

ダイバーシティ推進の課題を知るために
社内の意識・実態調査(女性活躍状況調査・働き方の見直し調査)
の実施が効果的です。

当財団の調査の特徴

① 表面に現れている問題の原因を探る！

本調査では、女性社員だけではなく、女性社員の上司(管理職)や男性社員も対象とした調査を実施。女性社員と管理職、女性社員と男性社員の認識の違いのほか、働き方の実態を明らかにします。このことにより、表面に現れにくい課題が明確になります。

② 経営層や管理職に課題を自覚してもらうことに効果的！

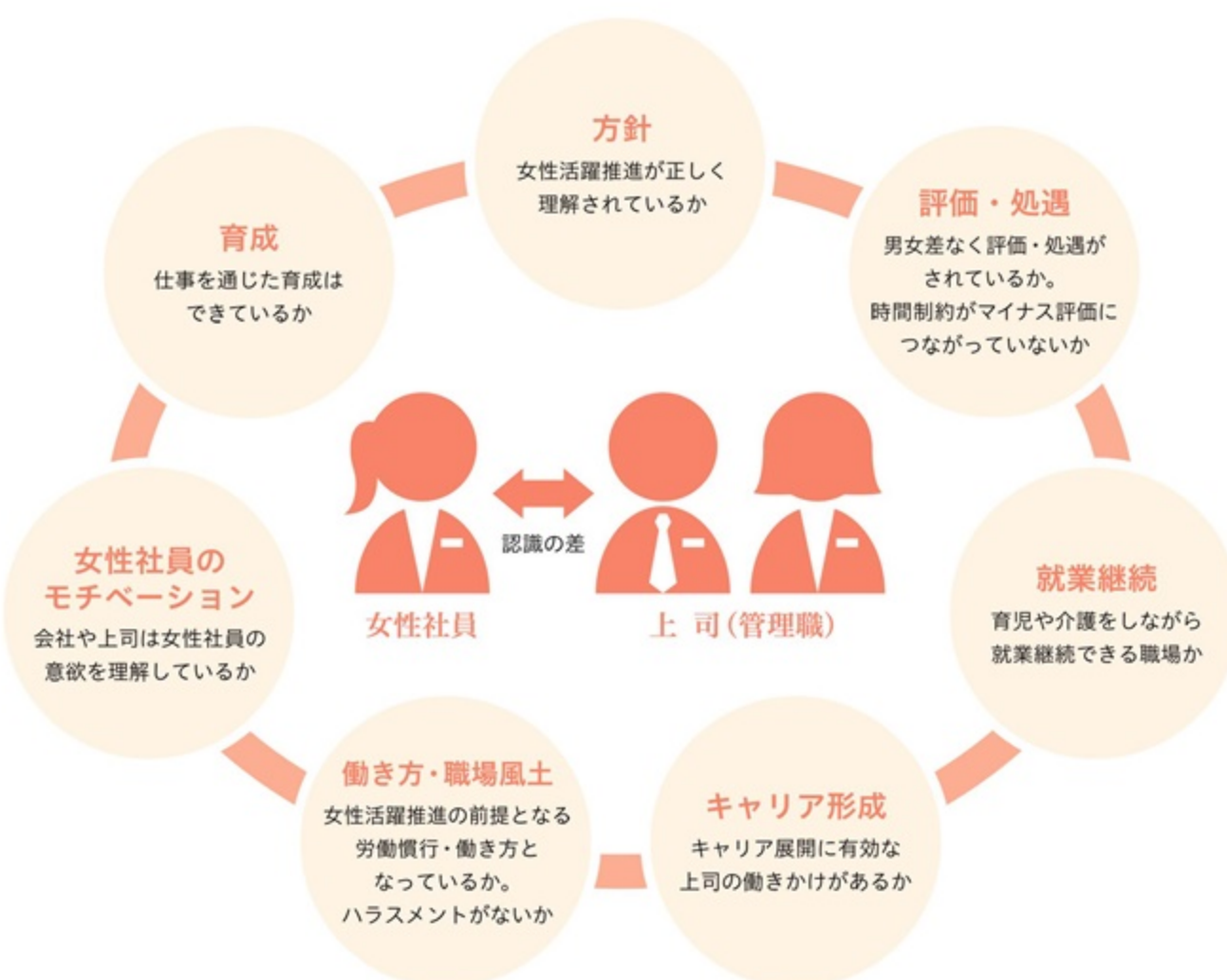
役員や女性を部下に持つ管理職研修等において、研修内容に調査結果のデータを利用することで説得力が増します。

③ 貴社の推進の方向性が明確になる！

結果報告と併せて提示する取組み案で、今後の女性活躍推進と働き方の見直しの方向性と取組み内容が明確になります。

〈7つの切り口〉

女性の活躍推進・働き方の見直しを7つの切り口で調査。
管理職、男女社員の認識の違いを探り、分析いたします。



お問合せは 公益財団法人21世紀職業財団まで E-mail : chosa@jiwe.or.jp

Contents

3 随想

女子柔道

21世紀職業財団 会長 岩田喜美枝

4 特集

第7回 明日のビジネスを担う女性たちの 全国交流会 in東京 開催レポート

9 企業スケッチ

DHLジャパン株式会社

現場の声を活かしたコミッティの活動等により
女性のキャリアに対する意欲を促す

13 情報コーナー

「同一労働同一賃金」について

厚生労働省 職業安定局 派遣・有期労働対策部 企画課

「くるみん・プラチナくるみん」の

認定基準の改正について

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業家庭両立課

18 連載

裁判例とその解説

パワハラを理由とする懲戒解雇が有効とされた事案

安西法律事務所 弁護士 本田 敦子

22 財団発! NEWS & TOPICS

パワーハラスメント対策支援セミナーのご案内

第9回 ハラスメント防止コンサルタント養成講座・認定試験のお知らせ

随想

Random Thoughts

女子柔道



21世紀職業財団
会長 岩田喜美枝

本年6月まで全日本柔道連盟(全柔連)の理事を務めさせていただいた。柔道は全くの経験がなく、なぜ私が?という思いであった。お引き受けするに当たり、私が柔道界に貢献できるとすれば、部外者の眼で見て指摘や助言をすることに加え、企業における女性の活躍推進の経験を踏まえて柔道でも女性の活躍を推進することだと考えた。

そこで、女性の理事・監事(橋本聖子、田辺陽子、北田典子、山口香の各氏)と個別に意見交換をすることから始めた。見えてきたのは、出産・育児期に柔道を続けることが難しく、その結果、指導者(監督・コーチ等)や審判員で活躍する女性が少ないこと、また、都道府県柔道連盟等の団体幹部に女性がほとんどいないことであった。柔道界における課題は、企業における2大課題、すなわち、「仕事と育児の両立」と「管理職への女性の育成・登用」と全く同じであることがわかった。柔道特有の問題としては、帯の色が男女で違うこと(国内戦で使用される女性の黒帯には白線が入っている)に差別感を抱いていることも分かった。

これらの課題を解決するために検討する場を作ってほしいと近石康宏専務理事に要望したところ、女子柔道振興特別委員会が設置されることとなった。全国代表者会議で女性の活躍について熱心に発言した吉岡剛山口県柔道協会会長が委員長になり、私は顧問として参加した。1年余の議論を経て本年3月に報告書を出した。この報告書では例えば以下のようなことを提言した。

- ・全柔連への会員登録、指導者・審判員の登録に関し、出産・育児等により一定期間休会を認めること。
- ・全柔連主催の競技大会での託児室の開設が増えるよう、託児室設置ガイドラインを示すとともに予算措置を講じること。
- ・都道府県柔道連盟の幹部の女性比率を10%以上にする。
- ・全柔連主催の競技大会での帯は男女統一すること。

特筆すべきは、これらの多くは、特別委員会での議論と並行して関係委員会で検討され、すでに実行に移されたということだ。これ以外にも、全日本選手権大会において大会史上初めて審判員に女性が選出されることとなった。

まだまだ継続して取り組まなければならない課題もある。2017年度からは特別委員会としてではなく、常設の委員会として女子柔道振興委員会が置かれることとなった。私は理事を退任したが、この委員会の顧問として引き続きお手伝いをさせていただいている。

本年4月には、スポーツ庁や日本オリンピック委員会等が、スポーツ界における女性の地位向上をうたった国際的な文書「ブライトン・プラス・ヘルシンキ宣言」に署名したとの報道があった。日本のスポーツ界も、女性の活躍でスポーツ界全体を活性化できることにやっと気づいたのだろう。これからの進展に期待が持てる。全柔連の取組みもその一端を担っているとの自覚の下で、引き続き関わっていきたい。

～日本の未来は女性が創る～

第7回

明日のビジネスを担う 女性たちの全国交流会 in 東京

開催レポート

今回で7年目を迎えた「明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京」。2017年3月6日に東京・学士会館で開催し、180名を超える女性の皆様にご参加いただきました。

当日のパネルディスカッションの模様を一部ご紹介いたします。



登壇者

パネリスト&コーディネーター

小林 いずみ 氏
公益社団法人経済同友会
副代表幹事

大学卒業後化学メーカーに勤務。1985年にメルリンチグループに転職し、主にデリバティブ市場業務に従事。2001年メルリンチ日本証券株式会社代表取締役社長に就任。2008年11月から2013年6月まで世界銀行グループ、多数国間投資機関(MIGA)の長官。2007年から2009年および2015年4月から公益社団法人経済同友会副代表幹事。他にもANAホールディングス株式会社、サントリーホールディングス株式会社、三井物産株式会社の社外取締役を務める。



パネリスト

鎌田 由美子 氏
カルビー株式会社 上級執行役員 兼
事業開発本部 本部長

1989年東日本旅客鉄道株式会社入社。2001年よりプロジェクトリーダーとしてエキナカを手掛け、2005年「ecute」を運営するJR東日本ステーションリテイリング代表取締役社長に就任。2008年には本社にて「地域活性化」「子育て支援」を担当し、駅型保育、シールド工房「A-FACTORY」等を手掛ける。2013年JR東日本研究開発センターフロンティアサービス研究所副所長。2015年1月東日本旅客鉄道株式会社退社。2015年2月よりカルビー株式会社上級執行役員兼事業開発本部の本部長として、「カルビープラス」などのアンテナショップや新規事業を担当。ボーラ・オルビスホールディングスとみちのく銀行の社外取締役を務める。



パネリスト

富永 由加里 氏
株式会社日立ソリューションズ
常務執行役員

1981年日立コンピュータコンサルタント株式会社(現・日立ソリューションズ)入社。1994年システムエンジニアとして就業管理システム「リシア」の開発に企画段階から従事し、人事系アプリケーションソフトのトップシェアにまで押し上げる。2007年同社初の女性本部長、2011年執行役員に就任。2014年より現職。日立グループの国内初の女性執行役員で、ダイバーシティ推進活動にも積極的に取り組んでいる。



パネリスト

仲條 亮子 氏
グーグル合同会社
執行役員

放送局を経て、ブルームバーグ情報テレビジョン代表取締役社長。ブルームバーグ本体でも日本市場における戦略策定責任者や在日副代表等を務めた。2013年4月グーグル入社後、不動産、金融機関、テクノロジー、テレコミュニケーション業界部門の広告営業を統括。2015年12月より現職。クライアントと共にイノベーションあるビジョン・戦略策定をするGoogle Partner Plexを統括。シカゴ大学 MBA、ハーバードビジネススクール AMPを修了。キリン株式会社社外取締役を務める。二児の母。



※所属・肩書は交流会開催時のもの

話題 I これまでの職業人生と、成長を実感できた経験

小林氏：まずは、みなさんがこれまでどのようにキャリアを築いてこられたか、また、今のキャリアにつながるきっかけなどについて伺いたいと思います。

仲條氏：私が生まれたのは田舎のほうでしたが、子どもの頃から世界各地で起きていることを知りたいという気持ちが強かったですね。メディアの力というのは非常に大きく、「海外からの人」を見たことのなかった私がイメージする「世界」は、テレビからの情報がすべてでした。そんな世界と自分をつなげるテレビの

世界に入りたいと思い、テレビ局で働きはじめ、その数年後、ブルームバーグというアメリカのテレビ局の日本支社に入社しました。

入社して4日目に、どうしても納得のいかないことがあったので、思い切って「こんなことが日本でできたら絶対に最高です。ブルームバーグのミッションとは？」と当時の米国本社の



テレビ放送責任者に直接メールを送りました。そうしたらすぐに反応があって、「こっちへ来ていろいろ学べ」と言ってもらったのです。そのメッセージはすぐに創業者の耳にも入ったのか、本社でマイケル・ブルームバーグとの1対1の会議が設定され、日本での展開についてのディスカッションをしました。企業のトップにスピークアップできたことは大きな自信にもなり、新人の私に本気でぶつかってきてくれたおかげで、今につながっているのではないかなと思っています。

とはいえ、常に自分への自信のなさが最大の課題でした。それを克服するために、社会人になってからも早稲田大学に入り直したり、MBAで学んだり、ほぼ10年おきに学びの場に戻って、自分に栄養をつけて仕事に活かす、ということを行っています。ハーバードのビジネススクールで3カ月間学ぶために、3歳の子どもを連れて渡米したこともあります。家族に伝えたところ、夫と私の両親も一緒に行くことになり、気がついたらボストンに親戚10人ぐらいがその期限まで移り住んで、生活を支えてくれました。1人で仕事と子育てのすべてを美しく完璧にマネージするなんてできませんから、「これをやりたい」と思ったことを形にするためには、まわりを巻き込む力というのはすごく重要だと思っています。

富永氏：私は数学が好きだったので理系の大学に進学しましたが、工学部出身の女性が総合職で就職できる口はIT業界ぐらいしかありませんでした。ITは新たな分野として急速に拡大していた頃で、システムエンジニアは人材不足のため、当社でも積極的に新卒採用を進めていました。私が入社した年は200人規模の会社でしたが、110人の同期がいました。その中でシステムエンジニアの女性は私を含めて9人。男女雇用機会均等法施行前だったので、女性には残業や休日出勤の制限があり、男性と同じように働くことができませんでした。上司にお願いして、可能な限り一生懸命働いていたのですが、周りからは「いつ結婚するんだ」、「いつ子どもをつくるんだ」、「どうせ辞めるんでしょ」などと言われることもありましたが、大学での4年間は男性と同じように学んできたのに、社会に出た途端、なぜみんなにそんなことを言われなければいけないのだろうとずっと理不尽に思っていました。

娘を出産したときは8週間の産休のみで、復帰後は短時間勤務を6カ月間利用してフルタイムに戻りました。母親にも同居してもらって、育児に相当協力してもらいました。その娘も29歳になり、結婚してようやく子育てを卒業したところです。

鎌田氏：私がJR東日本に入社したときは、初めて大卒女性の

文系採用を始めた年でした。それまで女性社員は鉄道病院の看護師や秘書といった限られた職種だけでした。

希望が叶って現場に配属されました。上野駅でした。当時、女性は夜10時以降の勤務が禁止されていたので、夜間運行のブルートレインでの実習は女性だけ手前側の駅で降ろされたりして、悔しい思いをしたこともあります。駅には社員用の女性トイレがありませんでしたから、目立つ制服姿でお客様と同じ駅のトイレに並ぶのですが、後ろからお客様に「あんた、社員でしょ」と怒られて、「すみません、お先にどうぞ」と言っているうちに1時間ぐらい業務に戻れない、なんていうこともありました。

35歳のときに会社の中期計画の中に「ステーションルネッサンス」という考えが盛り込まれました。駅をゼロベースで見直そうということから3人のプロジェクトチームができ、そのリーダーになりました。そこでエキナカを立ち上げ無我夢中で仕事にのめり込みました。そして異動で本社に戻り、地域活性化の工事をする中で生涯かけて関わりたいことと出会えた気がします。

その後、研究所へ異動して現場から遠ざかっていた頃、縁あってカルビーに転職しました。JR東日本では多くのチャレンジをさせてもらいましたし、定年までいるのだらうなと思っていましたので、人生どこで何があるかわからないですね。カルビーという会社はこれまでと働き方が180度違っていました。異なる業界で毎日未知の世界と出会っています。

小林氏：私も富永さんと同じ年に日本の化学会社に入社したのですが、まさに富永さんと全く同じことを感じていました。学生のときは性別なんて関係なかったのに、会社に入った1日目から同期の男性と扱いが全然違う。それがどうにも納得できませんでした。仕事だけでなく、なぜ女性だけ制服を着なくてはならないのか等いろいろなことを疑問に思いながらOLとして4年間過ごしていたのですが、10年経ってもこのままだと変わらないのかもしれないと思い、転職を決心しました。

今では転職というのはそんなに珍しいことではないと思いますが、私が転職した1985年は、転職をする人自体がほとんどいませんでした。そんな時代に中途採用を行っていたのが外資系の会社で、私はメルリンチ証券というアメリカの投資銀行に入社しました。それが最初の転職です。

入社7年目にアメリカのニューヨークの本社へ転勤になりました。仲條さんと同じく、私も何に自信がないのかよくわからな



いのですが、とにかく自信がありませんでした。おそらく1人で生きていくことへの自信が持てなかったのではないかと思います。生まれてからずっと日本で育って、留学をしたこともなかった自分が、海外で仕事をして、自分でアパートを見つけて、生活を始めることになったのです。そのうちに友人もできて、自分でそれなりに快適な生活ができるようになったとき、「あっ、私、どこに行っても生きていけるな」と、ものすごく実感できたのです。1年という短い期間でしたが、日本に戻ってからは何があったとしてもなんとかなるなと結構割り切れるようになりました。キャリアだけでなく、私にとって人生で一番大きな転機だったのではないかと思います。

話題Ⅱ 管理職や役員となって

小林氏：よく男性管理職の方々から「女性を管理職に推薦しても断られてしまう」と相談されます。おそらく女性は管理職の仕事を知るチャンスが少ないことが原因のひとつではないかと思えます。みなさんは、上司から管理職や役員への話をいただいたとき、どう感じていましたか。また、役員になってからの変化や醍醐味をお伺いしたいと思います。

鎌田氏：エキナカプロジェクトに携わっていた39歳のときに、「JR 東日本の子会社の社長にならないか」とのお話をいただきました。このとき、初めて直感的に「できません」と答えてしまったのです。そんな私の反応に、上司のほうがびっくりしていたほどです。「そうか、わかった。じゃあ明日の朝、できない理由を紙に書いて持ってこい」と言われて、翌朝持っていきました。それを見て、「これは今までやってきたことだから大丈夫」、「これはお前がやらなくても、部下ができるよ」と言いながら理由が消されていって、気がつくとも全部消えていました。そして、「できるかどうかはお前が決めることではない。できると思っているから推薦しているんだ」と背中を押されて決心できました。



富永氏：当時、女性の管理職はいませんでしたから、自分が管理職になるというゴールイメージは全く想像していませんでした。管理職を勧めていただいたときに辞退したこともあります。ですが、あるとき上司に「あなたはそれでいいのかもしれないけれど、あなたの部下はそれで幸せになれるのか」と言われたことが、管理職として人事権を持って、部下たちをきちんと評価できる

そこからはとにかく仕事に没頭しました。おそらく今ではブラックと言われてしまうような働き方だったと思いますが、毎日が本当に面白かったのも、それがつらいとは思っていなかったですね。ただひたすら面白いと感じながら仕事をこなして、気がついたら社長になっていました。社長を7年間務めた後、ワシントンにある世界銀行という国際機関から声をかけていただき、5年ほど携わりました。今はいくつかの会社の社外取締役などを務めています。仕事が変わったり、住む場所が変わったりするたびに新しい経験ができ、いま思い返してみると、すごく楽しい日々だったなと思っています。

存在にならなければ、と思えるようになった一番のきっかけでした。

役員に登用されたときは、女性だからと思われることに抵抗感もありましたが、今はマイノリティの気持ちを理解できる幹部は必要だと思っています。当社を見ても、部長職以上の大半の女性は結婚をしていなかったり、子どもを持たずに自分の人生の相当な部分をかけて頑張ってきた人です。そういう女性たちの気持ちは私にしかわからないだろうと思っています。

ステップアップするたびに見える景色は変わります。扱う金額も価値判断基準も変わりますし、「そんな小さいことで無駄な時間を費やす必要はないよ」と昔の自分に言ってあげたいくらい、自分のやりたいことの可能性や幅が広がります。決定までの時間も圧倒的に短くなります。自分の良心に基づいて仕事をしたいと思うのなら、権限は持つべきですし、私はキャリアアップしたほうが絶対に仕事は面白いと思います。

仲條氏：私がブルームバーグテレビジョンの日本法人の社長になったのは、27歳のときでした。おそらく、日本での展開をみんなが無理だと思っていたことに、「絶対にできます」と言ったのは私だけだったからではないかと思えます。また、私の戦略案でなら一緒に進もうと言ってくれたチームがいたことは心強かったですね。今もチームでお互いの成長を高め合っていることが素晴らしいと思っています。チーム内で前向きな話し合いが生まれて、プラスの決断が増えていくことも役員としての醍醐味ですね。

仕事とは別に、そのポジションにいたからこそ、自分がやりたいと思ったことを横で走らせることもできるようになりました。ブルームバーグにいた頃、子どもたちにお金のことを学んでもら



う社会教育プログラム「キッズマーケットキャンプ」を小林さんと一緒に開催していました。夏休みの3日間子どもたちを集めて、いろいろな会社の社長をお招きして、子どもの頃に描いていた自分の夢について話してもらうなど、社会とのつながりもつくっていける場所は、ポジションがあるからできることもあるかと思っています。

小林氏：私が役員になって決定的に違うと感じたのは、見える世界が違うということです。役員になったから突然、見える世界が変わるのではなく、5人のリーダーから50人のリーダー、100人のリーダーと、それぞれの段階で見えるものが少しずつ変

話題Ⅲ リーダーシップとは

小林氏：リーダーシップというと、一番先頭に立って部下をぐいぐい引っ張っていくような人物像をイメージしがちなのですが、実際には一人ひとりが異なるスタイルを持っています。私はどちらかというと、まわりを巻き込んでいくスタイルだと思います。自分の発想の中にはないものを見つけ出して、それをうまく回していくことができるのは非常に面白いと思っています。どちらかというと女性はそのようなリーダーシップのとり方を得意とする人が多いという感じがしますが、みなさんのリーダーシップのスタイルをお聞かせください。

鎌田氏：私は新規事業をやるが多かったのも、まずビジョンを打ち出して共有し、具体的にみんなが進むべき方向性を掲げます。そのビジョンに共感してもらいながら、一緒に他のセクションも巻き込んでいく、そんな感じでしょうか。

話題Ⅳ 明日のビジネスを担う女性たちへのメッセージ

小林氏：後に続く女性のみなさんへ、働く上で大切にしてほしいこと、あるいは心構えなどについて教えていただきたいと思います。

富永氏：私たち女性は幼い頃から親や学校の先生から理不尽に叩かれたり、叱られたりする経験が男性に比べて極端に少ないと思うのです。ですから、多くの女性は失敗や叱られることに対して臆病になってしまうのではないかと感じています。社会というのは不条理なことがたくさんあります。理不尽なことを言われたりすることもあります。すべてに従う必要もないし、失敗を気にする必要もありません。同じ失敗を繰り返さなければいいんだというぐらいの気持ちでいいのです。失敗なんてたくさん経験しないと成長しませんから。怖がりすぎないで仕事も人生も楽しんでほしいですね。ただし、諦めず、自分を信じ続けることが大切です。

わってくるのです。役員になると、自分のテリトリーの中だけではなく、会社全体が持続的に成長しながら付加価値を提供していくために何をしなければいけないのかという視点へと変わっていきます。

役員になって私が一番面白いと思うのは、市場が何を求めているか、どのようにビジネスをやるべきかとことん研究して戦略を立て、それを実行して結果を出すという、このすべてに関わることができることです。私は日本に限らず世界も含めて多くの人に会う機会が増えていろいろな話を聞くことができ、さらに視野が広がるというのは大きな特権ではないかなと思います。

富永氏：私もあまりぐいぐい引っ張ることはせず、インスパイアして楽しく仕事をしてもらうタイプですね。ただし、外部から何らかの障害や軋轢が起こったときには、自分が前面に立ちます。

仲條氏：主役はチームです。自分はチームのみんなが走っていくことのできる走りやすい道をつくるのが役目だと思っています。鎌田さんもおっしゃっていましたが、すべて自分でやらなければリーダーになれないということではないと思うのです。どうやって部下の能力を最大限に活かすか、それを考えることがじつはリーダーの仕事なのではないかなと思います。





鎌田氏：女性は真面目な人が多いと思うのです。私も仕事に対して少し真面目に考えすぎるくらいがあるのですが、ときには抜くことも必要だと思っています。いい加減にするということではなく、メリハリをつけるのです。仕事をとことんまでやってみて初めて自分の抜き方もわかるので、やはり一度はとことんまで仕事をやってみるのもいいと思います。

あとは、メンターになってくれる存在の人を複数探すのもいいと思います。じつは、小林さんは私のメンターの一人です。私が子会社の社長になるときに、社外の男性経営者から小林さんを紹介していただき、それからは姉と慕っている存在です。もしかしら、今この場にメンターとなる存在がいるかもしれません。日頃から人脈は広げていったほうがいいと思います。

小林氏：メンターは必ずしも女性である必要はありませんし、年上の人でなくてもいいと思いますが、相談できる人がいるといういろいろな場面で助かります。この交流会のような機会を、相談できるような、共感してくれるような方をぜひ見つけるチャンスにしていきたいですね。

鎌田氏：私が転職するきっかけになったのは、初めての研究職で自分の存在意義はなんなのだろうと悩んでいるときに大事な友人を亡くしたことです。その人は54歳でした。あれだけ好奇

心旺盛で、やりたいこともあんなにあった人が、あっけなく逝ってしまった。「やりたいことをやらなければ」と言っていた声がずっと心に残っています。人生はいつどうなるかわからないのです。負のスパイラルに入ってしまうと、どんどんネガティブになってしまいますから、ちょっと嫌なことがあったら、おいしいものを食べたり、きれいなものを見たりする。どんなことでもいいのです。それも自分への投資なので、楽しいことを見つけながらポジティブになることが大事だと思っています。

小林氏：私自身は「リスクを取る」ということを常に心がけています。これは仕事におけるリスクもそうですし、自分のキャリアにとってもリスクを取らなければいけないと思っています。残酷なようですが、今やっている仕事がそこそこ面白くて快適だからといって、そこから一歩も踏み出さずにずっと同じことをやっていると、自分は同じところに立って足踏みをしているつもりでも、世の中のほうはどんどん進んでしまっていて、気づいたときにはとんでもなく遅れてしまっているのです。ここはぜひ、明日のために何か新しいことをひとつでもやっていこうという姿勢を持つといいのではないのでしょうか。

残念ながら私たち人間はいつまで生きていけるかわからないので、やりたいことはやっておいたほうがいいと思います。私はメルリンチに勤めていた25年間、一度も定期券を持ったことがありません。なぜかというと、もし、今日会社を辞めて新しいことをやりたいと思ったときに、とりあえずこの定期が終わるまでは勤めようかなというようなつまらない理由で、今日、始めようと思った決心を鈍らせてくなくなったからです。そのくらいの心積もりで、今日、何かやりたくなったときにいつでも変われるような気持ちを常に持っていたいと思っています。



パネルディスカッション終了後は会場を移動し、懇親会へ。過去に交流会でご登壇いただいた方々もお招きし、交流を深め合いながら盛況のうちに終了いたしました。

参加者の声をご紹介します

- 会社に女性があまりいないため、こういう場で交流できるのは非常にありがたいです。
- 自分がまさに今悩んでいることも経験されて現在の地位にいらっしゃることを知り、等身大の女性リーダーのお話として、とても有意義に感じました。
- 「自信を持つ」「全部できると思わない」「リーダーシップはいろんな型がある」など、とても共感することが多かったです。
- あきらめかけていたキャリアですが、もう少しがんばれるかな、と前向きな気持ちになりました。



企業 スケッチ vol.029

DHL ジャパン株式会社

現場の声を活かした コミッティの活動等により 女性のキャリアに対する意欲を促す



DHL ジャパン株式会社
人事部 オルガニゼーションディベロップメント
マネジメントディベロップメント シニアエグゼクティブ

渡辺 千鶴子 氏

2007年人事部に入社。採用担当を経て、2011年より組織開発・人材開発を担当。2013年に産休・育休を取得し、翌年復帰。2015年より現職。Women in Leadership プロジェクトリーダーとして社内の女性活躍を推進。

エクスプレス輸送サービスをグローバルで展開する「DHL EXPRESS」の日本法人であるDHLジャパン株式会社。平成28年度の均等・両立推進企業表彰（厚生労働省）において、均等推進企業部門の厚生労働大臣優良賞を受賞されました。女性活躍推進に向けた取組みについて、人事部の渡辺千鶴子氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性社員に仕事への思いを語っていただきました。

キャリアに関する考え方に男女差

一均等・両立推進企業表彰の厚生労働大臣優良賞を受賞され、おめでとうございます。女性活躍推進に積極的に取り組まれたきっかけについて、お聞かせください。

渡辺氏：DHL ジャパンはドイツポスト DHL グループの傘下にあります。グループには3つの目指す姿が掲げられており、そのうちの1つが「従業員から選ばれる企業」です。従業員の満足度があってこそ、よりよいサービスが提供できて、お客様も満足するという好循環を生み続けるためにも、グループでダイバーシティの推進に優先的に取り組んでいます。

日本においても比較的早くからダイバーシティについての意識は持っていました。制度についても小学校3年生まで延長を希望できる育児短時間勤務制度や育児シフト勤務の導入など行ってきましたが、特に女性の活躍という部分では、他国と比較すると進んでいるとは言えない状況でした。経営陣は他国のグループ企業での女性活躍状況を知っているからこそ、まずはアジア太平洋地区の

平均に追いつこうと、日本での経営戦略の1つとして女性活躍推進に力を入れて取り組んでいこうという目標が掲げられました。

ドイツポスト DHL グループから、そして日本法人のトップからダイバーシティについてのメッセージが発信され、日本でも取組みを具体化していくためのプロジェクト「Women in Leadership」略して「WIL（ウィル）」が2014年にスタートしました。社長がスポンサーとなって、人事部から約10名のメンバーによる「WIL オフィス」が事務局となり、まずは社員がどんなことを考えているのかを把握し、課題を探るために、女性活躍推進に関する意識調査を全社員に実施しました。

一アンケートはどのような内容だったのですか。

渡辺氏：「DHLで将来目指しているポジションについて教えてください」、「DHLでのあなたのキャリア志向について教えてください」、「社内ロールモデルとなる人はいますか」といったような質問で、20～30問ぐらいのアンケートです。「DHLにおいてキャリアを作る上で、性別による差があると思いますか」という質問では、「そう思わ

ない/どちらかというとそう思わない」との回答が多かったという結果も出たのですが、キャリア志向を問う質問については女性社員からはキャリアの現状維持、つまり、このままでいいと感じている方の割合が男性のほぼ2倍で、キャリアに関する考え方に男女差があるのを改めて感じました。全社に「WIL」の浸透を図っていくためには、人事が主体となって運営するだけではなく、有志の社員でコミッティを組織して現場の声を聞くことも必要と考え、公募で集まったメンバー約20名で「WIL コミッティ」を立ち上げました。

具体的なテーマを掲げて分科会を立ち上げ、課題解決に向けて取り組む

「ダイバーシティ推進への意識も高く、制度も整えていращやる中で、なぜまだ女性のキャリアに対する意識に課題があるとお考えでしょうか。」

渡辺氏: 個人的な意見になってしまいますが、日本独自の文化が今も根強く影響しているのではないかなと思います。家事や子どもの面倒をみるのは女性を中心といった感覚を持って仕事をしている社員が、割合としてはまだ多く、キャリアアップに消極的になってしまっているのではないかと感じています。

女性の意欲を向上させるための施策として、ロールモデルとなるような女性リーダーによる座談会を開催しています。WIL オフィスが主催することもあります。コミッティの中には分科会がいくつかあり、そのうちの1つの分科会でも座談会を企画・運営しています。これまでに合計で7回ほど開催しました。海外にもロールモデルがいる会社なので、機会があれば海外の女性リーダーも招いて座談会を開催しています。来日スケジュールに合わせて、これまでアジア太平洋地区の営業幹部や、グローバルで現在 CFO になった女性などを招いて開催しました。

グローバル CFO には、アジア太平洋地区 CFO からグローバルの人事担当役員に着任直後の頃に、座談会に招くことができました。彼女はその後グローバル CFO に就任し、きら星のように階段を駆け上がっている女性です。話の中でとても印象に残っているのは、女性たちへのアドバイスとして、「It's not easy」と言っていたことです。仕事と家庭の両立は簡単ではないよという意味です。彼女は娘さんが初めて歩いたことを出張先でご主人から電話で教えてもらって、娘の大事な瞬間を自分の目で見ることができなくてすごく悲しかったという話をしてくれました。聴講者からは「こんなに輝かしいキャリアでありながら、家庭との両立で悩まれたこともあったとすごく身近に感じる事ができた」という声もありました。

「座談会は各拠点で開催されているのですか。」

渡辺氏: 主に東京で開催していますが、オンラインを通じて各地域から参加している社員もいます。開催の時間帯も様々で、就業時間中に業務として実施することもありますし、業務終了後に開催するときは自由参加にしています。海外からの女性リーダーを招く場合は、来日に合わせて時間を調整して実施することが多いですね。参加人数は多い時には30人程度です。自由参加のときは6人という参加人数の回もありましたが、「ロールモデルと密に話ができてよかった」という感想をいただきました。

「WIL コミッティには、他にどういった分科会があるのですか。」

渡辺氏: WIL コミッティのメンバーたち自身が、具体的なテーマを掲げて分科会を立ち上げ、より女性が働きやすい職場にするための施策を検討しながら取り組みを進めています。座談会を担当している分科会の他、マンスリーのニュースレターを発信する分科会などがあります。昨年には女性社員とその上司に対して意識調査を行い、さらなるアクションを検討する分科会も発足しました。制度はあっても、利用しづらいと感じている人がいるのではないかとこの声を聞かえてきたので、なぜ利用しづらいのかということと今一度掘り下げてみようというところからスタートしています。調査結果から課題を分析して、これからアクションに移していこうというところです。

いろいろな声を聞くうちに、制度を利用する人とそのまわりの人たちがお互いに気持ちよくサポートし合えるようになるにはどうしたらいいのかということが重要だと感じています。まわりとうまくコミュニケーションをとりながら、感謝の気持ちを伝えるとうまく回っているケースが多いようです。

キャリアの築き方は自分次第

「キャリアへの意欲を持っている女性にキャリアアップをバックアップするような取り組みはあるのですか。」

渡辺氏: 女性に限った制度ではありませんが、当社では以前からジョブポスティング制度を導入し、希望のポジションに空きが出た際、自ら手を挙げるができます。制度のルールとしては、今のポジションに原則2年以上いるという1点のみで、他の条件はありません。国内だけではなく海外のポジションに応募しても構いませんし、たとえ社長のポジションであっても応募することが可能です。ただし、1つのポジションに10人以上の応募があることもありますし、当然選考を経てポジションに就きますから、希望すれば必ずそのポジションに就くことができるわけではありません。ですが、キャリアアップしたいと思えばステップアップのチャンスはありますし、現状維持でいたいと思えばいくらでも現状維持のまゐること

できます。自分次第でキャリアの築き方を決めることができるのです。会社命令による異動ももちろんゼロではないのですが、毎年多くの社員がジョブポスティングで異動しています。

社員の育成に関しても力を入れています。特にマネージャー職以上に対しては、毎年エンployeeディベロップメントレビューというプロセスがあり、部門長およびその直属のマネージャー全員が参加して育成プランのレビューを行います。本人の希望も鑑みながら、育成プランを検討します。

経営陣がメンターとなってメンタリングプログラムを実施

渡辺氏: その他、女性リーダー育成のための取組みとして、経営陣による1対1のメンタリングを3年前から実施しています。開始前に人事がヒアリングを行い、本人の希望も聞きつつペアリングを決定します。メンタリングは6カ月間で、基本的に毎月1回、繁忙期には1.5〜2カ月に1回行います。今年度は7人がプログラムに参加しています。

中には本人に深く考えさせるような課題を出すメンターもいます。例えば、そのメンティーはマネージャーになりたいけれども、どのようなアプローチを取ればいいのかよく分からないという相談をされた場合、「今のあなたのマネージャーと自分自身の違いについて考えてきなさい」とか、「自分が尊敬するマネージャー3人にインタビューしてきなさい」といった課題を出されるようで、メンティーからは「大変だけど、すごく勉強になる」と好評でした。

「社内でも公募されるのですか。」

渡辺氏: 初年度は上司がアサインしてメンティーを決めていたのですが、プログラム参加者から、「すごくいい時間だったので、希望者を対象に実施してはどうか」という声が上がって、2年目からは女性社員であれば誰でも手を挙げて応募することができるようにしました。新卒で入社数年目の女性が応募した年もありましたが、本人はとても充実した時間を過ごしたようです。

「キャリアの制限も年次の壁もまったくないのはすごいですね。」

キャリア開発ワークショップにより管理職への不安を払拭

渡辺氏: これらの取組みは日本独自に行っているものですが、アジア太平洋地区全体では、「DHL ウイメンズネットワーク」という組織を中心に女性活躍推進に取り組んでいます。そのひとつに女性活躍推進のための企画を募集し、優秀な企画に資金

援助をする仕組みがあります。その募集があった際、当社単体ではなく、大型国際貨物輸送を取り扱うDHL グローバルフォワーディング、企業向けテラーメイド型の物流業務を請け負うDHL サプライチェーンのグループ3社合同でジャパンチームとして、女性社員を対象にしたキャリア開発ワークショップを企画し、資金援助を受けることができました。

「ワークショップは具体的にどのような内容だったのですか。」

渡辺氏: 午前中は管理職になることに対する不安を払拭してもらうことを目的にパネルディスカッションを行いました。社内の女性リーダーを招いて、ワーク・ライフ・バランスや仕事に対する考え方、リーダーの仕事の楽しさやこれまでの失敗談などを共有してもらいました。午後のワークショップでは、自分の人生を振り返ってもらいながら、これまでどんな転機があったのか、あるいは将来、上司が替わったり、転勤したり、結婚や出産など人生の転機に柔軟に対応できる考え方を学んでもらいました。様々な状況への対応を身につけることで、管理職になることへの不安軽減にもつながるのではないかと考えています。これまでに3回開催し、各社から毎回10名ずつ出して約90名の女性社員が参加しました。3社間の交流の場にもなり、参加者同士で刺激を受け合ったようです。



キャリア開発ワークショップの参加メンバー

「女性のキャリアアップに向けて数値目標などは掲げていращやるのでしょうか。」

渡辺氏: 今、女性社員比率が20%なので、女性の在籍割合と同じくらいには、女性管理職の比率も増やしていこうということで、2020年までに女性の管理職割合を20%にすることを、第一段階の目標にしています。2014年と比較すると、課長クラスで1.5倍、部長クラスでは1.3倍に増えています。ただ、今年の3月末の時点で女性の管理職の割合は12.5%でしたので、少しチャレンジングな目標なのですが、多くの女性社員が意欲を持って上位職にも積極的に手を挙げてくれるような、働きがいのある職場にしていきたい、今後も様々な取組みを続けていきたいと考えています。

Zoom Up!

活躍女性に伺いました

ポジションを意識しすぎずに、
みんなが活躍できるチームを
つくっていききたい

最初はアルバイトとして大阪の事業所に入社しました。翌年、正社員になり、カスタマーサービス部で電話の受付を1年ほど務めました。その後、営業部でアシスタント業務に携わり、この間に子どもを出産しました。2005年にジョブポスティングで国内法人の顧客を担当するカスタマーマネージャー職に手を挙げました。東京での勤務となり、単身赴任をすることになったのですが、娘はまだ小学生でしたので、大阪には毎週戻っていました。当社はファミリーデーや運動会、ビーチクリーンデーなど、家族と一緒に参加できるイベントが多く、家族に自分が働いているところを見てもらう機会があったのはありがたかったですね。娘から言われて一番嬉しかったのは、「お母さんの尊敬できるところは、仕事をする姿だね」という言葉です。それぐらい活き活きと仕事に携わっているのかなと思っています。そんな私の姿を見ていたからでしょうか、娘もDHLに入社しました。

現在の職も3年前にジョブポスティングで手を挙げ、150社ほどあるテクノロジー系とeコマース系企業のお客様を担当しています。入社から数えると、何百社というお客様と

DHL ジャパン株式会社
セールス & マーケティング本部
法人営業第一部 法人営業第一部長
神崎 裕美子 さん

1986年IT部入社。カスタマーサービス部、営業部を経て、1993年に産休を取得。同年復帰。以来、営業畑でキャリアを積み2014年より現職。



接してきました。以前、海外への緊急輸送の際にサポートを担当して物流がうまくいったお客様から、何年かぶりにご縁があって新しいお仕事をいただいたこともあります。そうすることが営業としての醍醐味だと思いますし、担当を離れてからも「DHL といえば神崎さん」と言ってくださるお客様がいらっしゃるの、とても嬉しいですね。

部長という立場になり、チームのメンバーと接する中で、管理職とかマネージャーという言葉になんとなく違和感がありました。そんなとき、社長から、「マネージャーではなくて“リーダー”になりなさい」との話があり、その言葉がすごく自分にしっくりきて、リーダーとしての面白さがわかってきました。今はポジションを意識しすぎずに、できれば定年後も再雇用制度を活用して65歳まで働き続けたいですね。そのためには、チームのメンバーがより活躍できる場をいかにつくっていくかということを意識しながら、後任をしっかりと育てていきたいと思っています。

DHL ジャパン株式会社

創業：1972年6月
資本金：5,000万円（ドイツポストDHLによる100%出資）
本社所在地：東京都品川区東品川1-37-8
事業所数：35カ所
事業内容：「DHL」ブランドで貨物を世界220以上の国・地域に、ドア・ツー・ドアで、安全・確実・スピーディーに輸送する国際エクスプレスサービスを提供
従業員数：正社員1,268名（男性989名、女性279名）
平均年齢：正社員40.7歳（男性41.3歳、女性38.4歳）
平均勤続年数：正社員13.0年（男性13.6年、女性10.7年）
課長相当職に占める女性の割合：13.2%
女性のトップの役職：執行役員 カスタマーサービス本部長
(2017年4月17日現在)



Information

情報コーナー

「同一労働同一賃金」について

厚生労働省 職業安定局 派遣・有期労働対策部 企画課

1 「同一労働同一賃金」の議論の経緯

我が国における「同一労働同一賃金」、非正規雇用労働者の待遇改善の本格的な議論は、2016年1月、通常国会冒頭の安倍総理大臣の施政方針演説における「同一労働同一賃金の実現に踏み込む考えであります」という表明から始まりました。

その後、2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」が、現在の政府の行動指針になっていますが、同プランにおいては、以下のように、2つの宿題を掲げています。

- (1)「どのような待遇差が合理的であるかまたは不合理であるかを事例等で示すガイドラインを策定する」
- (2)「不合理な待遇差に関する司法判断の根拠規定の整備、非正規雇用労働者と正規労働者との待遇差に関する事業者の説明義務の整備などを含め、労働契約法、パートタイム労働法及び労働者派遣法の一括改正等を検討し、関連法案を国会に提出する」

このうち前者(上記「(1)」)の「ガイドライン」については、2016年12月に「案」を提示しました。(→後述「3 「同一労働同一賃金ガイドライン案」参照」)

現在、政府としては、2つめの宿題である法改正の検討・準備に入っているところです。

2 日本の賃金格差の現状

こうした「同一労働同一賃金」の議論の背景には、非正規雇用の割合が高まる一方で、我が国の正規-非正規間の待遇に、諸外国と比較して相当程度大きな格差がみられる点があります。

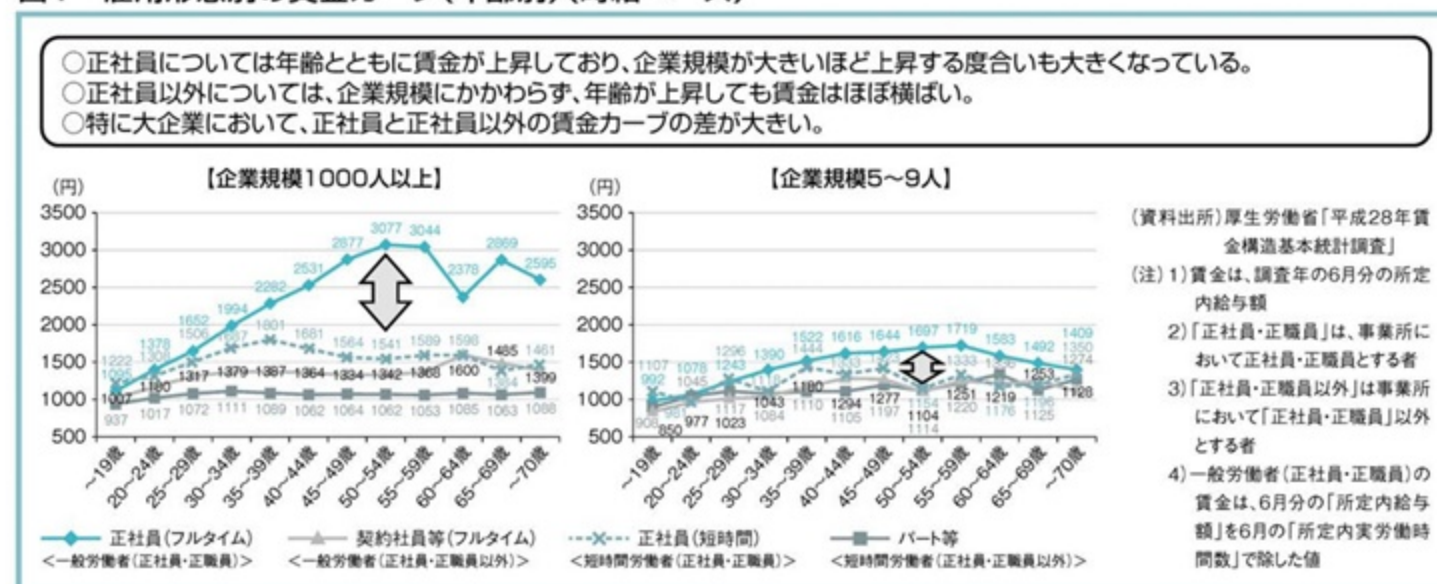
フルタイム労働者を100とした場合のパートタイム労働者の時間当たり賃金比を見ると、例えば、フランス=86.6、ドイツ=72.1、イギリス=69.8と、欧州諸国は約7割～約9割程度の水準であるのに対し、我が国は58.0にとどまっています。

これらの数字は、職務内容の違いや、能力面の違いが考慮されていませんし、統計上の制約もありますが、それらを勘案してもなお、我が国の正規-非正規間の待遇格差が大きいのではないかという問題意識につながっています。

こうしたマクロで見た正規-非正規間の賃金格差の要因には、いくつか背景が考えられます。

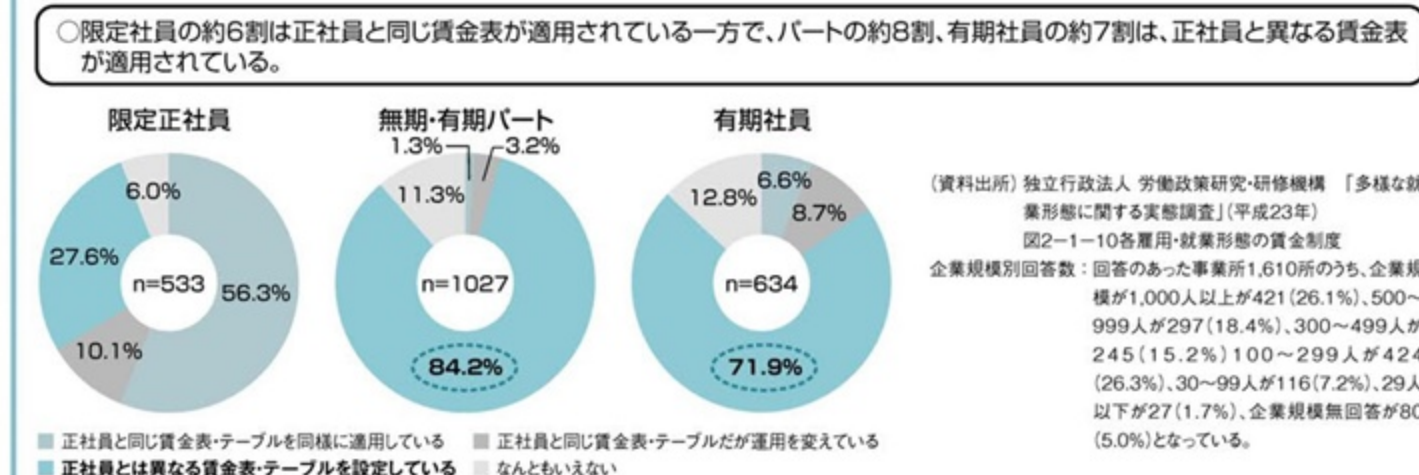
まず、正社員は年齢(勤続)とともに賃金が大きく上昇するのに対し、パートや契約社員等の非正規雇用労働者は、年齢(勤続)にかかわらず賃金がほぼ横ばいである点があります。(図1参照)

図1 雇用形態別の賃金カーブ(年齢別)(時給ベース)



この正社員の「年功賃金カーブ」と、非正社員のフラットな賃金との「差」が、100対58.0という数字に表れてきていると考えられます。こうした実情のさなる背景としては、賃金テーブル・賃金決定方法自体が「正規-非正規間」で異なっている企業が大勢である点もあります。(図2参照)

図2 賃金表の適用状況(雇用形態別)



また、賞与や各種手当の支給状況を見ても、パートや契約社員等の非正規雇用労働者には、支給されないケースが多いのが実情です。(図3・4参照)

図3 我が国のフルタイム労働者とパートタイム労働者の賞与等

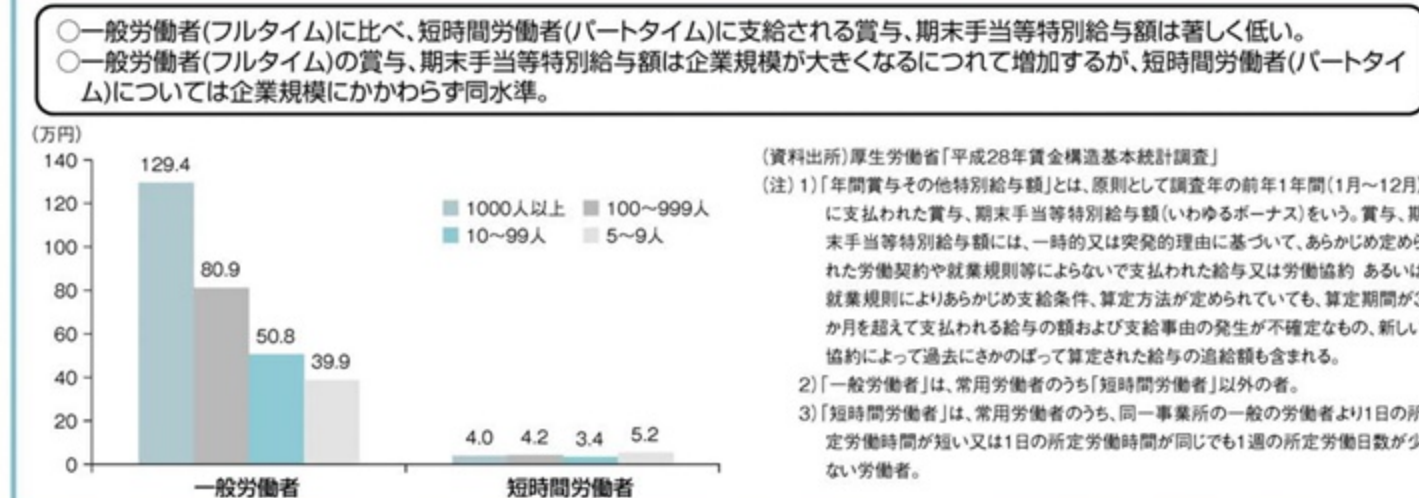
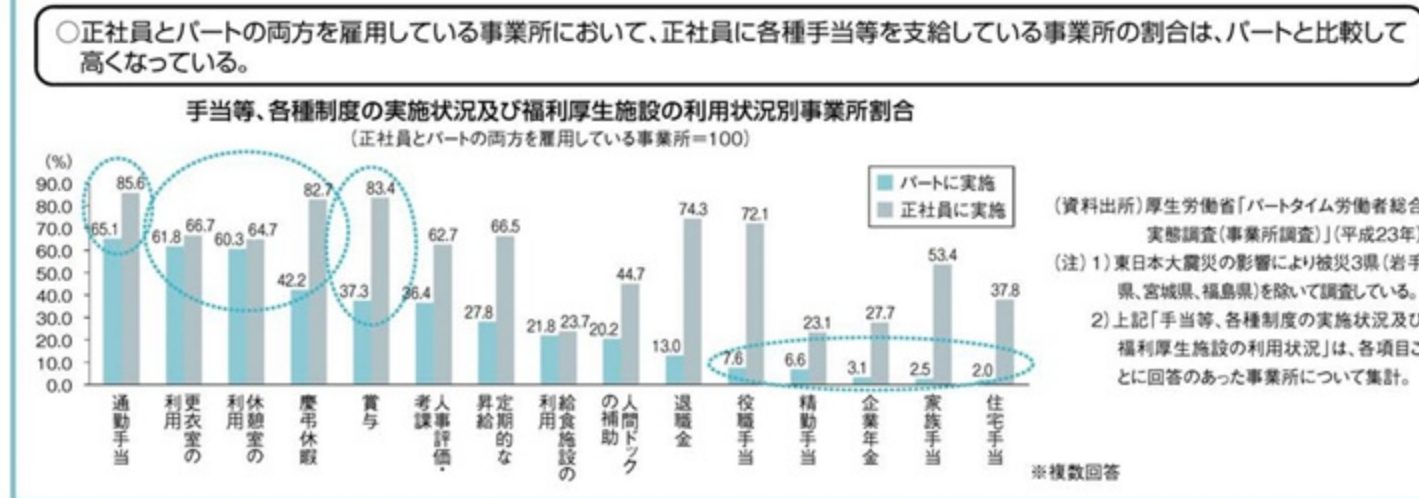


図4 パートタイム労働者に対する各種手当等の支給状況



3 現行法制の概要

こうした中で、現行のパートタイム労働法(第8条)や、労働契約法(第20条)では、正規-非正規間の賃金等の待遇差について、3つの考慮要素に照らした「不合理な待遇差」を禁止しています。(図5参照)

図5 同一労働同一賃金に関する主な法制度(日本-EU)

○日本では、正社員-非正社員(パート労働者/有期契約労働者)の間の待遇差(賃金差等)については、パートタイム労働法(第8条)・労働契約法(第20条)において、下記①~③の考慮要素に照らした不合理な待遇差を禁止。
※ただし、正社員-非正社員間で、下記①~③の考慮要素に、どのような「違い」があれば、どのような待遇差(賃金差等)が合理/不合理と判断されるのか、従来、詳細解釈を示してきていないことが課題

	(1) 待遇の「違い」の合理性に関する「考慮要素」	(2) 法制度の内容
日本	①職務内容(=業務内容+責任の程度) ②職務内容・配置の変更範囲(=人材活用の仕組み・運用等) ③その他の事情(※従来、詳細解釈を示しておらず)	①・②が正社員と同じ場合 → 同じ待遇が求められる【いわゆる「均等待遇」】 (=正社員より不利な取扱いをしてはならない) (※成果・能力・経験等による賃金差は許容(不利な取扱いに当たらない)) (パートタイム労働法第9条) ①~③が正社員と違う場合 → ①~③を考慮して「不合理」な待遇差は禁止【いわゆる「均衡待遇」】 (※従来、合理/不合理の詳細解釈を示さず→2016年末にガイドライン案を提示) (パートタイム労働法第8条、労働契約法第20条)
EU	客観的正当化事由(具体的には司法判断)	客観的正当化事由がない場合 → 正社員(=フルタイム労働者/常用雇用労働者)よりも不利な取扱いを受けない(原則禁止) 客観的正当化事由がある場合 → 不利な取扱いが許容される(例外) (EUパートタイム労働指令4条1項、有期労働指令4条1項/ドイツ:パートタイム有期契約労働法4条1項、2項)

具体的には、正規-非正規間に①職務内容(業務内容だけでなく責任の程度も含む)、②職務内容・配置の変更範囲(=人事異動範囲や転勤の有無等)、③その他の事情において、どのような「違い」があるかを見て、それらに照らして正規-非正規間にある待遇の「違い」が不合理でないかを判断していく枠組みになっています。

しかしながら、具体的に、3つの考慮要素にどのような「違い」があった時に、どのような待遇の「違い」が「不合理」と判断されるのかについては、従来、詳細な解釈を提示してきませんでした。

4 「同一労働同一賃金ガイドライン案」

この「不合理な待遇差」の内容について、基本給、賞与、諸手当から福利厚生、教育訓練に至るまで、待遇ごとに、どのような待遇の「違い」が不合理と判断されるのか(されないのか)を、例示とともに提示したのが、2016年12月20日に働き方改革実現会議(官邸)で示された「同一労働同一賃金ガイドライン案」です。

当面は、「案」であり、今後、政府において、このガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進め、関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、改正法の施行段階において、最終的に確定されることとなっております。

5 法改正に向けて

前述のとおり、現在、政府においては、同一労働同一賃金の実現に向けた法改正の検討に入っています。

本年3月の働き方改革実現会議(官邸)において決定された「働き方改革実行計画」にて、ガイドライン案の根拠を整備する法改正を行うこととされています。改正事項の概要は以下の4点とされています。

- ①労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備
- ②労働者に対する待遇に関する説明の義務化
- ③行政による裁判外紛争解決手続きの整備
- ④派遣労働者に関する法整備

今後は、実行計画をもとに、労働政策審議会において審議し、早期に法案を国会に提出することとしています。

「くるみん・プラチナくるみん」の認定基準の改正について

厚生労働省 雇用均等・児童家庭局 職業家庭両立課

I 改正の背景

次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号。以下「次世代法」という。）により、雇用する労働者が101人以上の事業主には、一般事業主行動計画（以下「行動計画」という。）の策定・届出が義務付けられています。その行動計画に定めた目標を達成するなど、一定の認定基準を満たした場合、「子育てサポート企業」としてくるみん認定・プラチナくるみん認定を受けることができます。

平成19年のくるみん認定制度の開始以降、くるみん認定企業数は2,600社を超えており、一定程度取得が進んでいますが、これまで以上に社会全体で子育てサポートの取組を進めるべく、多方面より子育てサポートに取り組む企業がくるみん認定・プラチナくるみん認定を取得できるように認定基準を見直すこととしました。

II 改正までの経緯

平成29年2月13日にくるみん認定・プラチナくるみん認定基準の改正を含む「次世代育成支援対策推進法施行規則等の一部を改正する省令案要綱」を労働政策審議会に諮問し、3月22日におおむね妥当である旨の答申を得ました。これを受け、厚生労働省は改正省令案を作成し、3月30日に次世代育成支援対策推進法施行規則等の一部を改正する省令（平成29年厚生労働省令第31号）が公布され、4月1日より施行されました。

III 改正の主なポイント

1. 労働時間数について

くるみん認定の認定基準に以下のように労働時間についての基準を新設するとともに、プラチナくるみん認定の労働時間についての基準も同様のものとする改正を行いました。

行動計画終了事業年度において、

- ①フルタイムの労働者等の法定時間外・法定休日労働時間の平均が各月ごとに全て45時間未満かつ
- ②月平均の法定時間外労働60時間以上の労働者が1人もいないこと

2. 男性の育児休業取得について

これまで、くるみん認定を取得するためには行動計画期間において、育児休業等をした男性労働者が1人以上いることが必要でした。今回の改正では以下のいずれかを満たすこととし、基準を厳格化しました。なお、行動計画期間内において育児休業を取得した男性労働者がいない中小事業主には、計画期間において、子の看護休暇を取得した男性労働者がいれば足りることとするなどの特例を設けています。

行動計画期間において、

- ①男性の育児休業取得率が7%以上であること
- または
- ②男性の育児目的休暇取得率15%以上かつ育児休業取得者が1人以上いること

3. プラチナくるみん認定を取得した企業に義務付けられている公表事項について

プラチナくるみん認定を取得した企業は、次世代法の規定により男性の育児休業取得者数等の事項（以下「公表事項」という。）を公表することが義務付けられています。

今回の改正により、労働時間数についての認定基準が厳格化されたことに伴い、公表事項についても以下の点を加える改正を行いました。

- ①公表前事業年度におけるフルタイムの労働者等1人当たりの各月ごとの時間外労働及び休日労働の合計時間数
- ②公表前事業年度において、月平均の時間外労働時間が60時間以上である労働者の数

4. 「関係法令に違反する重大な事実」の範囲を拡大

くるみん認定・プラチナくるみん認定ともに、企業が労働基準法等に違反して送検公表された企業は不認定や認定の取消しの対象となっています。

今回の改正では、「労働基準関係法令の同一条項に複数回違反」等の要件を追加し、対象企業の法令違反を、より厳しく確認するようになりました。例えば、労働基準関係法令に違反し是正勧告を受けた企業が、是正しなかった場合は、不認定や認定の取消しの対象となります。

5. くるみん認定マークの変更

新しい認定基準を満たした場合、これまでより高い基準を満たした企業であることが分かるよう、くるみん認定マークを変更しました。新しいマークは上部に最新の認定年を記載し、いつ取得した認定か、一目で分かるようになりました。また、認定を受けた回数に応じて、星の数が増えています。

なお、これまでのくるみんマークも子育てサポート企業の証として使用することができます。



参考：新くるみんマーク
（取得10回の場合）

IV おわりに

今回の改正は、社会全体でこれまで以上に子育てサポートの取組を進めるべく、多方面より子育てサポートに取り組む企業を認定する仕組みとし、そのため、上記で述べたように、くるみん認定・プラチナくるみん認定ともに認定基準が厳格化されました。

仕事と子育ての両立を支援するためには、企業の自主的な取組が欠かせません。今回の認定基準の改正内容について、御理解いただくとともに、実際に企業において労働者のニーズを踏まえた行動計画を策定・実施し、新しく生まれ変わったくるみん認定・プラチナくるみん認定の取得を目指していただくことが重要です。

厚生労働省としても、引き続き、改正内容を含め、次世代法、くるみん認定等の周知・啓発を積極的に行い、企業における両立支援を一層推進していきます。

裁判例と その解説

裁判例からみた
企業の人事労務管理

第27回

平成28年11月16日 東京地裁判決
労働経済判例速報2299号12頁

パワハラを理由とする 懲戒解雇が有効とされた事案

事案の概要

1 本件は、商品等の共同購買代行業務等を目的とする被告の従業員であった原告が、複数の部下に精神的苦痛を与えるような理不尽な言動を繰り返し行ったことなどを理由に被告がなした懲戒解雇は無効であると主張して、被告に対し、雇用契約に基づき、雇用契約上の権利を有する地位にあることの確認と懲戒解雇以降本判決が確定するまでの間の賃金及び年2回の賞与の支払いを求めた事案である。

2 本件で原告が行ったとされる理不尽な言動は、具体的には以下のようなものである。

- ①「お前の歳でそんな仕事しかできないのか」、「お前の歳ぐらいだったら周りの人は役職ついてるぞ」などと罵声を浴びせたり、「お前、アホか」、「お前、クビ」、「お前なんかいつでも辞めさせてやる」などと言ったり、「私は至らない人間です」という言葉を何度も復唱させる
- ②「お前は今まで何も考えてこなかったから、反発もしない。そんな生き方、考え方だから営業ができない」、「お前はセンスがない」、「お前は生き方が間違っている」などと叱責する
- ③「売り上げが上がらないなら給料を返せ」、「お前は嫌いだ」、「話しかけるな」などと言い、業務報告を含め、原告と会話することや部署のミーティングへの参加を禁じる
- ④休日に子供と遊んでいる写真をフェイスブックに投稿した部下に対し、「よく子供と遊んでいられるな」と言う

3 原告は、平成26年3月末に、複数の部下に上記①の言動をしたことについて、被告の取締役であり、管理本部本部長兼CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)であったA及び管理本部管理部長並びにホットラインの窓口であったBから、(a)被告や被告の属する甲グループではコンプライアンスの遵守を重視していること、(b)上記①の言動は、指導のためであったとしても相手方が精神的苦痛を受ければハラスメント行為に当たること、(c)再び同様なことがあれば厳しい処分がされることもある旨の説明を受け、頭書書の提出指示を受けるとともに、口頭及びメールにて厳重注意を受けた。

4 しかるに、その約1年後の平成27年5月下旬には、複数の部下(C、D)から被告のホットラインに対し、原告の上記②ないし④の言動の申告がなされ、上記②の言動を受けた部下Cは別の部署へ異動となり、上記③及び④の言動を受けた部下Dは産業医及び自ら受診した心療内科において、それぞれ適応障害(不安抑うつ状態)と診断され、傷病休暇に入った。

5 原告は、Bとの面談において、部下に対する上記②ないし④の言動について概ね認めるものの、部下の育成のためには挫折を経験させる必要があり、指導のためには厳しい叱責が必

要であるなどと述べ、自らの行動は反省すべきものではないなどと答えた。

被告において、平成27年7月に開催された懲戒委員会は、原告の言動が被告就業規則により禁じられているハラスメント行為に該当するとして、原告の言動により部下が適応障害に罹患するなど被害が深刻であり、原告のパワハラが平成26年3月に続いて二度目であるにもかかわらず、原告に反省の様子が見られないことなどから、原告の処分として、懲戒解雇処分又は諭旨退職処分が相当であると決定し、同決定を受け、被告は、原告に対し、同月13日、懲戒処分(諭旨退職処分)を行った。

判決のポイント



1 原告の言動に対する評価

原告が複数の部下に対し、上記②の①ないし④の各言動をしたことを認定した上で、上記①の言動は、年齢の割に役職に就いていないことを非難するような発言であったり、相手の人格や尊厳を傷つけるような言動であるほか、相手にいつ仕事を辞めさせられてもおかしくないという不安を抱かせる内容であるとして、業務の過程で部下に対する指導の一環としてされたものであり、前後の文脈を考慮したとしても、上司の地位を利用した理不尽な言動と評価せざるを得ず、業務上の指導の範疇を逸脱した違法なものと評価した。また、上記②から④の言動も、部下のそれまでの生き方や考え方を否定するような発言であるほか(上記②)、そのプライベートな事項にまで及ぶものであり(上記④)、部下に出社後会社にいることを許さないなど(上記③)、いずれも部下の人格や尊厳を傷つけ、理不尽な言動により精神的苦痛を与えるものであり、業務上の指導の範疇を逸脱した違法なものと評価した。

2 懲戒処分の有効性

原告は、平成26年3月末に複数の部下に対する上記②①の言動を理由に被告から厳重注意を受け、頭書書を提出したにもかかわらず、わずか1年余りに再度他の部下に対するハラスメント行為に及んでおり、短期間に複数の部下に対するハラスメント行為に及んだ態様は悪質というべきであること、原告による上記②②ないし④の言動の結果、部下Cは別の部署に異動し、部下Dは傷病休暇を余儀なくされるなど、その結果は重大であること、原告には自身の言動の問題性に対する理解に欠けており、今後部下に対する指導方法が改善される見込みは乏しいといわざるを得ないこと、被告の所属するグループ企業においてはハラスメントの禁止を含むコンプライアンスの遵守が重視されており、二度のハラスメント行為に及んだ原告を継続雇用することが職場環境保全の観点からも望ましくないという被告の判断は、尊重されるべきであることなどからすれば、本件解雇は客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であるとして、原告の請求をいずれも棄却した。

[解説] 企業人事の実務上の対応への参考 Explanation

1 はじめに

「パワーハラスメント」(以下「パワハラ」という。)¹という言葉が一般社会や裁判実務上で聞かれるようになってから相当の年月が経過し、近年は、ハラスメントに関しては、「マタハラ(マタニティハラスメント)」や「バタハラ(パタニティハラスメント)」という言葉²が新たに聞かれるようになるなど、パワハラという言葉自体は社会的にかなり浸透してきているといえる。厚生労働省のホームページには、パワハラ対策についての総合情報サイト(「あかるい職場応援団」)が開設され、パワハラに関する裁判例が報道等で取り上げられるに伴い、企業においても、セクハラ(セクシュアルハラスメント)と同様に、就業規則等でパワハラを禁止し、パワハラに関する相談窓口を設け、パワハラの加害者に対する懲戒処分も辞さないなど、社会全体としてパワハラに対する厳しい姿勢が定着してきていると思われる。しかしながら、他方で、本判決の事案のように、典型的ともいえるパワハラ事案が生じていることも事実であるので、本稿では、パワハラについて改めて解説することとする。

2 パワハラとは

パワハラについては、セクハラと異なり³、法律上明確な定義規定はない。もっとも、厚生労働省における「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」のワーキング・グループ報告(以下「円卓会議報告」という。)⁴において、「同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為」と定義され、後述のとおり行為類型が整理されており、本判決を含め裁判例においても、問題とされる言動が「業務の適正な範囲を超えて」いるか否かにより、その違法性を判断していることから、概ね円卓会議報告における定

義がパワハラ⁵の定義と理解してよいと思われる。

円卓会議報告においては、「業務の適正な範囲を超える」言動(行為類型)として、以下の6類型を挙げている。なお、これらの行為類型はあくまで例示であり、これ以外の行為がパワハラに該当しないことを意味するものではない。

円卓会議報告における 行為類型	参考裁判例
①身体的な攻撃(暴行・傷害)	東京地判平成17年10月4日 …販促用ポスターを丸めた紙筒様の もので頭部を強く約30回殴打等 (労働判例904号5頁) 等
②精神的な攻撃(脅迫・ 名誉棄損・侮辱・ひどい 暴言)	東京地判平成19年10月15日 …「存在が目障りだ」「給料泥棒」等と 叱責(労働判例950号5頁) 等
③人間関係からの切り離 し(隔離・仲間外し・無 視)	東京高判平成5年11月12日 …教諭に対し、一切の校務分掌を取り 上げ、1人部屋への席の移動、 自宅研修等を命令(判例タイムズ 849号206頁) 等
④過大な要求(業務上明 らかに不要なことや遂 行不可能なことの強 制・仕事の妨害)	鹿児島地判平成26年3月12日 …精神疾患による休暇明けの教員 に対し、従来の科目に加え、教員免 許外科目〔国語科〕を担当させる等 (判例時報2227号77頁) 等
⑤過小な要求(業務上の 合理性なく、能力や経 験とかけ離れた程度の 低い仕事を命じること や仕事を与えないこと)	横浜地判平成11年9月21日 …事故を起こした路線バスの運転手 に対し、1カ月にわたり除草作業を 命令(労働判例771号32頁) 等
⑥個の侵害(私的なこと に過度に立ち入ること)	福岡高判平成25年7月30日 …職員間の交際介入するような言動 (判例時報2201号69頁) 等

裁判例において、「業務の適正な範囲を超える」か否かの判断は、言動を受けた当該労働者の主観とは別に、行為の目的(業務上の指導の必要性の有無)、行為の態様(当該労働者の人格等を否定するようなものか)、当該行為のなされた状況、行為の反復・継続性などの諸般の事情を考慮し、客観的に判断されており、本件事案における原告の言動は、本判決が指摘するように、当該労働者の人格や尊厳を傷つけるものであるから、上記行為類型の②に該当するものといえる。

3 企業におけるパワハラ対策

パワハラは、それを受ける労働者の人格を傷つけ、仕事への意欲や自信を喪失させるほか、心の健康の悪化により休職や退職に至るケースもあるなど、当該労働者にとって重大な問題であるだけでなく、企業にとっても、職場の士気や生産性の低下、貴重な人材の休職・退職、ひいては訴訟リスクを抱えることになるなど、その損失やリスクは看過できないものがあることから、企業としては、パワハラの予防や解決に取り組む必要があるといえる。

具体的には、①予防策として、(i)企業のトップがパワハラを職場からなくすべきであることを明確に示し、(ii)就業規則等でパワハラの禁止や懲戒処分対象とすることなどを規定することが考えられる。また、(iii)従業員アンケート等により、職場におけるパワハラの実態調査を行い、自社の現状を把握した上で、(iv)パワハラについての研修を、加害者となり得る管理職・被害者となり得る一般従業員のそれぞれに対して行い、(v)自社の方針や取組についても周知を図ることが考えられる⁶。そして、②解決策としては、(i)パワハラに関する相談窓口を設ける、(ii)相談を受けて、相談者・行為者それぞれの人格やプライバシーに配慮しつつ、対応した結果、パワハラがあったと判断される場合は、適正な再発防止策(行為者に対する研修等)を行う、といったことが考えられる。

4 考察

使用者には、労働者に対し、業務遂行に関して教育指導をする義務と権限があり、かかる義務ないし権限を行使するに当たっては、ときには叱責をもって臨むこともやむを得ない場合もあろう。上司としては、部下からパワハラと言われることを必要以上に恐れて、かかる権限の適正な行使を躊躇することのないようにすべきではあるが、他方で、バラハラが会社に与える損害の大きさに鑑みれば、企業としては、部下を教育指導する上司に対し、「業務の適正な範囲を超える」教育指導とは具体的にどのようなものをいうかを周知させ、適正な教育指導を行うための方法論(コミュニケーションスキル等)を考えさせることが必要といえる。



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。

1 円卓会議報告によれば、判決で「パワーハラスメント」という言葉が使用された例として、東京高判平成17年4月20日(労判914号82頁)が挙げられるほか、都道府県労働局に寄せられる「いじめ・嫌がらせ」に関する相談は、平成14年度ですでに約6,600件あったとされている。

2 上司・同僚からの、妊娠・出産・育児休業等を理由とする嫌がらせのうち、女性労働者に対するものが「マタハラ」、男性労働者に対するものが「バタハラ」といわれる。

3 セクハラ³の定義規定は、男女雇用機会均等法11条1項及び「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についての指針(平成18年厚生労働省告示第615号)」

4 予防策・解決策につき、詳しくは、円卓会議報告8頁以下参照。

パワーハラスメント対策 支援セミナーのご案内

参加費無料
テキスト配布

2017年6月から、「パワハラ対策支援セミナー2017」を全47都道府県で開催します。
(参加無料・事前申込制)

職場でのいじめや嫌がらせ、パワーハラスメントが与える影響は深刻です。

ひとたびパワハラが起こったら、企業は大きなダメージを受けます。パワハラ問題が起きる前に、予防対策を講じておくことが第一です。

しかし、対策の必要性はわかるが、どう取り組めばよいかわからない、という担当者の方も多いことでしょう。本セミナーでは、会社としてどのように取り組めばよいのか、何がポイントなのか、経験豊富な講師が具体的なノウハウをお伝えします。

対象

企業のパワハラ対策担当者50～80名程度(事前申込制・先着順) ※個人の方のご参加はご遠慮いただいております。

プログラム

1. パワーハラスメント対策の導入にあたって
 2. パワーハラスメント対策の基本的枠組みの構築
 3. グループワーク
 4. 質疑応答
- ※テキスト「パワハラ対策導入マニュアル」を配布いたします。

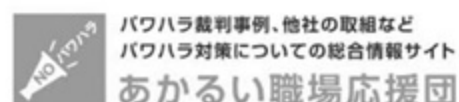
講師

21世紀職業財団ハラスメント防止研修客員講師

開催予定

北海道・札幌市 7/10(月) 会場：北海道中小企業会館 A・B会議室	大阪・大阪市 8/2(水) 会場：エル・おおさか 606号室	和歌山・和歌山市 9/6(水) 会場：県民文化会館 特別会議室B
宮城・仙台市 7/13(木) 会場：東京エレクトロンホール宮城 401中会議室	愛知・名古屋市 8/8(火) 会場：名古屋国際センター 第1会議室	鳥取・鳥取市 9/14(木) 会場：生涯学習センター(県民ふれあい会館) 講義室
山形・山形市 7/14(金) 会場：山形県生涯学習センター 第2研修室	静岡・静岡市 8/9(水) 会場：静岡労政会館 5階視聴覚室	島根・松江市 9/15(金) 会場：松江商工会議所 101号室
福井・福井市 7/18(火) 会場：福井県自治会館 202・203研修室	富山・富山市 8/24(木) 会場：富山県総合福祉会館サンシップとやま 701	兵庫・神戸市 9/15(金) 会場：神戸市産業振興センター 会議室(802+803)
石川・金沢市 7/19(水) 会場：石川県文教会館 401会議室	長野・長野市 8/25(金) 会場：長野県教育文化厚生協会 大会議室	徳島・徳島市 9/19(火) 会場：とくぎんトモニプラザ 3F大会議室
青森・青森市 7/25(火) 会場：青森県観光物産館アスパム 岩木	愛媛・松山市 8/29(火) 会場：愛媛県男女共同参画センター 研修室	高知・高知市 9/20(水) 会場：高知県立県民文化ホール 第6多目的室
岩手・盛岡市 7/26(水) 会場：いわて県民情報交流センターアイーナ 会議室501	香川・高松市 8/30(水) 会場：高松商工会議所 201会議室	福島・福島市 9/28(木) 会場：福島テルサ つきのわ
秋田・秋田市 7/27(木) 会場：秋田県JAビル 7F中会議室	京都・京都市 8/30(水) 会場：京都テルサ 視聴覚研修室	宮城・仙台市 9/29(金) 会場：東京エレクトロンホール宮城 401中会議室

※その他の地域の開催日程につきましては、決定次第、下記サイトにてご案内いたします。



● 詳細・お申込みは厚生労働省ポータルサイト「明るい職場応援団」のセミナー情報から
<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/events>

第9回 ハラスメント防止コンサルタント 養成講座・認定試験のお知らせ

当財団では、ハラスメント防止教育や事案解決の支援ができる人材を養成する講座を開設し、その知識のレベルを問う試験に合格された方を「ハラスメント防止コンサルタント」として認定・登録しています。

認定コンサルタントは、ハラスメント問題の専門家として全国で活躍する他、当財団が展開するコンサルティング事業において、企業の社内体制の整備や事案解決の支援を行う等、ハラスメントのない快適な職場づくりに向けて様々な活躍をしています。

ハラスメント防止コンサルタント養成講座が人気の理由

- ・ ハラスメント防止対策全般を網羅する他にはない専門的講座
- ・ 実務経験豊富で高いスキルをもつ講師が懇切丁寧に指導
- ・ コンサルタントに求められる高度な知識が短期間で学べる

養成講座

東京会場：2017年9月16日(土)～9月17日(日)
国際ファッションセンター(KFC)101～103会議室
大阪会場：2017年9月9日(土)～9月10日(日)
国民会館 中ホール
受講料：一般 70,000円(税別)
賛助会員 63,000円(税別)

認定試験

東京・大阪同時実施：2017年10月29日(日)
東京会場：国際ファッションセンター(KFC)ホールAnnex
大阪会場：国民会館 大ホール
受験料：10,000円(税別)

● 詳細・お申込みは、当財団ホームページ内申込専用サイトから

<http://shphc.order-jiwe.jp/index2.html>

編集後記

本誌「ダイバーシティ21」は今号からデザインをリニューアルいたしました。今号から1年間発行される4冊を並べると、ひとつの絵としてもお楽しみいただける仕掛けです。お楽しみに!

ウェブサイトへも掲載しますので、ぜひとも社員のみなさまにもご周知・ご愛読いただきたく、よろしくお願い申し上げます。

新しくなった本誌へのご意見、ご感想もお待ちしております。③

ダイバーシティ 21

DIVERSITY 21 vol.029

2017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
TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670
<http://www.jiwe.or.jp>