

# サステナビリティ人材を育成する

創発戦略センター シニアスペシャリスト 村上 芽

## 目 次

1. はじめに
2. 課題認識（なぜ企業なのか）
3. 実現方策（サステナビリティ人材を定義する）
  - (1) 人間を自然界の一部と受け止め、地球環境と人間の関係を謙虚に理解する
  - (2) 世代を超えた時間軸で自らや他者の利益を考えて生きていきたい
  - (3) 課題を解決するために、自分とは異なる価値観や信条を持つ相手とも、コミュニケーションを通じて協調したい
4. サステナビリティ人材が育つステップ例
5. 企業経営へのインパクト
6. 成果をどのように測るか

## 要 約

1. サステナビリティ（持続可能性）を巡っては、SDGs（持続可能な開発目標）に17の目標があるように数多くの課題がある。課題解決の担い手の育成に向けて、学校教育においては、学習指導要領に「持続可能な社会の創り手の育成」が明記され、一定の前進成果が期待できるが、社会人・リーダー世代においても取り組みが必要である。本稿では、とくに社会人・リーダー世代を念頭に、サステナビリティに関する課題解決の担い手を「サステナビリティ人材」とし、その必要性、定義と企業による人材発掘・育成に向けた論点を提示する。
2. 企業経営において、従来型の株主資本主義経済から、サステナビリティを重視した資本主義経済へのスムーズな移行に対応するための取り組みが必要とされている。新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経験し、気候変動の影響を受けた甚大な自然災害に毎年遭遇するようになった今日、サステナビリティを重視する流れを無視する企業は時代遅れになる恐れがある。そこで、組織の人的資本全体を、社会のサステナビリティを重視した方向に変化させるべきである。
3. 担い手となる「サステナビリティ人材」は、現世における人間の成功や成長だけを目指すのではなく、現在と将来の人間を含む地球という存在そのものの豊かさを目指して行動する。現在の人間の世界での経済的な成功ではなく、そこから飛び出して、より大きな生命の世界の担い手となるのがサステナビリティ人材である。サステナビリティ人材の定義として、「人間を自然界の一部と受け止め、地球環境と人間の関係を謙虚に理解する」「世代を超えた時間軸で自らや他者の利益を考えて生きていきたい」「自分とは異なる価値観や信条を持つ相手とのコミュニケーションを通じ、対立ではなく協調したい」という三つを挙げる。
4. 潜在的なサステナビリティ人材を企業内で発掘し、育成するためのステップとして、「課題を知る・価値観に共感する」→「課題の構造を意識する」→「新たな発想・行動が生まれる」→「他者に広げる」を示す。また、参加者の考え方を引き出すための議題例や、組織としてサステナビリティを推進するための議題例を示す。
5. サステナビリティ人材を育成することで期待できる企業経営へのインパクトとして、性別や国籍などからは分からない考え方の多様性を引き出すきっかけになること、サステナビリティに関する組織内での世代間ギャップ解消に貢献し得ることがあげられる。
6. 最後に、取り組みの成果を測るための指標の置き方について、サステナビリティ人材育成に関するロジックモデルを示す。育成プログラムの参加人数だけを実績・成果とはせず、その参加者にどのような変化が起これ、それがさらにどのような変化を生み出しかを想定し、プログラムの成果としてどこまでを描きうるか、を事前に検討しておくことを推奨する。アウトカムレベルの指標としては、「社内ネットワークの豊かさ」「参加者の満足度・充足感」「離職率」などが考えられる。

## 1. はじめに

サステナビリティ（持続可能性）を巡っては、SDGs（持続可能な開発目標）に17の目標があるように数多くの課題がある。社会面では、新型コロナウイルス感染症により、健康はもちろん雇用、貧困、飢餓、教育面で、もともと脆弱な人に、より深刻な影響が及んでいる。環境面では、気候変動の影響をなるべく小さくするために、温室効果ガス削減対策を緊急かつ強力的に、同時に公平に進める必要性が明らかになっている。

これらの大きくて複雑な課題に対し、日本では誰がどのようにその実行を担っていくのか。サステナブルな社会に向けた変革は、一握りの巨大企業経営者や政治家のみによって成し遂げられるわけではない。民主主義を維持する以上、私たち一人ひとりが、多様な考えや価値観を意識して、変革の担い手となり、それを支えるような選択を重ねていくことが必要である。また、担い手は一人でも多い方がよい。

ただ、日本では人口減少が進んでいる。筆者はこれまで、「少ない人数でも楽しく豊かに生きていくためには、一人ひとりが持っている力を最大限伸ばし、発揮できることが大切」（村上芽 [2019]）であること、また、「とりわけ人口減少で市場が縮む、生産性も伸びない、イノベーションも起きにくいといった状態にある日本企業には、人材育成の観点からSDGsが求めるような「大胆な変革」が必要」（村上芽 [2020]）と述べてきた。また、「うちの子さえ合格できればよい日本人」（村上芽 [2021]）など日本の教育システムや人材関連の投資に対して疑問を抱いてきた。

担い手の育成に向けて、学校教育においては、学習指導要領に「持続可能な社会の創り手の育成」が明記され、一定の前進成果が期待できるが、社会人・リーダー世代にも取り組みが必要である。そこで本稿では、とくに社会人・リーダー世代を念頭に、サステナビリティに関する課題解決の担い手を「サステナビリティ人材」とし、その必要性、定義と企業による人材発掘・育成に向けた論点を提示する。

## 2. 課題認識（なぜ企業なのか）

サステナビリティ人材の育成について社会人・リーダー世代、具体的には2021年時点で40代以上を念頭におくのは、それが現在の企業経営において必要だと考えるからである。

企業経営には、外部環境の変化への対応が常に求められる。現在必要とされているのは、従来型の株主資本主義経済からサステナビリティを重視した資本主義経済へのスムーズな移行ではないだろうか。これを促すキーワードは様々である。

例えば1994年にジョン・エルキントン氏が発表した概念「トリプル・ボトム・ライン」は、企業経営に経済・社会・環境の三つの面での利益創出を求めた。2006年に国連事務総長（当時）のコフィ・アナン氏が提唱して世界に広がったESG投資は、投資判断にあたり環境・社会・ガバナンスの側面の考慮を求めた。金融危機を受けて2012年にエコノミストのジョン・ケイ氏がまとめたケイ・レビューは、株式市場が上場企業の長期的なリターンを創出する場になっていないことを指摘した。2019年にアメリカの経営者団体ビジネス・ラウンドテーブルが発表したステークホルダー資本主義への転換宣言（Business Roundtable [2019]）は、企業活動の目的（パーパス）の実現を求めた。

これまでの世界では、こうした主張はすぐに経済・社会の主流とまでには至らなかった。しかし、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを経験し、気候変動の影響を受けた甚大な自然災害に毎年遭遇

するようになった今日、この流れを無視する企業は時代遅れになる恐れがある。むしろ、これまでと同じような資本主義経済がいつまでも続くと考えること自体、リスクになりうる。

会計や情報開示の側面では、企業会計の在り方を定める国際会計基準審議会がサステナビリティ基準の作成に着手した。会計基準の分野では、当面の目的は気候変動分野において企業の情報開示が統一され、その評価基準の透明性が向上することであるが、変化の波が気候変動だけにあると考えるのでは、企業経営のリスク評価の観点からは不十分である。人権に関し、サプライチェーンの最上流で起こっている人権問題への責任が広く問われ、日本企業の関心もようやく高まってきているが、国際的には2017年に「国連指導原則報告フレームワーク」が定められている。また生物多様性を含む自然資本については、そのリスク開示を気候変動と同様に促す「自然関連財務情報開示タスクフォース」も発足している。

人材獲得の市場的な側面では、2017～2018年頃の働き方改革ブーム後、健康、多様性、Z世代、兼業・副業、組織の運営形態（注1）、リモートワークなど、バブル経済時代の常識を覆すような、働き手を尊重する変化が起こっている。

こうした企業を巡る様々な環境変化、社会からの要請の変化に対し、新たなルールが明確になってから順次対応していくのも一つの方策である。しかし、自発的な生き残りのためには、組織の人的資本全体を、社会のサステナビリティを重視した方向に変化させる努力が広がってもよい。

筆者は、ESGやSDGsに関する企業調査、講演やワークショップ、企業や自治体など組織との対話に取り組んでいる。それらの体験を通じて得たのが、「40代以上こそ、学び、変わるべき」という実感である。次章より、それを具体化させていく。

（注1）例えばラルーが著書で示したのは、上下関係がなく個々が意思決定する組織への変化（ラルー、F著、鈴木立哉訳 [2018]）。フレデリック・ラルー著、鈴木立哉訳 [2018]、『ティール組織』英治出版。

### 3. 実現方策（サステナビリティ人材を定義する）

サステナビリティ人材の定義を行うにあたり、まず、「〇〇人材」という呼び方との違いを明らかにしておきたい。

「〇〇人材」というと、グローバル人材、IT人材、デジタル人材などの言葉が世の中にあふれている。それらの代表的な定義（図表1）からは、測定容易なスキルや、仕事そのものと直結した意味あい使われていることがうかがえる。

また、2021年6月18日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2021」（いわゆる骨太の方針2021）でもデジタル人材の育成をうたっており、その例として以下の種類（図表2）の人材とスキルを挙げている（内閣府 [2021]）。

こうした言葉については、場合によってはその元来の意図に反し、「英語を喋れればグローバル人材なのか」というような、本質的ではなく外見的な要素に着目して語られることもある。

本稿で提案する「サステナビリティ人材」も、批判的な目でみれば、いかにも「SDGsの内容やESG投資家の動向についてよく知っていること」を条件としているようにみえるかもしれない。あるいは、サステナビリティ人材と呼ばれるためには環境に関する仕事をしておかないといけないように受け止め

(図表1) 人材関連の定義例

名称	検討主体/報告書	用語の定義に関する概要
グローバル人材	首相官邸「グローバル人材育成推進会議」(2012年、注1)	グローバル人材の要素を「Ⅰ語学力・コミュニケーション能力」「Ⅱ主体性・積極性、チャレンジ精神、協調性・柔軟性、責任感・使命感」「Ⅲ異文化に対する理解と日本人としてのアイデンティティー」としつつ、道具としての語学力・コミュニケーション能力を基軸とした施策を提案
IT人材	独立行政法人情報処理推進機構「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」(2021年、注2)	従来のIT人材の範囲は「IT企業や事業会社の情報システム部門等に所属する人」だったが、DXなどの環境変化を踏まえ、「ITを活用して事業創造や製品・サービスの付加価値向上、業務のQCD向上等を行う人」も含むと整理
デジタル人材	経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課「デジタル時代の人材政策に関する検討会」(2021年、注3)	検討の入り口として「デジタル (IT) 企業のデジタル人材の確保・育成」を課題とし、育成すべき対象を「DXの加速化を担う人材」「今後のデジタル社会を担うデジタルネイティブ人材」の2種類に整理

(資料) 下記注1～3に基づき日本総合研究所作成

(注1) 首相官邸 [2012]。

(注2) 独立行政法人情報処理推進機構 [2021]。

(注3) 経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課 [2021]。

(図表2) 骨太の方針におけるデジタル人材

デジタル人材の種類	概要
データサイエンティスト	統計分析やコンピュータサイエンスの知識を基に、大量のビッグデータから新たな知見を引き出し、価値を創造する人材
サイバーセキュリティスペシャリスト	個人や組織をサイバー攻撃の脅威から守るセキュリティ専門人材
アーキテクト	DX技術を理解して、ビジネスとDX技術導入の融合を指揮することのできる人材
エンジニア	アプリ開発、クラウド等のデジタル技術をフルスタックで身に付け、技術のビジネス導入を担う人材
オペレータ	DXを支えるデジタル基盤の安定稼働を支える人材

(資料) 内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2021」に基づき日本総合研究所作成

られるかもしれない。

そこで、「人材」という呼び方を行うものの、こうした矮小化を避けるために、これまでとの違いを最初に明確にする。グローバル人材もデジタル人材も、個人としての経済的・社会的成功や、経済や産業全体が成長するために必要な資源としての人材を語っている。産業界が求める資源を身に付けている個人は条件のよい仕事を得やすくなり、その価値が知られるようになると学習分野として人気が出て、必要スキルを養うための教育サービス業が成長することになる。企業は人的資本が充実することによって、より大きな価値を創出できるようになる。

しかし、サステナビリティは、現在の人間だけの世界の話をしているのでは足りない。持続可能な(サステナブルな)開発は「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」のことを指し、少なくとも将来の世代のことを考えなくてはならない。

また、SDGsを含む「2030アジェンダ」が、「人間、地球及び繁栄のための行動計画である」と書き出していることから、人間と地球の関係についても強く意識する必要がある。そのため、「サステナビリ

「サステナビリティ人材」は、現世における人間の成功や成長だけを目指すのではなく、現在と将来の人間を含む地球という存在そのものの豊かさを目指すべきであろう。現在の人間の世界での経済的な成功ではなく、そこから飛び出して、より大きな生命の世界の担い手となるのがサステナビリティ人材である。

サステナビリティ人材について具体的に定義してみよう。

- ① 人間を自然界の一部と受け止め、地球環境と人間の関係を謙虚に理解する
- ② 世代を超えた時間軸で自らや他者の利益を考えて生きていきたい
- ③ 自分とは異なる価値観や信条を持つ相手とのコミュニケーションを通じ、対立ではなく協調したい

定義は三つとも、「私はこんなふうに考える」といった価値観を示すものとした。なぜなら、気候変動や生物多様性、貧困や不平等といった課題に対し、知識を得て対策を学び、さらに行動に移すためには、何らかの価値観を基盤に持つことが有効と考えられるからである。価値観を意識できれば、情報を知るだけでなくその意味を感じとり、日々の行動選択につなげやすくなるのではないか。そこで、情報量やビジネススキルの有無や多寡ではなく、上記三つの価値観に共感できる人を「サステナビリティ人材」として、以下で詳しく説明していく。

- (1) 人間を自然界の一部と受け止め、地球環境と人間の関係を謙虚に理解する

1点目の手掛かりは、SDGsの策定過程にも大きな影響を及ぼしたとされる科学者グループが提案した、SDGsの「ウェディングケーキモデル」にある（J.ロックストローム、P.スクデブ [2016]）。これは、17のSDGsの目標のうち、バイオスフィア（生物圏）に関する四つの目標を下に置き、その上に社会、さらにそのうえに経済に関する目標を並べた図である。人類が生活できる生物圏があってはじめて成立する人間社会であり、経済であることを示している。

地球に生きられる環境があるからこそ人間が生きている、と考えたうえで、例えば海洋や森林などについて調べていくと、私たちはまだ分かっていないことが膨大にある、ということが分かってくる。海も森も、調べつくされているわけではなく、まだ分からないこと（“想定外のこと”）がたくさん存在するはずだ、という前提に立つことができる。そうすると、自然の力を新たにどのように活用できるのかを検討する際にも、謙虚さが含まれてくるだろう。

環境問題に対する態度として、「地球にやさしい」や「海を守ろう」などの表現がやや安易に使われることもある。サステナビリティ人材の場合には、1種類の生物にすぎない人類よりも地球の方が大きい存在だと捉えることから、こうした表現は使わないことになるだろう。人間の行いが地球に対して及ぼす影響について科学的に理解して、その影響が悪いものではないように厳密に調整することに注力することにより、人間が住みやすい豊かな環境が維持されるのではないか、という思考の手順を踏もうとする。

- (2) 世代を超えた時間軸で自らや他者の利益を考えて生きていきたい

2点目は、伝統的な考え方のなかで息づいてきたことでもある。ネイティブアメリカンのことわざ

---

「どんなことも七世代の先の影響を考慮して意思決定しなければならない」（注2）はそれを示す代表例だろう。

しかし、世代を超えた時間軸で行動することが、産業革命以降のこの200年あまりのあいだに徐々に軽視され、世界大戦や経済・技術の飛躍的な発展を経験するなかで忘れられてしまった。これを反転させるのがサステナビリティ人材である。

気候変動を例にとれば、人為的な活動が原因で大気中の温室効果ガスの濃度が高まり、それが気温や地球上の水の流れの変化を通じて異常気象を引き起こしていることが30年近く前から分かってきた。にもかかわらず、対策を十分講じられないまま現在に至り、やっと「2050年カーボンニュートラル」が世界のリーダーたちの共通言語になってきた。

対策遅れのしっぺ返しをまともに受けているのは、洪水や熱波などの急激な気象災害の被災者や、農産物を期待通り収穫できなかつたり観光資源がじわじわと劣化したりして期待した収入を得られない人たちである。また、21世紀を生きる世代は、生涯を通じて繰り返される異常気象と向き合い、新たな食料危機や熱帯性の感染症の流行に悩まされつづけることになる、という警鐘も長く鳴らされている。

温室効果ガスの濃度は一度上がってしまうとすぐに下げるのが難しい。世代を通じて、負の遺産も継承されてしまうことになる。こうした事実を受け入れ、そのうえで、現在を生きるうえでの豊かさの程度を考え、何を22世紀以降に引き継ぐのかを判断していかなくてはならない。サステナビリティ人材はこのような時間軸・空間軸を持つととする。

(3) 課題を解決するために、自分とは異なる価値観や信条を持つ相手とも、コミュニケーションを通じて協調したい

3点目は、多様性を尊重したチームワークとも言い換えられることである。これもすでに様々な試みがなされ続けてきた分野である。

一例を挙げれば、ドイツの教育学者のクルト・ハーンは、第二次世界大戦後の冷戦下において、東西から若い人を集め、彼らが一緒に生活し、ともに学ぶ機会を提供すれば、「同じ釜の飯を食った」彼らが互いに共存することを学んで国に帰り、やがて平和に貢献するのではないかと考え、それを実践して1962年に国際的な寄宿学校を創設した。この動きは世界的に拡大し、現在では世界に18校ある（注3）。

こうした例は、国連から非営利組織まで無数にある。しかし、戦争や紛争のたびに何らかの打開策が図られ、平和の維持のために大小の様々な努力があり、さらにインターネットにより人間同士のコミュニケーションは以前よりずっと取りやすくなったはずであるにもかかわらず、分断や格差が社会の大きなリスク要素になり続けている。

例えば2021年1月に発表された世界経済フォーラムの「世界リスク報告書」でも、5～10年の長期スパンで顕在化する恐れがある項目として「多国間主義の崩壊」を挙げた人が7番目に多い39.8%だった（World Economic Forum [2021]）。

SDGsが示しているような世界規模の課題には、意見や立場が異なるもの同士が歩み寄ることが必要である。東西対立、南北問題、人種差別、自国主義などの国際レベルから、地域間の対立、組織での縦割りなど地域や組織のレベルでも、コミュニケーションの手段を使い尽くしていくことにエネルギーを

使う必要があるだろう。サステナビリティ人材は、安易な対立よりも、協調に時間と労力を使おうとする。

(注2) イロコイ族の言葉。

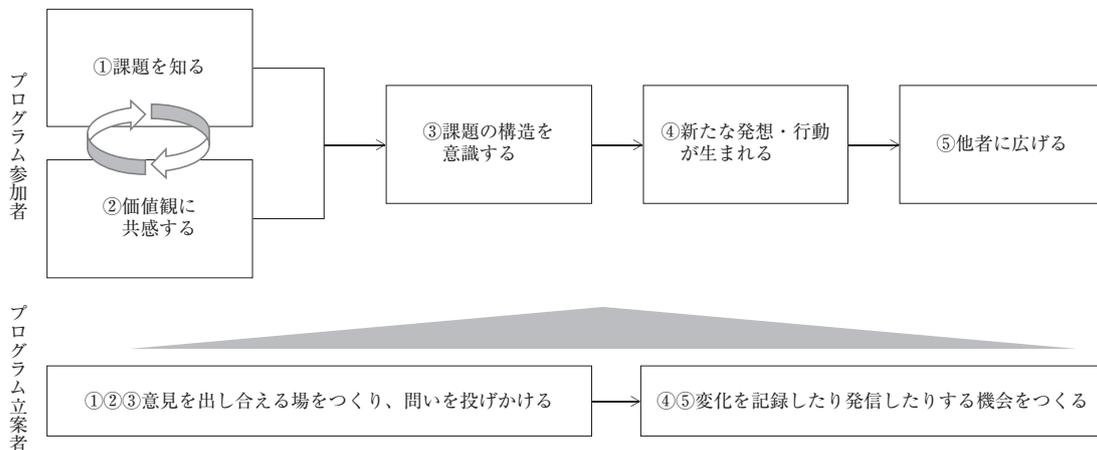
(注3) ユナイテッドワールドカレッジ (<https://www.uwc.org/schools>)。

#### 4. サステナビリティ人材が育つステップ例

潜在的なサステナビリティ人材は、どのように育つのか、下図のステップが一例として考えられる。前節で定義したように、サステナビリティ人材は、記憶している情報量や、学歴・職歴として書きやすい要件で出来上がるのではなく、価値観が重要である。その前提に立つと、人材育成の入り口の発想も、新たにサステナビリティについて教える相手を決めるというよりも、潜在的にいる人を発見するというプロセスになる。

企業などの組織でいうと、候補者を部署、職種、地位、経験年数などでふるいにかけるのではなく、あちこちにいるかもしれない潜在的な人を探すことになる。ただし、探すにも一定のプロセスや道具が必要であるし、発掘したあとにはサステナビリティを巡る課題解決に向けて動けるようになってほしい。本節ではそのような意図で「サステナビリティ人材」が育つ大まかなステップ（図表3）を説明し、それを促すためにプログラム立案者の側が留意すべき点を挙げる。

（図表3）サステナビリティ人材が育つステップ



（資料）日本総合研究所作成

まず「①課題を知る」、最初は課題の内容を深く理解するところから始めることになる。例えば、気候変動の影響で増える異常気象により、どのような国や地域、産業が深刻な影響を受けやすいのか。子どもの貧困を減らすために、どのような施策に効果が期待され、何がそれを阻んでいるのか。様々な課題を取り上げることができるだろう。それぞれについて、一般論以上に掘り下げていく。

知っていることの量で定義されないのがサステナビリティ人材というのに、早速に逆のことに見える

かもしれない。確かに基礎的な情報理解は必要不可欠だが、より重要なのは掘り下げていく際に、自分の立場にこだわることなく課題の起点で考えることである。それを促せるような問いを立てたり、意見を出し合うきっかけをつくったりするようなプログラムが望ましい。

同時に、サステナビリティ人材の定義においた三つの価値観について深く議論していくために「②価値観に共感する」ことも始めたい。ここでは、知識として深掘りした課題に直接関係なくとも、価値観としてどう考えるか、視点をどこまで広げてみることができるか、参加者がどのように議論に参加できるのかが重要となる。プログラム内で投げかけたい議題の例は以下の通りである（図表4）。

（図表4）価値観に関する議題例

- 文学や美術などの作品を通じ、人間と自然界や生物との関係性や感じ方を話し合う
- 環境を「守る」「保護する」ことの是非を考える
- 世代間の受け継ぎや他者の利益を題材にしている言葉、ことわざ、慣用句などを探して感じ方を話し合う
- 関連する裁判所の判例を読む（人間以外の生存権を認めるのか、環境保全と企業の責任分担をどう考えるのかなど）
- 紛争解決や平和のために行われている教育活動を知る
- 野外活動を行い（フィールド例：手作業による畑仕事、農地等の管理、森林管理、海洋環境保全活動など）、そこでどのような道具や資源を使ったかを記録する
- 宗教について話し合う（種類、特徴、世界各国での学習状況など）
- 死生について話し合う（いのちとは何か、生死に関する諸外国の現状など）
- 人権について話し合う（人権の歴史、諸外国における課題など）

（資料）日本総合研究所作成

こうした議論が盛り上がると、最初に取り上げた課題に関する理解も変化してくるかもしれない。また、課題解決のためのアイデアも色々出てくることが期待できる。場合によっては、定義した三つの価値観を、参加者のあいだでさらに詳しくする案なども出てくるかもしれない。

そうすると、「③課題の構造を意識する」ステップに進める。一つひとつの事象への対処ではなく、仕組みとして何を意識しなければならないのかに敏感になれると想定できるためである。企業などの組織であれば、組織形態、経営資源の配分、成果の測り方、株主などステークホルダーとの合意など、一朝一夕には片付かないようなことにも意識がいく。

そこでさらに議論を進めるためには、以下のような議題が考えられる（図表5）。これらの問いは、①②を通じてプログラム参加者の方から自然発生的に生まれてくるかもしれない。整理して投げかける際には、なぜこれまでサステナビリティは後回しにされてきたのか、なぜ世界中で課題になっているのかを念頭におきたい。

（図表5）組織としてのサステナビリティ推進のための議題例

- SDGsのターゲットや指標を材料に、サステナビリティの実現のために何のデータが最も必要かを考える
- 人間の行動をデータ化して評価することの是非を考える
- 多様性を重視した運営を行っている組織（企業、自治体、学校など）における課題を考える
- 注目したい企業や国が実施するインフォーマルな人材育成の仕組みを学ぶ
- 長寿企業が長生きできた理由を調べる
- 他者の利益を考えなかったために発生した不祥事案を調べる
- サステナビリティ人材が企業経営にどのような好影響を与えるのか仮説を立てる

（資料）日本総合研究所作成

このような議論を重ねていくと、「④新たな発想・行動が生まれる」段階になり、プログラム参加者には新しい製品や事業、組織作りに関するアイデアがわいてくる人が出てきたり、個人として大学院等に通いたいと思う人が出てきたりすることも想定できる。この段階では、プログラム立案者はあまり介入できないが、小さな気づきでもよいのでプログラムへの参加を通じて出てきた考えについて、記録できる場を設けておくことがよいだろう。

最後に、課題解決に至るには「⑤他者に広げる」ことが必要なことがよく分かってくる。プログラム立案者の側からは、参加者が自分のなかに生まれた変化や気づきを何らかのまとまった形で他者に伝える機会をつくるといった支援ができる。課題解決策の発表会や、エッセイを募るような、ある程度準備が必要なことから、社内のコミュニケーションツール（社内SNSや掲示板のような場）で気軽な発信を促すことも選択肢に入る。

こうして、サステナビリティ人材の価値観が外に広がっていくことが期待できる。

## 5. 企業経営へのインパクト

本稿では、社会・経済全体に対して影響力を持つ社会人・リーダー世代が、サステナビリティに関する課題解決の担い手としてこれまでよりも開花すべきという視点で、その定義や育成について論じてきた。

このようなサステナビリティ人材を発掘・育成することは、現在の企業経営のためにも必要になる背景についても触れた。最後に、企業が経営資源を投入するメリットはどこにあるのか、改めて検討しておきたい。サステナビリティ人材は「経済」の枠からはみ出していこうとするのに、わざわざ企業が投資すべきか、という点について、短期的に二つの効果が考えられる。

1点目は、企業経営における人材の多様性確保が求められるなかで、性別や国籍などからは分からない考え方の多様性を引き出すきっかけとなりうる点である。サステナビリティ人材はこれまでの「〇〇人材」と異なる視点があるため、今まで隠れていたような人を探し出せる可能性がある。ダイバーシティについて、性別や国籍、子どもの有無のような要件だけではないと分かっているにもかかわらず打ちにくかった企業にとっては新たな発見になるだろう。

2点目は、こうした議論を広く行うことが、サステナビリティに関する組織内の世代間ギャップの解消に貢献しうる点である。大企業を中心に、ESGやSDGsに関する方針を社内に浸透させようとし、その過程でオンライン学習などの研修を行い、記憶量を問うことがよく見られる。そこで明らかになるのは、管理職層の多い40～50代の点数が低い、という傾向だと聞く。ミレニアル世代（1981～96年生まれ、注4）やZ世代（1997～2000年代半ば生まれ）とは違い、組織を引っ張る世代の40代以上は、学生時代に環境問題や社会的課題についてさほど学んでおらず、社会人になってからの学びの機会も現業に直結したものであることがほとんどの状態にあるため、こうした結果は仕方がない面もある。

こうした世代間ギャップを埋めるのは、40代以上がサステナビリティに関する用語の定義を覚えることではなく、お互いの違いを理解したうえで共通の成功体験を生み出すことである。サステナビリティ人材の発掘・育成を通じて、環境問題などについて学んできた若い世代の知識や感性も活かし、これまで社会を動かしてきた世代の経験値も活かせるような組織になれる可能性がある。

---

(注4) ここではアメリカの調査機関、ピューリサーチセンターの線引きを用いた。

## 6. 成果をどのように測るか

最後に、取り組みの成果をどのように測るのか、指標を置くことができるのか、という点について考えておきたい。企業が人材育成を従業員への投資とみたときに、そのリターンを測ることができれば投資の意義に説得力を持たせることができるからである。

一般的には、教育の成果を測る定量指標として、「学んだ人が将来にわたって得られる収入や納税額」や、それが「教育にかけた投資額」の何倍にあたるのかという比で示されることがある。社会人であれば、学びなおしやスキルアップのための投資が、組織内での昇進の他、転職による年収増につながるケースである。広くみると、学歴や性別による生涯賃金の差の解消策、就学前教育と子どもの貧困対策といった文脈でも用いられる（ヘックマン、J・J著、古草秀子訳 [2015]）。

また、収入や納税額以外の指標として、育成される人にとっての「学力の向上」「社会情動能力の向上」「ライフ・キャリア設計力の向上」「健康・体力の向上」「家庭/学校での行動の改善」「向社会性の向上」などの示す指標をアウトカムレベルで設定することも考えられている（注5）。

ただ、これらの先行研究では、企業内での利用を前提にしたものはあまりないため、ここではサステナビリティ人材育成のためのプログラムを企業が実行する場合に、考えられるアウトプット、アウトカムとして、例を挙げて整理してみる。

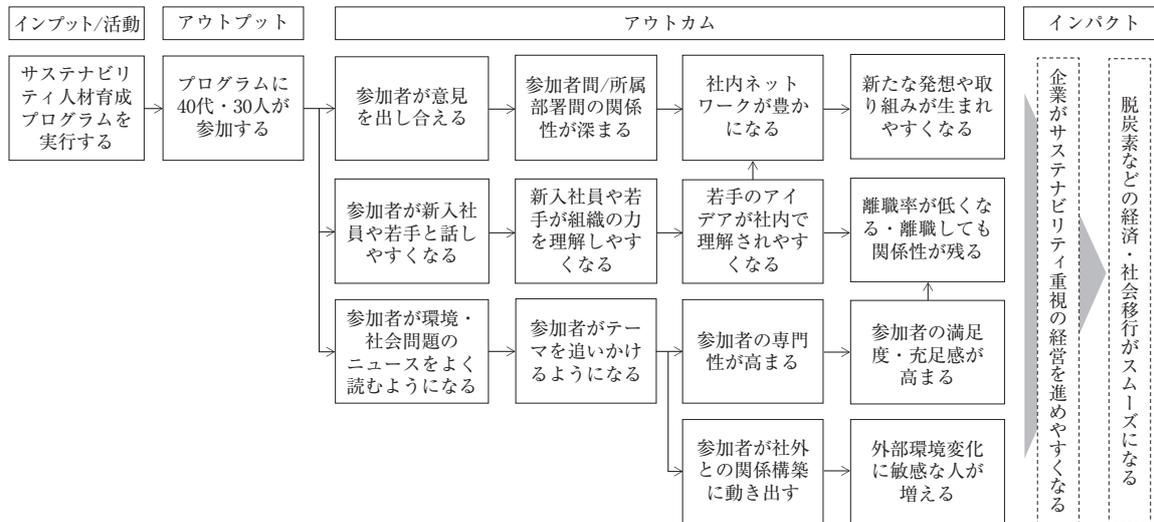
図表6は、企業がサステナビリティ人材育成プログラムを立案して実行した場合に、考えうる効果の流れを示したものである。プログラムを行えば、アウトプットとしてはどのような参加者が何人参加したかということがまず分かる（この例では40代の従業員30名）。このようなロジックモデルと呼ばれる図を使って、参加人数だけをプログラムの実績・成果とはせず、その参加者にどのような変化が起こり、それがさらにどのような変化を生み出さるかを想定し、プログラムの成果としてどこまでを描きうるか、を事前に色々と考えておくことを推奨したい。

この事前準備により、プログラムの成果として何を求めているのか、また、それを示すためにはどのような定量・定性指標を事前に仕込んでおけばよいのかが分かってくる。例えば、もともと従業員の組織への満足度や日々の充足感をアンケート調査で把握している企業であれば、そうした指標の経年変化を踏まえた設計もできるだろう。逆に、「社内ネットワークの豊かさ」などはまだ測っていないかもしれないが、この機会に何をもちえて表現できるかを検討することもできるだろう。何か相談したいときに話せる人が何人いますか、といった設問などが考えられる。

なおロジックモデルでは、アウトカムの先のインパクトまでを記載することも多い。ここでは、サステナビリティ人材の育成になぜ取り組むべきかという背景への貢献をインパクトとおいている。ただ事前準備では、アウトカムレベルまでの議論としておくことをお勧めしたい。最後が漠然としてしまうように思われるかもしれないが、成果の測定は、やりすぎることの悪影響もある（ミラー、J・Z著、松本裕訳 [2019]）ことを意識して、あえて「これさえやればインパクトが出る」と思いこまないようにしておきたい。

成果を測る指標は、育成に取り組む開始時点（例えば、方針の策定時や具体的なプログラムの企画・

(図表6) サステナビリティ人材育成プログラムによる成果



(資料) 日本総合研究所作成

開発時) に設定しておくことが必要である。後付けでは、データを取ることが困難になりがちだからである。

プログラムを継続的に実施できれば、参加者の5年後、10年後などを追いかけて、サステナビリティに関する課題解決に向けて実践していることや意思決定への参加の状況を確認していくこともできるだろう。その頃には、企業の組織文化にも影響を与えるようになっていくことも期待できる。どのような目的を置くにせよ、長い目で効果検証する準備が欠かせない。

さらに、社会全体で見れば、こうしたサステナビリティ人材が増えていくことによって、最終的には気候変動の1.5度目標に近づいたり、子どもの貧困率が低下したり、幸福やウェルビーイングに関する様々な指標が改善したりすることが期待できる。成果を個人や組織だけにとどめるのではなく、広く社会に還していくような思想でみていくことが望ましく、それを率先できる企業こそが、これからのサステナビリティを重視した資本主義経済において、尊敬を集めると考えられる。

(注5) 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブの評価ツール (教育分野) [https://simi.or.jp/logic\\_model/education](https://simi.or.jp/logic_model/education).

(2021. 8. 19)

参考文献

- ・ 経済産業省商務情報政策局情報技術利用促進課 [2021]. 「デジタル時代の人材政策に関する検討会」第1回から第3回、[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_jinzai/index.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/index.html)
- ・ 首相官邸 [2012]. 「グローバル人材育成推進会議」2012年6月4日、<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/global/1206011matome.pdf>
- ・ 独立行政法人情報処理推進機構 [2021]. 「デジタル時代のスキル変革等に関する調査」2021年4月22

- 
- 日、<https://www.ipa.go.jp/files/000090458.pdf>
- ・ 内閣府 [2021]. 「経済財政運営と改革の基本方針2021」、[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2021/2021\\_basicpolicies\\_ja.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2021/2021_basicpolicies_ja.pdf)
  - ・ ヘックマン、J・J著、古草秀子訳 [2015]. 『幼児教育の経済学』 東洋経済新報社
  - ・ ミラー、J・Z著、松本裕訳 [2019]. 『測りすぎ』 みすず書房
  - ・ J.ロックストローム、P.スクデブ [2016]. How food connects all the SDGs, Topics: Food security Sustainable Development Goals EAT Forum、<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs.html>
  - ・ 村上芽 [2019]. 『少子化する世界』 日本経済新聞出版
  - ・ 村上芽 [2020]. 「ビジネスと子どもの権利を考える—子どもの抱える課題を解決するために—」 日本総合研究所 『JRIレビュー』 2020 Vol.7, No.79
  - ・ 村上芽 [2021]. 『図解SDGs入門』 日本経済新聞出版
  - ・ ラルー、F著、鈴木立哉訳 [2018]. 『テール組織』 英治出版
  - ・ Business Roundtable [2019]. 「企業の目的に関する声明」 2019年8月19日、“Statement on the Purpose of a Corporation” <https://s3.amazonaws.com/brt.org/BRT-StatementonthePurposeofaCorporationJuly2021.pdf>
  - ・ World Economic Forum [2021]. “The Global Risks Report 2021”, <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>