

法制度で義務化されている職場のハラスメント防止対策について

21世紀職業財団が

ワンストップ
でお応えします！

社内の問題点を
正確に掴みたい!
アンケート調査

社内事情に
合わせた
オーダーメイド
研修の実施

就業規則改定
の助言

事案が起こった
時のヒアリング
や解決の助言

匿名で相談できる
社外相談窓口を
作りたい

まとめて一括で
相談したい!



誰もが働きやすく、働きがいのある職場環境づくり

に貢献します！

〔お問合せ先〕

公益財団法人21世紀職業財団 <https://www.jiwe.or.jp/contactus>



DIVERSITY 21 ダイバーシティ21

2022 AUTUMN

vol. 050

vol. 050

2022 AUTUMN

企業スケッチ 株式会社サンマー

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)



Contents

- 3 隨想
大離職時代
21世紀職業財団 会長 伊岐 典子
- 4 創刊50号記念オンライン座談会～パパ編～
夫婦のウェルビーイングな働き方とは？
デュアルキャリアカップルという新しい幸せのかたち
- 10 情報コーナー
 - 「令和4年版 男女共同参画白書」の概要について
人生100年時代における結婚と家族～家族の姿の変化と課題にどう向き合うか～
内閣府 男女共同参画局
- 14 企業スケッチ
株式会社サンエー
若手社員が指導的職位へチャレンジできる仕組みを活用し、女性の就業継続と能力発揮の機会を創出
- 18 連載
裁判例とその解説
配転命令拒否を理由とする懲戒解雇が有効とされた事例
安西法律事務所 弁護士 本田 敦子
- 22 財団発！NEWS & TOPICS
 - ・オンライン・公開セミナー実施報告
「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」
 - ・当財団の講師は時勢に応じた情報を常に取り入れ、スキルアップに努めています！

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

隨想 Random Thoughts

大離職時代



21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

今、「大離職時代」が到来しているといわれています。一瞬ぎょっとしますが、日本ではなく米国の話です。“the Great Resignation”と呼ばれるそれは、自己都合退職者の雇用労働者に占める割合が、今世紀最高水準となっているここ1年程の状況を指しているとのことです。米国では、コロナ禍を経て経済が活況を取り戻し、労働力需要が高まって賃金が高騰しました。よりよい労働条件を求めた転職が増えたことに加え、デジタル化など急速な産業構造の変化が、必要な専門人材の奪い合いを招いているという面もあるのでしょうか。

一方、この大離職時代には別の要素もあるとの指摘があります。コロナ禍で自分の人生やキャリアについて見つめなおす機会を得た人達が、現在の自分の勤務先は本当に自分を成長させてくれるのか、今の仕事が真に自分のやりたいことなのか、今のワーク・ライフ・バランスに満足しているのかといったことをより深く考えるようになり、給与の高さだけでなく自分のキャリア観や人生設計にフィットした職場を探す行動につながったといいます。それが、人の流動性を高めているというのです。

日本では、このような大離職時代の兆候はまだデータの上で確認できませんし、政府が躍起になって働きかけをしているにもかかわらず、賃金上昇のペースは緩やかです。しかし、様々な報道を見ると、コロナ禍をきっかけに、子育て期の女性に限らず男女幅広い層で在宅勤務への選好が高まるなど、就業意識の変化、多様化が進んでいる印象です。

これまでの女性活躍支援施策においては、雇用の継続すなわち育児等で仕事を辞めないようにすることが重要な柱のひとつとされてきました。それは、長期継続雇用を前提とした雇用管理システムの中で、いったん離職するとその後の正社員としての就職が極めて不利であるという日本の労働市場の特性を前提にしていたわけです。しかし、最近は多くの企業で中途採用の機会が質量ともに充実してきており、いわゆるジョブ型雇用へのシフトを志向する企業も少なくない状況です。働く環境についても、働き方改革や在宅勤務の急速な広がりなどの変化があり、雇用管理状況を含めた様々な情報開示も女性活躍推進法等に基づき進んでいます。仕事でしっかりと経験を積み、スキルを得た人であれば、男女関係なく、自分を伸ばしてくれる企業を見つけて転職先として選択できる可能性が高くなったといえます。育児期における、企業内の継続就業策は依然として重要ですが、他の選択肢も考えられるようになってきたのです。

企業側も、「選ばれる」企業になるために、社員の性別にかかわらず成長への期待をもって育成し、それぞれの事情に合った多様な働き方を支援する姿勢がますます問われてくるといえるでしょう。働く側にとっても、自律的に自らのキャリアを構築する意識を高め、変化していく社会で通用するスキル、経験などを早い段階から積極的に蓄積することが、選択権を得るための条件になっていくものと思います。

デュアルキャリアカップルという新しい幸せのかたち

夫婦のウェルビーイングな 働き方とは?



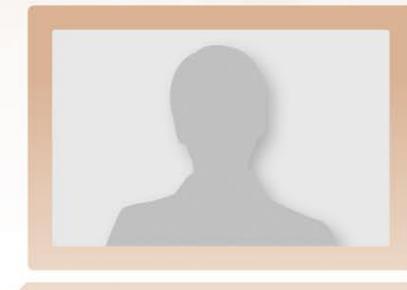
お陰様で本誌はこのたび創刊50号を迎えました。

それを記念し、当財団で公表した「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」(<https://www.jiwe.or.jp/research-report/2022>)に関連して、夫婦がともに希望するキャリアを実現するために、悩みながらも育児に仕事に奮闘されているパパ・ママたちのリアルをご紹介します。

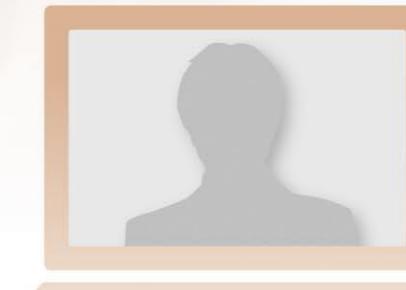
今号はパパたちによるオンライン座談会を実施し、子育てしながら共働きする中で感じていること等について語っていただきます。



Tさん 銀行勤務



Sさん 化学系メーカー勤務



Kさん 機器メーカー勤務

外国為替のトレーディング部署にてAI技術を活用したモデル開発等を担当。子どもは9歳、7歳、4歳の3人。

研究所で主に素材分析や生理計測等の基盤研究を行っている。4歳の子どもが1人。

ハードウェア・ソフトウェアの製品技術開発に携わる。子どもは6歳と1歳の2人。

※所属・肩書、子どもの年齢等は座談会当時のもの。いずれの方も配偶者は301人以上企業の基幹職。

夫婦の働き方、家事・育児の分担の工夫は?

一この数年で、コロナ禍によって働き方に大きな変化があり、最近はワクワクの働き方へとまた変化があった方もいらっしゃると思います。ご自身と配偶者の方の働き方についてお聞かせいただけますでしょうか。

Tさん:コロナが始まってから、ほぼ在宅勤務という状況が続き、その中で家族の時間をより大切にする意識がすごく高まって、仕事の時間を圧縮するようになりました。家族の時間が増えたことは在宅勤務の良さではあったのですけれども、仕事をする上で在宅勤務のみでは対応しづらい部分もあったのも事実です。自分が所属する部署では今年度から原則出社という

方針になりました。ただ、在宅か出社かというのはゼロか100かではなく、その間にいい均衡点があるとは思っていて、どういう働き方がベストなかたちかというのは、まだ私としても摸索しているところです。

実際に出社するようになって、仕事にどのくらいの時間を使ってきたかをちょっと比較してみたのですが、在宅勤務中心の時とあまり変わっていませんでした。ただ、出勤したら絶対に通勤時間はかかります。在宅勤務の時はその部分がうまく家族の時間に置き換えられていたんだなということを、出社に戻つて改めて気づきましたね。

妻は金融関係の企業でリスク管理を担当しています。妻のほうも在宅勤務から週2日出社に変わっていたのですが、感染者数の増加に伴って再び原則在宅勤務になりました。

Sさん:私の場合は、働き方に関しての変化はありません。勤務先は別なのですが、妻も同じ会社の研究員です。お互いにフルタイム勤務で、裁量労働で働いています。2人ともほぼ出社していて、週1~2日は在宅勤務という感じで働いています。裁量労働と言っても、私はいわゆる定時ぐらいに会社を出て、子どもと遊びながら、片付けとか、お風呂に入れたりして、寝かしつける、というのが基本的な流れになっています。子どもが大きくなるにつれて、寝る時間がどんどん遅くなってきて、以前は9時ぐらいに寝かしつけていたので、そのあとが自分の時間だったのですが、今は11時ぐらいまで寝てくれないので、必然的に自分の時間というのが減ってしまっている気はします。

Kさん:当社は1日4時間以上勤務という原則はあるのですが、全社的に勤務時間も勤務場所の制約もなしというのが基本です。私自身は、結構、会社での仕事が多いので、残業できる日は午後から会社に行くとか、会議が多い日は家でやるとか、状況に応じて在宅と出社を使い分けています。

妻は全く異なる業種で、不動産の開発を担っています。お客様と接する仕事なので、ほぼ出社していますが、在宅勤務の制限は特にないみたいなので、子どもの事情にあわせて在宅で仕事をすることもあります。

昨年、下の子が生まれ、退院日に合わせて1ヶ月間の育休を取りました。5月の連休明けから妻がフルタイムで復帰したので、妻か私のどちらかが早く帰って保育園に子どもを迎えて行き、もう一方はそのぶん仕事をしているという感じです。

私が保育園に迎えに行くのは基本的に月曜と水曜になります。コロナ以前は全員出社が原則だったので、この人は何曜日に早く帰るというのを周りが感覚的に認識してくれているところがあったのですが、今は在宅勤務が中心で、Outlookのスケジュールで共有し合っています。全社的にも10時から15時以外の時間帯には会議など他人のスケジュールを拘束するような予定を入れないというルールになっていますので、定時で帰るというアピールをしなくても業務に支障はないです。

一勤務時間や勤務場所の制限をなくす等、会社側でも多様な働き方ができる体制になっているんですね。

Kさん:そうですね。うちの部署は30代後半から40代の小さい子どもがいる人が多くて、直属の上司も子どもが4歳と0歳です。以前から理解のある上司だったのでそれとも、お

子さんが生きてから身を持って体感して、私以上に働き方が変わりました。そういう意味では、部署全体が家庭の事情で働くときに働く、会社に行けるときに出社する、という働き方が当たり前みたいな感覚があります。

Tさん:私も在宅勤務が基本だったときは、3週間に2回ぐらい、水曜日は定時に終了して、3人の子どもを見たりしていたのですが、原則出勤になってしまったので、もう無理ですね。なので、今は曜日というより時間帯で分担しています。

妻は午前中に定例会議などが入っていて、7時から在宅勤務を開始しているので、朝の子どもが起きてから保育園・小学校に送るまで私が面倒をみています。私のほうは海外オフィスとのやりとりが結構増えてきて、ミーティング等も夜に行なうことが多く、会社に残ったり、帰ってから在宅でミーティングに入るというような生活になっているため、妻が早めに業務を終えて、夕飯の準備や子どものお迎えなどをもらっています。

一配偶者の方が、どうしても残業しなければというときはどうされるのですか。

Tさん:その場合は、私が早めに帰宅して、中抜けを挟みつつ、在宅勤務で業務を続行します。ただ、ここ最近はそのような状況になることはありません。

一Sさんが定時ぐらいに退社して子どもとの時間を過ごすというルーティンは、ご夫婦で話し合ったりしたのですか。

Sさん:自然とそういうスタイルになって、今もそのままという感じです。

一Kさんは曜日で分担を決めていらっしゃいますが、分担はどのようにして決めたのですか。

Kさん:妻が夕方会議のある曜日に、私が早く仕事を終えるようにしています。妻のスケジュールを変更する必要があるときは、「何曜日と何曜日を交代してよ」という交渉が行われます(笑)。ですから、基本パターンのときはスケジュールに何も入れませんが、そうでない日はお互いに忘れてしまうとまずいので、夫婦間でGoogleカレンダーを共有しています。相手の予定をお互いに見られるようにして、家族に絡むスケジュールを必ず入れて、スケジュールに入っていない予定は知らない

よという感じにしています。

お互いにリモートワーク前提で、結構、会社でも、そういうのが当たり前になってきたので、あまりストレスなくできていますね。お互いのスケジュールを把握しているから、交代も楽に対応できています。

Sさん: 私も妻にOutlookにスケジュールを入れてほしいと思っているのですが、入れるのが嫌いらしくて(笑)、都度、口頭のやりとりで行っています。お互いに研究職なので、急なトラブルが起きてしまうこともあります。そういうときは随時、チャットとかメールとかでやりとりしています。

配偶者のキャリアについて、どう思っている?

みなさんは配偶者の方が正社員としてご自身のキャリアを積んでいくということを尊重されていますが、なかには、「妻はパートでいいじゃないか」とか、「家にいたほうが、子どもが良く育つ」とか、いろいろな考えを持っている人がいると思います。みなさんが配偶者のキャリアを尊重しようと思うに至った理由はありますか。

Kさん: 家計を片方だけが支えるという感覚がそもそもなかったですし、やりがいのある仕事をしている人のはうがなんかいいと思っていました。会社で配偶者の方が専業主婦をされているご家庭の育児や家の分担の話を聞いていると、やはり夫婦お互いの価値観とか、理解の一一致が大事だなというのをすごく感じています。



人によると思いますけれども、仕事をすることの負担というのを相手もよく理解しているので、そこで分かってもらえないということはありません。それはすごくいいなと私は思っています。

Sさん: 母である前に1人の人間だと思うので、人間として生きたいように生きてほしいなというのはまず大前提としてありますね。

Tさん: 妻のキャリアに対する考え方は結婚前から聞いていましたし、大学院まで出て学んできたことを社会に生かしたいという本人の思いも聞いていました。私も同じ思いがありますので、もし自分が逆の立場で「今まで学んだことを捨てて家庭に入りなさい」と言わされたら、「いや、ちょっとそれは……」と思いませんから、そういう思いを持って働いているんだなということを理解した上でお互いの仕事観を尊重しています。

一家庭に時間を割くことについて、「なぜ」という思いが頭をよぎったりするときもありますか。家事や育児をやっている時間を100%仕事にのめり込んだら、もっと何かあるのではないかとか、そんな思いもあったりするのでしょうか。

Sさん: 研究は質も大事なのですが、やはり量に依存するところがあるので、時間があったらもっとやれることはあるんじゃないかなと思うときはあります。ですが、何より、子どもの成長過程を見ることができるのはそのときしかないし、それを見られないのは一番嫌だなという思いがあります。会社も生活に密着した製品を提案する側なので、子どもと過ごしたり家事をしたりする時間は、直接ではなくても仕事に結び付くものだとは思っています。ですから、家事・育児はやるべきことなのではないかなと思います。

Kさん: 現実的に、今、自分がこれをやったら、みんなの仕事が進むのに思うことはあります。このご時世あまり聞かなくなりましたが、週の何日か終電で帰るみたいなことをやったりして、ある意味、究極的にメリハリをつけて働くことで仕事に集中できているところはあります。研究開発という仕事柄、そういう働き方も許されているのですけれども、勤務間インターバルのルールもあるので、会社が働き詰めを抑止してくれています。

Tさん: 自分も思うことはあります。まず、残業削減が世の中の流れでもありますので、仕事に使える時間は限られているという前提のもと、個の業務およびチームの業務を組み立てる必要があります。それ以外が家事・育児に使える時間です。自分でなくともできる仕事を洗い出して、業務の棚卸をしたり、会議の時間を短くする工夫などで業務の効率化を図ることはやっています。

お2人は研究開発をされているとのことですが、私の仕事も、システムとかAIといった機械学習の開発などを手がけている

ので、先端技術にキャッチアップするため、それらに関する勉強や研究の時間に使いたいという気持ちはあります。実は、大学院の博士課程に進学してもっと研究活動をしてみたいという思いもあります。でも、そうなると、働く時間以外の残りの時間をどのくらい家事と育児と自分の時間に振り分けるかと考えたときに、もう少し時間がほしいと思うこともあります。

一おそらく配偶者の方も、自分のための時間の確保については同じように思っているのではないでしょうか。自身の時間を確保したり、リフレッシュするのは必要かなと思います。Sさんは先ほど、お子さんの寝る時間が遅くなって、自分の時間が減ったというお話をされていましたが。

Sさん: 子どもが寝てからの自分の時間というのを減っているのですが、在宅勤務の日の通勤時間分で賄っていると思います。自分も博士課程に興味があるので、仕事に絡めた部分でチャレンジできれば、なんとか時間がまわせるかなとは考えたりしています。

Kさん: 我が家ももうすぐ上の子が小学生なので、子どもの寝る時間が遅くなっている自分の時間が減るという話は、似たような状況が起きたことがあります。私の場合は勤務の自由度を最大限に活用して、リモートワークで生まれた隙間時間で自分の時間をつくるようにしています。例えば、友人の勤務先や住んでいる場所の近くのシェアオフィスを借りてリモートワークをしてから、昼休み等の休憩の時間を使って友人とランチに行ったり、趣味の自転車に乗ったりしています。

仕事の悩みやキャリアに関して話し合うことはある?

一夫婦でお互いに仕事の悩み今後のやキャリアについて、話し合ったりすることありますか。

Tさん: 会社で新しく制度が導入されたりした時に、「こういうのが始まるんだ」という話から、「将来、こうしたいと思うけれども」という話をすることがあります。最近も、私の会社で社内留学制度が始まるのですが、長期の出張を伴います。その時に、「これに応募したしたらどうしようか」というような話をしました。そこから派生して、「じゃあ自分が将来、海外異動したらどうしようか」という話になりました。その

話を受けたい、ということになったら、家族で協同するのか、3人の子どもの教育上、日本に残ったほうがいいよね、という話にもなるわけです。実際に具体的な話が来ているわけではないので、結論まで至らないのですよね。なので、結論に持っていくというより、もしもこういうことがあつたらどうしよう、ということを思うまま話していますね。

Sさん: 私は妻と同じ会社なので、結構、仕事の話をよくしています。2人ともそれぞれの研究分野で長年やってきているので、社内でもその分野の人として認知されている感じにはなっています。ですから、管理職という可能性について話したり、もっと異なる分野の研究もしたいという話なんかもしています。

やはり、異動のタイミングで考えたり、話したりする機会はありますね。夫婦とも実家が遠いので、少なくとも老後は帰郷したいという気持ちを持っています。今年度から妻が別の研究所に異動することになったので、2人が通える範囲の距離に引っ越しをしました。そういう環境の変化があったことをきっかけに、帰郷のタイミングを考えたりもしました。



Kさん: うちも、もし転職や転居を伴う異動があったら、勤務地がこうなって生活はどうなる、とか、2人でそういう妄想をして終わるということはあります。妄想するだけなのですから、そういうことを考えておかないと、いざ本当に転職や異動の話が来たときに困ってしまうと思うので、例え話でも、日頃からこういう場合の生活はどうなるのだろうかみたいなことはたまに話したり、議論したりすることも大事かなというふうには思います。

一みなさんは、夫婦がともに働くだけではなく、それが自律的にキャリアを考えて、仕事も、家庭も充実して、生活を送られているデュアルキャリアカップルと言えるご夫婦だと思います。デュアルキャリアカップルを実現していくために役立った会社の制度や仕組み、励みになった上司や同僚の言葉、あるいは、実はこんなところがネックだったから、もっとこう

なったほうがいいと思うことなどがありましたら教えていただけますか。

Tさん: 私は、特に勤務時間のフレキシビリティという観点が結構重要なと思っています。子育ての中で時間を突発的に使わなくてはならない場面があります。半日あるいは1日であれば、休暇を取ればよいのですが、PTAの活動で書類をもらいに行くだけの用事で、学校に行くために1時間だけ抜けたいといったときに、在宅勤務プラス中抜けを使って、「○時から○時まで休憩いません」ということをチャットで事前にアナウンスしておくことで、勤務を離れてもいいという仕組みが当社にはあって、とても重宝しています。

他に、会社としての始業開始は8時40分なのですけれども、1時間の後ろ倒し、もしくは前倒しができる制度もあります。そういった制度を利用して、夫婦の家事・育児の分担がしやすくなっています。

私の上司は「生産性を上げることが重要」と言っていて、付与日数21日の有給休暇を16日以上は取る、ということを部の目標に掲げてくれたりもしています。質の高い仕事をするためには適切に休むことが必要だという考え方の上で、そう言ってくれたりしているのが、結構、心強いメッセージになっています。

Kさん: 私も、働く時間の柔軟性は大事だと思います。我が家の場合、妻の会社と私の会社でフレキシビリティの差異がかなりあるので、仕事の予定だった時間を突発的に他に当てなければいけないときは、私が対応することが多いですね。本当は夫婦間の働き方のフレキシビリティが一致すると、もっと自由度が上がったり、ストレスがなくなるだろうなというのは感じていますが、今の段階では、私の会社の制度に我が家は助けられている部分が大きいかなというふうに思います。

Sさん: 会社の制度面としては、当社も結構自由度が高く、研究という仕事柄もあって、いろいろな用事に柔軟に対応できています。基本的に、各部署で判断できる仕組みになっているので、上長の判断でフレキシビリティの程度を決められる部分もあります。そういう意味で上長に相談もしやすいですし、すごく助かっているなと思います。

あと、制度とは異なりますが、データを解析したりする実務の部分で会社が設備投資をしてくれていて、今まで手作業でやらなければいけなかったところがオートメーション化されつつあります。装置を動かすのも、現地に行かずにリモートでで

きるようになり、生産性向上という点ですごく助かっています。

デュアルキャリアカップルを目指すメリットは?

—夫婦がともにやりがいを持って働いていることで良かったと感じることはありますでしょうか。同じようにデュアルキャリアカップルを目指す夫婦に向けて、メッセージをいただければと思います。

Tさん: 良かった点としては、お互いに“仕事”と“プライベート”的な両面を持っていることです。ある意味では、どちらかだけに集中できない環境ではあるかもしれません。ですが、片方の調子が悪いときにはもう一方が助けになっているというような、気持ちの切り替えが強制的にでもできる機会があるとも思っています。ちょっと仕事で落ち込んでしまったときに、家庭に帰ると癒されることもあるし、逆もあって、ダウントスパイラルに落ち込まずに済むというのはありますね。もちろん、2人分の収入が得られることは、とても大きいです。

私のチームには、子育て中の人が私以外に2人いますが、やはり同じように会社のサポートを利用しながら工夫してやり繕りしています。私も自分の先輩や上司、独身の皆さんに助けていただいたりしていますので、自分が助かったと思ったことを、今後、増えてくるであろうデュアルキャリアカップルたちにも同じように助けてあげてほしいですね。

Sさん: 仕事の悩みなんかも含めて、いろいろなことを一緒に共有して生きていけることが、やはり良いところかなと思っています。何年か家事・育児をやってきましたが、それでも未だに意思疎通がうまく取れないときはあります。言っておいたら良かったなと後悔することもあるので、些細なことでも伝達し合うことがとても大事なのではないかなと思います。

Kさん: うちでは、夫婦で業界が異なりますが、ある業界としての会話や仕事の悩み等を社会人として聞いてくれたり、会話できるというのはやはりすごくいいですね。それがおそらく精

神的にいい働きをしているのだろうなというふうに思います。

それから、当たり前のことがですが、収入面がほぼ倍になるので、そこは現実問題として、人生設計・生活設計に関しては、より自由度が増していると思います。

女性は出産をきっかけに会社を辞めるという話をよく聞きますけれども、結構バリバリ働いていた方でも、一回辞めてしまうと、そこからもう一度社会に復帰するのはすごく大変で、なかなか上手くいっていない人たちが現実にいます。パートナーが本当は仕事をしたいのだけれども、家族や家庭の事情、個人的な悩みで仕事を諦めようとしていたら、仕事をしたいという希望を全力でサポートしてあげるのがいいと思います。

—みなさんから力強いお言葉をいただき、ありがとうございました。

～座談会を終えて～

実はこの座談会で一番盛り上がったのは「ご自身の今後のキャリアについて」でした。デュアルキャリアカップルを実現するには、まず自分自身のキャリアについて考えていることがベースになるのではないか。自分のキャリアを深く考えているからこそ配偶者のキャリアも尊重できるのではないかと、改めて感じました。

Report

当財団実施調査

『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』報告会

～人事担当・ダイバーシティ推進担当の皆様を対象とした報告会を開催いたしました～

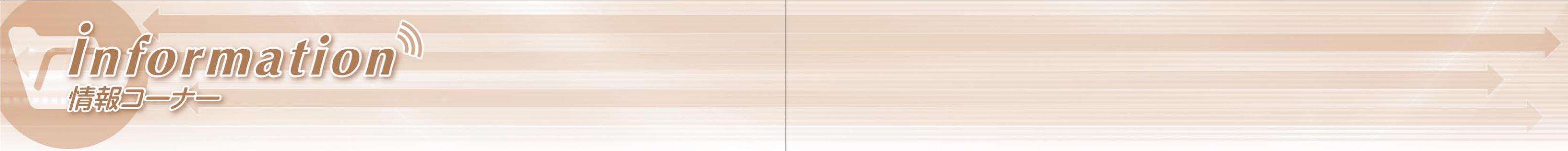
本調査の報告会を7月28日にオンラインにて開催し、企業の人事担当者やダイバーシティ推進担当者を中心に、34名の皆様にご参加いただきました。

報告会では、当財団上席主任・主任研究員の山谷真名から調査結果についてお伝えするとともに、子どものいる共働き夫婦がともにキャリアを実現するためのヒントをご提案しました。また、若手育成やマミートラック、男性の家事育児等に関する課題や課題解決に向けた企業の取組みなどについて、参加者同士の意見交換も行われました。

参加者の声

- ★ 統計による裏付けを伴った説得力のある提案でした。
- ★ 女性活躍推進のためには女性の育休取得を積極的に行うことだと思っていたため、男性の育休取得も間接的に女性活躍になることは、目からうろこでした。
- ★ 本調査研究に注目していましたが、改めて山谷主任研究員の説明を伺い、新たに気がつくことがありました。施策アイデアのヒントをいただき勉強になりました。
- ★ 他の会社の人事担当とお話しする機会がなかったので、新鮮でした。自社では行っていない取組みをお聴きすることができました。

内容
調査概要 <ul style="list-style-type: none"> ● 問題意識と調査研究の目的 ● ミレニアル世代の特徴 ● 調査の方法
研修内容と関連した主な調査結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 企業への提言と夫婦への提言
問題意識と調査研究の目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 1990年代以降、結婚・出産後も就業継続する女性の割合が徐々に高まり、2010年以降、変化の一途が示されています。 ● 女性活躍推進法の制定・改正、企業でのダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの進展など、女性の職業生活の場で十分に能力を発揮していくことが求められています。
調査 <ul style="list-style-type: none"> ● 調査期間は2019年1月から2020年3月まで、山谷で中止となった調査結果をもとに実施されています。男女ともに、1歳未満で、パートやフルタイム勤務の夫婦を対象に実施されました。 ● 日本の現状は、海外に比べ、家事・育児負担時間が長い傾向にあります。育児休業取得率は、依然として低い傾向にあります。(ダイバーシティ&インクルージョンの取り組みの実施により、育児休業取得率は高まっています)
ミレニアル世代で子どものいる夫婦がともに、キャリア志向を持ち、家事・育児を担いながら、キャリアを形成できる要因は何か、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つた。



「令和4年版 男女共同参画白書」の概要について

人生100年時代における結婚と家族～家族の姿の変化と課題にどう向き合うか～

内閣府 男女共同参画局

- コロナ下において、我が国における男女共同参画が進んでいなかったことが改めて顕在化した。問題の背景には、家族の姿が変化しているにもかかわらず、男女間の賃金格差や働き方等の慣行、人々の意識、さまざまな政策や制度等が、依然として戦後の高度成長期、昭和時代のままとなっていることが指摘されている。
- 今や、女性の半数は90歳以上まで生きる。平均寿命は女性87.71歳、男性81.56歳であるが、死亡年齢最頻値は女性93歳、男性88歳であり、100歳を超える人は、令和2(2020)年時点で女性69,757人、男性9,766人となっている。まさに人生100年時代といえる。
- もはや昭和ではない。昭和の時代、多く見られたサラリーマンの夫と専業主婦の妻と子供、または高齢の両親と同居している夫婦と子供という3世代同居は減少し、一人ひとりの人生も長い歳月の中でさまざまな姿をたどっている。
- こうした変化・多様化に対応した制度設計や政策が求められている。

第1節 家族の姿の変化・人生の多様化

- 結婚と家族の現状
婚姻関係の変化、家族の姿の変化
- 人生の多様化
専業主婦の減少、ひとり親の増加、単独世帯の増加
- 家事・育児・介護参画に対する意識、
介護の担い手の変化 など

第2節 結婚と家族を取り巻く状況

- 結婚を取り巻く状況
配偶者の状況、結婚に対する意思、子供を持つことに対する意思
- 離婚を取り巻く状況
離婚をめぐる状況、シングルマザー
- 収入を取り巻く状況 など

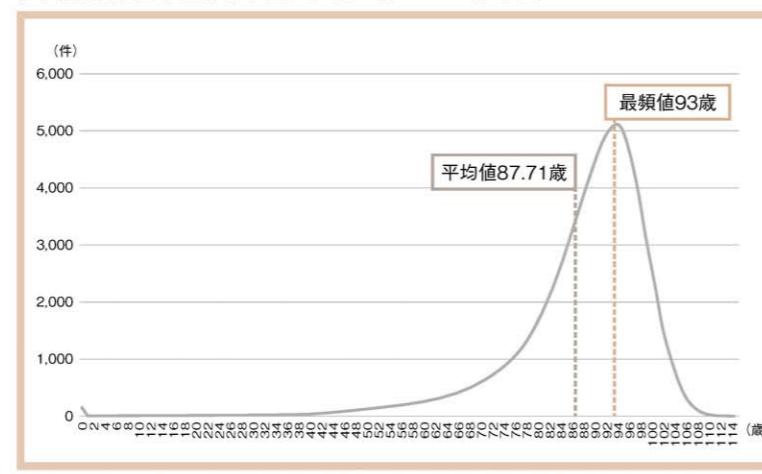
第3節 人生100年時代における男女共同参画の課題

- 人生100年時代を迎え、日本の家族と人々の人生の姿は多様化し、昭和の時代から一変。
- 今後、男女共同参画を進めるにあたっては、このことを念頭において、誰ひとり取り残さない社会の実現を目指すとともに、幅広い分野で制度・政策を点検し、見直していく必要がある。

【男女の寿命】

	女性	男性
90歳時生存割合	52.6%	28.1%
95歳時生存割合	27.9%	10.5%
平均寿命	87.71歳	81.56歳
死亡年齢最頻値	93歳	88歳
100歳以上の人口	69,757人	9,766人
105歳以上の人口	5,800人	715人

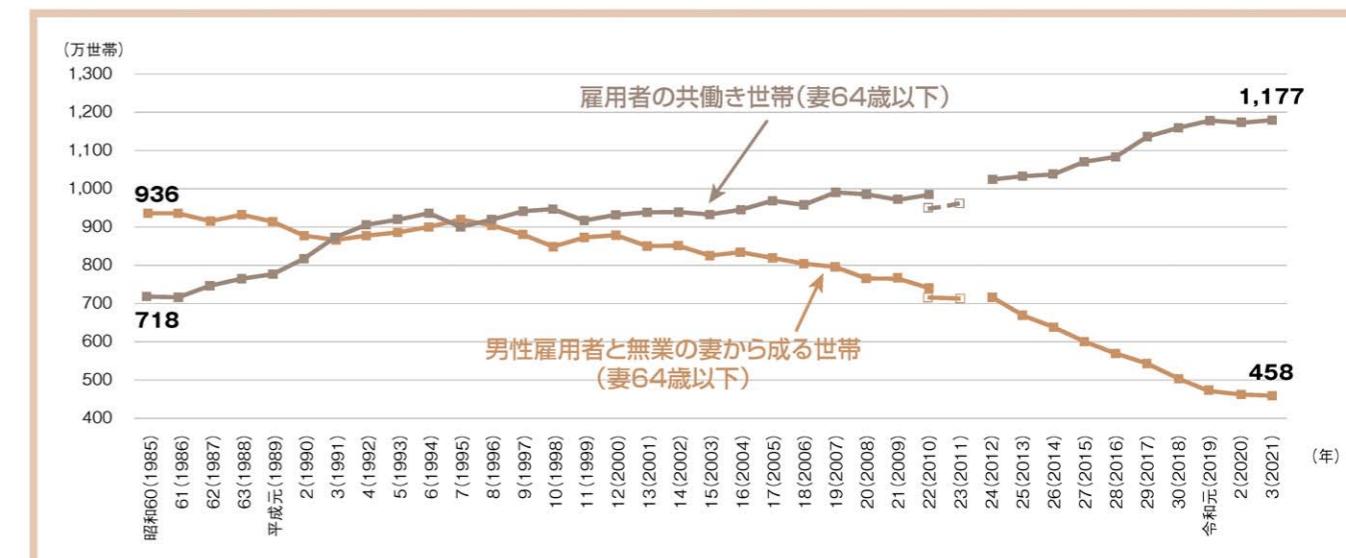
【年齢別死亡件数(女性、令和2(2020)年)】



第1節 家族の姿の変化・人生の多様化～人生の多様化～

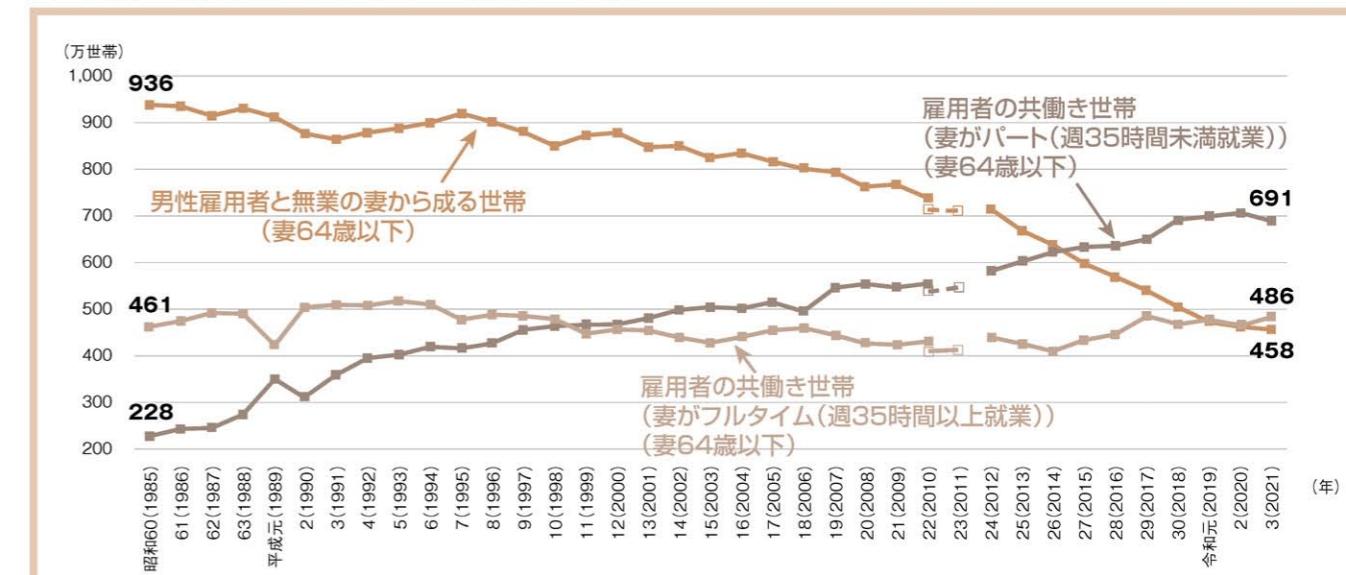
- 「雇用者の共働き世帯」は増加傾向にある一方、「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」は減少傾向。
- 令和3(2021)年の「雇用者の共働き世帯」は、「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」の2倍以上。

図1 共働き世帯数と専業主婦世帯数の推移(妻が64歳以下の世帯)



- 「雇用者の共働き世帯」について、妻の働き方別に見ると、妻がフルタイム労働(週35時間以上就業)の世帯数は、昭和60(1985)年以降、400～500万世帯と横ばいで推移している一方、妻がパートタイム労働(週35時間未満就業)の世帯数は、昭和60(1985)年以降、約200万世帯から約700万世帯へ増加。

図2 共働き等世帯数の推移(妻が64歳以下の世帯)

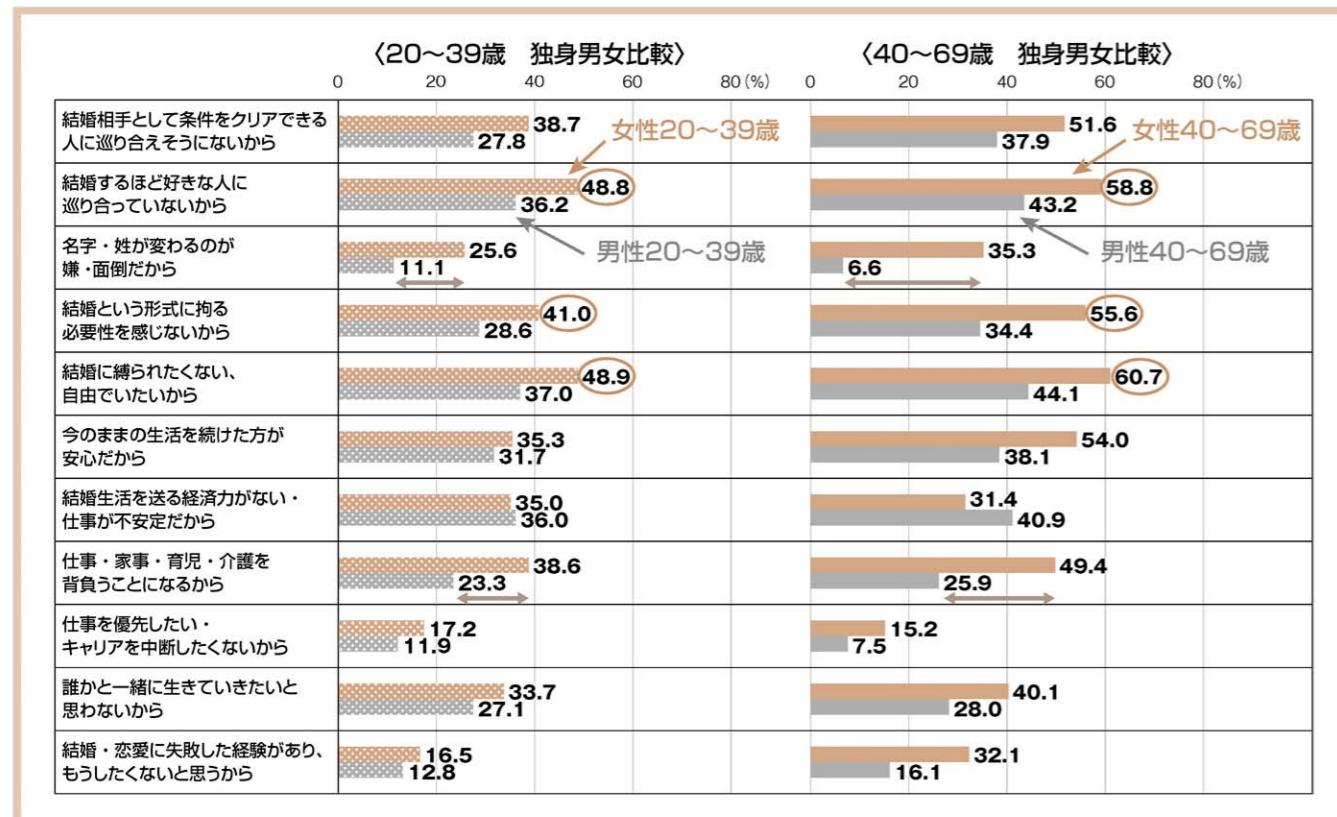


- (備考/図1・図2共通) 1. 昭和60年から平成13年までは総務省「労働力調査特別調査」(各年2月)、平成14年以降は総務省「労働力調査(詳細集計)」とでは、調査方法、調査月等が相違することから、時系列比較には注意を要する。
2. 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、平成29年までは、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)かつ妻が64歳以下の世帯。平成30年以降は、就業状態の分類区分の変更に伴い、夫が非農林業雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び失業者)かつ妻が64歳以下の世帯。
3. 「雇用者の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林業雇用者(非正規の職員・従業員を含む)かつ妻が64歳以下の世帯。
4. 平成22年及び23年の値(白抜き表示)は、岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

第2節 結婚と家族を取り巻く状況～結婚を取り巻く状況～

- 積極的に結婚したいと思わない理由について、独身の男女で比較すると、女性の場合、5割前後となっている項目は、「結婚に縛られたくなかったい、自由でいたいから」、「結婚するほど好きな人に巡り合っていないから」。
- 男女間で差があり、女性の方が高いものは、「仕事・家事・育児・介護を背負うことになるから」「名字・姓が変わるのが嫌・面倒だから」など。男性の方が高いものは「結婚生活を送る経済力がない・仕事が不安定だから」。

図3 積極的に結婚したいと思わない理由



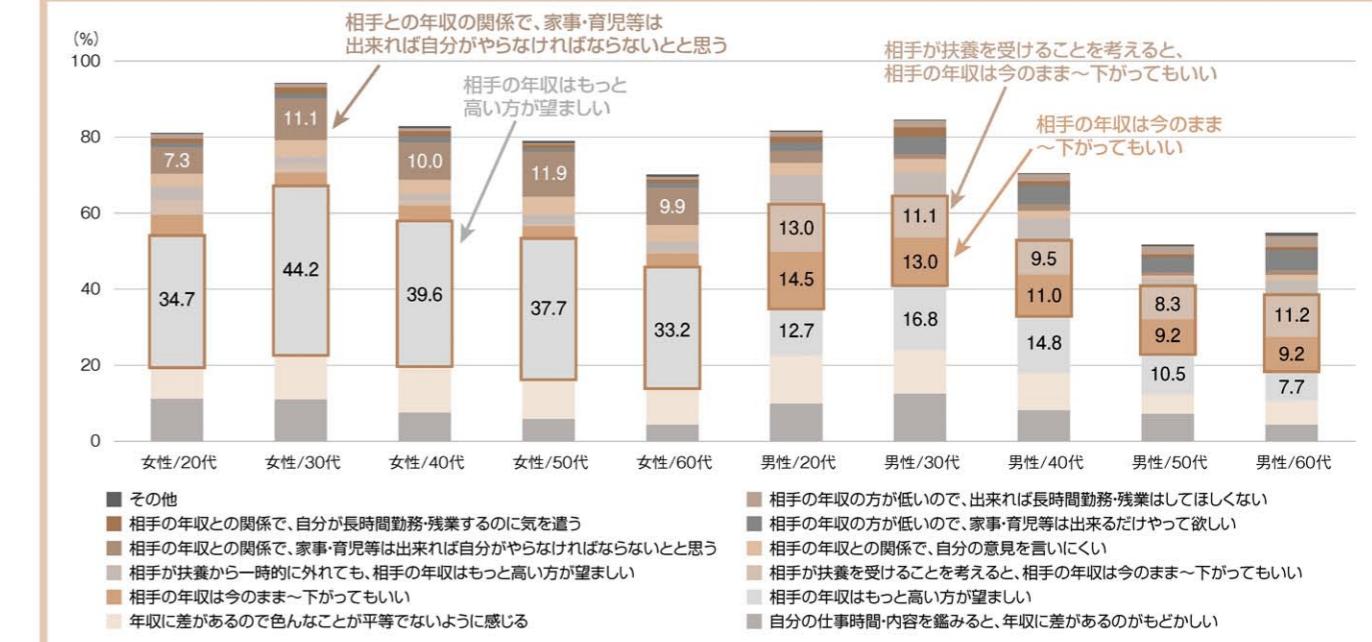
(備考) 1. 「令和3年度人生100年時代における結婚・仕事・収入に関する調査」(令和3年度内閣府委託調査)より作成。
2. 「当てはまる」「やや当てはまる」の累計値を掲載。

- 女性は全ての年齢層で3～4割が「相手の年収はもっと高い方が望ましい」としている一方で、男性は全ての年齢層で2～3割が「相手の年収はもっと低くても良い」と回答している。
- 女性は全ての年齢層で約1割が「相手の年収との関係で、家事・育児等は出来れば自分がやらなければならない」と考えている。

(次ページ図4)



図4 配偶者・恋人との年収の違いについて



第3節 人生100年時代における男女共同参画の課題

- 人生100年時代を迎える日本の家族と人々の人生の姿は多様化し、昭和の時代から一変。
- 今後、男女共同参画を進めるに当たっては、このことを念頭において、誰ひとり取り残さない社会の実現を目指すとともに、幅広い分野で制度・政策を点検し、見直していく必要がある。

女性の経済的自立を可能とする環境の整備

- 男女間賃金格差の解消
- 成長産業への女性の労働移動
- ケア労働への評価、女性が多い保育・介護等の分野の賃金の改善
- 地方における女性活躍推進

長い人生の中で 経済的困窮に陥ることなく、 尊厳と誇りをもって人生を 送ることのできる 社会の実現

世帯単位から個人単位の保障・保護 無償ケア労働を担っている人への配慮

- マイナンバー制度等を踏まえた、個人を
単位とした制度設計り

早期からの女性のキャリア教育

- 将来の職業選択に資する情報提供
- 女性の就業に直結するリスクリングの機会の提供やリカレント教育等

柔軟な働き方の浸透 働き方をコロナ前に戻さない

- テレワークや在宅勤務の一層の普及
- ワーク・ライフ・バランスの実現
- 女性が昇進を目指せる環境作り

男性の人生も多様化していることを念頭においた政策

- 男性相談窓口の整備・拡充
- 結婚支援、子供・子育て支援
- データDV、ハラスメントに関する教育・啓発

※内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書」概要版より一部抜粋

概要版全文および全体版は、内閣府男女共同参画局のホームページからご覧いただけます。
https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r04/zentai/index.html

企業 スケッチ

株式会社サンエー

若手社員が指導的職位へ チャレンジできる仕組みを活用し、 女性の就業継続と能力発揮の 機会を創出



沖縄県で小売業を展開する株式会社サンエーでは、労働環境の改善などを図りながら、店長やバイヤー等の指導的職位への女性登用を積極的に進めています。その取組み等について人財育成室室長の玉城むつ子氏にお話を伺いました。

社員の声を可視化したことで、現場の 声をもっと聞かなければと実感できた

一御社で女性の活躍支援に取り組まれた経緯などについてお聞かせください。

玉城氏:当社は、もともと創業者が夫婦で立ち上げた会社なので、当社における女性管理職の第1号は創業者の妻です。また、創業者は女性活躍推進が取り上げられる以前から、「信じて任せた企業風土」の醸成に注力していました。そのため昭和の時代から、能力のある人、やる気のある人であれば男女に関わりなくどんどん仕事を任せるという土壌はもともとあったようです。早くから女性店長や女性バイヤーが誕生していますし、創業者が自ら様々な場面で女性社員が活躍し、さらにその力を発揮する機会の創出についてメッセージを発信していました。

一組織の取組みとして意識的に推進されたようになったのは、いつ頃からでしょうか。

玉城氏:2000年に「人事制度改革プロジェクト(現・人事改善会議)」が立ち上がったことはひとつの契機になったと思います。当時はまだ株式上場前だったので、上場企業に相応しい組織を目指し、こ



株式会社サンエー
人財育成室 室長
たまき

玉城 むつ子 氏

1995年入社、人事部配属。採用、教育の担当を経て、人事制度改革プロジェクト事務局として人にまつわる課題解決に取り組む。2014年人財育成室新設に伴い室長に就任。

のプロジェクトを通して人事施策をはじめ、あらゆる制度を体系的に整備していました。

私自身は入社してから正社員の採用を担当していました。いい学生にたくさん入社していただいたのは非常にありがたかったのですが、当社のような小売・サービス業では土日出勤に加え、早番・遅番のシフトという勤務体制は避けられません。当時は労働環境がまだ十分とは言えず、長時間労働になりがちで様々な事情で辞めていく社員もいました。

大卒の女性も採用できるようになってきましたが、やはり続かないことが課題でした。その理由のひとつに上がったのが仕事と育児の両立です。私は第一子を出産した後2002年に復帰し、そのタイミングでこのプロジェクトに事務局として加わりました。自分自身もまだ子どもが小さく、改めてこの会社で正社員として両立していく大変さを実感していましたので、自分事としても両立支援や女性活躍推進への取組みが重要であるとの思いで進めてきました。課題改善に向けては21世紀職業財團に支援いただくこともあります。ちょうど労働時間の上限規制の厳格化や、ポジティブアクションの推進もあったので、会社に働きかけて体制を整備していく後押しにもなりました。

具体的にはどのように取組みを進められたのでしょうか。

玉城氏:最初に取り組んだのが社員アンケート、いわゆるモラルサーベイです。社員の生の声を初めて可視化することで、経営陣は、社員に評価されていること、逆に、現場ニーズとの認識の乖離、現場に対する理解がまだ足りていないところがあると気づくことができたと思います。現場の声をもっと聞かなければならぬということを実感できたことは大きなスタートになりました。さらに様々な属性別にヒアリングを行い、約100名の社員一人ひとりに2時間ぐらいかけてしっかりとヒアリングしてきました。

人事制度改革プロジェクトは本社の部長クラスを中心となってスタートしたのですが、2016年に女性活躍推進法が施行となり、5カ年計画の策定とその達成に向けて、より現場に踏み込んだ改善を図っていく必要性を感じていました。そこで、2014年に新設された人財育成室が中心となりプロジェクトを独立させました。女性社員がその能力を十分に發揮し、いきいきと働き続けられる環境づくりと企業風土の確立を目指す「女性活躍推進プロジェクト」を発足し、部長に限定せず各部門から女性社員10名を選出しました。部門ごとの課題を可視化して、プロジェクトメンバーが主体的に関わりながら課題をどう解決していくかを検討し、改善を図っていくものです。2016年度の時点で指導的地位(管理職)に占める女性の割合は14.8%でしたが、2021年度までに20%に引き上げるという目標を5カ年計画のひとつに掲げるとともに、両立支援についても整備していました。

裁量権ある仕事を任される経験は 産休・育休を経てからも仕事に活かせる

一指導的職位にチャレンジできる仕組み等、女性の早期育成にも積極的に取り組まれていますね。

玉城氏:当社では、管理職に満たない社員でも店長やバイヤーにチャレンジできる「仮免許制度」があります。じつは、この制度自体は30年ぐらい前からある仕組みです。当時、会社の急成長に伴い、店舗数が急速に拡大していく中で必要な人材の確保が追いつかないため、やる気がある人には新人であってもどんどん重要なポストに就いてもらい、組織の活力にもつなげたいとの思いがあったのですが、当然、入社1~2年で年間売上10億円の店や、数十億円もの仕入れを任されるというのは本人にとっても荷が重く、務まるかどうかも未知数です。そのような背景もあって、実際の業務に携わりながら学んでいき、その任務を担えるかどうかチャレンジしてみるという仕組みが構築されました。「仕事が仕事を教える」という言葉があるとおり、側に相談できるサポーターをつけて、まずは2年間という期限付きで経験させてみるという制度です。「仮免許」の期間中に資格試験に合格すれば、正式登用となります。

一助手席に指導者が同乗するという、まさに車の仮免許のような仕組みですね。

玉城氏:そのような仕組みがすでに整っていたことが、女性活躍推進にも活かされたかたちです。創業者は「女性は結婚し、出産をすると、どうしても1日24時間のうち半分以上が仕事以外に取られてしまうから、そうなる前にどれだけ力をつけられるかというのは非常に大きなテーマだ」ということを常に伝えていて、私も入社当初から直属の上司に「若手社員の時代にどれだけ頑張るかが、後々に活きてくるぞ」と言われていました。

バイヤーという職種は激務であるとも言われていますが、日本全国を飛んでまわって、その人の感性でメーカーと交渉して億単位の商品を動かす仕入れができる、言わば小売業の花形の職種です。そのバイヤーに入社8ヶ月の女性を登用した実績もありますし、50億円の事業を数年で60億に育て上げたという事例もどんどん出てきました。また、店長ともなれば、店舗で働く多くのパートナーさんやアルバイトを教育していくことも必要ですし、複数の業務を同時並行で進めることのできるマネジメント力が要求されます。若手のうちから裁量権のある仕事を任されるという経験は、産休・育休を経てからも仕事に活かされていて、女性も店長やバイヤー等の指導的職位に就いて活躍できるんだということが実績として蓄積されていました。そこから、女性が出産でキャリアを停滞させないために、できるだけ早めにマネジメントを経験して、そのスキルを20代のうちに蓄えて、後々に生かして、長く勤めてもらおうという戦略にもつながったのです。各部でも本人の意志があれば、女性にも積極的にチャンスを与えていこうというかたちで浸透していました。

両立支援としては、子どもが小学校4年生になるまで利用できるよう短時間勤務制度を拡充したり、産前休暇の2ヵ月前から休暇を可能にしたマタニティ休暇を導入するなど、女性社員の意見を元に様々な支援を拡充していました。その頃から出産・育児を理由とした退職が劇的に減って、辞めなくて済むような職場環境になったことは大きな変化となりました。



意見交換会の様子

部門ごとに異なる課題は 進捗状況を共有しながら改善を図る

一御社の女性管理職比率は2022年2月末の時点での23.4%と、5カ年計画の目標を上回りましたね。役員に占める女性割合は22.2%と、役員の女性比率も高いですね。

玉城氏:現在、女性役員は2名です。昨年初めて、プロパーから女性役員が誕生しました。店舗で販売担当からキャリアをスタートした方で、お子さんも3人いらっしゃって両立も経験されている女性です。

当社には、多くの事業部と部門がありますが、その中でもドラッグストア事業における店長はすべて女性です。衣料部門でも女性管理職比率は43%に上ります。他にも化粧品や家庭雑貨、菓子、品質管理など女性の特徴が活かされやすい分野を見極め、適材適所で活躍しやすい環境づくりが出来てきています。また女性の先輩たちが第一線で人をまとめて、やりがいを持って生き生きと働いている姿を身近に見る機会が増え、さらなる人材育成にもつながっています。

ただし、部門ごとのばらつきはあるのが現実ですので、トップと現場が共通認識を持って、進む方向を一致させることで、推進のスピードも速く、改善度合いも高まっています。それぞれの課題は、まず部門内で現状認識し、できることを検討して、そこから取組みを進めないようにしています。プロジェクトメンバーで毎月ミーティングを開き、これら各部の取組みの進捗状況を共有しながら進めています。

一各部門の課題と改善に向けた取組みについてお聞かせいただけますでしょうか。

玉城氏:例えば、女性比率が1割に満たない食品加工センターでは、まずは女性のモチベーションの維持というところから始めていて、女性同士の交流会を定期的に行っています。男性管理職が多い部門では、取組みの方向性をしっかりと理解してもらうことから進めています。簡単には進まないと思っているので、一人ひとりの意見に寄り添って、まずはできることからひとつずつ、諦めずに粘り強く進めていくことが大事だと思っています。

また、女性の活躍がある程度進んでいる衣料部門では、チーフクラスの女性がもう一段階ステップアップして副店長を目指してもらうために必要なマネジメントの部分と数値の分析力を習得するための数値勉強会といったキャリアアップを視野に入れた学びの機会の提供を行っています。



営業部で行っているディスカッションの様子

一意識啓発に向けて取り組まれていることはありますでしょうか。

玉城氏:プロジェクトとしては、社内広報活動にも取り組んでいます。そのひとつに広報誌『すまいる』を月に1、2回発行しています。妊娠や出産・育児に関して、仕事との両立、あるいはキャリアに関することなどで不安を感じたときに、知識として知つておくことで、少しでもその不安を軽減してもらいたい、という思いから作成しているものです。社内の制度等について、社員の事例などを交えながら紹介しています。過去には、店長どうしの夫婦がどのように両立しているかといった事例や、育児短時間勤務者の両立支援の事例等を紹介して、ケーススタディと知恵を共有しました。

2016年から刊行しているのですが、ちゃんと読まれて参考にしてくれていて、地道に継続してきたことが少しづつ実を結んできているのではないかと思っています。

また、職場環境を改善したいという思いが強い管理職ほど社員の声をしっかりと聞いて、様々な施策を打っていたりします。人材育成や両立支援、女性の活躍推進がうまく進んでいる部門の好事例を共有することで、他の管理職層への気づきを促し、社内全体の機運につなげています。

プロジェクトメンバーに男性も加わり、年々高まっている男性の育休取得を望む声にも対応

一次の5カ年計画に向けた取組み等については、いかがですか。

玉城氏:意識改革、環境整備、広報活動という3つの観点で取組みを進め、5カ年計画の目標であった女性管理職比率20%を何とかクリアすることができました。さらに目標を上げることは簡単ではないと思っていますが、次の5カ年計画の目標としては30%を掲げています。まずは、その新たな目標に向かって取り組んでいきたいと思います。ただ、制度をつくるだけでは意味がないと思っていますので、女性を含めて社員一人ひとりが成長しながら、当社で成長したいと思えるための環境を、女性活躍プロジェクトを通してつくっていきたいと思っています。

女性活躍推進プロジェクトは今まで女性メンバーだけでしたが、昨年からは男性7名も参加して、総勢22名で活動しています。今年、法改正のあった男性の産休・育休についても、重点施策として取り組んでいきたいと考えています。社内制度としては、法定外の男性の育休制度を導入しています。取得しやすいよう期間は2週間に設定しています。現在、取得率は約5割なので、女性と同じように取得率100%に近づけたいですね。

一7月からは男女の賃金格差の開示が義務化されましたか。



5カ年計画について広報誌等を通じて周知

玉城氏:以前は男性は大卒が多くて、女性は高卒が多いという時代が続きましたので、やはり男性と女性の格差はあります。加えて時短勤務を利用する女性が増えたことで、逆に賃金格差が縮まらなくなってしまっているというのが現状です。女性が結婚や出産前にどれだけ力を蓄えることが大事だという早期育成については、仕組みとしてうまくいっているのですが、必ずしも女性に対する両立支援だけが女性活躍推進ではないと思っています。アンケートでも育休取得を望む男性の声は年々高まっています、8割を超えていて。格差をなくすのは簡単ではないのですが、女性の管理職比率を更に高めることと、男性の働き方

を変えていくことが重要なポイントになると 생각ています。

現場の声を聞き、全員参加の経営を目指す

一その他、今後の施策などについてお聞かせください。

玉城氏:私たちも驚いているのですが、全社員アンケートでは「サンエーが好き」と回答する人の割合が非常に高いのが特徴です。年々上昇していて、今は90%台を維持しています。

創業者から引き継いだ歴代社長（上地前社長、新城現社長）は全員参加の経営を目指し、納得して働いてもらうことをとても大事にして、できるだけ多くの人の声を聞くようにしています。当社には約1万1千人のスタッフが在籍しているのですが、アンケートはアルバイトも対象にしています。その1万1千件のアンケートもすべて社長自らが目を通して、直近ではアンケートから挙がった声の中から550項目を会社の課題として、改善に向けて実行していくための検討を進めています。ですから、言いたいことを言いやすい雰囲気の会社だと感じていますし、その部分の満足度は非常に高いです。

今後も現場の声を拾い、店舗や部署ごとの課題、会社全体の課題の把握に努めるように心がけています。ただし、アンケートから出た意見は、施策に落とし込む前に必ず該当する人たちにも聞き取りを行っています。現場の声をしっかり聞きその声に応えていく事で会社との信頼関係を強固なものにしていきたいと思っています。そして、最終的には男女に関係なく、働く人それが自身のステージに合わせたキャリアを目指して活躍ができるような風土にしていきたいと思っています。

株式会社サンエー

創業：1950年1月5日
資本金：37億円
本社所在地：沖縄県宜野湾市大山7丁目2番10号
事業所数：83箇所
事業内容：食料品と衣料品ならびに家電・日用雑貨等の住居関連用品の小売業
従業員数：正社員1,791人 ※当社から当社グループへの出向者を含む
平均年齢：正社員34.1歳（男性34.9歳、女性32.4歳）
平均勤続年数：正社員12.1年（男性12.6年、女性11.1年）
管理職に占める女性割合：23.4%
役員に占める女性割合：22.2%

※2022年2月28日現在

株式会社サンエー



沖縄県浦添市の商業施設「PARCO CITY」

裁判例からみた
企業の人事労務管理

第46回

令和3年11月29日 大阪地裁判決
労働経済判例速報2474号3頁

懲戒命令拒否が有効と理由とする事例

事案の概要

1 本件は、コンピュータ、これに関連する電子機器及び通信機器で構成されるシステムに関するコンサルテーション、教育、システムインテグレーション、開発、運用、保守などを業とする株式会社である被告（以下「Y社」）の従業員であり、配偶者と離婚後、長男（平成20年生まれ）と実母（昭和18年生まれ）と同居する原告（以下「X」）が、配転命令を拒否したことの理由として懲戒解雇されたことにつき、同懲戒解雇が無効であるとして、労働契約上の地位を有することの確認、同懲戒解雇後の賃金及び賞与並びにこれらに対する各支払期日の翌日から支払済みまでの遅延損害金（支払期日が令和3年3月30日までに到来するものについては、平成29年法律第45号による改正前の商事法定利率年6分の割合、支払期日が同月31日以降に到来するものについては、民法所定の年3分の割合）の支払を求めるとともに、多数の従業員の面前で懲戒解雇通知書を読み上げられたことが不法行為に当たるとして、民法709条に基づく損害賠償（慰謝料等）を求めた事案である。

2 Y社には、親会社（以下「甲社」）と同じくする兄弟会社のZ社（内部統制関連業務、人事関連業務、人材開発関連業務などを業とする会社）がある。甲社は、かつては時価総額が5兆円を超えていたが、国内外の電機業界の激しい競争の中で、平成30年頃には時価総額が8000億円台に落ち込んだほか、平成29年には平成28年度に策定した中期経営計画を撤回せざるを得なくなったことから、国内8万人のグループ社員のうち3000人の希望退職を募ること等を内容とする中期経営計画を策定し、平成30年1月30日に発表したほか、同年6月29日付で、下記内容の特別転進支援施策（以下「本件特別転進支援施策」）を発表した。なお、Xは、本件特別転進支援施策の対象部門に所属していた。

募集対象者	甲社及びグループ会社の従業員のうち、間接部門およびハードウェア事業領域の特定部門に在籍している、45歳以上かつ勤続5年以上の者
募集人数	定めない
募集期間	平成30年10月29日から同年11月9日
退職日	平成30年12月28日
支援内容	通常の退職金に加え、特別転進支援加算金の支給及び再就職支援会社を通じた再就職支援サービスの提供

Z社の総合オペレーションサービス事業部地域シェアードサービスセンター（以下「本件センター」）の関西・西日本オフィスマネージャーであるP3（以下「P3マネージャー」）は、同年7月3日、Xを含む本件特別転進支援施策の対象部門に属する従業員に対し、方針説明会を開催するので必ず出席すること、個別キャリア面談の実施などを伝えるメールを送信した。なお、同日、Z社は、スタッフ業務（事務部門、間接部門）を東京地区に集約するとして、統合オペレーションサービス事業部の関西・西日本オフィスの閉鎖を発表した（閉鎖実施は平成31年3月31

日）。また、同社の執行役員常務人事サービス事業部長であるP4は、同年10月29日、上記従業員に対し、本件特別転進支援施策の募集開始を伝えるメールを送信した。

3 Xは、平成13年頃から社内労働組合に加入しているほか、同24年頃からは、電機・情報ユニオンにも加入していたところ、Xに対する配転命令及び懲戒解雇に至る経過は、要旨以下のとおりである。

X個人に関する経過	電気・情報ユニオンに関する経過
平成30年8月3日、9月10日、10月26日 …本件センター事業部長P5と個別面談 P5は、閉鎖予定の関西・西日本オフィスに所属する従業員で、本件特別転進支援施策を利用しない者は、玉川事業場に配転となる旨説明 <u>Xは8月3日の面談で、実母が白内障であることは告げたが、長男については言及せず</u> <u>10月26日の面談では長男が体調不良と述べたが、自家中毒であることは言及せず</u>	
同年11月9日 …P3マネージャーがXの自宅付近での面談についてメールをすると、Xは拒否	
同年11月6日～平成31年1月28日 …Zの企画室のシニアマネージャーP6がXに対し、関西・西日本オフィスの閉鎖後の対応についての説明及びXが転勤困難と申し出ている理由を聞きたい旨のメールを送信し、数回にわたり面談申込むも、X拒否	
同年12月14日 …Zの執行役員常務P7と面談 Xは長男が自家中毒であること、実母が持病はないが、月に2、3回寝込むことがある等と説明 甲社関西ビル内の勤務継続を希望	
平成31年2月1日 …Zは書面で、Y社パブリック事業本部第二医療ソリューション事業部への求人（社内公募。以下「本件求人」）を紹介するも、Xは本件求人に応募しない旨回答	平成31年2月20日 …Zに対し、団体交渉申入れ
同年2月18日 …P7が面談時に、甲社関西ビル内の清掃業務を行うQ1社への出向を提案、Xは拒否	同年2月28日 団体交渉実施
同年3月1日 …Y社は同日付で、甲社玉川事業場への配転命令（同月15までに着任、「本件配転命令」）を発令	…Zは3月1日付でY社から本件配転命令が発令される見込みであることを説明
同年3月27日 …Y社の第二医療ソリューション事業部長代理P8らと本件求人に関する面談	同年3月13日 事務折衝（X同席）
同年4月1日 …Y社は、Xが本件求人に応募する旨を表明したことに配慮し、本件配転命令の着任時期を延期し、本件求人先の部とXの面談を設定したが、Xの受け入れができるとの同部の判断を受け、4月15日までに着任するよう再度の業務命令を通知	…Xが本件求人に応募することにつき協議
同年4月15日 …Y社の懲戒委員会が開催され、Xの懲戒解雇が相当と判断される	同年4月25日 団体交渉実施
同年4月17日 …Y社がXに対し、懲戒解雇（以下「本件懲戒解雇」）を通知	…Y社は、懲戒委員会が開催されている旨を回答
	令和元年5月28日 団体交渉（X同席）
	…本件懲戒解雇について説明

判決のポイント

本件の争点は、①本件配転命令の有効性、②本件懲戒解雇の有効性、③従業員の面前で懲戒解雇通知書を読み上げた行為の有無及び不法行為該当性、の3点である。

① 争点①に関して、本判決は、配転命令の有効性の判断枠組みとして、「業務上の必要性が存しない場合又は業務上の必要性が存する場合であっても、……ほかの不当な動機・目的……があるとき若しくは労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるとき等、特段の事情の存する場合でない限りは、当該配転命令は権利の濫用になるものではない」との東亜ペイント事件の最高裁判決(最判昭和61年7月14日・労判例(以下「労判」)477号6頁)の判示を引用した上で、Y社の親会社である甲社の経営状況に鑑みれば、本件配転命令には業務上の必要性が認められるほか、本件配転命令が原告を退職に追い込むといった不当な動機・目的をもってなされたと認めるに足る証拠もないとした。

そして、本件配転命令により、Xに通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるかどうかについては、Xが主張する事項(長男が平成28年頃から自家中毒(周期性嘔吐症、頻度は

Point

4~5回/月)を発症したこと、および、実母が高齢で平成30年5月頃から白内障が進行し、同年7月に手術を行い、現在経過観察のために通院中であることなど)は、本件配転命令発出前には、Y社またはZ社に提出されておらず(注:前頁の表の下線部参照)、他方で、上述した本件配転命令に至る経過からすると、Y社またはZ社が、Xの事情を聴取する機会を設けなかったものとは認められないことを踏まえ、本件配転命令の有効性を判断するに当たっては、Y社またはZ社が當時認識していた事情を基に判断することが相当であるとした。その上で、長男や実母の健康状態に関し、Xの主張する事情を全て考慮したとしても、現住所から通院できる医療機関においてのみ受けとることのできる特別な治療を受けている等の特段の事情はなく、Xに通常甘受すべき程度を著しく超える不利益があるとは認められないとして、本件配転命令は有効と判断した。

② そして、本件配転命令拒否を理由とする懲戒解雇を有効と判断したほか(争点②)、本件において、Y社が多数の従業員の面前でXに対し、本件懲戒解雇を通告した事実は認められないとして(争点③)、Xの請求をいずれも棄却した。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考

1 配転命令の有効性について

(1) 配転とは、従業員の配置の変更であって、職務内容又は勤務場所が相当の長期間にわたって変更されるものをいい、このうち同一勤務地(事業所)内の勤務個所(所属部署)の変更が「配置転換」、勤務地の変更が「転勤」とそれぞれ称される(菅野和夫「労働法 第12版」727頁)。実務上、使用者の配転命令権は、就業規則等における「業務上の必要性がある場合には配転を命ずることがある」等との規定の存在がその法的根拠とされる。

(2) 使用者の配転命令権が肯定される場合にも、個別の労働契約において職種や勤務場所の限定合意がある場合は、基本的にそれらの変更を当該労働者の同意なく一方的命令によって行うことはできない。

また、権利濫用にわたる行使は許されないとされ、リーディングケースである東亜ペイント事件の最高裁判決(前掲)は、①業務上の必要性

がない場合、②業務上の必要性があっても不当な動機・目的をもってなされた場合、③労働者に対して通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるなど特段の事情がある場合、に当該配転命令は権利濫用として無効となるとしている。そして、ここにいう「業務上の必要性」とは、余人をもって代えがたいという高度の必要性まではいらず、「労働力の適正配置、業務の能率増進、労働者の能力開発、勤務意欲の高揚、業務運営の円滑化など企業の合理的運営に寄与する点が認められる限り」肯定される(前掲最高裁判決)。②に該当する例としては、退職勧奨を拒否した労働者への嫌がらせ目的と認められる場合(フジシール事件・大阪地判平成12年8月28日・労判793号13頁)や、当該労働者が内部通報をしたことを動機とする場合(オリンバス事件・東京高判平成23年8月31日・労判1035号43頁)などがある。

本件では、Xの長男及び実母の健康状態に照らし、本件配転命令がXに通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるか(上記

③)が問題となったが、裁判例の中には、3歳児を保育園に預けて働く共働きの女性に対する、東京都目黒区所在の本社から東京都八王子市内の事務所への配転命令について、自宅が借家であり、異動先付近に転居した場合には賃貸物件の他、定員に余裕のある保育園も複数あること、転居しない場合には通勤時間が1時間45分程度であり、会社が勤務時間等について配慮する意向を示していたなどの事情に鑑み、配転命令により当該労働者が被る不利益は、通常甘受すべき程度を著しく超えるものではないとしたもの(ケンウッド事件・最判平成12年1月28日・労判774号7頁)、妻が非定型精神病に罹患し、転居による病状悪化の可能性があるほか、2人の子供も十分な援助者にはなり得ない年齢である等の事情から、配転命令により当該労働者が被る不利益は、通常甘受すべき程度を著しく超えるとしたもの(ネスレ日本(配転本訴)事件・大阪高判平成18年4月14日・労判915号60頁)などがある。労働者が主張する家庭生活上の不利益(夫婦共働きのため単身赴任を強いられる・通勤時間が長時間となる・障害を持つ子の看護・老親の介護等の事情)のうち、「通常甘受すべき程度を著しく超える」と評価されるのは、要介護状態にある親や転居が困難な病気をもった家族の介護や世話を当該労働者がしている場合であるといえる。

(3) 育介法² 26条は、配転により「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。」と規定し、同法の指針では、配慮の内容として、(a)労働者の養育・介護の状況を把握すること、(b)労働者本人の意向を斟酌すること、(c)転勤にあたり養育・介護の代替手段の有無を確認することが例示されているが、同条は、事業主に対し、配転をしないことや労働者の育児・介護の負担軽減のために積極的な措置を講ずることを求めるものではないため(平成21年12月28日職発第1228第4号、雇児発第1228第2号)、結果として配慮に欠ける場合に、配転命令が直ちに権利濫用として無効になるものではない。もっとも、事業主が配慮をしたのか、配慮したとしてどのような配慮をしたのか等の事情は、配転

- 1 東京海上日動火災保険事件(東京地判平成19年3月26日・労判941号33頁)は、職種限定合意があり、配転について労働者の同意がない場合であっても、「採用経緯と当該職種の内容、使用者における職種変更の必要性の有無及びその程度、変更後の業務内容の相当性、他職種への配転による労働者の不利益の有無及び程度、それを補うだけの代替措置又は労働条件の改善の有無等を考慮し、他職種への配転を命ずるについて正当な理由があるとの特段の事情が認められる場合には、当該他職種への配転を有効と認めるのが相当」と判示している。
- 2 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(育児・介護休業法)

命令が権利濫用に当たるかを判断するうえで、これを基礎づける事実になるとされる(類型別 労働関係訴訟の実務 改訂版I-309頁)。前掲ネスレ日本事件では、育介法26条との関係で、労働者が家庭状況を会社に具体的に申告していないとして、かかる事情を配転命令の有効性判断において斟酌すべきでないとの会社の主張に対し、裁判所は、会社が事前に配転対象の従業員の個別事情を確認調査しておらず、配転を命じた後に事後的に事情聴取をしたものであり、個別面談後、異動ができない旨の申出期限内に、当該労働者が家族の状況に関する書面を提出した当該事案においては、労働者の申し出た事情を斟酌することは信義則に反するものではないと判断している。

2 本判決について

上述のとおり、配転命令、特に転居を伴うその場合は、労働者の生活に与える影響も大きく、育介法26条をはじめとして、ワーク・ライフ・バランスの社会的要請も高まっている状況の下では、企業としても、配転命令をするに当たり、対象となる労働者の家族状況等を確認し、一定の配慮をすることが求められるといえる。他方で、労働者としても、会社に考慮してほしい事情がある場合は、可能な限り客観的な資料等も添えて説明することが必要であろう。本件における配転命令までの事実経過やXの家族の状況に照らせば、本判決の判断はいずれも相当であると考える。



弁護士
本田 敦子
(ほんだ あつこ)
安西法律事務所



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

財団発!

NEWS & TOPICS



オンライン・公開セミナー実施報告

開催日 2022年7月15日(東京本部配信)

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

当財団では、女性に限らず育児中のすべての働く人々が生き生きと活躍していただくための「仕事と育児の両立研修」を実施しています。

この日の研修には各地から、様々な業種で育児をしながら働く男女8名の方々にご参加いただきました。

働き方や生活スタイルが多様化する昨今の社会環境を踏まえつつ、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について、講義やワーク、グループディスカッションを織り交ぜながら学んでいただきました。

グループディスカッションやランチタイムなど参加者同士の交流を通じて、育児と両立しながら働く上での悩みを共有することで、気づきやヒントを得られる機会にもなったようです。

参加者の声

- ディスカッションで自分のケースを話すことで気持ちの整理ができました。両立に困難さを感じていましたが、他の人も同じように悩み苦労していると聞いて少し安心できました。
- キャリアについて「多様化する働き方の中で自分を軸に考える」との(講師の)話を聞いて、前向きに考えることができました。
- 自分自身の働き方を考え直すことができました。今の時代の価値観を持っているつもりでしたが、自分の中にアンコンシャスバイアスがあることに気づけたことが大きな発見のひとつでした。
- グループワークや発言を求められる機会が多くあり、緊張感を持って参加できました。他の参加者の意見をたくさん聞くことができたのもよかったです。
- 育児のことを語り合う場に男性の自分が参加する機会はほぼないので、育児をしながら仕事をされている方の声を聞けたことは大変参考と刺激になりました。
- 両立のために工夫していることとして、自分は定時で帰れるよう次の日でもいい仕事は次の日にしていましたが、女性の方たちは突然休まなければならないことがあるため、なるべく仕事を残さないようにしていました。女性側の意見もたくさん聞け、今後の両立のための参考になりました。

受講者募集中です!

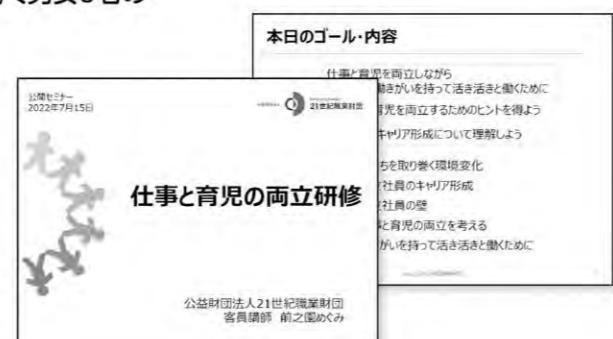
育児をしながら働いている皆様、ジレンマや不安な気持ちを吹き飛ばしてみませんか。
皆様のご参加を心よりお待ちしています!

次回開催: 2023年1月24日(火) 10:00~15:00 オンライン
(Web会議システムZoom使用)

詳細・お申込み <https://www.jiwe.or.jp/seminar/open/work-life-balance>



前之園めぐみ講師



当財団の講師は時勢に応じた情報を常に取り入れ、スキルアップに努めています!

当財団では、毎年、登録講師のスキルアップを目的とした講師研修会を実施しています。今年度はオンデマンド配信による研修会を実施いたしました。

研修テーマの1つ目は「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から」と題し、本調査に携わった当財団上席主任・主任研究員の山谷真名より調査の概要とともに、財団が実施する研修プログラムにおいて、調査結果をどのように組み込んでいくか等について、社会的状況や職場環境なども交えながら解説いただきました。

研修テーマの2つ目は、今年2月に厚生労働省で作成・発行された「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」について、厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課ハラスメント防止対策室室長の中込左和氏にご講義いただきました。顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為、いわゆるカスタマーハラスメント(カスハラ)による被害を防止することは令和2年に策定された労働施策総合推進法に基づく指針に事業主が行う望ましい取り組みとして定められています。カスハラへの対策の強化が重要な取組みであると同時に急務であり、マニュアル内容の理解はもとより、研修、セミナーを通じ、多くの企業にカスハラへの対策・取り組みを進めさせていただきたくお話ししました。

財団・登録講師は、今後も企業のニーズに応じた満足度の高い研修をご提供するべく、知識の習得と研鑽に努めてまいります。



研修テーマ1(当財団主任研究員・山谷真名)



研修テーマ2(厚生労働省ハラスメント防止対策室長・中込左和氏)

オーダーメイド研修のご案内 <https://www.jiwe.or.jp/seminar/order>

「ダイバーシティ推進」「ハラスメントのない職場づくり」についてオーダーメイドの企業内研修を承ります。

研修の特色

- 課題にフォーカス 貴社のご要望・課題解決に向けた最適な研修をご提案
- 豊富な講師陣 研修内容により、企業役員経験者や臨床心理士、弁護士、大学教員等も派遣
- 長年の実績 当財団が蓄積した事例や調査研究を駆使した内容
- オリジナル教材 対象者や研修レベルに合わせた教材の提供
- 講義型やワークも 講義型にグループディスカッションやケーススタディを組合せ
- 多彩な研修スタイル 対面形式の他、オンラインやオンデマンド配信などにも対応可能

編集後記

本誌「DIVERSITY21」は、おかげさまで今回50号の発行を迎えました。当財団としてはあくまで通過点とのスタンスで、「記念特集号」のような形式はありませんでしたが、それは言いましても年4回の発行ですので13年継続しないと到達しない水準ではあります。この場をお借りし、賛助会員の皆様、当財団事業ご利用者の皆様、ご支援いただいている皆様、歴代の財団関係者等すべての皆様に心より御礼申し上げます。今後も当財団の理念「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」に基づき、皆様のご期待にお応えできるコンテンツを提供し続けられるよう努力してまいります。①

ダイバーシティ21 DIVERSITY 21 vol.050

2022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>