

Ception

vol.

19

2022.4.15

最先端レポート
ダイヤモンド・コンサルティングオフィス合同会社
ハラスメント実態調査(管理職編)
健康トレンドワード
首尾一貫感覚(SOC)
法律相談Q&A
性同一性障害の社員の
服装で顧客からクレーム
当該社員の服装を
変えさせることはできるか?
<その1>

特集

企業の存続・発展に向けた 若手育成とは?

リクルートワークス研究所 研究員 古屋星斗

企業の存続・発展に向けた若手育成とは？

古屋星斗 リクルートワークス研究所 研究員



ふるやしと／2011年一橋大学大学院 社会学研究科総合社会学専攻修了。同年、経済産業省に入省。産業人材政策、投資ファンド創設、福島復興・避難者の生活支援「未来投資戦略」策定に携わり、アニメの制作現場から、東北の仮設住宅まで駆け回る。2017年4月より現職。労働市場について分析することも、学生・若手社会人の就業や価値観の変化を検証し、次世代社会のキャリア形成を研究する。趣味は落語鑑賞。一般社団法人スクール・トゥ・ワーク代表理事。

「成長実感」が得られる機会の提供、社員とのパーパスの共有を通して、人材力の高い企業をめざそう

新卒3年以内で離職する人の割合が、約3割という水準で高止まりしている。高いコストをかけて採用・育成している新入社員や若手社員の早期離職に頭を悩ませている人事担当者も多いことだろう。働き方改革で若手社員の負荷も、以前に比べれば大きく軽減されたはずだ。なのになぜ、こんなにも多くの若手が辞めてしまっただろうか？ 実は、負荷を軽減するという取り組み自体に離職の原因があった。それを解くキーワードが「成長実感」であり「パーパス」である。そして、この2つのキーワードは、企業の存続・発展にも大きな意味を持っている。

成長実感が得られない「ゆるい職場」の出現

就職前に想像していた職場のイメージと、実際に働き始めた現実とのギャップから「リアリティショック」に襲われ適応障害を起こす。場合によってはメンタルヘルス不調に陥り、ひいては離職につながる。こんな新入社員像が、最近、変わってきた。

筆者は、昨年の9月～10月にかけて、

10社以上の大手企業に勤める新入社員に対し、仕事に関するインタビューを実施した。驚くべきことに、彼らの多くが一緒に語るのには、リアリティショックどころか、持て余し感だった。「正直言って、余力あります」、「ゆるい。社会人ってこんなものなんです」「学生時代に近くて肩透かしです」。こんな声が聞かれたのである。

また、多くの若者が、上司から叱責されたり、理不尽なことを言われたりした経験が一度もないと語った。リアリティショックの基になるギャップ自体が、それほど存在していないような語り口であった。

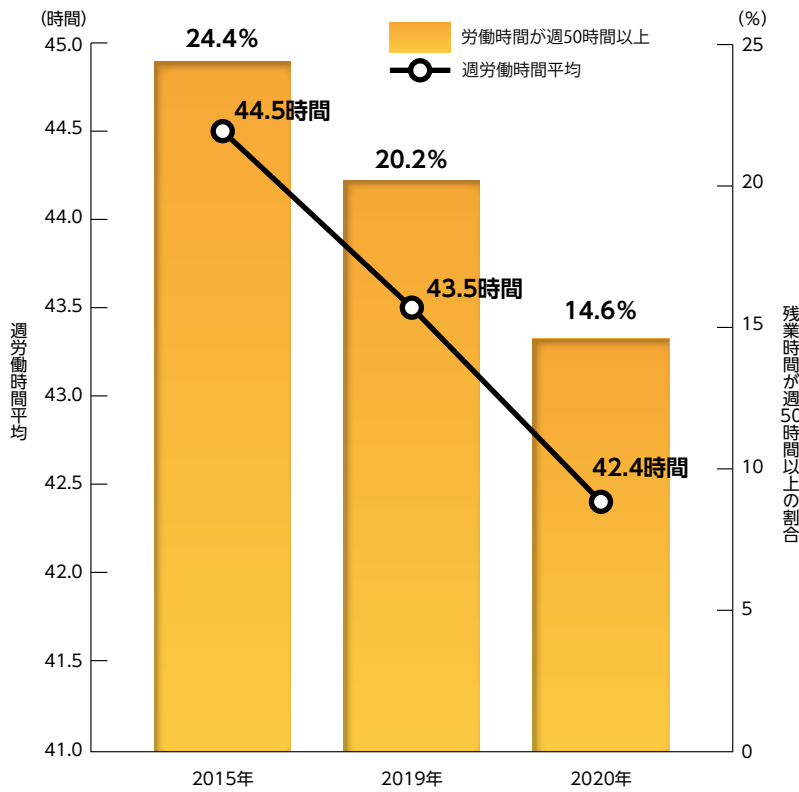
なぜ、このような変化が起こっているのだろうか？ いくつかの関連するデータを紹介したい。以下は、筆者が、リクルートワークス研究所が毎年実施している全国就業実態パネル調査を使用し、39歳以下の若手世代を対象として分析したものである。

◆労働時間の減少

大手企業の新入社員（24歳以下、大学卒、1,000人以上規模企業に職者）の週当たり労働時間は、2015年では44・5時間だったが、2019年では43・5時間、2020年では42・4時間と徐々に縮減している。

これに伴い、週50時間以上の労働時間、つまり月40～50時間以上の残業をしている新入社員の割合も2015年

図1 大手企業の新入社員の労働時間(大卒・正規社員・24歳以下、1,000人以上企業在籍者)



は24・4%だったのが、2020年には14・6%にまで低下している(図1)。

◆ **仕事量の減少**

職場の状況について、「処理しきれないほどの仕事であふれていた」という質問に対して「あてはまらない」とした大手企業の新入社員の割合は、34・7%(2017年)↓38・6%(2020年)↓41・3%(2021年)と徐々に上昇している。労働時間の縮減に加え、

仕事の量自体にも一定のセーブがかけられていることが示唆される。

◆ **低い成長実感ストレス感**

2021年における、39歳以下の社会人の仕事の状況を分析すると、「成長感が低く、ストレス実感も低い」というグループの割合が44・4%と、上の世代の3つのグループよりも高く、この割合は前年よりも増加していた。

労働時間は長くなり、負荷も高くない。ストレスも感じないが成長実感は得にくい——。最近増えてきたこんな職場を、筆者は「ゆるい職場」と呼んでいる。

大きく変わったのは若者ではなく職場の側

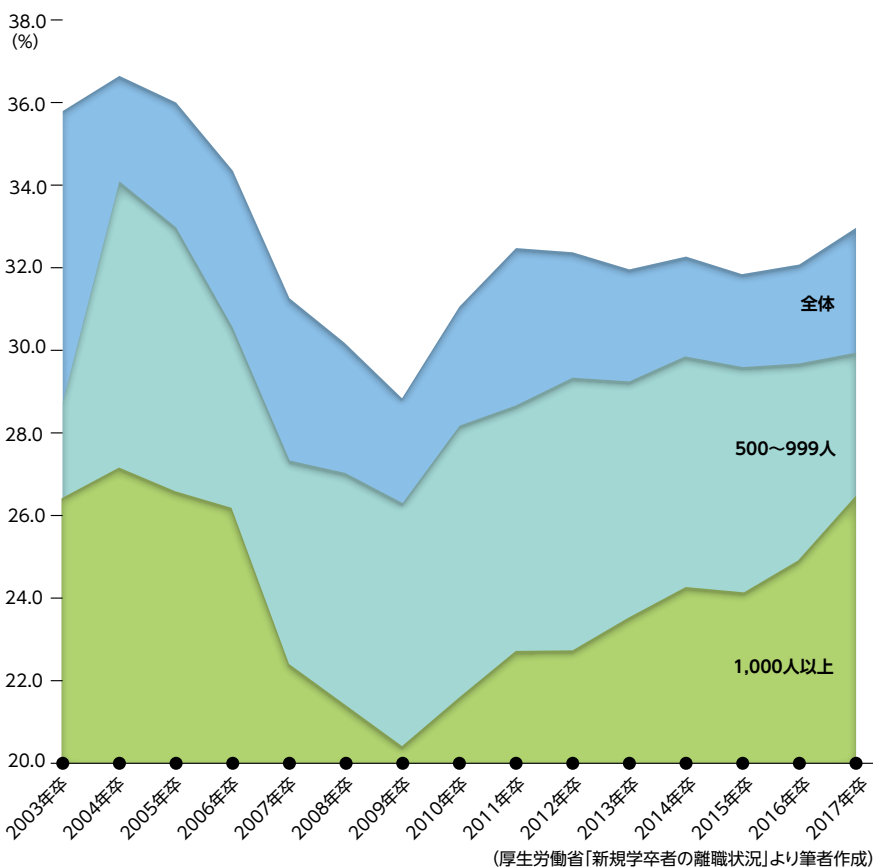
「ゆるい職場」が出現した背景として、まず挙げられるのが、労働法令の改正である。2015年、若者雇用促進法の施行により、採用活動の際、残業時間平均や有給休暇取得率、早期離職率などを公表することが企業に義務づけられた。これを皮切りに、労働時間の上限規制などを盛り込んだ働き方改革関連法、パワハラ防止法が施行されたのは周知のとおりである。折しも軌を一にして、2015年以降、著しい採用難の状況が出現した。体力のある大企業を中心に、各社はコンプライアンス遵守と採用力向上の両面から、若手の職場環境の改善を図ってきたのである。この間、過労死、過労自殺に対する社会の関心も高まり、関連する報道も増えた。いくつかの象徴的な事件は、多くの人の記憶に残っているだろう。ブラック企業、ブラック職場といった用語も、完全に定着した。

このように「ゆるい職場」は、若者に過剰な労働をさせたり、こき使ったりする企業を許さない社会全体の意思の高まりから出てきたものである。これ自体は無論良いことだが他方で、この「ゆるい職場」が、持て余し感を覚え、成長実感が得られにくい若者を生み出している。

若者も企業の側も変わった。しかしより大きく変わったのは、企業の側なのである。新入社員に対するアプローチを考える際には、まずはこの点をしっかりと押さえてほしい。そうしないと、本質的な対策が講じられないからだ。たとえば、採用時に職場の良い面も悪い面も開示する、「本音採用」とも呼ばれるRJP (Realistic Job Preview) は、新入社員がリアリティショックを感じていない状況では、ほとんど意味のない対策となる。

もう一つ、押さえてほしいのは、この「ゆるい職場」を促す社会の流れは一過性のものではなく、将来にわたって止まることがないという点だ。なんとならば、その背景にある、少子高齢化・労働人口の減少は、止まるどころか、いっそう加速していくからだ。特に2000年代後半以降、安定的に120万人前後であった18歳人口が、2020年か

図2 大学卒者の早期離職率の推移



ら2024年にかけては、118万人↓106.2万人と、実に10%減少する局面に入っている。この世代が2020年代前半〜後半にかけて社会人になっていく。日本は本格的な「若者減少社会」へと突入しており、若手人材獲得を目的にした職場環境の改善競争はいっそう激化するだろう。

「ゆるい職場」化は今後、いっそう進んでいく。それでも、若手が定着すれば問題は無い。ところが今、大手企業で若手の離職が増えている。厚生労働省の調査(図2)によると、従業員1,000人以上の大手企業に入職した若手の3年以内の離職率は、2009年卒では20.5%だったが、2017年卒では26.5%にまで上昇している。最新の調査では

成長実感に必要な質的負荷まで下がる

若干減少しているが、中長期的には上昇傾向にあると言える。一方、中堅企業における早期離職率は3割前後で変わっていないため、結果として両者の差が縮まっていく——というのが、今のトレンドなのである。

ではなぜ、大手企業で若手の離職が増えているのだろうか？

図3は、若手の成長実感に対して、量的負荷(仕事の量による負荷)・質的負荷(仕事の中身に関する負荷)・関係負荷(上司などの人間関係による負荷)や職場環境などのファクターが、どのように影響しているかを示したものである。

ここからは、最近の若者(2019年〜2021年卒)における、次のような傾向を読み取ることができる。

- 量的負荷・成長実感との相関なし
- 質的負荷・成長実感と正の相関
- 関係負荷・成長実感と負の相関

成長機会を提供するためには、仕事を今より増やしたり、減らしたりする必要はない。求められているのは、「上司などとの人間関係による負荷を減らしつつ、仕事の質の面での負荷は、む

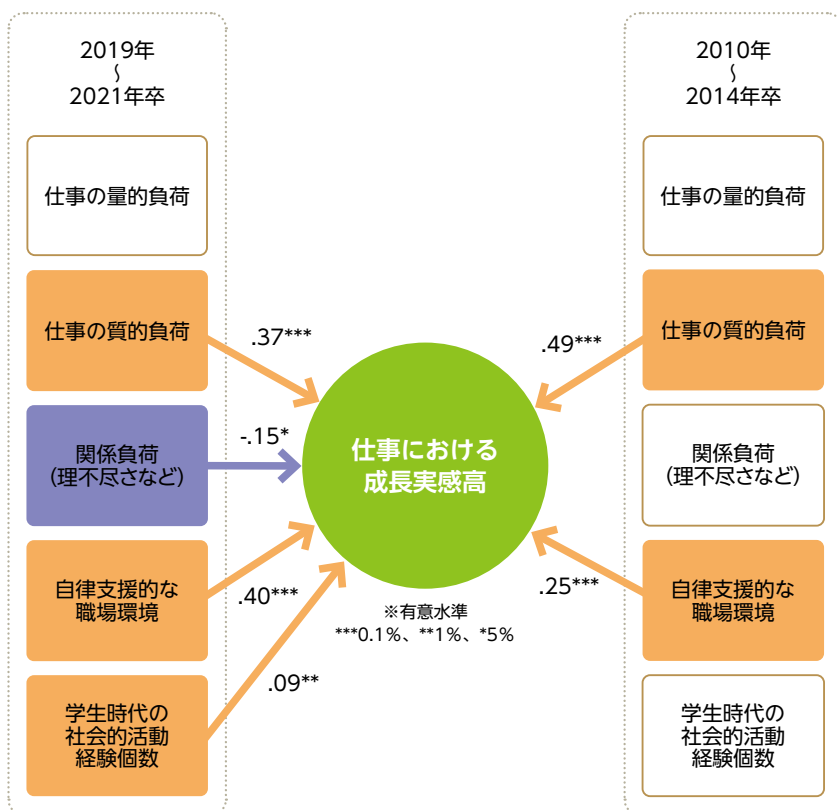
しろ(適正に)増やす」ということだ。

ところが、この3つの負荷について、筆者が昨年11月、従業員1,000人以上の企業に正規職員として勤務する若手(大卒・大学院卒3年目まで)を対象に定量調査を行ったところ、就業年数4〜6年/8〜12年/19〜21年の正規職員とを比較したとき、若手では3つの負荷、すべてが下がっていたのである。

大手企業では、若手の負荷を減らすことに注力するあまり、3つの負荷を切り分けることなく、成長実感に必要な質的負荷まで下げてしまった。これが、若手の離職増の原因といえそう。また、調査対象に大手企業勤務者が多いリクルートキャリア『就職白書2021』によると、「就職先を確定する際、決め手となった項目」として、もっとも多く挙げられた回答は「自らの成長を期待できる」だった。

企業に今、求められているのは、「いかに若者に成長実感を持ってもらうか、成長機会を提供するか」という対策といえる。手をこまねいている間に、大手からは、成長実感を求める有為(かもしれない)人材が去り、しがみつき人材ばかりが残るだけでなく、そもそも学生から選ばれなくなるという事態にもなりかねない。

図3 初職1年目における成長を促す要素



出典：「大手企業新入社会人の就労状況定量調査」(2011年11月、リクルートワークス研究所)

**関係負荷を減らし
質的負荷を上げる取り組み**

若手の関係負荷を減らしつつ、質的負荷を増やすことはできないか——。こうした観点から、新しい形の初期研修を導入している企業は、すでに出てきている。

たとえば、全国展開する某居酒屋

チェーンでは、経験豊富な店長以外、新入社員だけで運営する「研修センター店」という試みを数年前から始めている。同期の横の関係の中で、「ロールプレイではない」本物のお客様にサービスを提供しながら互いに学び合うという研修は、まさに「関係負荷を減らしつつ、質的負荷を増やす」研修といえる。サービスの質が低下する

おそれを見越して、料金を通常店舗より低めに設定することで、お客様にも了解を得ているという。ちなみにこのチェーンでは、新規出店の障害となっている新入社員の高い離職率を下げる必要に迫られ、この試みを始めたそうだ。

筆者が昨年末に遭遇した、こんな例も示したい。クリスマスケーキを求めに近所の店に入ったところ、ショーケースとは別のスペースで、若い女性が数量限定のケーキを売っていた。聞けば、新入社員だけで企画したクリスマスケーキという。企画から商品化、販売までを任せられ、お客様から直接、反応を聞く。こうした一連の体験は、間違いなく大きな成長実感につながるだろう。うれしそうにいきいきと説明する姿からそう確信し、少し高かったが、一つ買い求めた。「質的負荷を増やし、関係負荷を減らす」取組は、こうしたスモールスタートから始めても良いと思う。

そもそも「ゆるい職場」化が進んだ結果、上司が時間をかけて、厳しく若手を指導すること自体、もはや不可能になっている。さらにコロナ禍でリモートワークが進み、新入社員が職場でかわる人も、上司から同僚へと、上下関係から横の関係がメインになった。

おそらくここで求められるのは、「新入社員は会社が育てるもの」という会社主体の若手育成感からの脱却である。若手に大きな負荷をかけられない中で、本人があらゆる機会から主体的に学び取ることを主とする育成へ転じる必要があるだろう。

そう考えると、「ゆるい職場」は、若手が自律的にアクションを起こし、またそれを促すための最適な場となる可能性を秘めているともいえる。そのなかで上司の役割も、「教え導く」というものから、「本人の学びに寄与する社内外のリソースと、若者とをつなげるファシリテーター」へと、変えていく必要があるだろう。

**キャリア志向派と
ライフ/ライス・キャリア派**

ところで、今は、学生時代にさまざまな社会活動経験を持つ機会が増えている。1カ月以上の長期インターシップ、複数の企業や社会人が参加するイベントの主催・運営、地域や企業と連携した講義・授業、さらには起業や法人設立の経験などである。

就職前に、すでにこのような「助走」をしている若手は、厳しくかつ面白い仕事の経験を通じ比較対象を持って

るため、大企業での1〜3年目ぐらいの仕事で、いっそう「ゆるく」感じてしまふ。こうした、いわば「キャリア志向派」の若手に対しては、アウトプットがある程度、シビアに問われるような実践的な研修が向いている。

一方で、趣味や地域活動など、自分のやりたいことを追求するために、あえて安定的なキャリアをメインに据えている一群が存在する。食べていく(生活していく)ためのライス・キャリアとして、公務員や大企業を就職先に選び、アフター5や副業で、ライフキャリアを積み重ねていくという一群である。ここでは便宜的に「ライフ/ライスカリヤ派」と呼ぶことにする。

こうした若手には、まずは成長実感を持つてもらえるよう、前述したような研修が適している。その際、ある程度の強制力をもってやらせることが必要だ。安定した職場で、「ライス」のためだけに、言われたことだけを粛々とこなしたいと思っている若者でも、承認欲求はある。そんな若者に、行動することの言い訳を与えるのだ。仕事に対する動機ややりがいには、行動すること、体験することからしか生まれない。また、情報が溢れすぎて、自分の適性は何か必要以上に迷ってしまう若者も

多い。それを整理するうえでも、行動すること、体験することは重要だ。

今では目の敵にされている「転勤」だが、環境の変化に適応し、ネガティブな仕事状況に対処するキャリアレジリエンスを高めるという効果を認めた研究もある。転勤に限らず、ついこの間まで、職場には多くの修羅場体験が存在した。だからといって、今、それを若手にさせるわけにはいかない。そんな職場には、そもそも人が入ってこない。ただ、修羅場体験で得られていた取り戻すことが、企業の人事や管理職に、求められている。

個々の新入社員に合った 研修・育成を模索しよう

「キャリア志向派」と「ライフ/ライスキャリア派」では、同じ言葉を使っているも、その表現するキャリア形成の姿勢はまったく異なることに注意したい。

たとえば、「ライフ/ライスキャリア派」ととしての「安定」とは、今述べたとおり「就職先の安定」を意味するが、「キャリア志向派」としては、「自身の職業生活の安定」を指している。つまり、将来、転職したりフリーランスになったりしても、変わらず収入を得

ていけるスキルや人脈を身に付けておくことが、「安定」なのである。そんな彼らにとって大企業に就職することは、自身のキャリア形成が、転勤、異動、ジョブローテーションといった外部要因により不安定化することを意味する。

若者がよく使う「コスパ」という言葉も同様に、人によって意味が正反対になる。「コスパの良い仕事」とは、「ライフ/ライスキャリア派」としては、より少ない労力で、効率よく対価を得られる仕事のことである。一方、「キャリア志向派」としては、自分が欲する経歴やスキル、知見を、短期間に効率的に得ることができると仕事を指す。

昨今、いわゆるZ世代に関する言説が喧しい。頼りない、草食系などと貶する言説がある一方で、スーパーイノベティブなどと誉めそやす言説も目につく。二極分化していることから、どちらも真実であることは、今述べてきたとおりだ。団塊やバブル、氷河期、ゆとり、さとりなど、これまでにさまざまな世代論が存在した。しかし、それらは、一つの世代に共通する何かしらの傾向を表しているかもしれないが、世代を代表する平均像、またそれに100%合致する個人など存在しない。世代論はあくまで参考にとど

め、自社の新入社員の性向を虚心坦懐に見て、それぞれに合った研修や育成のあり方を模索してほしい。

若者が次に問うのは 企業のパーパス

成長実感の次に、日本企業が若者から問われるのは、パーパス(社会に対する志・社会的存在意義)であろう。

アメリカでは今、大量退職(「No Great Resignation」という現象が起きている。アメリカ人の3分の2以上が今すぐにも転職したいと考え、その割合は世代が下がるほどに高まり、Z世代に至っては9割にも上るといふ。そして実際、多い月には400万人もの自主退職者が出ている。

その理由はさまざま指摘されているが、筆者は、ワーカーの間に「企業との関係を見直す動き」が広がっていることが大きいと考える。コロナショックにより、「稼ぐこと」に人生のプライオリティを置くことに疑問を抱き始め、「稼ぐこと」を通した企業に対する共感も低下した。その一方で、企業のパーパスと自分のライフミッションが重なる部分を見出そうとする人が増え、その共通項を見出せない、見出したとしてもあまりにそれが小さければ、躊躇

なく辞める、ということが、若者を中心に起きているのではないかと考える。

日本でも、今後、自分のライフミッションと企業のパーパスとの重なりを求める傾向が強くなってくると思う。自身のキャリアとライフミッションを密接不可分のものとして捉える「キャリア志向派」の増加は、その萌芽といえる。ただ、こうしたメンタリテイの広がりや、将来的にアメリカのような大量退職につながる可能性は低いだろう。これまでの雇用慣行が、日米ではあまりに違いすぎるからだ。

しかし、企業のあり方が、「従業員が多様なライフミッションを実現する場」へと、ドラスティックに変わっていく可能性は十分にある。すでにスタートアップでは、企業のパーパスに賛同し参集した人たちが、各自のライフミッションを大切にしつつ、パーパスの実現に向け協働するというスタイルが普通になっている。

スタートアップ以外でも、こんな事例がある。地方のある老舗企業が東京にカフェを出店する際、立ち上げまでの3カ月間限定で、協力してくれる人材を募集した。すると、誰もが名前を知る大手企業に勤務する人材が反応、副業として携わりたいとする応募が殺

到し、競争倍率は十数倍にもなったという。彼らは、いまや社内には見出せなくなった自分のライフミッションと重なる部分を、ここに見出したのであろう。期間限定ということもあって関係負荷も気にならない。純粹にパーパスのみでつながった関係の中で、社長が驚くほど、彼らは存分に持てるスキルを發揮したのである。まさに「コスパ」が良い職場だったのだ。

「関係社員」により社員の裾野を広げる

こうした仕事のやり方は、組織横断型プロジェクトや、(その制度があれば)企業内ベンチャーでも可能だ。チームには、フリーランスや他社からの副業人材、プロボノ、アルムナイなど社外の多彩な人材も参画できるようにすると良い。グレート・リセットとも呼ばれる大変革期にある今、商品企画から組織・マネジメントのあり方に至るまで、組織内に「正解」があるとは限らない。実際、企業内ベンチャーへの社外人材の参画を可とするソフトバンクグループのような例も出てきている。

社外人材を交えた場合は、若手社員にとっても、刺激的な学びの場になろう。筆者は、自社に関心を寄せ、一緒に働

いてくれる社外人材を、「関係社員」と呼んでいる。関係人口(定住/交流人口とは別に、地域社会と多様な関わりをもち、その発展に貢献する地域外の人々)になぞらえた造語である。今後、「関係人材」により社員の裾野を広げることは、人材育成も含め、あらゆる面で企業の存続・成長に寄与する施策となっていくに違いない。

それがさらに進むと、究極的には、一つの事業やプロジェクトのパーパスに賛同した人が集い、終われば離散するという仕事の形となり、企業はその場を提供する器に過ぎなくなるかもしれない。そこではもはや、離職率や定着率といった数字は、何の意味も持たなくなる。そもそも離職率や定着率は、目標に据えるべきものではない。人材力が高い企業になるための指標に過ぎない。

必ず最後に「愛」は勝つ

成長実感やパーパスというキーワードを軸に話を展開してきたが、要は、社員が仕事に対する「愛」を見出せる組織になっているか、そのためのマネジメントができてくるかが、今、企業に問われているのだ。最近、人材開発の分野で話題になっているジョブクラブ

ディングも、仕事に対する愛を見出すための「もがき」と言えるかもしれない。

仕事に対する愛を見出せなくなったとき、企業が社員の欲する仕事に対する愛に無関心になったとき、アメリカの若者は、大量退職という形で抵抗した。中国の若者は、「寝そべり主義」とも訳される「躺平主義」というライフスタイルを選択した。彼らは、不買房、不買車、不談恋愛、不結婚、不生娃、低水平消費(家も車も買わず、恋愛もせず結婚もせず子どももつくりず、消費は低水準)という最低限の生活を維持することで、愛の不在に抵抗を示したのである。米中ほど明確ではないにしろ、日本ではたとえば、若者の地方移住の動きに、筆者は同じようなマイナードを感じ取る。

仕事に対する愛がなくても、仕事をこなすことはできる。ただ、仕事に愛を見出せる人のほうが生産性は高く、イノベーションを起こす可能性も期待できる。これは若者に限った話ではないが、既得権がない若者のほうが、より純粹に愛を求めることができる。その声に耳を傾けることは、単に離職を防ぐことにとどまらず、企業の存続・発展につながるはずだ。

必ず最後に「愛」は勝つ、のだ。

ダイヤモンド・コンサルティングオフィス合同会社／ハラスメント実態調査(管理職編) ハラスメントのトラブル回避のため、 管理職の8割が部下への発言を躊躇

ダイヤモンド・コンサルティングオフィス合同会社は、ハラスメントのトラブル回避が、管理職と部下の関係にどのような影響を与えているかを調査、昨年末にその結果を「ハラスメント実態調査(管理職編)」として公表した。その内容は、ハラスメントにまつわるトラブルを必要以上に恐れ、部下の育成指導などに支障が出ている職場の現状が読み取れるものとなっている。

部下の育成指導、 関係構築に支障来す

調査は、3名以上の部下を持つ30代〜50代の会社員(管理職)を対象に昨年12月、インターネットで実施され、312人から回答を得た。

部下への指導やコミュニケーションをとる際、「この発言は、ハラスメントになってしまうのではないか」という不安を感じ、発言を躊躇したことがあるか、という質問には、83%が「ある」と回答した。また、それにより業務遂行上どんな影響が出ているか聞いたところ、「部下の育成指導がしづらい」がもっとも多く64.5%となった。以下、「部下との関係構築のための十分なコミュニケーションがとれない」「46.3%」「部下の能力開発を」「39.8%と続く(図1)。

これまでに「自分では、部下から『ハラスメントです』と指摘されるかもしれない発言をしてしまった」という回答は47.1%と、ほぼ半数となった。具体的にどんな発言かを聞いたところ、次のようになった。

- **特に問題ないと思われる発言**
疲れているから早退するか？
何度も同じこと言ったよね
もう少し頑張って
あなたの仕事でしよう
あなたも3人目作る？
夫婦で頑張らなさい
- **部下の能力を否定する発言**
だから成果が出ないんだよ
能力がなさすぎる
しつかりしろよ
- **仕事に関係ない発言**
一人前にならないう
これぐらい出来るだろう
ありえない
そんなこともできないの
本当に使えないヤツだな

また、実際に部下から「その発言はハラスメントです」と言われ

たことのある人は11.9%だったが、その約半数は「ハラスメントになる発言とは思わない」と回答(図2)。

2、上司と部下のハラスメントへの認識の違いがうかがえる結果となった。また、部下から「ハラスメントです」と言われることを恐れて、部下と関わらないようにしようと思った経験があると回答した人は41%に上った。

上司のハラスメントのトラブル回避の意識は高いが、そのために部下の育成指導や部下とのコミュニケーションに弊害が出ていることがうかがえる結果といえる。

**トラブルの予防と対処
両方への対応を**
ハラスメント回避のために、どのようなサポートがあったら嬉しいかを聞いたところ、「事例／発言例」、「研修／教育」、「相談窓口」が

図1 「この発言は、ハラスメントになってしまうのではないかと不安により発言を躊躇することで、業務遂行上どんな影響が出ていますか？(n=259:複数回答)

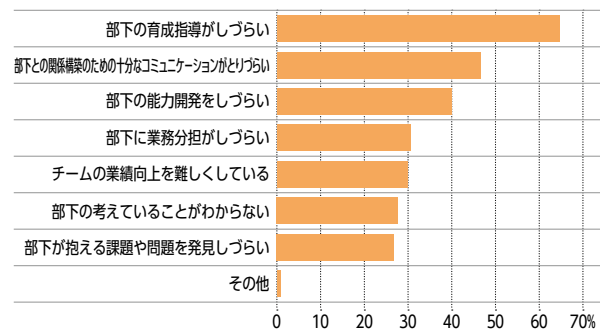
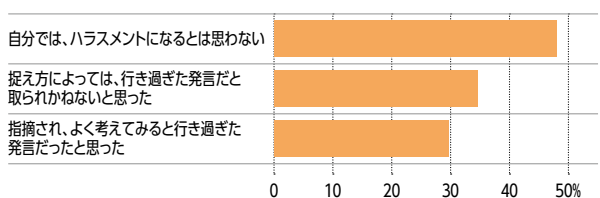


図2 「その発言はハラスメントです」と指摘された発言について、ご自身はどのように思っていますか？(n=37)



多かった。自由回答から、その詳しい内容を一部紹介する。

事例／発言集
● ハラスメントになる事例の最新版を閲覧

● どんな発言がハラスメントになるのか参考となるような一覧表があればよい
● **研修／教育**
年代別に定期的な研修指導体制の確立
● ハラスメントに関する実体験を交えた研修
● **相談窓口**
● 気軽に、しかし、専門的に相談出来る機関があれば良い。

そのほか、「第三者の介入」や「仲裁」なども望まれており、トラブルの予防とトラブル後の対処、両方にニーズがあることがわかった。御社におけるハラスメント対応の参考にしていきたいと思います。

首尾一貫感覚 (SOC)

ナチス強制収容所から生還した人々の
心理的特性から導き出されたストレス対処力

後天的に会得できる ストレス耐性を高める感覚

首尾一貫感覚 (Sense of Coherence / SOC) は、1970年代に医療社会学者のアーロン・アントノフスキー博士が最初に提唱したもので、「ストレス対処力」とも呼ばれている。博士は、第二次世界大戦下、ナチスドイツの強制収容所に収容された過酷な体験を持ちながら、その状況に絶望せず生還し、その後も良好な健康状態を維持し続けたユダヤ人女性たちに着目。その女性たちに共通していた考え方や思考を分析し、それを「首尾一貫感覚」と名付けた。博士の調査によると、首尾一貫感覚の高い人は、ストレス耐性が高い傾向にあり、抑うつになりにくく、自信があり、楽観的で将来に対するゆるぎない希望を持っていたという。

首尾一貫感覚は、先天的な能力ではなく後天的に会得できる感覚であることから、近年、ストレスマネジメントの手法として注目されている。身につけることで、ストレスフルな出来事や状況にさらされたときでも、自分の状況を冷静に把握し、今後の成り行きを客観的、楽観的に判断できるようになる。そして、直面した困難な出来事に対しての意味づけができるようになることで、ストレス耐性が高まるとされている。

首尾一貫感覚を構成する 3つの要素

首尾一貫感覚は、大きく分けて次の3つの要素から成り立っている。

①把握可能感

(Sense of Comprehensibility)
自分の置かれている状況を理解でき、今後の展開をある程度予測できる感覚のこと。その出来事やどのようなものなのか説明できる能力ともいえる。把握可能感が高まると、想定外の出来事が起こってもパニックにならず、冷静に現状を分析することで、解決への道筋が明確になる。

②処理可能感

(Sense of Manageability)
どんな困難に直面したとしても、自分で切り抜けられるという感覚のこと。ストレスと感じる出来事や場面に遭遇しても「なんとかなる」「なんとかやっつけていける」と思える感覚ともいえる。この「なんとかなる」自信は、大雑把に考えた根拠のない自信でよいが、相談できる人や知識、資金、人脈などの資源があることでより強くなる。

③意味感

(Meaningfulness)
自分の人生、存在、やっている仕事には意味と価値があるという感覚のこと。自分の身に起きるどんなことにもすべて意味があると感じられる感覚ともいえる。この感覚がやりがいや挑戦につながっていく。

3つの要素は お互いに補完しあう

首尾一貫感覚を構成する3つの要素は、それぞれが独立した感覚ではなく、密接につながっている。

困難な仕事に直面したときでも、「把握可能感」で「だいたいを把握

できている」と思うことで、自分でゴールを設定し、そこに向かう段階を一つひとつ明確にすることができる。このゴールへの道筋が設定できると、「なんとかなるだろう」という「処理可能感」へとつながる。さらに、ここで「自分自身に起こる出来事にはすべて意味がある」という「意味感」を生み出す考え方ができると、処理可能感を高める武器になる。また、設定したゴールに向けて実際に行動した際にうまくいかなくても、意味感をもって「この困難は自分への課題だ」ととらえることができれば、「最後はうまくいく、なんとかなる」という処理可能感を高めることにつながる。

このように①～③を循環し続ける首尾一貫感覚が身につくと、常に冷静で客観的、楽観的に物事を判断でき、希望を捨てずに最後まで実行できる能力が身につくようになる。

* * *

仕事に対する意欲がどんなに高い社員でも、うまくいくことばかりではなくやる気を維持することは容易ではない。ストレス耐性が低下すると客観的な判断ができなくなり、うまくいく気がなくなっていく。ストレス耐性を高めるためには、客観性を維持し、主観に流されない自分をつくっていく必要があるともいえる。前述したように首尾一貫感覚は後天的に高められる感覚である。困難に直面したときやストレスに押しつぶされそうになっているときに、ものの見方を変え、客観性を維持し、ストレス耐性を高めるための大きな力になるといえるだろう。



Question

性同一性障害の社員の服装で顧客からクレーム当該社員の服装を変えさせることができるか？〈その1〉

性同一性障害と診断された、身体的には「男性」の社員についての相談です。この社員は性別適合手術や戸籍の性別変更はしていないものの、精神療法等の治療を受け、女性の容姿で出勤しています。ただ、顧客との打ち合わせの後、不快感を伝えてきた方もあり、会社としては、服装だけは元に戻してほしいと思っっているとのこと。この場合に、社員の服装を変えさせることはできるのでしょうか？

外見を性自認上の性別に一致させる利益の追求は当然の欲求使用者による勤務中の服装の制限は、厳格に判断される

Answer

1 はじめに

(1) 本稿の構成

近年、職場において性同一性障害をはじめとするLGBTに対する理解や配慮がより求められるようになってきています。そのため、企業としては、個々の事案に応じた積極的な対応や、当事者である従業員と実質的な協議が求められます。

また、一般に、勤務中の服装や身だしなみについては、就業規則上の一定の制限がされる例が多くあります。そして、規則に従わない「乱れた身だしなみをしている」従業員に対しては、その是正を求める業務命令を発したり、懲戒処分をしたりする場合があります。本稿は2号に分けての記事となりますが、では、まず本号では、外見を性自認上の性別に一致させる利益について述べたのち、使用者による勤務中の服装の制限とその限界を述べ

(2) 結論

就業規則に規定したり、業務命令を発するといった方法で、業務に悪影響を及ぼさないために、又は、社内秩序維持のために必要な場合には、合理的な範囲で従業員の服装を制限することは可能です。ただし、外見を性自認上の性別に一致させる利益は当然の欲求であり保護すべき度合いは大きいことから、上記必要性・合理性は厳格に判断されます。そのため、性同一性障害の従業員の服装を制限するのであれば、具体的な業務上の悪影響を洗い出し、当該不利益の回避を当該従業員ともども相談したうえで対応すべきでしょう。

2 外見を性自認上の性別に一致させる利益

性同一性障害とは、一般に、生物学的な性別と性自認が一致しておらず、生物学的性別に持続的な違和感を覚える状態をいいます。そして、当該状態の人格にとっては、臨床的特徴に表れるとおり、外見を可能な限り性自認上の性別に近づけ、性自認上の性別として社会生活を送ることは、自然かつ当然の欲求と評価できます。このことは、生物学的性別及び性自認が男性である人格が、業務上意思に反して女性的な外見を強いられるものではないこととパラレルに考えられます。※1

そして、外見を性自認上の性別に一致させる利益は、上記のとおり自然かつ当然の欲求であり、その利益を確保しようとする行為は個性や価値観を過度に押し通そうとするものと評価すべきではありませんので、その制限が許されるかは厳格に判断されうると考えるべきでしょう。

Respondent

小笠原耕司 弁護士
小笠原国際総合法律事務所代表



1984年、一橋大学法学部卒業。現在、小笠原国際総合法律事務所代表弁護士を務める。講演やセミナー等でも活躍し、内容は企業・金融法務の実務に即したもののから社員のメンタルヘルスや労務管理、人材面を主眼とした法律問題まで幅広い。著書は『安全配慮義務違反を防ぐためのEAP（従業員支援プログラム）導入のすすめ』（清文社）ほか多数。

※1 後掲、神奈川中央交通事件（※4）参照

※2 乗合バスの運転士が夏季に制帽着用義務に違反したことを理由とした減給処分について、乗合バス事業者が乗客に運送利便を提供し、乗客の生命・身体・財産の安全にかかわる公共性のある事業に鑑みると、同義務を就業規則上課した目的は、乗務員に対して制帽着用を促すことによる業務上の責任を自覚させることにも、公衆に対して信頼感を与えることにもあり、それ自体合理性を有する。同、夏季の着帽が特に運転士に生理的苦痛を与え、又は運転に支障をきたすものであるとは認められないとして、同処分は有効であると判断されました。



3 使用者による従業員の勤務中の服装の制限

(1) 法的根拠

日常生活において、服装や身だしなみなど、自己表現に関するものについては、当該個人の自由な選択に任せられます。しかし、使用者の指揮命令下に置かれている勤務中においては、どのような服装も認めるわけにはいきません。業務に悪影響を及ぼさないために、又は、社内秩序維持のために必要な場合には、合理的な範囲で従業員の服装を制限することは必要でしょう。

使用者が従業員の自由を制限する根拠は、両者間の契約、すなわち雇用契約にその法的根拠が求められます。多くの企業では、就業規則の服務規程の一条項として、詳細に定める場合には「身だしなみ規定」といった特別な規定において、定められます。そして、当該規定に違反した服装をしている従業員に対しては、その是正を求める業務命令をしたり、それでも是正がされない場合には異動命令をしたり、懲戒処分をする場合があります。

(2) 限界

使用者が、就業規則に規定すれば、無限定に服装の制限又は強制ができるというわけではありません。この制限の限界については、どの程度の制限が有効なものと、有効な制限に違反した従業員に対して、どの程度のサンクション(制限)を課すことができるかに分けて考えられます。

前者については、個人の服装の自由を制限する根拠が雇用契約にあることからその制限は、雇用契約上の必要性の範囲に限られます。抽象的に、「清潔さ」「業務効率を阻害しな



こと」「他人に不快な印象を与えないこと」といった例を挙げる例もありますが、たとえば接客業や食品製造業の場合には、サービスの提供や衛生上の理由から「清潔さ」についてより詳細かつ厳格な規定を設けたり、制服の着用を義務付けたりすることも許されるでしょう(神奈川中央交通減給事件/横浜地判H6・9・27判判664133※2参照)。

後者については、違反の程度や業務に及ぼす具体的な悪影響とサンクション自体の重さ、その他の事情を総合的に勘案して、異動命令が権利濫用に当たったり、懲戒処分が相当性を欠いたりした場合には当該処分の法的効力が否定されます。サンクション自体が重い

もの(懲戒解雇など)である場合には、そのサンクションの限界もより厳格に判断されます。具体的には、抽象的な必要性では足りず、業務に及ぼしうる悪影響が大きいものであるか、事実として悪影響が存在したか、当該サンクション以外の方法を検討、協議したかといった事情を検討、協議したかといった事情が重要になると考えられます。

(次号へ続く)

SUMMARY

- 社員の服装の制限は、労働契約ないし就業規則に根拠規定が定められている必要がある。
- 就業規則等に制限規定を設けても、当該制限に基づくサンクション等が適法と評価されるのは、雇用契約上の必要性に基づく合理的な範囲に限られる。
- 外見を性自認上の性別に一致させる利益は自然かつ当然の欲求であり、その制限が許される必要性和合理性は厳格に判断されうると考えられる。

もの(懲戒解雇など)である場合には、そのサンクションの限界もより厳格に判断されます。具体的には、抽象的な必要性では足りず、業務に及ぼしうる悪影響が大きいものであるか、事実として悪影響が存在したか、当該サンクション以外の方法を検討、協議したかといった事情を検討、協議したかといった事情が重要になると考えられます。

9・12・25判判732153※4参照)。
そして、外見を性自認上の性別に一致させる利益は、上記のとおり自然かつ当然の欲求であり、その利益を確保しようとする行為は個性化価値観を過度に押し通そうとするものと評価すべきではありませんので、その制限が許されるかは厳格に判断されうると考えるべきでしょう。具体的には、抽象的な必要性では足りず、業務に及ぼしうる悪影響が大きいものであるか、事実として悪影響が存在したか、当該サンクション以外の方法を検討、協議したかといった事情が重要になると考えられます。

※3 乗合バスの運転士が夏季に制帽着用義務に違反したことを理由とした懲戒解雇処分について、乗合バスの運転士に制帽着用義務を課したことは就業規則及び服務規程を夏季に適用することが不合理であるとはいえず、本件の着帽義務違反の態様もあからざる反例といえ責任は重いといいつつ、制帽不適用により具体的な業務阻害の事実が生じたというところは認められないし、指示命令違反もそれ自体が社内の秩序を乱す行為であるが、本件においてはそれを超えて、当該運転士を企業から排除しなければ社内の秩序の維持が困難となり、その業務が阻害されるに至る程度のものであると認められる。したがって、当該懲戒解雇は懲戒権の濫用であり、無効と判断されました。

※4 頭髪を黄色に染めて勤務したトラック運転手に対して頭髪を自然色に戻すことを求めたがこれに応じなかったことを理由とした諭旨解雇につき、労働者の髪の色型・容姿・服装などといった人の人格や自由に関する事情については、企業が企業秩序の維持を名目に労働者の自由を制限しようとする場合、その制限行為は無制限に許されるのではなく、企業の円滑な運営に必要かつ合理的な範囲内にとどまるものでなければならぬ。本件の染髪は社内秩序を乱した行為に該当しないとして、当該処分を不当と判断されました。

労災等法律の専門家への質問を募集中

このコーナーでは、読者の皆さんからの質問を募集しています。労災についての疑問など、小笠原弁護士に聞いてみたいことがありましたら、お気軽に左記までメールをお寄せください。

mreport@t-pec.co.jp

健康経営推進をサポートする 主なサービス

ハロー健康相談24[®]

医師・保健師・看護師等の有資格者による、24時間・年中無休の健康・医療・介護・育児・メンタルヘルス相談サービス。

ドクターオブドクターズネットワーク[®]

納得の治療を選択するためのセカンドオピニオン手配と、専門的な治療が受けられる医療機関への受診手配サービス。病気や治療のお悩みに最適な解決策を提案します。

二次検診ヘルスケア・サポートサービス

特定健診・がん検診などの結果、要精密検査などと判定された方に、二次検診の受診手配や情報提供。未受診・結果放置の防止策としてご活用可能です。

こころのサポートシステム[®]

心理カウンセラーによる、電話・Web・面談(全国約230ヶ所・オンライン対応可)でのカウンセリング。仕事上の悩みや相談しづらい家庭等のストレスのケアまで対応し、こころの不調の早期発見・対応につなげます。

ストレスチェック

実施環境の提供から、高ストレス者や高ストレス組織のフォロー、医師面接までトータルサポート。実施後の組織分析や結果報告、職場改善コンサルティングまで対応し、実施効果を高めます。

教育研修プログラム

メンタルヘルス、コミュニケーション、からだの健康など、充実したプログラム。経験豊富な講師が、目的や課題に合わせた教育研修を実施し、健康・メンタルヘルスへの意識向上を効果的にサポートいたします。オンライン実施対応可能。

ハラスメント総合プログラム

ハラスメント事案の予防から事後対応、再発予防まで幅広くサポート。ハラスメント防止研修の実施、相談・通報窓口の設置、行為者向け対応、人事担当者サポートなど、取り組むべき対策に対応したサービスをご提供します。

健康管理システム

健康診断結果、ストレスチェック結果、労働時間などの情報を一元管理。企業・組織の健康課題を効率的に抽出、各種対策に繋げ、健康経営推進と従業員の健康リテラシー向上を図ります。

からだの健康チェック

Web問診と個人学習を組み合わせた生活習慣改善のためのWebアプリ。がん罹患リスクや脳卒中発症リスクを診断。



健康経営の最新情報から、メンタルヘルス、ハラスメントの問題まで、職場の健康に関する情報を掲載しています。



<https://t-pec.jp/work-work/>

T-PEC医療機関検索

日本全国の「専門医のいる医療機関」「大学病院」「地域の病院」「クリニック(開業医)」等を無償で検索できます。また、夜間・休日に受診できる医療機関も検索できます。



<http://t-pec.jp/>

ティーパック株式会社



● 本 社

〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 HF上野ビルディング
TEL. 03-3839-1100(代) FAX. 03-3839-1101

● 東京支店

〒110-0005 東京都台東区上野5丁目6番10号 HF上野ビルディング
TEL. 03-3839-1100(代) FAX. 03-3839-1101

● 名古屋支店

〒450-0002 愛知県名古屋市中村区名駅3-24-14 LCビルディング
TEL. 052-446-6795(代) FAX. 052-446-6796

● 大阪支店

〒541-0048 大阪府大阪市中央区瓦町2丁目6番6号 ミラータワービル
TEL. 06-6226-5611(代) FAX. 06-6233-8758

<https://www.t-pec.co.jp/>