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。

【昭和31年７月20日 第三種郵便物認可】

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」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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）

オンラインバックナンバー検索サービス
みるしるさがす
プロプロ

2026年（令和8年）4月25日（土曜日）　第2817号

AIとの共生軸に生産性改革

第2回「生産性白書」刊行

（左から）永島智子委員、小林喜光会長、宮川努委員

日本生産性本部は３月30日、都内で記者会見を開き、「人口減少社会の生産性改革～人とＡＩの共生～」と題する第２回「生産性白書」を刊行したと発表した。生産性白書の発行は2020年９月以来２回目。力による国際政治の台頭に伴い自由貿易体制を支えてきた秩序が揺らぎ、ＡＩの発展によって経済社会の変化が加速する中で、どう生産性改革を進めるかの指針を示した。

生産性白書は、経済界・労働界・学識者の三者構成のもと、新たな時代の生産性をめぐる諸課題について議論し、マクロ・ミクロ両面から生産性と経済社会のあり方に関する政策提言等を発信する生産性常任委員会（委員長：小林喜光・日本生産性本部会長）において、２０２４年10月から約1年半にわたり議論を重ね、取りまとめた。

記者会見には、小林氏のほか、生産性常任委員会委員で学習院大学教授の宮川努氏、同委員会委員でＵＡゼンセン会長の永島智子氏が出席した。

■客観的事実に基づき課題発見

まず、小林氏が白書の内容について説明した。小林氏は「第1回『生産性白書』が刊行された5年前とは、力による世界政治とＡＩの変革によって、社会経済は大きく変化している。戦後80年のファクトファインディング（客観的事実に基づく課題の発見）をしっかり行い、今後の方向性を提言することが第２回『生産性白書』の目的だ」と述べた。（2面に小林会長インタビュー要旨）

■スポーツ界では飛躍的な成果

宮川氏はコメントの中で、人口減少下でも、スポーツ分野で日本選手が躍進していることを例に、日本の経済社会でも、生産性改革で成果を出せる可能性を説いた。

宮川氏は「労働生産性の分子は、スポーツで考えると五輪のメダル数であり、分母は競技人口であると考えられる」とし、15～39歳の人口が２０００年当初から約１０００万人減っているにもかかわらず、ミラノ・コルティナ五輪で冬季史上最多の24個のメダルを獲得したことを挙げた。

宮川氏は「練習設備の充実や合理的な指導体制、メーカーの用具の開発など、設備投資やイノベーション、優秀な人材によってスポーツの躍進につながった」と指摘。今回の白書が経済界で人材や設備を充実させる起点になることに期待感を示した。

■新たな労使の枠組みへ知恵を

永島氏は「変化の激しさと不確実性が高まる中で、生産性運動三原則の重要性が高まるだけではなく、その中身が問われている。労使関係をさらに進化させて、先見性を持ち、これまでの慣例を打ち破り、新たな時代を築くことが求められている」と述べた。

生産性運動三原則が戦後の経済成長を支えたことを例に出し、「今の時代は、その時と同じような共通項がある」と指摘した。そして、「企業の枠にとらわれず、これまで慎重だった失業なき労働移動も視野に、新たな労使の枠組みを模索し、課題をいかに解決するかについて、もっと知恵を出すべきだ」との考えを示した。

広く発信し各界と議論

生産性白書は各界が共有すべき生産性改革の指針として、労使及び有識者で構成する生産性常任委員会の議論を取りまとめ、提言するものだ。

第1部「総論」では、経済の好循環を持続可能にする生産性向上の担い手である民間企業の経営改革について、またその原動力であるイノベーションと人材投資について討究し、生産性運動三原則の今日的意義を確認している。（3面に生産性白書第1部要旨）

また、第2部「各論」では生産性常任委員会をはじめとする有識者が、各テーマについて寄稿している。

第1章「わが国の生産性の現状と課題（森川正之機械振興協会経済研究所長）」、第2章「イノベーションと生産性（清水洋早稲田大学商学学術院教授）」、第3章「到来する人とＡＩの共生社会において求められる人材とは（栗原聡慶應義塾大学理工学部教授）」、第4章「高付加価値経営（村上輝康産業戦略研究所代表）」、第5章「労使関係と生産性（水町勇一郎早稲田大学法学部教授）」、第6章「投資から考える生産性向上と持続的な『豊かさ』（宮川努学習院大学経済学部教授）」。

日本生産性本部では、今後、白書を広く発信するとともに、人とＡＩの共生を見据えた生産性改革に向け、全国生産性機関や全国労働組合生産性会議（全労生）をはじめ、各界と連携し、経営革新やイノベーションの実践などに取り組んでいくこととしている。

おことわり

5月5日は定期休刊日です。次号は5月15日付です。

CONTENTS

小林会長インタビュー要旨……2
生産性向上×イノベーション③……4
JPC70thクロニクル㉙／価値創造の現場②……5
著者に聞く……7
サービスイノベーションの挑戦③……8

VEGETABLE OIL INK
R70 古紙パルプ配合率70%再生紙を使用

オンラインバックナンバー検索サービス
みるしるさがす

みるしるさがすは、【生産性新聞】【情報誌「ワークライフ」】【活用労働統計／賃金・労使関係データ】のオンラインバックナンバー検索サービスです。
生産性新聞は1956年の創刊紙面から、情報誌「ワークライフ」、活用労働統計／賃金・労使関係データは2021年度発刊版より、また、関西生産性本部「KPC NEWS」は2022春号より、アーカイブとして検索・閲覧することができます。

オンライン
バックナンバー検索サービス
生産性新聞は1956年の創刊紙面から、情報誌「ワークライフ」、活用労働統計／賃金・労使関係データは2021年度発刊版より、アーカイブとして検索・閲覧することができます。

全国に広がる
生産性ネットワーク
公益財団法人日本生産性本部をはじめ、全国には16組織の生産性機関及び生産性県本部があり、それぞれ各地域に根ざした生産性運動を展開しております。

詳細は、右記QRよりホームページでご確認ください　https://news-archive.jpc-net.jp/

公益財団法人 日本生産性本部 生産性運動基盤センター　〒102-8643東京都千代田区平河町2-13-12　TEL.03-3511-4029

第２回「生産性白書」刊行

日本生産性本部 小林喜光会長インタビュー

第２回「生産性白書」の刊行にあたり、生産性常任委員会委員長を務める日本生産性本部の小林喜光会長が生産性新聞のインタビューに応じた。

ＡＩの時代 人間は何をすべきか

第1回「生産性白書」を刊行した2020年は、まさに新型コロナ禍の真っ只中だった。第2回「生産性白書」では、人口減少や地球環境問題など日本が直面している課題は変わらないが、2022年から登場した生成ＡＩが急激な変化をもたらしているほか、世界では法の支配を基本にしていた国でさえ、力によって均衡を破る行動に出ている。

■生産性低迷に歯止めをかける

内外ともに歴史的な変革期にある中で、日本はどう対応するのか。人口減少やカーボンニュートラルの実現といった諸課題への対応はもちろん、急激な変化をもたらしているＡＩが、生産性にどう影響するのかを糸口に、生産性常任委員会で議論を重ねた。

平成は、平和だったが、経済も平らなデフレが続いた。3、4年前からようやくインフレの傾向が出てきた。実質賃金が持続的に上昇するには至っていないが、ベースアップという言葉さえ忘れられていた10年前と比べれば、平均賃上げ率が3年連続で5％を超えたほか、金利のある世界が戻り、経済が活性化し始めている。

企業業績は改善がみられるが、成長投資などによる付加価値創造といった本質的な収益力向上は道半ばだ。日本の労働生産性（2024年）は、ＯＥＣＤ加盟38カ国中、時間当たり28位、一人当たり29位と低迷が続いている。生産性運動が70周年の節目を迎える中、今回の生産性白書には、「この状況に歯止めをかける」という大前提の設問があった。

日本経済が世界上位にあった1970年代には、競争力の源泉は、集団の均質性と効率性だった。日本は製造業を中心に、労使が集団として、同じベクトルで一緒に事をなすことによって経済成長に寄与してきた。

しかし、ＡＩやＩＴの時代は、個のエンパワーメントが競争力の源泉であり、個人がどれだけ力強く、オリジナリティーを出す中で、その多様性と協創の集合体の強さが問われる。

ＡＩの時代に対応した労使関係とはどういうものか。白書では、経済界、労働界、学識者の三者構成で推進してきた生産性運動の基盤である「生産性運動三原則」の今日的意義も確認した。

■人間たる所以は感性やココロ

今回の白書のテーマのひとつには「人とＡＩの共生」がある。その根源にあるのは、ＡＩと共生する「人＋（プラス）」の登場の予測であり、「未来から学ぶこと」の重要性である。

人類は、自らの頭脳に模したＡＩなるエンティティ（実体）が、自らに襲い掛かってくる脅威に直面していると言える。万物の霊長であった人類はもはや、本当に万物の霊長であるのかも疑問符が付く。

ＡＩと人はどう共生するのか、協力して何をつくるのかを考えることが重要だ。ＡＩは人間の左脳を代替し、右脳を模倣する。ＡＩの創造・感情はあくまでも模倣であり、「自由」と「共感」は人間だけのものだ。ＡＩは「Ｈｏｗ」を担い、人間は「Ｗｈｙ」を問い続ける。

人は死すべき存在である。命は限りある。どんなに記憶力が良くても、死ねばどんな記憶も一代で消える。一方、ＡＩは全ての事象をアルゴリズムで残す。地球のありとあらゆる事象が永遠に残る。

人間の人間たる所以は、知覚や感性であり、ココロだ。経済の舞台は、モノ（リアル）から、コト（バーチャル）、そしてココロ（感性）へと推移している。「重さのある」経済から「重さのない経済」へ、付加価値の源泉も推移している。

その中で、最初に仕掛けるのは人間であり、時間をかけていた左脳の仕事をＡＩに任せ、ＡＩの情報を使いながら、結果を判断するのも人間である。今のところ、ＡＩには責任を取ることはできない。ＡＩとの共生を想定し、生産性を高めるという大命題を考える必要がある。

国際社会で力が支配する兆しを見せ始める中、国家の安全保障や経済安全保障を直視し、日本としてどうするのか、どのように経済成長を実現するのかを考えなければならない。

米国のＡＩと科学の国家戦略「ジェネシス・ミッション」は、ＡＩを使って、科学研究のスピードを桁違いに向上させ、米国の技術覇権・安全保障を強化させる狙いだ。マンハッタン計画、アポロ計画に匹敵する国家計画である。

現状でも、ありとあらゆるデータが米国のプラットフォーマーによって独占されており、万が一、他国にこうした情報がリークされると、国家的な危機を迎える。

イランでの軍事衝突でホルムズ海峡封鎖による経済危機が懸念されている。だが、経済安全保障の観点で言えば、金融などのシステムに関するセキュリティリスクも、同じくらいのインパクトがあることを認識する必要がある。

ＡＩなどのテクノロジーが抱えるネガティブな側面からどう経済社会システムを守っていくのかという問題も起きている。複合的に、ものすごい勢いで迫り来る脅威に対し、様々なフェーズを全体として認識し、経済社会システムを変えていく必要に迫られている。今まさに、人類の歴史が始まって以来の最も驚異的な変化の時代にいる。

■夢や志で人間は幸せを感じる

モノからコト、そしてココロの経済へ移行する中、そのサービスに対し、誰がどこに魅力を感じるのかは、ブランディングであり、マーケティングが果たす役割は大きい。

人間のココロにアピールするサービスは、単なるサービスを超えたウェルビーイングである。見て心地よくなり、納得して買いたいと思う。それと同時に安全・安心をベースにした信頼感を与えるものだ。

人間が考えなければいけないのは、生活に根差したウェルビーイングであり、心の安寧だ。社会における一人ひとりの力強い生きがいが創り出す「重さのない経済」では、国力を評価するのはＧＤＰという定量的な数値だけではなく、健康、文化、文明、安全・安心など様々なモノの足し算になる。

モノ差し、コト差し、ココロ差しを持って、経済を大きくするためには、最後は人間に戻る。大きな夢と志がなければ絶対にできない。こうなりたいという夢があるから人間は幸せを感じられる。企業も個人も政治も、すべては心技体のバランスが重要だ。

潜在成長率は資本＋労働＋全要素生産性で導き出されるが、日本の全要素生産性は他国と遜色ない。最大の違いは資本投入量だ。金融危機以降、多くの日本企業は海外で投資を拡大し、日本での投資は横ばいだ。今は企業が国を選ぶ時代であり、規制改革を進め、良質な人材を生み出し、日本を魅力ある国にしなければならない。

ＡＩネイティブな子どもたちが、今の社会経済の延長線上で幸せを感じられるのか、不安を感じずにはいられない。ＡＩに対峙し、何のために生きるのかといった哲学的な姿勢を必要とする時代が来る中で、教育のあり方も抜本的に変革する必要がある。

生産性白書の刊行をきっかけに、今年度は全国の生産性機関や全国労働組合生産性会議（全労生）に足を運んで辻説法したい。労使がどういう思いで今の時代を捉えているのか、白書をベースに議論する機会を作りたい。

2026年度　セミナー年間予定表　主催　産労総合研究所・日本賃金研究センター

月・日	セミナー名	会　場
5月26日（火）	賃金の基礎と分析セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
6月3日（水）	【新任担当者向け】給与計算の基礎セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
6月5日（金）	人材開発の基本、教育体系の構築・運営セミナー	全国町村会館
7月7日（火）	新しい人事部セミナー（仮題）	全国町村会館
8月4日（火）	人事マネジメントの基礎を学ぶセミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
8月18日（火）	人的資本経営時代の要員適正化・人件費適正化セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
8月25日（火）	海外勤務者をめぐる労務管理と税務・給与・社会保険の実務セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
9月8日（火）	社会保険アドバンスト講座	全国町村会館
9月16日（水）	６０歳以上の高齢人材活用セミナー	全国町村会館
10月21日（水）	給与計算の最終チェックセミナー	アーバンネット神田カンファレンス
10月22日（木）	年末調整の実務セミナー	アーバンネット神田カンファレンス
11月17日（火）	賃金交渉の基礎セミナー	御茶ノ水トライエッジカンファレンス
２０２７年		
1月20（水）～21日（木）	２０２７年 春季労使交渉セミナー	全国町村会館
2月4（木）～5日（金）	第５３回 実務中心の賃金交渉セミナー	全国町村会館

お申し込み　お問い合わせ
産労総合研究所付属 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
TEL 03(5860)9771　FAX フリーダイヤル 0120(73)3641
e-mail：cnt01@sanro.co.jp　WEB サイト：https://www.sanro.co.jp/

■こちらは、現在開催予定のものです。これ以外についても、今後企画・開催してまいります。
■受講形態は 3 形態ご用意しており、当日会場受講・当日オンライン受講・録画受講からお選びいただけます。上記は、当日会場受講・当日オンライン受講の日程です。録画受講やセミナーの詳しい内容につきましては、弊社ホームページをご覧ください。左記 URL、二次元コード参照。
■諸事情により、セミナーのタイトル・内容や日程等を変更する場合がございますので、事前にご確認ください

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。

人とＡＩが共生する生産性改革の方向性とは

第2回「生産性白書」第1部（要旨）

序　日本の経済が直面する構造的課題

わが国は人口減少による労働力不足時代を迎えている。社会の安定を維持していくためにも生産性向上が重要である。

ＡＩなどのデジタル技術は、人間の知的領域さえも置き換えようとしつつあり、これまでの時間軸や社会構造の変化も迫られている。ＡＩの活用で、日本の労働力不足による供給制約の克服が期待できる。ウェルビーイングの向上という究極的な目標を実現するため、ＡＩと協働・共生し、人間は心や感性によって新しいアイデアを創造し、人間にとって新たな価値と豊かさを生み出していく。

日本は、再び世界と伍する国へと変革できるのか、今まさにその岐路に立っている。

第1章　高付加価値経営

日本の上場企業の平均ＲＯＥは改善傾向にあるが、成長投資による付加価値創造といった本質的な収益力向上は道半ばである。特に、研究開発投資の伸び悩みと人的資本投資の少なさが懸念される。

この状況を打開するには、短期的な株主価値最大化から、中長期的な付加価値総額の増大へと転換すべきである。経営者は果敢にリスクをとり、未来への投資を拡大しなければならない。具体的には、①無形資産投資の強化、②人的資本投資の拡充、③マルチステークホルダー経営の実践、の三つが求められる。人と社会のために付加価値を創出することこそが企業の本質であり、「高付加価値経営」の推進こそが経営者の本務である。

日本経済全体の生産性向上には、中小企業やサービス産業の抜本的な経営改革が不可欠である。従来、中小企業やサービス産業のデジタル化は、資金・人材の制約から遅れがちであった。しかし、クラウドサービスやＡＩツールの低廉化・簡便化により、大規模な初期投資なしに高度なデジタル経営が可能となってきた。

こうした変革を促進するため、中小企業やサービス産業におけるデジタルリテラシー向上支援、ＡＩ導入に係る伴走型コンサルティングの拡充、業界横断的なデータ共有基盤の整備などを推進すべきである。

第2章　イノベーションとＡＩ

イノベーションには、既存技術の改善・改良による価値の増幅と、新しいアイデアから生まれる価値創造があり、いずれも経営資源への継続的な投資が不可欠である。しかし、イノベーションにつながる研究開発費の増加率をみると、日本はＧ７で最も伸びが小さい。また、日本では商標出願数が特許出願数を大きく下回っており、技術の社会実装が弱いと推察される。

イノベーションを促すには、失敗を許容し新しい挑戦を歓迎する文化の醸成が求められる。またスタートアップと大企業の協業など、積極的にイノベーションの社会実装を支えるエコシステムづくりも重要である。

イノベーションは生産性の高い仕事を生み出す一方、雇用を破壊する可能性もある。雇用リスクを社会全体でシェアする仕組みづくりは不可欠であり、スキルのミスマッチや一時的な雇用喪失に備えたセーフティネットも引き続き重要である。

ＡＩはイノベーションを加速する中核技術だが、ＡＩプラットフォーム開発では、米国・中国の巨大ＩＴ企業が圧倒的な優位にあり、日本は後追いの立場にある。

この状況を打開するには、日本固有の強みを生かしたソブリンＡＩの開発が期待される。具体的には、日本語ベースのプライベートＡＩや、特定業界の専門知識を組み込んだドメイン特化型ＡＩの開発が挙げられる。カスタマイズ型ＡＩは、日本企業が持つ「現場力」との親和性が高く、こうした領域に資源を集中させることで独自の競争優位を築くことができる。

フィジカルＡＩに代表されるロボティクスの分野は、日本が国際競争力を発揮しやすい領域である。現場に蓄積された熟練技能や暗黙知をＡＩに組み込むことで、技能継承の課題を解決し、生産性と品質の両立が可能となる。

さらに、大企業だけでなく中小企業や地方自治体、一般市民もＡＩを活用できる環境整備が重要である。ＡＩの利用コストを下げ、教育訓練機会を広げることで、社会全体でＡＩの恩恵を享受できる基盤を作り出すことが求められる。

第3章　人材投資と労働市場改革

付加価値創出の主たる源泉は人材である。生成ＡＩの普及によりホワイトカラーの事務的業務の一部が代替され、ロボティクスの普及により現場作業に求められるスキルも変化する。ＡＩやロボットを使いこなす能力を職場で共有するなど、幅広い労働者への効果的なリスキリング支援が求められる。

ただし、ＡＩリテラシーのような新たなスキルの教育訓練を個別企業だけに委ねることは難しい。また、定型業務がＡＩに置き換えられることで、ＯＪＴ（職場内訓練）によって育まれる能力が損なわれないよう留意が必要である。

ＡＩリテラシーが社会の基盤となる時代に向け、初等中等教育から職業訓練まで広くＡＩ・デジタル教育を充実させるべきである。業界団体や産業別労働組合が産業単位での労使協議を通じて教育訓練の場を提供することも有効である。

ＡＩ主導のイノベーションにより、ＡＩをマネジメントできる人材が求められる。現場のエッセンシャルワーカーは、デジタル技術を活用して生産性を高め、より高い賃金を得る「アドバンスト・エッセンシャルワーカー」へと育成されることが望ましい。

そのためには、雇用保障を担保しつつ転職可能性を拡大する「フレキシキュリティ」を確保した積極的労働市場政策への転換が必要である。多様な働き方を自律的に選択できる環境を整えるとともに、中高年齢層のセカンドキャリア支援も重要性を増している。また、税・社会保険制度は就労に対して中立的であることが望ましく、就労促進と格差是正を両立する制度の導入を検討すべきである。

第4章　生産性運動三原則

日本における生産性運動は、第二次世界大戦により疲弊した経済の立て直しと自立、国民生活の向上を目指し始まった。米国からは優れた技術とその背景にある経営を学び、欧州からはより人間的な価値を追求する精神を取り入れて、日本独自のシステムに進化させた。わが国における生産性運動は、技術的概念を超えて人間尊重の理念が重視されてきた。

「生産性運動三原則」の第一項目である「雇用の維持・拡大」は、生産性向上が究極において雇用を増大することを確認し、産業・企業の成長が雇用機会を創出するとともに、雇用の安定を最優先とする雇用慣行の定着を促した。

第二項目の「労使の協力と協議」では、労使の信頼関係が生産性向上の基盤であるとの認識のもと、労使で経営・労働課題を協議する体制が築かれ、先進諸国へのキャッチアップを進めた。

第三項目の「成果の公正な分配」では、生産性向上の成果が労働諸条件の持続的改善につながると同時に、高品質の商品・サービスを適正価格で消費者に提供することで経済の好循環を創出し、国民生活の向上に寄与した。

「生産性運動三原則」の今日的意義を以下の通り確認する。

①雇用の維持・拡大

人とＡＩの協働・共生により、人間の価値と能力を高める仕事の創出が求められる。ＡＩやロボティクスをはじめとする新たな技術の開発と普及を通じ、誰もが能力を最大限発揮できる環境を実現すべきである。

②労使の協力と協議

ＡＩの普及に伴う職場のあり方や働き方について、人間尊重と相互信頼の理念の下で労使が協力・協議して問題解決する重要性は今後も変わらない。個別企業・産業だけでは解決が困難な社会経済課題について、労使が産業横断的に協議する体制が必要となる。

③成果の公正な分配

生産性向上による成果は株主・経営者、労働者、消費者に公正に分配されるものであり、成長と分配の好循環の礎である。将来の付加価値の源泉として、未来に向けた研究開発や人材への投資が欠かせない。経営者は、企業のステークホルダーが株主、従業者、消費者、取引先やサプライチェーン、地球環境問題への対応まで広がっていることを再確認すべきである。

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。

生産性向上×イノベーション

早稲田大学商学学術院　教授　清水　洋

【第3回】

イノベーション人材：社会側の課題により偏る人材と内的動機づけの重要性

イノベーションを生み出した人には高学歴、高い開放性と外向性、白人、男性などいくつかの傾向が見られている。だがその背景には、教育機会や経営資源へのアクセスをめぐる、社会的格差が潜んでいる。また、高い内的動機づけは欠かせない。イノベーション人材がいないと感じる時には、内的動機づけが高い人を選べていないのかもしれない。

■生み出す人材

イノベーションを生み出すのはどのような人なのだろう。古くから注目を集めてきた問いだ。早くから研究が進められたのは、知的な能力と創造性の関係だ。知能の高さと創造性の間の関係では、正の相関が見られている。ただ、知能がある一定程度（IQテストではおよそ120）を超えると、そのような関係は見られなくなる。つまり、知能は大切だが、ある一定水準以上あれば良いというわけだ。

領域知識と創造性の間には、逆U字型の関係が見られている。領域知識とは、ある特定の専門や業界、業務などで必要とされる特化した知識のことだ。これがないと、新しいモノゴトを生み出そうとしても、やることはでたらめになる。領域知識が蓄積すると、体系的な理解がされてくる。だからこそ、何が新しいのかも理解できるようになる。しかし、領域知識が蓄積しすぎると、それが固定観念となり、新しいアイディアにつながりにくくなると考えられている。

創造性の高さは、心理的傾向の観点からも研究されてきた。創造性の高さと開放性や外向性との間には正の相関が繰り返し観察されている。開放性とは、新しい情報や知識、経験などを受け入れることへの柔軟さであり、外向性は他者との交流を好む程度である。開放性や外向性が高いと、外からの新しい情報が入ってきやすく、新しさに繋がりやすいと考えられている。

イノベーションだけではないが、極めて優れた成果を上げる人の特徴も研究されてきた。いわゆる天才研究である。そこでは、幼少期や中学生の時の数学や空間認識能力などが、大人になった時の極めて高い業績（例えば、フォーチュン500企業のCEOや連邦判事、億万長者など）を上手く予測できる因子として観察されている。天才は、子どものころから優秀というわけだ。

自分でコントロールできない要因も大きい。裕福な保護者（所得分布の上位1%）のもとで育った子どもは、将来的に自分も高所得者になる確率が高く、優れた発明をする確率も高い。子ども時のテストの点が良くても、低所得の家庭に育つとその才能を開花させにくい。人種の影響もある。親の所得を考慮に入れたとしても白人の子どもは、黒人、ヒスパニック、アジア人などと比べると将来、優れた発明などの成果を上げやすい。性別でも明らかな偏りがある。女性が優れた技術を生み出す確率は低い。

新しいビジネス機会を開拓するアントレプレナーシップの観点でもほぼ同じ傾向が見られている。世界の多くの地域で男性の方が女性の起業家の数を上回っている。数だけではなく、起業した企業の収益性や成長性といった成果で見ても、男性の起業家が上回っている。女性の起業家のビジネスは、規模が小さく、成長性が低く、資金調達も小さい傾向がある。

年齢は興味深い。若い人の方がアントレプレナーシップの程度は高いように思えるが、大きく成長するスタートアップの創業者の創業時の年齢は40代後半から50代だ。このことは、経験や人脈などが重要になることを示唆している。また、移民の起業が多いことも観察されている。これは、差別によるガラスの天井の存在があると考えられている。

このようにイノベーション人材の特徴はかなり明らかになっている（表はそれをまとめている）。総じて言えば、裕福な保護者に育てられた白人の男性で、学歴が高く、開放性と外向性が高い人がイノベーション人材と言えそうだ。

■社会側の問題

ただし、これには大きな注意が必要だ。このような傾向が出てくるのは、社会側に問題があることを意味している。男性と女性で生得的に男性の方が創造性が高かったり、発明の才があったり、アントレプレナーシップが高いということは確認されていない。ビジネスにおいてそもそも女性が不利な立場にある結果だと考えられている。女性は、ビジネスの教育や経験を積む機会が制限されていたり、ビジネス機会を開拓する上で必要な経営資源へのアクセスが限られていたりする。さらに、性別ごとの社会的な役割期待の存在が、女性がビジネス機会を積極的に追求することの妨げになっている。

これらの偏向を取り除いた上で、アントレプレナーシップが生来的に性別によって規定されていることを示す実証的な証拠は今のところない。人種や移民も同様だ。

■トレードオフの関係

動機づけも大切だ。人々の動機づけは、外的なものと内的なものに分けることができる。外的動機づけとは、外からの刺激による動機づけだ。典型的には金銭的な報酬や承認欲求を得るために動機づけられているものだ。内的動機づけとは、やっていること自体に魅力を感じ動機づけられているものだ。創造性は内的動機づけと正の相関がある。なぜなら、創造性は探索の量に大きな関係があるからだ。内的に動機づけられている人は、「もっと良いやり方があるはずだ」と探索をやめない。だからこそ、創造性は高い水準になりやすい。外的に動機づけられている人は、自分が求める報酬や承認を得られるであろうというところで探索をやめてしまう。

さらに、この二つの種類の動機づけの間には、トレードオフがある。外的動機づけを高めていくと、内的動機づけが低下することが見られている。つまり、イノベーションを促進しようとインセンティブをつけたり、社会的承認欲求を満たしたりすると、自由な探索に重要な内的動機づけを低下させてしまう恐れがある。

重要なのは、内的動機づけだ。それでは、どうすれば部下、同僚（時には上司も）の内的動機づけを上げられるのだろう。ただ、他人の内的動機づけをコントロールするのは難しい。なぜなら、内的動機づけには好きや嫌いという感情が含まれているからだ。自分の感情をコントロールするのも難しいのに、ましてや他人の感情までコントロールすることなどできない。やる気がない人の内的動機づけを上げようとしても、コストと時間ばかりがかかり、上手くいかない。

しかし、内的動機づけが高い人を選抜することはできる。創造性よりも努力投入量が必要な場合には外的動機づけが有効だが、高い水準の創造性が必要な場合には、内的動機づけが高い人を選んで、任せることが重要だ。

選抜し、任せる

表：イノベーション人材の特徴

	創造性	発明	アントレプレナーシップ
性別	性別差は明らかではない	男性有利	男性有利
人種	明確な差は確認されていない	白人有利	白人有利
学歴・知能	知能と創造性の間は逆U字型、領域知識も逆U字型	高学歴有利	高学歴有利（低学歴も起業確率は高い）
家庭環境	所得が高い家庭の子ども有利	所得が高い家庭の子ども有利	所得が高い家庭の子ども有利
年齢	逆U字型、ミドルキャリアにピーク（分野により異なる）	発明生産性は40代前半にピーク	成長するスタートアップは40～50代
心理的な傾向	開放性と外向性の高い人が有利	開放性と外向性が高い人が有利（ただし発明の成功は開放性より粘り強さと関係する側面も）	開放性と外向性の高い人が有利

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

スマホサイトはこちら

〒286-0035 千葉県成田市囲護台1-1-2　Tel.0476-24-0101
〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372　www.u-cityhotel.com

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。

加速する国際展開

JPC 70th クロニクル 第29回 chronicle

――第1回生産性国際シンポ開催

■〝ローマ宣言〟の精神で

1980年代、生産性運動の国際展開は具体的な形で実を結んでいく。

83年5月10～12日、都内のホテルで「第1回国際生産性シンポジウム（IPS）」が開催された。テーマは「生産性向上による世界経済活性化への道を求めて」。IPSは、世界経済の再活性化を生産性の向上に求めたOECD工業化委員会での議論を受けて、日本政府が開催を決め、その実施を日本生産性本部に委託したもの。欧米各国・アジア各国など28カ国481人の海外参加があり、国内541人と合わせて計1022人が参加した。

開会式で本部会長・郷司浩平は、「低迷する国際経済の困難や矛盾を克服するのは、研究開発の振興や科学的経営管理とともに、〝ローマ宣言〟の精神に則った人間尊重と参加を採り入れた生産性運動の国際的復興、とりわけ先進国のそれにあると確信している」とあいさつした。

「第1回生産性国際シンポジウム」で特別講演を行う松下電器産業相談役・松下幸之助（1983年5月）。

■「京都宣言」を採択

本部の83年度「事業報告書」は「本シンポジウムは、生産性運動に歴史的な記録を残すイベントとなった」とその意義を高く評価した。第2回IPSは86年10月、西ドイツで、第3回は88年4月、米国でそれぞれ開催。そして第4回は90年10月、再び日本の京都で「国際協力と生産性――相互理解のために」をテーマに開催された。

最終日には「地球社会化時代における生産性向上についての五つの主張」（「五つの主張」は▽人間尊重▽労使協力▽社会の理解▽国際協力▽未来への協力）を提案する「京都宣言」を採択した。

83年からは、JICAの要請を受けてシンガポール生産性向上プロジェクトを推進。87年からは、発展途上国への技術協力派遣プロジェクトを推進した。

さらに、ボツワナ共和国からの視察団受け入れ（91年9月）、中米域内産業技術育成センターの支援（92年9月から5カ年計画）、東欧やソ連との生産性協力、中国との生産性交流、韓国との協力・支援など世界各国との連携が進んでいった。

（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）

価値創造の現場 【第2回】

健康はつくれるのか

羽立工業（静岡県湖西市）

スポーツ用品メーカーの転換

健康づくりは、運動器具や用品をそろえるだけでは続かない。人が身体を動かし続けるには何が必要なのか。

スポーツ用品メーカーの羽立工業は、製品の開発・販売にとどまらず、参加のきっかけや人とのつながりまで含めた仕組みづくりで、この問いに向き合っている。

法人・行政向けに展開する体力測定。結果の可視化が参加者の行動変容を促す。

創業期のシャトルコック製造風景。手作業による試作と改良が、羽立工業の出発点を形づくった。

■原点と転機

「モノを売るだけでは、人は動かないんです」。そう語るのは、羽立工業（静岡県湖西市）の松浦伸行取締役だ。

同社が現在向き合っているのは、「どのように健康を生み出すか」という問いである。製品の開発・販売にとどまらず、人が身体を動かし続ける仕組みそのものを設計しようとしている。

同社の原点は、戦後まもなく取り組んだバドミントンのシャトルコック開発にある。ナイロン素材で羽根の挙動を再現する試みは当時としては先進的で、試作を重ねて製品化に成功した。このシャトルコックは広く普及し、同社の事業基盤を築くヒット商品となった。しかし、特許の失効や競争激化により事業は縮小し、「いい製品を作れば売れる」という前提は崩れた。この経験は、その後の経営判断に大きな影響を与えた。

■変化に応じる事業

その後、同社は高齢化の進展とともに拡大したゲートボール市場に活路を見いだし、さらにグラウンドゴルフへと事業を広げた。現在ではグラウンドゴルフ用品が売上の約半分を占める主力事業となっている。

同社の躍進を支えたバドミントンのシャトルコックを手にする松浦伸行取締役（右）と、体力測定やトレーニングに用いる器具を手にする内藤寿子営業課長。

この市場も安定的に拡大しているわけではない。高齢者の就労継続によって自由時間が減り、都市部ではプレー環境の確保も難しい。かつてのように自然に人が集まる市場ではなくなりつつある中で、同社は市場の変化に合わせて事業の形そのものを調整してきた。

■場をつくる発想

こうした中で同社が重視しているのが、「参加機会そのものを設計する」という考え方である。全国各地で開催される「ハタチカップ」は、その象徴的な取り組みだ。数百人規模の参加者を集めるこの大会は、単なる販促活動ではなく、競技に参加する動機そのものをつくり出している。

参加者は競技を楽しむだけでなく、仲間と交流し、競い合い、緊張感の中でプレーする。そうした体験が継続的な参加意欲を生み、市場の維持にもつながっている。製品を提供するだけでは人は動かず、「理由」と「場」が必要だという認識がここにある。

■健康を支える仕組み

この発想は、法人・行政向けに展開する「自立体力テスト」にも表れている。歩行能力や姿勢変換能力などを短時間で測定し、身体機能を可視化する仕組みで、結果はすぐにデータ化される。すでに500以上の団体で導入され、参加者は7万人を超える。

特別な設備や専門人材に依存せず、企業や自治体の中で継続して実施できる点も特徴だ。健康施策は単発で終わりがちだが、この仕組みは継続を前提に設計されている。参加者自身が結果から気づきを得ることで、行動変容が促される構造になっている。

■つながりが支える

取り組みから見えてくるのは、健康を支えるのは運動そのものだけではないということだ。参加者の背景には、交流や外出のきっかけといった社会的要素がある。

一方、こうした接点を持たない場合、とりわけ男性高齢者では参加への心理的ハードルが高くなりやすい。継続には、交流や外出のきっかけを含めた仕組みが欠かせない。

羽立工業は、スポーツ用品を提供する企業から、身体を動かし続ける仕組みを設計する企業へと歩みを進めている。

羽立工業HP

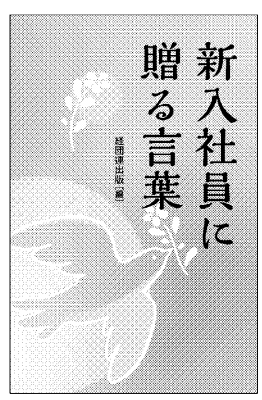
新入社員に贈る言葉

豊かな職場生活のための言葉の花束

経団連出版 編
小B6判　208頁　定価1650円（税込）

◆1973年の発行以来ロングセラーの最新版

日本の様々な分野の第一線で活躍されている有識者や著名人が、働くとはどういうことか、充実した人生を送るコツは何かなどを、新たに社会人となる方々に向けて贈る、励ましの言葉や職業人生へのアドバイスです。多彩な諸先輩が、自身の新入社員の頃の思い出や人生経験を踏まえて語りかける言葉のひとつひとつは、これから始まる職場生活への貴重なヒントとなり、ひいては人生の指針となるでしょう。

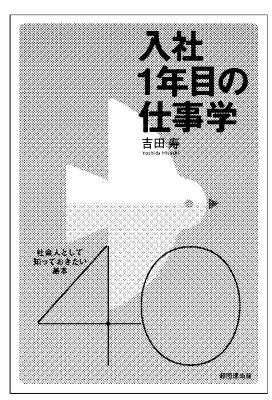


入社1年目の仕事学

社会人として知っておきたい基本40

吉田 寿 著
四六判 200頁 定価1760円（税込）

経験を積みキャリアを重ねれば、自ずと人は成長します。問題は、それをどこまで続けることができるかです。時代を経ても変わらないものを仕事学の基本に据え、これに直近の変化をも取り込んで近未来を展望しながら、厳選40項目を4部構成でピックアップして解説を加えました。



経団連出版　経団連事業サービス　東京都千代田区大手町1-3-2　TEL 03-6741-0043　お求めは書店または当法人ホームページまで　経団連事業サービス　検索

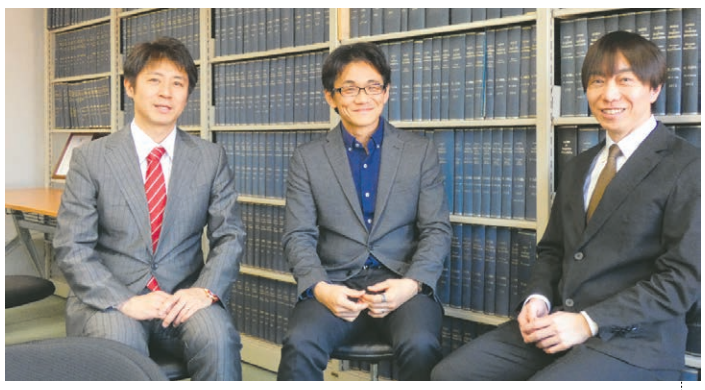
本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

経済学×生産性の最先端 1

エコノミクスデザイン共同創業者3氏に聞く

エコノミクスデザイン　企業の持続的成長を支援するコンサルティング事業を展開。近年重視されるESG分野では、各企業の指標をKPIとして可視化し、経営判断を後押しする。さらに、マーケティングサイエンスにより、収益拡大に寄与。加えて、経済学の知見を活用した制度設計で市場の活性化を図るほか、企業内データを基に成長に必要なKPIを導出し、最適な戦略立案を支援している。

経済学は政策立案や学術研究のためだけのものではない。価格設定、需要予測、評価指標の設計、市場ルールの構築、さらには社会的価値の可視化まで、企業経営に活用できる領域は広い。本連載では、こうした考え方の下で学術的知見を企業の現場に届けるために2020年に設立されたエコノミクスデザイン（EDI）の活動を紹介し、経済学の学知を活用した生産性向上の最先端の取り組みに迫っていく。初回は、同社の共同創業者である星野崇宏氏、坂井豊貴氏、安田洋祐氏に、設立の背景や狙い、今後の展望などを聞いた。



エコノミクスデザイン共同創業者　安田洋祐氏　2007年米国プリンストン大学大学院経済学博士課程修了。25年より政策研究大学院大学教授。専門はゲーム理論、マーケットデザイン。

エコノミクスデザイン代表取締役・共同創業者　星野崇宏氏　2004年東京大学大学院総合文化研究科博士課程修了。15年より慶應義塾大学経済学部教授。専門はデータサイエンス、行動経済学、計量マーケティング。

エコノミクスデザイン共同創業者　坂井豊貴氏　2005年米国ロチェスター大学大学院経済学博士課程修了。14年より慶應義塾大学経済学部教授。専門はメカニズムデザイン、社会的選択理論。

学術的知見を企業の現場に

■学知を生かすために会社設立

――会社設立の背景や目的について教えてください。

坂井　米国では21世紀に入ってから、経済学をビジネスに活用する流れが進んでいました。特にメカニズムデザインは企業活動との接点が広がっていた。日本は遅れていましたが、いずれ広がる確信がありました。その確信を持てたのは、不動産オークションの経験です。理論を活用すると実際に物件を高く売れる。経済学は現場で機能する実感を得ました。

星野　私はこれまで様々な企業でデータサイエンスやマーケティングの技術顧問をしております。ただし私が顧問となるのは社内人材が豊富な場合で、専門人材がいない企業でも知見を活用するニーズを多くいただき、人材確保や分析体制の整備も含め、組織として引き受ける必要がありました。学知を企業に届ける仕組みをつくるという点で、EDIの構想に共感しジョインしました。

安田　私はメディアを通じた情報発信や政府の委員活動などに携わってきましたが、ビジネスの現場には踏み込めていませんでした。実務をよく知らないままビジネスや経済を語ることへの違和感もありました。日本では費用削減には学知が入ってきている一方、付加価値創造の領域は経験や勘に依存する部分が大きいです。そこに経済学を生かせる余地があると考え、参加しました。

――印象的な案件は。

坂井　初期の印象的な案件はレーティング設計です。ECサイトでの商品の点数付けですね。元ネタは、国の豊かさをどう数値で測るかというGDPをめぐる議論です。その知見を、商品の良さをどう数値で測るかに応用しました。多くのサービスでは単純平均が使われていますが、極端な評価や評価者の癖に左右されやすい。そこで様々な評価の偏りを補正するアルゴリズムを導入しました。フェアでありたいと思うのは簡単ですが、実際にフェアであるためには相応の学知が必要です。

星野　私にとってはプライシングです。日本企業はコスト積み上げ型で価格を決めるケースが多いですが、急激なコスト上昇のもとで旧来型の限界が来ています。本来の値付けは消費者の支払意思額に基づくべきです。ただし従来型のアンケートによる測り方では限界があります。人は戦略的に答えたり、適当に答えたりしますので。重要になるのが誘因両立性、つまり正直に答えることが最適となるよう設計するのが肝です。

安田　プライシングは二種類に分けて考えられます。一つは既存商品の価格見直しで、過去データなどから需要を推計するもの。日本企業では、これが十分に行われていないことも多いです。もう一つは新商品で参考となるデータがない場合。何らかの方法で潜在的な需要を把握する必要がありますが、単純なアンケートではバイアスが出たり、信頼性が低かったりする。そこで学知を生かした設計が必要になります。

■企業の意思決定に資する分析

――不確実性が高まる中、企業からはどんな相談が多いですか。

坂井　プライシング以外にも、市場設計や評価指標の設計などの相談があります。取引が薄い市場でも、ルールや約定アルゴリズムを見直すと、売買が増えて市場が厚くなる場合があります。

星野　最近はインフレや為替変動の影響が大きく、過去データの延長では対応できません。価格への反応は賃金や物価、期待によって変わります。その構造を理解することが重要です。経済学知に基づき需要を変える要因をモデルに組み込めば、複数のシナリオで分析できます。未来を正確に予測できなくても、意思決定の質を大幅に改善できます。

安田　シナリオ分析によって意思決定の質を高めることは重要ですね。また、施策の効果測定や社会的価値の可視化も重要な領域です。例えば、環境投資などでは財務上の利益だけでなく、環境負荷の低減やブランド価値、リスクの回避なども含めて評価する必要があります。

――一般的なコンサルとの違いはありますか。

坂井　教科書を書く人と、読む人の違いではないでしょうか。市場設計や評価指標を設計できるコンサルがどれほどいるかは知りませんが、私たちが書いたもので学んだ人もいるでしょう。そして私たちは、教科書に載っていない多くの落とし穴を知っています。

星野　学術的な裏付けを重視している点が大きいです。慣習的に使われている手法が妥当とは限りません。特に価格のように企業業績に影響が大きい領域では責任重大です。また、企業側で運用し内製化できる仕組みを構築することを重視しています。

安田　意思決定そのものを代行するのではなく、企業が自ら判断するための材料を提供する最高の黒子を目指したいです。需要や支払意思額、社会的価値といった、通常は見えないものを定量化できるのが我々の強みです。

■EDIの仕組みを社会に浸透

――今後の展望については。

坂井　EDIを、学知を社会に届ける高速道路のようにしたいです。研究者が新しい学知を生産したら、それが自動的に社会実装されていく世の中を作りたい。

星野　価格設定は企業の付加価値に直結する重要な領域です。ここに学知を浸透させることには大きな意義があります。

安田　費用削減だけでなく、付加価値創造にも学知が使えるという認識を広め、日本全体の生産性向上につなげていきたいです。

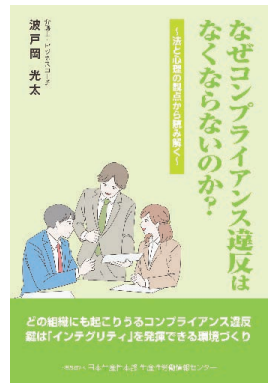
◇

本記事の詳細はウェブに掲載しています。

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。

著者に聞く

はとおか・こうた　弁護士（アクト法律事務所、東京弁護士会）、ＢＣＳ認定プロフェッショナルエグゼクティブコーチ。法的アドバイスや契約交渉、労務問題の予防・解決を中心に活動。ＩＴや不動産、飲食など、これまでの相談数は1000件超。ビジネスコーチングスキルを兼ね備え、依頼者と伴走して解決を目指す。著書に『ハラスメント防止と社内コミュニケーション』『論破されずに話をうまくまとめる技術』など。



弁護士・ビジネスコーチ
波戸岡　光太著

なぜコンプライアンス違反はなくならないのか？

～法と心理の観点から読み解く～

（2026年2月、日本生産性本部・生産性労働情報センター刊、四六判212ページ、定価：2,420円）

書籍担当編集者からの一言

企業不祥事の奥には、誰もが影響を受けている「人の心理」が潜んでおり、それを理解することがコンプライアンス違反の防止につながる。本書は、数多くの企業事例と向き合ってきた筆者が、違反をしてしまう心理的メカニズムから、コンプライアンスに関わる５つの法律分野、実効性あるコンプライアンス体制構築までを丁寧に解説している。（松井恵美子）

法律やルールを知っていてもコンプライアンス違反は起こってしまう、いや起こしてしまう。一体なぜか。本書はその心理やメカニズムを分かりやすく解説する。筆者の波戸岡光太氏は、キーワードとして「インテグリティ（誠実さ）」を挙げ、空気に流されそうになったときなどに「自分は今、誠実だろうか」と立ち止まって考える必要性を強調する。

■心のメカニズムを浮き彫りに

コーチング弁護士として、多くの企業でコンプライアンス研修を行ってきた筆者。当初は法律やルールの内容に特化していたが、ある時、受講者から「それでも、人はなぜ、わかっていてもやってしまうのでしょう」「悪いと思っていても声を出せないときってありますよね」と言われ、ハッとしたという。

確かにルールは知っていても、ルール違反は起きるし、起こすもの。ルール違反が良くないことも知っているけれども日々の業務の中で、「これぐらいならいいよね」とルール違反する。そんなことは、身の回りにもあるのではないだろうか。

「一人だったら絶対に守るのに、集団でみんながルール違反をしていたら、『おかしい、やめよう』『コンプライアンス違反ですよ』と言い出せない空気があったりする。『みんなが黙っているから私も黙っていよう』という心の動きをスルーするのではなく、その心のメカニズムを浮き彫りにして、仕組みを伝えることは大事だと思った」

2007年から弁護士として活動する波戸岡氏。「ずっと人の心には興味があった。なぜコンプライアンス違反が起きてしまうのか。そのメカニズムを心理学の知見や理論を通してお伝えすることは僕だったらできるんじゃないか」。

波戸岡氏は、本書の執筆動機をこのように話す。

■不正は「小さな妥協の積み重ね」から始まる

本書は、「今の時代の〝コンプライアンス〟」「コンプライアンス違反の奥にある心理」「知っておきたいコンプライアンスに関わる5つの法律分野」「企業が『コンプライアンス体制』を整えるために必要な10のポイント」の4章で構成。特に、社会心理学の観点から解説した第1章・第2章は本書の核心部分だ。

まず、現代は〝法律〟を守るだけではない時代」との認識を示す。「少しだけ資料を〝都合よく〟修正する」といった小さなコンプライアンス違反の芽は無数に潜んでおり、一度でも小さな違反が見逃されると、「あの人もやっているから」「このくらいならいいでしょう」と慣れと麻痺が拡大。やがてそれは、〝暗黙のルール〟となり、大きなコンプライアンス違反につながる。波戸岡氏は、「不正は突然大きくなるのではなく、小さな妥協の積み重ねから始まる」と記す。

そもそも「コンプライアンス」の語源をたどると「期待や要請に〝応える〟」という意味もある。つまり、コンプライアンスとは、「法律や規則を守ること」に加え、「社会の良識や規範、倫理に沿って行動すること」という意味を含んでいる。そのため、「法の網をかいくぐればいいという発想であってはならない」と断じる。

■言動と価値観が一貫

現代のコンプライアンスを理解するうえで欠かせない一つのキーワードとして「インテグリティ（integrity）」を強調。直訳すると「真摯さ」「高潔さ」「誠実さ」といった意味を持ち、「言動と価値観が一貫している状態」を指す。

日常業務の中で、「この行動は誰の期待に応えるものか？」「この報告は、胸を張って説明できる内容か？」などと問い直す。こうした問いを自分に投げかけ続けることが、「組織の健全性を保ち、社会の信頼に応えるための第一歩となる」という。コンプライアンス違反をしないことは最低限のラインであり、そこから一歩進み、「『誠実に行動する＝インテグリティを持つ』ことが、現代の企業や働く個人に不可欠」と説く。

■空気を変える4つの対策

コンプライアンスとインテグリティを、「規範の出どころ」「判断基準」「行動の態度」「防止アプローチ」「主体性」の観点で比較。例えば「規範の出どころ」では前者が「他律的」、後者が「自律的」、「行動の態度」では前者が「消極的／受動的」、後者が「積極的／能動的」だ。

身内に甘い内集団バイアス、正常化バイアス、確証バイアスの三つが合わさることで、重大な問題の〝芽〟に気づいても見逃してしまうという心理も解説。

そして「空気を読む」。その行動の背景には、狩猟採集時代の本能的な生存戦略が存在すると言われる。だが、「表面的同調」が集団内で強く働くと、「同調圧力（集団圧力）」に変化。誰かが勇気を持って異を唱えようとしても抑え込まれ、結果として不正が見逃されてしまう。

「目に見えない空気をないがしろにしてはいけない」として、コンプライアンス違反にあてはめて①「新しい風」で空気を変える②空気を相対化する③空気を断ち切る思考をする④流れに対抗する根本主義者になってみる――という「空気を変える4つの対策」を提示する。

第4章の「10のポイント」では、まず「トップのコミットメントが出発点」と記す。波戸岡氏は、「世代を問わず、常に人はアップデートしていく必要がある」と指摘。読者には「脳と心の仕組みを知ることで、よりよい距離間で、自分事としてコンプライアンスやインテグリティと向き合うことができるようになれば」と話す。

企業のトップ・管理職、人事労務・研修担当者のみならず、組織人にとって必読の一冊だ。

一人ひとりの「誠実さ」がコンプライアンス違反を防ぐ！

生産性労働情報センターの好評書

～法と心理の観点から読み解く～

なぜコンプライアンス違反はなくならないのか？

不祥事は、ルール違反ではなく、“組織の病”として起きる。

見逃し、沈黙、同調、自己正当化。
そのメカニズムを知らなければ、再発は防げない。

［著］　弁護士・ビジネスコーチ　波戸岡　光太
四六判・212頁　定価2,420円（本体価格2,200円）
ISBN 978-4-88372-635-6

詳細・ご注文はこちらから
https://bookstore.jpc-net.jp/detail/books/goods004148.html

生産性労働情報センター　〒102-8643　東京都千代田区平河町2-13-12　TEL.03(3511)4007　FAX.03(3511)4073

なぜコンプライアンス違反はなくならないのか？

職場のコンプライアンス違反防止実践セミナー

法と心理の観点から読み解き、ケースから学ぶ

日時：２０２６年６月１０日（水）　１３：３０～１６：３０
講師：波戸岡　光太 氏（弁護士・ビジネスコーチ）
会場：日本生産性本部セミナー室　永田町駅徒歩５分
形態：会場参加、Web 配信

本セミナーでは、労働法や会社法などの主要分野を整理するとともに、コンプライアンス違反を引き起こす心理的メカニズムを解き明かします。また、ケーススタディを通じて、組織として本当に機能する「コンプライアンス体制」の築き方を実践的に学びます。

詳細、お申し込みはこちらから
https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007953.html

生産性労働情報センター　〒102-8643　東京都千代田区平河町2-13-12　TEL.03(3511)4007　FAX.03(3511)4073

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。

第5回日本サービス大賞

経済産業大臣賞

子どもたちに学びの機会をつくりたい学校の先生と、民間企業をつなぐオリジナル教材パッケージ「SENSEI よのなか学」で第5回日本サービス大賞経済産業大臣賞を受賞したARROWS代表取締役社長の浅谷治希氏は、生産性新聞のインタビューに応じた。子どもの体験格差・教育格差を改善し、「先生から、教育を変えていく。」というビジョンに掲げた取り組みをさらに浸透させる。

サービス イノベーションの挑戦

【第3回】

先生の負担減で教育格差是正

ARROWS（東京都）

浅谷　治希（あさたに・はるき）2009年、慶應義塾大学経済学部卒業後、ベネッセコーポレーションに入社。女性向け大型ポータルサイトの集客に従事。ベネッセコーポレーション退職後、2012年に開催されたStartup Weekend Tokyo大会でSENSEI NOTEを開発し、優勝。それを機に、2013年にLOUPEを創業。19年に社名をARROWSに変更。

■専門分野の授業に対応

「SENSEI よのなか学」は、日本や世界を最前線でリードする企業が持つ知見やツール、データ、最新情報を盛り込んで作成した完全オリジナルの教材パッケージだ。学習指導要領に沿った通常の授業で使える教材を提供することで、「子どもたちによのなかに触れる機会を作りたい」と考える意欲のある先生を サポートするのが狙いだ。

この事業は、先生が教えたくても十分に教えることが難しい領域を、どのように支援するかを考えた結果生まれたものだ。学校現場では、実務に追われる先生が、準備のために十分な時間が割けない現状がある。

例えば、2022年度からは高校の家庭科に金融教育が組み込まれ、家庭科の先生が金融教育を行うことになった。専門性が必要な領域を、先生たちは自分たちで学び、教えていかなければならない。ただでさえ忙しい先生にとっては大きな負担になる。

「SENSEI よのなか学」は、各業界の最前線の企業と提携し、授業で使える完全オリジナルの教材を制作して無料で提供する。先生は30分程度の準備をすれば、最先端の授業を行うことができる。金融教育であれば、金融機関とコラボレーションした教材提供により、信用できる情報を子どもたちに伝えられる。

■先生には無料で提供

「SENSEI よのなか学」の特徴は、顧客である先生には無料でサービスを提供する一方、民間企業から収益を得るという全く新しいビジネスモデルにある。教育業界では、先生や学校、あるいは保護者から対価を得るビジネスモデルが一般的だが、浅谷氏は「学校現場には十分な予算がない。また、各地の学校や教育委員会を一カ所ずつ訪問して提案するには大量の人員を動員する必要があり、より早いスピードで改革を進めるためのビジネスモデルを選択した」と話す。

企業にとっては、授業づくりに協力することにより、小中高生に自社の魅力や価値を伝えることができるメリットがある。学校の先生にアンケートし、教育現場で求められるテーマを厳選し、ARROWSのチームが教材の制作に加わることで、情報の偏りを排し、魅力ある教材に仕上げる。

■先生ファーストを徹底

同社の最大の特徴は「顧客起点」だ。学校教育の分野には、先生や生徒のほか、保護者、教育委員会、文科省など多くのステークホルダーがいるが、その中で、顧客を「現場の先生」に絞り、意思決定する際には明確に優先順位をつける。

学校の先生を起点に考えるという方針は、浅谷氏が起業した原点でもある。教育を変えようとしても、行政へのアプローチでは、法律や制度を変えたり、予算を確保したりする必要性があり、容易ではない。

そんな時、高校の先生を 利益ではなく、授業を届けた子どもたちの人数にし、ミッション・ビジョン・バリューに基づいて経営を実践している。

「最初から『お金になるかどうか』という価値判断でビジネスに取り組もうとすると、ユニークな事業は生まない。それよりも、まず世の中で非常に重要な課題を解決すると決めて、ビジネスモデルは後から必死に考える、というのが私たちの姿勢だ」。

「SENSEI よのなか学」の教材の例

■実績作って局面打開

「SENSEI よのなか学」は2017年にリリースしたが、当時は1万人の子どもたちに届けるのがやっとだったという。その背景には、教材を制作したい企業を見つけるのに苦戦したことがある。「企業を訪問しても、『やろうとしていることは素晴らしいが、まずは実績を積んでから来てください』と言われることが多かった」。

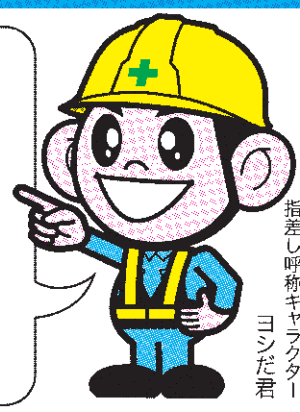
そんな時、検索サービスの大手企業がファーストペンギンに名乗りを上げてくれた。それをきっかけに、訪問する企業の目の色が変わったという。4年後には累計100万人まで届けられるサービスになった。

コロナ禍では、学校現場にも戸惑いが広がり、事業の拡大も足踏みした。しかし、この時期を生かして、先生のニーズをしっかり掘り下げることができた。感染防止のためにすべきことなど、先生が直面した課題を聞いて、支援した。

浅谷氏は「教育業界の課題は、子どもの教育環境と世帯年収に強い相関性があり、格差が一段と拡大していることだ。学校の仕組みを使うことで、地域や世帯年収に依存せず、先生を通して広く子どもたちに届けることができる。このサービスをさらに広げていくことが格差の是正につながる。今後は、格差の広がっている先進国にも広げていきたい」と意欲を示している。

職場の安全衛生活動を応援！
中災防 賛助会員入会のご案内

中央労働災害防止協会（中災防）は、労働災害のない職場、働く人が安全で安心して働くことができる職場をつくるため、半世紀以上にわたり様々なサービスを通じて事業場の支援を行っています。
賛助会員制度は、こうした中災防の社会的使命に賛同する事業場からなるネットワークです。


指差し呼称キャラクター ヨシだ君

会員の皆様には職場の安全衛生活動をサポートする様々なコンテンツをご提供しています！
- 定期刊行物（月刊誌など）を毎月配布
- 全国安全週間などの週間見本品の配布
- 会員専用情報サイト「会員タウン」
- 中災防の技術サービスや研修・セミナーの受講料が会員価格　ほか

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association
全ての働く人々に安全・健康を ～ Safe Work , Safe Life ～
特別民間法人 中央労働災害防止協会
■賛助会員制度の詳細はこちらから
中災防　賛助会員

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。