

2023年度 第6回生産性シンポ

2023年度第6回生産性シンポジウム「人材投資と生産性」生産性改革の実現に向けた人材投資のあり方とは？」では、学習院大学経済学部経済学科教授の滝澤美帆氏、学習院大学経済学部経営学科教授の守島基博氏、BIPROGYの守島基博氏、BIPROGYの安斉健氏、日本生産性本部生産性総合研究センターの木内康裕・上席研究員が、主要先進国より低いとされる日本の労働生産性を改善するための施策などについて論議した。発言要旨は次の通り。

■学習院大学・滝澤教授
「無形資産投資バランス欠く」

無形資産を分類すると、パッケージ・ソフトウェアなどの情報化資産と、研究開発（R&D）投資などの革新的資産、企業固有の人的資本などの経済的競争能力に分けられる。

日本企業がICT投資やR&D投資が進んでいるにもかかわらず、労働生産性の上昇率が低迷しているのは一種の「パズル」である。ICT投資やR&D投資を行っても、それを有効活用できていないのではないかと、使いこなせる人材が少ないとか、使いこなせるように訓練ができていないなどが考えられ、それらは無形資産投資のバランスの悪さを示している。

日本の人材育成が立ち遅れている背景には、1990年代後半の金融危機以降、従業員の非正規化が進んだことがある。米国のように、労働市場全体の流動化につな

人的資本経営の現場から考える生産性改革

がらず、従来の日本型雇用を踏襲する正規雇用と、流動化はするもののキャリアの上昇が限られる非正規雇用に分かれた。そして、企業は人材育成費の節約に走った。企業データを用いた人的資本と生産性の研究（サーベイを含む）によると、「教育訓練は企業の実業に正しく正の寄与」（Morikawa, 2021）や「人的資本投資を積極化させることは、労働生産性の水準によらず、生産性に対しプラスに働く可能性が高い」（小寺・井上, 2018）、「人材育成投資は従業員の主観的な生産性向上に間接的に寄与」（初見, 2020）など、人的資本投資が生産性に寄与しているとの結果を示している。

労働市場の流動化により、企業が「人への投資」で生産性向上を

「人への投資」で生産性向上を

が従業員への教育訓練を手控える可能性を指摘する声もあるが、人への投資を行っていることについては、魅力的な企業であることをアピールする手段として捉えるべきだろう。

■学習院大学・守島教授
「マインドへの投資を進めよ」

日本の労働者一人当たりの生産性が低いというデータが多い。生産性は、設備や人的能力など多くの要因に依存するが、忘れてはならないのはソフト要因であり、代表的なのは、働く人のマインド、ココロの状態である。

人はココロを持つ存在であり、納得して働くときのほうがエンゲージメントや生産性が高く、逆に落ち込む時には生産性が低くな

る。生産性は、個人のマインドのあり方に大きな影響を受けると考えられるのである。

■BIPROGY・安斉部長
「自律促すROLESを導入」

BI PROGYグループの未来の方向性を定めた「Vision 2030」では、人材育成のあるべき姿を定め、それに向けて「キャリア自律」「事業戦略との連動」「学習する組織風土」をキーワードに、人材開発方針・施策を策定している。価値創出力を強化するための新たなケイパビリティ獲得を推進するなど、持続的成長のために人的資本経営を強化するのが狙いだ。

従業員のマインド面（感情・気持ち）の状態向上が生産性に大きな影響を及ぼすことを示した研究は数多い。マインド向上策の例は、ワーク・エンゲージメント向上や

「ROLES」だ。業務遂行における役割の

ことで、具体的な業務内容（JOB）、業務遂行上必要となるスキルを定義したものを意味し、経営戦略に基づいた各事業戦略で必要とする人的資本の種類・質・量を可視化する中核概念である。

ひとりの社員にとって、ROLESの担い手は「キャリアの中で順次に異なるROLESを担う」、同時に複数のROLESを担う「未経験の新たなROLESを担う」などさまざまなROLESの役割を理解し業務を遂行することで個の多様性を高め、スキル・コンピテンシーを強化することができ

る。ROLESによって、社員のキャリア自律を推進し、多様な価値を受容する人と組織をつくることのできる。経営にとっては、人的

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。

各種お得な宿泊プランを実施中！

JR成田駅前徒歩2分という好立地

成田U-シティホテル

〒286-0035 千葉県成田市開港台1-1-2

〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372

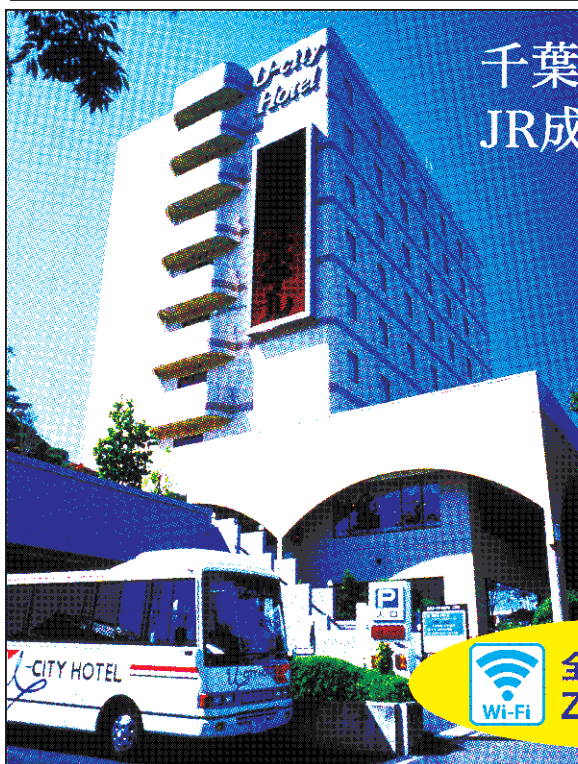
Tel.0476-24-0101

www.u-cityhotel.com

スマホサイトはこちら



全館Wi-Fi完備！ZOOM会議対応



「地方議会／地方議員」――一般には不祥事に関する報道が圧倒的に多いため、地方議会／地方議員に良いイメージを抱いている人は少ないだろう。だが、この20年余りで地方議会は着実に実質的に改革を進めてきた。そして民間企業も実は、地方議会に大いに関係がある。いわば「シン・地方議会／地方議員」の姿から今後のあり方を考えてみたい。

■マニフェスト大賞の協賛企業

2023年11月10日、東京・六本木アカデミーヒルズ49階タワーホールで第18回マニフェスト大賞授賞式が開かれた。主催するのは超党派の地方議員らで構成するローカル・マニフェスト推進連盟の有志による同大賞実行委員会。授賞式では冒頭、主催者・共催者に続き、協賛企業の代表が挨拶した。

一人はNTTデータ、もう一人は会場六本木アカデミーヒルズを提供する森ビル代表だ。いずれもマニフェスト大賞の意義を讃えるとともに、「デジタルサービスの推進」(NTTデータ)、「都市づくり」(森ビル)など自治体等と関係のある事業を行っていることを述べている(記念冊子より)。

民間企業が自治体の事業に食い込もうとすれば、まずは知事や市町村長といった首長サイドへのアプローチが思い浮かぶだろう。自治体で、予算の編成権、執行権は首長が専有している。それは当然だ。ではなぜ、多くの地方議員が関わる政策コンテストに名立たる企業が協賛しているのだろうか。

筆者には、これらの企業から「先見の明」を感じる。

■地方議会の権限

なぜか。地方自治法96条には、15項目の議会の権限が規定されている。「条例を設け又は改廃すること」「予算を定めること」「決算を認定すること」……つまり、議会が予算を定めなければ(可決しなければ)、首長は予算に盛り込んだ事業を執行できないのだ。

シン「地方議会／地方議員」 1

【民間企業との関係】

日本生産性本部上席研究員 千葉茂明



■千葉茂明(ちば・しげあき)■

1962年岩手県生まれ。日本教育新聞記者を経て、91年9月ぎょうせい入社。月刊「悠」編集部、月刊「晨」編集長、月刊「ガバナンス」編集長等を歴任。「ガバナンス」2001年5月号から22年8月号まで「議会改革レポート・変わるか！地方議会」を連載(255回)。これまでに約700の自治体、270以上の自治体議会、約470人の首長を取材。22年10月から現職。地方議会改革プロジェクト、令和臨調等を担当。マニフェスト大賞審査委員。



第18回マニフェスト大賞授賞式。応募件数は3088件。全国最大の政策コンテストと言われる(2023年11月10日、東京・六本木アカデミーヒルズ49階タワーホール)

そのため、予算(盛り込まれた事業)に対する議会／議員の理解が不可欠になる。協賛企業は、おそらくこのような議会／議員の権

立候補支援 企業側「二の足」

限・役割を熟知しているのではな

の過半数を超える980)。

2000年4月に地方分権一括法が施行され、国と地方は、「上下主従」から「対等協力」の関係に変わった。その象徴が、知事や市町村長を国の下部機関と構成して国の事務を執行させる仕組みである機関連任事務の全廃だ。これに伴い主務大臣の包括的な指揮監督権等も廃止となった(通達行政の廃止)。地方の事務は自治事務と

可能とする等について要請を検討

第33次地制調第3回専門小委員会(2022年4月13日)に提出された全国市議会議員会長の資料によると、2019年の統一地方選挙における会議員の候補者は全体の17.5%、当選者は16.3%で、同議長会は「いずれも2割を大きく下回っている」と評している。

総務大臣名の要請書に各団体・企業がどこまで応じるかが今後注目される。

法定受託事務となり、国から地方に対する関与は法に基づくものに限定されることになった(関与の法定主義、地方自治法245条)。

地方分権の推進によって自治体(首長)の権限、役割は拡大。議会についても同様のことが言える。

議員のなり手不足と民間企業

地方議会では、1990年代後半から県議会を中心に議員提案による政策条例の制定が相次ぐようになり、2006年5月には、北海道栗山町議会が全国初の議会基本条例を制定した。

この条例は、議会運営の原則や議会と住民・長との関係等について、議会の基本姿勢を明文化したものの。基本条例づくりがいわば契機となって全国の地方議会では改革の取組みが進んできた(現在、議会基本条例の制定数は全自治体

冒頭の話に戻る。第18回マニフェスト大賞の実行委員長を務めたのは鈴木綾子・東京都江東区議だった。鈴木区議はNTTドコモ出身。市区町村議員になった場合、3期まで無給の休職扱いにする」というNTTグループの制度があ

が喫緊の課題だと指摘。傘下団体・企業に対し、勤労者が容易に地方議会議員選挙に立候補できるよう、各企業の状況に応じて就業規則の見直しを行うよう、「立候補休暇」や「不利益取扱の禁止」「副業・兼業」について就業規則の規定まで添付して要請している。

立候補や議会・議員活動のための休暇・休職制度は？

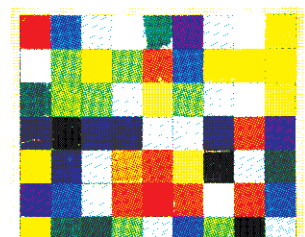
第33次地制調第3回専門小委員会(2022年4月13日)に提出された全国市議会議員会長の資料によると、2019年の統一地方選挙における会議員の候補者は全体の17.5%、当選者は16.3%で、同議長会は「いずれも2割を大きく下回っている」と評している。

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



法律は変えられない。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/

クリエイティビティとビジネス

この連載ではクリエイティビティとビジネスについて取り上げていきます。日本の経営リーダーの中には、自分はクリエイティブなことはあまり得意ではないと思われている方も多いのではないのでしょうか。グローバルビジネスにおいて、ビジネスにおけるクリエイティビティはこれまでにないほど重要になってきています。ビジネスリーダーに必要な素養の一つとしてクリエイティビティが認識され始めているのです。

ビジネスにおけるクリエイティビティとは、アイデア発想が得意



（いわさき・ひろのり）博報堂においてマーケティング、ブランディングなどに従事。2021年より武蔵野美術大学クリエイティブイノベーション学科に着任。専門はストラテジックデザイン、ビジネスデザインなど。著書に『デザインとビジネス～創造性を仕事に活かすためのブックガイド』（日本経済新聞出版）など。イリノイ工科大学Institute of Design修士課程修了、京都大学経営管理大学院博士後期課程修了、博士（経営科学）。

武蔵野美術大学 クリエイティブイノベーション学科 教授／ビジネスデザイナー

岩寄 博論

とといったことに留まりません。未来の兆しを捉え、あるべき姿をビジョンにして、成長を牽引する事業を構想し、企業を変革に導くリーダーシップのことを指します。この連載では、クリエイティビティとビジネスをテーマとしながら、サブテーマとしてパーパス、未来洞察、デザインなどについて触れていきたいと思います。

連載を始める前に少しだけ自己紹介をさせていただきます。私は、武蔵野美術大学が、美術大学が持つクリエイティビティをより社会に対してオープンにしていくために新規に設立した、造形構想学部クリエイティブイノベーション学科の教員を2021年から担っています。同時に、全人格リーダーシップの育成を標榜する新しいビジネススクールである大学院大学至善館の特任教授も務めています。デザインスクールでビジネスを教

不確実社会で常識破りを探す

蔵野美術大学が、美術大学が持つクリエイティビティをより社会に対してオープンにしていくために新規に設立した、造形構想学部クリエイティブイノベーション学科の教員を2021年から担っています。同時に、全人格リーダーシップの育成を標榜する新しいビジネススクールである大学院大学至善館の特任教授も務めています。デザインスクールでビジネスを教

え、ビジネススクールでデザインを教える、両者を行き来することをライフワークとしています。大学に移る前は、博報堂でデザインの活用したコンサ

たちは、気候変動や生成AIの台頭など、これまではない不確実性と複雑性に満ちた事業環境に取り囲まれるようになりました。

例えば、自動車産業の未来を大きく左右するEVもこの不確実性に翻弄されています。テスラやBYDといった新興企業が台頭し、欧米政府の支援もあり一気に市場化が加速すると思いきや、地政学や経済安全保障を背景にした政策の転換もあって、急速に逆行転が起っています。生成AIについても同様です。技術革新とともに、倫理や規制など経済合理性以外の要素によってその将来はまだ不透

明なままです。時には推進派と慎重派の対立が顕在化し、社会が翻弄される事態も起こっています。このようにビジネスを取り巻く環境はこれまで以上に不確実で複雑です。このような環境下において、ある程度見通しの立った道を粛々と業務遂行する力よりも、創造的に自らの道を切り開き、変化に対応できるクリエイティブな力がマネジメントにも求められています。

クリエイティブに未来を見定め、これまではない領域で新しい価値創造に成功した事例を一つ紹介しましょう。富士フィルムの利益最高 4～9月期19%増、「チェキ」寄与」という記事が掲載されるなど、instagramは今や富士フィルムの成長を支える事業となりました。

画質の良さでも、利便性でも見劣りがするインスタントカメラが精密機器メーカーの事業成長を支えているという事実には多くの方が驚くのではないのでしょうか。instagramは世界中の若者世代を中心に「エモい」とも表現されるアナログ的で情緒的な価値が評価さ

れているのです。これはそれまで、画質や機能が価値だと信じられてきたカメラ事業にとっては大きな転換です。

富士フィルムの経営リーダーはいち早くこの新しい価値を兆しとして捉え、大きなトレンドの変化として認識し、戦略的意思決定に反映することに成功しました。まさに未来の変化を捉え、これまでにない新しい常識を見定め、適応的に事業変革を行ったクリエイティブなマネジメントだと言えます。

このように、不確実で複雑な世界において、例えばEVのような、そうなるだろうと思われていた常識は時として大きく覆り、インスタントカメラの大復活のような、そんなことはあるはずないと思われていたことが新しい常識になり得るのです。

このような状況において力を発揮するのがビジネスにおけるクリエイティビティです。この連載では、ビジネスにおけるクリエイティビティを、未来の兆しを捉え、あるべき姿をビジョンにして、成長を牽引する事業を構想し、企業を変革に導くリーダーシップと捉え、そのためのキーワードとなるパーパス、未来洞察、デザインについて述べていきたいと思います。

（4回連載予定）

次世代経営幹部を育成

パーパス経営セミナー開講へ 秋全

日本生産性本部は、2024年9月～11月、「経営ビジョン構想力向上のためのパーパス経営セミナー（第3期）」を開催する。時間は13時30分～17時30分の全4回。講師は、

経営の舵取りを担う上での欠かせない三つの力を備えた次世代経営幹部の育成を目指す（①複雑な社会経済の潮流の変化や社会課題を讀み取り、新たな自社の将来ビジョンを構築する力、②将来ビジョンを具現化する力、③これらを実行する上での育成を目指す）。

本紙で新連載を開始する岩寄博論・武蔵野美術大学クリエイティブイノベーション学科教授。対象は、上級管理者（定員20名）。本セミナーでは、VUCAの時代における注目の背景や具体

的な企業事例、パーパス経営を推進するためのフレームワークを学ぶ。経営幹部に求められる心構えや視点・視座について、パーパス経営での考え方やキーワードをもとに分解・再整理する形で紐解く。

来洞察で社会を探索する「パーパス経営」において必要となる社会の探索について学び、具体的な手法である未来洞察を講義と演習を通じて習得する。

第4回11月15日「スチームホルダーと共創する」パーパス経営の中心となる概念であるスチームホルダーについて学び、パーパスを演習を通じて習得する。

プログラムの詳細や過去参加者の所属・役職・所感等は同本部のホームページに掲載。問い合わせは電話03（3501）4030、メールmds@newotani.jp。

400年の歴史を有する1万坪のホテルニューオータニ（東京）の日本庭園



《グループホテル》

東京 / 幕張 / 大阪

札幌 / 長岡 / 湯沢(湯沢・NASPA)

東京(大崎) / 横浜 / 高岡 / 鳥取 / 博多 / 佐賀
北京

アソシエイトホテル
新潟 / 金沢

ご予約・お問合せ(9:00～18:00)

☎ 0120-227021

The New Otani

ニューオータニホテルズ
www.newotani.co.jp

知的資本経営入門

Intellectual Capital Management Introduction

北欧で生まれ、日本が育てた、世界標準の新しい経営モデル

The NEXT GLOBAL STANDARD MANAGEMENT MODEL born in Scandinavia Countries and grown up in Japan

「人的資本」と「社会共通パーパス」を軸とした新しい経営モデル

企業価値の源泉である「人的資本」をどのように活用し、企業価値を向上させるか。その方法論を提供する本書を、多くの経営者に読んでいただきたい。

株式会社ICMG 船橋 仁 / 河瀬 誠 登内 大輔 / 石川 博久

シブサワ・カンパニー株式会社 代表取締役 洪澤 健氏

（2023年12月、生産性出版刊）

書籍担当者から一言
本書は、知的資本経営のICMGが20年以上かけて取り組み、完成度を高めてきたマネジメント手法で、知的資本経営と、それを実践するための方法論の一つである4Dサイクルを解説します。また、知的資本経営の取り組みを開示するための統合報告書の重要性についても説きます。

ある。これまでの古典的な経営モデルでは人材を「資源」や「コスト」と考える側面があったが、それでは企業文化をうまく捉えることはできない。

ICMGは、目には見えない「人的資本からの価値創造」にこだわる知的資本経営を推進し、国内外の企業を支えてきた。コンサルティングサービスの枠を超えて新たな事業創造にも取り組む、社会課題解決へとつながるイノベーションを創出している。入門書として本書に盛り込んだ様々な知的資本経営のフレームワークを実践してほしい。

統合格報告書の活用を
統合格報告書は、自社の知的資本そして知的資本経営を開示する報告書であるべきだ。社員数を機械的に記載するのではなく、自社の知的資本と知的資本経営の取り組み、また社会的共通資本への貢献を、外部の多様な関係者に分かりやすく伝える必要がある。社内、どんな知的資本を活用し、どのようにステークホルダーに対するアウトカムを創出するかという価値創造ストーリーを、明確にファクトとともに伝えることで、関係者は納得する。

統合格報告書は、世界標準の報告書だ。統合格報告書のスタイルで自社の知的資本や価値創造ストーリーを記し、翻訳さえすれば世界の誰もが読んで理解することができる。統合格報告書を活用し自社の強みを世界に伝えて選ばれる企業を目指してほしい。

強いリーダーには「智と軸」が必要
経営者は「自社がなぜ存在するのか」を真剣に考えていく必要がある、これは経営者の問題意識とリーダーシップにかかっている。強いリーダーには「智と軸」が必要だ。「智」は、自社と周囲の状況を正しく認識するために必要な「知」と、経験に基づく「智慧」の両方を意味する。「軸」

知的資本経営入門は、北欧で生まれ、日本が育てた、世界標準の新しい経営モデル（生産性出版刊）の著者の一人である、ICMG代表取締役社長の船橋仁氏は、「知的資本経営」について、「他社のベンチマークやベストプラクティスに依存せずに人的資本が出す新しい価値を中心に考えるのが知的資本経営だ」と語った。

知的資本経営では、会社の業績を伸ばし、持続的な成長を可能とし、そして同時に社会にも貢献するという経営手法だ。そして知的資本経営の目的は、社会共通パーパスを実現すること、



著者に聞く

ICMG代表取締役社長
グループCEO

船橋 仁氏

（ふなはし・ひとし）リクルートに入社後、リクルートのコンサルティング部門を継承する形でアクセル（現ICMG）を創設。知的資本経営の方法論を基に、日立製作所、JT、カネボウ、中外製薬、LIXIL、東京電力、川崎重工、東京証券取引所など多様な事業組織の変革を支援。The World Intellectual Capital/Assets Initiative（WICI）理事、Japan Innovation Network（JIN）創業メンバー、理事等歴任。早稲田大学大学院経営学修士（MBA）、博士（Ph.D.）。

社員の知恵が価値創造の根源

「人的資本から価値創造」にこだわる知的資本経営
企業とは人の集合体であり、それぞれ違うオリジナリティな企業文化を持っている。企業が新たな価値創造を志すには、一社一社違った戦略を考える必要がある。企業の価値創造の根源となるものは、そこに所属する一人ひとりの社員だ。社員それぞれの知恵が、新しい価値を生み出し、企業文化を作っていく主体である。これまでの古典的な経営モデルでは人材を「資源」や「コスト」と考える側面があったが、それでは企業文化をうまく捉えることはできない。

ICMGは、目には見えない「人的資本からの価値創造」にこだわる知的資本経営を推進し、国内外の企業を支えてきた。コンサルティングサービスの枠を超えて新たな事業創造にも取り組む、社会課題解決へとつながるイノベーションを創出している。入門書として本書に盛り込んだ様々な知的資本経営のフレームワークを実践してほしい。

統合格報告書の活用を
統合格報告書は、自社の知的資本そして知的資本経営を開示する報告書であるべきだ。社員数を機械的に記載するのではなく、自社の知的資本と知的資本経営の取り組み、また社会的共通資本への貢献を、外部の多様な関係者に分かりやすく伝える必要がある。社内、どんな知的資本を活用し、どのようにステークホルダーに対するアウトカムを創出するかという価値創造ストーリーを、明確にファクトとともに伝えることで、関係者は納得する。

統合格報告書は、世界標準の報告書だ。統合格報告書のスタイルで自社の知的資本や価値創造ストーリーを記し、翻訳さえすれば世界の誰もが読んで理解することができる。統合格報告書を活用し自社の強みを世界に伝えて選ばれる企業を目指してほしい。

強いリーダーには「智と軸」が必要
経営者は「自社がなぜ存在するのか」を真剣に考えていく必要がある、これは経営者の問題意識とリーダーシップにかかっている。強いリーダーには「智と軸」が必要だ。「智」は、自社と周囲の状況を正しく認識するために必要な「知」と、経験に基づく「智慧」の両方を意味する。「軸」

つまり「よりよい世界を創る」ことだ。

今までの企業戦略の視点だけでは、会社が持続的に成長することは難しくなるばかりか、存続し続けることがさえ難しくなる。

これまで主流であった古典的な経営モデルでは、経営戦略の策定においては有利な市場での事業展開、あるいは他社のベンチマークやベストプラクティス分析によって自社でも同様の戦略を取ることを重視してきた。しかし、こうして作られた戦略は、どうしてもどの会社でも似通ったものになりがちだ。

2021年のダボス会議のテーマが「グレート・リセット」（経済や社会の仕組みを根本から見直し再構築すること）になったことは象徴的であり、これからは企業経営にも「グレート・リセット」が必要だ。私たちは自社の利益を確保しつつ、顧客に対して価値を創造し、社会に対して環境や人権への配慮も視野に「善」を目指す、「新しい経営モデル」が求められている。

今まで重視されてきた物質的なものから、現在では目には見えない「ブランド」が商品の価値を高める。伝統工芸品などはその例の一つであり、「誰が作ったか」が注目される。ポスト工業化に移行しつつある現在の市場においては、商品の価値は無形の「ブランド力」や、その商品を受け取った時に顧客が感じる「感動」が重要になってきている。

ICMGは、目には見えない「人的資本からの価値創造」にこだわる知的資本経営を推進し、国内外の企業を支えてきた。コンサルティングサービスの枠を超えて新たな事業創造にも取り組む、社会課題解決へとつながるイノベーションを創出している。入門書として本書に盛り込んだ様々な知的資本経営のフレームワークを実践してほしい。

統合格報告書の活用を
統合格報告書は、自社の知的資本そして知的資本経営を開示する報告書であるべきだ。社員数を機械的に記載するのではなく、自社の知的資本と知的資本経営の取り組み、また社会的共通資本への貢献を、外部の多様な関係者に分かりやすく伝える必要がある。社内、どんな知的資本を活用し、どのようにステークホルダーに対するアウトカムを創出するかという価値創造ストーリーを、明確にファクトとともに伝えることで、関係者は納得する。

統合格報告書は、世界標準の報告書だ。統合格報告書のスタイルで自社の知的資本や価値創造ストーリーを記し、翻訳さえすれば世界の誰もが読んで理解することができる。統合格報告書を活用し自社の強みを世界に伝えて選ばれる企業を目指してほしい。

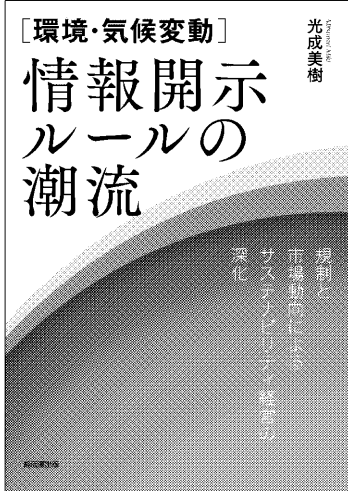
強いリーダーには「智と軸」が必要
経営者は「自社がなぜ存在するのか」を真剣に考えていく必要がある、これは経営者の問題意識とリーダーシップにかかっている。強いリーダーには「智と軸」が必要だ。「智」は、自社と周囲の状況を正しく認識するために必要な「知」と、経験に基づく「智慧」の両方を意味する。「軸」

[環境・気候変動] 情報開示ルール

規制と市場動向によるサステナビリティ経営の深化

光成 美樹 著 A5判 168頁 定価2200円(税込)

気候変動をはじめとするサステナビリティに関する情報開示と、その情報を活用して拡大するESG投資などの金融市場の動きを、主要なキーワードを通してQ&A形式で取りまとめました。IFRS財団の動きや、TCFDに次いでルール策定が進むTNFD、欧州やアメリカの規制動向を紹介するとともに、情報開示に必要な実務情報に加え、環境政策のキーワードを取り上げました。情報開示とともに発展するESG投資やSDGs債などの金融市場の動向も概説します。



サーキュラーエコノミーを創る

日本生産性本部
エコ・マネジメント・センター長
喜多川 和典

1

■筆者略歴■長年、行政・企業の環境に関わるリサーチ及びコンサルティングにあたる。上智大学非常勤講師、経済産業省循環経済ビジョン研究会委員(平成30年度～令和元年度)、NEDO技術委員、ISO TC323 Circular Economy 国内委員会委員。著書に『サーキュラーエコノミー 循環経済がビジネスを変える』(勁草書房)等。

◆脱炭素優位のCE政策からの脱皮

最近影を潜めているが、かつて温室効果ガスによる地球温暖化に

対してそれなりの懐疑論があったものだ。筆者はそれにくみする考

えはないが、気候変動の原因が100%温暖化によるものでないこ

とは気候学の専門家はだれもが認識している。しかしながら、資

源循環経済(CE)の取り組みにおいてさ

え、脱炭素が優先され、脱炭素に貢献し得るか

が厳しく問われるケースが多い。

こうしたなか、2024年3月、欧州理事

会が最終承認した重要5月、第50期トップ

マネジメント・クラブ朝食会

神奈川県生産性本部は5月から9月にかけて、第50期生産性

トップマネジメント・クラブ朝食会を横浜市の横浜ロイヤルパークホテルで開催する。企

EUが新たに制定する資源循環に関する法

案も、新製品に再生材

自動車メーカーが再

を一定の割合で含むこ

とを義務付けるものが

多く、これまで以上に

資源循環が重視される

風潮を裏付けている。

例えば使用済み自動車

規則の法案では、20

30年頃からの新車で

は、使用される樹脂材

料の25%以上が再生材

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

自動車の再生材利用

率を30%以上

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 10:00~12:00の間に試験開始 上級 120分 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。 詳細は、以下をご覧ください。 https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/

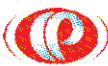
サーティファイ団体受験制度

企業・各種法人等の団体が、設置保有する施設において所属する社員・スタッフ等を対象に団体単位で検定を実施する制度のことをいいます。団体受験を行うことにより、種々の優遇制度を受けることが可能となります。

受験人数 一名様より実施が可能です。

試験形式 Webテストまたはマークシートからお選びいただけます。

団体受験制度の活用をお考えの方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。
担当者よりご説明をさせていただきます。



意思決定に自信を与える
コンプライアンスへの深い理解と活用能力を証明



ビジネスコンプライアンス検定
公式Webサイト
ビジネスコンプライアンス検定



株式会社サーティファイ認定試験事務局
〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-11-8 茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749 / FAX:0120-031-750 / URL:<https://www.sikaku.gr.jp/co/>

生産性を高めるビジネススキル Part23

ブレイクスルー思考のすすめ

～人間・目的・未来解・生解

〈6〉

ブレイクスルー思考はこれまでTOOT、セブンアイなど大企業の経営者やシエッタオール、ウォシュレットなどメーカーでの新商品・新サービスの開発に多く使われてきました。しかしここで目指すところは、普通のビジネスパーソンの日常業務場面で活用し、今までの自分を超越するパフォーマンスを創出してもらうことです。

業務活用でワンランク上へ自分を導く

日本企画計画学会東京支部支部長
JMC代表 松永 譲治

「人間・目的・未来解・生解」を求め、思考習慣を止め、め過去へ向かう思考習慣から抜け出し、「何のため？」という理想を求め未来へ関心を向けるようにしましょう。

「どうあるべき・どうなるべき」というビジョンを明確化してから、時間やエネルギーを使う行動(労働)に取り掛かるようにしましょう。

ビジネスリーダーである皆さんには、自分や組織の活動で目指す目的から考え、大義としてビジョンを周囲に示すことが求められます。目的を共に考え抜くことは実現への当事者意識・達成意欲・主体性・ドラ

的へと目的展開を進めます。現状に捉われない自分の理想とするあるべき姿(キャリアビジョン)を定めてから、そこへ行く道筋を生解システムとして構築してください。もし後輩を導きたい場合は、ブレイクスルー思考の各フェーズを活用して「それは一体何のため？」で「それで、どうなればよいの？」↓「それにはどうすればいいの？」という三つのコーチング的質問を順番に投げかけてください。これだけで相手の潜在能力の顕在化が期待できます。

下図をご覧ください

それはわかるが、どうやって？・・・に自信を持つ

- | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 方向性を示せ | ☐ もっと未来志向になれ |
| ☐ ビジョンを語る人になれ | ☐ 発想を転換せよ |
| ☐ 視点・視野を拡げよ | ☐ 改善ではなく変革を考えよ |
| ☐ チェンジリーダーになれ | ☐ パラダイムを変えよ |
| ☐ あるべき姿を考えよ | ☐ 変化を先取りしろ |
| ☐ 成果志向！お客様志向！ | ☐ オンリーワンをめざせ |
| ☐ イノベーションを起こせ | ☐ 新たな価値を創造せよ |
| ☐ 現状を突破せよ | ☐ 創造性を発揮せよ |
| ☐ 他社の一歩先へいけ | ☐ 主体性を発揮せよ |
| ☐ 実行！実行！実行！ | ☐ デザイン人材を目指せ |

ブレイクスルー思考はビジネスデザインの基本ソフト

イノベーション人材育成の落とし穴

⑥

■本当に「イノベーション」を生み出したいのか？
ここまでイノベーションプロジェクトや人材育成にまつわる五つの「間違っていないか？」というポイントについてお伝えしてきました。共通していることは、

既存事業での尺度や価値観、取り組み方では失敗する、というお話でした。

最終回でお伝えしたいことは、会社としての意思・

イノベーション人材育成の「本気度」が間違っている

本気度がイノベーションプロジェクトの成否に大きく関わる、という点です。他社もやっているから、こんな時代だから、(とりあえず)やってみないと、い

「意思や想い」が間違いないと問われるのです。

なぜイノベーションプロジェクトに取り組むのか、企業としてのビジョンや事業目標が明文化され、不退転の意思が明示されていることが不可欠です。こうした「本気度」は取り組むメ

「待つ」「観る」といった形で関わり、イノベーションのタネが育つのを見守るのです。イノベーションは既存の価値観や成功法則を超えたところにあります。より過去の経験が豊富で、権限も持つ経営層は口を出さず手を放した方が良いでしょう。

ただし、注意点としては、口を出しすぎないことも一方で重要です。「任せる」「待つ」「観る」といった形で関わり、イノベーションのタネが育つのを見守るのです。私は企業が新しい挑戦をし、社会課題の解決や、あっと驚くサービスが生まれてくることを切望してやみません。本記事が少しでもお役に立てれば幸いです。

【監修者】
澤田晋一
(東京福祉大学・大学院 教授/医学博士/
元独立行政法人労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)

【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

Brew代表取締役
中小企業診断士

原 佳弘

(おわり)

動画で学ぶ 職場の熱中症対策

おすすめ 2タイトル

あなたのための 熱中症対策

～災害事例から考えよう！～
[全員向け 21分/管理職向け 25分]

熱中症は こわくない!

～予防対策10か条～
[全員向け 30分/管理職向け 35分]

【価格】 各 49,500円(税込み・送料込み)
【仕様】 DVD(社内LAN用データ販売もごさいます) / 1枚のディスクに、全員向け、管理職向けの2編が収録されています。

【監修者】 澤田晋一
(東京福祉大学・大学院 教授/医学博士/
元独立行政法人労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)

ASP CREATE 株式会社

アスパクリエイト

～セミナーのご案内～

賃金の基礎と分析セミナー

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2024年5月15日(水)13:30～16:30
※会場受講の場合、場所はコソレ西谷タワーコンファレンス(東京都新宿区西谷)
◆録画受講 2024年5月28日(火)～10月31日(木)

【講師】 伊勢 俊紀 (日本賃金研究センター コンサルタント)

人材開発の基本、教育体系の構築・運営セミナー

【開催日時】 ◆当日会場・オンライン受講 2024年5月21日(火)10:00～16:00
※会場受講の場合、場所は都立大/水戸エッジカンファレンス(東京都千代田区神田飯町)
◆録画受講 2024年6月3日(月)～10月31日(木)

【講師】 寺崎 文勝 氏 (株式会社寺崎人財総合研究所 代表取締役)

お申し込み お問い合わせ

産労総合研究所附属 日本賃金研究センター セミナー事務局
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1三宅ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.e-sanro.net/

詳細はこちら

「生産性の船」

行動変革への挑戦



〈1号船〉2024年11月19日（火）～11月25日（月） 7日間

〈2号船〉2025年 2月 9日（日）～ 2月15日（土） 7日間

訪問都市 シンガポール

洋上研修寄港地

マレーシア（ペナン）、タイ（プーケット）

公益財団法人日本生産性本部「生産性の船」係 Tel: 03-3511-4030 Mail: jpc-cruise@jpc-net.jp

