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15日（火曜日）　第2782号

初の日本版COEを紹介

2024年度第５回生産性シンポジウム

日本生産性本部は3月27日、「コミュニティ・エクセレンス(COE)による社会課題の解決」をテーマに、2024年度第5回生産性シンポジウムをオンライン開催した（＝写真）。静岡・地域生産性向上プロジェクトのリーダーシップ・チームが「日本初・駿河におけるコミュニティ・エクセレンス」の取り組みを紹介した。

コミュニティ・エクセレンスとは、地域が抱える複雑な社会課題を解決するためのフレームワークであり、人材確保や事業承継、マーケットの縮小などの社会課題化した経営課題の解決に資する手法だ。優れた経営システムを有する企業を表彰する「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞」（米国）のフレームワークをベースとしており、米国では有効性が確認されている。2017年から始まり、全米で26のコミュニティが取り組んでいる。

日本生産性本部は、地方の企業・団体が人材の確保や事業承継、市場の縮小など深刻な経営課題に直面していることに対応し、これらの経営課題の根本にある社会課題の解決を図る手法として、事業者や団体を対象に「日本版コミュニティ・エクセレンス」の取り組みを推進している。

シンポジウムでは、まず日本生産性本部顧客価値創造センターの佐藤亨部長がイントロダクションとして、「コミュニティ・エクセレンスの意義」について説明した。「実施スキームはリーダーシップ・チームとバックボーン組織で、民間企業が中心的な役割を果たしている。社会課題が複雑化し、政府や個別組織で解決するには限界があり、コミュニティによる解決が有効とされている」などと述べた。

続いて、米国に本拠を置く非営利の医療系企業であるプロメディカ最高管理責任者のアンジェラ・ブラント氏が「米国・トレドにおけるコミュニティ・エクセレンスの取り組み」をテーマにした基調講演のビデオメッセージを寄せた。

（2面に基調講演要旨）

その後、日本版COEの初のケースとして、静岡・地域生産性向上プロジェクトのリーダーシップ・チームが実践している駿河での取り組みについて、静岡ガス人事担当マネジャーの柿原貴氏と静岡銀行地方創生グループ課長の井出雄大氏から報告があった。

駿河のCOEでは、日本版COEのフレームワークであるコミュニティ・プロフィールの作成などに取り組んだ。地域の特徴や課題などに関するデータを収集し、地域の課題を「若者の流出」と定義し、「世代や性別にかかわらず、エクイティ（公正・機会の平等）を実現し、自分らしくいられる環境を創出することが重要だ」とした。

今後は、静岡県立大学での定期的なワークショップをベースに、リーダーシップ・チームの出身組織などとともに、さらに交点を増やす取り組みも視野に入れる。将来的に、地域内5市2町の行政をはじめ、公務・企業・学芸・公立団体・個人事業・NPO・NGOなどあらゆる団体を巻き込むことが期待される。

モデレーターは黒田和光・日本生産性本部主任経営コンサルタントが務めた。

（2面に報告要旨）

2024年度の活動を報告
SPRING第2回幹事会

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会（SPRING）は3月18日、2024年度の第2回幹事会を都内のホテルで開催した。（＝写真）

冒頭、茂木友三郎・同協議会代表幹事は、「サービス産業生産性協議会の大きな柱である日本サービス大賞については、第5回の表彰に向けた取り組みを現在、進めている」と述べた。

また、昨年末に日本生産性本部が発表した労働生産性の国際比較で、2023年の日本の時間当たり労働生産性はOECD加盟38カ国中29位にとどまっていることに触れ、「わが国が今後も成長を続けていくためには国民一人一人が持てる潜在力を発揮し、付加価値を生み出し、生産性を向上させていかなければならない。ことに日本経済の7割を占めるサービス産業の生産性向上が不可欠だ。今後も引き続きサービス産業生産性協議会の活動を通じ、サービス産業のイノベーションを促進し、日本の生産性改革に向けた取り組みを加速させていきたい」と強調した。

その後、事務局から、2024年度の活動報告があった。第5回日本サービス大賞については今年の夏から秋にかけて表彰を実施する予定であることや、会員サービス事業では法人会員限定の交流プログラム「SPRING Cafe」を開催し、前年度を超える25社の参加者が集まったこと、JCSI事業では年4回、35業種344企業ブランドの結果を発表し、データ提供、個別調査を継続的に実施したことが報告された。さらに、業務仕組み化支援事業ではコンサルティングや公開研修を中心に普及活動を実施したことと、人材育成事業ではJPC70thクロニクル②／ミライを変える革新力②のサービスモデルを学ぶ「サービスモデル入門セミナー」を前年度に続き実施したことなどが報告された。

続けて、村上輝康幹事（日本サービス大賞委員会委員長、産業戦略研究所代表）から、第5回日本サービス大賞について報告があった。

次いで、池上秀徳幹事（公文教育研究会代表取締役KUMONグループ代表）が、「世界60を超える国と地域に展開するKUMONの教育事業」をテーマに講話を行い、その後、幹事による意見交換が行われた。

CONTENTS

生産性シンポジウム詳報　2
JCSI調査　3
地域発！現場検証シリーズ　4
著者に聞く　5
JPC70thクロニクル②／ミライを変える革新力②　8

みるしるさがす
生産性新聞バックナンバー

オンライン研修で使える動画教材

動画配信▶ 動画データ と DVD

職場のパワハラ対策シリーズ

【動画配信】
各巻 165,000円（税込）～

【動画データ】
各巻 308,000円（税込）～

【DVD】
第1巻～第4巻 55,000円（税込）
第5巻～第6巻 66,000円（税込）

DVD字幕選択式（第1・3・4・5巻）

企画：職場のハラスメント研究所
監修・解説：金子雅臣
（職場のハラスメント研究所 所長）

1 パワハラ対策 オフィス基礎編（32分）
パワハラの事例ドラマを通して、それぞれの何が、なぜパワハラか、定義や指針を紐解きながら解説した教材です。

2 パワハラ対策 作業現場基礎編（ロング版 約36分）（ショート版 約20分）
作業現場のパワハラ事例で構成された教材。8事例を紹介したロング版と4事例のショート版の2編が収められています。定義や指針についても分かりやすく解説しています。

3 パワハラと指導の違いを学ぶ ～全員向け 応用編～（26分）
大声で叱ればパワハラか？人前で叱責したらアウトなのか？パワハラ判断の肝である「業務上必要かつ相当な範囲を超える」に焦点を当てて解説した教材です。

4 指導をパワハラと言われないために ～管理職向け 応用編～（29分）
パワハラ行為者が、部下のために必要な指導と言いながら、その必要性が説明できない顛末を描くことからパワハラにならない指導とは何かを考える教材です。

5 パワハラを解決するには ～4つの解決技法～（34分）
パワハラの訴えを受けた場合の解決方法として、通知、調整、調停、調査の4つの手法を紹介します。どのような事例にどのような対応方法が良いかにも言及しています。

6 パワハラの相談を受けるには ～相談員マニュアル～（22分）
パワハラの相談に社内相談員が対応する場合を想定した相談の受け方、相談を受ける際の注意点（2次被害）などについてを、分かりやすく解説しています。

◀QRコードからダイジェスト動画がご覧になれます。

ASP CREATE 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

2024年度第5回生産性シンポジウム

「地域人」を育てることが原点

駿河版コミュニティ・エクセレンス 取り組みの要旨

報告「日本初・駿河におけるコミュニティ・エクセレンスの取り組み」の要旨は以下の通り。

日本でのコミュニティ・エクセレンスのパイロットプロジェクトとして、駿河版コミュニティ・プロフィールを作成した。トレドのケースと比べるとカジュアルに実施したが、それでも十分に効果があった。

プロジェクトを担当したリーダーシップ・チームは、井出雄大氏（静岡銀行）、国保祥子氏（静岡県立大学経営情報学部准教授）、小林真久氏（静岡県立大学生）、小林祐介氏（草薙カルテッド）、西崎秋芳氏（日本労働組合総連合会静岡県連合会）、柿原貴氏（静岡ガス）。

■生産性向上プロジェクトが縁

静岡県中西部の企業や行政、団体、大学の関係者が地域課題について話し合う静岡・地域生産性向上プロジェクトを2022年からスタートさせ、地域課題について議論してきた。若者の人口流出が激しく、特に若年女性が地元に帰って来ないという課題を「ダイバーシティ&インクルージョン」の観点から議論してきた。

議論の結果、「地域全体で人を育てることが大事だ」という結論が導き出された。その後の実践の取り組みとして、静岡県立大学の国保氏の研究室をオープンラボという形で活用させてもらい、リーダーシップ・チームと有志のメンバーで学生の取り組みを社会人が支援してきた。

社会人と学生が分け隔てなく交流するサードプレイスに変容し、今のリーダーシップ・チームの土台になっている。そして、日本生産性本部から声がかかり、コミュニティ・プロフィールを作ることになった。

■前例なき挑戦「まず走ろう」

国内に前例はなく、どこに着地するかわからないが、とりあえずやってみようという形でスタートした。

コミュニティ・プロフィールの作成にあたって、重要になるのがフレームワークであり、これに基づいて調査し、議論を進めた。メンバーで思いは共有しているものの、コミュニティーグループの定義やミッションの策定に苦労し、この部分はいったんスキップして、後で戻ることにした。

自分たちの属するコミュニティ（地域）を定義し、議論を開始した。静岡県中部地域を「駿河」と呼ぶこととして、その特徴についてメンバー同士で調査し、議論を繰り返した。

首都圏と比較しても、駿河は初等・中等教育は充実している一方で、高等教育（特に大学）の選択肢が限られている実態をデータで理解できた。ただ、「大学を作ろう」と無いものねだりしても仕方がないので、あるもの（強み）は何かについて考えた。

■憧れのアクティブシニア生活

駿河は、健康寿命が長く、気候も温暖で過ごしやすい。自然も豊かで、働き口もあるというのがデータで見えてきた。アクティブシニア層にとって駿河は魅力ある地域ではないのかという議論になった。

駿河に呼び込んだアクティブシニア層を見て、若者たちが「自分もこうなりたい」と思えることが重要であり、そのためにはダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンが不可欠だと考えた。

私たちは何か特定のミッションを持って集まった集団ではないため、議論の初期で「どうありたいか」を描くことができなかった。地域の特性を理解し、駿河にとって何が必要かを理解したうえで、あらためて議論した。その結果、「性別や年齢に関わらず、一人ひとりが輝ける〝場〟と〝機会〟の創造」をありたい姿として、我々のコミュニティ・エクセレンスグループのミッションと設定することができた。

リーダーシップ・チームのメンバーのみならず、この考え方に共感してくれる人たちを巻き込んで、共感の輪を広げていくことが重要だと考え、その後の活動の指針とした。

正直なところ、半信半疑でスタートするも、ポジティブな効果を実感できた。フレームワークに沿って、調査し、議論していく方式であるため、ビジネスで慣れているやり方で、流れができていてやりやすい。コミュニティに対する理解が深まり、愛着が増した。

「自分たちがどうありたいか」について言語化し、メンバー間で共有できた。「なぜ、自身がこの輪の中に参加しているか」について自覚することができ、今後の取り組みの指針も得られた。

ブラント氏のビデオメッセージ要旨

アンジェラ・ブラント氏のビデオメッセージの要旨は次の通り。

トレドの人口は約30万人で、日本と同様に人口減少に直面している。2007年から2008年のラストベルト衰退の後、トレドの経済は回復に向かったが、詳しく分析すると、他の都市と比べて回復のペースが遅かったことが明らかになった。

短期・長期の目標 達成したら祝おう

私たちは、より協力し合うことで、より持続可能な解決策を生み出せると考えた。データをもとに、どこに機会やギャップがあるのかを分析し、人口減少のほか、地域社会への貢献が高い家族世帯が流出していることが分かった。

継続的に経済発展を実現するためには、社会に関するデータマーカーにも目を向ける必要がある。高校卒業率は、全米平均や州平均を大きく下回り、乳児死亡率の数値も州平均や全国平均より悪かった。

決して明るい話題ではないが、非常に重要な指標であり、ここから医療や教育へのアクセスが経済成長においても非常に大きな影響を与えるということを再認識した。

コミュニティが協力して特定の課題に取り組んだ場合、素晴らしい成果が得られることもわかった。禁煙推進の取り組みでは、トレドの喫煙率は24%から14%へと大幅に減少した。

若い世代が地元を離れ、ほかの都市に移住する「ブレイン・ドレイン対策」にも取り組んだ。トレドを魅力的な都市にする施策を推進し、ミレニアル世代の移住先ランキングで全米14位にランクインした。

公園、動物園、美術館という地域資源の活用にも力を入れたことで、全米で最も優れたアウトドア空間を持つ都市の一つとして全国的に認知されるようになった。それが住民が安心して暮らし、楽しめる緑地や安全な公共空間の整備に繋がり、地域の活性化に貢献した。

地域社会の健康と福祉、経済の活性化、労働力の発展、文化・芸術、教育と医療などの要素を改善するためにコミュニティ・エクセレンスフレームワークが重要な役割を果たす。各企業の取り組みの重複や協力体制の欠如を解消し、地域全体が一丸となって取り組む必要がある。

日本の皆さんがコミュニティ・エクセレンスの考え方を取り入れるに際してのアドバイスは、短期的な目標と長期的な目標の両方を持ち、途中で達成したことをしっかりと祝うということだ。

ご自身の地域で同様の取り組みを行う際も、地域の目標に基づいた独自の取り組みやアプローチがある。しかし、プロセスは体系的な枠組みを活用することが大事だ。必ずしも短期間で結果が出るものではなく、望む結果にすぐ到達するわけではない。根気が必要になることもあるが、確実に前に進むことができる。

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。

ヨドバシ・ドット・コムが年間1位
JCSI日本のリーディングブランド2024

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会は3月18日、2024年度JCSI（日本版顧客満足度指数）で調査・分析を行った27業種246企業・ブランドのうち、特に優れた上位50企業・ブランドを「JCSI日本のリーディングブランド2024」として発表した。ヨドバシ・ドット・コムが初の顧客満足年間1位になった。

「JCSI日本のリーディングブランド2024」の50企業・ブランドは以下の通り。

ヨドバシ・ドット・コム（顧客満足スコア86・7、順位1位）、劇団四季（83・8、2位）、帝国ホテル（82・4、3位）、オルビス（81・9、4位）、ホテルオークラ（81・2、5位）、サイゼリヤ（81・1、6位）、ドーミーイン（81・1、6位）、レクサス店（80・6、8位）、ファンケル オンライン（80・2、9位）、リッチモンドホテル（79・8、10位）、都道府県民共済（79・7、11位）、東京ディズニーリゾート（79・6、12位）、Joshin webショップ（79・4、13位）、コープ共済（79・2、14位）、DHC公式オンラインショップ（78・9、15位）、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（78・8、16位）、ドットエスティ（78・7、17位）、スーパーホテル（78・6、18位）、ホテル日航（78・6、18位）、モスバーガー（78・6、18位）、HIS（78・4、21位）、ジャルパック（78・3、22位）、ソニー損保（78・3、22位）、阪急電鉄（76・3、22位）、ヨドバシカメラ（77・9、24位）、ユニクロ オンラインストア（77・8、25位）、阪急百貨店（77・7、26位）、ジャパネットたかた（77・6、27位）、丸亀製麺（77・6、27位）、宝塚歌劇団（77・3、29位）、ビックカメラ・com（77・3、29位）、木曽路（77・2、31位）、スカイマーク（77・2、31位）、セイコーマート（77・2、31位）、Honeys（77・2、31位）、スターバックス（76・8、35位）、ソラシドエア（76・8、35位）、阪急電鉄（76・8、35位）、povo（76・8、35位）、ヤマト運輸（76・6、39位）、スターフライヤー（76・4、40位）、ドラッグストアコスモス（76・4、40位）、びっくりドンキー（76・4、40位）、伊勢丹（76・3、43位）、オーケー（76・3、43位）、ダイワロイネットホテル（76・3、43位）、ZOZOTOWN（76・2、46位）、ドトール（76・2、46位）、プリンスホテル（76・2、46位）、ホテルルートイン（76・2、46位）、ミスタードーナツ（76・2、46位）

顧客満足が長期（10年以上）で連続1位となっている企業・ブランドは以下の通り。

帝国ホテル（シティホテル業種、16年連続1位）、阪急電鉄（近郊鉄道業種、16年連続1位）、ヤマト運輸（宅配便業種、16年連続1位）、オーケー（スーパーマーケット業種、14年連続1位）、ドラッグストアコスモス（ドラッグストア業種、14年連続1位）、カーブス（フィットネスクラブ業種、10年連続1位）

JCSI調査は、サービス産業の生産性を測るうえで重要な顧客満足度を数値化・可視化し、企業や業種の成長に資する情報として用いることを目的とした日本最大級の顧客満足度調査。

2024年度は、35業種344企業・ブランドを対象として調査を実施した。特別調査業種および回答者数などで条件を満たさない企業を除いた、27業種246企業・ブランドを年間総合順位の対象としている。

AI活用で格差拡大
JILPT調査結果

労働政策研究・研修機構（JILPT）は2月14日、「人への投資と企業戦略に関するパネル調査（第2回）」の結果を公表した。「人への投資」については、人材育成のための研修の受講者割合で大企業・中小企業ともに拡充傾向が見られた。一方、AI活用については大企業・中小企業で格差が拡大している現状が明らかとなった。

この調査は、企業における「人への投資」をはじめとする人材戦略の変化が経営や労働市場に及ぼしていく影響について継続的に把握することを目的とした企業パネル調査（同一の企業を対象に連続して行う調査）。2022年から毎年度1回実施しており、今回は23年9～10月に、中小企業を対象としたウェブモニター調査と大企業を対象とした郵送調査による企業パネル調査を実施した。有効回収数は、中小企業調査で2518社、大企業調査で806社。

■研修受講者割合は拡充傾向

人材育成のための研修の受講者の割合については、中小企業では「20%未満」（36・9%）、「研修は実施していない」（30・9%）の順で多いが、いずれも前回調査から低下した。大企業では、「20%未満」（31・4%）、「20～40%未満」（26・8%）、「80%以上」（19・8%）の順で多くなっている。全体として受講者割合は概ね拡充傾向にある。

2022年度における現金給与総額に対する能力開発費の比率については、中小企業では「0・1超～0・5%」（36・6%）、「0超～0・1%」（22・3%）、「0・5超～1%」（16・7%）の順となった。大企業も概ね同様の傾向で、「0・1超～0・5%」（42・4%）、「0超～0・1%」（24・1%）、「0・5超～1%」（16・5%）の順となった。

■AI活用は大企業・中小企業の格差拡大

AIを活用したデジタル技術の導入や検討の状況については、中小企業では、「すでに導入している」（1・9%）、「何らかのアクションを起こしている」（4・5%）の合計は6・4%で前回から1・0%ポイント増加した。一方、「将来的にも導入を検討する見込みはない」（15・2%、マイナス16・6%ポイント）はほぼ増したものの、「導入していない」（44・7%、プラス7・0%ポイント）の割合が目立って上昇しており、一方で「職種別など一部の従業員に対して導入している」（36・3%、マイナス7・4%ポイント）が低下している。調査対象の中小企業では、変化は小さかった一方、調査対象の大企業では、コロナ禍の期間において一旦導入していた在宅勤務制度が廃止されている可能性がある。

■常設労使協議機関は大企業で6割

労使コミュニケーションの状況については、中小企業では、労働組合の有無について、「ある」（66・3%）、「ない」（33・7%）で概ね変動はなかった。大企業では、労働組合の有無について、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」（41・0%）、「労働組合はあるが、労働者の過半数を代表するものはない」（2・0%）で概ね変動はなかった。常設的な労使協議機関の有無については、「ある」（36・8%）、「ない」（63・2%）で概ね変動はなかった。

大企業では、労働組合の有無について、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」（71・2%）、「労働組合はあるが、労働者の過半数を代表するものはない」（15・2%）、「労働組合はない」（13・6%）の順となった。

■AI活用は大企業・中小企業の格差拡大

AIを活用したデジタル技術の導入や検討の状況については、中小企業では、「すでに導入している」（1・9%）、「何らかのアクションを起こしている」（4・5%）の合計は6・4%で前回から1・0%ポイント増加した。一方、「将来的にも導入を検討する見込みはない」（15・2%、マイナス16・6%ポイント）はほぼ増したものの、「導入していない」（44・7%、プラス7・0%ポイント）の割合が微増している。大企業とで、導入状況だけでなく、将来的な認識にも格差が拡大していることがうかがえる。

■テレワークは大企業で導入減

在宅勤務（テレワーク）の制度の導入状況について、中小企業では、「導入していない」（63・5%、前回比マイナス0・2%ポイント）はほぼ横ばい、「全社員に対して導入している」（10・3%、プラス1・7%ポイント）が微増、「何らかのアクションを起こしている」（13・4%、プラス4・6%ポイント）ともに増加し、活用が進んでいる。「将来的にも社員に対して導入している」（19・1%、プラス2・2%）、「労働組合はない」（15・2%、マイナス16・6%ポイント）の割合が微増したものの、「導入していない」（44・7%、プラス7・0%ポイント）の割合が目立って上昇しており、一方で「職種別など一部の従業員に対して導入している」（36・3%、マイナス7・4%ポイント）が低下している。調査対象の中小企業では、変化は小さかった一方、調査対象の大企業では、コロナ禍の期間において一旦導入していた在宅勤務制度が廃止されている可能性がある。

■常設労使協議機関は大企業で6割

労使コミュニケーションの状況については、中小企業では、労働組合の有無について、「ある」（66・3%）、「ない」（33・7%）で概ね変動はなかった。大企業では、労働組合の有無について、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」（71・2%）、「労働組合はあるが、労働者の過半数を代表するものはない」（2・0%）で概ね変動はなかった。常設的な労使協議機関の有無については、「ある」（36・8%）、「ない」（63・2%）で概ね変動はなかった。

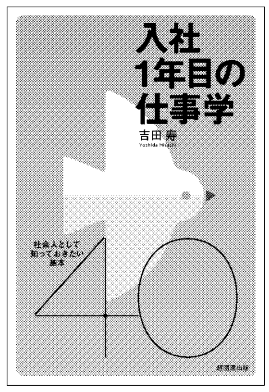
大企業では、労働組合の有無について、「労働者の過半数を代表する労働組合がある」（71・2%）、「労働組合はあるが、労働者の過半数を代表するものはない」（15・2%）、「労働組合はない」（13・6%）の順となった。

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。

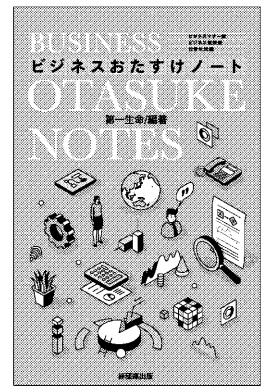


ビジネス おたすけノート

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。

地域発！現場検証シリーズ　100年企業

変革代々「末廣酒造」

福島県会津若松市

いわゆる老舗と言われる企業が長期存続を成し遂げているのは、時間をかけ、歴史的に培ってきた経営資産を絶えず見直し、時代の変化を先取りして、企業変革を着実に実行してきたからである。もちろん、経営資源の見直し、企業変革の方向性に唯一の解があるわけではない。むしろ、市場との対話でそれを繰り返すことが、その会社独自の解となる。こうした市場との対話を繰り返す経営姿勢の継承こそが、老舗たるゆえんなのかもしれない。

■酒造りを改善し続ける

1850（嘉永3）年、会津・保科正之公の家臣として御用酒蔵を営んでいた新城家の包裕（初代猪之吉）が分家独立して起こした酒蔵が、福島県会津若松市の末廣酒造の始まりであった。

「代々変革に取り組んできたのですが、三代目猪之吉、そしてその弟四代目の功績がその後の酒造り、そして企業成長に結びつく大きなものです」（八代目新城大輝末廣酒造代表取締役社長）

三代目は家内制が中心であったこの地の酒蔵に、山形県から杜氏を招き醸造技術の向上を図り、その技術力を活かして会津外の地域へも販路を拡大し、交通網があまり整備されていなかったにもかかわらず、遠く東京にまで進出している。同じように、四代目も丹波から杜氏を招き、灘の酒造りを学び、さらなる品質向上に邁進した。その成果は、同社の中核ブランド「末廣」が各種品評会で多くの賞を受けたりするなどして、そのブランドが全国に知れ渡るということに現れた。

また、四代目はより良質な原料米を求め、契約栽培農家の開拓にも手を付けた。こうした原料から始まり製造工程に至るまでの酒造りへの姿勢は、その後の当主にも受け継がれて、現在に至っている。

製造技術に関しては、会津全体の酒質の向上のため酒造組合で招聘した人々を同社に次々と受け入れ、研修や試験醸造を積極的に行ってきた。その歴史に敬意を持ち、今も同社は山廃酒母のお酒を製造している。

新城大輝・末廣酒造代表取締役社長

市場と対話、不断に

定番酒も質向上の対象

良質な日本酒を求める市場の動きをいち早く察知し、それに対応すべく、自社の強みづくりの源泉をそうした酒造りに対応できるものへと変革することに動き出した。社内のノウハウだけではなく、外部からのものをも取り入れ、中核的な経営資源の構築に向けて組織体制を整えたことが、末廣酒造の経営の礎となっている。

■博士蔵、そして海外へ

会津で酒造りに技術革新を導入して成長してきた末廣酒造。その酒造りへの思いは、自社だけでなく、地域の酒造りにも及んでいる。福島県全体の酒造りをレベルアップすることが福島の酒の知名度を上げることになり、個別銘柄の認知度を向上させることにもつながるとの考え方で、県酒造組合でも活動してきている。六代目は先代と同様に、会長としての職責を果たすだけでなく、1991（平成3）年には、「清酒アカデミー職業能力開発校」の設立にも尽力し、県の酒造技術の向上にも貢献している。個々の酒蔵を超えて、地域の魅力との連動、地域価値という付加価値を求める環境変化に向けて着手した。

1994（平成6）年には、七代目が当主を継ぐ。歴代当主と同様に新たな時代に合わせて、変革に挑んだ。一方では時代に適した酒蔵の近代化に向けて新工場「博士蔵」を建設し、他方では日本酒を飲むことが当たり前といった飲食文化の衰退に応じて、日本酒を飲む場や人たちを増やすための市場開拓に向けた施策にも打って出た。例えば、日本酒の飲み方を学べる、末廣酒造が設けた独自の認定制度「お燗名人」。はじめは日本酒を出す飲食店対象としたが、その後に日本酒を飲む一般消費者にまで対象者を広げている。

また、国内での市場の成熟化に対応して、海外市場に向けて、アメリカをはじめとして販路開拓にも挑戦している。ここでも、時代の変化を先取りして、企業変革に踏み出している。

■嘉永蔵を再び

「一番の課題は、美味しいものを作っているだけではなく、それをお客様に伝え、提案し、届けていくこと。これをやりつくす、やりきることだと思っています」と、2023（令和5）年に社長を引き継ぎ八代目となった新城大輝社長は言う。

日本酒を取り巻く環境は厳しさを増している。縮小気味のアルコール飲料市場ではそのままずぐに飲めるRTD（レディ・トゥ・ドリンク）が勢いを増していて、日本酒の棚を奪っている。こうした状況の変化をみると、既存市場の深掘り、そして新たな顧客層の開拓は喫緊の経営課題であるとの認識をもち、新たな挑戦に踏み出している。

既存市場では、広げすぎたと思われる商品数を売上や利益率などに基づいて、市場の声を反映した形で絞り込むとともに、絞り込んだ定番品の酒質の向上にも取り組んでいる。既存市場の深掘りである。

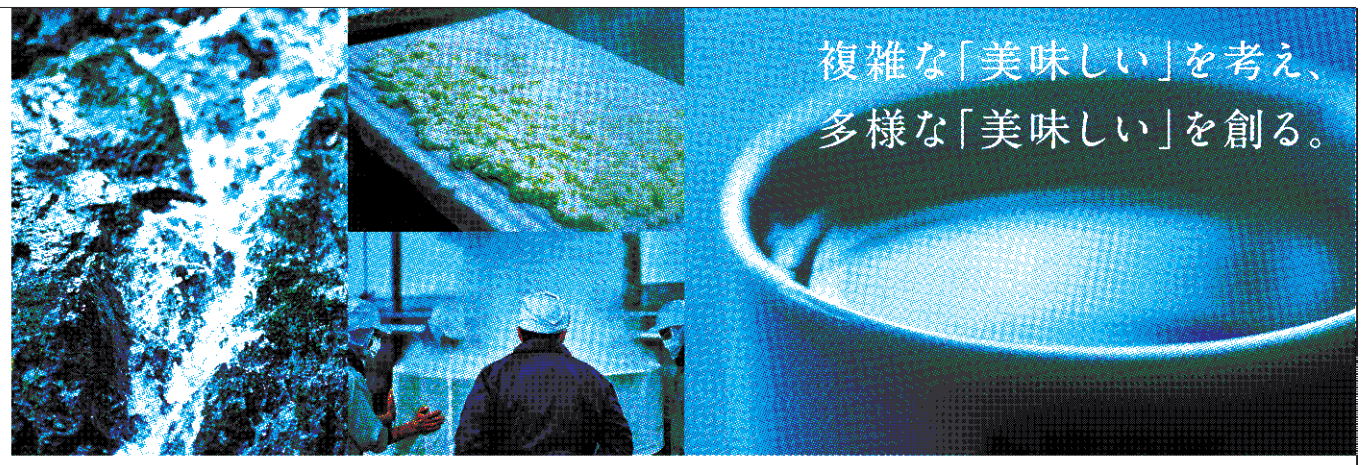
新規顧客層の開拓では、新たな純米酒Simpleシリーズを上市した。日本酒に馴染みのない女性や若者にとって、日本酒の味をイメージしやすいように、「あまいすえひろ」を皮切りに、「さっぱりすえひろ」、さらには「あまずっぱいすえひろ」と品揃えを増やした。伝えたい日本酒の味をシンプルな名称として表し、それをしっかりと実感できる日本酒を、培ってきた酒造りでの技を活かして造り込んでいる。

日本酒の新ブランド「玄宰」も、昨年立ち上げている。博士蔵を建設し、製造機能が移転されたことで酒蔵としての機能を失っていた嘉永蔵に、八代目が杜氏として、再び酒造りの役割を復活させた。会津藩家老で、藩の酒造りに多大な貢献をした田中玄宰の名前を付したこの新ブランド商品は、創業の地である蔵から出荷される。酒米からはじまり会津での酒造りにこだわり続けてきた末廣酒造に、また一つの物語が付け加わった。

「会津の地で昔からの酒蔵が残っていることは、大きな資産です。玄宰というブランドを活かしつつ、蔵の意味合いも含めて、付加価値を高めていきたいと考えています」（新城社長）

八代目は市場との対話を通した、次の変革に向けて動き出している。

（聞き手＝神田良・明治学院大学名誉教授）



「会津」の地酒であることへのこだわり

会津の地酒として、会津の米と水を使い、
会津の風土に即した、
地元の人々に愛されるお酒を醸すこと。
そしてそれを世界に届けていくことを目指します。

職人的技巧の継承

クラフトマンシップという言葉の通り、
日本酒を造る職人的技巧を敬重し、
それを次世代に伝えていきます。

「末廣にしかない日本酒」の探求

江戸時代に一定の完成を見たとされる
世界的にも極めてオリジナルな
日本酒の醸造法、その後明治時代から
今日に至るまでの醸造技術の革新。
歴史と技術革新への飽くなき好奇心と敬意を持ち、
「末廣にしかない日本酒」の探求を推し進めます。

末廣

末廣酒造株式会社

嘉永蔵
〒965-0861
福島県会津若松市日新町12-38
TEL　0242-27-0002
FAX　0242-27-0003
E-mail　suehiro@sake-suehiro.jp

博士蔵
〒969-6207
福島県大沼郡会津美里町字宮里81
TEL　0242-54-7788
FAX　0242-54-4548
E-mail　info@sake-suehiro.jp

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。

著者に聞く

明治大学専門職大学院
会計専門職研究科専任教授
吉村　孝司氏

（よしむら・こうじ）
博士（経営学）。新潟産業大学教授、埼玉学園大学教授、明治大学大学院経営学研究科兼担講師、東洋大学大学院兼任講師、明治大学総合数理学部兼担講師を経て、現職。文京学院大学大学院客員教授、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科兼担講師。わかりやすい経営学の浸透を目指し活動している。

経営とは生きるための活動や営み

『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』（生産性出版刊）を著した、明治大学専門職大学院会計専門職研究科専任教授の吉村孝司氏は、「『経営』とは『生きるための活動や営み』を意味し、私たちの日々の『生活』と何ら変わることはない」と語った。

■明治大学と経営学との出合い

私が「経営学」という学問に本格的に出合ったのは、1953年に私学として日本で最初に「経営学部」を創設した明治大学の経営学部に入学し、藤芳誠一先生のゼミに所属したことがきっかけだった。

当時の藤芳先生は、すでに日本を代表する経営学者であり、経営管理論の第一人者であった。また、藤芳先生の恩師は佐々木吉郎博士であり、日本の経営学を切り拓くとともに、明治大学に私学初の経営学部を創設した人だった。そういう意味で、日本の経営学の源流の一つの末端に籍を置けたことも、今となってはこのうえのない幸せである。

藤芳先生がよく話されていたのは、会社も私たちも日々生きていくことに一生懸命なことに変わりなく、「経営学」と言っても難しく考える必要はないこと。例えば私たちが空腹で何か食べたいと思っても財布の中にお金がなければ我慢するしかない。そういう訳にはいかないから頑張って稼いでご飯を食べる。企業も一緒だと。

■会社は「同じ釜の飯を食う」仲間

本書は、経営を学ぶ学生、経営に携わる企業人はもとより、これらの人々を支えるお子さんを含めたご家族にも読んでいただきたい。

「会社とは？」「経営って何？」「お父さんはなぜ仕事で大変なの？」といった日常生活にある営みである「経営」について分かりやすい言葉でまとめた。

経営の第一線に立っている方々からすれば「こんなことくらいは知っているよ」と思われるかもしれないが、意外と知らないことも多い。例えば、「会社」を「company」と表すが、その語源は「com（みんなで）」小麦を育て、「panis（パンにして食す）」というラテン語が語源であり、日本語の「同じ釜の飯を食う」と意味が等しい。

本来の「会社」とは「同じ釜の飯を食い合う場所」であり、例えば上司と部下がうまくいってない時に「暑い日に畑で育てたのは私だけだった」とか「同じ汗をかいてないじゃないか」という関係性に陥っていたとするなら、それは「会社」としては問題がある。「働いて利益を求める」のはビジネス的な解釈だが、本来的な意味を知っておくことは大切だ。

私たちは目の前に立ちはだかる大きな無理難題には注目するが、足元にある小石に気を配らなかったために、小石につまずいて大怪我することがある。大小を問わずすべての問題や物事には「理（ことわり）」があることを私たちはつい忘れがちだ。

■企業は「長生きしたい生命体」

本書の中で「Dog Year」という言葉を紹介している。一説によれば犬は人間の7倍の加速で生きており、企業を取り巻く経営環境も同じようなスピードで流れている。だから今日新しい企画を会議室で練って、行き詰まって翌日に持ち越したところで、世の中は7倍のスピードで加速して通り過ぎている。

私たちが経営に携わる際には意識的に7倍のスピード感で物事を思考して意思決定していかないと追いつかないわけだ。急激に変化する経営環境に適合できるかどうか重要だ。

老舗企業は百年以上もの長い時間を生きながら、激変する経営環境にその都度、的確に適合してきている。ちょうど変化する気候に対して、上着を着たり脱いだりを繰り返すように、その営みを実にタイムリーにジャストフィットさせてきたのである。

日本経済も高度成長期に比べれば、現在は「身の丈に合わないオーバーサイズの服を無理して着続けている」側面がある。身の丈に合った暮らしぶり、経営と言うのは簡単だが、世の中の流れを俯瞰しながら、身の丈にあった経営感覚を身に付けるのは難しい。

■小学生に経営学を伝えるには

「会社ってなに？」「なぜ働くの？」といった基本的な問題について、その意味や意義を小学生の皆さんに理解していただき、社会を知っていただくことを目的として、私は毎年夏休み期間に「小学生夏休み社会教室」を明治大学の教室で実施している。

小学生は大人と違って退屈になれば気が散ってしまう。しかし、こちらが分かりやすい言葉や説明で伝えれば最後まで真剣に聞いて、挙手して授業に参加してくれる素直さや理解力がある。昔から「良き師に恵まれた教え子ほど幸せな者はない」と言われてきたが、同時に「良き教え子に恵まれた師ほど幸せな者はない」とも思う。

「学校」は英語で言えば「school」であり、ラテン語の『schola』に由来する。さらにその語源はギリシャ語の「skhole」であり、「暇」を意味する。古代より人は暇を持つことにより思索を巡らせ、これが『哲学』に通じるのである。加速度的に複雑多岐に変化する現代だからこそ、いま一度立ち止まって哲学する時間と場所が必要なのかもしれない。

佐々木吉郎博士が1955年に著した『経営経済学への道』の序文に「『人生はプロセスである』とは、私の人生観の根本をなすものである。どうして私が研究の成果のみを愛することが出来よう。私は研究生活そのものを、研究生活としての巡礼の旅そのものを、こよのう愛して居るのである。私の研究の成果として発表したものは、ただ研究生活としての巡礼の旅の旅日記をなすに過ぎないものである。」とある。私にとっての経営学研究という旅路も果てしなく、その巡礼の旅は生涯続くようである。

（2024年8月、生産性出版刊）

第24回ほんづくり大賞を受賞！

本書は政刊懇談会の第24回ほんづくり大賞の「大賞」を受賞しました。「『大学』や『経営大学院』で学ぶ経営学の『基礎から応用の知識』を学生や社会人が使いやすいように、読み物としてまとめた類のない一書」と高く評価されました。

「小学生夏休み社会教室2025」開催

**「会社ってなに？」「なぜ働くの？」等の基本的な問題について、
その意味や意義を小学生のみなさんに理解していただき、
社会を知っていただくことを目的として、毎年夏休み期間に実施しています。**

①自分たちの生活における経営や会計に関する初級学習への機会提供。
②くらしのなかの「経営・経済・会計・租税」に関する理解を促す。
③本研究科が保有する研究知財の社会的還元。

開催日時　2025年8月1日（金）10:00～12:00
開催場所　明治大学リバティタワー（東京都千代田区神田駿河台：最寄り駅 JR御茶ノ水駅）
対象者　小学生1～6年生のみなさん（ご家族の方もご参加いただけます。）
受講料　無料
テーマ　現時点は未定ですが、今後、会計専門職研究科サイト（https://www.meiji.ac.jp/macs/）にてお知らせいたします。

主　催：明治大学専門職大学院会計専門職研究科
担当講師：吉村 孝司（明治大学専門職大学院会計専門職研究科専任教授）
問い合わせ先　明治大学専門職大学院会計専門職研究科事務室
kaikei@mics.meiji.ac.jp　電話 03（3296）2399

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。

次世代女性リーダーを育成

経営アカデミー　最終回で参加者発表

日本生産性本部の経営アカデミーは2025年1月から3月にかけて、管理職手前から課長職、DE&I部門や人材開発部門に所属する女性を対象とした「次世代女性リーダー育成プログラム」を東京・丸の内で開催した。

3月11日に開催された最終回では、冒頭、中村美紀・経営アカデミー課長からプログラム全体の振り返りと各回で寄せられた参加者の感想が紹介された（＝写真）。

第1回では、「女性の働き方」について羽生祥子・羽生プロ代表取締役社長（元日経Ｘウーマン総編集長）から、「女性の健康と生産性」について心療内科医・産業医の田中奏多氏から、講義が行われた。参加者からは日本のジェンダーギャップについて実際の数値で比較すると大きな差があることや、プレゼンティーイズム（疾病就業）による企業側の損失に対する気づきなどが寄せられた。

第2回では川上智子・早稲田大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授から、マーケティングとパーパスをテーマに講義が行われた。参加者からは「知覚価値をマーケティングによって変化させること。また、その文脈を創り出すことがマーケティングである」という内容への驚きや、「マイパーパスはキャリアの根本であり、どんな状況でも自分らしく生きていきたい」などの感想の声があがった。

第3回では、染谷文香・HRインスティテュートフェローによるリーダーシップとファシリテーションの講義が行われた。参加者からは「リーダーシップは先天的な素質ではなく、〝仕事〟である」という言葉に勇気をもらったとの声が届いた。

第4回では松田千恵子・東京都立大学大学院経営学研究科／経済経営学部教授から「経営戦略論」について、芦澤美智子・慶応義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）准教授と塚原月子・カレイディスト代表取締役兼CEOから「DE&Iと企業変革」について語られた。

第5回は、テクニカルライターの日花弘子氏から「データ分析基礎」について、玉城和美・AGC執行役員経営企画本部サステナビリティ推進部長から「企業経営と財務」について講義が行われた。参加者からはデータ活用・分析について正しく理解することや知識をもつ重要性を認識した、という声や、財務指標の専門用語を事業と関連づけて理解することで全体の理解も深まった、と声がよせられた。

その後、最終回では参加者全員による「5年後のありたい姿に向けた行動宣言」をテーマにプレゼンテーションが行われた。

5月からマネジメント・ケイパビリティ入門研修

日本生産性本部の経営アカデミーは、2025年度「マネジメント・ケイパビリティ入門研修」を5月から全4日間で、10時～17時にて、東京・丸の内の経営アカデミー内で開催する。若手ビジネスパーソンを対象に、経営において必須のスキルとなる「論理的思考」「戦略的視野」「会計の知識」「データ分析能力」の基本を固めることを目指す。開催日程は以下の通り。

5月22日「ロジカルシンキング入門」講師は、清水清香・同本部主任経営コンサルタント▽5月23日「経営戦略入門」講師は、小沢貴史・大阪公立大学大学院経営学研究科教授▽6月19日「会計・財務入門」講師は、鶴見誠勇・同本部主任経営コンサルタント

問い合わせは、同本部経営アカデミー、電話03（5221）8455まで。

どまんなかたぬまが優良賞受賞

とちぎ顧客価値経営フォーラム2024を開催

栃木県経営品質協議会は2月19日、「とちぎ顧客価値経営フォーラム2024」を宇都宮市内のホテルで開催した。

冒頭、羽石和樹・栃木県経営品質協議会会長は、2024年度栃木県経営品質賞の優良賞に「どまんなかたぬま」（本社＝佐野市）、2024年度とちぎ経営デザイン賞に「芳賀町ロマン開発」（本社＝芳賀町）と「マルサン」（本社＝足利市）が選ばれたことに触れ、「3組織は今回の受賞を機に、継続した取り組みにより、さらなる顧客価値経営の高みを目指してほしい」とあいさつした。

柳本直行・経営品質協議会事務局長の来賓あいさつに続き、受賞組織を紹介した白井信行・栃木県経営品質賞判定委員会委員長は、どまんなかたぬまについて、①独自路線で継続的な設備投資を行い、積極的な事業展開の仕組みを構築していること、②地域の野菜や果物に加え、全国の品物を取り揃えて、百貨店の食品売場のような品揃えをしていること、③社員の創意工夫による継続的な改善と顧客第一主義の組織風土の醸成を図っていることの3点が特に優れていると説明した。

次いで、2024年度栃木県経営品質賞の表彰式が行われ、3組織の代表者に羽石会長から表彰状が授与された。

「変化に対応し自ら学ぶ組織づくり～経営品質向上と5Sとカイゼンしくみの継続的展開」をテーマに記念講演を行った小倉乃里子・オグラ金属相談役は、量産型の下請け経営から開発型・自走型の学習する組織風土づくりに転換したことなどを説明した。

その後、受賞組織の活動報告が行われた。道の駅「どまんなかたぬま」などを運営するどまんなかたぬまの篠原敏秀・代表取締役社長は、「経営理念に「これまでにない『おいしさ』と『楽しさ』の感動を広げていく」、経営目標に「日本一、ワクワクする道の駅を実現する」を掲げ、変革と挑戦を続けていることを報告した。

道の駅「はが」を運営する芳賀町ロマン開発の阿久津俊夫社長は、受賞によって、ありたい姿を思い描くプロセスを通した将来像が明確化され、顧客認識の広がりと深まりなどができたと述べた。

葬祭業などを展開するマルサンの樋口浩平専務取締役は、経営品質活動に取り組んでみて、経営全体を俯瞰して見ることや、第三者の目線が加わることで自分では気付けなかった部分に気付くことができたと述べた。

第52期生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会開催

神奈川

神奈川県生産性本部は5月から9月にかけて、第52期生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会を横浜市のヒルトン横浜で開催する。

企業の経営トップ・幹部、労組、団体、自治体の幹部を対象に、絶えず変革を続け、新しい価値を創出するための広い視野を養成することをねらいとしている。日時、テーマ、講師は以下の通り。

5月例会（5月28日）「家具業界のこれまでとこれから」クオリア・コンサルティング代表取締役社長大塚久美子氏▽6月例会（6月25日）「どうなる日本の政治と課題～参議院選挙のゆくえ」政治アナリスト伊藤惇夫氏▽7月例会（7月25日）「馬術とオリンピック　銅メダルの価値について」公益社団法人日本馬術連盟理事長橋本茂氏、パリオリンピック馬術総合チーム監督根岸淳氏▽8月例会（8月27日）「経営理念を身に纏う」イルサル代表取締役社長末廣徳司氏▽9月例会（9月25日）「破壊と想像～イーロン・マスクと日本企業の未来」DAZN JapanCEO兼アジア事業開発管本裕氏

問い合わせは、神奈川県生産性本部、電話045（680）1863まで。

総務・人事担当者様へ　NMR 新刊冊子のご案内

社内研修テキストとして活用を

名入れスペース

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。

『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）

従業員・家族や同僚を守るために！

名入れスペース

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。

『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）

【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。

逆境からのオケ復活

日本フィル・平井理事長講演

神奈川県生産性本部朝食会

神奈川県生産性本部は3月18日、第51期生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会を横浜市内のホテルで開催した。日本フィルハーモニー交響楽団理事長の平井俊邦氏が、「逆境からの復活～オーケストラ再建、そして次は～」と題して講演した。

平井氏は、銀行、プラント企業再建、IT企業勤務を経て、オーケストラ再建・経営に携わった。銀行では従組委員長も務め、人事部在籍時にはさまざまな改革に取り組んだ。

■経営再建のノウハウでオーケストラの再建を

日本フィルは、1972年ごろから労働組合活動が活発化し、労使が対立、親会社からの資金援助も止まり法廷闘争に。楽団は日本フィルと新日本フィルに分裂した。1984年に和解するまでの12年間は、市民組合の支援で再建に取り組み、1985年に新財団を設立した。

活動再開後はバブル景気にのり1カ月にわたる海外遠征など華々しい活動を展開したが、2000年初頭、6億円の赤字を発生させ、3億5000万円もの債務超過額を抱えてしまった。

2007年に平井氏が呼ばれた。「経営再建のノウハウでオーケストラの再建に役立ててくれ」と三井物産幹部から依頼された。楽団は2億円を超える債務超過で、なまじのことでは再建は無理。楽団員からの、「平井さん、助けてください」との懇請を、「天の声」として覚悟を決め、それを聞くことにした。平井氏65歳の時であった。

平井氏は、それまでは、労働組合が最高意思決定機関であったが、組合主義の運営から、理事会主導の経営へ変更した。しかし組合の声を聞きたいので毎月労使協議会を開催し、今も続けている。

経営目標に「あくなき演奏力の向上」「財政基盤の強化」を掲げ、活動の三本柱を設定した。大口のスポンサーがなく自分で稼ぐ（チケット販売、演奏料収入）比率は70％を占める。大口スポンサーがある他の楽団とは収益構造が全く違い、「黒字を出していくことが本当に難しい」（平井氏）。

■東日本大震災と向き合う

ロシアの巨匠を新しい指揮者に迎え、厳しい練習を重ねた結果、演奏力は飛躍的に上がり、「債務超過脱出まであともう一息」（平井氏）というときに、2011年の東日本大震災に遭遇した。その日は夜7時から、翌日は午後2時から都内のサントリーホールでの演奏会が予定されていた。

平井氏は、「ホール、演奏関係者、聴衆の安全が確保され、最終リハーサルを行い、しっかりとした演奏を提供できるか、そのうえで一人でもお客様がいれば実施すると決めた。可能な限り音楽を提供し、人々に寄り添うことが使命」と当時を振り返った。その夜77人が来場した。

しかしそれに対しては、多くの批判を受けた。ライバルの新日本フィルは当日はやったが翌日は中止した。他のスポーツ、芸術団体もほとんどが中止した。しかし、平井氏は、「周りに同調して決断するのではなく自分達はどうあるべきかで決めるべきで、昨日に比べ状況が悪化していないのであればやるべき」と考え実施した。翌日の公演には788人が来場した。人々の想い、哀悼と祈り、励ましを込めた演奏会となった。

■復興支援と音楽の力

「音楽家に何ができるのかを考えながら、楽団の使命としてやってきた」（平井氏）。

「被災地に音楽を」の活動は14年間続き、360回に達した。

被災地のニーズも時間の経過とともに大きく変化してきた。「文化に触れる機会を増やせないか。活動を点から面に展開できないか」との地域・国からの要請もあり、オーケストラと地元の子どもたちの郷土芸能、学校文化活動を同じ舞台に乗せた「東北の夢プロジェクト」を創始し、活動に加えた。

この「被災地に音楽を」の活動が、2022年度には団体として初の後藤新平賞本賞受賞の栄誉に浴した。

■なぜ14年も続けられたのか

平井氏は、「被災地に音楽を届ける活動から帰ってくると、きまって楽団員は『逆に力をもらった、感謝はこちらがしなくてはならない』と言う。『人に寄り添う』『温かさ』の大切さを感じ、これが楽団のカラーになってきた。今日はオーケストラの社会性の領域を話したが、オーケストラの第一の使命は質の高い音楽芸術を社会に提供すること。そして社会からの要請に応えること。日本フィルは今後も、芸術性と社会性を兼ね備えたトップ楽団を目指し精進していきたい」と語った。

労働組合の認知度、世代間で差

連合の労働組合イメージ調査

連合は3月6日、連合、労働組合の認知度や連合に対するイメージなどを把握することを目的とした「連合および労働組合のイメージ調査2025」の結果を公表した。

労働組合の認知率は8割で、60代以上では9割を超えている一方、20代以下では7割程度と、若い世代ほど低い傾向にあることがわかった。

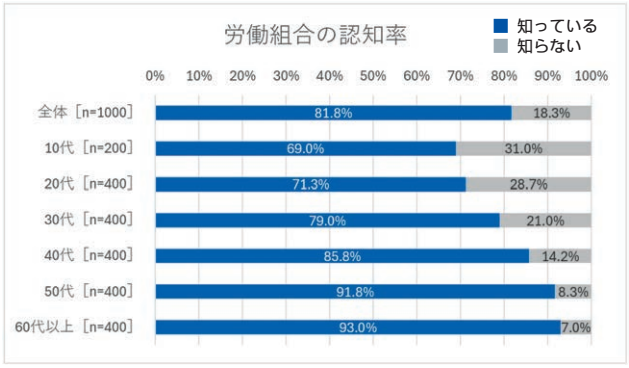
この調査は2022年以来、3年ぶりに実施したもので、昨年11月にインターネットで実施した。有効回答は全国の15歳以上の男女2000人。

■労働組合認知度は若年層ほど低下

回答者に、「労働組合は、働く人が主体となって、賃金や働く環境を向上させるために、経営者などに対して法律上対等な立場で交渉ができる団体である」と説明したうえで、労働組合を知っているか聞いたところ、「知っている」は81・8％、「知らない」は18・3％だった。

男女別にみると、認知率（「知っている」と回答した人の割合）は、男性では84・4％と、女性（79・1％）と比べて5・3ポイント高くなった。

世代別にみると、認知率は上の世代ほど高くなる傾向がみられ、最も低い10代（69・0％）と最も高い60代以上（93・0％）の間には24・0ポイントの差があった（＝図）。



就業経験別にみると、認知率は働いたことがない人では49・2％と、現在働いている人（84・4％）や過去に働いたことがある人（88・1％）と比べて低くなった。

■加入率は非正規と中小事業者で低い

現在働いている人（1466人）に、勤務先に労働組合があるかを聞いたところ、「ある」は36・0％、「ない」は33・4％、「わからない」は30・6％だった。

従業員規模別にみると、「ある」と回答した人の割合は、従業員規模が大きくなるほど高くなる傾向がみられ、従業員規模10人未満では4・9％、従業員規模1万人以上では65・2％だった。

業種別にみると、「ある」と回答した人の割合は、「金融業、保険業」（60・6％）が最も高くなり、「運輸業、郵便業」（55・7％）、「公務」（50・7％）が続いた。

現在働いている人（1466人）に、勤務先で労働組合に加入しているかを聞いたところ、「加入している」は23・5％、「加入していない」は50・1％、「わからない」は26・3％となった。

世代別にみると、「加入している」と回答した人の割合は、20代（28・5％）と30代（29・2％）で高くなった。「わからない」は若い世代ほど高い傾向がみられた。

職業別にみると、「加入している」と回答した人の割合は、非正規雇用で働いている人では12・9％と、正規雇用で働いている人（32・6％）と比べて低くなった。非正規雇用で働いている人では「わからない」が38・0％と、自身の労働組合への加入状況を把握していない人も少なくないことがわかった。

業種別にみると、「加入している」と回答した人の割合は、「金融業、保険業」（42・4％）が最も高くなり、「運輸業、郵便業」（41・8％）、「製造業」（32・6％）が続いた。

中災防ストレスチェックサービス

選べる3種類のストレスチェック

ストレスチェック 標準版57項目 紙受検 Web受検

標準的なストレスチェック

法定のストレスチェックで用いる調査票として、厚生労働省が推奨している「職業性ストレス簡易調査票」57項目。

●多言語対応（英語、ベトナム語、中国語、インドネシア語、ポルトガル語）

総合版90項目 紙受検 Web受検

ストレスチェックと生活習慣を一緒にチェック

標準版57項目に加え、食生活、運動、飲酒、喫煙、口腔保健、生活リズム、VDT作業等に関する33項目を追加した全90項目。

新しく80項目版 紙受検 提供予定

ストレスチェック 80項目版 Web受検

ポジティブメンタルヘルス 組織資源の向上に

標準版57項目に加え、仕事の負担、仕事の資源、ワーク・エンゲイジメント等に関する23項目を追加した「新職業性ストレス簡易調査票短縮版」。

まずはWebで料金シミュレーション

中災防Webサイトから資料請求

中災防 ストレスチェックサービス

https://www.jisha.or.jp/stress-check/index.html

全ての働く人々に安全・健康を ～Safe Work , Safe Life～

JISHA 中災防

中央労働災害防止協会（中災防）
健康快適推進部 ストレスチェック事業課
TEL：03-3452-6403
E-mail has-thp@jisha.or.jp

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。

経営、学識、労働による三者構成

JPC70th クロニクル 第2回 chronicle

――JPC創設前史〈下〉

■労組の考え方が変化

郷司浩平（ごうし）が1953年の欧州視察で感銘を受けたことがもう一つある。労組の考え方が戦前と大きく変わっていたことだ。西ドイツで郷司は労組幹部と会合を重ねた。

「かつてのドイツの労働組合は、イデオロギーで政治闘争にまきこまれて、さかんに喧嘩した。労働組合は三つに分裂し、力が弱くなったところへ、ヒットラーが出てきてつぶされた。（中略）しかし、今日のわれわれ（ドイツの労働組合）は、労働者の日常の生活を改善するための経済団体である、という原則をもって貫かれている、そういった考え方を懇々と聞かされた。」（「郷司浩平回顧談」）

日本と同じ敗戦国。その西ドイツが奇跡的と言われる復興を果たしたのは、労使が利害関係を超えて一つの目的を持ったことにある。労組の経営参加という進歩的な枠組みの中でも、労組の根本原理が、経済主義に一貫していること、「これこそがドイツ再建のカギである」と郷司は認識を新たにした。

郷司浩平（1900～1989）。1972年から1986年までJPCの第3代会長を務めた。

■労資協力で経済再建

郷司は西ドイツに続いて英国へ。英米生産性協議会を前身とする英国生産性協議会を訪問する。1948年に発足した英米生産性協議会は欧州に広がった生産性運動の発火点だ。ここでも印象づけられたのは労組の姿勢だった。

「一番わたしが感心したのは、この運動（引用者注：生産性運動）に率先して音頭をとったのが、TUC（イギリス労働組合会議）。これが一番協力した。やはり根本の思想は、労資が協力して、立ちおくれた、あるいは戦争でもって消耗されたイギリス経済を再建するという、そういう高い目標だと聞いている。」（「同回顧談」）

＊

今日、日本生産性本部は経営と学識、そして労働の三者で構成されている。その源流がここにある。

（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）

食の可能性を追求し、社会課題解決へ

ミライを変える 革新力 2

日清食品

■「クリエイティブな発想」と「最後まであきらめない執念」

親子連れで賑わっていた。3月下旬の休日、ここは、横浜市中区のみなとみらい地区にある「カップヌードルミュージアム 横浜」。世界初のインスタントラーメン「チキンラーメン」を発明し、地球の食文化を革新した日清食品の創業者・安藤百福の功績を伝える記念館だ。

その一角に百福氏が自宅の庭に建てた研究小屋が再現されている。1957年、理事長をしていた信用組合が破綻し、全財産を失った。百福氏は47歳だった。この小屋で、丸一年、平均睡眠時間4時間以下、一日も休まず研究を続けた。ついに、麺を油で揚げることで水分を一気に蒸発させる「瞬間油熱乾燥法」を発明。1958年にインスタントラーメンの工業化を成功させた。生涯を通じ、「クリエイティブな発想」と「最後まであきらめない執念」を持ち続け、「カップヌードル」なども誕生させた。

上は、「the WAVE」の外観。食品開発と食の安全の研究が進む。下は、作りたての「完全メシ」を提供する社員食堂＝いずれも日清食品提供

■最適化栄養食の「完全メシ」を開発

百福氏から経営を引き継いだ息子の宏基氏は、「カップヌードル」を世界に広げ、革新的な商品を次々と世の中に送り出した。3代目社長の徳隆氏は、「食」のあらゆる可能性に挑戦し続けている。そのひとつが最適化栄養食の「完全メシ」だ。

3月24日、東京都内で「完全メシ」大試食会と題した発表会があった。「完全メシ」とは、カロリー、塩分、糖質、脂質をコントロールしながら、ビタミン、ミネラルなど33種類の栄養素とおいしさの完全バランスを追求した商品。3月までに、即席麺、カップライス、冷凍食品など累計4000万食を販売した。

開発までの道のりは平坦ではなかった。日清食品ホールディングス広報部の松尾知直氏は「一食の食事の中に必須ミネラルやビタミンが込められた。この研究施設に集まった開発者たちが、最新フードテクノロジーを駆使し、栄養素独特の苦みやエグみを抑え、普段と変わらないおいしさを実現した。

例えば、三層構造にした麺の真ん中の層に小麦粉の代わりに食物繊維やたんぱく質を入れ栄養失調」の増加も深刻になっている。こうした社会の課題を「食」で解決していく試みだ。

作りたての「完全メシ」を提供する給食型の社員食堂は、大手企業を中心に25社が導入。病院との連携も始まっている。糖尿病、高血圧などの患者は、厳しく食事が制限されている。しかし、最適化栄養食であれば、食事制限がない人たちと同じように、カレーライス、ピザ、ハンバーガーといったメニューも楽しめる。

「好きなものを、好きなときに、好きなだけ食べられる」ことが「Human Well-being」につながる鍵の一つという。日清食品グループの全製品が本当においしく、栄養バランスが整った「最適化栄養食」になっている、そんな未来を描く。

誕生の1958年当時は、戦後の食料不足も続いており、安価で手軽に食べられるものが必要だった。いまは、飽食による肥満問題が世界的な課題になり、低栄養によって引き起こされるシニアの「フレイル」や、偏った食生活を原因とした「隠れ栄養失調」の増加も深刻になっている。こ

■世の中のために食を創造する

なぜ、最適化栄養食に取り組んでいるのか。そこには「食創為世」（世の中のために食を創造する）という創業の精神があった。

多くの課題を解決したのが、東京都八王子市の自然に囲まれた地にある研究開発拠点「the WAVE」だ。名称には、食の先端技術を切り開き、イノベーションの新しい「波動」を起こし、世界に広げたいという思いが込められた。この研究施設に集まった開発者たちが、最新フードテクノロジーを駆使し、栄養素独特の苦みやエグみを抑え、普段と変わらないおいしさを実現した。

例えば、三層構造にした麺の真ん中の層に小麦粉の代わりに食物繊維やたんぱく質を入れることで、おいしさを考慮して、栄養バランスが整うように商品設計することには特に苦労した」（松尾氏）

そのままに栄養素を配合。小麦粉を食物繊維に置き換えることで、カロリーも抑えることができた。

■世の中のために食を創造する

なぜ、最適化栄養食に取り組んでいるのか。そこには「食創為世」（世の中のために食を創造する）という創業の精神があった。

多くの課題を解決したのが、東京都八王子市の自然に囲まれた地にある研究開発拠点「the WAVE」だ。名称には、食の先端技術を切り開き、イノベーションの新しい「波動」を起こし、世界に広げたいという思

生産性出版の新刊・好評書

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

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。

定価1980円（10%税込）

ISBN978-4-8201-2155-8

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

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。

定価2860円（10%税込）

ISBN978-4-8201-2161-9

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

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

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。

定価2200円（10%税込）

ISBN978-4-88372-621-9

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

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。

定価1980円（10%税込）

ISBN978-4-88372-616-5

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

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。