

仕事と育児の両立研修 ご案内

当財団では、仕事と育児を両立する男女社員の皆様にますます活躍していただくことを企図した研修プログラムをご提供しています。
1名様から参加(派遣)できるオンライン公開セミナーの実施概要が決定いたしましたのでお知らせします。

2022年度 公開セミナー実施概要

受講申込み
受付中!

開催日
時間

2022年 7月15日(金)
9月15日(木)
2023年 1月24日(火)
各日とも 10:00~15:00 ※昼休憩1時間を含みます。



受講料

おひとり 一般 16,500円(税込) 賛助会員 13,200円(税込)

受講
対象者

仕事と育児を両立している男女社員
(産後休業・育児休業から復職された方、就学前のお子様のいらっしゃる方)

受講
形態

オンライン * Web会議システムZoomで実施いたします。

Point

- ・グループ対話を多く取り入れ、受講者同士の気づきを促進します。
- ・インターネット環境があれば、職場・自宅等、場所を問わず受講が可能です。

詳細・お申込み

<https://www.jiwe.or.jp/seminar/open/work-life-balance>



上記、各社より対象者を派遣いただく公開セミナーの他、各企業・団体様のご要望に合わせた内容で実施するオーダーメイド研修(インハウス型)でもご提供が可能です。お気軽にお問合せください。

【お問合せ先】公益財団法人21世紀職業財団 ダイバーシティオーダーメイド担当
E-Mail: jigyo@jiwe.or.jp



《21世紀職業財団実施調査》
子どもに与えるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究

櫻井龍子氏(元最高裁判所判事)×本田敦子氏(弁護士)×伊岐典子(当財団会長)

特別鼎談
ジェンダーに関する裁判例の変遷と
社会に与えた影響

vol.048

2022 SPRING

DIVER
SITY
21

Contents

- 3 **随想**
マミートラックとマミーのネットワーク
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 **特別鼎談**
ジェンダーに関する裁判例の変遷と
社会に与えた影響
櫻井 龍子 氏(元最高裁判所判事)×本田 敦子 氏(弁護士)×伊岐 典子(当財団会長)
- 10 **Special Report 《21世紀職業財団実施調査》**
～ともにキャリアを形成するために～
子どものいるミレニアル世代夫婦の
キャリア意識に関する調査研究
- 18 **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4回〉株式会社IHI 執行役員
戦略技術統括本部副本部長、戦略技術プロジェクト部長
森岡 典子 さん
- 22 **財団発! NEWS & TOPICS**
2022年4月～8月 ハラスメント相談担当者セミナー開催予定
21世紀職業財団のホームページをリニューアルいたしました!

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随想 Random Thoughts

マミートラックと マミーのネットワーク



21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

マミートラックという言葉を目にしたことがある方はい多いと思います。働く女性が、出産や育児を機にキャリアが停滞し、思うように活躍できないようなコースに乗ってしまうことを意味しており、1988年8月にニューヨークタイムズの記事で使われたのが初出とされています。日本でも、ずいぶん前から人事部門の担当者や研究者の間でその課題は認識されていました。当財団が実施し、本誌にもその概要を掲載(10～17ページ)している「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究」では、このマミートラックの問題を重点の一つとして分析しています。

マミートラックに陥った場合に、そこから脱出するにはどうしたらいいのでしょうか? この調査結果で見ると、上司からの働きかけがあったり、自分から上司に要望を伝えるといった、上司との関係も重要ですが、それと同じくらい、時短勤務からフルタイムに、定時退社から残業も可といった、働き方の変更が脱出の大きな要因になっています。また、夫の育児分担や親族・知人のサポートの増加、外部サービスの導入により自分の育児負担を減らすことも少なからずマミートラックからの脱出に貢献しています。働き方の変更にしる自分の育児負担を減らすことにしろ、女性自身が自分のキャリアを主体的に考え、様々な情報を入手して自分の取るべき道を能動的に選択し、行動することが必要です。

情報の入手に関しては、社内に女性のネットワークが築かれている場合、どの時点でフルタイムに戻るとその後のキャリアアップがスムーズになるかとか、夫との育児分担の方法といった、育児とキャリアを両立するための知恵やノウハウを、先輩や同僚の女性から共有してもらうことができます。ずいぶん前のこととなりますが、私も小さい子どもがいる時に地方転勤をしたり、残業が続くプロジェクトに参加する際には、勤務先の女性ネットワークからの情報が大きに役立ちました。そのためこのようなネットワークは、既に大企業では当たり前になっているのだと思っていました。

ところが、最近ある大企業の女性幹部の方々と話をしていたところ、法定を超える手厚い育児休業制度等が整備され、女性の働きやすさで上位にランクされているその企業でも、子育てしながら働く女性社員がその経験を通じて得たキャリアアップを含む様々な知識・情報を社内で共有するようなネットワークづくりが進んでいなかったことがわかりました。最近他企業から移ってきた女性幹部の提案によって、その企業ではようやくネットワークづくりが始まり、女性同士が肩の力を抜いて気軽に相談できると大変好評だといえます。

企業で働く女性にマミートラック問題を乗り越えていただくためにも、ネットワークの力をもっと強調していかなければとあらためて思った次第です。

ジェンダーに関する裁判例の変遷と社会に与えた影響

21世紀職業財団では、これまで、『女性労働の分析』という標題のもとで、厚生労働省が取りまとめた「働く女性の実情」に加え、当財団が編集した女性労働に関する裁判例集を収録した書籍を刊行してまいりました。このたび、この女性労働に関する裁判例に選択的夫婦別姓に関する裁判例などを加え、『ジェンダー関連労働裁判例集』として独立した冊子を編集・刊行すると同時に、ウェブ上(https://www.jiwe.or.jp)でも公開させていただくこととしました。

本書の刊行の機会に、いくつかの歴史に残る裁判に関わってこられた元最高裁判所判事の櫻井龍子氏、『ジェンダー関連労働裁判例集』の監修をお願いした弁護士の本田敦子氏のお二方をお迎えし、これまでの裁判例が女性労働政策や企業の雇用管理にどのような影響を与えたか等について、当財団会長の伊岐典子と交えお話をいただきました。

※[頁]と記載のある裁判例は、『ジェンダー関連労働裁判例集』の該当ページに掲載しています。事件名は判例誌等で用いられている事件名をそのまま表示しており、財団の独断で命名したものではありません。



左から本田 敦子氏、櫻井 龍子氏、伊岐 典子

さくらい りゅうこ
櫻井 龍子氏 元最高裁判所判事
 1947年生まれ。1970年労働省(当時)入省。育児・介護休業法の立案・改正、男女雇用機会均等法の改正等に携わる。大臣官房審議官、女性局長等を歴任。内閣府情報公開審査会委員、大阪大学大学院法学部研究科招聘教授、九州大学法学部客員教授を経て、2008年最高裁判所判事に就任。2017年退官。2018年旭日大綬章受章。

ほんだ あつこ
本田 敦子氏 弁護士
 1969年生まれ。1995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、2005年に判事任官(福岡家庭裁判所)。同年8月に依願退官。2010年弁護士登録(第一東京弁護士会)、安西法律事務所入所、現在に至る。

いき のりこ
伊岐 典子 公益財団法人21世紀職業財団会長
 1956年生まれ。1979年労働省(当時)入省。男女雇用機会均等法、育児休業法等の立案をはじめ女性労働、職業安定、労働基準等の行政に従事。雇用均等・児童家庭局長、東京労働局長等を経て、2014年ブルネイ駐劄特命全權大使。2017年7月退官。2018年6月より現職。

あるとの判決となりました。そしてこの男女別定年無効の判決が、それ以前の結婚退職制等に関する判決とともに均等法の内容に大きな影響を与えたと考えられます。均等法の立案を審議していた婦人少年問題審議会では、公益委員から「定年・退職・解雇については、判例の集積もあることから……合理的理由のない男女の差別的取り扱いをしてはならない」との意見が出され、建議に結び付きました。昭和60年に成立した均等法では、労働者が女子であることを理由とした定年・解雇の差別禁止、婚姻および妊娠・出産を退職理由とする定めや解雇等が禁止されています。

本田氏(以下、敬称略)：昭和40年代から50年代にかけては結婚退職制や男女別定年制といった雇用継続に関する差別を問題とする裁判が多かったと言えます。男女差別禁止は憲法第14条に規定されていますが、憲法は国と個人との間の法律であり、私人間には直ちに適用されないため、企業と労働者との私人間においては、かかる憲法の趣旨を民法第90条等の「公の秩序」として解釈した上で、差別とされる問題を正当化する合理的な理由の有無を検討して判断されていました。

昇進昇格の男女差別について 採用区分やコースの違いへの判断の変化

伊岐：均等法後は、定年の男女差別に関する裁判は見られなくなりましたが、未だに連綿として昇格や賃金差別の裁判が起されています。本田弁護士からいくつかご紹介いただけますか？

本田：均等法が施行された昭和60年代以降は、処遇に関する差別を問題とする訴訟が増えていきます。住友電工損害賠償請求事件[5頁]は、高校卒業後に事務職として入社した2名の女性社員が、同じく事務職として入社した同学歴の男性社員と比べて、昇給・昇進の面で不利益な処遇を受けていることについて、男性社員との賃金格差相当額の損害賠償等の支払いを求めた事案です。

裁判所は原告らの請求を棄却しました。この会社では幹部候補要員としての採用か否かにより、全社採用と事業所採用を区別しており、事業所採用である原告らと、比較対象となった全社採用である同学歴の男性社員との間で、昇進や賃金に格差が生じたのは、社員としての位置づけの違いによると解されたのです。また、採用や昇進等の差別は平成11年施行の改正均等法で禁止されましたが、原告らが採用された昭和40年代の社会状況に照らすと、会社が女性社員を定型的・補助的業務に従事する社員として採用し、その後もその位置づけに従って処遇したことが公序に反し、違法な男女差別とはいえないと判断されています。

伊岐：本件では、原告らが提訴に先立ち、労働省の地方支分部局である大阪婦人少年室に対し均等法に基づく調停申請を行いました。大阪婦人少年室は、男女の採用区分が異なり、差別の有無の判断を行うための比較ができないことを理由に調停不開始の決定をしたため、この決定が違法であるとして、会社に対する損害賠償請求と同時に国家賠償請求も起こされました。当時は、本件以外にも複数の住友系の会社で働く女性たちが均等法に基づく調停申請を行いました。本件の地裁での判示内容は本田先生がご説明された通りで、法律は遡及適用されないという原則にのっとったものですが、労働者の控訴後に大阪高裁で和解が成立したときの和解勧告では、均等法以前に雇用された女性労働者もその後の法的整備の成果を享受する権利がある旨の内容となっており、男女平等に関する司法の姿勢の変化を感じたことを憶えています。

櫻井氏(以下、敬称略)：平成10年から20年頃にかけては、処遇による賃金格差に関する裁判がいくつもありました。住友電工を始めとする裁判例がリーディングケースとなって、各企業の担当の方々もその内容をしっかりと認識されたため、裁判例が差別への予防的な効果を発揮した面もあったのではないのでしょうか。

本田：兼松賃金等請求事件[10～11頁]では、合併前の旧会社の時代からいわゆる男女のコース別管理がなされていたのですが、合併後の昭和50年代から、事務職で採用された女性が男性総合職に近い仕事を担うようになり、社員の区分と仕事の区分が曖昧になっていったという事情があり、高裁の判断のポ



イントにもなりました。このような観点は、今の同一労働同一賃金の話にも通ずると思います。

地裁では、男女のコース別管理が原告らの入社当時の社会的状況等に照らし公序に反するものではないとして請求を棄却しました。一方で高裁は、会社が何度か人事制度を改定していることに着目し、(1) 職掌別人事制度導入前の昭和59年12月までの期間、(2) 同制度を導入した昭和60年1月から新人事制度導入直前の平成9年3月までの期間、(3) 新人事制度導入以後の期間、という3つの期間に分けて、格差の合理的理由の有無を検討しました。

そして、(1)の期間においては、当時の法令の内容や社会情勢に加え、男女がそれぞれ担当する職務内容が男女のコース別の処遇制度と概ね合致していたことから、公序良俗に反するとはいえないとしました。その後、女性の勤続年数が伸び、経験を積んで専門知識を身につけた女性が男性と同様の仕事をするようになったため、(2)の期間においては、職務内容に同質性がある男性社員との間の格差は公序に反すると判断しました。また、この時期は職掌の転換制度が設けられていたのですが、女性は転換の要件である本部長の推薦を受けるのが難しいという実態も見られたため、転換制度は合理的ではなく、格差を実質的に是正するものではないと結論づけました。新たな人事制度導入後の(3)の期間についても同様に、職務内容の区分が曖昧で、格差は性の違いにより生じたものという判断になりました。この事件は、差額賃金相当額の算定について、民事訴訟法第248条を使ったことも特徴的です。

櫻井：この条文は、平成8年に改正された民事訴訟法において新設されたもので、これにより損害額を立証することが極めて困難であるときは、裁判所が損害額を認定できるようになったわけです。

長期化する裁判の問題を見直すため 司法制度改革が進められた

伊岐：兼松賃金等請求事件は平成21年に最高裁で上告が棄却されて確定していますが、昭和シェル石油(賃金差別)事件[9頁]も賃金差別について最高裁まで争われていますね。

櫻井：私は平成20年9月に最高裁の裁判官に就任しました。毎年、6,000件ぐらいの民事事件・刑事事件が上告、上告受理申立て等により最高裁に上がってきます。それを3つの小法廷に分け、1つの小法廷あたり2,000件ほどを担当するのですが、そのうち約95%は持ち回り審議あるいは書類審査と言って、調査官から意見をまとめた書類が回ってきます。それを各裁判官が読んで結論をまとめるというやり方を取っています。残りの約100件については、1つの小法廷を構成する5人の裁判官で週1回の合議を行います。

就任してすぐに担当したのが昭和シェル石油の裁判です。会社が昭和60年に合併した際、同じ条件で入社した男性と女性の格付けが明らかに異なっていたというものです。地裁も高裁

も女性差別と認定して、数千万円の損害賠償請求を認めました。その後、双方上告で最高裁に上がってきたので、この問題について審議事件にしました。支給されるべき年金額を損害としてどこまで入れるかについて議論した記憶があります。まだ支払われていない将来の見込みを損害というわけにはいかないの、裁判の時点までにもらえなかった年金の差額という高裁の判断を支持し、双方上告を棄却した記憶があります。

伊岐:平成15年の地裁、平成19年の高裁、いずれも労働者勝訴で、平成21年の最高裁決定で確定したのですよね。出訴の時点で採用、配置、昇進などの男女差別を禁止する均等法の改正は行われていますが、当事者は改正前に雇用されています。裁判では、均等法改正後の昇格について男女の差別禁止がなされている法的状況を前提に判断がなされたということなのでしょうか。

櫻井:確かに判決時点ですでに均等法で差別禁止になっていましたが、行為時点ではまだでしたから、女性を差別してはいけないという公序の考え方からの判断となりました。

伊岐:この事件も含め、平成の半ばぐらいまでは、出訴して第一審の判決が出され、その後の上訴手続きを経て確定するまでの時間がとても長かったように思います。原告の人数が複数だったことも時間がかかった要因のひとつだと思うのですが。

本田:労働事件では、第一審判決までに10年近くかかったものもあります。伊岐さんがおっしゃるように、原告が複数人いる場合は、各原告の勤務状況や人事評価、比較対象となる社員の昇給・昇格の状況等、かなり詳細に認定がなされており、おそらく証拠の提出もかなり大変だったのではないかと、判決文を読んで思いました。

櫻井:昭和シェル石油の場合も、地裁で9年ぐらいかかっています。一般的に、会社側の資料提供がなかなか進まずに非常に時間がかかる場合が多かったのですが、今は文書提出命令制度や訴訟提起前の訴訟資料請求制度の活用により資料収集にかかる時間の短縮が期待されます。加えて、司法制度改革の流れで平成15年に裁判の迅速化に関する法律が制定され、地裁は2年で判決決定を出すようにという条文が加わりました。最高裁の事務総局も、その条文に基づいて2年以上経っている事案について指導することになっています。会社側もこれまでの裁判例を踏まえて、時間をかけても結局、辿り着くところは同じだと気づくようになったのではないのでしょうか。

もうひとつの理由としては、膨大にある民事事件に比べて労働問題の訴訟は割合として非常に少ないことです。そのため、地裁では労働問題に不慣れな裁判官が担当することもあり、長期化の一因にもなっていたようです。労働審判制度が始まってからは、若手の裁判官が地裁の労働審判の審判官を担当して、

労働分野の争点について経験を積むことができるようになり、期間の短縮化が進んだのではないかと思います。

本田:従来は、証人尋問は予断を持たずに行うことに意義があるという考えが支配的でした。主尋問に一期日、2カ月後に反対尋問が一期日という感じで、何期日もわたって証人尋問が行われており、そうした進行も審理を長引かせる一因だったと思います。現行の民事訴訟法の施行後は、証人が供述する内容を事前に陳述書として提出し、肝心なところだけを尋問で確認するというやり方が浸透し、訴訟の進行に関する認識がすごく変わったと思います。

セクハラについて 防止の配慮義務までの道のり

伊岐:定年や賃金・昇格差別以外でも、様々な判例が女性労働に関する課題を認識するきっかけとなっています。セクシュアル・ハラスメント（以下、セクハラ）に関してリーディングケースとなった裁判が、キュー企画損害賠償請求事件 [48頁]です。提訴されたのはちょうど平成元年で当時は大変な話題になり、「セクシャル・ハラスメント」という言葉が流行語大賞にもなりました。この提訴後に当財団で発足した「女子雇用管理とコミュニケーションギャップ研究会」では、職場におけるセクハラ概念が整理されました。この概念に関する議論を経て、平成11年4月には均等法においてセクハラ防止の配慮義務規定が施行されました。裁判からかなりの時間はかかりましたが、この裁判がきっかけとなってセクハラ防止に対する議論が進んだと言えます。

転居を伴う配置転換について ワーク・ライフ・バランスの観点が変わった

伊岐:配置転換についても見ていきたいと思います。昭和61年の東亜ペイント事件^{*2}の最高裁判決により、企業の配置転換命令は、通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を与える場合等を除き権利濫用にあたらぬという判例法理が形成されていました。その後の動きを本田弁護士からお願いします。

本田:ケンウッド異動命令無効確認等請求事件 [26頁]は、共働きで3歳のお子さんがある女性社員への配置転換に関して最高裁まで争われました。都内本社勤務の女性に八王子事業所への転勤命令が出て、それに従わなかったことで懲戒解雇となった事件です。原告は「転勤先に転居すると共働きの夫の通勤が長時間となる等の不便が生じ、転居しない場合は原告の通勤が長時間となり子どもの保育園



の送迎等に支障が出る」等の主張をしましたが、八王子に転居しない場合の通勤時間は2時間に至らないこと、八王子近辺には入居可能な住居が多数あり、複数の保育園に空きがあるほか、夫の通勤時間も1時間程度であることを事実認定した上で、地裁、高裁、最高裁のすべてで原告のいう転勤による不利益は、通常甘受すべき程度を著しく超えるものではないと判断されました。

伊岐:結果的に労働者敗訴となった裁判でしたが、平成12年の最高裁判決の後、翌年の平成13年には育児・介護休業法（以下、育介法）第26条に「就業の場所の変更により就業しつつその子の養育又は家族の介護を行うことが困難となることとなる労働者がいるときは、当該労働者の子の養育又は家族の介護の状況に配慮しなければならない」という条項が入りました。転居を伴ったり通勤時間などに大きな変更をもたらす転勤が、子育てをしながら働き続けることへの障害になることについての認識を広げるきっかけのひとつになったのだと思います。

本田:ネスレジャパンホールディング転勤拒否事件 [27頁]では、広域異動について争われました。原告は2人おり、いずれも男性です。1人は妻が精神疾患を罹患していて単身で生活できる状況にないという事情があり、もう1人はパーキンソン症候群で認知症の実母の介護をしているという事情がありましたが、裁判ではケンウッドとは異なり、転勤による不利益は、通常甘受すべき程度を著しく超えるという判断になりました。

この裁判では、すでに育介法第26条が施行されていたので、会社が労働者の家庭の状況を汲み取って配慮したかという点でも十分ではないと、条文についても言及しています。

その後、平成20年3月に施行された労働契約法第3条の3項で「仕事と生活の調和への配慮」が労働契約の基本理念として規定されたほか、社会的にもワーク・ライフ・バランスの重視が浸透しており、今後は裁判所もその観点で判断していくのではないのでしょうか。

妊娠、出産、育児で不快な思いをさせられていた 女性たちの感情が一気に掘り起こされた

伊岐:ワーク・ライフ・バランスに関しては、Y生活協同組合（地位確認等請求）事件 [31～33頁]も大きな話題になりました。この裁判については、最高裁で櫻井さんが裁判長を務められましたね。平成19年施行の改正均等法で禁止が法制化されていた妊娠・出産及び妊娠・出産に関する労働基準法等に基づく権利を行使したことを理由とする「不利益取扱い」についての判決でした。ところが、この最高裁判例は出されてすぐ、「マタハラ判決」と呼ばれるようになりました。翌年の平成27年には、マタニティハラスメント防止に向けて、次期通常国会において法的対応も含め事業主の取組み強化を検討する旨の政府方針が打

ち出されました。そして、平成29年1月には関係法律が改正施行され、マタニティハラスメント防止の措置義務規定が追加されました。なぜ「マタハラ判決」だったのでしょうか。

櫻井:これは妊娠に伴う軽易業務転換を理由とする不利益取扱いに関する判決なのですが、新聞各紙のトップ記事で「マタハラ判決」と見出しが出たので、私も驚きました。最高裁の立場ではマタハラという言葉を使っていないので、おそらくマスコミが分かりやすい一般受けするような言葉にしたのではないかと考えています。不利益取扱いも広く言えば妊娠した女性に対する嫌がらせのひとつと位置づけられないこともないとは思いますが。

伊岐:この最高裁判例がマタハラ判決だと言われたことが、ひとつの契機となってハラスメント防止についての迅速な制度改正がなされたとは私は思っています。一方で、法令の取扱いは不利益取扱いとハラスメントで全く異なります。ハラスメントは行為が直接禁止されるのではなく、防止するための諸条件を整備することが事業主の義務であるのに対し、不利益取扱いは直接禁止されており、その行為そのものが司法に問われることになります。

櫻井:最高裁では今までの判例になかった「不利益取扱い」の外縁をきちんと判断しました。法理判決^{*3}と言うのですが、最高裁の判決で法理をきちんと打ち出したことがとても重要だったと言えます。この最高裁の判決を受けて、厚生労働省からも「妊娠・出産、育児休業等を『契機として』不利益取扱いを行った場合には、妊娠・出産、育児休業等を『理由として』不利益取扱いを行ったと解され、均等法第9条3項に該当する」と通達されています。

現実には、妊娠した女性が職場で嫌がらせを受けたり、苦しい立場にいたり、という事例が山ほどあったからだだと思います。この裁判で妊娠、出産、育児に関して不快な思いをさせられていた女性たちの感情が一気に掘り起こされ、マタハラという言葉が広がり、火がついたのでしょうか。さらにはマタハラを問題視するグループなども盛り上がり、均等法と育介法に防止措置義務を加える動きになったのです。そういう意味ではこの裁判が法改正のきっかけにはなったと思います。

ハラスメント行為者に対して 相当な処分への判断が重要

伊岐:ハラスメントと言えば、K館事件 [60頁]も櫻井さんが最高裁で関わられた裁判です。ね。

櫻井:裁判長ではありませんでしたが、均等法にセクハラ配慮義務規定が入ったときの担当局長だったこともあり、議論をリードして進めていきました。

この裁判は、課長代理の職に就いていた男性2人が複数の

派遣の女性従業員に対してセクハラ言動を行ったというものです。被害者の女性のうち1人が辞めると同時に申告したことから、館はその申告に基づいて調査を行い、男性2人に懲戒処分をしました。男性2人がその処分を不服として争った裁判です。

地裁では懲戒処分は有効との判断でした。しかし高裁では、2人が一定のセクハラ言動を行ったことは認定するのですが、女性たちから明確な拒否の姿勢が示されていなかったこと、そして館側が事前にセクハラ言動を止めるよう警告や注意等をしていなかったことを考慮して、男性2人への処分は重きに失し、懲戒権の濫用として無効であるという判断をして、地裁の判決を覆しました。

館はセクハラ禁止規定をきちんと定めていて、研修を何回も行い、この課長代理の男性たちも参加していました。また、事件が起きたあとは、就業規則等に則って当人たちの弁明を聞き、セクハラを受けた人たちの話も聞いた上で、1人を30日の出勤停止、もう1人を10日の出勤停止という処分を下しています。

伊岐: 出勤停止、しかも30日という期間は、結構厳しいですね。

櫻井: さらに審査会も開いて、課長代理から係長への降格処分を行っています。出勤停止期間、それから降格による彼らの賃金が減った分を合わせると年間でそれぞれ100万円を超える相当な金額になりますが、企業は自らの企業秩序や職場規律を維持するために、慎重に判断して懲戒処分を行うわけですから、企業の自主的な判断をまず尊重すべきではないかという考え方が根底にはあります。最高裁の判決は全員一致でした。

じつは、この事件のセクハラ言動があまりにもひどく下品だという声も上がるほどで、どこまで具体的に判決文に記載するかという議論もありました。ですが、「高裁の判断を覆して処分は有効だと理解してもらうためには、やはり言動を全部書かなければいけない」と判断しました。別紙にすべて書き出した上で、館側は規則に則って処分をしたのであるから、問題はなく有効であったという結論を出したのです。

伊岐: 本件は、身体的接触のない言葉のハラスメントですが、館は長期間の出勤停止をかけた上に、降格もしています。ハラスメントを起こした当事者に対して、きちんと懲戒処分をしなければいけないと示されたこの判決は大きな意義があったと思っています。特に大企業においてはレピュテーションコストの観点からも、しっかり行為者を処分するという意識がだいぶ広がってきましたよね。

本田: 裁判では、その処分が相当かどうかの判断がポイントになると思います。身体接触を伴うセクハラは一般的に重い処分になりますが、言葉だけで出勤停止というのは、館も相当考えたのではないかなと思います。この事件では、行為者が管理職の立場だったことも事情としては大きかったと思われま

櫻井: そうですね。管理職の立場でなければ、少なくとも降格処分はなかったかもしれません。この場合は2人とも課長代理で、むしろセクハラを防止する立場に立っていて、セクハラ研修も何回か受けています。それにもかかわらず、立場の弱い派遣の女性従業員に対して1年にわたってセクハラ言動を続けていましたから、行為としてそれほど軽くはないという判断になりました。

それからもうひとつ、ここはとても人気のある水族館で、お客様の約6割が女性です。子どもも訪れるような場所で、セクハラを行った男性が2人もいた事実を非常に重く受け止めたのだと思いますね。おそらくここで厳しく処分をしなければ、人気にも影響するだろうと思われたのではないのでしょうか。

夫婦同姓を義務づける制度 職業生活上の損失の大きさの認識

伊岐: ここで、働く女性にとって関心の高い選択的夫婦別姓に関する裁判例のお話に移りたいと思います。平成27年の損害賠償請求事件[67～71頁]最高裁では、櫻井判事、岡部判事、鬼丸判事の女性判事3人が共同意見を出されましたね。「上告棄却との多数意見の結論には賛成だけれども、憲法に違反するものではないとする説示には反対」という文脈でしたが、もしよろしければ、そのお考えについて教えていただけますでしょうか。



櫻井: 同姓の強制は違憲か合憲かについては判決の前は学会でもそれほど議論されていませんでしたし、下級審でも判断はほとんど見られませんでした。世間一般でも議論が盛んに行われていた問題ではありませんでしたから、今と比べると、未熟な議論しかできていなかったですね。

この裁判で合憲多数派は、「長年、日本の社会に定着している制度で、家族が同一姓であることは家族の絆を維持するし、対外的にもひとつの家族を表すのに非常にいい制度である。また、嫡出子制度の関係からしても、親と同一姓であることは絶対に必要である」としました。私たちが主張したのは、「小さい頃から使っていた自分の姓を変えることになるのだから、アイデンティティの喪失になる。今は女性も結婚までの就業期間が長くなってきており、旧姓で積み上げてきた実績等々が改姓によって途切れてしまうことの損失は非常に大きい」ということです。自分の例を挙げながら主張したのですが、合憲派からは「そういう不利益があって困っているのは認めますが、櫻井さんが藤井と名乗っていたように通称を使用すれば、その痛みはだいぶ減るんじゃないですか」と、全く理解されませんでした。

また、「70数年前は合理的であった民法750条も、女性の就業者数が増え、姓が変わることで精神的にも実質的にも不利益

を被ってきている。国際機関からも勧告を受けているのであるから、そろそろ考え直すときではないか」との意見も出しましたが、最高裁の判決では「この問題は、最高裁が司法として判断するのではなく、国会で広く国民の意見を聞いて、家族のあり方を踏まえて決めていかなければいけない問題である」としました。

ただ、巷での議論はそれなりに盛り上がりを見せました。判決では、国会で議論すべき問題だと言っていたにもかかわらず、国会ではなかなか議論されないの、やはり裁判所で判断する問題である、と別姓制度の導入を推進する人たちが改めて訴訟を起こしました。昨年6月23日に最高裁で結論が出されたのですが、前の判例に従い、国会で議論すべき問題だと重ねて強調しただけでした。国会は議論する方向で動いているようですが、今はコロナ対策とそれに伴う経済対策の問題のほうがあまりにも大きいので、なかなか国会で議論が進んでいないという状況ですね。

伊岐: 昨年最高裁決定が出されたのは市町村長処分不服申立て却下審判に対する抗告棄却決定に対する特別抗告事件[72～74頁]ですね。櫻井さんは最高裁判事の職を離られた立場で、この決定を客観的にご覧になっていたかと思います。出訴の文脈が前回とは異なっており、強い反対意見も出されたようですが、多数意見にくみしない方の総数は減っているようですね。

櫻井: 内容的な問題よりも、前回の最高裁の大法廷判決を覆さなければいけないほどのものかということに論点が置かれました。しかも前回の判決に関与していた裁判官が3人いたので、そこまで状況は大きく変化していないというかたちでの補足意見にならざるを得なかったのだと思います。

働き方が変わりつつある中で裁判内容も変化 残る差別に対しても訴訟の活用を

伊岐: 今後の女性労働に関する裁判の動向や、司法界の果たす役割等についてはどのようにお考えでしょうか。

本田: 今は企業も差別に対する認識が高まっているので、処遇格差についての裁判は、今後少なくなるだろうと思います。配置転換については、少子高齢化で労働者人口が減る中、配慮が必要な事情を抱える労働者も少なくないため、今後は会社も難しい決断を迫られることがあるかもしれません。

選択的夫婦別姓に関しては、私自身は仕事の上での実績を積み前に結婚したので、あまり姓を変えることに疑問を持ってなかったのですが、別姓制度ができるには、自己と異なる価値基準、つまり改姓による不利益が大きいとを感じる人の考えを容れる人が増えるかどうか大きいと思います。

櫻井: 選択的夫婦別姓に関しては、アメリカで別姓の結婚届を出し

た日本人の夫婦が、日本へ帰国して役所に別姓のまま届け出たら、ひとつの姓でないと受け付けられないと受理を拒否されたことについても裁判で争われています。先日、地裁の判断が出て、結婚は有効であるけれども、婚姻届を受理しなかったのもまた有効であるという結論で確定させたのです。憲法第24条の有効な結婚をしていることにはなるのですが、それを受理しないことについて、次の展開として、どういう訴訟が出てくるのかなと注目しています。

夫婦別姓についての世論調査を見ると、反対する世代が20年前は50代以上が多かったのですが、今は60代～70代と、反対する世代の年齢が上がってきています。ですから数年もすれば、世論は変わるだろうと楽観はしています。

今はコロナの影響もあり、企業の中の働き方とか、雇用制度、人事管理制度が大きく変わってきていますが、世の中にはまだまだ女性に対して職場における差別がとても多いと思っています。その割にアメリカなどと比べて非常に訴訟が少なく、特に最高裁まで争う訴訟が少ないと感じています。女性の方たちには、自身の権利意識をしっかり持っていただいて、きちんと争うべきところは争ってもらいたいと非常に強く感じています。

いわゆるマタハラ訴訟のように、最高裁で法理判決を出すことで、本当に血の通った法律になっていくのではないかなと思っています。ですから、もっと裁判を活用してほしいですね。行政指導も重要ですが、裁判できちんとした考え方をまとめて、世の中に出していくことが女性や労働者側のプラスになるだけでなく、社会全体のプラスになると思っています。

伊岐: お二方には、たいへん有意義なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。本日は時間の関係で触れられませんが、ジェンダー関連では、LGBTQに関する雇用管理上の取扱いについての裁判例にも注目が集まっています。それらも含めて最新の動向を裁判例集の形で情報を提供すること等を通じて、働く女性をはじめジェンダーにかかわらず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の実現に向け、少しでも貢献できるよう努めていきたいと思っています。

PICK UP

※1 女子保護規定

時間外労働の制限、深夜業の禁止、坑内労働の禁止、危険有害業務の制限等、女性労働者を保護する規定が労働基準法に定められていたが、男女雇用機会均等と女性の職域拡大を図る観点から平成11年(1999年)に母性保護に関するものを除き撤廃された。

※2 東亜ペイント事件(昭和61年7月14日最高裁判決)

高齢の母親、保育所で働く妻、娘とともに大阪に在住し神戸営業所主任として勤務していた原告に対する名古屋営業所への転勤命令拒否を理由とする懲戒解雇につき、本件における単身赴任となる生活上の不利益は、転勤に伴い通常甘受すべき程度のもので、本件転勤命令は権利濫用にあたらないとして、原審を破棄・差戻した事例。

※3 法理判決

該当事案だけでなく、他の同様の事案についても通用する一般的な法理を示したもの。

《21世紀職業財団実施調査》

～ともにキャリアを形成するために～

子どものいる ミレニアル世代夫婦の キャリア意識に関する 調査研究



近年、結婚・出産後も就業継続する女性の割合が高まってきました。しかし、就業継続はしていても、思うように活躍できず、キャリアが停滞してしまう(マミートラック)女性たちが増えていることが新たな課題となっています。一方、男性は、海外に比べ、家事・育児参加時間が短く、育児休業取得率は前年より5.17ポイント上昇し12.65%(2020年)となりましたが、依然として低いことが課題です。

本調査研究においては、上の世代と比べると制度が整いつつある中で働き、子どもを育てているミレニアル世代(26～40歳)を調査対象とし、男女のキャリア形成の違い、マミートラックの要因およびそこから脱出する方法、男性の家事・育児への関わりと妻のキャリア形成の関係を明らかにすることを目的としました。そして、夫婦ともに、家事・育児を担いながら、キャリア形成していくための要因は何か、他方で、両者あるいは片方のキャリアが停滞してしまう原因は何かを探りました。また、調査結果を踏まえて、企業への提言と、デュアルキャリアカップル*を目指す夫婦への提言を行いました。

*デュアルキャリアカップルとは、夫婦がともに働くだけでなく、それぞれがキャリアを自律的に考えて形成し、仕事においても家庭においても充実した生活を実現する夫婦。

今号では、紙面の関係上、調査結果の概要の一部と企業への提言をご報告します。報告書には、今号で紹介しきれなかったインタビューやアンケートの自由記述も掲載していますので、御覧ください。

報告書は、<https://www.jiwe.or.jp/research-report>に掲載しています。

調査研究の方法

有識者、企業人事担当者を構成メンバーとした調査研究委員会を設置し、調査結果の分析、企業への提言の内容などについて審議した。

①インタビュー調査

- 調査対象：26～40歳、夫婦とも、もしくは夫婦のいずれかが、総合職・基幹職、従業員31人以上の企業に勤務している夫婦33組と女性1名 計67名。そのうち、子どもがいる夫婦31組、女性1名
- 調査期間：2020年8月～10月

②WEBアンケート調査

- 調査対象：男女、本人・配偶者とも、26歳～40歳、従業員31人以上の企業に勤めている正社員・正職員同居している子どもがいる人(子どもの年齢問わず)、現在の勤務先に3年以上勤めている人
学歴：高卒以上、すべての業種、すべての職種、エリア：全国、育休中も含む
分析した対象者は、男性 1,912名、女性 2,194名 計4,106名
- 調査期間：2021年6月25日～28日

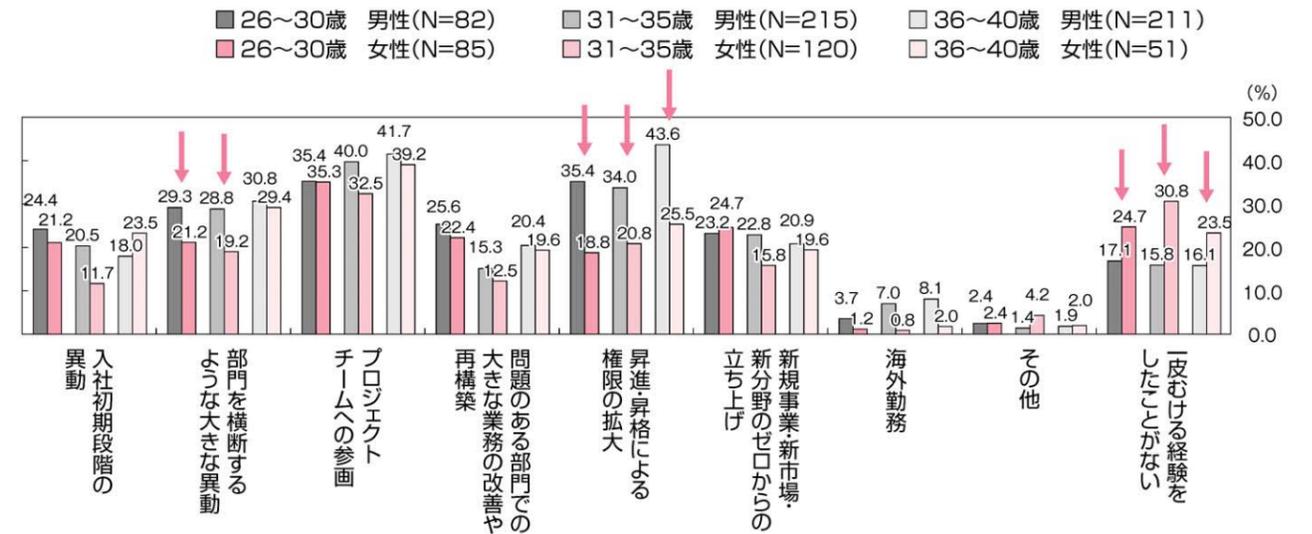
主な調査結果

就業状況の男女の違い

◆「一皮むける」仕事経験の男女差が大きい

- ・いずれの年齢階層においても、女性で「一皮むける経験をしたことがない」の割合が高い。
- ・特に「昇進・昇格による権限の拡大」で、男女の違いが大きい。
- ・26～30歳、31～35歳では、「部門を横断するような大きな異動」で、男女の違いが大きい。

【総合職・無職期間のない人】男女別 年齢階層別 一皮むける経験



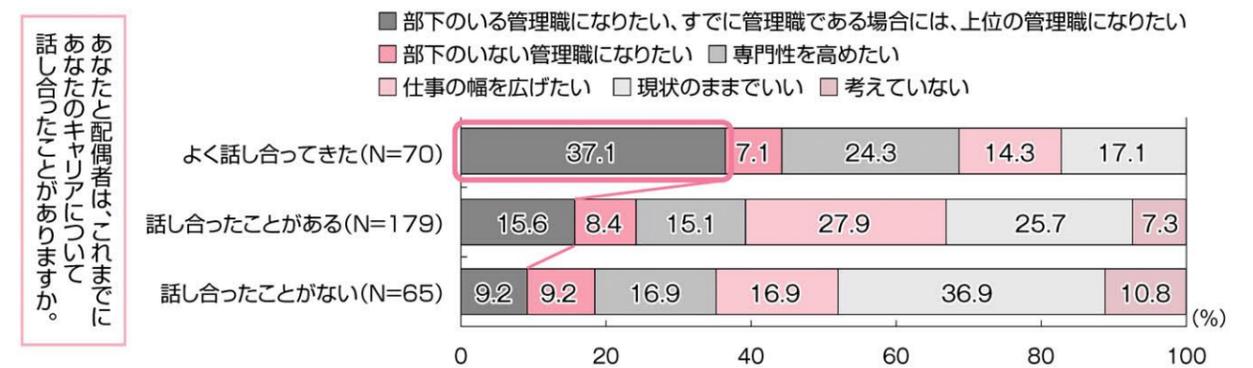
○男性は必ず経験する職場であるが、女性は志願しないと異動できない。(女性対象インタビューより)

女性のキャリア意識と就業の特徴

◆配偶者とキャリアについてよく話し合ってきた女性は管理職への昇進意欲が高い

- ・自分のキャリアについて、配偶者と「よく話し合ってきた」人では「部下のいる管理職になりたい」と考えている人が37.1%と4割近い。

【女性総合職】キャリアについての夫婦の話し合い有無別 今後のキャリア意識



○夫婦間で話し合いをするのが大事。企業側としては、話し合える選択肢を持っていることが必要。夫の会社(外資系)は転職が妻のキャリアに支障がないか、考えてくれた。(女性対象インタビューより)

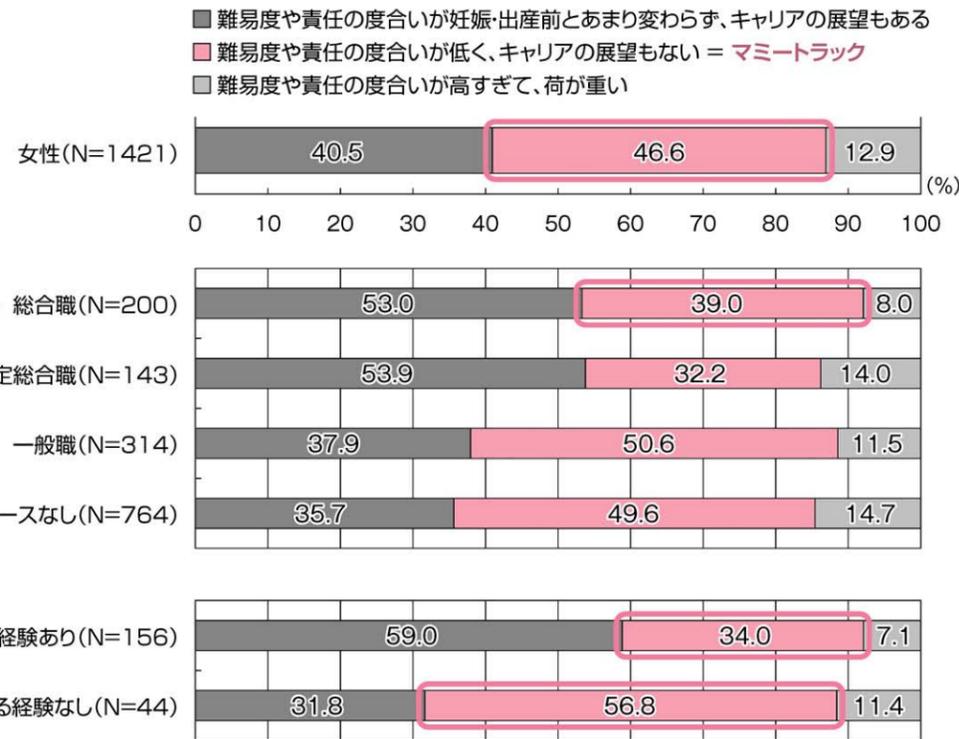
○妻が気持ちよく働けるように私がちゃんとやらなければならないと思った。私としては、彼女は仕事ができる人で、社会に還元していったらいいと思っていたので、そう言った。(男性対象インタビューより)

マミートラックの実態

◆総合職でも、マミートラックにいる人が約4割だが、「一皮むける」経験があれば、低くなる

- ・「難易度や責任の度合いが低く、キャリアの展望もない」=「マミートラック」に該当する女性の割合は、女性全体で46.6%、総合職で約4割。
- ・女性総合職について、過去における「一皮むける経験」の有無別に見ると、「一皮むける経験」がある人では、「キャリア展望がある」人の割合が59.0%と高く「マミートラック」にいる人が34.0%と低い。「一皮むける経験」を積んでおくことが大事であることがうかがえる。

【女性】現在のマミートラックの状況(コース別、一皮むける経験の有無別)

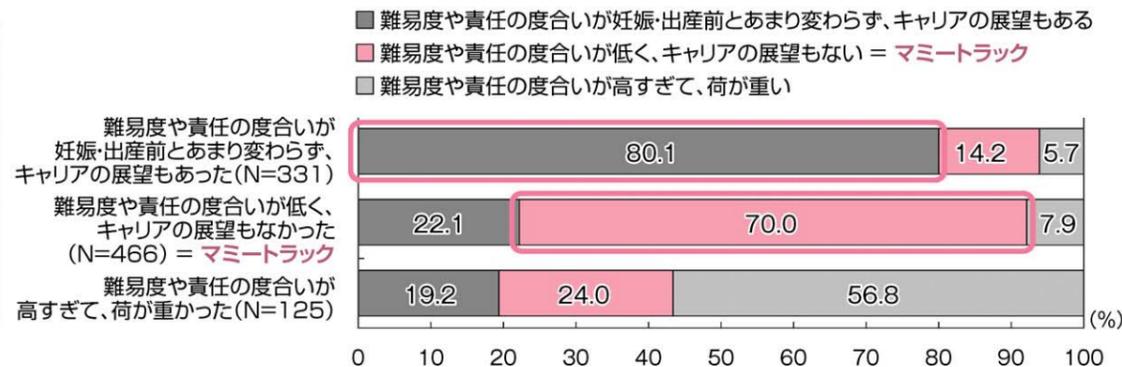


◆一旦、マミートラックに入るとなかなかそこから脱出するのは容易でない

- ・第一子出産後に仕事に復帰した際に「マミートラック」に入ったと感じかつ現在も「マミートラック」にいると回答した女性は7割で、一旦、「マミートラック」に入るとなかなかそこから脱出するのは容易ではない
- ・他方、第一子出産後に復帰した時に「仕事の難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらず、キャリアの展望もあった」と回答した女性では、その8割が現在もそのままキャリア展望を持っている。
- ・第一子出産後に仕事に復帰した際、仕事の難易度や責任の度合い、キャリアの展望を低下・縮小させないことが、その後の、女性のキャリア形成には極めて重要

第一子出産後復帰した時から現在の変化
【第一子出産後復帰した女性・子どもが1人の場合は3歳以上】

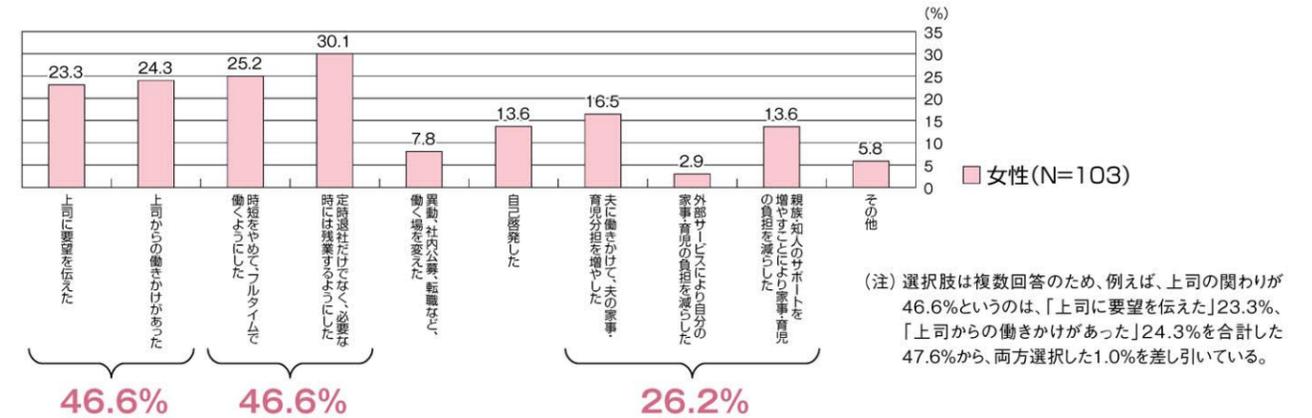
第一子出産後復帰した時のマミートラックの状況



◆マミートラックを脱出できた理由は、上司の関わり、働き方の変更、家事・育児負担の減少

- ・マミートラックを脱出するには上司の関わり(上司への要望、上司からの働きかけ)が重要である。

「マミートラック」を脱出できた理由
【第一子出産後復帰した時は「マミートラック」にいると感じ、現在は「キャリア展望がある」女性】



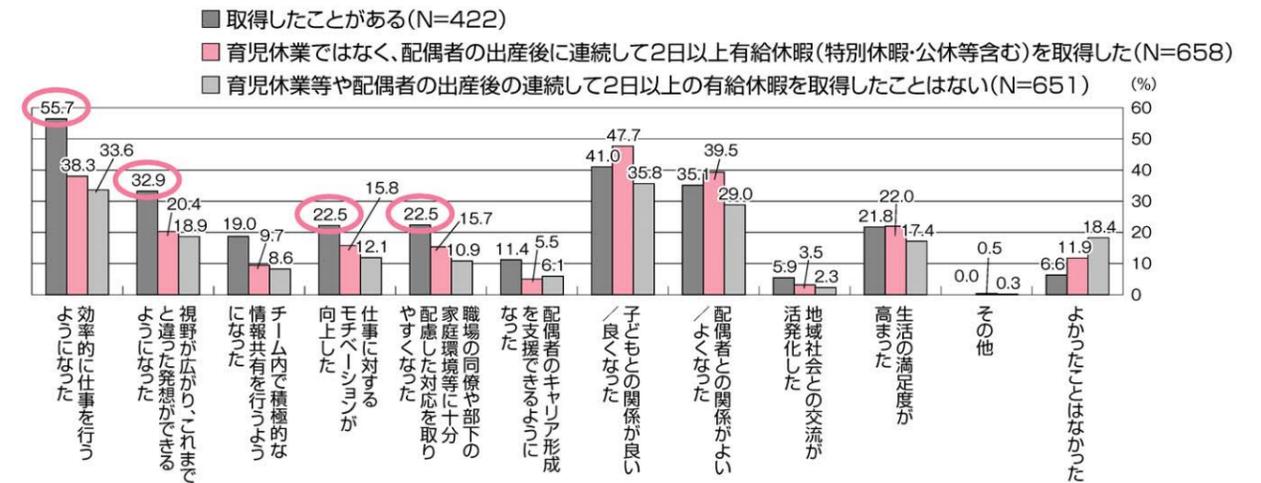
46.6% 46.6% 26.2%

- 妊娠したのが入社数年目で、ローテーションから外れてしまった。ずっとやりたいことができずに、この業界に入った意味あるのかな?と思いながら働いていた。その仕事をしていないのは同期で私だけ、というのがひっかかっていた。異動したいと上司に相談した。その職場に異動したときにやりがいを感じた。喜びがあった。その2年間は大きい。自分で試行錯誤して結果が出たというのがすごくよかった。それが原動力になっている。(女性対象インタビューより)
- 復帰後は配慮というか仕事に限定されていた。面白くないような仕事。子どもが2歳になった時に、上司からこの仕事をやってみなかと、と言われ、出張もある本来あるべき仕事をやり始めた。(女性対象インタビューより)
- 仕事で頑張る原動力は、部長から期待されていて役割がはっきりしていること。リーダー的な仕事をやっている。もっとブラッシュアップしたい。(女性対象インタビューより)

男性の育児・キャリア意識

◆家事・育児を行うことのメリットとして、男性育休取得者では、「仕事の効率化」、「視野が広がった」、「モチベーションアップ」等をあげる割合が高い

【仕事がある日に家事・育児をしている男性】育休休業取得経験別 家事・育児を行うことでよかったこと(育休取得中除く)

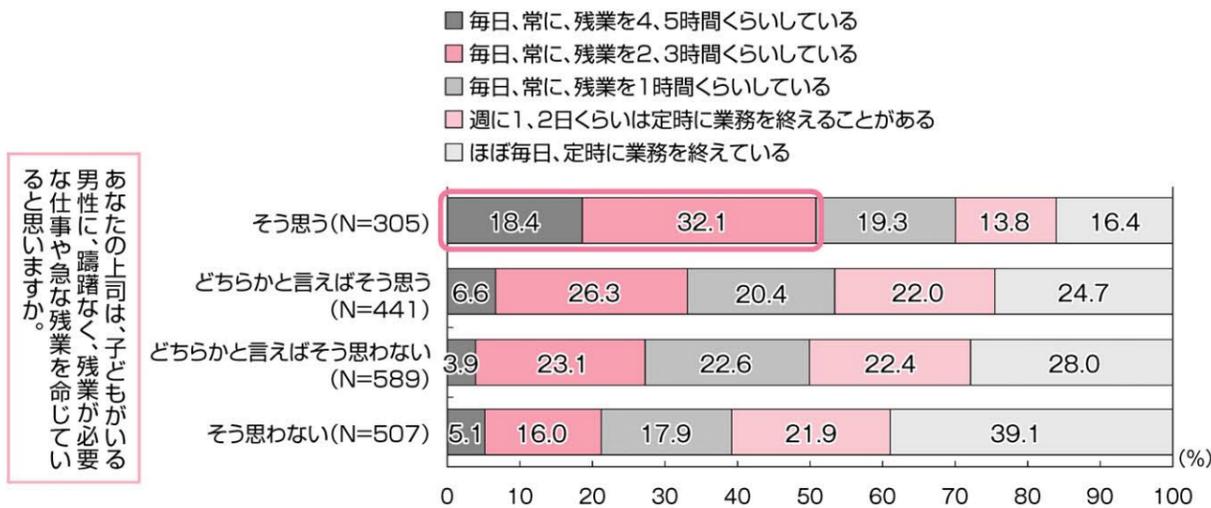


- 経済的な余裕が出てくるのももちろんだが、限られた時間を有効的に使わなければならず、タイムマネジメントが上手くなり、それが仕事にも家事にも生きてくる。今の時代、夫婦でキャリアアップを目指すのは必須ではないかと思っています。(男性:アンケート調査自由記述より)
- 自分がワンオペを体験しているので、他の男性社員よりはその立場で考えられる。自分がマネージャーになった時、部下は安心感があるだろう。(男性対象インタビューより)
- 子どもとかかわることで、いろいろな目線で街を見ることができ、仕事に役立った。(男性対象インタビューより)

◆男性であれば残業をして当然という考えの上司だと、子育て中の男性部下の残業時間が長くなる

・上司が急な残業を躊躇なく命じると回答した男性は、残業時間が長い傾向があり、「そう思う」人の18.4%が毎日4、5時間、32.1%が毎日2、3時間の残業をしている。

【男性】子どもがいる男性への上司の残業命令別 現在の本人の働き方



あなたの上司は、子どもがいる男性に、躊躇なく、残業を命じていると思いますか。

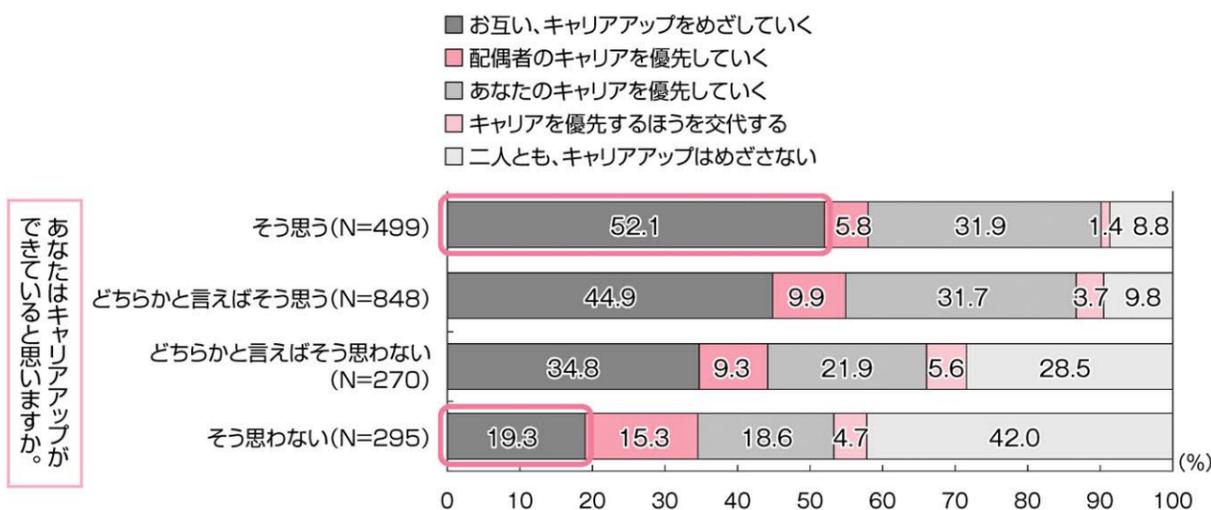
○年功序列の組織で仲間意識をものすごく大切にしているんだと思う。仲間意識を大切にするにはチームワークという言葉に代表されるようにいい部分もありながら、弊害として上が帰らないと帰れない。(男性対象インタビューより)

○上司の世代は育児に参加したこともない男性がほとんどであるから実際の苦労もわかっておらず、夫の側が育児にコミットする時間を確保するのも難しい状態である。(女性:アンケート調査自由記述より)

◆キャリアアップの実感を持っていない男性は、デュアルキャリアカップルを志向しない

・本人がキャリアアップできていると思う男性では「お互い、キャリアアップをめざしていく」というデュアルキャリアカップル志向が52.1%と多く、キャリアアップできていると思わない男性では19.3%と低かった。

【男性】本人のキャリアの状況別 夫婦のめざすキャリアタイプ

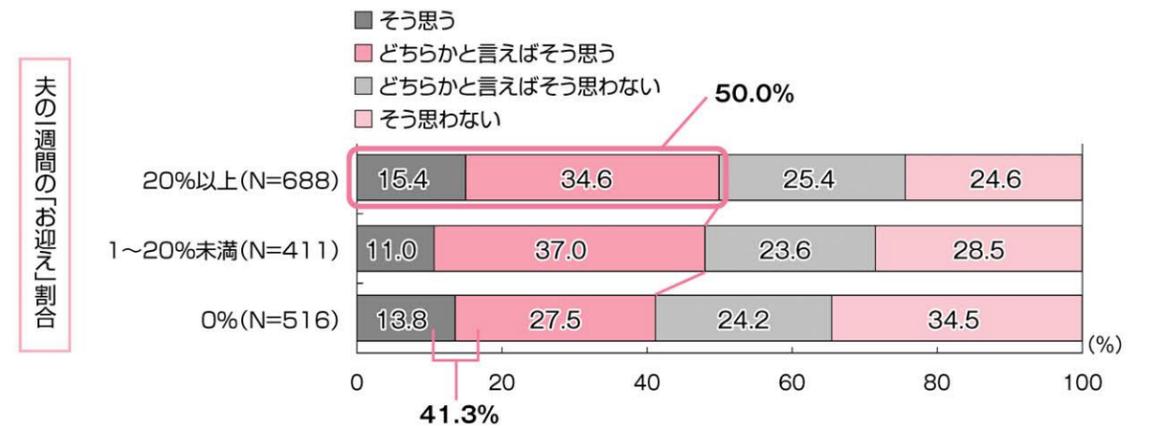


あなたはキャリアアップができていますか。

夫の家事・育児と妻のキャリアアップへの影響

◆配偶者(夫)が保育園や幼稚園への「お迎え」を週1回以上行くと、女性自身がキャリアアップできていると思う割合が高い傾向

【女性】配偶者(夫)のお迎え割合別 本人のキャリアアップ状況



夫の「週間の「お迎え」割合

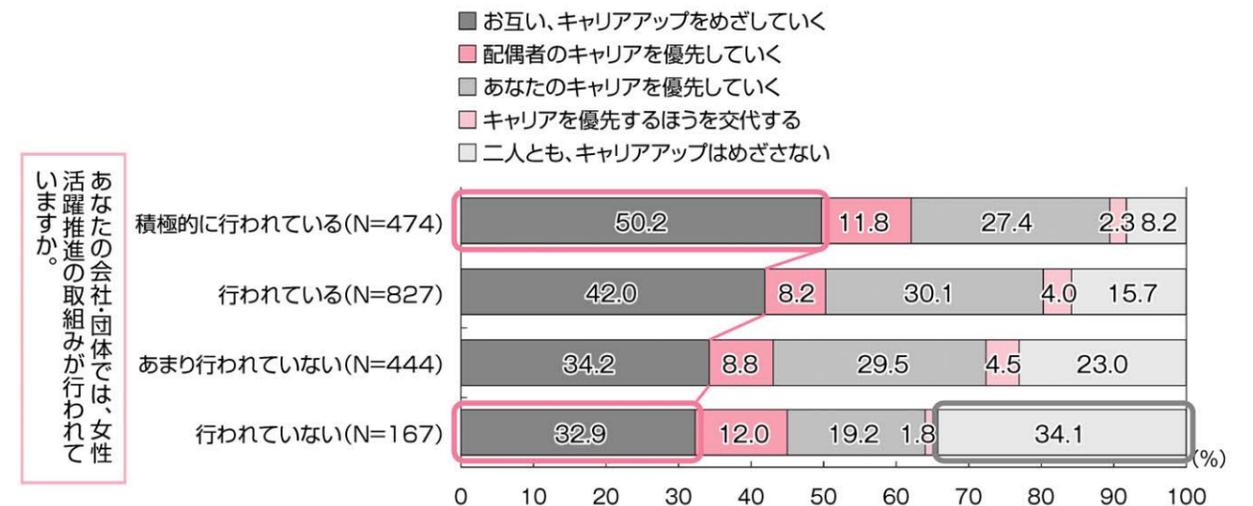
○新しいプロジェクトが始まり、夫に週2回迎えを頼んだ。…リーダーになってすごく仕事のやりがいを感じている。(女性:アンケート調査自由記述より)

デュアルキャリアカップルを志向しやすい環境

◆職場の女性活躍推進の取組みが積極的に行われている職場の男性では、デュアルキャリアカップル志向割合が高い

・女性活躍推進の取組みが積極的に行われている職場の男性では、デュアルキャリアカップル志向者が50.2%と半数を超えている。取組みが行われていない職場の男性では32.9%と少なく、2人ともキャリアアップはめざさない割合が34.1%と高い。

【男性】女性活躍推進の取組み状況別 夫婦のめざすキャリアタイプ

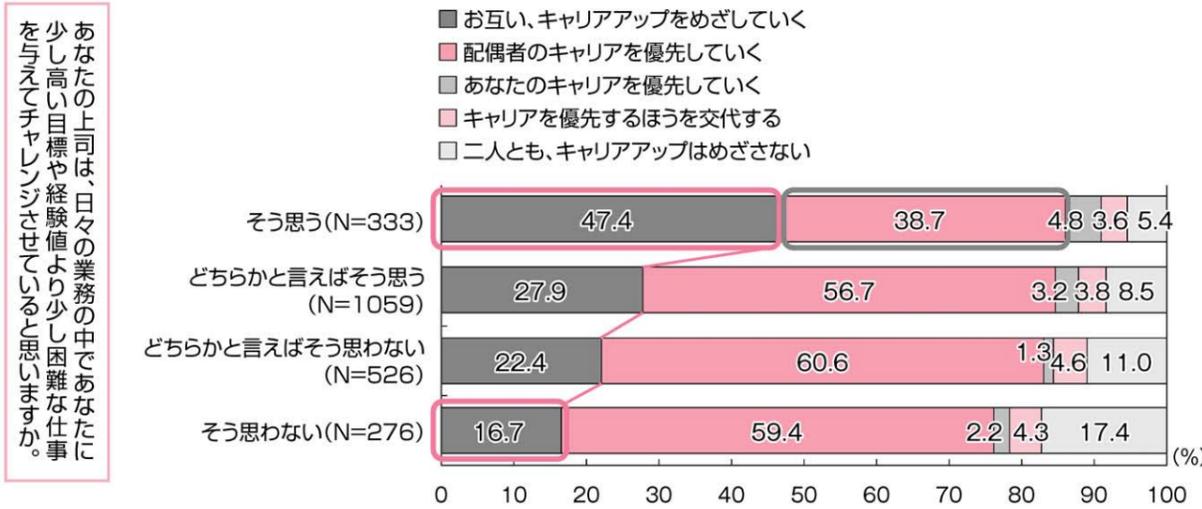


あなたの会社の女性活躍推進の取組みが行われていますか。

◆上司が少し高い目標を与えている女性では、デュアルキャリアカップル志向の割合が高い

- ・女性においてデュアルキャリアカップル志向の割合は、上司が日々の業務の中で少し高い目標や経験値より少し困難な仕事を与えてチャレンジさせている場合47.4%と高いが、「そう思わない」場合16.7%と低い
- ・「そう思う」場合には「配偶者のキャリアを優先させていく」を選ぶ割合が38.7%と他よりも著しく低くなっていることが注目される

【女性】上司の仕事の与え方別 夫婦のめざすキャリアタイプ



○復帰半年後には容赦なく仕事に来るようになった。ただできる範囲でできるようにやらせてもらった。海外出張も行くようになった。(女性対象インタビューより)

提言

提言にあたっての前提



提言1 制度の運用や組織風土について

(1) 時間をかけた働き方ができる社員を評価する人事管理や職場風土の解消を～すべての社員が能力を発揮できる組織へ

時間の長さではなく、**時間当たりの生産性**を適切に評価する制度立案と運用を徹底

(2) 成長実感の持てる職場へ

女性には、**初期キャリアの段階**で男性同様の「**一皮むける経験**」をさせる
男性には、**自律的にキャリア形成**ができるよう働きかける
男女とも、**ライフイベントを前提にした人材育成戦略全体**の見直しを検討する

(3) 女性活躍推進の取組みは男性にも好影響を与えることを再認識

女性活躍推進の取組みを積極的にしていると、男性のデュアルキャリアカップル志向が高く、また、管理職がアンコンシャスバイアスによる決めつけをしていない

(4) 男性の育児休業取得促進

男性で育児休業を取得した人は家事・育児時間が長く、**メリットとして仕事の効率化、視野の広がり、モチベーションアップ**等をあげている

提言2 アンコンシャスバイアスの認識やキャリア形成意識醸成のための研修の実施

(1) アンコンシャスバイアスを認識するための研修の実施

管理職にアンコンシャスバイアスがあると、部下の性別や子どもの有無で仕事の与え方や成長期待などが異なり、部下の能力を十分に引き出すことや、能力開発ができていない

(2) 管理職のキャリア支援能力向上のための研修の実施

管理職が面談を通じて、**部下のキャリア志向やキャリア希望への理解を深め、アドバイス**をすることが必要しかし、現在の**管理職世代はキャリア教育を十分に受けておらず**、また、企業主導のキャリアマネジメントで昇進したため、自身のキャリアについて深く考えたことがない人も多いと思われる

(3) デュアルキャリアカップルセミナーの実施

育児休業復帰者セミナーを開催している企業もあるが、**夫婦で参加し**、それぞれが自分自身の**キャリアを考えたり、配偶者の勤務先企業の役割期待を知る**プログラムを追加したデュアルキャリアカップルセミナーの実施を推奨する

提言3 マミートラックに入らない取組みの推進

(1) 仕事免除型から仕事(キャリア)支援型の取組みへ

これまで:主に、育児休業や短時間勤務制度の長期化、短時間でできる仕事への変更・異動等、仕事を軽くして育児との両立をサポート

これから:**フルタイム勤務でも無理なく仕事と育児の両立を可能とする働き方改革**、在宅勤務など**柔軟な働き方を可能とする制度**の導入、復帰後の仕事やキャリアについて上司との**キャリア面談**などが必要。加えて、将来のキャリアを改めて考える機会の提供や復帰後の子育ての分担を夫婦で考える機会の提供が望ましい

(2) 第一子出産後復帰時にマミートラックに入らない取組みの推進

出産後復帰時も女性が**キャリア展望を持てるよう**管理職の適切な対応(時間制約のある中でも**仕事の難易度を下げず**に成果を出せるような支援)が必要不可欠

部下の出産後の仕事復帰時のマネジメントに苦慮している**管理職に対して**、会社から情報を提供するなどの支援も必要

(3) マミートラックから脱出させる取組みの推進

マミートラック脱出の契機 ①**上司のキャリアに関する前向きな支援**、②**柔軟な働き方の実現**、③**妻の負担が大きくなりがちな家事・育児の分担を夫婦で見直すこと**

提言4 働き方改革の続行

定時退社する日を夫婦で交互に持てる組織に!

夫婦間で**家事・育児の分担を柔軟に**できるように、毎日の定時退社は難しくても、定時に退社する日を夫婦で交互に設け、夫婦ともにメリハリのきいた働き方が実現できるような**職場の働き方改革**が望まれる

- ・ **配偶者(夫)の保育園等へのお迎え**割合が多いほど、妻のキャリアアップができていく
- ・ 男性の残業の多寡は、その上司の”男性であれば残業して当然”という考え方の有無にも左右される
- ・ **アンコンシャスバイアス**に気づき、**管理職の意識と男性本人の働き方への意識**を変えることが必要

本件に関するお問合せ先

メール: kenkyu@jiwe.or.jp 担当: 山谷(やまや)、本道(ほんどう)、和田(わだ)

均等法パイオニア世代からのメッセージ

第4回(最終回)

もり おか のり こ
森岡典子さん

株式会社IHI 執行役員
戦略技術統括本部副本部長、戦略技術プロジェクト部長

— 聞き手：座間美都子(21世紀職業財団事業推進部長)



【これまでのキャリア】

1987年 入社	2016年 航空宇宙事業本部技術開発センター エンジン技術部将来技術プロジェクトグループ部長
1995年 民間航空機エンジン国際共同開発プロジェクトに参加	2018年 ソリューション・新事業統括本部新事業推進部長 (兼)航空・宇宙・防衛事業領域技術開発センター副所長
2008年 民間エンジン制御機器事業プロジェクトマネージャ	2020年 執行役員 ソリューション・新事業統括本部副本部長 (兼)新事業推進部長
2009年 エンジンシステム電動化研究を開始	2021年 執行役員 戦略技術統括本部副本部長 (兼)戦略技術プロジェクト部長(現職)
2012年 航空宇宙事業本部技術開発センター 制御技術部油圧技術グループ部長	
2014年 航空宇宙事業本部技術開発センター 制御技術部システム技術グループ部長	
2015年 東京大学大学院工学系研究科 航空宇宙工学専攻学位取得(博士(工学))	

「女性技術者採用の1期生として入社しましたが、リベラルな職場環境でした」

—森岡さんは技術職としてIHIに入社されたとのことですね。就職に当たった当時の状況などについてお伺いします。

森岡さん：男女雇用機会均等法(以下、均等法)施行の翌年、1987年に入社しました。当社では、私が入社した年に初めて女性技術者の定期採用が始まりましたので、いわゆる1期生です。

私自身は、工学部で制御工学を学びました。昔から飛行機が好きだったこともあって、就職先を決めるときにも飛行機に関する仕事をしたかったです。そうなる飛行機をつくる重工業の会社が一番先に思い浮かんで、いくつかの会社にアプローチをしました。ですが、当時は女性というだけで「探っていません」と言われるような時代でした。そんな中でも入社を受け入れてくれたのがIHIでした。

—初めての女性技術職ということで、職場のみなさんの様子はいかがでしたか。

森岡さん：当時はやはり珍しい存在だったので、おそらくまわりが気を遣うところはたくさんあったと思います。ただ、基本的には男性と同じで、仕事の上で差別されたとか、女性だからとい

うことを私自身はそれほど感じたことはありませんでした。そういう意味では、少なくとも自分が働いていた部署は当時からとでもリベラルな環境だったのではないかなと思っています。

「新しいチャレンジを通していろいろな世界を知ることができ、自分の殻を破る大きなステップアップに」

—働く上で大きな壁を感じたこと等がありましたでしょうか。

森岡さん：入社して3年目ぐらいが一番悩んだと思います。よく3年目の壁と言いますが、私も3年目ぐらいにまわりが見えてきて、自分はこのままでいいのだろうか、この道で正しいのだろうか悩む時期がありました。ですが、そういう気持ちになっていたときに、新しいテーマに取り組むチャンスに恵まれたりして、仕事を辞めたいと思ったことはないですね。山、谷、いろいろありながら、また次のステージに進むということを繰り返してきました。

—山、谷を越えながらキャリアアップされて、その中でご自身が成長を感じられたようなご経験などがありましたら、お聞かせください。

森岡さん：私は入社してからずっと航空分野で、ジェットエンジンを開発する仕事に携わっていたのですが、入社7年目の頃に、新しい民間航空機用エンジンの国際共同開発プロジェクトが立ち上がり、そのプロジェクトに参画させてもらえることになりました。社内で通常の仕事をする中でも日々得られる経験はありますが、このような大きなプロジェクトが立ち上がるのもタイミングがあるので、参画できる機会はしょっちゅうあることではありません。海外に出張して、現地のメーカーの人たちとやりとりしながら設計開発を進めていくという今までにない経験はすごく刺激的で、たくさん学ぶこともありました。いろいろな世界を知ることができ、新しいチャレンジとして、今までの自分の殻を破る大きなステップアップにつながったと思います。

プロジェクトではアメリカのエンジンメーカーで開催された設計レビュー会にも多数参加したのですが、そのエンジンメーカーでエキスパートとして活躍するベテランエンジニアがずらりと並んでいる中で、自分たちの技術を説明するのは、自分たちの検討した技術や設計を理論立てて説明して、オーケーをもらうというのはすごく大変なことで、本当に苦労しました。「ここは検討したのか」、「ここはちゃんと考えたのか」と、厳しい突っ込みがたくさんあったりしますが、それに一生懸命答えたり、答えては半ば呆れられたり、さらに突っ込まれたり……。でも、ベテランのとてもこわいチーフエンジニアが、最後には「一緒に仕事できて楽しかった」と言ってくれたのです。その経験は忘れられないですね。そういう経験を重ねながら、場数を踏むことができました。

「一緒に取り組んでくれる仲間と開発チームを立ち上げ、新しい技術を受け入れてもらうためのルートを時間をかけて自ら開拓」

—その後、ジェットエンジンのシステム電動化の実現に向けて、開発に注力されたんですね。

森岡さん：これも当社にとっては新しい試みでした。「本当にそんな技術は使われるのか」という議論が湧き起こるぐらい社内でもなかなか受け容れられず、とても苦労しました。

それでも、一緒に取り組んでくれる社内外の仲間と開発チームを立ち上げました。我々の技術は多くの企業と協力して飛行機として完成させて、エアラインに納めて初めて活かされます。例えばエアバス社やボーイング社が大手機体メーカーの二大巨頭ですが、我々の技術を活かしてくれる企業は海外に多く、どんな技術もそれらの企業と一緒に取り組まなければ、世の中に出ないのです。

ですから、技術開発を行いながら、外に向かって新技術を発信するために社外の企業や研究者たちと多くの議論を重ねま

した。それも今までにはなかった経験です。それまでは、会社としてプロジェクトが立ち上がって、そのプロジェクトの中で一部の担当を担って仕事をしていたのですが、新しい試みとなったこの技術開発はそもそもプロジェクトにもなっていないわけです。まず、どういう技術であるかを論文に書いて国際学会で発表する、ということも集中して数年続けました。そうすると、「なんか面白いことをやっているな」と反応してもらえ、海外のさまざまな方々と知り合いになることができるのです。そういうルートを自分で見つけて開拓していきました。学会には大手の機体メーカーの技術開発に携わっている方も来ています。彼らを掴まえて何度も話しかけていくうちに、「面白いことをやっているよだから、一度説明しに来てくれるか」と反応してくれるようになって、話を聞いてもらえるようになりました。もちろん、一度だけでコネクションはできませんが、しつこく数年かけて伝えていくうちに、だんだんIHIの挑戦している技術の面白さが伝わって、「一緒に開発してみよう」と声がかかるようになってくるのです。その一連のプロセスを踏むことができたのも滅多にできない経験でした。

「誰も太刀打ちできないような全く新しい技術をとの思いが、新技術の開発につながっています」

—先見の明があって、熱い思いで開発に携わってこられたんですね。当時はなかなか認められなかったり、不安に思ったりすることもあったかと思いますが、その時のモチベーションの原動力は何だったのでしょうか。

森岡さん：エンジンのシステムを電動化することにより、“人と地球にやさしいジェットエンジン”を実現、つまり燃費を削減し、地球環境負荷の低減に貢献したいと思いました。今は気候変動への対応、そして省エネ・脱炭素への動きが急激に加速し、航空業界もCO₂排出削減のために世界中あらゆるアプローチで技術開発に取り組んでいます。少なくとも当時の日本でそれを声高に言っている人はいませんでした。

そういう時代でしたが、それでも将来、絶対にCO₂は減らさなければいけないし、それが地球環境にやさしくすることでもある。さらには飛行機に乗る人、使う人、みんなにとって便利で、使いやすく、安心・安全な飛行機、そういうものを技術で実現したいと強く思っていました。

—“人と地球にやさしいジェットエンジンの開発”というテーマに行き当たったきっかけは何だったのでしょうか。

森岡さん：実はこの開発を始める前に、当社の航空の事業としては初めてでしたが、エンジンを制御するための機器を単独



で海外のエンジンメーカーに外売りするというプロジェクトを担っていました。先輩方が何年もかかって苦労してやっと事業化を実現したプロジェクトで、立ち上げを

担ってこられたプロジェクトマネージャ(プロマネ)が定年退職を迎えるときに「あとは頼んだ」と託されて、私がプロマネを引き継ぐことになりました。

ですが、引き受けて半年もしないうちに、この事業から撤退するという局面に立たされました。コストや投資回収の面で事業性が成り立たないという判断が会社の上部でなされたのです。苦労して立ち上げたプロジェクトで、すでに製品も完成していましたし、工場での生産や出荷も始まっていて、多くの人がこのプロジェクトに携わっていました。それにもかかわらず、プロマネを引き継いだ途端に、部品から設計権から全部売って清算なくてはならない、という事態になったのです。どうにかしてそれを食い止めようと、この事業を続けることの価値についてプロジェクトチームのみんなで一生懸命考えて、幹部に説明したりして頑張ったのですが、結局、その事業への判断は覆らず、撤退せざるを得ませんでした。

私はプロマネとして、みんなの前で頭を下げて「申し訳ありません。撤退です。力不足ですみませんでした」と伝えました。本当に悔しかったですね。今まで一生懸命やってくれた仲間たちの思いをどうしたらいいのだろうと1~2週間ぐらい落ち込みました。

でも、落ち込みながらも、違うことをやらなければ駄目なんだとの思いが、そのあとのエンジンシステム電動化への開発につながっていきます。誰も太刀打ちできないような全く新しい技術を創造していかない限りは、この世界で仕事はできないのだろうと思ったのです。何をやるかといういろいろ調べていくうちに、世界の動きがなんとなく見えて、「日本では誰もやっていないかもしれないけれど、これは誰かがやらないといけないのではないか」との思いに至りました。そういうきっかけがなければ、おそらくそこまで、こんな思いを持ってやっていなかったらと思うのです。

「自分で自分の心に垣根や壁をつくらないう心がけています」

—昨年から執行役員になれましたが、ご自身の目標や心がけなどがありましたら、お聞かせいただけますでしょうか。

森岡さん: 執行役員になったからということではないのですが、なるべく視座を高くするように努力し続けたいと思います。その

ためには、自分で自分の心に垣根や壁をつくらないう心がけています。自分との戦いです(笑)。自分がどれだけ心理的垣根を低くして、世の中につながれるか、世の中のことを見られるか、ということなのかもしれないですね。

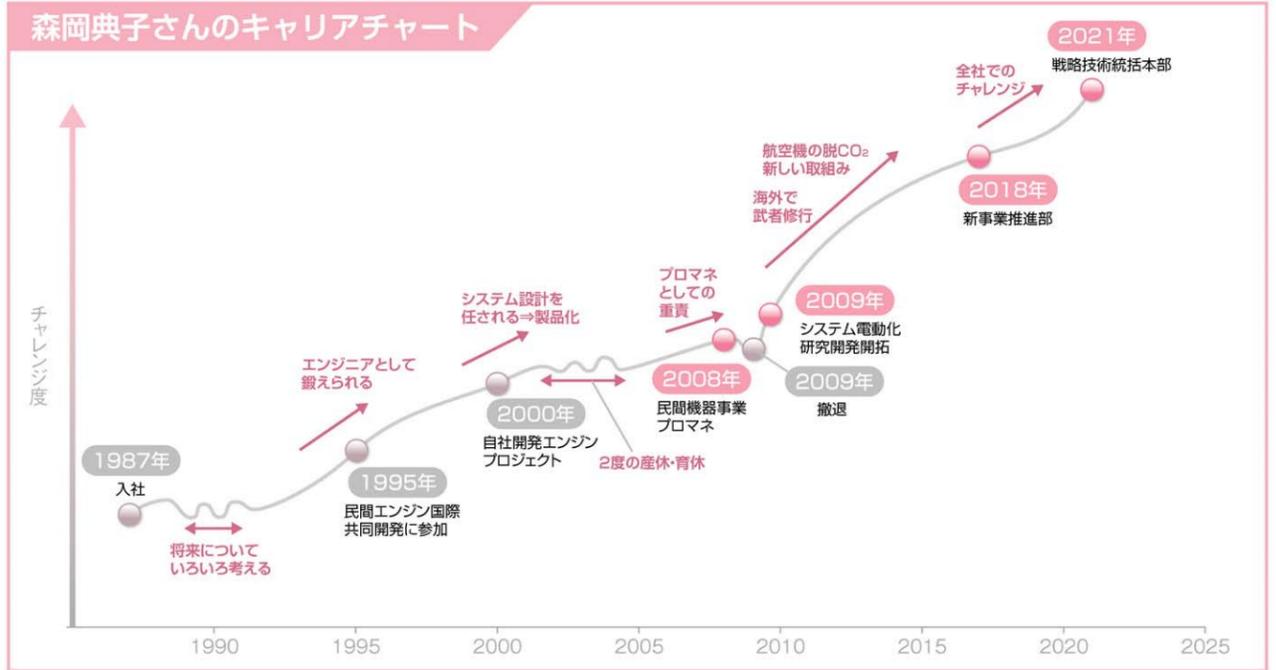
—現在は、どのような職務を担われているのでしょうか。

森岡さん: 今年の4月に、戦略技術を統括する組織が新設され、その部門の副本部長を担っています。この組織は社長自らが本部長を務めています。2019年に中期経営計画を出していますが、その直後に新型コロナウイルス感染症が広がり、世界環境も社会環境も急激に変わり、世界情勢が脱炭素という流れに進みました。そういう世の中の変化をしっかりと捉えて会社の未来を考えていくために、情勢の変化に合わせて中期経営計画の見直しを行い、昨年11月に「プロジェクト Change」として発表しました。

「プロジェクト Change」では、成長事業の創出を柱のひとつに掲げています。成長事業の創出といっても、いきなり何か事業が生まれるわけではありません。2、3年後の近い未来ではなく、例えば2050年というようなもっと先の将来に、IHIのもつ技術を活かして、社会あるいは世界に何を貢献したいかという会社のビジョンを明確にして、そのビジョンに向かっていくために、どういうステップを踏んで、何を強みとして進むべきかという戦略を立てるのが主なミッションです。業績を加味して想定できるのは、3年先、せいぜい5年先くらいまでで、その先を見通すのは難しいのですが、世界の技術の進歩も環境の変化も早いので、その時になって急にピボット(方向転換、路線変更)し、技術を高めて製品化・事業化するというのでは、全く間に合いません。ですから、ある程度長期な観点で、どういうふうに社会に貢献していきたいかを描いておくのです。将来はこうなるだろうから、こういう世界をつくりたい、技術の力で貢献したいと考えたときに、何をしなくてはいけないかを考えられる思考力が必要です。そのためにはスピード感や世の中に対するアンテナの高さが大事で、時流に合わないとなったらビジョンも変化させていく、ということも考えて進めていく判断力も必要な任務です。

—そのような大きな戦略を考えると、関わっている人たちも多いのではないのでしょうか。

森岡さん: 戦略の実行部隊まで入れてしまうと、図体が大きくなり過ぎて、スピードも効率も落ちてしまいます。あまり頭でっかちにならないように、ある程度こじんまりした組織で戦略の立案を行っています。メンバーは、専門技術を持っていたり、分野に長けている人であることはもちろんなのですが、ビジョンや戦略立案には「こういうことがやりたい」という信念をもっている



ことも大事なので、そういう思いのある人たちが集まってきています。

「チャレンジしづらい時期はどんな人にもある。その中でも何かをやりたいたいの思いが原動力になっています」

—35年前から比べると、仕事をし続けて活躍する女性が少しずつ増えて、多様なキャリアの道筋ができて、女性の働き方が変わりつつあります。その一方で、まだまだ理系の女性が少なかったり、男女同等にキャリアを積むことができるかという、未だにそうではない面もあるのが現状です。

森岡さん: 均等法施行から35年経ってもまだ女性が取り上げられていて、これが日本の社会の実態なのかと思うこともあります。ダイバーシティ&インクルージョンというのは女性だけを対象とするのではなく、もっと広い範囲を対象とすることなので、早く「女性だから」という時代はなくなってほしいと思っています。男女関係なく、どんな仕事をするか、しないか、を含めて、いろいろな選択肢も生き方もあると思っていますし、あって当然という世の中になったほうがいい。本人はもちろん、まわりにも、会社にも、いろいろな選択肢は誰にでも平等にあるということをもっと自然に認識し合うような意識が根底に流れるといいのかもしれないと思っています。自分自身で「ここまでしかできない」とか、まわりが「ここまでしかやらせられない」とか「こうでなければいけない」とか、いろいろな既成概念がまだまだ存在していると思うのです。その既成概念みたいなものを自分にはめてしまいがちです。そんなものはないというのは簡単です

が、実はそこには結構ハードルがあるから、男女問わず苦労していると思うのですが、もっと自由になってもいいのではないかなと思います。

—最後に、後に続く女性のみなさんに向けてメッセージをお願いします。

森岡さん: 働き続けるなかでチャレンジしづらい時期は、どんな人にもあると思うのですが、そんなときでも、何かを成し遂げたいとか、何かをやりたいたいことが自分のエネルギーの原動力になっています。やりたいことがあれば、いつでもチャレンジしていいと思います。今の世の中は終身雇用でもないし、好きなことがどこか別のところにあつたら飛び出したって全然構わないと思うのです。そのぐらい自由な発想と心持ちで、やりたいことに挑戦してほしいです。



「あでもない、こうでもないやり合って、いっぱいリアクションをもらえる技術屋同士の議論はすごく面白いですね」と、仕事の醍醐味を語ってくれた。

2022年4月～8月

ハラスメント相談担当者セミナー 開催予定

当財団では、主に企業や団体内でハラスメント相談窓口を担当している方々に向けて、相談対応のスキルを身につけていただく「ハラスメント相談担当者セミナー」を定期的で開催しています。経験やスキルに合わせて段階的に学ぶことができるよう複数のコースをご用意しました。

開催形式

開催形式はオンラインと対面型をご用意しています。ご希望に応じてお選びいただけます。

オンライン

ウェブ会議システムZoomを使用したオンライン形式の講座です。全国どこからでも参加いただけます。オンライン上でグループに分かれてロールプレイを行います。

対面型

東京および大阪にて開催予定。通常時の会場定員より受講者数を削減し、受講者間の十分な距離の確保、アルコール消毒、マスク着用など、安全に受講いただけるようセミナーを実施いたします。

※新型コロナウイルス感染症への対策については以下をご覧ください。
<https://www.jiwe.or.jp/seminar/notice>

開催スケジュール

ハラスメント相談担当者セミナー ベーシック編 3時間コース

不幸にも内部でハラスメントが発生した……そんな時、初動の段階で相談体制がきちんと機能することが解決のポイントです。ハラスメントの基礎知識や相談対応の留意点など、相談担当者として身につけておくべき専門スキルを学びます。

オンライン

開催日: 4月15日(金)、4月20日(水)、4月26日(火)
5月12日(木)、5月20日(金)
6月 9日(木)

対面型

東京 開催日: 5月31日(火)、6月21日(火)
大阪 開催日: 6月 7日(火)

ハラスメント相談担当者セミナー アドバンス編 6時間コース

相談担当者のスキルアップに向けて、一日みっちり実技を行う研修です。被害者・行為者・第三者への対応をロールプレイで体験します。講師の講評や参加者同士の意見交換からも気づきが得られ、研鑽を積む絶好のチャンスです。

対面型

大阪 開催日: 7月8日(金)

ハラスメント相談担当者セミナー 応用実践編 3.5時間コース

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き、対応力の向上を目指します。

オンライン

開催日: 8月25日(木)

受講の目安

当財団では、受講の目安として以下の体系でセミナーを実施しています。

各コースとも
ロールプレイ実践!

ハラスメント相談担当者セミナーの体系図

初級	中級	上級
オンライン ベーシック編 (3時間コース) 対面型 一次対応 ロールプレイは被害者対応		
	オンライン アドバンス編 (6時間コース) 対面型 ロールプレイは被害者、行為者、第三者にも対応	
		オンライン 応用実践編 (3.5時間コース) 対面型 困難な相談対応事例のロールプレイ中心
	オンライン スキルアップ編 (6.5時間コース) 対面型 相談担当者に求められる面談記録の書き方、緊急度の見極めポイント	
【対象者】 ハラスメント相談担当者・人事担当者・コンプライアンス担当者 等		

詳細・お申込みは当財団ホームページをご覧ください。

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

※「スキルアップ編」も2022年度中の開催を予定しています。

各種セミナーの開催予定は日程が決まり次第、順次ホームページにてお知らせいたします。



21世紀職業財団のホームページをリニューアルいたしました!

2022年1月よりホームページを一部リニューアルし、新たなビジュアルにて運営しています。

今回のリニューアルではトップページを中心に、当財団がご支援する事業情報の充実を図りました。

リニューアルに伴うURLの変更はございません。

これまで通り <https://www.jiwe.or.jp> にアクセスいただけます。

今後も引き続きご利用の皆様のお役に立つ情報のご提供や、内容の充実に向けてまいりますので、どうぞよろしくご依頼申し上げます。



編集後記

女性のキャリア研修を、直属の上司のマネジメント研修とセットで実施する際、それぞれアンコンシャス・バイアスのワークに取り組んでいただくと、上司よりむしろ女性部下の方がアンコンシャス・バイアスが強い結果になることがめずらしくありません。今号で特集しているミレニアル世代の夫婦の調査においても、夫婦のキャリア形成について、女性は「配偶者のキャリアを重視すべき」という意識が男性に比べ高いことが明らかになりました。キャリアと向き合うことは「自身と対話できる自由」と聞き、なるほどと思ったことがあります。自身と対話するには、まずは無意識の思い込みに気づき自由になることから、が良いのかもしれません。©

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.048

2022年3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>