

vol.

056

2024 SPRING

## 特集

多様な人材の集まる組織において、“人づくり”を重視  
社員が自ら発案し、責任を持って行動できる組織へ  
→株式会社大興製作所の取り組み

21世紀職業財団実施調査から1冊の本が誕生しました！

DIVER  
SITY  
21

## Contents

### 3 随想

#### 赤松良子さんを偲んで

21世紀職業財団 会長 定塚 由美子

### 4 特集

#### 多様な人材の集まる組織において“人づくり”を重視 社員が自ら発案し、責任を持って行動できる組織へ ～株式会社大興製作所の取組み～

### 9 情報コーナー

#### 令和5年「高年齢者雇用状況等報告」集計結果について

厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課

### 13 New Release!!

#### 21世紀職業財団実施調査から1冊の本が誕生しました!

#### 『〈共働き・共育て〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』

### 16 連載

#### 裁判例とその解説

#### 育休復帰後の配置変更が業務の内容に鑑み 「不利益な取扱い」に該当すると判断された事例

安西法律事務所 弁護士 本田 敦子

### 20 Mini Report

#### 福岡&浜松発! 交流会を開催しました

### 22 財団発! NEWS & TOPICS

#### 2024年上半期 ハラスメント相談担当者セミナー 開催予定

## 随 想

Random Thoughts

## 赤松良子さんを偲んで



21世紀職業財団  
会長 定塚 由美子

先月、当財団の元会長でもいらっしゃった赤松良子さんが急逝されました。94歳というお歳ではありましたが、直前までとてもお元気でしたので大変驚き、喪失感がなお続いています。

赤松さんに初めてお会いしたのは、1984年、私が労働省に採用され男女平等法制化準備室の新人係員として仕事を始めた時でした。赤松さんは、労働省婦人少年局長として均等法案の審議会への諮問答申、国会提出に向けて、経営者側と労働者側の主張に大きな隔たりがある中で奔走しておられる最中。両サイドの主張を踏まえてなんとか作りあげられた法案は、差別禁止規定は一部にとどまりほとんどが努力義務規定だったため、一部の女性団体からは強い反発を受け、労働省の建物の前で連日抗議が続けられていました。

それまで共に婦人労働問題に取り組んできた友人たちに反対の声を上げられ、国会審議では辞職まで促されましたが、赤松さんは、とにかくこの法案を成立させ、女子差別撤廃条約を批准するという強い意志で均等法成立にこぎつけました。本当はご本人こそ強い効果のある法律をつくりたかった。でも、「小さく産んで大きく育てる」と言われていました。私も1年生ながら、赤松さんの理想に向かいどんな苦難があっても一歩ずつひるまずに進んでいく姿に、強い感銘を受けました。

赤松さんは、いつも、とても楽しい話をしてくださり、チャーミングな方であると同時に、懐が広く「豪放磊落（ごうほうらいらく）」という言葉がぴったりの方でした。ワインなどのお酒が大好きで、シャンソンを歌う店にも連れて行っていただきました。退官後も役所だけでなく民間も含めて若手女性の育成に力を入れ、女性向けの講演を頼むといつも喜んで引き受けてくれました。そのお話がまた面白く、多くの女性が人柄に惹きつけられていました。

21世紀職業財団(旧女性職業財団)は、均等法を社会に浸透させるために、役所だけでなく経済界、企業の方々に取り組みを進めていただくために1986年に均等法施行と同時に設立されました。また、赤松さんが会長をつとめられていた1993年に「21世紀職業財団」という現在の名称に変更されています。赤松さんは「均等法の母」であるとともに当財団の母でもありました。

赤松さんは「男女平等の実現のための長い列に加わる」という言葉をよく使っておられました。私たちも、これからもこの長い列に加わり、企業や法人の方々と一緒にダイバーシティの実現を目指していきます。赤松さん、見守っていてください。

# 多様な人材の集まる組織において“人づくり”を重視 社員が自ら発案し、責任を持って行動できる組織へ ～株式会社大興製作所の取組み～

## Top Interview

トピックスインタビュー

株式会社大興製作所  
代表取締役社長

須田 真通 氏



### 世代間ギャップを解消し、 話しやすい環境づくりのために 外部に相談できる窓口を設置

「ハラスメント社外相談窓口について 21 世紀職業財団にお問  
い合わせいただいたのが 2018 年でした。」

須田氏：ちょうどその頃、ハラスメント防止に関する取組みとし  
ていくつか準備しようと考えていた中のひとつが社外相談窓口  
です。公益財団法人という安心感もありましたので、お願いし  
たという経緯です。話を聞いていく中で、ほかにもいろいろな  
支援をされていることを知りました。

「パワハラ防止措置が全事業主に義務化されたのは 2022 年  
なので、中小規模の企業で予防として社外相談窓口を導入さ  
れている企業はまだ多くなかったと思います。なぜ社外相談窓  
口を検討されたのですか。」

須田氏：私が就任した 2015 年は 30 代後半でしたが、当社の  
社員構成は下が 20 代から上は再雇用も含めると 70 歳近くまで  
働いているので、年代的に大きな開きがあります。そのため、  
社員間の意識のギャップ解消策として、また、社員同士が話し  
やすい環境の整備という意味でも、外部に相談できる窓口があ  
るといいのではないかと感じました。

「社外相談窓口を導入されてみて、どうですか。」

須田氏：実際の利用もあるようですし、こういう仕組みがあると

いう安心感につながっていると思います。財団の担当の方には  
会社としての対応についても、いろいろと相談に乗っていただい  
たりして、とても助かっています。

窓口の設置にあわせて、全社員を対象にハラスメント防止研  
修も毎年実施することになりました。研修の中でも相談窓口につ  
いて周知しています。

### 自社の働き方に合わせて、 全員が受講できる研修に

「貴社では京都の本社だけでなく、東京や新潟など各地に営  
業拠点や製造拠点がありますが、研修の実施にあたって何か  
工夫されていることはありますか。」

須田氏：基本的には勤務時間内の研修としていて、各拠点とはオ  
ンラインでつないで全社員に研修を受けてもらっています。本当  
は半日～1 日ぐらいの時間をかけてしっかり学べたほうが良いの  
ですが、特に製造部門では業務効率の観点からも作業を途中で  
止めるのはできるだけ避けたいので、財団に企画の段階からお  
願いして、朝の業務開始早々からの研修を構成してもらってい  
ます。ただ、やはりある程度のボリューム感でやらなければ研修の  
効果につながらないとは思っていますので、1 回の研修時間が短  
いぶん、2 回に分けて実施するなどで対応いただいています。

「製造部門は 24 時間稼働の交代制勤務ではなく、8 時半か  
ら 17 時半までの勤務体制で、休憩時間も一斉に取られるの  
ですね。交代なしでも生産体制が整っているということなので  
しょうか。」

須田氏：石英ガラスという特殊な製品ということもあり、ライン  
体制ではなく、すべての工程を 1 人で作り上げるという職人的  
な仕事のイメージに近いと思います。職人的といっても、そも  
そも石英ガラスを扱う経験を持っている人がいないので、ほとん  
どが未経験からゼロベースで入社して技術を学んでもらってい  
ます。年数や経験を重ねて高度な製品が作れるようになっていく  
というイメージです。

### 社外経験で得たことを仕事にも 活かしてもらいたい

「昨年 2 月に当財団で実施した『ダイバーシティ経営交流会  
キラリと光る!『ホワイト企業』人づくり事例研究』には、須田  
社長にご登壇いただきましたが、入社されて間もない 2 人の  
女性社員のお話が印象に残っています。」

須田氏：2022 年にたまたま地域の金融機関が主体となって「ソー  
シャル企業認証制度」を実施するという話をいただいたので、ちょ  
うどその年に採用した 2 人の文系出身の女性営業職と一緒にプ  
ロジェクトを組んで活動してもらいました。

日頃から社員にもよく言っているのですが、社内でのコミュニ  
ケーションはもちろん大事なのですが、会社の中だけでは視点  
が狭くなることがあります。ですから、社外の人たちとも接点を持  
ったり、一緒に活動するという経験で得たことを仕事にも活  
かしてもらいたいという思いから、こうした社外活動への参加を  
積極的に進めています。

「『ソーシャル企業認証制度』とは、どのような指標でしょうか。」

須田氏：要は、自分たちの会社が社会にとって、どう役に立っ  
ているのかということが評価される認証制度です。新入社員が  
先輩社員に話を聴いていって会社の役割について掘り出していく  
ことは、新入社員が自分の働いている会社のことをより深く知る  
という意味でも面白い活動だったと思います。最終的には、聴  
き取っていった内容をまとめて、自分の会社はどういうことで社  
会の役に立っていて、将来はどのように役に立つ存在になりたい  
かということを発表してもらいました。その 2 人は、現在もそ  
れぞれの能力を発揮して活躍してくれています。

「多様な人材が活躍できる職場づくりに向けた支援としても、  
女性の活躍支援は重要な取組みだと思いますが、須田社長は  
どのようにお考えでしょうか。」



須田氏：私自身はそもそも男性、女性というのをあまり意識して  
いません。営業だろうが、製造だろうが、管理職だろうが、ど  
の職種、どの職位にいても、その人の個性や得意なことを活か  
して仕事をしてもらいたいと考えています。

### 様々なバックグラウンドを持った人が 会社が集まって一緒に働いていることが前提

「事例研究では、『人づくり』の考え方についてもご紹介いた  
しましたが、先ほどお話いただいたように、社外活動の経験が  
その人自身の成長につながっているのではないかと思います。」

須田氏：社員はもちろん会社の一員として働くのですが、それだ  
けがその人のすべてではないですよね。家庭がある人もいれば、  
何か別の活動をしている人もいます。仲間と一緒に趣味を楽しん  
でいる人もいますし、地域で何かの役割を担っている人もいます。  
あらゆるバックグラウンドを持った人が会社が集まって一緒に働  
いているという前提があって、その人を一時期だけお預かりして  
いるという考えです。ですから、会社にいる間も成長してもらえ  
ば、地域や社会にとってもよいことだと思うのです。

当社の企業理念は「千年続く企業」です。これは先代の社長  
である父が言い始めたことですが、いきなり言い出したわけ  
ではありません。創業者であった祖父は約千年前に創建された神  
社の神主の次男でした。その神社が千年後の今も続いている  
ということは何かしらの役に立っていると思うのです。それを見  
てきたからこそ、「千年続く」という考え方につながっています。  
会社も同じで、どうやったら社会の役に立って長く続けられるか  
という考え方がベースにあります。一昨年、当社は 70 周年を迎  
えましたが、1000 分の 70 なので、まだまだですね。

### 社員が自ら発案して、責任を持って 行動できる環境をつくっていききたい

「ほかにも 2019 年から様々な制度や仕組みを社長の発案で  
立ち上げられたんですね。」

須田氏：こんなのをやったら面白そうかなということで、元は私が発案した制度ですが、これらを社員が自分で選択して、新たな企画を自ら起案できるような仕組みにしたいと考えています。

| 3. 自分で選ぶ、自分で起案するような社内制度の設計 |                   |
|----------------------------|-------------------|
| 制度・取り組み（一部）                | 概要                |
| 産休・育休                      | 復職後の時短勤務可         |
| リフレッシュ休暇                   | 有給＋休日含む5日間の計画休暇   |
| 知恵の種                       | アイデアのトライアル予算      |
| レクリ                        | 社員懇親企画の補助         |
| メディカ                       | 人間ドッグ・家族健診補助      |
| テレワーク                      | 対象：設計・営業支援・生産管理職等 |
| 遠足                         | 家族参加OK・日帰り懇親会     |
| セクション・レビュー                 | 弊社版 5 S 活動        |
| ハラスメント社外相談窓口               | 社外専門機関の相談窓口設置     |

例えば、レクリ制度は社員同士の親睦を目的とした企画を立て、自分たちで手を挙げて、自主的に活動してもらう仕組みです。3人以上集めたら企画成立として、1回1人当たり6,000円の補助を出していて、スポーツ観戦やお菓子づくり等、多くの企画が実施されています。ほかにも「U35世代 部署間交流会」等、レクリによっては世代を限定した企画もありますが、全世代が均一に参加なんていうことは無理が生じますし、押し付けでやられるのは主旨ではないので、全世代で万遍なくということはありません。但し、自分が発案したことに責任を持って最後までやってもらうことが大事だと考えています。

昨年は久しぶりに社員旅行を実施したのですが、社員数名が実行メンバーとなって一から計画してくれました。運営側にまわって初めて難しさも面白さも分かってきますし、ものの見え方も変わってきます。会社からそうしてくれと言っているわけではないのですが、観光先で全員が最後まではぐれないように実行メンバーがチェックしたりしていて、責任を持ってやってくれるなと思いました。

基本的には、社員が自ら発案して行動できる環境をつくっていきたいと考えているので、自分からはあまり強制力が発生してしまうようなことは言わないようにしています。研修にしても、1回受けてもらったからといって何かが変わるかという、そうではないと思います。そこはすぐに結果を求めずに、会社からは様々な研修を用意して学ぶ機会やチャンスを継続的につくり、社員には自分で学びたいという自発的な意識をもって学んでいただきたいと思っています。

### レクリ制度の実施例（2019年～）

- ・U-35世代 部署間交流会
- ・ボウリング大会
- ・新年寿司パーティー
- ・お菓子作り
- ・染物体験
- ・BBQ
- ・サッカー観戦
- ・バスケット観戦
- ・会社花壇づくり
- ・ハロウィンカラオケ

## フレキシブルに働く人が出てきて柔軟な働き方に対する垣根は低くなった

—京都府で推進している「子育て環境日本一に向けた職場づくり行動宣言」の取組にも参加されていますね。

須田氏：今年、男性の育休取得者第1号が出ることになりました。品質部門の部長です。2週間の取得を予定していて、復帰後は時短勤務をすることになっています。チームのマネジメントをする立場ですが、誰にやってもらうか振り分けたり、チームでできないことはどうするか等、チーム全体の業務の見直しができるいい機会になっていると思っています。

育児以外にも介護などで時短勤務している男性社員もいましたし、女性社員もこの4月に1人が復帰予定です。時短勤務は現場の製造部門では難しい部分もありますが、仕事とはいえ、家庭とか自分が住んでいる環境が落ち着かなければ仕事もうまく回りません。相談してもらえば、勤務の時間帯や終業時間の検討等、一人ひとりの事情に合わせてフレキシブルに対応しています。

実際にフレキシブルに働く人が社内に何人か出てきていて、「自分もああいうふうに働けるんだ」と思えるような環境になってきたので、そうした柔軟な働き方に対する垣根は低くなっていると思います。

—柔軟な対応が実現できているのは、相談しやすい環境も整備されているからなのでしょうね。ありがとうございます。

### 須田 真通 氏 プロフィール

株式会社大興製作所 代表取締役社長  
株式会社テクノアイ 代表取締役社長  
博士(学術)Ph.D.(京都工芸繊維大学大学院工芸科学研究科)  
1980年生まれ(4人兄弟の長男)  
京都生まれ京都市育ち  
同志社大学(商学部商学科)卒業  
大学卒業後、大興製作所に入社



多様な人材の集まる組織において“人づくり”を重視  
社員が自ら発案し、責任を持って行動できる組織へ

～株式会社大興製作所の取組み～

## 大興製作所の主な取組み

石英ガラスを原料とした製品を製造している大興製作所は、50代以上と20代～30代前半のボリュームが大きく、30代後半と40代が少ないという社員構成で世代の開きが大きいという特徴もあることから、世代間ギャップの解消を図るとともに、主体性を大切にしながらコミュニケーションしやすい環境づくりに取り組んでいる。社内の相談先として総務に担当を置き、社員からの相談を聴く体制はあったが、見えない部分でも起こりうるハラスメント防止対策として、2019年度より社外相談窓口を設置した。

併せて、ハラスメント防止研修も全社員を対象に実施。実施後のアンケートでは、「こういう研修をやってもらって良かった」、「これから定期的にやってほしい」等、社員からの前向きな声が多かったという。以後、継続して毎年定期的を実施し、研修ごとにプラスアルファのテーマを加えたプログラムを実施する等、社員に積極的な学びを促すための工夫を行っている。

「最初は基本的なハラスメント防止研修だけを考えていたので

すが、財団の担当者と話をしていくうちに、他のテーマを組み合わせた研修も効果的だというアドバイスをいただきました。当社としても、それぞれ別のテーマの研修を2回に分けて実施するより、組み合わせてワンパッケージにして1回の研修で学べるほうが、社員も参加しやすいと思いました。そうしたアドバイスをいただけたことはすごくありがたいと思っています」。そう話すのは、執行役員であり社長室室長を務める森川竜也氏。特に、2020年には「パワハラにならない怒りのコントロール」を盛り込んだ研修を実施し、社員の注目度、関心度が高かったという。「50代以上の社員は、これまでいわゆるザ・昭和の働き方をしてきた世代です。だからと言って、以前とは環境的にも社会的にも違うことは分かっていると思うので、若い世代に対して高圧的な態度になるような人はあまりいないのですが、働く人にとって気になるテーマだということを改めて感じました」(森川氏)。

### 大興製作所がこれまでに実施してきた主な研修等

21世紀職業財団のサポートにより実施

|                        |                | 2019年度                    | 2020年度                                 | 2021年度                           | 2022年度                                                                   | 2023年度                                                  |
|------------------------|----------------|---------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ハラスメント<br>社外相談窓口       |                | (ご相談)                     | 4月～契約開始                                |                                  |                                                                          |                                                         |
| 社 内 研 修                |                |                           |                                        |                                  |                                                                          |                                                         |
| 全社員                    | ハラスメント<br>防止研修 | ハラスメント防止<br>ベーシック<br>(9月) | ハラスメント防止<br>+<br>怒りの<br>コントロール<br>(3月) | ハラスメント防止<br>+<br>メンタルヘルス<br>(9月) | ハラスメント防止<br>+<br>コミュニ<br>ケーション<br>(4月)                                   | ハラスメント防止<br>+<br>レジリエンス<br>(9月)                         |
|                        |                |                           |                                        | 多様性と<br>心理的安全性<br>(3月)           | 支え合う組織づくり<br>(マネジメント/一般職)<br>(11～12月)<br>育休取得者セミナー<br>(若手及び希望者)<br>(10月) | コンプライアンス<br>(7月)                                        |
| 管理職<br>(リーダー/<br>シニア層) |                |                           |                                        | 管理層研修<br>(11月)                   | (シニア)<br>(6月)                                                            | メンター研修<br>(4月、2月)                                       |
|                        |                |                           |                                        | コーチング<br>(11月)                   | ファシリテーション<br>(1月)                                                        | クリエイティブ<br>問題解決<br>(6月)<br>ファシリテーション<br>ステップアップ<br>(3月) |
| 一般職                    |                |                           |                                        | ティーチング<br>(12月)                  | 報連相<br>(5月)                                                              | 新入社員対象<br>ハラスメント防止<br>(6月)                              |
|                        |                |                           |                                        |                                  |                                                                          | OJT研修<br>(9月)                                           |

研修はハラスメント防止に限らず、様々なテーマを企画し、イベントのある月を除いて月に1回程度実施。「次はこういう研修を受けてみたい」といった声が社員からも挙がってくるようになり、会社の課題感と合致したときには最優先で実施することを心がけているという。全社員を対象としているため、営業拠点や製造拠点と本社をオンラインでつないだ研修が、通常は接点のない部署の社員同士の会話の場となり、コミュニケーション向上の効果にもつながっている。

同社はニッチな産業であり、4Kと思われがちな製造職の人材をどうやって集めるかということは最も重要であると話す森川氏。新規採用のなかった時期もあったというが、ここ3年ほどは毎年新卒採用を行っているという。取り扱っている製品上、理系の人材を募集することが多いとのことだが、最近では、学生向けの説明会などで話をすると「理系じゃないと駄目ですか?」という質問もよくあるという。「もちろん文系の人材も採用しています。その人自身を見て採用していますので、実際に応募があった中から採用したら文系だったというケースもありました」(森川氏)。これまで女性の希望がなかった営業職や技術職にも応募が増え、女性の増員につながっていることから、女性用のトイレや更衣室を増やすなど設備面での改善も図った。

制度面についても拡充を図り、製造職の産休・育休取得者や復職後の時短勤務の利用者も現れ、実績を増やしつつある。今で

は、離職する人はほとんどいないという。その理由について、定年の年を迎えた森川氏は「自分自身も働く上では嫌なことたくさんありましたが、なんで長くこの会社にいるのかと考えたら、やっぱりこの会社が好きなんだろうなと。好きなことの総量が嫌なことの総量をちょっとでも上回っていたら長く働くことができるのではないかと思います」と分析。「会社としては、社員の成長を支援するための『人づくり』も重要だと思っています。外に出ていろいろな人と話をするというのもひとつの経験です。研修への参加も、外部の講師と話をしたり、普段話す機会がないような部署の人と話をすることがいい経験になるのではないのでしょうか」(森川氏)。



株式会社大興製作所 執行役員 社長室室長 森川 竜也 氏

## 株式会社大興製作所

本社所在地：京都府京都市南区久世中久町676  
創 業：1952年10月10日  
資 本 金：54,000,000円  
事 業 内 容：石英ガラス加工製品の研究開発・製造販売、光学および熱システムの研究開発・製造販売  
事 業 所 等：営業拠点3カ所(東京、新潟、富山)、開発拠点2カ所(京都)、製造子会社((株)テクノアイ)  
従 業 員 数：正社員57名※(株)テクノアイ含む(男性36名、女性21名)  
平 均 年 齢：38歳(男性40歳、女性35歳)  
平均勤続年数：11年(男性13年、女性7年)

※2024年2月時点



## 令和5年「高年齢者雇用状況等報告」集計結果について

厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課

### 【集計結果の主なポイント】※[ ]は対前年差

#### I 65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況

65歳までの高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は99.9%[変動なし]

- 高年齢者雇用確保措置の措置内容別の内訳は、「継続雇用制度の導入」により実施している企業が69.2%[1.4ポイント減少]、「定年の引上げ」により実施している企業は26.9%[1.4ポイント増加]

#### II 70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況

70歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は29.7%[1.8ポイント増加]

- 中小企業では30.3%[1.8ポイント増加]、大企業では22.8%[2.4ポイント増加]

#### III 企業における定年制の状況

65歳以上定年企業(定年制の廃止企業を含む)は30.8%[1.4ポイント増加]

#### IV 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

①66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

66歳以上まで働ける制度のある企業は43.3%[2.6ポイント増加]

②70歳以上まで働ける制度のある企業の状況

70歳以上まで働ける制度のある企業は41.6%[2.5ポイント増加]

### 集計対象

- 全国の常時雇用する労働者が2人以上の企業237,006社  
(報告書用紙送付企業数249,911社)
- ・中小企業(21~300人規模): 219,987社
- ・大企業(301人以上規模): 17,019社

## I 高年齢者雇用確保措置の実施状況

### (1) 高年齢者雇用確保措置の状況

高年齢者雇用確保措置(以下「雇用確保措置」<sup>注1</sup>という。)を実施済みの企業(236,815社)は、報告した企業全体の99.9%[変動なし]で、中小企業では99.9%[変動なし]、大企業では99.9%<sup>注2</sup>[変動なし]であった。

注1 雇用確保措置

高年齢者雇用安定法第9条第1項に基づき、定年を65歳未満に定めている事業主は、雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、以下のいずれかの措置を講じなければならない。

①定年制の廃止、②定年の引上げ、③継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度等)の導入\*

\*継続雇用制度とは、現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続き雇用する制度をいう。平成24年度の法改正により、平成25年度以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となった。平成24年度までに労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた場合、令和7年3月31日までは基準を適用可能(経過措置)。基準を適用できる年齢について、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上となるよう、段階的に引き上げており、令和4年4月1日から令和7年3月31日における基準を適用できる年齢は64歳である。

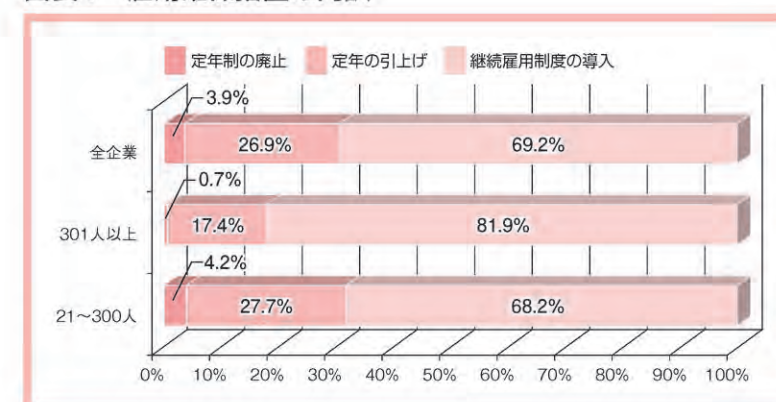
注2 本集計に係る留意点

本集計は原則小数点第2位以下を四捨五入しているが、それにより0%または100%となる数値については、小数点第2位以下を切り上げもしくは切り捨てとしている数値がある。

### (2) 雇用確保措置を実施済みの企業の内訳

雇用確保措置を実施済みと報告した企業(236,815社)について、雇用確保措置の措置内容別に見ると、定年制の廃止(9,275社)は3.9%[変動なし]、定年の引上げ(63,772社)は26.9%[1.4ポイント増加]、継続雇用制度の導入(163,768社)は69.2%[1.4ポイント減少]であった。

図表1 雇用確保措置の内訳



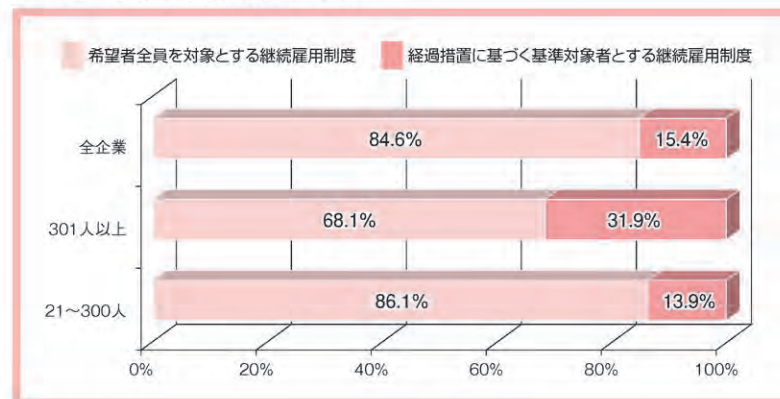
## (3) 継続雇用制度の導入により雇用確保措置を講じている企業の状況

「継続雇用制度の導入」を行うことで雇用確保措置を講じている企業(163,768社)を対象に、継続雇用制度の内容を見ると、希望者全員を対象とする制度を導入している企業は84.6%[1.6ポイント増加]で、中小企業では86.1%[1.5ポイント増加]、大企業では68.1%[3.1ポイント増加]であった。

一方、経過措置に基づき、対象者を限定する基準がある継続雇用制度を導入している企業(経過措置適用企業)の割合は、企業規模計では15.4%[1.6ポイント減少]であったが、大企業に限ると31.9%[3.1ポイント減少]であった。

上記1(1)の注1に記載する経過措置に基づく対象者を限定する基準がある企業において、過去1年間(令和4年6月1日から令和5年5月31日)に、基準を適用できる年齢(64歳)に到達した者(51,962人)のうち、基準に該当し引き続き継続雇用された者は92.8%[1.6ポイント増加]、継続雇用の更新を希望しなかった者は6.2%[1.0ポイント減少]、継続雇用を希望したが基準に該当せずに継続雇用が終了した者は1.0%[0.6ポイント減少]であった。

図表2 継続雇用制度の内訳



## 2 70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

### (1) 70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

高齢者就業確保措置(以下「就業確保措置」<sup>注3</sup>という。)を実施済みの企業(70,443社)は、報告した企業全体の29.7%[1.8ポイント増加]で、中小企業では30.3%[1.8ポイント増加]、大企業では22.8%[2.4ポイント増加]であった。

### (2) 就業確保措置を実施済みの企業の内訳

就業確保措置を実施済みと報告した企業(70,443社)について措置内容別に見ると、定年制の廃止(9,275社)は3.9%[変動なし]、定年の引上げ(5,361社)は2.3%[0.2ポイント増加]、継続雇用制度の導入(55,694社)は23.5%[1.7ポイント増加]、創業支援等措置<sup>注4</sup>の導入(113社)は0.1%[変動なし]であった。

注3 就業確保措置

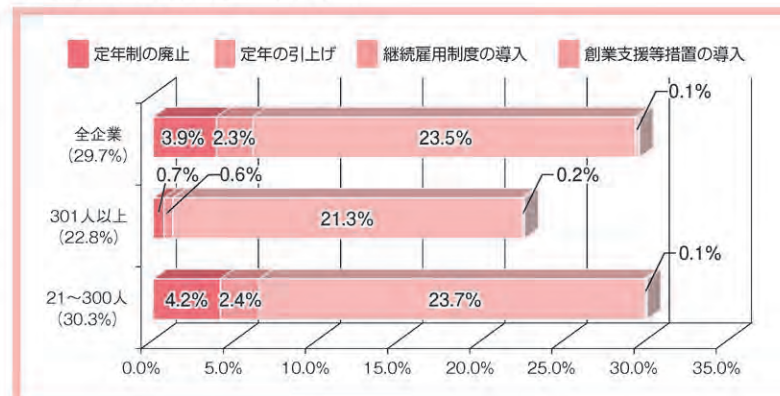
高齢者雇用安定法第10条の2に基づき、定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主または65歳までの継続雇用制度(70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。)を導入している事業主は、その雇用する高齢者について、次に掲げるいずれかの措置を講ずることにより、65歳から70歳までの就業を確保するよう努めなければならない。

①定年制の廃止、②定年の引上げ、③継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入、④業務委託契約を締結する制度の導入、⑤社会貢献事業に従事できる制度の導入(事業主が自ら実施する社会貢献事業または事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業)

注4 創業支援等措置

注3の就業確保に係る措置のうち、④業務委託契約を締結する制度の導入及び⑤社会貢献事業に従事できる制度の導入という雇用以外の措置を創業支援等措置という。

図表3 就業確保措置の内訳

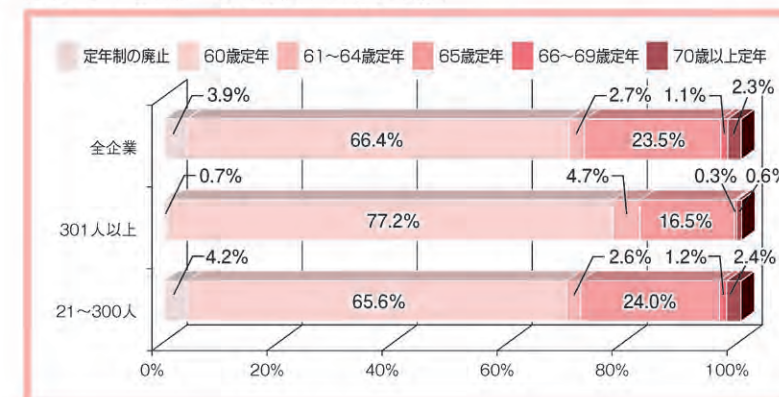


## 3 企業における定年制の状況

報告した企業における定年制の状況について、定年年齢別に見ると次のとおりであった。

- ・定年制を廃止している企業(9,275社)は3.9%[変動なし]
- ・定年を60歳とする企業(157,457社)は66.4%[1.7ポイント減少]
- ・定年を61~64歳とする企業(6,502社)は2.7%[0.2ポイント増加]
- ・定年を65歳とする企業(55,712社)は23.5%[1.3ポイント増加]
- ・定年を66~69歳とする企業(2,699社)は1.1%[変動なし]
- ・定年を70歳以上とする企業(5,361社)は2.3%[0.2ポイント増加]

図表4 企業における定年制の状況



60歳定年企業において、過去1年間(令和4年6月1日から令和5年5月31日)に定年に到達した者(404,967人)のうち、継続雇用された者は87.4%[0.3ポイント増加](うち子会社等・関連会社等での継続雇用者は3.3%[0.6ポイント増加])、継続雇用を希望しない定年退職者は12.5%[0.2ポイント減少]、継続雇用を希望したが継続雇用されなかった者は0.1%[0.1ポイント減少]であった。

## 4 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

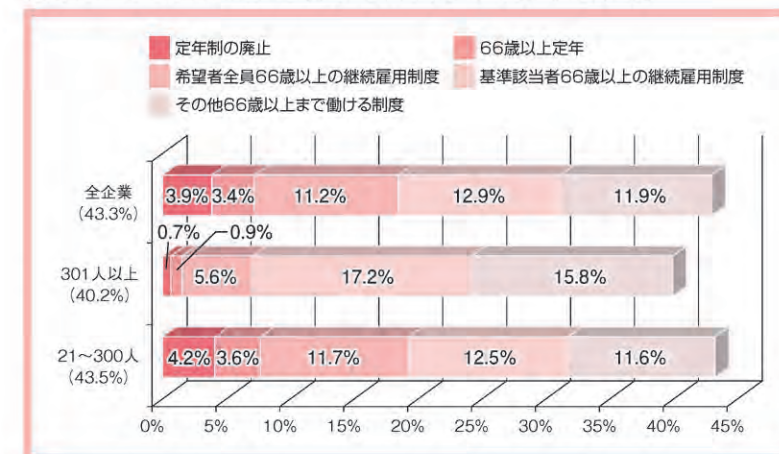
### (1) 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

66歳以上まで働ける制度のある企業とは、下記の①から⑤の制度等を就業規則等に定めている企業をいう。

- ①定年制度がない
- ②定年年齢が66歳以上
- ③希望する者全員を66歳以上まで継続雇用
- ④対象者に係る基準に該当する者を66歳以上まで継続雇用
- ⑤創業支援等措置や、その他企業の実情に応じて何らかの仕組みで66歳以上まで働くことができる

報告した企業において、66歳以上まで働ける制度のある企業(102,617社)は43.3%[2.6ポイント増加]であった。

図表5 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況



※本項目では、66歳以上定年制度と66歳以上の継続雇用制度の両方の制度を持つ企業は、「66歳以上定年」のみに計上している。

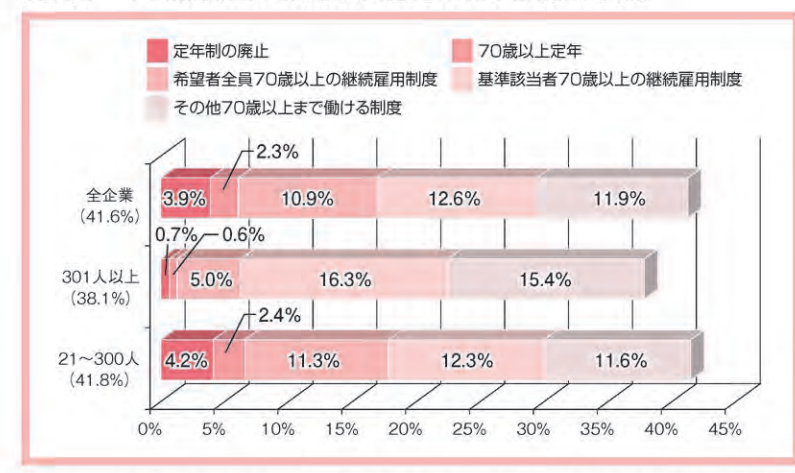
## (2) 70歳以上まで働ける制度のある企業の状況

70歳以上まで働ける制度のある企業とは、下記の①から⑤の制度等を就業規則等に定めている企業をいう。

- ① 定年制度がない
- ② 定年年齢が70歳以上
- ③ 希望する者全員を70歳以上まで継続雇用
- ④ 対象者に係る基準に該当する者を70歳以上まで継続雇用
- ⑤ 創業支援等措置や、その他企業の実情に応じて何らかの仕組みで70歳以上まで働くことができる

報告した企業において、70歳以上まで働ける制度のある企業(98,484社)は41.6%[2.5ポイント増加]であった。

図表6 70歳以上まで働ける制度のある企業の状況



※本項目では、70歳以上定年制度と70歳以上の継続雇用制度の両方の制度を持つ企業は、「70歳以上定年」のみに計上している。

## 5 高齢常用労働者の状況

### (1) 年齢階級別の常用労働者数について

報告した全企業における常用労働者数(約3,525万人)のうち、60歳以上の常用労働者数は約486万人で13.8%[0.3ポイント増加]を占めている。年齢階級別に見ると、60~64歳が約262万人、65~69歳が約130万人、70歳以上が約93万人であった。

### (2) 高齢労働者の推移

31人以上規模企業における60歳以上の常用労働者数は約457万人で、平成26年と比較すると、約170万人(59.0%)増加している。また、21人以上企業規模における60歳以上の常用労働者数は約486万人で、令和3年と比較すると、約39万人(8.6%)増加している。

図表7 60歳以上の常用労働者の推移



※発表資料・データは厚生労働省ホームページ([https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_36506.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_36506.html))をご覧ください。

New Release!!

## 21世紀職業財団実施調査から1冊の本が誕生しました! /

### 〈共働き・共育て〉世代の本音

新しいキャリア観が社会を変える(光文社新書)

本書は、2022年に発表した調査研究「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～ともにキャリアを形成するために～」のなかで、インタビューにご協力いただいた夫婦からの「生の声」の事例を中心に、アンケート調査結果を示しながら新たにまとめたものです。

これからの企業を担っていく世代がキャリア形成の経験から語ったリアルな意識を通して、今後の取り組むべき課題へのヒントにいただける1冊です。調査にあたり当事者たちの声を聞き取ってきた著者が解説いたします!

著者: 本道敦子、山谷真名、和田みゆき  
(21世紀職業財団 調査研究チーム)  
発行: 光文社  
定価: 880円+税  
新書判、272ページ  
ISBN978-4-334-10249-4



### 「生の声」からキャリア観や夫婦像がリアルに浮かび上がってきた

インタビューでは、夫婦それぞれがキャリアを形成するための経験や工夫、苦労や失敗について本音で語られており、非常に多くの示唆が得られました。それらはまさしく「新しい世代のキャリア観や夫婦像」を感じられるものであり、この「生の声」を多くの人に伝えるべきだというのが、本書の執筆につながっています。アンケート調査で得られる数字だけでは見えてこない、無機質な数字だったものが、血が通った人間像として浮かび上がることによって、共感や理解がしやすくなると考えています。

また、佐藤博樹東京大学名誉教授の「〈共働き・共育て〉が当たり前の社会を実現するために」という解説ページもあり、専門的な見地からの、共働き・共育ての課題とその対応について把握することができます。

### おすすめポイント 1 ミレニアル世代男性の本音集(主に第2章)

男性の育児休業取得促進が叫ばれる昨今、何かと注目を集めている両立男性ですが、それら男性の生の声が集まっているコンテンツはあまりないのでは? 男性たちは、自分のキャリアを考えるだけでなく、妻のキャリアも考え行動していました。上司世代とは異なる価値観で働いている実態を理解することは、これからの組織運営にとって非常に重要ではないかと思われます。

### おすすめポイント 2 マミートラック攻略集(主に第3章)

特に第3章には、マミートラックに陥らないために何が必要なのか、陥ってしまった場合はどうすれば脱出できるのか、マミートラックに関する知見が詰まっています。マミートラック対策は、実は初期キャリアの段階からできることがたくさんあります。

### おすすめポイント 3 管理職のGood Job集

「管理職のかかわり」としてまとめた章は設けていませんが、「第2章:夫の場合」、「第3章:妻の場合」のいずれにも、上司として多くの管理職が登場します。適切な育成、モチベーションの喚起、柔軟な働き方の支援等、上司の働きかけが大きな影響力を発揮する事例を多く取り上げています。管理職の方々は、是非これらを参考に、部下たちのキャリアを支援してください。組織として対応できなくても、声掛け一つでできることもあるのです。

## 企業や社会に役立つ1冊になれば

これからの企業を支える若い世代がどのような思いで働いているのか、貴社内ではそれを理解できているのか、今一度振り返っていただくきっかけになるとよいと思っています。また、理解するだけでなく一歩踏み込み、この本を活用した管理職研修等、現場の方々の実務に活かしてくださるとなおよいと思います。

ぜひ、本の感想や反響等をお知らせください。

最後になりましたが、本調査研究にご協力くださった企業委員の皆様、インタビュー対象者の皆様に御礼申し上げます。調査研究は2年に1度実施しています。社会に役立つ情報発信は、多くの企業様のご支援ご協力あつての賜物です。引き続きよろしくお願い申し上げます。(著者)



21世紀職業財団 調査研究チーム  
山谷真名 本道敦子 和田みゆき



調査研究プロジェクトの委員長を務めてくださり、本書の解説ページにご執筆いただきました。

東京大学名誉教授 佐藤 博樹 氏より

共働きのカップルが増え、キャリア観も大きく変化し、多様化してきています。しかし企業や管理職は、この変化に十分に対応できていません。本書は、企業や管理職としてどのように対応すべきか、共働き夫婦のインタビューからその内容を提示した意欲作です。

〈共働き・子育て〉が当たり前の社会を実現するために、企業には働き方改革の推進と管理職の部下マネジメントの改革に取り組まれることを期待しています。共働きのカップルの皆さんには、希望するライフ・キャリアの実現のために本書を参考にしてください。

本書のあとがきでも一部ご紹介していますが、インタビューにご協力いただきましたミレニアル世代夫婦の皆さんから、書籍刊行の感想とともに、当時の思いやキャリア・子育てとの両立に対する意識の変化など、様々な声をいただきました。心より御礼申し上げます。

● こういったインタビューの機会をいただき、私自身も改めてキャリアについて考えることができました。(A社・女性)

● インタビュー当時を思い出しました。最近では、男性の育休取得も進んできていると感じますし、会社側の考え、上司の意識も少しずつ変わってきていると思います。私自身も部下の指導をする立場になってきていますので、当時の思いを忘れずに働きやすい職場作りを目指したいと改めて思いました。(B社・男性)

● あれから数年が経ち、一つ上のポジションに就かせていただいています。(当時は)どんな回答をしたか覚えていなかったのですが、考えていることは今と同じで自分は自分なのだなと感じました。(C社・女性)

## 〔21世紀職業財団実施調査について〕

21世紀職業財団では、社会貢献活動の一環として、女性活躍をはじめとするDEI推進やハラスメントのない職場づくりに資することを目的とした調査を実施し、企業や社会への提言を行っています。

主な調査実績 <https://www.jiwe.or.jp/research-report>

### 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)

上の世代と比べると制度が整いつつある中で働くミレニアル世代で子どものいる夫婦に焦点をあて、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った。また、調査結果を踏まえて、企業への提言と、デュアルキャリアカップルを目指す夫婦への提言を行った。

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

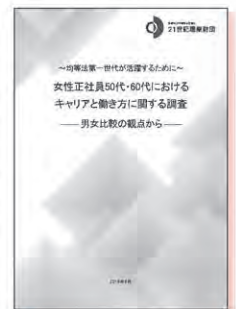


本書の元  
となった  
調査研究

### 女性正社員50代・60代におけるキャリアと 働き方に関する調査 ―男女比較の観点から― (2019年度)

男女の意識を比較することによって50代・60代の働く女性の労働とキャリアの実態を把握し、今後ますます増えていく50代・60代の女性の活躍につながる企業が取べき施策について明らかにした。

(2024年1月31日付の読売新聞に調査データ引用記事掲載)



### 男女正社員対象 ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査(2018年より隔年実施)

- 調査対象: 11業種 従業員数101人以上企業に勤務している20～59歳の男女正社員
- 有効回答数: 男性2250名、女性2250名 計4500名

[3回目2022年調査のポイント]

- 2022年4月から101人～300人企業が女性活躍推進のための事業計画を策定・公表することが義務となった効果
- インクルージョンの推進状況を捉える要素として、キャリア自律支援、マミートラック、アンコンシャスバイアスの状況把握
- 2022年4月から順次施行されている育児・介護法関連の男性の育児休業取得や働き方の実態等



当財団の調査の知見を活かした

## 〔オーダーメイドの社内状況調査を実施しています〕

### 社内状況調査

#### 特徴1 オーダーメイドの調査です

貴社のご要望を取り入れたアンケート調査項目を設計していきます。既成の調査項目ではないので、明らかにしたいポイントを重点的に探り、課題の深堀りを行うことができます。

#### 特徴2 調査は2段階。ヒアリング調査で

##### アンケート調査をより効果的に!

調査項目を設計する準備として、対象者を絞ったヒアリング調査を実施します。第三者によるヒアリングで生の声を抽出し仮説を立て、貴社の課題をより明確にするアンケート調査を構築していきます。

#### 特徴3 同じ業界の他社比較もできます

当財団で実施している一般男女を対象とした「ダイバーシティ&インクルージョン推進状況調査」(上記隔年調査)と比較することができます。貴社の推進状況や意識を同じ業界の他社と比較することが可能なので、貴社の良い点と課題がより明らかになります。

### コンサルティング

当財団の経験豊富な専門チームが貴社の取組みをサポートします。

- 取組み体制についての助言
- 取組み事例やその効果についての情報提供
- 具体的な取組みについてのアドバイス
- 効果測定の支援

― 具体的例 ―

プロジェクトや委員会への同席・助言。事前打合せでのアドバイス  
役員会への他社事例紹介資料の準備、作成  
職場単位で実施するグルーブディスカッションのファシリテート 等

詳細は当財団ホームページを  
ご覧ください  
[https://www.jiwe.or.jp/  
diversity/consulting](https://www.jiwe.or.jp/diversity/consulting)



# 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52回

令和5年4月27日東京高裁判決  
労働判例1292号40頁

育休復帰後の配置変更が  
業務の内容に鑑み「不利益な取扱い」  
(均等法9条3項、育介法10条)に  
該当すると判断された事例

## 事案の概要

### 1 はじめに

本件は、日本においてクレジットカードの発行をしている外国会社である被控訴人(以下「Y社」)において、個人顧客向けカードの営業を行うB2C<sup>1</sup>セールス部門(以下「本部門」)の東京のベニューセールスチーム<sup>2</sup>のチームリーダーとして、37人の部下を持って勤務していた控訴人(以下「X」)が、産前産後休業及び育児休業(以下、併せて「育児休業等」)の取得を理由に、チームリーダーの役職を解かれたこと(下記2の各措置)などについて、男女雇用機会均等法(以下「均等法」)9条3項及び育児・介護休業法(以下「育介法」)10条、Y社の就業規則等又は公序良俗(民法90条)に違反し人事権の濫用であって違法・無効であると主張して、①主位的に、上記措置が取られる前のY社の個人営業部の東京のベニューセールスチームのチームリーダー(バンド35<sup>3</sup>)又はその相当職の地位にあることの確認を求め、②予備的に、Y社の個人営業部のアカウントマネージャーとして勤務する労働契約上の義務が存在しないことの確認を求めるとともに、③不法行為又は雇用契約上の債務不履行に基づき、損害賠償金2859万2433円及びこれに対する訴状送達の日翌日である平成29年9月26日から支払済みまで改正前の民法所定の年



弁護士  
**本田 敦子**  
(ほんだ あつこ)  
安西法律事務所

### Profile

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。

5分の割合による遅延損害金を求めた事案である。

第1審は、一般に労働者には特定の部署で就労する権利ないし法律上の地位が認められないことを理由に、Xの確認請求のうち主位的請求(上記①)を却下し、その余の請求をいずれも棄却した。

Xは、同判決を不服として控訴するとともに、上記①及び②の確認の訴えを取り下げたため、本判決における判断の対象は上記③の損害賠償請求の当否に限られることとなった。

2 本件でXが違法と主張するY社による取扱い、以下の各措置である(以下「本件各措置」)。なお、紙幅の都合上、本件措置4については記載を省略する。

#### (1) 本件措置1-1

平成27年7月にXが産前休業に入った後、Xがチームリーダーを務めていたチーム(以下「本件チーム」)に仮のチームリーダーを選任し、平成28年1月には、本部門の組織変更により、東京のベニューセールスチームを4チームから3

チームに集約する一方、ベニュー以外の新規会員獲得チャネルを開拓することを目的としたアカウントセールス部門<sup>4</sup>を新設し、これにより本件チームが消滅した。

#### (2) 本件措置1-2

平成28年8月1日に育児休業等から復帰したXを、新設したアカウントセールス部門のアカウントマネージャー(バンド35)に配置した。

#### (3) 本件措置2

平成29年1月、本部門の組織変更により、ベニューセールスチームを3チームから2チームに集約し、アカウントセールス部門にリファーマルセールスを担うチームを併合したリファーマル・アカウントセールスチームを新設し、そのチームリーダーにCを配置した(Xはアカウントマネージャーのまま)。

#### (4) 本件措置3

平成29年3月、Xの復職後最初の人事評価において、リーダーシップ項目の評価を最低評価の「3」とした。

## 裁判所の判断

1 本判決は、均等法9条3項及び育介法10条について、同条の規定の文言や均等法及び育介法の趣旨等に照らし、強行法規と解するのが相当とした上で、「一般に、基本給や手当等の面において直ちに経済的な不利益を伴わない配置の変更であっても、業務の内容面において質が著しく低下し、将来のキャリア形成に影響を及ぼしかねないもの」については、労働者に不利な影響をもたらす処遇に当たるといふべきとし、事業主が育児休業等を理由としてかかる不利益な配置の変更を行う措置は、原則として均等法9条3項又は育介法10条の禁止する取扱いに当たるが、労働者が自由な意思に基づき当該措置を承諾したと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存するとき、また



は、当該措置につき均等法9条3項または育介法10条の趣旨及び目的に実質的に反しないものと認められる特段の事情が存在するときは、上記各規定の禁止する取扱いに当たらない、との判断枠組みを示した。

2 そして、Y社による本件各措置について、次のように判断した上で、慰謝料として200万円を認めた。

#### (1) 本件措置1-1について

本部門の主な営業活動先であったA社との米国契約が平成28年3月に終了することとなり、日本でも同社との契約終了が予想されたため、同社を担当する東京のベニューセールスチームを集約し、新規販路開拓のためのアカウントセールス部門を新設する

1 Y社内のbusiness to consumer の略語

2 多数の集客が見込まれる場所(ベニュー)における対面でのカード獲得に向けた活動(ベニューセールス)を行う部署

3 Y社におけるジョブバンドと呼ばれる等級であり、バンド20から40まで5つのジョブバンドと、各ジョブバンドに対応する役職が設けられている。「バンド35」に対応する役職は、「部長(営業管理職)、チームリーダー」である。

4 企業等の組織体に対してアプローチし販路を開拓する手法(アカウントセールス)を行う部署

という組織変更の中で、本件チームが消滅したことは、Y社の業務上の必要に基づくものであり、Xの妊娠、出産、育児休業等を理由とするものではない。

## (2) 本件措置1-2について

Y社のB副社長のXに対する発言内容(⑦Xの現状を考慮すると、自分でベースをハンドルできる仕事の方がよい、④復職まで1年半以上休むなどブランクが長く、復職してからも休暇が多いことからチームリーダーとして不適切)に照らせば、復職後のXに対し、一人の部下もつけずに、アカウントマネージャーとしての業務をさせたのは、Xの妊娠、出産、育児休業等を理由とするものと認めるのが相当である。

そして、復職後のXは、アカウントマネージャーとして部下もつけられず、目標としての契約件数、獲得枚数、売上目標等が示されることのないまま、新規販路の開拓に関する業務を行うこととされ、電話営業を自ら行っていたものであるが(以下「本件業務」)、妊娠前のチームリーダーと比較すると、「その業務の内容面において質が著しく低下し、給与面でも業績連動給が大きく減少するなどの不利益があったほか、何よりも妊娠前まで実績を積み重ねてきたXのキャリア形成に配慮せず、これを損なうものであったといわざるを得ない」が、Xがこのような配置を自由な意思に基づいて承諾したものと認めるに足りる合理的な理由が客観的に存在するということとはできない。また、妊娠前には37人の部下を統率していたXに対し、一人の部下もつけずに新規販路の開拓に関する業務を行わせ、その後ま

もなく優先業務として自ら電話営業をさせたことについては、業務上の必要性が高かったとは言い難く、Xが受けた不利益の内容及び程度も考え合わせると、当該措置につき均等法9条3項又は育介法10条の趣旨及び目的に実質的に反しないものと認められる特段の事情が存在するということもできない。

したがって、当該措置は、Xを本件業務に従事させたという限度において、均等法9条3項及び育介法10条が禁止する「不利益な取扱い」に該当するほか、Y社の人事権を濫用するものであり、公序良俗にも反する。

## (3) 本件措置2について

本件措置2それ自体は、Y社の人事権の範囲内のことであり、違法とはいえないものの、引き続きXに部下をつけることなく電話営業等を行わせた限度において、上記(2)と同様、均等法9条3項及び育介法10条が禁止する「不利益な取扱い」に該当するほか、Y社の人事権を濫用するものであり、公序良俗にも反する。

## (4) 本件措置3について

証拠によっても、控訴人の復職後の仕事への取組みが芳しくないことやリーダーシップに難点があったと認めることはできず、リーダーシップの項目が最低評価となったのは、Xに一人の部下もつけずに本件業務を行わせた結果と言わざるを得ず、この点が均等法9条3項及び育介法10条が禁止する「不利益な取扱い」に当たる以上、本件措置3もこれに当たるほか、Y社の人事権を濫用するもので、公序良俗にも反する。

判1100号5頁)の判旨に沿ったものと考えられる。

もともと、同最高裁判決は、労働者からの輕易業務への転換請求(労働基準法65条)を契機になされた降格が均等法9条3項に反するかが問題となった事案であり、前頁の下線部分に相当する判示がなされたことについては、同判決の調査官解説<sup>5)</sup>において、「(同項が禁止する不利益取扱いの理由となる)『妊娠又は出産に関する事由』が輕易業務への転換の場合には、原則として女性が請求した業務に転換させるものとされていること(筆者注:その結果、女性は業務上の負担軽減という有利な影響を受けること)などに鑑み、役職者の併存による不都合の回避等の事業主の業務上の必要性について

一定の配慮をしたためと思われる。……輕易業務への転換以外の場合には、例外的に同項の禁止する取扱いに当たらないとされるための要件は、より限定的に考える必要があろう。」とされている。本件は、育児休業等の取得を理由に本件各措置がなされたという事案であり、同最高裁とは事案が異なるため、本判決が当該判示をしたことについては、疑問が残るところであるが、同最高裁判決を受け、均等法及び育介法の解釈通達も上記判示と同様の内容に改正されていることから、今後も本件各規定の違反が問題となる事例では、当該判断枠組みが採用される可能性はあるといえよう。

## 2 「不利益取扱い」該当性の判断について

本件措置1-1の「不利益取扱い」該当性の判断について、第一審判決も本判決も、「非該当」との結論は同じであるが、第一審判決は、本件チームの消滅をもって、Xがチームリーダーの役職を解かれた等と認めることはできず、本件各規定の「不利益取扱い」となる降格には当たらないとしている点で、本判決とは理由付けをやや異にしている。本判決に記載されているXの主張は、本件チームの消滅がXをチームリーダーのポジションから解いたものと同視でき、実質的に降格に当たるとの内容であるので、第一審判決の理由付けの方が、Xの主張により直接的に対応していると思われる。

本判決と第一審判決の判断が異なるのは、本件措置1-2、同2及び同3についてであるが、この判断の相違は、B副社長のXに対する発言内容の認定及びアカウントマネージャーとしてXが従事した業務に対する評価の違いによるものと考ええる。すなわち、上記判旨2(2)記載のB副社長の発言内容のうち④は、本判決が認定事実に加えたものであり、本判決はかかる発言内容に照らし、本件措置1-2がXの育児休業等を理由とするものと評価しているのに対し、第一審判決では、B副社長が当該発言をしたことを認めるに足りる的確な証拠はないとしており、この点は第一審と控訴審とで証拠評価が異なったものといえる。また、アカウントマネージャーとしてXが従事した業務に対する評価という点では、本判決が、「直ちに経済的な不利益を伴わない配置の変更であっても、業務の内容面において質が著しく低下し、将来のキャリア形成に影響を及ぼしかねないもの」は本件各規定の禁止する「不利益な取扱い」に当たるとした上で、37人も部下を持っていたXに1人の部下もつけず、電話営業をさせていたことは、業務の内容面で「質が

著しく低下」し、「妊娠前まで実績を積み重ねてきた控訴人のキャリア形成に配慮せず、これを損なうもの」と評価するのに対し、第一審判決では、アカウントセールスやリファーマルセールスの立案、実行に関する業務であり、「チームリーダーが行っていた新たな販路の開拓に関する業務と相当程度共通する内容」と評価している。この評価の相違については、アカウントマネージャーの具体的な業務内容に関するY社側の立証が十分ではなかったものと推察される。

本件各規定にいう「不利益な取扱い」とは、「仮に妊娠、出産をせずに働き続けていた場合における当該女性労働者の処遇」と比較して、妊娠、出産等を理由に処遇が低下している場合の取扱いをいうと解されており、均等法指針<sup>7)</sup>第4の3(2)において、降格させること、減給をし、又は賞与等において不利益な算定を行うこと、不利益な配置の変更を行うことなどが例示として挙げられている。また、本件で問題となった不利益な配置の変更について、同指針では、「配置の変更の必要性、配置の変更前後の賃金その他の労働条件、通勤事情、労働者の将来に及ぼす影響等諸般の事情について総合的に比較考量の上、判断すべき」とされており、かかる記載(波線部分)からは、その不利益性は、基本的に経済的な不利益を想定していると考えられる。

この点、本判決の上記判示及びそれに基づく判断内容(上記2(2))は、経済的な不利益を伴わない場合で、さらには将来に及ぼす影響というよりは、「妊娠前まで……のキャリア形成に配慮せず、これを損なうもの」との評価から、「不利益な取扱い」の該当性を肯定しており、指針等が想定するよりも該当性の範囲を広げるものといわざるを得ないほか、「業務の内容面で質が著しく低下」するとの評価も、業務内容に精通していない裁判所が的確に評価できるのか疑問があるといわざるを得ない。

## 3 本判決を踏まえた留意点

以上のとおり、本判決の判断内容については、疑問なしとしないが、高裁の判断ということもあり、企業としては、育児休業等から復帰する社員の配置変更に当たっては、経済的不利益の点もさることながら、業務内容それ自体についても、育児休業等の前に従事していた業務と比較して、権限や責任等に著しい差が生じていないか等、留意する必要があると考える。

## 【解説】企業人事の実務上の対応への参考

## Explanation



### 1 本判決の判断枠組み

本判決が述べるとおり、均等法9条3項及び育介法10条(以下併せて「本件各規定」)は私法上の強行規定であり、これに違反する行為は無効であるほか、対象労働者に財産的・精神的損害を与えれば、不法行為として賠償責任を生じさせると解される(菅野和夫『労働法第12版』弘文堂274頁)。他方、本件各規定に反する行為があった場合にも、なお適法となる場合として本判決が挙げる判断枠組み(前頁の下線部分)は、判文上は明記されていないものの、広島中央保健生協(C生協病院)事件(最判平成26年10月23日労

5 『最高裁判所判例解説 民事篇 平成26年度』一般社団法人法曹会 435～436頁(市原義孝)

6 厚生労働省平成27年1月23日 雇児発0123第1号

7 労働者に対する性別を理由とする差別の禁止等に関する規程に定める事項に関し、事業主が適切に対処するための指針

## 福岡&浜松発! 交流会を開催しました

※登壇者の所属・肩書は交流会開催時のもの

### 明日のビジネスを担う 女性たちの交流会 in 福岡

開催日 2023年9月7日(木) 開催形式 会場開催(JR博多シティ大会議室)

福岡では6年ぶりの開催となった交流会。地元福岡で活躍中のキャリア経験豊富な女性たちによるパネルディスカッションを行いました。会場での開催も2019年以来となり、100名近い方々にご参加いただきました。

まず、福岡県男女共同参画センター「あすばる」の運営を行う公益財団法人福岡県女性財団代表理事で(株)西日本新聞社執行役員・北九州本社代表の甲木正子様にご挨拶をいただいた後、福岡で活躍中の異業種かつ多彩なキャリアを持つ3名の女性をお迎えし、パネルディスカッションを行いました。

冒頭にご挨拶いただいた甲木様にコーディネーターを務めていただき、パネリストの(株)フラウ代表取締役社長の濱砂圭子様、(株)岩田屋三越販売統括部店舗運営・運営マネージャーの大門由美子様、(株)タカギ総務人事部長・ダイバーシティ推進担当の松田理恵様から、成長を実感できた経験、仕事での悩みや困難を乗り越える方法、プライベートとの両立のコツ、管理職あるいは経営者ならではのやりがいや醍醐味などについて、ご自身のエピソードを交えながらお話いただきました。締め括りに、明日からの仕事に前向きになれる力強いメッセージをいただきました。



公益財団法人福岡県女性財団  
代表理事 甲木 正子 様

人生は一回しかありません。目標を明確にして今やれることを、自分を信じてやってほしいですね

株式会社フラウ 代表取締役社長  
濱砂 圭子 様



失敗だったり悩んだりしながら日々頑張っている姿って、きっと誰かの励みになっていると思います

株式会社岩田屋 三越販売統括部  
店舗運営・運営マネージャー  
大門 由美子 様



悩んだ経験は今とても役に立っています。0.001ミリでもいいから、昨日よりちょっと前を向いて飛び出してみてもいいですね

株式会社タカギ 総務人事部長  
・ダイバーシティ推進担当  
松田 理恵 様



パネルディスカッション終了後は登壇者を囲んだ交流会の時間を設けました。パネリストやコーディネーターから直接アドバイスをいただいたり、参加者同士の交流も生まれる等、有意義な時間となったようです。



#### 参加者の声

##### 【パネルディスカッション】

- 本音のお話をユーモアも交えて聞くことができて嬉しかったです。
- とても生き生きと仕事だけでなく子育てやご自分の人生を楽しんでいる姿を見て、自分もその姿に近づいていきたいと思いました。
- ピンチをチャンスにという言葉はたまに聞きますが具体的な経験談を聞いて、とても心に残りました。

- パネリストの方々も同じようなことに悩みながら、困難を乗り越えられてきたことを伺い、励みになりました。

##### 【登壇者を囲んだ交流会】

- 周りに相談できる女性管理職の方はおらず、悩みや迷いがありました。みなさんに質問させていただき、アドバイスをいただけて、これから頑張ろうと思えました。
- 明日への活力をいただきました。登壇者以外でも素敵な出会いをいただきました。

## 『チーム力向上×多様性』持続可能な 働く環境づくり ~ダイバーシティ交流会in浜松~

開催日 2023年12月15日(金) 開催形式 オンライン(Zoom) & ライブビューイング会場(あいホール)

浜松では『チーム力向上×多様性』をテーマにしたダイバーシティ交流会を開催しました。オンライン配信をメインにライブビューイング会場も設け、参加者は合わせて約90名となりました。



冒頭、浜松市長の中野祐介様からは、開会のご挨拶とともに「多様な人材の活用が地域経済の維持発展において欠かせない要素となっている」と力強くお話しくださいました。

続いて当財団前会長であり特別顧問の伊岐典子による基調講演では、『多様な人材を組織の持続的な発展の原動力に』と題して、男女雇用機会均等法を始めとする法的整備の経緯について社会的背景を辿りながら説明した上で、なぜ多様性が注目されるのか、組織としての課題や対応、「ダイバーシティ&インクルージョン」さらには「ダイバーシティ&エクイティ(公正性)&インクルージョン」を推進していくために意識しておきたいポイント等について解説しました。

多様な人材を組織の持続的な発展の原動力にするための第一歩として、個々の人材の事情や意欲をきめ細かく「聴き取る」ことがとても重要。決めつけを避け、丁寧な傾聴をすることが、それぞれの活躍への道を開くと思います

当財団前会長/特別顧問 伊岐 典子



最後に、多様性のあるチーム作りに積極的に取り組む浜松市の企業3社によるパネルディスカッションを行いました。パネリストには(株)ソミックマネージメントホールディングス代表取締役社長の石川雅洋様、(株)NOKIOO取締役の小田木朝子様、浜松いわた信用金庫きらりタウン支店支店長の望月美穂様をお迎えし、多様性を活かした組織づくりのポイントや工夫点などについて、具体的なエピソードを交えてお話いただきました。

フルーツポンチはおいしいですが、ミックスジュースもおいしい。会社の中でもフルーツポンチ(多様性)とミックスジュース(同一性)の良さもうまく活かせるのかなと思っています

株式会社ソミックマネージメントホールディングス  
代表取締役社長 石川 雅洋 様



様々な価値観を取り入れることに難しさを感じて悩みの連続でしたが、声の大きさに左右されるのではなくマイノリティの意見もしっかり聴くことを大切にしました

浜松いわた信用金庫きらりタウン支店  
支店長 望月 美穂 様



忘れがちなのは“違い”を前提にすること。違いをストレスに感じない、違いが当たり前の組織を作っていくためには方針やビジョンがとても重要です

株式会社NOKIOO取締役  
小田木 朝子 様



自分の内面にある多様性も広げていこうという意識を持つことが大切ですね

〈コーディネーター〉当財団DEI推進事業部長  
座間 美都子



#### 参加者の声

##### 【基調講演】

- これまでの経緯を振り返ることで、多様性が叫ばれるようになった背景について、より理解ができました。
- 今まで知らなかった内容が聞けて良かったです。多様性についてより興味を持つことができました。
- 決めつけを排除して「聴き取る」こと、というポイントが心に残りました。キャリアがある人ほど決めつけているような気がします。自分自身も気をつけたいと思いました。

##### 【パネルディスカッション】

- 浜松にもいろいろな取り組みをしている企業があることを知りました。
- パネラーが気取らず楽しそうにお話されていたことがとても良かったです。ダイバーシティに取り組むと良いことがあるよというメッセージが伝わる雰囲気でした。
- 短い時間の中でありながら、それぞれ登壇された方が丁寧に、かつ、核心をついたお話をされていたので、とても勉強になりました。

2024年上半期

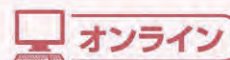
## ハラスメント相談担当者セミナー 開催予定

当財団では、主に企業や団体内でハラスメント相談窓口を担当している方々に向けて、相談対応のスキルを身につけていただく「ハラスメント相談担当者セミナー」を定期的を開催しています。オンラインと対面での開催を予定しています（スキルアップ編のみ講義動画視聴が加わります。）



対面型

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。



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。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。

### 段階的に学べます!

当財団では、経験やスキルに合わせて段階的に学ぶことができるよう複数のコースをご用意しています。

### 初級 ハラスメント相談担当者セミナー ベーシック編 3時間コース

不幸にも内部でハラスメントが発生した……そんな時、初動の段階で相談体制がきちんと機能することが解決のポイントです。

被害者対応のロールプレイをはじめ、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。

開催スケジュール



オンライン

開催日: 4月24日(水)、5月14日(火)、6月7日(金)、6月10日(月)、7月11日(木)、8月8日(木)、9月6日(金)



対面型

東京 開催日: 4月25日(木)、5月27日(月)、7月29日(月)、8月27日(火)

大阪 開催日: 5月21日(火)、7月3日(水)

### 受講者の声

- ロールプレイで初めて気づくこともあり、教科書通りじゃない部分が経験できて参考になりました。
- 他の参加者の意見や講師のアドバイスを聞くことができ、自分の疑問や不安の解消につながりました。

### 初級・中級 ハラスメント相談担当者セミナー アドバンス編 6時間コース

相談担当者のスキルアップに向けて、一日みっちり実技を行う研修です。被害者・行為者・第三者への対応をロールプレイで体験します。

講師の講評や参加者同士の意見交換からも気づきが得られ、研鑽を積む絶好のチャンスです。

開催スケジュール



対面型

東京 開催日: 6月20日(木) 大阪 開催日: 7月18日(木)

### 受講者の声

- 相談担当者としての心構え・知識のなさに少し焦ったところもあったのですが、大変わかりやすい話で有意義な時間となりました。

| 初級     | 中級     | 上級      |
|--------|--------|---------|
| ベーシック編 |        |         |
|        | アドバンス編 |         |
|        |        | 応用実践編   |
|        |        | スキルアップ編 |

| 初級     | 中級     | 上級      |
|--------|--------|---------|
| ベーシック編 |        |         |
|        | アドバンス編 |         |
|        |        | 応用実践編   |
|        |        | スキルアップ編 |

中級・上級

### ハラスメント相談担当者セミナー 応用実践編 3.5時間コース

相談対応が難しいケースのロールプレイを中心に学んでいただき、対応力の向上を目指します。

開催スケジュール



オンライン

開催日: 9月25日(水)

| 初級     | 中級     | 上級      |
|--------|--------|---------|
| ベーシック編 |        |         |
|        | アドバンス編 |         |
|        |        | 応用実践編   |
|        |        | スキルアップ編 |

### 受講者の声

- 「公平中立な立場で」というフレーズは極めて有効と感じました。また、相談には時間を決めることが大事ということ等、すぐに実践に役立てることができる具体的な相談対応方法を学ぶことができました。

中級・上級

### ハラスメント相談担当者セミナー スキルアップ編 7時間コース

【理論編(動画視聴)】と【実技編(講師の対面またはオンラインによる実技指導)】をセットで受講いただく相談担当者の更なるスキルアップのためのコースです。

相談者の様子がおかしいと感じたときの危機介入の必要性、緊急度を見分けるポイント、専門家へのつなぎ方など具体的な対応のほか、相談者から聴き取った情報の適切な記録等についても学びます。

開催スケジュール

下半期に開催を予定しています。

### 受講者の声

- 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ました。

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>

※上記以外の開催予定も日程が決まり次第、順次ホームページにてお知らせいたします。



## 編集後記

アフターコロナの勤務形態は、企業により様々ですが、社員同士のコミュニケーションはPC画面越しよりも対面のほうが取りやすいという方も多いのでは。

当財団のセミナーも、オンライン形式の人気はさることながら、対面形式の参加希望者が増えています。特に「ハラスメント相談担当者セミナー」はロールプレイ学習が好評ですが、対面でのロールプレイを希望して地方から東京会場までいらしてくださる方が多くいらっしゃいます。参加者同士の会話が弾み笑顔でお帰りの様子を拝見すると、事務局としても対面の良さを実感するところです。2024年度は対面形式の回数を増やし、一層充実したセミナーを実施いたしますのでご興味のある方はぜひご参加ください。⑦

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.056

2024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>