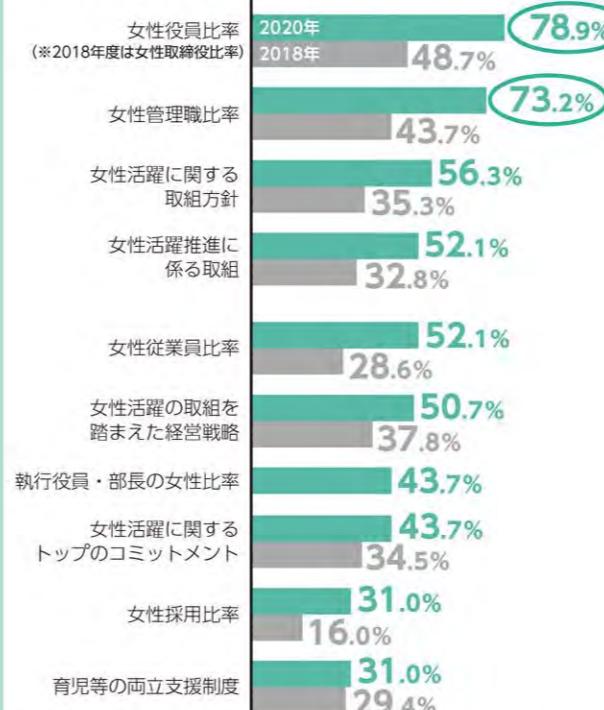
内閣府 男女共同参画局

## ESG投資と女性活躍情報

### どのような女性活躍情報が注目されていますか？

#### 投資や業務において活用している女性活躍情報はどのようなものですか

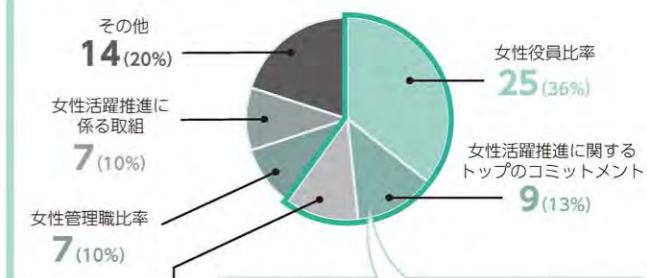
(2020年 n=71) (2018年 n=119)



(注) 2018年と2020年とでは設問の構成が異なるため、単純な比較はできない。

投資や業務において活用している女性活躍情報として、  
**女性役員比率や女性管理職比率**が多く挙げられています。  
その他、**女性活躍に関する取組方針や取組**を参考にしているという回答も多く見られました。

#### 投資や業務において活用している女性活躍情報のうち、最も重視しているのは、どのような情報ですか (n=70)

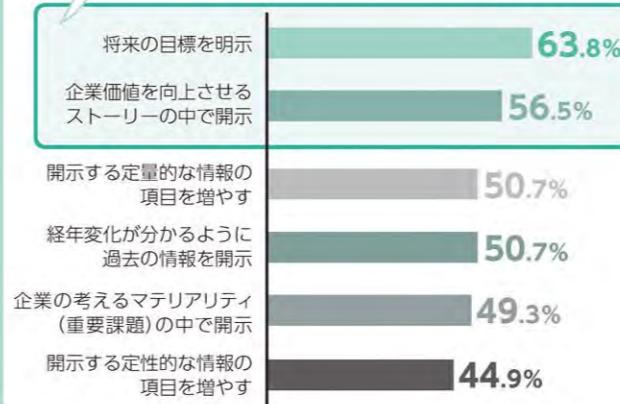


女性活躍情報のうち、機関投資家が最も重視する情報は、**女性役員比率**に次いで、**女性活躍推進に関するトップのコミットメントや経営戦略**となっており、**投資判断等において、企業の取組の本気度や将来的な戦略**を注視していることが分かります。

### 女性活躍情報はどのように開示すればよいのでしょうか？

#### 企業の女性活躍情報の開示に対してどのように求めますか (複数選択) (n=69)

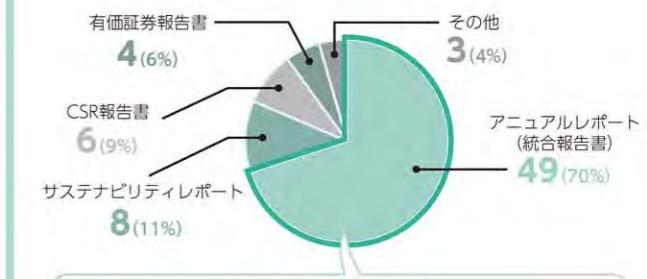
機関投資家は企業に対して、  
**女性活躍に関する自社の将来の目標を明示し、**  
また、**企業価値を向上させるストーリーの中で開示**  
することを求めていることが分かります。



内閣府「ジェンダー投資に関する調査研究 アンケート調査」

対象：日本版スチュワードシップコードに賛同する国内に拠点を持つ機関投資家等、計234機関 (回答数：131件、回答率56%)  
実施期間：2020年10月～11月  
調査方法：対象者にメールまたは郵送によりアンケート票を送付し回答を求めた (記名式)

#### 企業の報告書から女性活躍情報を入手している場合、最も参考にしているものはどのような報告書ですか (n=70)



機関投資家は、**企業の統合報告書やサステナビリティレポート**を活用して女性活躍情報の収集を行い、得られた情報を企業とのエンゲージメントや投資判断に活用しています。企業には、**定量的な情報も含めて、女性活躍に関する自社の将来の方針を提示し、積極的に情報開示を行なうことが望まれています。**

# 『東北における女性活躍推進の実態と働く女性の意識調査』結果報告

## — 東北圏・首都圏で働く20-40代男女5000人アンケートより —

(公財)東北活性化研究センターより委託を受け、東北圏における女性活躍推進の実態と働く人たちの意識調査を実施し、共同で分析・報告しました。分析の際、東北圏の特徴を見るために、首都圏との比較を行いました。

東北圏(東北6県および新潟県)では、医療・福祉分野で働いている女性の割合が高いため、全体としてみると、女性活躍推進の状況は首都圏と同様ですが、医療・福祉・教育・学習支援業を除いた業種(建設業、製造業、情報通信業、運輸業・郵便業、生活関連サービス業・娯楽業、その他のサービス業、その他:以下、業種A)で比較すると、上司からの期待や上司による今後のキャリアについてのアドバイス、キャリア形成支援制度などが、首都圏に比べて少なく、そのため、昇進意欲が低くなっています。

ここでは、東北圏の業種A(下表「業種」参照)を取り上げて、昇進意欲が高くなる要因を出していますが、これらの傾向は東北圏の業種Aだけでなく、どの企業でも当てはまりますので、ぜひ、この結果を参考に、自社を振り返ってみてください。

また、東北圏女性を仕事に対する意識をもとに4つのタイプに分類し、その特徴と課題を分析したところ、企業規模や業種などの如何に関わらず、企業としてのキャリア支援の取組み、上司の部下育成や働きかけを適切に行うことによって、「現状満足のほどほど派」「現状不満のもやもや派」「現状維持のこれから派」「活躍体現のいきいき派」へと変容させることは可能であることが明らかになりました。

詳細な調査結果は、ホームページにてご覧になれます。 <https://www.jiwe.or.jp/news/2021/210402-2>

**【調査対象】** 東北圏、首都圏の11人以上規模の企業で正社員として働く20~49歳の男女  
(管理職以外の一般社員)

**【調査期間】** 2020年8月24日~9月8日、10月24日~11月4日

**【調査方法】** インターネットリサーチ調査会社のモニターを利用したWEB調査

回答数	5,392
エリア別男女	東北圏女性:1,518 首都圏女性:1,143 東北圏男性:1,677 首都圏男性:1,054
企業規模	11~100人:39.3% 101~300人:18.6% 301人以上:42.0%

### 業種

#### 業種A:77.8%

「農業、林業、漁業、鉱業、採石業、砂利採取業」「建設業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」「情報通信業」「運輸業、郵便業」「卸売業、小売業」「金融業、保険業」「不動産業、物品販貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス業(協同組合、郵便局)」「その他のサービス業」「その他」

#### 業種B:22.2%

「教育、学習支援業」「医療」「福祉」

### 昇進意欲が低い

業種Aでは、「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」割合は、首都圏女性よりも東北圏女性のほうが低くなっています( $\chi^2$ 乗検定  $p<0.001$ )。

### 図1 昇進意欲 Q8. あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。



\*しかし、これは、次のように、上司の育成力が足りないことやキャリア支援施策がないためではないかと思われます。

### 上司からの期待を感じている人の割合が低い

業種Aでは、上司(管理職)に活躍を期待されているかについて、「期待を言葉で伝えられている」「期待を言葉では伝えられていないが、態度や雰囲気で感じる」と回答した割合は、東北圏女性では49.2%、首都圏女性では56.2%と、東北圏女性は首都圏女性よりも、上司からの期待を感じている人の割合が低くなっています( $\chi^2$ 乗検定  $p<0.01$ )。

図2 上司の期待の程度

Q18. あなたは上司(管理職)に活躍を期待されていますか。

	期待を言葉で伝えられている	期待を言葉では伝えられないが、態度や雰囲気で感じる	期待を言葉でも伝えられないし、態度や雰囲気でも感じない	期待されていないと感じる	(%)
東北圏女性	(926) 25.4	23.8	28.3	22.6	
首都圏女性	(942) 27.5	28.7	24.4	19.4	
東北圏男性	(1371) 21.4	31.0	29.5	18.0	
首都圏男性	(958) 27.8	28.8	23.2	20.3	

### 上司からの期待があれば、昇進意欲が高い

一方、上司の期待の程度別に昇進意欲を見ると、「期待をされていないと感じる」場合、「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」割合は14.8%と低いですが、「期待を言葉で伝えられている」場合、34.1%と3割を超えていました( $\chi^2$ 乗検定  $p<0.001$ )。

図3 【東北圏女性 業種A】上司の期待の程度別昇進意欲

Q8. あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

	管理職になりたい	管理職に推薦されればなりたい	管理職にはなりたくない	考えたことがない	(%)
期待を言葉で伝えられている	(235) 9.4	24.7	55.7	10.2	
期待を言葉では伝えられないが、態度や雰囲気で感じる	(220) 8.2	23.6	49.6	18.6	
期待を言葉でも伝えられないし、態度や雰囲気でも感じない	(262) 5.0	17.2	55.0	22.9	
期待されていないと感じる	(209) 5.7	9.1	56.0	29.2	

### 上司が今後のキャリアについて十分アドバイスをしてくれていると思っている人の割合が低い

業種Aでは、上司は面談等で今後のキャリアについて十分アドバイスしてくれていると思うかについて、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」と回答した割合は、東北圏女性は38.6%、首都圏女性は44.6%と、東北圏女性のほうが上司から十分なアドバイスがないと考えています( $\chi^2$ 乗検定  $p<0.01$ )。

図4 上司からのアドバイスの程度

Q20. あなたの上司(管理職)は面談等で今後のキャリアについて十分アドバイスしてくれていると思いますか。

	そう思う	どちらかと言えばそう思う	どちらかと言えばそう思わない	そう思わない	(%)
東北圏女性	(926) 7.6	31.0	34.4	27.0	
首都圏女性	(942) 9.8	34.8	30.6	24.8	
東北圏男性	(1371) 6.5	31.0	35.2	27.3	
首都圏男性	(958) 10.5	31.7	32.0	25.7	

### 上司から今後のキャリアについて十分なアドバイスがあれば、昇進意欲が高い

一方、上司からのアドバイスの程度別に昇進意欲を見ると、今後のキャリアについて十分アドバイスしてくれていると思わない人では「管理職になりたい」「管理職に推薦されればなりたい」割合は20.4%と低いですが、「そう思う」場合、35.7%と3割を超えていました( $\chi^2$ 乗検定  $p<0.05$ )。

図5 【東北圏女性 業種A】上司からのアドバイスの程度別昇進意欲

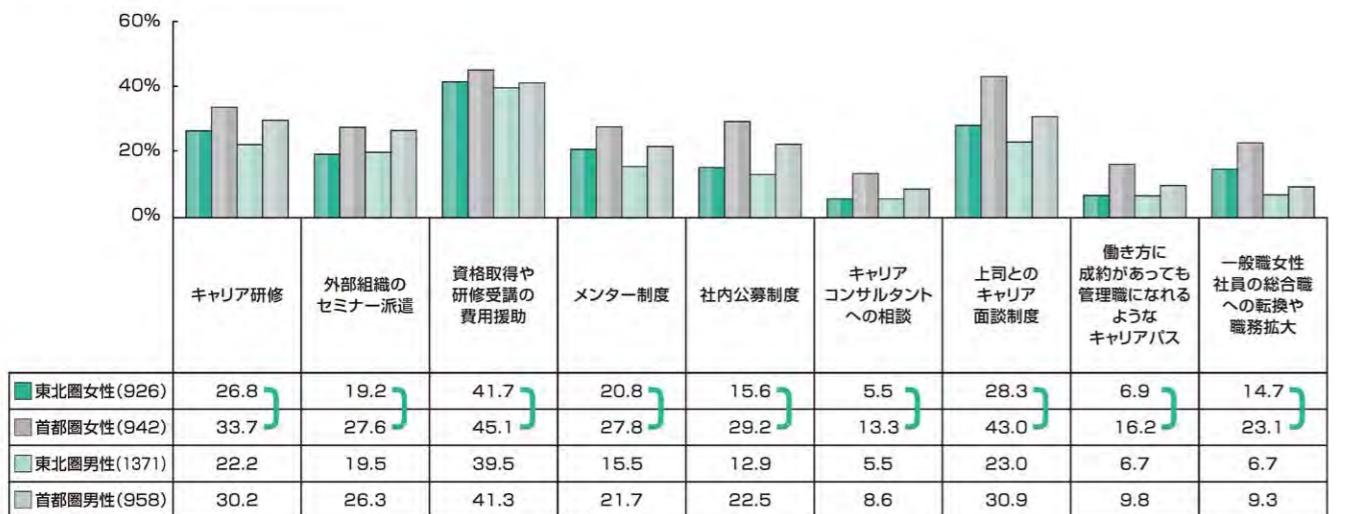
Q8. あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

	管理職になりたい	管理職に推薦されればなりたい	管理職にはなりたくない	考えたことがない	(%)
そう思う	(70) 14.3	21.4	50.0	14.3	
どちらかと言えばそう思う	(287) 5.9	24.4	55.4	14.3	
どちらかと言えばそう思わない	(319) 7.2	16.6	53.0	23.2	
そう思わない	(250) 6.0	14.4	55.2	24.4	

## ◆ キャリア形成支援制度が少ない

業種Aでは、キャリア形成支援制度がある割合は、すべての項目で、東北圏のほうが首都圏よりも低くなっています。

図6 キャリア支援制度がある割合



## ◆ キャリア形成支援制度の数が多いと、昇進意欲が高い

一方、キャリア形成支援制度数が0の場合、「管理職になりたい」「管理職に推薦されなければならない」割合は17.9%と低いですが、制度数が3~7の場合、34.8%と3割を越えています(χ<sup>2</sup>乗検定 p<0.001)。

図7 【東北圏女性 業種A】キャリア形成支援制度の数別昇進意欲



(公財)東北活性化研究センター 上席研究員兼調査研究部長 金内雅人様、主任研究員 伊藤孝子様より

女性活躍の実現性が懸念される東北圏ですが、女性の活躍を阻害する要因は女性自身の意識の低さといった個人的要因や企業の規模や業種、女性社員の年齢や学歴などの属性ではなく、企業の女性活躍推進の取組み姿勢や管理職の部下育成力、職場風土などに起因するということが本調査より明らかになりました。この結果に基づけば、東北圏においても女性活躍を実現することは十分に可能です。女性活躍が進まない、できない理由を探すのではなく、家事や育児を分担してくれる人の存在や、自宅と勤め先の距離が近いといった働き続けられる東北圏の環境を最大限に活かしながら、女性活躍推進に向けた取組みを加速化させていくことが求められます。そして、その推進にあたっては、女性自身の意識の向上・醸成だけでなく、管理職のマネジメントや人材育成力、企業内制度の見直し、男性の意識改革など多方面にわたっている課題を洗い出し、その課題解決を講じる必要があります。特に男性管理職の人材育成力の向上と組織風土の変革を中心に、企業全体として取り組んでいくことが重要です。



東北圏女性を仕事に対する意識（「キャリアアップできているorいない」と「重要な仕事を担当する意欲が高いor低い」）をもとに、以下の4つのタイプに分類して、多項ロジット分析によりタイプ2、3、4の女性をタイプ1の「活躍体現のいきいき派」に変容させるための要因を考察しました。

図8 女性活躍4つのタイプ



タイプ2から  
タイプ1へ

- 責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、男性よりも責任のある仕事をしている場合
- 育児をしながらキャリアアップすることが可能でない場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能な場合

タイプ3から  
タイプ1へ

- 上司の期待がない場合に比べ、上司の期待がある場合
- 仕事の重要度が高まらない場合に比べ、仕事の重要度が高まっている場合
- 異動の経験がない場合に比べ、異動の経験がある場合
- 責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、「男性よりも責任のある仕事」「男性と同様」「男性とほぼ同様の仕事もしていた」場合
- 育児をしながらキャリアアップすることが可能でない場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能な場合

タイプ4から  
タイプ1へ

- 上司の期待がない場合に比べ、上司の期待がある場合
- 仕事の重要度が高まらない場合に比べ、仕事の重要度が高まっている場合
- 異動の経験がない場合に比べ、異動の経験がある場合
- 責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、「男性よりも責任のある仕事」「男性と同様」「男性とほぼ同様の仕事もしていた」場合
- キャリア形成支援制度の数が多い場合
- 育児をしながらキャリアアップすることが可能でない場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能な場合

2021年7月8日(木)14:00～16:00にこの調査結果報告と参加者の課題共有を行うセミナー「貴社の女性社員は、いきいき派?もやもや派?女性活躍推進セミナー～東北で働く女性の活躍を企業の成長につなげるために～」を実施します。詳細は、以下URLをご覧ください。

<https://www.jiwe.or.jp> (21世紀職業財団ホームページ)

## 編集後記

朝の通勤電車に親子連れが乗ってきました。子供は3、4歳位。ぐるっと車内を見回し、座りたい様子です。緊急事態宣言中でラッシュ状態ではありませんが、一通り席は埋まっています。座っていた私が迷う間もなく、向かい側に座っていた方が素早く自然に席を譲り、子供は座ることができました。…実は子連れだったのは父親、席を譲った人も男性でした！二人とも同世代と見えたので、感じ合うところがあったのかもしれません。働く男性が育児休職を取りやすくなるよう、改正育児・介護休業法が成立しました。父親が子育てに関わる時間が増え、このような風景が当たり前になることを願ってやみません。(洸)

ダイバーシティ21  
DIVERSITY 21 vol.045

2021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  
<https://www.jiwe.or.jp>