動画配信でハラスメント対策を！

ハラスメント防止DVD データ販売のご案内

21 世紀職業財団のハラスメント防止 DVD は、データ販売も可能です。
パワハラ防止法が全面施行となった今、社内イントラ等で視聴可能な
動画を活用したハラスメント対策をおすすめします！

以下の4タイトルをデータ版にて販売しております。

あっ！それはパワハラです。
～事例で学ぶ防止と対策～
（約 29 分）

はやわかりハラスメント対策
〈セクハラ・マタハラ防止最前線〉
（約 27 分）

新装版 "どう叱る" "どう育てる"
パワーハラスメントにならない
指導のポイント
（約23分）

完全版 相談担当者必見!!
専門家から学ぶ
ハラスメント対応
（約50分）

社内研修をご検討の皆さま ～オンライン研修、動画研修も対応可能です～

当財団のダイバーシティ推進・ハラスメント防止のオーダーメイド研修は、
対面はもちろんオンライン研修、講義形式の動画配信も対応可能です。
貴社のご要望・課題解決に向けた最適な研修をご提案いたします。
詳細はお問合せください。

21世紀職業財団へ
お気軽にご相談ください

E-mail：jigyo@jiwe.or.jp

当財団HP「お問い合わせ」
からも承ります。

公益財団法人
多彩な力が活きる社会に
21世紀職業財団　https://www.jiwe.or.jp

DIVERSITY 21　ダイバーシティ21　2022 WINTER　vol.051

編集・発行／公益財団法人21世紀職業財団　〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階　TEL.03-5844-1660（代）
発行日／2022年12月25日発行　制作／東誠印刷株式会社

DIVERSITY 21

vol.051
2022 WINTER

特集

多様な人財を積極的に受け入れ、能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指す

～アルフレッサグループの取組み～

創刊50号記念 オンライン座談会 ～ママ編～

夫婦のウェルビーイングな働き方とは？

DIVERSITY 21

vol. 051

2022 WINTER

Contents

3 随想
データと現実
21世紀職業財団 会長　伊岐 典子

4 特集
多様な人財を積極的に受け入れ、能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指す
～アルフレッサグループの取組み～

10 Pick Up《21世紀職業財団実施調査》
2022年「ダイバーシティ＆インクルージョン推進状況調査」結果発表

13 創刊50号記念オンライン座談会～ママ編～
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

18 連載
裁判例とその解説
フリーランスに対するセクハラ及びパワハラにつき委任会社の安全配慮義務違反が認められた事例
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10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

データと現実

21世紀職業財団
会長 伊岐 典子

講演や執筆をお引き受けする機会は、仕事柄少なくありません。その際、私の認識や課題感をお伝えするために、統計調査のデータをお示ししたり、グラフをお見せすることがよくあります。そして、エビデンスとして示すデータが古びたものにならないよう、引用する統計調査が最新のものであるかには注意を払うようにしています。

このように日頃からデータの最新性をそれなりに意識しているつもりでしたが、本年9月に国立社会保障・人口問題研究所から発表された第16回出生動向基本調査の概要を見たときは、ちょっとした衝撃を受けました。今回の調査では、第一子の妊娠がわかったときに就業していた妻が第一子が1歳のときも就業していた割合（就業継続率）が、前回の第15回調査から大きく増加し、出生年2015～19年のケースで69.5%、育児休業制度を利用して就業継続をしたケースでは55.1%となっていました。ちなみに第15回調査では、就業継続率が出生年2010～14年のケースで53.1%、育児休業を利用した継続率39.2%と私の肌感覚よりはかなり低い水準でしたが、最近までこれが入手しうる最新の調査データでした。現実には、出生年2015～19年の子がすべて1歳に到達した2020年の時点で、すでに第一子出生前後の就業継続率が7割近くまで上昇し、育児休業を利用した就業継続率も5割を超えていたことになります。私は最近まで第15回調査のデータを引用して講演や執筆をしていたため、使っているデータと現実にずれが生じていたのです。

もちろん、出生動向調査のデータの大幅な変化には理由があります。同調査は、5年ごとに行われるシステムになっており、その関係もあって調査対象となる夫婦間での子の出生年も1年刻みではなく5年刻みになっています。また、調査対象者の選定は国勢調査での調査地区を基礎として調査区域の抽出を行って地域の偏りがないよう行われ、調査票の配布や収集は調査員によって行われます。このような丁寧な方法のため、調査時点から発表までに時間もかかります。さらに今回は、コロナの影響で調査実施時期が予定より1年延期されたという事情もあるようです。

しかし、考えてみれば、すべての調査は、この出生動向基本調査ほどではなくても、調査時点と発表時期には物理的なタイムラグがつきものです。言い換えれば、調査結果のデータを用いて物事を判断したり、人々に認識を伝えようとしている時点では、すでにそのデータは過去のものであり、現実がその先を走っているわけです。データは目の前の現実を表しているのではなく、常に現実を追いかけるものだということを意識しておく必要があると感じました。

11月末に21世紀職業財団はダイバーシティ＆インクルージョン推進状況調査を発表しました（本誌10～12ページ参照）。調査時点は本年6～7月、ウェブを活用してスピーディーな調査を心掛けましたが、あらわされる状況は半年ほど前の現実です。現在のD＆Iの状況が調査時点よりさらに進んでいることを願います。

特集

多様な人財を積極的に受け入れ、能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指す

～アルフレッサグループの取組み～

医療用医薬品等の卸売をはじめセルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、医療関連事業を展開するアルフレッサグループでは、グループ全体の重点施策としてダイバーシティ推進に取り組んでいます。
代表取締役社長の荒川隆治氏にお話を伺うとともに、これまでの経緯や推進状況などについてご紹介します。

Top Interview
トップインタビュー

アルフレッサ ホールディングス株式会社
代表取締役社長
荒川 隆治 氏

D&I推進の目的を経営層に理解してもらうことが重要

―2020年6月に社長にご就任されて、まずグループダイバーシティ方針を策定され、今年発表された中期経営計画の中で「『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進」について明記される等、グループをあげてダイバーシティ推進を積極的に展開されていますね。どのような思いで取り組まれているのでしょうか。

荒川氏: 実は、就任した当初は「ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）」という言葉を聞いても、どうすればよいのかピンとこないという感じでした。難しいと感じながらも、いろいろと勉強させていただく中で、D&Iの視点でアルフレッサグループの社員の働き方を見ていくと、いろいろと課題が多いことがわかってきました。ここをスタート地点として、まずはグループ全体のダイバーシティの基本方針をしっかりつくる必要があるだろうと考え、方針の策定から始め、内外にオープンにしていきました。

当グループは連結で15社、非連結を含めて30社以上です。ダイバーシティはもちろん、差別・区別なく違いを認めるインクルージョンへの基本的な心構えを、グループ各社のトップをはじめ経営陣にしっかりと認識してもらいたいという思いがあります。ただ、総花的に取り組もうとしても、なかなか浸透していかない部分もあると思います。まずは女性の活躍がダイバーシティ推進の試金石になると考え、重点的に取り組んでいます。

アルフレッサグループ　ダイバーシティ方針
アルフレッサグループは、
多様な人財を積極的に受け入れ、
多様な働き方を選択できる環境を整え、
多様な才能を大切にします。
共に働くすべての人が、
いきいきと活動し能力を最大限発揮でき、
挑戦し続ける企業文化を醸成します。

当グループで中核を担っているのは医薬品の卸売事業ですが、中には男性社員の過半数が50歳以上という会社もあり、10年、15年後には間違いなく人手不足になります。女性というダイヤモンドの原石がたくさんあるにもかかわらず、磨くような環境をこれまでつくってこなかったことも大きな課題でした。このまま何もしなければ、会社が成り立たなくなるという危機感を持ってもらい、だからこそ女性活躍推進をはじめとするD&I推進の取組みが今後の持続的成長のためには必須であると、各事業会社のトップや経営層にしっかりと理解してもらうことが重要だと感じています。

個々の能力を最大限に活かす適材適所の人事が重要

―荒川社長は前職で海外赴任などもご経験されていますが、ご自身の経験の中で、ダイバーシティ推進に関して源泉となったきっかけなどがおありなのでしょうか。

荒川氏: 33歳の頃に当時勤めていた山之内製薬でフィリピンの現地法人を立ち上げる際、首都マニラに駐在しました。現地の卸売会社には、フィリピン全土に物流センターが7カ所ほどあったのですが、そのセンター長が全員女性だったのです。自分のイメージの中で物流センターは男の職場だと勝手に思っていたところがあったので、衝撃を受けました。現地の社長に理由を聞いてみると、「女性は悪いことをせず安心だ」と言うのです。更に倉庫内は、正確な在庫管理に加えて整理、整頓、清掃、清潔の4Sが非常に重要で、女性の持ついいところを最大限に活かせる適材適所だと言われて、なるほどと思いました。適材適所と能力に応じて、みんなが納得するような実力を持った人財を育成していくことはとても大事だとの思いに至りました。

―そのようなご経験が、社内外へ発信されるメッセージに表れている気がします。

荒川氏: 男性が勝（まさ）っているとか、女性が勝っているという話ではなくて、違いがあって当たり前なのです。その違いをしっかりと理解して認めることから始めていくことがダイバーシティの基本だと言い続けていきたいと思っています。それから、経験というのも大事だと思います。研修を受けたり、本を読んだり、ネットで勉強するのも必要ですが、経験を積み重ねていくことで、ダイバーシティを推進している意味が肌身に染みて、腹落ちして、実践するようになってくると期待しています。

女性活躍への取組みが男性への意識醸成とマネジメントスキル向上にもつながる

―製薬・医薬品卸業では、以前は女性が活躍するのが難しい職種だと言われていたMS（Marketing Specialist＝医薬品販売担当者）やMR（Medical Representative＝医療情報担当者）といった営業職にも女性が増えてきていますね。

荒川氏: MRは、今では当たり前のように女性が活躍できる場で、女性管理職も増えていると聞いています。ですが、同じ業界の営業でもMSは卸売です。水の運搬を想像してもらうとわかりやすいと思いますが、透析を行っている病院では、とても重い輸液を大量に運ばなければいけないこともあります。加えて、昭和の頃にはお得意先と親しくなるために、通常の営業活動以外に家庭の頼まれごと等もこなし、業界全体で24時間フル稼働が当たり前という時代がありました。

彼女たちの上司や先輩にあたる男性たちの中には、そうした以前の働き方で経験を積んできたため、女性部下をどうやって育てたらいいのかと試行錯誤している状況も見られます。これらの課題解決のために、働き方の見直しを図るとともに、現在、21世紀職業財団のサポートによりグループ全体で、女性従業員を対象とした「女性リーダー候補育成研修」と「女性営業職研修」を実施し、この2つの研修には、必ず直属の上司と研修内容を共有して、フィードバックを行うようにしています。ですから、女性の育成だけでなく、実は彼女たちの上司である男性への意識醸成とマネジメントスキルの向上にもつながっています。大勢の人を集めて行う研修は画一的になりがちなので、フィードバックも含めて、個人にきっちり寄り添ったかたちの研修にできたらという思いで進めています。

―女性リーダー候補育成研修と女性営業職研修はひとつの手段ですが、研修をきっかけに女性と上司の対話が進み、アンコンシャス・バイアスの払拭へと波及していくなど、漢方薬のようにじわじわと効いていくと思っています。

荒川氏: グループの中核企業であるアルフレッサ株式会社では、この10月に営業部門で初の女性支店長が誕生しました。やっと第一号かとお叱りを受けるかもしれませんが、ダイバーシティ推進のために無理やり女性を登用したわけではなく、本当に実力を伴った女性が支店長に抜擢されたのです。

先日実施した女性営業職研修では、「同じ支店内に女性営業職がいないので、気兼ねなく相談できる相手もなく、無意識のうちに尻込みしてしまう」との声も上がっていました。ですから、女性の営業職や支店長が増えてくれば、女性の中から「私も将来、あの人みたいになりたい」という目標ができて、キャリアを

目指しやすい環境になります。女性支店長の誕生はまだ小さな一歩ですが、ひとつ風穴を開けることができたのではないでしょうか。

―今後がすごく楽しみですね。

荒川氏：最近は、グループ内で新入社員のうち約半数が女性という会社も出てきました。数字的に見ても一気に変わってきました。女性が職場内に複数いるというだけでも彼女たちに安心感と居心地の良さが生まれるし、後輩ができれば自分も先輩としてきちんと振舞わなければという自覚も芽生えてきます。女性の評価に下駄を履かせるという意味ではなく、適正な環境を整えて女性の数を増やしていくことも非常に大事であると感じています。

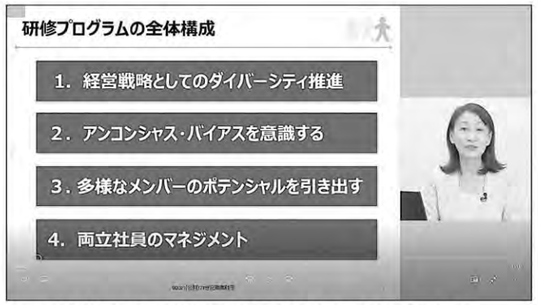
以前、エレベーターに乗ったときに私以外の全員が女性だったことがありました。あれって妙に気まずいですよね。女性はその気まずさ、居心地の悪さをずっと感じているというふうに考えると、誤解を恐れずにポジティブ・アクションを進めるべきだと思います。逆差別じゃないかとかという意見もありますが、我々男性が気づかないところで女性は長年苦しんできたのです。今も差が縮まっただけで、全くなくなったわけではありません。そういう気持ちでポジティブ・アクションを進めていくべきではないかと個人的には思っています。

昭和イズムから脱皮し、あらゆる人の活躍の場を広げる

―アルフレッサホールディングスは来年で設立20周年ですね。おめでとうございます。20周年に向けての思いなどがありましたら、お願いします。

荒川氏：ダイバーシティ推進に関しては、20周年だからという考えはないのですが、やはり、コツコツと取り組んでいくことが大事だと思います。地道に取り組んでいくことで、30周年では女性の支店長が増えていて、40周年の頃には営業本部長やグループ事業会社の社長、あるいはこのアルフレッサホールディングスの社長というポジションに女性が就いているような時代を実現してもらいたいですね。

私はよく、「うちのグループも、そろそろ昭和97年から脱出してください」と言っています。昭和で換算すると、2025年は昭和100年なのです。高度経済成長やバブルの時代と失われた30年を経た現在では、ICT技術の進歩もあり、まったく別世界です。しかし昭和の成功体験を未だに引きずっている特に我々の世代のマネジメント層が多く、根の深い問題だと思います。各組織の中に旧態依然とした悪しき昭和イズムが蔓延（はびこ）っていますから、生まれ変わってください、脱皮してくださいと、一つひとつ金槌で叩いて砕いていって令和4年の組織に変われば、女性をはじめ、あらゆる人の活躍の場は自然に広がっていくと思うのです。女性も元気になるし、Z世代の人たちも馴染める組織になるわけです。21世紀職業財団の企画でグループの全役員と全管理職を対象に実施した「ダイバーシティ・マネジメント動画研修」では、アンコンシャス・バイアスのプログラムも盛り込まれていて、評判がとても良かったです。私自身も目から鱗でした。自分は分かっていたつもりでいただけだったなと思いました。研修を受けた役員たちや管理職層もそうした気づきを得られたのではないかと思います。



グループ全役員と全管理職を対象に実施した「ダイバーシティ・マネジメント動画研修」

―職場が活性化してイノベーションが起これば、組織も働く人も元気になりますね。

荒川氏：ここ2、3年はコロナで、従来は当たり前のようにできていたコミュニケーションが取りにくくなる等、職場も、お得意先様との関係も閉塞感が漂っていると思います。そんな時代だからこそ、若い人たちには、我々の医薬品業界は電気や水道と同じ社会インフラなのだから、目立たないけれども、社会にとって必要不可欠な事業だと、誇りを持ってほしいと思っています。会社の成長とともに自己実現をしながら活躍できる職場であり続けるためにも、明るい将来へのメッセージを発信しつつ、ダイバーシティ方針の取組みを着実に実行していきたいですね。

―どうもありがとうございました。

[荒川隆治（あらかわりゅうじ）氏プロフィール]

愛知県出身。1987年山之内製薬（株）（現アステラス製薬（株））入社。1999年に（株）中薬（現アルフレッサ（株））入社し、2000年6月取締役就任。その後、シーエス薬品株式会社（現アルフレッサ株式会社）常務取締役、専務取締役等を経て、2009年に代表取締役社長就任。2016年からアルフレッサホールディングス㈱取締役としてコーポレートコミュニケーション・事業開発・海外事業を担当。2020年より現職。

アルフレッサグループにおけるダイバーシティのグループ推進施策

多様な人財の活用を通じた生産性や競争力の向上を図る

21世紀職業財団のトータルサポートにより展開

		人事部門担当者	役員向け研修、管理職向け研修	女性向け研修等
2019年		19-21 中期経営計画 さらなる成長への挑戦 ～健康とともに、地域とともに～ ・人権の尊重と働きがいのある職場		
2020年	12～2月		グループ3社の女性リーダー候補・上司対象 女性リーダー候補育成研修	
	3月	ホールディングス人事部門担当者対象 ダイバーシティ推進研修		
2021年	6月	グループ人事部門担当者対象 ダイバーシティ推進研修		
	10～1月		グループ全社の女性リーダー候補・上司対象 女性リーダー候補育成研修	
	12～3月		グループ全社の役員・管理職対象 ダイバーシティ・マネジメント動画研修	
	2月			グループ全社の女性営業職対象 女性営業職研修①
2022年		22-24 中期経営計画 未来への躍進 ～進化するヘルスケアコンソーシアム～ ・「ダイバーシティ」を中心とした人財戦略の推進		
	7月	グループ人事部門担当者対象 ダイバーシティ推進研修		
	7・8・9月			グループ全社の女性営業職対象 女性営業職研修②③④
	10～1月		グループ全社の女性リーダー候補・上司対象 女性リーダー候補育成研修	
	12月		グループ選抜マネジメント対象 ABS（アルフレッサビジネススクール） ダイバーシティ・マネジメント研修	

[ダイバーシティの現状と目標：2022年3月期]

新入社員に占める女性の割合	女性社員の割合（正社員）	管理職に占める女性の割合	女性役員の数
48.4%	30.8%	4.4%（昨年3.8%）	5人

10年後の従業員比率（予測）

女性従業員比率 約45%　男性従業員比率 約55%

目標：管理職に占める女性の割合

2025年度：6%以上

2030年度：10%以上

女性従業員の活躍が今後の持続的成長のカギ

アルフレッサグループのダイバーシティ推進

アルフレッサグループは、近年の労働力人口の減少やデジタル技術の進展、更には医療業界の変革などに対応し、高い競争力を持ち成長し続けるためにグループ全体でのダイバーシティ推進への取組みが不可欠であると認識している。2019年にはグループの中期経営計画として「人権の尊重と働きがいのある職場」をESG重要課題に掲げて取り組んできた。

「ダイバーシティの推進は、なにより女性が活躍できていなければ難しいとの危機感を持っています。グループの持続的成長のためには、女性が活躍してもらうことがカギであり、そのためには共に働く女性の母数を増やすことが大事だと考えています」。そう話すのは、取締役 常務執行役員で総務・人事企画・IT・DX推進・コンプライアンスを担当する田中敏樹氏。グループの現状を見える化した上で具体的な数値目標を掲げて推進に取り組んでいる。

その中で、特に課題であった女性管理職の育成に向けた取組みのひとつとして、「女性リーダー候補育成研修」を2019年にグループ3社のリーダー候補女性を対象に開始。若手・中堅クラスのリーダー候補の女性がキャリアへのモチベーションを高めて、リーダーへのステップアップを前向きに捉えられるようになることを目指した。2021年からはグループ全社に対象を拡大し定期的に実施している。研修の最後には、参加者が「自分らしいリーダーシップ」を上司と各社の管理本部長の前で発表する機会を設け、本人も上司も固定化された管理職のイメージ像をいい意味で壊すことができたという。また、研修を全グループに拡大したことで、女性たちが研修を通じて連絡を取り合う機会ができ、グループ会社を越えた横のつながりができたという効果にもつながった。実際に研修を受けた女性の中から管理職も誕生し、管理職に占める女性割合は2021年度に4.4%（前年度3.8%）と着実に増加しつつある。

女性リーダー候補育成研修 研修プログラム

全てのグループ会社を対象に「本人&上司をセット」で開催

	【女性リーダー候補対象】	【上司対象】
第1回 10月 11月	事前課題／上司との面談	
	• イントロダクション　講義&ディスカッション • キャリアデザイン研修 • ラウンドテーブル交流会 ほか　10月19日、20日	ダイバーシティ マネジメント研修 11月10日
第2回 12月	事前課題／上司との面談	
	• リーダーシップ研修&グループディスカッション 12月7日	面談フォローアップ 12月6日
	上司との面談／発表準備	
	1月5日、6日　1人30分　講師とのコーチング	
最終会 1月19日	幹部（管理本部長）&上司同席での発表会　終了後 茶話会	

女性リーダー候補育成研修:受講者アンケートより

<リーダー候補者>

- 今回の研修でお会いできた講師をはじめ、メンバーの皆さんからも、自分とは全く違う視点での意見を頂戴でき、大変勉強になり自己の成長につながったと思います。
- リーダーという存在は、自分自身には縁遠いものだと思っていましたが、今回の講義を通じて、自分もあるべきリーダー像に近づけるのかなと自信が生まれたように思います。

<上司>

- 今回の研修で学んだことを実践するのは、会社、社員の成長には必ず必要であることを強く認識しました。率先して社内で推進していきます。
- 部下の成長を支援するための多くのスキルを学ぶことができ、自身にとって大変ためになる研修でした。

今年、女性の従業員数がまだまだ少ない営業部門において、グループ初の女性支店長が誕生、課長クラスにも女性が登用されつつある。「目標は2030年度までに女性管理職比率を10%以上に増やすことです。そのためには人財プールを広げることが重要です」（田中氏）。

また、グループ全体の営業職では、女性が約7%と未だに少ない状況にあり、営業現場における女性の育成・活躍も重点施策として進めている。これまで女性の営業職が少なかったことから、課題となっているのが、「昭和的」な営業スタイル。グループの全女性営業職を対象にした「女性営業職研修」では、営業における女性特有の課題や対応などについて共有したり、交流する機会を設けたりしており、多くの参加者から好評を得ている。

女性営業職研修 研修プログラム

目的：営業における女性特有の課題や対策について取組み、営業現場で女性営業職が継続して活躍できる環境づくり

1 営業職として成長するためのマインドセットとスキル
自己管理（感情の管理／時間の管理）、共感スキルを活かした営業とは
2 交流会　グループディスカッション&発表　「女性が営業職として活躍・成長するために」

【事後課題】　上司との面談・対話　→　各社人事部へ共有

女性営業職研修:受講者アンケートより

- 商材は違っても同じ営業職として様々な意見や考え方にふれ有意義な時間を過ごすことができました。グループワークではお手本にしたい先輩にも出会うことができました。
- 産休・育休から職場復帰をされた方のお話を伺うことができ、仕事もプライベートも充実させられるタイムスケジュールを組めば、ワーク・ライフ・バランスを保ち、営業として活躍し続けることができると実感できました。

女性の育成だけでなく、これまでの働き方が当たり前だという思い込みを持ったままの役員クラスや上位職層の意識も変えていくことがダイバーシティ推進へのカギと捉え、昨年にはグループ会社の全役員・全管理職約1,800名を対象に「ダイバーシティ・マネジメント動画研修」を実施した。田中氏もその動画研修を視聴した一人。「最初は本当にびっくりしました。確かに家庭は顧みなかったかもしれないが、仕事に全精力を費やしてきた自分のサラリーマン人生を否定されたような気がして、憤然となりました（笑）。でも、よくよく考えれば、世の中の変化に合わせて自分もアップデートしていかなければいけないと気づきました。特に上位職になると自分が経験した通りのバイアスで見てしまいがちですから、まずは気づきが大事だと思います」。グループの支店長や課長クラスを対象としたアルフレッサ・ビジネス・スクール（ABS）にも今年度からダイバーシティ・マネジメント研修を取り入れるという。

グループ企業は全国に拡がり、業態や地域性も異なるが、共通課題としてダイバーシティ推進に取り組んでいくためには、対外的な発信も重要であると田中氏。「ダイバーシティ推進は社会的にも企業ガバナンス的にも求められています。対外的な目標と上手く紐付けて人事部から発信していくことで、グループ全社でダイバーシティを推進していくというコンセンサスにもなり、取組みが加速していくと考えています」。2022年からの中期経営計画には「『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進」を掲げ、ともに働く社員が多様性を受け入れ、個性や才能を発揮し多様な仲間とゴールに向かって協働する強い「個」の集団の実現を目指す。「ダイバーシティは直線に進むものではないと思っています。ある一点を超えたときにぐんと勢いが増す。もうすぐその時期が来ると思いますので、それまでひたすらダイバーシティ施策の球を打ち続けていくことが大事だと思います」（田中氏）。

田中敏樹氏（取締役 常務執行役員　総務・人事企画・IT・DX推進・コンプライアンス担当）

アルフレッサ ホールディングス株式会社

本社所在地：東京都千代田区大手町一丁目1番3号
設　　立：2003年9月29日
資 本 金：18,454百万円
事業内容：医薬品、医療用検査試薬、医療機器・用具の卸販売、製造販売、輸出入等ならびに調剤薬局の経営とこれらに附帯する事業を行う子会社の管理等
従業員数：14,282名
グループ企業：15社（国内及び中国）
正社員における女性比率：30.8%
※2022年3月現在

PICK UP! 21世紀職業財団実施調査

2022年「ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査」結果発表

～ダイバーシティは進んだが、インクルージョンはまだまだ!?～

2016年に女性活躍推進法が施行され、301人以上の企業は、女性活躍推進のための事業主行動計画を策定・公表することが義務となりました。そこで、当財団では、2018年より2年に1回、ダイバーシティ&インクルージョンの実態を把握し、課題の抽出を行っています。

2022年4月からは、101人～300人企業でも女性活躍推進のための事業主計画を策定・公表することが義務となりましたので、その影響度も今回の調査では把握しました。

また、女性が出産後も就業継続できるだけでなくマミートラック（出産後に、出産前よりも難易度や責任の度合いが低くなっていること）に陥っていないか、人的資本に注目が集まる中でキャリア形成・能力開発を促す取組みがどの程度行われているか、2022年4月から順次施行されている改正育児・介護休業法に関連し、男性の育児休業取得の良い影響・取得希望・取得の難しさについても調査しました。

ここでは、その結果から抜粋してご紹介します。調査結果の全体は、21世紀職業財団ホームページに掲載しています。HPには、コース別、企業規模別、業種別、地域別の結果も掲載しています。

https://www.jiwe.or.jp/research-report/2022diversity

調査概要

実施日時：2022年6月17日～7月5日
調査方法：WEBアンケート調査
調査対象：11業種、従業員101人以上企業に勤務している20～59歳の男女正社員（管理職以外の一般社員）
有効回答数：男性2,250名 女性2,250名 計4,500名

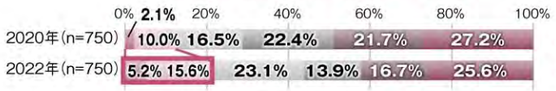
・2022年調査と2020年調査の企業規模別比較について
2020年の調査では、100～299人、300人～499人、500人～999人、1,000人～2,999人、3,000人～4,999人、5,000人～9,999人、10,000人以上という区切りにしていた。そのため、2020年と2022年の比較の際には、2020年の100～299人と2022年の101～300人を比較し、表記を101～300人としている。その他の規模でも同様である。

2年前よりも行動計画の認知度は高まったが、まだ低い

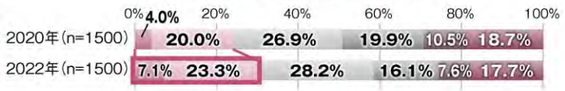
今回新たに変化を確認した101～300人規模の企業を見ると、2年前と比べ、女性活躍推進に関する自企業の行動計画の「内容を知っている」「おおよその内容を知っている」と回答した人の割合は、男性8.7ポイント、女性8.4ポイント高まりました。301人以上規模の企業では男女とも6.4ポイント高まりましたが、まだ低いです。

Q あなたの会社の女性活躍推進の行動計画（目標・取組み）についておたずねします。

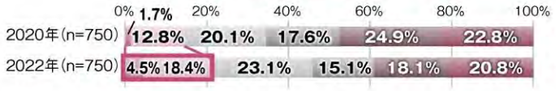
【101～300人規模の企業　男性】



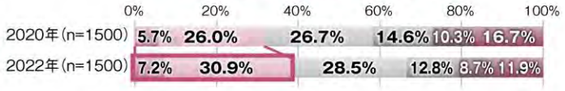
【301人以上規模の企業　男性】

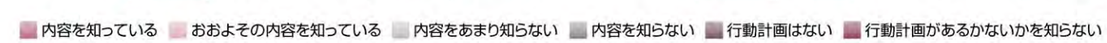


【101～300人規模の企業　女性】



【301人以上規模の企業　女性】





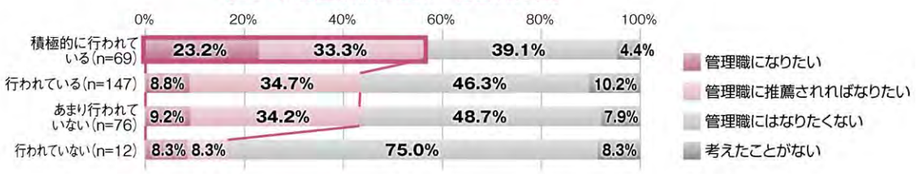
女性活躍推進の取組みが積極的に行われている場合、女性の昇進意欲が高い

いずれの規模の企業でも、会社で女性活躍推進の取組みが積極的に行われていると管理職への昇進意欲が高まることがわかりました。301人以上規模の企業の総合職では、「積極的に行われている」場合、56.5%と半数を超えています。

Q あなたの会社では、女性活躍推進の取組みが行われていますか。

Q あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか。

【301人以上規模の企業　総合職女性】



2年前よりも「出産しても働き続けるのが当然という雰囲気」が高まった

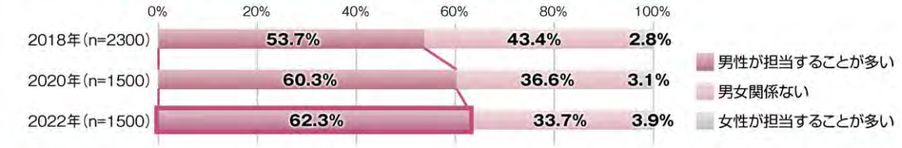
2年前と比較すると、女性は出産しても働き続けるのが当然という雰囲気が「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人の割合は、男性においても、女性においても高まっており、2022年では、それぞれ67.7%（+10.7ポイント）、77.2%（+5.8ポイント）です。育児をしながら仕事をする人が働きやすくなり、多様な人が働くことができるようになったという意味において、ダイバーシティは進んでいると言えます。

重要な仕事は「男性がすることが多い」と思う割合が高くなった

重要な仕事を担当することで、より成長を実感します。上記のように、出産後の就業継続は可能となりダイバーシティは進んでいますが、重要な仕事を男性が担当することが多い、という回答は増加する傾向で、上司による仕事の配分においてはダイバーシティの広がりにまだ対応できていない組織が多いと思われます。

Q あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。

【301人以上規模の企業　女性　2018年、2020年との比較】



20代・30代の総合職・エリア総合職の女性では、マミートラックにいる人が4割

男性と同様の仕事をしている総合職・エリア総合職でも女性の4割はマミートラックに入っています。育児の負担が女性に偏っていることも要因の一つと思われます。出産後の就業継続を可能にする両立支援策の実施だけでなく、個人の状況に応じて、能力を発揮できるようにする取組みが必要です。

女性が上司から今後のキャリアについてのアドバイスを受けている割合は、各年代とも男性より低い

女性に対してどのようにアドバイスしたらよいかわからない上司も多いと推察されます。上司世代はキャリア教育を十分に受けてこなかったため、キャリア支援能力向上のための研修等が必要です。

Q あなたの上司は面談等で今後のキャリアについてアドバイスしてくれますか。

【年代別　男女別】

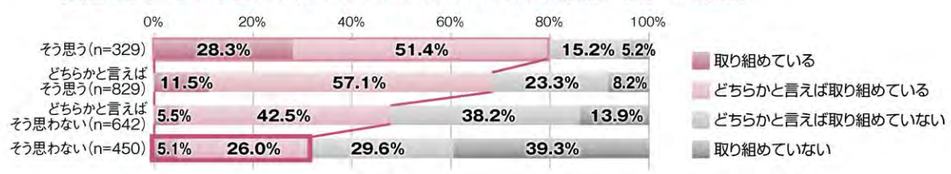
上司から今後のキャリアについてのアドバイスを受けている場合、仕事への意欲が高い

上司からの今後のキャリアについてのアドバイスが重要であることが示されています。

Q あなたの上司は面談等で今後のキャリアについてアドバイスしてくれますか。

Q あなたは仕事に意欲的に取り組めていますか。

【女性：上司からの今後のキャリアについてのアドバイスの状況別　仕事への意欲】



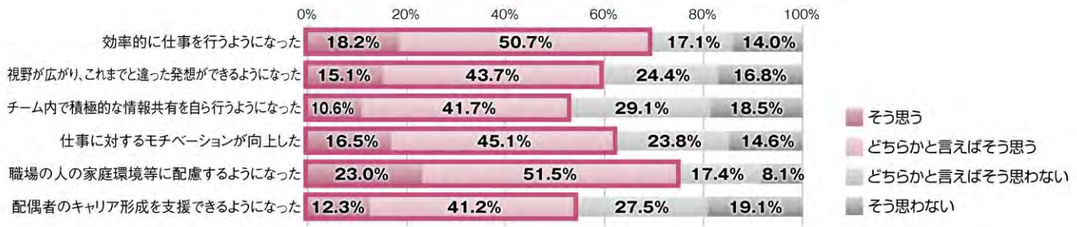
PICK UP! 21世紀職業財団実施調査

男性が育児のために休暇・休業を取得することは、職場にもよい影響がある

職場でもよい影響があるので積極的に育児休業が取得できる環境づくりが大切です。

Q あなたが子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得したことでのよい影響について、以下のそれぞれの項目で、当てはまるものを選んでください。

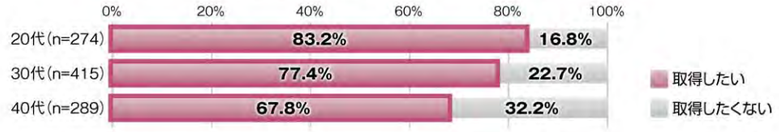
【子どもの出生や育児のための休暇・休業を取得した男性(n=357)】



20代では8割以上の男性が、育児休業取得を希望

Q あなたは、今後、育児休業を取得したいと思いますか。

【子どもを持つ予定がある男性:年代別　育児休業取得希望の有無】

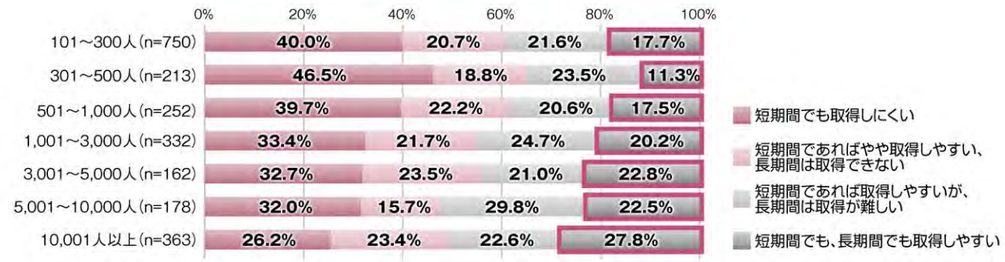


大企業でも、男性の長期の育児休業が取得しやすいとの回答は3割に満たない

上記のように、育児休業取得を希望している男性が多いにもかかわらず、その希望がかなわない職場が多いようです。法律改正を機に、男性も育児休業を取得しやすい職場づくりが必要です。

Q あなたの職場では男性が育児休業を取得しやすいですか。

【男性:企業規模別　育児休業の取得しやすさ】



●ダイバーシティ推進、女性活躍推進、働き方等についての社員対象の意識調査を実施されていない企業様は、ぜひ、当財団へご相談ください。
●HPに掲載されていない調査結果をお知りになりたい企業様は、以下にお問合せください。

ご相談・お問合せ先：21世紀職業財団　事業推進部　山谷(やまや)、本道(ほんどう)、和田
kenkyu@jiwe.or.jp

ミレニアル世代のパパママに聞いてみました!

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?

創刊50号記念
オンライン座談会
～ママ編～

前号のパパ編に続き、今号ではママたちによるオンライン座談会を特集いたします。子育てしながら共働きする中で感じていること、マミートラックに陥らないための工夫等について語っていただきました。

Cさん 証券会社勤務

金融派生商品の損益分析等専門性の高い業務に携わる。子どもは小学生2人と保育園児の3人。

Hさん 食品メーカー勤務

品質保証の業務に従事。保育園に通う子どもが1人。

Mさん 建設会社勤務

再開発組合事務局で主にお客様対応を行う。下の子は一昨年誕生、上の子はまもなく小学生。

※所属・肩書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。

現在の働き方、夫婦での家事・育児の分担は?

―みなさんは現在、どのような働き方をされていますか。

C さん：コロナ感染者が多い時期は、ほぼ完全に在宅勤務でしたが、今は落ち着いてきているので、週 2、3 日ほど出社して、残りは在宅勤務をしています。

H さん：自分で調整がしやすい仕事なので、大体、週 3 日ぐらいテレワークをしています。コロナ前は原則出社だったので、だいぶ働きやすくなったと感じています。

M さん：私はいわゆる建設現場ではなく、再開発組合事務局で電話対応等お客様と接する仕事がメインです。なので、出社が基本ですが、わりと自由が利くので、半日だけ在宅勤務して午後は事務局もしくは本社に出社するなど、臨機応変に働くことができています。ただ、子どもの通う保育園でコロナ感染者が出て濃厚接触者疑いになると登園できなくなるので、月に 1～2 回は予定せず急遽テレワークになることがあります。

―配偶者の方とは家事や育児をどのように分担されているのでしょうか。

C さん：私は毎日午前中にやらなければいけない仕事があるのですが、夫は逆に夜遅い時間まで仕事をしなければならない日が多いので、コロナ禍で子どもが家にいたときは、私が朝 5 時から昼の 1 時半まで在宅で働き、夫は昼頃から夜 10 時まで勤務、と勤務時間をずらして、どちらかが子どもたちの面倒をみるようにしていました。

今は 2 人とも出勤することが多くなってきましたが、基本はこれまでと同じく平日朝は夫の担当で、休日も食事を作ってくれています。平日夜は私の担当なので、残業を見込んでも 6 時までに保育園と学童に子どもたちを迎えに行くことができるように、朝 7 時から業務を開始しています。

どうしても 6 時までに業務が終わらない日は、一旦子どもを迎えに行き、帰ってきてから在宅で仕事、ということもあります。夫の業務上お迎えを代わってもらうことが難しいのですが、それでも大変な時は、こちらも大変だからなんとか早く帰ってほしい、と夫に伝えます。1 時間でも 2 時間でも夫が早く帰ってくれ

ると、かなり助かりますし、黙っていて不満を溜めるよりは、状況をきちんと夫に伝えて、2人でやりくりできるようにしています。

Hさん：うちでは、子どもの送り迎えと寝かしつけは夫が担当していて、私はその間に保育園の準備や家事全般をしています。最初は家事を平等に分担してやってみたのですが、洗濯物の畳み方とか食器をしまう場所といった細かい作業になると、どちらかと言うと私はこだわりがあって、夫は置き場所とか畳み方なんてどうでもいいんじゃないという感じで、そこで衝突してしまったので、子どもの送り迎えや寝かしつけと、家事の中でもこだわりなくできるお風呂洗い等を夫がやるという分担に落ち着きました。送り迎えと寝かしつけで2時間ぐらいかかったりするので、その2時間を他の時間に使えるだけでも全然違いますね。

夫が残業のときは、私が子どもを迎えに行くこともありますし、2人とも早く終われないときは、どちらかが迎えに行ってから業務に戻るという感じです。

Mさん：2人目を出産してからは、朝の保育園の送りは夫が全部担当してくれていますが、それ以外のタスクは共通にして、曜日で完全に分けています。私が担当している曜日に保育園から呼び出しがあったら私が何とかしますし、夫の担当する曜日なら夫が何とかします。ですから、延長保育を使うかどうかも、その曜日の担当が決めています。夫は延長保育をあまり使わないのですが、私は週3回のうちの2回は保育園の夕食を頼んで、お迎えも7時にしています。子どもたちも延長保育仲間と一緒に過ごすのを楽しんでいるみたいです。

保育園からの緊急連絡先は私で保育園にも近いので、曜日に関係なく私のほうが対応することもあります。場合によっては担当する曜日を交換したりもしていますし、そこは臨機応変にできるほうがやるようにしています。

重要な仕事、チャレンジングな機会が訪れた時は？

―皆さんが両立しながら働く中で、すごく重要な仕事やチャレンジングな機会がやって来たというような経験はありますか。そのチャンスを逃さないために、家事や育児の負担を配偶者に寄せるなど、仕事に比重がかかった時に工夫されたことなどがありましたらお聞かせください。

Cさん：私ではなく、夫が会社からDX関連の研修を受講してほしいと指名され、何日も研修を受けたり、業務時間外に勉強が必要な時期がありました。さらに複数の関連資格も取得したいとのことで、その間はこちらに家事・育児の負担が偏って、それが結構ストレスになっていました。夫とは割と専門性が近い仕事をしていたこともあって、夫が研修を受けているのを横目に見ながら、なんだか面白そう、私も同じ研修に指名されて受講してみたいと思いはじめました。そこでまず指名を受けられることを目指して関連資格を取得しようと、夫に「これまでずっと協力してきたのだから、今度は私が勉強していいよね」と言って勉強する時間を確保。3つ程資格を取得したところで私の会社でも同様の公募研修が始まったので、満を持して手を上げました。夫が受講したものよりも業務時間外の負担は小さかったので、夫には研修関係で家庭のことを頼らずに済んだのですが、現在も土日の午前等、次の資格の勉強をしている間は子どもたちをみてもらえているので、気持ちは収まりました（笑）。

Hさん：社内の昇級試験のときは私も1カ月ぐらい勉強に集中するために、土日は子どものことを夫に任せたことがあります。それから、コロナ以降はかなり減ったのですが、以前は2泊3日程度の出張が結構ありました。出張中は完全に夫に任せることになるので、共有カレンダーを使って仕事の状況をお互いに確認し合うようにしていました。

Mさん：業務上、お客様は一般の方も多く、土曜日でなければ会えないという場合は休日出勤もありますし、2週間に一度は夜の8～9時頃まで会合がありますので、その日は夫にワンオペでまわしてもらいます。夫も学会で地方に行ったりすることがあるので、そこは何とかお互いの望みを叶えるべく、あえて土曜日に半日出勤するなどして業務を前倒しして、ワンオペの日には仕事にも育児にも影響が出ないように調整しています。

夫の会社では勤務状況がかなり厳しく管理されていて、月の勤務時間の上限に達して「今月はもう働けない」と言っていると、よし！と思いながら子どものお迎えをお願いすることもあります。月末に夫が忙しくなるという逆パターンもあるので、その時は私がお迎えに行ったりします。

マミートラックに陥らないために意識したことは？

―皆さん、産休・育休を経て復職されていますが、いわゆるマミートラックに入ってしまうのではないかと不安を感じたことはありましたか。マミートラックに陥らないために意識していたことがありましたらお聞かせください。

Mさん：私の会社は1年のうち半年以上勤務していないと評価がつかないので、1人目のときはそれを心配して、時短を取らずに10カ月でフルタイム復帰しました。2人目のときはタイミングよく12月に出産し、なんとか上の子と同じ認可保育園に預けることができたので、翌年の5月にはフルタイム復帰できました。

私は仕事のチャンスを掴み取ることも、広い意味では次の成果を引き出すためのステップだと思っていて、再開発組合事務局への配属は別の誰かでもよかったのに、その切符を掴むことができました。復帰早々に現地かと思った部分も正直あったのですが、私を推してくれた人がいて、育休のために出産前の職務を離れざるを得なかったからこそ、思わぬところに異動ができたと自分では感じています。広い視点でキャリアを捉えられるようになりました。

―先輩などからマミートラックの話を聞いたりして、不安を感じたりしませんでしたか。

Mさん：私がフルタイムで復帰することにこだわったのは、やはりマミートラックへの不安です。ただ、女性の少ない業界で前例があまりないからこそ、ある意味、復帰の仕方を自由に選択できました。それに、「できません」と言うよりは、とりあえず1カ月やってみて無理だと思ったら時短にすればいいという感じでやっていました。

Hさん：私も最初からフルタイムで働きたいと思いました。インターネットで復職後は大変だとか、時短で働くと大きな仕事がもらえないという記事を読んだりしていたので、何かチャンスを逃してしまうのではないかという不安があって、時短という選択肢はなかったですね。

フルタイムで復帰したときに、上司が優しい方で、すごく気を遣ってくれて、「何かあったら、いつでも休んでいいし、家族が優先だからね」と言ってくれていたのですが、それが逆に仕事をもらえなくなるのではと不安でした。なので、夫ともよく話し合いましたし、ここで一回ブレーキを踏んでしまうと戻りにくくなるかもしれないから、復帰後は逆にアクセル全開でいってみて、無理だったら助けを求めるほうが自分には合っているかなと思いました。夫も復帰後3カ月ぐらいはいつでも休める体制をつくってくれて、「送り迎えや呼び出しは全部夫が対応するので、出張にも行けます」ということを上司に伝えました。

―やはり復帰後の最初が肝心なのですね。

Hさん：復職直後は特に意識して「何でもやります」という感じで働きました。それぐらいの感じで1カ月ぐらい続けていたら、上司も子どもがいることを忘れるぐらいの接し方になってきて、通常通り仕事をもらえるようになりました。仕事もこなせるようになってから、子どもが熱を出したりしたときに夫と分担するというふうに切り替えていきました。

保育園もすごく探して、何十カ所と見に行って、当日に連絡をすれば、夕食の対応をしてくれる園を探しましたし、一人で夕食になったらかわいそうなので、実際に夕食を食べている子がどの位いるのかを調べたりしました。保育園に入れないというのは絶対に避けたかったので、どこかの園にはほぼ入れるという地域の中から、会社と家と保育園の3カ所が希望の距離圏内になる場所に引っ越しました。とにかくスムーズに復職できるよう、そこは時間をかけました。今思えば、そこまで真剣にやらなくてもよかったかなとも思いますが、その甲斐あって、かなりスムーズに復帰できました。

Cさん：私も復帰後はバリバリ働くつもりでしたので、Hさんと同じように、保育園にほぼ入れそうで、かつ職場へのアクセスも良い地域に出産前に引っ越しをしました。当時は夫の会社でノー残業デーがあったので、その日は夫に子どものことを全部任せて、私は夜10時まで残業するぞと思っていたところ、直属の先輩社員から、「もう定時を過ぎているから早く帰れ」と言われました。まわりから小さな子どもを育児中の人を残業させていると見られてしまうから、ということらしいのですが、私としては出鼻をくじかれた気持ちになりました。さらに、その休業中に同期が大勢昇進したのです。私も子どもを産んで休業に入ることがなければ、もしかして昇進できたんじゃないかと、すごく複雑な思いがありました。また、当時は休業中に出た前年度の評価は本人に還元されず、昇進の対象になっているのかどうかも不安に感じました。「仕事は代わりがいるけれども、お母さんは代わりがいないからね」なんて言われたりしたこともあって、働きたくても、小さい子のいるお母さんは働いてはいけない風潮が強いのだと感じて悩んだりしました。

Mさん：そういうことを私も言われたことがあります。でも、お父さんだって同じですよね。

Cさん：その点では、ようやく最近になってアンコンシャス・バイアスが周知されるようになってきましたよね。また、評価に

ついては、2人目出産後に異動した先の上司から人事部へ確認していただいて、事後的ですが還元を受けることができました。その後給与明細が電子化されたタイミングで、休業中であっても評価を確認できる体制となったので、3人目の休業中は前年度の評価をWEB上で確認することができ、また昇格もしました。適宜周囲に相談することも必要だと思います。

デュアルキャリアカップル実現のために、活用している会社の制度や仕組みは？

―調査※では、夫婦がともにそれぞれのキャリアを自律的に考えて、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をデュアルキャリアカップルと名づけているのですが、まさに今、デュアルキャリアカップルを体現されている皆さんにとって、役に立った会社の制度や仕組み、あるいは励みになった上司の言葉などがありましたら、教えてください。

Hさん：フレックスとテレワークを組み合わせて、深夜勤務にならない22時までの時間で働き方を組み立てられる仕組みが会社にあります。例えば、1、2時間だけ抜けて、子どもの送り迎えをして、ご飯を食べさせたあとに仕事をするという働き方が可能です。土日には何時間もかかってしまうような用事でも、平日にちょっと抜けることができればすぐに済む、というのはどう考えても時間を有効活用できますし、家族もハッピーになります。会社の制度としてきちんとあって、かつ、それが使いやすい環境であることはありがたいですね。

あとは、会社で自分よりちょっと上の世代の子育て経験のある人の話を聞く機会もありました。出産を機にどういう働き方になるのか、結婚したら自分はどういうふうに働きたいか、ということを考えるきっかけになりました。いま振り返れば、そういう機会があったのは良かったですね。

Mさん：今、なんとかやれているのは、コロナのおかげというのも変ですが、インフラ環境の整備が一気に進んだことが大きいですね。上司は出張先のホテルから、私は子どもを保育園に送ったあとに家でオンラインをつないで話ができたり、電車の中でチャットでやりとりができたり、働き方の可能性が広がったように思います。

それから、キャリアを続けることができているのは、夫の会社の制度が充実していたおかげもあると思っています。夫の会社は男性社員にも育児や介護のためのフレックスや在宅勤務の環境がかなり整備されていて、保育園からの呼び出しも夫が対応できる体制をつくれたことが、1人目のときは心強かったですね。

Cさん：在宅勤務やフレックスもありがたく使わせていただいていますが、制度があっても使えなければ意味がないと強く感じています。例えば、日本では有給休暇を全て消化する人は少ないですよね。私も毎年5日以上の未消化の有給休暇が消えていっています。別途子育て支援休暇や看護休暇があり、そちらを優先的に使っているからというのもありますが、私の場合、実は有給休暇を全て取得できるのであれば、それらの特殊な休暇はあまり使わなくても何とかなりそうな状況です。一方、どうしても他の方よりお休みをいただく機会が多くなってしまうので、子育て支援休暇や看護休暇という名目の方が、気持ちの上で取得しやすい部分はあるように感じています。子育て中の人に限らず全員が有給休暇を全て取得できるなら良いのですが、おそらく有給休暇をフルに使うと評価が下がるという意識が日本人には強いのではないでしょうか。

それから、残業する人が評価されるという文化を捨てて、成果を見てほしいですね。それが難しいのであれば、みんなが有給休暇を全部使えて、早く帰る環境になってほしいです。そうしたら「子育て中かどうか」という違いを「仕事外の時間の使い方」の違いに落とし込めるのではないかと考えています。空いた時間を趣味や自己啓発に使ってもいいし、育児・家事に使ってもいい、みたいな。すると「子育て中だから」ということで評価が下がる要因が減り、周囲の方々と同じ目線でキャリアアップも目指せるようになるのではないでしょうか。

今は制度の許す範囲で、在宅勤務を積極活用しながら、フルタイムで働き、有給休暇日数の範囲内で休んだとしても、全日出社して、多くの残業をこなし、少ない休暇日数の方と比べると「マイナス」となっているように思います。それ以上を求められるとなると、もう仕事と子育ての両立をあきらめなければなりません。子育て中の人からみんなの働き方に近づくのには限界があると思います。もう一段インクルージョン&ダイバーシティを進めるには、みんなの働き方を子育て中の人の側に歩み寄る必要があるのではないでしょうか。

デュアルキャリアカップルを目指すメリットは？

―最後に、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、同じようにデュアルキャリアカップルを目指す夫婦にアドバイス等がありましたらお願いします。

Cさん：私の場合は、夫と専門性が近いということもあると思うのですけれども、お互いに刺激し合えることですね。夫が研修を受けているのを見て、私もそういう勉強をしたいと思えたり、お互いに同じような資格を取ってみたりとか、いい意味でのライバル心もあったりするので、仕事も育児もお互いに頑張っていけるのがいいなと思います。

子どもがまだ小さくて大変なときに思い続けていたことは、この大変さを乗り切った後、自分にはあきらめずに続けてきたキャリアと、子どもがいることによる楽しみのどちらもあるぞ、ということです。いまは大変で、目の前のことで一杯になってしまうことがありますが、先々、絶対にいい未来があることを忘れないでいると頑張れるのではないのかなと思います。共働きだと収入の面での心配も比較的ないと思いますし、後になって、きっと、いいかたちで返ってくるのではないかという希望を持っています。

Mさん：私は仕事が好きで、好きなことができていることがありがたいですね。夫も口では言いませんが、おそらく仕事が好きだと思うのです。当然、夫にも好きなことをしていてほしいと思っていますし、好きな仕事が上手くいっていると自分も嬉しい。それが原動力にもなっています。建設業界では、同世代が30代後半で独立して個人事務所を開いたりしているのですが、共働きという働き方は、好きなことをするためのいろいろな選択肢を選ぶことのできる環境でもあるのかなと私は思います。ですから、夫が好きなことに向かっていくのであれば、もし転職したいとか、起業したいと言われても、私は応援したいなと思っていますし、希望する選択ができるように、私もある程度の稼ぎがあれば応援できます。

子どももあっという間に育っていきます。今、下の子はイヤイヤ期に入っています。ですが、イヤイヤ期というのは10年続かないですよね。1年も続かない今のこの貴重なイヤイヤが私は嬉しくて仕方がないのです。将来、子育てと仕事の両立で不安を感じている人がいたら、疲れることもあるけれども、楽しいことがそれ以上にあるということを言ってあげたいですね。

Hさん：夜、子どもを寝かしつけたあとに、夫と飲みながらお互いの仕事の話をしたりします。業界は全然違うのですが、「こういうことを上司と話したいのだけれども、どう伝えたらいいかな」とか、そういう話をしながら飲む時間がすごく楽しいです。お互いに自分の仕事が好きというのが根底にあって、しゃべりながらお互いに高め合っているのがすごくいいなと思っています。

家族というチームにいるので、1人のキャリアなんてあり得なくて、夫の協力がなければ絶対にできないと思っています。キャリアも常に2人で話し合って、お互いに昇進の時期が被らないように時期をずらすかというところも話し合ったりしています。

夫とよく話し合うことがとても大切だと私は思っているので、子どもを産むとか、引っ越し、勤務場所が変わる、昇進するなど、何かひとつ変わるときは、その都度、いろいろなことを想定しながら、夫とよく話します。

私は親が近くにいないので、使えるものは全部使おうと思っていました。会社の制度も全部読み込みましたし、区の制度も意外と結構あったりします。子どもは本当にすぐ大きくなって、4歳にもなると、ほとんどのことは自分でできてしまって寂しいぐらいです。大変な時期もありますが、1人で子育てを頑張ろうとせずに、いろいろなところに頼ってもいいと思います。

私の場合は仕事のときも素の状態で働けているということが、ストレスなく働くコツなのかなとも思っています。変に気を遣ったり、着飾ったりせず、普通に働いているだけなのですが、無理せず働けるというところも、長く働くための秘訣かなと思っています。

―デュアルキャリアカップルを目指すためのヒントをたくさんもらえました。どうもありがとうございました。

～座談会を終えて～

ファシリテーターから一言

育休からのスムーズな復帰のために綿密な準備をしていたことが印象に残りました。仕事が好きでやりがいを感じていたからこそ、マミートラックに陥りたくない、という強い思いがあったのだと思います。女性にとってライフイベント前の仕事経験はやはりとても重要です。

パパ、ママ座談会を通してデュアルキャリアカップルのメリットとして、収入面に加えて、お互い刺激しあい、仕事も育児も頑張っていけること、2人が好きなことをするための選択肢が広がること、しゃべりながらお互いに高め合っていること、などが挙げられました。

デュアルキャリアカップルを実現するためには本人たちの工夫だけでなく、企業の働き方への支援等が大きくかかわっています。企業の皆様には、社員のウェルビーイング向上につながるデュアルキャリアカップルの支援を引き続きお願いいたします。

※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」（2022年）
https://www.jiwe.or.jp/research-report/2022

□ 連 載 □

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47回

アムール事件

令和4年5月25日　東京地裁判決

労働判例1269号15頁

フリーランスに対するセクハラ及びパワハラにつき委任会社の安全配慮義務違反が認められた事例

事案の概要

1　本件は、Xが、エステティックサロンの経営等を目的とする株式会社であるY1に対し、同社との間でウェブサイトの運用等に係る業務委託契約を締結し、当該業務を行ったにもかかわらず、Y1から報酬が支払われないと主張して、準委任契約に基づく報酬請求及び遅延損害金の支払を求めるとともに、Y1らに対し、Y1の代表者であるY2からハラスメント行為を受けたと主張して、Y2に対しては不法行為に基づく損害賠償請求として、Y1に対しては安全配慮義務違反を理由とする損害賠償請求及び遅延損害金の支払を求めた事案である。

なお、紙幅の都合上、本稿では、Y2のハラスメント行為のセクハラないしパワハラ該当性の判断及びY1の安全配慮義務違反に関する判断部分のみを取り上げる。

2　Xは、平成7年生まれの女性であり、平成31年3月当時、美容ライター、コスメコンシェルジュと称して、個人のホームページを開設していた者である。

Y1は、エステティックサロンの経営等を目的とする株式会社であり、「エステA」という名称の店舗（以下「本件店舗」という。）を経営している。

Y2は、40歳前後（令和2年当時）の男性であり、Y1を設立し、その代表取締役を務めている。

Y2は、平成31年3月9日、Xのホームページの問合せフォームを通じて、Xに対し、Y1のホームページに掲載するため、本件店舗における施術を体験した上で体験談や感想を執筆する仕事を依頼したい旨のメールを送信し、1文字当たりの単価や記事の文字数等について交渉の末、Xとの間で、Xが本件店舗の体験記事を執筆してY1のホームページに掲載するとともに、XのホームページにもXの執筆した記事を掲載することとし、記事の内容等については同月20日に本件店舗において打合せをすることを合意した。

XとY2は、同日、本件店舗において初めて対面し、Xが執筆する記事の内容等について打合せを行い、Xが自らの体験を基にして他社の店舗と本件店舗を比較した記事（以下「本件記事」という。）を執筆することを合意した。

Xは、同月28日、同年4月14日、同月27日、令和元年5月5日、同月20日及び同年6月3日の各日、本件店舗においてY2による施術を受けたが、その際、Y2に対し、施術の料金として金員を支払うことはなかった。

Xは、平成31年4月23日、Xのホームページに本件記事を掲載した。

Xは、令和元年7月1日、Y2に対し、以下の内容を含む同日付けの契約書の案文（以下「本件契約書案」という。）を交付したが、本件契約書案のY2及びXの各名下には押印がされていない。[1]

ア　Y1は、本契約の定めるところにより、ウェブ運用、コラム記事作成、サロン運営アシスタント業務をXに委託し、Xはこれを受託する。

なお、上記のウェブ運用には、インターネット利用者が一定のキーワードを検索した場合に、検索エンジンにY1のホームページを上位表示させるための対策（以下「SEO対策」という。）が含まれている。

イ　本契約に基づく原告の委託料は月15万円（税込）とし、支払期限は翌月末とする。

Xは、令和元年8月から10月にかけて、Y2の指示に基づき、SEO対策を施したコラム記事を1日1回ないし2日に1回の頻度で、Y1のホームページに掲載するなどした。

3　裁判所が認定したY2のハラスメント行為は次のとおりである。

①平成31年3月20日、本件店舗において打合せを行った際、Xに対し、これまでの性体験や自慰行為等に関する質問をしたこと。

②同月28日、本件店舗において1回目の施術を受けたXに対し、無理やりにでも裸になった方が施術のときにくすぐったく感じなくなるなどと述べて、バストを見せるよう求めたこと。

③令和元年6月3日、本件店舗において6回目の施術を受けたXに対し、施術用の紙パンツを脱ぐよう指示し、3回にわたってXの陰部を触った上、自分で陰部を触ることを要求して従わせ、さらにY2の性器を触ることを要求したこと。

④同月17日、本件店舗において打合せを行った際、Xに対し、性交渉をさせてくれたら食事に連れて行くなどと述べ、キスをするよう迫り、Xの腰を触り、Xの臀部にY2の股間を押し付けたこと。

⑤同年8月31日、Xに対し、Xが執筆した記事の質が低いことなどを理由として契約を打ち切る旨を告げ、XがY1の専属として仕事をしていなかったことにがっかりしているなどのメッセージを送信したこと。

⑥同年9月1日、Xに対し、今のXはプロフェッショナルではない、書く記事が全て上位に表示されないのであれば意味がないなどとメッセージを送信したこと。

⑦同月4日、Xに対し、仕事の質が低いことや兼業をしていることなどについて不満を述べた上、Xを抱擁してキスを迫り、Xの臀部にY2の股間を押し付けたこと。

⑧同年10月7日、本件店舗において打合せを行った際、Xを抱擁し、キスをしようとした上、上半身の着衣を脱ぐよう指示し、女性Bと互いに相手の胸を触るよう指示したこと。

⑨同月21日、Xから、Xが行った作業を検証ないし評価する方法について話合いを求められたのに対し、そういうことも教えないとわからないのであれば報酬を要求しないでほしい旨、Xとは契約も交わしていないし、今の状況ではスキルが低すぎるので契約は交わせない旨、Y2の教えの下に育ててほしいのであれば報酬は要求しないでほしい旨のメッセージを送信したこと。

1　なお、裁判所は、XとY2が委託業務の内容や報酬の金額について具体的なやり取りを重ね、これを踏まえて本件契約書案が作成されていること及びXが令和元年8月1日以降、Y2の意向を確認しながら現に業務を遂行していることなどから、XとY1との間に業務委託契約が成立しているものと認定した。

裁判所の判断 Judgement

1 セクハラないしパワハラ該当性について

上記①から⑨[2]のY2の一連の言動は、Xの性的自由を侵害するセクハラ行為に当たるとともに、本件業務委託契約に基づいて自らの指示の下に種々の業務を履行させながら、Xに対する報酬の支払を正当な理由なく拒むという嫌がらせにより経済的な不利益を課すパワハラ行為に当たるものと認めるのが相当である。

Y2がXに対して性的な言動に及んだ合理的な理由は見当たらず、これらはいずれもXの意に反するものであったと認められる上、Xが、当時、美容ライターとして固定額の月収を得られる仕事に就いたことがなく、Y2から、基本給を月15万円として業務委託契約を締結し、仕事の内容や結果をみて報酬を増額することや役員ないし正社員としての採用する可能性を示唆される一方で、結果が出なければすぐに契約を終了させる旨を告げられた上で、Y2の指示を仰ぎながら業務を履行しており、XがY2に従属し、Y2がXに優越する関係にあったものというべきであるから、上記の言動はXに対するセクハラ行為ないしパワハラ行為に当たるものと認められる。

2 Y1の安全配慮義務違反について

Xは、Y1から、Y1のホームページに掲載する記事を執筆する業務やY1専属のウェブ運用責任者としてY1のホームページを制作及び運用する業務等を委託され、Y2の指示を仰ぎながらこれらの業務を遂行していたというのであり、実質的には、Y1の指揮監督の下でY1に労務を提供する立場にあったものと認められるから、Y1は、Xに対し、Xがその生命、身体等の安全を確保しつつ労務を提供することができるよう必要な配慮をすべき信義則上の義務を負っていたものというべきである。

しかるに、Y1は、Y2自身による上記①から⑨のセクハラ行為ないしパワハラ行為によってXの性的自由を侵害するなどし、上記義務に違反したものと認められるから、Xに対し、上記義務違反を理由とする債務不履行責任を負う。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

1 フリーランスとは

フリーランスという用語は、法令上定義が定められているものではないが、一般的には、内閣官房・公正取引委員会・中小企業庁・厚生労働省が令和3年3月26日に公表した「フリーランスとして安心して働ける環境を整備するためのガイドライン」における「実店舗がなく、雇人もいない自営業主や一人社長であって、自身の経験や知識、スキルを活用して収入を得る者」が挙げられる。

内閣官房日本経済再生総合事務局が令和2年5月に公表した「フリーランス実態調査結果」では、日本におけるフリーランス[3]の人数は462万人（本業214万人、副業248万人）であるとの試算されている。また、上記調査の調査期間は、2020年2月10日～3月6日であり、新型コロナウイルス感染症が流行し始めた時期に重なる。新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、フードデリバリーサービスなどの配達員が増加したことなども考えると、現在のフリーランスの人数はさらに増加しているのではないかとも考えられる。

一方で、フリーランスには、基本的に労働基準法や労働契約法などの労働関係法令が適用されず、保護が十分でないため、どのように保護を図るかが近時の課題となっている。

2 本判決の意義

労働契約法5条では、「使用者は、労働契約に伴い、労働者がその生命、身体等の安全を確保しつつ労働することができるよう、必要な配慮をするものとする。」と定められていることから、労働契約関係にある当事者間については、同条を根拠として使用者が安全配慮義務を負うこととなる。労働契約関係が認められるためには、①仕事の依頼、業務従事の指示等に対する諾否の自由の有無、②業務遂行上の指揮監督の有無、③時間的場所的拘束性の有無、④代替性の有無及び⑤報酬の労務対償性を考慮し、判断が困難な限界的事例については、さらに、⑥事業者性の有無、⑦専属性の程度、⑧その他の事情（源泉徴収の有無や社会保険料の負担の有無等）をも考慮して労働契約法上の労働者性[4]が認められる必要がある（昭和60年12月19日付け労働基準法研究会報告「労働基準法の『労働者』の判断基準について」参照。）。フリーランスは、一般的にはこれらの要素を充たさないため委託者との間に労働契約関係はなく、労働契約法が適用されないのが通常である。そのため、この場合には同条を根拠として委託者側が安全配慮義務を負うものとすることはできない。

この点につき、安全配慮義務は、陸上自衛隊八戸車両整備工場事件（最三小判昭和50年2月25日、労働判例222号13頁）では、「ある法律関係に基づいて特別な社会的接触の関係に入った当事者間において、当該法律関係の付随義務として当事者の一方又は双方が相手方に対して信義則上負う義務」であるものとされており、必ずしも、労働契約関係が認められなければ安全配慮義務が認められないというものではない[5]。

近時の裁判例では、例えば、請負元の労働者が請負先の会社において作業をする際に当該労働者の転落事故が発生した事案（環境施設ほか事件・福岡地判平成26年12月25日、労働判例1111号5頁）において、労働契約関係が認められない当事者間についても、指揮監督関係があることを理由に安全配慮義務を認めている。

本判決は、Xが実質的にはY1の指揮監督の下でY1に労務を提供する立場にあったことを理由として、Y1がXに対し、Xがその生命、身体等の安全を確保しつつ労務を提供することができるよう必要な配慮をすべき信義則上の義務を負っていたことを認めており、フリーランスの場合においても、指揮監督関係を根拠に委託者側が安全配慮義務を負い得ることを示した点で意義があるものと考えられる。

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

Profile
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）、『判例解釈でひもと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。

2 なお、判決では、⑦につき、仕事の質が低いことや兼業していることなどについて不満を述べたことと、Xを抱擁してキスを迫り、Xの臀部にY2の股間を押し付けたことを分けて記載しているため、Y2の一連のセクハラないしパワハラ行為は「①から⑩」と整理しているが、本稿ではこれらを一つのまとまりとしているため、「①から⑨」となっている。

3 上記調査では、調査対象のフリーランスとして、①自身で事業等を営んでいる、②従業員を雇用していない、③実店舗を持たない、④農林漁業従事者ではない者であることとされている（※法人の経営者を含む。）。

4 労働契約法上の労働者性は、労働基準法上の労働者性と同一のものとして考えられている（水町勇一郎「詳解労働法（第2版）」67頁（東京大学出版会、2021年））。

5 なお、労働契約法5条が定める安全配慮義務は、主に前掲陸上自衛隊八戸車両整備工場事件以降、裁判実務上確立された法理を明文化したものである。

財団発！ NEWS & TOPICS

第10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 2022年9月14日（水） 開催方式 Zoomでのオンライン開催

昨年に引き続きオンラインで開催し、約240名の方々にご参加いただきました。女性役員3名のパネリストをお迎えし、コーディネーターの当財団関西事務所長の佐野由美が参加者からの質問などを投げかけるなど、進行役を務めました。三者三様のキャリアを踏まえて、男女の格差や子育てとの両立などの困難を乗り越えるコツや、社内外のネットワーク構築の重要性など、仕事を続けていく上でのモチベーションのヒントをたくさんいただき、最後に自分が面白いと思える仕事を見つけて視野を広げてチャレンジしてほしいとのエールをいただきました。

当財団関西事務所長　佐野由美

パネリストからのメッセージ

木村 ひとみ 氏
日本新薬株式会社　取締役 サプライチェーン・信頼性保証担当

男女雇用機会均等法前の入社でしたので、総合職、一般職の区別というのはなかったけれど、女性だけお茶の出し方を新人研修で習う時代でした。薬事部という許認可を担当する部門に異動したとき、社内の様々な部門と連携することが多く、また当時大きな法改正もあったので、関係部門と協働しながら乗り越える仕事は大変でしたが楽しいものでした。工場や取引先など、あらゆる関係部門から得た製造工程や品質にかかわる情報や知識は今も様々な判断を行う上でとても役立っています。このような協働を通して、相手の困っていることやニーズを理解して応えるにはどうすればよいか考える、という自分のスタンスの基礎が作られたと思います。また、自身の対応の結果、課題が解決し、役立っていると感じられたことはモチベーションにつながりました。この薬事部で管理職になったのですが、当初は「課長は男性」という雰囲気がまだ残っていたものの、時代の移り変わりとともに課長となり、その後、部長、執行役員を経て取締役になりました。働く姿勢において好影響を受けた人は、弊社の元取締役です。「交渉を絶対に諦めない、やると決めたことはやり通す」という信念を持った方でした。会議に同席した際に緊迫感や迫力を身にしみて感じ、自分が取締役となったいま、諦めない姿勢でのぞみたいと思っています。

柿原 アツ子 氏
川崎重工業株式会社　執行役員 マーケティング本部長

入社3年目の、業界全体が不況で苦しい時期に上司が総合職への転換を勧めてくれて引っ張り上げてくれました。その後、約20年中国担当として働き、駐在も経験したのですが、社外の異業種勉強会のメンバーとの出会いによって、自分の知らないことがまだこんなにもたくさんあるということを痛感し、外の世界で学びなおそうと、2年間休職してビジネススクールに通いました。そこで会計やマーケティングなどの個別のスキル以外にも経営視点というものを学ぶことできたのが良かったと思います。修了後、新設されたCSR企画部門に復職することになり、それまでの中国一辺倒から全く新しい分野の仕事にチャレンジできたことは、自分にとって大きな意味がありました。2020年に執行役員に就任し危機管理も担当することになったのですが、ちょうど新型コロナウィルスが広がり始めた時期で、何をどう判断してどう対応するのが正しいのか悩み、それでも状況は悪くなるばかりで無力感を味わう日々を送りました。非常に厳しい経験でしたけれども、もちろん30年以上の会社生活では、他にも批判される、失敗するといったネガティブな経験は山ほどあります。でも、今になって考えると、実はそのたびに精神に新しい筋肉がついていったのではないかと思います。

國井 美和 氏
住友電気工業株式会社　執行役員 人材開発部長

今は人材開発部長をしていますが、もともとはエンジニアで、最初はシステム事業や自動車関連の開発を担当していました。技術者としての将来が見えなくなったときに、人事の採用担当に技術系の女性で子育て経験のある人を探しているという情報を耳にしたので、手を挙げて異動しました。採用担当は会社全体を見る必要があるので、会社の他の事業内容まで知ることができ、視野が広がりました。その後は広報などコーポレート系の仕事をしていますが、途中で他社勤務の夫が米国勤務になった機会に、自分も米国駐在を経験し、人脈が広がりました。帰国したころ、ちょうど女性活躍推進法が施行される時期で、ダイバーシティ推進グループ長も担当しました。採用担当で視野が広がったこと、米国駐在で人脈が広がったことに加え、子育てがひと段落した最近、NPO活動に参加するようになり、自営業など違う世界の人たちと知り合う機会があり、この3つが私の成長につながっていると感じます。自分のキャリアに影響を与えてくれた人として思い出すのは、新人時代の女性の先輩です。子どもができたら辞める女性も多い時代に、配偶者と家事や育児を平等に分担し、自分の仕事の量も質も落とさない働き方を間近に見ることができたのは大きかったと思います。

役員になった経緯となってからの変化

- 事前の打診はなく悩む暇もありませんでした。執行役員は社員なのでそれほど権限がないということに、なってから気づきましたが、会社の代表として社外の諸団体に委員として参加できることはとても刺激になり勉強になります。若い人たちからはバリバリ系に見えるかもしれませんが、実際にはそうではないので、私を昔から知っている人は一緒に盛り上げようとしてくれていると思います。【國井氏】
- 私も、いきなり内示が出て「なぜ私??」と思いましたが、また今までとは違う景色が見えるかなとも思いました。自分はもともと自分で手を動かすソルジャータイプでそれが性に合っていると思っていたのですが、組織の力で物事を進める醍醐味を味わうようになって、コマンダーの面白さに気づきました。【柿原氏】
- 執行役員のときも、取締役になるときも、内示をもらいました。執行役員のときは、それまで自分がやってきた仕事の延長線上の感じがありましたが、取締役と言われたときは、正直驚きつつも、「自分で役に立つなら」と思って引き受けました。各部門長は目の前の業務に一生懸命取り組んでいるので、私は会社全体の方向性を強く意識して、少し先の未来のビジョンを皆さんと共有できるように心がけています。【木村氏】

両立するコツ

- 課長職のときが一番忙しかったのですが、家事分担では「言わないと、わかってもらえない」ので、自分の感じていることを相手にちゃんと話すようにしています。今は介護で同居している母と口喧嘩もしますが、言いたいことを言って、引きずらないことが大事です。【木村氏】
- 働いている自分がいるのは家族がいたからこそです。「仕事がやりたいことの70%しかできなくて、家のことも70%しかできなかったとしても、合わせたら140%だからスゴイじゃない?」そんな考え方で乗り切ってきました。【柿原氏】
- 家族をコントロールしようと思わないことが大事。夫も子どもも絶対にコントロールされてくれないので。会社の部下の方がよほど言うことを聞いてくれます。また、できるだけ怒りの気持ちを爆発させない。怒る前にちょっと止まるようにしていました。子どもには、塾のお弁当なんて作ったことはなく、コンビニで何か買ってと言ってました。「こうあるべき」というのは、自分が別にそうじゃなくてもいいと思ったら、こだわらないことです。【國井氏】

参加者へのメッセージ

- ダブルメジャー（double major）をお勧めします。2つ以上の、ある程度専門性というか得意技をもっていると、セルフダイバーシティ状態になって、異なる角度からのものの見方ができるようになりますし、望めるポストも増えるかもしれません。また、昔は「女性だけどやらせてみるか」といった考えがありましたが、今は「女性だからやって」という雰囲気に変わりました。「下駄を履かせてもらっている」と捉える人もいるかもしれませんが、「下駄履き上等!」と受け止めちゃいませんか?【柿原氏】
- 社外のネットワークを作ることと、社内の信頼関係をしっかり築いてください。女性の先輩でパイオニア的な方がいたので「一番先頭を走って大変ですよね」とお聞きしたら、「むしろ前例がないから楽。自分が言ったことを周囲の人が、そうなんだと聞いてくれるから」と答えが返ってきたのですが、その人が周囲からすごく信頼されているからだと気づきました。自分でこうありたいと思ったら、やはり社外のネットワークなど、相談できる相手が必要ですし、周囲との信頼関係が大事ですね。【國井氏】
- 地味で小さい部門に異動した際に、周囲の人からは何かあったのかと心配されるほどだったのですが、自分ではそこの仕事を面白いと感じていたので、気になりませんでした。自分で面白いと思えることを見つけて、掘り下げる。そうするとキャリアも積めるし、信頼関係もどんどん築けるようになり、世界が広がります。【木村氏】

★当日の開催レポートの詳細を当財団ホームページで公開中です。ぜひご覧ください。
https://www.jiwe.or.jp/diversity/networking-event/osaka220914/report

編集後記

今年の「明日のビジネスを担う女性たちの交流会in大阪」は、卒業後に入社した会社で（転職せずに）役員になった女性3名がパネリストでしたが、女性役員が増えつつある中でも、まだまだ貴重な存在です。本当は悔しいことやつらいことなど、多くのご苦労があったでしょうが、みなさんがとにかく前向きで明るくて、もっともっとお話を聞きたかったくらいです。男性も数名ご参加くださり、各社女性役員登用に積極的だとも感じました。㋮

ダイバーシティ21
DIVERSITY 21 vol.051
2022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