本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

【昭和31年７月20日 第三種郵便物認可】

日本生産性本部　第3次中期運動目標
「公益法人としての組織・活動の進化と
生産性運動の実践力の深化の3年」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

日本生産性本部は
ＳＤＧｓの達成に
貢献します

生産性新聞

発行所 公益財団法人日本生産性本部
〒102-8643
東京都千代田区平河町2-13-12
☎03-3511-4029
毎月5日、15日、25日の3回発行
年間購読料　10,000円（消費税、送料込）
1部　330円（消費税込）

革新と共創の輪を、これからも
生産性運動70周年

2025年（令和7年）4月5日（土曜日）　第2781号

ありたい姿に向けた変革の好循環を議論

日本生産性本部の経営品質協議会は3月3日、「ありたい姿に向けた変革の好循環」を統一テーマに、「顧客価値経営フォーラム2025」を都内で開催した（Ⅱ写真）。当日は、2024年度の日本経営品質賞表彰、経営デザイン認証式、日本経営品質賞表彰組織や経営デザイン認証組織の代表者による講演やパネルディスカッション、学識者による特別講演、参加者交流会などが実施された。

（2面に日本経営品質賞表彰などの詳報）

顧客価値経営フォーラム2025を開催

■未来起点でバックキャスティングの発想を

冒頭、泉谷直木・経営品質協議会代表（アサヒグループホールディングス特別顧問）があいさつし、「わが国は失われた30年からの脱却が不十分で、労働生産性の国際比較では日本はOECD加盟国中29位（1時間あたり労働生産性）となっている。どうやって付加価値を上げる構造にしていくかが問われている」と指摘。その上で、「経営品質協議会は2022年に『顧客価値経営ガイドライン』を改定した。従来の現状分析から入っていく方法ではなく、ありたい姿から発想してこれを実現するための設計図を描き、具体的な行動を実践するというバックキャスティングで発想する未来起点のロジックで、企業や組織の持続性を高め、変革と成長の好循環をつくり出す方法を提案していく」と述べた。

■生産性向上と顧客価値創造の「両利きの経営」を実現

次いで、2024年度日本経営品質賞表彰が行われた。審査総括を行った藤本隆宏・日本経営品質賞委員会委員長（早稲田大学大学院教授）は、2017年に続き2回目の日本経営品質賞本賞を受賞したトップ保険サービスについて、「特筆すべきことは、業界平均の2・4倍という高い労働生産性を実現していることだ。現在の成果を深掘りして生産性を上げながら顧客価値創造で仕事をどんどん広げるという『両利きの経営』のお手本のような会社だ」と説明した。

■経営品質の向上を目指す「クオリティジャーニー」を

2024年度経営デザイン認証式では、渡邉光一郎・経営デザイン認証委員会委員長共同委員長（第一生命保険特別顧問）が審査総括を行った。渡邉氏は、「経営デザイン認証は、組織のありたい姿や変革課題を明確化し『経営の設計図』を使って経営を見える化することで組織の価値創造や経営改革を目指すことを目標として創設された。今回の経営デザイン認証組織には、過去に日本経営品質賞の本賞を受賞した組織、地域の経営品質賞を受賞した組織、事業所単位や部門単位で申請した組織など大きな広がりと進化を感じた。認証組織には経営品質の向上を目指した終わりなき旅『クオリティジャーニー』を目指してほしい」と述べた。

その後、ランクアップ認証12組織、スタートアップ認証13組織の計25組織の代表者に認証状が授与された。

その他、トップ保険サービス代表取締役社長の野嶋康敬氏、新日本ビルサービス代表取締役社長の関根一成氏、西精工代表取締役社長の西泰宏氏、日本経営品質賞判定委員長の高橋伸夫氏（コーディネーター、東京理科大学経営学部教授）による「日本経営品質賞受賞組織パネルディスカッション」や、青木光悦堂代表取締役の青木隆明氏、社会福祉法人こうほうえん理事東京事業本部長の浦崎宏治氏、経営デザイン認証WGの高橋清氏（コーディネーター、エンライト代表取締役）による「2024年度経営デザイン認証組織パネルディスカッション」などが行われた。

経営アカデミーの活動を報告

2024年度第2回運営幹事会を開催

産学協同のビジネススクールを運営する日本生産性本部の経営アカデミーは3月6日、2024年度の第2回運営幹事会を都内で開催した。経営アカデミー学長の沼上幹・早稲田大学教授や派遣企業の責任者らが参加した。

冒頭、同日開催された「経営アカデミー大会2024」における基調講演についての振り返りが行われた。同大会では、日立製作所取締役会長代表執行役の東原敏昭氏が「日立の事業トランスフォーメーションと今後の価値創造」と題して基調講演を行った。

沼上氏が基調講演やその後に行われた東原氏との対話を踏まえて見解を述べ、その後、参加者の間で意見交換を行った。

続いて、経営アカデミーの活動報告が行われた。2024年度は、新規のプログラムとして、「データマネジメント力養成研修」や「次世代女性リーダー育成研修」を開始したことや、経営、労働、生産性などに関する若手研究者を対象とする生産性研究助成を行ったことなどが事務局から報告された。

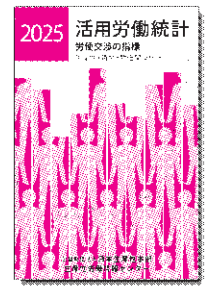
また、2025年度の主な取り組みについても事務局から紹介があった。25年度は、経営アカデミー9コースとともに、「事業変革イノベーションコース」と「組織変革とリーダーシップコース」では東北地方の被災地フィールドワークを予定していることと、24年度に新規プログラムとして実施した「次世代女性リーダー育成研修」を再編し、「マネジメント・ケイパビリティ入門研修」を予定しているとの説明があった。また、今年1月に亡くなった野中郁次郎・経営アカデミー名誉学長（一橋大学名誉教授）の追悼企画を4月19日に予定していることなども事務局から説明された。

CONTENTS

顧客価値経営フォーラム詳報……2
地域発！現場検証シリーズ……4
カスハラ対策セミナー……5
世相おちこち……7
JPC70thクロニクル①／ミライを変える革新力①……8

みるしるさがす
生産性新聞バックナンバー

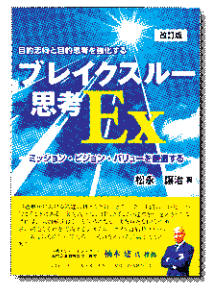
生産性労働情報センターの新刊・好評書



活用労働統計2025　労使交渉の指標
―生産性・賃金・物価関連統計

生産性労働情報センター 編著
ISBN978-4-88372-621-9
定価2200円（10%税込）

ハンディで包括的な労働経済関連統計集として、企業実務家・労働組合関係の皆様から研究者の方々まで広く利用されています。労使交渉での統計資料、賃金・人事制度検討の際、我が国労働経済全般を把握するための基本資料として、お役立てください。



改訂版　目的志向と目的思考を強化する　ブレイクスルー思考 EX

松永 譲治 著
ISBN978 4 88372 616 5
定価1980円（10%税込）

環境が激変し混迷する現代、従来の思考で未来を切り拓くには限界があります。本書は漠然とした思いを明確な目的や目標に変換し実現する「ブレイクスルー思考」を解説。改訂版では事例を【モノづくり】から【人づくり】【コトづくり】まで拡大しました。

生産性労働情報センター　〒102-8643　東京都千代田区平河町２-13-12
TEL.03(3511)4007　FAX.03(3511)4073

生産性出版の新刊・好評書

地域発エクセレント・カンパニー
―地域を超えて地域に貢献する「在地超地企業」

神田 良
高井 透 著
一般財団法人とうほう地域総合研究所
ISBN978-4-8201-2161-9
定価2860円（10%税込）

経営基盤を生かし、その地域に拠点を置きつつ他の地域に向けて事業を広げる「在地超地企業」。震災を乗り越え福島の復興を支える6社の事例を取り上げ、「どのようにしたら地域、顧客、従業員にも愛される、強い会社になれるかという企業のヒミツに迫ります。

学士・修士・博士課程の9年間で学ぶ経営学が1冊でわかる本

吉村 孝司 著
ISBN978-4-8201-2155-8
定価1980円（10%税込）

大学1年生から大学院博士課程までに学ぶ経営学を身につけるには、約5000冊相応の膨大な専門書を読むことが必要になります。そこから大事なポイントを厳選し、248頁に凝縮した1冊です。「経営学」にふれる最初の一歩にお勧めです。

生産性出版　〒102-8643　東京都千代田区平河町２-13-12
TEL.03(3511)4034　FAX.03(3511)4073　全国主要書店にて発売

顧客価値経営フォーラム2025 詳報

顧客価値経営フォーラムでは、日本経営品質賞本賞を受賞したトップ保険サービス（＝写真）、同推進賞を受賞した丸栄運輸機工、同奨励賞を受賞した福岡トヨタ自動車と社会福祉法人成光苑に表彰状が授与された。受賞組織のあいさつのほか、トップ保険サービスの野嶋康敬代表取締役社長の本賞受賞組織トップスピーチ、岡田正大・慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授の特別講演が行われた。

受賞４組織あいさつ

トップ保険サービス　経営品質の野嶋康敬代表取締役社長は、「ロールモデルに向かって社員と勉強し、少しずつ自分たちの経営を変えていって、審査を受け、厳しいフィードバックレポートを受けて改善していくという経営品質の仕組みは素晴らしい。請求書を作るプロセスの中で、社員の皆さんとありたい姿や顧客価値について、いろいろ対話を通じて話をして共有、深掘りをしたプロセスは会社にとって大きな財産になっている」と述べた。

福岡トヨタ自動車の金子直幹代表取締役社長は、「これまでの『勝てば官軍、売って売りまくる』という社風を180度転換し、顧客価値経営を目指していくスタートラインに立てたと感じている」と述べた。

社会福祉法人成光苑の高岡國士理事長は、「当法人は保育所や介護老人福祉施設などを運営している。業界の皆さんと競争し合いながら、我々自身も大きな目標を掲げながら前に進んでいきたい」と述べた。

本賞受賞組織トップスピーチ

トップ保険サービス　野嶋康敬代表取締役社長
「経営デザイン」から「経営品質」へ～2017年の前回受賞からの変革

■顧客から見た価値がすべて優先

経営品質の四つの基本理念である「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の上に、組織が共有する「ありたい姿」が乗っている形が「卓越した経営」だと考えている。

その中でいの一番は「顧客本位」であり、顧客からみた価値がすべてに優先する。顧客本位とは一言でいうと「会社のために働かない」ことだ。「お客様のために働く」ことがいろんなことを解決する。社員のベクトルをすべて顧客に向ける。売上や利益は価値提供の結果だ。

当社は全体での数値の目標はある（全体で前年度比105％アップ）が、105％に達しなかったら、我々のサービスの方向が間違っていたか、やり方が違うのではないかと反省してやり直す。

■顧客価値実現のため人材を育成

顧客本位を達成するための考え方としては、顧客は誰かを決めること、決めた顧客の期待する価値は何かを考えること、その顧客価値を実現するために社員を採用、教育、育成すること、顧客にとって価値のないことはしないことを決めている。

また、顧客本位を達成するための仕組みとしては、将来どんな顧客に囲まれていたいのかをみんなで議論し、その期待や価値を先読みして、次にどんなサービスを提供するかを自分たちで検討する。理念やありたい姿の共有、顧客本位の人事評価、自立型組織などによって、本当にお客様の方を向く社員をつくっている。

事故対応から未然防止へという価値創造の取り組みでは、「24時間365日の事故対応力」を堅持しながら、賠償事故などのリスクマネジメント研修、自然災害等のリスクシミュレーション、災害時対応マニュアルの作成などを無料で実施している。

■既存顧客の深耕に重点

未然防止活動を行うと事故率が減る。事故率が減れば保険金が減り、保険会社との交渉が有利になる。より良い条件設定や割引が可能となり、さらに加入者が増えていく。顧客接点が増え、創発の種も増える。

当社の一人あたり付加価値額は2017年の740万円から昨年は1000万円を超えた（業界平均の2・4倍）。こうした高い生産性の背景には、新規営業開拓の禁止（既存顧客の深耕に重点を置く）や、定性的な評価が中心でフィードバックを重視する人事評価、総務、人事、経営企画、ITといった間接業務を兼務で行っていることがあると思う。

今後も、社長以外の全員で考えたありたい姿＝幸せ貢献企業を目指してがんばっていきたい。

特別講演

岡田正大・慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授
「大義ある未来の実現を目指す長期経営構想の策定手法」

■長期視点に立った戦略構想

企業経営においては長期と短期の両方を考慮する両利き性が重要であるが、今回は10年を超える長期的な視点についての話をしたい。

長期視点に立った戦略構想の手法に、バックキャスティング法（様々な情報や予測を材料として用いながら「大義ある未来」を描き、そこから逆算して、現在すべきことを想起・決定していく戦略策定法）がある。この手法は1990年代に超長期の水資源・エネルギー資源の対策や都市計画対策を立案する際に使われ始め、現在では超長期の持続可能な発展やイノベーションに関わる戦略策定で用いられるようになった。

バックキャスティング法のプロセスは、ステップ1「自社の事業ドメインにとって重要な意味を持つと考えられる客観的未来トレンドを抽出する」、ステップ2「抽出したトレンドを前提に『大義ある未来（こうあってほしい主観的未来）』とそこで死守されるべき『原則群』を描写する」、ステップ3「その大義ある未来の原則を実現するため、今何をなすべきかをバックキャストして想起する」、ステップ4「今なすべきことを実現するための戦略として記述する」、ステップ5「実行体制の整備と戦略執行を行う」の順番で行うと良い。

長期構想の担い手（ビジョナリー）には、超長期の視点に立って、「望ましい未来」の議論を通じて経営構想を描き、複数の代替案を創出して構想実現への道筋をつけることが求められている。

■客観的な未来を考える

ステップ1では、客観的な未来をどれだけ頭で感じられるかが大事だ。企業の統治や地政学をめぐる歴史的変遷から客観的なトレンドを認識すること、地球温暖化や地球人口の予測などの科学的予測からトレンドを認識すること、様々な書籍や論文などの科学的・人為的予測からトレンドを認識することの三つが重要だ。

世界が2022年以降のビジネス環境トレンドをどうとらえているのかを調べてみると、政治、経済、環境、社会、技術、経営の6分野におけるトレンドが明らかになった。

バックキャスティングにおいては、自社や自分にとって意味ある独自の「見晴らしの利く立ち位置」（Vantage point）を発見することが重要だ。Vantage pointには、過去・現在・未来を見通す時間軸と同時代的に複数空間を見通す軸（地理的空間、業界・市場空間）の少なくても2種類がある。これらを組み合わせて、自分独自の「有利な視点」を持ってほしい。

総務・人事担当者様へ　NMR 新刊冊子のご案内

名入れスペース

『ビジネスと人権（基本編）』
NMR 企画出版部 著／ A5 判
32 頁／ 385 円（10％税込）
表紙名入れ代 16,500 円（10％税込）

社内研修テキストとして活用を

1. 国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」
2. 企業の人権尊重責任
3. 人権デュー・ディリジェンスの実施
4. 取り組み事例（化学品・医薬品産業を例として）
5. 通報・相談窓口の活用
6. 人権デュー・ディリジェンス参考リンク集

今や“人権問題＝教育”は企業・組織において必須の要件です。
さまざまな人権へのリスクを特定し、それらの軽減のほか、人権問題への対処方法に関する情報を発信する必要があります。
本冊子はこれら人権対策の基本的な考え方をわかりやすく解説、広く周知させるためのハンドブックです。

名入れスペース

『職場の防災ハンドブック』
NMR 企画出版部 著／ A5 判
32 頁／ 385 円（10％税込）
表紙名入れ代 16,500 円（10％税込）

従業員・家族や同僚を守るために！

1. 準備編 ～災害への備えから～
2. 被災編 ～災害に遭遇したら～
3. 避難後 ～避難してからの行動は～
4. 救護編

近年、地震、台風さらに「線状降水帯」による災害が頻発しています。また「南海トラフ地震」や「富士山噴火」の可能性も報じられ、災害への対策は喫緊の課題です。
今回、改訂に際して“火山噴火対策”を見直し、加筆いたしました。

【問い合わせ先】
株式会社 日本マネージメント・リサーチ
〒106-0041
東京都港区麻布台3-1-5　日ノ樹ビル5F
TEL：03-3585-4427
FAX：03-3585-4395
mail：nmr@sepia.ocn.ne.jp
HP：https://www.nmrweb.biz/

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

「人材確保、深刻な課題」

KPC定期調査　50％の企業が回答

関西生産性本部

関西生産性本部は2月19日、第37回KPC定期調査の結果を公表した。現在の企業経営における重点課題では、「人材の育成」が4年連続で1位となった。また、50％の回答者が「人材の確保」を深刻な課題として挙げるなど、人材を巡る課題が重要性を増している実態が浮き彫りとなった。これからの生産性運動の重点項目については、「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が1位となった。

この調査は、同本部が経済社会や企業経営の動きを毎年1回、定期的に実施しているもの。今回は、昨年11月に実施した。調査対象は同本部の運営幹部251人で、経営幹部、労働組合幹部、学識経験者。有効回答は188人だった。調査結果の概要は以下の通り。

■景気見通しは現在と同水準が最多

今後1年の日本の景気の推移については、全体では「現在と同水準になる」が52％と最も多く、「改善する」は37％、「悪化する」は8％だった。経営幹部は「改善する」が42％で労働組合幹部（28％）、学識経験者（38％）よりも多かった。

現在の企業経営における重点課題（5項目選択）については、全体では「人材の育成」が63％で4年連続1位となった。2位は「DXの推進」（49％）、3位は「利益の維持・拡大方策」（45％）だった。経営幹部では「人材の育成」（69％）、労働組合幹部では「賃上げの実現」（69％）、学識経験者では「DXの推進」（53％）がそれぞれ1位となった。また、「賃上げの実現」は、経営幹部では27％にとどまり、労使での認識の差が明らかとなった。

今後の日本にとっての有望海外投資先（3項目選択）では、インドが62％で4年連続1位。以下、「ベトナム」（43％）、「米国」（40％）となった。「米国」は昨年よりも13ポイント上昇している。「中国」は4％にとどまっている。

■人的資本経営はエンゲージメント向上が課題

人的資本経営の実現に向けての課題（3項目選択）については、「社員エンゲージメントを高めるための取組」（64％）、「動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」（43％）、「経営戦略と人材戦略を連動させるための取組」（40％）の順で多かった。経営幹部、労働組合幹部、学識経験者のいずれも「社員エンゲージメントを高めるための取組」が1位となった。

人材の確保については、「深刻な課題となっている」が50％、「どちらかというと課題となっている」が45％と、合わせて95％が課題だと認識している。

人材確保への対応策（3項目選択）では、「社員の働きやすい環境の整備」（68％）、「給与増による社員の処遇改善」（54％）、「DXの活用など業務の見直しによる省力化」（48％）の順で多かった。経営幹部、労働組合幹部、学識経験者のいずれも「社員の働きやすい環境の整備」が1位となった。

■多様な人材が活躍できる職場環境づくりに重点

今後の労働組合の活性化について特に重要な項目（3項目選択）について、全体では「組合員との対話・相談活動」（44％）が1位、「組合リーダーの能力向上」（32％）が2位、「組合員の能力・キャリア形成への支援」（30％）が3位だった。経営幹部と労働組合幹部では「組合員との対話・相談活動」が1位だったが、学識経験者では「経営をチェックする機能」（50％）が1位となった。

これからの生産性運動の重点項目については、「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」（47％）が1位、「DX推進による社会の変革」（36％）が2位、「従業員のキャリア支援・開発」（34％）が3位だった（＝表）。経営幹部と労働組合幹部では「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が1位だったが、学識経験者では「ホワイトカラーの生産性向上」（47％）が1位となった。

◇

調査結果の全文は関西生産性本部のホームページに掲載している。問い合わせは同本部、電話06(6444)6461まで。

生産性運動の重点項目（上位）

	経営	労組	学識	全体
多様な人材が活躍できる職場環境づくり	46%	52%	41%	47%
ＤＸ推進による社会の変革	36%	46%	21%	36%
従業員のキャリア支援・開発	29%	41%	35%	34%
ホワイトカラーの生産性向上	36%	17%	47%	32%

7割超が雇用・設投とも増

今後3年間　企業の行動調査

内閣府

内閣府は2月28日、2024年度の「企業行動に関するアンケート調査」の結果を公表した。今後3年間（2025～27年度までの平均）に設備投資額を増やす見通しの企業割合は75・8％となった。また、雇用者を増やす見通しの企業割合は75・2％となった。

この調査は、企業が今後の景気や業界需要の動向をどのように見通しているか、どのように行動しようとしているかなどについて継続的に調査を行うもので、毎年1回実施している。

調査は、東京証券取引所プライム市場及びスタンダード市場、名古屋証券取引所プレミア市場及びメイン市場に上場する全企業（2024年11月1日現在で3281社）を対象に今年1月に実施し、1373社（製造業587社、非製造業786社）から回答があった。調査結果の概要は以下の通り。

■経済成長見通しは前年度並み

わが国の2025年度の実質経済成長率見通し（全産業・実数値平均）については、1・2％だった（2023年度調査では1・3％）。今後3年間（25～27年度）平均の実質経済成長率の見通しは、1・2％となった（同1・3％）。

■設備投資を増やす見通しは微減

今後3年間（25～27年度平均）に設備投資額を増やす見通しの企業の割合は75・8％（前年度調査75・9％）、設備投資額を減らす見通しの企業の割合は9・0％（同7・6％）、設備投資額を変えない見通しの企業の割合は13・4％（同11・3％）となった。

設備投資額を増やす見通しの企業の割合を産業別にみると、製造業では74・3％（同78・8％）、非製造業では76・9％（同73・7％）となった。設備投資額を増やす見通しの企業の割合を業種別にみると、製造業では「鉄鋼」（91・3％）、「精密機器」（84・2％）など、非製造業では「倉庫・運輸関連業」（93・3％）、「陸運業」（88・9％）などで高い割合となっている。

今後3年間（25～27年度平均）の設備投資額の年度平均増減率見通しを算出してみると、全産業では6・3％（同6・8％）、製造業では6・0％（同7・1％）、非製造業では6・5％（同6・5％）となっている。前年度よりは低下傾向だが、2021年度以降は6％以上の水準を維持している。

■雇用者数は非製造業で増加見通し

今後3年間（25～27年度平均）に雇用者を増やす見通しの企業の割合は75・2％（前年度調査75・8％）。雇用者を減らす見通しの企業の割合は11・5％（同9・9％）、雇用者数を変えない見通しの企業の割合は13・4％（同14・2％）となった。

雇用者数を増やす見通しの企業の割合を産業別にみると、製造業では71・0％（同73・8％）、非製造業では78・3％（同77・4％）となった。雇用者数を増やす見通しの企業の割合を業種別にみると、製造業では「非鉄金属」（93・3％）や「化学」（81・1％）など、非製造業では「サービス業」（90・1％）、「不動産業」（90・0％）などで高い割合となった。

今後3年間（25～27年度平均）の雇用者数の年度平均増減率見通しを算出してみると、全産業では3・5％（同3・5％）、製造業では2・5％（同2・6％）、非製造業では4・2％（同4・2％）となった。

2025年度　セミナー年間予定表

主催　産労総合研究所・日本賃金研究センター

月・日	セミナー名	会　場
4月21(月)～22日(火)	【新任担当者向け】基礎から学ぶ社会保険セミナー	アーバンネット神田カンファレンス
5月14日(水)	人材開発の基本、教育体系の構築・運営セミナー	全国町村会館
5月28日(水)	2025年10月施行に向けた改正育児・介護休業法の実務解説セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
5月29日(木)	賃金の基礎と分析セミナー	全国町村会館
6月11日(水)	【新任担当者向け】給与計算の基礎セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
6月26日(木)	人的資本経営時代の要員適正化・人件費適正化セミナー	全国町村会館
7月3日(木)	60歳以上の労務管理、規定、社会保険セミナー（仮）	全国町村会館
7月17日(木)	管理職マネジメントセミナー（仮）	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
8月26日(火)	年金・高齢者関連セミナー（仮）	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
8月27日(水)	人事マネジメントの基礎を学ぶセミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
9月10日(水)	海外勤務者をめぐる労務管理と税務・給与・社会保険の実務セミナー	全国町村会館
9月17日(水)	社会保険アドバンスト講座（仮）	全国町村会館
10月21日(火)	給与計算の最終チェックセミナー	大手町ファーストスクエアカンファレンス
10月22日(水)	年末調整の実務セミナー	大手町ファーストスクエアカンファレンス
2026年		
1月19(月)～20日(火)	2026年　春季労使交渉セミナー	全国町村会館
2月2(月)～3日(火)	第52回　実務中心の賃金交渉セミナー	全国町村会館

お申し込み　お問い合わせ

産労総合研究所付属　日本賃金研究センター　セミナー事務局

〒100-0014　東京都千代田区永田町1-11-1 三宅坂ビル

TEL 03(5860)9771　FAX フリーダイヤル 0120(73)3641

e-mail：cnt01@sanro.co.jp　WEBサイト：https://www.e-sanro.net/

■こちらは、現在開催予定のものです。これ以外についても、今後企画・開催してまいります。
■受講形態は3形態ご用意しており、当日会場受講・当日オンライン受講・録画受講からお選びいただけます。上記は、当日会場受講・当日オンライン受講の日程です。録画受講やセミナーの詳しい内容につきましては、弊社ホームページをご覧ください。左記URL、二次元コード参照。
■諸事情により、セミナーのタイトル・内容や日程等を変更する場合がございますので、事前にご確認ください。

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

地域発！ 現場検証シリーズ

事業承継

老舗酒蔵「曙酒造」

福島県会津坂下町

悩み、苦しみ、葛藤し

新たな挑戦に乗り出す

日本酒の蔵には百年以上続く、いわゆる老舗が多い。日本各地で長く事業を続けてきた酒造業。一見すると、そうした歴史は代々当主が順調に事業を継承してきた結果であるように見える。しかし、現実をみれば、代々当主はどのようにして事業をつなぎ、いかにして事業を発展させるべきなのか、悩み、苦しみ、葛藤して事業をつないでいる。いわば、こうした営みの結果が長期存続を可能にしている。福島県河沼郡会津坂下町にある曙酒造も、こうした老舗酒蔵の一つである。

■女性が継承してきた歴史

曙酒造の創業は1904（明治37）年。兄弟二人が酒蔵を立ち上げようとの志を抱き、会社の設立に奔走していたのであるが、不幸にして亡くなってしまう。そこで、その志を受け継いで父親と姉妹が会社を起業したのが始まりである。その後、女性が蔵を引き継いできたという。「私は6代目ですが、はじめて男が引き継ぐことになりました」と鈴木孝市代表取締役社長。

曙酒造が全国ブランドに成長したのは、孝市社長の母明美の代であった。祖父の急死を受けて、東邦銀行に勤めていたこともあって、財務面も含めて経営の立て直しに参加した。当時は普通酒しか製造していない蔵であった。東京農大で学んだことがあるとはいえ、学生レベルの知識しかない。酒造りでの転換を目指して県の清酒アカデミーで勉強して、吟醸酒の製造に乗り出した。幸い2年目には地元の米を使った純米酒が県の鑑評会で知事賞をとり、その後も全国新酒鑑評会で賞を獲得することになる。

こうした実績に注目した人物、フルネットの中野繁社長との出会いが、さらなる成長に結びついたという。全国新酒鑑評会で金賞を取った大吟醸「一生青春」が縁で蔵を訪れ、東京への進出を支援するとともに、その進出に応じた新たな銘柄「天明」という名前も提案してくれた。これを機に、全国ブランドへと、成長路線に転じたのである。

初めての男性継承者となった鈴木孝市・代表取締役社長

■6代目が入社

順調に成長を続ける曙酒造。孝市社長は東京農大に進むが、卒業後、このまま家を継ぐことになれば、社会をまったく知らない人間になってしまう。悩んだ末に、1年生の冬に退学を決意。当時アルバイトで働いていた人材派遣会社から声をかけられ、その会社で社会人としての歩みを始めた。

ところが、突然、先頭に立って蔵を引っ張っていた母が大病にかかってしまう。東京の病院に入院し、手術を受けることになった。手術の前日、見舞いに訪れた孝市社長は、ベッドで帳簿を付けている母を見ることになった。「酒造りは大変な仕事なのに、それでも生死をさまようようなときにでも、蔵のことを考える。それほど魅力的な仕事なんだ。面白そうだな」と思ったという。帰郷して、会社を継ぐことを決断した。2007（平成19）年のことであった。

杜氏である母からは酒造りを仕込んでもらえるとばかり思っていたが、入社してみると、「体を壊すくらいまでして学んだことを、息子だからといってすぐに教えるわけはない」との反応。まずは体を壊すくらい酒を飲んで、自分で学べという。他の蔵の酒を飲み、美味しいと感じた酒蔵には直接訪ねて、教えを乞う。さらには県の清酒アカデミー、東京の酒類総合研究所、広島の酒類総合研究所でも学んだ。こうして、地元を超え、県、さらには日本全国で酒造りに真剣に取り組んでいる人たちの謦咳に接することで、酒造りに対する自分の考え方を確立していった。

■理想の酒造りに向けて

いよいよ酒造りの理想を実現しようと、動き出した。はじめは自動洗米機を導入し、少量の米を丁寧に洗うことで、酒の質を向上させようとした。実際、そうした作業の変更は顧客からのよい反応を得た。ところが、従来の作業に親しんでいた従業員たちはどうしてもそれに固執してしまう。結局、従業員を一新するしかないと決断し、両親を説き伏せた。新たな酒造りに挑戦しようとした矢先の2011（平成23）年、東日本大震災に見舞われる。

蔵は大きな被害を受けたが、福島で酒造りができることの意味をかみしめ、福島を表現する酒を造ることを目指した。この思いを共有する、残ってくれた少人数の従業員と蔵の再開に向けて動き出した。蔵の設備を大幅に見直して、生産工程を改善した。8月には収穫できる瑞穂黄金という米を使って、「天明中取り零号」純米無濾過原酒の発売に漕ぎつけた。

こうした努力は2013（平成25）年、歴代最年少で福島県春季鑑評会での知事賞を獲得するという結果に結びついた。曙酒造のこだわりは、徹底した温度管理。蔵の温度を5度以下に保ち、搾った酒は0～4度で管理する。貯蔵室はマイナス2度以下で、小売店への輸送も冷蔵車を使用している。造り立てのフレッシュな日本酒を提供することで、日本酒の旨さを届けたいとの思いである。

■「福島」を表現したい

「設備投資には苦労しました。しかし、そこで助けになったのがスノードロップというリキュールでした」（孝市社長）

すでに震災前に製品開発を計画していた商品。日本酒を飲まない人口が増加していることに危機感を覚え、日本酒の入り口としての役割も考え、日本酒ベースのリキュールを開発した。地元の乳業メーカーが販売するヨーグルトを使い、アルコール度数を5%に抑えている。季節ごとにイチゴや桃など、福島産のフルーツを加えて、多様なフレーバーを楽しめる。2011年、震災後に発売できた。ここでも、福島の表現に対するこだわりが現れている。

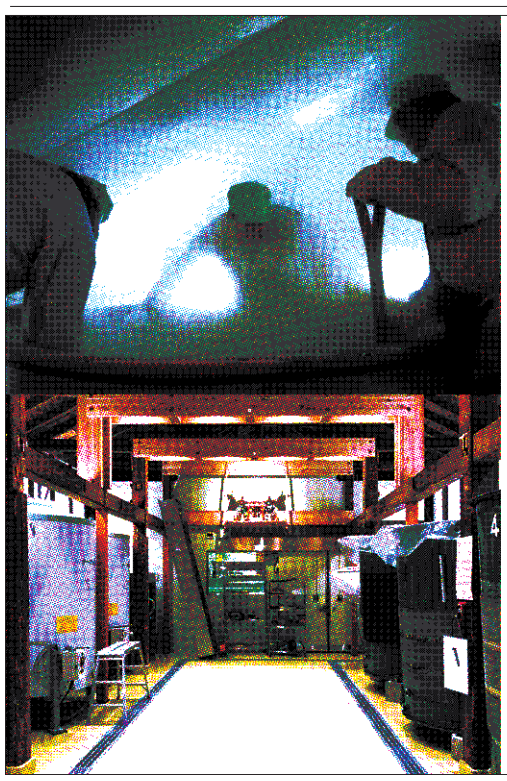
「今の福島のすばらしさを知ってもらいたい。私はそれをアルコール、醸造酒を通して実現したいのです。日本酒でそれをやろうとすると、どうしてもわれわれの蔵から近い場所での原材料に偏ってきます」（孝市社長）

福島へのこだわりは米、水などの原材料だけでなく、蔵人にも向けられている。近隣の高校生を毎年採用して、彼らを育てることにも力を入れている。地元で18歳まで育った子供たちは、地元で培ってきた経験やセンスを持っているからである。福島ならではの個性をもった日本酒を造るとしたら、究極的には原材料だけでなく、造り手も福島産にするべきであるとの考え方である。震災を経て、より一層、福島の企業であるといったアイデンティティに、そして福島への貢献に重きを置くようになっている。

福島へのこだわりは、日本酒を超えて、醸造業という事業範囲の拡大にまで及ぼうとしている。醸造業ということからすれば、日本酒だけでなく、ワインも射程に入る。事実、2018年に葡萄を植え始め、ワイナリー業への進出の準備に取り掛かっている。

曙酒造は、醸造業としての新たな挑戦に乗り出している。

（聞き手＝神田良・明治学院大学名誉教授）



天明　絆舞　一生青春　Snowdrop

旨味・甘み・酸味のバランス、丁寧で清潔な造り、徹底した低温管理より生まれる、清き溢れる透明感。
そして、日本酒に流れる季節感。それらを酒質設計・造り・管理・ブレンドなどを通じ、ご提案させていただきたいと考えております。
我々の酒を愛でてくださる全ての皆様へ、人生の喜びや幸せ、時には悲しみにもそっと華を添えることができ、のぼる朝日(あけぼの)のように、温かく明るく楽しい酒で皆様を最高の笑顔にできればと願います。

曙酒造株式会社
〒969-6537 福島県河沼郡会津坂下町戌亥乙2
Tel.0242-83-2065　https://akebono-syuzou.com

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

カスハラ対策セミナー開催

JR西日本 毅然とした対応も視野

美容室イワサキ サービス提供側に問題も

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会は2月20日、「専門家の解説と企業事例で学ぶ　カスハラに負けない！対策と組織づくりセミナー」をビジョンセンター赤坂とオンラインのハイブリット形式で開催した。

冒頭、酒井由香・コロコロバランス研究所顧問（日本カスタマーハラスメント対応協会副代表）が、「カスタマーハラスメント対策の最前線」について講演した。

日本カスタマーハラスメント対応協会はコロコロバランス研究所内に設けられた組織で、「あんしんいきいき職場格付け認証」やカスタマーハラスメント対応講師の認定などを行っている。酒井氏は、カスタマーハラスメントとは「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」（厚生労働省の定義）であることや、カスハラ経験は離職要因の大きな要因の一つであり、カスハラ対策が組織の採用や人材定着を大きく左右する可能性があることなどを説明した。

そのうえで、カスタマーハラスメントに関して文書化しておきたい資料は大きく、方針（トップのコミットメント）、ガイドライン・マニュアル、行動事例集・対応事例集の三つであることを示した。カスタマーハラスメント対策としては、社員にヒアリングを行い、何が問題なのか、何がストレスなのかといった実態を把握して、その結果をきちんと分析し、社員にフィードバックする重要性を強調。さらに厚生労働省が2022年に示したガイドラインによる、カスタマーハラスメントへの望ましい取り組みとして、①組織体制の整備（相談先を決め、従業員に周知、研修などを実施、相談したことで解雇などの不利益な取り扱いがないように定めて周知徹底）、②被害者への配慮（相談者から事実関係を確認して、カスハラと認められた場合にはメンタルヘルス不調への相談対応などを行うこと）、③防止対策（マニュアルの作成、研修の実施）などを指摘した。

パネルディスカッションを行う右から酒井、畑岡、岩崎の3氏

次いで、畑岡真紀子・西日本旅客鉄道鉄道本部CS戦略部CS推進室課長と岩崎麻由・ハクブン常務取締役から、カスハラ対策の企業事例が紹介された。

JR西日本グループでは昨年4月に「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を制定し、カスタマーハラスメントと判断される言動が認められた場合は従業員を守るために毅然とした対応を行い、必要により、商品・サービスの提供や顧客対応を中止することを定めた。畑岡氏は、カスタマーハラスメントを受けた従業員の心身両面のケアや専門の弁護士に法律相談できる仕組みを整備したことを説明した。

また、鉄道部門の「カスタマーハラスメント対応マニュアル」の作成（CS推進室が作成）にあたっては、対応を大きく三つに分類（①顧客からの申し出がエスカレートした場合、②暴力的な言動や脅迫等、緊急に危険を伴う場合、③許可なく撮影されるなど、プライバシーを侵害される場合）した。対応中止までの時間や回数の目安の明記（但し書きで、回数・時間が「最大や最小」ではないことを併記）や、カスタマーハラスメントに遭った場合の社員のケアについても明記した。特にBtoBのカスハラについても言及（取引先等に対してはカスハラを受けるだけではなく、カスハラを行う側になる可能性もある）したことなども述べた。

カスタマーハラスメント対応マニュアルの教育については全社員を対象に昨年11月から動画による教育を開始した。マニュアル作成前後での1日あたりのカスハラ報告件数が約2倍に増加したことは、従業員のカスハラに対する認識が高まった結果ではないかと述べた。

また、岩崎氏は、「カスハラマニュアルを社内へ普及させる前に、「お客様をモンスターにさせてしまっているのは私たちだ」という意識を持つことが大切だ。お客様を怒らせてしまうのはサービスを提供する側にも問題がある場合もある」と強調した。

その後、登壇者たちによるパネルディスカッションが活発に行われた。

「人手不足下の労働」

人事部長クラブ2月例会

大立講演
藤田教授

日本生産性本部は2月21日、第99期「人事部長クラブ」の2月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「人手不足下の労働のありかた」をテーマに、首藤若菜・立教大学経済学部教授が講演した。

首藤氏は、人口減少と人手不足をどうとらえるかについては、今は一番人手（就業者数）が多いが今後は加速度的に人口が減少していくことや、60歳以上の高齢者の就業者数は今後も増えていくことなどを指摘し、それらを前提に人事労務施策を考えていくことが企業に求められていると述べた。

また、賃上げに関しては、賃上げにおける労働組合の効果は特に中小企業で大きいが、中小企業においては労働組合の組織率が低い（従業員規模1000人以上の推定組織率が39・8％なのに対し、従業員規模99人以下の推定組織率は0・8％）ことが課題であることや、長年賃金が上昇してこなかった背景には、「利益が十分に出ていないから賃上げは難しい↓労働組合も受け入れる↓賃金が上がらず内需が拡大しない↓経済成長の停滞↓企業利益が上がらず↓賃金が上昇しない」という「合成の誤謬」（ミクロレベルでは合理的な行動が、マクロレベルでは不合理な状況が生まれる）があったこと、「合成の誤謬」から脱却するには、「マクロ経済的には、賃上げは経済成長の結果ではなく、経済成長の源泉である需要を保障するものであり、その意味で賃上げは経済成長のスタート時点である」という発想を持たなければならないことなどを指摘した。

若年層の採用と離職については、採用力を高める以上に今いる従業員の定着率を高めること（従業員の定着率が低い職場は採用力も低い）や、職業生活の満足度が低い人は転職希望率が高いので、「仕事の内容・やりがい」の満足度の向上を図ることなどが重要だと説明した。

第99期「人事部長クラブ」は、「人事戦略から企業の未来をデザインする」を統一テーマに7月まで開催する。対象は、人事・労務、総務、人材、経営企画等のエグゼクティブ。

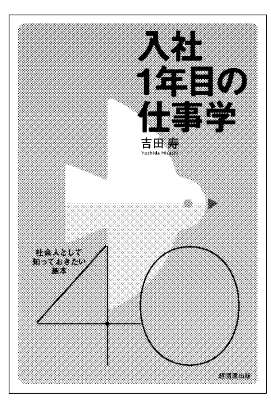
問い合わせは、同本部コンサルティング部、電話03（3511）4031まで。

入社1年目の仕事学
社会人として知っておきたい基本40

吉田 寿 著
四六判　200頁　定価1760円(税込)

◆仕事を通じて自己実現を果たす

会社任せのキャリアではなく「自分のキャリアは自分で切り開く」といった前向きな姿勢が問われ、会社も社員の主体性を期待し、自分で考え判断し、自律・自走できる社員を求めるようになりました。時代を経ても変わらないものを仕事学の基本に据え、これに直近の変化をも取り込んで近未来を展望しながら、厳選40項目を4部構成でピックアップして解説を加えました。

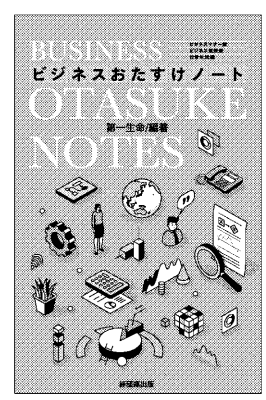


ビジネス おたすけノート

第一生命 編著
小B6判 72頁 定価495円(税込)

◆ビジネスの基本が身につく

新入社員、若手社員が会社生活を送るうえで必要なビジネスマナー、エチケットのいろは、仕事の進め方を解説。社会人としてこれだけは知っておきたい情報・知識をコンパクトに、読みやすくわかりやすくまとめました。



経団連出版　経団連事業サービス　東京都千代田区大手町1-3-2　TEL 03-6741-0043　お求めは書店または当法人ホームページまで　経団連事業サービス　検索

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

「睡眠戦略」テーマに
健康いきいき職場づくりフォーラム

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）は2月27日、「睡眠戦略が鍵！～〝社会的時差ぼけ〟の健康影響」をテーマとするティータイムセミナーをオンラインで開催した。

短い日本人の平均睡眠時間（7時間22分）

第1部では「社会的時差ぼけとメンタルヘルス～睡眠が心と体を守る」をテーマに中田光紀・国際医療福祉大学大学院医学研究科教授が話題提供を行った。

中田氏は、日本人の睡眠時間は7時間22分で先進国の中でも著しく低く、幸福度が高いとされるフィンランド（8時間28分）とは66分の差があることや、日本の勤労者の睡眠時間は平日が特に短く、週末の寝だめで解消していること、睡眠時間が短いとワクチンが効きにくく、認知症にもなりやすいことなどを説明した。

そのうえで、「社会的時差ぼけ」（平日の睡眠中央値と休日の睡眠中央値の差。例えば平日は午前1時に寝て午前7時に起きると中央値は午前4時、休日に午前4時に寝て正午に起きると中央値は午前8時で、社会的時差ぼけは4時間になる）について説明し、社会的時差ぼけが2時間以上になると、若い人では「希死念慮」（死にたいという気持ち）を持つ人が増えることや、社会的時差ぼけが長くなるほど、仕事に達成感ややりがいを感じにくくなり、味覚や楽しむ心にも悪影響を与えること、社会的時差ぼけの強い人に飼われている犬は社会的時差ぼけになりやすいことなどを指摘した。

自分の睡眠についてのグループ意見交換の後に行われた第2部では、「睡眠の技術～どのようにすれば良質の睡眠を確保できるのか」をテーマに中田氏から話題提供があった。

人は意識的に睡眠の質を高めることは困難なため、起きているときにどのように眠りに備えるのかが睡眠の質を高める鍵だとして、良質な睡眠を確保するための技術が紹介された。

寝る前のストレッチなどで眠りやすい状態をつくることや、平日と休日の睡眠中央値をなるべくずらさないこと、朝食を食べること（朝食を食べると各臓器の体内時計が一致する。朝食を欠食すると不眠リスクや抑うつリスクが高まる）、寝るときは電気を消すこと（夜、常夜灯をつけた部屋で寝ている高齢者はうつ症状を呈しやすく、メタボになりやすい。夜、明かりをつけた部屋で寝かせている赤ちゃんは成長してから近視になりやすい）、安らかに眠れるように寝る前にはポジティブな気持ちをつくる（怒ったまま寝ると寝起きや睡眠の質が悪くなる）ことなどを助言した。

組織ができる睡眠向上のための対策としては、職場で仮眠スペースを設置する（1日15～20分程度の仮眠は健康に良い効果がもたらされる）ことや、睡眠強化週間や睡眠強化月間などをつくり、睡眠についての正しい知識の普及を図ること、年齢に応じた睡眠衛生教育（若年層は夜更かしが習慣化しやすく、中高年では不眠症や睡眠時無呼吸が発症しやすい等、それぞれのリスクについて予防法を身に付けることができる教育機会を設ける）を行うことなどを勧めた。

ティータイムセミナーは「気軽にまじめに学び、交流する場」を提供することを目的に定期的に企画されている。

関西経営品質賞を発表

関西生産性本部の関西経営品質賞委員会は2月12日、2024年度の「関西経営品質賞」と「関西経営品質賞関西経営デザイン認証（旧・ベーシック認証）」の受賞組織を発表した。「関西経営品質賞」の「ゴールド」には医療法人嘉健会思温病院（大阪市）、「ブロンズ」には京進日本語事業部（京都市）が選ばれた。「関西経営品質賞関西経営デザイン認証」には兵神装備（神戸市）とリコージャパンエンタープライズ事業本部関西MA事業部（大阪市）が選ばれた。表彰式は4月18日に開催される「関西生産性大会2025」で行われる。

医療法人嘉健会思温病院

医療法人嘉健会思温病院は、「一般急性期・回復期・慢性期」の3病期に対応し、高齢者の在宅復帰のためのリハビリテーションや社会的環境整備なども含めトータルでサービスを提供している。現理事長の狭間研至氏を中心に再建を進め、10億円の累積赤字の一掃に成功し、2020年には経常利益で初の黒字化を達成した。

■経営再建の実現につなげる顧客価値の転換

病院周辺の地域の将来の人口動態の変化や高齢化社会での医療ニーズの変化を捉え、病床削減と機能シフトを行った。

「質の高い高齢者医療を提供する病院ブランドとしてNo．1になる」というビジョンを打ち出し、そのために自院外来の縮小や紹介入院中心の病院づくりを進め、積極的に患者の受け入れを行うことで、それまでの慢性的な赤字体質からも脱却した。

■組織風土の改革と病院管理のフレームワークの運用による組織力の強化

現理事長は同院の再建には組織風土の変革や職員がチーム一丸となって取り組むことが必要であり、理念の浸透が重要と考えた。そこで、思温病院ならではの理念・価値観やホスピタリティをわかりやすく具現化する思温病院「Faith」を作成し、全部署で医師を含めたFaith朝礼をスタートさせた。

はじめは病院の方針に戸惑い退職する医師も出たが、粘り強く浸透に努めた結果、現在では組織風土の改善に結びつき、患者本位で考えることができる人財の育成や、多職種連携・チーム医療が円滑に進み、今では同院の強みとなっている。

■顧客・外部機関評価の活用と、組織と職員の能力向上やブランド化

ありたい姿の実現に向けて組織の目を外に向けつつ客観性も担保するために、患者満足度調査に加え、地域連携する医療機関など顧客や外部からの評価を取り入れている。

さらに、外部専門第三者評価として、西成区で唯一認定を受けている病院機能評価の継続認定や、経営デザイン認証、関西経営品質賞などの取り組みも行いながら、組織と個人の継続的な能力向上に注力している。

京進日本語事業部

京進は、1975年に京都進学教室として進学塾から始まり、京都を基盤に拡大を続け、個別指導塾、英会話教室、保育園、介護施設など、人の一生に関わる事業を展開する総合教育企業として成長してきた。日本社会で幸せに共生してくれる外国人人材をより多く輩出していくことを目指し、2009年に日本語教育事業部を立ち上げた。

ありたい姿として、「『日本一通いたい、働きたい日本語学校』の実現で日本一多くの外国人人材を輩出する。」を掲げ、2030年に学生数5000人を目指している。

■学びたい人の希望と自社の拡大戦略を活かせる独自の校舎展開

地域の労働力や活性化に寄与するという考えに基づき、知名度向上や効率的な集客が見込める大都市に留まらず、中堅都市へも展開している。地方に複数校を展開してきたことで地域の事情や状況に熟知できており、都市部を中心に展開する他社にはない強みとなっている。

■従業員のエンゲージメントを高めるための環境・制度整備

各従業員が安心して力を発揮でき、それが組織全体の能力につながり、さらには顧客への高いサービス提供につながるとの観点で「組織エンゲージメントの深化」として、職場環境の改善に取り組んでいる。具体的には、M&Aで傘下に収めた校舎については、各校の特徴を尊重しつつも、労務管理体制の整備、能力要件の整備、階層別教育の体系化などにより、異なっていた仕組みや制度を整え、どの校舎でも従業員が安心して働ける改善を継続的に行っている。

■人を育てることを重視した上での各種の価値提供の取り組み

「日本を理解した外国人人材を日本一たくさん輩出する」というありたい姿の実現に向けて、単なる語学習得に留まらず、希望する進路（人生）実現や人間的な成長を醸成する教育が行われている。

語学力を向上させることに注力しつつも、日本語を教えるだけでなく、日本語を使って自己を表現していく機会の提供や、礼儀やあいさつなど日本での社会性を育む指導が日常的になされている。

ビジネスコンプライアンス検定

〈主催〉サーティファイ コンプライアンス検定委員会
〈後援〉EY新日本有限責任監査法人
株式会社東洋経済新報社

（リーガル）（エシカル）（コンプライアンス）
（法令＋倫理）×責任×行動

第42回公開試験概要

試験日　2025年5月25日（日）
第42回公開試験は初級のみの開催です。
第43回公開試験（初級・上級）は7月27日（日）に開催します。

試験時間　初級 60分
10:00～12:00の間に試験開始

受験料（税込）　初級 5,900円

実施会場　自宅、または所属する企業、教育機関等の団体施設（要:インターネット環境、パソコン等）

申込締切　2025年5月18日（日）

申込方法　Web申込にて受け付けております。
詳細は、以下をご覧ください。
https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/

サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

受験人数　一名様より実施が可能です。

試験形式　Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。

団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。
担当者よりご説明をさせていただきます。

意思決定に自信を与える
コンプライアンスへの深い理解と活用能力を証明

ビジネスコンプライアンス検定
公式Web サイト
ビジネスコンプライアンス検定

株式会社サーティファイ認定試験事務局
〒103-0025東京都中央区日本橋茅場町2-11-8 茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749／FAX:0120-031-750／URL:https://www.sikaku.gr.jp/co/

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

世相おちこち遠近

日本生産性本部上席フェロー　芹川洋一

「Zの悲劇」を招かぬために

新年度がスタートした。通勤電車やオフィス街で、真新しい服を着た若者を見かける。夕方になると、研修のあとだろうか、連れだって行動しているグループもいる。毎年この時期になると決まって目にするものだが、時が確実に進んでいるのを痛感する光景である。

今年の新入社員も「Z世代」といわれる若者たちだ。Zとは何だろうかと思ったら、X・Yの次でZということらしい。米国で、1961年のケネディの時代から75年のベトナム戦争までの生まれをX世代、そのあとインターネットが普及する前の90年代半ばまでの生まれをY世代というそうだ。それにつづく2010年ごろまでの生まれをZ世代と呼んでいて、それにならっているだけの話だ。

ことばに深い意味はないが、人間のありようやライフスタイルは、確かにそれまでの世代と大きな違いがある。彼らは生まれたときからネットが利用でき、いわゆるデジタルネイティブである。昭和世代とは、まるっきり価値観が違うのは言うまでもない。

スマートフォンがまるで体の一部のようで、情報の取り方にしても、人との接し方にしてもスマホがなければ成立しない。

「月月火水木金金」やリゲイン飲んで「24時間戦えますか」などと言おうものなら、プイと横を向かれてしまう。競争意識は強くなく、合理的な考え方をするが、それでいて周りの目を気にするところもあり、ストレスに弱い。すぐに会社を辞めてしまう。

上の世代が、どう向き合って良いのか困っている話はしばしば耳にするが、それは何もこの世代との関係だけではない。戦前生まれでは「昭和一ケタ世代」や「焼け跡世代」といったくくり方もあった。堺屋太一が名づけた「団塊の世代」は広く知られている。

55年ごろから65年ごろに生まれた「新人類」や、バブルの崩壊で就職に苦労した「就職氷河期世代」などと、生まれ育った時代で、生活感覚や社会意識が異なるのはだれもが実感しているところだ。

それぞれ上の年代の人たちは、今のZ世代と同じように次の世代に違和感を持ちながら生きてきたはずだ。オーバーに聞こえるかもしれないが、それは人類の歴史そのものだったのかもしれない。

古代エジプトのパピルスにも「最近の若いやつは……」と書かれていたというからそうだろう。

ここはそうした思いを乗りこえて、おしつけるのではなく若い人の力を伸ばすためにはどうするかをともに考えなければなるまい。この国を再生するには彼らに期待するしかないのだから。

（次回は5月15日号に掲載）

（せりかわ・よういち）1950年熊本県生まれ。東京大法学部卒業、同新聞研究所修了後、76年日本経済新聞社入社。政治部長、論説委員長、論説フェロー等、45年以上にわたり政治の現場を取材、24年から客員編集委員。東海大客員教授。19年度日本記者クラブ賞受賞。『平成政権史』（18年）、『宏池会政権の軌跡』（23年）など著書多数。

ビジネスケアラー支援の最前線

会員月例研究会　酒井穣氏が講演

日本生産性本部は2月20日、会員月例研究会2月例会をWEBで開催した。「ビジネスケアラー支援の最前線～企業は従業員の仕事と介護の両立支援にどのように取り組むべきか～」と題して、チェンジウェーブグループ取締役・創業者の酒井穣氏が講演した。

酒井氏は、自身が17歳の頃から33年間、母親の介護をしてきた経験も踏まえて、「介護で自分と同じ失敗や後悔をする人を減らしたいと願い、この会社をつくった」と会社設立の経緯を語り、「介護の専門家というよりも仕事と介護の『両立』の専門家」と自己紹介した（＝写真）。

■介護は社会課題

酒井氏は、「2025年には認知症患者は100万人以上になる（軽度認知障害MCIを含む）と言われている。どこの家庭でも認知症の介護が始まることになる」と指摘した。

「しかも数年以内に過半数のビジネスパーソンがビジネスケアラーになる。最も大切なことは、自分で直接介護をする時間を減らすために、可能な限りアウトソース（介護保険内のヘルパー、保険外の家事代行サービスなど）を利用すること。自分で何でもやろうとしないように。介護のために、自分の人生を犠牲にすべきではない」と注意を促した。

認知症であることが金融機関に知られると、その人の資産や口座は凍結され、家族であっても引き出せない。「その時、誰が認知症の家族の生活費や医療・介護の費用を負担するのか。何の準備もしていない場合、それはあなただ。親の介護が始まる前に、しっかりと手を打っておくこと」（酒井氏）と強調した。

■産業界への影響は甚大

酒井氏は、産業界への影響について経産省の試算を引用し、「放置しておくと大企業で年間平均6・2億円、中小企業で年間平均770万円の損失になる。仕事と介護の両立に苦しむビジネスケアラーの労働生産性は、平均で27・5％も低下する。そうならないようにするため、経営問題として手を打つ必要がある」と指摘した。

そして、「今、介護が始まったら仕事を続けられないと約4割の人が思っている。実際には何とかなることが多い。国も対応を強化している。仕事と介護の両立研修・相談窓口の設置などの義務化（厚労省）や健康経営銘柄の評価指標への介護の追加（経産省）などが図られた」と語った。

■解決策はある

酒井氏は、「解決策はある。日本はアウトソースできる介護サービスに関する知識を持っているだけで、両立の負担は大きく変わってくる」とし、その解決策として、介護リテラシー向上研修を紹介した。

「この研修の効果は大きく、仕事を休まずに介護を効率的にこなす具体的な知識を得ることができる。リモートワークは介護の負担を上げている。遠距離介護よりもむしろ、近くに暮らしての介護の方が負担が増えやすいという事実がある。とにかく素人判断せず、地域包括支援センターに相談してほしい」と繰り返した。

■中小企業はどうしたらよいか

酒井氏は、「人的リソースに余力のない中小企業は、中小企業同士で連携して取り組むとよい。合同研修などを、地元の金融機関に働きかけてほしい。社員数が少ないからと後手に回ることが多く、様子見はダメ。社員数が少ないからこそ、一人のビジネスケアラーの支援の効果が大きいので、早めに全社レベルでの介護リテラシー向上研修を実施するとよい」とアドバイスした。

■労働組合への期待

酒井氏は、「労働組合はビジネスケアラーの実態調査をするよう会社に要望すること。会社が対応しないようであれば、労働組合がビジネスケアラーたちの要望を取りまとめ会社へ伝えること。優れた他社事例を自社でも導入するよう要望すること。介護リテラシー向上研修は、社員の家族も含めて、全社員強制参加で実施すべき。シニア世代からでは遅い」との危機感を示した。

令和7年度　中災防健康づくり・メンタルヘルス研修のご案内

心とからだの健康づくり指導者のための実務向上研修

職場のメンタルヘルス対策、健康経営施策に携わる方を対象とした、一流講師陣による満足度の高い研修会です

研修は3コース　主な講義と講師（予定・敬称略）

Aコース
「新しい健康づくりのための身体活動・座位行動指針の概要と活用のポイント」
（早稲田大学スポーツ科学学術院　教授　澤田　亨）
「"身心"の自己調整：一人ひとりの健康と能力発揮のために」
（筑波大学　名誉教授／常陽大学　教授　坂入 洋右 他）

Bコース
「世代ごとのメンタルヘルスとライフキャリア：課題と対策」
（法政大学　准教授　小林 由佳）
「データヘルスの活用とTHPの推進による健康経営の実際」
（(株) Smart OHW　代表取締役　産業医　増田 将史）

Cコース
「休み方と働き方の好循環づくりに向けた攻めの「休養（リカバリー）」」
（(一社) 日本リカバリー協会　代表幹事　片野 秀樹）
「チーム力を高める心理的安全性の作り方～実証と研修事例を通じて～」
（(一社) チーム力開発研究所　理事　青島 未佳）

※A・B・Cの各コースには共通して「働く人の健康づくりの動向（中災防の講師による講義）」があります。　※Bコースは令和7年度新設コースです。

中災防は健康で働き続けることのできる職場づくりをサポートします

JISHA 中災防　Japan Industrial Safety & Health Association

対象者
安全衛生担当・人事労務担当・健康経営担当・衛生管理者・産業保健スタッフ・心とからだの健康づくり指導者養成専門研修（THP研修）修了者・健康運動指導士・健康運動実践指導者等

研修期間
1日（9：30～17：10）

参加費
24,200円（税込）／中災防賛助会員・THP登録者の方は21,780円（税込）

開催地
札幌、仙台、東京、名古屋、富山、大阪、広島、高松、福岡

開催日等
開催地により取扱いコース・開催日が異なります。各開催地の空き状況はWebサイトをご確認ください。

●詳細、お申し込みはWebサイトをチェック！　中災防　実務向上

特別民間法人 中央労働災害防止協会（中災防）健康快適推進部
TEL：03-3452-2517

●研修会の最新情報を随時更新中!!　詳しくは　中災防　健康づくり

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

「われわれも繁栄できる」

――JPC創設前史〈上〉

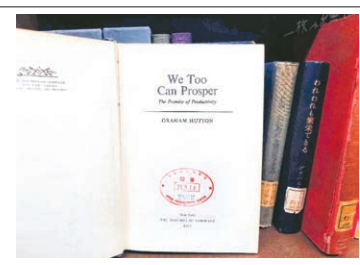
JPC 70th クロニクル 第1回 chronicle

■ハットンの著作

グラハム・ハットン著『WE TOO CAN PROSPER（邦訳：われわれも繁栄できる）』

後に日本生産性本部（JAPAN PRODUCTIVITY CENTER＝JPC）創設の推進役となる郷司浩平（ごうし）（1900～1989、当時は経済同友会常任幹事）は1953年5月、ウィーンでの国際商業会議所総会に出席するため、ヨーロッパに向かった。

その際、ロンドンで時事通信特派員から、生産性運動のバイブルとも言うべき一冊の文献を示された。米国に視察団を送り、未曽有の繁栄の秘密を学習した英米生産性協議会の活動を詳述した本だ。



グラハム・ハットン著『WE TOO CAN PROSPER（邦訳：われわれも繁栄できる）』。訳書は1954年、時事通信社刊。

後に郷司は次のように語っている。

「イギリスは一九四八年に生産性協議会をつくって、労使の視察団をアメリカに送った。その際彼らはおそらくアメリカの技術が戦時中にも進歩していたんだろうというひとつの予断をもって行ってみたが、技術もさることながら、それよりももっと大きな要因は、経営が刷新されているという事実だった。（中略）僕はそれを読んで非常な感銘を受けたんです。」（「証言・高度成長期の日本」「エコノミスト」）

■「日本でもこれを」

郷司はハットンの著作に感銘を受け、一つの決意を抱いて53年夏に帰国した。

「わたしは、イギリスでその話（英米生産性協議会の）を聞き、かつまた、参考文献をもらって、目をとおしていって痛感したのは、日本でもこれをやらなきゃいかん、まさに、戦後復興に役立つ最も有効な機関である、という印象をうけた。」（「郷司浩平回顧談」）

郷司は帰国後、経済同友会の幹部ばかりでなく、他の経済団体である経団連、日経連、商工会議所にも「日本でもこれを」と呼びかけた。

＊

日本生産性本部は2025年3月1日、創立から70周年を迎えた。連載では、これまでの主な足跡を振り返るとともに、そこからミライの生産性運動を切り開くヒントを見出していきたい。

（文中・敬称略）

【参考文献】『生産性運動50年史』（社会経済生産性本部、2005年）

ミライを変える 革新力 1

モビリティカンパニーへの挑戦 トヨタ自動車

富士山のふもと、静岡県裾野市。トヨタ自動車の工場跡地で建設が進む未来の実験都市「ウーブン・シティ」は、東京ドーム約15個分の広さだ。実際に人が暮らしながら移動や物流など様々なモビリティの実証実験を始める。一部エリアでは、秋からトヨタ関係者が入居する予定だ。

「『ウーブン・シティ』は、更地の上にできる街。『永遠に未完成の街』であり、『未来のモビリティコース』です」。トヨタ自動車会長の豊田章男氏は、2月22日の竣工式でこう述べた。

■「ウーブン・シティ」は、新たな価値やサービスを創出

自動運転、AI、ロボットなど最先端の技術の可能性を探るほか、企業とのコラボレーションの「場」となる。豊田会長は1月7日、米ラスベガスの技術見本市で、「ウーブン・シティ」について、次のように語った。「トヨタの強みと、自動車業界以外の業界の専門性の強みを組み合わせ、新しい価値やプロダクト、新しいサービスを作り出す」。トヨタ自動車産業と地域のために働き続けた仲間の想いの上にできる街。『永遠に未完成の街』であり、『未来のモビリティコース』です」。トヨタ自動車会長の豊田章男氏は、2月22日の竣工式でこう述べた。

「ウーブン・シティ」の光景（上）。地下には通路が広がり、ロボットが物流サービスの実証実験を行う。「ウーブン（WOVEN）」は、「WEAVE」の過去分詞で「織られた」の意味。網の目のように道が織り込まれ合う街と、トヨタの祖業の「自動織機」がその名の由来という。下は「空飛ぶクルマ」＝いずれもトヨタ自動車提供

■強固な財務基盤と成長領域の拡大

こうしたトヨタの変革を可能にしているのが、「幸せの量産」というトヨタの原点。もうひとつが、強固となった財務基盤だ。企業の収益性や効率性を評価する指標のROE（自己資本利益率）は、安定的に10％以上ある。「いまの水準をしっかりと維持し、目安は20％です」。トヨタ自動車が2月5日に開いた25年3月期第3四半期決算説明会で、経理本部長の山本正裕氏はこう語った。製造業として極めて高い水準だ。中国に新会社を設立し、レクサスのバッテリーEV（BEV）、および、車載電池の開発・生産を行うと発表。さらに、米国の電池製造会社が生産準備を完了し、4月に電池の出荷を始める計画を公表した。米国や中国で成長領域の拡大を図る。盤石な財務基盤と稼ぐ力の引き上げが、モビリティカンパニーへの挑戦を支える。

◇

日本企業は世界を変えるイノベーションの数々を生み出してきた。企業の革新力の源泉に触れつつ、新たなビジネス展開の動きを探っていく。

■「トヨタ生産方式」を生かす

「ウーブン・シティ」には、知恵と工夫で改善し、生産性を高め、ムダを徹底的になくし、良いものを安く、タイムリーに客に届ける、トヨタの経営哲学は、祖父の豊田喜一郎氏の自動車会社へと続く。喜一郎氏は、1937年にトヨタ自動車工業を設立。当時は、大量生産を伴う事業として成立していなかった。無謀ともいえる状況での自動車産業への挑戦。根底にあったのは、喜一郎氏の「日本人の頭と腕で自動車をつくる」という覚悟だった。そして父の豊田章一郎氏にバトンが渡り、豊田会長のモビリティカンパニーへの変革を目指す、今に引き継がれ、「ウーブン・シティ」へと繋がった。

産業の枠を超え、移動に関するあらゆるサービスを提供するモビリティカンパニーを目指す。

「100年に一度の大変革期」。トヨタの幹部がよく口にする言葉だ。IT企業が自動車産業に参入し、チャレンジしている。

「トヨタ生産方式（TPS）」が生かされている。TPSとは、ムダを徹底的になくし、良いものを安く、タイムリーに客に届ける、トヨタの経営哲学は、祖父の豊田喜一郎氏の自動車会社へと続く。喜一郎氏は、1937年にトヨタ自動車工業を設立。当時は、大量生産を伴う事業として成立していなかった。無謀ともいえる状況での自動車産業への挑戦。根底にあったのは、喜一郎氏の「日本人の頭と腕で自動車をつくる」という覚悟だった。そして父の豊田章一郎氏にバトンが渡り、豊田会長のモビリティカンパニーへの変革を目指す、今に引き継がれ、「ウーブン・シティ」へと繋がった。

こうしたトヨタの変革を可能にしているのが、「幸せの量産」というトヨタの原点。もうひとつが、強固となった財務基盤だ。企業の収益性や効率性を評価する指標のROE（自己資本利益率）は、安定的に10％以上ある。「いまの水準をしっかりと維持し、目安

データ販売 配信 対象作品
動画で学ぶ！交通安全対策
データ販売（MP4・WMV 等）、配信の価格についてはお問い合わせください。
新作
「ゆとり運転」のすすめ
「イライラ」の連鎖から「ゆとり」の連鎖へ
【DVD】全1巻 71,500円（税抜 65,000円）
約15分／字幕選択式
好評既刊!!
ゼロ！飲酒運転 正しい知識で計画飲酒
DVD 全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約24分／字幕選択式
駐車場事故・バック事故 最も身近な事故を防ぐ！
DVD 全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約19分／字幕選択式
ベテランドライバーこそ要注意！ 安全確認を怠っていませんか？
DVD 全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約18分／字幕選択式
漫然運転を防ぐ コメンタリー運転の効果とポイント
DVD 全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約16分／字幕選択式
ながら運転 ながらスマホ 一瞬が事故を招く
DVD 全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約16分／字幕選択式
新版 あおり運転 加害者にも被害者にもならないために
DVD 全1巻 66,000円（税抜 60000円）／ 16分／字幕選択式
防衛運転 7つのポイント 事故を起こさない 起こさせない
DVD 全1巻 66,000円（税抜 60,000円）／ 18分／字幕選択式
新作
カーコミュニケーションを考える
勘違いしていませんか？ ～ハザードランプ・パッシング・クラクション～
【DVD】全1巻 71,500円（税抜 65,000円）／約19分／字幕選択式
このハザードランプの意味は？
このパッシングの意味は？
このクラクションの意味は？
アスパクリエイトは、社員研修用教材の製作・販売を行っています。
株式会社アスパクリエイト
[TEL]03(5803)9511 [FAX]03(5803)9530 〒112-0002 東京都文京区小石川2-1-2
[e-mail]info1@asp-create.com [URL]https://www.asp-create.com

本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。