



## 募集・採用から退職まで ジェンダーをめぐる 労務管理を考える



社会保険労務士法人ナデック 代表社員 小岩 広宣  
特定社会保険労務士

「男らしさ」「女らしさ」といった思い込みや偏見が、職場の生産性向上の妨げになってはいないでしょうか？ 本連載では、多様な人材が安心して能力を発揮できる労務管理について考えます。

### 第1回 | ジェンダーと 労務管理の全体像 ジェンダーの基本と 会社側の対応の要点

→ 第1回 ジェンダーと労務管理の全体像

第2回 募集・採用・労働契約  
第3回 雇用形態・勤務条件  
第4回 賃金・福利厚生・施設管理  
第5回 服務規律・服装規定  
第6回 ハラスメント・懲戒  
第7回 解雇・退職

連載予定

## 多

様性の広がりやジェンダーの視点への意識の高まりとともに、「男らしさ」「女らしさ」といった思い込みや偏見を解消するための具体的な取組みが、中小・零細企業の現場でも問われ始めています。

さまざまな実務の場面において、労務管理をめぐるルールや仕組みづくりを進め、労務の課題と実務の最適解を導くためには、まず何を考え、どのような取組みを行なうべきか――。

この連載では、具体的な事例や法律判断なども織り交ぜつつ、「トラブルを防ぐ」+「多様な人

材が働きやすい環境を整える」ための知恵と取組みの第一歩について考えていきたいと思っています。

### 職場でなぜ 「ジェンダー」か？

最近では、採用や雇用契約、服務規律、ハラスメント対応といった職場の労務管理においても、「ジェンダー」がテーマとなる場面が増えてきました。

「ジェンダー」とは、出生時に割り当てられた性別である「セクシュアリティ」とは異なり、社会的・文化的に形成される性別のこ

とをいいます。私たちは無意識のうちにこの2つを意識しながら生活していますが、職場においては社会的・文化的な要素が複雑に絡み合っており、人間関係が構築されていることから、ジェンダーをめぐる利害や軋轢が錯綜し、顕在化しがちだといえるでしょう。

女性活躍推進法では、女性活躍に関する状況把握や課題分析、行動計画の策定・周知・公表などが課せられ、働く場面において女性の個性や能力が十分に発揮されることが目指されています。

一方、日本のジェンダーギャップ指数は146か国中118位（「世界経済フォーラム」2024年）にとどまり、たとえば男女間賃金差異は長期的には縮小傾向にあるものの、依然として男性の8割未満の水準にあります（「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会」2024年）。

また、2023年にLGBT理解増進法が施行され、基本理念や国・地方公共団体の役割などが明らかにされ、相互に人格と個性を尊重し合いながら共生する社会の実現が目指されています。

とはいえ、入社後3年以内に性的マイノリティに起因する困難な

### こいわひろのり

一般社団法人ジェンダーキャリアコンサルティング協会代表理事。ジェンダー法学会・日本ジェンダー学会・ジェンダー史学会会員。労働法改正や派遣法の実務、ジェンダーをめぐる労務管理、職場のアンコンシャス・バイアス対応などを専門とし、執筆・登壇実績多数。



多様化する人材と  
雇用に対応する  
ジェンダーフリーの  
労務管理  
小岩 広宣著 2500円(税込)



どを経験した割合は93・8%、入社後3年以内に離職した性的マイノリティの割合は11・2%とされるなど（「性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律第9条に規定する学術研究等の遂行に資する既存研究等の調査分析報告書」2024年）、LGBTQなどの雇用を取り巻く状況は依然として深刻です。

一方で、経済社会においてマジョリティとされる働き盛りの男性はどうかといえば、少なくとも統計的には、日本は男性よりも女性のほうが幸福度が高くなっています（「OECD幸福度調査」2024年）。さまざまなハラスメントをめぐる紛争の増加や産業構造の変化による経済的格差の拡大、

## ■多様性にまつわる4象限

### A 多様性を志向する従業員

- 自分の個性を発揮したい
- 組織や上司の論理に染まりたくない
- 会社にとらわれないキャリアを目指したい

### C 多様性を求める会社

- 自律的な人材を育てていきたい
- 多様な個性によって組織を活性化させたい
- 新たなアイデアや挑戦によって新規分野に取り組みたい

### B 画一性を志向する従業員

- 指示された仕事だけやりたい
- 出世や昇進に興味はない
- 最低限の生活の安定を求めたい

### D 画一性を志向する会社

- 忠実な組織の一員であってほしい
- 年功的な人事考課を運用していきたい
- 創業の理念や社風を誠実に守っていきたい

AIの飛躍的な進化や構造的な人手不足などが影響するなかで、いまは従業員のみならず会社も多様性を目指す時代だとい

えます。女性が正当に評価されづらく、ハラスメントが起こりやすい風土の向こう側には、男性が過大なノルマを背負って過重労働を強いられるカルチャ

AIの進化による職場における合理化の進展などもあり、**「男の生きづらさ」**が広まりつつあるといえます。

私たちが生きている社会は、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）に満ちています。

たとえば、「男性は上昇志向が強く、仕事を第一に考える」「女性

識のうちに私たちの心を支配するだけでなく、職場での言動にも大きな影響を与えています。

職場におけるジェンダーを取り巻く課題と正面から対峙し、具体的な対応策を導くためには、女性やLGBTQなどのマイノリティをめぐる課題と、第一義的にはマジョリティである男性たちの抱える課題を別個のテーマとしてとらえるのではなく、それぞれが根底では結びついているという認識を持つことが大切だといえます。

## マイノリティを活かす 労務管理

いまの時代に、マイノリティであるがゆえの個性や特徴を活かした労務管理には、どのような方向性が考えられるでしょうか。

### ◇女性◇

働く女性の意識の高まりや共働き世帯の増加、職場の人事施策の変化などによって、全体として女性活躍推進の加速が図られつつも、従来からの社会規範に基づく分業意識や、いわゆる年収の壁問題などが複雑に絡み合い、具体的な「一歩」が踏み出せない女性も数多く存在します。

ポジティブアクションやモデル例の共有などによって女性自身への働きかけや意識の変革を促しつつ、いわゆる「無意識の思い込み」

への対応なども含めた男性たちへの具体的な啓発や、性差を超えた職場コミュニケーションづくりへの取り組みを後押ししていくことが考えられるでしょう。

### ◇性的マイノリティ◇

LGBT理解増進法の施行やさまざまな社会的な施策の実施によって、性的マイノリティへの偏見や差別は徐々に払拭されつつあり、専門性や経験を武器にしてその人ならではの存在感を示す例も見られます。ある特定の業務や分野に特化する意味においては、マイノリティがプラスの効果をもたらす事例も少なくない一方、当事者の自己重要感の低さもしばしば問題とされ、十分に実力を発揮できない傾向にあります。

従来から必要性が叫ばれるマイノリティへの理解を深めるための啓発や研修とともに、当事者の「心のブレーキ」を和らげるモチベーションアップの取り組みなどが重要だといえるでしょう。



このような視点を出発点として、次回からは各テーマごとに、具体的な労務管理のポイントについて考えていきます。