

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

2025年(令和7年)9月15日(月曜日)

第2797号

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)



革新と共に創る輪、これからも  
生産性運動70周年

## Next Stage 生産性改革

7

日本のサービス産業は、GDPの7割、就業者数の7割を占めている。労働生産性上昇率は2020年後半から概ね0%近傍で推移するなど低迷しており、足元でも停滞基調が続く。

菊地氏は「今後の人口減少日本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、「サービス産業の生産性改革」をテーマに、ロイヤルホールディングス代表取締役会長の菊地唯夫氏と、UAゼンセン(全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟)会長の永島智子氏がインタビューに応じた。国際的に低いとされている日本のサービス産業の生産性を向上させる方策について見解を述べた。

(2面に詳報)

日本を前提としたときに、生産性を占めるサービス産業の生産性が低いままで、30年間にわたるデフレによって価格競争に陥り、

サービス産業の生産性が低い背景には、サービスは提供した瞬間に消費されるという同時性があるため、人員を一人減らした場合、その分サービスが劣化し、付加価値が減少するという構造的な問題がある。機械化した分、生産性向上が期待できる製造業とは違いがある。

## 小林新代表幹事が就任

第1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7月16日、2025年度の第1回幹事会を都内で開催した。冒頭、新たに同協議会代表幹事に就任した小林喜光・日本生産性本部会長からあいさつがあった。(写真)。

革の時代にどう向き合って精効的に取り組んできた。そして今、生成AIという凄まじい変化が現れた。そこで、生成AIについて、今後議論していくべきかという本質的な形で協議会を進めていくべきかという時代にどういった形で協議会を進めていくべきかという大きなテーマについて説明がある。

具体的には、第5回日本サービス大賞の次いで、事務局から、2025年度の活動についての説明がある。具体的には、第5回日本サービス大賞の受賞者の中から、「JCS」にみる顧客満足の動向」をテーマとする講話があ

## サービス産業生産性協議会

第1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7月16日、2025年度の第1回幹事会を都内で開催した。

冒頭、新たに同協議会代表幹事に就任した小林喜光・日本生産性本部会長からあいさつがあった。(写真)。

革の時代にどう向き合って精効的に取り組んできた。そして今、生成AIについて、今後議論していくべきかという本質的な形で協議会を進めていくべきかという時代にどういった形で協議会を進めていくべきかという大きなテーマについて説明がある。

具体的には、第5回日本サービス大賞の受賞者の中から、「JCS」にみる顧客満足の動向」をテーマとする講話があ

った。小川氏は、「JC

表彰式の開催を予定し

ていることや「日本サ

ービス大賞受賞事例

集」の刊行、「日本の

サービスイノベーション

2025」の発表など

を予定していること

について説明があ

った。

その後、小川孔輔幹

事(法政大学名誉教授)

から、「JCS」にみる顧客満足の動向」を

テーマとする講話があ

った。

最後に、SPRIN

Gの2024年度決算

の監査報告が行われ、2025年度の予算案

が承認された。

</



日本生産性本部は7月23日、第99期「人事部長クラブ」の7月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当 日は「3M流リバースメンタリング」をテーマに、山口正宏・スリーディムジヤパン常務執行役員が講演した。

## 世代間交流で知識・視点共有へ

「顧客と直接対話せよ」「よい仕組みをつくれ」「人を尊重せよ」という遺伝子が受け継がれていると指摘したうえで、「メンタリング」がメンターが知識と経験を共有し、メンティーのプロフェッショナルとしての旅を豊かににするための支援的な学習機会であるのに對し、「リバースメンタリング」はよりシニアな従業員を中心とした学習者として、異なる経験を持つ。から学ぶ機会だと述べた。

タリングについては、「目的を明確にする(リバースメンタリング)」などの利用がチームにとって最も重要であるかを特定することで、成功のイメージとその測定方法を明確にする(「プログラムを設計する(参加対象者・人数枠・期間・期待する)」、「プロトメント・進捗観察)」、「募集(オーブンかクローズドか、

ション、認知度の向上」「マッチング（マッチングの決定、マッチング基準、課題の回避＝無意識のバイアスのリスク）」「プログラムの開始と監視（コミュニケーション意識を築くために開始を記念する、サポートとリソースの提供、メンターリンピングの両方に事前トレーニングを実施、参加者からのフィードバック）」

ためのシステムの開発」の順番で実施する」といふと説明した。リバースメンタリングの目的については、知識共有の場を提供する、ネットワークと関係構築を支援する、変化への適応をサポートする、多様なつながりを促進すること、特徴についても、フィードバックに応える（従業員からの要請に基づく）としている。

部門、機能、  
たメンター  
ーの組み合  
文化の洞察  
互学習（異  
互）  
底）、信頼関係の  
必要だと指摘  
3Mはこれまで  
ンターリングの運  
過を経て、あえ  
のメンタリング  
を区別せず、メ  
ヒメンティーが  
で学び合える機  
としてメンター  
プログラムと呼  
参加）、企業  
運営している。

の共有  
義の徹  
の三つ  
した。  
でのメ  
の経  
営の經  
て二つ  
タイプ  
ンタ  
双方向  
会(場)  
シップ  
称して

# 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

—102- 2642— 读卖新闻社刊行部河野 2-12

生産性出版 TEL.03(3511)4034 FAX.03(3511)4073

# 社会的健康」を考える 要素や方法論、事例など報告

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）は7月24日、「いきいき・つながり・職場づくり」第3の健康「社会的健康」へのアプローチを考える」をテーマに夏季シンポジウムを都内で開催（オンライン併用）した。

日本生産性本部

アイリー（AI）を用いた、組織向けプログラムの開発を行っている。

「組織を活性化するマネジメントとは」をテーマに講演した池田浩・九州大学大学院人間環境学研究院准教授は、職場の孤立・分断・不安の高まり等を背景に信頼が今、重要なことになっていることや、職場のメンバーへの信頼はリーダーの価値観、

2年から働き方改革を推進し、2021年からはウェルビービング経営を標榜している。2015年には就業規則に「健康経営」の章を新設し、健康経営の理念を明確化している。

連合会執行役員通販本部本部長は、新入職員向け対策として、OJTの担当者を複数配置し、最初の3カ月は基本的に出勤して対面で仕事を覚えてもらうことや、同世代の職員と一緒にランチをするなどして、つなぎりをつくることなどを実施し

ンの  
チームの生産性を高める  
アサーション

生産性出版の新刊・好

生産性労働情報センターの新刊・好評書

The book cover features a large owl wearing a graduation cap and holding a diploma. The title '経営学が1冊でわかる本' is written vertically along the top edge of the owl's cap. The subtitle 'わかる本' is at the bottom of the cap. The author's name '吉村 孝司' is on the left side of the owl's neck. The publisher's name '明治大学出版会' is at the bottom right. A red starburst graphic contains the text '第24回 ほんづくり大賞 大賞受賞' and '吉一の書'. The background has a grid pattern.

The book cover features a central illustration of a person holding a briefcase and a pencil, with the text 'ひとり人事から 中堅企業まで使える' above it. The title '人事教科書' is prominently displayed in large, bold, black letters. Below the title, the subtitle reads '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'. The author's name, '岡田英之', is at the bottom right. A red circular badge on the right side says '30周年記念版' (30th Anniversary Edition). The background has a decorative border.

The book cover features a man and a woman sitting at a desk, looking at a computer screen. The man is wearing a suit and glasses, and the woman is wearing a blue blazer. The title 'ハラスメント防止と社内コミュニケーション' is displayed prominently at the top. Below the title, there is a yellow box containing the text 'コミュニケーション力を高めることで、ハラスメントを防止され、生産性向上と目標が実現する。' At the bottom, it says '弁護士・ビジネスコーチ 波戸岡 光太 著'.

The book cover features a central illustration of two people in business attire (a man and a woman) sitting at a table, engaged in a conversation. Above them, another person is shown from behind, also appearing to be part of the discussion. The title 'チームの生産性を高めるアサーション' is prominently displayed in large, stylized letters above the illustration. Below the illustration, the author's name '丸山 奈緒子' is written. The left margin contains vertical text: '定価2200円 (10%税込)'. The right margin contains vertical text: '実践的なアサーション・ヒントが詰まつた一冊'.

チームの生産性を高める  
アサーション

（著）丸山 奈緒子

職場の人ひとりがいきいきと働けて  
チームの生産性もアップ!  
ビジネスパートナーと社員との連携を!

著者紹介：日本精神医学会認定公認心理師

チームの生産性を高める  
アサーション

アイシンク株式会社／公認心理師  
丸山 奈緒子 著

# グリーン研究報告書から

## 企業のサステナビリティ(持続可能性)活動の株価への影響分析

### 経営財務ソースアグリーブ

#### ■研究の背景と動機

近年、企業を取り巻く環境・社会を経営に取り入れて考える「統合思考」が、様々な規制やイニシアチブが打ち出す枠組みの基本的な考え方方に採用されているが、それらの枠組みは環境、社会、ガバナンスなどの多方面に広がっている。サステナビリティ活動への興味関心が高まるにつれ、従来の財務情報の報告に加え、非財務情報を統合して開示することが求められる時代になつており、それら情報開示基準の整備の変遷が企業の行動を強力に促進する時代となつた。

I-SBB (International Sustainability Standards Board : 国際サステナビリティ基準審議会) に IIRC (International Integrated Reporting Council : 國際統合報告評議会) の AICB (Sustainability Accounting Standards Board : カーボン・リスク・ディスクlosure Committee) が、2025年(令和7年)9月15日(月曜日)に開催される。本企業は年々増加している。企業が発行する統合報告書記載の任意開示情報量は、アメリカ、イギリス、ドイツのそれと

#### ■先行研究

先行研究に対しても、以下のようないくつかの方向性が考えられており、日本においては、環境や社会との両立させることは、企業にとって喫緊の課題である。以上のことから、先行研究を参考と

#### ■情報の開示による株価パフォーマンスへの影響

本研究では、「株価パフォーマンスへの影響を検証したい。」と題して直近の日本企業におけるサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証したい。

a. 日本企業のサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証した。

b. 日本企業のサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証した。

c. 日本企業のサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証した。

d. 日本企業のサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証した。

e. 日本企業のサステナビリティ活動による株価パフォーマンスへの影響を検証した。

#### ■所感

この結果によると、

は、

で、

が、







私鉄総連書記長  
樋口 和司  
産別紹介⑫  
私鉄総連

ネットワーク  
全・労・生

日本私鉄労働組合総連合会(私鉄総連)は、鉄道、バス、ハイヤーなど社会を築く運動を一貫して進めてきました。組合員の求める課題を現実にするために働く仲間で組織する産業別労働組合です。1947年に結成され、2025年8月現在、北海道から南は九州・沖縄まで全国24組合、約10万人の組合員が加盟しています。また、全国に九つの地方連合会と、直加の維持・拡大、②労使の協力と協議、③成果の協力と協議、④労使紛争が発生するなど、これまでの不足により、やむを得ない減便や路線廃止になりました。中小組合の運動をサポートしていきます。結成されてから、今までを進める」結成30周年

## 公共交通を守るために

# 製造業、サービス業ともプラス

## 労働生産性上昇率

日本生産性本部が8月27日に公表した労働生産性統計(2025年6月分)によると、製造業の労働生産性指数は99・7(2020年比100)で、労働生産性指数は99・3%。サービス産業の労働生産性指数は99・4・2%。サービス産業の労働生産性指数は99・3%。

で、労働生産性上昇率はプラス2・1%。鉱工業では、対象21業種のうち、生産用機械(プラス13・3%)、業務用機械(プラス13・0%)、汎用機械(プラス12・4%)などの14業種で労働生産性上昇率がプラス。特に業務用機械の上昇率プラスは9カ月連続。

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5・8%)、事業者向け関連サービス(プラス4・6%)、卸売業(プラス4・1%)などの9業種で労働生産性上昇率がプラス。特に、運輸業、郵便業の上昇率プラスは10カ月連続となっ

# 生産性を高めるビジネススキル Part 27

先人に学ぶ

## リーダーシップの「5要諦」②

行する規範として「リーダーシップの「5要諦」」を策定した。

激動の世界情勢の中で日本は日々衰退していく。「国

の向性が明確で、その方

に対するリーダーシップには、自

も頼りにならない。会社も

頼りにならない」、「頼れ

るのは自分だけの世界」に

ほどに熱中するか否か?」

ア系アメリカ人に対する差

別の撤廃に貢献した二人の

人物がいる。「奴隸解放の

父」と称されるエイブラハム・リンカーン大統領と、

公民権法として建国以来2

00年近く施行してきた

法律の上における人種差別を

リンドン・ジョンソン大統

領に撤廃させたマーティン・ルーサー・キング牧師で

ある。

人生のプロにならしていく。

「ビジョンと夢を与える人

々を鼓舞した」歴史上の人

物あげてみたい。

ア系アメリカは、人種のねつ

nt of the people , by

the people , for the p

eople , shall not peris

h from the earth」(1

863年) ムーキング牧師

の1963年の演説「I h

ave a dream」(私には

夢がある)を聞いてほしい。

私はキング牧師の演説を

当時留学していたスタンフ

ォード大学のキャンパスで

聴いた。その感動は今でも

忘れない。あなたは人を

感動させるほどの夢を持っ

ていますか?自問してみよ

## 第一の要諦「ビジョン力」

「リーダーシップとは何か?」私の50年にわたるアカデミックな探究と、多くの経験者に接した美学から、私はリーダーシップを次のように定義する。

リーダーシップとは「自分の言葉でビジョンを語り、自他にポジティブな影響力を發揮する行為」であり、「その目的は最終的に、成果に向けてファロワーが自他のリーダーシップを実

顧客、社会等の自分の外側に対するリーダーシップと、自分自身を高めるリーダーシップの二つがある。自他のリーダーシップを実

なっていく。自分を磨かなといと落ちこぼれていく。いかに自分を高めるかがこれほど問われている時はな

「自分を高めよう」「会社及び自分の人生においてリーダーになろう」とまず個人の場合でも同じで、自分は何のためにこの世に生を受けたのか?個人のビジョンが明確であればあるほど、成長が著しく、

リーダーの役割は重要で、「会社の盛衰は社長次第」と言われる。個人の場合は、自分を受けたのか?個人のビジョンが明確であればあるほど、成長が著しく、

ダメだ。私は、一組合だけの運動へ参加することを確認し現在に至ります。近年、コンプライアンス遵守などが謳われていています。裁判では、不当労働行為第7条4項が言い渡されました。和解条項では不判決では、不当労働行為に支え、裁判闘争支援に取り組みました。主、企業、そしてそこまで働くものにとってひとたび労使紛争が発生すると、利用者、株主、企業、そしてそこまで働くものにとってひとたび労使紛争が発生しても、何一つ良いことはありません。

私鉄総連は、健全な労使関係のもと、交渉団結権を尊重し、今後、労使行為を行なうことを積み重ね、回答日時を守ることで労使紛争の解決へと、運動を展開していきます。誰もが安心できる平和な社会へと、歩んでいます。また、労使紛争がありましたので、労使協約無視や不当労働行為が発生し、全国や安全設備投資の増加を進めることで、労働者に影響を与えます。

## 2025ハラスメント最新動向を交えて



# 無自覚なハラスメントをしない、させない職場づくり

## ハラスメント相談対応セミナー

集合型

集合型研修で実践的に学ぶ

開催日: 2025年11月17日(月) 13:30~16:00

ところ: 中部生産性本部 セミナールーム

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。

## ハラスメント防止セミナー

組織の申し込みで全社員受講可

開催日: 2025年11月25日(火) 15:00~17:00

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

オンライン & 1ヶ月配信



お問い合わせ先

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

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

