

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)



2026年（令和8年）7月25日（土曜日）

第2825号

日本経済、付加価値型へ移行を

日本経済はデフレ的な構造から、新たな局面へ移り始めている。三菱総合研究所常務研究理事の武田洋子氏は生産性新聞のインタビューで「企業収益を成長投資に向けることが次の課題」と述べた。
(2面に詳報)

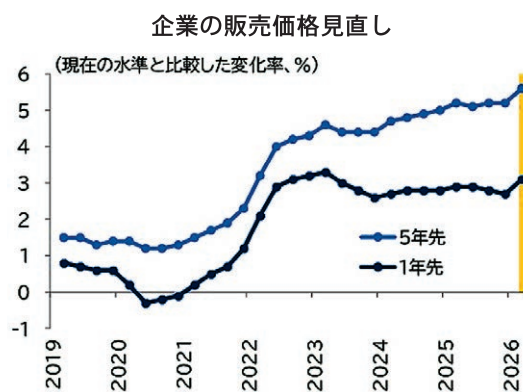
武田氏は、デフレ期には人期待できず、消費も伸びない。件費を含む費用を削減して利企業も価格を引き上げられな益を確保する経営に傾いていいたため名目収益の拡大を見込めにくく、研究開発投資や人材材料価格が上昇しても販売価格に十分転嫁できず、非正規雇用を増やすなどして総費用を抑える動きが広がったと説明した。「賃金が上がらなれば家計は将来の所得増への見方を示した。」



【第8回】

また、デフレの影響は物価の停滞だけでなく、日本経済全体の構造問題だったと強調。「非正規雇用の拡大は未婚率の上昇とも重なって少子化を加速させ、国内市場の縮小が見込まれた。企業は成長機会を海外に求め、投資も国外へ向かうようになった」と説明した。その上で、国内は現在、人手不足によって労働

三菱総合研究所 武田洋子氏インタビュー



注：全規模全産業。黄色い網掛けは26年3月以降を示す。直近は26年3月。
出所：日本銀行「短観」を基に三菱総合研究所作成

力の希少性が高まり、賃金上昇を前提に生産性を高めなければ経営が成り立たなくなると、またマクロで見ても供給制約が成長の制約となる経済へ変化していると指摘した。価格転嫁も以前より進み、サプライチェーン全体で適正な価格形成を目指す意識が広がっているという。「まだ十分ではないが、企業が価値に見合う価格を付けられる環境になりつつある」（1グラフ参照）と述べた。経営者の発想も、どのように費用を削るか金保有し続けるだけでは実質的な価値が低下するため、その価値に見合う価格を実現するかに変わり始めているとし、低価格で市場シェアを確保する商品・サービスと、高付加価値商品で利益を確保する商品・サービスを使い分けるなど、企業が多様な戦略をとれるようになったことも大きな変化だと語った。武田氏は、こうした変化を背景に企業の名目収益や法人税収は伸びていると説明し、円安によって輸出企業の業績が押し上げられた面もあるが、価格転嫁を通じて必要な成長軌道に乗せるためには、潜在成長力を引き上げる必要がある、技術や人材を最大限活用し、付加価値を高める生産性向上が不可欠だと強調した。その上で、国際情勢の変化に対応するための自律性の向上、AIやフィジカルAIなど付加価値を高める成長投資の拡大、日本の財政、金融政策に対する市場からの信頼の維持の3点を重要な課題とした。また、物

劇団四季と宝塚歌劇団が1位

26年度JCSI第1回調査結果

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会（JCSI）は6月9日、2026年度JCSI（日本版顧客満足度指数）の第1回調査結果を発表した。今回の調査では、7業種（自動車販売店、飲食、カフェ、エンタテインメント、携帯電話、証券）の顧客満足度スコアは82・5で1位、劇団四季と宝塚歌劇団が同点1位（同82・0）が10年連続で、飲食業種ではサイゼリヤ（同81・1）となった。昨年イゼリヤ（同81・1）が6年連続で、それぞれ

【各業種の1位企業・ブランドとスコア】		
業種	1位企業・ブランド	スコア
自動車販売店	レクサス店	82.0
飲食	サイゼリヤ	81.1
カフェ	コメダ珈琲店	76.7
エンタテインメント	劇団四季／宝塚歌劇団	82.9
携帯電話	povo	80.1
証券	松井証券	72.7
【特別調査】MVNO	mineo	77.2

【各業種の1位企業・ブランドとスコア】
「顧客満足度」1位企業・ブランドとスコア（II上表）を見ると、今回の調査した業種の中では、劇団四季と宝塚歌劇団が最も高いスコアとなった。

CONTENTS	
経済の転換点を読み解く⑧詳報	2
経済学×生産性の最先端④	3
神奈川特集	4
メディアと世論の現在地⑥	5
サービスインベシジョンの挑戦①	6
8	



海外進出を検討する中小企業向けの

東京都中小企業振興公社主催 「グローバル化に向けた組織づくり実践セミナー」

第4回（全12回）

海外ビジネスに向けて“強いチーム”を作る

第4回：海外ビジネスの壁と乗り越え方

参加無料

海外展開に向けたノウハウを「①課題整理」「②進出手法」「③組織づくり」の3段階でオンラインセミナーと対面ワークショップを通じて学びます。

第4回は「①課題整理」のワークショップを開催します。

自社の課題を整理して海外進出への確実な一歩を踏み出しませんか？

お申し込みはこちら



2026/9/8 火

14:00～17:00 ※13:30より受付開始

会場開催

ファシリテーター：

日本生産性本部 井之上 卓也
主任経営コンサルタント

【会場】東京都港区海岸1-7-1 東京ポートシティ竹芝オフィスタワー5階 東京都立産業貿易センター浜松町館

【主催】公益財団法人 東京都中小企業振興公社 企業人財支援課 グローバル組織・人財支援デスク TEL:03-3434-4275

【事務局・お問い合わせ先】公益財団法人 日本生産性本部 国際協力部 TEL:070-4452-8069

三菱総合研究所常務研究理事

武田洋子氏インタビュー



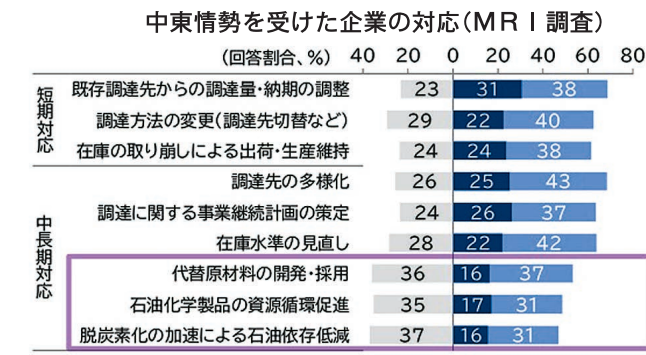
武田 洋子(たけだ・ようこ)
1994年日本銀行に入行。米国ジョージタウン大学公共政策大学院修士課程修了後、2009年三菱総合研究所に入社。2012年政策・経済研究センター主席研究員(チーフエコノミスト)、2017年政策・経済研究センター長、2021年研究理事シンクタンク部門副部門長(兼)政策・経済センター長、2023年執行役員(兼)研究理事シンクタンク部門長、2025年10月より現職。現在、社会保障国民会議有識者会議構成員、新戦略策定のための資産運用立国推進分科会委員、産業構造審議会委員、財政制度等審議会委員、東北大学特任教授(客員)等を務める。



【第8回】

日本経済を持続的な成長へどうつなげるか。三菱総合研究所常務研究理事の武田洋子氏は「潜在成長力を高める改革が必要」と述べた。詳細は次の通り。

日本経済はすでに、需要不足よりも供給制約が成長の制約となる局面に入りました。従来のように需要を刺激しても、供給力が不足したままでは物価上昇率を強める可能性があります。潜在成長力は、労働投入、資本投入、全要素生産性(TFP)によって決まります。成長の鍵は、技術や人材を生かして生産性を高め、より高い付加価値を生み出すことにあります。日本が進めるべき改革は三つあると考えています。



危機への対応を変革の力に

第一は、国際情勢変化に対し自立性を高める

第二は、国際情勢変化に対し自立性を高めるための改革です。世界では米中対立が長期化し、安全保障と経済が切

本は1970年代の石油危機

■国際情勢の変化に対し自立性を高める

第一は、国際情勢変化に対し自立性を高めるための改革です。世界では米中対立が長期化し、安全保障と経済が切

も期待されます。

大きな可能性を持つのがAIです。基盤となるAI開発では海外企業が先行していますが、日本がすべてを自前で開発する必要はありません。特化型のAIも活用しながら、日本が強みを持つフィジカルと融合させて製造業、建

も期待されます。

大きな可能性を持つのがAIです。基盤となるAI開発では海外企業が先行していますが、日本がすべてを自前で開発する必要はありません。特化型のAIも活用しながら、日本が強みを持つフィジカルと融合させて製造業、建

も期待されます。

大きな可能性を持つのがAIです。基盤となるAI開発では海外企業が先行していますが、日本がすべてを自前で開発する必要はありません。特化型のAIも活用しながら、日本が強みを持つフィジカルと融合させて製造業、建

も期待されます。

大きな可能性を持つのがAIです。基盤となるAI開発では海外企業が先行していますが、日本がすべてを自前で開発する必要はありません。特化型のAIも活用しながら、日本が強みを持つフィジカルと融合させて製造業、建

も期待されます。

大きな可能性を持つのがAIです。基盤となるAI開発では海外企業が先行していますが、日本がすべてを自前で開発する必要はありません。特化型のAIも活用しながら、日本が強みを持つフィジカルと融合させて製造業、建

2026年版 日本の労働経済事情

人事・労務担当者が知っておきたい基礎知識

日本経済団体連合会事務局 著 A4判 180頁 定価1650円(税込)

◆最新の統計データで人事・労務のトレンドがわかる！

人事・労務全般に関する基本的な事項や、重要な労働法制の概要と改正の動向、わが国労働市場の動向などについて、1テーマ・1頁を基本に、図表を用いてわかりやすく簡潔に解説。2026年版では、パートタイム・有期雇用労働法、男女雇用機会均等法、労働安全衛生法等の法令改正のほか、カスタマーハラスメント防止対策、若年社員の活躍推進、労働移動の積極的な推進に向けた施策等、最新の動向を解説しています。人事・労務部門の初任担当者がはじめに学習する際に役立つことはもちろん、新任管理職など、業務等を通じて人事・労務に関心を持たれた方が基本的な事項を理解・確認する手引きとしてもご活用いただけます。



経済学×生産性の最先端

4

競合値上げまで織り込む FMCG価格シミュレーション

本連載の第4回では、FMCG(日用消費財)メーカーによる既存商品の価格変更と競合の価格動向を考慮するなど、経済学の知見を活用した事例を紹介する。

■競合の動向も考慮して価格を決める重要性
原材料費、物流費、人件費が上がるなか、メーカーにとって値上げは避けて通れない課題になっています。とはいえ、価格を数%上げれば利益が増える、と単純に考えることはできません。値上げで販売数量が落ちるかもしれません。小売店での棚の位置が変わるかもしれません。さらにFMCGのように競合商品が多い市場では、競合が先に値上げしたときに自社も追随するの、あえて価格を据え置くのかという判断も必要になります。

もちろん、価格改定で知りたいのは来月の売上だけではありません。どのブランドを、いつ、何%上げると、年間の売上金額、販売容量、利益がどう変わるのか。値上げ直後の落ち込みはいつ戻るのか。生産計画や棚割りにどの程度影響するのか。実務では、これらを同時に見ながら意思決定する必要があります。

もう一つ重要なのが内生性です。自社商品を値上げた月に競合も値上げしていた場合、自社の数量が落ちなかったとしても、消費者が自社の値上げを受け入れたとは限りません。競合の値上げにより、自社へ需要が流入しただけかもしれません。近年は消費者物

既存商品の価格改定こそ科学的方法で

要があります。■価格への反応を理解するには経済学の知見が必要
もっとも、データが多ければ自動的に正しい答えが出るわけではありません。この案件でも、当初はデータサイエンティストに需要予測を依頼したようでした。しかし、価格改定の意思決定に使える結果にはなりません。理由は、過去の売上をよく当てること、

一方で既存商品には、POS、価格、容量、業態、地域、季節性、販促、競合の動きといった実績データがあります。分析設計が適切であれば、こうしたデータから、実績との誤差が1・3%程度に収まるような精緻な予測も可能になります。

「価格を変えたら需要がどう動くか」を正しく答えることが、同じ

問題ではないからです。価格は企業が意思を持って変える変数であり、単なる予測対象ではなく、介入の効果を測む対象です。たとえば、全店舗の平均単価と販売数量だけで価格弾力性(価格感度)を計算すると、誤った結論に到達しやすくなります。高所得地域の店舗では価格が高くても売れますし、大型店と小型店では客層も棚の広さも違います。極端な例で言えば、所得が高い地域の価格が高めの価格になっていてしか売れる、となると本来は同じ店舗では「価格が上がると数量が下がる」という関係があっても、全体で集計すると逆に「高いほど売れる」ように見えることがあります。これが集計バイアスです。

星野崇宏(ほしの・たかひろ)

エコノミクスデザイン代表取締役・共同創業者。慶應義塾大学経済学部教授。

太田悠太(おおた・ゆうた)

コンサルティング企業を経て、現在、慶應義塾大学経済学部助教

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。

門は因果推論、計量経済学、マーケティングサイエンス。

図表1 競合価格・自社価格を入力する価格シミュレーター(イメージ)



価格弾力性、賃金、家計支出などのマクロ環境も大きく動いています。同じカテゴリや関連カテゴリで他の商品がインフレしていることも、需要の見え方を変えます。これらを除かず価格効果を読むと、値上げの影響を過小評価したり、逆方向に読んだりする危険があります。

■競合価格も考慮した価格設定のための高精度なシミュレーションツールの完成
そこで本プロジェクトでは、株式会社インテジと協業し、小売店パネルなどの高精度データを活用しました。店舗別・日次の販売実績、単位価格、競合価格、広告接触、気象、消費者物価指数や家計調査などのマクロ変数を組み合わせて、計量経済学の考え方で需要

ら自社の最適反応を考える、まさにゲーム論的な状況です。そのため、分析結果はレポートで終わらず、価格シミュレーターとして実装しました。自社価格、競合価格、値上げ時期、原価を入力すると、ベースライン比や前年比で、売上金額、売上容量、利益額の月次推移を比較できます。競合追従、自社据え置き、利益最大、売上維持など複数のシナリオを同じ画面で比べられるため、会議では「経験」や「感覚」ではなく、シナリオに基づいて議論できます。価格を一つ決めるたびに追加分析を依頼するのではなく、現場が自ら仮説を置き、すぐに結果を確認できる点も重要です。

図では、この流れを価格シミュレーターとして示しました。左側に自社価格、競合価格、実施月、原価を入力し、中央でPOS、マクロ環境、競合価格、季節性などを統合した経済学モデルに通し、右側で売上金額、売上容量、利益額の推移を比較します。営業、マーケティング、生産、財務が同じ前提で価格変更を議論できます。すでにFMCGメーカー以外にも、金融の料率設定、店舗型サービス業、ネットサービスにも展開中です。貴社の競合はすでに使っている貴社の価格変更を考慮したうえでより一歩先の思考をしているかもしれませんよ。

価格設定は、単なる販売施策ではありません。研究開発、広告投資、流通交渉、生産計画の原資を左右する経営判断です。既存商品には、市場で実際に起きた豊富なデータがあります。そのデータを再現性のある学知の下で整理すれば、値上げへの不安は、検証可能なシナリオに変えられます。価格改定こそ、経済学知によって企業の生産性を高められる領域なのです。

タイ日系企業安全大会(TJWSD)中間イベントをバンコクにて開催

■開催日時: 令和8年11月18日(水)13時~17時

■対象: タイの日系企業の安全担当者、工場長等の管理者、日本の海外統括部門の方等
■会場: SD Avenue Hotel (3階 Pinklao Hall) バンコク中心部より車で約30分

参加無料
バンコク開催

中央労働災害防止協会は、タイ(バンコク)において、労働災害の削減と安全衛生活動の活性化を目的とした情報交流会を開催します。日本語・タイ語の逐次通訳および両言語の資料を用意しておりますので、タイ人でも日本人でもご参加いただけます。本交流会は、来年12月14日~15日に開催予定の「第2回タイ日系企業安全大会」に向けた中間イベントです。ぜひこの機会に日タイの安全衛生ネットワークを広げましょう。また、タイに拠点をお持ちの企業様におかれましては、本案内をタイの現地拠点の皆様にもご周知いただけますと幸いです。

1. 講演

「タイと日本の違いから紐解く安全衛生マネジメント」

講師: 構 健一 中央労働災害防止協会 技術支援部長
在タイ日系企業は、日本の技術や文化を取り入れ、それを強みとして活かしています。製品の性能や企業の知名度など、顧客向けにアピールできる特色はもちろんのこと、企業風土や安全衛生など、従業員のやる気や社内実施体制に関連する分野もまた重要です。日本の安全衛生の考え方を活用する際の留意点や事例を紹介し、各社での取組に参考にさせていただきます。

2. 参加者によるワークショップ

参加者による職場の安全衛生活動の問題点の共有と企業の垣根を超えたネットワーク構築のためのグループワークを実施します。



神奈川特集

キリンビール横浜工場

キリンビール横浜工場は今年、横浜山手から鶴見区生麦への移転から100周年を迎えた。全国9工場の一つとして首都圏への商品供給を担い、唯一、研究所を併設する。市場縮小やニーズの多様化を受け、少品種大量生産型から少量多品種対応へ転換。製造現場と研究部門の連携を強みに、商品開発や生産性向上を進めている。常務執行役員横浜工場長の藤原義寿氏は、安全と品質を基盤に改善を重ねる。

■移転100周年

横浜工場は1926年、横浜山手から鶴見区生麦に移転した。1991年のリニューアル時には、少品種大量生産型の工場として設計された。

国内のビール市場が1994年をピークに縮小する一方、消費者の嗜好は多様化し、商品数は増加。同工場は少量多品種を柔軟に生産できる体制へ転換し、首都圏への供給を支える。

■研究所を併設

横浜工場の特徴は、全国9工場で唯一、研究所を併設し、研究開発と生産が一体となったものづくりを進めていることだ。研究所では、ビール類やノンア



横浜工場の取り組みについて語る藤原義寿常務執行役員横浜工場長

百年を礎に 次代を醸す

ルコールド飲料をはじめ、商品の中味や容器の開発を手掛ける。研究部門と製造現場が同じ敷地内にあり、担当者同士が設備や工程を確認しながら意見を交わせる。課題を早期に共有し、研究成果を製造に反映しやすいことが強みだ。

■多品種化に挑む

商品数の増加は、型替えや洗浄時間を増やし、生産性低下の要因にもなる。

同工場では、歩留まり向上や型替え時間の短縮、商品ごとの生産性向上に取り組む。設備や作業方法を見直し、多品種生産と効率化の両立を図る。

重視するのは、小さな改善の継続だ。現場で設備や作業を確認し、従業員が成果と達成感を得ることが、次の改善につながる。と考える。

■安全から品質へ

安全を製品づくりの出発点に位置付ける。「自分と仲間の安全を守れない人は、お客様のことを考えた製品づくりはできない」との考えから、安全な職場づくりを徹底する。

安全は数値で確認できるが、安心は商品や企業への信頼によって生まれる。「お客様本位」



横浜・生麦への移転から100年を迎えたキリンビール横浜工場

キリンビール
横浜工場復興
移転当時の工場
(左)と、横浜
工場の復興を伝
える広告



「品質本位」を基盤に、安全と品質を一体として高めている。

■技術と人をつなぐ

人手不足や技術伝承に対応するため、各職場にICT人材を配置し、デジタル化を進める。動画マニュアルの作成や在庫管理システムの見直し、製造工程の監視プラットフォーム構築にも取り組む。

2030年、2035年までの目標を定め、定型業務のAI・IT化を進め、人が付加価値の高い業務に力を注げる体制を目指す。

■地域とともに

神奈川県生産性本部会長も務める藤原氏は、人手不足やコスト高、デジタル化、二酸化炭素排出量削減への対応には、人づくりが欠かせないとみる。企業間の交流や連携を促し、業種や企業規模を超えて学び合うことで、県内産業を支える担い手の育成につながる考えだ。移転から100周年。横浜工場は研究と製造の連携を生かし、変化に対応するものづくりを続けながら、地域とともに新たな歴史を刻んでいく。

野中郁次郎 知識創造の思想を辿る

野中郁次郎 知識創造の思想を辿る

日本型
独創経営

日本型独創経営

公益財団法人日本生産性本部「日本型独創経営を考える会」編
昭和女子大学 教授 川田 弓子 監修

ISBN：978-4-8201-2180-0 A5判 並製 344頁 定価3,850円（10%税込）

大企業の実践事例をはじめ、哲学、心理学、教育学、科学、伝統文化など多様な領域の専門家との対話を通して、「暗黙知」「実践知」「共通善」といった概念を多面的に読み解きます。

書籍のご購入はこちらから

「経営とは、
生き方である」

野中郁次郎

人は経験から考え
対話から未来を生み出す
世界的経営学者が
問い続けた
人間の価値創造の
本質を問う

生産性出版



生産性出版

〒102-8643

東京都千代田区平河町2-13-12

TEL.03(3511)4034

FAX.03(3511)4073

全国主要書店にて発売中

20代の自分に贈る
「仕事の話」

Beatrust 株式会社

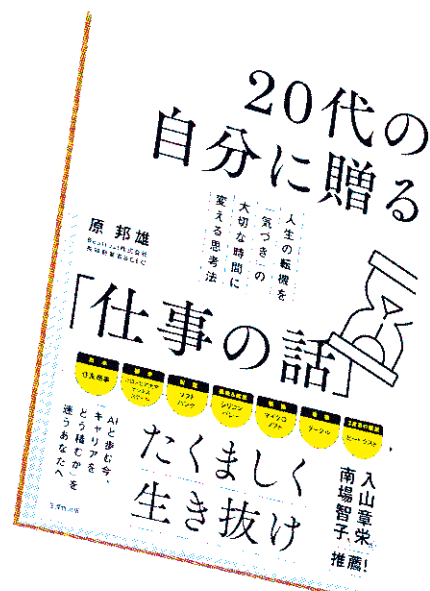
共同創業者 & CEO 原 邦雄 著

人生の転機を「気づき」の大切な時間に変える思考法

ISBN：978-4-8201-2177-0 四六判 並製 226頁 定価2,310円（10%税込）

ソフトバンク、シリコンバレー、グーグルなど多様な現場で挑戦し続けてきた著者のリアルな経験をもとに、主体的に行動し続けることで唯一無二の人生が形づくられることを伝えます。

書籍のご購入はこちらから



生産性出版

〒102-8643

東京都千代田区平河町2-13-12

TEL.03(3511)4034

FAX.03(3511)4073

全国主要書店にて発売中

横浜貿易協会

1905年に横浜輸出協会として設立された横浜貿易協会は、昨年創立120周年を迎えた。開港以来、横浜とともに歩み、輸出入振興や貿易実務の普及、人材育成を通じて地域経済を支えてきた。貿易を取り巻く環境が大きく変化する中、西田吉彦会長は、120年の歴史を礎に、実務教育や人材育成を通じて横浜の貿易振興に取り組んでいく考えだ。

■120年の歩み

外国人主導だった時代に商権回復と輸出振興を目指して誕生した同協会は、時代の変化とともに役割を広げてきた。現在は商社に加え、メーカーや物流、金融など海外と関わる幅広い企業が会員となっている。

大企業から中小企業まで多様な企業が集う中、西田会長は、企業規模を超えて学び合い、連携できる場をつくるのが協会の重要な役割だと位置付ける。

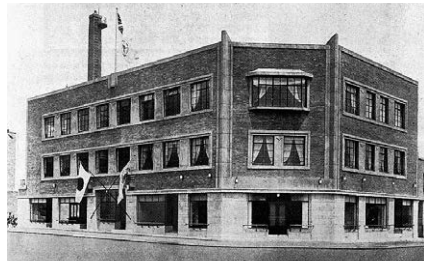
■実務教育

実務教育は、創立以来受け継がれてきた協会の柱の一つだ。1929年に始まった「夏期貿易大学」を源流とし、日本で最初の本格的な貿易実務講座として長い歴史を持つ。現在も毎年5月から9月まで開催され、年



横浜貿易協会の西田吉彦会長。実務教育や人材育成を通じて、横浜の貿易振興に取り組む。

世界を結び 未来へつなぐ



1929年、落成当時の横浜貿易協会。現在も横浜貿易協会の拠点として活用されている

間延べ約130人が受講する。実務経験豊富な講師が輸出入手続きや契約などを指導し、多くの企業が社員教育に活用している。

講演会やセミナーも重要な事業だ。国際的な時事問題などをテーマに専門家を招き、最新の情報を提供するとともに、会員同士が意見交換できる機会を設けている。西田会長は、実務に役立つ知識と人的ネットワークを提供することも協会の大切な役割と考える。

■人材育成



横浜貿易協会館で業務を行う横浜貿易協会事務局。各種事業や会員活動を支援している。

1934年の「貿易夏期大学」講義風景。現在の貿易実務研修講座へと受け継がれている



企業向け研修に加え、次世代への貿易教育にも取り組む。横浜市教育委員会と連携し、夏休みには親子を対象としたコンテナターミナル見学会を開催。港湾物流の基礎を学んだ後、埠頭で大型コンテナ船や荷役作

業を見学し、港や物流への理解を深める機会としている。神奈川県では、実務家が「貿易商社の実務」をテーマに講義を実施。海外ビジネスを学ぶ機会として継続し、将来の貿易人材の育成につなげている。

■新たな価値

社会や経済環境の変化に伴い、協会に求められる役割も変わりつつある。

西田会長は、親睦に加え、会員企業同士が実務に役立つ情報を共有し、交流や協業につながる機会を充実させたい考えだ。県や横浜市の委員会にも参画し、行政と連携しながら貿易振興や企業の海外展開を支えている。

貿易港・横浜で培った歴史と経験を受け継ぐ同協会。実務教育を軸に、会員企業の学びと交流を支え、実務力の向上と人材育成につながる活動を進めている。

AI時代の「アート × サイエンス」思考入門

—自分らしさを“答え”にする仕事術—

高橋佑輔 著

ISBN：978-4-8201-2172-5 A5判 並製 250頁 定価3,520円（10%税込）

正解はAIが出してくれる時代。それでも差を生むために必要な「問いを立てる力」と「創造的思考」を鍛える入門書。

書籍のご購入はこちらから



生産性出版 〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 TEL.03(3511)4034 FAX.03(3511)4073

全国主要書店にて発売中

キャリア開発支援の理論と実践

人が育つ職場は、上司がつくる

大山キャリア教育研究所 所長／公益財団法人日本生産性本部 主任講師 大山 雅嗣 著

ISBN：978-4-88372-641-7 A5判 並製 261頁 定価2,420円（10%税込）

- 第Ⅰ部 キャリア開発支援の土台をつくる
- 第Ⅱ部 人が育つ職場と関係性をつくる
- 第Ⅲ部 対話を通じて成長を支える
- 第Ⅳ部 主体的に動き続ける力を育てる
- 第Ⅴ部 変化の中でキャリアをひらく
- 第Ⅵ部 支援する上司自身のキャリア

面談や対話、ちょっとした声かけの積み重ねが、職場を変えていく。そのプロセスを具体的に示します。

書籍のご購入はこちらから



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

全国主要書店にて発売中

「ニュース回避」でみる日本の現在地

メディアと世論の現在地

【第6回】

これまで、スマートニュース・メディア価値観全国調査（SMP P調査）のデータに基づき、米国の世論調査などと比較しながら、日本の分断の姿を探ってきた。今回は、近年世界的な潮流となりつつある「ニュース回避（意図的にニュースを避けようとする）」現象について考察する。

スマートニュースメディア研究所長 山脇 岳志

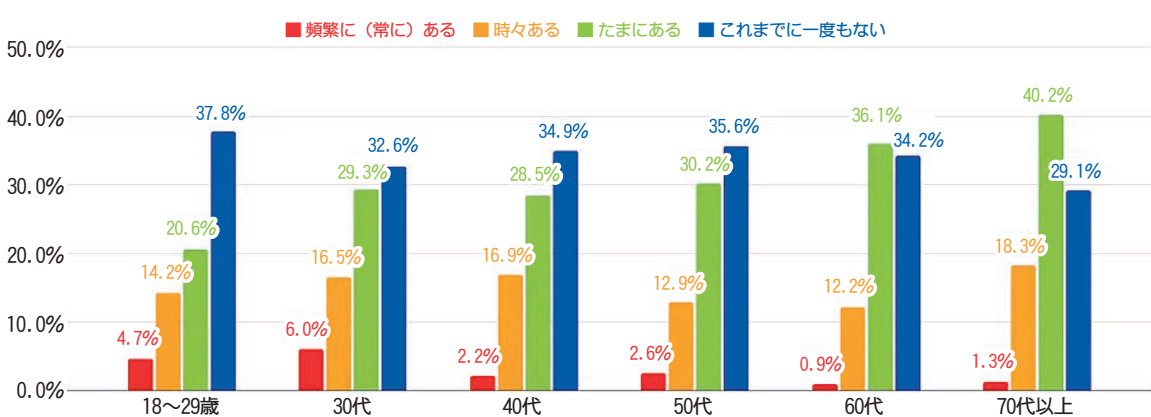
オックスフォード大学ロイター・ジャーナリズム研究所は、毎年、デジタルニュース消費に関する国際比較調査を行っている。その中で、「最近、ご自身があえてニュースを避けようとしているか」という質問で、ニュース回避についても聞いている。最新の2026年調査によると、ニュースを「頻繁に（often）」あるいは「時々（sometimes）」避ける人は、調査開始した2017年から11ポイント上昇して過去最高と並んでいたが、さらに（わずかながら）回避傾向が強まったことになる。日本で

図1 日本における「ニュース回避」傾向の人の割合（SMP P2025）



設問：最近、あなたはあえてニュースを避けることがありますか。（1つだけ○印）

図2 年代別にみた「ニュース回避傾向」（SMP P2025）



差は、調査方法の違い（SMP Pは郵送、ロイターはネット調査）、設問そのものの微妙な違い、前後の設問などの影響もあるとみられるが、大きな違いではない。世界平均の40%超と比較すると、日本のニュース回避傾向は、低い水準にとどまっていることが確認できた。しかし、世代別に分析すると興味深い事実が浮かび上がる。「頻繁に」または「時々」ニュースを避ける人の割合は、30代で最も高く22%に達した。次いで70代以上の20%、40代の19%

と続き、ニュースを避ける人の割合が最も低いのは60代の13%であった。一方で、回避した経験が「これまでに一度もない」割合が最も多かったのは30歳未満（18〜29歳）の若年層だった。なぜニュースを避けるのか

人々はなぜニュースを避けようとするのか。SMP P調査で、ニュースを避けることがあると答えた人に対してその理由を尋ねたところ（複数回答可）、「気持ちが悪くなる・気分が悪くなる」が60.8%と最も多かった。次いで「関心の持てないニュースまで知ることができない」30.3%、「刺激の強いニュースをあおるようなセンセーショナルな見出しが多すぎる」26.6%、「事件・犯罪のニュースが多すぎる」24.6%、「テレビ番組やSNSのコメントをそのまま流用するなど、取材の手間をほとんどかけていない記事（いわゆるコタツ記事）が多い」20.9%、「報道機関が信頼できない」18.8%、「戦争や災害のニュースが多すぎる」18.1%、「もっと楽しめることに時間を使いたい」13.3%、「自分には関係が無いと感じる」13.2%、「ニュースの量が多すぎる」9.6%、「政治のニュースが多すぎる」7.2%、「ニュースに割く時間がない」6.5%、「議論を避けたい」5.7%、「ニュースがわかりにくい」4.2%、「その他（具体的に）」4.2%、「わからない」0.7%、「無回答」0.4%。

この結果から読み取れるのは、戦争や災害といった人命に関わるような、精神的に負担のかかる出来事に対する防衛反応だけでなく、メディアの過剰な演出や質の低い記事に対する忌避感である。

「頻繁に」ニュースを回避するグループのうち、65%が「芸能（有名人のゴシップ含む）」を避けたという回答があった。一方、「たまに」回避するグループだと、どちらのテーマについても避ける人は25%以下で、傾向に明確な差があった。

「経済・ビジネス」「文化」「教育」「ローカル」といったジャンルについては、「頻繁に」回避するグループの方が、「時々」「たまに」回避するグループよりも避ける割合がむしろ少なかった。つまり、こうした読者は「すべてのニュース」を避けているわけではなく、不必要に感情を揺さぶるゴシップや過度な情動を煽る情報を「選択的に」排除しているということになる。

「経済・ビジネス」「文化」「教育」「ローカル」といったジャンルについては、「頻繁に」回避するグループの方が、「時々」「たまに」回避するグループよりも避ける割合がむしろ少なかった。つまり、こうした読者は「すべてのニュース」を避けているわけではなく、不必要に感情を揺さぶるゴシップや過度な情動を煽る情報を「選択的に」排除しているということになる。

2026年度 簿記の知識がなくても決算書がスラスラわかる!

『財務3表一体理解法』セミナー

財務諸表の構造や経営分析の比率だけをいくら勉強しても、財務諸表は理解できません。3つの財務諸表（貸借対照表・損益計算書・キャッシュフロー計算書）の数字がそれぞれの会計処理ごとにどう動くか、相互のつながりが分かれば、財務諸表の仕組みの理解を深めることができます。

本セミナーは、シリーズ累計100万部を超えるベストセラー本「財務3表一体理解法」の著者 國貞克則氏が監修された実践型のカリキュラムのもと、オリジナルの演習ドリルで実際に手を動かすことにより、3つの財務諸表のつながりが理解しやすく、かつ記憶に残りやすいプログラムとなっております。

申し込み方法

中部生産性本部ホームページよりお申し込みください。
<https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/216/>

中部生産性本部

検索

参加方法

会場またはオンラインの選択制
① 会場:中部生産性本部セミナールーム
② オンライン:Zoomを使用

プログラム

1. 決算書の全体像を理解する
2. 財務3表の基礎を理解する
3. 財務3表のつながりを理解する
4. 純資産の部を理解する
5. 財務分析の基本ポイントを知る
※電卓を必ずお持ちください

主催: 一般財団法人中部生産性本部 中部地方労働組合生産性会議
共催: 中部インダストリアル・エンジニアリング協会 中部マーケティング協会

対象

・経営者・経営幹部
・財務諸表を読めるようになりたい方
・労組役員

講師プロフィール

インテグラス(株) 代表取締役 諸橋 清貴 氏
中央大学法学部法律学科卒業。法政大学経営大学院修士課程修了(MBA)
1984年富士ゼロックス(株)入社。2005年(株)富士ゼロックス総合教育研究所へ転出。
マネジメント教育、リーダーシップ研修の企画・運営に携わる。2006年インテグラス(株)を設立し、同社代表取締役社長就任。
初心者の視点に立った分かりやすい説明には定評がある。

シリーズ累計100万部突破の大ベストセラー
「財務3表一体理解法」の著者 國貞克則氏監修セミナー

簿記を勉強しなくても100%がわかる! 大ベストセラー4冊同時発売

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。

たゆまぬ生産性向上を

関東労生が 定例総会開催

関東地方労組生産性会議（関東労生）は6月22日、都内で2026年度定例総会を開催した。総会で議案審議後、国際大学グローバル・コミュニケーション・センター（GLOCOM）教授／主幹研究員の山口真一氏が記念講演。SNS・生成AI時代の情報リスクや対応策などについて話した。

SNS・生成AI時代の 情報リスクや対応策とは？

国際大学教授・山口真一氏が記念講演



記念講演を行う国際大学教授／主幹研究員の山口真一氏

■経済好循環のカギ

定例総会第一部では冒頭、議長の中井悦子氏（東芝労働組合中央執行委員長）があいさつ。中井氏は、26年春間における3年連続5%の賃上げ実現（定昇込み）について「粘り強く真摯に交渉した結果」と評価。将来にわたって経済の好循環を実現する力には「賃上げと物価上昇、たゆまぬ生産性向上だと考えている」と話した。

■総会では、2025年度の活動報告・会計

報告・会計監査報告を報告承認。2026年度の活動計画・予算・役員体制の各案を審議し、すべて承認された。

■人類総メディア時代

第二部では、国際大学GLOCOM教授／主幹研究員の山口真一氏が「SNS・生成AI時代の情報リスクと企業対応フェイク情報・炎上・AIリスクにどう向き合うか」と題して記念講演を行った。

■企業・官公庁でのSNS活用は必須で、ネットによるクチコミが

高い経済効果を持つようになり、山口氏は「人類総メディア時代」と指摘。一方で、ネット炎上やフェイク情報などSNS・生成AI時代のリスクの顕在化に警鐘を鳴らした。

■24年の兵庫県知事選

合が加わった108単組・5万607人の組合員が結集し発足した。発足当初から「顔合」を重視し、力に活動を展開している。

■「顔合わせ、心合わせ、力合わせ」

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■中期ビジョンの目標

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

挙や東京都知事選挙では、ネットで話題となった候補者が躍進した。「24年は転換点」と山口氏。ネット上の言説と選挙結果が連動しており、その動きが加速していることを説明した。

■「どう生きるか」が

問われている

■災害時のデマ投稿や

政治的なものなど日本でも多くのフェイク情報や誹謗中傷が拡散しており、株

■価格下落やイメージ低下

など企業に与える影響は大きい。そして、日本人は日米韓3カ国調査によると「フェイク情報耐性は低い」。

■批判的思考態度が取れて

いる」と高く自己評価している人ほど、むしろフェイク情報に騙されやすくなるという。

■ネット炎上は頻発

（25年は1543件発生）しており、その種類や影響、炎上参加者の

■変化に即応しながら運

動を進めてきました。

■一方で社会・経済・

産業構造が大きな変貌を遂げてきた中、産別運動に求められている

■役割は多様化してきて

います。男女平等参画をはじめとする一人ひとりが尊重された労働

■環境づくり、カーボン

ニュートラル実現などの産業政策課題、被災

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

属性・価値観・動機などを解説。その上で、リスクを予防する体制として①多様な人がかわる、心理的安全性の確保②シミュレーションの実施③専任チームの設置、ツールの活用④幅広い従業員に対する定期的な炎上研修

■「人類総メディア時代」

「人類総メディア時代」によって人間の本性が可視化されるようになり、山口氏は「ネットの問題は人間社会の問題。情報をどう使うかにかかっている」と強調。そこで大事なのは「他者を尊重し自分も尊重することだ」と話した。

■有識者による専門的な

講演30本、職場の労働災害防止や健康づくり等に取り組み企業・団体・教育機関による研究発表190本を予定している。

■また、国内最大級の

安全衛生保護具・機器などの総合展示会「緑十字展」も同時開催する。問い合わせは中災防教育ゼロ災推進部イベント事業課 電話03（3452）6402まで。

■全国産業安全衛生大

会特設ウェブサイト <https://jisha-tai-kai2026.com/>

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

■大会テーマ

大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

第85回全国産業 安全衛生大会in札幌

中災防が9月16～18日開催

■中央労働災害防止協

会（中災防）は9月16日～18日、札幌市で「第85回全国産業安全衛生大会」を開催する。

■今回のテーマは「大

地にみなぎる 安全・健康 決意の力」。初

■日の総合集会以、北

海道を中心に地域密着型コンビニエンスストア「セイコーマート」

■を展開するセコマ取締

役会長・丸谷智保氏による特別講演「人口減少、高齢化と向き合う

■少、高齢化と向き合う

変化に即応しながら運動を進めてきました。

■一方で社会・経済・

産業構造が大きな変貌を遂げてきた中、産別運動に求められている

■役割は多様化してきて

います。男女平等参画をはじめとする一人ひとりが尊重された労働

■環境づくり、カーボン

ニュートラル実現などの産業政策課題、被災

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

■紙パ連合は、これまで

紙パ連合は、これまで魅力ある産業・企業者が高年齢化している労働者は、ペーパーレス化

全国産業安全衛生大会

第85回

大会テーマ 大地にみなぎる 安全・健康 決意の力

全国から産業安全衛生の関係者が一堂に集い、安全管理・化学物質管理・DX・健康づくりなどをテーマに、事業場の担当者による事例発表や、専門家による講演など、約200のプログラムを実施します。

2026年
開催期間 9月16日（水）～18日（金）

オンライン限定プログラム視聴期間：2026年9月16日（水）～10月2日（金）
（※現地開催プログラムとは異なる内容です。現地開催プログラムの配信は行いません）

会場 総合集会（9月16日）
北海きたえーる（北海道立総合体育センター）
分科会（9月17日、18日）
札幌コンベンションセンター ほか（北海道札幌市）

新料金
参加費 一般：1名18,700円（税込）／中災防賛助会員：1名9,350円（税込）
賛助会員加入回数1回につき1名適用
同時開催 緑十字展2026 つどーむ（札幌市スポーツ交流施設）



セコマ流サプライチェーンで解決!!

総合集会 特別講演

「人口減少、高齢化と向き合う経営」

株式会社セコマ 取締役会長 丸谷 智保 氏

特設ウェブサイトから 参加お申込み受付中!
お問合せ先：中央労働災害防止協会 教育ゼロ災推進部 イベント事業課 03-3452-6402



第5回日本サービス大賞

優秀賞・審査員特別賞

日本最大級の医療支援プラットフォームで、第5回日本サービス大賞の優秀賞と審査員特別賞をダブル受賞したファストドクター代表取締役の水野敬志氏は、生産性新聞のインタビューに応じた。コロナ禍で脚光を浴びた医療支援プラットフォームが、AI時代でも医療を取り巻く社会課題の解決に向き合い、その役割をさらに進化させる決意を示した。

サービスイノベーションの挑戦

【第11回】

ファストドクター

(東京都)

■自宅医療の選択肢提供 受付・トリアージ・診療支援 勤務医として救急医療に携わっていた代表取締役の菊池亮氏と水野氏の二人が、援体制を構築する。生活者立ち上げたファストドクターは、医療リソースの集約と、医療提供プロセスのDX・AXによって、効率的で再現性のある医療提供モデルを構築する医療支援プラットフォームを運営している。約5000人の登録した医師が活動し、全国の医療機関と提携しながら、



水野 敬志（みずの・たかし）
京都大学大学院農学研究科修了後、外資系戦略コンサルティングファーム、楽天（現 楽天グループ）にて経営戦略およびDXの経験を積む。2017年7月よりファストドクターの経営に参画。2018年6月に代表取締役に就任。



オンライン診療の利用イメージ

療機関が極端に少なく、アクセスが悪くなる。創業当時、都内のクリニックで24時間受診できるのは一力所しかなかった」と話す。夜間・休日に対応する救急病院では、軽症の患者も重症の患者も押し寄せている。「救急の医師は、ベルトコンペアーのように送られてくる軽症の患者と重症の患者を次々と診察し、疲弊している」という救急病院の現実に直面した。パンク状態の救急病院の負担を軽減するために、ファストドクターは往診やオンライン診療など、自宅で医療を受けるという新たな選択肢を提示した。

テクノロジーと医療現場の懸け橋に

■トリアージで負担軽減 ファストドクターの重要な役割の一つに、「トリアージ」がある。災害や事故などで多数の傷病者が同時に発生した際、限られた医療スタッフや医薬品で「一人でも多くの命を救う」ために、重症度や緊急度に応じて治療や搬送の優先順位を決定することを指す言葉だ。医療の需給が逼迫する状況では、災害時でなくとも、「トリアージ」の役割が極めて重要になる。不安を抱えた患者が相談する中で、自宅での往診やオンライン診療でも対応が可能であることを説明し、適切な選択肢を提示する。緊急性がある患者には救急病院を勧めるほか、医師が救急病院で受診するように指示し、紹介状を書くこともある。

■負担保へ独自システム 医師をネットワーク化する中で苦心したのは医療の質の担保だ。日本では医療の質に関する定義がないため、自社で指標を作り、定量化・モニタリングする体制を構築した。患者の同意を得て、オンライン診療を録画して、処方の適正性や患者に対する説明のプロセスやコミュニケーションなどをチェックする仕組みを、ファストドクターがどう補完できるかが問われている。「生成AIの登場で、病院前機能をさらに効率化させることが技術的に可能になる。医療相談と組み合わせ、自動化されたトリアージ機能を社会実装することに挑戦したい」。

■AI時代の医療へ進化 今後は、病院前の司令塔となるかかりつけ医機能を、ファストドクターがどう補完できるかが問われている。「生成AIの登場で、病院前機能をさらに効率化させることが技術的に可能になる。医療相談と組み合わせ、自動化されたトリアージ機能を社会実装することに挑戦したい」。

「病院前医療の機能を強化することが課題解決の鍵になる。平日や日中はかかりつけ医が機能しているが、夜間・休日は休日診療所しなく、受け皿が不足しているからだ」。

ファストドクターの強みは、医師をネットワーク化し、夜間・休日も含めて24時間対応可能な体制を作っていることだ。この強固なネットワークを持ったプラットフォームを活用し、医師偏在・不足が進む地域でも、限られた医療リソースの負担を軽減しつつ、地域の医療アクセスを補完・強化する。夜間・休日を含めた「必要ときに適切な医療につながる環境」を実現している。

■質担保へ独自システム 医師をネットワーク化する中で苦心したのは医療の質の担保だ。日本では医療の質に関する定義がないため、自社で指標を作り、定量化・モニタリングする体制を構築した。患者の同意を得て、オンライン診療を録画して、処方の適正性や患者に対する説明のプロセスやコミュニケーションなどをチェックする仕組みを、ファストドクターがどう補完できるかが問われている。「生成AIの登場で、病院前機能をさらに効率化させることが技術的に可能になる。医療相談と組み合わせ、自動化されたトリアージ機能を社会実装することに挑戦したい」。

また、特定の臓器や疾患に限定せず、患者の全身を診る場合、診察時間と移動時間をトラッキングし、時間がかかりすぎていけば、コールセンターから医師に状況を確認する。「AIを活用して移動時間を30%短縮するなど、稼働率を高めている。しかし、単純に稼働率だけを高めてもだめなので、医療の品質と生産性向上を両立させるように工夫している」。

また、コロナ禍の初期は「人々の活動が止まって、世の中から病気がなくなってきたのようになり、経営危機に陥った」という。その後は、陽性患者が増えて、何らかの波が押し寄せた。ファストドクターは自らの「必要ときに適切な医療につながる環境」を実現している。

20年後の産業構造の変化を見据え、医療の様々な機能をAIが代替する時代が来ると予測している。水野氏は「医療現場に入りながら、医師や看護師とコミュニケーションを取り、テクノロジーと医療現場をつなぐ」と意欲を示している。

研修動画の新サービス **ASP Streaming** 始動!

もう、「伝わらない研修」に悩まない。

ASP Streamingは、感情を揺さぶり「自分ごと化」を促す、ドラマ仕立てを中心とした動画研修です。現場で「使える理解力」とヘルスリテラシーやコンプライアンスの知識を身につけることで、ハラスメント・メンタル不調を未然に防ぎます。

YouTube 再生 12万回達成!

【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

～セミナーのご案内～

会場受講 オンライン受講	2026年 8月4日(火) 10:00～16:00	録画受講 (開講期間)	2026年8月24日(月) ～ 2026年11月30日(月)
人事マネジメントの基礎を学ぶセミナー			
会場受講 オンライン受講	2026年 8月18日(火) 10:00～16:00	録画受講 (開講期間)	2026年8月31日(月) ～ 2026年11月30日(月)
賃上げ・人材不足時代の 要員適正化・人件費適正化セミナー			
会場受講 オンライン受講	2026年 8月25日(火) 10:00～16:00	録画受講 (開講期間)	2026年9月7日(月) ～ 2027年1月29日(金)
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			

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 E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.sanro.co.jp/