

サンプル動画で21世紀職業財団の オーダーメイド研修を体験しませんか？

初めて
研修を依頼してみたいけど
どんな内容？

財団の講師はどんな雰囲気？

以前、財団の研修を
利用したことあるけど
別のテーマの研修も
利用したい

「ダイバーシティ推進研修」「ハラスメント防止研修」のサンプル動画をご紹介します。
当財団が誇る講師の魅力、そして研修プログラムの内容と雰囲気を短い時間で効率的に
ご体験いただけます。

※研修を検討中の企業・団体様向けのサンプル動画となっております。

人気の高い研修のサンプル動画を追加！！

NEW!!

カスタマーハラスメント対策研修

[対象]管理職、全従業員 [研修時間の目安]1.5～3時間

カスタマーハラスメントについて正しく理解すると
ともに、カスタマーハラスメントの防止・事後対策の
基本的枠組みについて学びます。

また、カスタマーハラスメント発生時の具体的な
対応方法と実践に役立つ知識・スキルを習得するこ
とにより、安全安心に働ける職場の実現に向けた取
組みにつなげます。



上記のほか、ハラスメント防止やダイバーシティ推進に関する各種研修をサンプル動画でご紹介しています。

サンプル動画
ご視聴は
こちらから

https://www.jiwe.or.jp/seminar/om_sample



▶▶▶サンプル動画視聴のお申し込み後、事務局からお送りするURLとパスワードでご視聴いただけます。

公益財団法人



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

<https://www.jiwe.or.jp>

DIVERSITY21

ダイバーシティ21
2025 AUTUMN vol.062

編集・発行／公益財団法人21世紀職業財団 〒113-0033 東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階 TEL.03-5844-1660(代)
発行日／2025年9月25日発行 制作／東誠印刷株式会社

DIVERSITY

vol.062
2025 AUTUMN 21

特集—21世紀職業財団シンポジウム開催報告

男女雇用機会均等法成立40周年
—日本社会のこれまでとこれから—

企業スケッチ 大日本印刷株式会社



多様な力が活きる社会に

21世紀職業財団

Contents

3 随想

女性国会議員比率とその意義

21世紀職業財団 会長 定塚 由美子

4

特集—21世紀職業財団シンポジウム開催報告

男女雇用機会均等法成立40周年

-日本社会のこれまでとこれから-

12

企業スケッチ

大日本印刷株式会社

多様な個を活かすD&I推進を人的資本の重要課題の一つと位置づけ、
チーム意識の醸成と業務属人化の解消を推進

16

情報コーナー

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び
職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課

18

連載—裁判例とその解説

コールセンターに勤める女性に対するカスハラを理由とする
安全配慮義務違反に基づく慰謝料等の請求が棄却された事例

安西法律事務所 弁護士 畠山 大成

22

財団発! News&Topics

セミナー実施報告

・企業が知っておきたいダイバーシティ最新動向&打ち手セミナー
・ダイバーシティ推進実務担当者向けセミナー

随 想

Random Thoughts

女性国会議員比率と
その意義21世紀職業財団
会長 定塚 由美子

7月に行われた参議院議員選挙の女性当選者数は42人で、全当選者に占める割合は33.6%、人数、割合とも過去最高となりました。女性の候補者数は152人で全体の29.1%でしたので、女性候補者の方が当選した割合が高かったことになります。非改選も含めた参議院議員全体では73人、29.4%となりました。衆議院議員についても、昨年10月の総選挙の結果、女性は73人、15.7%と過去最高になりました。

とは言え、世界の中でみると、ご承知のとおり日本の女性国会議員比率はまだまだ低い現状です。IPU(列国議会同盟)の公表資料によると、日本の順位(衆議院議員女性比率15.7%)は185か国中142位です。他のG7諸国と比べると、イギリス40.5%、フランス36.2%、ドイツ35.7%、アメリカ28.7%などと大きな差があります。

実は、他の国々も昔から女性議員比率が高かったわけではありません。2000年には、米英仏はいずれも10%台でした。日本も7.3%でしたので大きな差があったわけではありません。その後の25年間でこれらの国の比率は大幅に上昇したのです。その大きな後押しとなったのが各種の「クオータ制」でした。

フランスでは2000年に「パリテ法」が制定され、各政党に男女同数の候補者擁立を義務付けました。イギリスとドイツは、いずれも、政党の自発的なクオータ制で女性議員比率向上を図ってきています。

女性議員を増やすことにどのような意義があるのでしょうか。秋山訓子氏は著書『女性政治家が増えたら何が変わるのか』(集英社新書、2025)において、「シンプルに、人口の半分は女性なのだから」「そして、女性議員

を増やすということは、それまで日が当たっていなかった問題に光を当てて可視化し、課題として認識させ、さらに対応する施策を作って解決に至らせるという意味がある」と述べています。経済界でのダイバーシティの必要性と同様の要請が政治にもあり、さらに政治においては、人口の半分である女性の代表が求められるということだと思います。

これまでも、女性議員がリーダーシップを発揮して成立した議員立法は数多くあります。DV法、児童買春・児童ポルノ禁止法、困難な問題を抱える女性支援法などがその代表例です。これまで注目されてこなかった分野の制度や政策に変革を促していけることが、女性議員増加の意義の一つです。もちろん、すべての分野の議論に男女が参加していくことが重要であることは言うまでもありませんが。

日本でも、2018年に「政治分野における男女共同参画推進法」が制定・施行され、2021年には改正されています。この法律では、「男女の候補者の数ができる限り均等となることを目指す」としており、政府目標も2025年までに35%と設定されました。しかし、今回の参議院選挙でも、女性の候補者比率は29.1%に留まっています。政党によって差があり、特に与党である自民党は21.5%、公明党は20.8%と低かったことは残念でした。

まずは、イギリスやドイツのように各政党が自発的なクオータ制を進めていくことを期待しています。また、DEIを進めたいと考える立場から、各政党について女性候補者数だけでなくその主張の中身を含め、しっかりチェックしていきたいと思います。

※本誌記事の無断掲載、転載を禁じます。



男女雇用機会均等法 成立40周年

—日本社会のこれまでとこれから—

1985年5月17日の男女雇用機会均等法成立から今年で40周年を迎えることを記念して、5月16日に東京ウイメンズプラザ・ホールの会場とオンラインのハイブリッドでシンポジウムを開催し、約360名の方にご参加いただきました。
当日のディスカッションを振り返り、当財団の責任において編集した内容を以下ご紹介いたします。

※登壇者の所属・役職等はシンポジウム当時のもの



第一部 対談

男女雇用機会均等法制定時を振り返って

第一部では、均等法の立案に関わったお二人にご登壇いただき、対談を実施しました。

【登壇者】



まつばら のぶこ
松原 亘子氏
元労働事務次官
元21世紀職業財団会長



い き のりこ
伊岐 典子
21世紀職業財団特別顧問
元厚生労働省雇用均等・
児童家庭局長

導入・対談の目的

伊岐: 本年は男女雇用機会均等法成立40周年、同時に戦後80年の年にあたります。戦後80年の歴史は、社会における男女の役割、特に女性の能力や役割について、非常に大きく制度や意識が転換されていく歴史でもあり、その前半部分は均等法のない時代でした。今企業で当たり前に行われている女性の雇用管理や法制度上の女性労働者の取扱いの中には、均等法を生み出すための苦闘の中で出来上がってきたものも多いのです。

本日は、労働省で男女平等法制化準備室主査、婦人政策課長として均等法制定作業の実行部隊のリーダーを務められた松原



亘子さんと、当時その部下であった私、伊岐典子による対談という形で、均等法がどういう背景の下、どのように誕生したかを振り返り、雇用における男女平等実現に向けてのポイントを明確にすることで、今働く女性の方々が一層活躍していただく参考にしていただければと考えております。

松原氏: 私は1964年労働省に入省し、1978年婦人少年局に配属され、1982年には男女平等法制化準備室で均等法制定の準備にあたるようにと指示されました。婦人少年局に配属されてから約9年間、均等法制定・施行を担当したことになります。

国際的な動きと国内の対応

伊岐: まず時系列的な動きを紹介します。1970年代、国際的に男女平等の動きが活発になり、1975年が国際婦人年と定められ、メキシコで開かれた国際婦人年世界会議で世界行動計画が定められました。

松原氏: そのメキシコの会議に政府代表として参加された当時の労働省婦人少年局長・森山真弓さんが英米や北欧諸国の雇用平等法制の実情に強い刺激を受け、帰国後、同局の高橋久子婦人労働課長(のちに最高裁判事)に先進諸外国についての実情調査を指示されて、男女平等法制化への取組みがはじまりました。

伊岐: 1979年には女子差別撤廃条約が採択され、翌年1980年には、内閣総理大臣を本部長とし各省事務次官で構成された婦人問題企画推進本部が、条約への署名に先立ち、この条約の「批准のため国内法制等諸条件の整備に努めるものとする」との申し合わせを行いました。担当省庁は条約批准のために必要な法案を国会に提出して成立させる責務を負うことになりました。

松原氏: 雇用の分野での男女平等は条約批准のために必要な法的措置を取らなければならない問題の一つで、労働省の担当で

した。法制化は女子差別撤廃条約批准のための必要な条件整備という明確な目標になったわけです。

均等法制定前の日本の企業や働く人の状況

伊岐: 均等法成立前の日本の女性労働の状況を見ると、1975年当時、年齢階級別の労働力率は顕著な「M字型カーブ」を描き、多くの女性が結婚・出産を機に労働市場から退出していました。また、男女別定年制が1984年時点でも16.7%残っており、男女で採用の有無や採用条件が異なるのは当然とされ、1985年の女性管理職比率はわずか1.4%でした。憲法で法の下での平等が謳われたにもかかわらず、女性の雇用環境はこんなに厳しいものでした。

松原氏: その一因として、当時の社会では「男性は仕事、女性は家事育児」という役割分担意識が非常に強く、女性自身も出産後就業を続けることを希望しない方が多かったのです。一方、企業においては、日本的風土のもとに形成された終身雇用、年功賃金、企業別労働組合という慣行が、いわゆる「日本的雇用制度」として日本の経済成長に貢献したといった認識が一般的でした。そのため長期継続勤務が期待できる男性を主力とするこれらのシステムを維持しようという傾向が非常に強かった。しかしそのような状況の中でも、働き続けたいと思う女性がどんどん増えてきつつあったというのは確かだと思います。

女子保護規定と労働基準法研究会報告

伊岐: 女性が職場で十分に能力を発揮できない理由の一つとして、当時は労働基準法などの「女子保護規定」が議論されていました。女性の残業は制限され、深夜業もほぼ禁止(図1)。企業や女性自身の一部から保護規定の廃止・緩和を求める声が出てきていました。

図1 労働基準法の女子保護規定(労働時間関係(抄)、均等法施行前)

男女共通の労働時間の基本原則 1日8時間、1週48時間	
時間外労働	1日2時間、1週6時間、1年150時間を超えて 女子に時間外労働をさせてはならない (管理監督者適用なし) 例外業務: 決算のための業務・・・1週12時間
深夜業	午後10時から午前5時までの 深夜の時間帯に 女子を労働させてはならない。 (管理監督者にも適用) 例外業務: 農林水産業、保健衛生の事業、 旅館・料理店・接客業、電話の事業 例外業務: スチュワーデス、 女子寄宿舎の管理人、 映画製作の演技者、給髪、スクリプター、 放送事業のアナウンサー、プロデューサー かにかいし缶詰の一次加工



松原氏：労働基準法は1947年に制定された法律ですが、その後の社会経済の変化に対応した見直しの必要性の観点から、労働基準法研究会でその問題点が調査研究され、女性に関する規定については、1978年11月に研究結果が報告されています。この報告では、女性に対する特別措置は合理的な理由があるものでなければならず、合理的な理由のなくなった特別措置の存続はかえって女性に対する差別的効果をもたらす可能性があると指摘しています。そのうえで、女性労働者を保護する規定を母性保護とそれ以外の一般女性の保護に分け、母性保護以外の保護規定は解消を図るべきであるとしています。この報告が出された当時、私は担当課に異動したばかりでしたが、女性団体や労働組合から強い反発がありました。

伊岐：女子差別撤廃条約を批准するための条件整備として、女子保護規定は解消しなければならなかったのでしょうか。

松原氏：女子差別撤廃条約は、労働基準法的女子保護規定のような一見女性を優遇するような規定でも、差別的効果を持つ場合は差別に該当すると解釈されており、廃止する必要があります。

一方で、条約は漸進的な実施を認めていることから、必ずしも批准時にすべてが廃止されていなければならないということはないと解されていました。そのため、女子差別撤廃条約批准のための条件整備には、男女平等を確保するための法制の整備と併せて女子保護規定の見直し、すなわち労働基準法の改正を含む一定の法的措置が必要だったということになります。

男女平等問題専門家会議

松原氏：婦人少年問題審議会婦人労働部会では、1978年春から雇用における男女平等実現のための方策の在り方について審議が始まりましたが、当初審議会での議論はなかなか進みませんでした。男女平等は憲法に規定されているわけですから反対しようがない、しかし具体的な男女平等の姿については、コンセンサスが形成されているとはいえない状況でした。そこで、1979年末審議会での議論を中断し、労使委員を含めより幅広い構成メンバーによる専門家会議で検討することになりました。この男女平等専門家会議の座長には、NHKの連続テレビ小説『虎に翼』の

主人公のモデルにもなった弁護士・三淵嘉子さんを迎え、大学教授、弁護士、労働組合役員、企業・使用者団体の責任者にメンバーになっていただきました。そして約2年にわたる議論を経て、1982年5月に報告書がまとまりました。

伊岐：当時の日本企業の雇用管理では、男女異なる取り扱いが多く見られました。専門家会議報告書ではそれらの具体例を挙げてその妥当性について検討が行われています。

松原氏：この報告書が出た段階で、裁判所の判例により違法性がほぼ確定していたのは、定年・退職・解雇に関する男女差別だけでした。専門家会議では、雇用管理や法令における男女異なる取扱いの妥当性の有無を検証して整理しています(図2)。専門家会議の報告は、今後のあるべき方向性に明確な指針を示したと思います。

図2 男女異なる取扱いの理由に関する検討

男女平等問題専門家会議報告書より	
◎雇用管理における男女異なる取扱い	
①女子労働者一般に対する 社会通念 や女子労働者の 平均的な就業実態 を理由とする場合	妥当性があるとは言えない ただし女子は一般に勤続年数が短い又は勤続期間の予測が困難である点に関しては継続審議
②女子労働者に対し男子と異なる法規制があることを理由とする場合	
③男女異なる取扱いが業務の性質上必要であることを理由とする場合	
◎法令における男女異なる取扱い	
①女子固有の妊娠出産機能をもつことに係る母性の保護措置は必要、範囲は検討	
②母性保護以外の理由	本来妥当とは言えない (風紀の維持に関するものを除く)ただし、直ちに廃止するのが適当でない場合あり
	✓男女平等の促進を目的とした女子に対する暫定的措置
	✓女子が家庭責任をより重く負っている状況を踏まえた措置

婦人少年問題審議会での審議

伊岐：専門家会議の報告を経て、婦人少年問題審議会での議論が再開されました。女子保護規定の見直しには労働組合の反対が強かったというお話がありましたが、男女平等法制の整備についての使用者団体の反応はどうだったのでしょうか。

松原氏：1983年9月の段階で、当時の日経連(日本経営者団体連盟)が、雇用における男女平等の法制化について、女子保護規定の撤廃が先決であり、現状のままで法律の成立を強行すると我が国の労働慣行を根底から覆し、終身雇用制にも影響を及ぼす恐れがあることから反対である旨を記者会見で表明し、さらに反対声明書を提出しようという動きもありました。結局、反対声明書の提出は見合わされましたが、それほど使用者側の抵抗感は強かったと思います。

伊岐：その後も審議は難航し、1983年12月段階でも、労働者側は罰則付きの強行規定で全ての差別禁止を求める一方、使用者側は罰則はもとより一律に法律をもって差別禁止をすることに反対し、特に昇進、昇格は評価にかかわる問題なので、法律の規制にはなじまないとまで主張していました。議論を前に進めるため、翌1984年2月婦人労働部会の公益委員3名が作成した試案「婦人少年問題審議会婦人労働部会の審議のためのたたき台」が提示されました。これをもとにさらに議論を重ねて3月の労働大臣への建議に至るわけですが、この建議は、主要部分において公労使の各委員の意見が分かれた三論併記あるいは少数意見が付記されるという異例なものになりました。

松原氏：個々の部分の不一致は、労使各側の立場上どうしても譲れなかったものかもしれませんが、国会の会期をにらんだ法案提出のタイムスケジュール上ぎりぎりのこのタイミングで、法的整備を行うことについて労使双方が折り合ったことは画期的だったと思います。

男女雇用機会均等法制定の意義

伊岐：その後提出された法案については、国会のみならず、マスコミからも様々な批判を受けることになりましたが、衆議院を1984年7月に通過し、参議院に送付されて次の国会で1985年5月17日に成立しました。翌年1986年4月施行となった男女雇用機会均等法では、募集・採用・配置・昇進については事業主の努力義務となり、教育訓練や福利厚生は省令の定める範囲についての差別禁止となりました(図3)。労働基準法的女子保護規定もかなりの程度残存する改正内容となりました。

図3 1986年施行当初の男女雇用機会均等法(概要)

差別に関する法規制の内容	
募集・採用	男子と均等な機会を与える 努力義務
配置・昇進	男子と均等な取り扱いをする 努力義務
教育訓練	労働省令で定める教育訓練について女子であることを理由とする差別的取扱いの禁止
福利厚生	労働省令で定める福利厚生の措置について女子であることを理由とする差別的取扱いの禁止
定年・退職・解雇	定年・解雇について女子であることを理由とする差別的取扱いの禁止 女子の結婚・妊娠・出産退職の禁止 女子の出産・産前産後休業を理由とする解雇の禁止
実効確保の措置	
行政の措置	労働大臣又は婦人少年室長の助言・指導・勧告、報告の徴取(罰則・氏名公表などの制裁規定なし)
紛争調整機関	各婦人少年室に置かれた機会均等調停委員会

松原氏：男女平等を確保するための規制の強さや女子保護規定の見直しの範囲を調整することがなければ、当時均等法はできなかったかもしれません。企業側の「終身雇用制度における勤続年数の持つ重要性」と組合側の「女性が主として負っている家庭責任」という労使それぞれに譲れない点を考慮して、当時の社会の実情を反映しつつも均等法の制定及び労働基準法改正を実現したことは将来への大きなステップを踏み出した英断だったと思っています。

当時の労働大臣であった坂本三十次先生が「start, slow but steady」とよく言われていました。批判はあるかもしれませんが、あの時点で法改正がなかったら均等法の成立は一体いつになったでしょうか。当時は「みにくいアヒルの子」と言われても、いずれ白鳥になることを信じて後輩たちへバトンを渡すということだったと思います。

次世代の働く女性へのメッセージ

伊岐：均等法は1997年の改正法で雇用のすべての段階での男女差別の禁止を規定する法律に強化され、母性保護を除く女子保護規定も廃止されて、みにくいアヒルの子は無事白鳥になりました。勤続年数の問題や家事育児負担は現在も男女同じになったわけではありませんが、男女ともに仕事と家庭の両立を目指し、女性活躍を促進する視点の政策も充実してきています。1985年段階の均等法がその礎となったのではと思います。最後に、現在働いている女性へメッセージをお願いします。



松原氏：均等法成立後に、審議会労働者側委員だった女性から「これまで批判してきたが、これからは現場でこの法律を生かすのは我々なので見ていてほしい」と言われたのが忘れられません。また、使用者側委員のおひとりは、「均等法には努力規定が多いと言っても企業は法律を守らなければならない、均等法の要請を守ることによって女性がいかに貴重な戦力なのかを改めて認識した」と言われました。

均等法は、当たり前に天から降ってきたわけではなく、関係者の努力と英断でできあがったものです。後輩女性たちの皆様にも先人の英断を無にしないように頑張ってください、幸せで有意義な職業生活を送られることを願っております。

第二部 パネルディスカッション

この40年で変わったことは何か、残された課題と今後の展望

第二部では、企業、法曹、学術、大学の各分野からパネリストをお招きし、まず、この40年間で日本の雇用における男女平等はどう変わってきたかについてお話しいただきました。さらに、各分野で残る課題や今後の取組みについて具体的な提言も行われました。

【パネリスト】(50音順)



すがぬま ともこ
菅沼 友子氏
弁護士
元日本弁護士連合会
副会長



た が ふとし
多賀 太氏
関西大学文学部教授



たしろ けいこ
田代 桂子氏
株式会社大和証券
グループ本社
取締役兼執行役副社長



はやし かおり
林 香里氏
東京大学理事・副学長



じょうづか ゆみこ
定塚 由美子氏
21世紀職業財団会長

この40年で変わったことは何か

定塚氏：男女雇用機会均等法施行後の女性活躍・ダイバーシティの進展は大きく3つの時期に区分できます。第1期(1985～)は、男女別の募集・採用廃止など形式的な差別解消が進みましたが、組織文化や働き方は大きく変わらない状況が続きました。第2期(2000～)は、1990年代後半の均等法改正や男女共同参画社会基本法の成立が影響し、女性採用・活用が大企業を中心に本格化しました。第3期(2015～)は、女性活躍推進法成立や働き方改革の法改正の影響もあり、経営戦略としてのダイバーシティの取組みが進みました。法改正と社会・企業の意識の変化が相互に作用し、進展してきた40年間だったと考えています。

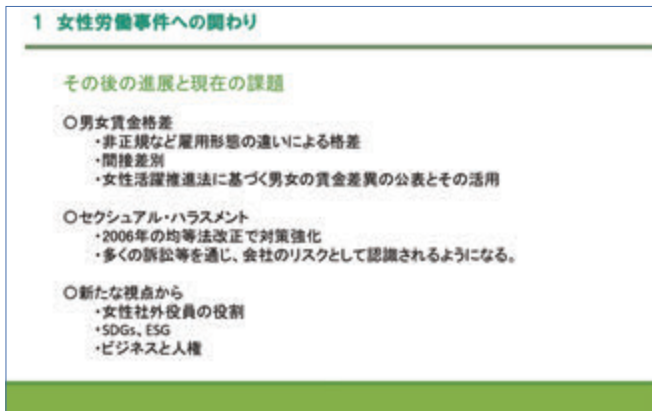
パネリストの皆さんそれぞれの分野の視点から、この40年の変化についてお聞かせください。



菅沼氏：私は1990年に弁護士登録しましたが、この頃から男性と同じ昇格・昇給、差額賃金の請求を求める訴訟が全国で次々に起こりました。昭和シェル石油賃金差別事件には弁護団の一員として参加し、15年かかりましたが勝訴しました。全国の裁判の多くも勝訴し、社会や職場を変える大きな力となりました。また、地方自治体におけるセクシュアル・ハラスメント事件も担当し、セクシュアル・ハラスメントそのものの責任のみならず相談窓口担当者が適切に対応しなかったことも違法であるとされました。

裁判は確かに有効な手段ですが、時間もかかり誰もが容易に

行えるものではありません。職場で直接声を上げることや行政の支援を受ける重要性を感じ、日本弁護士連合会の男女平等問題を扱う委員会の活動として、立法提言のための意見書作成やシンポジウムの開催、法律の活用方法を伝えるパンフレットの作成などに取り組んできました。



多賀氏：私は社会学の視点から教育、家族、ジェンダーについて研究しています。特に男性学に取り組んでおり、1990年代から「メンズリブ」の活動にも関わってきました。昨年は(一社)「チェンジングメン」を設立し、共同代表を務めています。

均等法施行後の変化として3点お話しします。1つ目は、女性支援が「男性標準前提」から「男性標準の変革を伴う」支援へと変化してきたことです。稼ぎ手男性標準の働き方では女性のキャリアアップは困難だということが理解され変化が始まっています。2つ目は、男性の育児参加がこの20年で大きく進展したことです。3つ目は、「女性」というキーワードが「ジェンダー」に移行し、男女の関係性そのものを変化させ、男性も問題の当事者として巻き込むことが重要だということです。この変化は始まったばかりですが、少しずつ進展しています。

田代氏：私は1986年、均等法が施行された年に入社しました。当時、女性の総合職比率は非常に低いものでした。私が入社した大和証券でも200人中女性は5名のみで、その後も長く総合職女性比率は2%未満でした。管理職候補層の不足は日本の大企業の共通の課題であると思います。当社では総合職への転換・育成を中心に社外からの女性管理職の採用も進めています。ただ、管理職登用にはまだ壁があり、さらなるキャリア育成研修の実施や人事制度の拡充が不可欠だと感じています。

欧米でも1980年代は女性にとって厳しい社会でしたが、2000年頃から企業のコーポレートガバナンスの観点から多様性確保の必要性が認識され変化してきたと思います。日本とスタート地点は変わりませんでしたがその後の進展に違いがありました。

林氏：私は東京大学の理事・副学長として国際およびD&Iを担当しています。現在、理事・副学長6名のうち2名が女性です。約40年間の歩みでは、記者として、そして研究者としてジェンダー問題に向き合ってきました。東京大学の女性教員比率は緩やかに増加してきており、2024年では教授10.5%、准教授17.5%です。

女性の大学進学率は向上しましたが、理系分野への進学は依然として低い水準です。東京大学の学部生女性比率は20%程度で、20年間大きく変化していません。志願者・合格者ともに男女比が8:2の割合であり、この点が重要な課題です。研究者の世界は男性的な文化が根強く、出産時期とキャリア形成の両立に困難が伴います。今後さらなる改善が必要だと考えています。

まだ残る課題と取組み

定塚氏：皆さんからご紹介いただいたようにこの40年で大きな進展がありましたが、依然として残された課題も多くあります。データをいくつか紹介します。ジェンダーギャップ指数(2024年、世界経済フォーラム)では、日本は146カ国中118位です。また、日本の女性就業者の比率は国際的な水準と大きな差はありませんが、管理職に占める女性の割合は12.9%(2022年、内閣府「男女共同参画白書」)と非常に低くなっています。賃金格差は縮小傾向にあるものの、女性の賃金は男性の75.8%(2024年、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)にとどまっており依然として大きな差がある状況です。

各分野において残された課題と具体的な取組みについて、パネリストの皆さんにご紹介いただきます。



田代氏：現在の日本では、法制度や社内制度が整備されているにもかかわらず、実際の利用が進んでいない点が大きな課題となっています。例えば男性の育児休業制度などで企業側で利用促進などの工夫もしていますが、実際に休業する男性は少ないのが現状です。その背景には、「休むことで職場に迷惑をかける」「収入が減る」「昇進に影響するかもしれない」といった不安があります。これらの不安を解消しなければ、状況の改善は難しいと考えています。また、近年の経済成長の鈍化により、役職が増えない状況の中で女性が管理職に昇進すると男性のポストが減るため、経営層が本格的に取り組みにくいという面もあります。この悪循環を断ち切るには、トップの決断が重要ですが、決断だけでなく、法制度、企業文化の変革を進めるべきです。

特に重要なのは、男性の育児参加を促進することです。当社では2014年から男性の育児休業取得促進に取り組んでおり、名称も「育児サポート休暇」として男性の心理的抵抗感を軽減した結果、取得者数が増加しました。しかし依然として家事・育児の負担は女性に偏っており、サポートから共育へへの意識改革に向けて企業としてできることを継続していく必要があると考えています。



林氏：制度が整っていても実際に利用されないという点は、東京大学でも共通する問題です。受験資格はあるものの、女性の志願者数が伸びず、女性学生比率が依然として低い状況です。研究者の女性比率は徐々に上昇していますが、特に若手研究者(研究員や助教)の割合は伸び悩んでいます。目標は女性比率を30%のクリティカルマスまで高めることですが、現状では20%を下回っています。これはアジア全体の傾向とは異なり、ソウル大学ではすでに女性比率が20%を超えています。この状況から、日本の大学における根本的な意識改革が必要だと感じています。

昨年春には、東京大学のキャンパス内に「#言葉の逆風」啓発ポスターを掲示し、学食のトレイにまで、キャンパスにおける女性の少なさを訴える情報を掲載しました。気ない言動(マイクロアグ





レッション)が、女性研究者を傷つけ、意欲を低下させることへの注意喚起となっています。



東京大学でダイバーシティを推進することは、組織としての透明性や、創造的なアイデアが促進され、安心安全な場が確保されてパフォーマンス向上につながり、さらには人権意識も高まると考えます。

菅沼氏:男女の賃金格差について、現在、賃金格差は約75%と以前より改善していますが、この数値は正規雇用者間のものに限られており、非正規雇用者間では依然として大きな差があるのが現状です。特に、パートや契約社員などの雇用形態による格差が課題となっています。間接差別の問題について、2006年の法改正で規定が設けられましたが、適用要件が厳しく、判決によって初めて間接差別が認められたのは最近になってからです。総合職限定の社宅制度が間接差別と認定された裁判例があります。

弁護士会における男女共同参画の取組みは遅れていて、2007年に始まりました。日弁連に男女共同参画推進本部を設置し、2018年度に副会長にクォータ制を導入、2021年度に理事会にクォータ制を導入しました。女性弁護士の割合は20.5%で10年間ほとんど変わっていません。女性の活躍を進めるうえでは、ワークライフバランスの改善や、社外役員登用など活躍の場を広げることも重要です。

多賀氏:男性の育児と管理職の課題についてお話しします。男性の育児休業の取得率は上昇していますが、今後は取得期間の拡大も求められます。男性の育児取得を女性のキャリアアップと連動させることも重要です。6歳未満の子どもを持つ夫の育児時間は増加傾向にあります。妻の育児時間も増加しています。夫婦それぞれの育児参加の仕方を見直す必要があります。

また、育児は育休期間だけではなく、その後も続くものです。育休後の働き方変わらなければ意味がありません。部下を早く帰らせるために管理職の仕事が増えるのではなく、管理職になっても仕事と子育てと両立できる労働条件を整備することが、男女ともに働きやすい環境を作ることにつながると考えています。

定塚:皆さんから共通する課題として、性別役割分担意識がまだ根強く残っている点が指摘されました。企業や教育機関、社会全体がこの意識を変え、より多様な働き方や学びの機会を提供できるよう取り組むことが大切です。



まとめ ～今後どのように進めていくべきか～



菅沼氏:女性間の格差拡大についても指摘しておきたいと思います。女性を取り巻く課題は生活困窮、性被害、家庭問題など多様化・複合化しており、困難女性支援法も施行されました。企業における女性活躍と困難な状況にある女性の支援の両面、全体像をしっかりと見据えて取り組むことが重要です。

多賀氏:ジェンダー平等を男性の「自分ゴト」として捉えることが重要です。女性の抱える困難の多くは男性との関係性の中で生じています。人口構成や産業構造が変化し、もはや男性だけが長時間働くのでは社会や組織は持続可能性に発展できません。仕事と家庭責任を女性たちと分かち合うことは男性の生活満足度やウェルビーイングの向上にもつながります。男女がともにジェンダー平等に取り組むことが大切です。

田代氏:人事評価のあり方も見直す必要があると感じています。長時間働くことや勤続年数の長さで評価するのではなく、能力に応じた成果に重点を置く評価が求められます。育休後には短時間でも高い能力を発揮すれば成果をあげられます。評価制度の変革を進めないと優秀な人材が離れてしまう恐れがあります。

林氏:ジェンダー問題には2つの側面があると考えます。一つは誰にでも自ら望んだ教育を受ける権利があるという個人の権利保障の側面、もう一つは経済成長につながり、労働力確保にも貢献するといった社会的貢献の側面です。この二つはいずれも重要で、「ジェンダー平等を考えることは基本的人権の問題であり、かつ経済や社会の発展にもつながる」という両方の視点を持つことが必要です。

Q&A

男性の育児休業

Q: 自社では取得率は増加しましたが、取得日数は伸び悩んでいます。育休取得で同僚に迷惑をかけてしまうのでは、という心理的なプレッシャーもあります。評価や金銭的な補償の仕組みについて、具体的な事例を聞かせてください。

田代氏:育休取得社員の所属部署に対して一律お祝い金を配る企業や、業務を代替した社員の評価を向上させ金銭的な補償を行う企業もあるようです。しかしこうした取組みにも賛否両論あり、施策を導入する場合には、社内で十分な議論を行い、まず試験的に実施してみることが重要ではないかと考えます。

多様な人生の選択肢を選ぶ社会

Q: 周りの働く女性が、キャリアアップ、育児、介護、と多くの責務を担い疲弊しているように見えます。今後どのように社会が改善されるかについて見解をお聞かせください。

多賀氏:多様な人生の選択肢が存在する社会が望ましいと思います。性別にかかわらず、仕事に専念したい人は仕事に専念でき、家事や育児に専念したい人はそうすることができ、仕事と家庭を両立したい人はそれも可能になるような社会が理想です。しかし現実には、構造的な制約によって、女性はキャリアを築きにくく、男性は家庭参加がしづらくなっていて、自由な選択ができていないわけではありません。現在は、多様な人生の選択肢を選ぶより良い社会に向かう過渡期なのかもしれません。



仲間づくりをして互いに支えあう

Q: 社内にロールモデルがいないため、キャリアパスを描くことができないという女性の声を多く聞きます。時間制約を抱えていることを追い目と感じている方も多いです。女性たちを励ます仕組みとして、どのような取組みが重要でしょうか。

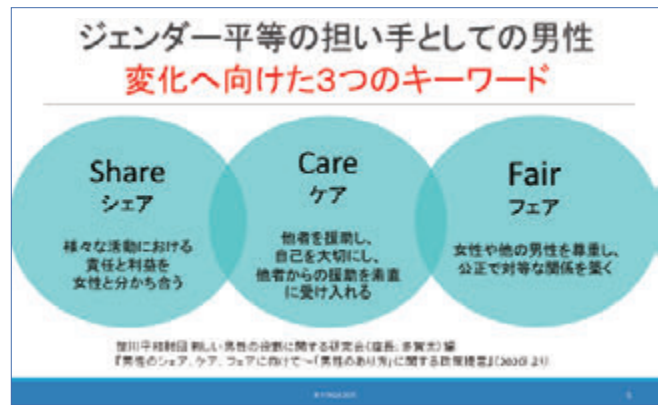
田代氏:女性のキャリアには多様な形があり、総合職としてのスタートの有無や、子どもの有無、健康状態など、様々な要素が影響するため、単一のロールモデルを見つけること自体が難しいと考えています。ロールモデル探しよりも、「何でも自由にやってよいのだ」と考える環境を作ることが有効ではないかと思います。1人では難しいため、仲間を作ることも重要だと考えています。互いに支え合いながら考え方を共有し「お互い様」と捉える意識を持てるようになれば、次の世代にポジティブな変化をつなげていくインセンティブにもなるのではないかと思います。

最後に

パネリストの皆さんから一言ずつメッセージをいただきました。

菅沼氏:他分野で異なるアプローチを取るパネリストの皆様のご意見を聞き、自分の役割を再認識しました。また、第一部では先輩方のご努力が現在につながっていることを実感し、バトンを次世代に渡す役割を担っていきたいと感じています。

多賀氏:男性がジェンダー平等の担い手へと変化するための3つのキーワードをご紹介します。女性と互いに責任や利益を分かち合う「シェア」、互いに配慮し支援し合う「ケア」、そして互いに公正で対等な関係を築く「フェア」です。ぜひ広めていただければ幸いです。



田代氏:均等法施行から40年ですが、着実に前進しています。多様な社会作りが目標であり、企業や社会での意思決定の場へより多くの人が公平に参画できるよう、私も引き続き取り組んでまいります。

林氏:この40年で女性の大学進学率は大幅に向上しました。東京大学は今年5月に、DEI実現に向けて一層の努力をする旨の新たなメッセージを発信しました。今後も、誰もが夢を持てるジェンダー平等な社会の進展に貢献していきたいと考えています。

終了後、ご参加いただいた皆様からアンケートのご回答をいただきました。「均等法制定に至る経緯や制定までのご苦勞を初めてお聞きし大変興味深かった。40年たった現時点で聴けたことは意義深いと感じた。」「改めて様々な分野の問題が絡み合ったテーマであることを実感した。各分野の第一人者の方々でもなお解決策を模索中なのだという現在地を知ることができた。」など多くの反響が寄せられました。心より御礼申し上げます。

企業スケッチ

大日本印刷株式会社



大日本印刷株式会社
ダイバーシティ&
インクルージョン推進室
室長

本田 忠氏

1999年に入社。入社後は、スマートコミュニケーション部門の営業業務に従事。セールスプロモーション、決済システム、IPS、カード、スペースデザインなど、DNPが展開する多岐にわたる事業に携わり、幅広い業務経験を積む。加えて、統合報告書をはじめとするIR支援業務を通じて企業価値向上に資する取り組みにも関与。自社の企業価値向上への関心を背景に、2020年4月には社内人材公募制度を活用し、D&I推進室へ異動。ダイバーシティ経営中期ビジョンの策定等、組織のD&I推進に向けた施策に取り組む。2025年4月より室長に就任し、現在に至る。

多様な個を活かすD&I推進を人的資本の重要課題の一つと位置づけ、チーム意識の醸成と業務属人化の解消を推進

印刷技術を基盤に多様な事業を展開する大日本印刷株式会社（以下、DNP）は、昨年度から2年連続で「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」（経済産業省／東京証券取引所）に選定されました。その取り組みについて、ダイバーシティ&インクルージョン推進室室長の本田氏にお話を伺いました。

社員一人ひとりが当事者意識を持つことで、誰もが挑戦できる会社を目指す

―御社は2年連続で「Next なでしこ共働き・共育て支援企業」に選定されていますね。ダイバーシティ推進のお取り組みの背景などについてお聞かせください。

本田氏：以前は女性の活躍推進を中心に取り組んできましたが、2018年にD&I推進室が専任組織として独立し、改めて「ダイバーシティ&インクルージョン」はなぜ必要なのか、そもそも何のための取り組みなのかを考え直すところから進めていきました。

2020年に、社長である北島がトップコミットメントとしてDNPグループ全体の取組みの軸となる「DNPグループ ダイバーシティ宣言」を発信しました。そして、ダイバーシティ経営中期ビジョンを策定し、「当事者意識」をキーワードに掲げました。職位・年代・性別も問わず社員一人ひとりがダイバーシティの一員であるという「当事者意識」を持つことで、誰もが挑戦できる会社を目指して新しい価値の創出につなげていきたいと考えています。社長は、D&Iを徹底して推進していくことを、年頭メッセージ

や会社のイベントで継続的に発信し、全社員の理解・浸透を図ってきました。2023年からの中期経営計画では、人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大し、多様な個を活かすD&I推進を重要な施策の一つとして位置づけています。

―全社員が当事者意識を持つことに注力されているんですね。

本田氏：職位に応じて伝え方を意図的に変えています。例えば、経営層に近い職位に研修を行うときは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という当社の理念とともに、新しい価値を創出するために不可欠な取組みであることを伝えています。一方、管理職手前の社員向け研修では、日常の職場でありがちな内容を盛り込みながら分かりやすく伝えるようにしています。例えば、自分と異なる意見の相手に出会った時に、「それは難しい」とか「前例がない」とネガティブに捉えてしまう場合、なぜそう考えるのか、その背景にある価値観や経験に目を向けるように促しています。こうした理解が浸透すると対話が生まれ、多様な意見を起点とした新たなアイデアの創出につながります。これこそが、D&Iの価値と考えています。

トップによる「男性育休100%宣言」のもと、グループ全体で男性の育児参加を促進

―2020年には北島社長が社内外に向けて「男性育休100%宣言」を発信されるなど、男性の育児参加の促進にも取り組まれていますね。

本田氏：子育てに関する支援策としては、育休の取得回数に制限を設けず、柔軟に対応したり、育児短時間勤務は小学校4年生修了（所定外労働および休日労働の免除は小学校6年生修了）までとする等、法定を上回る制度を整備してきました。また、テレワーク勤務を導入する等、柔軟な働き方にも対応しています。ただ、当時、男性の育休取得率は54%、取得日数は平均で13.2日、数値を細かく見ていくと中央値は5日間でした。育休取得の最初の5日間を有給休暇としていたので、その範囲内にとどまっていた状況だと思います。

―男性の育休取得率が50%を超えているのは、2020年当時としては高いのではないのでしょうか。

本田氏：2004年から当社が開催してきた「カンガルーの会」の効果があったのかと思います。「カンガルーの会」は、社員がパートナーとともに参加する仕事と育児の両立支援セミナーです。当社は、どちらかという受注型の事業構造ということもあり、勤務時間も長くなる傾向があったと思います。私は2020年に社内公募で営業部門からD&I推進室に異動したのですが、営業時代には職場をワクワクさせようという有志の取組み「ワクラボ」に参加していました。その中で育児に関する課題が顕在化し、30代の社員では共働きが増えてきている一方で、その上の世代の管理職にその実態がなかなか理解されないという声を聞くようになりました。また、「自分が職場を離れることで、周囲に迷惑をかけるかもしれない」といった不安から、帰宅しにくい雰囲気は当時もあったように思います。そこで、男女問わず子育てに携わりたいと思っている社員がいることをきちんと見える化して伝えよう、ということで、他社に話を聞きに行ったり、男性社員が自転車で子どもを迎えに行くシーンのポスターを作成し、社内のコピー機の前など目に留まりやすい場所に貼ったりしていました。

育児という新たな経験をすることで視野も広がり、限られた時間で成果を出す意識が高まることで、生産性向上にもつながるという、会社にとっても好影響をもたらす取組みであると捉えています。また事業部長やグループ各社の社長が集い、年2回開催する当社の「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」で、男性の育休体験談や育休取得促進に向けた各社での取組み等を共有しあい、社長の「男性育休100%宣言」をはじめとした各部門のトップの後押しを得ながら、グループ全体で男性の育児参加への意識醸成の底上げを図りました。

―御社の男女比を見ると、男性社員が約7割を占めていますね。その男性社員の育休取得が増え、取得期間も長くなると、一般的によく聞かれるのが「人手が足りなくて仕事が回らなくなる」といった現場の声です。対応策として、業務の無駄を減らす工夫や効率的な働き方に変えていくという話も聞きますが、御社ではいかがですか。

本田氏：非常に難しい点です。「育休を取る社員にはいい制度だけど、それ以外の人は……」という声は実際に存在します。お互い様という意識はあるものの、なかなか理解が進みにくいという面も否めません。そういった意味でも、まさに今、AIを活用した生産性向上やチーム力の強化等にも取り組んでいて、育児だけでなく介護なども含め、いかに生産性を高めていくかがポイントになると思います。その他、例えば、シニア人材の活用や将来的なライフイベントを見越した人員計画に取り組んでいるグループ会社もあります。ただ、全体としては、業務の属人化を減らし、チームとしての力を高めることを最優先に進めていきたいと考えています。

チーム力を評価する目標管理制度を導入し、業務の属人化解消を図る

―チーム力を高めるために工夫されていることがありましたらお聞かせください。

本田氏：当社では、DVO（DNP Value Objective）制度という目標管理制度を導入しています。個人の目標を立てるだけでなく、チームで目標を決めて、そのプロセスを評価するという仕組みです。チームの活性化やチーム力の強化を狙いとしたもので、上長から課題を提示するのではなく、自分たちで“背伸びをしよう”という少し高い目標を考えて、チームで取り組んでいきます。働き方が多様化する中で、業務を属人化させずにチームでいかに成果を上げるかというところに目を向けていくことが重要です。メンバー同士の連帯感や信頼感を高めることによってチーム力を向上させるために、こうした仕組みを取り入れて意識醸成を図っています。

―どのように取り組んでいくのですか。

本田氏：例えば、当室の場合は毎週1回、自分たちでストレッチ目標に取り組む時間を設けています。今はまさに代替要員をテーマにして意見を交わしているところです。いま何に取り組むべきか課題を見つけて、自分たちの熱量で取り組めるのはとてもいい仕組みだと思っています。目標を達成したかどうかよりもプロセスを大事にしているので、チーム力を高める一助となっています。メンバーも「課題を見つけてみんなで取り組むところが、チーム意識の醸成にもつながった」と変化を実感しているようです。

ツールやイベントを通してD&Iを自分事として捉える機会を提供

本田氏：2023年度からは一歩進めて「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現を中期ビジョンに掲げています。その中で、アンコンシャスバイアス研修を社長以下全社員の受講を必須としました。心理的安全性を高めて異なる意見を活かせる組織風土をつくることを目的に、今年の4月までに国内約3万人の社員への受講機会を提供しました。

—「当事者意識」をキーワードに取り組まれているとお話もありましたが、部門を問わずに全社員に実施されているんですね。

本田氏：当グループの事業は多角化しており、製造系の会社とIT系の会社では働き方も異なりますし、D&I推進の意識にもばらつきがあるのが実情です。D&Iの効果として、新しいアイデアや価値の創出というのはイメージしやすいのですが、決まったものをいかに早くつくるかということが求められる製造部門にもD&Iが必要なかという疑問の声が聞こえることもあります。職場で決められたことをやるというのは当たり前のルールであって、例えばふとした時に「こうしたらもっとよくなるんじゃないかな」と思ったことを口に出して言い合える職場環境の重要性についても丁寧に説明しています。

また、当社では毎年2月に社員全員が当事者として参加するイベント「ダイバーシティウィーク」を実施しています。過去にはアンコンシャスバイアスをテーマにした「アンコン川柳」を社内募集し、発表しました。例えば、「それ必要？ 定時帰りのエクスキューズ」という川柳は、定時帰りなのに言い訳をして帰る人が多い、という当社の現状が見える内容で、ユーモアを交えながらも、社員一人ひとりが職場の空気や自身の行動を振り返る契機にもなっていますね。

—川柳はどんなふうに使われているのですか。

本田氏：研修の中でも一部を紹介したりしています。多くの社員により関心を持っていただけるように、こうした観点からも取り組んでいます。ダイバーシティウィークはD&I推進を研修の中だけではなく、自分事という感覚を持っていただくにはどうしたらいいかと考え、2020年度から開始し、毎年テーマを決めて開催しています。昨年度は「インクルージョンループをまわそう」をテーマに掲げ、挑戦を支援・称賛する職場づくりを進めました。また、一人ひとりの違いを尊重し受け入れ、その多様性を活かしている管理職のことを「インクル上司®」と名付け、社内から選出されたインクル上司®の事例を、アニメーションにしてダイバーシティウィークで上映しました。



「インクル上司®」アニメーション

—ツールをうまく活用されていますね。伝えるメディアというのもすごく大事だと思います。

本田氏：アニメーションは新任管理職研修の中でも活用しています。日頃の部下とのコミュニケーションの大切さに気づくことを期待しています。

また、開催に合わせて「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」の各部門のトップからもコミットメントをポスターにして掲示しました。アンケートを見ると、「トップが方針を示してくれることで働きやすくなる」とか、「○○しやすくなる」といった声が聞かれるようになりました。

実態調査を通して課題を明らかにし、職場環境を整備

—「カンガルーの会」はかなり前から実施されていますね。

本田氏：2004年から開始しています。現在は1年以内に子どもが生まれる見込みのあるプレパパプレママ向け、それから4月から復職するパパママ向けという2部構成で行っています。

このセミナーは、育児とキャリアについて夫婦で話し合う時間を設けるというところにポイントを置いていて、パートナーが当社の社員でなくても一緒に参加することができます。子どもが生まれてからの生活をイメージして、夫婦がお互いにどういう役割を持って取り組むかを、一緒に考えてもらいます。育児の経験が初めてというのは女性も男性も同じで、夫婦が育児のスタートラインに同時に立つことが重要です。スタート地点から一緒に育児体験を重ねることで、「こういう場合はどうしたらいいんだろう」と共に学びながら気づきや対話が生まれます。男性の育休取得者の増加とともに、育休中の過ごし方に関する問題もよく指摘されていますが、そうした男性の「取るだけ育休」を防ぐことにもつながると思います。

—今後についてはいかがですか。

本田氏：2020年以降、男性の育休取得率は確実に上昇し、現在はほぼ100%を推移しています。平均取得日数についても27.6日

まで増えてきました。ただし、社員約1万人に実態調査を行い、約8,000人から回答を得た結果では、「1カ月以上の育児休業は取得しにくい」、「育休を取得したかったが、取得できなかった」男性が多いという21世紀職業財団のDEI推進状況調査の結果と同じ傾向が見られました。男性が長期間の育休を取得しにくい理由としては、「職場への迷惑」が多く挙げられています。どのくらいの期間を休んだら不利益が生じると感じるかについても聞いたところ、1カ月で約7割、1〜2週間でも不利益を及ぼしてしまうと考える人が多数存在しています。

そこで、取得日数の拡大を目指して、40日という目標数値を行動計画に入れて取組みを強化しています。調査では、上司との関係性が取得日数に影響していることもわかりました。上司から良い評価をされている人ほど長い期間を取得しているという結果が実態として見えたので、調査の結果をD&I推進委員会を通じてフィードバックを行いました。さらにはe-learningで研修を実施し、職場の心理的安全性はもちろん、日頃から職場内の信頼関係を築いていくことがとても大切だということを伝えました。そのほか、「男性育休100%宣言」のイントラサイトを設けて、育休体験談を掲載しています。いろいろなタイミングで取得の機会があることを例示した情報などを共有しています。

もうひとつ、ライフサポート特別休暇を設けました。失効してしまった年休のうち、年間で最大40日間を育児休業期間等に充当できるという制度です。

—育休以外にはどのような要件の方が利用できるのでしょうか。

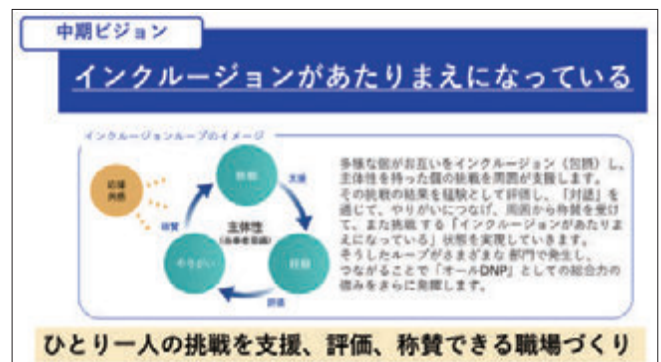
本田氏：介護、ボランティア等です。2024年度の社内アンケートでは、介護で困っている社員は約2,000人、そのうち管理職が約

500人いることがわかりました。中核人材が何らかの形で一時的に抜ける可能性が出てくるということも見えてきたので、外部ツールを導入して、介護リテラシーの向上等も進めているところです。

—業務の属人化をなくすといった働き方の見直しは、関係先の方の理解も必要だと思います。工夫されたこと等がありましたらお聞かせください。

本田氏：対外発信を意識的に行うように心がけています。当社が実施している取組みを積極的に社外へ発信することで、関係先の認識も変わりますし、新卒の学生やキャリア採用の場面においても「ぜひ働きたい」と思っただけの会社を目指したいと考えています。

そのためにも、社員一人ひとりが挑戦し、力を発揮できる職場環境を整えることが重要です。それが組織の力になって結果的に価値の創出につなげるという「インクルージョンループをまわす」流れにしていきたいと思っています。まだできることはあると感じています。



創業	：1876(明治9)年10月9日
資本金	：1,144億64百万円
本社所在地	：東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号
事業所数	：営業拠点…国内33、海外26 生産拠点…国内60、海外19
事業内容	：総合印刷業 (スマートコミュニケーション部門、 ライフ&ヘルスケア部門、エレクトロニクス部門)
従業員数	：36,890名(連結) 9,785名(単体) (男性7,461名、女性2,324名)
平均年齢	：44.6歳(男性46.3歳、女性39.3歳)
平均勤続年数	：20.9年(男性22.2年、女性16.5年)

(2025年3月末日現在)

労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律

厚生労働省 雇用環境・均等局 雇用機会均等課

1 はじめに

現在、我が国においては、女性の年齢階級別正規雇用比率が25～29歳のピーク後に減少する「L字カーブ」となっており、正規雇用労働者としての就業継続に課題があるほか、男女の賃金の差異は依然として大きく、女性管理職の割合も国際的に見るとその水準は低いといった課題があります。また、ハラスメント関係の相談件数は高止まり傾向にあり、カスタマーハラスメント（顧客、取引先等からの著しい迷惑行為等）や就職活動中の学生をはじめとする求職者等へのセクシュアルハラスメント（以下「就活等セクシュアルハラスメント」という。）などが社会的関心を集めている状況にあります。こうした課題への必要な対応として、多様な労働者とその能力を十分に発揮して活躍できる就業環境を整備するため、ハラスメント対策の強化、女性活躍推進法の有効期限の延長を含む女性活躍の推進等が重要であることから、労働政策審議会や国会での議論を経て、先の通常国会で労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律が成立し、本年6月11日に公布されました。

図1 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律等の一部を改正する法律の概要

（令和7年法律第63号、令和7年6月11日公布）

改正の趣旨

多様な労働者が活躍できる就業環境の整備を図るため、ハラスメント対策の強化、女性活躍推進法の有効期限の延長を含む女性活躍の推進、治療と仕事の両立支援の推進等の措置を講ずる。

改正の概要

1. ハラスメント対策の強化【労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法】

- ① カスタマーハラスメント（※）を防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、カスタマーハラスメントに起因する問題に関する国、事業主、労働者及び顧客等の責務を明確化する。
※ 職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより当該労働者の就業環境を害すること
- ② 求職者等に対するセクシュアルハラスメントを防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、国が指針を示すとともに、求職者等に対するセクシュアルハラスメントに起因する問題に関する国、事業主及び労働者の責務を明確化する。
- ③ 職場におけるハラスメントを行ってはならないことについて国民の規範意識を醸成するために、啓発活動を行う国の責務を定める。

2. 女性活躍の推進【女性活躍推進法】

- ① 男女間賃金差異及び女性管理職比率の情報公表を、常時雇用する労働者の数が101人以上の一般事業主及び特定事業主に義務付ける。
- ② 女性活躍推進法の有効期限（令和8年3月31日まで）を令和18年3月31日まで、10年間延長する。
- ③ 女性の職業生活における活躍の推進に当たっては、女性の健康上の特性に配慮して行われるべき旨を、基本原則において明確化する。
- ④ 政府が策定する女性活躍の推進に関する基本方針の記載事項の一つに、ハラスメント対策を位置付ける。
- ⑤ 女性活躍の推進に関する取組が特に優良な事業主に対する特例認定制度（プラチナえるぼし）の認定要件に、求職者等に対するセクシュアルハラスメント防止に係る措置の内容を公表していることを追加する。
- ⑥ 特定事業主行動計画に係る手続の効率化を図る。

3. 治療と仕事の両立支援の推進【労働施策総合推進法】

- 事業主に対し、職場における治療と就業の両立を促進するため必要な措置を講じる努力義務を課すとともに、当該措置の適切・有効な実施を図るための指針の根拠規定を整備する。

等

施行期日

公布の日から起算して1年6月以内で政令で定める日（ただし、1③及び2②から④までは公布日、2①及び⑥並びに3は令和8年4月1日）

2 改正の概要

[1] カスタマーハラスメント対策

改正法においては、カスタマーハラスメント対策の強化を図るため、すべての事業主に雇用管理上の措置を義務付けることとしました。
カスタマーハラスメントの定義については、法律上は、

- ① 職場において行われる、顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、
- ② その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより、
- ③ 当該労働者の就業環境を害すること

と規定しており、その具体的な内容や事業主が講ずべき措置については、今後、厚生労働大臣が定める指針等において示すことを予定しています。

事業主がカスタマーハラスメント防止のために講じる措置に関連して、事業主は、自社で雇用する労働者がカスタマーハラスメントに関する相談を行ったこと又は事業主によるカスタマーハラスメントの相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならないこととしました。

加えて、事業主が、他の事業主から当該他の事業主が講じる措置の実施に関して、必要な協力を求められた場合に、これに応ずる努力義務を課すこととしました。

また、国は、カスタマーハラスメント防止のために、事業主や国民一般の関心と理解を深めるため、各事業分野の特性を踏まえつつ、広報活動や啓発活動等の措置を講じるように努めなければならないこととし、事業主、労働者及び顧客等はカスタマーハラスメントやそれに起因する問題に対する関心と理解を深めるとともに、自らの言動がカスタマーハラスメントに該当することのないよう、必要な注意を払うように努めなければならないこととしました。

[2] 就活等セクシュアルハラスメント対策

改正法においては、就職活動中の学生をはじめとする求職者等に対するセクシュアルハラスメント被害の防止のため、職場における雇用管理の延長として捉えた上で、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付けることとしました。

また、事業主は、労働者が当該事業主が実施する求職者等からのセクシュアルハラスメントに関する相談への対応に協力した際に事実を述べたことを理由として、当該労働者に対して解雇その他不利益な取扱いをしてはならないこととしました。

加えて、国は、就活等セクシュアルハラスメントに関して、事業主や国民一般の関心と理解を深めるため、広報活動や啓発活動等の措置を講じるように努めなければならないこととし、事業主、労働者は就活等セクシュアルハラスメントやそれに起因する問題に対する関心と理解を深めるとともに、自らの言動が就活等セクシュアルハラスメントに該当することのないよう、注意を払うように努めなければならないこととしました。

[3] 職場におけるハラスメントに関する規範意識を醸成するための国による啓発活動

国は、職場における労働者の就業環境を害する言動に起因する問題の解決を促進するために必要な施策の充実に取り組むに際しては、何人も職場における労働者の就業環境を害する言動を行ってはならないことに鑑み、当該言動が行われることのない就業環境の形成に関する規範意識の醸成がなされるよう、必要な啓発活動を積極的に行わなければならないこととしました。

[4] 女性の職業生活における活躍の更なる推進

女性活躍の推進に関しては、平成27年に制定された10年間の時限法である女性活躍推進法に基づき、各種の取組を進めてきたところであり、令和8年3月31日に法の期限が到来しますが、先に述べた我が国の女性活躍の現状を踏まえ、法の期限を延長するとともに、事業主の情報公表義務の強化等を行う改正をしました。これにより女性活躍推進法の期限は令和18年（2036年）3月31日までとなりました。

改正法においては、常時雇用する労働者の数が101人以上の事業主について、男女間賃金差異の情報公表を義務化し、併せて女性管理職比率についても同様に情報公表を義務化することとしました。

また、女性活躍の推進に関する取組の実施状況が特に優良な事業主に対して認定を行うプラチナえるぼし認定の基準として、就活等セクシュアルハラスメント防止のための措置の実施に関する情報を公表していることを加えることとしました。

このほか、特に女性については、健康上の課題による就労への影響が大きく、キャリア形成への妨げにもなっているなどの状況に鑑み、女性の職業生活における活躍の推進に当たり留意すべき事項として、女性の健康上の特性を加えることとしました。

裁判例とその解説

裁判例からみた 企業の人事労務管理

第58回

一般財団法人NHKサービスセンター事件
令和4年11月22日 東京高裁判決
労働判例ジャーナル133号36頁

基カコ
づスー
くハル
慰ラセ
謝をン
料理タ
等由ー
の勤
請求す
がめる
棄安全
却配
され慮
た義
事務
例違
反反

事案の概要

1 本件は、被控訴人(被告。以下「Y社」という。)の運営するNHK視聴者コールセンター(現NHKふれあいセンター(放送)。以下、改称の前後を通じて「本件コールセンター」という。)において視聴者対応を行うコミュニケーターとして、Y社との間で、平成14年4月に期間を1年間とする労働契約を締結して令和元年7月まで契約更新を続け、同年8月以降は期間の定めのない労働契約を締結し、同年末をもって定年となった控訴人(原告。以下「X」という。)が、Y社に対し、①Y社がXについて定年後の継続雇用をしなかったことが、実質的には、客観的合理性及び相当性を欠く無効な雇止めであるとして労働契約上の地位確認及び令和2年1月分以降の賃金並びにこれに対する支払日以降の遅延損害金の支払いを求めるとともに、②Y社が、労働契約法5条の安全配慮義務として、要注意視聴者に対する刑事上又は民事上の法的措置を採ることなどにより、Xを要注意視聴者によるわいせつ発言や暴言等に触れさせないようにすべき義務(以下「本件安全配慮義務」という。)があるのに、これを怠ったとして債務不履行に基づく損害賠償請求とし

て、慰謝料100万円及び弁護士費用10万円の合計110万円並びにこれに対する請求の拡張申立書の送達日の翌日である令和2年9月16日から支払済みまで民法所定の年3分の割合による遅延損害金の支払を求めた事案である。なお、紙幅の都合上、本稿では、上記①の請求については取り上げない。

1審判決は、Y社による安全配慮義務違反は認められない等として、Xの請求をいずれも棄却したところ、Xがこれを不服として控訴した。

2 Xが主張する本件安全配慮義務の内容は、以下のとおりである(なお、①及び③は控訴審で追加された。以下「本件安全配慮義務①」等とする。)

- ①ホームページで告知をする、受電した際にハラスメント電話を警告するアナウンスを流すなど、入電者に対しハラスメントを警告し告知する義務
- ②セクシャルハラスメントやカスタマーハラスメントの入電

を繰り返す入電者に対し現場のコミュニケーターに電話を受けさせない義務

- ③コミュニケーターに電話を切断させる権利を与えるべき義務
- ④要注意視聴者に対する刑事告発や損害賠償請求等の法的措置を採る義務

3 Xは、控訴審において、Y社が定めていた本件コールセンターの「猥褻電話の対応手順」(下記【裁判所の判断】1(A)(b))について、わいせつな内容に発展するおそれのある電話があった際、モニター依頼を発信の上、コミュニケーターがわいせつと判断すればスーパーバイザーに転送を行う旨が記載されているため、わいせつ電話を受けたコミュニケーターが直ちに切断又は転送をすることができず、また、一度わいせつ電話をした視聴者につき転送又は切断が可能となっても、翌日にはまた一から電話対応が義務付けられている点で、不十分な内容であった旨主張した。

裁判所の判断

裁判所は、Y社による本件安全配慮義務の違反の有無について、以下のとおり判示して、控訴を棄却した。

1 本件安全配慮義務①～③について

「[A]Y社においては、(a)5人のコミュニケーターに対して1人のCC(筆者注:チーフコミュニケーター)又はCL(筆者注:コミュニケーターリーダー)を、10人のコミュニケーターに対して1人のSV(筆者注:スーパーバイザー)をそれぞれ配置し、CC、CLやSVは、それぞれが担当するコミュニケーターの通話を順次モニタリングし、わいせつ電話はもとより、コミュニケーターの対応が困難になりそうな入電がないかを常にチェックしていること、(b)コミュニケーターの心身の安全を確保するため、ルールを策定してコミュニケーターに周知し、わいせつ電話に対する対策として、コミュニケーターがわいせつ電話と判断した場合には転送指示を待たずに直ちにSVに転送するこ

とを認め、さらにその日における同一人物からの2回目以降のわいせつ電話に対しては、コミュニケーターの判断により即切断可能としていること、(c)仮に何らかの理由ですぐに転送ができない場合には、電話を保留やミュートにしてそのまま席を離れ、直接、SVやCCに転送の依頼をすることも可能としていること、(d)視聴者が大声を出すような場合には、コミュニケーターにおいてヘッドセットを外したり、転送をしたりする対応を認めていること、さらに、(e)実際にも、視聴者Bのように1日100件を超えるような入電があった際には、自動音声に切り替えることも認めているほか、転送を受けたSVが当該視聴者に対し業務に支障があるから今後架電しないよう抗議したり、対応中のコミュニケーターの席まで行って電話を代わって注意したりすることも行っていたことが認められるのであり、①視聴者のわいせつ発言や暴言、著しく不当な要求からコミュニケーターの心身の安全を確保するためのルールを策定した上、これに沿って上記のような対処をしていることが認められる。



弁護士
山田 大成
(はたけやま たいせい)
安西法律事務所

Profile

1997年生まれ。宮城県出身。
2020年3月中央大学法学部法律学科卒業。
2022年3月東京大学法科大学院修了。
2022年9月司法試験合格。
2023年12月安西法律事務所入所。
第一東京弁護士会労働法制委員会委員。



また、「〔B〕②コミュニケーションの職務の性質上、視聴者からの電話の内容を聴いて確認しなければ、わいせつ電話か理不尽な要求か等を早計に判断することができず、また、電話番号非通知の場合には声だけで繰り返し電話をかけてくる者か否かを判別することは困難であり、〔現に視聴者からわいせつな発言がされたことが確認されたときには、コミュニケーションにおいて直ちに上記〔A〕(b)ないし(d)の各対応をとることを認め、かつ、状況に応じて上記〔A〕(e)のような措置も講じていた〕」。

「上記〔A〕及び〔B〕の諸事情に加え、③本件コールセンターの視聴者対応業務の目的や重要性等にも照らすと、」本件安全配慮義務①～③が「当然に義務付けられるような具体的な状況にあったとは認め難く、」本件安全配慮義務①～③の違反は認められないとした。

2 安全配慮義務違反④について

視聴者から理不尽かつ不合理な言動が執拗に繰り返されるなどした場合に、最終的に、そうした要注意視聴者に対する刑事告発や

損害賠償請求等の法的措置を採ることを検討すべき場合があり得ることを肯定する一方、「…④視聴者による全てのわいせつ発言、暴言、理不尽な要求等についてそのような強硬な手段をとることは、事実上不可能であるばかりか…、かえって視聴者の反感や反発を招いてクレームが更に増加し又は激化し、コミュニケーションの負担を増大させるなど、対応に苦慮することが想定され」るとして、視聴者のわいせつ発言や暴言、著しく不当な要求からコミュニケーションの心身の安全を確保するためにY社が定めたルール(上記1)の内容が、厚生労働省が令和4年2月に策定したカスタマーハラスメント対策企業マニュアル(以下「厚労省マニュアル」という。)の内容に沿うものであることや、当該ルールに沿った対処がされていたこと等に照らせば、「Y社において、Xとその応対した視聴者とのやり取りに関して、わいせつ発言や暴言、著しく不当な要求を繰り返し視聴者に対して現に刑事告発や損害賠償請求等の法的措置を採る必要が具体的にあったのにこれを採るべき義務を怠ったものとはわかに認め難い」として、本件安全配慮義務④の違反も認められないとした。

【解説】企業人事の実務上の対応への参考

1 はじめに

カスタマーハラスメント(以下「カスハラ」という。)については、法律による規定化より前に、東京都をはじめ北海道、群馬県、愛知県など複数の地方自治体が、カスハラ行為を禁止するカスタマー・ハラスメント防止条例を制定したが(東京都、北海道、群馬県の条例は令和7年4月1日施行、愛知県は同年10月1日施行)、同年6月4日には改正労働施策総合推進法(以下「法」という。)が成立し、事業主が負う雇用管理上の措置義務としてカスハラ対策が義務化された(法のうちカスハラの措置義務に関する部分の施行は、公布の日(令和7年6月11日)から起算して1年6月以内で政令で定める日とされている。)。このことから、近時、カスハラに関する社会の関心はますます高まっているといえる。

法33条1項は、カスハラを「職場において行われる顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者…の言動であつて、その雇用する労働者が従事する業務の性質

その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたもの…により当該労働者の就業環境が害されること」と定義している。事業者が講ずべき具体的な措置の内容は、今後、厚生労働大臣が定める指針(法33条4項)において定められる予定であるが、おそらくすでに措置義務が定められているセクハラやパワハラと同様なものになると推測される。

法の定める雇用管理上の措置義務は、あくまで公法上の義務であり、同義務違反が直ちに労働者への損害賠償義務を生じさせるものではないが、カスハラに対して適切な対策を怠っていた場合、使用者は安全配慮義務違反を問われる可能性があり、本判決は、まさにその点が争点となった事例として参考となるものである。

なお、本件では、精神障害の発症等は問題となっていないが、令和5年9月には、精神障害の労災認定基準が改正され、業務による心理的負荷評価表に、「顧客や取引先、施設利用者等から著しい迷惑行為を受けた」という事項が追加されていることから、留意が必要である。

2 カスハラに関する安全配慮義務違反の成否

(1) 本判決は、Xの主張した本件安全配慮義務の違反をいずれも否定しているところ、判示内容(下線①)からは、Y社が本件コールセンターの「猥褻電話の対応手順」を策定したうえで、当該手順の内容に従った対応をとっていたことが大きなポイントになったと考えられる。同様の判断は、都市型小型食品スーパーマーケットにおいて、レジ打ちや接客業務等に従事していた原告が、顧客からの暴言及び乱暴な行為を受けたことについて、使用者による安全確保措置がなかった等と主張して、顧客及び使用者に対し、不法行為に基づく損害賠償請求をした事案においてもなされており、使用者がクレーム対応を含めた顧客対応についてマニュアルを作成した上で、店舗従業員に配布し、内容を指導するなどしていたことを理由に使用者の安全配慮義務違反が否定されている(東京地判平成30年11月2日判例秘書L07330691)。

また、Y社が事前に策定したカスハラ対応の内容の適切性について、本判決は前記下線②の判示のとおり、視聴者からの電話がわいせつな内容や理不尽な要求であるか等が早計に判断し難いほか、電話番号非通知の場合は声だけで要注意視聴者であるかが判別困難であるといった職務の性質に着目しているほか、前記下線③の判示のとおり、職務の目的や重要性(視聴者の受信料によって支えられているY社にとっては、視聴者の意見・要望を受け止め、放送や事業に反映することが求められる。)にも着目している。

そして、要注意視聴者に対し刑事告発等の措置を求める本件安全配慮義務④については、前記下線④の判示のとおり、かかる強硬な手段をとることが事実上不可能であるだけでなく、それによりかえって視聴者の反感や反発を招きクレームが更に増加・激化する可能性を指摘し、カスハラ対策として効果的でないとの評価をしているが、前掲裁判例でも同様の評価が示されている。これらの判決内容からは、顧客対応においては、穏便な策から順次対応していくことが効果的とされていることが窺われる。

個々の事案において、どのような対応が策定されていれば安全配慮義務違反とならないかは、一律に判断し難いといわざるを得ないが、本判決の上記判示に照らせば、業務の目的や事業における重要性、性質などに鑑み、対応を検討していくことが考えられるほか、本判決が参照した厚労省マニュアルの記載内容も参考になると思われる。

(2) また、1審判決においては、安全配慮義務違反を否定するにあたり、「被告においては、平成26年度から無料のフリーダイヤルで専門のカウンセラーによるメンタルヘルス相談、提携カウンセリング機関で面接による無料のカウンセリングも受けられるようになっている」点を指摘している(本判決も当該判示部分を維持している。)。いわゆるパワハラ防止指針(事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針)において、事業主が取り組むことが「望ましい」雇用管理上の配慮として、⑦相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備、④被害者への配慮のための取組(例:被害者のメンタルヘルス不調への相談対応、著しい迷惑行為を行った者に対する対応が必要な場合に一人で対応させない等の取組)、⑨他の事業主が雇用する労働者等からのパワーハラスメントや顧客等からの著しい迷惑行為による被害を防止するための取組の3点が指摘されており、④の観点に即した判示といえる。

3 その他参考資料

カスハラ対策として各企業が取り得る対応を検討する際には、厚労省マニュアルに加え、冒頭で紹介した東京都カスタマー・ハラスメント防止条例第11条1項、同2項に基づいて定められている「カスタマー・ハラスメントの防止に関する指針(ガイドライン)」(以下、「東京都防止指針」という。)に記載の内容も参考になる。

すなわち、パワハラ防止指針においては、「…業種・業態等における被害の実態や業務の特性等を踏まえて、それぞれの状況に応じた必要な取組を進めることも、被害の防止に当たっては効果的と考えられる。」旨指摘されていることから、各企業が自社において発生しうるカスハラの態様を整理した上、事前に必要な体制の構築や対応を検討しておく必要がある。この点、東京都防止指針では、カスハラが発生した際の対応方針について、「各業界団体は、事業者にとってよりどころとなるようなマニュアルをあらかじめ作成しておくことが望ましい。」とされていることから、各業界団体の動向も参考となるといえる。

セミナー実施報告

東京本部配信

「企業が知っておきたい ダイバーシティ最新動向& 打ち手セミナー」

開催日 2025年8月5日

当財団は2018年より2年に1回、DEI推進・女性活躍推進の実態を把握し、経年比較を行い、課題の抽出を行っています。本セミナーでは「DEI推進状況調査」の最新版データから、日本の企業におけるダイバーシティの推進状況(Part1)と業種別ダイバーシティ推進の課題と取組み事例(Part2)について、実際に調査に携わった2名の研究員から説明いたしました。

Part1 日本の企業におけるダイバーシティの推進状況

まずは当財団の上席主任・研究員である本道から、2024年に公表した「DEI推進状況調査」の結果を基に、企業における女性活躍推進の現状、男性の育児休業、職場風土およびハラスメントの状況について紹介しました。

女性の育成に関しては、いわゆるマミートラックから脱却するには上司の関与が重要であることや、時間的制約のある社員であっても重要な業務への意欲を持っていることが本調査で明らかになったと報告しました。



Part2 業種別ダイバーシティ推進の課題と取組み事例

後半では、上席主任・主任研究員の山谷が、同調査の結果から浮かび上がった課題について業種別に分析し、それぞれの課題改善に向けた企業の取り組み事例を共有しました。

男女問わず重要な仕事を担うようになるためには、性別による格差の解消やマミートラックに陥らない仕組みの推進が求められること、管理職への昇進意欲を高めるためには管理職の働き方の見直しや固定化された管理職像からの脱却が重要なポイントであると述べました。



参加者の声

- 社内でDE&I推進のプロジェクトに参加しています。
社内において、女性活躍推進の目的や意義の理解浸透をするうえで役立つ調査データを聞かせていただきました。
- 自社でも最近自前で社員意識調査を実施し、その分析の切り口に悩んでいたため、参考になりました。
- 短時間勤務者でも重要な仕事を任せてほしいと思っていることは知らなかった。
確かに男性には急な残業を頼んでしまい、女性は何が何でも短時間で帰らなくてはいけないという雰囲気があり、改めて思うことが色々ありました。
- データで可視化するといろいろ見えてくるなということを改めて感じました。
女性・男性ともにライフイベントの関係で異動や働き方に消極的になる若手職員が少なからずおり、「仕事の支援」をどうしていくか、どう上司へ働きかけるかが必要だと感じました。
- 具体的に何をやるかが明示されており弊社での打ち手のヒントになると思いました。

貴社のDEI推進状況はいかがですか？

当財団で実施している調査をもとに企業規模や業種別の比較も可能なので、貴社の良い点と課題がより明らかになります。
お気軽にご相談ください。

【お問合せ】：21世紀職業財団 DEI推進事業部 山谷(やまや)・本道(ほんどう)
kenkyu@jiwe.or.jp



セミナー実施報告

関西事務所配信

「ダイバーシティ推進 実務担当者向けセミナー」

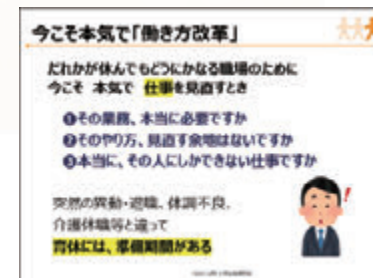
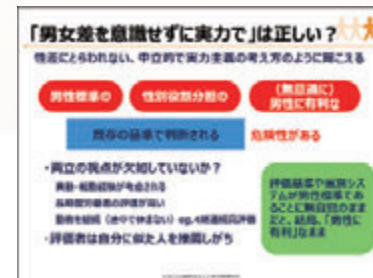
- 開催日**
- ① 2025年6月25日(無料デモ)
 - ② 2025年7月23日(有料)
 - ③ 2025年8月20日(有料)

ダイバーシティ推進に取り組んでいるものの、なかなか現場をうまく巻き込めていない、男性育休の取得率が伸びない、フォローする同僚からの不満が出ている、などのお悩みを抱えた実務担当者にお集まりいただき、具体策についてじっくり考え、自社で役立ちそうな解決のヒントを持ち帰っていただくことを目的としたオンラインセミナーを実施しました。

本セミナーは2024年度からスタートし、座学ではなくグループディスカッションを主体に行っていますが、2025年度はテーマを絞って深掘りするスタイルに変更するとともに、「男性育休の取得促進」「女性の健康課題」等のタイムリーな内容としたことから、参加者が積極的に情報交換できました。

研修コンテンツ

- ①女性管理職を増やすには ②男性育休取得促進のコツ ③女性の健康課題について取り組もう



参加者の声

- 女性管理職を増やすための各社の取組み情報が参考になりました。阻害要因となっている長時間労働、意識の問題、評価制度やマミートラックなど、どれも自社に当てはまる課題がたくさん表面化しました。
- 推進担当者ですが、初めて聞く言葉（リバースメンタリング、フェムテック等）があり、とても刺激を受けました。上司に報告して情報共有したいと考えています。
- 女性の健康課題については、女性も上司もリテラシー向上が必要だと実感しました。困っているなら声を上げることでエクイティ（公平性）の実現につながると思いました。



編集後記

梅雨があったのかなかったのか、夏はいつからやってきていたのか、猛暑日が続き過ぎた夏でした。そんな中でも関西万博は、当初は人気が出ないと思われていたにもかかわらず、今や賑わいを見せています。ウーマンズパビリオンでは、世界で活躍する女性の紹介、映像コンテンツも女性監督作成、スタッフ制服も女性デザイナー……いつか「女性」に特化する必要のない「あたりまえ」をめざし、研修・セミナーをこれからも実施してまいります。③



ダイバーシティ21
DIVERSITY21 vol. 062

2025年9月25日発行

編集・発行

公益財団法人 21世紀職業財団
〒113-0033

東京都文京区本郷1-33-13 春日町ビル3階
<https://www.jiwe.or.jp>