

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15日（月曜日）

第2797号

サービス産業は供給制約の克服が鍵

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、「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、U・A・センセン（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。

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

を前提としたときに、生産性の低さはリスクが高い」と指摘。永島氏も「大きなパイを占めるサービス産業の生産性向上が、日本経済の持続的成長には欠かせない」との認識を示す。



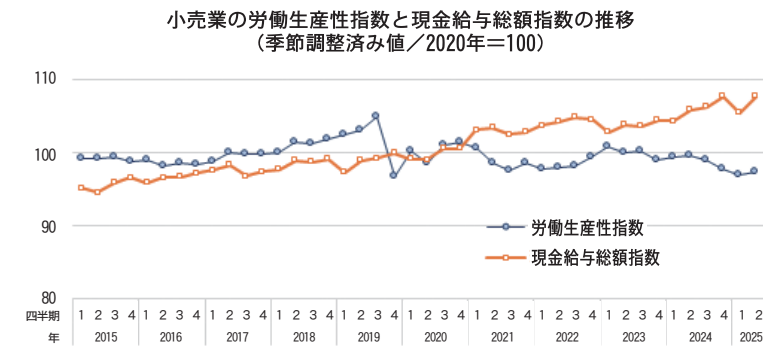
サービス産業の生産性が低い背景には、サービスは提供した瞬間に消費されるという同時性があるため、人員を一人減らした場合、その分サービスが劣化し、付加価値が減少するという構造的な問題がある。機械化した分、生産性向上が期待できる製造業とは違いがある。

また、30年間にわたるデフレによって価格競争に陥り、

「非正規雇用」の処遇改善が課題

利益を確保するためにコストカットを続けた結果、付加価値の総額が減り、生産性が低下した。他にも、参入障壁が低いことや、知財の特殊性が認められにくいなど、過当競争に陥りやすい。

菊地氏は「これまでのチェーン店は、規模を拡大することで、価値を最大化させてきたが、人手不足という供給制約によって、その戦略が通用しなくなっている」と指摘。レストランで店舗数や営業日数、営業時間などサービスの数、規模を戦略的に圧縮する一方で、ファストフードでは徹底した自動化を進めていることを訴えた。



小売業は賃金上昇も生産性停滞

木内康裕・日本生産性本部上席研究員

サービス産業の労働生産性は、コロナ前水準を下回る状況が続いているものの、2021年後半から緩やかながらも回復するトレンドが続いています。これは、宿泊業や生活関連サービス業、娯楽業といった対個人サービスの業況が急速に回復したことで、生産性も向上していることが影響しています。

一方、産業規模の大きい小売業の労働生産性の推移をみると、2023年はじめをピーク

に緩やかながらも低落するようなトレンドになっています。しかし、賃金（現金給与総額）は、振幅があるものの概ね上昇基調で推移しています。これは人手不足を解消するために賃上げが進んでいることが大きく影響していますが、「企業の賃金支払い余力」を生み出す生産性が伸び悩んでいることからすると、企業は利益を削って賃上げを行う厳しい状況に直面しているとみられます。

小林新代表幹事が就任

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

部長からあいさつがあった（写真）。小林代表幹事は、「本協議会は、わが国のサービス産業の生産性向上に向けた活動に極めて精力的に取り組んできた。そして今、生成AIという凄まじい変

革の時代にどう向き合っていく、サービス化していくかという大きなテーマが問われている。そういう時代はどういう形で協議会を進めていくかという本質的なテーマについて、今後議論していきたい」と述

べた。

次いで、事務局から、2025年度の活動についての説明があった。具体的には、第5回日本サービス大賞の



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、「JC SIにみる顧客満足の動向」をテーマとする講話があ

CONTENTS	
生産性改革の解説	2
健康いきいき職場づくり フォーラム夏季シンポジウム	3
ベテラン博士に聞く「上V」	5
先人に学ぶリーダーシップの5要諦②	7
JPC70thクロニクル／ミライを変える革新力⑭	8



データ販売 配信 対象作品

動画で学ぶ！
交通安全対策

新作
自分の運転の「癖」を知る

薄暮時間帯の交通事故を防ぐ！
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約20分/字幕選択式

アスパクリエイトは、社員研修用教材の製作・販売を行っています。

新作
魔の時間

薄暮時間帯の交通事故を防ぐ！
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約20分/字幕選択式

好評既刊！

「ゆとり運転」のすすめ
「イライラ」の連鎖から「ゆとり」の連鎖へ
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約15分/字幕選択式

カーコミュニケーションを考える
勘違いしていませんか？～ハザードランプ・バッシング・クラクション～
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約19分/字幕選択式

ゼロ！飲酒運転 正しい知識で計画飲酒
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約24分/字幕選択式

駐車場事故・バック事故 最も身近な事故を防ぐ！
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約19分/字幕選択式

漫然運転を防ぐ
コメンタリー運転の効果とポイント
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約16分/字幕選択式

防衛運転 7つのポイント
事故を起こさない 起こさせない
[DVD] 全1巻 66,000円(税抜 60,000円) 約18分/字幕選択式

ベテランドライバーこそ要注意！安全確認を怠っていませんか？
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約18分/字幕選択式

ながら運転 ながらスマホ 一瞬が事故を招く
[DVD] 全1巻 71,500円(税抜 65,000円) 約16分/字幕選択式

新版 あおり運転 加害者にも被害者にもならないために
[DVD] 全1巻 66,000円(税抜 60,000円) 約17分/字幕選択式

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。

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

UAゼンセン会長

永島 智子氏

Next Stage
生産性改革

ロイヤルホールディングス代表取締役会長

菊地 唯夫氏

■「アート」と「サイエンス」的外食には、「ロイヤルホスト」のように人の力や接客、心地よい空間などの要素が重要となる「アート」的な業態と、「てんや」のようにテクノロジーを導入することで手軽に食事ができる「サイエンス」的な業態があると考えている。同じサービス産業でも価値創造プロセスが全く違うので、それぞれのビジネスに合わせた価値創造プロセスの再構築が必要になる。

すべての業態が「アート」と「サイエンス」の間のグラデーションのどこかに位置していると想定する。「アート」が強い領域では、人間が価値創造をよりしやすくするようにデジタルを活用すべきだし、「サイエンス」が強い領域はテクノロジーを進化させていくことが大事だ。

「ロイヤルホスト」では店舗

■「アート」的と「サイエンス」的の外食には、「ロイヤルホスト」のように人の力や接客、心地よい空間などの要素が重要となる「アート」的な業態と、「てんや」のようにテクノロジーを導入することで手軽に食事ができる「サイエンス」的な業態があると考えている。同じサービス産業でも価値創造プロセスが全く違うので、それぞれのビジネスに合わせた価値創造プロセスの再構築が必要になる。

すべての業態が「アート」と「サイエンス」の間のグラデーションのどこかに位置していると想定する。「アート」が強い領域では、人間が価値創造をよりしやすくするようにデジタルを活用すべきだし、「サイエンス」が強い領域はテクノロジーを進化させていくことが大事だ。

「ロイヤルホスト」では店舗

価値多元化時代 人間力が要

数の削減や営業時間の短縮といった規模の戦略的圧縮を行い、価値の復元に取り組んだ。強みであるお客様との接点はあえてアナログにこだわって、質を向上させている。その代わりに、裏側の厨房などで大胆にデジタル化を進めている。こうした取り組みにより、サービスの質が向



（きくち・ただお）日本債券信用銀行、ドイツ証券を経て2004年にロイヤル入社。19年に現職。22年からサービス産業生産性協議会副代表幹事。

人への投資 好循環の起点

生産性向上は、日本経済の持続的成長には必須だ。これまでの取り組みが、生産性向上の数字に反映できているとはいえないが、今後、少しずつ効果が表れてくるとみている。テクノロジーの導入は初期投資や運用費用がかかるので、中小企業への拡大に向けて、コストがいかに



（ながしま・ともこ）1993年ニチイ入社。イオングループ労連会長等を経て、2024年に現職。23年から日本生産性本部評議員、24年から理事。

進む中で、サービスを提供する側も受ける側も、サービスには相応の負担が発生するということを互いに認め合わないと、生産性は向上しない。

■非正規の処遇改善が重要
生産性低迷を招いた最大の要因は、安い労働力に頼り切ってきたことだ。日本の小売業ではパートタイマーが7〜8割が当たり前だが、米国では3割、ドイツでは5割程度であり、日本では非正規の比率が高すぎる。

非正規は不安定雇用であり、賃金が低く、教育機会が正規社員に比べて少ない。このため、勤続年数が短く、転職を繰り返すことが起こりやすく、熟練度が低くなりがちだ。

人手不足は構造的な課題であり、非正規の正規化や処遇の改善は非常に大事なポイントだ。UAゼンセンはパートタイマー

インフレで価格転嫁が進んでいるが、生産性は上昇していない。単純な価格転嫁ではなく、お客様に価値を認めていただき、結果として対価が上がる場合にしか付加価値の上昇はない。

これを実現するためのキーワードは「value（バリュー）」と「worth（ワース）」だ。両方とも「価値」を意味する言葉だが、使われ方が違う。ビジネス用語でバリューを使うときは、比較対象を想定している。バリュー競争は価格競争に陥りやすく、弱者から疲弊していく。これに対し、ワースを使うときは、比較対象がなく、「そこに行かないと体験できないような特別な体験価値」などを指す。根源的な価値であるワースで差異化を図り、強みにしていくことがサービス産業の生産性向上のヒントになる。

等々の組織化に取り組んできたが、他の産別においても、また日本全体でも、非正規の組合員化、処遇改善に取り組むべきだ。

■人への投資が最優先課題
「雇用の維持・拡大」「労使の協力と協議」「成果の公正な分配」を掲げる生産性運動三原則は堅持するべきだが、労働力人口が減少する中で、世界と競争するためには、三原則を読み替える必要があると考えている。

つまり、順番で言えば最後にある「成果の公正な分配を「人への投資」と読み替えて、いの一歩に掲げるべきだ。「人への投資」を行った上で、「労使の協力と協議」のもとに、生産性向上を成し遂げる。その結果として、「雇用の維持・拡大」、つまり「企業の持続的成長」が実現する。

ただ、外食チェーンにとってバリューも大事だ。バリューを求めているお客様も多く、価値競争が多様化していると考えべきだろう。価値創造のプロセスの多元化に対応して、人間も多元的になることが求められる。自分たちの事業の価値は何かを自覚し、良質なサービスを提供することができのかが鍵で、最後は人間が重要になる。

■二強二弱から「三方よし」へ
資本主義社会では、経済成長が全てのステークホルダーに幸せをもたらす。しかし、成長が止まると、小さいパイを奪い合うように対立が起こる。

対立は、株主・お客様の二強と、従業員・取引先の二弱の構図を生んできたが、二強二弱の歪みが表面化し、修正する動きが出ている。従業員に対する働き方改革と取引先の価格転嫁を促

「人への投資」は、賃金だけでなく、教育やその他の福利厚生などを充実させることである。それをやることによって、イノベーションを生み出すことにつながる。エンゲージメントが高まり、生産性が向上し、人々の購買力の向上につながる。日本では、多くの優秀な人材が非正規として働いているが、パートタイマーであることを理由に単純作業に閉じ込めておくべきではない。単純作業はAIやロボットに任せ、従業員には人間でなければできない仕事や高い付加価値を生み出す仕事についてもらうことを戦略的に進めていかなければならない。非正規従業員を戦力化することが、低迷しているサービス産業の生産性を高めるための喫緊の課題だ。

す取引価格適正化がその例だ。二強二弱を分ける境界線は、「選ぶ立場か、選ばれる立場か」であり、小さいパイは「選ぶ立場」の二強に分配された。これまでの経営は「お客様」と「株主」から支持されていれば評価されたが、供給制約により、この構図が大きく変化している。

人手不足により、従業員も選ばれる側から選ぶ側になり、取引先の立場も次第に選ぶ側に移行しつつある。これからは、すべてのステークホルダーに支持されないこと、持続性が担保できない社会へと、パラダイムシフトが起こっているのだ。

売り手良し、買い手良し、世間良しの「三方よし」を実現するには、生産性向上しかない。供給制約がより厳しくなれば、経営者は、生産性向上を一段と強く意識すべきだろう。

中災防の新たな化学物質管理に関するサービス



化学物質管理関連研修

化学物質管理者、保護具着用管理責任者、個人ばく露測定の実施者、SDS作成担当者に対応した研修を実施しています。

研修の種類・詳細は



個人ばく露測定

労働者のばく露の程度を、濃度基準値以下にすることが義務付けられている化学物質について、個人ばく露測定を実施しています。

対象物質・詳細は



専門家の派遣

社内研修への講師派遣や、現場の化学物質管理状況の確認・アドバイスなど、個別の課題に対応します。お気軽にご相談ください。

サービス一覧は



健康いきいき職場づくりフォーラム

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

同フォーラム代表の普及・実装を目指し島津明人・慶應義塾大の学総合政策学部教授の開催趣旨説明に続き、川上憲人・東京大学大学院医学系研究科特任教授が、「いきいき・つながり職場づくり」の考え方について講演した。

川上氏が研究代表を務める、国立研究開発法人科学技術振興機構の社会技術研究開発センターの「いきいき・つながり職場づくりプロジェクト」では、「いきいき・つながり職場づくり」の概念を確立し、評価指標や介入手法を開発して、社会へ

江口尚・産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室教授は、「いきいき・つながり職場づくり」



また、リバースメン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の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・期間・期待コミットメント・進捗観察）」、「募集（オープンからクローズドか、

「組織を活性化するためのマネジメントとは」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・分断を試行した結果、孤立・孤独に関する尺度の改善は認められなかったが、職場の雰囲気改善されることが示唆されたこと、組織側の強いコミットメントが必要であり、管理職が信頼感、相手が自身に対して脆弱性（弱みや悩み、個人的内容等）を示してくれていると感じるときに形成される可能性があることなどを指摘した。

次に、SCSKの杉岡孝祐PROACT IVE事業本部Uwe Iービジネス部長兼人事本部DEIB・Well-being推進部担当部長が、企業での実践事例を報告した。SCSKでは2012年から働き方改革を推進し、2021年からはウェルビーイ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。残業月20時間以下年次有給休暇20日取得を目標に掲げた取り組みを、つながりをつ

また、職員向けには、健康の維持・増進を目指す活動の実施、勤務時間の実施、お互いの関係性が深まるようにしていることや、職場の会議室などで短時間の歓迎会を実施し、全員が参加できるようにしていることなどの施策を実施していると述べた。

その後、「いきいき・つながり職場による社会的健康の向上へ」をテーマとした登壇者によるパネル討議（写真）が行われた。

世代間交流で知識・視点共有へ

人事部長クラブ7月例会

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

山口氏は、3Mには「顧客と直接対話せよ」「よい仕組みをつくれ」「人を尊重せよ」という遺伝子を受け継がれていると指摘したうえで、「メンタリング」がよりシニアな従業員を主な学習者として、異なる経験を持つよりシニアな従業員から学ぶ機会だと述べた。

また、リバースメン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の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・期間・期待コミットメント・進捗観察）」、「募集（オープンからクローズドか、

また、リバースメン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の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・期間・期待コミットメント・進捗観察）」、「募集（オープンからクローズドか、

山口氏は、リバースメンタリングが成功するために、経営層のコミットメント（経営としてメンタリングプログラムと呼称している。

生産性出版の新刊・好評書

「基礎から応用までの知識」を読み物に！

経営学が1冊でわかる本

第24回 ほんづくり大賞 大賞受賞

ISBN 978-4-18-2011-215-1 8

定価1980円（10%税込）

吉村孝司 著

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

明治大学専門職大学院
明治大学会計専門職研究科教授
吉村孝司 著

「ひとり人事」でも、きちんと業務が回せる力が身につく

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

ISBN 978-4-18-2011-216-1 4

定価2200円（10%税込）

岡田英之 著

株式会社グローブハート
組織・人事コンサルティング部長
岡田英之 著

生産性労働情報センターの新刊・好評書

わかりやすい言葉で、どの職場でもすぐに実践できる！

ハラスメント防止と社内コミュニケーション

ISBN 978-4-18-8372-623-1 3

定価2200円（10%税込）

波戸岡 光太 著

弁護士・ビジネスコーチ
波戸岡 光太 著

実践的なアサーティブ・コミュニケーションのヒントが詰まった一冊

チームの生産性を高めるアサーション

ISBN 978-4-18-8372-622-1 6

定価2200円（10%税込）

丸山 奈緒子 著

アイシンク株式会社／公認心理師
丸山 奈緒子 著

グループ研究報告書から

5

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

経営財務コースAグループ

■研究の背景と動機

近年、企業を取り巻く環境・社会を経営に組み入れて考える「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っており、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った。

ISSB (International Sustainability Standards Board) : 国際サステナビリティ基準審議会 (IIRC) (International Integrated Reporting Council) : 国際統合報告評議会 (USASB (Sustainability Accounting Standards Board) : サステナビリティ会計

基準審議会) が吸収され、非財務情報の評価基準が財務情報並みに整い、洗練されていく方向に舵が切られており、日本国内においてもSSBJ (Sustainability Standards Board of Japan) : サステナビリティ基準委員会) がサステナビリティ開示基準を開発している。

しかしながら、企業はそれらの決定を待つことはできず、自社の持続的な企業価値の向上に資すると考えるサステナビリティ活動を実践し、株式市場へアピールをしている。多くの基準に合致する活動を展開することは、企業の持続的な成長への確からしさを投資家や市場参加者へ提供することにつながる。統合報告書を発行する日本企業は年々増加しており、2026年には100社以上になると見込まれている。非財務情報が発行され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、ドイツのそれと比べて最も多い。にもかかわらず、2009年1月を基準とした株価パフォーマンスは、日本が最も低い。サステナビリティ活動に取り組み、それらの結果を開示する量も拡大しているにもかかわらず、株価パフォーマンスに反映されていないのではないかとする現状を踏まえ、いかにすれば株価パフォーマンスに影響を与えることができるかサステナビリティ活動に取り組めるかを考えたい。

① サステナビリティ情報の開示が、企業の株価パフォーマンスに好影響を与えることが説明されるもの、どのような情報の開示が市場から企業への期待値を高め、株価パフォーマンスに好影響を与えるかが研究内容によってさまざまであり、一義的ではない。

② サステナビリティ情報の開示が、企業の株価パフォーマンスに悪影響あるいは影響を与えないとする論文は、極端に数が少ない。法的責任を超えて社会や環境に対する責任を果たすべきとして、社会貢献活動をはじめとするCSR活動に取り組んでいる企業は、現在はそのような状況より、現在の株式市場では、サステナビリティ情報と株価パフォーマンス、財務パフォーマンスの関係性は正の関係性であることが示唆されているものの、企業の持続的な市場価値の向上に有効である一手が何であるかの特定にまでは至っていないことがわかった。事業の変化に対する生き残りを模索する中で、環境や社会といったサステナビリティ活動と収益の拡大を両立させることは、企業にとって喫緊の課題である。以上のことから、先行研究を参考として直近の日本企業におけるサステナビリティ活動の結果による株価パフォーマンスへの影響を検証したい。

本研究では「株価パフォーマンスに影響を与える非財務情報」に焦点を当て、東京証券取引所に上場している2090社を対象に、これらの要素が企業の市場価値をどう変容させているかを分析し、先行研究を踏まえて以下の仮説を立て、検証を行った。

■仮説と検証手段

先行研究によれば、サステナビリティを重視し非財務情報として開示している企業の株価パフォーマンスは、伝統的なアプローチをとる企業に比べ高い傾向があると考えられている。他の先行研究でも、社会的責任（CSR）を重視し、社会的資本への投資を通じてステークホルダーとの信頼構築に取り組んできた企業の株価収益率は高い傾向があることを示している。

年、企業にサステナブルな活動に取り組むことを求める気運は高まりをみせており、東京証券取引所コーポレートガバナンス・コードの改訂やTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の支持表明により、非財務情報を財務情報と同様に重要視し、投資家へ透明性のある開示が推奨されている。

このことから、以下の仮説を導き出した。

a. 日本企業のサステナビリティ活動において、市場評価に影響を与えている

b. 企業のサステナビリティ活動と市場評価の相関性は高まっている傾向にある

c. サステナビリティ活動の内容や開示方法により、市場評価に対する影響度は異なる

本研究では2015年度から2023年度に東京証券取引所に上場する企業のうち、2090社を分析対象とし、財務、株価、非財務データを使用して統計分析を行った。分析には、被説明変数として粗株価成長率を使用し、説明変数として粗Topix成長率、総資産（対数値）、ROE、一株当たり純資産、粗固定資産成長率、株価に対する一株当たり年間配当金の割合、BloombergのESG開示スコア、健康資本以外のESGスコアや

経営・くるみん・えるぼしへの認定状況、粗一人当たり人件費成長率を使用した。これらの変数を使用して、企業のサステナビリティ活動の株価への影響を分析した。また、サステナビリティ活動の株価への影響が時代によって構造的に変化していることを確認するため、対象期間を2015年度から2023年度とコロナ禍以降の2020年度から2023年度の二つの期間に設定して分析を行った。その際に対象とした企業は同一である。以下、検証から得られた結果を記す。

【仮説aおよびb】

直近（2020～2023年度）における非財務情報に対する株価リターンは、2015～2023年度の分析結果と比較し、すべての項目で正の効果が高まっているという結果が得られており、近年における企業のサステナビリティ活動の市場評価は高まっていると考えられる。

【仮説c】

ESGスコアや健康経営、くるみん、えるぼし、粗一人当たり人件費成長率などの人的資本に対する指標は正の効果が高まっており、人的資本に対する市場評価が変化していると考えられる。なお、人的資本以外のESGスコアや

ESGスコアについても正の効果が見られたが、ESGスコア以外における統一指標が乏しく、詳細な分析を行うためにはより多くの定量比較可能なデータを用いて検証を行うことが必要である。

■所感

サステナビリティ活動に対する市場評価は、時代とともに変化していく可能性が考えられるため、企業としては将来どの活動に注力していくかの方向性を決めることが難しい状況である。そのため、サステナビリティ活動の開示に関する統一的指標が示されることで、企業の取り組みがより正確に株価パフォーマンスに反映されることが期待される。

我々は当初、「サステナビリティ活動」について、企業に与える影響（特に株価）は関連性が乏しく、それゆえに「株価パフォーマンスにポジティブな影響がある活動であれば取り組みたいが」という、どちらかというと懐疑的なスタンスであった。そのため、当該研究を通じて、「サステナビリティ活動」における株価パフォーマンスへの可能性を見出すことができ、一定の手心えを感じ、今後の企業活動のモチベーションに繋がると考えている。

経営・くるみん・えるぼしへの認定状況、粗一人当たり人件費成長率を使用した。これらの変数を使用して、企業のサステナビリティ活動の株価への影響を分析した。また、サステナビリティ活動の株価への影響が時代によって構造的に変化していることを確認するため、対象期間を2015年度から2023年度とコロナ禍以降の2020年度から2023年度の二つの期間に設定して分析を行った。その際に対象とした企業は同一である。以下、検証から得られた結果を記す。

【仮説aおよびb】

直近（2020～2023年度）における非財務情報に対する株価リターンは、2015～2023年度の分析結果と比較し、すべての項目で正の効果が高まっているという結果が得られており、近年における企業のサステナビリティ活動の市場評価は高まっていると考えられる。

【仮説c】

ESGスコアや健康経営、くるみん、えるぼし、粗一人当たり人件費成長率などの人的資本に対する指標は正の効果が高まっており、人的資本に対する市場評価が変化していると考えられる。なお、人的資本以外のESGスコアや

ESGスコアについても正の効果が見られたが、ESGスコア以外における統一指標が乏しく、詳細な分析を行うためにはより多くの定量比較可能なデータを用いて検証を行うことが必要である。

■所感

サステナビリティ活動に対する市場評価は、時代とともに変化していく可能性が考えられるため、企業としては将来どの活動に注力していくかの方向性を決めることが難しい状況である。そのため、サステナビリティ活動の開示に関する統一的指標が示されることで、企業の取り組みがより正確に株価パフォーマンスに反映されることが期待される。

我々は当初、「サステナビリティ活動」について、企業に与える影響（特に株価）は関連性が乏しく、それゆえに「株価パフォーマンスにポジティブな影響がある活動であれば取り組みたいが」という、どちらかというと懐疑的なスタンスであった。そのため、当該研究を通じて、「サステナビリティ活動」における株価パフォーマンスへの可能性を見出すことができ、一定の手心えを感じ、今後の企業活動のモチベーションに繋がると考えている。

ESGスコアについても正の効果が見られたが、ESGスコア以外における統一指標が乏しく、詳細な分析を行うためにはより多くの定量比較可能なデータを用いて検証を行うことが必要である。

■所感

サステナビリティ活動に対する市場評価は、時代とともに変化していく可能性が考えられるため、企業としては将来どの活動に注力していくかの方向性を決めることが難しい状況である。そのため、サステナビリティ活動の開示に関する統一的指標が示されることで、企業の取り組みがより正確に株価パフォーマンスに反映されることが期待される。

我々は当初、「サステナビリティ活動」について、企業に与える影響（特に株価）は関連性が乏しく、それゆえに「株価パフォーマンスにポジティブな影響がある活動であれば取り組みたいが」という、どちらかというと懐疑的なスタンスであった。そのため、当該研究を通じて、「サステナビリティ活動」における株価パフォーマンスへの可能性を見出すことができ、一定の手心えを感じ、今後の企業活動のモチベーションに繋がると考えている。

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、セガエックスディー、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

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。

セミナーのポイント

- インターネットに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



ブルッキングス研究所名誉シニアフェロー ベイリー博士に聞く①

（全2回、聞き手は日本生産性本部・大川幸弘常務理事）



日本生産性本部では、2019年より米ブルッキングス研究所名誉シニアフェローのベイリー博士の生産性研究を支援しています。このたび、米国の連邦準備制度理事会（FRB）プリンシパル・エコノミストのデヴィッド・バーン氏、同シニア・エコノミストのポール・ソット氏らの協力も得ておこなわれた人工知能（AI）と生産性に関する最新の研究について、その成果をお聞きしました。

■生成AIと生産プロセスの統合が焦点

大川 生成AIはこれからの生産性向上を考える上で欠かせない技術で、とりわけ日本においては人口減少が続く中、慢性的な人手不足を補完するという意味でも期待が非常に大きいと言えます。まず最初に、アメリカにおける生成AIに対する期待はどうでしょう。

ベイリー博士 生成AIは、インターネット、スマートフォン、電子商取引、検索エンジンなどと並び、過去数十年間で最も画期的な技術革新の一つとして、急速にその影響力を拡大しています。米国の約10%がAIを活用しており、FRBのメタ分析では、企業におけるAI導入率の伸びが70〜80%に上っています。今後数年間で導入率は急速に上昇し、特に生成AIツールが業務用ソフトウェアに組み込まれ続ける場合、数年間でほぼ完全な普及に近づくでしょう。

しかし、広範であっても導入しただけでは生産性向上を保証するに至らず、労働力不足の万能薬にもなりません。重要な要因は、生成AIが生産プロセスにどれだけの効果的に統合されるかです。例えば、スマートフォンは迅速なコミュニケーションとあらゆる場所でのインターネットアクセスにより生産性を大幅に向上させましたが、同時に注意力を散漫にさせ、一部の人はかえって仕事に集中しにくくなり、全体としての生産性への影響は複雑だといえます。同様に、企業や個人が生成AIをどのように実装するかが、労働市場への影響を大きく左右します。機械学習などAIの初期形態は、デジタルネイティブ企業や技術活用に必要な組織再編を要しない企業において、より効果的に活用されました。

生成AIの活用方法に応じた教育訓練が重要

生成AIを駆動する基盤技術です。また「イノベーション方法」は、継続的な進化を遂げています。2022年11月のChatGPTの登場以来、新たなモデルは急速に規模を拡大し、多くの分野で人間の能力を超えるようになっていきました。モデル開発者が訓練データの制約といった課題に直面しても、合成データ生成のような革新的な解決策がこれらの制約を一定程度緩和するなど、将来の急速な技術進歩も見込まれています。

さらに、生成AIは、音声アシスタント、コパイロット、自律型エージェントなど、新たなAI搭載製品のカテゴリを生み出す連鎖的なイノベーションを展開し続けるでしょう。これらのイノベーションはビジネスプロセスを大幅に変化させ、生産性や労働市場に対してさらに影響を与える可能性があります。

最近では生成AIの科学研究への応用も急速に拡大しており、特に製薬や生物学の分野で顕著です。例えば、AI駆動ツールであるAlphaFoldは、複雑なタンパク質構造の画期的な可視化と把握を可能にしています。科学における生成AI活用は、いわゆる「イノベーションの方法のイノベーション」を促進する根本的な変化であり、科学的方法論における革命と長期的な生産性向上をもたらす可能性があります。

先述の通り、生成AI技術は今後さらに進化すると予想されますが、現在の生成AI能力であっても、組織変革、人材のスキル向上、ビジネスシステムへの戦略的統合を通じて、大幅な経済変容と生産性向上が実現する可能性があります。

■生成AIによる格差拡大を防ぐ教育と制度

大川 「プロセスへの効果的な統合」はまさに人間の知恵が必要

また「イノベーション方法」は、継続的な進化を遂げています。2022年11月のChatGPTの登場以来、新たなモデルは急速に規模を拡大し、多くの分野で人間の能力を超えるようになっていきました。モデル開発者が訓練データの制約といった課題に直面しても、合成データ生成のような革新的な解決策がこれらの制約を一定程度緩和するなど、将来の急速な技術進歩も見込まれています。

さらに、生成AIは、音声アシスタント、コパイロット、自律型エージェントなど、新たなAI搭載製品のカテゴリを生み出す連鎖的なイノベーションを展開し続けるでしょう。これらのイノベーションはビジネスプロセスを大幅に変化させ、生産性や労働市場に対してさらに影響を与える可能性があります。

最近では生成AIの科学研究への応用も急速に拡大しており、特に製薬や生物学の分野で顕著です。例えば、AI駆動ツールであるAlphaFoldは、複雑なタンパク質構造の画期的な可視化と把握を可能にしています。科学における生成AI活用は、いわゆる「イノベーションの方法のイノベーション」を促進する根本的な変化であり、科学的方法論における革命と長期的な生産性向上をもたらす可能性があります。

先述の通り、生成AI技術は今後さらに進化すると予想されますが、現在の生成AI能力であっても、組織変革、人材のスキル向上、ビジネスシステムへの戦略的統合を通じて、大幅な経済変容と生産性向上が実現する可能性があります。

■生成AIによる格差拡大を防ぐ教育と制度

大川 「プロセスへの効果的な統合」はまさに人間の知恵が必要

大規模言語モデルと生成AIの多言語対応能力は、グローバルな職場や市場における非ネイティブスピーカーの能力向上に画期的な機会を提供し、言語に基づく不平等を軽減する可能性があります。しかし、これらの多言語対応能力の有効性は、特にインターネット上で少数派言語の訓練データが不足している点に注意が必要です。信頼できる電力網やインターネットサービスへのアクセス格差は、開発途上地域における生成AIの導入制約となり、既存の経済格差を拡大する可能性もあります。これらの多様な課題に留意することは、生成AIが最終的に経済的・社会的格差を緩和するのか、それとも拡大させるのかを判断する上で不可欠でしょう。

現在、AIの開発リソースは米国と中国に集中しており、両国に一時的な経済的優位性をもたらす可能性があります。しかし、企業がビジネス分野でますます有用なAIプログラムを開発するにつれ、多くの国で利用できるように適応が進み、世界中で販売されるようになるでしょう。これは、個人用コンピュータと関連ソフトウェアの場合と同様です。

大川 格差問題を考える際に「仕事の多様性」を意識し、新しい役割に応じた教育投資の必要性についてはとても重要だと思います。重要なご意見をありがとうございます。

重要な点は、仕事は多様なタスクから構成されており、生成AIがタスクの一部を代替する可能性があっても、すべてのタスクが自動化されるような仕事はほとんど存在しないということです。労働者に対する影響は、むしろ企業が従業員への業務配分をどのように調整するか、企業が従業員の新しい役割への適応訓練にどの程度投資するかに大きく依存するでしょう。

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で開催です。
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/>

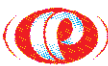
サーティファイ団体受験制度

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/>

全国労働衛生週間に

あたって

特別民間法人
中央労働災害
防止協会理事長
竹越 徹

竹越 徹

労使が協力して、仕
事とプライベートの両
方を確保し、職場環境
作業環境を整えて、誰
もが安心して健やかに
働ける職場をつくりま
しょう。

私も中央労働災害
防止協会（中災防）は、
主唱者として厚生労働
省とともに、企業の労
働衛生活動の活性化、
自主的な労働衛生管理

第76回全国労働衛生

週間は10月1日から始
まります。全国労働衛
生週間は、労働衛生に
関する国民の意識を高
め、職場での自主的な
活動を促して、働く人
の健康の確保・増進を
図ることを目的に毎年
実施しています。

今年度のスローガン
は「ワーク・ライフ・
バランスに意識を向け
てストレスチェック
で健康職場」です。

令和6年度の過労死
等の労災補償状況によ
ると、業務災害に係る
労災認定件数は129
6件で前年度比19.7
件の増加となりました。

生成AIの実践活用

第一生命経済研究所 柏村氏が講演

例会
研究
会研

日本生産性本部は7
月24日、生産性本部
で会員月例研究会7
月例会を開催し、第
一生命経済研究所リ
サーチ・テクノロジー
サイチャーの柏村祐氏

（写真）が「生産性
AIは爆発的に普及
を高める生成AIの実
践活用成果につなげ
る運用と定着への勘所
と題して講演した。

「使つ」へ
柏村氏は、AIの活
用は仕事のどの部分で



効果があるかについて
は、「情報を集める↓
情報を整理する↓ドラ
フトを作成するという
業務のアイデア創出に
当たる部分で効果があ

る。仕上げる（判断す
る）という付加価値を
生む部分は人間が行
う。業務のアイデア創
出に当たる部分（作業
をAIにやらせればよ
い。人を雇い人にやら
せるのが難しい時代に
なったので」と語った。

「生産性向上にAI活
用を
柏村氏は、「生産性
の低いのは働き方が悪
いから。会議やそのた
めの資料作成に多くの
時間をかけている。こ
れをAIを活用してや
れば、その分の時間を
有効活用できる。AI
活用で人手不足解消と
労働生産性向上が可
能になる」と指摘し、
「AIのやり取りやコ
ールセンターでのAI対
応の実例など、AI活
用の事例を紹介した。

越え、成功している企
業は何が違うのか。
『何のためにAIを使
うか』を明確にして
いるからだ」と語り、
「AIの問題は結局はマ
ネジメントの問題。成
功の秘訣は、導入して
から使い道を考えるの
ではなく、現場の課題
を解決できるかどうか
徹底的に見極めてから
導入すること」と問題
提起した。

誰もが安心して笑顔で働ける職場づくりを

この法改正を受け、

今後小規模事業場は取
り組みを進めると思
いますが、実際、小規
模事業場がストレスチ
ェックを実施するにあ
たっては、「ストレスチ
ェック実施者の確保、
医師による面接指導、
実施規程の作成」など
の課題が残っています。
中災防では小規模事
業場の支援を進めるた
め、高年齢労働者が安
心安全に働くために、
労働者数50人未満事
業場のホームページに
掲載するとともに、ス
トレステックの実施、
メンタルヘルスケアに
取り組む事業場への講
師派遣等を行い、「心と
からだ」の両面から職
場の環境改善をサポ
ートします。

労働者数50人未満事

場のホームページに

掲載するとともに、ス

トレステックの実施、

メンタルヘルスケアに

取り組む事業場への講

師派遣等を行い、「心と

からだ」の両面から職

場の環境改善をサポ

ートします。

近年、転倒などの行

動災害が増加傾向にあ

り、なかでも、転倒災

害においては50歳以上

の労働者が約7割を占

めています。加齢に伴

う身体機能の低下が要

因のひとつとされてお

り、令和7年5月の労

働安全衛生法改正によ

り、高年齢労働者の安

全確保が事業者の努力

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ

と、危険性及び有害性

情報の通知（SDSの

改正労働安全衛生規則

の本格施行から1年が

経ち、事業場における

体制整備も順調に進め

られていきます。自律的

な管理においては、健

康障害防止などを達成

する手法について事業

者の判断が重要となる

ことから、この一年で

化学物質の危険性及び

有害性情報（SDS）

の入手、ばく露の程度

を把握するための推定

方法や個人ばく露測定

の技術的事項、保護手

袋の素材選定などが議

論されてきました。中

でも、本年5月の労働

安全衛生法及び作業環

境測定法の改正におい

ては、これまで法令上

定めなかった個人ば

く露測定の精度担保の

ため、同測定を作業環

境測定のひとつとして

位置付け、測定方法や

必要な資格を定めるこ



産別紹介⑫
私鉄総連
樋口 和司
私鉄総連書記長

ネットワーク
全・労・生

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

「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、多くの経営者に接した実学から、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発揮する行為」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真に定着させること」にある。

第一の要諦「ビジョン力」

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。

ガンガー総合研究所代表取締役
GLCC名誉会長
藤井 義彦

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」に決意することである。

「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」とまずあるほど、成長が著しく、

「自分は高めた」「会社及び自分の人生においてリーダーになろう」とまずあるほど、成長が著しく、

「自分は高めた」「会社及び自分の人生においてリーダーになろう」とまずあるほど、成長が著しく、

人生のプロになっていく。

「ビジョンと夢を与え、人を鼓舞した」歴史上の人物をあけてみたい。

アメリカは、人種のるつぼで「自由な国」と言われるが、人種差別はいまだに激しい。その中でもアフリカ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。「奴隷解放の父」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200年近く施行されてきた法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。

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聞いた。その感動は今でも忘れ得ない。あなたは人を感動させるほどの夢を持っていますか？自問してみよう。

■リンカーン大統領とキング牧師

リンカーンのゲティスバーグ演説「Government of the people, by the people, for the people, shall not perish from the earth」(1863年)と、キング牧師の1963年の演説「I have a dream」(私は夢がある)を聴いてほしい。

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聞いた。その感動は今でも忘れ得ない。あなたは人を感動させるほどの夢を持っていますか？自問してみよう。

公共交通を守るために

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・タクシー、その他様々な関連事業の職場で働く仲間と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、北は北海道から南は九州・沖縄まで全国243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、直加盟のハイヤー・タクシー、沖縄で組織し、専従役員を配置できない中小組合の運動をサポートしています。結成されてから、今日まで

生活と雇用、労働条件の維持・改善と、平和な社会を築く運動を推進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は、一組合だけの運動にとどまらず、他の組合と連携し、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、和解条項では不当処分、組合の団結権を尊重し、今後、不当労働行為を行わないこと、労働協約を遵守することが確約されました。

製造業、サービス産業ともプラス

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=100)で、労働生産性上昇率が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は9・1%。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%)、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、郵便業の上昇率はプラス10・1%と連続となった。

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。

集合型

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

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



「生産性論争」を展開

——「日本生産性新聞」創刊

■生産性意識の昂揚が「ズ」の発行頒布、ラジオ不可欠

日本生産性本部の創設初年度（1955年度）の事業計画には、「一國の生産性を高めるためには国民全体の生産性意識の昂揚が不可欠の要件である」として、機関誌やニュー

（月2回刊）。副会長・中山伊知郎の論稿や視察団出発のニュース、資料編（日米交換文書、



「日本生産性新聞」（現「生産性新聞」）の第1号（1956年7月16日付）1面では「生産性論争」が反響を呼んだ。本部設立趣意書、本部機構、55年度事業計画などが収録された36頁だった（第2号から全8頁）。旬刊の「生産性向上シリーズ」

く国民に呼びかける機福をもたらずという理屈が理解できない」と批判。一方、郷司は「われら繁栄への唯一の道——労使関係の近代化を実現」として「生産性向上運動こそが本場に日本を近代化し、日本国民の生活を豊かにし、明るくする唯一の道だと確信している」と主張した。新聞では十数回にわたり、「生産性論争」の場を提供。労使中立各界の代表や読者も参

（月2回刊）。副会長・中山伊知郎の論稿や視察団出発のニュース、資料編（日米交換文書、

く国民に呼びかける機福をもたらずという理屈が理解できない」と批判。一方、郷司は「われら繁栄への唯一の道——労使関係の近代化を実現」として「生産性向上運動こそが本場に日本を近代化し、日本国民の生活を豊かにし、明るくする唯一の道だと確信している」と主張した。新聞では十数回にわたり、「生産性論争」の場を提供。労使中立各界の代表や読者も参

ミライを変える

革新力

14

■この夏、乗らず楽しむ「ななつ星」九州を巡るクルーズ子、外観などを間近で

「ななつ星」は、6月21日から9月12日まで4年に1度の車両点検、整備のため運休に入っ



走行する「ななつ星 in 九州」、後ろは由布岳。下は伝統技術を凝らしたラウンジカーの車内。写真はJR九州提供



ンだ。壁や照明には、福岡の伝統工芸「大川組子」が使われている。釘を一切使わず、小さくて薄い木片のパーツを一つずつ手作業で組み合わせて織りなし、繊細で美しい。洗面鉢は有田の名窯「十四代柿右衛門窯」。茶室も津焼窯元を訪ね、歴史あり、クルーが点てたお茶を楽しむことがで

この秋に催行予定の客の記憶に深く残る。「唐津での観光と前夜祭付きプラン」、「奄美大島と列車の旅」といった「プレミアムツアーズ」では、列車に加えて現地文化や伝統芸術に触れる機会を提供する。唐津では、唐津焼窯元を訪ね、歴史あり、クルーが点てたお茶を楽しむことがで

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

州宮田工場を巡った。「LEXUS様との企画だからこそ、モノづくりや、地域の様々な人、物語を大事にするお互いに共通する想いにより、列車の旅である「自然」、「食」、「温泉」、「歴史文化」、「パワースポット」、「人情」、「列車」、そして、7両編成の客車を表現した。

その理由について、JR九州は「移動手段としての列車ではなく、旅そのものを楽しむ舞台として位置づけられている点にあると考えられています」。それだけではない。例えば、乗客の声を反映させていく現行コースのブラッシュアップは、もちろん、数年に一度のタイミングで「コ

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

九州小倉総合車両セン

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

「ななつ星 in 九州」に新たな物語 JR九州

JRRC(公益社団法人日本複製権センター)とご契約ください。

著作権の適法な複製が可能に。

受講無料

著作権講座・セミナー 定期開催

自己啓発・社内研修にご活用ください。

JRRCは

- 文化庁から指定を受けた「指定著作権等管理事業者」です（著作権等管理事業者：登録番号第01008号）
- 本、新聞、学術文献などの著作物を簡単な手続きで適法な複製（コピー）ができるように権利者から「著作物の複製に関する権利」の管理委託を受けたものを一括管理しています（集中管理機構）
- 企業、官公庁、学校などでの著作物の適正な権利保護と著作物複製利用の利便性向上を図ります

JRRC
JAPAN REPRODUCTION RIGHTS CENTER公益社団法人
日本複製権センター〒105-0002 東京都港区愛宕一丁目3-4愛宕東洋ビル7F
電話番号：03-6809-1281 FAX:03-6809-1283

https://jrcc.or.jp

詳しくは JRRC 検索