

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)10月25日(金曜日) 第2767号

日本生産性本部のサ  
ービス産業生産性協  
会は9月18日、202  
4年度JCSI(日本  
版顧客満足度指数)の  
第2回調査結果の発表  
を行い、8業種84企業  
・ブランドの顧客満足  
度を算出した。各業種  
の顧客満足度上位企業  
は以下の通り。

通信販売1位ヨドバシ・ドットコム(86.7)、2位オルビス(81.9)、3位ファンケルオンライン(80.2)、4位Joshin webショップ(79.4)、5位DHC公式オンラインショップ(78.9)。	旅行1位HIS(78.4)、2位ジャルパック(78.3)、3位日本旅行(75.5)、4位ANAトラベラーズ(75.4)、5位阪急交通社(75.2)。
エンタテインメント3位、3位住信SBI払い(72.0)、3位	銀行1位ソニー銀行(74.8)、2位auじぶん銀行(72.1)、2位d払い(72.0)、3位

11位劇団四季(83.8)、2位東京ディズニーリゾート(79.6)、3位ユニバーサル・スタジオ・ジャパ(78.8)。	ネット銀行(71.9)、PayPay(69.9)。
11位カーブス(71.4)、2位コナミスポーツ(69.3)、3位ルネサンス(67.9)。	11位西部ガス(68.7)、2位大阪ガス(68.1)、3位東邦ガス(67.8)。

実践「生産性改革」詳細	2
「エビデンスと経営」を創る⑥	3
変革の現場②	5
生産性を高めるビジネススキル⑥	7

## HIS、旅行業種で初の1位

### 24年度JCSI第2回調査結果

2023年6月から日本生産性本部の理事を務めている東京海上日動火災保険相談役の北沢利文氏は「実践『生産性改革』」のインタビューに応じ、中小企業の生産性を向上させるためには、商品やサービスの価値に応じた適正価格を受容する経

済社会を醸成することが必要だと指摘した。具体策としては、インバウンド(訪日外国人観光客)という「黒船」需要を活用し、内需を拡大することが重要になるとの考えを示した。(詳報2面)

**実践 生産性改革**  
中小企業は、人手不足や事業承継、DX、GXなど様々な課題に直面している。中でも、北沢氏は、「自社が生み出している付加価値を価格に転嫁することが難しい」という、長年続いている商慣習が中小企業の経営を難しくしている」と話す。現在、政府が強いリーダーシップを発揮して、人件費やエネルギー価格、原材料価格の上昇分を取り価格に転嫁する仕組みを作っており、企業間取引の分野では、適正価格による取引の流れが進みつつある。経済団体が中心となっ



東京海上日動火災保険 相談役 北沢利文氏

## 中小企業の生産性向上にも波及効果が期待

中小企業の価格転嫁をめぐる課題の解決について、北沢氏は「内需の拡大を進めていくことが重要で、「買上げ機運が高まっている今は大きなチャンスだ」と指摘する。構造的な買上げによって消費者の購買力が高まり、経済が活性化すると、経済が活性化すると、循環の実現を描く。さらに、労働力人口の減少が避けられない中、中小企業がDXを進めることは最優先の課題の一つだ。DXによって仕事がシンプルになれば、従業員の仕事がクリエイティブな分野に振り向けることができる。政府は中小企業省力化投資補助金を設け、人手不足解消に効果がある汎用製品の導入を支援している。カタログ型で汎用品を選びやすいのが特徴だ。「小さな成功を積み重ねることで社内の雰囲気が変わり、デジタル化の好循環につながる」と期待できる」という。北沢氏は「各地の中小企業が元気に成長しない」と、日本社会が持つ魅力を取りインバウンド需要拡大に向け、地域全体が真剣に取り組めば、企業の売上増加、生産性向上に波及効果を生み、日本社会の魅力向上にも繋がる」と期待している」と話

価値向上、大企業と中小企業の共存共栄を目指すもので、参加企業は直近で5万5000社を超えている。ただ、中小企業の中で、サプライチェーンに入っているのは製造業など一部に過ぎず、大部分は消費者にモノやサービスを提供するBtoC企業だ。その多くは、価格競争が激しく、価格を上げると顧客を失うリスクにさらされている。中小企業の価格転嫁をめぐる課題の解決について、北沢氏は「内需の拡大を進めていくことが重要で、「買上げ機運が高まっている今は大きなチャンスだ」と指摘する。構造的な買上げによって消費者の購買力が高まり、経済が活性化すると、経済が活性化すると、循環の実現を描く。さらに、労働力人口の減少が避けられない中、中小企業がDXを進めることは最優先の課題の一つだ。DXによって仕事がシンプルになれば、従業員の仕事がクリエイティブな分野に振り向けることができる。政府は中小企業省力化投資補助金を設け、人手不足解消に効果がある汎用製品の導入を支援している。カタログ型で汎用品を選びやすいのが特徴だ。「小さな成功を積み重ねることで社内の雰囲気が変わり、デジタル化の好循環につながる」と期待できる」という。北沢氏は「各地の中小企業が元気に成長しない」と、日本社会が持つ魅力を取りインバウンド需要拡大に向け、地域全体が真剣に取り組めば、企業の売上増加、生産性向上に波及効果を生み、日本社会の魅力向上にも繋がる」と期待している」と話

## インバウンド需要を突破口に内需の更なる拡大を

# 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



## (法令+倫理)×責任×行動

**第40回公開試験概要**  
試験日 2025年2月2日(日)  
試験時間 初級 60分  
10:00~12:00の間に試験開始  
上級 120分  
13:00~15:00の間に試験開始  
受験料(税込) 初級 5,900円/上級 8,400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1月26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/>

# 実践 生産性改革

経営人財をはじめとする次世代の人財育成は、生産性改革にとって大事な課題だ。大企業に関しては、投資家が後継者育成計画(サクセッションプラン)を作成するように求めており、人財育成の取り組みが進められている。

日本経済の失われた30年の間に日本企業が停滞した原因の一つは、人的資本経営の取り組みが遅れたことにあるだろう。日本企業は賃金や人財教育、職場環境の整備を含めて、従業員に対する投資が明らかに欧米に劣後してきた。

日本は今後、人口が減少するが、大企業は競争が更に激化する世界市場を相手に事業拡大を続けねばならない。経営者は従業員の潜在力を最大限に発揮させるための人的資本経営に取り組みと共に、会社のパーパスなどを従業員と語り合い、企業文化の変革も求められる。

欧米企業では人的資本に積極投資を行っている。日本も成長を担う人財を育て、必要ならば社外から招き、世界と戦える強いチームを作ることが、経営の大きな課題でもある。

次世代の経営者には更に厳しい環境が待っている。それを超える人財を育てるためには、厳しい環境の中で、難しい課題に向き合い、課題を解決する力を育てる「タフアサインメント」を課すことが重要だ。大企業においては国内外のグループ会社に経営幹部として送り込み、従業員が生き生きと働き、企業を成長させる人財に育つようリーダする経験を積ませる事例も増えている。

日本生産性本部理事/東京海上日動火災保険相談役 北沢利文氏 インタビュー詳細

## 人的投資を強化し停滞から脱却

北沢利文氏(としふみ) 1977年、東京海上火災保険入社。東京海上日動火災保険取締役社長、同社副会長を歴任し、2022年4月より現職。23年6月に日本生産性本部理事に就任。長野県出身。

後継者でネットワーク作り 一方で、中小企業は大企業に比べて従業員の数も少なく、次世代経営者の多くは現在の経営者の親族、特に子供たちとなる事例が多い。今後の激変する経営環境を考えると、できるだけ早期に次世代経営者を育てる取り組みが必要であるが、個々の中小企業では大企業が行うような計画的な育成は困難である。

どの中小企業も同じような悩みを持っているため、各社の若い後継者同士がネットワークを作り、自社では得られない様々な経験を共通体験する仕組みを作ることが実効性もあり重要であると考えられる。

例えば異業種の先輩経営者の経験談、様々な苦労話を聞き意見交換することは、大企業でのタフアサインメントの疑似体験に近いものが得られ、大変有益な経営人財育成の機会になると考える。若い世代にとっては自分の親の話よりも、他社の先輩経営者の話の方が育成上の効果が高い。いずれ、「あの時ああいう話を聞いておいてよかった」と気づく時が必ず来る。

### 経営人財候補には試練の機会を

経営理念を語り合い、会社は社会の役に立つために存在していることを認識すること、会社の持続的成長の大きな力になる。

魅力のない企業から人は去る。日本企業はバブル経済の崩壊後、人的投資が後回しになった。その後経済が回復しても過去のトラウマによりコストを抑え、投資を控え、内部留保を積み上げる経営が大勢を占めてきた。特に残念なのは、企業だけでなく、国も科学技術や語学等への教育投資を控えたことだ。

この間、米国では企業だけでなく国も積極的な投資を続け、その結果経済は成長し、株価も上昇した。日本も近年は株価が上昇してきたが、米国の経済力の差は拡大する

一方だ。日本の国力を高めるためには国も企業も人財への投資を更に積極的に行わなければならない。

これからの社会を支えるのは若者たちだ。今の若者たちの意識は大きく変わってきている。「社会のために役立つ仕事をしたい」と考える若者たちが増えており、こうした若者の気持ちにこたえる企業になる必要がある。

「企業は社会の役に立つために存在しており、もっと社会に役立つため企業は成長を続ける必要がある」という、仕事の意義と会社の成長の必要性という二つのベクトルについて経営者は従業員と語り合うことが一層重要となっている。特に今後労働力人口が減少することから、従業員が魅力を感じる職場を作ること

一例として、100年企業の経営者の経験を若い経営者たちに語り継ぐ取り組みを運営している企業もある。100年を超える企業の先輩の様々な経験を聞くことは次世代経営者にとって貴重な学びを得る機会になる。

経営理念を従業員と共有 東京商工会議所の「東京の将来を考える懇談会」の座長(当時)として、コロナ禍が終息したタイミングで、会員企業にアンケート調査を行った。「コロナ禍を乗り越える中で重要だった取り組み」を尋ねた中で、「従業員と一緒に会社は何のために存在するのかについて真剣に議論したこと」の意見が印象に残った。

経営理念やパーパスを考えた。経営理念を語り合い、「一緒にやるべきこと」を認識すること、会社の持続的成長の大きな力になる。

「人財育成に積極的に投資しても、知識や経験が増え市場価値が高まれば処遇の良い会社に転職してしまうだけだ」という意見を耳にするところもある。従業員は処遇が悪ければ転職を考える。しかし、処遇が改善しても自分が成長する実感を得られなければ、また転職を考えるだろう。積極的に教育投資をして、経営理念についても従業員と語り合う会社を作ることが、従業員の定着率を高める近道ではないか。

最近では過去に転職した従業員をフォローして、復帰したいと希望する優秀な者には中途採用への道を開ける企業も増えている。一旦転職をしたが、元の会社でもう一度活躍したいと希望する者も増えていくからだ。転職先での経験は得難い経験になるという評価もある。

企業が今後も持続的に成長を続けるためには、従業員が成長を実感でき、仕事の意義を感じる会社が変わっていくしかない。経営者には変革の力量が問われている。

魅力ある会社となるためには従業員への投資が必要だ。教育投資で従業員が成長すれば業績が向上し、利益が増加する。その利益を処遇の改善に活用するという好循環の実現が必要だ。そうした好循環の重要性を従業員ともしっかり共有することが持続的成長の鍵になる。

魅力ある会社となるためには従業員への投資が必要だ。教育投資で従業員が成長すれば業績が向上し、利益が増加する。その利益を処遇の改善に活用するという好循環の実現が必要だ。そうした好循環の重要性を従業員ともしっかり共有することが持続的成長の鍵になる。

経営人財をはじめとする次世代の人財育成は、生産性改革にとって大事な課題だ。大企業に関しては、投資家が後継者育成計画(サクセッションプラン)を作成するように求めており、人財育成の取り組みが進められている。

日本経済の失われた30年の間に日本企業が停滞した原因の一つは、人的資本経営の取り組みが遅れたことにあるだろう。日本企業は賃金や人財教育、職場環境の整備を含めて、従業員に対する投資が明らかに欧米に劣後してきた。

日本は今後、人口が減少するが、大企業は競争が更に激化する世界市場を相手に事業拡大を続けねばならない。経営者は従業員の潜在力を最大限に発揮させるための人的資本経営に取り組みと共に、会社のパーパスなどを従業員と語り合い、企業文化の変革も求められる。

欧米企業では人的資本に積極投資を行っている。日本も成長を担う人財を育て、必要ならば社外から招き、世界と戦える強いチームを作ることが、経営の大きな課題でもある。

次世代の経営者には更に厳しい環境が待っている。それを超える人財を育てるためには、厳しい環境の中で、難しい課題に向き合い、課題を解決する力を育てる「タフアサインメント」を課すことが重要だ。大企業においては国内外のグループ会社に経営幹部として送り込み、従業員が生き生きと働き、企業を成長させる人財に育つようリーダする経験を積ませる事例も増えている。

経営理念を語り合い、会社は社会の役に立つために存在していることを認識すること、会社の持続的成長の大きな力になる。

魅力のない企業から人は去る。日本企業はバブル経済の崩壊後、人的投資が後回しになった。その後経済が回復しても過去のトラウマによりコストを抑え、投資を控え、内部留保を積み上げる経営が大勢を占めてきた。特に残念なのは、企業だけでなく、国も科学技術や語学等への教育投資を控えたことだ。

この間、米国では企業だけでなく国も積極的な投資を続け、その結果経済は成長し、株価も上昇した。日本も近年は株価が上昇してきたが、米国の経済力の差は拡大する

一方だ。日本の国力を高めるためには国も企業も人財への投資を更に積極的に行わなければならない。

これからの社会を支えるのは若者たちだ。今の若者たちの意識は大きく変わってきている。「社会のために役立つ仕事をしたい」と考える若者たちが増えており、こうした若者の気持ちにこたえる企業になる必要がある。

「企業は社会の役に立つために存在しており、もっと社会に役立つため企業は成長を続ける必要がある」という、仕事の意義と会社の成長の必要性という二つのベクトルについて経営者は従業員と語り合うことが一層重要となっている。特に今後労働力人口が減少することから、従業員が魅力を感じる職場を作ること

動画で学ぶ! 職場のメンタルヘルス対策の基本

## 職場のメンタルヘルス対策シリーズ

(全3巻)

第1巻 セルフケア 全員編  
第2巻 セルフケア 新人・若手社員編  
第3巻 管理職のためのラインケア

監修・解説: 山本晴義  
[医学博士 横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長]

【動画配信】165,000円(税込) ※~  
【動画データ】308,000円(税込) ※~  
※動画配信、動画データの価格の詳細はお問い合わせください。  
【DVD】各巻 55,000円(税込) / 全3巻 165,000円(税込) 字幕選択式

ASP CREATE 株式会社

[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

~セミナーのご案内~

### 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

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2024年11月8日(金)10:00~16:00  
◆録画受講 2024年11月21日(木)~2025年3月28日(金)

【講師】 笠井 則宏 氏(多田国際コンサルティンググループ 多田国際社会保険労務士法人(PO)専業マネージャー 特定社会保険労務士)

---

### 改正育児・介護休業法の実務解説セミナー

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2024年11月20日(水)13:30~16:30  
◆録画受講 2024年12月3日(火)~2025年3月28日(金)

【講師】 多田 智子 氏(多田国際コンサルティンググループ 多田国際社会保険労務士法人 代表社員 社会保険労務士)

※当日会場受講の場合の会場は、両セミナーとも御茶ノ水トライエッジカンファレンス(東京都千代田区神田駿河台)です。

産労総合研究所附属 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 E-mail: cnt01@sanro.co.jp  
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.e-sanro.net/

# エビデンスと経営

慶應義塾大学 商学部 教授 松本 陽一

6

松本 陽一

半年間にわたる連載 ウエ氏らの研究によれば、被雇用者は納税者番号もついに最終回を迎え、ブラジルの製糖業で2000年代に急激な需要増に直面し、このカリム氏は、N

経営という壮大なタイ トルを付けて、それに関する問題提起を行っ た割には、連載全体を 通して資源の再配置の 研究の紹介ばかりして きました。読者の皆さ んには消化不良感があ るかもしれません。

最後に、その解消を 目指して、エビデンス に基づく経営について 私が感じることをまと めてみようと思いま す。

■やっぱり研究の話 エビデンスの話…の 前に、少し資源の再配 置の研究を紹介しま す。もう少しだけ、お 付き合ってください。

イリノイ大学のイノ が紐付けられており、 業が買収企業の既存ノ

目指して、エビデンス の規模とは正の相関が 見られたことから、資 源の再配置によって早 期に大規模生産を実現 することができた可能 性が示唆されていま

買収企業の組織に統合 される傾向が強く、ま た買収後により高い地 位に昇進していること を明らかにしました。

買収によって未知の知 の再配置に関するエビ デンスの蓄積が進んで いるの理由が明らかで います。

他にも、私の共同研 究者でもあるシンガポ ール国立大学のチャン 氏は、韓国の財閥企業 がグループ会社間で経 営層の人材をどのよう 実態としては一つの経 営層としてふるまうと 見なせることから、グ ループ内の資源の再配 置を組織内部の問題と して扱っていることが 明らかになりました。

私見では、少なくとも 実務家の皆さんにと っ て、経営学のエビデ ンスとの付き合い方に 関しては、結果は秘 匿したいという場合、

第4回次世代リーダー育成セミナー

■試作品発表で魅力的に サービスを語るには

日本生産性本部は9月26日、次世代リーダ

を対象とした「The Next Leader Acceleration Program (NLAP) 2024」の第4回を都内で開催した。

NLAPでは、シナ

識を獲得しようとする 場合には、断片的に吸 収するよりも、全体を まとめて吸収する方が 良いことを示唆してい ます。彼女らはさまざ まな情報源を駆使して いたし、研究のエビデ ンスという観点で見ると、人的資源のデータ への利用可能性が相対 的に高いから、とも言 えます。

本連載の初回で、エ ビデンスに基づく経営 の意思決定が重要なと

第1は、出来合いの エビデンスを利用する ことです。これはコス トが最も安く済みます が、たまたま求めるエ ンスがある場合にのみ有効です。私が紹 介したのは、まさに出 来合いのエビデンスで す。どのようなエビデ ンスが蓄積されやすい のかは前述のとおりで す。

第2は、研究者と共 同研究を実施するもの です。この場合、自ら の目的に即して、また 分析対象となるデータ を特定した形でエビデ ンスを作ることができ ます。問題は相対的に コストが高くなること です。まずは共同研究 とハサミは使いたく ありません。ただし、 者を探る必要がありま す。研究者は成果を公 開するために研究を行 っていますので、エビ デンスを自社のためだ けに使うと、結果は秘 匿したいという場合、

NLAPは、勉強す れば完結するビジネス スキルではない、将来 の経営幹部に必要な 力の基礎(発想力、課 題発見力、実行力、戦 略構築力、課題解決力) を早期から学ぶ講座 (全5回)で、対象は 将来の経営幹部候補 の課長、マネージャー、 リーダー。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。

プロトタイプینگ(あ えて図工のような手作 りの紙芝居を活用)な どで、ユニークなプレ 発表を展開した。

宮崎昌裕・トウメイ 代表は、「魅力的な プレゼンには雰囲気づ くりも大切。質問に対 して意見を言った後に さらに質問で返して、 さらに議論が深まる。 聞き手とのやりとり次第

トとして。当日は、 第5回の最終プレゼン テーションに向け、プ ロトタイプینگ(試作 品の実践とテスト)フ ィードバックを試作品 に反映して、改善を行 うこと)などが行われ た。参加者はペーパー

第4回次世代リーダー育成セミナー

■試作品発表で魅力的に サービスを語るには

日本生産性本部は9月26日、次世代リーダ

を対象とした「The Next Leader Acceleration Program (NLAP) 2024」の第4回を都内で開催した。

NLAPでは、シナ

識を獲得しようとする 場合には、断片的に吸 収するよりも、全体を まとめて吸収する方が 良いことを示唆してい ます。彼女らはさまざ まな情報源を駆使して いたし、研究のエビデ ンスという観点で見ると、人的資源のデータ への利用可能性が相対 的に高いから、とも言 えます。

本連載の初回で、エ ビデンスに基づく経営 の意思決定が重要なと

第1は、出来合いの エビデンスを利用する ことです。これはコス トが最も安く済みます が、たまたま求めるエ ンスがある場合にのみ有効です。私が紹 介したのは、まさに出 来合いのエビデンスで す。どのようなエビデ ンスが蓄積されやすい のかは前述のとおりで す。

第2は、研究者と共 同研究を実施するもの です。この場合、自ら の目的に即して、また 分析対象となるデータ を特定した形でエビデ ンスを作ることができ ます。問題は相対的に コストが高くなること です。まずは共同研究 とハサミは使いたく ありません。ただし、 者を探る必要がありま す。研究者は成果を公 開するために研究を行 っていますので、エビ デンスを自社のためだ けに使うと、結果は秘 匿したいという場合、

NLAPは、勉強す れば完結するビジネス スキルではない、将来 の経営幹部に必要な 力の基礎(発想力、課 題発見力、実行力、戦 略構築力、課題解決力) を早期から学ぶ講座 (全5回)で、対象は 将来の経営幹部候補 の課長、マネージャー、 リーダー。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。

プロトタイプینگ(あ えて図工のような手作 りの紙芝居を活用)な どで、ユニークなプレ 発表を展開した。

宮崎昌裕・トウメイ 代表は、「魅力的な プレゼンには雰囲気づ くりも大切。質問に対 して意見を言った後に さらに質問で返して、 さらに議論が深まる。 聞き手とのやりとり次第

トとして。当日は、 第5回の最終プレゼン テーションに向け、プ ロトタイプینگ(試作 品の実践とテスト)フ ィードバックを試作品 に反映して、改善を行 うこと)などが行われ た。参加者はペーパー

第4回次世代リーダー育成セミナー

■試作品発表で魅力的に サービスを語るには

日本生産性本部は9月26日、次世代リーダ

を対象とした「The Next Leader Acceleration Program (NLAP) 2024」の第4回を都内で開催した。

NLAPでは、シナ

識を獲得しようとする 場合には、断片的に吸 収するよりも、全体を まとめて吸収する方が 良いことを示唆してい ます。彼女らはさまざ まな情報源を駆使して いたし、研究のエビデ ンスという観点で見ると、人的資源のデータ への利用可能性が相対 的に高いから、とも言 えます。

本連載の初回で、エ ビデンスに基づく経営 の意思決定が重要なと

第1は、出来合いの エビデンスを利用する ことです。これはコス トが最も安く済みます が、たまたま求めるエ ンスがある場合にのみ有効です。私が紹 介したのは、まさに出 来合いのエビデンスで す。どのようなエビデ ンスが蓄積されやすい のかは前述のとおりで す。

地方創生のトップランナーによる“生きた授業”が受けられる

オンラインでいつでも、どこでも、だれでも学べる

はじめてでも基盤からしっかりマスター、専門的なプログラムも

メールマガジン登録で最新の情報をご提供

今なら無料で学べます

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://chihouseisei-college.jp

地方創生カレッジ

検索

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。

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

2023年度 経営アカデミー グループ研究報告書から

働き方改革の意図せざる結果の研究

経営戦略コースCグループ

問題意識と研究目的
日本企業において、「働き方改革」が注目されるようになって久しい。個々の働き手の立場としては、長時間労働から解放され、以前よりもプライベートな時間を楽しめるようになったことは歓迎すべきである。だが、あらゆる現象は常に多面的なものとして考える必要がある。また、経営学を含む社会科学は、意図の上では合理的な個人の行為が合成された結果として、組織のレベルで思いがけない意図せざる結果が生じることがある(沼上、2000)。

そこで本研究では、「働き方改革」が引き起こす、意図せざる組織的な結果について検討する。「ポジティブな効果を意図した働き方改革が組織に浸透することによる意図せざる結果とは、いかなるもので、どのように生じるのか」を問う。

本研究では、このリサーチクエスチョンを解くために、日本企業の「働き方改革」の好事例として認知されてきた企業であるA社を事例として取りあげ

A社は、離職率の上昇を食い止めるために退職者へのヒアリングを行い、その結果に基づいて、2017年に「働き方改革」、特に長時間労働の是正を打ち出した。この経緯からして、同社の経営層は、「働き方改革」によって従業員が喜び、いきいきと働き始める姿を想像していたはずである。しかしながら、われわれが2023年に行ったA社・B社合計64店舗にもおよびる店舗調査によれば、A社の店舗のモラル(士気)は、競合企業であるB社に比べて明らかに低く、また、商品の陳列状況などにも問題が目立ったのである。

現代の日本企業では、多様な人材の活用を促すため、従来の同質化した中核人材(男性)の働き方を見直すことが、言わば「定石」になってきている。そのため現代日本企業の働き方改革の主眼は、従来

「働き方改革」が注目されるようになって久しい。個々の働き手の立場としては、長時間労働から解放され、以前よりもプライベートな時間を楽しめるようになったことは歓迎すべきである。だが、あらゆる現象は常に多面的なものとして考える必要がある。また、経営学を含む社会科学は、意図の上では合理的な個人の行為が合成された結果として、組織のレベルで思いがけない意図せざる結果が生じることがある(沼上、2000)。

そこで本研究では、「働き方改革」が引き起こす、意図せざる組織的な結果について検討する。「ポジティブな効果を意図した働き方改革が組織に浸透することによる意図せざる結果とは、いかなるもので、どのように生じるのか」を問う。

本研究では、このリサーチクエスチョンを解くために、日本企業の「働き方改革」の好事例として認知されてきた企業であるA社を事例として取りあげ

A社は、離職率の上昇を食い止めるために退職者へのヒアリングを行い、その結果に基づいて、2017年に「働き方改革」、特に長時間労働の是正を打ち出した。この経緯からして、同社の経営層は、「働き方改革」によって従業員が喜び、いきいきと働き始める姿を想像していたはずである。しかしながら、われわれが2023年に行ったA社・B社合計64店舗にもおよびる店舗調査によれば、A社の店舗のモラル(士気)は、競合企業であるB社に比べて明らかに低く、また、商品の陳列状況などにも問題が目立ったのである。

現代の日本企業では、多様な人材の活用を促すため、従来の同質化した中核人材(男性)の働き方を見直すことが、言わば「定石」になってきている。そのため現代日本企業の働き方改革の主眼は、従来

「働き方改革」が注目されるようになって久しい。個々の働き手の立場としては、長時間労働から解放され、以前よりもプライベートな時間を楽しめるようになったことは歓迎すべきである。だが、あらゆる現象は常に多面的なものとして考える必要がある。また、経営学を含む社会科学は、意図の上では合理的な個人の行為が合成された結果として、組織のレベルで思いがけない意図せざる結果が生じることがある(沼上、2000)。

そこで本研究では、「働き方改革」が引き起こす、意図せざる組織的な結果について検討する。「ポジティブな効果を意図した働き方改革が組織に浸透することによる意図せざる結果とは、いかなるもので、どのように生じるのか」を問う。

本研究では、このリサーチクエスチョンを解くために、日本企業の「働き方改革」の好事例として認知されてきた企業であるA社を事例として取りあげ

A社は、離職率の上昇を食い止めるために退職者へのヒアリングを行い、その結果に基づいて、2017年に「働き方改革」、特に長時間労働の是正を打ち出した。この経緯からして、同社の経営層は、「働き方改革」によって従業員が喜び、いきいきと働き始める姿を想像していたはずである。しかしながら、われわれが2023年に行ったA社・B社合計64店舗にもおよびる店舗調査によれば、A社の店舗のモラル(士気)は、競合企業であるB社に比べて明らかに低く、また、商品の陳列状況などにも問題が目立ったのである。

現代の日本企業では、多様な人材の活用を促すため、従来の同質化した中核人材(男性)の働き方を見直すことが、言わば「定石」になってきている。そのため現代日本企業の働き方改革の主眼は、従来

「働き方改革」が注目されるようになって久しい。個々の働き手の立場としては、長時間労働から解放され、以前よりもプライベートな時間を楽しめるようになったことは歓迎すべきである。だが、あらゆる現象は常に多面的なものとして考える必要がある。また、経営学を含む社会科学は、意図の上では合理的な個人の行為が合成された結果として、組織のレベルで思いがけない意図せざる結果が生じることがある(沼上、2000)。

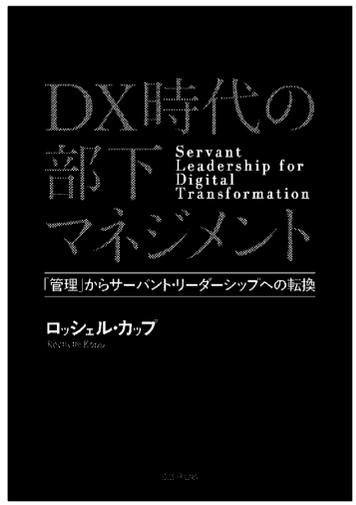
DX時代の部下マネジメント

「管理」からサーバント・リーダーシップへの転換

ロッシェル・カップ 著 A5判 194頁 定価1980円(税込)

◆マネジメントスタイル変革の手法がわかる

デジタルトランスフォーメーション(DX)を実現し、イノベーションを起こすにあたっては、従業員が新しい現実を受け入れ、古い習慣を改め、それまでの思考法と働き方を変えることが必要です。時代の変化に対応し、部下の管理方法を改善することが日本のマネージャーにとって急務となっています。本書では、DXに適したマネジメントスタイルであり、現在の日本のニーズに合致している「サーバント・リーダーシップ」を身につける具体的手法を紹介します。



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。

# 「持続可能な社会」を創る

TOPPANホールディングス  
経営企画本部 部長 岩本 健太

「生物多様性の保全」では「環境」をサス「資源循環型社会」お  
 テナビリティ経営の重「水」の最適利用」  
 点課題の一つと位置付に貢献し、「ふれあい  
 けている。将来にわた豊かでサステナブルな  
 り、あらゆる生命が存くらし」の実現を目指  
 続でできる持続可能な社している。  
 会の実現を目指した 中でも、本論のテー  
 「TOPPANグルーマである「資源循環型  
 プ地球環境宣言」(1社会)への貢献では、  
 992年策定・2022 廃棄物のゼロエミッシ  
 3年改定)を表明し、 ヨンを見据え、廃棄物  
 積極的に地球環境保全 最終埋立量や廃プラ  
 へ取り組んでいる。 チックのマテリアル  
 また、その取り組みをを設定することによ  
 を加速させるために、り、全社活動として取  
 「TOPPANグルー環境ビジョン2025  
 「0」を策定。国際社会の更にも、中期経営計画  
 の一員として未来を見据え、地球環境の保  
 据え、地球環境の保全のキーコンセプトを  
 に配慮した企業活動を「DX (Digital Tr  
 通じ、「脱炭素社会」 ansformation)」

## 小湊鐵道のコンビ経営

### 千葉トップマネジメント・クラブ例会

千葉県生産性本部は 9月11日、第84期生産性トップマネジメント・クラブの9月例会を千葉市内で開催した。

当日は「『地域を盛り上げる会社』小湊鐵道の二人三脚の経営」

1917年に設立された小湊鐵道は、千葉縣市原市などに路線を



石川晋平社長(右)と石川卓生副社長

有する鉄道・バス会社。石川晋平社長は「経

営陣の仕事は「土台づくり」として、2人で経営を担う「コンビ経営」の取り組みについて紹介した。

従業員800人との面談を通じて、トップと従業員との間に親近感が湧くようになり、会社に対する要望が多く出るよう

料や年間休日増加、社宅の借り上げなど福利厚生を充実させた。老朽化した建物の建て替えや車庫の入れ替えなど、様々な改革を説明した。

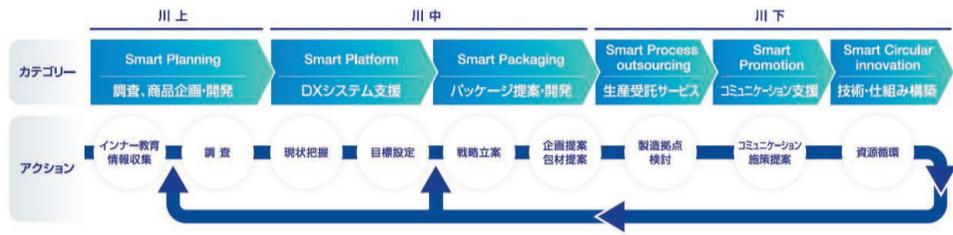
800人面談を通じて、トップと従業員との間に親近感が湧くようになり、会社に対する各部署で作成させ、4

半期ごとに全チームで発表会を実施することになり、一人ひとりに役割と責任が生まれた。

石川卓生副社長は、これらの改革のポイントとして、「先延ばしにしないこと。失敗を恐れないです。やってみることが大切。『前のやり方でもいいか』と考える社員を育

成していくことも重要」と指摘した。さらに「リアルなコミュニケーションを重視し、従業員との信頼関係が高まれば、余裕ができて、安全運転はもちろんだら、お客様にも喜んでもらえる仕事ができる。全メンバーの経営参画がチーム小湊の存在価値」と強調した。

## お客様のバリューチェーンに沿ったSMARTS™の支援領域



世界最高水準のバリア性能を持つ「GL BARRIER」

各種リサイクル技術の開発を強化している。CO<sub>2</sub>排出量の見える化にも取り組み、原料の製造・調達・リサイクル・廃棄などパッケージのライフサイクル全体を通じてCO<sub>2</sub>排出量の定量評価を行い、それに基づいた最適な包装设计を進めている。

■資源の最大限有効活用へのアプローチ

「GL BARRIER」として「SMARTS」を立ち上げた。CO<sub>2</sub>排出量(製品)とコスト(サービス)の両面を捉えることを強みとする。TOPPANは、パッケージで培った技術・ノウハウに、DX、SXなどのリソースを掛け合わせ、バリューチェーンに沿って川上から川下まで最適な選択肢の提供を行っている。

環境負荷の高い金属(アルミ)を使わずに高いバリア性能を実現することからCO<sub>2</sub>削減に寄与している。豊減に寄与している。豊富なラインナップの中には単一素材化を実現するグレードもあり、リサイクル適性向上に

## パッケージの資源循環に挑戦!

「限られた資源を最大限有効活用すること」すなわち「利用の延伸」も重要な焦点と考える。TOPPANグループでは、長年、食品パッケージに着目し、包装材料から食品の賞味/消費期限延長に取り組んできた。

具体的には、「GL BARRIER」として「SMARTS」を立ち上げた。CO<sub>2</sub>排出量(製品)とコスト(サービス)の両面を捉えることを強みとする。TOPPANは、パッケージで培った技術・ノウハウに、DX、SXなどのリソースを掛け合わせ、バリューチェーンに沿って川上から川下まで最適な選択肢の提供を行っている。

環境負荷の高い金属(アルミ)を使わずに高いバリア性能を実現することからCO<sub>2</sub>削減に寄与している。豊減に寄与している。豊富なラインナップの中には単一素材化を実現するグレードもあり、リサイクル適性向上に

時間創造する

帳 2025

全国主要書店・ネット書店等にて絶賛販売中!

〈生産性出版 手帳担当〉 Tel.03-3511-4034 Fax.03-3511-4073  
<https://www.jpc-net.jp/diary/>

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。

# 2024 変革の現場

②

## アライプロバンス

1903(明治36)年に創業した新井鉄工所は、主に石油・天然ガスの掘削機器の製造・輸出などの金属加工業を続けてきたが、事業の斜陽化に伴い、2016年に製造事業から撤退した。

## 製造業から総合不動産業へ

現在は、2025年度からの中期経営計画策定作業を行っており、変化する市場環境の中で、「アライズム」(当事者意識・目的意

場も多く備え、立地の良さも活用確保にもつなげている。また、「HYPER SPACE/LOGI STICS」をコンセプトに「小区画分割」や「多用途」に対応していることも特徴だ。て価値ある不動産物件物流用途としてだけでなく、賃貸マンション・再生した上で、投資家や事業法人に提供して



アライプロバンス葛西の外観



アライプロバンス浦安の外観

「アライプロバンス」は、資産を表すプロパティと前進を表すアドバンスから名付けている。日本生産性本部は、製造業時代から業種転換、新事業立ち上げに際し、定期的な経営課題を設定・共有し、課題ごとに各専門家の力を借りながら、会社と共に課題解決を行っている。

## 老舗企業の業態転換

担当の信太哲・日本生産性本部

アライプロバンスは、時代の



の強み、素早い意思決定ができるオーナー企業の強みを持って

## 自分で徹底的に考え抜いた



新井太郎・アライプロバンス代表取締役社長の話

100年を超える経営の灯を絶やせないという強い思いから第二創業の道を選び、総合不動産業に進出した。再出発のきっかけとな

ったのが現在の事業の柱である物流不動産だ。「アライ」というブランドを掲げて自前で開発から運営までできること、23区内の広大な土地を分割せず一体開発できること、この二つの理念と、好立地の工場跡地を最も生かせる用途は何かを考えた際に、大型物流施設の開発運営という最適解にたどり着いた。

昨年11月に社長に就任した際には、これは稲盛和夫さんの言葉だが、「全社員の物心両面の幸福を追求して実現する」と宣言した。社員には人生の時間の多くを会社で過ごす時間があるから、会社で過ごす時間は有意義なものではないと、他社にない独自性を追求しながら、社員が面白い仕事ができる会社、それをしっかり評価できる会社にしたいと伝

えた。今後は、物流不動産以外の、マンションやオフィスビル開発運用、土地賃貸運用、様々な領域に取り組んでいきたい。23区内での小型物流施設の建設なども手掛けたい。今年、名古屋で3棟ビルを購入した。エリアも関東に限らず、全国に幅広く展開していく。

当社が業態転換、新事業立ち上げの成功例だとしたら、成功した要因は、自分で徹底的に考え抜いたことだと思う。人の意見を聞くのはいいが、人に頼ってはいけない。強い意志を持って、最終的には自分で考えて決断することが重要だ。

信太コンサルタントには、私みたいな生意気な人間に付き合い、また、ややこしいコンサルティングテーマに耐えていただいて感謝しかない。様々な知識や知見を提供してくれるのはもちろん有難いが、それ以上に、経営者の聞き手として、コーチングや傾聴を行い、私の考えていることを整理してくれることが素晴らしい。私が事業の構想などを思いっきり話しても、考えていることをしっかりと経営のフレームワークに落とし込んでくれるので、自分の思考の整理ができて、大変助かっている。

識・問題意識、スピーディな総合不動産カンパニーを目指している。記事の問い合わせは、日本生産性本部コンサルティング部、電話03(3511)4060まで。

## 生産性出版の新刊・好評書



58人の未来を考えるエシカル経営の専門家が書いたエシカルバイブル

誰もが公平で、安心して暮らせる「エシカルな社会」になるために、押さえておきたい考え方「J-ESCALAR(倫理的基準)」について、包括的にまとめた待望の書。基準となる8分類全43項目を詳しく解説します。

ISBN 978-4-82201-214-8 定価2750円(10%税込)

サステナブル調達を成功させるための国際認証の教科書



「なぜ、いま、企業にサステナブル経営が求められるのか」本書は、国際認証が誕生した背景と考え方、サプライチェーンが国際認証を取得するための要件、企業がサステナブルなビジネスに取り組みむときに必要な「心構えや考え方」基礎知識」を解説します。

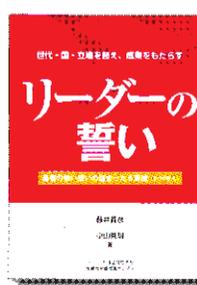
## 生産性労働情報センターの新刊・好評書



【新解釈】マネジメントの本 自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」

本書はマネージャーの役割から心理的安全性とリーダーシップまで、経営やマネジメントに従事する方々、特にマネージャーとしての経験を持ち、その中で悩みを抱えている方々、より実践的に活用できるノウハウを求めている方々を対象に書かれています。

ISBN 978-4-88372-612-7 定価2200円(10%税込)



リーダーの誓い 著者の熱い想いの詰まった5要諦(5つの教え)

「世代・国・立場を超え成果をもたらすリーダーになるための、著者の熱い想いの詰まった5要諦(5つの教え)」1. ビジョン、2. 戦略・価値創造力、3. 人を巻き込む力、4. 実行力、5. 人間力が、各界のリーダーとともに紹介されています。

ISBN 978-4-88372-611-0 定価2200円(10%税込)

# 生産性を高めるビジネススキル Part24

## ChatGPTのビジネス活用法

〈6〉

生成AIとは言い、シン  
プルなプロンプトを入れる  
だけで、お金になる価値が  
魔法のように生まれてくる  
わけではありません。欲しい  
情報が出てくるようにプロ  
ンプトを試行錯誤し、チャ  
ットUIで何度もやり取り  
してブラッシュアップする  
必要があります。その上  
で、出力を人間の目でチェ  
ックします。手間がかかる  
ように見えますが、その業  
務を人間が行うよりは格段

オデッセイ代表  
IT・ビジネスライター

柳谷 智宣

### 今後、ビジネスで生成AIを活用するために

成することも可能です。C  
hatGPTをビジネスで  
活用することで、大幅な業  
務効率の向上が見込めま  
す。

とはいえ、これはAIの  
ビジネス活用における第一  
歩でしかありません。業務  
効率の改善ができるように  
削減という視点ではビジネ  
スとして大きな投資をする  
ことができません。しかし、  
AIによってビジネスをス  
ケールさせるといふ視点で  
あれば、大きな投資も可能  
になるでしょう。

すでに、セブンイレブン  
やコカ・コーラのように生  
成AIを商品企画や広告に  
活用している企業が出てき  
ています。住友化学では生  
成AIを技術アイデアの創  
出や研究・製造データの分  
析に活用しています。また、  
ビッグデータを分析して経  
営判断に役立てたり、社内  
リソースを最適に配分する  
こともできます。

例えば、営業は潤沢な在  
庫が欲しいのに、製造の現  
場や経営側としては製造量  
を抑えたい、といった衝突  
が起きます。そんな時、A  
Iを使えば失注を抑えつ  
つ、在庫も最低限にできま  
す。AIの判断であれば、  
両者も納得し、ビジネスス  
ピードも向上するでしょ  
う。

AIはミスをする可能性  
があるのでは、クリティカル  
なところには使えない、と  
いったイメージを持ってい  
る人もいるかもしれませ  
ん。しかし、人間よりもミ  
スをする確率が低いなら、  
同じように運用できるはず  
です。事故を起こすことが  
できないプロンプトでも、A  
Iが運用するような事例も  
出てきています。

ビジネスにAIを活用を  
するかどうかを議論する、  
という時期は過ぎていま  
す。今後はビジネスにAI  
を当たり前に使おうにな  
ります。いち早く、AIの  
ビジネス活用を成功させ、  
日本の企業が元気になるこ  
とを期待しています。

(終わり)

### アサーションで

#### コミュニケーションを円滑に

⑥

アサーションにはいくつ  
かの誤解がよく生まれま  
す。今回はそれを解いてい  
きましょう。

①アサーションは相手を説  
得する術である

アサーションを学べば、  
相手を思うとおりに動かす  
ことができる、相手に嫌と  
言わずこちらの要求を呑  
んでもらえるようになる…  
と考えている方もいるかも  
しれませんが、アサーショ  
ンは相手を自分の意のまま

### アサーションのよくある誤解

に操るようなコミュニケー  
ションスキルではありません。  
こちらに相手への要望  
を伝える自由があるのと同  
様に、相手にはそれを受け  
取る自由があります。

従わされてしまう…とな  
たら、怖くて話もできませ  
んね。

例えは相手の体臭の問題  
を指摘するとき、どんな言  
い方をしようと、相手は少  
なからず傷つき、ショック  
を受けます。このように  
相手に必要なのは「いかに  
して相手を傷つけないか」

もちろん人間ですから、  
私たちは当然失敗をしま  
す。今日こそははっきり伝  
えようと思っただのに、結局  
半分も言えないまま話を終  
ります。

「先日は一方的に私の意見  
ばかり押しつけてしまって  
すまなかった。改めてあな  
たの気持ちを聞きたいのだ  
けれど…」など、次のコミ  
ュニケーションでフォロー  
することを考えてみてくだ  
さい。「完璧なアサーティ  
ブ」を目指さなくてもよい  
のです。

アイシンク  
ヒューマンスキル講師

丸山 奈緒子

入れない自由もあります。  
アサーションでは「YES  
SもNOも自由に言い合え  
る関係」が理想です。アサ  
ーションを学んだ人と話す  
と、いつもNOが言えずに

「私は今から相手  
を傷つける可能性のあるこ  
とを伝えるんだ」という覚  
悟を持つことです。

「私は相手を傷つけてい  
ない」と思ってコミュニケ  
ーションするより、「私は  
相手を傷つけるかもしれな  
い」と思ってコミュニケー

えてしまったり、逆に「今  
日は相手の意見もちゃ  
んと聞こう」と思ったのに、  
気が付けば相手を責め立て  
てしまっていた…など。

「先日は一方的に私の意見  
ばかり押しつけてしまって  
すまなかった。改めてあな  
たの気持ちを聞きたいのだ  
けれど…」など、次のコミ  
ュニケーションでフォロー  
することを考えてみてくだ  
さい。「完璧なアサーティ  
ブ」を目指さなくてもよい  
のです。

企業・団体名の  
名入れが可能です

## 未来につながる365日へ NMR ビジネスダイアリー 2025のご案内

# Business Diary 2025

1年後ビジネスシーンを  
振り返ることも大切です……

- B5判 全116ページ
- ・表紙4色 ・日記欄(共通)2色刷 ・便利情報&メモページ1色刷
- 使いやすいB5サイズのダイアリー。
- 貴社・貴団体の表紙名入れが可能。  
ノベルティにも最適です。
- さらにオリジナル表紙やオリジナルページも可能。  
貴社・貴団体の事業内容をしっかりとアピールできます。

単価 **484**円 税込  
(500部以上) **462**円(税込)  
(1,000部以上) **440**円(税込)  
名入れ料: 16,500円(税込)

【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台3-1-5 日ノ樹ビル5F  
株式会社日本マネージメント・リサーチ TEL: 03-3585-4427 FAX: 03-3585-4395  
mail: nmr@sepia.ocn.ne.jp HP: http://www.mnr.biz/



