

ひとり一人がその能力を十分に発揮できる職場を目指して
企業のハラスメント防止
～発生メカニズム・対策を学ぶ～

2026年 2月 20日(金) 13:00～15:45

企業が持続的に成長するためには、多様な人材が互いの強みを認め合い、ひとり一人が能力を十分に発揮できる職場環境の実現が欠かせません。その最も大きな阻害要因のひとつがハラスメントです。本シンポジウムでは「企業のハラスメント防止」をテーマに、事例分析に基づく発生メカニズムと、ハラスメントを起こさないための対策についてご紹介します。



プログラム
概要

- 13:00～14:10 基調講演「ハラスメントの発生メカニズムと対策」
～休憩～
- 14:15～15:00 労働施策総合推進法等改正法の施行に向けて(カスハラ、就活セクハラ)
- 15:00～15:45 ハラスメントの防止に向けた企業の取り組み事例

基調講演



津野 香奈美 氏
つの かなみ

神奈川県立
保健福祉大学大学院
ヘルスイノベーション研究科
教授

東京大学大学院医学系研究科博士課程修了。博士(医学)・博士(保健学)・公衆衛生学修士。和歌山県立医科大学助教及び講師、米国ハーバード大学公衆衛生大学院客員研究員を経て現職。これまでに「ハラスメント実態調査」「中小企業におけるハラスメント相談体制実証事業」「カスタマーハラスメント・就活ハラスメント等防止対策強化事業」等、厚生労働省検討委員会の各委員、日本産業ストレス学会等の各種学会理事も務める。主要著書:『パワハラ上司を科学する』(2023年ちくま新書) 他

法制動向



厚生労働省
雇用環境・均等局
雇用機会均等課長
岡野 智晃 氏
おかの ともあき



太平洋セメント
株式会社
人事部
人権啓発推進室 室長
堀内 佳邦 氏
ほりうち よしひ



花王株式会社
法務部門
コンプライアンス
推進部長
尾崎 博幸 氏
おざき ひろゆき

開催形式: オンライン(zoomウェビナー)

お申込み: 以下のサイトまたは右のQRコードからお申し込みください

<https://21sympo-03.peatix.com>



DIVERSITY 21
ダイバーシティ 21
2025 WINTER vol. 063

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)



特集
地域のジェンダー・ギャップ解消に向けて
<企業事例>株式会社秋田銀行、株式会社有沢製作所

Report
第13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

DIVERSITY
vol. 063 21
2025 WINTER





vol. 063
2025 WINTER



Contents

3 隨想

地域のジェンダーギャップ

21世紀職業財団 会長 定塚 由美子

4 特集

地域のジェンダーギャップ解消に向けて

＜企業事例＞株式会社秋田銀行、株式会社有沢製作所

12 情報コーナー

「令和7年版男女共同参画白書」の概要について

特集：男女共同参画の視点から見た魅力ある地域づくり

16 連載一裁判例とその解説

部下である女性従業員に対するセクシュアルハラスメントを理由とした普通解雇が無効であると判断された事例

弁護士法人ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 中野 博和

20 Report

第13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

23 財団発! News&Topics

『理想の管理職EXPO』開催記念講演に当財団会長の定塚由美子が登壇!

隨 想

Random Thoughts

地域のジェンダーギャップ



21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

先日、ある地域の30代の女性の方から、自分の職場では女性には重要な仕事は任せないという雰囲気で、自分はもっと頑張りたいのに残念だと話すをうかがいました。都市部の大企業では女性にも重要な仕事をさせて活躍してもらおうというところが多いと聞くがうちの地域ではまだまだ、と言われていました。

業種や規模によっても、またそれぞれの企業によってもジェンダーギャップの状況は異なりますが、地域による違いも大きいと感じています。大都市圏の企業では当然の取組みでも、地域によってはまだ進んでいない場合もあります。

女性活躍状況の違いは、政治、行政、企業など、それぞれの分野で現れます。内閣府男女共同参画局のホームページには、「女性の政治参画マップ」「都道府県別全国女性の参画マップ」などの情報があり、それによると、都道府県議会議員における女性議員の割合が高いのは、1位東京都、2位香川県、3位京都府、低いのは、47位大分県、46位山梨県、45位福井県となっています。また、自治会長に占める女性の割合が高いのは、1位大阪府、2位高知県、3位東京都、低いのは、47位群馬県、46位山形県、45位長野県となっています。総じて、東京などの都市部が高い傾向にありますが、一部都市部以外でも頑張っている地域もみられます。

こうした活躍状況の違いの大きな要因の一つは、各地域での意識や男女の取扱いの差にあると思われます。

内閣府が実施している「男女共同参画社会に関する世論調査」(令和6年9月調査)において、「家庭生活において男性の方が優遇されている」との回答は、全国平均で60.7%、関東は57.9%であるのに対し、九州は68.3%、東山(山梨県、長野県、岐阜県)は66.7%などの差がみられます。「職場において男性の方が優遇されている」との回答は、全国平均で63.8%、関東は61.2%、東山は69.4%、東北は66.8%などの差がみられます。

こうした意識に影響を受ける職場風土や古い価値観が女性活躍を阻害しているということは、本号特集でとりあげている公益財団法人東北活性化センターの調査でも明らかになっています。

一方で、各地域で温度差はありますが、自治体や女性センター等が中心となり地域の男女共同参画が進められ、複数の企業が協力して職場の女性活躍を進めようとする取組みもみられます。一企業だけの取組みでは地域全体の意識改革につなげることはなかなか難しいでしょうから、自治体も含め地域全体でジェンダーギャップの改善に取り組むことが効果的です。当財団もお役に立てるよう努めてまいります。

地域のジェンダーギャップ 解消に向けて

地域経済の活性化や社会の多様性を実現する上で、女性が活躍し、すべての人が働きやすい職場をつくることは重要な取組みです。政府においても、女性に選ばれる地域づくりや、女性活躍・男女共同参画の取組みの一層の加速化を重点施策と位置づけています。

今号では、東北および新潟地域の発展に向けて企業活動を支援している公益財団法人東北活性化研究センターと一般社団法人東北経済連合会が取り組んできた女性活躍の実態把握と企業への支援等についてご紹介します。

また、同地域の企業2社にダイバーシティ推進に向けた取組みについてお話を伺いました。

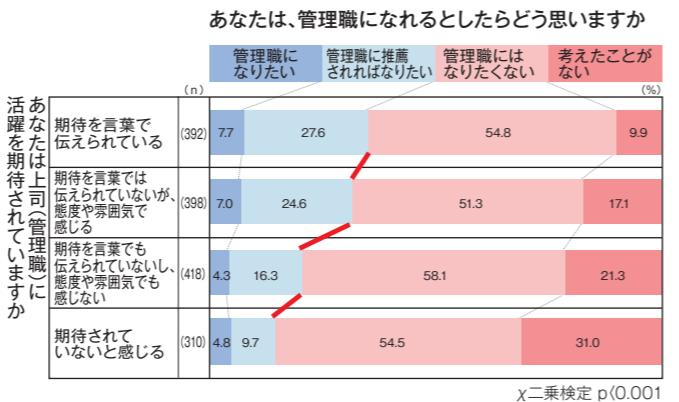
若手や女性の流出に課題感を持ち、 初めて女性の活躍状況に関する調査を実施

公益財団法人東北活性化研究センター（以下「活性研」）では50年以上にわたって東北6県及び新潟県における地域活性化や産業活性化に関する調査研究や人財育成などの支援を行っている。2014年に日本創成会議で消滅可能性自治体が発表されたことを受け、地方においても若年層や女性の流出問題への関心が高まり、2020年に東北・新潟地域の女性活躍状況調査を初めて本格的に実施。

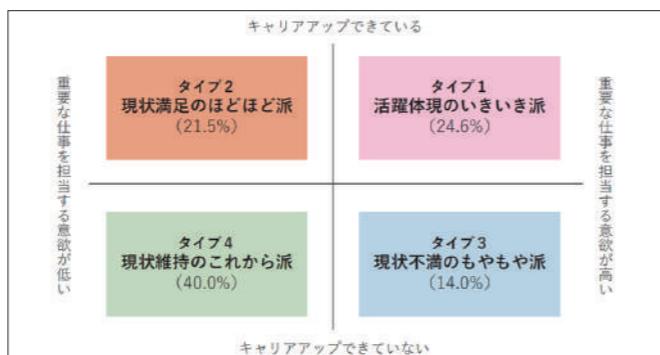
「21世紀職業財団では女性活躍やダイバーシティに関する面白い調査をされているなと思い、この調査の企画提案をお願いしました」と話すのは、活性研で調査研究部主任研究員としてこの調査にも携わった伊藤孝子氏。当初は女性対象の調査を考えていたところ、財団からの「男性も入れて調査をやりましょう」とのアドバイスで、東北・新潟地域と首都圏で働く男女の比較を見ていくことに。「今まで自治体による県内の女性活躍に関する調査はありましたが、男性と比較するような調査はなかったので、非常に良い調査になりました。また、当時はコロナ禍だったこともあり、夫婦の家事分担の変化等についても見ることができ、時勢も踏まえた調査になりました」（伊藤氏）。

東北・新潟地域では、首都圏と比較すると女性の活躍が進んでいないこともデータで明らかになった。女性の活躍を阻害しているのは女性本人の意識だという風潮もある中で、そうではなく企業の取り組む姿勢や職場風土、管理職の部下育成も一因であるという根拠を数値で出せたことも大きかったという。「昭和的な価値観がまだ残っていることも改めて感じました。女性自身もその価値観に縛られていて、それが活躍のしづらさにつながっているのではないか」と。女性たちが都心部に出てしまう原因を突きつけられた非常に貴重なデータとなりました（伊藤氏）。

図表1 【東北圏女性】上司からの期待別昇進意欲



図表2 女性活躍4つのタイプ



東北・新潟地域で働く女性の意識を元に4つのタイプに分類し、その特徴と課題の分析も行った。

その結果、首都圏と比較して重要な仕事を担当する意欲が低く、キャリアアップも実感できない「現状維持のこれから派」がボリュームゾーンであることが明らかになった。

図表1・2とも(公財)東北活性化研究センター「東北における女性活躍推進の実態と働く女性の意識調査」(2021年3月)より

自由記述の回答からは、若年層からも「女性活躍なんてナンセンスで時代遅れだ」と、「女性活躍」という言葉に対して結構冷ややかな目で見ていることを改めて感じたそう。「そういう意見があったのは新鮮でした。東北圏では女性活躍の意義が伝わっていないという割合も高いことが結果として出ましたので、女性活躍推進に対して誤解が生じている部分もあるかもしれません」と伊藤氏。今は外国人や障がい者など多様な人材の活用も重要な要素ですが、女性の活躍が進んでいないまま言葉だけが「もう古い」みたいな流れになっていくのはちょっと怖いな、という気がしています」（伊藤氏）。



(公財)東北活性化研究センター
調査研究部主任研究員
伊藤孝子氏

企業間の情報共有とネットワークづくりを目指し 調査結果を活かした勉強会を開催

一般社団法人東北経済連合会（以下、「東経連」）では、『わきたつ東北』をビジョンに掲げ、産業経済と地域政策の両面から企業を支援。特に多様な人材の活躍推進に関しては活性研と連携して活動している。広報を担当する企画部長の乗田宏悦氏は「この地域の人口減少については以前から東北・新潟が最も深刻だと指摘されていましたが、活性研の調査を通じて若年層や女性の流出が浮き彫りになり、その後の活動の根拠につながったのは大きかった」と話す。2021年には東経連主催で経営層に向けてダイバーシティ&インクルージョンをテーマに講演会を開催した。これまで女性の活躍に关心のなかった経営者の気づきにもなってもらいたいという思いがあったと乗田氏。まず変わらいたいのは企業経営者だと伊藤氏も強調する。

活性研では、調査結果での提言を元に21世紀職業財団との共同で勉強会を企画。主旨に賛同した東経連のバックアップを受け、プレ勉強会を経て2022年度から本格的に開始した。「3年間で経営層から管理職層や一般社員まで対象を広げ、座学だけでなく参加者同士で話し合う時間も設けました。とても好評で、女性管理職同士の横のつながりもできるいい機会になりました」（伊藤氏）。乗田氏も自ら勉強会に参加し、双方向のコミュニケーションを生む勉強会のよさを実感したという。「他社の課題を知ることで自社の課題に気づくだけでなく、『自分の会社は結構いいことやっているな』ということにも気づいた人も多かったのでは」（乗田氏）。

調査実施以降の取組み

2020年度

- 東北圏女性活躍推進調査実施

2021年度

- プレ勉強会2回実施
 - アンコンシャスバイアス
 - 男性の育児と仕事の両立

2022年度

- 東北経済連合会にて経営層に向けて講演

- 経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョン

2023年度

- 勉強会実施（1年目）

- さらなる女性活躍推進に向けた取組み指南
- デュアルキャリアカップルをめざして
- 女性管理職のネットワーク勉強会
- 女性部下の育成

2023年度年間目標
出産しても就業継続しやすい環境の充実
管理職の理解促進とマネジメント力の向上

2024年度

- 勉強会実施（2年目）

- 女性管理職が少ない真の理由
- インクルージョンの推進（経営者の回）
- 時間制約社員のマネジメント
- 女性管理職バネルディスカッション

2024年度年間目標
自分で考え実現する自律的なキャリア形成を
支援しダイバーシティを推進する
ターゲット層：女性社員のみならず男性社員も含める

2024年度

- 勉強会実施（最終年）

- ごく 일부のリーダー①上司が育てる「コーチングアッパー」
- ごく一部のリーダー②心理的安全性を高めるアーシャン
- デュアルキャリア・カップルを増やすには？
- 「共働き・共育て」男性バネルディスカッション

最近は、仙台市をはじめダイバーシティ推進を盛り上げていこうという動きも見られるようになり、今後は各県の中小企業の女性たちにも広がっていくことを期待したいと話す伊藤氏。一方で、東北・新潟地域では人口減少に伴う課題がまだ多く残っており、乗田氏は高齢者と若者の割合が影響しているのではと推察する。「首都圏では40代が最も多いのですが、この地域では60代以上が多く30代、40代が少ないため、昔ながらの職業感が根強く残っているのかもしれません。若者を会社の中心に置きながら、男性も女性もシニアもいきいき働いていて、副業・兼業者、障がい者も外国人も同じように働いている、そんな多様性を重視している会社が生き残っていくような気がします」。



（社）東北経済連合会
企画グループ部長 乗田宏悦氏

活性研においても、2021年に首都圏の副業・兼業人材を東北圏に呼び込むための調査を実施し、今年は特定技能外国人材を焦点でたアンケートとインタビュー調査を実施しているとのこと。「10年後にまた女性の活躍状況を調査してみるのも面白いかもしれないですね。もしかすると、10年後も何も変わっていないという結果になるかもしれません。ですが、これは誰かの問題ではなく、自分事として捉えて変えていくという意識になってもらうことが重要です。共に考え、共に取り組んでいくことで、変化は生まれてくるのでは。そんな理想を持って、東北・新潟の企業や自治体、地域全体を支援する活動を続けていきたいと思います」（伊藤氏）。

【企業事例】株式会社秋田銀行 秋田県

人的ネットワークの構築により、女性のキャリア意識を醸成
一人ひとりが強みを活かして成長できる職場へ

株式会社秋田銀行
人事部 プランナー
伊藤 純子氏

研修を階層ごとに実施し、
女性のキャリアを支援

一かなり早くからダイバーシティ推進に積極的に取り組まれて、「えるぼし」「くるみん」の認定や様々な表彰を受けられています。そのような中で、どのような経緯で東北活性化研究センター実施の勉強会にご参加いただいたのでしょうか。

伊藤氏：ちょうど当行で「女性活躍推進」から「ダイバーシティ推進」へと移行する時期に東北経済連合会から案内をいただき、推進施策を企画する業務担当者として知識を深めるために参加させていただきました。

一2023年の勉強会では女性管理職の回にご登壇いただきましたが、伊藤様のご経験についてお聞かせください。

伊藤氏：私は入行前に中国への興味が高じて北京に語学留学をしました。帰国後は地元に戻り、秋田銀行の営業店勤務を経て、留学経験を活かせる本部の外国為替業務に長く携わりました。2017年に海外への販路開拓を支援する海外ビジネスサポート室長のポジションに就き、その後は経営企画部の広報CSR室、長活き推進プロジェクト推進室を経て、2022年から人事部のダイバーシティ推進担当になりました。

これまでの経験を活かしながら、女性だけではなく、シニア層や障がいのある方など、みんながそれぞれの強みを活かして成長してもらえるよう、また、ワークライフバランスの実現や仕事と子育てや介護の両立支援を進めているところです。勉強会では、ダイバーシティ推進に必要な考え方を学び、他社との交流を通じて、私たちだけではなく地域全体が抱えている課題だと改めて認識しました。

一「ダイバーシティ推進」へと移行されてからは、どのような取組みを進められているのでしょうか。

伊藤氏：ダイバーシティを進めていく上で、まずは2023年5月に「職員がいきいきと活躍できる職場づくり」、「ワークライフバランスの推進」、「企業価値の向上」を当行が取り組む“ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンの基本的な考え方”として定めました。女性管理職を増やしていくためには、キャリア意識の醸成や女性自身のマインドセットを行う支援が必要だと考え、役席（係長職相当）に上がる一歩手前の層には将来、管理職になるイメージをもってもらう機会としてキャリアリーダーシップ研修、役席者にはキャリアマネジメント研修など、階層ごとに研修を実施しています。役席者以上の女性割合は2024年度で25.3%と増えつつあるところです。

女性同士のネットワークづくりの場を提供

伊藤氏：秋田銀行の独自の取組みとしては、ワークショップ「Chatomo（チャットモ）」を開催しています。Chat（雑談）とTomo（友）を組み合わせた造語で、情報共有や悩みの相談など気軽に雑談できるよう、2023年4月から導入した女性のためのコミュニティです。

女性は男性に比べて異動や職務経験が限定的で、業務範囲を超えた横のつながりを持つ機会が少ない状況であったことから、女性同士のネットワークづくりを目的に企画しました。ワークショップでは上位階層の先輩をゲストに招き、先輩と雑談しながら悩み相談やアドバイスを受けられる等、モチベーション向上やキャリアアップに対する意識を醸成する場にもなっています。

一今期も継続されているのですか。

伊藤氏：これまで半期ごとにメンバーを交代していたのですが、5期目となる今期からは1年を通して参加できるようにしました。また、当初は若手中堅女性を中心に4名ずつ2グループで行うワークをイメージして、8名からスタートしましたが、ニーズに応じて、前回は法人融資担当者や県外支店勤務のグループでの実施を試みました。これまで延べ40名が参加しています。

また、5期目となる今回からは、本店までの移動に時間がかかるエリアに勤務する行員が参加しやすいよう、県南地区でのエリア開催を実施しているほか、若手中堅だけでなく管理職の女性

や若手の男性の「横のつながりをもっと増やしていきたい」「成長機会やキャリア形成につなげたい」との声を受けて「女性管理職」向けワークショップと、営業店に勤務する男女行員を対象に自身のキャリアパスを築くために「本部業務チャレンジ」のワークショップも立ち上げました。

一 Chatomoは分野ごとに数名ずつという少人数で開催されているのですね。

伊藤氏：やはりワークをするには各分野4～6名程度がちょうどいいと考えています。参加者同士が仕事上で分からぬことを教え合ったり、仕事以外のちょっとしたことでも話せるようになったりして、Chatomoでの交流を楽しみながら成長しあう仲間としてのネットワークにもつながっていくという相乗効果が生まれています。



ワークショップ「Chatomo」の様子

女性の融資スキルの底上げとともに性別役割分担意識の解消を図る

一銀行業務の中でも法人融資業務に携わる女性が少ないと聞きますが、秋田銀行ではどうですか。

伊藤氏：当行においても女性のキャリアを考えるときにネックになっているのは、女性は銀行の窓口の業務、個人営業係に携わる者が多く、法人の融資担当になる機会が少ないと感じます。そこには固的な性別役割分担意識も潜んでいたかもしれません。そこで、若手がジョブローテーションで経験を積むことのできる仕組みをつくるとともに、融資スキルの底上げを図るために女性向

けの融資スキルアップ研修会を開催しています。Chatomoでも、法人融資を担当している女性先輩や本部メンバーにゲスト参加してもらう回を開催したところ、とても好評でした。

行員には性別役割分担意識への気づきの機会としてアンコンシャスバイアス研修を行っています。

育休取得率が100%になったことで男性自身の意識も変化

一育児との両立支援についていかがですか。

伊藤氏：育休から復職する前に復職に対する不安を取り除くためのオンラインミーティングを行っています。ミーティングには夫婦での参加も可能にしています。また、『仕事と子育ての両立支援ハンドブック』を作成し、出産する女性はもちろんその配偶者、またそれの上司がどんなことに対応すべきかについてもこの冊子に盛り込みましたので、育休対象者だけでなく、皆に冊子を見てもらえるよう工夫しました。

男性の育休取得率については、2021年度は38.5%であったことから2022年に男性行員へのヒアリングを行ったところ、上司が休ませないということではなく、本人の「先輩や同僚がこれまで男性育休を取得していないのに自分が取得するのは申し訳ない」という気持ちが先に立って育休を取らない男性が多いことがわかりました。そこで、対象者の上司からも働きかけてもらうことで2022年度以降は取得率100%を維持しています。ただし、取得日数は平均で16日なので、より長く取得できる環境を目指して取り組んでいるところです。



—昨年度の勉強会には職員の鈴木様に「共働き・共育て」の男性パネルディスカッションにご登壇いただき、忙しい中でもメリハリをつけた勤務で共育てをされているとお話しいただきました。男性自身の意識の変化を感じられている部分はありますか。

伊藤氏：子どもの具合が悪くなった時に迎えに行くのは女性という傾向はあるのですが、最近では男性が迎えに行くケースも増えていて、周りの理解も得られるようになってきたのは大きな変化だと感じています。やはり男性の育休取得率が100%になったことがベースになっているのかなと思います。当行には1時間単位で休みを取得できる制度もありますので、子どもを病院に連れていったり、子どもの行事に参加するなど、制度を活用しながら男性も育児参画ができるようになってきたと感じています。

今年の10月からは「1st Birthday休暇」を導入しました。「育休は子の1歳の誕生日の前日まで」という制度になっているため、子どもの1歳の誕生日をしっかりお祝いしたいのに泣く泣く復職、という流れが慣行となっていたのですが、その日は夫婦で休むことができるようになりました。

—その他の取組みについてもお聞かせください。

伊藤氏：障がいのある職員の活躍を支援するために、ジョブコーチの資格を取得したシニア層の職員が活躍しています。障がいのある方が培った技能を競うアビリンピック大会には、昨年2名、今年4名が参加しました。

他にもフラットな関係性構築のための職員間の呼称「さん」付けや、働きやすさ向上や自主性を尊重した服装のビジネスカジュアルを全職員に拡大するなど、様々な面から取組みを進めています。

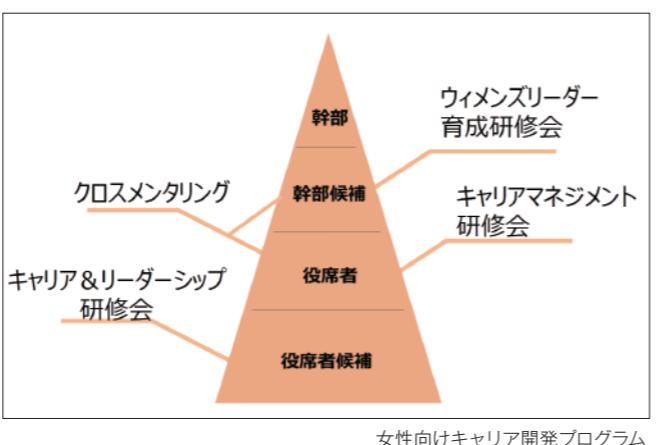
クロスメンタリングや幹部候補者の育成 他行とのネットワークも構築

一次世代行動計画は2028年までの計画となっていますね。こちらに込めた思いがありましたら教えてください。

伊藤氏：2024年度時点で10.4%の女性管理職比率を18%以上にするという目標を掲げています。今年からの試みとしては、岩手銀行とのクロスメンタリングの実施です。岩手銀行と当行がア

ライアンスを結んでいることから、秋田銀行のメンターには岩手銀行のメンティ、岩手銀行のメンターには秋田銀行のメンティがつき、現在8組のペアで半年間のメンタリングを実施しています。他行の考え方などは参考になりますし、刺激や違いを感じながらもたくさん得られるものがあります。同じ会社の中では話しづらいことを相談できる場にもなっているようです。

次の目標としては、将来の幹部候補者の育成です。行内では組織経営の重要な意思決定に参画するための思考力を養うためのウイメンズリーダー育成研修を実施しています。地方銀行協会*でも女性幹部職養成講座を開催していますので、この3年間は当行から毎年2名ずつ派遣しています。そこで他行の幹部候補たちと切磋琢磨しながらネットワークを築いているようです。



この4月からは人事制度も変わりました。年齢や経験、勤続年数といった年功的な考え方を見直して、多様な人材が成長・活躍できるよう役割や能力に応じた評価になっています。

これまで特に子育てと両立している女性はプレイヤーのままで頑張りたいという意識が強い傾向でしたが、最近は女性もマネジメント力を身につけてきていると感じています。全職員が自身の強みを活かして誇りを持って仕事をしてもらいたいですね。まだまだ推進すべきことはあるので、様々な声を聞きながらよりよい職場にしていきたいと思っています。

*会員銀行の地域活性化や金融サービスの向上等の支援を行う団体。

DATA

株式会社秋田銀行

創業：1879(明治12)年1月
本社所在地：秋田県秋田市山王三丁目2番1号
事業内容：銀行業
従業員数：1,206名

(2025年3月末現在)

【企業事例】株式会社有沢製作所 新潟県

管理職への不安解消や業務の見直しを図り、「まずはやってみよう」とチャレンジの機会を提供



株式会社有沢製作所
取締役常務執行役員
イノベーション推進本部 本部長
兼開発支援部担当
事業戦略推進本部 副本部長
分析センター担当
田井 誠氏

女性の不安を解消し、
キャリアの道筋を作っていくことが必要



株式会社有沢製作所
執行役員 総務部担当
池田 和美氏

だけるのであれば、精一杯頑張らなければという思いがありました。徐々に管理職の女性が増えてきているので、確実に次の世代につながっていると感じています。

執行役員も女性が増えており、現在は3名です。全員が当社でキャリアを積んだ社員の登用です。当社の平均勤続年数は性別による差が無く、その意味ではもともと平等性はあったと思います。ただ、職位への登用の面ではそうではない面もあったと思います。政府が多様性についての目標を掲げた事も重なり、社内でもそうした状況を変えていきたいというタイミングとなりました。最近は、予備軍となる管理職一歩手前の中間監督層にも女性が増えてきました。

人事制度を見直すとともに
新しいポストを導入

—新しいポストというのはどのような職位ですか。

池田氏：管理職イコール仕事が大変、だから管理職になりたくないという意見も一部にはありました。まずはその大変さを改善するために、新しい管理職のポストをつくり、業務を切り分けてシェアできる体制にしました。技術部門と製造部門に導入し、このポストに女性を積極的に登用しました。登用された社員は、最初は新たな業務への負担も多かったのですが、「私なんか」と遠慮せずに活躍できるようになってきました。それだけでなく切り分けて軽減した業務分を、ほかの職位者が開発やものづくりに集中できるようになった、と実感する好循環も生まれました。

—制度の見直し等も進められたのでしょうか。

池田氏：資格昇格制度の見直しを2020年度に行いました。以前は11等級あった資格を4等級という大きな括りとしました。もちろんメリット・デメリットはあるのですが、昇格ありきの業務成績評

価になっていないかを見直し、人材育成についても長期的・多面的に育成する仕組みになりました。同じランクで実力があれば、年齢や性別にかかわらず登用されるというバックボーンが形成されたと思います。

—女性が遠慮せずに活躍できるようになったのですが、何か工夫されたのですか。

池田氏：会議の企画や進行をしたり、ファシリテーターを務めてもう等、チャレンジする場を設けました。信頼して任せ、上司はそれがうまくいくように育成するという一連の流れができました。

田井氏：まずはやってみる。やってみてダメだったら、その時にどうすればいいかを考えればいい、というところから始めました。トップダウンも非常に大きかったと思っています。社長はよく「やりなはれ」と言っているようなチャレンジをさせてくれます。「やつてもいいんだ」という意識が女性に限らず社員の中でだんだんと芽生えてきた感じです。

女性の管理職登用についても、当初は「なんであの人がその職位に就くことができるのか」といった疑問の声もありました。そういう意見も出るだろうということは想定していましたので、管理職になった彼女たちには「そういう声には実力で示すしかない。やることをやっていけば誰も文句は言えないから、一緒にやりましょう」と伝えました。

新ポストを導入して2年目となりましたが、彼女たちからこれまでの管理者では考えられないような様々な提案をしてくれるようになります。今まで以上に管理職への意欲が向上したと、成果を感じます。今では彼女たちがいなくなったら困るという声も上がっています。

—新しいポストには女性のみが就いているのですか。

田井氏：いまは女性のみですが、これは女性のみを登用するポストではありません。いま思えば男性も登用していればよかったかもしれないですね。ただ、若手の女性からは「目指すところが見えた」という声も出ていますので、女性でも管理職になれるんだという意識の変化にもつながっているようです。

池田氏：新任管理職や管理職候補の女性には、年2回ほど社外取締役の女性2名との意見交換や悩み相談の場を設けていて、非

常に有効に機能していると思います。また社外取締役とは、男性の部長職を集めてダイバーシティやアンコンシャスバイアスについて意見交換を行ったり、女性に限らず新任の管理監督者との相談・懇談の場も設けていて、新鮮な意見交流の場になっています。

働く環境について
自分事として考えてもらう

—社長が直接社員と話す機会も作られているのですね。

池田氏：ちょうど先日も、昨年と今年の新卒社員約25名を集め、社長が自らプレゼンして若手社員との意見交換を行い、「社長とフランクな話ができる機会があってとても良かった」と大きな反響がありました。社長だけでなく、執行役員もそれぞれの専門エリアについて、どのような考え方で事業を進めているか社員と話す機会を設けています。

—社員同士の意見交換の場もあるのですか。

池田氏：9月に、新しい技術開発棟のイノベーションセンター（ARISAWA Innovation Center）がオープンしました。「外の業者が作った箱ではなく、自分たちで作ったと言えるものにしたい」という社長の思いから、若手社員が中心になって部門を超えて意見を出し合いながら実現してきました。

田井氏：自分の意見が反映されていると思うと、働く上でモチベーションが全然違うと思うんですよね。例えば、「実験室で実験を行った後に打ち合わせをする場所もほしい」、「寝転んで仕事をする場所があるといい」、「1人でこもれるような部屋を作りたい」といった様々な要望を形にしました。また、これまで技術開発の部門ごとに分かれていた実験室を1つにしました。壁がなくなったことで全く関係ない部門同士の会話も生まれています。

池田氏：イノベーションセンターの建設にあたり、将来、当社でどんな働き方をしたいか、自分はどうなりたいか、何をすべきか等、部門横断でいろいろなテーマのディスカッションやワークショップが行われました。全社員が自分事として、働きやすく、将来や仕事をについて考えることのできる機会となりました。今後も続けていきます。



新たにオープンした施設「ARISAWA Innovation Center」

育休は休むことが目的ではなく
共に子どもを育てていくことが重要

—御社で働く方は地元出身者が多いのでしょうか。

池田氏：技術系は理系出身者がほとんどで、新潟県内もしくは近県出身者が約9割です。最近はこの地域に縁もゆかりもない学生が希望してくれることもあります。常にいろいろな分野での製品開発が行われていますので、開発から量産、販売までチャレンジできるところが当社の魅力でもあると思っています。

18歳人口はどんどん減っていますので、毎年同じ採用活動をしているだけでは限界が訪れます。当社が大事にしているのは、「ともかく来てもらう」ことです。オンラインでは伝わらない部分を対面によって、業務だけでなく会社の方針や職場の雰囲気、将来などについて直接話すことで相互理解が深まると感じています。

—内閣府の『男女共同参画白書』によると、「家事・育児・介護は女性の仕事」等の固定的な性別役割分業意識が地方には根強く残っているという分析結果も出ていましたが、御社ではいかがですか。

池田氏：地域性で言いますと、地元企業で働く人は長男・長女で両親と同居あるいは近くに住んでいる割合が高いので、いざという時にサポートしてもらうことができます。そういう意味では、逆に出産後も辞めずに復職しやすい理由の一つかと思います。

また、地域に子育て支援のNPO団体があり、当社とのつながりもありますので、育児サービスの支援情報の提供、男性に対するセミナーの実施など、子育てに関するサポートが盛んな地域だと思います。

—(活性研が実施した)勉強会では、御社の男性管理者に“共働き・共育て”的な日常について発表していただきました。すごく印象に残っているのが、「両立しながら働いている管理職がいることをもっと社内に示していきたい」とおっしゃっていたことです。

田井氏：男性の育休取得率は2024年度で54.5%です。前年度の38.1%からは増えてはいますが、何人かの男性に育休を取らない理由を聞いたところ、「ばあちゃんもじいちゃんもいるのだから、あなたは育休を取らないでいいから会社に行ったら、と言われる」との声も聞かれました。

池田氏：育休は休むことが目的ではなく、子育てという尊い仕事を、役割を分かち合いながら一緒に子どもを育てていくという意味を共有することが大事だと考えています。ですから、1週間でもいいから男性にも育休を取ってもらいたいと伝えています。勉強会での話をできるだけ多くの社員にも聞いてもらいたかったので、社内にもアナウンスして参加を促しました。

もう一つ、お子さんが生まれた社員には上司から会社のロゴ入りエプロンを渡しています。人事からではなく、上司から手渡しするところがポイントで、上司はエプロンを渡す時に部下と会話を交わすことでコミュニケーションが図れます。上司側の意識醸成と、休みたい人がちゃんと申告できる仕組みにしたいという狙い、そして会社は仕事も家庭も大切にする社員を応援している、というメッセージがあります。

—今後のお取組みについてお聞かせください。

池田氏：サーベイで見えてきたのは、キャリアビジョンが見えにくいというところです。当社は技術だけでも多岐にわたっていますし、製造や営業もあります。自分がこの会社でどのように成長できるかというキャリアモデル提示はこれまでありませんでしたし、伝えにくいものでしたので、その視覚化ができれば、自身の将来を考えられる指標になるのではないかと思っています。

DATA

株式会社有沢製作所

創業：1909(明治42)年4月8日

本社所在地：新潟県上越市南本町1-5-5

事業内容：電子材料、産業用構造材、電気絶縁材料、ディスプレイ材料などの製造・販売

社員数：単体604名

(2025年3月末現在)

「令和7年版男女共同参画白書」

の概要について

特集:男女共同参画の視点から見た魅力ある地域づくり

- 急速に進行する少子高齢化や人口減少の中で、地域の活力の維持・向上のためにも、女性や若者の活躍がますます重要になっていく。
- 近年、若い世代が進学、就職、結婚等を機に地方から都市へ転出した後、特に女性において、都市に留まり地方へ戻らない傾向が強くなっている。
- 出身地域を離れた理由では、「希望する進学先が少なかったから」が最も高く、次いで「やりたい仕事や就職先が少なかったから」が挙げられた。加えて女性では、「地元から離れたかったから」、「親や周囲の人の干渉から逃れたかったから」が理由に挙げられている。
- 東京圏以外の出身で現在は東京圏に住んでいる者は、現住地域よりも出身地域への愛着の方が高い。特に女性の方が愛着が高く、出身地域に戻りたいと考えている女性が一定数存在していることがうかがえる。
- 全ての地域で女性活躍・男女共同参画を推進するためには、特に地方において根強く残っている固定的な性別役割分担意識や無意識の思い込み(アンコンシャス・バイアス)を解消し、全ての人が希望に応じて活躍できる社会を実現することが求められる。
- 加えて、性別に関係なく個性と能力を發揮できる環境整備や魅力的な地域づくりに向け、女性の起業の支援、女性が活躍しやすい社会環境の後押しなどの雇用環境や労働条件の改善、地域における女性リーダーの増加、地域の資源を活かした学びの機会の確保等の推進が重要。
- 地域の男女共同参画が進み、地域の活力が高まることが、日本全体の活力向上、ウェルビーイングの向上につながるであろう。

第1節 人の流れと地域における現状と課題

(人口移動のタイミング)

- 都道府県間移動率(都道府県を越えて移動した者の都道府県別人口に占める割合)をみると、男女ともに22歳をピークに、18歳から20代で高くなっている。その後、年齢が上がるにつれ徐々に低下。大学等への進学、就職、結婚や子育てを機に転居をしている者が多いものとみられる。

(仕事時間と家事時間)

- 全ての都道府県で、家事関連時間は妻の方が210分以上、仕事関連時間は夫の方が180分以上長く、「男性は仕事、女性は家庭」という性別による固定的な役割分担が依然として残っていることがうかがえる。

(政治への女性参画状況)

- 都道府県知事における女性の割合は4.3%(2/47名)、市区町村長における女性の割合は3.7%(64/1,740名(欠員1))。
- 都道府県議会における女性議員の割合は東京都が33.1%と最も高く、次いで香川県、京都府。
- 市区町村議会における女性議員の割合は東京都が33.5%と最も高く、次いで埼玉県、大阪府。

(管理的職業従事者・起業者・農協個人正組合員への女性参画状況)

- 政治、経済、社会などあらゆる分野において、政策・方針決定過程に男女が共に参画し、女性の活躍が進むことは、様々な視点が確保されることにより、社会経済情勢の変化に対応できる豊かで活力ある持続可能な社会を生み出すとともに、あらゆる人が暮らしやすい社会の実現につながる。

第2節 若い世代の視点から見た地域への意識

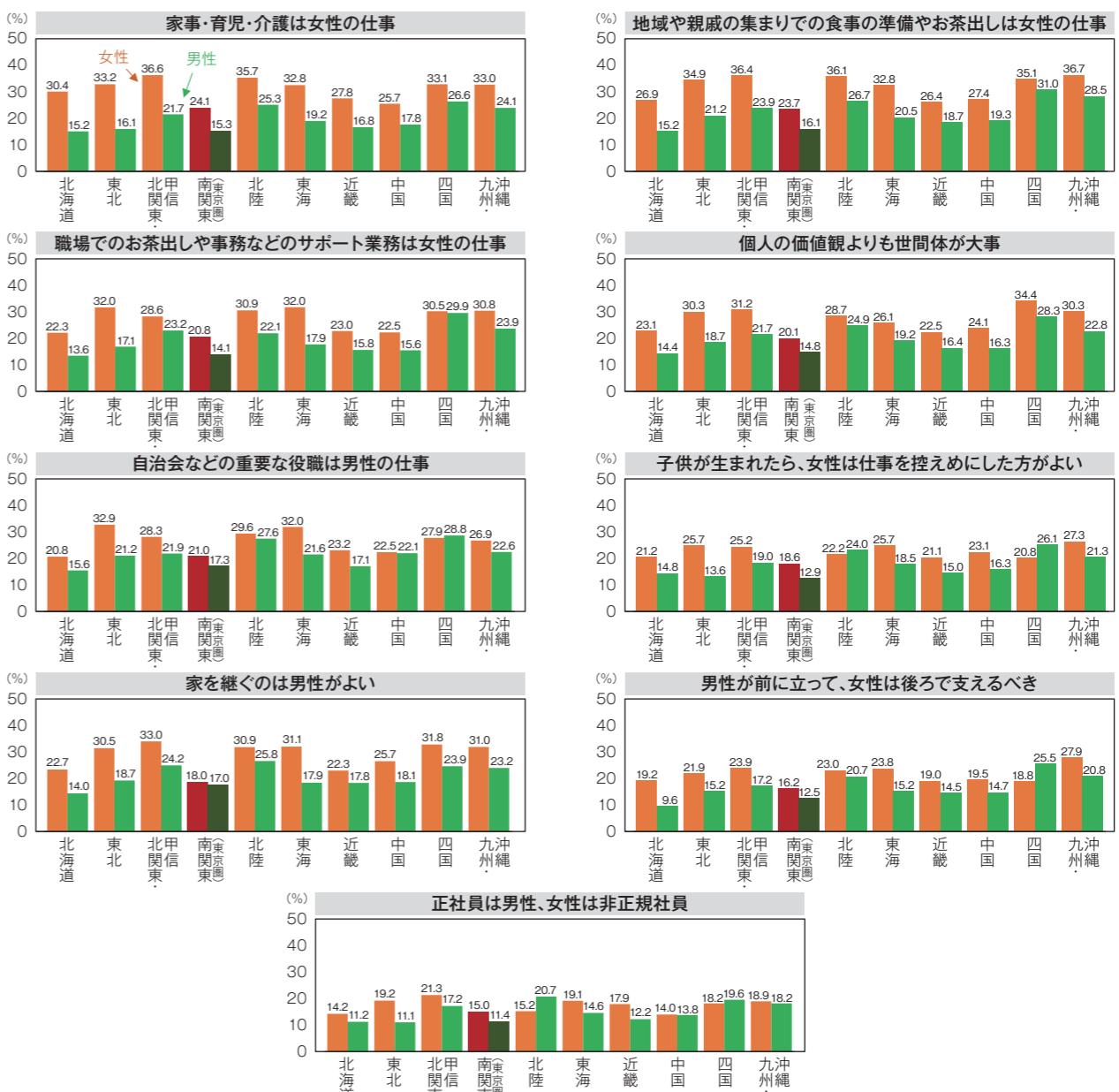
(出身地域を離れる理由)

- 東京圏以外出身で、現在は東京圏に住んでいる者について、出身地域を離れた理由をみると、男女ともに「希望する進学先が少なかった」「やりたい仕事や就職先が少なかった」「地元から離れたかった」が高い。
- 女性は、男性に比べて、「希望する進学先が少なかった」「地元から離れたかった」「親や周囲の人の干渉から逃れたかった」が高い。

(出身地域における固定的な性別役割分担意識等)

- 出身地域に固定的な性別役割分担意識等が「あった」と感じている者の割合をみると、男女ともに、ほとんどの項目で、東京圏出身者が低い。また、多くの地域・項目で男性よりも女性の方が高くなっている(図1)。
- (※18~39歳の男女を対象に、中学校卒業時点に住んでいた地域での性別役割分担意識等の有無について、質問したもの。)

図1 出身地域における固定的な性別役割分担意識等の有無(男女、出身地域ブロック別)



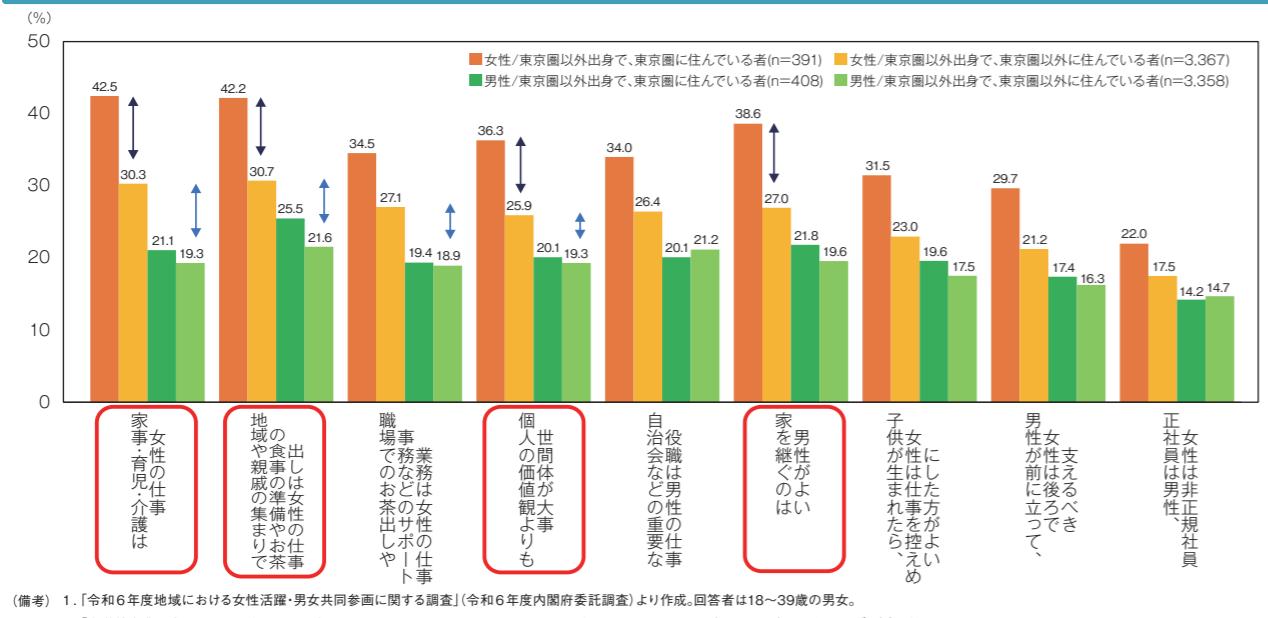
(備考) 1.「令和6年度地域における女性活躍・男女共同参画に関する調査」(令和6年度内閣府委託調査)より作成。回答者は18~39歳の男女。

2.「中学校卒業時点であなたが住んでいた地域で、下記のことはありましたか。最も当てはまるものをお選びください。(それぞれ1つずつ)」と質問。選択肢は、「よくあった」、「時々あった」、「あまりなかった」、「全くなかった」、「わからない」。このうち、「よくあった」と「時々あった」の計を表章。

3.各地域のnは次の通り。北海道…女性260、男性250、東北…女性416、男性434、北関東・甲信…女性385、男性401、南関東(東京圏)…女性1,132、男性1,344、北陸…女性230、男性217、東海…女性643、男性610、近畿…女性861、男性876、中国…女性307、男性154、四国…女性154、男性184、九州・沖縄…女性491、男性456。

- ・東京圏以外出身の女性についてみると、現在は東京圏に住んでいる者は、現在も東京圏以外に住んでいる者よりも、出身地域に「家事・育児・介護は女性の仕事」、「食事の準備やお茶出しが女性の仕事」等といった固定的な性別役割分担意識が「あった」と感じている割合が顕著に高い。
- ・また、東京圏以外出身で、東京圏以外に住んでいる者の男女差をみると、「家事・育児・介護は女性の仕事」等で大きくなっている(図2)。

図2 出身地域における固定的な性別役割分担意識等(男女、現住地域別)(東京圏以外出身者)

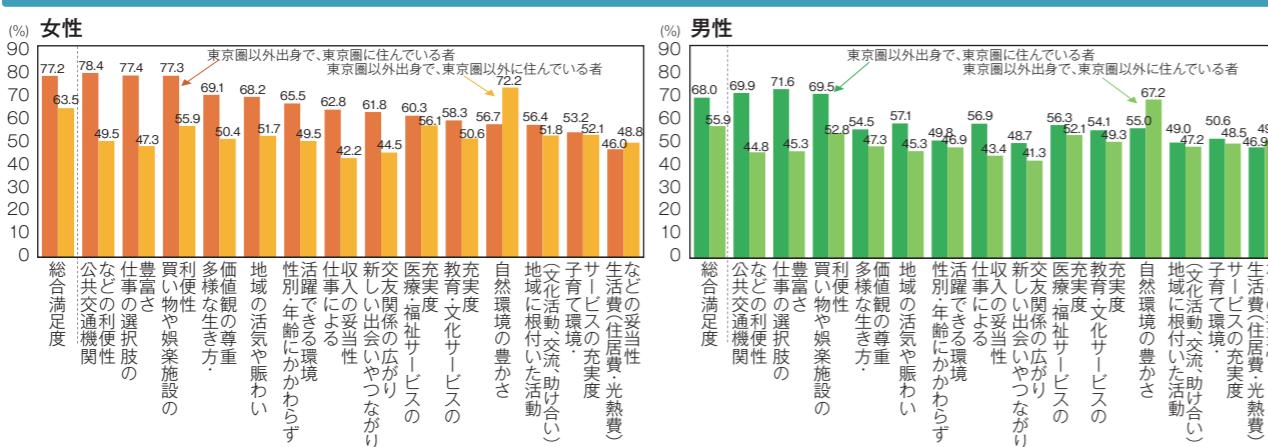


(備考) 1.「令和6年度地域における女性活躍・男女共同参画に関する調査」(令和6年度内閣府委託調査)より作成。回答者は18~39歳の男女。
2.「中学校卒業時点であなたが住んでいた地域で、下記のようなことはありましたか。最も当てはまるものをお選びください。(それぞれ1つずつ)」と質問。
選択肢は、「よくあつた」、「時々あつた」、「あまりあつた」、「全くあつた」、「わからん」。このうち、「よくあつた」と「時々あつた」の計を表す。
3. 東京圏は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県。
東京圏以外出身で、東京圏に住んでいる者…中学校卒業時点では東京圏以外に居住しており、現在は東京圏に居住している者。
東京圏以外出身で、東京圏以外に住んでいる者…中学校卒業時点も、現在も東京圏以外に居住している者。

(現住地域に満足しているか)

- ・東京圏以外出身で、東京圏以外に住んでいる者は、男女ともに、「自然環境の豊かさ」に満足している割合が高い。
- ・東京圏に住んでいる者と東京圏以外に住んでいる者を比べると、男女ともに「仕事の選択肢の豊富さ」、「公共交通機関などの利便性」、「買い物や娯楽施設の利便性」、「仕事による収入の妥当性」、「地域の活気や賑わい」等で差が大きい。
- ・女性は、「多様な生き方・価値観の尊重」、「新しい出会いやつながり・交友関係の広がり」、「性別・年齢にかかわらず活躍できる環境」等でも東京圏に住んでいる者の方が満足している割合が高い(図3)。

図3 現住地域に満足している者の割合(男女、現住地域別)(東京圏以外出身者)



(備考) 1.「令和6年度地域における女性活躍・男女共同参画に関する調査」(令和6年度内閣府委託調査)より作成。回答者は18~39歳の男女。
2.「あなたは、現在お住まいの地域について、下記の項目に満足していますか。当てはまるものをお選びください。(それぞれ1つずつ)」と質問。
選択肢は、「満足」と「どちらかといえず満足」、「どちらかといえず不満」、「不満」、「わからん」。
このうち、「満足」と「どちらかといえず満足」の計を表す。
なお、各項目について、分母から「わからん」と回答した者を除いて割合を計算しているため、項目によりnが異なる(nは割合)。
3. 東京圏は、東京都、神奈川県、埼玉県、千葉県。
東京圏以外出身で、東京圏に住んでいる者…中学校卒業時点では東京圏以外に居住しており、現在は東京圏に居住している者。
東京圏以外出身で、東京圏以外に住んでいる者…中学校卒業時点も、現在も東京圏以外に居住している者。

(出身地域と現住地域への愛着)

- ・東京圏以外出身者について、出身地域及び現住地域への愛着をみると、現在東京圏に住んでいる者の「愛着がある(7~10点)」の割合は、現住地域よりも、出身地域の方が高い。
- ・特に女性では、現住地域に「愛着がある(7~10点)」が37.6%であるのに対し、出身地域に「愛着がある(7~10点)」は62.9%となっている。

(現住地域以外に住むに当たって不安に思うこと)

- ・現在出身地域以外に住んでいる者が将来、現住地域以外(出身地域)に住むに当たって不安に思うことについてみると、女性は、「収入や生活費などの経済面での不安」が最も高く、次いで「希望する内容の仕事に就けるか・続けられるか」、「買い物や公共交通機関などの利便性への不安」の順となっている。
- ・一方、男性は、「希望する内容の仕事に就けるか・続けられるか」が最も高く、次いで「収入や生活費などの経済面での不安」、「働き方の柔軟性がある仕事に就けるか・続けられるか」の順となっている。

第3節 魅力ある地域づくりに向けて

図4 地域における男女共同参画の推進に向けて

・地域の男女共同参画が進み、地域の活力が高まることが、日本全体の活力向上、

ウェルビーイングの向上につながる。

・性別に関係なく個性と能力を發揮できる環境整備や魅力的な地域づくりの取組の推進が重要。

固定的な性別役割分担意識等を解消する	全ての人にとって働きやすい環境をつくる	地域における女性リーダーを増やす	地域で学ぶ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 職場・学校・地域等あらゆる場における性別による役割分担の見直し ✓ 固定的な性別役割分担意識による女性への家事・育児・介護の負担の偏りの解消 ✓ 一人一人の意識改革や行動変容 ✓ 男女に中立でない制度の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 性別に関係なく、やりがいのある仕事の創出 ✓ 共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援 ✓ デジタル人材育成・リスキリングや就労支援、地域で働く選択肢の増加 ✓ 女性の起業を支援し、女性が活躍しやすい社会環境の後押し ✓ 女性の所得向上・経済的自立・男女間賃金格差の是正 ✓ 地域限定正社員などの多様な働き方の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ あらゆる分野における施策・方針決定過程への女性の参画拡大 ✓ 女性管理職育成・登用、キャリア形成支援 ✓ 女性起業家支援を通じた、地域で活躍するロールモデルづくり、女性起業家の増加による地域の活性化 ✓ 女性の意見を取り入れた地域活動、地域づくり ✓ 女性の視点からの防災・復興の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 地域の特色を活かした大学づくり ✓ 教育や研究を通じ、地域社会の発展に貢献 ✓ 地域産業につながる人材育成・キャリア教育 ✓ 進学先選択の際の無意識の思い込みの解消

日本のあらゆる地域で全ての人が希望に応じて活躍できる社会

※内閣府「令和7年版男女共同参画白書」より

※詳細は内閣府ホームページをご覧ください。

https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/index.html

普通解雇が無効である女性従業員に対する理由と判斷をされた事例

事案の概要

1 請求内容の概要

本件は、児童発達支援等の事業を目的とする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、勤務していた原告(以下「X」という。)が、令和5年2月25日に普通解雇されたところ、XがY社による解雇が無効であると主張して、Y社に対し、雇用契約上の権利を有する地位にあることの確認を求めるとともに、上記雇用契約に基づき、令和5年3月から本判決確定の日まで、毎月末日限り、賃金月額24万3940円及びこれらに対する各支払期日の翌日から支払済みまで民法所定の年3%の割合による遅延損害金の支払を求めた事案である。



弁護士
中野 博和
(なかの ひろかず)
ロア・ユナイテッド
法律事務所

Profile

東京都出身。中央大学法学部法律学科卒業。
中央大学法科大学院修了。
東京弁護士会労働法制特別委員会委員。日本労働法学会会員。
主な著書として、『実務Q&Aシリーズ 退職・再雇用・定年延長』(労務行政研究所)、『判例解釈でひとく働き方改革関連法と企業対応策』(清文社)、『労働契約法のしくみと企業対応Q&A』(ぎょうせい)、『新労働事件実務マニュアル(第6版)』(ぎょうせい)、『新・労働法実務相談(第3版)』(労務行政研究所)、『労災の法律相談(改訂版)』(青林書院)、のほか『労政時報』等の専門誌への寄稿多数。

2 事案の経緯

Y社は、既存の6つの事務所のほかに、令和4年1月以降、大阪府門真市所在の事務所(以下「本件事務所」という。)を設けている。

Xは、総務部長として、総務及び事務全般を担当し、本件事務所設置後は同所で勤務していた。

Aは、令和4年11月1日、Y社との間で雇用契約を締結し、本件事務所で事務職に従事しており、Xは、Aの上司であった。なお、Aは、婚姻しており、夫と子2人と同居していた。

Xは、令和4年11月15日の朝、事務を担当していたパート従業員であるBからXのパワハラを理由として退職する旨のLINEによるメッセージを受信し、ショックを受けた。Xは、出勤したAが本件事務所の事務室(Aの机は同室外にある。)内に入室し、用事を済ませて退出しようとした際、同人の右後方から、同人の両肩に自身の手を置き(なお、左手については左手首が肩の上に位置し、手の平が鎖骨付近にまで及んだ。)、「俺、もうあかんわ。」などと言いながら、右手の上に額を乗せて3秒~5秒程度その状態を続けた。

令和4年12月13日午前11時30分頃から午後0時30分頃ま

での間、AがXに対して子らに武道を習わせたいという趣旨の話をしたことをきっかけとして、XがAに対し、合気道を紹介し、合気道の技を説明するために、動画を見せたり、Aを相手に技の実演をしたりした。その際、Xは、Aの手を取ったり、同人の肩に手を触れたりした。

Y社は、令和5年2月24日、Xに対し、XのAに対するセクハラメントが普通解雇事由に該当するとして、Xを同月25日に解雇する旨の意思表示をした(以下「本件解雇」という。)。

なお、Y社の就業規則には、服務心得について次のとおり定められていた

25条(服務心得)

社員は服務にあたって、以下の事項を守らなければならない。

(1)~(12)省略

(13)社員は性的な言動により他の社員に苦痛を与えること、また他の社員に不利益を与えたり、就業環境を害してはならない。

(14)性的な言動により就業環境を害してはならない。

(15)~(18)省略

裁判所の判断

裁判所は、本件解雇の有効性及び本件解雇後の賃金請求の当否について、以下のとおり判示し、本件解雇が無効であることから、XのY社に対する雇用契約上の権利を有する地位にあることの確認を求める請求及び本件解雇後の賃金請求をいずれも認容した。

1 本件解雇の有効性について

Xは、入社後2週間程度の部下の女性従業員であるAに対し、背後から同人の両肩付近に自身の両手を置き、右手の上に額を乗せた状態を3秒~5秒程度継続するという身体的接触を伴う行為をしたものであるところ、同行為は、就業規則25条が禁止する性的な言動により他の社員に苦痛を与え、就業環境を害する行為(同条[13]、[14])に該当するものである。Xの上記各行為は、その内容及びXがY社のセクハラメントの担当者であったことに照らせば、職場環境を害する明らかに不適切な行為であったというべきである。

なお、XのAに対する上記各行為の際、AがXに対して不快感や拒絶の意思を明らかに示したことはうかがわれない。また、上記各行為の前後を通じて、XとAは、LINEによるメッセージのやり取りをしており、その内容は両者の関係が良好であることをうかがわせるものである。しかし、AはY社に入社して間もない時期であり、Xが上司で

Judgement



あったこと、Aは婚姻しており夫と子2人と同居していたことなどに照らせば、これらの事情をもって、Xの上記各行為を正当化することはできないし、Aが上記各行為に真摯に同意していたともいえない。

Xは、令和5年1月31日の事情聴取の際、Aに対する身体的接触があったことを認め、反省の態度を示していること、過去にY社から懲戒処分を受けたり、女性に対する身体接触について指導を受けたりしたことはうかがわれないこと、XのAに対する上記各行為(特に令和4年11月15日の行為)は、決して軽視できるものではないものの、重大なものであるとまではいえないことなどの事情を総合すると、本件解雇について、客観的に合理的な理由が認められ、社会通念上相当として是認できる場合に当たるとまでは認められない。

よって、本件解雇は無効である。

なお、Y社は、XをAが勤務する本件事務所で勤務させることはできないことなどから、解雇を回避することはできない旨主張する。しかし、Xの業務の内容に照らせば、書類の作成等在宅で行うことができる業務が相当程度含まれていること、本件事務所以外の各施設

を訪問する必要がある業務については各施設を訪問すれば足りること、Aは週20時間以内で勤務しており、本件事務所にいない時間が相当程度あるから、スケジュール調整をすれば、Xが一定の時間本件事務所で勤務することも可能であること、Y社において事務を担当する従業員は、原則として、X及びY社代表者に加え、パートの従業員2名であるから、Xのパート従業員に対する指示や依頼等は、A以外の従業員やY社代表者に対して行うことが可能であることなどの事情を考慮すれば、解雇を回避することができないとまではいえない。

よって、Y社の上記主張は採用できない。

2 本件解雇後の賃金請求の当否について

Xは、本件解雇後、Y社から無効な解雇に基づいて就労を拒否されていたことになり、債権者である使用者の責めに帰すべき事由によって就労不能であったといえるため、民法536条2項本文によって反対債権である賃金債権を失わない。

う。)について、性的な言動により他の社員に苦痛を与え、就業環境を害する行為に該当するものであると認定しつつも、これらの行為が重大なものであるとまではいえないことを理由として、解雇の無効を認めた点、及び②Aが不快感や拒絶の意思を明らかに示したことはうかがわれることをもって、本件行為を正当化することはできないとした点に特徴がある。

まず、①について、解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効となる(労働契約法16条)。

解雇に客観的合理的理由があるか否かについては、(i)労働者の解雇事由が重大で労働契約の履行に支障を生じさせ、又は反復・継続的では正の余地に乏しいこと、(ii)使用者が事前の注意・警告・指導等によって是正に努めていること、及び(iii)使用者が職種転換、配転、出向、休職、懲戒処分等の経度の措置によって解雇回避の努力をしていること、という最後の手段の原則、並びに(iv)労働者の能力・適性、職務内容、企業規模その他の事情を勘案して、使用者に解雇回避措置を期待することが客観的に見て困難な場合は、解雇は正当とされ得る、という期待可能性の原則の観点が重要である(土田道夫「労働契約法[第3版]」(有斐閣、2024年)860頁以下)。

本件行為のような職場規律に違反する行為についても、上記最後の手段の原則が適用されるが、職場規律違反は企業秩序や使用者に与える損害が明白であるため、仮に1回限りの行為であっても、その重大性によっては解雇が有効となり得ると解されている(土田道夫「労働契約法[第3版]」(有斐閣、2024年)876頁)。

確かに、本件行為は、Aの身体への接触を伴う行為であり、単なる性的な発言などと比較すれば軽度とはいえない。

しかしながら、胸や臀部などに触れるものではないため、セクシュアルハラスメントとして、重大なものとまではいえない。

なお、本件では本件行為に対して懲戒処分を行っていないが、どの程度の懲戒処分を科すのが相当であるかという観点も、行為の重大性を検討する上では重要である。懲戒解雇ではなく、普通解雇にとどまるといえども、重い懲戒処分を科すことができないにもかかわらず、普通解雇することは難しいと思われるためである。

使用者が懲戒処分を科す際の量刑に関する重要な資料として、国家公務員に対する懲戒処分に関して人事院が定めた「懲戒処分の指針」がある(ただし、国家公務員は民間と比較して、法令等の遵守が強く求められる傾向にあるため、「懲戒処分の指針」が、民間企業における懲戒処分の量刑として必ずしも妥当するものではないことには注意を要する。)。「懲戒処分の指針」では、セクシュアルハラスメントについて、「不同意わいせつ、上司等の影響力利用による性的関

係・わいせつな行為」の場合や、「意に反することを認識した上でわいせつな言辞等の性的な言動」の「執拗な繰り返しにより強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹患させた」場合には、減給又は停職又は免職となっている。他方で、「意に反することを認識の上でわいせつな言辞等の性的な言動の繰り返し」の場合には、減給又は停職、「意に反することを認識の上のわいせつな言辞等の性的な言動」の場合には、戒告又は減給にとどまっている。

本件行為は、2回にわたってセクシュアルハラスメントを行ったものであるが、これが、仮に「意に反することを認識の上のわいせつな言辞等の性的な言動の繰り返し」の場合に該当するとしても、減給又は停職にとどまる。とはいっても、本件行為が2回にすぎないことや本件行為の態様などからすると、停職とすることは難しいであろう。

上記のとおり、法令等の遵守が強く求められる傾向にある国家公務員の基準である「懲戒処分の指針」に即しても、本件行為について重い懲戒処分を科すことができないことからすると、本件行為はやはり重大とはいえない。

そのため、労働者の解雇事由が重大で労働契約の履行に支障を生じさせ、又は反復・継続的では正の余地に乏しいとまではいえないであろう。

したがって、最後の手段の原則という観点からは普通解雇することはできない。

なお、XをAが勤務する本件事務所で勤務させることはできないことなどから、解雇を回避することはできない旨のY社の主張に対して、裁判所は、解雇を回避することができないとまではいないと判断しているが、これは、期待可能性の原則の観点からの検討といえよう。

次に、②については、Aが不快感や拒絶の意思を明らかに示したことはうかがわれることをもって、本件行為を正当化することはできないとしたものであるところ、裁判例では、加害者側からは、被害者が拒絶の意思を示していなかったのであるから少なくとも黙示的同意がある旨主張されることがよくある。

しかしながら、例えば、横浜セクシュアルハラスメント事件(東京高判平成9年11月20日判タ1011号195頁)では、「職場における性的自由の侵害行為の場合には、職場での上下関係による抑圧や同僚との友好的関係を保つための抑圧が働き、これが、被害者が必ずしも身体的抵抗という手段をとらない要因として働くことが認められる」などと判示している。

そのため、被害者が拒絶の意思を示さなかったり、あるいは加害者に対して迎合的な言動を行っていたりしたとしても、必ずしも黙示的同意があったとは認められないことには注意が必要である。

〔解説〕企業人事の実務上の対応への参考

Explanation

1 セクシュアルハラスメントとは

セクシュアルハラスメントとは、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることをいうものと考えられている(男女雇用機会均等法11条1項)。なお、職場におけるセクシュアルハラスメントには、同性に対するものも含まれると考えられている。

さらに、セクシュアルハラスメントには、対価型セクシュアルハラスメントと環境型セクシュアルハラスメントの2種類があると考えられている(厚生労働省「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講すべき措置等についての指針」(以下「セクハラ指針」という。)2(1))。

対価型セクシュアルハラスメントは、職場において行われる労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受けるものをいい、例えば、①事務所内において事業主が労働者に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、当該労働者を解雇すること、②出張中の車中において上司が労働者の腰、胸等に触ったが、抵抗されたため、当該労働者について不利益な配置転換をすること、及び③営業所内において事

業主が日頃から労働者に係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、当該労働者を降格することなどが挙げられる(セクハラ指針2(5))。

環境型セクシュアルハラスメントの職場において行われる労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が害されるものをいい、例えば、①事務所内において上司が労働者の腰、胸等に度々触ったため、当該労働者が苦痛に感じてその就業意欲が低下していること、②同僚が取引先において労働者に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、当該労働者が苦痛に感じて仕事が手につかないこと、③労働者が抗議をしているにもかかわらず、事務所内にヌードポスターを掲示しているため、当該労働者が苦痛に感じて業務に専念できないことが挙げられる(セクハラ指針2(6))。

本件におけるXのAに対する行為は、環境型セクシュアルハラスメントに該当するものであるといえる。

2 本判決の意義

本判決は、①XがAに対して背後から同人の両肩付近に自身の両手を置き、右手の上に額を乗せた状態を3秒~5秒程度継続した行為及び合気道の実演の相手をさせ、同人の手を取ったり、同人の肩に手を触れたりした行為(以下、これらを合わせて「本件行為」とい

第13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 2025年9月9日(火)15時~16時半

開催方式 Zoomでのオンライン

今年度もオンラインで開催し、160名にご参加いただきました。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、パネリストが成長を実感できた経験や、どのような思いで役員にチャレンジしたのかなど具体的なエピソードを熱く語っていただきました。参加者からは、一步先のキャリアを歩むためのエネルギーをいただいた、という声がたくさん寄せられました。(所属・肩書は交流会開催時のもの)



当財団関西事務所長 佐野由美

パネリストからのメッセージ



鈴木 明子 氏

東レアルファート株式会社 取締役 経営管理部門長

1989年に東レに入社し、情報システム部で9年間システムエンジニアとして従事しました。当時は卒論も手書きでしたので、四苦八苦しながらシステム開発に携わりました。34歳の時に大阪の労働組合専従となり、女性初の書記長に任命されました。2006年に現在のUAセンセンに、さらに国際産業別労働組合の日本支部に副事務局長として社外出向し国際会議にも出席しました。大きな転機となったのは2009年。東レを退職し、東レ出身の国会議員の秘書、その後総務省で大臣政務秘書官に任命され、総務省や国会での勤務となり未知の世界を経験。2012年に東レに復職し安全保障貿易管理業務を担当、2016年に現職の東レアルファートの管理部長、2024年に取締役に就任、経営の立場で会社の運営を担う重責を感じております。



勝山 秀美 氏

KNT-CTホールディングス株式会社 執行役員 社長室部長

社会人になって2年間は、30人ほどの会計事務所に勤務し経理の基本を学びました。1992年に近畿日本ツーリストに転職し、旅行販売現場の経理を経て本社の経理に携わり、その後、経営戦略部門に異動し、現在はホールディングスで経営戦略担当の執行役員を務めています。いろいろな経験をした中で忘れられないことが三つあります。一つ目は、販売現場時代にお客様対応で顧客接点を経験したこと、二つ目は経理時代に大きなシステム改修のプロジェクトに参加してとても勉強になったこと、三つ目に、これも経理時代ですが、会社業績が思わずなく組織や構造改革が続く中で、会社の業務フローや経理処理の変更、シミュレーションといったことに振り回された経験が、すごく頭の中に残っていて、それは今の仕事にも生かされています。現在はグループ会社の役員や監査役も兼務し、幅広い事業を勉強中です。



中西 陽子 氏

日本新薬株式会社 執行役員 人事部長

1994年に入社し、開発部に配属され自社創薬品の承認申請など重要な仕事に携わりました。2000年には東京に転勤し、品質管理を担当、縁の下の力持ちとして尽力しました。当時、わが社では女性の転勤はほとんど例がなく、このときに出産・育児も経験しました。いつか必ず本社に戻り一人前の開発部員になるんだ、という思いを持ち続け、2013年に本社の開発部に戻ることができました。入社後22年間、開発部に在籍していましたが、2016年に研開企画部に異動となりました。開発部の世界が大きな流れの中の一つであって、私はその一端を担っていましたが、転勤、育休、他部門異動といった経験を社員のために役立てていきたいと思っています。

成長を実感できた経験、一皮むける経験

大学卒業後、一般職として入社しました。その当時は、総合職は男性、女性は一般職の枠組みでした。一般職であれば部署も変わらない、転勤もないのですが、別の仕事もしてみたいと思い総合職に転換しました。総合職になった途端、東京に転勤となり新たな仕事も経験し成長を実感しました。その後経験した労働組合書記長の仕事は、組合員の声を聴くことが何より大切です。様々な意見に耳を傾けたり、個別の相談に応じたり、さらには色々な場面で意見を述べたり、交渉すること等を通して、説明力やコミュニケーション力がかなり鍛えられたんじゃないかなと思います。【鈴木氏】

研開企画部の5年間は、業務範囲が広い、裁量も大きい、関係者も多い、要求事項も高い、といった感じで、自分の実力以上の仕事を与えていただきました。薬剤によっては自社だけで承認申請できるものではなく、競合他社、厚生労働省とも調整が必要でした。それぞれの思惑がぶつかり合う中で、患者さんのためになることを

最優先としつつも、自社の利益を最大化できるような形で帰着させるのに苦労しました。これが一番成長を実感できた経験です。要求事項が高い分、精神的にも辛い時期がありましたが、その分成長できたと思います。【中西氏】

成長の手前には必ずどん底があると思っています。一番悩んだのは45歳で経理から、経営戦略への異動した時です。入社以来、経理系の仕事にずっと携わってきたので、難しそうな経営戦略への異動に困惑し、どん底に陥りました。これが30代ぐらいの、脳みそがキレキレの時であれば、切り替えもその後の成長も速いと思いますが、45歳での異動ということで、実際、何を求めるかのミッションもわかりませんでした。だからこそ、かえって誰に遠慮もせずに行動に移そう!と切り替えることができたのだと思います。このような修羅場の経験は、今の仕事にすごく生かされていると実感しています。【勝山氏】

キャリアに好影響を与えてくれた人

お二人いて、まずお一人目が、新入社員の頃、システムを担当していく難しくて分からぬ時に、ベテランの男性の方が「しんどいと思うけど3年は頑張れ!楽しくなってくるよ」とアドバイスいただきました。後々考えると、「3年は頑張ろう」と思い今に至るまで頑張っています。もう一人は、労組役員時代の上司から「自分の今のステージではなくて、もう一つ上の職責の視点から考えなさい」と言われたんです。実際に課長に昇格した時に「もっと上の立場だったらどうするだろうか」と広い視野から考えるようになりました。いまは取締役ですが、「社長だったらどう判断するだろうか」と考え行動するように心がけています。【鈴木氏】

私の場合は、頼もしい後輩たちから良い刺激とプラスの影響を受けています。かつて、私は家事とのバランスを考慮し、管理職や役員を目指してたわけではありませんでした。いろんな経験を重ねるうちに判断力も養われ「もっと自分から積極的に経営に参画しなくては」と思うようになりました。難しいかもしれないけれど、上のポジションにアタックしてみようと思ったのは、5つ、6つ若い後輩たちが子会社の社長などの重要ポストにチャレンジをしている姿を目の当たりにしたからなんです。このような頼もしい後輩の姿を見て、私も前向きに何かにチャレンジしなきゃいけないと気持ちを奮い立たせています。【勝山氏】

どのような思いで役員にチャレンジしたのか

東レ本体は、現段階では社内登用の女性役員はいませんが、関係会社では私を含めて4名が取締役に登用されています。東レアルファートで取締役に就任する前に管理部長という立場で全ての事業管理を社長と共に詰めていく仕事を担っていました。そのような経験が会社経営を担う立場になるための動機付けになったと感じています。【鈴木氏】

役員になりたいと言い続けてきたわけではなく、むしろ辞令を受け止め、腹をくくったというのが私にとってのチャレンジになります。日本新薬の役員や管理職は男性が多くを占めますが、「性別にかかわらず女性を登用していこう」という大きな流れの過渡期にあります。大変戸惑ったものの、この流れを切ってはいけないという思いがあり、チャンスを与えられた時に、そのまま受け止めて、加速させたいと思いました。【中西氏】

女性の社内登用を阻む要因

結婚後に転職したので、採用面接の際に「子どもが生まれたらどうするんですか?」と、バンと言われたのはちょっとショックでした。でも、会社側からすると「どれぐらい続けてもらえるんだろう」と気になります。けれども今の時代そんな質問はあり得ませんので世の中変わったなど、素直に思えます。昇格するにあたっての障壁ですが、やはり「女性を管理職には……」という思い込みが、まだまだパネリスト3人の時代には間違いなくあったと思います。でも、管理職というポジションに就いて、しっかり役割を果たして認めてもらえば、あとはもっと上に行けるかな、と感じています。【勝山氏】

勝山さんがおっしゃった通り、きっと「女性を管理職には……」という思い込みはあったのだと思います。ですが今、人事部で女性登用を考える側で男性上位職の方とお話しすると、弊社にはガラスの天井は思ったほどにはないと感じています。女性自身が決して自分を卑下することなく、「やってみたいです!」と言つたらいいと思いますし、その意志があれば、ガラスの天井なんて打ち破ることができるだろうと信じています。【中西氏】

マミートラックから抜け出すためのアドバイス

私の場合は、東京で育休を取っていた期間がマミートラックに相当すると思います。その期間は、育児が大変で、自分がやりたいと思うような仕事が十分にできないので、くさりました。精神衛生上よくないので、「思いっきり働ける人をうらやましがったり、比較す

るのはもうやめよう」と心に決めて、育休復帰後に要求されたレベルの上をいくぐらいい仕事ができるよう、とにかく学び、蓄えを増やすための準備に努めました。【中西氏】

20~30代のうちに経験してよかったこと・経験しておいてほしいこと

何にでもチャレンジすることだと思います。年を重ねるとできないチャレンジもありますし、何より20代は吸引力が全然違います。20代のうちに嫌なこともいいことも受け入れて経験しておくと、後々どのような仕事にも真摯に向き合う姿勢が養われると感じています。【勝山氏】

いま振り返ると、「目の前にあることを一生懸命にやる」というのが、私の30代でした。最初は、まったく自信がなかったのですが、新しい仕事も受け入れてやらなくてはならないので、うまく折り合いをつけながら、どうやって自分のモノにしていくかってことを考えていたかな、と思います。【鈴木氏】

参加者へのメッセージ

「人生は自己採点」ということを強く認識してほしいなと思っています。成績とか出世の速さとかいろいろ比べたくなるようなことはありますが、それよりも自分自身に嘘をつかずに、「私は全力を尽くしている」って自分にちゃんと言える、そういう生き方、働き方をすることが何よりも大切だと思います。そんな自分を自分でよしとて採点して、それでまた明日から頑張る、こんなふうに働くのが一番いいなと思っています。【中西氏】

三点あつて、一つ目が、仕事も普段の生活中でも無駄な経験はないということ、必ず後から生きてくる、だから限られた時間の中であっても、いろんなことにチャレンジしてほしい。二つ目が、人それぞれ生活環境が違うので、家、仕事、趣味、勉強、24時間どう配分するか、みんなこうだから自分もそうするというのではなくて、自分で決めていただきたいと思います。私も最初は家事も仕事も100%と思ってやっていましたが合わせて200%は絶対無理なので、長い目で自分のペースを調整することが大切だと思います。三つ目に、何より、仕事は楽しく厳しくということ、限られた時間の中で厳しくなければ効率も上がらない、でも厳しくなければ継続できません。管理職や役員になることを怖がらず、まずはチャレンジしていただきたいです。【勝山氏】

私は二つあります、一つは、無駄な経験はないということです。長く働いていると本当にいろんなことが山のようあります

参加者の声

- 役員クラスの方でもこれまでのキャリアの中で悩まれてきたことを知ることができました。これまで自分が昇格していくイメージは持っていましたが、一つひとつ今を頑張っていくと、いつかは見えてきそうだと感じることができました。温かい後押しの言葉をいただけてよかったです。(20代)
- 現役女性役員の皆さんのお話を聴けて、とてもモチベーションが上がりました。一皮むける経験が本当に大事なのだと改めて感じ、自信はなくても「やりたい!やります」と働きかけていこうと思いました。(30代)
- パネリストの皆さんのが「自分の出世は遅いほうだ」とおっしゃったことが意外でした。意識されているかは別として、それ自体がガラスの天井でありマミートラックだったのでと感じましたが、その後抜擢されるまで心折れずに頑張られたことが現在のキャリアにつながっているように思いました。(40代)
- 皆さんの前向きな姿勢に、力強さを感じました。これまで真摯に業務に当たられ、そして常に前向きでいらっしゃったことが、とても響きました。へこたれていってはいけない、と自分を鼓舞できそうです。(50代)

財団発! NEWS & TOPICS

『理想の管理職EXPO』開催記念講演に当財団会長の定塚由美子が登壇!

2025年9月10~12日の3日間、幕張メッセで開催された『理想の管理職EXPO』(RX Japan主催)。

初日の開催記念講演に当財団会長の定塚由美子が登壇し、

130名を超える方々にお集まりいただきました。

「ハラスメントのない職場づくり 管理職の実践的アプローチ」と題して、

職場におけるハラスメントの実態と法制化の変遷や社会的な認識の変化等について触れ、

ハラスメントの定義などについて詳しく説明しました。

また、職場におけるパワハラグレーディングの判断のポイントや

ハラスメントとならない指導の方法など、管理職の日々の業務に役立つノウハウについても述べました。



編集後記

2026年は60年に一度の丙午(ひのえうま)にあたります。歴史的には迷信によるネガティブなイメージもありますが、新たな始まりや活力をもたらす年とも考えられているそうです。カスタマーハラスメントや就活セクハラに関する防止措置の義務化、女性活躍推進法の期限延長など、労働に関する様々な法改正が予定されています。新年も、情報発信を通じて誰もがイキイキと活躍できる職場づくりに貢献できるよう努めてまいりたいと思います。⑤

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol.063

2025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>