

コーチングを加速させる

実力発揮型組織&キャリアの創り方

(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年7月11日(日)10時00分～13時00分
職場の基礎代謝®メソッド(基礎編)

キーワードは「不の解消」

2021年7月11日(土)14時00分～16時30分
中小企業のためのSDGs経営(基礎編)

白井 旬 (しらい じゅん)



Facebook

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推進コンサルタント
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



ご挨拶

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。

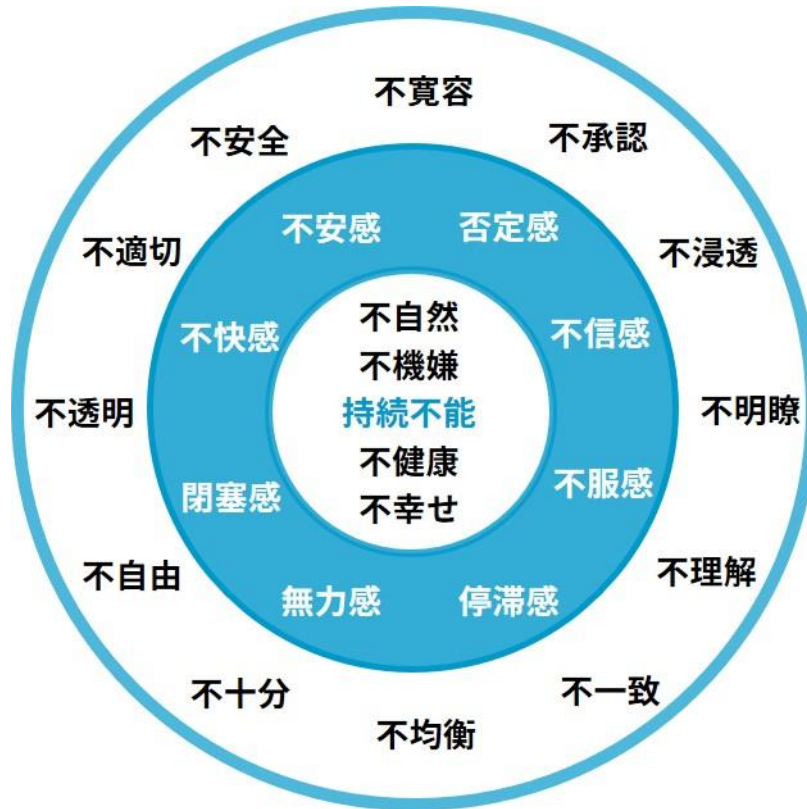
新型コロナウイルスの感染拡大は、多くの人が薄々と感じていた時代への変化を「一気に現実化」させ、文字どおり、人も企業も待たなしで「変革」を迫られることとなっています。

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、

午後の部では国連が定めた「SDGs(持続可能な開発目標)」を分かりやすく解説しつつ、中小企業の経営や自身・顧客のキャリアに「持続可能性」をいかに見出すかについてお伝えいたします。

全体のテーマ(概念図)



**能力減退型
組織&キャリア**



**実力発揮型
組織&キャリア**

働きやすさ×働きがいの両立と「不」の関係

	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

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

能力 とは **保有** しているもの

実力 とは **発揮** しているもの



職場の基礎代謝®メソッド (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**

職場の基礎代謝®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）

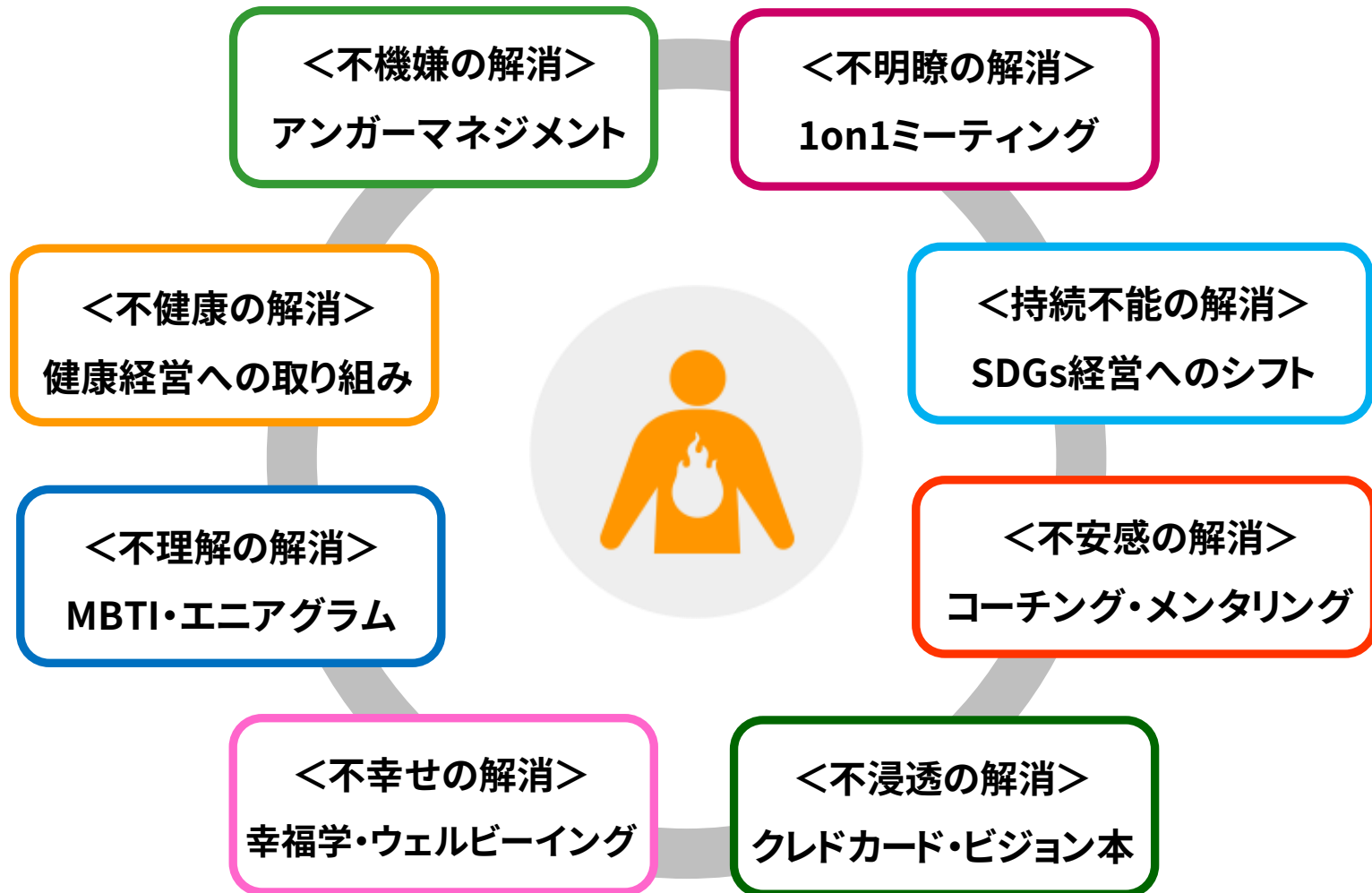
「組織」を最も身近な「身体」に例えて捉える（難しく考えすぎない）

「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）

職場の基礎代謝®にアップデートすると…





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

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？



社会の変化 ⇔ 人事施策の変化

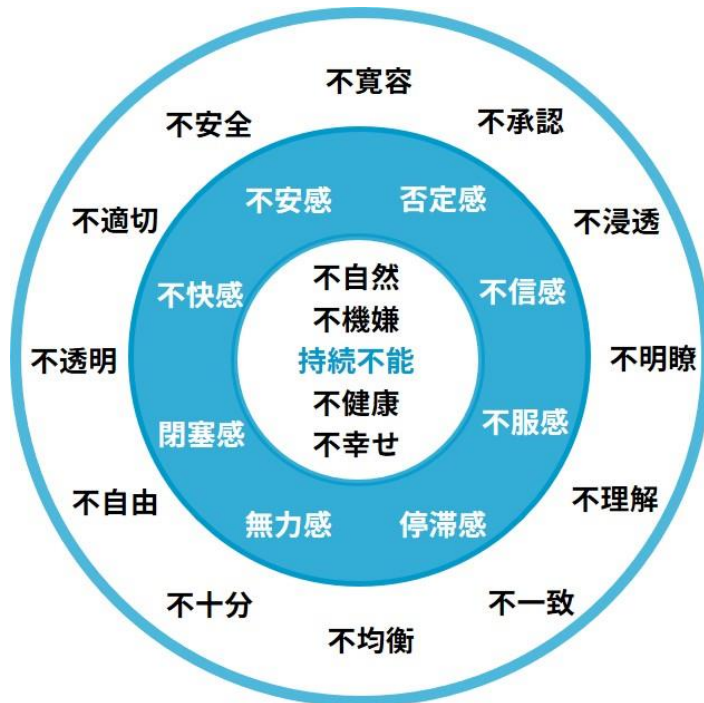
	能力伸長が効果的	実力発揮が効果的
人々 & 環境	単一性	多様性
人口 & 経済	右肩上がり	右肩下がり
状況 & 答え	安定・正解	変化・納得解
キャリア	山登り	激流下り
人事施策	人材育成	組織開発

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**



職場の基礎代謝®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

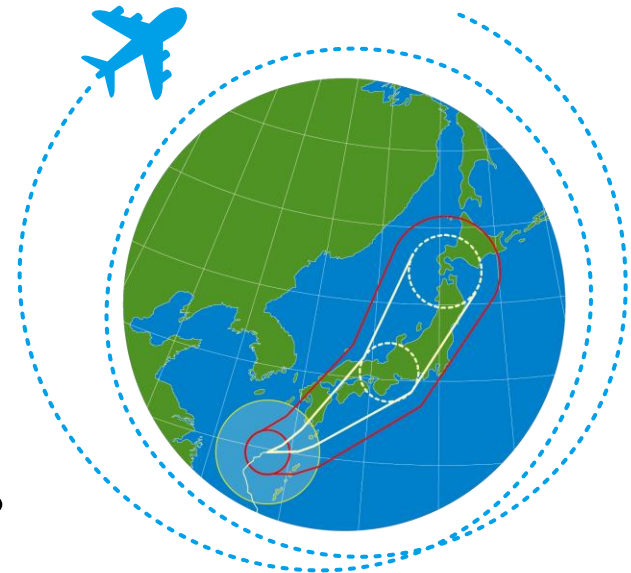


沖縄の空港関連企業では・・・

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...



台風の翌日

~翌々日に面談

安心感・肯定感・
信頼感 等へ変換

不安感・否定感・
不信感 等が拡大

▶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



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】

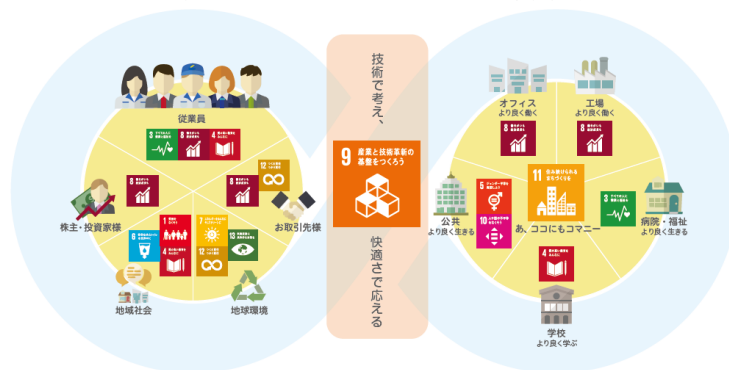
Seeking to strengthen universal peace in larger freedom

- 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

ガバナンス

プロダクト・サービス



コマニー

SDGs ∞ Model

SDGsメビウスモデル

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

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%**



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

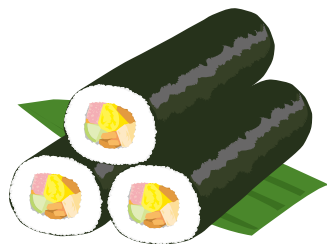
→ **キャリア自律支援** が重要



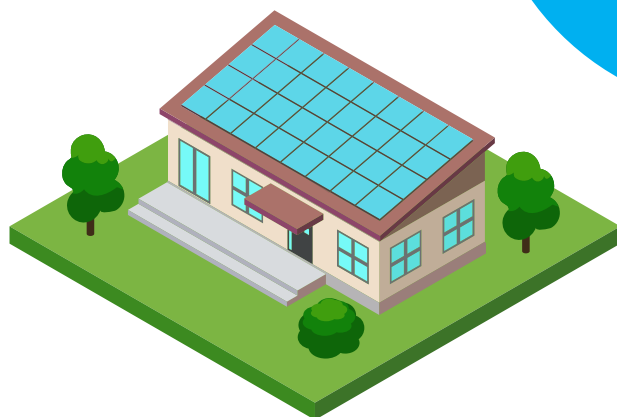
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



誰一人取り残さないー No one will be left behind



身近に 始まっている SDGs



2020年7月1日 水
から
**レジ袋有料化
いたします**

レジ袋をご希望のお客様は、スタッフまでお声がけください。
皆様のご理解とご協力をお願いいたします。

プラスチック レジ袋		色付き プラスチック袋
Mサイズ	Lサイズ	
1枚 5円	1枚 10円	1枚 5円

マイバッグを使って環境にやさしい買い物を

店舗名がここに入ります



経済・経営面に関する大きな流れ

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

経団連の企業憲章の改訂(2017年)



教育・人材面に関する大きな流れ

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>



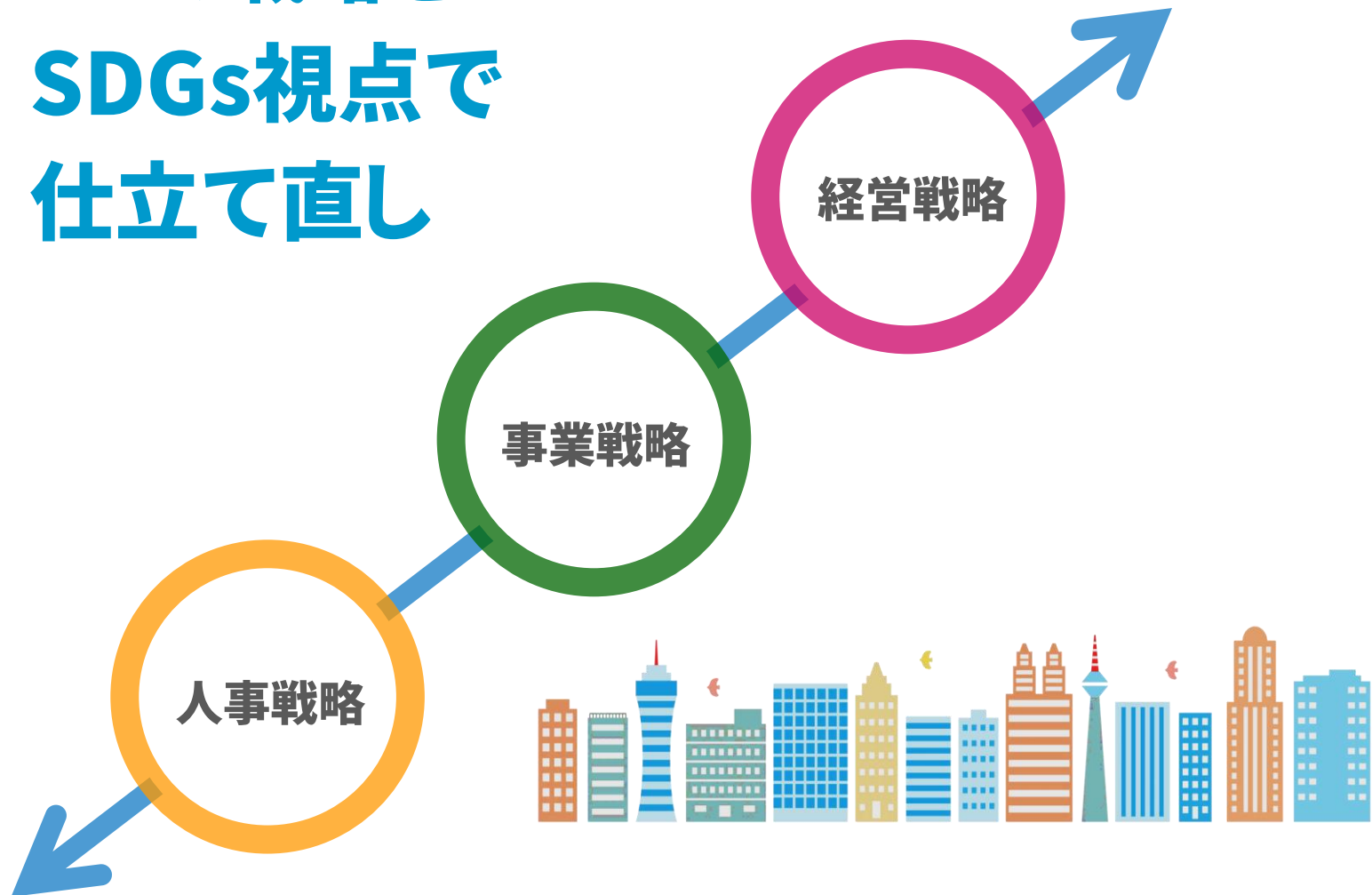
令和2年4月より、小学校では学習指導要領で
ESD教育が義務化される
中学校では令和3年度、高校生では令和4年度予定

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

職業・商品・サービスの選択基準の変化



3つの戦略を SDGs視点で 仕立て直し



三大食品の事例(沖縄県)

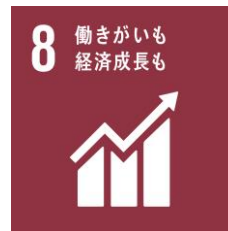


21:18～事例解説／

SDGs経営 & 持続可能な組織づくり成功事例

三大食品における新たな取り組み

他社と連携して配送(残業)削減とCO2(燃料費)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



グリーンフィールドの事例(沖縄県)

01	SDGsを経営戦略として取り入れたい(※SDGs×幸福学×経営シンポジウム)
02	コンビニや飲食の大手チェーンとの取り引きで、SDGsの対応が求められている
03	SDGsを導入する手法や発信する方法などのトータルサポートを希望している
04	2020年4月の新年度より、プロジェクトチームの主導&全社員の取り組みとしたい
05	新しく・若い会社であることから、部下やスタッフのマネジメント能力も高めたい



**2020年10月～11月のプレスリリース
へ向け、大城社長+若手のプロジェクト
チームを2020年4月に発足！
研修&実践の過程を通して、若手社員の
会社への参画意識がアップ中！**

私たちグリーンフィールドは
3つの「しょく(食・職・色)」で
SDGsの達成に貢献します



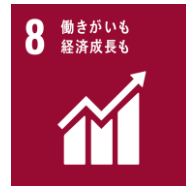
食卓と農業を繋ぐ豊かな社会

1ーゴーヤーのわた・種をお茶の原料に(17t/年間)

2ーキャベツなどの未利用部分を野菜だしの原料に

3ー循環型農業への実践(3社による連携・共同体制)

→2024年には自社内に農業部門(食農産業へ)



誰もが活躍できる**職**場づくり

- 1－ 毎月4時間(従業員1名あたり)の人材育成投資
- 2－ 全体の45%を占める外国籍従業員の定着・育成
- 3－ 沖縄県より「人材育成企業」としての認証を取得

→2026年には役員の女性比率を15%以上に



7色野菜で安心・安全・健康

1－FSSC22000認証を取得し、食の安心・安全を実現

2－「菜・色・健・美BEAUTY SOUP」を7色(7種類)へ

3－Jveganやウェルネス・オキナワ・ジャパンの認証

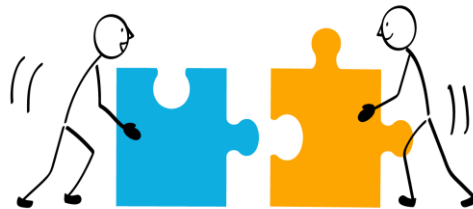
→2030年には他業界と連携した様々な事業展開



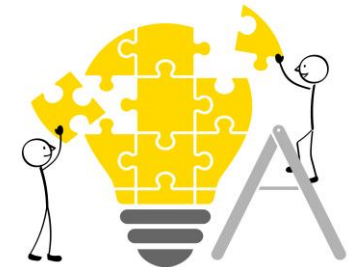
同僚・顧客・社会への貢献

地球や社会全体への意識

社会の「不」の解消



自社組織の活性化



事業の再定義&創造性

職場の「不」の解消

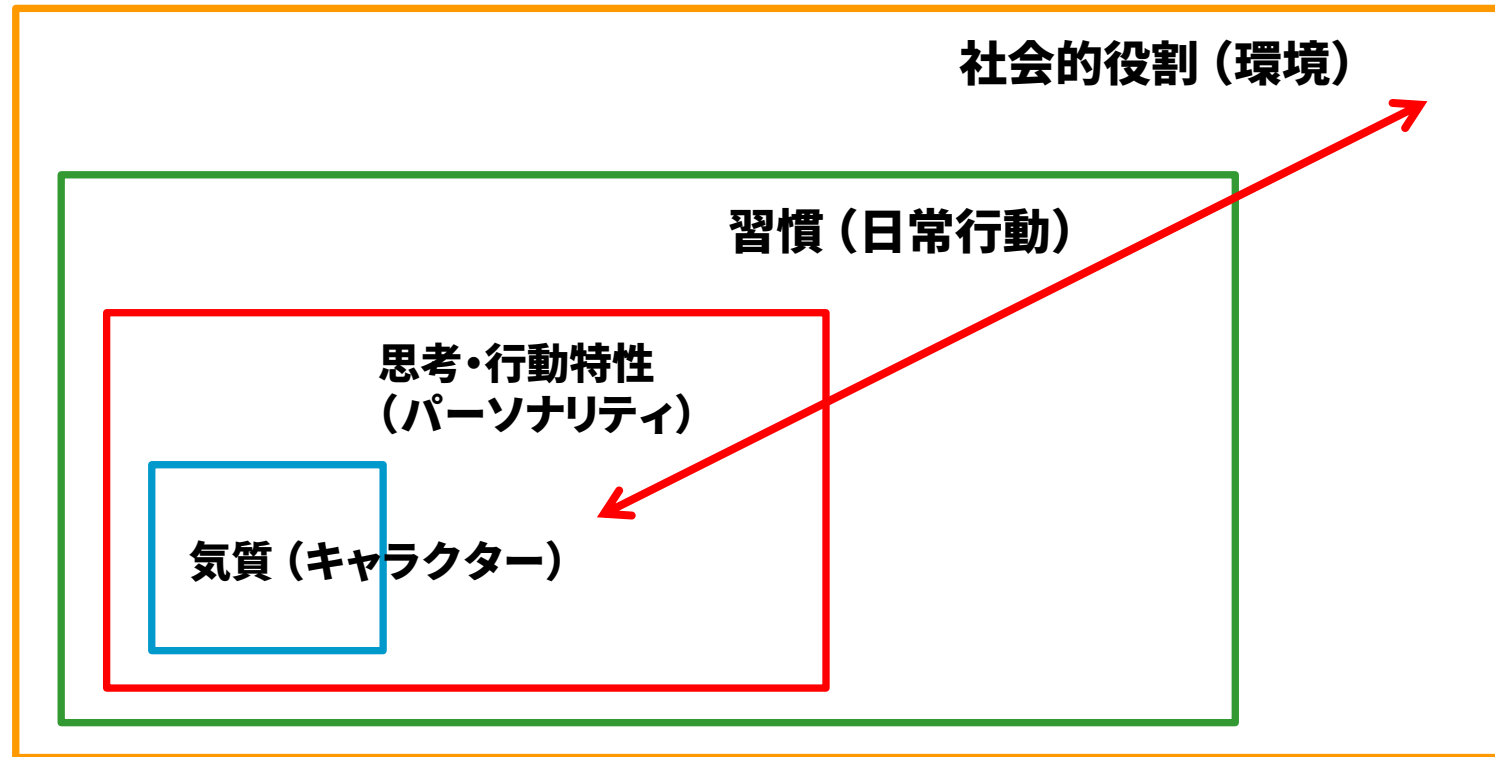


社員の「不」を解消

「職場の基礎代謝」アップ

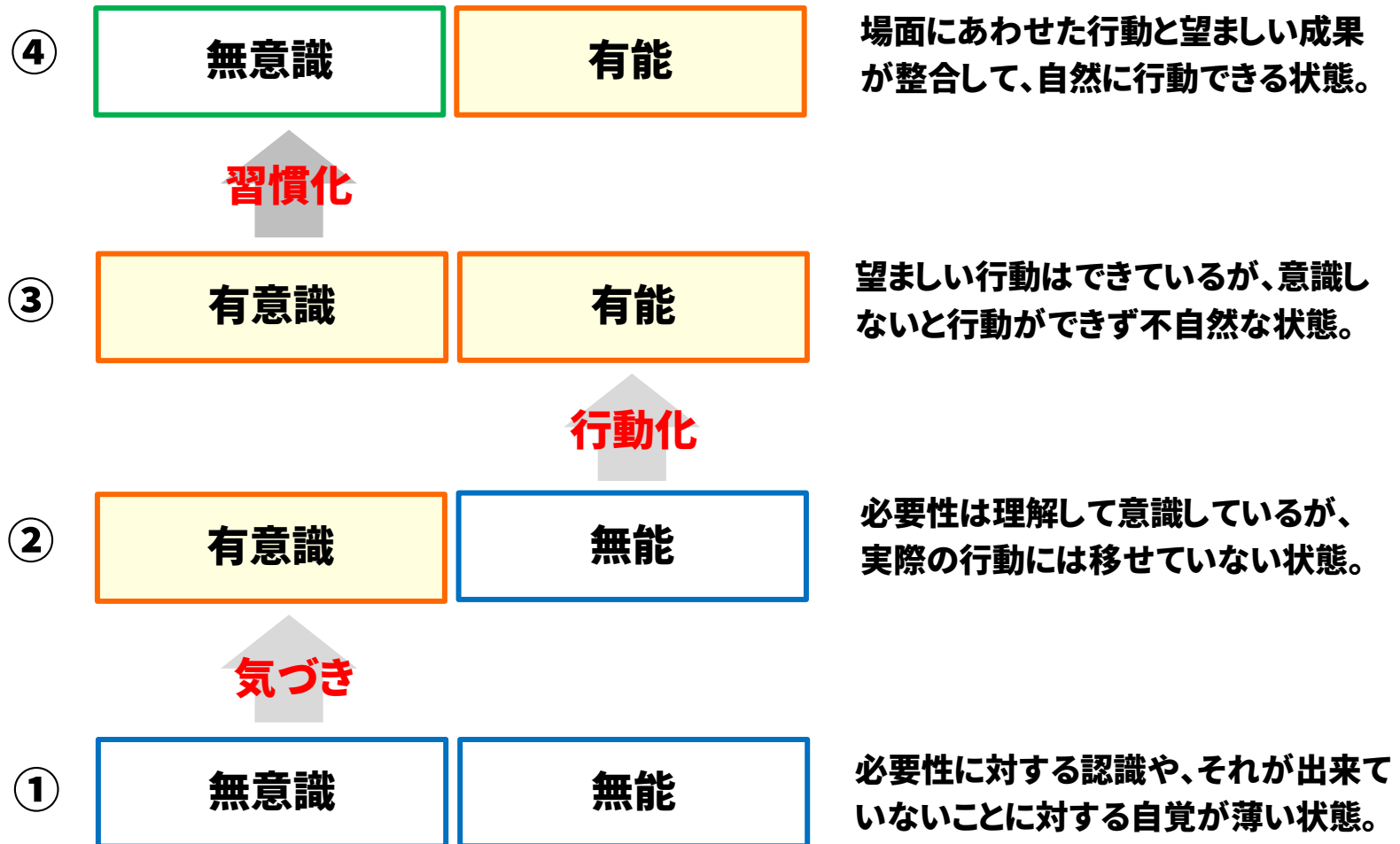
「組織の生産性」アップ

補足 その1 (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。

補足 その2 (行動変容の4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

補足 その3 (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

補足 その4 (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。



参考動画（職場の基礎代謝®関連）



Vimeo動画
43分02秒



Youtube動画
03分45秒

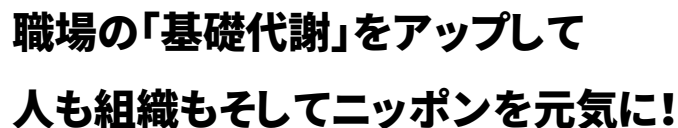
参考動画 (SDGs経営関連)



Youtube動画
48分00秒



Youtube動画
03分～07分×3本



**社会の「課題」を解決して
誰もが活躍する地域企業づくり!**



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

職場のSDGs推進コンサルタント養成講座

キーワードは「不の解消」
経営者・士業・講師業・コンサルタント向け



仕組みと仕掛けの違い

人材育成と組織開発の違い



CSRとSDGsの違い

持続不能と持続可能の違い



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！