

イノベーションを生み出す 「不の解消マネジメント®」

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!



職場のSDGs研究所 代表

戦略人事コンサルタント 白井 旬

本セミナー(事例共有)の目的



イノベーションに対しての不〇〇を解消する



組織開発やキャリア自律への不〇〇を解消する



地域社会ごとの「課題」=不〇〇を解消する

沖縄県事業から生まれた「不の解消マネジメント®」メソッドの
本質理解によって働く人と組織そしてニッポンを元気にする!

そもそもイノベーションとは？



あなたのイノベーションの定義は？



イノベーションとは？

1:イノベーションとは 何か目新しいことをすることである

2:イノベーションとは 特別な事柄であり日常的ではない

3:イノベーションとは 才能ある一部の人物が起こすことだ

4:イノベーションとは 大企業や歴史ある会社では難しい

5:イノベーションとは 画期的な技術革新のことをいう

6:イノベーションとは ベンチャー企業ではよく起こるもの

7:イノベーションとは 全く新しいことでカイゼンは含まない

出典:イノベーション全書(紺野 登 著:東洋経済)をもとに筆者にて改訂



なぜ今・・・イノベーションなのか？

私たちは変化の激しい予測 **不能** な
VUCA な時代の只中にいる

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)



変化はコントロールできない

ピーター・ドラッカー

イノベーションは草の根レベル

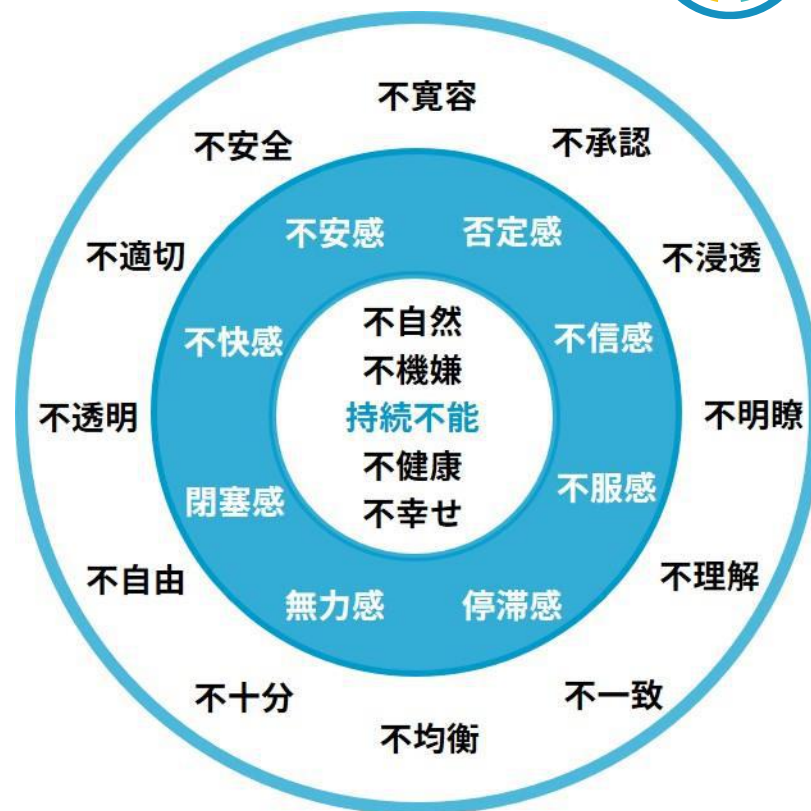
エドマンド・フェルプス

イノベーションが生まれやすいのは？



持続可能型

(事業発展型&実力発揮型)
自走自律な個人&組織&地域



持続不能型

(事業衰退型&能力減退型)
他責他律な個人&組織&地域

イノベーション⇔自己効力感



自己効力感とは、自分がある状況において必要な行動をうまく遂行できると、自分の可能性を認知していること。カナダ人心理学者アルバート・バンデューラが提唱した。自己効力感が強いほど実際にその行動を遂行できる傾向にあるという。自己効力感を通して、人は自分の考えや、感情、行為をコントロールしている。

01	達成経験（最も重要な要因で、自分自身が何かを達成したり、成功したりした経験）
02	代理経験（自分以外の他人が何かを達成したり成功したりすることを観察すること）
03	言語的説得（自分に能力があることを言語的に説明されること、言語的な励まし）
04	生理的情動的喚起（心身ともに健全な状態であること、ココロの余裕、時間的余裕等）
05	想像的体験（自己や他者の成功経験を想像すること—O.マダックスによる）
06	他者承認（家族や友人、先輩・上司・同僚などから認められること—太田肇による）

（出典：フリー百科事典Wikiをもとに筆者にて改訂）



白井 旬 (しらい じゅん)



Facebook

職場のSDGs研究所 代表取締役／沖縄人財クラスター研究会 代表理事
戦略人事コンサルタント／事業発展型組織&自走自律型社員づくり
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

人材育成企業認証制度 → 官公庁として史上初



持続可能な組織づくりメソッド



**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
「職場の基礎代謝」専門家

人材業界のトップリーダーが推薦!

高橋俊介 慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科 特任教授

曾山哲人 株式会社サイバーエージェント
取締役 人事統括

小山邦彦 社会保険労務士法人
名南経営 相談役

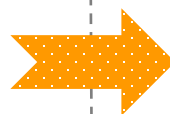
野田 稔 明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

社員育成に悩む
管理職
必読の書!

増刷出来!

<2018年4月10日発刊>

発売1ヶ月で増刷 → 4年目で4刷を達成



白井 旬
職場の基礎代謝 専門家
株式会社 職場のSDGs研究所
代表取締役

**経営戦略
としての
SDGs・ESG**

未来から愛される会社になって地域×業界No.1を目指す

組織づくり / 採用力 / 関係構築
商品開発 / 顧客体験 / 資金調達

SDGsとESGは中小企業の
事業発展に必須の時代!

経営支援1000社の経験をもとに、
100回の改良から生まれたノウハウ
中小企業30社のSDGs事例を掲載

<2022年2月23日—新刊発刊>

Amazon「中小企業経営カテゴリー」3日連続1位


中小企業×SDGs×組織開発



p052:エイアンドダブリュ沖縄 (沖縄県)	p154:AlonAlon (千葉県)	p228:四万十ドラマ (高知県)
p054:三承工業 (岐阜県)	p156:キットアライブ (北海道)	p230:ヌマザワ (山形県)
p080:一平ホールディングス (宮崎県)	p158:木の家専門店 谷口工務店 (滋賀県)	p232:100年企業研究会 (大阪府)
p082:宮田運輸 (大阪府)	p160:いなかパイプ (高知県)	p236:チャリティーサンタ (東京都)
p084:KPG HOTEL&RESORT (沖縄県)	p162:Office SUGIYAMA グループ (宮崎県)	p237:めだかファミリーグループ (宮崎県)
p084:グリーンフィールド (沖縄県)	p164:東京YMCA国際ホテル専門学校 (東京都)	P250:岡山市SDGs・ESD推進課 (岡山県)
p090:カーボンフリーコンサルティング (神奈川県)	p170:日本プロサッカーリーグ・村井満 チェアマン (東京都)	p268:浜弥鯉節 (大阪府)
p091:サンシャトゥー (沖縄県)	p194:三大食品 (沖縄県)	p268:情報工房 (大阪府)
p116:白福本店 (宮城県)	p196:郷土料理 青柳 (熊本県)	p272:いきがいクリエイション (沖縄県)
p118:ARROWS (東京都)	p198:レキオス (沖縄県)	p274:幸ハウス (静岡県)
p120:キムタカ税理士法人 (沖縄県)	p200:街クリーン (沖縄県)	p276:アークホールディングス (東京都)
p122:SDGs支援機構 (石川県)	p202:ありがとうファーム (岡山県)	p278:オйкаワデニム (宮城県)
p123:プロジェクトデザイン (富山県)	p224:タスクールPLUS (愛知県)	p286:ヒューマンネットワークサービス (東京都)
p127:日本経営合理化協会 (東京都)	p226:モンテディオ山形 (山形県)	p289:You-DO協会 (東京都)

日経BizGateにて2週連続掲載



日経BizGate 課題解決への道を開く 

SDGs
**中小企業こそ大きいSDGs効果 社内の課題解決から
職場のSDGs研究所 白井旬代表 (上)**

2022/6/29

SDGs (持続可能な開発目標) の取り組みでは日本の場合、大手企業の動きが目立ちやすい。しかし、法人数の大半を占める中小企業が動かなければ実現は難しい。中小企業向けにSDGsとの向き合い方を指南する「職場のSDGs研究所」(那覇市)の白井旬代表は「中小企業にこそ取り組むメリットが大きい」と発想の転換を促す。著書『経営戦略としてのSDGs・ESG』(合同出版)を手引きに、中小企業が進めやすいSDGs経営のポイントを聞いた。

「大企業のミッション」という思い込み

国連の研究組織「持続可能な開発ソリューション・ネットワーク(SDSN)」が発表した2022年のSDGsの達成度で日本は19位と21年から1つランクを落とした。「ジェンダー平等を実現しよう」や「つくる責任、つかう責任」などの目標が未達成と評価された点が響いたようだ。国レベルの達成度を高めていくには、中小企業の果たす役割が大きい。しかし、「目先の経営課題に追われて、SDGsにまで手が回らない現実がある。中小企業の多くにとって、SDGsはまだ『自分事(ごと)』になっていない」と白井氏はみる。

ただ、「実は中小企業側の勘違いも多い」と指摘する。例えば、「SDGsは大企業のミッション」という思い込みだ。メディアでは大手企業が主語になりやすいこともあってか、「絵空事のようにとらえる中小企業経営者は少なくない」という。だが、個人事業主を含む中小企業は従業員数で68.8%を占める(16年の経済センサス活動調査による)。国全体のSDGsの達成度合いを左右するのは大手ではなく中小企業の方だ。



日本の中小企業はSDGs対応度及び関心になりがちだ (画像はイメージ)

**書籍:経営戦略としてのSDGs・ESGの
内容を中心に日経新聞社の記者が
筆者である白井 旬をインタビュー**

**6月22日&7月06日
の2週連続掲載**

**書籍紹介
職場のSDGsHP**



**2022年9月から半年間!!
日経BizGateでの連載決定**



イノベーションとは
これからの企業&地域経営における

日常行動 であり

中核事業 であり

そして **存在意義** である

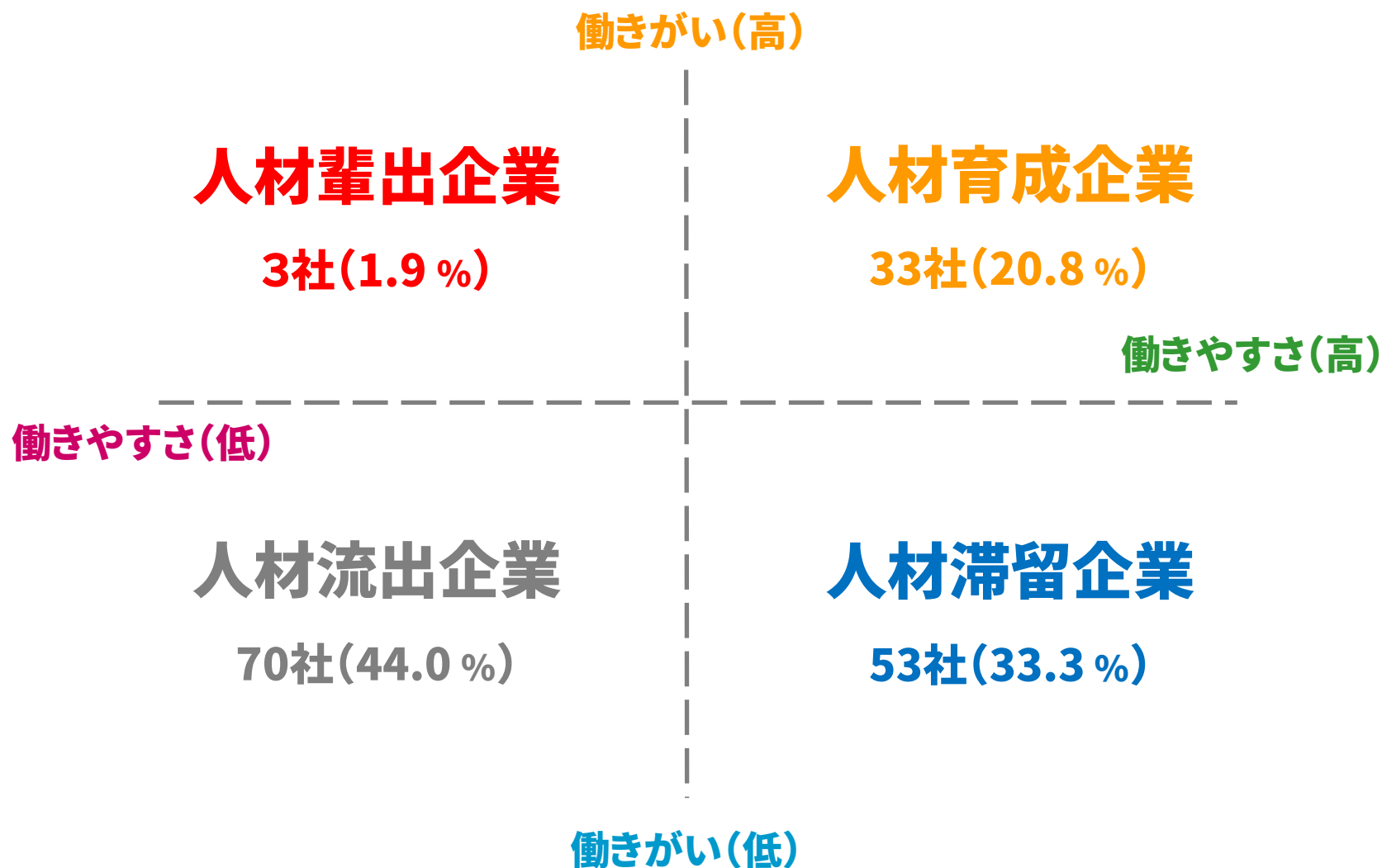
2010年当時の沖縄県では
大卒入社^①の3年以内離職(全国平均30%)



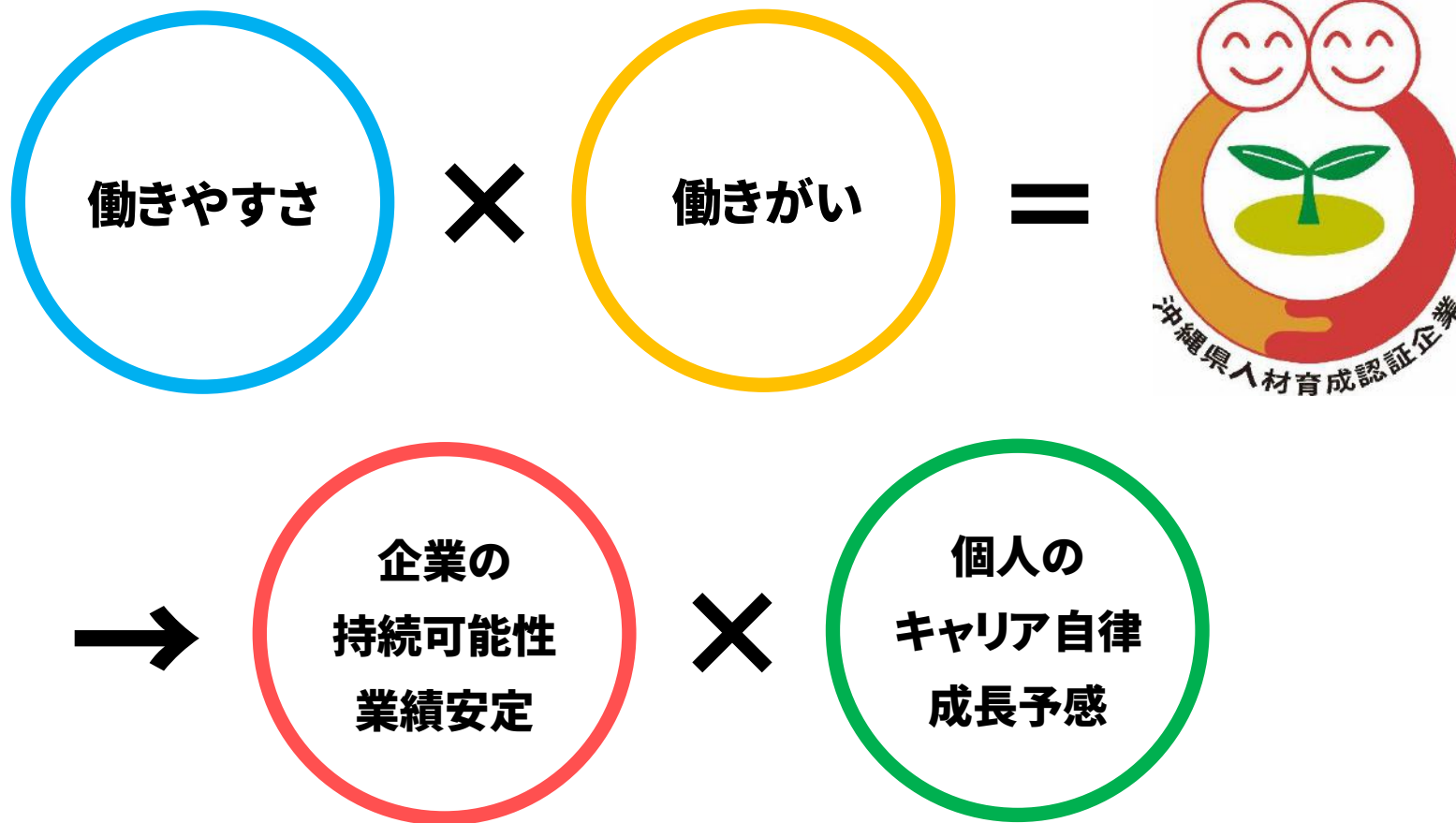
約 50 %

個人のキャリアに加えて
地域経済にも影響が出つつあった

2011年度(沖縄県雇用政策課の調査)



社会課題を解決する認証制度開始



事業発展型組織 × 自走自律型社員となる事例多数

働きやすさ×働きがいの両立



	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	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)

働きやすさ×働きがいの両立を実現している企業は

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がある

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



基礎代謝が下がる理由は？

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

職場の基礎代謝[®]メソッドの効果

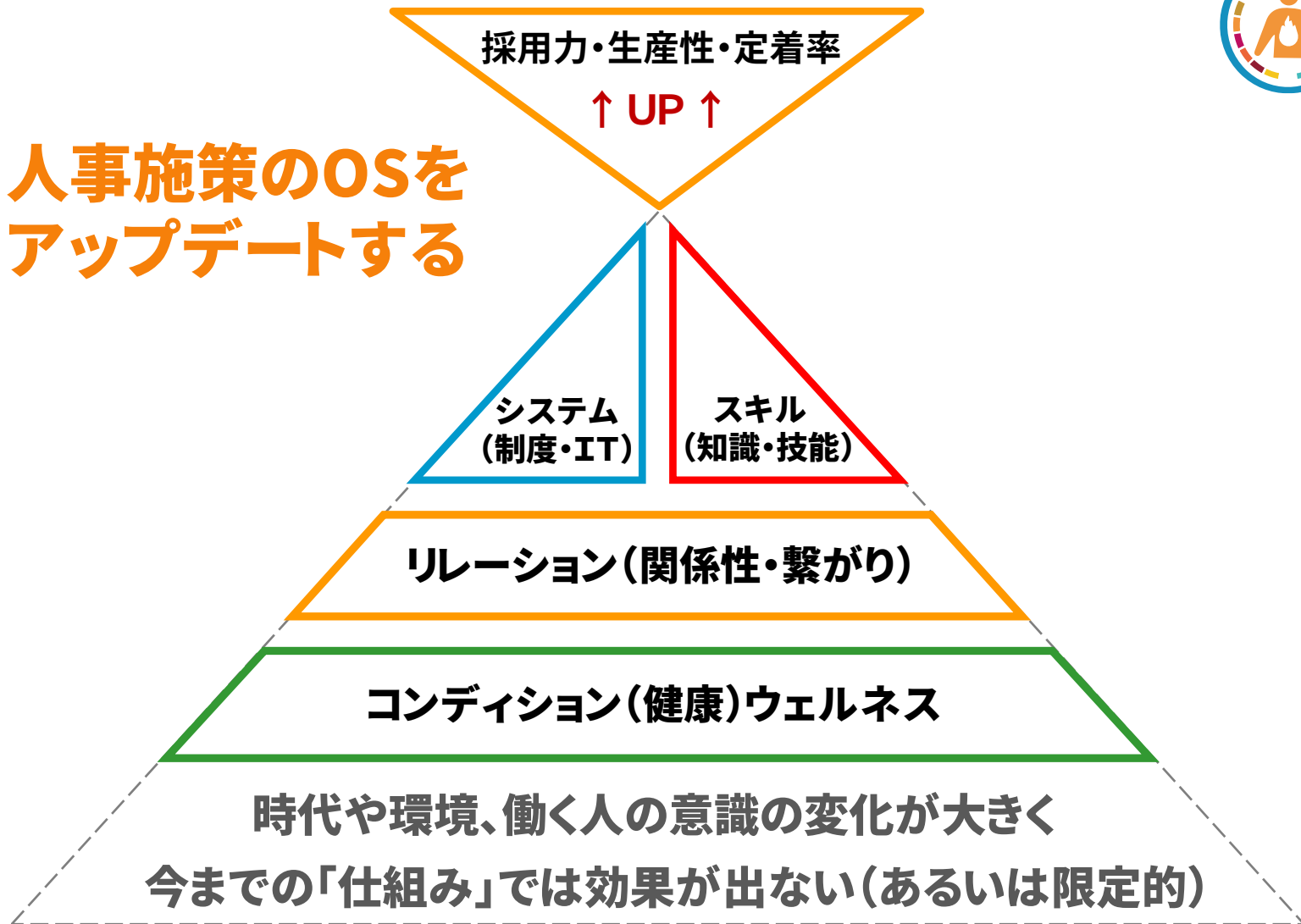


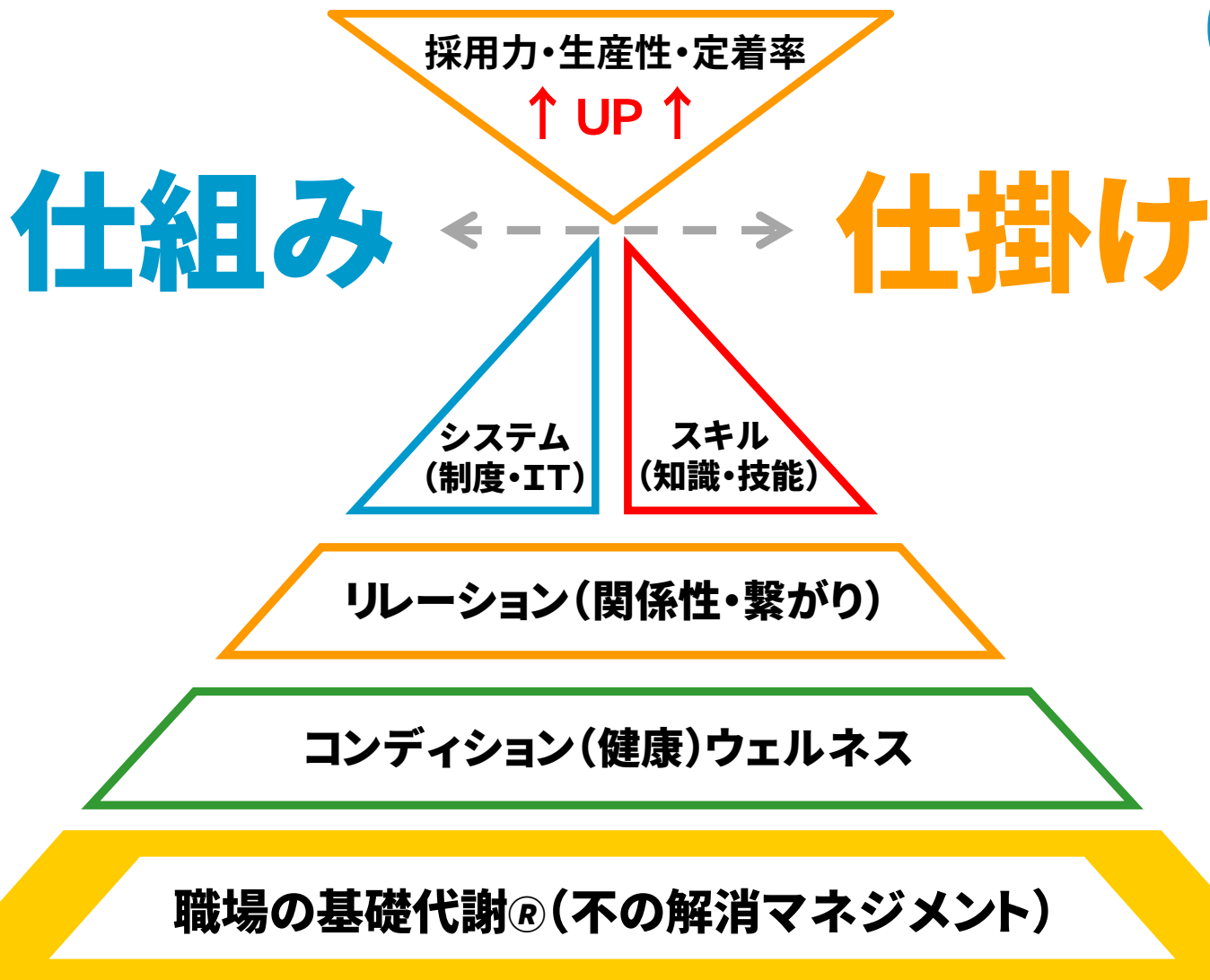
- ▶ 減収減益続きの飲食チェーンが **5期連続の【増収増益】**体質へ
- ▶ 離職が絶えなかった中堅建設会社の **【若手の定着率】**が3倍に
- ▶ 顧問先からの **【労務関連トラブル】**の相談数が **75%以上減少**
- ▶ 新サービスを体験した **6割**の顧問先が **【顧問料】アップ**を快諾
- ▶ 助成金だよりだった **【キャリア面談】**を **10社以上**で本格導入
- ▶ 残業が常態化していたIT企業で **【残業時間数】**が **4分の1**に
- ▶ **3年はかかる**と想定した **【事業承継】**をたった **1年**で移行完了

組織全体から社員個人まで効果が大きい→地域に展開

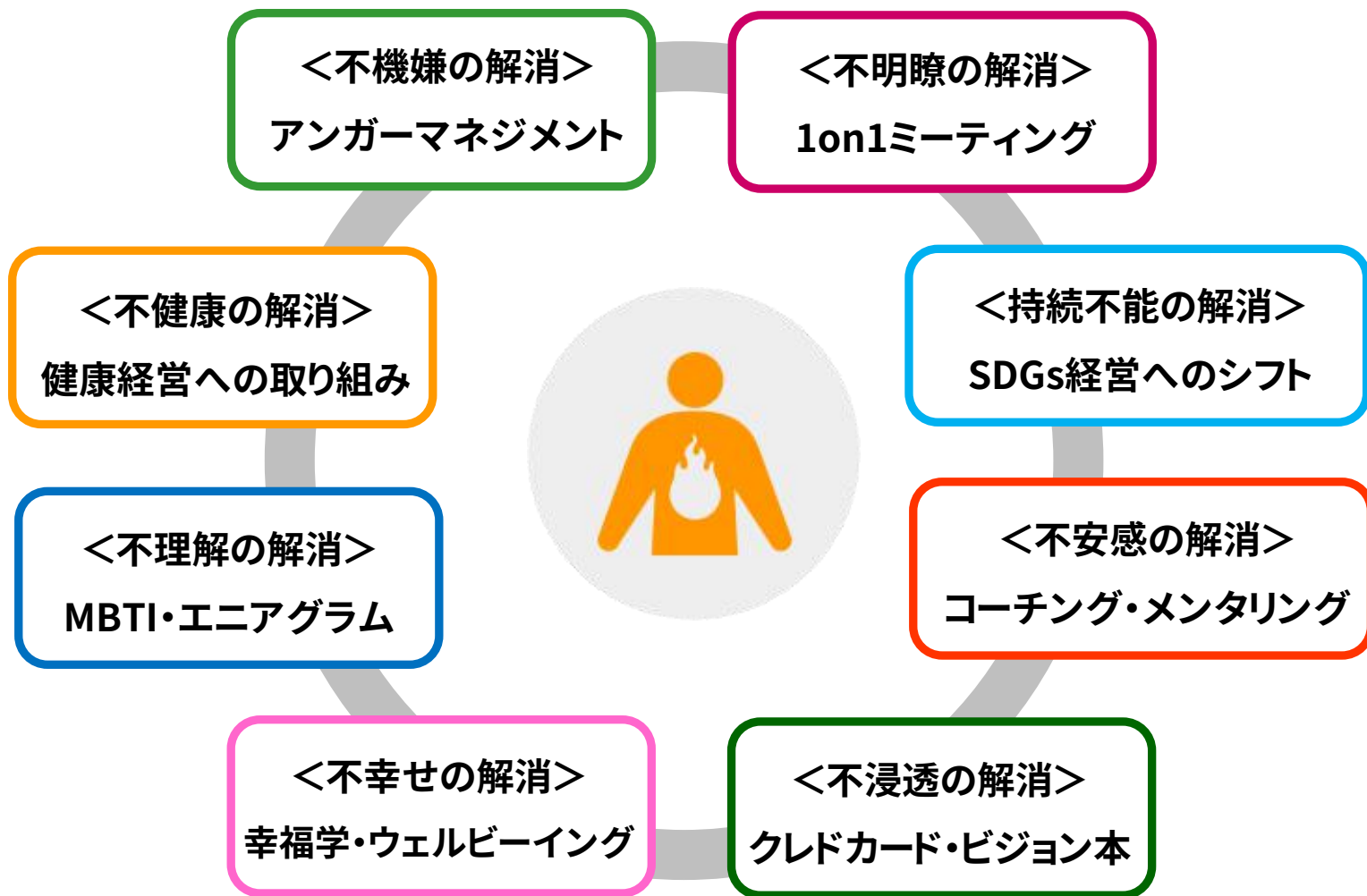


人事施策のOSを アップデートする





不の解消を目的(共通言語)にする





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 × 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）





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

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)

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 **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(地域)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

職場の不の解消⇔社会の不の解消



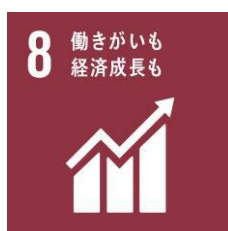
21:18～事例解説／

持続可能な組織づくり & SDGs経営成功事例



三大食品における新たな取り組み

ライバル企業との共同配送⇔残業と燃料費削減⇔CO2削減



冷凍・殺菌技術の導入でフードロスの削減&勤務時間平準化



働き方改革⇔SDGS・ESG経営

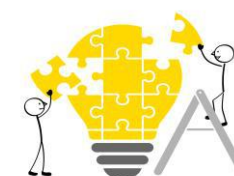


同僚・取引先・顧客への貢献

地域や地球全体への意識

社会の「不」の解消
(SDGs・ESG経営)

「不の解消マネジメント®」
サイクル



従業員の実力発揮
& 組織全体の活性化

職場の「不」の解消
(持続可能な組織=働き方改革)

事業の再定義・再構築
& 思考力・創造力の伸長



左右のイラスト: DragonTiger / PIXTA



キーワードは【持続可能性】

ESD

ESG

SDGs

CSV



利他の精神

論語と算盤

三方良し(脱:陰徳善事)



ESD 教育

ESDはEducation for Sustainable Developmentの略で「持続可能な開発のための教育」と訳されています。今、世界には環境、貧困、人権、平和、開発といった様々な問題があります。ESDとは、**これらの現代社会の課題を自らの問題として捉え、身近なところから取り組む (think globally, act locally) こと**により、それらの課題の解決につながる新たな価値観や行動を生み出すこと、そしてそれによって持続可能な社会を創造していくことを目指す学習や活動です。つまり、**ESDは持続可能な社会づくりの担い手を育む教育です。**

出展:文部科学省ホームページ(その他▶国際関係▶日本ユネスコ国内委員会▶▶持続可能な開発のための教育)

<https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm>

小学校→中学校→高校と順次義務化



令和2年4月より、小学校では学習指導要領で
ESD教育が義務化されている。
 中学校では令和3年度、高校生では令和4年度義務化

東京書籍ホームページより「新しい社会6年生(政治・国際編)」の表紙と中身

経営環境の変化(投資・ビジネスの本流)



ESG 投資

ESG投資は、従来の財務情報だけでなく、環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資のことを指します。

特に、年金基金など大きな資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会(オポチュニティ)を評価するベンチマークとして、**国連の持続可能な開発目標(SDGs)**と合わせて注目されています。

出展:経済産業省ホームページ(政策について▶政策一覧▶ エネルギー・環境 温暖化対策▶ ESG投資)

https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/esg_investment.html

ESGと業績の関係性



ニッセイアセットマネジメントは「シュチュワードシップレポート2020」のなかでESGの要因別に株価の推移を検証。同社はE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)に分けて独自の企業格付けをし、S(社会)の項目で **評価が高い企業の株価は低い企業の株価を大幅に上回る収益率を示した**。同社のS(社会)評価では、**主に企業とステークホルダー(従業員等)との関係性が良好か**を重視している。-1年間の累積超過リターン(S1)は100%越え>(S3)はマイナス75%

ESG評価の高い企業は、人材、生産性、ブランド力といった目に見えない要素が競争力の高さにつながっている。よって、株価の面でも平均以上の評価を市場から得ている。



- ・従業員満足度が高い企業は離職率が低く、生産・販売のノウハウが蓄積される
- ・社会との関係が良好な企業は求職者の人気も高く、優秀な人材を採用しやすい
- ・社会的評価の高い企業の製品・サービスはブランド力が高く、価格競争力がある

出典:ESGはやわかり(著:小平龍四郎/日経文庫)をもとに改編

ESGは内側(従業員・職場)から



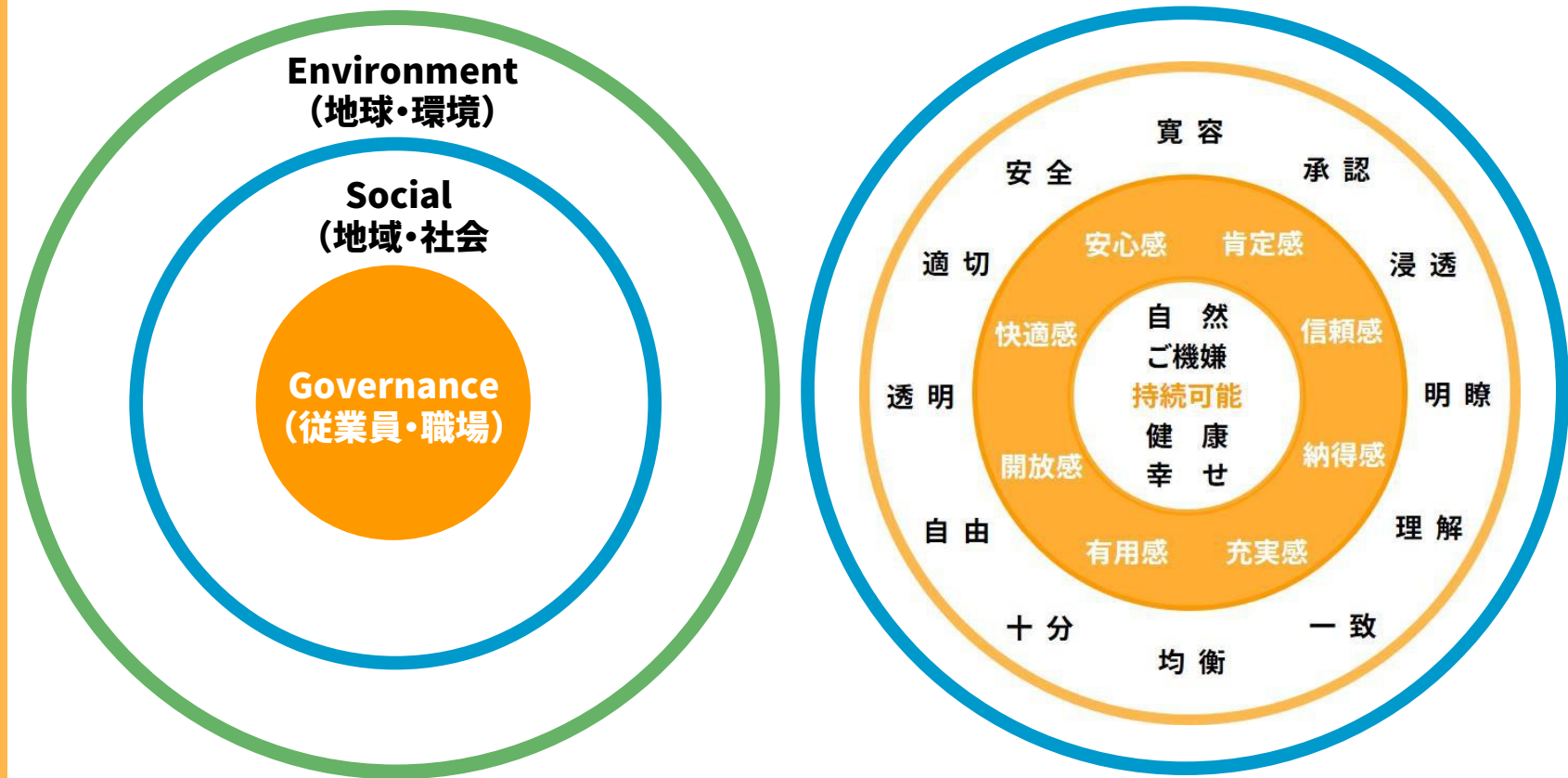
Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など

Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など

Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

出典:60分でわかる!ESG超入門(著:夫馬 賢治/技術評論社)をもとに筆者にて作成

SDGs・ESGは内側(従業員・職場)から



従業員・職場→地域・社会→地球・環境で「不の解消」を

出典「選ばれる会社とは」(著:細田悦弘/産業編集センター)をもとに筆者にて作成

AlonAlonの事例(不の解消)



自身の子供が「障がいを持って生まれた」のをきっかけに、就労継続支援B型事業「AlonAlon オーキッドガーデン」(特定非営利活動法人AlonAlon／理事長一那部 智史)を設立。

障がい者平均工賃は
214円(時給換算)

支援施設の就労率は
約1.5%

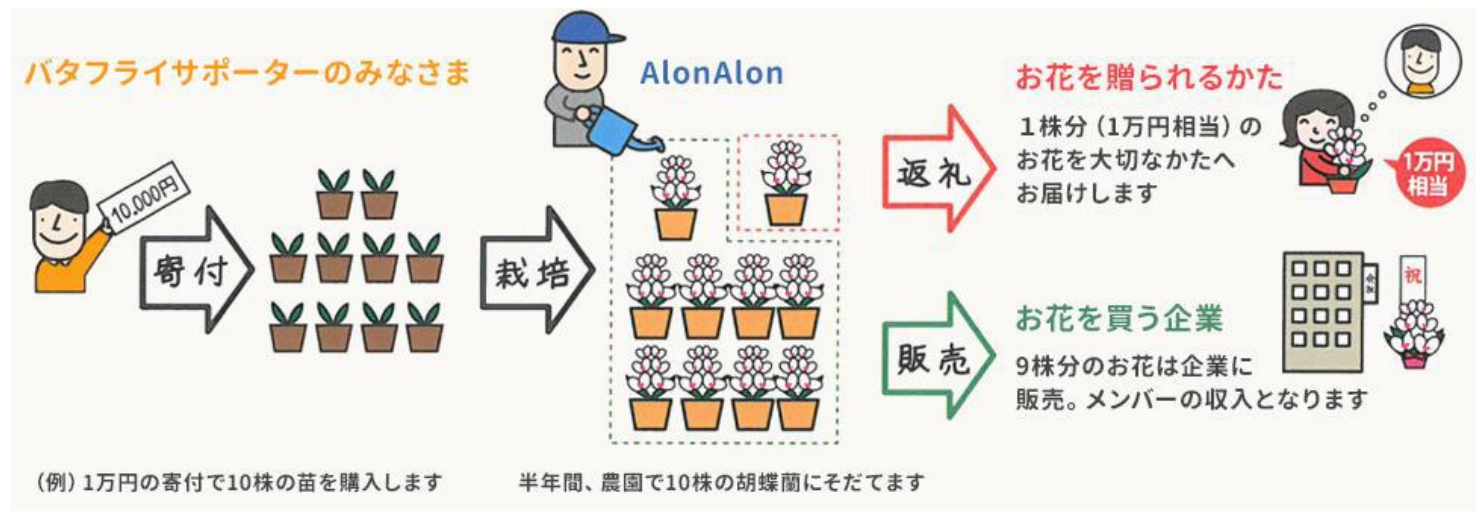
高単価の
胡蝶蘭市場
約380億／年

障がい者の法定雇用率
達成を目指したい

大手企業の胡蝶蘭
経費削減をしたい

出展:特定非営利活動法人AlonAlon ホームページ(<https://www.alon-alon.org/owner>) をもとに製作

AlonAlonの事例(不の解消)



“バタフライサポーター制度にご賛同いただけるみなさまから胡蝶蘭の苗の購入代金を寄付としていただきます。AlonAlonの入所者がその苗を立派な胡蝶蘭に育てて一般企業向けに販売し、その代金が入所者の収入になります。バタフライサポーターとして寄付いただいたみなさまにも、寄付金額と同等のお花を全国どこへでもお届けします。”

▶ **胡蝶蘭(翻訳機能)を通して毎年200~300社の新規顧客と繋がる**

出展: 特定非営利活動法人AlonAlon ホームページ(<https://www.alon-alon.org/owner>) をもとに製作

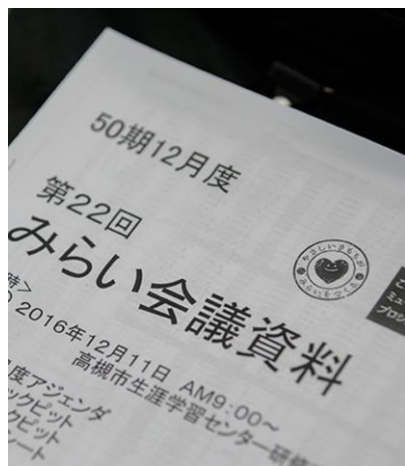
宮田運輸の事例(不の解消)



画像提供は 一般社団法人こどもミュージアムプロジェクト協会 より

大阪府・高槻市にある株式会社宮田運輸(代表取締役社長 宮田 博文)
2013年に起こった死亡事故をきっかけに始まった「こどもの絵のラッピングトラック」
ラッピングトラックでは、交通事故が4割減るなどの効果もあり、その取り組みは日本全国(273社・863台/2022年01月12日現在)に広がっています。
「危険・怖い・縁遠い」というトラックが「安心・優しい・身近な」トラックに!
▶現在は、一般社団法人こどもミュージアムプロジェクト協会が運営

宮田運輸の事例(不の解消)



業務報告の幹部会議



日曜開催:完全自由参加「みらい会議」



従業員の家族、ライバル企業
地域の高校生、パート職員など

画像は宮田運輸・みらい会議ホームページより抜粋

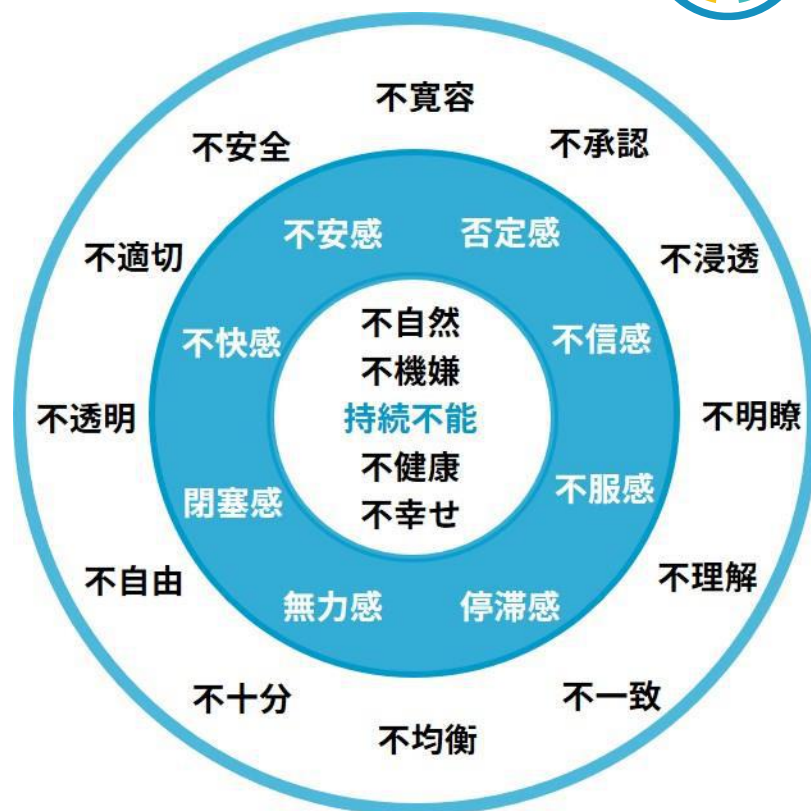
▶パートのおばちゃんのひと言で、長年未達だったノルマを達成

運送用パレット清掃の目標は月間3万枚に対し、長年にわたり目標未達が常態化。
ある日「みらい会議」に参加中のパレット清掃を担うパートのおばちゃんが手を挙げ
「社長!3万枚なんて簡単や!私、明日現場に行ってみんに言うから大丈夫やで」



1ヶ月後、3万枚を見事クリア(長年の課題を解消)

あなたが目指す個人や組織や地域は？



持続可能型

(事業発展型&実力発揮型)
自走自律な個人&組織&地域

持続不能型

(事業衰退型&能力減退型)
他責他律な個人&組織&地域



あなたも一緒に「不の解消」で
ニッポンを元気に! してみませんか?

キーワードは「不の解消」

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!

職場と社会の「課題」を解決して
誰もが活躍する地域社会&企業づくり!

職場の基礎代謝®改善ファシリテータ養成講座

職場のSDGs推進コンサルタント養成講座

