

新発売

その ハラスメント、 どう対応する？

事例とコラムで学ぶ
職場の判断と防止策



check!

対象者と活用法

現代の職場で起こりがちな8つのハラスメント事例をもとに、企業が適切に対応するための重要ポイントと実務的なアドバイスをまとめています。あわせて、コミュニケーション不足や時代に合わない指導法を改善するための知見をコラム形式で紹介しています。

ハラスメント防止担当者

自社の防止対策の策定や事案発生後の対応の参考として

管理職層

部下への指導やコミュニケーションの取り方などマネジメントの参考として

一般職

自身の働き方や周囲との関わり方を見直すきっかけとして

そのハラスメント、どう対応する？

事例とコラムで学ぶ職場の判断と防止策

POINT01

ハラスメント対応の最前線で活躍する社会保険労務士 大谷源樹氏・河合瑞枝氏が、現場が判断に迷いがちな事例をもとに初動対応から事案処理、再発防止策まで、組織として押さえておきたいポイントをわかりやすく解説します。

POINT02

日米両国でソーシャルワーカーとして活躍し、ハラスメント相談窓口のスーパーバイザーとしても豊富な経験を持つ八木亜紀子博士（医療福祉ジャーナリズム学）によるコラムを収録。効果的な指導、コミュニケーションの工夫、相談対応のヒントなど、“人に向き合う力”が身につく内容です。

【発行】 2026年2月
【仕様】 A5判 129ページ
【ISBN】 978-4-910641-08-9

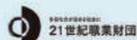
図書のご注文は



1,540円(税込)

その
ハラスメント、
どう対応する？

事例とコラムで学ぶ
職場の判断と防止策



DIVERSITY 21
ダイバーシティ21
2026 SPRING vol.064

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:03-5844-1660(代)

発行日/2026年3月25日発行 制作/東誠印刷株式会社

特集

企業における性別役割分担意識 解消の取組み

[特別寄稿] 明治大学 政治経済学部教授 原ひろみ氏
[企業事例] ファイザー株式会社、株式会社フジワラテクノアート

DIVERSITY

21 vol.064
2026 SPRING

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>



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

Contents

3	随想 自治体・企業トップのハラスメント 21世紀職業財団 会長 定塚 由美子
4	特集 企業における性別役割分担意識解消の取組み —経営層と現場が共に歩むジェンダーエクイティ実現に向けて— [特別寄稿]明治大学 政治経済学部教授 原ひろみ氏 [企業事例]ファイザー株式会社、株式会社フジワラテクノアート
14	情報コーナー 「令和6年版 働く女性の実情」の概要
18	連載—裁判例とその解説 懇親会でのくじ引きが接待強要等のセクハラに該当する として損害賠償が命じられた事例 安西法律事務所 弁護士 本田 敦子
22	財団発! News&Topics 2026年度上半期ハラスメント相談担当者セミナー開催予定 【速報】シンポジウムを開催しました

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随想 Random Thoughts

自治体・企業トップの ハラスメント



21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

最近、自治体や企業のトップ・役員がハラスメントを行ったという不祥事が後を絶たない状況です。セクハラもパワハラも、優越的地位にある者から行われやすい実態があります。

トップとしての倫理観を大切に、権力を持つ者ともすれば自己中心的な考えに陥りがちであるという危険性を十分に肝に銘じて行動していただきたいと思えます。

トップ本人の責任が大きいことは言うまでもありませんが、組織としての課題も山積みです。自治体にも企業にも男女雇用機会均等法・労働施策総合推進法によりセクハラ・パワハラの防止義務が課されており、それぞれ相談体制の整備や研修等の対策を講じているはずですが、トップのハラスメント行為の場合、そうした防止・対応策が効いていない場合も多く見られます。福井県前知事のセクハラに関する報告書においては、相談を受けた上司が真剣に対応しなかった、相談窓口が機能していなかった、被害を通報しにくい組織風土があるなどと指摘されています。

各組織においては、トップのハラスメントも起こりうるという前提で以下の通り対策を見直す必要があるでしょう。

- ①まずはトップ、役員を含むハラスメント研修を実施し、組織としてのハラスメントの撲滅と同時に自らを律する心構えを持っていただくことが大切です。
- ②トップが加害者であっても適切に対応できる相談体

制を整備する必要があります。独立した相談体制や外部相談窓口の活用が考えられるでしょう。ちなみに当財団では、トップ(つまり私です。)によるハラスメントが起こった場合の相談対応のフローチャートを作成し、外部相談窓口も設けています。

- ③職員・社員へのアンケート調査も予防策、早期発見策として有効です。ハラスメントの経験を聞くだけでなく、ハラスメントを受けた場合に相談したか、相談窓口は信頼できるか等を併せて聞くことで体制が適切かどうかの判断材料となります。定期的なアンケート調査を行うことで、課題や対策の効果・進捗状況を把握することもできます。当財団でもご依頼に応じ調査・コンサルティングを行っています。

ハラスメントの起こりやすい組織は、職場風土に特徴があります。上司と部下とのコミュニケーションが少ない、失敗への許容度が低い、残業が多い・休暇をとりづらい等の特徴がある職場ではハラスメントの経験率が高くなっています。またハラスメント防止規定が制定されていない職場もハラスメントが起こりやすくなっています。

各組織のトップの方は、自らの行為がハラスメントとなっていないかを常に省みるとともに、組織のハラスメント対策を講じ、ハラスメントの起こりにくい、風通しの良い職場を作る責任を果たしていく必要があるでしょう。私たち財団も必要なお手伝いをさせていただきます。

企業における性別役割分担意識解消の取組み

—経営層と現場が共に歩むジェンダーエクイティ実現に向けて—

以前に比べて男性の育児休業取得率は上昇し、夫婦が共に育児をしながら無理なく働く<共働き・共育て>の意識が広がりつつあります。しかしながら、性別役割分担意識はいまだに根強く残り、職場あるいは家庭における分担の男女差や、男女間の賃金格差の一因とも考えられています。

今号では、ジェンダー規範と男女間賃金格差の関係について

明治大学政治経済学部の原ひろみ教授にご寄稿いただくとともに、

2社の企業からダイバーシティ推進やジェンダーエクイティの考え方に基づいた取組みなどを中心に

お話をうかがいました。



【特別寄稿】

ジェンダー規範と男女間賃金格差 —情報公開時代の人事戦略を考える



原 ひろみ 氏

明治大学政治経済学部教授、
博士(経済学、東京大学)

専門は労働経済学、実証ミクロ経済学。ジェンダー経済格差、職業能力開発やリスキング、教育の効果など人的資本に係るテーマを中心に、日本の労働市場や労働政策の効果に関する研究を行っている。Journal of Labor Economics, Labour Economics等の国際学術雑誌に論文多数。主な著書に『職業能力開発の経済分析』(第29回沖永賞、勁草書房)。

1 はじめに

多くの企業が女性活躍推進に真摯に取り組んできたにもかかわらず、男女間賃金格差という問題は依然として残っている。しかし、企業の人事・労務担当者のなかには、このような戸惑いを感じている方はいないだろうか。「女性の採用は増えており、制度面でも整備を進めてきた」、「男女で同一の評価制度を用いており、差別をしている意識はない」、「それでも男女の賃金差が問題だと言われると、どこをどう見直せばよいのか分からない」。

本稿で強調したいのは、この問題が個々の企業や担当者の努力不足によってのみ生じているものではないという点である。経済で観察される事象の多くは、需要側と供給側の事情が複雑に絡み合って観察されるものである。よって、男女間賃金格差とい

う事象も、労働需要側である企業行動(評価や配置、昇進など)の帰結であると同時に、労働供給側である労働者の行動の帰結でもある。そして、企業も労働者も行動を選択する際に、知らず知らずのうちにジェンダー規範の影響を受けていることがある。

ジェンダー規範とは、必ずしも日常的に使われる言葉ではないかもしれない。一般に社会規範とは社会で共有されている意識のことをさすが、ジェンダーに関するものをジェンダー規範と呼ぶ。ここでは、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきだ」といった伝統的な性別役割分担意識をイメージしていただきたい。

今、日本企業は情報公開の時代を迎えているが、企業はいかに賃金の男女間格差と向き合うべきなのか。本稿では、ジェンダー規範と男女間賃金格差の関係に注目し、格差是正に向けた取組みと企業にとってのその意義を考察する。

2 男女間賃金格差の現状

日本は、国際的にも男女間賃金格差の大きい国として知られている。OECD加盟国の中で、韓国、イスラエル、ラトビアに続き、4番目に男女間格差の大きい国である*1。

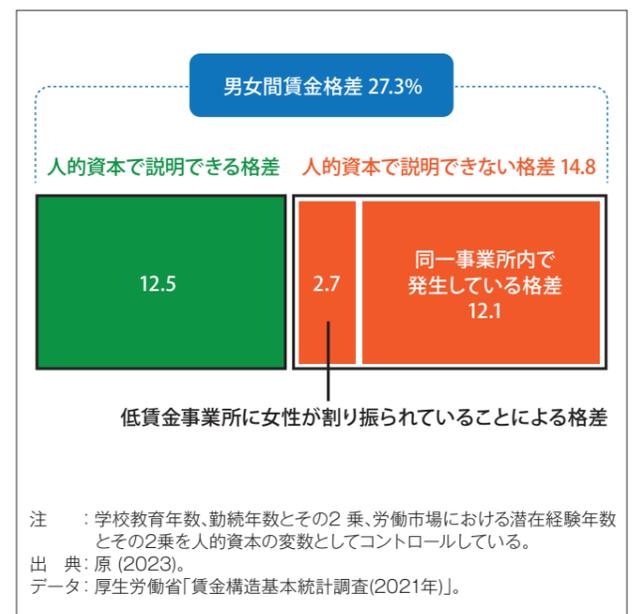
日本の男女間賃金格差は、長期的には縮小してきた。フルタイム労働者の男女間賃金格差は、厚生労働省のデータによると、1990年には平均で39.8%であったが、2024年には24.2%にまで縮小している*2。しかし、この値は、フルタイムで働く男性が平均で1000円の賃金をもらっているところ、フルタイムの女性は758円しかもらっていないことを意味する。

この数字を見て、男女で働き方に違いがある以上、一定の賃金差はやむを得ないと考える向きもあるだろう。確かに、学歴や勤続年数、職業経験などには男女差がある。そして、これらの違いは、培われる人的資本すなわちスキルや知識の違いを生み、生産性格差、ひいては賃金差を引き起こす。実際、日本における男女の賃金差の一部は、人的資本の男女差によって生み出されている。

しかし、重要なのは、それがすべてではないことである。つまり人的資本の男女差によらない部分もあるということである。要因分解という計量経済学的手法を使って計算すると、平均や中央値で計算した男女間賃金格差は、「人的資本の男女差で説明できる格差」と「説明できない格差」に分解することができる。

図1は、この要因分解の結果である。2021年には、中央値では男女の賃金差は27.3%であったが、うち12.5%は人的資本の差で「説明できる格差」である。そして、残された14.8%が、「人的資本の男女差では説明できない格差」である。このことは、人的資本が同程度、すなわち潜在的に生産性が同じと考えられる男女の間にも賃金差があることを示している。そして、14.8%ということは、中央値の賃金差の半分以上が説明できない格差であり、無視できない大きさである。

図1 フルタイム労働者の男女間賃金格差の要因分解の結果(2021年、中央値)



さらに、日本の特徴として、説明できない格差が、同一企業・事業所内で大きく生じている点が挙げられる(12.1%)。この事実は、雇用管理や評価の仕組みそのものに目を向ける必要性を示唆している。

日本において、女性の就業率は2024年で15~64歳で74.1%とすでに高水準に達している*3。今後の課題は、女性をどれだけ就業させるかという「量」の問題ではなく、どのように能力を発揮してもらうかという「質」の問題へと移行している。その実現に向けた前提条件として、女性の就業意欲を削ぐであろう説明できない格差の是正は不可欠である。

3 「説明できない格差」とジェンダー規範

説明できない格差とは、潜在的に生産性が同程度と考えられる男女の間にも賃金差が存在することを指す。つまり、本来同じように評価されるはずの女性の賃金が、男性より低くなっている可能性があるということである。そのため、説明できない格差には、主として仕事における女性へのバイアスが反映されていると考えられている。このバイアスの形成には、ジェンダー規範も関わっている。

ジェンダー規範が強い社会では、個々の能力や意欲とは無関係に、「女性は仕事へのコミットメントが低いのではないか」、「将来的に仕事を中断する可能性が高いのではないか」といったバイアスを含んだ認識が生まれやすくなるのも、不思議ではない。そして、このような認識は、評価や昇進などの企業の意思決定に影響を及ぼすことがある。

重要なのは、こうした認識が必ずしも意識的な差別や悪意に基づくものではない点である。多くの場合、それは無意識の判断として現れる。しかし、意識的であろうと無意識であろうと、このような認識があると、女性は責任の重い業務や将来の昇進を前提とした配置から外されやすくなり、賃金差は残されてしまう。

つまり、ジェンダー規範が社会に強く存在すると、女性に対するバイアスが生じやすく、その結果としてバイアスを反映した説明できない賃金格差が生まれると理論的に整理できる。裏返せば、ジェンダー規範が弱まれば、バイアスも弱まり、説明できない格差の縮小も期待できるだろう。

4 「説明できる格差」とジェンダー規範

男女の賃金差を議論する際、「説明できる格差」、すなわち人的資本に男女差があることから賃金にも男女差が生じることは、「仕方がない」と受け止められがちである。しかし、この説明できる格差も、ジェンダー規範の影響を受けている可能性がある。

そもそも、なぜ人的資本に男女差があるのだろうか。それは、女性自身の選択である側面もあるが、必ずしもそれだけとはいえない。

第一に、家族のケア負担の偏りである。日本では、子ども、病気の家族、高齢者のケアを女性が多く担っている。その結果、女性は短時間就業を余儀なくされたり、就業中断や勤続年数が短くなりやすい。勤続年数や労働時間が短ければ、職場での経験や訓練の機会も限られ、仕事に必要なスキルや知識の蓄積が進みにくくなる。

第二に、賃金格差が存在する現状を鑑みて、女性自身が人的投資をあきらめてしまう可能性である。「どうせ評価されない」、「将来の賃金上昇が見込めない」といった意識が広がれば、長期的なキャリア形成を前提とした学習や訓練への投資が抑制される。その結果、人的資本の差がさらに拡大するという悪循環が生じる。

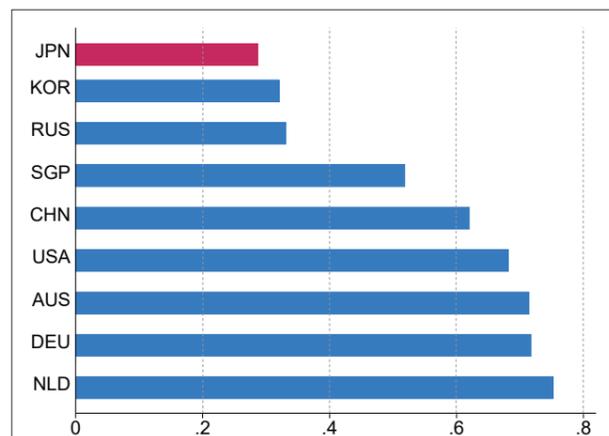
こうしたことがジェンダー規範の影響を受けていることは否定できないだろう。家族のケアは女性が担うものだという役割分担意識が根強い限り、女性が仕事に時間やエネルギーを投じにくい環境は温存されてしまう。つまり、ジェンダー規範の解消は、説明できない格差だけでなく、説明できる格差の背景にある人的資本形成の男女差を縮小する上でも重要な意味を持つ。

5 日本はジェンダー規範が強い国

それでは、伝統的な性別役割分担意識をもっている人はどの程度いるのだろうか。長期にわたって確認できるデータを見ると、その割合は1973年では77.2%であった。2018年には36.9%に減ってはいるものの、3人に1人がそうした意識を持つ*4。

しかし、日本は今でも、国際的にみて、ジェンダー規範が強い国である。図2は、性別役割分担に反対する人の割合を国際調査に基づいてまとめたグラフであるが、日本はそれに反対する人の割合が低く、ジェンダー規範が強い国であることがわかる。また、韓国や中国といった他の東アジアの国よりもその割合は低い。

図2 ジェンダー規範の国際比較



注：横軸は「妻の稼ぎが夫より多いと、決まって問題が起きる」という意見に反対する人の割合。縦軸は、上から順に、JPN: 日本、KOR: 韓国、RUS: ロシア、SGP: シンガポール、CHN: 中国、USA: 米国、AUS: オーストラリア、DEU: ドイツ、NLD: オランダ。
出典：学会発表資料(The 2025 European Winter Meeting of the Econometric Society, 川口大司(東京大学)、サイサワット・サムトプラディット(大阪大学)との共同研究)。
データ：「世界価値観調査」, Wave 7 (2017-2022)。

よって、特に日本では、格差解消のためにジェンダー規範を弱めることは重要となるが、そもそも弱めることはできるのだろうか。この問いに対して、近年の実証研究は一定の答えを示しつつある。次節でみていこう。

6 ジェンダー規範は解消できるのか?

図2からもわかるように、日本ほど強くはなくとも、多くの国でジェンダー規範が社会で共有されている。そのため、近年、多くの国で、ジェンダー経済格差を是正するためには、ジェンダー規範の解消が鍵となると認識されており、国内外で実証的な研究成果が蓄積されつつある。

日本、ノルウェー、インドなどの研究では、若年期、特にティーンエイジャーの段階での政策介入や教育的働きかけが、その後の行動をジェンダー中立的に変えるとともに、伝統的な性別役割分担意識を弱めることが示されている*5。日本の研究では、中学校教育における技術・家庭の男女共修化が、成人後の男性の家事・育児分担を増やし、女性に関しては正社員就業を増やすとともに年取にもプラスの影響を与えたことが明らかにされている*6。これらの知見は、ジェンダー規範は長い年月をかけて社会に根

付いたものではあるが、変えられないものではなく、適切な介入によって弱めることが可能であり、特に可塑性の高いティーンエイジャーに効果が出やすいことを示唆している。

それでは、成人である社会人に関してはどうか。企業内で実施されるジェンダーバイアスに関する取組みとして、アンコンシャス・バイアス研修が挙げられる。ただ、先行研究によれば、こうした研修は、参加者自身が自らのバイアスに「気づく」効果は一定程度あるものの、その気づきが実際の行動変化にまで結びつくとは限らないことが示されている*7。つまり、アンコンシャス・バイアス研修は、問題意識を共有する出発点として一定の意義を持つが、その効果を持続的な行動変化につなげるためには、制度や評価の仕組みと組み合わせることが不可欠であることが示唆される。

つまり、現場レベルにすべてを任せるのではなく、企業トップ自身が問題意識を共有し、バイアスに基づいた意思決定が行われないよう、トップダウンで明確なメッセージと制度設計を示すことが不可欠だろう。

7 情報公開時代を迎えて——人事戦略としての視点

以上をまとめると、男女間賃金格差には、人的資本の差だけでは説明できない部分が存在し、その背後には、ジェンダー規範という社会的に共有された意識の影響があると考えられる。さらに、説明できる格差についても、その影響を受けている可能性がある。このように考えると、ジェンダー規範の解消は、男女間賃金格差の是正に向けた重要な鍵といえる。そして、先行研究が示すように、ジェンダー規範は変えられないものではないが、社会全体で長い時間をかけて形成されてきたものであり、個々の企業努力だけで短期間に解消できるものではない。

しかし、だからといって企業が何もできないわけではない。近年導入された男女従業員の賃金差に関する情報公開義務は、ジェンダー規範そのものを直接変える政策ではないが、企業の対応を通じて職場の慣行や意識に変化をもたらす可能性を持つ。この政策は先進国の多くの国で導入されており、2024年時点で日本を入れて32か国に上る*8。これは、男女の賃金格差の是正は喫緊の課題であるという、国際的な共通認識が形成されつつあることを示している。

日本では、有価証券報告書での公表義務に加えて、2022年7月に「女性活躍推進法」の厚生労働省令改正によって、各社における男女従業員間の平均賃金の格差公表が、常用労働者数301人以上の事業主に義務付けられた。さらに、2026年4月には101人以上の事業主へと対象が拡大されることが決まっている。

賃金の男女差に関する情報公開後、そのまま賃金格差を放置することのリスクを考えよう。まず、賃金格差をそのままにすることは、企業の評判や採用力の低下に直結する。英国の世論調査

機関によると、賃金格差情報が開示された後、女性の間だけでなく、男性の間でも格差の大きい企業の企業ブランドの低下が確認されている*9。日本でも情報開示が進む中で、格差を放置する企業は、求職者や投資家から選ばれにくくなる可能性はあるだろう。

また、賃金格差が可視化されると、肌で感じていた場合とは違い、リアルに受け止められる*10。そして、特に格差の大きさが不合理であると感じれば、働く意欲が低下するのは自然である。

このように、賃金差の情報公開は、企業にとって対応を避けられない事案であるとともに、自社の雇用管理を見直す契機にもなり得る。数値として可視化されることで、これまで暗黙のうちに受け入れられてきた男女の役割分担や評価のあり方が、問い直されるだろう。その過程で、特定の意図がなくとも、性別に基づくバイアスや先入観が評価や仕事の割り振りに影響していないかを、点検することが可能になる。情報公開への対応は負担でもあるが、それは同時に、将来の人材確保や企業価値の向上につながる投資でもある。

*1 OECD employment database, 2022年または直近のデータ。
*2 「賃金構造基本統計調査」。
*3 総務省統計局「労働力調査」。
*4 NHK放送文化研究所「日本人の意識調査」。2018年までこの項目の調査が行われていた。この数値は、単一回答方式で、「結婚したら、家庭を守ること」に専念したほうがよい、「結婚しても子どもができるまでは、職業をもっていったほうがよい」のいずれかに賛成した人の割合である。
*5 ノルウェー: Dahl et al. (2021)、インド: Dhar et al. (2022)。
*6 Hara and Rodriguez-Planas (2025)。
*7 Chang et al. (2019)。
*8 Cullen (2024)。
*9 Blundell et al. (2025)。
*10 Card et al. (2012)。

【引用文献】
原ひろみ (2023) 「男女の賃金情報開示施策：女性活躍推進法に基づく男女の賃金差異の算出・公表に関する論点整理」, RIETI Policy Discussion Paper Series 23-P-009.
Blundell, J., Duchini, E., Simion, S., and Turrell, A., 2025. Pay transparency and gender equality. *American Economic Journal: Economic Policy*, 17(2), 418-445.
Card, D., A. Mas, E. Moretti, and E. Saez (2012) "Inequality at work: the effect of peer salaries on job satisfaction," *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.
Chang, E. H., K. L. Milkman, D. M. Gromet, R. W. Rebele, C. Massey, A. L. Duckworth, A. M. Grant. 2019. "The mixed effects of online diversity training." *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116 (16), 7778-7783.
Cullen, Z. B. 2024 "Is Pay Transparency Good?" *Journal of Economic Perspectives*, 38 (1), 153-80.
Dahl, G., A. Kotsadam, and D. O. Rooth. 2021. "Does integration change gender attitudes? The effect of randomly assigning women to traditionally male teams." *Quarterly Journal of Economics*, 136 (2), 987-1030.
Dhar, D., T. Jain and S. Jayachandran. 2022. "Reshaping adolescents' gender attitudes: Evidence from a school-based experiment in India." *American Economic Review*, 112 (3), 899-923.
Hara, H. and N. Rodriguez-Planas. 2025. "Long-term consequences of teaching gender roles: evidence from desegregating industrial arts and home economics in Japan." *Journal of Labor Economics*, 43(2), 349-389.

【企業事例】ファイザー株式会社 東京都

有志社員がリードする活動からジェンダーバイアスへの気づきを促すことでDEI推進の確かな一歩に

八雲 弥生 氏

ファイザー株式会社
政策・広報・コミュニティ連携部門 広報担当部長

2022年ファイザー株式会社入社。

社員のコミュニケーションやエンゲージメントの強化の一環でDEI活動に携わる。



“Equity”をDEIの重要な要素と捉えて取組みを推進

「御社ではダイバーシティ推進について多岐にわたる取組みをされていますね。」

八雲氏：当社はグローバルカンパニーとして、DEI (Diversity, Equity, & Inclusion) を推進しています。特にエクイティ (Equity, 公平) は社員が体現すべき行動指針となるValuesの一つとして掲げており、DEIの中でも重要な要素であると捉え、各国の事情に沿った推進に取り組んでいます。日本ではインクルーシブな職場環境の構築として「多様性の推進」、「帰属意識の醸成」に加え、健康の増進やより公平な社会への寄与などについて重点的に進めています。当社が目指すのは、ダイバーシティの違いを活かし合いながらインクルージョンしている状態です。その実現を念頭に置いて活動を進めています。

DEIは、とすると「ナイストウハブ(あるとよいもの)」という印象を持たれがちです。しかし、DEIは経営にとって必要不可欠な要素であることを明確に打ち出し、社員の理解促進に向けた啓発活動につなげるとともに、ビジネス戦略への効果を積極的に発信することで、ガバナンスモデルを組織に根づかせることを目指しています。日本においても、WOMEN AWARD 2025 (Forbes JAPAN) にて企業特別賞を受賞、またPRIDE指標 (work with Pride) においてレインボー認定を受けました。

有志社員によるワーキンググループでDEI推進をリード

「御社では有志社員がリードしてDEIを推進されているとのことですが。」

八雲氏：当社にはDEIを推進する専任組織はなく、手を挙げた有志社員が企画の提案からイベント運営などのすべてを本業の

傍らで行っているのが特徴です。女性活躍推進のほか、障がい者、LGBTQ+、ジェネレーション、ウェルビーイングの5つのワーキンググループがあり、「CRG (Colleague Resource Group)」の総称で活動を行っています。現在、全体で100名を超えるメンバーが在籍しています。希望する社員は上司の承認を得た上で、業務時間の20%まで活動が認められています。

それぞれのワーキンググループには必ず役員1名がスポンサーとして就きますが、役員も自ら手を挙げて参画の意思を伝えます。スポンサーの任期は最長4年で、ちょうど今期もスポンサー役員の交代があり、新体制で活動を開始しているところです。

「有志の活動が組織でうまく機能しているんですね。」

八雲氏：これは当社の強みでもあるのではないのでしょうか。役員もDEIを推進するのが当たり前という意識で、スポンサーとして活動を牽引してくれていると感じています。活動に参加する社員も、自分の業務領域以外の社員とのネットワークを広げて、自身のスキルを上げていこうというモチベーションの高い人たちが多く感じています。

もう一つ、人材開発の観点から、高い意識を持つスキルを持った人材を見出すことができるタレントプールになっている面もあると考えています。実際に、人事が行っている未来の経営幹部育成のためのインキュベーター研修プログラムともコラボレーションしていて、プロジェクトへのアサインメント等にもつながっています。

ジェンダーエクイティ推進のためには男性側の理解促進も不可欠

「11月19日の「国際男性デー」には、男性社員の発案で社内イベントを行ったそうですね。」

八雲氏：当時、CRGの女性活躍推進グループにいた男性メン

バー8人が、グローバル本社で先行していた活動を日本でもスタートさせようと、2023年にMen as Allies (MAA) という活動を立ち上げました。この取組みはジェンダーエクイティ推進のためには男性側の理解促進も不可欠ではないか、との思いから始まりました。まずは社内イントラで告知をして賛同者や興味のある人を募ったところ、約30名が集まり、ラウンドテーブルのような形で男性側の視点をざっくばらんに話す機会を設けました。

男性同士での共通認識や困りごと、さらには男性もマイノリティになり得るといった、これまで言えなかったような本音もいろいろ出て、女性側にとっての気づきにもなりましたね。そのような場ができたことが口コミでも広がり、内輪で話し合っているだけではもったいない、と外部講師による講演やワークショップなどの活動に発展していきました。

なかでも各地の拠点を回り、男性の多い営業部門などで生理痛の疑似体験研修を行ったことはMAAの活動を広めたきっかけになったと思います。各拠点で働く社員は本社社員に比べると様々な情報やイベント参加への機会が少なく、日々の業務に追われてしまうところがあると思います。実際に体験してもらうことで、「こういった話をしてもいいんだ」という空気感に変わったと感じました。

「営業社員からの反響も大きかったんですね。」

八雲氏：生理痛疑似体験の参加者の口コミを見た社員から「参加できなかったからまたやってほしい」とか、「北海道にも来てください」という要望が多数寄せられました。

また、当社ではDEIに特化したサーベイを毎年1回実施し、社員の認知度と理解度を測定しています。2025年11月のサーベイでは、女性活躍推進について80%近くまで上昇し、ここ数年で少しずつ意識の変化を実感できるようになりました。やはり自律的なCGRの活動と、その活動を機に実務においても活躍する人材が増え、実績として現れるようになってきているからではないでしょうか。

各拠点で開催するイベントでは、運営サポートを担う現地メンバーも増えてきました。また、オンラインでの参加だけでなく、本社イベントにも積極的に参加してもらえるよう、CRGの運営に携わる有志社員の交通費はDEIの予算から出すようにしましたので、営業社員の参加率も上がりました。



「Men as Allies」イベントの様子

雑談の中から生まれた動画が反響を呼ぶ

「『このモヤに名前がつくまで。』というショートドラマ仕立ての動画も制作・公開されていますね。製薬会社である御社が動画を制作することになった背景についてお聞かせください。」

八雲氏：職場で起こりがちなシーンを題材に、個人や組織の中に存在するアンコンシャス・バイアスへの気づきを促す目的で作成しました。「実はこういうことあるよね」という、あるある話の雑談の中から生まれた企画です。当初は「製薬とは関係ないよね」とか、「当社が作る意味はあるのか?」といった声もありましたが、やはり男性も女性も無意識のジェンダーバイアスへの気づきを促すことが、DEI推進の根本的な足掛かりになるのではないかと考えました。製薬会社としては毛色が違うかもしれないのですが、どこかがバイオニアにならなければならないという意識のもと、思い切って制作に踏み切りました。インスタグラムにも動画を載せていますが、多くの反響がありました。社内外の広報仲間からも好評で、嬉しく思っています。

ほかにも、ヘルスケア業界として健康課題に力を入れています。今後は、男女それぞれの更年期障害など、職場内で触れにくい健康課題も取り上げながら、ジェンダー間の対話を促して心と体の変化などへの相互理解を深める等、ジェンダーエクイティ推進と絡めた仕掛けができればと検討を進めているところです。

【企業事例】ファイザー株式会社 東京都



ショート動画「このモヤに名前がつくまで。」

営業特有の課題を検討するため
女性活躍推進チームが発足

—ジェンダーエクイティに関して様々な取組みを進められていますが、課題だと感じられていることはありますか。

八雲氏：女性管理職比率については24.5%をようやく超えたところで、今後どう増やしていくかが課題だと思っています。特に顧客対応の部門では女性の管理職が圧倒的に少ないです。全国の拠点を経験するという従来の営業のキャリアスタイルが果たして本当に適切なのか、というところから考え直す必要があると考えています。女性は遠慮しがちといったようなインポスター症候群、男性の善意による女性への過大な配慮など、バイアスはまだまだ存在すると思っています。

働きやすく、なおかつ上を目指そうというキャリアパスを考えてくれるような女性をどう増やしていくか、外勤社員特有の課題について検討するため、ワーキンググループとは別に営業部門では女性活躍推進チームが発足しました。まずは各拠点の女性社員同士のネットワーク構築から始めたところで、まだ着手したばかりですが、今後はCRGの女性活躍推進ワーキンググループと連携を図りながら進めていきたいと考えています。

顧客対応チームとの連携だけでなく、CRGのワーキンググループそれぞれが分断された活動に陥らないよう、全体を見てグループ間の活動の橋渡しをしていくことも自分の役割なので、似たようなアイデアが出ていけば、ワーキンググループ間でコラボレーションするなど、連携しながら活動しています

女性が働きづらい状況を根本から考え直すことも大事

—男女の賃金格差解消についてはいかがでしょうか。

八雲氏：当社では、いわゆる見えない賃金格差というのはあまりないと考えています。ただし、ある一定の数値の差は見られるので、グローバル全社のシステムに則って改善を進めています。

— DEIを推進していく上で、特に重視すべき進め方等がありましたら、お聞かせいただけますでしょうか。

八雲氏：企業ごとに解決したい課題は異なると思います。当社がこれだけ活動を進めることができる恵まれた環境にあるのは、やはりトップや役員意識が大きいと思っています。多様なアイデアや企画が持ち上がったときに、それを実現するためにはやはりトップの意識が鍵になってきます。いかに経営層を巻き込み、DEI推進がどれだけビジネスにとって魅力になるかという価値を理解してもらうことが重要で、そこがスタート地点ではないかと考えています。

少子化が進む中で女性の労働力は重要になっていますが、その労働力となる女性が働きづらい環境になっていないかどうか、一度立ち止まって根本から考え直すことも大切だと思います。いまなお「女性だけが優遇されている」とか「女性は下駄を履かされている」といった声も聞かれることがありますが、そういった声には、そもそものスタート地点や育成機会が、男性とどれだけ違っていたかをデータで見せていくことも効果的ではないでしょうか。

また、社内には必ず DEI推進に熱意を持っている社員がどの企業にもいると思います。そういう人材と一緒にボトムアップで活動していくことも必要だと感じています。

ショート動画の企画の際にも感じたことですが、やはり DEI推進は一企業だけで取り組む問題ではなく、日本全体で取り組まなければならない重要な社会課題だと感じています。当社としても製薬業界に限らず、もう少し視野を広げて企業間コラボレーションなども手掛けていけたらと考えています。

DATA

ファイザー株式会社
 日本法人設立：1953年
 本社所在地：東京都渋谷区代々木3-22-7
 事業内容：医療用医薬品の製造・販売・輸出入
 従業員数：約2,800名(直雇用社員数)
 (2026年1月現在)

【企業事例】株式会社フジワラテクノアート 岡山県

社員一人ひとりとの対話を大切に、
新たな価値創造と多様な強みを活かせる組織へ

藤原 加奈氏 株式会社フジワラテクノアート
代表取締役副社長

2001年慶應義塾大学経済学部卒業。味の素に就職後、05年フジワラテクノアートに入社。07年MBA取得、15年に副社長に就任。21年代表取締役副社長に就任。25年「選ばれる地方企業」へ進化させたことを評価され、日経ウーマン「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2026」受賞。フィガロジャパン「Business with Attitude (BWA) Award」も受賞。「楽しみながら舵を取る女性たち」をテーマに選出された。



多様な考え方や価値観が組織の強みになる
まずは女性が継続して働ける環境づくりを

—ダイバーシティ推進の考え方、また目指していることなどについてお聞かせください。

藤原氏：目まぐるしく変化するこの時代において、しなやかに対応できる組織を作っていきたいという思いがあります。そのためには、同じような人ばかりが集まった組織よりも、様々な強みや特性、考え方や価値観を持つ人々が集まる組織のほうが強みも増えますし、なおかつ状況に応じて柔軟な対応ができると考えています。多様な強みを活かせる組織、それがダイバーシティ推進の考え方であり、目指しているところです。

—現社長が就任された2001年当初の女性比率は5.8%と、圧倒的な男性社会から組織改革をスタートされたと伺いました。性別役割分担意識も根強かった中でマジョリティの男性、そして女性それぞれの意識改革をどのように進められたのでしょうか。

藤原氏：当時、女性社員は5人のみで、男性をサポートする業務を担う役割でした。はじめから性別役割分担意識の解消を目指して改革してきたわけではなく、「まずは目の前にいる女性社員が出産後も継続して働けるために何とかしたい」という思いで、産休・育休の制度など復職支援の整備から着手を始まりました。ただ、パートナーのサポートや、近くにサポートしてくれる家族がいるかどうかは一人ひとり異なります。個別にヒアリングを重ね、一つひとつ制度に反映していきました。

同時期に女性社員を対象とした「レディースプロジェクト(Lプロジェクト)」を発足しました。勉強会や役員との意見交換会を定期的に開催し、各部門に点在している数少ない女性に横のつながりを持つ機会を設けました。女性同士がつながることはとても重要で、働く上での自信につながると考えています。



「Lプロジェクト」勉強会の様子

求める人材像を明確にしたことで
昇格モデルが多様化

—藤原さんが副社長に就任されて数年後の2017年には、人事評価制度の大幅な見直しをされたそうですね。

藤原氏：2015年に社内ヒアリングを行ったところ、一番大きかった声の評価制度に対する不満でした。その当時は、管理職になりたくないという人が多くいたので、手を打つ必要がありました。また、「多く残業をしている人や出張の多い人」イコール「仕事ができる人」というイメージが根強くありました。しかし、このイメージのままでは、女性はいつまでたっても昇格できません。今の時代に合った求める人材像を明確にし、どの部署でも自律的な働きをすれば昇格できるよう見直しました。

— どういうレベルの人が昇進できるのか、評価者と被評価者で共通のイメージが持てるよう、シンプルな資格定義に大きく変更しました。出張は手当で還元し、昇格は出張の有無などにかかわらず、自律的に提案して業務上発揮できる能力があればできる制度となりました。

【企業事例】株式会社フジワラテクノアート 岡山県



—女性やこれまでと異なるタイプの男性も昇格・昇進の機会を得ることができるようになったのですね。

藤原氏：社員が主体性と自律性を備えた働き方に変わってきたのは、とても大きな変化だと思います。例えば、人事総務などの実務職でも昇格できる仕組みが整ったことで、女性が管理職として活躍するようになるなど、新しい昇格モデルが生まれています。

ただ、制度を大きく変えることはとてもセンシティブなので、改革の中でも特に時間をかけて取り組みました。社員にも丁寧にフォローしながら理解を促していきました。検討を重ねながらブラッシュアップしていき、本格運用できるまでに3年ほどかかりました。

—制度体系が大きく変わり、社員の反応はどうだったのでしょうか。

藤原氏：「女性にはできないのでは」といった偏見やバイアスはほとんどなくなったと思います。女性社員も補助的な業務をこなすだけでなく、営業が提案しやすくなるようなツールや、上司が状況判断するためのデータ作成などのDX化・AI化を進める等、さまざまな業務を主体的に取り組んでいます。その姿を見て、男性社員も「確かにこうした仕事も会社への貢献なのだ」と女性の能力を認めるようになり、評価への納得感も高まりました。女性社員もまわりから感謝されて、より前向きに働くようになり、関係性向上、相互リスペクトにつながりました。

—マジョリティである男性社員の意識変容も大きなポイントだったのでは。

藤原氏：当社には専業主婦の妻を持つベテランの男性社員がかつては多く、“残業が多いほど仕事ができる”という従来の慣行を払拭し、仕事の質が重要であると何度も対話しながら伝えていきました。

社員全員の理解と協力があつたからこそ、大きな改革を進めることができ、その結果、人材獲得の難しい時代に優秀な人材がたくさん希望して入社してくれるようになりました。しかし、多様な人材をマネジメントするのは容易ではなく、新たな課題も生まれています。

そこで、部門長とその下のグループ長を対象に合同でマネジメント研修を行い、今までと異なるマネジメントの葛藤や悩みをグ

ループで共有しながら、今の時代に求められるマネジメントのあり方などを学んでいます。マネージャーが抱えている課題も異なるので、エンゲージメントサーベイの結果も見ながら個別にフィードバックを行うなどは意識的に対応しています。

課題をひとつクリアしても次の課題が出てくるのですが、数年前の悩みと今の悩みのレベルはかなり変わったと感じています。



マネジメント層への意識改革研修風景

これまで築いてきた原点を大切にしながら次の挑戦へ踏み出す

—2018年には「開発ビジョン2050」を掲げられて、2050年に向けた様々な事業を展開されていますね。

藤原氏：当社は、93年の歴史を持つ発酵食品を製造する機械プラントメーカーです。業界トップとはいえ、国内市場の生産量は少子化によって縮小傾向にあります。そこで、未来に向けて大きな挑戦を続けていくために、みんながワクワクするような新しい価値の提供を目指して、全員が自信を持って取り組んでいけるようなビジョンを掲げようと思いました。

長年積み重ねてきた技術を強みとしたビジョンにしていくために、まずは93年間培ってきた技術の棚卸しをしました。当社は越づくりの機械メーカーとして高い技術を持っています。この技術を活かした「微生物のチカラを高度に利用するものづくり」がフジワラテクノアートの技術であると再定義し、醸造以外の分野にも展開できる未来を見据えました。「微生物インダストリー」と名付けて、「心豊かな循環型社会に貢献していく」という開発ビジョンを掲げました。

—このビジョンが全社員に浸透されるまで、ご苦労もあったのでは。

藤原氏：当初は、そもそもなぜ会社が変わらなければいけない

のか、特にベテラン社員からすれば、「自分たちが築いて成長してきたことを否定されているように聞こえる」と、変革に戸惑う声や、自分たちの仕事が変わってしまうのではないかと、という不安の声もありました。不安に対する誤解を解きながら、ビジョン浸透のためのワークショップも行き、これまで築いてきた原点はとても大切であり、それがあつたからこそ次に挑戦できると、自分たちの価値を再認識してもらいました。

—このビジョンを個人の成長につなげるような仕組みはあるのでしょうか。

藤原氏：全社員に「個人別 5か年ビジョン」を設定して、会社が目指すビジョンと連動した5年間の成長計画を作成しています。各々がどのようなスキルを持っていて何をやりたいのかをヒアリングして、上司と共有しながら進めていきますので、社員それぞれの役割が明確になり、目指すビジョンのためにどんな資格が必要かというのも見えてきます。また、資格報奨金制度も整備し、将来を見据えた資格取得への挑戦を後押ししています。

—一人ひとりのビジョン実現のためには、ライフへの配慮も必要だと思いますが。

藤原氏：30代のエンゲージメントが若干低下しているアンケート結果がありました。いま当社では産休ラッシュで子育て期に突入する社員が多いのですが、責任のある仕事も30代になると増えていきます。ライフと両立しながら責任を果たすことに不安を抱えやすい年代だと思います。私自身も30代は子育てとの両立が結構きつかったのですが、仕事も頑張っていくと、40代になってからの働き方が全然違ってきます。キャリアを相談できる窓口を設けるなど、悩みを聞く場が必要だと考えています。

—男性のワーク・ライフ・バランスについてはいかがでしょうか。

藤原氏：男性の育休取得日数は平均で21日です。当社の場合、部署によっては世界や全国各地へ長期出張が生じるような重要な案件もあり、ライフの両立というのは難易度が高いと感じています。エンゲージメントサーベイではライフとの両立や出張に対する不満もあったので、大幅に出張手当の見直しも行いましたが、今後も社員からの要望があれば改善していきたいと考えています。

—社員の声に対して、迅速にアクションを起こして改善されているのですね。

藤原氏：社員数が少ないので、スピード感をもって変革に取り組めるのは当社の強みだと思います。今後はキャリア支援をさらに注力したいと思っています。ライフとの両立が大変だとしても、自分の好きな仕事はなんとかやろうとしますよね。一人ひとりがやりがいを持って楽しく仕事ができるよう、職場環境をもっと改善していきたいと思っていますし、それがビジョンの実現にもつながると確信しています。

—御社ではDEIを推進する上でどのような点が重要だとお考えでしょうか。

藤原氏：やはり、社員との対話を重ねていくことは何より大事だと思います。人間なので、社員の気持ちや状況は日々変わっていきますし、一度の話し合いで終わりではありません。今も廊下ですれ違ったら声をかけたり、営業に同行して道すがら雑談したり、飲み会にも参加します。社員一人ひとりの声と向き合うのは大変ですが、異なる意見が出てくるのは当たり前なんです。そこをじっくり聴いていくことは今後も続けていきます。組織をすぐに変えることは難しいので、諦めずに続けることが大切です。時間をかけているような変革を積み重ねていった結果がいまに結びついていると思います。



開発風景

DATA

株式会社フジワラテクノアート
 創 業：1933年(昭和8年)6月15日
 本社所在地：岡山市北区富吉2827-3
 事 業 内 容：醸造機械・食品機械・バイオ関連機器の開発、設計、製造、据付、販売およびプラントエンジニアリング
 従 業 員 数：159名
 (2026年1月1日時点)

「令和6年版 働く女性の実情」の概要 —令和6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6年版においては、Iで各種統計資料を用いて「令和6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6年の働く女性の状況」の主な内容をご紹介します。

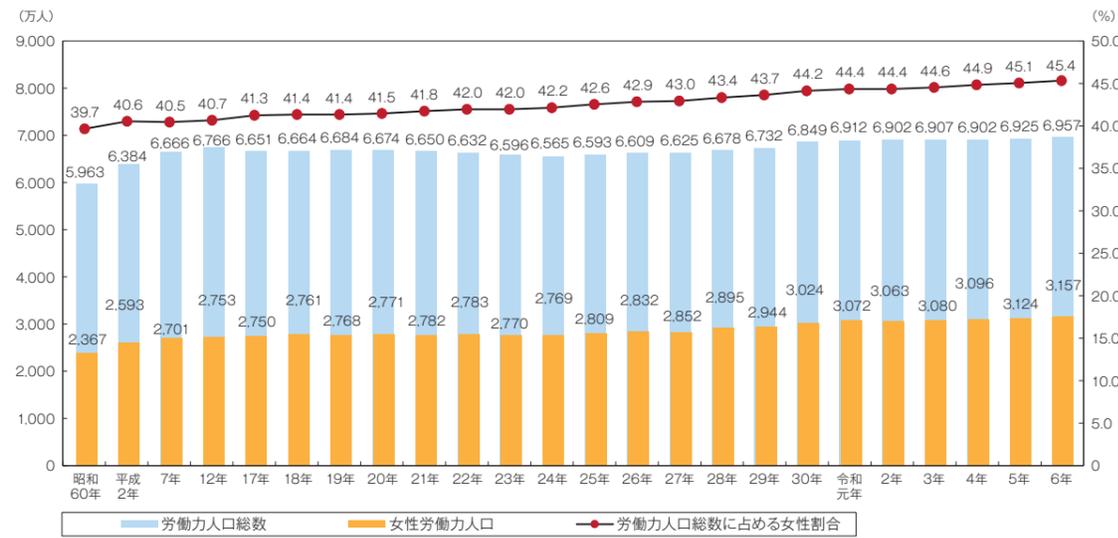
1 女性の労働力率の上昇と配偶関係別労働力率の変化

(1) 労働力人口と労働力率

令和6年の女性の労働力人口は3,157万人と前年に比べ33万人増加(前年比1.1%増)しています。また、労働力人口総数は前年より32万人増加(同0.5%増)し6,957万人となり、労働力人口総数に占める女性の割合は45.4%(前年差0.3ポイント上昇)と過去最高を更新しました(図1)。

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55.6%と前年に比べ0.8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76.1%となっています。

図1 労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移



資料出所：総務省「労働力調査」

「労働力人口の男女別構成比」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。

注) 総務省「労働力調査」に係る平成23年統計については、東日本大震災の影響により、関連統計等を用いて補完推計した値である。昭和57年から5年ごとに算出の基礎となるベンチマーク人口の基準を切り替えており、それぞれ切替に伴う変動がある。平成27年から令和3年までの数値は、比率を除き、令和2年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づいて適及又は補正した時系列接続用数値に置き換えて掲載した。また、平成17年から21年までの数値は、平成22年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づき、平成22年から26年までの数値は、平成27年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値を掲載している。

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」(88.9%)と「45~49歳」(83.9%)を左右のピークとし、「35~39歳」(81.4%)を底とするカーブを描いています。10年前の平成26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2)。

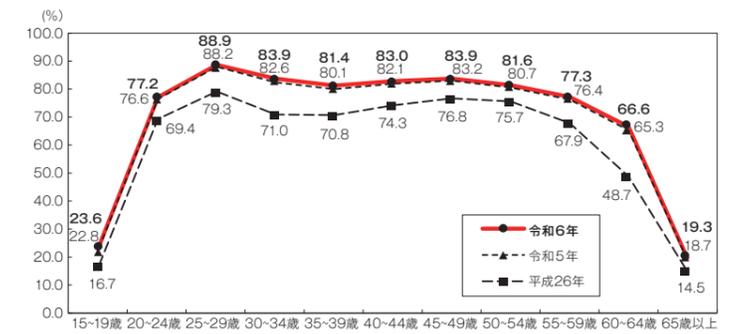
(2) 女性の配偶関係別労働力率

配偶関係別に令和6年の女性の労働力率をみると、未婚者は68.8%、有配偶者は59.0%、死別・離別者は32.2%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。

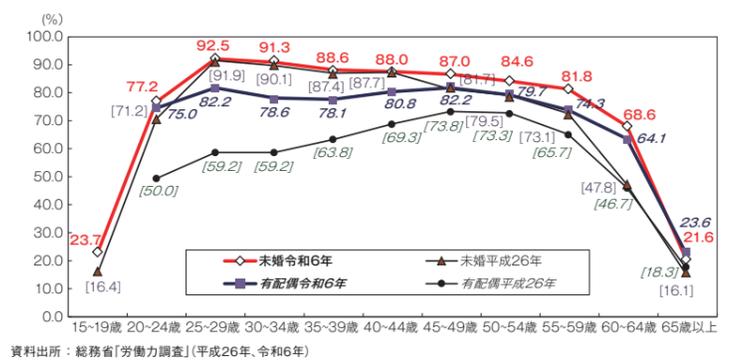
一方、有配偶者は「25~29歳」と「45~49歳」が82.2%と最も高く、前年に比べ、「20~24歳」を除く年齢階級において労働力率は上昇しています。10年前の平成26年と比較すると、全ての年齢階級で労働力率は上昇しており、上昇幅が最も大きいのは「20~24歳」で25.0ポイント上昇しています。女性の年齢階級別労働力率の底である「35~39歳」も14.3ポイント上昇しています。(図3)。

図2 女性の年齢階級別労働力率



資料出所：総務省「労働力調査」

図3 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26年、令和6年)

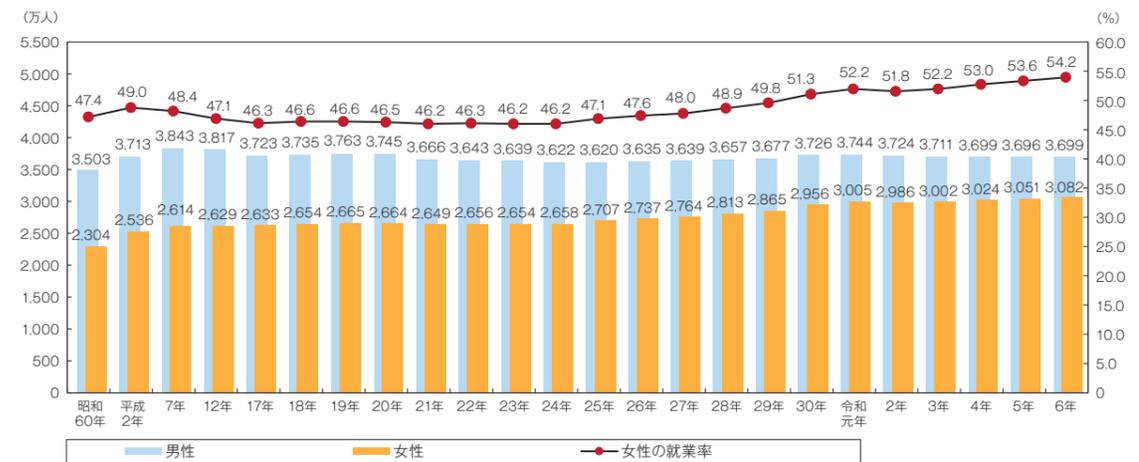
2 女性雇用者の状況

(1) 女性の就業者数と就業率

令和6年の女性の就業者数は3,082万人と前年に比べ31万人増加(前年比1.0%増)しています。就業率(15歳以上人口に占める就業者の割合)は54.2%と、前年に比べ0.6ポイント上昇となっています。(図4)

また、25~44歳の女性の就業者数は1,098万人となり、前年に比べ3万人増加しています。就業率(25~44歳人口に占める就業者の割合)は81.9%と前年に比べ1.1ポイント上昇となっています。

図4 男女別就業者数及び女性の就業率の推移



資料出所：総務省「労働力調査」

注) 総務省「労働力調査」に係る平成23年統計については、東日本大震災の影響により、関連統計等を用いて補完推計した値である。平成27年から令和3年までの数値及び、平成17年から21年までの数値及び、平成22年から26年までの数値については推計人口の基準となる国勢調査のベンチマーク人口が異なるため適及又は補正した時系列接続用数値を用いている。

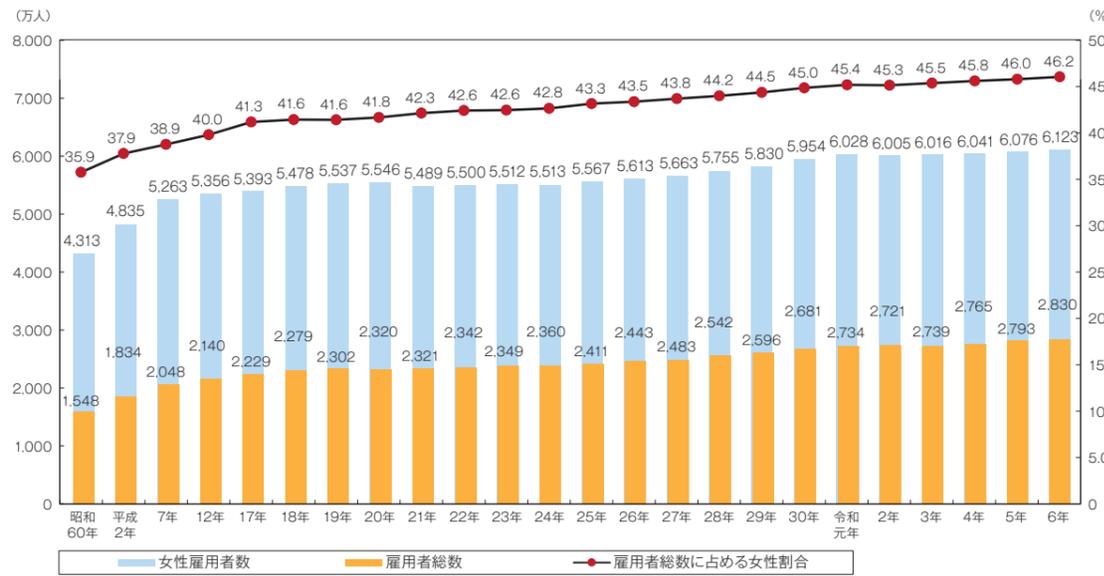
(2) 女性の雇用者数と雇用形態

令和6年の女性の雇用者数は2,830万人と前年に比べ37万人増加(前年比1.3%増)しています。雇用者総数は6,123万人であり、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46.2%となっています(図5)。

役員を除く雇用者数を雇用形態別にみると、令和6年の女性は「正規の職員・従業員」が1,299万人と前年に比べ31万人増加(前年比2.4%増)となり、10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3万人増加し1,444万人(同0.2%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」47.4%(前年差0.6ポイント上昇)、「非正規の職員・従業員」52.6%(同0.6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」41.5%(同0.4ポイント低下)、「労働者派遣事業所の派遣社員」3.4%(同0.1ポイント低下)、「契約社員・嘱託」6.1%(同0.2ポイント低下)、「その他」1.6%(前年同)となっています。

図5 雇用者数及び雇用者総数に占める女性割合の推移

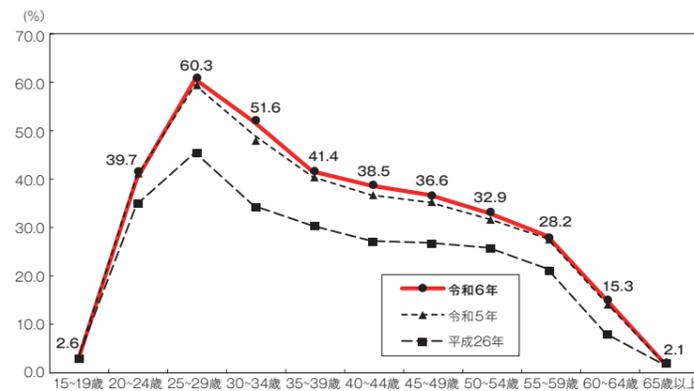


資料出所：総務省「労働力調査」
「雇用者総数に占める女性割合」は、厚生労働省雇用環境・均等局作成。
注1 総務省「労働力調査」に係る平成23年統計については、東日本大震災の影響により、関連統計等を用いて補完推計した値である。平成27年から令和3年までの数値及び、平成17年から21年までの数値及び、平成22年から26年までの数値については推計人口の基準となる国勢調査のベンチマーク人口が異なるため適宜又は補正した時系列接続用数値を用いている。
2 年齢階級別雇用者数について、平成25年、平成26年、平成27年、平成30年、令和元年、令和2年、令和3年は特殊系列(選及結果表等)から数値を引用。

(3) 女性の年齢階級別正規雇用比率

女性の正規雇用比率(女性の15歳以上人口に占める「正規の職員・従業員」の割合)を年齢階級別に見ると、「15~19歳」が2.6%、「20~24歳」が39.7%、「25~29歳」が60.3%、「30~34歳」が51.6%、「35~39歳」が41.4%、「40~44歳」が38.5%、「45~49歳」が36.6%、「50~54歳」が32.9%、「55~59歳」が28.2%、「60~64歳」が15.3%、「65歳以上」が2.1%となっており、「25歳~29歳」をピークとするL字型の形になっています。(図6)

図6 女性の年齢階級別正規雇用比率



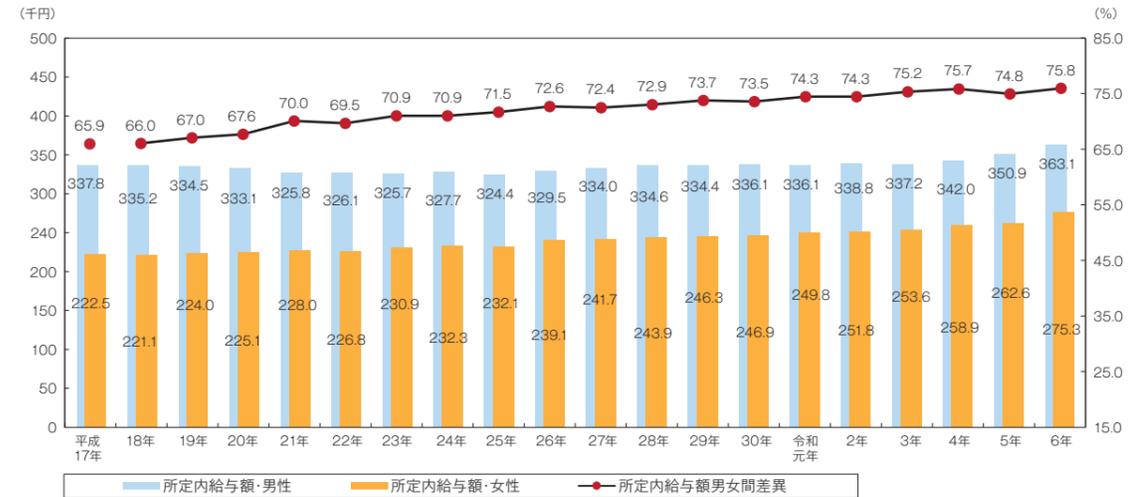
資料出所：総務省「労働力調査」より厚生労働省雇用環境・均等局作成
注：女性の正規雇用比率は、「正規の職員・従業員」/「15歳以上人口」×100

3 男女間賃金差異

令和6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27万5,300円、男性は36万3,100円となっており、男女間の賃金差異(男性=100.0とした場合の女性の所定内給与額)は75.8(前年74.8)となっています。(図7)

この差異について、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差異生成効果(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、差異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8.8と最も大きく、そのほか勤続年数の違いによる影響も3.6と大きくなっています。(図8)

図7 一般労働者の所定内給与額及び男女間賃金差異の推移



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。
注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。
注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。
注4 企業規模10人以上の結果を集計している。
注5 男女間賃金差異は、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賃金差異=女性の所定内給与額÷男性の所定内給与額×100
注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
注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。
注8 令和2年より推計方法を変更している。
注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8 男女間の賃金差異の要因(単純分析)

調整した事項		役職	勤続年数	学歴	労働時間	年齢	企業規模	産業
男女賃金差異	男女間差異(原数値)①	75.8						
	男女間差異(調整後)②	84.6	79.4	78.0	77.7	76.4	75.9	74.5
男女間差異の縮小の程度②-①		8.8	3.6	2.2	1.9	0.6	0.1	-1.3

資料出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(令和6年)より厚生労働省雇用環境・均等局算出。
注1 「原数値」は男性100に対する、実際の女性の賃金水準
注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6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/24.html>

懇親会でのくじ引きがセクハラに該当するとして
慰謝料5万円及びこれに対する平成27年7月27日から支払済みまで年5分の割合による遅延損害金の支払いを求め、Bに対する請求を慰謝料5万円及びこれに対する平成28年7月25日から支払済みまで年5分の割合による遅延損害金の支払いを求め、XとCが各控訴を、Bが附帯控訴を、それぞれ提起した。

事案の概要

1 第一審原告(女性、以下「X」)は、平成26年12月1日に労働者派遣事業等を目的とする第一審被告会社(以下「Y社」)との間で労働契約(以下「本件労働契約」)を締結したうえ、Y社と第一審被告機構(以下「Z機構」)との間で締結された派遣契約(以下「本件派遣契約」)に基づき、平成27年1月1日に派遣先であるZ機構での就労を開始した。Xは、その後も契約の更新によりZ機構での同就労を続け、平成29年6月12日頃までに同僚Lと共に労働組合(以下「本件組合」)を結成したところ、同年10月25日、Z機構はY社に対し、本件派遣契約を今後更新せず期間満了により終了させることとし、同年11月1日以降のXの出勤停止を命ずる旨の不更新等通知をし、本件派遣契約は同月30日をもって期間満了により終了した。なお、Z機構において、第一審被告B(以下「B」)は、専務取締役兼最高投資責任者の地位に、第一審被告C(以下「C」)は、専務執行役員の地位に、第一審被告Dは、Cの後任者として専務執行役員の地位に、それぞれあった者である。



**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 本件は、Xが、下記(1)から(5)のとおり、各第一審被告による不法行為を理由に、いずれも民法709条に基づく損害賠償請求をした事案である。

- (1) Cによる、平成27年7月27日に執拗にXの肩に手を回す、Xの手を握るというセクハラ行為(以下「本件セクハラ」)が不法行為に該当するとして、Cに対し、慰謝料400万円及びこれに対する不法行為日から支払済みまで平成29年法律第44号による改正前の民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い
- (2) Bが平成28年7月22日に開催した懇親会にXを含むZ機構の女性従業員らをいわゆる接待要員として参加させ、Bを含むZ機構の役員と一緒に食事、映画等に行くことを内容とするくじ引き(以下「本件くじ引き」)を強要し、同月25日に担当秘書に命じて本件くじの内容を実行する予定を調整しようとしたことは不法行為に該当するとして、Bに対し、慰謝料400万円及びこれに対する最終の不法行為日である同月25日から支払済みまで改正前民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い

※本件くじはBの自作によるもので、Xを含む女性アシスタントに対し、1人当たり2、3枚ずつ引かせるものであった。くじの内容は、㊦当たり：ワインディナーwith 監査役(交換不可)2枚、㊧ハズレ：罰ゲーム 監査役に手作りプレゼント 2枚、㊨ジブリの大博覧会with CIO(交換可能)1枚、㊩映画with CIO(交換可能)2枚、㊪宇宙と芸術展with CIO(交換可能)1枚、㊫ものまねエンターテイメントハウスwith CIO(交換可能)2枚、というものであり、Xは㊩と㊫を引いた。

- (3) ①Z機構が、派遣先事業主として、派遣労働者であるXの就業環境に配慮しこれを整備すべき注意義務を負っていたのに、これを怠り、上記(1)及び(2)に係るXの通報を受けても、十分な調査、対応をしなかったことは不法行為に該当するとして、Z機構に対し、慰謝料200万円及びこれに対す

る最終の不法行為日である平成29年7月24日から支払済みまで改正前民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い

- ②Z機構が、本件派遣契約を更新せず、Xに出勤停止を命じたことも不法行為に該当するとして、慰謝料200万円及びこれに対する最終の不法行為日である平成29年10月26日から支払済みまで改正前民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い
- (4) Dが、Xの結成に係る本件組合を弱体化させるという不当な目的で、平成29年10月25日付で上記(3)②の本件派遣契約の不更新及び出勤停止命令を通知したこと(以下「本件不更新等通知」)は不法行為に該当するとして、慰謝料400万円及びこれに対する不法行為日である平成29年10月26日から支払済みまで改正前民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い
- (5) Y社が、派遣元事業主として、派遣労働者であるXの就業環境に配慮しこれを整備すべき注意義務を負っていたのに、これを怠り、上記(2)に係るXの相談を受けても十分な対応をせず、かえって、Xに対し、Z機構に対する訴訟提起をしない旨約束するよう要求したことは不法行為に該当するとして、慰謝料400万円及びこれに対する最終の不法行為日である平成29年11月24日から支払済みまで改正前民法所定の年5分の割合による遅延損害金の支払い

3 第一審は、下記のとおり判断して、XのCに対する請求を慰謝料5万円及びこれに対する平成27年7月27日から支払済みまで年5分の割合による遅延損害金の支払いを求め、Bに対する請求を慰謝料5万円及びこれに対する平成28年7月25日から支払済みまで年5分の割合による遅延損害金の支払いを求め、それぞれ一部認容し、XのZ機構、D及びY社に対する請求を棄却した。XとCが各控訴を、Bが附帯控訴を、それぞれ提起した。

- (1) 本件セクハラ行為のうち、Cが駅のホームでXから拒否されたのにXの肩に手を回そうとして数回触れたという事実のみ認められ、この限度で不法行為が成立する。
- (2) 本件くじ引き等のうち、Bが主に接待の目的で本件くじ引きを行い、その内容が業務とは無関係な行事に役員と同行して参加することを実質的に強制したことにつき不法行為が成立する。

- (3) Z機構の就業環境配慮、整備義務違反があったとは認められず、他方、Z機構による本件派遣契約の不更新やXに対する出勤停止命令には理由があったから、Z機構の不法行為は成立しない。
- (4) 上記(3)と同様の理由により、Dによる不法行為は成立しない。
- (5) Y社の就業環境配慮、整備義務違反があったとは認められず、不法行為は成立しない。

裁判所の判断



Judgement

※紙幅の都合上、Xの請求のうち(3)②及び(4)については紹介しない。

1 Cによる本件セクハラの有無について

本件セクハラは、Z機構においておおむね数か月に1度の頻度で行われていた社内の歓送迎会の帰りに、駅のホーム上でなされたものであるところ、裁判所は、④XとCとは仕事上の接点はほぼ皆無で、私的な連絡を取り交わすような関係になかったこと、⑥歓送迎会には多数の社員が参加していたが、その席上、CがXを含む女性労働者に対し性的言動を行ったことは窺われないこと、③駅のホームまたは乗車した車内でのXとCの立ち位置(やや離れた状態)や荷物を持っている状況(互いに相手に近い方の肩や手に荷物を持っている状態)について、一部反対側のホームから2人の様子を撮影した画像などの証拠に基づいて認定したほか、④XがCの在職中はもとよりCがZ機構を退職した平成28年6月になっても、本件セクハラの被害を申告しなかったこと、⑤上記反対側のホームにいたZ機構の社員からも、Xが本件セクハラを受けていた旨の申告はなかったこと、等の事情に照らし、本件セクハラがあったとは認められないとして、XのCに対する慰謝料請求を認めた第一審の判断を変更し、Xの請求を棄却した。

2 本件くじ引きの違法性について

Bは、平成28年7月25日に、担当秘書のIに対し、本件くじの内容を実行すべく、上記⑦及び⑧のいずれかに行くか、⑨の映画は何にするかを女性参加者に決めさせるよう指示し、一旦はIもXを含む女性参加者にその旨連絡したが、その後、Iは本件くじの内容を実行するのは問題であると考え、当該指示を放置した上で、Bからの確認に対しては日程調整が困難との返答に終始したため、結果的に本件く

じの内容が実行されることはなかった。しかし、裁判所は、本件くじの内容が、Xを含む女性参加者にとって、業務外の私事への参加にとどまらず、この参加に長時間かつ複数回にわたる男性役員の同伴を必須の条件とする点で、男性役員から(食事、映画鑑賞等の終了後の誘いを含む)何らかの性的言動を受けるのではないかという疑義を生じさせるものとして違法であり、不法行為が成立するとして、第一審の判断を維持した。

3 Z機構の対応について

Z機構は、法令遵守に関する相談窓口として社内外のホットライン制度を設け、職員への周知も図っていたほか、Xが本件くじ引き等について社外ホットライン窓口に通報後は、Xの意向に配慮しつつ在職中の関係者へのヒアリング等の調査を実施し、調査結果に関しては弁護士の法的助言も受けた上で、対応をしたことが認められるとして、就業環境配慮、整備義務違反はないとした。

4 Y社の対応について

Y社は、派遣元事業主として、本件派遣契約更新の度にXと面談の上、派遣先の就業環境を確認し、同人の要望を聴取するなどして、本件くじ引き等に係る相談を受けた際も、派遣先であるZ機構と早期に面談をしてXに経過報告を行い、その同意を得た上で、当面はZ機構の調査結果を待つこととしたものであるとして、本件くじ引き等のセクハラ被害に関する対応について就業環境配慮、整備義務違反はないとした。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考



Explanation

1 セクハラの実事認定

- (1) セクハラとは、①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とその労働条件につき不利益を受けること、又は②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い(均等法*111条1項)、①が対価型セクハラ、②が環境型セクハラと解されている(厚労省のセクハラ指針*2「2(1)」)。セクハラの実事認定にいう「性的な言動」とは、⑦性的な内容の発言及び④性的な行動を指し、⑦の例としては、性的な事実関係を尋ねること、性的な内容の情報を意図的に流布すること*3等が、④の例としては性的な関係を強要すること、必要なく身体に触ること等がそれぞれ挙げられる(セクハラ指針「2(4)」)。

職場におけるセクハラには、同性に対するものも含まれるほか、被害を受けた者の性的指向や性自認にかかわらず、当該者に対するものも含まれる(セクハラ指針2(1))。

- (2) 本件においては、既述のとおり、C(身体接触のセクハラ)とB(本件くじの作成・実行)によるセクハラがそれぞれ問題となったものであるが、Cによるセクハラの有無については、第一審と本判決とで異なる結論となった。この点、第一審は、Xと当日の歓送迎会に参加した同僚(L)との間におけるLINE上のやりとり(Cから身体に触られなかったかとのLからの質問に対し、Xが肩を触られたくらいと返信しているもの)の信用性を認め、当該やりとりと相反するCやホームの向かい側にいた社員の各供述の信用性を否定し、Cによるセクハラを認定した。これに対し、本判決は、⑩～⑬(前頁「裁判所の判断」1参照)の事情を理由にセクハラを否定したほか、XとLとのLINEのやりとりについては、「日付の記載の欠如、使用アイコンの不一致等の点で歓送迎会の二次会の帰路の際に真に作成されたものか疑問がある上、X自身又はその関係者が後日にハードウェア、ソフトウェアを適宜操作することにより容易に作成することが可能なものであること」のほか、証人として採用されたLが出頭せず、やりとりの内容を同人に確認できなかったこと等を理由にその信用性を否定した。

- (3) セクハラ事案においては、被害者・加害者の各供述が相反することが多く、それぞれの供述について、①内容の具体性、不合理・不自然な点(変遷含む)の有無、②他の証拠(セクハラを目撃した可能性のある第三者の供述やLINEの履歴等客観的な証拠)や事後の事実との整合性、③被害者が虚偽の申告をする可能性の有無、などを検討して信用性が判断される。第一審が証拠として重視したXL間のLINEの履歴は、一般的には客観的証拠として

信用性を有するものといえるが、近年のAI技術の進化に照らすと、本判決のようにその外観や対話の相手であるLへの事実確認の有無なども考慮して、慎重にその信用性を判断することは、相当と考える。

- (4) また、Bによる本件くじ引きについては、懇親会での余興の趣旨とはいえ、本判決もいうように、その内容は男性役員との食事や映画鑑賞への同伴を必須とするものであることからすれば、セクハラに該当することは間違いのないといえる。

2 セクハラ申告にかかる対応について

事業主は、その雇用する労働者からセクハラ被害の申告があった際には、事実関係の迅速かつ正確な確認及び確認された事実に基づく適正な対処を行うことが義務づけられている(均等法11条1項、セクハラ指針「4」、派遣元事業主については派遣法47条の2)。前者の対応(事実調査)にあたっては、①被害申告を放置せず、迅速に調査を開始すること、②事情聴取において、先入観を持ったり、申告された被害を過小評価(思い込みではないか等の指摘)しないこと、③事情聴取の際は、時系列に従い、いわゆる「5W1H」を意識して聴取すること、④事情聴取に加え、可能な限り客観的証拠の収集に努めること(本判決の判旨に照らせば、SNSでのやりとりは、抜粋ではなく一連のものを収集したほうがよい。)、が望ましい。本件におけるY社及びZ機構の対応は、本判決が述べる通り、法の趣旨に従った相当なものと考えられる。なお、本件では問題とならなかったが、事業主によるハラスメント該当性に係る認定が、後の裁判所の判断に影響を及ぼすものでないことは、従前本誌でも指摘したとおりである(36号、40号等)。

(注釈)

- *1 雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律
- *2 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ずべき措置等についての指針(令和2年1月15日厚生労働省告示第6号)
- *3 日本で初めてセクハラについて判断したとされる福岡地裁平成4年4月18日判決(判タ783号60頁)は、男性上司が、職場の内外において、女性部下の異性関係が乱脈であるかのような噂を流した結果、当該部下が職場に居づらくなり、退職せざるを得なくなったという事案で、かかる男性上司の行為が不法行為に該当すると判断された。

2026年度上半期 ハラスメント相談担当者セミナー開催予定

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。2026年度上半期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。

<2026年度上半期 開催>

研修テーマ	スケジュール	開催形式	受講料(1回あたり、消費税込)
ベーシック編	4月 23日 (木)	対面(東京)	16,500円 (テキスト込※)
	5月 20日 (水)	対面(大阪)	
	5月 26日 (火)	対面(東京)	
	7月 27日 (月)	対面(東京)	
	8月 25日 (火)	対面(東京)	
	4月 21日 (火)	オンライン	15,400円 (テキスト別途購入※)
	5月 14日 (木)	オンライン	
	6月 8日 (月)	オンライン	
	6月 23日 (火)	オンライン	
	7月 9日 (木)	オンライン	
	7月 30日 (木)	オンライン	
	8月 6日 (木)	オンライン	
8月 21日 (金)	オンライン		
9月 17日 (木)	オンライン		
アドバンス編	6月 30日 (火)	対面(東京)	31,900円 (テキスト込※)
	7月 23日 (木)	対面(大阪)	
応用実践編	9月 15日 (火)	オンライン	18,700円
キャンパス編	8月 5日 (水)	オンライン	18,700円

※対面研修ではテキスト『職場のハラスメント 相談の手引き』を当日会場にて配布いたします。オンライン研修を受講の際には、事前に同テキストのご用意をお願いいたします。

図書購入サイト <https://jiwebook.shop-pro.jp/>

★セミナーの詳細につきましては、決定次第、当財団ホームページに掲載します。
★セミナーのお申込みは <https://www.jiwe.or.jp> からお願いします。



☆経験やスキル等に合わせたセミナー体系で、段階的に学んでいただけます。

ハラスメント相談担当者セミナー：ベーシック編

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

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。

ハラスメント相談担当者セミナー：応用実践編

困難事例の演習に特化した中堅相談担当者向けの半日コース。対応が難しいケースのロールプレイを中心に学んでいただき、対応力の向上を目指します。

ハラスメント相談担当者セミナー：キャンパス編

ハラスメントの基本的知識に加え、キャンパスにおける相談対応の留意点など、高度に専門化され、相互干渉しにくいキャンパス特有の職場風土に基づく課題を掘り下げます。キャンパスで起こりやすい場面を想定してロールプレイを行い、実践力を身につけます。

速報 シンポジウム

「企業のハラスメント防止～発生メカニズム・対策を学ぶ～」を開催しました

開催日 2026年2月20日(金)
開催形式 オンライン配信

財団発のシンポジウム第3弾は「企業のハラスメント防止」をテーマとして、2026年2月20日(金)にオンライン形式で開催しました。早くから多くのお申込みをいただいたため、定員の都合により当日ご参加いただけなかった皆様にはお詫び申し上げますとともに、アーカイブ配信にてご視聴いただきましたことに心より感謝申し上げます。

※詳細レポートは次号にて掲載予定です。

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・復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理事事も務める。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

企業の取り組み事例



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 よしくに



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
おさき ひろあき

編集後記

1986年4月に設立した弊財団は、おかげさまで本年40周年を迎えます。今号の特集からも、この40年の間に、世の中が大きく変化してきたことを改めて実感いたしました。人にたとえるなら、40歳は視野が広がり、社会の中で果たす役割も大きくなる壮年期にあたります。これからも弊財団が社会課題の解決に少しでも貢献できる存在であり続けたいと思います。(F)

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol.064
2026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>