

2022 年		
順位	余暇活動種目	万人
1	国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）	4,080
2	動画鑑賞（レンタル、配信を含む）	3,660
3	読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）	3,490
4	外食（日常的なものは除く）	3,410
5	ドライブ	3,300
6	音楽鑑賞（配信、CD、レコード、テープ、FM など）	3,260
7	ウォーキング	3,000
8	映画（テレビは除く）	2,930
9	複合ショッピングセンター、アウトレットモール	2,590
10	SNS、ツイッターなどのデジタルコミュニケーション	2,360
11	ウィンドウショッピング（見て歩きなど娯楽としての）	2,310
12	動物園、植物園、水族館、博物館	2,260
13	園芸、庭いじり	2,250
14	体操（器具を使わないもの）	2,040
15	テレビゲーム（家庭での）	2,020
16	温浴施設（健康ランド、スパ、銭湯等）	1,970
17	宝くじ	1,850
18	ジョギング、マラソン	1,760
19	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	1,690
20	カラオケ	1,640

（注1）2023年の網掛けは前年に比べ順位の上昇または参加人口の増加があったことを示す。

2023 年		
順位	余暇活動種目	万人
1	国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）	4,740
2	外食（日常的なものは除く）	3,820
3	動画鑑賞（レンタル、配信を含む）	3,600
4	読書（仕事、勉強などを除く娯楽としての）	3,540
5	音楽鑑賞（配信、CD、レコード、テープ、FM など）	3,360
6	ドライブ	3,180
7	映画（テレビは除く）	3,130
7	ウォーキング	3,130
9	複合ショッピングセンター、アウトレットモール	3,000
10	SNS、ツイッターなどのデジタルコミュニケーション	2,540
11	動物園、植物園、水族館、博物館	2,500
12	ウィンドウショッピング（見て歩きなど娯楽としての）	2,380
13	温浴施設（健康ランド、スパ、銭湯等）	2,200
14	園芸、庭いじり	2,110
15	テレビゲーム（家庭での）	2,100
16	カラオケ	1,970
17	遊園地、テーマパーク	1,960
18	体操（器具を使わないもの）	1,930
19	宝くじ	1,840
20	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	1,780

■国内観光旅行が参加人口首位
同白書によると、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが「5類感染症」に引き下げられ、国内観光旅行などの外出を伴うレジャーをはじめ、多くの余暇活動で参加人口の増加が見られた。

2023年は「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」が4740万人が前年より参加人口を660万人増やし、前年に続いて首位となった。また、前年4位であった「外食（日常的なものは除く）」が410万人増加し2位（3820万人）となった。

■参加種目数は女性が増加
一人当たり平均参加種目数は、2022年から2023年にかけて0.3種目とわずかに増加し、10.4種目となった。男女別に一人当たり平均参加種目数を前年と比較すると、男性は前年比0.1種目増加し10.2種目、女性は0.6種目増加し10.8種目となった。

日本生産性本部は10月31日、「レジャー白書2024」を発刊した。2023年の余暇市場はコロナ禍以前とほぼ同水準まで回復。「仕事より余暇重視派」は過去最多だった。



「レジャー白書2024」を発表する長田亮・主席研究員

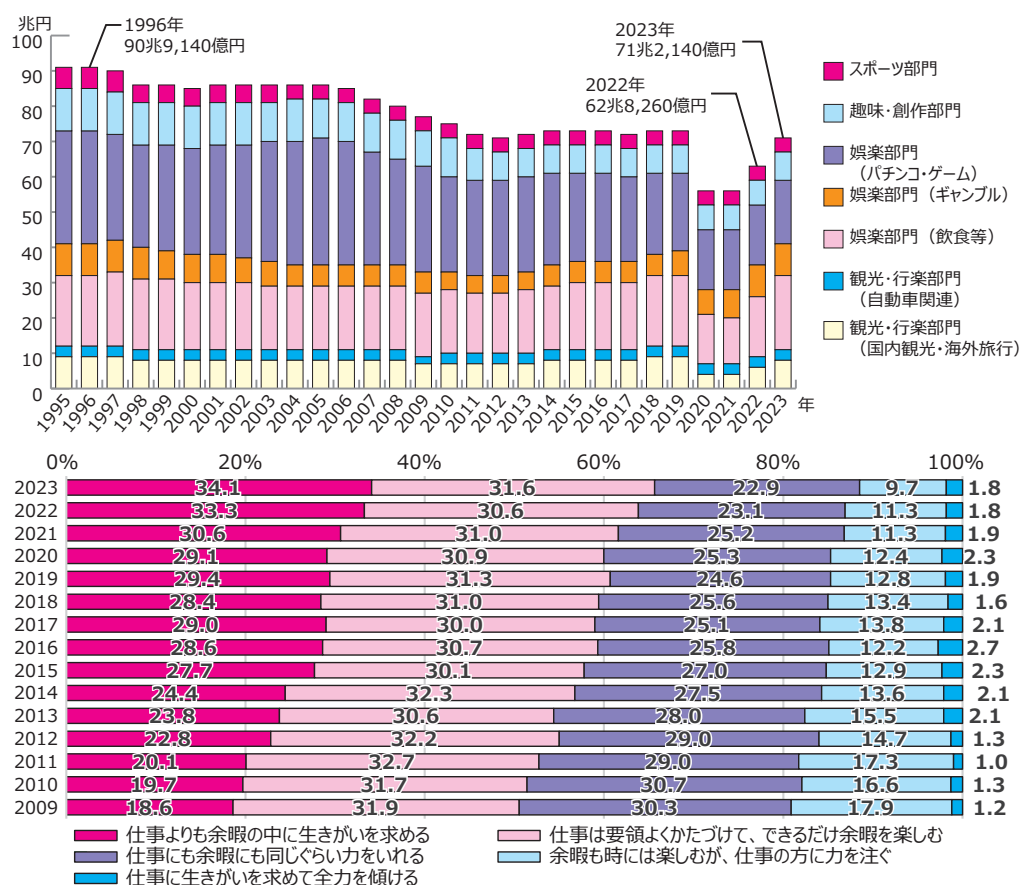
「レジャー白書2024」発刊

2023年の余暇市場、コロナ禍前の水準に迫る

加し10.7種目となった。年代別で、前年からの増減が最も大きいのは、男性では10代の2.4種目増、女性では40代と70代の1.4種目増だった。

■観光・行楽部門が急回復
2023年の余暇市場は71兆2140億円、前年比13.4%増加した。コロナ禍前の2019年比で98.5%の水準まで回復した。コロナ禍で大きく落ちた分野の急速な回復が続ぎ、逆にコロナ禍の特需で伸びた分野は反転して落ちた。

部門別にみると、スポーツ部門は前年比3.6%増で、さまざまな球技スポーツ用品やスポーツ観戦が伸びた。一方、コロナ特需で伸びたゴルフ練習場やキャンプ用品、釣具、スポーツ



自転車は反動減となった。趣味・創作部門は前年比1.7%増で、コンテンツ配信（有料動画配信サービス、音楽配信、電子出版）の伸び率が落ちたものの堅調を維持した。コロナ禍で一時代大きく落ち込んだ映画、音楽会、演劇などの鑑賞レジャーは総じて回復基調が続いた。

娯楽部門は前年比12.6%増で、テレビゲーム・ゲームソフト、ゲームセンター・ゲームコーナーが増加した。公営競技（中央競馬、地方競馬、競輪、ボートレース、オートレース）はプラス成長を維持した。

観光・行楽部門は前年比32.1%増で、国内旅行需要の高まりにインバウンド効果加わり

「レジャー白書2024」については、日本生産性本部から直接購入できるほか、全国の書店やネット書店でも購入できる。

ホテルや遊園地・レジャーランドが急速に回復した。旅行業はこれまで回復が遅れていたが、2023年に大きく戻した。

■余暇重視派が約3分の2に
「あなたは仕事（勉強や家事を含む）と余暇のどちらに重きを置いていますか」と尋ねたところ、余暇重視派（「仕事よりも余暇の中に生きがいを求める」と「仕事は要領よくかたづけ、できるだけ余暇を楽しむ」の合計）は2009年の50.5%から増加

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



企業・団体名の
名入れが可能です

Business Diary 2025

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。

【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/

1年後ビジネスシーンを
振り返ることも大切です……

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)





アートとサイエンス⑦

AI時代の新経営

日本生産性本部主任経営コンサルタント

高橋 佑輔

現代経営はサイエンスを重視し、数字と過去実績を根拠とした意思決定は、パフォーマンスの再現性と漸進的な改善に効果を発揮してきました。一方で、「急な変化」を意思決定に反映させる柔軟性に欠け、過去の成功が次の成功の足かせになるケースも見られます。

「変化」は時代のキーワードです。特にAIは技術的な側面から変化を生み、影響は社会・ビジネスに広く及びます。変化とは可能性の余白であり、余白に新しいビジネスを描きだすことは、主要な経営課題になっています。

余白と向き合うにはアートの力が求められるため、AIは、ビジネスにおける人間のアートの側面に光を当てたとも言えます。アートとサイエンスは二項対立で語るべきではなく、本来、相互補完的です。アートには構造的に解消しない再現性の欠落があるため、間違いを最小化すべき「経営のリアリズム」の中で生かすには、サイエンスの助けが必要です。サイエンスもまた、不確実な時代の先を読み解くには、アートのもたらす直感が要ります。サイエンスとアートは重なり合い、共振するのです。

■アートとサイエンスの反復横跳び

変化は可能性の余白

「アート」「サイエンス」で相互補完

サイエンスでアートの確かなしさを補強する。または、サイエンスで定めた方向をアートで具体化し、膨らませていく。こうした仕組みを組織の各部署、各階層に組み込むことで、意思決定の質が自律的に高まります。この実現には、AIが大きな助けになるでしょう。

AIにアートの発想を手伝

わたるには、「アイデアを100個出して」と指示するだけで良いですが、メタファー（命題からアイデアを連想し、それを組み合わせることで新しい発想を獲得する）やアナロジー（他業種・他企業の成功事例を抽象化して自社の問題解決に応用する）の手順をプロンプトに持ち込めば、より自分の意向を反映できます。

AIにサイエンスを手伝わせるには、論点整理のスキームを提示させたり、統計的な調査の設計をさせることが考えられます。簡単なデータ分析も今後は任せていけるでしょう。

AI時代には、一般的な問いに対する一般的な解はAI

がたちまち示します。かつてのビジネスでも、この決定には「お土産を探しているお客様」の視点が欠けているように感じました（②）。

重要な評価項目でしたが、今後は、処理スピードではなくユニークさが求められます。ユニークなアイデアを生み、速やかに実行に移す。課題を発見してもくじけずに新しいアイデアを創造する。そしてまた実行する。アートとサイエンスを何度も反復横跳びできる足腰を鍛えるべきです。

■共振の可能性（ケース）
アートとサイエンスの共振を意思決定プロセスに組み込んだ例として、製品開発のケースをご紹介します。東北地

合ですし、デザインの方向性も競合の真似です。それに、そもそも、この決定には「お土産を探しているお客様」の視点が欠けているように感じました（②）。
担当者は駅、空港、道の駅に足を運び、そこで観光土産を探すお客様が何を見ているか、どこで足を止め、どんな会話をしているかを観察しました。この調査からは多くの情報が得られました。何より重要だったのは、観光土産を探しているお客様は、「おしゃれなデザイン」を必ずしも欲していない、ということでした（③）。

担当者は社長を説得して、観光客にアンケートを実施し、その結果にコンジョイント分析を施したところ、デザインとしては「おしゃれ」よりも「素朴」が好まれること、価格帯は1000円以内であれば需要の価格弾力性が高いこと、名称は英語よりも日本語の方が良いこと、などを突き止めた（④）。
社長は若者から人気が出るように「都会的でおしゃれなデザイン」にすることを思い直しました。製品の構成要素を「ロゴ」「パッケージ」「味」「価格」に分け、AIも活用して調査結果を踏まえた複数のアイデアを出し、その試作品を作って何度もお客様の反応を確認しました（⑤）。

結果、でし上がった新製品は米で作った煎餅ということを除き、当初の構想から大きく変更されました。そして、見事に大ヒットしたので、共振の可能性（解説）
社長の初期構想（①）はロジカルでした。市場で実績のあるものを模倣することはフオーワー戦略と言いい、大ヒットは無理ですが、ある程度の売れ行きを見込めます。ただ、担当者は納得できませんでした（②）。
「顧客目線が欠けている」という考えはもっともですが、それにしても、社長に異論をぶつけるのだから勇気があります。担当者に「顧客が喜ぶものを作ろう」というのは、ぶれない「問い」だったので、
担当者は実際の売り場に足を運び、丁寧に顧客を観察しました（③）。観察はアートの重要な手法です。情報がないうところに新しいものを発想することはできません。観察を通じて担当者の顧客理解が進み、必ずしもおしゃれでなくても良いという発見がありました。観光客が欲しているのは「贈った相手と地域の魅力を語り合える商品」であり、見映えは二の次なのです。
ただ、この段階ではまだ、「観察中のたまたまの出来事」を一般化している可能性を否定できません。そこでサイエンスの出番です。コンジョイント分析は前回説明したデータ分析の手法ですが、これによって、発見の確からしさを統計的に検証し、製品開発の方向性を固めることができました（④）。
最後に、サイエンスで固めた方向性をもとに、再度アートでアイデアを膨らませました（⑤）。製造やデザインと

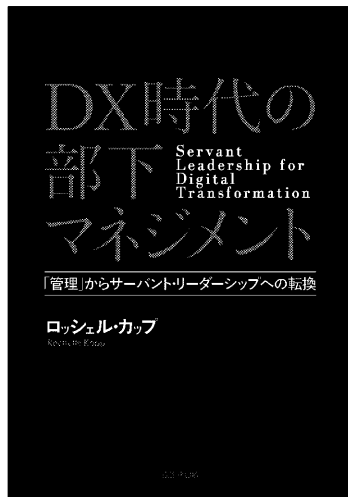
DX時代の部下マネジメント

「管理」からサーバント・リーダーシップへの転換

ロツシエル・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。



変
革
の
現
場

3

新日本電工

新日本電工（本社＝東京・中央区八重洲）は、合金鉄事業をはじめ、機能材料事業や焼却灰資源化事業など特色のある製品・サービスを提供している。中長期経営計画（2023年度～2027年度）では、同社が新しく研修に課題図書とケースが体系を整備するのを機に、2021年度に経営幹部育成研修、2022年度にはイノベーションを生み出す仕組を、2023年度には部長候補者を中心に進行され、講義を収益に結び付けることを目指した。第3回マーケティング（6月）では、B to Bより、日本企業も組織のあり方とそこの個人との関係が大きく変化する中、新しいマネジメントシステムが必要になっていると

経営幹部育成研修で議論

年)において、持続可能な社会実現に向けた環境変化を機会ととらえ、「社会課題の解決」と「企業価値の向上」を両立した具体的な事業戦略の立案及び実践に取り組んでいる。

向け研修を請け負って師によるリードをもとに全員で議論をした。得を目指した。

第4回会計(7月)では、財務諸表から、スペースX、疾走し続ける夢」「製鉄大手3社比較2023年」「キーン・マスケータスラ、疾走し続ける夢」

人材マネジメントの潮流に着目した。

研修では、「イーロ



「社長との対話」の様相

ることを課した。

第1回のテーマはリーダーシップ（4月）で、時代とともに変化する企業組織のあり方をとらえ、様々な状況を場面に置かれたリーダーの行動を多面的な視点で考察し、参加者は自らのリーダーシップと突き合わせた。

身に付けた。実際の企業「グーグル.com」の財務諸表を分析することで、企業の体質的な強み・弱み、成長性、課題、業界や事業の特性、戦略を読み解いた。

第5回財務（9月上旬）では、経営戦略における財務的思考について、M&Aの判断、経営力」などの課題図書

リーダーに求められる能力

「リーダーシップ」「組織・人材」を担当した小林喜一郎・慶應義塾大学名誉教授の話
世界レベルで経済や政治の状況が大きく変



ローバルにおける日本の立ち位置を理解しながら、世界的に直面する課題にどう向き合うか、それについて考える中で、ク

「価値」③自社の利益、社会、社員、社員の発展のために必要なことを構想する「経営構想力」、③理想に向けての緻密な分析とロジカルな戦略策定能力を持つ「戦略策定力」、④会社のため、世のため、社員のために自らが先導する勇氣と仕組みをつくり、それを説き続ける

「戦略実行力」の四つであり、それらを身に付けるために経営者教育があると思っている。

ケースメソッドは、学生や受講者が、ケース（実際の企業や組織が直面した経営課題を記述した教材）を事前に読み込んだうえ、各人の分析結果あるいは意思決定の内容やその理由を教員のリードの下で発表し、議論する授業形式であり、実践的な経営意思決定を行う実務能力が得られる。

日本企業の経営における待ったなしの課題は、自社の持続可能な状態を目指していくサ

ステナビリティ経営だろう。事業で収益を生み出すのは当たり前だが、社会に対してどれだけ定量的な視点で貢献できたのかが大事であり、それはESGやSDGs、社員の育成、DEIB（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン・ビロンギング）なども含むものだと考えている。収益を生み出すとともに、広く社会の課題や社員の働きがい、人生の豊かさといった価値観も企業経営の中に取り入れ、従業員を先導できるリーダーが今、求められている。

も指定され、参加者は「社長と日本生産性本部コンサ
ルティング部、電話03
事前に熟読した。の対話」に臨んだ。
最終回を終えた後に ◇ (3511) 4060
は、受講生は研修での 記事の問い合わせはまで。

ケースメソッド重視の研修

積田正和・新日本電工取締役常務執行役員の話



においては、新入社員からマネジメントクラスまで、社員それぞれが求められる能力、技術、知識を習得するべく、様々な研修・教育を整備、実践している。

これまでの研修は、管理職までは、階層別の研修を中心に実施してきたが、その上の層の研修はなかった。また、収益基盤強化のための事業転換が強く求められている中で、次の経営を担う幹部を継続的に育成する必要があった。その層の研修をきちんと体系立て、将来の経営層になってもらう準備をしてもらうために、経営幹部育成研修を始めた。

経営幹部に必要な、自分で考え、自分で決

断する力を身に付けるために、研修では、ケースメソッドを重視している。ケースメソッドは経営幹部の育成にとっても有用な方法だと思うが、予習復習をしっかりとっておかないと学習効果が薄れてしまう。受講生は大変だが、課題図書、事前課題、事後課題をしっかりとこなし、受講すれば、受講生の身になる。このケースだったら自分はどうか考えるか、どう意思決定を行うのかを考えることで、また、グループ討議を通じて相互に意見交換を行うことにより、新たな気づきも得られたのではないかと思っている。

研修の一環として、研修開始を前に青木泰社長より、受講生に期待することやリーダーシップで大切なことについての講話、そして研修を終えた受講生と青木泰社長との対話を実施している。「会社のあるべき姿と現在の乖離、その要因を取り除く実施策（案）」について全社的な視点で、事前にレポートを書いてもらい、それをもとに、10月31日に社長と対話を行った。そうした対話や議論を通して、会社がより良くなり、成長に向かってさらに進んでいくことを期待している。

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

誰もか公平で、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・E・Eシカル（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 9784820121541 定価 2200 円 (10%税込)



山口真奈美著

ISBN 978 : 4 : 8201 : 2148 : 0 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

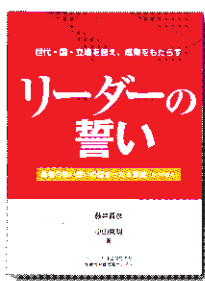


【新解釈】 マネジメントの本
—自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」—

クローセン・パートナーズ
代表取締役 島森 俊史 著
を対象に書かれています。

ISBN 9784883726127 定價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）―



藤片義彦・小山克明著

ISBN 9784883726110 定價2200円 (税込10%)

世代、国・立場を超え成果をもたらし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。

2023年度 経営アカデミー

グループ研究報告書から

8

経営者リレーアレ（A.R.E.）なバトンの渡し方
企業パフォーマンスを向上させるための経営者の継承

経営戦略コースAグループ

■問題意識と研究目的
先行きが不透明で将来予測の困難な時代へ突入している中、企業パフォーマンス（売上高・営業利益）の向上には経営者の重要性が従来に比してますます高くなってきている。経営者や経営者チームの特性が企業業績に影響を与えると考えられており、過去から企業のパフォーマンスに影響を与える重要な要因である経営者や経営者チームの交代には様々な研究がされてきたが、既存研究では一人の経営者あるいは一世代の経営者継承の視点に基づいた研究は少なく、長期的かつ複数経営者にわたって継承がどのように継承され、企業パフォーマンスに影響を与えているかが明らかにされていない。

■仮説

本研究は、新たな要因を発見することが目的であるため、仮説検証型ではなく仮説導出型の研究を行った。そのため、事前の仮説を提示していない。

しかし、長期にわたって複数回経営者が交代しておりかつ実際に企業パフォーマンスが向上している企業には、経営方針の継承（継続性）や新任社長の新規性の観点から明らかにした。

対象期間については、三品が対象としていない2000年度～2022年度までの23年間とし、東証プライム上場企業の中から調査結果の汎用化を目的にグローバル競争が激しい電気機器業界、中程度の化学業界、低い食品業界と、外部環境が異なる三つの業界の企業全327社を対象とした。

■研究方法

そこで本稿は、「企業パフォーマンスを向上させる経営者の継承」とはどのようなものか？」をリサーチクエスチョンとして、11社のケーススタディによる比較定性分析を行うこと

に予備的調査を実施した。なお実際の事例分析では、前任との関係を見る中で、2000年以前の企業の状況も対象としている。

結果、経営者の交代回数4回を下回るとし、該当期間の中で売上高の成長、または利益率の向上が見られる企業7社を抽出した。

■ディスカッション
7社と比較企業4社の合計11社の分析から明らかになったのは以下のとおりである。

まず、起点となる経営者から短期的な継承が行われることで、パフォーマンスを高めている企業（4社）が明らかになった。この企業は特定の経営者が方針を作ったうえで、短期経営者がその方針に従うことによって、パフォーマンス向上させていた。特に、既存研究で十分に議論されていない経営者の継承を継続性と新規性の観点から明らかにした。

対象期間については、三品が対象としていない2000年度～2022年度までの23年間とし、東証プライム上場企業の中から調査結果の汎用化を目的にグローバル競争が激しい電気機器業界、中程度の化学業界、低い食品業界と、外部環境が異なる三つの業界の企業全327社を対象とした。

最後に、経営者を継承しながら事業構造を変革している企業（1社）がいたことを明らかにした。同社は、前任の社長が次に取り組むべき新規事業を示すものの、前任の社長が過度に干渉しないよう

なポジションを選びつつ、後任の社長に自分と異なる属性の人物を選ぶことによって、経営の継続性と新規性がバランスよく発揮できているような状況を作り上げていた。その結果、既存事業と新規事業の移行が順当に行われ、パフォーマンスを向上させることができた。

■結論
事例分析の結果、「企業パフォーマンスを向上させる経営者の継承」とはどのようなものか？というリサーチクエスチョンへの答えとして、以下の命題が提示された。

命題1 I Aim & Abide
特定の経営者が方針を作ったうえで、その方針が維持される施策（aコアとなる経営者が取締役として残る、bその経営者の任期外が取締役として残る）をとり、短期的な経営者への継承を行いつつ、経営の継続性と新規性のバランスを達成できる。その結果パフォーマンスが向上しやすくなる。

命題2 I Remove & Retire
経営者が辞めるタイミングを利用して事業の継続性を止めることができる。結果、次の経営者が資源を集中しやすくなり、パフォーマンスを向上しやすくなる。

指名委員会への示唆である。本稿で議論したような経営者の継承パターンは、誰を継承者にするかにおいて参考になるだろう。特に継続性と新規性を踏まえたうえで、今の方針を継続してほしければ継続性が強まるような継承を、新規性を出してほしければそのような継承を、企業に対して提案する必要がある。

三つ目は、経営者を指す実業家への示唆である。本研究が示唆したのは、経営者は必ずしもすべてができる万能人でなくても、経営の継承の中でその役割を果たすことで、十分に企業に貢献できるということである。先代が敷いた方針を引き継ぐ経営者も、事業整理を行う経営者も、新規性を出す経営者もそれぞれ必要であり、必ずしもすべてを一人でやらなければならないわけではない。実業家は自らの適性・経験・能力を踏まえたうえで、その時々に必要な経営者を指することができれば、経営者として十分であることを示唆したことが、三つ目の実務的なインプリケーションである。

二つ目は、経営者を決定する株主や経営者

指名委員会への示唆である。本稿で議論したような経営者の継承パターンは、誰を継承者にするかにおいて参考になるだろう。特に継続性と新規性を踏まえたうえで、今の方針を継続してほしければ継続性が強まるような継承を、新規性を出してほしければそのような継承を、企業に対して提案する必要がある。

三つ目は、経営者を指す実業家への示唆である。本研究が示唆したのは、経営者は必ずしもすべてができる万能人でなくても、経営の継承の中でその役割を果たすことで、十分に企業に貢献できるということである。先代が敷いた方針を引き継ぐ経営者も、事業整理を行う経営者も、新規性を出す経営者もそれぞれ必要であり、必ずしもすべてを一人でやらなければならないわけではない。実業家は自らの適性・経験・能力を踏まえたうえで、その時々に必要な経営者を指することができれば、経営者として十分であることを示唆したことが、三つ目の実務的なインプリケーションである。

二つ目は、経営者を決定する株主や経営者

指名委員会への示唆である。本稿で議論したような経営者の継承パターンは、誰を継承者にするかにおいて参考になるだろう。特に継続性と新規性を踏まえたうえで、今の方針を継続してほしければ継続性が強まるような継承を、新規性を出してほしければ継続性が強まるような継承を、企業に対して提案する必要がある。

三つ目は、経営者を指す実業家への示唆である。本研究が示唆したのは、経営者は必ずしもすべてができる万能人でなくても、経営の継承の中でその役割を果たすことで、十分に企業に貢献できるということである。先代が敷いた方針を引き継ぐ経営者も、事業整理を行う経営者も、新規性を出す経営者もそれぞれ必要であり、必ずしもすべてを一人でやらなければならないわけではない。実業家は自らの適性・経験・能力を踏まえたうえで、その時々に必要な経営者を指することができれば、経営者として十分であることを示唆したことが、三つ目の実務的なインプリケーションである。

二つ目は、経営者を決定する株主や経営者

指名委員会への示唆である。本稿で議論したような経営者の継承パターンは、誰を継承者にするかにおいて参考になるだろう。特に継続性と新規性を踏まえたうえで、今の方針を継続してほしければ継続性が強まるような継承を、新規性を出してほしければ継続性が強まるような継承を、企業に対して提案する必要がある。

第5回 日系企業安全衛生担当者情報交流会 in ベトナム

中央労働災害防止協会（中災防）は、三谷産業株式会社の協力のもと、日系企業のベトナム人安全担当者等を対象に、労働災害の削減と安全衛生活動の活性化を目指し、交流会を開催します。

●日本語とベトナム語の逐次通訳あり ●資料は日本語とベトナム語の両国語に対応 ●参加費無料 ●ホテルと視察先までバス送迎付き（2日目）

◆開催日：2025年1月14日（火）～15日（水）◆開催地：ベトナム ハイズオン省ハイズオン市

◆対象：ベトナムに海外拠点のある日系企業のベトナム人安全担当者、日本人工場長等。◆定員：先着 60 名

◆開催場所：

1日目 ■ 講習・討議・演習



Nam Cuong Hai Duong Hotel
（ナムクン ハイズオン ホテル）

2日目 ■ 現場視察



Aureole Business Components & Devices Inc. (ABCD) ハイズオン工場

主なカリキュラム

1日目 9:00～17:00

講義：「安全衛生の基本と労働災害防止について」
討議：「自工場の労働災害防止対策の弱み」
三谷産業（株）の安全活動の取り組み ミニ保護具展示コーナーの見学 など

2日目 午前・午後のいずれか4時間程度（希望制）

ホテルよりABCDハイズオン工場へ移動、ABCD ハイズオン工場の安全衛生活動状況の視察後ホテルに戻り、参加者との意見交換。

●ベトナム国内の事業場が対象のため、現地集合・現地解散となります。●視察時間帯（午前・午後）はご希望に添えない場合もあります。●本交流会は厚生労働省の補助事業により中災防が運営します。





■プロボノとは何か
プロボノという言葉を知ると、「プロフェッショナルなボランティア」を想像される方が多いのではないだろうか。その解釈は決して間違ではない。しかし、プロボノのプロはプロフェッショナルのプロではない。ラテン語のPro Bono Publicoが語源であり、英語に直せば、For Public Good（公共善のために）。すなわち、「社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや経験を活かして取り組む社会貢献活動」を意味する。

プロボノは、もともと弁護士費用を支払うことが困難な人に対して、弁護士が無償で法律相談や法務支援をする活動として1980年代に誕生した。つまり、当時の「プロボノ」は法曹界に閉じられた業界用語であった。日本でもこうした海外の動きを知った弁護士や司法書士が、所属する弁護士会や司法書士会の活動として「プロボノ」を国内で展開した記録が残っている。

しかし、今世紀に入り、Taproot Foundation（アメリカ）、P&C（Passerelle et Compétences）（フランス）といった中間支援団体が誕生すると、プロボノは法律に留まらず、マーケティングやIT、デザイン、人事、広報など多様なニーズに応える社会貢献活動へと広がりを見せ、定義が変容した。すなわち、法曹界に閉じられた業界用語から広く社

プロフィール すぎおか・ひでのり 同志社大学経済学部卒業、同大学院総合政策科学研究科修了。内閣官房行政改革推進本部事務局参事官付、京都府立大学公共政策学部講師などを経て現職。大阪公立大学大学院都市経営研究科非常勤講師。専門は自治体政策、NPO論。主な著書に『地域再生とプロボノ』（公人の友社、2015、編著）、『地域創生の最前線』（同上、2016、編著）、『自治・分権と地域行政』（晋書房、2021、分担執筆）など。

プロボノとは何か（上）

新しい「社会貢献・働き方」

—— 福知山公立大学地域経営学部准教授 杉岡 秀紀

会で使われる一般用語としてのプロボノへと広義化したのである。本稿でも基本はこの意味で用いる。

ところで、日本に広義のプロボノという概念が入ってきたのはいつだろうか。結論から言えば、それはNPO法人サービスグラント代表の嵯峨生馬氏が「Taproot Foundation」を視察し、この概念と出会ったことが嚆矢と言える。というのも、嵯峨氏は視察後の2005年頃には日本においてプロボノをマッチングする活動を開始し、その後、プロボノの日本最大の中間支援団体を創設するに至ったからである。なお、現在では30カ国以上から60を超える団体が加盟するグローバルプロボノネットワークという団体もでき、その事務局を同NPO法人が務めている。

■プロボノが求められる背景
響を与えているだろう。また、2011年には東日本大震災が起き、震災ボランティアだけでなく、様々な専門ボランティアへの注目が集まった。すなわち、公共問題を解決するアクターとして、行政だけでなく、民間企業やNPO、大学等によるアプローチが期待されるようになった。ともあれ、こうした様々な事象が重なり、プロボノの裾野が広がったと解される。また、「新しい働き方」という文脈では、近年の政府による「働き方改革」の影響も大きい。とりわけ厚生労働省が2018年に副業を推進するために、モデル就業規則を原則禁止から原則容認に切り替えた影響は計り知れない。そして、その後のコロナ禍におけるZoomなどのオンラインツールの普及も相まって、新たにプロボノや副業、また、P・F・ドラッ

問題解決のための「参謀」

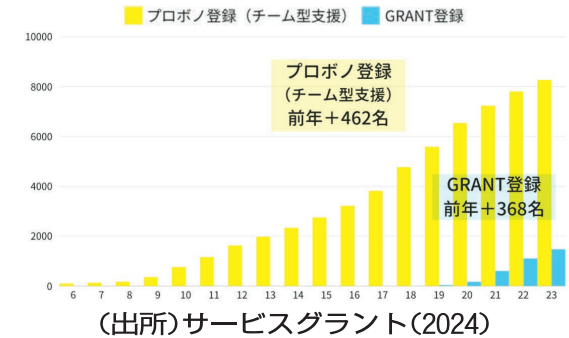
プロボノへの全国的な注目が高まったのは2010年前後である。先述のサービスグラントが創設されたことに加え、嵯峨氏が「プロボノ新しい社会貢献 新しい働き方」という書籍を上梓した影響が大きい。

もちろんそれだけではない。新しい社会貢献」という文脈では、プロボノが広がり始めた時期は、折しも民主党政権時で、政権を挙げた「新しい公共」を打ち出した時期と重なる。この点も少なからず影

■プロボノの実態
図1はサービスグラントに登録するプロボノワーカーの人数である。2023年度で登録者数は8000人を超え、年々増傾向にあることが分かる。プロジェクト実施数も3550を超える。サービスグラント以外にもプロボノのマッチング団体があることを考慮すれば、実際はこの数倍のプロボノワーカーが活躍していると推察される。

■プロボノの登録者数
図1はサービスグラントに登録するプロボノワーカーの人数である。2023年度で登録者数は8000人を超え、年々増傾向にあることが分かる。プロジェクト実施数も3550を超える。サービスグラント以外にもプロボノのマッチング団体があることを考慮すれば、実際はこの数倍のプロボノワーカーが活躍していると推察される。

図1 サービスグラントのプロボノ登録者数



の40〜50代で27・1%を占める。すなわち、ある程度社会人経験を積み、専門性を身につけ、その知識なりスキルを自社以外、すなわち社会や公共のために使いたいと思う層がプロボノの主たるターゲットと言えそうである。

■プロボノと持続可能性
持続可能性とは一般的に「経済・環境・社会の3つの側面から好循環を生み出し、人類が繁栄し続けられる理想の仕組み」を意味する。しかし、日本でその好循環を生み出そうと思った際、最も悩ましいのは人口減少問題である。

厚生労働省によれば、2024年の上半期に生まれた子どもの数は35万74人で、1969年以降最少となった。このままでは2024年度の出生数は遂に70万人を切る可能性が高い。1947〜1949年に生まれた団塊の世代が1学年260万人強存在することを鑑みれば、この数字がいかに少ないかが分かる。一方、近年（2023年度）の死亡数は159万503人と出生数の2倍を超える。すなわち、現在の日本においては毎年80〜90万人ずつ人口減少が進んでいる。これは毎年小さな都道府県が1つずつ無くなる位のインパクトである。

当然のことながら、この問題は労働者不足に直結する。近年地方で見られる「有効求人倍率は高いのに、応募者が少ない」という現象はまさにその象徴である。その結果、日本人だけでは賄えない部分を外国人に埋めてもらおうというところで、近年は外国人労働者が急増している。しかし、外国人労働者の確保だけでは、島国である日本においては非現実的であろう。

そこで注目されるのが、本稿で取り上げるプロボノである。もとより、こうしたアプローチは労働力そのものを埋めることには直接貢献しない。むしろ経営層の壁打ち役となつて伴走する「問題解決のための参謀」というのが立ち位置である。どちらかと言えばコンサルに近い。この共通理解がないままにプロボノを導入しても、問題解決につながらないどころか、お互い不幸になることもある。留意が必要である。

- 【参考文献】
- 厚生労働省ホームページ (<https://www.mhlw.go.jp/index.html>) (2024年10月18日閲覧)
 - サービスグラントホームページ (<https://www.servicegrant.or.jp/>) (2024年10月18日閲覧)
 - 嵯峨生馬『プロボノ新しい社会貢献 新しい働き方』（勁草書房、2011）
 - 総務省「就業構造基本調査」（2022）
 - Taproot Foundationホームページ (<https://taprootfoundation.org/about/>) (2024年10月18日閲覧)

ビジネスコンプライアンス検定

（主催）サートファイ 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

エンカ

コンプライアンス

（法令＋倫理）× 責任 × 行動

第40回公開試験概要

サートファイ団体受験制度

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/>

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

株式会社サート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。

徒然なれど 薑桂之性は止まず

連合顧問 高木 剛



19

「小さな司法」「二善のために、弁護士にメスを入れ、その割司法」と日本の司法ゼロあるいは一人の地対政策を総合化・一体制度の人口当たり利用域をなくしていくしか者数は欧米等に比べ格低い。この低い利用率は、司法制度の認知度が低いことが最大の理由であり、結果的に法曹人口数が低くとも、一応法曹界の体裁を装っている。

脆弱な日本の司法サービスの改善

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

全国の各地域別の弁護士数をみると地域に認知度が低い上に相談を受ける体制の弱さ、あるいは一人しかいない弁護士費用など金銭上の負担力の弱さ等々、一地域内の弁護士だけでは訴訟が始められない状況にある。その改司法」の原因のそれぞれ

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

また、司法による問題解決を忌避し泣き寝入りする国民が多いと高木は創設以来十余年を装っている。

業界のリーディングカンパニーへ

「経営の設計図」を描く

〜今、求められる中長期ビジョン〜

<3>

科学機器の専門商社に回り、不確かな未来だが、修理・メンテナンスを再設計してみたい、そのエンジニア部門もと考えて「経営デザイン」を持っている。歴史を振り返り、経営デザインに組み込んで議論した。「強

これまで経営計画書の突出化」や「セールの色が変わった。成」のほか、全国事業「あいたい姿」を理解場のインナーシェアをし、共感できた。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

ローラン代表取締役社長 羽石 和樹さん

理科の実験道具が並ぶカフェも宇都宮や東京でオープン。販売もする。

会社概要

本社・栃木県宇都宮市。売上48億円、社員75名。主に分析機器、測定機器を販売。エンジニアの技術力も高い。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

「あるべき姿」と「あいたい姿」は大きく違う

日本生産性本部経営品質協議会ディレクター 加藤八十司

「あいたい姿」で一番大切なのは「社員がワクワクすること」。現場を動かす社員の自主性が力となり、飛躍的な未来が実現するのである。

ローランの「あいたい姿」は、社員の共感を得て「あるべき姿」が、より大きなものへと変革した。言葉の使い方一つで思考が変わり、目指す姿も変わる好事例である。

QRコードから連載を動画で視聴できます。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

アップしていく。すると、「全国トップ5になれる。これが「あいたい姿」となった。全社員で「経営の設計図」を読み合わせると、皆の目の色が変わった。

JRRC(公益社団法人日本複製権センター)とご契約ください。

著作権の適法な複製が可能に。

講料
受無著作権講座・セミナー 定期開催
自己啓発・社内研修にご活用ください。

次回 12/5 著作権講座 中級

JRRCは

- 文化庁から指定を受けた「指定著作権等管理事業者」です(著作権等管理事業者:登録番号第01008号)
- 本、新聞、学術文献などの著作物を簡単な手続きで適法な複製(コピー)ができるように権利者から「著作物の複製に関する権利」の管理委託を受けたものを一括管理しています(集中管理機構)
- 企業、官公庁、学校などでの著作物の適正な権利保護と著作物複製利用の利便性向上を図ります

JRRC
JAPAN REPRODUCTION RIGHTS CENTER公益社団法人
日本複製権センター〒105-0002 東京都港区愛宕一丁目3-4愛宕東洋ビル7F
電話番号:03-6809-1281 FAX:03-6809-1283

HP 講座・セミナー

https://jrcc.or.jp

詳しくは JRRC 検索