

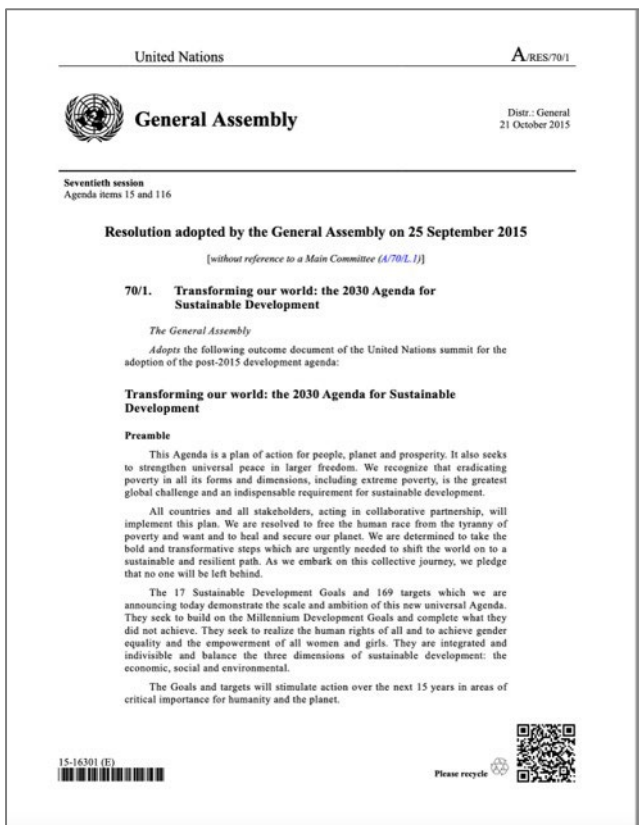
# 「SDGS時代の持続可能なまちづくりを考える」 ～引き続き必要不可欠な多様性・衡平と包摂（DE&I）～



2025年6月7日

SDGパートナーズ株式会社 代表取締役CEO 田瀬和夫

# 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



開発

経済

枠組

アミーナ・モハメド国連副事務総長による

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  
人類にとって格差ほどの敵はいない

(2) 社会的少数者が排除されない世界をつくるべき=inclusion

= 「すべての人が」参画できる社会

1990年代の「トリクルダウン仮説」は貧困削減に一定の効果を見せたが、それよりも大きな結果は富裕層とグローバル企業への富の集中だった

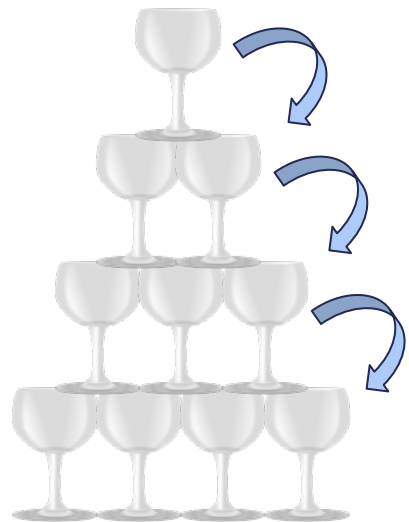
1990年代、2000年代の仮説と政策

現実には起こったこと ⇒テロとイスラム国



経済成長：  
pro-growth

経済成長が富裕層のみならず貧困層にも配当を与えるという「トリクルダウン仮説」により成長政策が取られた



富裕層とグローバル企業への富の集中が発生し、分断と憎悪の原因となった

貧困層・低所得者層にも一定の恩恵はあったものの、富裕層との格差は巨大（貧困率1980年42.28%→2017年9.18%：世界銀行）

## (2) 「Inclusive」はおそらく「Sustainable」と並んで、SDGsの中で最も多く使われている概念の一つ（少なくとも40回）

総会決議 A/RES/70/1



3. We resolve, between now and 2030, to end poverty and hunger everywhere; to combat inequalities within and among countries; to build peaceful, just and **inclusive** societies; to protect human rights and promote gender equality and the empowerment of women and girls; and to ensure the lasting protection of the planet and its natural resources. We resolve also to create conditions for sustainable, **inclusive** and sustained economic growth, shared prosperity and decent work for all, taking into account different levels of national development and capacities.

われわれは、2030年までに貧困と飢餓をなくし、すべての国で不平等と闘い、平和で、公正で、**一人ひとりが活かされる**社会をつくる決意を新たにします。

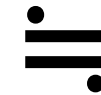
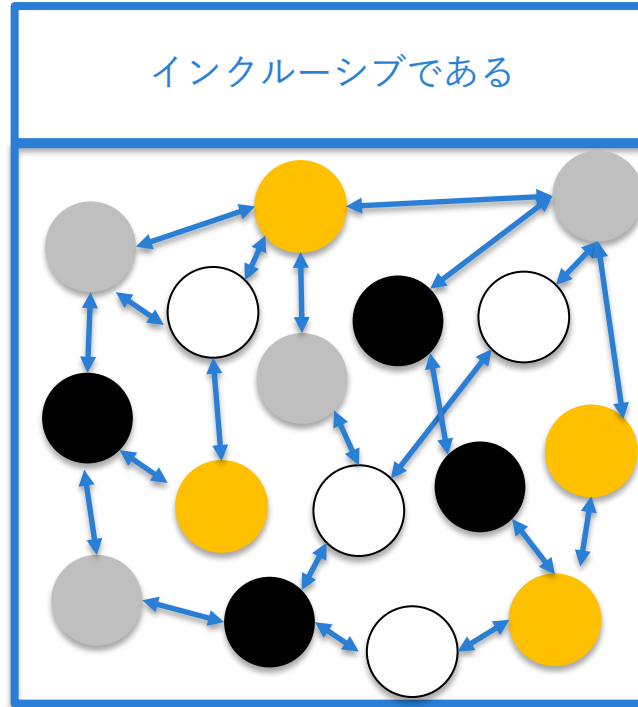
また、経済成長においても、持続可能で**すべての人が参加でき**、繁栄を共有し働きがいのある仕事に就けるような社会としなければならない。

もともとは教育の分野で障害を持っている子どもを含めてすべての人が排除されない=inclusive educationが必要、という問題意識から

⇒ 「すべての人が」  
参画できる社会



Inclusionはいまや、「排除されない」を越えて、「個として活かされる」、「居場所がある」、など「自分らしさ」を追求する概念となったのではないか



- 個として活かされる
- 能力が発揮される
- 居場所がある



すべての人が社会の中で  
自分らしい自分でいられる

(3) 見落とされがちなSDGs第一段落第二文に、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.

「この文書は人間、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」



# (4) 「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

「よく生きる」、「よい人生」とはなんだろうか？

(5) 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つの価値観が介在する

前文第二段落：  
**leaving no one behind**  
ならびに  
宣言パラ3とSDGsのあらゆる場面に使われている  
**inclusive / inclusion**

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」

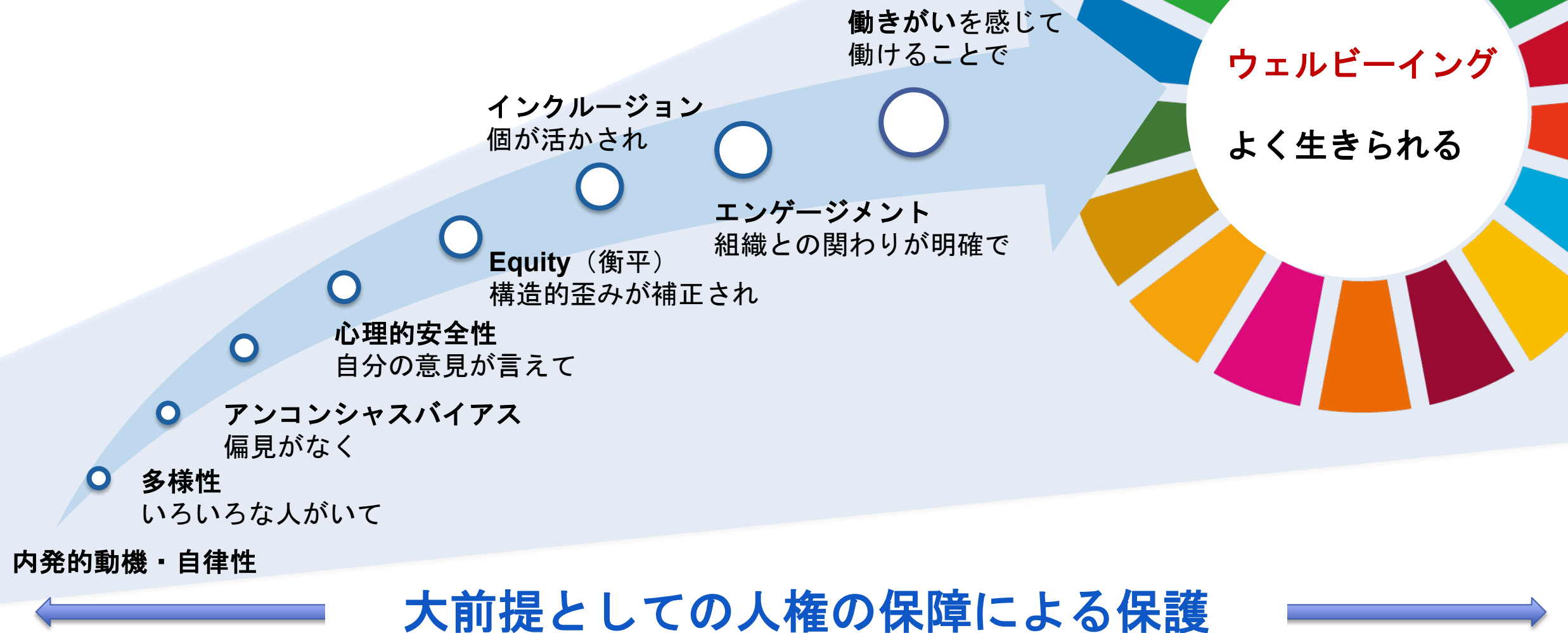
前文「Planet」: support the needs of **present and future generations.**

前文第一段落第二文：  
**in larger freedom**

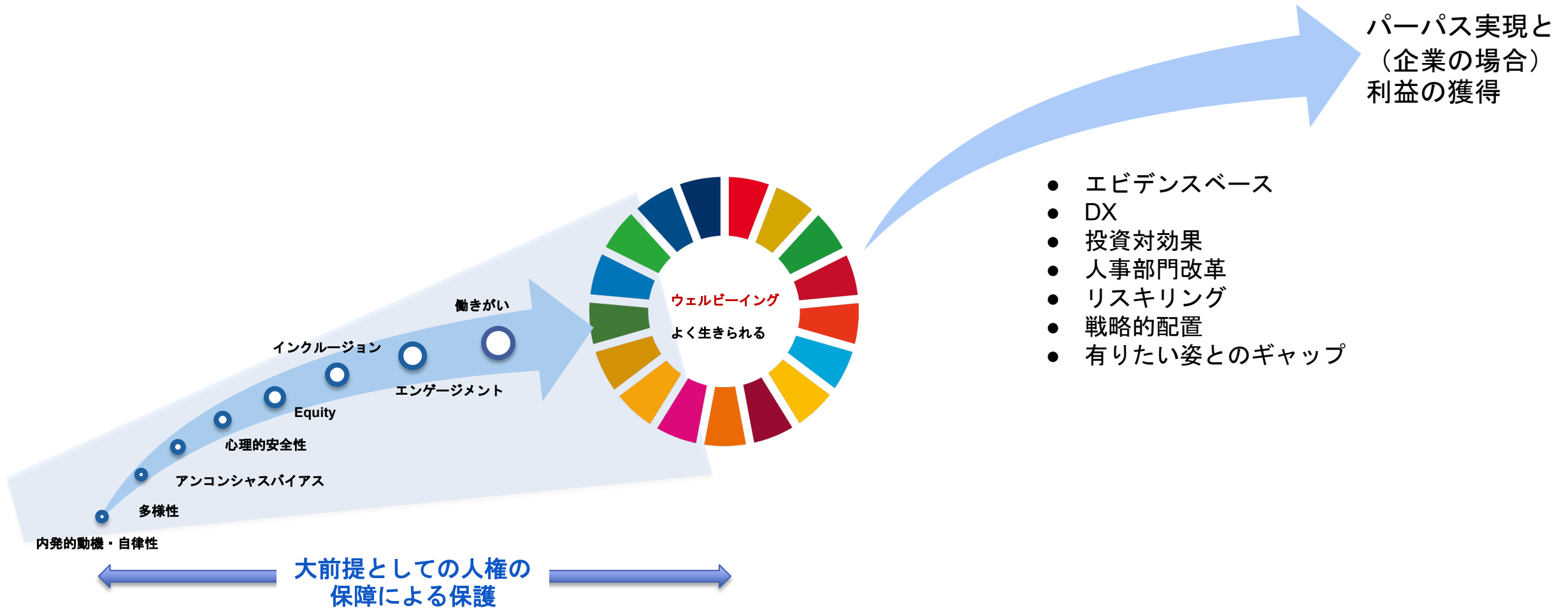
世界

では、SDGs実現を人材の観点から見ればどのような戦略があり得るか

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイング。  
現在の多くの人事戦略はそのための通過点と言える



組織運営には二つの責務 (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) パーパスを実現すること

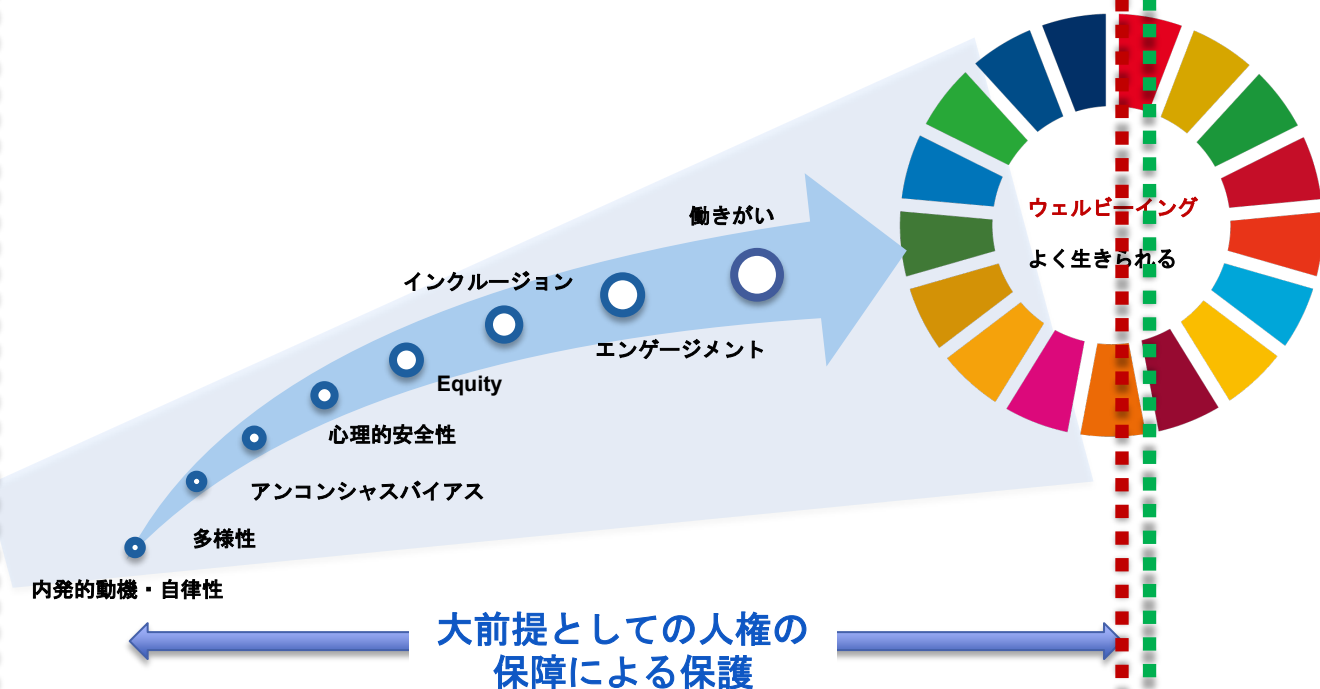




組織運営には二つの責務 (dual obligation)がある。(1) 従業員のウェルビーイングを実現すること、(2) パーパスを実現すること

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

⇒ 経営戦略の不可欠な基盤



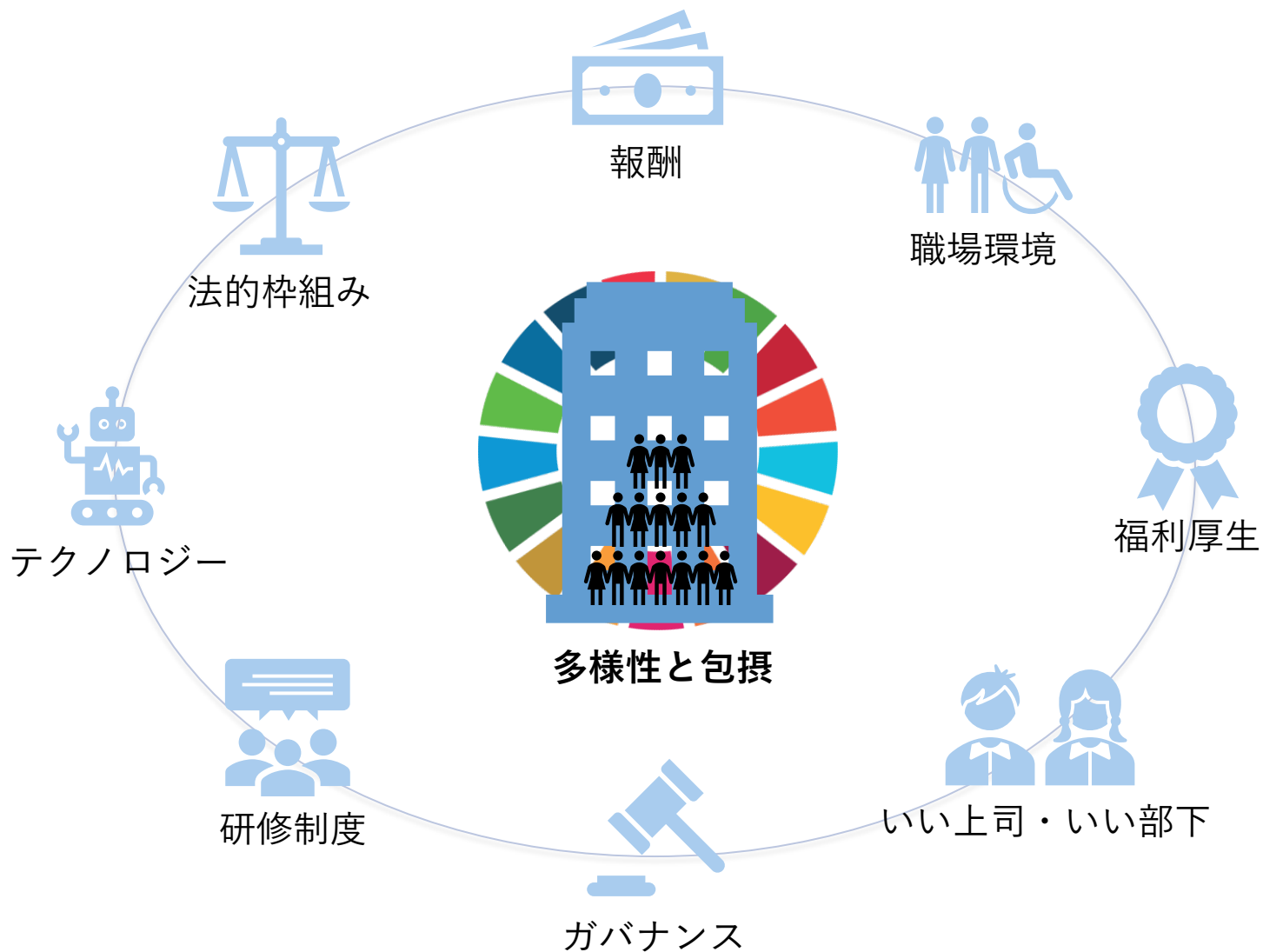
パーパス実現と  
(企業の場合)  
利益の獲得

- 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

グローバル企業においてDE&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



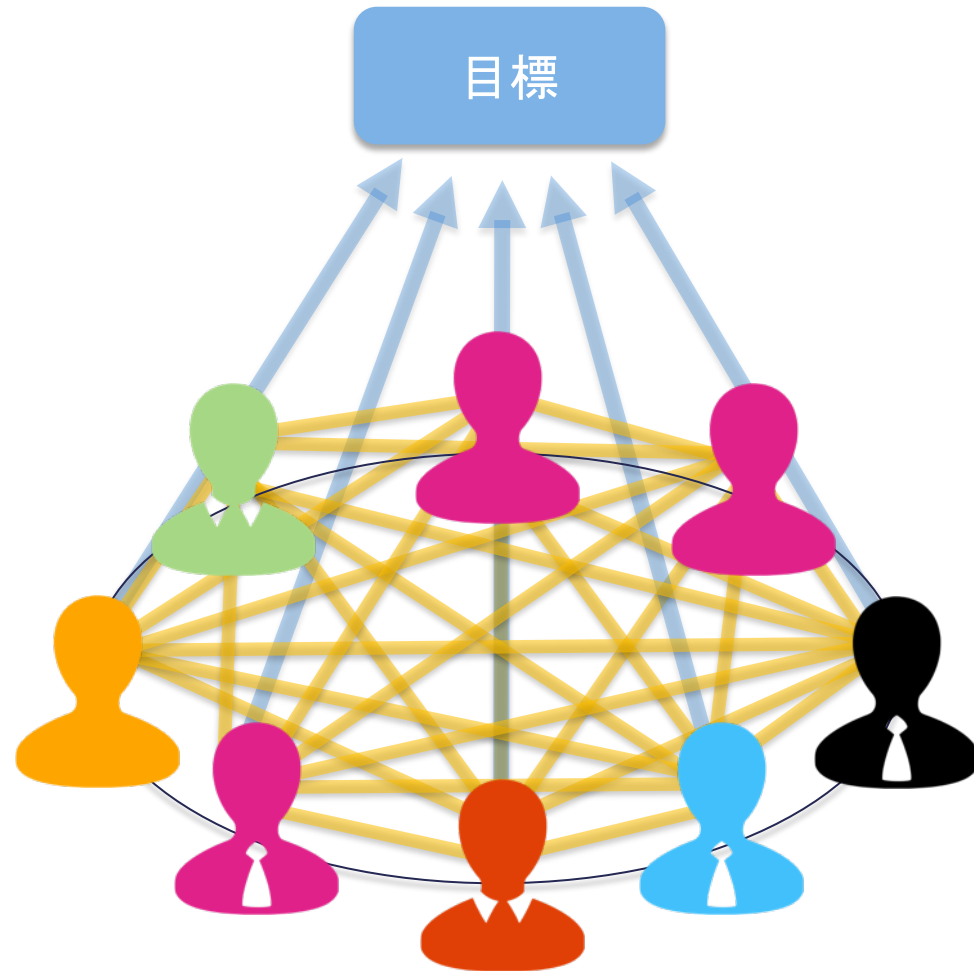
グーグルのロゴはそのまま多様な人々の集まりであることを示す



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

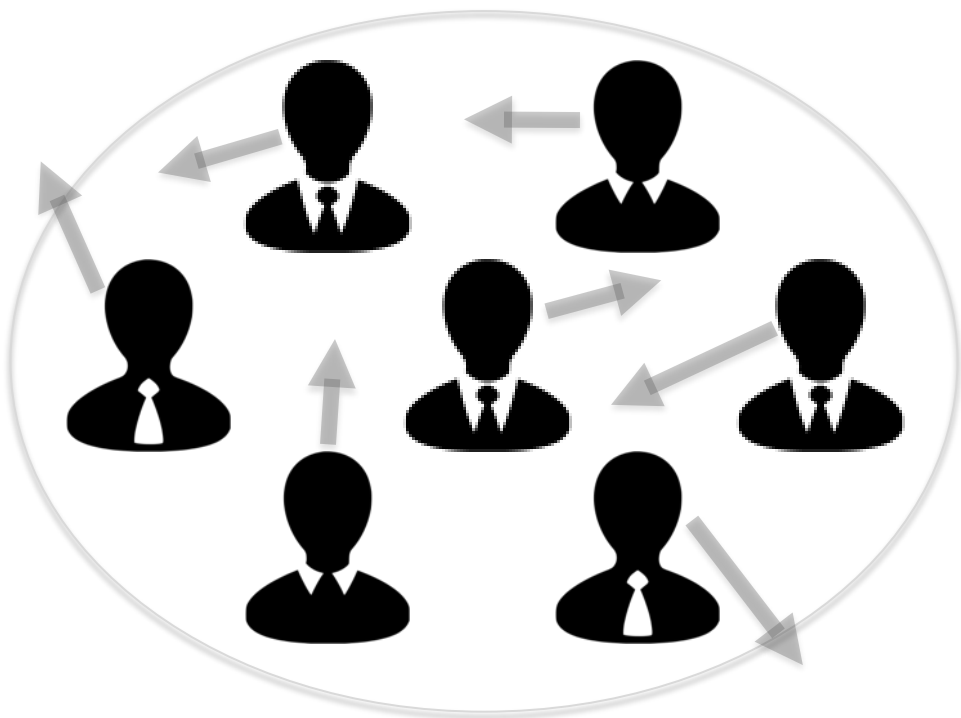
そうした社会や組織においては、他を尊重し、なおかつ付加価値を創造できる「強くて優しい個」が育つので必然的に強い社会・組織となる



「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

同質な組織では結局のところ、組織を構成する個人が弱くなり続ける。  
その結果、必然的に組織としても脆弱なものになってしまう



- 同質な組織においては、共通の理解、共通の行動を通じて共通の目標に対して進むことが前提となっている。
  - このため強い「同調圧力」が働く。「出る杭」は打たれることとなり、個人に求められるのは自分を殺して「自己犠牲を払う」ことと、「我慢すること」になる
  - この結果、組織としては多様な観点からの分析ができなくなり、トップないし多数派の意見が通るようになる。その結果変化に対応できなくなる
- 「同じ」ことが個人をどんどん弱くする。弱い個人の集まりが強いわけがなく組織も弱くなる
- 徳川幕府が「連帯責任」で村や藩を意図的に弱くして統治した手法と同じ論理

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

儲かるか儲からないかに関わらずやるべきこと⇒戦略化できない

### 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

**個を守り活かすことが  
結果として強さにつながる**

# 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」

⇒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。

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」

⇒「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。

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。

## 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

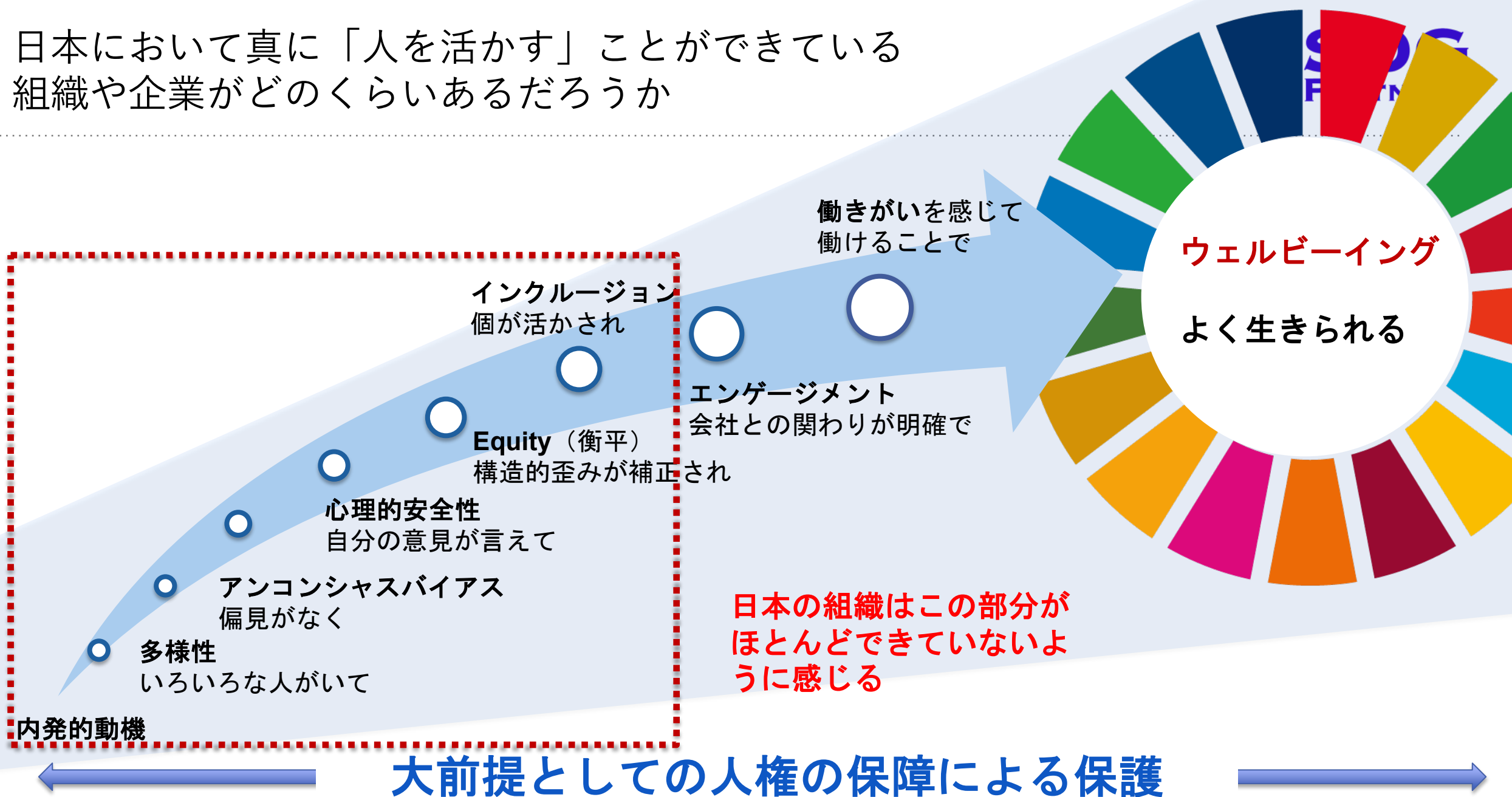
1. 契約形態ごとの人員数
2. 定着・離職、昇格、社内公募
3. 構成・多様性
4. スキル・能力
5. 健康・安全・ウェルビーイング
6. 報酬・インセンティブ
7. 経営上必要となったポジションとその採用の状況
8. エンゲージメント・生産性



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/lst/sa/human\\_capita](https://www.nri.com/jp/knowledge/glossary/lst/sa/human_capita))を基にSDGP作成



日本において真に「人を活かす」ことができている  
組織や企業がどのくらいあるだろうか



世界経済フォーラムのジェンダーギャップ指数2024が6月12日に発表され、日本は今年118位（146カ国中）。圧倒的に男性優位の社会。



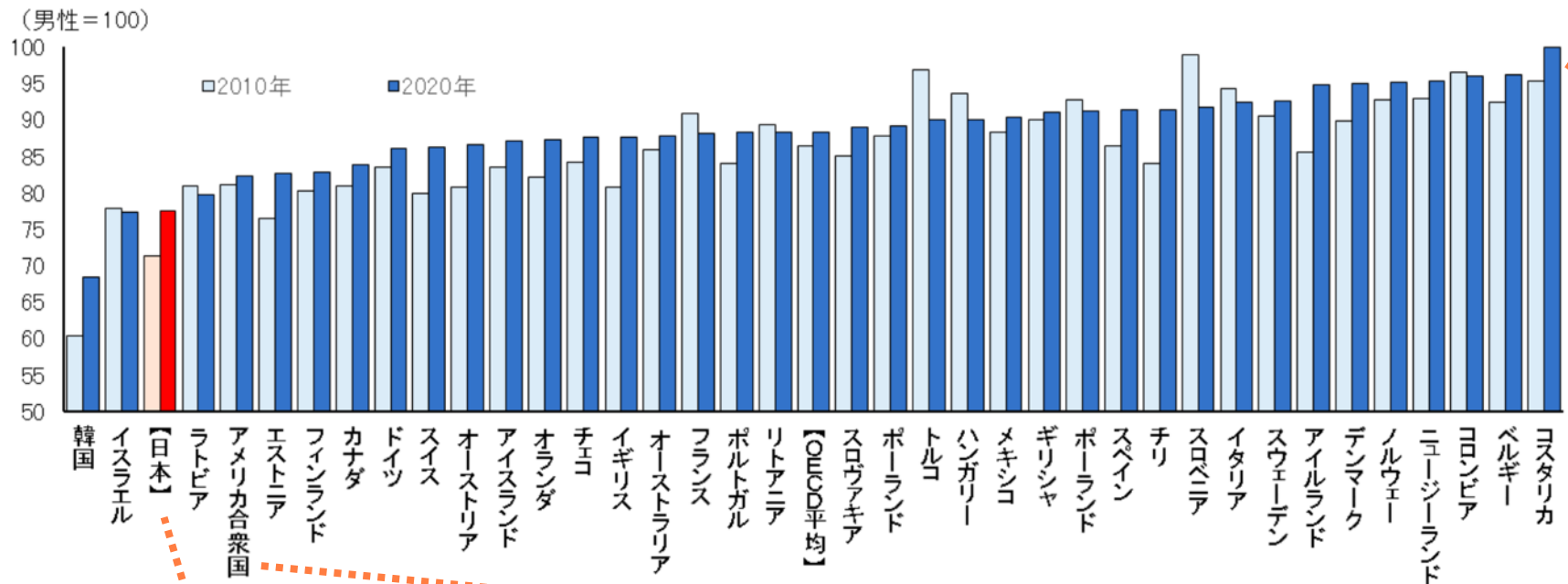
	Pillar 1 Economic Participation and Opportunity
	Pillar 2 Educational Attainment
	Pillar 3 Health and Survival
	Pillar 4 Political Empowerment

- 日本は118位で、G7の中では引き続きダントツの最下位
- 東アジア太平洋地域では、最下位から2番目の順位

Rank	Economy	Score		Score change from 2023	Rank change from 2023	Rank	Economy	Score		Score change from 2023	Rank change from 2023
		0-1, 1-parity	2023					0-1, 1-parity	2023		
1	Iceland	0.935		+0.023	--	74	United Arab Emirates	0.713		+0.001	-3
2	Finland	0.875		+0.012	+1	75	Kenya	0.712		+0.004	+2
3	Norway	0.875		-0.004	-1	76	Kazakhstan	0.710		-0.011	-14
4	New Zealand	0.835		-0.021	--	77	Togo	0.710		+0.014	+13
5	Sweden	0.816		+0.001	--	78	Bosnia and Herzegovina	0.710		+0.012	+8
6	Nicaragua	0.811		+1	--	79	Ethiopia	0.709		-0.002	-4
7	Germany	0.810		-0.005	-1	80	Sierra Leone	0.708		+0.040	+32
8	Namibia	0.805		+0.003	--	81	Paraguay	0.707		+0.011	+10
9	Ireland	0.802		-0.007	+2	82	Dominican Republic	0.706		+0.002	-1
10	Spain	0.797		+0.007	+8	83	Uganda	0.706		+0.027	+22
11	Lithuania	0.793		-0.007	-2	84	Cyprus	0.705		--	-5
12	Belgium	0.793		-0.003	-2	85	Mongolia	0.705		--	-5
13	Moldova	0.791		+0.003	+6	86	Timor-Leste	0.704		+0.011	+9
14	United Kingdom	0.789		-0.002	+1	87	Italy	0.703		-0.002	-8
15	Denmark	0.789		+0.008	+8	88	Ghana	0.701		+0.013	+12
16	Ecuador	0.788		+0.051	+34	89	Laos PDR	0.700		-0.003	-35
17	Portugal	0.787		-0.022	+15	90	Kyrgyz Republic	0.700		--	-6
18	South Africa	0.785		-0.002	+2	91	Israel	0.699		-0.002	-8
19	Costa Rica	0.785		-0.008	-5	92	Zambia	0.697		-0.002	-7
20	Switzerland	0.785		-0.002	+1	93	Guatemala	0.697		+0.038	+24
21	Chile	0.781		-0.004	+5	94	Republic of Korea	0.696		+0.003	+0
22	France	0.781		+0.025	+18	95	Beliz	0.696		-0.001	-6
23	Albania	0.780		-0.011	-6	96	El Salvador	0.695		-0.019	-28
24	Australia	0.780		+0.002	+2	97	Cameroon	0.693		--	-3
25	Philippines	0.779		-0.012	-9	98	Lesotho	0.691		-0.011	-16
26	Serbia	0.779		-0.018	+12	99	Bangladesh	0.689		-0.003	+0
27	Mozambique	0.778		-0.001	-2	100	Indonesia	0.688		-0.011	-13
28	Netherlands	0.775		-0.002	--	101	Hungary	0.686		-0.003	-2
29	Estonia	0.774		-0.008	-7	102	Cambodia	0.685		-0.010	-10
30	Latvia	0.773		-0.020	-17	103	Azerbaijan	0.685		-0.007	-6
31	Burkina Faso	0.773		-0.003	--	104	Czechia	0.684		-0.001	-3
32	Argentina	0.772		+0.009	+4	105	Round Darussalam	0.684		-0.009	-9
33	Mexico	0.768		-0.003	--	106	China	0.684		+0.005	+1
34	Slovenia	0.766		-0.007	-5	107	Mauritius	0.683		-0.006	-9
35	Guyana *	0.765	n/a	n/a	--	108	Uzbekistan *	0.681	n/a	n/a	n/a
36	Canada	0.761		-0.010	-6	109	Senegal	0.679		-0.001	-5
37	Jamaica	0.758		-0.022	-13	110	Gambia (Republic of the)	0.679		+0.028	+9
38	Burundi	0.757		-0.006	-3	111	Vanuatu	0.673		-0.004	-3
39	Rwanda	0.757		-0.038	-27	112	Tajikistan	0.673		+0.001	-1
40	Peru	0.755		-0.009	-6	113	Angola	0.668		+0.012	+5
41	Cape Verde	0.755		-0.006	-4	114	Malaysia	0.668		-0.015	-10
42	Liberia	0.754		-0.006	-3	115	Tunisia	0.668		+0.028	+13
43	United States of America	0.747		-0.001	--	116	Bahrain	0.666		--	-3
44	Bolivia (Plurinational State of)	0.746		+0.016	+12	117	Nepal	0.664		+0.004	-1
45	Qatar	0.745		+0.008	--	118	Japan	0.663		+0.016	+7
46	Luxembourg	0.744		-0.001	-2	119	Comoros	0.663		-0.001	-5
47	Eswatini	0.744		-0.001	-1	120	Burkina Faso	0.661		-0.015	-11
48	Singapore	0.744		+0.004	+1	121	Cote d'Ivoire	0.655		+0.005	+1
49	Austria	0.743		+0.003	-2	122	Sri Lanka	0.653		-0.010	-7
50	Panama	0.742		+0.018	+8	123	Jordan	0.652		+0.006	+3
51	Poland	0.740		+0.018	+9	124	Bhutan	0.651		-0.031	-21
52	Zimbabwe	0.740		-0.007	-7	125	Nigeria	0.650		+0.010	+5
53	Suriname	0.739		-0.003	-1	126	Saudi Arabia	0.647		+0.010	+5
54	United Republic of Tanzania	0.734		-0.005	-6	127	Turkiye	0.645		+0.007	+2
55	Belarus	0.733		-0.019	-14	128	Fiji	0.642		-0.009	-7
56	Slovakia	0.731		+0.011	+7	129	India	0.641		-0.002	-2
57	Bolivia	0.730		-0.012	+7	130	Qatar	0.640		+0.013	+3
58	Republic of North Macedonia	0.727		+0.016	+15	131	Kuwait	0.636		-0.015	-11
59	Honduras	0.726		-0.009	-6	132	Maldives	0.633		-0.016	-8
60	Bulgaria	0.723		+0.009	+5	133	Latvia	0.632		+0.003	-1
61	Croatia	0.723		-0.007	-6	134	Benin	0.629		+0.013	+4
62	Malta	0.723		+0.010	+8	135	Egypt	0.629		+0.003	-1
63	Ukraine	0.722		-0.008	+3	136	Oman	0.628		+0.014	+3
64	Armenia	0.721		--	-3	137	Morocco	0.628		+0.007	-1
65	Thailand	0.720		+0.009	+9	138	Niger	0.628		+0.006	+3
66	Madagascar	0.720		-0.017	-15	139	Algeria	0.612		+0.039	+5
67	Montenegro	0.718		-0.004	+2	140	Democratic Republic of the Congo	0.609		-0.002	--
68	Romania	0.717		+0.020	+20	141	Mali	0.604		--	-
69	Georgia	0.716		+0.007	+7	142	Guinea	0.601		-0.016	-5
70	Brazil	0.716		-0.010	-13	143	Iran (Islamic Republic of)	0.579		+0.004	-4
71	Uruguay	0.715		-0.001	-4	144	Chad	0.576		+0.006	+1
72	Vanuatu	0.715		-0.003	--	145	Pakistan	0.570		-0.005	-3
73	Greece	0.714		+0.020	+20	146	Sudan *	0.568		n/a	n/a

出所：世界経済フォーラム

先進国の集まりであるOECD（経済協力開発機構）の加盟国の中でも日本の男女賃金格差はワースト3位。



出所：OECD「Average National Wages」

コスタリカがほぼ  
Equal Payを達成して  
いるのはすばらしい

OECDの賃金格差平均（2021年）は88.4%  
これに対して日本は75.2%で堂々のワースト3位

米国も存外には賃金格差に  
おいては苦勞している

# 男女賃金格差の背景はさまざまにあるが、男性が圧倒的に有利であり、多様な人材や価値観を認めるような職場になっているとは言い難い

(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

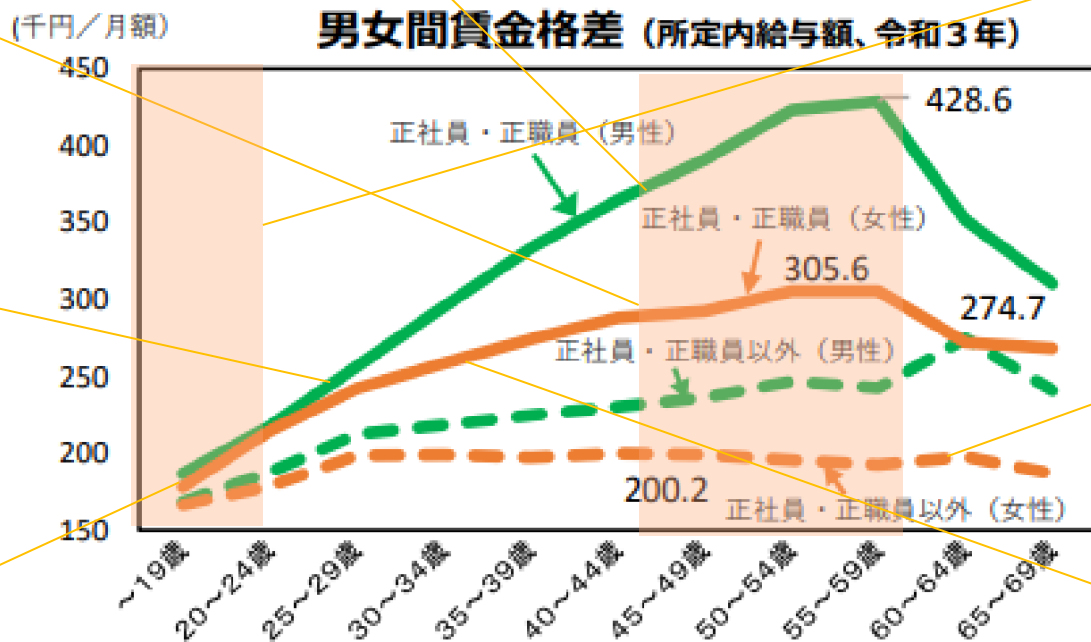
(2) 教育格差：男性の大学進学率58.1%に対して女性は51.7%。大学院進学率についても、男性の15%前後に対し、女性は6%前後にとどまる。また、相対的に賃金水準が低い就職につながる学科に女子が多い。

(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。

(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、非正規雇用に流れる減少がある

(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。

(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



# 男女の賃金格差の最も大きな原因の一つに「長時間労働」がある、というのが一昨年ノーベル賞を受賞したゴールディン博士の証明



ハーバード（Harvard）大学のゴールディン教授は、ノーベル経済学賞を受賞した3人目の女性となった。彼女の『[Why Women Won（なぜ女性は勝ったのか）](#)』というタイトルの最新の論文は、女性の権利の歴史における極めて重要な瞬間に焦点を当てている。

- 2023年にノーベル経済学賞を受賞したクラウディア・ゴールディン・ハーバード大学教授によれば、長時間労働をすればするほど子育てする女性はそれを選ばず、職場の同質性とおじさん化が進む。その結果として男女の賃金格差も大きくなる
- 長時間労働は（1）単位時間あたりの付加価値を下げる、（2）職場が同質な場となることでイノベーションの価値を下げる、（3）単に分母を大きくするという意味でも生産性を下げる、という意味でいいことが一つもない

生産性を上げるために労働時間を減らすという方法がある  
過剰な労働時間は何も生まない

$$\text{生産性} = \frac{\text{生産量} \times \text{価格}}{\text{労働時間}}$$

~~20代でめいっぱい働ける人は  
働くべきか~~

オヤジの妄想

- 「20代の若い人はめいっぱい働くべき」は、「いつまでかかってもいいのでウサギ跳び1000回やれ」と言っているようなもの。同じものをたくさん作れば儲かった時代はそれでよかったかもしれないが、今の時代はそれではだめ。甲子園の慶応高校を見よ。
- 労働時間に反比例して確実にアウトプット能力は落ちる。特に9時間以上は働いていないのと同じ。2～3日ではそれでよくても、継続すると体を壊す。その時間の労働に残業代を払うなどもってのほか。
- 時間内に可能な限りの経験をさせる方法論が必要



# 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。

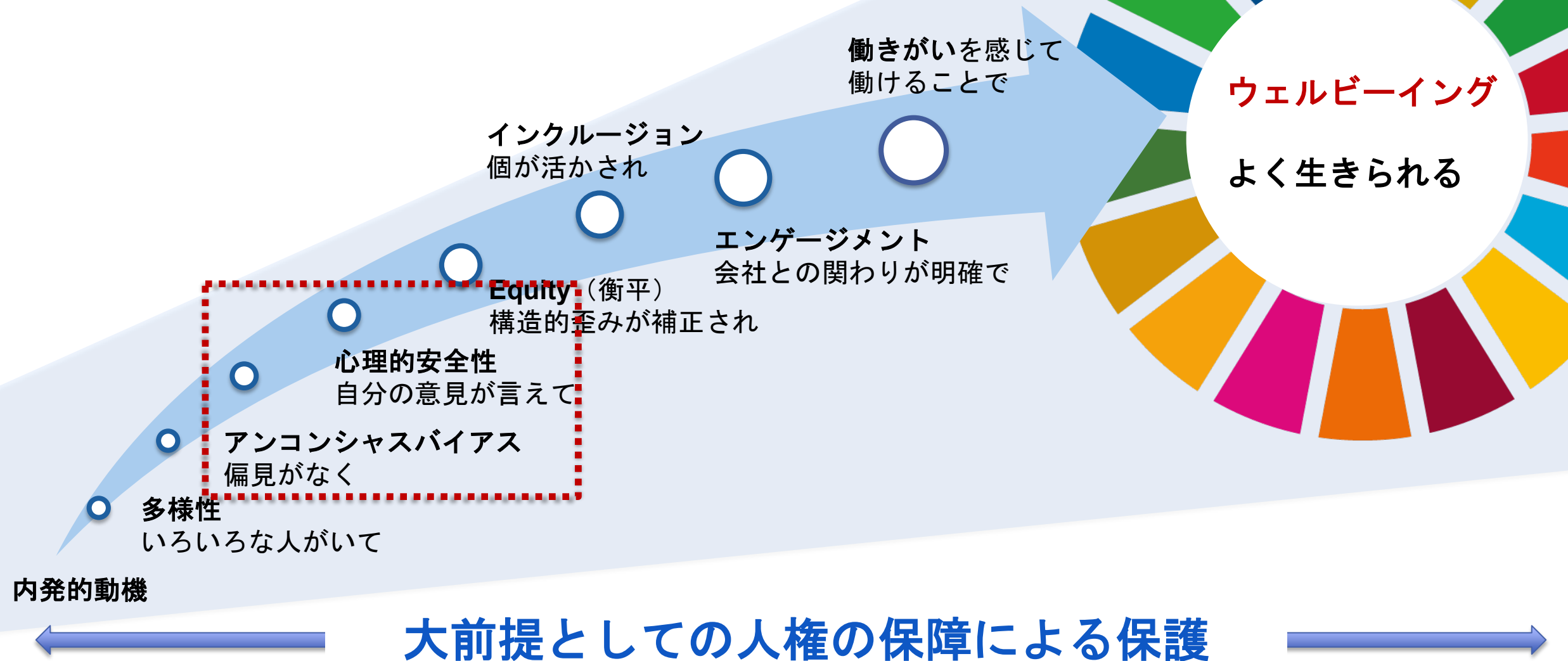
（2）教育格差：大学進学率や相対的に賃金水準が低い就職につながる学科に女子が多い。

（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。

多様性を阻む無意識の偏見と  
これを克服した先にある心理的安全性

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイング。  
現在の多くの人事戦略はそのための通過点と言える



多様であれば、即よい結果を生み出せるわけではない。  
人々の無意識の偏見が新しいものを排除しようとする

アンコンシャス・バイアス例：  
人は初めてのアイデアには拒否反応を示す

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、「新しい  
価値を創造しよう」

だけでは新しいもの  
が生き残らない

「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

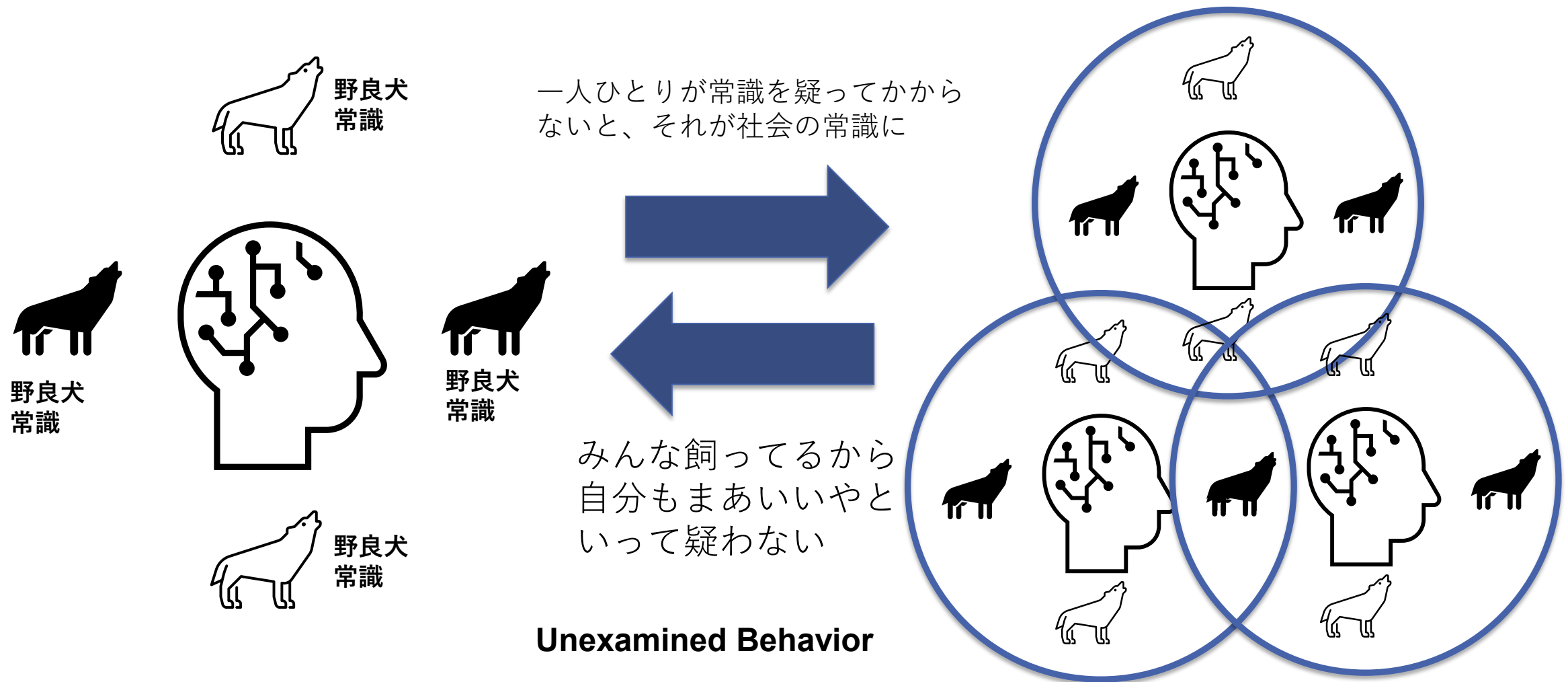


ユニリーバ・ジャパンは2020年度の採用活動より、顔写真の提出や応募者への性別に関する一切の項目を排除した。書類審査通過の男女比率や採用ページのアクセス数などを指標に成果を検証予定。

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



# 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

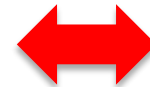


広報室：  
理想の子育てと現実との違いに悩む母親たちが多いため、動画でリアルな現実を描くことで**応援したい**という強い思いを込めた。**父親の育児参加や周りのサポートが進むように**、多くの方に動画を見ていただきたい。

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」

# 鹿児島における「男尊女卑」がどのようにできあがったか。 鹿児島の男性はさまざまに異なる考え方を知るべきではないか？

## 歴史的には

- 鹿児島における男尊女卑の形成には、歴史的・文化的背景が大きく関与している。薩摩藩時代の封建制度と武士道精神により、男性優位の価値観が強調され、女性の役割は家庭内に限定される傾向が強まった。
- 地理的・経済的条件も影響を与えた。桜島の火山灰に覆われた土地では農業生産性が低く、男性の労働力が重視され、性別役割分担が固定化された。
- ただ、女性を「弱いもの」としていたかどうかは議論がある。天璋院（てんしょういん）篤姫の例のように、聡明で強い女性が活躍した例もある。役割分担の中で男性も女性も強い存在であることが求められたのではないか。

## 現代は

- 県民意識調査によれば、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべき」という考え方を肯定する割合が全国平均を上回る。このような意識は、女性の就労やキャリア形成に対する社会的な制約に。有業者に占める女性の割合は全国第4位と高いものの、管理職に占める女性の割合は全国第26位と低迷。
- 男性の家事・育児時間が短く、家庭内での役割分担が固定化されている。これにより、女性が家庭責任を多く担い、就労やキャリア形成に支障をきたすケースが多く見られる。
- 事業所における男性の育児休業取得率は2.7%と低く、全国平均を下回る。男性の育児参加が進まないことが、女性の就労継続や職場復帰の妨げと。



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。

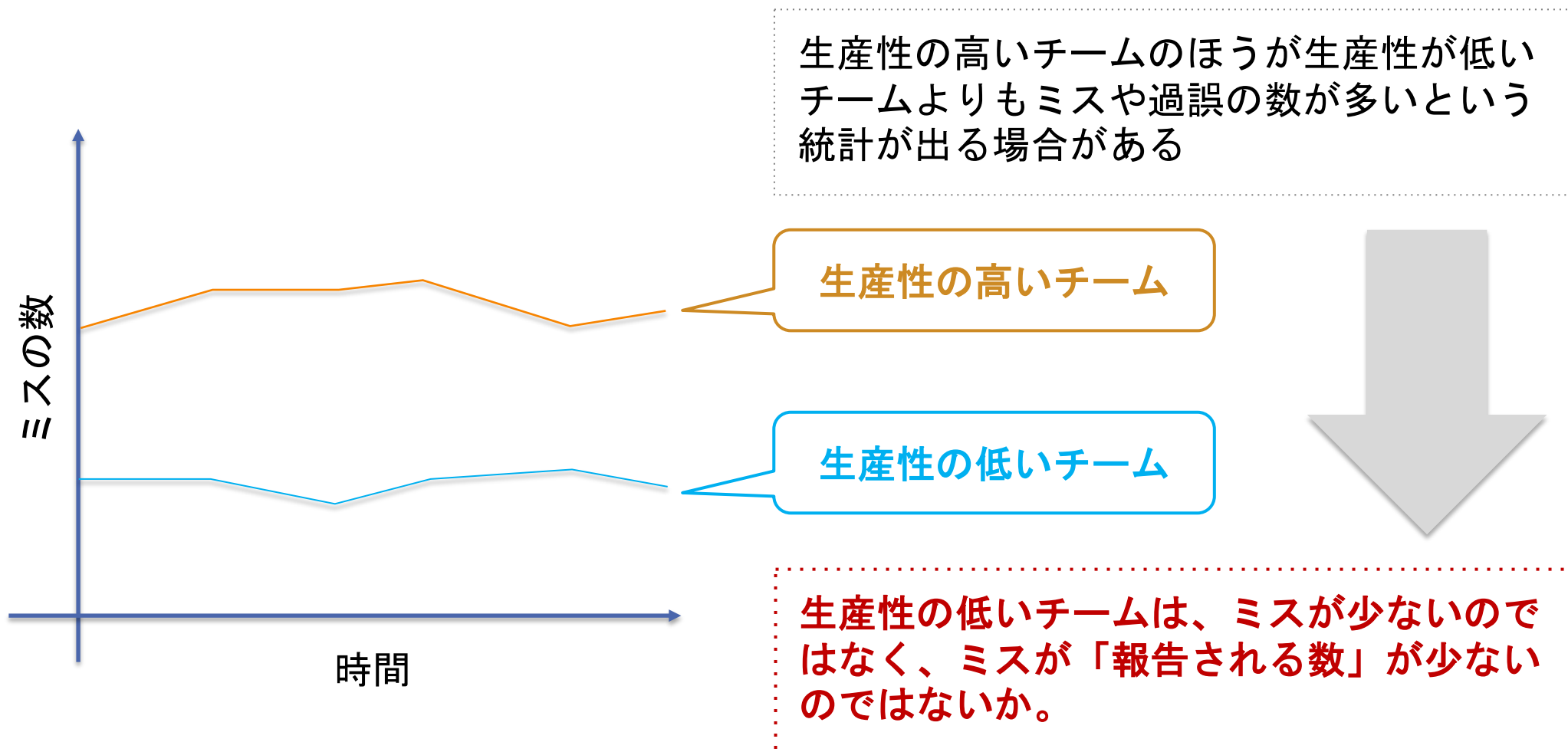


エイミー・エドモンドソン  
Amy Edmondson  
ハーバードビジネススクール教授。専門はリーダーシップと経営管理。同校のMBAプログラム及びエグゼクティブプログラムにてリーダーシップ、チームワーク、イノベーションなどを教えている。2013年、Thinkers50「世界で最も影響力のあるビジネス思想家50人」で第15位にランクインした。多数の受賞歴があり2006年にはカミングス賞（米国経営学会）、2004年にはアクセンチュア賞を受賞。世界各国で講演やコンサルティングも行っている。

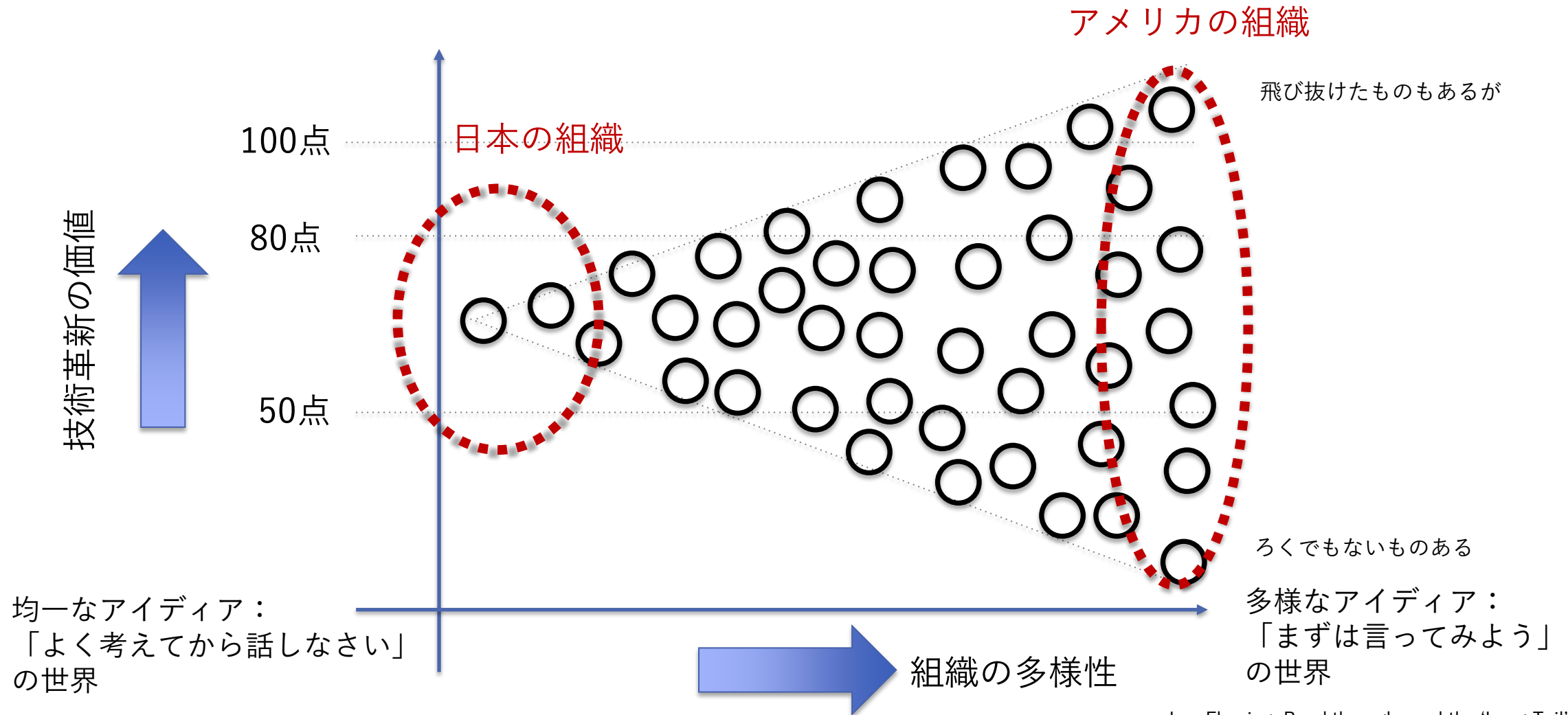
“

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。



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)

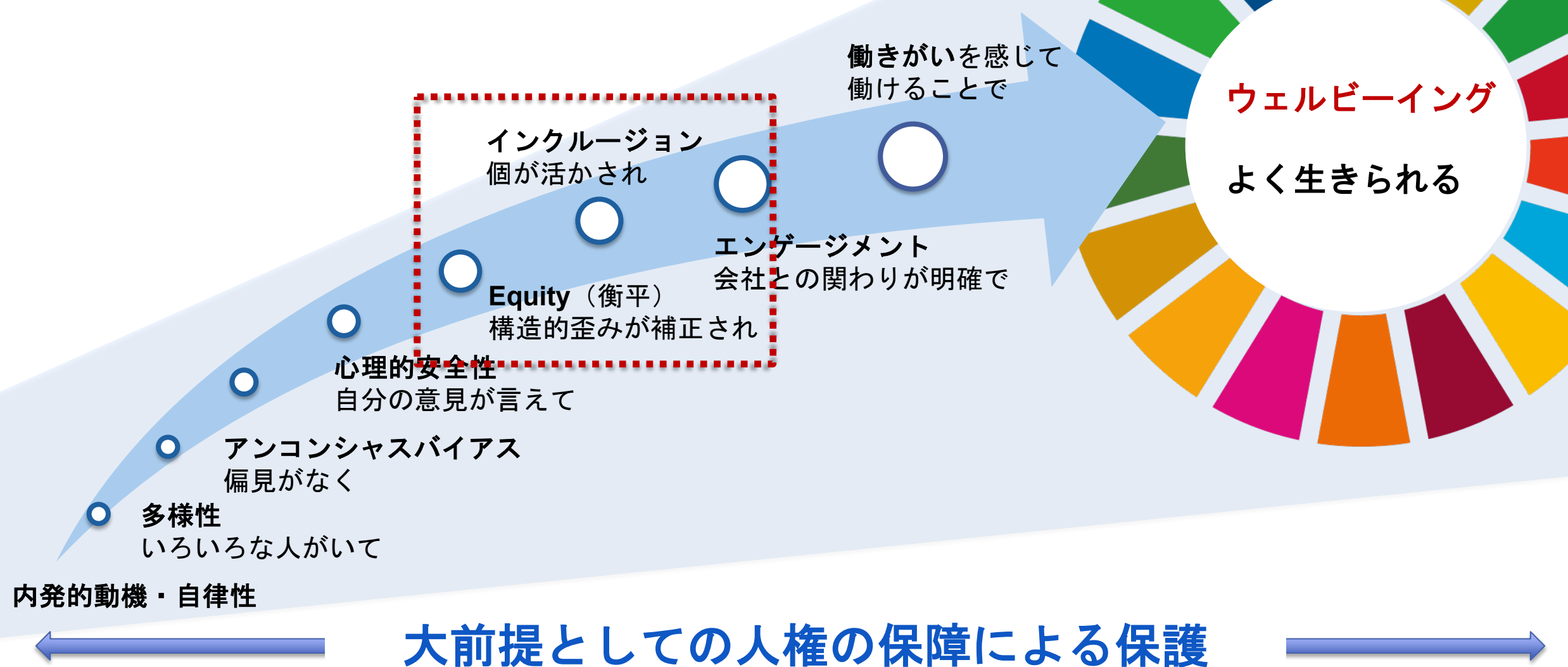
措置：社員が自分  
らしくいられること  
を確保すること  
だけが仕事のマネ  
ージャが1000人

Google

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

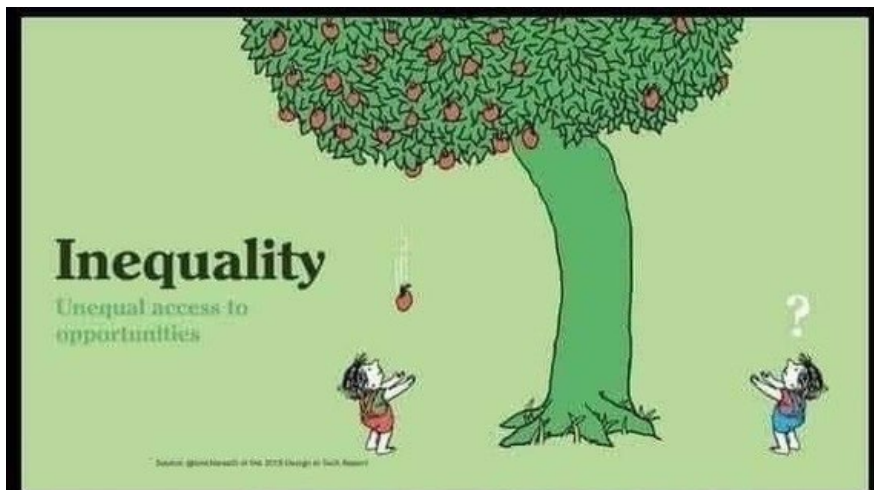
心理的安全性があっても越えられない社会の構造的歪みを越えるための  
「エクイティ：衡平」

心理的安全性があっても、その先の「構造的歪み」という壁を超える必要がある

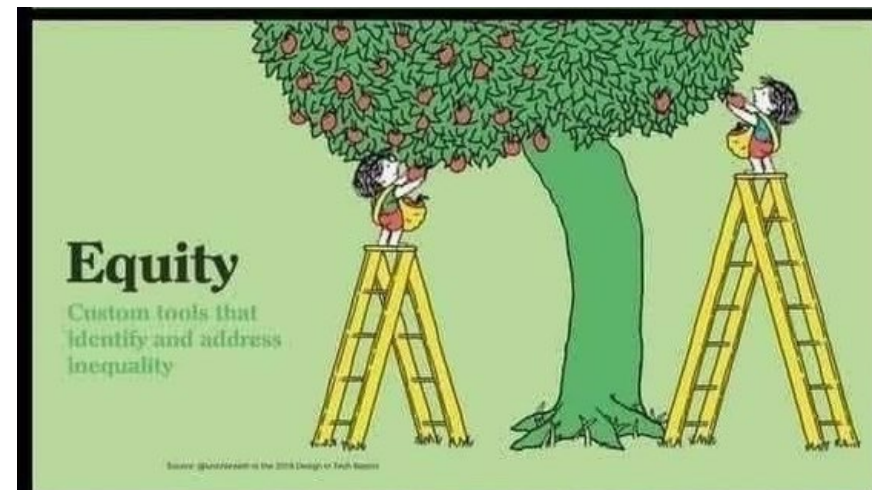


日本において多様性と包摂を実現するには、衡平（社会の構造の歪みを考慮した異なる人への異なる措置）という概念が必要

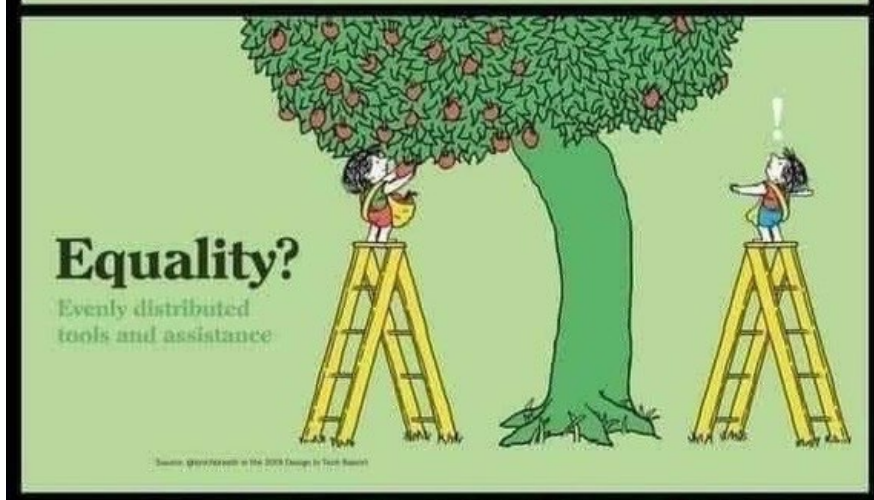
不平等



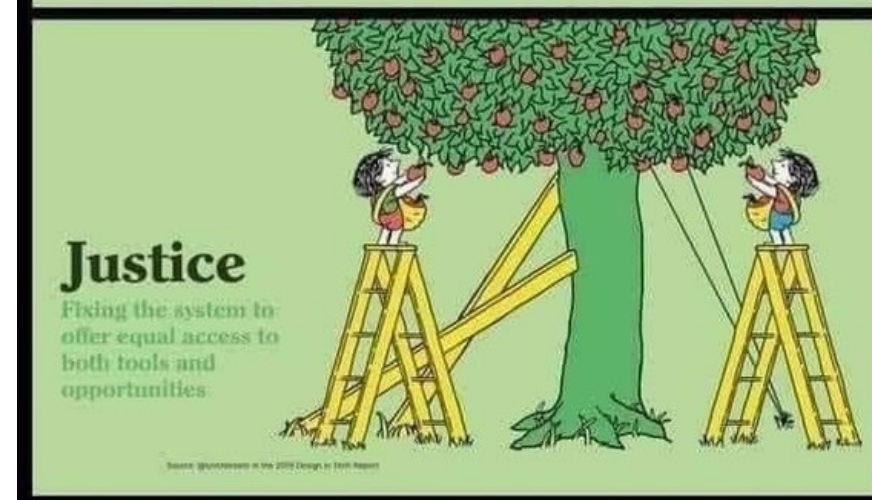
衡平



平等？



正義



出所：Tony Ruth氏による

「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、

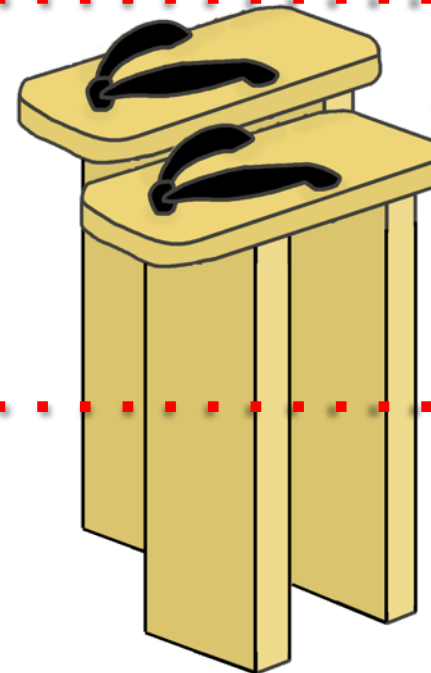


①「能力が低い女性に下駄を履かせて」管理職や役員に登用することには反対



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ればビジネススキルが身につくのは当たり前



# 経営の意思決定レベルで、いまず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



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。

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

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

## (2) 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

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)。

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。

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**

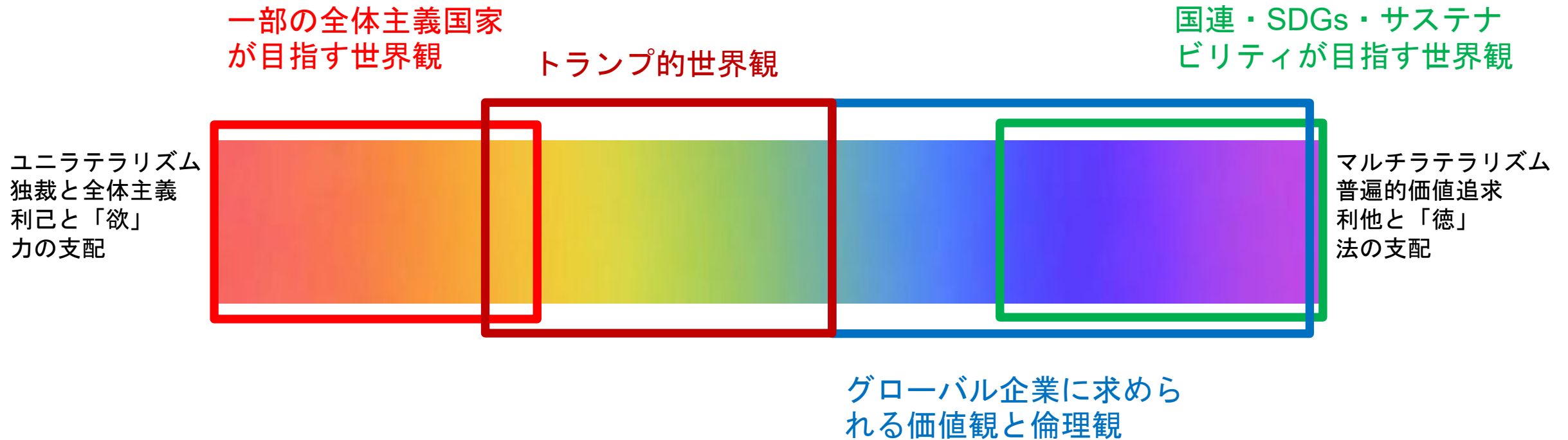
(そしてその次はDEIB : 「Belongings」も加えるのが米国で主流化)

# ウォルマート、マクドナルドなどが保守派の活動家の影響を受けてDE&I活動の縮小や目標の撤回などを行った。多様性も危ないのでは？

企業名	実施時期	内容
マクドナルド	2025年1月6日	多様性推進の数値目標を廃止し、サプライヤーに特定のDE&I目標の必達を求めることを停止。多様性チームの名称を「グローバル包摂性チーム」へ変更。 <small>CNN.CO.JP</small>
ウォルマート	2024年11月25日	DE&Iプログラムを撤回し、公式なコミュニケーションで「DEI」という用語の使用を取りやめ。人種や性別を考慮した契約や融資評価を中止。 <small>ブルームバーグ</small>
トヨタ自動車	2024年10月3日	米国でのLGBTQイベントへの支援を停止し、STEM教育や労働力準備に沿ったコミュニティ活動に注力する方針に変更。 <small>アサミ経営法律事務所</small>
ハーレーダビッドソン	2024年8月20日	DE&I活動に対する批判を受け、多様性推進の取り組みを撤回。具体的な内容は報道されていないが、保守派からの圧力が影響。 <small>NEWSPICKS</small>

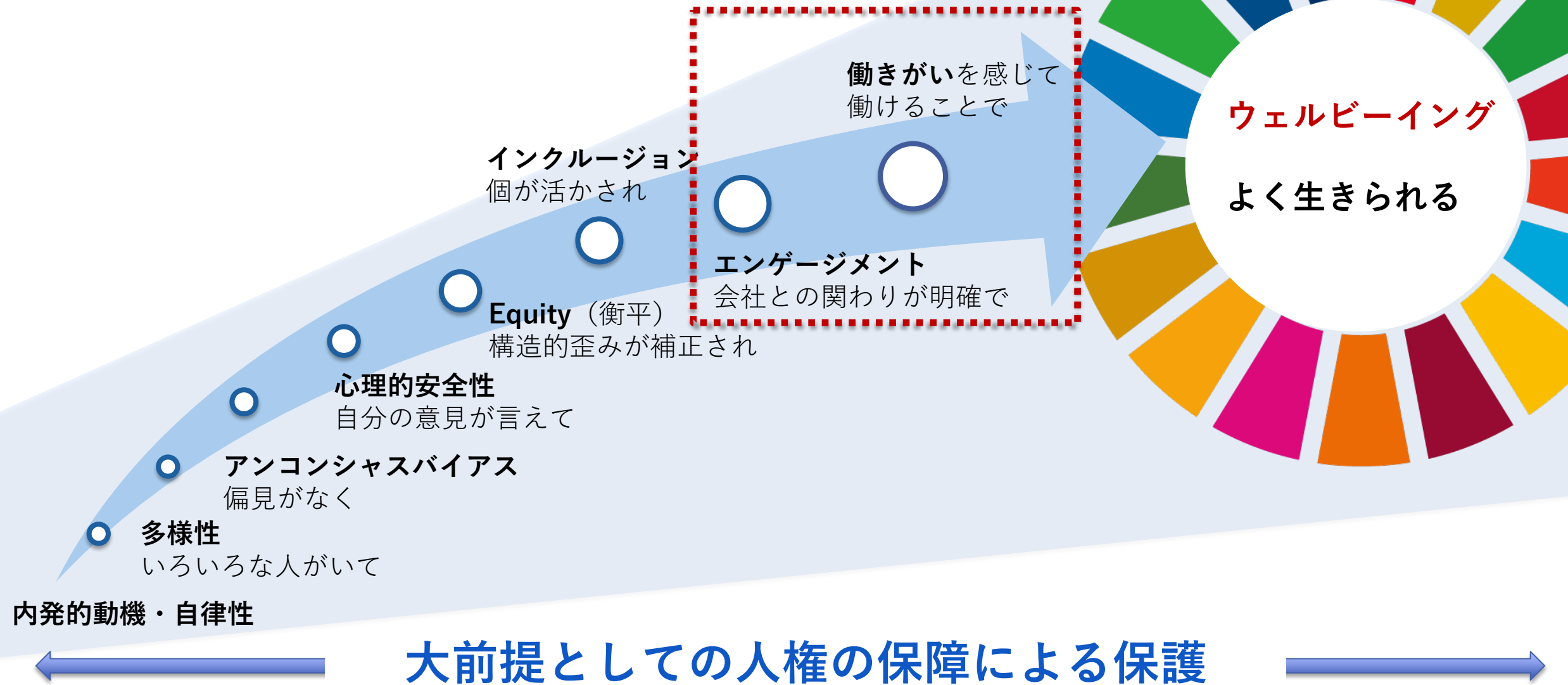
- 保守派の活動家ロビー・スターバック氏は、企業が多様性や社会的責任を重視することを「過剰な政治的介入」とみなし、これが株主利益や自由市場の原則を損なうと主張。
- 同氏はDE&I活動が一部の政治的アジェンダに偏っていると批判し、特定の価値観を消費者や従業員に押し付けるものだと訴えている。この思想は、保守派からの支持を集め、企業の多様性推進活動への圧力を高める要因となっている。
- これらを含む「Woke Capitalism」（意識高い系資本主義）への批判は、企業の社会的役割を再評価する動きを生み出しつつも、社会分断を深め、多様性や公平性を推進する活動の正当性を揺るがす結果を招いている。

人間の思想や世界観は同一ではなく大きな幅（スペクトラム）がある  
重要なのは「流れを見る」ことではなく「自分の位置」を決めること



- 「自分たちのアイデンティティーや、自分たちが何を支持しているのかが曖昧なブランドは、表明する価値観をしっかりと持つブランドよりも常に弱く見える」
- 「DE&Iから撤退している企業は、そもそも最初から参加していなかった」

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイング。  
現在の多くの人事戦略はそのための通過点と言える





# 強い組織では目的と方向性がメンバーから完全に理解され支持される

多様で目的が共有されている例：ラグビー日本代表



出所：NHKウェブサイト

一人ひとりもめちやくちや強いが、  
お互いに尊重しあい目的を共有しているので、  
チームとしてもめちやくちや強い

リーダーが完璧にリードする例：アップル



出所：<https://shuchi.php.co.jp/article/6837>

スティーブジョブスは天才開発者であつたが、  
ティム・クックは天才経営者。  
アップルを一つの会社にし続けている



また、強い組織ではその方法論も組織を構成するメンバーから完全に理解され実践される

プロバスケットボールの試合で、誰もいないところにパスを出して、どこからともなくもうひとりの選手が現れてそれをキャッチする、というような場面を思い出してください。

こうした動作は、いちいち誰かが指示をして行っているものではありません。

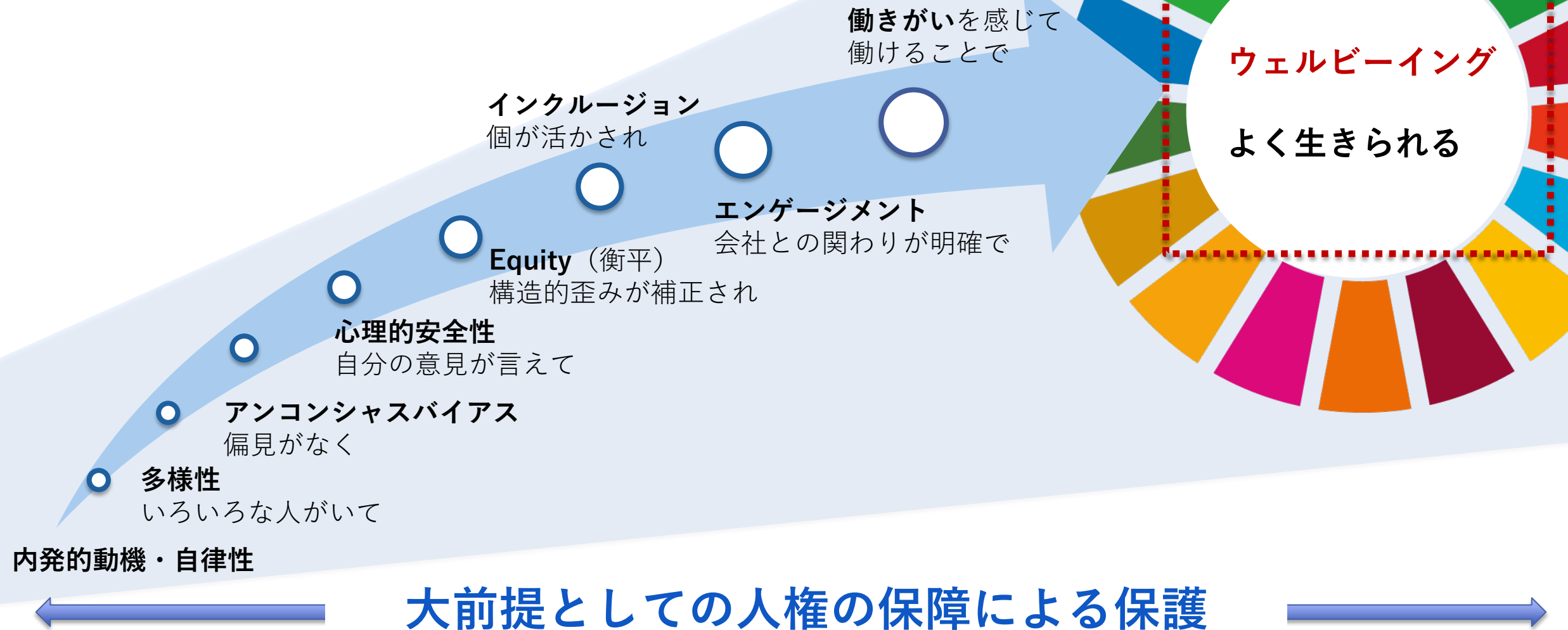


実はこれは、チームの一人ひとりが、バスケットボールというゲームの業務フローを完全に理解し、習得し、一人ひとりが考えて動いているからできること。



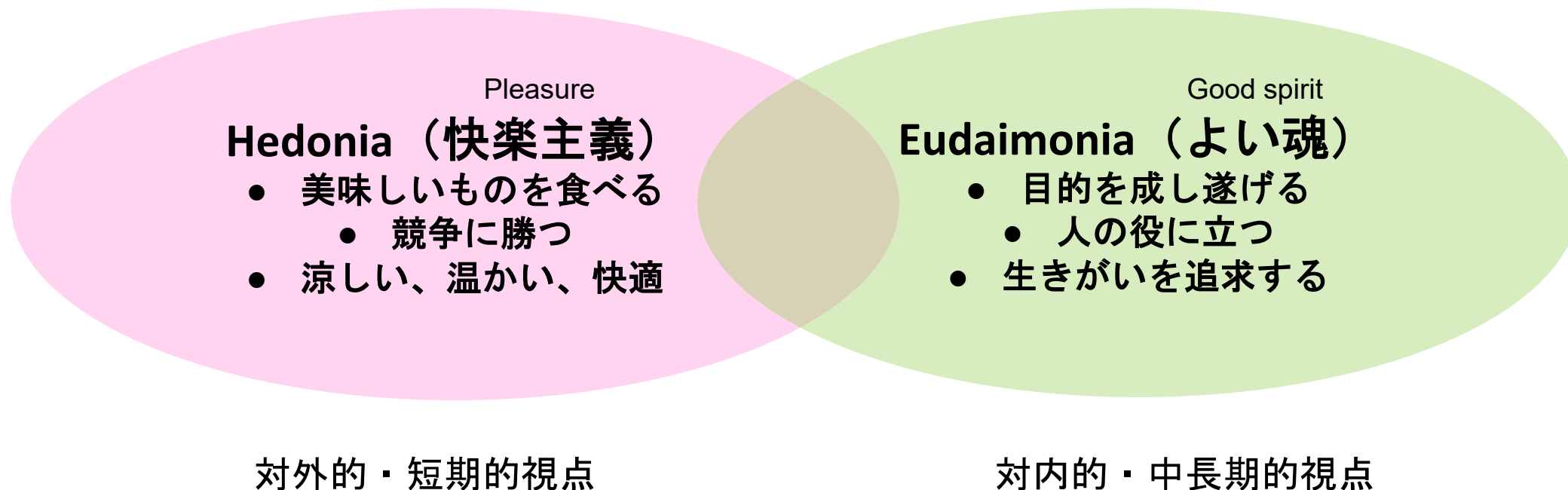
出所：Pixabayフリー素材

究極的に目指すべきは人々のウェルビーイング。  
現在の多くの人事戦略はそのための通過点と言える



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  
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

ぼんのうそくぼだい

仏教の五欲：  
食欲、  
睡眠欲、  
性欲、  
財産欲、  
名誉欲



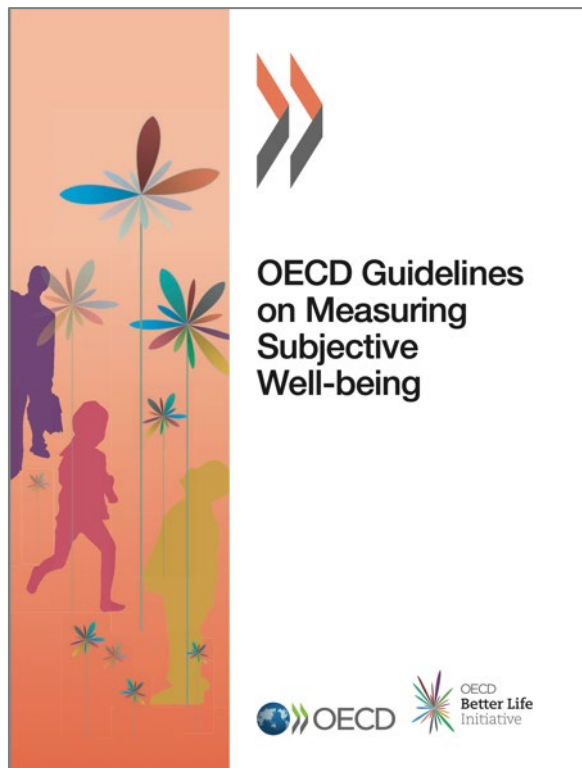
“

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

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

**Affection**

愛・絆・つながり

**Eudaimonia = 「よい、good」**

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」



# OECDのBetter Life Indexは客観的なデータと主観を組み合わせることでウェルビーイングを定義しようとする



\* 11の項目および基となるデータ

住宅：一人当たりの部屋の数、住居費、基本的衛生設備（例：水洗トイレ）の整備率

所得：家計可処分所得、家計金融資産

雇用：就業率、長期（一年以上）失業率、平均年収、雇用保障

社会的つながり：困った時に頼れる親戚・友人がいると回答した人の割合

教育：高校修了者の割合、教育を受ける平均的年数、義務教育修了時点の読解力、数学的及び科学的リテラシー

環境：大気汚染、水質

市民参画：投票率、立法過程における協議プロセスの整備状況

健康：平均寿命、自分の健康状態が良い・大変良いと回答した人の割合

主観的幸福：生活の満足度の自己評価

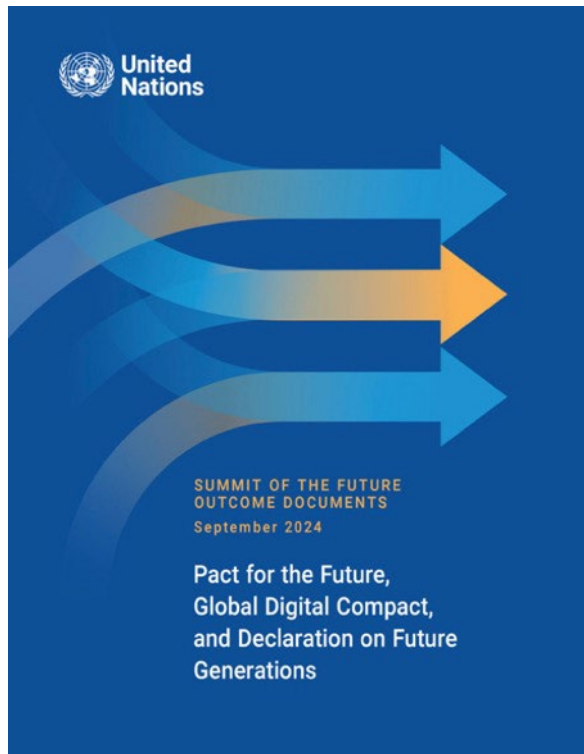
安全：人口 10 万人あたりの殺人件数割合、夜間に一人で外を歩いても安全と答えた人の割合（15 歳以上）

ワークライフバランス：長時間（週 50 時間以上）勤務者の割合、余暇や個人的活動（睡眠、食事）に充てた時間

- Better Life Index（「より良い暮らし指標」）：OECD、2011年より。データセットとしては右記の通り、住宅・収入・雇用・地域・教育・環境・市民参加・健康・充足度・安全・ワークライフバランス。
- ただし、OECDは「より良い暮らし」は一人ひとりがその**主観で決めるもの**であり、11項目のうちのどれを優先するかによって人々のウェルビーイングを定義する変数は変化すると明示している



国連は2024年9月「未来サミット」を開催し「未来のための協定」(Pact for the Future) を採択。SDGsにはない論点が多く合意された



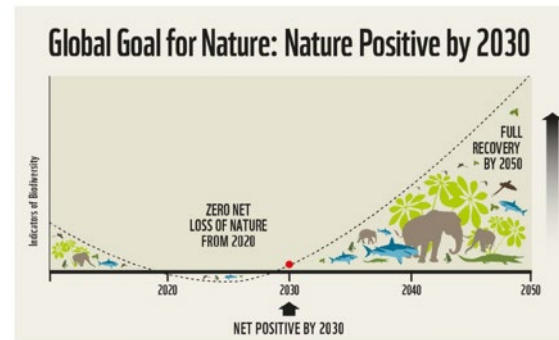
- Beyond GDP（国内総生産）を超えて人類および地球のウェルビーイングと持続可能性を捉えるための指標を開発することに合意。
- 世界的な AI ガバナンスに向けたロードマップを含む、デジタル協力のための初めての包括的な世界的枠組みである「Global Digital Compact」の創設に合意。
- 企業活動やデジタル技術が「平和」に与えるインパクトや、女性と平和の関係などを強調。
- ユース（若者）の国際的な意思決定への参加を加速。

ウェルビーイング論の進展と、ネイチャー・ポジティブを中心とする自然資産に関する議論が近づくとどのような論理体系が生まれるか？

人に関する  
ウェルビーイング論



自然に関する  
ネイチャー・ポジティブ



2030年以降のPost-SDGsで世界が目指すのは、平和を含めた人間のウェルビーイングと自然のウェルビーイングの両立となるだろう

## Planetary Wellbeing



- 「Planetary Wellbeing」は、バルセロナのポンペウ・ファブラ大学（UPF）等が提唱する概念。人間と非人間、そしてそれらの社会的・自然的システムにおける最高水準のwellbeingを追求する。
- この概念は、地球規模の環境・気候危機に対応するため、健康、教育、経済、社会正義など多岐にわたる分野の統合的アプローチを強調している。

Post-SDGsは人間と自然のウェルビーイングを統合し、「平和」も含めた目標を建てる時代の転換点となる

**SDG**  
PARTNERS



Copyright: SDG Partners, Inc.

Contact: [info@sdgpartners.jp](mailto:info@sdgpartners.jp)

Web: [www.sdgpartners.jp](http://www.sdgpartners.jp)