

持続可能な企業と社会を創るために



2023年11月8日

SDGパートナーズ株式会社 田瀬和夫

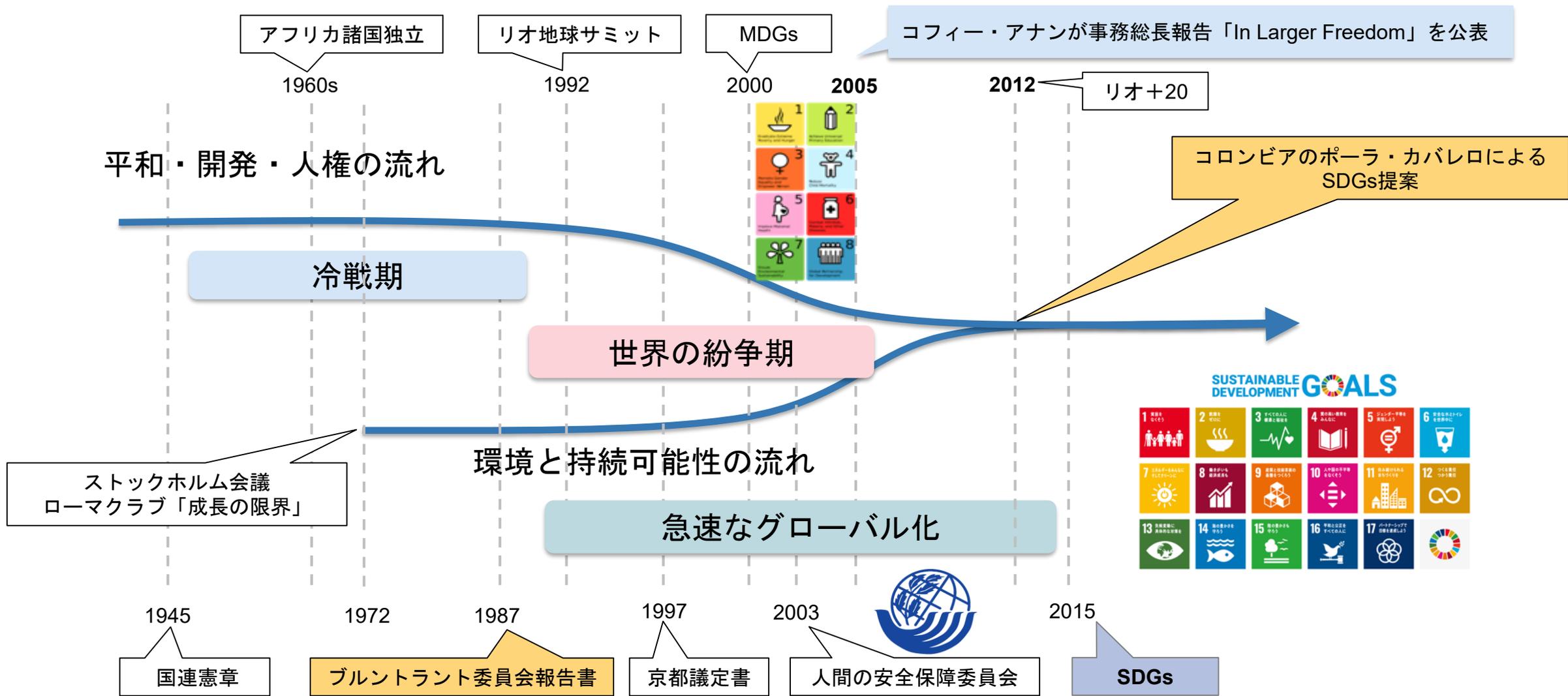
1. SDGsの全体像と目指す世界像
2. 人的資本とDE&Iの大前提
3. DE&Iを阻む無意識の偏見と、その先にある心理的安全性
4. 衡平（エクイティ）という考え方の重要性
5. 自分らしく、よく生きる







第二次大戦後の「平和・開発・人権」という体系と「環境・持続可能性」という体系が統合されたのがSDGs



日本が提唱した（とされている）環境と開発に関する世界委員会 =ブルントラント委員会は、持続可能な開発を初めて定義した



出所：UN Photo

グロ・ハーレム・ブルントラント（ノルウェー語: Gro Harlem Brundtland）は、ノルウェー・バールム生まれの医師（小児科医）、政治家。世界保健機関（WHO）事務局長、同名誉事務局長、ノルウェー首相を歴任。2023年現在83歳。

1982年のナイロビ会議にて当時の原文兵衛環境庁長官が環境問題に関する特別委員会の設置提案を行い、1983年にノルウェーが具体的な委員会の設置を提案したことから、「**環境と開発に関する世界委員会**」が1984年～1987年に活動した。委員長を務めた当時のノルウェーの首相ブルントラント氏の名をとって「ブルントラント委員会」と呼ばれる。

3. Sustainable Development

27. Humanity has the ability to make development sustainable to ensure that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. The concept of sustainable development does imply limits - not absolute limits but limitations imposed by the present state of technology and social organization on environmental resources and by the ability of the biosphere to absorb the effects of human activities. But technology and social organization can be both managed and improved to make way for a new era of economic growth. The Commission believes that widespread poverty is no longer inevitable. Poverty is not only an evil in itself, but sustainable development requires meeting the basic needs of all and extending to all the opportunity to fulfil their aspirations for a better life. A world in which poverty is endemic will always be prone to ecological and other catastrophes.

「将来世代のニーズを損なうことなく現在の世代のニーズを満たすこと」

=将来の世代から借金をしないこと（田瀬解釈）

リオ+20（2012年）開催前夜、コロンビア外務省の参事官であったポーラ・カバレロ氏が環境問題をMDGsと一つの軸で議論することを提唱



出所 : <https://www.nature.org/en-us/about-us/who-we-are/our-people/paula-caballero/>

ポーラ・カバレロ（Ms. Paula Caballero Gomez）氏は元コロンビア外務省で環境・天然資源担当局長。現在は世界銀行で環境・天然資源担当上級局長を務める。

- 2011年、約1年間をかけて翌年開催予定だったリオ+20国連総会の結論文書に関する問題意識を具現化。その中で、「**Green Economy**」だけでは議論が不足であり、**2015年に満期を迎えるMDGsとの関連性を持続可能な開発分野においても追求していくべき**ことに気づく。



- 2011後半、コロンビア政府は従来の持続可能な開発とMDGsを統合して新しい「SDGs」とすることがリオ+20の目的であるべきと提唱するが、**多くの途上国から「MDGsの重要性を減じるものだ」として反対の声が上がる。**



- 2011末から2012年にかけて、カバレロ氏を中心にコロンビア政府が積極的な外交を展開する。まず**グアテマラが、そしてペルーが共同提案国となり、G77+Chinaの中で強硬に反対していたインドも、カバレロ氏の説得を受けて強力な提案国に回る。**



- 2012年6月に行われたリオ+20国連総会において、MDGsと持続可能な開発を統合することが全会一致で合意された

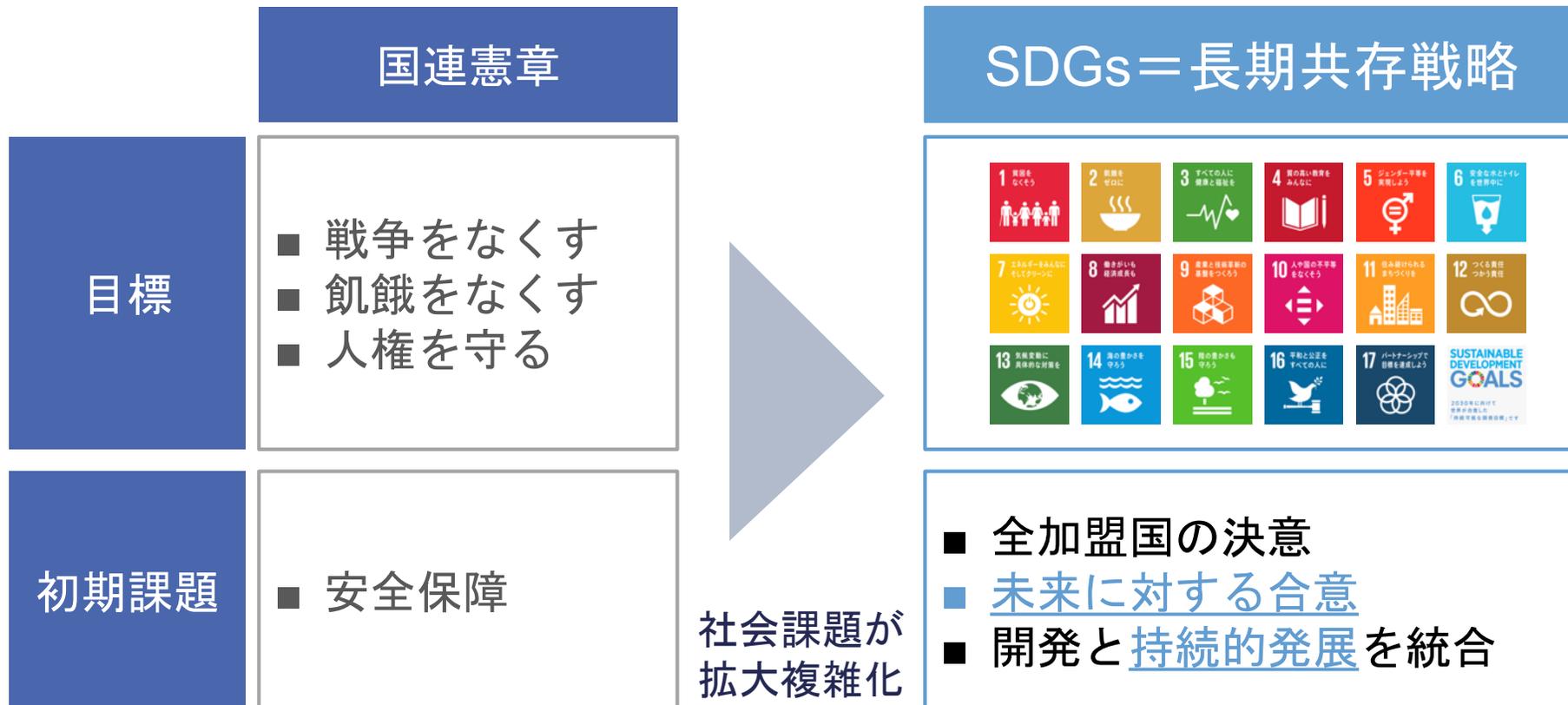


Rio de Janeiro, Brazil
20-22 June 2012

出所 : A Short History of the SDGs, by Ms. Paula Caballero <https://impakter.com/short-history-sdgs/>

わずか15年後の理想といえ、人類の総意として確固たる世界観を文書で採択できた瞬間が、2015年9月25日に少なくとも一度あった

人類初の共存戦略である「国連憲章」に時間の次元を加え
2030年に人類がいたい姿を文書として合意した



SDGs（持続可能な開発目標）は2015年9月25日に採択され、
17分野の目標（ゴール）と169の数値目標（ターゲット）を持つ



SDGsが全体として理解されない原因の一つは 大きなストーリーの一部だけを見ていること

総会決議 A/RES/70/1



SDGsという文書は全体として
人類の大きな夢を語っている文書
本のようにストーリーがある

17の目標、169の数値目標だけを
いくら読んでもストーリーは
読み解けない

(1) SDGsの前文第二段落は「誰ひとり取り残さない」決意を述べている

総会決議 A/RES/70/1



前文第二段落

All countries and all stakeholders, acting in collaborative partnership, will implement this plan. We are resolved to free the human race from the tyranny of poverty and want and to heal and secure our planet. We are determined to take the bold and transformative steps which are urgently needed to shift the world on to a sustainable and resilient path. As we embark on this collective journey, we pledge that **no one will be left behind.**

- (1) 2000年代を通じて広がってしまった「格差」を解消すべき
- (2) 社会的少数者が排除されない世界をつくるべき

= 「すべての人が」 参画できる社会

(2) 見落とされがちなSDGs第一文に、この体系全体を理解するキーワードがある

総会決議 A/RES/70/1

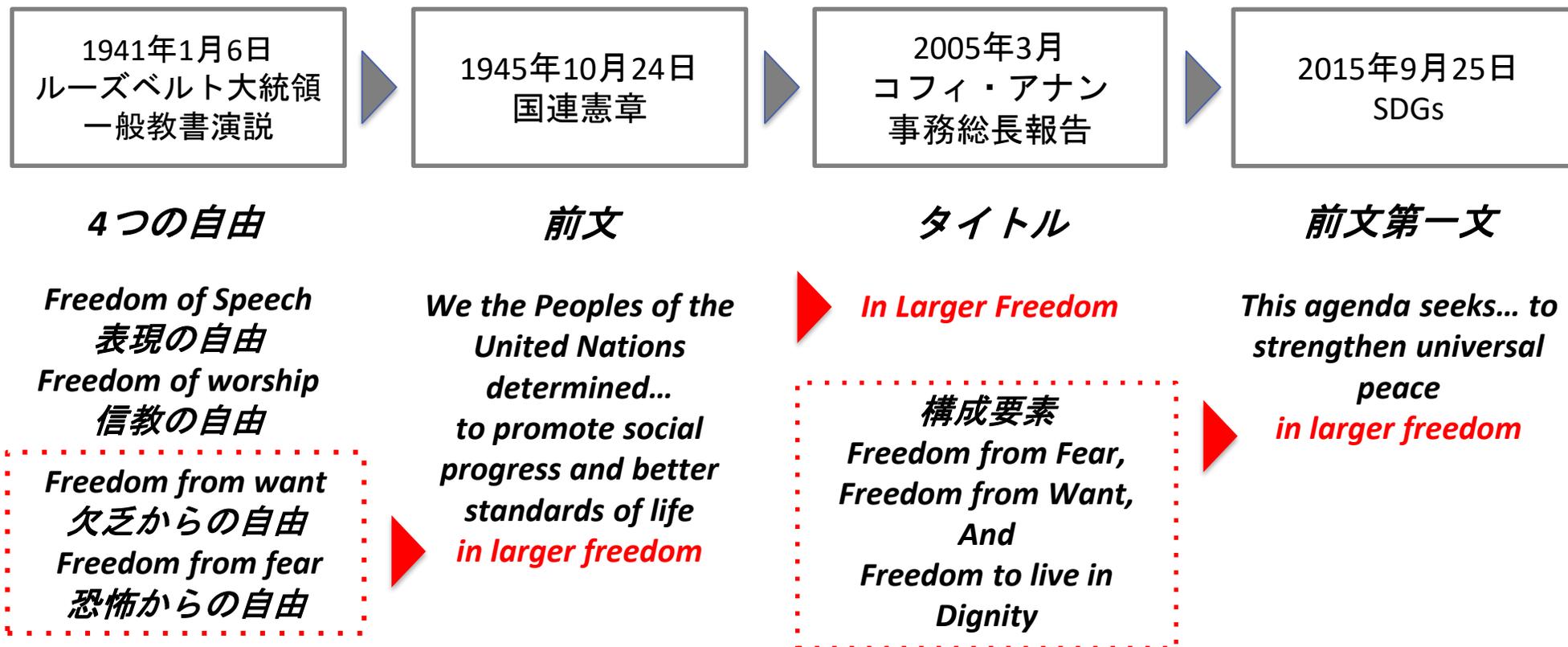


Preamble

This Agenda is a plan of action for people, planet and prosperity. It also seeks to strengthen universal peace **in larger freedom**. We recognize that eradicating poverty in all its forms and dimensions, including extreme poverty, is the greatest global challenge and an indispensable requirement for sustainable development.

「このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である。これはまた、**一層大きな自由**における普遍的な平和の強化を追求するものでもある」

「自由」は第二次大戦後の国際社会と 国連システムを根底から支えてきた概念



一層大きな自由、とはつまるところ、
「自分らしく生きられる」ことではないか



In larger freedom
一層大きな自由



できることが
多くなる、
多くの選択肢か
ら人生を選ぶ



自分らしい
人生を生きる

(3) 「よく生きる」(ウェルビーイング)はSDGsを包括的に理解する上で極めて重要な概念

総会決議 A/RES/70/1

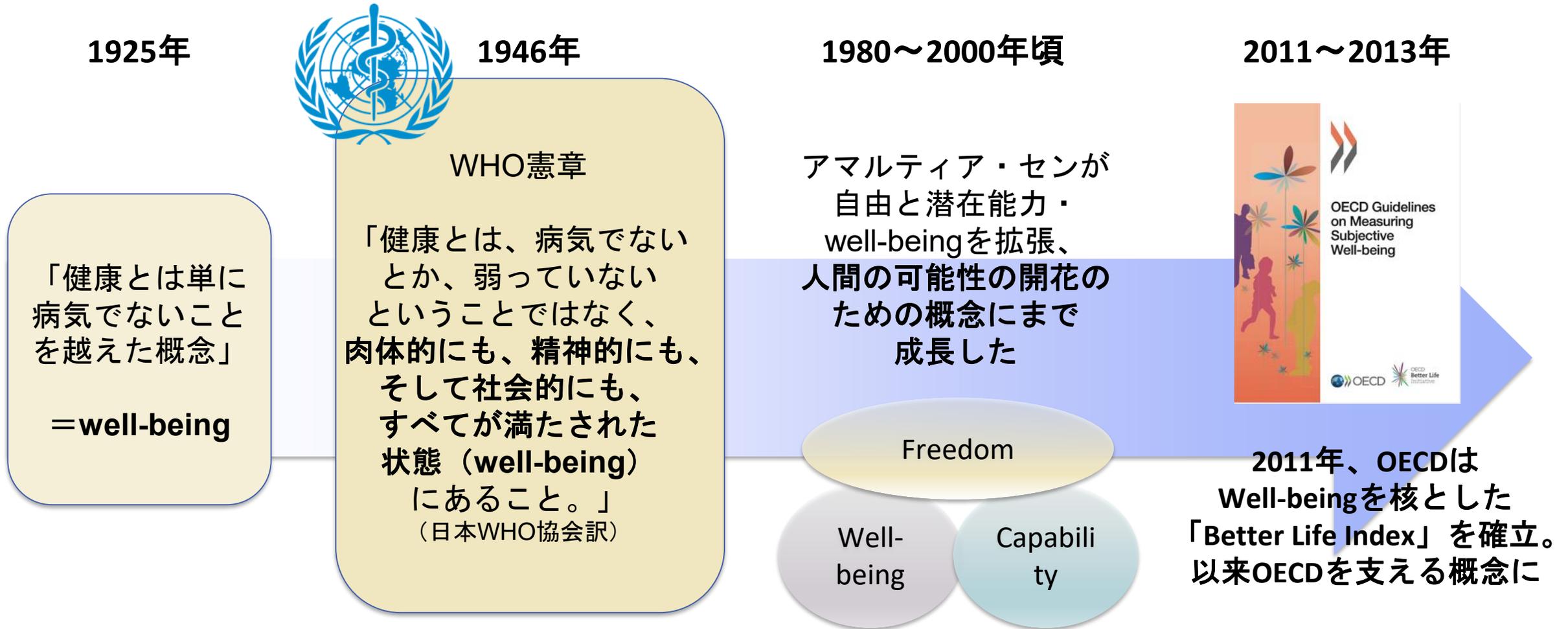


Our vision

7. In these Goals and targets, we are setting out a supremely ambitious and transformational vision. We envisage a world free of poverty, hunger, disease and want, where all life can thrive. We envisage a world free of fear and violence. A world with universal literacy. A world with equitable and universal access to quality education at all levels, to health care and social protection, where physical, mental and social well-being are assured. A world where we reaffirm our commitments regarding the human right to safe drinking water and sanitation and

われわれが思い描く世界は、すべての生命が栄え、すべての人が身体的、精神的、社会的によく生きられる世界である

過去100年でwell-beingはfreedomとならび、
戦後の国際社会を支える大きな理念の一つに成長した



(4) SDGsは「世代を越えて」という長期の時間軸が明確にその本質の一つとして組み込まれている優れた枠組みである

総会決議 A/RES/70/1



Planet

We are determined to protect the planet from degradation, including through sustainable consumption and production, sustainably managing its natural resources and taking urgent action on climate change, so that it can support the needs of the present and future generations.

ブルントラント報告書からの引用

持続可能な消費によりこの惑星の環境を守り、特に気候変動に早急に対応することで、**現在と将来の世代のニーズに対応できるようにする**

⇒ 「**世代を越えて**」人類の理想を叶えたい

SDGsが目指す世界像・ストーリーには大きく4つの要素がある

前文第二段落：
leaving no one behind

宣言パラ7: physical,
mental and social well-
being should be assured

「世代を超えて」
「すべての人が」
「自分らしく」
「よく生きられる」

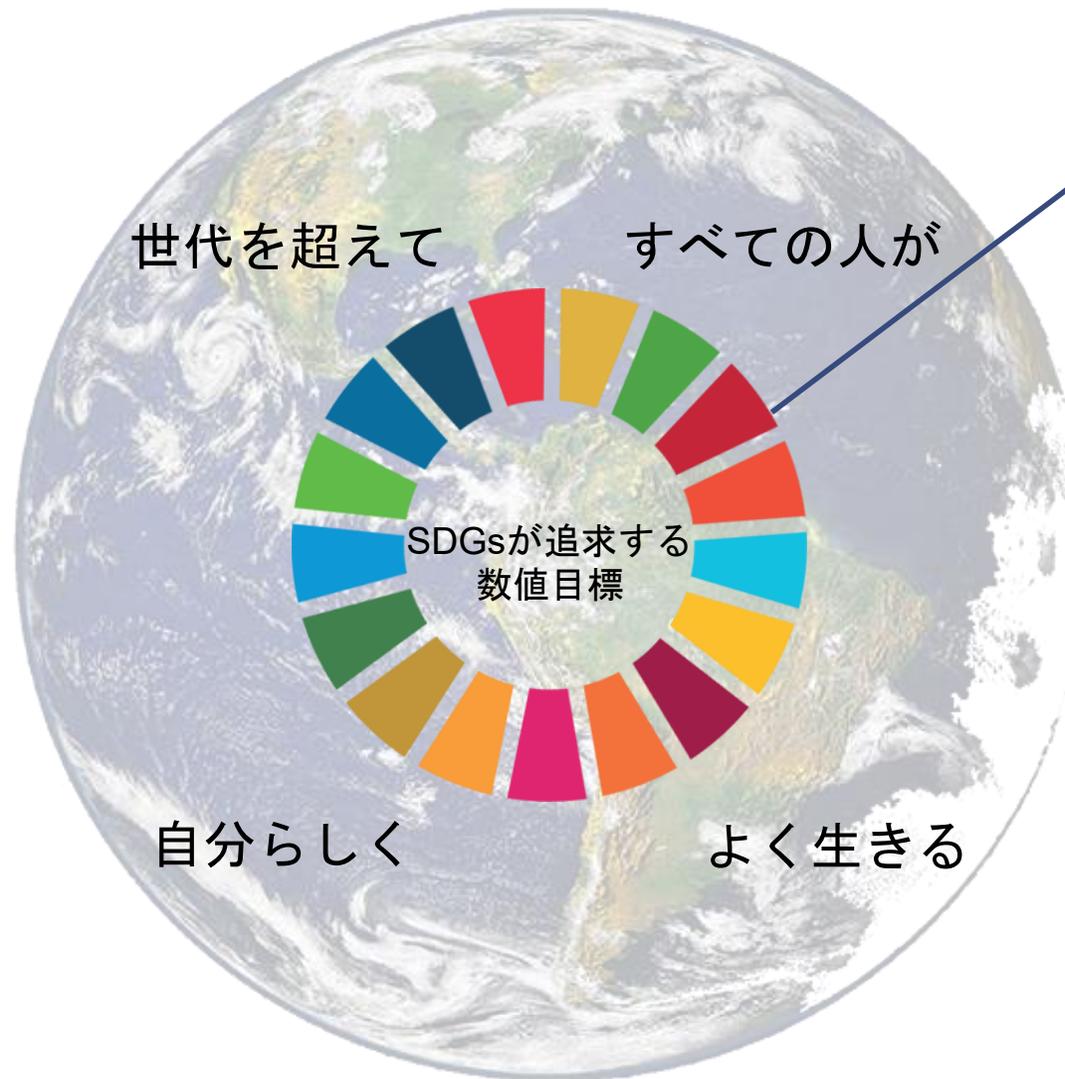
世界

前文「Planet」: support
the needs of **present and
future generations.**

前文第一段落第二文：
in larger freedom

詳しくは<https://youtu.be/34brfMiECt8>（23分間）をご参照

SDGsの大きなビジョンを実現するためには 人も企業もパーパス（存在意義）の明確化が必要

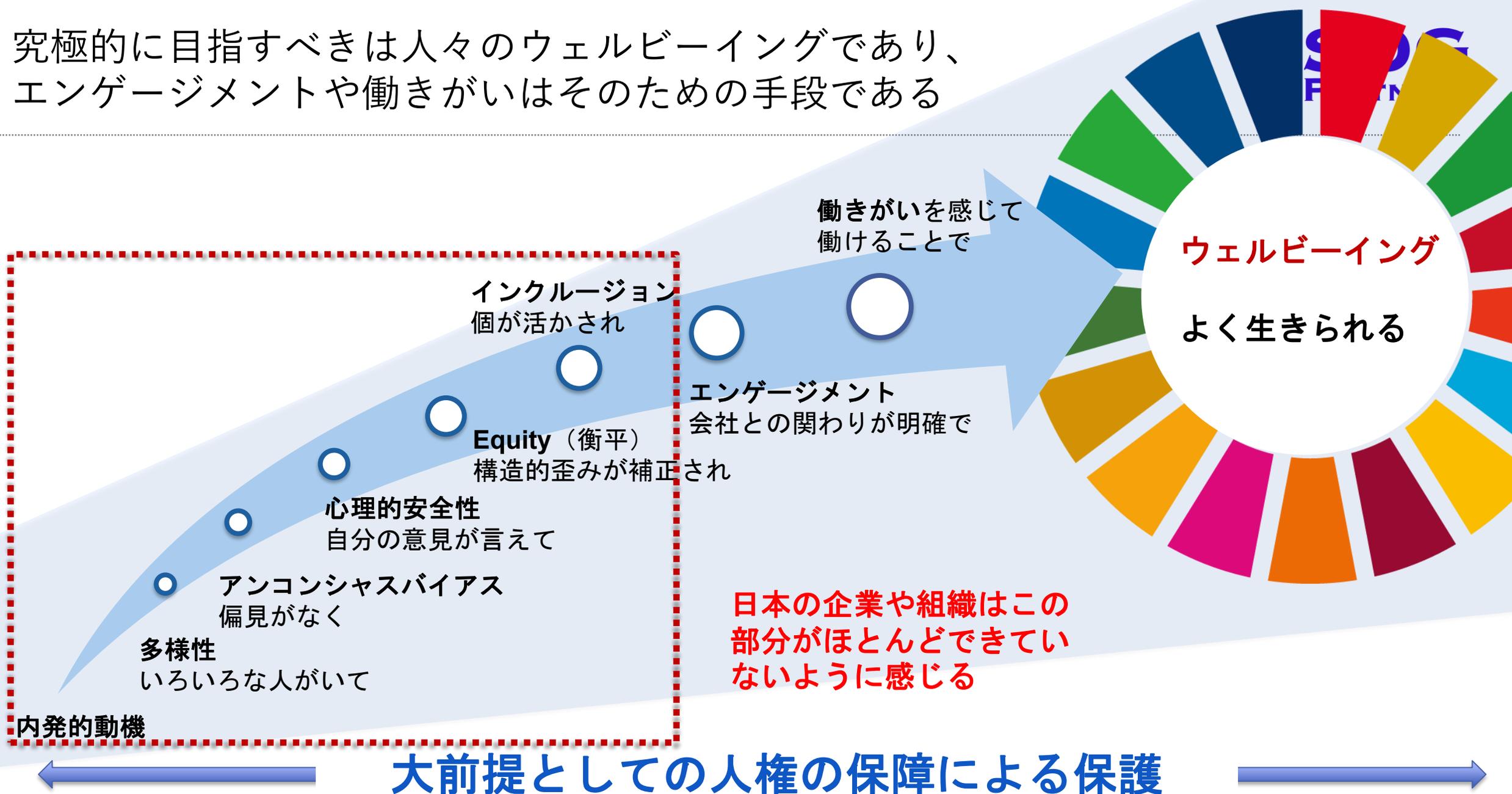


目標ではなく、実は手段なのではないか

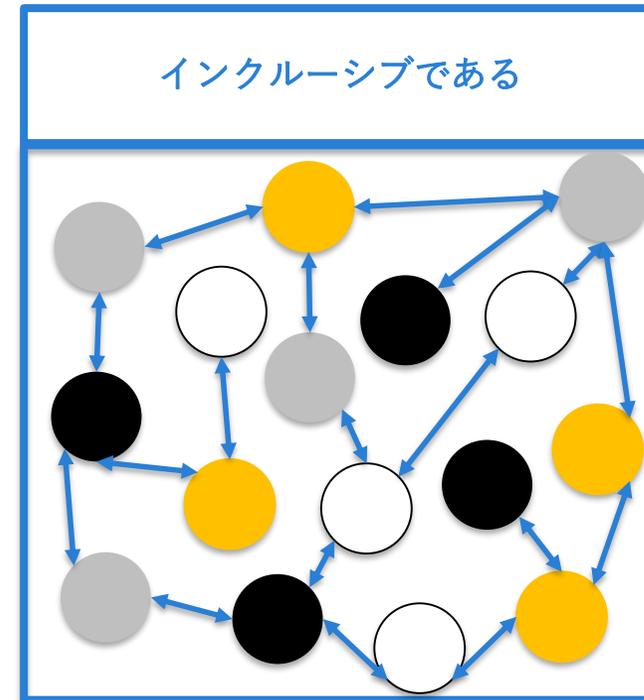
17の目標、169のターゲット
よりも、どんな世界を
実現したいのかを理解し、
自分の社会的存在意義
(パーパス) を
明確にすることが重要

1. SDGsの全体像と目指す世界像
2. 人的資本とDE&Iの大前提
3. DE&Iを阻む無意識の偏見と、その先にある心理的安全性
4. 衡平（エクイティ）という考え方の重要性
5. 自分らしく、よく生きる

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



目指すところは、どのような違いがあっても「あたりまえに」
個が個として生かされるような社会であり組織ではないか



法定基準などを「クリア」するために少数者の雇用・登用をするが、社内における分断が明確で、組織としての一体性に欠けた状態。多様性のメリットを生かし切れていない

社員が、属性などのカテゴリではなく個人として受け入れられており、ワン・チームとして協働が可能な状態。この状態になって初めて「多様な組織」の価値が発揮される

ダイバーシティは、社会的少数者のリストに
「チェック」をつけることではない

- 女性
- 同性愛者
- トランス・ジェンダー
- 外国人
- 身体障がい者
- 知的障がい者
- 高齢者
- シングル・ペアレント
- ...



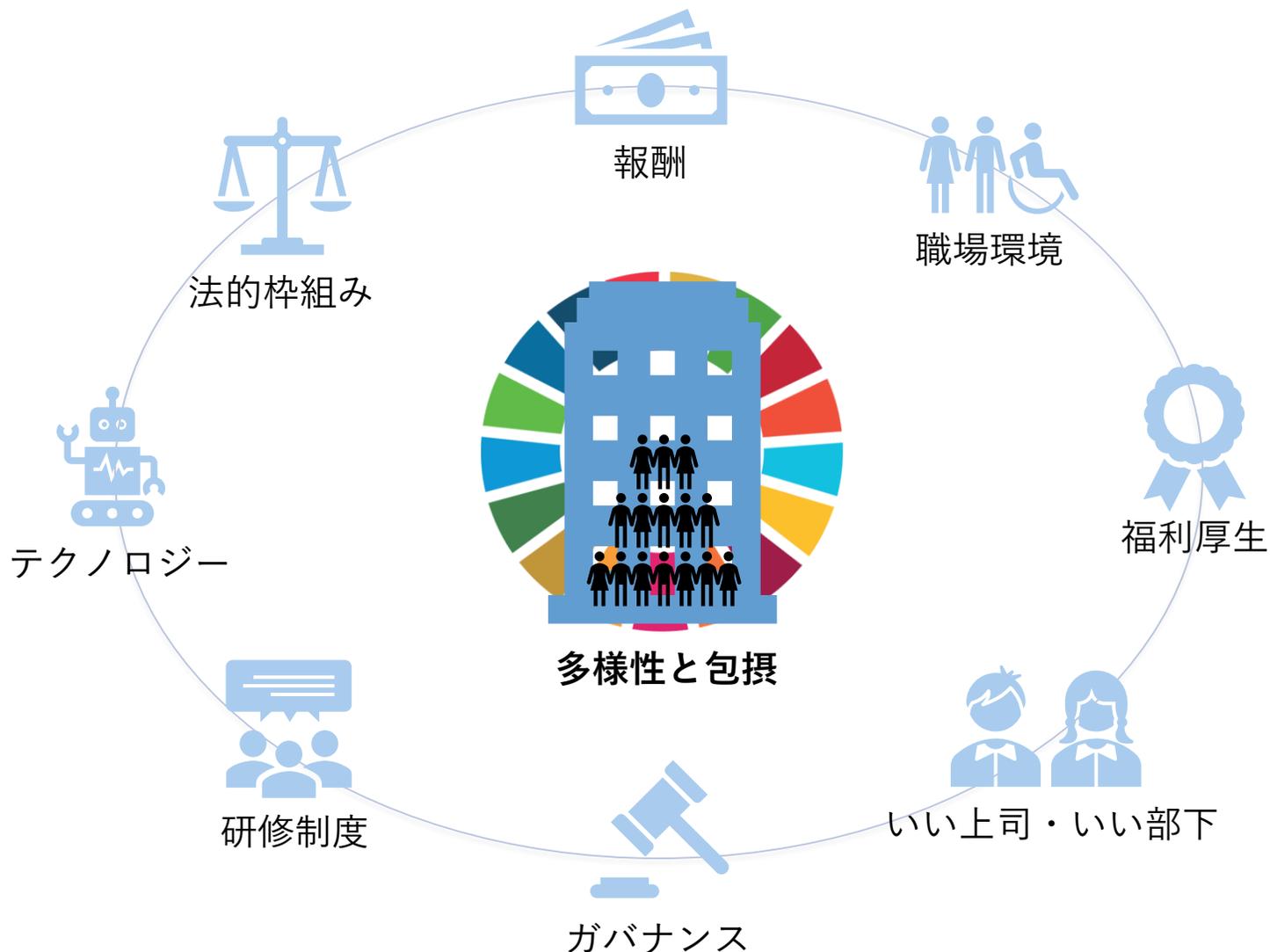
個人を「カテゴリ」に入れてしまうことの危険性

1. **重複する、あるいは交差する差別・抑圧を理解できない**(例: 障がいを持つ高齢者、シングル・マザー)
2. **違いばかりが強調され、「多数者」と「少数者」に共通する経験や感情が無視されてしまう**
(少数者はいつまでも「他者」であり続け、多数派は悩みがないようなように誤解される)
3. **属性に注視しすぎて、性格や特技などを含めた「個性」が見えなくなる**



ダイバーシティの誤った理解は、個々の社員のウェルビーイングを阻害するだけでなく
企業にとっての財産を生かすにできないリスクもはらんでいる

グローバル企業においてD&Iは組織運営の核となる要素であり、多くの企業が最重要マテリアリティとして掲げている



グーグルのロゴはそのまま多様な人々の集まりであることを示す



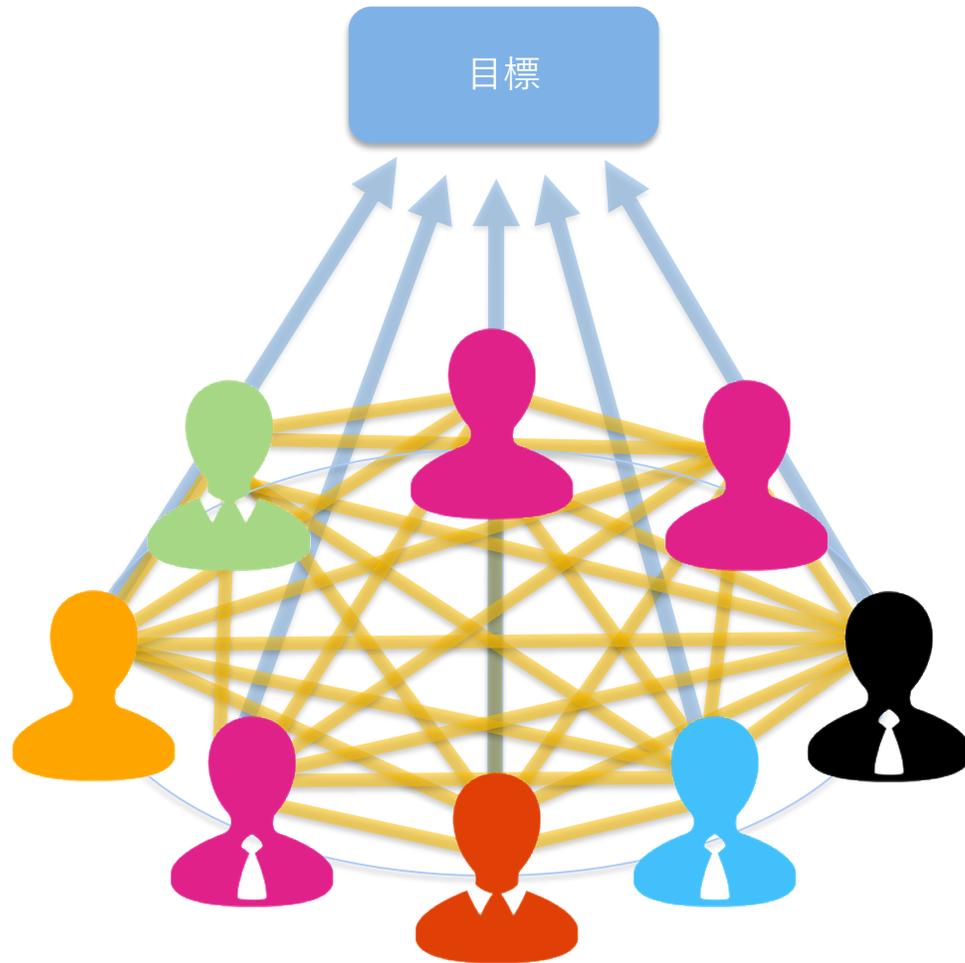
Unilever

ユニリーバのロゴも、異なる人々が集まって一つのミッションを成し遂げることを示している

そうした社会や組織においては、他を尊重し、なおかつ付加価値を創造できる「強くて優しい個」が育つので必然的に強い社会・組織となる

「個が確立し」「互いに尊重しあっている」組織は圧倒的に強い

- 多様な環境では、お互いに「違う」ことが前提のため、他人の発言や行動をよく観察・理解したうえで、自分の考えを持つことが前提になる
 - そして、自分の考えを、彼らが理解できる言葉や行動で伝える必要がある（「言わなくても分かるだろう」はありえない）
 - 自分の考えや言動を、同僚も尊重し、アドバイスをくれるので、努力した分認めてもらえる（他方で、自分で考えることも、アクションを取ることもなければ、自分の存在意義はほぼない）
- 「異なる」ことが「他を尊重する個人」をどんどん鍛えていく（優しく厳しい競争環境）
- 同じ目標に向けて強い組織となる



その意味で、強くなるためではなく「あたりまえ」のことをやることで、結果として社会や組織が強くなる。権利性あつての経済合理性。

権利性のD&I

- 1960年代～アメリカで公民権運動、女性運動をきっかけに誕生
- 雇用機会均等、差別撤廃などの考え方
- 企業倫理やCSRの観点から取り組むべき課題のひとつとして認識
- 他方、多様性を受容することをノルマやコスト負担と捉える

「正しいことだから」だけでは息切れしてしまう

経済合理性のD&I

- 1990年代後半～大量消費モデルの行き詰まりを受け、ビジネスチャンスの拡大の狙う中でD&Iを推進
- 労働人口構成の変化への対応手段
- 企業戦略の視点から、新商品や新市場、新サービスを生み競争優位性や競争力強化のため重要と考える

利益に直結しないならやらなくていいのか、という議論になる

「個々のウェルビーイングの担保を通じて、組織の革新性・強靱性を高める」

経済産業省が推進する「ダイバーシティ2.0」は、思い切り「成長戦略」の方に振ったD&Iの考え方であり、全面的には支持できない

ダイバーシティの効果

- ダイバーシティ経営の効果は、①人材獲得力の強化、②リスク管理能力の向上、③取締役会の監督機能の向上、④イノベーション創出の促進などによる、企業価値の向上があげられる。
- これらの効果を踏まえ、ダイバーシティを企業の経営戦略にいかに組み込むかが重要。

①グローバルな
人材獲得力の
強化

②リスク管理
能力の向上

③取締役会の
監督機能の向上

④イノベーション
創出の促進

D&Iを権利性ではなく、
もっぱら競争力強化という
観点から捉えた提言

(出所)平成29年3月 経済産業省「ダイバーシティ2.0行動ガイドライン」

2010年代後半以降、国際的に、また日本国内でも 人的資本経営に大きな注目が集まっている

2018年12月

2020年8月

2020年9月

2021年6月

2022年5月

人的資本に関する情報開示ガイドラインとして、国際標準化機構(ISO)がISO30414を公開。

米国証券取引委員会 (SEC) が米国の上場企業に対して人的資本の開示を義務化。

経済産業省
「人材版伊藤レポート」

株式会社東京証券取引所
「改訂版コーポレート・ガバナンスコード」

経済産業省
「人材版伊藤レポート2.0」

⇒人財戦略について「3つの視点・5つの共通要素」を提示。人的資本の重要性和経営実践への工夫も示す。

⇒人的資本の重要性が書かれており、日本において人的資本経営の動きが進むきっかけとなる。

⇒「人的資本に関する開示・提示」と「取締役会による実効的な監督」が求められるようになった。



情報開示規格 (11領域)

1. コンプライアンスと倫理
2. コスト
3. ダイバーシティ
4. リーダーシップ
5. 組織文化
6. 組織の健康・安全・福祉
7. 生産性
8. 採用・異動・離職
9. スキルと能力
10. 後継者育成
11. 労働力

法案における開示項目

1. 契約形態ごとの人員数
2. 定着・離職、昇格、社内公募
3. 構成・多様性
4. スキル・能力
5. 健康・安全・ウェルビーイング
6. 報酬・インセンティブ
7. 経営上必要となったポジションとその採用の状況
8. エンゲージメント・生産性

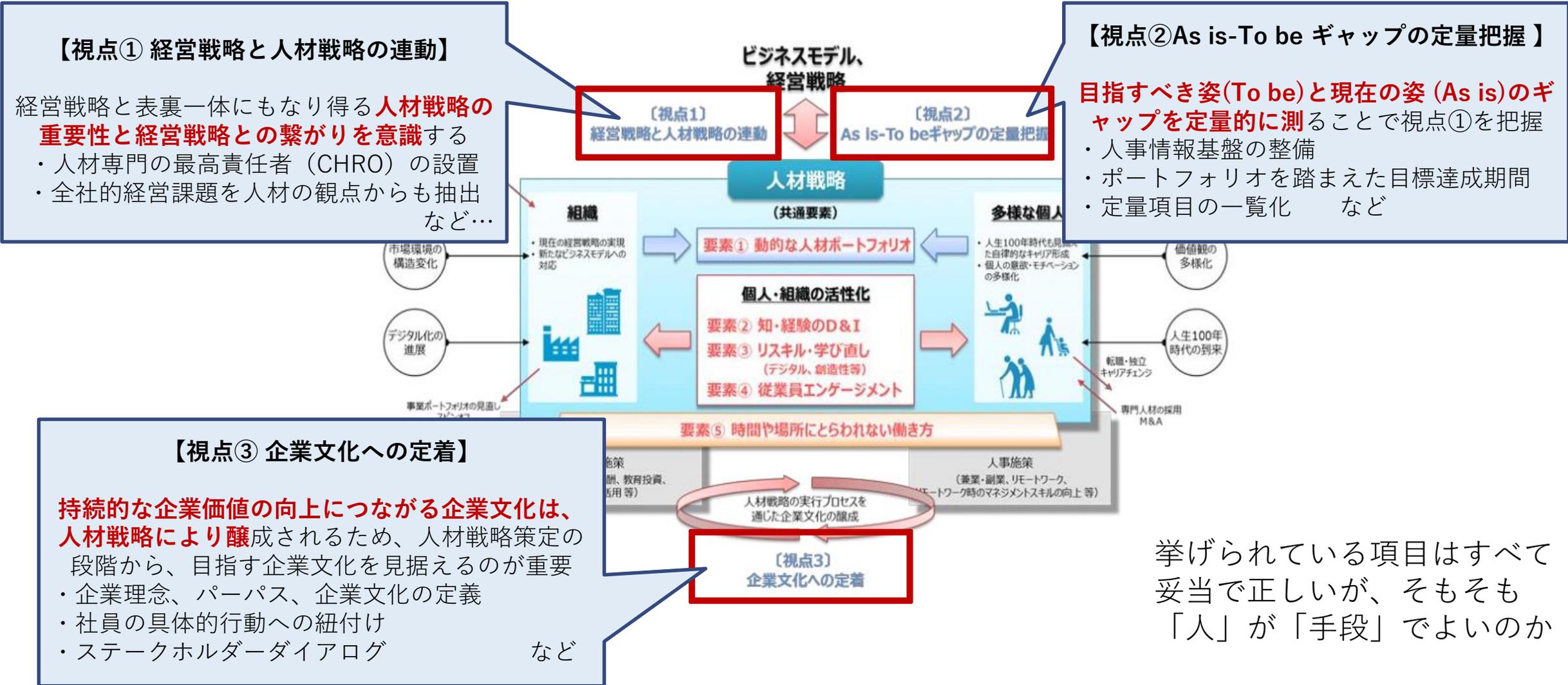
出所：経済産業省 (2022) 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」
NRI 「人的資本」 (https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/1st/sa/human_capita) を基にSDGP作成

2023年3月期決算企業から、有報における人的資本に関する情報開示が求められる

- 金融庁は、2023年3月期決算以降の有価証券報告書に、人財投資額や社員満足度といった情報の記載を求める。
- 企業は経営戦略と連動した「人材育成方針」と、働きやすい職場づくりに関する「社内環境整備方針」の策定が求められる。
- 従業員の満足度や定着率・離職率、人財に対する投資額などを指標として目標を定めるように求める
- 多様性については、女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差の3つの指標の開示を新たに求める

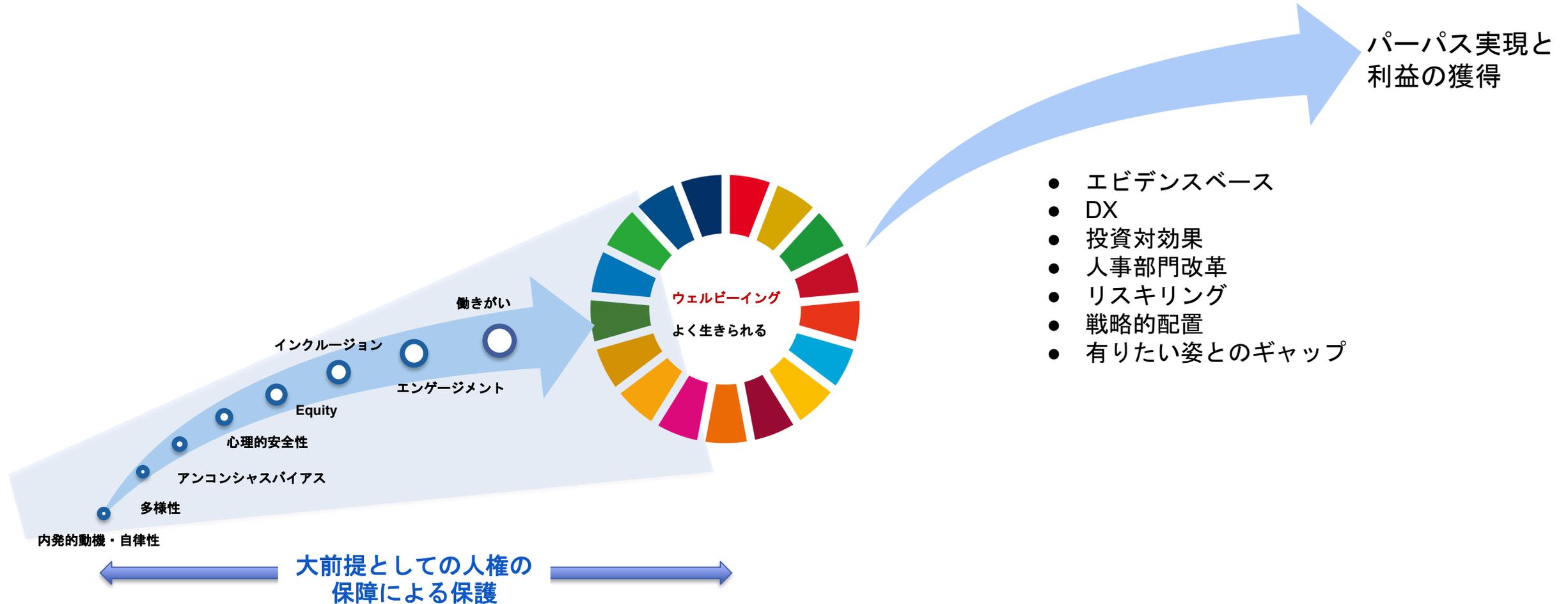


「人材版伊藤レポート」も「戦略」の方に思い切り傾けている。それでいいのか？



挙げられている項目はすべて妥当で正しいが、そもそも「人」が「手段」でいいのか

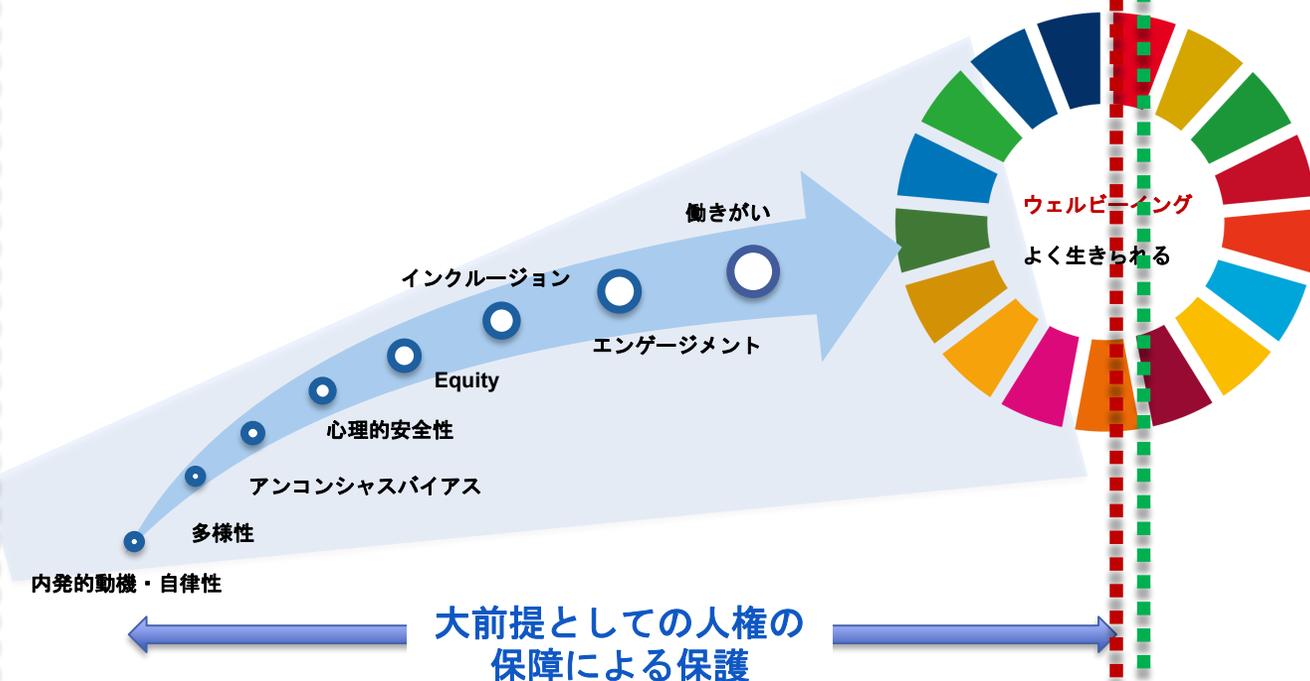
経営には二つの責務 (dual obligation)がある。(1) 従業員のウェルビーイングを実現すること、(2) パーパスと利益を実現すること



経営には二つの責務 (dual obligation)がある。(1) 従業員のウェルビーイングを実現すること、(2) パーパスと利益を実現すること

儲かる・儲からないに関わらず企業が人間に対して実現すべき責務

⇒ 本来戦略の対象であるべきではない



パーパス実現と利益の獲得

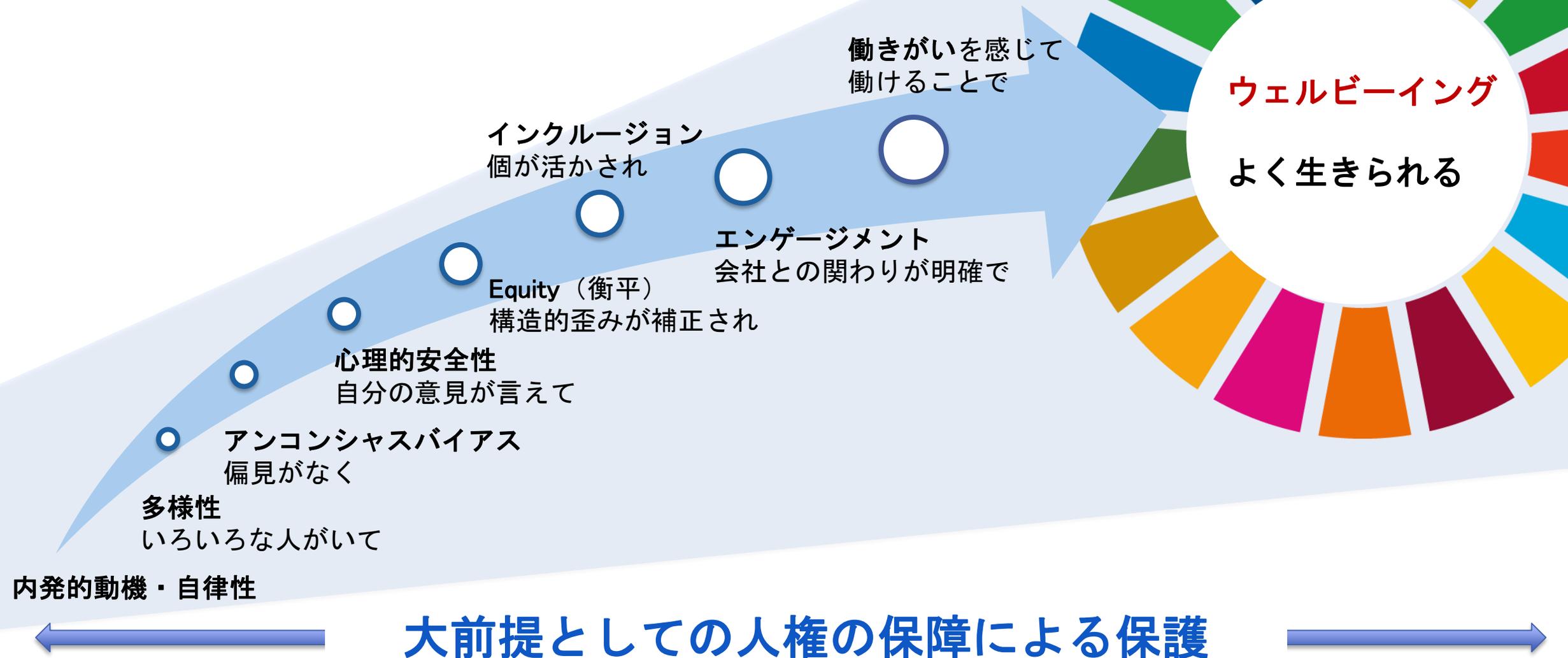
- エビデンスベース
- DX
- 投資対効果
- 人事部門改革
- リスキリング
- 戦略的配置
- 有りたい姿とのギャップ

ウェルビーイングな状態である人々を基盤として社会的存在意義を実現し、また利益を得るべき責務

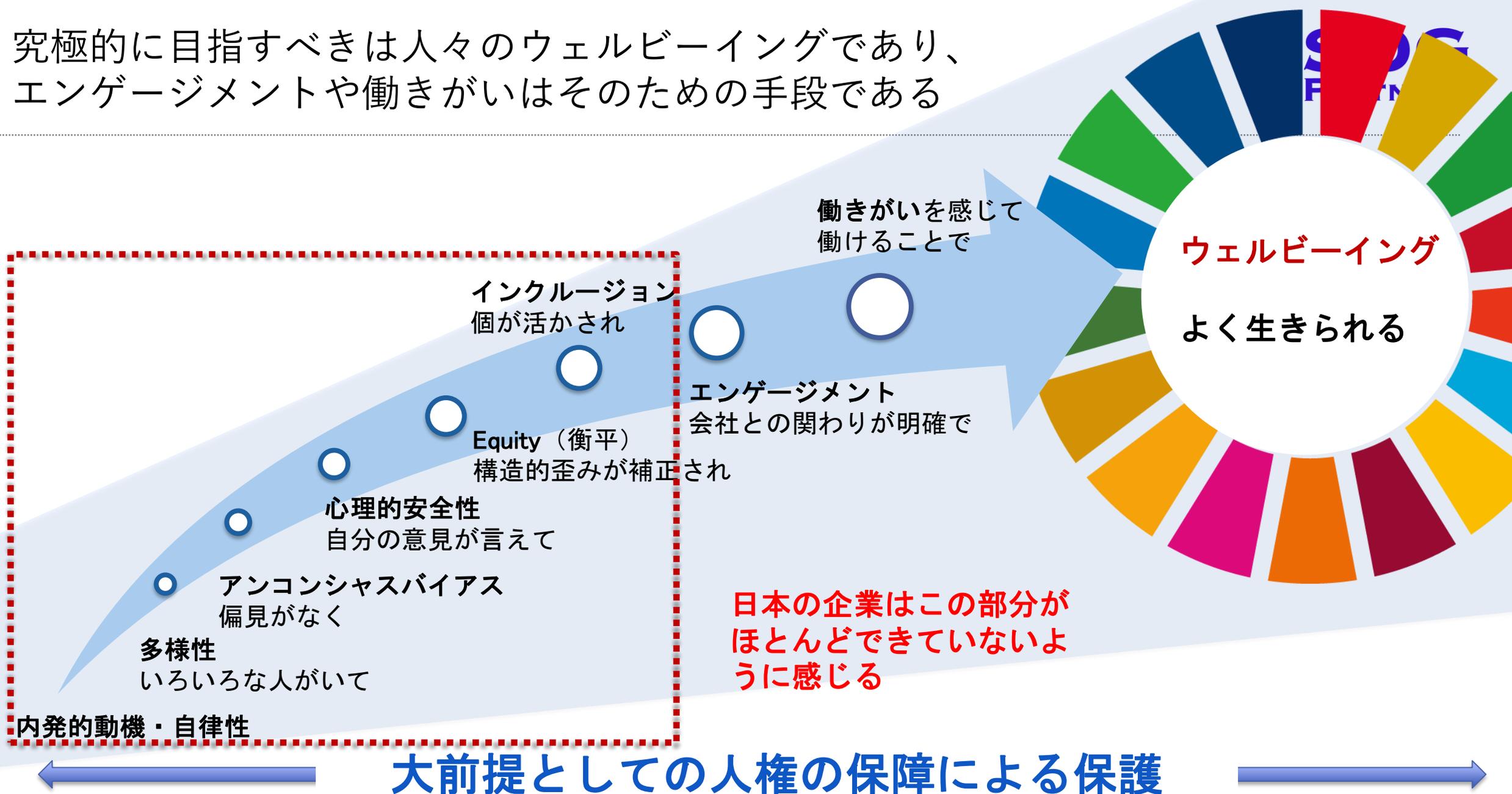
⇒ 人的資本戦略とはここを指すべき

1. SDGsの全体像と目指す世界像
2. 人的資本とDE&Iの大前提
3. DE&Iを阻む無意識の偏見と、その先にある心理的安全性
4. 衡平（エクイティ）という考え方の重要性
5. 自分らしく、よく生きる

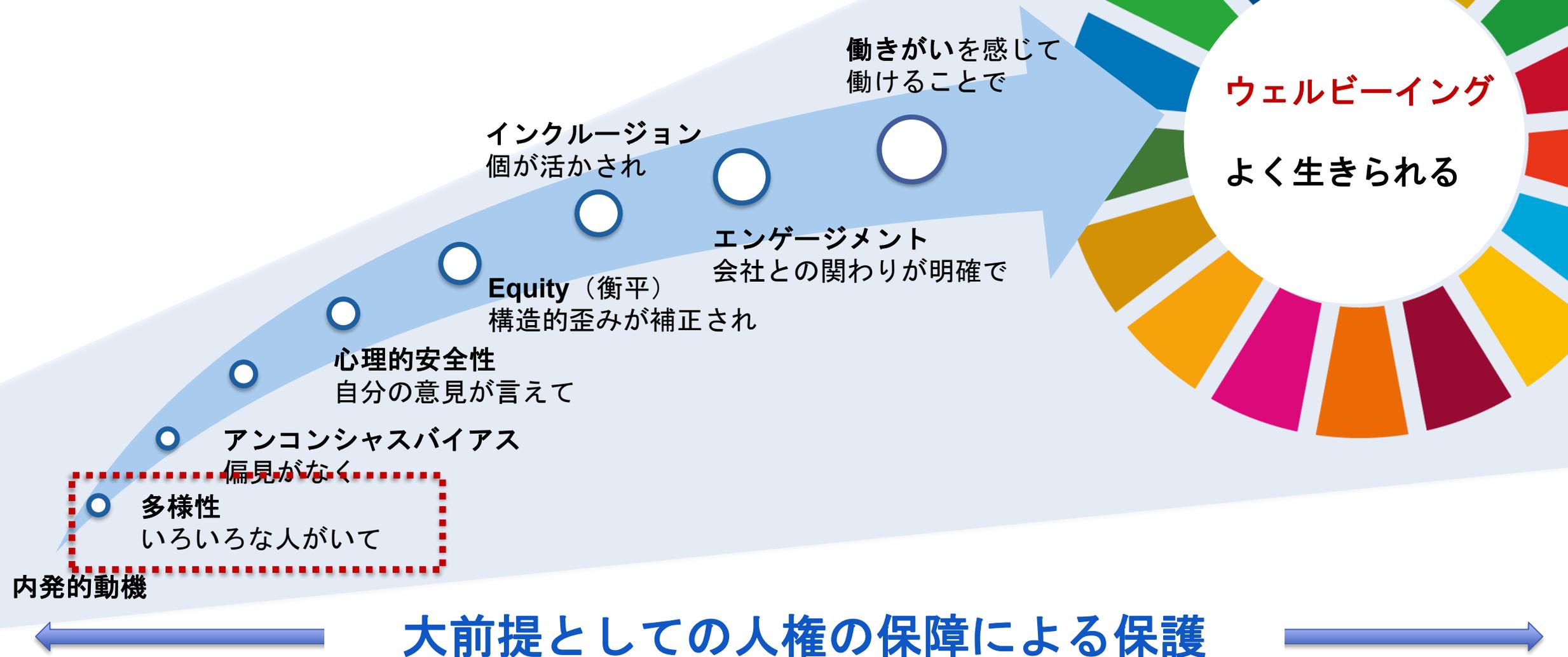
究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数2022が7月13日に発表され、日本は昨年の120位から今年116位。ただし全体が10カ国減少。



	Pillar 1 Economic Participation and Opportunity
	Pillar 2 Educational Attainment
	Pillar 3 Health and Survival
	Pillar 4 Political Empowerment

- 日本は116位で、前後はブルキナファソ、モルジブなどの途上国
- G7の中ではダントツの最下位
- 4位上がったとて全く喜べない

Rank	Country	Score	
		0-1	2021
1	Iceland	0.908	+0.016
2	Finland	0.860	-0.001
3	Norway	0.845	-0.004
4	New Zealand	0.841	+0.001
5	Sweden	0.822	0.000
6	Rwanda	0.811	+0.006
7	Nicaragua	0.810	+0.015
8	Namibia	0.807	-0.002
9	Ireland	0.804	+0.005
10	Germany	0.801	+0.005
11	Lithuania	0.799	-0.004
12	Costa Rica	0.796	+0.011
13	Switzerland	0.795	-0.003
14	Belgium	0.793	+0.004
15	France	0.791	+0.007
16	Moldova	0.788	+0.02
17	Spain	0.788	0.000
18	Albania	0.787	+0.017
19	Philippines	0.783	-0.001
20	South Africa	0.782	+0.001
21	Austria	0.781	+0.004
22	United Kingdom	0.780	+0.005
23	Serbia	0.779	-0.001
24	Burundi	0.777	+0.008
25	Canada	0.772	0.000
26	Latvia	0.771	-0.007
27	United States	0.769	+0.006
28	Netherlands	0.767	+0.005
29	Portugal	0.766	-0.009
30	Barbados	0.765	-0.004
31	Mexico	0.764	+0.007
32	Denmark	0.764	-0.004
33	Argentina	0.756	+0.005
34	Mozambique	0.752	-0.006
35	Guyana	0.752	+0.024
36	Belarus	0.750	-0.008
37	Peru	0.749	+0.028
38	Jamaica	0.749	+0.007
39	Slovenia	0.744	+0.003
40	Panama	0.743	-0.006
41	Ecuador	0.743	+0.005
42	Bulgaria	0.740	-0.006
43	Australia	0.738	+0.006
44	Suriname	0.737	+0.008
45	Cape Verde	0.736	+0.020
46	Luxembourg	0.736	+0.011
47	Chile	0.736	+0.020
48	Madagascar	0.735	+0.010
49	Singapore	0.734	+0.007
50	Zimbabwe	0.734	+0.002
51	Bolivia	0.734	+0.011
52	Estonia	0.733	+0.001
53	Lao PDR	0.733	-0.017
54	Montenegro	0.732	0.000
55	Georgia	0.731	-0.001
56	Timor-Leste	0.730	+0.01
57	Kenya	0.729	+0.037

Rank	Country	Score	
		0-1	2021
74	Ethiopia	0.710	+0.019
75	Colombia	0.710	-0.015
76	Czech Republic	0.710	-0.001
77	Poland	0.709	-0.004
78	Liberia	0.709	+0.016
79	Thailand	0.709	-0.001
80	Paraguay	0.707	+0.006
81	Ukraine	0.707	-0.007
82	Honduras	0.705	-0.011
83	Viet Nam	0.705	+0.004
84	Dominican Republic	0.703	+0.004
85	Malta	0.703	0.000
86	Kyrgyz Republic	0.700	+0.019
87	Lesotho	0.700	+0.002
88	Hungary	0.699	+0.010
89	Armenia	0.698	+0.025
90	Romania	0.698	-0.002
91	Togo	0.697	+0.014
92	Indonesia	0.697	+0.009
93	Cyprus	0.696	-0.011
94	Brazil	0.696	+0.001
95	Belize	0.695	-0.004
96	Nepal	0.692	+0.01
97	Cameroon	0.692	0.000
98	Cambodia	0.690	+0.006
99	Korea, Republic of	0.689	+0.002
100	Greece	0.689	0.000
101	Azerbaijan	0.687	-0.001
102	China	0.682	0.000
103	Malaysia	0.681	+0.005
104	Brunei Darussalam	0.680	+0.002
105	Mauritius	0.679	0.000
106	Myanmar	0.677	-0.004
107	Fiji	0.676	+0.002
108	Ghana	0.672	+0.007
109	Sierra Leone	0.672	+0.017
110	Sri Lanka	0.670	0.000
111	Vanuatu	0.670	+0.045
112	Senegal	0.668	-0.015
113	Guatemala	0.664	+0.009
114	Tajikistan	0.663	+0.013
115	Burkina Faso	0.659	+0.008
116	Japan	0.650	-0.006
117	Maldives	0.648	+0.006
118	Guinea	0.647	-0.013
119	Lebanon	0.644	+0.006
120	Tunisia	0.643	-0.006
121	Gambia, The	0.641	-0.004
122	Jordan	0.639	+0.001
123	Nigeria	0.639	+0.012
124	Turkey	0.639	+0.001
125	Angola	0.638	-0.019
126	Bhutan	0.637	-0.002
127	Saudi Arabia	0.636	+0.033
128	Niger	0.635	+0.006
129	Egypt	0.635	-0.004
130	Kuwait	0.632	+0.011

出所：世界経済フォーラム

日本の深刻な男女間賃金格差は一体どこから来ているのか（ほかにも色々あると思いますが、よく言われるものを挙げてみます）

(1) 垂直的乖離：正社員の管理職への昇進が男性と女性で大幅に差がある。40才以降の賃金格差はほぼ100%、職階の格差が年齢とともに拡大すること起因する。

(1-2) 垂直的乖離：同じ職階でも女性が育児休暇を長期間取ることなどにより、「追いつけない格差」が生じる

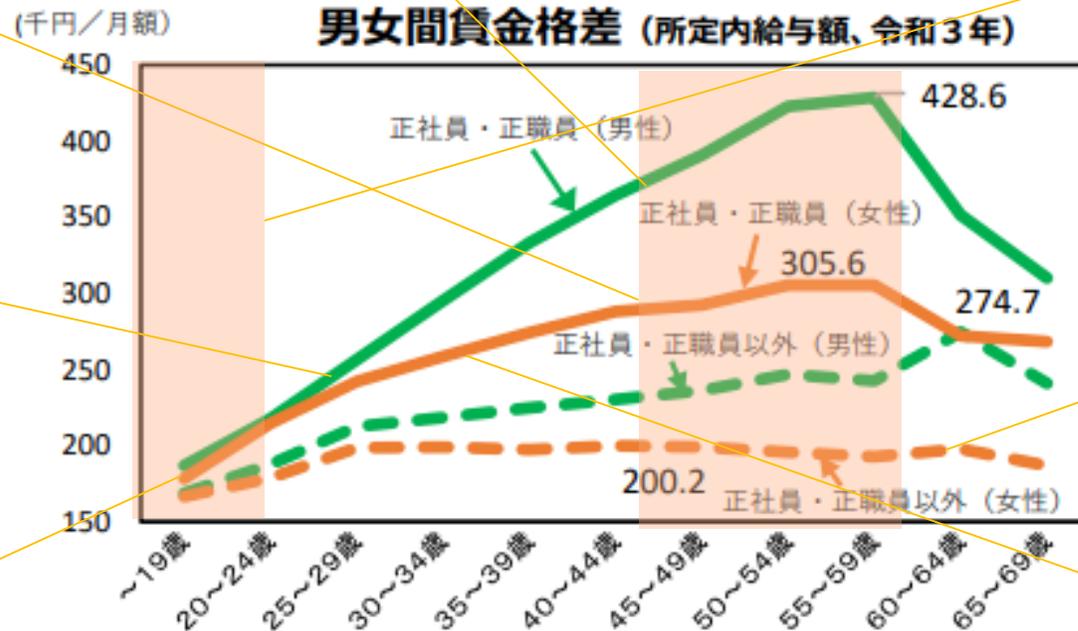
(4) 統計的差別：「女性は離職率が高いから男性を採用する、あるいはスキルの高い仕事を与える」という誤った認識が、さらに統計上女性を不利にするという論理的悪循環。

(5) 職業選択：栄養士、保育士、幼稚園教諭、保健師など、多くの女性が選ぶ職業の賃金水準が低い。

(2) 教育格差：男性の大学進学率58.1%に対して女性は51.7%。大学院進学率についても、男性の15%前後に対し、女性は6%前後にとどまる。また、相対的に賃金水準が低い就職につながる学科に女子が多い。

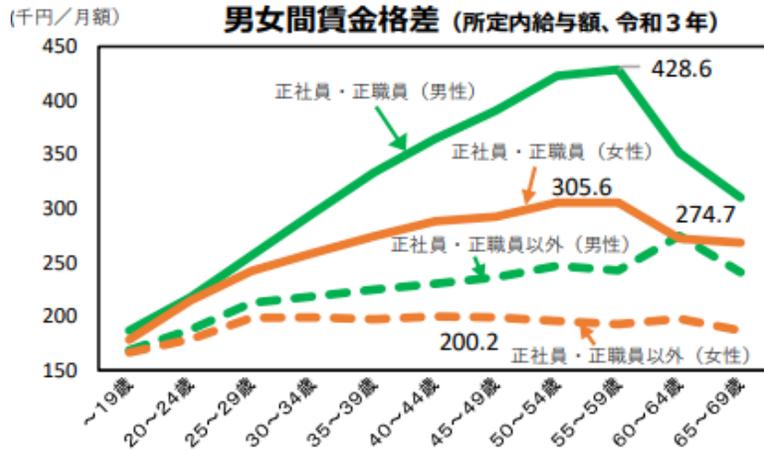
(3) 男性の長時間労働：日本男性の一日総労働時間は492.6分とOECD平均よりも38分以上長い。これを減らさないと家庭に参画できず、その結果女性が家事育児を行うために、非正規雇用へ流れる減少がある

(6) 無意識の偏見：この仕事は女性には向かない、など雇用する側の思い込みにより女性が圧倒的に少ない職種がある。



出所：内閣府男女共同参画局, 女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022, 2022

男女間賃金格差の開示義務化は、まず問題を「見える化」し、そこからの対処（治療）と解決（根治）を考える第一歩である



今次厚労省省令改正内容 (2022.5)

- **301人以上を常時雇用する事業者での男女の賃金差開示**を義務化
- 101~300人の事業者についても、施行後の状況で検討。
- 公表方法は**企業単体ごと**で、持ち株会社（ホールディングス）自身の情報も対象。
- **男性の賃金水準に対する女性の割合を開示**させ、その差を明確にする方針。正規・非正規雇用別でも示す。
- 自社のホームページに掲載することを想定

女性活躍推進法の改正内容 (2022.7)

一般事業主行動計画の義務項目に下記の内容が追加された

- **女性活躍の状況把握・課題分析**
 - 管理職における女性労働者比率
 - 平均勤続年数の男女差
 - 労働時間の状況
 - 採用者における女性労働者比率
- **ジェンダー格差是正に向けた行動計画、社内通知、外部公表**
- **行動計画の効果測定（努力義務）**

(1) 垂直的乖離：正社員管理職への昇進、40才以降の賃金に男女で大幅に差がある。

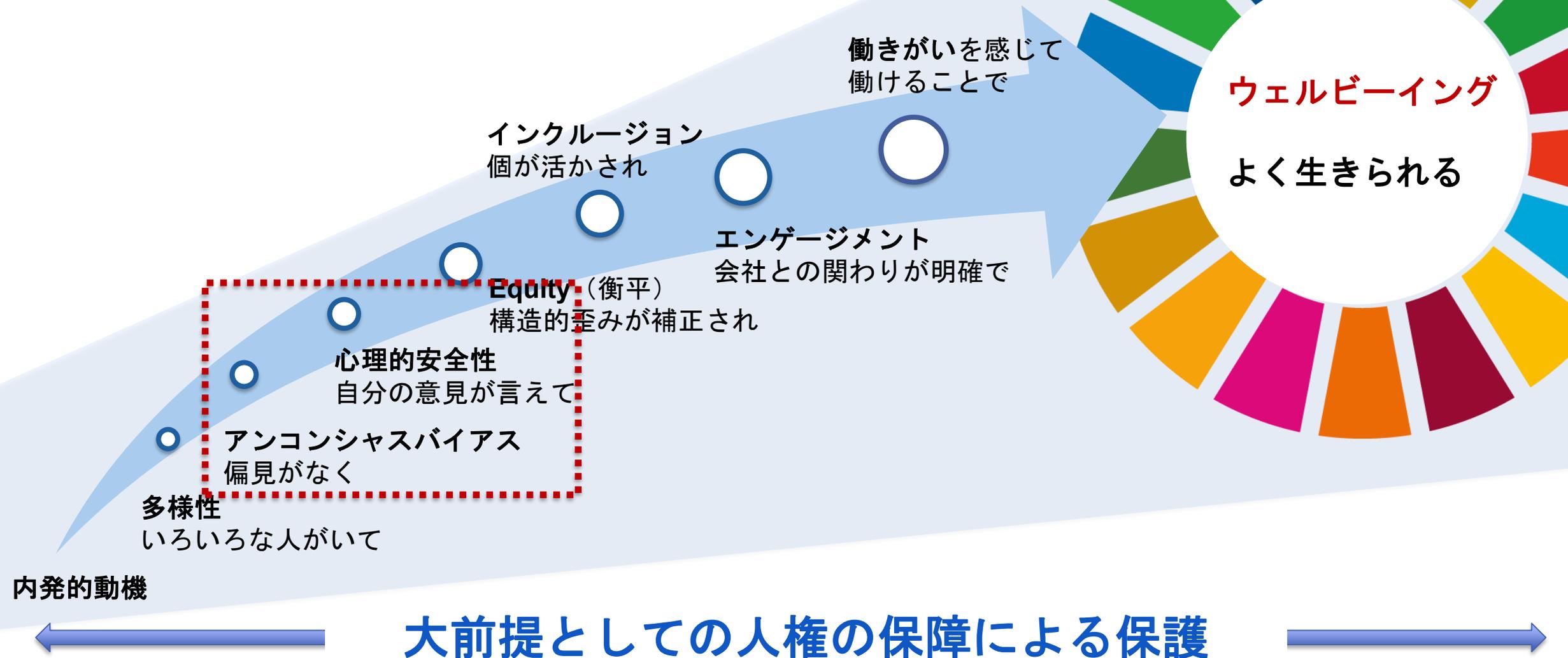
(2) 教育格差：大学進学率や相対的に賃金水準が低い就職につながる学科に女子が多い。

(3) 男性の長時間労働：日本男性の一日総労働時間はOECD平均よりも38分以上長い。

(4) 無意識の偏見：この仕事は女性に向かない、など**思い込み**により女性が少ない職種がある。

出所：内閣府男女共同参画局, 女性活躍・男女共同参画の重点方針 2022, 2022

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



多様であれば、即よい結果を生み出せるわけではない。
多様であれば、逆に連携のコストは大きくなる

連携コスト例 1 : 人は初めてのアイディアには拒否反応を示す : 無意識の偏見

多くの人にとって
見たことのあるもの、慣れ親しんだものはそれだけで心地よい



コカ・コーラ



神戸居留地 Las コーラ

その結果、「風通しを良くしましょう」と言っただけでは

「刺さらない」

「アンコンシャス・バイアス：無意識の偏見」が差別の構造を強化し再生産している

アンコンシャス



バイアス

自分ではそんなつもりはないのに

えこひいきをしたり、差別につながる歪んだ見方をしたりしている

アンコンシャス・バイアスの分類

- 親近感バイアス：自分に似ている人を好意的に評価する
- 確証バイアス：自分にとって都合の良い情報ばかりを集め、反証する情報は軽視する
- ステレオタイプ・バイアス：属性で、その人の特徴を決めつける
- ハロー効果、ホーン効果：目立ちやすい特徴に引きずられて他の特徴に対する評価が歪められる

まずは、アンコンシャス・バイアスを排除できるデザインをあらゆるレベルで採用する必要がある

オーケストラの入団審査における「カーテン」の導入



1970年当時、アメリカの5大オーケストラにおける女性演奏者は5%程度だったが、入団審査時のカーテンの導入により審査通過率が50%増加した。

出所：Astrid Baumgardner
<https://www.astridbaumgardner.com/blog-and-resources/blog/ysm-mock-auditions/>

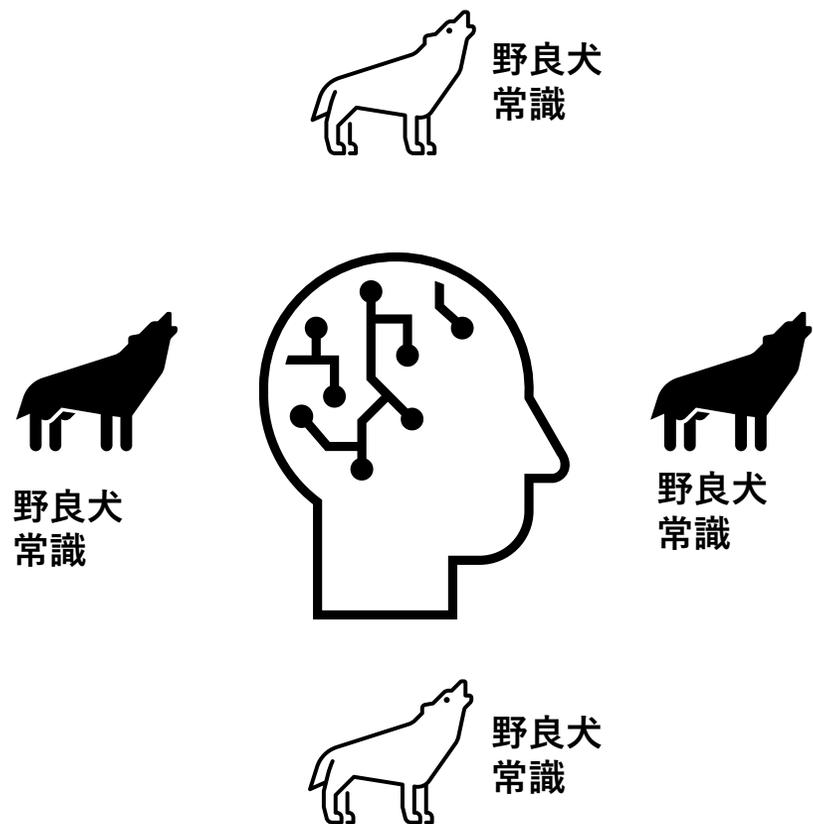
企業の採用活動における顔写真と性別に関する項目の排除



ユニリーバ・ジャパンは2020年度の採用活動より、顔写真の提出や応募者への性別に関する一切の項目を排除した。書類審査通過の男女比率や採用ページのアクセス数などを指標に成果を検証予定。

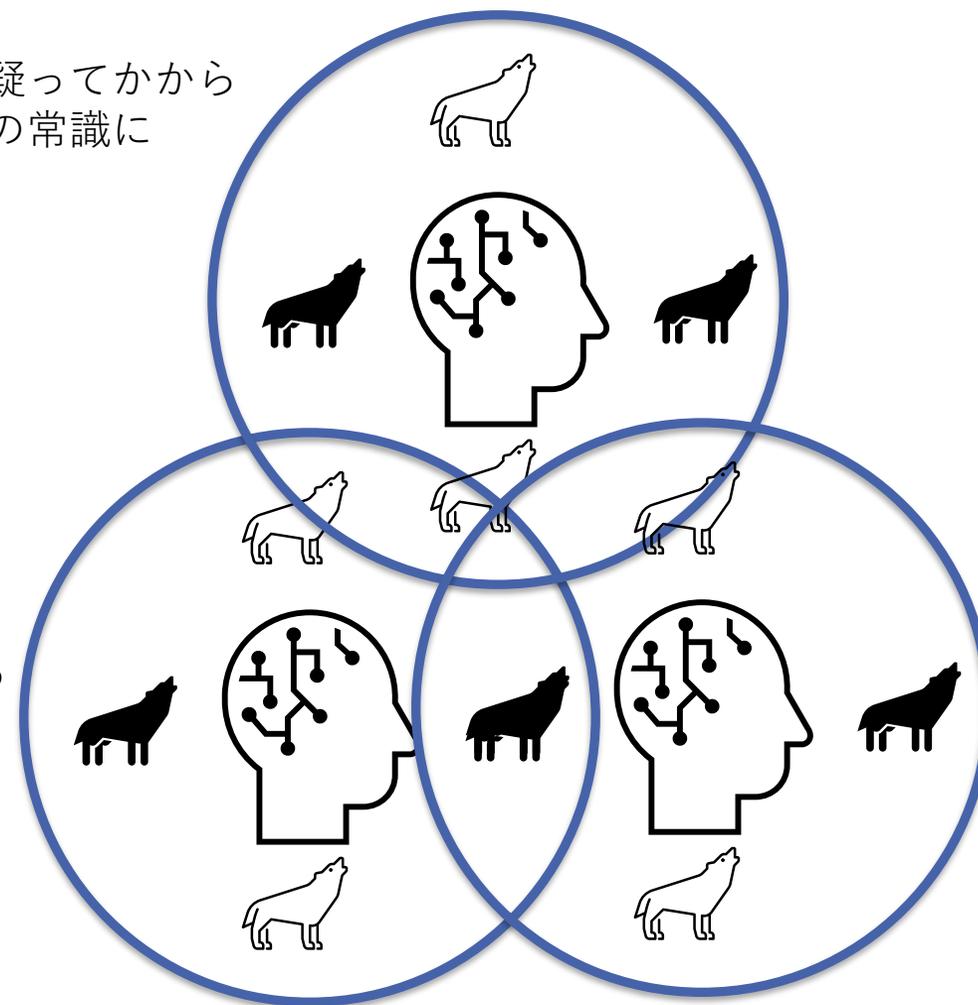
出所：日経ESG
<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/news/00084/>

アンコンシャス・バイアスは野良犬を飼っているようなもの。
間違っているのにほったらかし。みんながそうするとそれが常識になる



一人ひとりが常識を疑ってかからないと、それが社会の常識に

みんな飼ってるから自分もまあいいやと
いって疑わない



人権やジェンダーに関して問題意識があっても、ジェンダーバイアスについて無自覚なメッセージを発信する場合がある



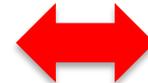
広報室：
理想の子育てと現実との違いに悩む母親たちが多いため、動画でリアルな現実を描くことで**応援したい**という強い思いを込めた。**父親の育児参加や周りのサポートが進むように**、多くの方に動画を見ていただきたい。

多くの女性が共感するであろうと発したメッセージが、「家事・育児は女性の仕事」といったジェンダーバイアスを肯定することに

「ムーニーから、はじめて子育てするママへ贈る歌『moms don't cry』」(2017年5月にユニ・チャームHPにて公開)

「ワンオペ育児を美化しないで！」

「おむつ会社なら、『母親は一人で頑張るべきだし、それが美しい』という社会的抑圧と闘うべきだ。」
「一番しんどい時を思い出して吐きそうになる」



その先にあるのが心理的安全性。ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が1997年に提唱した概念で大いに広まっている。

The Fearless Organization
「心理的安全性」が
学習・イノベーション・
成長をもたらす
Creating Psychological Safety in the Workplace
for Learning, Innovation, and Growth
Amy C. Edmondson
エイミー・C・エドモンドソン
野津智子訳 村瀬俊樹監訳

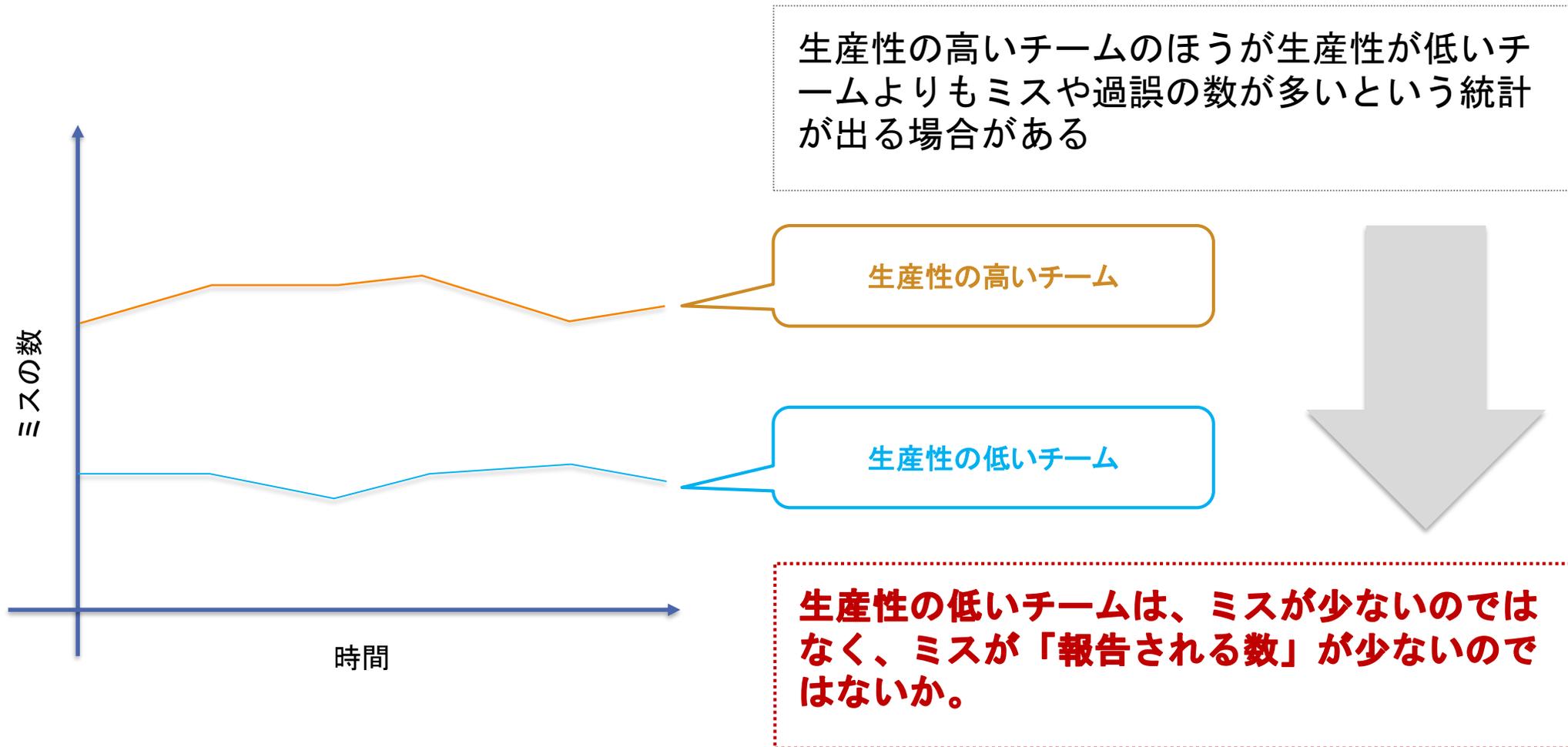
HR Award 2021
優秀賞受賞
心理的安全性研究の第一人者による
理論・ケーススタディ・実践への示唆
推薦 篠田真貴子 エール株式会社
取締役
心理的安全性ってそういうことだったのか!

エイミー・エドモンドソン
Amy Edmondson
ハーバードビジネススクール教授。専門はリーダーシップと経営管理。同校のMBAプログラム及びエグゼクティブプログラムにてリーダーシップ、チームワーク、イノベーションなどを教えている。2013年、Thinkers50「世界で最も影響力のあるビジネス思想家50人」で第15位にランクインした。多数の受賞歴があり2006年にはカミングス賞（米国経営学会）、2004年にはアクセンチュア賞を受賞。世界各国で講演やコンサルティングも行っている。

“

心理的安全性とは、支援を求めたりミスを認めたりして対人関係のリスクを取っても、公式、非公式を問わず制裁を受けるような結果にならないと信じられることだ。

生産性の高い組織は実はミスが多いという統計がある。



ほとんどの人が、「言って咎められる」よりも
「言わずにすませる」ことを選択してしまう

上司が関わっている仕事を批判してはいけない

上司の上司がいる場では黙っているべきだ

発言するか沈黙するかの計算で、沈黙が勝ってしまう理由

	効果を実感する人	効果が表れるとき	効果の確実性
発言する場合	組織または顧客 (あるいは両方)	少しあと	低い
沈黙する場合	自分	今すぐ	高い

確実なデータがなければ何も言うてはならない

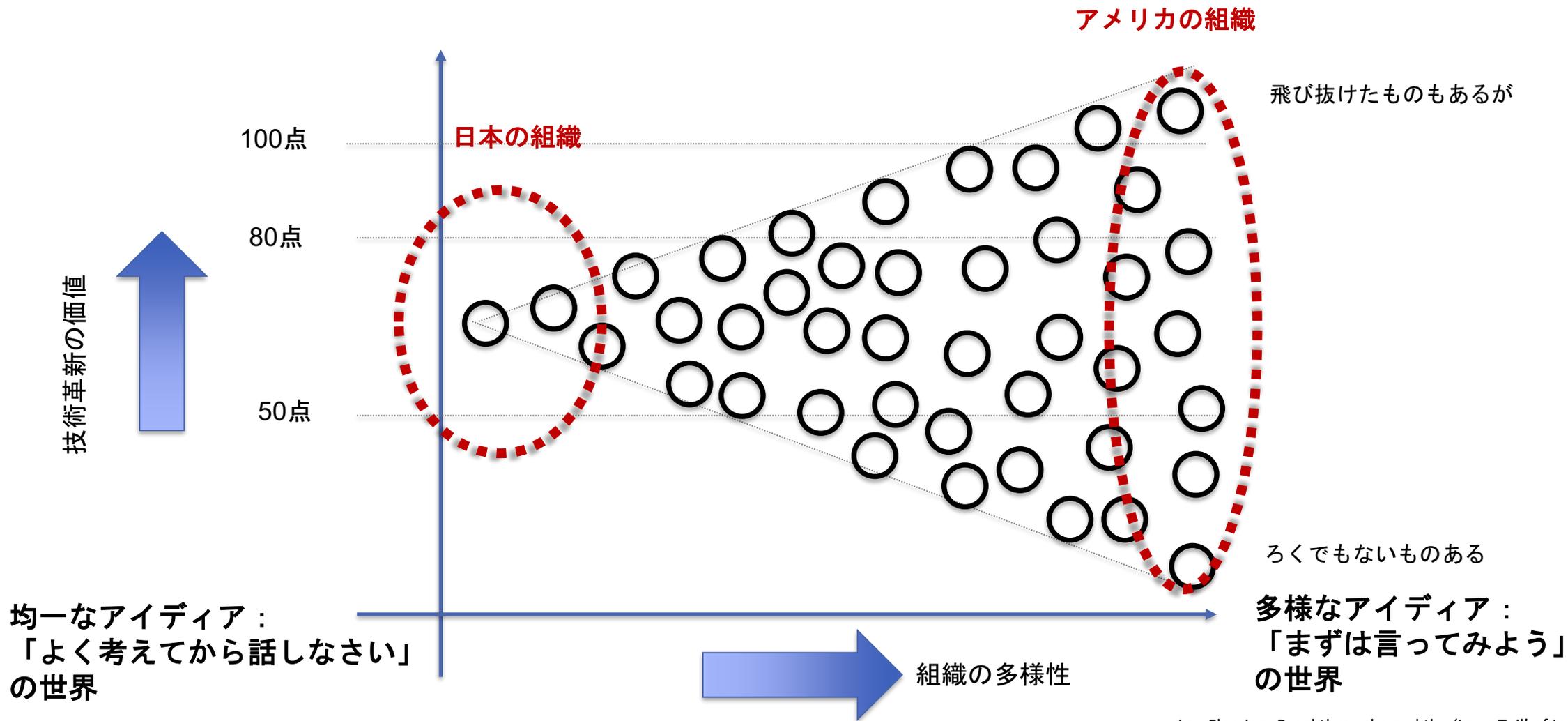
率直な口を利くことはキャリアに影響する

他の社員がいるところで上司のメンツを潰してはならない

出所：エイミー・エドモンドソン「恐れのない組織」

その結果、破滅的なミスを経営として防げなくなってしまう

日本の製品サービスは非常にレベルが高い一方、世界一は多くない。
アメリカの製品サービスは飛び抜けて良いものと最低のものとのミックス



Lee Fleming: Breakthroughs and the 'Long Tail' of Innovation

Googleは自社の労働生産性の根源について徹底的に研究し、
これが職員の心理的安全性であることを突き止めた

プロジェクト・アリストテレス (2012年～)

初期仮説

- 職員個人の能力
- 優秀なリーダー
- 優れたチームワーク手法

結論：自分らしくいられることに対する
心理的安全性
(Psychological Safety)

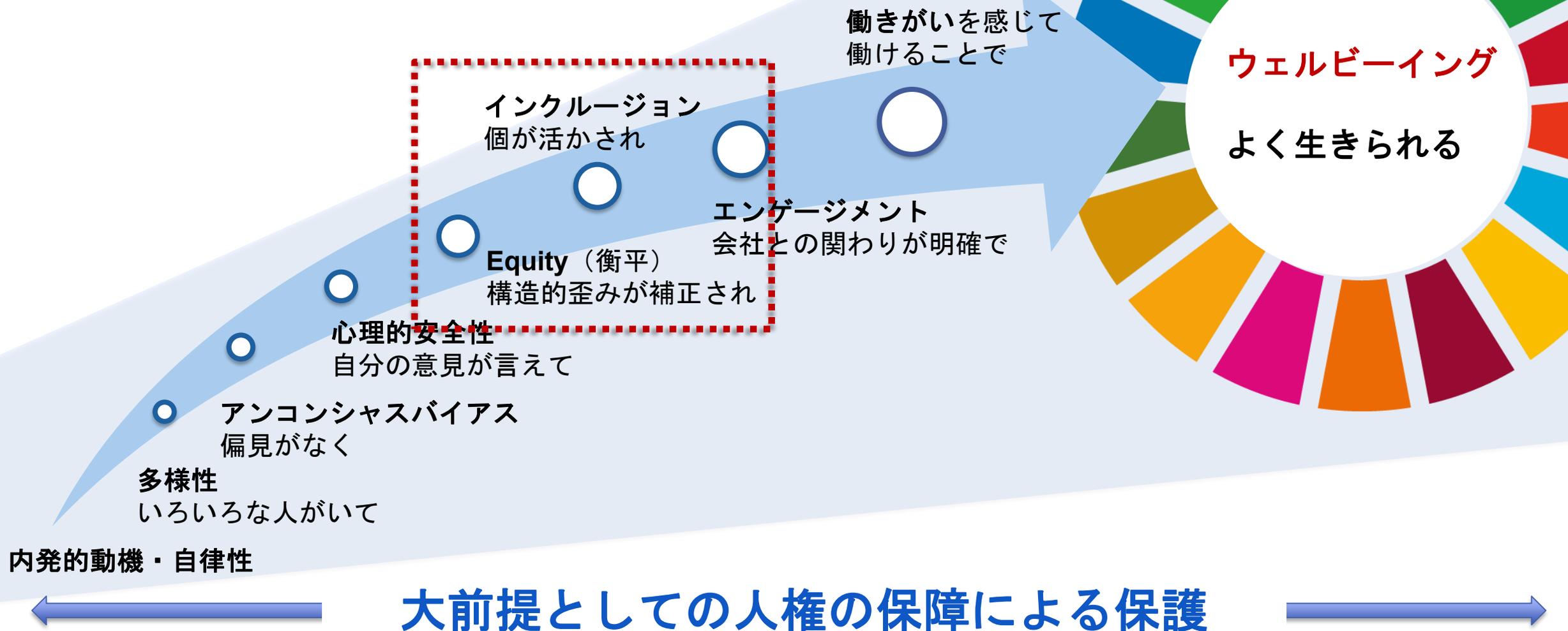
措置：社員が自分らしくいられることを確保すること
だけが仕事のマネージャが1000人

Google

出所：<https://rework.withgoogle.com/jp/>を基にSDGP構成

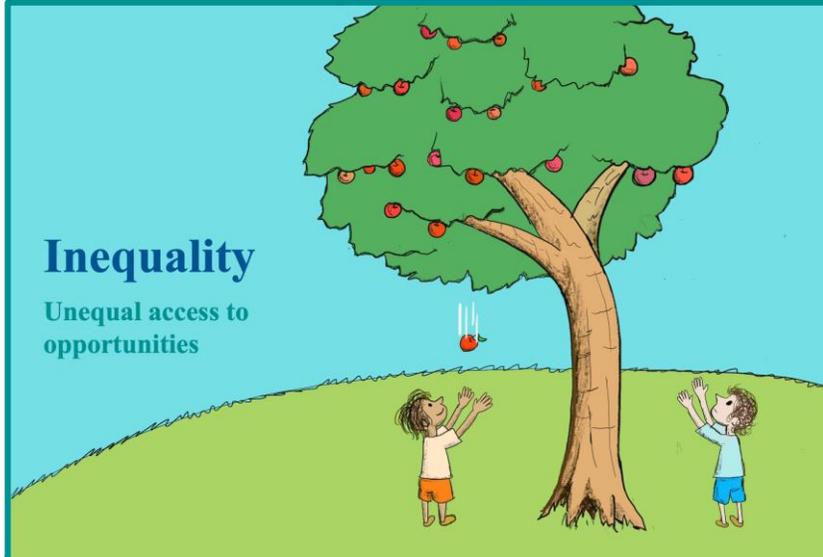
1. SDGsの全体像と目指す世界像
2. 人的資本とDE&Iの大前提
3. DE&Iを阻む無意識の偏見と、その先にある心理的安全性
4. 衡平（エクイティ）という考え方の重要性
5. 自分らしく、よく生きる

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である

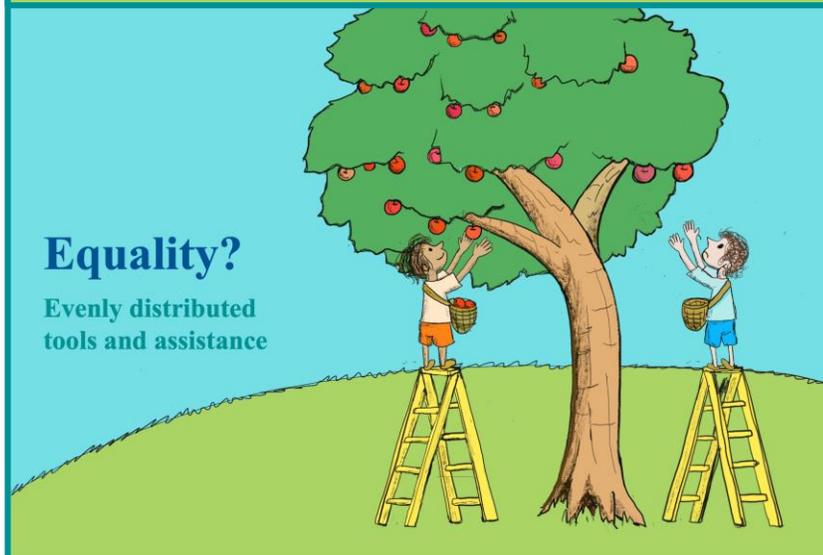


日本において多様性と包摂を実現するには、衡平（社会の構造の歪みを考慮した異なる人への異なる措置）という概念が必要

不平等

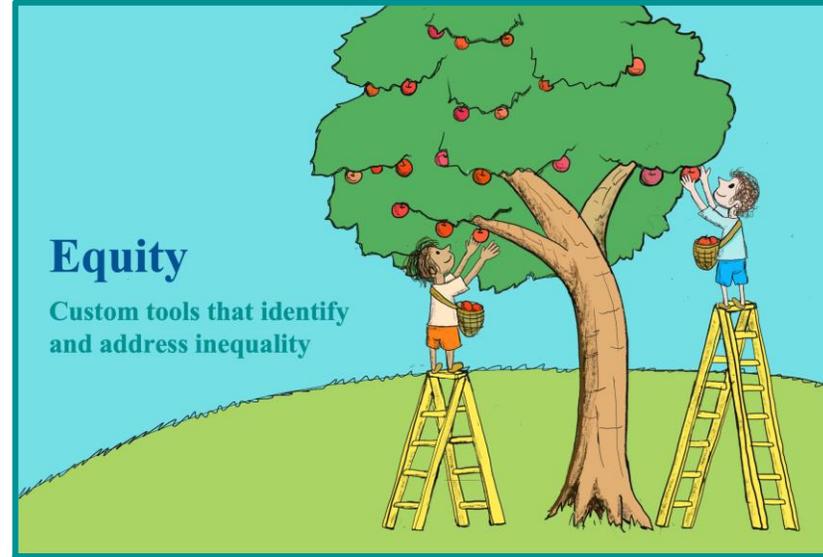


平等？



Equity

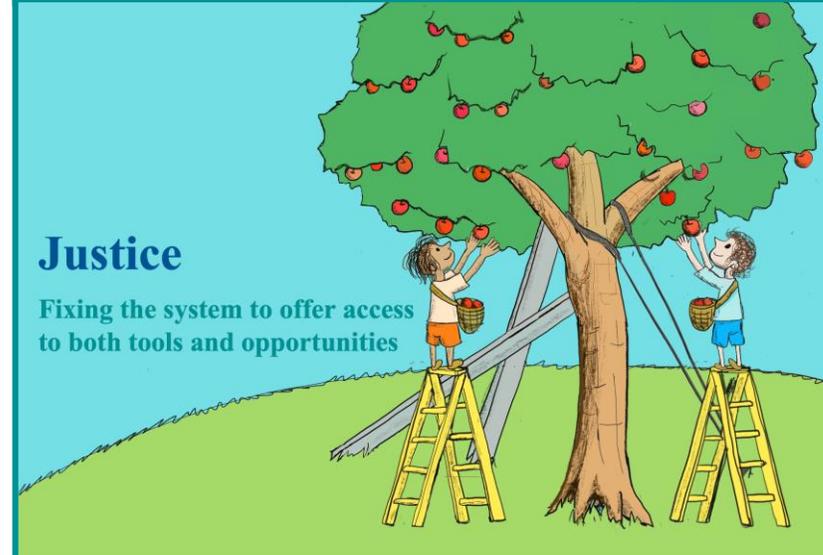
Custom tools that identify and address inequality



衡平

Justice

Fixing the system to offer access to both tools and opportunities



正義

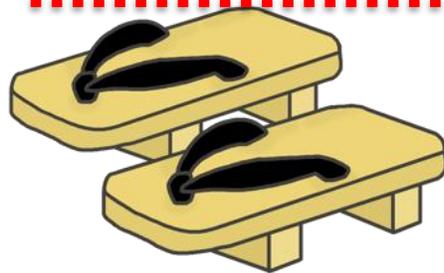
画像：Tony Ruth氏の作品をもとにSDGP作成

「衡平」という概念を理解し実践するには、まず経営層をはじめとする管理職に認識を大きく変えていただく必要がある

例えば、

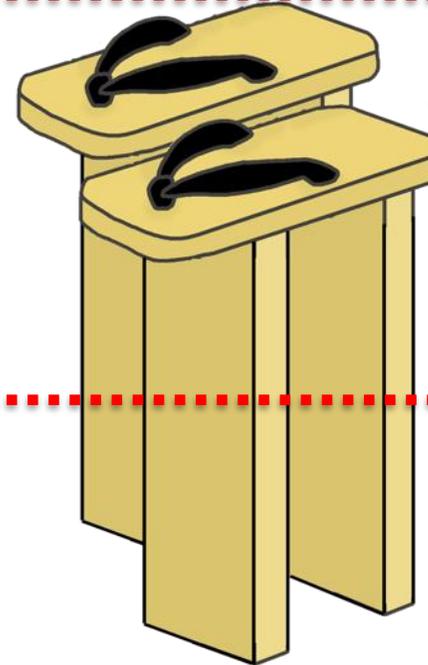


①「能力が低い女性に下駄を履かせて」管理職や役員に登用することには反対



長期で形成したこの差分、女性が能力を獲得するのを待っていたら永遠に埋まらない。

まず「いま」解消し、
並行して能力を強力に強化すべき



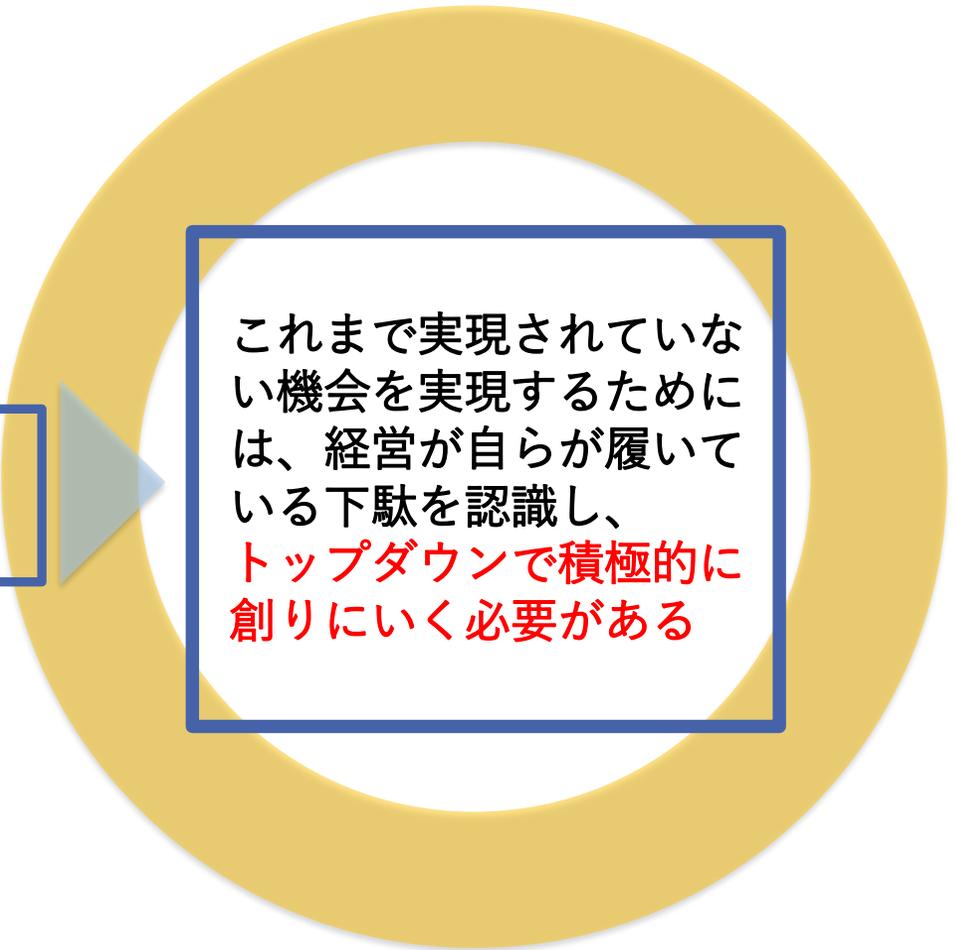
②自分がこれまで履かせてもらってきた「高～い下駄」にまったく気づいていない

- 家庭や育児に参画せずに仕事に時間を投入させてもらった
- パートナーがキャリアを諦める代償としての昇進
- それだけの時間を積み上げビジネススキルが身につくのは当たり前

多様性→良くて強い組織を実現するためには、経営トップが
阻害要因や課題を認識し、積極的に機会を創りにいく必要がある



永遠に多様性は
実現されない



よく聞く経営者の言い分

経営の意思決定レベルで、いますぐにでもできることは多くある

(1) 女性役員と女性管理職の飛び越し登用



いずれも経営の強い意思によって女性が役員や管理職に飛び越し登用されている



さらに管理職登用後の育成・支援策が充実



社員全員が確実に知る

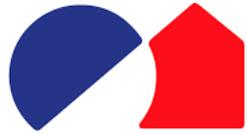
瀬名波文野（せなは・あやの）
リクルート・ホールディングス
取締役：2020年5月に取締役就任。
38歳。2006年、株式会社リクルート
新卒入社。2012年にはロンドン
にある買収先企業の代表取締役に
就任し、220人の現地従業員を率
いる。2015年に帰国後は、ホール
ディングスR&D本部事業開発室室
長を務め、2016年より経営企画
室・人事統括室 室長。2018年4月
執行役員。

松本晃（まつもと・あきら）
元カルビー会長
2009年社長就任時に5.9%であったカ
ルビーの女性管理職比率は6年後の
2015年には19.8%まで急進。「会社
の成長のためには女性が活躍するこ
とが重要である」というメッセージ
を一貫して発信し、管理職に徹底的
に女性を登用。



経営の意思決定ですぐにでもできることは多くある

(3) 男性の育休義務化を含む働き方改革と家庭参画機会の創造



SEKISUI HOUSE



代表取締役社長
仲井 嘉浩

仲井嘉浩社長が2017年に欧州出張し、スウェーデン郊外のスマートシティを見学した際、公園でベビーカーを押す9割以上が男性だったことに感心。背景に同国には父親専用の90日間の育休制度があると知り、帰国後社長の意思で1か月の男性職員育休義務化を制度化。

重要な点は仲井社長がトップダウンで「まず育休義務化」を決めたこと。現場はトップの意思決定に合わせて制度や働き方を変えた（ただし仲井社長も3か月→1か月という妥協をしている）。

職員同士がカバーし学び合う状況
→ 仕事の透明性も向上

自分が家にいることで家の良さを再認識
→ 営業や接客意識の根本的な変革

本人に加え職場の同僚や女性社員も影響
→ 職場全体としての意識改革

これからは「衡平」概念を加えたDEI (Diversity, Equity and Inclusion) という言葉が企業においても主流となる

例えば・・・



DEI

Diversity 多様性

Equity 衡平

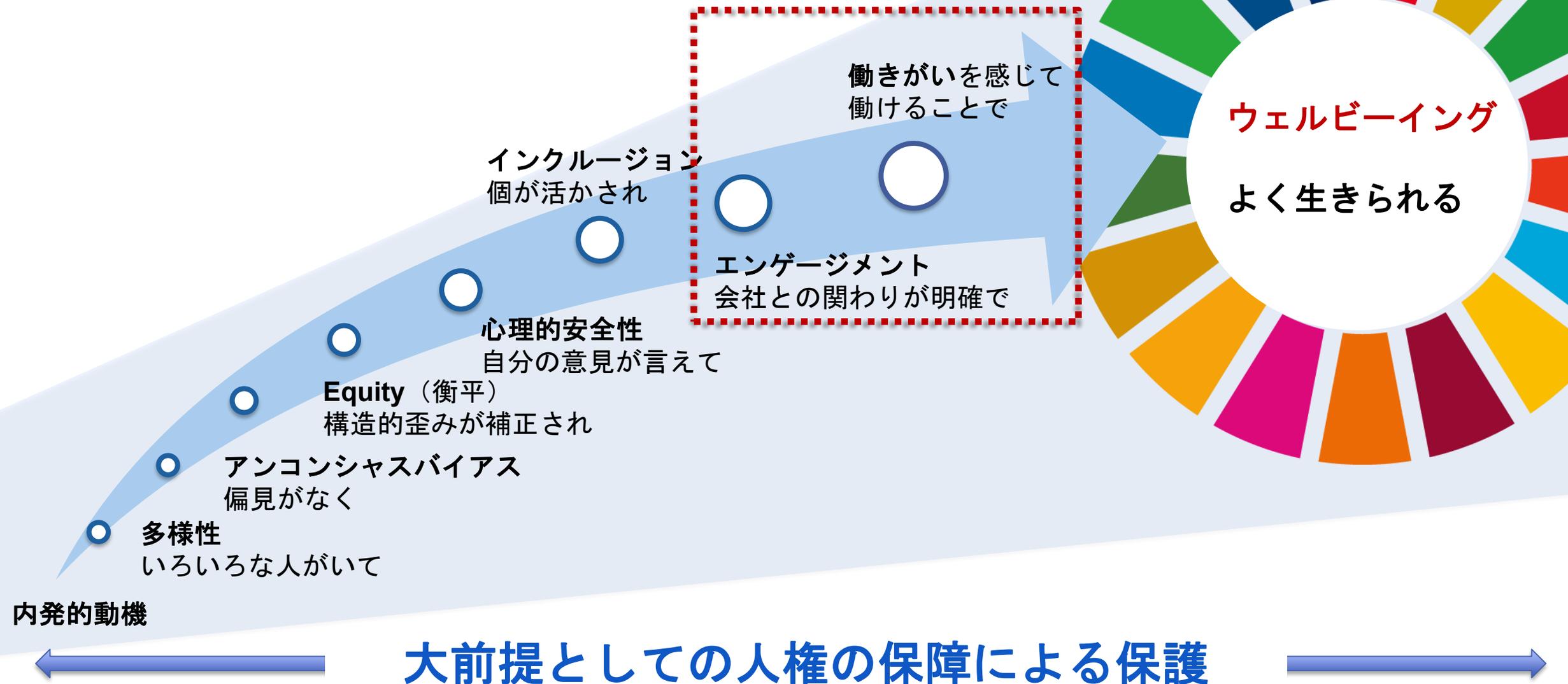
Inclusion 包摂



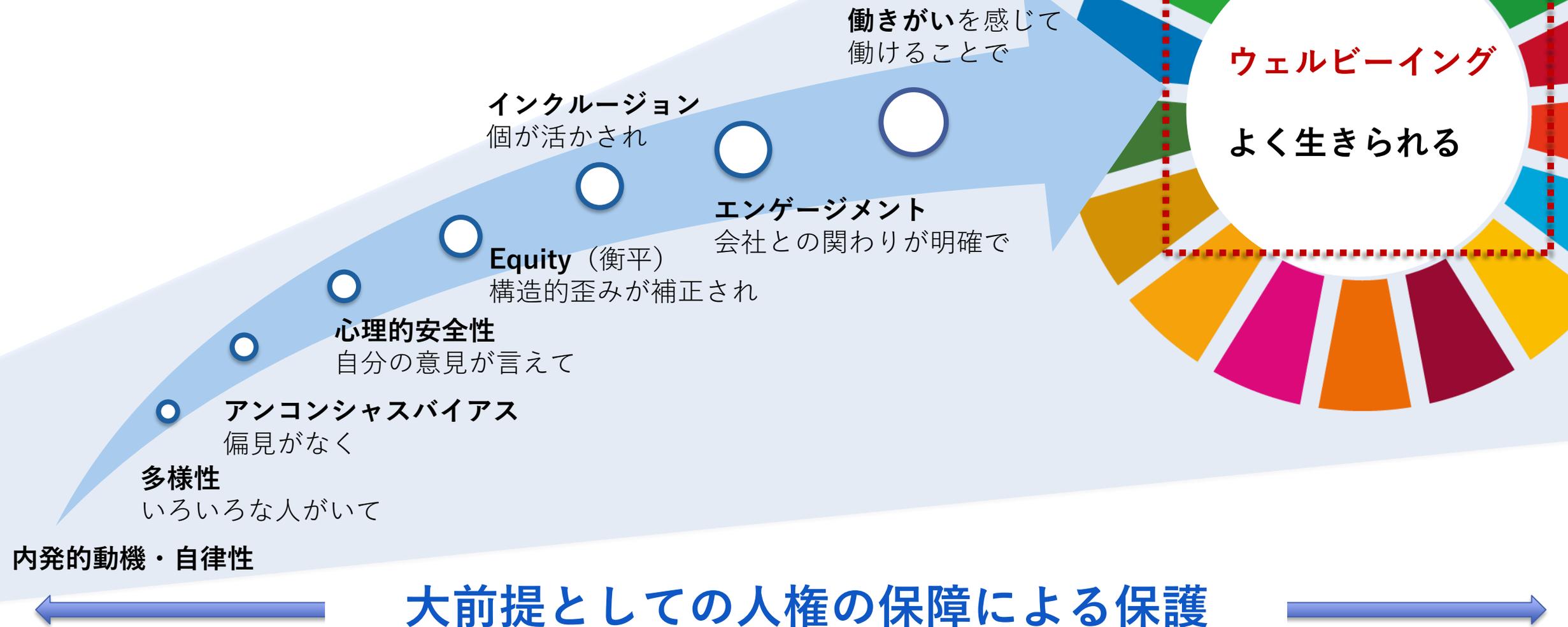
(そしてその次はDEIB: 「Belongings」も加えるのが米国で主流化)

1. SDGsの全体像と目指す世界像
2. DE&Iの大前提
3. DE&Iを阻む無意識の偏見と、その先にある心理的安全性
4. 衡平（エクイティ）という考え方の重要性
5. 自分らしく、よく生きる

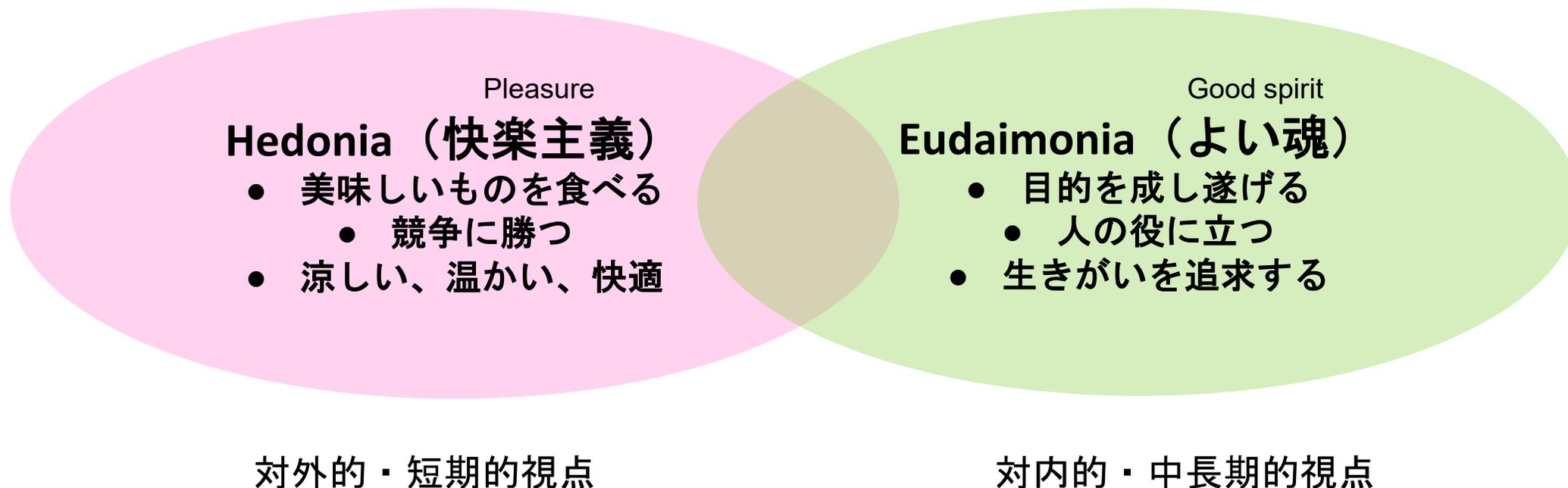
究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



究極的に目指すべきは人々のウェルビーイングであり、
エンゲージメントや働きがいはそのための手段である



期限前5世紀にアリストテレスはすでにウェルビーイング
(=良い人生) について二つの要素があることに気づいていた



アリストテレスと同じことを仏教でも考えた ぼんのうそくぼだい
人間は欲の塊であるが、欲がなければ徳もない：煩惱即菩提

仏教の五欲：
食欲、
睡眠欲、
性欲、
財産欲、
名誉欲



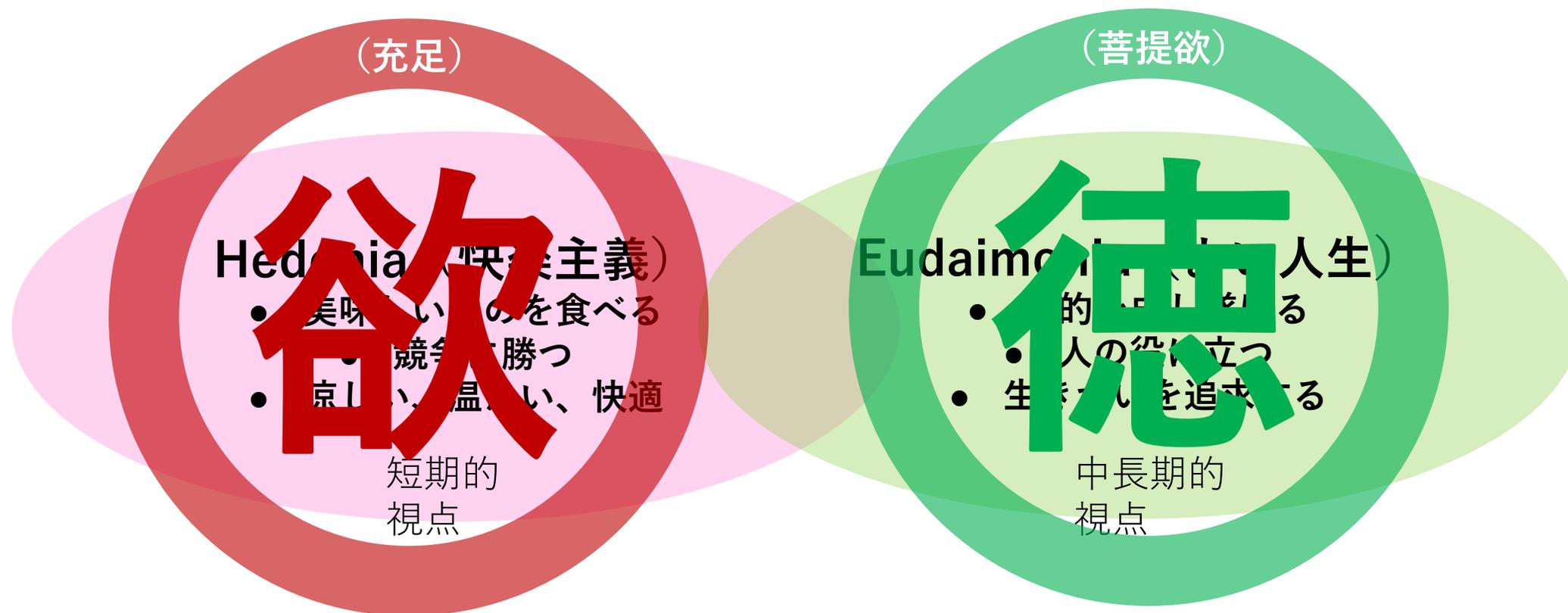
“

仏教は五欲を完全に否定はしていません。欲は煩惱でもあります。うまく使えば悟りへの手段となります。欲をコントロールしてくれるのが仏教と言えます。

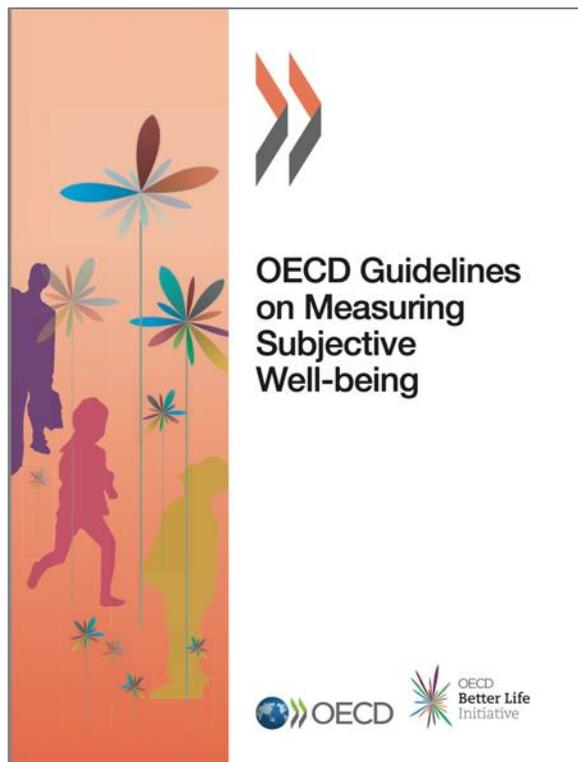
煩惱即菩提：欲望があるからこそ人はそれを乗り越えて自分を高めようとする、という大乘仏教の教え

出所：奈良南都十輪院ウェブサイト

期限前5世紀にアリストテレスはすでに幸福について二つの要素があることに気づいていた



2013年のOECDの報告は、特に「徳」や「社会的使命」といった「Eudaimonia」という概念に注目した



SWB:
Subjective
Well-being
主観的なウェ
ルビーイング

Satisfaction

充足・安心・安全・快適・便利

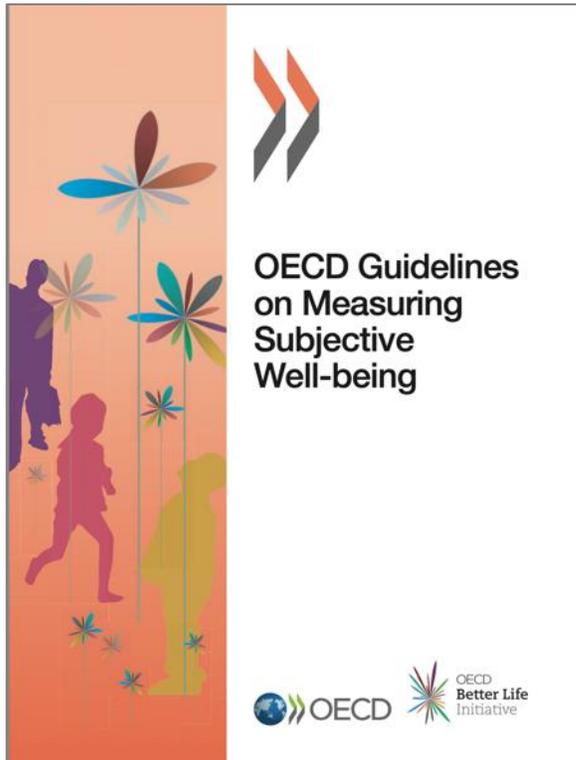
Affection

愛・絆・つながり

Eudaimonia : よいということ
社会的使命・生きがい

OECDの2013年報告書
「主観的ウェルビーイングを計測するための指針」

2013年のOECDの報告は、特に「徳」や「社会的使命」といった「Eudaimonia」という概念に注目した



SWB:
Subjective Well-being
主観的なウェルビーイング

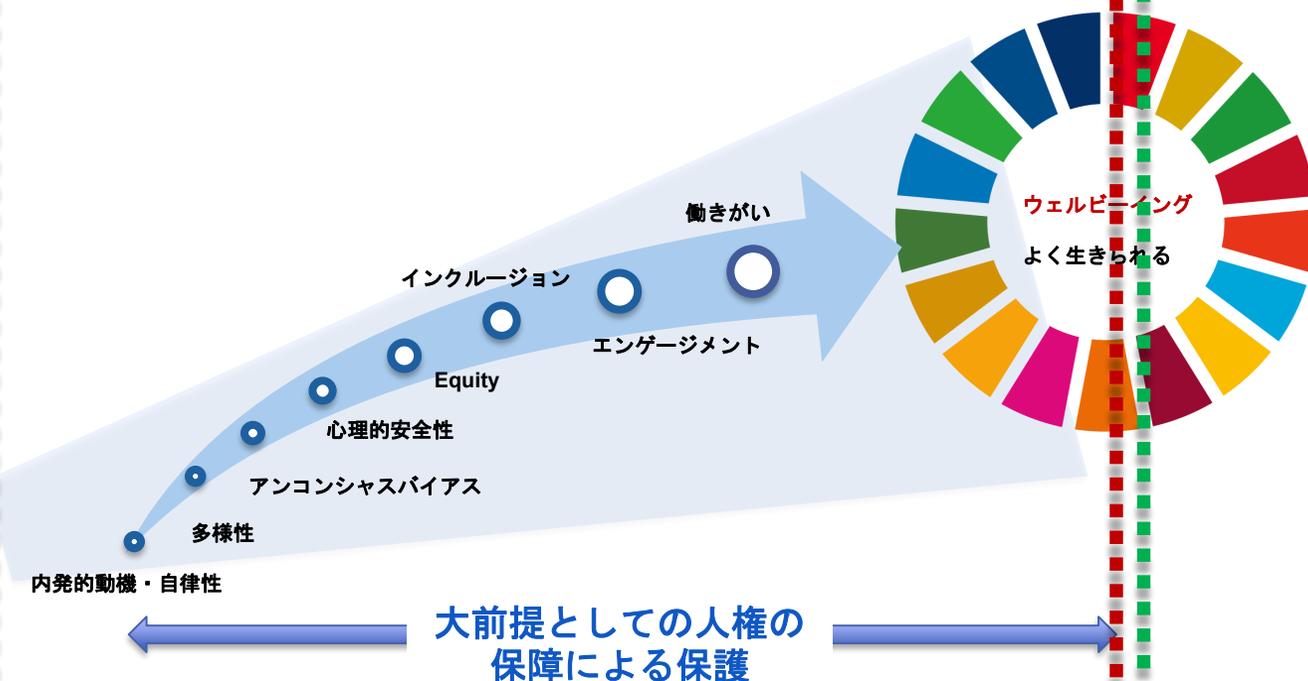


OECDの2013年報告書
「主観的ウェルビーイングを計測するための指針」

経営には二つの責務 (dual obligation)がある。(1) 従業員のウェルビーイングを実現すること、(2) パーパスと利益を実現すること

儲かる・儲からないに関わらず企業が人間に対して実現すべき責務

⇒ 本来戦略の対象であるべきではない



パーパス実現と利益の獲得

- エビデンスベース
- DX
- 投資対効果
- 人事部門改革
- リスキリング
- 戦略的配置
- 有りたい姿とのギャップ

ウェルビーイングな状態である人々を基盤として社会的存在意義を実現し、また利益を得るべき責務

⇒ 人的資本戦略とはここを指すべき

SDG
PARTNERS



Copyright: SDG Partners, Inc.

Contact: info@sdgpartners.jp

Web: www.sdgpartners.jp