

# 急速な社会の変化を踏まえた D&Iの取組みと支援の在り方とは



2023年6月、伊岐典子の後任として、定塚由美子が会長に就任いたしました。

そこで新旧会長による特別対談として、働く人々の能力が様々な環境変化のもとで十分に発揮されるようにするために企業が取り組むべき課題や、企業の取組みを支援する財団の役割等について意見を交わしました。



新会長 定塚 由美子 × 前会長 伊岐 典子



**職業人生のスタート時に取り組んだ均等法をはじめ  
「女性活躍」「ダイバーシティ推進」は、  
私のライフワークとなっています（定塚）**

**伊岐：**定塚さんは、国の行政において長くダイバーシティ推進等に関わってこられましたが、これまでのご経験についてお聞かせいただけますか。

**定塚：**私が労働省に入省したのは1984年で、ちょうど男女雇用機会均等法（以下「均等法」）案の国会提出に向けて大詰めの調整が行われていた頃です。自分からすれば当たり前の男女平等ということを法律に書くことがこんなに難しいのかと、ちょっと衝撃を受けたことを憶えています。その後様々な関係者のご尽力により、均等法が翌1985年に国会で成立し、第一歩を踏み出せたのはとても嬉しかったですね。

現在に至るまで様々な仕事を経験してきましたが、やはり自分の職業人生のスタート時に取り組んだ均等法をはじめ「女性活躍」「ダイバーシティ推進」は、私のライフワークとなっています。

**伊岐：**ハラスメント防止についての最初の法制化にも関わっておられたのですね。

**定塚：**セクシュアルハラスメント防止が使用者の「配慮義務」と

して初めて盛り込まれた1997年の均等法改正に携わりました。当時はまだ「セクハラ」という言葉も一般化されておらず、マスコミを含めて社会で真剣に取り上げられることが少なかったのです。しかし被害を受けた女性たちが声を上げ、訴訟を起こすなどの動きがあり、これは重大な問題であるという意識が広まってきたことで、法制化につながりました。

この改正均等法の施行時は、初めてセクハラ対策に取り組むという企業がほとんどでしたので、どう対応していくか分からぬという声がとても多かったのですが、徐々に理解が進んでいきました。当時財団が担っていた事業主向けの支援もその一助となったと思います。ハラスメントは働く人に悪影響を及ぼすだけでなく、企業にとっても損失だということが広く常識になりました。

**伊岐：**その後は内閣府で男女共同参画社会推進法にも関わられ、労働行政に戻られてから育児・介護休業法改正にも携わられたのですよね。確かに、パパ・ママ育休プラスが創設された頃でしょうか。

**定塚：**2007年から職業家庭両立課長として次世代育成支援対策推進法の改正や、男性の育児休業取得促進や短時間勤務の義務化等を目的とした育児・介護休業法の改正を担当しました。

実際に企業で働く女性たちに話を聞くと、「夫の働き方が変わらないと仕事を続けられない」という声が多く、男性の家事・育児時間が短いと、第2子が生まれる率も、妻の継続就業率も低くなるということが統計データにも表っていました。男性がベビーカーを押すのは恥ずかしいという文化もまだ残っていたので、これは社会全体の意識の問題であり、法律改正だけでは進まないと思いました。男女ともに仕事にも子育てにも楽しく取

り組めるようになれば、生産性も上がり、企業にとっても労働者にとってもWIN-WINになるという思いから、イクメンプロジェクトを立ち上げて、男性も子育てをすることはステキで楽しいことなんだということを発信していました。

**伊岐：**イクメンプロジェクトは定塚さんのアイディアだったですね。その後10数年が経過し、男性の育児休業取得推進はさらに重要な政策課題となって、最新の改正育児・介護休業法には様々な新制度が盛り込まれました。企業の関心も高まっています。



**ダイバーシティ推進やハラスメント防止について、  
法政策の進展とともに企業の取組みも進展（伊岐）**

で職場におけるパワハラ防止対策が義務づけられました。企業の雇用管理の中でもハラスメント防止対策はかなりのスピードで定着してきたと思います。

**定塚：**均等・女性活躍や育児・介護と仕事の両立、ハラスメント防止に関し様々な法律が施行され、それらの改正も含めて、企業で対応しなくてはいけない法制度はどんどん増えてきたと思います。ただ、法改正に即して企業内の制度を変えるだけでは上手くいかない。トップから社員までが、ダイバーシティはイノベーションを生む源泉でありすべての社員が働きやすくなる鍵であるという本質的意義と、なぜ自社に必要なのかということを理解し、自社に適した方法で人事管理や職場風土を変えていく工夫をすることが重要です。



**D&I推進に向けては企業ごとの進捗状況をきちんと見極めて、企業に合わせた最適の支援を提案し、展開していくことが必要（定塚）**

**伊岐：**それでは、事業テーマごとに定塚さんのお考えをお聞きしたいと思います。まず、企業のダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）推進への支援対策についてです。財団も、オーダーメイド研修の充実、アンケート調査を用いたコンサルティングの強化、パーソナリティ・アセスメントのメニュー化等、この5年間で、専門性を積み重ねながら様々な改善を行ってきました。

会員制プログラムも拡充強化してD&I担当者の他社との情

報交換や交流の場も積極的に提供してきました。女性役員育成のための参加人数限定の年間プログラムも今年で10期を数え、数多くの役員を輩出しています。ただ、D&Iに関し日本に目覚ましい変化が起こっているかというと、残念ながらまだそのスピードはあまり早くないと感じていますし、ジェンダー・ギャップ指数等が依然として低位に留まっていることに、もどかしい思いもあります。一方で、経営戦略としてD&I推進に真剣に取り

組もうという姿勢が経営者団体やかなりの数の大企業で顕著になってきました。

また、均等法立案当時からは想像もつかなかったことですが、D&Iの実現が企業の持続可能性に大きく関係するという認識の下、機関投資家等が、企業の取組みに関心を寄せ、様々な意見を表明するようになりました。投資家目線で男女賃金格差の開示や人的資本についての開示が求められ、これが制度化されて、企業の積極的取組みを促す追い風になってきました。

これらを踏まえ、D&I推進にかかる財団事業をどのように展開していくべきとお考えでしょうか。

**定塚:**日本において本当になかなか進まないと思っていたダイバーシティが、やっと動き出したという印象です。それでもジェンダーギャップ指数が示すように、政治と並んで経済の分野では他の先進国に比しものすごく遅れているのが現状です。日本で法制度改正や企業での取組みが積極的に進められてきたはずなのに実は他国のはうがもっと先を行っていたということです。やはり、日本の社会も企業ももっと大きな変革をしていかなければならぬと思っています。

そのためには、まず、できるだけ多くのトップマネジメントに自社の問題の所在をきちんと理解していただくことが重要だと思います。現状では企業によって大きな差があり、トップが経営戦略として本気でD&Iに取り組まなければならないということ



## ハラスメントは経営リスクとして 対処すべき重要課題（定塚）

**伊岐:**ハラスメントの課題については、どのように見られていますか。

**定塚:**ハラスメントの行為者があまり問題意識を持っていないケースがまだかなりあることが大きな問題だと思います。被害を受けた側にとっては非常に心の大きな傷となって、会社を辞めざるを得ないという状況にまで追い込まれることもあります。場合によっては自殺まで至るというようなケースもあるわけですから、とても深刻な問題であることを組織全員にもっときちんと理解してもらわないといけないだろうと思っています。

法定のハラスメント防止措置義務への対応として、相談対応ができる専門部署の設置等をきちんと進めていくことはもちろん必要ですが、そもそも土台である社内の風土が変わらずにいると、自覚のないままに行われるハラスメントが横行してしまいます。もちろんハラスメントが起これば、企業にとって大きな

を明確に理解し進めている企業もあれば、世の中の流れだから一応姿勢は示さなくては、という程度に進めている企業もまだ多い印象です。中には「もう自社には女性管理職がいるから、大丈夫」「女性の新卒採用を増やしたからいざれ管理職も自然に増える」と安易に考えている声も聞きますが、そう簡単な問題ではありません。自社の課題を把握した上で、女性のキャリア形成と男女双方の両立支援やハラスメント対策を含む働き方改革、職場の意識改革などを同時に進める必要があります。

企業はそれぞれ、規模や業種による人員構成の違い、従来の人事制度などベースとなる状況が異なります。財団としてはこれらの企業ごとのD&I進捗状況やウイークポイントをきちんと見極めて、企業に合わせた最適の支援をしっかり提案し、展開していくことが必要だと思います。

**伊岐:**私どもを利用してくださる企業で、「トップの心に火をつけるのが難しいから、それを財団にお願いしたい」と言って来られる人事担当者もおられます。このような声にもお応えしていかなければいけないと思っています。

一方で、中小規模の企業にはまだ十分に私どもの事業サービスが届いていないという思いがあります。ぜひ新会長のもと、中小企業にも気軽にご利用いただけるようなメニューを充実させていただければと期待しているところです。

実態を明らかにし、企業の気づきを促す支援も行っています。

**定塚:**企業では形式的にハラスメント防止措置義務を果たすだけではなく、従業員の方が実際に被害を受けたときに、相談できる窓口の敷居が高くなっているかということも注意していくことが大切です。そういう意味で、ハラスメント問題を専門に取り扱っている財団のような第三者相談窓口を活用するなど、相談しやすい体制を企業が主体的に整えることが、結果として、社会全体のハラスメント被害を減らすことにつながると思っています。

**伊岐:**本当にそうですね。それから残されている大きな課題とし

て、アンコンシャスバイアス、いわゆる「無意識の偏見」があります。定塚さんもおっしゃっていた、ハラスメント行為者に当事者意識がないというのもアンコンシャスバイアスが一因だと思います。財団では「アンコンシャスハラスメント®」を商標登録し、研修プログラムに取り入れるなど、この問題についても意識啓発を行っています。

アンコンシャスバイアスは、ハラスメントだけでなくD&I推進の大きな課題にもなっていると思います。財団としても情報提供を強化して、管理職、経営者、そして女性自身に潜在するアンコンシャスバイアスへの気づきを促していくことが大事だと考えています。



## コロナ禍をきっかけに財団の 事業運営は大きく変化（伊岐）

**伊岐:**財団運営をめぐる近年の大きな環境変化はコロナ禍による企業活動や働き方の変化です。私が会長に在任した5年間のうちの3年間はコロナ禍がありました。以前のような集合形式で研修をすることができず、財団をご利用の皆様にもご不便をおかけすることもありました。このような負の面もあった一方で、ニューノーマルともいべき状況に対応し、ITを活用して



## 財団のノウハウを活かした支援に役立つメニューを 多くの企業に知ってもらえば（定塚）

**伊岐:**最後に今後の財団運営に向け、新会長としての抱負をお願いします。

**定塚:**財団には長年のノウハウや人材の蓄積があり、D&I推進やハラスメント防止のために役立つメニューがたくさんあります。すでに多くの企業にご利用いただいていますが、さらに多くの企業、団体に、それぞれのD&I推進段階にマッチした支援を提供できると思っています。より広報に力を入れていくことで、こんなにいい支援策を持っているところがあることを多くの企業に知ってもらい、ご活用いただきたいと思います。同時に、職員の専門性も重視し、社会の変化を先取りした支援メニューを準備していきたいですね。

**伊岐:**ぜひ会長には財団事業をさらに高度化とともに、広く知っていただくための戦略的な広報をリードしていただき、ご利用される企業や働く方々がさらに輝けるようご尽力いただければと思っています。

