

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）9月5日（金曜日）

第2796号

生産性改革は分母・分子2方面で

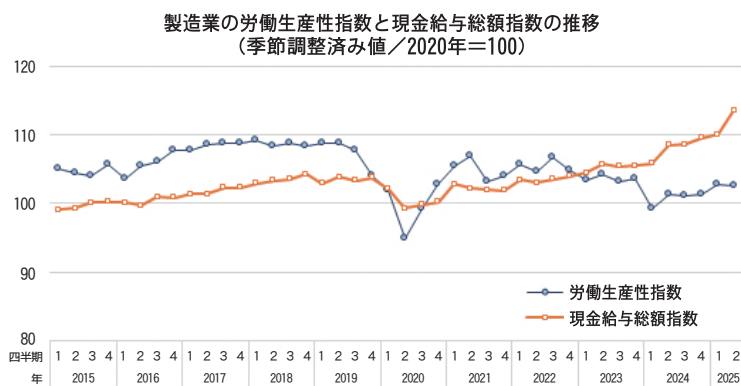
生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載「生産性改革 Next Stage」では、「製造業の生産性改革」をテーマに、産業技術総合研究所理事 長兼最高執行責任者の石村和彦氏と、自動車総連（全日本自動車産業労働組合総連合会）会長の金子晃浩氏がインタビューに応じた。日本の強みとされる製造業の生産性向上の方策について見解を述べた。（2面に詳報）

製造業の労働生産性は、コロナ禍の影響によって急激に落ち込んだ2020年第2四半期からはV字回復したものの、その後停滞が続いている。賃金は、労働生産性と歩調を合わせる形で推移しており、足もとの上昇幅は生産性を上



と現状に危機感を示した。そのうえで「投入した生産要素を示す分母と、生み出される価値を示す分子の2方面で生産性改革を進めていくことが、日本の製造業を復活させるために必要になる」と指摘し、オープンイノベーションの推進や、生産現場のノウハウをデータ化して、AI・ロボットによる自動化を進め

今こそ日本の製造業が強み発揮を



製造業は賃金上昇が生産性上昇上回る

木内康裕・日本生産性本部上席研究員

製造業の労働生産性は、2020年のコロナ禍による大幅な落ち込みから早い段階で回復したものの、いまだコロナ前水準を回復するには至っていません。ただ、足もとの推移を概観すると2024年初めに底打ちしてから回復が続いています。生産性の推移は、業種によっても違いがありますが、業務用機械や生産用機械、汎用機械といった機械関連業種や化学などの業種で生産性

向上が進んでいることが影響しています。一方、製造業の賃金（現金給与総額）は2021年後半あたりから上昇が続いています。2022年から2024年はじめにかけては労働生産性が低下する中で賃金が増加する状況にありましたが、足もとをみると両指標ともに上昇基調にあります。とはいえ、賃金の上昇幅が労働生産性の上昇幅を上回る形で推移しています。

ることなどを提言した。一方、金子氏は「欧米の労働組合ではAIと人間が対立軸で捉えられることが多いが、人口減少が進む日本はそれには当てはまらない。機械にできることは機械に任せ、人間にしかできないことを人間がやるというマッチングができれば、人が活躍できる場所が必ずあり、それが日本の強みになる」と指摘した。中国の台頭などグローバル競争の激化やトランプ政権の関税政策の影響により、日本の製造業が苦境に陥る懸念も述べた。

24年度事業活動を報告

経営品質協議会が幹事会を開催

日本生産性本部に事務局を置く経営品質協議会「経営品質協議会」は来年度、設立から30年を迎える。この30年の節目にどのような活動をしていくかも含めて今後検討していきたい」と述べた。

冒頭、経営品質協議会代表の泉谷直木・アサヒグループホールディングス特別顧問があ



来を切り拓く」の制定。今後の取り組みとプロセスや浸透に向けて、社内外の共感を高めるために、社内のパース体系者を増やしていくとともに、外部のステークホルダーとの共創の取り組みも加速していきたい」と述べた。

た。2024年度は、第四次中

CONTENTS	
生産性改革⑥詳報	2
第17回働く人の意識調査	3
西日本生産性会議2025	4
世相おちこち	7
JPC70thクロニクルノミライを変える革新力⑬	8



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44回公開試験概要

試験日	2025年11月9日（日） 第44回公開試験は初級のみ開催です。 第45回公開試験（初級・上級）は2026年2月1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11月2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/

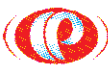
サーティファイ団体受験制度

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/>

自動車総連会長

金子 晃浩氏

Next Stage
生産性改革

産業技術総合研究所理事長

石村 和彦氏

■賃金上昇による生産性向上を
百年に一度の大変革期にある
自動車産業だけではなく、製造
業全般が事業変革期に直面して
おり、産業の在り方が問われる
時代になっている。グローバル
な競争が続く中で中国の台頭と
いう直接的な脅威に加え、足も
とではトランプ関税政策などの
通商問題が、日本の製造業の生
きる術をどうするかという大
命題を突き付けている。

若者たちに、製造業というジ
ヤナルに対する距離感が出てし
まっている。人口減少に伴う勞
働力人口の減少が進む中、足も
との人手不足に限らず、中長期
的な人材確保を見据えた対応は
喫緊の課題だ。

現場感覚では考えられない
が、名目の生産性が25年にわた
り横ばいで、他国に比べて伸び
悩んでいる。ほぼ同時期の30年

新分野の技術習得を促す投資を

間（賃金も上がっていない）が
賃金の上昇は働く者のやりが
いに効果があるだけでなく、生
産性向上やGDPの拡大にも寄
与する。自動車総連では25年春
季生活闘争で1万2886円の
ベアを獲得し、賃上げ率は4・
94%で、物価上昇を上回る賃上
げを実現している。

また、若者に対し、産業の魅
力を下げるのではないように、
休日日数の引き上げなど労働条
件の改善にも取り組んでいる。

■技術と人の補完関係構築を
製造業の生産性が低迷してい
る最大の原因は、人への投資が
少ないことだ。リスクリンケ



（かねこ・あきひろ）1992年、トヨタ自動車入社。全トヨタ労連事務局
長等を経て、2021年に現職。同年から日本生産性本部理事。

■他社が真似できない製品を
付加価値を高めるには、開発
するのが難しく、他社に真似さ
れにくいものを作ることが最大
のポイントだ。モノを見て、分
解して、分析したら、どう作っ
たのか分かるモノづくりは、
真似されやすい。

例えば、村田製作所が作って
いるMLCC（積層セラミック
コンデンサ）は、スマートフォ
ンやノートパソコンやタブレッ
ト端末に多く使われている。小
さいチップを電子顕微鏡で見
ると、誘電体層と内部電極がミ
ルフィューのように美しく多層積
層された構造で、どうやって作
っているのか分からない。

生産設備を自社で設計し、生
産プロセスも自社で開発してい
るので、完全なブラックボックス
になっている。競合品はある
が、同じように作ることは難し

経営トップの決断で共創進めよ

い。これが、世の中に必要不可
欠なモノであれば、必ず付加価
値は高くなる。

■オープンイノベーションの課
題
イノベーションを起こすよう
な研究開発をやっているか
と、本当の意味で高い付加価値
を取っていくことは難しい。自
社でリスクを取って研究開発投
資を進めていくことは重要だ
が、企業が研究機関と共創し、
高い付加価値を生み出すオー
プンイノベーションという手段も
ある。

オープンイノベーションはス
ピーディな開発が可能で、強い



（いしむら・かずひこ）1979年、旭硝子（現AGC）入社。同社代表取
締役社長等を歴任し、2020年に現職。24年から日本生産性本部理事。

OJT、OFFJITを充実さ
せることや生産性が高い設備の
導入を進めることで、労働時間
の短縮化を進めるべきだろう。

労働力人口が減少する日本
では、多様な働き手を労働市場に
迎え入れることが求められてい
る。女性や高齢者が働きやすい
環境の整備や、外国人とも良好
な共生社会を築くなど、あらゆ
る手段を講じる必要がある。設
備の自動化もその一つであり、
AIやDXなどの新しいテクノ
ロジとも補完関係を築いて、
他国との競争力を高めていくこ
とが大事だ。

欧米の労働組合ではAIと人
間が対立軸で捉えられることが
多いが、日本の労組はその考え
からは、距離を置いている。と
はいえ、働く人たちは数合わせ
で考えることには反対の立場であ
り、AI・ロボットを取り入れた

企業同士がコラボすることによ
って、まったく新しい技術を生
み出しやすくなるが、日本では
あまり成果が出ていない。その
理由の一つが、企業に根強く残
る「自前主義」の影響だ。

2022年のデータでは、日
本の民間企業の研究開発費は14
兆円あるが、大学などの公的な
研究機関とコラボレーションし
た金額は0・7%の1000億
円程度。件数は多いが小粒なも
のばかりだ。大企業の課長クラ
スの裁量で大学などに依頼でき
る範囲で研究することが影響し
ているのかもしれない。自社の
ポートフォリオを変えるくらい
の研究に思い切った投資するに
は、トップが方向を示し、決断
する必要がある。

米国や中国、ドイツなど諸外
国では、国が戦略分野を定め、
多くの企業が重点分野へのオー

うで、仕事と人の適正なマッ
チングが必要だと考えている。

例えば、溶接の技を磨いてき
た人が突然、「旋盤をやってく
れ」と言われても無理だ。もし、
仕事の内容が変わるならば、リ
スキリングが欠かせない。リス
キリングは転職のためのツール
ではなく、企業内での異動や配
置転換を可能にする新たなスキ
ルを取得する機会であると考え
る。

「企業力を高める」ことを目
指して、企業側は人的投資を増
やし、組合員側も問題意識を高
く持ち、自らの腕を上げること
が大事だ。機械にできることは
機械に任せて、人間にしかでき
ないことを人間がやるという適
正なマッチングができれば、人
が活躍できる場所は必ずある。

■日本の経営の強み生かす
雇用の問題は、景気循環の中

プンイノベーションに積極的に
参加している。日本でも、政府
が戦略分野を示すことによって
て、企業に重点分野への積極的
な投資を促すべきだろう。

■省力化・省人化で分母改善
生産性向上には分子の話ばかり
ではなく、分母も極めて重要
になる。分子の付加価値を高め
るには時間がかかるが、分母を
限りなく小さくしていく取り組
みは、日本企業の得意分野でも
ある。分母側に投入する「人」
に関しては、少子高齢化に伴う
労働力人口の減少に直面してい
る。社会課題の解決のためにも
省力化・省人化に向けて、あり
とあらゆる手段を使って取り組
む必要がある。

有効な手段としては、真っ先
にロボット・AIの活用が考え
られる。汎用データを使うAI
の分野では、日本は先行されて

で過去にも起こっているが、今
後も「公正な移行」という考え
方を訴えている。生産性運動三
原則にあるように、「雇用の維持
・拡大」を前提に、働く者が生
産性向上に貢献し、その結果生
み出された付加価値は公正に配
分される。業績が悪化した時に、雇用
問題だけが解決策になるという
ことに対しては、強く否定する。

日本では労使は普段からたゆ
まぬ努力や話し合いによって知
恵や工夫を出し合う。終身雇用
や年功序列など日本的な経営を
「悪しき慣行」と指摘する声も
あるが、これまで築き上げてき
た良好な労使関係は、海外には
ない日本企業の特徴でもある。
人口が10倍の中国に伍してい
くには、日本独自のモノづくり
の発想力やポジティブな労使関係
という日本の強みをどう生かす
かが問われている。

しまったが、生産現場やサービ
ス現場にあるデータをAIに活
用し、生産性を高める分野では、
日本の強みを発揮できるだろ
う。

生産現場やサービス現場には
貴重なデータがたくさんある。
今はデータの形になっていない
ので、人の熟練に頼るしかない
が、これらをデータ化すること
によって、AI・ロボットの動
作を飛躍的に向上させ、生産性
向上に結び付けることが可能に
なる。

生産性の分母側を改善する省
力化・省人化は、社会課題を解
決すると同時に、産業競争力を
強化することにもつながる。日
本全体の戦略として考えるべき
であり、現場に関するデータを構
築し、資本を投入することが重
要だろう。

無自覚なハラスメントを
しない、させない職場づくり

2025ハラスメント最新動向を交えて



ハラスメント相談対応セミナー

集合型

ハラスメント防止セミナー

オンライン
&
1ヶ月配信

集合型研修で実践的に学ぶ

組織の申し込みで全社員受講可

開催日：2025年11月17日(月) 13:30~16:00

開催日：2025年11月25日(火) 15:00~17:00

ところ：中部生産性本部 セミナールーム

配信期間：2025年12月1日(月)~31日(水)

※12月は厚労省の定める「職場のハラスメント撲滅月間」です

〈講師〉宮本 剛志 氏（公認心理師・シニア産業カウンセラー）

教育関係の企業で事業所や相談室の責任者、日本産業カウンセラー協会の相談室長を経験。

一般財団法人中部生産性本部 中部地方労働組合生産性会議

〒460-0003 名古屋市中区錦2-15-15 豊島ビル11階

担当：齋藤・春田

TEL:052-221-1261/FAX:052-221-1265 <https://www.cpc.or.jp/cpc/>

中部生産性本部ホームページよりお申し込みください。

<https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/311/>

中部生産性本部

申し込みページ



お問い合わせ先

テレワーク実施率は微増

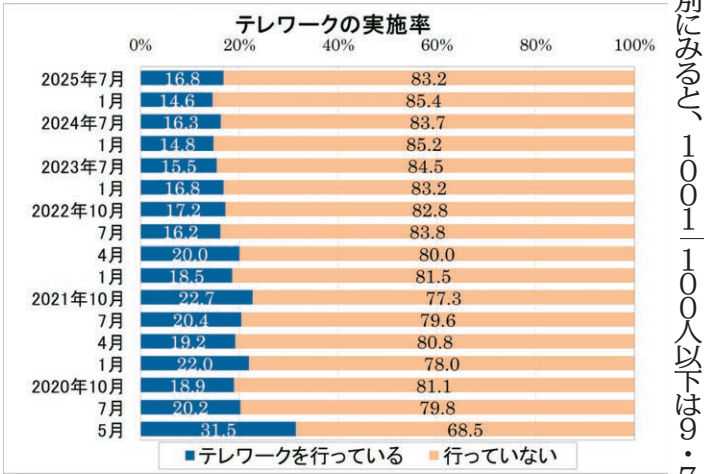
第17回「働く人の意識調査」

日本生産性本部は7月30日、第17回「働く人の意識調査」の結果を公表した。テレワークの実施率は16・8％で、過去最低となった前回1月調査の14・6％から微増した。新型コロナウイルスの感染拡大に伴うテレワークの位置づけが「5類」に移行した2023年5月以降（2023年7月調査以降）の実施率平均は15・6％となった。

■景況感に対する不安が増加
同調査によると、現在、勤め先からの「案内により受講した」は、2024年7月調査の6・3％から7・7％へと微増した。

また、自己啓発に前向きな割合（「行っている」と「行っていないが、始めたいと思う」の合計）は37・1％から36・4％に微減した。一方で「特に取り組む意向は無い」との回答は63・6％で、過去最多だった2024年7月調査（64・7％）に次ぐ水準となった。

■自宅勤務の満足度は過去最高を更新



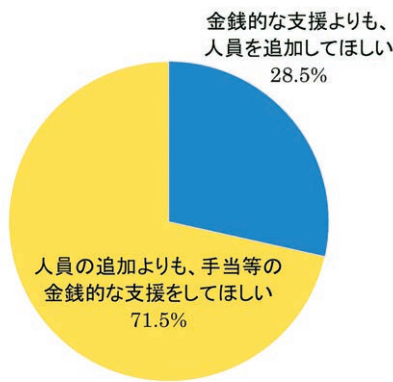
テレワークの実施率は過去最低の前回1月の14・6％から16・8％に微増した（左図表）。従業員規模別にみると、100人以上では前回調査の25・6％から31・8％に、101～1000人は15・6％から20・1％に微増。一方で、100人以下は9・7％から9・3％に微減した。

テレワークの大多数を占める自宅での勤務について、効率の向上を質問したところ、「効率が上がった」と「やや上がった」の合計は前回1月調査の73・7％から82・3％に増加し、過去最高となった。

また、自宅での勤務の満足度についても「満足している」と「どちらかと言えば満足している」の合計は前回1月調査の88・0％から88・3％へ増加し、過去最高を更新した。

■育児代替業務には金銭的支援を
育児休業等取得する同僚の業務を代替することになった場合、勤め先からの支援を希望する割合は、「人員の追加よりも、手当等の金銭的な支援をしてほしい」が71・5％と、前回1月調査の68・5％から増加した。

業務代替に関する支援



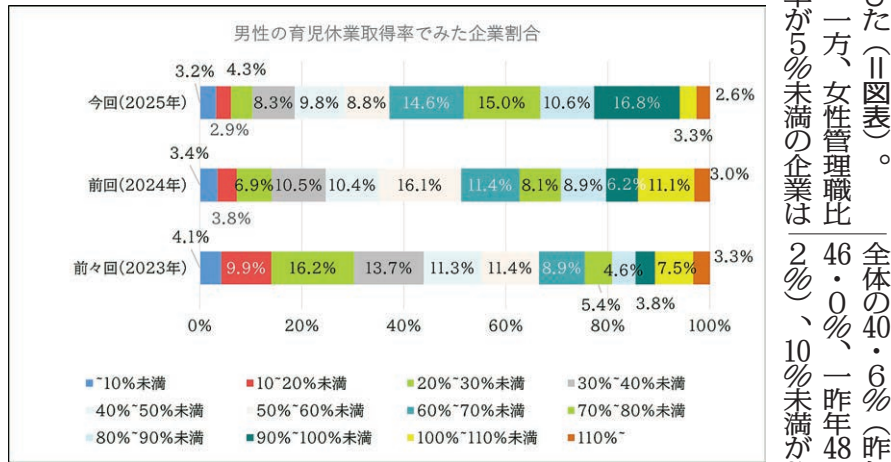
この調査は20歳以上の日本の雇用者1100人を対象として、7月7～8日に実施した。調査結果レポートの全文は、同本部の調査研究・提言活動サイトから閲覧することができる。

男性育休取得率 60%超の企業が大幅増

有価証券報告書「人的資本開示」状況を公表

日本生産性本部は8月1日、2025年3月末決算の東証プライム上場企業の「有価証券報告書」における人的資本開示状況を公表した。男性育休取得率は、60％以上の企業が全体の62・9％となり、昨年に引き続き大きく伸びた。また、人的資本に関する記載内容について、「DX」に言及している企業は、言及していない企業と比較して、男性育休取得率が高く、男女間賃金格差が小さいことが明らかとなった。

■男性育休取得率60％以上が6割超
調査結果によると、男性育休取得率は、60％以上の企業が全体の62・9％となり、昨年の33・5％、昨年の48・8％から大きく伸びた（右図表）。



一方、女性管理職比率が5％未満の企業は2％、10％未満が67・6％（昨年70・5％、一昨年72・0％）といずれも減少傾向となった。女性管理職比率の平均は9・1％（昨年8・5％、一昨年8・1％）と漸増した。

また、男性の賃金を100とした時の女性の賃金の割合（男女間賃金格差）は、全体平均で72・0と昨年の71・4よりわずかに縮小した。いずれも改善傾向は見られたものの、3年間で大きな変化は見られなかった。成果が表れるには長期的な取り組みが必要といえる。

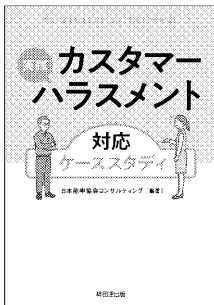
■人的資本に関する記述量は増加
有価証券報告書における人的資本に関する記述量は増加している。2023年3月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本および多様性の情報開示が義務付けられたことを踏まえ、有価証券報告書への記載状況を独自に調査・集計している。今回が3回目の調査で、2025年3月末決算の東証プライム企業のうち、6月30日時点で有価証券報告書の開示があった1104社について集計した。

調査結果の詳細については、同本部の調査研究・提言活動サイトから閲覧することができる。同本部では、2023年3月末以後の事業年度にかかる有価証券報告書から、サステナビリティ関連項目として人的資本および多様性の情報開示が義務付けられたことを踏まえ、有価証券報告書への記載状況を独自に調査・集計している。今回が3回目の調査で、2025年3月末決算の東証プライム企業のうち、6月30日時点で有価証券報告書の開示があった1104社について集計した。

実践 カスタマーハラスメント 対応ケーススタディ

日本能率協会コンサルティング 編著
A5判 272頁 定価2420円(税込)

顧客や取引先からの苦情や指摘には真摯に対応すべきですが、それが従業員につらい忍耐を強いたり過剰な負荷を与えたりすることにつながってはなりません。本書では、実際に起こり得る20のケースについて「望ましくない対応」と「あるべき対応」を紹介したうえで、組織・企業としていかに従業員を守るかといった観点から対応のポイントを解説しています。あらゆる立場のビジネスパーソンにおすすめの1冊です。

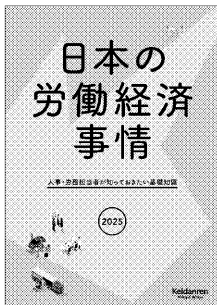


2025年版 日本の労働経済事情

人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識

日本経済団体連合会事務局 著
A4判 178頁 定価1650円(税込)

人事・労務全般に関する基本的な事項や、重要な労働法制の概要と改正の動向、わが国労働市場の動向などについて、図表を用いてわかりやすく簡潔に解説。2025年版では、労働施策総合推進法、女性活躍推進法、労働安全衛生法等の法令改正のほか、エンゲージメント向上のための施策、企業内外での円滑な労働移動の課題、外国人技能実習制度に代わる育成就労制度の施行に向けた最新の動向を解説しています。



労使で生産性向上による新たな成長を



西日本生産性会議2025

西日本地域の五つ（中部、関西、中国、四国、九州）の生産性本部が主催する西日本生産性会議2025が7月24～25日、福岡市内のホテルで開催された。第53回の今回のテーマは「未来を創る労使の挑戦」生産性向上による新たな成長」。Well-being向上や独自経営など、新たな成長のキーとなる生産性向上に向けた取り組みが議論された。

■付加価値増大の連鎖 さつした。（Ⅱ写真）
道永氏は、日本経済を取り巻く課題が山積する中、「今後とも企業が競争力を強化し、持続可能な経済社会を実現していくためには、付加価値の増大を

軸とした生産性改革に取り組むことが必要だ」と強調。「今こそ我々産業界労使は、人間の尊厳を基本理念に、労働者一人当たりの付加価値を高め、その成果をイノベーションや消費に循環させ、付加価値の増大が連鎖していくような生産性向上に取り組んでいかなければならない」と述べた。

さらに「この会議は、西日本地域の生産性運動に携わる関係者が一堂に会し、我が国企業を取り巻く環境や課題について共通認識を図る絶好の機会。持続可能な経済成長への方策を模索することにより、変革期に立ち向かう新たな生産性運動の展開につながることを祈念している」と話した。

■「ココロ」や「感性」の価値をいかに経済成長に結び付けるか
続いて小林喜光・日本生産性本部会長が来賓あいさつした。

小林氏は、「平成の30年間は、経済も平らになってしまった『敗北の時代』であると捉えている」とし、山積する課題の解決に向けた努力や、成長を勝ち取るためのチャレンジを怠り、日本経済は凋落の一途を辿り、日本はいわば、「ぬるま湯に浸かった、『茹でガエル』の状況にある」と指摘した。

さらに、生成AIや機械学習は、いわば「脳の外部化」であり、「人間が足元にも及ばない多量のデータを瞬時に処理する『外部脳』と対峙するとき、私たちは、『そもそも人間とは何か』『人はどうあるべきか』という根源的な問いに直面している」と述べた。

21世紀に入り、経済の舞台が、かつての「モノ」から、「コト」へと移り、そして今後は、Well-being
＊
同会議1日目は、基調討議と講演Ⅰ（富山和彦氏）、2日目は二つの討議と講演Ⅱ（小柳はじめ氏）を開催した。

付加価値労働生産性を上昇に転じさせる絶好機到来

富山和彦氏講演

西日本生産性会議2025では、1日目に富山和彦・IGPIグループ会長が「『日本経済再生の道』」国・企業・組織・個人のトランスフォーメーション」、2日目に小柳はじめ・Augmentati on Bridge代表（元電通労働環境改革本部室長）が「『24時間働く電通文化からの脱却』」社長特命の企業変革ミッションと幸福度の高い働き方の追求」をそれぞれテーマに講演を行った。

■「迅速かつ鮮烈な意思決定力」が必須
富山氏はまず、日本の人口8000万時代と人手不足の長期化は不可逆的に深刻化して「所与のこと」と指摘。「いずれ市町村単位で正規非正規問わず、賃

上げ市場圧力は高まり続け、競争モデルも「値下げで商売防衛」コスト抑制→賃金抑制→雇用防衛」から「賃上げ→人材リテンション→付加価値アップ→収益拡大」に真逆に転換している」と説明。構造的、恒久的な人手不足の時代は「労働生産性と失業問題のトレードオフがない」として、「付加価値労働生産性を上昇に転じさせる絶好機が到来した」と述べた。

■会社が社員に強いているムダをなくす
2日目の講演では小柳氏とともに引出し役として臼井賢一郎・K社社長特命により労働環境改革本部室長として



シンゲゲーム（新陳代謝）の時代が続く「産業界、企業、ジョブの新しいDX人材はほとんど不

なければ経済も賃金も停滞する」と強調。DXからAI（AI-Transformation）の時代には、「従来、マネジメン」の時代にDX・GXと破壊的危機の時代の必須組織能力として、「迅速かつ鮮烈な意思決定力」を挙げた。

要になる」「真に求められるのは、AIを使って何をやめ、何を創るかを決められる人、すなわちマネジメン人材だ」と指摘。最後にDX・GXと破壊的危機の時代の必須組織能力として、「迅速かつ鮮烈な意思決定力」を挙げた。

時短すらできない経営者からは人材が去る

小柳はじめ氏講演

委員も登壇した。1988年に電通に入社した小柳氏は2016年から18年まで、社長特命により労働環境改革本部室長として

電通自身の「労働環境改革」を担当。全社の労働時間の大幅短縮を達成、残業時間を60%削減し、削減時間は全社で1カ月当たり10万

時間超に及んだ。そのきっかけは15年12月に発生した社員の過労死事件（労災認定）。小柳氏は経験者踏まえ、時短は「社員

のムダな動きをやめさせることではない」と会社から社員に強いているムダをなくすこと「会社から社員への最高のモチベーション（リスペクト）」と説明。さらに時短は、「『働き方』改革ではない。『働いていただき方（働かせ方）』改革」と語った。

具体的に行ったのは全従業員の業務時間棚卸し。特に強調したのは「経営者が強いてきた過剰なオプティン要求にどれだけの時間が割かれているか。だ。すぐにできる時短事例として、▽社内会議資料は「印刷禁止」▽社内会議資料はパワポなどの禁止（テキスト）▽稟議は3日以内に異論がなければ自動承認」などを紹介。時短によって創出した時間を「VUCA対応」に投入する意義も述べた。小柳氏は講演の中で何度も「時短すらできない経営者からは人材が去る。顧客が去る。資本が去る。そして会社から見捨てられる」と強調。時短は「会社が選ばれ続けるために生まれ変わる第一歩だ」と説いた。

生産性手帳 2026

時間を創造する

全国主要書店・ネット書店等にて絶賛販売中！

〈生産性出版 手帳担当〉 Tel.03-3511-4034 Fax.03-3511-4073
https://www.jpc-net.jp/diary/

世相おちこち

日本生産性本部上席フェロー 芹川洋一

店頭に新米は並び始めただろうか。米の作柄はどんなものか。猛暑の影響はどうか。納得できる価格で出回るだろうか。「令和の米騒動」の続編が演じられなければならない。出来秋に祈るばかりだ。

1カ月ほど前になるが、わが家に知人から早場米が送られてきた。彼の出身地である宮崎産のコシヒカリで5キログラム。昨年まではたしか10キログラムだった。

店頭に新米は並び始めたのだろうか。米の作柄はどんなものか。猛暑の影響はどうか。納得できる価格で出回るだろうか。「令和の米騒動」の続編が演じられなければならない。出来秋に祈るばかりだ。

出来秋にライス大盛の幸せを知る

の半分。昨今の値段を考えても、まあそういうことだろう。なと納得した。

知人には申し訳ないが、昨年まではそれほど感慨もなかったものの、今年はありがたく押しいただいた。

思えば昭和のころ、いつも空腹で、腹いっぱいご飯を食べたいと思っていた若者がたくさんいたはずだ。上京してきた貧乏学生はとくにそうだった。

杉並区荻窪に住んだころ、

食に野菜炒めといった料理が何ともおいしかった。さもし話だが、大学の生協食堂では時折、定食にプラスしてライス券を購入し、満腹になるまでご飯を食べた。

食事注文するとき決まっ

北口のアーケードの下に大衆食堂・富士という店があった。20席ぐらいの小さな定食屋で、安くて量が多く、夕飯時に若い男性で長蛇の列ができた。そこでいつもライス大盛を頼んだ。メンチカツ定

て「ライス大盛」と言っていたのは、何歳ぐらいまでだろうか。何の心配もなく大盛を頼めたのは、お米の値段が高くなかったからだ。今思えば本当にありがたいことだった。

農家出の母親がいつも「お百姓さんに感謝してご飯を食べないといけない」と言っていたとおりだ。

お米の値段が1年前の倍になって消費者が怒ったのは当然ではある。備蓄米の放出で価格が下がるのを面白くないと思う生産者の心理も、またそれはそうだろう。あちら立てればこちら立たず。どう折り合いをつけていくのか容易なことではない。

悩ましいと思いつつ、宮崎の早場米のコシヒカリはいつ食卓に出てくるのかと期待していたら、もうわが家にはないという。妻が食べ盛りの子どもを抱える息子に渡したそう。やはり早場米の足は早い。

（次回は10月5日号に掲載）

生産性を高めるビジネススキル Part27

先人に学ぶ

リーダーシップの5要諦

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみなならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

あなたも人生のリーダーたれ

私が70歳になって引退を考えていた頃に、東日本大震災が発生した。日本中に閉塞感が広がり、政府の無策に未来への希望を失う人が多かった。このままでは日本は静かに沈没していくと強い危機感を抱き、考えに考えた結果、「二人一人が輝くリーダー」とは関係ないと思っている人

が多い。それは間違っている。いのか？」「私のビジネス人が二人以上いれば、どちらかがリーダーになり、どちらかがフォロワーになる。立場が変われば、それが逆になる場合もある。誰でもがリーダーにならないといけないのである。

私は長いビジネス生活の中で、会社人間として「滅私奉公」ではなく、自分を活かし、会社に貢献する「活私奉公」の重要性に目覚めた。「この人生において何を成し遂げたか、コーチや企業の研修を

5要諦とは、ビジョン（夢・高い志）力、戦略・価値創造力、人を巻き込む力、実行力、人間力の五つを指す。この5要諦を基に、内省させ、気づきを与え、いかに実践するかを考えさせ、継続させ習慣化させる。ビジネスのプロに、人生のプロに育て上げる。これこそ私の天職と感じる時がある。

次回から、5要諦を各要諦ごとに解説、それを実行した歴史上の人物を紹介していく。あなた方も5要諦を、私のビジネス・人生のモットーのように、「明るく、楽しく、爽やかに」実行して欲しい。

（6回連載）

ガンガー総合研究所代表取締役
GLCC名誉会長

藤井 義彦

（ふじい よしひこ）慶應義塾大学経済学部入学後、スタンフォード大学経済学部へ交換留学生として渡米し同大学を卒業。帰国後に慶應義塾大学経済学部を卒業。カネボウ入社（企画部長で退社）、外資系日本法人社長を経て、ガンガー総合研究所を設立。ハーバード・ビジネススクールのAMP（高等経営者講座）修了。慶應義塾大学ビジネススクール特別研究教授、英国国立ワース大学MBA（日本語）プログラム・アカデミック・ディレクターなどを歴任。2011年にグローバル・リーダーシップ・コーチング協会（GLCC）を設立。主な著書「経営者格差」（PHP新書）、「リーダーの誓い」（共著、生産性労働情報センター）

トップ・エグゼクティブ朝食会
日本生産性本部が開催

「トップ・エグゼクティブ朝食会」は、企業のトップ・エグゼクティブを対象に、経営の意思決定に役立つテーマを取り上げ、各分野を代表する講師を招聘し、メンバーシップ制により月1回開催する朝食会形式の勉強会。

■第99期日程（1期6回毎月1回開催）

10月22日、11月12日、12月3日、1月28日、2月18日、3月18日

■開催時間

8:00～9:45

■会場

帝国ホテル東京

★問い合わせ先・トップ・エグゼクティブ朝食会事務局 電話03

(5511) 2028

オンデマンド配信限定セミナー

MARKETING FESTA 2025

20講演、いつでもどこでも学び放題！

20の講演では、マーケティングの基本はもちろん、デジタル・テクノロジー活用、人材育成、コミュニケーション、新規事業・社会課題解決など、多様な業種や部門で活かせるヒントを幅広くお届けいたします。新たな気付きやビジネス創造へのヒントを得る機会として、是非ご活用ください。

■登壇企業（順不同）

アイサンテクノロジー、面白法人カヤック、グーグル・クラウド・ジャパン、セガエクスディー、東海旅客鉄道、東邦ガス、トヨタ紡織、ニッポン、パナソニックR&Dセンターシンガポール、BeReal、ビジョンクリエイツ、BAKE、LIFULL、リクルートマネジメントソリューションズ、V字経営研究所、日本マイクロソフトなど

セミナーのポイント

インターネットつながる端末があれば、いつでも視聴可能です。

1講演は30分と短め設定。スキマ時間を有効活用できます。

実務家講師陣によるリアルで活きた先進事例など幅広い情報が得られます。

視聴ページの専用フォームに入力することで、講師への質問が可能です。

開催日: 2025年 10月1日～11月30日

参加費: Aパターン(法人単位申込み) 会員 110,000円・一般 143,000円(税込) ※申込みした法人に所属の方であれば人数無制限で視聴可能

Bパターン(1名での申込み) 会員 22,000円・一般 33,000円
※1申込みにつき視聴者1名まで

Aパターンが圧倒的にオススメです！

お申込みいただいた法人に所属する方であれば人数無制限で視聴可能。部門内での視聴に限らず、100名でも1000名でも同一価格でご視聴できます。

お申込み 当協会ホームページ(<https://www.cpc.or.jp/mg/>)の
トップ画面右上の「セミナー受付」の画面からお申込みください。

お問合せ 中部マーケティング協会 担当:岩本・植田
TEL 052-221-1261 FAX 052-221-1265



