

施行日 令和8年(2026年)10月1日

求職者等のハラスメント相談窓口の準備はお済みですか？



● 企業説明会 ● インターンシップ ● 採用面接 ● 内定後フォロー

採用活動の様々な場面で、求職者等からの相談への適切な対応が求められます。

このようなお悩みはありませんか？

- ✓ 信頼できる外部相談窓口を探したい
- ✓ 求職者の相談対応についてのノウハウがない
- ✓ 就活生等が安心して相談できる体制を整備したい

21世紀職業財団において 就活生等ハラスメント相談窓口（有料）の利用申込受付を開始します

信頼できる相談環境

産業カウンセラー、公認心理師等の資格を持つ相談員が、豊富な知識・経験を基に丁寧かつ的確に対応します。

匿名でも相談可能

相談者のお名前をはじめとする属性情報や相談内容は、相談者の意向に沿って企業、団体へ報告します。報告を希望しない場合にも対応します。

相談対象の例

- ✓ 面接時の不適切な言動
- ✓ SNS・メール等による不適切な連絡
- ✓ インターンシップ参加中のハラスメント

お問い合わせお申込みは

公益財団法人21世紀職業財団

ハラスメント相談窓口担当まで

e-mail soudan@jiwe.or.jp



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>

DIVERSITY21

ダイバーシティ21
2026 AUTUMN vol. 066

編集・発行／公益財団法人21世紀職業財団 〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階 TEL.03-5844-1660(代)
発行日／2026年9月25日発行 制作／東誠印刷株式会社

DIVERSITY

vol.066
2026 AUTUMN

21

特集

女性リーダー職のキャリア形成支援

【Report】「なでしこ銘柄」から見る女性のキャリア形成
【企業事例】株式会社山陰合同銀行、東京ガス株式会社

財団設立40周年 シリーズ企画

多様な働き方を支える政策と社会の変遷
第2期：1996～2005



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

Contents

3 随想

経営戦略とダイバーシティ

21世紀職業財団 会長 定塚 由美子

4 特集

女性リーダー職のキャリア形成支援

[レポート] 「なでしこ銘柄」から見る女性のキャリア形成

[企業事例] 株式会社山陰合同銀行、東京ガス株式会社

14 財団設立40周年 シリーズ企画

多様な働き方を支える政策と社会の変遷

時代とあゆんだ財団の40年

第2期: 1996 ~ 2005

16 情報コーナー

カスタマーハラスメント及び

求職者等へのセクシュアルハラスメント対策の

義務化について

20 連載一裁判例とその解説

ハラスメント調査が加害者とされる者の名誉棄損に
当たらないと判断された事例

安西法律事務所 弁護士 本田敦子

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。

随 想

Random Thoughts

経営戦略と
ダイバーシティ

ダイバーシティは人材戦略の中核であり経営戦略である、ということとはもはや企業の常識となりました。しかし、このことに本当に腹落ちしている企業経営者はそう多くないという現実もあります。企業の人事担当者から、「我が社の社長に女性活躍やダイバーシティ推進に本気になってもらうにはどうしたら良いのでしょうか?」と相談を受けることも少なくありません。

ダイバーシティ推進について信念をもって進めている経営者の方々とお話をすると、ダイバーシティの意義を理解し、自社の現状と課題を把握し、推進の効果をを知るの 3つを持っていることが多いと感じています。言い換えれば、この 3つを持つことがダイバーシティの真の理解につながります。

まず、企業がダイバーシティを進める意義は大きく 4点あります。

- ① 経営環境の変化に対応しイノベーションにより価値創造する
- ② 少子化の進む中で優秀な人材を確保する
- ③ すべての人が働きやすく能力を最大限発揮しやすい職場となる
- ④ 社会や投資家の要請に応える

いずれも企業や組織を持続的に発展させるために重要なポイントです。

次に、自社の現状と課題の把握です。女性活躍推進法の一般事業主行動計画は自社の状況把握、課題分析を行った上で計画を立てることとされていますが、この状況把握、課題分析はしっかり行う必要があります。例えば、女性管理職が少ない理由の分析や子どもがいる女性がマミートラックに陥っていないか、上司は男女ともに同様に育成しているかなど具体的な課題をあぶり

21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

だせるようなアンケート、ヒアリング調査等を通じて把握することが望まれます。

最後に、ダイバーシティ推進の効果をj知ること、これが一番難しいところです。

当財団では、8月の公開シンポジウムで「ダイバーシティの経営戦略としての意義と効果」をテーマに取り上げました。基調講演をしていただいた山本勲慶應義塾大学商学部教授からは、ダイバーシティの数々の効果データを示していただき、パネリスト企業の皆様からもダイバーシティが経営戦略に及ぼす効果について語っていただきました。また、内閣府男女共同参画局のホームページにおいても、役員に女性がいる企業のパフォーマンスは高い傾向にある、「なでしこ銘柄」選定企業の売上高営業利益率と配当利回りは東証プライム企業の平均値を上回っている等のデータが紹介されています。

こうした企業全体の効果データを知ることに加え、自社のダイバーシティ推進の効果を把握しようとする努力も必要です。ある企業では、ダイバーシティ推進の効果把握のために隔年でアンケートを実施し、ダイバーシティ推進策の浸透度、推進策の社員への効果、上司の部下男女への指導と部下のエンゲージメントの関係など多角的な観点から分析し、推進策の効果と残された課題を明確化しています。このような地道な努力を繰り返すことにより、効果データも把握でき、トップも腹落ちして適切な対策を組み直すことができるのです。

ダイバーシティ・女性活躍をブームとして進める時代は終わりました。これからは経営戦略としてのダイバーシティの意義と効果をしっかり検証しつつ、継続して前に進める努力が試される時代になったと思います。

女性リーダー職の キャリア形成支援

多様な人材が能力を発揮できる環境づくりが求められる中、女性活躍・男女共同参画の重点方針2026(女性版骨太の方針2026)において、企業における役員や管理職への女性登用の促進が盛り込まれ、経営や組織運営の意思決定過程において多様な視点の重要性が高まっています。今号では、経済産業省が公表した令和7年度「なでしこ銘柄」レポートから、女性のキャリア形成に関するデータとともに、選定企業2社のお取り組みをご紹介します。

「なでしこ銘柄」から見る女性のキャリア形成 ～令和7年度「なでしこ銘柄」レポートから～

経済産業省経済社会政策室 倉田 結衣 氏

経済産業省と東京証券取引所は、平成24年度から「なでしこ銘柄」を実施しています。本事業は、女性活躍推進に優れた上場企業を「中長期の企業価値向上」を重視する投資家にとって魅力ある銘柄として紹介することで、企業への投資を促進し、各社の

取組を加速化していくことを目的としています。選定にあたっては、企業の女性活躍推進に関する実態を把握するための「女性活躍度調査」を実施し、回答いただいた結果をもとに評価を行っています。



(「なでしこ銘柄」ロゴマーク)



(「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」ロゴマーク)

※詳細・選定企業等につきましては経済産業省ニュースリリースをご覧ください。

<https://www.meti.go.jp/press/2025/03/20260319003/20260319003.html>

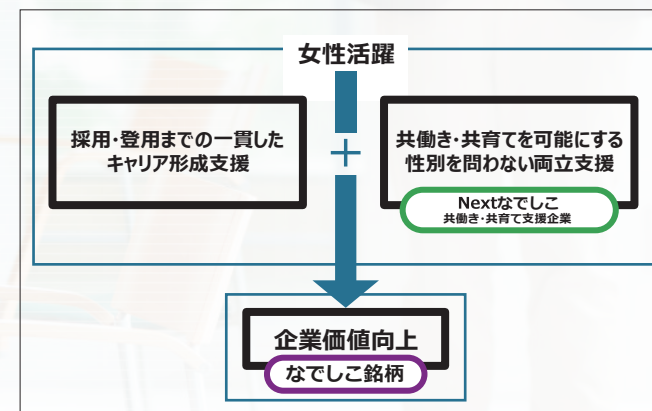
コンセプト

企業価値向上につながる女性活躍のためには、「採用から登用まで一貫したキャリア形成支援」と、「共働き・共育て支援(性別を問わない両立支援)」を両輪で進めることが重要という考えのもと、そのような企業を「なでしこ銘柄」として選定しています。

また、「共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援」に関する取組が特に優れた企業を、「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」として選定しました。

令和7年度は、女性活躍に優れた上場企業26社を「なでしこ銘柄」として選定するとともに、「共働き・共育てを可能にする性別を問わない両立支援」が特に優れた23社を「Nextなでしこ共働き・共育て支援企業」として選定しました。

図1



女性のキャリア形成と登用状況

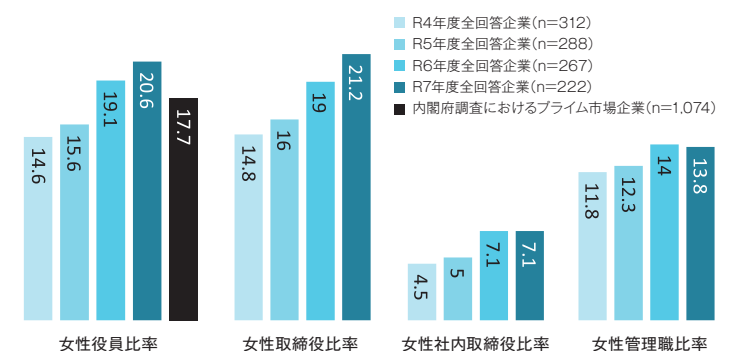
令和7年度「女性活躍度調査」に回答した222社の結果を見ると、意思決定層及び管理職層への女性登用は着実に進展しています。「女性役員比率」及び「女性取締役比率」の全体平均はともに20%を超えました。

図2

直近4年間の共通回答項目における全回答企業の平均値

共通調査票 回答項目	全回答企業平均値(年度)			
	R4	R5	R6	R7
女性役員比率	14.6%	15.6%	19.1%	20.6%
女性取締役比率	14.8%	16.0%	19%	21.2%
女性社内取締役比率	4.5%	5.0%	7.1%	7.1%
女性執行役員比率	6.3%	7.3%	8.1%	7.9%
女性管理職比率	11.8%	12.3%	14%	13.8%
女性係長相当職比率	23.9%	24.5%	26.1%	26.5%
女性正社員採用比率	35.9%	34.9%	35.6%	36.1%
女性正社員比率	29.1%	29%	29.5%	30.2%

直近4年間の全回答企業及び内閣府調査における
プライム市場企業の意思決定層・管理層の女性比率



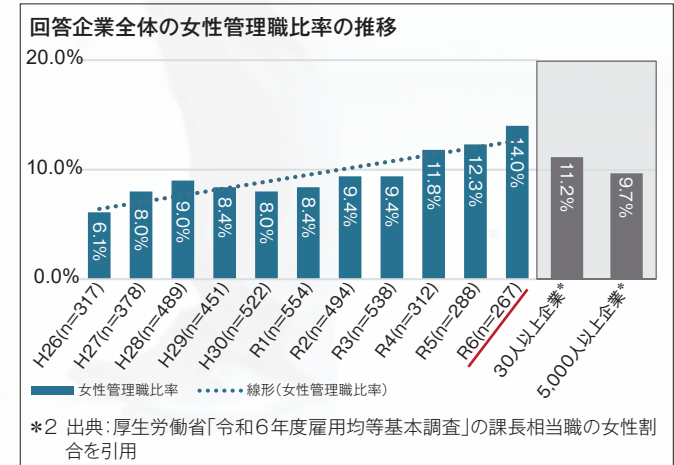
*内閣府調査: 女性役員比率は令和7年7月末時点のデータ

また、回答企業全体の意思決定層・管理職層の女性比率は直近4年間で上昇傾向にあります。多くの企業が女性の採用から登用までを見据えた一貫したキャリア形成支援の取組を進めてきた成果が表れつつあると考えられます。

特に、令和7年度の回答企業における「女性役員比率」は20.6%となり、内閣府男女共同参画局が公表したプライム市場の企業の平均値を上回る水準となっています。なでしこ銘柄選定にあたって実施する「女性活躍度調査」の回答企業が意思決定層への女性の登用を積極的に進めている様子が見えがえ。一方で、女性社内取締役比率は令和6年度と同水準、女性管理職比率は微減となっており、一部の指標では伸びの鈍化もみられます。しかしながら、女性役員比率及び女性取締役比率は過去4年間を通じて上昇傾向にあり、意思決定層への女性登用は着実に進展していると考えられます。

また、回答企業の女性係長相当職比率と女性正社員比率ともに増加傾向にあり、女性社員の採用から育成、登用までを見据えたキャリア形成のパイプライン構築が進められていることがうかがえます。

図3



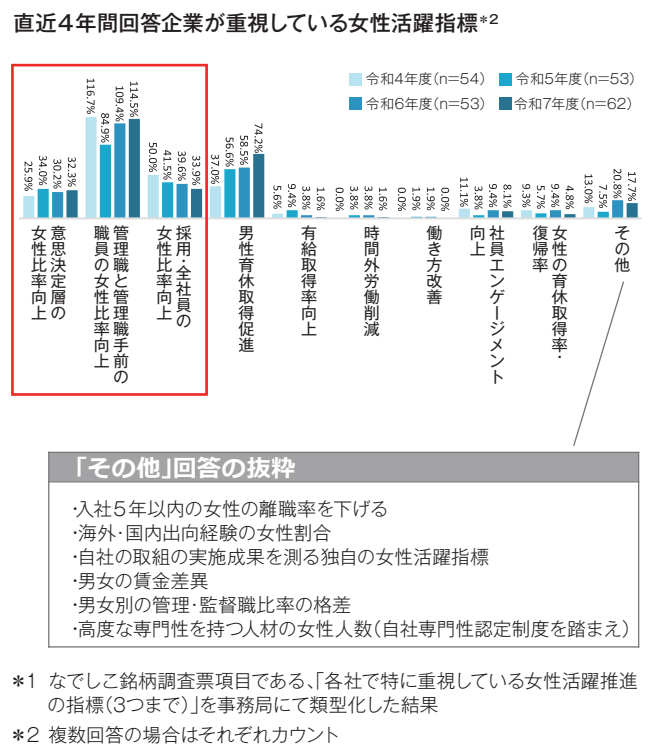
*2 出典: 厚生労働省「令和6年度雇用均等基本調査」の課長相当職の女性割合を引用

女性活躍推進に向けた企業の意識は、各社が重視している指標からも確認できます。

なでしこ銘柄調査票では、「各社で特に重視している女性活躍推進指標(3つまで)」について調査を行っています。令和7年度の結果を見ると、「管理職と管理職手前の職員の女性比率向上」を重視する企業が最も多くなっています。また、「意思決定層の女性比率向上」や「採用・全社員の女性比率向上」を重視する企業も多く見られました。

この結果からは、多くの企業が、女性役員や女性管理職の人数そのものだけでなく、その前段階となる人材育成や登用候補者層の形成を重視していることが読み取れます。女性の採用から育成、登用までを一体的に捉え、将来の意思決定層につながるキャリア形成のパイプライン構築に取り組む企業が増えていることがうかがえます。

図4



なでしこ銘柄選定企業の特徴

レポートでは、「なでしこ銘柄」選定企業とその他の回答企業との比較分析を行っています。その結果、「なでしこ銘柄」選定企業は、キャリア形成支援、共働き・共育で(両立支援)、経営戦略と紐付いた取組のいずれにおいても高い水準が確認されました。

特に意思決定層及び管理職層における女性比率が高いことが特徴です。

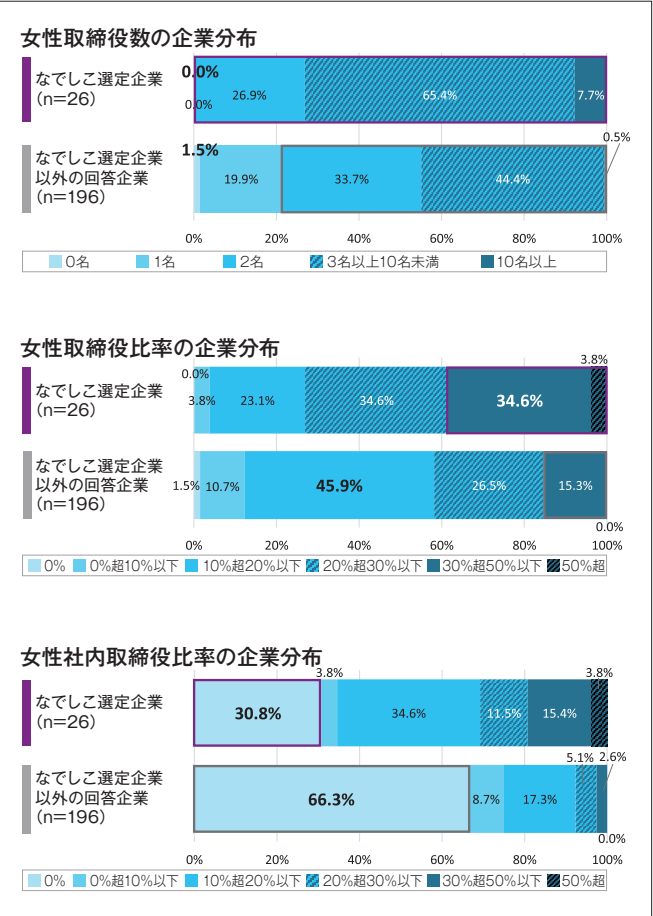
(1) 意思決定層の女性比率(取締役・社内取締役)

まず、女性取締役比率について見ると、「なでしこ銘柄」選定企業では女性取締役比率が30%を超える企業が38.4%を占めています。一方、選定企業以外の回答企業では15.3%にとどまっています。

また、人数で見ても、「なでしこ銘柄」選定企業は全社に複数名の女性取締役がいることが分かります。

さらに、「女性社内取締役比率」において、「なでしこ銘柄」選定企業では0%の企業が30.8%であるのに対し、選定企業以外では66.3%となっており、35.5ポイントの差があります。

図5



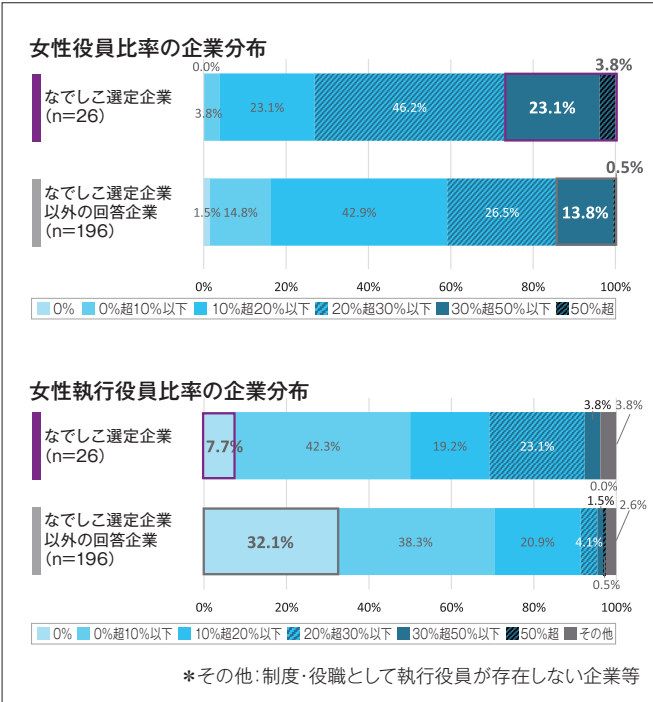
(2) 意思決定層の女性比率(役員・執行役員)

「なでしこ銘柄」選定企業では、役員及び執行役員に占める女性比率も高くなっています。

女性役員比率が30%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では26.9%を占める一方、選定企業以外では14.3%にとどまっています。

また、女性執行役員比率が0%である企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では7.7%であったのに対し、選定企業以外では32.1%となっており、24.4ポイントの差があります。

図6



(3) 管理職の女性比率(管理職・管理職対正社員)

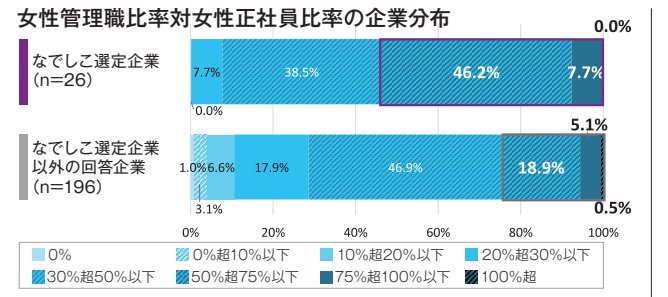
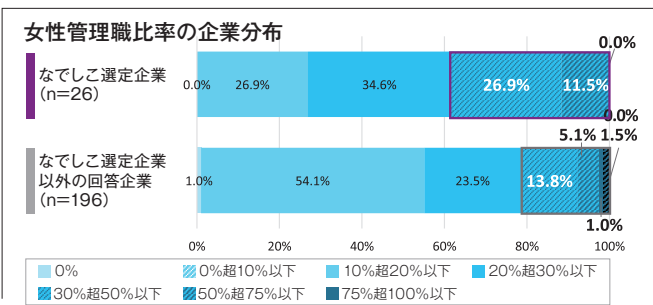
女性管理職比率が20%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では38.4%を占めています。選定企業以外では20.4%にとどまっています。

また、「なでしこ銘柄」選定企業は、女性管理職比率が高いだけでなく、「女性正社員比率に対する女性管理職比率」も高いという特徴があります。

「女性管理職比率対女性正社員比率」が50%を超える企業は、「なでしこ銘柄」選定企業では53.9%であるのに対し、選定企業以外では24.5%となっています。

これらの結果から、「なでしこ銘柄」選定企業では、女性社員の採用だけでなく、管理職への登用につながるキャリア形成支援が進展していることがうかがえます。

図7



女性活躍推進のさらなる加速に向けて

「なでしこ銘柄」事業は今年度で15年目を迎えます。女性活躍推進を含む多様性を取り巻く国内外の変化に伴い、本事業も選定基準等の見直しを行いながら、時代に即した形で女性活躍推進に取り組む企業を選定・公表してきました。

これまでの「なでしこ銘柄」事業を振り返ると、応募企業における意思決定層・管理職層の女性比率は上昇傾向にあり、女性活躍推進に向けた各社の取組の成果が着実に表れつつあります。

一方で、第6次男女共同参画基本計画では、2030年までに東証プライム市場上場企業の女性役員比率を30%とする目標が掲げられています。しかし、令和7年度「なでしこ銘柄」選定企業においても、女性役員比率が30%を超える企業は約3割にとどまっています。目標達成に向けては、企業における女性活躍推進の取組を一層加速させていく必要があります。また、「なでしこ銘柄」選定企業が一部の先進企業に固定化しているとの指摘もあり、女性活躍推進に取り組む企業の裾野をさらに拡大していくことも重要な課題となっています。

令和8年度から「殿堂入り制度」を創設

こうした中、「なでしこ銘柄」では、令和8年度から新たに「殿堂入り制度」を創設します。

本制度は、継続的に高い水準で女性活躍推進に取り組み、優れた成果を上げている企業を顕彰するとともに、その取組を広く発信することを目的としています。また、「殿堂入り」が選定された業種では、なでしこ銘柄の選定枠が広がるため、応募のインセンティブを高め、より多くの企業の取組を後押しし、女性活躍推進の裾野拡大につながることを期待されます。

今後の「なでしこ銘柄」事業では、取組企業の裾野拡大を図り、加えて資本市場及び労働市場との対話や情報発信を一層強化することで、企業における女性活躍推進の取組の加速と「なでしこ銘柄」ブランドの更なる向上を目指していきます。

令和7年度「なでしこ銘柄」レポート全文は経済産業省のホームページに掲載しています。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/r7nadeshikoreport_r.pdf

【企業事例】株式会社山陰合同銀行 島根県

法人コンサルティング分野へのリスキリングと早期登用により 多様な人材が強みを活かして活躍できる組織に



株式会社山陰合同銀行
人事部
人材戦略グループ兼
ダイバーシティ推進グループ
企画役
仙石 琢馬 氏

2011年4月入行。営業店3カ店を経た後、2021年2月人事部人材開発グループに異動。2022年10月より人材戦略グループ（給与、福利厚生）を担当し、2026年4月よりダイバーシティ推進グループを兼務。

体系立ててリスキリングを行いキャリア形成に必要な法人コンサルティングが担える体制に

—2021年に長年社内で経験を積まれた女性が役員に就任されましたが、近年、女性のキャリア支援を加速されている背景についてお聞かせください。

石田氏：厳しいマーケット環境の中で、地域を支える銀行として、地域とともに持続的に発展し成長していくためには、性別にかかわらず戦略分野を担う人材の層を厚くしていくことが必要だと考えておりました。そうした中で、野村證券とのアライアンスや店舗ネットワークの再編、事務の効率化などの構造改革を進め、そこで捻出した人員を法人コンサルティング分野やデジタル分野などの戦略分野・重点エリアへ再配置し、体制強化を図りました。

特に女性リーダーの育成については重要な課題として認識し、取組みを進めてきました。勤務エリアを限定して働く行員の大半が女性でしたが、その方々の業務は、預り資産や窓口業務が中心であり、法人コンサルティング分野の経験がないことが、キャリア形成の障壁となっていました。

そこで、2021年から勤務エリア限定の行員に対して、法人コンサルティング分野へのリスキリングを重点的に進めました。また、翌年の2022年には人事制度を改定し、勤務エリア限定のエリア職を廃止し総合職に一本化するなど、活躍する人を積極的に評価する環境を整えました。同年にはキャリア開発体系も見直し、より専門性を高めながらキャリアを形成できる仕組みへと変えていきました。

—実際にリスキリングで学ばれた方々の反応はいかがでしたか。

株式会社山陰合同銀行
人事部
人材開発グループ兼
ダイバーシティ推進グループ
グループ長



石田 恵美理 氏

2002年4月入行。営業店2カ店、本部3部署経た後、2022年7月人事部人材開発グループ長に就任。2022年に発足した「女性活躍推進チーム」のチーム長を務め、2026年4月よりダイバーシティ推進グループ長を兼務。

石田氏：リスキリング実施に際しては、組織として、人事部内に専任者を配置し、研修コンテンツなどの準備をしっかりと進めた上で、一人ひとりと面談を行いながら丁寧に育成をサポートするとともに、所属長とも連携し、習熟度に応じて育成レベルをきめ細かく管理することで、体系的な育成を行いました。

また、営業地域ごとに教育専担者も配置し、業務知識や事務スキルの習得をきめ細かくサポートしました。

正直、リスキリング対象者からは、初めての業務ということもあり、不安の声はたくさんありました。そこで、この不安を解消すべくまたモチベーション維持を図るため、各地に点在するリスキリング対象者の女性同士の座談会を実施するとともに、人事部から好事例の発信などを継続的に行いました。今では、各地で活躍する女性の姿を見て、「私も頑張ろう」というモチベーションにつながっています。また、経験を積み、現在では山陽・関西エリアで活躍している行員もいます。

従業員発案により女性活躍推進チームを発足し
様々な活動が展開

—2022年には、従業員の発案で女性活躍推進チームも発足されていますね。

石田氏：行内公募で集まった男女32名で活動をスタートしました。まずは全従業員を対象にアンケートを実施し、その結果とメンバーの思いをもとに、当行が女性活躍先進企業となるための優先アクションを立案し、「女性自身の意識改革」と「管理職の意識改革」に関する施策を経営陣に提言しました。

「女性自身の意識改革」としては、13ブロックある全営業エリアで「女性役員との座談会」を約1年かけて実施しました。300人を

超える女性職員が参加し、「女性役員の考えを聞き、自身のキャリア形成に対して前向きになった」といったポジティブな声が数多く寄せられました。



女性役員との座談会



女性管理監督者向け「経営マインド養成研修」

す。研修直後だけでなく、そのマインドを継続していくことも重要だと考え、一定の期間を置き複数回実施するインターバル研修も今後実施を検討しています。

また、女性の支店長代理層（係長相当職）向けには外部講師によるキャリア研修を行っています。実施後のアンケートでは、業務に対する取組み姿勢にも変化が見られています。

—「管理職の意識改革」としては、どのような活動をされたのでしょうか。

石田氏：2025年に全所属長を対象とし部下育成力強化研修を実施しました。2日間にわたる研修で、1日目は部下との人事面談におけるスキルの向上、2日目はお客さまへの提案スキル向上を目的とした内容です。研修後は、面談時の部下の反応に変化が見られるようになったほか、営業推進の成果にもつながりはじめています。こうした効果を踏まえ、今後も継続して実施していきたいと考えています。また、今年度は所属長だけでなく、部下を持つ役席層にも対象を広げて展開していく予定です。

頭取が自ら従業員と直接対話
相互理解や気づきを得られる機会に

—いろいろな取組みを進めていく中で、経営層の巻き込みというのも重要なポイントになると思いますが。

石田氏：経営層は、女性活躍や多様性の推進について継続的にメッセージを発信しています。経営層がこうした取組みの重要性を十分に理解していて、頭取も自らが従業員と直接対話する「頭取との意見交換会」を定期的 to 実施しています。昨年も全営

業エリアを訪問し、経営ビジョンをはじめ、多様性や女性活躍推進に対する考えや姿勢を伝えました。従業員からは日頃の想いや悩み、施策への意見が寄せられ、相互理解や気づきを得られる機会となっています。

—意見交換では思ったことを言えるような雰囲気なのですね。従業員の声から実際に施策につながったこと等がありましたらお聞かせください。

石田氏：小さな要望も含めると、実現したものは数多くあります。頭取と直接話すのは緊張すると思われがちですが、フランクに話せる雰囲気を頭取自身が作っていることで、参加者もリラックスでき、活発な意見交換の場となっています。

仙石氏：2024年度からスタートした中期経営計画では、「10年後に目指す姿」の実現に向けて戦略や目標を策定しています。財務指標に加えて人的資本指標を設定し、女性管理職比率の目標を定めて様々な施策に取り組んでいます。具体的には、管理職における女性比率について、課長相当職以上は2026年度末までに25%以上、係長相当職以上は30%以上とする目標を掲げています。これに対し、2025年度には連結ベースで、課長相当職以上が25.5%、係長相当職以上が36.0%となり、いずれも前倒しで達成しました。2024年には「プラチナえるほし（厚生労働省）」の認定を受け、「なでしこ銘柄（経済産業省）」にも3年連続で選定されました。

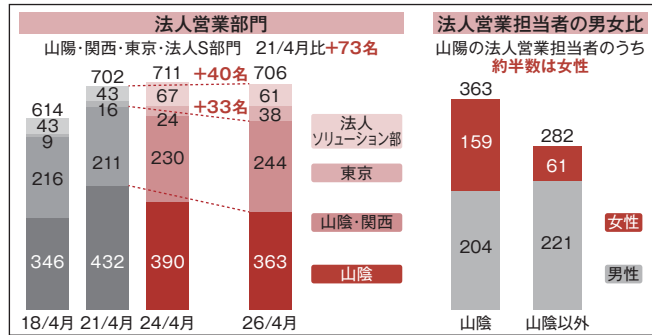
—「なでしこ銘柄」は銀行業で唯一の選定企業ですね。女性管理職が増えたことで感じられている変化はありますか。

石田氏：2021年に女性役員が誕生し、今では法人コンサルティング分野に限らず、さまざまな分野で活躍する女性が増えたことで、職場の雰囲気も変わってきたと感じています。会議の場においても以前より意見を出しやすくなり、男性とは異なる視点から活発な議論が交わされる場面も増えました。こうした変化を通じて、組織における多様性の重要性を改めて感じています。

仙石氏：長年にわたる継続的な取組みの成果として、現在では第一線で活躍する女性が数多く育ってきました。そうした女性たちがロールモデルとなり、その姿を見ながら、次世代を担う後輩たちも自律的に成長していると感じています。さらに、各種研修やリスキリングを通じて、専門的なスキルの向上も着実に進んでいます。現在、島根、鳥取両県の店舗においては法人コンサルティング担当者の約半数を女性が占めています。そのため、女性が法人コンサルティングを担当することは特別なことではなく、当たり前の姿となっています。



【企業事例】株式会社山陰合同銀行 島根県



年功序列的な要素を見直し、
多様な人材がそれぞれの強みを活かせる組織へ

―若手がより早い段階で登用されるようになったとのことですね。

仙石氏：2022年の人事制度見直しでは、総合職への一本化にあわせて、評価制度も改定しました。これにより、支店長代理層（係長相当職）は従来より約2年、管理監督者（課長相当職）は約4年早く登用できるようになりました。

さらに、従業員一人ひとりの挑戦意欲を高め、能力を最大限発揮できる組織を目指し、2025年7月には年功序列的な要素を見直し、役割や貢献度を重視した報酬体系へ移行しました。

年齢に関係なく、成果や成長に応じた評価が可能になったことで、モチベーションの向上にもつながっていると感じています。

併せて、長く意欲的に活躍できる環境づくりにも取り組み、定年を60歳から65歳へ引き上げ、役職定年も55歳から60歳へ延長しました。さらに、専門人材の活躍を後押しするため、新たにスペシャリストコースを設けました。マネジメント職だけでなく、高い専門性を磨きながら活躍できるキャリアパスを明確化し、多様な人材がそれぞれの強みを活かして活躍できる組織にしていきたいと考えています。

―御行では育休や時短勤務は長期間の取得が可能になっていますね。最近、長期間の取得がキャリア形成に影響を及ぼすとも言われていますが、そのあたりはいかがですか。

仙石氏：取得期間は人それぞれなので一概には言えませんが、長く取得できるということが安心感にもつながり、職位にかかわらず取得しやすい環境になっていると思います。また、育休を取得したことを理由に昇格や昇進が不利になることはありません。

今年の1月からフレックスタイム制度の対象者を、育児・介護のために短時間勤務や時間外勤務の免除制度を利用する行職員にも拡大しました。時短勤務の場合は、決められた勤務時間のパターンでの勤務でしたが、例えば、子どもの急な発熱時に早く帰る代わりに、家族の協力がある日はフルタイムで働く等、所属長と

相談しながら柔軟な働き方が可能になりました。また夕方からの研修も、これまで時短勤務は途中で退席せざるを得なかったのですが、フレックスを活用することで最後まで参加できるようになりました。

地域全体の機運向上にもつながる重要な取り組み

一般的に、地域によって性別役割分担意識が根強く残っていると聞きますが、御行においても様々な施策を推進していく上で、そうした意識の影響は感じることはありますか。

石田氏：地域や世代によって、性別役割分担に関する意識は様々な違いがあると感じています。一方で、行職員一人ひとりが経験値や信頼を積み重ねる中で、そうした見方も変化していると感じています。例えば、女性の法人コンサルティング担当についても、現在では性別にかかわらず活躍することが自然に受け入れられる環境が広がってきています。

最近ではお取引先の企業さまから「女性活躍をどのように進めていけばよいか」、「社内でもどのように理解を広げていけばよいか」といったご相談をいただく機会も増えています。こうした声を受け、当行としても、地域のみならずともに多様な人材が活躍できる環境づくりを進めていくことが重要だと考えるようになりました。その一環として、2024年から実施していた「女性役員との座談会」を発展させた「女性活躍 異業種交流会」を開催し、地域で働く女性の新たなネットワークづくりの場を展開しています。

仙石氏：昨年は500人以上の方に集まっていただき、同じ地域で働く女性同士の交流の場となりました。自治体等とも連携しながら、地域全体の機運向上にもつながる重要な取り組みとして、今後も継続していきたいですね。

石田氏：やはり制度面の整備だけではなく、一人ひとりが能力を十分に発揮して挑戦し続ける組織にすることが大切だと思います。女性に限らず、全員が能力を発揮できるような人材育成に取り組み、次世代のリーダーが着実に育っていく組織を作っていきたいと考えています。

DATA

株式会社山陰合同銀行

創業：1878(明治11)年12月1日
本社所在地：島根県松江市魚町10番地
事業内容：銀行業
従業員数：正社員1,793名(男性956名、女性837名)
平均年齢：正社員40.9歳(男性42.8歳、女性38.9歳)
平均勤続年数：正社員17.1年(男性18.6年、女性15.5年)
(2026年3月31日時点)

【企業事例】東京ガス株式会社 東京都

ポートフォリオ経営の実現に向けて 意欲ある女性の成長を後押し、多様な価値創出へ

宮沢 有紀子 氏

東京ガス株式会社
人事部人事戦略G 挑戦と多様性推進T

現場および本社での総務、経理、人事など幅広い実務経験を積む。育児休職やライフステージにおける様々な経験を経て、2022年より現職。企業理念に基づく「挑戦による成長」「多様性を力に」をテーマに、グループ全体での挑戦を促す仕組みの構築や DE&I推進に従事。現在はチームリーダーとして、社員一人ひとりの行動変容と、組織全体の文化改革に取り組んでいる。



対話の機会を設けて
キャリアへの不安解消を図る

―御社は男性の比率が約8割と高い中で、早くから女性活躍推進に取り組み、2024年からはDE&I推進担当の執行役員も任命される等、さらに推進を強化されていますね。

宮沢氏：「2030年経営ビジョン」において、ガス事業中心の事業構造から電力事業やソリューション事業、海外事業を含むポートフォリオ経営への変革を進めています。そのためにも多様な人材が活躍できる組織への変革が重要だと考えており、経営戦略として明確に打ち出しています。

当社の最も重要な資産は「人」であり、多様な社員一人ひとりの挑戦する力が持続的な企業価値につながるのと考えるのもと、2024年に人材開発委員会が設置され、DE&I推進担当役員が任命されるなど推進体制が強化されました。今年度からの中期経営計画においても、「価値を生み出す原動力」として、「多様な人材の尊重と挑戦による成長」を掲げ、様々な取り組みを進めています。

―具体的にはどのような取り組みでしょうか。

宮沢氏：女性活躍推進を進めていく中で、「なぜ取り組むのか」、「女性自身は望んでいないのではないか」といった声を耳にすることもありました。そこで、昨年5月に全女性社員を対象としたキャリアに対する意識調査を実施しました。昇進意欲については「昇進したい」、「まあまあ昇進したい」を合わせて74%と、多くの女性社員が前向きに捉えていることが分かりました。特に20代では約9割が昇進意欲を持っており、とても心強い結果でした。一方で、結婚や出産など将来のライフプランを考えたときに迷いや不安を感じているという声も多く聞かれました。

そこで2025年には、20代女性社員を対象に「キャリアライフ・ビュッフェ」を開催しました。役員や30代女性社員からリアルな



「キャリアライフ・ビュッフェ」には50名近くが参加

体験を話してもらい、参加者同士が交流できる場も設け、アンケートでは満足度100%でした。

また、「ライフデザインが明確になった」と答えた人は調査時の14%から60%に増加し、一定の効果があつたと感じています。

他にも「教えて、人事部長。女性活躍のホンネ」と題して、執行役員人事部長と人事戦略マネージャーの男性2人を囲んで、女性社員が日頃感じている疑問や不安について語り合う機会を設けました。「女性は数合わせで育成されている、ということはないのですか?」、「時短勤務だと評価されないのでは?」といった質問が女性たちから投げかけられ、人事部長からは「性別や働き方によって評価にバイアスがあつてはいけない」との考えとともに、仕事に取り組む姿勢や成果を見て、能力や実績に基づいた評価を行っていることを改めて伝えました。

当日はライブ配信を行い、約600人が視聴しました。さらに後日には、対話の内容をAIで2〜3分程度のラジオ形式に要約してイントラネットに掲載したところ、気軽に聴けると非常に好評でした。



人事部長と女性社員の対話の様子

―様々な工夫を凝らして周知されているんですね

宮沢氏：研修などを通じて知識として理解してもらうことも重要なのですが、講義形式だけでなく、対話の場にしたりラジオ配信するなど、様々なアプローチを取り入れて展開しています。



【企業事例】東京ガス株式会社 東京都

社外クロスメンタリングを通じて 視野を広げる機会に

―意識調査では20代が最も昇進意欲が高かったとのことですが、中堅層はどうでしたか。

宮沢氏：年齢が上がるにつれて昇進意欲は低下する傾向が見られましたので、その背景を知るため、DE&I推進担当役員とともに、40～50代の女性社員と少人数での対話を複数回実施しました。同世代同士で安心して話せる場にしたことで、多くの率直な声を聞くことができました。

40～50代の女性たちも決して成長を望んでいないわけではないのですが、「会社の研修は若手向けに見えて自分は対象外だと感じる」、「会社から期待されていないのではないか」といった不安の声も聞かれました。一方で、「楽しみながら働く先輩や同僚が身近にいることが励みになる」、「上司からの期待の言葉がやる気につながる」との声もあり、女性たちが将来のキャリアを前向きに考える上で、ロールモデルや上司の存在が重要であることが分かりました。

―ロールモデルの存在は、若い世代に限らず女性のキャリア形成の後押しにつながるのですね。

宮沢氏：ですが、身近なロールモデルはまだまだ少ないという課題をもっています。特に上位職になればなるほど女性が少なく、自分自身の将来の活躍イメージを描きにくい現状があります。

そうした課題意識から、今年初めて異業種3社と共同してクロスメンタリングを実施し、各社の社長から応援メッセージを発信していただきました。ライン長などのメンターと、中堅クラスのメンティーを各社から選出して、半年間で全6回のセッションを行う予定です。会社や文化の異なる者同士が、1対1でじっくりと対話できる機会はそう多くありません。始まったばかりなので具体的な効果はこれからですが、社外の人と対話を通じて視野を広げる貴重な機会となっているようです。今後どのような気づきや成長につながっていくのか、私自身もとても楽しみです。

―メンターとメンティーはどのように選出されたのですか。

宮沢氏：当社ではメンティーについて、一定以上の管理職層に広く募集をかけました。正直、どれくらい集まるのか不安もありましたが、「他社の方がどのようにマネジメントしているのか知りたい」、「キャリアについて、社外で働く方の話も聞いてみたい」と、選考のほうに苦勞するほど希望者が多く集まりました。メンターについては、ライン長クラスの中から後進育成への思いを持つ

方々に、役員と相談しながら個別に声がけしていきました。

初回のキックオフは対面で実施しましたが、その後のlonlはオンラインでもランチミーティングのような形でもよいことにしており、進め方はそれぞれに任せています。できるだけ複数の人と交流ができるよう、下期からはメンターとメンティーの組み合わせを変えする予定です。加えて、2社で役員をメンターとする部長クラス対象のメンタリングも下期から開始する予定です。

女性特有の健康課題の共有から 会議の活性化の効果も

―そのほかの取り組みについてはいかがですか。

宮沢氏：3年前には幹部社員向けのアンコンシャス・バイアス研修を実施しました。そのほかにも、トップメッセージの発信など、その時々課題や状況に応じた取り組みを進めています。

女性特有の健康課題についても、個人だけの問題として捉えるのではなく、会社として正しく理解し、適切に対応していくことが重要だと考えています。そのため、人事担当役員・部長・人事担当マネージャーを対象に、実際に体験用パッドを装着し、生理痛を疑似体験してもらいました。

体験会を経て、具体的な行動にもつながっています。例えば、「生理中は長時間の会議が不安」という声を受けて、1時間を超える会議では5分以上の休憩を取るというルールが導入されました。これは女性だけでなく、男性にとってもリフレッシュや会議の活性化にも役立っています。このような効果を受けて、経営会議でもこのルールが適用となりました。

さらに、ガス製造基地の職場からも開催を希望する声が上がリ、各基地でも生理痛体験会が実施されました。男性社員が大半を占める職場だからこそ、女性特有の健康課題についての理解を深め、働く上での課題を考える良い機会になったと感じています。

―先ほどの人事部長との対話イベントもそうですが、実行までとても迅速に進められているように感じました。企画からどのような流れで進めていらっしゃるのでしょうか。

宮沢氏：担当役員とは定期的に仕組み状況の報告や企画の提案など、少なくとも2週間に1回またはそれ以上の頻度で意見交換の機会をいただいています。生理痛体験会についても、上層部の理解と後押しがあったからこそ、私たちも自信を持って迅速に開催を実現することができました。

男性の育休取得促進は 女性活躍推進にもつながる取り組み

―男性の育休についても積極的に進めておられますね。

宮沢氏：男性の育休取得促進は、本人やご家族の幸せが大前提です。ただ、それだけではなく、時間を意識した働き方による業務効率化や、「お互い様」の意識による職場のレジリエンス向上、ひいては女性活躍推進にもつながる仕組みだと考えています。

当社は社員の約8割が男性なので、女性の育休対象者が年間30～40人に対し、男性の対象者は約200人です。そのため、男性が育休を取得することは職場へのインパクトも大きく、様々な課題を一つずつ解決しながら取り組みを進めてきました。

例えば、収入減への不安に対しては賞与の減額免除、キャリアへの不安については育休中でも昇格できる制度となっています。また、最も声の多かった「自分が休むことで職場に迷惑をかけるのではないか」という不安に対しては、育休取得者を支える職場のメンバーの貢献も評価の対象になることを明確にしました。

こうした施策と社会的な機運の高まりが重なり、2025年には男性の育休取得率が100%に達し、平均取得日数も68日と、育休取得への理解が職場全体に浸透してきたと感じています。

―育休中の男性をモデルにしたCMも放映されていましたね。

宮沢氏：CMについては、広報部が主体となって企画しています。世の中の動きや価値観の変化を踏まえながら、幅広いお客様の生活を支え、応援したいとの思いから制作したものです。2年前は育休中の男性、昨年は母と娘という設定のCMを放映しました。こうした活動も社内外に周知しながら、多様な人材が活躍できる風土を根付かせていきたいと考えています。

毎年実施している従業員意識調査でも、「挑戦意欲」や「多様性の発揮」の項目が着実に向上しています。当社の取り組みや成果を評価いただき、「なでしこ銘柄」に4年連続で選定いただいたほか、東京都からも表彰を受け、今年は日経ウーマン「共働き子育てしやすい企業ランキング」で1位をいただきました。

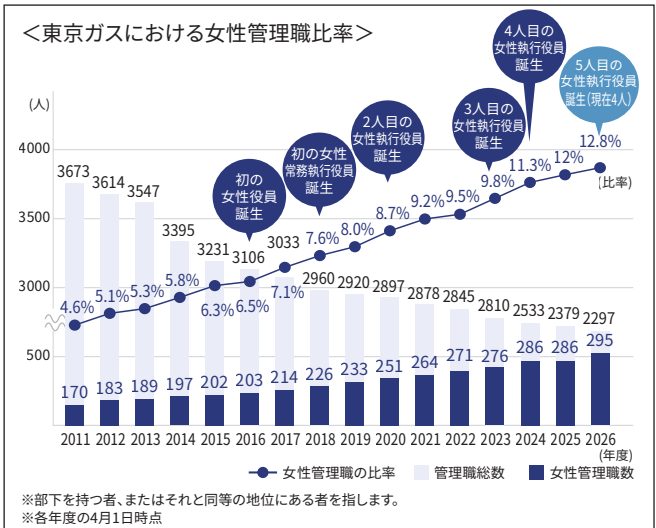
これまで「男性でなければ」と思われた職種で 女性が能力を発揮するケースも

―女性管理職比率は10年で約2倍に増加し、今年は新たに1名の女性役員が誕生されたとのことですね。意思決定層に女性が増えたことで変化を感じることはありますか。

宮沢氏：一番大きい変化は、事業そのものが変わりつつあるこ

とです。新しい分野に挑戦することが求められる中で、新たな視点や多様な人材が加わることで、男性も含めて発言しやすくなります。そうすると多様なアイデアが生まれ、スピード感を持って物事を進められるようになって感じています。ですから、女性活躍推進は女性のためだけではなく、事業の成長にもつながる仕組みだと思っています。人材育成や活躍の観点で、仕事のアサインメントはとても重要です。これまで「タフな男性でなければ務まらない」と考えられていた職種でも、実際に女性が担うことで能力を発揮するケースが出てきています。もちろん、すべてがうまくいくとは限りませんが、経験の積み重ねが大事だと考えています。

現在、当社には内部昇格の女性役員が4名おりますが、その経験やキャリアはそれぞれ異なります。男性の上司にも様々なタイプがいるように、女性役員のロールモデルも多様になってきたと感じています。ただ、当社の女性比率を考えると、管理職に占める女性の割合も2割になるのが望ましいのですが、現状はまだ達成できていません。その差があるということは、まだ課題が残されているのではないかと考えています。十分に力を発揮しきれていない人がいるのであれば、それは会社にとっても大きな損失なので、これからも取り組みを継続して、全員が活躍できるような好循環を生み出していきたい、との思いで進めています。



DATA

東京ガス株式会社

創 業：1885(明治18)年10月1日
本 社 所 在 地：東京都港区海岸1-5-20
事 業 内 容：都市ガス・電力を中心とした総合エネルギー事業、ガス供給インフラ、海外エネルギー事業、不動産・都市開発事業等
従 業 員 数：連結15,572名、単体6,239名(男性5,031名、女性1,208名)
平 均 年 齢：男性42.2歳、女性41.6歳
平均勤続年数：男性18.8年、女性18.5年(2026年3月31日時点)

多様な働き方を支える政策と社会の変遷

時代とあゆんだ財団の40年

第2期：1996～2005



1996～2005年は、男女雇用機会均等法の実効性強化や両立支援制度の整備が進み、セクシュアルハラスメント防止配慮義務の規定など、法制度の整備が大きく進展した時期です。一方で、女性管理職比率の低さが課題として認識され始めるとともに、非正規雇用者の均等・均衡待遇も重要なテーマとしてクローズアップされました。さらに、先進企業における女性活躍推進の動きも広がり始めました。

法制度と社会の状況

改正男女雇用機会均等法 施行（1999）

募集・採用・配置・昇進について女性差別が禁止。セクシュアル・ハラスメント防止が配慮義務とされる。事業主が行うポジティブアクションへ国の援助も規定。母性健康管理措置が義務化(1998)。あわせて労働休日労働、深夜業規制の解消。

改正育児・介護休業法施行（2002、2005）

育児休業等を理由とした不利益取扱いの禁止、時間外労働の制限等(2002) 対象労働者の拡大、育児休業期間の延長(1歳6カ月)、子の看護休暇制度(2005)

「均等法世代」が中堅社員へ

1986年の男女雇用機会均等法施行後に入社したいわゆる「均等法世代」の女性たちが、1990年代後半には主任・係長クラスへ昇進する中、企業では女性管理職育成が課題として認識されるように。

「男女共同参画社会基本法」施行（'99）

男女共同参画社会の形成についての基本理念を明らかにし、取組みを総合的・計画的に推進するために制定された。法律に基づき男女共同参画基本計画が5年ごとに策定されている。

介護休業のスタート（'99）

1995年に改正された育児・介護休業法に基づき介護休業制度が企業の義務となる。

「パワーハラスメント」という言葉の誕生（'01）

企業における女性活躍推進の動き

法整備が進む中、企業は法令遵守にとどまらず、競争力向上や人材確保を目的に多様な働き方を模索し始めた。先進企業を中心に女性活躍推進の動きが広がり、日本企業のダイバーシティ推進の方向性を示す重要な一歩となった。

202030目標（'03）

「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」目標を設定。

ジェンダーギャップ指数が初めて公表（'05）

世界経済フォーラムが公表した。日本は58カ国中38位。

次世代育成支援対策推進法施行（'05）

従業員301人以上の企業には、仕事と子育ての両立支援を図るために必要な雇用環境の整備等を進めるための「一般事業主行動計画」の策定・届出が義務づけられた。この法律により企業の両立支援の取組みが大きく進んだ。

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

設立10周年
記念誌
『10年の歩み』
刊行



職場における
セクシュアル
ハラスメントに
関する実態調査
の実施

子育てしながら働き続け
たい人を支援する
「保育サポート事業」開始
（～2011年）

CLOSEUP

「保育サポート事業」開始

保育サービスの担い手を育成する、「保育サポーター」の養成講座と認定登録制度を開始。保育サポーターは子育て経験や保育士資格を活かして、利用者の就労時における子どもの一時預かりや情報提供者として活動。サポートを必要とする利用者とのマッチングを通じて、地域における子育て支援の充実を図った。



改正男女雇用機会均等法
を機にセクシュアルハラス
メント防止研修開始



セクハラ防止に関する動画も制作

設立15周年誌
『15年の歩み』刊行



セクシュアル
ハラスメント
社外相談窓口
受託事業開始

「企業で活躍してきた女性と
語る会」全国6会場で開催

「女性管理職の育成と登用
に関する調査」報告書公表



女性社員同士の意見交換や交流の場も設けられた

当時の調査結果から

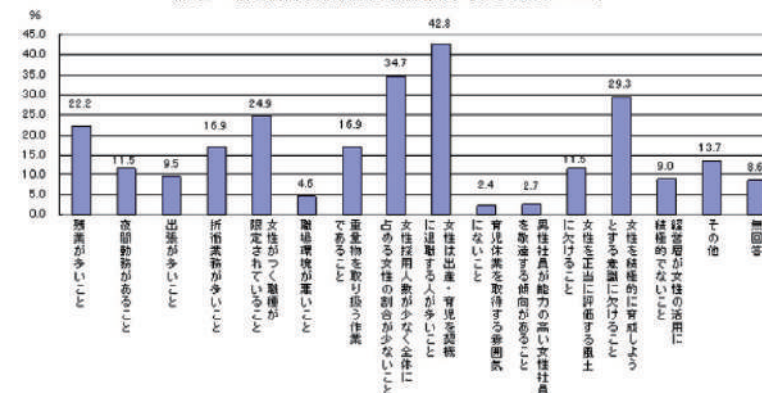
企業が認識する女性登用の課題
—最多は「出産・育児による離職」

企業が「女性社員の活用及び登用を妨げている理由」として最も多く挙げられたのは「女性は出産・育児を契機に退職する人が多いこと」(42.8%)。仕事と育児の両立支援に向けた法整備が進む一方で、現場においては、依然として女性のキャリア継続にとって出産・育児が大きな障壁となっていた実態を示している。

また、「女性採用人数が少なく全体に占める女性の割合が少ないこと」(34.7%)や、「女性を積極的に育成しようとする意識に欠けること」(29.3%)も上位に挙げられており、制度面の改善だけでなく、企業内の意識や慣習、採用戦略といった根深い課題が、女性の活躍を阻んでいたことがうかがえる。

「女性管理職の育成と登用に関する調査(2005年度)」より

第5図 「女性社員の活用及び登用」を妨げている理由(M. A.)



歴代会長

高原須美子（'98～）

横溝正子（'00～）

i

カスタマーハラスメント及び求職者等への
セクシュアルハラスメント対策の義務化について

厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課

○

1 はじめに

令和7年6月4日に「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律」（令和7年法律第63号。以下「改正法」という。）が成立し、同月11日に公布されました¹。（概要は図表1）

本稿では、令和8年10月1日に施行されるカスタマーハラスメント対策及び求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策に関する改正法や下位法令の概要を解説します。

図表1 改正法の概要

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等
の一部を改正する法律の概要（令和7年法律第63号、令和7年6月11日公布）

改正の趣旨

多様な労働者が活躍できる就業環境の整備を図るため、ハラスメント対策の強化、女性活躍推進法の有効期限の延長を含む女性活躍の推進、治療と仕事の両立支援の推進等の措置を講ずる。

改正の概要

1. ハラスメント対策の強化 【労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法】

- ① カスタマーハラスメント（※）を防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、カスタマーハラスメントに起因する問題に関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務を明確化する。
※ 職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより当該労働者の就業環境を害すること
- ② 求職者等に対するセクシュアルハラスメントを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、求職者等に対するセクシュアルハラスメントに起因する問題に関する国、事業主及び労働者の責務を明確化する。
- ③ 職場におけるハラスメントを行ってはならないことについて国民の規範意識を醸成するために、啓発活動を行う国の責務を定める。

2. 女性活躍の推進 【女性活躍推進法】

- ① 男女間賃金差異及び女性管理職比率の情報公表を、常時雇用する労働者の数が101人以上の一般事業主及び特定事業主に義務付ける。
- ② 女性活躍推進法の有効期限（令和8年3月31日まで）を令和18年3月31日まで、10年間延長する。
- ③ 女性の職業生活における活躍の推進に当たっては、女性の健康上の特性に配慮して行われるべき旨を、基本原則において明確化する。
- ④ 政府が策定する女性活躍の推進に関する基本方針の記載事項の一つに、ハラスメント対策を位置付ける。
- ⑤ 女性活躍の推進に関する取組が特に優良な事業主に対する特例認定制度（プラチナえるぼし）の認定要件に、求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止に係る措置の内容を公表していることを追加する。
- ⑥ 特定事業主行動計画に係る手続の効率化を図る。

3. 治療と仕事の両立支援の推進 【労働施策総合推進法】

- 事業主に対し、職場における治療と就業の両立を促進するため必要な措置を講じる努力義務を課すとともに、当該措置の適切・有効な実施を図るための指針の根拠規定を整備する。等

施行期日

公布の日から起算して1年6月以内で政令で定める日（令和8年10月1日）（ただし、1③及び2②から④までは公布日、2①及び⑥並びに3は令和8年4月1日）

○

2 カスタマーハラスメント対策の強化

(1) カスタマーハラスメント防止のための事業主の雇用管理上の措置義務

改正法においては、カスタマーハラスメント対策の強化を図るため、全ての事業主に雇用管理上の措置を義務付けることとし、事業主は、労働者がカスタマーハラスメントに関する相談を行ったこと、又は事業主によるカスタマーハラスメントの相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならないこととしました。

(2) カスタマーハラスメント防止のための国、事業主、労働者および顧客等の責務

国は、カスタマーハラスメントに関して、事業主や国民一般の関心と理解を深めるため、各事業分野の特性を踏まえつつ、広報活動や啓発活動等の措置を講じるように努めなければならないこととし、事業主、労働者及び顧客等はカスタマーハラスメントやそれに起因する問題に対する関心と理解を深めるとともに、自らの言動がカスタマーハラスメントに該当することのないよう、必要な注意を払うように努めなければならないこととしました。

(3) カスタマーハラスメント防止指針の概要

事業主が職場における顧客等の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8年厚生労働省告示第51号）²の主な内容は次のとおりです。

a 職場におけるカスタマーハラスメントの内容

職場におけるカスタマーハラスメントとは、職場において行われる①顧客等の言動であって、②その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるもので、①から③までの要素を全て満たすものをいいます。

① 顧客等

「顧客等」とは、顧客（今後商品の購入やサービスの利用等をする可能性がある潜在的な顧客も含む。）、取引の相手方（今後取引する可能性のある者も含む。）、施設の利用者（駅、空港、病院、学校、福祉施設、公共施設等の施設を利用する者をいい、今後利用する可能性のある者も含む。）その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者を指します。例えば、【図表2】の者等が含まれます。

図表2 顧客等の例

- ・ 事業主が販売する商品の購入やサービスの利用をする者
- ・ 企業間での契約締結に向けた交渉を行う際の担当者
- ・ 事業主の行う事業に関する内容等に関し問い合わせをする者
- ・ 施設・サービスの利用者、その家族
- ・ 取引先の担当者
- ・ 施設の近隣住民

② その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えた言動

「その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えた」言動とは、社会通念に照らし、当該顧客等の言動の内容が契約内容からして相当性を欠くもの、又は手段や態様が相当でないものを指します。典型的な例としては【図表3】のものがありません（個別の事案の状況等によって判断が異なる場合もあり得ること、また限定列举ではないことに十分留意し、広く相談に対応するなど、適切な対応を行う必要があります。）。

図表3 社会通念上許容される範囲を超える言動の内容および手段・態様の例

社会通念上相当な範囲を超える言動の内容及び手段・態様の例

【言 動 の 内 容】

- ・ そもそも要求に理由がない又は商品・サービス等と全く関係のない要求
- ・ 契約等により想定しているサービス等を著しく超える要求
- ・ 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求
- ・ 不当な損害賠償請求 等
- ・ 性的な要求や、労働者のプライバシーに関わる要求をすること
- ・ 契約内容を著しく超えたサービスの提供を要求すること
- ・ 契約金額の著しい減額の要求をすること
- ・ 商品やサービス等の内容と無関係である
- ・ 不当な損害賠償要求をすること

【手 段 ・ 態 様】

- ・ 身体的な攻撃（暴行、傷害等）
- ・ 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等）
- ・ 継続的、執拗な言動
- ・ 拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）
- ・ 殴る、蹴る、叩く等の暴行を行うこと
- ・ 物を投げつけること
- ・ 店舗の物を壊すことをほのめかす発言やSNS等のインターネット上へ悪評を投稿することをほのめかす発言によって労働者を脅すこと
- ・ SNS等のインターネット上へ労働者のプライバシーに係る情報の投稿等を行うこと
- ・ 労働者の人格を否定するような言動を行うこと（相手の性的指向・ジェンダーアイデンティティに関する侮辱的な言動を行うことを含む。）
- ・ 土下座を強要すること
- ・ 同様の質問を執拗に繰り返すこと
- ・ 当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立てをすること
- ・ 同様の電子メール等を執拗に繰り返し送りつけること
- ・ 長時間に渡る居座りや電話で労働者を拘束すること
- ・ わざとぶつかること
- ・ つばを吐きかけること
- 等
- 等
- 等
- 等

③ 労働者の就業環境が害されるもの

「労働者の就業環境が害される」とは、当該言動により労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

¹ 本法の条文等については、厚生労働省のホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/zaitaku/index_00003.html）を参照ください。

² 指針の全文等については、厚生労働省のホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html）を参照ください。

b 事業主が職場における顧客等の言動に起因する問題に関し雇用管理上講ずべき措置の内容

事業主は、職場におけるカスタマーハラスメントを防止するため、【図表4】の①～⑩の措置を講じなければならないこととしました。ただし、消費者の権利や、障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律において、障害を理由とする不当な差別的取扱いの禁止や合理的配慮の提供義務が定められていることに留意が必要です。

図表4 事業主が講ずべき措置の内容

事業主の方針等の明確化とその周知・啓発	①職場におけるカスタマーハラスメントには毅然とした態度で対応し、労働者を保護する旨の方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
	②職場におけるカスタマーハラスメントの内容と、あらかじめ定めた職場におけるカスタマーハラスメントへの対処の内容を、管理監督者を含む労働者に周知すること。
相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備	③相談窓口をあらかじめ定め、労働者に周知すること。
	④相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。
事後の迅速かつ適切な対応	⑤事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
	⑥事実関係を確認できた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと。
	⑦再発防止に向けた措置を講ずること。
職場におけるカスタマーハラスメントへの対応の実効性を確保するために必要なその抑止のための措置	⑧特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントへの対処の方針をあらかじめ定め、労働者に周知し、当該対処を行うことができる体制を整備すること。
そのほか併せて講ずべき措置	⑨相談者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者に周知すること。
	⑩相談したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

3 求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策の強化

(1) 求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止のための事業主の雇用管理上の措置義務

改正法においては、求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策の強化を図るため、全ての事業主に雇用管理上の措置を義務付けることとし、事業主は、労働者が当該事業主が実施する求職者等からのセクシュアルハラスメントに関する相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならないこととしました。

(2) 求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止のための国、事業主および労働者の責務

国は、求職者等に対するセクシュアルハラスメントに関して、事業主や国民一般の関心と理解を深めるため、広報活動や啓発活動等の措置を講じるように努めなければならないこととし、事業主及び労働者は求職者等に対するセクシュアルハラスメントやそれに関因する問題に対する関心と理解を深めるとともに、自らの言動が求職者等に対するセクシュアルハラスメントに該当することのないよう、注意を払うように努めなければならないこととしました。

(3) 求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止指針の概要

事業主が求職活動等における性的な言動に起因する問題に関し雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和8年厚生労働省告示第52号）³の主な内容は次のとおりです。

a 求職活動等におけるセクシュアルハラスメントの内容

求職活動等におけるセクシュアルハラスメントは、事業主が雇用する労働者による性的な言動により求職者等の求職活動等が阻害されるものをいいます。

「求職活動等」とは、求職者が行う求職活動や求職者に類する者が行う職業の選択に資する活動を指し、例えば以下のものが含まれます。

- ・企業の採用面接への参加
- ・企業の就職説明会への参加
- ・企業の雇用する労働者への訪問
- ・インターンシップへの参加
- ・教育実習、看護実習等の実習の受講

「性的な言動」とは、性的な内容の発言（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等）及び性的な行動（性的な関係を強要すること、必要なく身体に触ること、わいせつな図画を配布すること等）を指します。

「求職活動等におけるセクシュアルハラスメント」の状況は多様ですが、典型的な例として以下のようなものがあります。

- ・少人数の説明会において、労働者が求職者等の腰、胸等に触ったため、当該求職者等が苦痛に感じてその求職活動等の意欲が低下していること。
- ・企業が実施するインターンシップにおいて、労働者が求職者等に対して性的な冗談やからかいを意図的かつ継続的に行ったため、当該求職者等が苦痛に感じてインターンシップ中の活動が手につかないこと。
- ・企業が実施するインターンシップにおいて、性的な内容を含むポスターの掲示や画面の表示等を行っているため、求職者等が苦痛に感じてインターンシップ中の活動が手につかないこと。
- ・面接中、面接官を務める労働者から性的な事実に関する質問を受け、求職者が苦痛に感じてその求職活動の意欲が低下していること。
- ・求職者等が労働者への訪問を行った際、当該労働者に性的な関係を求められ、当該求職者等が苦痛に感じてその求職活動等の意欲が低下していること。
- ・インターンシップ中に労働者が求職者等を執拗に私的な食事に誘い、当該求職者等が苦痛に感じてその求職活動等の意欲が低下していること。

b 事業主が求職活動等における性的な言動に起因する問題に関し雇用管理上講ずべき措置の内容

事業主は、求職活動等におけるセクシュアルハラスメントを防止するため、【図表5】の①～⑪の措置を講じなければならないこととしました。

図表5 事業主が講ずべき措置の内容

事業主の方針等の明確化とその周知・啓発	①求職活動等におけるセクシュアルハラスメントの内容と求職活動等におけるセクシュアルハラスメントを行ってはならない旨の方針を明確化し、管理監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
	②求職活動等におけるセクシュアルハラスメントを行った者については、厳正に対処する旨の方針及び対処の内容を就業規則等に規定し、労働者に周知・啓発すること。
	③求職活動等に関するルールをあらかじめ明確化し、これを労働者と求職者等に周知・啓発すること。
相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備	④相談窓口をあらかじめ定め、求職者等に周知すること。
	⑤相談窓口の担当者が、相談に対し、その内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。
事後の迅速かつ適切な対応	⑥事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
	⑦事実関係を確認できた場合には、速やかに被害者に対する配慮のための措置を適正に行うこと。
	⑧事実関係を確認できた場合には、速やかに行為者に対する措置を適正に行うこと。
	⑨再発防止に向けた措置を講ずること。
そのほか併せて講ずべき措置	⑩相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、労働者と求職者等に周知すること。
	⑪労働者が事実関係の確認等に協力したこと等を理由として不利益な取扱いをされない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

4 おわりに

カスタマーハラスメント及び求職者等に対するセクシュアルハラスメントに対する雇用管理上の措置の義務化は本年10月1日から施行されます。改正法の円滑な施行及びハラスメントのない職場づくりに向けて、一層のご協力をお願いいたします。

³ 指針の全文等については、厚生労働省のホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html）を参照ください。

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62回

令和8年1月8日 仙台地裁判決
労働判例ジャーナル170号28頁

加害者とならな
ハラスメントと
さる判断され
た名誉棄損に
調査者の名が
記載された事
例

事案の概要

1 本件は、被告(以下「Y機構」)が開設するC医療センターの救命救急センター(以下「本件センター」)において看護師として稼働していた原告(以下「X」)が、①Xのハラスメント行為の有無を対象とするハラスメント調査(以下「本件調査」)がXの名誉を棄損するものであること、②8階西病棟への配置転換命令が、Xに対し不当な動機ないし目的で業務上必要がないにもかかわらずなされたこと、③Xが労働組合を介して持ち掛けた交渉に全く応じなかったこと、④配置転換命令をする目的で、ハラスメント調査報告書に、Xの発言や指導を意図的に悪印象を与えるように改ざんして記載したことから、Xは適応障害を発症して休職し、その後退職せざるを得なくなったとして、Y機構に対し、債務不履行(安全配慮義務違反)又は不法行為に基づき、逸失利益など合計190万6873円およびこれに対する労働審判手続き申立書が送達された令和6年1月15日から支払済みまで、民法所定の年3分の割合における遅延損害金の支払いを求めた事案である。

なお、本稿の趣旨に鑑み、以下においては、上記③及び④については特に言及しない。



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 本件調査の経過とXの言い分

(1) 本判決が認定した本件調査にかかる事実経過は要旨以下のとおりである。

時期	事実経過
R5年頃	D看護師長が本件センターに勤める看護師から、Xからの無視や威圧的言動を理由に退職したい旨相談を受ける。
R5.2月末頃	D看護師長が看護部長に上記相談を報告。看護部長からの指示でD看護師長が看護師らにXとの関係で困っていることを書面で提出するよう要請。9名の看護師が書面提出。
R5.4月頃	D看護師長が看護部長に報告書(以下「本件報告書」)提出。本件報告書はさらにハラスメント相談窓口へ提出。
R5.5.16	副看護部長と当時ハラスメント相談の主任相談員であったE管理部長がXと面談。Xは本件報告書に記載の威圧的言動(32項目)のうち29項目について事実がない、分からない等と回答。
R5.5.16	E管理部長をはじめとするY機構の相談員が、本件センターの看護師54名に対し、聞き取り調査を実施。 ＜聴取方法＞ ・聴取対象者を1人ずつ別室に呼び出す ・調査中に話した内容は他言しないよう依頼 ・Xがハラスメントに当たり得る言動をした場面を見聞きたり、そのような言動をされたことがあるか等を質問 ・聴取対象者がハラスメントに当たり得る行為の具体例を尋ねた場合には、きつい口調で物を言う、理不尽なことを言う、無視するなどの言動を例示

R5.6.22	上記調査結果を踏まえ、Y機構は委員会を開催。 委員会は、Xが、職場の優位性を背景に業務の適正な範囲を超えた威圧的な言動等を行ったものと認定したが、それにより就労継続困難なほどに勤務環境が悪化したとまでは判断できないうとして、ハラスメントに該当するとは認めなかった。他方で、勤務環境のさらなる悪化を防ぐため配置転換が必要と判断した。
R5.6.23	委員会が院長に上記の結果を報告。
R5.7月	C医療センターの中央手術室で看護師1名が退職。 →Y機構は、6階西病棟の看護師1名を中央手術室に、8階西病棟の看護師1名を6階西病棟に、本件センターの看護師1名を8階西病棟に順次配置転換することとした。
R5.8.1	Xへ異動発令(本件センターから8階西病棟) ※Xの意見を踏まえ、9月1日に改めて発令

(2) Xは、上記①①の主張の内容として、調査方法について、
㊦50名以上の看護師に対し、Xの名前を開示してその問題行為を実際に見聞きたか抽象的に質問したことは、Xがハラスメント行為をした者であるかのような印象を与え、その名誉を棄損する(以下「主張㊦」等)、①Xがハラスメント調査を受けている事実を開示すること自体が、Xの名誉を棄損し、かつプライバシーを侵害する、と主張したほか、㊧Xへの再度の聴取を経ずに、第三者への聴取をしたことは、Y機構がハラスメント相談等に係る調査方法等について発出した事務連絡(以下「本件事務連絡」)において、当事者の主張に相違があった場合に再度双方からの聴取を行うべきとされていることに反する、と主張した。

裁判所の判断

1 本件調査の安全配慮義務違反又は不法行為該当性(20頁㉑①)

本判決は、本件調査が安全配慮義務違反又は不法行為に当たるとのXの主張(前頁㉒(2)㊿～㊾)について、要旨以下のとおり述べて、これを否定した。

(1)主張㊿について

Y機構は、第三者への調査において、Xがハラスメントに当たり得る行為をするのを見聞したことがないと回答する者に対しては、威圧的な言動等の具体的な内容を告げずに調査を終わらせていることから、Y機構が本件調査において、Xが威圧的な言動等をしたとの事実を摘示したものではない。

(2)主張㊾について

調査対象となったこと自体が、Xの社会的評価を直ちに低下させるものとはいえない。また、看護師9名が報告した32項目にわたるXの威圧的な言動等について、その大半の存否について看護師9名とXの言い分が全面的に対立する状況下においては、Y機構が本件センターに勤務する第三者から事実関係を聴取する必要性はあり、その方法も被聴取者を一人ずつ別室に呼び、話した内容を他言しないよう依頼した上で聴取するなどしており、Xが調査を受けている事実が無限定に広まらないよう一定の配慮がされていた。

(3)主張㊾について

本件事務連絡が、当事者間で事実関係に関する主張に不一致があり事実の確認が十分にできないと認められる場合などに第三者から事実関係等を聴取すべきことや、緊急性が高い場合などには行

為者への聴取を経ずに第三者に対し事実関係等を確認すべきことも規定していることからすれば、X主張のように、第三者への調査に先立ち必ず行為者への再度の聴取をすべきことを規定しているとは解し難い。本件では、Xの聴取を終えた時点で、威圧的な言動等32項目のうち29項目とはほぼ全件について、9名の看護師との主張が対立していたのであるから、Y機構の相談員が第三者への聞き取り調査をしたことは不合理ではなく、違法ともいえない。

2 本件配転の有効性について(20頁㉑②)

配転命令は、(a)業務上の必要性が存しない場合又は(b)業務上の必要性があるとしても他の不当な動機・目的をもってなされたものであるとき、もしくは(c)労働者に対し通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものである場合は、権利濫用となると解されるところ(最判昭和61年7月14日集民148号281頁)、㉑本件においては、前頁㉒(1)のとおり中央手術室での看護師1名の欠員を補うべく順次配置転換をした結果、8階西病棟で欠員が生じるのであるから、業務上の必要性が認められる、㉒Y機構において、Xの言動につきハラスメント該当性を否定したものの、職場の優位性を背景とする威圧的な言動であることは認定しており、勤務環境の改善を行うために必要な措置を講じる旨定めたY機構の内規に照らしても、その動機・目的が不当とは認められない、㉓本件配転が同じ病院内の勤務部署の異動であること、8階西病棟が本件センターに比べて看護師1人が担当する病床数は多いものの、患者の重症度が低いこと、両者の月平均残業時間数に有意な差が認められないこと等に鑑みれば、Xが2人の子を養育していることを踏まえても、通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものとは言えない、として、本件配転は権利濫用に当たらないとした。

あること、㉔公然性¹、㉕違法性阻却事由²がないこと、である。労働契約関係において名誉棄損が問題となるのは、従来は懲戒処分³の公表の場面が多く、この点のリーディングケースである泉屋東京店事件判決(東京地判昭和52年12月19日判タ362号259頁)は、懲戒処分等の公表は、一般に、被処分者の名誉、信用を低下させるものとした上で、「当該公表行為が正当業務行為……として違法性が阻却されるためには、当該公表行為が、その具体的状況のもと、社会的

【解説】企業人事の実務上の対応への参考

1 労働契約関係における名誉棄損の問題

本件は、ハラスメントに関する事実調査が加害者とされたXの名誉を棄損するかが争われた事案であるが、民法上、名誉棄損は個別に規定されておらず、不法行為(709条)に該当するかが問題となる。民法上の不法行為である名誉棄損の要件としては、㉑事実の摘示があること、㉒その事実の摘示が人の社会的評価を低下させるもので

にみて相当と認められる場合、すなわち、公表する側にとって必要やむを得ない事情があり、必要最小限の表現を用い、かつ被解雇者の名誉、信用を可能な限り尊重した公表方法を用いて事実をありのままに公表した場合に限られる」と判示した。そして、同事件において、㉑被告が原告を「都合により解雇する。8月1日より就業を停止する」との告示、懲戒解雇時に「就業規則……により昭和46年8月31日付を以って懲戒解雇する。」との告示をそれぞれ社内に配布、掲示したこと、㉒原告に対する解雇予告後に原告を解雇した旨の葉書約100枚を取引先業者に限って発信したことについては、「原告らの解雇についての告示の配布掲示は、被告の従前の業務慣行から逸脱した異例の措置とはいえず、また、原告の解雇についての葉書の発信も、被告の業務遂行上の必要からなされたもので、妥当な処置として是認し得ないものではない」として名誉毀損の成立を否定する一方、㉓社員の給与袋に懲戒解雇に至る経緯を記載した書面を同封し、同書面全文を拡大した文書を被告の社内に掲示したこと、㉔「再び社員の皆さんへ」と題する文書を各部課係に業務命令を発令し、職場単位ごとに係長級の者を配布責任者として全従業員に手交し、その間終始課長1名宛を付添わせ、職場ごとに一斉に配布し、前記文書と同様に全文を拡大した文書を被告の社内に掲示したことについては、名誉毀損に該当すると判断した。

2 ハラスメント調査について

男女雇用機会均等法、育児・介護休業法及び労働施策総合推進法は、各種ハラスメントに関する雇用管理上の措置として、事業主にに対し、相談窓口を設け、相談内容にかかる迅速かつ正確な事実関係の確認及び認定事実に基づく適切な対応をとること等を義務づけている。他方、ハラスメントの事実が認められる場合には、行為者に

対する懲戒処分等が検討されることとなるから、事実関係の確認は、懲戒処分事由の有無の判断においても重要といえる。また、ハラスメント該当性は、被害申告をした者が問題とする言動だけでなく、当該言動に至る経緯や当該言動の態様、当事者間の関係性等の具体的事情に照らして判断される³ものである上、懲戒処分に際しての弁明の機会との関係からも、事実関係の確認にあたっては、5W1Hを意識して行うことが肝要である。本件において、Xは、第三者の聴取に際し、Xが調査対象となっていることやXの名前を開示して問題行為の有無を確認したことを問題視しているが(21頁㉒(2))、上述のとおり事実関係の確認は5W1Hを意識して行うことが肝要であることからすれば、Xによるハラスメント(具体的には威圧的な言動)の有無を確認するための調査において、行為者であるXの名前を開示せずに聴取を行うことは、ほとんど不可能といわざるを得ない。他方で、こうしたハラスメント調査においては、関係者のプライバシーに配慮する必要がある、本件でも、聴取は1人ずつ別室で行われ、被聴取者には調査で話した内容を他言しないよう依頼するなどしており、かかる態様でなされた本件調査を適法とした本判決の判断は相当である。

3 本件配置転換について

Xは、本件調査後に行われた本件配置転換の有効性も争ったが、これは、Y機構が、Xの言動について、就業継続困難なほどに就業環境が悪化したとは認められないとしてハラスメント該当性を否定したことが原因ではないかと思われる。本判決の判断自体は相当と考えるが、筆者としては、本件の事実経過(最初の相談者は退職の意向を示している。)に照らせば、Xの言動により就業環境は悪化していると解することもできたのではないかと考える。

¹ 不特定又は多数に対する事実の摘示があること。

² 違法性阻却事由としては、㉑その行為が公共の利害に関する事実に係り、かつ、㉒もっぱら公益を図る目的に出た場合で、㉓摘示された事実が真実である場合、または、㉔真実と信じるにつき相当の理由がある場合をいう。

³ 例えば、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした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」(いわゆるパワハラ指針)では、パワハラの判断にあたり、「当該言動の目的、当該言動を受けた労働者の問題行動の有無や内容、程度を含む当該言動が行われた経緯や状況、業種・業態、業務の内容・性質、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者除く艇や心身の状況、行為者との関係性等」を総合的に考慮することが適当としている。また、セクハラ⁴の判断においても、身体接触に関する同意の有無や直ちにセクハラと評価し難い発言等については、裁判例上、当該言動の前後の状況や当事者間の関係性を踏まえて判断されている。

編集後記

例年以上の暑さと豪雨に見舞われた夏でした。被害にあわれた皆様、お見舞い申し上げます。何事にも予期せぬものへの対策が重要だということを改めて認識しました。この度、10月からカスタマーハラスメント対策、求職者等に対するセクシュアルハラスメント対策が義務化されます。しっかりと対策をすることで体制整備が整います。各種ハラスメント対策の拡充に向けて、皆様とともに財団としても取り組んでいきます。(K)

ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol. 066
2026年9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