

20250809(土)ジュンク堂書店那覇店さま

刊行・増刷記念トークショー

企業の未来を変える! 人的資本経営×ESG思考

～活躍の方程式でうまくいく～



職場のSDGs研究所 代表

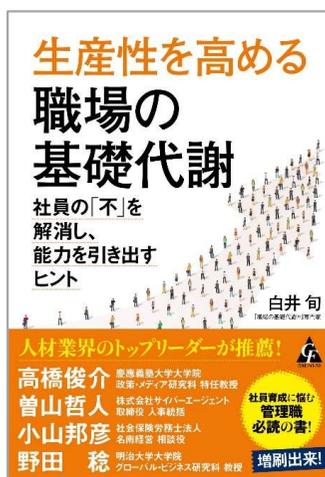
国家資格キャリアコンサルタント 白井 旬

プロフィール：白井 旬 (しらい じゅん)



人的資本経営×ESG思考の専門家／キャリアコンサルタント
株式会社職場のSDGs研究所 代表取締役

2018年ごろより、SDGs関連の講師・コンサルタントとして活動。
2023年からは「人的資本経営×ESG思考」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
“持続可能に活躍できる”組織づくり&事業づくり&地域づくりに注力。



【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」

今日の目的(意識をして参画する)



持続可能性の2大潮流である

人的資本経営(国家戦略)

ESG(世界基準、SDGsも含まれる)

を理解し“活躍”の本質について考える

今日の感想をSNSにアップすると…



沖縄県内企業や書籍掲載企業の日本全国300社以上で活用・実践して大好評のワークシートをプレゼント！
本来は…書籍の感想をSNSにアップが条件ですが…

今日は…イベントの感想をSNSアップでOKです！

【第1章】 「自分でやった方が早い」 地獄から抜け出すシート

【第2章】 「ライフ&キャリアグランドデザイン」 シート

【第3章】 「人材活躍5分野15項目」 診断シート

人的資本経営や活躍人材に役立つシート！



- ① Facebook・Instagram・X(旧:Twitter)のいずれか
- ② 書籍を含むイベントの様子の写真(1枚でも複数枚でもOK)
- ③ 「**ジュンク堂書店那覇店**」と「**人的資本経営**」の文言を入れて感想をアップ!
- ④ SNSへの感想アップは 8月11日(祝)の“山の日”までをお願いいたします!
- ⑤ SNSの 白井旬 にメッセージ or 友達申請・フォローで 8月17日までにプレゼント!

VUCAの時代とは(経営環境の変化) P:032



変化が激しく“持続可能な経営”が難しい時代

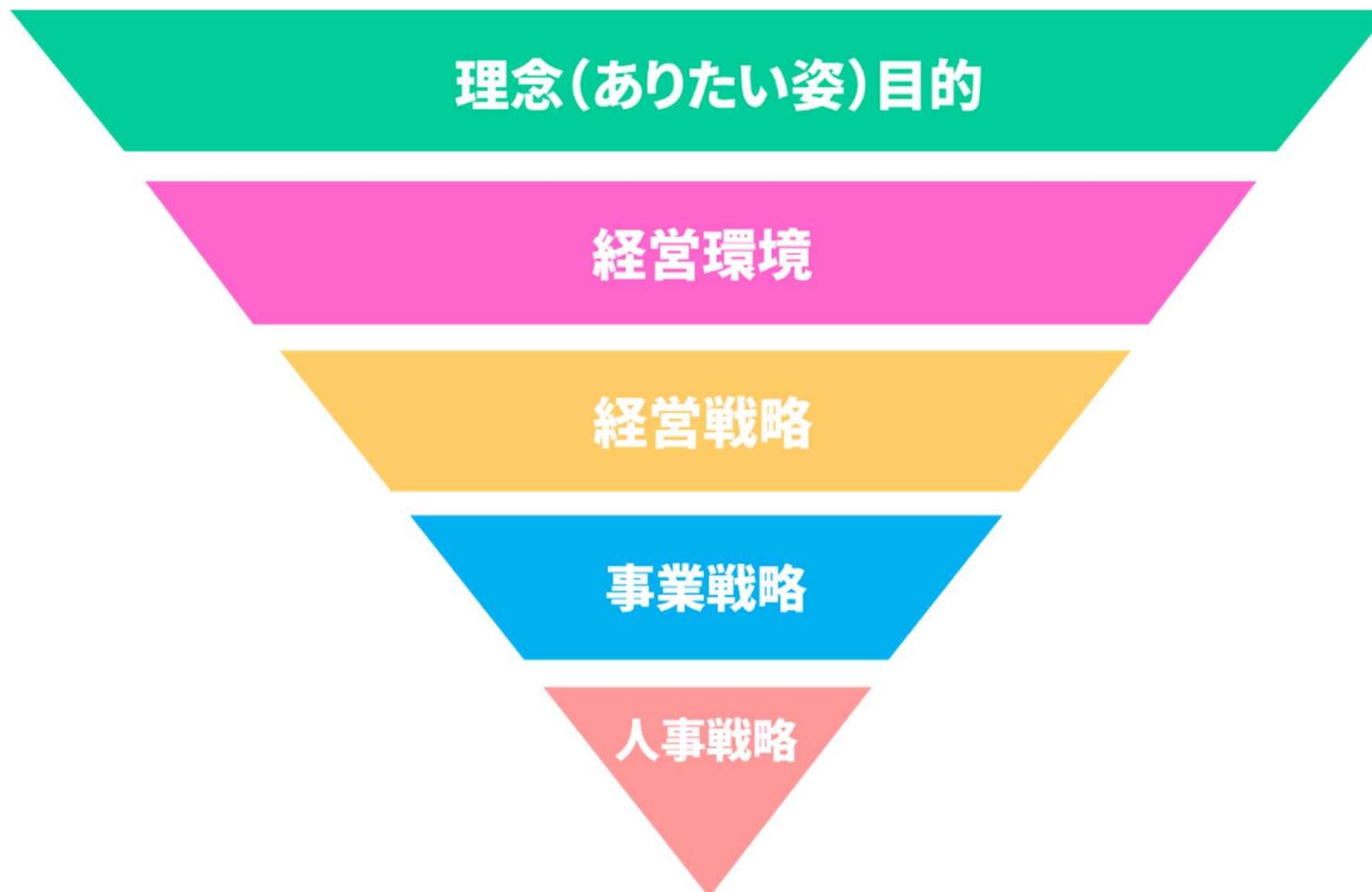
Volatility (変動性・**不安定性**／技術革新など)

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)

VUCAの時代で人の重要度がUP! P:032



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

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

(2012年)

(2022年)

1,358 → 1,295

持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流 P:058



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 無形資産 > 有形資産

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…

ESG思考(含む、SDGs)

全世界的な動き(世界のOS)

1920年代の社会的責任投資が発端

世界の認知度は ESG > SDGs

E(環境)・S(社会)・G(企業統治)

CN / 3R / 人権 / 働きやすさ×働きがい…

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

日本の所得が上がらない理由は？ P:022



図表1-3 各国の実質賃金 (1991年を100とし、推移を記載)

	アメリカ	イギリス	カナダ	ドイツ	フランス	日本	イタリア
1991年	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
1996年	103.4	105.6	100.8	110.4	104.5	101.9	95.7
2000年	117.1	123.1	109.7	113.4	110.2	102.7	99.9
2006年	122.8	138.9	113.9	115.8	118.1	104.0	102.9
2010年	129.1	143.5	124.4	117.1	126.0	101.9	105.0
2015年	135.0	142.8	131.7	127.3	129.8	99.7	101.7
2020年	146.7	144.4	137.6	133.7	129.6	103.1	96.3

出典：OECD.Statにより購買力平価ベースにて筆者作成

図表1-4 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較

	アメリカ	イギリス	ドイツ	フランス	日本
1995~1999年	1.94	2.23	1.34	1.45	0.41
2000~2004年	2.13	2.01	1.34	1.51	0.33
2005~2009年	2.03	1.11	1.29	2.00	0.15
2010~2014年	2.08	1.06	1.20	1.78	0.10

出典：「平成30年版 労働経済の分析—働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—」厚生労働省

1991年と比較して2022年の日本の実質賃金は、103.1%で、ほぼ横ばいの低成長を示しています。対照的に、G7の他の5カ国(アメリカ、イギリス、カナダ、ドイツ、フランス)は、2020年時点で実質賃金が129.6%から146.7%の範囲で成長を遂げています。

仮に毎年1%ずつの上昇が30年間続いた場合、複利効果で実質賃金は134.8%に達します。これは、カナダ(137.6%)やドイツ(133.7%)とほぼ同じ水準です。このことから、わずかな年々の賃金上昇が長期的に大きな差となり、結果として、日本と諸外国との差が、年を追うごとに大きく広がっていることがわかります。

★毎年1%ずつ生産性を高めた結果→賃金の違い

国家戦略:人は資源 から 資本 へ P:014



「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

人的資本の運用(≡働きやすさ×働きがい)



	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	現在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

代謝とパフォーマンスの関係性



<代謝が高い状態>

- ※ 活動的で、疲れにくい
- ※ 血行が良く、冷えとは無縁
- ※ 快眠快便で、肌質がいい
- ※ きちんと食べているが、太りにくい

<代謝が低い状態>

- ※ いつでもだるく、疲れやすい
- ※ カゼを引きやすく、夏でも冷えを感じる
- ※ 便秘気味でよく眠れず、肌荒れが目立つ
- ※ 太りやすく、年齢よりも老けて見える



上記の表にある症状の他に、頭痛、肩こり、高血圧から、アトピー性皮膚炎、ぜんそく、ガンまで、ほとんどの病気は代謝の悪化から生じるともいえます。

【書籍】代謝を上げると健康になる(マキノ出版、医師・鶴見隆史 著)をもとに改訂

代謝とパフォーマンスの関係性



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

不機嫌な上司

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**」が増えると

基礎代謝 が低下し **パフォーマンス** に影響が出る



能力 とは **保有** しているもの

実力 とは **発揮** しているもの

花粉症の時は？ 能力×不〇〇は？ P:114



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)



人手不足? or 実力発揮不足? P:120



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

◆ 不の解消をすると…

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

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

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

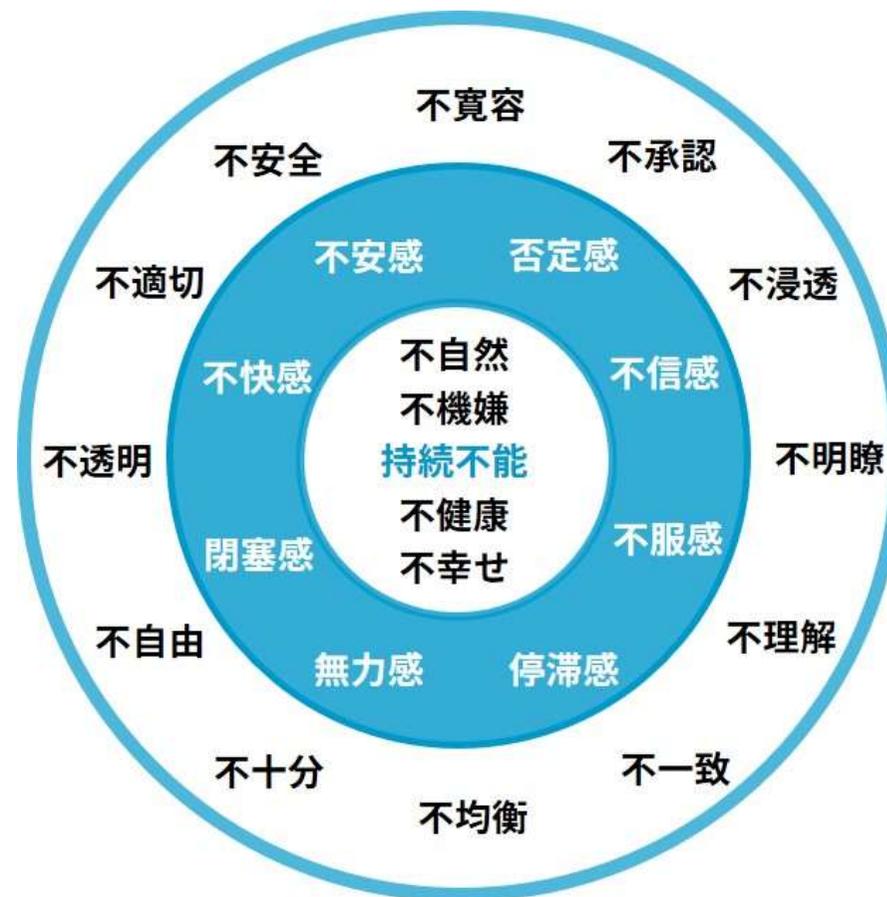
$$300 > 100 \times 3 \text{名} \times 1.1 = 330$$

実力 = **能力** × **状態**

左と右!どっちの職場が理想的? P:050

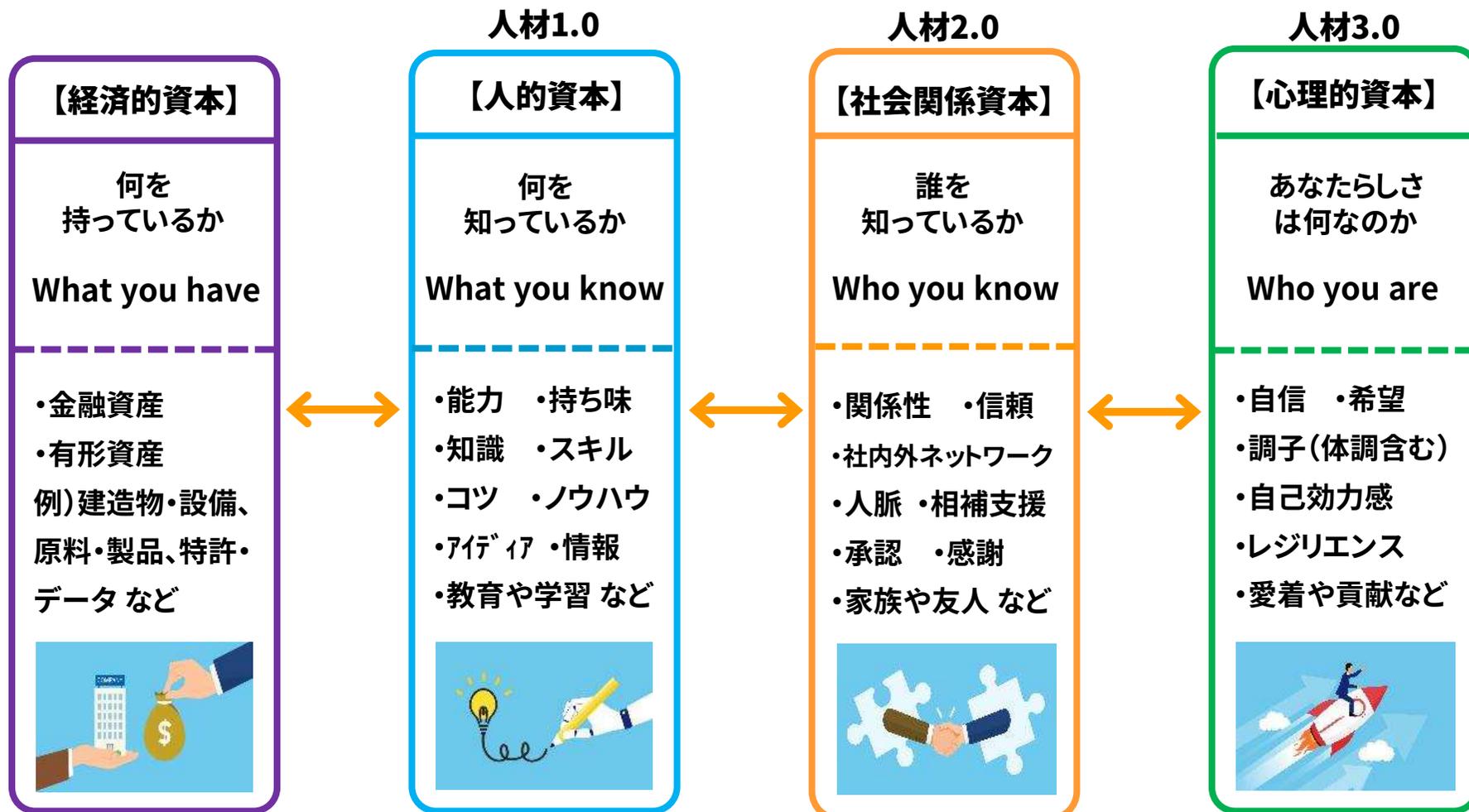


持続可能型
(実力発揮型&事業発展型)
自律自走な人材&組織



持続不能型
(能力減退型&事業衰退型)
他律他責な人材&組織

これからの時代に重要な3つの資本 P:116



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

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** × **信頼・関係性** × **自信・調子**

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

来年“春～秋” 人生4冊目を予定!



(仮称)1日5分で人生が変わる!簡単「明日メモ」習慣

毎日の経験を「能力×関係性×調子」で言葉にするだけ!

書かなくてもOK! 通勤・歯磨き・お風呂のながら時間でOK!

★サッカーは好きだけど、練習嫌いで補欠だった少年が県代表に(10代)

★社内で埋もれていた総務担当者が、改善提案で社長賞を連続受賞(20代)

★いつも目標ギリギリだった販売職は、全国ベスト10の常連へと成長(30代)

★何もかも空回りだった三代目は、社員から信頼される経営者へ変化(40代)

★パワハラ気味の管理職が、部下を最も育成・定着・活躍できる幹部に(50代)

来年“春～秋” 人生4冊目を予定!



能力	粘り強さが活きた／事務処理が早くなった／言語化がうまくなった／ 情報が錯そうしている／〇〇力を活かしていない／少し技術が足りな かった／コツをつかんだ／新しいアイデアが湧いてきた／
関係性	安心感がある／信頼度UP／感謝する・お礼をいう／人を紹介する／ 近づくなオーラを発してしまった／価値観が合わない／最近、会えてい ない／周囲のサポートがあった／新しい人脈ができた
調子	心地よい／気分がいい／運が良い／ぐっすり寝た／充実している／ しっくりこない／違和感がある／風邪気味／停滞感がある コツコツやって自信がついた／体調管理がうまくいっている

重要なのはS(社会ではなく社内) P:062



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

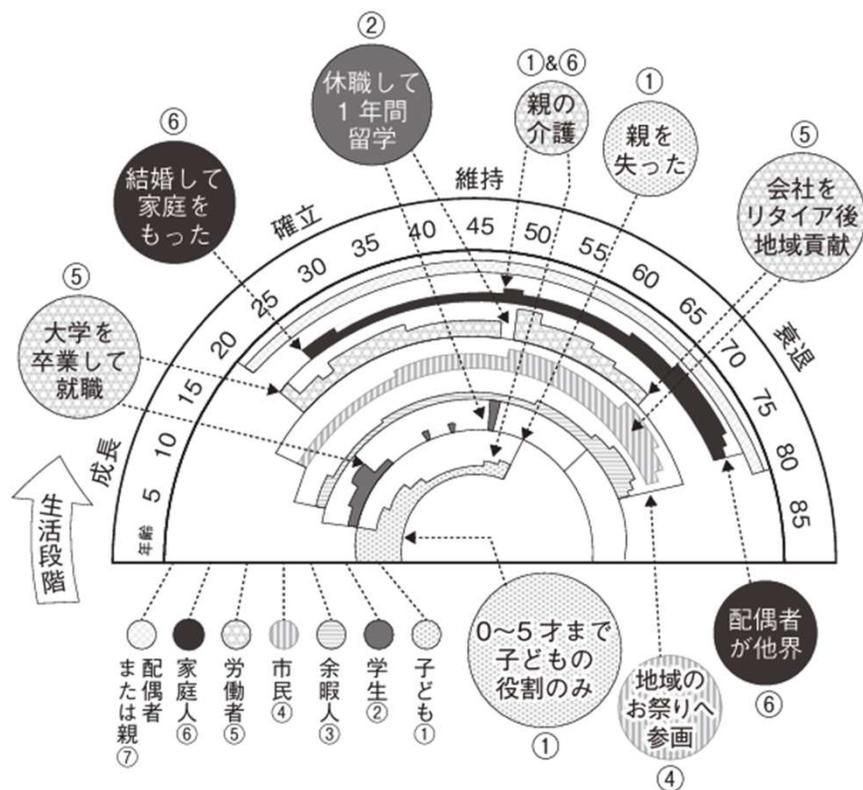
Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

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

ライフキャリアレインボーで考える P:064



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。