

日本生産性本部 第2次中期運動目標  
日本の改革と生産性運動の新展開  
～基盤整備の3年から改革実践の3年へ



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 会員サービスセンター

〒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 7,840円  
(消費税、送料込)  
1部 262円(消費税込)

生産性新聞記事検索サービス  
みるしるさがす  
ID: jpcnews2  
パスワード: 202111  
※ID・パスワードは定期的に  
変更し、生産性新聞の紙面  
で都度お知らせします。

2022年(令和4年)2月15日(火曜日)

第2678号

## デフレから脱却へ 賃上げへアクセル

九州生産性本部会長で西部ガスホールディングス代表取締役会長の酒見俊夫氏は、生産性新聞のインタビューに「新しい資本主義」を掲げる岸田政権の分配戦略が生産性運動三原則の精神と同一線上にあると指摘した。その上で、デフレからの脱却のため、日本の産業界がもう一度、賃上げに向けてアクセルを踏み、生産性運動を加速させていくことが重要だとの考えを示した。



西部ガスホールディングス代表取締役会長 酒見俊夫氏

### 論争 生産性白書

酒見氏は「日本経済はバブル経済の崩壊からリーマン・ショックなどの苦境を経て、これまでの間、物価も賃金も上がっておらず、現状としてはデフレから脱却できていないと感じている」と述べ、日本経済の国際的地位が低下している背景についての見解を示した。

## 従業員満足度アップが好循環生む

そのうえで、「雇用の維持が理想であり、政府の持大労使の協力と協議、成果の公正な分配を謳う生産性運動三原則の今日的意義は強まっている」と述べ、公正な利益の分配を通して、中間層の拡大を図る岸田政権の「新しい資本主義」の実現と歩調を合わせ、生産性運動を推進するチャンスであると指摘した。

一方、西部ガスは、2021年度の日本版顧客満足度調査「ガス小売部門」において、初めて顧客満足度第1位に輝いた。これを契機として、酒見氏は「社長時代から言い続けていることだが、お客様価値を向上させるのが、最終的に業績に跳ね返ってくる」と述べ、顧客価値向上の重要性を指摘した。

さらに、「お客様価値を向上させていくためには、サービスの担い手である従業員満足度を高めることが根本」と話している。

### 顧客満足度第3回調査

#### 帝国ホテルがV13

日本生産性本部の「生産性産業生産性協同会」はこのほど、2021年度JCSI(日本版顧客満足度指数)の第3回調査結果を発表した。顧客満足上位企業は以下の通り。

|    |   |
|----|---|
| 1位 | 帝国ホテル(82.9)                                     |
| 2位 | シテイホテル11位(79.3)                                 |
| 3位 | 2位ホテル日航(79.3)                                   |
| 4位 | 3位リーガロイヤルホテル(79.3)                              |
| 5位 | 1位JCSI(日本版顧客満足度指数)の第3回調査結果を発表した。顧客満足上位企業は以下の通り。 |

生命保険11位(68.0)。損保(自動車保険)1位(81.3)。2位都道府県民共済(80.9)。3位共済coop(73.7)。

### 第6回生産性シンポジウム

3月3日に開催。日本生産性本部は3月3日、「サイキユラ」の開催(会場・オンライン同時開催)する。概要は以下の通り。▽基調報告「地球と共存する経営」サイキユラ。▽シンポジウムを東京・平河町のJA共済ビルカンファレンスホールで開催(会場・オンライン同時開催)する。

|                              |   |
|------------------------------|---|
| CONTENTS                     | 1 |
| 新連載 現場検証 100年企業              | 7 |
| 九州生産性大学特集                    | 4 |
| 産業界・組織心理学から解く「メンタル」時代のマネジメント | 6 |
| 企業経営の新視点                     | 3 |
| 「論争」生産性白書 インタビュー 詳細          | 2 |



### 2020年6月施行 パワーハラスメント防止法に準拠!

## 職場のパワハラ対策シリーズ

価格: [第1巻~4巻] 定価 55,000円(10%税込) [第5巻~6巻] 定価 66,000円(10%税込)

字幕選択式(1・3・4・5巻)  
企画: 職場のハラスメント研究所  
監修・解説: 金子雅臣 (職場のハラスメント研究所 所長)

データ販売対象商品  
MP4, WMVなどのデータについてはお問い合わせください。

### 1 パワハラ対策 オフィス基礎編 (32分)

パワハラの事例ドラマを通して、それぞれの何が、なぜパワハラか、定義や指針を紐解きながら解説した教材です。

### 2 パワハラ対策 作業現場基礎編 (ロング版) 約36分 (ショート版) 約20分

作業現場のパワハラ事例で構成された教材。8事例を紹介したロング版と4事例のショート版の2編が収められています。定義や指針についても分かりやすく解説しています。

### 3 パワハラと指導の違いを学ぶ ~全員向け 応用編~ (26分)

大声で叱ればパワハラか? 人前で叱責したらアウトなのか? パワハラ判断の肝である「業務上必要かつ相当な範囲を超える」に焦点を当てて解説した教材です。

### 4 指導をパワハラと言われないために ~管理職向け 応用編~ (29分)

パワハラ行為者が、部下のために必要な指導と言いつつ、その必要性が説明できない頓末を描くことからパワハラにならない指導とは何かを考える教材です。

### 5 パワハラを解決するには ~4つの解決技法~ (34分)

パワハラの訴えを受けた場合の解決方法として、通知、調整、調停、調査の4つの手法を紹介しています。どのような事例にどのような対応方法が良いかにも言及しています。

### 6 パワハラの相談を受けるには ~相談員マニュアル~ (22分)

パワハラの相談に社内相談員が対応する場合を想定した相談の受け方、相談を受ける際の注意点(2次被害)などについて、分かりやすく解説しています。



# 西部ガスホールディングス代表取締役会長 酒見俊夫氏 インタビュー詳報 論争 生産性白書

## 語る

失われた20年から30年を経て、日本経済は物価も賃金も大きくは変わっていない。多くの日本企業は良いものを安く提供することを愚直に続けてきたが、その安売り経済によるデフレの悪循環に陥り、なかなか抜け出せない。その結果、一人当たりGDPや労働生産性の国際比較において、日本は先進国の中で低位にあえいでいる。しかし、自信を無くし、下を向いては何も始まらない。目の前に立ちちはだかっている課題に、しっかりと取り組んでいくことが大事であり、それができたならば、結果はついてくるはずだ。

諸課題のひとつに、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの中で浮き彫りとなったデジタル化の遅れがある。DX(デジタル・トランスフォーメーション)への対応は緒に就いたばかりだが、これから官民挙げて推進していくことができれば、生産性の分母を減らすことにつながる。

一方で、働き方改革を通じて、従業員のエンゲージメントを高めることで、顧客価値の創造につながり、サービスやイノベーションを生み出し、付加価値を高め、生産性の分子を増やしていくことも可能だ。

「ウィンウィン構築を」  
こうしたさまざまな課題の中で、カーボンニュートラルの実現は、日本の産業界にとって大きなチャレンジであり、産学官が総力を結集し、乗り越えていかなければならないと考えている。

# 脱炭素実現は大きなチャレンジ

## 産学官が総力結集してこそ

脱炭素社会の実現について言えば、われわれエネルギー業界に対しては、2050年に向けて大きな期待をかけられていることは自覚している。しかし、カーボンニュートラルは、どの業界にとっても、単独では解決できない高いハードルである。他業界を巻き込みながら、技術開発やコストダウンに立ち向かい、それぞれがメリットを享受できるウィンウィンの関係を構築していくことが大事だ。

一般的に言われているのは、国内の民生産業部門のエネルギー消費量の約6割は熱需要である。当社が担っている都市ガスやLPGガスなどのガス体エネルギー(化石燃料)のなかで最もCO<sub>2</sub>排出が少なく、また、窒素酸化物や硫黄酸化物も少ない燃料)は、日本のモノづくりを支えているわけで、このガス体エネルギーのカーボンニュートラル化を実現していくことが私たちの使命である。

言葉が先行し、現実を追い付いていないところは多くあるが、できることから、一歩ずつでも着実に前進することが大事だ。当社グループは2021年7月、九州大学と、「カーボンニュートラル化社会実現を支える技術の開発」に関する組織対応型連携契約を締結し、取り組みを開始している。この連携は、西部ガスの研究開発力強化と九州大学の学術研究・教育活動の活性化を図ることを目的としている。

水素活用に関する研究などを行ってきたが、今回は、「西部ガスグループカーボンニュートラル2050」達成に必要なメタネーション技術やCO<sub>2</sub>回収技術などの研究を共同で行うほか、その実現に寄与する有望技術を発掘していく。さらに、両者の技術レベル向上を目的に、共同勉強会なども実施する。

「西部ガスグループカーボンニュートラル2050」では、メタネーション技術の導入や水素・バイオガスの活用などにより、ガス体の脱炭素化にチャレンジすることを掲げており、九州大学との連携で、こうした取り組みを加速させたい。

メタネーションの実証では、西部ガスグループの事業基盤であるエネルギー事業の中核を担う「ひびきLNG基地」でメタネーションにより合成したカーボンニュートラルメタンを、当社の既存インフラを活用して供給する実証事業に取り組んでいる。



# 企業成長を牽引していくために

大和証券グループ本社の日比野隆司取締役会長は、生産性新聞の連載企画「企業経営の新視点」のインタビュで、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)によって経営イノベーションを起し、企業の成長を牽引していくことの重要性を強調した。また、ソサエティ3.0(工業化社会)に最適化されたシステムからの脱却に向け、企業独自の取り組みによる変革の余地が大きいことを指摘し、経営者のアニマルスピリッツに期待を寄せた。インタビュの概要は以下の通り。

## 企業経営の新視点

生産性の日米独ベンチマーキングからの学び



比率30%以上を目標としている。ただし、D&Iを進める上では、数値や外形基準に引張られすぎないことが肝要であり、トータルとしての企業競争力強化という目的を決して忘れてはならない。しかるべき人がマネジメントに就くことが重要で、本質的な企業成長やイノベーションにつながるD&Iをどのように進めていくのか、時間軸をもって考えるべきである。

### 経営の力で同調圧力を打破

当社は東京証券取引所と経済産業省が選定する「なでしこ銘柄」に7年連続で選ばれ、女性取締役も30%に近い水準までできているなど、D&Iについて女性活躍推進の観点では進んでいると思う。証券界ではアナリストをはじめ早くから女性が活躍するフィールドがあったほか、ビジネスモデルが資産管理型コンサルティングにシフトしてきたこともあり、女性活躍の余地が大きいという産業特性によるところもあるだろう。

役員に占める女性比率向上を目指す、イギリス発の「30% CI Ub Japan」の活動に自ら身もメンバーとして参画し、経団連でも2030年までに女性役員

大和証券グループ本社

日比野隆司取締役会長

# D&Iで経営イノベーションの推進を

ことは明らかだ。

日本社会は歴史的に同調圧力が強く、横並びが重視されるため、D&Iに取り組み際にも、ともすれば形式的な対応になりがちである。他社より外形基準で遅れているから形式だけ整えるというのでは、何もやらないより悪いのではないかと。私は経営の力でこのような同調圧力をね返し、あくまで実質を追求していかなくてはならないと考えている。

新自由主義的資本主義まで到達しなかつた日本

欧米では許容できないレベルまで拡大した格差がマクロ的な成長の制約となり、経済社会全体の見直しの必要性が高まり、新自由主義的資本主義からステークホルダー資本主義へという流れが生まれている。だが、日本ではむしろ資本主義が十分に機能するところまで行かなかつた結果、成長がそがれたことこそが問題だと思ふ。因みに、上位1%の富裕層が保有する資産の比率は、中国31%、アメリカ42%に対し日本は11%で格差の程度は全然違う。アベノミクスでも格差を示す再分配所得ジニ係数は小さくなっており、日本に欠けていたのは分配ではなく成長なのではないか。

この30年は日本の停滞が深まり、GDP世界シェアはかつての3分の1程度にまで下落し、株式時価総額世界シェアもバブル期の4分の1程度まで下がっている。昨今、欧米機関投資家からは「パス経営」への言及が増えている。「三方良し」が根付き、企業は社会の公器であると自然に受け入れられ、儲け過ぎ批判が起きるような日本にしてみれば、今更という感もある。ただ、私自身も含め日本の企業経営者は「三方良し」をベースとしながらも、成長にプ

ライオリティを置いて経営を考へていかなければならない。

地球課題や社会課題を解決するESGマネー市場は、世界全体で2020年に35兆円(約4000兆円)超まで拡大している。ESGは日本人のメンタリティーに非常に馴染みやすく、その点は一環日本のアドバンテージになりうる。また、国内には、2000兆円の個人金融資産があり、そのうち1000兆円は低金利の預貯金に張り付いている。これをリスクマネー化して企業の成長を後押しする順回転を作るとは大変重要であり、資本市場の担い手としての当社のミッションでもある。

企業側では、リーマン・ショック等ほぼ10年に一度の危機により資金繰りが悪化した生々しい記憶が投資への障壁となりがちだが、内部留保が積みあがっている企業こそ、積極的に踏み込んでいく必要がある。企業は過去のトラウマを乗り越え、レバレッジも然るべく活用した上で、次の成長につながる経営を目指すべきである。

戦後30年間、日本はソサエティ3.0に最適な社会経済システムを築き、奇跡的ともいえる高度経済成長を遂げたが、今はそれが逆に足かせになっている。これを壊していくためには、根本的には教育システム、雇用慣行といった人に関わる部分の本質的な改革が一番重要だ。規制改革には一定の時間を要するが、一方で、企業が即座に対応すべきことも結構ある。

例えば大学生の一括採用においては、どの大学に入学したか、という学歴ではなく、在学中にどのような勉強をし、卒業段階でどのような専門性を備えたのか、ということを問うべきだ。企業が求める人材要件やその処遇内容を明示することは、企業トップが決断すれば直ちに実現可能であり、それを通じて学校教育に出口から変革を促すことが可能だ。

特に、修士や博士など高度な専門性を持つ人材が日本企業ではあまり厚遇されず、単に年を取っただけの人と見られる風潮が強かった。最近ではジョブ型雇用を取り入れ、新卒でも博士で専門性がある人材に対しては最初から年収1000万円程度で処遇するなど、伝統企業でも処遇にバリエーションが出てきている。ソサエティ5.0に向かう社会の中では、とんがった人材が創造性を発揮してイノベーションを生む土壌を培っていく必要がある。そのために、人材や教育セクターに対し企業がそのインセンティブを与えていくことは重要だ。

新卒一括採用、年功序列賃金、終身雇用といった日本型人事制度のうち、終身雇用はかなり見直しが進んでいる。若い世代では最初に入社した会社ですと勤め上げようとする人は少なくなった。こういう変化はむしろ歓迎すべきものだろう。

かつて一億総中流という言葉がはやったが、近年の日本では世界中での相対的貧困化がじわじわと進行している。海外への留学生数も2000年頃と比べ激減しているが、これも日本があまりに快適で、世界の現実を知らないまま漫然と生活できてしまうという事情もある。なかなかハングリイ精神を保ちづらい日本の環境ではあるが、やはり成長の原動力として、企業経営者のアントレプレナーシップ、ケインズのいうアニマルスピリッツに期待したい。

快適な日本への危機感とアニマルスピリッツへの期待

快適な日本への危機感とアニマルスピリッツへの期待

快適な日本への危機感とアニマルスピリッツへの期待

## 職場のパワハラ防止対策は、事業主の義務です!

# パワーハラスメント相談窓口担当者研修

開催日: 3月23日(水) 10:20~16:20

■対象者 ■パワーハラスメント相談窓口担当者

■会場 ■安全衛生総合会館(東京都港区)JR田町駅西口(三田口)より徒歩3分

■取得単位 ■THP指導者登録 3単位

■参加費 ■中災防賛助会員: THP登録者 21,780円/一般 24,200円

●中小規模事業場料金割引サービスご利用の場合  
中災防賛助会員 13,068円/一般 14,520円 ※いずれも資料代、消費税10%を含みます。

【割引サービス利用要件】 常時使用する労働者の数が300人未満で、労災保険適用事業場である場合に利用できます。詳しくは、ホームページをご覧ください。

**講師紹介**

河野慶三産業医事務所  
代表 河野 慶三

**カリキュラム**

セッション1 ■【講義】パワーハラスメントをめぐる国の動きと現状  
セッション2 ■【グループワーク】「自社におけるパワーハラスメント対策の現状」についての情報交換  
セッション3 ■【講義】パワーハラスメント相談窓口担当者の役割と実務に必要な知識

【新型コロナウイルス感染予防のための対策について】  
研修の実施に際しましては、新型コロナウイルス感染予防対策として、身体的距離の確保とそのための定員上限の変更、マスクの着用、検温の実施、消毒液の設置など、受講者の皆さまの安全に配慮し対策を講じて実施しています。

**メンタルヘルス・オフィス Willpower**  
代表 土田 悦子

お問い合わせ・お申し込みは

**JISHA 中災防** 中央労働災害防止協会(中災防) 健康快適推進部 企画管理課

TEL: 03-3452-2517(直通) / FAX: 03-3453-0730

<https://www.jisha.or.jp/>

ホームページからオンラインで申し込みができます。

中災防パワーハラスメント相談窓口



# 九州生産性大学経営講座

## 64年目の実施！4月開講受講者を募集

### 人材育成による新たな価値創造の実現



九州生産性大学経営講座 理事長 安川電機 代表取締役会長 津田 純嗣

AI、ロボティクス、クラウド技術の進展やIoTによる情報通信ネットワークの発達により、新しい技術革新がますます進展し、経済社会の大きな変化を引

き起こしています。また、長引くコロナ禍により新たな技術や産業が創出され、あらゆる分野のDXの取り組みが加速化する中、企業はデータやデジタル技術の活用によって、組織やビジネスモデルを変革し、価値提供の方法を抜本的に変えていくことが求められております。

か、データ経営の推進に資するコースなど、全12コース・14教室編成にて開講いたします。

日常業務を離れての長期研修は、新たな知識や体系的な理論の修得に留まらず、異業種の仲間との多様な価値観の交流により柔軟な思考や発想を生み出し、新たな挑戦へのエネルギーともなります。

新しい時代の企業、社会に求められる人材の養成に本講座を是非活用いただきたくご案内申し上げます。

### 九州生産性大学の歴史と特色

#### 九州生産性大学の歴史

九州生産性大学経営講座のルーツは、九州生産性本部が設立された翌年1957年に米国の先進的な経営の実態を学ぶ目的で派遣したトップマネジメント視察団にある。

当時の九州産業界を代表する経営者で編成された視察団一行は、米国の先進的な人材育成の取り組みが経済の発展に大きく寄与していることに衝撃を受け、帰国後、「九州でも地域独自の経営教育と人材開発が必

要」という提言をまとめ、これを受けて1959年、九州産業界における総合的な人材養成機関として「九州生産性大学」が創設された。

幅広い受講者層と時代に合ったカリキュラム

でなく病院や学校、労働組合などさまざまな組織・団体から派遣され、修了者の多くが各方面で活躍している。長年にわたり受講者を派遣している企業・団体も多く、かつての受講者が企業トップや管理職となり、社員や部下を派遣するケースも多い。その最大の要因は、同講座の教えや理念が普遍性を持ちつつ時代の変化に適合してきたからだと

同講座の特徴の一つは、専門分野の体系的な理解や幹部候補の育成、全体最適の視点に立って人材の育成、組織マネジメント能力

が抱える課題を解決へと導くカリキュラムを提供することに

策定している。

なんでもない 毎日が続いていく。それが、いちばんの幸せです。

おいしいごはんがある。 あたたかいお風呂がある。 そこには、ガスのぬくもりが、ちゃんと届いている。 この何でもない当たり前の日常を支えることが、私たち西部ガスの使命です。

ガスをつくり、ガス管をつなぎ、そして、24時間365日ずっとガスの安全を見守ること。 80年以上、私たちは続けてきました。 すべては、ふつうの人々の、ふつうの暮らしが、ふつうに続いていくために。 今、この瞬間も、西部ガスは動いています。

これからも、ずっと、ずっと。

**西部ガス**

**DYDEN**

ロボットケーブル業界シェアNo.1※

当社は長年の実績と品質、独自の技術力で、進化し続ける最先端ロボットの生命線を支えています

※富士経済「ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望」による

**大電株式会社**

代表取締役社長 豊福 真一

〒830-8511 福岡県久留米市南二丁目15番1号  
TEL 0942-22-1111 FAX 0942-51-2222  
URL <https://www.dyden.co.jp>  
FAロボット電線事業部  
事業所・工場/久留米・中原 営業所/東京・名古屋・大阪・久留米

扇精光グループはSDGsに取り組んでいます

扇精光コンサルタンツ株式会社  
扇精光ソリューションズ株式会社  
扇精光ホールディングス株式会社  
長崎市田中町585番地5 TEL 095-839-2111

ざいなる 人材育成にも

ざいなる 未来成長

人材育成支援システム

お問合せは 092-263-7880 sales.ict@gyoseiq.co.jp

「ざいなるについて」とお伝えください。

**ざいなる**  
Z A I N A R U  
ICTコンストラクション株式会社



第64期 九州生産性大学経営講座 一覧

| コース名               | コース概要                                 |
|--------------------|---------------------------------------|
| トップを囲む懇談会          | 斯界一流の講師から経営、経済、国際問題、未来技術、政治等の深奥の情報を得る |
| 経営戦略コース            | 戦略的思考により、革新と成長を支える「経営幹部」の養成           |
| マネジメント能力開発コース(A・B) | 変革期の企業革新を担う「管理者」の養成                   |
| 主任・係長育成コース(A・B)    | 職場の第一線で活躍するリーダーの育成                    |
| 人事戦略コース            | 変化の激しい時代に企業が生き残るための人事戦略と実践            |
| 経営財務コース            | 経営管理に必須の財務・会計の体系的理解と応用                |
| コストダウン実践コース        | 徹底した製造コストダウンによる競争力の強化                 |
| マーケティング戦略コース       | 新たな時代に顧客と市場を開拓するマーケティング実践力を磨く         |
| ビジネス法務コース          | ビジネスパーソンに必要な法律知識の修得と実務対応を学ぶ           |
| キャリアデザインコース        | 自分の可能性の枠を拡げ、リーダーとしての「意識・行動」変革につなげる    |
| U-29 未来キャリアコース     | 20代で身につけておきたいビジネス思考、高い視座 & スキルの修得     |
| 戦略的データ活用基本コース      | DX時代のデータ経営と仕事で活かす統計学的思考力              |

九州生産性大学の講座は、専門の分野ごとに細かく分けられており、弊社社員の「学びたい」意欲に、わ

派遣企業担当者の声

最新の知識を得ることができ、社員の成長に大きく寄与いただいております。

研修で印象に残っているのは、あの講師の方がおっしゃった「マーケティングは市場の変化に対する創造的な適応行動」という言葉です。変化に適応するためには、自分自身が変化に敏感でなければならないとい

受講者の声

実践力を養える工夫を盛り込んだカリキュラムとなっている。いずれのコースも「新たな市場や価値を創造しイノベーションを起こせる人材の養成」を目指し、階層別・機能別に全12コース・14教室で開催する。学びだけでなく人的ネットワークの構築も9カ月に及ぶ長期研修で得られるのは経営戦略の知識やマネジメントスキルだけではない。継続的な仲間との交流による人的ネットワークの構築や、講座で得た知識の職場での実践による社内活性化といった効果も生まれている。異業種交流で得た刺激は、より高い向上心の醸成や業務改善につながる新たなアイデアを生む契機にもなっている。



詳細はHP (https://qpc.or.jp/) まで。

まず。約9カ月前という長丁場の研修でしたが、異業種の方々とディスカッションや参加者交流会での情報交換は貴重な経験になりました。「習う」姿勢ではなく、自ら楽しむ「学ぶ」姿勢をもって取り組めば必ず充実した時間になると思います。マーケティング戦略コース受講

Q Tnet 草野 仁志氏

会社が成長するためには、社員の成長が欠かせません。今後も当講座を活用させていただき、未来を担う人材の育成に努めていきたいと思

BTV(宮崎県) 総務部主任 白杵 弘之氏

九州生産性大学経営講座は、多様な講座が設けられており、目的に応じた講座を選んで受講することが可能であるため、効果的な知識の修得が望めます。また、異業種の方々の交流は貴重な体験であり、自身の視野を広げる場とすることもできて

急速に変化していく環境変化に対応し、会社の発展に貢献していく人材育成の場として、今後も当講座を活用させていただきたいと考えています。

長崎自動車(長崎県) 人事部次長 坂口 聖剛氏

世界を、“Wa”でいっぱい。

私たちは、かけがえのない自然の恵みを麹と発酵の力で “Wa”というたくさんの人の幸せへと変えていきます。それは、和やかな時間の「和」であり、語り合い絆を深める「話」。人と人のつながりを生む「輪」。故郷や環境をたいせつにする「環」。世の中にワクワクをつくり出す「わっ!」です。三和酒類は、自然や地域、お客さまへの感謝を忘れず、人と人、人と自然との関係を豊かにしていきます。

三和酒類株式会社

https://www.sanwa-shurui.co.jp

〒879-0495 大分県宇佐市山木(虚空蔵寺) TEL.0978(32)1431(代) FAX.0978(33)3030

私たちの仕事は 建物に命を吹き込む 仕事です。

オフィスビル・病院・ホテル・工場など、人が生活するあらゆる建物の電気設備・空調設備・換気設備・給排水衛生設備などの工事を通して、電気と空気、水の快適な環境はもとより、安心と安全を提供することが私たちの仕事です。

この街と一緒に生きる。

Make Next 九電工

生産性出版の新刊・好評書

**言語営業のすすめ**

安藤 雅旺 著

営業に親しみ 自身を磨く

言語営業のすすめ

ISBN 978-4-8201-2125-1

定価1760円(10%税込)

**言語営業のすすめ**

逆境を乗り越えるシゴト哲学

言語営業のすすめ

逆境を乗り越えるシゴト哲学

ISBN 978-4-8201-2122-0

定価2200円(10%税込)

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

草と共に生きる

OREC

株式会社 オーレック 〒834-0195 福岡県八女郡広川町日吉 548-22 TEL 0943-32-5002 FAX 0943-32-6551



産業・組織心理学から紐解く

テレワーク時代のマネジメント

6

テレワークは、職場から離れて自宅やコワーキングスペースで働く人々だけでなく、彼らをマネジメントする管理者にも今までにない大きな課題を突きつけている。第1回の連載においても、テレワークでは「管理者のマネジメント」が課題であることを指摘した。オフィスワークでは、管理者をはじめスタッフが職場という空間に共に存在して働いているため、リーダーである管理者の存在も明瞭であった。また、管理者は職場のスタッフが働いている様子を把握することができ、必要に応じて相互にコミュニケーションを取ることもできた。実は、従来のマネジメントやリーダーシップの議論は、基本的に対面(Face-to-face)場面を前提としていたことに気づかされる。

九州大学大学院人間環境学研究院 准教授 池田 浩

自律性を脅かす「監視」の危険性

コミュニケーションを取ることができず、それが不安や不信、ストレスを生む原因となっていると考えられる。言い換えると、管理者とスタッフの物理的距離をどのように埋めて、克服するかが、テレワークにおけるマネジメントの最も重要な課題とも言えるだろう。

この結果は何を物語っているのだろうか。ビジョンを掲げて、その実現に向けて働きかけを行うことは、オフィスワークでも、テレワークでも必要であることには変わりはない。しかし、そうしたリーダーシップの影響力は、テレワークのように管理者とスタッフとの間に物理的距離が存在するため減衰する可能性があることを示しており、より意識した働きかけが求められる。

他方で、テレワークでは、オフイスワーク以上に対人的な支援が必要であることを示唆している。テレワークに関する各種調査でも、テレワークでは孤独感を感じやすい、上司からサポートしていると思われるのではないかと不安になると報告されている。管理者による、より密接なコミュニケーションが必要であることが学術的な知見からも裏付けを得られていると見ることができるとも、もちろん、管理者とスタッフとの物理的距離を埋めるような対策

やテレワーク向けのシステムやツールも数多く導入されている。しかし、その多くは、スタッフの業務遂行状況を可視化し、管理者が把握することができるようなものが多いようである。例えば、テレワーク向けの管理ツールのなかには、パソコンの稼働時間をはじめ、各種のアプリケーションの使用状況、キーボードの打撃数をモニターリングできるものも存在する。確かに、働き方改革のもとでテレワークが十分に浸透しなかった原因

う。

事実、そのことを裏付ける最新研究も発表されている。例えば、カリフォルニア州立大学のホック教授らの研究では、対面よりもテレワーク環境においてほど、管理者からスタッフへの階層的な(変革型)リーダーシップが職場の生産性に与える影響力は低下することを報告している。一方で、スタッフへの承認やコミュニケーション行動が生産性に与える影響力は、対面よりもテレワークにおいて向上することが示唆されている。

一方、そのことを裏付ける最新研究も発表されている。例えば、カリフォルニア州立大学のホック教授らの研究では、対面よりもテレワーク環境においてほど、管理者からスタッフへの階層的な(変革型)リーダーシップが職場の生産性に与える影響力は低下することを報告している。一方で、スタッフへの承認やコミュニケーション行動が生産性に与える影響力は、対面よりもテレワークにおいて向上することが示唆されている。

しかし、それらを用いる際には、モニタリングされるスタッフの理解を得るなどの細心の注意を払う必要がある。常に監視されるような環境は、第1にテレワークに信頼するスタッフにとってストレスを生じさせる危険性がある。第2に、職場や管理者から自分は信頼されていないのではないかと、い

「監視」によって動機づけられる必要がある。次回、「信頼」をキーワードにテレワークで求められるマネジメントのあり方を論じていく。

多くの調査では「コミュニケーション不足」が課題として挙げられている。つまり、スタッフだけでなく、管理者にとっても、互いに物理的距離があるため、即座にコ

中部マーケティング会議

2月00～06日開催

中部マーケティング会議は、経営環境の中、柔軟な発想と革新的な視点でマーケティング活動を展開している経営者や識者の講演などを通じて、今後企業が考えるべきマーケティングの方向性や顧客価値創造のあり方について考える。不確実性を増す

8日には、小笠原剛

・中部マーケティング行われる。協会会長と椎野聡・第52回中部マーケティング会議実行委員長による開会あいさつや、資生堂の魚谷雅彦代表取締役社長CEO、サイキウエーエコーミー・ジャパンの中石和良代表理事、ダイキン工業の十河政則代表取締役社長兼CEO、シブリーパークの大島宇一郎代表取締役社長の講演が

への集合参加、②ライブ配信、③アーカイブ配信の三つの聴講方式を用意している。問い

「現在と同水準になる」

九州生産性本部では、生産性の向上に貢献するために、以下の事業を展開しています。経営開発事業(公開セミナー)、九州生産性大学経営講座、経営コンサルティング企業内研修、国際交流事業、社会関係事業、経営品質向上活動、関連組織(九州労組生産性会議、九州労使会議、九州IE協会)

景気「改善する」は57% KPC定期調査

関西生産性本部は、C定期調査の結果を

「改善する」が57%

九州一歴史を誇る12コース編成のマネジメントスクール九州生産性大学経営講座

「監視」の危険性

「監視」の危険性

「監視」の危険性

経営イノベーションと人材開発を通じて新たな未来を拓く

「監視」の危険性

「監視」の危険性

「監視」の危険性

九州生産性本部 公益財団法人九州生産性本部



現場検証

100年企業

明治学院大学経済学部教授 神田 良



(筆者略歴) 一橋大学大学院商学研究科修了後、明治学院大学助教授等を経て1993年から現職。専門は長期存続企業の経営戦略論、経営組織論等。老舗企業の経営に関する著書や論文多数。

山形県米沢市、ここに本拠を構えるのが、創業1597(慶長2)年、日本で13番目に古い日本酒蔵小嶋総本店である。小嶋彌左衛門が創業した時は蒲生家の領地であったが、6年後、江戸幕府開府に伴って上杉家が領主となる。この上杉家の御用酒蔵として基盤を築き、発展してきた。米沢で地歩を固めた地元酒蔵として存続の道を歩んできた。

丸ごと「山形酒」を探求

代々社長は彌左衛門を襲名し、事業と家の継承を連動させてきた。22代の1952(昭和27)年、米沢で酒類関連事業を展開する分家筋と区別するため、小嶋総本店として株式会社へ組織変更した。それに応じて近代的な工場や貯蔵庫を建てるなど、積極的な成長戦略を展開し、山形県内の大手酒蔵の地位を固めた。

地域密着型の中小酒蔵から成る山形県酒造組合。ここでは志を一にする仲間と、日本酒を県外に拡販することを試みた。1980年代には地酒ブームが起こり、吟醸酒ブームに乗って、厳正に審査して、合格したものだけを「大吟醸・山形酒」と

拡販活動は国内に留まらなかつた。2002(平成14)年、台湾が世界貿易機構に加盟し、日本酒を自国化したのを機会として、山形県内外の10数社と協力して台湾に会社を設立して、輸出に踏み出した。経営理念をつくり、「国際化時代になっ

たので常に世界の市場への販売を視野におく」と定め、グローバル企業へ挑戦し始めた。純米酒に一本化

2015(平成27)年、23代目は会長となり、長男健市郎が24代社長に就任する。「会社としての姿勢を明文化したものがありませんでした。これまでの歴史も踏まえて、経営の考え方をまとめました」。

改めて品質で競争すること、日本だけでなく世界の顧客に対して商品とサービスの提供を通して文化的で心豊かな生活の実現に貢献すること。さらには従業員の幸福、事業の発展を通して従業員の幸福、事業の発展、そして社会的な責任の達成を一元化することを明記したミッション、ビジョン、バリューを経営の柱とした。

すでに売上げの2割は海外から得ているが、これを4割にまで伸ばすこと。浸漬装置も高精度の洗米と最適な限定吸水に不可欠。劣化を防ぐ冷蔵、発酵過程の高温維持、いずれも電力を必要とする。2022(令和4)年には同社も出資するメタンガス利用の再生エネルギーを提供する「おきたま電力」が設立され、それに合わせて全電力を再生エネルギーに転換する予定である。これで、酒造りのサステナビリティが完成する。「環境品質」にまで、品質概念を広げることになる。

小嶋総本店

老舗こそ「歴史品質」

先代23代目の挑戦

この基盤の上に、さらなる成長路線を進んだのが23代である。当時、売り上げの9割は山形県内、いわゆる二級酒が8割を超えていたという。この状況を変えたのである。まずは日本酒の品質向上に力を注いだ。戦後を引きずる当時は、業界ではどちらかというと質よりも量に重きが置かれていた。今では美味しさを求め、より良質の酒を求めることが当然である。時代に先駆け、方向転換したのである。1回の仕込み量を減らし、作業工程の一つひとつによりきめ細かく取り組んだ。酒造りの出発点である精米では、当時開発されたばかりのコンピュータ付き自動精米機を導入して、温度を上げず、品質を劣化させない酒米原料を確保した。こうして全量自家精米という

銘を打ち販売した。個別酒蔵ではなく、地域としての品質に挑戦したのである。1992(平成4)年には、日本酒の等級制度が廃止された。それまで大手が特級・一級、地方中小蔵が二級と棲み分けて共存してきた

が、それが叶わなくなった。そこで、県が独自開発した酒造好適米「出羽燦々」を使い、原料である米、麹菌、酵母、水をすべて山形産で揃えた純米吟醸酒「DEWA33」を統一ブランドで上市した。単なる品質ではなく「山形品質」にこだわったのである。

「日本酒の製造では醸造アルコールの添加が認められています。それ自体もちろん問題はありますが、醸造アルコールにはサトウキビが使用されています。日本酒ということに引け目を感じるのです」。

品質にこだわっている小嶋総本店。その姿勢は、国内では全国新酒鑑評会での金賞受賞など多くの受賞に、海外でも英国「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」Sake部門金賞などで結果として現れている。こうした結果があるからこそ、さらに品質を問い続けている。

「精米歩合などの目に見える数値だけでなく、お酒の品質を決めることには疑問があります。もっと純粋に味を楽しむ日本酒があってもいいのではと考えています」。

同社のブランドの中核は「東光」。米沢城の東に位置して日の出方向にあることを由来とする。24代はこれに新たなブランド「小嶋屋」を加えた。再仕込み手法で複雑な味わいを醸し出し、食中酒としても楽しめるものであるという。

さらに400年の歴史を振り返り、創業当時に使用していた備前焼の甕を利用した甕仕込み、ステンレスに代わる前に使われていた木桶を使った木桶仕込みと、新たな日本酒に取り組み始めている。老舗だからこそ「歴史品質」への挑戦に踏み出している。(3回連載)



小嶋総本店本社外観

蔵が二級と棲み分けて共存してきた

をめぐり、作業工程の一つひとつによりきめ細かく取り組んだ。酒造りの出発点である精米では、当時開発されたばかりのコンピュータ付き自動精米機を導入して、温度を上げず、品質を劣化させない酒米原料を確保した。こうして全量自家精米という

銘を打ち販売した。個別酒蔵ではなく、地域としての品質に挑戦したのである。1992(平成4)年には、日本酒の等級制度が廃止された。それまで大手が特級・一級、地方中小蔵が二級と棲み分けて共存してきた

が、それが叶わなくなった。そこで、県が独自開発した酒造好適米「出羽燦々」を使い、原料である米、麹菌、酵母、水をすべて山形産で揃えた純米吟醸酒「DEWA33」を統一ブランドで上市した。単なる品質ではなく「山形品質」にこだわったのである。

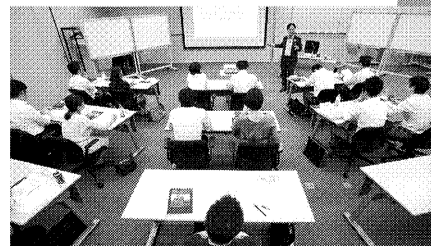
「日本酒の製造では醸造アルコールの添加が認められています。それ自体もちろん問題はありますが、醸造アルコールにはサトウキビが使用されています。日本酒ということに引け目を感じるのです」。

品質にこだわっている小嶋総本店。その姿勢は、国内では全国新酒鑑評会での金賞受賞など多くの受賞に、海外でも英国「インターナショナル・ワイン・チャレンジ」Sake部門金賞などで結果として現れている。こうした結果があるからこそ、さらに品質を問い続けている。

「精米歩合などの目に見える数値だけでなく、お酒の品質を決めることには疑問があります。もっと純粋に味を楽しむ日本酒があってもいいのではと考えています」。

時代を捉え、意識を変え、行動を変える学びの場

経営アカデミーは、公益財団法人日本生産性本部に1965年に創設された、我が国初の本格的なビジネススクールの1つです。以来55年以上にわたり、産業界からの支持をいただき、15,000名以上の修了者(経営アカデミー・マスター)を輩出。多くの方が企業のトップ、産業界のリーダーとして活躍されています。



※修了者には、「経営アカデミー・マスター」の称号が付与されます。(全日本能率連盟登録資格称号第14号)

経営アカデミー 2022年度 開講コース

- トップマネジメント・コース
- 経営戦略コース
- 技術経営コース
- 組織変革とリーダーシップコース
- マーケティング戦略コース
- 生産革新マネジメントコース
- 人事革新コース
- 経営財務コース
- 事業変革イノベーションコース
- イノベーション・デザインコース

※各プログラムの詳細は、webで確認ください。※対面・集合に加え、オンライン(Zoom)でも受講いただけます。

■ 経営アカデミーのお問い合わせ・お申し込みは  
mail academy\_info@jpc-net.jp  
URL https://www.k-academy.jp/



公益財団法人 日本生産性本部  
経営アカデミー  
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-2  
新丸の内センタービル6階  
TEL:03-5221-8455 FAX:03-5221-8479



# 業務基準書が企業の業績を変える

日本生産性本部主任経営コンサルタント 鍛冶田 良

本稿では、サポートドラッグストアにインタビューした内容を基に、「業務基準書作成の事例編2」をお伝えします(ご回答者「サポートドラッグストアマネジメントサービス本部業務基準書推進担当リーダー上見渉様」取材時点)。

業務基準書を導入する教育や成果にばらつきが背景・きっかけ

同社には、以前より業務概要を記した「業務マニュアル」、作業手順の詳細を記した「作業マニュアル」が、作業手順が不明確だった。「作業マニュアル」リリース後、

## 改善意見を出しやすい土壌

可欠です。

「業務マニュアル」の更新作業が追いつかなかった。「作業マニュアル」の内容が細かく、1作業ごとのページ数が多くなり、作業の全体像を理解するのが難しかった」といった問題点により、定着しなかったそうです。

その他にも、新規サービス、新規システム導入の際に「○○マニュアル」「××ガイド」などの複数のマニュアルを配布しましたが、内容や構成が統一されておらず、「使いづらい状態となり、店舗ごとの

「△△ルールブック」などの複数のマニュアルを配布しましたが、内容や構成が統一されておらず、「使いづらい状態となり、店舗ごとの

「△△ルールブック」などの複数のマニュアルを配布しましたが、内容や構成が統一されておらず、「使いづらい状態となり、店舗ごとの

「△△ルールブック」などの複数のマニュアルを配布しましたが、内容や構成が統一されておらず、「使いづらい状態となり、店舗ごとの

「画像・動画コンテンツが埋め込まれており理解しやすい」「素早く更新ができる」などのメリットが生まれ、運用に役立ちました。

1. 現場の積極的関与 導入当時、業務基準書のたたき台を作成したのには、本部である業務基準書推進チームではなく、現場の店長やブロックマネジャーなどの有志たちです。その結果、本部が作成したものをそのまま受け入れるのとは異なり、

「自分たちで作成して」という実感があめない 業務基準書はリリース時の完成度を7割とす。残りの3割はリリース後にブラッシュアップする方法を取って「現場の仲間が作ったならば使ってみよう」

現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

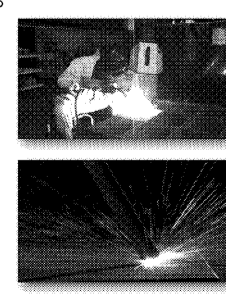
現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

現場で実際に業務基準書を使ってみた従業員から様々な意見が出し、想定以上の時間を要したそうです。

### 新・アーク溶接作業と安全

コードNo.46654 時間:20分 価格 60,000円(税込)

アーク溶接作業で生じる「溶接ヒューム」は、健康被害を及ぼす恐れがあることから特定化学物質(第2類物質)に追加されます。これにより令和3年4月から、作業環境の整備、保護具の使用、環境測定など特定化学物質障害予防規則による規制が加わります。このビデオでは、規制内容を踏まえて正しく安全な作業の進め方を解説します。



### 新・フォークリフト作業と安全

コードNo.46653 時間:28分 価格 60,000円(税込)

荷役運搬作業で欠かせないのがフォークリフトです。荷役運搬業以外でも様々な業種・作業で多く使用されていますが、災害も後を絶ちません。原因は、無理な走行や間違った荷役操作を行っていることです。このビデオは、フォークリフト作業を正しく安全に行うための基礎知識と点検・走行・荷役作業などでやってはいけない走行・操作等、安全のポイントをわかりやすく解説します。



### DVD教材 特別販売キャンペーン

映像研では令和4年1月~3月末日の期間限定で年度末10%割引キャンペーンを実施しております。

◎映像研作品に限り、全作品の価格を10%割引いたします。  
◎合計価格20万円以上お買い上げで20%割引いたします。

注文方法は弊社ホームページをご確認ください。ホームページでは短縮映像がご覧いただけます。  
(株)映像研で検索をお願い致します。

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。