

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
〒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)1月25日(土曜日)

第2774号



生産性運動70周年に改革加速へ意欲

正副会長年頭会見で表明

日本生産性本部は1月8日、2025年正副会長年頭会見を都内のホテルで開いた。正副会長(キッコーマン取締役名誉会長 取締役会議長)が年頭所感を発表した後、佐々木毅副会長(元東京大学総長)、芳野友子副会長(連合会長)、小林喜光副会長(東京電力ホールディングス取締役会長)、大田弘子副会長(政策研究大学院大学長)、神保政史副会長(全国労働組合生産性政策研究代表執行役社長)の順に、政取縮兼代表執行役社長)の順に、今年度の重要課題などについての見解を述べ、記者からの質疑に応じた。茂木会長は年頭所感の中で、生産性

副会長が今年の重要課題へ決意

副会長の発言要旨は次の通り。
政治はリーダーシップ発揮を
佐々木副会長「世界が不安と変動の時代に入ると見られている中で、政治に求められるのは安定だ。不安が不安を呼び、予想すらしなかった出来事が起こることは極めて留意すべき重要な論点になる。政治が国民に対して確かなリーダーシップを発揮できるように入念な準備と政策を練っていく年になる。日本にとっては極めて重要な時代の始まりである」
労働運動が世界の平和に貢献
芳野副会長「2025年春季生活闘争が本格化し、賃金、経済、物価を安定した軌道に乗せ、新たなステージを定着させる一年になる。日本のジェンダーギャップ指数は低迷している。あらゆる取り組みにジェンダーの視点を取り入れる意識の醸成を進める。今年後半戦80年、『平和なくして労働運動なし』の信念のもと、世界平和に労働運動を通じて貢献したい」
賃上げの機運をさらに高める
大田副会長「人手不足の深刻化で成長分野への人材移動が起こりやすくなり、大企業でも資本コストを意識した経営が始まっている。新陳代謝の弱さや硬直的な労働市場で人材が生かされないという課題を克服し、生産性を高めるチャンスだ。転職が増え、若い人材の意識が変わっており、柔軟な労働市場と労働者保護の両立について真剣に議論すべき時代だ」
柔軟市場と労働者保護を両立
増田副会長「人口減少という解決困難な問題がより顕在化する年だ。その内容を分析すると自然減によるものと社会減によるものがある。人口減少社会はこの先も続いていくのだから、人口減少を大前提とした社会・制度のダウンサイジングに取り組む必要がある。国民運動組織は各界各層が参加しやすく、政治とは適切な距離を保ち、長く運動を続けられるようにすべきだ」
新時代の生産性の本質を熟議
小林副会長「経済社会はモノからコト、そしてココロへと進化している。次世代AIロボットが登場し、人類が哲学と向き合うココロの経済が到来してきている。既存の指標にはない、『楽しさ』や『ウェルビーイング』をどう組み込むのかについて未来から学ぶ姿勢で、新時代の生産性の本質を考えていく。5年ぶりの生産性白書の刊行に向け議論したい」
神保副会長「昨年大幅な賃金水準の改善が実現できたのは、社会全体で賃上げの重要性が共有できたことが背景にある。賃上げの機運をいっそう高めることで大幅な賃金の引き上げを実現しなければならぬ。価格転嫁や適正取引、労使において能力が発揮できる環境整備などの取り組みを強化する必要がある。今期交渉でも労使が真摯な協議を重ね、結論を導き出したい」

ビジネスコンプライアンス検定



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/>

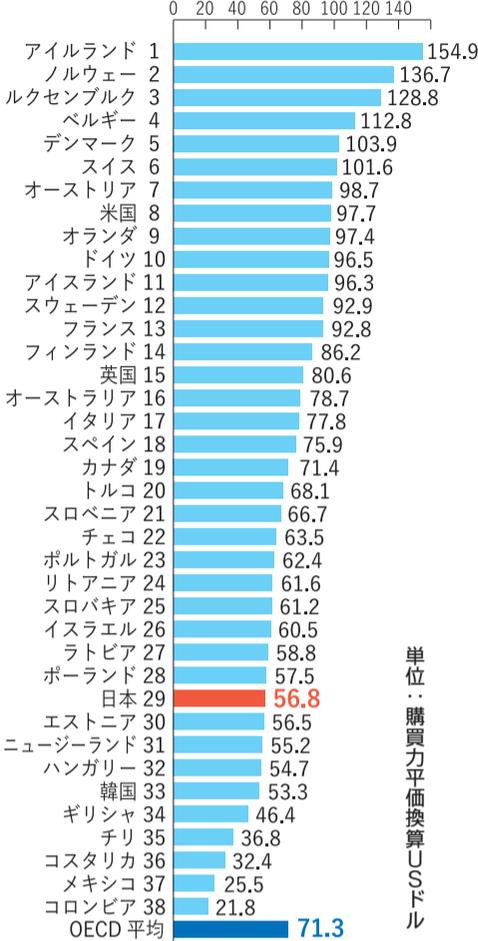
サーティファイ団体受験制度
企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度をいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。
受験人数 一名様より実施が可能です。
試験形式 Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。
団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。
担当者よりご説明をさせていただきます。

日本の労働生産性、OECDで29位

労働生産性の国際比較2024を公表

日本生産性本部は12月16日、「労働生産性の国際比較2024」を公表した。OECDデータベースに基づく2023年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)はOECD加盟38カ国中29位だった。OECD加盟38カ国中29位だった。いずれも主要先進7カ国では最も低い状況が1970年以降続いている。

OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性 (2023年/38カ国比較)



時間当たりでは順位低下に歯止め
2023年の日本の就業1時間当たり労働生産性は56・8ドル(5379円)であった(左図)。これはポーランド(57・5ドル)やエストニア(56・5ドル)とほぼ同水準にあたる。日本の順位が上昇したのは、経済正常化に伴って経済成長率が向上したこと、円ベースの物価上昇が名目値を押し上げた影響が大きい。労働生産性を時系列比較するには実質でみるのが基本ではあるものの、名目値ベースでみた労働生産性の上

昇幅(5・6%増)はOECD加盟38カ国中13位に当たり、これまで20位前後だったことが多い状況から大幅に改善している。実質ベースでみた労働生産性上昇率は1・2%増であった。これはOECD加盟38カ国中9位に相当し、主要先進7カ国でみると米国(12万2910ドル/1164万円)やカナダ(12万2556ドル/1160万円)と比べても4分の3程度である。また、米国(16万9825ドル/1608万円)と比較すると55%程度でしかなく、主要7カ国で最も低い状況が続いている。順位をみると、OECD加盟38カ国の中では29位に当たり、1970年以降で最も低い順位を更新している。2023年の一人当たりの労働生産性が最も高かったのは、アイスランド(25万5780ドル/2422万円)であった。アイスランドの労働生産性は、2000年から2023年の間に3・8倍(名目。実質では1・9倍)にもなっている。これは、法人税率などを低く抑え、グーグルやアップルなどの多国籍企業を呼び込んだことで経済の急激な成長と労働生産性の急上昇を実現したためである。3位のルクセンブルクも、高い労働生産性水準の背景には同様の税優遇をうまく活用していることが挙げられる。

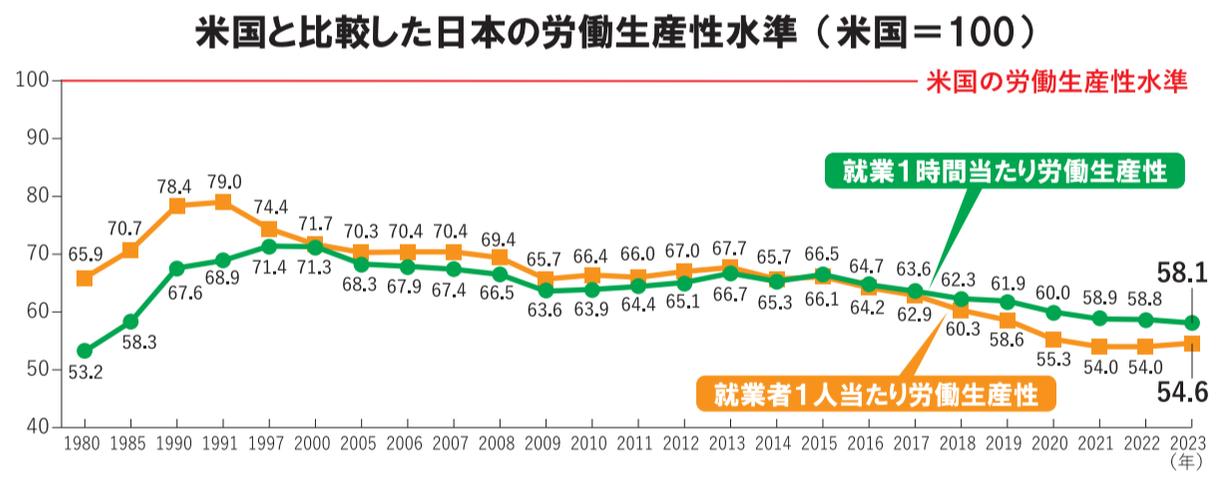
OECD加盟諸国で就業1時間当たり労働生産性が最も高かったのはアイスランド(154・9ドル)とポーランド(128・8ドル)で、2位がノルウェー(136・7ドル)、3位がルクセンブルク(128・8ドル)と続いている。順位をみると、OECD加盟38カ国の中では29位に当たり、1970年以降で最も低い順位を更新している。2023年の一人当たりの労働生産性が最も高かったのは、アイスランド(25万5780ドル/2422万円)であった。アイスランドの労働生産性は、2000年から2023年の間に3・8倍(名目。実質では1・9倍)にもなっている。これは、法人税率などを低く抑え、グーグルやアップルなどの多国籍企業を呼び込んだことで経済の急激な成長と労働生産性の急上昇を実現したためである。3位のルクセンブルクも、高い労働生産性水準の背景には同様の税優遇をうまく活用していることが挙げられる。

2023年は、ほとんどの国でコロナ禍の影響を無視できる状況になったが、ドイツをはじめとするユーロ圏は2023年後半の経済成長率が0%近辺になるなど、景気が低迷している。そうした中で日本経済は緩やかながらも回復が続いたことから、一人当たりの労働生産性上昇率(1・1%増/実質)で見るとOECD加盟38カ国中7位と、多くの国が米国(21万4382ドル/2751万円)、3位がオランダ(17万5412ドル/2255万円)と続いている。上位の顔ぶれは、2010年代後半から大きく変わっていない。アイスランドは、インターネットやアップルなどの米系製造企業の欧州本社が立地する関係で、製造業の付加価値額が非常に大きくなっている影響が大きく、生産から販売・サービスに至るバリューチェーンの多くが揃う日本やドイツなどは構造的な条件が異なる点に注意する必要がある。スイスは、精密機械や医薬品などの産業クラスターが形成されており、高い生産性に結びついている。

製造業の名目労働生産性(就業1人当たり付加価値)を比較すると、OECD加盟国でデータが得られた34カ国で最も水準が高いのはアイスランド(72万7099ドル/9329万円)だった。2位がスイス(24万4382ドル/3080万円)、3位が米国(21万4382ドル/2751万円)、4位がデンマーク(17万5412ドル/2255万円)と続いている。10年代後半から大きく変わっていない。アイスランドは、インターネットやアップルなどの米系製造企業の欧州本社が立地する関係で、製造業の付加価値額が非常に大きくなっている影響が大きく、生産から販売・サービスに至るバリューチェーンの多くが揃う日本やドイツなどは構造的な条件が異なる点に注意する必要がある。スイスは、精密機械や医薬品などの産業クラスターが形成されており、高い生産性に結びついている。

日本の製造業の労働生産性は8万6788ドル(1035万円/19位)であった。これは、イタリア(8万6181ドル)やスペイン(7万7973ドル)とほぼ同水準にあたる。日本の順位は、2000年にOECD諸国でトップだったものの、その後をみると、2005年に9位、2010年に10位へと落ち込み、2015年以降でみると、17・19位で推移している。

製造業の名目労働生産性(就業1人当たり付加価値)を比較すると、OECD加盟国でデータが得られた34カ国で最も水準が高いのはアイスランド(72万7099ドル/9329万円)だった。2位がスイス(24万4382ドル/3080万円)、3位が米国(21万4382ドル/2751万円)、4位がデンマーク(17万5412ドル/2255万円)と続いている。10年代後半から大きく変わっていない。アイスランドは、インターネットやアップルなどの米系製造企業の欧州本社が立地する関係で、製造業の付加価値額が非常に大きくなっている影響が大きく、生産から販売・サービスに至るバリューチェーンの多くが揃う日本やドイツなどは構造的な条件が異なる点に注意する必要がある。スイスは、精密機械や医薬品などの産業クラスターが形成されており、高い生産性に結びついている。



報告書の本文は、日本生産性本部の「労働生産性の国際比較」サイトからダウンロードできます。



千葉県内はもちろん、東京都内からの会議・研修にお勧めです。JR成田駅前なので、集合・解散等が大変便利。

成田空港ご利用の際のご宿泊や近隣でのゴルフ、スポーツイベント、周辺観光の拠点に最適な立地です。視察団体・セミナー・ビジネス・ユース向けのプランもご用意しております。

各種お得な宿泊プランを実施中!

JR成田駅前徒歩2分という好立地

成田 U-シティホテル

〒286-0035 千葉県成田市開港台1-1-2
〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372

Tel.0476-24-0101

www.u-cityhotel.com

スマホサイトはこちら

全館 Wi-Fi 完備!

ZOOM会議対応

地域発！現場検証シリーズ

地域活性化

寄り添う支援「北洋銀行」 札幌市

北海道を代表する銀行、北洋銀行。これまでも地元活性化に注力してきたが、その動きを早めている。「北海道は成長に向けたポテンシャルがあると、ずっと言われ続けてきました。しかし実際には、そのポテンシャルを実現することは必ずしもうまくできてきたわけではありません。でも、ようやくいろいろな意味で実現できるフェーズになっていると考えています」(津山博恒北洋銀行頭取)。

■サステナビリティ社会へ
再生可能エネルギーの推進

気候変動への対応はすべての組織が取り組まねばならない社会課題である。北洋銀行でもCSRの視点で広報室とサステナビリティ推進室を兼務で、これらに取り組みできた。さらなるサステナビリティ経営の強化に向けて、これを独立させ、専任者を配した。GHG(温室効果ガス)排出量削減目標を引き上げ、目標達成を前倒しようとしている。

個人顧客に対してはZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)住宅への住宅ローン金利優遇なども提供している。取り組みが遅れてしまいがちな中小・中堅企業に対しては、まずは現状でのGHG排出量を客観的に把握する、見える化工具の活用を提案している。大企業ではスコープ3(事業者の活動に関連する他社の排出)までも入れた取り組みが進んでいる。中小・中堅が現状の事業を維持・拡大するためにも脱炭素は避けて通れない。まずは現状把握を支援し、その後の削減に向けては、子会社である北海道共創パートナーズ(以下、HKP)でコンサルティング支援を提供し、顧客のサステナビリティ経営を支援している。

事業の継承にも一役

資金だけではなく人材も支援



津山博恒北洋銀行頭取

開募基金を通じた助成金による支援も行っており、出資・融資・助成金をスタートアップのニーズとステージに合わせた支援を行っている。この他にも、企業の事業成長に合わせて、道外さらには海外への事業拡大に対する支援も強化・充実させている。

■成長ステージに合わせた支援

地元企業への支援は、企業の成長ステージに応じた体制を整備している。まずは起業。サステナビリティやGXの推進、DXの進展などビジネス機会を生み出す土壌を作り出し、新たなビジネスアイデアに基づいたスタートアップも生まれている。こうしたスタートアップに対しては、北洋銀行が先んじて

上を目指し、事業承継・M&Aエキスパート資格を取得した行員は587人に増え、その上位資格であるシニアエキスパートは140人にもなっている。(2024年3月時点)

また、後継者不在など、事業承継に課題を抱える場合には、北洋事業承継ファンドで一旦企業の株を買取り、経営者候補を紹介して、事業を承継する方法も採用し、効果をあげている。適切な人材を紹介するためには、国内はもとより、場合によっては海外の人材にまでアプローチすることも欠かせない。HKPはそもそも日本人材機構との共同出資で立ち上げた会社で、現在は完全子会社化して、人材紹介のノウハウも蓄積している。資金だけでなく、人材でも地元企業を支援している。

■農業・漁業や観光にも

「日本の食料安全保障を考えると、北海道の農業・漁業の役割は重要であると思います。まだ後継者問題は今のところ顕在化していませんが、高齢化を考慮すると、さらに支援体制を強化・整備する必要があります」(津山頭取)。

近年の気候変動により、地域資源にも変化が出てきている。北海道は醸造用ブドウ栽培の適地として近年注目されており、10年前の約3倍となる71(2024年12月時点)のワイナリーが活動している。新たに開業するワイナリーに対して「ほくよう農業地域活性化ファンド」による出資支援も増加している。

また、地域の閑散期対策として、北海道が持つ四季折々の豊かな食資源やツーリズムを結びつけることにより、関係人口を創出し、地域課題を解決することも構想にある。すでに首都圏で40年近く実施している食の商談会、インフォメーションバザールでは、北海道産品の商談だけでなく、観光商談も並行して行っている。食・観光ともに国内だけでなく、海外からの商談も視野に入れている。

■挑戦する人材を

CHRO(最高人事責任者)も兼ねる津山頭取は言う。「銀行の差別化要素はヒト以外にはないと思っています。今持っている能力を最大限生かしたり、能力を育成したりすることが最大のミッションです」。

北海道の活性化に挑戦する人材が、より活動に邁進できる環境をつくるために、今年7月をめどに人事制度の刷新を行う。行内から変革に関わりたい人材を募集したところ55人もの行員が手を挙げた。このメンバーで検討を開始し、現在は詳細設計の議論が進行中だ。

同時に新事業アイデアを募集して、実践の場も提供しようとしている。2000を超える企画書が出されたという。挑戦できる組織体制、挑戦できる実践の場。この両方を、挑戦の主体者である行員を巻き込み同時に実現しようとしている。(聞き手 神田良・明治学院大学名誉教授)

スマホが新たな銀行窓口

北洋銀行アプリ

紙の通帳と併用OK!

北洋銀行間の振込手数料 0円

北洋銀行 www.hokuyobank.co.jp



25万ダウンロード突破!

アプリの詳細はこちら



続 サークル エコノミ を創る

産学連携推進機構 理事長

妹尾堅一郎

10

はやくも3年半が経

った。お陰様で2021年秋から始めた日本生産性本部(経営アカデミー)と私共の産学連携推進機構との共同企画「ビジネスで創る循環経済社会」も順調に回を重ねている。現在、役員を主対象とする「月例研究会」はシーズン7の、また第一線の部課長を主対象とする「資源循環経済対

心ある方は、4月からのシーズン8や第8期へご参加を是非ご検討

は、現代にも通用する人類普遍の知恵だと喝破したのである。ビジネスに即して言えば、エンジニアリング的対応とは、まずリコラージュ的対応と並行して、短期的・本格的なエンジニアリング的対応も準備する。

また、技術のR&Dだけでなく、ビジネスのR&Dも駆使して効果的なビジネスモデル(とそれを支える知財・標準マ

そのための「使い続け」すなわち「ユースの延伸」とリユースの繰り返しをビジネスの基本にすることが必須である。そのためには、これらの要点を押さえることを強くお勧めしたい。

「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速—「賃金・処遇決定の大原則」の徹底—

日本生産性本部は11月21日、第98期「人事部長クラブ」の11月例会(現場見学会)を東京・大田区のANAの訓練施設「ANA Blue Base」で開催した。

当日、参加者は世界最新鋭の訓練設備を有する訓練施設「ANA Blue Base」の見学ツアーに参加し、客室乗務員や貨物スタッフ、整備士などの訓練の現場を体感した。その後、「ANAグループの目指す人材育成」の現実に向けて人の力を活かすANA流の「人材戦略」をテーマに、

ANAの訓練施設見学

「人事部長クラブ」11月例会

ANAホールディングスグループのありたい姿について、『社会(社会的存在)の価値向上』『お客さま(多様なニーズ)の最大化による企業価値向上』を目的とした三つのカテゴリーで議論を重ねたところ、カテゴリーの共通のキーワードとして『ワーク』が抽出された。

また、『ワーク』は人を動かすエネルギーになる、ミドルシニア社員

の希望者を対象にキャリアアップの棚卸しを行い、社内コンサルタントが半年間伴走しながら学習を継続する「シニア人財リスキリング研修」について説明した。

今年度の「ANAグループ教育研修方針」では、「キャリア目標の達成・自律成長の支援」「共創型マネジメントの実践・付加価値

創造にむけた変革の推進」「強みを活かす、社員同士が学び合う場を拡充」の三つの柱のもとで教育研修に取り組み、2007年に設立した「ANA人財大学」では、グループの階層別研修や選抜研修、自己啓発、キャリア研修、海外雇用社員研修など、様々な研修を実施していることなども説明した。

①線形経済(リニアエコノミー)②資源循環経済(サーキュラーエコノミー)③両者の間に設定すべき転換状態(バトンゾーン)である。これは、もともと文化人類学の巨人であるレヴィ・ストロースが提唱した概念だ。世界各地の未開社会では、布の端切れや余り物を使って当面必要な道具を作ったり、ちょっとした壊れ物を解体して新たな日用品を作

線形経済から資源循環経済への移行転換期「バトンゾーン」をデザインする

(1) 短期的・即応的な リコラージュ的対応	(2) 長期的・本格的な エンジニアリング的対応
手持ちの要素技術等の事業資源を活用して、当面の問題・課題に対処する(野生の思考)	理学的・工学的な技術を駆使して、技術のR&DとビジネスのR&Dを駆使する(栽培の思考)

資源循環経済への「バトンゾーン」二つの対応

が肝要なのである。一つ目は即応的なリコラージュ的対応

では、どのような方針で臨めば良いか。私は、「リコラージュ的対応」と「本格的対応」を併走させる二刀流が効果的・効率的だと考えている。

「設計」や「計画的生産」の思考法を「栽培の思考(技術思考)」と呼び、二つを対比させた。そして「リコラージュ的」と「本格的な」

は、現代にも通用する人類普遍の知恵だと喝破したのである。ビジネスに即して言えば、エンジニアリング的対応とは、まずリコラージュ的対応と並行して、短期的・本格的なエンジニアリング的対応も準備する。

また、技術のR&Dだけでなく、ビジネスのR&Dも駆使して効果的なビジネスモデル(とそれを支える知財・標準マ

そのための「使い続け」すなわち「ユースの延伸」とリユースの繰り返しをビジネスの基本にすることが必須である。そのためには、これらの要点を押さえることを強くお勧めしたい。

「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速—「賃金・処遇決定の大原則」の徹底—

日本生産性本部は11月21日、第98期「人事部長クラブ」の11月例会(現場見学会)を東京・大田区のANAの訓練施設「ANA Blue Base」で開催した。

当日、参加者は世界最新鋭の訓練設備を有する訓練施設「ANA Blue Base」の見学ツアーに参加し、客室乗務員や貨物スタッフ、整備士などの訓練の現場を体感した。その後、「ANAグループの目指す人材育成」の現実に向けて人の力を活かすANA流の「人材戦略」をテーマに、

「設計」や「計画的生産」の思考法を「栽培の思考(技術思考)」と呼び、二つを対比させた。そして「リコラージュ的」と「本格的な」

2025年版 春季労使交渉・労使協議の手引き

経団連事務局 編 B5判 198頁 定価1980円(税込)

- ◆経労委報告を企業事例・データ等で補完!
- ◆人事・労務のトレンドが分かる!

経団連の「経営労働政策特別委員会報告(経労委報告)」をより深く理解いただくための実務書です。統計データや雇用・労働法制の改正動向、人事戦略のトレンドを踏まえた企業事例など、人事・労務担当者の参考となる情報を幅広く盛り込んでいます。春季労使交渉・協議や働き方改革に取り組まれる人事・労務担当者の方にお勧めします。



2025年版 経営労働政策特別委員会報告

「付加価値最大化」と「人への投資」の好循環の加速—「賃金・処遇決定の大原則」の徹底—

日本経済団体連合会 著 A4判 200頁 定価1760円(税込)

2025年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスに加え、賃金引上げの原資の安定的確保のために不可欠な「付加価値の最大化」を図る「働き方改革」の深化や、「DEI」のさらなる推進・浸透、「自社型雇用システム」の確立等を通じた生産性の改善・向上の方策について取り上げています。今次春季労使交渉・協議における経営側の指針書としてご活用ください。



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。

エシカルで社会変革を

「エシカルサミット2024」開催

日本エシカル推進協議会(JEI)は、エシカルへの理解を広め、意見を交わす場として「エシカルサミット」を開催している。11月22日には「地方×ITから始まるエシカル・アクション」をテーマに東京・原宿で「エシカルサミット2024」を開催した(II写真)。

■エシカルは「希望の光」
「エシカル・アクション」とは、人や環境、社会に配慮した倫理的な行動や選択を指す。近年、この考え方は地球規模の課題である気候変動、資源の枯渇、人権問題への関心の高まりとともに注目を集めている。

冒頭、生駒芳子・JEI会長は、あいさつの中で、「現在、各地で芽生えつつあるエシカルな取り組みを未来につなげ、大きな一つの流れをつくり、社会を大きく変えていきたい」と語った。

次いで、JEIの設立者である山本良一・東京大学名誉教授が「気候変動最前線」をテーマに講演した。山本氏は、「戦争、異常気象、経済の崩壊など



■身の回りを変える行動
基調講演では、グリーンバレー前理事長・大南信也氏が「徳島県神山町のエシカルなまちづくり」をテーマに、デザインやテクノロジー

■「エシカル」の現在と未来を多角的に議論
第1ディスカッションでは、「進化する一

■当日インタビュー
日本エシカル推進協議会会長 生駒芳子氏
日本エシカル推進協議会では専門家による最前線の情報を幅広くお伝えする場として「エシカルサミット」を開催している。今回のサミットでは、正しい知識を発信することに加えて、音楽や光の空間演出にこだわり、五感に訴えかけることを目指した。人の心も体も動かす一番の原動力は感動だと思っている。

■「世の中は変えられない」と思いがちだが、多くの人の思いが集まり「大きな花」を咲かせれば、

管理職が疲弊しないケアのあり方

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)は11月14日、「管理職が疲弊しないケアのあり方」をテーマに、新しいセルフケア・ラインケア像をテーマに定例セミナーを都内で開催(オンライン併用)した。

冒頭、本間友貴・日本生産性本部ICT・ヘルスケア推進部主任研究員は、「昨今、業

「管理職を疲弊させないケアの方法論①」リーダーシップスタイルの観点から、データを講演した松下将章助教は、近年注目されている「インクルーシブ・リーダーシップ」(メンバーが職場集団の活動や成果に貢献すること)にも、グループの一員であることや自分らしさを維持できるようにすることに重点を置いたリーダーシップスタイルの概念を紹介し、インクルーシブ・リーダーシップは、部下に対しては、

「管理職を疲弊させないケアの方法論②」管理職自身に対して影響を与えることや、管理職自身に対して良いケアのあり方について、部下との良好な関係構築を高めることができるなど説明した。

一方、「インクルーシブ・リーダーシップ」のような、部下との良好な関係改善を図るリーダーシップがリーダー自身に与える影響は、長期的スパンで生じているかもしれない」として、短期的な視点でみたときは、上司にとって疲弊や消耗

の変化は身の回りから起こり、その変化が大きくなるとなると社会、世界を変える。自分の持っている時間、能力、資金を、身の回りを変えることに生かす、つまり行動を起こすことが大事だ」と述べた。

「エシカル」の現在と未来を多角的に議論する第1ディスカッションでは、「進化する一

「世の中は変えられない」と思いがちだが、多くの人の思いが集まり「大きな花」を咲かせれば、



《グループホテル》

東京 / 幕張 / 大阪

札幌 / 長岡 / 湯沢(湯沢・NASPA)

東京(大崎) / 横浜 / 高岡 / 鳥取 / 博多 / 佐賀

北京

アソシエイトホテル

新潟 / 金沢

ご予約・お問合せ(9:00~18:00)

☎ 0120-227021

The New Otani

ニューオータニホテルズ

www.newotani.co.jp

400年の歴史を有する1万坪のホテルニューオータニ(東京)の日本庭園

生産性を高めるビジネススキル Part25

ミドル・シニアのための リスケリングとキャリア開発 ①

誰もが年齢を重ねるごとに痛感するのが時間の経過のスピードではないだろうか。5年、10年はあっという間に過ぎ去り、現実の自分の年齢にめまいや戸惑いを覚える。

■必要とされる人材になれ
現在、定年は60歳から65歳へ、70歳にも次第に手が届こうという時代を迎えた。筆者はアメリカの大学院でしばらく学んでいたが、年齢で一律に定年という制度はアメリカにはない。つまり、必要とされる

豊かな働き方生き方を支える学びなおし(リスケリング)

誰かが年齢を重ねるごとに痛感するのが時間の経過のスピードではないだろうか。5年、10年はあっという間に過ぎ去り、現実の自分の年齢にめまいや戸惑いを覚える。

■必要とされる人材になれ
現在、定年は60歳から65歳へ、70歳にも次第に手が届こうという時代を迎えた。筆者はアメリカの大学院でしばらく学んでいたが、年齢で一律に定年という制度はアメリカにはない。つまり、必要とされる

価値ある人材でなければ、労働市場で生き残れないという現実がある。

このため、米国では働く人のキャリア意識が高い。キャリアを会社に預けることなく自分のキャリアは自ら切り開き構築するという

日本の課題であろう。かつて50歳を対象としたキャリア研修を実施する企業はなかった。50代は定年を前に残り10年を消化する(消化試合)と捉えられ、50代の研修は「たそがれ研修」、退職金・年金の計算、老後の過ごし方が主なテーマだった。

■学びなおしは進まず
しかし、今や大違いである。50歳でも一度ネジを強く巻きなおし、学びなおしを行い、65歳までイキイキと働き実績を上げ最後まで組織に貢献してもらうことが目的である。リスケリングに必要な補助金(審査がある)の上限を40万円と高額に設定し学びなおしを積極的に呼びかけている企業もある。(6回連載)

富士フィルム 本業喪失の危機からの復活の軌跡

富士フィルム
トッパマネジメン
ト・クラブ朝食会

神奈川県生産性本部は11月20日、横浜市内で生産性「トッパマネジメン・クラブ」朝食会11月例会を開催した。富士フィルムビジネスインベシジョン代表取締役社長CEO、富士フィルムホールディングス取締役の浜直樹氏(II写真)が、「DX時代の企業経営」富士フィルムから富士フィルムビジネスインベシジョンの変革」と題して講演した。

富士フィルムは、2000年、当時売り上げの6割を占めていた主力の写真フィルム事業の市場が急速なデジタル化の進展で縮小され、「フィルム写真がなくなる」(浜氏)危機に直面した。そこで保有技術の棚卸しによる成長領域を見極め、事業ポートフォリオを転換し、ヘルスケアやエレクトロニクスなどに経営資源を集中投下



した。重点事業を定めるポイントとして、「成長は生かせるか」「競争力を維持できるか」の二つだ。「2000億円を超える資金を投入

した。アクセラとブレーキを同時に踏んだ感じだ」(浜氏)

■富士フィルムグループとのシナジーの創出
2019年、富士フィルムHDが富士ゼロックスを完全子会社化し、2021年富士フィルムビジネスインベシジョン(FB)に社名を変更し再スタート

した。現在、富士フィルムグループ全体と富士フィルムビジネスインベシジョンのビジネスベースの相互活用による基盤の相互活用による大化を自指している。具体的には、IT・AI技術の活用によるFBの競争力強化、化学メーカーの知見を生かしたFBの環境技術開発、共同マーケティングによる販売展開、製造基盤ノウハウの相互活用、FBのリサイクルノウハウの他事業への展開だ。

■中堅・中小企業にリソースをシフト
FBは大手企業に強い歴史があったが、現

在の販売力パレツツ戦略は、出力ボリュームの減少幅が緩やかで、IT支援に対する需要も見込める中堅・中小企業にリソースをシフトしている。中堅・中小市場へのアプローチを強化するために、地域別の特性に合わせて直販と代販の最適なパレツツMIXを構築中だ。

中堅・中小企業はリソース不足やデジタルデバイスによるDXが進んでおらず、今後におけるICT投資の成長余地が大きい。「FBは、比較的早い段階からソリューション事業に取り組んでいる」

任以降も継続的な新規ソリューションへの参入とチャンネル、技術獲得に取り組んでいる。その結果、クラウドドリフト、クラウドソフト、情報デジタル化、データ活用など、DXのキートンとなる専門能力を強化し、顧客のステークホルダーと合わせたIT環境の構築と運用を提供できるようになった。

浜氏は、「計画的にM&Aしてきたことで、1枚の絵が描けるようになった。社員にしっかりと競争力を維持しつつ、事業の軸足をソリューション事業にシフトさせ、お客様のビジネスDXを支援するパートナーとして、これからも成長を続けていく」と総括した。

パワハラ対策・人権啓発にも役立つ!!

イキイキ 働くための コミュニケーション・シリーズ

心理的安全性

第1巻 心理的安全性の高め方 ~リーダー向け~

第2巻 心理的安全性な職場をめざして ~メンバー向け~

【定価(税込・送料込)】 ●動画データ(MP4・WMV等) 308,000円~
※各巻で、上記①~④のなかからお選びいただけます。
※データの価格の詳細はお問い合わせください。
●DVD 各巻 66,000円 / 2巻セット 132,000円
※各巻ディスクに上記①~④すべてが収録されています。

【監修】 関屋裕希 [東京大学大学院医学系研究科 心理学博士 臨床心理士 公認心理師]

ASP CREATE 株式会社

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

外国人雇用の実務セミナー

～法改正や在留資格、社会保険・届出、トラブル防止の留意点など人事労務担当者が知っておくべき知識と最新情報～

本講座のポイント!

- 外国人雇用を検討・予定されている企業の人事担当者のためのセミナーです。
- 法改正、社会保険、募集・採用から退職まで、支援機関等についても、最新情報で解説します。

開催日

◆当日会場・オンライン受講◆
2025年2月20日(木)13:30~16:30
※会場受講の場合、場所は全国町村会館(東京都千代田区永田町)

◆録画受講(開講期間)◆
2025年3月6日(木)~4月25日(金)

講師

■渡辺 葉子氏
(特定社会保険労務士)

参加費用

会員: 15,400円(税込)
一般: 18,700円(税込)
※当日会場受講・当日オンライン受講・録画受講は同額です。
※当日会場受講の場合には、テキスト代を含みます。
※会員とは、産労総合研究所発行の定期刊行誌を購読者。
※同業者の方のご参加は、ご遠慮いただいております。

参加対象者

人事総務担当者、外国人雇用を検討されている担当者

お申し込み お問い合わせ

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 三宅ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9779 WEBサイト: https://www.e-sanro.net/

新江ノ島水族館見学会を開催

日本生産性本部は11月25日、開館20周年を迎えた神奈川県藤沢市の新江ノ島水族館(II写真上)で会員月例研究会を開催した。参加者は、水族館の展示やイルカショーを見学し、一般公開していないバックヤードを特別に見学した。見学後、新江ノ島水族館代表取締役社長、江ノ島マリコンコーポレーション代表取締役社長、堀一久氏(II写真下)が、「20周年を迎えた新江ノ島水族館、再出発からのあゆみと未来」と題して講演した。

相模湾のすばらしさを伝える

■教育と娯楽を融合 旧・江の島水族館は、1954年、当時、映画会社・日活の社長だ



え、わが国初の近代的な水族館としてオープンした。その後、イルカやクジラの展示が中心の2号館・江の島マリランド、アザラシやペンギンの展示が中心の3号館・江の島海獣動物園を相次いでオープンし、三つの施設で50年間営業してきた。それを受け継ぎ、2004年に「新江ノ島水族館」としてリニューアルオープンした。館内は、エデュケーショナルとエンターテインメントを掛け合わせた「エデュテインメント」をコンセプトに運営している。湘南、相模湾の魚をそのまま展示することで相模湾のすばらしさを伝えていく。

■観光の島の街づくり 堀氏は、「2003年、われわれが中心となっていた江の島の街づくりをスタートし、当水族館が事務局を務めた。観光地にふさわしい人と車の流れのあるおもてなしのある街づくりとは何かを考え

■新江ノ島水族館が目指すもの 「藤沢市を訪れる観光客は年間1960万人なのでその10%の人に当館へ来てほしい」と堀社長は、考えている。現在、水族館は約160人のスタッフで展示飼育を始め、営業、企画、広報、飲食などを16チームで運営している。 「大事なのは自分たちのチームとして、水族館の価値をどう高めていくかを考えることだ」と堀社長は、そこで堀社長はクレドを制定し、スタッフが心がけるべき信条や行動指針を明文化した。スタッフはクレドが印刷された冊子を常に持ち歩き、それを読んで行動がぶれないようにしている。また、マネジャーが主体となっており、チーム単位でクレドの読み合わせを行っている。堀社長は、「理念、信条、行動指針を設定し、さらにその年に目指すものを付け加えて共有を図っている。毎年少しずつ冊子が厚くなるが、当水族館のライバルはどこかとか聞かれたときには、『昨日までの当水族館だ』と答えている」と語った。

埼玉大学 × 埼玉県生産性本部 包括的連携協定を締結



坂井貴文埼玉大学学長(左)と栗田美和子埼玉県生産性本部会長(写真・埼玉大学提供)

埼玉県生産性本部は10月30日、埼玉大学と地域社会の発展と活性化を目指して、「包括的連携協定」を締結した。 今回の協定は、埼玉大学が提供する知的資源と埼玉県生産性本部の経営・労働に関するノウハウを結集させることで、人材育成を通じて埼玉県の経済発展および地域社会の発展に貢献することを目指す。

老舗企業の持続的競争力の秘密を探る

埼玉県生産性本部がシンポジウム開催

埼玉県生産性本部は、「包括的連携協定」を締結した埼玉大学と共催で、「100年老舗企業の持続的競争力から考える」と題して、11月8日埼玉大学構内(WEB併用)でシンポジウムを開催し、一般参加者のほかに埼玉大学の授業の一環と位置づけ多数の学生が参加した(=写真下)。



■女性経営者・女性従業員の視点で 当日は、大野元裕・県内の老舗企業の田野埼玉県知事と坂井貴文・埼玉大学学長があいさつ(いずれもビデオメッセージ)し、埼玉と

917年創業、からし製造業)の関係者がゲストとして登壇した。 ■第一部・個人の価値観と仕事のやりがいを結びつける力 第一部(II写真右)は、坊垣佳奈・マクアケ共同創業者取締役が基調プレゼンテーションを行い、その後、田野井詠美・田野井製作所経営管理課課長、大貫千秋・チヨダ営業事務課長代理、秋山泰余・連合埼玉特別執行委員(本田技研労働組合執行委員)がパネリストとして登壇し、坊垣氏の進行で「仕事で輝



ける自分をいかにつくるか」について意見交換を行った。 ■第二部・新しい挑戦 「次の100年を目指す」 第二部(II写真下)は、石阪督規・埼玉大学基盤教育研究センター教授キャリアセンター長が問題提起を行い、その後、田野井優美・田野井製作所代表取締役社長、抱井麻理

JRRC(公益社団法人日本複製権センター)とご契約ください。

著作物の適法な複製が可能に。

その複製、著作権に触れていませんか

新聞や書籍などの出版物には原則著作権があります

貴社のコンプライアンス対策にご活用ください

著作物の複製利用におけるリスクマネージメントに役立ちます

安心心に社員それぞれが成長を指し、地域の方々と共存共栄する味な未来づくりへ向けて、レジュエントな会社づくりを目指したい」とそれぞれ抱負を語った。

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。

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

HP 講座・セミナー

公益社団法人 日本複製権センター
JAPANESE REPRODUCTION RIGHTS CENTER

〒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

https://jrcc.or.jp
詳しくは JRCC 検索

みんなが主役の産業別労働組合

JAM 安河内会長が講演

全労生副議長でJAM会長の安河内賢弘氏は12月5日、都内会場(WEBC併用)で開催された全労生のユニオン・カレッジで、「中小労働運動の実態と今日的課題」と題して講演した。

安河内氏は、「JAMは約20000の単位労働組合(単組)が加盟して、日本のモノづくりを支えているサプライヤー(部品供給者)を数多く組織し、



100人以下の組合が6割、4分の1が30人以下の組合で占められている。1万人を超える単組も30人の単組もそれぞれが主役となり、地方JAM、業種別部会、大手労働組合の3本柱の活動体制に参加し、大会をはじめとする各機関を民主的に運営し、スケールメリットを生かした活動を展開している。JAMは、少数意見を大切に、『みんなが主役の産業別労働組合』と強調した。

■課題は中小の組織化
政府の令和3年労働組合基礎調査によると、従業員1000人

以上の企業の推定組織率は約39%だが、従業員100人以上999人以下の企業の推定組織率は約11%、99人以下の企業の推定組織率は0.8%。

安河内氏は、「組織率を上げるために中小をいかに組織化しているか。中小企業では労働生産性は大手メーカーに劣らないが、価格転嫁力が弱く、その結果、利益が上がらず賃上げもできない。モノの価値が上がる中で、適正な価格転嫁に取組みながらより付加価値の高いモノづくりを目指す」と問題提起し

安河内氏は、「2015年の消費税増税に際して、増税分を賃上げに反映する可否が議論されるなか、JAMは増税分を賃上げに上乗せしたが、それだけでは賃上げ原資が増えることは無い。そこで公正取引への取り組みを始めた。すぐに対応したのは金属労協。労組が動き出したら経団連も動き出し、国会議員も動き出した。政労使三者での取り組みがコロナ時に始まった。価格転嫁はまだ半分くらいしか実現できていない。まだまだ改善の余地はある。中小企業の賃上げとそれを可能にする公正取引の実現が日本経済の行方を左右することになる」との考えを示した。

■すべての働く仲間のために
賃金格差について安河内氏は、「賃金の男女差は30%くらいあり、これは正規、非正規の男女差によるもので、海外とかけ離れている」との認識を示した。

「賃金や物価は上がらない」というノルムを払拭し、全体への波及と継続的な賃上げを定着させていくことが求められます。

そのためには、価格転嫁や適正取引を進めるとともに、誰もが能力を最大限に発揮できる環境を整備し、生産性の向上を図り、公正かつ適正な配分へとつなげていかなくてはなりません。また、労使が現状と課題を共有し、その解決に向けて真摯に協議を進めることが不可欠です。その

た。欧州では、「Think Small First」が合言葉として使われていること紹介し、「かつて欧州が大不況を経験したときは、雇用を支えていたのは中小企業であったことに気づいた。中小企業は、雇用を創出している。イノベーションも期待できる。伝統文化の伝承もできる。社会全体で中小企業を支えていくことが大事」と語った。

落合清四氏のお別れの会

UAゼンセン元会長・全労生元議長 故人を偲んだ。

UAゼンセン元会長落合清四氏(2024年3月31日逝去)のお別れの会が、昨年12月12日都内ホテルで開催され、生前交流のあった多数の関係者が出席した。

落合氏は、UAゼンセン会長を務め、その間に、全労生議長(2007年10月〜2012年10月)、日本生産性本部副会長(2007年6月〜2013年6月)を歴任した。



UAゼンセン元会長落合清四氏のお別れの会。落合氏は、UAゼンセン会長を務め、その間に、全労生議長(2007年10月〜2012年10月)、日本生産性本部副会長(2007年6月〜2013年6月)を歴任した。

ネットワーク全労生

全労生 議長 (電機連合会長) 神保 政史



昨年11月に全労生議長に就任しました電機連合の神保です。皆さんとともに生産性運動を推進してまいりますので、よろしくお願います。

これまでのノルムを変え、新たな進化を遂げる年に

はじめに、2024年元日の能登半島地震ならびに9月の豪雨によりお亡くなりになった方々に、謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された皆様にも、被災された皆様はじめに、2024年元日の能登半島地震ならびに9月の豪雨によりお亡くなりになった方々に、謹んで哀悼の意を表しますとともに、被災された皆様にも、被災された皆様

わたしたち労働組合は2014年より賃金水準の改善に継続的に取り組む、一貫して生活の維持・向上と、人への投資による経済好循環、さらにはデフレ

2025年春季交渉から賃上げの重要性が広く認識されるようになり、社会的にも賃上げの機運が高まる中、昨年は5・

製造業、サービス業ともにプラス	労働生産性上昇率	1.0%
日本生産性本部が12月25日に公表した労働生産性統計(2024年10月分)によると、	製造業の労働生産性指数は105.0(2020年=100)で、労働生産性上昇率(前年同月比)はプラス1.7%。サービス産業の労働生産性指数は98.4で、労働生産性上昇率はプラス0.1%。	1.7%
業種別では、対象21業種のうち、生産用機械(プラス17.1%)、	業務用機械(プラス9.4%)、繊維工業(プラス6.8%)などの13業種で労働生産性上昇率がプラス。特に電子部品・デバイス(プラス6.0%)の上昇率がプラスは4カ月連続。	9.4%
建設業を除く非製造業では、対象14業種のうち、運輸業、郵便業(プラス4.8%)、卸売業(プラス2.7%)、宿泊業(プラス2.6%)などの6業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、金融業、保険業(プラス1.1%)の上昇率がプラスは、17カ月連続となった。	建設業を除く非製造業では、対象14業種のうち、運輸業、郵便業(プラス4.8%)、卸売業(プラス2.7%)、宿泊業(プラス2.6%)などの6業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、金融業、保険業(プラス1.1%)の上昇率がプラスは、17カ月連続となった。	4.8%

通信コスト削減、業界初の回線管理業務のコンサルティングシステム

「回線秘書」特許第4868263号

■通信設備事業

PBX工事、電話設備工事、構内PHS工事、放送設備工事、LAN工事等を、公共工事を始めとしてオフィスビル、工場からマンション、ホテルまで、長年培った技術でお応えしています。

■消防設備事業

警報設備、避難設備、消火設備、防火設備工事等の設計・整備・保守を行い、消防管理をトータルにサポート致します。お客様の「安全と安心」を守るためのお手伝いをさせて頂いております。

■情報設備事業

ネットワークの設計・設置・工事・保守、イントラネット構築(ファイアウォール、DNS、Mail、Webサーバ)、ソフトウェアの受託開発・システム保守、ホームページ制作等を、お客様のニーズに合わせてお応えしています。

■レンタル事業

PBX、ボタン電話、ゲートウェイ機器のレンタルサービス、第2種通信事業者免許に従い、ホームページ、メール、レンタルサーバ・サービスを行っています。

〒140-0011 東京都品川区東大井5丁目11番2号 K-11ビル
TEL: 03(5479)3711 FAX: 03(5479)3701
URL: www.dentsu.ne.jp

情報と通信の電通工