

女性管理職が
なかなか増えない

経営陣や管理職が、女性活躍や
ダイバーシティ推進について
腹落ちしていない

実効性のある施策を実施したいが、
どんな取組みが効果的か
わからない

社員のモチベーションが
上がらない

職場環境を把握して
ハラスメント対策を
講じたい

社内で問題が起こっているが、
どうしたら良いかわからない



ダイバーシティ推進・
働き方改革支援

ハラスメント防止対策支援

社内の意識・実態調査の実施が効果的です！

～21世紀職業財団が課題解決へのお手伝いをいたします～

社内状況調査

課題把握のためのヒアリングやアンケート調査などを貴社に代わり実施いたします。
集計・分析結果に加え、課題を抽出し改善策の提案を盛り込んだ報告書を作成いたします。

パーソナルインタビュー

専門家が対象者お一人ずつにインタビューを行い、キャリアや職場環境等のテーマについて、
課題や悩み・要望等をお聴きして報告書にまとめます。

コンサルティング

貴社のお困りごとを担当部署の皆様と連携して解決に導くコンサルティングをいたします。

☆まずは社内状況調査を実施していただくと、展開がスムーズです。

詳細・お問い合わせは
21世紀職業財団へ

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

または、当財団ホームページ「お問い合わせ」からご相談ください。



DIVER
SITY
21



Special Report —
財団設立35周年・均等法施行35周年オンライン・シンポジウム
『日本のD&Iこれまでとこれから』—講演抄録—

vol.047

2021 WINTER

Contents

- 3 **随想**
「もう」と「まだ」の間で
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 **Special Report**
財団設立35周年・均等法施行35周年 ONLINE SYMPOSIUM
『日本のD&Iこれまでとこれから』—講演抄録—
- 12 **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3回〉株式会社インフィニトラベルインフォメーション
エアラインマーケティング部 部長 松崎 真紀 さん
- 16 **情報コーナー**
育児・介護休業法 改正のポイントについて
厚生労働省 雇用環境・均等局 職業家庭両立課
- 18 **連載**
裁判例とその解説
トランスジェンダーである職員に対するトイレの
利用制限等が違法ではないとされた事例
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 中野 博和
- 22 **財団発! NEWS & TOPICS**
**第9回 明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 大阪
開催レポート**

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随 想

Random Thoughts

「もう」と「まだ」の間で



21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

ものごとの見え方は、見る視点や角度によって全く異なったものになるというのはよく言われることです。

例えば、日本の女性活躍の進展状況に対する評価については、ジェンダーギャップ指数が世界120位に甘んじていたり、管理職に占める女性の比率の上昇が遅く、欧米だけでなくASEAN等アジアの国々に比べても見劣りする状況といったことを考えれば、「まだ」進んでいないという見方が圧倒的でしょう。しかし、2011年には1.4%だった上場企業の役員(取締役、監査役)に占める女性の割合は、10年後の今年7.5%まで上昇し、実人数でも585人から3,055人へと5倍以上になっています(東洋経済新報社『役員四季報』による)。こういうデータを見ると、「もう」ここまで来たかという気持ちも少し出てきます。同じペースで等比級数的に増加していけば、2031年には女性比率も優に30%を超え、15,000人ほどの女性役員が上場企業で活躍している計算になります。

女性の役員が増加しているのは、女性の社外取締役への登用が急速に進んできたことが主たる要因だと思いますが、ここ数年の動きとして、社外役員に限らず、執行役員クラスへの女性の登用事例をかなり目にするようになりましたし、取締役に生え抜きの女性が就く例も出てきました。執行部門での女性役員が増加する流れが明確になってきたことは嬉しい限りです。財団が実施する女性役員育成のための年間プログラム「Next Step Forum」は今年で8期目を迎えています。これまでの修了生の中から続々と企業の重要な部門を任される執行

役員が誕生しています。

このことの背景として、投資家の間に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、ESG(環境、社会、ガバナンス)に着目した投資が重視されるようになったことがあります。中核人材の多様性確保を含むコーポレートガバナンス・コード改訂があったり、株主総会で取締役選任議案の中に女性候補者がいない場合に、執行の責任を持つ代表取締役の選任議案に反対するという方針の機関投資家も増えてきました。国連でもジェンダー平等を含むSDGs(持続的な開発目標)が決議されて企業の努力が求められて以来、各企業は自社において重点的に取り組む内容について統合報告書やサステナビリティ報告書にKPIを示して進捗状況を開示するようになっています。経営者の方々の中には、これまで女性の育成や昇進意欲の喚起に努力してきたと思うように進まず、「もう」これ以上の成果は出ないだろうとあきらめかけていたところ、上記のグローバルな動きの中で、必要に迫られ経営層への登用を意識した女性社員のパイプラインづくりに取り組んでみたら、「まだ」やれることがあると気づかれたという方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

本誌に概況を掲載しております当財団35周年記念のオンラインシンポジウムでも、日本経団連で「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする」取組みの先頭に立つ柄澤康喜ダイバーシティ推進委員長が基調講演をしてくださいました。日本の経済も、女性の活躍も「まだ」天井を打っていないと確信しています。

財団設立35周年・均等法施行35周年

ONLINE SYMPOSIUM

日本のD&Iこれまでとこれから —講演抄録—

当財団は、男女雇用機会均等法施行年である1986年の設立以来、雇用における男女の均等取扱いの実現を目指して活動し、皆様のご支援で均等法とともに35周年を迎えることができました。去る9月21日に一般社団法人 日本経済団体連合会のご後援のもと、記念シンポジウムを開催し、当日は500名を超える皆様にご参加いただきました。

※登壇者の所属・役職は開催当時のもの

基調講演 「D&Iを加速するために ～未来を切り開くD&I経営～」



柄澤 康喜 氏

一般社団法人 日本経済団体連合会
審議会副議長、ダイバーシティ推進委員長
MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社
取締役会長

イノベーションの創出には様々な知の融合が必要

ダイバーシティ & インクルージョン (D&I) は経営戦略の大きな柱のひとつとなっています。産業革命以降、人は経済成長をひとつの豊かさの目標として発展してきました。金銭的、物質的な豊かさや便利さを追求した一方で、私たちを取り巻く環境は、気候変動、格差拡大による社会の活力低下、技術革新とそれに伴うリスクの増大、そして少子高齢化、財政再建等の構造的課題も加わり、年々深刻さを増している状況です。更に、新型コロナウイルス感染症の拡大が世界経済に与えた影響は計り知れず、私たちがこれまでに経験したことのない想定外の事象が起こりうる不透明な時代に直面しています。これまでの常識や価値観にとらわれていたら、これを乗り越えることはできません。このように多様化する社会課題を解決するためには新たなアイデアを生み出し、イノベーションを起こしていくことが必要です。

イノベーションの父と呼ばれる経済学者シュンペーターは、「イノベーションとは既存の知と既存の知を新たに結合することから生まれる」と述べています。同質の集団は同一の方向に向けての推進力は強まりますが、新しい発想は生まれにくくなります。逆に、様々な考えや価値観を持つ人が集まり、本気で議論すると組織の中で主観的な暗黙知に代わって客観的な形式知が必然となり、コミュニケーションの精度が上がり、知の融合が起こります。様々な知を融合することができれば、今までにない新しいアイデアや

考えが生まれ、イノベーションが創出されるようになります。

新型コロナウイルス感染症への対応の要となった mRNA ワクチンはハンガリーの女性科学者の研究とトルコ系ドイツ人夫妻が創生したベンチャー企業、そして米国ファイザー社などが国境や性別を超え、多様な人々の連携によってスピード開発されました。イノベーションの創出には様々な知の融合が必要であり、それを支えるのが D&I です。D&I をベースとしたイノベーションの創出を企業競争力の源泉として捉え、持続的成長に繋げていくことが大変重要です。

D&I を加速させるために必要なポイント

ここで、D&I を加速していくために、私が必要と考えるポイントを3点挙げます。

1 点目は、「透明性の高いコミュニケーション」です。男性中心社会の象徴である「暗黙知」が支配する閉鎖的なコミュニティで物事を決定するのではなく、様々な情報を可能な限り開示して意思決定の透明性を高めることが重要です。また多様なステークホルダーの視点を経営に取り入れるために意思決定層の人材を多様化させることも重要です。今までとは異なる視点が加わると、良い意味での緊張感が生まれ、新たな気づきにもつながります。思い込みなどのアンコンシャス・バイアスがなく、心理的安全性を確保したマネジメントが浸透していれば、年齢・経験・国籍に関係なく、自分の意見を臆することなく自由に発言できるようになり、透明性の高いコミュニケーションを図ることができるようになります。

2 点目は、「ワーク・ライフ・バランス」の浸透です。新型コロナウイルス感染症の影響は、一方で、リモートワークといった非対面型ビジネスをはじめ、遅々として進まなかった日本における働き方を大きく変えました。ポストコロナにおいても、この変化を定着させ、更に進化させていく必要があると考えます。まさにウィンストン・チャーチルが言う「Never Waste a Crisis (危機を無駄にしない)」ということです。慣行的な長時間労働を是正して、様々なバックグラウンドを持つ社員が価値観やライフスタイルに合わせた柔軟な働き方ができ、すべての人が能力を発揮し、活躍できることが大切です。多様な人材による組織構成だけでなく、それぞれが多様な経験と幅広い知見を持つ個人

の中の多様性である「イントラパーソナル・ダイバーシティ」が重要だと考えます。例えば、男性の育児休業取得は、男性が育児に専念し異次元を経験することで、新たな価値観や考え方の柔軟性を得ることにつながります。自分らしい生き方を選択し、ワーク・ライフ・バランスが浸透していくと、イントラパーソナル・ダイバーシティを豊かにさせることができると思います。

3 点目は、「オープンな企業風土づくり」です。年齢・経験・国籍などに関係なく、誰もが自由に意見することができ、その意見を取り入れることで、新しい考えや可能性に出会い、イノベーションが生まれます。失敗を恐れず、チャレンジできる企業風土に進化させるために多様性を受け入れる、つまりインクルージョンすることが D&I の推進につながっていくのです。

グループ企業の三井住友海上では、フリーアドレス導入に加え、ドレスコードを廃止しました。組織や役職等の壁を越えた自由闊達なコミュニケーションを図り、多様な価値観や発想を共有し、イノベーションを生み出す活気ある職場風土の醸成につなげるための改革です。実際に社員からは、「相談しやすい雰囲気になり、部あるいは課という組織を越えたコミュニケーションが生まれている」、「新鮮なアイデアが生まれるようになった」、「他の分野の仕事を知ることができるようになり、新たな気づきを得られている」等の声も上がり、効果が出ています。

6 月改定のコーポレートガバナンス・コードにおいては、「企業の中核人材における多様性の確保」が求められています。これは、管理職層に女性・外国人・中途採用者を登用することへの考え方と、目標値を設定するものですが、企業はさらに、自由な多様性が活かされるよう、様々な取組みが必要です。

また、経団連では、女性活躍をはじめダイバーシティ推進を企業の経営戦略における重要課題と位置づけ、強力で推進してまいりました。2020 年 11 月公表の「新成長戦略」では、新型コロナウイルスの感染拡大で世界経済が低迷する中、経済を回復し、持続可能な資本主義社会につなげていく鍵は D&I であり、そのメルクマールとして、「2030 年までに女性役員比率 30% 以上を目指す」という目標を掲げました。この目標は日本の足元の状況からすれば、たいへん野心的な内容ですが、あえて高い目標を掲げることによって、企業の具体的取組みが一層加速することを目指すものです。

イギリスでは、日本の TOPIX100 にあたる FTSE100 において、2010 年当時 12.6% だった女性役員比率を 30% に引き上げる目標を掲げ、8 年目の 2018 年に達成しました。日本においては、現在、TOPIX100 の女性役員割合は 10% です。約 200 社に賛同いただいています。さらに大きなムーブメントにつなげていきたいと考えています。大切なことは、ダイバーシティ&インクルージョンは、イノベーションによる成長とサステナブルな社会づくりを目指していくものだと、しっかり認識した上で進めていくことです。

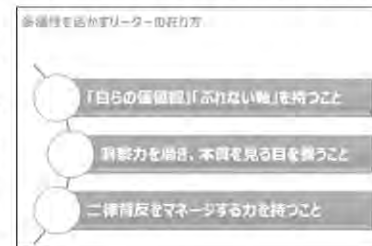
多様性を活かすリーダーに求められる資質とは

組織の多様性が高まるにつれて、多様な人材を活かすためにリーダーのあり方が更に重要となっています。私の経験から、多様性を活かすリーダーに求められる資質について 3 点挙げたいと思います。

1 つ目は、「自らの価値観」「ぶれない軸」をしっかり持つことです。自分なりの価値観を持たない人たちがいくら集まっても何も生まれてきません。自らの価値観あるいは自負は、それぞれの志や学ぶ意志を持って行動することで培われていくものです。

2 つ目は、洞察力を磨き、本質を見る眼を養うことです。洞察力というのは教養、人との交流、経験の積み重ねで磨かれてくるものだと思います。事実は一とつしかありません。けれども、真実というものは見方や考え方によって複数存在します。そういう中で本質となるひとつの真実を見抜く力を持つことが必要です。

最後は、二律背反をマネージする力を持つことです。リーダーは常に矛盾や対立概念に直面します。「失敗覚悟」でやること、「成功第一」でやること、計画というものは「練り上げたほうがいい」という考え方と、「臨機応変に対処するのがいい」という考え方など対立概念がある中で、場面に応じて最適な選択をする二律背反をマネージする力が求められます。



急激に変化する環境の中で、多様性は強さとなる

21 世紀は自然との共生や環境の持続性が課題と言えると思います。私たちを取り巻く社会課題は山積していますが、明るい未来を具体的に想像すれば人はそれを実現する能力を持っていることは歴史が証明しています。社会課題にしっかり向き合い、自らが未来のあるべき姿を想像し、その多様な創造力を発揮して目指していくことが、不確実な将来の不安を「明るい未来」への期待感に方向転換できると確信しています。多様な問題や新しい課題に向き合うためには、私たち自身が多様性を受け入れることができる、柔軟性をもった個人や組織でなければなりません。

先日開催されたパラリンピック東京大会の開会式のスピーチで、IPC* パーソナズ会長から「Difference is a strength, not a weakness (違いは強みであって、弱さではない)」というメッセージを伝えられていました。パラリンピックはこれを体現するかたちで展開され、私たちに勇気と希望を与えてくれました。

多様性は「強さ」です。急速に変化する環境の中でも D&I をベースとしたイノベーションによって自らが変革することで新たな成長戦略を描くことができると考えています。

～ご講演後の質疑にも丁寧にお答えいただきました～

*国際パラリンピック委員会

趣旨説明 「日本のD&I、これまでの歩みと課題」



伊岐 典子

公益社団法人21世紀職業財団 会長

男女雇用機会均等法の施行と当財団の発足

日本のダイバーシティ & インクルージョン（以下、D&I）の根元とも言える男女雇用機会均等法（以下、均等法）は35年前にスタートしました。これは1979年に国連で採択された女子差別撤廃条約の批准のための条件整備として、女性に対する差別を禁止する法律が求められたことが契機となったのですが、成立した均等法で実際に禁止されたのは、条約批准の最低条件でもあった定年退職解雇についての女性差別のほか、一部の教育訓練や福利厚生との差別のみでした。女性が企業で活躍するために不可欠な要素である募集、採用、配置及び昇進については均等取扱いの努力義務が規定されたに過ぎませんでした。

また、労働基準法には緩和されたとはいえ残業や休日労働についての女性保護規定が残されていました。更に、均等法のコンセプトは雇用機会の均等であり、結果の平等を指向するものではないことが強調されていました。そのため、事実上の平等を達成するための積極的措置、すなわちポジティブ・アクションは、組み込まれていませんでした。ましてやD&Iといった言葉も概念も、この頃の日本にはありませんでした。しかし、均等法施行をきっかけに、かなりの数の企業が大卒女性をはじめ採用の門戸を開き、企業の主戦力となって男性と同じ条件で働くチャンスをつくったことも事実です。管理職候補層に女性が加わったという意味で、この法施行はD&Iの根元と言えるのではないかと思います。

当財団が均等法の施行とほぼ同時に発足したのは偶然ではありません。1986年2月に開かれた財団の設立発起人総会では、日本経済団体連合会の前身である経済団体連合会の副会長をはじめ、各産業の経営者団体のトップが名を連ね、4月21日に財団法人女性職業財団が設立されました。財団の設立趣意書には概略次のように書かれています。「男女雇用機会均等法が施行されたことに伴い、企業は同法の趣旨に沿った雇用管理面での対応が求められる。一方、女性労働者を積極的に活用しようとするれば、女性はその持てる資質を企業という組織の中で十

分活かしきれているとはいいがたい。これらの問題を解決するためには、産業界全体としても、各企業の経験や有識者の英知を集積して、対応していかなければならない」。この問題意識は、35年後の今日にも通じるものだと思います。

女性労働関係法政策の進展

残存していた努力義務や女性保護規定の問題は、1999年施行の改正均等法ではほぼ解消しました。同時に、差別禁止の法定だけではなく事実上の平等に到達しない部分について、ポジティブ・アクションという女性の能力発揮に向けたご入れのための規定も新設されました。これは企業への義務付けや努力義務を求めるものではなく、取組みが逆差別として批判を受けないことを明確にした上で、企業の自主的な取組みに対し、国が相談援助を行うことができるというものでした。改正を機に国は様々な情報提供や表彰制度を展開して規定の浸透を図り、1999年は日本のD&Iにとってエポックメイキングな年になりました。そして2007年の改正ではセクシュアルハラスメントの防止等に関する措置義務の新設などの政策的進展がありました。

一方で、女性差別をなくすという社会正義の観点以外にも、異なる視点から働く女性に関する政策が進展していきました。少子高齢化対策の観点から、1992年施行の育児休業法に始まる育児介護休業法の整備が進められ、ワーク・ライフ・バランスが政府政策の中心に位置づけられるようになりました。2013年頃からは成長戦略という経済的な視点を強く意識した政策が進展し、2016年に女性活躍推進法が施行されました。

女性活躍推進からD&Iへ

成長戦略の一環として女性活躍推進法が施行されると、一気にポジティブ・アクションが広がりました。女性活躍推進法ではポジティブ・アクション推進のための計画を「一般事業主行動計画」と名づけ、301人規模以上の企業に数値目標の設定を含めた計画の作成、届出とともに、周知、公表なども義務付けました。このことにより日本企業がポジティブ・アクションに取り組む手法が明確になったと言えます。2022年4月には行動計画の策定義務が101人以上規模の企業に拡大されます。しかし注意が必要なのは、恒久法である均等法と異なり、女性活躍推進法は時限立法だということです。2026年3月末には原則として終了することになっています。その意味で、この法律は限られた期間内で日本の企業に対し成長に必要な女性の戦力化の推進を求めていると言えます。

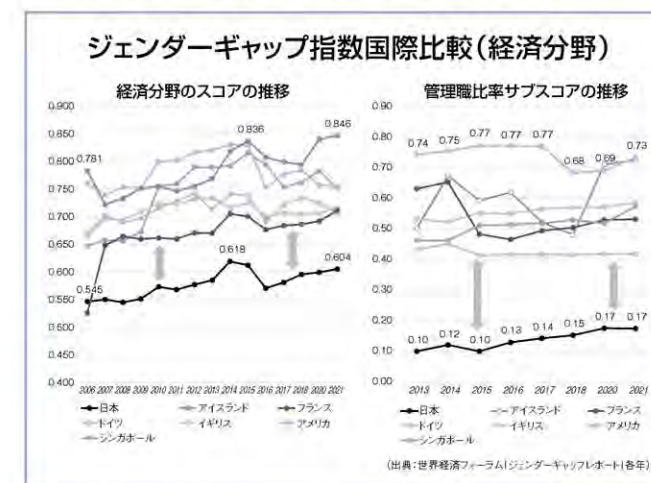
ポジティブ・アクションや女性活躍推進は、近年、ダイバーシティ推進という表現に包含されるようになってきました。多様な人材を活かし、その能力を最大限発揮していくことでイノベー

ションを生み出し、価値創造につなげていくといった経営視点から使われることも多くなりました。そのため日本では企業や経済団体、経済産業省などが率先してこの表現を使うようになりました。

このダイバーシティ推進は、様々な実践や議論を経てダイバーシティ & インクルージョン（D&I 又は I&D）といった表現や考え方に進化しました。ただ多様な人材を組織に存在させるだけではなく、ありのままに受け入れ、尊重した上で、組織のコアな戦力として活かさなければならぬ。このインクルージョンの重要性が強調されています。更に、多様な人々を包摂する過程における正当性と公正性を表現する言葉として、「エクイティ」を加えたダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン（DE&I）といった表現も用いられるようになってきています。公平・公正の観点はもともと差別禁止法制の前提となる考え方であり、D&Iにおいてエクイティを重視することは当然のことだと考えています。

日本のD&Iを加速させるために

改正均等法及び女性活躍推進法により、日本企業のポジティブ・アクションは進展してきましたが、グローバルに見ると、先行する欧米諸国との差を日本は縮められていません。ジェンダーギャップ指数が発表された2006年以来、指数を構成する経済、教育、健康、政治の4つの分野のうち、日本の経済分野のスコアは改善しているものの、一貫して低位にあり、トップレベルの国との差は縮まっていません。経済分野で圧倒的に日本が諸外国に遅れをとっているのは、管理的職業従事者数の男女比のスコアです。これについても日本のスコアは少しずつ上昇していますが、このままのペースでは、先進各国の中で最も水準の低いドイツに追いつくのに25年ほどかかる状況です。



我が国のD&Iの今後に向けた課題は、第一に、依然として残る日本的雇用システムとの関係です。これまで多くの企業が学卒一括採用後、自社内で育成した社員を管理職や経営幹部に登用してきました。そのため、かつて女性の採用が少なかつ

た企業では、管理職や経営幹部に女性を登用しようとしても、候補となる人材プールに入る女性の数が限られ、思うように登用が進まないという声を聞きます。また、外国籍の人や、多様な経歴や資質の人材を取り込み、活躍してもらうためには、日本的な人材育成システムや報酬体系についても様々な角度から改良していかなければなりません。

第二に、D&Iは、イノベーションを生み出し、サステナブルな経営に不可欠であるという経営者の信念とリーダーシップのもとで進められなければ実現が困難なテーマですが、現状では本心からこの問題の重要性に腹落ちして正面から取り組んでおられる経営者がすべてではないということです。

第三に、「育児は女性が行うべき」、「重要な仕事は男性が担うべき」といった古典的な役割分担意識が日本では根付いています。このアンコンシャス・バイアスが、人事管理をする側だけでなく、働く女性自身や男性の同僚など様々な関係者に存在することが、D&Iの実現を妨げています。

第四に、今まで述べてきた点の結果でもありますが、現在の日本のD&I推進のスピードでは諸外国に追いつくことが難しく、このままではグローバルな人材競争に勝つことが困難になり、イノベーションや成長に遅れを取る恐れがあります。

第五として、科学、技術、工学、数学（STEM）分野への女性の進学が少なく、女性が能力を十分発揮できるための教育にかかる条件整備が十分でないということです。

もちろん日本のD&Iを加速させる機運も出ています。国連で2015年に採択されたSDGs（持続可能な開発目標）がそのきっかけのひとつです。SDGsの17の目標はターゲットイヤーを2030年とし「ジェンダー平等を実現しよう」、「人や国の不平等をなくそう」という平等関係の2つの目標が含まれています。企業はサステナビリティ報告書などにSDGsの取組みの重点目標を公表しています。また環境・社会・ガバナンスの観点から企業を評価して投資を行うESG投資が世界中で急速に進展している点も重要です。このようなグローバルな動きへの機敏な対応がD&Iの加速へプラスに働くことを大いに期待しています。

当財団は女性労働者の能力活用のための雇用管理の改善という設立時の目的を拡大し、現在は「あらゆる人がその能力を十分に発揮しながら、健やかに働ける環境を実現する」という理念のもとに事業を展開しています。1993年には名称を「21世紀職業財団」と変更しました。文字通り21世紀に相応しい日本のD&Iの加速に貢献するべく、今後も日夜努力を重ねてまいります。

パネルディスカッション

「3年後のD&I。加速する為の打ち手を探る」



左から：野坂氏、小林氏、河合氏、鎌田氏

コーディネーター

小林 いずみ 氏

ANAホールディングス株式会社 社外取締役ほか
(元メリルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長)

パネリスト

鎌田 三保 氏

日鉄ソリューションズ株式会社 執行役員 技術本部長委嘱

河合 薫 氏

健康社会学者 (Ph.D.)

野坂 千秋 氏

味の素株式会社 取締役 執行役専務 (ダイバーシティ・人財担当)

日本のD&Iの現状と課題



小林氏：2015年にコーポレートガバナンス・コードが導入されて以降、特に上場企業における女性活躍についての開示が進んだこともあり、ジェンダーに関する取組みには一定の成果が出てきていると感じています。河合さんは研究者

の立場から見て、1986年の男女機会均等法施行以降、そして近年の推進状況について、どのように思われていますでしょうか。

河合氏：フィールドインタビューで現場に入って感じているのは次の3つの視点です。

1点目は女性活躍推進は非常にゆっくりではあるものの、風が吹いて変わりつつあるということ。かつて多くの企業で一斉に一般職女性を総合職への転換を進める等、無理が生じた部分もあったのか“女性活躍疲れ”の風潮がみえた時期がありました。ですが、労働力の更なる減少により、「会社を支える人材を育てなくては」と経営者側の意識に変化が生じ、これまで女性ばかりがアサインされていたダイバーシティ推進組織に男性担当が増えるなど、2年ほど前から本気で女性の活躍を推進しようという機運が高まっています。

2点目は、リーダー的ポジションへの女性登用が多く見られるようになったもののまだ数的には少ないということ。組織の中で紅一点になると、マジョリティ側である男性は無意識のうちに女性を同化させる、あるいは異物として排除し、女性は弱者とし

て扱われることに耐えきれず去っていくということが起こります。つまり、紅一点主義はジェンダー視点においてダイバーシティ推進にはならないのです。それにもかかわらず、未だにこの紅一点登用を続けている企業があるというのは大きな課題だと思います。

3点目は、女性活躍推進はリーダー的ポジションの女性を増やすことだけではないということ。女性の4割は非正規で働いています。賃金格差や不安定な雇用問題を解決しなければ、何も変わっていかないと思っています。

野坂氏：私もここ数年でゆっくりではありますが、大きく変化してきていると感じています。2016年頃から働き方改革が問われるようになり、当社においても社長自らが本格的な働き方改革の推進を旗振りして長時間労働の削減に取り組みしました。本社が率先して終業時間の前倒しや所定労働時間の短縮等を実行、2016年度から2019年度の3年間で平均200時間の総実労働時間の削減という大きな変化となり、その結果、育児中の社員などの働きやすさにもつながりました。

同時に、D&Iを経営戦略として中期経営計画に盛り込み、トップの宣言から体制づくりや、活動の見える化を進めてきました。具体的な取組みとしては、組織長の後継者候補に女性を加えることをある程度義務化したり、女性自身への意識づけを行うとともに、部門を越えた“斜めのメンター制度”を導入したことなどです。導入から2年半継続し、この制度を利用した女性の約半数が職務のアップグレードを果たし、女性の管理職比率はこの5年で1.5倍に増えています。この数値は過去に比べて顕著な伸びになっています。ただ単に数値を追いかけるのではなく、仕組み・仕掛けづくりが重要で、地道に取り組み続けたことが結果として数値に跳ね返ってきた、そんな実感を持っています。

小林氏：働き方改革のひとつとして長時間労働の削減を掲げ、その一方で労働力が不足している。これは一見、逆のこのように思えますが、長時間労働をなくすことによって、生産性の向上や効率化、または企業活動としての価値創造力が上がったということなのでしょうか。

野坂氏：1人当たりの生産性は数値で見ても明らかに上がりました。それまで同じ時間を使って何をしていたかと思われるかもしれませんが、リモートワークなど様々な仕掛けを組み入れることによって生産性の高い働き方への見直しを図ってきた結果、効率的な業務推進につながったのだと思います。

河合氏：うまくいっている企業は、女性活躍だけ、あるいは長時間労働だけに取り組んでいるわけではなく、D&Iと働き方改革を両輪で進めて、社員一人ひとりが活躍できる制度や仕組みを設けていますね。チーム同士の連携を強化し、無駄な業務が削減されたという企業もあるようです。仕事が早く終わるので、女性が辞めなくてもよい環境になっているのは非常に大きな変化だと思います。

鎌田氏：当社はIT企業ですが、重厚長大なイメージが強いのか、新卒入社者のうち女性は約3割、社員全体の女性比率は2割を切っています。近年、DX(デジタル・トランスフォーメーション)と言われるようになってからは、リソース不足が課題となっています。この5年で男性の育児休暇取得も増えていますが、若い世代にとって魅力のある会社になるためにもD&Iをより推進し、もっと多様性を認める企業文化に変えていく必要があると考えています。

経営層に女性を増やすために

小林氏：グローバルに事業を展開している企業の中には、「日本の本部には女性の役員やリーダーが少ないけれども、海外現法、支店では多いですよ」とおっしゃる経営トップの方が結構います。なぜ日本では女性を登用できないのかといつも思うのですが、この辺りは何が原因だと思われますか。

河合氏：多くの日本企業では、下から積み上げていってヒエラルキーを上げていく仕組みで、会社のトップになったら一丁上がりというところがあります。海外の場合、専門職と管理職は早ければ20代後半から教育が変わっていきます。大学院まで出て、マスターを持っていなければ経営者として認められません。「働く」と「学ぶ」ことを、国として両輪でまわしているところが日本と大きく異なる部分です。女性比率の差にも大きく関係

しているのではないのでしょうか。

ただし、海外でもすべてが上手くいっているわけではないようです。例えば、ドイツはメルケル首相もいますし、女性の活躍が目立っているような気がしますが、実は日本同様にジェンダー役割が非常に強い国です。そんなドイツが10年以上前から取り組んできたのは、まさに野坂さんの会社でも実行されている時間管理です。併せて、「男性も女性も仕事だけではなく、家庭のことができれば一人前じゃない」という意識啓発を強制的に進め、パート・正社員で区別することなく同一労働同一賃金を推進してきた結果、数値に現れてきたのだと思います。

野坂氏：当社においても、グローバルに見るとASEAN、欧米、南米、いずれの地域でも従業員の女性比率を超える女性マネジャーがいます。長時間労働はほとんど見られませんが、男性の家事・育児参加も多く見られます。そして社会インフラの整備という点でも日本は遅れている部分があると感じています。

もうひとつ、女性特有のライフイベントという観点で見ると、日本ではこれまで、しっかり休むための休職制度や勤務時間短縮制度の拡充がなされてきました。その結果、女性のキャリアのブランクを大きくしてしまい、本来であれば仕事を継続してキャリアを積み重ねることができる可能性を抑え過ぎてしまったことが、女性の活躍を遅らせた理由のひとつだと考えています。ですが、リモートワークの拡大をきっかけに、勤務時間を短縮せずに働くことも可能になる仕組みが形成され、誰もが仕事を続けやすい環境になりました。子どものお迎えのために、女性が周囲に気を遣いながら早めに帰るといった状況から解放されたことはとても大きな一歩になったと感じています。また、希望する社員に対しキャリアの中断を最小限に抑えて成長の角度を上げていくことにもつながるのではないかと思います。



ジェンダー中心のD&Iからの変化

小林氏：これまで日本におけるD&Iの中心はジェンダーでした。今後は変わっていくと思っているのですが、どのようにお考えですか。

野坂氏：職業観も若い世代の中ではだいぶ変わってきていると感じています。若い世代は男女問わず「この会社で自分の成長実感を持てるかどうか」について我々の世代以上に意識しており、企業としてもこの部分を強化していく必要があると考えています。ま

た、シニアについてもこれまでの経験や知見をどう伝承していけるようにするか、といったことも近々の課題と捉えています。

鎌田氏：いまの若い世代には、あまりジェンダーギャップという意識はないように感じます。当社では、女性固有のライフイベントを理由とする離職はほとんどなく、多くが転職による離職です。終身雇用ではなくなっている状態で、どう組織に帰属意識を持ってもらい、エンゲージメントを高めていくか、という点は企業の課題となってきました。

また、バブル期世代が60歳を迎えようとしています、このボリュームゾーンに今後どのように活躍してもらうかについても企業の方向性と併せて議論している最中です。

河合氏：今まで契約社員だった女性が公募制で40歳を過ぎたから正社員に転換して、転勤の話になった時に、上司はどうしようかと思ったそうですが、逆に、その女性は「別に夫婦と一緒にいる必要もないので、行きます」と、喜んで引き受けたという事例を聞きました。子育てをある程度終えたベテラン社員を活かしていくというのも面白いのではないかなと思いました。

小林氏：私はダイバーシティには2種類あると思っています。ひとつは目に見える違い、例えばジェンダー、障害の有無、国籍等です。もうひとつは目に見えない多様性、つまり個人です。リモートワークが進み、副業を容認する動きも出てきて、何に時間を使うかという生活のプライオリティも変わってきています。一人ひとりの働き方の選択肢があるということが、まさにD&Iの根底にあるのではないかと考えています。

野坂氏：ウィズコロナの中でリモートワークが定着した今、大々的に新入社員の歓迎会を開催するといったこれまでのコミュニケーション手法の枠にはまらない人が増えています。これからは個人の生活を尊重せざるを得ないという状況の中、リアルと組み合わせながら、生産性の向上や良好なコミュニケーションにつなげていくことのほか、世代によっての受け止め方の違いなどを解析し対応する必要性を感じています。

河合氏：いろいろな制度を導入しているにもかかわらず、利用が進まないという課題を抱えている企業もありますが、社員に話を聞いてみると「制度は使いたいけれども、これを使ったら評価されなくなるのでは」、「制度を使って休んだあと、自分が戻る場所があるのだろうか」という声が上がってくるのです。そこ

には、思っていると言えない状況があるように思います。心理的安全性を高めていかない限り、どんな制度をつくっても誰も使わない制度になってしまうだろうと思います。

鎌田氏：当社では評価制度を根本的に見直さなければいけないと取り組んでいます。下から積み上げて上位職になって、経営者になることだけがキャリアのスタイルではありません。私がこの評価制度の見直しに関わった中で思うのは、もっと評価に時間をかけるべきではないかということです。評価する難しさも出てきますが、時間の制約があったとしても専門性を持ってアウトプットできる人は欠くことはできないので、多様な能力を持つ人それぞれが納得のいくかたちで働けるようにすることはひとつの方向性だと考えています。

小林氏：時間で見るのではなく、アウトプットで見ていくという評価制度に変えていこうと舵を切っている企業は増えています。ただし、制度を変えるだけではなく、評価する側を教育しなければ、何をもって評価するのかということがなかなか定着していかないですね。

鎌田氏：一方、若手世代から悩みとして聞くのは、自分のキャリアパスが見えないとか、モデルケースがほしいという声です。私は働き方が多様化する中で会社はいろいろな選択肢を用意し、そこから何をみつけるかは本人に任せるという形がよいのではないかと思います。実際、当社では社内公募制度の年齢枠を取り払うなど、選択肢の幅を広げる取り組みを行っています。働く側も、キャリアを積み上げていくための選択を自身で考えるようになってもらいたいですね。

河合氏：まず私たち自身が、女性に限らず、「ベテランだから」、「シニアだから」、「若手だから」という思い込みに気づかなければなりませんね。私もコラムを書く上で気をつけなくてはならないと思っているのですが、ぱっと面白い話に食いついて、あたかもみんながそうなんだと伝えてしまいがちですが、実際に現場に行ってみると決してそんなことはなかったりします。若者よりもITスキルの高い中高年層もいますし、ITの苦手な若い世代もいるのです。

Win-Winの関係を築いていく段階へ

小林氏：D&Iが女性に限らず、一人ひとりの個人のキャリアを如何に支援して、これまでのように女性に対してだけでなく、実は働く人たちみんながWin-Winの関係を築いていくという段階に入ってきているのではないのでしょうか。正直に言ってD&Iというのは、これまで以上に難しいステー

ジに入ってきたのではないかという印象を受けました。

河合氏：私は、難しいところに入ってきたと言えるのは非常に健全になってきた証拠だと思っています。みんながイキイキと働けるようにしよう、モチベーションを高めていこうという動きになっているのは良いことだと、前向きに捉えています。

D&Iを推進していく上で経営層の受け止めは非常に重要です。ある意味、自分たちの負けを認めなくてはならない場面も出てきて、自分たちが今まで価値を感じていなかったことにも、価値があると思わなくてはならないかも知れません。

鎌田氏：そういうところに考えが至る企業は、まだ一握みではないかと思っています。ですから、女性役員30%という目標値も含めて、ある程度の強制力はあったほうが、そこに向けて着実に推進していくことができ、企業文化、さらには世の中の社会の文化を変えていくのではないかと思います。

D&Iへの取り組みというのは難しい面もありますが、実は非常にシンプルな話で、自分の向かいにいる人とどう仕事をしたいか、仕事で自分はどう成長していきたいのか、これを議論していくことが一番重要だと思っています。



河合氏：まさしくその通りで、自分の半径3メートルのD&Iは変えられると思います。ただし、企業という大きな組織が変わるには、私はクォータ制を入れない限り変わらないと思います。「女性部長、女性役員が増えないのは、母数が

少ないからね」という話を私は20年聞いてきています。冒頭でもお伝えしたように、紅一点はゼロイチの功罪で、3割以下ではマイノリティでもなく、個人レベルです。個人でありながら女性の代表として見られてしまう。それは本人にとって良いときもあるでしょう。でも、1回の失敗で足下をすくわれてしまいます。3割になって初めてマイノリティのグループとして認められるようになるのです。ですから、3割という数値は重要です。

そして4割になって初めて、属性の壁が消えて、意見を聞く耳を持ってもらえるようになります。変化というのはやはり数の力だと思います。ですから本当に経営者がD&Iに取り組みたいと思うならば、真面目にクォータ制を議論していただきたいというのが私の思いです。

野坂氏：生活者には男性だけではなく、女性もたくさんいますし、高齢者やひとり暮らしの人もあります。食品会社として多様

なお客様により良く応えるためには、偏った意思決定層では難しいということはもう分かり切ったことなので、まず3年後には個性の異なる女性たちがマイノリティのままではなく、少なくとも従業員比率に比例して公平に意思決定層に入っていくことに、私自身はこだわって取り組んでいきたいです。

小林氏：2030年までに30%という目標でいいのか、50%目標というぐらいの気持ちでやらないと全然進まないのでは、と個人的には感じています。投資家あるいは社会に対するコミットメントとして重要なKPIでもあるので、これからまだ9年もあるのに30%しか目指さなくていいのですかということについても、みなさんに改めて考えていただきたいと思います。

～この後、参加者の皆様からの質問に答えていただきました。その一部をご紹介します～

Q1：製造業で働いています。B to Bの業種のためマーケットに個人の属性による志向性がなく、社員に多様性を導入しても、マーケット拡大というメリットは得られないように思います。このような状況で多様性を導入するメリットがあるのでしょうか。

鎌田氏：当社もB to Bで、製造業向けにもソリューションを展開しており、そういうご意見があることはとてもよく分かります。ですが、むしろ多様な人が多様な意見を出すことで、業務のクオリティが高まり、企業の強さが高まってくると思います。

Q2：女性推進からD&Iへというお話でしたが、担当人員が限られる中やるべき施策面が多様であり、苦慮しそうです。現実的に幅広く推進するためのヒントがあればお伺いしたいです。

野坂氏：当社では、障害者雇用、LGBTQ、シニアのキャリアサポート等、人事部門に各担当を配置して取り組んでいます。各社の状況の中で、例えば、障害者雇用が喫緊の重要課題ということであれば、そこにフォーカスをするなど、計画的に進めていけることが重要ではないでしょうか。

小林氏：要するにプライオリティを決めていくということですね。その他、同規模の他社の事例を学ばせてもらい、参考にするのもひとつの手だと思います。

ご参加いただきました皆様から、「聴き応えがあった」「最低限行わなければならないゾーンが終わり、次のステップに進んでいるのだということがよく理解できた」「色々なテーマで（このようなイベントを）開催してほしい」など、多くの反響が寄せられました。心より御礼申し上げます。

均等法パイオニア世代からのメッセージ

第3回

まつ ざき ま き
松崎真紀さん株式会社インフィニトラベルインフォメーション
エアラインマーケティング部 部長

— 聞き手：小野島恵子（21世紀職業財団シニアエキスパート）



【これまでのキャリア】

1989年	全日本空輸(株)一般職入社 人事部に配属、採用業務全般に携わる	2003年	法人販売部へ異動 企業や旅行代理店への営業を担当
1993年	国際旅客部へ異動 国際線の予約受付、座席管理、路線管理業務等	2008年	第二子を出産し、1年3カ月の産休育休を取得
1995年	総合職への転換試験を受験	2009年	法人販売部へ復職、時短勤務
1996年	総合職に転換	2016年	管理職チャレンジ試験を受験
1999年	第一子を出産し、1年4カ月の産休育休を取得	2017年	チャレンジ試験に合格、課長に就任
2001年	東京支店販売計画部へ復職	2019年	(株)インフィニトラベルインフォメーションへ出向 部長に就任(現職)

「一般職で入社しましたが、入ったら何とかなるだろうという気持ちでいました」

—松崎さんは1989年入社ですね。なぜANA(全日本空輸)で働きたいと思われたのですか。

松崎さん：入社した頃はバブル絶頂期でした。私は業界を問わず就職活動をしていたのですが、ANAが第一志望でした。当時のANAは国内で二番手の航空会社でしたが、勢いと活気のある会社だと思い、とても興味を持ちました。

ANAでも男女雇用機会均等法施行後の1987年から、女性総合職の採用が始まっていて、私も総合職を受けたのですが、見事に落ちてしまいました。この年の総合職事務系採用約70名のうち、女性はわずか数名という、女性にとっては非常に狭き門だったのです。今は採用時の男女比率に差はありませんし、女性パイロットもいますので、時代は変わったなと感じています。

総合職採用試験で落ちてしまったので、一度はANAへの入社を諦めたのですが、当時の採用担当者から「総合職は残念だったけれども、一般職を受けてみないか」と連絡をもらい、二つ返事で「絶対に受けます」と答えて一般職で採用されました。入ってみると配属先は人事部の採用担当で、その採用担当者が上司となりました。以来、勝手に会社に縁を感じています。

—就活当時から長く働きたいと思っていたのですか。

松崎さん：働かないという選択肢はあまり考えていませんでしたし、転勤も大歓迎と思っていました。私の母は80歳になるのですが、不動産会社を経営しており、今でも現役でバリバリ働いております。父も昔は、女性は家庭でと考えていたようですが、今では応援してくれています。母も若い頃しばらくは専業主婦でしたが、仕事がしたいと考えていたようで、私もそんな母の影響を少なからず受けていると思います。

「総合職に転換したものの、男性の何倍も頑張らなければ務まらないのかと葛藤していました」

—就活時の思いを実現させるため、入社6年目の1995年に総合職への転換試験を受けられたのですね。

松崎さん：一般職で入社して、入ったら何とかなるだろうという気持ちでいましたが、当時はまだ職種転換できる制度がありませんでした。入社5年目に東京支店国際旅客部に異動し、国際線の予約業務に携わっていたのですが、その時に人事部から、総合職への転換制度が新設されたことを聞きました。すぐに受けようと思ったのですが、当時は転換試験の受験資格が満28歳以上(勤続5年以上)という条件があり、1年待って翌年受けました。この試験も入社試験同様に難関の狭き門で、初年度はほとんど合格しなかったという噂でした。筆記試験と面接

で幸いに受かることができ、総合職に転換しました。総合職への転換は、最初の大きな転機でもありましたね。

—総合職に転換されてから仕事や、やりがいに変化はありましたか。

松崎さん：当時、女性総合職は全社でもまだ30名程度しかいませんでした。試験に合格した時にまわりの男性から「総合職の女性は男性以上に働かなければいけないっていうことは分かっているよね?」と言われたこともあります。私ながらにすごくショックなセリフだったので未だに憶えています。当時は「女性だからできることもあるのに」と思いつつも、「男性の何倍も頑張らなければ総合職は務まらないんだ」と悩んだりして、すごく葛藤しました。今思うとなぜそこまで思い詰めていたのだろうという感じですが、会社を背負うぐらいの気持ちで、深夜タクシーで帰るのが当たり前でした。当時は皆さんそうだったと思いますし、そういう時代でもありました。懸命に働いているうちに、数人の小さなチームのチーフとして、メンバーのマネジメントみたいなことも経験しました。

—初めてチームを任されて、どうでしたか。

松崎さん：チーフという職位は管理職ではないのですが、自分よりも年上の先輩もいて、その中でマネジメントをしていくというのはすごく難しいなと思いました。一般職の女性からも「総合職でしょ」というセリフはよく聞かされていましたね。でも、このマネジメントの経験は、管理職になるための予行練習になっていたのではないかなと思っています。

「育児との両立はその日をなんとかやり過ごす状態で苦しかったけれども、働き続けられたのは本当によかった」

—1999年にお子さんを出産されたのですね。

松崎さん：1年4カ月の産休・育休を取得した後復帰し、育児と両立しながら仕事したことが2つめの大きなターニングポイントだったと思います。まだ時短勤務や在宅勤務等といった制度はなかったので、フルタイム勤務で復帰しました。当時は定時に帰る人なんていない時代でしたので、残業するという想定でシッターさんを雇わなければ、両立は絶対に無理でした。それが結構、苦しかったですね。ノー残業デーの水曜日だけは子どものお迎えに行くことができたのですが、あとの週4日はシッターさんを雇い、お迎えに行ってもらっていました。初めての子育てで勝手もよく分からず、最初の1年は息子もよく熱を出し、そのたびに休んでいましたので、子どものために有休を使いきっていま

した。休めない日は、午前中は夫、午後は私と分担したり、母や父に来てもらったりと、その日その日を何とかやり過ごすという状態で、小学校に入るまではきつかったですね。

—その後、2人目のお子さんも生まれて。

松崎さん：長男が小学校3年生のときに次男が生まれたのですが、実は、次男が生まれてまもなく夫が突然倒れて病院に運ばれました。私は出産したばかりの産褥期で、病院に一緒に行くことができませんでした。夫が救急車で病院に運ばれた後、家に残りいろいろ考えたのですが、そのときに、本当に自分が働いていて良かったなと思いました。働いていなかったら、おそらく2人の子どもを抱えて途方に暮れていたと思います。「仕事をしている私は経済的に大丈夫」と思ったら、とりえず強くなれたのです。夫は今では普通に働いていますが、何かあるたびにこの出来事を振り返って、「働いている自分は大丈夫、次のステップを踏める」と思えるようになりました。

昨年、21世紀職業財団の「女性部長のためのNext Step Forum」に参加したのですが、大和証券の鈴木前会長(現・大和証券グループ本社名誉顧問)が講義で仰っていた「仕事は女性にとっても大切。女性も社会の一員として経済的に自立すべき」というセリフがとても印象に残っています。ああいう言葉を言ってもらえたことが、その時の自分の思いとリンクして、すごく嬉しかったのです。

2回目の育休から復帰した時には時短勤務制度があったので、シッターを雇わなくても両立でき、素晴らしいと思いました。長男も弟の面倒をみてくれましたし、次男の小学校入学のタイミングでフルタイム勤務に戻しました。同期の女性のうち半数ぐらいが20代～30代前半で退職してしまいましたが、同窓会のときに「辞めなければよかった」という声も聞きました。改めて働き続けられてよかったなと思いますし、支えてくれている周囲の人たちの協力なしには続けられなかったと思いますので、本当に感謝しております。

「50歳目前でこれから何ができるかを考えたときに、管理職試験を受けようと決意」

—その後、法人販売部で営業に携わり、2016年に管理職試験を受けられたのですね。このタイミングでチャレンジされたというのは。

松崎さん：「管理職チャレンジ試験」を受けようと決めた時、50歳目前でした。いろいろなきっかけがあったのですが、ひとつは私の大学時代の親友から雑誌の編集長になったという報告を聞いたことです。「私は何をしているのだろう、これから何がで

きるのだろう」と考えたときに、管理職試験をずっと受けてこなかったことが意識の中に浮かびました。社内には子どもを育てながら管理職になっている女性がまだ少なかったこともあり、自分は子ども2人を抱えて、時間的な制約のある中で管理職は務まらないのではないか、自分には無理だろうと私の中で勝手に決めつけていたのだと思います。50歳を目前にして、タイミング的には今やらないと次はない、と決意しました。もうすでに遅いかもしれないと思いつつ上司に伝えたところ、上司は全面的に賛同してくれました。

管理職チャレンジ試験は筆記試験プラス面接で、20分の面接のうちプレゼンを10分間行うという内容でした。何をプレゼンしようかという悩んだのですが、テーマを「なぜ私は50歳になるまで管理職試験を受けなかったのか」として、時間の制約や責任という視点で、将来的に自分と同じような女性が躊躇せず管理職にチャレンジできるような会社になれば、という内容で発表しました。試験は無事合格することができました。合格したことを子どもたちに伝え、これから忙しくなるかもしれないから協力してほしいという話をしたら、「すごいね、頑張れ」と喜んでくれたことが嬉しかったです。翌年から課長に就任しました。

「出向を経験して今まで気づかなかった部分が見えるように」

—現在はANAから出向され、国際航空券のGDS(予約・発券システム)サービス等を提供するインフィニトラベルインフォメーション(以下、インフィニ)でエアラインマーケティング部長として勤務されているんですね。

松崎さん:2019年7月にインフィニへ出向し、同時に部長になりました。いま3年目に入ったところです。エアラインマーケティング部は、各航空会社とのGDSサービスの契約を行う部署です。そのため、出向元も含めて国内外の航空会社がお客様です。コロナ禍により出張はほぼなくなりましたが、本来であれば頻繁に海外への出張もある仕事です。

—出向されて見えてきたことはありますか。

松崎さん:当社はANAが60%出資しているグループ会社ではありますが、各航空会社が顧客となるため、ニュートラルな立場であり、会社名に「ANA」の名前は入っていません。こういう中立な立場で仕事をするのは初めてで、出張のときも、これまではほぼANAしか使ったことがなかったのですが、他社も利用するようになりました。そうすると自社の良いところも悪いところも見えてきて、外を知るというのはこういうことなのだなと実感しています。同じ航空業界でも他社ではこのように考え方が違うんだとか、とても勉強になります。今まで気づかなかった

部分が見えて、本当に面白いですね。

「部長として経営者の考え方や経営戦略を学ぶ機会を得て、もっと学びたいと思いました」

—管理職に昇進されてから、様々な研修にも参加されていると思います。先ほどの話でも触れましたが、昨年は当財団の女性部長のためのNext Step Forum(NSF)にも参加されたのですよね。

松崎さん:管理職になってから、今まで対象外だった研修も少しずつ参加するようになりました。中でも、NSFの経験は3つめのターニングポイントだと思えるほど素晴らしい経験でした。

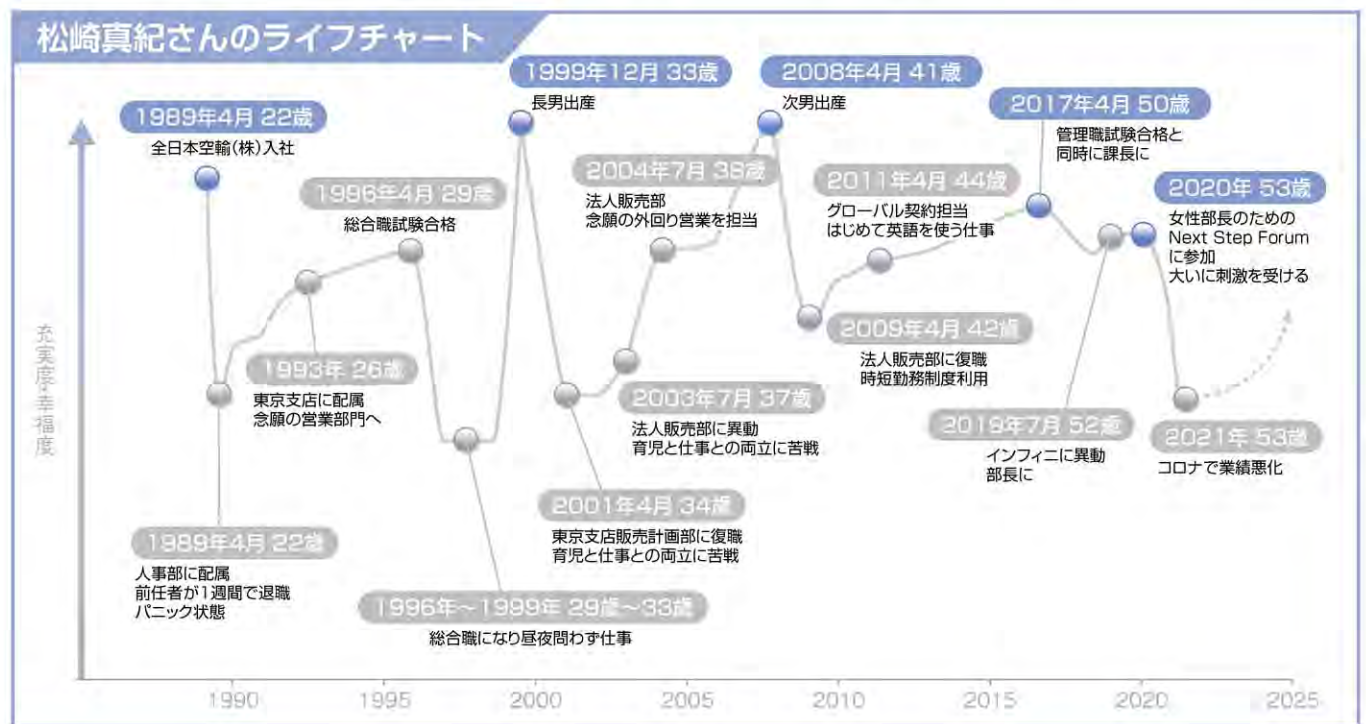
私は管理職になって現在4年半とまだ短く、今までの経験値というものが明らかに足りないまま部長職に就いていることは、自分が一番分かっていました。部長として経営のことも考えていく立場であるにもかかわらず、私の知識や経験や視点が足りていないと感じていたところでNSFに参加する機会をいただきました。最初はとてもドキドキ緊張していたのですが、講師の先生方のお話は本当に面白く大変勉強になりましたし、何より、様々なことを乗り越えてきている受講者メンバーの女性部長の皆さんとの意見交換は毎回とても楽しかったです。コロナ禍で予定されていた合宿ができず、飲み会もまだ実現できていないのですが、彼女たちとは今も2カ月に1回ぐらいのペースでオンライン飲み会をやっています。

NSFの講義の中で、セメックスという企業のケーススタディがとても興味深く、もっとケーススタディを学びたいと思いました。自分なりに考えていくと、ただの数字がちょっとずつ意味のある数字に見えてくるのが面白かったですね。そして講義を受ければ受ける程、自分が何も知らないことを思い知りました。NSFに参加したことがきっかけで、今年から大学院に通い、MBA取得のための勉強を始めました。NSFの講義では、経営者の生の声に触れ、考え方や経営戦略を学ぶ機会をいただき、お恥ずかしいのですが、それまで財務諸表なんて興味もなかったような私の人生を変えてしまうぐらいの経験でした。

今、コロナ禍により航空業界は大きな打撃を受けています。インフィニも同じように打撃を受け続けています。この状況から早く脱出する策を考えるためにも他の業界や他社のことを勉強して、なにか鍵を見つけたいとも考えました。

—業務をこなしながら、大学院に2年間通われるのですよね。

松崎さん:毎週末の土日2日間で授業を受けています。勉強自体はとても楽しいのですが、授業で毎週ケーススタディを4〜5本やって、次の授業までに同数のレポートを出さなければいけ



ないのです。ケースも相当読み込まなければ、次の授業で議論ができません。事前学習も単位取得条件の一部ですが、クラスに40〜50名いる中でグループセッションでの発言の多さと質も重視されます。要するに、平日は仕事がある中で授業の準備をしなければいけないので、勉強はいつも夜中です。精神的に追い詰められてかなりつらいと感じることもありますが、クラスメートのみんなも同じように働きながら勉強しているんだと思って頑張っています。

「チャンスは二度とないと思って、やらないよりやったほうがいい」

—最後に若い世代へのメッセージをお願いします。

松崎さん:私はいろいろとキャリアを積むのが遅かったと感じているので、ぜひ早いうちにチャレンジしてほしいと思います。大学院で勉強していても、もっと早くに知っておきたかったと思うことばかりです。いま私がモットーにしているのは、「今日が一番若い」です。私はチャンスが目の前にあっても掴んでこなかったことが何度もあったと思っています。その時々で制度や環境が整っておらず、自分が挑戦することで、家族を始め周囲に迷惑をかけることを恐れていたのだと思います。もちろん、後悔はしていないのですが、今振り返ってみると子育てや環境を言い訳にして逃げ道をつくっていたのかも知れません。その時は無理だと思っていても、もう少し頑張れたのではないかと思うこともあります。やらない言い訳はいくらでも考えられます。でも、「今日が一番若い」という発想に切り替えたら、今やらないでいつやる、駄目なら駄目でもいいやと思えるようになりました。それ

こそMBAへのチャレンジは考えてもいなかったことでした。いくら国や企業の制度が改善されてきて女性の活躍の場が増えたとは言え、まだまだ女性にはハードルがたくさんあります。周囲に迷惑をかけたくないと考える人も多いのではないのでしょうか。でも周囲には手を差し伸べてくれる人もいます。私自身、本当にたくさんの人に支えられてここまでできました。感謝の気持ちを忘れず、自分に力をつけて、今度は誰かを支えられるようになりたいと思っています。だからこそ、限られたチャンスは逃さない。今を逃したらチャンスは二度とないかも知れないと思ったら、やらないよりやった方がいい。失敗してもいいのです。チャレンジしたことは必ず何かの役に立つ。無駄なことは何一つないと考えたら、できる限りのことはやりたいですね。そういうチャンスが来たということは、乗っていいチャンスのはずなので、ぜひ挑戦してほしいと思います。



管理職チャレンジ試験では、面接官に「私みたいな人でも管理職になれるという見本としてちょうどよいと思います」とアピールしたそう。「それがよかったのかも」と松崎さん。

育児・介護休業法 改正のポイントについて

厚生労働省 雇用環境・均等局 職業生活両立課

1 はじめに

男性の育児休業取得率は、令和元年度の調査では7.48%、令和2年度の調査では、12.65%と、近年上昇しているものの未だ低い水準にとどまっています。一方で、育児のための休暇・休業の取得を希望していた男性労働者のうち、育児休業制度の利用を希望していたができなかった者の割合は約4割と、労働者の休業取得の希望が十分になっていない現状にあります。

こういった状況を受けて、令和2年5月に閣議決定された『少子化社会対策大綱』では、「男性の育児休業取得や育児参画を促進するための取組を総合的に推進する」等の記載が盛り込まれ、労働政策審議会や国会での議論を経て、子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設等を内容とする育児・介護休業法の改正が行われ、令和4年4月から順次施行されることとなりました。

2 改正育児・介護休業法の概要

今回の改正の主な内容は、次の5点になります。

- ① 男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組み（産後パパ育休）の創設
- ② 育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産等の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け
- ③ 育児休業の分割取得
- ④ 育児休業の取得の状況の公表の義務付け
- ⑤ 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和

（各項目の施行日については、次のとおり。②、⑤：令和4年4月1日 ①、③：令和4年10月1日 ④：令和5年4月1日）（【資料1】参照）

【資料1】 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律及び雇用保険法の一部を改正する法律の概要（令和3年法律第58号、令和3年6月9日公布）

改正の趣旨

出産・育児等による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児等を両立できるようにするため、子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設、育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け、育児休業給付に関する所要の規定の整備等の措置を講ずる。

改正の概要

- 1 男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組み「産後パパ育休」の創設**【育児・介護休業法】
子の出生後8週間以内に4週間まで取得することができる柔軟な育児休業の枠組みを創設する。
①休業の申出期限については、原則休業の2週間前までとする。 ※現行の育児休業（1か月前）よりも短縮
②分割して取得できる回数は、2回とする。
③労使協定を締結している場合に、労働者と事業主の個別合意により、事前に調整した上で休業中に就業することを可能とする。
- 2 育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け**
①育児休業の申出・取得を円滑にするための雇用環境の整備に関する措置
②妊娠・出産（本人又は配偶者）の申出をした労働者に対して事業主から個別の制度周知及び休業の取得意向の確認のための措置を講ずることを事業主に義務付ける。
- 3 育児休業の分割取得**
育児休業（1の休業を除く。）について、分割して2回まで取得することを可能とする。
- 4 育児休業の取得の状況の公表の義務付け**
常時雇用する労働者数が1,000人超の事業主に対し、育児休業の取得の状況について公表を義務付ける。
- 5 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和**
有期雇用労働者の育児休業及び介護休業の取得要件のうち「事業主に引き続き雇用された期間が1年以上である者」であることという要件を廃止する。ただし、労使協定を締結した場合には、無期雇用労働者と同様に、事業主に引き続き雇用された期間が1年未満である労働者を対象から除外することを可能とする。
- 6 育児休業給付に関する所要の規定の整備**【雇用保険法】
①1及び3の改正を踏まえ、育児休業給付についても所要の規定を整備する。
②出産日のタイミングによって受給要件を満たさなくなるケースを解消するため、被保険者期間の計算の起算点に関する特例を設ける。

施行期日

・2及び5:令和4年4月1日 ・1、3及び6:令和4年10月1日（ただし、6②については令和3年9月1日） ・4:令和5年4月1日 等

①の産後パパ育休の創設については、男性の育児休業取得者の半数近くが子の出生後8週間以内に育児休業を取得しており、出生直後の取得のニーズが高いと考えられることや、男性が育児休業を取得しなかった理由として、業務の都合等が挙げられることを踏まえ、子の出生後8週間以内に4週間まで取得できる柔軟な育児休業の枠組みを創設し、

- ・休業の申出期限については、原則休業の2週間前まで（通常の育児休業は1か月前）
- ・2回まで分割して取得が可能
- ・労使協定を締結している場合に、労働者と事業主の個別合意により、事前に調整した上で休業中に就業することが可能としたものです。

休業の申出期限に関しては、雇用環境の整備などについて、今回の改正で義務付けられている内容を上回る取組の実施を労使協定で定めている場合には、申出期限を1か月前とすることができると、育児休業中の就業については、あくまで育児休業期間中であることに鑑み、その就業可能日等の上限（休業期間中の所定労働日・所定労働時間の半分）を設けております。

また、産後パパ育休は現行の育児休業に加える形で創設するものですので、子の出生後8週間の期間については、産後パパ育休と通常の育児休業のいずれかを取得することが可能です。なお、産後パパ育休についても育児休業給付や社会保険料免除の対象となります（【資料2】参照）。

②の雇用環境整備や個別の周知・意向確認の措置の義務付けについては、育児休業を取得しなかった理由として挙げられることの多い、取得しづらい職場の雰囲気等の課題に対応し、育児休業申出が円滑に行われるようにするため、
・育児休業の取得をしやすい雇用環境整備の措置として、研修や相談窓口の設置等の複数の選択肢からいずれかの措置を行うこと
・労働者への個別周知については、これまで努力義務となっていたところ、妊娠、出産等の申出を行った労働者に対して、育児休業について個別の周知・意向確認の措置を行うことを事業主の義務としました。

個別の周知の具体的な内容に関しては、(i) 育児休業に関する制度、(ii) 育児休業の申出先、(iii) 育児休業給付、(iv) 育児休業中の社会保険料の取扱い、の4つになりますが、令和4年10月以降は産後パパ育休の申出が可能となるため、10月以降は産後パパ育休も含めた個別の周知が必要となります。また、取得意向の確認の際には、育児休業の取得を控えさせるような形で行うことは認められません。

③の分割取得については、現行の育児休業制度では原則として分割して取得することができなかったところ、子の出生直後の短期間の休業のみでなく、その後の夫婦交代等でのまとまった期間の休業の取得も念頭に、産後パパ育休とは別に、二回まで分割して取得することを可能としたほか、一歳以降に育児休業を延長する場合に、休業開始日を柔軟化し、延長期間の途中でも夫婦交代を可能とする改正も行っています。

④については、企業自ら積極的な取組を進めていくという社会的な機運を醸成するため、常時雇用する労働者数が千人超の事業主に対する育児休業の取得の状況の公表を義務付けることとし、⑤については、雇用形態に関わらず育児・介護休業を取得しやすくするため、有期雇用労働者の「その事業主に引き続き雇用された期間が1年未満である者」という要件を撤廃することとしました。

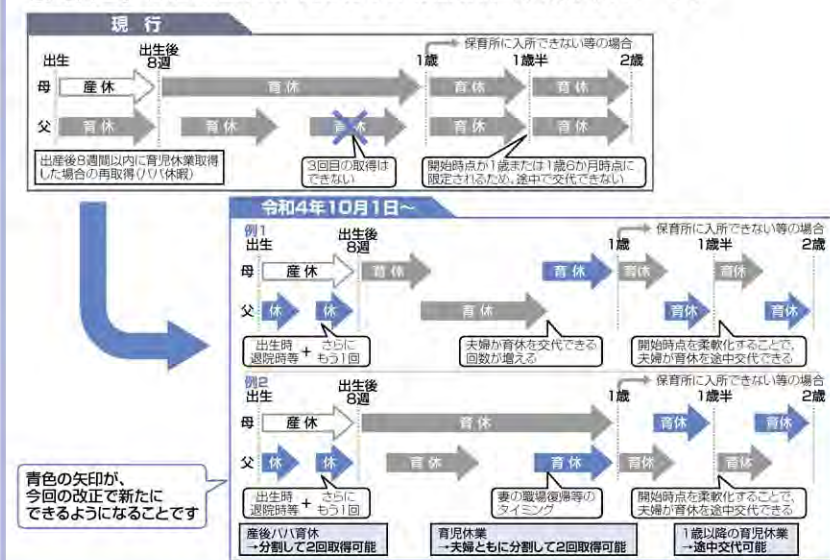
3 おわりに

少子高齢化に伴う人口減少下において、出産・育児による労働者の離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児を両立できる社会の実現が重要となっています。

厚生労働省としては今回の育児・介護休業法の改正を通じて、より多くの労働者の仕事と育児の両立が図られるよう、改正法の施行に努めてまいります。

なお、改正内容の説明資料や、個別周知の措置等の実施に活用いただける資料などを、厚生労働省ホームページ内「育児・介護休業法について」のページに順次掲載しています。ぜひご参照ください。

【資料2】 制度改正により実現できる働き方・休み方（イメージ）



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44回

経済産業省職員事件

令和3年5月27日 東京高裁判決

労働判例ジャーナル113号1頁

トランスジェンダーである職員に
対するトイレの利用制限等が
違法ではないとされた事例

事案の概要

(一審判決の概要は本誌第44号14～17ページ参照)

1 本件は、一審原告は経済産業省(以下「経産省」という。)に勤務する国家公務員であり、性同一性障害者の性別の取扱いに関する法律(以下「性同一性障害者特例法」という。)第2条に定める性同一性障害者であって、性別適合手術を受けておらず、戸籍上の性別変更をしていないトランスジェンダー(出生したときに割り当てられた性別と自認している性別とが一致しない状態またはその状態の者。一審原告は、出生したときに割り当てられた性別は男性であり、自認している性別は女性である。)であるが、職場内で性自認についての説明会後、時間が経過し、外見上女性と同様であるのに、経産省庁舎内の女性用トイレを自由に使用することができず、性別適合手術を受けて戸籍上の性別変更をしない限り、将来の異動先で女性トイレを使用するには性自認についての説明会を要するなどと言われたなどとして、平成25年12月27日付けで、人事院に対し戸籍上の性別及び性別適合手術を受けたかどうかにかかわらず、他の一般的な女性職員との公平処遇を求める要求(以下「本件各措置要求」という。)をしたところ、人事院から平成27年5月29日付けで本件各措置要求はいずれも認められない旨の判定(以下「本件判定」という。)を受けたため、本件判定はいずれも違法である旨を主張して、本件判定に係る処分を取消しを求めるとともに(以下「第1事件」という。)、一審原告が上記各制限を受けていることは、経産省の職員らがその職務上尽くすべき注意義務を怠ったもので、一審原告はこれにより精神的損害を受けたと主張して、国家賠償法第1条第1項に基づき、損害賠償を請求(以下「第2事件」という。)した事案である。

なお、紙幅の都合上、本稿では、上記事件のうち、トイレ使用の制限に関する判断及び国家賠償法上の違法性が認められた上司の発言について触れるものとし、その余の部分については割愛する。

2

- (1) 一審原告は、平成21年7月24日、同人の執務場所の室長(以下、単に「室長」という。)に対し、自らが性同一性障害であることを伝えたとともに、次の異動を契機に女性職員として勤務したい旨の要望を申し入れた。
- (2) 一審原告は、平成21年10月23日、調査官、室長、及び

労働保険統括医と面談し、経産省において女性職員として勤務することを希望すること等を記載した文書を提出した。また、一審原告は、上記面談後、要望事項¹に記載した文書を秘書課(経産省全体の人事等を担当する部署。)に提出した。

- (3) 調査官は、平成22年2月22日、秘書課の顧問弁護士から、「男性である限り、女性には危険が及ぶおそれがあることから休憩室・トイレの使用は認めるべきではない。」等の助言を受けた。
- (4) 調査官は、平成22年2月下旬頃、顧問弁護士の上記助言を踏まえ、一審原告と面談を行ったところ、一審原告は、同年3月3日、「一審原告は、女性ホルモンの投与により、性衝動に基づく性暴力の可能性は低いと判断される。」ことなどが記載された診断書を提出した。
- (5) 秘書課は、平成22年6月から7月にかけて、一審原告の要望事項への対応を検討し、対応方針案²を策定した。
- (6) 調査官は、平成22年7月8日頃、一審原告に対し、上記対応方針案の内容を口頭で伝えたとともに、一審原告からの要望事項への対応に当たっては、少なくとも一審原告の配属先の職員に対して一審原告が性同一性障害であることや方針案について説明した上で、理解を得る必要がある旨を伝えたと、一審原告はこれを了承したため、同月14日、説明会を2回に分けて開催し、その後、出席職員の意見聴取を行った。

その後、一審原告は、本件トイレに係る処遇を受け入れ、上記説明会の翌週から、女性の身なりで勤務するようになり、経産省が使用を認めた女性用トイレ(一審原告の執務室から2階以上離れている。)を日常的に使用するようになった。

- (7) 調査官は、平成23年6月29日、一審原告と面談を行

い、一審原告が戸籍上の性別変更をしないまま異動先で女性用トイレを使用する場合には、当該女性用トイレを使用している女性職員に対し、一審原告が性同一性障害者であること等を説明した上で、理解を得る必要があることを説明した。また、調査官は、その後、平成24年12月頃までの間、一審原告が戸籍上の性別変更をしないまま異動した場合の異動先での女性用トイレの使用等に関して協議を行った。

- (8) 室長は、平成25年1月17日、一審原告と面談を行い、一審原告が性別適合手術を受けていない理由を確認するなどした。この面談において、室長は、一審原告に対し、「なかなか手術を受けないんだったら、男に戻ってはどうか。」と発言した。
- (9) 一審原告は、平成25年12月27日付けで、人事院に対し、国家公務員法第86条の規定に基づき、「戸籍上の性別及び性別適合手術を受けたかどうかにかかわらず、異動、トイレの使用に制限を設けず、原則として他の一般的な女性職員と同等の処遇を行うこと。また、性的なプライバシーを尊重すること。」を要求事項とする本件各措置要求を行った。
- (10) 人事院は、平成27年5月29日付けで、本件各措置要求も認められない旨の本件判定を行った。
- (11) 原審は、第1事件について、本件判定のうち、一審原告が女性用トイレを使用するためには性同一性障害者である旨を女性職員に告知して理解を求める必要があるとの経産省当局による条件を撤廃し、一審原告に職場の女性用トイレを自由に使用させること、という要求を認めないと判定した部分を取り消すとともに、第2事件について、経産省に対し、慰謝料120万円、弁護士費用12万円などの支払いを命じた。

1 要望事項の内容は、①女性の身なり(服装・髪型及び化粧)での勤務を了承すること、②女性用休憩室及び女性用トイレの使用を認めること、③健康診断において乳がん検診を受けられるようにすること、④出勤簿の名札の色を男性用の青色から女性用の赤色に変更すること、⑤経産省内で完結する書類、システム等における名前及び性別を女性に変更すること、⑥電子メールアドレス及び経産省内のアドレス帳における名前を変更すること、⑦身分証の名前及び写真を変更することである。

2 対応方針案については、一定の要件を満たす者については、①女性(男性)らしい服装・髪型・化粧については、本人の意志に任せる、②女性(男性)休憩室の使用については、使用して差し支えない、③女性(男性)トイレの使用については認めるが、他の職員への配慮の観点から、限定して使用するよう本人に促す、④通称名の使用については認めない、⑤乳がん検診については希望があれば認める、⑥出勤簿のインデックスについては男女の区別をなくす、である。

裁判所の判断

Judgement

1 裁判所は、第1事件につき、以下のとおり判示して、本件トイレ使用制限に係る処分を取り消した原審の判決を取り消し、同処分の違法性を否定した。

一審原告の各要望事項に対する対応方針を策定し、本件トイレに係る処遇を行ったことにつき、「トランスジェンダーによる自認する性別のトイレ等の利用等に関して具体的に定めた法令等による指針がない中で、経産省が一審原告の要望や一審原告の主治医らの意見、経産省の顧問弁護士の意見等を参考にしつつ、一審原告の希望を十分考慮した上で結論を導いたものというべきであり、また、経産省としては、他の職員が有する性的羞恥心や性的不安などの性的利益を考慮し、一審原告を含む全職員にとっての適切な職場環境を構築する責任を負っていることも踏まえると、上記責任を果たすための対応であったというべきである。したがって、経産省がした上記判断がその裁量を超えるものとはいえない」。

2 裁判所は、第2事件のうち、本件トイレに関する処遇について以下のとおり判示して、国家賠償法上の違法性はないとして、人事院に対する請求を棄却した。

(1) 「性同一性障害者特例法の立法趣旨及びそもそも性別が個人の人格的生存と密接不可分なものであることに鑑みれば、……自らの性自認に基づいた性別で社会生活を送ることとは、法律上保護された利益である」。

(2) 「国家賠償法第1条第1項にいう違法性は、損害填補の責任を誰に負わせるのが公平かという見地に立って、諸種の要素も対象として総合判断すべきものであり、究極的には他人に損害を加えることが法の許容するところであるかどうか

という見地からする行為規範違反性である。したがって、権利又は法的利益を侵害された個別の国民との関係において、公務員が職務上通常尽すべき注意義務を尽くすことなく漫然と当該行為をしたと認め得るような事情がある場合に限り、国家賠償法第1条第1項の違法の評価を受けるものと解する」。

(3) 「経産省は、一審原告が、平成21年10月23日には、一審原告から近い将来に性別適合手術を受けることを希望しており、そのためには職場での女性への性別移行も必要であるとの説明を受けて、一審原告の希望や一審原告の主治医……の意見も勘案した上で、対応方針案を策定し本件トイレに係る処遇を実施したのち、一審原告が性別適合手術を受けていない理由を確認しつつ、一審原告が戸籍上の性別変更をしないまま異動した場合の異動先における女性用トイレの使用等に関する経産省としての考え方を説明していたのであって、一審原告が経産省に復職した平成26年4月7日以降現在まで、本件トイレに係る処遇を維持していることについて、経産省において、一審原告との関係において、公務員が職務上通常尽すべき注意義務を尽くすことなく漫然と当該行為をしたと認め得るような事情があるとは認め難く、本件トイレ使用に係る処遇につき、国家賠償法第1条第1項の違法性があるとの一審原告の主張を採用することはできない」。

3 また、裁判所は、第2事件のうち、平成25年1月17日の面談における室長の「なかなか手術を受けないんだったら、男に戻ってはどうか。」という発言については、慰謝料120万円、弁護士費用12万円などの支払いを命じていた原審の判決を、慰謝料10万円、弁護士費用1万円などの支払いを命ずる内容へ原審の判決を変更した。

【解説】企業人事の実務上の対応への参考

Explanation

1 本件の事案について

本判決は、本件判定のうち、一審原告が女性用トイレを使用するためには性同一性障害者である旨を女性職員に告知して理解を求める必要があるとの経産省当局による条件を撤廃し、一審原告

に職場の女性用トイレを自由に使用されること、という要求を認めないとの判定についての行政処分としての違法性及び国家賠償法上の違法性を否定しているものの、その理由としては、上記のとおり、経産省が一審原告の要望やその主治医らの意見等を参考にしつつ、一審原告の希望を十分に考慮していたこと等を挙げており、

また、前提として、原審同様、自らの性自認に基づいた社会生活を送ることは法律上保護された利益であることが認められている。そのため、一審原告のようなトランスジェンダーに対し、一律にトイレ使用等の制限を認めたものではないことには注意を要する。

他方で、本判決では、経産省とは異なり、民間企業は事業主の判断で先進的な取組がしやすい旨の指摘があるが、それぞれの企業ごとに事情が異なるため、この点から、ただちに民間企業だからといってトイレ使用等の制限に対して損害賠償請求等が認められやすいということにはならないであろう。

また、本判決では、「性同一性障害者特例法第3条第1項に規定する性別の取扱いの変更の審判を受けていないトランスジェンダーに対するトイレの利用については、今なお所属する団体や企業の裁量的判断に委ねられている」と判示されており、民間企業においても、判断についての裁量が認められているものと評価し得る。もっとも、裁量権の逸脱・濫用は認められないため、実務上の対応としては、本人の希望やその主治医の意見を確認するなど、考慮すべき事項を考慮した上でトイレ利用の是非について判断する必要がある。また、仮にトイレ利用について一定の制限を設けることとなった場合においても、その理由や企業としての対応方針を丁寧に説明する必要がある。

加えて、本判決では、「なかなか手術を受けないんだったら、男に戻ってはどうか。」という上司の発言につき、慰謝料等の金額を減額しているものの、国家賠償法上の違法性を認めている。判決文において明確な表現はないが、これはいわゆるSOGIハラ(性的指向や性自認に関する言動によるハラスメント)に対する賠償責任を認めたものと評価できる。企業としては、パワハラ研修などにおいて、SOGIハラ禁止についても盛り込む必要があろう。

2 セクシュアルマイノリティの職場環境整備について

いわゆるLGBTなどをはじめとするセクシュアルマイノリティの割合は、8.9%とされており³、約11人に1人がセクシュアルマイノリティであるということになる。この割合は決して少なくない割合である。

我が国では、欧米をはじめとする諸外国よりも遅れているものの、平成27年4月1日、同性のカップルがパートナーシップに関する証明書を取得することができることなどを定めた、いわゆるパートナーシップ条例が施行されたり、平成30年10月には、東京都が、性自認及び

性的指向を理由とする差別の禁止などを定めた、「東京都オリンピック憲章にうたわれる人権尊重の理念の実現を目指す条例」を制定するなど、着実にセクシュアルマイノリティを取り巻く環境の調整は進みつつある。企業としてはセクシュアルマイノリティの職場環境の整備に取り組むことが望ましい。

具体的には、本件において問題となったトイレの利用を認めるといった点はもちろんであるが、例えば、就業規則において、パワハラやセクハラ禁止規定に加え、SOGIハラ禁止規定を設けたり、慶弔見舞金の支給等の福利厚生に関し、支給対象者である「配偶者」の定義に、同性のパートナーを加えるなどの措置が挙げられる。

また、自認している性に適合した氏名を職務上使用したいといった要望も考えられることから、職務上の氏名につき、通称名の利用を認めることも望ましい。

他にも、性的指向・性自認に関する相談窓口を設置するなど職場環境の整備については、様々な内容が挙げられるが、実際に行われている取組事例としては、厚生労働省が2020年3月に公表した「多様な人材が活躍できる職場環境に関する企業の事例集～性的マイノリティに関する取組事例～」⁴などを確認されたい。



弁護士
中野 博和
(なかの ひろかず)
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Pfile
東京都出身。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委員。主な著書として、『実務Q&Aシリーズ 退職・再雇用・定年延長』(労務行政研究所)、『判例解釈でひもどく働き方改革関連法と企業対応策』(清文社)、『労働契約法のしくみと企業対応Q&A』(ぎょうせい)、『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)、『労災の法律相談』(青林書院)、のほか「労政時報」等の専門誌への寄稿多数。

3 電通ダイバーシティラボ「LGBTQ+調査2020」

4 厚生労働省ホームページ参照
(<https://www.mhlw.go.jp/content/000630004.pdf>)

〈お詫び〉 本誌第44号にて掲載内容に誤りがございました。深くお詫び申し上げますとともに、次の通り訂正させていただきます。
15ページ ■ 表組内 (誤) 平成26年5月29日 人事院 本件判定 → (正) 平成27年5月29日 人事院 本件判定

第9回 明日のビジネスを担う 女性たちの交流会 in 大阪 開催レポート

開催日時 2021年9月14日(火) 15時～16時半 開催方式 Zoomでのオンライン開催

2020年度は開催を中止した交流会ですが、本年度はオンラインで実施し、約270名の方々にご参加いただきました。パネリストには執行役員など企業の幹部として活躍の3名をお迎えし、当財団業務執行理事 兼 事務局長の橋本かおるがコーディネーター役を務めディスカッションを進めました。パネリストの皆様からはご自身のキャリアを振り返り、前向きに経験を積みながら成長していくことの大切さや、上司や部下等とのコミュニケーションにおけるヒントなど、参加者の皆さんのキャリアアップにつながる、元気の出るエピソードやメッセージをたくさんいただきました。



当財団業務執行理事 兼 事務局長 橋本かおる

パネリストからのメッセージ



的場 佳子 氏

伊藤忠商事株式会社 執行役員 人事・総務部長

事務職として採用され、今では全部IT化されている集計業務などを担当し、ずっとこの仕事を続けるのかとモチベーションが下がったので、上司に相談したところ、「今日は船積について勉強してみろ」と、毎日のように学ぶべき課題を出してもらい、周囲の関係部署に教えてもらう中で自分の仕事が会社全体の業務の中でどのような位置づけなのか、どんな意味があるのかわかり、俄然やる気になった。

その後、総合職に転換し米国勤務も経験。現地では効率よく働き18時には帰宅するという働き方を目の当たりにしワークライフバランスの重要性を肌で感じた。帰国後に伸び悩みを感じたとき、外務省出身を経験し、「わが社」から「わが国」に視野が大きく広がった。出向から戻って管理職登用され、財界活動を通じてさらに人脈が広がり、2019年に執行役員に。2021年の春からは人事・総務を任せられ、コロナ対応や株主総会などさらに成長の機会を与えられたと思い、役員になってからも、勉強と成長の真っ只中。新しい事にチャレンジするのは好奇心旺盛なので苦にならず、むしろ飽きる方が不安。新しい人との出会いが新しい事業へのキッカケになる。昔からの人脈も、折を見て食事会をするなど、つながりを大事にすることも工夫している。

わが社も女性の力を活かさないと生き残れないと実感しており、女性活躍支援が自分のライフワークだと思って取り組んでいる。関西経済連合会のD&I委員会の副委員長も務めており、女性が安心して会社と社会に貢献できる活動を進めていく。



飯田 順子 氏

株式会社島津製作所 分析計測事業部 上席理事、
大阪大学工学研究科 特任教授 大阪大学島津分析イノベーション協働研究所長

就職するなら学部卒の方が有利な時代だったので、大学院には進まず女性が長く働けそうな島津製作所に就職を決めた。当時は女性だけに対する残業規制などもあった一方で海外出張の機会も与えられた。海外の研究者は博士号が当たり前だったことから博士号を取得、海外市場なども実感した。

で休職して留学した。自分の担当領域がちょうど会社が伸ばそうとしている事業領域だったので、よりチャレンジが可能だった。そんな中で、装置の操作ミスをしたときに、装置の基本的な構造や原理を理解していないからだと真剣に叱ってくれた上司の存在もありがたかった。

その後、東京に単身赴任、会社初の女性管理職、女性部長などの機会を与えられ、最近では大学との産学連携研究で日々イノベーションについて考えている。社会全体が新しいことをやろうとしている時代にはイノベティブな人材が必要で、具体的にはその人の中にいくつかの軸があること。個人内多様性をサポートするようなプログラムに取り組んでいる。

皆さん様々な悩みを抱えていると思うが、迷った時は自分がハッピーかどうかを考えるとシンプルになる。答えのない時代だから結果を出せばそれが答えになる。自分に自信をもって、今日をキッカケに新しいことに取り組んでほしい。



野地 小百合 氏

関西電力送配電株式会社 大阪支社長

大卒女性採用の3期目として入社。営業所配属を経て初めての本店で、阪神淡路大震災後を経験。復旧だけでなく、電気料金の停電割引を行う必要があり、猫の手も借りたい状況で自分も他のメンバーと共に苦勞を乗り越える経験ができた。係長や課長などリーダーのポジションについたとき、部下をうまく叱れなかったりグループの方針をうまく示せなかったりしたこともあったが、部下が「もっとこうした方がよい」と具体的に言ってくれたことで、自分がどう振舞えばよいか見えたこともあった。その後、関係会社の社長として出向したときには、経営判断を求められ、取締役会で説明しなければならなかったことで、財務諸表や経営について勉強。また、新しい事業やプロジェクトに参画する決定を下す機会も与えられ、自分の知らない事業領域については周囲のスペシャリストに教えてもらった。自分は典型的なジェネラリストで、人と人とをうまく結びつけて化学反応を起こさせる「触媒」のような存在だと思う。相手がなぜそう考えるのか、気になって沢山質問をしてしまうなど、人に対する興味があるので、その強みを活かして、これからも組織と社会の成長に貢献したい。

これからは女性が得意とするような共感をベースとしたリーダーシップの時代だから、気がつけばガラスの天井はなくなっているかもしれない。ぜひ手を突き上げてみて、チャレンジしてほしい。

上のポジションを目指すうえでのアドバイス

- まずは今の自分のタスクについて期待を超えるような成果を出す。そのような努力は様々な人がちゃんと見ている。また、「質問する」ことによって、自分の考えが相手に伝わるだけでなく、相手から答えが得られる、その上に自分の積極性が相手に伝わるというメリットもある。(飯田氏)
- 自分が目指すポジションにいる人を観察して、何が自分何に足りないのかをイメージする。逆に自分が上の立場になったとして、どんな人をそのポジションに登用したいか考えてみると、あるべき姿が見える。(野地氏)
- 自分が上のポジションにつきたいと考えていることを上司に伝えずに黙って待っていたのではチャンスは素通りしてしまうことも学んだ。(的場氏)

いずれのパネリストも、周囲の人に対して好奇心を持ち観察を怠らず積極的につながろうとしており、このコミュニケーションこそが自分をも育てることが再認識されました。最後に、女性を含む多様性を生かせない会社はこれからの時代は決して生き残れないというD&Iの本質の再確認と女性たちが自分に自信をもって、勇気をもってチャレンジするようにというメッセージで交流会を終えました。

参加者の声

- 与えられた事を確実に遂行し、皆様に迷惑をかけないことをモットーに仕事をしてきましたが、今後はもっと前向きに、会社にとっても自分自身にとっても効率的な改善策等、自分の考えを提案してみようかと勇気をいただきました。年齢にとられることなく、自らが疑問をもち、勉強してstep-upできるよう頑張ります。
- パネリストの方々にも管理職になりたての頃があり、それからどのように進んでこられたか、その時の気持ちなどをお聞きすることができ、「よし、私も頑張ろう」「チャレンジしてみよう」という気持ちがわきました。
- パネリストのみなさんは、与えられたチャンスを確実に掴み、順調にキャリアを重ねておられるとても優秀な方で、ロールモデルとしては少し遠くも感じましたが、そのマインドについては、今のわたしでも参考にできるところが多くあったと感じます。歳を重ねても知らないことがあるのは当然で、世の中の事象のほとんど知らないことだらけなのだから、勉強する努力をもっとしようと思いました。仕事にも慣れてきて、少し漫然と日々を過ごしていたので、少し視野が広がった気がします。
- 頑張るというのはとても大事なことです。目標へ到達するために、自分の視点が正しいのかどうかを改めて問い直すべきであるということを感じました。また、本日のパネラーの皆様は共通してとてもシンプルな思考回路でいままで行動されていて、「自分の性分を人生でどう生かすのか?」ということを確認な軸として歩んでこられたのだなあ、と尊敬いたしました。

編集後記

先日、「賢者の贈り物」をモチーフにした素敵な舞台を観てきました。原作は、愛する人を喜ばせるため、妻は美しい髪を、夫は金時計を売ってしまう、切なくも心温まるストーリーです。私が特に好きなのは、2人が互いにやってしまった「愚かな」ことについて、最後まで一言も相手を責めないところです。リアルなコミュニケーションに限られるいま、今までならすぐ修復できた小さなすれ違いが、大きな諍いにつながるリスクをひしひしと感じます。大切な人と過ごす機会が増える季節です。自戒をこめて、「なんで!」から始まる会話を控えようと思います。⑦

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.047

2021年12月25日発行

編集・発行

公益財団法人 21世紀職業財団

〒113-0033

東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階

TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670

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