

社内の相談窓口相談がないから…と

安心していませんか？

社内に設けた窓口相談がないのは、被害者が相談しにくいのかも知れません。

人事・労務ご担当者様へ

ハラスメント 社外相談窓口のご案内

相談者（従業員）

WEB から
相談



電話から
相談



- 実名、仮名、匿名のいずれでも相談できます。
- 正規従業員の他、非正規従業員、派遣社員、フリーランスからの相談も受け付けます。

電話相談（フリーダイヤル）

月・水・金・・・12:00～19:00
第1土曜日・・・12:00～17:30

※第一土曜日が祝祭日の場合は第2土曜日に受付します。

WEB 相談

24 時間受付

※回答には数日かかる場合があります。

相談

回答

外部相談窓口（相談員）

スーパーバイザー、弁護士と連携

プロの相談員が対応いたします！

当窓口の相談員は全員

シニア産業カウンセラーまた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®

の資格を保有しています。

高い専門性と豊富な経験を持つ相談員が対応するので安心です。

- 相談員は「産業カウンセラー」、「ハラスメント防止コンサルタント」に加え、労働分野や心理学分野の専門資格を兼ね備えています。
- 企業・行政機関においてハラスメント防止対策に従事した専門家です。

相談者の気持ちに寄り添い問題解決につながるようサポートします。

- 専門スキルを有する相談員が対応するので、安心して悩みをお話しいただけます。
- 相談員の丁寧な傾聴により相談者は気持ちを整理し、問題点や要望を明確にしていだくことができます。
- 相談者の状況を確認し、受診を勧めるなど心身の不調にも配慮します。

企業（ご担当者）

企業
マイページ
で閲覧



相談の報告は企業マイページにアップロードします。
報告書、相談件数・種別をいつでも確認できます。

報告

DIVERSITY 21
ダイバーシティ21
2024 WINTER vol. 059

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／2024年12月25日発行 制作／東誠印刷株式会社

特集

カスタマーハラスメント対策
～従業員が安心して働くことのできる職場環境を守るために～

Special Report

共働き・共育て実現社会へ
21世紀職業財団シンポジウム開催報告

DIVERSITY
vol.059
2024 WINTER 21

お問合せ 公益財団法人21世紀職業財団 ハラスメント相談窓口 担当まで
〒113-0033 東京都文京区本郷 1-33-13 春日町ビル 3 階
TEL 03-5844-1665 FAX 03-5844-1670 <https://www.jiwe.or.jp> e-mail soudan@jiwe.or.jp



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>



多彩な力が活きる社会に

21世紀職業財団

Contents

- 3 **Special Report**
共働き・共育で実現社会へ
—経済産業省
「Nextなでしこ 共働き・共育で支援企業」選定企業に聞く—
21世紀職業財団シンポジウム開催報告
- 10 **特集**
カスタマーハラスメント対策
～従業員が安心して働くことのできる職場環境を守るために～
[Interview]21世紀職業財団客員講師 村田早苗氏
[企業スケッチ]全日本空輸株式会社
- 16 **情報コーナー**
**フリーランスの取引に関する
新しい法律が11月にスタートしました！**
- 18 **連載—裁判例とその解説**
**社宅制度を一般職に認めないことが
女性に対する間接差別に該当するとされた例**
弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 織田康嗣
- 23 **財団発！News&Topics**
**第12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。

Special Report

21世紀職業財団シンポジウム開催報告

共働き・共育で実現社会へ

—経済産業省「Nextなでしこ 共働き・共育で支援企業」選定企業に聞く—

2024年8月26日、オンラインにて第1回シンポジウムを開催し、約300名の方にご参加いただきました。

21世紀職業財団発！シンポジウムの開催について

21世紀職業財団は“多彩な力が活きる社会”の実現を目指して、ダイバーシティ推進やハラスメントのない働きやすい環境づくりに向けた事業等を展開しております。当財団でこれまで培った経験を活かして今年度より定期的にシンポジウムを開催することとし、企業あるいは団体の皆様、そしてそこで働く従業員の皆様が抱えている課題に対して役立つ情報を発信していく予定です。



開会挨拶

日本のダイバーシティ女性活躍は2015年の女性活躍推進法の制定やコーポレートガバナンスコードの後押しなどもあり、徐々に進みつつあるところですが、国際的に見ますと、ジェンダーギャップ指数では146カ国中118位と大変遅れており、やるべきことはまだ山積みという状況です。当財団では、このような状況を少しでも改善することにお役に立てようシンポジウムを定期的に開催することとし、本日がその第1回です。

本年3月、当財団の調査結果をもとに、光文社から新書『〈共働き・共育で〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』を発行しました。本日のシンポジウムでは、こちらの本からのイントロダクションのあと、共働き・共育でが当たり前になる社会を実現していくために、企業や個人がどのように行動していけばよいのか、パネルディスカッションを通じてぜひ皆さまにヒントを得ていただきたいと思いますと考えております。



21世紀職業財団
会長
定塚 由美子

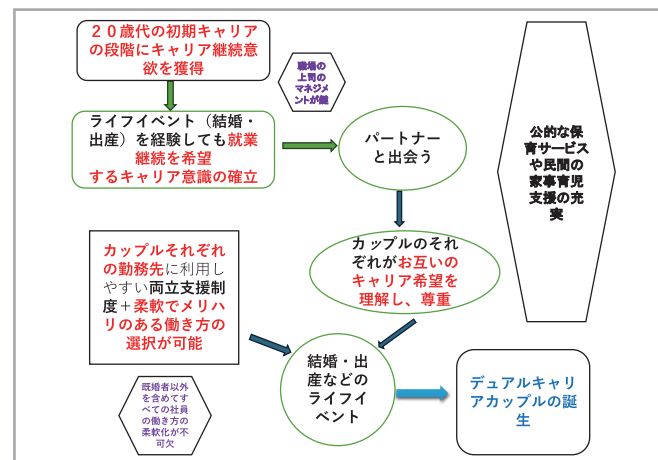
価値観の一つに協働を掲げており、従前より、多様性を尊重して協働していくことが重要であると考えています。2019年からは、「野村グループダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン ステートメント」を掲げ全世界でDEI推進に取り組んでおります。

トップダウンで役員が参画するワーキンググループとボトムアップで社員がボランティアで参加する社員ネットワークの両輪でDEI推進に取り組んでいます。DEIのアジェンダは非常に多岐にわたりますが、誰もが自分ごとで取り組んでいくことが重要と考えています。

2 デュアルキャリアカップル実現のために大事なこと

次に、佐藤先生から、デュアルキャリアカップル実現のために大事な論点と、日本の働き方・生活の状況についてお話しいただきました。

■デュアルキャリアカップル実現のために大事なこと



社員にとって、20代の初期キャリアのうちに「この仕事面白いな、この会社で頑張ろう」と思うこと、その後結婚や出産があっても仕事を続けたいと思うキャリア意識を持ってもらうことが大事で、そのためには配属された職場の管理職の役割が重要です。女性社員だから育成しなくていいと考える管理職はいないと思いますが、入社4、5年目になると、女性から見て、面白い仕事は同期の男性に先に割り当てられているのではないかと感じる人が少なくない、という調査もあります。上司に期待され、成長につながるような仕事を与えられる経験を通じてキャリア意識が確立すると思います。その後パートナーと出会ったときに、お互いどういうキャリアを希望するのかを話し、理解し、サポートしあうことも大事。そして子どもを持ちたい場合、カップルの多くは別の会社に勤務しているわけで、それぞれの勤務先の働き方も大事です。

つまり社会全体で働き方が変わっていくことが不可欠です。例えば保育園の送りは男性が担うことが当たり前になってきていますが、迎えができるかどうかです。毎日1時間でも残業する男性

は、急に「今日保育園に迎えに行って」と言われても迎えに行けないですね。残業は少ないほうがいいですが必要な残業もあります。でも残業の必要性が少なくても前の日にはわかるようなマネジメントの確立が不可欠です。社会全体として働き方が変わると、妻に残業がある時は夫が早く帰るとか、夫婦で家事育児を担うというようなデュアルキャリアカップルがもっと誕生してくるのではないかと思います。もう一つは、保育サービスや民間の家事支援。日本の女性は、第三者が家庭に入ることには抵抗があるとも聞きますが、意識的にこういうものを活用することも大事だと思います。

■日本における働き方・生活の状況

企業規模300人以上の企業で働く大卒以上の一般職正社員の働き方や生活を、日本、ドイツ、フランス、イギリス、アメリカで調査したデータ（※）で帰宅時間を比較すると、日本の男性は7時～8時が5割以上、9時以降に帰る人もたくさんいます。海外の男性は5時～6時、アメリカは4時～5時です。この背景には労働時間の長さや勤務時間帯があります。日本は睡眠時間も少ない。子育てしようと思ってもなかなかしにくいということがわかります。また、その配偶者(妻)は、日本の場合、海外に比べて正社員の割合が低く、無業の割合が高くなる。長時間働く男性の働き方があるので結婚している女性が正社員として続けにくいということがあるのではないかと思います。

※ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(共同代表: 佐藤博樹・武石恵美子)「ホワイトカラーの働き方や就労意識に関する国際比較調査(2023年11月実査)」

3 初期キャリア形成

キャリアの初期に仕事の面白さを知り、ライフイベントが生じた後も継続したキャリア形成を進めるために、各社で取り組んでいることをお話しいただきました。

宮間氏: DNPの研修体系全体と女性に特化した育成プログラムについてご紹介します。

まず入社時の導入教育、その後、1年目フォローアップ、3年目フォローアップ、と研修がありますが、それ以外に階層別、選抜型といった研修とともに、全社員が手上げで受けられるスキルアップのプログラム、キャリアデザイン研修、ダイバーシティ&インクルージョンが推進しているプログラムを用意しております。経営の意思決定層の多様性を高めるために女性の比率を高めていくという考えのもと、女性のパイプラインづくりとその強化を図っています。入社時の女性比率は約4割、10年前後でリーダークラスに入ってきます。リーダーシップを発揮する経験機会をつくって早期にキャリアの自律、自信につなげるプログラムを行っています。今日まさに今年度の研修がスタートし、グループ会社合めて約

130人の女性とその上司が参加しています。管理職の皆さんには、ぜひ自身の組織にいる女性に期待をし、成長する機会を提供して鍛えてほしいと話しています。さらに課長層、部長層以上について、選抜型のスポンサーシッププログラムがあります。これを受講して3年目に入っている方の7、8割は既にそれぞれ上位職に上がっています。このように体系的に女性の意思決定層を高めていくプログラムを実施しています。

中西氏: 野村では役員自身がオーナーとなるスポンサーシッププログラムや、外部コーチ、上司、本人による三者コーチングも組み込んだリーダーシッププログラムを実施し、パイプラインを強化する取り組みをしています。若い世代からのキャリアの意識付けとして、CDS(キャリアデザインシート)というものをを用い、自分の強み、仕事に関する興味、それに向けた必要な経験を書いてもらうことも毎年全社員に課しています。このシートを基に、上司との1on1や、上司かつ本人に対してキャリア研修を実施することで、早い段階でキャリアについて上司と対話するという文化づくりに取り組んでいます。また、管理職一步手前の女性社員層とその上司向けのセット研修も新たに始めました。同じアセスメントを双方に受けてもらって、多様なコミュニケーションスタイルを認識し、人はそれぞれスタイルが違うことを理解する機会となっています。また、いわゆるダブルバインドですね。女性なのだから、ということと、女性なのに、のアンコンシャスバイアスによる期待役割から両方に引っ張られるという、女性にありがちな話を管理職の方たちに知ってもらう機会ともなっています。

佐藤氏: 社員がキャリアデザインシートを書いて1on1という取り組み、管理職の反応はいかがですか。

中西氏: いい機会になったという声と、何を話したらいいかわからず難しいという声があったため、1on1ガイドブックなども準備しています。人事のメンバーが相談先にもなっているのですが、新書『〈共働き・共育で〉世代の本音 新しいキャリア観が社会を変える』を人事部内で回覧したところ、メンバーから、自分にアンコンシャスバイアスがあるという気付きがあったとの感想がありました。例えば、男性社員に対しては転勤の希望などを聞くけれども、女性社員に対しては全国転勤やチャレンジがある前提の質問をしていなかった、など。

佐藤氏: 女性の中にも海外で働きたいという人もいる、それを管理職も理解していく必要があると思いますね。

宮間氏: DNPにおきまして、まず管理職になった段階で新任管理職研修や部長研修があり、部下の育成について基本的なこと

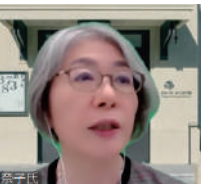
を学び、1on1を実施しています。当社も自己申告で、今後1～2年先、5年先、10年以上先に、それぞれどうありたいかを書くようにしましたので、部下がどんなキャリアを描いているのか、管理職がより意識できる仕組みにしています。

佐藤氏: 現場の部課長レベルには、多様な部下の育成、あるいはモチベーション管理ができる人を登用することがすごく大事だと思います。

4 男性の家事育児参加

男性の家事育児参加について、会社としてどのような支援ができるか、事例をご紹介します。お話しいただきました。

宮間氏: まずトップ発信として、社長が男性育休100%宣言をしています。そして、対象者本人と上司と総務部門との面談で、心配事や、取得時期や期間の意向などについて確認しています。また、配偶者が他社に勤めている場合であっても、社員と一緒に参加できる「仕事と育児の両立支援セミナー」を開催しています。そこで心配事の相談や、先輩の話も聞くこともできます。また、育休取得促進のパンフレットの中では、既に育休を経験された先輩男性社員の体験談なども詳しく掲載し、共有しています。事例を知ってもらえるようなサイトも用意しております。それぞれの部門で部門独自の手引き書を作成するとか、部門トップが育休100%に向けた発信をするなど、いろいろな取組みが認知されて、昨年度の取得率は98.7%、取得日数も当初から比較して約倍近くの21.5日になりました。今後は、育児休業中の社員がいる職場にシニアの社員が入ることによって職場負担の解消や、取得者も安心して取れるような仕組みができないかなということを考えています。



佐藤氏: 日本全体で見ると、代替要員入れている職場のほうが少なく、これを変えないと周りの人に迷惑をかけるということになるので、すごく大事なことかな、と思います。

中西氏: 先輩社員の姿が見えることは非常に力強いと感じます。直近では、当室の男性社員がファシリテーターとなり、男性当事者たちが集まるメンズだけの育休取得経験者の社内座談会を実施しました。その様子を短いビデオにまとめて、研修や、管理職に見せるなど活用しようかなと思っています。座談会参加者からは、会社の姿勢がはっきりわかったことが後押しになった、家事育児の大変さがわかった、上司が育休取得について背中押してくれた、自分のキャリアを見つめ直す機会になった、大きくなってい

く子どもの姿は今しか見られないということがわかった、などの話があったので、やはりこういった声を大事にできる仕組みをつくらなければならないとあらためて思っています。

以前は取得期間が短い状況にありましたが、長期取得促進の一環として、1カ月以上の取得者に対する奨励金制度を昨年度下期に導入したところ、長期取得者が約3倍に増えました。代替人員の手配はやはり課題ですが、子どもを産む本人だけではなく、パートナーとしても、休業をしっかりと取ろう、業務や人事の状況を見ながら計画的に取ろう、ということのを促し、かつ、不在者の支援をしている社員に対する貢献も人事評価に盛り込むことにしました。マネージャーに対しては、自分の業務の見直しとメンバーの個々の事情に合わせたチームの運営を求めている、このことも人事評価項目に入れています。これは、明確なメッセージになっているかなと思います。

佐藤氏：周囲の人がカバーしたことを評価することはすごく大事だと思います。育休も少し長く取ったほうが良いということですが、育休を取った後も子育てに関わることにについて男性の意識が変わってきているかどうか、そのあたりはどうですか。

中西氏：生活パターンを変えたという声は実際にあります。事例として、子どもの誕生やパートナーの仕事をきっかけに、全国転勤型からこれまで女性社員が多かった地域限定型に雇用形態を変えたいという男性社員が増えており、社内の雇用転換制度が幅広く活用されています。また、家族を帯同した女性社員の海外転勤の事例などいろいろなケースが出てきているかなと思います。



佐藤氏：育休後の長い子育てに貢献するような育休取得にしていけることが大事ですね。例えば男性が単独で育休を取得するなど。カップルで半年ずつ取ると給付金一番高いですよ、というような促進もやっていただくといいかなと思います。

5 管理職の意識

社員がライフイベントに積極的に関われるようになるためには管理職の考え方や意識が大事。意識啓発にはどのように取り組まれているかお話しいただきました。

中西氏：キャリア形成をどうしていくかという不安や疑問の声を集めていくことが大切かなと思います。野村では、先にお伝えした通りキャリアのことは上司と部下の1on1でCDSを挟んで行います。加えて人事も年に1度、キャリアや仕事の状況について、社

員に個別に話を聞いているのですが、やはり世代によって課題感の違いという気付きがあります。上司も部下も同じ会社に働く人同士、改めてキャリアについて考える機会をたくさん設けていることが効果的だと考えています。

宮間氏：DNPでは全社員に向けてアンコンシャスバイアス研修を昨年スタートしています。誰もアンコンシャスな思い込みはありますが、それがバイアスとして表に出てしまうと、誤解を生んだり、機会を阻害したり、とネガティブに影響してしまうことを理解するということです。職場全体で考え、心理的安全性の高い職場風土、インクルージョンが当たり前になっていることを目指し、特に管理職層を中心に小さな意識改革からスタートしています。それとともに昨年からマネージメントフィードバックを実施し、管理職の皆さんに対しては、自身が部下からどのように見られているのかというアンケートを取り、その結果を共有しております。じつは課長層などは、女性のほうが平均的にスコアが高い。話をよく聞いてくれる、心理的安全性も高いなど、全部のスコアで高いという結果が出ています。女性のほうが向いているところもたくさんあるということを女性にも言うておりますし、上位層の男性にも、スコアを見せて伝えています。

佐藤氏：女性も多様ですが、平均的には、多様な部下のマネージメントに向いている人が多いと思います。女性は、仕事もちゃんとやりながら、仕事以外でもいろんなことをやっている人が結構多い。つまり、いろんな人に会い、いろんな価値観に触れているので、異なる価値観の部下とも話せる。外のネットワークは女性のほうが広いことがあるかな、という気がします。

管理職は、部下のために働き方を変えていくと思いがちですが、自分自身の課題だと思ってもらうことが大事で、例えば親の介護です。部下も高齢化していて同じ状況であったりします。日頃から情報共有し、急に休むようになってもお互いカバーできるようにしなければいけない。突然仕事を抜けても回るような職場づくりをすれば、じつは子育てにもプラスかなと思います。意外に部下の親がどうしているか知らない人すごく多い、つまりリスクマネジメントができていない。部下が自分のことだけではなく、親のことも安心して上司に相談できるような職場風土づくりはすごく大事だと思います。

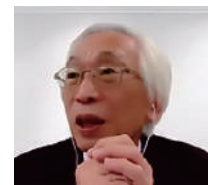
6 仕事もプライベートも大切にする価値観・風土づくり

仕事も生活も両方豊かなことが人生豊かという価値観を共有できる職場風土をつくっていく取り組みについてお話しいただきました。

中西氏：例えば、パートナーの方が海外に異動した時には、同行を理由に最長5年休職することができると制度があったり、介護の課題に関しては、仕事との両立支援策を充実させたりしています。介護に関する施策の例として、専門家による5～6分程度の介護に関する動画を40本くらい用意し、全社員がいつでも自分のスマホで見られるようにしており、誰もがいつ直面するかわからない介護に備えるための事前知識の取得に役立っています。また、不妊治療については、休みを取りやすい職場環境の整備を進めています。会社からのトップダウンのメッセージ発信や制度の充実、そしてボトムアップの社員ネットワーク主催による各DEIテーマの専門家を招いたセミナーを行うなど、ありとあらゆる面から企業風土の醸成を進めています。

宮間氏：キャリアという切り口になりますが、毎年6～7月頃にキャリアデザインウィークを設け、キャリアについて考える講演やコンテンツ発信を実施しています。また、28歳、45歳向けにキャリアデザイン研修を実施しています。45歳向けでは、キャリアの棚卸しをして、今後、自身はどういうことに取り組みたいのか、社内に限らず社外に向けてやってみたいことがあるのか考えてもらいます。また、ダイバーシティウィークも毎年開催して、その中で、介護や、自身の将来について考えてもらえるような機会を提供しています。先ほど中西さんからお話のあった不妊治療に使える仕組みなども充実してきました。キャリア自律支援金が全従業員に対して支給されていますし、ワーケーション制度や、短時間短日勤務など、キャリアとライフの両立がしやすい仕組みが整備されてきています。

佐藤氏：どういう社員が企業経営に貢献してくれるかという、仕事を頑張ってもらう、これは当たり前で昔はそれだけで良かったけれど、仕事以外でもいろんなことをやっていて、社外にも多様なネットワークを持ち、いろんな情報を持っている社員が、本当はもっといい社員。つまり、望ましい社員とは何かということが変わってきている、というメッセージをきちんと出すことはすごく大事と考えています。ただ、仕事以外の活動については社員自身が選ぶことなので、企業としてそうしたメッセージは出しながら、企業として取り組むことは働き方改革です。残業を削減し、その時間を社員に返し、その時間をどう使うかを自分で考えてもらうための情報提供やモデルの提示も必要でしょう。



7 最後に

宮間氏：アンコンシャスバイアス、意外にこれは重たいなと感じていまして、ネガティブに出る影響について気がついてない方が

まだいます。気がつき、考えてみることは、今後ますます日本社会の中でも求められているのかなと思っています。

中西氏：とにかくいろいろな方と会話をしてみることが全てかなと思います。配慮しているつもりが逆に傷つけてしまう、ということもあるので。バイアスもリスクもある中、お互いオープンに話していける環境づくりを続けることがDEI推進には大切なことと思っています。

佐藤氏：私からは最後2つお話ししたいと思います。まず、管理職の場合、部下についての認識や評価で気をつけたいのは、目の前の人を平均で判断しないこと。女性で子育て中だから出張のある仕事は無理だなと考える、これは平均的には正しいけれど、目の前の部下に該当するかは別で一人ひとり違います。ではどうするか。部下に直接聞けばいいわけで、そんなに難しい話じゃないですね。2つ目ですが、子どもが産まれたらカップルで育休を取って育児しますが、介護休業については、社員が介護を直接しないような仕組みづくりのために休業を取るということなので、その違いを踏まえて社員に情報提供していただければ、と思います。



あとがき

この後の質疑応答では、男性の家事育児について妻側の満足度が高くない場合は、家事育児の経験が少ないのであればやってみるという経験を通してそのスキルを高めていくこと、分担している家事をリストアップするなど見える化して話し合っていくことが大切、というお話がありました。また、女性のみの育成研修実施について男性から不満がないか、というご質問に対しては、会社としてなぜ必要なのかを今までの背景も含めて伝え、社員に理解してもらうことが必要とのことでした。そして、キャリア形成については、初期はもちろん、入社後5年10年、その後、と継続して上司が期待をし、より大きな仕事を任せることが重要というコメントがあり、プログラムを終了しました。ご参加いただいた皆様からは、「先行企業の取組みと佐藤先生のご意見が非常に参考になった」「共働き・共育で実現社会への課題や解決へのヒントが端的に伝えられていた」など多くの反響が寄せられました。心より御礼申し上げます。

カスタマーハラスメント対策

～従業員が安心して働くことのできる職場環境を守るために～

顧客、取引先等からの著しい迷惑行為等（カスタマーハラスメント、以下「カスハラ」）は、労働者の就業環境を害するだけでなく、企業にとっても重大なリスクとなっています。

東京都では全国初のカスハラ防止条例が成立し、

2025年4月からの施行に向けてガイドラインの作成も進められています。

他自治体も条例制定に向けた動きが見られ、各企業においても方針が打ち出される等社会的にもカスハラ対策への強化が進められています。

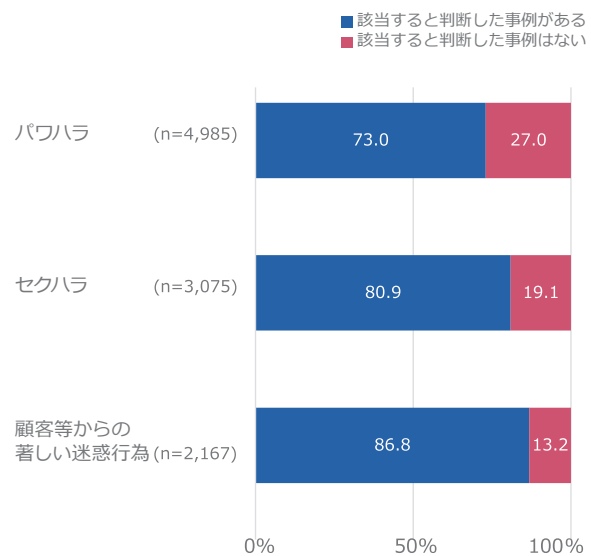
顧客等からの著しい迷惑行為（いわゆるカスタマーハラスメント）の現状

カスハラは、顧客などからのクレーム・言動のなかでも特に悪質な行為、迷惑行為が該当します。厚生労働省が2021年に公表した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、企業や業界により、顧客等への対応方法・基準が異なることが想定されるため、カスハラを明確に定義することはできないとしつつ、以下のようなものがカスハラであると考えられる、としています。

顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの

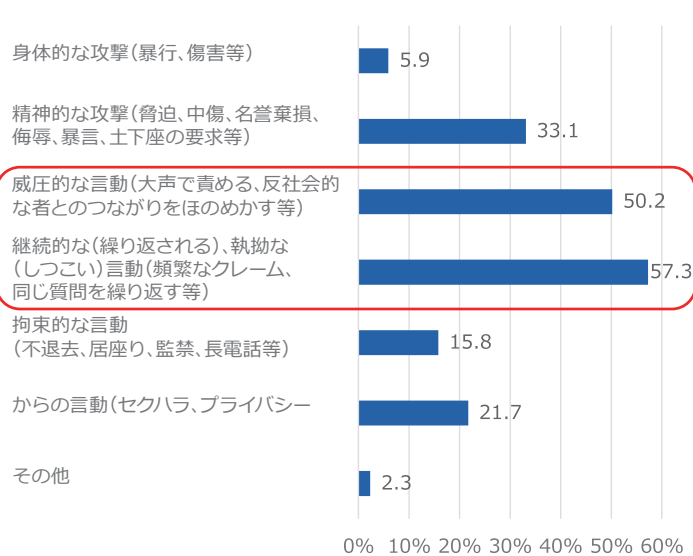
また、厚生労働省の「令和5年度 職場のハラスメントに関する実態調査報告書」によると、過去3年間にカスハラを受けた経験のある労働者は10.8%、過去3年間の労働者等からの相談事例のうち企業がカスハラに該当すると判断した事例は86.8%に上っています。

該当事例の有無



調査対象：過去3年間に各ハラスメントまたは不利益取り扱いに関する相談を取り扱ったと回答した企業（無回答、無効回答を除く）

顧客等からの著しい迷惑行為の内容



※調査対象：過去3年間に勤務先で顧客等からの著しい迷惑行為を受けた経験があると回答した者（n=861）

（資料出所）厚生労働省「職場のハラスメントに関する実態調査」（令和5年度）

これらの状況を踏まえ、関西圏を中心に当財団のハラスメント防止研修で講師を務める村田早苗氏に、カスハラ対策の必要性についてお話いただくとともに、全日本空輸株式会社様の先進的なお取り組みについて伺いました。

従業員が安心してお客様対応に取り組むためにも対策を取ることは大切

21世紀職業財団客員講師 **村田 早苗 氏**

企業での勤務経験後、コーチ・研修講師として独立。研修は単に情報を提供するだけでなく参加者が主体となって学習に参加することを重視。グループディスカッション、ロールプレイング、ワークシヨップ、リアルタイムのフィードバックを通じて、受講者が新たな知識を積極的に学び、実践的なスキルを身につけられるよう心掛けている。

Profile



コールセンターでお客様対応を経験

—先生は企業での勤務を経験されていますね。

村田氏：2016年までの8年間、お客様相談センターのセンター長を務め、全国のお客様からのシステム操作に関するお問合せ対応と故障修理受付というインバウンドのコールセンターを担当していました。その前の4年間は、お客様に電話営業を行うアウトバウンド型のコールセンターに携っていました。

当時はカスタマーハラスメント＝カスハラという呼び方はなかったのですが、今思えばカスハラに当たるのではないかというケースもありました。電話を受けると最初に社名と名前をお客様にお伝えすることになっていたので、その名前を覚えて「会社に行くから待ってけ」といったような脅しや無茶な要求なんかもありました。感情的な言葉で長時間にわたって罵倒され続けるのが、一番きつかったですね。お客様と接する業務では、暴力を振るわれたとか、モノを投げつけられた、近くのモノを蹴られた、女性の中にはセクハラまがいのこともあったと聞きます。最近の傾向としては、「SNSに晒すぞ」と脅してくる等、企業に一番困るようなところを突いてくる陰湿なカスハラが増えていると感じています。

最初からカスハラだと決めつけずに対応することが大切

—企業や組織（以下、「企業」）としてカスハラを防ぐ、もしくは悪化させないためのポイントになる部分は、どういところだと思いますか。

村田氏：お客様からクレームが入った時に、最初からカスハラだと決めつけずに冷静に対応することが重要だと考えています。もちろん始めから暴言や身体的暴力が発生している場合は別です。そのためにも、「何がカスハラに当たるのか」を明確にし、社内でも対応ルールを決めておくことも大切です。企業としての方針や基本姿勢を明確化しておき、相談体制の整備や従業員に研修を実施する必要もあると思います。

—様々な状況があると思いますが、どういうことがカスハラに当たるのか、見極めるポイント等はあるのでしょうか。

村田氏：見極めのポイントとしては、「要求内容の妥当性」と「手段・態様の社会通念上の相応性」の2つがあげられます。例えば、

謝罪の手段として土下座を要求するケースや、長時間にわたりクレームを続けるケースなどがこれに該当します。

—当財団のハラスメント防止研修では、企業のニーズに応じたコンテンツ作成を手がけていただき、研修講師としてもご活躍いただいています。今回、カスハラ対策という新たなプログラムで先生が研修を実施する上で工夫されたことはありますか。

村田氏：カスハラはクレームがエスカレートして発展することが多いです。そのため、研修ではカスハラに発展させないためにも、最初の段階でどのような手順でクレームに対応するのが望ましいのかを学びます。そして残念ながらカスハラにエスカレートしてしまった場合、自分一人で抱え込まず、どのタイミングで上司に相談すべきか、アドバイスを求めたらいいのかという判断基準を身につけてもらいます。また、ハラスメントによる強いストレスが原因でメンタル不調になるケースもありますので、不調のサインにどうやって気づいたらよいか、気づいた時にどう声をかけたらいいか等のアフターケアについても、企業の課題に応じてプログラムに取り入れるようにしています。

—従業員に予め知識として学んでもらうという意味でも、とても大事ですね。

いざという時に会社が守ってくれると安心して対応できる

—カスハラ対策を講じることは、企業にとってどのようなメリットがあると考えられますか。

村田氏：まず、第一に、従業員が安心して働ける環境を整えることができる点です。最近、「カスタマーハラスメント」という言葉が広く認知され、企業として毅然とした対応を示すために、ホームページでカスハラへの対策やルールを周知している企業が増えています。しかし、まだ対策を準備していない企業も多いのが現状です。従業員の中には「この程度なら」と自己判断して一人で盾になって我慢して対応しているケースが多いと思われます。いざとなったら会社が守ってくれるという後ろ盾を提供できれば、従業員はより安心して仕事ができるようになり、カスタマー対応においても自信を持って対応できるのではないのでしょうか。

企業スケッチ

全日本空輸株式会社



全日本空輸株式会社
CX推進室CS推進部マネジャ
姫井淳子氏
(ひめいじゅんこ)

2006年入社
成田空港支店旅客部(空港旅客ハンドリング)
2008年東京客室部(客室乗務員のスケジュール調整)
2014年CS推進部(お客様の声の分析、サービス改善)
2023年より同CS推進部マネジャ職にて
カスタマーハラスメント対策を担当

全日本空輸株式会社
CX推進室CS推進部長

宮下佳子氏
(みやしたよしこ)

1991年入社
東京空港支店客室乗務部(客室乗務担当)
2012年CSR推進部(ESG・社会貢献など担当)
2015年労政部厚生チーム(健康経営・福利厚生全般担当)
2023年より同CS推進部部長



社員がお客様に寄り添い、自信を持って対応するために 組織としてカスハラに毅然と対峙できる仕組みを整備

航空業界の大手である全日本空輸株式会社(ANA)では、社員が安心して働ける環境を守ることがすべてのお客様に安心で快適なサービスを提供する基盤であることから、グループ全体でカスタマーハラスメント(カスハラ)対策に取り組んでいます。主管部署として取組みを進めているCX推進室CS推進部長の宮下佳子氏と同部マネジャの姫井淳子氏にお話を伺いました。

コロナ後の旅客数回復とともに 看過できない事象への対応が急務に

—御社でいわゆるカスハラ対応の必要性を感じられたきっかけや取組みの経緯等についてお聞かせください。

宮下氏：コロナ後の旅客数の急激な回復によって、お客様対応に苦慮する現場の声を聞くようになり、会社として看過できない事象も立て続けに発生していました。

ANAでも中期経営戦略・中期人財戦略の中で「社員が働いて幸せと思える会社」というビジョンが掲げられ、イキイキと働くことのできる職場環境の整備が進められました。そのようなときに厚生労働省から「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が公表される等、社会的な動きもあり、そうした流れが当社のカスハラ対策への後押しとなりました。コロナ禍ではお客様が蒸発したようにいなくなってしまい、社員が働きたくても退職せざるを得なかったり、他社への出向を受け入れてもらったり、という状況が続いていました。ここにきてやっとエアラインとして自分たちの本業で働くことができるようになり、働くことができて幸せと思える会社をみんなで作り上げていこうという思いが強くなったことも大きかったと思います。

—どのような体制で取組みを進められたのですか。

宮下氏：じつは、誰が主導してやっていくかという部分は非常に苦慮しました。“カスタマーハラスメント対策・対応”という考え方自体がどの部署の業務にもなく、主管部署は総務なのか、人事なのか、法務なのか、いったいどこなのか、というところから議論する必要がありました。私たちCS推進部はお客様対応やサービス改善を担う部門で、「安全阻害行為等をおこなう旅客への対応方針の策定と調整」という業務領域を担っています。関係各部署とも連携の上でCS推進部がANAグループの主管部署としてカスハラ対策を進めるのが実態に即していると判断しました。

カスハラの行為例を分類し、業務ごとに 報告の仕組みを整理して実態を把握

—どのようなことから着手されたのですか。

姫井氏：やらなければいけないという重要性は誰もがわかっていたのですが、何から取り組んだらいいのかわからない、という状況からのスタートでした。

宮下氏：CS推進部には現場からの悲痛な声は聞こえてきていましたので、まずはどのくらいの事象がどの程度発生しているのか、発生時に適切な対応ができているのか、という実態把握からスタートしたのが2023年4月です。現状について確認した上で、必要な対策を検討することとしました。

姫井氏：以前から法に触れるような不当行為が起こったときには報告を上げる仕組みがありました。ですが、カスハラに当たるようなケースは、必ずしも報告としてすべて上がってくるとは限りませんでした。そこで、安全阻害行為等や不法・不当行為として上がっていた報告をもとに、それらの行為を9つの行為例に分類し、行為例ごと、空港・予約センター・客室・CSといった部門ごとに報告できるように整理しました。行為例の分類については、厚生労働省のマニュアルを参照しながら現場でヒアリングも行い、取りこぼしがないように網羅できているかを何度も議論を重ねながら作り上げました。

航空業界におけるカスタマーハラスメント行為例 (9つの行為例)

- ① 暴言、大声、侮辱、差別発言、誹謗中傷等
- ② 脅威を感じさせる言動
- ③ 過剰な要求
- ④ 暴行、器物損壊、その他の粗暴な言動等
- ⑤ 業務に支障を及ぼす行為
(長時間拘束、複数回のクレーム等)
- ⑥ 業務スペースの立ち入り
- ⑦ 社員を欺く行為
- ⑧ 会社・社員の信用を棄損させる行為
- ⑨ 盗撮、つきまとい、わいせつな行為、
卑わいな言動、セクシャルハラスメント

宮下氏：2023年度は288件の報告がありました。ただし、実態としては本当にひどいケースや余程苦勞したケースしか報告が上がってきていないのではと思っています。おそらく上がってきた以上の実態があるだろうというのが、最初に数字を見た印象でした。

驚いたのは、空港内での大声や暴言が多かったことです。それから係員への暴行です。長時間拘束もコールセンターを中心に多く報告されました。さらに航空法の安全阻害行為等として守られているはずの機内においても暴言・暴行、長時間拘束、そして無断撮影といった報告があり、相当な苦勞をしながら難しいお客様に向き合っているという実態が把握できました。

—具体的には、どのようなケースが報告として上がってきているのでしょうか。

宮下氏：一例として、予約センターでは、航空券の払い戻しに納得いただけず、手数料なしで解約するよう強く迫られたり、空港では、出発時間に間に合わず乗り遅れてしまったお客様から、暴言や暴行を受けたりした事例などがありました。

ANAのサービスが起因となりエスカレートしてしまったケースでは、「こちらが悪いのだから何とかしてお怒りを鎮めてもらおう」、「お詫びをし尽くして納得していただく」という気持ちが働いてしまいます。一方、空港でのケースはお客様ご自身の理由が起因となって過剰な要求をしています。ケースによっては警察と連携しますが、様々なケースを見れば見るほど、対応の難しさというのを実感しています。

このような実態の傾向を概ね把握したところで、取組みの全体像を整理しました。「基盤整備」、「顧客対応力」、「社内外の連携」という3つの柱で、それぞれ対策をとりまとめています。

実態に合ったガイドラインとするために 時間をかけて各現場にヒアリング

—具体的な取組みについてお聞かせください。

宮下氏：まず基盤整備として実施したのが、お客様対応の社内ガイドラインの整備と教育の充実です。厚生労働省のパワハラ指針が出るタイミングに合わせて、2021年にはカスハラに関する内容をガイドラインに盛り込んでいます。ただ、この段階では、一般的な考え方への掲載にとどまっていた。そのため、社会的な流れや企業の実態に合ったものにする必要があるということで、今年5月に見直しを図りました。

見直しにあたっては、時間をかけて現場の責任者層と話し合い、明文化していきました。実態として現場の社員が困っている点をきちんと網羅できるものにしようと考え、初期段階のクレーム対応時の基本的な心構えからはじまり、より具体的な対応方法まで記載しました。また、誰もが判断に迷うような事例についてケーススタディとして教育に盛り込みました。

—ガイドラインの整備にあたっては、専門の方に相談されたりしたのですか。

姫井氏：よく聞かれる質問なのですが、自社のみで進めています。以前、外部のカスハラセミナーを受講した際に講師の方に伺ったところ、会社によって実態や対策が異なるので、会社の業態に沿うものをつくるのがよいとアドバイスをいただいたことが

企業スケッチ 全日本空輸株式会社

あります。各現場にヒアリングしながらANAのお客様対応方針に沿ったドラフトを作成し、各部門と議論しながら作り上げました。

宮下氏：現在も様々なケースは発生し続けているので、現場の責任者層と対話しながら都度更新していく必要があると感じています。

各社の基本的な考え方を共通化し方針を共同リリース

宮下氏：社内の体制が整ったところで、今年6月にANAグループとJALグループ共同で「カスタマーハラスメントに対する方針」を対外リリースしました。

—各社の考え方をどのように共通化させたのですか。

姫井氏：カスハラについては、ANAとして対応することはもちろんですが、業界全体で対応していくべきだと考えています。そこで、同じ航空業界として共通の課題認識をお持ちであったJALグループのご担当者様と調整し、カスハラの行為例について共通化することから始めました。

宮下氏：あくまでも快適な空の旅を提供することが大切であるという両社の考え方をお客様に誤解されないように伝えるにはどうしたらいいのかという観点でJALグループのご担当者様と話し合い、両社で「Sustainable Cycle(持続的な好循環)」というキーワードをもとに記者会見を行いました。お客様に寄り添い、お客様の期待を超えるサービスを提供することが、これまでも、これからも私たちの目指すべきところ。すべてのクレームを排除するのではなく、ご意見・ご不満・ご要望に関して真摯に向き合うことで、必要な改善につなげます。一方で、不当行為、不当要求は社員の人権や就業環境を著しく害するものとし、組織として毅然と対応することを伝えました。



一方針の共同リリースは報道でも拝見しましたが、大きな反響があったそうですね。

宮下氏：お客様からはサービス品質の向上を求める声もありましたが、総じてポジティブな反応でした。SNS上で「迷惑旅客に遭遇しました。まわりも不快になるので厳しく対応してほしい」と、カスハラに遭遇してしまったお客様から賛同をいただいたことも、推進の後押しになりました。現場からも「会社のスタンスが明確であると、お客様に対応する際の後押しになる」との声が聞かれたので、引き続き社員全員が自信を持ってお客様と向き合えるように環境を整備していきたいと思っています。

重要なのは自分一人で抱え込まずに組織全体で向き合うこと

—お客様と真摯に向き合うために、自社の対応について社員に認識していただくことも重要ですね。

宮下氏：コロナからの急激な旅客数の回復で教育の機会がなかなか取れない現場の実態もあり、対応に苦慮するお客様の要求に体当たりでぶつかっていたような状況があったと改めて感じました。まずはガイドラインに基づいた初期対応力の強化のためにEラーニングを全社員に受講してもらいました。

カスハラのことだけを周知しても、お客様に寄り添ってご意見・ご要望に耳を傾ける、という会社の考え方が伝わりません。CS推進部に寄せられるお客様の声のうち、お褒めの8割、お叱りの4割が係員のサービスに関する内容です。そうしたお客様の声もフィードバックしながら、ANAらしいサービスとは何か、お客様はどのようなサービスを期待しているかを伝えた上で教育を行っています。特に、“お客様の期待を超えるサービスを提供するためにはご意見にもきちんと耳を傾ける”、ここが一番言いたかったことで、社員にも必ず言葉で伝えるようにしています。

責任者の対応も大切なので、全グループの役職者や人事労務担当者対象の教育も展開しています。また、カスハラに限らずお客様対応において困ったことがあれば、相談できる体制としてCS推進部内に窓口を設けています。

—責任者の対応も大切とのことですが、ガイドラインには管理職としての役割についても明記されているのでしょうか。

宮下氏：責任者がいわゆる管理職に該当する場合もありますが、当社では一般職であっても当日の運航責任者となることがあります。そのため、ガイドラインでは、管理職としての役割と限定

せず、責任者の役割として明記しています。

ただ、やはりガイドラインやマニュアルだけでは判断が難しかったり、対応しきれないようなケースも発生することがあります。管理職には、対応者から上位者の対応を要請されたときは駆けつけて、部下を守ってくださと伝えています。重要なのは組織全体で向き合うことです。一人に対応せずに複数名で共有し、それでも何かあったときには責任者がANAの代表として自信を持って対応することが大切です。責任者が決めた対応は会社も支援します。

もちろん、管理職自身のケアも必要です。難しいケースへの対応は管理職自身もとても疲れますし、悩みます。自分一人で抱え込まずに、まわりと意見交換をしながら共有するように伝えています。現場では相談をする時間がなかなか取れないので本当に大変だと思いますが、「あのときこういうふうにしたら良かったかも」と振り返ることはできます。CS推進部としては管理職にも自信を持って判断してもらえるような体制づくりをしていきたいと思っています。

しっかりと啓発活動を行ってきたことできちんと報告しようという意識につながった

—報告は定期的にながってきているのでしょうか。

姫井氏：報告は毎月集計して、役員が出席する社内会議で報告しています。「対応方針をリリースしたことで、カスハラは減りましたか」とよく聞かれるのですが、報告件数は昨年度よりも増えています。カスハラの行為者となってしまっているお客様が一定数いることは残念なのですが、現場と話をしてみると、カスハラが必ずしも増えているというわけではないようです。報告件数

が増えた理由はカスハラ対策が方針化され、定義づけられたことで該当する事例を適切に報告しようという意識の変化につながったからではないかと考えています。

—一方針やガイドラインを整備され、今後検討されていることなどがあればお願いします。

宮下氏：足掛け2年と大変でしたが、やっと整った段階です。改めて目指していきたいのは、お客様の期待に応えるためのたゆまぬサービス改善と、社内への理解浸透・対応力向上です。それに加えて、当社だけではなく業界を巻き込んだ発信も引き続き行っていきたいと考えています。

自分たちで作り上げたので時間はかかりましたが、だからこそ私たちCS推進部の知見も深まりましたし、現場との対話を通じて、本当に悩んでいる現場の実態も見えました。改めてこの基本方針や当社の考え方、対応について社員一人ひとりにしっかりインプットしたいと思っています。

ただし、同業で働く方々の苦労の上に成り立っているようでは駄目だと思います。魅力的な業界にしていけるためにも、業界全体でカスハラを減らしていきたいという思いで取り組んでいます。

姫井氏：共同方針のリリース以降、国内の航空各社も同様の内容で方針を策定されており、業界として統一性も担保できつつあります。先日、業界団体である定期航空協会の主催で加盟航空会社が一同に集まる機会がありました。各社と意見交換をしたのですが、苦慮しているポイントは非常に似通っていました。今後は各社間で情報共有しながら業界全体で推進していきたいです。



創 業 : 1952(昭和27)年12月27日
資 本 金 : 25,000百万円
本社所在地 : 東京都港区東新橋1丁目5番2号 汐留シティセンター
事業所数 : 90
 国内営業関係…東京支店/札幌支店/名古屋支店/大阪支店/福岡支店/沖縄支店 他
 国内運航関係…東京空港支店/成田空港支店/大阪空港支店/関西空港支店/千歳空港支店/中部空港支店/福岡空港支店/沖縄空港支店
 その他海外事業所・拠点
事業内容 : 定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他附帯事業
従業員数 : 14,566名(男性4,313名、女性10,253名)
平均年齢 : 39.2歳
平均勤続年数 : 14.2年(男性20.4年、女性11.0年)

※2024年10月末日現在



フリーランスの取引に関する 新しい法律が11月にスタートしました！ 「フリーランス・事業者間取引適正化等法」が2024年11月1日に施行されました。

法律の目的

この法律は、フリーランスの方が安心して働ける環境を整備するため、
①フリーランスの方と企業などの発注事業者の間の取引の適正化 と
②フリーランスの方の就業環境の整備
を図ることを目的としています。

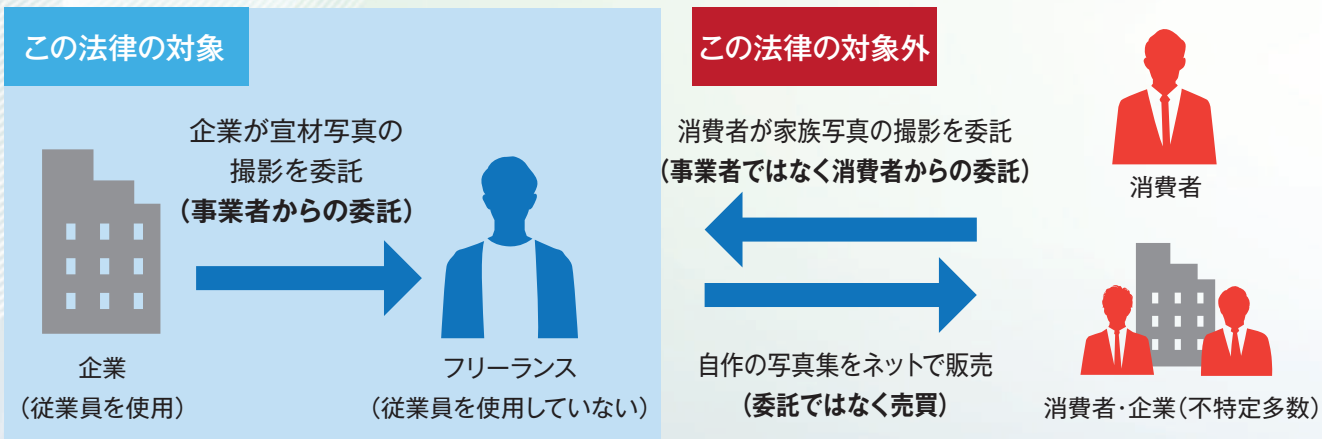
法律の適用対象

発注事業者からフリーランスへの「業務委託」(事業者間取引)

フリーランス	業務委託の相手方である事業者で、従業員を使用しないもの
発注事業者	フリーランスに業務委託する事業者で、従業員を使用するもの

※一般的にフリーランスと呼ばれる方には、「従業員を使用している」「消費者を相手に取引をしている」方も含まれる場合がありますが、これらの方はこの法律における「フリーランス」にはあたりません。

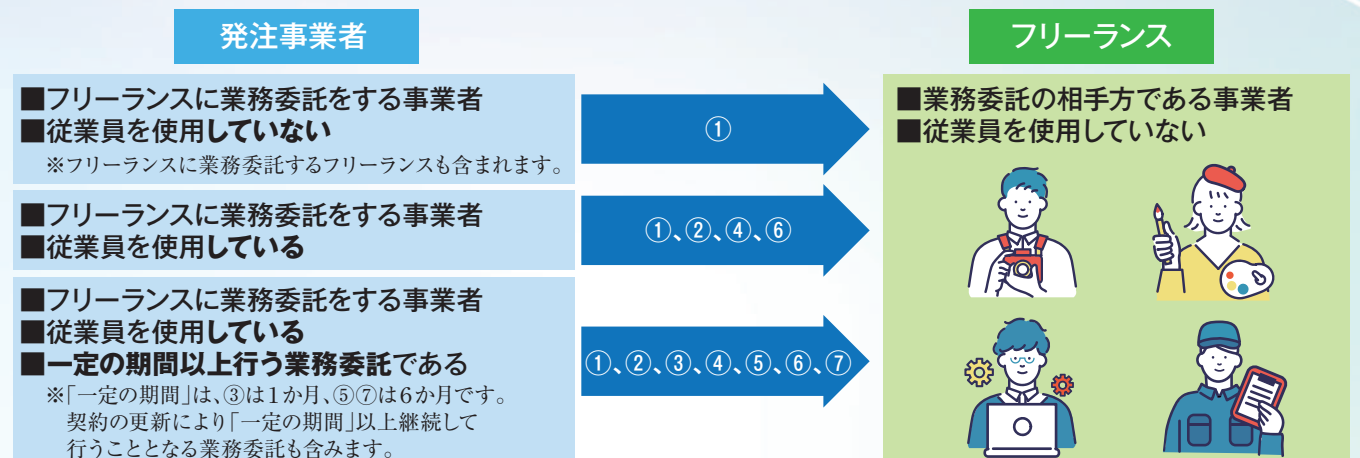
例：フリーランスとして働くカメラマンの場合



- この法律上は、フリーランスは「特定受託事業者」、発注事業者は「特定業務委託事業者」「業務委託事業者」とされていますが、ここでは伝わりやすさを優先し、それぞれ「フリーランス」、「発注事業者」と表現しています。
- 「従業員」には、短時間・短期間等の一時的に雇用される者は含みません。具体的には、「週労働20時間以上かつ31日以上」の雇用が見込まれる者が「従業員」にあたります。
- 特定の事業者との関係で従業員として雇用されている個人が、副業で行う事業について、事業者として他の事業者から業務委託を受けている場合には、この法律における「フリーランス」にあたります。
- なお、契約名称が「業務委託」であっても、働き方の実態として労働者である場合は、この法律は適用されず、労働基準法等の労働関係法令が適用されます。

法律の内容

発注事業者が満たす要件に応じてフリーランスに対しての義務の内容が異なります



義務項目	具体的な内容
① 書面等による取引条件の明示	業務委託をした場合、書面等により、直ちに、次の取引条件を明示すること 「業務の内容」「報酬の額」「支払期日」「発注事業者・フリーランスの名称」「業務委託をした日」「給付を受領／役務提供を受ける日」「給付を受領／役務提供を受ける場所」「(検査を行う場合)検査完了日」「(現金以外の方法で支払う場合)報酬の支払方法に関する必要事項」
② 報酬支払期日の設定・期日内の支払	発注した物品等を受け取った日から数えて60日以内のできる限り早い日に報酬支払期日を設定し、期日内に報酬を支払うこと
③ 禁止行為	フリーランスに対し、1か月以上の業務委託をした場合、次の7つの行為をしてはならないこと ●受領拒否 ●報酬の減額 ●返品 ●買いたたき ●購入・利用強制 ●不当な経済上の利益の提供要請 ●不当な給付内容の変更・やり直し
④ 募集情報の的確表示	広告などにフリーランスの募集に関する情報を掲載する際に、 ・虚偽の表示や誤解を与える表示をしてはならないこと ・内容を正確かつ最新のものに保たなければならないこと
⑤ 育児介護等と業務の両立に対する配慮	6か月以上の業務委託について、フリーランスが育児や介護などと業務を両立できるよう、フリーランスの申出に応じて必要な配慮をしなければならないこと (例) ・「子の急病により予定していた作業時間の確保が難しくなったため、納期を短期間繰り下げたい」との申出に対し、納期を変更すること ・「介護のために特定の曜日についてはオンラインで就業したい」との申出に対し、一部業務をオンラインに切り替えられるよう調整することなど ※やむを得ず必要な配慮を行うことができない場合には、配慮を行うことができない理由について説明することが必要。
⑥ ハラスメント対策に係る体制整備	フリーランスに対するハラスメント行為に関し、次の措置を講じること ①ハラスメントを行ってはならない旨の方針の明確化、方針の周知・啓発、②相談や苦情に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、③ハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応 など
⑦ 中途解除等の事前予告・理由開示	6か月以上の業務委託を中途解除したり、更新しないこととしたりする場合は、 ・原則として30日前までに予告しなければならないこと ・予告の日から解除日までにフリーランスから理由の開示の請求があった場合には理由の開示を行わなければならないこと

●発注事業者の義務の具体的な内容などは、政省令・告示などで定めております。詳細な法律等の内容や最新の情報については、関係省庁のホームページをご覧ください。

●項目①～③については、公正取引委員会・中小企業庁、
項目④～⑦については、厚生労働省(都道府県労働局)
までお問合せください。



内閣官房



公正取引委員会



中小企業庁



厚生労働省

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55回

AGCグリーンテック事件
令和6年5月13日 東京地裁判決
労働判例1314号5頁

社宅制度を一般職に認めない
ことが女性に対する
間接差別に該当するとされた例

事案の概要

1 本件は、Y社が社宅制度の利用を総合職に限って認め、一般職であった女性従業員(X)に対して認めていなかったことが、性別を理由とした直接差別または間接差別に該当するかが問題となった事案である。ここでいう「直接差別」とは、性別を理由とする差別のことをいい、「間接差別」とは、性別以外の事由を理由とする実質的な性差別のことをいう。

2 Xは、短期大学を卒業後、平成20年4月から紹介予定派遣として勤務した後、同年7月頃、Y社に正社員として採用された。Y社における総合職と一般職の区分については、給与規程2条において、「この規程において総合職とは、会社の命ずる任地に赴任することが可能であり、その任地での業務を円滑に遂行できる能力があると認められる職能をいう。」(同条1項)、「この規程において一般職とは、前項以外の職能をいう。」(同条2項)との規定が置かれていた。

その後、平成27年4月1日の就業規則改定により、就業規則上、期間の定めのない従業員につき、総合職と一般職の区分が設けられ、総合職は、Y社の命ずる任地に赴任することが可能であり、職能ランク基準に相応する専門知識を基礎とした総合的な判断能力を発揮し、非定型で幅のある業務を円滑に遂行



弁護士
織田 康嗣
(おだ やすつぐ)
弁護士法人
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

愛知県出身。中央大学卒業。中央大学法科大学院修了。主な著書として、『労働契約法のしくみと企業対応Q&A』(ぎょうせい)、『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)、『最新整理働き方改革関連法と省令・ガイドラインの解説』(日本加除出版)、『労災の法律相談(改訂版)』(青林書院)、『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4版)』(労務行政研究所)のほか、『ビジネスガイド』、『労政時報』の専門誌等への寄稿多数。

する能力があると認められる者、一般職は、一般事務等の定型的、補助的な業務に従事する職種であり、就業場所に異動がない者と定義された。

総合職に位置づけられる従業員は、本社勤務の管理職数名のほかは、各営業所に勤務する営業職が多数を占めている。

3 Y社における社宅管理規程の定めは、当初はY社が命ずる任地への通勤が困難と認められ転居することとなった総合職を対象とするものであったが、その後、適用対象が転勤に関する事情と無関係な場合にも拡大され、社宅管理規程上も、通勤圏に自宅を保有しない60歳未満の総合職に対しては、Y社が

必要と認めた場合に社宅制度の適用がある旨が明確にされた。なお、Y社が総合職からの社宅制度適用の申出を許可しなかった例は存在しない。

4 Xは、Y社が総合職に対してのみ社宅制度の利用を認めているのが、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律(以下「均等法」という。)6条2号、同法7条及び民法90条に違反する等と主張して、社宅管理規程に基づき月額3万6,000円の負担を求める権利を有する地位にあることの確認や、社宅制度の男女差別に係る不法行為に基づく損害賠償等を求めた。

裁判所の決定要旨

1 直接差別の有無

Y社においては設立時から令和2年4月までの間に合計34名の総合職が在籍し、そのうち女性は1名のみで、残りの33名は全て男性であること、一般職は合計7名が在籍し、男性は1名のみで残りは全て女性である。そして、社宅制度の利用を総合職のみに認めることで、社宅制度を利用する総合職と、一般職との間で、一定の待遇の格差が存在することが認められる。

しかしながら、Y社が社宅制度の利用対象者とする総合職の大半は営業職で占められているところ、その採用に応募したのはほとんどが男性であり、応募した女性はKのほか、同人と同じ求人に応募した女性2名と、令和元年度に実施した際の1名のみであることから明らかとなり、社宅制度の適用を受けてきたのがKを除き全て男性であったのは、社宅制度の適用対象の大半を占める営業職が、女性からの応募の少ない職種であることが原因であると認めることができ、社宅制度に伴う上記の待遇の格差が、性別に由来するものと認めることはできない。そして、Y社の設立当初まで遡っても、総合職にのみ社宅制度の利用を認める制度設計の背景に、男女の別によって待遇の格差を生じさせる趣旨があったことを推認するに足りる事情は認められないし、過去にY社に在籍したKは社宅制度を利用しており、性別によって制度の運用が歪められているともいえない。

そうすると、社宅制度に関する待遇の格差が男女の性別を直接の理由とするものと認めることはできないし、社宅制度の適用を受けてきたのがKを除き全て男性であったという外形的事実

から、これを男女の性別を理由とする直接差別であると推認することはできないというべきである。

2 間接差別の有無

(1)判断枠組み

均等法7条は、「事業主は、募集及び採用並びに前条各号に掲げる事項に関する措置であつて労働者の性別以外の事由を要件とするもののうち、措置の要件を満たす男性及び女性の比率その他の事情を勘案して実質的に性別を理由とする差別となるおそれがある措置として厚生労働省令で定めるものについては、当該措置の対象となる業務の性質に照らして当該措置の実施が当該業務の遂行上特に必要である場合、事業の運営の状況に照らして当該措置の実施が雇用管理上特に必要である場合その他の合理的な理由がある場合でなければ、これを講じてはならない。」旨規定している。

均等法7条を受けた同法施行規則2条2号には、「労働者の募集若しくは採用、昇進又は職種の変更に関する措置であつて、労働者の住居の移転を伴う配置転換に応じることができることを要件とするもの」が挙げられている。ここには、住宅の貸与(均等法6条2号、同法施行規則1条4号)が挙げられていないものの、①性別以外の事由を要件とする措置であつて、②他の性の構成員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるものを、③合理的な理由がないときに講ずること(間接差別)は、均等法施行規則に規定するもの以外にも存在し得るのであつて、均等法7条には抵触しないとしても、民法等の一般法理に照



違法とされるべき場合は想定される。

そうすると、雇用分野における男女の均等な待遇を確保するという均等法の趣旨に照らし、同法7条の施行(平成19年4月1日)後、住宅の貸与であって、労働者の住居の移転を伴う配置転換に応じることができることを要件とするものについても、間接差別に該当する場合には、民法90条違反や不法行為の成否の問題が生じると解すべきであり、Y社の社宅制度に係る措置についても同様の検討が必要である。すなわち、措置の要件を満たす男性及び女性の比率、当該措置の具体的な内容、業務遂行上の必要性、雇用管理上の必要性その他一切の事情を考慮し、男性従業員と比較して女性従業員に相当程度の不利益を与えるものであるか否か、そのような措置をとることにつき合理的な理由が認められるか否かの観点から、Y社の社宅制度に係る措置が間接差別に該当するか否かを均等法の趣旨に照らして検討し、間接差別に該当する場合には、社宅管理規程の民法90条違反の有無やY社の措置に関する不法行為の成否等を検討すべきである。

(2)本件の検討

少なくとも平成23年7月以降、社宅制度という福利厚生措置の適用を受ける男性及び女性の比率という観点からは、男性の割合が圧倒的に高く、女性の割合が極めて低いこと、措置の具体的な内容として、社宅制度を利用し得る従業員と利用し得ない従業員との間で、享受する経済的恩恵の格差はかなり大きいことが認められる。他方で、転勤の事実やその現実的可能性の有無を問わず社宅制度の適用を認めている運用等に照らすと、営

業職のキャリアシステム上の必要性や有用性、営業職の採用競争における優位性の確保という観点から、社宅制度の利用を総合職に限定する必要性や合理性を根拠づけることは困難である。

そうすると、平成23年7月以降、Y社が社宅管理規程に基づき、社宅制度の利用を、住居の移転を伴う配置転換に応じることができる従業員、すなわち総合職に限って認め、一般職に対して認めていないことにより、事実上男性従業員のみに適用される福利厚生措置として社宅制度の運用を続け、女性従業員に相当程度の不利益を与えていることについて、合理的理由は認められない。したがって、Y社が上記のような社宅制度の運用を続けていることは、雇用分野における男女の均等な待遇を確保するという均等法の趣旨に照らし、間接差別に該当するというべきである。

(3)不法行為に基づく損害賠償

平成23年7月以降、Y社が社宅制度の利用を総合職にのみ認め、一般職に対して認めない運用を続けていることは、均等法の趣旨に照らせば、間接差別に該当し、Y社はそれによる違法な状態を是正すべき義務を負っている。そして、Y社がこうした状態を是正する場合、相当数の総合職が恩恵を受けている社宅制度自体を撤廃することは事実上困難であるから、一般職にも社宅制度の適用を認め、総合職と同一の基準で待遇すること以外に現実的な方策は考え難い。かかる方策をとることなく、間接差別に該当する措置を漫然と継続したY社の行為は違法であり、少なくとも過失が認められることから、Y社はこれによりXに生じた損害につき賠償する責任を負うとして、Y社に約378万円の賠償を命じた。

【解説】企業人事の実務上の対応への参考

1 間接差別とは

(1)意義(均等法7条)

判決でも引用されているが、均等法7条は、「男性及び女性の比率その他の事情を勘案して実質的に性別を理由とする差別となるおそれがある措置…については、…当該措置の実施が雇用管理上特に必要である場合その他の合理的な理由がある場合でなければ、これを講じてはならない」として、間接差別を禁止している。均等法7条が禁止する間接差別とは、①性別以外の事由を要件とする措置であって、②他の性の構成員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるものを、③合理的な理由がないときに講ずることと整理できる。

「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



定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」(平成18年厚労告614号、以下「均等指針」という。)によると、①の「性別以外の事由を要件とする措置」とは、男性、女性という性別に基づく措置ではなく、外見上は性中立的な規定、基準、慣行等に基づく措置をいい、②の「他の性の構成員と比較して、一方の性の構成員に相当程度の不利益を与えるもの」とは、当該基準等を満たすことができる者の比率が男女で相当程度異なるものをいうとされる。そして、③の「合理的な理由」とは、具体的には、当該措置の対象となる業務の性質に照らして当該措置の実施が当該業務の遂行上特に必要である場合、事業の運営の状況に照らして当該措置の実施が雇用管理上特に必要であること等をいうものとされている。

(2)間接差別該当例(均等法規則2条)

均等法7条を受けた均等法規則2条では、次のように間接差別に該当する場合を限定列举している。

(実質的に性別を理由とする差別となるおそれがある措置)	
第二条	法第七条の厚生労働省令で定める措置は、次のとおりとする。
一	労働者の募集又は採用に関する措置であつて、労働者の身長、体重又は体力に関する事由を要件とするもの
二	労働者の募集若しくは採用、昇進又は職種の変更に関する措置であつて、労働者の住居の移転を伴う配置転換に応じることができることを要件とするもの
三	労働者の昇進に関する措置であつて、労働者が勤務する事業場と異なる事業場に配置転換された経験があることを要件とするもの

それぞれの具体的な内容については、均等指針に記載がある。例えば、身長・体重・体力要件(均等法規則2条1号)に関しては、①荷物を運搬する業務を内容とする職務について、当該業務を行うために必要な筋力より強い筋力があることを要件とする場合、②荷物を運搬する業務を内容とする職務ではあるが、運搬等するための設備、機械等が導入されており、通常の作業において筋力を要さない場合に、一定以上の筋力があることを要件とする場合、③単なる受付、出入者のチェックのみを行う等防犯を本来の目的としていない警備員の職務について、身長又は体重が一定以上であることを要件とする場合は、合理的な理由がない例として列举されている。

(3)国会付帯決議

上記のように、均等法7条及び均等法規則2条では、間接差別が認められる場合が限定的に列举されているが、2006年通常国会で、司法判断においては、違法とされる間接差別がこれに拘束されない旨の附帯決議が付されている。すなわち、間接差別は均等法規則2条以外にも存在し得るということであり、実際に本判決も、同付帯決議等を参照し、間接差別は、「均等法施行規則に規定するもの以外にも存在し得るのであって、均等法7条には抵触しないとしても、民法等の一般法理に照らし違法とされるべき場合は想定される」と判示している。

2 実務上の留意点

本判決は、間接差別に係る判断枠組みや、間接差別として民法等で違法となり得ることを示し、初めて間接差別該当性を認めたものである。

本件では、事実上男性がほとんどを占める総合職において、社宅制度の実際の運用は、総合職でありさえすれば、転勤の有無や現実的可能性のいかんを問わず、通勤圏内に自宅を有していない限り、希望すれば適用されるというのが実態であったこと、その恩恵を受けていたのは、1名を除きすべて男性であったこと、このことに着目している。また、不利益の内容に関しても、社宅利用者は、(40歳以上の独身寮対象者を除き)家賃月額8.2万円までは80%、8.2万円超12万円までは20%を会社が負担するとされており、一般職に支給されていた住宅手当(3,000円～1万2,000円)を上回る経済的恩恵を受けており、その格差はかなり大きい事情も存在したようである。このような制度の内容や運用面に疑問があるとして、間接差別に該当するとされた。

実務上、特定の職種や社員区分について、人材獲得競争上の優位性を確保する目的等で、一定の処遇の優遇や福利厚生等を設けることは少なくない。これが正規・非正規の間で生じれば、同一労働同一賃金(パート有期法)の問題を生じさせることにもなる。男女における間接差別の疑義がある場合には、総合職への女性登用の促進や、社宅制度の一般職への適用の拡大といった方策も考えられるものの、運用面にも問題がないか確認すべきである。すなわち、本判決は、前述のような運用面に問題があった例といえるが、実際の転勤の事実や転勤の現実的可能性によって社宅制度の適用を認め、社宅制度を総合職に限定する必要性や合理性が説明できれば、間接差別との疑念は小さくなるものと考えられる。

実際に、本判決では、「適用対象である総合職から社宅制度の利用の希望があれば当然に利用を認めるものではなく、Y社が必要と認めた場合に限り許可することとされているのであって…、運用次第では総合職を要件とすることの合理的理由が認められ、社宅制度に関して間接差別の問題が生じないことも考えられないわけではない。」とも述べている(こうした理由から、社宅規程が総合職のみを対象とする文言自体は、公序良俗に反せず無効ではないとしている)。

男女差別と疑われる制度設計を避けることはもちろん、その運用面からも疑義が生じないようにすべきである。なお、男女差別に関する近時の裁判例として、総合職(全員男性)と一般職(全員女性)のコース別人事制度の運用に関し、一般職から総合職への転換の機会を与えなかったことが男女差別に該当し、均等法に反するとした例もある(巴機械サービス事件・東京高判令和4.3.9労判1275号92頁、第一審の概要は本誌第46号16-19頁参照)。

第12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

開催日時 2024年9月19日(木) 15時～16時半

開催方式 Zoomでのオンライン開催

今年度もオンラインで開催し、約200名が参加されました。女性役員3名をパネリストにお迎えし、当財団関西事務所長の佐野由美のコーディネートで、パネリストが仕事で自分が成長できた実感や、立場の違いを乗り越えてwin-winの関係を築く醍醐味など、具体的なエピソードをユーモアを交えて語っていただき、参加者は一つ上のポジションや一歩先のキャリアに進むためのエネルギーをいただきました。



パネリストからのメッセージ

杉本 仁美 氏

株式会社りそな銀行 取締役 監査等委員

銀行の支店では、お客様の声を聞きながら現場感覚を身につけることができ、本部では会社の戦略に触れて銀行の方向性を確認することができ、それぞれを経験することにより、バランスよくキャリアを歩んでこられました。突然法人営業へ異動になった時は、本当に辛くて大変で「営業なんか無理だ」と思いましたが、お客様の感謝の声を直接聞くことができ、とてもやりがいを感じ、自分の知らない世界を知ることの重要性を知りました。部門長としてダイバーシティ推進室長、支店長、その後本部の部長を経験し、2021年に役員に就任した後、去年から取締役監査等委員を拝命しました。このポジションは、経営陣や執行部門のモニタリングを通じて、内部統制システムがしっかりと機能しているかを監査・監督する役目で日々勉強中です。

門脇 あつ子 氏

大阪ガス株式会社 執行役員 兼 京都リサーチパーク株式会社 代表取締役社長

今、京都リサーチパークで社長していますが、2年前まではずっと大阪ガスで仕事をしてきました。入社してガス機器等の新商品の企画を、次にガスを供給する導管部門で業務改革のリーダーを、その後全社技術戦略を担当した後、中央研究所に当たる部門の企画チームで管理職になりました。理系でしたのでどこへ行っても「女性初」でしたが、実はあまりそれを意識することなく4つの事業領域で様々なキャリアを積んでこられたと思います。子どもが3人いるんですが、家庭と仕事の両方をやることで、私にとってのバランスというか、どちらにも言い訳しながら息抜きしながらやってこられたかなと思っています。

松尾 友佳子 氏

阪急阪神不動産株式会社 執行役員 住宅事業本部 住宅事業企画部長

阪急電鉄(当時)に女性総合職2期生というポジションで入社しました。不動産部門でマンション開発を担当した時、近隣協議で苦労して帰宅も遅くなり、子どもにも子育てを手伝ってくれた親にも迷惑をかけました。次にニュータウン開発を担当し、規模の違いに圧倒されながらも新しいコミュニティ支援や住宅開発の新しいアイデアを取り入れるのが面白く、今の自分につながっています。管理職に昇格してから3回目の育児休暇を取ったのは私が初めてで、部下を抱えながら育児休暇を取る後ろめたさや不安がありましたが、その後、部長に昇格し、住宅事業本部の経営セクションにいます。昨年執行役員になりましたが、わが社では女性は私だけなので、今後さらに上を目指す位置づけにいます。日々精進しないといけないと思っています。

一皮むけた経験

業務改革の時、サプライチェーンの各社利害が対立する場面も多かったけれど、少しずつwin-winになるように調整をしていくときに、それまで自社の常識でしか仕事をしてきていなかったことを痛感しました。自分の常識とは異なる壁にぶつかったことはすごく自分を成長させてくれました。【門脇氏】

顧客対応で、住宅地にマンションを建てるときは、反対運動にも遭いました。工事開始の承諾を得るために周辺の全住宅を回中で「もう阪急百貨店で買わない」「阪神電車に乗らない」と言われたりすると、私の対応によって阪急阪神ブランドを棄損するリスクもあると感じました。【松尾氏】

キャリアに好影響を与えてくれた人

先輩から、「会社の仕事というのは、考える:実施する:発信する、この3つが揃ってこそ仕事だけど、この比率は絶対1対1対1だよ」と言われました。「考えてばかりで行動しない人、深く考えず動いてばかりの人がいるが、大事なのは伝えるだ」。しかも「仕事なので自己満足にならないように。伝える先は上司かも、同僚かも、お客様かもしれないが、ちゃんと相手に伝えることだ」と。何気ない会話の中で聞いたんですが、今も私はこのバランスについて考えているので、いい言葉をくれるいい先輩に出会いました。【門脇氏】

新入社員時代の直属の上司が、「男女差別はダメだが男女区別はいいよね」と言ってくれました。総合職で入社した当時、女性をどう扱っていいかわからない上司がたくさんいて、同じミスをして男性と女性では叱り方が違う人がたくさんいた中、この上司には公平に何度も叱られ鍛えられました。もう一人は、法人営業時代に、取引先の社長さんに「どうしてうちの担当が女性なんだ?代えてくれ」と言われた時、「彼女の仕事をみてから言ってくれ」と抗議をしてくれた上司です。この上司の顔を潰さないように、お客様にも認めてもらえるように、あの時の言葉に支えられて頑張れたと思います。【杉本氏】

上のポジションを目指す・引き受ける時の考え方

私は「先頭に立ってリーダーシップなんか発揮できない」と思っていたが、研修で「自分の強みを活かしたリーダーシップを見つければいい。先頭に立って旗を振れないのであれば、それができる部下に旗振りは任せて、自分は自分のスタイル(サーバント型)でリーダーシップを発揮すればよい」と腹落ちしました。役員や部長など様々なポジションがありますが、そのポジションに就いた時はみんな初心者です。ポジションが与えられた時には、自分だからこそできることは何かを考えるようになりました。力不足の部分を補うために努力は必要ですが、自分なりの役割の果たし方を意識しています。【杉本氏】

管理職というのはテコの原理というか、自分ができなくても、できる人をマネジメントしてその人の力を最大限発揮できる環境を作ることだと思います。情報通信の部長になったときは大変でしたが、メンバーが力を発揮できる環境を作る管理職としての醍醐味を味わい、すごくやり

がいを感じました。部長をやる時には心配しなくても部長なりの情報や権限が与えられ、部長だから会える人もいて、社外ネットワークもどんどんレイヤー(層)が変わり、そこからいろんな刺激や貴重な情報ももらえて、ちゃんと環境が整えられることを実感しました。【門脇氏】

管理職を躊躇する女性には「同じ年代の男性に、『自分が管理職になるには力不足です』なんて言う人は絶対いない。女の人のほうがより家庭と仕事のバランスの中で負い目を感じ、昇進を断る傾向がある。だから自信持って頑張ったらいいいんだよ」という話をして背中を押しています。自分が部長や執行役員になったときは視座が上がりました。管理職は自分の目の前の部下をどうケアしてチームとしての成果を引き出すかに注力しますが、部長や執行役員のような全体を見るポジションになると、この部門の活性化や企業価値をどう上げていくかというふうに組織全体を見渡して改革や提案ができる面白さが感じられます。【松尾氏】

ライフとのバランス

子どもたちが働く世代になって「やっぱりオカンすごいことやってきてるなあ」と言われると、頑張ってきたなあと思います。私は子どもがいたことで、うまくバランスをとりながら来られたと思います。地下鉄の改札を入ると仕事モードで、改札出たら「オカン」モードに切り替えます。【松尾氏】

自分では切り替えてうまくやっていたつもりでしたが、早く帰るために殺気立って仕事をしていたこともあったようで、後になって親しい友達から「門脇さんって怖いって言われてるから気をつけたほうがいいよ」と言われたことがありました。(常に完璧なバランスを目指すよりは)人を傷つ

ない限り、必死の時は、少々バランスが崩れても仕方がないと、思うのもよいかもしれません。【門脇氏】

銀行は時短で働いている人が多いので、そうじゃない人に負荷がかかっているのが実態です。私が病気で休んだとき、当時はかなりガッツリ仕事をしていたんですが、自分がいなくても会社は回る、逆に自分の健康を会社は守ってくれないと思い、自分の私生活や心と体の健康のバランスの大切さを実感しました。また、他の人の仕事を手伝うことによる負荷で気持ちにも余裕がなくなっている人のストレス解消も大事ですね。【杉本氏】



編集後記

今年も残すところ数日となりました。年末になると発表される新語・流行語大賞、今年は「ふてほど」でしたが、ノミネート候補の中には「カスハラ」「はて?」などもありました。世代・個人間の差異を認識すること、ハラスメントやジェンダー平等などに対して世の中の関心が高いことを感じます。多様性を受け入れる社会、誰にとっても働きやすい職場づくりが進むことを信じ、来年も力強く活動していきたいと思っています。S

ダイバーシティ21

DIVERSITY21 vol. 059

2024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

https://www.jiwe.or.jp