

(愛知県社会保険労務士会 認定スタディグループ SDGs研究会)

## サステナブル経営と社労士の役割

(3回シリーズ)企業の持続可能性とは？

人的資本経営 × SDGs・ESG経営 × 長期伴走支援



職場のSDGs研究所 代表

戦略人事コンサルタント 白井 旬

# 講師プロフィール



## 白井 旬 (しらい じゅん)

Facebook



職場のSDGs研究所 代表取締役／戦略人事コンサルタント

国家資格キャリアコンサルタント／未来から愛される会社®づくり支援



<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



<2023年5月にリリース>

デライトコンサルティング社と共同開発

## 3回の内容(各回とも10時~12時・Zoom)



◆第1回—2024年1月23日(火)10:00~12:00(資料は3C-001~3C-024)

企業の持続可能性と人的資本×社会関係資本×心理的資本

◆第2回—2024年2月13日(火) 10:00~12:00(資料は3C-025~3C-048)

企業の持続可能性とSDGs・ESG経営(経営課題×社会課題)

◆第3回—2024年3月26日(火)10:00~12:00(資料は3C-049~3C-072)

企業の持続可能性と外部伴走支援者に求められる8つの役割

講義内容の理解促進を目的として、15分~20分に1回程度の頻度で  
3~4名に分かれてのブレイクアウトルーム(約10分間)があります。

# 持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流



## SDGs・ESG経営

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)

脱プラ・脱炭素 / 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」

経営戦略と人事戦略 / DE&I / 働き方改革

共通するのは「イノベーション」によって持続可能性を高めること  
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)

# VUCAの時代とは・・・



経営課題－変化が激しく経営の舵取りが難しい

**V**olatility (変動性・**不安定性**／技術革新など)

**U**ncertainty (**不確実性**／人口動態や自然災害など)

**C**omplexity (複雑性・**不可算的**／複数リスク)

**A**mbiguity (曖昧性・**不明確さ**／価値観の多様性)

# 経営環境の変化とは(PESTEL分析)



# PESTEL

Political  
(政治的)

Economic  
(経済的)

Social  
(社会的)

Technological  
(技術的)

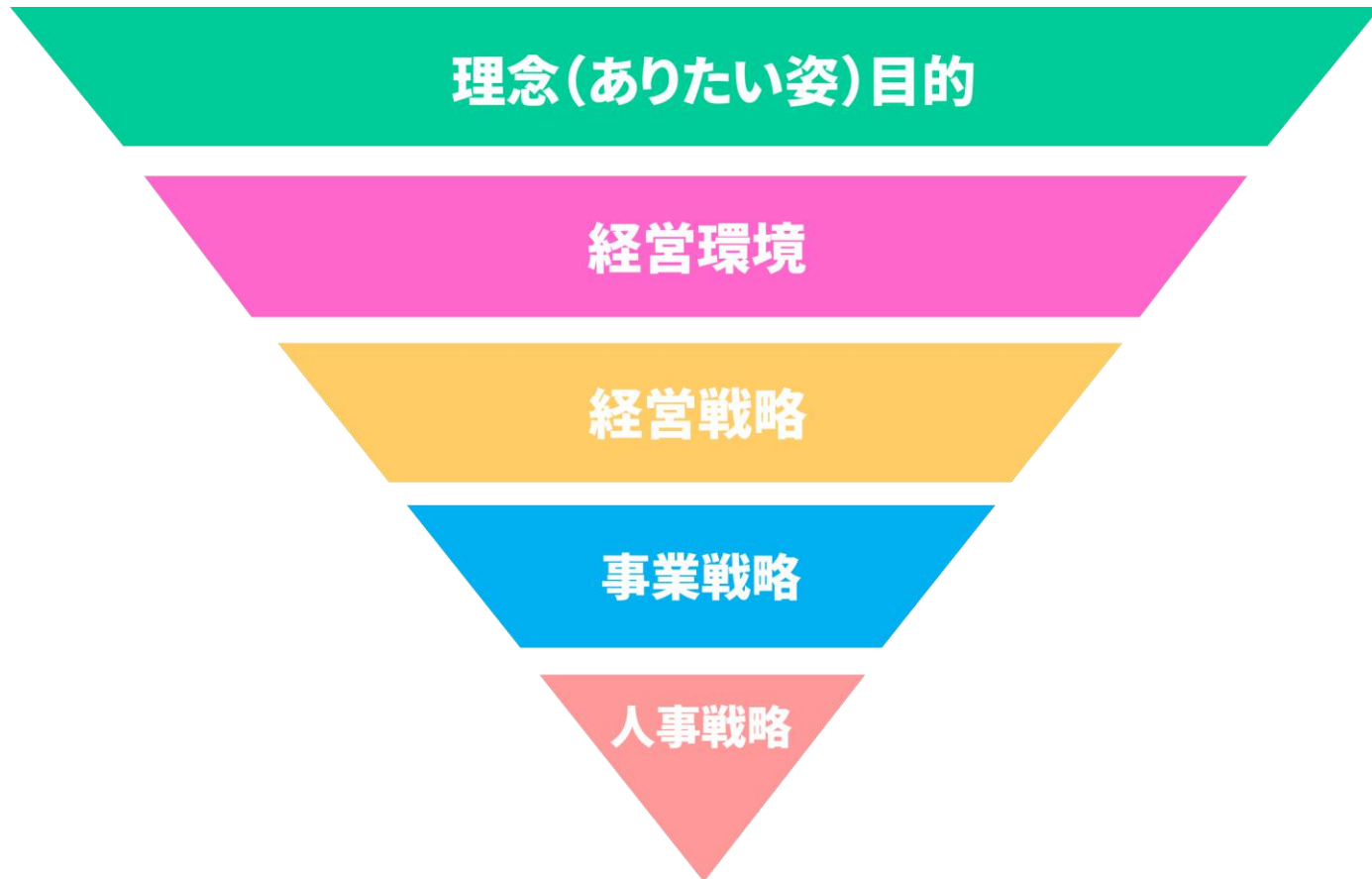
Environmental  
(環境的)

Legal  
(法律的)

「パワハラ防止法」が施行されたから・・・パワハラ研修を実施しましたはOK?  
公共工事の「入札条件」になったから・・・SDGs研修をして宣言しましたはOK?

**PESTといった早い段階で経営環境の変化を掴み対応!**  
**今は法律的な影響よりも社会的な影響が大きくて長引く**

# 環境の変化には 戦略の変化で対応する



経営環境に該当するのが「持続可能性(サステナビリティ)」

# 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

---

画一均一が管理しやすい

---

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

---

多種多量が運用しやすい

---

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「3つの資本」が重要なポイントに



# 人的資本と連動する資本とは？



## ◆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、ノウハウや経験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・パットナムが提唱。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。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

変化対応≡イノベーションと3つの資本



変化はコントロールできない

ピーター・ドラッカー

イノベーションは草の根レベル

エドマンド・フェルプス

# 砂山の法則(横の広がり⇔高さが出る)



経営者や幹部の知識や経験(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…

# 野球型組織 or サッカー・ラグビー型組織



## 野球型組織

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(エース・4番が中心)

---

困り込み / 助っ人外国人

---

名選手であれば、すぐに監督になれる

---

## サッカー・ラグビー型組織

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)

---

攻撃も守備も全員で行う

---

レンタル移籍 / 多様性の日本代表

---

監督になるには資格(専門教育)が必要

---

## 3つの資本を活かしてイノベーションを起こすには?

# 能力と実力の違い



**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/000000337.000024101.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・・・

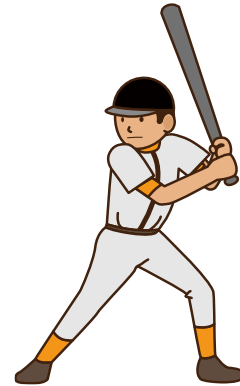
- エンジンやセンサーの **不具合**
- タイヤの空気圧やエンジンオイルの **不足**
- **不適切** な速度（急ブレーキ・急発進）
- **不必要** な荷物（荷物の積みすぎ）



# 即戦力は存在しない?能力が高くてても…



$$100 \times 0.6 =$$



60

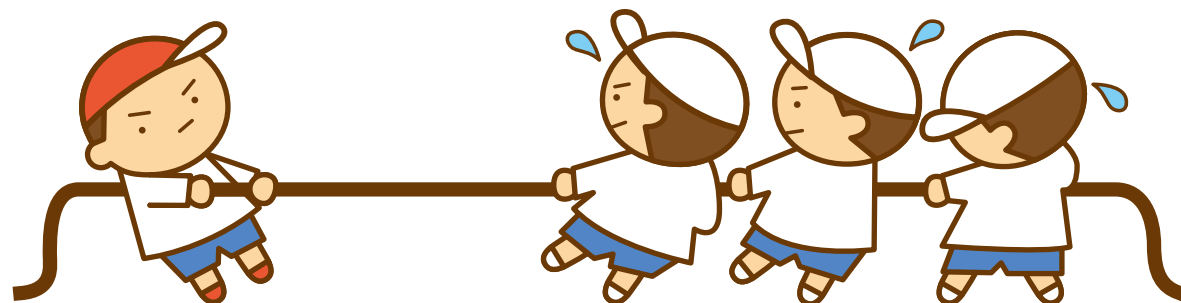
$$80 \times 0.8 =$$



64



# スタイナーの綱引き実験



$$300\text{kg} > 100\text{kg} \times 3\text{名}$$

実際の生産性(実力)は・・・

潜在的な生産能力(人的資本)－欠損プロセス(不)

+ プロセスゲイン(社会関係資本×心理的資本)

# 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**

# (★) 実力発揮に重要な3つの資本とは？



## ◆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、ノウハウや経験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・パットナムが提唱。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。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

# 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

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

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

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

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

**実力** = **人的資本** × **社会関係資本** × **心理的資本**

# 三大食品(食品卸)共同配送の事例



三大食品(沖縄県南城市:代表取締役 普天間邦光)では、入社5年目の若手職員(23歳の女性事務員)の意見・アイデア(ネットニュースで見かけた大手コンビニ3社の共同配送の実証実験)から、同業他社(ライバル企業)である池原商事、崎浜商店との共同配送を展開。



沖縄県南部は三大食品のトラックで、池原商事と崎浜商店の商品を運び、沖縄県中部は池原商事のトラックで、三大食品と崎浜商店の商品を運び、沖縄県北部は崎浜商店のトラックで、三大食品と池原商事の商品を運ぶことにより、移動距離と移動時間の両面において大きな効果がありました。その結果として、長時間労働の改善とガソリン代(≒CO2)の削減を実現。



## このケースの **社会関係資本** と **心理的資本** はどういう状態だった?



沖縄県雇用政策課  
テレビ番組  
「働きがいTV」より

# イノベーション(組織)⇔自己効力感(個人)



自己効力感（**心理的資本の一部**）とは、自分がある状況において必要な行動をうまく遂行できると「自分の可能性」を認知していること。カナダ人の心理学者アルバート・バンデューラが提唱した。自己効力感が強いほど、実際にその行動を遂行できる傾向にあるという。自己効力感を通して、人は自分の考えや、感情、行為をコントロールしている。

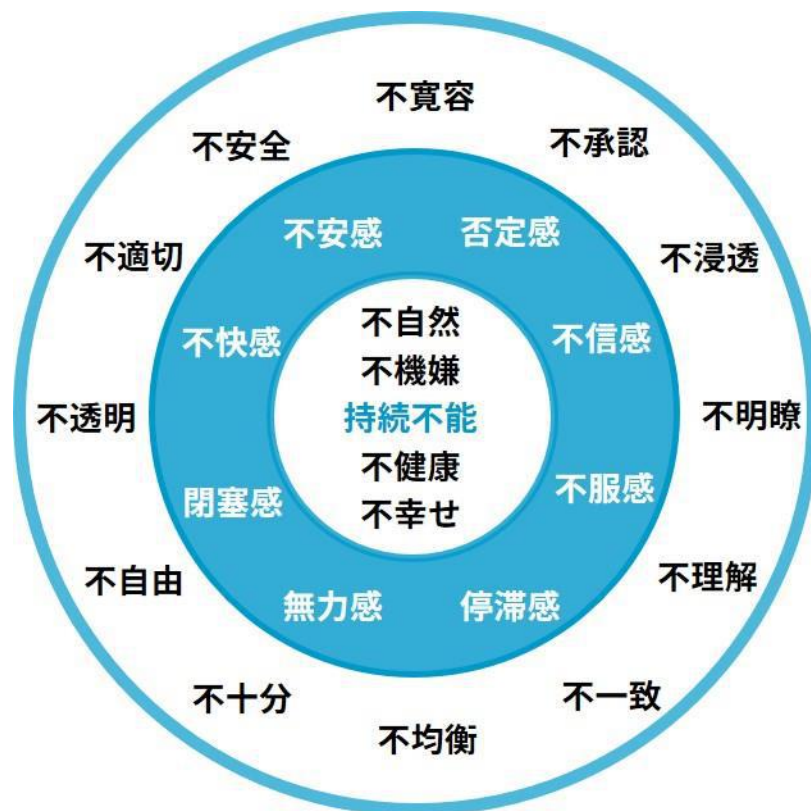
1	達成経験（最も重要な要因で、自分自身が何かを達成したり、試行錯誤した経験）	寛容 ⇔ 肯定感 etc
2	代理経験（自分以外の他人が何かを達成したり成功したりすることを観察すること）	一致 ⇔ 納得感 etc
3	言語的説得（自分に能力があることを言語的に説明されること、言語的な励まし）	理解 ⇔ 有用感 etc
4	生理的情動的喚起（心身ともに健全な状態であること、ココロの余裕、時間的余裕等）	健康 ⇔ 充実感 etc
5	想像的体験（自己や他者の成功経験を想像すること—O.マダックス氏による）	十分 ⇔ 安心感 etc
6	他者承認（家族や友人、先輩・上司・同僚などから認められること—太田肇氏による）	承認 ⇔ 信頼感 etc

（出典：フリー百科事典Wikiをもとに筆者にて改訂）

# 実力発揮マンダラ(状態を“見える化”)



**持続可能型・イノベーション型**  
**(実力発揮型&事業発展型)**  
**自走自律な社員&組織**



**持続不能型**  
**(能力減退型&事業衰退型)**  
**他責他律な社員&組織**

# 経営課題の解決⇔社会課題の解決

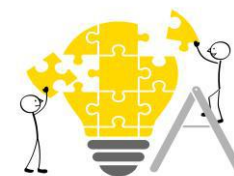


同僚・取引先・顧客への貢献

地域や地球全体への意識

社会の「不」の解消  
(社会課題の解決=SDGs・ESG経営)

「不の解消」を回し続ける  
≡小さなイノベーションの連続



従業員の実力発揮  
&組織全体の活性化

職場の「不」の解消  
(経営課題の解決=働き方改革)

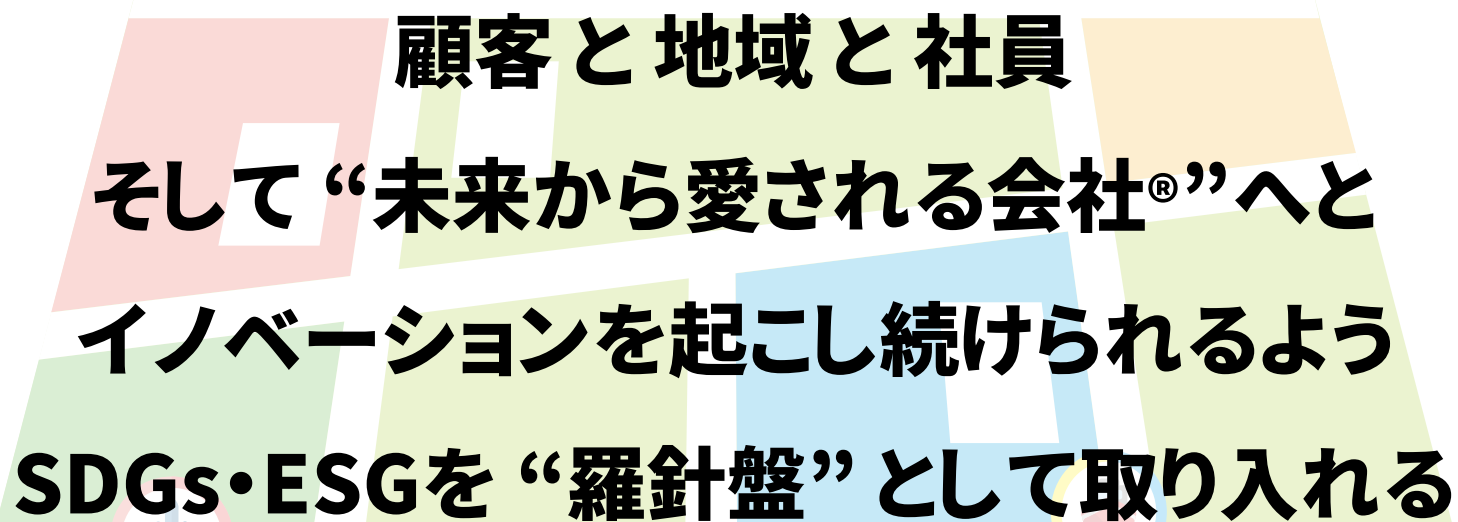
事業の再定義・再構築  
&思考力・創造力の伸長



左右のイラスト:DragonTiger / PIXTA

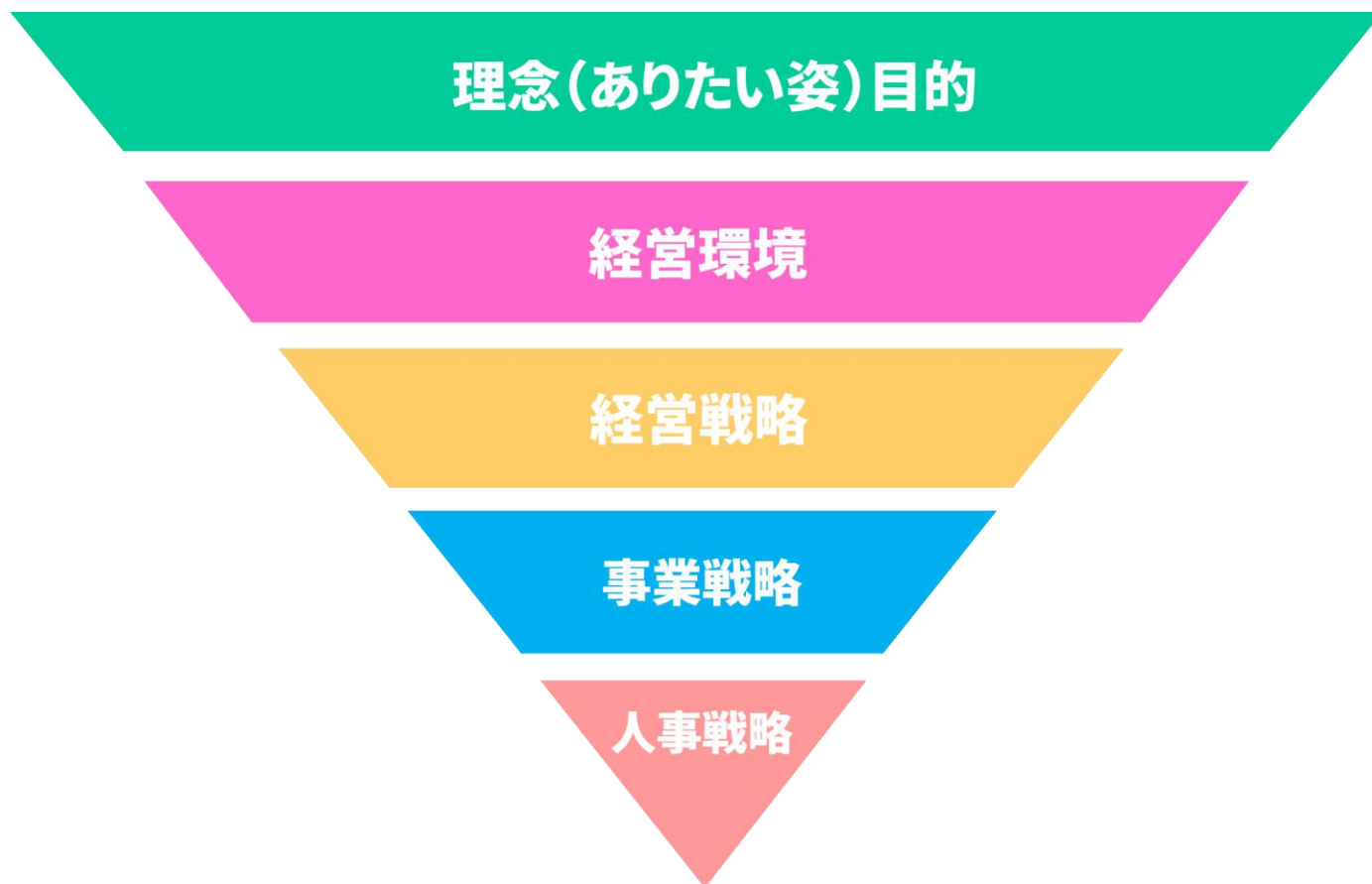


## (2) 企業の持続可能性とSDGs・ESG経営



**顧客と地域と社員**  
そして“未来から愛される会社®”へと  
イノベーションを起こし続けられるよう  
SDGs・ESGを“羅針盤”として取り入れる

# 経営環境の他に“羅針盤”として活用



**SDGs・ESGを“羅針盤”として使うには目的地が重要**



**Q:企業がSDGs・ESGを  
推進していくうえでのポイントは？**

**A: SDGs が **経営** に繋がっているのか？**

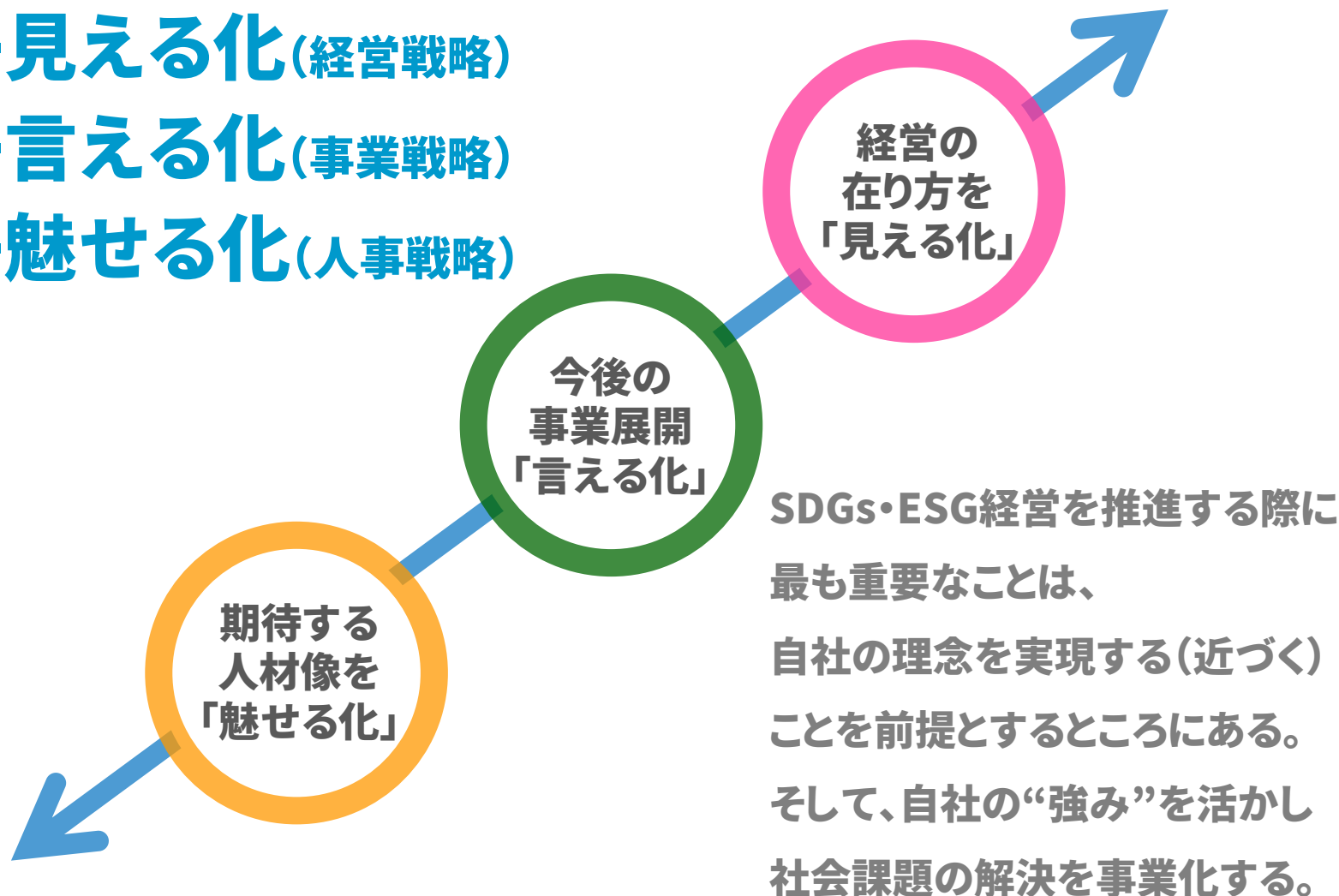
**SDGs で **事業** が発展し続けるのか？**

**SDGs は **社員** に腹落ちしているか？**

# SDGs・ESGを活用して3つを実現



- 見える化(経営戦略)
- 言える化(事業戦略)
- 魅せる化(人事戦略)





# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



社会的包摂 ⇔ 経済発展 ⇔ 地球環境保護

誰一人取り残さない – No one will be left behind

# 日本の林業にみるイノベーション



15 木の豊かさ  
守ろう  
輸入木材に押されて林業が衰退化→手入れができず森が育たない



13 気候変動に  
対応的な対策を  
保水力低下のところに気候変動による線状降水帯等→集中的な豪雨



11 住み続けられる  
まちづくりを  
土砂崩れや洪水などが頻繁に発生→道路の寸断や家屋の流出・倒壊



9 産業と経済活動の  
発展をつくらう  
新技術のCLT(直行集成版)→建物の木造化・木質化→林業の再発展



丸の内の東京海上日動ビル本館・新館の一体建て替えて誕生する新・本店ビルは、国産木材をふんだんに使い、木の使用量が世界最大規模となる高さ100mの「木の本店ビル」となると発表された。ビルを支える柱に多くの木材を使用するとともに、床の構造材にCLT(直交集成板)を使用。「丸の内」の街並みに調和した気品のある佇まいのオフィスビルになる模様。所在地:東京都千代田区丸の内1丁目6番1 / 竣工:2028年度(予定) / 規模:地上20階・地下3階・高さ約100m / 構造:S造 / 木造 / SRC造

出典 TOKYO BEST OFFICE「木造オフィスビル特集」(2023年11月16日) <https://best-tokyo.com/office/article/woodenbuildings> をもとに改訂

# 重要なのは【持続可能性】



# SXカード(8枚)を使って…



**SX Sustainability (持続可能性) SX-01**

## SDGs

用語の基礎情報

- Sustainable Development Goalsの略称「持続可能な開発目標」
- 2015年9月の国連総会にて全会一致で採択された17の目標
- 持続可能な開発のための2030アジェンダの行動計画として宣言
- 2016年～2030年の15年間で達成を目指す（前身はMDGs）

**SX Sustainability (持続可能性) SX-02**

## ESG

用語の基礎情報

- E(環境) S(社会) G(企業統治)に配慮した投資や経営のこと
- ESGの起源は1920年代アメリカの「社会的責任投資 (SRI)」から
- 2006年に国連事務総長コフィー・アナンが投資家・金融界に提言
- 「PRI (責任投資原則)」6原則のうち第1～第3には「ESG」の文言

**SX Sustainability (持続可能性) SX-03**

## ESD

用語の基礎情報

- Education for Sustainable Developmentの略称
- 2002年8月の世界首脳会議で日本政府とNGOが提唱し広がる
- 2005年から「持続可能な開発のための教育の10年」を開始
- 新学習指導要領の前文・総論に「持続可能な社会の創り手」を明記

**SX Sustainability (持続可能性) SX-04**

## CSV

用語の基礎情報

- Creating Shared Valueの略称「共有価値の創造」と訳される
- 米ハーバード大学教授マイケル・ポーター氏らが2006年に提唱
- 企業が本業を通して社会的課題解決と経済的利益を共に追求する
- 社会的課題解決ではCSRは「守り」、CSVは「攻め」とされる

**SX Sustainability (持続可能性) SX-05**

## 三方よし

用語の基礎情報

- 戦国時代末期から江戸・明治時代に活躍した近江商人の教え
- 近江国を離れた他国で、商いを続けるための共存共栄モデル
- 表裏のルーツは初代伊藤忠兵衛（伊藤忠商事の創業者）とされる
- 「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」で「三方よし」となる

**SX Sustainability (持続可能性) SX-06**

## 論語と算盤

用語の基礎情報

- 沢沢栄一の「道徳経済合一説」や「合本主義」を本質的に示す言葉
- 「道徳（公徳）」と経済（利益）は両立させることができる」という考え
- 合本主義＝人ひとりの資本は小さいが分業に向けて合われば大きな力になる
- 2024年からの1万円札（画像：沢沢栄一）は「ユニバーサルデザイン」

**SX Sustainability (持続可能性) SX-07**

## 自利利他（利他の精神）

用語の基礎情報

- 利他の精神のもとフランスの社会学者オーギュスト・コントが19世紀に提唱
- 新25書（エコイズム）に対する概念として語られた言葉「オルトイズム」から派生
- 日本では「オルトイズム」の訳語として仏教用語の「自利利他」を当てはめた
- 江戸時代の隠世家・二宮尊徳が唱えた「たらいの水の原理」に同じ

**SX Sustainability (持続可能性) SX-08**

## 陰徳善事

用語の基礎情報

- 「三方よし」と並び、近江商人が長く大切にしてきた「経営理念」
- 自己顕示や見返りを期待せず、人に知られぬよう善行を積むこと
- ESGや人的資本経営の流れで非財務情報の積極的な開示が重要に
- 現代社会ではむしろ「陰徳善事」で取組みを発信するのが望ましい

サステナビリティ(持続可能性)に関する用語について  
左から右へと歴史の深いものから並べてみましょう!  
自社で大切にしている考え(経営理念やビジョン等)と  
相関性がないか? なども確認してみましょう!





# 経営環境の変化(消費行動・会社選択)



## ESD

ESDはEducation for Sustainable Developmentの略で「持続可能な開発のための教育」と訳されています。今、世界には環境、貧困、人権、平和、開発といった様々な問題があります。ESDとは、**これらの現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組む (think globally, act locally) こと**により、それらの課題の解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そしてそれによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。つまり、**ESDは持続可能な社会づくりの担い手を育む教育です。**

出展:文部科学省ホームページ(その他▶国際関係▶日本ユネスコ国内委員会▶▶持続可能な開発のための教育)

<https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm>

# 教育が変わると思考・行動が変わる



東京書籍「新しい社会6年生(政治・国際編)」



小学校では令和2年度より

学習指導要領で **ESD教育を義務化**

中学校では令和3年度より義務化

高校生では令和4年度より義務化

大学の入試問題や大学院等の教科書として採用



関西学院大学商学部(2023年度)

学部特色入学の試験問題(小論文)

として p22~p31(第1章-3-4)

SDGsでは「と」のチカラが大きなポイントに

# 時代における基準(支持・選択)の変化



# 時代における基準(支持・選択)の変化



## What(なにが)で選択

おおよそ、モノが「不足」していたり、職業選択が「不自由」だった時代の傾向です。1950年代の「三種の神器(冷蔵庫・洗濯機・白黒テレビ)」、1960年代の「新三種の神器(3Cとも言う)カラーテレビ、クーラー、マイカー)」がみんなの憧れでした。また、「新聞記者ってカッコイイな!」「憧れのスチュワーデスを目指そう!」など

## Where(どこで)で選択

おおよそ、モノが満たされてきた時代、「場所」や「会社」が重要になった時代の傾向です。1970~1990年代の「高度経済成長期~安定成長期~ハイテク景気~バブル景気」など一時は、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれた頃。「憧れの街、多摩ニュータウン!」「MADE IN JAPANは安心だ!」「海外で活躍したい!」「伊藤忠商事で働きたい!」「今年の人気企業ランキング」など

## Whom(だれと)で選択

おおよそ、モノが溢れている時代、「こだわり」や「思い」など、特に「在り方」が問われる時代の傾向です。2000年代からのパソコンやインターネットの普及、スマートフォンからSNSを通じて、「いつでも・どこでも・誰でも」発信が可能に。「渡辺直美さんの個性的なファッションやライフスタイルに“共感”が集まり、インスタグラムのフォロワー数は940万人!」「長崎県の落水正商店!“自然”な環境で育てた鶏が生む平飼卵が大人気!」「“自分”らしく働ける会社選び!」など



## ESG(投資→経営)

ESG投資は、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資のことを指します。

特に、年金基金など大きな資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会(オポチュニティ)を評価するベンチマークとして、**国連の持続可能な開発目標(SDGs)**と合わせて注目されています。

出展:経済産業省ホームページ(政策について▶政策一覧▶ エネルギー・環境 温暖化対策▶ ESG投資)

[https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/esg\\_investment.html](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html)

# ESGと業績(事業発展)との関係性



ニッセイアセットマネジメントは「シュチュワードシップレポート2020」のなかでESGの要因別に株価の推移を検証。同社はE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に分けて独自の企業格付けをし、S(社会)の項目で **評価が高い企業の株価は低い企業の株価を大幅に上回る収益率を示した**。同社のS(社会)評価では、**主に企業とステークホルダー(従業員等)との関係性が良好か**を重視している。-1年間の累積超過リターン(S1)は100%越え>(S3)はマイナス75%

**ESG評価の高い企業は、人材、生産性、ブランド力といった目に見えない要素が競争力の高さにつながっている。よって、株価の面でも平均以上の評価を市場から得ている。**



- ・従業員満足度が高い企業は離職率が低く、生産・販売のノウハウが蓄積される
- ・社会との関係が良好な企業は求職者の人気も高く、優秀な人材を採用しやすい
- ・社会的評価の高い企業の製品・サービスはブランド力が高く、価格競争力がある

出典:ESGはやわかり(著:小平龍四郎/日経文庫)をもとに改編

# ESGは内側(従業員・職場)から



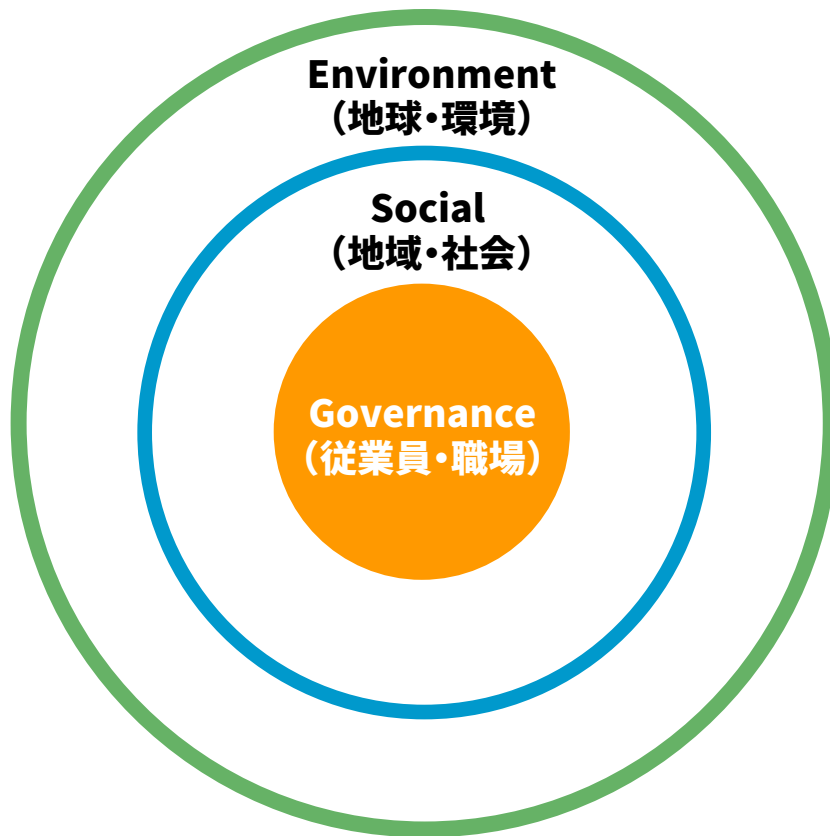
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

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

# SDGs・ESGは内側(従業員・職場)から



従業員・職場→地域・社会→地球・環境で「不の解消」を

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)をもとに筆者にて作成



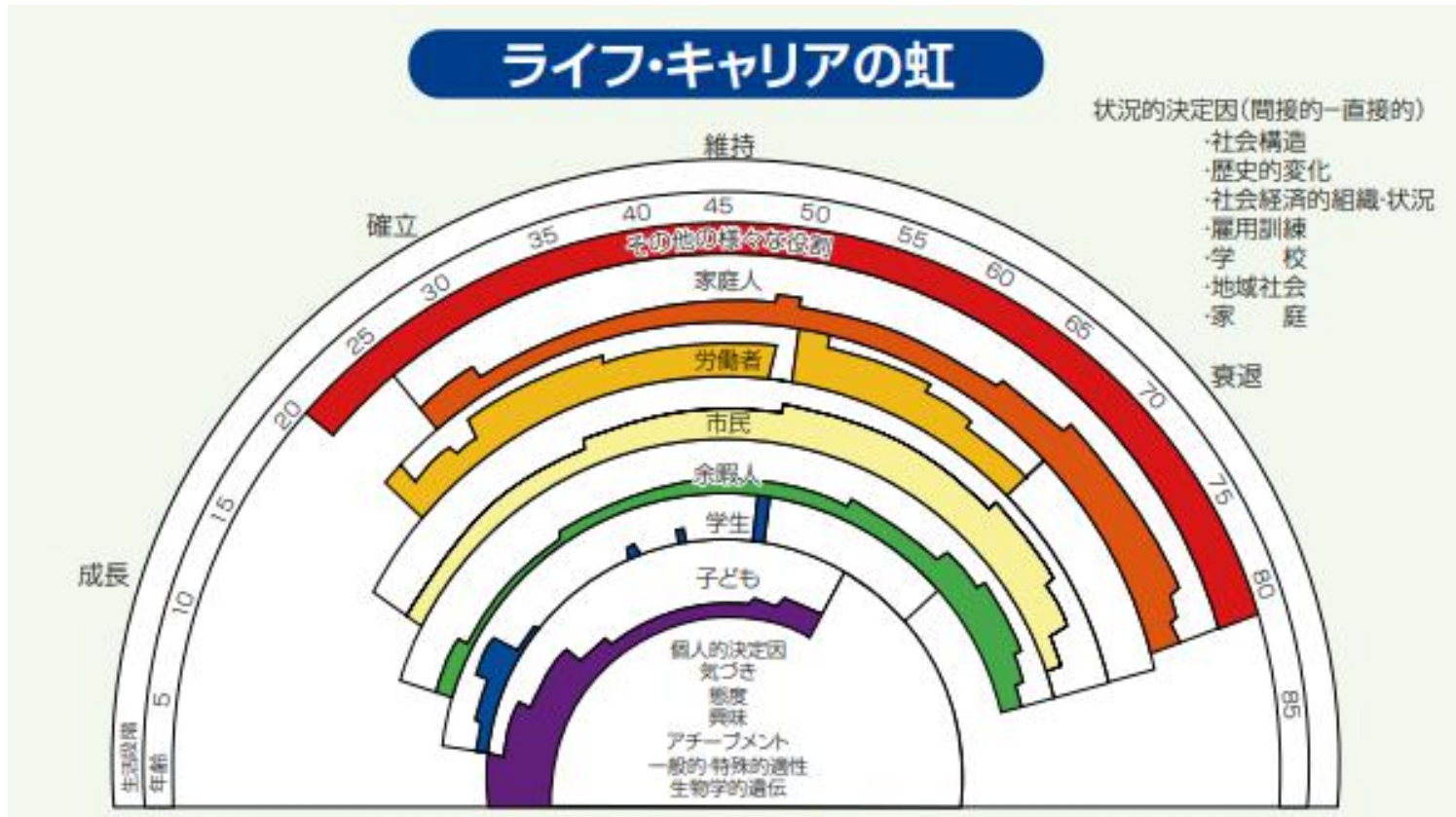
# 要注意：SDGs・ESGウオッシュとは？



- ① 取り組み実態がない。あるいは、客観的な証明(数字的な根拠、活動の記録や報告書等)がないにも関わらずSDGsを謳うこと。
- ② 実際以上に取り組んでいるように見せること。終了したものや未着手のものを「今まさに、取り組んでいる」ように見せること。
- ③ ある面(例：環境面)は積極的に取り組んでいるものの、他の面では、不都合な出来事(例：低賃金・長時間労働など)があること。

最近では、SDGs宣言はしているものの具体的な進捗レポートがない。県のSDGs認定や地銀評価サービスを受けているが、従業員がSDGsを理解しておらず、実践しない&説明できない。なども評価を下げる要因に

# 社会(Social)の範囲とは？



出典 文部省『中学校・高等学校進路指導資料第1分冊』平成4年

家族⇔学校・職場⇔地域⇔市区町村⇔都道府県⇔日本⇔世界

# 社会(Social)の範囲とは？



金城 未来さん・32歳

株式会社ちゅら海建設・入社10年目(労働者)。5歳の子育て真っ最中(家庭人)。現在は、1級建築士を目指して、専門学校に通っている(学生)。半年後には、2人目の子供を出産予定。夫の会社も理解があり半年間の育休取得で準備中(家庭人・労働者)3ヶ月1度は、2人の両親も集まっての食事会を開催している。会計の時になると毎回、「いくつになっても、私たちの(子供)だから!」とご馳走してもらえるのに甘え気味。



加納 ジェームスさん・48歳

ESグローバルサービス株式会社・技術開発部長(労働者)。自ら企画した新サービスが大ヒットして嬉しい反面。この半年間は土日も出勤が続いており、地域の少年サッカーチームのコーチ(市民)が出来ないのが悩みのタネ。大学から続けているウインドサーフィンもほとんど行く暇がなく(余暇人)、なかなかリフレッシュできていない。来年には、双子も大学を卒業することとなり、シングルファーザー(家庭人)としての役割もひと段落。妻の死別後、15年以上にわたって子育てをサポートしてもらった両親へのお礼に、自身(子供)から、ふたりが大好きなバリ島旅行のプレゼントを計画。

# ライフ&キャリアデザイン



ライフデザインとは…(例:趣味を持つ、結婚する、子どもを育てる、笑顔でいるなど)

- お金を払ってでも、一生涯 行いたいこと。続けたいこと。
- お金を貰わなくても、一生涯 行いたいこと。続けたいこと。

キャリアデザインとは…(例:お金を貰って行う仕事のレベルやスキルアップなど)

- ライフデザインを充実させるための手段となること。
- その道のプロフェッショナルになろうとすること。



# 4つのステークホルダーを大切に

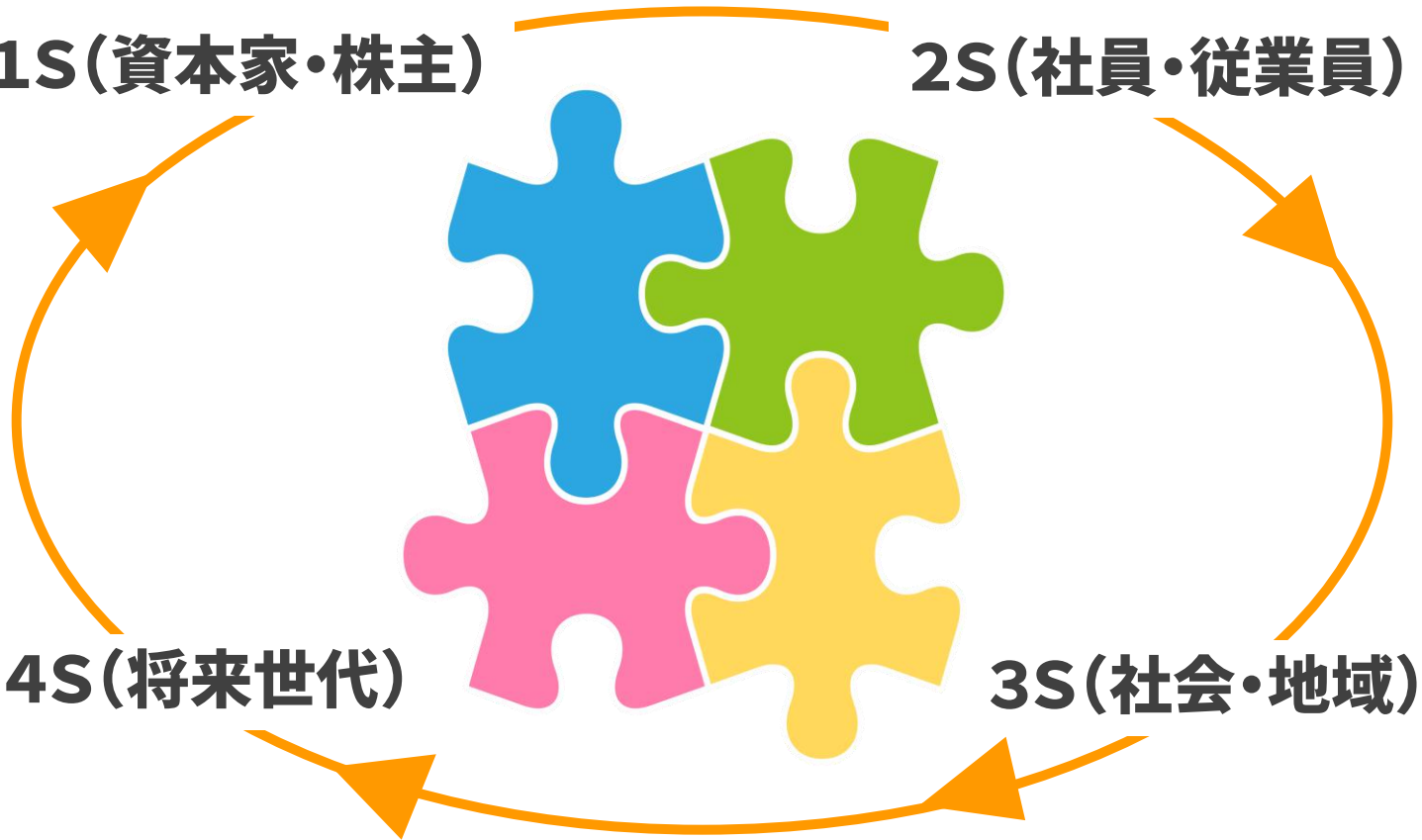


1S(資本家・株主)

2S(社員・従業員)

4S(将来世代)

3S(社会・地域)





**SDGs・ESGを活用するための  
3つの戦略(経営・事業・人事)**

**儲け方で企業価値↑**

**内から外へ不の解消**

**経営課題と社会課題**

# 熊本トヨタ自動車の事例



熊本トヨタ自動車では、2021年に掲げた「SDGs宣言」を中心に、サステナビリティに関する様々な取り組みを行ってまいりました。さらに、2022年7月からはESG（E-環境、S-社会、G-ガバナンス）に軸足を置いた「持続可能な組織づくりとSDGs・ESG経営」へとステップアップし、その一環として「まちづくり・ひとづくり」プロジェクトを推進しております。

## Environment 地域と自然を愛する会社

- 車両販売など企業活動を通じたカーボンニュートラルへの取り組み
- 熊本トヨタハイブリッド基金を活用した地域への還元と共創
- 多彩なモビリティ活動による地域課題の解決
- 社員全員がSDGsの取り組みを理解し行動



阿蘇グリーンストックへ寄付金の寄贈

阿蘇の草原維持の活動をされている公益財団法人・阿蘇グリーンストックへ寄付金を贈呈しています。この寄付金は、ハイブリッド車の販売1台につき1,000円を積み立てる「熊本トヨタハイブリッド基金」を利用した取り組みで、寄付額は累計1,000万円を超えました。



太陽光パネルの店舗への設置拡大

2023年4月にレクサス熊本東のカーポートへ太陽光パネルを設置したのを皮切りに、各店舗への太陽光パネルの設置を予定しています。電力の自給自足をすることで環境負荷の低減を目指しています。



阿蘇水掛の棚田で田植え

2021年より、阿蘇市にあります「阿蘇水掛の棚田」にて田植え・稲刈りを行っております。収穫したものは熊本県こども食堂ネットワークを通じて、県内のこども食堂で利用されています。

具体的には、1年目（2022年7月～Alignment—最適化に向けた組織開発の開始&職場の不の解消）、2年目（2023年7月～Career Ownership—変化に強い自主自律型のひとづくり&相互支援型の組織づくり）、3年目（2024年7月～Transforming our Town—熊本を走る幸せの実現&持続可能なまちづくり）と各年度のテーマに基づいて、様々なプログラムや取り組みを展開しています。

# 熊本トヨタ自動車の事例



## Social 未来と自分が描ける職場

- DXによる生産性の向上と適正な労働時間の実施
- ダイバーシティの実現と適切な制度活用による働きやすい職場環境の確保
- インターンシップや職場体験による社員と学生の学びの場の提供



WWB(Women's Well-being)プログラム

マイノリティーの中のマジョリティーである女性が活躍できる職場になれば外国籍や障がい者などその他の様々なマイノリティーが活躍できる職場になるよう研修を行っています。



1DAY-SDGsプログラム

熊本県内の大学・専門学校・高校生を中心に、熊本について考えるワークショップを開催。カーボンニュートラルなど業界の抱える課題や当社のSDGsの取り組みなどが社員が講師となり開催しています。



福祉車両出張授業

福祉車両専門店・ウェルタウンくまもとのスタッフが中心となり、高校などへ福祉車両操作体験や電動モビリティの出張授業を行っています。将来就職で役立つような知識と体験の機会を提供しています。

## Governance 誇りと余裕が溢れる仕事

- 社内留学制度による社内交流と教務共有での補い合える組織づくり
- 人事制度の明確化によるキャリア形成の指標提示
- コンプライアンスの強化による社内外に対する誠実な企業体制の構築



社内留学∞エイト

2023年11月より、スタッフひとりひとりのキャリア開発やキャリア自律を支援するため全社横断型の組織風土づくりを行います。業務の属人化の解消を目指し人事異動を伴わない1週間程度の社内留学を行います。



Webマニュアルの推進

業務の属人化回避とマニュアル作成の工数の削減を行い、BOP体制を整えていきます。動画や画像を用いたマニュアルを作成することで社内教育の推進を図ります。



内部監査体制の強化

内部監査に関する基本事項を定め、内部監査を実施することにより業務の適正な執行の維持・改善と経営の効率化を目的とし再点検を行います。

2023年11月から、ESG(E-環境、S-社会、G-ガバナンス)の中でも特に「G-ガバナンス」と「S-社会」に重きをおいた【社内留学∞エイト】を新しくスタートさせることとなりました。

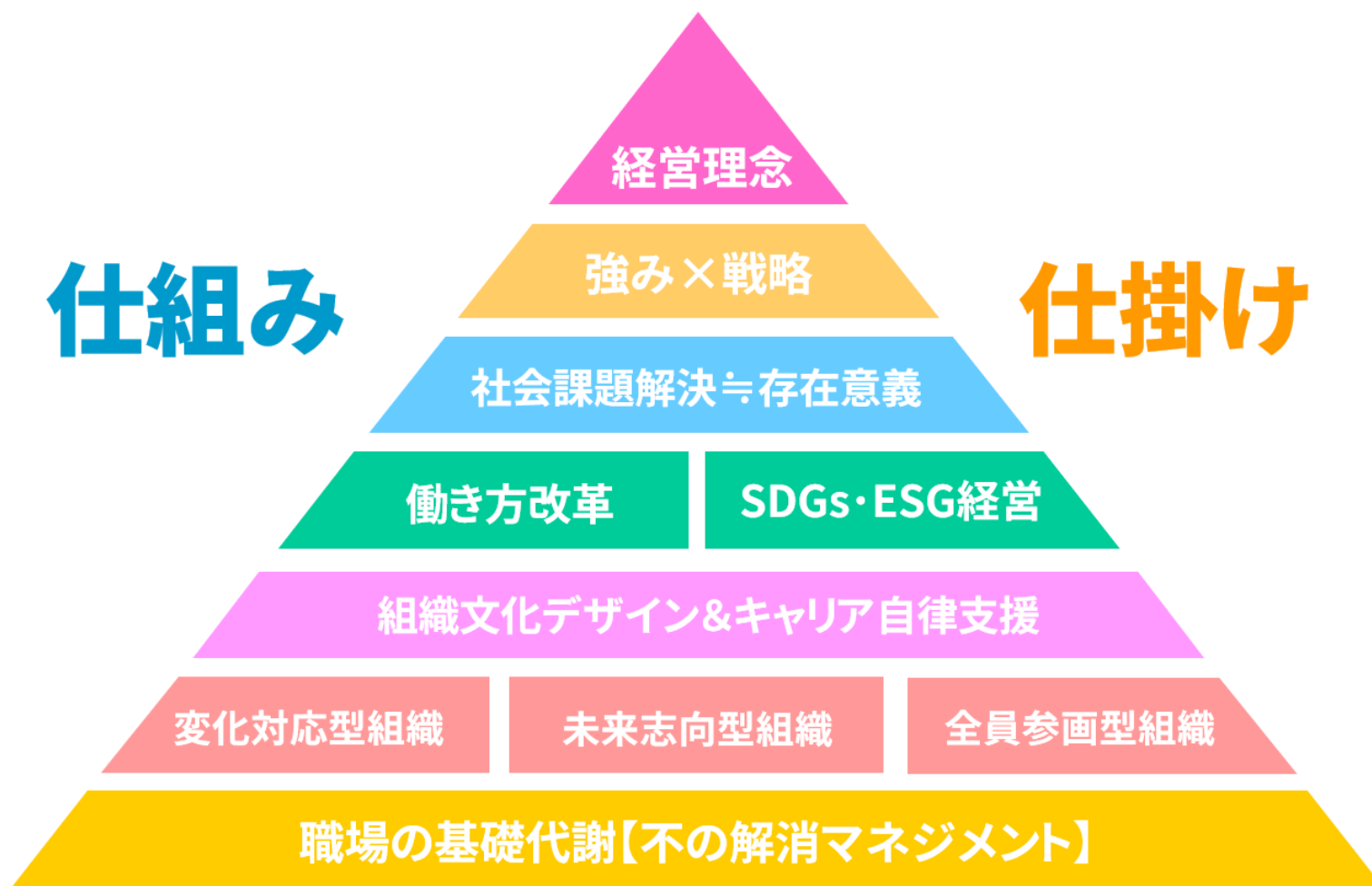
初回となる2023年11月～12月度の【社内留学∞エイト】では、全45名の従業員が他部署・他店舗・他職種の業務を5日にわたり体験をいたします。

加えて、【社内留学∞エイト】では熊本トヨタ自動車全体として、以下3つの目的をもって、運営・展開することにより「誰もが主体的に活躍できる職場づくり」を実現しています。

- 1-スタッフひとりひとりの「キャリア自律」を支援するための全社横断型の企業風土づくり
- 2-本部と店舗店舗間の本質的な交流(人間関係維持型だけでなく業務改善促進型)
- 3-属人化(担当不在で進まない)の解消を目指し、仕事の標準化促進によるヨコ型安心社会へ



# (3) 企業の持続可能性と長期伴走支援



# 目指すのは戦略人事(経営戦略を実現する人事)



## ◆脱:トレンド経営

世の中で重要とされる考え方などに「経営」をくっつけたもので、直近だけでも「ビジョン経営」「サステナブル経営」「ウェルビーイング経営」など多岐にわたる。今までの経営と何ら変わらないのに、新しいキーワードをつけただけではその効果は薄く限定的になる。

## ◆脱:ハコモノ組織

国の重点施策や社会情勢の変化などに対応して、組織図に新たな部署や委員会という「ハコ」を配置して形を整えるもので、「CSR推進室」「女性活躍推進プロジェクトチーム」「ワークライフバランス検討委員会」などがあり、しばしば組織内で孤立することがある。

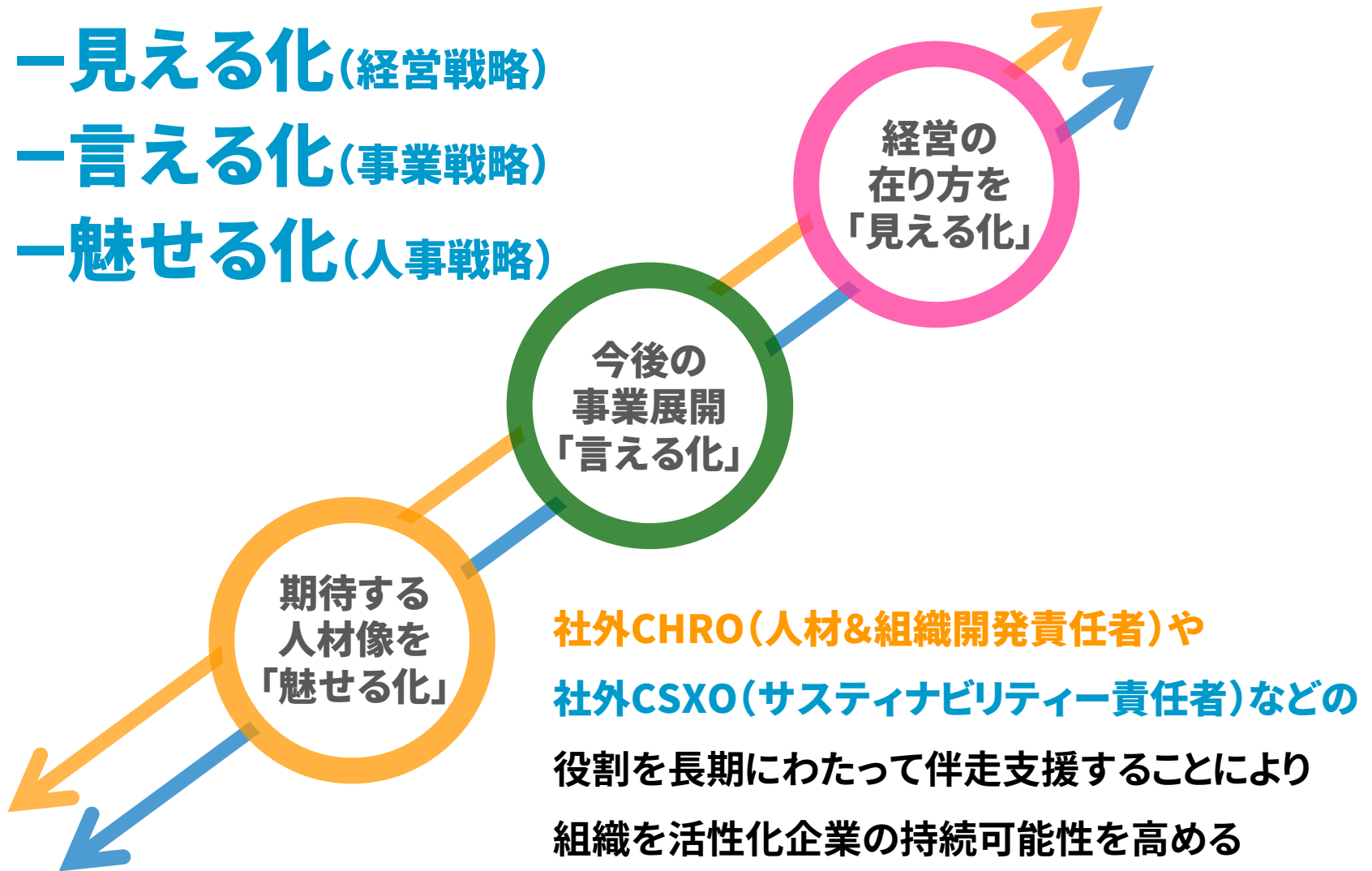
## ◆脱:モノマネ人事

他社で成果をあげた施策について、セミナーや関連書籍でその手法を表面的に学び、自社展開したもので、これまで「コーチング」「ファシリテーション」「1on1」「フリーアドレス」などがある。本来は「目的」に対し「手法」が展開されるが「手段が目的化」している。

# 戦略人事(経営戦略を実現する人事)として



- 一 見える化(経営戦略)
- 一 言える化(事業戦略)
- 一 魅せる化(人事戦略)





**長期伴走支援で重要な  
3つの在り方(経営・事業・人事)**

**経営者には理想像を聴く**

**まずは3年間で提案する**

**行動変容まで徹底的に**

# 長期伴走支援で大切な8つの役割



# 長期伴走支援で大切な8つの役割

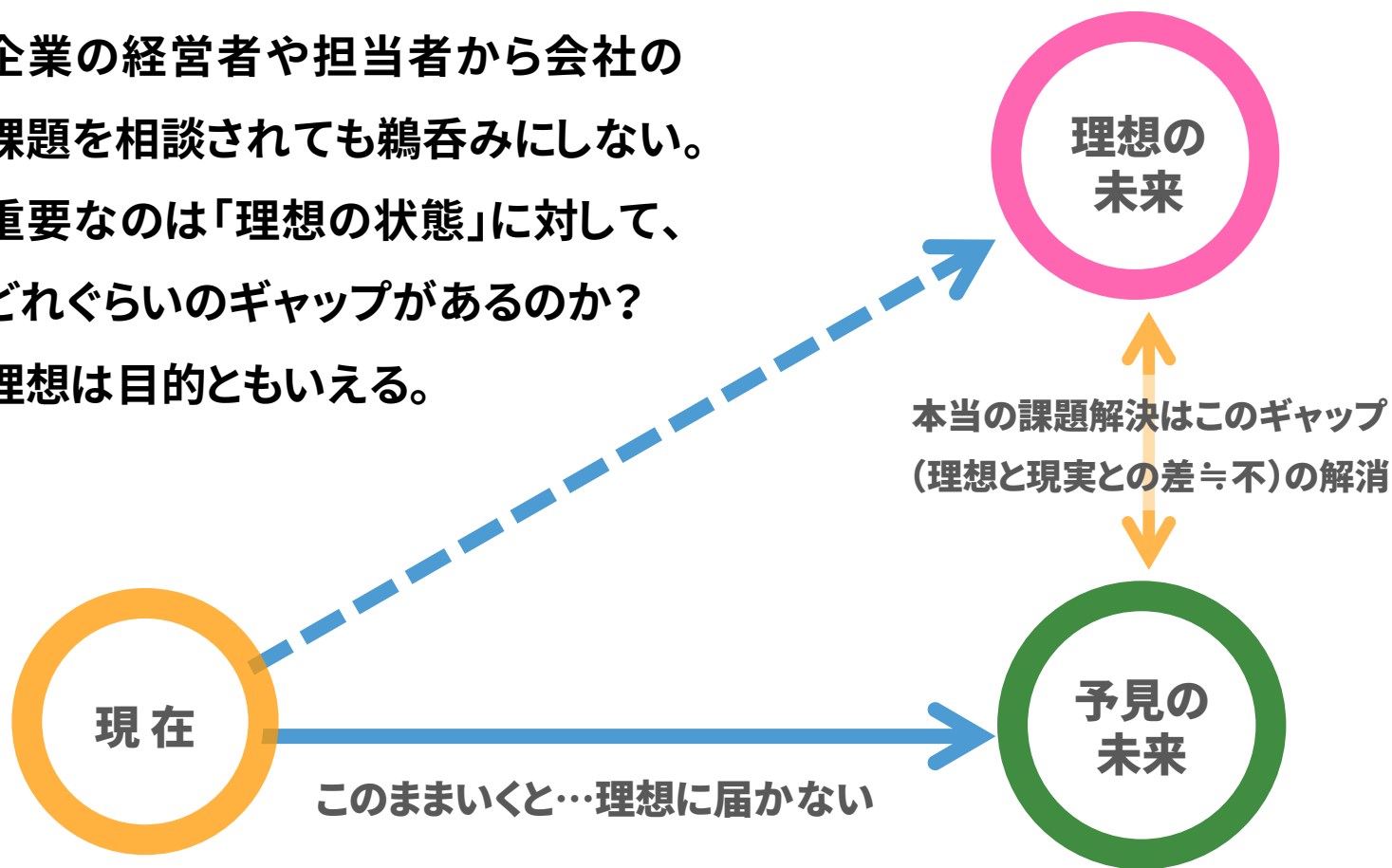


役割	
歴史家	
翻訳家	
戦略家	
設計士	
伝道師	
伴走者	
理解者	
予言者	

# 「課題」ではなく「理想」を聴く



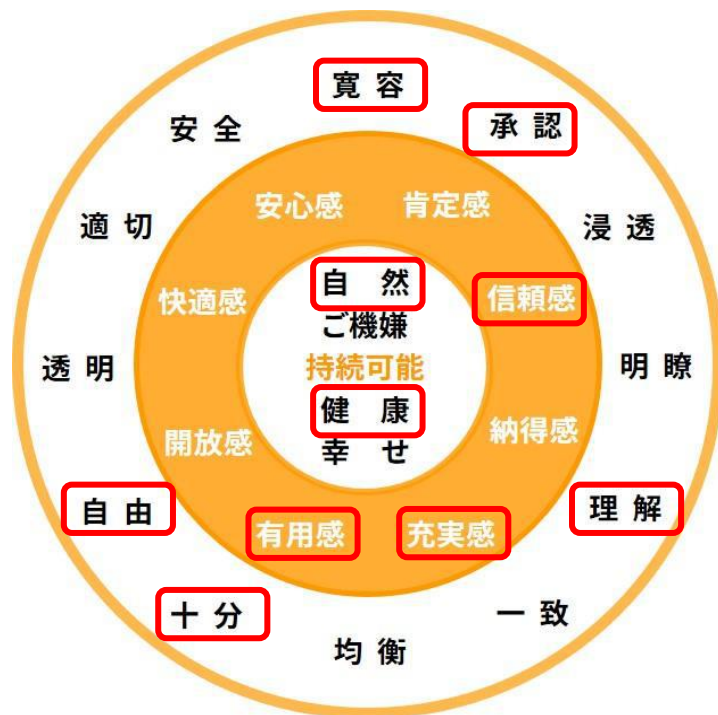
企業の経営者や担当者から会社の課題を相談されても鵜呑みにしない。重要なのは「理想の状態」に対して、どれぐらいのギャップがあるのか？理想は目的ともいえる。



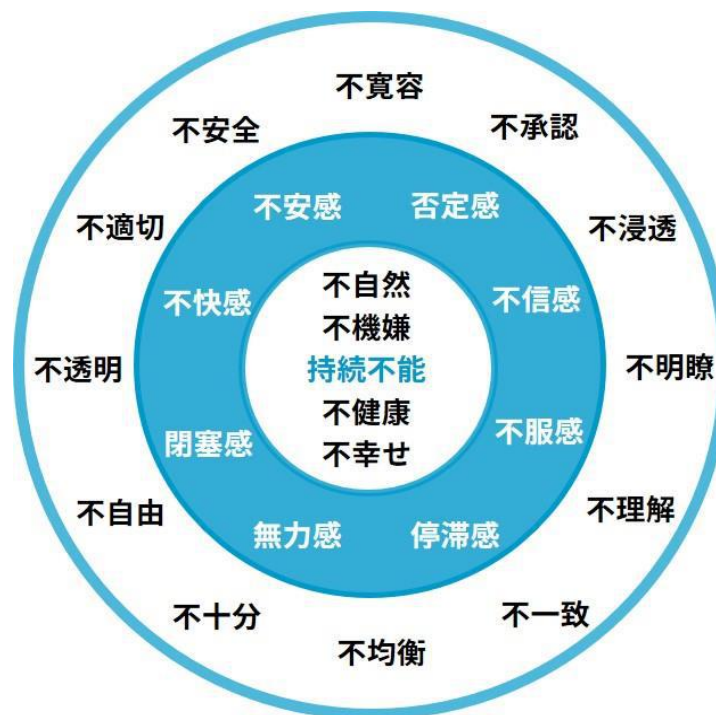
# 理想(目的)は抽象度が高い→何かで具体化



職場のSDGs研究所では「職場の基礎代謝<sup>®</sup>メソッド(不の解消マネジメント<sup>®</sup>)」を活用



**持続可能型・イノベーション型**  
**(事業発展型&実力発揮型)**  
**自走自律な従業員&組織**



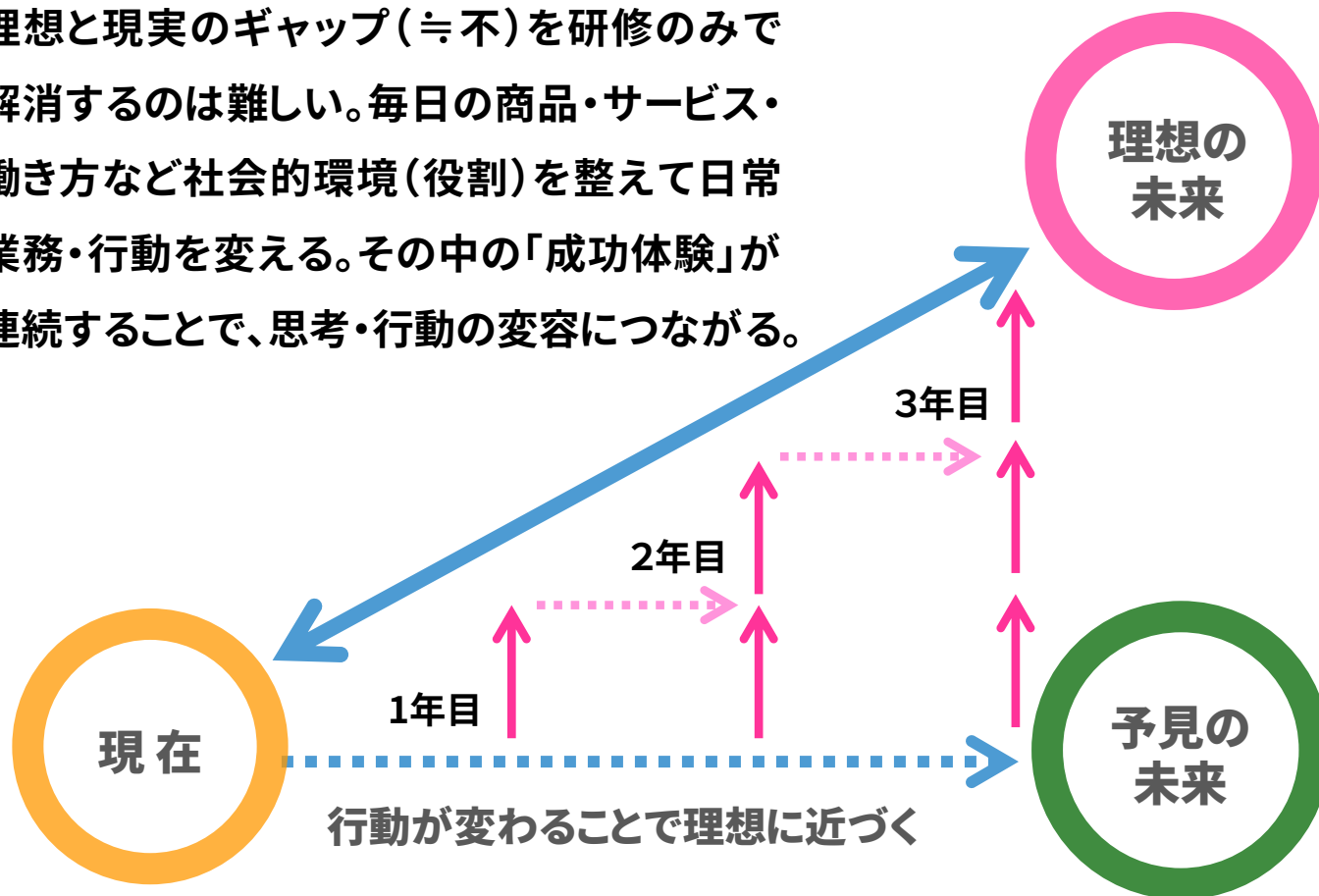
**持続不能型**  
**(事業衰退型&能力減退型)**  
**他責他律な従業員&組織**



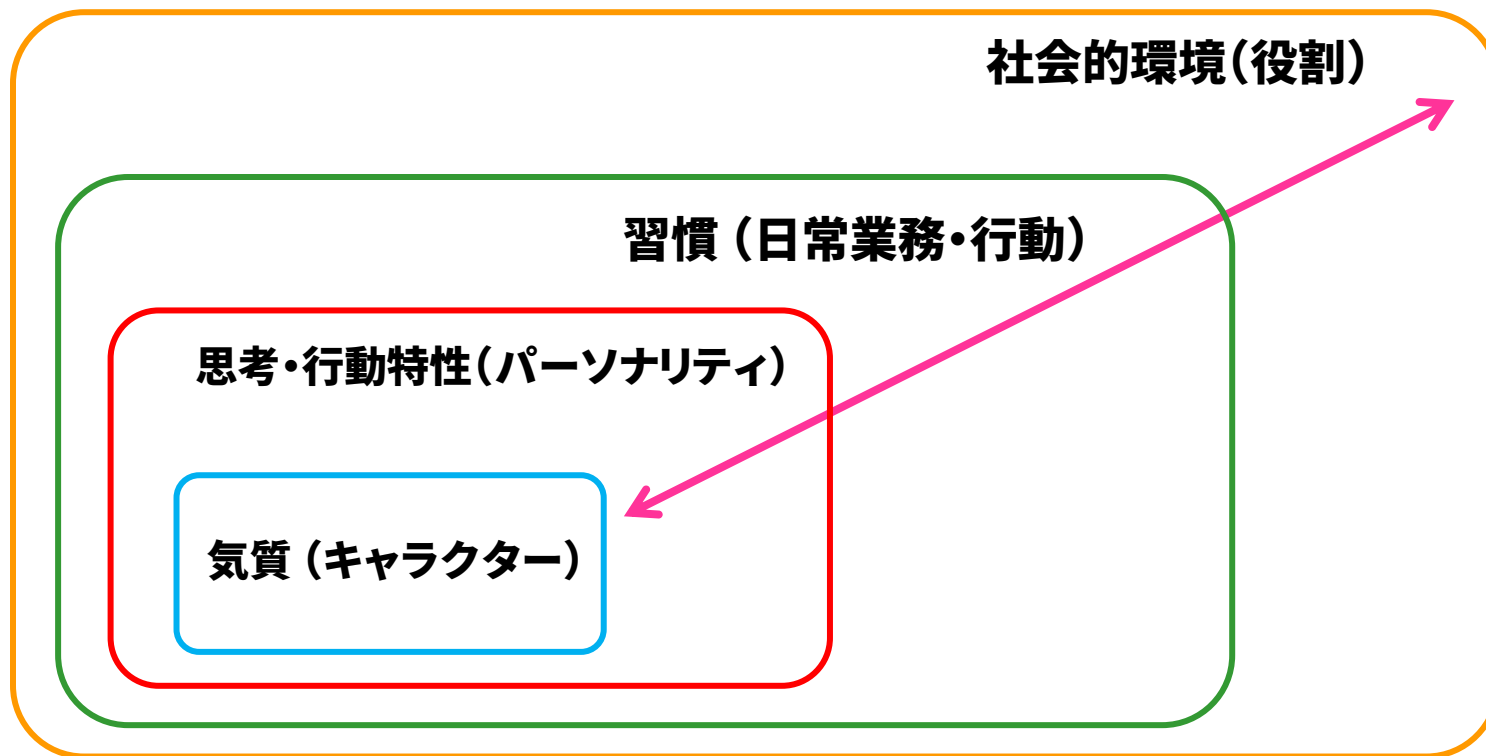
# 「行動変容」を積み重ねて理想に近づく



理想と現実のギャップ(≠不)を研修のみで解消するのは難しい。毎日の商品・サービス・働き方など社会的環境(役割)を整えて日常業務・行動を変える。その中の「成功体験」が連続することで、思考・行動の変容につながる。



# 思考・行動特性(オニオンモデル)



→ 社会的役割(環境)が変わり、習慣(日常業務・行動)が変われば、思考・行動特性(パーソナリティ)は変化する。

# 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。

# リーダー人材の育成・開発では・・・



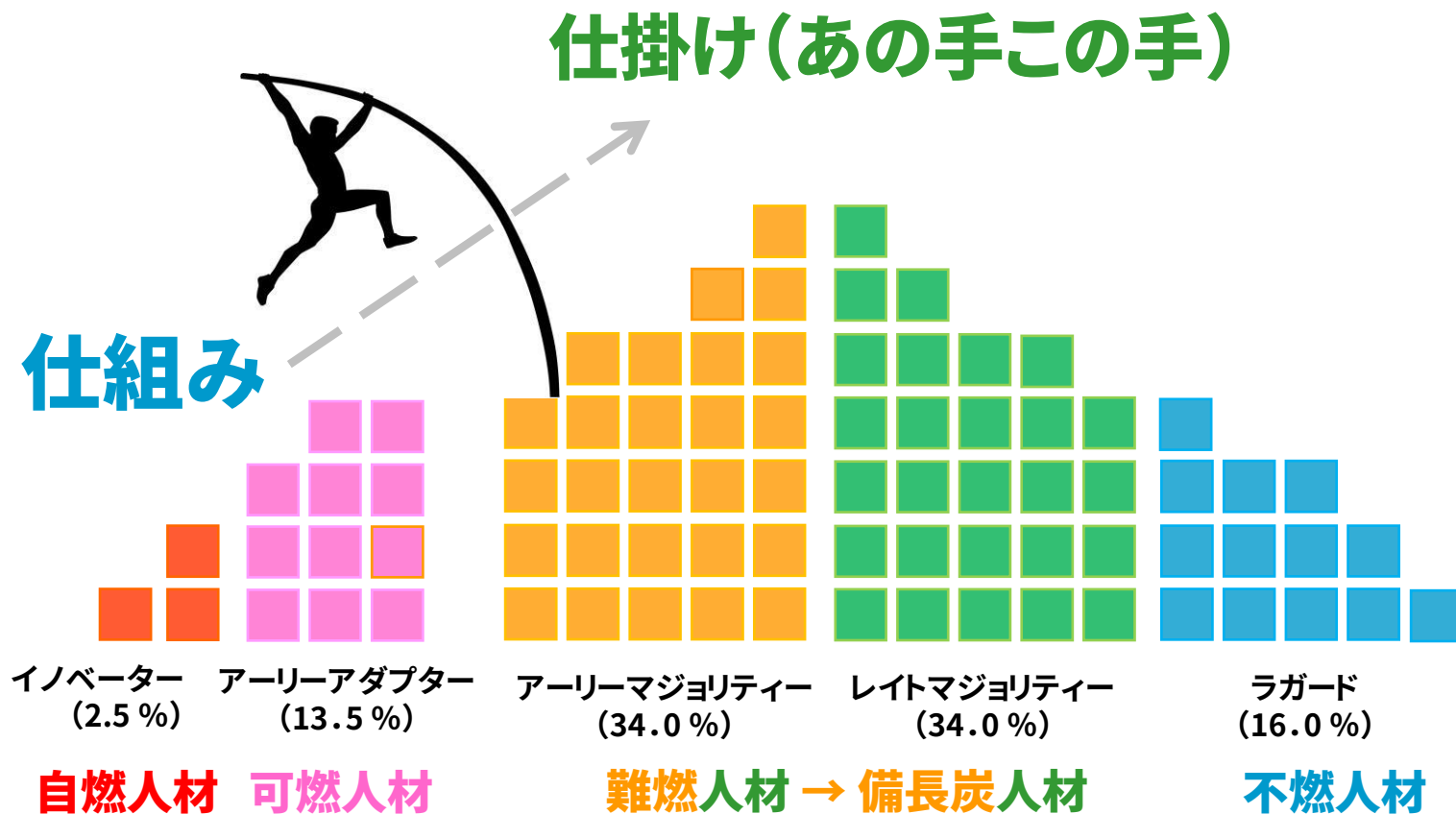
人材育成においては、研修内容や体系だけではなく、研修で学んだこと(Off-JT)と現場での実務(OJT)をいかに連動させて経験させるのか？ という「経験(成功体験)のデザイン」が重要となる



人材育成国際会議(ATD)の”Talent Development Report”(2015)によれば、  
リーダー人材に対して効果的な育成や開発をするには、  
-70%は 質の高い困難なアサインメント(実務)≡背伸びの仕事からの学び  
-20%は 他者(上司、同僚、メンターなど)との良好な接触や関わりからの学び  
-10%は 研修からの学び となるように設計することが重要とされている。

出典「パフォーマンスを上げるための組織デザイン」(著:土井哲/インヴィニオ)講義資料をもとに作成

# 組織のキャズム(溝)を超えるには？



キャズム(溝)を超える棒(ツール)としてSDGs・ESG経営が効果的

# 「世代間&役職間&部署間キャズム」も



- 経営企画部
- 営業推進部
- 製造管理部



- 広報宣伝部
- 人事総務部
- 経理財務部 etc



**SDGs・ESG 経営プロジェクトで様々なキャズムを超える**

# (参考例) SDGs・ESG経営を「軸」にプログラム展開



経営者と当初の打ち合わせで…

カードワーク中に複数の社員から…

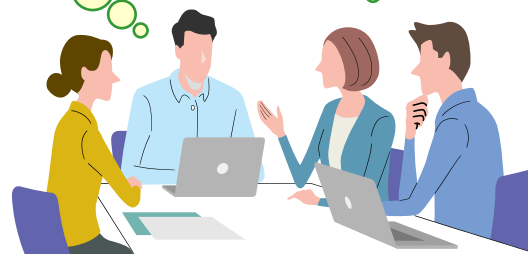


確かに! DE&Iって…  
国籍や年齢、性別だけ  
じゃないよね!

従業員ひとりひとりの  
能力や特性や強みを  
活かしてるのかな?

最近、若手の技術者が  
「未来が見えない」と  
いって辞めてしまう…

技術職のキャリアUP  
が「資格取得だけ」と  
いうのが原因では?



**S** Social (社会) **S-4**

**誰もが活躍できる職場づくり**

具体的な実施事例

- 女性活躍推進 (えるほし)、子育てサポート (くるみん) の認定を取得する
- 個人の特性や障害などの状態に合わせた仕事や環境を提供する
- 通院をしながらの柔軟な就業、仕事と介護との両立を促進する
- 性別・年齢・国籍・信条などに関係なくキャリア自律を支援する

**G** Governance (ガバナンス) **G-05**

**取締役会の独立性と多様性**

具体的な実施事例

- 経営理念のもとで経営計画の実現に必要なメンバーで構成する
- 取締役会の独立性を高めて経営者を外部からモニタリングする
- 取締役の知識、能力、経験、ジェンダー、国籍など多様性を確保する
- 社外取締役は社内では得難い専門性の高さや能力を重視する

**S** Social (社会) **S-03**

**働きやすさ×働きがいの両立**

具体的な実施事例

- 働きやすさ…従業員が安心して快適に働ける職場環境をつくる
- 労働条件、待遇、給与、福利厚生など体制の整備、良好な人間関係づくりを行う
- 働きがい…従業員の成長促進や内発的動機づけを行う
- 上司などからの承認や成功体験で自己肯定感、自己効力感を高める

**G** Governance (ガバナンス) **G-3**

**適正な報酬設定と納税遂行**

具体的な実施事例

- 職務・役割・成果・行動・能力などの評価基準に基づく公正な報酬を設定する
- 360度フィードバックや月1回の面談などで評価キャップを定める
- ESG関連目標に対する達成度を役員報酬などに反映させる
- 国税や地方税を適正かつ遅滞なく、自発的に納付する

イラスト: ケイゴ・Kさん / PIXTA

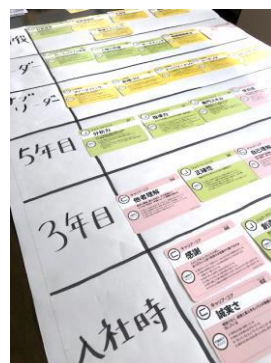
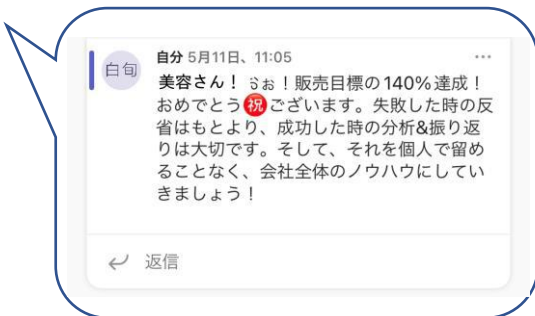
# (参考例) SDGs・ESG経営を「軸」にプログラム展開



「持ち味カード」を中心にした  
3ヶ月間のダイバーシティ  
推進プログラムがあります！



「人が育ち成果が実る人事制度」が最適！  
まずは「持ち味カード」でキャリアステップの  
「見える化・言える化・魅せる化」の体験を！



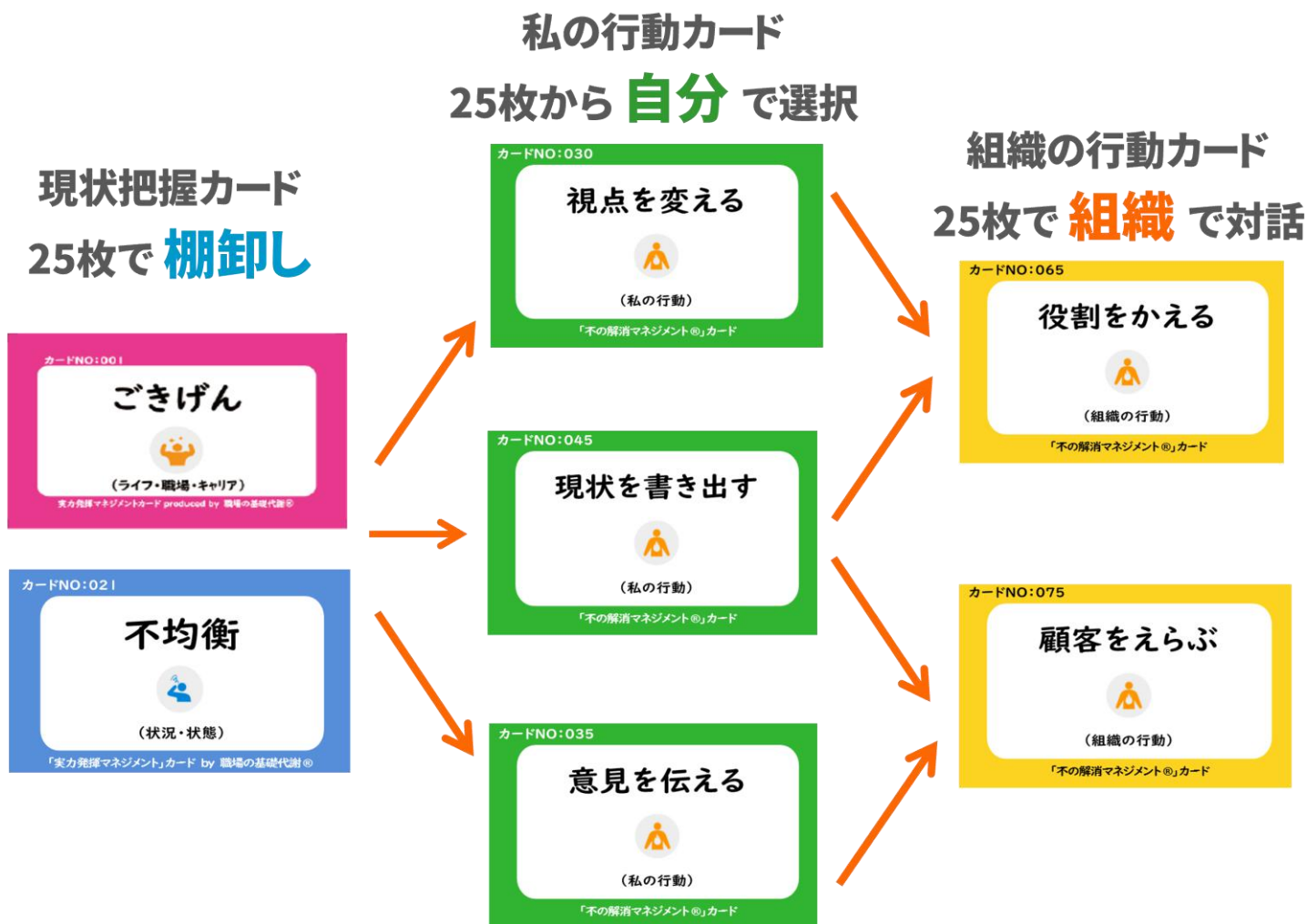
「持続可能な組織づくりとSDGs・ESG経営」  
プロジェクトの一環として展開すると  
違和感なく、自然体で取り組めますね！



イラスト：ケイゴ・Kさん / PIXTA



# (参考例) 3つの資本UP × 実力発揮マネジメントカード



# (参考例) 3つの資本UP × 実力発揮マネジメントカード



**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 (経験など) として再投資

改善につなげる → 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

**効果的な振り返り → 人的資本・社会関係資本・心理的資本への再投資**

# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



“未来から愛される会社”をニッポン全国へ

(Chapter4)

## 学校創設100年へ向けた新たなる挑戦

2020年4月入学-コロナ禍で一度も企業実習に行けなかった学生たち  
先生と学生が共に東京YMCA国際ホテル専門学校のSDGs宣言を策定  
未来志向型授業でコロナ禍でも“就職率100%”を実現

◆Zoom 無料ウェビナー 2022年6月09日(木) 13時30分～



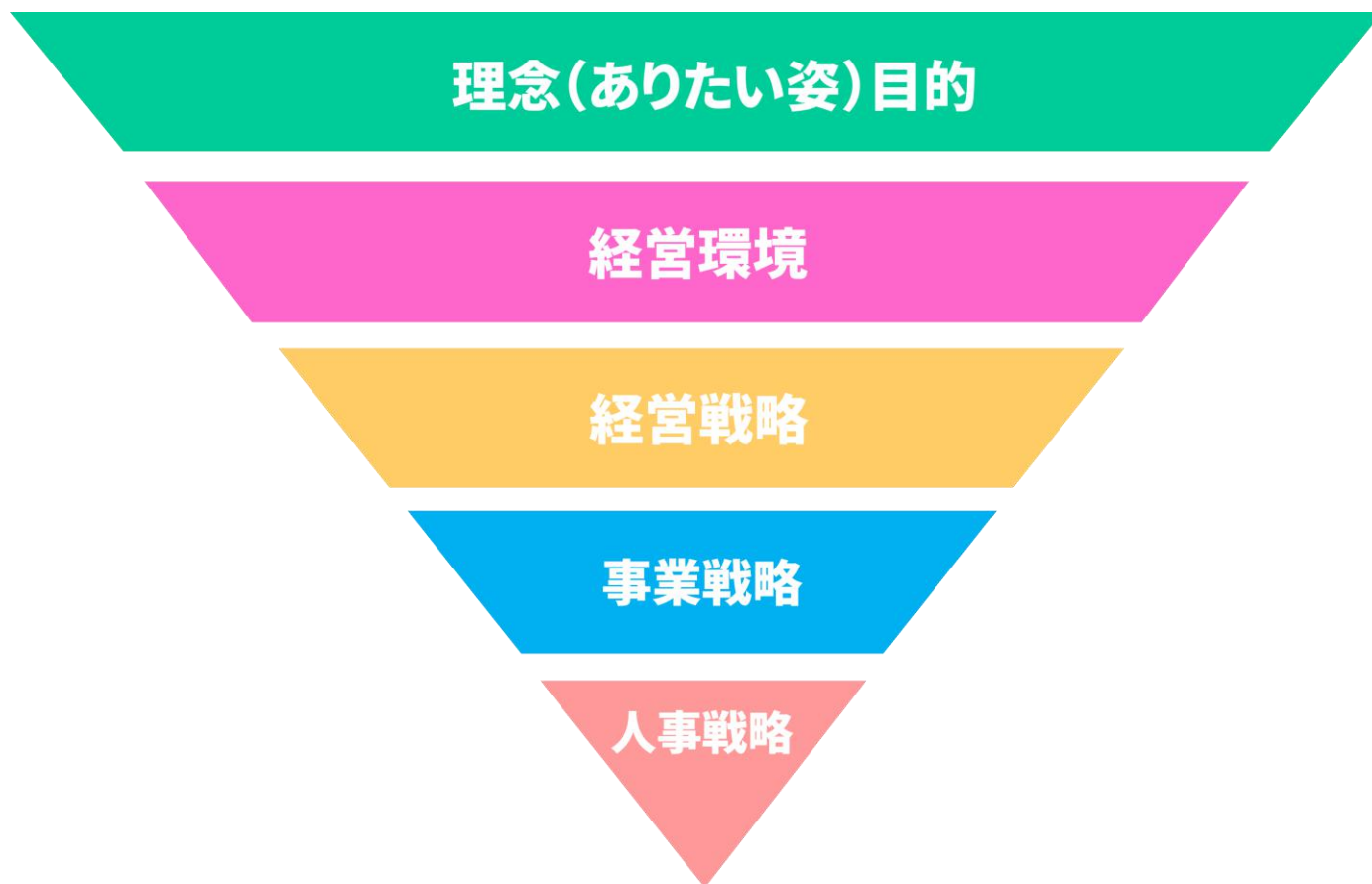
東京YMCA国際ホテル専門学校  
学校長 小畑 貴裕氏

 職場のSDGs研究所

2022年6月09日(木)13時30分～開催された  
「未来から愛される会社®」プロジェクト  
東京YMCA国際ホテル専門学校・小畑校長の講演  
「学校創設100周年へ向けた新たなる挑戦」にて  
語られた内容とその後の展開を編集して記載。

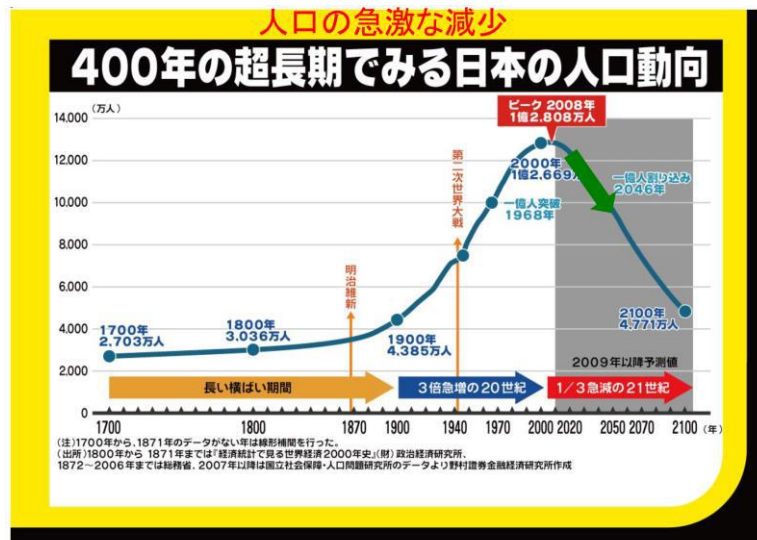
- － 長期にわたる経営環境(少子化)への対応
- － コロナ禍で一度も企業実習に行けない学生たち
- － SDGs特別授業から学校全体でSDGsの導入へ
- － 未来型授業で学生が変わり就職率100%達成
- － SDGsを正課科目として2022年度から授業開始
- － 2023年度「SDGs・ESG経営カード」を教科書に
- － 2023年10月にはラオス分校を設立して国際化

# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



長期の「少子化対策」と突発の「コロナ禍対応」で戦略変更

# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



長期的な経営環境の変化  
↓  
「少子化(若者人口の減少)」  
↓  
学生数の減少が止まらない  
↓  
学校経営の新たな戦略が必要

- 学校経営を支えるのは、学生数・学生数・学生数。
- 学校経営というのは、前受け金ビジネスで日銭商売ではない。
- 「2018年問題」18歳人口の減少・大学全入・短大専門学校の淘汰。
- 学生募集に掛かる経費を多少上げたり、下げたりしても状況は変わらない。
- 学生が集まらない理由は、言い訳はなんとでもできる。
- 信頼、実績の向上が口コミ、紹介率を上げることに繋がるのか？
- 学生の質を上げる。就職内定率を上げる。離職率を下げる。のが正解？
- 他校がしていないことをして、学生の質を上げるには・・・何があるのか？

# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



突発的な経営環境の変化



「2020年からのコロナ禍」



実習不可、採用枠は大幅減少



学生のモチベーションを高める必要

イラスト:Graphs / PIXTA

- 専門学校の学びの根幹である「実習」がコロナ禍の影響で実施できない。
- 就職戦線も異常に冷え込み、求人の減少・採用枠の減少が続いていた。
- 募集がある企業に応募をしても、倍率が跳ね上がっており、例年であれば必ず決まるであろう学生層でも内定が取れない状況が続いていた。、そして、学内に「不」の空気が学内にまん延していた。
- コロナ禍で実施できていない実習分の単位を何かに振り替える為の、特別講義の設定に迫られていた。

# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



## SDGs・ESGの効果(2022年6月時点ープロジェクト開始から1年以内)

- 学生が家族との食卓での会話にSDGsの話をしてるらしい。
- ペットボトルを買うのではなく、マイボトルになってきている。
- 自動販売機の中身がサステナブルペットボトルに変わった。
- SDGs委員会なる学生クラブが出来て、スタッフと企画をしている。
- 障がい児者の為のチャリティイベントに多くの学生が参加している。
- ウォーターサーバーが学生ロビーに設置された。寄付型自動販売機を導入した。
- 先生の残業削減になるように、学生が自ら就職相談の設定時間を提案してきた。



# 実践事例：(東京YMCA国際ホテル専門学校)



## SDGs・ESGの効果(2022年6月時点ープロジェクト開始から1年以内)

- SDGsのグループワークの成果物の掲示物を紹介している。
- 女子学生の制服がスカートのみからパンツスーツもOKになった。
- 高校生が来校すると、入学相談室のスタッフや在校生が案内をしている。
- 高校生と一緒に来校してきた保護者が説明を聞いて、子供以上にうなずいてる。
- ホテル業界の関係者が来校すると、掲示物を興味深く見て参考にアドバイスを求める。
- 3月卒の卒業生の就職内定率が100%(小畑校長の30年近くの歴史で初の快挙)
- 就職応募用のエントリーシートにSDGsの事を記入している学生が増えてきている。

