ハラスメント相談窓口は、 信頼のおける外部相談窓口にお任せください!

職場のハラスメント防止措置として、「相談窓口の設置」・「従業員への周知」が事業主に義務付けられています。しかし、 相談対応にあたる適任者がおらず相談窓口の設置が難しい、また、社内窓口には相談しづらい、秘密が守られるか心配と いう理由から、相談窓口が有効に機能していないこともあります。

そのようなお悩みをお持ちの企業・団体様は、相談担当者の人材確保や人間関係・プライバシーを気にせずに安心して 相談できる外部相談窓口の設置をご検討ください。

ハラスメント社外相談窓口サービスのおすすめ

当財団の社外相談窓口サービスは、電話とWEBからの 相談に対応いたします。

相談員は産業カウンセラーおよび「21世紀職業財団認 定ハラスメント防止コンサルタント®」の有資格者です。高 い専門性と豊富な経験をもつプロの相談員が様々なハラ スメントに関する貴社従業員からの相談をお受けします。

報告・対応を 希望 電話または 相談内容詳細を WEBから 匿名または 至急の場合 実名で報告 企業担当者 ---> 希望しない 相談種別、 21世紀職業財団 件数を報告 スーパーバイザー

- 社内の相談窓口担当者の業務負担が軽くなりました。 毎月利用状況の報告があるので、従業員の悩みごとを
- 早い段階で把握することができます。
- 専門的な相談技法をマスターした専門家が対応して くださるので、安心してお任せできました。

〈従業員〉

- 職場の人間関係を気にせずに相談できました。
- 機密やプライバシーが守られるので、安心です。
- フリーダイヤルでかけられるので便利です。

公益通報受付窓口をハラスメント相談窓口契約のオプションとして用意しました

2022年6月施行の改正公益通報者保護法への対応はお済みでしょうか? 従業員数301人以上の事業者には、内部通 報に適切に対応するために必要な体制の整備等(内部公益通報受付窓口の設置もその1つです)が義務付けられました (従業員数300人以下の事業者は努力義務)。

当財団にも、多くのお問い合わせをいただきました。そこで、本年4月より、当財団とのハラスメント相談窓口契約のオプ ションとして公益通報受付窓口サービスをご提供することといたしました。以下の概要をご確認の上、ハラスメント相談窓 口と併せて是非ご検討ください。

公益通報受付窓口サービスの概要

- 1. ハラスメント相談窓口契約のオプション 公益通報受付窓口だけのご契約はできません。
- 2. Webのみで通報受付・報告対応 通報はWebにより、24時間365日受け付けます。
- 3. スーパーバイザーの設置 当財団顧問法律事務所所属の弁護士が務めます。
- 4. ご契約料金

ハラスメント相談窓口ご契約料金の40%を別途頂戴いたします。(賛助会員割引適用)



お問い合わせ ご相談

当財団ホームページ「お問い合わせフォーム」をご利用ください。 https://www.jiwe.or.jp/contactus







E M 推

2023 SPRING

DIVER SITY 21

 $\odot 052$

2023 SPRING



Contents

3 随想

ドアを開ければ

21世紀職業財団 会長 伊岐 典子

4 Special Interview

グローバル視点における日本のD&I推進

G20 EMPOWER 日本共同代表: アキレス美知子 氏(横浜市参与 男女共同参画/人事制度担当) 塚原月子 氏(株式会社カレイディスト 代表取締役)

1() 情報コーナー

令和4年度 性別による無意識の思い込み (アンコンシャス・バイアス)に関する調査結果(概要)

内閣府 男女共同参画局

14 企業スケッチ

株式会社茨城新聞社

男女比や年齢構成の偏りを是正し、多様な働き方のニーズに対応した働きやすい職場環境を目指す

18 連載

裁判例とその解説

ハラスメント等の申告に係る回答の遅延が 債務不履行に当たると判断された事例 安西法律事務所 弁護士 本田 敦子

22 財団発! NEWS & TOPICS

2023年4月~8月 ハラスメント相談担当者セミナー 開催予定

随想

Random Thoughts

ドアを開ければ



21世紀職業財団 会長 伊岐 典子

最近職業キャリアの世界で、「回転ドア」(revolving door)という言葉が注目されるようになっています。特に 官公庁と民間企業を行き来して仕事をするようなキャリア の積み方について使われ、これによって官公庁は民間 が持つ最先端の技術やトレンドの情報を得ることができ、民間企業でも官公庁の業務展開の仕組みや課題を把握して自社の事業運営を円滑にすることができるというメリットがあるといわれます。私は人事院で官民人事 交流制度に関する審議を行う交流審査会の委員を務めていますが、各省庁が、機動的かつ的確な政策運営をしていくため、企業出身者の知識・経験を以前より強く求めるようになっていると感じます。年限を限った交流だけでなく、デジタル庁の発足を契機として、学卒試験採用以外のチャンネルで企業での経験を積んだ人材を官庁に採用する動きも活発化しています。

ところで、revolving doorの意味自体はもう少し幅広く、 人材が異なるフィールドの間を頻繁に行き来することを 表しているようです。例えば、金融デリバティブについての 理論的発展に貢献したフィッシャー・ブラック(1938-1995) は、応用数学でハーバード大学から博士号を受けた後、 コンサルティング会社に職を得て金融工学に触れること になりました。そのあと学者に戻って大学で教鞭をとりつ つ研究を進め、同じく大学の研究者であったマイロン・ ショールズ(1941-)とともに金融経済学における三大成果 の一つといわれるブラック-ショールズ方程式(1973)を 考案しました。さらにそのあと世界的な金融企業グループ であるゴールドマン・サックスに転じました。このように 学会と実業界を行き来する人材の存在もあって、金融 デリバティブは理論と実践が一体となって発展したと いわれています。このようなキャリアはこれまで日本では なかなか実現しにくかったと思いますが、企業経営に おいてイノベーション、多様性が重視され、ジョブ型の 中途採用が広がっていく中で、今後は可能性が増大 していくものと期待しています。

ただし、異なるフィールドの間の回転ドアが日本で機能する大前提として、そもそも企業内部における採用区分の間のドア、仕事内容や経営中枢との距離が異なる部署間のドアが開かれている、それも社員自身の意欲、能力に応じて、いわば「叩けよ、さらば開かれん」の状態になっていることが大変重要ではないかと思います。日本では長い間これらのドアが閉ざされていたり、本当は開けられるはずなのに開けにくい状態が続いていたのではないかと思うからです。一方で、働く個人の方も自分の可能性を広げるようドアを叩き、場合によっては開けにくいドアを押し開けて、別の世界にチャレンジする気概を持つことも重要だと感じます。ドアを開けた先の世界に希望や期待が持てるような人事システム、労働市場システムをつくっていきたいものです。

Special Interview

グローバル視点における日本のD&I推進

~ジェンダーギャップ解消を目指して~

G20 EMPOWER 日本共同代表



アキレス 美知子 氏 横浜市参与 男女共同参画/人事制度担当 三井住友信託銀行株式会社取締役 内閣府男女共同参画推進連携会議議長



塚原 月子 氏 株式会社カレイディスト代表取締役 カタリスト・アドバイザー

『G20 EMPOWER(Private sector alliance for the Empowerment and Progression of Women's Economic Representation)』は、G20全体で女性のリーダーシップとエンパワーメントの実現を加速することを目指して2019年のG20大阪サミットで合意され、2020年に本格的に立ち上げられた民間セクターのアライアンスです。当財団はG20 EMPOWER設立当初からこの取組みに賛同し、支持をしています。

世界経済フォーラムが発表した2022年のグローバル・ジェンダー・ギャップレポートによると世界のジェンダーギャップを解消するにはあと132年かかるとされ、特に日本においては指導的地位における女性比率の伸展も遅れています。そこで、G20 EMPOWERの中心となって活躍されている日本共同代表のお二方から、D&Iや女性のエンパワーメントに関する世界の最新動向、日本企業の取組み状況や課題・目指す姿などについてグローバルな視点で語っていただきました。

聞き手: 21世紀職業財団 事業推進部長 座間美都子 21世紀職業財団 客員講師 小野島恵子

G20 各国のベストプラクティスを収集 プレイブックの作成プロジェクトをリード

一まずは『G20 EMPOWER』の活動についてお聞かせください。

アキレス氏: G20 EMPOWER は、2019 年に G20 大阪サミットで立ち上げが宣言され、具体的には G20 がサウジアラビアで開催された 2020 年から動き始めました。当時は世界的にコロナが爆発的に広がり始めていて、全てオンラインでの会合でしたが、議長国サウジアラビアの強いリーダーシップのもと、活動の基本形をつくることができました。例えば、各国の持っているノウハウや好事例を共有できるかたちにしたら、非常に役に立つのではないかという思いから、OECD の支援を得て各国からアンケート形式で事例を収集しました。この結果をふま

えて、2021年からは事例を集めるだけではなく、きちんと分析を行い『ベストプラクティス・プレイブック』として取りまとめ、G20各国の女性担当大臣及び首脳の皆さんに手交する活動を続けています。女性活躍の状況に関しては日本は国際舞台で肩身の狭いことが多いのですが、G20 EMPOWER においては4年連続で副議長国として重要な意思決定にかかわり、プレイブックプロジェクトをリードするなど、副議長国としての存在感を示していると思います。

国内ではアドボケート*企業を増やしていく活動にも注力しています。これまで40社・団体に賛同いただいています。アドボケートの皆さんと共有している考え方の一つに「ジェンダーレンズ」があります。これは「性別による不平等がないか検証する視点」のことです。ジェンダーレンズといっても具体的に何をどう見ればよいのかわからないという声があります。そこで、人事のプロセスと現状に対し、ジェンダーを意識した視点から理解

するための12項目からなる「ジェンダーレンズ・チェックリスト」を作りました。アドボケートの皆さんにはこれまで2回チェックリストに回答いただき、その結果と得られた示唆を定例の官民合同勉強会で共有しました。

* G20 EMPOWER に賛同し、その活動を支持するとともに、経験や知見の共有やワークグループへ参加することで、EMPOWER を提唱していく企業・組織

1~12の各項目について、「課題を認識しているか」、「ジェンダー別のデータを整備・分析しているか」、「KPIを設定し、進捗を確認しているか」、「改善の成果が出ているか」の4段階で見ていくことで、人材パイプライン全体をジェンダー視点から総点検し、どこに根本的な制約条件があるのか掘り下げて改善策を検討することができる。

塚原氏: G20 EMPOWER では、各年の議長国の優先事項が アジェンダとして考慮されます。『プレイブック』の発行にあたり、2021年に議長国のイタリアから3つのアジェンダが掲げられました。1つめが、「KPIの測定管理」、2つめが「女性のパイプラインの形成」でした。目的は意思決定層の女性を増やしていくということですが、急にはそこに辿り着けないので、しっかり パイプラインをつくり育成を強化していきましょうというものです。3つめが、「リーディング・フューチャー」です。目の前のスキルを積み上げていくということだけでなく、未来の仕事(future of work)を見据える、という考え方が最近出てきています。未来を導くために、どういうスキルが必要で、どういう能力を身に付けておくことが重要かという、逆算の考え方で女性が強くなっていく必要があります。2021年の『プレイブック』はこの3つのアジェンダを踏まえた示唆が取りまとめられています。

昨年の議長国のインドネシアはそれまでの活動を踏襲しつ つ、自国にはグローバルに展開する大企業がそんなに多くな いため、中小企業の女性のリーダーシップも念頭に置きたい というアジェンダが加わりました。

アキレス氏:今年の議長国はインドですが、中小企業や女性起業家というアジェンダに加えて、デジタルや STEM にもかなり力を入れた内容になると思います。このように議長国の特色が強く出ます。



各国の好事例『ベストプラクティス』から得られた 女性が活躍する組織をつくるために必要な示唆 と日本の課題

一日本では、人材の流動化が進んでいない現状があります。 そして男女の分業意識が未だに残っていますが、海外のベスト プラクティスからどのようなことを学んでいったらよいと思わ れますか。

塚原氏: G20 EMPOWER が調査した 2021 年のベストプラクティスから、女性が活躍する組織をつくるために必要な 6 つの示唆が得られました。

◆ベストプラクティス・プレイブックからの Key learnings (6つの示唆)

- 1 トータルでのコミットメント
- 2 着実な測定
- ③ 女性及び全てのステークホルダーと の対話
- 4 ハードとソフトの組み合わせ
- ⑤ 既存の取組みの再定義とアップ デート
- ⑥ 成果を得るまで粘り強く継続



それを踏まえて、日本の現状に目を向けると、以下(次ページ) が課題として浮かび上がってきました。

4 | DIVERSITY 21 | 5

グローバル視点における日本のD&I推進

~ジェンダーギャップ解消を目指して~

日本の課題は?

- ② 人事/ D&I 担当だけの仕事になっていないか?
- ⊗ 網の掛け方が甘い?
- 女性の課題だと矮小化されていないか?
- ◎ 制度を整えて安心していないか?
- 環境変化やグローバル水準の進捗に遅れ
- ② 女活疲れしていないか?

よく「トップのコミットメントが大事」と言いますが、それはも う絶対にそうだと思います。ただし、社長メッセージをホームペー ジに掲載しているというだけではコミットメントとは言えません。 もちろん出さないよりはいいのですが、常日頃から社長がそうい うスタンスで話し、行動しているかどうかが重要です。

社長がコミットメントをしっかり示していたとしても、部門長が 「あれは社長や人事がやっていることだよね」、「D&I 担当がや ればいい仕事でしょう」という意識では、現場の人たちはピンと きません。「女性側の意識の問題だ」として、本来、変わらなけ ればいけない人たちが変わっていない現状があります。制度だ けではなくて、その制度を運用する上長や評価者が変わらなけ れば状況は変わらないのに、その人たちが自分ごとと思ってい ないのは、大きな課題だと思います。

結果が出ないまま活動の間口を広げすぎて 女性活躍推進の優先順位が下げられていないか

一課題の一つにも挙げられていますが、女性活躍推進法施行 から10年近くが経ち、その間、女性活躍推進に熱心に取り 組み続けてきたにもかかわらず、なかなか成果が出ずに取組 みが停滞する、いわゆる「女活疲れ」について、どのように見 られていますか。

塚原氏: 女性活躍推進法が施行され、女性活躍推進の目標を 掲げて制度も十分に整えて、一生懸命取り組んでいるけれども、 なかなか結果として数字に表れない。そんな中で、LGBTQ、 障害者、国籍、様々なバックグラウンド等にも取り組まなければ 遅れていると感じてしまい、女性活躍ばかりに注力している場 合ではないという雰囲気も見られます。

ですが、女性活躍推進がうまくいかないことのボトルネック の中には、そもそも女性が意見を聞いてもらえない、評価して もらえないという意味でのインクルージョンが足りないことも大 きな問題だと思います。女性にだけ焦点を当てていればいいと いうことではなくて、いろいろな属性の人たちへの取組みも進 めなければいけないのはその通りなのですが、女性活躍にお いて結果を出せないにもかかわらず、間口を広げても、どの属 性・切り口からの取組みも結局成果を生むことができないよう に思います。

アキレス氏: 女性活躍推進以前は、両立支援やワーク・ライフ・ バランスへの取組みが中心だったように、その時代による取組 みのキーワードが見られます。女性活躍推進の次はダイバーシ ティ推進、と広い意味での多様性への取組みが進み、その後 は働き方改革に移行、今はウェルビーイングや人的資本に向かっ ていると思います。女性活躍推進もそれらの取組みに含まれて はいるのですが、目立たなくなってしまっています。目立たない 指標で結果がなかなか出ないものは、後回しになっていく危険 性があります。



塚原氏: 制度を整えて安心してしまっている、という企業もある のではないかと思います。日本は法律も、多くの企業の制度も、 グローバルとの比較で見てそんなに劣っているとは思いません。 昨年、男女の賃金格差の情報開示という方針が出されましたが、 ひとたび政府の方針が示されると、それにしっかり準拠しようと する企業が日本には多く、制度に則って進めることは得意です。

では、制度が整っていれば万全かというと、人事評価につい て例にとってみると、長時間労働できる人もいれば、できない人 もいて、できる人のほうを評価してしまいがちです。そうした評 価制度に問題があるという声も上がりますが、その企業の評価 の基準には「長時間労働したほうを高く評価する」とはどこにも 書かれていませんよね。

制度自体に問題がある場合もあるかもしれませんが、基準に 書かれている以外のことは暗黙の了解で、「こういう人はきっとう まくいくだろう」と、評価者や上長が判断をして、思い込みに基 づいた運用をしてしまうこと自体に問題があるのです。ですか ら、制度を整えて安心しているだけでは駄目で、方向性をきち んと理解した上で、固定観念や偏見を取り除いて運用しない限 りは、変化に結び付かないと思います。

制度や運用の整備の次に取り組むべきは 女性人材の可視化を進める"仕掛け"作り

一思い込みに基づいた制度の運用を変えていくためのポイント をご教示いただけますか。

アキレス氏:これまでは女性をサポートするというアプローチで 進めてきたことが多いと思います。男性からすると、自分自身は あまり変わらなくても女性が頑張ってくれて、働きやすい職場環 境もできつつある。一方で女性自身は疲れてきて、自分だけが **頑張っても無理だと限界を感じている。**

女性は能力があり一生懸命やっているにもかかわらず、登用 や昇格候補者としてなかなかリストに入ってこない、重要なポ ジションは男性中心、ということがずっと繰り返されてきました。 組織が大きくなればなるほど、決定権を持つ男性たちにはどん な能力を持っている女性がどこにいるのかが見えにくいように 思います。

ここ数年で日本企業でも取り入れられているタレントマネジメ ントという人材管理の仕組みがあります。IT のアプリケーショ ンで社員をデータベース化して、それぞれの持っている経験や 技能、評価、キャリア志向などを見える化し、次の登用を決め る時にデータを基に客観的に選考することができます。その結 果女性も候補に挙がってくるようになり、「こんな優秀な女性が わが社にいたのか」と意思決定者の考え方がガラッと変わると いうこともあります。女性のビジビリティ(可視性)を上げるた めにも大変有効です。

塚原氏: 例えば意思決定層にまだまだ女性が少ないので、女性 が意見の言える立場になるためには、もっと会議の中に女性を 増やすことです。会議の建て付けとして、異論を出してもらうこ とに重きを置くだけでも、様々な意見が言いやすい環境になる と思います。

先にご紹介したジェンダーレンズ・サーベイは、結果だけでは なく、マイルストーン的に進捗を見ていくという意味で重要です。 リーダーシップ研修が時短で働いている女性が参加しにくい時

間帯に設定されているのに気づかずにいるとすれば、結果的に、 男性のほうが多くなってしまいます。ですから、このようなチェッ クリストを用いて、きちんと男女の比率を見て、女性が少ないと 思ったら放置せず、参加しやすい日時を設定するとか、そうい うことも含めて"仕掛け"が必要だと思います。



アキレス氏:女性だけが変わっても結果は出ません。役員や管 理職を含め組織全体が真剣に取り組み、男性も変わっていかな ければ多様な組織はできないことに、多くの企業が気づいたの ではないでしょうか。日本でも管理職向けにアンコンシャス・バ イアスのトレーニングを取り入れたり、男性の育休取得を促す企 業が増えてきました。

ジェンダーレンズ・チェックリストも、気づきを促すことが出発 点です。制度の面では充実しているにもかかわらず結果が出て いない状況を変えるには、男性側の意識も変わるような仕掛け も必要です。

KPIにジェンダー項目を盛り込み、 明確な方針を立てて当事者意識をより高める

一日本の課題として挙げられている「環境変化やグローバル水 準の進捗に遅れ」ということは、具体的にどういうところに現 れていると思いますか。

塚原氏:「環境の変化」においては、例えば私が女性活躍推進 やダイバーシティの領域で講演をしようとする時に、前年のレジュ メが使えないと思うぐらい、大きな変化を感じます。女性管理 職 30%という目標も、もはや遅れていて、やはり男女 50:50 だ よねという論調が出てきており、グローバル視点を持つ企業で はエクイティ(公平、公正)という考え方が完全に浸透してきて いると感じています。

賃金格差についても、ようやく昨年、日本では情報開示が始

グローバル視点における日本のD&I推進

~ジェンダーギャップ解消を目指して~

まりました。日本の感覚で言うと、階層別に同等であれば善し としています。ですが、『プレイブック』の中でも最も進んでい る組織では、全社で男女の賃金格差がないことはもちろん、す べてのあらゆる階層で男性女性の存在自体が同等であって、担っ ている仕事の大きさや重要性も同等であることを目指すと公言し ている企業まで出てきています。

アキレス氏:日本の企業はビジネスにおいて様々な KPI を設定 して、四半期ごとにチェックして進めていますが、そこにジェン ダー関連の KPI が入っている企業は少ないと思います。

進んでいる海外の企業では、経営会議や取締役会で、ジェ ンダーの状況が KPI を基に報告されて、モニターされています。 また、D&I 推進グループはシニアや男性、女性、LGBTQも 含めて多様なメンバーで構成されている、ジェンダー関連の KPI が昇進の基準に入っている等、はっきりしたメッセージを 出しています。

日本では、まだまだそういった企業は少ないと思います。加 えて、ジェンダーに限ったことではないのですが、日本の企業は ソフトなアプローチは得意なのですがデータを活用して物事を 決定するということにやや慣れていない気がします。当事者意 識をより高めるという意味では、明確に方針を立てることが重要 ではないかと思います。

"なれそうな姿"ではなく "あるべき姿"のビジョンを掲げる

アキレス氏: 私は、多くの人事担当者と話をすることがあるので すが、日本の企業の中には人事組織が海外と国内で別の部門 になっていることもあります。そうすると、海外は海外で、国内 は国内と、ジェンダーに限らずそもそもの諸制度や基準が異なっ ているということです。ですが、少なくともグローバル企業と呼 ばれる組織では、海外・国内という区別なく、同じ基準で取り 組んでいます。そのため、各国の状況を統一された基準でデー タとしてきちんと揃えているのですが、日本企業でグローバルな 人材データベースを活用している企業はまだ少ないと思います。

塚原氏: 先ほどの「グローバル水準の進捗に遅れ」にも関連す るのですが、日本企業は目標を設定する時に、達成できそうな 数値を設定しているように思います。悪い数字を出したくないと か、目標を達成できないことになりたくないという気持ちがすご く強いのだと思います。

本来のアカウンタビリティ(説明責任)というのは、"なれそ うな姿"ではなく"あるべき姿"に対するものです。あるべき姿 を設定して、それが達成できなかった時には徹底的に原因を追 究して、解決策を明らかにすることこそが、説明責任だと思うの です。なれそうな姿を目標とするようなアカウンタビリティを果た さない目標では、いったい何の意味がある水準なのかと問いた くなります。

アキレス氏: 私は外資系、日本の企業、どちらでも仕事経験が ありますが、その点は一つの大きな違いだと思います。日本企 業の過去の積み重ねという目標の立て方が、メンタリティ的にま だ続いているのかなと感じます。あるべき目標を定めて、現状と のギャップを埋めていく手法には、「それでうまくいかなかった ら」、「それが公表されたら……」などの不安があり、思い切っ た目標設定に踏み切れないのかもしれません。

塚原氏:女性活躍と関係なく、経営を革新していくためにも、 日本の企業にとって変えなければいけないところだと思います。 女性活躍推進の目標についても、あるべき姿を目標に掲げる ことによって、ボトルネックをつまびらかにするチャンスだと 思います。



一おっしゃる通りで、欧米の企業では本当にこんな目標を掲げ るのかと思うような高い水準を掲げていることがあります。結 果的に大きな目標やビジョンを持ったところのほうが、高い成 長が望めるのではと思えます。そうしたメンタリティの部分も 関係しているのかもしれませんが、他に違いを感じるポイント はありますか。

塚原氏: 最近は日本でも導入する企業が増えつつあるジョブ型 雇用もポイントかなと思っています。今までと異なるタイプの人と

か、もしかすると正当に評価されてこなかったような人たちを、 きちんと登用していこうと思うと、共通のジョブ(職務)が定義 される必要があります。

ジョブ型とダイバーシティは、切っても切り離せない関係かな と思っています。ダイバーシティに熱心に取り組まれている企業 では、ジョブ型を導入しているところが増えています。

アキレス氏:日本市場だけを見ていては企業の成長は難しいと 思います。いろいろな機会が海外にもありますから、なんでも 日本発ではなく、世界で最も有効と思われる仕組みを学び、合 わせるという柔軟性も必要です。

ウォーミングアップ期間は終わった 思い切った目標に向かって次の一手を打つ段階

一さらにこの D&I を日本の中で進めていくためのポイント、 それから G20 EMPOWER としてこれから取り組んでいくこ と、日本の企業、それから我々のような財団に期待することが ありましたら、メッセージをお願いします。

塚原氏:制度は整えたのに、なぜやってもやっても成果が出な いんだろうという問題にきちんと立ち戻って、課題に向き合って ほしいと思います。そのボトルネックが解消すれば、結果として、 今まで女性を登用しきれていなかったり、正当な評価をしてい なかったりする部分が改善されて、活躍する女性が増えてくるだ ろうと思います。それだけでなく、例えばイノベーションが起こ りやすくなる、あるいはガバナンスの健全性が増すといった効果 も出てくると思います。やはり本質のところを変えていかなけれ ば進まないですよね。当たり前だと思っていることを打破できる よう、具体的なアクションのお手伝いをしていけたらと思います。 せっかくのグローバルネットワークですので、グローバルからの 学びをぜひ活かしていただけるようにしたいと思います。

アキレス氏: 日本企業は、この数年様々な施策を打ち、制度を 整えて少しずつ前進されています。今の状況を変えなければとい う意識を強く持ちながら、ウォーミングアップはできつつありま すので、次の一手を打つ段階に来ていると思います。例えば、 3年後を目指して目標と KPI を立てて、公表する。"あるべき姿" の目標値を掲げて、それを達成するためには何ができるかを真 剣に考え、議論する。経営の重要指標にジェンダー関連の目標

を入れて経営会議で進捗をチェックする。アカウンタビリティは 社長や人事担当役員だけではなく、全役員が持つ。やれること はいろいろあります。準備段階はそろそろ終えて、思い切った次 の一歩に向け本腰を入れて取り組まれることを期待しています。

G20 EMPOWER においても、私たち共同代表だけで考える のは限りがあります。御財団をはじめアドボケートの皆さんのお 知恵を借りつつ、いろいろな学びの機会を提供し、ご一緒に活 動していきたいと思います。

男性、女性にかかわらずイキイキと働き、ライフも楽しめるよ うな社会をつくっていくという本来の意味での男女共同参画に少 しずつ歩んでいけたらいいですね。

一今日はいろいろな示唆をいただきました。どうもありがとう ございました。

Profile

アキレス 美知子氏

富士ゼロックス総合教育研究所で異文化コミュニケーションのコンサ ルタントを始め、シティバンク銀行、モルガンスタンレー証券、メリルリン チ証券、住友スリーエムなどで人事・人材開発の要職を歴任。あおぞら 銀行常務執行役員、資生堂執行役員を経て、2015年からSAPジャパ ンで常務執行役員人事本部長を務め、2019年より特別顧問(2022 年退任)。現在は横浜市参与、三井住友信託銀行取締役、内閣府男 女共同参画推進連携会議議長を務める。

ビジネス、NPO、行政での幅広い活動が認められ、米国Diversity Global誌による「2017年グローバルダイバーシティにおいて最も影響 力のある10人の女性」に選出された。プライベートでは、米国人の夫を もち、2人の娘の母親でもある。

塚原 月子 氏

運輸省(現国土交通省)、ボストン・コンサルティング・グループを経て、 2018年2月にダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の領域でアドバイ ザリー、コンサルティングサービス、研修などを行う株式会社カレイディスト を設立。代表取締役として、多国籍・日本企業、政府、教育・研究機関等 に対してサービスを提供している。また、インクルージョンを通して女性の キャリア推進を支援する世界的な非営利組織カタリストのアドバイザーと して、その日本での活動をサポート。日本における様々な調査研究、講 演、イベント企画等に従事。

自身も、3児をもつ母親として、育児と仕事を両立しながら柔軟な働き方 を模索中。

G20 EMPOWER https://www.g20empower.jp/

「Information® 情報コーナー

令和4年度 性別による無意識の思い込み (アンコンシャス・バイアス) に関する調査結果 (概要)

内閣府 男女共同参画局

調査結果のポイント

- ○今回の調査結果の主なポイントは、以下のとおり。(※前回調査は令和3年度に実施)
- 性別役割について、「そう思う」又は「どちらかといえばそう思う」と回答した割合は、前回調査結果とほぼ同様に男性のほうが高い結果となっている。
- 全項目平均では、性別役割の「意識」は男性が高い一方で、直接言われた・言動や 態度から感じた「経験」は女性のほうが多い。
- <u>職場の役割分担に関する項目</u>において、20代男性で「そう思う」又は「どちらかといえばそう思う」と回答した割合が高いものが多くみられる。

対象・調査設計

【対 象

全国男女20~60代10,906人 (男性5,452人 女性5,384人 その他70人)

【調査設計】

全国47都道府県を性別、年代(20代~ 60代)で分け、均等に回収するサンプリン グとし、測定項目を追加し41項目とした。

| 性別役割意識(全体)

- 性別役割について、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」の4段階で聞いたところ、 男女ともに上位に入った8項目のうち7項目は、男性の方が高い割合となった。
- 今回調査で新規追加した測定項目が上位に入っているが、男女ともに「男性は仕事をして家計を支えるべきだ」が一番高かった。 その他男女差が大きく開いたのは「男性は~べきだ」という項目であり、前回調査と同様に全体的に男性が高い割合となっている。

性別役割に対する考え

	男性 上位10項目 回答者数:5452	(%)	(参考) 前回 順位		女性 上位10項目 回答者数:5384	(%)	(参考 前回 順位
1	男性は仕事をして家計を支えるべきだ	48.7	2	1	男性は仕事をして家計を支えるべきだ	44.9	2
2	女性には女性らしい感性があるものだ	45.7	1	2	女性には女性らしい感性があるものだ	43.1	1
3	女性は感情的になりやすい	35.3	4	3	女性は感情的になりやすい	37.0	3
4	デートや食事のお金は男性が負担すべきだ	34.0	3	4	育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	33.2	4
5	育児期間中の女性は重要な仕事を担当すべきでない	33.8	5	5	女性は結婚によって、経済的に安定を得る方が良い	27.2	_
6	女性はか弱い存在なので、守られなければならない	33.1	_	6	女性はか弱い存在なので、守られなければならない	23.4	-
7	男性は結婚して家庭をもって一人前だ	30.4	7	7	共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	21.6	5
8	男性は人前で泣くべきではない	28.9	6	8	デートや食事のお金は男性が負担すべきだ	21.5	10
9	女性は結婚によって、経済的に安定を得る方が良い	28.6	-	9	組織のリーダーは男性の方が向いている	20.9	8
10	共働きでも男性は家庭よりも仕事を優先するべきだ	28.4	8	9	大きな商談や大事な交渉事は男性がやる方がいい	20.9	8
11	家事・育児は女性がするべきだ	27.3	9	11	家事・育児は女性がするべきだ	20.7	7
14	家を継ぐのは男性であるべきだ	25.4	10	12	共働きで子どもの具合が悪くなった時、母親が看病するべきだ	20.3	6

別 男女差でみえるアンコンシャス・バイアス

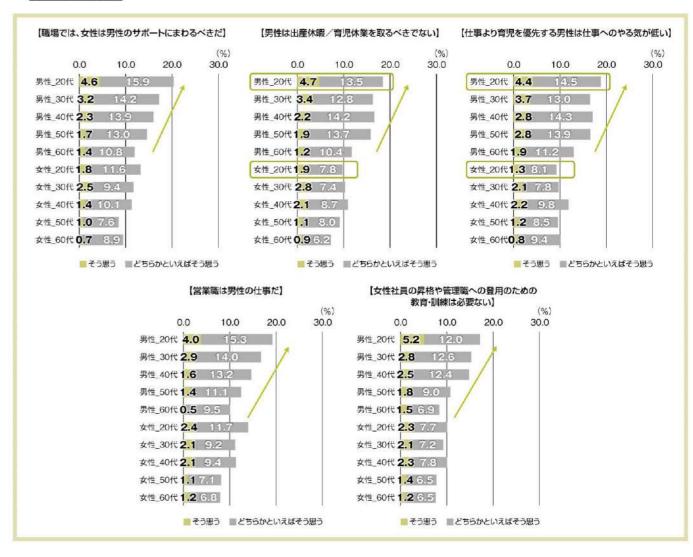
- 全項目平均では、性別役割の「意識」は男性が強い一方で、直接言われた・言動や態度から感じた「経験」は女性のほうが多い。
- 男性は女性と比べて、性別に基づく役割を直接言われた、あるいは言動や態度で間接的に<u>接した「経験」は少なく、伝統的な役割観</u>に自身がとらわれていることに気づいていない可能性がうかがえる。

性別役割について意識および経験



3 職場項目における性別役割意識

- 職場の役割分担に関する項目において、20代男性で「そう思う」又は「どちらかといえばそう思う」と回答した割合が高いものが多くみられる。
- ○「男性は出産休暇/育児休業を取るべきでない」「仕事より育児を優先する男性は仕事へのやる気が低い」は、20代の男女間でも大きな差がみられた。

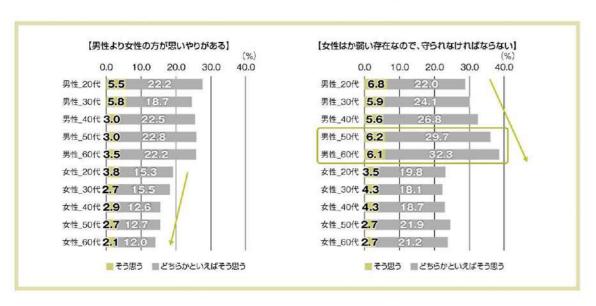


DIVERSITY 21 DIVERSITY 21 11

Information[®] 情報コーナー

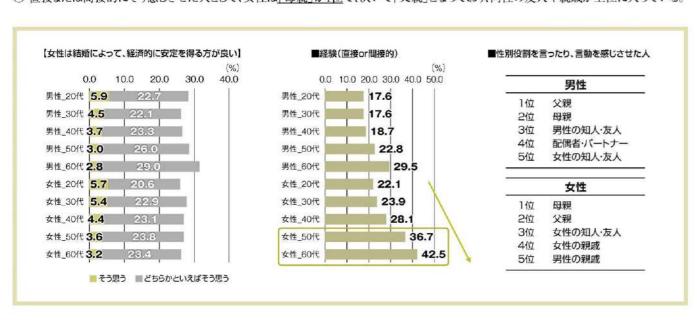
性別役割意識(性年代別)

- 「男性より女性の方が思いやりがある」は、女性では年代が高くなるほど、「そう思う」又は「どちらかといえばそう思う」と回答した割合 が低い。
- ○「女性はか弱い存在なので、守られなければならない」は、女性に好意的ではあるものの、女性の役割を固定化することにつながる考 え方であり、男性50~60代で「そう思う」又は「どちらかといえばそう思う」と回答した割合が高い。



結婚に対する価値観の相違

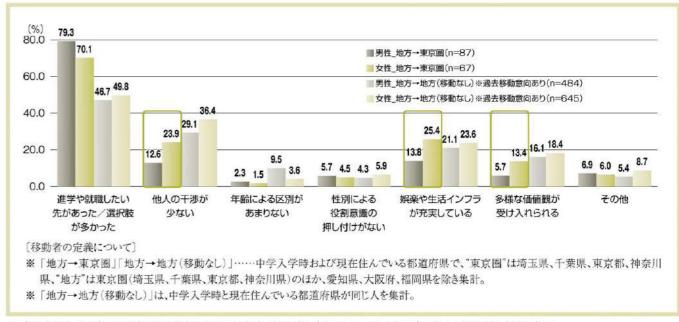
- ○「女性は結婚によって、経済的に安定を得る方が良い」は、性年代別で大きな差はないが、いずれの層も一定数みられる。
- 直接言われたあるいは言動や態度から感じた「経験」では、男性より女性の方が多く、女性は年代が高くなるほどそう感じさせられた割 合が高い。また、女性50~60代で特に多い。
- 直接または間接的にそう感じさせた人として、女性は「母親」が1位で、次いで「父親」となっており、同性の友人や親戚が上位に入っている。



地域間の移動者別にみる移動理由

- 移動(移動したかった)理由として、「年齢による区別があまりない」「性別による役割意識の押し付けがない」は、男女とも少ない。
- ○「地方→東京圏」に移動した、かつ、進学あるいは就職で移動経験がある者の移動理由のなかで、男性より女性で高いものは、「娯楽や 生活インフラが充実している」とともに「他人の干渉が少ない」「多様な価値観が受け入れられる」となっている。

移動(移動したかった)理由



※ 内閣府男女共同参画局「令和4年度 性別による無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)に関する調査結果」(概要)より

調査結果は、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/research/kenkyu/pdf/seibetsu_r04/02.pdf





株式会社茨城新聞社

男女比や年齢構成の偏りを是正し、 多様な働き方のニーズに対応した 働きやすい職場環境を目指す



株式会社茨城新聞社 総務局人事部長、コンプライアンス室長

松本 理佳子 氏

1990年入社。給与計算・社会保険事務を担当し、1996年 より人事部、2020年より人事部長。2021年コンプライアンス室 の開設に伴い、同室長も兼任。社会保険労務士。



コロナ禍においても発行部数約12万部を維持し茨城県内全世帯数の約10%を占める茨城新聞。同新聞を発行する茨 城新聞社では、女性の積極採用とともに、長時間労働の是正を中心とした働きやすい職場環境を目指して取組みを進め ています。総務局人事部の松本理佳子氏にお話を伺いました。

ワークライフバランス推進委員会を 中心に取組みを推進

一御社は2017年に厚生労働省より、すべての基準を満たす 『えるぼし』3段階目*の認定を受け、現在も維持されています。 どのような取組みをしてきたのですか。

松本氏: 当社は、正社員 168 名のうち女性 46 名、男性 122 名と、 圧倒的に男性が多い会社です。なかでも40~50代の男性が ボリュームゾーンになっています。具体的には、50代の正社員 69 名のうち男性は 55 名、40 代では 46 名のうち男性が 36 名と、 40代と50代で正社員男性の半分以上を占めるなど、年齢構成 にも偏りが出ているのが現状です。

そうした偏りを是正していくためにも女性の積極採用を進め ていくとともに、長時間労働の是正を中心とした働きやすい職 場環境を目指しました。社内に「ワークライフバランス推進委員 会」を設置し、毎年、各部門から1名ずつをメンバーに選出し、 課題の抽出を行い、改善策などについて話し合っています。

― 「ワークライフバランス推進委員会」 での取組みはどのよう に進めているのですか。

松本氏:「ワークライフバランス推進委員会」から課題改善案の 提言等を行い、制度や施策の実現につなげていきます。当然、 部門ごとに課題は異なりますが、声を上げてもらわなければ課 題に沿って取り組むことができませんし、自分の所属している部 門の状況だけではなく、他部門の状況やどのような課題がある のかを知ることで、自分の部門を見直す機会にもなると思うの です。なので、各部門から集まって話し合うことには意味があ ると思っています。

多様な働き方のひとつとして 裁量労働制を専門職対象に適用

一報道機関という業界は世間的に長時間労働等のイメージを持 たれていると思いますが、「女性の活躍推進企業データベース」 (厚生労働省) での公表によると、御社は2021年の1カ月 当たりの時間外労働と休日労働の合計が全ての雇用管理区分で 45時間未満と、『えるぼし』の認定基準をクリアされていますね。

松本氏: そのデータは裁量労働制を導入している職種(記者) を除いた実績で、対象者は42名ですが、全社的に働き方改革 の意識は進んでいると認識しています。裁量労働制については、

深夜や休日にかかわらず、突発的な業務が発生することが多い 職種である記者を対象に、2014年から導入しています。

一裁量労働制の導入により、効率的に仕事が進められるよう になって総労働時間が短くなったり、生産性が高まる等の効果 につながっているのでしょうか。

松本氏: 育児休業を経て復帰する社員が年々増えている中で、 子育てしながら働いている記者たちからは、「取材の時間に合 わせて勤務時間を調整できるし、記事を書く時間も確保しやす いので、ありがたい」という話をよく聞きます。そういう意味では、 短時間勤務を選択するよりも、裁量労働で働いて効率的に時間 を使おうとする傾向にあるようです。限られた時間でモチベー ション高く働いて成果につなげる人が出てくるようになり、多様 な働き方のひとつとして若手の社員たちのロールモデルになって くれるといいと思います。

一方で、以前と働き方が変わらずに、時間の柔軟性というメリッ トを活かしきれていない人もゼロではありません。担当業務や、 家族の協力あるいはサポート体制、環境も様々なので、皆が同 じように働けるとも限らないと思っています。本人の裁量で働く 時間配分を決めることができるのが裁量労働なので、基本的に は本人たちの仕事の進め方によりますが、裁量労働を活かして 効率的に成果を上げることができるように上司のフォローが入る こともあります。

一裁量労働制により、アウトプットで評価を得るためには、上 司やまわりの理解も重要になってくるのではないでしょうか。

松本氏: 本人よりもまわりの社員に裁量労働制の働き方を理解 してもらうことが難しいと感じています。仕事を時間で見るので はなくて、求められる成果を上げることを重視しているというこ とを伝えてはいるのですが、短い時間しか働いていないことに 抵抗を感じる人もいるのが現状で、今後も継続して理解促進を 図っていきたいと考えています。

4月から労働基準法改正が中小企業にも適用となり、さらに 時間外労働の削減を目指すためにも、課題改善に向けた施策 の検討を進めてく必要があると思います。

テレワークの働き方が浸透し、 臨機応変に対応できる体制になった

一コロナ禍を機に多くの企業でテレワークが飛躍的に普及しま したが、御社でのテレワークの状況はいかがですか。

松本氏: 当社においても、2020年から全社員対象にテレワーク を導入しました。実施する前は拒否反応を示す人もいたのです が、導入から2年が経ち、今はテレワークが働き方のひとつと して浸透しています。実際にテレワークを導入してみて、向いて いる仕事、向いていない仕事というのも分かってきましたので、 今は一律にテレワークの推奨はしていません。

一例えば、本社と支局でテレワークの利用しやすさに差が生じ ていたりするのでしょうか。

松本氏: 仕事の特性によってテレワークが利用しやすい、ある いは利用しにくいという状況があります。例えば、記者は以前 から取材先に直行して、時間がなければ車の中で原稿を作成し たり、場合によってはいったん帰宅して、家から原稿を送ったり と、状況に応じた働き方が可能でしたので、テレワークについ て抵抗感を示す声は聞かれませんでした。

一方で、新聞の紙面レイアウトなどを行う編集局の整理部門 では、どうしても新聞編集システムを使った業務がメインなので、 テレワークが難しい部分があります。大手新聞社では部門を問 わず在宅勤務ができる仕組みを導入してるところもありますが、 当社ではそこまでなかなか踏み込めないのが現状です。

営業職もテレワークが難しい職種のひとつです。直行直帰で クライアントを訪問することはありますが、どうしても会社に出 社しなければ支障の出る業務もあるため、1人がテレワークを した場合、その人の業務を出勤している人が代替で行わなけれ ばならなくなる等、負担が偏ってしまうため、テレワークが難し い部分があります。

一実際にはどの部門でテレワークを活用しているのですか。

松本氏: 現時点では LINE ニュースの配信業務を担当している デジタル編集室等一部の部門が継続的に活用しています。

ただ、例えばコロナに罹ってしまって出社できなくなったとき に、症状が軽度だったり無症状で仕事ができる状況であれば、 1週間~10日間程度のテレワークに切り替える等、突発的な事 態に対応しやすくなりました。本人もまわりも臨機応変に対応で きる体制になったことが何よりも良かったと思っています。

テレワーク中心に働いている部門の社員も、「週1日以上の出 社があったほうが良い」と言っているので、テレワークが絶対と いうことではなく、状況に応じた活用で業務の効率化が図れる のであればいいのではないかと思っています。

一御社では「リフレッシュデー」も導入されていますね。

松本氏: 基本的には毎週水曜日を「リフレッシュデー」と決めて います。水曜日にどうしても定時に帰ることができない場合は、 別の日を「リフレッシュデー」に設定してもらう等、全社員が少 なくとも週に1回の「リフレッシュデー」を取ることができるよう

にしています。社内がゼロになるということはないのですが、水 曜日の夜にはいつもより人が少なくなって社内が静かになるの で、わりと定着しているという印象です。

若手女性が増えたことをきっかけに 制度等の見直しを図る

松本氏:じつは「えるぼし」に認定されて以降、女性の応募者 が増え、ここ数年の応募者は男女半々になっています。採用試 験の結果、女性の採用が男性を上回る年もあります。2015年時 点の女性正社員は10%台でしたが、現在は3割近くになり、女 性比率はかなり増えてきたという実感があります。

一女性社員の増加に伴い、新たに取り組まれていることがあり ましたら、お聞かせください。

松本氏: 若手の女性が増えたことで、ここ数年は毎年のように 育児休業取得者が出ています。復職時には短時間勤務や時差 出勤(子どもが小学校入学まで1時間の時差出勤が可能)の利 用が可能ですが、昨年4月からは、新たに短時間勤務を2時 間まで短縮できるように規定を見直しました。

介護にも適用して、同様に短時間勤務を利用できるように改 善しました。

一介護休業や短時間勤務の利用者はどのくらいですか。

松本氏: 今のところは介護を理由とした短時間勤務や休業取得 者は出ていませんが、40代、50代の社員が多いので、将来に 備え制度として整備しました。

10月の育児・介護休業法改正に合わせて、「ワークライフバラ ンス推進委員会」が中心となってハンドブックの内容の見直しや、 改正によって変わる部分を解説した動画を新たに作成しました。 男性の育児休業取得促進のためのパンフレットも作成し、改め て育児休業について周知を図りました。



「改訂版子育で応援ハンドブック」

男性の育児休業取得実績を増やし、 当たり前の環境に

一「ワークライフバランス推進委員会」で男性の育児休業取得 促進に向けた周知活動を行っているとのことですが、男性の育 児休業の取得状況などについてお聞かせください。

松本氏: 育児休業取得を希望する男性社員は増えてきていて、 2021年度の育児休業対象者6名のうち3名が男性でしたが、 全員が育児休業を取りました。男性は女性と比べると取得期間 は短いのですが、それでも短い順に、2週間、3カ月、一番長 い人が6カ月取得しました。

一男性の取得期間としては長期間 (厚生労働省「令和3年度 雇用均等基本調査」によれば5割超が2週間未満の取得) だと思いますが、職場の反応等はいかがでしたか。

松本氏: 男性から育児休業を6カ月取りたいと言われた職場で は当初、戸惑いもあったようなのですが、業務の特質および上 司や周囲の理解もあって希望通り取得できたようです。

育児休業の時期や期間は上司と相談しながら決めていきま す。会社からはお子さんが生まれたタイミングで声掛けをしてい る程度です。ただし、短期間では取得の意味がないと思ってい ますので、「長く取ってみては?」と背中を押すようにはしています。

2022 年度は男性対象者 3 名で、現時点で育児休業を取得し たのは1人です。その男性は1カ月半取得したのですが、「なん かあっという間でした」と言っていたので、分割取得ができるこ とも伝えています。

育休を取りたいという希望を持っている男性も増えているので すが、その上司に当たる40代、50代の世代の人たちの中には、 自分たちの経験してきた仕事観と比べて釈然としない部分を感 じている人もいるようで、そういう意識を変えていくのはなかな か難しいですね。ただ、育休取得希望者が増えてきている現状 を見て、最近は「こういう若い世代に対応していかなければい けないんだね」という声も聞かれるようになってきました。女性 が育休を取得することと同じだと思うので、やはり実績を増やす ことで、性別にかかわらず育児休業を取得して復帰することが 当たり前の環境に変わっていくことを期待しています。

一休業期間中のフォロー体制はどのようにされているのですか。

松本氏: すぐに代わりの人を入れられれば良いのですが、今の ところ育休取得者は記者が多く、職務の特質上ほかの社員でカ バーしてもらわざるを得ない部分が大きく、休業期間中の人の 補充というのはあまり行っていません。そこは他の業種とは違う 部分かなと思っています。

一方で、営業職等クライアントとの兼ね合いで育児休業が取 得しづらい部門も取得しやすいようにしていくことは今後の課題 と感じています。



社外との交流を通じて自発的な活動も

一「女性の活躍推進企業データベース」の公表データでは、「多 様なキャリアコース」への取組みとして、正社員登用制度を設 けられているとのことですが。

松本氏: 当社の特徴として、1年毎に契約を更新する嘱託社員に も多く活躍いただいています。再雇用を除く60歳未満の嘱託社 員の中には、長く勤めている女性も相当数(2019年度時点で60 歳未満の嘱託社員 25 名のうち女性 21 名) いるため、選択肢の ひとつとして 2019 年から正社員登用制度を導入しました。毎年 11月頃に登用試験を実施して、翌年4月から正社員登用となりま す。この4年で15名が嘱託社員から正社員に転換しました。

一公表データによると、女性管理職比率が直近で12%、25 名中3名とのことで、これは産業ごとの平均値(6.4%)を上 回っていますね。

松本氏: 当社の場合、管理職は部次長職、部長職、局長職で、 部長職・局長職合わせて25名のうち3名が女性です。係長級 に当たる部次長職を含めると48名中8名が女性で、割合とし ては16.6%です。認定基準は上回っているものの女性の管理職 はまだ少ないと思っています。女性社員たち自身も管理職になる ことを躊躇することが多かったので、マネジメントとしての意識 醸成につなげるため、毎年1~3名の女性社員に管理職手前の 段階で外部研修に派遣しています。

昨年研修を受けた女性社員の1人は、子育てしながら記者を しているのですが、「他社の企業の方とも知り合いになれたし、 いろいろな話を聞くことができて、いい機会になりました」と刺 激をもらえたようで、非公式で子育て中の女性記者を集めてラン チ会を開催していました。参加者の反応も良かったようです。そ うやって職場環境をよくしていこうという自発的な活動につながっ たことは、取り組み続けてきた成果のひとつではないかと思いま す。そういう人が育ってきて、これからマネジメントする立場になっ ていけば、ますます取組みが進んでいくのではないかと思います。

一今後の取組みについてはいかがですか。

松本氏: 冒頭でお話ししましたとおり、男性比率はまだ高いの ですが、その中心は40代、50代です。女性の積極採用を進 めてきたおかげで、若手の女性社員は増えつつあるのですが、 若手の男性社員は少ない状況です。会社が今後も持続的に成 長していくためには女性の積極採用を継続しつつ、若手の男性 社員も増やしていく必要があると考えています。

また、多様な人に働いてもらうという意味では、障害のある 人の雇用も課題と捉えています。ただ採用するだけでなく、能 力発揮できる業務への配置や職場環境の整備、そして周囲の 理解も大事です。ダイバーシティの観点からこれらを進めていく 必要があると考えています。

一どうもありがとうございました。

※『えるぼし』3段階目:女性活躍推進法の一般事業主行動計画の 策定・公表を行った企業のうち、「採用」「継続就業」「労働時間 等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5項目の 評価において、すべて基準を満たした企業に認定される。

茨城新聞社 株式会社茨城新聞社

刊:1891年7月5日 資 本 金:5,000万円

本社所在地:茨城県水戸市笠原町978-25 茨城県開発公社ビル

事業所数:7支社11支局

事業内容:日刊新聞の発行など 従 業 員 数:正社員168名 (男性122名、女性46名)

平 均 年 齢:正社員43.6歳 (男性45.2歳、女性39.4歳) 平均勤続年数:正社員18.3年(男性19.9年、女性14.1年)

管理職に占める女性割合: 16.6%

※2023年1月1日現在



□ 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48回

令和4年4月7日 東京地裁判決 労働経済判例凍報2491号3頁

事案の概要

本件事案

本件は、教育基本法及び学校教育法に従い学校教育を行う ことを目的とする学校法人である被告(以下「Y」という。)との 間で労働契約(以下「本件契約」という。)を締結し、Yが設置す るA大学(以下「本件大学」という。)において心理学部教授と して就労していた原告(以下「X」という。)が、①本件契約にお いて、Xが週4コマ以上の授業を担当する旨の条項があるにも かかわらず、平成28年度秋学期以降、YがXに授業を担当させ なかったことが債務不履行に当たると主張し、Yに対し、慰謝料 及び弁護士費用合計220万円及びこれに対する訴状送達日の 翌日である平成30年10月6日から支払済みまで民法(平成 29年法律第44号による改正前)所定の年5分の割合による遅 延損害金の支払いを求めるとともに、②Xが、Yのハラスメント 防止·対策専門部会(以下「本件部会」という。)に対し、YがX に授業を担当させなかったこと、教授会においてXの発言を禁 止するなど不当な取り扱いをしたこと及び本件大学のZ総長ら のハラスメントによって多くの教職員が退職したことについて



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月に依願退官。

平成22年4月弁護士登録(第一東京弁護士会)、安西法律 事務所入所。 相談したにもかかわらず、長期間にわたり放置された後に審議 不能であるとして何ら改善策を講じなかったことが、本件契約 上の安全配慮義務に違反し債務不履行に該当すると主張し、 慰謝料及び弁護士費用の合計110万円ならびにこれに対する 前同様の遅延損害金の支払いを求めた事案である。

[2] 本件訴訟に至る経緯

XとYとの間には、本件訴訟以前に以下のような訴訟が係属 していた。

- (1)第一次訴訟(平成24年10月~平成27年1月) YがXとの間の労働契約(当時は1年間の有期労働契約) を期間満了で雇止めしたことに対し、Xが地位確認及び未 払給与等の支払を求める訴訟を提起。訴訟係属中に、Y が、Xによる本件大学の学生に対するハラスメントを理由 に、Xを懲戒解雇としたため、Xは当該懲戒解雇の無効を 理由とする地位確認請求も訴えに追加した。
 - →地裁、高裁ともに地位確認請求は認容(金銭請求は 一部認容)。

Xは平成27年2月3日に本件大学に復職した。

- (2) 第二次訴訟(平成27年8月~平成28年3月) Xが、Yに対し、週4コマの授業を行う雇用契約上の権利 を有する地位にあることの確認を求める訴訟を提起。
 - →訴訟上の和解が成立(以下「本件和解」という。)。 公刊物には、本件和解の詳細は掲載されていないが、 本判決によれば、平成28年度雇用契約の内容について、本件契約(「出勤日は週2日、授業時間は週4コマ(1コマ90分授業)をそれぞれ下らないものとする。」 との条項があるほか、担当コマ数が4コマに満たないこととなる場合には、内規により実質的に週4コマを確保する手だてがただし書として記載)のとおりとする旨が相互に確認されているとのこと。

紙幅の都合上、以下、本稿においては、Xの請求のうち②に ついて論ずることとする。

図 Yにおけるハラスメント対応

- (1) Yにおいては、本件大学の専任教員及び事務局職員等から組織される本件部会が、本件大学全学総務委員会に設置されている。本件部会は、その部会規程に基づき、ハラスメントの防止及び排除のための措置、対策等のほか、ハラスメントの苦情相談の受入れ及び対応並びにその事実確認に関する事項等を審議、実施すること等とされている。
- (2) Xは、平成28年11月24日、本件部会に対し、⑦Yが、Xに対し、本件契約に反して平成28年秋学期以降の授業を全く担当させないこと、①Yが、Xに対し、平成27年2月3日以降、インターネット学内情報からの遮断や教授会等での発言禁止をはじめとする複数のパワーハラスメントを行ったこと、等についてメールにて申告した(以下「本件申告事項」という。)。本件部会では、本件申告事項について、裁判中の案件であることを理由に対応を保留することとされたが、平成29年6月中旬頃に本件部会での審議が開始され、同年7月の定例会議において、本件申告事項については審議不能との結論に至った。もっとも、その旨は、平成30年3月16日、Xが所属する労働組合に対し、Yが通知することにより、Xの知るところとなった。



18 | DIVERSITY 21 | 19

判決のポイント



1 裁判所は、Xの請求のうち②について、まず「労働契約における 使用者は、労働者に対し、労務の提供に関して良好な環境の維 持確保に配慮すべき義務を負い、ハラスメントなど従業員の職場 環境を侵害する事案が発生した場合、事実関係を調査し、事案 に誠実かつ適正に対処し、適切な時機に申告者に報告する義務 を負っているというべきである。」と述べた上で、「本件部会が本件 申告事項について審議不能との結論を出した平成29年7月6日か ら、…原告所属組合に対してその旨を回答した平成30年3月16日 までに、8か月余りが経過しているところ、回答までにかかる期間を 要したことについて、被告から合理的理由の主張立証はない。被 告は、労働契約上の安全配慮義務及び信義則上、原告の申告に 対し本件部会が出した結論の内容如何を問わず、これを遅滞なく 原告に告知する義務を負うものというべきであって、上記のような 合理的理由のない回答遅延は債務不履行を構成すると認められ る。」として、当該債務不履行によるXの精神的苦痛に対する慰謝 料の額は5万円が相当であり、弁護士費用のうち1万円を上記債

務不履行と相当因果関係のある損害と認めた。

2 他方で、本件部会が本件申告事項について審議不能との結 論を出したことについては、本件申告事項のうち、(a) 復職後の パワーハラスメントをいう点は、そのほとんどが第二次訴訟におい て主張されており、これを受けて、本件和解において、YがXに対 して本件大学の教授と同等の職場環境を整備する旨の合意が なされているとの事実を認定した上で、かかる事実経過に鑑みる と、本件部会が本件和解により解決済みと考えたことには合理性 がある、(b) Xに授業を担当させなかったことをいう点は、XY間 でこれまで訴訟が繰り返しなされていたことに照らすと、本件和 解の履行に関する問題は、本件部会が取り扱う範疇を超えてい ると判断するのも無理からぬものがある、(c)その他の申告内容 については、長期間にわたる抽象的な内容といわざるを得ず、審 議不能と判断することもやむを得ない、として、安全配慮義務に 反する債務不履行には当たらないと判断した。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation



1 はじめに

企業には、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法及び労働施 策総合推進法が定める事業主の雇用管理上の措置義務の履行 として、ハラスメントに関する相談窓口を設置し、相談に対応するこ とが求められている。この点につき、これまでの裁判例上は、ハラス メント申告に対する対応の不十分さ(例:事実関係等の調査の不実 施等)が問題となる事例が多かったといえるが、本判決は、事実調 査の結果を通知するまでに時間を要したことについて、かかる回答

の遅延自体が債務不履行に該当すると判断した初めての事例で あると思われるので、参考として紹介するとともに、改めて相談窓口 対応にかかる留意点について述べることとする。

の ハラスメント相談窓口の状況

- (1) 今和2年6月1日に改正労働施策総合推進法が施行され、企 業にはいわゆるパワーハラスメントにかかる相談窓口を設置し、 相談に対応する義務が課せられたが(同法30条の2第1項。な
- 1 ハラスメント被害の申告に対する対応を怠ったか否かが問題となった事例 としては、本誌で紹介した、最判平成30年2月15日労判1181号5頁(本 誌36号18頁)、東京地判平成31年4月19日労経速2394号3頁(本誌 40号16頁)があるほか、A市職員(セクハラ損害賠償)事件・横浜地判平 成16年7月8日労判880号123頁、仙台セクハラ(自動車販売会社)事 件・仙台地判平成13年3月26日労判808号13頁、東レエンタープライズ 事件・大阪高判平成25年12月20日労判1090号21頁などがある。
- 2 「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問 題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針 | (令和2年1月 15日厚生労働省告示第5号)・五(一)
- 3 相談窓口の設置と周知に関し、パワハラについては、従業員規模が① 1000人以上では98.1%、②300~999人では93.3%、③100人~ 299人では80.0%、④99人以下では55.4%、セクハラについては、① は98.4%、②は93.9%、③は82.0%、④は57.8%、マタハラ及びケア

お、中小事業主についても、令和4年4月1日より義務化)、従前 から、セクシュアルハラスメントについては男女雇用機会均等法 11条1項、マタニティハラスメント及びケアハラスメントについては 育児・介護休業法25条1項により、前同様の相談窓口の設置及 び相談対応にかかる義務が課せられていたことから、いわゆる パワハラ指針²においても、これらのハラスメントの相談について 一元的に応じることのできる体制が望ましいとされている。

- (2) 上記法令等を受け、実務上、各種ハラスメントについて一元 的な相談窓口を設置している企業が多いといえる。令和2年度 厚生労働省委託事業「職場のハラスメントに関する実態調査 報告書 (令和3年3月)によれば、相談窓口の設置と周知(以下 「相談窓口の設置等」という。)については、従業員規模が大き いほど取組割合が高い³とされ、相談窓口の設置等を行ってい る企業のうち、相談窓口を「社内のみに設置」とする企業の割 合は63.8%、「社内と社外の両方に設置」は33.3%、「社外のみ に設置 |は2.9%であり、従業員規模が大きいほど「社内と社外 の両方に設置 |の割合が大きいとのことである。なお、筆者の経 験上は、外部相談窓口において相談を受け付けた場合にも、 事実の調査等は原則として内部相談窓口の担当者が行う例 が多いと思われる。
- (3) 内部相談窓口の担当部署について、法令等による特段の規 制はないが、従業員が抵抗感なく相談窓口を利用できるように するという観点からは、独立性や中立性が保たれるような部署 とするのが望ましいといえる。もっとも、企業規模から困難である 場合は、人事関連部門(人事部や総務部等)が担当することで も差し支えない。厚生労働省が公表している「パワーハラスメン ト対策導入マニュアル(第4版)」では、内部相談窓口の設置例 として、担当者として、①管理職や従業員、②人事労務担当部 門、③コンプライアンス担当部門・監査部門・人権(啓発)部門・ 法務部門、④社内の診察機関・産業医・カウンセラー、⑤労働組

ハラについては、①は96.8%、②は91.4%、③は78.4%、④は55.3%、 とされている。

- 4 同マニュアル34頁
- 5 本誌40号19頁

合が例示されている4。筆者の経験上は、コンプライアンス部門 や総務部等が担当部署となっている例が多いように思われる。

3 相談担当部署における留意点

相談対応においては、事実の正確な把握が肝要であるため、⑦ 申告者を含めた関係者のヒアリングにおいては、時系列に従い、い わゆる「5W1H |を意識して聴取すること、⑦聴取時に、供述内容に 対する評価(例:思い込みではないか、にわかに信じられない等)を 述べないこと、③聴取内容を裏付ける資料(メールやSNSでのやり とりの履歴等)の提出を求めること、などが必要と考えられる。また、 上記でとも関連するが、相談担当部署が人事部等の場合、ヒアリン グ時に会社の立場の代弁者として接してしまう例(例:申告者の誤 解を指摘し、正そうとする等)が見受けられるが、そのような対応は、 申告者に相談担当部署の中立性等への疑念を生じさせる可能性 が高いため、慎むべきである。人事部等が相談担当部署である場 合は、事実調査の段階と事実調査の結果に基づき会社として対応 する段階とを区別することが重要である。

そして、本件のように、事実調査の結果の通知についても、合理 的理由なく遅滞することのないよう留意する必要がある。また、本判 決が、回答の遅延にかかる合理的理由の主張立証がない旨言及 していることからすると、事実調査を進める中で、申告者を含めた関 係者の協力が得られないなど進捗が遅れる事情が生じた場合に は、そうした経過を記録化し、事実調査の遅れや結果通知に時間 を要することについて証跡を残しておくことも必要である。



20 DIVERSITY 21 DIVERSITY 21 21



NEWS & TOPICS

【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

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」を定期的に開催しています。



開催形式は2種類!

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。



東京および大阪にて開催を予定しています。 ロールプレイを通じて、参加者同士で意見交換を行いながら 相談対応を学びます。

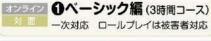


当財団では、受講の目安として以下の体系でセミナーを実施しています。経験やスキルに合わせて段階的に学んで いただけます。

ハラスメント相談担当者セミナー体系図

各コースとも ロールプレイ実践!

初級 中級 上級



オンライン ②アドバンス編 (6時間コース) ロールプレイは被害者、行為者、第三者にも対応

> ○応用実践編(3.5時間コース) 困難な相談対応事例のロールプレイ中心

オンライン 4スキルアップ編 (7時間コース)

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

- 相談員としての心構えや注意点がよくわかった。(ベーシック編)
- ロールプレイをすることによって傾聴の難しさを実感した。(ベーシック編)
- 相談担当者としての心構え・知識のなさに少し焦ったが、大変わかりやすい話で有意義な時間となった。(アドバンス編)
- ●相談の基本に立ち返るとともに、具体的なややこしい事例のロールプレイを通じて、自分のクセや傾向に気づき、実際 の対応で使えそうなフレーズや考え方もまなぶことができた。(応用実践編)
- ●SOAP (Subjective・Objective・Assessment・Plan) の手法を使用して、開示することを前提とした書類を作成 することの重要性についてよく理解できた。(スキルアップ編)

開催スケジュール



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12日(水)、4月19日(水)、4月25日(火)、5月15日(月) 5月17日(水)、6月12日(月)、7月 7日(金)、7月12日(水) 8月 4日(金)、8月22日(火)



開催日:5月30日(火)、7月31日(月) 開催日:6月15日(木)

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。





開催日:6月27日(火) 大阪 開催日:7月13日(木)

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。



開催日: 8月24日(木)

○ハラスメント相談担当者セミナー スキルアップ



「緊急度を見分けるポイント、専門家へのつなぎ方」、「速くて的確な相談記録の書き方、伝わる表現の方法」をワーク ショップ形式で学び、さらなるスキルアップを目指します。

開催日: 9月以降の開催を予定しています。

詳細・お申込みは当財団ホームページから

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





編集後記

5月から、新型コロナの感染症法上の位置づけが2類から5類に引き下げられる ことが決定しました。

それにより、国や地方自治体による行動制限などが出来なくなります。3月から は一足先にマスク着用の場面も個人の判断にゆだねられることになりました。

マスクの着脱に限らず個人で判断することはとても難しいのですが、公共の場 においてのマナーを意識することや周囲に対しての配慮と許容を常に心がけて いきたいですね。伊

ダイバーシティ21

DIVERSITY 21 vol.052

2023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

22 DIVERSITY 21 DIVERSITY 21 23