

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)



革新と共創の輪を、これからも
生産性運動70周年

2026年(令和8年)1月25日(日曜日)

第2808号



生産性向上と賃上げの好循環へ意欲

26年正副会長長年頭会見

日本生産性本部は1月7日、2026年正副会長長年頭会見を都内で開いた。日本生産性本部の小林喜光会長(東京電力ホールディングス取締役会長)が「未来から学ぶ(Learn from the future)」、企業・国家の「価値」と個人の「存在」を問い直す一年に「責任監査法人会長」(野村総合研究所顧問)が登壇した。小林会長は、年頭会長所感の中で、「新たな秩序の黎明期ともいえる混沌とした時代にあっては、起こり得ることを想像して今すべきことを考える」と語り、生産性改革に向けて情報交換を行った。

副会長(住友林業代表取締役会長)、大田弘子副会長(政策研究大学院大学)、「ウェルビーイングと人間尊重の社会的実現へと結果させるべく、新たな時代の生産性改革を推進・展開する一年としたい」と意欲を示した。

要課題についてそれぞれコメントを発表し、質疑応答を行った。この後、2026年新年互礼会が開かれ、経済界や労働界、学識者など約1200人が参加し、生産性改革に向けて情報交換を行った。

副会長が今年の課題に決意表明

副会長の発言要旨は次の通り。

■「より良い世界」へ決意
芳野副会長「21世紀も四半世紀が過ぎ、次の四半世紀をどのような時代にするのかは私たち一人ひとりに委ねられている。より良い世界をつくるための決意を新たに、その一歩を踏み出したい。また、2026年春季生活闘争が本格化する。生活向上を実感できるように、賃上げノルムを定着させることに全力で取り組む」

■成長分野の創出で好循環実現
大宮副会長「少子高齢化で縮んでいく国内市場であっても、成長が望める製品・サービスを創出することは可能だ。日本が得意とするきめ細かい製品・サービスは、国内だけでなく輸出型事業にすることもできる。得られた果実を更なる国内投資と、労働者還元へ回すという好循環を達成すべきだ」

■今こそ真の働き方改革実施を
市川副会長「人手不足が全産業を覆っている。ガバナンス対応や専門職、新たな成長戦略の人材が不足しているのを見て取れる。働き方と業務の棚卸しを実施し、今半ばであり、国際比較でも日本の賃金水準や伸び率は十分ではない。人への投資こそ成長の源泉であるというノルムを定着させていくことが、2026年春季交渉に求められる。生産性運動三原則を労使で共有し、定着させていくことを交渉で実現したい」

■新時代に挑戦する官民協力を
梶川副会長「企業行動として最も重要なのは付加価値生産性の向上による好循環である。企業行動におけるリスクテイクが適切に行われることが、付加価値生産性の向上につながる。勇気をもって挑戦するスタンスが求められる。生産性の向上にガバナンスの強化であり、新しい時代に挑戦する民と官の協力が重要だ」

■社会の仕組みを変える後押しを
増田副会長「昨年10月末『未来を選択する会議』を定めた。人口減少問題によって社会の広範囲な分野に大きな影響が出るのは避けられない。個人の価値観・倫理観に触れるところについては、個人の多様な選択肢を尊重しつつ、社会の仕組み等をより大胆に変えることを後押しする活動にしたい」

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46回公開試験概要

試験日 2026年5月24日(日)
第46回公開試験は初級のみ開催です。
第47回公開試験(初級・上級)は2026年7月12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 6,400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 2026年5月17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/>

労働生産性の国際比較2025

日本、G7で最下位続く

時間当たり

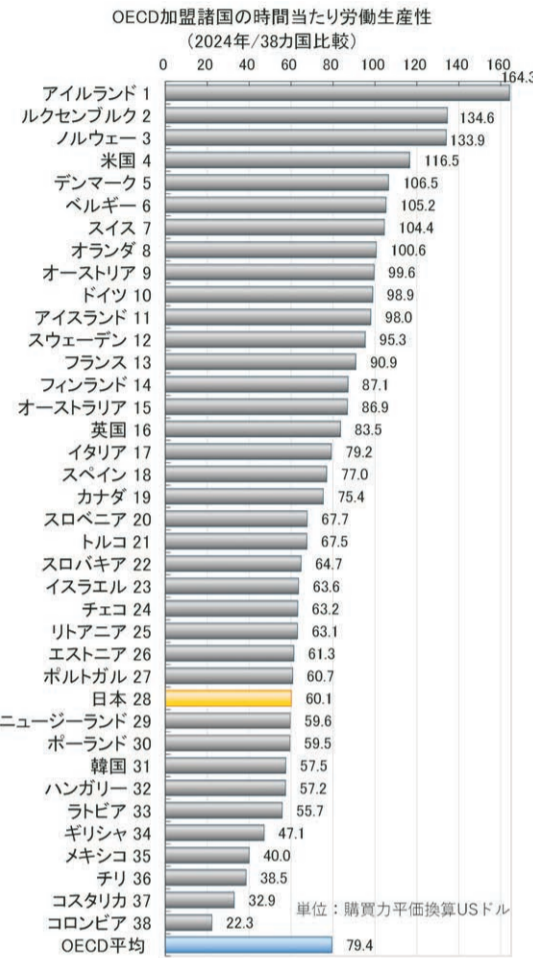
日本生産性本部は12月22日、「労働生産性の国際比較2025」を公表した。OECDデータベースに基づく2024年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、60・1ドル(5720円/購買力平価換算)で、OECD加盟38か国中28位だった(下図)。また、一人当たり労働生産性は9万8344ドル(935万円)で、OECD加盟38か国中29位だった。時間当たり、一人当たりともに主要先進7か国で最下位の状況が続いている。

OECD加盟国平均では9・7%はコロナ禍前の水準から10%近く生じた。OECD加盟38か国のうち33か国でコロナ禍前の水準を上回った。主要先進国では、イタリア(同99・1%)やフランス(同97・3%)で回復の遅れが目立つが、米国(同100%)はOECD加盟38か国中29位で、日本は2019年対比102・7%で、英国(同101・8%)、ドイツ(同101・3%)など欧州主要国と米国の間に位置している。

は、水準でみると主要先進国で最も低いものの、上昇幅でみれば米国に次ぐ位置にある。一方、実質平均年収の2019年以降の変化を見ると、主要先進7か国の中で日本を下回るのはイタリアのみだった。一人当たりでも低迷した。2024年の日本の労働生産性(就業1人当たり付加価値)は、ニュージーランド(10万5333ドル/958万円)やスロバキア(9万7612ドル/928万円)とほぼ同じ水準となっており、主要先進7か国で日本に次いで労働生産性が低い英国(12万6295ドル/1201万円)と比べても8割弱にとどまる。

日本は実質経済成長率が若干のマイナス(マイナス0・2%)だったこともあり、労働生産性上昇率(マイナス0・7%/実質)もOECD加盟38か国中32位と多くの国を下回った。2024年の日本の労働生産性を米国と比較すると、時間当たりで52%となっている。時間当たり労働生産性でみると日米格差が最も小さかった1997年のピーク(同65%)から13%弱も拡大しており、2015年以降緩やかに格差が拡大する傾向が続いている。製造業は20位

報告書の本文は、日本生産性本部の「労働生産性の国際比較」サイトからダウンロードできる。報告書の本文は、日本生産性本部の「労働生産性の国際比較」サイトからダウンロードできる。



第4回生産性シンポジウム開催

生産性向上の方策、議論

日本生産性本部は12月25日、「2025年版労働生産性の国際比較」の現状と生産性向上の方策」をテーマに、2025年度の第4回生産性シンポジウムをオンライン開催した。

「労働生産性の国際比較2025」をもとに日本の労働生産性の現状について講演した。

「デジタル技術は外部活用も検討」



「労働生産性の国際比較2025」をもとに日本の労働生産性の現状について講演した。

「生産性向上の方策、議論」

「生産性向上の方策、議論」

「生産性向上の方策、議論」

「生産性向上の方策、議論」

「生産性向上の方策、議論」

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! ——

全館 Wi-Fi 完備!

ZOOM会議対応

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 千葉県成田市調護台1-1-2 Tel.0476-24-0101

〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372 www.u-cityhotel.com

スマホサイトはこちら

CLP特別講演会 松田、楠木両氏が登壇

日本生産性本部は2025年11月21日、KDDI代表取締役社長の松田浩路氏と、『ストーリーとしての競争戦略 優れた戦略の条件』などの著作で知られる一橋大学特任教授の楠木建氏を招き、

次世代経営幹部育成プログラム(CLP)特別講演会を都内で開催した。松田氏はCLPの卒業生。CLPの現役生や卒業生らが参加し、両氏の経営戦略などを聞き入った。

2025年4月、KDDIの社長に就任しました。2015年に次世代経営幹部育成プログラム(CLP)へ参加した当時を振り返ると、そこで得た学びが現在の経営判断の随所で息づいていることを強く実感しています。技術畑を歩んできた私にとって、知識・経験・視座を体系的に磨く機会はまだありません。従業員の仕事の幸福を掲げる理念は、今日に至るまで経営判断の揺るぎない



KDDI代表取締役社長 松田浩路氏

私たちは未来が気になります。しかし時間が経てば、ます。生成AIはどうなる、ほとんどがノイズだったと産業はどう変わる。ところが、実は未来を一番憂うるのは「今の瞬間」なんの効能は、時間が「本質をすね。メディアの騒音」、むき出しにしてくれる「危機の連呼。これらが我々の視界を濁らせます。私が提案するのが「逆に時間を遡る」ことです。新間や雑誌を80年分遡って読みました。当時の人々が「仕事がなくする」「日本経営は崩壊する」と大騒ぎして



一橋大学特任教授 楠木建氏

「挑戦を経営の中心に据える」

軸として根づいています。技術の高度化、AIの急速な進展、競争環境の激変。変化に機動的に対応するため、当社は2020年にジョブ型人事制度を導入しました。専門性を軸に人材を配置。その価値を評価する仕組みづくりは容易ではありません。導入当初は、管理職の負担増大や専門領域の定義など多くの課題に直面しましたが、タレントマネジメントの徹底、スキル可視化、評価と報酬の連動といった地道な取り組みを重ねることで、制度は着実に浸透し始めています。今、私たちが経営の中心に据えているのは「挑戦」です。テクノロジーの歴史とは、不完全さを光へと変えてきた挑戦の連続です。道だと信じています。

経営の大局観 逆・タイムマシン経営論

です。AI、ロボット、DX……。みんな「これさえあれば勝てる」という幻想に飛びつく。しかし、本来戦略とは「どう儲けていくか」という因果のストーリーです。文脈を無視して成功事例をコピーしてもうまくいきません。飛び道具ではなく、文脈と地道な積み上げが戦略をつくるのです。危険なのが「激動期トラップ」。人間社会は利害が絡み合い、常に揺れている。つまり「常に激動」。激動を言い訳にすると、判断が停止します。人口問題も同じです。百年以上「人口が多すぎる」と悩んでいた国が、今や「少なすぎる」と嘆く。環境は常にネガティブに見えがち

トップマネジメントに求める力を磨く

日本生産性本部の「次世代経営幹部育成プログラム(CLP)」は、未来のリーダーが、「経営者の視点」を身につけるための学びの場だ。経営戦略やマーケティング、財務、交渉学、倫理学など、ビジネスの土台となる知識を講義やケーススタディでわかりやすく学ぶ。さらに、経営者や専門家との対話を通して、意思決定力やリーダーシップを実践的に磨く。

参加者から多くの質問

楠木氏は「数字を重視する企業文化に対して、どのように戦略を語ればよいか」との問いに対し、数字そのものは重要だが、因果関係を伴わない目標値を戦略と誤解することこそ問題と指摘。「戦略とは本来、筋の通ったストーリーとして繰り返し語ることで初めて現場に浸透する」と強調した。ジョブ型人事制度導入についての質問があり、松田社長は「最大の難所は社員意識の変革。ジョブ定義に基づき自ら役割を獲得する考え方の転換が必要だった」と答えた。チャレンジに対する評価について、「周囲から『挑戦している』と認識される行動を客観化。失敗を減点しない運用を徹底している」と説明した。

厚生労働省「カスタマーハラスメント対策マニュアル」準拠

カスタマーハラスメント

(全2巻)

第1巻 企業に求められるカスタマーハラスメント対策 (34分)

店頭でお客様が怒り出す事例ドラマを使った動画教材。カスタハラとは何か、クレームとの違い、現場に求められる対応等が学べます。

【主な内容】カスタハラの定義と判断ポイント/現場でのクレーム初期対応/不当クレームへの対応/取引先から下請けへのカスタハラ(BtoB)

第2巻 公務職場のカスタマーハラスメント対策 (33分)

【企画】一般社団法人 職場のハラスメント研究所 【監修】金子雅臣【職場のハラスメント研究所 所長】

【動画配信】165,000円(税込) ※～【動画データ】308,000円(税込) ※～

※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。

【DVD】各巻 71,500円(税込) 全2巻 143,000円(税込) / 字幕 選択式

【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

ASP CREATE 株式会社 アスパクリエイト

【春闘関連セミナーのご案内】

連合白書・経労委報告を担当者が解説。最新労働情勢と2026賃金交渉の焦点を整理

第52回 実務中心の賃金交渉セミナー

日時 ◆当日会場・オンライン受講 2026年2月2日(月)～3日(火)
◆録画受講 2026年2月17日(火)～3月13日(金)

賃金交渉の基本を1日で習得。流れと実務がスッと理解できる録画セミナー

賃金交渉の基礎セミナー

開講期間 ◆録画受講 開講中 2026年2月 3日(火)
2026年2月27日(金) 2月27日(金)

2026春闘の要点を整理。労使に必要な実務が理解できる録画セミナー

2026年春季労使交渉セミナー

開講期間 ◆録画受講 開講中 2026年2月 3日(火)
2026年2月27日(金) 2月27日(金)

お申し込みお問い合わせ 産労総合研究所附属 日本賃金研究センター セミナー事務局
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1三宅坂ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.sanro.co.jp/

日本生産性本部は11月19日、第100期「人事部長クラブ」の11月例会を都内で開催(オンライン併用)した。当日は「企業価値向上のための人材戦略」をテーマに、取締役常務執行役員CHRO(最高人事責任者)として人材育成と企業文化醸成に取り組んでいるレゾナック・ホールディングスの今井のり氏が講演した。

第100期人事部長クラブ

同社は2023年1月に昭和三十九年と昭和四十二年の創業75周年を記念して、創業75周年を記念して誕生した。今井氏は、同社が推進している経営改革と人的資本経営は、経営トップが自ら率先垂範していること、事業ポートフォリオ経営と一体的的資本経営を行っていること、経営改革(取締役会と業務執行)と人事改革を連動させ、川上から順に展開していること、経営理念を基軸

企業の持続的発展などテーマに 労働組合の役割とは？

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(事務局長日本生産性本部)は11月26日、「従業員」のウェルビーイングと企業の持続的発展に向けた労働組合の役割」をテーマに定例セミナーを都内で開催(オンライン併用)した。「労働組合が健康い

「共創型人材」育成し課題解決

レゾナックHD「企業価値向上のための人材戦略」

つながり、共創を通じて創造的に変革と課題解決をリードできる「共創型人材」を育成するために、バリエーションに富んだ人事施策や、

共感・共創の輪を広げる機会

CEO・CHRO主催のワークショップ「モヤモヤ会議」(2023年度実績で36回開催、864人参加)では自分の考えを率直に言える環境をつくっている。パーパス実現に向けた挑戦をエントリし、その挑戦をチームで行う「グローバルアワードAHA」では、エントリチームを対象とした交流会や、選考会、グローバルでの称賛の機会を設け、共感・共創の輪を広げている(2024年度には991チーム、1万2073人が参加)。音楽フェスの

組織を超えたコミュニケーションと共有、経営陣と従業員の直接対話、理解と浸透をはかるツール提供などの施策を展開している。

3歳から100歳まで「競技卓球の価値と社会的使命

経済情勢懇話会

日本生産性本部は11月17日、第77期「経済情勢懇話会」の11月例会を都内で開催(オンライン併用)した。当日は、「スポーツが生まれる価値」卓球界の挑戦・展望と「PROJ ECT100」を策定し、トップ選手の強化・育成や、全世代の一貫指導体制の構築、登録会員の拡充、大会を核とする顧客体験の創造、スポンサーシップ及び放映権の最大化、卓球の科学的探究の推進、加盟団体の運営安定化支援、プロフェッショナル人材の活用などを掲げたことにもふれた。

河田氏は、「卓球界の挑戦・展望とPROJ ECT100」を策定し、トップ選手の強化・育成や、全世代の一貫指導体制の構築、登録会員の拡充、大会を核とする顧客体験の創造、スポンサーシップ及び放映権の最大化、卓球の科学的探究の推進、加盟団体の運営安定化支援、プロフェッショナル人材の活用などを掲げたことにもふれた。

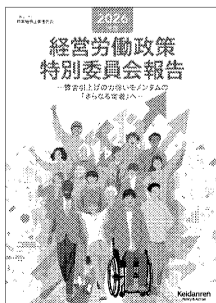
きいき職場づくりに向けて果たす役割とは」をテーマに問題提起を行った西村孝史・東洋大学経営学部経営学科教授は、人的資源管理(HRM)とは企業の経営戦略の達成や持続的な成長に必要な人的資源を確保し有効活用することだと定義し

同労組の組合員の総実労働時間平均が2000時間を超え続けている現状に非常に強い課題意識を持っており、長時間労働を前提としない働き方の実現に向けた仕組みづくりを行うために、実現「期限」と「指標」を設定し、労使で覚悟を持って取り組むことや、各階層労使で目指す状態の実現に向けた課題解決を行い、それらに組織的に取り組むことを決めた。

2026年版 経営労働政策特別委員会報告

賃金引き上げの力強いモメンタムの「さらなる定着」へ 日本経済団体連合会 著 A4判 120頁 定価1760円(税込)

2026年版では、賃金引き上げ原資の安定的な確保に向けた施策を示した上で、今次春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンスを掲げています。また、「労働生産性の状況」や「実質賃金」「国際的にみた賃金に関する状況」「就業調整(年収の壁)に関する動向」など、労働政策に関する幅広い事項をトピックスとして取り上げて解説しています。今次春季労使交渉・協議における経営側の指針書としてご活用ください。



2026年版 春季労使交渉・労使協議の手引き

経団連事務局 編 B5判 200頁 定価1980円(税込)

- ◆経労委報告を企業事例・データ等で補完!
- ◆人事・労務のトレンドが分かる!

経団連の「経営労働政策特別委員会報告(経労委報告)」をより深く理解いただくための実務書です。統計データや雇用・労働法改正の改正動向、人事戦略のトレンドを踏まえた企業事例など、人事・労務担当者の参考となる情報を幅広く盛り込んでいます。春季労使交渉・協議や働き方改革に取り組まれる人事・労務担当者の方にお勧めします。



グループ研究報告書から

「よりよい組織」の実現にむけて

わたしたちにできること

組織変革とリーダーシップコースBグループ

■研究背景と目的
近年、我が国の企業は国内外の事業環境や情勢などの影響を受け、さまざまな変化への対応が求められている。

少子高齢化に伴う人口減少と生産年齢人口の減少により、労働力が不足するため、生産性をいかに維持するかが重要課題となっている。その対応として、政府主導の働き方改革が推進されており、この動きは企業に長時間労働の是正やテレワーク・フレックスタイム制度の導入など、より柔軟な労働環境の整備を促している。企業にはこれらにより、従業員の健康管理と効率的な業務遂行を両立させる新たな企業文化の構築が求められている。

また、ダイバーシティの推進度合いが企業のブランドイメージや従業員のエンゲージメントに影響を及ぼす時代となりつつある。多様な文化背景やジェンダーなどを包摂する企業風土の確立は、革新

と新たな価値創造を促進する要因となる。これに経済的利益だけでなく、社会的価値の向上、すなわち社会への貢献も期待される。こうした取り組みが会社全体の社会的価値と経済的価値の両方を向上させ、最終的には企業の継続的な発展へとつながると考える。

と新たな価値創造を促進する要因となる。これに経済的利益だけでなく、社会的価値の向上、すなわち社会への貢献も期待される。こうした取り組みが会社全体の社会的価値と経済的価値の両方を向上させ、最終的には企業の継続的な発展へとつながると考える。

現状との比較・分析、阻害要因を把握し、「よりよい組織」をいかに実現するかを研究目的に設定することとした。

■先行研究及び課題の整理
組織が個人の集合体であり、バーナードのいう組織成立のための要素「コミュニケーション」「貢献意欲」は個人・個人間での周辺における働きかけであり、「よりよい組織」を考えていくにあたり、組織と個人は切り分けられないのではないか、という認識がBグループのなかで集約されてきた。人生のなかの多くの時間を過ごす組織(会社)と個人

「よりよい組織」とは、社員が希望を持ち、心理的安全性が確保された状態で、自律自転できる組織のことである。社内にもこのような組織が複数形成され、それらの組織が横串の刺さった状態で互いに密接に関連し合っている。その環境下で、若手社員が主体性を持って活躍し、さまざまな革新や新事業が生まれ易くなる。

さらに、こうした組織の目指す目的・方向が

より近いものであれば、それは組織を継続的に発展させていくこと、そこに属する個人が豊かで幸せな生活を送れること、ひいては持続可能な社会の実現につながるのではと考える。個人の一人ひとりが希望を持って自分たち組織の目的を考

え、相互に影響を与え合いながら自律的に行動する集合体を「よりよい組織」と捉え、その実現に向け、具体的に考察した。

我々は、「よりよい組織」のメンバーに期待する四つの行動(①責任感を持ち自発的に行動すること、②コミュニケーションをとり協力し合うこと、③リーダーシップ、フォロワーシップを発揮すること、④後輩を育てること、以下4アクション)というを設定した。

また、この4アクションをメンバーが実行できない場合があるの

「よりよい組織」に近づくために、我々はいくつかの取り組みを実施する必要がある。①4アクション実行の「ベース」を構築する②メンバー同士の持ち味を理解し、協力し合う

我々は強みや弱み、それまでの経験や考え方などさまざまな持ち味を持っている。自身の持ち味が上司や同僚に理解されている、と感じられるかどうかは組織内の人間関係やエンゲージメントに作用する。よい影響を与え合うことで、一人ひとりの能力を足し合わせ

た成果ではなく、相乗効果によりそれ以上の成果につながることを考える。日常のコミュニケーションを前提として、定期的なミーティングでの意見交換やチームビルディング活動などによって、メンバー同士の持ち味を理解し合っている関係の構築が必要である。また、職位が上の者はメンバーの持ち味を把握し、その役割を

「自らの役割だと自覚し」、「行動に移す」工程のいずれか、またはすべてで問題が発生している」と仮説設定した。メンバーの各自職場において実施したアンケートをもとに、仮説の検証・分析を行い、各人の役割の自覚や行動促進に必要な要素やきっかけ、阻害要因を把握し、効果的な対応方法を明らかにす

る。②4アクションが評価される環境を整える4アクションはすぐ

に明確な成果に結びつくとは限らず、効果が目に見えにくい場合もある。そのため、4アクションを行うこと自体が評価され、失敗が許容されるような心理的安全性を育むことが求められる。具体的には4アクションの必要性をメンバーが理解し、成功・失敗事例の共有や、小さな成功を祝う習慣を取り入れることで4アクションが促される

加えて権限や責任が不明確だと自発的な行動をとりづらくなる場合があるため、職位が上の者は、日ごろからこれらを明確にする必要がある。

また、アンケート結果において、組織内の文化や風土が阻害要因として挙げられた。管理職が個人の力を組織力として最大化するには、企業ビジョンを各組織レベルに落とし込み、メンバーに分かりやすく共有することが重要である。組織ビジョンが明確化されることで、メンバーも組織の方針に合わせた自発的な行動をとりやすくなる。

②4アクションを誘発する「イベント」をつくる

4アクションの実行に組織内での上司や先輩からの指導は重要である。実際に4アクション実行のきっかけとして、上司や先輩からの学びを挙げる回答者は経営層を含めた幅広い層で見られた。一つの推測ではあるが、「育ててもらった」という認識は、4アクションの意識や実行に強く影響すると考えられる。先輩や上司からの指導を通じてよい影響を受けた者は、それを周りに還元・波及させていくとする意識が自然と働きやすくなり、組織として好循環を生み出していく可能性が高まる。

人が育つ場合は、自身が所属する組織である。そのため、教育部門のみならず、自組織においてどのように後輩を育てていくかを全体で考えていくことが求められる。成長につながる挑戦的な仕事を任せる人は多少なりとも背伸びをしないと乗り越えられないような仕事を任された時、その過程で成長を遂げる。そのため、上司には部下の力量を把握したうえで成長につながるような挑戦的な仕事やイベントを与え、個人としての自律自転を促す必要がある。また、必要

に応じて権限を委譲し、自身の責任の中でチャレンジさせる姿勢が求められる。③適切なフィードバックを実施する

経験を踏まえた振り返りもまた重要である。定期的な経験を振り返ることで、教訓や気づきを得ることは4アクションを誘発するイベントとなる。日常的なコミュニケーションを前提としつつ、定期的な経験や状況を整理する機会を持つことが求められる。具体的には1on1ミーティングが考えられる。1on1の目的や方法が十分に理解されず単なる定期面談として認識されている可能性はあるものの、フィードバックの機会としては有効な手段となり得る。適切なフィードバックにより、問題の認識や視野の拡大、実際にとるべきアクションの明確化につながり、4アクションを誘発させることができるのではないだろうか。

「ベース」を構築したうえで、「イベント」によって4アクションを誘発する。メンバー一人ひとりが自発的に行動し、よい影響を与え合う状態をつくりあげ、それが「よりよい組織」の実現にむけてわたしたちができることである。

①教育の機会を創出す



《グループホテル》

東京 / 幕張 / 大阪
札幌 / 長岡 / 湯沢(NASPA)
東京(大崎) / 横浜 / 高岡 / 鳥取 / 博多 / 佐賀
北京

アソシエイトホテル
新潟 / 金沢

ご予約・お問合せ(9:00~17:00)
☎ 0120-227021

The New Otani
ニューオータニホテルズ
www.newotani.co.jp

400年の歴史を有する1万坪のホテルニューオータニ(東京)の日本庭園

睡眠科学が実現する健康経営と生産性向上

世相おちこち

日本生産性本部 上席フェロー 芹川洋一

年末から年始にかけて「メール駆伝」と銘打って、学生時代のクラスメートのグループメールで連絡を取り合った。音頭取りの世話役がいて、順番に出走者を指名、ひとりずつ近況を報告していくものだ。数年前から、この時期の恒例行事になっている。

「駆伝」でも知る健保のありがたみ

古希を過ぎて生存確認の意味合いも強まっている。現に昨年春、ひとり亡くなっていた。なかなか。20日ぐらいかけて総勢34人がたすきをつないだ。ひとクラス55、56人だった記憶がある。70歳そこそこの健康寿命を考えるとやむを得ないのだから、70歳そこそこの健康寿命を

閉鎖術、人工関節置換術など文字通り、十人十色。それぞれに第二・第三の人生を送っている。筆者自身もご多分に漏れず、前立腺がん、脊柱管狭窄症の手術を経験し、変形性膝

関節炎と戦っている。まな病気がかり、手術をしている級友がどうしても目立っている。大変なことはない。前立腺がん、前立腺肥大、白内障、脊柱管狭窄症、パーキンソン病、心房細動カテーテルアブレーション、左心耳

たかどうかではあるまい。たしかに若いころは給料明細を見ながら、ほとんど病気にともかかっていないのに、なぜこんなに健康保険に取られるのだろうかと思つたもの

だ。今となってはそのありがたみがしみじみと分かる。2026年の年の初めである。 (次回は3月5日号に掲載)

おカネがかかるのだろうかと思像すると背筋が寒くなる。とてもシニアライフどころではない。しかし少子化は想定より速いスピードでどんどん進む。子や孫の世代がわれわれの年代になったとき、果たして同じように医療サービスを受け

睡眠改善が生産性や企業価値向上の鍵

神奈川県生産性本部は11月26日、生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会に創業460年の寝具メーカー、西川代表取締役会長CEOの西川八一行氏を招き、「睡眠科学が実現する健康経営と生産性向上」をテーマに講演会を開催した。睡眠という身近な行動の中にこそ、生産性や企業価値向上のヒントがあった。

生産性トップマネジメント・クラブ講演

西川会長は「日本人の睡眠時間はOECDの主要国の中でも最も短い」と指摘した。睡眠不足がもたらす経済損失は、GDPに換算して約3%、約15兆円(現在価値だと約18兆円)規模に達するとされる。判断力の低下、生産性の鈍化、いずれも企業活動に直接的な影響を及ぼす要因だ。

特に西川会長が強調したのは、「睡眠は脳のメンテナンス時間である」という点だ。記憶の整理、創造性



西川代表取締役会長CEO 西川八一行氏

見逃されている」と語る。睡眠不足が長期化する、メンタル不調や認知症リスクの上昇、免疫力の低下にもつながる。これらは医療費負担の増加、休職・離職の増加、社員のパフォーマンス低下など、企業にとって「見えないコスト」となる。「健康経営を掲げるなら、喫煙や食習慣だけでなく、睡眠という誰もが関わる要素へのアプローチが不可欠だと訴えた。

睡眠の改善が社員のエンゲージメント向上に直結する可能性にも触れた。睡眠の満足度の低い層ほど仕事への満足度が低く、若い世代では特にその傾向が強いという。西川会長は「十分に眠れていないことが、離職の一因になっている可能性

もある」と話す。講演では、企業が取り組める具体策も示された。一つは睡眠状態の「見える化」。同社は毎年実施している「万人規模の調査や睡眠解析技術を基礎に、睡眠状況を点数化するアプリ(gomo)や計測サービスを展開しており、社員が自身の睡眠の傾向や課題を把握できる。気づくことややりテラシーを上げることが改善の第一歩という。

また、スリープテックを活用したオフィス環境の改善も提案された。照明を「よく眠り、よく生きる。」を象徴するものといえる。睡眠を戦略的な経営資源として位置付け、その価値を組織文化として定着させることで、競争優位性へとつなげる。西川会長は最後に、「睡眠は創造性を高め、生産性向上や人材育成、経営者交流の推進に尽力した。」

確認されているという。メンバーの集中力を高める「昼寝文化」を受け入れる企業も増えている。

野村高男氏が逝去
神奈川県生産性本部会長 野村高男(のむら・たかお)氏が、登山中の事故により死去した。七十二歳。

神奈川県伊勢原市の大山の登山道で、下山途中に転倒し頭部を強く打った。搬送先の病院で死亡が確認された。

野村氏は1975年に鹿島建設に入社。執行役員横浜支店長などを経て、2021年4月に副社長執行役員横浜支店長に就任。2024年4月からは常任顧問を務めていた。

第56回 中部マーケティング会議

It's MARKETING

縮む社会に、広がる価値。
～人口減少時代のポジティブ・マーケティング～

2026 3/3(火) 4(水)

●名古屋観光ホテル 3階 那古の間 ●オンライン

- サントリーホールディングス(株) 代表取締役社長 鳥井 信宏 氏
- 流山市長 井崎 義治 氏
- エルメスジャパン(株) 代表取締役社長 有賀 昌男 氏
- (株)バル 代表取締役社長 小路 順一 氏
- 元中日ドラゴンズ 岩瀬 仁紀 氏

他、日本を代表する企業経営者あるいは先進的なマーケティング活動を実践する企業の担当者・専門家にご登壇いただきます。

お申込み HP (https://www.cpc.or.jp/mg/chubumarketingkaigi/) からお申込みください。

お問合せ 中部マーケティング協会 TEL 052-221-1261 FAX 052-221-1265

「高成長」から「高福祉」へ



■生産性は人間のもの
日本生産性本部は創立10周年宣言で、高度成長の「ひずみ」の是正こそ、生産性運動が今後挑戦すべき最大課題と指摘した。

64年4月に日本はOECD(経済協力開発機構)に加盟。9月の

IMF(国際通貨基金)総会で、首相・池田勇人は「国民の生活水準は西諸国に近づき、先進諸国の仲間入りするに至った」と述べ、10月開催の東京オリンピックは日本の経済力と繁栄ぶりを世界に発信することになった。

65年は一転。倒産企業が相次ぎ、不況は従来とは異なる構造的要因に起因するものとしてえられた(構造不況)。だが、悲観論を尻目に景気が力強く回復。66年から70年にかけての経済成長率は年平均12%に達した。

そして70年3月。日本生産性本部は創立15周年宣言を発表した。前文では「社会的ひずみ(弊害)を克服するためには「何よりも人

間尊重の精神に基づき、参加の原則を、すべての組織に適用しなればならない」と指摘。「究極において、生産性は人間のものである。生産性運動も、人間における正義の実現と、自由と平等の伸長、連帯の強化へと発展させなければならぬ。この自覚に立てば、いまや生産性運動は、人間の進歩に対する不動の信念と、激動に挑む断固たる決意を示すべき

ときである」と続けた。公書問題で宣言宣言では、新たな運動として、①経営革新と人間尊重②組織と情報への参加③最適雇用の促進④高福祉の実現⑤国際連帯の増進という五つの目標を掲げた。④は「生産性向上の成果は、豊かな社会の実現と、富の公正、福祉の向上を期して、社会的に分配される」と説明。これまでの「高成長の道」から「人間性

重視に立ち、「高福祉時代」を目指して大きく舵を切った。70年版『経済白書』の副題は「日本経済の新しい次元」。総理府は同年12月、第11回国勢調査(10月1日現在)の結果を発表。日本の人口は1億人を突破した。70年ごろから社会的な公書問題について、日本生産性本部は社会環境委員会を設置、71年3月に「産業公書と

生産性運動に関する宣言」を発表した。宣言は、「高成長から高福祉へ」「新しい産業社会の建設」を目指す時代相を明らかに反映したものであった。

71年7月、環境庁発表。72年5月、初の『環境白書』閣議承認。新たな組織体の必要性が急速に高まっていた。(文中・敬称略)

【参考文献】『生産性運動50年史』(社会経済生産性本部、2005年)

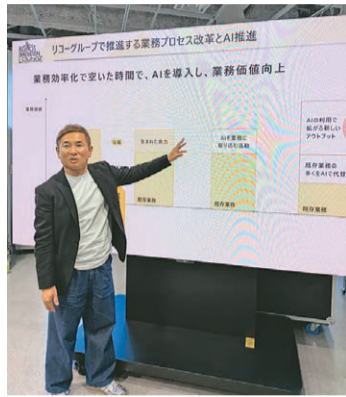
革新力

21

ミライを変える

東京・港区「RICO H BIL TOKYO」(RICOH BUSINESS INNOVATION LO UNGE TOKYO)の扉を開けると、自然光が降り注ぐ広々とした空間が現れる。ゆるやかな曲線を描くテーブルやソファが心地よく配置され、壁面には大型ディスプレイ。対話のための舞台」として設計された空間だ。

年間を訪れる企業は約400社。製造、物流、小売——業界は多岐にわたる。来訪者の8割以上がトップマネージャーという。この場所は立ち上げたのは「RICOH BIL TOKYO」のGeneral Managerの菊地英敏



この場所を立ち上げたGeneral Managerの菊地英敏氏。下は「RICOH BIL TOKYO」内の様子(リコー提供)



「AIを活用し、企業と価値を共創するリコー」

セスでは、こうしたデジタルサービスが大幅な効率化につながるのではないかと。経営者との対話はこうした「価値仮説」の提案から始まり、約2時間にかかって深まっていく。経営者の「ありたい姿」を掘り起こす。これまで「価値仮説」の作成は、担当者が膨大な情報を調べ、資料の作成は、担当者が膨大な情報を調べ、資料

115部署、9000人、議論が立体的に深まっていく。そんなリコーでは「企業内DXプロジェクト」に従業員を徹底的に研修し、集約・自動化・仕掛けた。

この空間は、360度カメラ「RICOH THEIA」で撮影した点群データをもとに維持管理に最適にデータを構造化。デジタルとして再現する企業独自のAIの基盤知

「AIを活用し、企業と価値を共創するリコー」

定資産情報にタグ付けすることで、直観的な管理が可能になる。WEBブラウザで3D表示・閲覧できる。棚卸しの作業時間を大幅に短縮。誰が担当している。誰が再現実性の高い仕事へと変わった。いわゆる企業の暗黙知の形式化だ。建物や設備管理など様々な業務領域で活用できる。

紙ドキュメント問題に挑む

もう一つは、企業内に長年堆積してきた紙ドキュメントの問題。貴重な経営資源でありながら、その複雑さゆえにデジタル化のハードルが高い。菊地氏は「統合報告書一つとっても文字、画像、グラフ、年表が絡み合っている。表現の構造を理解し、必要な情報を抽出して再編する。それがデジタルサービスになり得る」と話す。

「RICOH BIL TOKYO」のGeneral Managerの菊地英敏

この場所は立ち上げたのは「RICOH BIL TOKYO」のGeneral Managerの菊地英敏

「AIを活用し、企業と価値を共創するリコー」

SESでは、こうしたデジタルサービスが大幅な効率化につながるのではないかと。経営者との対話はこうした「価値仮説」の提案から始まり、約2時間にかかって深まっていく。経営者の「ありたい姿」を掘り起こす。これまで「価値仮説」の作成は、担当者が膨大な情報を調べ、資料の作成は、担当者が膨大な情報を調べ、資料

115部署、9000人、議論が立体的に深まっていく。そんなリコーでは「企業内DXプロジェクト」に従業員を徹底的に研修し、集約・自動化・仕掛けた。

この空間は、360度カメラ「RICOH THEIA」で撮影した点群データをもとに維持管理に最適にデータを構造化。デジタルとして再現する企業独自のAIの基盤知

通信コスト削減、業界初の回線管理業務のコンサルティングシステム

「回線秘書」特許第4868263号

■通信設備事業
PBX工事、電話設備工事、構内PHS工事、放送設備工事、LAN工事等を、公共工事を始めとしてオフィスビル、工場からマンション、ホテルまで、長年培った技術でお応えしています。

■情報設備事業
ネットワークの設計・設置・工事・保守、イントラネット構築(ファイアウォール、DNS、Mail、Webサーバ)、ソフトウェアの受託開発・システム保守、ホームページ制作等を、お客様のニーズに合わせてお応えしています。

■消防設備事業
警報設備、避難設備、消火設備、防火設備工事等の設計・整備・保守を行い、消防管理をトータルにサポート致します。お客様の「安全と安心」を守るためのお手伝いをさせて頂いております。

■レンタル事業
PBX、ボタン電話、ゲートウェイ機器のレンタルサービス、第2種通信事業者免許に従い、ホームページ、メール、レンタルサーバ・サービスを行っています。

電通工業株式会社
〒140-0011 東京都品川区東大井5丁目11番2号 K-11ビル
TEL: 03(5479)3711 FAX: 03(5479)3701
URL: www.dentsu.ne.jp