

# 「サステナビリティ経営」人財戦略 社会課題解決で業績重視の社員研修をご検討の皆さまへ

この度は、弊社の「サステナビリティ経営」人財戦略／アウトサイドイン研修コンテンツサイトをご覧いただき、ありがとうございます。

2025年1月より、表題の人財戦略／研修コンテンツをローンチいたしますので、「サステナビリティ経営」人財戦略に取り組む、社長さまはじめ、経営者の皆さま、社内浸透担当者や関係部署の皆さま、および外部から支援する専門家・講師の皆さまに「コンセプト編」をお届けいたします。

☆☆☆☆

皆さまには、企業理念やサステナビリティ経営計画に則り、全社一丸となって、数年先を見据えて取組まれる企業さまもあれば、2030年、2050年、あるいは、100年先、1000年経営へと、持続可能性の挑戦を続けておられる企業さまもあります。どれが良いとは一概に言えない訳ですが、規模の大小や業種を問わず、100年先を見据え、企業理念そのものの再構築を決意、再定義し全社に発信、存在意義の証明に尽力されておられる経営者の方々の姿に感銘を覚えました。

弊社は、1977年の創業時より、「経営戦略におけるデザイン」をドメインとし、人間価値の研鑽に取り組んでまいりましたが、時代は今、私たちに全く新しい地球上に住まう(許認可のような)環境価値・社会価値・経済価値、その底辺にある人間価値・経営思想の再定義を迫っていると認識しています。

この時代の分水嶺に直面、人財教育コンテンツの必要性を痛感し、その一つの解を、私たち地元の大先輩、哲学者・梅原 猛(うめはら たけし)先生の、『森の思想が人類を救う』の一節にある、「すべての生命は平等である」という日本の「森の思想」に大きなヒントを得ました。世界で唯一の戦争被爆を経験し、環境破壊や社会・精神崩壊の危機が深刻化している今、私たち(自分)は何をすべきなのでしょう。西洋思想との融合をもっと上位に考えなければと思ったり、経営の概念をより広げ、昇華させ、天地自然の理法を取入れるや否やなど、悩み多き日々を過ごしてきました。

そのような中、国連の第7代・アナン事務総長が指向した経営マターにこそ、地球と人類を救う力があるという考え方にその意を得て、このテーマへの取組みは、企業の経営者だけに限らず、パート・アルバイトさんまでも含めたすべての社員さんが、存在意義・企業理念への対峙、サステナビリティ経営の実践にこそ、危機に瀕した現代文明を救う道があると確信するに至り、コンセプト・ステートメントが出来上がりました。

皆さまにご紹介します「アウトサイドイン・3シリーズ研修コンテンツ」は、上述の考えを基盤に、開発・プロデュースして完成いたしました。企業の存在意義や理念の実践、サステナビリティ経営の社内浸透にご活用いただける、唯一無二の研修コンテンツとしてご紹介いたします。

### <コンセプト・ステートメント>

SDGs Outside-in Series

<経営戦略におけるデザイン・コンセプト>

人類と地球のためのパラダイムシフト  
ソーシャルバウンダリーとプラネタリーバウンダリーを  
ビジネスゲーム&シミュレーションで疑似体験する

あなたは、ウェルビーイング・リーダー  
鉛筆が一本あれば、世界を描き直すことができる

「サステナビリティ経営」の最先端をホロン型組織で創る ——

### <アジャイル脳力とホロンへ至る効果>

本研修プログラムの変革効果 / アジャイル脳力開発

Centralized vs Decentralized vs Distributed Network: An Overview

集中単純型・脳 ▶ 半分散型・脳 ▶ 多機能ホロン型・脳

脳力が多機能ホロン型に変革する！

出典：「フーチャリ経営学」クイト・フーチャリ編著より

## <経営戦略におけるデザイン・コンセプトの背景>

本コンセプトは、ローマクラブ新レポートの、「万人のための地球」(2022. 11.30 発刊)を背景にしています。「森の思想」と相まって、「成長の限界」やプラネタリーバウンダリー、さらにはドーナツ経済学が主な基盤となっています。

同時に、2015年に国連が発表した17の持続可能な開発目標(SDGs)を指針とし、特に、経営マターが SDGs を経営戦略に組み込むための公式指南書を国連関連の3組織が共同で作成、2016年3月、SDG Compassとして公開されあした。その中で、特にアウトサイド・イン・アプローチ(法)が推奨されており、そこに最先端の価値を学び・実践する戦術が読み取れます。

「万人のための地球」レポートは、地球を含む、あらゆるステークホルダーとのホロニックな関係を構築し、様々な社会課題に目を向け、SDGsの目標を達成するとともに、さらにその先の人類の「安全な活動空間」、「ウェルビーイング経済(人間と生態系の幸福の観点を重視)」、「ドーナツ内での生活」に向けた最も確かな路線を究明するための構想です。

私たちは、1962年に発刊されたレイチェル・カーソンの、「沈黙の春」にはじまり、様々な著作や研究資料を追い続けてきました。アル・ゴアの著作・ドキュメンタリー映画「不都合の真実」や、日本では、近年手にしたサステナビリティ経営関係の著書、NHK ドキュメントや番組、環境省の『持続可能な開発目標とガバナンスに関する総合的研究』では、慶應義塾大学・蟹江研究室に著作許諾でお世話になりました。そして、公益財団法人地球環境戦略研究機関(IGES)が翻訳した「万人のための地球」(丸善出版)に至りました。 ※極力、出典表示や許諾を得ることに取組んでいます。問題があればお知らせください。

これらの取り組みから、企業とそれを構成する社員(役員から、パート・アルバイトさんまで)／「業」に「従う」従業員という言い方は使わないようにしました。「人財」ですから)、ステークホルダーも含めたエンパワーメント(個人やチームが本来持っている脳力を十分に引き出せる環境を整えること)／能力→脳力)を高め、経営基盤の強化、ブランド力や価値を創造しながら、日々の現場で、『業績の最大化を目指す』ことを支援する研修コンテンツを、「アウトサイドイン・3シリーズ」として、(コロナ禍も含め)5年がかりで集大成し、完成させました。

貴社の経営思想や存在意義、企業理念、価値体系に合致したものであるか、また講師・専門家を目指す方も、「サステナビリティ経営」人財戦略において、ホロン型組織が業績を最大化するという最先端戦略に合致しているかなどを視野に置いて、お読みください。

経営戦略におけるデザインの核である、ホロン型組織のあり方は、アーサー・ケストラー著「ホロン革命」(1983.3.1 発刊)／工作舎(松岡正剛)発行の日本語版に記された、『個人は部分的全体であり、集団の利益のために課せられた制約の範囲内で自律性を有している。そこでは自律的全体がりっぱに形を留め、創意と自発によって、なかんずく個人の責任によって、個人の全体的属性を主張する…(これらの組織、集団、政党など)ヒエラルキーのより高いレベルにある社会的ホロンにも当てはまる。…こうして順次、レベルは上がり、ピラミッドの頂点にある世界社会へとつながっていくことが望ましい』に端を発しています。その後、さらに多彩な諸先輩方の知見を学び、「自分ごと化」をアジャイル脳ホロン思考に求め、誰しもが「愛や感謝」の行動を携えて、自分の存在意義に対峙したとき、理想的(組織)全体を希求したならば、ホロン型組織のあり方が、時代の最先端であろうとの認識に至っています。多機能ホロン型・アジャイル脳で、<アウトサイドイン>を共に研究してみませんか。

それでは、お会いできますことを楽しみにしております。

地球に住む私たちの未来を考える  
 社会課題解決起点の価値創造と業績の最大化にチャレンジ！

## 「サステナビリティ経営」人財戦略 アウトサイドイン教育で業績重視の社員研修をご検討の皆さまへ

目次：

1. サステナビリティ人財教育<sup>\*</sup>で成果を出し、「社会を良くする」経営とは？
2. 「業績の最大化を目指す」サステナビリティ人財教育とは
3. 企業教育&研修／法人導入契約をご検討される皆さまへ
4. オンリーワン講師（専門家）を目指す皆さまへ
5. 業績重視のアジャイル脳・ホロン型／人財研修・・・まとめ

※経営を超えた広い意味で人財を捉える場合、「」を外し、サステナビリティ人財教育と表現しています。

### 1. サステナビリティ人財教育で成果を出し、「社会を良くする」経営とは？

この問いは、経営者にとって永遠の問いの一つではないでしょうか。

「教育」と「研修」という言葉は、同様に使われることが多いものですが、ここでは、「教育」と「研修」の違いを明らかにしておきましょう。

小学館の「大辞泉」によれば、教育は、『ある人間を望ましい姿に変化させるために、身心両面にわたって、意図的、計画的に働きかけること。(以下略)』とあります。したがって「社員教育」とは、その企業の理念やミッションなどの価値を共有するために、計画的に教え育てることを指すと考えます。

	社員教育	社員研修
目的	価値・業績の最大化	業務に必要なスキル
期間	中・長期的	短期的・単発
方法	価値・業績共有の働きかけ	講師の指導や勉強会への参加

一方で、「研修」とは、一定の期間内で、ある特定の職務に必要な知識や能力を伸ばすことを目的とし、学習することを指します。したがって「社員研修」とは、一般的に、新入社員から管理職、時には役員まで幅広い社員を対象に、「企業の成長や持続性、目標達成のために欠かせない特定の知識やスキルを体得する」ために行われるものと理解できます。

「社員教育」で重要なテーマは、なんでしょうか。

新入社員に対し、「弊社の、トップメッセージ・企業理念体系や経営理念、近年では、ビジョン・ミッション・バリュー、サステナビリティ経営への取組み、事業領域（ドメイン）、ブランド戦略、事業発展計画、中長期経営計画、歴史と未来、クレドや〇〇〇の7つの鍵などの行動規範、ビジネスマナーや挨拶の重要性など」を教えますが、これらは、幹と根っこにあたり、とても本質的なテーマです。

つまり、「知る・わかる」から→「できる・成果を出す」、そして「社会を良くする」が、教育の原点と言えるのではないのでしょうか？以下、この戦略的「問い」に対する「戦術」を探ってみたいと思います。

## 2. 「業績の最大化をめざす」サステナビリティ人財教育とは

「サステナビリティ経営」は、環境価値・社会価値・経済価値の3つから成り立っており、それを日々「経営基盤の強化」で守り切ることにより、サステナビリティ＝持続可能な状態を保つことができます。

また、「サステナビリティ経営」人財戦略に則った人財教育では、企業理念や心がけるべき信条、行動指針、経営戦略やブランド戦略に沿った、社員として、人間としての基盤となる価値創造とも連動する「学びと行動と成果・貢献」などを目指し、最先端の取組みをしていくことが求められます。従って、その人財教育は、「将来にわたって設定した3つの持続可能な価値創造を行うことによって得られる『業績の最大化』という基盤」に他なりません。つまり、社会課題を解決し、「世界や社会を良くする」という、高潔な目的・目標がなければ、逆に「業績の最大化を図る」ことは望めないということでしょう。

本来、価値は達成するものというよりは、物事の役に立つ度合いや値打ちを示す言葉ですから、3つの経営価値は、会社や私たちが物事を判断する際の基準であり、どんなことに価値を見いだすかを示すもので、設定した価値(テーマ)は、その指標と言えるでしょう。

もちろん、この3つの価値とそれを生み出すベースの価値は、会社や組織、グループ、人によって異なりますので、それは、たとえば「好きな仕事、やりたいこと、自分の使命にチャレンジすること」とか、「お金持ちになり、幸せな家庭を守ること」、「好きなことで生きていくこと」などさまざまです。

しかし、会社が掲げる「サステナビリティ経営」の本質価値は、社員全員と、そのステークホルダーの価値を凌駕するほど高く、時間の流れとともに深く、その遂行を以って一人ひとりの今後の仕事人生を豊かにすることに至ると考えます。

	社員教育	サステナビリティ人財教育
目的	価値・業績の最大化	設定した目標・価値(テーマ)の最大化
期間	中・長期的→通年	短期ではじまり、中・長期的→通年
方法	価値・業績共有の働きかけ	アウトサイドインの体験と実践教育

社員にとっては設定された、あるいは与えられた価値体系、目的・目標であっても、それに共感し、共鳴することで達成意欲がわき、自らが納得した目標・価値(テーマ)を最大化することを目指します。その過程で自分の努力と成果を自分で認めることができ、自己肯定感が高まります。

自己肯定感が高い人は、難易度の高いタスクにも積極的に取り組む傾向が大きく、結果的に生産性の高い「研修(+教育)価値」目標が達成します。

### <「サステナビリティ経営」人財教育で業績を上げる！>

人財研修の積み重ねを通じた「教育」で業績の最大化を達成するためには、マテリアリティと言われる重要課題に対応した適切に階段状に分割設定した、きめ細かな施策を継続することが重要と考えます。注意点は、その重要課題設定に於いて、社員各人が短時間に周囲や上司に認められようと難しい目標を立てるのではなく、総合的視点とそれぞれに達成できそうなチャレンジングな範囲内でギリギリの目標を立てることが大切でしょう。

この重要課題は、社内では理解が深いものの、外部講師の場合は企業側と価値共有を行い、教壇に立つことが最も重要を考えます。それは「研修をやっただけ」に終わらせないためです。



### 3. 企業教育&研修／法人導入契約をご検討される皆さまへ

弊社では、「サステナビリティ経営」人財教育の内製化をお勧めしていますが、そうは言っても、急にはその体制が組めないという事情があると推察しておりますので、準備が整うまで、外部からその支援をさせていただきます。

<研修の目的・目標を共有し、振り返り重視のカリキュラム>

- 1) 社会価値 研修 : 「SDGsアウトサイドイン」ビジネスゲーム&振り返り  
・社会課題解決の新事業創出 (基礎編)
- 2) 環境価値 研修 : 「アースショット」シミュレーション&振り返り  
・気候変動対策の新事業対応 (応用編)
- 3) 経済価値 研修 : 「グレートリセット」シミュレーション&振り返り  
・持続可能な経営基盤の強化 (発展編)

※すべて、リアル版&オンライン版／講演やセミナー、ワークショップでも活用が可能です。

<業界初、業績を上げると研修費用が安くなる、ホント?>

本当です。業界初ではないでしょうか。

弊社は創業以来、「経営戦略におけるデザイン」を指向し、企業の存在意義の探求やブランド価値創造に取り組んできた経緯から、人財教育がブランド戦略に欠かせない要因と考えています。

その視点から弊社では、単発の研修であっても、中長期にわたる社員教育支援ととらえ、この目標に向かって、お客様と価値を共有すべきと考えています。

「サステナビリティ経営」人財教育における「業績の最大化をめざす」ことは、社外にいる私たちの願いでもありますので、以下の企画を考えました。

- ① 研修が始まる時、ご担当者さまに、「何をいつまでに」という「目的・目標」を掲げていただき、研修を受ける社員の皆さんも「がんばろう」との合意が確認できれば、それがブランド価値創造につながりますので、研修費の一部を社員育成にお使いいただくべく、割引きをさせていただきます。

※大きな割引きを設定しています。講師も全国におり、ご指名制で、旅費交通費も節約。

- ② 単発の研修であっても、研修後の目標期間中までに「目的・目標」を達成いただきたいので、研修サポートメニューをご用意しています。(無料と有料あり)

※教育は、「しつけ」=し続けることと心得ますので、ご活用ください。

- ③ ご担当者さまが、後日、「何をいつまでに」という「目的・目標」が達成しなかったと申告された場合は残念ですが割引額をお戻しいただきます。これは、私たちの評価が下がる自己ペナルティでもありますので、お互いに真剣に取り組みましょう。

※詳しくはご相談ください。(365日・24時間、お問合せ可／同業者様は、ご遠慮ください)

<法人導入契約と通年サポート／取組みやすいチーム制の社内講師>

貴社内の研修担当チームを発足されてください。ご支援させていただきます。

「サステナビリティ経営」人財教育における「業績の最大化をめざす」ことは、社外にいる私たちの願いでもあります。内容は、以下の「6つのサポート特典」をご用意しています。

- ① 法人導入費と年間サポート料を割引きで設定いたしました。※Part3をお読みください。
  - ② 講師登録は、1社3人で、内製化をサポートいたします。人事異動があっても、新しい担当者を登録した場合、同じ養成講座を年間サポート制度内、追加金額なしで受講いただけます。
  - ③ 「ビジネスゲーム&自動シミュレーション(24時間自習も可)」、3コンテンツが使えます。
  - ④ 全国にいる公認ファシリテーター仲間のアシスタント・サポートも有償ですが、可能です。
  - ⑤ 常に最新のコンテンツを、年に2回お届け、オリジナルリクエストも有償ですが、可能です。
  - ⑥ 海外活動も含め研修歴30年以上のベテラン講師が、365日・24時間、ご相談を受付ます。
- ※詳しくは、専用サイトの内容、および「Part1～Part3」をお読みください。

業績重視のサステナビリティ人財教育・3シリーズの研修コンテンツ、および、ワークショップ後半の「振り返り」を、サステナビリティ経営計画の重要課題に焦点を合わせ、オリジナリティあふれるカリキュラムを構築され、「業績の最大化」をめざして実施していただくことを願っています。

#### 4. 公認ファシリテーター(専門家)を目指す皆さまへ

前述しましたように、企業の「社会を良くしたい」、という趣旨に賛同する全国の公認ファシリテーターを募集いたしますので、「養成講座」を受講ください。

卒業生は、各地域の公認ファシリテーターとして、以下の「サステナビリティ経営」の環境価値・社会価値・経済価値に対応したアウトサイドイン・アプローチ法による業績最大化・3つのビジネスゲーム&ビジネスシミュレーション研修、講演・セミナー、ワークショップなどを実施することができます。

※詳しくは、各専用サイトの内容、および、「Part1～Part3」をお読みのうえ、受講ください。

##### ☆地域・公認ファシリテーターさんを募集！

弊社の人財教育研修の趣旨、およびサステナビリティ経営の価値にご賛同いただける講師の方で、「Part1～Part3」に賛同いただき、3シリーズの養成講座を受講された場合、本人の希望と派遣事項をクリアした方を、「地域講師」とさせていただきます。

全国の企業さまより本部に依頼があった場合は、所定事項をご確認のうえ、研修をお願いします。

★SDGs アウトサイドイン・ビジネスゲーム：<https://outside-in.jp/>

★「アースショット」シミュレーション：<https://earthshot.outside-in.jp/>

★「グレートリセット」シミュレーション：<https://great-reset.outside-in.jp/>



## 5. 業績重視のアジャイル脳ホロン型／人財研修・・・まとめ

ご紹介したコンテンツは、次の3つですが、これらの詳細については、<Part 2> <Part 3>で、具体的な研修内容と、中長期的な視点について、ご紹介いたします。

- 1) 社会価値・研修コンテンツ：社会課題解決の新事業創出  
「SDGsアウトサイドイン」ゲーム&振り返り
- 2) 環境価値・研修コンテンツ：気候変動対策の新事業対応  
「アースショット」シミュレーション&振り返り
- 3) 経済価値・研修コンテンツ：持続可能な経営基盤の強化  
「グレートリセット」シミュレーション&振り返り

以上が、ご提案する「知る・わかる」から→「できる・成果を出す」、そして「社会を良くする」という、アジャイル脳力ホロン型、「サステナビリティ経営」人財研修の考え方です。

日本企業はこれまで、経営理念を大切にして経営を進めてきたと言えるでしょう。しかし、時代の急激な変化やその成長に伴う事業領域の変化、グローバル化に対峙し、それまでの価値体系のままでの経営では、サステナビリティ(持続可能な)経営を行うことは、ほぼ不可能になっていると言わざるを得ません。そこで問われているのが、企業と社員も含めたアイデンティティとパーパスを基盤とした全社員のアジャイル脳ホロン型経営です。

人間はこの世に生を受け、誰しもがその目的や存在意義を持って生まれてくる特別な存在とするならば、この社会にあって一人ひとりが自分らしく、安心して活躍できるインセンティブを得る環境(場や企業、組織)をつくっていくことで、それらの価値を明確にすると同時に人生という時間軸の中で、それを実践する自己経営(言わば人生という経営)を行っていくことになります。

### <ホロニックな関係による企業組織のあり方>

従来の経営価値では、日本型の長(おさ)社会の中で、何かに長(た)けた人が起業し、組織を主導、企業を大きくしていくように考えられていましたが、これからの時代、誰しもが一人ひとり、その役割があり、その様々な役割の集合体の一つの企業であると考えられます。つまり、全体(ホロス)と個(オン)がリンクしたホロニックな関係による企業組織の考え方です。

このような組織のあり方をわかり易く、かつ、芸術的に見せてくれるのが、オーケストラ編成と演奏会、そして、それを可能にするのが(フル)スコアと言われる「総譜(そうふ)」ではないでしょうか。

スコアとは、すべての演奏者パートがまとめて書かれた楽譜を指します。それは、楽曲の構造や各パートの演奏など、楽曲全体を俯瞰して見るのに役立ちます。したがって指揮者もこれを見ながらオーケストラ全体を指揮することになります。

気づかれたと思いますが、これは「サステナビリティ経営」における経営計画書を「オーケストラ演奏のスコア」と置き換えて読むと、非常に「視覚的」でわかり易いと思います。

ここから社員教育と研修に例えて何を学ぶかですが、演奏者(=社員)がスコア(=経営計画書)の各パートを読み、それをどのように演奏する(=現場の業務を行う)かではないでしょうか。

そして、テレビなどでしばしば放映される有名指揮者のドキュメント番組などでは、演奏会の何日も前からの練習風景(=実践的・社員研修)が映し出されています。その模様は、指揮者(=執行役や部門長、リーダー)が、作曲家(=経営者)の意図を組み、そのスコアをご自身の芸術観や哲学(=存在意義や理念)、そして落とし込まれた解釈、イメージを演奏者に的確に伝えることで、オーケストラを自身の理想の音楽として奏でることにあります。

指揮者は、芸術や音楽、楽器に対する深い理解や、作曲家の意図をくむ想像力、演奏家たちの才能を引き出す指導力、カリスマ性、団員や観客(=ステークホルダー)までも力強くリードする音楽的センスとリーダーシップといった様々な能力と脳力を備えています。

この考えは、弊社が、小澤征爾氏の演奏会のパンフレットをデザインした時にはじまり、のちに歌姫、マリア・カラスの歌声の映像作品制作に抜擢されたことにもつながります。

企業組織の考え方は、「ホロン型経営とオーケストラ型経営」として、開発の基盤になっています。

いまの時代、経営者にとって、企業に「集まった人々」の存在意義と、「社会を良くし、持続可能性を求め、維持し続ける」という存在証明は重要な目的(インパクト)であり、それがパワーとなって「環境価値」「社会価値」「経営価値」の醸成という「サステナビリティ経営」を、未来永劫、推進して行くことになれば、望外の喜びではないかと考えています。

それでは、ぜひ、Part2(設計・デザイン編)、Part3(商品・サービス/まとめ)もお読みください。

2025年1月吉日

株式会社オークジャパン

サステナビリティ研修・運営本部 葉坂 廣次

お問合せ URL:

<https://outside-in.jp/contact/>