人的資本を豊かにする成長フレームワーク「IDGs」

エタニティーズ
代表取締役
内田奈及子
（うちだ　なおこ）

心理コンサルタント。IDGs JAPAN HUB Essential Dialogue Network Founder。株式会社エタニティーズ・代表取締役。熊本大学教育学部心理学科卒。成人発達理論に基づく対人支援やエグゼクティブ・コーチングを通じて、企業の人材開発と組織変革を心理アセスメントや変革プログラムの策定から支援。持続可能な社会の実現に向けてIDGsの国内推進拠点を創設し、教育・ビジネス・行政をつなぐ場づくりを推進している。日本心理学会認定心理士、ロバート・キーガン博士認定 ITC® ファシリテーター。

学びを組織の変化に変える
―内面から育てる人的資本の科学

2015年の国連サミットで採択された「SDGs」は、今や広く社会に浸透しました。しかし人事・教育の現場では、「掲げてはいるが、社員一人ひとりの自分ごとにまでなっていない」「具体的に何に取り組めばよいかわからない」――。そんな手応えのなさが根強く残っているのではないでしょうか。

SDGsについて、「掲げているのに動かない」という感覚は、特定の企業に限った話ではありません。国や企業、地域の枠を超え、いま世界全体が共有する課題です。

SDGsが、社会や環境という私たちの「外側の世界」について解決すべき課題だとすれば、その課題を実際に動かすのは、ほかならぬ人間です。外側の世界を変えるには、その担い手である一人ひとりの意識の質、すなわち「内面の成長」が欠かせません。この、SDGsの達成に不可欠な人間の内面的な力に焦点をあてたものが、「IDGs（Inner Development Goals＝内面の発達目標）」です（**図表1**）。

IDGsが掲げる理念は、「Inner Growth for Outer Change（内なる成長が、外なる変化を生む）」。本稿では、IDGsについて、その理論的背景と実務での活かし方、企業における導入アプローチについて解説します。

IDGsとは
―5つのカテゴリー・25のガイド

①科学が体系化した、進化し続ける指針

IDGsは、2020年にはじまった非営利・オープンソースの取組みです。スウェーデンの非営利団体が主導し、学術機関を含む50超の組織が参画する「IDGイニシアチブ」が、SDGsの17目標に対応づけて開発・更新しています。その特徴は3つです。

第1の特徴は、特定の思想家や1つの哲学ではなく、科学的なプロセスを経て共創されたエビデンスベースのフレームワークだという点です。「持続可能な未来に必要な内面的資質とは何か」という問いから出発し、世界各地の専門家調査と国際的な共創を経て構造化されました。「成人発達理論」のロバート・キーガン、「心理的安全性」のエイミー・エドモンドソン、「学習する組織」のピーター・センゲ、「U理論」のオットー・シャー

SDGs
持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）。2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。

マー、「対人神経生物学」のダニエル・シーゲルなど、各分野の第一人者がアドバイザーとして関与し、神経科学から発達心理学、組織論までの知見が統合されています。

第２の特徴は、IDGs が固定された到達点ではなく、世界各国のハブ（推進拠点）と研究者によって継続的に検証・更新され続ける、進化する指針だという点です。2021 年公表の初版（5 つのカテゴリー・23 のスキル）は、194 カ国・約２万 2,000 人の声を反映した再調査を経て、2025 年に「5 つのカテゴリー・25 のガイド」へと更新されました。「スキル＝ターゲット（到達目標）」から「ガイド＝道しるべ」への呼称変更には、達成すべき到達点ではなく、内面の成長を照らす指針としてとらえ直す意図があります。

そして、Google や IKEA をはじめとする企業（ビジネスパートナー）から大学・研究機関（機関パートナー）まで多様な実践が集まり、検証を続けていくことで、人間の内面への理解も深化し続けています。

第３の特徴は、日本企業との親和性の高さです。禅・茶道・武道といった「道」の精神性と IDGs が体系化した内面的資質は深く重なります。IDGs の導入とは外来概念の輸入ではなく、日本や自社が本来備えてきた強みを、現代科学の言葉で再発見する営みです。

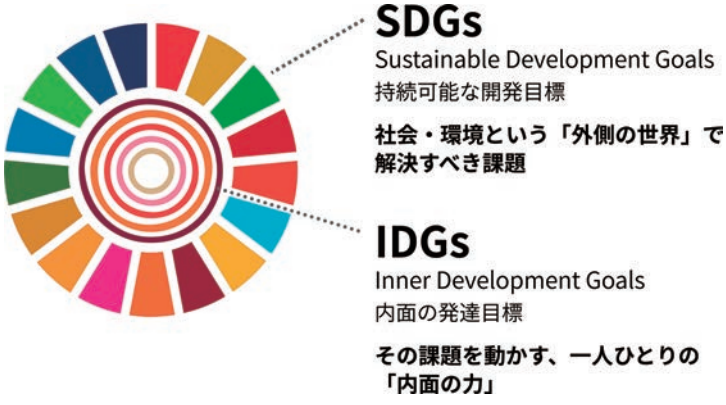
②内面の成長を可視化する共通言語

IDGs は、再現性のない経験則や個人の資質に依存する従来型の育成観とは異なり、内面の発達を「5 つのカテゴリー・25 のガイド」として体系化した「地図」です（**図表 2**）。5 つのカテゴリーは独立せず、相互に作用しながら個人と組織の成長を支えます。

「自分のあり方（BEING）」は、すべての変革の起点です。自分が何を大切にし、どこへ向かうのかという内なる軸であり、ここが揺らいでいると、どんなスキルも「借り物」にとどまります。「考える（THINKING）」は、複雑な世界を多角的に読み解く力で、システム思考や長期的なビジョンを描く力を含みます。「つながりを意識する（RELATING）」は、自分と他者・社会・自然との関係をとらえ直す力で、心理的安全性の高い職場はここから生まれます。「協働する（COLLABORATING）」は、多様な他者と共に、1 人では到達できない成果へ向かう力です。そして「行動する（ACTING）」は、不確実性のなかでも前に踏み出し、内面の変化を現実へ転じる力です。

この地図は、自社の育成施策の開発課題を見極める物差しにもなります。施策は、測りやすい「スキルや思考法（考える）」に集中しがちですが、人の継続的な成長を支える土台は、むしろ、可視化しにくい「自分自身の軸（自分のあり方）」や「他者との関係性（つながりを意識する）」の領域にあります。先ほどあげた日本との親和性でいうと、茶道・武道など「道」の精神は「自分のあり方」に、人を長い時間軸で育てる日本的経営の視点は「考える」の長期志向に、

図表 1 SDGsとIDGs



資料出所：IDG Foundation『IDG Who We Are』(2025年6月版)をもとに作成

心理的安全性
対人関係のリスクを恐れず、誰もが安心して率直に発言し、挑戦できる状態。組織の学習と成果の土台となる。

図表2 IDGsの「5つのカテゴリー・25のガイド」

資料出所：IDG Foundation『Inner Development Goals 2025』日本語版

「和」「おもてなし」の文化は「つながりを意識する」に対応します。

短期の成果として表れにくいこうした領域にこそ、腰を据えて投資する価値があり、5つのカテゴリーの地図は、その投資の優先順位を見極める手がかりになります。

IDGsが求められる背景 ―内面構造に潜む課題

では、なぜ今IDGsが求められているのでしょうか。その背景についてみていきたいと思います。

①組織の見えない壁

2023年に、上場企業への人的資本の情報開示が義務づけられました。今や、「人への投資」は経営の中心テーマです。国際指針ISO30414が問うのも、数値の報告ではなく、企業が人をいかに育てているかという「質」です。それでも現場からは、「組織文化が変わった実感がない」「エンゲージメントが上がらない」という声が絶えません。

この行き詰まり感は、組織開発の現場で繰り返し語られてきた「知識は十分にある。それでも変われない」という現実を表しているといえます。「人は大人になっても、世界をとらえる認識の枠組みそのものを生涯発達させることができる」という「成人発達理論」を体系化したロバート・キーガンは、変われないのは意志や知識の不足ではなく、不安から変化を無意識に押しとどめる心の仕組みが働くためだと指摘し、これを「変化に対する免疫＝Immunity to Change（ITC®）」と名づけました。変革を阻むのは情報の不足ではなく、私たち自身の内面の構造そのものなのです。

②行動の奥にある「メンタルモデル」

ではなぜ、内面にまで踏み込む必要があるのでしょうか。その理由は、ピーター・センゲが提唱する「システム思考」の核として「メンタルモデル」を位置づける「氷山モデル」が構造的に解き明かしています**（図表3）**。

組織運営において私たちが向き合う問題の多くは、水面上の「出来事」にすぎません。その下には「行動パターン」、それを生む「構造」、最深層に価値観やバイアスである「メンタルモデル」が横たわっています。「離職

ISO30414
2018年に国際標準化機構（ISO）が発表した、人的資本に関する情報開示のガイドライン。

成人発達理論
人は成人後も、世界をとらえる認識の枠組みを生涯発達させ続けるとして、その発達プロセスを段階的に体系化した理論。

図表3 システム思考の氷山モデル

資料出所：システム思考の「氷山モデル」(D.H.Kim,1994 ほか)をもとに作成

や対立が続く」という出来事の下には、評価制度や意思決定の「構造」、さらに「失敗してはいけない」「上に従うのが正解」といった無意識の思い込みがあります。そのため、見える出来事だけに対処していては、問題は形を変えて再発します。

IDGs が働きかけるのは、この最深層、すなわち一人ひとりの内面です。問題を生む思考の前提に届くからこそ、変化は確実で持続可能なものになるのです。

③スキルの先にある「人間力」

ここで鍵になるのが、人の成長には質的に異なる２つの方向がある、という視点です。

知識・スキルを蓄積する「水平的成長」に対し、世界を解釈し意味づけ、認識の枠組みそのものを拡張していくのが「垂直的成長」です。垂直的成長は、より複雑な状況を受け止められるようになる、いわば「器（うつわ）の成長」にあたります。ロバート・キーガンはこれを、周囲に合わせる「環境順応型」から、自らの軸で考える「自己主導型」、異なる視点や矛盾をも活かす「自己変容型」へと、知性が生涯かけて発達する「大人の知性の３段階」として描きました。

従来の人材育成は、測定しやすい水平的成長に偏ってきました。しかし、正解のない課題や組織を越えた協働で問われるのは、その状況の複雑さをどこまで受け止め、レジリエンスを高めて引き受けられるかという器の成熟度です。この器の成熟は、内閣府が「社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力」と定義した「人間力」とも重なります。

④サステナブルの問い直し

SDGs が目指すサステナビリティの実現においても、この垂直的成長は必要です。サステナブルな経営を支える人材とは、新しいスキルを次々に身につける人ではなく、不確実性のなかでも自らの軸を保ち、変化に折れずに成長し続けられる人です。その成長を精神論や偶然に委ねず、体系立てて育てる。それが IDGs の本質です。

そして、今は SDGs の前提そのものも問い直されています。SDGs は到達すれば完了する「ゴール」ではなく、持続可能な社会が満たすべき最低限のラインであり、世界の潮

システム思考
物事や事象を部分ではなく「システム」として、全体の構造や関係性をとらえる思考法。複雑な状況を見える化し、効果的な行動や解決方法を導く。

図表 4 IDGsのフレーム

資料出所：経営の7領域:IDG Foundation『IDG Who We Are』(2025年6月版)日本語版

流は、損なわれたものを「維持する」段階から、能動的に「再生させる」リジェネラティブ（再生型）へと移りつつあるのです。そうしたなかで求められるのは、「いかに効率よくスキルを習得させるか」から「人と組織の器をいかに育てるか」へと、問いそのものを立て直すことです。

企業での導入・活用事例 —海外・日本企業での取組み

「IDGsが大事だということは理解できた。では、どこからはじめればよいのか」。最もよく聞く質問です。企業におけるアプローチのあり方について、実践事例をもとに見ていきたいと思います。

①成果を生む、多様な導入の形

まず強調したいのは、IDGsには唯一の入り口があるのではなく、組織の状況に応じた多様な活かし方がある、という点です。

IDGsは「学ぶべき内容のリスト」であると同時に、組織の状態を読み取る「フレーム（枠組み）」としても機能します。5つのカテゴリーの資質や25のガイドを問いにして研修やアンケートを設計すれば、強みと開発課題を可視化できます。その可視化できた部分を基盤にして、「リーダーシップ育成プログラム」「文化統合」「学習と開発」「ウェルビーイング、従業員の福利厚生」「パフォーマンスとタレントマネジメント」「イノベーションと変革管理」「ESGと企業責任」といった、経営の幅広い領域に組み込むことが可能です（図表4）。

そのため、経営合宿でのビジョン対話、管理職研修、1on1の質の向上、対話文化の醸成など、自社の課題に近い入り口を1つ選ぶだけでも、本質的な解決の糸口が見えてきます。実際、IDGsの浸透に向けて実践を続けているパートナー企業は、内面の発達を一過性の研修で終わらせず、組織の方針・実践・日々の業務プロセスそのものに組み込もうとしています。

②海外パートナー企業での実践

IDGs公式のホワイトペーパーでは、導入の形を「広さ（部門・スキルをどれだけ広げるか）」と「深さ（どこまで掘り下げるか）」の2軸でとらえて示しています（図表5）。

例えば、IKEA は、現場の有志を起点に、IDGs に関心をもつ社員の輪が自然に広がる形で全社へ「広く」浸透させつつ、リーダーシップ研修に主要スキルを組み込むなど「浅く」浸透を図っていきました。対照的に Google は、影響力の大きい 1 部門に絞って、その部門の全階層を対象に、合宿型「IDGs ラボ」で対話を重ね、業務に直結する 3 ～ 4 のスキルへ的を絞っていくなど、「深く」着手しています。

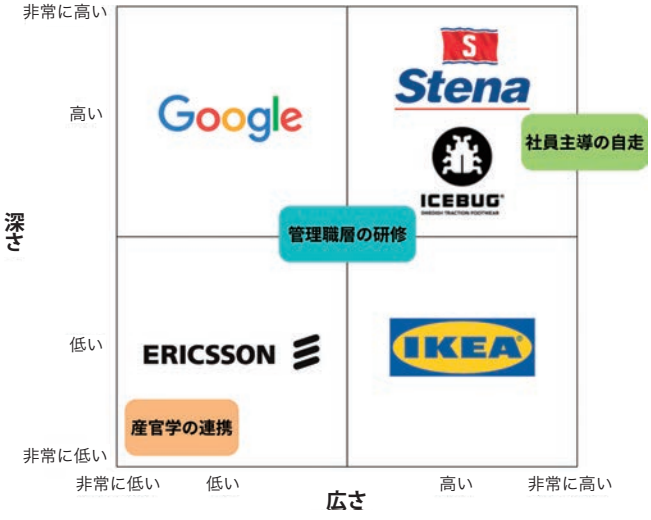
図表 5 の事例から読み取れるのは、「広く・深い」ほど優れた取組みというわけではないということです。IDGs 推進企業の多くは、大がかりな分析からではなく、情熱をもつ旗振り役を中心に、準備の整った部署からはじめていました。要は、自社の文脈に合った始点を見極め、目指す姿へ段階的に近づくこと。これは、「全社で大きくはじめなければ」と気負いがちな人事部門にとって、心強い後ろ盾になります。

③国内で広がる多様な取組み

日本で取り組んでいく場合の方法として、3 つの施策を紹介したいと思います。

1 つ目は、研修を日常の対話へとつなぎ、組織の成熟度を育て続ける取組みです。ある企業では、組織の成長の鍵を握る管理職層を中心に、IDGs の科学的理論をもとに、変容のステップに沿ったプログラムを設計しました。この企業は、「対話の文化醸成」を掲げ、5 つのカテゴリーとその理論背景に沿って学びの順序を組み、1on1 や日常の対話へ接続しました。これによって、予測の難しいなかでも、「内」に軸を立て、過去の成功体験に頼らず、自分を知ることから他者理解へと視野を広げています。心理的安全性への理解と具体的なアクションプランを、問いをもとに自ら見出していったのです。

図表 5　海外パートナー企業の取組み



資料出所：IDG White Paper#1(2023)日本語版をもとに作成

研修後も、「質」を高める意識が実践のなかで自発的に続き、当初課題だった「対話の文化醸成」は、土台が整うにつれ「対話の質」へと移り変わっていきました。これは、組織が次の発達段階へ進んだ証であり、IDGs と自社のコンピテンシーとの比較分析も、成長ビジョンの共有につながりました。

2 つ目は、社員が自ら動く、ボトムアップの自走型の取組みです。この会社では、各部門のリーダーが IDGs の浸透をプロジェクトとして立ち上げ、全社へ広げる仕組みをつくりました。5 つのカテゴリーから、自身の強みや価値観を振り返る問いを週ごとのテーマとして立て、1 人で、ペアで、グループで分かち合っていきました。対話を重ねることで心理的安全性の土台が育ち、社員は自らの内面の変化を継続的に「自己確認」することができました。

また、とらえにくい「自分のあり方」から「行動する」への動きを本人が自覚したこと

で、「弱みを安心して開示できる」という、変化に強い組織の最も重要な土台も育っていきました。業績と個人の成長を両立させる「発達指向型組織（DDO）」を現場の手で体現した例です。

3つ目は、産官学が連携し、立場を越えた対話の場を設計した取組みです。行政・議会・企業・住民・大学生などが参加したビジョン会議で、IDGsのカテゴリーやテーマを問いに対話し、意見や感想をアンケートでまとめました。結果、強みと課題の構図が明確に可視化でき、長期的な方向性と今後の施策の決定へとつながった例です。

これらの例に共通するのは、可視化しにくい「人の内面の成長」を、IDGsが科学的な理論に基づく客観的なフレームとして測れるようにし、個人や組織の変革の土台に変えていることです。主観に頼らず現在地をとらえられるからこそ、施策の効果を検証し、次の一手を根拠をもって選べる。組織の成長のリズムに寄り添いながら、年単位でその歩みを描いていけること。これこそが、IDGsを実務に取り入れる意義です。

人事部門が担う役割 ―IDGsによる組織変容

では、IDGsを組織で進めるうえで、人事・人材開発部門に求められる役割や留意点はどのようなものになるのでしょうか。

①人事・人材開発部門が変革の起点になる

IDGsによる組織変容を推進するうえで、人事部門がまず取り組むべきは、IDGsのフレームワーク（5つのカテゴリー・25のガイド）を物差しに、これまでの研修と自社の現在地を点検することです。それに照らせば、感覚的に語られてきた組織の強みと成長課題が、IDGsの地図上で輪郭をもって見えてきます。

そのうえで重要になるのが、見えた現在地から、持続可能な長期ビジョンへと至る成長変革プログラムを、科学的根拠に基づいて設計することです。

設計の柱は3つあります。第1に、成人発達理論が示す、知性が生涯にわたって発達するという「人の成長の仕組み」。第2に、U理論が描く、これまでの狭い価値観を手放し、より深い源から創造へ向かう「人と組織が変わるプロセス」。第3に、心理的安全性に裏打ちされた、安心して挑戦できる「対話を支える場づくり」です。

この3つを拠りどころとすれば、研修やワークショップは断片的な施策の集積ではなく、成長段階に沿って積み上がり、経営層にも投資対効果を説明できる一貫したプログラムになります。

研修やワークショップでは、とりわけリーダー層に、「何をなすべきか」という能力の問いに加え、「どうあるべきか」というあり方への問いが欠かせません。この問いに向き合い続ける人ほど、困難の中でもレジリエンスを保ち、長い目でみた時に大きな成果の差を生み出します。

そこで、実践において人事部門が担うのは、心理的安全性のある対話の場をつくり、研修の学びを日常へつなぐ「場の設計者」であり、「自分自身の軸」や「垂直的成長」を自社の言葉に置き換えて伝える「自分ごと化の案内役」であり、1人の内面の変化を組織へ広げ、学びを風化させない「継続の仕組みづくり」を進めていくことです。内面の成長は

発達指向型組織（DDO）
メンバーの発達と業績の向上を、一体のものとして実現しようとする組織のあり方。

U理論
個人・組織・社会のイノベーションを起こすための原理や実践を明示した理論。意識の変容を外的な変化へとつなげるプロセスを体系化した。

号令だけでは広がりません。届ける側がまず自ら学び体現してこそ、学びは説得力をもって現場へ伝わります。

②科学的な可視化を変革の一歩に変える

IDGsに関する施策の運用にあたり、いくつか押さえておきたい留意点があります。

1つ目は、測定結果を単純な評価基準にするのではなく、「解釈」と「次の施策設計」へ接続することです。どの資質をどの研修や対話で伸ばすのかまで設計し、質の高い内省とアクションプランの実践を組み合わせて、行動の習慣化へとつなげます。成果は、研修直後の満足度ではなく、対話の量と質の変化として中長期でとらえます。

2つ目は、内面の発達は、本人が自ら望んではじめて進むという点です。評価や昇進と過度に結びつけると、IDGsは形式的なチェックリストへと変質しかねません。他者との比較ではなく、一人ひとりが「自分なりの判断軸」を確かめ、育てる基準として用います。

3つ目は、リーダーの存在の大きさです。経営層と管理職が早い段階から当事者として関与し、自ら学ぶ姿勢を示すことが、組織全体への波及を支えます。

そして4つ目は、「量から質へ」の順序です。まず安心して対話できる文化を醸成することが、遠回りのようで確かな道筋です。

③内面の成長こそ、最も長く効く投資

人材育成への投資が最も長く効果を持続させるのはどこか――。スキルは役割が変われば古びてしまい、制度は環境が変われば機能しなくなります。しかし、謙虚さ・共感・誠実さ・対話・協働といった内面の資質、すなわち知識やスキルの先にある「人間力」は、時代や組織を問わず機能し続け、経験とともに深まります。IDGsが投げかけるのは、「何をするか」だけではありません。その手前にある、「自分はどんな人としてあり、どんな姿勢で人や仕事に向き合うのか」という、より本質的な問いです。

持続可能な成長と変革は、一人ひとりが内に確かな軸をもち、これまで培ってきた強みを足場に、まだ見えない未来へ希望を携えて歩み続ける、その「あり方」から生まれます。だからこそ、その歩みを偶然や一部の主観的な判断に委ねてはなりません。

見えにくく測りにくい人と組織の成長を、科学的な理論とフレームワークをもとに可視化し、着実な成果への道筋を立てること。それこそが、IDGsが私たちに手渡してくれる価値です。

*

ここまで、IDGsの考えと組織における推進のあり方について述べてきました。組織を真に動かす変化は、いつも1つの問いを分かち合う対話から生まれます。その対話を、まず自らの足元からはじめてみる。そこにおいてIDGsは「その対話に共通の言葉を与え、進むべき方向を照らす道しるべ」になります。

サステナブルな未来への一歩を、人の内側から踏み出してみてはいかがでしょうか。■

【参考文献】
・IDG Foundation『Inner Development Goals 2025（5 Dimensions・25 Guides）』
・IDG Foundation『Orienting Inner Development in Organisations』（White Paper #1, 2023）
・R. キーガン、L. レイヒー『なぜ人と組織は変われないのか　ハーバード流 自己変革の理論と実践』（英治出版）
・P. センゲ『学習する組織』（英治出版）
・C. O. シャーマー『U理論』（英治出版）
・IDGs日本語版フレームワーク（https://eternities.co.jp/idgs/）