

CSカレッジ 2018.06.27

生産性を高める職場の基礎代謝

～ 社員の「不」を解消し、能力を引き出すヒント～



職場の基礎代謝®専門家 白井 旬

特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 代表理事



白井 旬(しらい じゅん)

「職場の基礎代謝®」専門家

特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 代表理事

流通科学大学卒業。大手旅行会社勤務後、転職したITコンサル企業で倒産を経験。

その後、経済支援団体と地銀系シンクタンクを経て、2012年から現職。

現在は、慶応義塾大学大学院・特任教授の高橋俊介氏と連携し、沖縄県の「人材育成企業認証制度」「人材育成推進者養成講座」などを企画・運営する。

「職場の基礎代謝®」の考え方をベースに、アンガーマネジメント、ドリームプラン・プレゼンテーション、レゴ®シリアスプレイ®メソッドなどを活用し、全国のべ1万人以上の人材育成研修や組織活性化支援に携わる。



Vision 「住んでよし 訪れてよしの島 おきなわ」の実現

Mission

次世代の「まちづくり」「ひとづくり」「ものづくり」を担う沖縄の人材を発掘・育成する。

- 1-より多くの刺激を共有することで「気づき」を促進していきます。
- 2-沖縄を正しく知る仕掛けづくりで「根っこ」を深堀していきます。
- 3-県外・海外をより多く知ることで「可能性」を拡大していきます。
- 4-自己を確立する機会を育むことで「多様性」を受容していきます。
- 5-ホンモノと良いものを知ることで「価値観」を醸成していきます。
- 6-響感・共有・協働を続けることで「人間観」を確立していきます。



Core Belief (信念&価値観)



やるべきこと

→ やれること → やりたいこと

「やりたいこと」を行うためには「やるべきこと」を疎かにしてはいけない。

「やりたいこと」が見つからなくても「やるべきこと」を行い、「やれること」を増やしておこう。

いつかチャンスはやってくる。



リーダー(社会的役割)と

リーダーシップ(思考・行動特性)

「リーダー」とは、社会的役割・与えられてなるもの。

「リーダーシップ」とは、思考・行動特性・自ら構築するもの。

「晩ごはん、何がいい？」に「なんでもいい」と答えたら、そこにリーダーシップはあるだろうか？



実力の方程式。

毎日、運を引き寄せているか？

科学では、未だ解明されていないけれど「運」が左右することは多い。

毎日の生活を振り返って「運」を逃していないだろうか？「運」を呼びこんでいるだろうか？

「ありがとう」の反対語は「当たり前」。



思考・行動特性を変えるには…

「自分はリーダーに向いていない」「自分は人前で話すのが苦手」それって本当？

社会的役割(環境)を整えて、習慣(日常生活)を変えれば、思考・行動特性(パーソナリティ)だって変えることができる。



Project (組織活性化支援、キャリア自立支援)



平成29年2月～3月 毎週土or日曜日
 琉球放送「働きがいTV」にレギュラー出演
 最高視聴率 11.8%

平成29年7月および平成30年2～3月
 琉球放送「働きがいTV part2・3」放送
 平均視聴率 8～11%



平成28年6月12日 沖縄タイムス 経済面



Project (組織活性化支援、キャリア自立支援)

平成29年度 おきなわ企業能力発見事業
沖縄県商工労働部 雇用政策課委託

この夏
インターンシップで
自分の未来を創る!

県外インターンシップもはじめました!

学生×企業価値プロジェクト
Gut's
県内・県外
詳しくは <https://guts-okinawa.jp/>

沖縄県

沖縄の大学1~2年生を県内外企業へ派遣
Gutsインターンシッププログラム(毎年300名)

合同フォレストより
4月上旬発売

【こんな方にオススメです】

- 組織の生産性や成長力を高めたい!
- 育成・定着の問題を改善・解決したい!
- 働き方改革の実践的な方法を知りたい!

「働き方改革」への処方箋!

生産性を高める
職場の基礎代謝

社員の「不」を
解消し、
能力を引き出す
ヒント

白井 旬
特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

会社の実力は
社員の能力
×
職場の基礎代謝
で決まる!

今日から
できる
27の解決法

定価=本体1,500円+税
(ISBNコード: 978-4-7726-6106-5)

成功事例 (一部抜粋)	
A社 (製造・福祉)	・3年間で従業員数が7倍へ (スタッフ数は4倍) ・業績を過去3年間で4つ伸ばした。
B社 (接客サービス)	・客単価の向上と接客コンプライアンスの向上 (日10) 向上1.2倍へ ・定着率向上での従業員定着率が8割から1.2倍へ。
C社 (訪問販売)	・定着率 (リピーター率) 65%から78%へ ・顧客単価 21%アップ。
D社 (接客サービス)	・3年連続で対前年比 10.5%増の利益へ ・従業員満足度の向上が業績向上の基盤。
E社 (旅行会社)	・顧客単価の向上率 5%から8倍の11%へ ・従業員満足率 65%達成。
F社 (ITサービス)	・入社1年以内の離職率 54%から12%へ ・社員の定着率向上が業績向上の基盤。

検索 職場の基礎代謝

平成30年04月10日 合同フォレストより発刊
職場の基礎代謝 商標登録



「働き方改革実行計画」(2017年3月28日発表)

- ① 非正規雇用の処遇改善 (同一労働同一賃金 など)
- ② 賃金引き上げと労働生産性向上 (最低賃金引き上げ など)
- ③ 長時間労働の是正 (時間外労働の上限規制 など)
- ④ 柔軟な働き方の支援 (テレワークの拡大、副業・兼業推進など)
- ⑤ 子育て・介護と仕事の両立推進 (保育・介護職員の待遇改善など)
- ⑥ 外国人材の受入れ (具体的に、検討開始)
- ⑦ 女性・若者の活躍推進 (就職氷河期世代への支援 など)
- ⑧ 転職・再就職の支援 (転職支援受入れの助成、人材教育 など)
- ⑨ 高齢者の就業促進 (65歳以上の継続雇用 など)

①～④ と ⑦～⑧ は、労働生産性(パフォーマンス)の向上のこと



「働き方改革」のその前に・・・現状と今後をおさらい

◆ 製造業 中心 から サービス業 中心 へ

→ 個別性の高まり、求める能力の変化、高まる離職率

◆ 個人収入 中心 から 世帯収入 中心 へ

→ 年収は低下中、共働き世帯の増加、女性の社会進出

◆ 仕事・ワーク中心 から 人生・ライフ 中心 へ

→ 働き方や価値観の多様性、家族や地域とのつながり

→ 1周とばしのトップランナー（沖縄県は以前から同じ状態）

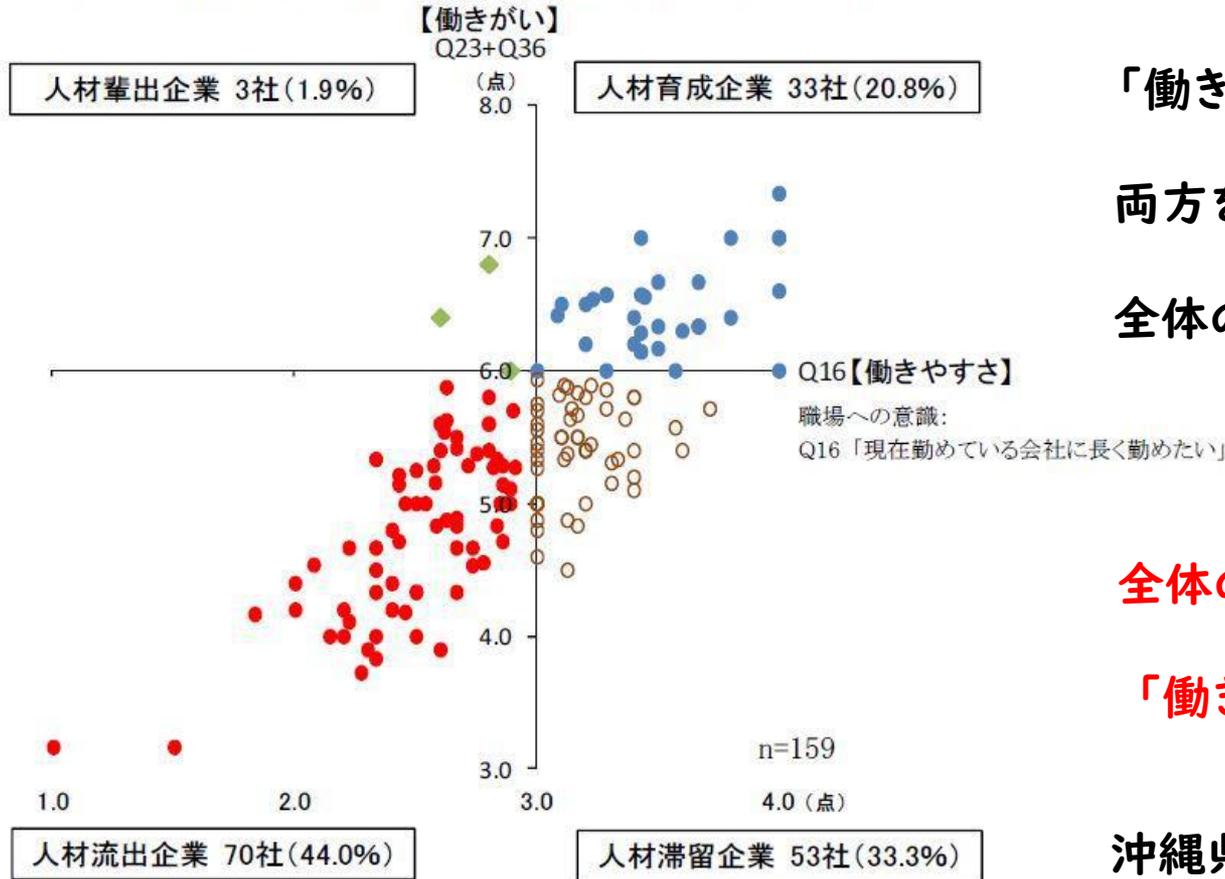


沖縄県人材育成企業認証制度 を 平成25年度よりスタート

<平成23年度 沖縄県雇用政策課 調査より>

成長予感: Q23 「現在の会社で今後もさらに自分が成長すると思う」

職場への意識: Q36 「仮に、自社で求人があった場合、友人や知人に薦めることができる」



従業員が

「働きやすさ」と「働きがい」の
両方を感じている事業所は
全体の約20% に留まる。

全体の約78%の事業所で
「働きがい」を感じていない。

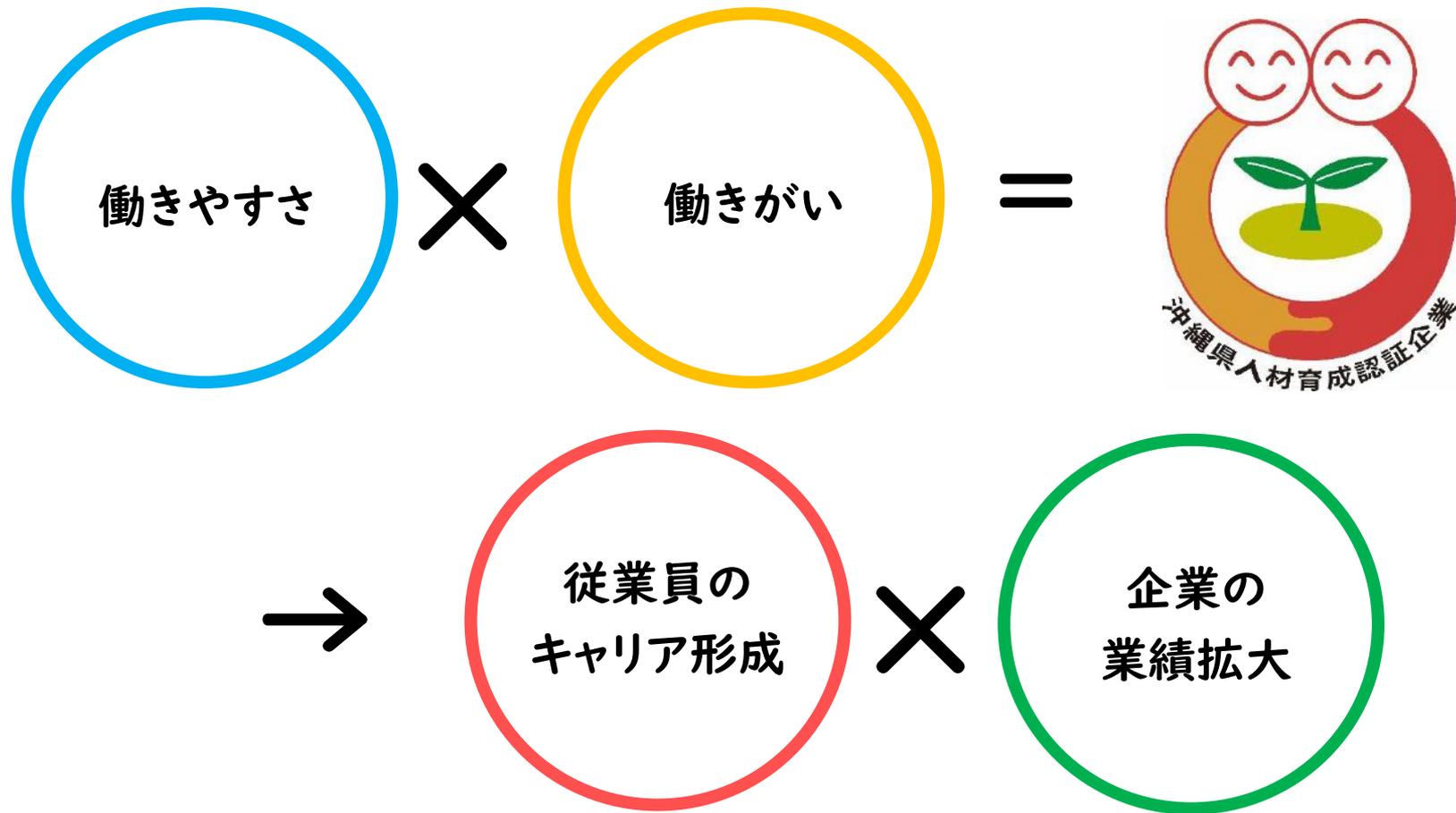
沖縄県人材育成企業認証制度を
平成25年度よりスタート。

(注1) 点数は回答を4点満点に換算したもの。縦軸、横軸ともにはっきりとプラスの評価を得ているといえる3点を基準とした。

(注2) 対象は従業員の回答が5人以上得られた159事業所のみ。



沖縄県人材育成企業認証制度 の 基本コンセプト



企業における環境整備&人材育成が、従業員の能力・生産性向上につながる。

従業員の能力・生産性向上が、企業の業績拡大&従業員の待遇改善につながる。

その延長線上として、地域経済の拡大へとつながる。



認証審査で企業を訪問・・・ふと、感じた疑問

◆ 沖縄県人材育成認証企業 と 未認証企業との 違い

→ 組織風土・企業文化・人間関係 とは 異なる「何か？」の存在

◆ ダイエットのために本を30冊以上購入（基礎代謝との出会い）

→ カロリー制限、適度な運動、基礎代謝アップ の3つが主な方法

◆ 基礎代謝の仕組み × 怒りの仕組み（不がたまると・・・）

→ 「不」がたまるとパフォーマンスが低下したり、イライラしたりする

→ 能力があっても 実力を発揮できないこと はないだろうか？



「代謝」の上がり・下がりが パフォーマンスに影響 (本書:p27)

<代謝が下がった状態>

- ※ 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

<代謝が上がった状態>

- ※ 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



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





企業は人なり → 企業（法人）も人なり

企業を人に見たてて、基礎代謝が下がった状態を考えてみましょう

人の場合		企業（法人）の場合
① 血液の流れが悪くなる。	⇔	情報や指示が末端まで届かなくなる。
② リンパの流れが悪くなる。	⇔	ミスなど悪い情報があがってこなくなる。
③ 汗をあまりかかなくなる。	⇔	汗かく仕事（面倒なこと）をしなくなる。
④ 肌のハリ・ツヤがなくなる。	⇔	社員に輝きがなくなり、採用力が低下する。
⑤ 太りやすく・疲れやすくなる。	⇔	動くこと・新しいことに挑戦しなくなる。
⑥ イライラすることが多くなる。	⇔	外部・内部でトラブルが多くなってくる。
結果として・・・	⇔	結果として・・・
生活習慣病になりやすくなる	⇔	大企業病になりやすくなる

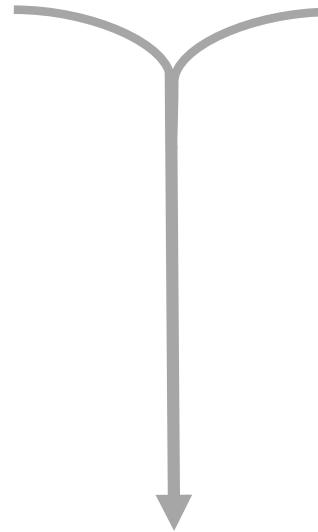


＜人の場合＞

- ・ 睡眠不足
 - ・ 運動不足
 - ・ 不規則な生活
 - ・ 不摂生が祟る
 - ・ 不安な出来事
 - ・
 - ・
 - ・
- 【不】が増えると
基礎代謝が下がる

＜企業の場合＞

- ・ 不機嫌な上司
 - ・ 不明瞭な指示
 - ・ 同僚への不信
 - ・ 不公平な評価
 - ・ 将来への不安
 - ・
 - ・
 - ・
- 【不】が増えると
基礎代謝が下がる



「不」が積み重なることによって「基礎代謝」が低下。

「職場の基礎代謝」が低下し、会社の実力（パフォーマンス）が低下する。

職場に存在する「不」とは (本書:p43)

能力 × 不機嫌 = 実力(↓)	⇔	上司や先輩が【不機嫌】だと、気軽に相談できず、行動が遅れ気味になる。間違っただけの行動をとり続けてしまう。
能力 × 不明瞭 = 実力(↓)	⇔	会社の方向性や判断基準、業務指示が【不明瞭】だと、社員が判断に迷い、行動が遅れが出る。内容の行き違いでやり直しが発生。
能力 × 不信感 = 実力(↓)	⇔	同僚同士が【不信感】を持ったままだと、さらに疑心暗鬼となり、協力・協働的 から 対抗・対立的な行動が目立つようになる。
能力 × 不自然 = 実力(↓)	⇔	ある人への過剰な負担等【不自然】な状態を放置したままだと、ムリ・ムダ・ムラが生じて、品質が低下し、売上がダウンする。
能力 × 不〇〇 = 実力(↓)	⇔	不一致、不信任、不理解、不充分、不案内、不透明、不自由 等 職場のひとつの「不」から、様々な「不」の連鎖が始まる。

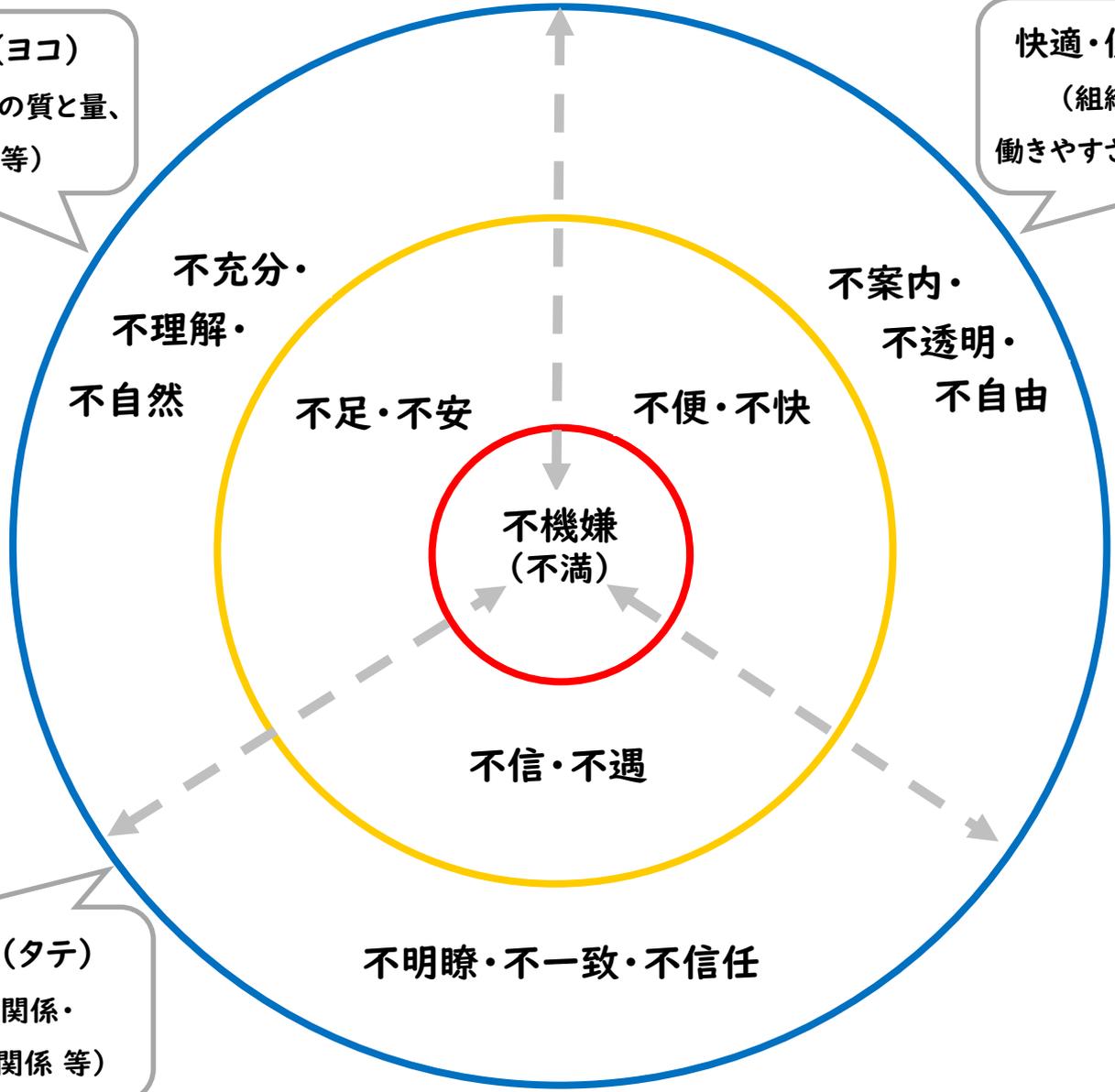
→ 社員の能力 × 職場の基礎代謝 = 会社の実力 (組織の生産性)



職場における「不」の関係性 (連動性) (本書:p49)

安心・安全 系統 (ヨコ)
(職場の人間関係、情報の質と量、
能力とのバランス 等)

快適・便利 系統 (ナナメ)
(組織運営や人事制度、
働きやすさと働きがいの関係 等)



信用・信頼 系統 (タテ)
(上司と部下との関係・
方向性と判断基準の関係 等)

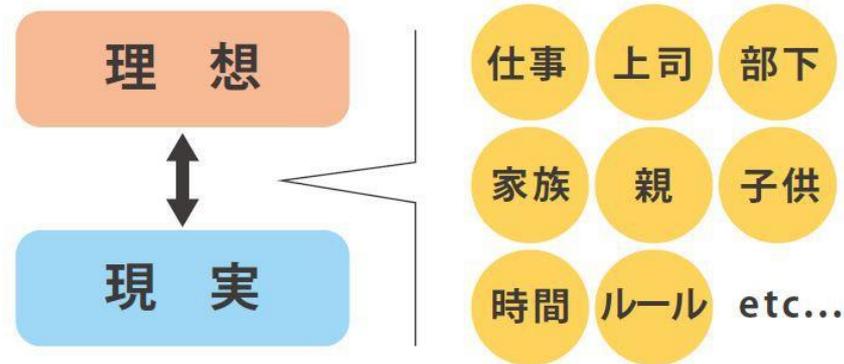


「不機嫌」のメカニズム (本書:p62)

怒りは第二次感情



怒りの正体(怒る理由)



理想(～べき、～はず)が裏切られた時「怒り」に

出典：一般社団法人日本アンガーマネジメント協会

発生する「不」がコップに満ち、溢れると「怒り」(不機嫌・イライラ)に。

理想(～べき・～はず)が裏切られた時、「怒り」(不機嫌・イライラ)に。



※ 仕事を任せてもらえない「不信任」 → 細かく口出しする上司に「不信感」
→ 能力に合った仕事をさせてもらえない「不遇感」 → 「基礎代謝」が低下する
→ 「パフォーマンス」が下がる(実力を発揮できない)

※ 新たな事業に関する情報が「不十分」 → 仕事に対する内容理解が「不足」
→ 「不安」な気持ちを抱えたまま仕事をする → 「基礎代謝」が低下する
→ 「パフォーマンス」が下がる(実力を発揮できない)

※ 権限がなく「不自由」な状態にある → 少額でも稟議決裁が必要「不便」
→ 上司不在で稟議決裁が遅れる「不快」 → 「基礎代謝」が低下する
→ 「パフォーマンス」が下がる(実力を発揮できない)



「不」を解消し、パフォーマンスがアップした例 その1 (参考資料)

能力 × 不機嫌 = 実力(↓)	⇔	星野リゾートの事業再生においては、従業員の「不」を取り除くところからスタートする。また、顧客からのポジティブフィードバックを取りに行く努力をして、従業員を「ご機嫌」にする仕組みを確立。
能力 × 不明瞭 = 実力(↓)	⇔	青梅慶友病院では、当初から顧客をご家族、提供価値を心理的な安心感と定義、自律組織と顧客及び介護品質調査の仕組みで、宣伝広告なしで成長と高い収益性を生んでいる。
能力 × 不信感 = 実力(↓)	⇔	3年かけて社員ひとりひとりを話をした日本航空の大西会長曰く、「一度に5人までなら腹落ちしているかわかる」。定時制世界一へのチャレンジは部門間協力の意味を腹落ちさせること。
能力 × 不自然 = 実力(↓)	⇔	ユニリーバ・ジャパンは、新人事制度「WAA」を導入、社員の多様性が増している中、働き方に多様性がないのは「不自然」。導入から1年経ち、効果をあげている。



「不」を解消することで、「職場の基礎代謝」がアップし、組織の生産性があがる



「不」を解消し、パフォーマンスがアップした例 その2 (本書:p40)

A社 (介護・福祉)	<ul style="list-style-type: none">・ 3年間で売上が7倍 (スタッフは4.5倍) へ。・ 新規事業を3年間で4つ立ち上げ。
B社 (空港サービス)	<ul style="list-style-type: none">・ 新卒の人気企業ランキングが 圏外 (31位以下) から 1位へ。・ 主要8都市でのお客様満足度調査が 8位 から 1位へ。
C社 (訪問販売)	<ul style="list-style-type: none">・ 定着率 (リピート率) が 65% から 78% へ 13% のアップ。・ 顧客単価 21% アップ。
D社 (飲食サービス)	<ul style="list-style-type: none">・ 3期連続で対前年比 105% の増収へ。・ 商業施設からの出店依頼が過去最高。
E社 (旅行会社)	<ul style="list-style-type: none">・ 業界平均の粗利率 (5%) から 倍 (11%) の粗利率へ。・ 残業時間を68%削減
F社 (ITサービス)	<ul style="list-style-type: none">・ 入社3年以内の離職率 55% から 18% へ。・ 非正規職員の正社員登用率がアップ。

社員の「不」を解消し「職場の基礎代謝」がアップし、パフォーマンスアップ



「不」を解消し、パフォーマンスがアップするパターン (本書:p56)

- 1- 職場に存在する「不」を解消する取り組みを実施する。
- 2- 「不」が連鎖し、新たな「不」が発生するのを予防する。
- 3- 社員の「内的動機」(≡やる気スイッチ)に働きかける。

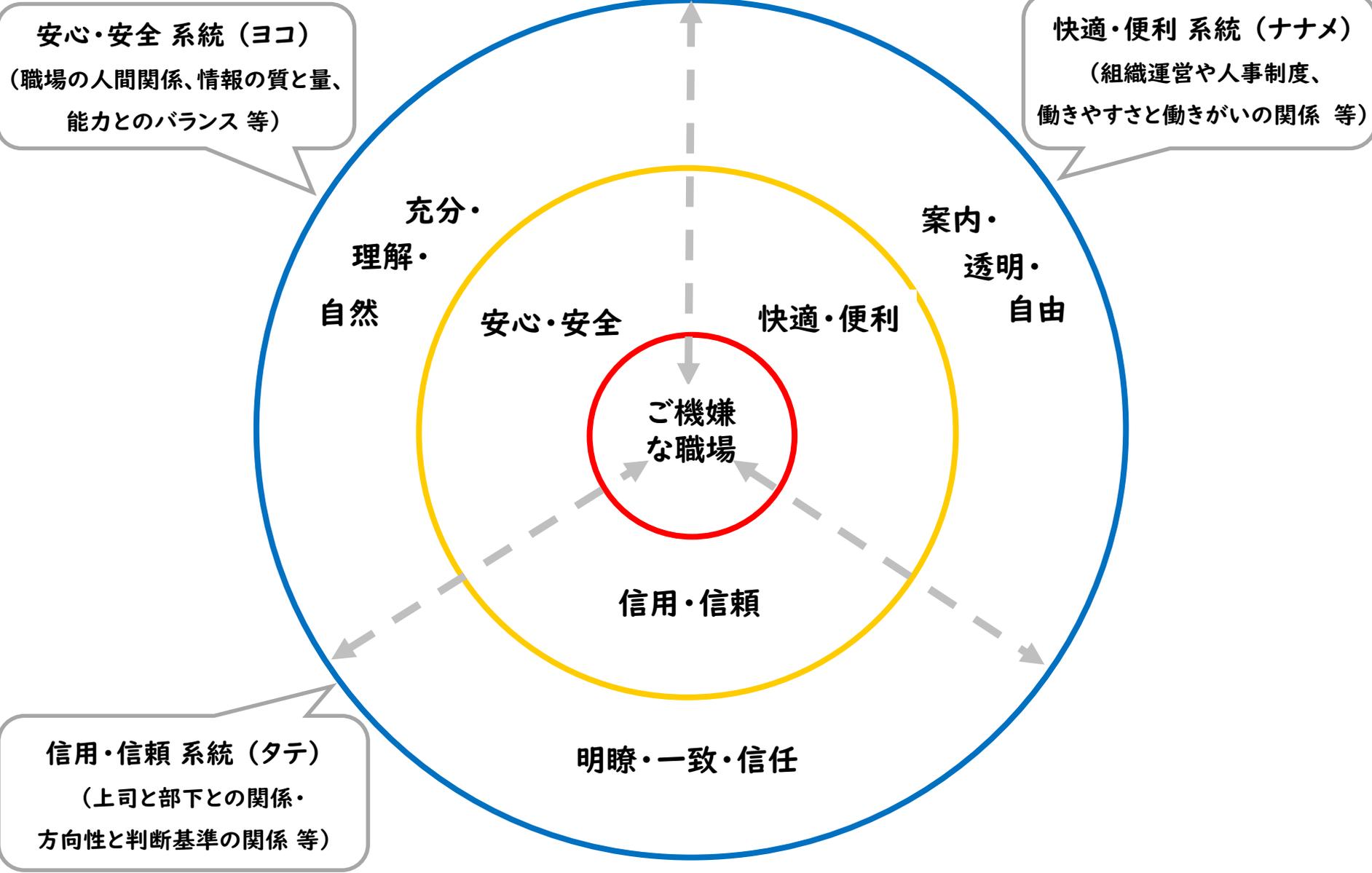
社員の能力 × 職場の基礎代謝 = 会社の実力 (組織の生産性)



<http://okinawa-jinzai-ninsyou.jp/>



職場における「不」を解消すると・・・ ご機嫌な職場（生産性が高い職場）



「不信・不遇」を解消し、「信用・信頼」な職場へ（本書：p84～p111）

「不信・不遇」は、上司と部下との上下関係で発生しやすく、
「不明瞭」「不一致」「不信任」といったコミュニケーションの問題とも相関が深い。

不明瞭	<ul style="list-style-type: none">・「急ぎ」「きちんと」「しっかり」の曖昧表現を使っていませんか？・ Vision を「北極星」「フェアウェイ」「礎」など、分かりやすく伝えていますか？・ 人事考課制度では、早目に「イエローカード」の提示をしていますか？
不一致	<ul style="list-style-type: none">・「パソコン」から目を離して、部下の「目」を見ながら相談に乗っていますか？・相手の「学習スタイル」（得意なインプット方法）で指示を出していますか？・「企業文化」や「組織風土」にあわせた「~らしさ」で判断していますか？
不信任	<ul style="list-style-type: none">・「信任する」と「放置する」の違いを意識していますか？・「ティーチング」「トレーニング」「コーチング」を使い分けていますか？・部下に「この件、大丈夫？」と質問していませんか？



「不足・不安」を解消し、「安心・安全」な職場へ（本書：p112～p139）

「不足・不安」は、職場の人間関係、仕事と能力のバランス等で発生しやすく、
「不理解」「不十分」「不自然」と相関が深い。

不理解	<ul style="list-style-type: none">・「オフサイトミーティング」（会社や立場を離れての雑談）を実施していますか？・「ライフデザイン」と「キャリアデザイン」の違いを理解していますか？・内的動機（≡やる気スイッチ）の違いを理解していますか？
不十分	<ul style="list-style-type: none">・「What」「How」より「Why」を説明する機会を設けていますか？・従業員アンケート実施後に「フォローアップ」をしていますか？・「気づき」を与えるだけでなく、「行動変容」までサポートしていますか？
不自然	<ul style="list-style-type: none">・不自然（＝「ムリ」「ムダ」「ムラ」）な状態を放置していませんか？・部下に新しい仕事を付与する際、適切な「背伸び」になっていますか？・会議の目的が明確で、「共有」「判断」「行動」に結びついていますか？



「不快・不便」を解消し、「快適・便利」な職場へ（本書：p140～p171）

「不快・不便」は、働く環境、人事施策・制度、働き方等で発生しやすく、
「不案内」「不透明」「不自由」と相関が深い。

不案内	<ul style="list-style-type: none">・ エビングハウスの忘却曲線（1日後に74%のことを忘れる）を知っていますか？・ 新たな取り組みの際「機能」の説明ではなく、「効果」の説明をしていますか？・ 人事制度の際に「しらけのイメトレ」をして、先手で回答を用意していますか？
不透明	<ul style="list-style-type: none">・ 若手には、ゴールを提示して「やる気」に火をつける方法も試していますか？・ 部下に「どうやったら出世できますか？」と質問されて、明確に回答できますか？・ 社長からの経営理念・計画などを「自分なりの言葉」で社員に伝えていますか？
不自由	<ul style="list-style-type: none">・ 「～べき」という固定観念や慣習に囚われ、身動きが取れなくなっていますか？・ 「手段の目的化」に陥っていませんか？（フリーアドレス制で業務効率ダウンなど）・ 顧客の「不」は解消しているのと同じように、社員の「不」も解消していますか？



- ▶ 日本全国の企業・組織・診断士・社労士のみなさまと協力・連携して・・・
「職場の基礎代謝」アップ → 「日本の基礎代謝」アップ を目指します!

- ◆ 「職場の基礎代謝」メールマガジン配信（毎月5のつく日に配信）
→ 毎月5のつく日（5・15・25日）に「職場の基礎代謝」メルマガ配信
- ◆ 「職場の基礎代謝」モデル企業募集
→ 企業・部署などで30冊～ご購入。白井が研修（3時間）に伺います。
- ◆ 「職場の基礎代謝」改善ファシリテーター、認定コンサルタント 講座
→ （第1期）9月29日・30日、（第2期）10月13日・14日 予定

検索

職場の基礎代謝

<https://www.human-okinawa.org/info/395/>



学習スタイルの4種類（優位感覚 ≡ 人が得意とする感覚）（本書：p96）

< 聴覚 優位 >

音で物事をとらえるのが得意で、相手のちょっとした声の変化やイントネーションなどにも敏感です。その一方で、騒音があると集中できないので、何かをするときには静かな環境を整えることが必要です。学習については、聞いて学ぶことが得意なので、授業や講義を活用するのが効果的です。耳から入ってくる情報が元になっていることが多いため、話す内容も音や聞こえたことについての内容が多くなるのが特徴です。

< 言語感覚 優位 >

誰かと話し合うことや自分なりに論理づけることでより理解を深めます。物事によって記憶の方法が違ってくるが多く、既存の方法よりも自分なりのまとめ方を好む傾向があります。学習においては、他のことと関連づけながら覚えたり、文章を書いたり、それを発表する機会を持つことが有効です。論理性を重視した話し方をし、長く複雑な文章も話すことができるのが特徴です。

< 視覚 優位 >

目から入る情報で物事を認識します。物事を絵や図で理解するのが得意で、全体像を大切にします。その一方で、気持ちがあちこちに飛びやすいのも特徴です。学習においては、グラフやチャートなどを使う（目で見てイメージが浮かぶようにする）、資料などは色分けしてまとめるなどの方法が効果的です。話す内容は、視覚情報をもとにすることが多いため、見えたことや頭の中に浮かんだ映像についての内容が多くなるのが特徴です。

< 身体感覚 優位 >

ロールプレイなどの体験を通じた情報のインプットが得意です。機械操作など、説明書などを読まずにまず使ってみよう、というのが触覚系の特徴です。学習においては、とにかく体験する、またコンピューターを使ったり、実際に手で書くなどと効果的です。話す内容は、身体感覚を通しての情報をもとにすることが多いため、「～な感じがする」というような言葉づかいが多くなるのが特徴です。

どの優位感覚が優れているということではない。意識・訓練で身に着けることも可能。



コミットメント系

何かを成し遂げるという事に積極的に関与していく目的合理的な動機。それぞれ高い目標を達成したい、人を動かしたいという動機のこと、特に影響動機のは支配欲にもつながってくる。

ーコミットメント系 動機

- ※ 達成動機
- ※ 影響動機
- ※ 賞賛動機
- ※ 闘争動機 … etc

リレーションシップ系

人に関する感情的な部分に関与していく人間関係構築的な動機。人と仲良くしたい、相手を理解したい、自分の思ったことを人に伝えたいという動機のこと、コミュニケーションを重視する。

ーリレーションシップ系 動機

- ※ 社交動機
- ※ 理解動機
- ※ 伝達動機
- ※ 感謝動機 … etc

エンゲージメント系

結果を出すとか、人と仲良くするとか、何らかの目的のためではなく、思わずのめり込んでしまっているという状況をつくろうという動機。知的好奇心が旺盛で、物事にのめりこむことが多い。

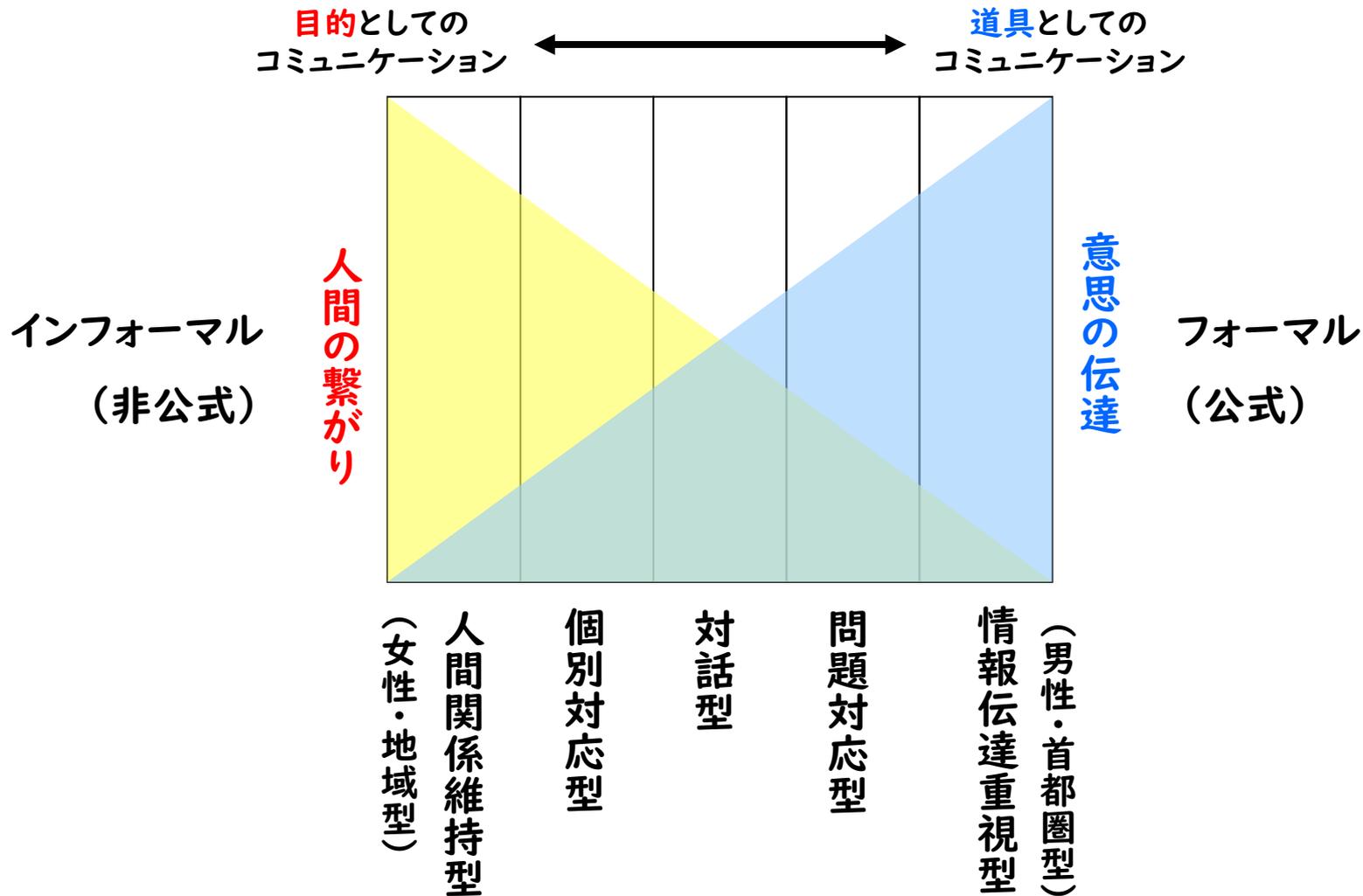
ーエンゲージメント系 動機

- ※ 抽象概念動機
- ※ 自己管理動機
- ※ 切迫動機
- ※ 徹底動機 … etc

成長動機は誰もが持っている。動機に善し悪しはなく、気づいて活かすことが大切。



コミュニケーションの2種類（目的と道具）（参考資料）



出典：『インフォーマルコミュニケーション評価に関する考察』，
情報処理学会研究報告．HI，ヒューマンインタフェース研究会報告 94(60)，45-52，1994-07-14





特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

沖縄県那覇市松尾1-19-27 ミルコ那覇ビル4階

職場の基礎代謝®専門家 白井 旬

TEL:098-943-7789 FAX:098-943-7785

HP: <http://www.human-okinawa.org/>

Facebook: <https://www.facebook.com/shirai.jun>

