

ダイバーシティ推進とハラスメント防止は 両輪で取り組むべき経営課題



前会長 岩田 喜美枝 × 新会長 伊岐 典子

2018年6月、岩田喜美枝の後任として、伊岐典子が当財団の会長に就任いたしました。そこで今号では、新旧会長による特別対談を実施し、当財団が支援するダイバーシティ推進とハラスメント防止についての現状と取り組むべき課題などについて意見を交わしました。



財団が世の中に貢献する存在であり続けるよう マネージしていくことに責任を感じています（伊岐）

伊岐：21世紀職業財団とは浅からぬ縁がございます。財団設立当初からのご縁なのですが、直近では2011年と2012年に、財団が主催するハラスメント防止コンサルタント養成講座の講師を務めました。

岩田：伊岐さんは、労働省（当時）で立案され、1986年に施行された男女雇用機会均等法にも関わっておられましたね。

伊岐：入省4年目だった1982年の立案作業チーム発足から施行まで、均等法には4年3カ月にわたり関わってきました。国会に法案を提出し、ようやく成立という段階になった頃に、「この法律を日本の雇用の現場にしっかりと根づかせていくためには、企業の取組みを促進する役割を担う組織が必要」との声が上がって設立されたのが、この財団の前身となる女性職業財団です。当時、私は婦人政策課の法規係長として法律成立後の規則や通達案の作成に携わる傍らで、財団設立までの経緯を見てきました。

岩田：忘れられないのは、2009年から2010年の公益法人改革でしょうか。

伊岐：財団の業務が事業仕分けの対象となり、国の指定法人としての仕事を取り止めるという方向性が出された、まさにそのときの担当局長でもありましたから、財団のことは常に気にかかっていたと思います。ですから、岩田会長のリーダーシップのもと、ダイバーシティ推進とハラスメント防止を柱として、着実に公益財団法人らしい、そして自立した取組みを職員一丸となって進めている今の姿を本当に嬉しく思います。そのあとを引き継いで、財団が世の中に貢献する存在であり続けるようマネージしていくという役割を担うことに、大きな責任を感じています。

岩田：私が会長に着任したのは2012年です。公益法人改革のあと、国から1円も予算が出ない中でこの財団が存続できるかどうかというタイミングで、全国にあった地方事務所は大阪を除きすべて閉鎖し、職員を10分の1に削減、残った職員も処遇をカットしたり退職金をなくしたりしました。そんな中で職員の頑張りもありましたし、政府が成長戦略の主軸に「女性の活躍」を掲げたことで、財団が提供するサービスが企業のニーズに合致したというタイミングの良さもあったと思います。2013年には財団法人から公益財団法人になり、お陰様で2016年に設立30周年を迎えることができました。



女性の活躍が経済の再興につながるという切り口が、 経営者たちに受け入れられた（岩田）

岩田：財団の事業領域としては、女性活躍の推進を中心としたダイバーシティ・マネジメントとハラスメントのない職場づくりに向けた支援の二本柱です。まず、企業における女性活躍の現状について伊岐さんはどのように見えていますか。

伊岐：均等法成立当時と比べると、どこの組織でも働く女性の活躍ぶりが目立ちます。企業側の努力もあって、女性が高いポジションに就くチャンスも増えてきたと思います。特に、均等法が施行された1986年以降に就職活動をして入社した、いわゆる均等法世代の女性が企業で男性と同等にキャリアを積み、経営幹部として活躍する姿も見られるようになり、30年前と比べたら夢のようです。政府の「上場企業に最低1人は女性の役員を」という呼びかけもインパクトが大きかったと思います。

岩田：女性の活躍は成長戦略になるという安倍政権の切り口が経営者、特に首都圏の大手企業の経営者たちに非常に効いたように思います。仕事を通してこの流れを30年以上見てきましたが、首都圏の大手企業で正規労働者として働いている女性の環境は本当に変わったと思います。でも残念ながら、中小企業や地方企業には浸透したとはまだ言えません。また、首都圏の大手企業においても正規と非正規の格差など課題がまだ残されています。

女性の活躍が進むためには課題が2つあります。1つは仕事が続けられるようになること、もう1つは育成／登用されてキャリアアップできることです。子育てしながら働き続けるワーキングマザーは増えつつあります。一方、キャリアアップのほうは、

非常に長い時間をかけて育成していくという日本的雇用システムの中では、まだまだ時間がかかると私は見えています。

伊岐：確かに、管理職に占める女性割合（企業規模100人以上、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より）を見ても、2016年の係長級の女性は18.6%で、均等法が成立した1985年の3.9%から4倍以上に増えていますし、課長級は1.6%から10.3%、部長級も1.0%から6.6%と、飛躍的な増加にも見えるのですが、均等法施行から30年以上という長い年月を経たわりには多くないという感もあります。

これは、おっしゃるように、大学卒業後、一斉に企業に採用されて企業内で昇進の階段を上がるという日本的雇用システムが深く関係していると思います。均等法施行直後はもちろん、採用における均等取扱いが義務づけられた1997年成立の改正均等法が施行された後になってもしばらくは、男性と同じ採用区分で採用された女性の絶対数が少ない上、そういう女性社員が育児や介護で退職を余儀なくされた場合でも、女性の幹部候補の補充はされてきませんでした。そのため、役員に選任したり上級管理職に昇進させようにも男性と同等に経験を積んだ女性候補者が非常に少ないというのが多くの企業の現状です。

しかしながら、日本的雇用システムも少しずつ変化が見えてきています。人材獲得競争に負けないために能力や実績に見合う処遇システムをしっかりとつくりつこうという機運も高まってきています。今後は“もっと活躍できる”女性に本当の活躍の場が与えられるようになって期待しています。



幹部候補の着実な育成と意識的なロールモデルづくり、 そして一般職女性の活躍を（伊岐）

伊岐：そのためには、まず現在の幹部候補の女性をしっかりと確実に育てて昇進させることはもちろん、有為な女性を少し早めにポジションに就かせたり、必要に応じて女性役職者を中途採用するなどして、意識的にロールモデルをつくっていくことも重要ではないでしょうか。

もう一つの課題が、いわゆる一般職女性の活躍です。昨年、財団が公表した『「一般職」女性の意識とコース別雇用管理の課題に関する調査研究』でも示されたように、役職なしの一般職女性の半数が「昇進の可能性がない」と認識するなど、会社の評価や期待を感じられないでいる状況も見られます。しかし、

評価や育成の如何によっては上位の役職で活躍できる一般職女性が多くおられるように思います。さらに、企業には、優秀な社員のリテンションにつながりつつ、社員のモチベーションダウンを生じさせない「適正な」ワーク・ライフ・バランス関連制度の整備と運用を工夫していただければと思います。

岩田: いま懸念しているのは、2016年の女性活躍推進法施行から2年が経ち、企業はこのテーマに関する取組みをひと段落させてしまっているのではないかとことです。ですが、人材育成というのは時間がかかります。それを覚悟した上で、手を緩めることなく取り組み続けていくことが重要です。



セクハラ対策法制化から20年経過してもなお、 トップ層への浸透が課題（伊岐）



岩田: 伊岐さんは、過去にハラスメント防止コンサルタント養成講座の講師を経験されていますが、ここ最近のハラスメント問題をどのように見ていらっしゃいますか。

伊岐: 1997年成立の改正均等法で、セクシュアルハラスメントの防止のため企業が雇用管理上必要な「配慮」をする義務について明記された当時は、大変画期的なことだと感じました。それが10年後の2007年に施行された改正均等法で、事業者のセクハラ対策が具体的な「措置」を講ずる義務になり、その後さらに10年余が経過しました。ですが、最近メディアで取り上げられている種々の事案をみると、セクハラ対策法制化から20年経過してもなお、組織のトップ層への浸透が十分でないという感を強くしています。

もちろん人事担当の方々はパワーハラスメントを含め、ハラスメントの問題を大きなマネジメントリスクと捉えてその撲滅に腐心されていると思います。労働災害と認定されたり、訴訟や行政指導の対象になって問題が公になれば、企業の名声や評判に大きな被害が生じるものですし、採用にも影響が出てきます。加えて最近では、

伊岐: 財団は30年以上にわたってこの課題に取り組んで培った専門性の高さを持っている組織ですから、継続的に女性活躍推進のための事業を展開していくことも大きな役目だと思います。同時に、企業のニーズに応じてコンテンツの高度化や、講師・スタッフのスキルアップを図っていききたいと考えています。

岩田: 現在、国からの特別な支援はありませんが、国と非常にいい協力関係を持ち続けていることが信頼感にもつながっていると思います。中小企業の皆様にも利用しやすい価格設定になっているので、もっと活用していただきたいですね。

ESG指数などに機関投資家が着目していて、不祥事と思われるような事件があれば、指数銘柄から外されることもあり、株価の低下、ひいては資金調達上も不利になることが予想されます。

しかし経営トップの認識が薄い場合、ハラスメントの行為者が仕事の面では有能な人材であったりすると、厳正な処分を避けようとするケースも見られます。

岩田: 会社としては、優秀な人材はできれば失いたくないので、再発防止策がしっかりとされないまま再び権力のあるポストに異動させて、異動先でも同じように問題を繰り返すという事例もあります。本当の防止策はその原因を取り除くことですが、そのためには画一的に防止研修を行うだけでなく、例えば、キレやすい性格の加害者には怒りをコントロールするための研修を行ったり、長時間労働による負荷が背景にある場合は管理職の働き方改革に取り組んだり、あるいは経験や知識不足によって部下をマネジメントできていないのであればマネジメント能力を高める等、加害者一人ひとりに応じた改善策に取り組む必要があると思うのです。



ハラスメント対策をダイバーシティ推進のための 取組みとして捉えてほしい（岩田）

伊岐: 女性活躍推進やワーク・ライフ・バランスと同様に、経営課題として、ハラスメントのない組織にするというトップの強い意思表示も必要ではないかと思っています。

最近では、#MeTooという運動にも見られるように、自分の問題というよりも、同じようなハラスメントが繰り返されて新たな被害者を出してはいけない、という使命感を持って声を上げる人が増えてきました。メディアで取り上げられることも増え、ハラスメントの問題を隠すことはできないし、軽く見てはいけないということを経営トップが気づききっかけになったのではないかと期待しているのですが。

岩田: 私は働く人の多様化とも関係しているのではないかと思います。つまり、ハラスメントが増えているのは職場で多様な人が働くようになったということの結果でもあります。女性に限らず外国人、異文化、異宗教、LGBT等、これまでの日本人男性という同質の組

織から多様性に富んだ組織になることでハラスメントというリスクも増えます。多様な個人がお互いをリスペクトすること、つまりダイバーシティ推進とハラスメント防止は一体であることを、私は遅まきながら腹落ちしました。経営者の方々には、ハラスメント防止を、マイナスをつくらないためのリスクマネジメントとしてだけでなく、ダイバーシティ推進というプラスの取組みとして捉えてもらいたいですね。

伊岐: 会社同士の力関係を背景にした他社の社員に対するセクシュアルハラスメントなど社内だけで解決できない問題も増えています。契約関係上弱い立場にある会社が自社の従業員をそのようなハラスメントから守ることも大切ですが、強い立場にある企業の従業員が他社の人に対するハラスメントの行為者にならないためにも、社会的責任として防止策に取り組んでいただきたいと思います。財団もこの分野で何らかのお役に立てればと思います。

総合力をアップし、真に必要とされるサービスを 的確に提供できる財団に（伊岐）

岩田: 会長を6年間務め、財団が存続できただけでなく発展にもつなげることができ、役割は果たせたかなと思っています。講演や取材等を通じて、社会的に発言する機会もたくさんいただきました。女性の活躍や働き方改革は私のライフワークのひとつでもあるので、自分の経験を活かしてお役に立てたのは非常にありがたかったですね。

私は「職員が成長し、その成長によって財団も成長する、共に成長し合う財団にしたい」という思いで会長を務めてきました。財団の力というのは“人”です。各人の能力を高めることとチーム力を強めていくことが重要だと思っています。伊岐さんの新会長としての抱負をお聞かせください。

伊岐: 財団の総合力アップを目指しつつ、まずはダイバーシティ推進とハラスメントのない働きやすい職場づくりという二本柱の事業を通じて、公益財団法人としての使命を職員とともに着実

に果たしていきたいと思っています。一方、種々の変化をタイムリーに把握して、新しいサービスを含め、賛助会員の皆様やご利用いただく組織の方々が真に必要とされるサービスを的確に提供できるよう努めます。そのために、財団の人的資産である講師・スタッフとも手を携え研鑽・スキルアップに邁進するとともに、財団の組織・事業の一層の浸透を図ります。また、設立経緯に照らし、財団の核となる精神ともいえる「雇用の場での女性の平等な取り扱い」をベースに、あらゆる人が働きやすい環境づくりを念頭に置き、調査研究や働く女性のネットワークづくり等の社会貢献事業も大事にしていきたいです。

岩田: ぜひよろしくをお願いします。

