

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)



2025年(令和7年)5月15日(木曜日)

第2784号

「ウェルビーイング」向上へ

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る新連載「生産性改革 Next Stage」は、経済的・社会的に人にとって好ましい状態を示す「ウェルビーイングと生産性」をテーマに、2人の識者がインタビュアーに応えた。経済社会システム総合研究所理事長(元内閣府事務次官)の松山健士氏はマクロ経済や政策のあり方について、健康いきいき職場づくりフォーラム代表で慶應義塾大学教授の島津明人氏は健康経営やワーク・エンゲイジメントについて語った。(2面に詳報)



経済社会システム総合研究所 などは2024年10月、「百所「KAI TE KI 研究会」年の計はWell-being(ウェルビーイング)にあり」と題した「提言2024」をまとめた。提言では、人々の幸福は「経済的な豊かさ」だけではなく、健康、信頼できる家族や友人、良好な自然・社会との関係など「社会的な要素」を含む「ウェルビーイング」によって左右されるとの見解を示した。そのうえで、「今後、個人、企業、政

無形資産投資や信頼関係が必要



個人も組織も元気になる新しい枠組みを創出する

府(国・自治体)それぞれが、無形・有形資産への投資拡充や家庭、地域、職場における信頼関係の回復などに取り組みが必要がある」と指摘した。

松山氏はインタビュで「ウェルビーイングの向上は、国民一人ひとりの価値観に関する課題であり、国や地域で社会的合意を形成していくことが必要不可欠。重要性を増す無形資産への投資に関しても、企業間、企業と政府の共通認識を形成していく必要がある」と述べた。

ロシアによるウクライナ侵攻などに加え、自国第一主義の動きが強まる中、世界の持続可能性、ウェルビーイングは後退しかねない心配を示している。松山氏は「長い目で見てウェルビーイングの重要性は増していく。今は逆行する動きを乗り越える正念場にある」と強調した。

「健康いきいき職場づくり」とは、職場のメンタルヘルスの一次予防(未然防止、健康増進)を発端とした人と組織の新しい枠組みとして、「働いている人、健康いきいき職場づくりフォーラムのホームページ」

企業は健康経営の対策の効果を検証すること。さらに、将来的には、企業の枠を超えて、複数の企業間や、地域のコミュニティぐるみで、個人のウェルビーイングを高める仕組みを考えていく必要がある」との考えを示した。

島津氏は「ウェルビーイングで健康いきいき職場づくりフォーラムのような社会運動が大きな役割を果たし、セーフティネットを中心とした産業保健の活動と、生産性向上を目指す経営的な活動が歩み寄る動きが広がっている。健康経営やウェルビーイング経営はその潮流にある」と話す。

ストレスチェックが義務化されて10年になり、企業が働く人の体と心に配慮する機運が広まっている。次のステップとして、島津氏は「まずは企業が健康経営の対策の効果を検証すること。さらに、将来的には、企業の枠を超えて、複数の企業間や、地域のコミュニティぐるみで、個人のウェルビーイングを高める仕組みを考えていく必要がある」との考えを示した。

2025年度運動目標を公表

日本生産性本部

日本生産性本部は、「2025年度運動目標」を発表した。2024年度から2026年度までの第3次中期運動目標の2年目にあたる2025年度を「生産性運動70周年」の節目の年と位置づけ、5つの重点課題を掲げた上で、生産性改革に関する提言発信・活動の進化と生産性運動の実践力の深化の3

◇

本年、日本生産性本部は設立70周年を迎える。われわれは、第3次中期運動目標(「公益実践活動に取組む」)の1つとして、生産性運動の実践力の深化の3

・第2期「生産性常任委員会の活動を通じた各界各層のネットワーク構築に着手するとともに、地方自治体とも連携した全国でのシンポジウム等を通じ、「生産性白書」を年度末までに公表する。その成果を踏まえ、全国生産性機関等と連携し国民的合意形成と世論喚起を図る。

・昨年未始動した第5期「日本アカデミア」3か年の活動を全面展開する。経営・労働・学識幹事による研究会、官民の幹部や若手を対象にした交流会、

・第5回「日本サビバス大賞」表彰式を本年夏以降に開催する。内閣総理大臣賞をはじめ、各省大臣賞受賞の革新のかつ優れたサビバスをベストプラクティスとして全国に普及促進することにより、

・「生産性経営者会議」の活動を軸に、欧米の経営者・研究機関とも連携し生産性に関する対話・交流、共同研究を行う。日本アカデミアにおいて「世界の民主主義とポピュリズム」をテーマに欧米のシンクタンク・知識人を交えた国際会議を東京で開催する。

STOP! 熱中症

データ販売 配信 対象作品

動画で学ぶ! 熱中症対策

あなたのための熱中症対策
～災害事例から考えよう～

労働災害事例を元に対処法と予防法が学べる教材
[全員向け 21分 / 管理職向け 25分]

熱中症対策

熱中症はこわくない!
～予防対策10か条～

短編アニメ 全員向け6篇、管理職向け7篇
から構成されたわかりやすい教材
[全員向け 30分 / 管理職向け 35分]

【監修】澤田晋一(東京福祉大学・大学院教授/医学博士・元独立行政法人 労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)
【価格(税込)】[データ販売] 308,000円～/[配信] 165,000円～/[DVD] 49,500円
※データ販売(MP4・WMV等)、配信の価格についてはお問い合わせください。

ASP CREATE アスパクリエイト

【TEL】03(5803)9511 【FAX】03(5803)9530 〒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

慶應義塾大学教授

島津 明人氏

Next Stage
生産性改革経済社会システム総合研究所理事長
（元内閣府事務次官）

松山 健士氏

■低い日本のワーク・エンゲイジメント

働く人たちが自分の仕事に誇りを持って、主体的にかかわっていきいきしている状態をワーク・エンゲイジメントと言いますが、それを高める対策に関しては、様々な研究が進められている。例えば、個人に向けた対策では、自己効力感やレジリエンス（粘り強さ）を高めていく方法、マインドフルネス（現在起っていることに注意を向けること）、ジョブ・クラフティング（自分の仕事を工夫しながらやりがいを高める）などが有効と言われている。

一方、組織に向けた対策では、「互いに尊重し合う人間関係を作っていく」という対策が有効なのではないかと言われている。

日本人のワーク・エンゲイジ

■GDP偏重から「国富」へ

日本だけではなく、世界的な傾向として、フローの指標であるGDPの動向に政治や国民の関心が集中し、結果として、持続可能性などの社会的価値や将来世代の利益は二の次になってしまっている。持続可能性を重視する観点からは、将来生みだされる価値の源泉となる種々の資産・ストック、国全体でみれば「国富」の動向により注目する必要がある。

近年、ウェルビーイングを生み出す資産としての人的資本や知的資本などの無形資産の重要性が高まっている。また、少子化対策、子育て・教育、イノベーション、地球温暖化対策など国の重要な政策課題は実は無形資産投資と密接に関係している。しかし、日本では、無形資産投資に対する制約が強い。まず、

働くことが喜びとなる社会に

メントが低い理由の一つに、採用形態も含めた日本の企業風土がある。会社に入り、長時間労働に耐え、会社が「黒」と言え、白」と思っている状態を「黒」と言う。様々な試練に耐えて、やっと昇進できたとしても、「いきいきした状態」とは程遠い。また、「前向きな気持ちを表現



しづらい」表現するのがためらわれるといった感情や、出る杭が打たれてしまうという風土も関係しているのかもしれない。一方、OECDの幸福度に関する経年変化の調査では、コロナ禍で他国の幸福度が下がる中で、日本では上がる傾向がみられ

た。他国が自由を喪失して幸福度を下げたのに対し、日本人は「生きているだけでありがたい」と感じる引き算の文化があり、幸福度を押し上げたのかもしれない。

幼少期の教育や生まれ育った環境も影響しているのではないかと。日本人は人の目を気にして、常に周囲に迷惑をかけないように振る舞う。オランダとの比較実験で、電子メールでやり取りするときに日本人は目の表情の絵文字を使うが、オランダ人は口の絵文字で表現することが多いという。周囲の目を気にする気質が日本の風土として浸透しているのかもしれない。

これは、良い面と悪い面がある。周りに配慮して行動するのは、物事をスムーズに進めるのに役立つが、行き過ぎると葛藤が起こる。折り合いをどうつけ

るかが課題だ。

■企業や組織が果たす責任

企業のハラスメント問題が取りざたされているが、働く人が少なくなる中で、誰かを犠牲にして、企業を存続させるような経営は長続きしない。ウェルビーイングは経営と健康に加え、人権が重要になっている。一人ひとりを大切にすることが大事だ。

人、組織、企業、社会があるなかで、企業は自社の社員だけではなく、社員が暮らすコミュニティも含めた社会全体でのウェルビーイングをどう考えるかが問われている。

首都圏も含めた大都市に企業が集中し、人の流れも大都市圏中心で、地方のコミュニティの基盤が揺らいでいる。企業とコミュニティがどうつながるのかについても考える必要がある。

無形資産投資の拡充を

無形資産投資にとって必要不可欠なステークホルダー間の信頼関係の問題がある。例えば、企業と従業員の信頼関係は効果的に人的投資を進めるための前提条件であるが、90年代以降、その信頼関係は弱まってきたとみられる。

また、日本では企業による自



然や社会への貢献に対する市場の評価が、米国やドイツに比べて低いとされる。さらに、設備投資などに比べて不確実性の高い無形資産投資を支えるべきリスク性資金の供給も米国などより圧倒的に少ない。

これらの制約のため、これま

で日本の無形資産投資は低迷し、マクロ経済面でも、貯蓄と投資を均衡させる「自然利子率」の低下、さらには「長期停滞」の大きな要因になってきたと考えられる。

これらの点を踏まえ、政策決定や企業経営の判断基準として無形資産投資をより重視すべきである。しかしながら、現状では無形資産に関する政府の統計整備や企業の情報発信は十分ではない。これらの点の改革は今後の重要な課題と考えられる。

■世界のウェルビーイング向上ヘリダーシップを

「持続可能な成長と分配」は、政府、企業、労働組合いずれにとっても重要なテーマとなっている。そして、本来の意味で持続可能性を実現するためには、付加価値生産性の向上と同時に自然や社会を持続可能にするこ

と、すなわちウェルビーイングの向上が必要不可欠となる。

生産性という観点でも、従来は付加価値の生産性が中心に置かれてきたが、今後はウェルビーイングの生産性を重視すべきだ。ただし、主観的要素を含むウェルビーイングを包括的に示す指標はない。このため、ウェルビーイングを生み出す無形資産等への投資額をインプットと捉え、アウトプットには付加価値だけでなく健康、信頼関係、CO₂排出量等のウェルビーイングに関する個別指標を位置づけ、両者の関係から生産性を評価することが重要になる。

無形資産の中でも重要な人的資本の生産性には「能力」と同時に「意欲」が大きく影響する。日本人の「能力」は高いが「意欲」は低いという調査結果が多い。職場での信頼関係の向上や

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43回公開試験概要

試験日 2025年7月27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7月20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/>

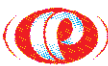
サーティファイ団体受験制度

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/>

～近くて遠い存在 いまとこれから～

株主総会にみる

コーポレート・ガバナンス

慶應義塾大学商学部 教授 内田 大輔

<第1回>

■株式会社の特徴は「所有と経営の分離」

株主総会を理解するためには、株式会社の特徴のひとつである所有と経営の分離について理解しておく必要があります。所有と経営

の分離とは、資金を出す人が、会社の経営を担うことを前提にしておらず、資金の提供者と使用者が分かれていることを言います。

所有と経営を分離し、資金を出す人（株主）とその資金を使って会社を経営する人（経営者）が別の人間になることで、資金を持ち財務リスクを負える人が資金を出し、経営スキルを持つ人がその資金を使ったビジネスの経営を担うという適材適所を実現できるようになります。

そろそろ2025年6月の株主総会シーズンが始まります。株主総会に向けた準備が進められている方もいらっしゃるかと思います。株主総会は、株式会社では事業年度に少なくとも1度は必ず開催されます。そのため、株式会社が働かれている方は、ご自身の勤務先の株主総会が毎年どこかで開催されていることになりす。とは言うものの、株主総会の運営業務にかかわっているわけでもなければ、株主総会が何をやる場であるのかご存知ない方も多いのではないでしょうか。

本連載では、この近くて遠い存在とも言える株主総会が、コーポレート・ガバナンス（会社の経営を担う経営者の規律づけ）において果たす役割について考えていきます。

第1回である今回は、そもそも株主総会は何をする場なのかをお話していきます。は代表執行役を選任しま

株主総会は何が行われる場なのか



（うちだ・だいすけ）
博士（商学）。九州大学大学院経済学研究院講師・准教授、慶應義塾大学商学部准教授を経て、2025年より現職。専門はコーポレート・ガバナンス論、経営戦略論。著書に『はじめよう！経営学入門』（有斐閣）など。

す）、その経営者による経営を監督します。経営者による経営はあくまで、取締役の監督の下でなされるようになるため、株主は安心して経営者に経営を任せられるようになるのです。

■取締役の選任は株主総会の最も重要な役割
このとき、経営者が取締役を選んでは、株主は安心して、取締役について質問したを選ぶのは株主となり、自身が会社に望むこととする。この取締役を選ぶ場となるのが、株主の集まりである株主総会になります。

■1000人が一堂に会する株主総会
したがって、株式会社は、株主総会によって選ばれた取締役の集まりである取締役会が、経営者を選び、その経営を監督する仕組みと

は、取締役会が提案する取締役の選任議案に対して議決権を行使することで、その選任に対して賛否を表明することができます。株主は、経営者を含む取締役の仕事ぶりに満足していないとき、その

31日時点）の株主がおり、そのうち99%以上は個人株主です。その株主総会は、東京のランドプリンスホテル新高輪で午前10時から開催され、全体の約0.1%にあたる1277名が出席しています。



会社提案の議案の賛成率は高い一方で、株主提案の議案の賛成率は低く、可決されることは稀です。また、株主総会では質疑応答の時間もありません。株主から事前に受け付けた140の質問のうち、特に関心の高い四つの質問（①セキリティ対策、②NTT法改正、③株価と株主還元、④株主総会に関する情報提供）について、会社側の考えが一括で回答された後、その場で13名の株主から上がった、事業戦略や取締役選任などへの質問に対して、会社側からの回答がなされています。質疑応答も含めて、株主総会では1時間30分に及びました。

このように、株主総会では、事業報告や議案の決議だけでなく、質疑応答もなされています。会社法の定めにより、株主総会において株主からなされた質問に対して、会社は原則として必要な回答をしなければなりません。そのため、多くの会社では、数百問にもおよぶ想定問答集を作成したり、リハーサルを複数回にわたって入念に実施したりして、早いところでは3カ月以上も前から株主総会に備えています。

今回は、株主総会は何をする場なのかをお話してきました。次回では、株主総会の最も重要な役割である取締役の選任に注目し、どのように株主は取締役の選任議案へ投票しているのかをお話します。

（全4回連載、今回は5月25日に掲載予定）

マネジメントのリスキング

ジョブ・アサインメント技法を習得し、他者を通じて業績を上げる

大久保幸夫 著
A5判 256頁 定価2750円(本体2500円+税10%)

日本企業は今、従来のマネジメントのあり方の変革とあわせて、マネジャーのマネジメントスキルの再開発・再教育が喫緊の課題となっています。本書は、マネジメントの基本技術である32の「ジョブ・アサインメント」(日常のマネジメント行動)の解説を中核に、マネジメントのポイントをテーマ別に整理し、ジョブ・アサインメントの各項目とつないで詳しく説明しています。マネジメント研修のサブテキストとして最適の一冊です。



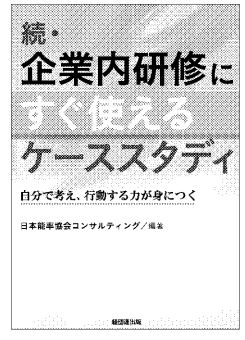
続・企業内研修にすぐ使える ケーススタディ

自分で考え、行動する力が身につく

日本能率協会コンサルティング 編著
A5判 208頁 定価2200円(本体2000円+税10%)

◆自社版のケース創作のポイントやインストラクターの役割もわかる！

ケーススタディは、実際に起こったこと、起こりそうな事例を題材として、問題の発見から解決策の立案までを疑似体験することにより、問題発見力、問題解決力、業務遂行能力を高める研修手法です。経営環境が厳しく、変化のテンポも目まぐるしい今日、日々生じる問題を自分で予測・発見し、解決していく「自律型人材」の育成に本書の活用をおすすめします。



地域発／現場検証シリーズ

レジリエンス

二つの障壁「ざまみダンボール」 沖縄県糸満市

地域企業にとって、企業成長に向けた努力を進めるときに、超えなければならぬ障壁は二つある。一つは地域を超えて成長の可能性を追求することである。そこでは地域内での競争を超え、地域外での競争を意識して、競争戦略を精緻化する。競争という視点からは、もう一つ、地域内での企業活動であっても、地域外企業との競争を意識して競争戦略を精緻化するという、越えなければならぬ障壁が立ち塞がることもある。そうした競争環境の変化にも耐え、成長に向けて企業の強靱さ、レジリエンスを強化しなければならない。沖縄県糸満市で事業を展開するざまみダンボール（以下、ざまみ）は、後者の競争を余儀なくされた、一つの事例である。

■事業進出は1959年
文具、事務用品などを商
いとしていた「ざまみ」が段
ボール事業へと事業を拡大
したのは1959（昭和34）
年のことであった。沖縄県
那覇市で開業した同社は、
当初は片面段ボールを仕入
れて、それに上紙を張って、
段ボールを製造するという
事業からの出発であった。

「沖縄県での産業の発展
に応じて、段ボール需要が
伸び、それに応える形で企
業成長を遂げてきました」
（座間味勲・ざまみダンボ
ール代表取締役会長）

事実、その後のざまみの
動きは、生産設備の拡充と
工場の拡大、そしてそれに
応じた本社移転という、成
長の軌跡であった。昭和40
年代にはコルゲートマシン
を導入して、段ボール製品
の元となる段ボールシート
を生産する体制を整えた。
また、プリンタースロット
ー装置を設置して、印刷と
切り込みを同時に行い、段
ボール箱を製造する製造ラ
インにまで拡張した。こう
して本格的な段ボール製造
企業へと成長していった。

この間、1972（昭和

県外企業と常に競争
地域に密着、顧客ニーズ吸収

座間味勲・ざまみダン
ボール代表取締役会長

けて歩みを進めた。

■本土復帰は「画刃の剣」
本土復帰は、ざまみにと
ってさらなる企業成長の機
会をもたらす一方で、沖縄
県の段ボール市場の拡大
は、県外からの競合の参入
を誘引した。

格競争へと進むことで、経
営体質は弱っていくことにな
る。将来を見越して投資
を受けた工場も、競争のあおり
を受けて過剰な設備とな
り、その結果、多くの借金を
抱えてしまうこととなっ
た。

「わが社は、本土復帰で
さらに飛躍し、売上を伸ば
したのですが、大きな問題
に直面しました。県外の段

て直ちに奮闘する。
「資産なども売却し、借金
を減らす努力もしました。
でも、立て直して再認識し
たのは、結局は支えてくれ
るのは社員なんだというこ
とです。彼らがいたから立
て直せたんです」と、座間
味会長。社員と一丸となっ
て再建に取り組んだことを
振り返る。人的資産の重要
性を再確認したのである。

「県産品を心で包む」
段ボールはあらゆる商品
を包装・運搬するために活
用される。そうした商品の
特性に応じて、段ボールに
求められるニーズは異な
る。原則として、受注品で
ある。そのため、価格はも
ちろんのこと、個別的ニ

かすパッケージが果たす役
割はますます重要になって
きているとの状況認識を共
有。そのため、「お客様が
必要なときに、必要な商品
を、適正な価格で提供する」
ことを基本的な企業の姿勢
として、県産品を心で包む
お手伝い」との精神で、企
業の成長を追求することを
全社で共有している。

企業再生を実現し、19
92（平成4）年、現在本社
がある糸満市に移転し、さ
らなる成長に向けて、社名
も現在のざまみダンボール
へと変更した。社には進
取（進んで物事をする心）、
礼節（周囲を重んじる心）、
奉仕（社会に感謝し貢献す
る心）を掲げている。社会貢
献も企業の役割との認識を
明示し、組織的に共有して
いる。事実、地域社会からの
要請に応える形で、社会貢
献にも力を注いでいる。

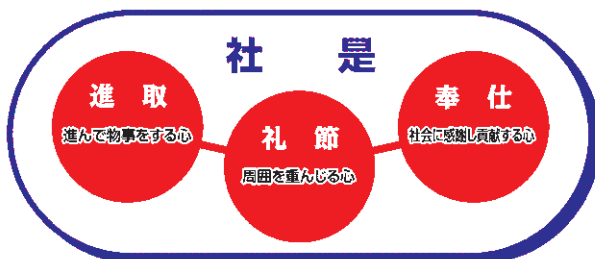
沖縄に基盤を持つざま
み。沖縄の文化に関連して、
その魅力を発信することも
社会貢献の一端の思いか
ら、段ボールメーカーとし
ての強みを生かして、沖縄
の大鼓パーランクーを段ボ
ールで簡単に作れるキッ
ト、「クラフトパーランク
ー」を考え出した。パーラン
クーは沖縄の伝統芸能であ
る、旧盆の最終日に先祖を
供養する念仏踊りで使用さ
れる打楽器。このキットは
絵や文字を書き加え、オリ
ジナルなものを作り、楽し
めるものである。2001

でも使われ、昨年の沖縄県
の産業まつりでも、無料体
験ブースで好評だった。
■社員の働きがい追求
企業再生で社員の働きを
再確認したざまみ。CSR
との運動も踏まえて、社員
に働きがいを提供すること
が、会社の重要な役割であ
るとして、実践している。例
えば、積極的障がい者を
受け入れ、健常者と区別な
く仕事を任せ、報酬でも区
別していない。男女での区
別も、年齢による区別もな
い職場環境を整えている。
さらに、社員の働きがい
は働くことだけでなく、私
生活の充実もあってはじめ
て実現できるとの考え方も
実践している。私生活は社
員によって異なるため、家
庭の事情に応じて自由に自
分たちの生活に時間をさけ
ることができるよう、現場
での話し合いで仕事に支障
がないようにすれば、すべ
ての休暇制度を時間単位で
取得でき、事後手続きでも
対応できるようにしている
（沖縄県ワーク・ライフ・
バランス認証企業選出）。

「会社への貢献というこ
とからすれば、すべての社
員の仕事は同等であるべき
です。潜在的な能力ではな
く、顕在化された、実際に仕
事に投入された能力、時間
に基づいて公平に評価され
るべきです」（座間味会長）
ざまみは、経営思想のも
と、社員が中心になって、
あるべき評価・報酬制度を
策定すべく、さらなる働き
がい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）

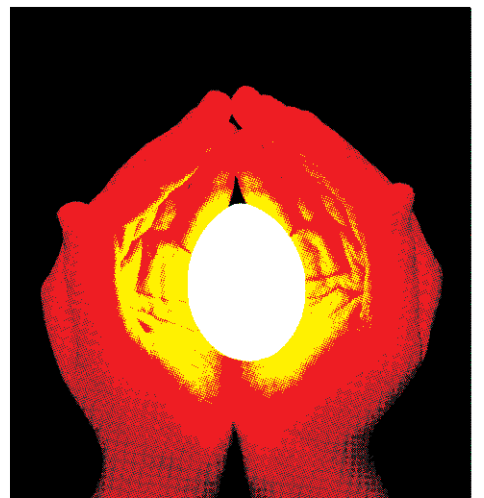
「お客さまが必要なときに、必要な商品を、適正な価格で提供する」姿勢を基本に
「県産品を心で包むお手伝い・お客様の事務効率を推進するお手伝い」の心を
持って、パッケージ商品の製造販売また、紙、文具、事務機、事務用品の販売を
通じ地域の発展に貢献し、社員の生活向上に努める。

凡事徹底（当たり前のことを当たり前にする）



基本理念

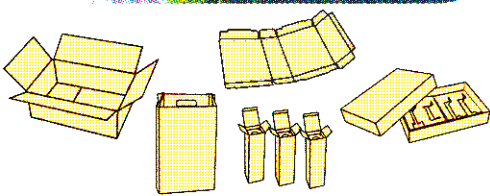
「お客さまが必要なときに、必要な商品を、適正な価格で提供する」姿勢を基本に
「県産品を心で包むお手伝い・お客様の事務効率を推進するお手伝い」の心を
持って、パッケージ商品の製造販売また、紙、文具、事務機、事務用品の販売を
通じ地域の発展に貢献し、社員の生活向上に努める。



人の手のぬくもりが原点です。

株式会社 ざまみダンボール
ダンボール・紙・文具・事務用品・事務機・OA機器の総合販売商社

〒901-0305 沖縄県糸満市西崎町4丁目7番
TEL (098) 992-1616 FAX (098) 992-1155



「都道府県別にみた労働生産性」公表

東京都が1168万円で1位

日本生産性本部は4月17日、「都道府県別にみた労働生産性」のデータを公表した。都道府県別にみた労働生産性（2021年度）をみると、最も高いのは東京都の1168万円で、以下、茨城県（999万円）、愛知県（973万円）、滋賀県（970万円）、徳島県（946万円）、山口県（942万円）、三重県（927万円）、静岡県（926万円）、兵庫県（896万円）と続いている（図表参照）。

最も低いのは沖縄県の591万円で、鳥取県（646万円）、高知県（664万円）、宮崎県（684万円）、長崎県（684万円）が600万円台となっている。

都道府県別の名目労働生産性水準の平均は876万円だった。

都道府県別にみた実質労働生産性上昇率（2021年度）をみると、最も高いのは愛媛県（前年度比8.2%）で、以下、熊本県（7.5%）、大分県（7.3%）、鹿児島（7.3%）、鹿児島（7.3%）、鹿児島（7.3%）が2%台となっている。

最も低いのは長崎県のマイナス0.1%で、岩手県（1.0%）と高知県（1.3%）が1%台、奈良県（2.0%）、栃木県（2.0%）、宮崎県（2.2%）、宮崎県（2.2%）、沖縄県（2.3%）が2%台となっている。

都道府県の実質労働生産性上昇率の平均は3.6%だった。

都道府県別にみた労働生産性水準（名目）			
労働生産性（千円／2021年度）		労働生産性（千円／2021年度）	
北海道	7,624	滋賀県	9,698
青森県	7,256	京都府	8,370
岩手県	7,399	大阪府	8,236
宮城県	8,045	兵庫県	8,959
秋田県	7,281	奈良県	7,570
山形県	7,478	和歌山県	8,900
福島県	8,501	鳥取県	6,457
茨城県	9,991	島根県	7,183
栃木県	8,897	岡山県	8,034
群馬県	8,862	広島県	8,248
埼玉県	7,645	山口県	9,418
千葉県	7,826	徳島県	9,459
東京都	11,677	香川県	7,973
神奈川県	8,315	愛媛県	7,483
新潟県	7,768	高知県	6,635
富山県	8,740	福岡県	7,507
石川県	7,700	佐賀県	7,317
福井県	8,682	長崎県	6,843
山梨県	8,485	熊本県	7,336
長野県	8,196	大分県	8,280
岐阜県	8,008	宮崎県	6,840
静岡県	9,262	鹿児島県	7,512
愛知県	9,732	沖縄県	5,909
三重県	9,266	都道府県平均	8,760

※内閣府「県民経済計算」をもとに日本生産性本部作成

経営幹部研修を開催

7月から第2期NLAP

日本生産性本部は、7月から10月にかけて、「第2期The Next Leader Acceleration Program 2025」（全5回）を東京・平河町の同本部セミナー室等で開催する。

同研修では、勉強すれば完結するビジネス（組織改革）などの価値を創出できると指摘する。そのうえで、アルムナイにとって「関係を継続したい会社」であることは、入社候補者にとっては「入社したい会社」であり、社員にとっては「残りたい会社」であることにつながる。アルムナイの創出や人材不足解消（採用ブランディング、再入社、業務委託）、エンゲージメント改善と、②退職者の本音を

スキルではない、経営幹部に必要な能力の基礎（発想力、課題解決力、戦略構築力、実行力、課題発見力）を早期から学ぶ。ただ考えるだけのアウトプットではなく、出発点である「問い」の立て方の講義や「試作品」の実行を経て、アウトプットを作成する。

各回の日時、テーマ等は以下の通り。

第1回（7月11日）「『問い』を立てる」社会課題の探索」

第2回（8月5〜6日）「『問い』に対する解決法を探る」未来予測、解決法探索（6日）

第3回（9月10日）「『問い』の解決に向けた計画策定・プロトタイプ（生成AIも使いながら試作品を作成し、テストマーケティングを行う）」

第4回（9月30日）「プレ発表／最終プレゼンテーションに向けたブラッシュアップ」（テストマーケティングの結果等を踏まえ

日は東京・市ヶ谷の武蔵野美術大学で開催）

第3回（9月10日）「『問い』の解決に向けた計画策定・プロトタイプ（生成AIも使いながら試作品を作成し、テストマーケティングを行う）」

第4回（9月30日）「プレ発表／最終プレゼンテーションに向けたブラッシュアップ」（テストマーケティングの結果等を踏まえ

第5回（10月22日）「最終発表会」（グループで作成した成果物を発表する）

対象は将来の経営幹部候補の課長、マネージャー、リーダークラス。定員30人。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。

人的資本経営を支えるアルムナイ

「人事部長クラブ」3月例会

日本生産性本部は3月19日、第99期「人事部長クラブ」の3月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「人的資本経営を支えるアルムナイ」現代における企業と個人の新しい関係性」をテーマに、杉村和哉・ハッカースック執行役員

グループCFO（アルムナイカンパニーCEO）が講演した。杉村氏は、採用需要（特に中途需要）と労働力人口とのギャップが広まり、求人倍率が上昇傾向にあることや、労働市場全体の転職回数をみると労働市場の退職者を意味する（組織改革）などの価値を創出できると指摘した。

そうしたアルムナイの価値創出を実現するためには、「オフボーディング」（従業員が退職の意思表明をしてから退職に至るまでの施策）が適切に行われることが重要であり、オフボーディングが適切に行われることによって、①退職意思が変わる可能性があること、②退職者の本音を

引き出すことによって組織の改善につながること、③退職後もアルムナイとしての関係継続による再入社の可能性の増加や「レビテーションリスク」（自己紹介すること、現役社員の個別紹介とは異なる効果を発揮できることとも説明した。

企業の具体的なアルムナイ活用事例については、アルムナイネットワークの登録者を拡大している会社やアルムナイコミュニティを

創設した会社、アルムナイにバーチャル社員証を発行し、自社店舗での会計時に社員証を提示することで料金の割引を行っている会社、アルムナイと現役社員との協業を推進している会社などを挙げた。

杉村氏は最後に「雇用関係は限定的になりつつあるが、辞めたあとの信頼関係は努力次第で継続可能だ」と強調した。



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）

ストレスチェック

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。

ストレスチェック

80項目版

紙受検

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

生産性を高めるビジネススキル Part26

心理的安全性を向上させるための六つのヒント

「心理的安全性」という言葉は、以前は聞き慣れない言葉であったが、最近ではビジネス界で一般的に浸透し、広く周知される言葉となってきた。

心理的安全性の提唱者であるエイミー・C・エドモンドソンは「心理的安全性とは大まかに言えば、みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化のこと」と述べており、イノベーションやダイバーシティ・マネジメント

心理的安全性の向上がどのようなメリットをもたらすのか、従業員と会社側の視点から考えてみたい。

【従業員の視点】
自分が抱えているアイデア

日本生産性本部
主席経営コンサルタント

加瀬 元日

なぜ、心理的安全性を向上させる必要があるのか？

自分（達）が提案したアイデアが上手く実現した時には成果や充実感を感じる。自分らしさを発揮したり、本質的に価値があるものを創造していく上で必要不可欠なものである。また、ワークエンゲイジメントの向上や職場満足度の向上にも直結していくものでもある。

心理的安全性の向上がどのようなメリットをもたらすのか、従業員と会社側の視点から考えてみたい。

【会社側の視点】
心理的安全性の向上により

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科修士課程修了。EQグローバルライアンス公認EQトレーナー他、数多くの心理学系の資格を有し、経営革新やビジネスモデル作り、組織活性化等に関するコンサルティング及び心理的安全性他各種人材育成研修を担当。主な著書として、『企業経営の理論と実践』（共著、学文社）。『生産性向上策』（共著、生産性労働情報センター）などがある。

り、従業員から多様な意見が出てくることはボトムアップ、ミドルアップ型の経営革新や改善を促す源泉となる。また、従業員のワークエンゲイジメントの向上は組織の活性化や生産性向上を生み出し、企業の競争力強化に結びつく。また、従業員の離職の防止や会社の魅力度向上に伴う優秀な人材の確保にも寄与するものとなる。

パワーハラスメント等のリスクが高くなっている今日では、危機感を煽ったり、力づくで部下や組織を統制するマネジメントが難しくなっており、従業員の主体性を引き出し、人材を大切にしながら有効活用するマネジメントが求められる。

（6回連載）

調査担当者が読み解く！

働く人の意識の変化と現状

例会
研究
会研

日本生産性本部は4月24日、都内会場（WEB併用）で会員月例研究会4月例会を開催した。「調査担当者が読み解く！働く人の意識の変化と現状」と題し、調査結果をもとに所見を述べた。

本調査の主な項目は①現況について②安と外出自粛③勤め先への信頼感（健康配慮、業績、雇用、収入への不安、勤め先への信頼感）④キャリア形成（約7割は「信頼」が約7割

成と人材育成（兼業・副業、転職意向、メンバースhip型・ジョブ型、Off-JT、OJT、自己啓発）④働き方の変化（テレワークの実施率、課題と今後）。勤め先への信頼度は低下、収入への不安感

弱であったが2023年1月に5割強程度まで低下し、その後も6割には戻らず、雇用不安、収入不安は5割移行後に信頼への影響が上昇。勤め先の健康配慮への評価は好意的で6・7割で推移。勤め先への信頼度は2022年7月に「不安を感じない」が5割を超え、その後は同程度で推移。今後の雇用への不安感は「不安を感じる」が5割を下回る。

給与と相場の転換。自身の給与と相場がわかる人は約7割で、そのうち「相場より低い」と回答した人は4割弱。また雇用者の約4割が転職を考えている志向と回答。

調査を問わず、回答者の約6割が勤務先の教育の「機会」「内容」ともに満足していない。雇用者が伸ばしたいスキルは、「ITを使いこなす」「一般的知識・能力」が一貫して高いが、勤め先のOff-JT内容最多は「業務遂行の効率化」。勤め先の提供する内容と雇用者のニーズにずれがある。

兼業・副業に対する意識は、小規模な増減を繰り返しつつも、全体的には低下傾向。実際に兼業・副業を行っている人は1割程度。メンバースhip型かジョブ型については、毎

測（最近は一ヶ月と7月）で実施している「働く人の意識調査」を担当している長田上席研究員は、コロナ禍とその後で変わったこと、変わらなかったことにつ



弱であったが2023年1月に5割強程度まで低下し、その後も6割には戻らず、雇用不安、収入不安は5割移行後に信頼への影響が上昇。勤め先の健康配慮への評価は好意的で6・7割で推移。勤め先への信頼度は2022年7月に「不安を感じない」が5割を超え、その後は同程度で推移。今後の雇用への不安感は「不安を感じる」が5割を下回る。

給与と相場の転換。自身の給与と相場がわかる人は約7割で、そのうち「相場より低い」と回答した人は4割弱。また雇用者の約4割が転職を考えている志向と回答。

調査を問わず、回答者の約6割が勤務先の教育の「機会」「内容」ともに満足していない。雇用者が伸ばしたいスキルは、「ITを使いこなす」「一般的知識・能力」が一貫して高いが、勤め先のOff-JT内容最多は「業務遂行の効率化」。勤め先の提供する内容と雇用者のニーズにずれがある。

兼業・副業に対する意識は、小規模な増減を繰り返しつつも、全体的には低下傾向。実際に兼業・副業を行っている人は1割程度。メンバースhip型かジョブ型については、毎

生産性出版の新刊・好評書

第24回「ほんづくり大賞」大賞受賞作品

経営学がわかる本 1冊で100までイ学べる唯一の書

古村孝司著

ISBN 978-4-8201-2115-8

定価1980円（10%税込）

学上・修士・博士課程の9年間で学ぶ経営学が1冊でわかる本

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

ISBN 978-4-8201-2161-9

定価2860円（10%税込）

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

ISBN 978-4-88372-621-9

定価2200円（10%税込）

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

松永謙治著

ISBN 978-4-88372-616-5

定価1980円（10%税込）

「労働は、商品ではない」

生産性運動三原則

■三原則と八原則

日本生産性本部創設時の会長は石坂泰三（東京芝浦電気社長）、副会長は永野重雄（富士製鐵社長）と中山伊知郎（一橋大学学長）、専務理事は郷司浩平（経済同友会事務局長）。理事も含め役員は経営と学識のみ。労働側の足並みがそろわず、二者構成でのスタートだった。三者構成となるのはほぼ半年後のこと。カギとなったのは生産性運動三原則だ。

1955年5月20日、関係9省事務次官と日本生産性本部役員で構成する第1回日本生産性連絡会議が開かれ、「生産性向上運動大」「労働の協力と協



永野重雄副会長と握手する金正米吉・総同盟会長（左）。三者構成がスタートした（1955年9月16日）。

議」「成果の公正な分配」からなる三原則は、以後の生産性運動の基

本方針となった。これに対して、総同盟（日本労働組合総同盟）は同年6月の中央委員会

で「生産性向上に対する基本原則」として八原則を決定。本

部の三原則と八原則が同一趣旨であることが確認され、両者は9月16日、共同確認書に調印、総同盟の生産性運動参加が決まった。

「成果の公正な分配」からなる三原則は、以後の生産性運動の基

本方針となった。これに対して、総同盟（日本労働組合総同盟）は同年6月の中央委員会

で「生産性向上に対する基本原則」として八原則を決定。本

部の三原則と八原則が同一趣旨であることが確認され、両者は9月16日、共同確認書に調印、総同盟の生産性運動参加が決まった。

「成果の公正な分配」からなる三原則は、以後の生産性運動の基

本方針となった。これに対して、総同盟（日本労働組合総同盟）は同年6月の中央委員会

で「生産性向上に対する基本原則」として八原則を決定。本

部の三原則と八原則が同一趣旨であることが確認され、両者は9月16日、共同確認書に調印、総同盟の生産性運動参加が決まった。

ミライを変える

革新力

4月13日に開幕した大阪・関西万博。連日多くの入場者ゲートや各パビリオン、イベントは専用スマートフォンアプリの画面に表示したデジタルチケットのQRコードをかざして入場する。



上は、列車の扉に貼られたQRコード＝写真は東京都交通局提供。下は、QRコードの特許証。5人の開発メンバーの名前がある＝写真はデンソーウェブ提供



大の特長となった。普及のため、コードに関する特許を無償提供。そうした中で、2000年代初め、携帯電話のカメラでQRコードを読み取る技術が開発され、一気に広がった。2001年に、QRコードを含む自動認識事業や産業用ロボ

ット事業などがデンソーから分離する形で設

アの上部には三つの力

【参考文献】『生産性運動50年史』社会経済生

QRコードで社会や産業の課題を解決 デンソーウェブ

QRコードは、世界中に広がっている。開発が始まる中で、デ

ラコードの存在を読み取るものだ。

開発の中心メンバー

率を見つければ必要が

たホームドア開閉

このコードを用いたド

「社会や産業課題の

「社会や産業課題の

製造工程や小売業・物流業の在庫管理など

行錯誤の連続

四角形のQRコード

調べ上げ、ついに世の

のドアと同時にホーム

のQRコードで重要な

「注」QRコード、r

「注」QRコード、r

心に自動認識事業を展

を切り出しシンボル

い比率を見つければ

三隅に配置したこと

ってあった。ホームド

位置情報を活用した新

位置情報を活用した新

位置情報を活用した新

第68回 軽井沢トップ・マネジメント・セミナー



軽井沢トップ・マネジメント・セミナーは、日本で最初の経営者セミナーとして1958年（昭和33年）に開催されて以来、本年にわたって実施してまいりました。

参加費（税込み）

賛助会員：286,000円/人 一般：308,000円/人

お問合せ

公益財団法人日本生産性本部
総合アカデミー トップセミナーグループ
TEL:03-5511-2028/E-mail:topseminar@jpc-net.jp

ウェブサイト

詳細は右の二次元コードよりウェブサイトをご覧ください



日時	2025年7月9日(水)10:30～10日(木)15:00
会場	軽井沢プリンスホテル ウェスト
参加者	企業経営者、次世代経営者、経営幹部 約100名
統一テーマ	「令和時代の生産性改革 ～未来を切り拓く経営者の役割～」
総合コーディネーター	IGPIグループ会長 富山 和彦 氏