

(女性活躍推進カレッジ～愛称 フェミエール～)

## (第2回)サステナブル経営

社内はESGで推進し 社外はSDGsで発信する  
SDGs・ESG経営×人的資本経営≡イノベーション



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(関連する略歴)



## 白井 旬 (しらい じゅん)

Facebook



職場のSDGs研究所 代表取締役 / 職場の戦略人事パートナー

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



<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



# 講師プロフィール(直近の取り組み)

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、同取組を軸として、外部講師を招聘し、SDGsへの「節の活用や地域企業との連携」を強化しながら人材育成を強化する内容で、年内には社内SDGsに関するチームを立ち上げ、一人ひとりの幸せをお届けします。この実現を目指して10月に開始した。

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と人財育成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課題の見つめ直しを行った。

プロジェクトの研修は、同取組を軸として、外部講師を招聘し、SDGsへの「節の活用や地域企業との連携」を強化しながら人材育成を強化する内容で、年内には社内SDGsに関するチームを立ち上げ、一人ひとりの幸せをお届けします。この実現を目指して10月に開始した。

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と人財育成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課題の見つめ直しを行った。

## 全社員が3年計画で研修受講



発行所  
日刊自動車新聞社  
〒860-0801 熊本県熊本市東区  
電話 096(337)77-2051(代)  
©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

### ウーマズウェルビーイング



WWB研修風景

熊本の経営ビジョンに「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。人材育成を強化する「まちづくり、ひとづくりプロジェクト」を推進しているプロジェクトの環境で、本年から取り組むのが「ウーマズウェルビーイング(WWB)」プログラムだ。全女性社員が参加する研修プログラムで、女性社員が生き生きと働ける社内環境づくりを通じて、多様な人材が活躍できる職場環境を実現していく。

同社は経営ビジョンに「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。人材育成を強化する「まちづくり、ひとづくりプロジェクト」を推進しているプロジェクトの環境で、本年から取り組むのが「ウーマズウェルビーイング(WWB)」プログラムだ。全女性社員が参加する研修プログラムで、女性社員が生き生きと働ける社内環境づくりを通じて、多様な人材が活躍できる職場環境を実現していく。

WWB研修風景

熊本の経営ビジョンに「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。人材育成を強化する「まちづくり、ひとづくりプロジェクト」を推進しているプロジェクトの環境で、本年から取り組むのが「ウーマズウェルビーイング(WWB)」プログラムだ。全女性社員が参加する研修プログラムで、女性社員が生き生きと働ける社内環境づくりを通じて、多様な人材が活躍できる職場環境を実現していく。

## より充実した仕事や生活を実現



人材育成を重視し様々な研修を実施。プロアスタフを含めて介助士の資格を全員取得。

「ウーマズウェルビーイング」今年度からスタートした女性社員を対象とした研修プログラム。ウェルビーイングとは肉体的にも、健康的にも、社会的にも満たされた状態のこと。

「ウーマズウェルビーイング」今年度からスタートした女性社員を対象とした研修プログラム。ウェルビーイングとは肉体的にも、健康的にも、社会的にも満たされた状態のこと。

「ウーマズウェルビーイング」今年度からスタートした女性社員を対象とした研修プログラム。ウェルビーイングとは肉体的にも、健康的にも、社会的にも満たされた状態のこと。

2023.12.07 日刊自動車新聞 女性力特集(九州地区編)

沖縄県を中心に 社外CHRO&社外CSXOとして  
全国の中小企業から一部上場企業まで伴走支援  
WWB(Women's Well-being)、社内留学∞エイト、  
振り返りの魔法、職場の基礎代謝®など好評展開中

# 本日のプログラム(進捗により変更の場合あり)



<講義&ディスカッション形式>13時30分~14時15分

## 経営環境としての持続可能性(サステナビリティ)

- 1) 持続可能性の2大潮流(SDGs・ESGと人的資本)
- 2) VUCAの時代とPESTEL分析
- 3) 経営環境によって戦略は変化する(経営・事業・人事)
- 4) 人的資源と人的資本の違い / 社会関係資本と心理的資本
- 5) 砂山の法則(関係人口が増えると高さが出る)

## 持続可能型(イノベーションを起こしやすい)組織

- 1) 能力と実力の違い / 能力×不〇〇=実力低下
- 2) スタイナーの綱引き実験 / 人材不足 or 実力発揮不足
- 3) 実力=人的資本×社会関係資本×心理的資本
- 4) 三大食品にみるイノベーション(SDGs・ESG・人的資本)
- 5) 経営課題の解決(職場の不)×社会課題の解決(社会の不)

<講義&ディスカッション形式>14時15分~15時00分

## 羅針盤としてのSDGs・ESG(世界標準はESG)

- 1) 日本型経営とサステナビリティ(SDGs・ESD・ESG・CSV)
- 2) 見える化(経営) ⇔ 言える化(事業) ⇔ 魅せる化(人事)
- 3) ESDとESG(経営環境の変化) / 内側から外側へ
- 4) ライフステージにあわせた働き方(ライフ&キャリア)
- 5) 4つのS / 儲け額×儲け方 / 働き方改革×SDGs・ESG

<相互支援型グループワーク>15時15分~17時00分(休憩含む)

## SDGs・ESG経営カードをつかった体感ワーク

- 1) E(環境)・S(社会)・G(ガバナンス)カードの内容確認
- 2) ケーススタディ(エスディーホーム)をESGで評価・分析
- 3) バックキャスティング(2030年→2027年→2025年→現在)
- 4) 相互支援型のプレゼン&フィードバック&本日の振り返り

# 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)

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…

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(経営環境の変化)



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)

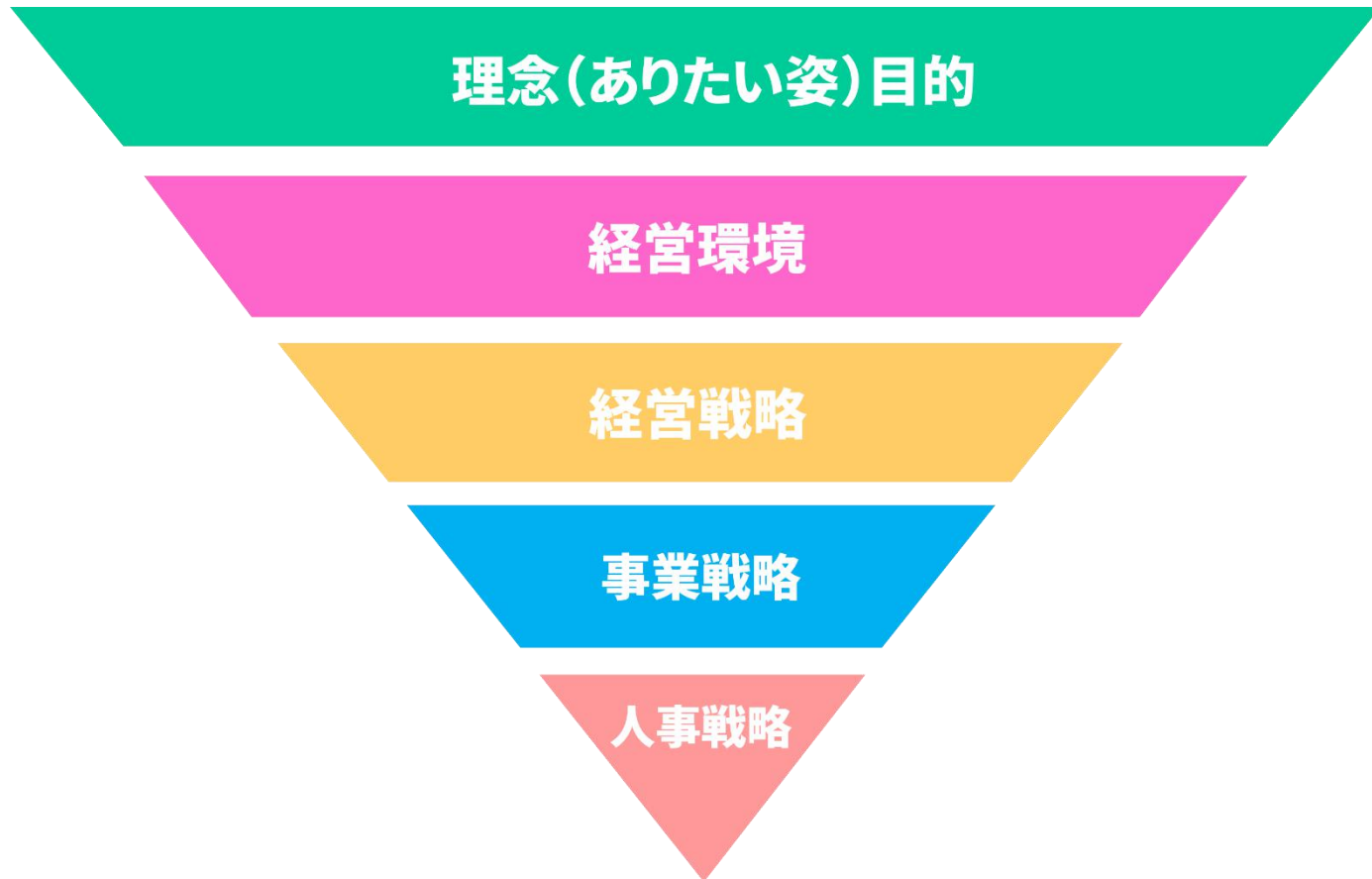
**Environmental**  
(環境的)

**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

---

多種多様が運用しやすい

---

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・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…

# 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・・・

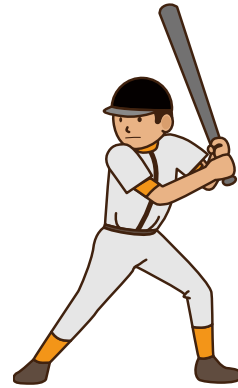
- エンジンやセンサーの **不具合**
- タイヤの空気圧やエンジンオイルの **不足**
- **不適切** な速度（急ブレーキ・急発進）
- **不必要** な荷物（荷物の積みすぎ）



# 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）

# 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

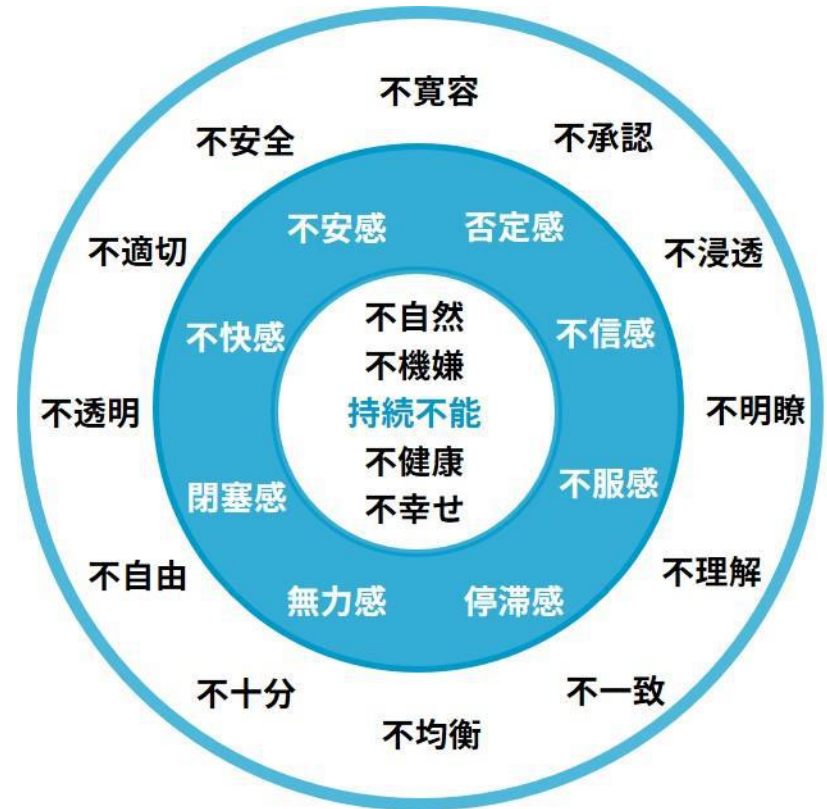
職場の「不」の解消  
(経営課題の解決=働き方改革)

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

# 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**





# 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  
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 気候変動による  
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 安全な暮らし  
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 木質化による  
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(サステナビリティ)



# 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定め
- 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の源流は1990年代アメリカの「社会的責任投資 (SR)」から
- 2006年に国連持続開発委員会「アナガ」が投資家・金融界に提案
- TPI (責任投資原則) 6原則のうち第1～第3には「ESG」の文書

**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が提議し広がる
- 2005年から「持続可能な開発のための教育の10年」を開始
- 経営者協会の論文・紙面に「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
- 米ハーバート大学教授マイケル・ポーター氏らが2006年に提議
- 企業が本来を達して社会的価値を共に創造する
- 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・明治時代に発展した江戸商人の教え
- 近江町を離れた他方で、商いを続けるための共存共栄モデル
- 石田のルーツは初代伊藤忠商店（伊藤忠商事の創業者）とされる
- 「売りよし」「買いよし」「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

- 注釈集一の「富強経済合一説」や「金本主義」を本質的に示す言葉
- 「論語（公孫）と算盤（規則） 教育が必要であることがわかる」という考え
- 金本主義一人ひとりの働きが思いがけず広がって世の中は大きく変わる
- 2024年からの1万円札（肖像：渋沢栄一）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トーマス・コントが信託に提議
- 利他主義（エゴイスム）に対する概念として造られた言葉「アルトイイズム」から発生
- 日本では「アルトイイズム」の誤訳として仏教用語の「利他精神」を定めた
- 江戸時代の徳政家、二宮尊徳が唱えた「たらいの水の道理」に関し

**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「陰徳善事」
- 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や人的資本経営の進んで財務情報の積極的な開示が重要
- 現代社会ではむしろ「陰徳善事」で取組みを奨励するのが望ましい

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!





**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？**

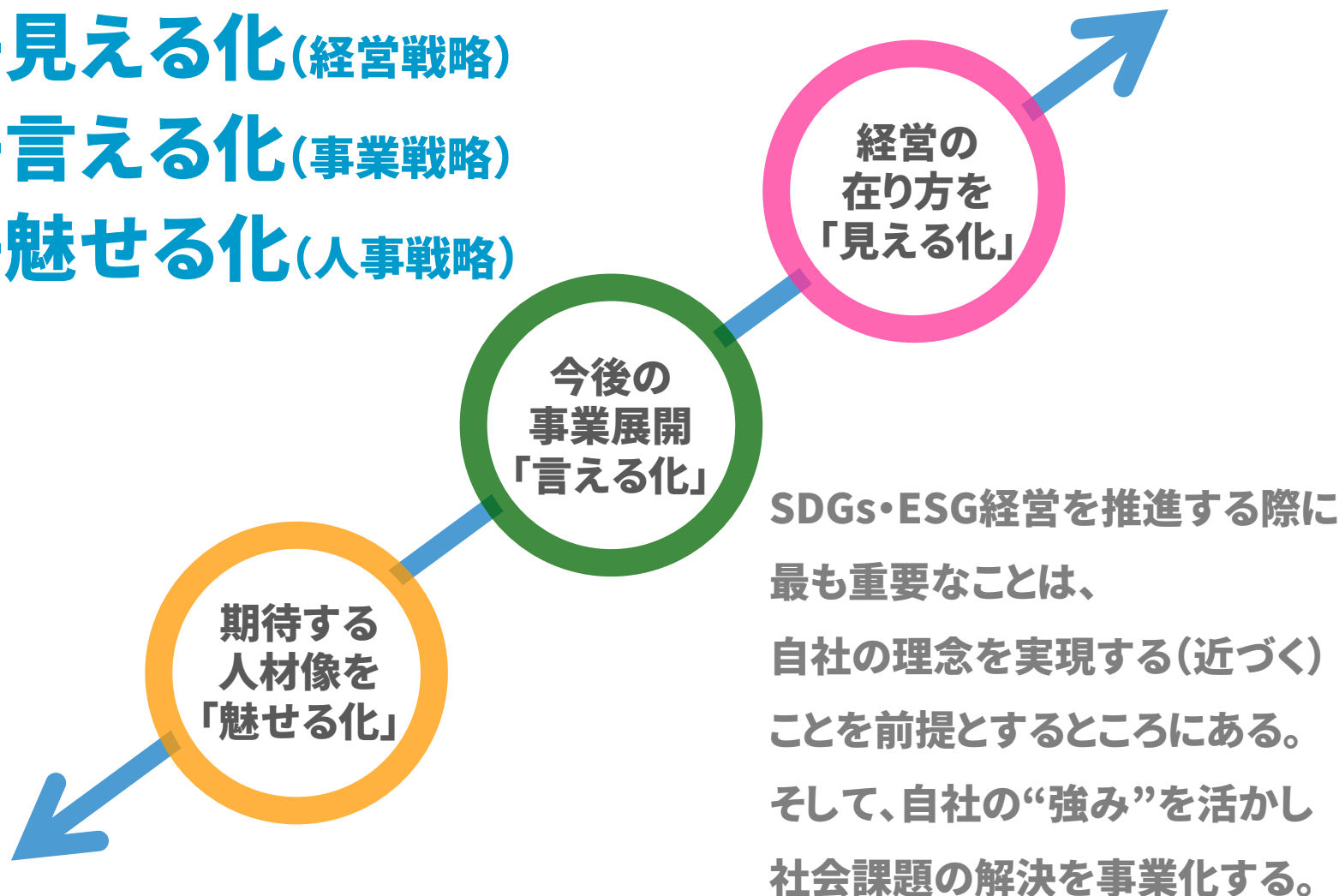
**SDGs で **事業** が発展し続けるのか？**

**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)



# 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



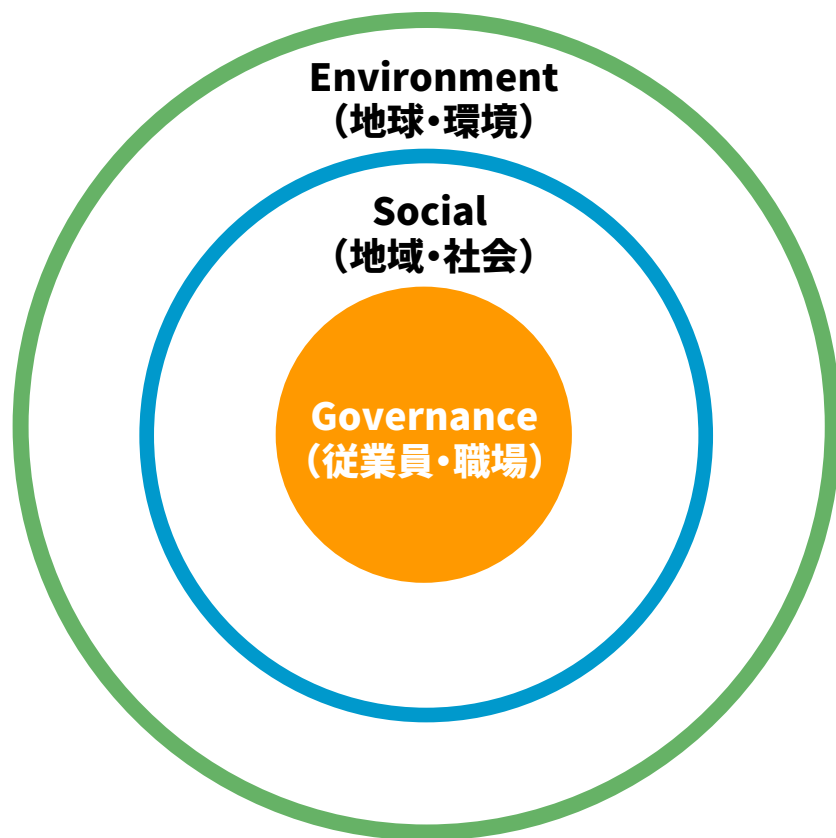
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

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

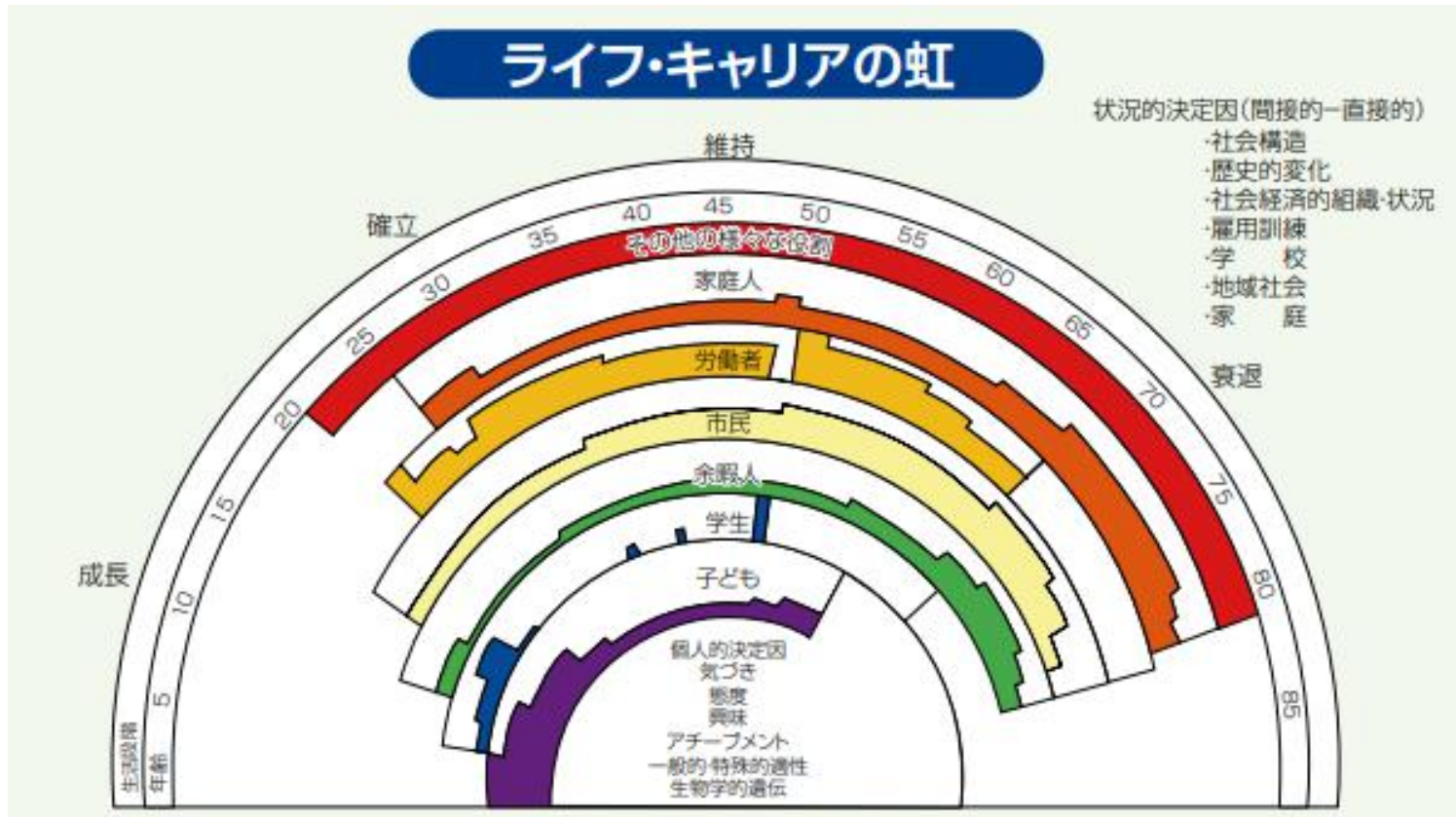
# SDGs・ESGは内側(従業員・職場)から



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

# 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、専門スクールに通っている(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

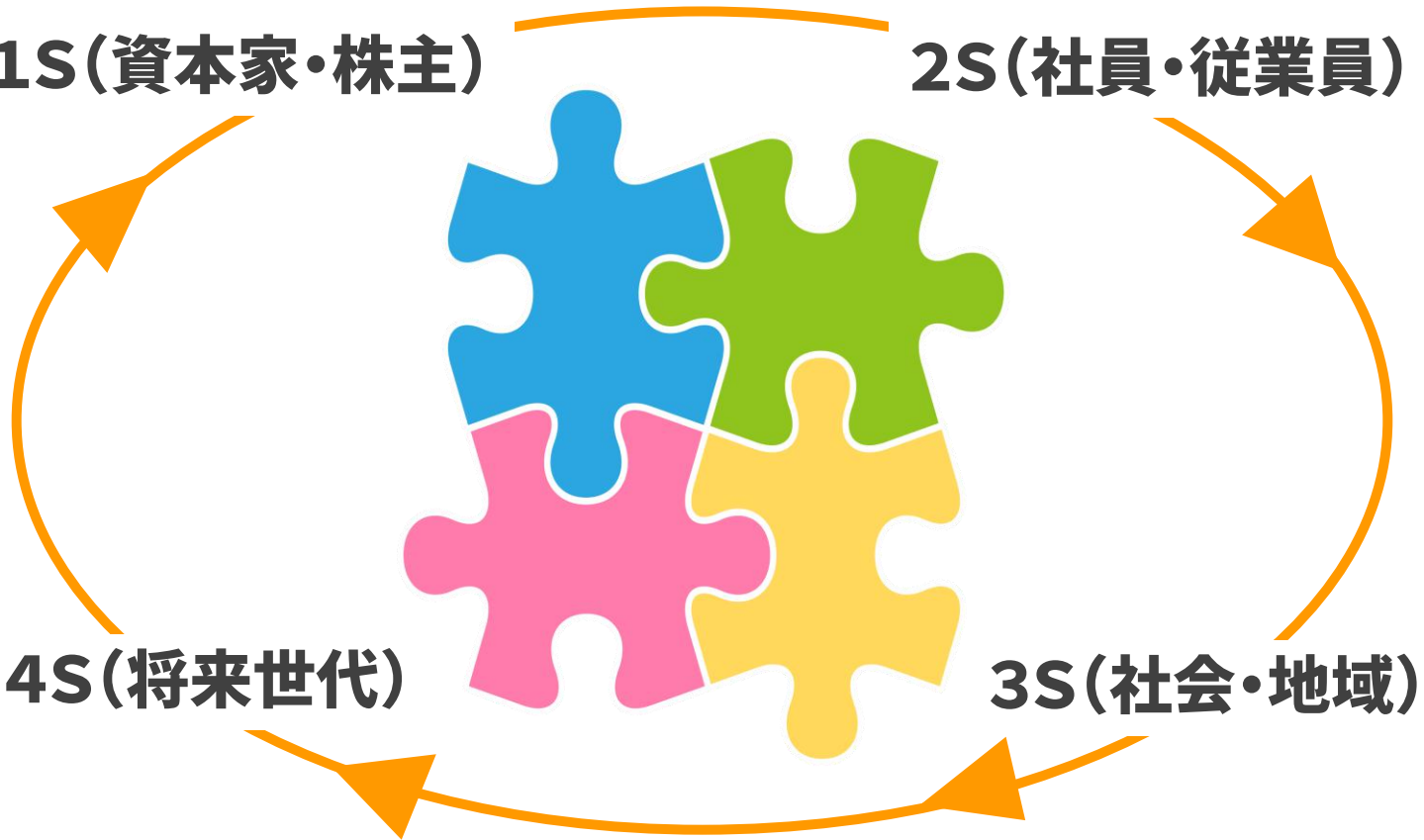


1S(資本家・株主)

2S(社員・従業員)

4S(将来世代)

3S(社会・地域)





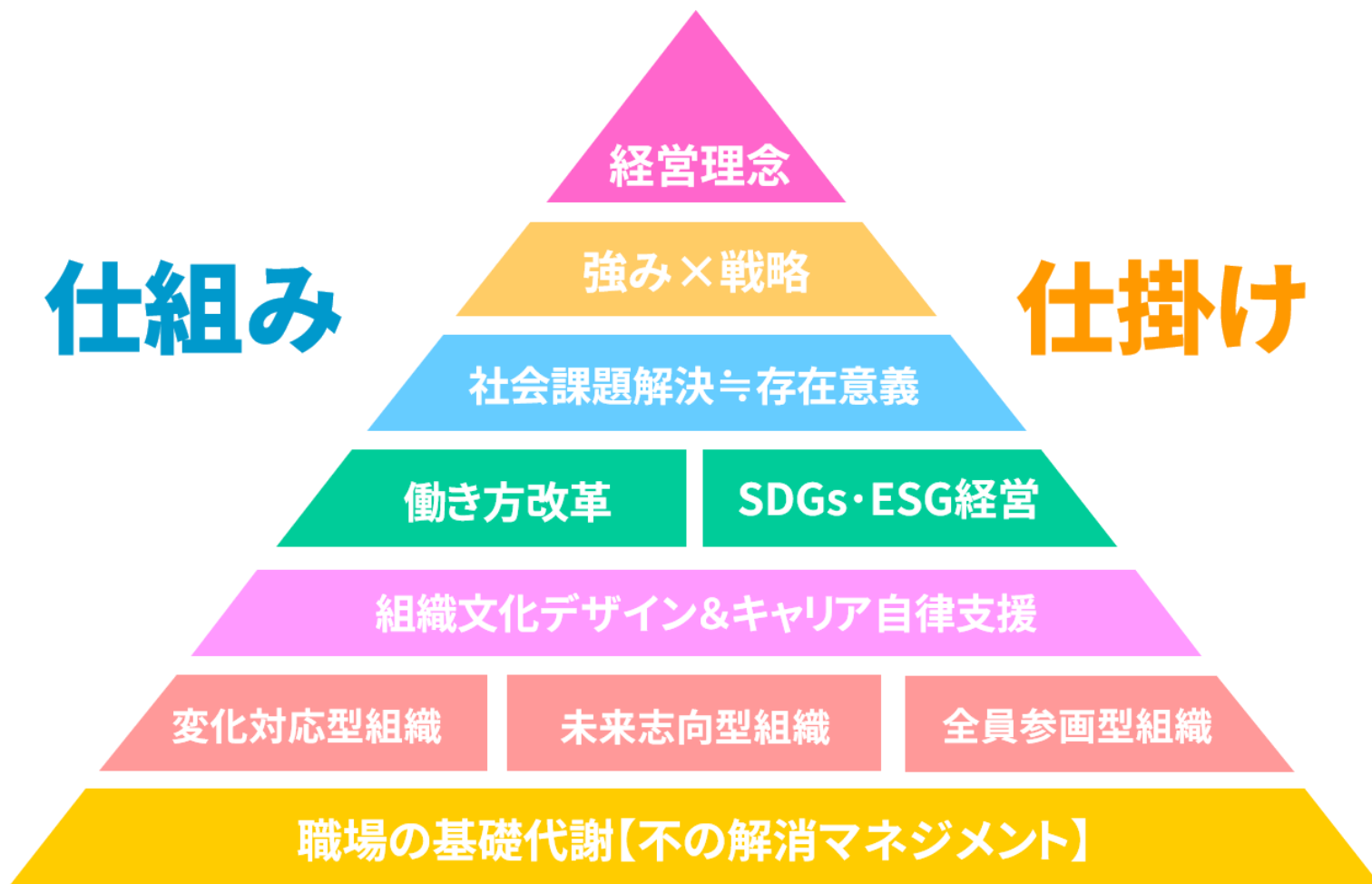
**SDGs・ESGを活用するための  
3つの戦略(経営・事業・人事)**

**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**

# 持続可能な組織づくりとSDGs・ESG経営



# 企業事例(九州パンケーキ)



p080 - 「地元九州」へのこだわりがファンをつくる(一平ホールディングス)



一平ホールディングス(宮崎県宮崎市:代表取締役社長、村岡浩司)が手掛ける「九州パンケーキミックス」は、九州産の原料にこだわり、大分県の小麦、宮崎県の玄米、鹿児島県のうるち米、熊本県の黒米、長崎県のモチキビ、佐賀県の押麦、福岡県の赤米が使われています。

さらに、ベーキングパウダーはアルミニウムフリー、乳化剤・香料・加工澱粉は不使用という製法を貫くことで、「地産地消×安心安全」を実現し、全国各地に多くのファンが多くいます。

画像は九州パンケーキ(<https://www.kyushu-pancake.jp/>)HPより



# 企業事例(宮田運輸)



## p082 - 日本全国へ広がる「子どもの絵」のラッピングトラック(宮田運輸)



画像は 一般社団法人子どもミュージアムプロジェクト協会  
(<http://www.kodomo-museum.jp/>)HPより

宮田運輸(大阪府高槻市:代表取締役社長 宮田 博文)は2013年に起こった死亡事故を契機に、経営方針を大きく転換。その施策のひとつとして「こどもの絵のラッピングトラック」を開始。

ラッピングトラックでは、交通事故が4割減る、燃費が改善するなどの効果もあり、その取り組みは日本全国(310社・1067台/2023年1月現在)に拡大しています。



# 企業事例(臼福本店)



## p116 –グッドデザイン賞をとった「マグロ漁船」と「MSC認証」(臼福本店)



明治15年創業の臼福本店(宮城県気仙沼市)が所有する、まぐろ漁船「第一昭福丸」は2020年にグッドデザイン賞を受賞。さらに大西洋クロマグロ(本マグロ)漁業で世界で初めてのMSC認証(通称:海のエコラベル)を取得しています。

臼福本店の臼井壯太郎社長が、今の「漁船」のまま、息子たちが継いでくれるだろうか?今の労働環境(統治)や産業構造(社会)で、日本や世界の若者が日本の漁業に飛び込んでくれるだろうか?と考えた末、「人が集まる魅力ある漁船」をコンセプトに建造されたのが第一昭福丸です。

画像は 株式会社臼福本店 (<https://usufuku.jp/>) HP より



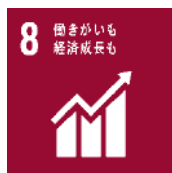
# 企業事例(AlonAlon)



## p154 - 「胡蝶蘭」で福祉業界に「黒字化」旋風を巻き起こす



画像は NPO法人AlonAlon (<https://www.alon-alon.org/>) HP より



自身の子供が「障がいを持って生まれた」のをきっかけに、就労継続支援B型事所を設立。

「AlonAlonオーキッドガーデン」(NPO法人 AlonAlon/理事長一那部 智史)

2018年度の厚生労働省の調査では、就労継続支援B型事業所の平均月工賃は1.6万円で時給換算で214円となっており、一般企業への就労移行は1.0%~1.5%です。

その一方、AlonAlonの最高工賃は月10万円で一般就労移行率は100%となっています。

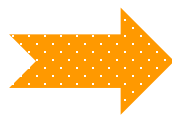
胡蝶蘭職人となることで、働く場所はそのままだに、胡蝶蘭を多く購入する企業へ就労して活躍しています。



# カード活用で「見える化・言える化・魅せる化」



## ◆デライト式-SDGs・ESG経営カード



**E Environment (環境) E-01**  
**温室効果ガスの排出削減**

具体的な実施事例

- 節電や節水、クールビズ・ウォームビズなど省エネを推進する
- 低環境負荷の移動や工法/消費効率の高い機器などを採用する
- 太陽光・風力・バイオマスなど再生可能エネルギーを導入する
- 廃棄物の再資源化、ペーパーレス化やオンライン化を定着させる

**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 (えるぽし)、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
- 退職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-6**  
**ステークホルダーとの関係構築**

具体的な実施事例

- 財務情報と非財務情報をあわせた統合報告書の作成などを行う
- 企業と株主や投資家における双方向で良好な対話の機会を設ける
- 企業と従業員や取引先とが融合し、相互の理想の会社を実現させる
- 将来世代 (学生など) への情報発信や交流型のイベントを行う

**目標 3**  
**すべての人に健康と福祉を**  
Good Health and Well-Being

あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する

自社の経営理念(経営の目的)に基づいたサステナブル経営(持続可能な組織)を  
経営・事業・人事の3つの戦略とESG(環境・社会・企業統治)の視点から可視化し  
経営課題と社会課題を同時解決するツールがデライト式-SDGs・ESG経営カードです

# 内訳：サステナビリティカード(8枚)



**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の源流は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-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
- 近江国を離れた他國で、商いを続けるための共存共栄モデル
- 表現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-01**

### SDGsは「未来へ向けての羅針盤」

SDGsの基本理念や目標には、大企業だけでなく、中小企業にとっても「事業を発展し続けるための重要な要素が含まれています。それらを本質的に理解して積極的に事業活動(商品・サービス・働き方)へ向けていくこそが「持続可能な組織づくり」へ向けた道筋です。SDGsは「未来への羅針盤」と称されることもあり、羅針盤を有効活用するには、目的地(経営の方向性や理想像)を定め、従業員に浸透させることが重要です。

MDGsはミレニアム開発目標(Millennium Development Goals)の略称で2001年～2015年の取り組みです。

(出典) 経営戦略としてのSDGs・ESG経営/著・白井 旬(合同フォレスト)

**SX Sustainability (持続可能性) SX-02**

### 企業経営ではESGに親和性

ESGは、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・企業統治(Governance)の要素も考慮した投資や経営のことを指します。特に、年金基金など大きな資産を長期間で運用する機関投資家を中心に、企業経営の持続可能性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危機管理や、企業の新たな事業創出の機会を評価する指標として、国連のSDGs(持続可能な開発目標)と合わせて注目されています。

(参考) 経産省業務ホームページ(政策について)政策一覧▶ エネルギー・環境 環境化対策▶ ESG投資

**SX Sustainability (持続可能性) SX-05**

### 「三方よし」と「利益三分主義」

伊藤忠商事は、グループの経営理念を2020年4月から28年ぶりに「三方よし」に改訂。この言葉は、初代伊藤忠兵衛の座右の銘「商売は善徳の業(行)、商売道の尊さは、売り買い何れをも益し、世の不足をうずめ、御仏の心にならぬもの」をもとにしています。島井儀治郎を創業者とするサントリーグループでは、事業で得た利益を「事業への再投資」「顧客サービス」「社会への貢献」に役立てる「利益三分主義」を長く大切にしています。

(参考) 持続的な価値創造の原動力-対談「三方よし」と伊藤忠商事 | 伊藤忠商事HP  
(参考) サントリーが考えるサステナビリティ経営 | サントリーグループHP

# 内訳：ESGカード (E×9枚・S×9枚・G×9枚)



**E Environment (環境) E-6**

## 海洋プラスチック問題の解決

具体的な実施事例

- 使い捨てプラスチックの使用量および廃棄量の削減に取り組む
- プラスチックの再利用やリサイクルの活動を積極的に推進する
- 生分解性プラスチックや環境負荷の少ない素材へと置き換える
- 海岸漂着物等の発生防止と円滑な回収・処理の手段を確立する

**S Social (社会) S-1**

## 積極的な人的資本への投資

具体的な実施事例

- 人を“コスト”としてではなく価値を生み出す“源泉”として捉える
- 従業員の能力開発やリスキリングの機会を設け、同時にリカレント教育を支援する
- 対話などを通じて従業員の自律的キャリアデザインを支援する
- 組織風土や企業文化など、醸成に時間を要するものを大切に

**G Governance (ガバナンス) G-7**

## 各種ハラスメントの予防や対策

具体的な実施事例

- 高すぎる目標設定や人手不足による業務逼迫などの状態を解消する
- ハラスメントに対する基礎知識を学んで無知や無自覚を減らす
- 価値観や時代の変化、自身と他人の基準の違いなどを認識する
- ハラスメント関連の相談窓口を設けるなど組織全体で対応する

**E Environment (環境) E-6**

## 海洋プラスチック問題の解決

プラスチックは低単価で耐久性に富むことから、多くの製品に使われています。ビニールや発泡スチロールなどの包装や梱包、緩衝材やケースなどにも幅広く使われています。現在、世界の海に漂うプラスチックごみは、約1億5,000万トン。そこに毎年、新たに流入しているのは、少なくとも年間800万トン（重さにして、ジェット機5万機相当）と推定されています。

(参考) 海洋プラスチック問題について (2018年10月26日記事) | WWFジャパン

SDGs (17GOALS) では主に 9・12・14 関連 15・17

**S Social (社会) S-1**

## 積極的な人的資本への投資

企業価値における非財務情報が注目される流れの中で、ESGのSocial (社会) の部分に含まれる「人的資本」について関心が高まってきています。2018年には世界初の人的資本に関する情報開示ガイドラインとしてISO30414が公開されました。日本では、経済産業省が2022年5月に「人材版伊藤レポート 2.0」を公表するなど、積極的な人的資本への投資の動きが加速しています。リカレント教育とは、学校教育からいったん離れて社会に出た後も、それぞれの人の必要なタイミングで再び教育を受け、仕事と教育を繰り返すことです。

(参考) 用語解説—経営—人的資本 (Human capital) | 野村総合研究所

SDGs (17GOALS) では主に 4・8・10、関連 1・9

**G Governance (ガバナンス) G-7**

## 各種ハラスメントの予防や対策

「上司と部下のコミュニケーションが少ない」「失敗が許されない」「残業が多い」「休職が取りづらい」などの要因から、職場でパワーハラスメントが発生しやすいことが明らかになっています。ハラスメントの予防・解決の取り組みによる副次的効果は「職場のコミュニケーションが活性化する/風通しが良くなる」の割合が最も高く、次いで「管理職の意識の変化によって職場環境が変わる」となっています。

ハラスメント

(参考) 「職場のハラスメントに関する実態調査」(2021/4/30) | 厚生労働省

SDGs (17GOALS) では主に 4・6・16、関連 デライト式「パワーハラスメントカード」

# 内訳: 17Goalsカード (17枚)



**目標 5**  
ジェンダー平等を実現しよう  
Gender Equality

ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う

**目標 7**  
エネルギーをみんなに そしてクリーンに  
Affordable and Clean Energy

すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的なエネルギーへのアクセスを確保する

**目標 14**  
海の豊かさを守ろう  
Life Below Water

持続可能な開発のために、海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する

**5** SDGs 17GOALS (17の目標)

**目標 5 ジェンダー平等を実現しよう**  
日本の「社会課題」と「キーワード」

政治・経済・公共分野における女性の活躍や女性リーダーの育成、女性活躍推進企業認定制度「えるぼし認定」、仕事と子育ての両立支援、男性の家事・育児への参画意識の向上、子育てサポート企業認定制度「くるみん認定」、イクボス宣言（従業員が子育てと仕事を両立できるような環境づくりを行う職場や上司）、LGBTQ（性的マイノリティー）やGID（性同一性障害）への理解および偏見や差別（不適切な対応）の解消など。

出典：経営戦略としてのSDGs・ESG経営/著・白井 旬 (合同フォレスト)

**7** SDGs 17GOALS (17の目標)

**目標 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに**  
日本の「社会課題」と「キーワード」

再生可能エネルギー（太陽光・風力・水力・地熱・バイオマスなど、地球資源の一部など自然界に常に存在するエネルギー）の発電効率の向上と切り替えの促進、環境負荷の低い化石燃料技術などのクリーンエネルギーの研究や技術活用、スマートグリッド（次世代送電網）構築、エネファームや蓄電池の推進、ZEH（「ゼッチ」）、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスの稼働、エネルギー収支をゼロ以下にする家）、ZEB（「ゼブ」）、ネット・ゼロ・エネルギー・ビル稼働。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目標とした建物）、「省エネ」と「創エネ」と「蓄エネ」など。

出典：経営戦略としてのSDGs・ESG経営/著・白井 旬 (合同フォレスト)

**14** SDGs 17GOALS (17の目標)

**目標 14 海の豊かさを守ろう**  
日本の「社会課題」と「キーワード」

海洋プラスチック問題への対応、マイクロプラスチック（直径5mm以下の小さなプラスチック）による影響、プラスチック・フリー（脱プラスチック）な商品開発や生活様式の推進、過剰漁業や違法・無報告・無規制（IUU）漁業および破壊的な漁業への対応、天然の水産物に対するMSC（海洋管理協議会）認証制度「海のエコラベル」、養殖の水産物に対するASC（水産養殖管理協議会）認証制度、ブルーシーフードガイド（持続可能な水産物の優先的な消費）など。

出典：経営戦略としてのSDGs・ESG経営/著・白井 旬 (合同フォレスト)

# ケーススタディ(その1)エスディーホーム



## 職場のSDGs・ESG 推進コンサルタント養成講座(ケーススタディ)



株式会社エスディーホームは、昭和8年創業で今年90年を迎えます。創業者は腕利き大工で棟梁として名をはせた渋沢大次郎。前身は渋沢大工株式会社です。

現在は、垣内正則氏(元:外資系製薬会社の営業部長で娘婿)が6代目の代表取締役を2012年から務めており、垣内氏が社長になってから様々な施策を展開、この10年で売上を63億から132億へと倍増させています。

従業員数は155名で男女比は6:4(管理職比率は8:2、役員比率は7:1)。平均年齢は41.5歳で、平均勤続年数は16.8年となっています。近年は、ウェルビーイングやワークライフバランスにも力を入れた取り組みを展開しつつあり、100年企業へ向けて今年度からESG経営へのシフトを図っています。

同社の大きな特徴は、営業スタッフがいないこと。設計士が営業を兼任することにより、お客さまのご要望を家づくりに活かしています。女性設計士が手掛ける注文戸建て住宅は、打合せ段階から施主さまの気持ちに寄り添いつつ、女性目線の提案が評判を呼び、クチコミで年々、受注が増えています。2019年からは、大学教授(福祉専攻)らと連携し「誰ひとり取り残さない家」として、発達障害のお子さんと家族が暮らしやすい家づくりをスタートさせて注目を浴びています。

施行する新築物件のうち64%が ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)です。これは、経済産業省が2020年に発表したハウスメーカーが新築する注文戸建て住宅のZEH比率56%を大きく上回っており、今後の目標として「2028年には新築注文戸建て住宅のZEH比率85%達成」を掲げています。

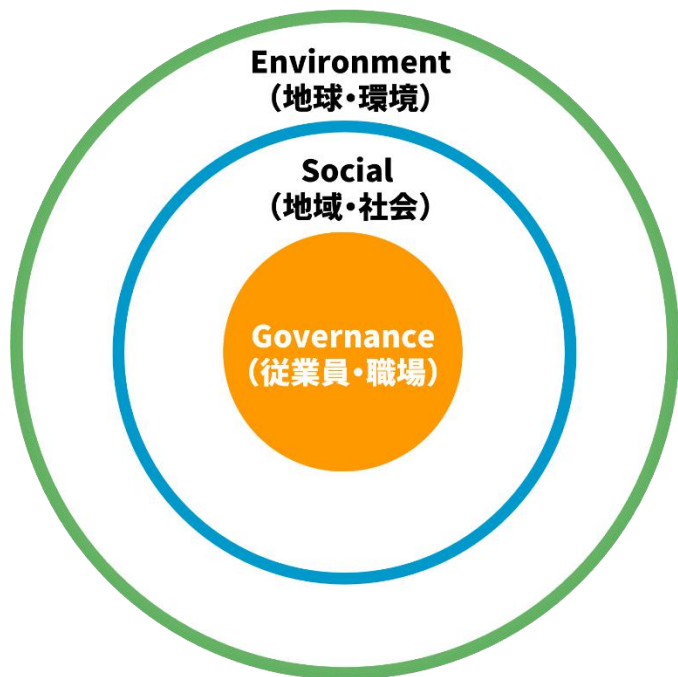
カードとESGに慣れることを前提として  
他社事例(株)エスディーホームにおける  
E(環境) S(社会) G(ガバナンス)の現状  
を外部目線から客観的に把握しましょう。



# ケーススタディ(その1)エスディーホーム



ESGの視点で現状を把握(振り分け)してみましょう。



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

# 現状把握・分析(カードでESGを振り分け)



**E** Environment (環境) **E-1**

**温室効果ガスの排出削減**

※削減率を向上させるため、カーボンフットプリントを削減する

**E** Environment (環境) **E-3**

**化学物質や廃棄物の管理**

※有害物質の適切な廃棄や有害物質の漏れ防止を行う

**S** Social (社会) **S-4**

**誰もが活躍できる職場づくり**

※働きやすさを向上させる

**G** Governance (ガバナンス) **G-9**

**BCP(事業継続計画)の策定/構築**

- ※災害時からの事業継続のための計画を策定し、定期的な見直しを行う
- ※経営理念や事業戦略とともに対応できるようにする
- ※リモート環境の整備、業務の自動化やAI導入による業務効率化を図る
- ※クラウドサービスの活用やクラウドに合わせたセキュリティ対策を行う

- 
- 
- 

**E** Environment (環境) **E-2**

**責任ある原材料の調達**

※調達先を評価する

**S** Social (社会) **S-3**

**働きやすさ×働きがいの両立**

※働きやすさを向上させる

**G** Governance (ガバナンス) **G-2**

**長期的な経営計画の策定と共有**

※経営計画を策定する

**G** Governance (ガバナンス) **G-7**

**各種ハラスメントの予防や対策**

- ※高アパル目覚めや人事不問による無罪脱走防止の対策を講ずる
- ※ハラスメントに関する相談窓口を設けて相談を受け付ける
- ※経営理念や事業戦略と合わせて、各部署にハラスメント防止策を浸透させる
- ※ハラスメント防止の取り組みに関する報告を定期的に実施する

- 
- 
- 

**E** Environment (環境) **E-5**

**森林破壊の阻止や森林の保全**

※森林破壊を防止する

**S** Social (社会) **S-5**

**児童労働や強制労働の撲滅**

※児童労働や強制労働を防止する

**S** Social (社会) **S-7**

**地域社会への支援と良好な関係**

※地域社会への支援を行う

**E** Environment (環境) **E-8**

**生物多様性の維持・損失防止**

- ※水資源と関係したMSC認証などの水資源を取り巻く
- ※原材料の調達先や製造工程において生物多様性を確保する
- ※内部の生産から廃棄物までの全過程において生物多様性を確保している
- ※生物多様性評価を定期的に行い、リスクを把握・管理する

- 
- 
- 

**E** Environment (環境) **E-9**

**砂漠化や土壌劣化の防止**

※砂漠化や土壌劣化を防止する

**S** Social (社会) **S-1**

**積極的な人的資本への投資**

※人的資本への投資を行う

**G** Governance (ガバナンス) **G-1**

**経営理念と行動指針の浸透**

※経営理念と行動指針を浸透させる

**S** Social (社会) **S-2**

**ウェルビーイングへの取り組み**

- ※従業員が健康で、精神的・社会的に満たされる環境を整える
- ※多岐の組合せで働くことにも対応して改善できるように支援する
- ※労働環境において差別や偏見の定着や再発を防止する
- ※社内の交流を促進して積極コミュニケーションを推進する

- 
- 
-

# 現状把握・分析(カードでESGを振り分け)



<p>本業として積極的に 取り組んでいる</p>	<p>自社の商品・サービス・働き方などにおいて、「コピー用紙を前年対比で20%削減(CO2削減)」といった数字目標や、「2025年には厚労省の【くるみん認定】を取得する(誰もが活躍できる職場)」といった状態目標がある。人事評価制度がある会社は、ESGやSDGsの取り組みが評価基準にも入っていると望ましい。</p>
<p>今後は経営との 一体化を目指したい</p>	<p>取り組みは行っているが数字目標や状態目標などは定めていない。今後は具体的な目標を掲げて、日常業務(商品・サービス・働き方など)において、常に意識した行動を取りたいと考えている。</p>
<p>社会貢献活動として 取り組んでいる</p>	<p>本業や日常業務と直接的に関連は小さいが、「こども食堂への寄付」や「植林活動への参加」といった形で、イベント・スポット的に、自社の社会貢献活動の一環として取り組みを展開している。</p>
<p>取り組みを していない</p>	<p>E(環境)の9枚については、製造や建築、物流などとは関連の深いものが多いですが、例えば、士業やコンサルタントといった業種では、事業領域との関連が薄くなる場合があります。また、例えば、S-02長時間労働是正の取り組みをしているが、実態としては現時点では改善が出来ていない。という場合は、この区分として判断してください。</p>



# 現状把握・分析(カードでESGを振り分け)



## (E-1) 温室効果ガスの排出削減が出来ている！

施行する新築物件のうち64%が ZEH (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) です。これは、経済産業省が2020年に発表したハウスメーカーが新築する注文戸建て住宅のZEH比率56%を大きく上回っており、今後の目標として「2028年には新築注文戸建て住宅のZEH比率85%達成」を掲げています。

来年移転&新築の本社社屋も ZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) を実現する予定としており、その敷



### E Environment (環境) E-1

## 温室効果ガスの排出削減

具体的な実践事例

- 節電や節水、クールビズ・ウォームビズなど省エネを推進する
- 低環境負荷の移動や工法/消費効率の高い機器などを採用する
- 太陽光・風力・バイオマスなど再生可能エネルギーを導入する
- 廃棄物の再資源化、ペーパーレス化やオンライン化を定着させる

# 現状把握・分析(カードでESGを振り分け)



## (S-2) ウェルビーイングは効果が出てない！

従業員数は155名で男女比は6:4(管理職比率は8:2、役員比率は7:1)。平均年齢は41.5歳で、平均勤続年数は16.8年となっています。近年は、ウェルビーイングやワークライフバランスにも力を入れた取り組みを展開しつつあり、100年企業へ向けて今年度からESG経営へのシフトを図っています。

それらのことから、2020年からウェルビーイングやワークライフバランスにも注力してきましたが、実効性には乏しく、効果を実感できるまでの具体的な改善にはつながっていない状況です。



**S** Social (社会) **S-2**

### ウェルビーイングへの取り組み

具体的な実践事例

- 従業員が身体的・精神的・社会的に満たされる施策を展開する
- 自身の健康状態をいつでも把握して改善できるように支援する
- 労働環境において長時間労働は正や柔軟な働き方を促進する
- 社内の交流を円滑にして職場コミュニケーションを活性化する

# バックキャスティング(未来戦略)



カードで可視化された【ESGの取り組み】を2024年現在の箇所に記入後、2030年の未来を考えます。  
 エスティホームという架空の会社で、予算・時間・人員などは制限がありません。2030年時点における理想の会社像を設定し、そこから、2030年→2027年(3年後)→2025年(1年後)とバックキャスティングします。

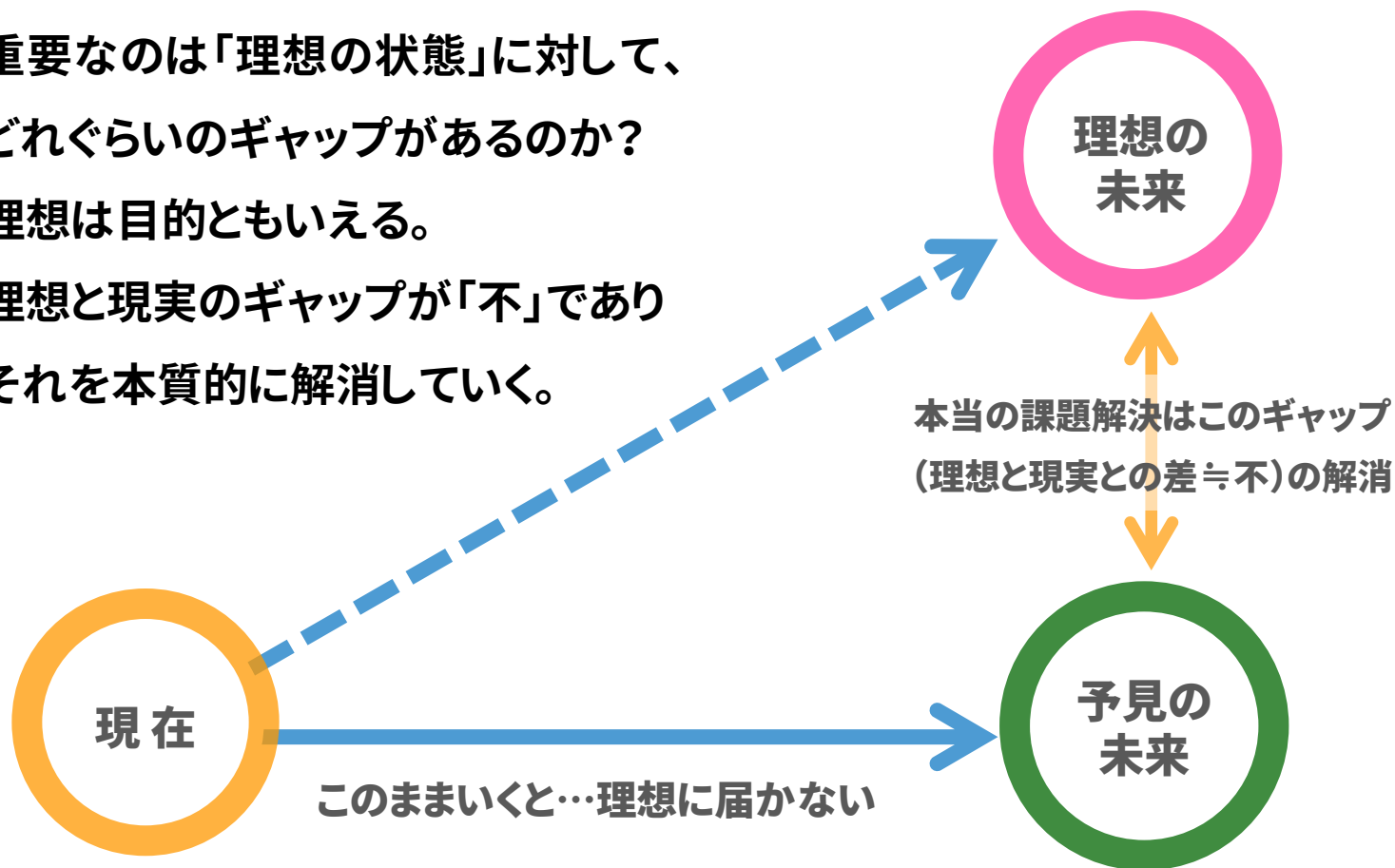


経営理念	誰もが使える最先端の技術で豊かに生活と幸せな働きを提供する				
	2023年 現在	1年後 (2024年)	3年後 (2026年)	5年後 (2028年)	
E	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX化の具体的な推進</li> <li>製品にかかる環境負荷の数値化</li> <li>労働者の全従業員への支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年現在</li> <li>2024年最新型自動販売機の設置</li> <li>2024年から棚田保全活動への参加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年現在</li> <li>2026年現在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2027年現在</li> <li>2028年現在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2029年現在</li> <li>2030年現在</li> </ul>
S	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の女性比率38%</li> <li>男性の育休取得(取得者は3日~(2023年度))</li> <li>障害者雇用(2名)</li> <li>従業員の生活習慣病罹患率が平均の2倍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度</li> <li>2025年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年度</li> <li>2027年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2028年度</li> <li>2029年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度</li> <li>2031年度</li> </ul>
G	<ul style="list-style-type: none"> <li>本社と支店との人材育成連携</li> <li>1日人事制度の運用</li> <li>経営計画の策定(社長主導/1~3年)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度</li> <li>2025年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年度</li> <li>2027年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2028年度</li> <li>2029年度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度</li> <li>2031年度</li> </ul>

# 「課題」ではなく「理想」から考える



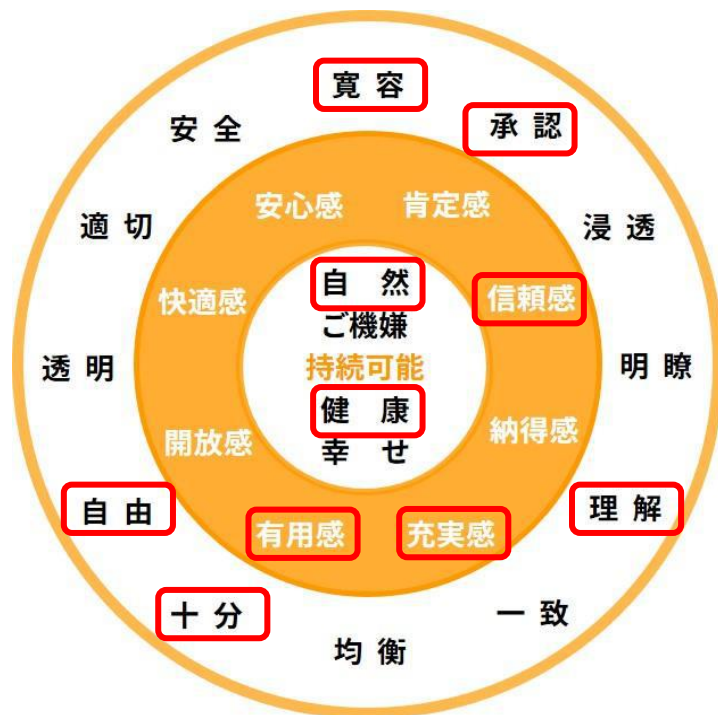
重要なのは「理想の状態」に対して、  
どれぐらいのギャップがあるのか？  
理想は目的ともいえる。  
理想と現実のギャップが「不」であり  
それを本質的に解消していく。



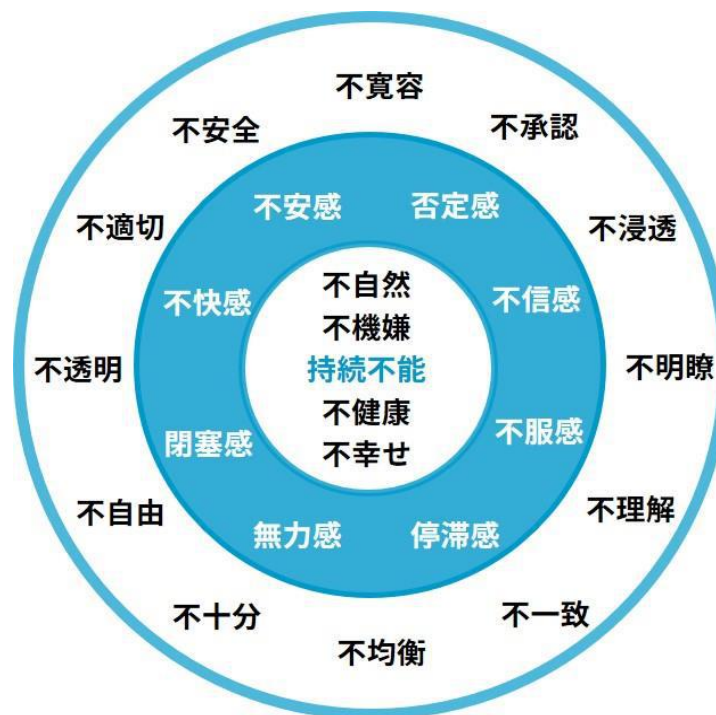
# 理想(目的)は抽象度が高い→何かで具体化



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**

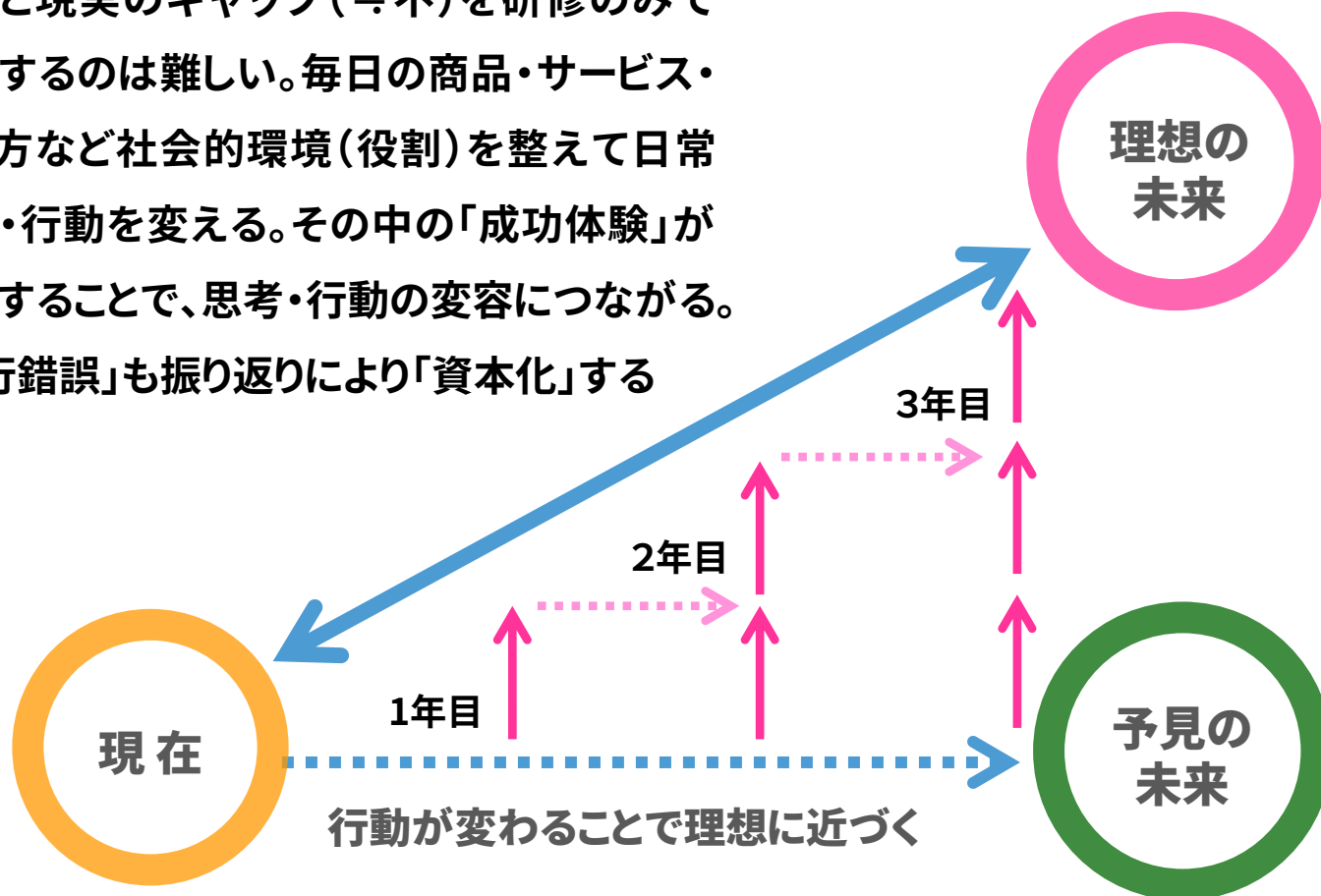


**持続不能型**  
**(事業衰退型&能力減退型)**  
**他責他律な従業員**

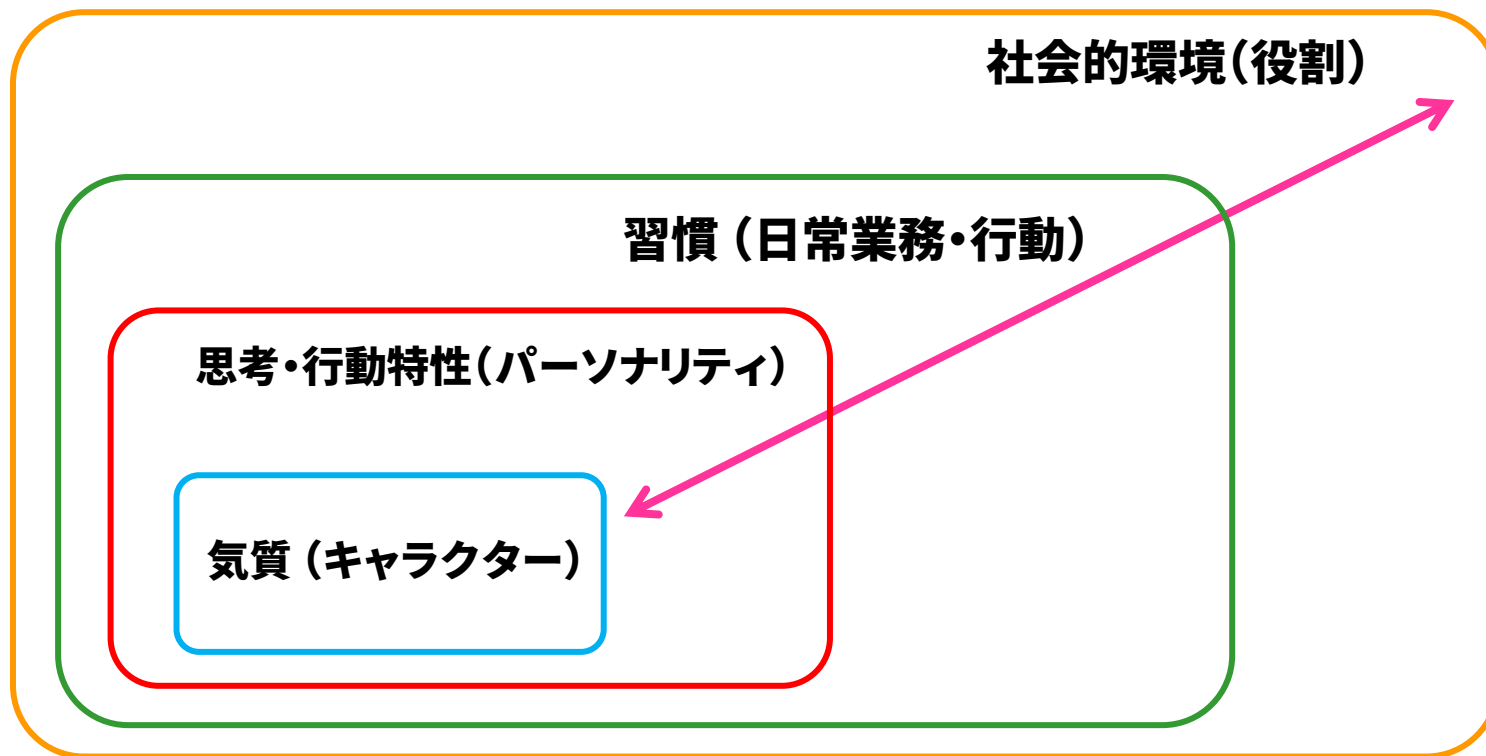
# 「行動変容」を積み重ねて理想に近づく



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。「試行錯誤」も振り返りにより「資本化」する



# 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

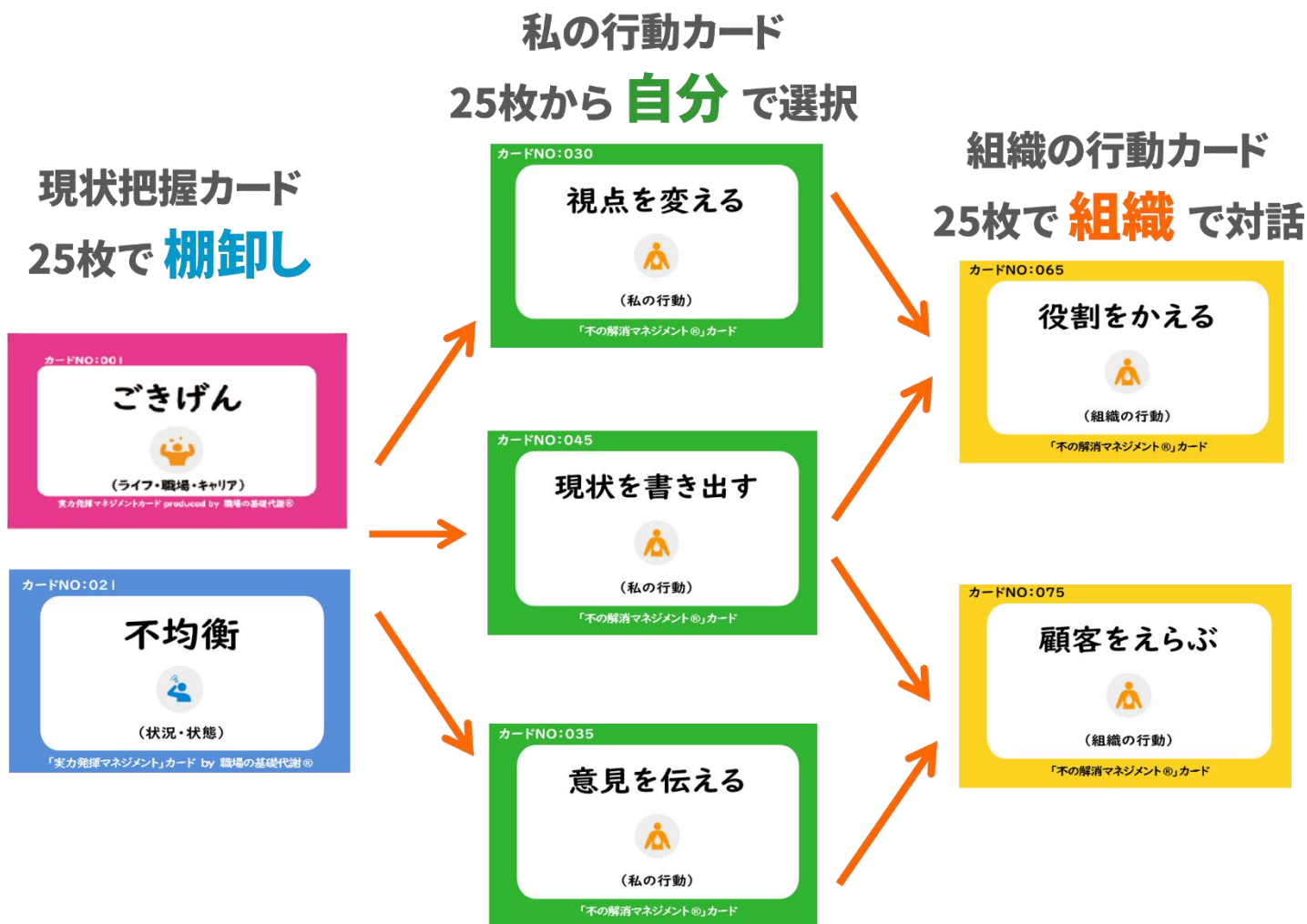
無意識

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。



# (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**

# (参考例) 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～



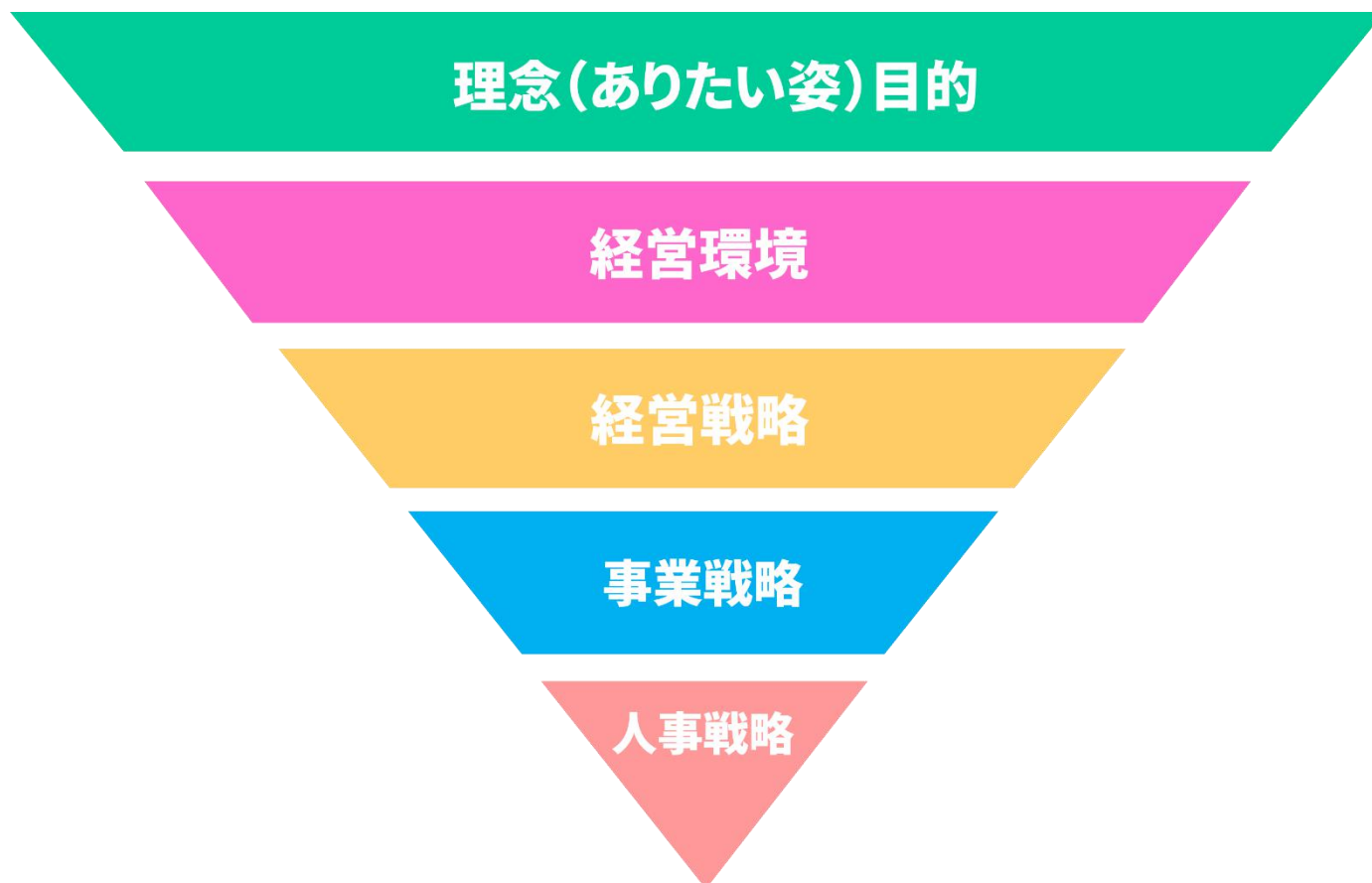
東京YMCA国際ホテル専門学校  
学校長 小畑 貴裕氏

 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。

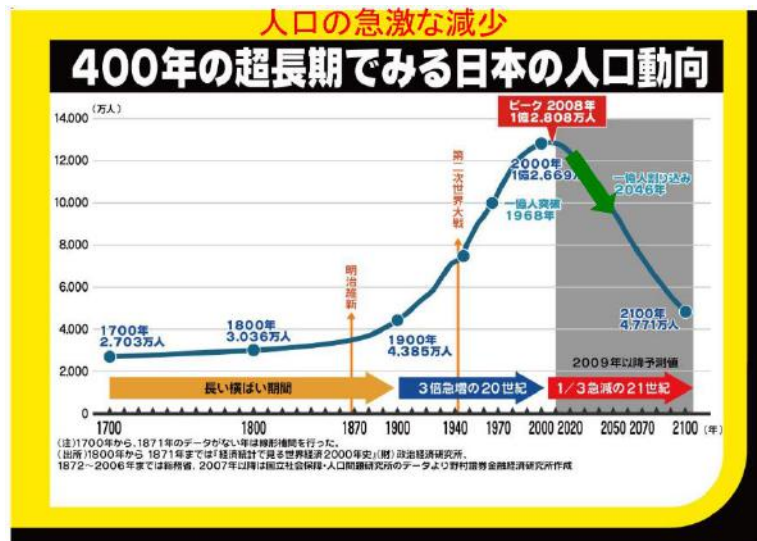
- － 長期にわたる経営環境(少子化)への対応
- － コロナ禍で一度も企業実習に行けない学生たち
- － SDGs特別授業から学校全体でSDGsの導入へ
- － 未来型授業で学生が変わり就職率100%達成
- － SDGsを正課科目として2022年度から授業開始
- － 2023年度「SDGs・ESG経営カード」を教科書に
- － 2023年10月にはラオス分校を設立して国際化

# (参考例)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**

# (参考例)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？

# (参考例) 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。

# (参考例) 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。



# (参考例)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。

