

日本コーチ協会 神戸チャプター
16周年記念イベント 基調講演

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会
●●●●●●●●

未来から愛されるキャリアコーチ

【不の解消】で人も組織も未来も元気に!!

(職場の基礎代謝メソッドと中小企業のSDGs経営)

職場の基礎代謝®専門家 白井 旬



© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-01

1

ご挨拶

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会
●●●●●●●●

この度は、2021年7月11日(日)の日本コーチ協会神戸チャプター16周年記念イベントにおける「基調講演者」としてお声がけいただき、誠にありがとうございます。

そして、私の出身である「神戸」に恩返しができること、そして、Zoomを活用して全国のみなさまと繋がれることに大きな喜びを感じています。改めて御礼申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大は、多くの人が薄々と感じていた時代への変化を「一気に現実化」させ、文字どおり、人も企業も待ったなしで「変革」を迫られることとなっています。

そこで、大事になってくるのが「組織開発」と「キャリア自律」と「持続可能性」です。これら3つについては一見、別々のように感じられますが、実は「不の解消」で括することができます。

午前の部では慶應大学・高橋俊介先生と一緒に作りあげた「沖縄県人材育成企業認証制度」から派生した「職場の基礎代謝®メソッド」にて「組織開発」と「キャリア自律」についてお伝えし、

午後の部では、これからの中小企業経営やキャリア自律支援の基盤となってくるのは間違いのない「SDGs(持続可能な開発目標)」について、事例を交えながら分かりやすく解説してまいります。

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-02

2

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

Facebook

白井 旬 (しらい じゅん)

職場の基礎代謝®専門家／実力発揮型の組織&キャリア自律への支援
 沖縄人財クラスタ研究会 代表理事／職場のSDGs研究所 代表
 流通科学大学 商学部 マーケティング学科卒業（兵庫県神戸市出身）
 旅行会社7年 → ITコンサル7年 → 人材育成7年&組織開発3年&SDGs1年






© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 01-03

3

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

どちらの組織やキャリアが理想的？



**持続可能(実力発揮)型
組織&キャリア&社会**



**持続不能(能力減退)型
組織&キャリア&社会**

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 01-04

4

3つのStepで推進する「職場の基礎代謝®」

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



▶Step1

職場の基礎代謝®(不の解消)マネジメント基礎
能力と実力の違い。人材育成と組織開発の違いへの理解



▶Step2

実力発揮マネジメントカード or 職場の基礎代謝®診断
職場&個人の「見える化」→「言える化」→「魅せる化」



▶Step3

組織のダイアログマツ・ワーク(組織文化の見える化)
組織文化デザイン ⇄ 思考・行動特性マネジメントの実践

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-05

5

Step2ー実力発揮マネジメントカード

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



youtube動画(3分45秒)



<https://youtu.be/Q6biMQCLbrI>



社労士
(30代)

最近は、手続き系の業務から コンサル（組織づくり）関連の比率を高めています。
その中でも【実力発揮マネジメントカード】を使ったワークは、顧問先でも大変好評で、満足度の高いものです。ふと…研修会場を見渡せば、その組織の状況を一目瞭然と把握でき、今となつては、欠かすことのできない強力なツールとなっています。

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-06

6

7・5・3

**入社3年以内(≡社会に出て3年以内)に
適職感を得られず 失意のうちに離職すると
その後のキャリアに大きな影響が出る**

**沖縄県では
大卒の入社3年以内の離職が**

約 50%

**個人のキャリアに加え
地域経済にも影響が出てくる**



9



10

従業員ヒアリングでの代表的な「声」

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

	認証企業の「声」	未認証企業の「声」
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・不信任な状態
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

→（仮説）

認証企業（働きやすさ×働きがいの両立を実現）においては
職場における「不」が総じて少なく、従業員が活躍できる環境

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-11

11

代謝とパフォーマンスの関係性

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

＜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

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-12

12

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

個人の場合

睡眠 不 足
運動 不 足
不 摂生 が 祟る
不 安 な 出来事

組織(法人)の場合

不 機嫌 な 上司
不 明瞭 な 指示
評価への 不 信感
価値観の 不 一致

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

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会01-13

13

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

基礎代謝の低下による影響

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

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会01-14

14



職場の基礎代謝®

(不の解消マネジメント) 導入実績

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

- ▶ 減収減益続きの飲食チェーンが **5期連続の【増収増益】** 体質へ
- ▶ 離職が絶えなかった中堅建設会社の **【若手の定着率】** が3倍に
- ▶ 顧問先からの **【労務関連トラブル】** の相談数が **75%以上減少**
- ▶ 新サービスを体験した **6割** の顧問先が **【顧問料】アップ** を快諾
- ▶ 助成金だよりだった **【キャリア面談】** を **10社以上** で本格導入
- ▶ 残業が常態化していたIT企業で **【残業時間数】** が **4分の1** に
- ▶ **3年にかかる** と想定した **【事業承継】** をたった **1年で移行完了**

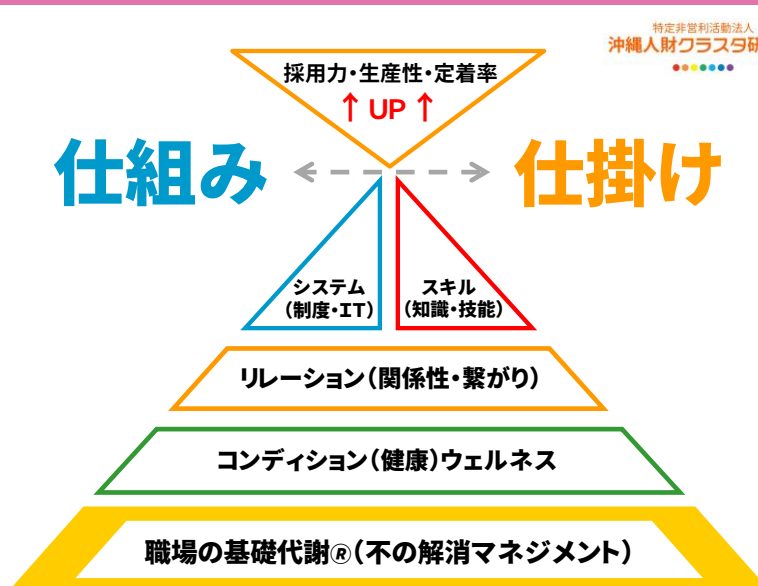
© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-15

15

仕組み

仕掛け



© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-16

16

職場の基礎代謝®の5つのポイント

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会
●●●●●●

「能力」と「実力」の違いを理解する（人材育成に囚われすぎない）

「組織」を最も身近な「身体」に例えて捉える（難しく考えすぎない）

「顧客（CS）」と「従業員（ES）」で同じことを行う（スイッチは切り替えない）

「部分」最適ではなく「全体」最適を意識する（バランスを崩さない）

「持続不能」な職場から「持続可能」な職場へ移行する（「不」を放置しない）

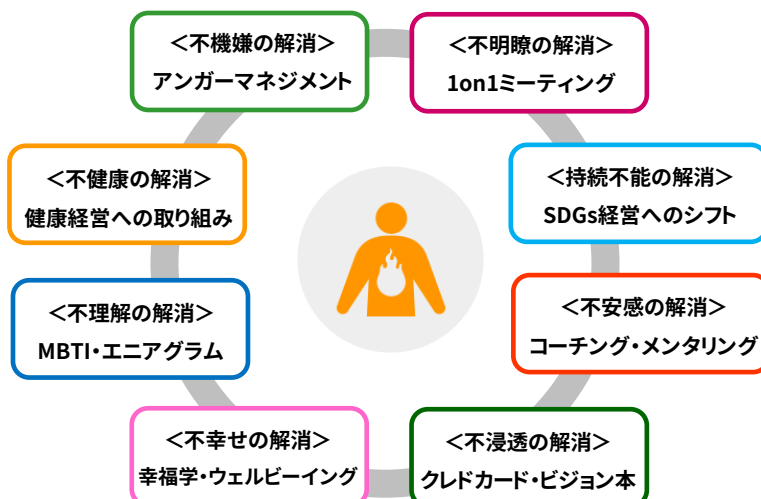
© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-17

17

職場の基礎代謝®にアップデートすると…

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会
●●●●●●



© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-18

18

能力 とは しているもの

実力 とは しているもの

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

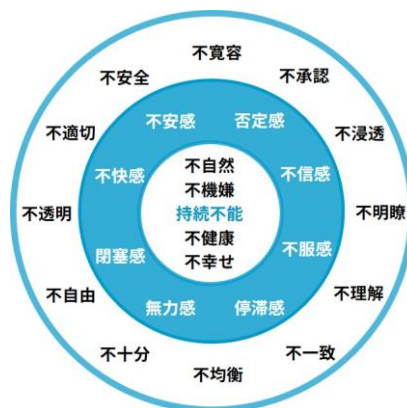
能力 × = 実力 Down ↓

能力 × = 実力 UP ↑

どちらの組織やキャリアが理想的？



**持続可能(実力発揮)型
組織&キャリア&社会**



**持続不能(能力減退)型
組織&キャリア&社会**

24km/ℓ で走る車の燃費が…

18km/ℓ に低下する理由は？

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）

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



$$300\text{kg} > 100\text{kg} \times 3\text{名}$$

赤い帽子の1人が、
白い帽子の3人チームに 勝ってしまう理由は？

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-25

25

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



$$300\text{kg} > 100\text{kg} \times 3\text{名}$$

実際の生産性(実力)は...

潜在的な生産性(能力)

－ 欠損プロセス(不) + プロセスゲイン(社会関係資本)

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-26

26

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

能力

を伸長させるのが

人材育成

実力

を発揮させるのが

組織開発

```
graph LR; A((Person thinking)) --> B((Person working)); B --> C((Person celebrating))
```

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会01-27

27

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

社会の変化 ⇄ 人事施策の変化

	能力伸長が効果的	実力発揮が効果的
人々 & 環境	単一性	多様性
人口 & 経済	右肩上がり	右肩下がり
状況 & 答え	安定・正解	変化・納得解
キャリア	山登り	激流下り
人事施策	人材育成	組織開発

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会01-28

28



沖縄の空港関連企業では・・・

新入社員（特に高卒）の早期離職が課題に

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

台風時は
上司も先輩も**不**在がち

不機嫌な乗客を前に
新人は質問できず孤立・・・



© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-29

29



ANA沖縄空港株式会社

台風などイレギュラー対応の直後に面談

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

台風一過で放置すると・・・



台風の翌日

～翌々日に面談

不安感・否定感・
不信感等が拡大

安心感・肯定感・
信頼感等へ変換

▶生産性を高める職場の基礎代謝」（合同フォレスト／著：白井 旬）をもとに改編

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-30

30



九州のとある病院では・・・

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

入院病棟において就業前の早出や残業が常態化

2013年度は 年**110**時間 の残業

2018年度には 年**20**時間 へ減少

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-31

31



熊本地域医療センター

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会

ユニフォーム2色制&ポリバレントナース育成

日勤の制服



夜勤の制服



「看護業務の効率化 先進アワード 2019」で最優秀賞

▶ 看護師ドットワークス（<https://www.kangoshi.works/column/colorchange>）をもとに改編

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-32

32



北陸の建材メーカーでは・・・

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

リーマンショックで事業部が赤字に

1961年創業 のパーテーションメーカー

2008年に創業以来 **初の赤字** に転落

→翌年さらに **状況が悪化** する

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-33

33



株式会社コマニー

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスター研究会

2018年4月02日新聞全面広告【コマニーSDGs宣言】

Seeking to strengthen universal peace in larger freedom

全従業員が抱く共通の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する



自社の存在価値・運営について
もう一度原点に帰って見直す

2011年に 経営理念など全面刷新

2016年に SDGs を知り徹底調査

確信を持ち「コマニーSDGs宣言」
ビジネスと社会課題の解決を実現

▶ SDGsジャーナル (<https://sdgs-support.or.jp/journal/comany/>) をもとに改編

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスター研究会

01-34

34

既に 私たちの外側は・・・

予測 **不能** な状態・時代に突入している

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)

不測 の事態などに対応できうるような
事業や組織や個人の **在り方** が問われている



80~120 / 180km
→ **44.4%~66.6%**

4~5日間 / 週7日間
→ **57.1%~71.4%**

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



これまでの
山登り型 キャリアデザインから…

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 01-37

37

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



これからは
激流下り型 キャリアデザインへ
→ **キャリア自律支援** が重要

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会 01-38

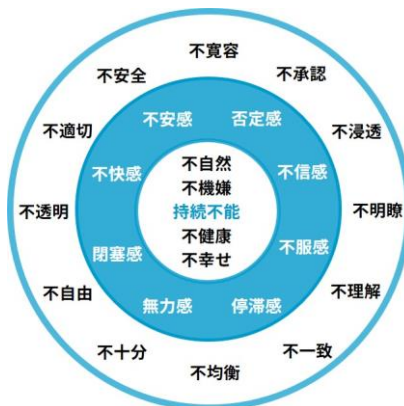
38

どちらの組織やキャリアが理想的？

特定非営利活動法人
沖縄人財クラスタ研究会



**持続可能(実力発揮)型
組織&キャリア&社会**



**持続不能(能力減退)型
組織&キャリア&社会**

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-39

39

「職場の基礎代謝®」をアップして

働く人と組織とそしてニッポンを元気に！

(全編オンライン)職場の基礎代謝®改善ファシリテーター養成講座

<https://jitsuryoku.hakki.human-okinawa.org/management-program>



**日本全国で100名のファシリテーター
経営者・社労士・キャリアコーチなど**

© 2021 特定非営利活動法人沖縄人財クラスタ研究会

01-40

40