

# イノベーションを生み出す 「不の解消マネジメント®」

デライト式「承認カード」から始まる  
ヌマザワ WORKING HEARTS への承認



職場のSDGs研究所 代表

戦略人事コンサルタント 白井 旬

# 本日の目的(第4回-2022・08・22)



**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**



**理念-強み-承認-行動の不〇〇を解消する**

**未来志向型「理念(考動)経営」及び SDGs・ESG経営で重要な  
イノベーションが生まれる企業文化&組織風土づくりを開始する**

# 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

**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)



**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**

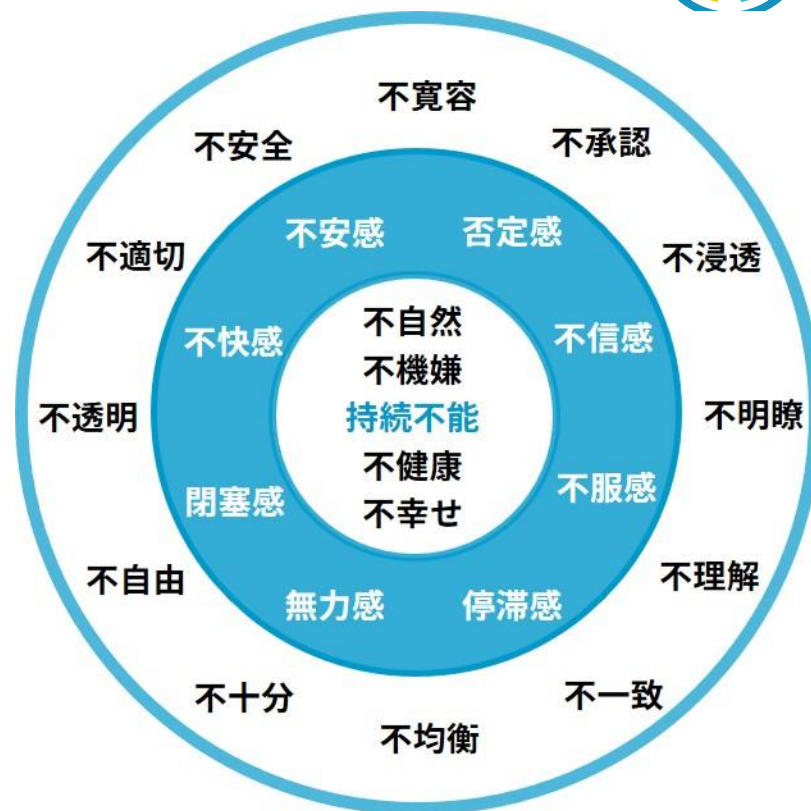
**エドマンド・フェルプス**

# 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.マダックス氏による）
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—太田肇氏による）

（出典：フリー百科事典Wikiをもとに筆者にて改訂）



# 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

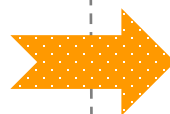
野田 稔 明治大学大学院  
グローバル・ビジネス研究科 教授

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)

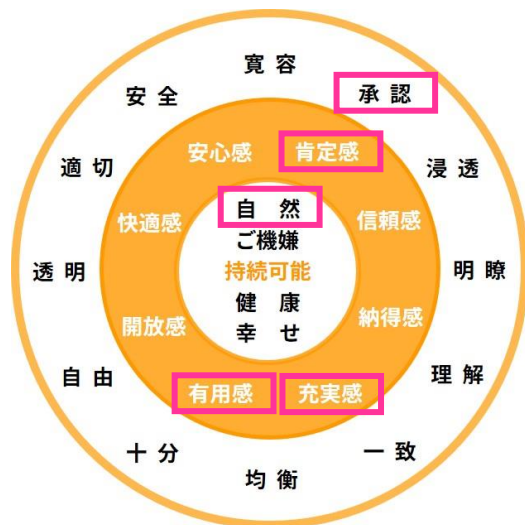


# 魚と組織は 天日にさらすと 日持ちが良くなる

**村井 満**

元：日本プロサッカーリーグチェアマン

# 本日は「デライト式承認カード」を活用



私は2008年から企業、役所、病院、学校などで承認の効果を実践的に研究してきた。そして、そこで得られたエビデンスをもとにさまざまな組織で効果的な承認の方法を指導・助言している。

ところがいざ実践するとなると、ほめたり認めたりすることは意外に難しいことがわかってきた。アメリカ人などと違って日本人はシャイであり、わが国にほめる文化が根付いていない。

また、いきなりいきなりほめたり認めたりするのは不自然である。そのため現場では承認の取り組みがなかなか広がらない。そこで、承認のツールが必要になる。その有力なツールが承認カードである。

承認カードは上司や管理職の承認を手助けするだけでなく、もしかするとわが国の「ほめない文化」を変えてくれるかもしれない。ぜひ、その活用を勧めたい。

出典：デライト式承認カード 解説書 同志社大学 政策学部教授 太田肇氏の「承認カード発行に寄せて」コメント一部抜粋編集



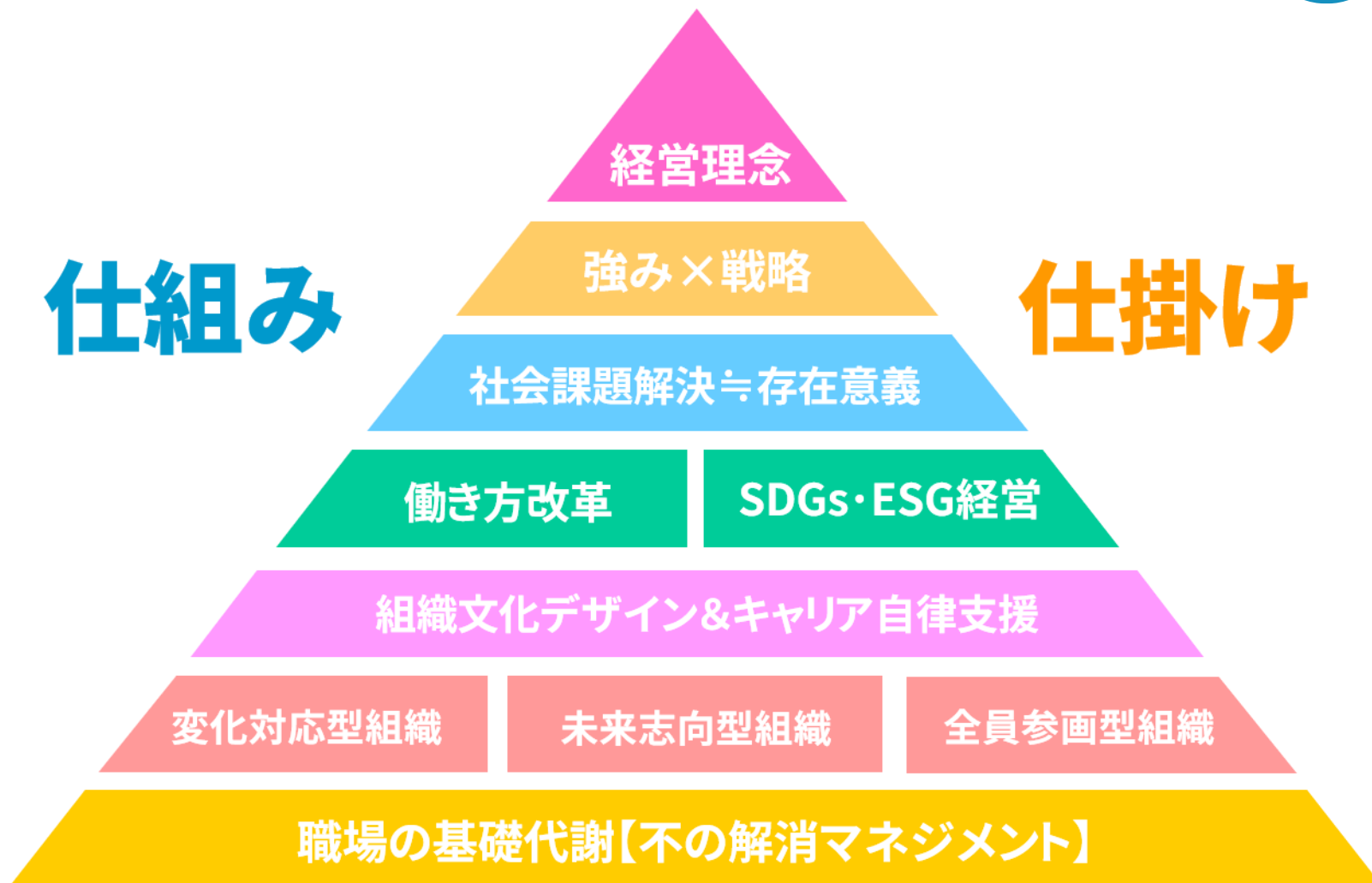
イノベーションとは  
これからの企業経営における

**日常行動** であり

**中核事業** であり

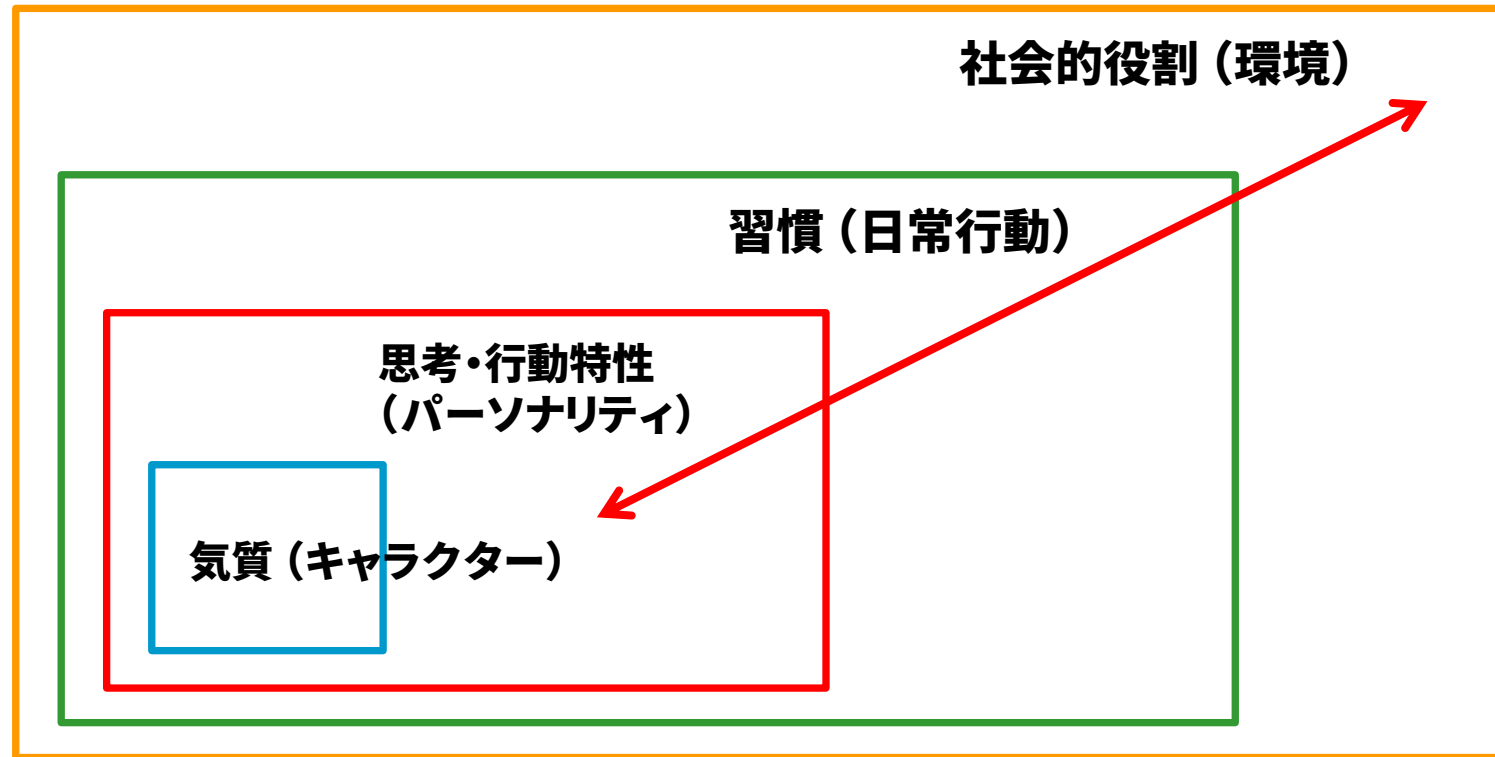
そして **存在意義** である

# 不の解消マネジメント®の概念図





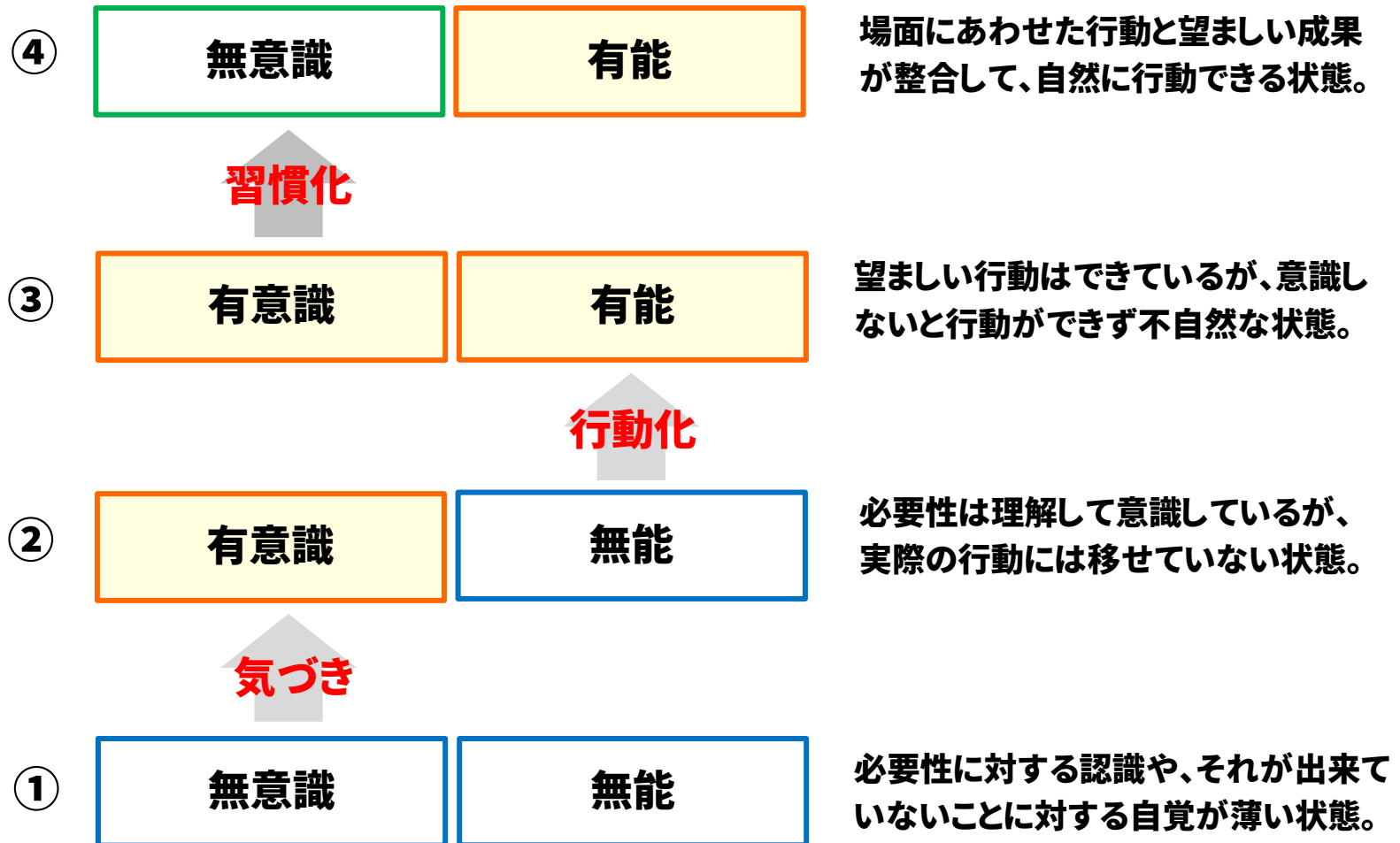
# 思考・行動特性(オニオンモデル)



→ 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。

**望ましい思考・行動特性の強化には 行動への承認が効果的!!**

# 行動変容の段階(習慣化に承認を活用する)



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





# 承認カード から ヌマザワ WORKING HEARTS へ

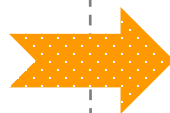
承認

目的① 内発的モチベーション・アップ

目的② 相手の行動を望ましい方向へ導く

灯台、羅針盤の役割と同じ。正確なほどよい。

目的③ 良好な人間関係を形成する



## NUMAZAWA WORKING HEARTS

ヌマザワは持続可能なSDGsを支援しています

～お客様に感動を届けるための17の資質～



画像:デライト社HP 承認カードとはより  
<https://www.delight-c.com/item/00/post-16.html>



# 承認カード から ヌマザワ WORKING HEARTS へ

		承認—思考・行動や習慣 に対する 言葉がけ (より具体的に考えてみよう)
1	挨拶	
2	笑顔	
3	素直	
4	向上心	
5	勉強好き	
6	責任感	



# 承認カード から ヌマザワ WORKING HEARTS へ

		承認—思考・行動や習慣 に対する 言葉がけ (より具体的に考えてみよう)
7	優しさ	
8	考勤	
9	言葉遣い	
10	身だしなみ	
11	報連相	
12	5S	



# 承認カード から ヌマザワ WORKING HEARTS へ

		承認—思考・行動や習慣 に対する 言葉がけ (より具体的に考えてみよう)
13	規律	
14	安全運転	
15	環境	
16	家族愛	
17	地元志向	