

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 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  
☎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

生産性新聞の  
お試し検索  
サイト内、  
お試し検索をクリック!



2024年(令和6年)4月15日(月曜日)

第2750号

## 第4回理事会開催

2024年度事業計画・予算を承認

日本生産性本部

日本生産性本部は3月25日、2023年度の第4回定期理事会を都内のホテルで開催した(写真)。

議題「第3次中期運動目標の策定について」では、「第2次中期運動目標」(2021年度〜2023年度)の活動の振り返りと、「第3次中期運動目標」(2024年度〜2026年度)の活動の振り返りと、

「(案)」に関する趣旨「教育・人材」「イノベーション」「環境」「所得分配」「サステナブル」「国際比較可能な形」の活動の振り返りについて、2020年9月に発表した第1回「生産性白書」の普及啓発活動に取り組んだことや、白書に掲げた論点の一つである生産性の評価要因について、「IT・デジタル大臣との対話をはじ

「(案)」に関する趣旨「教育・人材」「イノベーション」「環境」「所得分配」「サステナブル」「国際比較可能な形」の活動の振り返りについて、2020年9月に発表した第1回「生産性白書」の普及啓発活動に取り組んだことや、白書に掲げた論点の一つである生産性の評価要因について、「IT・デジタル大臣との対話をはじ



に、岸田文雄内閣総理大臣をはじめ、各省大臣出席のもと、第4回「日本サービス大賞」の表彰式を開催した。2023年10月に報告された。

「第3次中期運動目標(案)」に関する趣旨説明では、2024年から2026年までの第3次中期運動目標では、生産性の実践力の深化の3年」とすることなどが説明された。

その後、2024年度の事業計画及び予算が審議され、それぞれ承認された。

提言活動、運動展開、発信力強化や、公益法人制度改革に伴う公益法人法の改正を積極的に受け止め、公益活動の担い手として改めて組織のあり方や公益活動の革新をさらに問い

## 人生100年を尺度に能力活用



元文部科学審議官・元消費者庁長官

板東久美子氏

### 実践 生産性改革

板東氏は「国籍やジェンダー、年齢など多様性が尊重されることが重要であることは言うまでもないが、加えて、一人の人間としても、人生100年時代と言われる生涯の減少という経済面での軸で考えた場合、会社勤めを退職した時点で活動や地域社会でも担い手不

## マルチ人材育成へ場の整備を

足が深刻化し、一人の材が生涯の多様な段階で、多面的に活躍することが求められる。板東氏によると、今後の時代に必要なのは、生涯成長・生涯活躍ができる人材だ。あらゆる機会を通じて能力を身に付け、そのマルチな能力を多方面で生かしながら、社会的役割を果たせる人材が求められている。

個人がマルチな能力を身に付け続けるには、リスキリングに限らず、様々な形での学びの機会、供と人的投資が行われていくことが大事だ。板東氏は「日本が成長力を取り戻すには、一人ひとりの能力を高める必要がある。学びを社会全体で支えるのか、そのため

に必要プログラムや機会を充実させていくことが重要になる」と話す。具体的には、大学等が、社会人の学びにさらに門戸を開き、夜間や週末の開講など授業の柔軟化を進めたり、オンラインやオンデマンドなどのデジタル技術を活用したりすることが求められる。さらに、板東氏は、産業界や自治体などとも協力し、社会人教育のプラットフォームをつくることを提言した。大学の教員だけが社会人教育を担うには限界がある。大

「第3次中期運動目標(案)」に関する趣旨説明では、2024年から2026年までの第3次中期運動目標では、生産性の実践力の深化の3年」とすることなどが説明された。

その後、2024年度の事業計画及び予算が審議され、それぞれ承認された。

## 動画で学ぶ! 職場のメンタルヘルス対策の基本



## 職場のメンタルヘルス対策シリーズ

(全3巻)

監修・解説: 山本晴義 [医学博士 横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長]  
DVD 各巻 55,000円(税込・送料込) / 字幕選択式

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。

第1巻

### セルフケア 全員編

[36分(内リモートワーク 4分)]

セルフケアの基本は気付きとセルフコントロールです。プロジェクトのリーダーと、畑違いの部署への異動をした中堅社員の事例から、ストレスへの気付き方、そして具体的な対処方法を見ていきます。

第2巻

### セルフケア 新人・若手社員編

[29分(内リモートワーク 4分)]

学生時代から大きく生活環境が変わる新入社員を主人公にしたドラマで展開。生活上のストレスの例と気づきや対処方法について、分かりやすく解説しています。

第3巻

### 管理職のための ラインケア

[27分(内リモートワーク 3分)]

職場のメンタルヘルス対策を、管理職はどのようにマネジメントしていけばよいのでしょうか。この教材では、人間関係のこじれや対外的なトラブルから再生へと踏み出す事例と、その解説で見ていきます。



アスパクリエイト

[TEL] 03(5803)9511 [FAX] 03(5803)9530 〒113-0033 東京都文京区本郷2-27-17 ICNビル  
[e-mail] info1@asp-create.com [URL] https://www.asp-create.com

## 実践 生産性改革

生涯軸で様々な形で学ぶ機会、人的投資が行われる社会の仕組みの整備について言えば、日本は欧米と比べても明らかに大きな差がある。日本では博士号の取得率の低さが指摘されているが、アメリカでは、ストレートで進学する人以上に、社会人になってから修士や博士の学位を取得するケースが多い。欧州でも、大学以外の生涯学習プログラムを提供している教育機関も含めて、学びによって能力を高める機会が顕著に多い。

このため、20代前半までの教育水準は変わらなくても、その先の能力開発で差がついてしまう。学びの広さや深さが、イノベーションを起こす力や成長力、生産性の差となって表れているように思う。

社会の変化が激しく、技術の進展が目覚ましく、人材をめぐめる様々な環境が大きく変化している中では、常に学べる機会が与えられ、もしくは自分でそれを求めていくことが非常に重要になっている。

日本では、社会人を対象とした人的投資の仕組みも脆弱だ。奨学金が支給されるのは高校を卒業して、進学する学生が主な対象で、社会人に対する支援を想定していない。雇用保険による再教育のプログラムはあるが、そのコンテンツは幅広くカバーしているとは言い難い。

社会人の学びやリスキリングに対する経済的な支援を広げることが、回り回って産業の活力や、新しい経済価値を生み出す力になる。そのような公的投資や企業における投資を充実させるべきだ。

アメリカの企業は従業員の

元文部科学審議官・元消費者庁長官 板東久美子氏 インタビュー詳細

## 能力開発、「卒業」で終わらせない

学ぶ機会に対して、経済的支援が手厚い。必ずしも、自社が切実に必要としている技術の獲得に対する投資だけではなく、幅広く学位の取得を支援するなど、内容の幅を広げているケースが多い。

■米の人的投資は「お互い様」  
アメリカではヘッドハンティングが多く、従業員の学びへの投資が自社に返ってこないケースもあるのに、どうして積極的に投資するのかをインタビューしたことがある。

返ってきた答えは「それはお互い様だから」だった。

人材の流動性が高いということは、他社に引き抜かれることもあれば、自社も、必要な人材を他社から引き抜くことができる。国内の労働市場に学位やスキルを持った人材

## 学びへの投資、脆弱な日本

という資産が豊富にあるということは、自社と従業員という狭い視点で見ると損得がはっきりしてしまいが、社会全体で見れば有意義なことであるという考えだ。

日本では、様々な分野での人的配置が必ずしも理想的に行われていない。デジタル化や機械化の対応が求められる成熟分野には人が多く、強化しなければならぬ新しい成長分野には人材が不足しているといったアンバランスが至るところで起きてしまう。労働移動を活性化させる労働市場の改革は喫緊の課題だ。

もはや、社会に出る時だけ、必要な人材を育成して、送り出せば良いという時代ではなくなっている。社会に出た後も含めて、社会が必要とする

スキルを身に付けてもらうための学びの機会を設け、必要なスキルを付けてもらう流れをつくる必要がある。

日本では社会人になると、学びの時間を確保するのが難しいことが、社会人の学びを阻害する要因となっている。

長時間労働の問題のほか、学びのために一定期間休みたいと思った時に、使いやすい制度がない。

従業員が学ぶ機会を確保できるようにするためには、生産性の高い働き方に変えていくことが大前提だ。そのため

に必要な機械化やDXを進めていかなければならない。

地方の工場では、人手不足が深刻で、ロボットの活用やデジタル化に積極的に取り組

み、できる限り自動化を進めている。そういう意味では、設備投資を積極的に進めることが、結果的に人材育成につながる可能性があるという関係も成り立つ。

また、女性活躍を進めるための支援という部分ではまだ課題が多い。男性の育休取得が進んでいるとはいえ、あまりにも期間が短く、「ちょっと育児を体験しました」という程度で終わってしまっている。

「人口戦略会議」はこのほど、2100年の人口を8000万人で安定させる人口戦略を描いた「人口ビジョン2100」を取りまとめた。このビジョンでは、国民の意識の共有若者特に女性の最重要視、世代間の継承・連携と、共同養育社会」づくりを基本的

課題として取り上げている。

子育ては一輪車で動かすのは大変で、二輪車、三輪車と様々な担い手の協力がなければ、子育て世代の夫婦が仕事と家庭を両立するのは難しい。家庭だけではなく、企業を退職した人材やボランティア人材など様々な担い手が子育て支援に関われる環境づくりが必要だ。

2023年に生まれた子どもの数は、75万8631人で、8年連続で減り、過去最少となった。婚姻数は48万9281組で、戦後初めて50万組を割った。若い人に聞くと、結婚して、子どもを産むということに対する不安感や負担感が相当なものだ。それらを軽減するには、女性が仕事を辞めなくても良い社会、また、

子育てをワンオペでやらなくても良い社会、シングルマザーになっても貧困家庭にならない社会のカタチを示さなければならぬ。

今の若い人たちは、将来に夢を持っていない。その中で、結婚や子育てをリスクと感じ、それらを背負うことを避けようとするのは無理からぬことだ。「子育ては社会全体で支えるものだ」というメッセージを伝えるために、思い切った投資とシステムの構築が求められている。

■家庭や社会、地域にも役割  
中高年の活躍の場を確保するため、一律に定年延長を義務づける政策ももろ刃の剣だと言える。年齢層が高くなり、若い人の活躍の場が減った

り、人材の流動化が進まな

くなったりと、社会の活力を損なうリスクもある。大

学もある時期、定年年齢を引き上げたが、そのために年齢構成が高くなってしまい、若い研究者が正規の職を得られにくい状況が加速された面もある。

企業で働き続けることだけ

にこだわるのではなく、考え

方を変えて、家庭や社会、地域で役割を果たす人材が増えることが期待されている。地方は人手不足であり、活躍を期待されている舞台は多い。

企業は中高年社員のための生涯設計の研修を提供しているが、狭い意味で企業の中でどうキャリアを形成していくかだけではなく、社会的な役割に軸足を移すような活躍の仕方を模索できるようなプログラムも必要ではないか。

企業が従業員のボランティア参加を支援すれば、社会課題に対する意識が高まるなど、従業員の人材教育につながり、退職後のセカンドステージについて考えるきっかけにもなる。さらに、企業にとっても、資金やモノの提供だけでなく、人材を通して、地域社会とのつながりを強めることができる。

人口減少の問題や企業や国の経済成長力の問題など、あらゆる問題が生産性に関わっている。かつてとはまた違った意味で、生産性運動や日本生産性本部が果たす役割が期待されている。企業や労働組合、アカデミアなど、生産性運動に関わっているプレイヤーが、それぞれの役割を果たすと同時に、目指すべきベクトルを合わせて、共創していく時である。

## 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39回公開試験概要

|         |                                                                                                                                      |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 試験日     | 2024年7月28日(日)                                                                                                                        |
| 試験時間    | 初級 60分<br>10:00~12:00の間に試験開始<br>上級 120分<br>13:00~15:00の間に試験開始                                                                        |
| 受験料(税込) | 初級 5,900円/上級 8,400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    | 2024年7月21日(日)                                                                                                                        |
| 申込方法    | Web申込にて受け付けております。<br>詳細は、以下をご覧ください。<br><a href="https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/">https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/</a> |

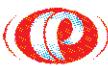
## サーティファイ団体受験制度

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/>

# 共振する アートとサイエンス ①

## AI時代の新経営

日本生産性本部主任経営コンサルタント

高橋 佑輔



■筆者略歴■筑波大学大学院経営システム科学修士。専門領域は経営戦略、マーケティング戦略、マーケティングリサーチ、データサイエンス、創造的思考。中小企業診断士。経営学修士。

AIの登場は経営をどのように変えるでしょう？コロナビ大学のロジャースは「DX戦略立案書」(2021、白桃書房)において、DX下で戦略は新たな拡張を迫られるとしました。とりわけ重要なのが「データ」であり、筑波大学の立本も同様の指摘をしています(2020、一橋ビジネスレビュー)。AIはデータの塊であり、付加価値の源泉として、今日の経営者にとって無視出来ない存在です。

## 競争戦略に変化の兆し

AIが対応する領域は広く、代表的なものに画像診断、予測、自動運転、画像生成、自然言語処理があります。とりわけ自然言語処理の領域は、「人間の言葉で機械に指示すること」を可能とします。つまり、人間は慣れ親しんだ言葉を通じてデジタル空間上の情報処理システムとシームレスな連結が可能となります。これをサイバーフィジカルシステム(CPS)と言いますが、AIの進化はデジタルとフィジカルの融合を進めます。その影響は、生産性の分母(投入工数の削減)と分子(付加価値の増大)の両面で著しいものがあるでしょう。

AIの中でも、ChatGPTは利用ハードルの低さもあって急速に認知度を高めました。ChatGPTとは「Generative Pre-trained Transformer」(生成型訓練済みトランスフォーマー)の意味です。TransformerのデータはGoogleが開発した高度な言語モデルであり、ChatGPTはこれをベースにしています。TransformerはChatGPT以外のAIにも採用され、今も発展しています。筆者も日々のコンサルティング活動にChatGPTを用いています。具体的な企業名をあげて4Pの比較をさせたり、ファイブフォースで業界の分析を任せたり、有能なパートナーです。もちろん、ChatGPTにも苦手領域があります。プロフェッショナルな文章を書かせたり、高度な数学的処理をさせたりするのは難しいようです。とはいえ、簡易書きで研修資料を書き出す分には悪くない出来映えですし、帰帰分析程度ならいけそうです。使い方次第ということでしょう。

最近では研修で講師を務める折にも、「課題はChatGPTを使って解いてもOK」としていただきます。完全に同じではないものの似通った内容で、しかし及第点の出来映えです。これに対して、自力で考えたと思われる回答は時に落第点もあります。この状況を見れば、やがて受講生のほとんどがChatGPTを使い始めるのをベースにしています。Transformerは平均点の向上と回答の個人差(分散)の縮小が進みます。生成AIの更なる普及は、多くの競争領域で品質の向上をもたらし、同時に、パフォーマンスの均衡を生む可能性があります。

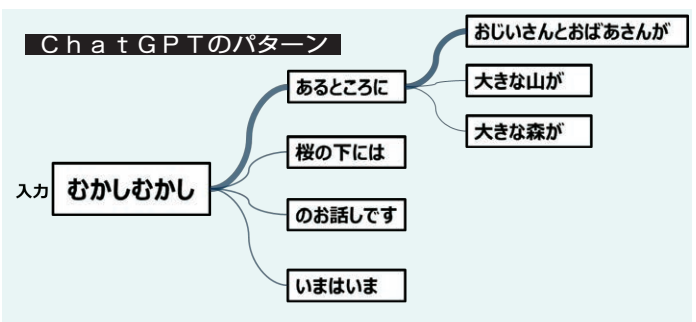
本連載の関心はこの点にあります。ビジネスには競争が付きものであり、競争戦略とは「違い」の作り方を考えることです。AIがビジネスの参謀になった時代では、いかに「違い」を作るかが、AI時代以前よりシリアスな経営課題になります。このことを本稿では「AI時代の分散の問題」と呼びます。この問題の解決を述べるのが本連載の趣旨です。そもそも、どうしてChatGPTの回答は似通ったものになるのでしょうか。筆者の試算によると、ChatGPT T4・0の学習量は、日本語による本に換算して約160万冊、蔵書規模で言えば横浜市中央図書館(全国5位)に匹敵します。控え目に言っても、地球上でChatGPTと知識比べをして勝てる人間はほとんどいません。しかしChatGPTは論理的に考えられませんが、膨大な情報の中から「〇〇だった」「〇〇」というパターンを発見し、出力しているに過ぎません。大量の学習から得られたパターンのため、「結構正しい」一方で、あくまでパターンなので、インプット(質問など)が同じであれば類似のパターンが返されます。

このため、テストのレポートであれ、広告のクリエイティブであれ、AIへのインプットに差がなければ、アウトプットは大外れのない一定の水準で均衡する、と推測出来ます。要は、面白くないのです。AIへの過度な依存は、創造性の欠如をもたらし、競争優位性たる「違い」を損ないます。

その一方で、「創造性」とは何か。強調したいのは、それが一部のアーティストやデザイナーの専有物ではないことです。例えば3歳の頃の私達は(記憶はないですが、多分)木のブロックを重ねることで「お城」「宇宙」「ジャングル」「動物園」などを生み出しました。木のブロックを「レンガ」「未知の金属」「森」「獣」などに見立てて遊んでいるわけで、これをアートでは「異化」と呼びます。日常的に馴染んだものを別の角度から見ることで、解釈をあたえることで、創造性をもたらす手法です。ビジネスでも、知の探索理論は自社領域から遠く離れた情報がインベーションに結びつく可能性を述べており、異化の重要性を指摘しています。

これらは経営のアートの側面と言えます。アートという概念には様々な解釈が可能ですが、ここでは独自性や閃きを生み出す創造性という意味合いで用います。分散の問題を解くには、「アート」が重要な変数となります。

しかし、巷には「経営はアートかサイエンスか」のような二項対立の議論があります。確かに、創造性が生み出した「違い」が真に独創的であるほど、組織の中で多くの必要をあらためて論じます。(7回連載予定)



このため、テストのレポートであれ、広告のクリエイティブであれ、AIへのインプットに差がなければ、アウトプットは大外れのない一定の水準で均衡する、と推測出来ます。要は、面白くないのです。AIへの過度な依存は、創造性の欠如をもたらし、競争優位性たる「違い」を損ないます。

その一方で、「創造性」とは何か。強調したいのは、それが一部のアーティストやデザイナーの専有物ではないことです。例えば3歳の頃の私達は(記憶はないですが、多分)木のブロックを重ねることで「お城」「宇宙」「ジャングル」「動物園」などを生み出しました。木のブロックを「レンガ」「未知の金属」「森」「獣」などに見立てて遊んでいるわけで、これをアートでは「異化」と呼びます。日常的に馴染んだものを別の角度から見ることで、解釈をあたえることで、創造性をもたらす手法です。ビジネスでも、知の探索理論は自社領域から遠く離れた情報がインベーションに結びつく可能性を述べており、異化の重要性を指摘しています。

これらは経営のアートの側面と言えます。アートという概念には様々な解釈が可能ですが、ここでは独自性や閃きを生み出す創造性という意味合いで用います。分散の問題を解くには、「アート」が重要な変数となります。

しかし、巷には「経営はアートかサイエンスか」のような二項対立の議論があります。確かに、創造性が生み出した「違い」が真に独創的であるほど、組織の中で多くの必要をあらためて論じます。(7回連載予定)



経営アカデミーは、公益財団法人日本生産性本部が1965年に設立した、国内初の本格的なビジネススクールのひとつです。55年以上にわたる歴史の中で、産業界からの堅固な支持を受け、15,000名以上の修了者(経営アカデミー・マスター)を輩出し、企業のトップや産業界のリーダーとして活躍しています。

### 2024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

詳細は  
ホームページ・パンフレットを  
ご覧ください。



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 MAIL: academy\_info@jpc-net.jp

## 地域発／現場検証シリーズ

100年企業

## 辛口一筋「菊正宗酒造」

神戸市

日本の文化が育ててきた日本酒。多くの地方で独自に酒造りが展開されてきた。土地の米、水を生かし多くの地酒が生まれてきた。酒蔵に住みついた微生物（蔵住みの酵母）が独自の酒を醸し出す。極端に言えば、酒造りはこうした微生物の活動を助けて、いかにして自分たちが描く日本酒を生み出すかという知恵の集大成である。長い歴史を経て、杜氏たちが工夫し蓄積してきたこうした知恵が、それぞれの銘柄に表現されているとも言える。神戸市東灘区に嘉玉蔵を構える菊正宗酒造も、そうした伝統を受け継いできた酒造メーカーの一つである。

菊正宗の創業は1659年。木材商を営んでいた嘉納治郎太夫宗徳氏が、酒造業にも商いを拡大したことに始まる。六甲山系の恵みである良質の酒米と宮水を生かした酒造りは、すでに18世紀末には、そのほとんどが一大消費地である江戸に向けて出荷された。上質な酒を示す江戸への「下り酒」（くだらないという言葉の語源）として、「酒は灘」との評判を得ている。1877年にはイギリスへも出荷を始め、海外市場にも進出を果たした。1886年、「菊正宗」を商標登録するとともに、研究設備を整え、技術者を招聘して日本酒の品質向上にも注力した。断熱効果を高めたレンガ造りなど、蔵の改築も含めて生産設備を最新鋭のものに改善し、近代醸造への足掛かりを築いた。こうして、さらなる成長に向けた礎を確固たるものにしたのである。社名を本嘉納商店から現在の菊正宗酒造に変更し、商品ブランドと企業ブランドを統一したのは1965年のことである。江戸のバイオテクノロジ「わが社は辛口」一筋を貫いてきています。和食は素

## 「現状維持はしない」

## 130年ぶり新ブランド「百黙」



嘉納殺人菊正宗酒造会長

正宗は自社が求める日本酒の味を実現するために、あえて前者を選んでいる。

「かつては丹波杜氏が農閑期に来て、酒造りを担ってくれていたが、私が入社したころには、すでに正社員も丹波杜氏とともに酒造りを担当するよう

になっており、現在の杜氏は正社員です。兼業農家が

増えたこと、また杜氏の後継者がいなくなったことが原因です。でも、丹波杜氏が培ってきた伝統的な技術

は、組織として大切に継承しています。世界に冠たる江戸時代から伝わる、バイオテクノロジがそれで

す」（嘉納会長）。事実、同社の歴史は、これを物語っている。一方で

は全国ブランドとしての生産量を確保するために生産効率を、また全国的な競争に耐えるためにコストを抑える努力が求められる。他

方では淡麗辛口といった納得できる味を追求するために、時間と費用を投入することも避けて通れない。こ

うした矛盾を克服するため企業努力が重ねられてきた。「わが社は品質にこだ

わるため、安売りに弱い。高くても買ってくださいる固定客に助けられています」と嘉納会長。

そうした中、1988年、市場を育てる日本酒の消費は減少傾向を示している。市場が縮小する

ときには、そうした市場では価格競争に走ったシェア争いではなく、市場そのものを広げる努力をしなければならぬ。こうした問題意識から、菊正宗は早

くから市場を育てることを意図的に行ってきた。市場を伸ばすための基本は日本酒の良さ、強みを生かすことであるという。

取り組みは販売先から始まった。得意先の社員を独身寮に宿泊させて、受講料3万円で早朝から酒造りを体験してもらい、日本酒を造るところから学んでもらった。また、自社の社員用に作成したセールスマン問

答集を新聞広告で4万2千冊販売し、日本酒を学んでもらった。こうした基盤づく

りを終えた後、愛飲者向けに「日本酒ゼミナール」を開講した。1983年のことである。日本酒の造り方をはじめとして、日本酒の飲み方までも学ぶことができるもので、200回を

超した講座の受講者は受講料5千円で7千人に及んだという。

ゼミナールの開講と同時に、日本酒の強みを生かせる料理との相性を追求するために、お燗の温度、酒質との関係を明らかにするための基礎研究を開始している。ここでの研究成果は、酒と酒の肴に関する情報発信へとつながり、日本酒をより広く、深く楽しめる場の提案に結びついている。

「老舗が何百年も続いたのは革新的であったからです。現状維持では長続きはしない。経営者がリーダーシップをとって、新しいことに挑戦することが老舗だと思っています」（嘉納会長）。

この言葉通り、2017年に就任した嘉納治郎右衛門現社長は、新規事業である化粧品や食品事業へと挑戦を始めている。また、本業では130年ぶりの新ブランド「百黙」を立ち上げ

ている。菊正宗は全国ブランドであるがゆえに、地元ではそれほど飲まれていないという。地元で愛されてこそ、企業の存続は可能となるの思いから、菊正宗を冠さない新ブランドで、新市場の開拓に挑み始めている。（聞き手＝神田良・明治学院大学名誉教授）

（おわり）

菊正宗

樽酒

手仕事でなければ、決まらない味がある。



飲酒は20歳になつてから。お酒はおいしく適量を。飲酒運転は法律で禁止されています。妊娠中や授乳期の飲酒は、胎児・乳児の発育に悪影響を与えるおそれがあります。神戸・灘 菊正宗酒造株式会社

# 組織変革の羅針盤

1

東京大学大学院 経済学研究科 准教授 大木 清弘



なわち「組織変革」にやり方を大きく変えるについて、現代的なトピックを中心に、様々な角度から論じていきたいと思っています。

近年日本で注目されている「組織変革」と言えば「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」でしょう。

## 「変わらない」日本企業を変えるには？

【著者略歴】2007年東京大学経済学部卒業。08年同大学大学院経済学研究科修士課程修了。11年同大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。12年同大学より博士（経済学）。関西大学商学部助教、東京大学大学院経済学研究科講師を経て、20年より現職。専門は国際経営論、国際人的資源管理論。2009年国際ビジネス研究学会優秀論文賞、15年国際ビジネス研究学会学会賞。著書に『コア・テキスト 国際経営』（新世社）など。

め、組織体制、教育体制、評価体制など、変革を進めるための具体的な体制のことです。この「方向性」×「コミュニケーション」×「仕組み」のどれか一つでも欠けたら、組織変革は難しい、と考えられています。

例えばDXで考えてみます。何のためにDXをするのかの方向性が示されていないと、デジタルを入れること

は、「組織変革の王道」要であると考えられます。要であることが第一の答です。

一つ目は「方向性」に組織を変革すべきです。どのような変革

かについては、経営学で行うのか、変革の結果を何を目指すのか、議論でも、多数の蓄積が確かならなければうまくいきません。二つ目は「コミュニケーション」です。リーダー、またはその薫陶を受けたミドルが、フォロワーに変わらなければならないという経営の必要

性など、腹落ちは必要です。三つ目は「仕組み」です。この仕組みを組むには、DX成功のステップの

大きな指摘は、府の調査では、「男性は出産休暇・育児休業を取るべきではない」と思っている人たちが、男性でも15%強、女性でも10%弱ぐらいいることを引用し、「男性が家族を養うべき」といった思い込みや社会規範（思い込みが社会のルールになったもの）の影響は非常に

女性の大いなる労働参加率は低いほうではないが、それはパートタイムを含む数字であり、フルタイム就業者だけに限れば、イタリヤよりも労働参加率が低くなることなどにも触れた。

男女の賃金格差の要因は、牧野氏は、柔軟な働き方ができる職種では、子どもが生まれたからといって、男女賃金格差の要因にならない

女性の大いなる労働参加率は低いほうではないが、それはパートタイムを含む数字であり、フルタイム就業者だけに限れば、イタリヤよりも労働参加率が低くなることなどにも触れた。

男女の賃金格差の要因は、牧野氏は、柔軟な働き方ができる職種では、子どもが生まれたからといって、男女賃金格差の要因にならない

女性の大いなる労働参加率は低いほうではないが、それはパートタイムを含む数字であり、フルタイム就業者だけに限れば、イタリヤよりも労働参加率が低くなることなどにも触れた。

男女の賃金格差の要因は、牧野氏は、柔軟な働き方ができる職種では、子どもが生まれたからといって、男女賃金格差の要因にならない

女性の大いなる労働参加率は低いほうではないが、それはパートタイムを含む数字であり、フルタイム就業者だけに限れば、イタリヤよりも労働参加率が低くなることなどにも触れた。

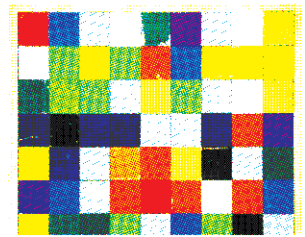
男女の賃金格差の要因は、牧野氏は、柔軟な働き方ができる職種では、子どもが生まれたからといって、男女賃金格差の要因にならない

## ベストブック書籍のご案内

### 官民共創のイノベーション 規制のサンドボックスの挑戦とその先

官民共創のイノベーション  
規制のサンドボックスの挑戦とその先

中原裕彦・池田陽子 編著



法律は変えられるのだ。  
松尾豊

規制のサンドボックス制度とは新しいビジネスモデルなどが現行規制との関係で実施困難な場合、規制官庁の認定を受けた実証を行い、見直しにつなげていく制度である。本書は規制のサンドボックス制度の活用例を現役の経済産業省官僚らが解説したものである。

### 東京大学大学院工学研究科教授・松尾豊氏推薦！

法律は変えられない。規制は変えられない。日本では新しいことはできない。そう考えている人は多いのではないだろうか。しかし法律は変えられるのだ。本書にはイノベーションを起こすためのヒントがたくさん書かれており、ぜひ手にとっていただきたい。

- 第1章 新しい技術・ビジネスモデルの社会実装
- 第2章 破壊的イノベーションとDX時代の政策形成論
- 第3章 規制のサンドボックス事例分析
- 第4章 時代の変革者たちの声
- 第5章 企業の法務機能の新展開

編著者：中原裕彦（内閣審議官・元経済産業省大臣官房審議官（経済社会政策担当））・池田陽子  
四六判上製：356 ページ  
定価：2420 円（10%税込）  
電子版は 2200 円（10%税込）



【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台 3-4-11 麻布エスビル 3F  
(株) ベストブック TEL：03-3583-9762 FAX：03-3585-7703  
mail：mail@bestbookweb.com HP：http://www.bestbookweb.com/

# 日本のリーディングブランド2023

## JCSI上位51企業・ブランド発表

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会はこのほど、2023年度のJCSI調査で調査・分析を行った34業種334企業・ブランドのうち、特に優れた上位51企業・ブランドを「JCSI 日本リーディングブランド2023」として発表した。選出された企業・ブランドには、

日本サービス産業全体の生産性の底上げと持続的成長をけん引するトップランナーとしての役割が期待される。

51企業・ブランドは以下の通り（50音順）。

一休.com、ANAクラウンプラザ、ANAトラベラーズ、オーケー、オルビス、カルディ、木曽路、GAホテル、DHC公式オンラインショップ、デスカウントドラッグコスモス、東京デイズ、ニトリ、東横INN、都道府県民共済、ドミニー、ナガシマリゾート、日本旅行、Honey's、阪急百貨店、びっくりドンキー、ファンケルオンライン、プリンスホテル、ホテル日航、ホテルイトイン、無印良品、

## 第2回運営幹事会を開催

### 経営アカデミー

産学協同のビジネススクールを運営する日本生産性本部の経営アカデミーは3月15日、2023年度の第2回運営幹事会を東京・丸の内の経営アカデミーで開催し、派遣企業の責任者らが参加した。

（写真）

尾崎陽二・日本生産性本部常務理事の主催者あいさつの後に、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の山田久教授が「労働市場の変化とこれからの人材育成戦略」と題して問題提起した。

山田氏は、労働市場を取り巻くメガトレンドと雇用システム変化の方向性について、「マクロ的な事業環境の変化の方向性は『革新力』の強化を要請し、日本型雇用の特



徴である内部リソース偏重のあり方と齟齬をきたしている。一方で比較優位性からすれば、日本は『品質力』に優れている。もう一つ不可欠なのは生活面の視点で、コア労働力多様化の必要性から家族モデルの変化が進んでいる。組織のダイバシティの観点から、日本型雇用の特徴である同質性重視のあり方と齟齬をきたしている」と述べた。

こうした中で日本企業の人材戦略も変化してきて、ジョブ型人事制度の導入が進むが、今回は競争力強化に向けた人材確保のための採用戦略の見直しが主な狙いで、以前の人件費削減目的の処遇制度の見直しが主だった成果も重要だが、品質

モスバーガー、ヤマト運輸、ユニクロオンラインストア、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、ヨドバシカメラ、ヨドバシ・ドット・コム、リーガロイヤルホテル、リッチモンドホテル、リンガーハット、レックス店、ワークマン

2023年度の顧客満足年間総合順位上位10企業・ブランドは以下の通り。

1位宝塚歌劇団（スコア87.0）、エンタテインメント）、2位ヨドバシ・ドット・コム（84.9、通信販売）、

3位劇団四季（84.0、エンタテインメント）、4位帝国ホテル（83.2、シティホテル）、5位ドミニー（81.7、ビジネスホテル）、6位レックス店（80.9、自動車販売）、7位東京デイズ（80.7、スーパーマーケット）、8位コープ共済（80.5、生命保険）、9位ホテル日航（80.1、シティホテル）、10位オルビス（79.8、通信販売）

また、顧客満足がラッキンク対象となつて以降、長期（10年以上）にわたって連続1位となっている企業・ブランドは以下の通り。

帝国ホテル（シティホテル、15年連続1位）、阪急電鉄（近郊鉄道、15年連続1位）、ヤマト運輸（宅配便、15年連続1位）、オーケー（スーパーマーケット、13年連続1位）、デスカウントドラッグコスモス（ドラッグストア、13年連続1位）

JCSI調査は、統計的な手法による総計10万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・顧客の評価を起点とした業種を超えた競争を促すことで、付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っている。

力維持・強化のために既存労働者のスキルを高めることも重要だ」と述べた。

山田氏は、「現在の雇用あり方は一様でなく、個々の企業・組織の施策・取り組みの巧拙が大きく問われる時代の到来で、リス

キリングを含め、能力開発には、研修・指導・実践の有機的な連携が必要であり、OFF-JTのみならずOJTは極めて重要で、ノウハウを言語化して仕組み化することだ」と提起した。

山田氏の講演後は、

## 賞賛 西賞 ECC法人渉外事業部門 ベーシック認証」組織に

関西生産性本部の関西経営品質賞委員会はこのほど、2023年度の「関西経営品質賞」の授賞組織はなかった。

これからの人材育成戦略について出席者との意見交換が行われ、「スキル見える化」「ジョブ型雇用」「人事戦略におけるKPI」な

ECC法人渉外事業部門は、組織内で受け継がれてきた価値観や強みを把握し、将来想定する課題解決に向けた自部門のありたい姿

反映させる仕組みを取り入れて様々な層をも巻き込んでいくことが評価された。

2021年度に創設された関西経営品質賞ベーシック認証では、組織の描く「ありたい姿」とその道筋を見える化し、その記載内容や妥当性についてインタビューなどを行い評価することで、今後さらに成長が見込める組織を3年間認証する。表彰式は4月19日に開催される「関西生産性大会2024」で行われる。

## 生産性労働情報センターの新刊・好評書

活用労働統計2024 労使交渉の指標

生産性・賃金・物価関連統計

2024 活用労働統計

生産性労働情報センター編

ISBN 978-4-88372-610-3

定価2200円（10%税込）

リーダーの誓い

著者の熱い想いの詰まった5要諦（5つの教え）

藤井義彦・小山克明著

ISBN 978-4-88372-611-0

定価2200円（10%税込）

## 生産性出版の新刊・好評書

サステナブル調達を成功させるための国際認証の教科書

1000社をみてわかった

山本良一 監修

山口真奈美 著

ISBN 978-4-8201-2148-0

定価2750円（10%税込）

サプライチェーンマネジメント辞典

ASC Mディクショナリー【第17版】

ASC Mディクショナリー編

ISBN 978-4-8201-2149-7

定価9900円（10%税込）

## 製造業、サービス産業ともマイナス

12月の労働生産性上昇率

日本生産性本部が3年同月比はマイナス月4日に公表した労働生産性統計（2023年12月分）によると、製造業の労働生産性指数は104・3（2020年＝100）で、労働生産性上昇率（前送機械）プラス12・4

、業務用機械（プラス9・7％）、木材・木製品工業（プラス7・8％）などの8業種で労働生産性上昇率がプラス。特に輸送機械の上昇率は18カ月連続。非製造業では、対象15業種のうち、生活関連サービス業、娯楽業との交流の機会を提供

日本生産性本部は労働組幹部政策懇話会を6月以降の予定は以下の通り。

6月25日  
■6月25日  
テマ：転職賃金相場  
テマ：産別別生産性水準の国際比較、過去への回帰ではない「豊かさ」への戦略を探る

8月29日  
■8月29日  
テマ：産別別生産性水準の国際比較、過去への回帰ではない「豊かさ」への戦略を探る

10月例会  
■10月例会  
テマ：自在肢・人機一体で拓く人間の可能性  
講師：東京大学先端科学技術研究センター教授・稲見昌彦氏

水申し込みは随時受付。問い合わせは日本生産性本部生産性運動基盤センター、電話03（3511）4006まで。

## 続・私の経営コンサルティング論

リレー連載②

日本生産性本部  
主席経営コンサルタント  
三枝 久芳



（さへぐさ ひさよし）1965年生まれ。静岡県出身。法政大学大学院工学研究科修了。技術士（総合技術監理部門、電気電子部門）、労働安全コンサルタント資格保有。大手電機メーカーで研究開発・製品開発に従事した。日本画像学会から学会賞（技術賞）を授与される。また、特許侵害交渉を成功させて社長表彰を受ける。2004年に日本生産性本部に入職し、以来20年にわたり、上場企業から中小企業の経営コンサルティングを担当している。経営コンサルティングでは経営戦略策定、営業活動活性化、ホワイトカラーの業務改善、改善活動支援、人材育成、生産管理など顧客の要望・困りごとに対応している。これまでにベトナム、中国、マレーシア、韓国、タイの海外工場支援経験もある。著書として『総合技術監理部門攻略』（共著・テクノ）、『よくわかる「新QCC七つ道具」の本』（共著・日刊工業新聞社）がある。

水価値／費用

「価値／費用」が経営コンサルティングを行うときの基本条件である。経営コンサルティングの活用方法について説明したい。活用メリットとして専門能力が高いことは知られている。それは、経営コンサルティングが自ら能力向上に努めていることはもちろんのこと、問題解決の経験を重ねることと実践能力を高めている。専門能力以外のメリットとして中立的な立場でアドバイスできることがある。

の中小企業であり、自社で製造販売を行っている。社長から「うちの従業員は指

ただでなく、自らも作業に従事していた。「作業に忙殺されていますが、会社

## 中立的立場でアドバイス

の将来の姿を実現するため何を考えるか。現場の様子を観察すると、社長が従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

事例をあげて説明する。A社は従業員数50人ほど

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

社長は従業員に指示を出して、その指示に従って従業員が動いている。そのため、社長は「いつも忙しい」と言っていた。「社長、当社の将来をどのようにしたいのですか？」と質問しても、社長自身も目先の業務に追われて、あまり考えていないようであった。

STOP!

熱中症

クールワークキャンペーン

NEW

水のう（仕事猫）

定価 660円

暑さ対策やアイシングに！仕事猫 オリジナルデザイン

NEW

熱中対策ウォッチ カナリアPlus™

定価 5,940円

“あなたが熱中症になる前に音と光でお知らせ”します

Biodata bank

NEW

キャンペーンポスター 熱中症予防・飯沼 愛

定価 396円 B2判 725×515mm

女優の飯沼 愛さんが熱中症予防を呼びかけます。

販売期間：2024年5月1日～8月31日

熱中症予防対策にはこの1冊

熱中症を防ごう～熱中症予防対策の基本～

暑熱環境は厳しさを増し、熱中症のリスクが年々高まっている。熱中症を防ぐため、その危険性、発生原因、症状、予防方法、救急処置等の基本的かつ必須の知識や技術について熱中症予防の第一人者、産業医科大学の堀江正知教授がやさしく解説。最新の知見を加筆した改訂第5版。

堀江 正知 著

176頁/2色刷 A5判

定価 1,540円

NEW

作業向け・職場向け 熱中症予防のきほん

日常生活の中でできる熱中症予防を紹介した小冊子。熱中症の症状やWBGT（暑さ指数）の見方など予防の基本を知ることができる。また、始業前と終業後の過ごし方など、生活シーンで気を付けることをイラスト入りでわかりやすく解説。

堀江 正知 監修 中央労働災害防止協会 編

8頁/4色刷 B5判

定価 242円

## 手間ひまをかける経営

## 会員月例研究会3月例会

日本生産性本部は3月5日、都内会場とWEB併用で会員月例研究会3月例会を開催した。「手間ひまをかける経営」日本一コミュニケーション豊かな会社の「関わる力」をテーマに、京都信用金庫の榊田隆之理事長が講演し、続いて、榊田氏と法政大学ビジネススクールの高田朝子教授が対談した。

榊田氏は講演で、経営者はどういう姿勢で経営に当たるべきかに



対談する榊田氏（右）と高田氏

一つ積み重ねることが社員の喜びにもつながる」と語った。

営業ルートにはリレーションシップ（顧客本位）を優先した営業「ルートR」とパフォーマン

が中長期的には結果につながらない。一方で「ルートR」は顧客との関係性を重視した営業ではじめは成果に結びつかないが後になって成果が表れる。「われわれが目指すのは『ルートR』だ。これが手間ひまをかける仕事のやり方だ」（榊田氏）。

「あいまいで不確実な時代のリーダーシップ」について、榊田氏は、「答えは一つではないでみなで考える。トップダウンで決めるのではなく、手回しをかける。長い時間軸で考える。多様な価値観をぶつけ合いつながる。調和を図る」と述べた。

「あいつは、1500円のおにぎりも3000円の立ち食いそばも3万円のフレンチも同じように楽しめる人だ。それぞれに満足感を得ることが上手な人」と述べた。

高田氏は、「食いしん坊になる」と日常の楽しさを味わえる。感動が増える、言葉が豊かになる、コミュニケーションが上手になる、友人が広がる、人より美味しく楽しく食べられる、健康になる、生き方を見つめ直せる」とその効能を説き、「食いしん坊」なファンを集めるために考えるべきこととして、「物語」「対価」「原点」「普遍」「特別」という五つのキーワードを挙げた。

次に高田氏の「プロジェクト」を始めたとき、抵抗はなかったか」との質問に対して榊田氏は、「最初は相手にされなかった。何かがあっていてそれを知って加わっていった。プロジェクトの狙いは、文書を作って融資するのではなく、その会社に入って一緒にやってプロジェクトに携わる。手間ひまをかける。財務の知識は必要だが、それは当たり前。過去の実績は見えないが将来のポテンシャルは見えない。事業者と一緒にやって目利き力をつける。社長の経営姿勢、人柄は大事」との考えを示した。

高田氏の「生産性を上げるための取り組みについて」の質問に対して榊田氏は、「40年かけてデジタル化してきた。だから社員は他のこと、ヒューマンなことができる。当社のビジネスモデルは、ITや機械にできることと人にできることを分けている。風土の醸成には20年かかる。しかも間違えるとマイナスになる。そのために会話をしている。スターバックスなどは会話（ダイアログ）を重視し成長した。そこにヒトにできることと人間にしかできないことをきちんと分けること」と語り、「手間ひまをかける経営」の神髄を語った。

## 食で世の中を元気に

## トップマネジメント・クラブ朝食会

神奈川県生産性本部は3月14日、横浜市内で第49期生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会の3月例会を開催した。dancyu総研所長の植野広生氏が、「食で世の中を元気にする」と題して講演した（写真）。植野氏は、2017年に食の雑誌「dancyu」の編集長に就任し、現在は同誌の編集部長を務めている。テレビ、ラジオに多数出演し、「食」の力で世の中を元気にすることに取り組んでいる。



植野氏は、「食は日常にあるもの。世の中にリンクしている」と語り、「今の時代は『ミニマル』を求める人が多くなっていると思う。ミニマルとは単に簡単、シンプルということではなく、上質、極上なものを必要最小限で得る、ということでもライフスタイルでも、ミニマルの楽しさに気づく人が増えている」と言い、また「株価が上昇したパブのころはチリなどの強い味のワインが好まれ、バブル崩壊後、株

味がワインが好まれるように、経済動向と食の傾向も連動する。今は、株価が上がっているが実質賃金はまだあまり上がっていないという複雑な状況。こうした不安定な状態の時だからこそ、安心感と満足感が得られる『ミニマルレシピ』が多い」と語った。

月刊誌「dancyu」では、最も売れるのが「日本酒特集」。植野氏は、「『dancyu』はグルメ情報誌ではなく食いしん

坊雑誌。グルメは美食を追求する人で食いしん坊は幅広く食事を楽しむ人。世の中の食いしん坊に、いつもよりちょっと美味しく、もっと楽しくなるための提案を行う媒体を目指している」と語った。

「dancyu」は企画を売るメディアで、企画でファン（読者・クライアント）を集める。植野氏は編集長になったときに、客を増やすのではなく、ファンを増やそうと考えた。

植野氏は、「『食』で地域を元気にするには、食いしん坊（食のアクティブ層）であるファンを集めること。食いしん坊は、1500

円のおにぎりも3000円の立ち食いそばも3万円のフレンチも同じように楽しめる人だ。それぞれに満足感を得ることが上手な人」と述べた。

高田氏は、「食いしん坊になる」と日常の楽しさを味わえる。感動が増える、言葉が豊かになる、コミュニケーションが上手になる、友人が広がる、人より美味しく楽しく食べられる、健康になる、生き方を見つめ直せる」とその効能を説き、「食いしん坊」なファンを集めるために考えるべきこととして、「物語」「対価」「原点」「普遍」「特別」という五つのキーワードを挙げた。

次に高田氏の「プロジェクト」を始めたとき、抵抗はなかったか」との質問に対して榊田氏は、「最初は相手にされなかった。何かがあっていてそれを知って加わっていった。プロジェクトの狙いは、文書を作って融資するのではなく、その会社に入って一緒にやってプロジェクトに携わる。手間ひまをかける。財務の知識は必要だが、それは当たり前。過去の実績は見えないが将来のポテンシャルは見えない。事業者と一緒にやって目利き力をつける。社長の経営姿勢、人柄は大事」との考えを示した。

高田氏の「生産性を上げるための取り組みについて」の質問に対して榊田氏は、「40年かけてデジタル化してきた。だから社員は他のこと、ヒューマンなことができる。当社のビジネスモデルは、ITや機械にできることと人にできることを分けている。風土の醸成には20年かかる。しかも間違えるとマイナスになる。そのために会話をしている。スターバックスなどは会話（ダイアログ）を重視し成長した。そこにヒトにできることと人間にしかできないことをきちんと分けること」と語り、「手間ひまをかける経営」の神髄を語った。

## 第67回 軽井沢トップ・マネジメント・セミナー



軽井沢トップ・マネジメント・セミナーは、日本で最初の経営者セミナーとして1958年（昭和33年）に開催されて以来、本年にわたって実施してまいりました。

人と人との繋がりが生まれるセミナーとして、年に一度の「自社／自身の経営のあり方を見つめ直す場」を提供いたします。

参加費（税込み）

賛助会員：286,000円/人 一般：308,000円/人

お問合せ

公益財団法人日本生産性本部

総合アカデミー トップセミナーグループ

TEL:03-5511-2028/E-mail:topseminar@jpc-net.jp

ウェブサイト

詳細は右の二次元コードよりウェブサイトをご覧ください



日時 2024年7月9日(火)10:30～10日(水)15:30

会場 軽井沢プリンスホテル ウェスト

参加者 企業経営者、次世代経営者、経営幹部 約100名

統一テーマ 「人口減少時代の成長戦略 ～人への投資と生産性向上～」

総合コーディネーター 経営共創基盤 IGPIグループ会長 富山 和彦 氏