

65歳で再雇用が
終わる従業員から
もう少し働きたいと相談があった。
今までの経験を活かせる
再就職先はないかな？

一時的に社員の
仕事がなくなってしまう。
そんな時どうすれば
いいの？

採用って難しい。
当社に合う人を紹介
してくれたら
助かるのに。

雇用の問題 お悩み解決のための サポートをします！



ハラスメント防止など
セミナーの必要性は
感じているが、
なかなか手が回らない。

他社に出向して
広い視野を持ってもらい、
当社の業務改善に
つなげたい。

早期退職を
募らなくてはいけなくなった。
従業員の次の就職先を
見つけたい。

安心のサポート

そうだ
相談してみよう

産業雇用安定センターとは？

1987年(昭和62年)労働省(当時)、日経連、産業団体などが協力して、
「失業なき労働移動」を支援する公的機関として設立。
以来30余年にわたり、再就職・出向などによる企業間の労働移動をサポートしています。



全国の労働局・
ハローワークと
連携



全国
47都道府県に
事務所を設置



相談・紹介・
仲介・斡旋の
費用は無料



設立以来、
26万人の
再就職・出向の
支援実績



1人の求職者に
一人の
コンサルタントが
マンツーマンで
サポート

都道府県事務所
所在地一覧



公益財団法人 産業雇用安定センター (ジョブ産雇)

最寄りの都道府県事務所にお問い合わせ下さい
<https://www.sangyokoyo.or.jp> 産業雇用 検索

公益財団法人



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

<https://www.jiwe.or.jp>

DIVERSITY 21

ダイバーシティ 21
2025 SUMMER vol. 061

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 春日田ビル3階 TEL:03-5844-1600(代)
発行日/2025年6月25日発行 制作/東誠印刷株式会社

DIVERSITY

21 vol.061 2025 SUMMER



特集

あなたもハラスメント防止コンサルタントを目指しませんか？

特集1 企業で活躍するコンサルタント紹介

特集2 新講師に聞きました 養成講座の魅力と資格取得の勧め

・DEI推進状況調査結果 ハイライト

企業スケッチ 株式会社ルネサンス



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団



Contents

- 3 随想
男女雇用機会均等法成立40年
21世紀職業財団 会長 定塚 由美子
- 4 特集
あなたもハラスメント防止コンサルタントを目指しませんか？
特集1 企業で活躍するコンサルタント紹介
特集2 新講師に聞きました
養成講座の魅力と資格取得の勧め
- 9 Report—21世紀職業財団実施調査
DEI推進状況調査結果 ハイライト
～貴社状況と比較してみませんか～
- 14 企業スケッチ
株式会社ルネサンス
意思決定層の多様化加速に向けて全社員に「エクイティ」への理解を促すとともに管理職選考にクォータ制を導入
- 18 連載—裁判例とその解説
女性教員の教授らに対するハラスメント行為に基づく損害賠償請求が一部認められた事例
弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 松本 貴志
- 22 財団発! News&Topics
・【新発売】デジタル版ポスター
・【速報】第2回シンポジウムを開催しました
・【新発売】研修動画
『〈共働き・子育て〉がつくる未来』『仕事と介護の両立』

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随想 Random Thoughts

男女雇用機会均等法 成立40年



21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

男女雇用機会均等法は、1985年5月17日、国会で可決、成立しました。今年で40周年を迎えます。

均等法成立の前年、1984年4月に労働省（現在の厚生労働省）に入省した私は、男女平等法制化準備室に配属され、均等法の国会提出準備や国会審議のサポートの仕事を経験しました。学生時代には、就職を除いては男女差別をほとんど感じることもなかった私は、当時の財界や政治家に男女平等法制化に反対の声が強いことにまずとても驚いたことを覚えています。審議会における労使の意見の隔たりはとて大きく、最初の均等法は、募集・採用、配置・昇進については差別禁止ではなく努力義務規定とする、同時に改正する労働基準法的女子保護規定は少しずつ見直すなど、労使の意見の間をとって作りあげられた法律でした。

その後の男女平等・女性活躍の歴史は3つの時期に分けられると考えています。

第1期（1985年～2000年頃）には、均等法施行後、男女別募集採用など形式上明白な男女差別の解消が進み、女性総合職も少数ですが採用、活躍を始めました。しかし、企業や地域の組織文化、意識、働き方は以前のままであったため、女性の活躍は一部に限られる時期が長く続きました。バブルが崩壊し日本経済が厳しく就職氷河期に入ったこともマイナスの要素となりました。

第2期（2000年頃～）には、企業の女性活躍が始まりました。1997年の均等法改正では、募集・採用、配置・昇進を含めて差別が禁止され、セクハラ防止に関する

規定やポジティブアクションに対する国の支援も盛り込まれました。労働基準法的女子保護規定も解消されました。経済状況の好転などもあり、女性の採用・活用を本格的に始める企業が増えました。2006年には均等法の2回目の改正（男女双方の差別禁止、間接差別の禁止など）が行われました。

第3期（2015年～）には、女性活躍・ダイバーシティが本格化します。2000年代初頭から本格的に女性の採用を始めた企業において、女性社員の人数が増え出産育児期を迎える社員も増えたことから、育児期を経ても女性が活躍する方策が求められるようになりました。2015年の女性活躍推進法の成立も企業の行動に大きな後押しとなりました。また、「女性」という視点だけでなく、「経営戦略としてのダイバーシティ」を進めることの重要性が理解されるようになったことも大きな影響を与えました。

このように、均等法成立後の40年間、法律の進展と社会・職場の意識・行動変化は相互に影響を与えながら進み、日本の職場における男女平等、女性の活躍が進んできました。しかし、国際的にジェンダーギャップ指数の順位を見ると2006年の80位（115か国中）から2024年の118位（146か国中）と下がってきています。残された課題である女性リーダーの少なさ、男女間賃金格差、それらの背景にある職場風土・働き方などにスピードアップした取組みを進めていく必要があるでしょう。多彩な力が活躍する社会の実現に向けて財団は積極的にサポートしてまいりたいと思っております。

特集

企業の未来はハラスメントのない職場から

あなたもハラスメント防止コンサルタントを目指しませんか？

今年度で17回目を迎える「ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験」。これまでに養成講座で学び、試験に合格・認定登録したコンサルタントは現在800人を超え、全国各地で活躍しています。コンサルタントは社会保険労務士やキャリアコンサルタントなど専門職のほか、企業に勤務していて、社内でその知識を生かし、防止の取組みや事案解決に従事している方も多くいらっしゃいます。

特集1では企業で活躍するコンサルタントの方2名に、現在の業務や受講・受験を通して学んだこと、資格のおすすめポイントなどについてご紹介いただきました。特集2では今年度新たに養成講座に登壇するふたりの講師に養成講座の魅力・ポイントについてお伺いしています。

第17回 ハラスメント防止コンサルタント 養成講座・認定試験 開催日程

[養成講座] 2025年10月1日(水)13:00 ~ 11月8日(土)23:59
オンデマンド方式

▶ お申込みは9月5日まで

[認定試験] 2025年11月9日(日)
厚生労働省後援 会場受験(仙台/東京/名古屋/大阪/広島/福岡)

▶ お申込みは10月10日まで

詳細は下記 URL をご覧ください。

<https://www.jiwe.or.jp/harassment/consultant>



特集1 企業で活躍するコンサルタント紹介

「大事な社員を守り、会社をサポートする資格です」



長谷川 さとみさん

株式会社NTTドコモ
総務人事部人権啓発室
<2023年認定>

現在担っている業務

ハラスメントに関する相談事案の対応、及びハラスメント防止に向けた施策の立案/実施を担当しています。

資格取得のきっかけ

現在の担当に配属された際、先輩の方々が受験しており、ハラスメント相談対応をする中でよりハラスメント解決に向け必要な知識が盛り込まれていると思い受験しました。

認定を受けて

この勉強を通じ、ハラスメントが発生することで、当人だけではなく、組織全体や会社全体にもさまざまな影響が及ぶということが理解できました。特に多くの裁判例により、責任範囲の広さも改めて実感し、会社全体においてハラスメントを起こさせないという意識づけや状況把握が大事であると感じました。そのため、現在では社員が日頃の些細なモヤモヤ感を会社が受け止められるプラットフォームを構築し、その声に対応した状況把握ができるような施策を進めています。

また、ハラスメントと思われる事態が発生してしまった際は、「平均的な労働者の感じ方」での判断が必要になるのですが、この「平均的な労働者の感じ方」が、時代の流れに応じて日々変化していくもので、とても判断が難しいため、さまざまな人の意見を聞いたり、ニュースなども注意深く見たりと、日頃から世の中の状況変化を察知していくよう心掛けるようになりました。

今後の抱負

昨今「ハラスメント」の範囲が急拡大し、声を上げやすくなった一方、過剰な反応により生きにくくなったという声も聞こえてきます。適切な指導が適切に行われることや、他者への寛容さが適切に保たれることで、働きやすい職場になるのではないかと考えています。

この「適切さ」の認識レベルを合わせていけるよう、相談対応や施策の立案・実施をしていきたいと思っています。

資格取得を目指す方へ

本講座は、ハラスメントの基礎知識のみならず、多くの裁判例や関連法令、心理学に至るまで幅広く学ぶことができ、講座を聞いているだけでもとても面白く、興味深かったところは何度もリピートして聞いていたりしました。

人手不足がうたわれている中、大事な社員を守りつつ、会社をサポートするためにも、「ハラスメント」を判断できるように資格はとても大事で、現在、必要とされている資格だと思います。

特集1 企業で活躍するコンサルタント紹介

「更新研修で否応なく知識がブラッシュアップされます」



阿部 玲子さん

日本原子力防護システム株式会社
経営企画部 企画・管理グループ 副長
<2017年認定>

現在担っている業務

<ハラスメント対応>
2011年、会社内にハラスメント相談に対応する機関の設置を提案し、当時の上司のサポートを得て「企業倫理相談窓口(現在は、「企業倫理相談・公益通報窓口」)」を立ち上げました。それ以来、正社員・派遣社員等の雇用形態にかかわらず、ハラスメントの相談と公益通報の対応にあたっています。

<ルールの制定・改定>
2011年に企業倫理相談窓口運営規程(現:企業倫理相談・公益通報窓口運営規程)、2018年にハラスメント防止規程をそれぞれ起案し、社長承認を得て制定となりました。以降、法改正等によって改定の必要が生じた際も私が起案しています。

<ハラスメント防止教育>
新入社員に対するハラスメント防止教育の講師をしています。また、2022年から役員および全社員を対象に「企業倫理研修基礎コース」というタイトルでオリジナルeラーニング教材を制作し、毎年4～5月に役員および全社員に受講していただいています。

資格取得のきっかけ

当時の上司から「ハラスメント防止コンサルタント養成講座というのがあるが、役に立ちそうだから受講してみてもどうか」と勧められたのがきっかけです。会社が費用を負担してくれるのは養成講座の受講料だけでしたが、資格を取得したほうが自分の自信につながると考え、受験費用は自己負担し、資格を取得しました。

認定を受けて

ハラスメント相談の対応、企業倫理に関するルール制定および教材開発に必要な専門知識を有する者として会社全体から認識されるようになったと感じています。

今後の抱負

私はISO9001の審査対応や内部監査業務も行なっていますが、ハラスメント防止は組織の健全化と生産性向上につながっていると実感しています。ハラスメントのない職場は業務上のミスや不適合が迅速に正直に報告され、結果的に適切な再発防止策の構築や継続的改善に結び付くからです。来年、定年退職を迎えますが、退職後は組織と人とのWin-Winにつながるハラスメント防止教育やコンサルティングの仕事をフリーランスでやっていきたいと思っています。

資格取得を目指す方へ

養成講座は、ハラスメント防止という明確な視点に基づいているので、すぐに仕事に活かすことができます。また、資格が2年更新なので更新研修の受講によって否応なく知識がブラッシュアップされ、意識が新たになる点でも助かっています。仕事に活用できて、自分の知識と意識のアップデートにもなる資格ですから、自分自身のために受講および資格取得をお勧めします。

特集2 新講師に聞きました 養成講座の魅力と資格取得の勧め

まずは養成講座で専門知識をしっかりと習得し、その知識を活かした対応でハラスメントのない社会に

和田 隆氏

(公財)21世紀職業財団客員講師/ハラスメント防止コンサルタント/
東京消防庁消防学校講師/公認心理師/1級キャリアコンサルティング技能士(国家資格)

担当テーマ:ハラスメントの基礎知識①(セクハラ・マタハラ・パワハラ等)



—先生ご自身のコンサルタントとしての活動についてお聞かせください。

「私は2010年の第2回養成講座と認定試験を受けてハラスメント防止コンサルタントの資格を取得しました。以前から講演や企業研修を行っていますが、10年前からは21世紀職業財団の客員講師を務め、年間200本以上の講義のうち7～8割はハラスメント防止に関する内容です。そのほか、書籍の出版や企業・団体の小冊子への執筆や監修、メディア出演、コロナ禍以降は映像コンテンツへの出演も増えています。

私は公認心理師でもありますので、健康で安心して働ける職場づくりに貢献していきたいという思いで取り組んでいます。メンタルヘルスに関して携わっていくうちに、メンタル不調の要因にもなっているハラスメント問題に取り組んでいかなければと思いました。ハラスメント防止に取り組むことは、法令遵守や健康経営、そしてダイバーシティ&インクルージョンやワークエンゲージメント向上につながる極めて重要な取組みだと認識しています。」

—今年度から養成講座「ハラスメントの基礎知識①」で講義いただきますが、講座のポイントを教えてください。

「ハラスメントは今、一説には50種類以上あると言われていきます。なかでも職場での対策が求められているパワハラやセクハラ、マタハラを中心に、定義や構成要件、行為類型といった特徴をしっかりと解説していきます。さらに、ハラスメントが生まれる社会的背景やハラスメントの変遷、そして最新動向等について、行政機関の調査結果とあわせて発生原因から対応方法まで基本的な部分を網羅的に学んでいただきたいと思います。この“基礎知識”を足場にして、労働法や裁判例、メンタルヘルス等の専門カリキュラムを学んでいただきたいと思います。」

—近年はハラスメントに関する法改正等も進み、常に最新の動向を知っておくことも重要です。先生はどのように情報収集をされているのでしょうか。

「インターネットなどの情報も見ますが、最新情報はハラスメント防止コンサルタント同士のネットワークから得ることが多いです。ハラスメント防止コンサルタントと言っても、メンタルヘルスの専門家であったり、社労士であったり、専門領域が異なります。それぞれの専門領域の中で最新の情報をしっかりとキャッチしていますので、ハラスメント防止コンサルタントの資格を取った仲間と勉強会なんかをやっていると、新しい情報が得られることもあるのではないのでしょうか。資格を取った後、こういった仲間づくりが大事になってくると思います。」

—職場において、ハラスメント防止コンサルタントにはどのような役割が期待できますでしょうか。

「ハラスメント事案への対処という部分が中心になりがちですが、それだけでなく職場改善、ハラスメント対策の最適化の提案等、未然防止から解決までのトータルサポートを担うことで職場健全化に貢献できると思います。そのためには人事部やコンプライアンス室、組合といった関係部門との連携が大切です。状況によっては産業医や弁護士など専門家が関わります。私はハラスメント防止コンサルタントがそのまとめ役を担うというのではないかと思います。まとめ役がいることで現場の対応力も上がると考えています。

ハラスメント防止コンサルタントは、人が関わる問題に対応していくこととなりますので、2つのスキルが求められます。養成講座で学習する専門知識はハードスキルと呼ばれるものです。また現場では対人関係やトラブルに対応していくためのソフトスキルが求められます。ソフトスキルというのは積極性、共感性、柔軟性、連携スキル、冷静な判断力といった個人の特性やコミュニケーションに関わる能力です。まずは養成講座で安定したハードスキルをしっかりと習得することが大事なポイントになります。そして、その知識を活かすソフトスキルを活用し、ハラスメント防止コンサルタントとして一緒にハラスメントのない社会をつくっていきましょう。」

特集2 新講師に聞きました 養成講座の魅力と資格取得の勧め

社会的関心の高まっているカスハラ
最新動向をしっかりと学び、
コンサルタントとしての活動につなげてほしい

大谷 源樹 氏

(公財)21世紀職業財団客員講師/ハラスメント防止コンサルタント/社会保険労務士/
シニア産業カウンセラー/国家資格キャリアコンサルタント



担当テーマ:ハラスメントの基礎知識②(カスタマーハラスメント)

—先生がハラスメント防止コンサルタントの資格を得た経緯を教えてください。

「現職の社労士になる前は、企業の人事部門でメンタル不調の社員対応などに携わっていました。メンタル不調の原因は長時間労働のほか、ハラスメントがあることも多かったので、社員に対するハラスメント防止啓発の必要を感じていました。社労士になってからはハラスメント防止研修講師などを務めるようになり、その中でこの資格を知り、3年前に取得したところ。養成講座は内容が充実していて、様々な視点から勉強できるところがとて面白いと思いました。とにかく学んでいて楽しかったです。資格を取るという目的もありましたが、養成講座で勉強したことにより、一層知識が深まり、大変意義があったと思います。」

—今年度、養成講座の新たなカリキュラムとして、「カスタマーハラスメント(カスハラ)に関する基礎知識」を中心に
ご講義いただく予定ですが、講義のポイントについて
教えてください。

「カスハラ対策は今、過渡期にあります。まず実態がどうなっているか、法制化や自治体での条例化といった最新の動向をしっかりと認識いただいた上で、カスハラ対策のポイントや再発防止、起きてしまった時の対応等について学んでいただきます。約1時間と短い講義ですが、できる限りお伝えできれば、と思っています。」

—カスハラ対策について、ハラスメント防止コンサルタントを目指す皆さんにはどのような役割を期待したいと考えていますか。

「義務化されるので対策する、という受け身ではなく、カスハラ対策をすることの意義は何か、どんなメリットがあるかということをぜひ掴んでいただきたいです。まずは、カスハラとクレームの違いを正しく理解いただくことかと思っています。クレームは企業にとって極めて大切なお客様の声です。カスハラとは何かを理解し適切に取り組んでいる企業

はクレームにもしっかり対応する会社だ、お客様にきちんと向き合う会社だと社外から認識されるのではないのでしょうか。また、カスハラ対策について周知をすることで、社員を大切にしている会社だというメッセージを内外に対して発信していることにもなるかと思えます。」

—カスハラ
の社会的関心は高まっていますが、一方で、まだ手探りという企業もあるかと思えます。行為者が社外となるため、対応が難しい部分もあるのではないのでしょうか。

「パワハラやセクハラの場合は、業態や業種による違いがあまりないかと思えますが、カスハラはそれらにより実態や対応が大きく異なりますし、企業ごとの方針も異なります。まずは社員からカスハラの実態を吸い上げて、自社に合うカスハラ対応マニュアルや方針を策定していく必要があります。その一方、防止や取組みはパワハラやセクハラと共通している部分もあるので、従来の体制や相談窓口に新たな項目を加えていくことで対応できると思います。」

また、カスハラというと BtoCの問題のように思われるかもしれませんが、BtoBでも起こり得ます。自社の社員が行為者側になるというリスクもあります。自社は関係ないということはありません。この6月には改正労働施策総合推進法が成立し、カスハラ防止策が企業に義務付けられます。社員の安全配慮義務、リスクマネジメントという観点からも早めに取り組んだほうがいいと思います。」

—これから受講・受験されたいと思っている皆さんに、
メッセージをお願いします。

「カスハラ自体はとても新しく、これから注目される分野だと思います。講座を通してしっかりと知識を身につけていただき、ハラスメント防止にとどまらず、組織の活性化、生産性向上のため、ご自身が中心となってそれらを推進する存在になっていただければと思います。」

Report

21世紀職業財団実施調査

DEI推進状況調査結果 ハイライト

～貴社状況と比較してみませんか～

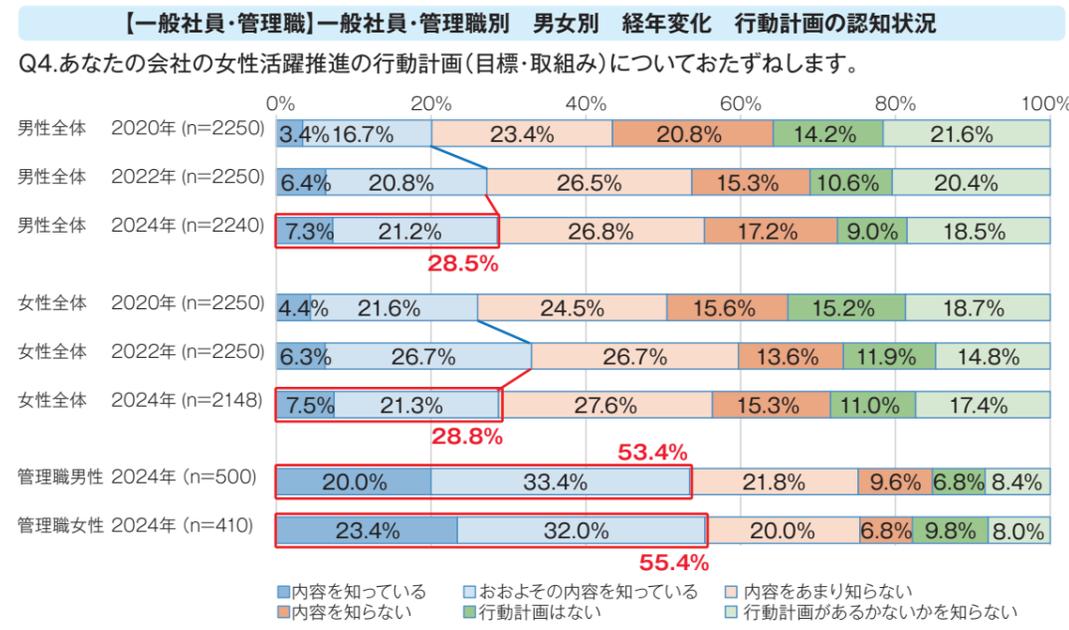
21世紀職業財団では、企業におけるDEIの推進状況を調べるために、正社員を対象に、2018年から2年に1回「DEI推進状況調査」を実施してきました。第4回目の今回は、一般社員に加え管理職も対象とし、一般社員と管理職の認識の違いも分析しています。ここでは、その結果から抜粋してハイライトをご紹介します。21世紀職業財団ホームページには、概要版、全体版、グラフ集を掲載しています。ご関心のある部分からお読みください。

実施日時	2024年7月16日～8月1日			
調査方法	WEBアンケート調査			
調査対象	11業種、従業員101人以上企業に勤務している20～59歳の男女正社員			
有効回答数	男性2,740名、女性2,558名 合計5,298名 うち管理職 男性500名、女性410名 合計910名			
企業規模	一般社員(人)		管理職(人)	
	男性	女性	男性	女性
101～300人	750	725	100	81
301人以上	1,490	1,423	400	329
計	2,240	2,148	500	410

*一般社員については、就業構造基本調査の規模別年代割合に合わせ、ウェイトバックし、集計した。

女性活躍推進の行動計画の認知度はいまだ不十分

- ・女性活躍推進の行動計画の「内容を知っている」「おおよその内容を知っている」人の割合は、一般社員では、男性は、2020年に比べると高くなっているものの、男女とも3割未満である。
- ・管理職では、一般社員より割合が高いが、6割に達していない。



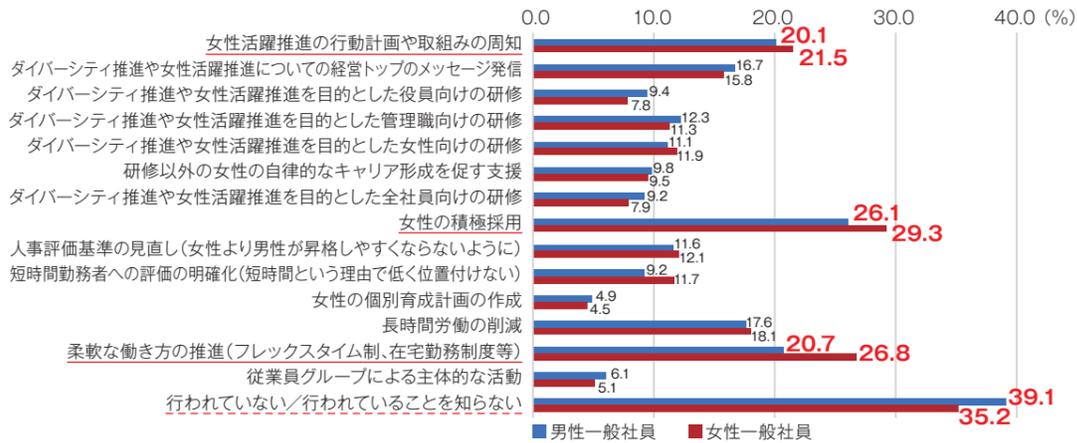
女性活躍推進の取組みはやや進展

・女性活躍推進の取組み状況について2022年調査と比較すると、「積極的に行われている」「行われている」と回答した人の割合は、一般社員男性で4.9ポイント高くなり、56.8%になった。一般社員女性では変化はなかった(51.0%→51.2%)。
 ・管理職で「積極的に行われている」「行われている」と回答した人の割合は、男女とも7割近い。

女性活躍推進の取組みで多いのは「女性の積極採用」「柔軟な働き方の推進」「女性活躍推進の行動計画や取組みの周知」

【一般社員】男女別 女性活躍推進の取組みとして実施していること

Q6.女性活躍推進の取組みとして、あなたの会社で実施していることを選んでください。(いくつでも)

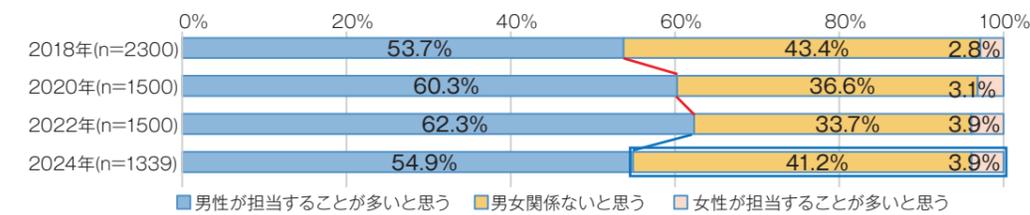


出産後の就業継続は進展がないが、重要な仕事の担当は「男女関係ない」が増加

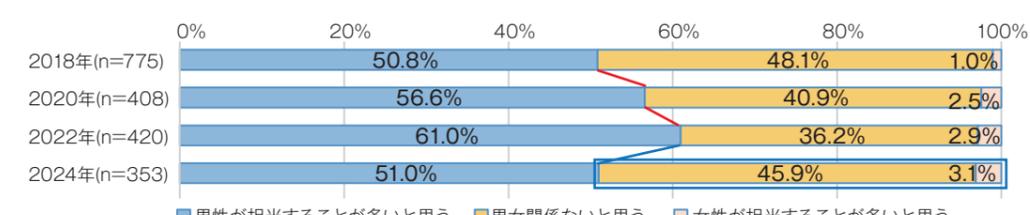
・女性は出産しても働き続けるのが当然という雰囲気が「ある」「どちらかと言えばある」と回答した人の割合は、男性においては2022年から少し低くなり63.0%(-4.7ポイント)である。
 ・女性においては、2024年は2022年とほぼ同じで、77.8%(+0.6ポイント)である。
 ・301人以上の企業規模の女性について、2022年と比較すると、「重要な仕事の担当は男女関係ないと思う」割合が高くなっている。総合職・エリア総合職女性についても同様であり、2018年調査以降の低下が止まった。しかし、2018年と比較するとほぼ同じ割合で、大きな進展は見られない。

【一般社員 女性】301人以上企業 経年変化 重要な仕事の担当

Q8.あなたの職場では、重要な仕事は男性と女性どちらが担当することが多いと思いますか。



【一般社員 女性】301人以上企業 総合職・エリア総合職 経年変化 重要な仕事の担当

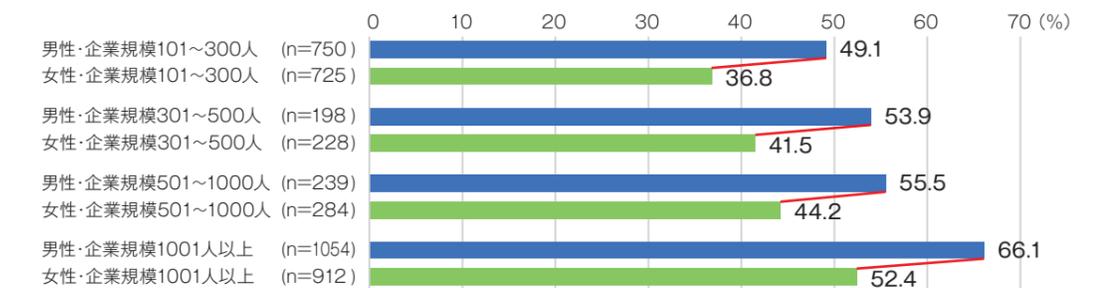


女性は「一度むける経験をしたことがある」人の割合が男性より低い

・企業規模別に「一度むける経験(*)をしたことがある」人の割合を見ると、どの企業規模においても、女性は男性よりも低い。

【一般社員】企業規模別 男女別 一度むける経験がある割合

Q18.あなたは、仕事上の能力が大きく伸びるような「一度むける経験」をしたことがありますか。

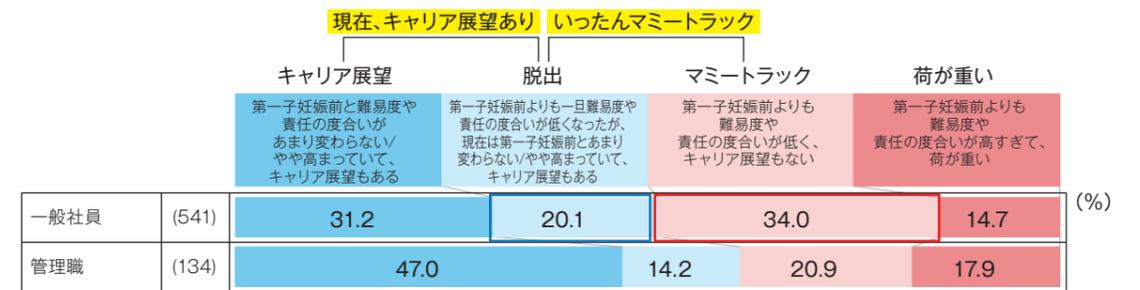


*「一度むける経験」とは、次のような、仕事上の能力が大きく伸びるような経験。「入社3~5年目の異動」、「部門を横断するような大きな異動」、「プロジェクトチームへの参画」、「問題のある部門での大きな業務の改善や再構築」、「昇進・昇格による権限の拡大」、「新規事業・新市場・新分野のゼロからの立ち上げ」、「海外勤務」等。

一般社員では、現在マミートラックが3割以上、脱出が約2割

【一般社員・管理職 女性】一般社員・管理職別 マミートラックの状況

Q28.第一子妊娠前から現在までの仕事や今後のキャリアについて、あなたの状況に近い項目を選んでください。



マミートラックを脱出するには自身の働き方の変更の他、上司や配偶者の影響も大きい

【いったんマミートラックにはいったが、現在は「キャリア展望がある」一般社員女性】マミートラックから脱出できた理由

Q30.あなたは前問で、第一子が生まれる前よりも一旦難易度や責任の度合いが低くなったが、今はキャリア展望もあるようになった、と回答されましたが、その理由は何ですか。(いくつでも)



注) 選択肢は、複数回答のため、例えば、上司の関わりが30.8%というのは「上司に要望を伝えた」14.5%、「上司からの働きかけがあった」19.7%を合計した34.2%から、両方選択した3.4%を差し引いている。

一般社員では子どもの有無にかかわらず男性の方が長時間働いている

・管理職では、子どもがいる人では、男性のほうが長時間働いている人の割合が高いが、子どもがいない人では、むしろ女性のほうが長時間働いている人の割合がやや高い。

【一般社員・管理職】一般社員・管理職別 子どもの有無別 男女別 現在の働き方

Q45.現在あなたはどのような働き方をしていますか。

性別	職種	サンプル数	現在の働き方 (%)						
			短時間勤務をしている	ほぼ毎日、所定労働時間内に業務を終えている	週に3、4日くらいは所定労働時間内に業務を終えている	週に1、2日くらいは所定労働時間内に業務を終えている	ほぼ毎日、所定労働時間を1時間くらい超えている	ほぼ毎日、所定労働時間を2、3時間くらい超えている	ほぼ毎日、所定労働時間を4時間以上超えている
子どもあり	男性一般社員	(1029)	1.4	32.1	15.8	15.6	17.2	15.1	2.7
	女性一般社員	(541)	6.9		56.1		13.1	12.0	6.8
子どもなし	男性一般社員	(1211)	1.7	39.4	16.0	14.5	13.4	11.5	3.4
	女性一般社員	(1607)	0.9	49.2	16.3	14.0	10.5	7.8	1.4
子どもあり	男性管理職	(242)	1.7	24.8	12.0	19.0	15.7	21.5	5.4
	女性管理職	(92)	2.2	26.1	27.2	13.0	14.1	16.3	1.1
子どもなし	男性管理職	(97)	0.0	23.7	20.6	14.4	15.5	23.7	2.1
	女性管理職	(181)	0.6	19.9	21.0	12.2	17.7	22.7	6.1

男性ははまだ1カ月以上の育児休業は取得しにくい

・男性が育児休業を取得しやすい期間について、1カ月未満(「期間にかかわらず取得しづらい」「1週間未満」「1カ月未満」の合計)と回答した割合は、一般社員男性で62.1%、管理職男性で69.0%と、高い割合である。

【一般社員・管理職】一般社員・管理職別 男女別 男性の育児休業の取得のしやすさ

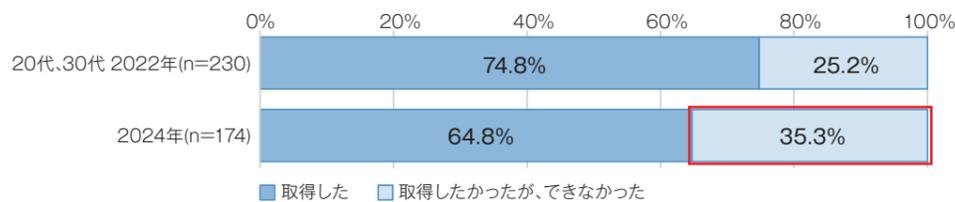
Q54.あなたの職場では、どのくらいの期間であれば男性が育児休業をしやすいと思いますか。

性別	職種	サンプル数	取得のしやすさ (%)						
			期間にかかわらず取得しづらい	1週間未満	1カ月未満	3カ月未満	6カ月未満	1年未満	期間にかかわらず取得しやすい
男性一般社員	(1762)		31.0	11.8	19.3	11.3	3.8	3.0	19.9
女性一般社員	(1440)		24.9	11.2	20.6	10.2	4.1	3.4	25.7
男性管理職	(457)		24.0	17.0	28.0	10.8	2.2	4.0	14.0
女性管理職	(367)		17.8	13.4	24.9	10.7	4.9	3.4	24.9

育休を「取得したかったが、取得できなかった」男性の割合が増加

【一般社員 男性 20代30代】経年変化 子どもの出生や育児のための休暇・休業

Q49.あなたは、子どもが生まれてから現在までの間に、子どもの出生や育児のために休暇・休業を取得しましたか。(希望しないを除く)



ハラスメントを受けたり見聞きした経験がある人の割合は約5割

- ・ハラスメントを受けた経験がある人の割合は、男女合わせた全体で、25.6%である。
- ・ハラスメントを受けた、または見聞きしたことがある人の割合は、男女合わせた全体で、51.3%である。
- ・企業規模や男女による違いはあまりない。

【一般社員】企業規模別 男女別 ハラスメントを受けたり見聞きした経験

Q61Q63.あなたは、あなたが勤務している企業において過去1年間にハラスメントを受けていやな経験をしたことがありますか。もしくは、職場内でその事実を見聞きしたことがありますか。

性別	職種	サンプル数	経験の有無 (%)			
			受けた経験がある	受けた経験があるし、見聞きしたこともある	見聞きしたことがある	受けた経験も見聞きしたこともない
全体		(4388)	4.6	21.0	25.7	48.7
男性・企業規模101~300人	(750)		5.0	22.6	20.0	52.4
女性・企業規模101~300人	(725)		4.3	21.7	26.2	47.8
男性・企業規模301~3,000人	(813)		4.7	21.9	26.4	47.0
女性・企業規模301~3,000人	(820)		4.8	19.1	28.9	47.2
男性・企業規模3,001~10,000人	(343)		2.3	22.0	26.6	49.1
女性・企業規模3,001~10,000人	(272)		4.4	19.0	26.4	50.2
男性・企業規模10,001人以上	(334)		4.7	21.3	24.9	49.1
女性・企業規模10,001人以上	(330)		5.8	18.4	27.5	48.3

ハラスメントだと言われると困るので、指導や注意することを躊躇する管理職の割合が高い

・指導や注意は、適切な業務遂行および部下・後輩の育成のために必要であり、ハラスメントの正しい理解とハラスメントにならない指導や注意の仕方を研修等で学ぶ必要がある。

【一般社員・管理職】一般社員・管理職別 男女別 指導や注意を躊躇

Q67.あなたは、ハラスメントだと言われると困るので、気になることがあっても、指導や注意することを躊躇してしまうことがありますか。
※「指導や注意をすることがない」人を除く

性別	職種	サンプル数	躊躇の有無 (%)		
			しばしばある	たまにある	ない
男性一般社員	(1762)		12.6	48.1	39.4
女性一般社員	(1440)		13.5	47.5	39.0
男性管理職	(457)		13.6	49.7	36.8
女性管理職	(367)		16.3	49.6	34.1

・DEI推進、女性活躍推進、働き方等についての社内の実態や社員の方々の意識を把握されていない企業様は、ぜひ、当財団へご相談ください。ここでハイライトをご紹介したDEI調査と比較できる項目も含め、貴社オリジナルの調査項目を作成し、調査を実施し、課題を抽出し、お取り組み案をご提案いたします。

・エンゲージメント調査はしているが、「課題が何かわからない」「取り組み方がわからない」という企業様は、課題抽出や取り組みのご提案をご支援できますので、ぜひ当財団へご相談ください。

・HPに掲載されていない調査結果をお知りになりたい企業様は、下記にお問合せください。

ご相談・お問合せ先:21世紀職業財団 DEI推進事業部 山谷(やまや)、本道(ほんどう)
kenkyu@jiwe.or.jp 050-5490-5896

企業スケッチ

株式会社ルネサンス



株式会社ルネサンス
人事部次長

豊田実子氏

1993年新卒入社。入社後7年半、スポーツクラブ店舗でフロントセールスを担当。その後、本社に異動し、新店立ち上げや接客研修、サービス体制構築プロジェクトのリーダーを歴任。2011年より人事部で人材育成・開発を担当し、2019年に人事部次長に就任。現在は人材開発・組織開発を担当。DE&Iには2014年の立ち上げから関与。

株式会社ルネサンス
人事部次長

吉羽典子氏

営業企画部にて新ブランドの浸透を担い、広報部門においてスポーツクラブルネサンス会員向け会報誌や社内報の発行を担当。以降、販促担当として、プロモーションサイトのリニューアルやwebマーケティングに携わる。2016年に人事部へ異動。主に健康経営やDE&Iの推進業務に携わる。

意思決定層の多様化加速に向けて 全社員に「エクイティ」への理解を促すとともに 管理職選考にクォータ制を導入

全国でスポーツクラブを展開する株式会社ルネサンスでは、中核人材の多様性確保の方針を策定し、これまで課題となっていた意思決定層への女性参画をめざして様々な施策に取り組んでいます。DE&I推進チームとして取り組みを進めている人事部次長の豊田実子氏と吉羽典子氏にお話を伺いました。

DE&I推進体制がマーケティング本部に移管、 対話力・発信力、他部門との連携を強化

一貴社では2014年に女性活躍推進の方針を打ち出されて以降、段階的に様々な取り組みを進められていますね。

吉羽氏：2014年の最初のフェーズで人事部に専任組織を設立し、まずは法令に基づいた制度と仕組みの整備から着手しました。翌年からは第2フェーズとしてダイバーシティ推進を掲げ、子育て中の社員同士が相談し合えるコミュニケーションの場「るねふあみ+」の立ち上げをはじめ、仕事と育児の両立支援の充実等に取り組ましました。

2018年度からの3年間は第3フェーズとして、多様な人たちがインクルージョンしていくための風土整備を進めていきました。その成果として、2020年頃から「なでしこ銘柄」(経済産業省/東京証券取引所)等で評価いただけるようになり、環境整備はだいぶ進んできたことは実感としてあったものの、取り組みの社内浸透には課題がありました。現在取り組んでいる第4フェーズ「対話力・発信力の強化」は、これまで積み重ねてきた取り組みを浸透させ、社内外に価値として発信していくことを意識しています。

2014 組織設立・計画立案

- ・専任組織の設立
- ・「女性の活躍推進」に関する会社方針
- ・中期経営計画策定
- ・目標設定
- ・経営層と女性社員の座談会の開催
- ・自主行動計画公表(経団連)
- ・女性活躍サポート・フォーラム入会
- ・全社員アンケート実施

2015-17 両立支援の環境整備

- ・「ダイバーシティ推進」基本方針策定
- ・社内報の連載開始
- ・管理職向けガイダンスの実施
- ・両立支援ネットワーク「るねふあみ+」の発足
- ・在宅勤務制度の導入
- ・男性育休取得率目標100%に設定
- ・健康経営優良法人 認定 等

2018-20 インクルージョンの推進

- ・D&I推進チームに改称
- ・イクボス企業同盟加盟
- ・管理職イクボス宣言の実施
- ・働き方や多様性をテーマとした従業員向けワークショップ開催
- ・ベビーシッター費用補助制度の導入
- ・テレワーク制度の改定
- ・なでしこ銘柄 選定
- ・PRIDE指標(シルバー)取得 等

2021-X 対話力・発信力の強化

- ・中核人材の多様性確保の方針策定
- ・人的資本の開示
- ・DE&I推進の基本方針へ改訂
- ・ビジネスによるLGBT平等サポート宣言へ賛同
- ・社内DE&I推進期間の設定
- ・当事者や支援者コミュニティグループ形成
- ・対話の場づくり(ワークショップ)の強化
- ・D&IAワード認定
- ・社外クロスメンタリングの実施
- ・女性の健康経営 社内アンケート実施
- ・意思決定の多様性を確保するためのクォータ制の導入 等

フェーズ1 立ち上げ

フェーズ2 制度整備

フェーズ3 風土醸成

フェーズ4 価値創造

一これまで管理本部の配下にあった人事部を、2023年度よりマーケティング本部に移管されたとのことですね。これは大きな組織改編だったと思いますが、どのような狙いがあったのでしょうか。

豊田氏：一般的に人事部は管理部門に属している企業が多いと思いますが、マーケティング推進本部の位置づけになることで、人事部と各事業部門との繋がりが強まり人事施策の社内展開がしやすくなりました。

特に社内に情報発信するときの手段や手法が大きく変わったと感じます。“誰に”“なにを”“どうやって”伝えたら、受け手側が理解したり、共感できるかということをより深く考えるようになりました。

一マーケティング推進本部に属したことで、手段やプロセスまでこだわって施策を実行されるようになったのですね。現在、進められている主な取り組みについて教えてください。

吉羽氏：第4フェーズでは中核人材の多様性確保の方針を策定しています。お客様の半数が女性であるにもかかわらず、スポーツクラブの支配人や本社の課長職などを担う管理職の女性は15%にとどまっていました。これでは女性の意見が意思決定の場に反映されにくく、早急に3割に引き上げ、組織の構造を変えていく必要があると考えました。

この状況を改善していくためには、まず、現状を正確に分析し、偏りのある状況があればそれを是正する環境整備が不可欠です。取り組みを進めるにあたって重要なことは、DE&IのE、つまり「エクイティ」という概念を理解してもらうことです。そこで、全社員に動画でDE&I研修を実施し、日本における構造的な課題を紹介するとともに、当社の企業理念や長期ビジョンの実現にお

いて、どのように貢献するのかについて、経営トップからメッセージを通じて伝えました。しかし、単に情報を発信するだけでは理解は深まりません。そのため、社員同士が対話を通じて考えを共有できる場を設け、DE&Iの理念に対する理解を一層深める取り組みを進めています。

豊田氏：当社では、10月を「DE&I推進月間」と位置づけ、約1か月にわたり多様なテーマに関する学びと対話の機会を提供しています。具体的には、障がい者理解、LGBTQ+、介護、男性の育児休業取得推進などをテーマにワークショップを実施しています。

これらのプログラムには、当事者や有識者を講師として招き、実体験に基づいた話や専門的な知見を共有していただいています。パートナースタッフ(アルバイト)を含む全従業員が対象となり各回20~30名規模で開催しているので、少人数ならではの対話の深まりが生まれています。このような取り組みを通じて、社員一人ひとりが多様性について主体的に考え、理解を深めるきっかけとなることを目指しています。

成り行きではなく、仕組みを変えて 中核人材の多様化を加速

一女性管理職比率についても目標を掲げられていますね。

豊田氏：当社では、2029年度までに女性管理職比率を30%に引き上げるという目標を掲げています。実は、第1フェーズの段階からさまざまな施策を講じてきましたが、2015年度時点で11%だった女性管理職比率は、2023年度になってようやく15%に達したものの、依然として伸び悩んでいる状況です。

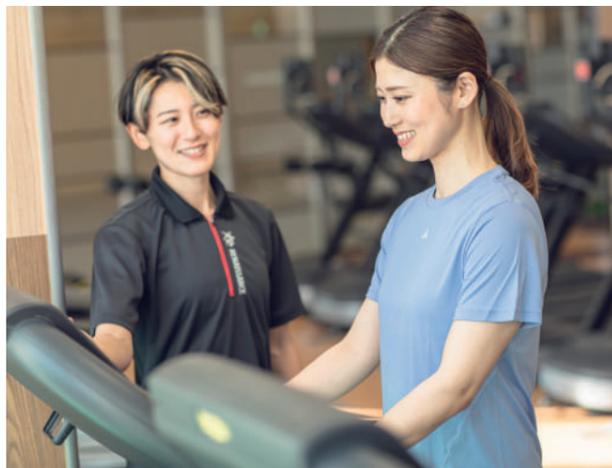
たとえば、管理職が参加する会議では、参加者20名の中で女性はずか2名だったという場面もあり、これでは意見も言いにくく、意思決定の場において女性の意見が十分に反映されにくいという課題を強く感じていました。こうした状況を打破し、組織全体の意思決定に多様な視点を取り入れるためにも、女性管理職の比率向上は喫緊の課題と捉えています。

吉羽氏：当社では年に1回、キャリアに関する調査を実施しています。その中の「管理職になりたいか」という設問に対し、男性の8割以上が「なりたい」と回答している一方で、女性は約4割にとどまっています。特に注目すべき点は、「なりたくない」と明確に否定するのではなく、「どちらとも言えない」と回答する女性が多いという傾向です。

私たちは、意思決定層の多様化が、より良いサービスの提供につながると考えています。しかし、上司がこのような回答をそのまま受け取り、「まだやる気がないのだろう」といった先入観を持ったり、「今は家庭との両立が優先だろう」と過剰に配慮してしまったりすると、女性が管理職候補として推挙される機会を失ってしまいます。

こうした状況を踏まえ、まずは昇格試験を受ける候補者(いわゆる人材プール)における女性の割合を増やすことが重要だと判断し、クォータ制の導入に踏み切りました。

豊田氏：これまでの昇格試験でも面接における評価では、「基礎力」「実行力」「対人力」「思考力」の項目別に評価点を分析したところ、導入初年度の結果は、「実行力」の項目を除いたすべての項目で女性の評価が高いという結果が出ました。「実行力」の評価が低い要因として、ジョブサイズの大きな仕事をアサインされやすい男性に優位になっていないか、活躍できる女性が評価に現れていないケースもあるのではないかと等を検証し、クォータ制の必要性を再度経営層にお伝えしました。数字で見せたことで、経営層にとっても新たな気づきとなったのではないかと思います。



—具体的にはどのような制度ですか。

豊田氏：当社が導入したクォータ制は、昇格試験の候補者として選出されるための評価点において、女性に加点を行う仕組みです。これは単なる数合わせではなく、自己評価が低めになりがちな女性に対して、昇格試験に挑戦する機会を公平に提供することを目的としています。加点によって候補者として推挙される可能性が高まりますが、全員が自動的に試験を受けられるわけではありません。従来の成り行き任せでは、女性管理職の増加には時間がかかると判断し、意識醸成と制度改革を同時に進めることで、中核人材の多様化を加速させることが本施策の狙いです。

制度導入後は、どのように社内に浸透させていくかが重要なポイントとなりました。まずは経営トップから、クォータ制が会社にとって必要な施策であることを明確に発信し、経営層や各部門と丁寧に対話を重ねました。

また、昇格試験を受験する女性に対しては、試験対策に加え、たとえ数値で表しにくい業務を担当していても、プレゼンテーションを通じて具体的な成果を伝えることの重要性を共有しました。2025年4月に社長に就任した望月からも、女性が管理職になる意義や、その先に広がる未来への期待を込めたメッセージが発信され、後押しとなりました。

制度導入に際しては、「女性に下駄を履かせることになるのでは」といった懸念の声もありましたが、実際に昇格試験を受けた女性たちは、合格ラインに達しましたし、現在、各組織の中でも活躍しています。その結果、昨年度の女性管理職は36名から51名へと増加し、比率も5ポイント上昇しました。制度の効果を実感するとともに、「やってよかった」と改めて感じています。

社外の多様なロールモデルとの交流で 一つ上のキャリアへのモチベーションに

吉羽氏：もう一つ、女性管理職対象の社外クロスメンタリングも行っています。社内の限られたロールモデルだけでなく、社外の多様な女性ロールモデルと交流することで自身の視野を広げてもらおうことを目的としています。

元となったのは2022年度に経済産業省で実施された「企業横断型メンタリングプログラム」です。国内では社内メンタリング制度を取り入れているケースは多いようですが、企業や業種を超えたメンタリングを導入しているケースは少ないそうです。一方で海外ではこのような取り組みは広がり、業種が違うからこそ相談できることや視野が広がるということが成果としても報告されると伺いました。このプログラムに豊田が参加していたことがきっかけです。

豊田氏：かねてから社外と横断的な取り組みをやりたかったという思いもありました。翌年には有志でやりましょう、という話になり、当時、一緒にプログラムに参加していた方に声掛けしてみたところ、「ぜひ参加したい」と関心を示していただき、初年度は3社で開始し、昨年度は5社、そして今年度はさらに2社増え、7社での実施を予定しています。

吉羽氏：メンターは各社の部長級以上の女性が担っています。上位職層に女性が増えることで、「自分も管理職を目指してみたい」と感じる後輩女性たちのモチベーション向上につながると考えています。

プログラムとしては約半年間に3回、1on1でメンタリングを行います。それ以外に、いろいろなロールモデルやメンティー同士のつながりもつくってもらいたいという思いから、対面でキックオフを行い、中間共有会ではメンティーが自分のメンター以外のロールモデルの話を知ることができるパネルディスカッションの開催、プログラム終了後には参加者が今後の行動を宣言できるセッションを設け、学びを実践につなげる機会を提供しています。

豊田氏：このクロスメンタリングでは、メンター全員が女性であることにこだわりました。同性のメンターだからこそ自分の悩みが開示しやすいというメリットがあります。アンケートでもそういう声が非常に高く、「一つ上の役職を担う自信がついた」といったモチベーションにもつながっているようです。

男性管理職も働き方を 見直すきっかけに

—女性や若い男性が管理職になりたがらない一因として、よく

聞かれるのが管理職の長時間労働ですが、貴社ではいかがでしょうか。

吉羽氏：当社でも課題として認識しています。現場では土日や夜間の運営もあり、シフト制で勤務しているため、急な欠勤時に代替要員を確保するのが難しいケースもあります。業務が属人化しないよう、誰もが対応できる体制づくりや環境整備が必要であると考えています。

豊田氏：働き方を変えていくことにも積極的に取り組まなければなりません。現在は共働きの社員も多く、子育てをしながら働く男性支配人も増えてきました。男性の育児休業取得も積極的に推進しており、実際に男性管理職からは「自分自身の働き方を見直す必要があると感じた」といった声も聞かれるようになってきました。こうした変化から、意識や職場環境が少しずつ変わりつつあることを実感しています。

当社の女性社員にも、管理職を目指すことに対して慎重な姿勢が見られますが、「まずは挑戦してみても」と背中を押すようにしています。経験を通じて学び、成長していくのは男性も女性も同じです。実際に支配人に昇進した女性たちからは、「人材育成やお客様のために主体的に考え、行動できることが楽しい」といった前向きな声が寄せられています。

吉羽氏：特に嬉しかったことは、昇進した女性の支配人が「最初は不安だったけど、やってみたら面白かった」と言ってくれることです。また、自ら進んで後輩女性の育成に関わり、社内のメンタリングや座談会を企画したり運営にも協力してくれるのです。上位職に多様なモデル女性が増えていけば、自ずとカルチャーが変わっていくのではないかと感じています。



創業 : 1979年10月8日
資本金 : 32億1,035万円
本社所在地 : 東京都墨田区両国2-10-14
 両国シティコア3階
事業所数 : 277箇所
事業内容 : フィットネスクラブ、スイミングスクール、テニススクール、ゴルフスクール等のスポーツクラブ事業、自治体や企業等での健康づくり事業、介護リハビリ事業、ホームフィットネス事業、他関連事業
従業員数 : 正社員1,576名(男性928名、女性648名)
平均年齢 : 正社員37.9歳(男性39.4歳、女性35.8歳)
平均勤続年数 : 正社員11.3年(男性13.2年、女性8.6年)

(2025年3月31日現在)



女性教員の教授行為の一部に認められなかった事例
ハラスメントの教授行為の一部に認められなかった事例
損害賠償請求が行われた事例

事案の概要

1 事案の概要

国立大学法人である被控訴人(被告)(以下「Y法人」という。)が設置運営する大学院工学研究科の助教として採用され、その後准教授になった女性教員である控訴人(原告)(以下「X」という。)が、大学院工学研究科の教授ら(既に退官した教授を含む)から種々のハラスメント行為を受け、Y法人はこれらを認識しながら、何らの改善措置を講じず、かえって、上記違法行為を助長し、Xに対する雇用契約上の安全配慮義務にも違反したなどと主張して、Y法人に対し、国家賠償法1条1項及び民法709条に基づく損害賠償を求めた事案である。原審がXの本件請求を棄却したのに対し、これを不服とするXが控訴した。本解説では、Xの主張するハラスメント行為等のうち、①任期に関する不当な取扱い及び不安定な地位の継続、及び②構造系からの排除、並びにこれらに関するY法人の安全配慮義務違反に絞って解説する。



弁護士
松本 貴志
(まつもと たかし)
弁護士法人
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

東京都出身。中央大学卒業。千葉大学大学院専門法務研究科修了。東京弁護士会公益通報者保護特別委員会委員。

主な著書として、『労務トラブルから会社を守れ! 労務専門弁護士軍団が指南! 事例に学ぶ雇用リスク対策18』(白秋社)、『労災の法律相談(改訂版)』(青林書院)、『2024年版 年間労働判例命令旨集』『実務Q&Aシリーズ 退職・再雇用・定年延長』(いずれも労務行政研究所)、『テレワーク・フリーランスの労務・業務管理Q&A』(民事法研究会)のほか専門誌である『労政時報』への寄稿多数。

2 事実関係

高等裁判所が認定した本件の事実関係は、以下のとおりである。

(1) 任期に関する取扱い状況

ア 平成19年ないし平成20年当時、Y法人大学においては、法令上工学研究科の助教を採用する場合にその任期を定めることは許されなかった。

イ Y法人大学においては、本件ポストの後任人事を公募による選考とすることを決定し、「勤務形態・任期:常勤、任期付(5年、再任可)」、「専門分野:建築構造学」、「着任予定:平成20年(2008年)4月1日(予定)」等を内容とする公募要領を作成して、同年10月15日、大学ホームページ等に掲載し同専攻循環システム設計講座所属の助教1名を公募した。その後、任期の記載について指摘を受けたため、同年11月30日頃、大学ホームページの掲載は「任期付(5年、再任可)」の部分が削除され、「勤務形態:常勤」と修正された。

ウ Xは、前記アの公募要領を閲覧し、任期の有無が不明瞭であったものの、ひとまず応募することとし、平成20年2月23日、Y法人大学の建築学専攻の会議室において、面接を受けたが、任期に関する明確な説明がなく、5年の任期の終了後の進路等に関する質問を受けたことから、その時点では、5年の任期があるものと理解していた。

Xは、上記面接等を含めた選考の結果、助教として採用されることとなったが、辞令交付式の前日である平成20年3月31日、Cから、電話で、辞令交付式の後に、Cに代わって新たな建築学専攻長となるEの執務室に赴き、任期に関する同意書に署名押印するよう指示された。Xは、同年4月1日、上記助教として採用されたが、上記指示に従い、Eの執務室に赴くと、Eから、あらかじめ用意されていた、「私は、国立大学法人三重大学工学研究科システム工学専攻循環システム設計講座助教に就任するに際し、公募要領に示されている任期に関する条項に従うことに同意します。」、「任期:平成20年4月1日から平成25年3月31日までの5年間(再任可)」と記載された建築学専攻長E宛ての同意書(本件同意書)に署名押印するよう求められた

ため、これに従い、本件同意書に署名押印して提出し、その写しを受領した。

もっとも、Xは、着任後、自ら調査することにより、工学研究科の助教を採用する場合に任期を定めることは許されていないと認識するようになった。

エ 平成24年7月頃、違法な任期の記載がある本件同意書の問題が顕在化し、本件同意書は、建築学専攻の教授の総意として、不正規なものとして破棄することとされた。F(当時建築学専攻長)は、同年8月20日、Xに対して本件同意書の原本を返し、その際、Xの求めに応じて、本件同意書の余白に「本書類は、専攻として不正規であるという共通認識に至ったため、その内容を破棄するとともに、その原本を返却致します。」と手書きで附記した。

(2) 構造系からの排除

ア 建築学専攻は、教育研究分野の相違によって、構造系(建築や都市の設計に関する分野)と呼ばれる分野や計画系(力学的な物理的挙動の考究や建築の材料を検討する分野)と呼ばれる分野等の複数に分かれているところ、Xの指導は、その着任後、同じ構造系の教授であるCが担当していた。

イ しかし、XとCは、折り合いが悪かったことなどから、C及びDは、Xの意向、希望を確認することなく、平成22年4月以降のXの指導担当教授を、計画系の教授であるJに変更した。

ウ また、Xは、平成22年から23年までの2年間、建築学専攻の構造系卒業論文発表会の開催に関する案内の配布を受けなかった。これは、准教授であるNにおいて、Xは、上記のとおり指導担当教授の変更により、Jと共に計画系卒業論文発表会に出席し、同時開催の構造系卒業論文発表会には出席しないであろうと推測し、Xの意向等を確認することなく、上記案内の配布を取り止めたことによるものであった。

エ 上記のような経過等から、Xは、構造系に所属していたにもかかわらず、構造系から事実上排除され、構造系内で孤立した状況に置かれていた。

控訴審の判断



1 任期に関する不当な取扱い及び不安定な地位の継続

C、D及びEは、Xに対し、法令上任期を付することが許されていない本件ポストにつき、そのことを認識しながら、5年という任期を付した労働条件を提示し、採用面接の席上においても、これに言及せず、明言を避け、最終的に、Xをして、上記任期が付されているものと誤信させ、これを内容とする労働契約を締結させたものであると認められる。また、Xは、本件同意書に署名押印しているが、上記認定のとおり採用面接までの経緯に加え、辞令交付式の前日及び当日に建築学専攻長から署名押印を求められたという経緯にも照らせば、実質的にみれば、その作成を事実上強要されたものに等しいと評価すべきである。

Xは、本件同意書の返還を受けるまでの4年数箇月という長期間にわたり、自らの助教としての地位が5年の任期に限定されるものであるかどうか明確でないという、不安定な状況に置かれたものである。

さらに、Xは、平成28年1月1日に建築学専攻の助教に異動するまで、上記助教に異動できるかどうかや、その異動の時期が定かでないという点において、不安定な状況に置かれたものというべきであり、そのようなXは、自らの立場に不安を抱えるなどして、助教としての教育研究活動に集中、専念できなかったものと認められる。

これらの説示に照らせば、C、D及びEは、Xの採用面接から本件同意書の徴求までの一連の行為があつて以降、平成28年1月1日までXの地位を著しく不安定な状態に置いたものであり、就労に関わる事項においてXの意に反する不適切な言動によりXに不利益を与えたものとして、Xに対するハラスメントに当たるものと評価するのが相当であり、社会的にも明らかに不相当であつて、不法行為を構成し、国家賠償法1条1項の適用上も違法なものといわざるを得ない。

2 構造系からの排除

CやDは、指導担当教授というXにとって極めて重要な事項につき、Xの意向等を全く確認することなく、構造系のCから計画系のJに変更し、また、このことが、Nにおいて、Xに対して建築学専攻の構造系卒業論文発表会の開催に関する案内を2年間配布しなかったことにもつながったものであり、その結果、構造系に所属していたXは、その所属が曖昧となり、教育研究活動上、構造系から事実上排除され、構造系内で孤立したような就業環境に置かれていたものと認められる。

上記認定の事実に加え、CやDがXの上記のような就業環境を改善するための対策等を講じた形跡がうかがわれなことを併せ考慮すれば、指導担当教授の変更自体については、CとXとの折り合いが悪く、適切な指導関係を期待し難い状態にあったという、一定の合

理的理由があつたといえることや、Xが当時上記変更につき強く反対した形跡はうかがわれなことを斟酌しても、就労に関わる事項においてXの意に反する不適切な言動によりXに不利益を与えたものとして、Xに対するハラスメントに当たるものと評価するのが相当であり、いわば村八分の状態に置かれていたのであるから、社会的にも明らかに不相当であつて、不法行為を構成し、国家賠償法1条1項の適用上、違法なものといわざるを得ない。

3 Y法人の安全配慮義務違反について

Y法人のハラスメント対策委員会が設置したハラスメント調査委員会は、本件違法行為〔1〕（「任期に関する不当な取扱い及び不安定な地位の継続」）及び〔2〕（「構造系からの排除」）について、それぞれXに対するハラスメントに該当すると判断し、平成31年3月27日付「工学研究科におけるハラスメントに関する調査報告書（以下「本件調査報告書」という。）中で、本件違法行為〔1〕について「採用時の不当な取扱いについて、本学役員会において任期付きで採用することを認めていないポストであると知りながら、当時の教授……の総意として任期に関する同意書を作成し押印させた行為は、結果的に違法とはならなかったものの、違法性が疑われる程に悪質なハラスメント行為である。」などとした。また、本件違法行為〔2〕について「人事上の継続的な不当行為については、現在もXの所属が不明瞭な状態は継続しており、未だにこの問題は解決されていない。この事項に関しては、Xが採用された当時の建築学専攻のC、D、E教授らの責任は極めて重い。また、X採用時の経緯を十分に把握していなかったF教授らについても、専攻を主導する専攻長の立場にありながら、主体的にこれを解決しようとしなかったことは、2次的なハラスメント行為である。」などと意見を述べるなどし、これを受けて、ハラスメント対策委員会は、平成31年3月28日、本件調査報告書のとおりハラスメントを認定するとともに、F教授らが、Xの置かれていた不当な状況を承知しながら、建築学専攻長として主体的にこれを解決しなかったことが、管理監督者として不適切な行為で、ハラスメントであると認定したものである。

これらによれば、Y法人は、Xに対し、雇用契約に基づく安全配慮義務として、本件違法行為〔1〕及び〔2〕によって生じた控訴人の不安定で、構造系内における孤立した就業環境を、速やかに改善すべき義務を負いながら、少なくとも平成31年3月28日まで上記就業環境を十分に改善することを怠り、もつて、上記義務に違反したものであるから、Y法人の上記義務違反という不作為について、上記安全配慮義務に違反した不法行為が成立するというべきである。

【解説】 企業人事の実務上への参考



1 ハラスメントの不法行為該当性判断のポイント

本事案においては、Y法人大学の教授らによるXに対する任期に関する不当な取扱い及び不安定な地位の継続（以下「任期に関する不当な取扱い等」という。）並びに構造系からの排除がハラスメントに該当するかが問題となっている。本判決では、ハラスメントの具体的な種類への言及はないが、Y法人大学の教授らによるこれらの行為について、労働施策総合推進法（以下「パワハラ防止法」という。）30条の第2第1項で定義されている、職場におけるパワーハラスメントに該当する可能性がある。

もつとも、パワーハラスメントに該当する場合でも、そのことから直ちに不法行為に該当するわけではないという点には留意が必要である。

職場におけるいじめ・嫌がらせ（ハラスメント）については、労働者の人格的利益または「働きやすい職場環境のなかで働く利益」を侵害する場合には、不法行為に基づく損害賠償請求の対象となる。

裁判例において不法行為該当性が認められるハラスメントの態様及び被侵害利益は多様であるが、暴力を含む悪質ないじめ・嫌がらせ行為が問題となった事案では、「いじめ」、「暴行」、「肉体的苦痛・精神的苦痛」、「人格権侵害」等により直ちに不法行為が成立するとされ、職務上の優越性や社会的相当性等は問われない傾向にある（誠昇会北本共済病院事件・さいたま地判平16.9.24、ファーストリテイリングほか（ユニクロ店舗）事件・名古屋高判20.1.29、日本ファンド（パワハラ）事件・東京地判平22.7.27、ザ・ウィンザー・ホテルズインターナショナル（自然退職）事件・東京高判25.2.27、大島産業事件・福岡高判平31.3.26、キムラフーズ事件・福岡地判平31.4.15など）*。

一方で、暴力を伴わない侮辱、叱責、批判、暴言、罵倒、孤立等の言動が問題となった事案では、被侵害利益として、被害者の名誉感情、人間性・性格、自尊心、人格・尊厳、精神的苦痛・負荷、経済的不利益など多様な利益が挙げられつつ、補足的に職務上の優越性や社会的相当性への言及がなされる傾向にある（三菱電機コンシューマエレクトロニクス事件・広島高松江支判平21.5.22、甲府市・山梨県（市立小学校教諭）事件・甲府支判平30.11.13、国立大学法人筑波大学ほか事件・宇都宮地栃木支判平31.3.28、西条市事件・松山地判令2.6.3、国立大学法人徳島大学事件・高松高判令2.11.25、人材派遣業A社ほか事件・札幌地判令3.6.23、神繩医療生活協同組合労働組合ほか事件・那覇地判令4.3.23など）。これらの事案では、違法性の判断において、利益侵害の存在とともに、それが職務上の優越性を利用して、業務の適正な範囲や社会的に許容される限度を超えて行われたものか否かが考慮される*。

* 水町勇一郎著『詳解 労働法』第3版（東京大学出版会、2023）295-296参照。

2 本判決の意義及び実務上の留意点

本判決は、まずXに対する任期に関する不当な取扱い等について、Xが「本件同意書の返還を受けるまでの4年数カ月という長期間にわたり、自らの助教としての地位が5年の任期に限定されてるものであるかどうか明確でないという、不安定な状況に置かれた」ことを問題視し、これによりXは不利益を被つたとして当該行為がハラスメントに該当し、また社会的にも明らかに不相当なものであることから不法行為に該当するとした。4年数カ月という長期間にわたりハラスメント行為があつたと認定している点に特徴がある。

なお、Xは、任期を5年間とすること等を内容とする本件同意書に署名・押印しているが、本判決によれば、署名・押印に至る経緯からすれば、その作成を事実上強要されたものと評価されており、ハラスメント該当性を否定する根拠とはされていない。この点、一般に労働者は使用者との関係で劣位な立場にあるため、仮に両者の間で何らかの合意があつたとしても、それが労働者の不利な内容のものであつた場合には、真摯な同意であるか否かが問題となり得る点に留意が必要である（山梨県民信用組合事件・最二小判平28.2.19参照）。

また、構造系からの排除については、他の教授らが指導担当教授というXにとって「極めて重要な事項」について、Xの意向を全く確認することなく変更した点を問題視した上で、このことがXに対して建築学専攻の構造系卒業論文発表会の開催に関する案内の配布を2年間受けなかったことにつながり、その結果Xは構造系から事実上排除され、構造系内で孤立したような就業環境に置かれたことがハラスメントに該当し、Xはいわば村八分の状態に置かれていたことから、社会的にも明らかに不相当であり、不法行為に該当するものとした。本判決は、指導担当教授の変更自体については、CとXとの折り合いが悪く、適切な指導関係を期待し難い状態にあつたという、一定の合理的理由が認められることには言及しつつも、それでもなお、一方的な指導担当教授の変更はハラスメントに該当するとした点に特徴がある。かかる判断には、専攻分野や所属が重要な意味を持つ大学教授という職業の特殊性が背景にあるものと思われる。

さらに、本判決は、Y法人は、Xに対し、雇用契約に基づく安全配慮義務として、上記の任期に関する不当な取扱い等及び構造系からの排除によって生じたXの不安定で構造系内における孤立した就業環境を、速やかに改善すべき義務を負いながら、十分に改善することを怠り、もつて上記義務に違反したのとして不法行為に該当すると判示した。

企業は、労働者に対して労働契約上の付随義務として働きやすい良好な職場環境を維持する義務（職場環境配慮義務）や安全配慮義務を負うため、ハラスメントを放置するとこれらの義務に違反するとして本判決のように不法行為に基づく損害賠償請求が認められる可能性があるため、留意が必要である。

新発売 デジタル版ポスター

- かねてより多くの皆様にご要望をいただいております
- サイネージにもお使いいただけるデジタル版ポスターの販売を開始いたしました。
- 社名(ご希望により社内相談先)が入りますので、社内周知に最適です。

○電子掲示板・デジタルサイネージでの掲載に ○社内LAN等への掲載に

【対象ポスター】

STOPパワーハラスメント 許されません!こんなこと
STOPセクハラ・マタハラ 許されません!こんなこと
STOPハラスメント 許されません!こんなこと



横型モニタにも
対応!

※縦型・横型どちらかのタイプを
お選びください。

【ご利用期間】

ご契約締結日から1年間(契約締結後、データをご提供いたします。)

【ポスター1種1タイプあたりの価格】

サイネージ10台まで利用可 税込 **15,400**円～
※サイネージ台数、利用社員数等により価格は異なります。
別途ご相談ください。

【お問い合わせ先】 <https://www.jiwe.or.jp/contactus>

※「その他」のフォームからお問い合わせください。

当財団ホームページから
画像をご確認いただけます。

https://www.jiwe.or.jp/harassment/data_info

新発売

研修動画『<共働き・共育て>がつくる未来』

～デュアルキャリア・カップルの成長と両立～

“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り、
キャリアや働き方を振り返り、ともに考え、実践のヒントにしていくための動画です。

財団の調査研究結果、当事者の実例をふんだんに盛り込みました。

1年間
視聴可能

全体構成

1. 私たちを取り巻く環境変化 共働き・共育て世代の特徴
2. 夫の場合 ～男性のプライベートロス～
3. 妻の場合 ～女性のキャリアロス～
4. 夫婦の場合
5. 管理職の場合



動画の構成(テキスト付)

・5つのチャプター(各約12分)から構成され、全体で約60分。
業務都合に合わせてチャプターごとにご視聴が可能。
・社内イントラに掲載可能。

仕事と子育ての両立に悩むカップル、共働き・共育て世代の部下がいる管理職の方のみならず、プレパパ、プレママ、または若手社員向けにこれからのキャリアや働き方を考えるきっかけとして、また当事者でない方も多様なキャリアや働き方があることを知る機会としてご活用ください。

新発売

研修動画『仕事と介護の両立』

～誰もがイキイキと働ける職場づくり～

家族の介護に関わる可能性はどなたにもあります。

介護に関する漠然とした不安を解消し、仕事と介護の両立への意識を高めていただくことを目指して、
介護に関する基礎知識、利用できるサービス等の情報、仕事との両立のための考え方を分かりやすく解説しています。

1年間
視聴可能



動画の構成(テキスト付)

3つのチャプターから構成(全編約45分)

- 第1章 高齢化率が高まる日本の現状
- 第2章 介護について知る
- 第3章 仕事と介護の両立のために

社内のイントラに掲載し、介護に直面する前の早い段階の社員を含め、幅広い社員にご視聴いただくなど、介護離職防止に向けた情報提供ツールとしてご活用ください。

※それぞれの動画の一部を財団HPでご視聴いただけます。
<https://www.jiwe.or.jp/seminar/d-video>

※研修動画他、研修等の問い合わせは下記よりお願いします。
<https://www.jiwe.or.jp/contactus/form-dos>

速報 第2回シンポジウムを開催しました

21世紀職業財団では“多彩な力が活躍する社会”の実現を目指して昨年度よりシンポジウムを実施しています。

第2回は、『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』をテーマに5月16日にハイブリッド形式で開催し、約360名の方々にご参加いただきました。

※詳細レポートは次号にて掲載予定です。

(公財) 21世紀職業財団シンポジウム

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

2025年5月16日(金) 14:00～16:45

1985年5月に男女雇用機会均等法が成立してから40年。日本の雇用における男女平等はどのように変わってきたか、残る課題は何か、どのような意識が持てるのか、均等法成立40周年を記念して本会(企業、公務員、学術・大学)の3パネリストによるディスカッションを開催します。皆様のご参加をお待ち申し上げます。

プログラム概要

■第一部(対談) 14:00～14:45
男女雇用機会均等法制定時を振り返って

松岡 雅子氏
元21世紀職業財団副団長

伊藤 純子氏
21世紀職業財団中核職員
元厚生労働省労働政策課長、元労働政策研究センター長

～休憩～

■第二部(パネルディスカッション) 15:00～16:45
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

パネリスト

菅原 美津子氏
元厚生労働省
労働政策研究センター長

多田 太志氏
元東京大学
社会学部教授

田代 純子氏
株式会社人と未来
シニア・プログラム
推進部長

林 昌隆氏
元東京大学
法学部教授

安藤 直孝氏
21世紀職業財団
副団長

コーディネーター

編集後記

高校野球が好きなので、夏が近づくとワクワクします。とはいえ今年も全国的に猛暑の予想。昨夏の甲子園から、最も暑い時間帯を避け、午前と夕方に試合を分ける2部制が導入されました。今後、7回制の導入も検討されています。ファンとしては少し寂しく感じますが、未来ある高校生たちの健康には代えられません。6月から労働安全衛生規則の改正で、職場における熱中症対策が企業に義務づけられました。罰則規定もあります。2024年の熱中症による救急搬送者数は97,578人(総務省)。働く人の命を守ることもまた大切です。(オ)

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol.061

2025年6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>