

令和時代の生産性改革～未来を切り拓く経営者の役割～

経営者の育成と人的資本投資」をテーマに行われた。ゲストスピーカーにテルモ代表取締役社長CEOの鮫島光氏、梅乃宿酒造代表取締役五代目蔵元の吉田佳代氏、モデレーターのボードアドバイザーズ代表取締役社長の佃秀昭氏が登壇した。

■医療の課題は複雑化・多様化

佃氏は問題提起の中で、「人材の経営実践が始まっていいるが、チームで終わるのか、定着するのかが問われている」と述べた。

鮫島氏は、手術支援ロボットのダヴィンチや、糖尿病治療アプリなど、新規性の高い医療機器の多くが米国ベンチャーアイデアであることを紹介

分科会B

「付加価値創出の実現」

分科会Bは「付加価値創出の実現」をテーマに行われた。中村栄輔氏と東京エレクトロンコボレートオフィサー専務執行役員の長久保達也氏、モデレーターとして、教授でエコノミクスデザイン共同創業者の安田洋祐氏が登壇した。

安田氏は、「日本企業は技術力で高い価値を生み出している。それが価格に反映できず、収益に十分に結びついていない」と述べた。企業の競争力について、「モノや価格の優位性だけでは語れなくなっている」と指摘。「付加価値」をどう生み出し、どう持続させるのかについて事例発

したうえで、「医療の課題は複雑・多様化しており、それを支えるテクノロジーも加速的に進化している」と語った。

お客様の心動かす体験が鍵

内に掲示する。厨房では、野菜を「丸」のまま、注文を受けてから包丁を使って調理する。創業以来、マニュアルを差別化を図ってきた。母の日など店舗イベントもある。

■顧客との接点を「付加価値」の強みは、おしゃれさ、商品の質、価格だけ

ト・施策に反映させている。CEOの選任プロセスについては、指名委員会や取締役会を通じて、複数年かけて候補者を絞り込む。取締役会での発表の場を通じ、社外取締役に人物を紹介。指名委員会、社外の5人と2時間のインタビューを行い、「テルモグループ」、バリュー「進化、団結し、販路を拡大した。

セミナー1日目は問題提起や基調講演に続き、二つの分科会と次世代を担う経営者によるパネルセッションが行われた。

表後、意見交換が始まつた。■現場で考え、心を動かす体験を提供

中村氏は、「お客様の心を動かす体験が鍵」と述べた。

■定番商品に加え、ライスバー

■ガーリーンバーガー(動植物性食材不使用)など商品を多様化。生野菜は、協力農家から調達。産地、生産者を店

頭で考え、お客様と向き合つていている。現場を信じ、それを支えていく。それが結果とし

た。長久保氏は、「仮説を実行して社会に問い合わせることは楽しいし、先端技術を扱っていること自体も楽しい。しかし、ビジョンがない活動は途中で辛くなる」との教訓を得た。

2年後に「未踏の領域で当たり前を抱いた。

a baが開発したヘルプパッドは、「お

のない課題に悩みながら、日々向き合つて、再チャレンジを試みる。「過小評価され

て、再チャレンジを試みる。」「過小評価され

第68回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー

2日目

セミナー

トピック

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題

題



おかだ・ひでゆき 1972年生まれ。早稲田大学卒業、東京都立大学大学院社会科学研究科修了(経営学修士/MBA)。96年新卒採用で旅行会社エイチ・アイ・エス(H.I.S.)入社、人事部配属。その後、伊藤忠商事グループ企業や講談社グループ企業、外資系企業などで通算30年間、人事及びコンサルティング業務に従事。現在、株式会社グローブハート経営統括本部長、組織・人事コンサルティング部長。日本人材マネジメント協会(JSHRM)執行役員、組織・人事マネジメント実践家。

■人事業務の役割は?
本書では、人事業務のやりがいは「幸せな社員をたくさんつくることだ」という視点から組織と人事マネジメント

■人事業務の役割は?
本書では、人事業務のやりがいは「幸せな社員をたくさんつくることだ」という筆者の熱い

タイトルにつけられた『人事1年目の教科書』。著者の岡田英之氏は30年間、民間企業の人事部門やコンサルタントとしてキャリアを積んできた大ベテランだ。一見地味にみられる人事のやりがいは「幸せな社員をたくさんつくることだ」と喝破。経験に裏打ちされた理論とリアルな業務のあり方を記した本書は、人事担当者の明日を照らす羅針盤になるだろう。



ひとり人事から中堅企業まで使える 人事1年目の教科書

(2025年6月、生産性出版刊、四六判240ページ、定価: 2,200円)

書籍担当編集者からの一言

本書は、「採用戦略」にはじまり、「社内研修の企画・実施」「社内環境の整備・福利厚生」まで、「ひとり人事」が知っておきたい「人事業務の基本」について分かりやすく解説。第6章「ひとり人事のリアル」では、「現場の困りごと・緊急事態」10ケースごとに、「3択クイズ方式」で課題解決の考え方を示す。章ごとに「まとめ」「復習問題」「経営・人事用語解説」付き。読み進めるうちに自身の業務の習熟度も測れる一冊。

(村上直子)

人事のやりがいは「幸せな社員をたくさんつくることだ!

によって多少の違いはある
が次の三つに整理できる
い。

・出会いのフェーズ(イン
・育みのフェーズ(内部フ
・旅立ちのフェーズ(アウ

トロー)

・転職支援、離職抑止

PDF

「人事1年目」には、新入社員として人事部配属になった人はもとより、45歳過ぎに異動で初めて人事を担当することになった人

担当することになった人

30歳を機に人事系職種にキャリアチェンジした人なども含まれる。そのような人事業務が未知の分野(1年目)である人を想定して本書は執筆された。

人事業務の「隠密業務」

人事業務に取り組むとき

の心構えについて筆者は、

そのときどきの役割で「魚

の目」「虫の目」「鳥の目

を使い分けて眺める視野も

必要と指摘。それぞれを「エ

ッセンシャル業務」「キラ

キラ業務」「隠密業務」と独

自に命名している。

「エッセンシャル業務」

は社内のオペレーション業

務のこと、「キラキラ業務」

は人材開発・組織開発をほ

じめとする人事マネジメン

トの中核業務のこと。

そして「隠密業務」は「そ

の多くは経営直結案件のた

め特命事項であり、秘密裡

に遂行する業務」という。

そのためには、経営陣によ

き協力者・理解者として誠

意を尽くせるセンスや人事

としての知識の幅が必要で

あり、人間性も問われる、

と説く。

「参謀になるためには単

に知識が豊富だとか経験豊

富でもダメだったりする。

離職行動から人事業務に關

たのには、なぜ離職するのか。離

職後どうなっているのか。

おもしろさを初めて感じた

のは意外にも同期の離職だ

ったという。

「せっかく入った会社な

になぜ離職するのか。離

職後どうなっているのか。

離職行動から人事業務に關

たのには、なぜ離職するのか。離

職後どうなっているのか。

ではないだろうか。

■「人事つておもしろい

■「ひとり人事」

のスキルや悩みを具体例を

挙げつつ説明。思わず、膝

を叩く人事担当者も多いの

要性も指摘する。

そのほか、「ひとり人事」

のスキンシップ業務例を

II建付け(組織が創業時

から大切にしていることだわ

りや思い)を大切にする必

要性も指摘する。

そのためには、企業の基

本ルール「デフォルト設定

人事担当者の役割だ。

人事は、重要な経営資源

「人材」を管理する部署で

あり、PDFとして、「社

員がより快適に、仕事に打

ち込める環境づくりをする。

役割の人だ」と強調する。

■「人事の「隠密業務」

人事業務に取り組むとき

の心構えについて筆者は、

そのときどきの役割で「魚

の目」「虫の目」「鳥の目

を使い分けて眺める視野も

必要と指摘。それぞれを「エ

ッセンシャル業務」「キラ

キラ業務」「隠密業務」と独

自に命名している。

「エッセンシャル業務」

は社内のオペレーション業

務のこと、「キラキラ業務」

は人材開発・組織開発をほ

じめとする人事マネジメン

トの中核業務のこと。

そして「隠密業務」は「そ

の多くは経営直結案件のた

め特命事項であり、秘密裡

に遂行する業務」という。

そのためには、経営陣によ

き協力者・理解者として誠

意を尽くせるセンスや人事

としての知識の幅が必要で

あり、人間性も問われる、

と説く。

によって多少の違ちはある

が次の三つに整理できる

い。

■「人事の「隠密業務」

人事業務に取り組むとき

の心構えについて筆者は、

そのときどきの役割で「魚

の目」「虫の目」「鳥の目

を使い分けて眺める視野も

必要と指摘。それぞれを「エ

ッセンシャル業務」「キラ

キラ業務」「隠密業務」と独

自に命名している。

「エッセンシャル業務」

は社内のオペレーション業

務のこと、「キラキラ業務」

は人材開発・組織開発をほ

じめとする人事マネジメン

トの中核業務のこと。

そして「隠密業務」は「そ

の多くは経営直結案件のた

め特命事項であり、秘密裡

に遂行する業務」という。

そのためには、経営陣によ

き協力者・理解者として誠

意を尽くせるセンスや人事

としての知識の幅が必要で

あり、人間性も問われる、

と説く。

によって多少の違ちはある

が次の三つに整理できる

い。

■「人事の「隠密業務」

人事業務に取り組むとき

の心構えについて筆者は、

そのときどきの役割で「魚

の目」「虫の目」「鳥の目

を使い分けて眺める視野も

必要と指摘。それぞれを「エ

ッセンシャル業務」「キラ

キラ業務」「隠密業務」と独

自に命名している。

「エッセンシャル業務」

は社内のオペレーション業

務のこと、「キラキラ業務」

は人材開発・組織開発をほ

じめとする人事マネジメン

トの中核業務のこと。

そして「隠密業務」は「そ

の多くは経営直結案件のた

め特命事項であり、秘密裡

に遂行する業務」という。

そのためには、経営陣によ

き協力者・理解者として誠

意を尽くせるセンスや人事

としての知識の幅が必要で

あり、人間性も問われる、

と説く。

によって多少の違ちはある

が次の三つに整理できる

い。

■「人事の「隠密業務」

人事業務に取り組むとき

の心構えについて筆者は、

そのときどきの役割で「魚

の目」「虫の目」「鳥の目

を使い分けて眺める視野も

必要と指摘。それぞれを「エ

ッセンシャル業務」「キラ

キラ業務」「隠密業務」と独

自に命名している。

「エッセンシャル業務」

は社内のオペレーション業

務のこと、「キラキラ業務」

は人材開発・組織開発をほ

じめとする人事マネジメン

トの中核業務のこと。

そして「隠密業務」は「そ



佐藤正治 中央執行委員長 印刷情報メディア産業労働組合連合会 (印刷労連)	安永平雄 代表取締役会長(兼CEO) イチコーエンジニアリング株式会社	石崎芳夫 代表取締役 石崎工業株式会社	藤村茂樹 代表取締役社長 株式会社 アイ・ピー・ピー	大塚裕司 代表取締役社長 株式会社 大塚商会	十川雅之 中央執行委員長 NTT労働組合	小栗一朗 代表取締役社長 NTPホールディングス株式会社	池田祥護 代表 会長 田
的井弘 本部執行委員長 関西電力労働組合	大津正己 取締役社長 川北電気工業株式会社	筒井重式 取締役社長 カリツー株式会社	桐生雅文 常務執行役員支店長 鹿島建設株式会社横浜支店	足立利光 代表取締役・社長 岐阜車体工業株式会社	堀切功章 代表取締役会長 キッコーマン株式会社	奥川正典 本部執行委員長 関電工労働組合	山岡義宗 代表取締役社長 株式会社 神崎高級工機製作所
加藤卓二 代表取締役社長 株式会社 西部ガスホールディングス	佐藤公宣 代表取締役 株式会社 コンピュータービジネス	相原康伸 理事長 (J-ILAE)	浪瀬敏文 中央執行委員長 公益財団法人 国際労働財団	足立利光 会長 J A M ものづくり産業労働組合	若越印刷株式会社 会長 若林正清 会長	小崎昌和 本部執行委員長 シーテック労働組合	田中準也 代表取締役会長 株式会社 サン
竹内靖貴 代表取締役社長 菁文堂株式会社	山本梁介 取締役会長 株式会社 スーパーホテル	北野眞一 中央執行委員長 情報産業労働組合連合会 (情報労連)	安河内賢弘 会長 J A M 全国電力関連産業労働組合総連合 (電力総連)	徳本泰弘 会長 J A M 全国社会保険労務士会連合会	若林正清 会長 若林正清 会長	奥岡克仁 中央執行委員長 シーテック労働組合	山口裕之 中央執行委員長 株式会社 サン
西野勝義 会長 (全トヨタ労連) 全トヨタ労働組合連合会	中村伸也 会長 全東レ労働組合連合会	森茂喜 会長 全ダイハツ労働組合連合会 (ダイハツ労連)	壬生守也 会長 全国電力関連産業労働組合総連合 (電力総連)	北野眞一 会長 金子晃浩 会長 金子晃浩 会長	若林正清 会長 石上千博 会長 石上千博 会長	神津里季生 中央執行委員長 全国交通運輸労働組合総連合 (交通労連)	山口裕之 中央執行委員長 全国ガス労働組合連合会 (全国ガス)
北村聰太 中央執行委員長 損害保険労働組合連合会 (損保労連)	片山勝彦 中央執行委員長 全矢崎労働組合	神保政史 会長 全日本電機・電子・情報関連産業 労働組合連合会 (電機連合)	金子晃浩 会長 全日本自動車産業労働組合総連合会 (自動車総連)	金子晃浩 会長 成田幸隆 議長 金子晃浩 会長 寺門勉 会長	金子晃浩 会長 成田幸隆 議長 金子晃浩 会長 寺門勉 会長	全日本運輸産業労働組合連合会 (金属労協・JCM) 中央執行委員長 (運輸労連)	全日本産・一般業種労働組合連合会 (日産労連)

中小企業の経営近代化・活性化に貢献

JPC 70th クロニクル chronicle

第12回

革新力

ミライを変える

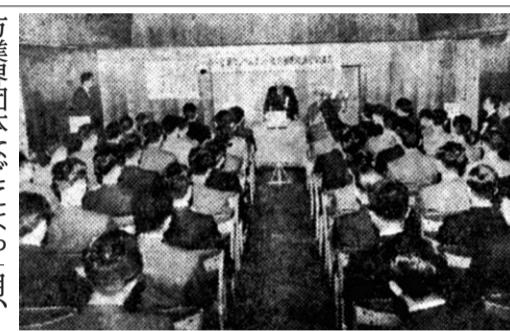
12



丸の内パークビルディング。赤煉瓦の建物が三菱一号館美術館。画像は三菱地所提供



丸の内パークビルディング。赤煉瓦の建物が三菱一号館美術館。画像は三菱地所提供



「中小企業コンサルタント養成講座」が開講した(1958年4月1日)。

きな足跡を
残した。
■専属コン
サル登用へ
の道

■「業種別原価計算方式」を開発
日本生産性本部は1957年9月、「中小企業原価計算委員会」を設置した。委員長は慶應義塾大学教授の中西寅雄。委員会は、統一原価計算指針の作成によって、40業種を超

える中小企業の「業種別原価計算方式」を開発した。この方式に基づく講習会は東京(58年10月)を皮切りに、新潟、浜松、諫訪、長野などで開催。この活動は地方本部・地区協議会はじめ、地方自治体、地

方業界団体などによつても引き継がれ、中小企業の経営近代化に大

要だ」として58年4月、「中小企業コンサルタント養成講座」が開講。委員長は

1年間に及んだ。銀行の診断業務担当者やコンサルタント志望者など受講者は、58年から65年までの7年間で348人に達し

た。その後、講座は「経営コンサルタント養成講座」に修了後、有給年間で3年間で2420人。養成講座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

4年をもって終了となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)。講座(現在の「経営コンサルタント養成講座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。

(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)

講座に名称変更し、経営コンサルタント登

録。しかし、1年間続いた。

組織を離れて学ぶこと

が難しい社会情勢となり、この講座は2000年4月をもって終了となつた。

この間の修了生は延べ2420人。養成講

座の入講試験優秀者には、給費生及び成績優

秀者には修了後、有給2年間ないしは3年間の研修期間を与え、

次回は9月5日号に掲載)

講座(現在の「経営コンサルタント養成講

座」)を増設。講座修了生は7500人を超えて、各界で活躍している。