

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」



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 生産性運動基盤センター
〒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)

オンラインバックナンバー検索サービス
みるしるさがす
生産性新聞のお試し検索
サイト内、お試し検索をクリック!

2024年(令和6年)5月15日(水曜日) 第2752号

CE実現へ今が行動の時

2024年度の第1回生産性シンポジウム(日本生産性本部主催)が4月22日にオンラインで開催された。地球の限界を超えた経済活動により、人類の持続可能性が脅かされる中で、「線形経済」から「循環経済(サーキュラーエコノミー、CE)への転換と、資源生産性の向上が求められている。シンポジウムでは、日本の特徴を生かしたCEについて議論する一方、先進的に取り組んでいる事例などが紹介された。

24年度第1回生産性シンポジウム

「サーキュラーエコノミーを創る」

第一部の基調報告で、将吾氏が「サーキュラーエコノミー加速に向けた取組」と題し、資源循環政策の変遷や「成長志向型の資源自律経済戦略」、そして「企業、自治体、大学、関係団体など400を超える会員が参加している産官学連携のサーキュラーパートナーズ(CPS)の取り組みを紹介した。

井一彦氏、経済産業省の田中氏、NPO法人産学連携推進機構理事の妹尾堅一郎氏。コパネリスの澤田氏は、消費者向け商品の開発の歩みや、2021年に商用工場の稼働を開始したことを紹介した。



玉井氏は、川崎臨海部が国内最大のプラスチックリサイクル拠点や、企業との連携で進める使用済みプラスチックのガス化技術や、「かわさきプラスチック循環プロジェクト」の取り組みなどについて紹介した。

高尾氏は「儲ける」と書き、ごみを原料にした製造業が「儲かる」という成功例を示すことで、新たな市場を切り拓く意欲を示した。

高尾氏は「脱3R(中脈へ)」と書き、環境問題だけの発想ではなく、動脈脈に加え、使いつづけるビジネスを構築する中脈サービス産業を育成すべきとの考えを示した。

妹尾氏は「脱3R(中脈へ)」と書き、環境問題だけの発想ではなく、動脈脈に加え、使いつづけるビジネスを構築する中脈サービス産業を育成すべきとの考えを示した。

その後、事前調査から、参加者のCEへの取り組み状況や課題を把握し、「ビジネスと地域の力をいかに各主体は何をすべきか」「連携して、日本・地域ならではのCEを創る」をテーマに白熱した討議を繰り広げた。

最後に、パネリストがCE実現に向けたコメントをボードに示した(II写真)。澤田氏は「やるリスクを取る」「サーキュラー・ソサエティ」を示し、様々な主体が連携し、資源循環の仕組みを回しながら、地域から全国へと日本版CEを広げることが重要だとまとめ

(詳細2面)

日本生産性本部のサービスマン賞は、5月8日、第5回日本サービス大賞の応募要領を公開した。サービスの高度化と産業の発展を先導する「革新的な優れたサービス」を表彰する。応募受付期間は6月3日から7月23日15時まで。応募フォームをホームページ上で登録することで応募できる。



第5回日本サービス大賞

応募要領を公開 5月21日に応募説明会を開催

日本サービス大賞は、2015年に創設され、これまでに業種・業態・組織の規模を問わず、国内全ての民間サービスから、きろりと製造業や農林水産業における新しい価値を提案しているサービス事業も応募可能。応募対象は、日本国内に二次審査を9月〜12月、現審査基準の考え方について、015年に創設され、これまでに業種・業態・組織の規模を問わず、国内全ての民間サービスから、きろりと製造業や農林水産業における新しい価値を提案しているサービス事業も応募可能。



STOP! 熱中症
データ販売 配信 対象作品
動画で学ぶ! 熱中症対策
あなたのための熱中症対策 ~災害事例から考えよう~
熱中症はこわくない! ~予防対策10か条~
労働災害事例を元に対処法と予防法が学べる教材
[全員向け 21分/管理職向け 25分]
短編アニメ 全員向け6篇、管理職向け7篇から構成されたわかりやすい教材
[全員向け 30分/管理職向け 35分]
【監修】澤田普一(東京福祉大学・大学院教授/医学博士/元独立行政法人 労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)
【価格(税込)】【データ販売】308,000円~ 【配信】165,000円~ 【DVD】49,500円
※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。
ASP CREATE アスパクリエイト [TEL]03(5803)9511 [FAX]03(5803)9530 〒113-0033 東京都文京区本郷2-27-17 ICNビル [e-mail]info1@asp-create.com [URL]https://www.asp-create.com

第1回生産性シンポ 発言要旨

成功例を示し、循環経済を創る

使い続け支える「中脈産業」育成を

第1回生産性シンポジウム「サーキュラーエコノミーを創る」に登壇したパネリストらの発言要旨は次の通り。

■CLOMA会長(花王特別顧問)の澤田道隆氏
CLOMAは立ち上げから5年



いかなしながら、まだない技術を作り込む挑戦を並行し、2030年までにある程度のモデルをつくりたい。ここ5、6年が勝負だ。



■JEP LAN代表取締役執行役員社長の高尾正樹氏
大学院を中途退学し、岩元美智彦氏(取締役執行役員会長)と2007年にJEP LANを設立した。2014年にPETリサイクルの技術開発に着手し、2017

年にはPETケミカルリサイクル技術パイロットプラントを竣工した。18年には、ペットリファイニングテクノロジー事業を継承し、21年にはPETケミカルリサイクル商用工場の稼働を開始した。

日本国内のペットボトル回収率は94%だが、ボトルレオポトルリサイクル率(使用済みペットボトルからペットボトルへのリサイクル率)は20%にとどまっており、伸びしろは大きい。

原料がごみだけに、中に含まれているものや劣化した時の変化などが不確定で、製品に仕上げるにはオペレーションのノウハウがカギを握っている。

今は「リサイクル循環」の時代ではない。サーキュラーエコノミーを実現するには、法の制定、経済合理性を達成する戦略の策定、消費者の巻き込みが必要だ。

サーキュラーエコノミーを商売として成功させることが重要で、経済合理性をみんなが目指して同

じ方向を向いた時、社会が変わる。スタートアップ企業は「ゼロイチ」を実現するのが生命線なので、「資源循環で商売ができる」という世界観を示したい。

■川崎市臨海部国際戦略本部部長の玉井彦彦氏
川崎カーボンニュートラルコン

ビナート構想では、2022年3月に「水素」、「炭素循環」、「エネルギーの地域最適化」の3点を柱に、2050年のコンビナート像を提示した。炭素循環では、首都圏の廃プラスチックや臨海部内のCO₂を循環させ、再資源化



由来の原料・製品等の供給を目指している。

国のサーキュラーエコノミー都市モデル調査と連携して、コンビナートにおけるCEのロードマップを作成し、川崎臨海部のリサイクル技術を生かし、企業・自治体

間連携による実証を重ねて、循環経済型産業の拠点を創出する。

取り組み事例としては、製鉄所の高炉等休止に伴う土地利用転換がある。製鉄所の高炉休止等による約400畝という大規模な土地利用転換で、地権者のJFEホールディングスと連携協定を締結し、土地利用方針を策定。カーボ

ンニュートラルと新たな産業創出の同時実現を目指す。

2025年4月には、Jサーキュラーシステムによる川崎スーパーステイングセンターが本格稼働する予定で、水江地区を含めた周辺地区の土地利用を、リサイクルなどの産業集積に活用する。

■NPO法人産学連携推進機構理事長の妹尾堅一郎氏
線形経済から循環型経済へ転換

するということは、「買い替え」から「使い続け」へ変わることである。循環経済の本質は資源生産性だ。単位あたりの資源で、どれだけ価値をつくることができるかに尽きる。人口100億人時代に豊かな社会をつくるために、累積した資源でしか賄えないとしたら、資源生産性を高めるしかない。

■日本政府の試算では、サーキュラーエコノミーの市場規模は、2030年に80兆円、2050年には120兆円にのぼる。経済的視点では、資源・環境制約への対応を新たな付加価値とする資源循環市場を、国内外で今後大幅に拡大することが求められている。社会的視点では、カーボンニュートラル、経済安全保障の実現、生物多

様性の確保、最終処分場の逼迫緩和などに貢献する。

政策措置をパッケージ化して、日本におけるCEの市場化を加速し、成長志向型の資源自律経済の確立を通じて国際競争力の獲得を目指す。国、自治体、大学、企業

・業界団体、関係機関・関係団体等が参画するパートナーシップを立ち上げており、2025年中にCE情報流通プラットフォームを構築する。

動静脈連携による資源循環を加速し、中長期的にレジリエントな循環経済小委員会」を立ち上げ、3中脈産業を育成することが求められている。

循環経済のビジネスの基本は「使い続け」であり、この分野でビジネスを展開する中堅・中小企業で、成功例がすでに始まっているので、将来に希望を持っている。

業種・業態に合った資源循環圏を構築し、動静脈論を超え、リペアなどのサービス産業を提供する

業種・業態に合った資源循環圏を構築し、動静脈論を超え、リペアなどのサービス産業を提供する

業種・業態に合った資源循環圏を構築し、動静脈論を超え、リペアなどのサービス産業を提供する

2024年度夏期 コンプライアンスオープンセミナー

(主催)サーティファイ コンプライアンス検定委員会

(法令+倫理)×責任×行動

一組織に活力を与えるコンプライアンス

2024年6月22日(土)
会場聴講 または WEB聴講(Zoom Webinar)
【会場】
ビジョンセンター赤坂(永田町)801A+B号室
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-28 合人社東京永田町ビル8階
【定員】
会場聴講: 100名 WEB聴講: 300名
【参加費】 無料

お申込・詳細はこちら <https://www.sikaku.gr.jp/co/seminar/course/>

第39回
ビジネス
コンプライアンス検定
公開試験
試験日 2024年7月28日(日) 申込締切 2024年7月21日(日)
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/>



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

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/>

AI技術が職場に与える影響

—OECD8カ国の事例調査より—

独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員 岩月 真也

1 AI技術の影響に関する国際比較研究の概要

本稿の目的

本稿は、日本を含むOECD8カ国の職場におけるAI技術の活用実態と従業員への影響を紹介するものである。紹介内容は、労働政策研究・研修機構(2024a)『職場におけるAI技術の活用と従業員への影響—OECDとの国際比較研究—』(以下「報告書」と称す)をベースに再構成したものである。

本稿で取り上げるトピックは、AI技術の導入後の雇用、賃金、タスク(作業)、スキルそれぞれの変化と労働者の対応である。これらについては、調査概要、本稿の概要、今後のトピックをそれぞれ述べる。

仕事代替より補完の傾向大

OECDとの国際比較研究に基づき日本の位置づけ(以下「報告書」と称す)をベースに再構成したものである。

本稿で取り上げるトピックは、AI技術の導入後の雇用、賃金、タスク(作業)、スキルそれぞれの変化と労働者の対応である。これらについては、調査概要、本稿の概要、今後のトピックをそれぞれ述べる。

本稿は、日本を含むOECD8カ国の職場におけるAI技術の活用実態と従業員への影響を紹介するものである。紹介内容は、労働政策研究・研修機構(2024a)『職場におけるAI技術の活用と従業員への影響—OECDとの国際比較研究—』(以下「報告書」と称す)をベースに再構成したものである。

研究背景

同志社大学文学部社会学部産業関係学専攻卒業。同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士後期課程修了。博士(産業関係学)。同志社大学社会学部産業関係学専攻助教を経て、現在は、独立行政法人労働政策研究・研修機構、労働法・労使関係部門、研究員。専門は労使関係論。現在、AI技術が従業員に与える影響に関する国際比較研究を行っている。最近の研究成果：『金融業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—』(資料シリーズ No.253)、2022年。『製造業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—』(資料シリーズ No.262)、2023年。『新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究(2)』(調査シリーズ No.242)、pp.87-105、2024年。



同志社大学文学部社会学部産業関係学専攻卒業。同志社大学大学院社会学研究科産業関係学専攻博士後期課程修了。博士(産業関係学)。同志社大学社会学部産業関係学専攻助教を経て、現在は、独立行政法人労働政策研究・研修機構、労働法・労使関係部門、研究員。専門は労使関係論。現在、AI技術が従業員に与える影響に関する国際比較研究を行っている。最近の研究成果：『金融業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—』(資料シリーズ No.253)、2022年。『製造業におけるAI技術の活用が職場に与える影響—OECD共同研究—』(資料シリーズ No.262)、2023年。『新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究(2)』(調査シリーズ No.242)、pp.87-105、2024年。

術として定義し、主に金融業と製造業の企業にインタビュー調査を実施した。調査対象の企業数は合計で96社、インタビュー対象者数は合計で325名である。様々な視点から職場の実態を捉えるため、インタビューは、AI技術への懸念、③仕事の補完性、④新たなスキルと知識の要請、⑤労働関係の重要性などについて、AI技術の影響に関する論文や報告書などを詳細に調べ、①雇用創出の可能性、②賃金の不平等への懸念、③仕事の補完性、④新たなスキルと知識の要請、⑤労働関係の重要性などを提示している。

021)は、AI技術の影響に関する論文や報告書などを詳細に調べて、①雇用創出の可能性、②賃金の不平等への懸念、③仕事の補完性、④新たなスキルと知識の要請、⑤労働関係の重要性などを提示している。このように、AI技術の影響については、代替される可能性を指す代替論が各種メディアで報じられ、将来的な職場レベルにおいて、

具体的にはAI技術がどのように活用され、どのようなプロセスを経て従業員に影響を及ぼしているのかは不明瞭であった。調査の結果は、労働政策研究・研修機構(2022, 2023)、ミフネス(2023)にそれぞれ異なる観点からまとめられた。本稿のベースとなる報告書は、これらの調査結果を国際比較の観点から再構成したものである。

本稿の概要は次の通りである。OECD8カ国の事例には、雇用、賃金、タスク、スキルの創出という四つのパターンが表わ

本稿の概要は次の通りである。OECD8カ国の事例には、雇用、賃金、タスク、スキルの創出という四つのパターンが表わ

本稿の概要は次の通りである。OECD8カ国の事例には、雇用、賃金、タスク、スキルの創出という四つのパターンが表わ

本稿の概要は次の通りである。OECD8カ国の事例には、雇用、賃金、タスク、スキルの創出という四つのパターンが表わ

今こそ始めよう!

受講者募集中!!

地方創生カレッジ

- ・基盤からしっかり学べる
- ・専門的なプログラムも

充実のeラーニング講座

- 産業振興
- 観光マーケティング
- まちづくり
- 地域経営
- 農業活性
- データ分析
- 官民連携

http://chihouseusei-college.jp

地方創生カレッジ

公益財団法人 日本生産性本部

本事業は、国による地方創生事業の一環として実施しております。

『手間ひまをかける経営』を实践する

京都信用金庫・榊田隆之理事長 語る

『手間ひまをかける経営』(生産性出版)で、日本一コミュニケー...

役割が金融機関に求められる...



たが、いくら待っていても目標は降りてこないという...

▲「絆」US5カ年計画(2008年)、ノルマ(業績評価)の廃止(2017年)...

1971年に日本で初めて、「コミュニティ・バンク」を提唱し...

信用金庫は株式会社ではなく、戦後の中小零細企業の復興のため...

日経平均株価4万円の時代だが、この国の繁栄を象徴しているものかという...

安心して託される職員を目指し

脱「ノルマ」に踏み切る

点の金融サービスが必要だ。

▲1996年、バブル崩壊後の金融不況の中で...

「会社とはそういうもの」と思ってた。

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

10年先、20年先には、社会との調和や社員を大切に...

▲1996年、バブル崩壊後の金融不況の中で、京都信用金庫の元幹部職員が...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

▲「日本一コミュニケーシヨンのゆたかな会社を作ろう」というスローガンを掲げて...

コミュニティ・バンク京信

一人でも多くのお客さまの「喜びの声」につながる

温かい金融をめざしてまいります。



京都信用金庫の取組を紹介!

京信のいちおし

ICHIOSHI

「コミュニティ・バンク京信」は、京都信用金庫のブランドネームです。

京都市下京区四条通柳馬場東入立売東町7番地

TEL (075) 211-2111

京信公式HP



著者に聞く

法政大学ビジネススクール教授

高田 朝子氏



〔たかだ・あさこ〕立教大学経済学部卒業後、モルガン・スタンレー証券勤務を経て、Thunderbird School of Global Management (MIM)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科経営学修士(MBA)、同博士課程修了。経営学博士。専門は組織行動、危機管理。主な著書に、『人脈のできる人～人は誰のために「一肌ぬぐ」のか?』慶應義塾大学出版会、『女性マネージャー育成講座』生産性出版など。

『手間ひまをかける経営』日本一コミュニケーション豊かな会社の「関わる力」(生産性出版)の著者である、法政大学ビジネススクール教授の高田朝子氏は、「京都信用金庫のリーダーシップを基盤にした変革のストーリーを自組織に置き換え熟考し、本書を読むことで、変化する時代を戦い抜くヒントを見つけてほしい」と語った。

変化する時代こそリーダーは熟考を

は、変化をしないままそこにいる人たちが、根本の部分では現状に困っていない、切羽詰まっていけないように見える。多くのビジネスパーソンが、組織が変わらないことを何度も学習し、無力感や諦めムードを持ってしまっている。

偶然の出会いから京都信用金庫にインタビュー調査を開始したのは、金融機関らしからぬ大胆な「ノルマの撤廃」に乗り出した頃であり、激動の時期を目にした。なにより、一人ひとりが地域のための「おせっかいバンカー」を名乗り、自分たちの会社が好きな社員たちの姿は見ていて気持ちが良い、その動機付けの源に関心をもった。

変化の激しい環境を生き抜くために、企業と人はどのように振る舞い、どのようなリーダーシップをとるのか。企業経営についての魔法の杖はなく、事例はお手本ではない。そのままマネをすれば上手くいくものではないが、それでも京都信用金庫の事例から金融機関だけでなく全ビジネスパーソンにとってのヒントが得られると考えている。

経験がリーダーシップを強化
リーダーシップは、「環境」×「能力」×「性格」でつくられると考えている。三つの要素が密接に絡み合い、相互作用し合い、加速したり、時には減速し合っただけである。個人の性格について他者は変化に関与できないが、環境を変えることと能力を磨くことは、本人と同様に影響を与えることができる。

リーダーシップ能力を磨くことには、経験と意識が大きく関係する。自分ほどの能力が必要を見極め、どのような経験をすればそれを磨くのかという視点を意識して学習することが不可欠だ。企業経営者は社員がどのような事象を経験するのが必要か推察し、知識を身に付ける機会をどうやって用意できるのかを考え、実現することが社員のリーダーシップ強化に結びつく。

本書では、経営者だけでなく社員一人ひとりがリーダーシップを持って意思決定と行動する重要性について述べた。上司は部下に「とにかくやってくれ」という指示をするよりも、上司自らの言葉で説明して実践する機会を与えた方が、部下も自分ごととして捉え前向きに行動できるだろう。

「おせっかいに顧客に寄り添う力」
「コミュニケーションに寄り添うことを最重要の行動規則」として掲げる京都信用金庫では、その仕事柄、さまざまなタイプの顧客に合わせて個別に対応する能力が求められる。直接、顔を合わせて、「おせっかいに」関わっていく経験は社員の成長を加速させる。「日本一コミュニケーションゆたかな会社を目指す」と宣言する同社では、若手職員が主体的に行動できる環境づくりに注力している。

一人では解決できない問いに対して様々な分野の人が集まり、みんなが寄ってたかって答えを探していく共創施設「QUESTIO Nビル」や、社内ネットワークを活用して、職員がお客様から聞き取ったお悩みや事業課題を投稿し、これに対し別の職員が課題解決のアイデアなどを返信する「くらしの掲げ板」システムなどの仕組みはその例だ。さまざまな取り組みは奇をてらったモノではない。同社の経営の特徴は、その施策の組み合わせの巧みである。同社には地域コミュニティに貢献する強い経営理念があるために、その実現のために短期的な利益を重視することなく策が打っている。これを支えているのが職員の地域の発展に対する真剣度合いであり、会った職員すべてが心の底からおせっかいに人や地域に関わりようとしていた。

1996年のバブル崩壊後の金融不況のなか京都信用金庫で起きた事件が、原点に戻って、顧客の信頼を取り戻すためという強い覚悟につながり、現在の京都信用金庫がある。

2017年に小説家の帯木蓬生氏が紹介した「ネガティブ・ケイパビリティ」の考え方は、「どうにも答えの出ない、どうにも対応しようのない事態に耐える能力」を指す。ビジネスにおいては、拙速に仕事を進めず、より良い方法を模索し続ける。多様なメンバーに意見を求めること、安易に楽な決断に逃げないことが大切だ。確かに、早く結論を出すことは重要であり、否定するものではない。ただ、今後のより不安定で、不連続に不確実に変化する経営環境の中で、過去の経験則でパターン化された答えをだして「楽になる」ことが必ずしも正しいとは限らない。これからのリーダーに求められる能力は、時間の許す限り悩み抜き、締切まで熟考した深度のある決断をくだすことだ。

本書で取り上げた京都信用金庫の事例もその一つとして、得られたヒントをいかに自組織に生かせるか。読みながら熟考するプロセスから炙り出される知恵が、変化する時代を戦い抜く武器になる。

書籍担当者から一言
変化の激しい環境を生き抜くために、人はどのように振る舞い、どのようなリーダーシップをとるのか。本書では「職員一人ひとりがお客様視点で意思決定を行う」風土改革に成功した京都信用金庫を事例に、これからの組織のあり方を示唆します。

(2023年11月、生産性出版刊)

日本一コミュニケーション豊かな会社の「関わる力」

手間ひまをかける経営

高田朝子 著

あいまいで不確実な時代のリーダーシップ論

なぜ、京都信用金庫は、ノルマの撤廃 真の顧客本位 対話型経営 という大胆な改革に取り組めたのか。

生産性出版

日本一コミュニケーション豊かな会社の「関わる力」

手間ひまをかける経営

法政大学ビジネススクール教授
高田朝子 著

「職員一人ひとりがお客様視点で意思決定を行う」
風土改革に成功した京都信用金庫の
驚くべき取り組みから、
これからの組織のあり方を示唆する。

定価 2,420円 (本体 2,200円 + 税 10%)
四六判 上製 268頁 ISBN 978-4-8201-2146-6

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中

エビデンスと経営

慶應義塾大学 商学部 教授
松本 陽一

2

前回、エビデンス・門にしています。視野が狭いというお叱りを受け、(根拠に基づいた)経営という考え方に触れながら、経営学の研究と実務との間には断絶があるらしいことを述べました。その背景には、経営学に特有の事情があるものの、研究者による働きかけの不十分さもまた、経営学の知見が経営実務の世界でエビデンスとして活用されにくい理由のよう

「資源の再配置」で適材適所へ

そこで今回からは、私が取り組んでいる研究分野の、私自身のものを含む研究動向を紹介いたします。

私のような研究者は、一般の皆さんが想像するよりもはるかに狭く限定的な領域を専ら扱っています。

「資源の再配置」です。資源をただ保有しているだけでは不十分です。適材適所という言葉があるように、限られた資源を上手く使います。元はと言えば自社の競争優位につながる業務のために使われるべきですが、その争奪戦に勝つためには、資源の使い道を変える必要があります。

この研究では米国の防衛産業が経験した1970年代から1980年代半ばまでの成長期を再配置することによって、後者の企業がもつ資源の再配置を志向した買収(非防衛関連)が属する産業の成長性が低いほど盛んに行われていました。

株式市場では、資源の再配置を志向した買収は成長期か縮小期かを問わず高く評価され、人材や設備の使い道を変える方が難しいという点についてご紹介いたします。

い事業よりも儲かりそうな事業に投資する方が、一般論としては正しいと言えるでしょう。では、何らかのきっかけで環境が大きく変わったらどうでしょう。例えばコロナ禍でテレワークが普及し、自らの競争優位の源泉を見いだすものがあったら？

それは、例え他社に貸し出すことが、「資源の再配置」です。環境変化に応じて資源の使い道を変えることは、実務の世界では当たり前におこなわれているはずですが、これを何らかの方法で測定し、一般的な傾向を見いだすことは簡単ではありません。

それによると、防衛産業のうち、ミサイル、飛行機、造船という防衛により特化した分野に属する会社と、コンピュータ、通信、電子部品という民間の製品に近い分野に属する会社とは、後者の方が買収をおこないました。また、資源の再配置を志向する買収は、被買収企業が属する産業の成長性が高いほど盛んに行われていました。

これは2000年前後の研究で、資源の再配置されたのが分かりません。確かにお金の使い道は変わったのだと思いますが、しかし、それ以外の何か分からない再配置された、というのでは実務への示唆はほとんど限られたものにとどまるはずではないでしょうか。

若手研究者を支援

「生産性研究助成」授与式

日本生産性本部は4月22日、2023年度「生産性研究助成」の授与式を東京・丸の内線の経営アカデミーで開催した。選定された3人の研究者に対し、尾崎陽一・同本部常務理事から助成金の目録が手渡された。

研究助成は、経営や労働、生産性等に関する領域を研究する40歳未満の若手研究者を対象に毎年募集している。学界を中心として、民間研究機関から実務界まで広く応募がある。有識者で構成される選考委員会の審査を経て、助成対象の研究テーマを選定。2023年度は3人の研究テーマが選ばれ、累計の助成件数は105となった。

冒頭、尾崎常務理事は、「かつて研究助成を受けた若手研究者の方々は、現在では各界の第一線で活躍しながら経営幹部候補の指導にあたり、今回の研究助成を通じて成果を生み出し、いつか経営幹部候補の指導を支援してもらいたい」とエールを送った。

「企業の生産性、サプライチェーンと地域経済」企業誘致政策に基づく分析(川窪悦章・東京大学大学院経済学研究科特任助教、共同研究者)鈴木木文(愛知淑徳大学ビジネス学部准教授)

「地方観光産業の法人経営宿泊施設における労働者の実態解明」地域政策学部准教授(若林隆久・高崎経済大学)



2023年度「生産性研究助成」授与式。前列左から川窪、綱川、若林の各氏。後列左から尾崎、沼上の各氏。

続・私の経営コンサルティング論

リレー連載③

日本生産性本部
主任経営コンサルタント
小林 俊介



(こばやし しゅんすけ)1976年生まれ。静岡県出身。東京農工大学工学部機械システム工学科卒。東京農工大学大学院技術経営研究科技術リスクマネジメント専攻修了、技術経営修士(専門職)。自動車部品メーカーの生産技術部門においてエンジニアリング業務に従事した後、損害保険系コンサルティング会社および監査法人において、リスク管理、事業継続管理(BCM)構築コンサルティングおよびセミナー講師を歴任、その後「日本生産性本部 経営コンサルタント養成講座」を修了し、日本生産性本部専属経営コンサルタントとして、主に製造業における工場経営診断、工場の安全管理体制の診断、改善活動の支援、事業継続計画(BCP)策定の支援、階層別研修および品質管理、原価管理、工程管理などに関する研修の講師として活動している。

業を改善するのであれば、実際の「段取り時間」「運搬回数」「行き来している回数」「行き来している時間」「工具を探している回数」「工具を探している時間」「荷造りの作業時間」などを記録し、客観的なデータに基づいて作業の「現実」を認識しなければ、改善の糸口を見つけないことは困難である。従って、三現主義のうち最も重要なことは、「現場」において「現物」によって発生している事象を定量的に記

私のキャリアの原点は自動車部品メーカーの生産技術職にある。担当した業務には、エンジニアリング、設備企画・治具設計、標準時間の設定、品質改善・合理化、工程の情報化などがあり、工程の生産性を高めるための施策を立案・実行してきた。その過程において重視していた点は「三現主義」であり、経営コンサルタントへ転職してからも「三現主義」が経営コンサルティングでの考え方の基本にある。本稿では「三現主義」を実践するためのデータ活用について論じたい。

データ活用と三現主義

「現物」を確認し、発生している事象の「現実」を知り、問題点を定義して要因を特定することで問題解決を図るプロセスを示している。私が関与した企業において三現主義を重視する企業は多いが、一方で、「現場」に立ち会い「現物」の状態の確認はできていないも、「現実」の把握が十分にされていない実態が散見された。例えば、以下に示す作業に関する意見は、業種を問わず多くの製造工程において良く聞かれるが、実態を把握できている企業

- ＊ 資材や什掛品を頻繁に運搬している
- ＊ 倉庫と工場の行き来が多い
- ＊ 工具を探していることが多い
- ＊ 荷造りや出荷作業に時間がかかっている
- ＊ これらの声に対し、「それらの作業に関する過去の記録はありますか?」と問いかけても、具体的な記録を残していないことが多い。もし、前述に挙げる作業を継続的に加工する製造工程を

有している。A社からは製品切り替え時の金型交換やコイルの補充により頻繁に設備が止まり、設備を有効に活用できていないとの声が聞かれた。近年のプレス機は、運転時間、プレス回数、プレス時間を記録する機能を備えており、A社でも自社のプレス機にはこれらのデータが記録されていることは認識していた。しかし、A社では設備導入後に設備で記録されているデータを確認したことは一度もなかった。プレス機にはネットワークに接続する機能もあったが設備を独立した状態で使用しており、プレス機の制御画面でデータを読み取る必要があった。この読み取りに手間がかかるため記録を確認しておらず、設備の停止頻度や停止時間を感覚的に判断していたのである。

私は、設備から過去1年の生産品種別の運転時間、プレス回数、プレス時間を抽出し傾向を分析したところ、3品種で全体の9割以上の生産量、生産時間を占めており、平均すると設備稼働率は48%であることがわかった。生産数上位の3品種はロットが大きいことからコイルの交換と製品回収ボックスの交換頻度が多くなる。その他の品種は、ロットは小さいが金型交換のための段取り回数が増えることや仕掛かる頻度が低いことから位置出しや加工精度などの品質確認に手間がかかることが分かった。これらの事象から、A社では大ロット品と小ロット品では改善すべき作業が異なることが理解できた。

- 製造工程でデータを活用するために必要なこと
- A社の事例からも設備のデータには日々の現場の実態が表れており、日報など帳票類にも業務内容の実態を把握するためのデータが蓄積されている可能性が高い。製造工程で記録されているデータの傾向を見ることで、思い込みを排除し設備稼働率や効率的な作業などの「現実」を把握することが可能になる。製造工程での改善を進めるためには対象となる作業のデータを取ること、そしてデータから変化を捉えることが肝要である。

メンタルヘルス対策の重要性

会員月例研究会4月例会

日本生産性本部は4月15日、都内会場(WEB併用)で会員月例研究会4月例会を開催した。当日は日本生産性本部メンタルヘルス研究会の中野博之研究員が「心の病」増加企業が急伸、若年化研究統括(II写真)がメ



中野研究統括は、コロナ禍による職場の変容について、「これまで求められる時代になっ

中野研究統括は、メンタルヘルスの停滞化を経験している状況であり、うまく対応できず、組織や個人ばかりではなく、孤立・孤独感によるメンタルヘルスの低下で、リスクマネジメントとしてのメンタルヘルス対策の重要性を強調した。「コロナ禍以前より職場では、未経験課題が増え、職場の寒冷化が進み、不調者対応にしても、そもそも職場自体が大きく変動しているため、なかなか不調者減少には結びつかない」と課題の内容が変わってきていることを指摘した。

ベストブック書籍のご案内

官民共創のイノベーション 規制のサンドボックスの挑戦とその先

規制のサンドボックス制度とは新しいビジネスモデルなどが現行規制との関係で実施困難な場合、規制官庁の認定を受けた実証を行い、見直しにつなげていく制度である。本書は規制のサンドボックス制度の活用例を現役の経済産業省官僚らが解説したものである。

東京大学大学院工学研究科教授・松尾豊氏推薦！

法律は変えられない。規制は変えられない。日本では新しいことはできない。そう考えている人は多いのではないだろうか。しかし法律は変えられるのだ。本書にはイノベーションを起こすためのヒントがたくさん書かれており、ぜひ手にとっていただきたい。

第1章 新しい技術・ビジネスモデルの社会実装
第2章 破壊的イノベーションとDX時代の政策形成論
第3章 規制のサンドボックス事例分析
第4章 時代の変革者たちの声
第5章 企業の法務機能の新展開

編著者：中原裕彦(内閣審議官・元経済産業省大臣官房審議官(経済社会政策担当))・池田陽子
四六判上製：356ページ
定価：2420円(10%税込)
電子版は2200円(10%税込)

【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台3-4-11 麻布エスビル3F (株)ベストブック TEL:03-3583-9762 FAX:03-3585-7703
mail: mail@bestbookweb.com HP: http://www.bestbookweb.com/

徒然なれど

董柱之性は止まず

連合顧問 高木 剛



②

「日本の経営」とは エズラ・ヴォーゲル が「ジャパン・アズ・ナンバワン」を書いた頃、OECD(経済協力開発機構)は、日

ガタガタになった「日本の経営」

本は、会社側が労務管理で、①終身雇用、②年功序列賃金、③企業別労働組合の三種の神器による「日本の経営」はうまく回っている

「日本の経営」と「生産性三原則」の考え方が受け入れられてきた。そして、生産性向上運動の脈絡の中で「生産性三原則(労使協議の原則、雇用の安定的な維持、生産性向上の成果の適正な分配の原則)」を労使で共

在り方に係わる要因も作用し、デフレ型の低成長経済に落ち込んでいた。この日本経済の停滞に併行していわゆる新自由主義経営論に導かれたコーポレートガバ

製造業はマイナス、サービス産業はプラス 労働生産性上昇率 日本生産性本部が4月15日に公表した労働生産性統計(2024年1月分)によると、製造業の労働生産性指数は102.9(20

20年=100)で、生産性上昇率はプラス0.3%。鉱工業では、対象21業種のうち、情報通信業の労働生産性指数は100.4で、労働生

産性上昇率はプラス0.1%。非製造業の労働生産性上昇率は、対象15業種のうち、宿泊業(プラス16.9%)、金融

業、保険業(プラス7.4%)、飲食店(プラス4.0%)等の6

ネットワーク 全・労・生

全労生 副議長 壬生 守也 (電力総連会長)



生産性三原則を前提に取り組み

私の出身の関西では地方労組生産性会議ではなく、関西生産性本部の委員会の一つである「労働政策委員会」として活動しておりま

て、生産性三原則を前提とした取り組みが重要であり、「安心して働き、暮らしていける持続可能な社会を目指す」とした生産性運動の目的は変わらないと

現在の日本では、少子高齢化・人口減少が確実に確保・育成し定着を進む中での人材・技術の維持・強化や社会保

昨今、自然災害が多発しており、その都度私たちが電力関連産業の職場では、当該地域の組合員のみならず、全

そのためには、時代の変化に応じた生産性三原則を正しく理解し、進むべき方向性を

内容: 人事労務管理の全体像の理解、人事労務課題の変化と潮流の把握等

内容: 不調者を出さない一次予防のマネジメント、早く手を打つ二次予防のマネジメント等

JISHA 中災防

多くの社会的課題の解決に向けて労働組合が果たすべき役割は極めて重要である。私たちが従事している電力関連産業においても、将来にわたる懸念に復旧作業を行っ

な力となった。何故「日本の経営」がガタガタになったのか日本の高度経済成長を支え、GDP世界第2位の経済大国化に多大な貢献をした「日本の経営」はアメリカの

成り立っていることを決して忘れてはなりません。さらには、生産性運動を労働組合のない企業で働く皆さんにも浸透させていく必要があると考えています。

内容: 人事労務管理の全体像の理解、人事労務課題の変化と潮流の把握等

内容: 不調者を出さない一次予防のマネジメント、早く手を打つ二次予防のマネジメント等

JISHA 中災防

JISHA 中災防

STOP! 熱中症 Cool Work, Safe Work 熱中対策ウォッチ カナリアPlus 熱中症予防のきほん