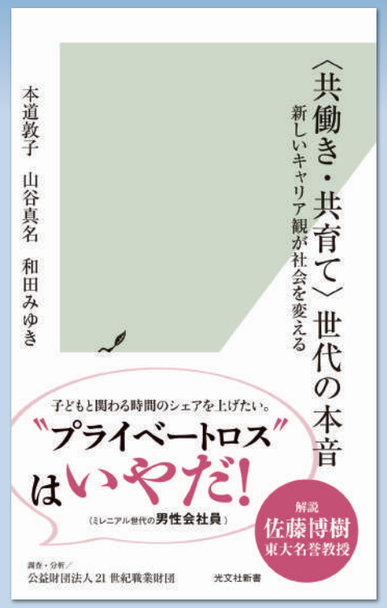
“若手社員の育成”や“両立支援”をお考えの人事ご担当者・管理職にお勧めの1冊



『〈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）

- 「共働き・共育て」を志向するミレニアル世代、特に子育てする男性の苦悩、女性の苦労　とは
- 企業、そして当事者が取るべき対策を提案する実践の書
- 東京大学名誉教授・佐藤博樹氏解説
- 日本経済新聞、讀賣新聞等の書評にも　取り上げられています

全国の書店で好評発売中
定価：968円（税込）

近日発売

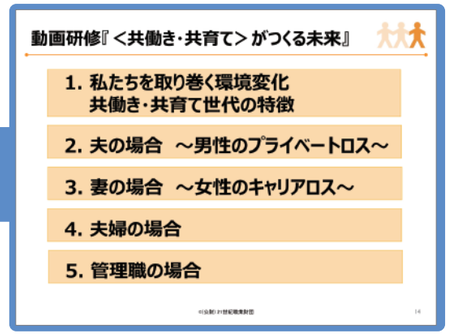
上記新書をベースに制作した研修動画

『<共働き・共育て>がつくる未来』

～仕事と子育ての両立に悩むカップル、また育児中の部下がいる管理職の方に～

“共働き・共育て世代”がどのような思いで働き、生活しているのかを知ると同時に、キャリアや働き方を振り返り、取り組めることをともに考え、実践のヒントにしていくための動画です。

5つのチャプター（各約10分）から構成され、全体で約60分。
業務の隙間時間にチャプターごとにご視聴いただくことが可能です。
（テキスト付）



21世紀職業財団ウェブサイト「お問い合わせ」からご相談ください　https://www.jiwe.or.jp/contactus

新書を題材とした講演会・研修会のお申込みも↑↑↑こちらまで

社内研修の教材として、また個人の学びの機会として、是非ご活用ください。

21世紀職業財団では、貴社の社内調査をオーダーメイドで実施します

・ダイバーシティ推進に関する課題把握のためのヒアリングやアンケート調査などを実施します。
・集計・分析結果に加え、貴社の課題を抽出し改善策の提案を盛り込んだ報告書を作成します。
・全国調査と比較することで、貴社の状況を客観的に把握することが可能です。

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

DIVERSITY21 ダイバーシティ21 2025 SPRING vol.060

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／2025年3月25日発行　制作／東誠印刷株式会社

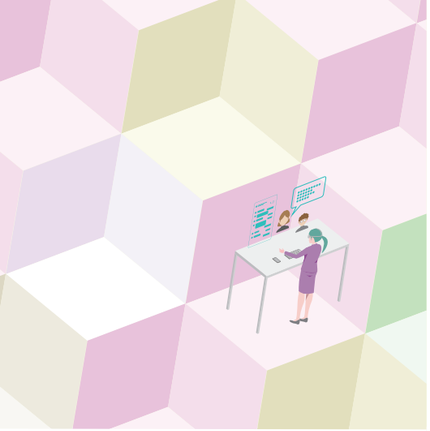
Special Report—21 世紀職業財団実施調査

IT技術職の働き方に関する調査研究
—男女比較の観点から—

企業スケッチ　西日本旅客鉄道株式会社

DIVERSITY 21 vol.060 2025 SPRING

多彩な力が活きる社会に　21世紀職業財団



vol.060
2025 SPRING

DIVERSITY 21

Contents

3 随想
アメリカのDEIはどこへ行く？
21世紀職業財団　会長　定塚　由美子

4 Special Report—21世紀職業財団実施調査
IT技術職の働き方に関する調査研究
—男女比較の観点から—

12 企業スケッチ
西日本旅客鉄道株式会社
コロナ禍の逆境を経て、従来の鉄道の枠を超えた価値創出へ飛躍
多様な人財の力をしくみと個別成長支援の両輪から引き出す

16 情報コーナー
「令和5年版　働く女性の実情」の概要
厚生労働省　雇用環境・均等局　雇用機会均等課

18 連載—裁判例とその解説
上司から部下に対する叱責のメールがパワーハラスメントに該当するとして、けん責処分等が有効と判断された事例
安西法律事務所　弁護士　本田敦子

22 財団発！ News&Topics
・ハラスメント相談担当者セミナー
2025年4～7月開催スケジュール
・【第2回シンポジウム】
会場とオンライン視聴のハイブリッド開催決定!!

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随想 Random Thoughts

アメリカのDEIはどこへ行く？

21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

トランプ大統領は、就任以来、バイデン前政権下で進められたDEI（Diversity, Equity & Inclusion）政策を次々と覆しています。政府の関連部署を閉鎖し、政府の契約業者に採用機会平等確保のために積極的措置を求める大統領令11246号を廃止するなど、米国内に大きな影響を与えています。

米国内の一部の企業は、すでに昨年から保守運動家の攻撃の標的とされ、DEIの取組みを後退させる事例も生じていたところです。

このようなDEIへの攻撃はなぜ起こったのでしょうか？

米国のメディアによれば、最近のDEIの推進は2020年の警察官による黒人男性殺害事件を契機として人種的不公平への反発が広がっていたことに対応したものだそうです。しかし、その後、反ESG（環境・社会・企業統治）の動きが出てくる中で、保守運動家によるDEIへの攻撃も始まりました。また、マイノリティは能力がなくても昇進できる、公平でないというDEIへの誤解に基づく批判が出てきたこともあるようです。

今回のトランプ大統領の動きにより、米国でのDEI推進の方向性が中長期的に変わるとは考えていません。米国では1960年代から人種や性別による差別撤廃運動が高まりましたが、それ以降、推進と揺り戻し（バックラッシュ）を交互に経験してきています。短期的には政治情勢等により揺り戻しがあっても中期的には推進の方向性は揺るがないでしょう。また、経営で成功するためには多様性が不可欠だと考えている企業も多いはずです。

日本への影響はどうでしょうか？

日本のDEIの中心は人種ではなく女性活躍ですが、そもそも米国と日本の女性活躍の現状には大きな差があります。ジェンダー・ギャップ指数は、米国は43位、日本は118位、管理的職業従事者の女性割合は、米国42.6%、日本14.6%。日本はまだまだ女性の能力を生かせていないし、その意味ではバックラッシュが起こるようなレベルにすら至っていないのが実情です。

また、日本は急速な少子化、人口減少に直面しており、性別を問わずすべての人の力を引き出していかなければ、日本の未来も企業の未来もありません。

ただ、DEI推進に当たっては、企業経営とすべての従業員のために役立つものだということは十分周知しながら進めることが大切だと感じています。能力のない女性に下駄を履かせて昇進させているという誤解や批判が出るのは困ります。男性が中心であった企業の風土を変え、女性を含む時間制約社員が活躍できる職場環境をつくることが、すべての社員の働きやすさ、働きがいにもつながることを周知しつつ、DEI推進が経営のために不可欠であることを皆に理解してもらいながら進めることが重要でしょう。

Special Report

21世紀職業財団実施調査

IT技術職の働き方に関する調査研究 ―男女比較の観点から―

IT技術職及び他職種についての提言

世界から遅れてしまっている日本のジェンダー・ギャップを改善し、女性をはじめ多様な人がより活躍していくためにはどうしたらよいか――この問いに対して、他国の成功例ではなく、日本企業独特の風土や仕組みを考慮できるよう、日本で現在最もジェンダー・ギャップが少ない職種において、その要因を探るとよいのではないかと考え、IT技術職に着目しました。IT技術職は当財団が2年に一回実施している調査*で、「女性が出産後も就業できるのが当然という雰囲気がある」、「重要な仕事を男女同じようにしている」といった回答割合が高い結果でした。企業においてITの必要性が高まっていることは言うまでもなく、今後、IT技術職の活躍はあらゆる企業の将来も左右する存在と言って過言ではないでしょう。

調査分析の結果、IT技術職の特徴を活かして活躍する女性の状況が明らかになる一方で、男女の差が、子育て等による時間制約によるものだけではなく、性別に対するバイアス自体から生まれていることが浮き彫りになりました。また、本調査研究では、「活躍」を自分の能力を十分に発揮しながら、プライベートも重視し健やかに働くことができる状態と定義し、「企業の評価を上げることに貢献できている」と「持続可能な働き方をしている(Sustainable Work Style)」という2つの軸で分析しています。

調査結果を踏まえ、ＩＴ技術職についての提言だけでなく、他職種についての提言を行いました。

本号では、誌面の関係上、主な調査結果と提言の一部をご報告します。詳細は、報告書*にまとめていますので、まず目次をご覧になり、ご関心のある部分からお読みください。

調査研究の方法

有識者、企業人事担当者を構成メンバーとした調査研究委員会を設置し、調査結果の分析、提言の内容などについて審議した。

①インタビュー調査

●**調査対象**：IT企業及びユーザー企業のIT技術職20代～50代、男性11名・女性26名

●**調査期間**：2023年11月20日～2024年1月18日

②WEBアンケート調査

●**調査対象**：IT技術職、IT技術職のマネージャー、20～59歳、
正規社員（学卒後2年目以上）就業中
従業員51人以上の企業、学歴：高校卒以上、公務以外の業種
一般社員　男性1,838名、女性983名、
管理職　　男性1,081名、女性98名、計4,000名

●**調査期間**：2024年6月7日～7月4日、追加調査7月22日～8月19日

＊21世紀職業財団実施調査および報告書
https://www.jiwe.or.jp/research-report

IT技術職における働き方に関する主な課題

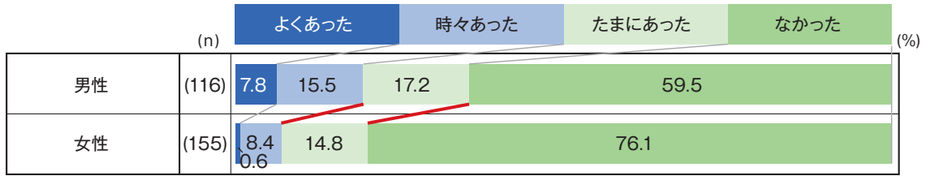
重要な仕事の経験の違いは子育て等の時間制約によるものではなく性別の差

◆子どもがいない30代において、女性のほうが提案書作成の経験割合が低い

・インタビュー調査によれば提案書作成は、受注に直接つながる業務であるため、重要な仕事と位置付けられている。また、提案書を作成するには、社外の関係者との調整、社内での複数回にわたる内容確認等、業務範囲が広く、1カ月ほど深夜に及ぶ残業をしなければいけないこともあるということである。

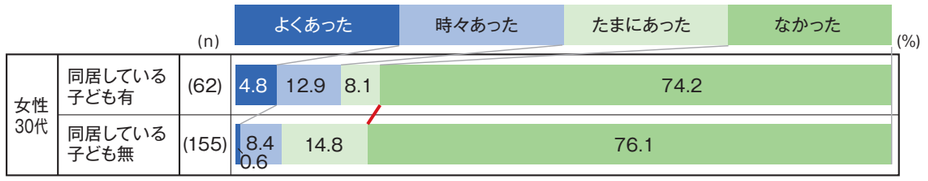
・知識やスキルが明確であるはずのIT技術職においても、仕事の与えられ方に性別の差があった。

【IT企業　一般社員　30代・子どもがいない人】　男女別　提案書作成の経験



◆子どもの有無で比較すると、提案書作成経験に差はない

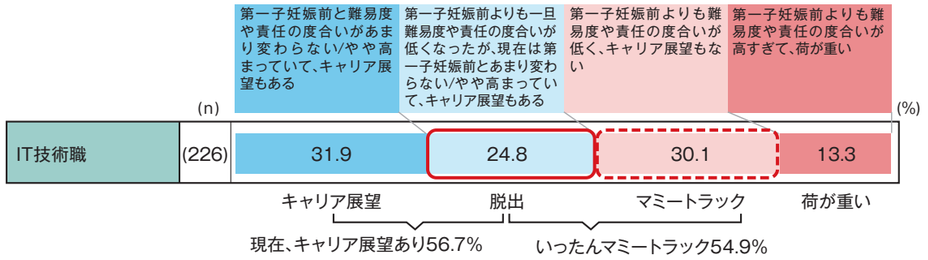
【IT企業　一般社員　30代　女性】同居している子どもの有無別　提案書作成の経験



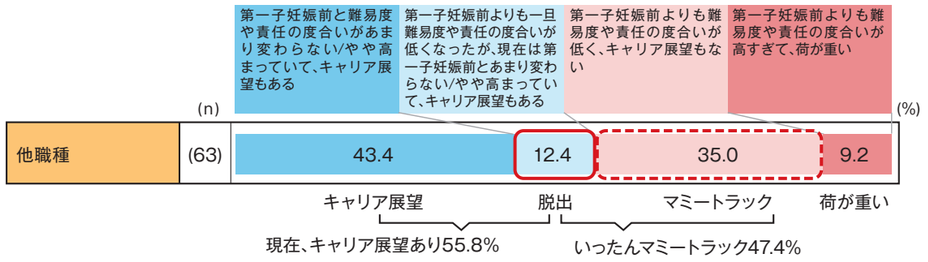
マミートラックの実態

◆他職種（総合職・IT以外の仕事）よりも、いったんマミートラックに陥る割合が高いが脱出しやすい

IT技術種:【一般社員　女性】　現在のマミートラックの状況

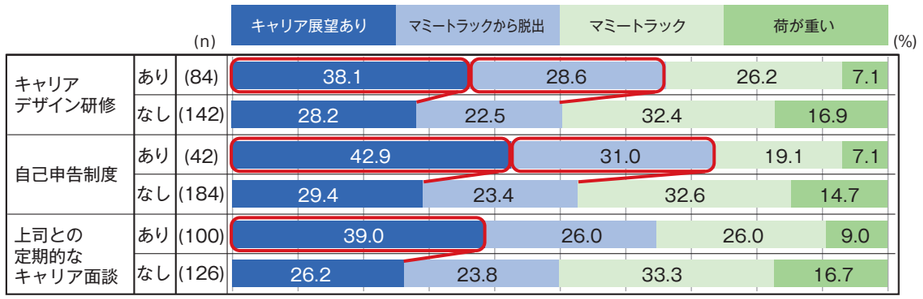


他職種:DE&I調査（総合職・IT以外の仕事）【一般社員　女性】現在のマミートラックの状況



◆マミートラックに陥らせない・脱出にはキャリア支援策が重要

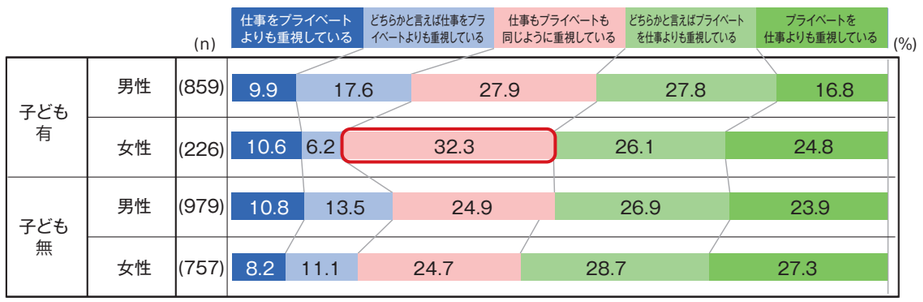
【一般社員　女性】　キャリア支援策の有無別　現在のマミートラックの状況



仕事とプライベートの考え方

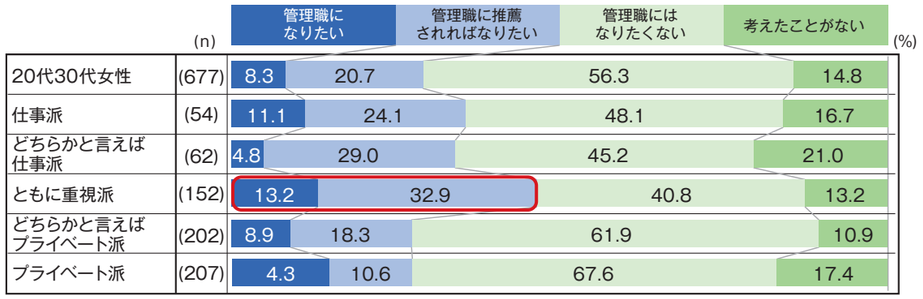
◆「仕事もプライベートも同じように重視する」（ともに重視）派は、子育てしている女性で最も高い

【一般社員】　子どもの有無別　男女別　仕事とプライベートの考え方



◆「ともに重視派」は、「仕事派」よりも昇進意欲が高い

【一般社員 20代・30代　女性】仕事とプライベートの考え方別 昇進意欲

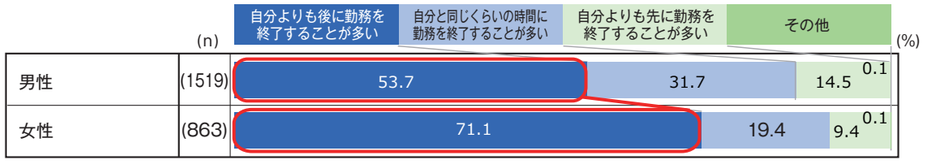


管理職の長時間労働

◆男性の半数以上、女性の7割以上が、上司は自分よりも長く働いていると回答

【一般社員】男女別　上司と自分の働き方

Q26 あなたの上司は、あなたよりも先に勤務を終了することが多いですか。（「わからない」を除く）



◆管理職になりたくない理由として、子どものいない20代・30代男女の85%以上が「長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから」をあげている

管理職になりたくない理由 (n)	男性 20代 (40)	男性 30代 (100)	女性 20代 (158)	女性 30代 (166)
長時間労働になるから/家庭・プライベートとの両立が難しくなるから	85.0	85.0	91.8	85.5
責任が重くなるから	87.5	90.0	94.3	94.0
転勤、異動をしなといけないから	45.0	35.0	34.8	30.7
あまり給料は上がらないから	67.5	54.0	44.3	47.0
技術力を活かした仕事がしたいから/現場で仕事をしたいから	62.5	62.0	55.1	59.0
マネジメントの仕事に魅力を感じないから	75.0	73.0	72.8	78.9
管理職になるための能力、スキル、経験が不足しているから	82.5	78.0	89.9	88.0
管理職になることを会社や上司から期待されていないから	47.5	46.0	43.7	41.0
漠然とした不安があり、自信がないから	87.5	68.0	87.3	83.1
性格的に管理職に向いていないから	82.5	78.0	82.9	87.3
その他	0.0	3.0	1.9	3.0

女性が活躍（貢献&SWS）できる職場とは？

「活躍」とは、多様な人が自分の能力を十分に発揮しながら、プライベートも重視し健やかに働くことができる状態。ここでは、活躍を「企業の評価を上げることに貢献できている」&「持続可能な働き方をしている（Sustainable Work Style）」（貢献&SWS）とし、一般社員の女性を2つの質問から4つのグループに分けた。

活躍に関する4グループ

Q82_4 あなたは、企業の評価を上げることに貢献できていると思いますか。
Q22 現在、あなたは、どのような働き方をしていますか。

貢献&SWSでない
Q82_4「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」
Q22 「週1，2日所定内」「ほぼ毎日1時間超過」「ほぼ毎日2，3時間超過」「ほぼ毎日4時間以上超過」

貢献&SWS
Q82_4「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」
Q22 「短時間勤務」「ほぼ毎日所定内」「週3，4日所定内」

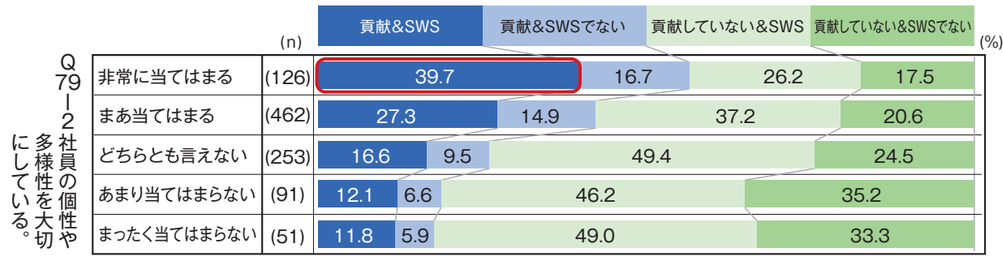
貢献していない&SWSでない
Q82_4「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」
Q22 「週1，2日所定内」「ほぼ毎日1時間超過」「ほぼ毎日2，3時間超過」「ほぼ毎日4時間以上超過」

貢献していない&SWS
Q82_4「そう思わない」「どちらかと言えばそう思わない」
Q22 「短時間勤務」「ほぼ毎日所定内」「週3，4日所定内」

◆「貢献&SWS」の割合が高いのは

- 入社した時点で専門職コースがある場合
- 現在専門職コースにいる場合
- 上司が長時間労働でない場合
- 昇格・昇進による性別の差がない場合
- 育成が計画的に行われている場合
- 社員の個性や多様性を大切にしている場合（グラフ掲載）
- 提案書作成等重要な仕事の経験がある場合
- 上司に期待を言葉で伝えられている場合
- 上司からチャレンジングな仕事を与えられている場合
- 会社の方針として新しいことに挑戦することが歓迎される場合
- 就業時間の一部を興味・関心のあることに自由に使える制度がある場合

【一般社員 女性】個性や多様性の重視別　「貢献&SWS」



提　言

提言1　性別差の解消　～思い込みを外した知識・スキルに基づいた仕事付与～

本調査の結果と考察

IT技術職の活躍には、知識やスキルが同等であれば、性別は関係なく、子育てや介護などの時間制約によって、仕事の付与の違いが出るのではないかとの仮説を立てていたが、本調査からは、時間制約の差ではなく、性別の差により仕事の付与に違いが出るものであることが明らかとなった。提案書作成や社外との厳しい交渉といったキャリアアップにつながる重要な仕事経験が、30代で男女差が大きく、女性は男性よりも経験できていない。この理由としては、商習慣や取引先の印象等を背景に、仕事を付与する管理職が、「取引先が、女性よりも頼りがいがある男性を担当者にしてほしいのではないか」という忖度をし、受注確度を高めるために、男性にアサインしたほうが良いと考えたり、「提案の締切りに間に合わせるために、女性に毎晩深夜に及ぶような大変な仕事をさせるのはかわいそうだ」といったバイアスを持っていることなどがあると考えられる。

取組み案

①仕事を付与する側である管理職を中心に全社員に対し、アンコンシャスバイアスを認識し、行動に活かす研修

②性別に関係なく、能力によって業務を担当させるという自社の方針を明確にし、上司から取引先へ説明を行い、取引先に理解を求める取組みの実施

③管理職への女性部下育成のための研修

提言2　ＩＴ業界全体でのさらなる働き方改革の努力 ～業界全体で仕事とプライベートをともに重視することを発信する～

本調査の結果と考察

特に子どものいる人は「プライベートをより重視している」と思われがちであるが、必ずしもそうではなく、「プライベートも仕事も同じように重視している」人の割合が高かった。また、「仕事をより重視している」人よりも「プライベートも仕事も同じように重視している」人のほうが、仕事へのモチベーションも高い結果であった。これらの事実を発信、推奨し、自らの働き方とプライベートのあり方、職場全体の働き方について、考え直すきっかけとする。また、ＩＴ技術職は他職種にくらべて、柔軟な働き方が浸透している状況にあり、「共働き・共育て」しやすい環境がある。「共働き・共育て」をリードする職種として、社内外に影響力を発揮する発信を行うことが望まれる。

取組み案

①取引先に、業務の期限や働き方改革（計画的な年次有給休暇取得等）についての理解を深めてもらうための取組みの実施

②仕事とプライベートを両方重視することの認識を広める

③業界としての「共働き・共育て」実践事例の発信や研修の実施

提言3　マミートラックに入らない取組みの推進

本調査の結果と考察

IT技術職は他職種と比べ、マミートラックに入った女性の割合が高かった。また、「子育て中」の人はプロジェクトにアサインされにくい、と考えている管理職が一定数いた。女性をマミートラックに入らせないためには、上司によるチャレンジングな仕事の付与、計画的な育成、キャリア支援策が必要であることが明らかとなった。企業や上司は、これまでのように育児をすることを支援する（育児休業や短時間勤務の延長等）のではなく、仕事をすることを支援することが重要である。

取組み案

①子育て中でも無理のない範囲でプロジェクトへのアサイン

②育児中の部下へのマネジメント力向上研修

③復職者が適切な業務にかかわれない場合のマネジメントの工夫

④個別育成計画の作成

⑤キャリア支援策の実施

提言4　管理職の働き方の見直し、固定化した管理職像からの脱却

本調査の結果と考察

「管理職になりたくない」理由として、管理職の長時間労働をあげている人が多いこと、また、実際に、管理職の働き方が一般社員の働き方よりも長時間であることが明らかとなった。一方、管理職が定時で帰宅している職場では、一般社員の女性が活躍しながらも長時間労働になっていないことが明らかとなった。システムは正常に稼働して当たり前と思われ、IT技術職はトラブル対応や深夜対応が多くなりがちなため、管理職の働き方が他職種よりも厳しくなりがちである。だからこそ、管理職の働き方を見直し、固定化した管理職像から脱却する必要がある。

取組み案

①仕事の責任を負いつつ、個人生活も充実させているような多様な管理職像を描き、提示

②管理職の役割の明確化・権限移譲

③管理職のやりがい・魅力を伝える

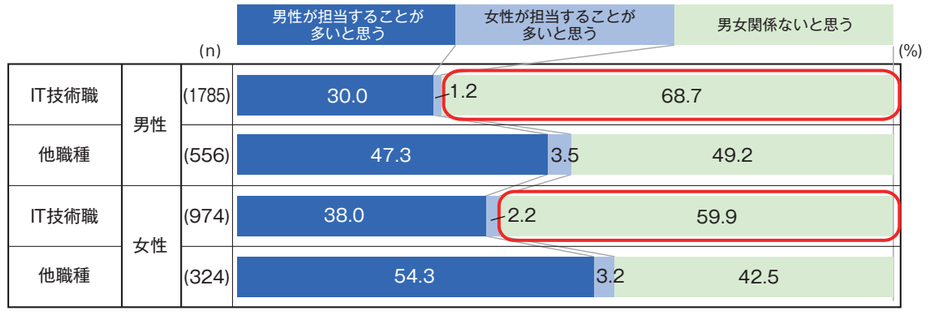
④「トライアル管理職」制度の実施

IT技術職が他職種よりもよい点

IT技術職が他職種よりも、多様な人が活躍しやすい特徴

◆他職種（総合職・IT以外の仕事）よりも重要な仕事を男女同じようにしている

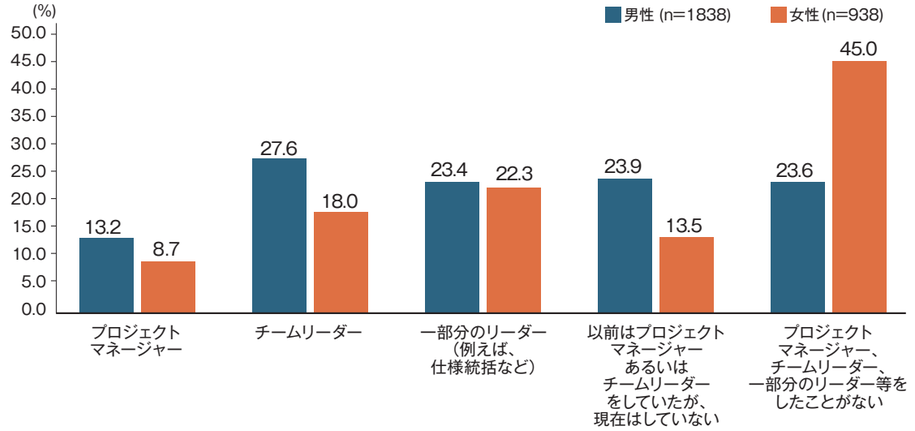
【一般社員】　男女別　重要な仕事の担当



◆リーダーシップの経験が積みやすい

・リーダー経験がない人の割合が、男性で23.6%、女性で45.0%であり、半数以上がリーダーの経験あり。

【一般社員】プロジェクトマネージャー、チームリーダー等の経験



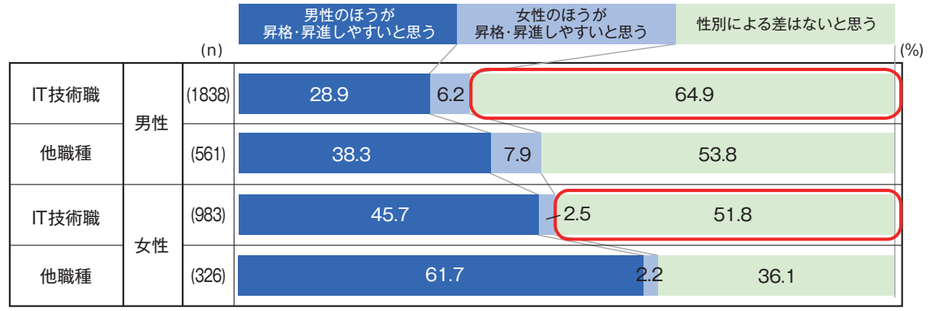
◆リーダーシップの経験を積んでいると昇進意欲が高い

◆育成が計画的に行われやすい

・20代では育成が計画的に行われていると思っている人が5割を超えている。

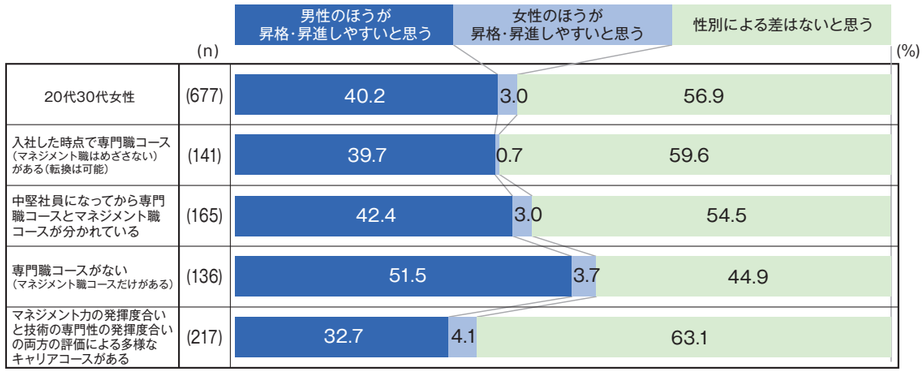
◆昇格・昇進が他職種よりも男女同等

【一般社員】　男女別　昇格・昇進における性別の差



◆専門職コースがある場合、昇格・昇進が男女同等

【一般社員　20代・30代　女性】キャリアコース別　昇格・昇進における性別の差



IT技術職が他職種よりも、多様な人が働きやすい特徴

◆柔軟な働き方がしやすい

・男女とも、在宅勤務の利用率は7割超え

・男女とも、フレックスタイム制の利用率は4割超え

◆他職種よりも、マミートラックから脱出しやすい

・マミートラックからの脱出（第一子妊娠前よりも一旦仕事の難易度や責任の度合いが低くなったが、現在は第一子妊娠前とあまり変わらない/やや高まっていて、キャリア展望もある）の割合がIT技術職では24.8%、他職種では12.4%である。（p5のグラフ参照）

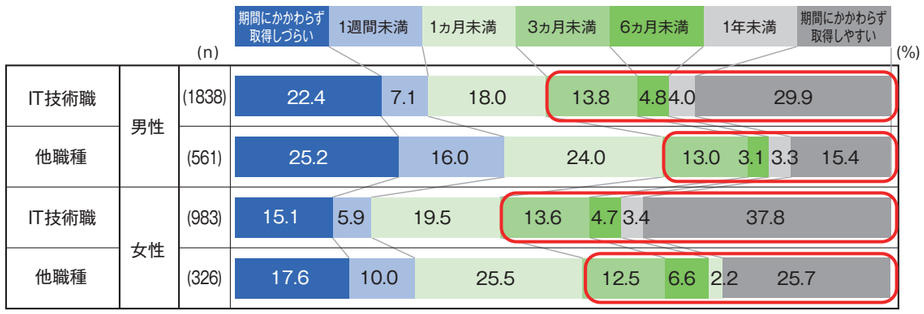
◆他職種よりも、男性が育児休業を取得しやすい

・「期間にかかわらず取得しやすい」　男性　IT技術職29.9%、他職種は15.4%
　女性　IT技術職37.8%、他職種は25.7%

・1カ月以上取得しやすい（赤枠部分）　男性　IT技術職52.5%、他職種は34.8%
　女性　IT技術職59.5%、他職種は47.0%

【一般社員】男女別　男性の育児休業の取得しやすさ

Q あなたの職場ではどのくらいの期間であれば男性が育児休業を取得しやすいと思いますか。



他職種についての提言

提言1 キャリアアップの道筋の見える化

本調査の結果と考察

IT技術職では、他職種よりも、重要な仕事を男女関係なく与えられる、昇格・昇進が性別に関係なく行われていると回答した人の割合が高かった。そして、IT技術職の中では、キャリアコースに専門職コースがあって専門性が認定されていたり、専門職コースがなくても技術の専門性を認定する制度がある場合に、それらの割合が高かった。

他職種においては、専門性の認定やスキルの標準化等は、IT技術職よりも難しいが、職業能力の評価をできるだけ見える化することにより、性別のバイアスを減らすことができると思われる。

さらに、技術の進歩は早く、陳腐化しやすいが、逆に、休業期間があったとしても、新しい知識を身につければ、キャッチアップすることができる。こういったことが他職種よりもマミートラックから脱出しやすい要因となっていると考えられる。

取組み案

①職業能力評価基準・シート等の利用によるスキル・評価の明確化

②職務記述書作成による仕事のアサインにおけるバイアスをなくす取組み

③現在従事している仕事経験だけでなく、育児休業の経験、趣味で得た経験、他職種での経験等様々な経験が仕事に好影響を与えることの認識

提言2　管理職の疑似体験としてのリーダー経験

本調査の結果と考察

IT技術職では、プロジェクトマネージャーやチームリーダー等管理職になる前にリーダー経験をする機会が多い。そして、リーダー経験があると、管理職への昇進意欲も高いことが明らかとなった。

取組み案

・タスク単位でのリーダー経験付与や組織単位でのリーダー経験付与

提言3　柔軟な働き方の促進

本調査の結果と考察

IT技術職では、在宅勤務やフレックスタイム制の利用等柔軟な働き方がしやすい。また、そのような働き方により、マミートラックに陥りにくくなったり、脱出しやすいことが明らかとなった。

取組み案

・制度があるのに利用しにくい場合には、どのようにしたら柔軟な働き方ができるかを話し合う

・制度がない場合、柔軟な働き方ができない職種であると決めつけずに、業務をタスクに切り分けて、在宅勤務が可能かどうか検討する

提言4　代替性確保のための業務の属人化の見直し

本調査の結果と考察

IT技術職では他職種に比べて、男性が育児休業を取りやすいという結果であった。その要因として、プロジェクトの区切りが明確であるとともに、属人化している業務が少なく、同じようなスキルを持っている人であれば、代替しやすいということが考えられる。

取組み案

①業務の可視化と共有化

②代替ルールの明確化と対応する範囲の拡大化

提言5　男性育休取得に対する意識改革

本調査の結果と考察

男性管理職では、IT技術職のほうが他職種よりも男性の育児休業が取得しやすいと認識していた。他職種の管理職は、育休を取得した人の仕事の代替が難しいと考えていると推察される。

取組み案

①取得率の目標を作成

②事例やメリットの共有

本件に関するお問い合わせ先
kenkyu@jiwe.or.jp　担当：山谷（やまや）、本道（ほんどう）

企業スケッチ

西日本旅客鉄道株式会社

西日本旅客鉄道株式会社
経営戦略本部　人財戦略部
ダイバーシティ推進室　室長
中山あゆみ氏

1994年4月入社
和歌山支社総務企画室、本社人事部、大阪支社新大阪駅係長などを経験した後、2004年に1年間の育児休職取得。復帰後は大阪支社人事課、京都支社人事課、京都支社亀岡駅長を経て、2016年人事部（ダイバーシティG）担当課長に。2018年近畿統括本部人事課（要員・勤務）担当課長、2021年福知山線列車事故ご被害者対応本部担当部長。2023年6月より現職。

コロナ禍の逆境を経て、従来の鉄道の枠を超えた価値創出へ飛躍 多様な人財の力をしくみと個別成長支援の両輪から引き出す

西日本旅客鉄道株式会社では、鉄道事業に加え、ライフデザイン領域へと新たな事業展開を目指していく中で、多様な社員がいきいきと活躍できる職場に向けてダイバーシティを推進。その大きな柱として取り組んでいる女性活躍推進を中心に、ダイバーシティ推進室室長を務める経営戦略本部人財戦略部の中山あゆみ氏にお話を伺いました。

新たな領域に事業を展開していくためには組織の多様性が重要な要素

―御社では、ダイバーシティ推進に積極的に取り組まれて、「女性活躍推進カンパニー」（大阪市）、D&I認定表彰制度「D&I AWARD」の最高評価ベストワークプレイス（株式会社JobRainbow）、LGBTQ＋への取組みの評価指標「PRIDE指標」（一般社団法人work with Pride）で最高評価の「ゴールド」など、多くの評価を受けられていますね。そのような中で2023年にダイバーシティ推進室を発足されたとのことですが。

中山氏：当社グループは2023年4月、未来社会における存在意義を「私たちの志」として掲げ、「長期ビジョン2032」「中期経営計画2025」とともに公表しました。「人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。」という「私たちの志」実現に向け、鉄道事業を中心としたモビリティ分野を持続的に進化させていくこと、不動産・まちづくり、ショッピングセンター、ホテル、物販・飲食、デジタルサービスといったライフデザイン分野で新たな価値を生み出していくことを目指しています。

そして価値を生み出す源泉は人財であると位置づけ、人的資本経営の3本柱として「人財育成」「ダイバーシティ＆インクルージョン推進」「ワークエンゲージメント向上」に重点的に取組みを始めました。

ダイバーシティ推進室は同時期の2023年4月に発足しました。メンバーは現在7名で、人事部門はじめ、駅・乗務員・車両・施設・電気といった鉄道部門や地方機関等、あらゆるセクションと連携しながら横串でダイバーシティ推進に取り組んでいます。

当社においては、長く鉄道事業を中心に事業展開してきたという歴史的な背景もあって、多くの社員が同じように夜間の業務を含む鉄道の現場を経験してキャリアを築き上げてきたという同質性の高い組織でした。そのため、特に女性活躍についてはまだまだ世の中の水準に達していないのが現状であり、当社の課題と考えています。女性活躍という枠を超えてダイバーシティを進めている企業もある中で、当社の取組みは周回遅れという面もあるかもしれません。だからこそ、女性の活躍推進は大事な柱であると位置づけ、組織の多様性を高め、新しい価値創出につなげていくために取組みを進めています。

―具体的な取組みについてお聞かせください。

中山氏：鉄道事業で多くの社員が乗務員や駅・車両・施設・電気設備等を保守する業務に従事しています。以前は法的に女性は深夜・休日労働が制限されていたため泊まり勤務ができず、女性の採用はかなり少ない状況が続いていました。その後、1999年施行の労働基準法改正で深夜業の制限がなくなったことも大きかったのですが、実はその少し前から女性の職域拡大は進めていて、1994年に関西空港線特急「はるか」が運行開始となったタイミングで初めて女性の車掌が誕生しました。ここが最初の大きな一歩だったと思います。その後、新幹線や在来線で女性運転士の誕生が続く中で、法改正の後押しもあって技術系の現業部門への職域拡大も進みました。

女性の採用比率は順調に伸びてきていたのですが、家庭との両立や体力面での懸念から泊まり勤務や夜間勤務に不安を抱え、離職してしまう社員も少なくありませんでした。そこで、できるだけ女性が辞めなくて済むような仕組みとして、ほかの企業に先駆け法制度よりも長く取得できる育休制度や短時間勤務制度などを導入してきました。

そして現在は離職防止から、キャリア形成支援へと環境整備のステージをもう一歩進めているところです。当社では鉄道部門を中心に働く社員をプロフェッショナル職と呼んでいるのですが、これらの業務はたいへん専門性が高く、資格取得や技術力の向上のために、日々の研鑽が非常に重要です。「ライフイベントがあっても、元の業務に戻りたい」という女性社員自身からの意欲的な声もあり、辞めずに済むだけではなく、スキルを磨いてキャリア形成できる環境整備にシフトしていきました。

ライフイベントと両立しながらもスキルを磨くことができる仕組みを導入

―具体的には、どのような勤務形態になるのでしょうか。

中山氏：鉄道の現場では、駅係員や乗務員は始発から終電までを交代でカバーし、線路、電気設備の保守をする社員は電車が動いていない夜間にも作業を行います。駅係員や乗務員は泊まり勤務、線路・電気設備の保守を行う社員は日勤勤務と月数回の深夜勤務になります。

泊まり勤務に関しては、1カ月あたり最大10回程度、例えば朝9時から翌朝の9時半までの勤務となります。休憩時間もあるので、実労働時間は15時間半、乗務員だと約14時間です。特に朝夕のラッシュ前後の時間帯に人手が必要なので、その時間帯を含めた勤務体系になっています。子どもが小さいうちは泊まり勤務で10回夜家を空けるというのは難しいため、以前は、配慮として子どもが3歳になるまでは事務補助の仕事に就いてもらっていました。ただ、出産後に夜間勤務ができないために、元の仕事に戻れず専門職としてのキャリアが断絶してしまうことが課題となっていました。そこで、できるだけ早く元の仕事に戻ってもらい、ライフイベントと両立しながらも専門性を高めることのできる仕組みとして、短日数勤務制度を導入しました。

―短日数勤務とはどのような制度ですか。

中山氏：1カ月の労働日数を2日、4日、あるいは8日減らして勤務することができる制度で、子どもが小学校6年生の年度末まで男女を問わず利用できます（8日の対象は子どもが小学校3年生の年度末まで）。日勤と組み合わせると、泊まり勤務が10回のところ3回程度に減らすことができるという制度です。3回ぐらいであれば配偶者等ご家庭で調整して、元の職場に復帰するという選択も可能になります。社内結婚も多く、できるだけどちらかが家にいられるように勤務調整を行っているケースもあります。

―現場ごとの調整になってきますから、手作業の地道な作業ですよね。

中山氏：家庭の事情は人それぞれなので、もちろん元職に戻らないという選択も可能ですが、短日数勤務であっても現場に戻りたいという本人の気持ちと職場の理解や協力があって、泊まり勤務のある現場に戻ってくれるようになってきました。深夜業が可能になった1999年から女性のプロフェッショナル職採用が始まったのですが、当時入社して今も現場で活躍している先輩ママ社員たちが「運転士に戻るなら早いほうがいいよ」と後輩に勧めてくれていることも大きいと思います。

また、現場で活躍する女性が増えてきたことの効果として、女性社員の「器具などの重量物をトラックの荷台に積み込むのは身体的な負担が大きい」という声をキッカケに昇降台付きのトラックを導入したところ、男性も作業が楽になったとのことです。それから、車両の運転席にはいろいろなスイッチがありますが、そのスイッチの位置が女性の身長では届かなかったので、車両改良のタイミングで位置を低くしました。そうすると男性乗務員だけでなく、車両部門のメンテナンスに従事している社員にとっても作業がしやすくなったという効果が生まれる等、女性が働きやすくなるための改善が全体の生産性向上にもつながっています。

女性管理職・リーダー層の拡充に向けて

―取組みを進めるにあたっては、トップのコミットメントも重要だと思います。

中山氏：これまでも女性の活躍についてトップからのメッセージを発信してきましたが、やはり女性だけではなく、国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、あるいは経験、価値観や考え方といった多様性も含めてダイバーシティを進めていくというトップ

メッセージを改めて発信しました。KPIも設定しています。2023年時点での女性比率は、管理職3.6%、リーダー層6.8%です。経営層や管理職層に女性がまだまだ少ないのですが、せめて世間並みにしていきたいということで、2027年度に管理職・リーダー層に占める女性比率を10%にすることを目標に掲げて推進しています。ただ数字を上げていくだけではなく、課題も世代ごとに異なるので、キャリア形成に関わること、制度や設備など環境に関わること、それから個別の成長支援、この3つの軸を整理して、世代ごとに打ち手を講じて、候補となる社員をしっかり育成するという目標を持って進めています。

―女性比率が少ないとのことですが、賃金の男女格差についてはいかがでしょうか。

中山氏：同じ階層・業務領域の男女の業務内容に差がないことや、着実に職域拡大を積み重ねてきた成果もあって、40歳手前の段階ではほとんど格差がありません。年齢構成上、当社はベテラン層に男性が多いので、全体で見るとどうしても格差が残っていますが、着実に縮まりつつあり、全国平均と比較しても格差が小さい状況です。ただ、採用抑制をしていた時期もあり、ちょうど管理職・リーダー層の対象となる世代に女性の候補者が少ないことに加え、制度も今のように改善される前に離職してしまった社員もいます。それがロールモデル不足にもつながっていることは課題に感じています。

最近は、社会人採用や、グループ外から期間限定で当社に出向していただくというかたちで受け入れ、ちょうど私たちの足りていない管理職世代の女性ロールモデルとして働く姿を見せていただいています。寝台特急「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」のサービス品質向上のため、航空会社から出向いただき、接客ノウハウを教えていただいたほか、お客様への情報提供など、駅の運営について私たちの気づかないようなことを提案いただいています。

柔軟なルートでの昇職を可能に

―プロフェッショナル職がキャリアアップを目指すには、夜間勤務の経験が必要なのでしょうか。

中山氏：これまでは、鉄道現場で上位職を目指すにあたり必須としていたキャリアステップが夜間勤務を伴う単線型のものであったため、ライフイベントとの兼ね合いから、やむなくキャリアアップを断念するという課題がありました。そこで、プロフェッショナル職のキャリアステップの大幅な見直しを図りました。ライフイベントに入る前の早い段階、あるいはライフイベントが落ち着いてから夜間勤務が必要なポストを経験してもらうなど、育成プロセスの順番を問わない柔軟なステップアップを可能にしたほか、上位職になるために経験すべき業務に複数のパターンを設けて、ライフイベントを経てもしっかりと経験を積んで力をつけキャリアアップすることも可能にしました。2024年秋より、見直しを行っています。

―ターゲット層は何百人単位ですよね。誰にどんなスキルを身につけてもらい、いつまでに誰が指導してどのように評価するのか、一人ひとり個別のマネジメントが必要になってくるのではないでしょうか。

中山氏：おっしゃる通り、仕組みや環境を整えるだけでは十分ではなく、個別の成長支援が重要であると考えています。まずは管理職やリーダー候補者のリストアップを行い、個別の育成計画を立て、上司との半期に一度の面談で進捗をモニタリングしています。また、その内容は直属の上司に加え、その社員が所属する地方機関などの人事課長ならびに本社の人事部門の三者間で共有し、適性に応じた育成に取り組んでいます。また、個別の成長支援として、管理職候補者を対象にしたメンター制の導入や、21世紀職業財団の女性活躍サポート・フォーラム（企業の女性活躍推進の取組みを支援する会員制フォーラム）への社員派遣なども行っています。

―上司が女性部下に配慮しすぎることが、キャリア形成の機会を喪失してしまっているという話もよく聞きますが。

中山氏：当社でも、どちらかというと上司が部下の女性に配慮しすぎるところがあると思っています。しかし、部下の女性に過剰な配慮をするのではなくて、きちんと経験させて能力と自信をつけてもらうことのほうが大事です。

女性は自信がないとよく言われますが、当社にも「自信がない」、「管理職になれる気がしない」と言っている女性の管理職・リーダー候補者は一定数います。私も自信がないほうなので、彼女たちが自信を持って管理職になれるような力をつけられるようにしたいという思いがあります。自信のなさは経験不足から来ていると思いますので、キャリアステップの見直しは、女性に限らず誰もが自分のタイミングで自身の描くキャリアの実現につながると考え、どうしてもやりたかったことです。

ほかに、女性への健康支援も行っています。現場は立ち仕事も多いですし、泊まり勤務があるとどうしても様々な不調を起こしがちです。入社4年目の女性を集めた研修や上司向けの研修の中で女性特有の健康問題について知ってもらう機会を設けています。また、当社は病院を持っているので、婦人科外来に社員枠を設けて受診できる体制にしているほか、フェムテックアプリも導入しました。フェムテックアプリはグループ各社へも展開を計画しているところです。

働き方の見直しとダイバーシティ推進は車の両輪

―ほかにグループ全体で取り組まれていることはありますか。

中山氏：業界ごとに女性比率も異なりますので、一律の目標数値を掲げるのではなく、各カンパニーで業界平均以上を目指していこうということで取り組んでいます。一方で、グループのスケールメリットを活かせる取組みもあります。例えば、各社単体で見ると女性のロールモデルが少ないのですが、グループ全体で見ると結構いますので、合同でキャリア研修を始めました。

また、配偶者が転居を伴う転勤となった場合に、グループ会社間で出向できる仕組みを開始しました。実績としてはまだ2例ですが、これまでは配偶者の転勤先に自分の会社の事業所がない場合、辞めざるを得なかったので、辞めない道ができたことは大きな改善だと思っています。

―仕事と家庭の両立を支える周囲の方々へのサポート制度などは設けているのでしょうか。

中山氏：制度としては設けていませんが、働き方の見直しとダイバーシティ推進は車の両輪だと思っているので、働き方の見直しをもっと加速させていかなければいけないと思っています。例えば、誰か1人が休むとなった場合、その1人分の業務量を減らすために、仕事のやり方を見直すことを考える。その時は苦しくても、その人が戻ってきたときに、その1人分の時間が生み出せているという結果に結びつきます。その時間は仕事だけでなく、趣味や家族との時間に使えるようにもなります。そんな働き方になればと思っています。

当社では1カ月以上の育児休暇を取得した男性が約9割を占め、平均取得日数が91.6日にもわたります。男性が育休を取って育児に参加することは、本人のモチベーション向上、タスク力・コミュニケーション能力・対人育成能力の向上といったメリットがあります。また、当社の男性社員が責任をもって育児に参画することは、当社外のご家族、ひいては社会全体にも貢献すると考えます。そういう良さも理解してもらいたいと思い、社内報などでも男性の育休体験談を掲載して周知しています。

―ここまで、女性活躍や仕事と家庭の両立について伺ってきました。ダイバーシティ全般について、ほかの取組みや今後の展望をお聞かせください。

中山氏：当社には外国籍を持つ社員やLGBTQ+の社員、障がいを持つ子どもの介護をしている社員など、さまざまな背景を持つ社員が在籍しています。ですが、地方勤務で身近に仲間がいなかったりするので、同じ悩みを持つ者同士でつながることができるような場づくりにも取り組んでいきたいと考えています。

取組みを進めていくためにも、全社員がダイバーシティの意義をきちんと理解して、職場でもインクルージョンできている状態にしたいという思いがあります。まだ十分ではないと私たちも認識していますので、施策の整備だけでなく、意義の浸透という部分についても強化していくことが、新しい価値の創出につながっていくと考えています。共に働く多様な仲間を理解し大切にすることが、お客様やまち・社会とのつながりを強化し・進化へと導く。それが未来を創ることになると、私たちは信じています。

JR西日本

創業	：	1987年4月1日
資本金	：	226,136百万円
本社所在地	：	大阪市北区芝田二丁目4番24号
事業所数	：	17箇所　※駅などを除く
事業内容	：	モビリティ業 / 流通業 / 不動産業 / 旅行・地域ソリューション業 / その他
従業員数	：	正社員21,314名（男性17,985名、女性3,329名）
平均年齢	：	正社員37.7歳（男性38.2歳、女性35.3歳）
平均勤続年数	：	正社員14.3年（男性14.9年、女性10.4年）

(2023年3月31日現在)

「令和5年版 働く女性の実情」の概要

―令和5年の働く女性の状況―

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課

厚生労働省雇用環境・均等局は、昭和28年（1953年）から毎年、働く女性に関する動きを取りまとめ、「働く女性の実情」として紹介しています。

令和5年版においては、Ⅰで各種統計資料を用いて「令和5年の働く女性の状況」を、Ⅱで厚生労働省が行っている対策を「働く女性に関する対策の概況」として取りまとめています。

ここでは、「令和5年の働く女性の状況」の主な内容をご紹介します。

1　女性の労働力率の上昇と配偶関係別労働力率の変化

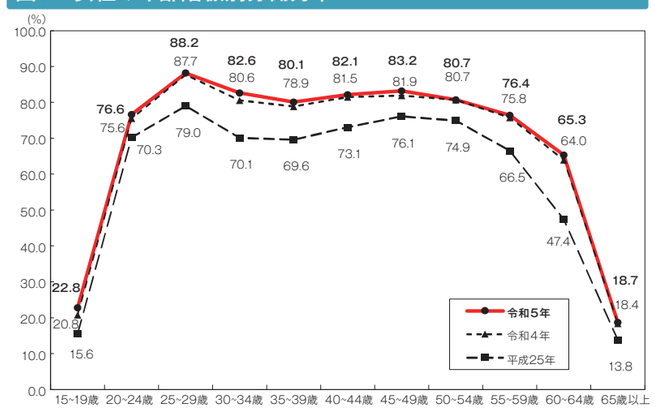
（1）労働力人口と労働力率

令和5年の女性の労働力人口は3,124万人と前年に比べ28万人増加（前年比0.9%増）しています。また、労働力人口総数は前年より23万人増加（同0.3%増）し6,925万人となり、労働力人口総数に占める女性の割合は45.1%（前年差0.2ポイント上昇）と過去最高を更新しました。

次に、女性の労働力率（15歳以上人口に占める労働力人口の割合）をみると54.8%と前年に比べ0.6ポイント上昇しています。また、生産年齢（15～64歳）についてみると、前年より0.9ポイント上昇し75.2%となっています。

また、女性の労働力率を年齢階級（5歳階級）別にみると、「25～29歳」（88.2%）と「45～49歳」（83.2%）を左右のピークとし、「35～39歳」（80.1%）を底とするカーブを描いています。10年前の平成25年と比較すると、全ての年齢階級で労働力率が上昇し、グラフ全体の形は底が解消されM字型から台形に近づきつつあります（図1）。

図1　女性の年齢階級別労働力率



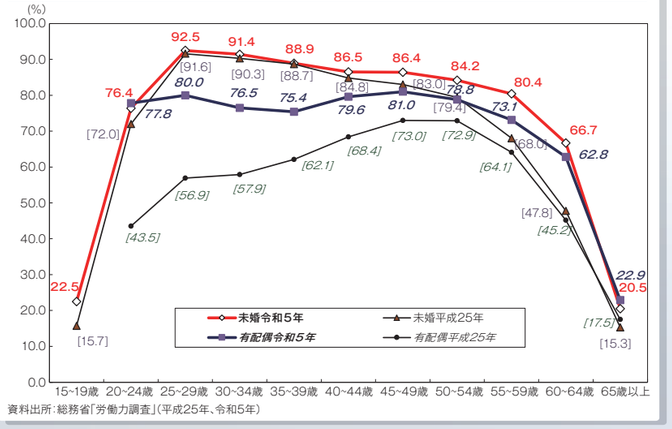
資料出所：総務省「労働力調査」

（2）女性の配偶関係別労働力率

配偶関係別に令和5年の女性の労働力率をみると、未婚者は68.4%、有配偶者は57.9%、死別・離別者は32.0%となりました。年齢階級別に未婚又は有配偶者女性の労働力率をみると、未婚者では「25～29歳」が92.5%と最も高くなっています。

一方、有配偶者は「45～49歳」が81.0%と最も高く、前年に比べ、「55～59歳」を除く年齢階級において労働力率は上昇しています。10年前の平成25年と比較すると、全ての年齢階級で労働力率は上昇しており、上昇幅が最も大きいのは「20～24歳」で34.3ポイント上昇しています。女性の年齢階級別労働力率の底である「35～39歳」も13.3ポイント上昇しています（図2）。

図2　女性の配偶関係、年齢階級別労働力率



資料出所：総務省「労働力調査」（平成25年、令和5年）

2　女性雇用者の状況

令和5年の女性の雇用者数は2,793万人と前年に比べ28万人増加（前年比1.0%増）しています。雇用者総数は6,076万人であり、雇用者総数に占める女性の割合は前年より0.2ポイント上昇し46.0%となっています。

役員を除く雇用者数を雇用形態別にみると、令和5年の女性は「正規の職員・従業員」が1,268万人と前年に比べ18万人増加（前年比1.4%増）となり、9年連続で増加しています。一方、「非正規の職員・従業員」は前年に比べ9万人増加し1,441万人（同0.6%増）となっています。

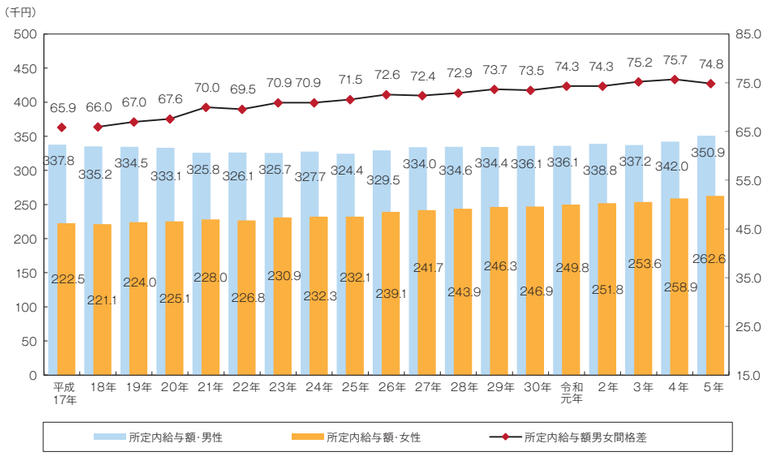
女性雇用者総数に占める割合（役員を除く。）は「正規の職員・従業員」46.8%（前年差0.2ポイント上昇）、「非正規の職員・従業員」53.2%（同0.2ポイント低下）となっています。また、「非正規の職員・従業員」の内訳をみると「パート・アルバイト」41.9%（同0.1ポイント低下）、「労働者派遣事業所の派遣社員」3.5%（同0.1ポイント上昇）、「契約社員・嘱託」6.3%（同0.2ポイント低下）、「その他」1.6%（前年同）となっています。

3　男女間賃金格差

令和5年の一般労働者（常用労働者のうち短時間労働者以外の者）の所定内給与額は女性が26万2,600円、男性は35万900円となっており、男女間の賃金格差（男性=100.0とした場合の女性の所定内給与額）は74.8（前年75.7）となっています（図3）。

この格差について、学歴や年齢、勤続年数、役職（部長級、課長級、係長級などの役職）の違いによって生じる賃金格差生成効果（女性の労働者構成が男性と同じであると仮定して算出した女性の平均所定内給与額を用いて男性との比較を行った場合に、格差がどの程度縮小するかをみて算出）を算出すると、役職の違いによる影響が9.7と最も大きく、そのほか勤続年数の違いによる影響も3.7と大きくなっています（図4）。

図3　一般労働者の所定内給与額及び男女間賃金格差の推移



資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

注）1「一般労働者」は、常用労働者のうち、「短時間労働者」以外の者をいう。

2「短時間労働者」は、常用労働者のうち、1日の所定労働時間が一般の労働者よりも短い又は1日の所定労働時間が一般の労働者と同じでも1週の所定労働日数が一般の労働者よりも少ない労働者をいう。

3「正社員・正職員」は事業所で正社員、正職員とする者をいう。

4 企業規模10人以上の結果を集計している。

5 男女間格差は、男性の所定内給与額を100.0とした場合の女性の所定内給与額を次の式により算出した。

所定内給与額の男女間格差＝女性の所定内給与額÷男性の所定内給与額×100

6 平成30年より、次のとおり常用労働者の定義が変更されている。（平成29年までは1か月を超える期間）。

常用労働者…1か月以上の期間を定めて雇われている者

7 平成30年以前は、調査対象産業「宿泊業、飲食サービス業」のうち「バー、キャバレー、ナイトクラブ」を除外している。

8 令和2年より推計方法を変更している。

9 ※平成18～令和元年は令和2年以降と同じ推計方法で集計した数値を掲載したものである。

図4　男女間の賃金格差の要因（単純分析）

要　因		勤続年数	役職	年齢	学歴	労働時間	企業規模	産業
男女間賃金格差	調整前(原数値)①	74.8						
	調整後②	78.5	84.5	75.5	77.2	77.1	74.8	73.2
男女間格差縮小の程度②－①		3.7	9.7	0.7	2.4	2.3	0.0	-1.6

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（令和5年）より厚生労働省雇用環境・均等局算出。

注）1「調整前（原数値）」は男性100に対する、実際の女性の賃金水準

2「調整後」は女性の各要因の労働者構成が男性と同じと仮定した場合の賃金水準

詳細は「令和5年版　働く女性の実情」をご覧ください。
https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/23.html

□ 連 載 □

裁判例とその解説

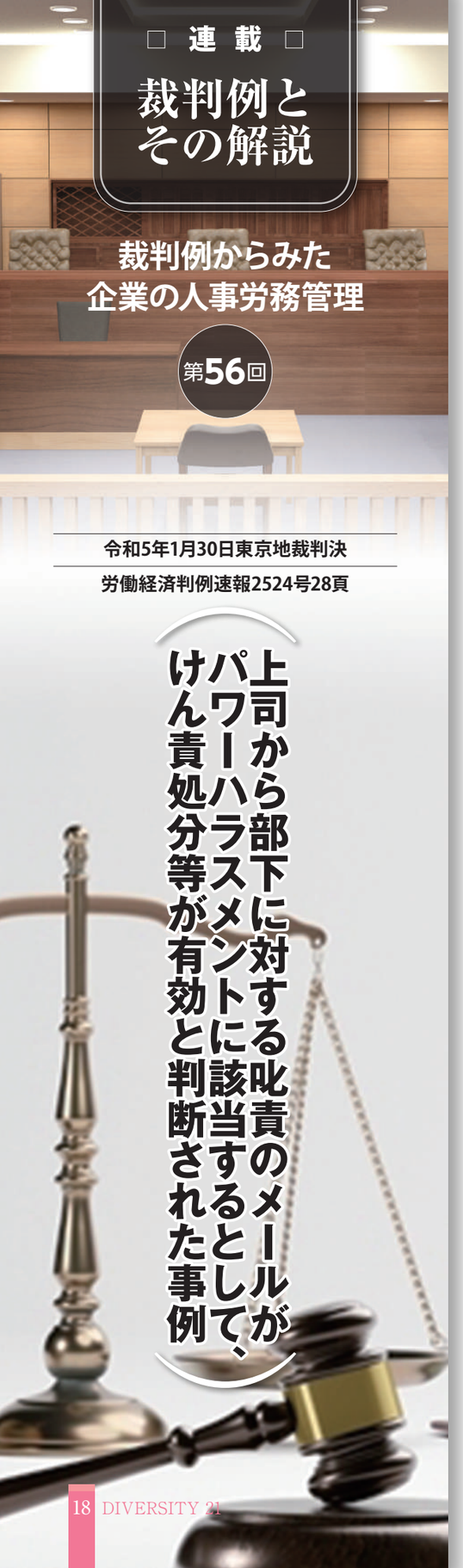
裁判例からみた企業の人事労務管理

第56回

令和5年1月30日東京地裁判決

労働経済判例速報2524号28頁

上司からパワハラ部下に対する叱責のメールが けん責処分等が有効と判断された事例



事案の概要

1 本件は、化粧品の開発、製造、販売等を営む株式会社である被告（以下「Y社」という。）との間で雇用契約を締結し、アジア市場部の部長であった原告（以下「X」という。）が、Y社から、他の従業員らに対するパワーハラスメント（以下「パワハラ」という。具体的には、下記2の各行為）に該当する行為があったとして、令和2年10月12日付で、始末書を提出するよう命じる旨の譴責処分（以下「本件処分」という。）を受け、その後、同年11月1日付で、Y社の社長室に配転する旨の命令（以下「本件配転命令」という。）を受けたことから、本件処分は理由を欠くものとして無効であり、本件配転命令も無効である旨主張して、Y社に対し、①本件処分の無効確認、②XがY社の社長室で勤務する雇用契約上の義務がないことの確認及び③XをY社の海外事業部に配転することを求めた事案である。

なお、以下本稿では、Xの請求のうち、①の請求について論ずることとする。

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。

2 本件処分の対象となった行為は以下のとおりである。

(1) 部下Aに対する行為

ア　令和2年3月、Xとその部下であったAを含むY社の従業員の間では、アジア市場における広告代理店の選定に関し、電子メールでのやりとりを行っていたところ、Aが広告代理店Cを選定することを前提に検討を進めたことについて、Xを含めた打合せで決めた内容とは異なるとして、同部を所掌するアジア事業本部長のD（以下「D本部長」という。）及びAを宛先とし、その他の者をCCに入れて、「Aさんの言動にも目に余るものを感じておりますし、また改めて議論の場を持ちたく、どうぞよろしくお願いします。」と記載した電子メールを送信した（以下「本件非違行為①」という。なお、当該メールに対し、Aから当該言葉に深く傷ついたとのメールを受信し、翌日には、XはAに対し謝罪のメールを送信している。）。

イ　令和2年4月1日、Aが、Xの知人であり海外現地におけるソーシャル・ネットワーク・サービスの運営を担当していたNに対して電子メールを送信し販促物の見積作成を依頼したところ、Xは、Aを宛先とし、他の従業員をCCに入れて、「Nは広告代理店ではないですよ？」「こういうの発信する前に、事前に相談があるべきかと思いますが、いかがでしょうか。」「（謝罪するAに対し）事前に報告すべきだと言っています。」「これは今日に始まったことではなく、何度もお願いしています。」と記載した電子メールを送信した（以下「本件非違行為②」という。）。

(2) 部下Bに対する行為

ア　タイ出張中の行為

平成30年8月に、小売店でY社の商品サンプルを配布するイベントを実施するため、Xが当該業務の主担当であった部下B及びその他1名の従業員と共にタイに出張した際、Bにおいて、店頭販売員に対する手数料の事前支払や店頭への商品サンプルの手配がなされていなかったことから、当該イベント当日の朝、少なくとも30分程度、宿泊先のホテルのロビーにて、Bを口頭で注意した（以下「本件非違行為③」という。）。

イ　LINEメッセージの送信

従前親密な関係にあり、業務上の事柄に限らず、私的な事柄も含めてLINEメッセージ等を通じて連絡を取り合っていたBが、平成30年5月ころから、Xに対し、挨拶をしない、会議で離れた席に座るなどの疎遠な態度をとるようになったことから、関係改善を企図して、「僕はBさんの仕事もプライベートも全部よりいいものにしたいと思ってきたので、窮屈に感じさせてしまって本当にすみません。」「とにかく、水曜に、経緯を正直に話してください。」などと記載したLINEメッセージを送信した（以下「本件非違行為④」という。）。

また、上記アのタイ出張後、BがXからの指導態様について別の上司であるEと面談し、XもEから経緯を聞かれたことから、同年8月、Bに対し、「（Eさんに）何か聞かれたんですか？」「Bさんを社内的に守ったり、仕事を教えたりするのは、今の組織では私の役割です。他から何か言われたのなら、それも報告してもらうのが筋だと思います。」などと記載したLINEメッセージを送信した（以下「本件非違行為⑤」という。）。

裁判所の判断 Judgement

裁判所は、本件処分に係る懲戒事由の有無について、要旨以下のとおり判示した上で、懲戒事由該当性が認められる本件非違行為に対し、譴責処分とすることが社会通念上不相当であるとは認められないとして、本件処分を有効と判断した。

1　本件非違行為①のうち、「Aさんの言動にも目に余るものを感じております」との文言は、Xの部下であったAの言動について客観的な事実を指摘することなく、感情的にAを叱責する印象を与えるものであったことは否定し難い上、前記電子メールは、D本部長から、本件についてはAが中心になって前記検討を進めてほしい旨の指示を受けた後に、A以外の者を宛先やCCに入れて送信されたものであって、業務上必要かつ相当な範囲を超えてAを叱責するものであったというべきである。他方、AがXを無視してD本部長と二人で検討を進めたことが、組織の秩序を乱す行為であることを、D本部長に対して発信したものであるとのXの主張に対しては、そのように考えたのだとしても、AやD本部長との間で個別に指導や相談を行うことで足り、A以外の者を宛先やCCに入れて前記電子メールを送信したことが、業務上必要かつ相当であったとはいい難い。

したがって、Xが後にAに謝罪したことを考慮しても、本件非違行為①は、Y社の就業規則が定める「他の従業員を業務遂行上の対等な者と認め、職場における健全な秩序及び協力関係を保持する義務」に反して、上司としての地位を利用してAへの嫌がらせを行った行為に当たると認められ、懲戒事由に該当する。

2　本件非違行為②は、A以外の者をCCに入れて送信している点で、いささか不適切であったとはいえるものの、「事前に報告すべきだと言っています。」「これは今日に始まったことではなく、何度もお願いしています。」などとの文言が、Aを業務上不必要かつ不相当に叱責するものであったとは断言し難く、本件処分に係る懲戒事由に該当すると直ちに評価することはできない。

3　本件非違行為③は、タイでのイベントの実施に際してBに不手際があったことを発端とするものであり、その必要性を直ちには否定し難いことに加え、当該注意が継続した時間やXの発言内容等についてはこれらを認めるに足りる客観的証拠が提出されておらず、前記認定事実（前記2(2)ア）を超えて、Xが不相当な発言をしたり不適切な言動をとったりした事実は認められない。したがって、本件非違行為③が、本件処分に係る懲戒事由に該当すると直ちに評価することはできない。

4　本件非違行為④は、もともとBとXが親密な関係にあり、私的な事柄を含めてLINEメッセージ等を通じて連絡を取り合っていたことからすれば、これらのメッセージが直ちにBの私的領域に踏み込むようなもので、本件処分に係る懲戒事由に該当すると評価することはできない。

他方、本件非違行為⑤は、BとEとの面談内容を複数回にわたって聞き出そうとするものであるところ、当該面談内容は、Xの指導態様についてのものであり、Xに開示されるべきものではないことから、Xとの関係ではBの私的領域に含まれる事項であったといえ、本件非違行為⑤は、上司としての地位を利用して、Bの私的領域に踏み込むものとして、本件処分に係る懲戒事由に該当する。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

1 はじめに

パワハラが問題となる場面としては、加害者とされる者については、(1)当該パワハラ行為が被害者とされる労働者への身体、名誉感情、人格権などを侵害する不法行為に該当するとして、被害者から不法行為（民法709条）に基づく損害賠償請求を受ける場面（この場合、会社も同法715条の使用者責任等に基づき※請求の対象となることが多い。）と、(2)当該パワハラ行為をしたことを理由に、会社から懲戒処分を受ける場面が考えられる。いずれの場面でも、パワハラ行為の有無がまず争点となるが、損害賠償請求の場合は、さらに当該パワハラ行為が違法と評価できるかが検討されることとなる。つまり、問題となる行為が労働施策総合推進法30条の2第1項で定義されるパワハラに該当するかという問題と、当該行為が不法行為として損害賠償義務を生じさせるものであるかという問題は、必ずしも同義ではないことに留意が必要である（東京高判平成25年2月27日労判1072号5頁）。

※損害賠償請求事案では、会社は、使用者責任（民法715条）を問われるほか、被害者とされる労働者からのパワハラ被害の申告後に適切な措置をとらなかったこと等が安全配慮義務（職場環境配慮義務）を怠ったとして、債務不履行責任（同法415条）または不法行為責任（同法709条）を問われることが考えられる。

2 本件非違行為のパワハラ該当性

本判決がパワハラ該当性を認めた本件非違行為①は、メールの宛先やCCに該当者以外を入れて、部下を叱責するメールを送信したというものであるが、同様の行為が問題となった事案としては、上司が部下を叱咤督励する目的で、「やる気がないなら、会社を辞めるべきだと思います。……会社にとっても損失そのものです。」「あなたの給料で業務職が何人雇えると思いますか」等と記載した電子メールを、当該部下を含めた同じ職場の従業員十数名に宛てて送信したことについて、目的の正当性はともかく、当該部下の名誉感情をいたずらに毀損するものであり、その表現が許容限度を超え著しく相当性を欠くとして、不法行為該当性を肯定し、慰謝料5万円の支払を命じた事案（A保険会社上司事件・東京高判平成17年4月20日労判914号82頁）などがある。また、本件非違行為⑤は、X自身の指導態様についてBがEに相談した内容を聞き出そうとしたものであるが、同様の行為が問題となった事案としては、パワハラ等で停職2月の処分を受けた地方公共団体の職員が、当該停職期間中に、当該処分に対する審査請求手続きのためとして、当該処分の対象となった行為の被害者等に対し、当該処分時の調査での供述内容を問い詰めるなどしたほか、自身に不利益な供述をしないよう圧力を加えたことについて、かかる行為は審査請求手続きの公正を害するものとして、停職6月の処分を有効とした事案（最判令和4年6月14日・判例地方自治496号34頁）などがある。

3 パワハラを理由に懲戒処分をする際の留意点

本件のように、上司が部下に注意・指導・叱責する過程での行為のパワハラ該当性を判断するにあたっては、上司には、部下を注意指導する業務上の権限があることから、当該行為の目的・被害者とされる労働者の業務遂行上の問題の有無・内容、当該行為の態様・頻度・継続性等の事情を踏まえて行う必要がある（令和2年1月15日厚生労働省告示第5号・2(5)参照）。この点、長時間の叱責は、業務上必要かつ相当な範囲を超えるものと評価されがちであるが、本件非違行為③にかかる判示（裁判所の判断・3の下線部分）からも分かるように、当該叱責は、Bの業務上のミスを発端とするもので、一定の指導の必要性はあったといえるので、会社としては、事実調査の際に、叱責の場所や時間だけでなく、具体的な発言内容や態様（怒鳴る等したか）も確認した上で、パワハラ該当性を判断すべきであったといえる。

ハラスメント相談担当者セミナー 2025年4～7月開催スケジュール

21世紀職業財団では経験やスキルに合わせて相談対応を学べる
「ハラスメント相談担当者セミナー」等の公開セミナーを実施しております。
4月から7月の実施予定は以下のとおりです。ぜひ受講をご検討ください。

ハラスメント相談担当者セミナー：ベーシック編（半日コース：3時間）

相談担当者や人事労務担当者を対象に、被害者からの相談に適切に対応するための基本的な知識やスキルを習得するためのセミナーです。面談ロールプレイも実施します。

ハラスメント相談担当者セミナー：アドバンス編（1日コース：6時間）

相談担当者としての基礎をマスターし、より実践的なスキルを身に付けたい方を対象に、ハラスメントを取り巻く昨今の状況や傾聴のロールプレイによる被害者対応、行為者対応から第三者対応までをじっくり学びます。

＜2025年度4月～7月 セミナー実施スケジュール等＞

研修テーマ	日 程	開催形式	受講料（1回あたり、消費税込）
ベーシック編	4月 18日（金）	対面（東京）	16,500円
	5月 26日（月）	対面（東京）	
	5月 28日（水）	対面（大阪）	
	7月 8日（火）	対面（大阪）	
	7月 28日（月）	対面（東京）	
	4月 23日（水）	オンライン	15,400円
	5月 15日（木）	オンライン	
	6月 12日（木）	オンライン	
	6月 19日（木）	オンライン	
	7月 15日（火）	オンライン	
アドバンス編	6月 30日（月）	対面（東京）	31,900円
	7月 22日（火）	対面（大阪）	

※対面開催の受講料にはテキスト「職場のハラスメント 相談の手引き」(1,100円)の代金が含まれています（当日配付）。
オンライン開催の受講料にはテキスト代が含まれていませんので、事前のご用意をお願いいたします。

★セミナーの詳細につきましては、決定次第、HPに掲載します。
★セミナーのお申込はHP（https://www.jiwe.or.jp/seminar/open）からお願いします。

【第2回シンポジウム】会場とオンライン視聴のハイブリッド開催決定！！

参加費 無料（要事前申込）

男女雇用機会均等法成立40周年 日本社会のこれまでとこれから

開催日時 5月16日（金）14:00 ～ 16:45

プログラム：

開会ごあいさつ

第一部 ＜対談＞ 男女雇用機会均等法を振り返って

均等法成立にご尽力されたお二人に、均等法成立から現在までの法改正等の経緯とともに、均等法成立時のご苦労、次世代に伝えたい想い等について対談形式で語っていただきます。

登壇者 **松原 亘子**氏（元労働事務次官、元21世紀職業財団会長） × **伊岐 典子**（21世紀職業財団特別顧問、元厚生労働省雇用均等・児童家庭局長）

第二部 ＜パネルディスカッション＞ この40年で変わったことは何か、残された課題と今後の展望

企業経営、法曹界、学術・大学、各界のパネリストをお迎えし、この40年間で日本の雇用を中心とする男女平等はどう変わったか、残る課題と今後の展望等について各界の視点でご提言をいただきます。

パネリスト	**菅沼 友子**氏（弁護士・関東弁護士会連合会理事長）
	多賀 太氏（関西大学文学部教授）
	田代 桂子氏（大和証券グループ本社 取締役兼 執行役副社長）
	林 香里氏（東京大学理事・副学長）
コーディネーター	**定塚 由美子**（21世紀職業財団会長）

会場 **東京ウィメンズプラザ・ホール**（東京メトロ表参道駅B2出口 徒歩7分、JR・各線渋谷駅宮益坂口 徒歩12分）

後援 内閣府男女共同参画局、厚生労働省、一般社団法人日本経済団体連合会

お申込：https://21sympo-02.peatix.com

編集後記

春は、出会いと別れの季節。社会人の異動等はこの時期に限りませんが、ご家族が進学・就職される方もいらっしゃるでしょう。大きな“変化”に対すると、期待に胸が膨らむ一方、どうなるかと不安な気持ちも生まれるものです。藤井風さんの「満ちていく」という曲を聴き、これまでの状態から離れて今までのものを手放すことで、心に隙間ができ、新しいものを取り入れていけるのかもしれないと思いました。新しい門出を迎えるすべての方にエールを送ります。洸

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol.060
2025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
https://www.jiwe.or.jp