



# ❖ 主流化に向かうSDGsとビジネス

## ～日本における企業・団体の取組み現場から～

Mainstreaming the SDGs in Business: Actions by Companies and Organisations in Japan



## 協力企業・団体一覧(五十音順)

### 【企業・団体】

- ANAホールディングス株式会社
- おおとり株式会社
- 学校法人聖学院
- 株式会社朝日新聞社
- 株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング
- 株式会社ビジネスコンサルタント
- 国際航業株式会社
- 国立大学法人筑波大学
- コニカミノルタ株式会社
- 住友化学株式会社
- セイコーエプソン株式会社
- ナブテスコ株式会社
- 日本アジアグループ株式会社
- 日本生命保険相互会社

## 2019年2月発行

### 執筆者：

大場 恒雄 GCNJ事務局長  
横石 邦彦 GCNJ事務局次長  
佐藤 宏 GCNJ事務局  
國府田麻美 GCNJ事務局  
小野田真二 IGES持続可能性ガバナンスセンター 研究員  
天沼 伸恵 IGES持続可能性ガバナンスセンター リサーチマネージャー/主任研究員  
吉田 哲郎 IGES持続可能性ガバナンスセンター リサーチマネージャー/主任研究員  
矢野さやか IGES戦略マネジメントオフィス 図書・研究支援コーディネーター

### 寄稿：

大崎 麻子 WE EMPOWER JAPANナショナル・コーディネーター

### 謝辞：

執筆者は本レポートの調査に助言・同行いただいた斎藤万里子氏(WE EMPOWER JAPANナショナル・コーディネーター)、レビューを行い貴重なコメントを提供していただいた後藤敏彦氏(GCNJ理事/認定NPO法人環境経営学会会長)、河口真理子氏(GCNJ理事/株式会社大和総研)、川廷昌弘氏(GCNJ SDGsタスクフォースリーダー/株式会社博報堂DYホールディングス)、GCNJ SDGsタスクフォースメンバー、三好信俊氏(IGES専務理事)、井村秀文氏(IGESシニアフェロー)、北村恵以子氏(IGES出版コーディネーター)を含む外部関係者および同僚に心からの謝意を表します。

# 目次

1. はじめに	1
2. 調査の概要	3
3. 企業と関連するSDGsの国内外の動向	5
4. SDGsの認識・取組み状況の経年変化	7
5. 企業・団体による雇用・労働面でのSDGsの取組み ～ジェンダー平等の推進を中心とするダイバーシティ経営に焦点を置いて～	14
6. おわりに	21
付録：SDGsインタビュー&事例集	23

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



# 1. はじめに

持続可能な開発目標 (SDGs) は、2016年1月1日から実施を開始して、4年目に突入した。2019年はSDGsの採択後に初めて首脳会合が開かれる年であり、社会の中でSDGsがますます浸透していくことが期待されている。SDGsはすべての人にとってより良い暮らしを築くために、世界が合意した未来のあるべき姿を示している。政府のみならず、企業や市民社会組織、アカデミアなどすべての関係者に、SDGsへの積極的な貢献が期待されている。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) と地球環境戦略研究機関 (IGES) は、2015年からGCNJの会員企業・団体<sup>1</sup>を対象として、SDGsの取組みに関する調査を行い、2016年分からは調査結果をレポートにまとめ、社会に発信してきた。本レポートは、その第3弾となるものである。

簡単に過去のレポートを振り返ってみると、一昨年の「動き出したSDGsとビジネス」<sup>2</sup>では、SDGsが2015年9月に採択されてから1年後に、SDGsがGCNJの会員企業・団体にどのように受け止められ、そして、取り組まれ始めているのかについて調査を行い、その結果を先進事例とともに提示した。SDGsの認知度については、当時はCSR担当と国際動向に敏感な経営層のみがSDGsを知っているような状況であった。社会貢献ではなく本業を通じたSDGsへの貢献 (すなわち「SDGsの本業化」) に動き出した企業は数えるほどで、社会的な認知度や社内の理解度の低さが、SDGsに取り組む際の大きな課題と指摘されていた。

昨年の「未来につなげるSDGsとビジネス」<sup>3</sup>では、GCNJ会員への調査を引き続き行い、1年間の進展を報告した。ここではSDGsに取り組もうとする意識が向上しつつも、その方法を模索している段階にあることを明らかにした。そこで、SDGsの本業化を正面に据えて、経営組織の中にサステナビリティを根付かせていく「組織」と、社会課題解決に貢献していく「企業活動」の2つの側面から、具体的に取りうるるアプローチについて考察を行った。

これら2つのレポートは、ともに大きな注目を浴びた。たとえば国連グローバル・コンパクト (UNGC) のInternational Yearbookや政府の環境白書など、様々な場面で紹介・言及された。また、掲載事例や本業を通じたSDGsの取り組み方について解説をしてほしいとの依頼も多数受けた。特

に企業・団体のSDGsに対する認識と取組みの経年変化を知るのに有用であるとの意見をいただいていることから、引き続きGCNJの会員企業・団体の協力を得て、調査を行い、本レポートをまとめるにいたった。

今回のレポートで我々が目を向けているのは、雇用・労働面におけるSDGsの実施と、トップおよび経営層のコミットメントである。周知のとおり、SDGsは多岐にわたる分野をカバーしており、企業は社会課題に対するソリューションを提供することを期待されている。そのため前回のレポートでは、本業を通じた貢献のあり方を検討した。しかし、SDGsには、「ジェンダー平等と女性のエンパワーメント」に関するゴール5、「働きがいと経済成長」に関するゴール8、「不平等の是正」に関するゴール10など、労働者や企業・団体に関わる人を対象とした取組みも求められている。

これらのゴールに深く関係する経営方法に、ダイバーシティ経営がある。ダイバーシティ経営とは「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」を指す<sup>4</sup>。ダイバーシティ経営を推進する上では、多様な労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できるように環境を整える必要があるため、人材の確保とともに、働き方改革が重要になる。そして、日本でダイバーシティ経営と働き方改革に取り組む上で、大きな鍵となっているのが女性活躍の推進である。そこで本レポートでは、国際的に見て、日本の遅れが顕著であるとされているジェンダー平等の推進を切り口として、企業におけるダイバーシティ推進と働き方改革の現状と課題を考察していく。

日本で女性活躍、ダイバーシティ、働き方改革といった文脈で扱われてきた課題は、SDGsで目指されている姿と一致するものなのだろうか。齟齬があるとしたらどのような点なのか。日本の企業・団体の取組はどこまで進んでおり、何が課題となっているのか。そもそも経営層や人事部などの担当者は、これらの課題とSDGsとの関連性をどれくらい意識しているだろうか。このような疑問を解きほぐすことが、雇用・労働面でSDGsへの貢献を行うための第一歩となるだろう。

トップと経営層のコミットメントについては、「SDG

<sup>1</sup> 団体は、自治体、大学、一般社団法人、公益財団法人、特定非営利活動法人など。

<sup>2</sup> GCNJ・IGES (2017) 「動き出したSDGsとビジネス ~日本企業の取組み現場から~」 [http://www.uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements\\_file\\_2966.pdf](http://www.uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements_file_2966.pdf)

<sup>3</sup> GCNJ・IGES (2018) 「未来につなげるSDGsとビジネス ~日本における企業の取組み現場から~」 [http://www.uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements\\_file\\_4001.pdf](http://www.uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements_file_4001.pdf)

<sup>4</sup> 経済産業省 (2015) 「ダイバーシティ経営戦略 4 II. 価値創造のためのダイバーシティ経営に向けて」 <http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyoyo100sen/entry/pdf/h27betten.pdf>



Compass]では、「大幅な組織改革を成功させるには、その改革の種類を問わず、CEOや経営幹部による積極的なリーダーシップが鍵」と述べている<sup>5</sup>。また、我々の一昨年のレポートでも、「CSR報告書(統合報告書を含む)での言及に留まらず、中長期的な観点から、トップがリーダーシップを発揮して大きな目標を率先して打ち上げ、社員に向けて自らの言葉で発信し、その目的意識や重要課題に関する認識を発信していくことが重要」と指摘した。

このような認識から、今年は経営トップおよび経営層を対象とするインタビューを行い、その内容を記事にまとめ、紹介することとした。さらに、朝日新聞がGCNJ加盟企業の中から10名の経営トップを対象に行ったインタビュー連載記事「2030 SDGsで変える～トップが語る～」も、全文を掲載させていただくこととなった<sup>6</sup>。SDGsに積極的に取り組む企業・団体のトップおよび経営層の言葉を、ぜひご自身の目で確かめていただきたい。

### <コラム1：SDGs経営に求められる3つの要素>

企業・団体がSDGs経営を実践するにあたっては、大きくはコンプライアンス、組織運営、企業活動という3つの要素に取り組むことが求められる。第1のコンプライアンスには、競争、環境、雇用、労働、製造、税務などに関する規制やルールの順守が含まれる。日本では近年、検査不正や長時間労働が社会問題となっている。また、納税は個別の企業・団体がなしえない社会のセーフティネットやインフラの整備、富の再分配の原資となるため、間接的にSDGsに貢献する重要な行為である。いくら本業を通じてSDGsの達成に貢献しようとも、コンプライアンスに違反する企業・団体は、SDGsが期待する社会的責任を果たしているとは言えないだろう。

第2の組織運営には、雇用・労働面と環境面がある。雇用・労働面は、多様な人材の確保、ジェンダー平等の推進、柔軟な働き方などの取組みが該当する。環境面は、公害防止、環境マネジメント、グリーン調達、省エネ・省CO<sub>2</sub>などが該当し、日本の企業・団体が力を入れてきた分野と言える。

第3の企業活動には、本業を通じたSDGsの貢献と、寄付やボランティアなどの社会貢献を通じたSDGsへの貢献がある。前者の本業を通じた貢献は、昨年のレポート「未来につなげるSDGsとビジネス」で検討をした。可能な場合には、SDGsが示す社会課題を起点に目標や取組みを検討するアウトサイド・インの視点を取り込めるとよいだろう。後者の社会貢献は、災害復興支援や市民社会組織との協働など様々な活動がある。地域社会のサステナビリティの構築や社会的弱者の支援になることに加え、自社のブランディング、ネットワーク強化、人材育成にもつながるため、SDGsの観点でも各企業・団体の戦略としても重要な活動と言える。尚、本レポートの5章では、主に組織運営とコンプライアンスにおける雇用・労働面を対象として考察を行っている。

#### 組織運営

<雇用・労働面>  
多様な人材の確保、柔軟な働き方、ジェンダー平等の推進 など

<環境面>  
公害防止、環境マネジメント、グリーン調達、省エネ・省CO<sub>2</sub> など

#### 企業活動

<本業>  
「未来につなげるSDGsとビジネス」を参照のこと

<社会貢献>  
寄付、ボランティア、非営利活動法人との協働 など

#### コンプライアンス

競争、環境、雇用、労働、製造、税務など

<sup>5</sup> SDG Compassとは、GRI (Global Reporting Initiative)、UNGC及びWBCSDにより作成されたSDGsに関する企業行動指針であり、SDGsに取り組む多くの企業に参照されている。日本語版は2016年3月にGCNJ及びIGESより公表しており、以下のURLより取得可能。https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\_Compass\_Japanese.pdf

<sup>6</sup> これらの記事は2018年8月～9月にかけて紙面で掲載された。その後、英語版が英文サイト「The Asahi Shimbun Asia & Japan Watch」で掲載。10月には日・英版をまとめた冊子「2030 SDGsで変える 企業編～トップが語る～」が発行されている。

## 2. 調査の概要

本レポートは、主要な国連会議や企業ネットワークのレポートなどを通じた文献調査、2種類のアンケート調査と2種類のインタビュー調査に基づいている。

文献調査はすべてのパートの基礎になるものだが、特に、3章のSDGsの実施に関する国内外の最新動向をまとめるのに用いた。具体的には、世界のSDGs実施の進捗を発表し合い、グッドプラクティスを共有するなど、機運を盛り上げる場となっているハイレベル政治フォーラム (HLPF) やUNGCなどの動き、日本政府をはじめとする関連省庁、産業界、自治体の動向を中心に取り上げている

1つ目のアンケートは、2015年から毎年継続しているGCNJ会員向けのWebアンケートによるSDGs実態調査である。4回目となる今回の調査では、287の企業と団体で構成されるGCNJ会員(2018年9月1日時点)を対象に、SDGsの認識、取り組み状況と、取り組み上の課題ならびに今後の方向性についての設問を設けた。実施期間は2018年9月1日～10月22日で、回答は180企業・団体(回収率62.7%)から得た。調査項目は経年で追えるよう、毎年できるだけ同じ設問を設けている。また新たな設問項目として、CSR調達や人権デューデリジェンスといったSDGsと関連するトピックスの取り組み状況や、ダイバーシティおよび働き方改革の取り組み状況なども設けた。4章では、本アンケートの主要結果に関する考察を行っている。

さらに、2018年11月～2019年1月にかけて、アンケー

ト調査で社長・経営層がインタビューを受けてもよいと回答した企業・団体を対象に、計7名に対してインタビューを行った。インタビューは企業・団体の規模や業種が偏らないように可能な限り配慮した。

今回のアンケートに回答したGCNJ会員(以下「会員」と記載)は、その約8割が大企業に分類され、回答企業の67%が売上高1千億円以上(図1)、75%がグローバルもしくはリージョナル市場で事業展開している(図2)。従って、アンケート調査結果を見るにあたっては、中小企業と団体の割合がかなり少ない点に留意していただきたい。

残るアンケートとインタビューは、5章の雇用・労働面でのSDGsの取り組みに関する考察を目的に実施した。そのうち、アンケート調査は、ダイバーシティ経営と働き方改革においてもっとも大きな課題であるジェンダー平等について問う内容である。企業におけるジェンダー平等に関しては、2013年にUNGCとUNIFEM(現UN Women)が女性のエンパワーメント原則(WEPs: Women's Empowerment Principles)<sup>7</sup>を策定し、女性の経済的エンパワーメントに積極的に取り組むための7つの原則を示した(表1)。企業のこれらの原則への取り組み状況を調べる方法として、WEPsジェンダーギャップ分析ツール(WEPsツール)がある<sup>8</sup>。これは、原則に掲げられる企業が目指すべき姿と、各企業の現状や課題を認識する上で有

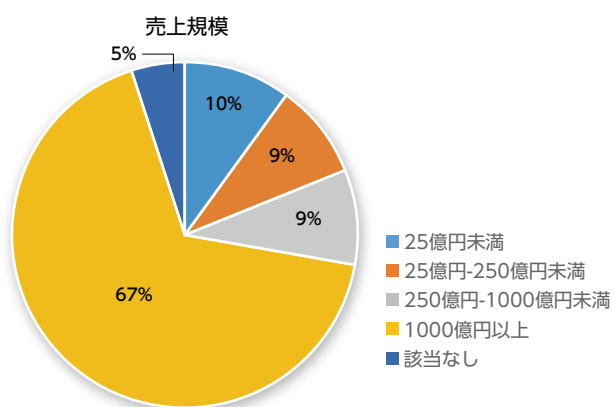


図1：回答企業／団体の売上高 (n=180)

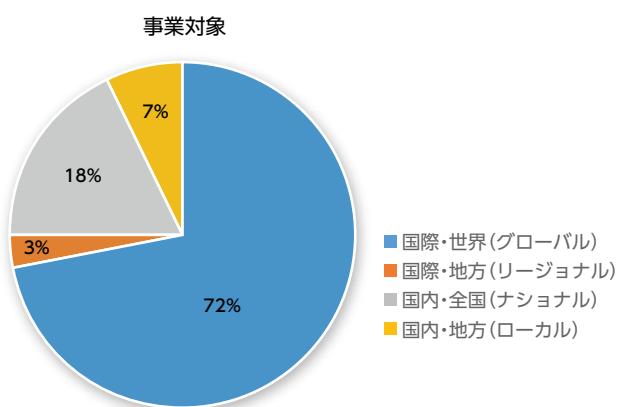


図2：回答企業／団体の市場 (n=180)

<sup>7</sup> WEPs 事務局ウェブサイト <https://www.empowerwomen.org/en/weeps/about>

UN Women日本事務所ウェブサイト 女性のエンパワーメント原則(WEPs) <http://japan.unwomen.org/ja/news-and-events/in-focus/weeps>

<sup>8</sup> WEPsツールはオンライン(<https://weeps-gapanalysis.org/>)にて無料で受けることができる。設問項目に答えていくと、自社・団体のWEPs浸透・進捗度合いが0点から100点のスコアで算出されるようになっている。完全非公開で繰り返し回答できることから、進捗も確認できる。設問項目の日本語訳は、グローバル・コンパクト研究センター立命館大学法学部の大西祥世教授によって作成されている。<http://www.uncgcn.org/gc/initiative/detail.php?id=230>

益なツールである。そこで今回の調査では、WEPsツールの設問項目を活用して、日本企業・団体のジェンダー平等推進の取組み状況を調べることにした。対象は、GCNJのWEPs分科会に参加する50企業・団体で、2018年10月1日～11月2日の期間に、15企業・1団体（うち、従業員数300人以下の企業・団体は2）から回答を得た。

インタビューはWEPsツールへの回答があった企業・団体のうち、インタビューを受けてもよいと回答した企業・団体を中心に7企業・団体の担当者に対して実施した。ここでは、ジェンダー平等の推進、ダイバーシティ経営、働き方改革に関する取組みの他、WEPsツールへの回答を通じて気づいた点や日本の文脈で違和感があった点も聞いた。これら2つの調査については、WEPs事務局を務めるUN Womenの協力を得て実施した。

WEPsツールを用いたアンケート調査の対象はWEPs分科会に参加している企業・団体であることから、ジェンダー平等の推進への関心や問題意識が高いグループであると言える。また、インタビューに応じた企業・団体には、取組みが進んでいるケースが多く含まれると考えられる。そのため、本調査結果は日本の企業・団体のジェンダー平等に関する取組みの現状を広く反映するものではなく、日本の中でも比較的先進的な取組みを進めているWEPs分科会参

加企業・団体の現状と取組みの一端を浮かび上がらせるものである。

なお、WEPsツールは、その対象を日本企業・団体に限定せず、世界的に用いられるものであることから、回答企業・団体は設問項目を日本の文脈で解釈する必要があった。解釈の違いなどから、同じ取組みをしていても回答が異なるケースも見られた。そのような場合はデータを修正した。また、WEPsツールは女性のエンパワーメントに関する取組みを対象とし、その課題をあぶりだすものだが、他の人材（障がい者や外国籍人材など）の働き方を改善し、ダイバーシティを推進する上で有益な設問も多い。

また、本レポートで使われる「エンパワーメント」とは、「人生における選択肢を広げ、自分の意思で選び取りながら生きていくための力を身につけるプロセス」の意味で<sup>9</sup>、ジェンダー平等を達成するために不可欠であり、国際的によく使われる言葉である。他方、日本においては「女性活躍」という言葉が浸透しており、「女性のエンパワーメント」や「企業のジェンダー平等推進に関する取組み」など広い意味を持って使われているという違いがある。ただし、厳密には「女性活躍」は女性の経済的エンパワーメントの結果の一側面であり、「エンパワーメント」や「ジェンダー平等」とは意味が異なる点を付け加えておく。

表1：女性のエンパワーメント原則 (WEPs)

原則1	トップのリーダーシップによるジェンダー平等の促進
原則2	機会の均等、インクルージョン、差別の撤廃
原則3	健康、安全、暴力の撤廃
原則4	教育と研修
原則5	事業開発、サプライチェーン、マーケティング活動
原則6	地域におけるリーダーシップと参画
原則7	透明性、成果の測定、報告

### <コラム2：企業にとって女性活躍を推進するメリット><sup>10</sup>

女性が活躍する企業では、消費者と近い感覚を持った女性の視点が商品開発や販売戦略に反映され、適切に市場ニーズに対応するとされる。家庭支出のうち購買決定権を女性が持つ割合が高いからであり、ある調査では日本では約7割、世界では6割を占める。また、女性役員が活躍する企業では、経営破綻のリスクが20%軽減するという調査もある。米国の調査では、女性役員が3名以上の企業は女性役員が0名の企業と比べて、ROS（売上高利益率）、ROIC（投下資本利益率）、ROE（株主資本利益率）などの経営指標が良い傾向にあるという。これは、男性とは違った視点が意思決定の場に入ることによって、企業全体のリスク管理の向上や変化への適応力が上がるためと考えられる。このように女性活躍の推進は、企業にとって大きな利益をもたらすと言えるだろう。

<sup>9</sup> 大手小町ウェブサイト (2018) 「女性を縛り付ける“呪い”を解くためにすべきこと」での大崎麻子氏の発言より <https://otekomachi.yomiuri.co.jp/news/20180726-OKT8T91483/>

<sup>10</sup> 「女性のためのアナリティクス基礎講座」における経済産業省経済社会政策室の坂本里和氏の発言より (アクセンチュア「調査と事例から学ぶ、女性活躍の推進が企業経営にもたらすメリットとは？」) <https://www.accenture.com/jp-ja/data-scientist-training-for-women-part4>

## 3. 企業と関連するSDGsの国内外の動向

### 3.1 国際動向

2018年も、世界のSDGs関連の活動は、様々な展開を見せた。ここでは、企業のSDGsへの取組みをめぐる国際動向について、SDGs実施のフォローアップとレビューの場であるハイレベル政治フォーラム (HLPF) とUNGCの動きを中心に概観していく。

独ベルテルスマン財団と持続可能な開発ソリューション・ネットワーク (SDSN) は、毎年7月に開催されるHLPFの直前に、各国のSDGs達成状況を分析したレポート「SDG Index and Dashboards Report」を発表している<sup>11</sup>。2018年版では、日本が国別ランキングで11位から15位に低下した。日本は、特にゴール5 (ジェンダー平等と女性のエンパワーメント)、ゴール13 (気候変動) や、ゴール14 (海洋・海洋資源)、ゴール15 (陸域生態系) の分野で進捗が芳しくないという評価が出ている。同レポートは、ランキングのトップ3に入るスウェーデン、デンマーク、フィンランドでさえ、2030年までに全てのゴール、特にゴール12 (消費・生産) とゴール13、を達成するのは難しいと結論付けている。企業は、貧困、不平等、劣悪な労働環境、環境汚染が広がる世界では繁栄できない。2030アジェンダとSDGsの17ゴールに対する各国の取組みを、企業にとっても大きな関心事としていくことが重要である。

HLPF期間中の特別イベントの一つとして、UNGCは国際商業会議所 (ICC) および国連経済社会局 (UNDESA) との共催で、第3回SDGsビジネス・フォーラムを国連本部で開催した。同フォーラムは、SDGsの達成に向けた企業行動とパートナーシップを支援するためのマルチ・ステークホルダー・プラットフォームを提供することを目的として、2016年から毎年開催されている。今回のフォーラムで参加者から繰り返し指摘のあったポイントは、SDGsの実施も3年目に突入し、ビジネスによる具体的な進捗の報告、チェックが必要となったこと、進捗は認められるものの2030年までにSDGsを達成するには進捗が不十分であること、大企業はもとより中小企業による実施をいかに推進するかなどであった<sup>12</sup>。

また、フォーラムの中で、化学部門のSDGsロードマッ

プが初めて紹介された<sup>13</sup>。食料、水、人と健康、エネルギー、インフラと都市という5つの分野で、変革的なインパクトをもたらす機会を特定しており、これにより他の部門も含めた協働が進むことが期待されている。このロードマップは、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) が2018年4月に発表した、SDGsセクターロードマップガイドラインに沿って作成されたものである。

UNGCからも、2018年に人権、平和と繁栄、ディーセント・ワーク、レポートなどテーマとする複数のガイドや事例解説が発表された<sup>14</sup>。これらのツールの中には、UNGCが主催し、多様なステークホルダーが参加するアクション・プラットフォーム<sup>15</sup>での議論を経て作成されたものも含まれている。今後、世界で部門ごとの企業連携や、特定テーマでのパートナーシップがさらに進むことを予感させる動きと言える。

### 3.2 日本国内の動向

次に日本国内のSDGs関連の動向について、日本政府の動きから見ていく。内閣総理大臣を本部長とするSDGs推進本部は、2018年12月の会合で、「SDGsアクションプラン2019」と「第2回SDGsアワード」の受賞団体を決定した。アクションプランは、2017年12月に初めて策定されてから、今回で2回目のアップデートとなる。この中の3本柱の1つである「SDGsと連動する「Society 5.0」の推進」において、大企業や業界団体に加えて、中小企業に対してもSDGsの取組みを強化することが明記された。第2回SDGsアワードの本部長 (内閣総理大臣) 賞には、日本フードエコロジーセンターが選ばれた<sup>16</sup>。「食品ロスに新たな価値を」という企業理念の下、食品廃棄物を有効活用するリキッド発酵飼料 (リキッド・エコフィード) を産学官連携で開発し、廃棄物処理業と飼料製造業の2つの側面を持つ新たなビジネスモデルを実現したことが評価された<sup>17</sup>。

内閣府では、科学技術イノベーション (STI) がSDGsアクションプランや、日本経団連の掲げるSociety 5.0等の実施において重要視されていることを受け、関係本部・府省庁から構成される「STI for SDGsタスクフォース」を

<sup>11</sup> Sustainable Development Solutions Network & Bertelsmann Stiftung (2018) "2018 SDG Index and Dashboards" <http://sdgindex.org/reports/2018/>

<sup>12</sup> 執筆者の一人であるIGES吉田の同フォーラム参加メモによる。

<sup>13</sup> WBCSD (2018) "Chemical Sector SDG Roadmap" [https://docs.wbcsd.org/2018/07/Chemical\\_Sector\\_SDG\\_Roadmap.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/07/Chemical_Sector_SDG_Roadmap.pdf)

<sup>14</sup> 詳細はUNGCウェブサイトの「Explore our library」を参照のこと。 <https://www.unglobalcompact.org/library>

<sup>15</sup> 詳細はUNGCウェブサイトの「Action Platforms」を参照のこと。 <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/action-platforms>

<sup>16</sup> 日本フードエコロジーセンターは、昨年のレポート「未来につなげるSDGsとビジネス」およびGCNJ / IGESインタビューシリーズの中でも紹介している。

インタビューシリーズの記事は以下を参照のこと。 [http://www.uncgcnj.org/sdgs/archive/1802\\_fec.html](http://www.uncgcnj.org/sdgs/archive/1802_fec.html)

<sup>17</sup> 外務省ウェブサイト「ジャパンSDGsアワード」 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html>



2018年1月に設置した。当面の目標として①「SDGsに貢献するSTIロードマップ」の策定、②日本の「Society 5.0」モデルの構築と国際発信に資するプラットフォームの構築、③「統合イノベーション戦略」(SDGs関連部分)の策定が掲げられ、検討が進められている<sup>18</sup>。加えて2018年6月、内閣府は、自治体によるSDGsの達成に向けた優れた取組みを提案する29都市を「SDGs未来都市」として選定した。さらに、29都市で行われる取組みから、特に先導的な10事業を「自治体SDGsモデル事業」として選定し、モデル事業には上限4000万円の補助金を交付することを決めた<sup>19</sup>。

環境省では、2018年6月に、中小企業を含む全ての企業に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」を発表した<sup>20</sup>。また、2016年から引き続き、環境側面のSDGs実施を推進するために、様々な立場からSDGsの先事例を共有するステークホルダーズ・ミーティングを開催している。さらに、2018年4月に閣議決定された第五次環境基本計画では、地域でのSDGs実施を推進する概念として地域循環共生圏が提唱された<sup>21</sup>。様々な地域でSDGs実施を推進するため、2019年度の政府予算案では、地域循環共生圏づくりを支援するためのプラットフォーム構築や地域循環共生圏構築事業などが含まれた。

この他、経済産業省では、2018年11月に、企業が持続的に企業価値を向上させ、そのような企業への投資が中長期的に収益を生み出す循環をさらに後押ししていくことを目的として、SDGs経営/ESG投資研究会を設置した<sup>22</sup>。食品業界を所管する農林水産省では、12月にSDGsと食品産業とのつながりを示す特設ホームページを開設した<sup>23</sup>。

2018年は、SDGs実施を進めていく上で鍵となる金融サイドでもSDGsに関連する動きが目立った。6月には金融庁がSDGsと金融行政についての整理を行い、SDGsの推進に取り組む姿勢を明確化した<sup>24</sup>。「世界最大の機関投資家」とも呼ばれる年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)は9月に2つのグローバル環境株式指数を採用、温室効果ガスの削減に取り組む企業への重点的な投資を開始したと発表した<sup>25</sup>。全国銀行協会は、3月にSDGs推進体制、および主な取組項目を決定し、「行動憲章」にSDGsの課題を盛り込んだ。また、11月には気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に、賛同する意向も表明した。この他にも、日本証券業協会、生命保険協会、日本損害保険協会などの団体レベルでも、さらに、りそなホールディングスや滋賀銀行

行などの企業レベルでもSDGs関連の取組みが進んだ。

特筆すべき自治体の動向としては、2019年1月に「SDGs全国フォーラム2019」が開催され、「SDGs日本モデル宣言」が93自治体の賛同を得て、採択された。

こうした動きもあって、本レポートの付録で掲載した朝日新聞「トップが語る」で見られるように、主要な企業のトップが大手メディアでSDGsの重要性を語るようになったことは、大きな進展と言える。この他、電通は、SDGs関連の広告宣伝やプロモーション活動において、理解・注意すべきことなどをまとめた「SDGsコミュニケーションガイド」を作成。FRaUは、国内主要女性誌の初めての試みとして、SDGsを丸ごと一冊で特集した<sup>26</sup>。現状では、一般層のSDGsの認知度はまだ高くはない<sup>27</sup>。しかしメディアでSDGsが取り上げられる機会が増加傾向にあり、学校教育の中でも持続可能な社会の創り手を目指した教育が行われつつあることから、さらに社会の中でSDGsが浸透していくことが期待できる。

その一方で、2018年は、SDGsに関連する課題も見られた。省庁や地方自治体などにおいて、障がい者の雇用率を水増ししていた事実なども発覚した。これはSDGsのターゲット8.5「2030年までに、若者や障がい者を含むすべての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する」と相容れない動きと言える。2030アジェンダには、取り残してはならない「脆弱な人々」として、障がい者や、移民、難民などの外国人が挙げられており、特に能力開発や雇用に特別な配慮が必要であるとされている。また例年、世界経済フォーラム(WEF)で発表される「グローバル・ジェンダー・ギャップ指数」の2018年版では、調査対象149カ国のうち、日本は110位で、G7諸国の中で最下位であった。脆弱な人々や女性も含め、あらゆる人がやりがいを持って働ける職場環境づくりは急務である。

以上より、セクターロードマップの策定など世界でSDGsの新しい展開が見られる中、国内では、自治体、中小企業、そして一般層へと、これまでSDGsとは馴染みの薄かった層に向けた取組みが進んでいることが分かる。今後は様々なステークホルダーを巻き込んで足元から持続可能な社会の構築が進むことを期待したい。その際には、SDGsにおける「誰一人取り残さない」を実現するために、脆弱な人々を包摂するための努力も実践されることが重要と考えられる。

<sup>18</sup> 文部科学省(2018)「平成30年版科学技術白書」を参照した。 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa201801/detail/1405921.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201801/detail/1405921.htm)

<sup>19</sup> 内閣府ウェブサイト「SDGs未来都市及び自治体SDGsモデル事業の選定について」 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/hakusho/html/hpaa201801/detail/1405921.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201801/detail/1405921.htm) 尚、2019年もSDGs未来都市と自治体SDGsモデル事業の選定が行われる。

<sup>20</sup> 環境省ウェブサイト「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」 <http://www.env.go.jp/policy/sdgs/index.html>

<sup>21</sup> 第五次環境基本計画では、循環共生型の社会(環境・生命文明社会)を目指す持続可能な社会の姿と設定。「地域循環共生圏」は、それを実現するためのアプローチという位置づけで、各地域がその特性に応じ、地域資源を最大限活用し、自立・分散型の社会を形成しつつ、近隣地域と地域資源を補完し、支え合うことで創造するものとしている。

<sup>22</sup> 経済産業省ウェブサイト「SDGs経営/ESG投資研究会」 [http://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs\\_esg/index.html](http://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/index.html)

<sup>23</sup> 農林水産省ウェブサイト「SDGs×食品産業」 <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sdgs/>

<sup>24</sup> 金融庁では2018年12月に最新動向を反映した資料をウェブサイトに掲載している。 [https://www.fsa.go.jp/policy/sdgs/FSAStrategyforSDGs\\_2018.html](https://www.fsa.go.jp/policy/sdgs/FSAStrategyforSDGs_2018.html)

<sup>25</sup> 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)(2018)「グローバル環境株式指数の選定結果について」 <https://www.gpif.go.jp/topics/グローバル環境株式指数を選定しました.pdf> 尚、GPIFは2017年に総合型(2つ)と女性活躍(1つ)のESG指数を採用し、運用を始めている。

<sup>26</sup> 講談社 FRaU公式サイト [https://frau.tokyo/\\_ct/17235973](https://frau.tokyo/_ct/17235973)

<sup>27</sup> 例えば、朝日新聞や電通の一般層を対象とする認知度調査では、SDGsの認知度は約15%にとどまっている。

[https://miraimedia.asahi.com/sdgs2030/sdgs\\_survey03/](https://miraimedia.asahi.com/sdgs2030/sdgs_survey03/)、 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2018/0404-009518.html>

## 4. SDGsの認識・取組み状況の経年変化

本章では、GCNJ会員の企業・団体を対象としたアンケート調査から、SDGsの認識、取組み状況、課題に関する経年変化を見ていく。各年の回答数と回収率を表2に示した。設問項目の中で新たに設定した選択肢については、\*マークの数で区別することとした（2016年からの選択肢には\*マーク、2017年からの選択肢は\*\*マーク、2018年からの選択肢は\*\*\*マークを付している）。

表2：アンケート調査の回答数・回収率

	2015年	2016年	2017年	2018年
回答数	134	147	163	180
回収率	64.1%	63.1%	64.2%	62.7%

### 4.1 SDGsの認識について

まず、SDGsに対する認識から見ていこう。昨年からの1年間の最大の特徴とも言えるのが、経営陣の認知度が前年の36%から59%まで上昇したことである。また、中間管理職と従業員の認知度も、まだ20%以下ではあるものの、前年比で約2倍増加した（表3）。この主な理由としては、日本経団連が2017年11月に企業行動憲章を改訂し、SDGsの取組みを情報発信するためのウェブサイトも構築するなど、産業界を挙げて取り組む姿勢を示したことが大きいと考えられる。実際、ある企業のCSR担当者は、自社のトップが経団連の役職を務めており、SDGsへの取組みの強い動機付けになったと述べていた。さらに、3章で記載したようにSDGsがますます社会の中で浸透してきていることも、全体的な認知度向上の大きな要因と考えられる。

当然、組織内での認知度向上のための努力も大きい。まだSDGsへの認識が高くない中間管理職と従業員を対象とするものも含め、社報、トップメッセージ、新入社員オリエンテーション、管理職研修、経営方針説明会などを通じて、組織のあらゆる層への取組みが一般的に増加している。「その他」の自由記述では、役員を対象とした勉強会・研修やSDGsバッジの配布、CSR/サステナビリティレポートや統合報告書での記載という回答が目立った（表4）。

この他、アンケートの中では、国内外の企業によるSDGsの取組み事例で参考になったものがあるかを聞いており、役職員の認知度向上の取組みとして、住友化学のサ

ステナブルツリーを挙げる回答が多くあった<sup>28</sup>。

こうした組織全体での認知度向上とそのための取組みの増加は、SDGsがますますビジネスの観点から捉えられるようになってきたことに関連する。会社・団体としてのSDGsへの認識を聞いた設問では、持続可能性に関わる価値の向上、将来のビジネスチャンス、企業の存在価値向上などを選択した割合がいずれも増加している。その一方で、「(SDGsが)重要との認識はない」が0%、「(SDGsに取り組む)明確な目的は模索中」が9%まで減少した。どのようにSDGsを活用するかは企業・団体ごとに異なるかもしれないが、調査に答えたほとんどの企業・団体で、SDGsを重要なものとしてみなすようになっている（表5）。

このようなSDGsへの認識は、SDGsに影響力を持つセクターに関する設問にも表れている。SDGsが採択された2015年時点では、政府の影響力が大きいと捉えていた回答が約60%あったのに対し、2018年は24%まで減少した。その一方で、企業、株主、顧客・消費者、全セクターを選択する回答も増加しており、SDGsは政府だけが取り組むものではなく、企業・団体も重要なアクターの一つであるという自覚が生まれてきていると言える（表6）。

表3：組織における認知度

Q. 貴社・団体内でのSDGsの認知度について、あてはまる状況を下記より選択してください。（複数回答）

	2015年	2016年	2017年	2018年
主にCSR担当に定着している	61%	84%	86%	84%
経営陣に定着している	20%	28%	36%	59%
中間管理職に定着している	4%	5%	9%	18%
従業員にも定着している**	—	—	8%	17%
関連会社などステークホルダーにも定着している*	—	3%	2%	4%
わからない	15%	12%	7%	3%

<sup>28</sup> 住友化学ウェブサイト「めざす姿を一人一人が実現するために～サステナブルツリー・プロジェクト～」  
<https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/sdgs/sustainabletree/>



表4：SDGsの認知度向上のための活動

Q. 貴社・団体内でのSDGsの認知度向上のために、どのような活動を行っていますか？（複数回答）

	2016年	2017年	2018年
研修 (e-Learningも含む)	24%	31%	39%
WEBでの周知	24%	31%	44%
社報等 (紙媒体) での周知	28%	40%	52%
トップメッセージ	27%	40%	56%
専任組織の立上	1%	2%	8%
新入社員 オリエンテーション**	—	23%	36%
管理職研修**	—	15%	24%
業績評価への連動**	—	1%	2%
行動憲章・行動規範への 掲載**	—	4%	5%
経営方針説明会などでの言 及**	—	17%	32%
SDGsバッジ等のグッズの 社員への配布***	—	—	27%
啓発ポスターなど***	—	—	10%
その他	20%	21%	24%
特になし	31%	15%	4%

表5：SDGsの認識

Q. 貴社・団体内では、SDGsをどのように認識しているか？（複数回答）

	2016年	2017年	2018年
持続可能性に関わる 価値の向上	79%	77%	82%
ステークホルダーとの 関係強化	61%	55%	59%
将来のビジネスチャンス	60%	58%	69%
社会と市場の安定化	57%	52%	58%
企業の存在価値向上**	—	74%	80%
重要と認識しているが 明確な目的は模索中**	—	20%	9%
投資家対応**	—	29%	27%
特に重要であるとの 認識はない	5%	1%	0%
その他	5%	4%	5%

表6：SDGsに影響力のあるセクター

Q. SDGs推進に一番影響力のあるセクターはどこだと考えますか？

	2015年	2016年	2017年	2018年
企業	10%	12%	13%	19%
株主・投資家	0%	7%	12%	12%
顧客・消費者	4%	16%	17%	16%
政府・政府系団体 (JICA等含む) ※2016年までは自治体含む	58%	41%	35%	24%
(国内) 地方自治体**	—	—	1%	1%
NGO/NPO	5%	3%	1%	1%
アカデミア	1%	0%	0%	1%
国連・国際機関***	—	—	—	3%
全セクターが等しく影響力を持っている	16%	15%	15%	21%
その他 (具体的に)	0%	1%	1%	2%
わからない	5%	5%	4%	1%

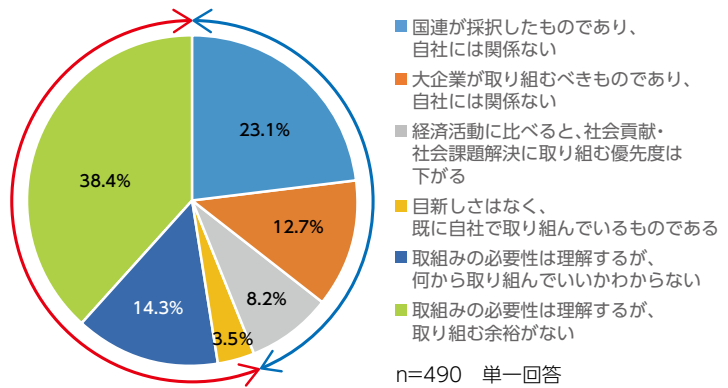
＜コラム3：中小企業経営者のSDGsに対する認知度＞

関東経済産業局と日本立地センターは、「中小企業のSDGs認知度・実態等調査」を2018年12月に発表した<sup>29</sup>。これは日本で初めて実施された、中小企業の代表取締役に対する調査である。SDGsの認知度を聞いた設問では、「①SDGsについて全く知らない」が84.2%、「②聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない」が8.0%となっており、SDGsへの理解が定着している中小企業経営者は10%にも満たないことが分かる。また、①と②に「③SDGsの内容を知っているが、特に対応は検討していない」を加えた490名の経営者に対し、「SDGsの印象」について聞いた設問では、「(国連が採択したものであり／大企業が取り組むべきもので) 自社には関係ない」、「優先度は下がる」と回答した企業の割合が43.9%、「取り組む必要性を理解するが、方法がわからない／余裕がない」が52.7%、「既に取り組んでいる」が3.5%となっている。このことから、多くの中小企業経営者にとってSDGsは、遠い存在であり、優先度も高まっていないことが分かる。

中小企業経営者のSDGsの認知度・対応状況

	n=500
①SDGsについて全く知らない (今回の調査で初めて認識)	84.2% (421)
②SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない	8.0% (40)
③SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない	5.8% (29)
④SDGsについて対応・アクションを検討している	0.8% (4)
⑤SDGsについて既に対応・アクションを行っている	1.2% (6)

ただし、関東経済産業局・日本立地センターがSDGsの貢献に寄与する社会課題解決等に資すると列挙した取組みを既に行っている企業が、SDGsへの認識の有無は別として、50%弱いた。このことから、「企業の既存の取組みとSDGs(社会課題)との関係性の気付きを与える」ことの必要性を指摘している。この点については、国および自治体のSDGs関連の目標や戦略に積極的に関与することが、地域に根差す中小企業にとってのSDGsへの貢献になることを周知させる必要があると考えられる。



(赤矢印：取組みの必要性理解、青矢印：関係ない・優先度低)

4.2 SDGsの取組み状況について：組織の側面

では、実際の取組み状況はどうだろうか。2016年からのSDG Compassの進捗を見ると、ステップ1の「SDGsを理解する」は、2016年の54%から2018年は31%へと減少し、ステップ2以降の合計が69%となった。多くの企業・団体がSDGsの実施段階に入ってきたと言える(表7)。

ステップ2「優先課題の決定」では、バリューチェーン全体を通じて事業の機会とリスクを特定することが求められている。そこで、SDGsを事業機会と課題の整理に活用した結果、次のステップにつながる取組みが見つかったかどうかを自由記述式で聞いたところ、ポジティブな回答が多く得られた。たとえば、その中には、「中期経営計画に取り込むことができた」、「人権方針を策定する必要がある

と認識した」、「事業をSDGs・社会課題起点で考える姿勢が定着してきた」、「KPI(主要業績評価指標)を設定し、進捗を測ることになった」、「CSV(共通価値の創造)製品の開発が増えてきた」などの回答があった。SDGsに取組みにあたって、優先課題の決定は避けては通れない重要なステップであることが分かる。

こうした理由もあってか、SDGsの取組みを進めるにあたって関心のあるツールは、2018年もSDG Compassを選択する回答が70%近くあった。このほか、GCNJが提供する資料を選んだ回答が減り、日本経団連が作成する企業行動憲章実行の手引きやSDGs特設サイトを選択した企業が一定数いた。経団連の会員は日本を代表する1500以上の企業と団体であり、産業界全体のSDGsの取組みを後押しする情報提供主体が増えたことは歓迎すべきことである。これらに加え、「その他」の自由記述欄では、国連広報

<sup>29</sup> 関東経済産業局・日本立地センター(2018)「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果(WEBアンケート調査)」  
[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/data/20181213sdgs\\_chosa\\_houkoku\\_syosai.pdf](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/data/20181213sdgs_chosa_houkoku_syosai.pdf)

センターや政府(特に、SDGs推進本部、外務省)のウェブサイトや資料を用いたという回答が複数見られた。(表8)。

企業・団体内でSDGsの推進主体を聞いた設問では、CSR部門は安定的に高いが、2018年はCEO、経営企画部門、新規事業開発、事業部門の割合が伸びている(表9)。また、取締役会などでのCSR/SDGsにかかわる方針や戦略の検討・評価の頻度に関する設問では、「必要に応じて議論」「通常議事の一部として議論」の合計が2017年は

48%だったのが、2018年は70%に増加した(表10)。さらに、今後の取組みに関する設問でも「SDGsに貢献できる新しいプロジェクトを立ち上げ」、「戦略・経営計画に反映」、「外部との連携・パートナーシップ強化」といった項目への回答が増大しており、総じて本業を通じたSDGsへの貢献(すなわち「SDGsの本業化<sup>30)</sup>)のための取組みが進展していることが分かる(表11)。

表7：SDG Compassでの進捗度

Q. 貴社・団体は「SDG Compass」で定義されているどのステップに現状ありますか？(2016年はSDG Compassを読んで取組みの参考にしてると回答した99企業・団体のみに進捗度を聞いた。そのため、本設問のみ2016年はn=99)

	2016年	2017年	2018年
ステップ1 「SDGsを理解する」	54%	43%	31%
ステップ2 「優先課題を決定する」	22%	28%	28%
ステップ3 「目標を設定する」	11%	13%	17%
ステップ4 「経営へ統合する」	9%	8%	12%
ステップ5 「報告とコミュニケーションを行う」	4%	8%	12%

表8：活用しているツール

Q. 活用しているSDGsに関するツール(複数回答)

	2016年	2017年	2018年
SDG Compass	78%	63%	67%
SDGs Industry Matrix	42%	31%	29%
Poverty Footprint	7%	1%	1%
GRIガイドライン**	—	47%	52%
PwC Navigating the SDGs**	—	6%	4%
GCNJが提供している資料 (webを含む)**	—	53%	36%
経団連行動憲章実行の 手引き(第7版)***	—	—	32%
経団連SDGs特設サイト***	—	—	22%
その他	3%	13%	18%

表9：SDGsの活動推進主体

Q. 貴社・団体内でのSDGsの推進活動は、どちらの組織が主体ですか？(複数回答)

	2016年	2017年	2018年
CEO**	—	8%	14%
取締役会	2%	5%	6%
経営執行会議体	4%	8%	6%
経営企画部門**	—	17%	25%
CSR部門	68%	77%	71%
IR部門**	—	7%	5%
新規事業開発**	—	2%	6%
事業部門	7%	6%	12%
社内横断プロジェクト**	—	7%	9%
特になし	12%	7%	15%
その他	7%	12%	3%

表10：上位会議体でのCSR/SDGsの検討頻度

Q. 貴社・団体の取締役会(あるいは該当する会議体)ではどのぐらいの頻度でCSR/SDGsにかかわる方針や戦略の検討・評価を行っていますか？(複数回答)

	2017年	2018年
必要に応じて議論	40%	54%
通常議事の一部として議論	8%	16%
取締役会では議事にあげず	12%	13%
下位会議体にて議論 (※2018年は選択肢を削除)	17%	—
わからない	5%	6%
その他	18%	12%

<sup>30</sup> GCNJ・IGESが昨年発行したSDGs共同調査レポート「未来につなげるSDGsとビジネス～日本における企業の取組み現場から～」では、「SDGsの本業化」を「CSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)のコンセプトに加えて、企業の経営戦略にサステナビリティとSDGsを統合(戦略や計画に取り入れ、中核的事業として実施)していくこと」と定義。本業化の取組み方法について、「組織」と「企業活動」の二つの側面から考察した。http://www.ungcnj.org/sdgs/pdf/elements\_file\_4001.pdf

表11：今後のSDGsの取組み

Q. 今後、SDGsの取組みををどう考えますか？あてはまるものを選択ください。(複数回答)

	2017年	2018年
特に現状と変える予定はない	9%	7%
専任組織を設立する	1%	3%
SDGsに貢献できる新しいプロジェクトを立ち上げる	10%	18%
SDGs関連のフィランソロピー活動(寄付等)を行う	4%	9%
自社のCSRの重点課題に反映する	63%	58%
自社の戦略・経営計画に反映する	48%	59%
外部との連携・パートナーシップを強化する	34%	46%
社内啓発を強化する	63%	69%
評価の仕組み・指標を検討する	18%	25%
その他(具体的に)	3%	3%
わからない	3%	3%

### 4.3 SDGsの取組み状況について：企業活動の側面

今回のアンケート調査では、SDGsと関連の深い、国内企業・団体にとってのホットトピックスと、第5章で取り上げているダイバーシティ経営と働き方改革について、過去1年の取組み状況に関する設問を設けた。ホットトピックスのうち取り組んでいる(1と2)との回答が多いのは、ダイバーシティ/女性活躍(154件)、CSR調達(137件)、レポーティングにおけるSDGsの取組み(134件)、腐敗防止(132件)であった。また、取り組んでいない(3と4)との回答が多いのは、国内貧困問題(140件)、外国人労働者・技能実習生の労働問題(112件)であった。なお、「その他、特に注力している取組み」では、気候変動とエネルギーへの取組みが目立ったが、各企業・団体の本業と関連する取組みも多く記載されていた(表12)。

国内貧困問題に取り組んでいる企業・団体が少なかった理由としては、企業がこの問題の解決に貢献できることが少ないという考えが反映しているのだろうと思われる。しかし、たとえば一人親世帯(主には母子世帯)の約半数が貧困状態であり、その大きな原因と言われているのが子育てとフルタイムでの仕事の両立が難しいことである。最も多く取り組まれていたダイバーシティ/女性活躍のためには、多様な働き方を推進することが不可欠であり、この文脈の中で、外国人労働者・技能実習生の問題も含めて、人権や貧困問題への積極的な検討と対応がなされることが必要である。

ダイバーシティ/女性活躍の次に多く取り組まれていたCSR調達と4番目に多かった腐敗防止については、主に海

外での調達・取引におけるリスク対応という側面が強く働いていると考えられる。

「レポーティングにおけるSDGsの取組み」も多くの企業・団体に取組まれていた。これに関連して、「過去1年間で公開・開示した情報のうち、SDGsに関する掲載」を聞いた設問では、選択肢として挙げたすべての項目で掲載が増えたことを示している。特に「トップメッセージなどの課題認識表明」、「重要課題・方針への反映」、「CSR活動とのマッピング」、「事業との紐づけ」は16~25%の伸びを示しており、SDGsを絡めた情報開示・公開を強化していることが分かる(表13)。

ダイバーシティ経営と働き方改革に関する具体的な取組みを聞いた設問では、ほとんどのトピックで積極的に取組みが進められていることが明らかとなった。ただし職場の取組みを離れて、「サプライヤーのジェンダー平等やダイバーシティの促進」まで取り組んでいる(1と2)に回答した企業は半数弱にとどまっている。「その他、特に注力している取組み」では、障がい者雇用やLGBT対応は、複数の企業が挙げる取組みであった。これらの点についての考察は、次章の中で行っていくこととする(表14)。

表12：SDGsに関連するホットトピックス

Q. SDGsに関連する以下の取組みのうち、過去1年間の取組み状況を4段階でお答えください。  
(1. 積極的に取り組んでいる、2. ある程度取り組んでいる、3. あまり取り組んでいない、4. 取り組んでいない、n=180)

	1	2	3	4
CSR調達	55	82	24	19
人権デューデリジェンス	37	69	46	28
TCFDへの対応	23	52	41	64
プラスチック問題	30	43	56	51
国内貧困問題	12	28	64	76
外国人労働者・技能実習生の労働問題	24	44	51	61
ダイバーシティ/女性活躍	91	63	14	12
腐敗防止	81	51	27	21
地方創生・自治体SDGsとの連携	39	54	53	34
テクノロジー(AI・IoTなど)	48	46	52	34
レポーティングにおけるSDGsの取組み	62	72	31	15
その他、特に注力している取組み(具体的に)	52	23	11	50



表13：開示情報でのSDGsの掲載

Q. 過去1年間に貴社・団体が公開・開示した情報(報告書やWebなど)のうち、SDGsに関する掲載はありますか？(複数回答)

	2017年	2018年
トップメッセージなどの課題認識表明	44%	62%
重要課題・方針への反映	35%	51%
CSR活動とのマッピング	33%	57%
注目するSDGs目標の宣言	18%	27%
事業との紐づけ	28%	53%
新プロジェクトの立ち上げ発表	5%	8%
その他(具体的に)	9%	6%
特に掲載はない	28%	11%

表14：ダイバーシティ経営と働き方改革の取組み

Q. ダイバーシティ経営と働き方改革に関する以下の取組みのうち、御社の取組み状況を4段階でお答えください。  
(1. 積極的に取り組んでいる、2. ある程度取り組んでいる、3. あまり取り組んでいない、4. 取り組んでいない、n=180)

	1	2	3	4
トップのリーダーシップ発揮	101	50	23	6
女性の管理職以上への登用	78	68	23	11
有休の産前休業・産後休業の取得支援	114	52	7	7
男性が利用可能な育児休業の取得支援	95	55	19	11
親の介護・看護のための支援推進	98	65	12	5
テレワーク・リモートワークの推進	77	47	35	21
社員のワーク・ライフ・バランスの推進	104	62	13	1
暴力、ハラスメント(パワハラ、セクハラなど)のない職場環境整備	116	53	8	3
工作中・通勤中における女性特有の健康、安全、衛生の取組み	47	75	43	15
サプライヤーのジェンダー平等、ダイバーシティの促進	24	53	64	39
その他、特に注力している取組み(具体的に)	41	30	11	54

## 4.4 SDGsに取り組む上での課題

経年変化のポジティブな面からみていくと、一昨年にSDGsに取り組む際の大きな課題と指摘したのが、「社会的認知度が高まっていない」ことであった。今回の調査では、これが28%まで低下した(表15)。また、「政府の方針徹底、関与が希薄」を課題とする割合も9%まで下がった。この2年間で、企業・団体を取り巻く環境が変わり、SDGsの取組みが進まないのは外部にも問題がある、という意識が薄らいできたと言える。また、選択肢全体をみても、2016年から着実に下がってきていることが分かる。

その一方で、昨年指摘した「中間管理職／一般職層の理解度が低い」という課題については、認知度は上がってきてはいるものの、まだまだ課題として感じているということだろう。「社内での展開方法が未確定」、「定量的な指標など評価方法がわからない」という点も2015年から続く課題である。特に、企業のSDGsへの貢献度を測定する指標と評価方法については、3章で指摘した通り、国際的にも大きな課題として認識されている。

また、SDGsに関連した今後の取組み状況を聞いた設問では、長期(5～10年)あるいは2030年までの取組み計画があるところは、15%にとどまっている(表16)。

これらはSDG Compassでいうと、ステップ3 (KPI(主要業績評価指標)の選択)、アウトサイド・イン・アプローチを踏まえた「意欲的な目標設定」、ステップ4 (持続可能性に関する目標や戦略を全ての部門に組み込む「経営への統合」)、ステップ5 (「報告とコミュニケーション」)に関連する内容である。ステップ3～5の進捗度(表7)は、2016年が24%、2017年が29%、2018年が41%と増加傾向であり、ここで挙げた課題が解消に向かえば、さらに進捗度の向上が期待できる。これらの課題は、SDGsを理解し、着手しやすいところから取組みをはじめた企業・団体にとって、SDGsを経営に取り込み、飛躍を図っていく上での鍵と言えるのではないだろうか。

表15：SDGs推進における課題

Q. SDGsに取り組む場合にどのようなことが課題になっていますか？（複数回答）

	2015年	2016年	2017年	2018年
社会的な認知度が高まっていない	70%	63%	47%	28%
社内の理解度が低い （※2017年以降は選択肢を削除）	62%	66%	—	—
社内での展開方法が未確定	46%	66%	52%	44%
トップのコミットメントが弱い	26%	31%	31%	19%
中間管理職の理解度が低い**	—	—	47%	48%
一般職層の理解度が低い**	—	—	40%	47%
管掌役員の理解度が低い**	—	—	20%	18%
定量的な指標など評価方法がわからない	49%	52%	47%	43%
リソース（資金・能力・技術等）の不足*	—	33%	25%	27%
政府の方針徹底、関与が希薄*	—	30%	18%	9%
適切なパートナーが見つからない	10%	10%	4%	3%
その他（具体的に）	7%	5%	6%	4%

表16：中長期計画での取組み状況

Q. SDGsに関連した事業の計画策定状況を教えてください。

	2016年	2017年	2018年
2030年までの取組み計画がある	5%	8%	10%
長期（5－10年）の取組みがある	9%	5%	5%
中期（3－5年）の取組みがある	29%	41%	37%
短期（年次、1－2年）の取組みがある	23%	17%	21%
わからない	23%	29%	27%

<コラム4：SDGsに関するビジネス・レポートニング>

UNGCは企業・団体のSDGsの取組みを後押しするために、様々なツールやガイドを作成している。その一つがGRIと共同で作成する「SDGsに関するビジネス・レポートニング」シリーズである。2018年8月に発表された「SDGsを企業報告に統合するための実践ガイド」<sup>31</sup>は、SDG Compassを基礎とするものであり、既存の事業をSDGsでタグ付けまで行った段階で停滞している企業に対して、さらなる取組みのためのヒントを与えてくれる。

本ガイドは、新しい枠組みを提示している訳ではなく、GRIスタンダードや統合報告など、既存の報告枠組みにSDGsの要素を組み込むための3つのステップを示している。ステップ1では、各企業が優先的に取り組み、報告を行うSDGsのターゲットを特定するための方法について、ステップ2では、事業目標を設定し、開示事項を選択し、パフォーマンスを分析するための方法について、ステップ3では、SDGsのパフォーマンスの報告と改善に関するヒントとガイダンスが、それぞれ記載されている。

ステップ2の開示事項の選択においては、同じシリーズの「ゴールとターゲットの分析」<sup>32</sup>（2017年7月発表）が参考になる。国連が定めている232指標は、世界レベルの進捗を測定するためのもので、企業の貢献度を測るのには適していない。そこで、こちらのレポートでは、企業がすでに使用しているGRIなどの指標をSDGsのターゲット毎に整理している。また、ターゲット毎に活動のヒントとなるビジネス・アクションも示されている。

「実践ガイド」はIGESより、「ゴールとターゲットの分析」は国際開発センター（IDC）よりそれぞれ日本語翻訳版が作成されている。また、2019年前半には、同じシリーズで投資家とのコミュニケーションに特化した「In Focus: Addressing Investor Needs in Business Reporting on the SDGs」<sup>33</sup>もIGESから翻訳版が出される予定である。

アンケート結果に示されるように、SDGsの進捗の評価や報告の方法に悩んでいる企業・団体も多い。SDGsの取組みと報告をさらに一歩進めるために、これらのレポートを是非ご活用いただきたい。



<sup>31</sup> 「実践ガイド」の原文と日本語版は、以下よりダウンロード可能。

原文： [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI\\_UNGC\\_Reporting-on-SDGs\\_Practical\\_Guide.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf)

日本語版： [https://pub.iges.or.jp/system/files/publication\\_documents/pub/policyreport/6705/PracticalGuide%28JP%29.pdf](https://pub.iges.or.jp/system/files/publication_documents/pub/policyreport/6705/PracticalGuide%28JP%29.pdf)

<sup>32</sup> 「ゴールとターゲットの分析」の原文と日本語版は、以下よりダウンロード可能。

原文： [https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI\\_UNGC\\_Business-Reporting-on-SDGs\\_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf](https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Business-Reporting-on-SDGs_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf)

日本語版： <https://www.idcj.jp/sdgs/download/>

<sup>33</sup> 「In Focus」の原文は、以下よりダウンロード可能。 <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/addressing-investor-needs-SDGs-reporting.pdf>



# 5. 企業・団体による雇用・労働面でのSDGsの取組み ～ジェンダー平等の推進を中心とするダイバーシティ経営に焦点を置いて～

前章のアンケート調査でのSDGsに関連するホットトピックスの中では、ダイバーシティと女性活躍が最も多く取り組まれていることが分かった。そこで本章では、SDGsを雇用・労働面で実施していくことにつながるダイバーシティ経営について、特に日本で大きな課題とされるジェンダー平等の推進に焦点を置いて、考察を行うこととする。

## 5.1 SDGsとダイバーシティ経営の関係

SDGsを中核とする2030アジェンダは「誰一人取り残さない」ことを理念に掲げている。その背景には、女性、子ども、障がい者、高齢者、性的マイノリティ、少数民族、移民などを中心に、開発の恩恵から取り残され、時には人権を侵害されてきた人々のことが念頭にある。SDGsの基盤にはこうした多様な人々全てに人権があり、それを守るという考え方が据えられている。多くのゴールやターゲットには、その根拠となる人権に関する条約などが存在し、たとえば、ゴール5には女性差別撤廃条約、ゴール8には世界人権宣言などが基盤に据えられている。

ダイバーシティ経営は、SDGsの文脈で語られることは多くない。しかし、ダイバーシティ経営は一面で、これまで差別や対立の原因ともされてきた性別、年齢、国籍、宗教、価値観などの多様性に価値を見出し、多様な人材を包摂（インクルージョン）するアプローチであり、職場において従業員を「誰一人取り残さない」考え方を体現するものであると言えるだろう。多様な人材を包摂する上で必要な

は、差別や偏見をなくするための人権に対する正しい理解と実践である。人権に関する法令遵守や、自主的な人権に関する取組み（たとえばビジネスと人権に関する指導原則の遵守など）を進めることは、個々の従業員の能力を最大限に引き出す土台ともなるだろう。そして、人権の尊重・保護を土台とし、個々の多様な能力を最大限に引き出すことで、イノベーションを生み出し、競争優位を構築するダイバーシティ経営は、ゴール9（産業と技術革新の基盤をつくる）やその他のゴール達成にも本業を通じて寄与し得る重要なアプローチである。また、ダイバーシティ経営それ自体は、プログラムではなくプロセスであり、長期的な視点で問題点を解決していく手法である。そのため、長期的な視点で「誰一人取り残さない」「持続可能な開発」を目指すSDGsとダイバーシティ経営の親和性は高く、その実践はSDGsの価値を内面化するものと言える。

ダイバーシティ経営においては、多様な労働者がそれぞれの事情に応じた働き方を選択できるような働き方改革が鍵になる。特に日本では、長時間労働を含めたこれまでの働き方を変え、多様で柔軟な働き方の実現や、雇用形態に限定されない公正な待遇の確保が必要である。企業にとっては、それを通じて生産性を向上させ、従業員にとっては働きがいを持っていきいきと働くための方策が、あるべき働き方改革と言えるだろう。このようなSDGsとダイバーシティ経営の関係性を表した図（図3）と、ダイバーシティ経営と密接に関わるSDGsのターゲットを以下に示す（表17）。

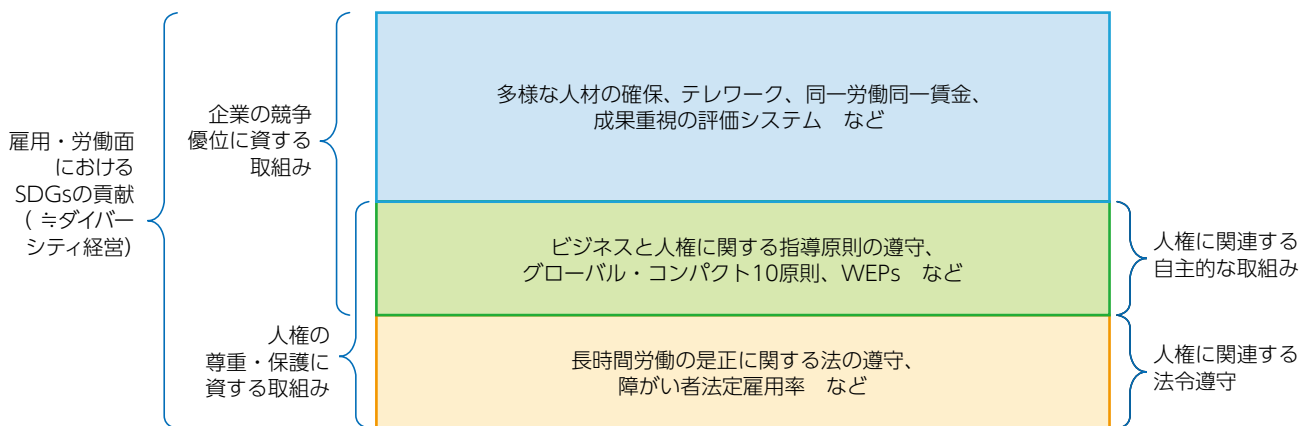


図3：SDGsとダイバーシティ経営の関係図

表17：ダイバーシティ経営の推進と密接に関わるSDGsのターゲット

**ゴール5 ジェンダー平等と女性のエンパワーメント**

- 5.1 女性に対する差別の撤廃
- 5.4 無報酬の育児・介護や家事（無償ケア）労働の認識・評価
- 5.5 政治・経済・公共分野での女性の意思決定における平等なリーダーシップの機会の提供

**ゴール8 働きがい・雇用**

- 8.5 すべての人々が働きがいのある人間らしい仕事につき、同一労働同一賃金を得られるようにする
- 8.8 移住労働者や不安定な雇用状態にあるすべての労働者の権利を保障し、安全・安心な労働環境を促進する

**ゴール10 不平等の是正**

- 10.2 年齢・性別・障害・人種・民族・出自・宗教・経済的地位などに関わりなく、全ての人の能力向上や社会・経済・政治的な活動への参加の促進
- 10.3 差別的な法律、政策及び慣行の撤廃、ならびに適切な関連法規、政策、行動の促進 などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。

## 5.2 日本におけるダイバーシティ経営の重点分野：働き方改革と女性活躍

ダイバーシティ経営を進める上でも、働き方改革を進める上でも、日本において特に課題となっているのはジェンダー平等の推進である。ジェンダー平等とは「生まれうけた性に関わらず平等に権利、責任、機会を持つこと」と定義されているとおり、人権の問題であり、持続可能な開発の前提条件である。

日本では1985年の男女雇用機会均等法制定などを通じて、職業生活におけるジェンダー平等の推進に取り組んできた。2015年には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が成立し、10年の期限付きで施行されている。働く場面で活躍したいすべての女性がその個性と能力を十分に発揮できる社会を実現することを目指している。ただし現状では女性に不利な差別的慣習や制度が存在していることから、単に男女を同等に扱うだけではジェンダー平等は達成できないとされている<sup>34</sup>。そのためにポジティブアクション（積極的格差是正措置）が必要とされており、政府は2020年までに女性管理職の比率を30%にするという目標を掲げている。しかし、目標にはまだほど遠いのが多くの企業・団体の現状と言える。

## 5.3 WEPsツールを活用した調査の結果

では、日本の企業・団体は、どのようにジェンダー平等の推進に取り組んでいるのだろうか。また、目指すべき姿はどのようなものなのだろうか。この疑問を考えるにあたって、2章で示した通り、WEPsツールの設問項目を用いたアンケート調査と、回答企業の中からインタビューを受けてもよいと回答した企業・団体を中心に7企業・団体に対してインタビューを行った。アンケートに用いたWEPsツールには18の大きな設問がある。そのうち、1問がリーダーシップと戦略、11問が職場、4問が市場、2問が地域に関するジェンダー平等推進の取組み状況を尋ねている。そして、取組みが行われている場合、設問ごとに「関与の表明」、「実行」、「測定」、「透明性」の全てに関して具体的な取組み状況が尋ねられている。

以下は、この調査結果に基づく分析である（表18）。先にアンケートの回答から全体状況を見ておくと、職場におけるジェンダー平等推進の取組みが最も活発であり、市場および地域における取組みはそれほど活発でないことがわかる。リーダーシップと戦略については2/3以上の回答企業がジェンダー平等に関する関与の表明をしていた。

なお、本ツールの設問は女性のエンパワーメントに関する取組みを対象とし、その課題をあぶりだすものだが、他の人材（障がい者や外国籍人材など）の働き方を改善し、ダイバーシティを推進する上であてはまると考えられる設問が多い。したがって、本章では、本ツールへの回答から女性活躍だけでなく、その他の人材を含めた働き方改革や、ダイバーシティ経営の現状と課題を考察する。

<sup>34</sup> 基本問題・影響調査専門調査会（2012年）「『女性の活躍促進による経済活性化』行動計画等の課題に係る議論の取りまとめ～行政、雇用、補助金、公共調達分野のポジティブ・アクションの推進に向けた検討～」 [http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon\\_eikyou/pdf/jyosei\\_koudou\\_02.pdf](http://www.gender.go.jp/kaigi/senmon/kihon/kihon_eikyou/pdf/jyosei_koudou_02.pdf)

表18：WEPsツールの設問の概要と回答数

リーダーシップと戦略 (主に該当するWEPsの原則：1)	
11	①リーダーシップによる関与の表明・支援 (WEPs原則1)
職場 (主に該当するWEPsの原則：2・3・4)	
14	②差別をしない方針・機会均等の方針 (WEPs原則2)
16	③採用の過程における差別をしない方針・機会均等の取組み (WEPs原則2)
13	④能力の開発と昇進の過程における差別をしない方針・機会均等の取組み (WEPs原則4)
14	⑤男女同一賃金を確保するための取組み (WEPs原則2)
16	⑥有給の産前休業・産後休業の制度 (WEPs原則2)
16	⑦父親が利用できる有給の育児休業制度 (WEPs原則2)
16	⑧こどもの親、育児・介護・看護の担い手である社員の支援 (WEPs原則2)
16	⑨ワーク・ライフ・バランス取組み (WEPs原則2)
16	⑩暴力、ハラスメント、性的搾取のない職場環境の保証 (WEPs原則3)
16	⑪女性特有の健康、安全、衛生に対応する取組み (WEPs原則3)
13	⑫女性社員特有の健康のニーズに沿った良質な保健サービスへのアクセス (WEPs原則3)
市場 (主に該当するWEPsの原則：5)	
0	⑬女性経営者とのビジネス拡大に向けた積極的な調達方法の採用 (WEPs原則5)
5	⑭サプライヤーおよび契約販売業者に対するジェンダー平等の取組みの奨励 (WEPs原則5)
5	⑮固定的な性別役割分担意識に基づいた描写に配慮したマーケティング (WEPs原則5)
7	⑯製品・サービスを開発する際に、男女で影響が異なることを評価 (WEPs原則5)
地域 (主に該当するWEPsの原則：6)	
3	⑰企業の活動地域で女性・女児の権利を尊重する責任を確保する方針や手続き (WEPs原則6)
10	⑱ジェンダーの視点からのCSR活動、広報、パートナーシップ等への取組み (WEPs原則6)

**(1) リーダーシップと戦略を通じた取組み (該当する設問：①)**

企業・団体がジェンダー平等達成に向けた取組みを推進する上では、トップがリーダーシップを発揮して関与を表明し、支援することが大事である。設問①には約2/3の回答企業・団体が、取り組んでいると回答した。この設問に「いいえ」と回答した企業・団体の中には、「ジェンダー平等は当たり前であり、達成しているため、トップが改めてジェンダー平等推進への関与と支援を表明してはならず、戦略などもない」と説明するケースがあった。

**(2) 職場における取組み (該当する設問：②から⑫)**

職場における取組みを問う設問は18問中11問に及ぶ。これは、世界的にこの分野の取組みが重要であることを反映しており、回答をしたほとんどの企業・団体が全ての設問に取り組んでいた。たとえば、全ての回答企業・団体が、⑥「有給の産前休業・産後休業の制度を提供し、取得を支援」し、⑦「父親が利用できる育児休業制度を有給で提供し、取得を支援」していた。③「採用の過程において差別をしないという方針および機会均等などが確保されるような取組み」も全ての回答企業・団体が行っていた。

また、全回答企業・団体が⑧「子どもの親および育児・介護・看護の担い手である社員を支援する取組みがある」、⑨「すべての社員のワーク・ライフ・バランスを実現するための取組みがある」と回答した。この手段として、ほとんどの回答企業・団体において、テレワーク、フレックスなどが導入されていた。一方、その運用方法や対象には違いが見られた。ある企業ではテレワークはセキュリティさえ守って成果を出していればどこからでも働けるという柔軟な制度であった。それに対し、別の企業では、テレワー

クの際に使用する部屋や仕事の開始・終了時間を報告し、テレワーク中は介護や保育園に子どもを迎えに行けないなどの制約があった。また、制度が十分に整備されていなくても、社員が声を上げやすい雰囲気職場にあり、社員のニーズに柔軟に対応してきた企業・団体も見られた。しかし、個人の価値観や働き方のニーズが変化・多様化する中で、ある程度、制度化を通じて対応する必要性を感じはじめていた。その一方で、一度制度化すれば、管理する側の負担が増すことや、対応の柔軟性が失われ、従業員自身を苦しめてしまうのではないかと懸念も聞かれた。

⑩「暴力、ハラスメント、性的搾取のない職場環境を保障するための取組みがありますか」という設問に対しても、全ての回答企業・団体が「はい」と回答した。これはWEPs原則3「健康、安全、暴力の撤廃」に該当する取組みであり、企業・団体によって主な取組みは異なっていた。ハラスメントの事実を社内で公開し懲戒する企業や、日ごろの研修を通じた教育によって予防策を講じている企業その他、ドメスティック・バイオレンスの被害者を支援し、秘密を守るなど、社外における暴力・ハラスメントまでを対象とする企業があった。

WEPs原則4「教育と研修」に大きく関連する設問が、④「基幹業務に必要な専門的能力の開発と昇進の過程において、差別をしないという方針及び機会均等が確保されるような取組みを行っていますか」である。この設問については、会社の規模によって回答に大きな違いが見られた。従業員300人以下の企業・団体では取組みが行われておらず、それ以外の全ての回答企業では何かしらの取組みが行われていた。最も多く実施されていた取組みは、女性の管理職比率の目標を設定すること、女性を支援するための能



力開発研修を開催すること、女性の管理職の人数をステークホルダーに報告することであった。

⑤「男女同一賃金を確保するための取組みがありますか」という問いには、ほとんどの回答企業・団体が「はい」と回答した。最も活発な企業では、コミットメント、実行、測定、透明性の全てに取り組んでいた。ある企業では、年功制、男女別コースを廃止し、同一価値労働同一賃金制度をとっている。男女間の賃金の比較は、単純比較のみならず、職務内容が概ね同じである男女間でも比較し、現状を把握・分析している<sup>35</sup>。この企業では、男女の賃金差は主にポジションの違いによって出ていると把握し、女性管理職比率を上げる努力をしている。また、世帯主に支払う家族手当を子ども手当にするなど、男女や属性で受け取る手当が異なることがないように制度を整備していた。

### (3) 市場を通じた取組み (該当する設問：⑬から⑯)

市場を通じたジェンダー平等推進の取組みは、職場での取組みほど活発ではなかった。特に、⑬「女性経営者とのビジネス拡大に向けて積極的な調達方法を採用していますか」という設問に対して、「はい」と回答した企業・団体はなかった。その他、市場を通じたジェンダー平等推進の取組みの中で、最も多かったのは「顧客層である女性に合わせたマーケティング戦略を行っている」(設問⑯の「実行」に関する設問)だった。最も少なかったのは「測定」と「透明性」に関する取組みだった。たとえば、「サプライヤーに対して、ジェンダー平等推進に関する目標値と指標を設定し、進捗を測るよう奨励する」(設問⑭の「測定」に関する設問)、「固定的な性別役割分担意識または女性のネガティブな描写に関するマーケティングの苦情申し立て件数の追跡」(設問⑮の「測定」に関する設問)、「サプライヤーの自己評価にジェンダーに特化した質問を含む」(設問⑯の「透明性」に関する設問)などに取り組んでいる企業・団体はなかった。

政府はサプライヤーの女性活躍の取組みを後押しするために、「えるぼし認定制度」<sup>36</sup>を設け、公共調達における加点評価をしている。仕事と育児の両立支援をしている企業を認定する「くるみん認定制度」<sup>37</sup>もあり、税制優遇措置が施される。このような認定を複数の企業が取得し、制度を利用していた。また、ヨーロッパではジェンダー平等に向けた取組みをしていないことがベンダー選定の上で不利になるケースがあり、海外でビジネスを展開する企業のジェンダー平等推進への取組みを後押しする大きな要因となっていた。

最後に、現在は取り組んでいないものの、⑯「固定的な性別役割分担意識に基づいた描写に配慮した責任あるマーケティング」についてもっと知りたい企業・団体は複数あ

り、この分野の取組みへの関心が見られた。

### (4) 地域における取組み (該当する設問：⑰・⑱)

この分野も職場での取組みほど活発ではなかった。その中で最も盛んだったのは、NGOなどの団体および他社との連携を通じたジェンダー平等推進の取組みであった。たとえば、ある企業は科学研究、教育、政策を振興する団体が開催する理系女子学生育成プログラムに参加し、学生に対するメンタリングを行っていた。

一方、取組みが少なかったのは、「女性の経済的エンパワメントに関する法的な障壁を取り除く活動への参加」や「女性起業家に資金援助及び投資を行う」などの取組みだった。設問⑰「企業が活動している地域における女性および女児の権利を尊重する責任を確保する方針や手続きがありますか」に対して、ほとんどが「いいえ」と回答したものの、その約半数はもっと知りたいと関心を持っていた。

## 5.4 ジェンダー平等の推進、働き方改革、ダイバーシティ経営に関する考察

ジェンダー平等に関する取組みの調査を通じて浮かびあがってきた、働き方改革、ダイバーシティ経営を前進させるポイントや課題を以下に記載していく。

### (1) ダイバーシティ推進の一環としての女性活躍

インタビューで各企業・団体に対し、女性活躍に取り組む理由を質問したところ、複数の企業が「イノベーションを起こすためのダイバーシティ推進の一環」であると位置づけていた。ジェンダー平等に向けた取組みは、まさに、男女の多様で異なる行動、願望やニーズが等しく考慮、評価されることであり、ダイバーシティ推進の一環として位置付けることは本質を理解した取組みであり、国際潮流にも合っていると言えるだろう。これら企業の多くは、障がい者雇用や外国籍人材の雇用にも積極的に取り組み、それぞれのニーズや強みを理解、評価し、働きやすい環境を整備することにも取り組んでいた。そして、このような多様な人材の確保が事業に良い影響を及ぼしている例も多数見られた。たとえば、障がい者は、その視点を震災の避難計画策定などに活かすことで本業に価値をもたらしていた。また、外国籍人材は職場に積極性をもたらしていた。このような企業でも、女性を含めた多様な人材の管理職比率の数値は、未だに世界に大きく遅れをとっており目標達成に時間がかかると思われるが、その歩みは正しい方向に進んでいると言える。

<sup>35</sup> 日本の男女賃金格差は他の先進国と比べて非常に大きく、男性の賃金を100とした場合、女性は73である(厚生労働省 賃金構造基本統計調査の概況 2016年)。

<sup>36</sup> 女性の活躍推進の状況などが優良な企業に与えられる認定制度。「女性活躍推進法」で定められた一定の基準を満たした企業のうち、より優良とみなされた場合に与えられる。

<sup>37</sup> 仕事と育児の両立支援に取り組んでいる企業に対し、「次世代育成支援対策推進法(次世代法)」に基づき、厚生労働大臣が認定している制度。

## (2) ジェンダー平等の推進：本質理解の浸透

ジェンダー平等推進への理解が不十分であるために、現状認識と実態が異なるケースがあった。ある企業は、「男女平等は当たり前」であり、明示的な男女差別をしていないため、ジェンダー平等を達成しているという認識をもっていった。しかし実態は、男女それぞれに得意な分野があるとの認識のもと、サポート業務につく従業員のほとんどが女性であったり、管理職の女性比率が低かったために、男女間の賃金格差が存在していた。このような思い込みがある場合、WEPsツールの点数が低くても、自社の取組みが遅れていることに気づかない可能性がある。そのため、まず、性別に関するアンコンシャス・バイアス（「女性はこういう業務が得意」、「男性はこういう業務をするべき」などの思い込み）が存在することに気づく必要があるだろう。また、ジェンダー不平等などは職業生活以外にも及んでおり、女性の職業生活における活躍に影響を与えている。たとえば、日本の家庭で男女が無償ケア労働（家事・育児・介護等）に割く時間差は、男性1に対し女性が3～5である<sup>38</sup>。そのため、職場で女性活躍に取り組むには、個人レベルでの意識向上を促し、職業生活以外でのジェンダー不平等の是正にも努める必要があるだろう。アンコンシャス・バイアスを解消し、意識を向上する上で、⑤「固定的な性別役割分担意識に基づいた描写に配慮した責任あるマーケティング」を通じて企業が果たせる役割は大きい。

ジェンダー平等推進への本質理解は、経営者、人事またはダイバーシティ・インクルージョンの推進担当部署だけでなく、従業員が広く理解することが重要である。インタビューでは社内での「女性活躍」の理解が従業員によって大きく異なる場合も見受けられた。「女性活躍」はジェンダー平等を達成するための日本の施策だが、それが女性のみを優遇する施策と誤解され、一部の男女従業員から反発されている企業もあった。しかし、ジェンダー平等とは権利、責任、機会の平等を指しており、女性のみを優遇することではない。ダイバーシティ経営を成功させるには、現場レベルでの本質理解が不可欠であり、そのためには、ジェンダー平等の推進に関する考え方やどのような結果をもってジェンダー平等を達成したと見なすかなどを明文化し、目的や目標を社内外で共有することが必要だろう。

## (3) 法律・制度と企業の法令遵守

アンケート調査の結果、職場における多くの取組みが進んでいた背景には、日本の法律・制度と企業による法令遵守があることが明らかとなった。たとえば、日本においては、健康保険から出産育児給付金および出産手当金が支給されることによって、有給で産前休業・産後休業を取るこ

とができる。また、雇用保険から育児休業給付金が支給されることで、男女共に有給で育児休業を取得できる。これらが、全ての企業・団体が有給の産前休業・産後休業と父親の有給の育児休業制度を提供していることにつながっていると思われる。また、「採用の過程で差別をしない」のは、2006年、2013年の男女雇用機会均等法改正で、雇用関係における間接差別を禁止したことによるものと考えられる<sup>39</sup>。さらに、ほとんどの企業が女性管理職比率の目標を設定し、女性管理職の人数をステークホルダーに報告していたことは、女性活躍推進法によって、女性活躍の状況把握と課題分析、数値目標などを盛り込んだ計画策定、情報の公開などが義務付けられていることが背景にある<sup>40</sup>。政府が設けた「えるぼし認定制度」や「くるみん認定制度」などの公共調達における加点評価を積極的に利用する企業も多い。つまり、これまで述べたこのような職場における取組み好事例の多くは、日本の法律・制度と企業の法令遵守に支えられた取組みであると言える。

## (4) 制度の運用を進める努力

一方で、課題は上記制度の運用である。たとえば、育児休業制度は母親と父親のどちらも取得可能であるが、実際の取得率は女性83.2%、男性5.14%と大きな差がある<sup>41</sup>。男性の取得率が低い要因の一つには、育児休業が取りにくい職場の雰囲気があるとされている。男性の育児休業取得率100%を達成した企業は、トップからのメッセージ発信や、短期間でも対象者全員が育児休業を取得することを目標に掲げて、制度を利用しやすい雰囲気を作る努力をしたという。制度を運用するためには、このような職場の環境作りの努力が必要である。

## (5) 働き方改革、ジェンダー平等の推進、ダイバーシティ経営の連動

職場における取組みが進んでいるもう一つの理由は、働き方改革の観点からも取組みの必要性が大きいことが言えよう。テレワークやフレックスなどの制度は、少子高齢化社会において、従業員が介護や育児をしながら働き続ける上で需要が大きい。また、運用しやすく、従業員の満足度等の効果がしやすい分野でもあるため、多くの企業・団体により活発に取り組まれていると推測できる。

他方で、テレワークなどの導入の目的が企業・団体ごとに異なるためか、運用方法に違いがあった。比較的柔軟に制度を運用している企業は、働き方改革を通じて、イノベーションを起こすことを主旨としていたが、制約が多い企業の場合、その目的を、公共調達の加点や東京オリンピックの際のテレワークへの準備などに置いているようだった。

<sup>38</sup> 内閣府男女共同参画局 男女共同参画白書平成30年版 1-3-8図 6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間（1日あたり、国際比較）  
[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h30/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-03-08.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h30/zentai/html/zuhyo/zuhyo01-03-08.html)

<sup>39</sup> 合理的理由がないにもかかわらず、身長、体重、体力を採用の要件とし、また労働者の募集、採用、昇進、職種の変更の際に転勤要件を設けることが禁じられるようになった。  
<sup>40</sup> 女性活躍推進法に基づき、国・地方公共団体、301人以上の大企業は、(1)自社の女性の活躍に関する状況把握・課題分析、(2)その課題を解決するのにふさわしい数値目標と取組を盛り込んだ行動計画の策定・届出・周知・公表、(3)自社の女性の活躍に関する情報の公表を行わなければならない(300人以下の中小企業は努力義務)。

<sup>41</sup> 厚生労働省2017年度データ

テレワークなどの働き方の変革は、運用の仕方によって、通勤時間の節約から仕事の効率化まで、様々な効果があるが<sup>42</sup>、多様な人材を生かすダイバーシティ経営の観点からは、柔軟な運用が望ましい。ダイバーシティ経営を進める上で重要なことの一つは、長時間労働の是正、年功序列の廃止、同一労働同一賃金などの働き方改革を通じて、多様な人々が働きやすい環境を整備し、それを通じて生産性を向上させ、企業の成長につなげていくことである。テレワークなどの個々の取組みを継続していく上では、目的と手段が入れ替わることのないように、何のための施策かを常に念頭に置くことが必要と言える。

インタビューでは女性の管理職比率目標と進捗についても尋ねた。その結果、男女ともあまり管理職になりたがらないという企業・団体が見受けられた。理由は、管理職になると残業代が出ない、責任が増える、何かを犠牲にしなければできない、など多岐にわたるが、多くは管理職の働き方に関することであった。女性管理職を増やすためには、ダイバーシティ経営の観点から男女を含めた働き方改革に取り組む必要がある。

#### (6) 取組みが進んだその他のきっかけ

上記以外にも、職場での取組みが進んだ理由に、以下が含まれる。

- ・ 職場環境の改善などを目指して労働組合が取組み推進に関与している。
- ・ 企業が統合した際に、人事制度や手当を見直した。
- ・ ESG投資に対応した経験から、悪い情報や当たり前の情報も含めて情報を公開している。
- ・ ヨーロッパなど取組みが進んでいる国や地域でビジネスを展開しており、入札の際に競争力を担保するため。

これらは主にジェンダー平等の推進に関して取組みが進んだきっかけだが、女性以外の多様な人材の活躍を進める上で参考にできるポイントであろう。

#### (7) 職場における取組みを超えて

WEPSツールの設問はジェンダー平等の推進に関し、職場内の取組みだけでなく、市場や地域における取組みも重要であることを示唆している。そして、これは障がい者、外国籍人材、LGBTなどの取組みにも言えることである。

企業が市場や地域におけるジェンダー平等を推進するという考え方は、まだ日本企業にとって新しい考え方であるためか、職場での取組みほど活発ではなかった。取組みの成果や利益が見えにくいという理由もあるかもしれない。しかし、取組みを行ってなくても、関心を持っている企業・団体は複数あった。今後、このような取組みの必要性やメリットを広く知らしめていくことが重要である。特に、女性経営者とのビジネス拡大に向けて積極的な調達方法を採用するという取組みは世界でも新しい。この取組みの背景にあるのは、世界の多国籍企業80社の年間購買額1兆ドル超のうち、女性経営者の企業からの調達は1%未満であり、その原因の一つとして、女性経営者は大企業に売り込むコネやノウハウがない場合が多いことが挙げられる。しかし、女性経営者の企業から調達することで、付加価値のある提案が増加し、調達先の競争力を促進する利点があるといわれている<sup>43</sup>。また、女性経営者は女性を雇用する傾向があり、女性の雇用の安定に通じる。こうした背景から、企業による、女性経営者の企業からの調達を増やす「サプライヤーダイバーシティ(調達先の多様化)」が必要といわれている。女性起業家が増え始めている日本にも、大いに関係のある話であると共に、サプライチェーンへの影響力の強い大企業には特に関係のある話だろう。

#### <コラム5：子育てと仕事の両立における保育制度の課題>

インタビューで聞かれた子育てと仕事の両立の課題の多くは、保育制度に関するものであった。たとえば、会社を休んだ日に子どもを保育所に預けられない、妊娠中に転職活動をするとう不利になる(保育所に子どもが入っていないために企業からは働けないと判断され、就職していないために保育所に子どもを入られないというジレンマ)、保育の質に対して不満があっても改善されるシステムが整っていないことが多いなどである。その背景には保育所と保育士が足りないこと、一般的に保育士の待遇が良くないこと、保育所以外に子どもを安心して預けられる人や場所が限られていることなど多くの課題がある。しかし、就学前教育は、小学校から大学にかけての教育と比べて費用対効果が高く、特に経済的に恵まれない子どもへの支援は格差を是正する上で効果的であるという研究もある<sup>44</sup>。子育ての考え方やシステムを他国から学び、国内の制度を整備しつつ、保育に携わる人々の待遇改善を含めた働き方改革にも取り組むことが必要である。

<sup>42</sup> 環境分野ではテレワークや労働時間の削減がCO<sub>2</sub>削減につながるという研究もある。(Institute for Global Environmental Strategies, Aalto University, and D-mat ltd. 2019. 1.5-Degree Lifestyles: Targets and Options for Reducing Lifestyle Carbon Footprints. Technical Report. Institute for Global Environmental Strategies, Hayama, Japan.) しかし、リバウンド効果(たとえば、労働時間を削減して、代わりにレクリエーションに時間を使った場合、そこで排出されるCO<sub>2</sub>の量など)も含めた研究が今後必要になるだろう。

<sup>43</sup> 朝日新聞 2018年12月20日「女性経営者の壁、壊そう」

<sup>44</sup> Heckman, J. J., & Krueger, A. B. (2005). Inequality in America: What role for human capital policies? <https://www.irp.wisc.edu/publications/focus/pdfs/foc233a.pdf>



### (8) 政府、地方自治体など企業以外のステークホルダーによる取組みの必要性

調査では企業・団体の取組みを超えて、政府など他のステークホルダーが注力すべき点も浮かび上がってきた。複数の企業が女性を新卒で採用しようと試みているが、たとえば理系の女子学生は少なく、新卒で理系の女性の採用人数を増やすことが難しい。企業には働き方改革を通じて女性が働きたいと思える職場環境を作る努力が求められる一方、家庭や教育現場においては固定的な性別役割分担（ITは男性の仕事、事務は女性の仕事など）をなくす努力が必要だろう。また、子どもを持つ親が働き続けられるように、社会の中で子どもを安心して預けられる人と場所を増やし、質と利便性を上げていくことが求められる。

本調査では、企業内託児所を設置するなどの取組みを行っている大企業も見られた。しかし、資金や人的資源が

限られる中小企業がそうした取組みを行うのは容易ではない。中小企業による女性活躍の取組みを加速させるためには、取組みの必要性を周知すると共に、社会全体で取組みをサポートする体制を広げていく必要があるだろう。また、今後ますます増える介護問題に起因する休職・離職者を減らすためにも、それに従事する人材育成と働きやすい環境づくりが急務である。

ダイバーシティ経営の中で、これまでの業務時間による評価方法からより成果を重視した評価方法に変わっていくことは、介護、育児、ケアに携わっている従業員でも活躍できる土壌を作ることになるだろう。しかし、成果主義が行き過ぎれば、経済的弱者として「取り残される」人々が出てくるリスクも高まる。政府はそうした人々が再びチャレンジできるようなサポート体制や福祉も充実させていく必要があるだろう。



<寄稿：SDG5とWEPs：ジェンダー平等は、「投資」の判断材料に>  
WE EMPOWER JAPANナショナル・コーディネーター  
大崎 麻子

ジェンダー平等の推進は、国連を中心とした国際協調において、「人権」の観点から取組みが行われてきました。2006年に世界経済フォーラムがグローバル・ジェンダー・ギャップ指数（GGGI）のランキングを発表し始めると、ダイバーシティの基礎であるジェンダー平等が、企業の持続的な成長や競争力やコーポレート・ガバナンスの強化に繋がるという認識が定着してきました。更に、近年では金融・投資の世界でもジェンダー平等の進展度に着目した動きが加速しています。ESG投資の流れと連動して、世界の機関投資家が「ジェンダー視点」から企業の中長期的な成長見込みやリスク（セクハラによる企業イメージの低下や人事的なコスト、閉鎖的で硬直したガバナンス構造による不正の隠蔽など）を分析し、投資判断に活かす「ジェンダー投資」が注目を集めており、女性管理職・取締役の割合、男女間の賃金格差、サプライチェーンにおけるジェンダー評価などを指数としたファンドを大手投資会社が組成しています。日本でも、2017年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG投資のソーシャルのテーマ型指数に「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」を採用しました。

日本政府が女性活躍推進法の施行を通じて「現状把握・計画づくり」と「情報開示」の枠組みを作ったこと、優良な取組みを行なっている企業に対する認定制度を設けたこと、公共調達（総合評価落札および企画競争方式）において、認定取得企業を加点評価するというインセンティブを設けたことも大きな一歩でしょう。

男性の育休取得率の向上、ITを活用しながら働く場所と時間を選択できるような仕組みづくり、採用・評価・昇進の意思決定に作用するとされるアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）への気づき・対応を促す取組み、セクシャル・ハラスメントを容認しない職場づくりなど、「女性活躍」の前提条件であるジェンダー平等の推進や性差別の解消に取組む企業も増えています。今後、ジェンダー平等の推進を「コスト」ではなく、男性と女性が等しく能力を発揮できる環境づくりやガバナンス向上への「投資」ととらえ、中長期的な視点から取組む企業は、優秀な人材を獲得し、世界的な投資市場での評価も高まり、持続的に成長していくのではないのでしょうか。

WEPsは、企業がジェンダー平等を実現していくためのツールです。署名をすることでコミットメントを表明し、一つ一つの原則に関して現状を分析し、計画を立て、進捗状況を測り、報告をする。そのサイクルを重ねることが、SDG5の具体的な取組みとなり、ESG投資やジェンダー投資での評価の向上にも直結します。例えば、ブルームバーグの全セクター対象のジェンダー平等指数には「WEPs等への署名・参加の有無」も質問項目に含まれています。WE EMPOWERは、G7諸国でジェンダー平等の推進に取組む民間企業をサポートするためのプロジェクトです<sup>45</sup>。今後、日本でも、WEPs署名のインセンティブを高め、使いやすいツールを開発・普及する予定です。



<sup>45</sup> WE EMPOWER ウェブサイト <https://www.empowerwomen.org/en>

## 6. おわりに

3章で企業と関連する国内外のSDGsの動向、4章でGCNJ会員を対象として、日本の企業・団体によるSDGsへの認識と取組み状況、5章でGCNJのWEPs分科会参加企業を対象として、ジェンダー平等の推進を切り口としたダイバーシティ経営の取組み状況を見てきた。最後に、これらで得られた知見から、まとめの考察を行っていく。

### SDGsの国際動向

SDGsの国際的な動向としては、化学部門のセクターロードマップが示されたことが、これまでにない新しい展開と言える。国内でも様々な業界がSDGsへの姿勢を宣言するようになってきたが、業界としての取組みの道筋を明確にしたり、国際的な協働を進める際の参考になるのではないか。

SDGsビジネス・フォーラムでは、①ビジネスによる具体的な進捗の報告・チェックの必要性、②2030年までにSDGを達成するには進捗が不十分であること、③中小企業による実施の推進、という3つの課題が指摘されていた。

世界のSDGsの進捗状況を見ると、最も取組みが進んでいると言われる北欧3か国(スウェーデン、デンマーク、フィンランド)でも、このままではSDGsの達成が難しいという予想が示された。このことは、SDGsがまさに変革を求める理由であり、よく認識する必要があるだろう。

### 見えてきた国内での2つの主流化

国内の動向と、GCNJ会員へのアンケート調査およびトップ・経営層へのインタビューの結果から、SDGsをめぐる2つの意味で主流化が見えてきたと言える。

1つは、大企業を中心とする民間企業・団体の経営におけるSDGsの主流化である。GCNJ会員企業・団体のSDGsの進捗状況を振り返ると、もっとも顕著な進展は、SDGsに対する経営層の認知度が1年間で23%も向上したことである。本レポートの付録にもあるとおり、トップがSDGsとビジネスを通じた社会課題解決を本気で語り始めている。企業・団体はレポーティングなどを通じて、SDGsについての発信を強化している。また、組織の中ではSDGs関連の取組みを実行に移すための議論や体制が少しずつ進展していることが見て取れた。この背景には、経団連の企業行動憲章の改定やESG投融資の進展があると言える。

現在の課題としては、社内での展開方法が未確定であったり、取組みに対する評価方法が分からないとする企業・団体が、40%以上いることである。その中には、SDGs

を既存の事業に紐づけた後の、次なる行動に壁を感じている企業・団体が多くいると考えられる。これらの点は、SDGsビジネス・フォーラムでの①と②の課題と共通するものであり、日本の企業・団体だけができていないという訳ではない。

アンケート調査では、バリューチェーン全体を通じて事業の機会とリスクを特定したことで、SDGsの取組みに手ごたえを感じていた企業が少なからずいた。この作業に着手していない場合はトライしてみる価値はあるだろう。また、4章のコラムで紹介した「実践ガイド」と「ゴールとターゲットの分析」は、SDG Compassを補強するものであり、SDGsで優先的に取り組むターゲットの特定方法、進捗評価のための指標、報告に盛り込むべき事項についての情報が掲載されているため、是非活用いただけると良いだろう。

もう1つは、日本社会の中でSDGsが主流化に向かいつつある点である。この1年間で多くの省庁がSDGsに関与するようになってきた。たとえば、SDGs推進本部や外務省、環境省の取組みに加え、内閣府によるSTIロードマップの検討やSDGs未来都市の選定が行われた。さらに、経済産業省、農林水産省、金融庁でもSDGsに関連する検討、情報提供、行政との整理が行われるなど、国レベルでSDGsが確実に広がりを見せている。ただしSDGsの取組みにおいて、政府が乗り越えるべき課題も多い。SDGsアクションプランは基本的には省庁の施策を整理した内容に留まっており、省庁間の施策のシナジー(相乗効果)やトレードオフが検討されているか不明である。また、SDGsを実施する上で必要な環境、社会、経済面の統合がまだまだできてないと言える。

これらの課題は、自治体レベルでは一部解消されつつある。特に、SDGs未来都市の応募にあたっては、2030年に向けた自治体のビジョン、SDGsにどのように取り組んでいくか、その実施可能性と推進体制などを提案することが求められており、国の取組みの先を行っている自治体もある。2019年度に向けては、新たにSDGs未来都市と自治体SDGsモデル事業の募集が行われており、環境省が進める地域循環共生圏でも予算が検討されていることから、自治体がSDGsに取組みやすい環境がさらに整えられていくだろう。

これに続くものとして期待されるのが、中小企業のSDGsの取組みである。現状は、ほとんどの中小企業にとって、SDGsは馴染みの薄いものであった。しかし、自治体によるSDGs活動の中で中小企業の参画を得られるような仕組みが構築されれば、中小企業の間でもSDGsへの取組

みが広まっていく可能性がある<sup>46</sup>。SDGsアワードの本部長賞を受賞した日本フードエコロジーセンターは、まさに地域のサステナビリティに貢献する中小企業の代表例である。優良事例を参考にして、取組みを進めようとする企業・団体も多いことから、中小企業のSDGsの事例集などができてくると、SDGsをより身近に感じてもらえるようになるのではないかと。尚、中小企業のSDGs実施についても、SDGsビジネス・フォーラムでの課題(③)として指摘されていた点であった。

一般層のSDGsの認知度はまだ低いものの、女性誌での特集などメディアでの取り上げや、学校現場での取組みもあり、今後向上していくことが期待できる。

ただし北欧諸国でもSDGs達成の見込みが低いことを指摘されており、日本社会の中でSDGsが本当の意味で主流化するようになるまでには、乗り越えるべき壁は多い。国内では少子高齢化、自治体の消滅危機、インフラの老朽化、財政赤字など問題が山積している。それらを前提として、2030年に向けて日本がどのような社会を目指し、どのような変革を起こして持続可能な社会を構築していくのか。日本としてのSDGs戦略を構築するために、皆が知恵を絞って検討すべき課題であり、国民的議論が必要とされている。

### 本質を捉えたジェンダー平等の推進、ダイバーシティの取組みの必要性

日本社会および企業・団体の変革に向けた一つの鍵は、ダイバーシティの取組みではないだろうか。たとえば、ジェンダーによる不平等は、日本のSDGsの進捗評価のスコアを押し下げる要因となっており、母子家庭の貧困など他の問題を引き起こす原因の一つにもなっている。また、日本社会には障がい者雇用、LGBTの制度的・文化的な受け入れ態勢、外国人労働者・技能実習生などの問題もある。企業のみならず、あらゆる職場で多様な人材がいきいきと働ける環境の中で、能力が最大限発揮できる機会を提供することが、イノベーションや競争力の創出、そして社会課題の解決につながっていくと考えられる。

それでは、そうした職場環境をどのように作っていくのだろうか。本レポートでの調査対象企業・団体で取組みが進んだケースを見ると、ジェンダー平等に向けた取組みは、女性だけでなく男性も対象とした働き方改革を通じて進められていた。また、ジェンダー平等の推進は、障がい者や外国籍人材なども含めてダイバーシティ推進の一環として取組みが進められていた。そして、そのような取組みを支えていたのが、組織内部における動き(従業員や労働組合からの要求、本質理解の推進など)と企業を取り巻

く外部環境への対応(ESG投資、ヨーロッパでの入札の際のジェンダー平等の推進に向けた取組みへの評価など)であった。

本レポートで利用したWEPsツールからは、ジェンダー平等の推進のためには、職場環境以外にも事業、市場、地域における取組みが望まれていることが明らかとなった。これは、障がい者、LGBT、外国人労働者・技能実習生のインクルージョンにも当てはまることだろう。SDGsには、このような人々に関するゴールとターゲットがたくさん含まれている。職場においても、市場や地域においても「誰一人取り残さない」持続可能な社会構築のために企業ができることは多い。WEPsツールやSDGs関連ツールを使って、必要とされている取組みやできることを点検していくと良いだろう。

そして、今後は企業・団体のみならず、最も取組みが遅れていると考えられる議会や行政も含めて、あらゆる職場や地域で本質を捉えたダイバーシティの継続的な取組みとその拡大が期待される。

### さいごに

2019年には、世界のSDGsの取組みをフォローアップ・レビューするためのハイレベル政治フォーラムが2つ開催される。1つは7月9日～16日に開催される国連経済社会理事会(ECOSOC)の下で閣僚級が参加する会合であり、もう1つは9月24日～25日に国連総会の下で首脳級が参加する会合である。7月の会合テーマは、“Empowering people and ensuring inclusiveness and equality”(人々をエンパワーし、包摂性と平等を確保する)であり、本レポートで取り上げたダイバーシティ経営とも大いに関連する。また、9月の会合はSDGsサミットと呼ばれ、気候変動サミットおよび開発資金に関するハイレベル対話とともに開催される。日本ではG20が開催されることから、2019年を通じて、SDGsへの注目はますます高まっていくことが予想される。

本レポートの冒頭で、SDGsが実施4年目に入ったことを述べた。逆に言えばSDGsの実施期間は、残り11年と数か月しかないとも言える。貧困ゼロ、飢餓ゼロ、すべての人に健康と福祉をといった極めて野心的なゴールの達成を本気で目指そうとするならば、企業・団体は一刻も早くSDGsの価値を取り込み、コンプライアンス、本業と社会貢献を通じた社会課題解決のための活動、そして雇用・労働と環境に配慮した組織運営の3要素全てでSDGsに取り組んでいくこと、すなわち「SDGs経営」の実践が求められている。

<sup>46</sup> この点については、関東経済産業局が2019年2月8日に発表した、「SDGsに取り組む地域の中堅・中小企業等を後押しするための新たな仕組み(支援モデル)」は、多くの自治体にとって参考になるだろう。詳細は以下のURLを参照されたい。[http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/sdgs\\_shien\\_model.html](http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/seichou/sdgs_shien_model.html)



# ◆ 付録：SDGsインタビュー&事例集



Network Japan



公益財団法人  
地球環境戦略研究機関

## 付録1. GCNJ / IGESインタビューシリーズ ～経営トップ・経営層編～

- 日本アジアグループ株式会社 取締役/国際航業株式会社 代表取締役会長  
国連グローバル・コンパクト ボードメンバー/グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン理事  
呉文 繡 (Sandra Wu, Wen -Hsiu) 氏
- おおとり株式会社 取締役社長 岡本 弘 氏
- 学校法人聖学院 理事長 清水 正之 氏
- セイコーエプソン株式会社 取締役 執行役員 人事本部長 兼 CSR推進室長 川名 政幸 氏
- 国立大学法人筑波大学 大学執行役員/学長補佐室長 池田 潤 氏
- 日本生命保険相互会社 執行役員 CSR推進部長 山内 千鶴 氏
- 株式会社ビジネスコンサルタント 代表取締役 社長執行役員 横関 哲嗣 氏

## 付録2. 2030 SDGsで変える～トップが語る～

朝日新聞社と共同し、GCNJに加盟している企業の中から10人のトップに語ってもらいました。  
朝日新聞紙面(英文はThe Asahi Shimbun Asia&Japan Watch)に掲載したインタビュー記事です。

- 経団連会長(日立製作所会長) 中西 宏明 氏
- 全国銀行協会会長(みずほ銀行頭取) 藤原 弘治 氏
- 不仁製油グループ本社長 清水 洋史 氏
- ヤマハ発動機社長 日高 祥博 氏
- クレアン社長 藺田 綾子 氏
- 花王社長 沢田 道隆 氏
- ネスレ日本社長 高岡 浩三 氏
- ANAホールディングス社長 片野坂 真哉 氏
- SOMPOホールディングス社長 桜田 謙悟 氏
- 経済同友会代表幹事(三菱ケミカルホールディングス会長) 小林 喜光 氏

## 付録3. 企業によるSDGs取組み事例

～ジェンダー平等の推進を中心とするダイバーシティ経営について～

- ANAホールディングス株式会社
- 株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング
- コニカミノルタ株式会社
- 住友化学株式会社
- ナブテスコ株式会社

※ここで紹介する各社のSDGsの取組みは、あくまでも一部であり、  
取組みの全体像を把握されたい場合は、各社ウェブページなどをご参照ください。

# 民間企業がSDGsに向き合うべき理由

日本アジアグループ株式会社 取締役／国際航業株式会社 代表取締役会長  
 国連グローバル・コンパクト ボードメンバー／  
 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 理事  
**呉文縷 (Sandra Wu, Wen -Hsiu) 氏**



## SDGsの取組み グローバルと日本の架け橋に

2018年に国連グローバル・コンパクト (UNGC) のボードメンバーと、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) の理事に任命されました。この就任にあたっては、UNGCボードメンバーで議長を務めるアントニオ・グテーレス国連事務総長から3つの役割を言われています。1つ目は、UNGCボード議長に対して、アジア地域の視点からUNGCの活動を提案、助言することです。2つ目は、グローバル規模 (世界レベル) とローカル・ネットワーク規模 (国レベル) で、UNGCがマנדートとしているSDGsを推進することです。3つ目はUNGCとGCNJの架け橋になることです。具体的には、SDGsに関するグローバルでの取組みやハイレベルの方々の議論を日本に共有していきます。またGCNJは、UNGCのロールモデルと言われる程に知られており、GCNJ会員企業・団体の皆様の考えや経験をUNGCのボードに伝えていきたいと思えます。これまでGCNJ代表理事の有馬さんが10年間も担ってきたこのような役割を、しっかりと受け継いでいきたいと思えます。

このUNGCとGCNJの活動を通じて、私自身と弊社グ



UNGCボード会議 (2018年9月ニューヨーク) の参加メンバー  
 ©UN Global Compact

ループのSDGsへの認識もさらに向上させたいと思っています。既にグループ社員は、より強くSDGsへの意識を持つようになりました。社外の方と話すときに、私がUNGCボードメンバーであると紹介すれば、自社のSDGsの活動を伝える必要が出てくるからでしょう。社内の定期的な発表の場においても、SDGsに関する話題が確実に増えています。

## SDGsの取組みーきっかけは防災

日本アジアグループは、安心・安全で持続可能なコミュニティを創造する企業です。SDGsの取組みでは、気候変動、防災、環境の分野に力を入れています。きっかけは防災でした。2011年に国連国際防災戦略事務局 (UNISDR) から、世界で民間企業が防災・減災へ貢献することを推進するためにUNISDRが民間企業諮問委員会を作るので、その委員に就任してほしいとのリクエストを受けたのです。

奇しくもその翌日に東日本大震災が発生し、国際航業も甚大な被害を受けました。一方で、国土地理院との災害協定に基づいて翌朝より被災地域の航空写真撮影を行い、GIS技術を使って災害廃棄物量を算定して処理計画を作成するなど、会社のコア技術を使って救援、復旧、そして復興に重要な役割を果たしました。民間企業が本業を通じて防災・減災に貢献することの重要性を認識し、それを世界に発信することは私の使命だと思い、国連の活動に参加しました。2015年に仙台で開催された第3回国連防災世界会議の際には私は民間企業諮問委員の議長を務めていましたが、採択された「仙台防災枠組2015-2030」には、民間セクターという語が33か所に言及されて、防災・減災を推進する上での企業の役割の重要性が強く盛り込まれました。

このような国連活動への参加を通じて、国連で二つの大きなアジェンダがあることを知りました。気候変動とSDGsです。気候変動は、災害にも大きく影響し、適応策と災害対策との関連性も高い課題です。持続可能な開発は、

貧困問題に取組み、生活を改善していく中で、大規模災害が起きると一夜で水の泡になります。つまり、防災、気候変動、持続可能な開発は密接に関わりあっているのです。

2015年以降、この点について民間企業の立場から話をし、認識を深めてもらう努力をしてきました。SDGsには貧困、平和、人権、環境、社会問題も含まれています。人として取り組むべき大事な課題であり、政府・民間の立場の違いを超えて、進めていかなければなりません。



民間企業代表がグローバル・プラットフォーム2011（2011年5月ジュネーブ開催）のPlenary "Invest Today for a Safer Tomorrow - Increased Investment in Local Action"に初めて登壇しました  
©UNISDR

## SDGsはビジネスチャンスであり指針

とはいえ民間企業である限りは、利益を出していくことが重要です。事業を営む場合、まず、今の社会にどのような課題があるかを把握する必要があります。何故なら、課題とはニーズであり、ビジネスチャンスだからです。SDGsの17ゴールについて、賛否両論や様々な解釈があるでしょうが、ここに掲げられているテーマには間違いなく課題があります。その意味で、SDGsは企業にとって、世界の課題を認識するための指針だと思っています。企業は本業を通じて、SDGsに掲げられている課題をどのように解決し、世界を良くしていけるかを考えるべきでしょう。

日本アジアグループは、技術革新を先取りし金融との融合を通じて成長することを目指しています。安心で安全な、持続可能なまちづくりには、グリーンとスマートの両方が欠かせないものであり、技術と金融力はこれからの社会に必要な事業を進める上での礎となります。気候変動、防災、環境といった課題は、個別にとらえるのではなく、その他の様々なことを含め、相互の関連性を認識することで、事業に自信をもって取り組むことができます。

## ダイバーシティ推進は「必然」であり「必要」

SDGsは経営面での取組みも重要です。人権、不平等の是正、雇用などもSDGsに含まれており、より良い職場環境を作ることが求められています。私が一貫して考えていることとして、企業にとっての必要性和必然性があります。今の社会は色々なことが進化しており、世の中の流れも阻止できません。多様性とジェンダーは当たり前の世界になってきており、その意味で、職場でダイバーシティを推進することが企業にとって「必然」になってきたと思います。

同時に、ダイバーシティの推進は、企業の成長に「必要」です。例えば、国際航業は長年、自治体の支援をしてきましたが、今までの打合せでは、自治体側も弊社側も男性ばかりでした。しかし、震災の避難所計画や復興計画に、女性の声を反映させる必要がでてきました。その結果、今では自治体側も弊社側も、打ち合わせに女性が多く参加するようになりました。

また、国際航業は障害者雇用特定子会社である株式会社TDSを通じて、33年間にわたって障がい者を積極的に雇用しています。彼らには、プログラムやデータ入力などの仕事に従事してもらっています。このことを通じて、障がい者のニーズが分かるようになり、事業に大きなプラスになりました。行政の支援をする際などに、障がい者の視点からも、サービスやソリューションを提案することができたのです。

職場環境でいうと、社会が女性の進出を応援するようになってきました。すると今度は、保育園の問題や男性の育児・介護の問題もできます。これらの課題に取り組みつつ、ダイバーシティ推進の観点からは、女性の幹部登用や外国人採用も増やしていきたいと考えています。

## SDGsをグループ理念に主流化して 事業成長とSDGs取組の両立を目指す

国際航業も親会社の日本アジアグループも、元々の創業理念が社会課題に対して様々な解決手段を提供することを通じて持続可能な開発に貢献することです。しかし、自律してもそれがバラバラに動いてはダメで、志が一つにならなければ組織は力を発揮できません。SDGsができた結果、集中すべき課題が17ゴールに整理されました。そしてSDGsを利用すると、バラバラに活動していた各組織が実はいくつかの共通のゴールを目指していることも分かりました。SDGsを共通言語として、グループ各社・各部署がより連携して機能できるようにし、社員全員の一体感も高め、さらに様々な社会課題に敏感でビジネスチャンス先取りするグループ作りをすすめていきます。



# 中小企業もSDGsに取り組む時代に SDGsを活用して 社会貢献の機運を高める



おとり株式会社  
取締役社長  
**岡本 弘 氏**

## 責任あるサプライヤーとして

国連との出会いは、2010年にフランスに本社がある取引先から、今後持続可能な取組みをしている企業との取引を重点に考えているとお話を頂き、国連グローバル・コンパクトに加盟することを取引の条件とされたことがきっかけでした。企業理念や「商行為を通じて社会公共の福祉に貢献する」等の経営方針は、前社長の代に決められたものですが、グローバル・コンパクトの10原則とも親和性が高く、加盟にあたって新たに何も変える必要はありませんでした。ただ、これをきっかけに、社内の持続可能性を目指す機運が高まり、ISO14001やISO9001等も取得していたこともあり、2011年2月に国連グローバル・コンパクトに参加、また2012年にはグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの関西分科会にも参加するようになりました。私自身が、企業は金儲けだけではだめだ、自然環境の保全や社会貢献はこれからますます大切になってくるし、対策を取らねば企業として生き残っていけないと感じ始めていた矢先の出来事であり、取組みも急速に進みました。

### 経営方針 - Management Policy -

- 一. 商行為を通じて社会公共の福祉に貢献する
- 一. 堅実経営を基本に一歩一歩前進し健全な発展を期す
- 一. 誠実、努力、明朗にて信用の蓄積を計る

おとりの経営方針

## 社内浸透は、時間をかけて丁寧に。 グローバル・コンパクトの10原則からSDGsへ

中小企業は、国際的な動き、ましてや国連での取組みとは距離があります。実際、グローバル・コンパクトの10原則の社内浸透には2～3年かかりました。現在も引

き続き継続中です。私の指示としては、現場に行って直接社員の顔を見て説明しなさいというものでした。テレビ会議でも可能ではありませんでしたが、わざわざ国内25拠点までCSR担当課長が出向いて、国連グローバル・コンパクトに加盟したことや10原則等について説明をして周りました。社員がお客様に聞かれたときに、「分かりません」ではなく、きちんと答えられるようにしたいという気持ちがありました。またそのような崇高な目標を持つ国連グローバル・コンパクトに加盟している企業に身を置いていることに誇りを持ち、理解してもらいたかったのです。試験勉強のように知識として暗記してもらうのではなく、意識を持ってもらうことを重視しました。SDGsについても同様に、SDGsとはなんぞやということを2年半かけて全ての部署で説明をしてきました。社員が働き甲斐、やりがいを持って働ける職場でなければならないと考えていますが、SDGsは、社員にとっても分かりやすく、モチベーションを上げる有用なツールと思って活用しています。

## 中小企業はトップの納得が鍵

SDGs的なターゲットは特に設定をしていますが、従来、継続してやってきたやるべきことをきちんとすれば、SDGsの達成につながるという自負があります。ただSDGsをきっかけとして、電子部品の商社としてどう貢献できるか、CSVとして何が出来るかは現在検討しています。SDGsについて感じたことは、トップが納得しないと、「社会にとって良いことをします、SDGsを実施します」と言っても進まないということです。トップが納得するにはSDGsに関する最新情報の収集とそのインプットを継続的に実施することが不可欠です。その過程においては、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンやIGES等も含めた社外からの情報収集にも努め、自社にマッチしそうな良いものがあれば、検討の上、自社の方針・活動等にも着実に取り入れていく。そうした覚悟で、引き続き、取り組んでいきたいと思っています

# 将来の日本および国際社会に 貢献する人間を育成する



学校法人聖学院  
理事長

清水 正之 氏

## 建学の精神とSDGsとのつながり

聖学院は、1903年に前進の聖学院神学校が創立されてから、まもなく120周年を迎えようとしています。長い歴史を通じて発展し、現在は幼稚園から、小学校、中学・高校の男子校と女子校、大学、大学院まで、9つの学校と総合研究所を擁しています。聖学院の建学の精神（スクールモットー）は「神を仰ぎ 人に仕う」であり、個々の教育の場面で「誰一人取り残さない」を実践しています。SDGsは、キリスト教的な理念を現実に落とし込む際に、具体的な形で目指すべき姿を示していると考えています。

## 生徒の成長を促すSDGsの取組み

SDGsの代表的な取組みの一つに、中学・高校の生徒有志が参加し、パラスポーツの魅力を世界に届ける「男子校×女子校プロジェクト」があります。この活動の1st STAGEでは、車椅子バスケットの選手や視覚障害のある柔道選手をお招きし、生徒と一緒にパラスポーツの体験をしたり、選手への取材を行い、「パラスポーツの魅力を伝える動画」を制作しました。

日常生活において、健常者の生徒が障がい者の方々と触れあう機会は多くはありません。生徒たちは、最初は少し可哀そう、辛そうと思っていました。ですが、障がい者の方々との交流を通じて、彼らの中に明るさと積極性がとてもあり、むしろ可哀そうと決めつけていた自分たちが心の中に障がいを持っていたと気づきました。生徒たちはこれを「心のバリア」と言っています。また、普段は別々に



男子校×女子高プロジェクト

学んでいる男子と女子が協力したことで、性別についても固定観念を持っていたことに気づいたよう

です。当活動を通じて、生徒たちは教科書では学べないことを多く学ぶことができました。現在はプロジェクトの3rd STAGEに入り、メンバー一人一人が実現したいプロジェクトを立て、一から計画を練り、実現をめざすプログラムを行っています。

別の取組みとしては、男子校、中学・高校はタイ北部チェンライにある孤児施設に訪問し、ボランティア活動を行う研修を30年前から実施しています。施設の大半の子どもたちは、親と一緒に生活ができず、中には親の顔も知らない子どももいます。彼らはタイの山岳少数民族であったり、ミャンマーやラオスからタイ北部に入ってきた人たちです。彼らを誰かが保護をしないと、売られてしまったり、工場で働かされたりします。

2018年はこの研修に40人が参加しました。施設の子どもたちと約10日間生活を共にし、厳しい環境の中でも屈託のない子どもたちの笑顔に接したことで、生徒たちは、本当の豊かさや自分に与えられている役割について、真剣に考えるようになりました。

聖学院ではこの他にも、大学の地域と連携したボランティア活動や、大学をはじめ男子、女子、中学・高校での震災ボランティア、男子校、中学の農村体験学習など様々な活動に取り組んできました。こうした体験は、進路選択や社会を見据える姿勢に大きな影響を与えています。

## 充実した中間層の構築に向けて

今の社会は中間層が壊れつつあり、分断が起きています。格差社会が広がることは、人類にとって危険なことです。SDGsを通じて、いかに意味をもった持続的な社会をつくるのが課題であり、その中で教育が社会のありようを決めていくことは確かです。理論や知識ではなく、人のため、社会のためになることが身体化されていく必要があります。そのことが、将来の日本や国際社会のあり方に大きくかわるでしょう。理解力のある、対話力ある人間を育てることで、充実した中間層の構築に取り組んでまいりたいと思います。

# 「なくてはならない会社」に 技術革新で 社会課題の解決と事業を両立



セイコーエプソン株式会社  
取締役 執行役員 人事本部長 兼 CSR推進室長  
**川名 政幸 氏**

## SDGs取組みのきっかけとなった経営理念

当社は「なくてはならない会社」を目指しています。この言葉が2017年に経営理念に加わったことが、SDGsに本格的に取り組むきっかけになりました。「なくてはならない会社」になるために、セイコーエプソンにしかできない価値の提供をする。独自の技術で、社会課題解決と事業を両立させることを使命と思っています。目指すところはSDGsの目的と一致しています。

当社ではSDGsへの貢献を社内に浸透させるために、2018年に社員への基礎教育を始めました。社長を含む1800人の管理職を対象に講演会を、そして、国内グループの全社員を対象にeラーニングを実施しました。社長直轄の組織で、私が責任者を務めるCSR推進室が中心となって、SDGs貢献への取組みを推進しています。

SDGsへの取組みを象徴する製品としては、オフィス内で使用済み用紙から新たな紙を再生する乾式オフィス製紙機 [PaperLab (ペーパーラボ) A-8000] があります。通常、A4紙を一枚作るにはコップ一杯分の水が必要です。しかし、PaperLabは貴重な資源である水をほとんど使わず<sup>1</sup>に紙を再生します。これによって、紙の購入量を減らせます。また、使用済み用紙の再生を外部に委託していた場合は、使用済み用紙の運搬などによる環境負荷も減らせます。オフィス内で使用済み用紙を繊維化し情報が抹消されるので、機密性も確保できます。さらに、使用済み用紙の収集や前処理のために、新たな雇用も生まれています。当社では高齢者や障がいのある社員の活躍の場が広がっています。現在、PaperLabの海外展開を計画していますが、欧米は感度が高いので、一気に展開できる可能性もあると見ています。

PaperLabを売り出した理由は、当社

が長年かけて蓄積した技術とものづくりの基盤があったからです。それを可能にしたのは、コアデバイスの研究・開発から完成品の製造・販売まで自社で行う垂直統合型のビジネスモデルだと考えています。全段階を自社で行うことで、独創のコアデバイスの性能を十分に発揮できる付加価値の高い製品を、コスト競争力を高めながら提供することができるのです。

## 社員にとっても「なくてはならない会社」に

日本の少子高齢化が進み、事業活動がグローバル化する中、当社が力を入れているサイバー空間との連携に強い人材はグローバルに確保しなければなりません。ダイバーシティ経営や人材の育成・採用も重要なSDGsへの取組みです。

近年は、中国、フィリピン、インドネシア等でも技術者を採用しています。海外の人材の方が離職率は高いですが、日本の新卒よりも優秀で貪欲な場合が少なくありません。それらの現地法人では、現地で採用した技術者が管理職に就いて活躍するようになってきました。

国内での課題は女性活躍の推進です。2022年度までに女性管理職比率を5%にするという目標達成のために、女性幹部を外部から連れてくる方法もあるでしょうが、なるべく社内から輩出したい。そのために、女性社員を増やそうと、新卒採用の女性比率は25%を目指しています。しかし、そもそも技術畑に女性が少なく、苦戦しています。時間はかかるでしょう。社内ではプロジェクトを立ち上げ、女性社員の声やニーズを聞きながら、7つのテーマを設定し、一つずつ対応を進めています。次世代の幹部候補の育成にも取り組んでいます。女性の幹部登用については、登用する側もされる側も遠慮しがちですが、女性が大いに成長できるような仕事をどんどん提供していかなければと思っています。

社会だけでなく、社員にとっても「なくてはならない会社」になっていかなければなりません。そのためには、社会に貢献し、利益をださないとはいけません。そして、その利益を従業員にしっかり還元していきたいと思っています。



PaperLab (ペーパーラボ) A-8000

<sup>1</sup> 機器内の湿度を保つために少量の水を使用。



# 開かれた大学として、 SDGsの次まで見据える



国立大学法人筑波大学  
大学執行役員／学長補佐室長

池田 潤 氏

## SDGsを通じたグローバルな人材育成

筑波大学は、「開かれた大学」を建学の理念とする新構想大学として、1973年に創設されました。未来を構想しその実現に挑むフロントランナーと自らを位置付け、地球規模課題の解決と未来地球社会の創造に向けた知を創出するとともに、それを牽引するグローバル人材の育成に取り組んでいます。

本学がSDGsにかかわるようになったのは、自然の流れと言えます。環境面では、公害が大きな社会問題となっていた1977年に、環境科学研究科というおそらく日本初の環境系の名称を冠した大学院を設置しました。1983年には、グローバルな社会・開発・政治課題に取り組むために、国際関係学類を設置しました。こうした経緯もあり、2013年に採択された「ASEAN横断型グローバル課題挑戦的教育プログラム」の中で、SDGsにかかわる課題解決に貢献する人材を育成することを既に謳っていたのです。

本学がトップ型(タイプA)として採択された「スーパーグローバル大学創成支援事業」において開設した、「地球規模課題学位プログラム」では、SDGsの課題を、地球環境、リスク・安全、社会共生、人の健幸の4イシューとして整理しました。通常、研究はシーズベースで進みますが、本学位プログラムでは、SDGsのニーズから出発し、各分野の先生が関わる形で、文理融合で学べるプログラムを目指しています。

こうした取り組みの象徴的な成果として、2017年のグローバル・コンパクト(GC)への署名があげられます。これは、実は卒業生がきっかけで進んだ話なのです。国際関係学類の卒業生の中には国連職員もあり、彼らが学長に会いに来て、GCへの加入を進言しました。以前から行ってきた人材育成の成果として、ボトムアップから出てきて、それを学長が受け止めた。教育者としては、非常に嬉しいことです。

## ダイバーシティの推進とトランスボーダーの連携

ダイバーシティの推進にも注力しています。一番の特徴は、ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンター(通称DACセンター)を設置したことです。DACセンターでは、ダイバーシティだけではなく、障害学生支援、留学生も含めたキャリア支援を行っています。本学には、障害科学系という心身障害を専門とする教員組織があるため、開学当初から障がい者の研究・支援が進んでいたこともあり、障害学生の受け入れを積極的に進めていました。そのため、性別や国籍のみならず、障害学生、LGBT等の支援も含めて、DACセンターで取り組むこととしています。

例えば、視力が弱い方向けに字を大きく書いて、ふりがなをつけると、留学生やお年寄りにも読みやすくなる。障がい者の方が働きやすくなるように定時帰宅を設ければ、残業文化のない外国人にも働きやすくなる。個別の課題が様々な形で繋がってくるため、横断的な発想が重要です。

多様性には、研究と教育の質を高める力があると信じています。目が見えない、耳が聞こえないことで、それができる人にはない発想ができます。女性には男性にない発想、外国人には日本人にない発想ができます。差異をもつ人たちが単に働きやすい、幸せだけでなく、それをイノベーションやブレイクスルーに繋げていけるのです。

## SDGsの次に向けて

筑波大学は、2019年9月に「筑波会議」を開催します。本会議の委員長を永田学長が務め、委員には東大総長、日本経団連会長、産業技術総合研究所理事長などが名を連ね、関係府省もオブザーバーとして参加します。会議の目標の一つに、若い人たちを主役にすることを据えています。考えるべきは彼らが主役となる20年後、30年後の将来なのです。そこで日本がリーダーシップを発揮できれば、大きなチャンスとなるでしょう。トランスボーダーの連携を通じて、是非多くの方々とSDGsの次を考えていきたいと思えます。



# サステナビリティへの貢献は 経営そのもの



日本生命保険相互会社  
執行役員CSR推進部長

山内 千鶴 氏

## 着実なプロセスを経たサステナビリティの 取組み

当社は、1889年に創業し、今年がちょうど130年になります。「共存共栄」「相互扶助」の精神に基づき、経営をしまいにしました。サステナビリティへの貢献は経営そのものと捉え、生命保険事業を通じて国民生活の安定と向上に寄与することを使命としています。

例えば、SDGsの17目標の一つ目に貧困があります。残された家族のために生命保険の仕組みを整えることは、新たな貧困を生まないことに繋がります。生命保険事業という助け合いの仕組みを通じて貧困・格差をなくすということはSDGsの向かう方向と一致していると考えます。

これまでSDGsに関連する商品・サービスの開発・提供などを行ってきましたが、本格的な取組みは、2017年11月に当時の社長から経営会議メンバーへの勉強会の要請を受けたことから始まりました。SDG Compassに則って取組みを進めており、ステップ2「優先課題の決定」の段階で、関連が深い10のゴールを特定したところです。この特定にあたっては、「事業戦略との整合性」、「日本生命ならではの貢献」、「サステナビリティ重要課題との関連性」、「インパクト」という4つの視点を重視しました。SDGsの169ターゲットと232指標は、当社の業務になじみにくいものもありましたが、参考になる要素もありました。例えば、あらゆる次元の貧困を半分にするというターゲットに対して、日本は子どもの貧困が13.9%であるため、それを半分にしようなど、考え方を吸収しました。また、日本政府が掲げるSDGs実施指針も参考にしました。悩んだ部分ではありましたが、このプロセスを踏んだことで、ぶれることは無くなったように思います。

また、パリ協定の発効、SDGsの採択、経団連の企業行動憲章の改定を踏まえて、16項目だった「サステナビリティ重要課題」に、「すべての人々の人権を尊重する経営」と「気候変動問題への取組」の2項目を加えました。今後は選定した18項目のサステナビリティ重要課題に取組んでまいります。



職員向け教材（「SDGs」の理解に向けて）

## シニア、次世代への自立支援を通じた SDGsへの貢献

2019年4月からシニアのお客様向けに「GranAge Star」というサービスを開始します。これは高齢化社会において、お一人おひとりの不安や要望に応えるために、身元引受保証、通院・退院の付き添いといった日常生活支援、暮らしのサポートを行うものです。このサービスは、老後をいきいきと自分らしく生きるためには、どうしたらいいかを考えることで生まれたもので、SDGsの健康や高齢化社会の課題に対応していると思います。病気にならないことに加えて、心が元気になるというのが新しい視点であり、加えて専門の方々と一緒にサービスを提供するため、ゴール17のパートナーシップを体現するものでもあります。

また、貧困の連鎖で課題になっているのが、シングルマザー、子どもの貧困です。国内で事業をしていく上では、人口減少が課題になっており、次世代への自立支援が少子化対策にもつながることから、その領域においても出来ることから始めていきます。

SDGsとは方向性が同じだけに、同じことを粛々とやればよいとはならないように気を付けています。これまでの延長線ではなく、変化を積極的に取り込み、アウトサイド・インやバックキャストの考え方を取り入れて、イノベーションを起こしていくことが重要と考えます。

# 従業員が「働く喜び」、 「生きる幸せ」を 感じられる企業を一社でも多く

株式会社ビジネスコンサルタント  
代表取締役 社長執行役員

**横関 哲嗣 氏**



## サステナブル経営との出会い

当社は、組織開発、人材開発分野での講師派遣というメインビジネスを通して、サステナブル経営に取り組んでいます。東京オリンピックが開催された1964年(昭和39年)に創業し、55年目を迎え、今では年間約3,500組織のお客様とお取引を頂いています。経営で代々大切にしているのは、「悪をなさない」、「利益を上げる」、「永続する」の3要素です。我々は、これを「亀の精神」と呼んでいます。亀は贅肉がないから長生きできますが、経営における贅肉とは、経営専門職や管理専門職だと考えます。当社は従業員400名の筋肉質の組織として、経営専門職や管理専門職を置かず、私自身も含め全員がプレイングマネジャーとして動いております。

人づくりと社風づくりは年季を積み上げないと上手くいきません。人づくりと良き社風づくりの土台を築きながら、商売で儲け続けることが大切です。仕事は、「誰かの役に立っている」と一番実感できる場所です。働く人には、仕事を通じて、喜びや、生きていて良かったという気持ちを感じてもらいたいと強く思っています。そういった価値観の中で出会ったのが、持続可能性の4原則<sup>2</sup>を提唱したカール＝ヘンリック・ロベール博士の「サステナブル経営」<sup>3</sup>という考え方でした。環境と社会の持続可能性に貢献する経営は、働く人のプライドを育み、それが「働く喜び」、「生きる幸せ」につながります。



亀と地球をモチーフとした  
コーポレートシンボルマーク

## サステナブル経営の考え方を どのように企業活動に活かしていくのか

経営にはフォアキャストとバックキャストがあります。フォアキャストは、過去からのトレンドを分析し、現状の課題や問題を3～5年程でいかに解決して、どこに向かっていくかを予測した中期経営計画を重視した経営です。現状の課題や問題を効果的に解決するためには重要なので、これを否定するつもりはありません。一方、バックキャストは、2050年以降を考えて、まず豊かな地球があり、安全安心で健全な社会があって、ビジネスが考えられ、その中で自社の輝く姿を描いていきます。理想の姿を描くための絶対条件が、持続可能性の4原則であり、これからの経営にはフォアキャストとバックキャストの両方が必要だと思っています。

SDGsは重要ですが、ビジョンづくりの方法は書かれていません。具体的な取組み方法の一つとして、当社の情報提供サイトで、Future-Fit Business Benchmark<sup>4</sup>というツールに関する情報を紹介しています。現在和訳の作成を進めている所ですが、この中には、企業の立場で環境負荷ゼロの組織を作るためには、どういう観点で企業活動を行わなければならないかという5分野23項目のベンチマークが書かれています。23項目クリアすれば環境負荷ゼロ、そして持続可能性の4原則の要求をすべてクリアしたことになります。

我々が直面している最大の課題は、持続可能性の意味を正しく理解してリードするリーダーがいないことなのです。透徹とした信念を持ったリーダーが、持続可能性の4原則や、Future-Fit Business Benchmarkを使って組織をリードしていくために、当社は、ビジョンづくりと人材育成、リーダーづくりをプログラムとして積極的に提供していくことで、サステナブル経営を実現できる企業を増やしていきたいと思っています。

<sup>2</sup> <https://www.bcon.jp/keywords/4rule/>

<sup>3</sup> [https://www.bcon.jp/trend\\_themes/sustainability-2/](https://www.bcon.jp/trend_themes/sustainability-2/)

<sup>4</sup> [https://goodbusiness.jp/future-fit\\_1/](https://goodbusiness.jp/future-fit_1/), <http://futurefitbusiness.org/about-the-benchmark/>

## 中西 宏明 氏

経団連会長 (日立製作所会長)



**2030**  
SDGsで変える



©朝日新聞社

# 企業経営、社会に役立ってこそ

経団連の会員企業に順守を呼びかけている「企業行動憲章」を2017年11月、7年ぶりに改定しました。その精神の柱に据えたのが、SDGs (国連が掲げる持続可能な開発目標) です。

イノベーションを通じて持続可能な成長と社会的課題の解決を図ることを明記し、「すべての人々の人権を尊重する経営を行う」との文言を入れました。人権を無視した企業活動は長続きしません。人権を大事にすることを出発点に企業の行動原則を考えました。

かつては「事業」が先にありました。事業が社会に負担をかけるから、社会貢献や寄付、環境保護などに取り組むという考えです。今はそうではありません。企業が社会に役立つ存在であるからこそ、注文を受けて売り上げが立つのです。こう考えたとき、SDGsは経済界でも共有できる目標だと思いました。

## 中長期的な目標を

不確実性の高い時代には、短期的な売り上げや収益ではなく、中長期的な目標を見据えることが必要になります。その際、SDGsを経営計画に具体的に落とし込むことが有効です。

経団連は、SDGsと軌を一にし、AI (人工知能) やビッグデータを活用した新しい社会像「Society5.0」という考え方を打ち出しています。狩猟、農耕、工業などに続く5番目の時代が来るという意味です。デジタル化が進み、社会のしくみはどんどん変わっています。どんな社会になるかははっきりと分からないからこそ、SDGsを目標に据え、豊かで活力ある「5.0」の社会をめざして企業も貢献していかなければなりません。

投資家の姿勢も変わりました。ここ数年はESG (Environment=環境、Social=社会、Governance=企業統治) が重視されるようになりました。投資家も、環境や社会の問題に取り組む長期的な目標を企業経営者と共有したがついています。そうした目標に向かって進んでいる企業の方が安定的で、リターンは大きく、資金の回収がうまくいくと考えているのです。

## 顧客との対話重視

モノづくりにおいても、いいモノをつくれれば売れるという考え方ではもう成り立ちません。(自身が会長を務める)日立製作所はこれまで「技術」を経営の根幹に据え、優秀な人材ほど工場や開発拠点に配属してきました。いい製品を世に出せば売れるはずだという考え方だったのですが、今は変わりました。人材を事業の現場に配置し、顧客と対話して新しい価値をつくりだしていくという考え方です。SDGsが事業の指標になっているのです。

日立はこのような業務を「社会イノベーション事業」と位置づけ、この10年ほど挑戦し、悪戦苦闘してきました。海水の淡水化や風力発電など再生可能エネルギーの普及にも取り組んでいます。鉄道事業においても、二酸化炭素の排出量を減らすことや渋滞の緩和にとどまらず、ほかの交通機関との連携も考え、環境や高齢者にやさしいスマートシティをつくりたいと思います。この事業はまだ売上高9兆円のうち1兆円程度ですが、どんどん増えていくでしょう。

こうした社会的な事業を一つの会社だけでやるのは難しい。他社と協力が必要で、ときには企業や事業のあり方まで議論することが求められます。協調関係をつくるには、目標を共有することが大事。そこでもSDGsは有効です。

SDGsの達成に条件もあります。健全で平和な社会でなければならぬし、国の安全も必要です。政府の財政破綻も避けなければなりません。安定的で低価格のエネルギーも不可欠です。こうした社会の条件を整備していくこともSDGsへの貢献となります。(聞き手=加藤裕則)

## 活動を冊子で紹介

経団連は2018年7月、SDGsの達成にむけて取り組む会員企業の事例を集めた冊子(186ページ)を作成した。建設大手による途上国における学校建設や、自然エネルギーによる発電事業など165事業を掲載。経団連のSDGs特設サイトでも紹介している。

日立製作所も18年春、「SDGsレポート」を初めて発刊し、医療機器や金融システムなどの各事業と17の目標との関連性を明示した。2018年8月22日掲載



## 藤原 弘治 氏

全国銀行協会会長 (みずほ銀行頭取)


**2030**  
 SDGsで変える


©朝日新聞社

## 投融資通じ、社会の課題解決

ここ半年ぐらいでしょうか。仕事柄、取引先のトップとほぼ毎日会いますが、必ずといっていいほどSDGsの話題が出ます。持続的成長への経営者の意識が高まっていると感じます。

そんななか、銀行に期待される役割とは何でしょうか。それは、投融資という銀行の本業を通じて、環境や人権の問題を含めた社会的課題を解決することだと考えています。

全国銀行協会は2018年3月、銀行員の行動・倫理規範である「行動憲章」にSDGsの考え方を反映させ、改訂しました。持続可能な社会の実現に向け、銀行員の意識や行動の改革を促す狙いです。

これまで銀行は、ともすると自行が直接引き起こす環境問題や社会問題にばかり目が行きがちでした。しかしこれからは、取引先や融資先が引き起こす可能性がある問題についても、資金提供者としての社会的責任がいつそう問われる時代になったと考えています。

たとえば、(二酸化炭素の排出が多い) 石炭火力発電への投融資をどう考えるか、という問題があります。

欧州の大手金融機関は、石炭火力などの投融資ポリシー(指針)を整備しています。再生可能エネルギーに今後いくら投融資するかを約束し、この分野の議論をリードする存在であり続けると宣言しています。先行的な取り組みと言えるでしょう。

日本勢も、3メガバンクグループが18年度、相次いで石炭火力の投融資ポリシーを自発的に策定し、公表しました。これは、「気候変動に具体的な対策を」と求めるSDGsへの機運や関心が想像以上に高まっていることを示しています。

ただ、日本の場合、環境問題に対する配慮や貢献と、(原発の再稼働が容易でないことなどによる) エネルギーの安定供給をどう両立させるか、という課題があります。

みずほ銀行はこれから毎年、この投融資ポリシーを見直すつもりです。そのなかで、我々の立ち位置をしっかりと見つめ直していこうと思っています。

企業として収益をあげることに、社会的課題の解決に貢献することは、決して二律背反するものではありません。人権や環境問題に配慮している企業だという信頼がブランドをつくり、それが次の収益機会を生むきっかけになります。

こうした好循環が、今後の企業の持続的成長に不可欠になるはずですが、今は情報が瞬時に全世界を駆け巡るネットワーク社会でもあり、極めて透明性の高い経営が求められています。そのなかで人権や環境の問題への十分な配慮も促されています。SDGsはもはや不可逆的なトレンド。新たなビジネスのルールになったと言えるでしょう。

(聞き手=榊原謙)

### 銀行協会に推進組織

国内約190行が加盟する全国銀行協会は2018年3月に「行動憲章」を改訂し、持続可能な社会の実現や社会的課題の解決に向けて銀行に期待される役割を明確化した。

また、協会内にSDGsを推進する組織も設置。国内外の金融機関を調査し、環境や人権などにまつわる優れた投融資ポリシーの策定事例を集めて、会員行で共有する計画だ。

2018年8月23日掲載



## 清水 洋史 氏

不二製油グループ本社社長



**2030**  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## パーム油生産、労働問題も考慮

当社は戦後の1950年に大阪市で発足しました。製油メーカーの多くは明治、大正年間の創業ですから、当社は最も後発です。独自の仕入れ先もなく、創業時、終戦直後で原材料が割当制だったので、原材料の確保に苦労したと聞いています。

先輩たちは原材料を海外に求めました。ココナツオイル、パーム油など、当時はどこも扱わなかった材料を使うしかなかった。結果として、ほかにはない技術確立し、独自の商品を開発することができたのです。

私が社長に就任し、経営指針として「グループ憲法」を制定しました。「食の素材の可能性を追求し、食の<sup>よみ</sup>喜びと健康に貢献します」「人のために働く」などとうたっています。SDGsにもつながる考えです。この憲法を生かすのにも独自の技術、商品が重要な役割を果たしています。

例えば大豆です。長らく赤字でしたが、2代目社長の西村政太郎さんが「この事業は孫の代にならないと価値が分からないだろう」と話していました。根拠があったかどうか分かりません。しかし、当社には長い目で事業を考える企業文化があり、撤退しませんでした。

大豆のうち油は2割ほどで、残りは搾りかすです。昔は産業廃棄物として引き取ってもらっていました。実は大豆のおからには、たんぱく質が3割も含まれています。そのたんぱく質に着目し、くつつかず、ほぐれやすい調理麺や米飯を可能にする機能剤を開発しました。コンビニなどが扱う加工食品に幅広く使われています。

大豆は将来の人口問題に貢献できるかもしれません。2050年ごろの世界の人口は、今から25億人増える予想されています。食料や水をどう確保するのでしょうか。大豆1キログラムを生産するのに水2.5トンが必要ですが、牛肉は

20.6トン必要といわれている。大豆の方がエネルギー効率が高く、貴重なたんぱく源として注目されています。

パーム油の原料となるヤシは東南アジアなどの熱帯地域に生息します。加工しやすいので食品から化学品まで幅広く使われ、世界の油脂原料では最大の生産量になりました。

ただ、農園開発による環境問題、児童労働などの問題を抱えています。当社は16年「責任あるパーム油調達方針」を定めました。自然や働く人の環境に配慮して生産されたパーム油を調達すると約束しました。

16年からはNGOとともに、現地の搾油工場と小規模農家を支援するプロジェクトを始めています。生産性向上と労働環境の改善に向けて支援しています。パーム油は生産工程が不透明で「見えない油」とも言われてきました。工程を透明化することは、当社の憲法がいう「人のために働く」ことにもなります。

(聞き手=多賀谷克彦)

## 大豆でアフリカ支援

不二製油グループ本社は今後、西アフリカのブルキナファソで「大豆ミート」など大豆食品の開発、製造を目指している。現地の人々の栄養状態の改善と、多くの女性が従事する大豆農家の収入を増やすのが狙い。現地では、鶏肉の飼料用として大豆の生産量が急増しているが、加工技術が未成熟なため、付加価値が低いまま近隣諸国に輸出されている。この事業は2018年7月、国際協力機構(JICA)のSDGsビジネス調査に採択され、調査費用が支援対象となった。

2018年8月24日掲載

日高 祥博 氏

ヤマハ発動機社長



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## 途上国市場、漁業支援して開拓

ヤマハ発動機は船用外付けエンジン(船外機)を世界で販売しています。新しい市場の開拓のためにアフリカなどの途上国にも力を入れています。

木の船を手でこいで沖に出て漁をする人たちに使ってもらおうと、耐久性の高い船外機を開発しました。粗悪な燃料を使っても壊れにくく、漁場が広がるので漁村の経済的な貢献につながります。

ただ売りつけて終わりではなく、社員がしばらく現地に駐在して、メンテナンスにもあたります。さらに、はえ縄漁や地引き網漁などの漁法も紹介しました。1977～95年には日本の漁法や魚の保存方法などをイラストを使って紹介する新聞形式の「フィッシャリー・ジャーナル」も発行しました。

次のステップは船です。ヤマハ発動機は繊維強化プラスチック(FRP)製の船も手がけています。木の船だと、漁から帰ってくる間に魚が傷んでしまいますが、保冷設備がある船なら鮮度を維持できます。漁民は高品質の魚を遠隔地で売れるようになり、生産性は格段に上がります。

船を現地生産し、技術者を育成することで新たな雇用も生まれます。一連の漁業支援は途上国で評判が高く、今後も積極的に展開していきたいと思っています。

最近感じているのは、若い社員の社会貢献意識が高まっていることです。モノが充足し、教育が徹底されてくると、社会全体をきちんとしようという考え方が浸透してくるのだと思います。社会問題の解決にいかにつながっているかを明確にすることは、若い社員のやる気を最大化することにも役立ちます。

社会貢献といっても慈善事業では長続きしません。社会問題を解決しつつ、ビジネスとしても成り立つ。この二つ

がマッチした形になることが、取り組みを継続させられる条件です。

若い人たちにとっては、やる気と使命感が大切ですが、経営者はそれに加えてビジネスの可能性を見極めることを求められます。この見極めができれば5年、10年後を見越した取り組みにもつながります。

SDGsの活動は、企業のブランド戦略にも貢献してくれると思います。

アフリカを中心に、安全な水を使用するための小型水浄化システムを設ける取り組みも進めています。2017年末までに12カ国で24基を設置しました。収益では正直トントンですが、生活に密着したところからヤマハのブランドに良いイメージで親しんでもらいたいという思いで続けています。

(聞き手=木村聡史)

### 環境保護活動に力

ヤマハ発動機は船外機やボートといったマリン事業の国内最大手。オートバイや農業用ヘリコプターなども手がける。企業目的に「感動創造企業」を掲げ、2017年12月にはSDGsの取り組みの一環として「国連グローバル・コンパクト」への参加も表明した。

国内では地元・静岡県遠州灘海岸で絶滅危惧種のアカウミガメを守る取り組みや、浜名湖の清掃活動、沖縄県のサンゴ礁の保全活動などにも取り組んでいる。

2018年8月25日掲載

| 藺田 綾子 氏

クレアン社長



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## 企業の成長、女性是不可欠

買い物をするとき、決定権の多くを女性が握っていることはよく知られています。だからこそ、企業の商品開発分野では女性を意識した取り組みが欠かせません。この分野で活躍する女性の存在は特別ではなくなりました。

企業の様々な部署で、ジェンダー平等の視点が重視されつつあるとも感じています。私が女性を中心としたマーケティング会社を起業した30年前、若い女性の経営者というだけで好奇の目が向けられたころとは大きく変わりました。

でも、大企業で意思決定する立場にある人は圧倒的に男性が多いという現実はなかなか変わらず、まるで岩盤のようです。「エリート」の男性が、過大な目標を掲げるトップに異論を唱えられず、その意向を過剰に忖度する姿は珍しくありません。不祥事が続いたある企業では、その傾向が特に強かった。個性豊かな社員が能力を發揮できず、重圧につぶされていく姿は見えていられませんでした。

企業が成長を続けるには、時代にそぐわない制度を見直す必要があります。誤った慣習をリセットするには、しがらみの少ない女性の存在が不可欠。経営層に複数の女性の登用を進めることで息を吹き返す企業もあるでしょう。

2016年に施行された女性活躍推進法で女性登用の行動計画作りが義務づけられるなど、制度づくりは進んできました。私が社外取締役を務めるITサービス企業でも、取締役と監査役計14人のうち、3人が女性です。女性役員がいる企業は今後も増えていきます。

忘れてはならないのが、意識面での変革です。

日本では、管理職に占める女性の比率が低だけでなく、「めざしたい」という比率も低迷しています。待機児童などの影響もありますが、育成や評価方法をめぐるアンコン

シャス・バイアス(無意識の偏見)の存在も無視できません。

「育児で短時間勤務している女性には重要な仕事を頼みづらい」といった先入観は根強い。SDGsに取り組む私自身が、「MBA取得のための大学院に、結婚したばかりの女性に通ってもらうのは申し訳ない」と考えていた自分に気づき、はっとしたことがあります。男性に対しても同じように考えるでしょうか。意識改革の難しさや大切さを実感します。

ジェンダー平等への取り組みには、投資家も着目しています。公的年金を運用している年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)は、女性が活躍する企業を選別して投資を進めています。女性の参画、そして多様性のある組織こそがイノベーションを生み出し、業績も好転するという評価のあらわれです。

(聞き手=小室浩幸)

### 女性役員比率3.7%

政府は2015年にまとめた第4次男女共同参画基本計画で、上場企業の女性役員の割合について「20年までに10%をめざす」とする目標を掲げた。女性比率は年々高まっているものの、17年時点では3.7%にとどまる。東京証券取引所や金融庁は18年6月、上場企業向けの「コーポレートガバナンス・コード」(企業統治指針)を改訂し、取締役の構成について「ジェンダーや国際性の面を含む多様性」を求める記述を加えた。企業の自主的な取り組みも促している。

2018年8月29日掲載

沢田 道隆 氏

花王社長



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## CO<sub>2</sub>削減、原材料から考える

花王では、SDGsが掲げる17の目標のうち、「気候変動に具体的な対策を」「海の豊かさを守ろう」など11の目標に関わる取り組みを進めています。

花王は2009年、英国の非営利団体「CDP」のサプライチェーン（供給網）プログラムに日本企業として初めて加わりました。製品の素材を提供してくれるサプライヤーに対し、企業活動が環境に与える影響についての情報開示を求める取り組みです。どんな原材料を使っているかを把握できないと、本当の意味で二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の削減につながらないという考えが根底にあります。

サプライヤーが情報開示してくれたCO<sub>2</sub>の削減状況を評価する取り組みを17年から始めています。評価を踏まえ、原材料の納入量や頻度を最適化し、輸送時のCO<sub>2</sub>を減らすなど、環境に負荷をかけない方法をサプライヤーと一緒に考えています。

地域と一緒に資源の再利用を進めるため、リサイクルとクリエイション（創造）を組み合わせた「リサイクル・クリエイション」の取り組みも大切にしています。

神奈川県鎌倉市では、住民から回収した洗剤やシャンプーなどの使用済み容器を加工してつくった再生樹脂で、地元の江ノ島電鉄の車両模型を住民と一緒に作りました。資源を商品に戻すのも良いですけど、わくわくして再利用に取り組むことができれば、子どもたちの環境への関心も高まると思うのです。

持続可能な社会づくりに貢献できる取り組みを重視するのは、「応援される企業」になることが、企業の長期的な成長につながると考えるからです。環境にやさしい商品を選んで購入する消費者がどんどん増えてきました。機関投資家も、企業の長期的な伸びしろを見るため、決算書に表

れない「非財務」の情報を注視し始めています。

「非財務」の取り組みをさらに強化するため、2018年7月に社内に新設したのが「ESG部門」です。ESGとは、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の頭文字を並べたもので、SDGsの考え方に通じるものです。この活動を世界に広げるため、部門のトップには米国人を据えました。

花王は日用品など消費財のメーカーです。消費者に最も近い場所でものづくりをする企業として、伝えられるメッセージはたくさんあると思います。私自身が先頭に立ち、SDGsのトップ企業になって見本を見せるぐらいの覚悟で攻めの経営を続けます。

（聞き手＝箱谷真司）

### 商品に「eco」マーク

シャンプーや洗剤、化粧品まで幅広く手がける日用品メーカーである花王は、2009年に「花王環境宣言」を発表し、原料の調達から製品化、消費までの全ての段階で環境への負荷を減らす意思を示した。

新たな製品をつくるときに環境への影響をはかる指標をつくり、評価や分析に取り組む。一定の基準を満たした商品のパッケージなどには、独自につくった「いっしょにeco」マークを表示している。

2018年8月30日掲載



## 高岡 浩三氏

ネスレ日本社長

3 すべての人に  
健康と福祉を

2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## コーヒーマシン、長寿サポート

SDGsが掲げる17分野は、いずれも社会が抱える大きな課題です。企業は事業を通して、その課題に取り組むべきだという考えが急速に広がっています。

なぜ企業がビジネスを通して取り組む必要があるのでしょうか。それは、社会的課題は長期的に取り組まないと解決できないし、収益性のある事業でなければ長続きしない。慈善事業であれば、業績が悪くなれば続かなくなり、恩恵を受ける人も限られてしまう。

SDGsより前、2011年ごろから、Creating Shared Value (CSV=共通価値の創造) という考えが欧米の企業に広がりました。

事業を通じて社会課題を解決するという考えで、私たちはこれを企業の使命、責任と考えている。同時にビジネスチャンスでもあります。社会の課題に応えれば、画期的な商品、サービスに結びつくからです。SDGsを自らの経営に取り込もうとする考えに近い。

これを提唱したのが、ネスレのピーター・ブラベック名誉会長です。その後、著名な経営学者のマイケル・ポーターの論文で知られるようになりました。CSR (企業の社会的責任) と混同されますが、全く異なる考え方です。

ネスレは全世界で注力するCSVのテーマとして「栄養」「水資源の保護」「農村の生活改善」を掲げています。世界の長寿国である日本では「高齢者の健康」がテーマです。

例えば、ネスレ日本の本社がある神戸市と連携して、13年に「介護予防カフェ」を始め、今では76カ所立ち上げました。各地域にコーヒーマシン「ネスカフェ バリスタ」を無償提供し、高齢者に定期的に集まってもらい、コーヒーを楽しんでもらう。歩いたり、話したりすることは、介護

予防や医療費の削減につながります。

また、通信機能を搭載したバリスタを発売しました。コーヒーを飲むと、友人や離れて暮らす子どもに情報が送られます。安否確認になる。2台購入する家庭もあり、発売当初2カ月で約10万台売れました。専用タブレットをセットして、話しかければメッセージを送ることもできる。

SDGsに関心を寄せる企業は多いでしょう。でも、17のテーマをにらんでいても自分たちが何をすべきなのかは見えてきません。日本人は出された問題を解く教育を受けてきました。でも、何が問題で、どこに問題があるのかを見つけるのは苦手です。まずは具体的な問題を見つけることから始めるべきでしょう。

(聞き手=多賀谷克彦)

### 創業者が粉ミルク開発

世界最大の食品メーカー、ネスレグループ (本社スイス) では、19世紀の創業時から社会の課題に向き合ってきた。当時のスイスでは、栄養不足から乳幼児の死亡率が高く、社会問題になっていた。そこで、母乳の代替品として粉ミルクを開発したのが、ネスレ創業者の1人、アンリ・ネスレだった。今でも世界的に、チョコレートの原料となるカカオ農家への技術指導や、苗木の提供を続けている。水資源保護では、製品1トン当たりの水使用量を2007年度比約4割減らした。栄養面では、製品の糖分、塩分の削減に取り組んでいる。

2018年8月31日掲載

## 片野坂 真哉 氏

ANAホールディングス社長



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## 人身取引防ぐ、人権尊重も責務

エアライングループとして航空機の燃費を改善し、二酸化炭素の排出量を減らすことが大きな課題です。利用者は様々なバックグラウンドを持っていて、ダイバーシティ（多様性）の世界。航空業にはSDGsの視点が欠かせません。

2016年の年次報告書にSDGsの視点が必要なことを記しました。17年版には環境、人権、地域創生など経営に影響する課題を整理し、SDGsの17の目標との関連性を表で示しました。18年版では、SDGsに詳しい大学教授との対談を掲載しています。

グローバルな事業展開で、人身取引への対応も課題となっています。児童労働や強制労働、性的ビジネスを目的とした人身取引で航空機が利用されています。機内で客室乗務員らが不自然な様子を覚知し、通報することで未然に防ぐことができます。米国ではすでに訓練を受けた乗務員が人身取引を防いだ実例があり、NPOが乗務員の教育を担っています。

16年4月には、「事業活動において人権尊重の責任を果たしていく」という人権方針を出しました。役員の中に慎重な意見もありましたが、議論を重ね、企業として人権尊重に取り組む意思を明確にするために公表しました。18年は、取り組みについて説明した「人権報告書」を公表しました。外国人労働者についての記載もあります。

人事部長になった04年ごろ、日本企業にCSR（企業の社会的責任）が普及してきました。これをきっかけに環境や人権を守る活動「国連グローバル・コンパクト」の日本組織が主催する会合に参加し、生物多様性や児童労働について学びました。今も幹部社員を派遣して継続しています。SDGsには17の幅広い目標があります。単なる社会貢献と

いう狭い考え方ではなく、企業が直面する地球規模の問題としてとらえる必要があります。

企業に必要なのは、持続可能性と成長です。SDGsは企業のめざす戦略とぴったり一致します。SDGsの達成に貢献していくためにも毎年、利益を出さないといけません。SDGsは経営そのものです。

地域創生にも力を入れています。地域が元気になるのと地方路線を維持できないこともあります。16年、グループ会社のANA総合研究所を事務局に「ONSEN・ガストロノミーツーリズム推進機構」を発足させました。各地の温泉をめぐるながら、地域の食や文化を楽しもうという目的で、各地でウォーキングのイベントを催しています。こちらは、楽しみながらSDGsに取り組めるのでは、と思っています。

(聞き手＝加藤裕則)

### 災害対応にも注力

ANAホールディングスでは災害対応にも力を入れる。西日本豪雨災害では被災地に向かうボランティアらに航空機の座席を無償で提供した。2017年は熊本地震の復興のため、東日本大震災や中越地震でリーダーを務めた人たちが直接、熊本で支援活動にあたるようにと航空券を無償で提供する事業を始めた。東日本大震災でも継続的な支援をしており、宮城県南三陸町で毎年、社員がボランティアで森の間伐作業にあっている。

2018年9月1日掲載

## 桜田 謙悟 氏

SOMPOホールディングス社長



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## 安心・安全へ、干ばつに農業保険

私たちはいま、「脱・保険会社化」を進めています。保険会社は昔から「何かあったらどうしますか?」という言い方で保険を販売しています。「病気になったら」「事故になったら」とか。本当にそれだけの会社でいいのか、という思いがありました。

しかも人口減で今後、市場の縮小が進みます。新しいリスクが生まれ、それに対する商品を開発すればカバーできるという考えもありますが、残念ながら難しいと言わざるを得ません。

こうした考えから、会社のあり方を変えました。事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、安心・安全・健康のサービスを提供する「テーマパーク」をつくらうという考え方です。

これは、貧困の撲滅や格差の解消、環境保護など17分野の目標があるSDGsそのものではないでしょうか。

保険会社としての枠組みのなかでは、たとえば途上国で「天候インデックス保険」を販売しています。途上国では主力の農業が気候変動の影響を受けやすくなっています。東南アジアやインドでは稲作農家の干ばつ被害が深刻です。そこでタイで、降水量が少なかった場合に保険金を支払う商品売り始めました。

タイでは、2年連続で干ばつが発生した地域もあり、保険の必要性が認識されつつある。2017年に買収した米国の保険会社が手がける農業保険とあわせ、各地で農作物に関する保険を拡大させたいと思います。

国内では介護事業に力を入れています。13年に参入する際、社内では反対の声もありましたが、介護をどうにかしないと日本が大変になるという思いもあり、決断しました。

参入前は、これほど人手不足が深刻になるとは思っていませんでした。サービスの質を上げると同時に、職員の負

担軽減や効率化を進めないと、日本の介護は持続可能ではありません。

そこでデジタル技術を総動員しています。たとえば、排尿を見極めるセンサーを一部の施設に導入しています。それで介護職員の負担は軽くなります。もう一つはケアプランの作成。ケアマネジャーが計画をたてる時、AI(人工知能)が蓄積したデータから効果的に助言できるシステムの構築をめざしています。重労働を軽減させるロボットの導入も大事になってきます。

これらへの投資には数十億円から数百億円かかるけれど、それなりの資本力のある会社ならできると思います。私たちが業界のスタンダードをつくることで、日本の介護問題を解決していきたいと考えています。

こうした具体的な展開はたくさんありますが、大事なのは企業の組織文化に組み込むこと。安心・安全の提供を志向したマネジメントができていのかどうか肝心です。その結果として事業を行うことが、SDGsの進展に近づくのだと思います。

(聞き手＝柴田秀並)

### リスクを減らす事業も

損害保険業界は、自然災害や事故の発生頻度が収益に直結するため、以前から気候変動や防災への対策、事故を減らす活動などに取り組んできた。損保各社は近年、保険販売だけでなく、企業のサイバーセキュリティーのようにリスクそのものを減らす事業にも力を入れる。日本損害保険協会は2018年から、SDGs達成への貢献を重要課題の一つに挙げる。SDGsに照らした課題を検討し、協会の行動規範に反映して公表する予定だ。

2018年9月5日掲載

## 小林 喜光 氏

経済同友会代表幹事（三菱ケミカルホールディングス会長）

12 つくる責任  
つかう責任



2030  
SDGsで変える



©朝日新聞社

## SDGsと収益、相関関係

経営には「心・<sup>しん</sup>技・<sup>ぎ</sup>体」の3軸が必要だと言いつけてきました。

「体」は会社の体力を示す財務指標で経営の健全性です。「技」はイノベーション（技術革新）。これで企業はフロンティアを切り開いていきます。

「心」は社会性のことで、経営者は人や社会、地球環境のことを考えなければいけません。これはSDGsそのものです。

経営はかつて、もうけさえすればいいという時代がありました。化学メーカーは1960～70年代、公害の発生源となりました。私も74年に三菱化成工業（現・三菱ケミカルホールディングス）に入りましたが、工場のあった洞海湾（北九州市）は真っ黄色で「何でこんな会社に入っちゃったのかな」と思いました。

2005年、研究開発担当の常務執行役員となり、10年後を考えました。そのとき「サステナビリティ（資源・環境）」「ヘルス（健康）」「コンフォート（快適）」の三つを、研究テーマにするかどうかの判断基準として掲げました。

社長になり、サステナビリティの指標を経営の基軸にしました。

今、自動車向けの軽量化部材を開発し、省エネに貢献しています。電気自動車に欠かせない電池の材料や、植物由来で分解性のあるプラスチックなどを手がけています。SDGsの17項目の目標のうち③すべての人に健康と福祉を②つくる責任、つかう責任——など7項目に関連していると考えます。

私が代表幹事を務めている経済同友会でも、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化に対応するため、「Japan2.0」という概念を前面に掲げています。戦後の成功体験の上に築いた経済・社会システムを「1.0」と考え、

そこから脱却する意味です。過去の延長線上に未来はないと考えています。

17年秋、SDGsのあり方を考える委員会を同友会に設置しました。このほかにも様々な委員会があり、17の目標と整合性を取りながら運営しています。

課題もあります。採算性です。SDGsを推進する個々の事業でいかに利益を出していくのか。革新的な技術であっても赤字が続けばやめざるを得ません。10年近く、持続可能性を前面に出した経営をしてデータを取ってきましたが、SDGsにきちんと取り組むと企業収益も増える「正の相関関係」があるという結果も出ています。

私が学生のころに読んだフランスの詩人ランボオの「地獄の季節」にこんな一節があります。「こんな毒物ばかりが製造されて何が近代だ」。今、私たちに立ち止まる余裕はありません。産業界全体でSDGsに取り組んでいかなければなりません。

（聞き手＝加藤裕則）

### 本業で持続可能性、追求

化学最大手で小林氏が会長を務める三菱ケミカルホールディングスは、「人と社会、そして地球の心地よさが続く状態」という「KAITEKI（かいてき）」を経営の旗印に掲げる。軽くて丈夫な素材や水の浄化技術などの本業で社会の持続可能性を追い求める。傘下の生命科学インスティテュートや田辺三菱製薬では再生医療にも力を入れる。

経済同友会は2018年7月にあったセミナーで、「SDGsに象徴されるグローバルな社会問題を、事業を通じて解決するために」との文言を盛り込んだアピールを採択した。

2018年9月6日掲載



## ANAホールディングス株式会社

ANAでは、人財こそが最大の資産であり、グローバル競争を勝ち抜く差別化の源泉という考えにより、ダイバーシティ&インクルージョンや働き方改革が推進されている。特に、女性社員が半数以上を占めており、その活躍を後押しするために、以下に示すような風土醸成と環境整備の取組みが両輪となって行われている。

【多様なキャリア形成】 管理職を目指す上で、自ら挑戦する「管理職チャレンジ制度」を設けている。アPLICANTシートでのエントリーに加え、筆記試験、面接、プレゼン審査等を実施している。また、キャリア形成についてキャリアコンサルタント資格を保持した社員が常に相談に応じる体制が整っている。

【フレキシブルな働き方】 短時間・短日数勤務制度を子供が9歳になる年の年度末まで、希望する期間取得することが可能。働く時間が短いだけで能力に差はないという考えから、短時間勤務であっても管理職になることができ、業務はそれを前提に組み込まれる。短日数制度は、勤務日数を5割または7割などとすることができる。この制度導入後、子どもを持つ客室乗務員の数も増え、客室乗務員の退職率は5%台にまで減少した。

【女性管理職の育成】 部門・職種を超えたANAグループの女性管理職の学びとネットワーク形成の場(ANA-

WINDS : ANA-Women's Innovative Network for Diversity) を2014年から開催している。最近は、今後管理職を目指してほしい人財に管理職とともに参加するよう促している。実際に管理職の話を書くことで、働き甲斐を感じ管理職を目指すことに前向きになれるような意識醸成の工夫がされている。

【社員提案制度】 社員が自発的に提案する活動があり、新たな価値の創造、社員の多様性を活かした人財育成、働きがいのある職場作りを後押ししている。羽田空港と沖縄空港に設置された365日開園する企業内保育園も、この中から生まれた。土日祝日、年末年始にも手ぶらで子どもを預けることができ、子どもを持つ社員の働きやすさにつながっている。



ANA WINDSでの集合写真

## 株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング

コーエイリサーチ&コンサルティング(KRC)は日本の国際協力に貢献する開発コンサルタント企業であり、途上国の経済開発と人間開発の両分野で多くの開発プロジェクトに携わっている。業務にあたるのは、教育、保健・医療、平和構築などに係る専門知識と経験を有する専門家であり、男女関係なく情熱と高い志をもった人材を採用しているという。現在、社員149名のうち70名(47%)が女性で、ほとんどの部員が女性の部署もある。自由闊達に意見を言える企業風土があり、女性社員が声を上げたことで時短勤務・在宅勤務の制度が整備されてきた。

環境・社会配慮を国際協力の基本理念としている日本の援助哲学に基づいて、多くのJICAプロジェクトにジェンダー平等の視点が組み込まれている。社員一人ひとりがJICAの実施するプロジェクトを通じてジェンダーと開発について多くの経験と教訓を得るとともに、ジェンダー平等に関する意識を醸成してきた。その価値観を社内でも共有する契機をもたらしたのが、SDGsであると捉えている。

KRCは中期経営計画のなかで日本政府による「SDGs実施方針」8分野を具体的に取り組んでいる。海外出張が多い開発コンサルタントにとって、家庭と仕事の両立は避けて通れないテーマである。一見、男性の職場と思われがちな途上国の開発コンサルティング業務だが、途上国の開発

ニーズが多様化するなかで、女性の参加を必要としている分野は少なくない。今後も優秀な人材を確保するために、社内および業界全体で働き方改革に取り組みつつ、全社一丸となって『あらゆる人々の活躍の推進』に取り組んでいる。



KRC社員とえるぼし認定証

## コニカミノルタ株式会社

コニカミノルタは、イノベーションを起こすには、国籍、性別、年齢を超え、多様な従業員がポテンシャルと創造性を発揮できる環境の整備が必要と考えている。そのため、ダイバーシティの推進、ワークスタイル変革、キャリア形成支援など、組織的な風土や制度の改革に取り組んでいる。主な取り組みには以下のようなものがある。

【リーダーシップと本質理解の深化】 “人財”の多様性こそが、これまでにない革新的な発想やアイデアをもたらし、お客様や社会の課題解決に寄与する新しい価値を生み出す源泉と捉え、ダイバーシティ&インクルージョンを推進。女性活躍はダイバーシティの一環であり、社員一人ひとりの「個が輝く」ことであると、トップ自らメッセージを発信し、社員の本質理解に務めている。また、社員がダイバーシティを自分事として捉え、日々の行動を変え、それを定着させていくことに重きを置いた部長層以上対象のワークショップ等を開催している。

【能力・成果重視の制度への改正】 処遇体系の基軸としては「成果およびプロセスを通じて顕在化する能力」としている。この考えに沿い、給与決定スキームにおいて年齢給的要素はなく、社員全員に公開されている要件に基づき、仕事を通して発揮された能力と成果のみで公平に評価される仕組みを取り入れている。実際に育児休業直前や直後、

短時間勤務取得中においても昇格している。手当についても、2011年に住宅手当は廃止し、家族手当も次世代育成に特化した手当のみに変更した。また、勤務形態もイノベーションを引き出す環境の整備を進めており、働く時間と場所にこだわらないリモートワークの導入など、多様な働き方を提供している。

【男女別データの収集、分析、開示】 2004年頃からESG調査に対応した情報公開をしてきた。MSCI日本株女性活躍指数の構成銘柄には、2017年新設当初から連続して選定されている。現在、公開が義務付けられている男女別データ以外にも、同等の職務を担う男女別の賃金データ等を収集・分析し、自社のダイバーシティ推進に活かしている。

こうした社内での取り組みで蓄積したビジネスソリューションのノウハウは、顧客への働き方の提案につながっている。



上級マネジメント層ワークショップの様子

## 住友化学株式会社

「全ての従業員がさまざまな状況において能力を最大限発揮できる働きやすい環境づくりが必要である」と考えており、同社はその一環として女性の活躍推進に焦点をあて、より多くの女性が活躍できる環境を整備してきた。2013年にはトップのリーダーシップの下、WEPsに署名。また、WEPsジェンダーギャップ分析ツールなどを利用して自社の課題を確認し、改善を進めてきた。

同社が他社に先駆けて実施した取り組みの一つに社内保育所の設置がある。2008年から2014年までに各事業所に計6ヶ所を開設。現在、約170名が利用している。その他、育児休業、介護休業、介護休暇、出産サポート休暇、配偶者の海外転勤に伴う特別休職をはじめ、ワークライフバランスに関連する諸制度が整備されており、利用者は年々増えている。また、係長相当の女性社員を対象とした意識啓発のための研修「女性リーダー創生塾」や、職場管理者向けに女性活躍推進に関する意識向上・理解促進を目的とした研修を継続実施している。

こうした各種制度・仕組みの利用を後押ししているのが、草の根レベルの情報共有だ。例えば、ある事業所では、制度を利用した経験のある女性従業員数名がイントラネット上で制度についてわかりやすくまとめて発信している。また、別の事業所では、家庭を持つ女性を中心となって定期

的にランチ会を開催している。この場合は、家族の有無や性別、役職・職種を問わず、誰でも参加できるオープンな情報・意見交換の場となっており、役員クラスも出席している。

社外でも、女子学生を対象とした理工系女性人材育成プログラムに参加するなど、女性活躍推進に資する活動を展開している。こうした取り組みを積極的に社内外に発信し、同社の企業価値の向上や社員のモチベーションアップにつなげている。

今後も、ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた施策を講じ、イノベーションを加速させるとともに、同社グループの持続的成長やSDGsへの貢献にもつなげていく考えだ。



東京本社内保育所

## ナブテスコ株式会社

ナブテスコは、モノを精密に動かし、止める「モーションコントロール技術」を中核に幅広い事業を展開するBtoBの機械メーカーである。今後、よりグローバルに、新しい領域で事業と製品を展開するために、異なるスキルや視点を取り込む必要があるという考えの下、ダイバーシティの取組みを推進している。特に、新たな人財の獲得に注力しており、近年の新卒採用では、30%を外国籍、20%を女性とする目標を掲げ、香港、韓国、ベトナムなどにも出向いて優秀な人財の確保に努めている。様々なバックグラウンドを持つ外国籍人財は、社内にポジティブな影響をもたらしているようだ。

女性社員数は、事業の特性上、これまでは多くなかったが、近年はその数が増え、働き方にも変化が見え始めている。元々、社員のニーズを吸い上げて、異動などにも対応する親身な企業文化があることに加え、制度も整ってきている。例えば、人事部主導により、1998年に同一価値労働同一賃金を実現した。また、労働組合を通じた働きかけ等により、2011年に時短勤務とフレックス制度の両立が可能となった。2018年6月より在宅勤務制度の運用が開始された他、2018年年末賞与・一時金より期間限定でスマートワー

ク賞与の支給が開始された。これは生産性を改善させ、なおかつ年次有給休暇取得率を向上させた部門の在籍者に対し、その改善・向上度に応じて賞与・一時金を加算して支給する制度だ。ワークライフバランスの改善に向け、労働時間の長さではなく成果を重んじる社内風土への転換が期待されている。さらに、2019年1月からは、社内公募制度が導入された。これは、人財を募集する部門や業務内容を社内に開示して公募することに対して、自らの意志で社員が応募し、面接などを経て異動が決まる制度だ。社員の主体的なキャリア形成を促進し、さらに、出産・育児を経験した女性社員が陥りがちなマミートラック<sup>5</sup>対策にもなることが期待されている。

働き方改革に向けた4つの改革



働き方改革に向けた4つの改革

<sup>5</sup> 子どもを持つ女性の働き方のひとつで、仕事と育児の両立はできるものの、昇給・昇進からは遠いキャリアのこと





### 一般社団法人 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)

〒106-0032 東京都港区六本木 6-15-21 ハークス六本木ビル 2F

電話 : 03-5412-7235 FAX : 03-5412-5931

E-mail : [gcjnoffice@ungcjin.net](mailto:gcjnoffice@ungcjin.net)

URL : <http://www.ungcjin.org/>



### 公益財団法人 地球環境戦略研究機関 (IGES)

〒240-0115 神奈川県三浦郡葉山町上山口 2108-11

電話 : 046-855-3700 FAX : 046-855-3709

E-mail : [iges@iges.or.jp](mailto:iges@iges.or.jp)

URL : <https://www.iges.or.jp/>

この出版物の内容は執筆者の見解であり、発行元 (GCNJ 及び IGES) の見解を述べたものではありません。

©2018 Global Compact Network Japan and Institute for Global Environmental Strategies. 無断転載を禁ずる。