

400年の歴史を有する1万坪のモデルニューオータニ(東京)の日本庭園

電機連合会長

神保 政史氏

Next Stage
生産性改革

住友林業代表取締役会長

市川 晃氏

■高齢者の技能伝承が課題
人口減少が進む中で、働く現場では、労働力人口を何とかキープするための様々な対策が行われている。電機産業で言えば、高齢者の活躍の場を広げるため、法整備の動きに先駆けて、定年延長や再雇用制度などの整備を進めている。女性活躍推進では、働きやすい環境を作ることに力点を置いている。

高齢者雇用については数の確保はできても、技能や技術を伝承するという意味では、課題を抱えている。高齢者に支えられている現場が数多くある。

高齢者の活躍が進んでいるにもかかわらず、それにふさわしい処遇になっているとは言い難く、改善の余地がある。「同一価値労働同一賃金」の考え方からいうと、60歳以上の処遇については、従来の制度の延長では

能力と処遇の乖離、解消を

■厚生年金の受給要件の引き上げに合わせた、雇用延長制度が導入され、60歳までの処遇形態と、60歳以降の処遇形態を別に考えるようになった。同じ役割・責任を担うのであれば、同じ賃金にすることが「同一価値労働同一賃金」の考え方に適うはずだが、完全にそうならない。60歳以上が活躍しないと人手不足の解消は難しいのが現実で、役割・責任に応じた処遇の構築を急ぐ必要がある。

処遇の改善に関しては、高齢者だけにターゲットを絞っているのではなく、全体で処遇の在



（じんぼ・まさし）1989年、三菱電機入社。三菱電機労連会長等を経て、2020年に現職。同年から日本生産性本部理事、24年から同副会長。

■人手不足がコロナ禍で深刻化
総務省の労働力調査によると、就業者数はまだ増えているが、産業別に見ると、増減はまだら模様ながら、かなりの企業が人手不足を感じている。コロナ禍以前から労働力人口の減少の危機は指摘されていたが、正直これほどの人手不足感はない。コロナ禍で外食産業や観光業を中心に業務がストップし、多くの労働者が転職を余儀なくされた。そして、コロナが収束し、経済活動が再開され、インバウンドが増え出すと、供給制約が一気に表面化している。

一方で、コロナ禍をきっかけに、DXの必要性が急速に高まり、生成AIなど様々な新しいテクノロジーも登場した。しかし、それをマネジメントする人材が圧倒的に不足している。企業が求める人材像と、労働市場

職人技をリスペクトする社会に

の求職者との間の需給バランスが崩れた結果、多くの企業が求める人材を採用できていない。人材が偏在する形で労働力不足が起きているのではないかと。コロナ禍を経て、多くの企業が新しい分野へ進出する中で、新分野を担う人材の数は足りない。AIエージェントなどの新しいテクノロジーの登場もあり、社内の人材ですべてに対応するのは難しい。外部に人材を求めざるを得ない企業がほとんどで、国内の全産業で同様の展開が求められるので、人材の偏在による人手不足は深刻化する。当社の場合も、新入社員



（いちかわ・あきら）1978年、住友林業入社。同社代表取締役社長等を歴任し、2020年に現職。23年から日本生産性本部理事、25年から同副会長。

り方を捉える必要がある。具体的に、電機産業で導入が進んでいるジョブ型人事制度を代表とする職能的な考え方に基つき、高齢者、若手、中堅という垣根を越えて、能力に応じた処遇を実現することで、全体を底上げしていくことが重要だ。

■女性活躍が「当たり前」に
女性活躍では、非正規の処遇の問題やキャリア形成の問題など課題は多い。キャリア形成の問題は解決しつつあるが、育児・介護との両立をはじめ、ライフステージに合わせて働き続けられる環境や、一度休職して再び戻ってきたときにキャリアが継続できる環境の整備だけでなく、「それが当たり前だ」という意識や風土の醸成が必要だ。若い世代が管理職層になるころには、「当たり前」という意識が浸透しているだろう。

採用数は増えているが、伸長している海外事業に対応できる人材の採用は簡単ではない。

■専門人材でキャリア採用増
新卒一括採用した社員のスキルを高め、適材適所に配置するという従来型の方法では、時代のスピードに追いつけなくなっている。企業にとって必要なスキル、経験、資格などを持つ人材を、職務内容などを限定して採用するジョブ型雇用の重要性も高まっている。

当社では専門人材を採用するため、ジョブ型のキャリア採用の割合を増やし、職種によってほぼ半々になっている。建設業界では安全管理の基準が厳しくなり、資格保有者が法的にも要求される。キャリア採用で補充するとともに、社内の人材育成もスピードアップしなければならぬ。

■技術の活用で人手不足に対応
合理化・自動化によって雇用が失われるという反発や論議はいつの時代でもあるが、今はDXの導入によって生産性を高め、余力ができたリソースを成長分野へと集中的に投下することと繋がるという意識が変わってきている。さらに新たな技能の習得には、リスキング等の取り組みにより能力を高めることで、より活躍の場を広げることができる。

AIについては多くの分野で活用が進む。技術の伝承については、人から人へという方法だけでなく、データ化して、AIに学習させ、プロセスや工程に組み込む形で技術伝承の取り組みも始まっている。この仕組みを使えば、匠の技術の伝承だけでなく、技術の進化させることも可能になるだろう。

今、高専（高等専門学校）の人材は引っ張りだこの状況だ。これは、ジョブ型に対応した専門人材を育成する高等教育が求められていることを示している。これまでの画一的な教育から、メリハリをつけた教育システムに変える必要がある。

■技術を継承し評価する社会に
エッセンシャルワーカーの仕事はデジタルで代替できない。守り育てていくべきもので、処遇の改善は喫緊の課題だ。欧州では熟練技術者が尊敬を集め、処遇も整っている。日本でも汗をかき若者が夢を持てるような稼げる仕組みをつくるべきだ。

日本の木造建築の技を継承する人材を育成している住友林業建築技術専門学校では、高校卒業後、1年間寮に入って、給料を受け取りつつ技術を習得することができ、卒業後は住友林業

AIや自動化、デジタル化で人手不足を埋めることが期待されているが、財務的に余力がなく、専門的な人材がいらない中堅・中小企業にとっては、そう簡単に実現できるものではない。経済的な支援やノウハウを教えるといったコンサルティング的な支援も必要になる。日本のモノづくりの土台であるサプライチェーンを、「中小企業の問題だ」と考えるのではなく、産官学を挙げて一つの政策として取り組むべきだ。

工業高校の数が減るなど、モノづくりを学ぶ学生が減少している。人口減少の中で画一的な高校教育を提供するのではなく、どういった分野の人材を育成するのかについて戦略を立案し、産官学で連携して教育機会を増やしていく必要がある。

ホームエンジニアリングの技能職社員として「住友林業の家」の施工に携わり、その後、一人親方として独立したい卒業生にはその夢をサポートしている。

近年、協力工務店社員の受け入れや、左官養成コースを新設するなど入学者数を増やしており、女性の数も増えている。

状況に応じた対応をしながら、最大のパフォーマンスを発揮できるのは人間だけだ。ドイツではマイスター制度という高度な技術や知識を持つ人を育成し、社会的に評価する仕組みがある。また、世界の青年技能者が集まる技能五輪国際大会では、日本の大工を含めた技能者が優秀な成績を収めている。海外では報道されるが、日本ではほとんどニュースにならない。職人技を評価する社会に日本も変わらなければならない。

事業場で進めるロコモ・エイジフレンドリー対策セミナー

令和7年5月の労働安全衛生法改正で、高年齢労働者の安全確保が事業者の努力義務となります。企業は「健康管理」「作業管理」「作業環境管理」の3つの観点から、年齢に応じた働きやすい環境づくりが急務です。特に、運動器機能低下による「ロコモティブシンドローム」対策は重要課題です。本セミナーでは、ロコモ対策を中心に、労働衛生3管理の視点から演習形式で学びます。

■研修形態

集合研修 / 1.5日間

■講師

松平 浩（テラーメイド腰のクリニック 院長）、他

■カリキュラム

| | |
|-----|---|
| 1日目 | 【講義】ロコモ・エイジフレンドリーにおけるTHP指針を踏まえた対策の基本 【各論講義・実技】転倒対策の健康管理 【各論講義・実技】筋骨格系疾患の健康管理 |
| 2日目 | 【各論講義・実技】転倒対策の作業環境管理・作業管理 【実習】事例紹介 【各論講義・実技】筋骨格系対策の作業環境管理・作業管理 【演習】体力の状況の把握 【演習】事例検討 |

■受講対象者

人事・労務担当者、安全衛生担当、衛生管理者、産業保健スタッフ、健康運動指導士 等

■開催日

第1回 / 2025年11月 4日(火)～11月 5日(水)

第2回 / 2026年 2月12日(木)～ 2月13日(金)

■会場

安全衛生総合会館（東京都港区）JR田町駅西口より徒歩 5 分

■参加費

賛助会員 / 35,640 円(税込) 一般 / 39,600 円(税込)

お申し込みは Web サイトをチェック!

https://www.jisha.or.jp/seminar/health/h3962_locomo_age.html

●お問い合わせは

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association中央労働災害防止協会(中災防)
健康快適推進部

TEL: 03-3452-2517

中災防 ロコモ・エイジフレンドリー



地域発／現場検証シリーズ

レジリエンス

工場移転後に再成長「サンブライト」 福島県大熊町

2011年3月11日に発生した東日本大震災は、福島県内の企業に大きな打撃を与えた。もちろん、打撃を受けたにもかかわらず、見事に事業を立ち直らせた企業も存在する。レジリエンス^{（きょくしん）}強靱さを発揮した企業である。そうした中、人的資本、つまりヒトが持つ可能性に注目して、再成長軌道に乗せた企業がある。福島県双葉郡大熊町に工場を構えていたが、震災により会津若松市内に工場を移転したサンブライト（本社・大熊町）である。

■震災で会津若松へ移転
サンブライトは1991年、渡邊輝雄先代社長（現会長）が富岡町に創業した部品加工を請け負う商社が始まりだ。翌年には大熊町に工場を建設して、自社生産に乗り出し、半導体製造装置用の高気圧・高油圧対応ステンレス製バルブボディを主力商品とした製造会社へと転身した。デジタルカメラの普及に伴い、2001年には光学製品向け精密部品の切削加工へと事業を拡げた。

2009年には、現在の工場を建設して、自社の主力製品であるマグネシウム加工部品に着手し、カメラレンズ向けの部品加工に事業を拡大した。翌年には中国に工場を設け、成長路線を歩み始めた。ところが、東日本大震災に遭遇。幸い、工場は高台にあったことから、津波の被害は免れた。しかし原子力発電所事故により避難命令が出され、大熊町を離れざるをえなくなった。

人が輝く仕事、人で輝く会社 ——強みに経営資源を集中・強化

2009年には、現在の工場を建設して、自社の主力製品であるマグネシウム加工部品に着手し、カメラレンズ向けの部品加工に事業を拡大した。翌年には中国に工場を設け、成長路線を歩み始めた。ところが、東日本大震災に遭遇。幸い、工場は高台にあったことから、津波の被害は免れた。しかし原子力発電所事故により避難命令が出され、大熊町を離れざるをえなくなった。



サンブライトの工場内部を説明する渡邊忍社長（右）

「事業を続けたい」という社員からの声もあり、受け入れ体制などがよくなったことで、大熊町から100キロ離れた会津若松市河東町工業団地へ工場移転を決定した。大熊町の工場から難を免れた100台の機械を1年がかりで運び出し、新工場へ移設しての事業再開だった。

■人材重視へ舵を向ける
新工場では、新たな経営基盤を構築するという使命から、機械設備を中心にした生産効率の追求に重点が置かれた。

「私も反省しなければならぬのですが、人よりも機械、移設した機械を早く復旧させ、生産効率を上げなければと考えていました。また、人の能力や技術が落ち込んだところは機械で補えると思っていました」と、2代目として入社し、経営に関わってきた渡邊忍社長は振り返る。

その結果、離職者が大幅に増加。それが生産技術レベルの維持を困難にさせ、モノづくりの基盤である製品品質にも影響を及ぼすことになった。果ては受注もこなせず、顧客離れまで起きてしまった。

こうした深刻な事態に気づいて、機械ではなく、社員と真摯に向き合って、彼らの求めるもの、期待に応えていく方向へと経営を転換した。全社員と個別に、定期的な面談を繰り返すことで、会社の進む方向と、社員の働き方、成長に向けたキャリアアップなどを話し合った。

そうした中、「一番のシヨックは、女子社員に『会社にはなんも期待していません』と言われたことでした」。

「（渡邊社長）。『社員が働くことに期待を持てる会社にする』と決意を新たに、その後、変革を地道に続けた。

「いわばブラック企業であったわが社も、やっぱり人が企業の礎なんだということを言い続け、やり続けることで、少しずつ変わってきました。結局、結果が出るまでには5年かかりました」（渡邊社長）

事実、社員も経営の変化に応じて、自分たちで積極的に仕事のやり方を考え、工夫するようになってきている。

「技術的なことはもちろん重要なものですが、人を大事にすることを続けていければ、本来、モノづくりが好きな人が集まっている製造業の職場なので、自分たちで工夫し合い、仕事・役割を振り分けながらスキルアップするようになりまし」と渡邊社長は社員の変化を受け止めている。

■仕事に誇りと自信を
父である先代は創業社長。すべて自分で決断して、企業を引っ張り、企業基盤を築き上げた。そうした状況では、トップの指示に従って業務を完璧に遂行する部下が育つ。実際、今は2代目からみても、上司の指示以上に成果を生み出す優秀な社員が多く育ってきたという。

しかし、指示待ち族になりがちとの短所もみえてきている。このような企業風土の変革に向け、自主的に考えて、果敢に行動して学んでいく社員に育つように支援することに挑んでいる。

この挑戦では、社員の行動を促し、それに報いるための工夫が必要で、制度変革が求められる。もちろん、サンブライトでは制度変革にも取り組んでいる。

とはいえ、こうした制度は場合によっては会社からのお仕着せと受け取られることもある。行動させられるのではなく、社員が自ら行動し変容することを重視しなければならない。

自分で考えて行動するためには、現実を正確に知り、課題を発見することが出発点となる。そのためには、必要な情報が必要な時に手元にあることが必須条件となる。

「人が輝く仕事、人で輝く会社」——これがサンブライトの経営ビジョンである。

同社の経営戦略では、機械を使って大量生産できる製品・サービスを提供する事業領域では勝負をかけない。むしろ、人にしかできない仕事を通して、量産品ではない、特注品に近い領域で強みを活かせる事業ドメインに経営資源を集中・強化している。

経営戦略と人的資本とを整合させ、事業成長の戦略的な方向性と人の成長とを連動させることで、企業の強靱さの維持・強化を追求している。

（聞き手）神田良・明治学院大学名誉教授

人が輝く仕事、人で輝く会社

私たちの笑顔が
お客様を笑顔にすることを信じ、
これまでに培った精密加工技術と
マグネシウム合金の加工技術で、
世界をより軽く、便利に、快適に。



- マグネシウム合金の切削加工
- 動的円筒形嵌合製品の精密加工
- 会津のものづくりを世界に伝える事業



〒969-3464 福島県会津若松市河東町工業団地2-3
TEL.0242-76-1020 FAX.0242-76-1021

日本生産性本部は7月17日、第76期「経済情勢懇話会」の7月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「欧州から見る今後の世界のゆくえ」をテーマに、児玉和夫・フォーリン・プレスセンター理事長（元欧州連合日本政府代表特命全権大使）が講演した。

欧州から見る今後の世界のゆくえ

冒頭、児玉氏は、国際政治分析・理解の基本的スタンスとして、「力」「国益」「価値」は、国家の行動動因の3要素であることや、主権国家間において展開される国際政治の本質は、「国益最大化を目指す国家間の闘争」であること、欧州連合はそもそもソ連の脅威への対処とドイツの軍国主義化脅威への対処から始まったこと、EUは「普遍的価値の共同体」と「平和価値の共同体」を明記していることなどを説明した。

そのうえで、2025年の今、国際社会は、「安全保障秩序崩壊の危機（プーチン露大統領が開始したウクライナ侵略戦争、ハマスによる対イスラエル・テロを受けたイスラエルによるハマス殲滅・ガザ破壊、根底にあるイスラエルによる二国家解決拒否）」「グローバル化後退の危機（対中サプライチェーンの安全保障確保、トランプ2・0のMAGA戦略II不法移民の取り締まり強化、反移

児玉フォーリン・プレスセンター理事長講演

経済情勢
経路

民感情の高まり」「米国王導の平和構造（パックス・アメリカナ）の崩壊（普遍的価値ではなく米国の利益を最優先にする安保戦略への変更に据えた交渉においては、日本も「何が公平なのか」を今本も「何が公平なのか」を今度問い直すことが求められることや、トランプ大統領の取引において重要なことは「何がフェアか」の議論を突き詰めることであり、その価値としての「自由と民主主義」の地球規模の拡大（思想上のメガトレンド）、②「産業資本主義」（一人当たり所得の持続的拡大）の深化と拡大、③グローバル化の進展（地球上がフラットに、国境が消滅すること）、④「人口動態の変化」（産業化がもたらした豊かさは地球上における途上国の人口爆発をもたらし、同時に、先進国では少子高齢化の進行）、⑤産業化がもたらした気候変動（地球温暖化を含む）を挙げた。

トランプ大統領の2期目の船出から読み取るべきメッセージについては、「戦後80年間に及び米国がその構築と維持に最大の貢献をなした国際秩序維持のコストは、余りに多も米国にとって不公平なもの

女性の健康と職場の生産性

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8月29日、「女性の健康と職場の生産性」をテーマに定例セミナーを都内（オンライン併用）で開催した。

冒頭、本間友貴・日本生産性本部ICT・ヘルスケア推進部主任研究員は、「女性特有の症状があるときの生産性の低下は多大な経済損失につながっている」と話している。本セミナーでは、女性の健康と職場の生産性の関係性やそこから浮かび上がる女性の健康増進への支援のあり方について理解を深めていきたい」と述べた。


「健康いきいき職場づくりフォーラム」は、同社グループでは、更年期症状、女性特有のがん、月経関連による諸症状など、年代に見合った女性の健康課題にアプローチすることで、キャリアステージを健康面から支援しており、全従業員対象の女性の健康eラーニングや管理監督者向け女性の健康eラーニングなどを定期的に開催していると説明した。

「技術を活用した体調把握の方法論」をテーマに講演した荒川豊・九州大学システム情報科学研究教授は、ウェアラブルデバイスによって、不安・抑うつ、疲労、睡眠障害などの体調不良がセンシング（計測）で推定できることや、脈拍データからワーク・エンゲイジメントを推定できることなどを説明した。「生物学的性差と生産性との関係」について講演した。荒木氏は、同社グループでは、更年期症状、女性特有のがん、月経関連による諸症状など、年代に見合った女性の健康課題にアプローチすることで、キャリアステージを健康面から支援しており、全従業員対象の女性の健康eラーニングや管理監督者向け女性の健康eラーニングなどを定期的に開催していると説明した。

実践顧客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、それが従業員に辛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。20年以上にわたり悪質な苦情への組織的な備えや対応する従業員のスキルアップなどを支援してきた著者が、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。BtoC、BtoBの区別なく、顧客や取引先に対応する現場のスタッフから管理職、法務・人事担当者まで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。



人材開発から組織開発へ

おのみず 勅使川原社長講演

部長 事例会
人クラブ

日本生産性本部は8月27日、第100期「人事部長クラブ」の8月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は「人材開発から

る、おのみず代表取締役社長の勅使川原真衣氏が講演した。

勅使川原氏は、能力主義とは、個々人の能力の差を社会配分の論理とする原理だが、その前提には落とし穴があると指摘する。能力は個人に内在している測定可能であり、能力主義を脱した「関係

訂正し、弱さを受け止める前とすることを。リーダーのあり方も、逡巡や躊躇のプロセスを関係者とともに理解し、「問い」を通じて周囲をサポーターすることに変わるといふ。

また、企業においては、事業に合せて人

2025

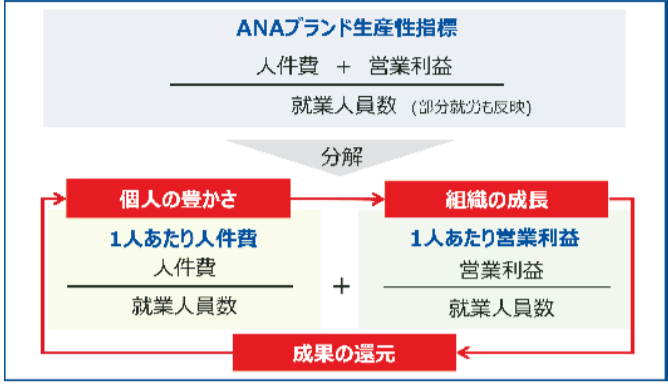
変革の現場

③

ANA

ANA（全日本空輸）では「人財への投資を起点とした価値創造サイクルの好循環」を実現するための施策の一つとして、付加価値創造に重点を置いた生産性向上の取り組みを全社で推進している。

価値創造の好循環サイクルへ



「インプットの適正 双方を伸ばし、価値創造は、断捨離やKAIZENによる効率化 目指している（図表参照）」

ANAは、断捨離やKAIZENによる効率化 目指している（図表参照）

ANAは、断捨離やKAIZENによる効率化 目指している（図表参照）

018年 研修では、大川幸弘同 度と比べ 本部常務理事が生産性 改善を 目指すし、 付加価値労働生産性 一人あた を経営として全社展開 りの人件 するた 最終的 費（人財 には「額」に落とし込 への投 む必要があるが、すべ 資）と一 の組織で付加価値を 人あたり 「額」として設定する の営業利 ことは不可能なため、 益（社員 組織の役割やミッシ ョ 一人ひと ンを起点としてアウト リが生み プットを考え、設定す 出す付加 することが必要なこと 価値）の や、付加価値向上のポ

社員一人ひとりが主人公

達野直樹・全日本空輸経営戦略室企画 部KAIZEN改革推進チームリーダーの話

コロナ禍収束後の2024年、社員のエンゲージメントを高めていくためには人材への投資をしっかりとやっていくことが必要だと経営層が打ち出した。給与や教育の機会など人材への投資もコロナ禍前以上の水準を目指している。社員のエンゲージメントが高まれば、サービス品質が高まり、それがお客様の満足につながる。ANAグループの経済的価値を高め、利益が上がることで、利益を人材への投資という形で社員に還元できるという考え方で取り組んでいる。

付加価値向上の取り組みは各職場で進んでいる。客室部門では、デジタルの効果的な活用によって、客室乗務員とお客様との接点時間を増やし、お客

様の満足度向上につなげている。運輸部門では月平均150件の手続き業務のKAIZENに着手したり、DXを推進し属人化していた業務の標準化と業務負担の軽減に寄与している。ケータリング会社のトレーセット部門では機内食の作り方をクラス単位から便単位へ変更し、さらに冷蔵庫での保冷時間を短縮するとともに、便ごとにアサインしてあるトラックにも積みやすくした。

こうした事例は社内の事例共有サイト「Value+」（バリュープラス）に掲載し、共有と応用を推進しており、事例数は2577件に及んでいる。

生産性向上は一人ひとりが主人公であり、一人ひとりが自分ごととしてとらえ、自らの業務を見直し、業務における付加価値とは何かを考え、それを高めるアクションを実行できるような企業風土を醸成させていきたいと考えている。

イントは人への投資を向上させていく際に（スキルアップ、リス キリング、公正な賃金 標を「インプット量× 確率」の式に分解し、 インプット量と確率の どちらを高めていくか を検討することや、確 率を高めることに目

記事の問い合わせは 日本生産性本部コンサ

情報サイト「生産性n

「当たり前前の謙虚さ」捨てて 高村航・日本生産性本部主任経営コンサルタントの話

日本の生産性が長年停滞した原因の一つに は、アウトプットとしての付加価値アップに 対して、世界各国と比べ 向き合っていないことにあると言われている。その背景のひとつに 強固なサプライチェーン を組むことで安定を手

入れようとした面などが挙げられるが、結果 として日本の生産性は大きく下がってしまっ ており、我々は挽回しなければならぬ。 日本 伝統的な企業では、「それは私たちが にとって当たり前です」といった謙虚さ が裏目に出ている。自分たちの当たり前は相 手にとっては当たり前ではないことが多い。 自分たちのどこに付加価値があるのかを相手 の立場に立ち、想像力をもって価値を値付け する能力を備えることが必要だ。

例えば、一部の飲食・サービス業では、日 本人には当たり前の商品・サービスが外国人

私は仕事とは「作業+付加価値をつけるこ

と「だ」と定義している。作業は大事だが、今 後AIが対応する範囲が広がっていく。人間 にしかできないことは、考え、付加価値をつ くることだ。付加価値を生むには「相手の役 に立つ」という考え方が重要だ。その役立ち 度の社会からの評価が付加価値額という具 体的な数字で表される。

会社の付加価値額は社員の総和であるた め、ANAのように経営側からの発信と全社 的な取り組みが大事だ。一人ひとりの社員に 至るまで、具体的な取り組みに落とし込んで いくことが生産性向上にはとても重要だ。

ビジネスコンプライアンス検定



リーガル エシカル コンプライアンス

(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)

試験時間 初級 60分

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。

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。

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。



フード連合事務局長
千葉 淳一

産別紹介⑬
フード連合

ネットワーク
全・労・生

世相おちこち

日本生産性本部上席フェロー 芹川洋一

年齢を重ねてくると、びっくりすることが減ってくるものだ。ところがこんどばかりは違った。

先日、メディア関係者が集まった少人数の会で「日本は貧しくなったのではないか」といった話の流れになった時、あるジャーナリストが「いやそんなことはないだろう。貧しい人など見たことがない」と言い放った。

実はその数日前のある会合では、約270組織・開いています。2025年7月現在、農林水産物の最大の仕向先であるなどの特徴を有しており、雇用や地域経済の安定に重要な役割を果たす存在となっています。

日本は貧しくなったか、甘味労働との合同、中小企業および零細企業を経て現在に至っている。協、甘味労働との合同、中小企業および零細企業を経て現在に至っている。協、甘味労働との合同、中小企業および零細企業を経て現在に至っている。

「日本は貧しくなった」といった話をしたら、出席者の一人に激しく食いつかれた。「最近、よくそういうことを言う人がいるが、認識が間違っているという話も聞く。」

「6人に1人が貧困状態にある」という統計がある。子ども食堂も増え、運営が厳しくなっているという話も聞く。生活に困っている人が増加しているのではないのか。あなたにはその世界が見えていないだけではないか」などと反論、議論になった。

新聞記者になりたてのころ、配属地の支局長に言われたことがあった。同じような出来事が三つあれば「〇〇が相次いでいる」といった傾向ものの記事を書いて構わない。二つなら取材しても一つ見つけ出さずまで待った方がよい。

今、このコラムはその禁をやぶり、同じ体験を二つただけで書いている。なぜか。結構、事態は深刻だと思っいるからだ。この2人とも会社での処遇に恵まれ高収入で、幸せな家庭も築き、順風満帆な人生を送って来たのだろう。そして、おそろしく同じような境遇の人たちとばかり付き合っているうち、ほかが見えなくなっている。

「貧しい人はどこにいる?」

「同じような出来事が三つあれば『〇〇が相次いでいる』といった傾向ものの記事を書いて構わない。二つなら取材しても一つ見つけ出さずまで待った方がよい」

今、このコラムはその禁をやぶり、同じ体験を二つただけで書いている。なぜか。結構、事態は深刻だと思っいるからだ。この2人とも会社での処遇に恵まれ高収入で、幸せな家庭も築き、順風満帆な人生を送って来たのだろう。そして、おそろしく同じような境遇の人たちとばかり付き合っているうち、ほかが見えなくなっている。

生産性シンポ オンライン開催

経営アカデミー60年企画

を語る。

質疑応答には学習院大名誉教授の内野崇氏がファシリテーターとして加わる。

参加は無料で、申し込み締め切りは10月15日（水）午後5時半。詳細は日本生産性本部の公式ホームページから確認でき、登録後に視聴用URLが配信される。パソコンやスマートフォンから参加可能。

付加価値が評価される取引の実現を

産業労働組合総連合会（略称：フード連合）は、そのような食品関連産業の労働者で組織する産業別労働組合であり、食品労連、全食品同盟、全たばこの3組織統一による食品連合の結成、確立・実現、⑤「ジョ」と考えております。

食品が生産者から消費者に届くまでの各段階、いわゆるフードバリューチェーン全体として生み出した付加価値が公正・適正な価格として評価される取引の実現をめざし、食品関連産業の発展に向けて政労使の協力の下で引き続き取り組みを進めていきます。

世界的に経済環境の不確実性が増すなか、日本企業は人口減少や人手不足、デジタル化や地政学リスクなど多くの課題に直面している。

基調講演は日産自動車副会長や産業革新機構（現INCJ）会長を歴任し、来年度から経営アカデミー「トッパマネジメント・コース」委員長に就く志賀俊之氏が務める。

現場改革や新産業創出に関わった経験を踏まえ、企業経営の核心



食品労働者としての多様な推進、及金を底上げするためにていきます。

持続的成長と社会的価値創造の両立が求められる、経営者には戦略とリーダーシップが不可欠となっている。



参加申込はこちら

生産性出版の新刊・好評書

事業部長になるための「経営の基礎」II

角瀬 渉
新井 健一 著

ISBN 978-4-88337-216-2 定価2,860円（10%税込）

事業部長になるための「経営の基礎」

新井 健一
陶山 匠也 著

ISBN 978-4-88337-211-7 定価2,860円（10%税込）

生産性出版労働情報センターの新刊・好評書

ハラスメント防止と社内コミュニケーション

弁護士・ビジネスコーチ 波戸岡 光太 著

ISBN 978-4-88337-212-4 定価2,200円（10%税込）

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

ISBN 978-4-88337-216-2 定価2,200円（10%税込）

労働教育が質量ともに拡大

——「生産性労働大学」講座開設

■労働教育を体系的に展開
日本生産性本部は1960年4月、労働関係教育専門委員会を設置した（委員長は中央労働委員会会長の藤林敬三）。その目的は二つ。一つは労働教育について全般的な企画を

立てること。もう一つはカリキュラムを編成することだ。

59年度に生産性労働講座や労使関係生産性夏期講座、全国労働組合生産性セミナー、労働幹部秋期講座といった一連の労働幹部対象の講座を開催。その経



「生産性労働大学」で講演する東京大学総長の大河内一男（1965年2月）。

短労働大の構想は委員会の検討を経て、60年5月末に初めて実施。この「生産性労働大学」講座は富士山麓・御殿場の国立中央青年の家を会場に6日間、合宿形式で行われた（全国から組合幹部65人参加）。

午前6時起床。昼は学習、夜は学習内容を討議し、一日のまとめ。最終日にはレポート提出が課せられた。研修課題は近代経営管理論、財務諸表分析、作業研究、職務分析の方法と職務評価制度、生産性向上と成果配分方式、賃金体系と職務給、団体交渉と労使協

議の技術など。近代労働関係の確立には、労使の代

表が対等な立場にたって話し合うことが必要である。それには組合幹部が近代経営についての基本的知識を身につけ、財務諸表を読みこなすくらいの能力はもたなければならぬ。――（『生産性運動10年の歩み』）

労働大学は61年度から本格化。御殿場講座は全国労働組合幹部教育コースと呼ばれ、これとは別に全国労働組合幹部専門教育、労働

組合専従書記、産業別労働組合幹部教育、地域別労働組合幹部教育の4コースを新設。61年6月に生産性労働大学通信講座開設、64年6月には同大学に夜間の労働幹部長期コース（後の「労働アカデミー」）開設と年々、労働教育は質量ともに拡大していった。

（文中・敬称略）

【参考文献】『生産性運動10年の歩み』（日本生産性本部、1965年）

革新力

15

ミライを変える

■渋谷起点に東急線沿線で事業開発
東京・渋谷駅前。空

たのは、渋谷栄一氏を発起人として誕生した「田園都市株式会社」を源流に持つ、五島慶太氏率いる「目黒蒲田電鉄株式会社（のちの



再開発後のイメージ。上はスクランブル交差点から、下は宮益坂方面から。画像提供は東急

プロジェクトが順次竣工・開業を迎える予定だ。渋谷駅は、鉄道が複

雑に交錯する。2030年度には、駅ならびに東西南北を地上およびデッキ階で結ぶ多層な歩行者ネットワークが誕生。利便性や回遊性が飛躍的に向上する。31年度には、渋谷スクランブルスクエア

IBUYAの進化。渋谷は人と文化が混ざる街。「日本の今」

がここにある。その中で働くことができる。どんなスタイルでいても街になじむ。企業・プレーヤーの方々が活躍できるフィールドを我々が創ることに

「100年に一度の再開発」。それぞれのプロジェクトが新たな人の交流と文化を育んでいく。

渋谷再開発、新たな人の交流と文化を呼び込む 東急グループ

「天空の盆踊り」が開催された。音楽、カルチャーと伝統的な盆踊りを融合した新感覚の夏祭りが夜空を彩った。

かつて「谷底」の町といわれた渋谷。1885年（明治18年）、日本

の開通に伴い渋谷駅が誕生、当時は、のどかな風景が広がっていた

貨店が開業し、渋谷は、Google Japanの本社機能が移転。戦後は、ファッション、音楽、文化の発信地になった。

2010年代から始まった再開発。その象徴が2012年に誕生した高層複合施設「渋谷ヒカリエ」だった。

東急は本年6月3日、「渋谷まちづくり」に取り組み。2031年度までに3つのプロ

ジェクトが順次竣工・開業を迎える予定だ。渋谷駅は、鉄道が複

雑に交錯する。2030年度には、駅ならびに東西南北を地上およびデッキ階で結ぶ多層な歩行者ネットワークが誕生。利便性や回遊性が飛躍的に向上する。31年度には、渋谷スクランブルスクエア

IBUYAの進化。渋谷は人と文化が混ざる街。「日本の今」がここにある。その中で働くことができる。どんなスタイルでいても街になじむ。企業・プレーヤーの方々が活躍できるフィールドを我々が創ることに

「100年に一度の再開発」。それぞれのプロジェクトが新たな人の交流と文化を育んでいく。

千葉県内はもちろん、東京都内からの会議・研修にお勧めです。JR成田駅前なので、集合・解散等が大変便利。



成田空港ご利用の際のご宿泊や近隣でのゴルフ、スポーツイベント、周辺観光の拠点に最適な立地です。視察団体・セミナー・ビジネス・ユース向けのプランもご用意しております。

工事関係の皆様専用のお得な連泊プラン実施中！

JR成田駅前徒歩2分という好立地

成田U-シティホテル

〒286-0035 千葉県成田市開護台1-1-2

〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372

Tel.0476-24-0101

www.u-cityhotel.com

スマホサイトはこちら



全館 Wi-Fi 完備！ZOOM会議対応