



**職場の基礎代謝®**  
**改善ファシリテーター**  
**&**  
**実力発揮マネジメントカード**  
**ファシリテーター 養成講座**





# 白井 旬 (しらい じゅん)



Facebook

職場の基礎代謝<sup>®</sup>専門家／沖縄人財クラスター研究会 代表理事

職場のSDGs推進コンサルタント／実力発揮型組織&キャリア自律支援

職場の基礎代謝をアップして働く人と組織とニッポンを元気に！

旅行会社で7年間勤務 → 部下の育成に悩む

ITコンサル企業で7年間勤務 → 倒産を経験

NPO法人の代表10年目 → 組織やSDGsの本



# 3つのStepで実力発揮型組織&キャリアへ



## ▶Step1

職場の基礎代謝<sup>®</sup>(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<sup>®</sup>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ト・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



# どちらが理想の姿？



**持続可能型**  
**(実力発揮型&事業発展型)**  
**組織&キャリア&地域**



**持続不能型**  
**(能力減退型&事業衰退型)**  
**組織&キャリア&地域**



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



# 平成23年度 沖縄県雇用政策課調査



働きがい(高)

**人材輩出企業**

**3社(1.9%)**

**人材育成企業**

**33社(20.8%)**

働きやすさ(高)

働きやすさ(低)

**人材流出企業**

**70社(44.0%)**

**人材滞留企業**

**53社(33.3%)**

働きがい(低)



×



=



×



**社員にも会社にも地域にも良い影響がある**



# 認証中核基準 働きがい5分野15項目



**分野1：ビジョンと人材像の実質化**

**分野2：コミュニケーションを通じた人材育成**

**分野3：仕事を通じた人材育成**

**分野4：職場育成機能を補完する人材育成投資**

**分野5：人・仕事・キャリアへの取り組み姿勢の形成支援**

## 分野1：ビジョンと人材像の実質化

## 分野2：コミュニケーションを通じた人材育成

	認証	未認証
項目1-1：ビジョンと人材像の明確化 Q：組織として目指す姿、期待される行動や人材像などが明確に定義されている。	3.23	2.98
項目1-2：人材像に基づく採用・評価・登用 Q：「期待される人材像」に基づいて人材の採用が行われ、その基準が評価制度や人材の登用基準にも十分反映されている。	2.93	2.68
項目1-3：ビジョンと人材像の浸透・共有 Q：組織として目指す姿や、期待される人材像の意味するところが社員にも広く浸透し、共有され、具体的な仕事の場面での意味を社員一人ひとりが理解している。	2.90	2.67
項目2-1：コミュニケーションを通じた相互理解と支援 Q：社員は、自分の仕事における期待や果たすべき役割について、上司や周囲の先輩、同僚等と十分なコミュニケーションを通じて理解しており、仕事への取組みにあたって周囲から支援を受けている。	3.22	3.06
項目2-2：フィードバックによる気づきを通じた能力開発 Q：この会社では、上司だけではなく先輩や同僚、部下、後輩など多様な人から、ポジティブ・ネガティブ両面のフィードバックを受けることを通じて、一人ひとりが気づきを得ている。	3.05	2.91
項目2-3：相互に学び支援し啓発し合う組織 Q：この会社では相互学習の場が多く、互いに教え合い、学び合い、刺激し合うことが習慣となっており、社員はそうした機会を十分得ている。	3.07	2.76

### 分野3：仕事を通じた人材育成

### 分野4：職場育成機能を補完する人材育成投資

	認証	未認証
項目3-1：仕事及び必要能力の体系化・可視化と自身の能力水準の把握 Q：一人ひとりが、仕事の全体像や背景、仕事遂行に求められる能力発揮水準、それと比した自身の現在の能力発揮レベルを理解した上で、日々の仕事に取り組んでいる。	3.06	2.92
項目3-2：仕事における背伸びを通じた能力開発と成長 Q：一人ひとりが、常に成長できるように、育成を意識した「背伸びをさせる」仕事や課題の付与が社員に行われており、背伸びの過程では経営者や管理職が支援をしている。	2.97	2.77
項目3-3：キャリアステップの提供による成長の継続 Q：この会社は、個人の中長期的、継続的成長や、キャリアの形成のための次のステップ（社内外を問わず）を社員に意識させ、その機会を提供している。	3.04	2.76
項目4-1：十分な初任者導入教育 Q：入社時（新卒、中途とも）や、職種転換の時など、個人が大きな変化に直面する際、新しい職務、職場に適応するための支援や学びの機会が、会社から十分に提供されている。	2.93	2.73
項目4-2：職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得機会 Q：この会社は、職場での育成機能（OJTなど）ではカバーしきれない能力育成・開発のために、職場外の学習機会、研修等の十分な人材育成投資を行っている。	2.90	2.58
項目4-3：長期的視点の意図的なコア人材育成投資 Q：この会社は、リーダー人材、高度専門人材の育成など、日常業務では育ち難く、育成に時間のかかる人材を長期的視点で発掘し、育成に取り組んでいる。	2.90	2.68

## 分野5：人・仕事・キャリアへの取り組み姿勢の形成支援

	認証	未認証
<p>項目5-1：個人に焦点を当てた人間尊重の風土と人への関心</p> <p>Q：この会社では、日常の多様なコミュニケーションを通じて、個人が人間として相互に関心を持ち合い、人として尊重し合い、支え合う風土が確立されている。</p>	3.15	2.91
<p>項目5-2：気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取り組み姿勢の形成</p> <p>Q：この会社では、一人ひとりが気づきや納得のプロセスを通して、しっかりとした価値観やマインドセット、姿勢を持ち、自分の仕事に取り組んでいる。</p>	3.04	2.88
<p>項目5-3：高い視線や広い視野を持ったキャリア自律の意識の形成</p> <p>Q：この会社では、一人ひとりが高い視点と広い視野を持ち、主体的に、向上心を持って自身のキャリア形成に取り組んでいる。</p>	2.97	2.75



ホワイト企業 サービス業化する  
日本の人材育成戦略  
(著：高橋 俊介／PHP新書)



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(著：白井 旬／合同  
フォレスト)



# 目からウロコのマネジメント術

## 職場の基礎代謝<sup>®</sup>メソッド

誰もが無理なく実力を発揮するために



沖縄人財クラスタ研究会 代表理事

職場の基礎代謝<sup>®</sup>専門家 / 白井 旬



# メインテーマ (組織開発とキャリア自律)



新たな視点で組織や自身をアップデート





# 平成23年度 沖縄県雇用政策課調査



働きがい(高)

**人材輩出企業**

**3社(1.9%)**

**人材育成企業**

**33社(20.8%)**

働きやすさ(高)

働きやすさ(低)

**人材流出企業**

**70社(44.0%)**

**人材滞留企業**

**53社(33.3%)**

働きがい(低)



×



=



×



**社員にも会社にも地域にも良い影響がある**



# 人材育成企業認証制度

## 従業員ヒアリングでの代表的な「声」



	働きやすさ×働きがいの両立	働きやすさ×働きがいの未達・不全
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	現在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・不信感な状態
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



# 代謝とパフォーマンスの関係性

## <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

## 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



### 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

# 不の解消はクリエイティブ



**持続可能型**  
**(実力発揮型&事業発展型)**  
**組織&キャリア&地域**



**持続不能型**  
**(能力減退型&事業衰退型)**  
**組織&キャリア&地域**



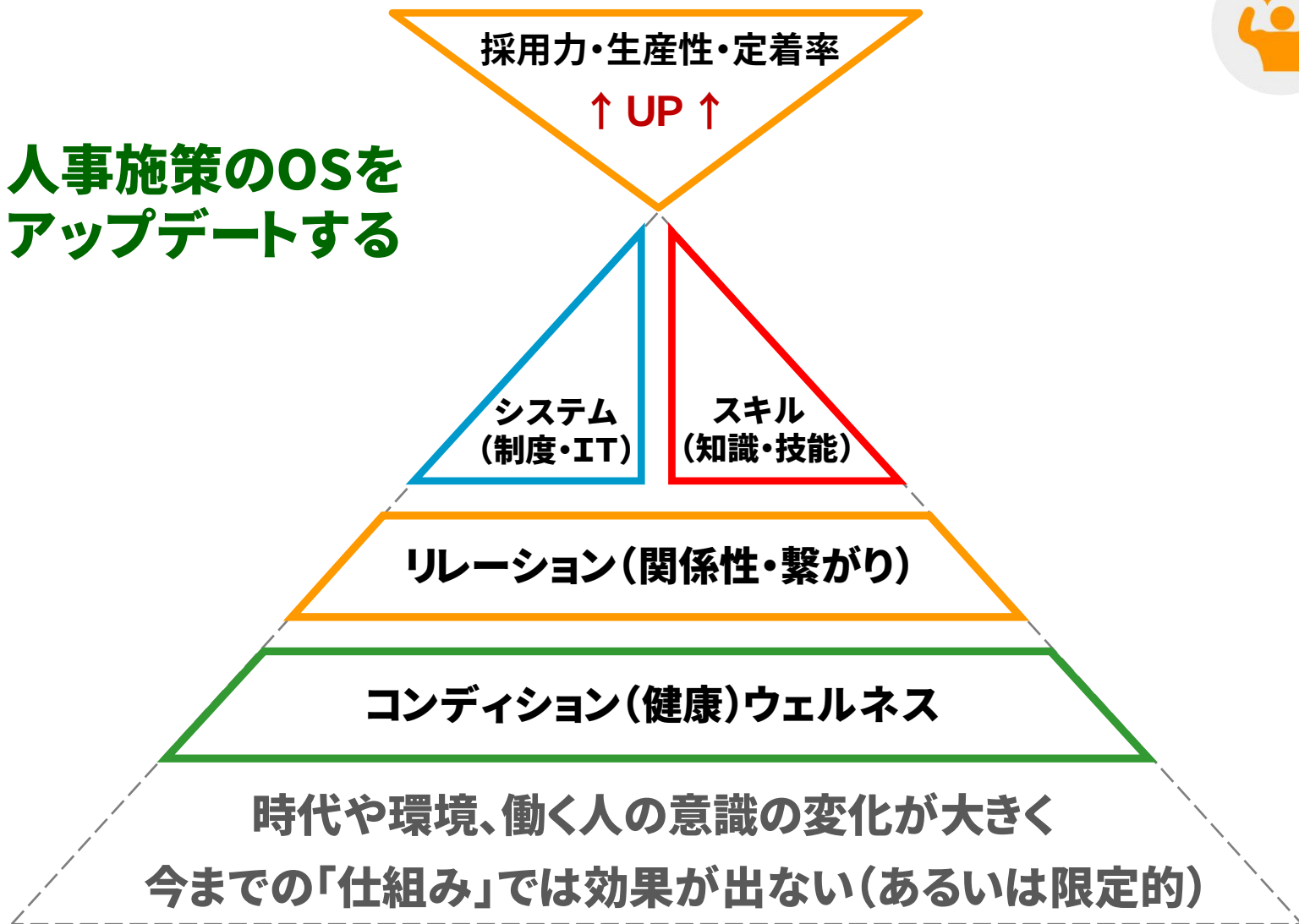
## 職場の基礎代謝® (不の解消マネジメント) 導入実績



- ▶ 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年はかかる**と想定した **【事業承継】**をたった **1年で移行完了**



## 人事施策のOSを アップデートする





仕組み

仕掛け

採用力・生産性・定着率

↑ UP ↑

システム  
(制度・IT)

スキル  
(知識・技能)

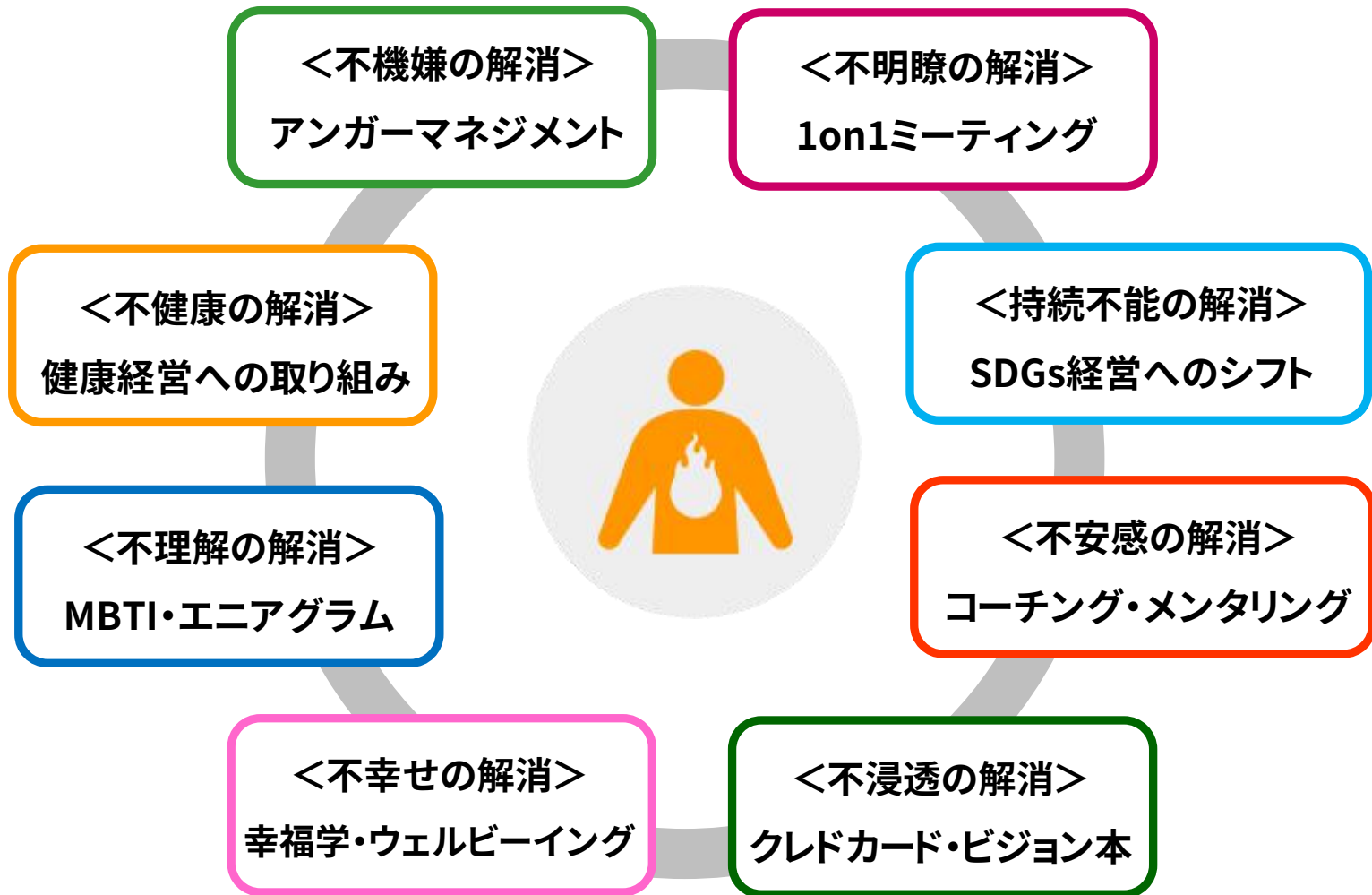
リレーション(関係性・繋がり)

コンディション(健康)ウェルネス

職場の基礎代謝<sup>®</sup>(不の解消マネジメント)



# 職場の基礎代謝<sup>®</sup>にアップデートすると…



## 職場の基礎代謝<sup>®</sup>の5つのポイント



「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）

## 3つのStepで実力発揮型組織&キャリアへ



### ▶Step1

職場の基礎代謝<sup>®</sup>(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

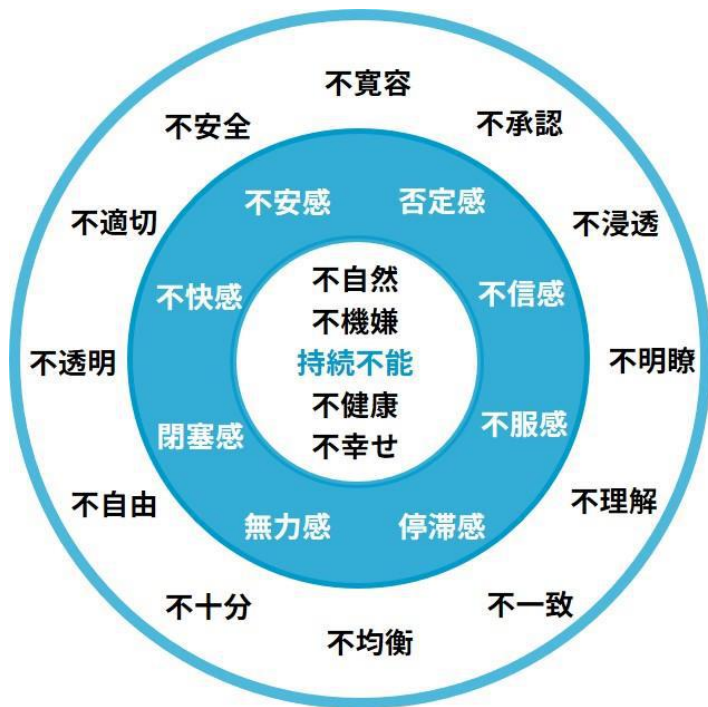
実力発揮マネジメントカード or 職場の基礎代謝<sup>®</sup>診断  
職場&個人の「見える化」→「言える化」→「魅せる化」



### ▶Step3

組織のダイアログマツト・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

# 職場の基礎代謝<sup>®</sup>で持続可能な組織づくり



職場の「不」を解消



職場の「基礎代謝」が改善



持続可能な「実力発揮型組織」へ



**能力** とは？

**実力** とは？



**能力** とは **保有** しているもの

**実力** とは **発揮** しているもの



能力 × = 実力 Down ↓

能力 × = 実力 UP ↑



# 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





**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）





**300kg** > **100kg × 3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？**



**300kg** > **100kg × 3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)**

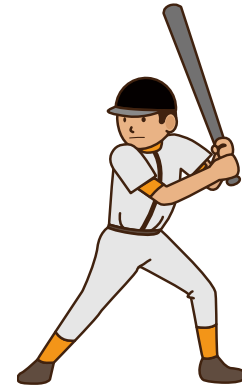


**100 × 0.6 = 60 は？**

**80 × 0.8 = 64 は？**



$$100 \times 0.6 =$$



60

$$80 \times 0.8 =$$



64

# 変化による「不」の発生確率UP



## ◆ 製造業化 中心 から サービス業化 中心 へ

→ 個別性の高まり、求められる能力の変化、離職率は上昇傾向

## ◆ 個人収入 中心 から 世帯収入 中心 へ

→ 年収の低下、共働き世帯の増加、女性の社会進出

## ◆ ワーク 中心 から ライフ 中心 へ

→ 働き方の多様化、価値観の変化、家族・友人・地域とのつながり

# 変化による「不」の発生確率UP



## ◆ 全体最適(大局) から 部分最適(小局) へ

→ 全体としての仕事ではなく、部分としての作業が増えている

## ◆ 一様(単一) から多様(ダイバーシティ) へ

→ 世代・性別・形態・国籍・信仰などの多様化が進んでいる

## ◆ 協働的(お互いさま) から 個業的(おひとりさま) へ

→ 最低限のコミュニケーションで、孤立化・すれ違いが増えている





**能力** を伸長させるのが・・・

**実力** を発揮させるのが・・・



**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**





# 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



# どちらが変化に強いのか？



**持続可能型**  
**(実力発揮型&事業発展型)**  
**組織&キャリア&地域**



**持続不能型**  
**(能力減退型&事業衰退型)**  
**組織&キャリア&地域**



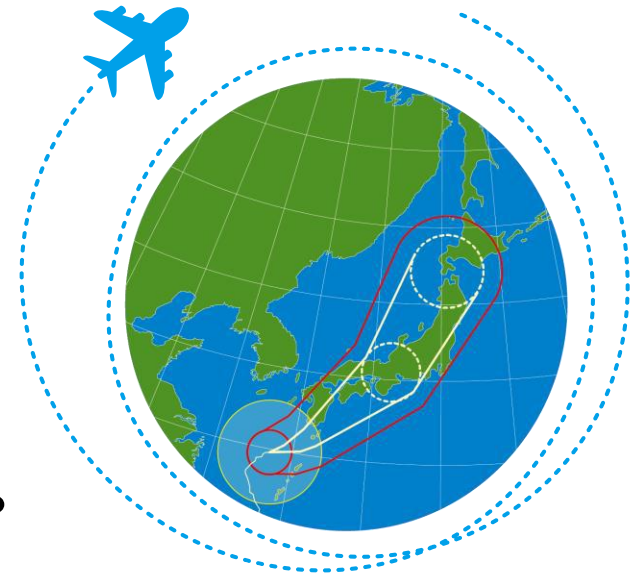
沖縄の空港関連企業では…



新入社員（特に高卒）の早期離職が課題に

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…





# 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

台風一過で放置すると…



不安感・否定感・  
不信感等が拡大

台風の翌日

~翌々日に面談

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



九州のとある病院では…



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



# 熊本地域医療センター



ユニフォーム2色制&ポリバレンタナース育成

## 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





北陸の建材メーカーでは…



リーマンショックで事業部が赤字に

**1961年創業** のパーティションメーカー

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



# 株式会社コマニー

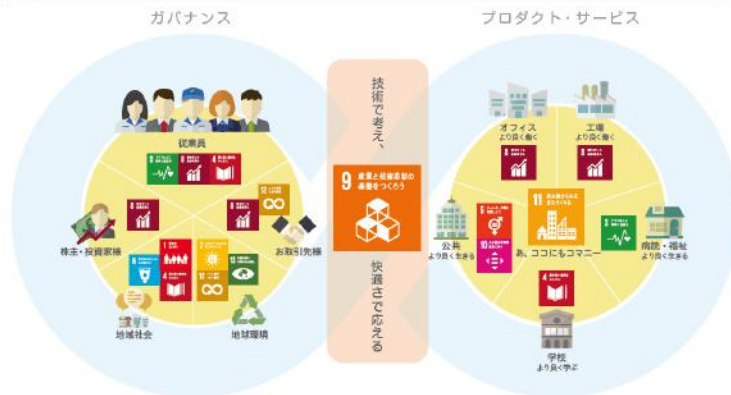


2018年4月02日新聞全面広告【コマニーSDGs宣言】

Seeking to strengthen universal peace in larger freedom

・大きな自由における普遍的な平和の強化を追求

全従業員の物心両面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



コマニー  
**SDGs ∞ Model**  
SDGs×ビジネスモデル

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



仕組み

仕掛け

採用力・生産性・定着率

↑ UP ↑

システム  
(制度・IT)

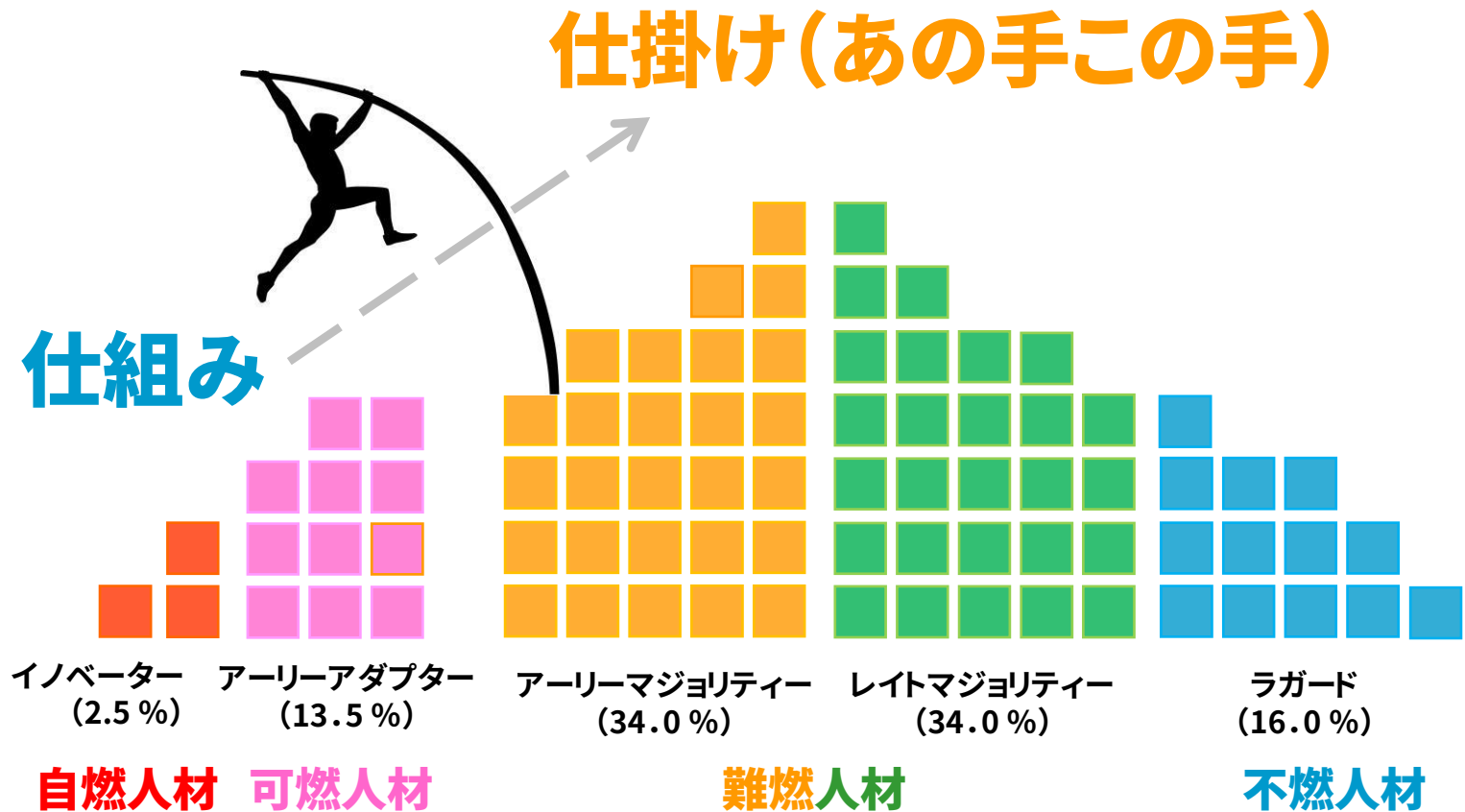
スキル  
(知識・技能)

リレーション(関係性・繋がり)

コンディション(健康)ウェルネス

職場の基礎代謝<sup>®</sup>(不の解消マネジメント)

# キャズム(溝)理論



キャズム(溝)を超える仕掛けとして「不」の解消



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

**V**olatility (変動性・**不安定性**／技術革新など)

**U**ncertainty (**不確実性**／人口動態や自然災害など)

**C**omplexity (複雑性・**不可算的**／複数リスク)

**A**mbiguity (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

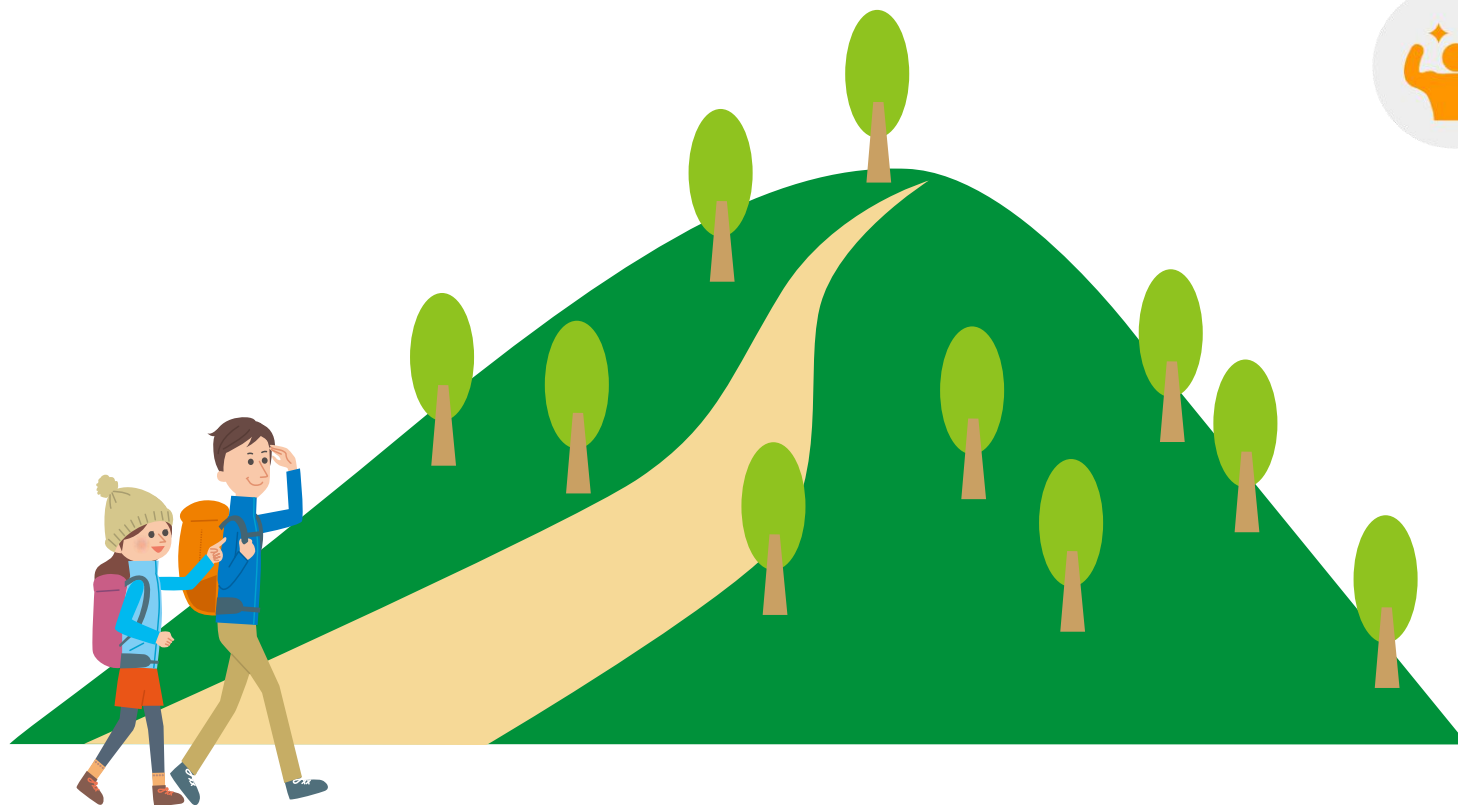


**80~120 / 180km**

→ **44.4% ~ 66.6%**

**4~5日間 / 週7日間**

→ **57.1% ~ 71.4%**



これまでの  
**山登り型** キャリアデザインから…



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



# ライフ&キャリアデザイン



ライフデザインとは・・・(例:趣味を持つ、結婚する、子どもを育てる、笑顔でいるなど)

- お金を払ってでも、一生涯 行いたいこと。続けたいこと。
- お金を貰わなくても、一生涯 行いたいこと。続けたいこと。

キャリアデザインとは・・・(例:お金を貰って行う仕事のレベルやスキルアップなど)

- ライフデザインを充実させるための手段となること。
- その道のプロフェッショナルになろうとすること。



# 内的動機≡やる気スイッチ



## 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

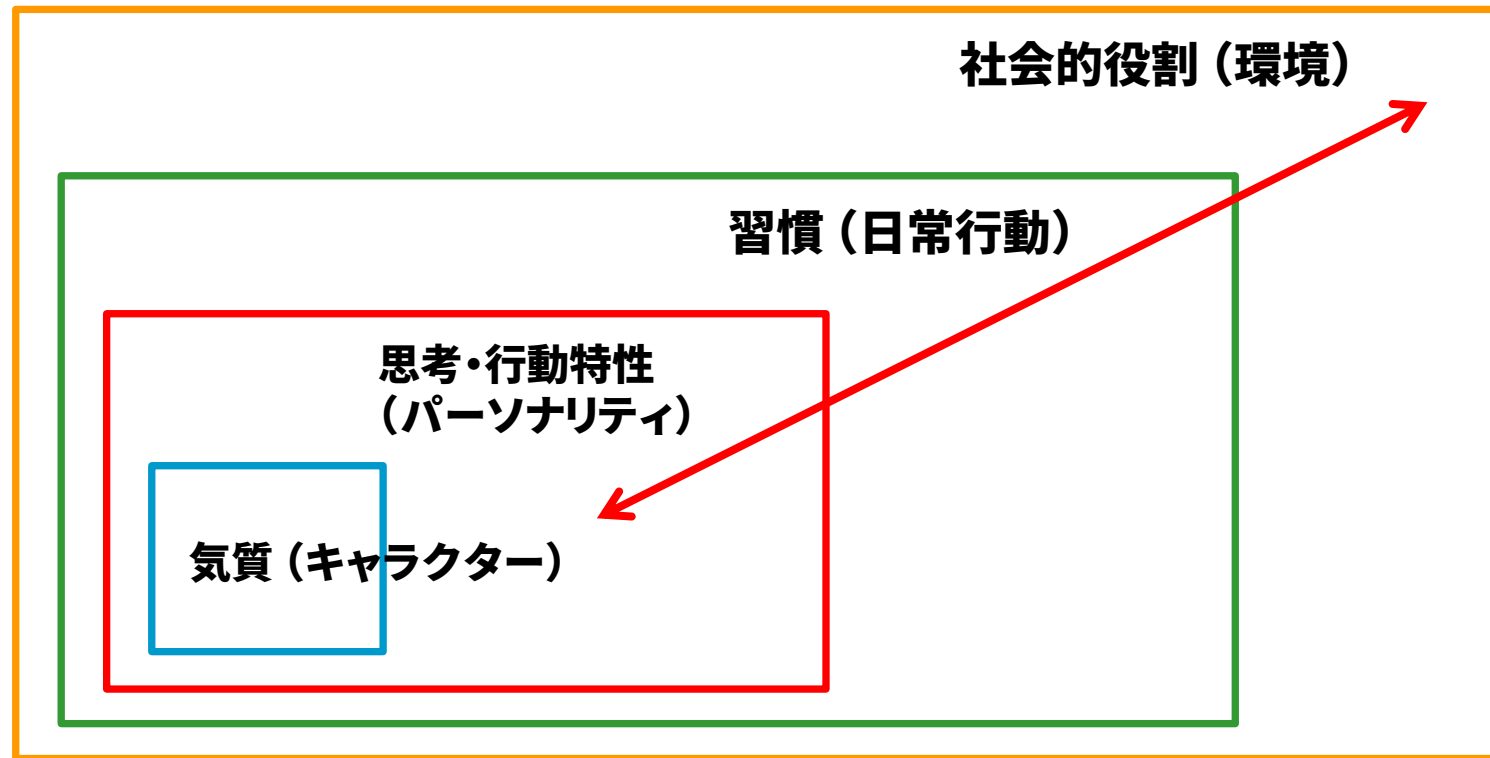
結果を出すとか、人と仲良くするとか、何らかの目的のためではなく、思わずのめり込んでしまっているという状況をつくろうという動機。知的好奇心が旺盛で、物事にのめりこむことが多い。

### 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



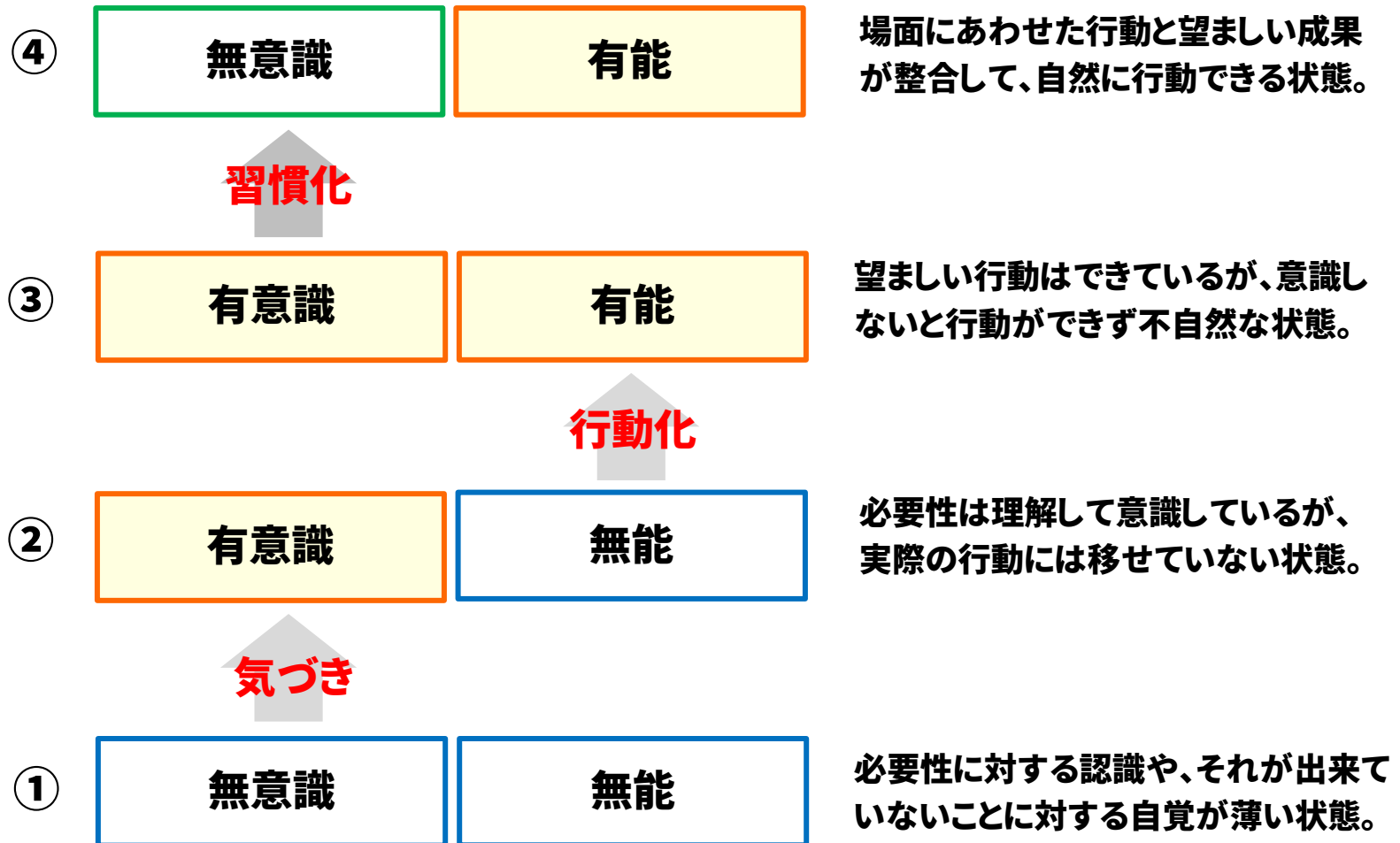
# 思考・行動特性(オニオンモデル)



→ 社会的役割 (環境) が変わり、習慣 (日常行動) が変われば、思考・行動特性 (パーソナリティ) は変化する。



# 行動変容の段階



株式会社インヴィニオー令和2年度後期「人材育成推進者養成講座」講義資料をもとに改編



**感謝・社交・影響動機**の

人はモチベーションが**低下**傾向

社内勉強会などで**新しい**役割を

付与し**成長動機**にアクセス!?

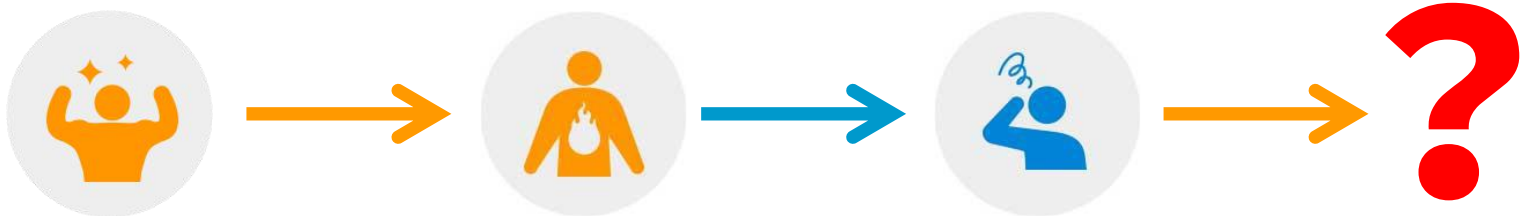


客の近くで細かな対応

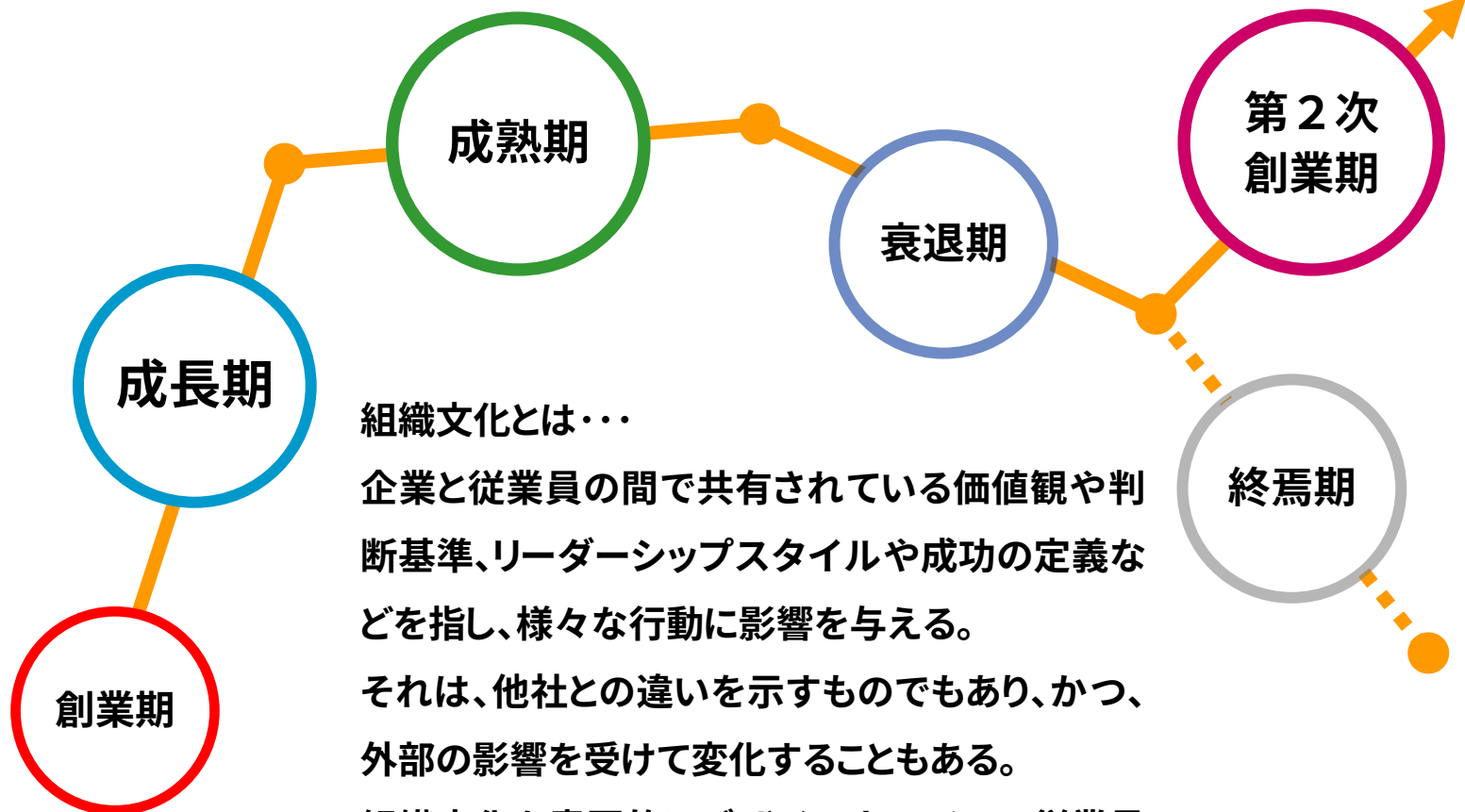
**密着型サービス**

感染防止が最優先の

**非接触型サービス**



# 組織文化とは？



組織文化とは…

企業と従業員の間で共有されている価値観や判断基準、リーダーシップスタイルや成功の定義などを指し、様々な行動に影響を与える。

それは、他社との違いを示すものでもあり、かつ、外部の影響を受けて変化することもある。

組織文化を意図的にデザインすることで、従業員の思考・行動特性に変容を促すことも可能である。



「職場の基礎代謝®」  
専門家（発案者）  
**白井 旬**  
Jun Shirai  
junshirai73@yahoo.co.jp



「職場の基礎代謝®」をアップして  
働く人と組織 そして ニッポンを元気に！  
事務局：（特非）沖縄人財クラスタ研究会  
〒900-0014 沖縄県那覇市松尾1-19-27 ミルコ那覇ビル4階  
<https://human-okinawa.org/> ☎ 098-943-7789  
職場の基礎代謝 は、沖縄人財クラスタ研究会の登録商標です。

**私たちと共に・・・職場の基礎代謝®をアップして  
働く人と組織 そしてニッポンを元気に！**