
これからの
キャリアコンサルタントに求められる
「SDGs・ESG経営」と「人的資本」の基礎知識
～キャリア自律支援と組織活性化支援へ向けて～



職場のSDGs研究所 代表
戦略人事コンサルタント 白井 旬



なぜSDGs? キャリコンとの関係性

◆ 小学校・中学校・高校で「SDGs」が義務教育化

- 高校生や大学生などのキャリア&就職支援でも重要な要素
- 学生の企業選びでも「社会課題の解決」思考が強まっている

◆ 今後の経営戦略ではサステナビリティが必須

- ESG(環境・社会・ガバナンス)が投資から経営へと一般化
- 経済価値(財務情報)に加えて社会的価値(非財務情報)も

◆ 岸田政権の重要施策のひとつ「人的資本」開示

- イギリスのIIPやアメリカのGPTWなど「人が価値の源泉」
- 従業員へ投資(お金・時間・気持ち等)をする企業が生き残る



SDGs・ESG・人的資本とは…
これからのキャリアコンにとって

親和性の高さを活かして

新たなツールを身に着けることで

社会的な価値を高める機会となる

当イベント・セミナーの目的



**SDGs・ESG経営 及び
人的資本を理解することにより
個人のキャリア自律と
組織の活性化(組織開発)の
両面において活躍&支援の場を広げる**

講師プロフィール



白井 旬 (しらい じゅん)



Facebook

戦略人事コンサルタント／職場のSDGs研究所 代表取締役

キャリアコンサルタント／自走自律型社員 & 事業発展型組織づくり

不の解消マネジメント®で 未来から愛される会社®をニッポン全国に！

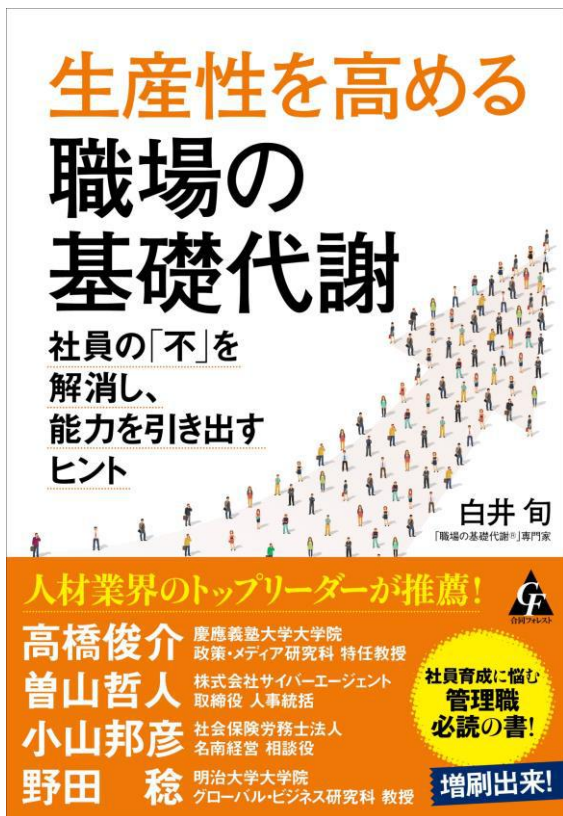
旅行会社で7年間勤務 → **部下の育成に悩む**

ITコンサル企業で7年間勤務 → **倒産を経験**

人材育成企業認証制度13年 → **独自メソッド**

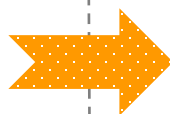


不の解消マネジメント®を確立&拡大



<2018年4月10日発刊>

発売1ヶ月で増刷 → 4年目で4刷を達成



<2022年2月23日—新刊発刊>

Amazon「中小企業経営カテゴリー」3日連続1位

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）





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・・・

潜在的な生産性(能力)

－ 欠損プロセス(不) + プロセスゲイン(社会関係資本)



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

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

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

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

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

100 × 3名 × 1.1 = 330にするには?

人材育成×組織開発=変化対応



能力 を伸長させるのが **人材育成**

実力 を発揮させるのが **組織開発**





変化が激しいVUCAな時代へ

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)

私たちは変化の激しい予測 **不能** な**VUCA** な時代の只中に

人材育成×組織開発＝変化対応



	能力伸長が効果的	実力発揮が効果的
人々 & 環境	単一性	多様性
人口 & 経済	右肩上がり	右肩下がり
状況 & 答え	安定・正解	変化・納得解
キャリア	山登り	激流下り
人事施策	人材育成	組織開発

変化の激しいVUCA時代…



これまでは
山登り型



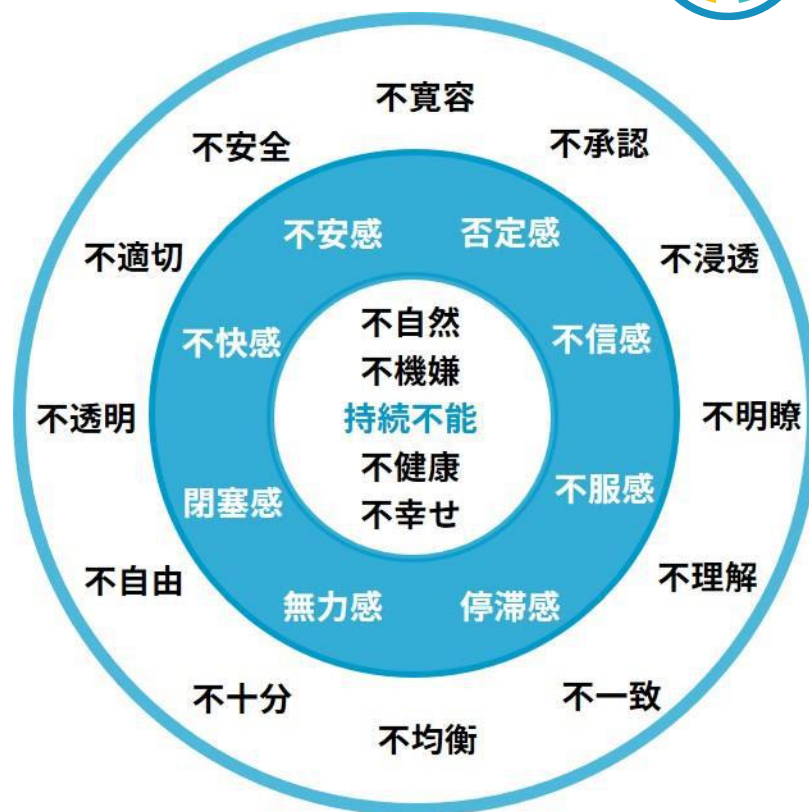
これからは
激流下り型

変化に対応できる社員・組織・地域は？



持続可能型

(事業発展型&実力発揮型)
自走自律な社員&組織&地域



持続不能型

(事業衰退型&能力減退型)
他責他律な社員&組織&地域



SDGsに関する 3つの誤解(よくある質問)

ボランティアでしょ？

怪しい&ブームでは？

中小って関係あるの？



SDGs・ESGは
これからの中小企業経営における

環境 であり

約束 であり

そして **機能** である

経営環境の変化に対応(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)



例えば…2022年4月に中小企業でも「パワハラ防止法」が施行されるから慌てて…ハラスメント関連研修を行っていませんか？(Lでの対処療法的)

PESTといった早い段階で経営環境の変化を掴み対応!
普段から変化に強い“持続可能な組織”づくり=約束が大切



企業における持続可能性とは？

1: 従業員が長く務めてくれる

市場性の高い従業員が自社に数多くいる ⇔ 人的資本

2: お客さまと長いお付き合いができる

若手社員を育てたり、精神的に支援をしてくれる そして
困った時に売り上げをつくってくれる ⇔ リピーター&パートナー

3: 長く支持される商品・サービスがある

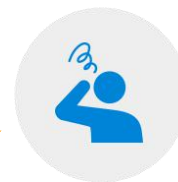
時代にあわせて商品・サービスの内容を少しずつ変化
させることができている ⇔ ロングセラー&イノベーション

芳しくないSDGsの導入事例



**経営者・人事・広報主導で推進するも…
多くの社員は置いてけぼり**

**バッチをつけたり、HPに掲載しているが…
具体的な事例で説明できない**



**県SDGs認定や地銀SDGs評価を受けるも…
表面的で実態が伴っていない**

SDGs≡ビジネスモデルの変革



	本質的なSDGs	表面的なSDGs(断片的CSR)
日本語訳	持続可能な開発目標	企業の社会的責任
主旨・意味	本業で社会課題を解決	社会貢献活動の意味合い
会社の体制	通常の業務時間に取り組む	残業や休日等の通常以外
業務や商品	業務フローや商品・サービスに	業務以外やボランティア的に
社員の気持ち	自分たちが実践すること	会社や社長が行っていること
重要ポイント	儲かるビジネスモデルを構築	余裕がある時に対応・実施する

“本業で社会課題を解決するビジネスモデル”

職場と社会の「不」を両方解決する≡持続可能性

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

MDGs から SDGsへ(未来への羅針盤)



•世界中の1万人に
事前インタビュー

•2016~2030年の
15年間で目指す世界

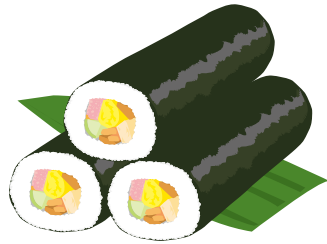
•17の目標(Goals)と
169のターゲット



•2000年からの
15年間はMDGs

•2015年の国連で
193か国が全会一致

•**認証機関は無く一人ひとりの主体性**
(正解が無い⇨中小企業の強みと在り方)



身近に 始まっている SDGs



2020年7月1日 **水**
から
レジ袋有料化
いたします

レジ袋をご希望のお客様は、スタッフまでお声がけください。
皆様のご理解とご協力をお願いいたします。

プラスチック レジ袋	色付き プラスチック袋
Mサイズ 1枚 5 円	Lサイズ 1枚 10 円
	1枚 5 円

マイバッグを使って環境にやさしい買い物を

店舗名がここに入ります



キーワードは【持続可能性】



ESD

ESG

SDGs

CSV



論語と算盤

三方よし

自利利他

脱：陰徳善事

経営環境の変化(人材採用・消費行動)



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>

SDGsネイティブ世代が増加する



令和2年4月より、小学校では学習指導要領で
ESD教育が義務化されている。
 中学校では令和3年度、高校生では令和4年度義務化

東京書籍ホームページより「新しい社会6年生(政治・国際編)」の表紙と中身

経営環境の変化(投資・ビジネスの本流)



ESG

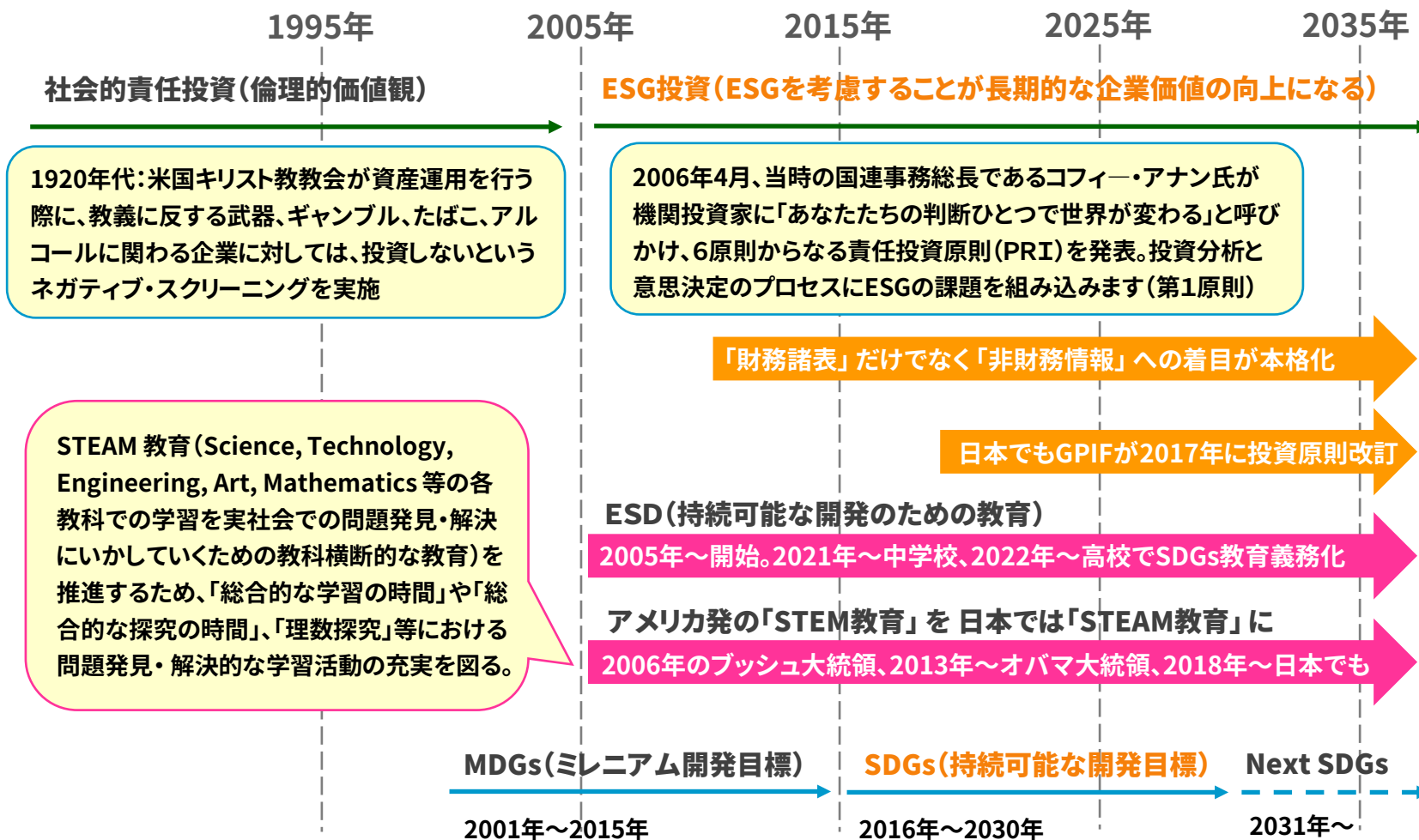
ESG投資は、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資のことを指します。

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

ESGからSDGs・ESDへの流れ



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と業績(事業発展)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



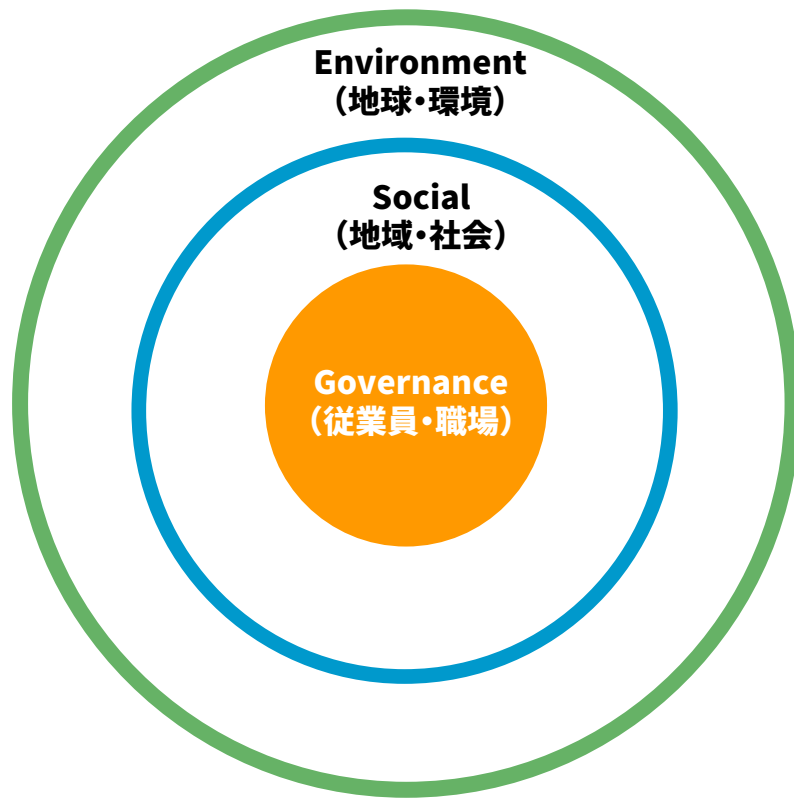
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

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

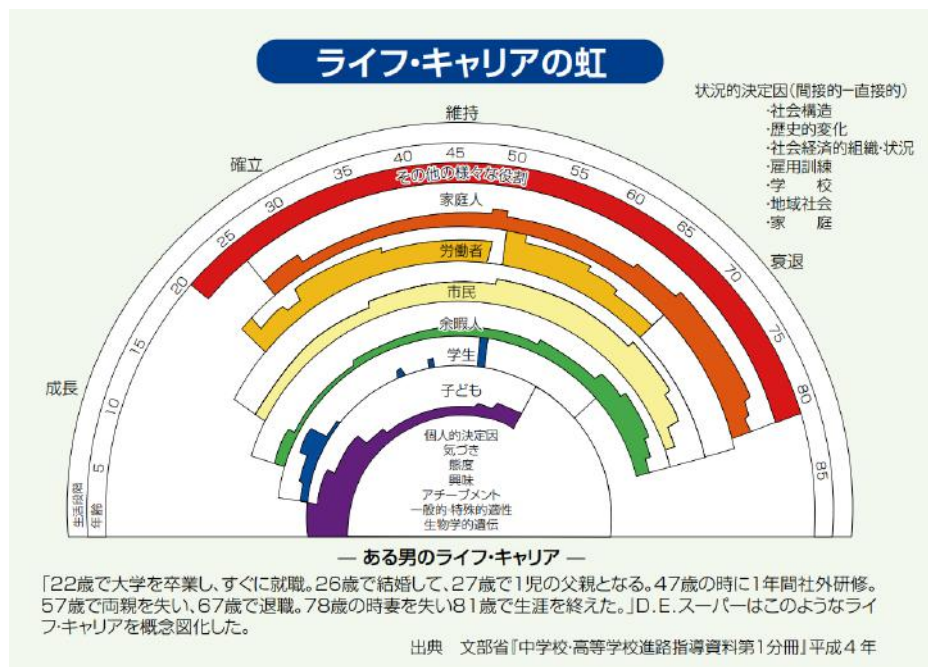
SDGs・ESGは内側(従業員・職場)から



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

ライフキャリアレインボー



人は誕生から老年期にいたるまで、その時期にふさわしい適応能力、つまり自分を取り巻く環境に応じて、自分の行動や考え方を変容させたり、環境に働きかけてより良い状態を形成する能力を身に付けていく。

社会との相互関係を保ちつつ自分らしい生き方を展望し、実現していく過程がキャリア発達です。

社会との相互関係を保つとは、言い換えれば、社会における自己の立場に応じた役割を果たすということです。人は生涯の中で様々な役割を全て同じように果たすのではなく、その時々の方自分にとっての重要性や意味に応じて、それらの役割を果たしていこうとします。それが「自分らしい生き方」です。

出典 文部科学省 キャリア教育の手引き 第1章-第1節【キャリア教育の必要性和意義】をもとに筆者にて作成

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。



三大食品(食品卸)の事例



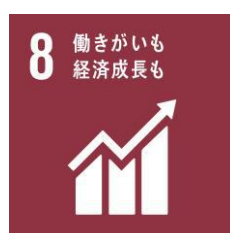
21:18～事例解説／

持続可能な組織づくり & SDGs経営成功事例



三大食品における新たな取り組み

ライバル企業との共同配送⇔残業と燃料費削減⇔CO2削減



冷凍・殺菌技術の導入でフードロスの削減&勤務時間平準化



働き方改革⇔SDGS・ESG経営

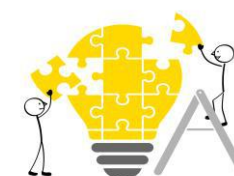


同僚・取引先・顧客への貢献

地域や地球全体への意識

社会の「不」の解消
(SDGs・ESG経営)

「不の解消マネジメント®」
サイクル



従業員の實力発揮
& 組織全体の活性化

職場の「不」の解消
(持続可能な組織=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

SDGs・ESGにおける脅威



◆SDGs・ESGに関する脅威(取引条件の変更など)

→ホテルビュッフェへ提供していた食品メーカーの商品が
環境配慮(脱プラスチック)方針で取引中止となった

→大手製造業と取引のあった中小企業経営者のパワハラ
が問題視(度々の改善依頼)されて取引中止となった

大手企業のサプライチェーンや消費者の選択基準の変化で
脱プラ・脱炭素・女性活躍・LGBTQ・ハラスメント予防などは
B to B や B to C に限らず、特に重要な項目として認識される

SDGs・ESGにおける機会



◆SDGs・ESGに関する機会(新規取引や採用力向上など)

- カメラレンズ等の洗浄液リサイクルを行う企業への大手企業からの取引や問い合わせが急増している
- 人口約3万人の地方都市の中小企業に対して全国の大学・専門学校生からの新卒応募が増加している
- 大手流通業へカット野菜やサラダセットを提供する食品工業に対し流通業側からコンサル依頼が来た

**独自の商品・サービス・働き方を活かしたSDGs・ESGの
取り組みによってビジネスチャンスが広がっている**

事業性評価と人的資本経営



◆2022年は「人への投資の開示」元年

2022年1月17日、第208回一国会における施政方針演説において岸田首相は「付加価値の源泉は、人にある」として人的資本や非財務情報(無形資産)などの開示ルールを今年中に定めていくと明言。

◆人的資本経営とは(経済産業省のホームページ等より)

人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方。サービス業が進む産業構造の変化により、その価値の源泉である「人材」の重要性が高まっている。

人的資本経営の実現に向けた検討会

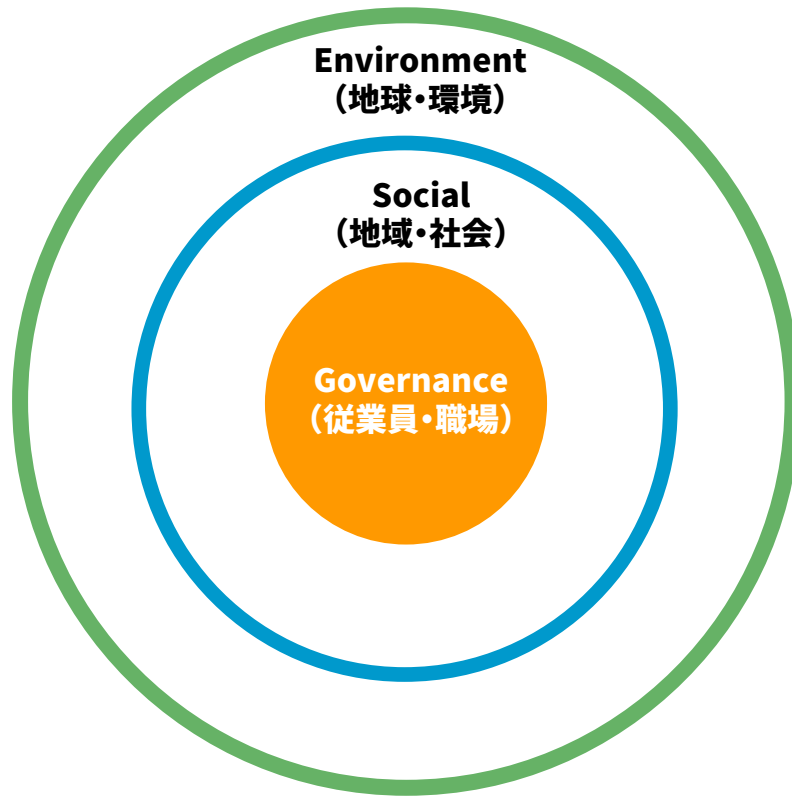


◆人的資本の変革の方向性

	Not This		But This
人材マネジメント	人的資源・管理(コスト)	→	人的資本・価値創造(投資)
アクション	人事(制度の運用)	→	人材戦略(持続的な企業価値)
イニシアチブ	人事部(経営戦略と非連動)	→	経営陣(経営戦略と連動)
ベクトル・方向性	内向き(囲い込み・同質性)	→	外向き(積極的発信&対話)
個と組織の関係性	相互依存(硬直的文化)	→	個の自律(イノベーション)
雇用コミュニティ	囲い込み型(終身雇用など)	→	選び・選ばれる(多様&オープン)

出典:人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書(人材版伊藤レポート2.0) をもとに筆者にて改訂
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf

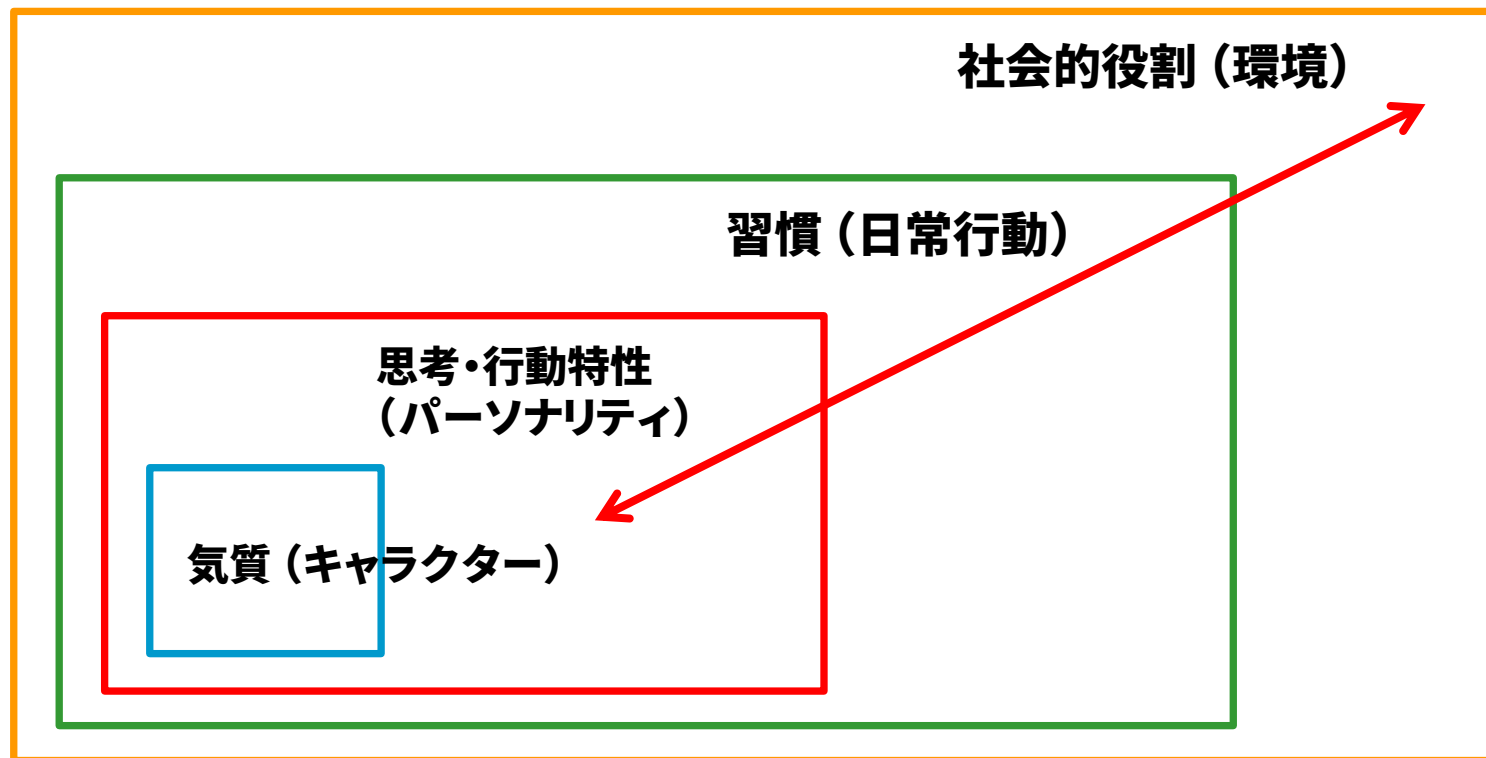
G&S ≡ 人的資本 & 社会関係資本



従業員・職場 ⇄ 地域・社会 ⇄ 地球・環境 で「社会課題解決」

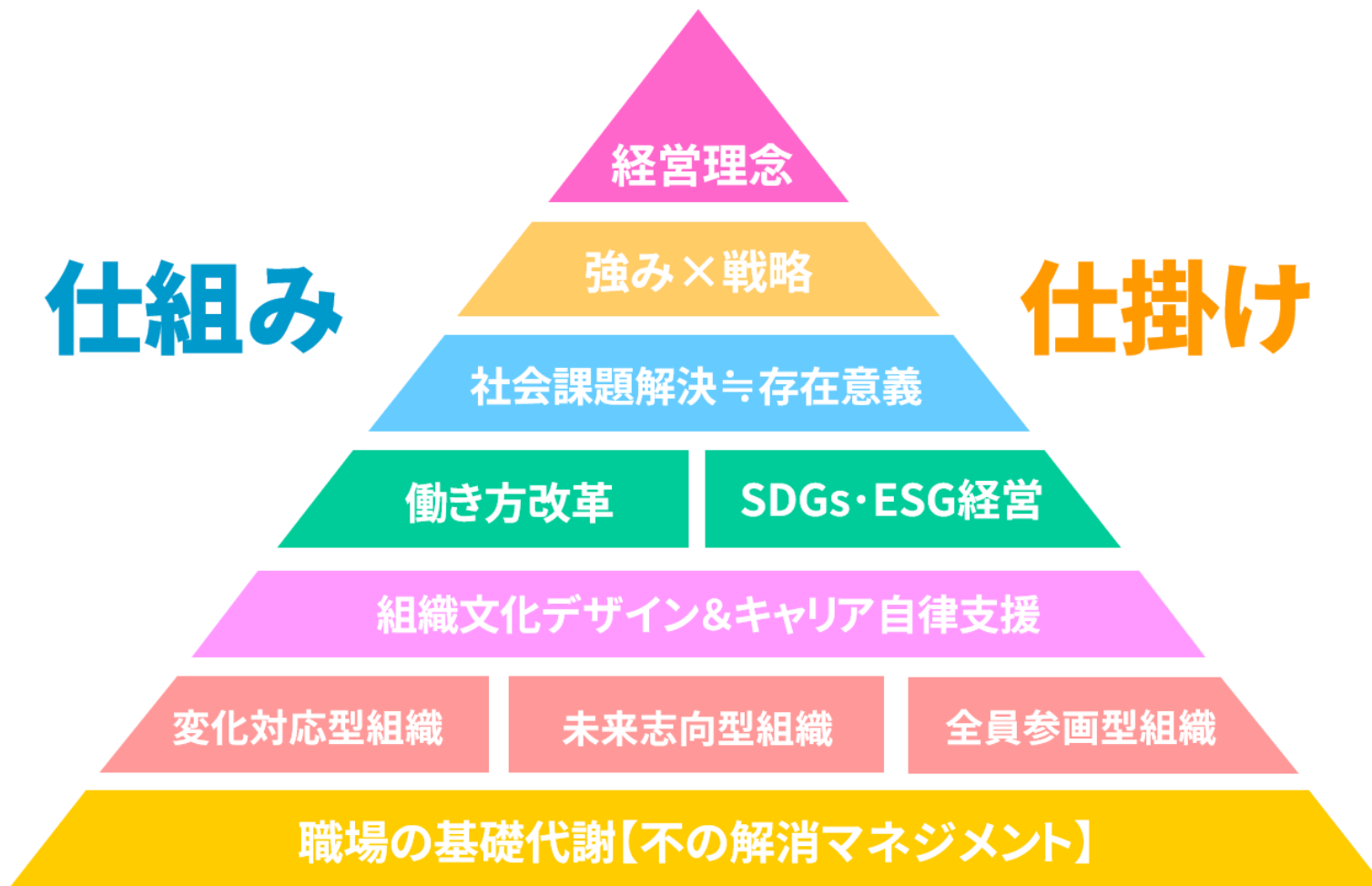
人的資本 ⇄ 社会関係資本 ⇄ 自然資本

環境(職場)への働きかけが重要に



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

SDGs・ESG経営(キャリアコンの活躍は?)



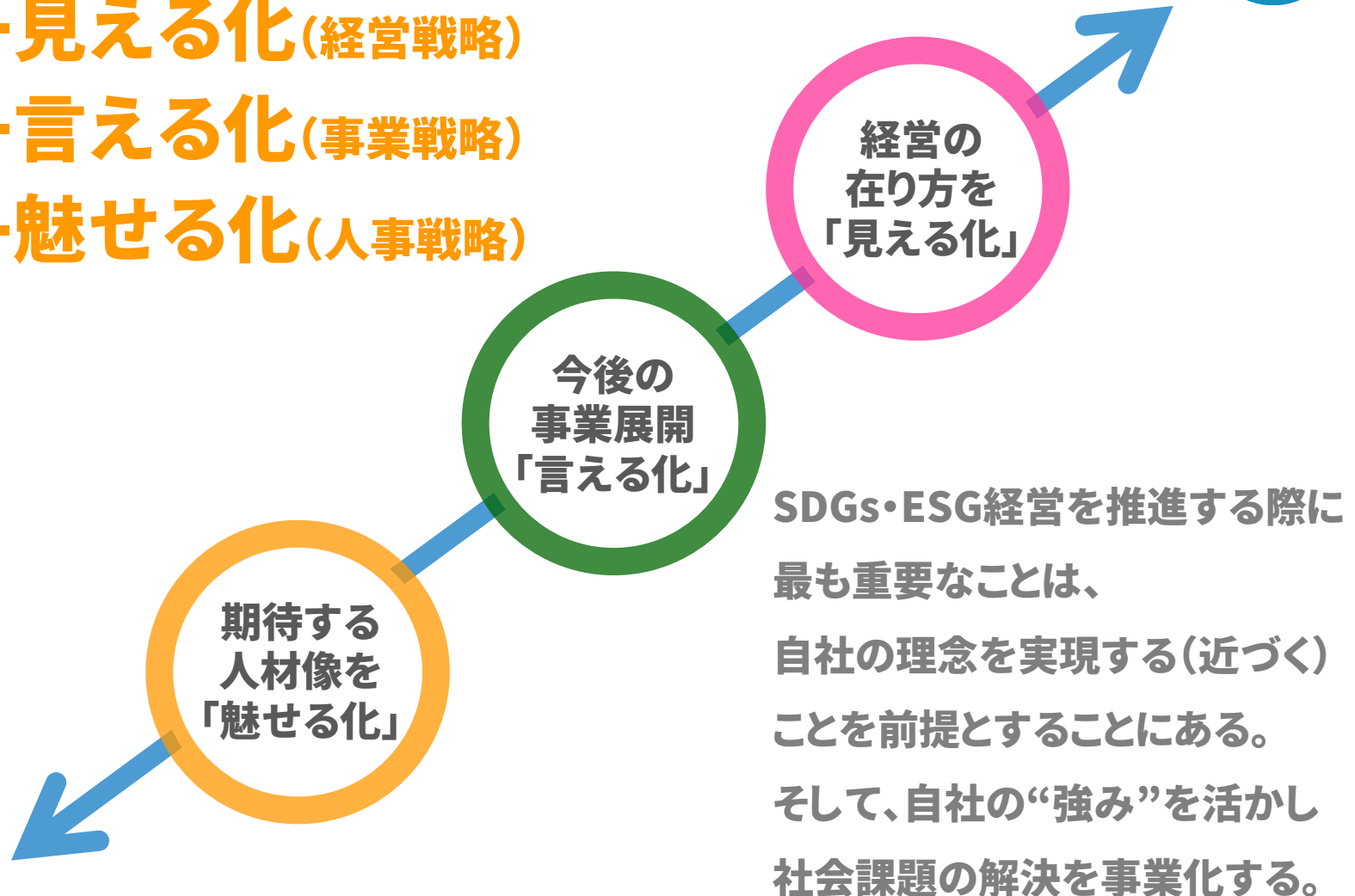
SDGs・ESG経営(キャリアコンの活躍は?)





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)



あなたも一緒にニッポンを元気に!



キャリアコンサルティングに最適!

実力発揮マネジメントカード



アニメ動画



養成講座



職場のSDGs研究所



<https://www.syokuba-sx-lab.com/>