

20251003&12(主催)働き方研究所

管理人事から戦略人事の時代!

人材支援者に求められる新常識

～「人的資本経営×キャリア自律」のポイント～



職場のSDGs研究所 代表

国家資格キャリアコンサルタント 白井 旬

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

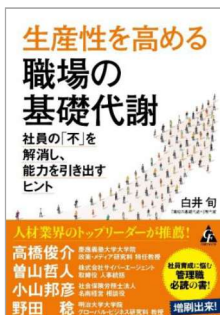
25OCT-01

プロフィール: 白井 旬 (しらい じゅん)



人的資本経営×キャリア自律の専門家／越境型キャリアコンサルタント
「明日メモ」開発者(2026年に書籍化決定／個人&管理職向け)

企業研修や個人コンサルを中心に「人的資本経営×キャリア自律支援」の第一人者として活躍。経営層から若手まで300 社・5万人以上への支援の中で、誰もが“自分を信じて活躍”できるように、『活躍の方程式(活躍=能力×関係性×調子)』と1日5分の簡単『明日メモ』習慣とを開発。



【著書】全て3刷以上・累計2.5万部

2018年: 生産性を高める職場の基礎代謝

2022年: 経営戦略としてのSDGs・ESG

2025年: 人的資本経営×ESG思考

基本コンセプトはいずれも「不の解消」で
活躍度アップ! 個人の「不の解消」⇒

職場の「不の解消」⇒社会の「不の解消」

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-02

2025年11月～遂に「明日メモ」解禁



1万人が実践・実感!!
1日5分の
簡単 **明日メモ** 習慣で
自分らしい活躍!

2026年に書籍化決定! 1万人が実感した! 何気ない日常を
“明日へのチカラ”に変える3つの視点をお伝えします
白井 旬:「明日メモ」開発者/国家資格キャリアコンサルタント

30名
限定

2025
11.15 受講料: 3,000円 (会場 or アーカイブ) 会場
17:30~19:00 サンクチュアリ出版
東京都文京区向丘2-14-19 地下1階
東京メトロ南北線・東大前駅徒歩5分

何気ない日常の体験×3つの視点=明日への糧となる経験



東京近郊の方は是非、リアルでご来場ください。
アーカイブも同料金(3,000円)でございます。

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-03

2025年11月～遂に「明日メモ」解禁



第5回 九州 人事交流会 JMA 経済産業省
～一般社団法人日本経営者協会～

人材の採用・定着・育成のポイントは
“活躍”にあった
【ゲスト講師】職場のSDGs研究所 白井 旬 氏

昨年7月より福岡でスタートしました「九州人事交流会」ですが、今回で5回目となります。様々なテーマを取り上げ、参加者の人事・組織課題等を解決する一助となるよう、ゲスト講師をお招きするとともに、参加者間の情報交換の場を創出いたします。そこで、今回は「企業の未来を築く！人財資本経営×ESG思考」の書籍である白井旬氏をゲスト講師にお招きします。

変化の激しい時代、いかに社員が活躍できる組織づくりができるか？自律型の活躍人材を増やせるか？に悩まれている企業も多いのではないのでしょうか。そこで、今回は、300社5万人の支援から生まれた「活躍の方程式」・活躍＝能力×関心×意欲を軸に社員を活躍に導く仕組みについてお話しいただきます。講演テーマに基づき、参加者同士の事例、課題をグループディスカッションで深め、気づきを得ていただきます。みなさまのご参加をお待ちしております。

●日時● 2025年11月5日(水) 14:00～17:00
●会場● リファレンス駅東ビル (福岡市博多区 / JR博多駅駅南口から徒歩4分)
●対象● 企業の人事・人材開発部門の方
●参加料● 【会場】無料 【会場外】5,500円(税込) ※ただし、下記優待対象は無料
●優待対象● ・JMA主催の長期コース参加者 (過去の開催のもの含む)
・JMA主催の公開セミナー参加者・申込責任者 (2023～2025年度)
・JMA主催の長期コース参加者 (過去の開催のもの含む)
・JMAの講師派遣を利用している企業 (2023～2025年度)
※申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

●内容●
テーマ① 300社5万人の支援から生まれた「活躍の方程式」とは
・それはなぜなのか、人材活用の課題とは何なのか、人材活用は組織の成長を促すのか、企業文化の醸成、他組織との連携、経営課題の解決、社会貢献の促進などについてお話しします。
・グループディスカッション
テーマ② 経験を言語化すれば活躍できる! 1万人が実践「明日メモ」体験
・その経験・ノウハウをどう活用する? 毎日の経験は「明日」にどう活かす?
・経験の言語化で、自分らしい活躍を「明日メモ」体験しよう
・グループディスカッション

●ゲスト講師●
白井 旬 氏 株式会社職場のSDGs研究所 代表取締役 / 超現場型キャリアコンサルタント
「明日メモ」の著者。2021年に17企業で「明日メモ」の導入を支援。その後、全国各地で講演活動を行い、多くの企業で「明日メモ」の導入を支援。2025年に書籍化決定。1万人が実感した「明日メモ」の体験を、参加者に伝える。2025年に書籍化決定。1万人が実感した「明日メモ」の体験を、参加者に伝える。

●アシスタント●
奥田 和広 氏 株式会社タビネ 代表取締役 / JMA専任講師
株式会社タビネ 代表取締役。JMA専任講師。2025年に書籍化決定。1万人が実感した「明日メモ」の体験を、参加者に伝える。

詳細・お申込は JMA 152591 検索 <https://school.jma.or.jp>

一般社団法人日本経営者協会 人事交流事務局 (福岡事務所内) E-mail: hr@jma.or.jp TEL: 06-4797-2050

人的資本経営×キャリア自律を
両立させるメソッドが「明日メモ」
と「活躍の方程式」の掛け算です。

2025年11月05日(水) 14時00分～17時00分(福岡)

テーマ①
300社5万人の支援から生まれた「活躍の方程式」とは

テーマ②
経験を言語化すれば活躍できる! 1万人が実践「明日メモ」体験

JMA152591

検索

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-04



突然ですが…

人事の役割(仕事)が 量も質も変わってきている と感じませんか？

これからの人事に求められる8つの役割



これからの人事に求められる8つの役割



翻訳家

経営者の目指す社会や理想の組織を「それって○○ですか?」と問いかけて言語化
現場には事例を中心に分かりやすく伝え「納得感から行動へ」とつなげる役割を担う

戦略家

刻々と変化する外部環境に適用した経営を文字通り「戦を略し」ながら着実に推進
様々な視座や角度から検討した施策(経営と現場をつなぐ)を立案する役割を担う

設計士

地域や業界のトップランナーとして「社会や時代とつながる」理想の組織像を設計
従業員が安心・安全に挑戦(背伸びの経験)できるプログラムづくりの役割を担う

伝道師

経営者や会社が目指す理想の姿(経営理念・行動指針など)を信念を持って表現
時には経営者よりも熱を帯び伝え「タテ・ヨコ・ナナメ」に組織を繋げる役割を担う

これからの人事に求められる8つの役割



伴走者

最後まで付き合うという姿勢でガイドのように「ゴールへとつながる」道のりを伴走
経営者の壁打ち・管理職の相談役・従業員の指導役など自在に伴走する役割を担う

理解者

従業員の感情や状況を把握しながら「理想と現実をつなげる」現場レベルの監督
現場の意見を理解して時には感情論ではなく経営課題として上申する役割を担う

歴史家

経営者のキャリアや会社の成り立ちから「過去・現在・未来」をつなげて本質理解
経営者の強みや培われた企業文化・組織風土を資本として活用する役割を担う

予言者

1歩先から半歩先の未来を「理論と実践」あるいは「経験と予想」をつなげて進言
「この調子でいけば○○」や「このままいくと●●」など先回りして伝える役割を担う

人的資源管理×人的資本経営が大事!



「人的資源管理」の考え方

商売における費用

費用→少ないほうが良い

画一均一が管理しやすい

管理→自分が把握できる能力

資源→過去の蓄積から消費

例:石油資源には限りがある

「人的資本経営」の考え方

商売における元手

元手→増えたり減ったり

多種多様が運用しやすい

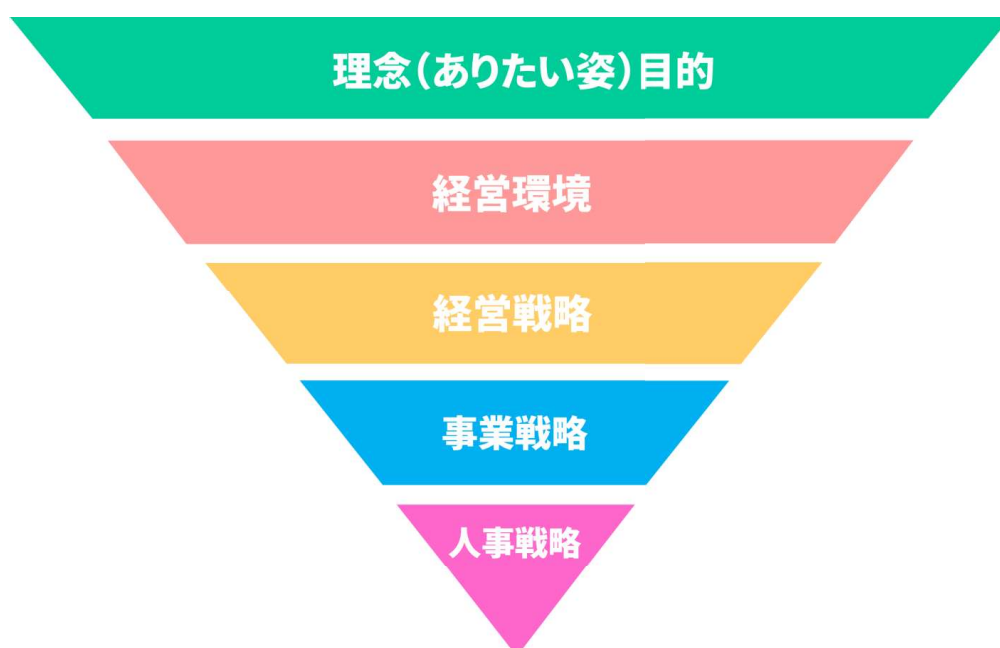
運用→自分が保有しない能力

資本→未来へ向けての投資

例:身体は資本だから大切に

どちらか一方ではなく、らせん階段式に高めることが大事

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



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。

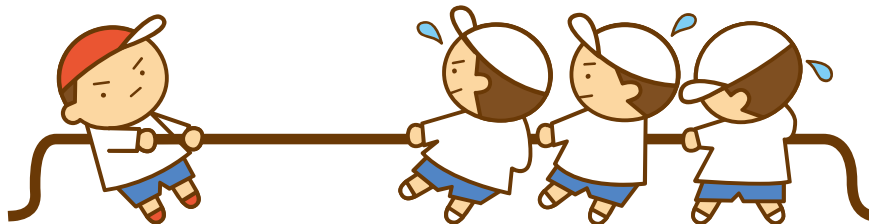


24km/ℓ で走る車の燃費は…



- 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？



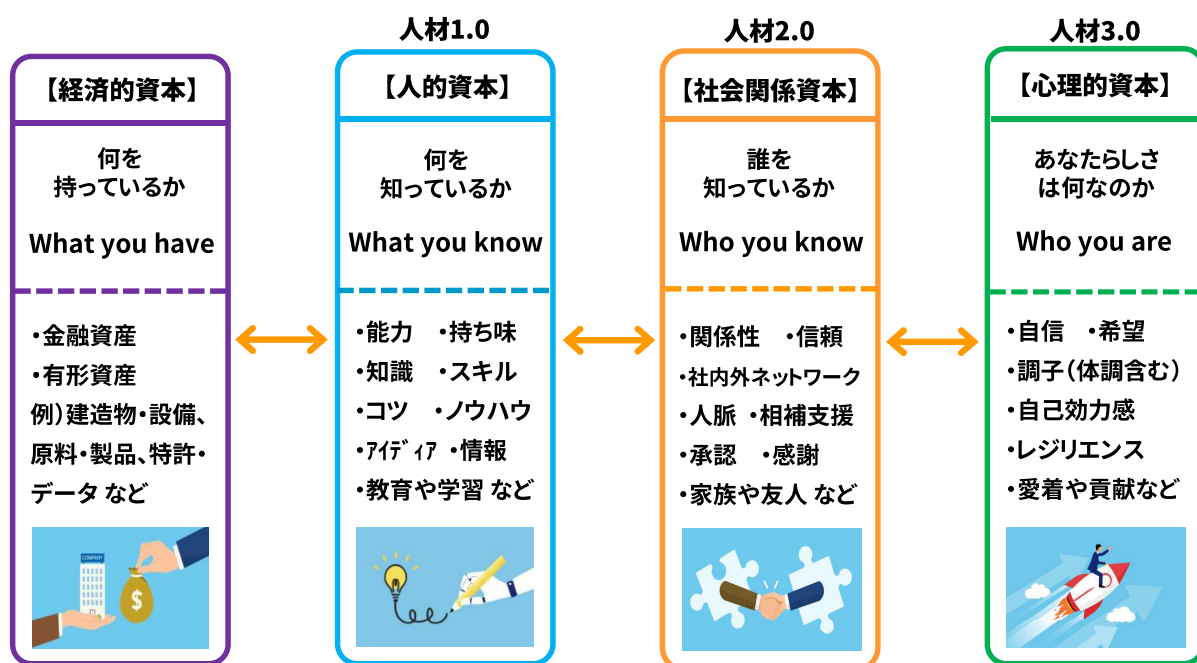
$300 > 100 \times 3\text{名} \times 0.6 = 180$ ◆ 不の解消をしてから人を入れると

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

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

実力 = 能力 × 状態

これからの時代に重要な3つの資本



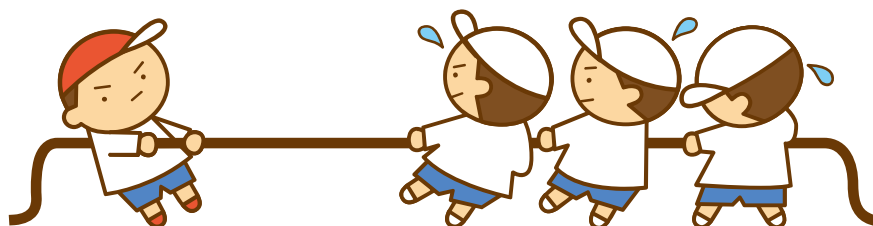
時代と共に重要とされる“資本”にも変化が起きている

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

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-15

公式に3つの資本を当てはめると…



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

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

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

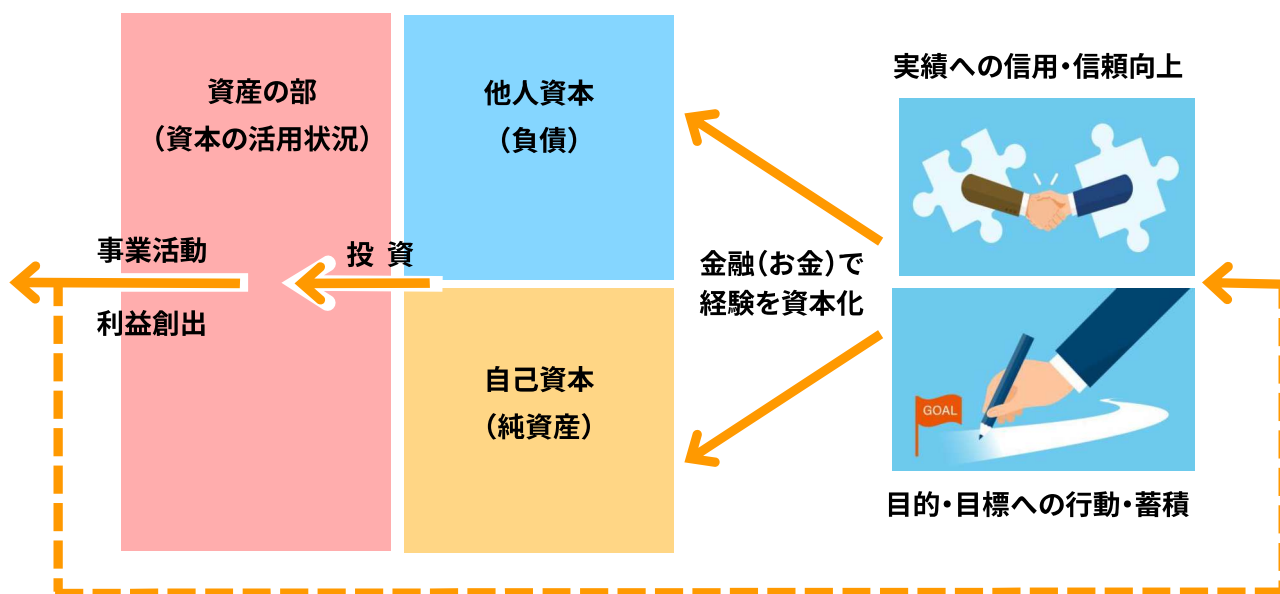
事業の発展 = 人的資本 × 社会関係資本 × 心理的資本

個人の活躍 = 持ち味 × 関係性 × 調子

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-16

経験を資本化する?(貸借対照表で考える)



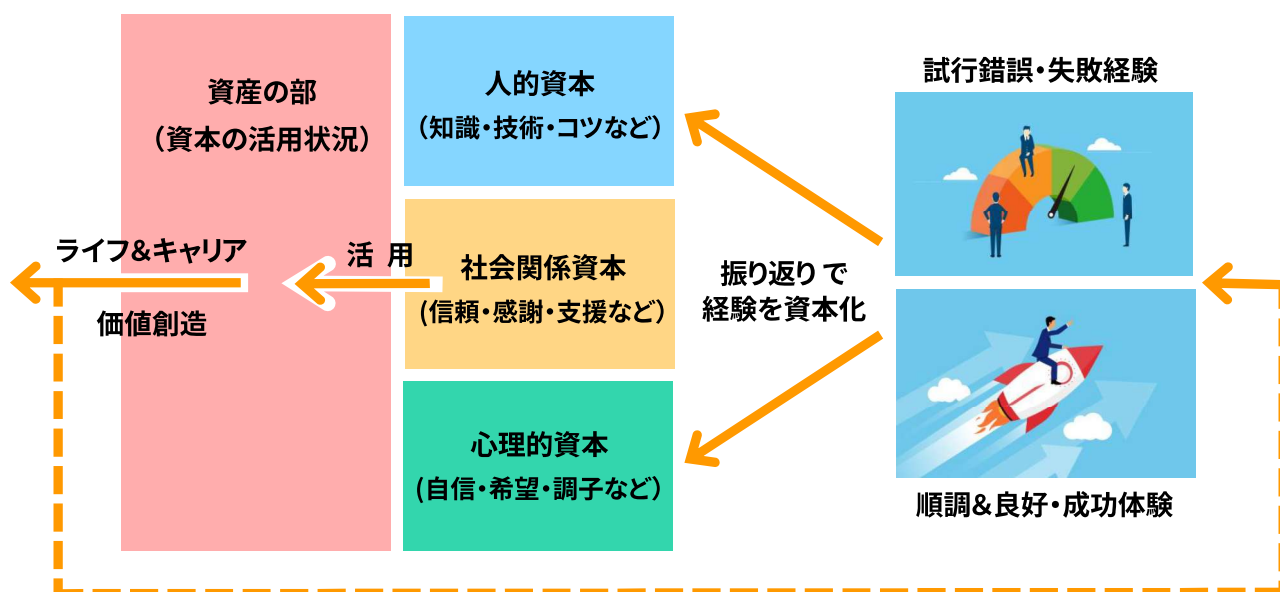
行動・実績が貯蓄・借入という形で金額に変換されて資本化

出典「人的資本経営まるわかり」(著:岩本 隆/PHPビジネス新書)をもとに改訂/イラスト:チキタカ(tiquitaca) / PIXTA

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-17

経験を資本化する?(貸借対照表で考える)



日常の体験を“振り返り”で、経験として資本化する(糧とする)

出典「人的資本経営まるわかり」(著:岩本 隆/PHPビジネス新書)をもとに改訂/イラスト:チキタカ(tiquitaca) / PIXTA

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-18

失敗だけでなく成功も振り返りを行う



失敗・不良(芳しくない状態)

失敗・不良の原因に向き合う

原因を資本(試行錯誤など)として再投資

改善する→成功・良好な状態へ

成功・良好(理想の状態)

成功・良好の要素を分析する

要素を資本(感謝など)として再投資

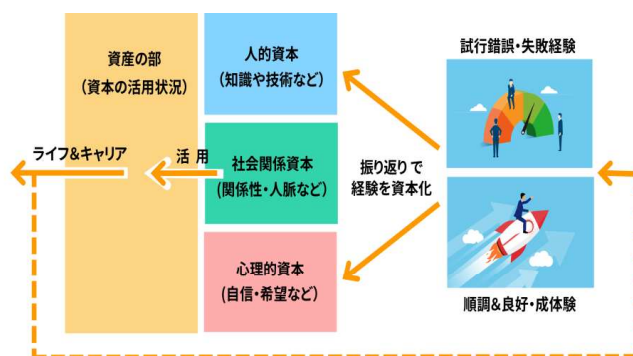
再現する→持続的な成功・良好な状態

日・週・月・年など定期的に“振り返る”ことで“経験を資本化”する

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-19

経験の「可視化・言語化・資本化」サイクル



Daily

明日メモ

365回



Weekly

週刊カラーバス

52回



Monthly

月イチ羅針盤

12回



Quarterly

季節の成長実感

04回



Yearly

今年の資本化
10大ニュース

01回

年間合計434回の振り返りで経験の「可視化・言語化・資本化」サイクルを高速回転

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25OCT-20

“振り返り”で経験を資本化⇒実力発揮



◆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」、人々の間の絆である「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・パットナムが提唱。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。

資本の状態(組合せ)を可視化・言語化



	持ち味 (人的資本)	関係性 (社会関係資本)	調子 (心理的資本)	活躍(実力発揮)の状態どんな人材
Aさん	◎	◎	◎	
Bさん	◎	◎	▲	
Cさん	◎	▲	◎	
Dさん	▲	◎	◎	
Eさん	◎	▲	▲	
Fさん	▲	◎	▲	
Gさん	▲	▲	◎	
Hさん	▲	▲	▲	

状態を3つの視点で可視化・言語化する



【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さんをお願いしますといいよ」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「持ち味×関係性×調子」で客観視する

© 2025 職場のSDGs研究所（NPO法人沖縄人財クラスタ研究会）

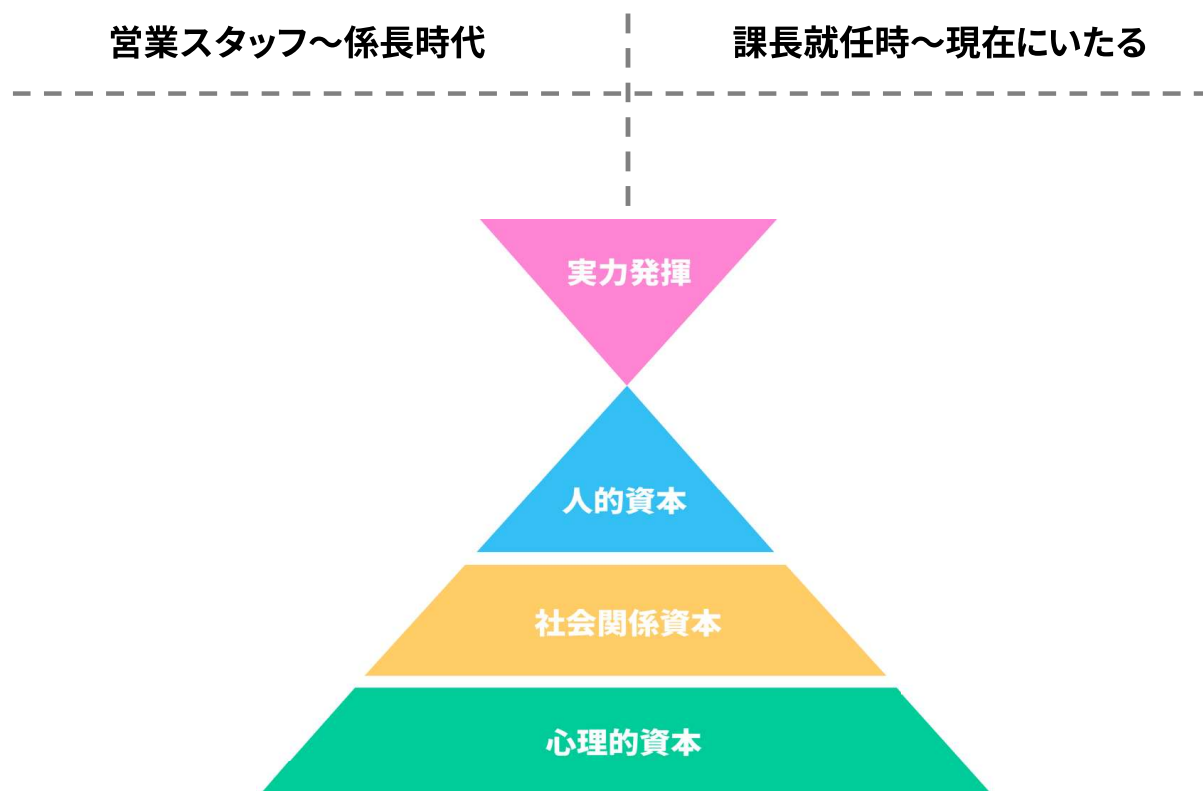
25OCT-23

状態を3つの視点で可視化・言語化する



営業スタッフ～係長時代

課長就任時～現在にいたる



© 2025 職場のSDGs研究所（NPO法人沖縄人財クラスタ研究会）

25OCT-24