

コロナ禍の研修実施に  
お悩みの研修担当者様

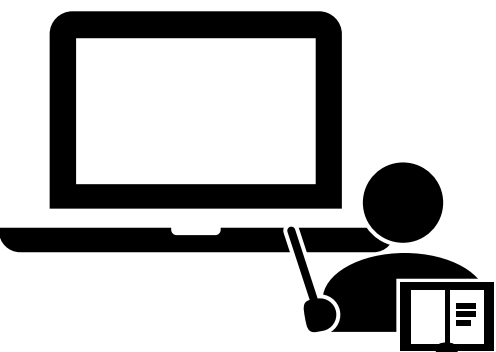
ハラスメント防止・ダイバーシティ推進

## オンライン研修、 動画研修も

# 21世紀職業財団

におまかせください

働きやすい職場づくりのための研修を長年実施してきた  
当財団だからこそ、オンライン研修も動画研修もお客様の  
要望をお聞きして実施が可能です



### オンライン研修のメリット

受講者は任意の場所（自宅・職場等）から受講が可能

- 人の移動が制限されたり、3密状態を避ける状況下でも研修実施が可能に
- 育児や介護など時間制約がある社員も受講しやすい
- 研修会場までの移動時間、交通費の負担が軽減される

より参加型の研修に

- ディスカッションや演習(ワーク)など 受講者にアクションを求めるコンテンツを  
多く盛り込むことにより、実践的でかつ受講者の理解を深めることが期待できる

### 動画研修のメリット

自由な時間・場所で受講が可能

- シフト勤務、フレックスタイム制度、在宅ワークなど集合研修が難しい場合にお勧め
- 繰り返し視聴できるので理解が深められる

## オンライン研修が初めてでも、システムが苦手でも大丈夫!!

- ・お客様にてオンライン研修の実施に不安がある場合は、当財団で配信をサポート（Zoom限定）する  
ことが可能ですのでご相談ください
- ・Zoom利用のオンライン研修の場合、受講者向けのマニュアルもご用意しています

費用、実施方法等詳細はお問合せください

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

公益財団法人



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

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

DIVERSITY 21

ダイバーシティ21  
2021 AUTUMN

vol.046

編集・発行 / 公益財団法人21世紀職業財団 〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日田ビル3階 TEL.03-5844-1660 (代)  
発行日 / 2021年9月25日発行 制作 / 東誠印刷株式会社

vol.046

2021 AUTUMN

企業スケッチ  
カンロ株式会社

特別寄稿  
チームワークの原動力の認知のつながり  
―在宅勤務での強いチームの作り方―

早稲田大学 商学部 准教授 村瀬俊朗氏

DIVER  
SITY  
21



## Contents

### 3 随想

#### 職業キャリアと改姓

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2回〉東京海上ホールディングス株式会社 執行役員 鍋嶋 美佳 さん

### 8 特別寄稿

#### チームワークの原動力の認知のつながり

—在宅勤務での強いチームの作り方—

早稲田大学 商学部 准教授 村瀬 俊朗 氏

### 12

#### 企業スケッチ

#### カンロ株式会社

「意識改革」「多様な視点」「働き方改革」を3つの柱に掲げ、  
主体性をもって活きいきと働ける職場環境を構築

### 16

#### 連載

#### 裁判例とその解説

一般職から総合職への転換を認めなかった  
会社の対応が性差別に当たるとされた事例

安西法律事務所 弁護士 本田 敦子

### 20

#### 財団発! NEWS & TOPICS

- ・ハラスメント対応 新規オンライン講座のご案内
- ・セミナー実施報告
- ・オンライン「明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 盛岡」開催レポート

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

## 随 想

Random Thoughts

## 職業キャリアと改姓



21世紀職業財団  
会長 伊岐 典子

社会人になってから、これまで2回改姓を経験しています。労働省に就職後2年目に結婚した時は、改姓そのものへの疑問や躊躇はありつつも、法律婚をする限り他の選択肢はありませんでした。その後40代半ばで離婚し、その後の人生を旧姓で生きていこうという決意で改姓した際は、19年間配偶者の姓で仕事をしてきた積み重ねの大きさに愕然としました。2度の国内転勤も、管理職への昇進も全て現在とは異なる姓の時でした。その間自分が努力して培った企業や地方公共団体、アカデミアなど外部の方々との関係性を旧姓に戻っても維持できるよう、最大限の努力をしましたが、それは離婚という個人事情も開示することにつながりました。結婚の際、姓を変えないで済む制度があれば、せめて旧姓の通称使用が認められていれば、という思いは今でも胸に残っています。

今世紀に入った2001年、ようやく国家公務員については職場での呼称、人事異動通知書等の8項目で、職員の申し出があった場合に旧姓の記載が可能となり、2017年には、法令上実務上特段の支障がない限り、対外的文書なども含め広く旧姓使用が認められることとなりました。地方公務員についても同様の取り扱いが推進されています。ちなみに当財団でも旧姓使用を可能にしています。また、現在ではパスポート、マイナンバーカード、運転免許証なども、戸籍上の姓に加え旧姓併記が認められるようになっています。

これらのことは、結婚の際、積極的か否かはともかく

夫の姓を称することを選択している一方で、仕事上の関係性の継続や、自己のアイデンティティといった観点から旧姓使用を望む女性が増加している現実には、制度がやっとなってきたのだと思います。

とはいえ、民間企業における旧姓使用の浸透はまだまだ不十分です。2016年に行われた内閣府の委託調査によれば、旧姓使用を認める企業は、条件付きも含め規模計で49%と半数に満たず、1,000人以上規模でも75%でした。給与、税金、健保などの手続きで二重の管理となる企業の負担も一因のようです。

根本的な解決のためには、民法第750条の夫婦同姓の原則を修正し、選択的夫婦別姓制度の確立が必要であるとの声も大きくなってきています。それでも2015年、民法に選択的夫婦別姓制度を整備しない立法不作為による国家賠償請求事件として争われた事案について、最高裁判所の合憲判決が出され、本年6月、別の事案について再度最高裁で合憲判断が示されるなど、司法は違憲判断を示すに至っていません。

しかし、上記のいずれの裁判でも近年の社会状況変化に言及し、制度の在り方は立法政策として判断すべきものとしており、国会にボールは投げられたとする識者の見解も目にします。21世紀にふさわしい、個人のアイデンティティやキャリアを尊重する仕組みとして、民法の制度改正の論議が早急に進められること、同時に通称での旧姓使用がさらに広まることを願うものです。



# 均等法パイオニア世代からのメッセージ

## 第2回 なべしま みか 鍋嶋美佳さん

東京海上ホールディングス株式会社 執行役員  
兼 グループCDIO (Chief Diversity & Inclusion Officer)

——聞き手：橋本かおる（21世紀職業財団事務局長）



### 【これまでのキャリア】

|       |                                             |       |                                                     |
|-------|---------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------|
| 1991年 | 東京海上火災保険(現・東京海上日動火災保険)入社、企業損害部              | 2010年 | コマーシャル損害サービス部課長                                     |
| 1995年 | 東京損害サービス第一部主任                               | 2014年 | 埼玉損害サービス部次長                                         |
| 2000年 | 神戸損害サービス部課長代理                               | 2017年 | 米国Tokio Marine America Insurance Co. ニューヨーク駐在(部長待遇) |
| 2003年 | 米国Tokio Marine Management(ニューヨーク)駐在(課長代理待遇) | 2019年 | 東京海上ホールディングス・人事部長                                   |
| 2006年 | 米国TM Claims Service(ロサンゼルス)駐在(課長待遇)         | 2021年 | 同・執行役員人事部長兼グループダイバーシティ&インクルージョン総括(現職)               |

## 「アメリカで就職する選択肢もあったが、自分は何を強みとするのかと考えていました」

—1986年に男女雇用機会均等法(以下、均等法)が施行され、翌年から企業において女性の採用事情が大きく変わりました。鍋嶋さんの入社前後はどのような状況でしたか。

鍋嶋さん：当社でも、1987年から女性の総合職採用が始まり、私はその4年後の1991年入社で5期生にあたります。その年は総合職採用が448人で、そのうち女性は27人(6%)と非常に少なかったのですが、過去5年間では最も多く女性の総合職が採用されました。同期の女性は今も9人が残っています。

—アメリカの大学を出て、日本の損害保険会社に入社しようと思った理由は何だったのでしょうか。

鍋嶋さん：アメリカで就職するという選択もあったのですが、アメリカの競争社会において、自分の強みは何だろう、どこで差異化を図るかを考えました。日本人であることを強みにできるかというと、日本語ができます、日本のカルチャーが分かります、だけでは強みとはいえず、ビジネス慣習や日本の企業がどのように意思決定をしているのかを知る必要があると思ったのです。日本の企業は、女性は新卒しか採用しないという時代でしたので、日本の企業で働くなら今しかないと思いました。ちょうど大学4年生の秋にニューヨークとボストンで日本企業の合同説明

会があり、いろいろな業種の企業が来ていました。大学では、国際政治専攻で地政学リスクに関心がありましたので、リスクを扱う損害保険会社を選びました。

実は東京海上火災保険(当時)という会社をあまり知らなかったのですが、まず日本の企業でキャリアを積むことが一番の目的で、5年か10年ぐらい経験を積んだら、その経験を活かして海外を含む違うフィールドへの転職も考えていました。結局、蓋を開けたら、この会社一筋でできています。

## 「損害保険の仕事は自分に合っていた、とてもやりがいのある仕事」

—損害保険という仕事に魅力があったということですね。

鍋嶋さん：アメリカの大学を5月に卒業し、6月に入社しました。そのため、新人研修を受けられなかったのですが、保険についてまるで分からないまま損害サービス部門(事故対応・保険金支払い部門)に配属され、いきなり実践から始まりました。

ですが、損害サービスの仕事は自分に合っていたと思います。保険金をただお支払いするだけでなく、お客様と一緒に考えて問題を解決していく達成感もありました。お客様のお役に立てることも、とてもやりがいのある仕事だと感じていました。

主に企業系の損害サービスを担っていましたので、石油コンビナートから町の工場、遊園地、百貨店、スキューバダイビングのインストラクター等、ありとあらゆる業種のお客様の対応をし

ました。その中でも賠償責任保険をメインに担当していましたので、この職業にはどういうリスクがあって、誰にどう責任があるのか、例えば、お医者さんが負っている責任と、看護師さんの責任、薬剤師さんの責任、同じ施設でも遊園地と百貨店では違うので、本当に学びが尽きなかったですね。そのように探求していくところが自分にマッチしていたのだと思います。

—お客様をお守りする大切さも実感されたのですね。

鍋嶋さん：1995年1月17日に阪神・淡路大震災が起きました。当時4年目でしたが、大阪に設置された対策室へ応援派遣されました。それまでは損害保険の意義を深く理解できていなかったのですが、このときに「損害保険というのはこういうことか」と腑に落ちて、使命感をもって仕事をするようになりました。

## 「入社当時は5年目男性総合職の後任として配属。女性だからと仕事を軽減されることはなかったですね」

—入社当時の職場の雰囲気や、お客様からの反応はどうでしたか。

鍋嶋さん：当時は総合職と一般職のコースがあり、一般職には制服があり、総合職には制服がなかったので、スーツで出勤する女性はすぐに「総合職」だと分かります。忘れもしないので、初日に着任のご挨拶に行ったら、課長がなんとも言えない、困ったなという感じで微笑んでいるのです。私がそう感じただけかもしれないのですが、5年目の男性総合職が転出し、その後には新人の私が入ったわけですね。そもそも5年目社員の後に新人が入るだけでも大変なのに、女性がきた、しかもアメリカから帰ってくるらしいみたいな話で、皆さんのどうなるんだろうという雰囲気は感じました。ただ、幸い女性だからといって仕事を軽減されるようなことはなかったですね。

お客様のほうも、女性が交渉の場に出てくることに慣れていなかったのですが、驚かれることはありませんでした。ですが、2年、3年と経験を積んでいくと、「鍋嶋さんをお願いしたい」と言ってくださるようになり、仕事に誠実に取り組んでいれば認めてもらえると思いました。今、振り返ると2年目は、先輩の伴走もなくなり、独り立ちして仕事をしながら、産休に入られた先輩の事案もカバーしていたので、質・量ともに追いつかない自分がかかりし、大変な時期だったと記憶しています。

## 「当時の制度で最大期間の育休を取り育児に専念。フルタイムで職場復帰することにためらいはありませんでした」

—その翌年(3年目)に結婚されたのですね。いつ頃から働

き続けたいと思っていたのですか。

鍋嶋さん：私の母は当時にはめずらしく四大卒で、英語の教師として4年間働いた後、結婚を機に退職しており、母はそれを時代として受け止めていたようでしたが、その後家庭教師として英語を教えたり、英語のコールセンターで働いたり、スキルを活かしていました。そのような姿を見てきて、私は経済的に自立していると選択肢が広がり自由につながると考えていました。自由というのは別に好き放題ということではなく、他者に制約されず自己決定できる自由という意味です。女性の再就職は簡単なことではなかったので、結婚・出産しても仕事は続けると決めていました。

1995年(5年目)の秋に第一子、1998年(8年目)に第二子の出産を機に育休を取得しました。私の育休中には新人が入り、要員補充がされていたので、罪悪感はありませんに済みました。私は当時の制度で最大限の期間(子が満1歳になるまで)の育休を取得して、その間は育児に専念したので、自分の中では気持ちに整理がついて職場復帰することにためらいはありませんでした。

—その後、2000年に神戸損害サービス部へ異動されたのですね。

鍋嶋さん：入社以来、本店という大組織の中で仕事をしてきましたし、総合職で入ったので転動も念頭にありました。次は規模の小さい支店への配置を希望しました。異動と同時に課長代理になり、課の運営を任せてもらえたことが新たな経験でした。神戸損害サービス部は本店と比較して小さな組織です。お客様は法人から個人まで幅広く、海外旅行保険から傷害保険など担当事案を持ちながら、マネジメントも行うというのは、なかなか大変でしたが、課の運営に関われたことは大きな財産だったと思っています。

ただ、両立は大変でした。子どもは2歳と5歳だったのですが、異動したのが7月だったので、保育園はすでに埋まっていた、同じ保育所に入れませんでした。髪を振り乱してというのはこういうことかと思いながら、毎日2カ所の保育園を往復しました。

夫も家事を担っていましたし、実家の近くに住んでいた時は家族にも協力してもらいましたが、神戸は初めての土地で、知人や親戚は誰もいません。ですから、一からサポート体制をつくって、保育ママを頼んだりしながら、なんとかやっていたという感じでしたね。

## 「全員がひとつの方向に向けてモチベーション高く仕事をするのは本当に難しいことだと実感」

—2003年に米国初の女性駐在員としてニューヨークに赴任されたのですね。海外勤務は希望されたのですか。

鍋嶋さん：入社当初は、まず損害保険の仕事を覚えたくて、英



語とは無縁の損害サービスの経験を積んできましたが、そろそろ海外勤務にも挑戦したいと思って手を挙げました。

7年間駐在して、全米に進出する日系企業の事故対応に携わっていました。基本的には現地スタッフが事案を担当するのですが、日系企業の駐在員の方とコミュニケーションの波長が合わないとか日本のサービスとは違うところを埋める仕事をしていました。当時はまだ日本のお客様が期待するサービスレベルになかったですね。かなりマイペースで事務的に片付けているという感じもあったのですが、彼らにとっては当たり前のやり方でも、お客様にとっては受け止め方が違います。もっと気持ちに寄り添うようなカルチャー的な部分や賠償責任の考え方といった日本の法制度との違い等を理解してもらい、品質向上の仕組みをスタンダード化して、サービスのクオリティ向上を図りました。

ニューヨークにいた3年間に、2部門の閉鎖に伴い、スタッフを解雇せざるを得ないという経験もしました。アメリカでは基本的にポジションがなくなると解雇は可能という雇用関係でしたが、やはりスタッフが仕事を失うのは辛い経験でした。部門を閉鎖すること自体はやむを得ないと判断したので、その部門のスタッフには誠意を尽くしました。

—その後ロサンゼルス勤務を経て2014年に埼玉に異動され、次長になられたのですね。

鍋嶋さん: はい、次は国内の現場のラインマネージャーを経験したいと希望を出したのです。1月の不定期異動だったのですが、翌月に関東で記録的な大雪が降り、すぐに災害対策室を立ち上げることに。過去には何度か他部店へ応援に行きましたが、自部店で災害対策室を立ち上げて指揮するのは初めてで、常に追われている状態の3年間となりました。自分のリーダーシップやマネジメント力の不足でお客様や代理店、営業社員に迷惑をかけたこともありました。全員がひとつの方向に向いて、モチベーション高く仕事をするというのは本当に難しいことだと実感しました。

—そこから2017年に再びニューヨークに赴任されましたが、



家事は省力化し、分担し、完璧を目指さないが、体内に入る食品の安全性と質にはこだわりをもち、「手の込んだことをしなくても、素材がちゃんとしていれば切っただけ焼いただけで美味しい」

鍋嶋さんの希望ですか。

鍋嶋さん: 年齢的にも、今後のキャリアを考えたときにも、もう一度海外に行くのならこのタイミングかなと思い、2回目のニューヨークで2年間勤務しました。このときは現地子会社の損害サービス業務の他に、米国で買収していたHCC社とのシナジープロジェクトや、業務効率化のためにオフィス業務の一部をインドにアウトソースをするプロジェクトなどに携わりました。

「執行役員になり、今まで関わってこなかった会議が増えて、情報量が今までとは全然違うと感じています」

—損害サービス一筋だった鍋嶋さんが、2019年に東京海上ホールディングスの人事部長に任命されたのですね。

鍋嶋さん: 本当にびっくりしました。ただ、人事には関心もありましたし、ロサンゼルスに赴任中に少し経験があったので、人材育成には興味を持っていました。女性たちを元気づけたいという思いもありました。

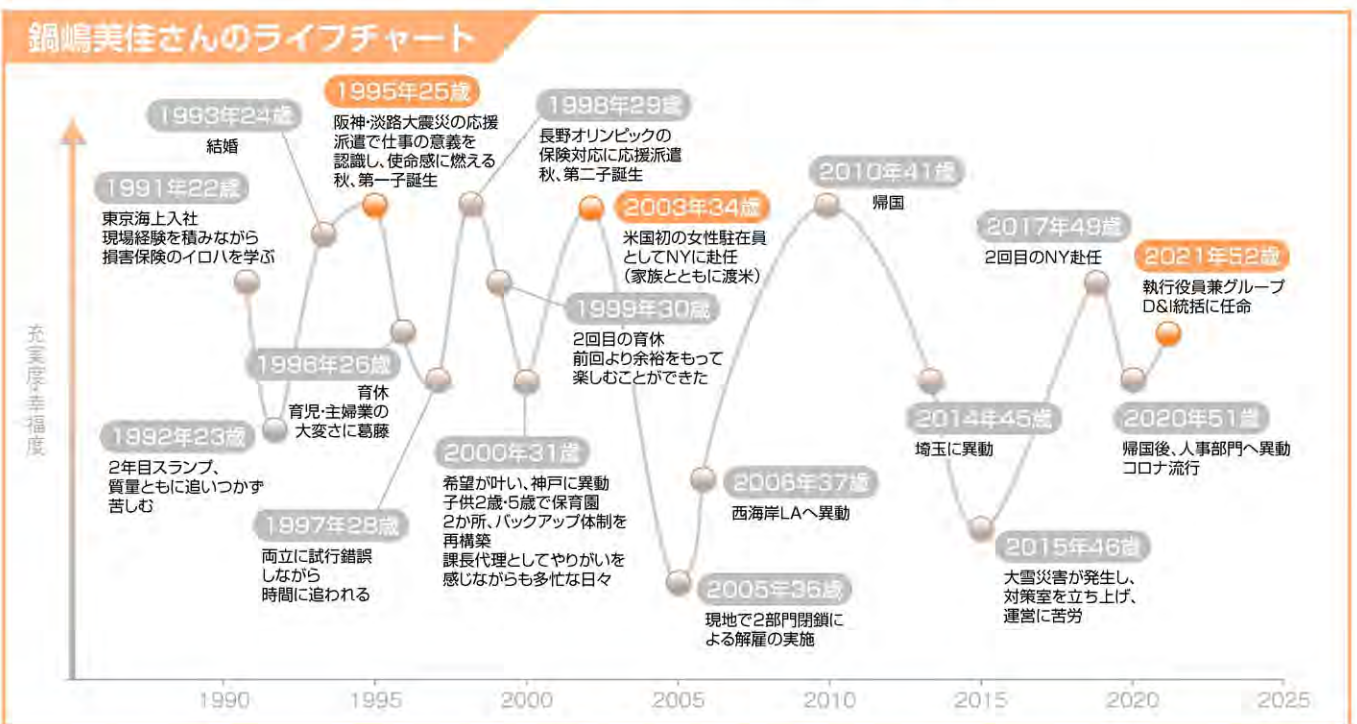
2021年度から執行役員に就任し、グループダイバーシティ&インクルージョン総括(Chief Diversity & Inclusion Officer、以下、CDIO)に任命されました。女性の執行役員はすでに数名おりますが、チーフオフィサー職(以下、C職)で女性は初めてで、荷が重いと思う部分もあります。ただ、ダイバーシティ&インクルージョンは私のライフワークとしてきたテーマではあるので、この役割をいただいて、本当にありがたいと思っています。グループ内の課題はまだあるので、これからしっかりと取組みを推進していきたいと思っています。

—ダイバーシティカウンスル<sup>※</sup>という仕組みもいいですね。

鍋嶋さん: はい、ありがとうございます。これから本格始動ですが、まずは、CDIOとして国内外のグループ会社とD&Iについての議論を深めていきたいと考えています。今年の重点課題の一つに「女性エグゼクティブパイプラインの強化」を挙げています。日本がだいぶ遅れているのは事実ですが、マネージャー層は50%以上を達成している欧米やアジアにおいても、部長や役員となるとそれぞれ30%弱、15%弱になります。海外グループ会社と共通の課題なので、しっかりと取り組んでいきたいと考えています。

—C職になって、参画する会議体も増えたのでは。

鍋嶋さん: はい、経営会議やグループCEOがテーマを決めて話し合うC職ミーティングに参加するようになり、情報のレベルと量が今までとは全然違うと感じています。今回、執行役員かつC



職になって、社内のアクセスが広がりました。まだ議題すべてに精通しているわけではないので、なかなか発言しにくいこともありますが、会議ではできるだけ発言するようにしています。

「可能性は無限大。何かを犠牲にしなければ両立はできないという思い込みはもっていない」

—働く女性たちへのメッセージをお願いします。

鍋嶋さん: 自分の強みや良いところをぜひ肯定してほしいです。自己肯定感はすごく大事だと思います。「謙虚であれ」というのが日本の文化として大事なことだと思うのですが、謙虚であることと卑下することは違います。謙虚さは必要だけれども、他人と比べずに自分の良さをもっと認めてほしいですね。

私は学生と話をすることがよくあるのですが、私のキャリアを見て、「何を犠牲にしてきたんでしょうか」と質問されます。AかBか選択しなければならなかったときに、選択しなかったほうが必ずしも犠牲になった、あるいは失ったものとは限りません。私はそれを自分の選択の結果と捉えていて、犠牲だとは思っていません。女性は何かを犠牲にしなければ仕事と両立ができないという思い込みがあるような気がしています。それはもったいないし、考え次第だと思うのです。私は仕事を続けて、結婚して、子どもを産み育て、海外にも行くということを、どうやって実現できるかと考えました。すべてが常に上手くいくわけはありませんが、ぶれない軸を持って、どうやってできるかを考えて、選択してきた結果を自分自身が受け入れることが秘訣かもしれません。

—物事を前向きに捉えられている姿勢が、鍋嶋さんご自身の仕事観や家族観に現れているように感じました。

鍋嶋さん: そういう意味では欲張りなのかもしれません。私は育児後、フルタイムで復職しようと思っていたので、そのためにはどうすればできるかを考えました。まず、全部一人でやろうとは思いません。家庭の事情はそれぞれ違いますが、初めから無理と決めつけず、試行錯誤してみてもいいのでは。

日本では良妻賢母志向が強く、女性が家事育児を担うことを世の中からも期待されていて、それが結構、女性を苦しめているのではないかと思います。私も復帰してから、子どもを保育園に預けていて「子どもが可哀想」と言われたことがあります。ですが、家で私とべったり過ごすよりも、保育園で同じ年代の子と社会をなして、時には喧嘩しながら、泥んこになりながら遊ぶほうが私は余程楽しいと思っています。

私は、人の可能性は無限大だと思っているので、「〇〇でなければならぬ」と自分を縛ることはないと思います。女性にとっては制約の多い世の中なのですが、何かを諦めなければいけないと思うのではなくて、ライフプランやキャリアビジョンを見据えて、どうすれば実現できるか常に選択肢を広げておくことが大事だと思います。

※ ダイバーシティカウンスル

D&Iをグループの持続的な成長につなげるためには、トップダウンとボトムアップの両面から取り組む必要があり、グループCEOが委員長になり、CDIOが国内外グループ会社を代表するメンバーとのD&Iに関する議論をリードしD&Iの取組みを加速させていく仕組み



# チームワークの原動力の 認知のつながり

## —在宅勤務での強いチームの作り方—

むら せ とし お  
**村瀬 俊朗 氏** 早稲田大学 商学部 准教授

1997年に高校卒業後、渡米。2011年にUniversity of Central Floridaから産業組織心理学の博士号を取得。Northwestern UniversityおよびGeorgia Institute of Technologyで博士研究員(ポスドク)として就労後、シカゴにあるRoosevelt Universityで教鞭を執る。2017年9月から現職。専門はリーダーシップとチームワーク研究。



2020年、COVID-19の出現により私たちの働き方は一変した。多くの人が在宅勤務を強いられ、テクノロジーを介した共同作業へと移行した。在宅勤務は、通勤時間の削減や作業の集中力向上、家事育児に対する時間の増加などの有益な効果を生む一方、社内のコミュニケーションや人間関係の希薄化なども引き起こした。テクノロジーの劇的な進化により物質的距離を超えて共同作業を行うことが可能となった一方で、面白いことにテクノロジーの揃った環境でも私たちはリモートでの協働作業を難しく感じる。

在宅勤務が容易でないことは米国企業の動きからも明らかである。米国では長らく在宅勤務が魅力的な特典であった。しかし、在宅勤務は必ずしも生産性にはつながらないため、在宅勤務が与える個人の自由と組織力低下の狭間で、米国企業は長らく苦しんでいる。その結果、一部の企業では在宅勤務を見直す動きが始まった。例えば、米国Yahoo!では機敏性や創

造性の長期低迷を立て直すために、2013年にマリッサ・マイヤー CEO が在宅勤務の廃止を決断した。また、COVID-19によってこの動きは一時的に止まったが、直前では総資産2位のBank of AmericaやIBMといった有名企業なども在宅勤務プログラムの見直しを行った。

様々なテクノロジーが協働活動を可能とさせたはずだが、なぜリモートでの共同作業に違和感や物足りなさを覚えるのだろうか。この問題の根っこを探るために、協働活動のメカニズムを考察する。

### ▶ チームとは何だろう

あなたがチームワークを高める要因を指摘するとしたら、何を考えるだろう。情報共有、意思疎通、協力、または報連相などに着目するだろうか。これらはもちろん重要だが、今回は共有認知モデルという概念を紹介したい。

図1は、感情、認知、行動から成るチームワークの業績に対する影響を示している。意外なことに業績に対する認知の効果は大きい。

協働活動の際、互いに効率よく連携を行うためには、メンバーは互いの考えを共有しなければならない。各メンバーは、「各自の担当作業やそれらの進行状況、完成に必要な他の作業」などで構成されたイメージを頭の中に構築する。プロジェクトの推進時に、メンバーは他者との議論や会議、共同作業や雑談などの様々な情報共有の機会を利用してイメージのすり合わせを行う。そのすり合わせにより、チーム内でメンバーたちのイメージの共有が生まれる。このイメージの共有は経営学用語で共有認

知モデルと呼ばれ、チームの共同活動に多大な影響を及ぼす。

チーム内でのイメージの擦り合わせが上手くいっている場合、メンバーは掛け声をかけながら連携を図り、情報の共有が不十分の部分を各自の認識によって補う。つまり、共有認知モデルの発達、会話を介したチームの状況理解と行動予測が可能とする。メンバーが互いの認識を共有できているからこそ、他者の状態を細かいやり取りなしに想像することができ、次に必要な一手の予測ができるため先回りの行動が可能となる。一方で、共有認知が低いと作業や連携に齟齬が生まれる。「Aさんがこの作業やっていると思った」などの発言は共有認知モデルの低さの表れであるため、そのようなチームは必要以上に丁寧な説明がなければ機能できず、作業の効率性が極めて悪い。

共有認知モデルの構築には、以下の点を意識してメンバー全体で共有する必要がある。

- 各自が担うべき役割や責任
- 密に協力・連携すべき相手
- 連携、協力、情報共有の必要度合いやタイミング
- 仕事の目標や進め方
- 各メンバーの強みと弱み、そして仕事スタイル

共有認知モデルの構築と維持には、チームの様々な会議や共同作業、普段の何気ない会話、職場での他人の動きなどの情報が必要である。しかし、在宅勤務が長引くとチームでの会話が減るため、徐々にズレが生じだす。共有認知モデルの低下は、受け手の理解に齟齬や連携ミスを生じさせるため、回避のため

のコミュニケーション・コストを増加させる。

COVID-19後も、多くの従業員は何らかの在宅勤務形態を希望している。企業はフル出勤形態以外の選択肢を迫られるため、リモートでも共有認知モデルを維持できる働き方を模索しなければならない。

### ▶ After Action Review

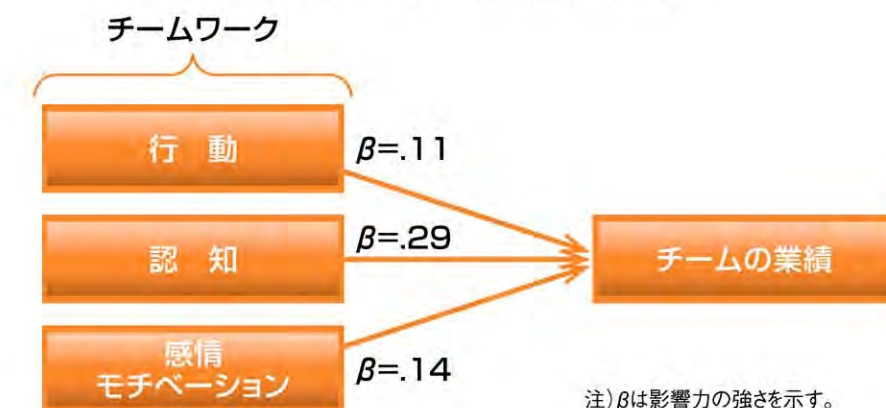
チームの状況把握を困難とさせる在宅勤務では、共有認知モデルの継続的アップデートが必要となる。この解決方法として、米国軍隊で活用される構造的学習支援方法のAAR (After Action Review) を紹介する。

1970年代のベトナム戦争はそれまで米軍が経験した状況と大きく異なっていた。敵側のゲリラ戦により環境が複雑化し、一戦一戦が変化する非常に流動性の高い状態であった。そこでは、各メンバーの体験や情報をチームが効率よく吸収する学習法が必要となった。

チームはミッション終了後にAARを行い、遭遇した出来事や、そこでの各々の行動や対応を振り返り、「何が、なぜ起き、どの点が上手くいった行動で、どこが改善点か」を議論する。そしてAARは軍の一部で実践に応用され始め、徐々に軍全体に浸透した。

90年代後半に、シェル石油の役員であった元米国軍参謀総長のゴードン・サリバン氏の提案により、社内でのAARの試験的運用が始められる。そしてAARは一般企業の組織運営

図1 チームワークのメカニズム



出典: DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32 – 53.



に有効であることが示されたことで、他の企業にも広がりを見せた。例えば、ある電力会社は事業に AAR を実地し、1.6 億円の費用削減を成功させた。

AAR は以下の質問を基に、チーム全体で振り返りを行うシンプルな学習プロセスである。

1. チームとして、どのようなゴールを設定・計画していたか。
2. 実際に達成できたことは何か。
3. 何が上手くいった、何が上手くいかなかったか。
4. 何を改善し、どのように行動すべきであったか。

最初の質問を用いて、メンバーはチームの目的や目標を共に認識し、チーム内で期待される各自の役割を明らかにする。チームの目標が定まっていない場合、各自の役割も不明確となり、メンバーは他者の補助などの行動を上手くできない。ある大手企業では、全体の目標を設定せずに各自に個人目標を定めるよう依頼し、それらを足したものを全体目標としていた。しかしそれでは、各メンバーは個人業務を理解できるが、他の人の業務との関わりが理解できず、結果としてチームが機能しなかった。したがって、集団を組織化するには、チーム目標の明確化から始まる。

二つ目の質問では、実際に達成した結果を振り返ることで、理想の結果との差を明らかにできる。差が明確でなければ、チームの改善点を分析できない。そして、三つ目の質問を議論し、チームに対して各自は何ができて、何ができなかったかを整理する。ここでの留意点は、他者の行動を批判しないことだ。メンバー全員で、互いが求める行動や連携方法を明らかにして、共有認知モデルの構築を意識しなければならない。

四つ目のステップでは、次回のチームワークに貢献できる具体的な行動を改善目標として設定することが重要だ。改善目標



を掲げることで、意識すべき行動が明確にチームの共有認知の一部に取り込める。そして今後の活動で行動に移すことができる。

最後に、AAR の効果を最大化させるためには、分析やリストの作成で満足するのではなく、AAR を日常作業に落とし込まなければならない。頻繁に振り返りを行うことで、日々の小さなミスや隠れた連携の不具合を早期に炙り出し、小さな改善を継続することがチームワークの成功の秘訣である。在宅勤務が進むと、チームでの会話の減少から互いの状況把握が困難となるため、定期的に AAR を行うことで継続的にチームの状態を見直し、より効果的な行動を特定することで、チームワークの向上が在宅勤務でも可能となる。

## 心理的安全性の必要性

AAR を効果的に行う上で欠かせないのが心理的安全性である。心理的安全性とは、会議の際に「この意見を言ったら馬鹿にされる」などの不安を抱かず、率直な意見の提案ができる雰囲気である。そして、心理的安全性は様々な意見の共有を促進するため、学習の機会をもたらす。

90 年後半に、ハーバード・ビジネススクールのエミー・エドモンソン教授は、「心理的安全性が高い病院では、意見が自由に交換されるため失敗が低下する」という仮説を検証した。結果は予想に反し、心理的安全性が高いと失敗の報告が多かった。この結果を不思議に思い再考察した際、「失敗が多かったのではなく、失敗の報告が多かった」点に彼女は気が付いた。

心理的安全性

エラーの報告件数

人は失敗を認めて初めて改善方法の模索に向き合う。したがって、失敗の報告率が高いことは組織にとって喜ばしいことなのだ。そして、心理的安全性はチームに対する安心感を与えるため、隠べいたい失敗でも勇気をもって共有する雰囲気を作り出す。

AAR でも言い難いことを共有しなければならないため、率直な発言ができなければ十分な効果を期待できない。つまり、心理的安全性が欠如するチームでは、形だけのものになってしまう。

そして、AAR と心理的安全性の構築には、リーダーのコミットメントが必要となる。

## リーダーの役割

リーダーは組織の制御装置だ。組織が円滑に機能するには、メンバーの態度や価値観の共有が必要なため、リーダーは彼らの意識の統一を図らねばならない。そして、価値や態度の選択の際、メンバーも組織の象徴であるリーダーの振る舞いに着目し、何を重視すべきかを判断する。したがって、リーダーから心理的に安全な環境作りにコミットする姿勢が確認できれば、メンバーも精力的に取り組まない。「指示があったから一応発言しておく」というリーダーの態度では不十分なのだ。

時にリーダーは組織の制度よりも部下に影響を及ぼす。ある組織ではセクシュアルハラスメント（以下、セクハラ）が蔓延していたため、人事が社内研修や罰則を設けることで介入を試みた。しかし組織のトップがセクハラよりも個人の業績を優先する態度を示したため、各班や部署のリーダーはセクハラを軽んじた。その結果、メンバーが業績さえ出せばセクハラをしても警告程度に収まり、彼らの実際の業績評価には響かなかった。多くのメンバーは社内規則よりもリーダーの態度に着目して、「業績さえ出せば許される」と解釈したため、改善につながらなかった。

リーダーは、自分の態度がチームの実質的行動に影響することを肝に銘じ、心理的安全性を育むための強いメッセージを発しなければならぬ。

以下に、心理的安全性に対するリーダーが意識すべき点を整理する。

- ☒ リーダーが自分のミスや改善すべき点を挙げることで、他者のガードも下がり、安心感が生まれる。
- ☒ メンバーの話を傾聴し、遮らない。
- ☒ 質問をする。
- ☒ イライラした態度や貧乏ゆすりなどの非言語行動に意識を向ける。
- ☒ 否定的な態度や他者を揶揄する発言がメンバーからあった場合、リーダーが率先して是正する。

そしてリーダーは、チームの AAR に対する取り組みにも影響を及ぼす。もし真剣に取り組んでもらいたいならば、リーダーは自身の行動を注意して、「AAR が有益な手段」だという態度を示さなければならない。

- ☒ リーダーが不参加の場合、リーダーの本気度が伝わらないため絶対参加。
- ☒ 時間は 20 分や 30 分でも良いので回数を多くする。例えば、週 2 回や最低でも 1 回は実地する。
- ☒ リーダーが AAR の設定をし、チーム全体の参加を促す。
- ☒ 議論への影響を避けるため、発言は最後まで待つ。
- ☒ AAR 実行中、スマホ・PC で他の作業をしない。
- ☒ リーダーはロールモデルであるため、AAR で決まったことを自らが実行する。
- ☒ 上手くいった点やリーダーとして喜ばしかったメンバーの行為に触れる。

## 在宅勤務でもチームワークは機能する

これからの世界では在宅勤務が当たり前の選択肢となる。これは多様な働き方を可能とする一方で、メンバーの知識や認識にズレを作り出しチームの機能を低下させる。

忘れてはならないのは、この問題の解決策は決して難しいものではない点だ。メンバーたちが対面でもネットでもいいので集まり、何をを目指すか、何を行うべきかを振り返ることが重要だ。この過程では、リーダーを筆頭に、メンバー一人ひとりが努力し、率直な意見を交換できる雰囲気を形成し、維持する。そして、継続的 AAR を通して共有認知を作り出す。

組織の真なる強みは、個人作業の最大化ではなく、メンバー同士の繋がりに隠れている。このつながりが COVID-19 以前はなかなか感じづらかったが、会えなくなった今だからこそ誰しもがこの大切さを実感しているのではないか。つながりは放っておけば弛み切ってしまう。組織全員で小さな努力を継続的に言い、人のつながりと認知のつながりを大切にしたい。





# 企業 スケッチ

## カンロ株式会社

カンロ株式会社  
ダイバーシティ推進室 室長  
いそべ ゆりこ

### 磯辺 友里子 氏

1989年入社、約28年間、商品企画部で新製品の開発を行い、ピュレグミをはじめ多くの商品を担当。2018年新設したダイバーシティ推進室の室長となり、様々な部署と関連があった前部署の経験を活かし、本社・工場・支店の現場と連携を取りながら活動中。



カンロ株式会社  
ダイバーシティ推進室  
なまい ゆみこ

### 生井 由美子 氏

2008年入社、約10年間、お客様相談室で商品情報やクレーム等に関するお客様対応を担当。その間2度の育児休業、時短勤務を経験。2018年新設したダイバーシティ推進室の公募に立候補し、異動。現在は自らの経験を活かし多様な人材が活躍できる環境整備等を推進中。



## 「意識改革」「多様な視点」「働き方改革」を 3つの柱に掲げ、主体性をもって 生きいきと働ける職場環境を構築

キャンディの製造・販売を主軸とした事業を展開するカンロは、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業として令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。その取り組みについてダイバーシティ推進室長の磯辺友里子氏と、同じくダイバーシティ推進室の生井由美子氏にお話を伺いました。

### 多様な視点を取り入れながら ダイバーシティ推進を目指す

—このたびは令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業省）に選定され、おめでとうございます。貴社では2018年から経営戦略のひとつとして、ダイバーシティ推進に取り組まれていますね。そのきっかけや経緯などについてお聞かせください。

磯辺氏：当社は100年以上の歴史を持つ会社で、旧態依然の部分もあったのだと思います。2016年に現社長の就任を機に、社内改革を進めてきました。そのひとつがダイバーシティ推進です。ダイバーシティ推進にあたり、まず21世紀職業財団に社内

状況調査を依頼しました。女性のキャリアや仕事と家庭の両立に対する意識についてのアンケートでは、若手女性の意識と管理職側の意識それぞれに課題があることがわかり、セミナーを実施するなどの意識醸成を図ってきました。



「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定

—どのような体制で推進に取り組まれているのでしょうか。

磯辺氏：2018年から経営トップ主導による「ダイバーシティ委員会」を立ち上げ、本社および全国の支店・工場・研究所から若手社員を集めてディスカッションを重ねながら、さらなるダイバーシティ推進の強化を目指し、具体的な施策について検討してきました。

さらに、全社でダイバーシティ推進を加速させるための体制として、同年7月に社長直轄の部門となる「ダイバーシティ推進室」を組織化したことも、当社の特徴のひとつだと思います。

ダイバーシティ推進室は現在、私と生井の2名で運営しています。私自身はダイバーシティ推進室長に任命されるまでの28年間、ずっと新製品の開発に携わってきましたので、これまで人事などダイバーシティ推進に関係する業務を経験したことがありませんでした。生井も社内公募に手を挙げて、お客様相談室から異動してきました。

—生井さんは自ら立候補されてダイバーシティ推進室のメンバーになられたのですね。

生井氏：私が勤務している本社では子育てをしながら働いている先輩女性社員は数名いたのですが、複数回の育児を取得した前例がなく私自身が初の二回目育児取得者でした。仕事とライフを両立し生きいきと働き続けるためにも、制度の整備や全社的な啓蒙が必要だと身をもって実感し、多様な人材がより活躍できるような会社になりたいと思い、手を挙げました。

—ダイバーシティ推進室では、具体的にはどのように進められているのでしょうか。

磯辺氏：現在、「意識改革」「多様な視点」「働き方改革」の3本柱で取組みを進めています。「意識改革」に関しては、トップから所要所でダイバーシティの必要性を発信していただき、周知を図っています。他にもダイバーシティ推進室から月1回以上、Web社内報を発信して啓蒙しています。

本社内でも部門によって働き方が異なりますし、全国の支店・工場・研究所では職種や働く環境も違います。当初は「ダイバーシティ」という言葉自体もよく分からないという社員がいる中で、のスタートでしたので、まずはダイバーシティ推進室が全国の支店・工場・研究所をまわって、「ダイバーシティとは何か」といったような基礎的な部分から始め、この取組みが全社的な重点施策であること、具体的な制度の説明などを行いました。

生井氏：職場ごとの課題を把握するために、本社の各部門や全国の支店・工場・研究所から1～2名、総勢25名のダイバーシティ推進リーダーを配置して、社員の声を吸い上げてもらうようにし

ています。なるべく現場に近い立場の若い世代を中心に、男女半々の割合でリーダーを務めてもらっています。

磯辺氏：もともとカンロは組合も充実していて、社員が意見を出しやすい環境でしたが、ダイバーシティ推進リーダーを通して、より現場の生の声を聞けるようになりました。

生井氏：働き方が異なれば意見も変わってきますので、例えば工場、営業といったように職域ごとの分科会形式で月に1回、リーダー同士による意見交換の場を設けています。ディスカッションのテーマは、その都度現場に合わせて変えながら課題抽出をしていき、ダイバーシティ推進室が集約して推進の方向性を検討し、経営トップに提言しています。

トップダウンとともに、ボトムアップから取り組むことも非常に大切だと思っています。リアルで頻繁に会えなかった遠く離れた支店や工場のリーダーとも、コロナを機にオンラインを通じてコミュニケーションの機会が増え、今までとは違ったかたちでタイムリーな意見交換を行っています。リーダーは社員からの意見を集約するだけでなく、ディスカッションで共有した内容をフィードバックしてもらっています。

### 作業効率の改善やチーム内での 業務連携など体制の見直しを図る

—工場や営業などの異なる働き方ごとに抽出された課題に対しては、どのような施策を図っているのでしょうか。

磯辺氏：工場で働く社員の約3割が女性で、育児と仕事を両立している時短勤務の社員もいます。しかし、飴をつくる工場なので、20キロ袋の砂糖を投入するというような重労働も結構あり、女性が製造業務に就くことが難しいという状況もありました。包装ではなく製造の仕事を希望する女性もいるため、女性も働きやすい環境の整備は課題に上がっていました。

そこで、まずは各工場のダイバーシティ推進リーダーと先進企業の工場を数社訪問し、ラインの無人化、リフトや台車の活用による重労働の解消などについてベンチマークし、いろいろなアイデアを取り入れながら改善していきました。今は多くの重労働が改善され、女性ができる業務の範囲は広がっています。

以前より工場ごとに「VM（Visual Management）活動」による管理体制の見える化を進め、業務の改善に取り組んでいましたが、その中でダイバーシティ推進に繋がる業務の改善にも取り組むようになりました。年に1回、工場間で報告会も行っています。昨年はオンラインで長野県松本市の工場、長野県朝日村の工場と、山口県光市の工場の3工場と本社をつないで、各工場の活動状況を発表しました。意外と工場ごとに業務の進め方が違っていたりするので、交流の場を持つことで「あそこの工場はこうして



いるんだ」という気づきはたしかにあるようです。効果的な生産体制の構築につながっているのではないかと思います。

—営業職についてはいかがですか。

**礪辺氏**：以前は、女性のセールス自体が少なく、結婚を機に辞めてしまうという課題がありました。以前は、個々に担当を持って上長と相談しながら個別に業務を進めていたのですが、今はチーム制で業務を進めるスタイルに変わってきています。例えば、チームの中で誰かが休むことになって、どうしても取引先に行けなくなってしまった場合は、チーム内でフォローできるよう、業務の連携を行っています。今はセールスを希望して入社する女性も増えましたし、育休後、再びセールスで復帰する女性もいます。最近では、オンラインの商談も増えてきているので、絶対に現場に行かなければいけないという感じは以前よりも少なくなっていることも、大きな変化になっています。

研究職も研究内容によっては出張を伴うのですが、育児を担う女性だけでなく男性からも、「今の時期は、あまり出張に行けない」という声が聞かれるようになっていました。一方で、子育ての手が離れて「出張に行けるようになった」という人もいます。そこで、出張に行くことなく応用研究などを専門に行う研究チーム、工場へ出張を伴う開発が必要な専門チーム等のように、研究内容別にグループ編成を組んで、各自の状況を共有しながら研究所内でローテーションを組む体制をとっています。

## 短時間勤務女性をリーダーに起用し、新商品の開発を実現

—御社では2024年までに女性管理職を20%以上と掲げられていますね。2020年12月末時点で12.6%とのことですが、目標達成に向けた工夫などはされているのでしょうか。

**礪辺氏**：以前は、職位が上がると仕事が大変そうに見えて、キャリアアップを望まないといった声もありました。そこで若手女性を対象にした将来のキャリア形成についてのセミナーや、管理職一歩手前の女性を対象にしたキャリアアップセミナー等、キャリアの段階に応じた各種セミナーを実施して意識醸成を図っています。

女性側だけでなく、管理職を対象にしたセミナーも年に1回実施しています。これまでは課長クラスの管理職を対象にしていましたが、今年は部長クラスを対象にしたセミナーも実施する予定です。さらには、工場勤務の管理職にも拡大して実施する予定にしています。

—2018年に新商品の開発プロジェクトを発足し、育児と仕事を両立している時短勤務の女性をリーダーに起用されたそうですね。プロジェクト発足の経緯についてお聞かせください。

**礪辺氏**：このプロジェクトは社長からの発案で、親子をターゲットにした新商品の開発を目的に発足したプロジェクトです。時短勤務をしながら働き、2人の子どもを育てている女性をプロジェクトリーダーに起用して、五感を使いながら親も子どもも共に楽しめる商品企画を目指して、部署横断の「五感ワクワクプロジェクト」が立ち上がりました。通常、新商品の開発は商品企画部門で行っていて、その中にはもちろん育休明けで時短勤務の女性もいます。ただ、時短勤務の女性がリーダーとなって企画から開発までを手がけるのは、これまで前例がなく初めてのことでした。

—時短勤務の女性をリーダーに起用することで、通常の商品開発と異なる部分はあったのでしょうか。

**礪辺氏**：リーダーを務めた女性は、もともと新製品の開発を担当していて、独身の頃からヒット商品も出していたので、起用されたという理由もありますが、2人の子育ての経験を経て、母と子をターゲットにした企画にマッチしたのだと思います。このプロジェクトは女性だけで編成されているのではなく男性も加わっていますが、家庭の事情も考慮して、全員が参加できる時間帯にミーティングを設定するとか、そういうことが自然と行われていたようですね。昨年3月に、新商品「あそぼん!グミ」\*の発売に至ったという経緯です。

もともと部署横断のプロジェクトではありましたが、当初は経験のある商品企画部門のメンバーが中心に開発を進めていました。それが徐々に各部門からメンバーも加わり、いろいろな発想が生まれているようです。プロモーション活動も行っており、動物園とのコラボも実現しました。

現在は3人の子どもを持つお父さんがリーダーになっています。また新たな視点でプロジェクトが進んでいて、新たな商品開発も検討されているようです。

\*あそぼん!グミ……『お菓子な、おもちゃ。』をコンセプトに、好奇心や五感を刺激するカラフルで様々な動物を模ったカタチが特徴の親子で一緒に食べられるグミ。

## 社員の主体性を大事にすることも企業の成長にとって必要な要素

—「働き方改革」として、具体的に取り組まれていることはありますか。

**礪辺氏**：働き方改革として、一番メインに取り組んでいるのはテレワークの推進です。当初テレワーク制度は導入していなかったのですが、社員の働き方の選択肢を増やそうという目的で力を入れ進めて導入したところ、コロナ禍になる前に導入できていたので、今では多くの社員が利用しています。それでも実際利用してみると不具合も見えてきて、今後はより良い仕組みに改善

する予定です。

—働き方改革のひとつとして「服装の自由化による固定観念に縛られない自由な発想」を掲げていますが、今、服装の自由化を掲げているのは何か意味があるのでしょうか。

**礪辺氏**：「スーツを着て会社に行かなければならない」といった当たり前のように思っていることは、意外に無意識の固定観念に縛られていることであったりします。上からの命令でそうするのではなく、自分で考えてほしいという社長のメッセージでもあります。先ほどの「VM活動」や「五感ワクワクプロジェクト」の他にも、社内プロジェクトがいくつか進んでいますが、それも社員の主体性を大事にするということだと思っています。一人ひとりが自立性をもって物事に立ち向かえることも企業の成長にとって必要な要素だと感じています。

## 多様な人材を活かし共感し合うことでより良いコラボレーションが生まれる

—男性の育休取得率も国の平均取得率を上回っていますね。2024年までに100%を目標にされていますが、現在の取得率はどのくらいですか。

**礪辺氏**：2020年度の男性育休取得率は14.3%でした。2019年の38.5%より下がったのはコロナ禍で在宅勤務が増え育児休業を取得しなくてもお子さんの面倒を見ることができるようになったためと考えています。今後はライフとワークのバランスをとりながら活躍できるように、育休法の改正に合わせて、男性も育休を取るのが当たり前という意識啓発・取りやすい仕組みづくりを更に進めていきたいと考えています。

ダイバーシティというのは女性だけではなくありません。3本柱のひとつでもある「多様な視点」という意味では、子育て世代や男性

の育児促進のほか、障がい者・シニアの活躍、LGBTへの取り組みなどを行っています。

昨年にはカンロファームという室内ハーブ園をオープンし、シニアや障がい者の活躍支援を積極的に行っています。今後はシニア、障がい者、外国人など多様な人材の活躍という視点からも取り組みを進めていきたいと考えています。



LGBT研修の様子

**生井氏**：当社には社員が抱える様々な状況に応じて使える制度を整えているのですが、それらの制度も活用されないという意味はありません。様々な世代の方が、ライフとワークのバランスを取りながら活いきと働くことを目指して「ライフステージ別サポート一覧」を作成し、制度の理解促進に向けた啓蒙活動を行っています。例えば、結婚したらこの制度が使える、出産した時にはこの制度が使える、というように、今の自分の状況に照らし合わせて、どのような制度を利用できるかをわかりやすく一覧にしたものです。正社員、契約社員、パートなど、雇用形態ごとに作成しています。

その他、育児と仕事を両立するために、人事部とも連携して「育児・仕事 応援BOOK」の作成やWeb社内報、カンロポータルといったイントラネットを通じた発信も行っています。多様な人材を活かすために、自分の中に持っている固定概念を人に押し付けずに共感し合うことで、より良いコラボレーションが生まれたいです。皆が活いきと働けるような職場環境に向けて、今後も働きかけをしていきたいですね。

## カンロ株式会社

創 業：1912年11月10日  
資 本 金：2,864百万円  
本 社 所 在 地：東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティ37階  
事 業 所 数：14箇所  
事 業 内 容：菓子、食品の製造および販売  
従 業 員 数：正社員601名（男性404名、女性197名）  
平 均 年 齢：正社員38.4歳（男性40.1歳、女性34.7歳）  
平均勤続年数：正社員13.7年（男性15.1年、女性10.9年）  
課長相当職に占める女性の割合：12.6%  
女性のトップの役職：監査役（社外役員）・執行役員

※2020年12月現在





# 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43回

令和3年3月23日 横浜地裁判決  
労働判例(以下「判例」)1243号5頁

一般職から総合職への転換を  
認めなかった会社の対応が  
性差別に当たるとされた事例

## 事案の概要

1 本件は、遠心分離機のメンテナンスや設置等を業とする株式会社であるY社に入社した女性であるX1及びX2(以下2人を併せて「Xら」という。)が、Y社に対し、自らが一般職とされ、総合職である男性従業員との間に賃金格差が生じていることについて、(a)一般職と総合職の区別は性別のみであり、この取扱いを定めたY社の給与規定及びこれに基づく賃金制度が労働基準法(以下、「労基法」という。)4条<sup>1</sup>に違反し、また、(b)Y社が、採用段階において、Xらが女性であることのみを理由に一般職に振り分けたこと、(c)総合職への転換を事実上不可能にしていることがいずれも男女雇用機会均等法(以下、「均等法」という。)に違反すると主張して、①Xらが総合職の地位にあることの確認、②Xらが総合職であれば支払われたはずの賃金と実際に支払われた賃金との差額について、(i)主位的に労働契約に基づく未払賃金請求として、(ii)予備的に不法行為に基づく損害賠償請求として、X1につき489万1,016円、X2につき442万8,176円及びこれらに対する訴状送達の日翌日から支払い済みまで、改正前の商事法定利率である年6分の割合による遅延損害金の支払い、③上記のような違法な男女差別により精神的苦痛を被ったとして、慰謝料各100万円及びこれらに対する訴状送達の日翌日から支払い済みまで、改正前の民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い、をそれぞれ求めた事案である。

2 Y社は、昭和53年6月に、親会社であるA社の100%出資により、同社の機械本部船舶部門のサービス部門を独立させた子会社として設立された。Y社では、設立から平成11年3月までの間(21年間)、正社員はすべて親会社からの出向者であり、同月に初めてY社独自の社員として総合職の従業員を採用し、この際に、総合職及び一般職によるコース別人事制度(以下「本件人事制度」という。)を導入した。また、Y社独自の一般職の従業員は、平成14年に初めて採用されたが、令和2年5月

1 労働基準法4条

【男女同一賃金の原則】使用者は、労働者が女性であることを理由として、賃金について、男性と差別的取扱いをしてはならない。

までに採用された一般職9名は全て女性であり、同じく採用された総合職56名は全て男性であった。

3 本件人事制度において、総合職は基幹的業務を行う職種とされ、1等級から10等級までが設けられているのに対し、一般職は、補助的業務を行う職種とされ、1等級から5等級までが設けられている。また、Y社における賃金は、基本給と手当により構成され、基本給は、職能給、年齢給及び加給によって構成される。総合職と一般職とは、職能給について異なる職能給表が適用されているほか、例年2回支給される賞与が、「(職能給×2.7)+年齢給」を基礎額として、これに経常利益により定まる賞与倍率を評価により上下させた率を乗じて算出されるた

## 判決のポイント

本件の争点は、①本件人事制度の設置ないしその運用(上記(a)～(c))が、違法な男女差別に当たるか、②地位確認請求についての確認の利益の有無、③Xらに総合職としての地位及び賃金請求が認められるか、④損害額の4点である。

1 裁判所は、争点①のうち、本件人事制度自体の男女差別該当性(上記(a))については、Y社には、本件人事制度の元となるような男女別コース制度は存在せず、また、本件制度における総合職と一般職の区別は男女の性別の違いに基づくものではないとして、本件人事制度が男女で異なる賃金体系を設ける趣旨及び目的によるとは認められず、総合職と一般職とで異なる職能給表を適用している本件人事制度自体が直ちに労基法4条に反するものではないと判断した。

他方、裁判所は、本件人事制度の運用面については、これまでに採用した総合職が全員男性である一方、一般職は全員女性であることから、外形的には男性を総合職、女性を一般職として、男女で賃金や昇給等に異なる取扱いをしているとの疑念を抱かせると指摘した上で、検討をすすめた。その結果、採用段階について(上記(b))、Y社は、現業の知識、経験、技能を必要とする業務を基幹的業務と位置づけ(当該位置づけとする判断自体は、

め、賞与の金額についても両者の間で差が生じることとなる。他方、年齢給については同じ賃金表が適用されている。そして、昇給に関しては、各等級に最短滞留年数が設定され、当該年数を超えた従業員について、評価を目安に等級の昇格の有無を決定することとされていたが、総合職の場合は、最短滞留年数が、1等級で3年、2及び3等級で4年(短大卒及び高卒は5年)、4及び5等級で5年とされているのに対し、一般職の場合は、いずれの等級においても5年とされていた。なお、Y社においては、給与規定に一般職から総合職への転換を定める規定が存在するが、これまでに一般職から総合職への職種転換がなされた実績は存在せず、具体的な基準を定めた規定も存在しない。

使用者側の専権に委ねられる。)、総合職には、現業に関する経験の有無等を重視して採用をしてきたところ、現業の経験を有する女性自体が少ないことから、これまでに総合職の募集に対して女性が応募ないし紹介されることがなかったと認められるとして、Y社において、総合職と一般職との振り分けないし採用基準として、男女の区別による基準がとられていたとは認められないとした。そして、Xらの採用に当たり、Xらが自ら一般職を希望してY社に応募したとの事実とは認められず、また、Y社からXらに対し、同社に総合職と一般職の区別があることや、同人らを一般職として採用することなどを明示的に説明した事実はないものの、それぞれの採用経過(X1:一般職の欠員補充のために、経理事務を担当する一般職を採用する意図で募集をかけ、当該募集条件に合致する人物として派遣会社から紹介されたのがX1であったこと。X2:Y社が組織改編により、総合職と一般職を複数人採用することとした際、X2は、自身の経歴や家庭事情を踏まえ、正社員として事務職に従事することを希望してY社に応募したこと。)に照らし、Y社は、必要な人員やXらの経歴及び希望する業務内容等を考慮して職種及び配属先を振り分けた結果、両名が一般職として採用されたものと解され、女性であることを理由に殊更に一般職に振り分けたとは認められず、採用段階において、同社に労





基法4条ないし均等法5条違反は認められないとした。

さらに、本件人事制度の運用面のうち、一般職から総合職への転換制度については(上記(c))、X1が平成29年10月、X2が平成27年4月までに、それぞれY社に対し、総合職への転換を希望する意向を表明していたと認められるところ、Y社は、Xらに転換に必要となる具体的基準や手続き等を示すこともなく、かえって、Y社社長が、X1に対し、女性に総合職はない旨の回答をしたとの事実を認定した上で、少なくともY社がXらについて総合職としての適格性を真摯に検討したことを窺わせる証拠はなく、また、転換制度を整備、運用しなかったことに関するY社の説明が抽象的なものに留まることを併せ考えると、Y社がXらに本件人事制度の運用において、総合職への転換の機会を提供しなかったことは、均等法6条3号に違反し、同法1条の趣旨に照らして違法な男女差別に該当すると判断した。

2 裁判所は、争点②(確認の利益)については、これを肯定した

が、争点③のうち、総合職としての地位確認請求については、「総合職としての採用ないし職種転換を認めるか否かは、被告の採用の自由ないし人事権に基づく裁量的判断に属する事項」であるとして、Y社に対し、当然にXらに総合職としての地位を付与すべき義務を認めることはできないとして、これを否定した。そして、差額賃金請求についても、Y社が、Xらに対し、総合職への転換の機会を提供せず、結果として職種変更の機会を奪ったことは違法ではあるものの、本来的に、Y社の人事権に属する採用、職種、等級及び号数等に関するY社の意思表示ないし発令行為がない以上、Xらが直ちに総合職に転換するものではないから、差額賃金請求は前提を欠き、認められないとした。

3 その上で、裁判所は、争点④について、Y社が本件人事制度の運用に当たり違法な男女差別をしたことにより被った精神的苦痛に対する慰謝料として、Xらの請求額である各100万円を認容した。

## [解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

### 1 雇用上の性差別と法規制・裁判例の動き

雇用における性差別を規制する基本法である均等法が制定される以前から、労基法では、4条で男女同一賃金の原則が規定されているが、同条は、「賃金について」「性別による」差別的取扱いを禁止するにとどまる。これは、労基法自体が、時間外・休日労働、深夜業、危険有害業務、産前産後の休業、等の事項について女性の保護基準を定め、女性に対し労働関係上男性と異なる取扱いをしてきたためであると解される(菅野和夫「労働法」第12版・266頁)。

そのため、採用・配置・昇進・教育訓練などの差別に由来する賃金の違いは、同原則違反には該当せず、これらの差別は均等法で規制されることとなる。均等法は、昭和60年に制定され、平成9年、同18年等数度の改正を経て、現在に至っているが、制定当初は、同法による雇用における男女差別の規制は「努力義務」を用いた漸進的なものとどまっていたため、同法施行下でも、総合職の殆どが男性(一部大卒女性)で、一般職は全員が女性という男女別管理のコース別人事制度は存続した。

しかし、平成9年改正により、募集採用、配置、昇進に関する努力義務の規制が、禁止規定、強行規定化されたことで、同改正後の平成10年代には、コース別人事制度について、女性労働者から、合理的理由のない男女差別に当たるとして、男性との差額賃金または同相当額の損害賠償金の支払い等を求める訴訟が数多く提起され、裁判例では、平成9年改正均等法の施行以降(平成11年4月1日以降)には男女別管理のコース別人事制度を公序違反と判断する傾向がみられる(野村證券事件[東京地判平成14年2月20日・労判822号13頁]、岡谷鋼機事件[名古屋地判平成16年12月22日・労判888号28頁]、努力義務規制の時期の公序違反を否定した事例として、住友電気工業事件[大阪地判平成12年7月31日・労判792号48頁]、著しい格差を理由に改正均等法施行前の公序違反を肯定した事例として、昭和シェル石油事件[東京地判平成15年1月29日・労判846号10頁]、兼松事件[東京高判平成20年1月31日・労判959号85頁])。

## 2 コース別人事制度の適法性

本件で問題となった均等法の各条文は次のとおりである。

(性別を理由とする差別の禁止)

5条 事業主は、労働者の募集及び採用について、その性別にかかわらず均等な機会を与えなければならない。

6条 事業主は、次に掲げる事項について、労働者の性別を理由として、差別的取扱いをしてはならない。

- 一 労働者の配置(業務の配分及び権限の付与を含む。)、昇進、降格及び教育訓練
- 二 略
- 三 労働者の職種及び雇用形態の変更
- 四 略

コース別人事制度ないしその運用が均等法違反となるかどうかは、当該制度が、①女性または男性労働者が他方の性より不利に取り扱われているか、②①の取扱いが性別を理由とするものであるか、③①の取扱いに合理的理由があるか、を基準に判断され<sup>2</sup>、本判決においても同基準に沿った検討・判断がなされているといえる。

なお、法違反と認められた場合の救済(地位確認や差額賃金請求等)については、本判決と同様に、職種転換や昇格等の使用者の人事権にかかわる請求に関し、使用者の人事権行使がないことを理由にかかる請求を認めない事例が多い(前掲野村證券事件、同岡谷鋼機事件)。この点、均等法には労基法13条のような直律的効力を定めた条文がなく、当該規定のある労基法においても、4条が抽象的内容に止まることからすると、法令を根拠に地位確認や差額賃金請求を認容することは難しいといわざるを得ない。なお、民事訴訟法248条に基づいて損害額を算定した事案はある(前掲兼松事件)。

2 より詳細な検討内容については「労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規定に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針」(平成18年厚生労働省告示第614号)参照。

## 3 本判決を踏まえての留意点

均等法施行から30年余を経て、女性の働き方やそれに対する意識も変化し、雇用をめぐる男女平等意識が高まっている現状に鑑みると、人事制度として単純に男女の別を理由としたコース分けをし、採用・処遇等に差を設けるといった事象は、ほぼ見られないと思われる。しかし、本件のように、コース間の職種転換を認めなかった場合に、会社の対応によっては、それが均等法違反と評価される可能性があることに留意が必要である。自社の社員の類型や各類型に求める役割・資質等は、本来的に会社が決定するものであるから、本件のように職種転換制度が十分に整備されていない場合でも、転換を望む社員に対し、上記に関する考えを示すなどして(転換の可否判断を含めて)対応することは可能といえ、Y社がそのような対応をしていた場合には、判断を異にした可能性はあると思われる。



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月に依願退官。  
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。

3 令和3年度の男女共同参画白書(内閣府)によれば、令和元年度と平成4年度との比較において、女性の就業に関する意識の変化として、男女ともに結婚や出産を機に退職することを肯定する割合が減少(女性:結婚10.8%→3.8%、出産11.1%→6.3%/男性:14.8%→5.9%、出産15.1%→6.7%)する一方、令和元年度は出産後の就業継続を肯定する割合が男女ともに6割近くに上昇していること、女性の年齢階級別労働力(いわゆるM字カーブ)についても、グラフ全体の形がM字から先進諸国で見られる台形型に変わりつつあることが指摘されている。



## ハラスメント対応 新規オンライン講座のご案内

ハラスメント対応のスキル向上のための新規オンラインセミナー2講座を開催いたします。

## ハラスメント相談担当者セミナー 応用実践編

2021年10月27日(水) 13:30~17:00

開催形式 オンライン(ウェブ会議システムZoomを使用)

相談対応が難しいケースのロールプレイを中心に学んでいただく、企業・団体内でハラスメント相談窓口任命されている方等の対応スキルの向上を目指すセミナーです。

こんな方に  
オススメ……当財団の「相談担当者セミナーベーシック編」を受講されたことのある方、  
相談担当歴2年以上の相談担当者 等相談担当業務には慣れてきたが、  
ややこしい事案の対応に困っている相手にどこまで寄り添えば  
いいのかかわからない……

※過去に当財団の「相談担当者セミナーアドバンス編」を受講したことのある方もご参加いただけます。

参加費 賛助会員 13,200円、一般(非会員) 16,500円 ※いずれも消費税込の価格です。

主な講座内容 講師:猪熊 康二(21世紀職業財団客員講師)

1. 相談担当者の対応ポイント
2. ロールプレイ&ディスカッション・利己的傾向の強い相談者・共感力が著しく低い行為者・興味本位で関わってくる第三者 等
3. 相談担当で何よりも必要なこと

## ハラスメント リスクマネジメント 特別講座

—弁護士が教える実践的ハラスメント対応—

1日目 2021年11月29日(月) 2日目 11月30日(火) 両日とも13:30~16:30

開催形式 オンライン(ウェブ会議システムZoomを使用)

ハラスメント防止対策を講じていても、いざ事案が発生した場合、対応が不十分であると、問題の深刻化、人材流出、訴訟提起など多くのリスクを抱えることになります。ハラスメント問題に適切に対応するために、防止体制の整備、事後対応、再発防止などについて、実務面を中心に解説します。

こんな方に  
オススメ……

人事担当責任者、ハラスメント防止責任者 等

対応困難な事例が発生し、  
組織体制の見直し・強化を図りたい

防止体制に不安……

しっかりした防止体制を作るためにあらかじめ知識を習得しておきたい

参加費 &lt;1日のみ&gt; 賛助会員 17,600円 一般(非会員) 22,000円

&lt;2日間&gt; 賛助会員 35,200円 一般(非会員) 44,000円

※いずれも消費税込価格、どちらか1日のみのご参加も可能です。

主な講座内容 講師:弁護士 石井 逸郎(ウェール法律事務所)

1日目 最新判例とハラスメント防止体制の整備 2日目 ハラスメント事案発生後の対応実務

1. 最新判例の紹介
2. ハラスメント対応の体制整備
3. 企業のレピュテーションリスク対策
1. ハラスメントの認定と処分
2. ハラスメントと労災申請
3. 再発防止措置



## セミナー実施報告

オンライン・デモセミナー

仕事と介護の両立研修

開催日 2021年7月7日  
(東京本部配信)

育児とは異なり、介護は突然に始まり、終わりが見えないものです。デモセミナーでは、高齢化率が高まる日本の現状や介護の公的支援などの説明とともに、介護に対する意識についてのグループディスカッションを体験いただきました。

講師からは「介護をしていることを職場に伝えるのはデメリットだという心理が働きがちだが、きちんと伝えて、なぜ休んでいるかを職場に理解してもらうことで、サポートを得られやすくなる」と職場内コミュニケーションの重要性についての話もあり、介護についての理解や、仕事と介護を両立するためのポイント等の学びを実感いただけたのではないかと思います。



小倉千尋 講師

## 参加者の声

- ★ 人事の立場としてではなく、個人の考えを共有するグループディスカッションを体験できたのはとてもよかったです。一参加者としての感じ方を体感できました。
- ★ 介護の予備知識を得るために活用しても良い研修だと思いました。
- ★ 講師の講義は聴きやすく、グループディスカッションも適切な人数と時間割りで意見交換ができました。

オンライン・公開セミナー

仕事と育児の両立研修

～子育てしながら生き生きと働くために～

開催日 2021年7月13日  
(東京本部配信)

子育て期の女性の就業率は、この10年で大きく上昇しました。今や「仕事と育児の両立」は、女性に限らず育児中のすべての働く人々と、企業にとっての重要なテーマです。

この日の研修には、各地から育児をしながら働く男女12名の方々にご参加いただきました。社会環境の変化についての講義をはじめ、自律的なキャリア形成、アンコンシャス・バイアスへの気づきやコミュニケーションの重要性等、育児と両立しながらもイキイキと働くためのコツについてグループワークを交えながら学ぶ研修となりました。講師からは、「人生の節目で自己対峙して、キャリアへのイメージをしっかりと持つことが大切」と、キャリア形成のために必要なポイントも伝えていただきました。

ランチタイムには参加者同士の情報交換の場を設け、「悩みを共有できた」、「皆さんいろいろな工夫をされていて、参考にしたい」等、活発に交流いただけたようです。

## 本日の内容

- 仕事と育児の両立「楽しいこと」「なんとかなったこと」
- 私たちを取り巻く環境変化
- 両立社員のカリヤ形成
- 両立社員の壁 1
- ランチタイム 情報交換 —
- 両立社員の壁 2
- 仕事と育児の両立を考える～時間制約のある働き方
- 働きがいを持って生き生きと働くために

オンライン  
ランチ  
(任意参加)

前之園めぐみ 講師

## 参加者の声

- ★ 講師の方の話し方が非常に心地よく、内容がずっと入ってきました。
- ★ 日常の中で自分自身を見つめ直す時間がなかったので、良い機会になりました。一方的に受講するスタイルではなく、グループワークやオンラインランチで意見交換できたことがとても貴重でした。前向きな気持ちになることができました。
- ★ セミナー内でお話のあったアンコンシャス・バイアスについては、納得!! 最近は視野が狭くなっていたことに気づけて、今後、上長とどのようにコミュニケーションを取ったらよいか分かるいいキッカケになりました。

当財団では各種セミナーの開催予定をホームページでご案内しています

デモ  
セミナー

当財団が提供している研修がどんなものなのかを人事担当・研修企画担当の皆様にご体験いただけるセミナーです。

公開  
セミナー

対象者が少なく自社での研修開催は難しい場合などでも1名様から参加(派遣)可能なセミナーです。「ハラスメント相談担当者セミナー」をはじめ、各種セミナーを実施しています。

開催予定のセミナー情報・お申込み <https://www.jiwe.or.jp/seminar/open>



# オンライン 明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 盛岡 開催レポート

昨年度は新型コロナウイルス感染症の拡大防止の観点から開催を見合わせた「明日のビジネスを担う女性たちの交流会」。今年度はオンラインという新たな開催形式で盛岡市に共催いただき、2021年8月27日の開催が実現し、約70名の皆様にご参加いただきました。

盛岡市長の谷藤裕明様からご挨拶をいただいた後、当財団事務局長の橋本かおるより「成長実感が仕事・人生を面白くする～あなたは自分らしい一歩を踏み出せていますか～」と題して基調講演を行いました。

続くパネルディスカッションでは、2つの分科会に分かれて実施しました。分科会1では、「困難を乗り越える力のつくりかた」をテーマに行い、企業・団体等で働く方々にご参加いただきました。基調講演に続き当財団の橋本がコーディネーターを務め、東北を中心にドラッグストアを展開する(株)薬王堂 営業本部店舗運営部ゾーンマネジャーの伊藤朋子様、オフィス用品や日用雑貨品の販売等の(株)平金商店 営業部クリエイション担当係長の小川智子様にご登壇いただきました。伊藤様、小川様からは、異動や成長の経験、子育てと仕事を両立するための工夫などについてお話をいただきました。

分科会2では、「多様な力を発揮させるマネジメント」をテーマに盛岡市の企業経営者のお二方にご登壇いただき、管理職

[分科会1]困難を乗り越える力のつくりかた



上段左からパネリストの伊藤朋子氏、小川智子氏、下段:コーディネーターの橋本かおる

[分科会2]多様な力を発揮させるマネジメント



上段左からパネリストの櫻井大介氏、松田利奈子氏、下段:コーディネーターの中村夢美子氏

や経営層の方々を中心にご参加いただきました。コーディネーターには人材育成・能力開発に携わる株式会社 ai びじねす 代表取締役の中村夢美子様をお迎えし、パネリストの(株)アート不動産 代表取締役の櫻井大介様、学習塾を営む(株)クリエイト 取締役社長の松田利奈子様とともに、男女別け隔てなく能力を発揮していただくための体制づくりなどについてお話しいただきました。

最後に総括を行い、各分科会での有意義なディスカッションを共有して終了となりました。

## 参加者の声

### 基調講演

- コロナ禍で、いろいろと悩みは尽きませんが、仕事と子育ての両立のヒントや部下・他部署の人たちとの仕事の進め方など、問題を解決するための多くのヒントがあり、参加して非常に良かったです。
- 前例のない新しい仕事を任せられ、試行錯誤しながらやりがいを感じていくということが参考になりました。私も仕事でモヤモヤを感じた時には、立ち止まって自分と向き合う、ということを感じておきたいと思いました。
- 管理職になった際の、気持ちの変化や乗り越え方などが具体的で参考になりました。
- 自分の成長のためにも、困難に立ち向かうことが大事と感じました。感謝の気持ちを忘れずに業務にあたっていくことを再認識しました。

### 分科会1

- 悩みながらも妥協点を見つけ、現在は自信をもって仕事と家庭を両立している姿は素晴らしいと思いました。
- 女性男性という概念に捕らわれず、自分のポジションでできることを考えてみよう、やってみよう、という積極的な姿勢が参考になりました。
- 3名の皆様のそれぞれのご意見をうかがえたことで、「こうしなければならない」という単一の正解を求めるのではなく、自分自身がどのような考えで進むかが大切なのだと感じました。

### 分科会2

- 男性女性関係なく互いの事情や価値観を認め合い協力し成果を出す職場づくりを教えていただきました。
- 経営者がどんな思いで会社の方向性を考えているのかや、環境を先読みする対応力を感じることができました。
- 「チームで動く」、「お互い様」、「協力」、私もつねに3つのワードを意識して行動できるようにしたいものだな、と強く思いました。

女性のキャリアの後押しや  
働きやすい職場づくりのために

皆様のご支援をお願いします。

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

## 【財団の社会貢献活動】 ～みなさまからのご寄付で支えられています～

### ▶調査・研究事業

2019年度は「女性社員50代・60代におけるキャリアと働き方に関する調査」、2020年度は「男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査」を公表しました。

### ▶働く女性のための交流会

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

## 【寄付金控除が受けられます】

### 個人の方

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

### 法人の方

損金に算入できます。

### ◆寄附のお振込み

郵便振替用紙にてお振込みください。1回5,000円以上をお願いいたします。

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

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



### 賛助会員も募集しております

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

詳しい内容はホームページへ <https://www.jiwe.or.jp>

【問合せ先】 公益財団法人 21世紀職業財団 運営企画部 TEL.03-5844-1660(代)

## 編集後記

当財団はお陰様で設立35周年を迎え、9月21日に「日本のD&Iこれまでとこれから」と題して記念シンポジウムを開催いたしました。ご参加いただきました皆様には心より御礼申し上げます。開催レポートは次号掲載の予定です。

また、男女雇用均等法とともに歩んできた財団のこれまでと社会の動き、現在の活動内容などを1冊にまとめた「FACT BOOK」を作成し、賛助会員の皆様、関連企業・団体の皆様にお送りいたしました。当財団のホームページにも公開しておりますので、ぜひともご覧いただきますようお願い申し上げます。③

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.046

2021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>