

20250526(月) 九州経済調査協会 管理職研修

変化の時代の“持続可能性”とは？

持続的发展=人的資本経営×ESG思考

～「活躍の方程式(活躍=能力×状態)」でうまくいく～



職場のSDGs研究所 代表

職場の戦略人事パートナー 白井 旬



VUCAの時代とは(経営環境の変化)

変化が激しく“持続可能な経営”が難しい時代

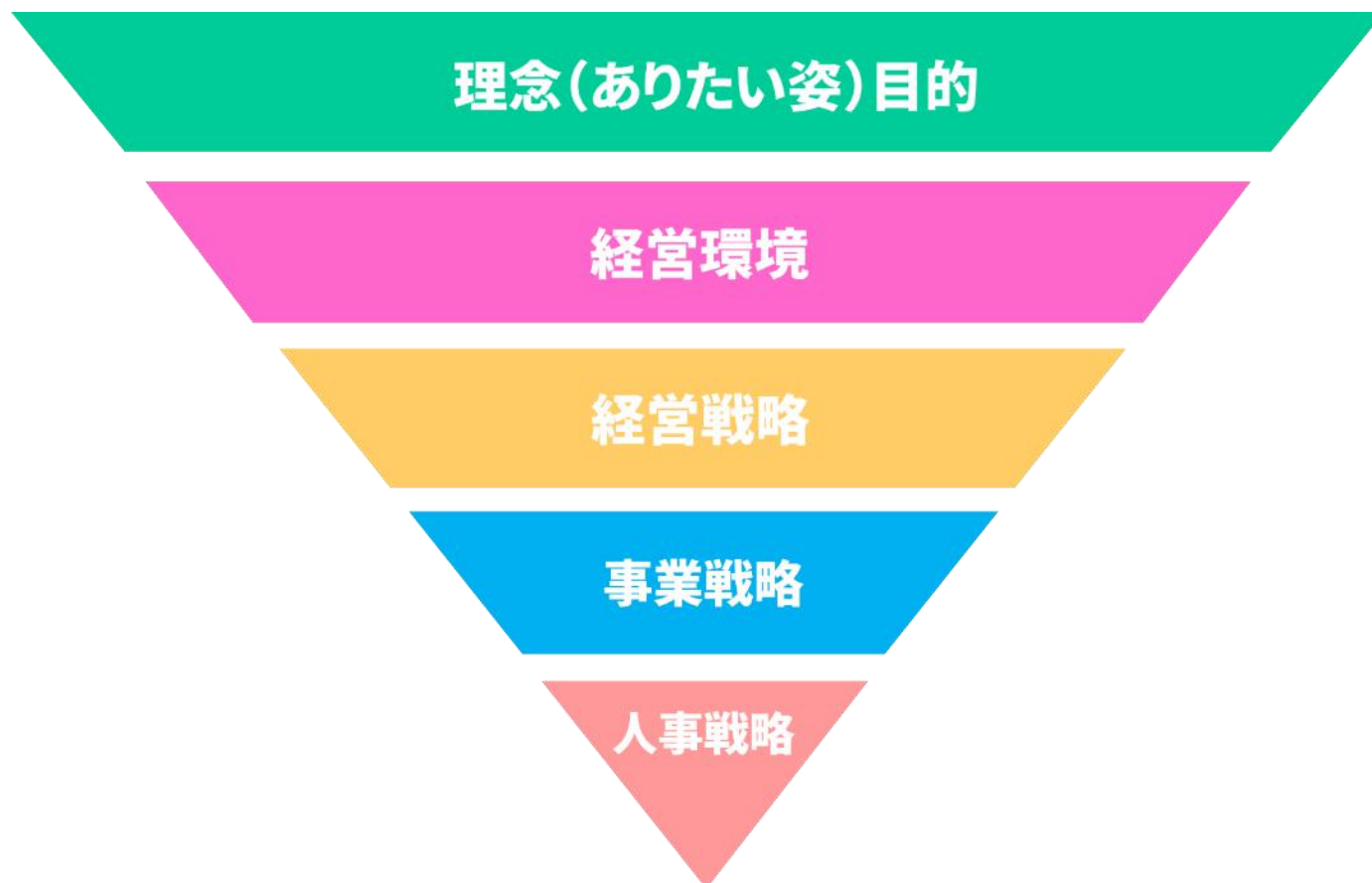
Volatility (変動性・**不安定性**／技術革新など)

Uncertainty (**不確実性**／人口動態や自然災害など)

Complexity (複雑性・**不可算的**／複数リスク)

Ambiguity (曖昧性・**不明確さ**／価値観の多様性)

激しい環境の変化で人の重要度がUP!



人と組織の「保有能力」を環境変化に適応し「最大発揮」させる

持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流



ESG思考(含む、SDGs)

全世界的な動き(世界のOS)

気候変動・人権問題が主な発端

世界の認知度は SDGs < ESG

E(環境)・S(社会)・G(企業統治)

CN／3R／人権／働きやすさ×働きがい…

人的資本経営

日本政府の「骨太方針 2022」

人手不足・地位低下が主な発端

世界の流れは 有形資産 < 無形資産

人材版伊藤レポートの「3Pと5F」

経営と人事の連動／DE&I／働き方改革…

SDGs・ESG経営の概念に人的資本経営も含まれる(SとGとの親和性)
共通するのは人による「イノベーション」で事業の持続可能性を高めること

自動車関連の環境は大きく変化している



(1991年)

(2021年)

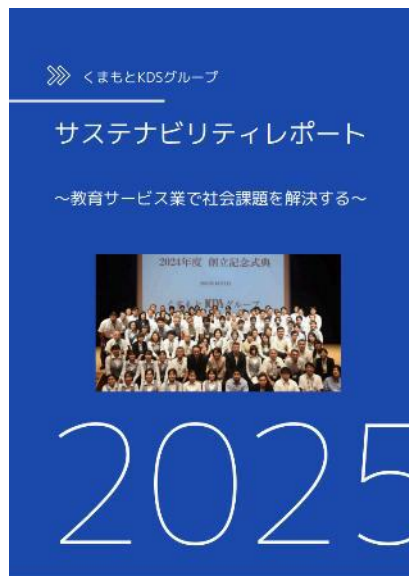
240万→110万

(2011年)

(2021年)

1,358→1,300

くまもとKDSグループの戦略的な対応



サステナビリティ
↓レポート2025↓



KDSドライビングスクール・

菊地自動車学校の自動車教習事業 から

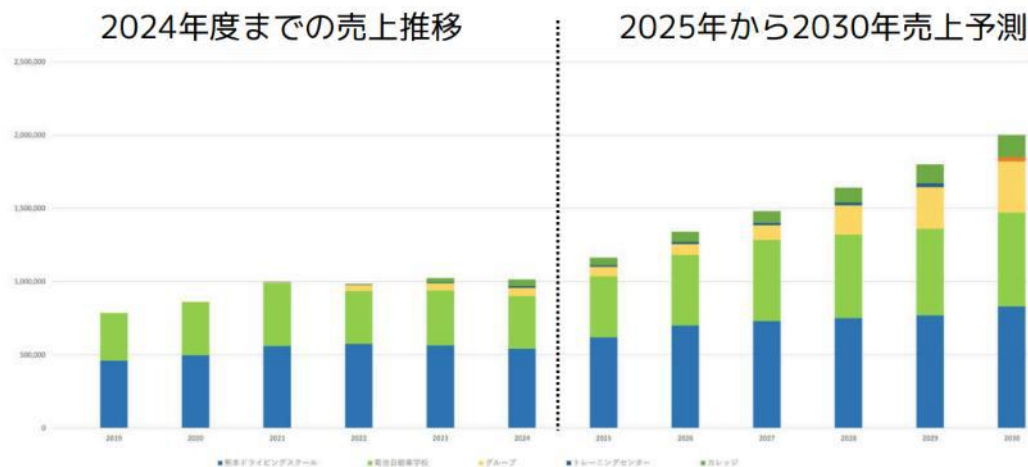
「教育サービス業で社会課題を解決する」へ

“人的資本経営×ESG思考”を基盤 に

深化・探索を図り、事業を持続的に発展させている。

2025年3月には、自動車教習所としては“全国初”となる

「サステナビリティレポート2025」をリリース。



プロフィール



白井 旬 (しらい じゅん)

職場の戦略人事パートナー／職場のSDGs研究所 代表取締役

国家資格キャリアコンサルタント／沖縄人財クラスタ研究会 代表理事



<2018年4月10日上梓>

発売1ヶ月で増刷 → 4年目で4刷



<2022年2月23日上梓>

Amazon「中小企業経営」3日連続1位



<2025年3月14日上梓>

間もなく! 著者デビューから3冊連続増刷

最新刊：人的資本経営×ESG思考



経営者・人事パーソンにおススメの1冊として紹介
人事・労務の課題解決メディア(Web労政時報)⇒



■ 第3章では「事業の発展＝人的資本(保有能力・スペック)×社会関係資本(絆と信頼)×心理的資本(自信と調和)」という独自の方程式を軸に、これら三つの資本を強化する実践例を紹介。中核となる第4章では「経験の資本化」をテーマとし、社員個々の経験の可視化・言語化を促すシートの活用法やフィードバック手法を具体的に提示する。

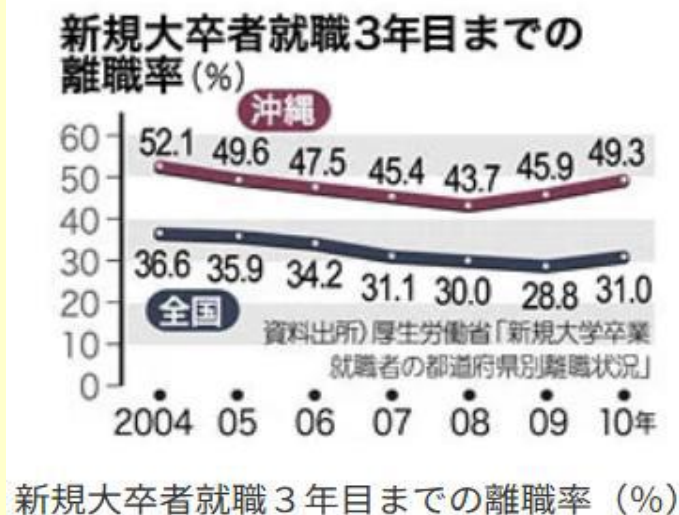
■ 本書は、「子どもの習いごと」を例に人的資本と人的資源の相違点を説明したり、「経験の資本化」を「ドラゴンクエスト」などの人気ゲームをプレーする際のプロセスで解説したりと、抽象的になりがちな概念や考え方を、身近な例を用いて分かりやすく伝える工夫が随所でなされている。

■ また、各章では学びを実践につなげるワークを設けるなど、理論と実践の橋渡しを意識している。人的資本経営に取り組む企業トップや管理職、人事担当者にとって、自社の現在地を見つめ直し、次なる一歩を踏み出すための確かなヒントが得られる1冊となるであろう。

沖縄県の社会課題(突出して高い早期離職率)



7・5・3



今、問題となっている

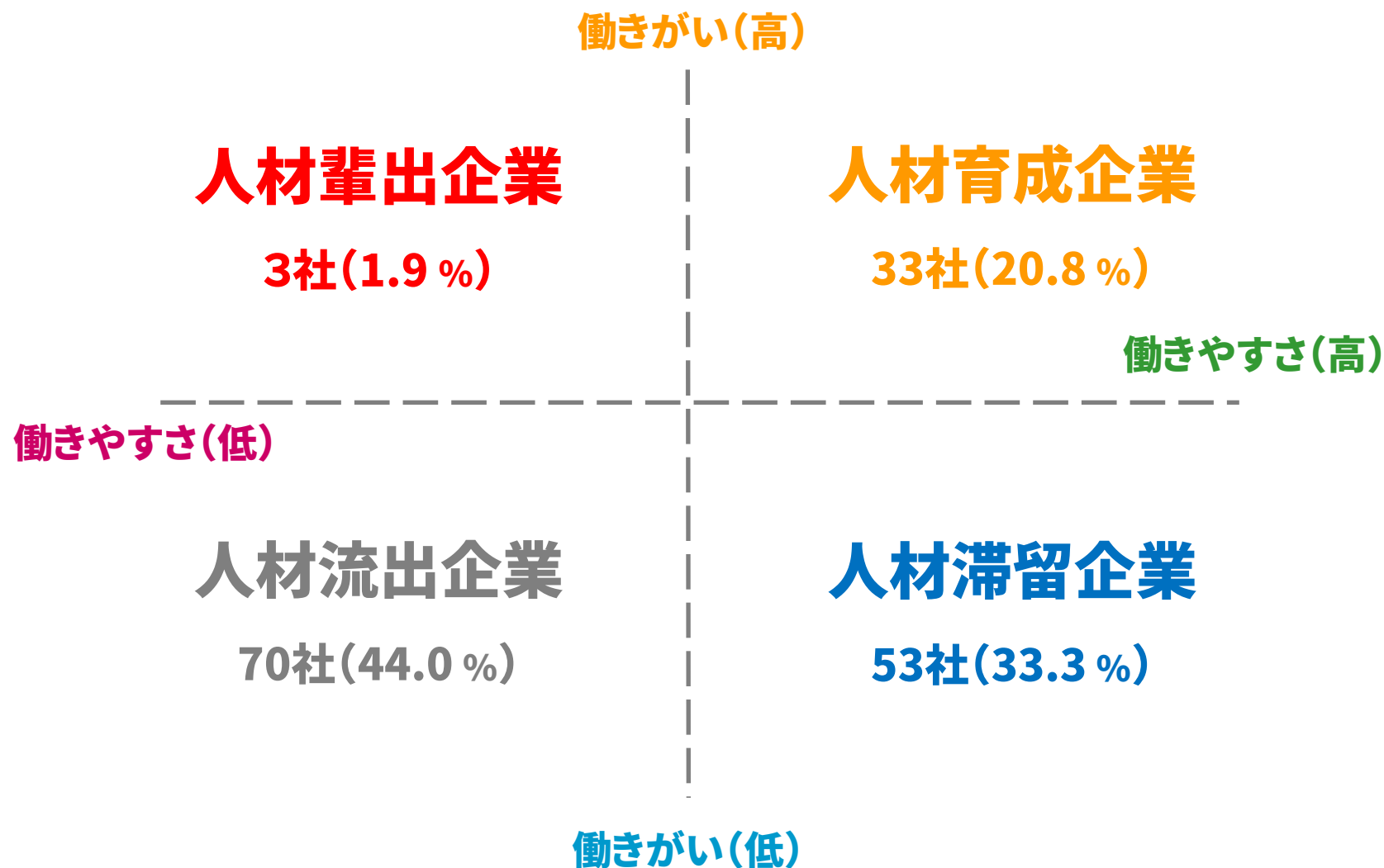
大卒入社3年以内の離職率は
約30%(この30年変化なし)で一定。

一方、沖縄県では

大卒でも50~40%が早期離職。

2010年頃から沖縄県と民間企業が
一体となり、改善への取り組みを開始。

人材育成・輩出・滞留・流出企業(2012年～)



働きやすさ×働きがいの両立



	働きやすさ×働きがいの両立	働きやすさ×働きがいの未達・不全
経営者	無理せず自然に結果が出ている	人材は揃っているが業績が不安定
部長クラス	経営戦略から人事施策まで統一	経営者の考え方が不浸透&不理解
課長クラス	会社の方向性を理解して言語化	目の数字に追われ先行き不透明
係長クラス	職場がご機嫌・健康・安心な状態	職場が不機嫌・不健康・不信感な状態
社員(指導側)	キャリア・ステップが明瞭である	求められる評価基準が不明瞭である
入社3~5年	モデルとなる上司や先輩がいる	先輩が多忙でコミュニケーション不足

働きやすさ×働きがいの両立≡人的資本を上手く運用している企業では
職場における「不」が総じて少なく、従業員が実力発揮(≡活躍)できている

パフォーマンスが下がるメカニズム



個人の場合

睡眠 **不**足

運動 **不**足

不摂生 が祟る

不安 な出来事

組織(法人)の場合

不機嫌 な職場

不明瞭 な指示

評価への **不**信感

価値観の **不**一致



人も組織(法人)も「**不**」を放置すると

少しずつ・確実に **パフォーマンス** に影響が出る

能力と実力の違い(マネジメントの要点)



能力 とは **保有** しているもの

実力 とは **発揮** しているもの

能力×不〇〇は？



能力 × 花粉症 = 実力 Down↓

パナソニック『社会人の花粉症に関する調査』を発表(2020年2月15日)
～花粉症による労働力低下の経済損失額は、1日あたり「約2,215億円」～

パナソニック株式会社は、これから本格化する、春の花粉シーズンに向けて、20歳から60歳までの花粉症であると回答した社会人1,324名を対象に「社会人の花粉症に関する調査」を実施しました。本調査の結果、回答者である花粉症を患う社会人の約8割が花粉症の症状が仕事のパフォーマンス低下に影響していると回答し、その経済損失額は1日あたりで「約2,215億円」に該当することがわかりました。

出典元: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000003337.000024101.html>

パナソニック株式会社 コンシューマーマーケティング ジャパン本部のプレスリリース

車の燃費やクーラーの効き具合



24km/ℓ で走る車の燃費は・・・

－エンジンやセンサーの **不具合**

－タイヤの空気圧やエンジンオイルの **不足**

－**不適切** な速度（急ブレーキ・急発進）

－**不必要** な荷物（荷物の積みすぎ）



人手不足？ or 実力発揮不足？



$$300 > 100 \times 3 \text{名} \times 0.6 = 180$$

◆ 不の解消をしてから人を入れると

$$300 > 100 \times 4 \text{名} \times 0.6 = 240$$

$$300 > 100 \times 3 \text{名} \times 0.8 = 240$$

$$300 = 100 \times 5 \text{名} \times 0.6 = 300$$

$$300 < 100 \times 4 \text{名} \times 0.8 = 320$$

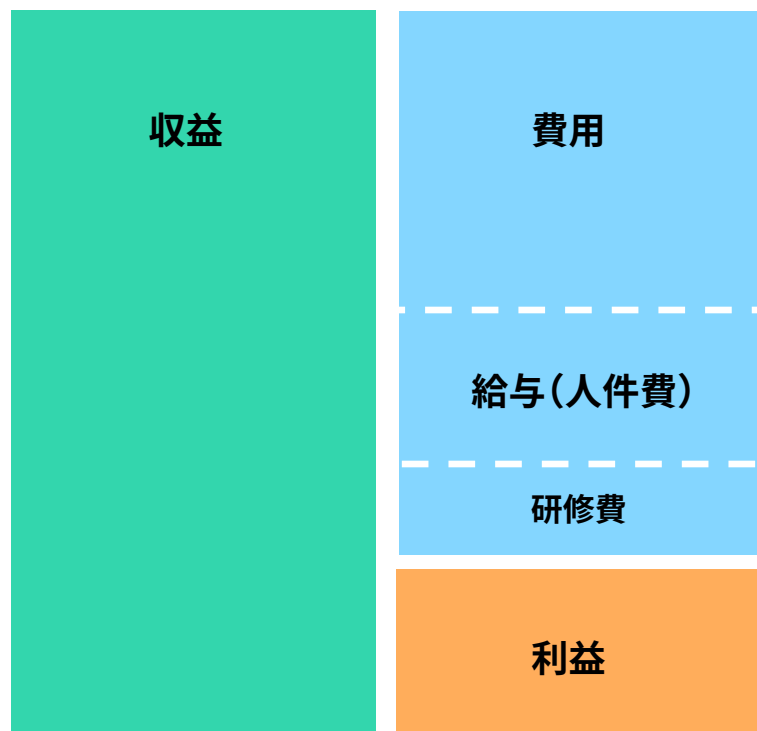
$$\text{実力} = \text{能力} \times \text{状態}$$

人的資本(長期視点での人と組織への投資)



人的資源(Resource)の表現

【損益計算書(PL)的に考える】



短期的な損益(人的資源)ではなく

人的資本(Capital)の表現

【貸借対照表(BS)的に考える】



長期的な投資(人的資本)と考える

【参考例】エーザイの実証研究結果



PBRとは「Price Book-value Ratio」の略で、株価が1株当たり純資産(BPS: Book-value Per Share)の何倍まで買われているかを見る投資尺度のひとつ。現在の株価が企業の資産価値(解散価値)に対して“割高”なのか“割安なのか”を判断する目安として利用されている。

ESGの主要指標	10%アップによるPBRへの影響	遅延浸透効果 (何年後に相関するか)
調剤薬局の取引先軒数	33%増	1年以内
障がい者雇用率	33.5%増	10年以上
人件費*	13.8%増	5年後
医薬品承認の国内取得数	2.5%増	4年後
女性管理職比率	2.4%増	7年後
管理職社員数	31.4%増	10年以上
育児時短勤務の利用者数	3.3%増	9年後
研究開発費*	8.2%増	10年以上

* 連結ベース。残りは単体ベース。

注: 1088のサンプルに対して、ESG KPIを用いた重回帰分析結果(対数ベース)から、PBR(連結)と有意な正の関係を持つKPIを絞り、その中で主なものを掲載した。データ観測数が10以上、自由度調整済み決定係数が0.5以上、t値が2以上、p値が0.05以下のESG KPIを対象。アビームコンサルティングの協力を得て筆者作成。

女性の管理職比率を10%高めると、
7年後にPBRが2.4%上がる(PBR金額換算500億)

人件費を10%高めると、
5年後にPBRが13.8%高まる(PBR金額換算3,000億)

人的資本の視点で実力発揮を考える



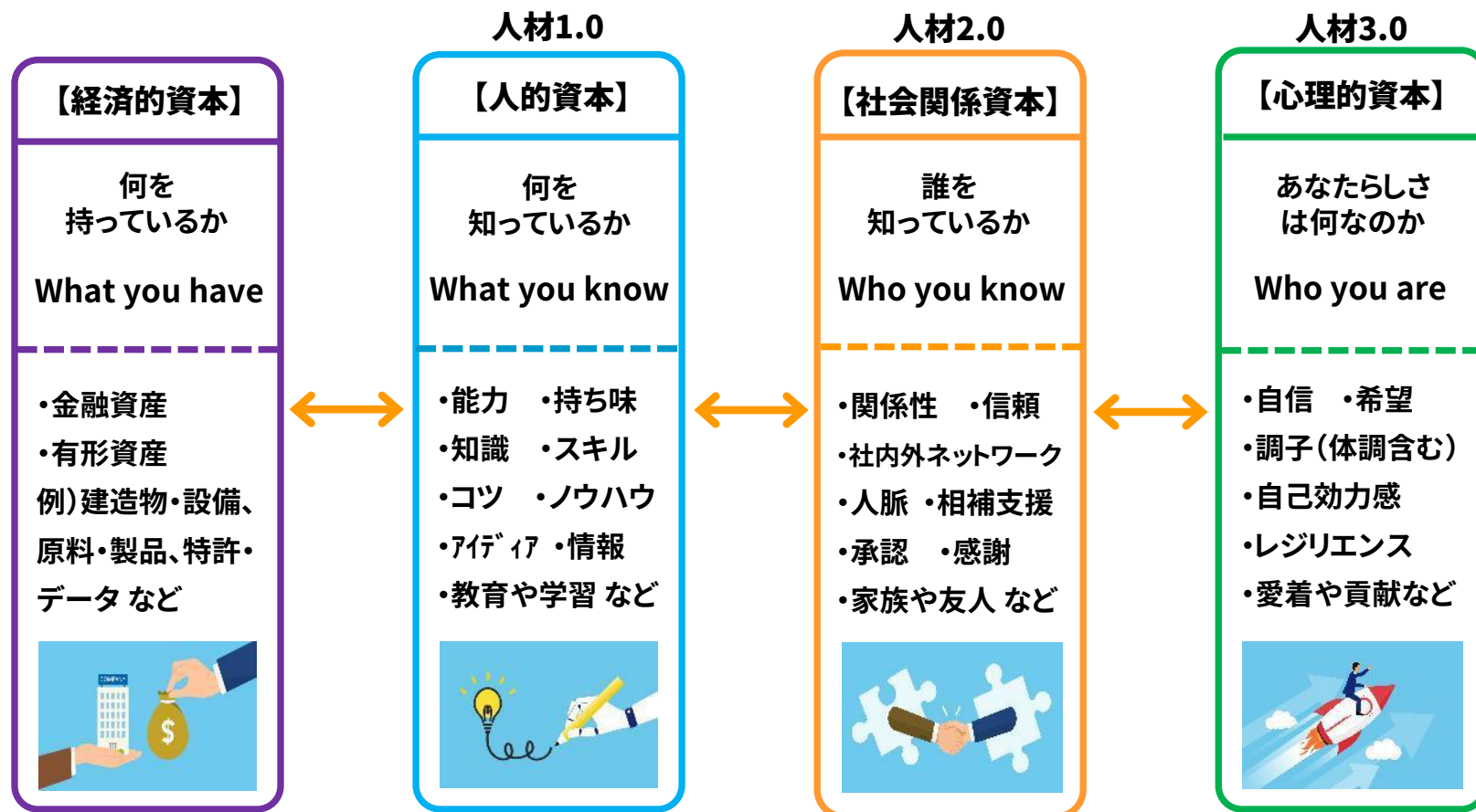
$300 > 100 \times 3\text{名} \times 0.6 = 180$ ◆ 不の解消をしてから人を入れると

$300 > 100 \times 4\text{名} \times 0.6 = 240$ $300 > 100 \times 3\text{名} \times 0.8 = 240$

$300 = 100 \times 5\text{名} \times 0.6 = 300$ $300 < 100 \times 4\text{名} \times 0.8 = 320$

実力 = **能力** × **状態**

これからの時代に重要な3つの資本



時代と共に重要とされる“資本”にも変化が起きている

出典 Luthans, Luthans, & Luthans(2004)「競争優位への資本(キャピタル)展開」をもとに抜粋・翻訳して改訂／3枚のイラスト:チキタカ(tiquitaca)／PIXTA

人的資本と連動する2つの資本



◆人的資本(Human Capital) 何を知っていて、何ができるのか？

アメリカのノーベル経済学者であるゲーリー・スタンリー・ベッカーが提唱。人が保有する知識やスキル、ノウハウやアイディアを資本として経営に活かすという概念。成果を高めるには、教育や訓練による能力向上や配置転換による経験など資本への投資・運用が鍵に。

◆社会関係資本(Social Capital) 誰を知り、誰と繋がっているのか？

他の人に対して抱く「信頼」、持ちつ持たれつ・お互いさまなどの言葉で表現される「互酬性の規範」、人々の中の絆である「ネットワーク」のことを指す概念。アメリカの政治学者であるロバート・帕特ナムが提唱。承認や感謝など含めて人と人の関係性を資本として活用する姿勢が重要。

◆心理的資本(Psychological Capital) 前向きに取り組むためには？

働く人が仕事に対して「自信」や「希望」を持ち、前向きに困難を乗り越えようとする心の状態を指す。アメリカの心理学者・ルーサンスらが提唱。心理的資本は人的資本や社会関係資本の土台ともいえ、互いに連動している。個人や組織におけるエンジンやエネルギーの役割を果たす資本。

出典「心理的資本をマネジメントに活かす」(著:開本浩矢・橋本豊輝／中央経済社)をもとに改訂
「心理的資本®」は、開本浩矢 氏および株式会社Be&Doの登録商標です。

公式に3つの資本を当てはめると…



$300 > 100 \times 3\text{名} \times 0.6 = 180$ ◆ 不の解消(≡資本を活かす)によって

$300 > 100 \times 4\text{名} \times 0.6 = 240$ $300 > 100 \times 3\text{名} \times 0.8 = 240$

$300 = 100 \times 5\text{名} \times 0.6 = 300$ $300 < 100 \times 4\text{名} \times 0.8 = 320$

個人の活躍 = **能力・スキル** × **絆・信頼** × **自信・調和**

事業の発展 = **人的資本** × **社会関係資本** × **心理的資本**

(例) 状態を可視化・言語化・資本化



【Case】課長に昇格してから急激に元気がなくなったAさん

Aさんは2023年10月に思いがけず、課長に昇格しました。その実態としては、他部署の課長が不祥事で降格し、Aさんの上司であるB課長が玉突き人事によって他部署へ異動しました。会社は、Aさんの部署の課長補者を模索しましたが適任者がおらず、Aさんが急遽、係長から自部署内で昇格して課長になっています。

これは、Aさんが係長になってから1年目の出来事で、Aさんの描いていた「B課長のもとで係長を5年ぐらい経験して実績を積んでから課長昇格」というキャリアプランとは大きくかけ離れたものでした。今回について、Aさんは営業成績や社員からの評判も高く、尊敬するB課長からの推薦もあり背中を押されて「大抜擢」の課長就任でした。しかし、課長として半年、全く自信が持てず不安だらけで夜も眠れない状況に陥っています。

なお、Aさんは、ひとりひとりのクライアントの状況を親身になって考え抜き、相手に寄り添った提案をしていくコンサルティング型の営業を続けてきました。それにより、顧客満足度がアップし、自然と口コミに繋がり、営業成績に反映されるという好循環を生み出していました。さらに、口コミが多く発生するのは、他のスタッフと異なり、顧客に企業経営者や開業医、士業代表などの経営者や管理職の方が多く、顧客同士の横のつながりで「Aさんにお願ひするといいよ」となり自然と顧客と売上が繋がっている。という理由もありました。

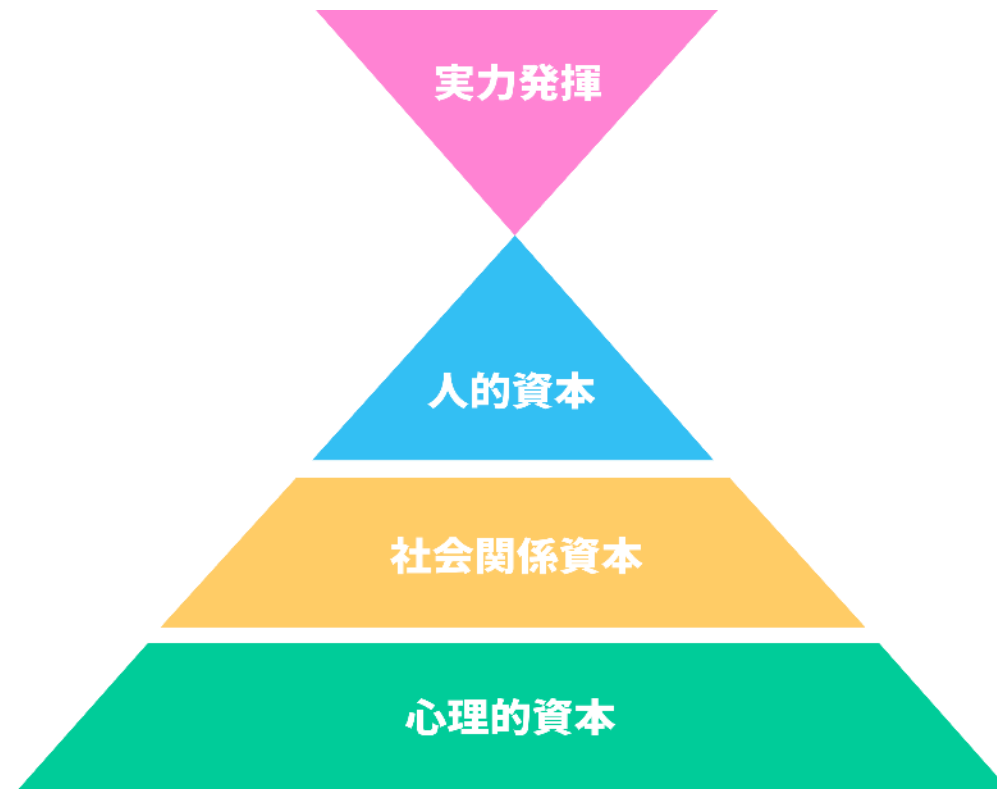
状態を「人的資本×社会関係資本×心理的資本」で客観視する

(例) 状態を可視化・言語化・資本化



営業スタッフ～係長時代

課長就任時～現在にいたる



持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流



ESG思考(含む、SDGs)

全世界的な動き(世界のOS)

気候変動・人権問題が主な発端

世界の認知度は SDGs < ESG

E(環境)・S(社会)・G(企業統治)

CN／3R／人権／働きやすさ×働きがい…

人的資本経営

日本政府の「骨太方針 2022」

人手不足・地位低下が主な発端

世界の流れは 有形資産 < 無形資産

人材版伊藤レポートの「3Pと5F」

経営と人事の連動／DE&I／働き方改革…

SDGs・ESG経営の概念に人的資本経営も含まれる(SとGとの親和性)
共通するのは人による「イノベーション」で事業の持続可能性を高めること

ESG・SDGs は内側(従業員・職場)から



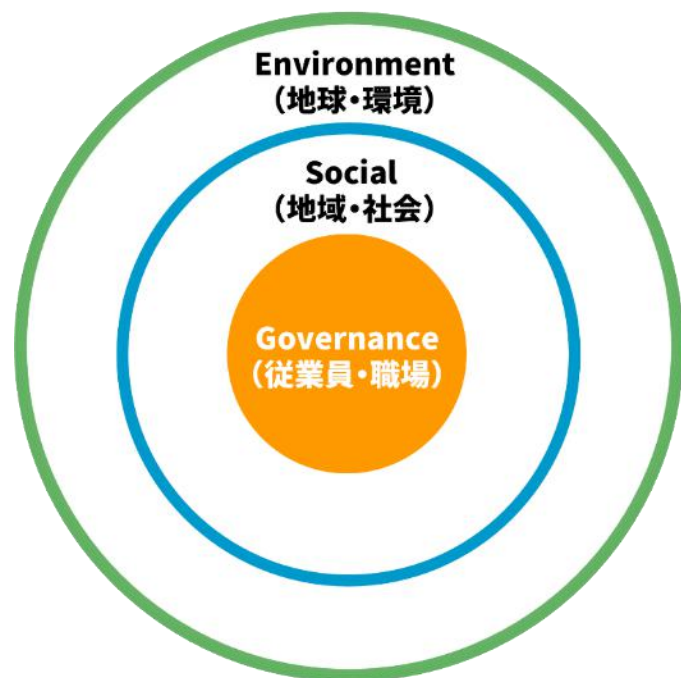
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など

Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

出典:60分でわかる!ESG超入門(著:夫馬 賢治/技術評論社)をもとに筆者にて作成

ESG・SDGsは内側(従業員・職場)から



出典「選ばれ続ける会社とは」(著:細田悦弘／産業編集センター)をもとに筆者にて改訂作成

Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など

Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

～ESGの「SとG」は人的資本経営との親和性が高い～
内側から外側への「不の解消」を行うことがイノベーションに繋がる

人的資源と人的資本の違いとは？



人的資源(Resource)の考え方

商売における費用

費用→少ないほうが良い

画一均一でリスクが逡減

管理→自分が把握できる能力

例:石油資源には限りがある

資源→過去の蓄積から消費

人的資本(Capital)の考え方

商売における元手

元手→増えたり減ったり

多種多様でリスク低減

運用→自分が保有しない能力

例:身体は資本だから大切に

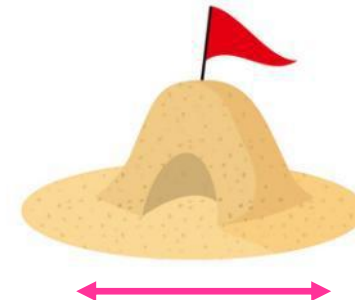
資本→未来へ向けての投資

これからの時代は企業も個人も“資本の活用”が重要に

砂山の法則(横の広がり⇔高さが出る)



経営者だけの知識や経験(人的資本)
人脈やネットワーク(社会関係資本)
情熱や挑戦(心理的資本)だけでは
限界がきてしまう(≡ 高さが出ない)
従業員や取引先や顧客などを含め
関係者が保有する3つの資本を活用
することで、より高みを目指す組織に。



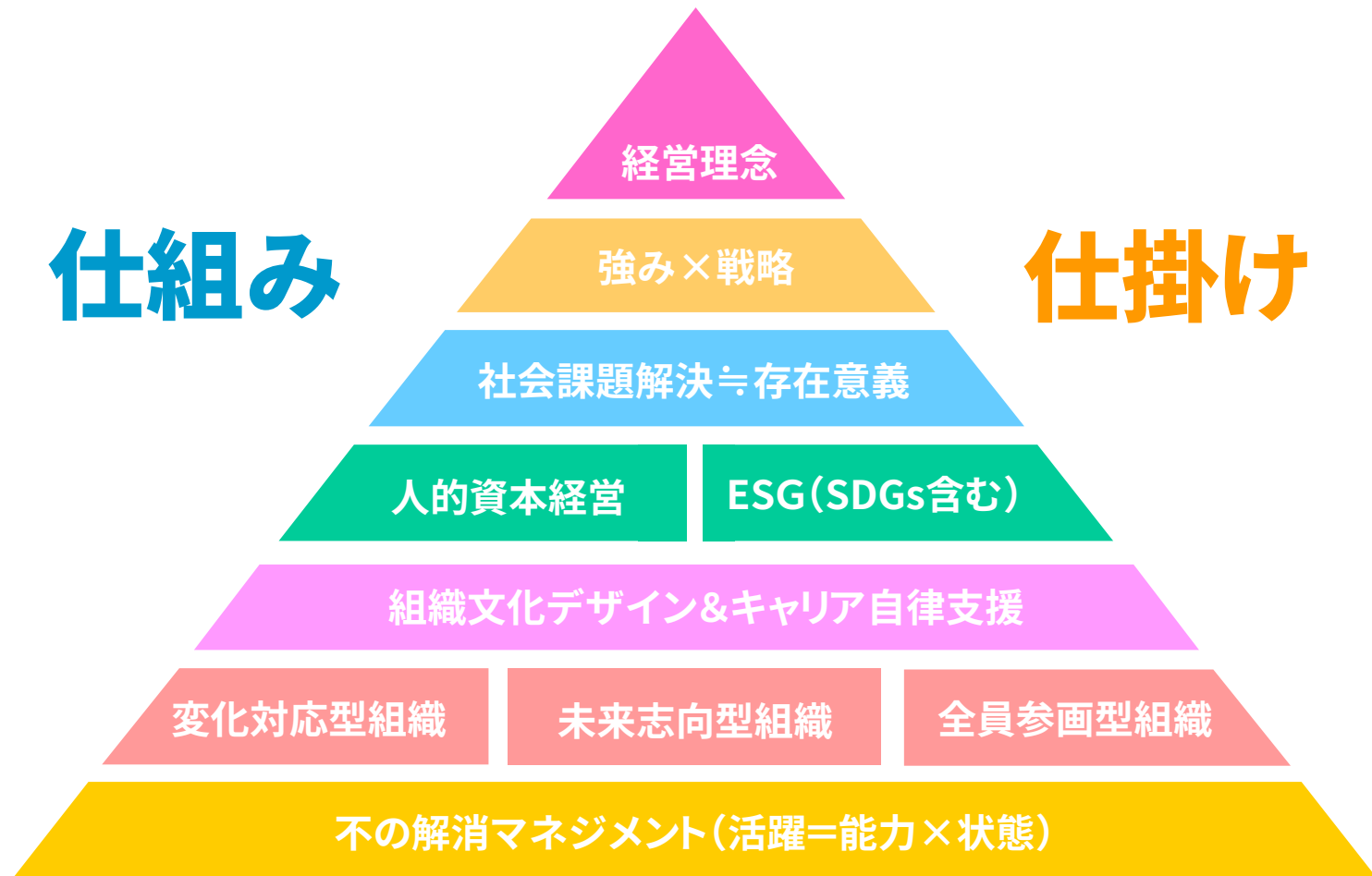
競技人口が増えるとスターが生まれる。関係人口が増えると…

砂山の法則(横の広がり⇔高さが出る)



仕組み

仕掛け

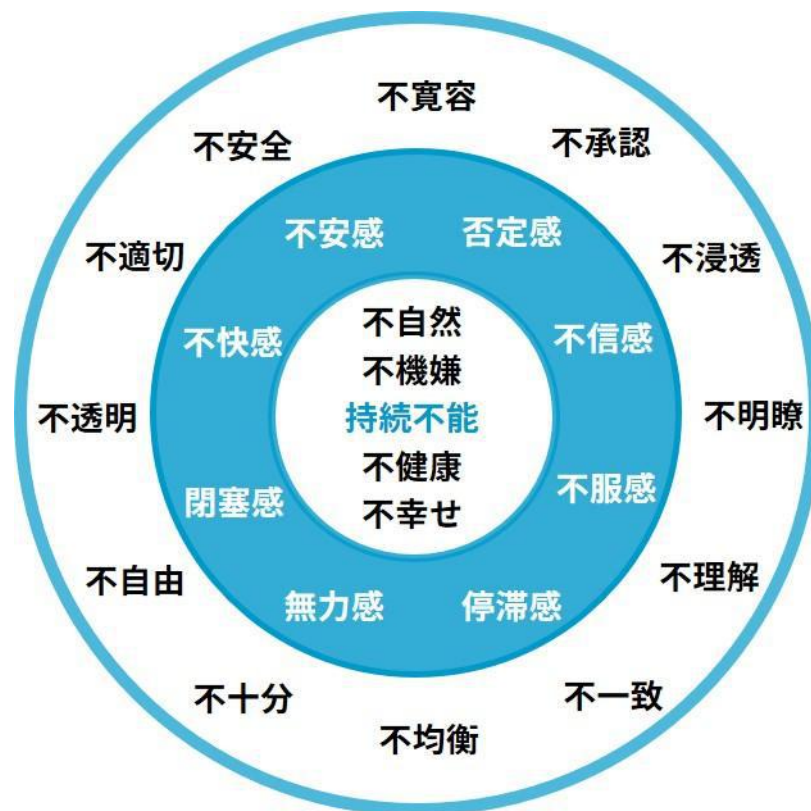


トップダウンとボトムアップが組織の中心で融合するイメージ

不を解消して、砂山を広く×高く



持続可能型
(実力発揮型&事業発展型)
自律自走な人材&組織



持続不能型
(能力減退型&事業衰退型)
他律他責な人材&組織

公式に3つの資本を当てはめると…



$$300 > 100 \times 3 \text{名} \times 0.6 = 180$$

◆ 不の解消(≡資本を活かす)によって

$$300 > 100 \times 4 \text{名} \times 0.6 = 240$$

$$300 > 100 \times 3 \text{名} \times 0.8 = 240$$

$$300 = 100 \times 5 \text{名} \times 0.6 = 300$$

$$300 < 100 \times 4 \text{名} \times 0.8 = 320$$

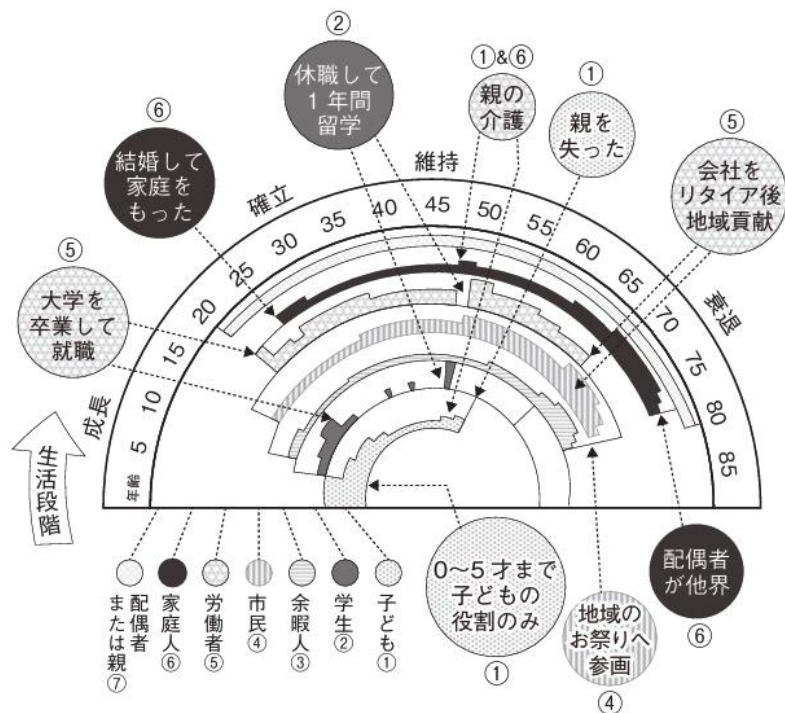
個人の活躍 = **能力・スキル** × **絆・信頼** × **自信・調和**

事業の発展 = **人的資本** × **社会関係資本** × **心理的資本**

ライフキャリアレインボーで考える



図表2-5 ライフキャリアレインボー



出典：『自分らしいライフキャリアの描き方』（長野知鶴、シゴトの学び舎、2022年）をもとに筆者作成、一部改変

ドナルド・スーパーが唱えた「ライフキャリアレインボー」は、個人が人生の各段階で様々な「社会での役割」を持ち、それらが状況や時期に応じて重なり合うことを示しています。

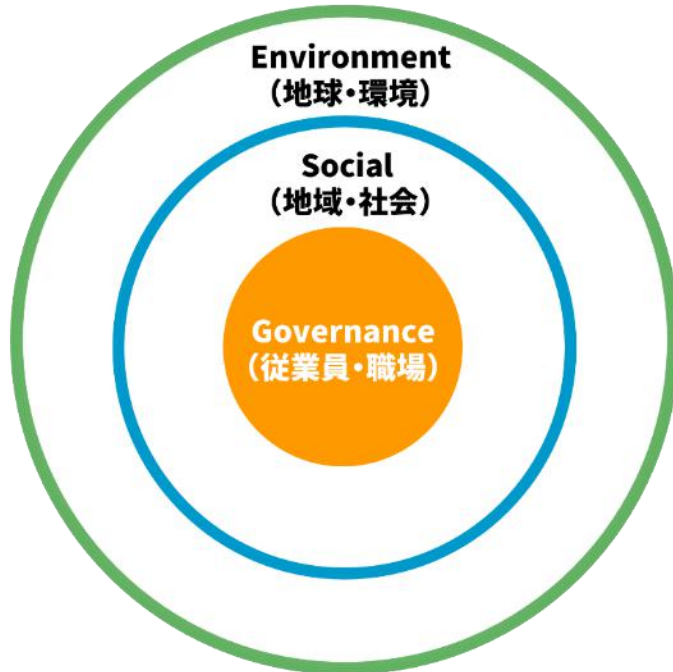
代表的な7つの役割は図表2-5の通りです。

例えば、若い時期には「子ども」「学生」としての役割が主ですが、成長とともに「労働者」「家庭人」としての役割が大きくなります。

この多様な役割の重なりを理解することは、社員が企業内外でどのような関わりで、社会に貢献するかを考えるうえで非常に重要です。



ライフはEとS、キャリアはSとG



出典「選ばれ続ける会社とは」(著:細田悦弘／産業編集センター)をもとに筆者にて改訂作成

Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など

Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

S(社会)とは、ライフとキャリアの接点となる要素

S(社会)が弱いと 定着→育成→活躍→採用のサイクルが回らない

熊本トヨタ自動車の場合



経営理念

熊本で最も愛され信頼される人を育てます
熊本を走るすべての人に、一人ひとりの幸せをお届けします

経営環境

新車販売台数は右肩下がり(2025年に250万台)バブル期は600万
プレミアム市場と保有台数は、ほぼ横ばい。若年者労働人口は減少。
給与と昇格だけではないエンゲージメント(動機など)が顕著に

経営戦略

◆ 大躍進プロジェクトー安定した収益の確保、更なる投資の拡大、
会社の持続的な発展 3つの“好循環サイクル”を回す

◆ 「町いちばん宣言!」ーお客様からの信頼、地域社会への貢献、
従業員の成長 3つの“幸せ”のサイクルを回す

事業戦略

◆ 中期経営計画ーリピートを増やす、会社・店舗・スタッフ総力を
挙げてお客様との絆を深める、「この人から〇〇たい」人財育成

人事戦略

保有ビジネス+拡大再生産を達成できる従業員の採用・定着・育成を
目指すのが人事戦略であり、その中核となるのが人事制度(評価と育成)

熊本トヨタ自動車の場合



訪問&新規&縦割型のスタイル



攻撃(販売)をするのは
基本的にFW(営業)のみ
それぞれの役割が固定化されている

来店&保有&チーム型のスタイル



全員攻撃(営業)・守備(支援)が基本
それぞれメインの役割はありつつ
状況に応じて役割を臨機応変に横断

野球型 から サッカー・ラグビー型 へ



野球型組織・人材

戦術と調子(ノックなど)

監督が1球ずつ指示(タテ型安心)

攻守の切替時に休憩(ゆっくり)

ほぼ固定化(打順や役割や守備範囲)

名選手であれば、すぐに監督になれる

タテ型安心(上下関係)社会・組織

サッカー・ラグビー型組織・人材

戦略と指針(練習前は非公開)

選手が自主判断(ヨコ型信頼)

攻守が目まぐるしい(スピード速い)

流動的(攻撃も守備も全員で行う)

監督になるには資格(専門教育)が必要

ヨコ型信頼(全方位)社会・組織

タテ型安心(トップダウン) から ヨコ型信頼(現場中心) へ

人的資本経営×SDGs・ESG経営へ



図表6-5 熊本トヨタ自動車の100年企業への取り組み (一部抜粋)

100年企業 創業87年	2024.08~10	全社員研修「チームで働く! 事業の持続性アップ&多様性のある働き方(ライフ&キャリアデザイン)」の実施
	2024.07~	NLP(次世代リーダー発掘・育成プログラム)の開始 社内公募—経営戦略の“伝道師”&組織変革の“実践者”育成
	2024.06~	社長と部長との定期ミーティングの開始 経営戦略—事業戦略—人事戦略の落とし込み(≒経営幹部育成)
	2024.05~	新任・異動店長・課長向け「月イチ羅針盤」を開始 昇格・異動時の不〇〇を解消する“1on1のガイディング”
	2024.01	「車を扱い始めて100年(100年くるま漬け)」を広告出稿 熊本トヨタの前身:ヨナワ商会(漬物屋)1924年に自動車販売開始
	人材活躍5分野15項目アンケート結果に基づく施策アップデート	
	2023.12~	「経営に資する総務課プロジェクト」を実施・展開
	2023.11~	「社内留学制度」を開始(属人化の防止・部署間の交流)
	2023.08~10	全社員研修「不の解消&アンガーマネジメント」
	2023.08	高校生~大学生向け「1Day-SDGsプログラム」実施
	2023.07	多様性プログラム第1弾—WWB(女性活躍)開始
	2023.06~	店長・課長向け—HCM(人材育成&組織開発)開始
	2023.04	熊本トヨタ自動車の「ESG」テーマを社内外に向け発表
	人的資本経営の課題把握と土台づくり第一弾完了⇒本格展開へ	
	2023.04~06	全店舗・全部署の従業員ヒアリング(5~8名)
	2023.01~06	全店舗・全部署の部長・店長・課長ヒアリング
	2022.11~12	店長・課長向け「不の解消マネジメント」研修(応用)
	2022.09~10	創業85年の歴史で初めて、全社員約300名が同じ内容の研修「不の解消&活躍の方程式」受講(組織のOS)
創業85年	2022.08~09	店長・課長向け「不の解消マネジメント」研修(基礎)

熊本トヨタ

100年企業目指すプロジェクト始動 ESGに配慮した経営へステップアップ



地元企業を交えた全社員研修

プロジェクトの研修は、同社が推進するSDGsへの取り組みを軸として、外部講師の活用や地域企業など連携しながら人材育成を強化する内容で、年内には社内ESDGSに関するチームを発足させる予定だ。

また、ESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮した経営へのステップアップを図り、ESGと入る資本を併せた経営戦略を立て、地域課題の解決に貢献できる企業としての成長を企業として目指す。

プロジェクトは、同社が掲げるビジョン「熊本で最も愛され信頼される人を育てます」を走るすべての人に「ひとりの幸せをお届けし、みんなの幸せをお届けする」の実現を目指して9月に開始した。

第1弾の全社員研修は、9月10日に全10回に分けて実施。第10回は地元企業と交えて開催した。講師を招いてSDGsに対する理解を深める座学や自身の現状を可視化するカードワークを行い、SDGsへの再認識や自身の課題の見つめ直しを行った。

プロジェクトの研修は、同社が推進するSDGsへの取り組みを軸として、外部講師の活用や地域企業など連携しながら人材育成を強化する内容で、年内には社内ESDGSに関するチームを発足させる予定だ。

【熊本】熊本トヨタ(井原宏社長)は、100年企業を目指す3カ年の組織力強化プロジェクト「まちづくり・ひとづくりプロジェクト2022~2026」を始動した。SDGs(持続可能な開発目標)への取り組み強化などを盛り込み、地域に支持される企業づくりや人材育成を推進。全社員が同じカリキュラムを受講する3カ年計画の研修を策定し、役職などを超えた交流を促進して職場の活性化につなげていく。

全社員が3年計画で研修受講



発行所
日刊自動車新聞社
東京事務所:東京都千代田区千代田1-1-1
電話:03-5577-1111(代表)
©日刊自動車新聞社2022

11月8日
(火曜日)

日刊自動車新聞社が記事利用を許諾しています。

掲載日 2022年11月8日 日刊自動車新聞 5面 ©日刊自動車新聞社 無断複製転載を禁じます。

熊本トヨタ自動車(社内留学+女性活躍・WWB)



▶「社内留学∞エイト」を活用した目的(動機)

- 1位-他の職種や部署や店舗を経験してみたい(84.85 %)
- 2位-新しい分野の知識や技術を身に着けたい(54.55 %)
- 3位-社内のネットワーク(他部署など)を広げたい(48.48%)

目標とする先輩や同期入社スタッフへのインタビュー、仕事の仕方を近くで見る事が出来、仕事に対してのモチベーションアップになりました。特にインタビューではそれぞれのスタッフの仕事に対しての想いを聞き取ることが出来、新しい発見や、自分も負けていけないという気持ちになりました。

デイリーレポートの中で留学先の店長から「明日はフロント業務をやってみよう」「次は板金見積もりをやってみよう」とさらに上を目指すコメントで頂けたので希望していた以上に成長する事ができました。また、自店舗の店長からのコメントも留学先では自分の励みになり、モチベーションアップに繋がりました。



WWB (Women's Well-being) プログラムが始まり、半年が経ちました。他店舗の女性スタッフと活動を共にする中でプライベートの話や仕事の話で情報共有ができる。さらに、家庭を持たれてる方だったらどの様なタイムスケジュールで仕事と家庭と両立されてるのかを聞けて、とても良い情報共有の場所となっています。事務スタッフをされるだけでなく、営業やサービスの仕事にもフォローされてる方もいて凄く刺激されています。

▶「社内留学∞エイト」への参加で、ご自身の「仕事への取り組み姿勢」や「仕事の領域や内容」に前向きな変化はありましたか？

- 大きな変化があった(17.95 %)
- やや変化があった(28.21 %)
- かなり変化があった(51.28 %) **参加の 97%が変化を実感**

WWBの毎月1冊の課題図書(レポート提出)は当初はやらされ感でいっぱいでした。少しずつ慣れてくると、読書が仕事にも人生にも役立つことが分かり、今では自分でも本を購入しています。さらに、スキマ時間の有効活用などタイムマネジメントも上達しました。

熊本トヨタ自動車(社内留学アンケート)



実務実習以外での様々なプログラムの効果

	とても良い影響 があった(7点)	かなり良い影響 があった(6点)	やや良い影響 があった(5点)	どちらとも いえない(4点)	良い影響は感じ なかった(3点)
業務の引継ぎ(自店舗・部署のサ ポート体制&業務標準化)	10.26 %	25.64 %	38.46 %	23.08 %	2.56 %
留学先所属長や他留学メンバー との顔合わせミーティング)	28.21 %	51.28 %	17.95 %	0.00 %	2.56 %
留学先店舗・部署スタッフへのイ ンタビュー(相互理解)	48.72 %	35.90 %	15.38 %	0.00 %	0.00 %
毎日の振り返りレポート作成&留 学先所属長フィードバック	33.33 %	23.08 %	33.33 %	10.26 %	0.00 %
自店舗・部署の所属長からの Garoonへの承認&激励コメント	48.72 %	35.90 %	12.82 %	0.00 %	2.56 %
3日目と最終日の成長実感プレ ゼンの作成準備と発表機会	41.03 %	23.08 %	25.64 %	7.69 %	2.56 %
留学後の自店舗・部署での成長 実感プレゼン(お礼+報告)	33.33 %	28.21 %	23.08 %	10.26 %	5.13 %

安心・肯定・快適な職場へ



「安心感・肯定感・快適感」は、職場の人間関係、仕事と能力のバランス等と相関が高く、
「不理解」「不十分」「不自然」を意識して解消していくのがオススメ

「不理解」から「理解」な職場へ

- ・効果的な「フィードバック」を実施していますか？
- ・「ライフデザイン」と「キャリアデザイン」の違いを理解していますか？
- ・内的動機（≡やる気スイッチ）の違いを理解していますか？

「不十分」から「十分」な職場へ

- ・「What」「How」より「Why」を説明する機会を設けていますか？
- ・従業員アンケート実施後に「フォローアップ」をしていますか？
- ・「気づき」を与えるだけでなく、「行動変容」までサポートしていますか？

「不自然」から「自然」な職場へ

- ・不自然（＝「ムリ」「ムダ」「ムラ」）な状態を放置していませんか？
- ・部下に新しい仕事を付与する際、適切な「背伸び」になっていますか？
- ・会議の目的が明確で、「共有」「判断」「行動」に結びついていますか？

内的動機の3種類



内的動機は一人ひとりが全要素を持っているが、成人までの過程でその強弱に差がある
成長動機は誰もが持っている。動機に善し悪しはなく、気づいて活かすことが大切になる

【コミットメント系】

何かを成し遂げるという事に積極的に関与していく目的合理的な動機。それぞれ高い目標を達成したい、人を動かしたいという動機のこと、特に影響動機のは支配欲にもつながってくる。

- ※ 達成動機
- ※ 影響動機
- ※ 賞賛動機
- ※ 闘争動機 ... etc

【リレーションシップ系】

人に関する感情的な部分に関与していく人間関係構築的な動機。人と仲良くしたい、相手を理解したい、自分の思ったことを人に伝えたいという動機のこと、コミュニケーションを重視する。

- ※ 社交動機
- ※ 理解動機
- ※ 伝達動機
- ※ 感謝動機 ... etc

【エンゲージメント系】

結果を出すとか、人と仲良くするとか、何らかの目的のためではなく、思わずのめり込んでしまっているという状況をつくらうという動機。知的好奇心が旺盛で、物事にのめりこむことが多い。

- ※ 抽象概念動機
- ※ 自己管理動機
- ※ 切迫動機
- ※ 徹底動機 ... etc

信頼・納得・充実な職場へ



「信頼感・納得感・充実感」は、上司と部下との関係性等との相関が高く
「不明瞭」「不一致」「不信任」を意識して解消していくのがオススメ

「不明瞭」から「明瞭」な職場へ

- ・「急ぎ」「きちんと」「しっかり」の曖昧表現を使っていませんか？
- ・Vision を「北極星」「フェアウェイ」「礎」など、分かりやすく伝えていますか？
- ・人事制度では、早目に「イエローカード」の提示をしていますか？

「不一致」から「一致」な職場へ

- ・「パソコン」から目を離して、部下の「目」を見ながら相談に乗っていますか？
- ・相手の「学習スタイル」（得意なインプット方法）で指示を出していますか？
- ・「企業文化」や「組織風土」にあわせた「～らしさ」で判断していますか？

「不信任」から「信任」な職場へ

- ・「信任する」と「放置する」の違いを意識していますか？
- ・「ティーチング」「トレーニング」「コーチング」を使い分けていますか？
- ・部下に「この件、大丈夫？」と質問していませんか？

学習スタイルの4種類



【聴覚優位】

音で物事をとらえるのが得意で、相手のちょっとした声の変化やイントネーションなどにも敏感です。その一方で、騒音があると集中できないので、何かをするときには静かな環境を整えることが必要です。学習については、聞いて学ぶことが得意なので、授業や講義を活用するのが効果的です。耳から入ってくる情報が元になっていることが多いため、話す内容も音や聞こえたことについての内容が多くなるのが特徴です。

【言語感覚優位】

誰かと話し合うことや自分なりに論理づけることでより理解を深めます。物事によって記憶の方法が違うことが多く、既存の方法よりも自分なりのまとめ方を好む傾向があります。学習においては、他のことと関連づけながら覚えたり、文章を書いたり、それを発表する機会を持つことが有効です。論理性を重視した話し方をし、長く複雑な文章も話すことができるのが特徴です。

【視覚優位】

目から入る情報で物事を認識します。物事を絵や図で理解するのが得意で、全体像を大切にします。その一方で、気持ちがあちこちに飛びやすいのも特徴です。学習においては、グラフやチャートなどを使う(目で見てイメージが浮かぶようにする)、資料などは色分けしてまとめるなどの方法が効果的です。話す内容は、視覚情報をもとにすることが多いため、見えたことや頭の中に浮かんだ映像についての内容が多くなるのが特徴です。

【身体感覚優位】

ロールプレイなどの体験を通じた情報のインプットが得意です。機械操作など、説明書などを読まずにまず使ってみよう、というのが触覚系の特徴です。学習においては、とにかく体験する、またパソコンやスマホを使ったり、実際に手で書くなどすると効果的です。話す内容は、身体感覚を通しての情報をもとにすることが多いため、「～な感じがする」というような言葉づかいが多くなるのが特徴です。

有用・開放・充実な職場へ



「有用感・開放感・充実感」は、人事施策・制度、働きやすさ×働きがい 等との相関が高く、
「不案内」「不透明」「不自由」を意識して解消していくのがオススメ

「不案内」から「案内」な職場へ

- ・エビングハウスの忘却曲線（1日後に74%のことを忘れる）を知っていますか？
- ・新たな取り組みの際「機能」の説明ではなく、「効果」の説明をしていますか？
- ・人事制度の際に「しらけのイメトレ」をして、先手で回答を用意していますか？

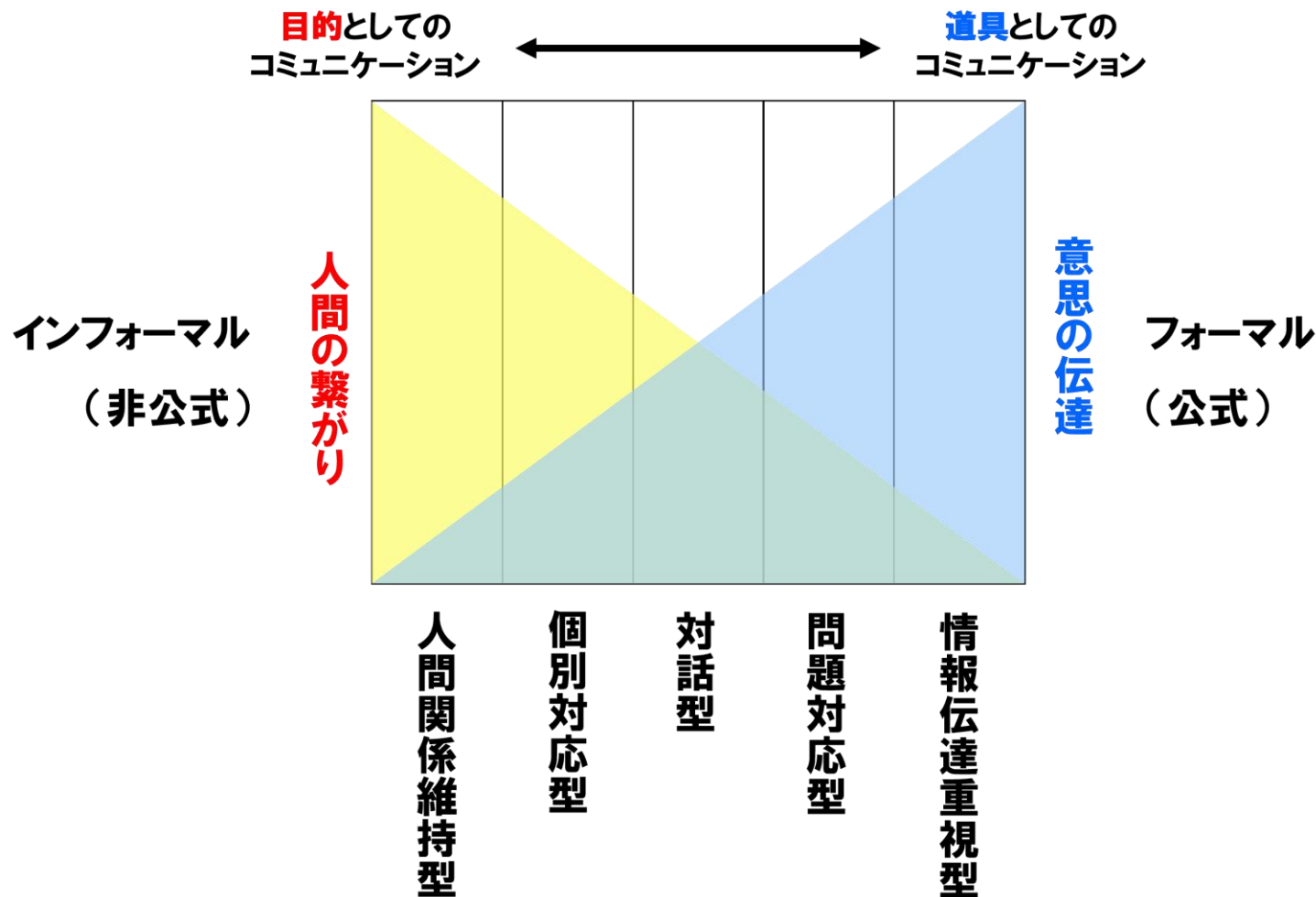
「不透明」から「透明」な職場へ

- ・若手には、ゴールを提示して「やる気」に火をつける方法も試していますか？
- ・部下に「どうやったら出世できますか？」と質問されて、明確に回答できますか？
- ・社長からの経営理念・計画などを「自分なりの言葉」で社員に伝えていますか？

「不自由」から「自由」な職場へ

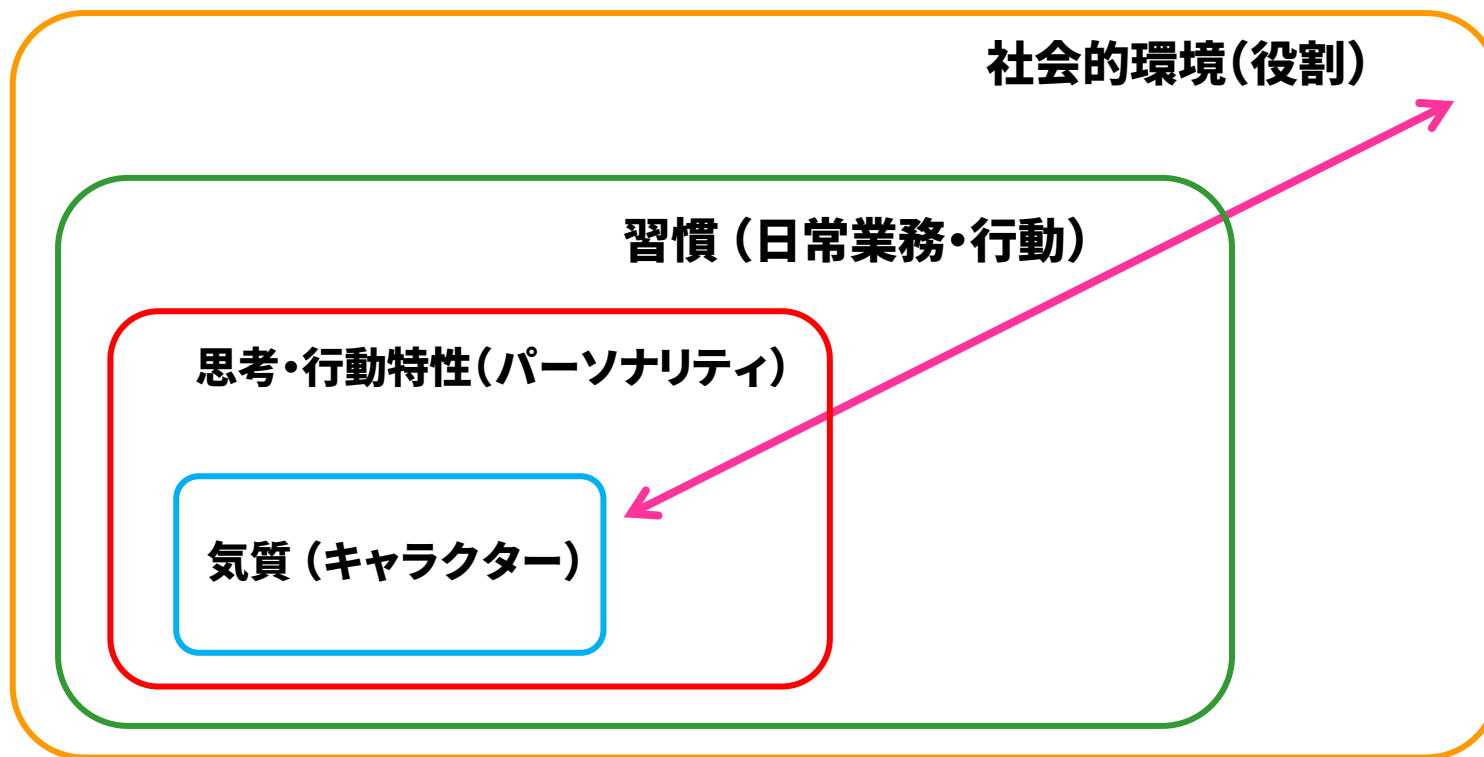
- ・「～べき」という固定観念や慣習に囚われ、身動きが取れなくなっていないですか？
- ・「手段の目的化」に陥っていませんか？（フリーアドレス制で業務効率ダウンなど）
- ・顧客の「不」は解消しているのと同じように、社員の「不」も解消していますか？

コミュニケーションの5つの型(目的)



出典:『インフォーマルコミュニケーション評価に関する考察』, 情報処理学会研究報告. HI, ヒューマンインタフェース研究会報告 94 (60), 45-52, 1994-07-14

思考・行動変容するには「仕掛け」が重要



→ 社会的役割（環境）を整えて、実践する（習慣化する）仕組みをつくる。
実践をして（有意識で習慣化して）それが結果（仕掛け）につながれば
思考・行動特性（パーソナリティ）が変化する（アップデートされる）

行動変容の4段階(無意識無能→無意識有能)



①

無意識

無能

必要性に対する認識や、それが出来ていないことに対する自覚が薄い状態。

意識化

②

有意識

無能

必要性は理解して意識しているが、実際の行動には移せていない状態。

行動化

③

有意識

有能

意思をしている時は、望ましい行動が出来るものの、まだ不自然な状態。

習慣化

④

無意識

有能

場面にあわせた行動が自然に発出し望ましい成果と結びついている状態。