

スティグマ解消による“隠さなくて良い社会”の実現を目指して

～ 企業のさらなる取り組み余地 ～

株式会社 野村総合研究所 グローバル製造業コンサルティング部
プリンシパル 若林 城将

株式会社 野村総合研究所 グローバル製造業コンサルティング部
主任コンサルタント 高田 篤史



1 はじめに -なぜ今、スティグマをテーマとするのか-

1) われわれの社会が目指すのは、ダイバーシティー&インクルージョン

2015年9月に国連で決定されたSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)は、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」ことを誓っており、社会全体が高い包摂性を実現することを求めている。実際、外務省によるSDGsの概説資料「持続可能な開発のための2030アジェンダ」^{※1}ではその冒頭で「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現が宣言されている。また17の目標それぞれにおいても、目標の対象を表現する際には「あらゆる場所の～」 「すべての人々の～」、達成すべき状態を表現する際には「包摂的な～」といったニュアンスが頻繁に使用されており、われわれが目指すのは、「多様な人々のすべてに対して包摂的な社会である」、という信念が全体を貫いていることを感じさせる。実際、SDGsへの貢献を表明する企業や団体の声明においては、こういった概念を示すダイバーシティー&インクルージョンという言葉が頻繁に登場している。このような社会の実現が地球上のすべての人間に幸福をもたらすことは想像にたやすい。しかし、こうしたニュアンスはSDGsの前身であるミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals:MDGs) の時代はここまで強調されてはいな

かった。われわれは、このSDGsを機に改めて自分たちの目標を「多様な人々のすべてに対して包摂的な社会」すなわちダイバーシティー&インクルージョンに定め、走り出したところといえるだろう。

2) わが国のダイバーシティー&インクルージョンはいまだ道半ば

われわれがダイバーシティー&インクルージョンを語る際、性別およびLGBT、障がい^{※2}の有無、国籍、人種、年齢、信仰の対象、病歴などが多様性を考える上での論点としてよく挙げられる。これらの論点についてわが国のダイバーシティー&インクルージョンに関する社会全体での進展を考えるとまだ道半ばといえるだろう。2019年に日本財団が日本在住の10代から60代の男女5,216人に対して行った調査^{※3}では、「ダイバーシティー」もしくは「ダイバーシティー&インクルージョン」という言葉の意味を知っている人は30.0%にとどまっている。また、全体の95.9%が日本社会に社会的マイノリ

※1 <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000270935.pdf>

※2 本稿では、原則として「障がい」という表記を使うものの、「障害者手帳」および法令の名称のみ「障害」という表記を使っている

※3 日本財団「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する意識調査(2019年7月調査)

ティ（当該調査ではLGBTQ^{※4}、身体障がいのある人、精神障がい、発達障がい、知的障がいのある人、日本で暮らしている外国籍の人、ミックスの人など見た目が日本人に見えない人、高齢者と定義）に対する差別や偏見があると感じており、73.4%は実際に自分自身に彼らに対する「心の壁」があることを意識している。差別や偏見を乗り越えるには社会全体での一層の努力が必要な段階であるといえる。

3) 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）で

発生した新たな偏見や差別とスティグマへの対応

そのような環境下、2019年からCOVID-19が世界規模で流行し、その感染者や医療従事者、その家族等への心ない差別、誹謗（ひぼう）、中傷などがメディア等で取りざたされている。またこのような個々人の誹謗、中傷はインターネットやSNSの発展によりリアルタイムで拡散しており、現代社会がこれまでにないスピードで社会的な偏見が形成される時代であること、偏見や差別について社会全体がより慎重に考えを巡らせなければならないことを実感させる出来事であると筆者らは捉えている。

COVID-19に係るこのような動きを抑制すべく、2020年4月、ユニセフ、世界保健機関（WHO）、国際赤十字・赤新月社連盟（IFRC）の3者共同により、COVID-19に関わる世界の政府、メディア、地方組織に向けて「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する社会的スティグマの防止と対応のガイド」（Social stigma associated with COVID-19: A guide to preventing and addressing social stigma）^{※5}が発行された。本稿のテーマであるスティグマは、これまで社会学や心理学の専門家間で語られる用語であったが、COVID-19を機に差別や偏見を解消するための社会的課題を示す言葉として、一般向けに世界規模に発

信された。

筆者らは、WHOらが示す通り、社会全体がこのスティグマを認識し、解消を図っていくことが、COVID-19のみならず、われわれが目指すダイバーシティー&インクルージョンの実現に重要な役割を果たすと考えている。それが、一般になじみのないスティグマというキーワードをあえて本稿のテーマに用いた理由である。次章では、スティグマとは何か、なぜその解消がダイバーシティー&インクルージョンの実現につながるのか、について概説する。

2 スティグマのない「隠さなくて良い社会」がダイバーシティー&インクルージョンの土台となる

1) スティグマとは、差別や偏見につながる、特定の集団に対するネガティブな認知・感情・行動を包含した概念

スティグマにはいくつかの概念があるが、図表1に示すように、主に四つの概念で構成される。

一つ目は、数多くある個人の特徴のうちから一つだけに注目したラベル付けを行うことである。本来、人間は複数の社会的ラベルを持っている。前述の性別、障がいの有無、国籍、人種、年齢、信仰の対象などはラベリングの典型例といえるだろう。これらのラベリングのすべてがその人の一部分にすぎないにもかかわらず、その一部分をその人の特性に関する重要な判断材料とするところからスティグマは生

※4 LGBTQ: LGBT（レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダー）に「クエスチョニング」「クィア」を加えた言葉。「クエスチョニング」とは自分自身のセクシュアリティがわからない、決めていない、決まっていない人、「クィア」はセクシャルマイノリティー全体を指す

※5 ユニセフ <https://www.unicef.or.jp/news/2020/0096.html>

図表 1 スティグマの概念

スティグマの概念	スティグマの例
1 数多くある個人の特徴のうちから一つだけに着目したラベル付けを行う	「あの人はバイセクシャルだから・・・」「あの人は〇〇人だから・・・」 「あの人は障がい者だから・・・」「あの人は〇〇病だから・・・」
2 ラベルとネガティブな評価を結び付ける	「彼らは変わった人」「彼らは悪い人」 「彼らは不幸だ」「彼らは弱い人間だ」
3 ラベル付けされた集団を「自分たち」とは異なる集団として捉える	「彼らのごく一部の変わった人たち」「彼らは自分とは違う種類の人間」 「自分は彼らのようになることはない」
4 ラベル付けから発生する認知や感情を実際の差別に結び付ける	「彼らを避けよう」「彼らを非難しよう」 「彼らが非難されるのは当然だ」「彼らに同情しよう」

出所) Link, B. G, et al. 「Conceptualizing stigma. Annual Review of Sociology, 27, 363-385.」 (2001) より NRI 作成

まれる。一例としては、中世ヨーロッパにおける「ユダヤ人」または「ユダヤ教」に対する迫害の歴史が挙げられる。詳細な歴史の経緯や背景は他書に譲るが、この例では個人または集団を表すラベルとして「人種」または「信仰の対象」が重要な判断材料として取り上げられていた。

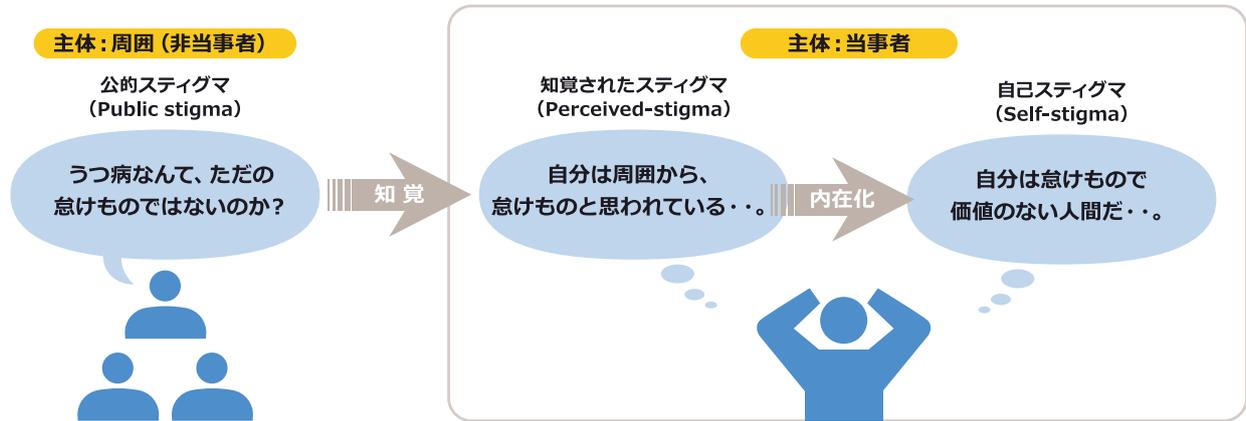
二つ目は、ラベルとネガティブな評価を結び付けることである。いわば「あの人は、〇〇だから悪いやつに違いない」といった考え方である。先ほどの「ユダヤ人」または「ユダヤ教」の例では、「ユダヤ人」または「ユダヤ教」というラベルが「反キリスト」等の一部の人間にとってネガティブな評価を下すための重要な判断材料となっていた。他の例としては、戦時下にある国が「敵国の国民＝皆悪い人間」と誤認するケースが挙げられる。「鬼畜米英」という言葉がかつて使われていたがこれは、太平洋戦争下に日本の敵国である米国や英国の人間は悪であるとの認識を表現する言葉である。実際には敵国側にも戦争を悲しんだり、日本に友好を感じたりしている人も存在しただろうと想像するが、ここでは「国

籍」と「敵」というネガティブな評価が直結している。他にも、精神医学の世界では「うつ病になった人＝心が弱い人、怠けている人」といったような誤解も問題視されている。

三つ目は、ラベル付けされた集団を「自分たち」とは異なる集団として捉えることである。これは、自らネガティブな評価を下したあるラベル付けされた集団に対して、そのラベルを判断材料に、今度は「彼らと自分たちとは異なる存在である」という認識を確かめる。このことは、自分はネガティブな評価に相当しないという安心感、それらの集団よりも自分が優れているという誤った優越感につながり得る。このような区別を行うことで、人はある一定の集団に対する差別や迫害の影響が自分には及ばないことを確認し、ある意味安心して差別的行動をとることができるようになってしまう。

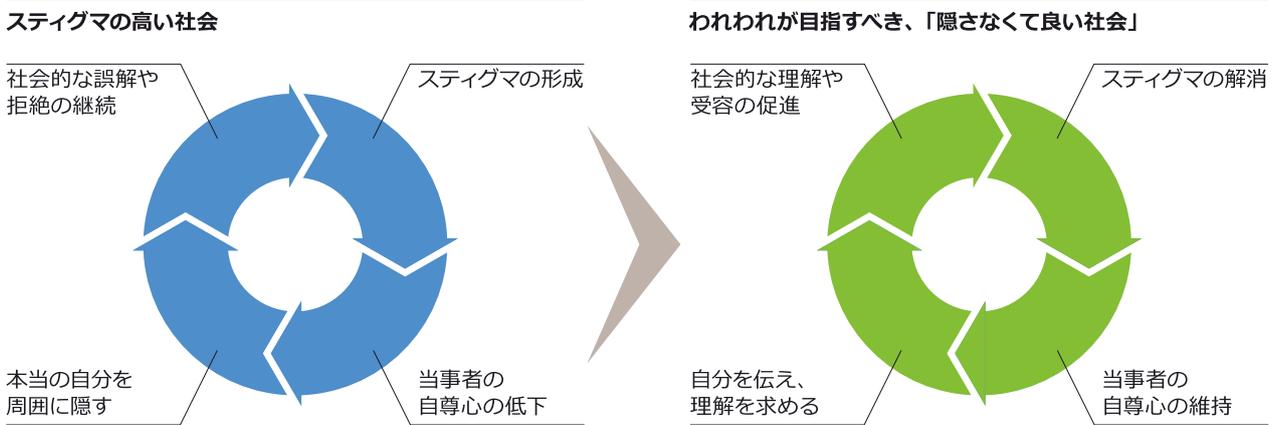
最後は、ラベル付けから発生する認知や感情を実際の差別に結び付けることである。前述の三つのスティグマ概念が形成された結果、自分とは異なるネガティブな印象を持つ集団に対して、おかしい、避

図表 2 スティグマの分類と内在化に関するモデル（うつ病を例とした場合）



出所) 榎原潤『うつ病とスティグマの臨床社会心理学 偏見の解消に向けた挑戦』(2020年、金剛出版)よりNRI作成

図表 3 われわれが目指すべき、「隠さなくて良い社会」のイメージ



出所) NRI作成

けたい、非難されるべきだ、といった実際の行動に結び付けることで、差別や迫害が完成する。

2) スティグマの解消による「隠さなくて良い社会」がダイバーシティ&インクルージョンの土台となる

図表 2 に示すように、スティグマには、周囲の人が主体となるもの（公的スティグマ）と、当事者が主体となるもの（知覚されたスティグマ、自己スティグマ）が存在する。周囲のスティグマを当事者が知覚し、内在化することで、自己スティグマが形成される。このとき、当事者は、周囲がある特定の

ラベリングのみに頼って下した、必ずしも正しくないネガティブな評価を自身の評価として受け入れてしまう。このことは、当事者の自尊心を大きく損なうとともに、彼ら自身も自分の価値を認められず、本当の自分を周囲に隠す、といった行動につながる。

図表 3 に示すように、本当の自分の姿を周囲に打ち明けられない社会環境をつくってしまうことで、お互いに多様であるわれわれが共に自分のことを話し合い、理解し、受け入れ合う機会を失ってしまう。むしろ、打ち明けられないことで、当事者と他者との溝は一層深まり、スティグマの形成をさらに促す悪循環に陥ることとなる。これを回避するために、

図表 4 「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する社会的スティグマの防止と対応のガイド」の一部抜粋

やるべきことと、やるべきではないこと

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）について話すときの言葉遣いに関して、やるべきこと（**Do**）とやるべきではないこと（**Don't**）を以下に示します。

Do : 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）について話しましょう。

Don't : 病名に地名や民族名を付けないでください。

この病気は「武漢肺炎」「中国肺炎」「アジア肺炎」ではありません。
疾患の公式名称は、スティグマを避けるために意図的に選択されました。
「co」はコロナ、「vi」はウイルス、「d」は疾患を意味します。
「19」はこの疾患が 2019 年に出現したことに由来します。

出所) ユニセフ、WHO、IFRC「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する社会的スティグマの防止と対応のガイド」より NRI 作成

スティグマを少しでも解消し、皆が自分の特徴について周囲と共有しやすい環境をつくっていくことが重要である。これはダイバーシティ&インクルージョンの論点となりやすい性別および LGBT、障がいの有無、国籍、人種、年齢、信仰の対象、病歴等のラベリングについても同様に当てはまる。実際、現状では、LGBT の人の多くにとってはカミングアウトが精神的にストレスを伴うのが事実であるし、障がいのある人が社会的認知を避けるために障害者手帳の取得をためらう例や、精神疾患では「うつ病になった人＝心が弱い人、怠けている人」と周囲から思われたくないという気持ちが強く働くことで、早期に適切な医療的措置を受ける機会を逸してしまうケースが問題視されている。

一方、図表 4 に示すように、前述のユニセフ等による「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する社会的スティグマの防止と対応のガイド」では、COVID-19 という国際的な共通語を早くから設定し、周知されたが、一部で使用されつつあった「武漢肺炎」「中国肺炎」「アジア肺炎」といった言葉による地域や民族に対するスティグマの発生やその増幅を最小限に抑えるための有効な取り組みであったと評価できる。中国政府の対応に対して国際的批判

の声もあったが、そういった社会的なネガティブな印象が生じたときこそ、それを武漢や中国というラベルを持つ個人への偏見や差別には結び付けないという努力が重要である。

このようにしてわれわれがスティグマの存在を理解し、これらの解消に取り組むことが、われわれが目指すダイバーシティ&インクルージョンを実現するために重要であると考えている。そして本稿ではそれを「隠さなくて良い社会」と表現している。

次章以降では、われわれはスティグマをどう解消すべきか、といった点について、過去のわれわれがスティグマと向き合ってきた歴史的な事例を交えて考察する。

3 スティグマ解消に向けた現状と企業のさらなる取り組み余地

では、スティグマ解消のために何をすればいいのか、について、メンタルヘルスの観点からうつ病と認知症、ダイバーシティの観点から LGBT と米国^{※6}

※6 発達障がいの分野では、スティグマの軽減が日本より先行している米国を取り上げた

図表5 スティグマの軽減に寄与した取り組み・出来事

メンタルヘルスの観点

うつ病	
過去の認識の例	現在の認識の例
<ul style="list-style-type: none"> ●もともと弱い人々になるもの(頑張りが足りない) 	<ul style="list-style-type: none"> ●後天的なストレスも大きな要因(誰しもうる) ●ほうっておくのは問題である
主な取り組み・出来事	
当事者・周囲	自殺対策の法制化を求める署名(2006年)
メディア	過労死(1980年代)、自殺報道(1990年代)、ビジネス誌特集
アカデミア	WHOが精神疾患の健康寿命損失を算出(2000年)
司法	過重労働、精神疾患、自殺の因果関係、企業側の義務違反を認める最高裁判決(2000年)
立法	自殺対策基本法施行(2006年)、ストレスチェックの義務化(2015年)
行政	厚生労働省による精神障がいへの労災認定拡大(1999年)、経産省・東証による健康経営銘柄の選定(2015年)
企業	製薬企業による再定義「うつは心の風邪」(1999年)、DBJが健康経営格付融資を開発(2012年)

認知症	
過去の認識の例	現在の認識の例
<ul style="list-style-type: none"> ●「もうろく」「ぼけ」「痴呆(ちほう)」といった表現 ●家族の恥で隠したい 	<ul style="list-style-type: none"> ●脳の認知機能の低下(単なる老化現象とは異なる) ●誰しもうる可能性はある
主な取り組み・出来事	
当事者・周囲	介護負担が国民的議論に
メディア	家族の負担と劣悪な治療環境を取り上げる作品(「恍惚の人」「海辺の光景」「ルボ・精神病棟」等)
アカデミア	日本老年精神医学会が発足(1986年)、病理学研究が進展(MRI脳イメージング、血管造影検査技術など)(1990年代中ごろ)
司法	—
立法	介護保険法施行(2000年)、介護保険法の改定(2005年)
行政	厚生労働省:用語検討会で「認知症」に変更(2004年)、啓発キャンペーン開始(2005年)
企業	治療薬が登場(1990年代中ごろ)、製薬企業が広告やイベントで啓発(2004年)

ダイバーシティの観点

LGBT	
過去の認識の例	現在の認識の例
<ul style="list-style-type: none"> ●既存概念に当てはまらない特異な存在 ●同性愛は治療対象、非行対象 	<ul style="list-style-type: none"> ●身近にいても違和感がない ●社会的に性の多様性として認識
主な取り組み・出来事	
当事者・周囲	国際LGBT団体の日本支部発足(1984年)、初のプライドパレード(1994年)、殺害事件による人権問題化(2000年)
メディア	各種ドキュメンタリー、ニュース、映画、ドラマ、アニメ、本・雑誌
アカデミア	日本精神神経学会が同性愛のDSMからの除外を尊重(1995年)
司法	NPOが人権侵害で東京都に勝訴(1994年)、性別移行・婚姻後の特別養子縁組を承認(2014年)
立法	性同一障害特例法(戸籍の性別変更)成立(2003年)
行政	厚生労働省が同性愛を治療対象から除外(1994年)、文科省が同性愛を問題行動から除外(1994年)、厚生労働省・東京都がプライドパレード後援(2007年)、渋谷区議会が同性パートナーシップ条例が可決(2015年)
企業	経団連がLGBTへの取り組みを提言(2017年)

【米国】発達障がい 主に ADHD	
過去の認識の例	現在の認識の例
<ul style="list-style-type: none"> ●ちょっと変わった人(落ち着きがない、コミュニケーションを取りづらい) ●甘えている(注意不足、怠惰) 	<ul style="list-style-type: none"> ●脳の多様性(個性)である ●凸凹が激しく、特定分野で活躍(「Cool」/シリコンバレー症候群)
主な取り組み・出来事	
当事者・周囲	ニューロダイバーシティ運動(1990年代)
メディア	治療薬の存在を報道(1970年)、成功者や著名人、歴史上の偉人が当事者であることを紹介(1994年)
アカデミア	DSM-2 [®] に多動症(現ADHD)が記載(1968年)、大人のADHDに関する研究が多数発表(1980年代)
司法	—
立法・行政	ソ連への危機感、ヘビーブーマーによる教育現場の疲弊への対策を法制化[国家防衛教育法(1958年)、初等中等教育法(1965年)]、雇用支援の法制化[リハビリテーション法(1973年、1986年)、全障害児教育法(1975年)、雇用支援の法制化(1984年)]
企業	治療薬が浸透(1960年代)、IT企業が採用を拡大(2000年代～)

※ 米国精神医学会が定める精神疾患の世界的な診断基準出所) 各種資料より NRI 作成

における発達障がいの四つを簡単に紹介したい。これらはいずれも過去から偏見の目で見られ、差別的な扱いがなされてきた。現在も完全に解消されたとはいえず、解消の途上ではあるが、各種の取り組み、出来事の結果、スティグマの軽減がみられた事例である。

図表5の通り、スティグマの軽減につながったと想定される過去の取り組み・出来事を整理すると、当事者・周囲の発信活動、メディアによる報道や作品の公表・公開、アカデミアによる疾患のメカニズ

ムや経済損失算定といった研究、司法による歴史的な判決、立法による新たな法制度整備、行政による支援の拡充、企業による診断ツールや医薬品開発といったソリューションの提供と、主体は多岐にわたり、何か単一の主体、取り組みの結果、スティグマが解消するものではない。

スティグマ解消に向けてはさまざまな取り組みが必要ではあるが、本稿ではさらなる取り組み拡大の余地がある主体として、以降、「企業」に着目したい。その理由として、スティグマが強い層と重な

ること、社会に出た後のマジョリティーであること、他国との比較で多様性が十分でないこと、の三つを以下で挙げる。

一つ目は、スティグマを有する割合が高い層の大半が企業に所属する層と重なることである。日本財団が実施した調査^{※7}によると、社会的マイノリティーに対する差別や偏見は10代が61.6%で最も低く、年代が高まるにつれて高くなり、50代で70.1%である。また同調査におけるLGBTに対する差別や偏見は、10代は26.7%であるのに対して50代は42.5%である。電通ダイバーシティ・ラボの調査^{※8}においても、LGBTの人に不快な思いをさせないためにLGBTについて正しく理解をしたいと思うと回答した割合は、女性の85.7%に対して、男性は66.0%である。つまり、年代が高いほど、また女性よりも男性の方が、スティグマを有する率が高いという傾向が出ている。若年層が差別や偏見を持つ割合が低いのにに対して、年代が高い層（企業でいえば管理職層となる）が高い傾向にあるというのは非常に大きな問題として捉えるべきではないだろうか。なお、あくまで本結果は、割合が高いということであり、若者でもスティグマを有する人、中高年男性でもスティグマを有さない人が存在する。中高年男性をひとくくりにして、全般的に偏見が強い集団であるというラベル付けを発生させないように留意いただきたい。

二つ目は、社会に出た後の大部分が企業に属しているということが理由である。企業所属以外では、公務員や、フリーランスや農林水産業など個人形態もいるが、全体に占める割合は少ないため、企業を対象とした取り組みが効果的であると考えられる。なお、スティグマ解消に向けて企業だけの取り組みのみでは済まないことは付記しておきたい。例えば、多様性の一つを測る男女平等ランキング^{※9}におい

て、わが国は「経済活動の参加と機会」が115位、「教育達成度」が91位（内訳の初等教育は1位だが、中等〔中学・高校〕教育128位、高等〔大学～〕教育は108位）、「政治的エンパワーメント」が144位であり、企業以外の取り組みが十分かという点決してそうではない。

「いや企業でも、CSR／CSV、SDGs、ダイバーシティ&インクルージョンの一環で取り組んでいる」という声もあろうかと思うが、他国と比較した場合、日本の企業において社会的マイノリティーに対する取り組みが十分に進んでいるとはいえないのが三つ目である。前述の通り、男女平等ランキングにおいて経済活動の評価は115位である。また障がい者に対する取り組みに関しては、世界的な啓発活動であるValuable 500（詳細は後述）において、参画企業として国際的な優良企業330社が名を連ねる中、わが国企業は2020年10月時点で21社にとどまっている。同様に障がい者雇用への取り組みを評価する指標であるDEI^{※10}では、トップスコアリング企業205社のうち、国内企業はわずか2社しか入っていない。多様な人材活用が十分にできていないことは、社会的マイノリティーに対する理解のみに起因する問題ではないが、少なくとも日本企業においては大きな改善余地があるといえるだろう。

※7 日本財団「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する意識調査（2019年7月調査）

※8 電通「LGBT調査2018」（2018年10月）

※9 WEF「Global Gender Gap Report 2020」日本の総合ランキングは121位

※10 障がい者雇用を推進する国際団体であるDisability:INが開発した企業の障がい者インクルージョンを評価する指標（DEI = Disability Equality Index）

4 企業ができるスティグマ解消の取り組みと意義

1) スティグマ軽減のフレームワーク

精神医学でのスティグマ解消のためのアプローチとして、①知識啓発（education）、②当事者との接触（contact）、③当事者による訴え（protest）の3点が重要といわれている^{※11}。本項ではこの医学的なアプローチ3点を企業活動のフレームワークとして読み替えることで、企業で実施し得る取り組みについて考察したい。なお、ここでは筆者ら経営コンサルタントによる考察の観点として医学的知見を参考とするのであり、後述する内容に関して医学的エビデンスの有無に言及するものではないことをご了承いただきたい。第2章に示す通り、COVID-19による偏見や誹謗中傷の抑制やダイバーシティ&インクルージョンの実現のため、精神医学等の専門家だけでなく、一般の多くの人々がスティグマを認識し、向き合い、自らの思想や行動を顧みることが重要と考えている。

2) 企業の取り組み例、できること

本項では、上記三つのフレームワークに沿って、企業ができるスティグマ解消活動について、企業の取り組み事例を交えて考察する。

① 知識啓発（education）：社員に対する知識・道徳教育

知識啓発は、当事者に関する誤った知識を排除し、正しい知識を周囲または当事者本人に提供することである。例えば、職場でのうつ病に関しては、上司や同僚がうつ病の当事者に対して、「本人の頑張りが足りない」といったネガティブな評価を下したり、「自分は当事者とは異なりうつ病になるような人間ではない」といったように当事者を異質な集団として捉えたりするスティグマが存在する。しかしなが

ら、実際には職場でのうつ病は労災として認定されるケースも増えてきており、本人の置かれた環境による影響も大きい。当事者だけでなく、上司や同僚などの周囲の人間も置かれた環境次第で同様にうつ病に陥る可能性があるというのが正しい知識であろう。そういった正しい知識を持つことは、当事者と周囲が同じ人間であるという認識を促し、スティグマの抑制につながり得るだろう。

また、関連する特筆すべき取り組み事例として、アクサ生命保険株式会社（以下、アクサ生命）の取り組みを挙げたい。同社では、2020年4月より発達障がいに関する社内の啓発活動（ニューロダイバーシティ）を開始した。ニューロダイバーシティとは、発達障がいの特徴を障がいではなく、進化的に正常な脳の多様性と捉え、それを訴えかける活動である。アクサ生命では、一般社員に対して簡易的な認知特性診断を行い、その結果をユニークな各人の認知特性として捉え、さらに発達障がいのうち、自閉症系（ASD）の傾向がある方、注意欠陥・多動症（ADHD）系の傾向がある方の診断結果との比較などによって、自己認識を深めてもらうとともに、ASDやADHDへの理解を醸成する取り組みを行っている。この活動を通じて、同社は発達障がいがあるのが本来の正常な脳の多様性の一つにすぎず、診断や障害者手帳により発達障がい者であるという社会的なラベルを持つ方に限らず、誰もが同様の傾向を持っている、ということを一般社員に認識させようとしている。同社の活動による効果は公表されていないものの、発達障がい者として社会的にラベル付

※11 Challenging the public stigma of mental illness: A meta-analysis of outcome studies, Corrigan, P.W, et al. Psychiatric Services Vol.63 No.10 2012

けされた方々とそうでない方が同じ傾向を持った同じ人間であることを自覚することで、図表1で示したスティグマの3番目の概念（ラベル付けされた集団を「自分たち」とは異なる集団として捉える）の形成を抑える狙いがある。

次に、Googleが実施する無意識の偏見(Unconscious Bias)に関する教育を取り上げたい。同社は、偏見なく、より多くの人々が利用できるサービスの提供を重要なミッションと位置付けており、社員の多様性や包摂性の向上に積極的に取り組む企業の一つである^{※12}。同社では、2013年より、経営層や社員に対して無意識の偏見に関する教育活動であるUnconscious Bias@Workを行っている^{※13}。この活動は、偏見をなくすための第一歩は偏見に対する知識を得ることであり、無意識の偏見を自覚すると偏見から脱することができる、といった考え方に基づいている。同社では無意識の偏見を科学的データに基づいて考察し、理解するためのプログラムが導入されている。同社の報告^{※14}によれば、Unconscious Bias@Workに参加した社員は、参加していない社員と比較して、無意識の偏見に対する理解、無意識の偏見を克服しようとする意欲などの姿勢が向上した、といった成果が得られている。さまざまな当事者ごとの理解につながる知識だけでなく、偏見そのものに対する科学的知識を身につけさせるという点で、同社の取り組みはさまざまな偏見に対して根本的な解消を図るアプローチといえる。こういった取り組みは、開始当初より公表され話題となったが、その後、多くの企業が導入しているとは言いがたい。多くの企業内の社員教育は、依然として業務に必要なスキル面での教育が主体であり、このような道徳面での教育を全社的に取り組む企業はいまだまれである。わが国では、少年期において、道徳教育が小学校のカリキュラムとして組み込まれ

ており、海外ではこれを優れた取り組みとして評価する声もある。一方、第2章で示したスティグマの概念からもわかるように、スティグマや差別、偏見はある程度の社会的経験の積み重ねの中で形成される側面もある。そのため、一定の人生経験を積んだ社会人であるからこそ、経験によって生じ得るスティグマに対処するための教育が必要だと考える。そしてそのような活動は、SDGsの達成を担うステークホルダーの一員として、社会人の主たる活動の場である企業が率先して実施していくべきではないだろうか。

② 当事者との接触 (contact) : 全社共通でのダイバーシティ管理・マネジメントスキル向上

これは、当事者と周囲の人的交流を深めることを意味する。直接的な接点を持ち、スティグマのきっかけとなる特定のラベル以外の特性を当事者に見いだすことで、スティグマの軽減につながり得るアプローチである。

当事者との接触に関わる企業の取り組みとしては、やはり障がい者雇用に関連して先進的な事例がみられる。わが国企業では、特定の部署や特例子会社など一部の部門が障がい者雇用を積極的に推進する形で、障がい者への支援体制に係るリソースを効果的に運用してきた傾向がある。一方、近年、特に先進的な企業では、部門レベルでのダイバーシティを高めようとする動きがある。一例として、

※12 <https://about.google/intl/ja/commitments/>

※13 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/unbiasing-raise-awareness/steps/introduction/>

※14 <https://rework.withgoogle.com/jp/guides/unbiasing-raise-awareness/steps/learn-about-Google-workshop-experiment/>

ヤフー株式会社（以下、ヤフー）を取り上げたい。同社は障がい者雇用受け入れのための部門を持たず、健常者と同じ空間で障がい者も働いている。この背景には、経営層のダイバーシティ&インクルージョンへのマインド、「障がいがあるがなかろうが、一緒にやろう」という企業文化がある。同社では障がいの有無に関わらずすべての社員が、毎週30分、上司と1対1（1on1）で面談するという体制が根付いており、結果的にこれが障がい者への理解や配慮のあるマネジメントに貢献しているという。またその他の企業では、各部門のマネジメント層に、組織の多様性を一定以上に維持するための指標が設定され、その達成責任を求められている企業も存在した。

このように障がい者との接点の多さが、他の社員による障がい者へのポジティブなイメージの醸成や業務パフォーマンスに対する認識につながることは、横浜市立大学の影山摩子弥教授により実証されている^{※15}。一部の部門ではなく、あらゆる部門のマネジメント層に多様な人材との接触機会を設けることは、彼らのスティグマを軽減し、企業全体のダイバーシティ・マネジメント・スキルの向上につながるだろう。2021年2月現在、メディアではわが国の政治家による女性蔑視に関する発言が、国内のみならず海外からも批判を浴びている。わが国では、国民が投票で選んだわが国のリーダーシップを担う人材であっても、ダイバーシティに関する取り組みはおろか、理解にも乏しいのが現状と言わざるを得ない。ダイバーシティ&インクルージョンを実現するためには、社会や組織のマネジメント層がダイバーシティー・マネジメントに係る理解やスキルを身につけていかなければならない。そしてそれは、ダイバーシティ推進役などの一部の人材ではなく、企業内のすべての経営層、部長、課長といっ

たマネジメント層が当然に有すべき「ありふれたマネジメントスキル」であるべきである。

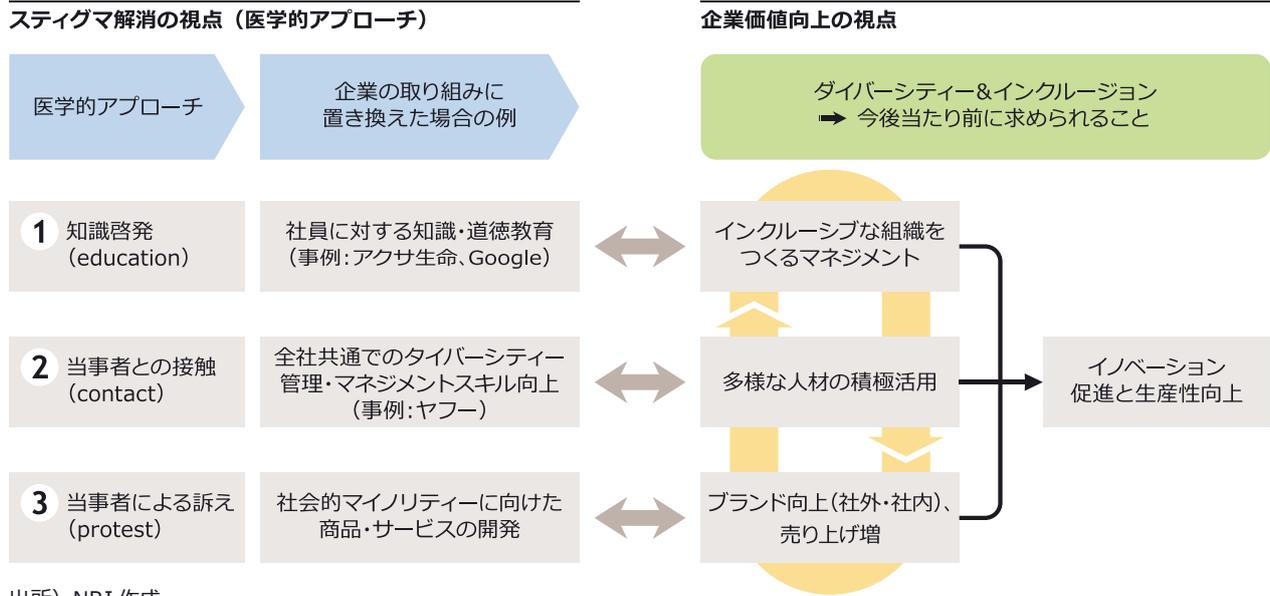
③ 当事者による訴え（protest）：社会的マイノリティーに向けた商品・サービスの開発

これは本来、当事者が社会に対して自分たちの権利、主張などを自ら訴えかけることで、社会の認識を変えていくという当事者主体のアプローチである。これを企業主体のアプローチに転換して考えた場合、企業がしっかりと当事者の存在を認識し、商品開発の中でそのニーズに応える活動と捉えることができる。逆に、例えば映画館やテーマパーク等で多目的トイレが存在しなかった場合、それを必要とする人々にとっては社会に受け入れられていない異質な自分、というスティグマを生む可能性があるだろう。

こういった社会的マイノリティーへの配慮を求めると示す事例として、Valuable 500が挙げられる。Valuable 500とは、2019年1月に開催された世界経済フォーラム（WEF）年次総会（ダボス会議）で発足した、障がい者の潜在的な価値を發揮できるような改革を世界のビジネスリーダーたちへ訴える活動である。既に2021年2月現在で世界のトップ企業のCEO400人以上が署名している。そこでの重要なメッセージの一つに「There are more clothing lines for dogs than for disabled people（犬の服は障がい者に合う服よりも種類が多い）」がある。これは企業がいかに障がい者の存在を認識していないか、彼らに向けた商品開発を行っていないか、を皮肉的に表現している。この動きは、

※15 影山摩子弥『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？ 経営戦略としての障がい者雇用とCSR』（2013年、中央法規出版）

図表6 スティグマ解消の取り組みと企業価値向上の関係



出所) NRI 作成

SDGs の思想とも合致しており、今後グローバル市場で要求が高まってくると考えられる。日本においても、航空会社が LGBT カップルを家族マイルの対象とする、金融機関が家族取引の対象に同性カップルを適用する、など萌芽（ほうが）事例が出始めている。

3) スティグマ解消は企業価値向上の取り組み

上記で示した三つの取り組みは、単に企業の社会的責任に伴う活動という位置付けにとどまらなないと筆者らは考える。

前述の取り組みのうち、知識啓発や当事者との接点を持つ、といった活動は自社の組織をインクルーシブ（包摂的）な状態に保ち、多様性を受け入れるための活動に他ならず、こういった取り組みが、組織の心理的安全性を高め、高い成果を生み出すことは、多様性を重視する企業として知られる Google の「プロジェクトアリストテレス」^{※16}によって証明されている。

また、社会的マイノリティーに向けた商品・サー

ビスの開発については、グローバルで市場シェアを勝ち取るための事業活動としても重要な意味を持つ。障がい者に関するデータを例にとると、米国の調査^{※17}では労働年齢の障がい者の税引き後可処分所得は 4,900 億米ドルといわれている。加えて、同調査では消費者の 66%が「障がい者を広告に掲載した企業から商品・サービスを購入する」、78%が「障がい者が製品・サービスに容易にアクセスするための措置を講じている企業から購入する」と回答しており、社会的マイノリティーに対する配慮の有無が企業ブランドや購買の意思決定に大きな影響力を持ちつつある。日本においても LGBT の子どもや若者の課題に取り組む NPO 法人 ReBit が、「社員

※16 Google における労働生産性向上に関するプロジェクトの名称。180 もの自社内のチームを分析し、高い成果を生み出すチームに最も重要な要件が心理的安全性であることを見いだした

※17 American Institutes for Research「A Hidden Market : The Purchasing Power of Working-Age Adults With Disabilities APRIL 2018」

様、お客様の約 13 ~ 20 人に 1 人は LGBT」「国内 LGBT 市場は約 5.9 兆円」というメッセージを発している。

社外のみならず、社員の確保の観点からも社会的マイノリティーへの配慮は重要である。PwC が行った若い世代へのアンケート調査^{※18}によれば、女性の 86%、男性の 74%が「多様性、平等性、多様な人材に対する受容性に関する方針は、就職先を決める上で、重要である」と回答をしており、少子高齢化が進展するわが国で優秀な人材を獲得するための重要な要素となりつつある。このように、これまで企業の社会的責任を果たすための活動として認識されてきたダイバーシティ&インクルージョンの推進は、今後、消費者行動、社員の意識の変化により競争戦略として重要な位置付けを占めることになるのである。

5 おわりに

本稿を通じて、スティグマを解消する必要性、企業におけるさらなる取り組み余地とその意義について述べてきた。古くはハンセン病に対する偏見・差別、現在は COVID-19 に関するスティグマが問題となっている。本稿執筆の問題意識は、昨今 SDGs がさかんにうたわれているが、SDGs で誓っている、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」こと、「社会全体が高い包摂性を持つ」ことが本当にできているのだろうか、というものである。第 2 章で提示した四つの事例に関しても、スティグマの解消は途上であり、その他にも障がいの有無、国籍、人種、年齢、信仰、疾患など数多くのスティグマが存在する。また今後は SNS などの普及により、さらにスティグマの発生頻度が高まったり、広がるスピードが速まったりする可能性もある。

しかし、「誰一人取り残さない社会」、必要なことは「隠さなくて良い社会」を実現するため、本稿で提示したスティグマ解消の必要性を感じていただければ幸いである。また特にさらなる取り組み余地が大きい「企業」において取り組みが活発化することを期待したい。

※ 18 PwC「ミレニアル世代の女性：新たな時代の人材」2015 年 調査の回答者は、ミレニアル世代 (1980 ~ 1995 年 生まれ)

●…… 筆者

若林 城将 (わかばやし くにあき)

株式会社 野村総合研究所

グローバル製造業コンサルティング部

プリンシパル

専門は、製薬・消費財・流通企業の全社

戦略、業種を問わず業務改革全般 (SCM、

DX) など

E-mail: k2-wakabayashi@nri.co.jp

●…… 筆者

高田 篤史 (たかだ あつし)

株式会社 野村総合研究所

グローバル製造業コンサルティング部

主任コンサルタント

専門は、ライフサイエンス領域における

事業戦略立案、DX 戦略、ヘルスケア公

共政策提言など

E-mail: a2-takada@nri.co.jp

NRI パブリック
マネジメントレビュー

Public
Management
Review

Vol.212

March 2021