

政策研究大学院大学理事・副学長

黒澤 昌子氏

Next Stage
生産性改革

ANAホールディングス取締役会長

片野坂 真哉氏

■多様な人的資本投資が必要
的資本投資という言葉がクローズアップされている。リスクリギングやりカレントといった言葉もよく使われるが、リカレントは、昔からパイロットの訓練でも使われおり、個人的に直すことの重要性が脚光を浴びるなど、人的資本投資が良い意味で流行語になっている。

終身雇用や年功序列の日本的人事制度の中では、一つの会社に50~60歳まで勤めるのが当たり前で、人材育成はOJTが中心だった。しかし、今は転職する人は普通だと考へている人も増えており、従来の人の育て方が通用しなくなっている。

人的資本投資の課題の一つは、効果がつかみにくいことであり、「効果の可視化」が求められる。また、従業員自身が主体

に取り組むことも重要で、ミニアル世代やZ世代の価値観にマッチした人的資本投資のシステムをつくる必要がある。経営者は彼らの特質を理解し、押しつけではなく、自分らしさを引き出す取り組みが不可欠だ。さらに、子育てや親の介護などをしながら、会社の仕事をもう少し働き方に合わせた人への投資も求められている。

企業の枠を超える育成ノウハウ共有



■実習併用型訓練を積極活用

正社員の男女を比べても、離職率が高く、育児・介護など職場外での時間的制約が強い傾向にある女性は訓練を受けにくく、技能形成につながりやすい責任ある仕事を任せられないことが多い。結局、女性の能力発揮や生産性向上への道を阻んでいる。

非正規社員への人材投資や、中小企業による人材投資については政策的介入が必要だ。個人への支援は、非正規社員だけでなく、正社員の中でも離職しやすく、企業内訓練の対象外にされやすい女性や高齢者も該当する。

(くろさわ・まさこ) ロンドンスクールオブエコノミクス卒。政策研究大学院大学教授等を経て2020年に現職。専門は労働経済学、応用計量経済学。

■非正規には育成支援政策を大幅に拡充され、能力評価の見える化として職業経験や、受けた訓練経験を記すジョブカード制度の普及や従来型の技能検定制度の普及や従来型の技能�定制度も始まっている。しかし、男女間の人的投資格差はそれほど縮小していない。

その後、教育訓練給付制度は大幅に拡充され、能力評価の見

制度も始まった。

人への投資を後押しすることで雇用の安定を達成する手段が多くなった。バブル崩壊後、失業な

どが始まった。98年には初めて労働者個人に対する職業訓練

の助成制度である教育訓練給付

制度も始まつた。

その後、教育訓練給付制度は大幅に拡充され、能力評価の見

島根県松江市に本社を構える
山陰クボタ水道用材は1954
年創業。杉谷雅祥代表取締役社
長のもと、事業を展開している。
水道施設工事と水道用資機材
販売を柱に、長年にわたり地域
のインフラを支えてきた。



技術者育成や業務のデジタル化を進める一方、ミネラルウォーターサービス「さひめの泉」にも力を入れる。

■水と共に築いた歴史
島根、鳥取を基盤に、兵庫県
神戸市、広島県、山口県にも拠
点を展開。

13営業所と3出張所を持ち、
島根県大田市の三瓶山麓・志摩
地区に工場を構えミネラルウォ
ーターを製造する。

従業員は359人。正社員の
平均年齢は40代半ばと比較的若い。
売上は前期89億8千万円を上
回り、増加基調にある。

水と技術で地域と未来を潤す

■効率化と絆を深める社内報
20年前からデジタル化を推進した
方メートルの敷地に本社棟と資材倉庫を備える。(右上) 杉谷雅祥代表取締役社長

■上下水道工事は公共性が高
く、暮らしの基盤を支える。

Energia
中国電力グループ

発電設備/受電・変電設備/一般産業設備/環境設備の
『プラントエンジニアリング企業』として社会に貢献いたします。



つくろう、つなごう みんなのミライ

CPC
CHUDEN PLANT CO., LTD.

カーボンニュートラルへの挑戦
～Chudenplant Promises Carbon Neutrality～
中電プラント株式会社

取締役社長 國西 達也



<https://www.chuden-plant.co.jp>
〒734-0001 広島市南区出汐二丁目3番18号
Tel(082)252-4311 Fax(082)252-4392



水道管の布設替工事。重量のある管を作業員が息を合わせて据え付け、安定した給水を支える

1982年創刊。隔月発行で経営層の考え方を伝え、交流を促す。
社内報「さくんぼネット」は、火山が育む清らかな一滴を豊富に含む。

火山地帯特有の地質に育まれた軟水は料理の味を引き立てる。され、シリカ(二酸化ケイ素)を豊富に含む。

東京の百貨店に加え、台湾や香港でも販売実績を持ち、需要は災害備蓄や健康志向で拡大している。

■地域と共に歩む
近年は地元自治体や学校との連携も強めている。小中学生への出前授業やインターネット受け入れを通じ、水の大切さとインフラ維持の重要性を伝える。

■上下水道を支える技術
景に水道網整備を担い、災害対応や自治体工事を通じて地域を支えてきた。

工事部門が売上の52%を占め、資材販売は46%。ミネラルウォーターは2%。

主力の上下水道工事では、水道管の敷設や老朽管の更新、淨

水施設整備などに取り組む。

現場では重量のあるポンプを扱い、設置や更新には高度な技術と経験が欠かせない。

上下水道工事は公共性が高
く、暮らしの基盤を支える。

■民需を拓き未来へ
公共事業に依存せず、民間需

求を積極的に取り込む姿勢を打

ち出す。ポンプを核にした機械

器具設置工事を伸ばし、広域展

開も視野に入れる。

社員は地域イベントにも積極

的に参加し、地域住民との接点

を持ち続ける考えだ。

働き方改革にも取り組み、現

在職員は地域イベントにも積極

中国特集



人を財産と考える思いを背景に、社員と共に笑顔を分かち合う水津卓也社長II(中央)。誠実なまなざしが現場の力を育んでいる

戦後、中国電力の電力量計修理会社として創業し、本社を広島県安芸郡府中町に置く中国計器工業。中国地方全域の電力インフラを支える中核企業へと成長した。

制御・監視設備の保守管理を通じて安定供給を守りながら、AIや再生可能エネルギー、脱炭素にも挑戦している。

代表取締役社長水津卓也氏に、歩みと将来像を聞いた。

電力網を制御し次代を拓く



計測器の動作を確認し、安定した電力供給を支える

「電気は血液、送電線は血管、設備機器は肉体。その神経にある制御や監視を保全するのが主な業務はスマートメーターの組付や修理、発電所監視制御装置や保護リレー装置の点検・保守、24時間体制での故障対応など幅広い。

現在は中国地方5県に拠点を構え、2025年3月期の売上高は45億2千万円、従業員は286人に上る。

同社は1954年設立。電力量計の精密な計測を通じ、公平で安定した電力取引を支えてきた。

代表取締役社長水津卓也氏に、歩みと将来像を聞いた。

■電力網の安定を守る

同社は1954年設立。電力量計の精密な計測を通じ、公平で安定した電力取引を支えてきた。

当社の役割です」と水津氏。広大な電力ネットワークを陰で支えている。

■検針業務を効率化

スマートメーターの普及に対応し「CKメーターリング」を開設。建物内の複数メーターをネットワークでつなぎ、自動で検針・精算する仕組みだ。

従来は高所や狭所の子メーターを目視確認する必要があり、時間と労力を要した。新システムでは遠隔でデータ取得が可能になり、効率と安全性が向上。

省力化や「見える化」への需

要は高く、将来の主力事業に育てたい考えだ。

■A-Iと再エネで脱炭素

家庭用分電盤に設置したセンサーを使い、家電ごとの使用電力量をA-Iで解析する実証実験を進める。

柔軟な働き方も推進し、2024年度の有休取得率は83%に達した。

深夜でも駆け付ける社員の姿に刺激を受け、若手が成長する好循環が生まれている。

■2035年を見据えて

2024年1月に「2035年ビジョン」を策定。保守業務さらにA-Iや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共に、

トシステム(EMS)の構築にも着手。太陽光発電や蓄電池を組み合わせ、建物全体の電気を制御する仕組みだ。コスト削減と脱炭素の両立を狙う。

■地域密着企業として、中小企業とともに未来へ

「私たちの使命は、電力を途切れなく届けること。目立たなくても、電力の安定供給が、地域の暮らしと社会の生産性を下さえていきます」。

計測や制御で培った知見を基盤に、最適な電力設備を設計段階から提案できる力を養う計画だ。

2035年を見据えて

中国計器工業

企業も無理なく取り組めるようになりたい」と語り、導入しやすい仕様を模索している。

技術や設備を支えるのは人材だ。熟練技術をマニュアル化、「コーチングリーダー」制度でベテランが若手を育成する。

■人材を計画的に育成





それぞれの道を、それぞれの人生を、応援したい。
すべての人に、Be a driver. を。

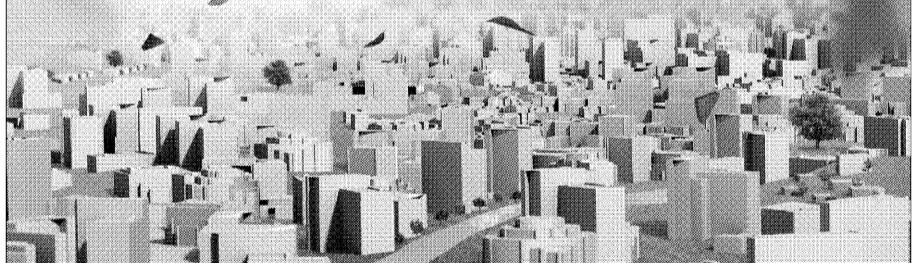


MAZDA CX-80

Energia
中国電力グループ

未来を拓く「まちづくり」へCHALLENGE

エネルギーL&Bパートナーズ



株式会社 エネルギアL&Bパートナーズ

取締役社長 棚田 健司

〒730-0041 広島市中区小町4番33号 TEL 082-242-7804

<https://www.energia-lbp.co.jp>

High FIVE!! ~太い縊、五糸で紡いで未来へ繋ぐ!~

連合中国ブロック連絡会

日本労働組合総連合会鳥取県連合会

会長 山口一樹 (連合鳥取)
〒680-0874 鳥取市天神町30-5 TEL(0857)26-6605

日本労働組合総連合会島根県連合会

会長 成相善朗 (連合島根)
〒690-0007 松江市御手船場町557-7 TEL(0852)21-8105

日本労働組合総連合会岡山県連合会

会長代行 小橋政次 (連合岡山)
〒700-0086 岡山市津島西坂1丁目4-18 労働福祉事業会館 TEL(086)214-0077

日本労働組合総連合会広島県連合会

会長 大野真人 (連合広島)
〒732-0825 広島市南区金屋町1-17 広島県労働会館 TEL(082)262-8755

日本労働組合総連合会山口県連合会

会長 伊藤正則 (連合山口)
〒753-0078 山口市緑町3-29 山口県労働者福祉文化中央会館3F TEL(083)932-1123

地域とともに

山陽新聞社
THE SANYO SHIMBUN Since 1879

本社/〒700-8634 岡山市北区柳町2-1-1
倉敷本社/〒710-0824 倉敷市白楽町589-1
支社/東京・大阪・津山・玉野・笠岡・広島・福山



経営理念を身に纏う

日本唯一の経営者専門スーツ仕立て屋



神奈川「トップマネジメント・クラブ」
GJC名譽会長

は8月27日、横浜市内 神奈川県生産性本部
ラブ」朝食会8月例会を開催した。例会では、

イルサルト社長・末廣徳司氏が講演

のホテルで生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会8月例会を開催した。例会では、

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

（II写真）。

末廣氏は、これまで

15年間で延べ2万社を

超える経営者の「会社

の顔としての見栄え」

を整えてきた。「経営

理念を身に纏う」とは、

なぜ経営者を専門に服

り立てるのか、「装

い」の及ぼす影響力の

大きさについて具体例

を挙げて語った。

■理想の経営者を「仕

立てる」

スーツを着なくなっ

た右肩下がりのトレ

ドの中で、末廣氏は経

上げは半減し、窮地に

小売業。「父に勝ちた

一家で経験を積んで

スも展開している。

末廣氏の祖父は紳士

服小売業。父が婦人服

相互協力でアジアの生産性向上を

クロニクル chronicle

第17回

革新力

[16]

ミライを変える

■国境を超えた施工管理
シンガポールの建設現場。工場で製作された巨大ユニットがタワークレーンで吊り上げられ、ゆっくりと高層階へとほめ込まれていく。遠隔操作室では、技術者がモニターを通じ、重機を安全に操る。

タワークレーンの動きと建物をリアルタイムで同期し、干渉(接触)リスクをAIが即座に検知。万一事態には、非常停止が自動で作動する。

工の普及にも貢献。現実世界(現場)と仮想空間上で再現したデジタルの双子(ツイン)を活用することで、距離を超えた施工管理ができる。これにより、作業の安全性と生産性向上の最適分担が実現した。東京から技術者たちが、デジタル空港建設現場の光景が大きく変わろうとしている。

技能補完と省人化を実現した。東京から技術者たちが、ロボットで建設プロセスを変革し、



デジタルツインを活用した次世代クレーン運転支援システム。上が現実空間、下がデジタル空間。画像は大林組提供

を要する複雑工程を担当する。一方で、溶接不要化設計や代替耐火工法といった作業そのものをなくす設計的なアプローチも同時並行で検討が始まっている」と説明する。

施工中は、現場のデジタル情報をもとに、デジタルツインを構築して、現実空間とデジタル空間を同期させて

当。高度経済成長期に超高層ビル建設にも参入。東京スカイツリー、

後は、広島平和記念資料館のほか、日本を代表する公共施設を担当。働き改革による効率化による人手不足、さ

らには、働き方改革による労働時間制限などを緩和する。一方で、労働時間も減る。

■多様な人が参加可能な建設現場に

大林組が将来像として描くのは、サイバーモニター画面上で、大型重機を操作し、ド

ラフ管理していく施工管理だ。ロボットの活躍もあり、効率化が進み、

業以来受け継がれてきた精神「三箇(さんじく)」(「箇」は戒めの意)。「良く」とは大きな変化を象徴する事業を手掛けってきた。

■品質月間商品

品質月間商品をうまく活用して、効果的に品質月間も推進してください。

■胸章 全社員の胸にみんなの合言葉を!

※胸章については各自の「決まり」をご確認ください。

市販の安瓿瓶、抗菌配合のノンフルアルコール化ビニールフィルムを使用しています。

■ロボットと人の両者に直面している。高い技術を持つ職人さんに頼る体制は維持できるくなる可能性がある。

三輪氏は「デジタル開発済だ。ロボットは既に

重労働、反復性作業に

建設現場の光景が大きく変わろうとしている。

この状況を開拓する切り札として、大

きく変わろうとしている。

この状況を開拓する切り札として、大