

革新と共創の輪を、これからも  
生産性運動70周年

[illegible]

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

■非正規には育成支援政策を  
1990年代半ばまでの政策の視点は、長期雇用を前提とし、雇用調整助成金など企業内での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かった。バブル崩壊後、失業なき労働移動が掲げられ、職業紹介の拡充や能力評価制度の整備などが始まった。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った。

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だけでなく、業界団体などで共通のスキルを資格化する団体等検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。

## 企業の枠を超え、育成ノウハウ共有

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に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。

自分の将来の人的資本を担保にして資金を借りることは難しいので、訓練費用の支援は大事だ。教育訓練給付や求職者支援制度などがすでにあるほか、訓練中の賃金の一定割合を支給する教育訓練休暇制度も今年10月から施行された。

中小企業への支援も、資金制約や情報の欠如の面からは重要だ。どうやって人材育成すべきかわからない事業所も多い中、コンサルティングを受けながら訓練プログラムを整備し、採用や既存の従業員の人材育成に結びつけるサービスが有効になる。あまり知られていないが、実習併用型訓練（雇用型訓練、デュアル）という呼び名で、厚生労働省によって実施されている。職場での実習機会とOff-JTを組み合わせた訓練で採用に繋げる。そのプロセスで、自社の

人材育成、訓練プログラムの策定について地域のジョブカードセンター等から無償でコンサルティングを受けられるものだ。実習という市場のニーズに合致した訓練を受けられる訓練生だけでなく、訓練生を受け入れる事業所側にとってもメリットがある。より多くの企業に活用してもらいたい。

■業界単位で訓練コストを負担  
大企業においては、企業内でのスキル・能力の評価基準が確立していて、それに基づいた訓練機会も提供されている。人手不足が強まる中で、外部の人材活用ニーズが増えることに備え、業界団体や地域など離職職が生じやすい範囲内で、スキル基準や育成方法のノウハウを共有できれば、大変効果的だ。離職しやすい可能性はあるが、内部の人材が能力を高めるために学ぶインセンティブを高めることになるほか、外部からスキルをもった人材を採用しやすくなるメリットもある。

資格化することがマッチングの質の高い採用に結びつきやすい点は、とりわけ入口の未熟練におけるスキルについて、海外の研究でも示されている。団体等検定制度が昨年3月に創設されたところだが、そういう枠組みを積極的に活用してほしい。スキル標準が構築されたら、そのスキルを得るための訓練コストは、業界内企業が負担し合い、業界単位で訓練を実施する。業界単位で訓練コストを負担し、訓練を実施することで、ある企業が人材投資をしても、離職したら収益を回収できないという「外部性」を内部化することに繋がる。

■多様な人的資本投資が必要  
人的資本投資という言葉がクローズアップされている。リスクリテラシーやリ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ており、個人的にはなじみのある言葉だ。「学び直す」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の人事制度の中では、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、今は転職するのは普通だと考え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

## 社員向けに「スキルマトリックス」を

的に取り組むことも重要で、ミレニアル世代や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、会社の仕事もこなしている人たちにも対応した多様な働き方を用意することも重要だ。当社では、コロナ禍でエアラインの利用が激減したことがきっかけで、多様な働き方が増えた。故郷に帰って親の介護をしながら客室乗務員として働いたり、子育てをしやすい環



（かたのざか・しんや）1979年、全日本空輸入社。ANAホールディングス代表取締役社長等を歴任し、2024年に現職。22年から日本生産性本部理事。

境を確保するために、国際線の乗務から日帰りの国内線に限定した乗務に切り替えるなど、様々なニーズに対応している。新しい働き方に合わせた人への投資や生産性向上の取り組みが求められている。

経営者に求められるのは、多様な社員の価値観を知ることだ。3万通のエンゲージメントサーベイの自由記述欄に目を通すと、社員の本音が書いてある。感動して目頭が熱くなるものもある。経営に手厳しく投げつける声もある。こうした生の声を聞いて経営に生かしていくことが大事だ。

■スキル見える化とDXを  
日本企業が人的資本投資によって生産性を向上するために必要なことは、社員のスキル見える化だ。取締役のスキルの見える化のツールに「スキルマトリックス」がある。取締役や監査役がどういった分野に能力があるかを示したもので、同じものを社員にも作成する必要がある。こうした情報はこれまで人事部だけが持っていたが、社内に限ってオープンにすることで、人材のマッチングができる。当社でも、コロナ禍で違う部署で働きたいという社員のニーズに対し、グループ内での異動で積極的に対応したら、モチベーションが上がった。

もう一つはDXだ。私が会長を務める日本情報システム・ユザー協会で、会員企業の事例を紹介しているが、そのほとんどがAIの活用事例だった。多くの企業は、標準的なAIとカスタマイズしたAIの二種類を活用している。反復的かつ定型的な業務はAIやRPAに任せながら、社員にはより創造性を発揮してもらう必要がある。DXによって4人でやっていた仕事を2人でこなすことができたら、1人分は会社がもらい、もう1人分は社員に還元するといったことを分かりやすく語ることが出来る。当面は、賃上げが日本企業の最重要テーマであり、賃上げと生産性向上は切っても切れない関係だ。

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



# 1on1の課題を解決できるか

AIの進歩・普及が急速に進み、経営や企業の実務においてもAIの活用が喫緊の課題となっている。本連載（全5回の予定）では、経営や企業におけるAIをめぐる様々な動向の中でも「AIコーチング」に焦点を当て、現状、企業での取り組み、それらの持つ意味について紹介していきたい。もともと現代的な要請が強くなっている分野であり、多くの企業にとって共通する課題の解決につながるからである。

## 第1回 組織における AIコーチング

——高崎経済大学地域政策学部准教授 若林隆久

■誰もがAIを使う時代

2026年11月のOpen AIのGPT-5の公開以来、AIの進歩・普及が急速に進んでいる。これまでも幾度ものAIブームがあったが、対話型で容易に誰でも使用可能なことから、ユーザー数が5日で100万人、2カ月で1億人と、驚異的な伸びを見せた。その後の展開は、AIの通りで、様々なAIやAIを活用した製品・サービスが次々と登場している。

AIが人間の知能を超えるシンギュラリティ（技術的特異点）の到来も現実味を帯び、これからの社会の変化に注目が集まっている。AIの利用度が低いとされる日本においても、既に様々な分野で導入・普及が進み、2025年5月からは全公立高校で「都立AI」という生成AIを活用した学習が始まったというニュースは耳に新しい。

経営や企業の実務においてもAIの活用が喫緊の課題となっている。少し前までは積極的に活用する個人・企業とそうではない個人・企業の両方が存在していた感じがあった。だが、いまでは急速な技術変化の中



わがやま・たかひさ 東京大学経済学部卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。博士課程単位取得退学。高崎経済大学講師などを経て2017年から現職。専門は、経営学、組織論、教育工学。第5回リンドウ・ノーベル賞受賞者会議（経済学分野）参加。金融庁公認会計士試験試験委員（2024年度から）。著書に『地域を愛するリーダーシップの展開』（日本経済評論社）など。NPO法人日本アクションリサーチ協会認定シニアALCコーチ（チームコーチングの手法）としても活動。

# AIコーチングが管理職の救世主!?

で様々な分野でその方法が模索されている。単純な業務の代替や支援から、製品開発や新規事業のような創造的な課題、コーチングを通じて成果や学習の促進という対人的な業務など、多岐にわたって活用が模索されている。

■コーチング型の要請

「コーチング」という言葉が、ビジネスの世界において一般的な言葉となってきた。その背景には、多くの企業に共通するいくつかの課題が挙げられる。ひとつには、価値観の多様化、個人主義の進展、多様性から法令遵守に至るまで様々な配慮の要請などの社会環境の変化により、これまでの上意下達のマネジメントやリーダーシップが通用しづらくなったことが挙げられる。そのため、個人の意思や主観を大切に引き出すようなコーチング型のマネジメントやリーダーシップが求められるようになってきている。

もうひとつには、VUCAの時代と呼ばれて久しいように、事業環境が急速に変化し、これまで通りのやり方が通用しなくなっていることが挙げられる。いわゆる正解がわかっていない場合には、上位者や年長者の言うことに従い、ロールモデルとなる彼らを目指して成長していくというやり方が有効であった。一方、変化が激しく先の見通しがつかないVUCAの時

代には、変化している現在を手探りで経験しながら、ときにみんなの知恵を出しあって、自分たちなりの正解を常に創り出し修正していくことが求められる。この時にも、各個人の知識や能力や考えを引き出して活用できるコーチング型のマネジメントやリーダーシップが必要となる。

■1on1の普及と課題

「1on1」という言葉が導入されている。この分野の研究書である『管理職コーチング論』（永田正樹著、2024年、東京大学出版会）では、1on1は管理職コーチングの実践の形態とみなされている。確かに、各社の1on1導入の直接の経緯は異なるであろうが、ほとんどの場合が上記の背景につながっている。

日本での1on1の嚆矢として、2017年に出版された『ヤフーの1on1』（本間浩輔著、ダイヤモンド社、2025年に増補改訂版がある。このような先を行く取り組みが世に知らしめられ、課題感を持っていた多くの企業が1on1の導入に踏み切った。しかし、結果として1on1をうまく導入できた企業は少なく、様々な失敗事例や不満が世にあふれる結果となっている。なぜ導入

するかの意味や意義が浸透できておらず、制度的な支援も整わない中で、追加の負担でしかない1on1が徒勞と不満を生み出すだけとなってしまっている。1on1がうまくいかなかった理由としては、1on1を実施する側である管理職側の体制が整っていないことも挙げられる。具体的には、時間とスキルの不足である。働き方改革の進展によって労働時間の制約が明確かつ厳しくなり、プレイングマネジャーが進み多忙化の中で、管理職が追加の負担となる1on1を行う時間的・精神的な余裕は乏しい。

■AIコーチングによる管理職の支援・代替

そこで、AIコーチングが悩める管理職の救世主となりうるかもしれない。AIの進歩のスピードは目を見張るものであり、既に人間のコーチとAIのコーチで成果が同程度であるという調査結果も報告されている。時間的・精神的余裕のない社内の管理職にトレーニングをした上で1on1に時間と労力を費やしてもらったり、外部の熟練したコーチに依頼したりするよ

りも、AIコーチングを活用する方がよほど現実的な状況になってきている。このことは必ずしも「AIによって管理職が不要になる」ことを意味しない。人間である管理職とAIのそれぞれにメリットも課題もある（左表参照）。単純に「完全にAIによって人間が代替される」と考えるのではなく、「AIによる支援を受ける」や「一部の業務はAIに代替してもらう（そして、人間はそれ以外の業務に注力できる）」と考えるのが、まずは良いだろう。

本連載では、具体的にどのような取り組みがあるのかを紹介しながら、その意味するところや今後の方向性を探っていきたい。

	管理職	AI
メリット	●様々な状況を観察しうる。 ●感情や文脈を理解できる。 ●より個人化した対応ができる。 ●自己の経験やストーリーを語れる。	●24時間365日即座の対応。 ●ビッグデータに基づいた対応。 ●個人的な関係によるバイアスがなく、公平・平等であり得る。 ●人には言いにくいことでも言える。
課題	●多忙で時間や労力が割きづらい。 ●管理職の個性、経験、スキルのばらつきがある。スキルが低い場合はトレーニングが必要。 ●相手によって対応が変わりうる（と思われる可能性がある）。	●入力データ以外の日常を観察できない。 ●感情や文脈の理解に限界がある。 ●自己の経験やストーリーを語りづらい。

# 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。



本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

## 中国特集

## 山陰クボタ水道用材

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。

2025年12月期の売上高は98億円と予測され、グループ全体では120億円を超える見通し。

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事業「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・志学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

水道管の布設工事。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。



創業期は戦後の復興需要を背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。

■上下水道を支える技術  
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、浄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。

## ■資格に挑み人を育てる

資格取得を積極的に後押しし、合格者には最大15万円を補助。資格に応じて手当も支給する。

一級管工事施工管理技士約80人をはじめ、電気、土木など多様な資格者が在籍。

社内外の研修や勉強会も充実し、ベテランが後進に経験を伝える文化も根強い。

■効率化と絆を深める社内報  
20年前からはデジタル化を推

進。社内SEを擁し、独自の工事・販売管理システムを構築して、効率化と迅速対応を実現。

社内報「さくんぼネット」は1982年創刊。隔月発行で経営層の考えを伝え、交流を促す。

## ■火山が育む清らかな一滴

2008年に誕生した「さひめの泉」は三瓶山麓の源泉を活用したブランド。

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とされ、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ン受け入れを通じ、水の大切さとインフラ維持の重要性を伝える。

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、現場の安全対策や労働環境の改善を進めており、若手採用や女性技術者の活躍にもつなげている。

## ■民需を拓き未来へ

公共事業に依存せず、民間需要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。

杉谷社長は「水と共に生きる企業として、技術と人材を磨きながら地域と未来に貢献していきたい」と語った。座右の銘は「人間の無限能力を信じ、勇敢に不可能に挑戦する」。

持続可能な社会の実現を掲げ、山陰から全国へ、そして世界へと挑戦を広げる。

一日も。百年も。

**Energia**  
中国電力

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



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

神話の山が育む  
天然シリカ水 山陰クボタ水道用材株式会社地元で事業を営む「あなた」に寄り添う  
鳥取銀行のコンサルティング

ぜひ、鳥取銀行にご相談ください

ご相談はお近くの鳥取銀行 窓口まで

TOTTORI  
BANK青い鳥の銀行です。  
**鳥取銀行**

中国特集



人を財産と考える思いを背景に、社員と共に笑顔分かち合う水津卓也社長（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。

■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て、公平で安定した電力取引を支えてきた。

■AIと再生可能エネルギー  
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。

■代表取締役社長水津卓也氏に、歩みと将来像を聞いた。

■「電気は血液、送電線は血管、設備機器は肉體。その神経にあたる制御や監視を保全するのが

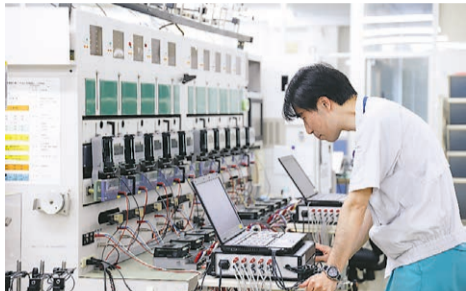
■「地域密着企業として、中小

■「私たちの使命は、電力を途切れなく届けること。目立たなくとも、電力の安定供給が、地域の暮らしと社会の生産性を下

■「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。

中国計器工業

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

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。

■「AIと再生可能エネルギー  
さらにAIや再生可能エネルギー分野にも踏み出す。米国Sense Lab社と共同で、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AIで解析する実証実験を進める。



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



未来を拓く「まちづくり」へCHALLENGE



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!! ～太い絆、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



現場のProフェッショナル

2

日本生産性本部

人材・組織開発コンサルタント

栗林 裕也

「新しいエリアを頼るかを考える。自分で、利益は後からついて、単に件数を多く回す物件一つひとつで、いつ頃なくなりそうなのかを予測して毎日LPガスを届ける。」「ガスを満タンに補充すると1本あたり85〜90ギになります。それを1日に80から100本ほど交換していきます」。50本が標準的な配送員の取り扱い本数なので志村さんは2倍近い。どうしてそのようなことが可能なのだろうか。

大東建託グループ・ガスパル

管理不動産にLPガス配送の志村さん

現状に甘んずることなく

率よく回るルートを常不動産のお客様を訪問に考えています。これまでのルートは是とす

と責任感がにじむ。次は志村さんのようなプロフェッショナルを会社はどう育成しているのか見ていこう。

まず、サービス提供者としての意識と行動について。同社では皆が目指す行動指針として「ガスパル credo」を制定している。そのうえで職場ごとに「カタリバ」と呼ぶ話し合いの場を定期的に設けて浸透を図っている。

最後に、志村さんのようなハイパフォーマーに共通するのはどのような点があるのかを確認しておこう。同社人事本部の小澤優介氏によると以下の3点だ

価値が生みだされる場所であり、問題解決や改善活動の出発点となる現場。その現場のプロフェッショナルにはどのような特性があり、どのように育成するのだろうか。



ガスパルの「ガスパル credo」

先保後利経営理念にガスパルの経営理念の中には「先保後利」という言葉がある。この言葉に込められているのは「保安」（お客様

の安全）を最優先に考え、最高の保安とサービスを第一に考えますの

に。基礎学力の習得にはAIも活用。学びの評価の尺度を多様に「子どもだけで

2022年には、第12回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を審査委員会特別賞を

白井氏は「今は『答え』はAIが導き、あふれる時代であり、『問いを立てる』力が企業にも必要だ。誰もがそれぞれの情熱と才能を解き放てる世の中

「教育の変化と企業」

社会起業家の白井氏が講演

経済情勢

経歴

日本生産性本部は8月21日、第76期「経済情勢懇話会」の8月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「教育の変化が企業に与える影響」を

に、大阪府池田市と連携して、不登校の子どものための全国初の公設民営フリースクール「スマイルファクトリー」を設立した。2024年には、こども政策シンクタンクを設立し、社会的格差の固定化を解消するためプロジェクトを推進

白井氏は、「小中学校における不登校の児童生徒数は34万6482人（2024年）で、

発達障害を持つ子どもに。基礎学力の習得にはAIも活用。学びの評価の尺度を多様に「子どもだけで

企業活動との関係で、課題については「採用や育成における評価基準の多様化」「インクルーシブな企業文化や職場環境の構築」「公教育をアップデートする

白井氏は「今は『答え』はAIが導き、あふれる時代であり、『問いを立てる』力が企業にも必要だ。誰もがそれぞれの情熱と才能を解き放てる世の中

ゼロ災害

全員参加運動

トップセミナー

——トップの本気が現場を変える！——

本セミナーでは、災害ゼロを目指す取り組みが継続できる職場づくり・会社づくりのためにトップに求められる考え方や具体的な役割、行動についてグループ討議や情報交流など体験学習を中心に学んでいただきます。地震対策の専門家による講義、現場第一線の経営者による事例紹介もございます。

開催日

2026年2/4(水)～2/5(木)

会場

新横浜プリンスホテル 神奈川県横浜市

対象者

経営者、工場長などの上級管理職、上級スタッフなど

受講料

中災防会員・賛助会員 132,660円 / 一般 147,400円  
※消費税10%、資料代、宿泊代(個室)、食事代(3回)を含みます。

中小規模事業場割引制度をご利用できます(利用要件あり)。

カリキュラム

「経営と安全衛生について」

中央労働災害防止協会 理事長 竹越 徹

「トップの本気が現場を変える」

中央労働災害防止協会 教育ゼロ災推進部 次長 武井 勝一

特別講演

「経営トップに求められる産業防災の推進」

～南海トラフ地震対策～

講師

名古屋大学 名誉教授  
あい・なごや強化共創センター長

福和 伸夫 氏

ふくわ のぶお

事例紹介

「誰もが幸せを感じられる働き方をめざして」

～腕も誇りも動きがいもある人づくり・会社づくり～

講師

株式会社中央シャッター／  
株式会社横引シャッター 代表取締役

市川 慎次郎 氏

いちかわ しんじろう

毎年、参加者から好評を得ています！

- 日本オリジナルの安全確認法
- 指差し呼称、指差し唱和の体験学習
- 現場力強化のための問題解決手法
- 問題解決4ラウンド法の解説と実技
- 危険を発見・把握・解決する
- KYT(危険予知訓練)の解説と実技
- 他社と情報交流しながら活動のヒントが見つかる
- 全体交流会



# 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」  
神奈川県生産性本部  
は8月27日、横浜市内

## 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、  
日本唯一の経営者専門  
（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  
を仕立てるのか、「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  
た右肩下りのトレン  
ドの中で、末廣氏は経

営者専門という狭いテ  
リトリーで仕事をして  
いる。「理想の経営者  
を仕立てる」をコンセ  
プトに末廣氏がすべて  
選んでつくる。完全予  
約制という仕立て屋で  
はありえない営業スタ  
イルを貫く。顧客には  
一人で平日に店に来て  
もらう。ジャズシンガ  
ーの綾戸智恵さんに頼  
まれてからはレディー  
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  
小売業。「父に勝ちな  
い」一心でアパレルメ  
ーカーで経験を積んで  
父親の店を継ぐが売り  
上げは半減し、窮地に  
立たった。

どうしたらよいか。  
父親に相談したところ  
「つぶしても構わない  
から最後までやれ」と  
言われた。

末廣氏は2009年  
に、資金ゼロでできる  
ことは何かと考え出張  
型スーツ仕立て屋を始  
め、着こなし術講座を  
開いた。2012年に  
は客が3000人にな  
った。

一番いやなことは  
「父と比べられること」  
（末廣氏）。そこで新  
たなブランドをつくら  
うと考えた。

Apprie 創業者の  
ステイブ・ジョブズ  
氏にヒントを得た。ジ  
ョブズ氏は、いつも  
「黒い服を着ている。

その理由は、「毎日決  
めることを減らした  
い。自分がApprie  
のシンボルになるこ  
と」だと言った。

■「着る」から「装つ  
へ」

末廣氏はいろいろ研  
究し、「経営者の装い  
はロゴマークのよう  
なもの。服の色はメッ  
ーシ、形は役割になる。  
意思を表示することに  
なる」との仮説を立て、  
「経営者に求められる  
三つの伝達能力は書  
く、話す、装う。経営  
者の見た目は会社の見  
た目。会社の価値を伝  
える投資」と考えた。

装いの投資効果とし  
て、①メッセージ性が  
強くなる（誰が言うか）  
②社員との信頼関係が  
いこと」と語った。



# 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

③

「夢・ビジョンをいかに  
達成するか？」  
まずは問題を発見して、  
ビジョンを達成すべく戦略  
を打ち立て、価値を創造す  
ることである。戦略のない  
組織は指揮官のいない軍隊  
と言える。

## 第二の要諦「戦略・価値創造力」

戦略は企画部だけが担当  
するものではない。全員が  
自分の持ち場において打ち  
手を考え、いかに業績に貢  
献するか、腐心すべきであ  
る。個人においては、自分  
え抜いた後は実践あるのみ

ガンガー総合研究所代表取締役  
GLC名誉会長  
藤井 義彦

である。戦略は畢竟「考え  
て、考えて、考え抜く」力  
にある。では、考え抜く力  
とは何か？

論理的思考、システム思  
考、デザイン思考、イノベ  
ーター思考等思考に広い視  
点を持ち、時間と空間に視  
野を拡大することである。

時に、直感が閃く。

織田信長を挙げたい。  
信長は1534年、尾張  
国に誕生。幼名は吉法師。  
幼少時は奇天烈な行動が多  
く、周囲から「大うつけ」  
と呼ばれたという。信長を  
一躍有名にしたのは、今川  
義元との戦い「桶狭間の合  
戦」である。諸説あるが、  
今川軍約2万5千、織田軍  
約2千。

普通の戦いは数で決ま  
る。圧倒的に少ない兵力で  
いかに勝つか？ 信長は父  
から基礎となる兵法を学ん  
だが、考えに考え抜いた。  
スパイを十二分に活用、現  
場に立脚、自軍のコア・コ  
ンペタン스에留意、いかに  
今川軍の優位に立つか「考  
えに、考え、考え抜いた」

結果、直感的に桶狭間への  
奇襲攻撃で劇的な勝利を収  
める。

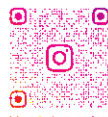
それ以降、戦略的に権謀  
術数を重ね、多くの武将を  
倒し、天下を統一するも晩  
年自らを「神」と称した信  
長は1582年、家臣明智  
光秀に謀反を起こされ、本  
能寺で自害した。享年49歳。

「考えて、考えて、考え  
抜く」と言われても、普通  
は考え抜けるものではな  
い。意識してその習慣を身  
につけるしかない。その課  
題を常時心に留め、飛び込  
んでくる情報を心の中で熟  
成して、いつも自問自答す  
ることである。自然に回答  
が浮かび、覚悟が定まって  
くる。

外国人材雇用なら、互敬クラウド協同組合！

互敬クラウド協同組合

TEL | 027-381-8291  
MAIL | contact@gokeicloud.jp  
HP | https://gokeicloud.jp



外国人材 1,200名 (2025年 10月1日時点)

受入れ企業200社を支援中

専門家による手厚いサポートで、  
外国人材と企業をつなぎます。

