



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2回 | 募集・採用・労働契約

多様性の時代の 採用と人材活用の要点

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

くの企業が人手不足に苦しんでいます。1人でも多くの応募者と出会い採用につなげるには、従来のマジョリティ（正社員として働く男性）に偏った募集・採用のあり方を見直し、多様な価値観や属性を持つ労働者（女性、高齢者、性的マイノリティの人など）への目線を積極的に盛り込んでいく姿勢が大切です。

連載第2回目は、ジェンダーの概念に縛られずに募集・採用をするための留意点と、多様な価値観や属性を持つ人材にアピールする募集・採用の方向性について解説したいと思います。

募集・採用に あたつての留意点

◇ 募集 ◇

採用計画から採用選考、入社までの基本フローが労働者の属性で異なることはありませんが、2021年に厚生労働省が公表した「履歴書様式例」の内容は意識しておく必要があります（図表1）。家族構成や扶養義務欄の廃止は、性的マイノリティへの配慮だけでなく、従来の性別役割規範の影響を排除して女性の応募や採用の増加を後押しする側面があります。

◇ 採用 ◇

す。実際に女性の採用実績につながったという声も聞かれます。法的拘束力はありませんが、エントリーシートなどの基本項目も含めて、できるだけ様式例に準拠することが望ましいといえます。

面接などで応募者に質問するような場面では、無意識のうちに差別的な言動をとらないよう、細心の注意を払う必要があります。パワハラ指針では、性的指向や性自認は「機微な個人情報」とされ、特に取扱いに注意すべき情報とされています。性的指向は恋愛対象だけでなく、結婚願望や家族構成などの情報を含み、性自認は服装やアクセサリ、言葉遣いや「男らしさ・女らしさ」の価値観なども含むと理解されます。

結婚の予定を尋ねるのはもちろん、状況によっては、「普段の服装の趣味を教えてください」「男性が仕事で果たすべき役割についてどう思いますか」と質問したり、「女性は補助業務しかしていいよ」「〇〇歳台になったら、できる仕事は限られるね」などと発言することは、適正な採用選考の流れに照らして不適切です。

また、最近、企業研修などで図表2のようなテーマでワークショップを行なうようにしています。率直な思いをまとめて意見交換することで、労使双方の立場や発想の違いを乗り越えて、採用の場面

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。



◇ 募集・採用時の留意点 ◇

募集・採用にあたって、性的マイノリティを意識した留意事項と考えられている点、実際には、女性や若者、障害者、あるいは高齢者の人権を考えるうえでも重要なポイントであることが少なくありません。従来型の男性中心、正社員中心といったカルチャーが染み付き、無意識のうちに異質な属性の人材を排除するバイアスが働いていないか、常に点検する目線を持つことが大切でしょう。

なお、最近、企業研修などで図表2のようなテーマでワークショップを行なうようにしています。率直な思いをまとめて意見交換することで、労使双方の立場や発想の違いを乗り越えて、採用の場面



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)

における多様性尊重のリアルを共有できる機会になると好評ですの
で、参考にしてみてください。

多様な人材にアピールする 募集・採用の方向性

多様な人材の募集・採用を考える際、若者（とりわけ平成生まれのZ世代）のことを忘れるわけにはいきません。

従来、若者（特に新卒、男性）は雇用社会において真ん中のマジョリティと位置づけられてきました。しかし、企業内の階層構造が従来のようなピラミッド型ではなくなりつつある現代、むしろ雇用環境をめぐるカルチャーにおいて、いまや若者はマイノリティといえるでしょう。

総じてZ世代は、自分のペースを大切にしつつ、周囲との調和や協力関係を築いて、社会に役立つ仕事をしたいという傾向が強いといわれます。X世代（昭和世代）などとの違いについては、どちらが良い悪いではなく、時代の移ろいに伴う変化として、冷静に受け止めていく必要があります。
Z世代の募集・採用戦略にあたっては、

◎ 経営者（層）が自社の理念や目標についてナマの言葉で発信する

◎ 同じ目標に向けて「チームで」取り組んでいくリアルな絵を見せる

この2点が重要です。

たとえばユーチューブなどで、Z世代が共鳴する魅力的なトップメッセージを配信する一方、社員インタビューなどでは横のつながりを重視したチーム力で大きな社会的なテーマに挑んでいく姿勢をアピールするといった戦略です。

このような戦略は、若者だけでなく、女性や性的マイノリティなどにも有効です。実際に中小企業においても、そうしたマイノリティの人たちが活躍する姿を示すことで、採用と定着に一定の効果がもたらされています。

トップメッセージとチームの可視化は、多様な価値観や属性を持つ人材の採用・定着を後押しする力強い味方になることでしょう。

多様な人材に対応する 多様な労働契約

労働契約については、従来型の

図表1 厚生労働省が2021年に公表した履歴書様式例

正社員、配置転換あり、8時間勤務、出社勤務といった常識にとらわれず、多様な人材に対応した労働契約・就業形態を柔軟に採用していくことが求められます。

【職務限定契約】……職務内容が限定されることで、個性が認められやすい働き方

【勤務地限定契約】……同じ人間模様のなかで安心して仕事に打ち込みやすい働き方

【短時間正社員】……正社員としての業務内容と生活リズムを

両立しやすい働き方

【派遣契約】……純粋に業務だけに向き合いたい人にメリットのある働き方

【請負・委託契約】……労働者にはない幅広い独立性や自由度、裁量がある働き方

多様な人材の募集・採用への対応というだけにとどまらず、在籍中の労働者の働きやすさや長期雇用にもつながる可能性がります。前向きにバリエーションの幅を広げていきたいものです。▲

図表2 ワークショップでの設問例

あなたは、採用面接で聞かれたくない質問はありますか？
（どんな質問はいけなと思いますか？）

＊お隣の人と意見交換してみてください。