

20250520&0528 人事縁1周年記念セミナー(第1弾)

変化の時代の“持続可能性”とは？

人も組織も「活躍の方程式」でうまくいく

～個人の活躍×社員の人数＝事業の発展～



職場のSDGs研究所 代表

職場の戦略人事パートナー 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)

jinjien-01

本日の内容(最新刊をグッとまとめて)



本日のセミナー(勉強会)の内容

- ー能力と実力の違いとは？
- ー花粉症によるパフォーマンス低下
- ー活躍の方程式 (活躍＝能力×状態)
- ー社会課題・入社3年以内離職率50%超え
- ー人材活躍／人材輩出／人材停滞／人材流出企業
- ー人にも職場にもある「基礎代謝」とは？
- ー不の解消は内側から (人的資本×E S G)
- ーこれからの人的資本・社会関係資本・心理的資本
- ー個人の活躍×社員の人数＝事業の発展
- ー砂山の法則 (ヨコに広がるとタテの高さが出る)
- ー人も組織も「活躍の方程式」でうまくいく

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-02

プロフィール(これまでの仕事)



X (twitter)

白井 旬 (しらい じゅん)

職場の戦略人事パートナー／職場のSDGs研究所 代表取締役

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



旅行会社で7年間勤務 → **部下の育成に悩む**

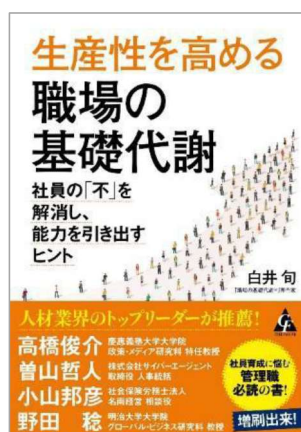
ITコンサル企業で7年間勤務 → **倒産を経験**

伴走型の“社長の左腕” → **組織開発&戦略人事**

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-03

プロフィール(これまで3冊出版)



<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



<2025年3月14日上梓>

間もなく! 著者デビューから3冊連続増刷

基本コンセプトは3冊とも「不の解消」で一貫

人材・組織・社会の「不の解消」を同時に行うことを追求

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-04



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

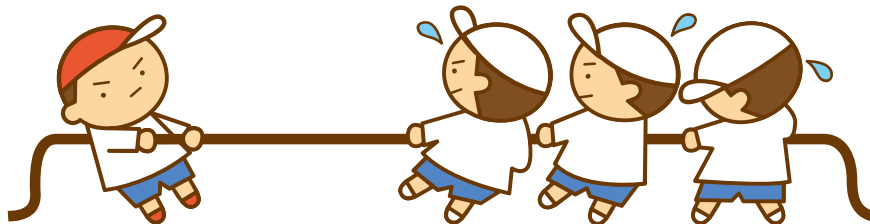


24km/ℓ で走る車の燃費は…



- 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）

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

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

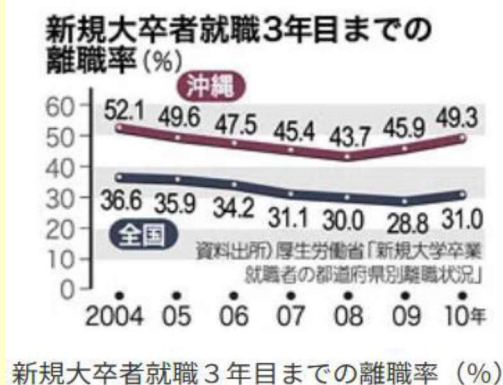
$300 = 100 \times 5\text{名} \times 0.6 = 300$ $300 < 100 \times 4\text{名} \times 0.8 = 320$

実力 = **能力** × **状態**

沖縄県の社会課題(突出して高い早期離職率)



7・5・3



今、問題となっている

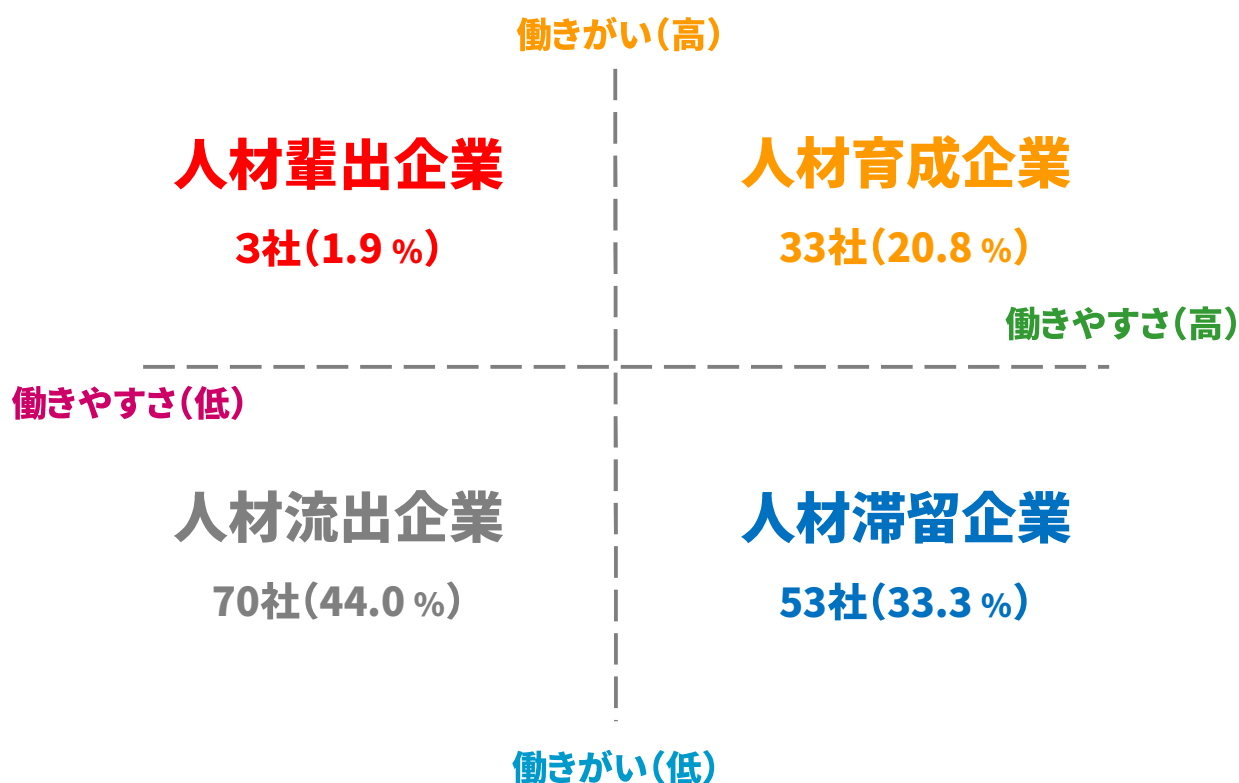
大卒入社3年以内の離職率は
約30%(この30年変化なし)で一定。

一方、沖縄県では

大卒でも50~40%が早期離職。

2010年頃から沖縄県と民間企業が
一体となり、改善への取り組みを開始。

人材育成・輩出・滞留・流出企業(2012年~)



働きやすさ×働きがいの両立



	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	目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

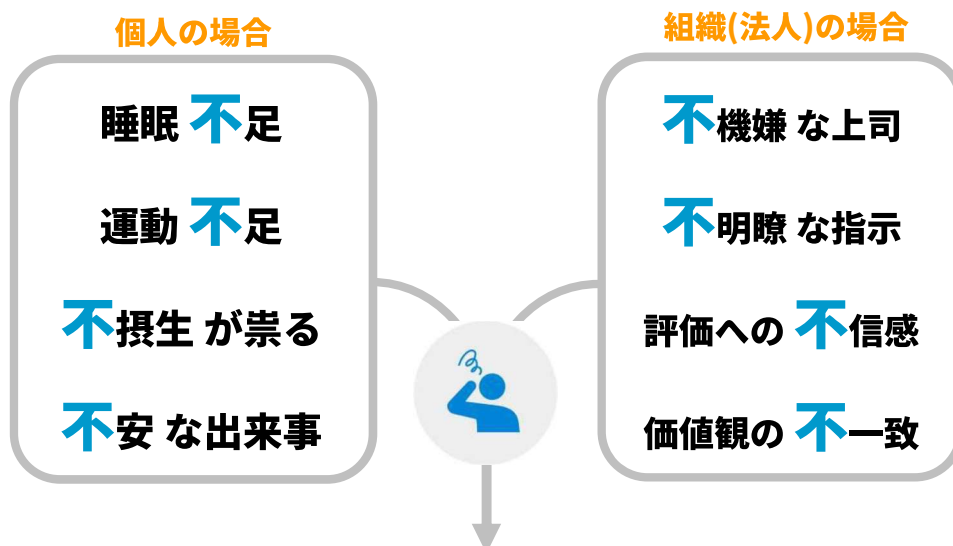
人の代謝は企業(法人)にも



企業 **は** 人なり そして 企業 **も** 人なり

人の場合		企業(法人)の場合
血液の流れが悪くなる	⇔	情報や指示が現場(第一線)まで届かなくなる
リンパの流れが悪くなる	⇔	ミスやトラブルなどの情報があがってこなくなる
汗をあまりかかなくなる	⇔	汗かく仕事をしなくなり、レスポンスが悪くなる
肌のハリ・ツヤがなくなる	⇔	既存の社員に輝きが失われ、採用力が低下する
太りやすく・疲れやすくなる	⇔	動くこと・新しいことへ挑戦せず、成長が鈍くなる
イライラすることが多くなる	⇔	外部・内部でトラブルや手戻りが多くなってくる

代謝が下がるメカニズム



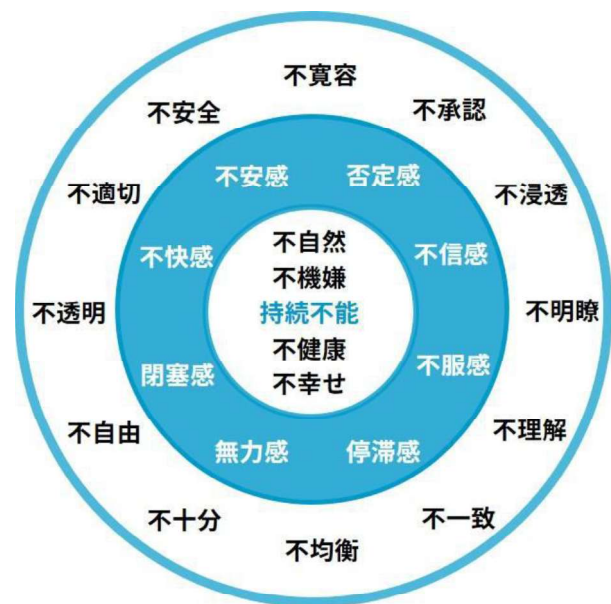
人も組織(法人)も「**不**」が増えると

基礎代謝 が低下し **パフォーマンス** に影響が出る

持続可能な組織づくり(組織のOS=不の解消)



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

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人材クラスタ研究会)

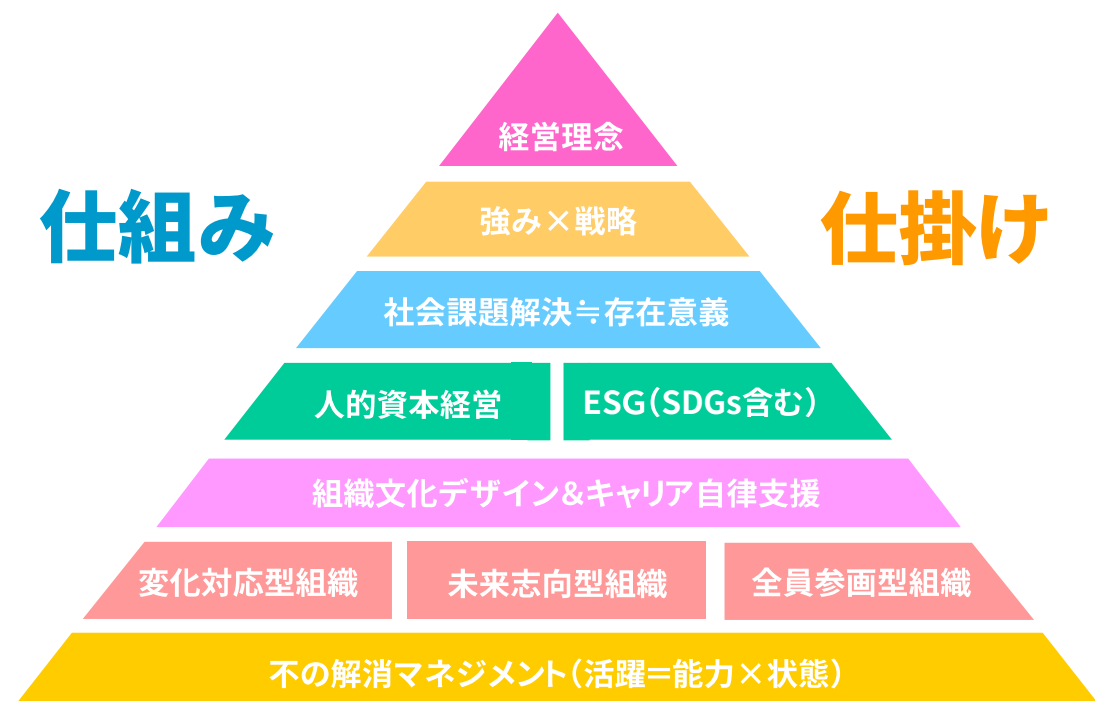
jinjien-15

持続可能な組織づくり(組織のOS=不の解消)



仕組み

仕掛け



トップダウンとボトムアップが組織の中心で融合するイメージ

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人材クラスタ研究会)

jinjien-16

VUCAの時代とは(不が多い社会)



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)

激しい環境の変化で人の重要度がUP!



理念(ありたい姿)目的

経営環境

経営戦略

事業戦略

人事戦略

若年者の労働人口が減少。昇格や昇給などの外的動機(可視化)ではない内的動機(働きやすさ×働きがい・社会課題の解決など)に対応できる企業文化の醸成や人事戦略が推進が重要な要素に

経営者だけの知識・技術(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)だけでは限界がある。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組織づくりが重要に

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

持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流



ESG思考(含む、SDGs)

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…

ESG・SDGs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

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-19

【参考例】エーザイの実証研究結果



ESGの主要指標	10%アップによるPBRへの影響	遅延浸透効果(何年後に相関するか)
調剤薬局の取引先軒数	33%増	1年以内
障がい者雇用率	33.5%増	10年以上
人件費*	13.8%増	5年後
医薬品承認の国内取得数	2.5%増	4年後
女性管理職比率	2.4%増	7年後
管理職社員数	31.4%増	10年以上
育児時短勤務の利用者数	3.3%増	9年後
研究開発費*	8.2%増	10年以上

*連結ベース。残りは単体ベース。
注:1088のサンプルに対して、ESG KPIを用いた重回帰分析結果(対数ベース)から、PBR(連結)と有意な正の関係を持つKPIを絞り、その中で主なものを掲載した。データ観測数が10以上、自由度調整済み決定係数が0.5以上、t値が2以上、p値が0.05以下のESG KPIを対象。アビームコンサルティングの協力を得て筆者作成。

PBRとは「Price Book-value Ratio」の略で、株価が1株当たり純資産(BPS: Book-value Per Share)の何倍まで買われているかを見る投資尺度のひとつ。現在の株価が企業の資産価値(解散価値)に対して“割高”なのか“割安なのか”を判断する目安として利用されている。

**女性の管理職比率を10%高めると、
7年後にPBRが2.4%上がる(PBR金額換算500億)**

**人件費を10%高めると、
5年後にPBRが13.8%高まる(PBR金額換算3,000億)**

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-20

人的資本の視点で実力発揮を考える



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

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

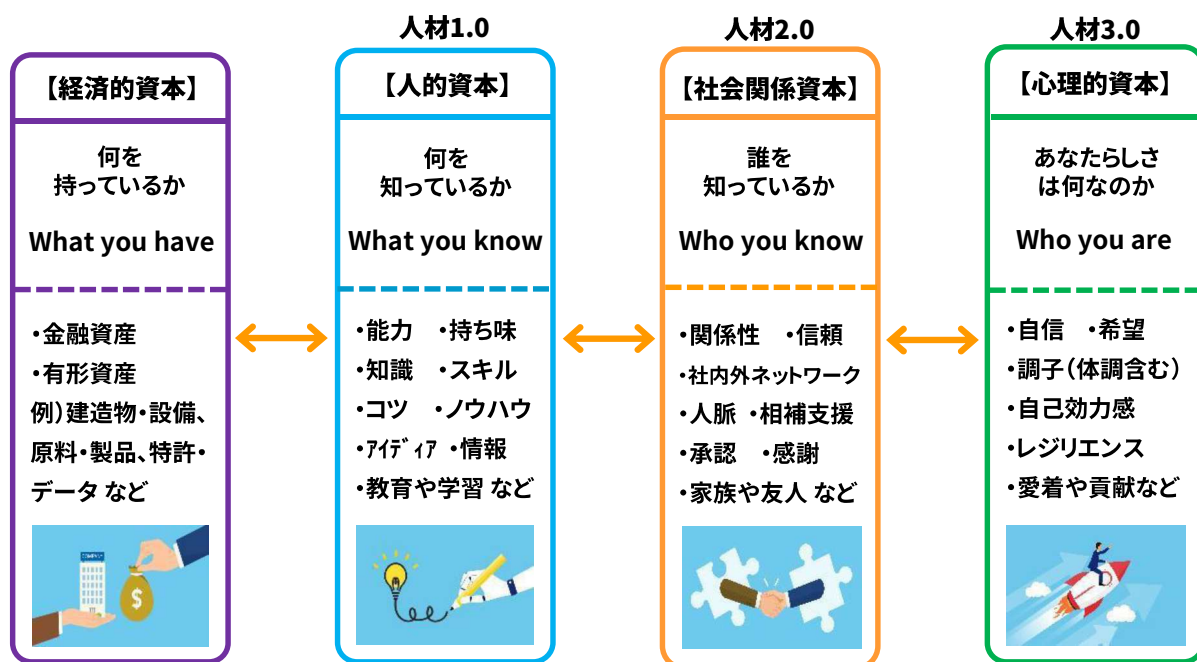
$300 = 100 \times 5\text{名} \times 0.6 = 300$ $300 < 100 \times 4\text{名} \times 0.8 = 320$

$$\text{実力} = \text{能力} \times \text{状態}$$

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25Kerc-21

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)

jinjien-22

人的資本と連動する2つの資本



◆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・帕特ナムが提唱。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。

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-23

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 × 絆・信頼 × 自信・調和

事業の発展 = 人的資本 × 社会関係資本 × 心理的資本

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-24

持続可能性(サステナビリティ)の2大潮流



ESG思考(含む、SDGs)

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…

ESG・SDGs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

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-25

ESG・SDGs は内側(従業員・職場)から



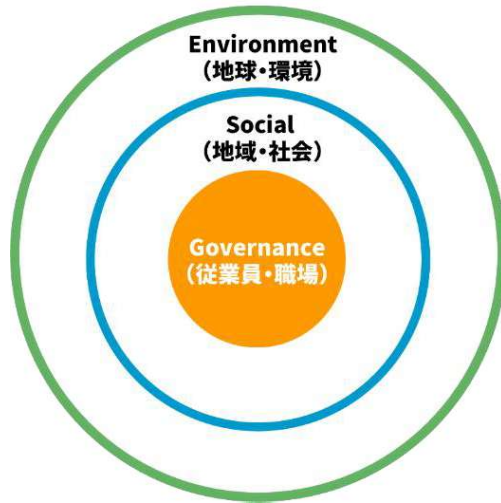
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など
Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	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

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-26

ESG・SDGs は内側(従業員・職場)から



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)をもとに筆者にて改訂作成

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

～ESGの「SとG」は人的資本経営との親和性が高い～
内側から外側への「不の解消」を行うことがイノベーションに繋がる

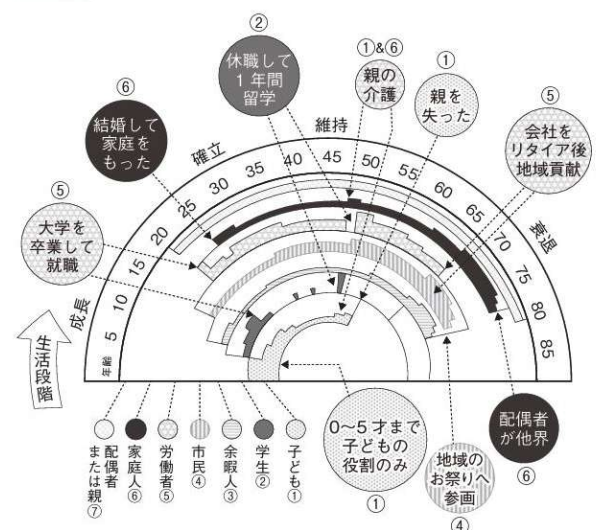
© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-27

ライフキャリアレインボーで考える



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。

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-28

野球型 から サッカー・ラグビー型 へ



野球型組織・人材

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(打順や役割や守備範囲)

名選手であれば、すぐに監督になれる

タテ型安心(上下関係)社会・組織

サッカー・ラグビー型組織・人材

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)

流動的(攻撃も守備も全員で行う)

監督になるには資格(専門教育)が必要

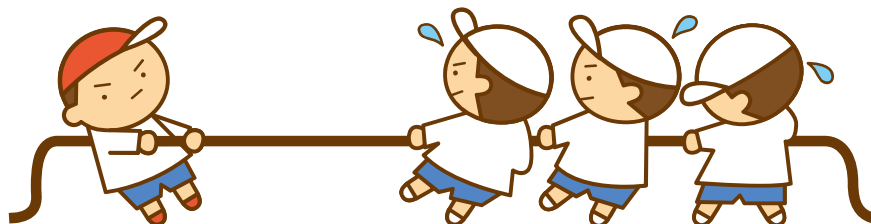
ヨコ型信頼(全方位)社会・組織

タテ型安心(トップダウン) から ヨコ型信頼(現場中心) へ

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

25Kerc-29

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 × 絆・信頼 × 自信・調和

事業の発展 = 人的資本 × 社会関係資本 × 心理的資本

© 2025 職場のSDGs研究所 (NPO法人沖縄人財クラスタ研究会)

jinjien-30

砂山の法則(横の広がり⇔高さが出る)



経営者だけの知識や経験(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。



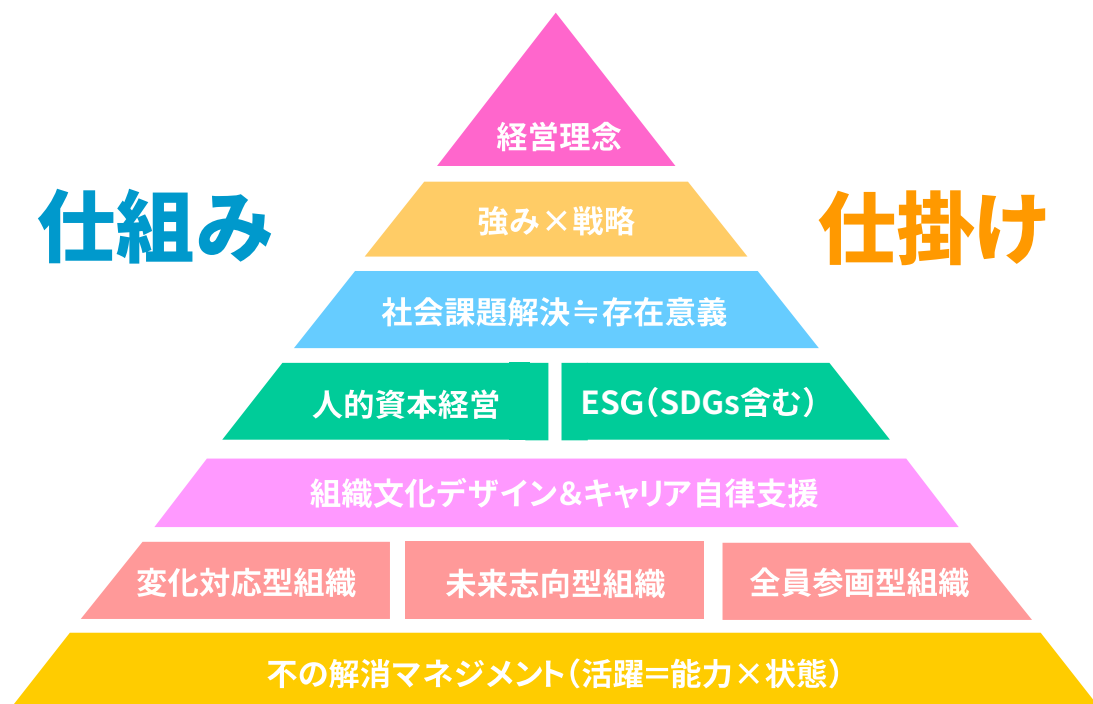
競技人口が増えるとスターが生まれる。関係人口が増えると…

砂山の法則(横の広がり⇔高さが出る)



仕組み

仕掛け



トップダウンとボトムアップが組織の中心で融合するイメージ