

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)7月15日(月曜日) 第2758号

日本生産性本部は6月26日、都内(アーカイブ配信)で会員月例研究会6月例会を開催した。第一生命経済研究所ライフデザイン研究部主席研究員・テクノロジーリサーチチャイの柏村祐氏(写真)が、「生産性向上を実現する生成AIの活用について」と題して、

## 生成AIは生産性革命 会員月例研究会6月例会

生成AIの可能性と活用のチャンスについて講演した。柏村氏は、「AIが注目されるのは3回目。今回は本物なのでぜひ活用してほしい。特に5Gについては、新たな機能として、多数同時接続と超低遅延(リアルタイム)があり、特に超低遅延機能



第一生命経済研究所  
ライフデザイン研究部  
主席研究員・テクノ  
ロジーリサーチチャイ  
の柏村祐氏

「生成AIは生産性革命」(柏村氏)とし、AIとの関係性について、現在の人とAIのコミュニケーション(テキスト、音声、画像など)から将来的にAIとAIのコミ

2023年度「日本経営品質賞」を受賞した新日本ビルサービスの関根一成代表取締役社長は、「実践『生産性改革』」のインタビューに応じ、清掃や設備管理などのビルメンテナンス業に関する生産性改革の取

組みについて語った。人手不足が深刻化する中で、AIロボットなどによる「清掃革新」を進める一方で、人材教育を強化して、自ら考えて働くプロの集団を目指すことが重要であるとの考えを示した。

**実践 生産性改革**  
清掃業務の生産性向上の取り組みを「清掃革新」と名付け、積極的に取り組んでいる。その代表的なもの、従来のワックス管理による「汚れの清掃」からコーティング施工による「汚れの防止」への転換だ。メーカーとの共同研究を通じて、汚れが付きにくく、耐久性向上や長期間の美化維持を実現するコーティング技術を開発した。コーティング施工を導入した施設では、日常清掃の時間短縮や定期的清掃の回数削減によって、トータルコストを抑えることが可能になる。一方



新日本ビルサービス  
代表取締役社長  
関根一成氏

## 汚れを防止する「清掃革新」へ

「考働する集団」を目指す、顧客の投票によって優秀な現場を表彰する「さわやかフォーラム」を実施している。様々な現場で活躍する「さわやか社員」を高く評価している主要顧客の紹介をきっかけに、プロパティマネジメントなどのビジネスへと業容を拡大させた実績もある。現場起点での創意工夫が美に多いことも強みになっている。それは、直接契約・直営施工を通じて、顧客の課題を自分事として解決に取り組む姿勢が発想力を高めた結果、社員から「挑戦したい」と多くの声が出ている。関根氏は「社員が自ら考えて、働くことを求めた育成の結果、社員からアイディアが湧き、それがもたらした」と話している。社長自身が「生涯青春」をキャッチフレーズとして様々な新サービスや人事制度改革などが生み出されていると話している。一方で、自ら考えること、

## AIロボットも活用

最近、2020年から導入を開始したAI清掃ロボットの需要が活発になってきている。現在、同社の担当する23現場に107台のロボットを稼働させている。関根氏は「専らロボット派遣事業に力を入れたい。現場社員と連携協力を「さわやか社員」として、現場パート従業員を「さわやか社員」として、現場の事情に合わせた最適な清掃サービスを提供できる」と話す。ロボットは24時間いつでも最適な時間帯で、遠隔監視による床面清掃を行うことができる。一方、人は人にしかできない清掃領域を担うことにより、人とロボットの役割

CONTENTS

実践 生産性改革 詳細	2
AI技術が職場に与える影響③	4
続・サイキウエーゴノミーを創る③	5
グループ研究報告書から①	6
続・私の経営「コンサルティン グ論」⑥	7

オンライン研修で  
使える動画教材

職場のパワーハラ  
対策シリーズ

【動画配信】  
各巻 165,000円(税込)~

【動画データ】  
各巻 308,000円(税込)~

【DVD】  
第1巻~第4巻 55,000円(税込)  
第5巻~第6巻 66,000円(税込)

DVD字幕選択式(第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)

1 パワーハラ対策  
オフィス基礎編 (32分)

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

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

作業現場のパワー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 パワーハラと  
指導の違いを学ぶ  
~全員向け 応用編~ (26分)

大声で叱ればパワーハラか? 人前で叱責したらアウトなのか? パワー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 指導をパワーハラと  
言われなかったために  
~管理職向け 応用編~ (29分)

パワーハラ行為者が、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顛末を描くことからパワーハラにならない指導とは何かを考える教材です。

5 パワーハラを  
解決するには  
~4つの解決技法~ (34分)

パワー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 パワーハラの  
相談を受けるには  
~相談員マニュアル~ (22分)

パワー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を(2次被害)などについて、分かりやすく解説しています。

# 実践 生産性改革

新日本ビルサービスは、清掃や設備管理などのビルメンテナンス業を中心に建物の価値を高めるプロパティマネジメントなどを提供しており、お客様にとって無くてはならない「イコールパートナー」となるために、こだわっていることがある。

それは、建物や施設の権限者とダイレクトに契約すること、会社の理念や想いを共有した「人」が直接サービスを提供すること、清掃品質を高めるための技術革新、お客様の要望に真摯に応えようとする考働できる「人」の育成だ。

新日本ビルサービスが、多くのお客様の支持を受け、成長することができたのは、正社員だけでなく、最前線の「さわやか社員」も含めた育成に力を入れ、常にお客様の視点であるべき姿を追求してきたからだと確信している。

■5S活動の優秀チームを表彰  
新日本ビルサービスは、現場で働く「さわやか社員」による誠実な対応が積み重ねられ、「さわやか社員」がやりがいを持って対応するための環境整備や対策に力を入れている。

例えば、職場環境を整えるための五つの要素「整理」「清掃」「整頓」「スマイル」「さわやか」を定着させる5S活動だ。毎年、新日本ビルサービスが手掛ける現場の中から、年間の5S活動の取り組みを発表し、優秀な現場を表彰している。エントリした現場には、社員が現地で審査し、当日は会場でお客様にも審査に参加してもらっている。

新日本ビルサービス代表取締役社長 関根一成氏 インタビュー詳報

## 「考働する集団」づくりで成果

5Sの一つの「整理」では、まだ使えるモノでも、全く使っていないモノはその現場に必要であるが、その判断を下すのはなかなか難しい。自ら考えてその判断を繰り返すと、自然に正しい判断ができるようになる。延長線上で、価値を生まない仕事を整理していくと、実にたくさんあることに気付く。現場での5S活動は、「考働する集団」の育成にもつながっていることを実感している。

ビルメンテナンスは典型的な労働集約型の仕事なので、人によって品質のバラつきが出やすい。日本経営品質賞の審査でいただいたアドバイスをもとに、標準作業手順書や動画マニュアル、情報システムなどを構築するなどの仕組み

みづくりに取り組んでいる。また、現場起点での創意工夫が多いことも強みの一つだ。それは直接契約・直営施工を通じて、顧客の課題を自分事と捉えて解決に取り組む姿勢によって、自ら考える力が身に付いたことが大きい。

若手社員も年齢や経験に関わらず、活躍できる環境がある。現行の人事制度は入社4年目(当時)の女性社員からの提案をきっかけに改定したものだ。E.S調査の結果に問題意識を持ち、人事制度の改定を会社に提言し、一度は却下されたものの、社長への直談判を経て、全社プロジェクトが生まれ、彼女はプロジェクトの中心メンバーとして活躍した。

マネジメントとスペシャリストに分けて行う人事評価制度や、先輩社員と面談し、目標を決めていく制度など改革は進んでいる。これまでは新卒採用に頼っていたが、最近ではキャリア採用にも本格的に取り組んでいる。ビルメンテナンス業界の人手不足は深刻だが、嘆いてばかりはいられず、しっかりと取り組んでいく。

■B-I活用へゼネコンと連携  
A-I清掃ロボットを活用も、人手不足の課題に対処するためには重要なプロジェクトだ。デジタルやロボットに詳しい社員を専任させたほか、元自動車システム会社の人材も招聘するなど体制を強化し、実績が出始めた。ビル

メンテナンス会社として、ビルのことは誰よりも詳しいので、ロボットメーカーと協力しながら、ビルオーナーのニーズに添えていきたい。

顧客である中堅ゼネコンや同社グループの不動産会社と一緒に、清掃、設備、警備をデジタルでつなげる実証

実験を始める予定だ。人を介さなくても維持管理できるシステムの開発に取り組んでいる。今は清掃ロボットが先行して普及しているが、今後は、修繕の予測・メンテナンスにつなげていくデータの収集にも取り組む。

ホテルのロビーなどで使用される大理石の研磨技術や厨房にあるグリストラップ石鹸化工法は、鹼化剤を使用することで高速でミキシングすることで廃油を石鹸化する仕組み。グリストラップ内の油分を含んだ汚水をバキュームで引き抜いて産業廃棄物として処理するのはではなく、汚水を石鹸化できる環境配慮型の工法だ。

この石鹸化工法の技術導入も社員の発案によって生まれたものだ。最初はゴーサインを出すのを躊躇したが、「どうしても挑戦したい」という熱意に押された。今ではこの工法を採用するお客様が増えている。

■地域活性化でも重要な役割  
2008年から、埼玉県商業施設「ウニクス上里」で、ジャズフェスティバルを企画運営するようになった。当時、新日本ビルサービスから派遣されていた社員が「ここでファミリーマーケットをやりたい」とアイデアを出し、デベロッパーにも認められた。50店舗が軒を並べて地域の色と文化を発信し、賑わいを演出することができた。

彩の国地域活性化協会」の設立に取り組んだ。二年ほど前から、「彩の国マルシェ」を埼玉県各地で展開するようになった。野菜やベーカーリーやクラフトなどを自分で作っている人たちに、マルシェの場を提供する仕組みで、予想を超える反響を呼んでいる。例えば、地域創生や街づくりを専門分野とする大学生や大学院生の関心を集めるきっかけとなり、優秀な人材が入社するケースも増えている。また、店を持たない小規模事業者のビジネスを支援することで、外部企業や地域社会との繋がりが強固となり、新たなビジネスのきっかけ作りにもなっている。

2040年のありたい姿として「フアンリティ」に集う人々が愛と笑顔に包まれた躍動する世界の実現」というビジョンを掲げた。当社だけではなく、お客様や外部企業、行政、地域社会と連携・協業して、はじめて成り立つ未来像だ。

全ての利害関係者が人材の多様性を受容し、それぞれの価値観や強み弱みを認め合い、地域の問題解決に貢献することで、互いが尊敬し、感謝しあえる「コミュニティの場」を創出し、街づくりに貢献することを目指している。

この成功例がメディアなどで注目された後、この社員は本社に戻り、「NPO法人



《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

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

### 北海道生産性本部

## 新会長に小林剛史氏



北海道生産性本部は5月23日、2024年度定時総会を札幌市内で開催し、小林剛史・北海道電力取締役常務執行役員(現代取締副社長執行役員)を新会長に選任した。小林新会長は、1984年に小樽商科大学商学部商業学科を卒業後、北海道電力に入社。経理部経理企画グループ執行役員。

### 九州生産性本部

## 新会長に道永幸典氏



九州生産性本部は5月28日、第26回定時理事会を福岡市内で開催し、西部ガスホールディングスの道永幸典代表取締役会長を新会長に選任した。道永新会長は、1981年に九州大学経済学部を卒業後、西部瓦斯(現西部ガスホールディングス)に入社。理事情報通信部長、執行役員。2024年4月、西部ガスホールディングスの道永幸典代表取締役会長を新会長に選任した。

### 四国生産性本部

## 新会長に宮本喜弘氏



四国生産性本部は6月3日、2024年度の通常総会を高松市内で開催し、宮本喜弘・四国電力取締役常務執行役員(現取締役社長社長執行役員)を新会長に選任した。宮本新会長は、1985年に京都大学工学部を卒業後、四国電力に入社。総合企画室経営企画部長、執行役員。2024年6月、四国電力取締役常務執行役員に就任し、経営企画室長、再生可能エネルギー部・広報部担当。2024年6月、四国電力取締役常務執行役員に就任した。

日本生産性本部は5月22日、第97期「人事部長クラブ」の5月例会を東京・飯田橋の日建設計東京本社ビル「PYN」(ピント)で開催した。当日は「人的資本経営を後押しする『行きたくなるオフィス』」をテーマに、日建設計の中村公洋氏(写真右)と、シービーアールイーの松永浩一氏(写真左)の2人が講演した。

冒頭、中村氏は、松永氏とともに所属するピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会のワークショップの概要を紹介し、「IoTの技術発展とともに、オフィス設計はデータに基づく設計に変化していく可能性が高い。IoTの技術を活用し、データに基づいた定量的な評価を積み重ねることで、オフィス空間は、顧客の企業価値の向上に貢献できる」と述べた。次いで、松永氏は、同研究

### 良好なコミュニケーションで自己成長促進

## 「行きたくなるオフィス」

従業員のエンゲージメント向上で人的資本経営が加速



会の活動内容に触れながら、「人的資本経営のフレームワークを踏まえてオフィス整備の意味を整理し、『行きたくなるオフィス』にすることで、良好なコミュニケーションを通じてワーカーと組織の成長を促進し、従業員のエンゲージメントを向上させ、人的資本経営を加速する効果が期待できる」と指摘したうえで、従業員のエンゲージメント向上を醸成する「行きたくなるオフィス」のキーワード

成長を促進し、従業員のエンゲージメントを向上させ、人的資本経営を加速する効果が期待できる」と指摘したうえで、従業員のエンゲージメント向上を醸成する「行きたくなるオフィス」のキーワード

### 人事部長クラブ5月例会 専門家2氏が講演

「行きたくなるオフィス」の整備計画に際しては、多様な階層、機能における課題や問題点をインタビュアーやアンケートなどによって洗い出し、優先順位を付けて施設計画に落とし込むことや、屋内緑化や絵画アートなどを積極的に導入すること、従業員のコミュニケーションセッションデータや位置情報対面情報などを計測し、オフィスレイアウトや運用管理などに生かすピープルアナリティクスを導入することなどが効果的だと述べた。その後、参加者は、「社会にひらき人が集う『共創の場』」をテーマに2023年4月にオープンした「PYN」の施設を見学した。

### 企業内イベントの課題を議論

健康いきいきフォーラムセミナー

健康いきいき職場づくりフォーラム(事務局日本生産性本部)は6月20日、「これからの『刺さる』イベント」をテーマに講演した。今井氏は、イベントを盛り上げるヒントと目指して「テーマに定例セミナーを都内で開催した。冒頭、企業内コミュニケーションにおける従業員ニティについて研究している今井修賢・神戸大学大学院経営学研究

「行きたくなるオフィス」の整備計画に際しては、多様な階層、機能における課題や問題点をインタビュアーやアンケートなどによって洗い出し、優先順位を付けて施設計画に落とし込むことや、屋内緑化や絵画アートなどを積極的に導入すること、従業員のコミュニケーションセッションデータや位置情報対面情報などを計測し、オフィスレイアウトや運用管理などに生かすピープルアナリティクスを導入することなどが効果的だと述べた。その後、参加者は、「社会にひらき人が集う『共創の場』」をテーマに2023年4月にオープンした「PYN」の施設を見学した。

# 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

リーガル エシカル コンプライアンス

## (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。 <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。

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/>

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

# AI技術が職場に与える影響

## —OECD8カ国の事例調査より—

独立行政法人労働政策研究・研修機構研究員 岩月 真也

### 3 AI技術の導入後の賃金の変化と賃金制度

#### ■概要

AI技術は賃金にどのような影響を及ぼしているのか。これまでの研究によると、AI技術の導入後に賃金の増加がみられるのは、ソフトウェアに精通する職業などの一部に限られている。今回はAI技術の導入後の賃金の変化を確認し、賃金の変化と賃金制度の関連性を考えてみた。

#### ■賃金に変化なし

8カ国の事例のうち、日本、アイルランド、アメリカ、イギリス、オーストラリア、カナダ、ドイツ、フランスのOECD8カ国(以下、「8カ国」と称す)による事例調査から明らかになったことは次の通りである。

AI技術の導入後の賃金の変化として、①賃金に変化なし、②賃金の増加、③賃金の低下という三つのパターンがみられる。①賃金に変化なしは、日本と他国の事例に共通性がみられた。一方、②賃金の増加および③賃金の低下は、日本の事例では確認できない。他

## 日本では賃金は増えも減りもせず

この事例では、賃金に変化がみられなかった。賃金に変化がみられなかった理由として、賃金制度によって賃金が増えも減りもせず、賃金に変化がみられなかった。賃金に変化がみられなかった理由として、賃金制度によって賃金が増えも減りもせず、賃金に変化がみられなかった。

賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。

賃金の低下。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。

賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。

賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。

賃金の低下。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。

賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。

賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。

賃金の低下。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。

賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。AI技術の導入後、賃金に変化がみられなかった。

賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。

賃金の低下。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。

る。賃金制度の違いで、AI技術の導入後に賃金が増加した事例は15%にあたり、賃金に変化がみられなかった事例は65%、賃金が低下した事例は20%であった。この結果から、AI技術の導入は、賃金制度によって異なる影響を及ぼしていることがわかる。

#### ■賃金の増加

8カ国の事例のうち、日本と他国の事例に賃金が増加した事例は15%にあたり、賃金に変化がみられなかった事例は65%、賃金が低下した事例は20%であった。この結果から、AI技術の導入は、賃金制度によって異なる影響を及ぼしていることがわかる。

#### ■賃金の低下

この事例では、賃金に変化がみられなかった。賃金に変化がみられなかった理由として、賃金制度によって賃金が増えも減りもせず、賃金に変化がみられなかった。

#### ■賃金に変化なし

この事例では、賃金に変化がみられなかった。賃金に変化がみられなかった理由として、賃金制度によって賃金が増えも減りもせず、賃金に変化がみられなかった。

#### ■賃金の増加

この事例では、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。AI技術の導入後、賃金が増加した。

#### ■賃金の低下

この事例では、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。AI技術の導入後、賃金が低下した。

#### ■賃金に変化なし

この事例では、賃金に変化がみられなかった。賃金に変化がみられなかった理由として、賃金制度によって賃金が増えも減りもせず、賃金に変化がみられなかった。

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 Tel.0476-24-0101  
 (東京営業所) Tel/03-6408-1372 www.u-cityhotel.com

全館Wi-Fi完備! ZOOM会議対応

スマホサイトはこちら

# リーダーを創る サイエノミ

パナソニック  
マーケティングジャパン  
NB戦略推進室室長  
渡邊 暦

パナソニックグループ PACT(以下PGP)の使命は、創業者松下幸之助が生徒の求めた「物心一如の繁栄」、すなわち、「物心共に豊かな理想の社会」の実現である。全世界CO<sub>2</sub>総排出量を削減するために、物やサービスを削減するのではなく、CO<sub>2</sub>排出量を削減し、豊かさを追求し、それを通じての時代の社会課題解決に取り組んできた。現在、先進諸国を中心に資源の消費を削減するために、昨年「サーキュラーエコノミー」(Circular Economy)をPGPに追加した。

## 再生家電製品の「挑戦」が始まった

最大限に活用する「リペーパー」、「メンテナンス」、「リファビッシュ」、「リマニユフ」など、リサイクル可能な部品を再生・再利用することで、スクレコーダー、ポータブルテレビ、一眼レフカメラの6商品販売は、自社ECCサイエノミ製品は、再生品にはない価値や魅力を提供し、

再生家電製品の「挑戦」が始まった。最大限に活用する「リペーパー」、「メンテナンス」、「リファビッシュ」、「リマニユフ」など、リサイクル可能な部品を再生・再利用することで、スクレコーダー、ポータブルテレビ、一眼レフカメラの6商品販売は、自社ECCサイエノミ製品は、再生品にはない価値や魅力を提供し、

再生家電製品の「挑戦」が始まった。最大限に活用する「リペーパー」、「メンテナンス」、「リファビッシュ」、「リマニユフ」など、リサイクル可能な部品を再生・再利用することで、スクレコーダー、ポータブルテレビ、一眼レフカメラの6商品販売は、自社ECCサイエノミ製品は、再生品にはない価値や魅力を提供し、



再生家電製品の「挑戦」が始まった。最大限に活用する「リペーパー」、「メンテナンス」、「リファビッシュ」、「リマニユフ」など、リサイクル可能な部品を再生・再利用することで、スクレコーダー、ポータブルテレビ、一眼レフカメラの6商品販売は、自社ECCサイエノミ製品は、再生品にはない価値や魅力を提供し、

## 人事部長クラブ 8月から第98期を開催

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

日本生産性本部は8月15日(日)、「人事部長クラブ」を統一テーマに、第98期「人事部長クラブ」を東京・丸の内日本工業倶楽部で開催する。対象は、人事・労務・総務、経営企画等のエグゼクティブ

### 【新解釈】マネジメントの本

自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」

本書はマネージャーの役割から心理的安全性とリーダーシップまで、経営やマネジメントに従事する方々、特にマネージャーとしての経験を持ち、その中で悩みを抱えている方々、より実践的に活用できるノウハウを求めている方々を対象に書かれています。

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)

世代・国・立場を超え成果をもたらすリーダーになるための、著者の熱い想いの詰まった5要諦(5つの教え)。

1. ビジョン、2. 戦略・価値創造力、3. 人を巻き込む力、4. 実行力、5. 人間力が、世界のリーダーとともに紹介されています。

定価2200円(10%税込)

### 国際認証の教科書

サステナブル調達を成功させるための

「なぜ、いま、企業にサステナブル経営が求められるのか」本書は、国際認証が誕生した背景と考え方、サプライチェーンが国際認証を取得するための要件、企業がサステナブルなビジネスに取り組みるときに必要な「心構えや考え方」を「基礎知識」を解説します。

定価2750円(10%税込)

### エンカルバイブル

58人の未来を考えるエンカル経営の専門家が見た

誰もが公平で、安心して暮らせる「エンカルな社会」になるために、押さえておきたい考え方「J-EEIエンカル(倫理的基準)」について、包括的にまとめた待望の書。基準となる8分類全43項目を詳しく解説します。

定価2200円(10%税込)

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。

# 2023年度 経営アカデミー グループ研究報告書から

1

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、参加者の研究成果として、各コースのグループごとに「グループ研究報告書」を作成している。本欄では、2023年度の報告書の概要を紹介していく。1回目は人事革新コースAグループの「年齢にとらわれない管理職登用と年齢の壁をぶっ壊せ」とりあげる。

## 年齢にとらわれない管理職登用

### 年齢の壁をぶっ壊せ！

#### 人事革新コースAグループ

##### 問題意識と研究目的

本研究では、年齢に代表される個人の属性にとらわれずに「管理職の能力や適性を持つ人材が管理職に登用されること」をあるべき管理職登用と位置づけたうえで、「若手管理職登用を実現できている組織は、それをどのように実現しているか」を明らかにしていく。

近年、日本の社会課題の一つである少子高齢化に加え、デジタル技術の急速な発展やグローバル化の加速、さらには働き手の価値観の変化などが相まって、新卒一括採用と長期雇用を前提とした日本の雇用制度は大きく変化している。特に、年功的な昇進管理や「遅い昇進」に関しては、そのメリットを享受しきれず、むしろそのデメリットが露呈しかねない状況に立た

れている。あるべき管理職登用を実現するにあたって新たに解決すべき課題として、課題①上司・人事による候補者の能力の見極め、課題②登用された若手管理職に対する職場や同僚の納得、の二つを挙げた。

研究にあたっては、「管理職」は、最初に部下を持つことができる役職として、「課長職」を

対象とした。登用方法は、人事部または上司による管理職登用を対象とし、公募制は対象外とした。原則として、20代〜30代前半での登用を若手管理職登用として研究を進めた。

5社の若手管理職登用

Studyとして、Aグループメンバー5社の若手管理職登用についてインタビューを実施した結果、5社において、若手で管理職登用できたケースは

なく、事業の変革に

対応することを目的とし、その手段として2社では「適所適材」で各管理職ポストに相応しい人材を登用していた。若手管理職は、あくまでその結果として、偶然「適材」が若かったため登用されるというものであった。

また、若くとも管理職ポストに相応しい人材を登用する、ということが受け入れられるには、それを当然とする企業文化が必要と考

えられている。ただし、この企業文化の醸成は短期間でできるものではなく、一定の年数がかかるようである。

加えて、「社員のキャリア自律」も重要視されていた。従来の年功序列的な運営から転換するにあたり、各管理職ポストに相応しい能力を身につけるためには、会社に面倒を見

てもらおうではなく、社員自ら能力を身につけていくことを求めている。

実をもとに、メンバーシップ型雇用中心の企業における若手管理職登用実現を後押しすることに焦点を当て、6つの具体策を提言する。

提言① 管理職候補者へのストレッチアサイン

ここでのストレッチアサインとは、現在の職務範囲を超えて管理職に期待されるような業務や権限を与えることと定義する。会社が

意図的に管理職候補者にストレッチアサインし、その遂行状況をモニタリングすること

で、管理職としての能力・適性を測ることが

できる。

候補者は、与えられた範囲内でのヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源をどう最適配分すれば、組織の目標を達成できるかを自ら考え行動すること

で、管理職登用後の業務遂行に近い経験を

得ることができ、そのために

提言② 部門を超えた

協働機会のデザイン

職場や同僚に候補者の実力を認知させ、登用時には周囲が候補者の実力を十分に認めた状態を意図的に作ることで、周囲の納得感が

得られやすくなる。

具体的には、部門横断プロジェクトや社内

副業などが有効な施策と

考えられる。

提言④ 視座・視野の

拡大

各企業においては、社員に関する様々な定量的・定性的情報が

実在している。一

方で、これらの情報はデータ形式が異なること

や、保存先が複数に分かれていることも多

く、実態としては、情報が散在しているため

活用しきれない、または活用していても

直近数年分に留まることも

多い。

しかし、これらの情報を一元化し複合的に

可視化することによって、上司や人事の記憶

や勘などの恣意性を伴う意思決定ではなく、

データ分析によって得られた結果を活用して

登用の意思決定をしていくことが可能となる。また、データ蓄積

知識の戦略的公開

候補者の仕事の成果

や行動プロセスなどを積極的に公開し、周囲

が候補者の能力・適性を認知しやすい環境をつ

くることが、周囲の納得感を高めることが

できる。

例えば、社内に戦略

提言制度を設けて提言

に対し会社が公式に審議・表彰することで、

周囲が候補者の能力を認知できるようにする

ことが考えられる。

この他、対象者を幹部候補生としてのラベ

ルを付けて公開し、戦略的に登用を進めるこ

とも効果的である。

会社として仕事の成果や行動プロセス、周

囲からの評価などを公開することで、候補者の

視座の高さ、視野の広さ、知識の深さを

はじめ、多角的に候補者の人となりを知ること

ができ、登用時の周囲の納得感を高めるこ

ができる。

提言⑤ 登用コンセプト

の全方位展開

長い年月をかけて根付いた年功的な管理職

登用から思考を脱却することは容易ではな

い。経営トップからのメッセージ発信は当然

重要になるが、新たな管理職登用コンセプト

を本音で全社員に浸透させるには、

それに加えて、社内外問わず広く展開し、社員

が全方位からメッセ

ージ・反応を受け取ることで、理解・納得しやす

い環境づくりが重要となる。

そのため、人事として、新たな管理職登用

コンセプトを構築するだけでなく、関係各部門(経営

トップ、各マ

ネジメント層、労働組合)に自ら働きかけ、浸透に向けた協力関係を築いていくことが必要である。

キャリア形成支援の充実を図ることで、年齢にとらわれない管理職登用のコンセプトを後ろ支えることが

できる。

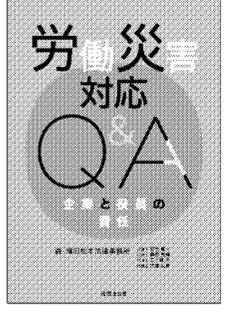
キャリア形成支援の充実を図ることで、年齢にとらわれない管理職登用のコンセプトを後ろ支えることが

# 労働災害対応Q&A

## 企業と役員の実務対応がわかる

森・濱田松本法律事務所  
弁護士 安倍嘉一、奥田亮輔、五十嵐充、大屋広貴 著  
A5判 160頁 定価2200円(税込)

◆役員の実務対応がわかる  
労災補償制度を整理したうえで、業務災害で労働者が受けられる保障、フリーランスの個人事業主、海外支店勤務者、海外出張者、アスベストやうつ病、通勤途中、職場でのけんかなど、さまざまなケースを取り上げ、企業の労災民事賠償責任および刑事責任、役員の実務対応を詳述します。具体例に基づき、労働災害における企業の実務対応がわかります。

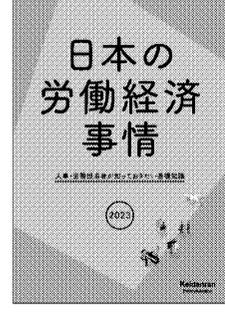


# 2024年版 日本の労働経済事情

## 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 178頁 定価1320円(税込)

◆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、図表を用いてわかりやすく簡潔に解説します。2024年版では、育児・介護休業法、雇用保険法等の重要な法令改正のほか、エンゲージメント向上のための施策、高齢者雇用における課題と対応策、外国人技能実習制度に代わる育成就業制度の創設等、最新の動向を解説しています。



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。

# 続・私の経営コンサルティング論

リレー連載⑥

日本生産性本部  
主席経営コンサルタント  
鈴木 康雄



(すずき やすお)  
1960年生まれ。東京都出身。千葉大学法政経済学部卒。大手医療機器メーカーなどの勤務を経て、1992年より日本生産性本部の経営コンサルタントとして30年にわたり、主に中堅・中小企業の経営コンサルティングや研修に従事する。経営計画の策定・推進支援、人事制度の策定・導入・運用支援、課題解決に向けた行動計画の策定・推進支援の3つをセットで提供することが、中堅・中小企業を対象とする総合コンサルティングの1つの在り方と考える。業種別では、医療・介護業界、建設業界、宿泊業界などで造詣が深い。主な著書は、『役割・成果対応人事システム』(ダイヤモンド社)、『業績直結評価制度事例集』(共著、政経研究所)など。宿泊業の生産性向上事例は観光庁ホームページ(<http://www.shukuhaku-kaizen.com/>)で紹介。

「意識が変われば態度が変わる。態度が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば運命が変わる。」は、元プロ野球選手の松井秀喜さんの座右の銘らしい。ウィリアム・ジェイムズ(心理学者、哲学者)の言葉らしいが、定かではない。出典はどうあれ、右記の言葉はすばらしい。しかしながら、自分で意識を変えて、態度や行動を変えらるる人がどの程度いるのだろうか?私は経営コンサルティングに関わるたびごとに、この言葉を自分に対して問いかけている。そして今、私は確信している。こ

れまでと異なる結果を生み出したのであれば、行動変容を図れということである。会社は良くなると思っていながら、30代(1990年代)になり、縁があって、日本生産性本部で経営コンサルタントに奉職した。当時、職能資格制度を提唱・構築した楠田丘先生が日本生産性本部で理事をされていたこともあり、人事制度の設計と運用を学んだ。そして、良い計画とその実現に貢献した人が公正に評価・処遇される良い人事制度の二つがあれば、会社は良くなり、従業員も幸せになれると確信した。さらに40代(2000年代)になると会社は良くなるだろうと思っていたが、良くなかった。重要課題に対する行動計画が実行されなかったのである。あるクライアント企業の幹部に私は詰め寄った。「売上回復のため、新規顧客開拓を行ううとなつていますが、実行していませんね?なぜですか?」しばしの沈黙の後、幹部がこう言った。「分かる人材像の違いを考えた。大手企業などに入社する人材はたくさんいる。成功体験が少ない方が多いかもしれないが、潜在能力は高い人材も多く、その方々の成功体験につながる行動変容を支援することが、使命だと考え、実践している。」

## 行動変容を支援し成功体験を

私の30年にわたる経営コンサルタント人生は、そのことに気づき、仮説検証を繰り返すことであった。私が経営コンサルタントになる前の20代(1980年代)は、医療機器メーカーで、主に海外工場の拡張計画策定・実行支援に従事していた。日本本社で作った計画を海外工場に押し付けることに抵抗を感じながらも、良い計画(ビジョンやロードマップ)があれば

これで会社は良くなるだろうと思っていたが、良くなかった。重要課題に対する行動計画が実行されなかったのである。あるクライアント企業の幹部に私は詰め寄った。「売上回復のため、新規顧客開拓を行ううとなつていますが、実行していませんね?なぜですか?」しばしの沈黙の後、幹部がこう言った。「分かる人材像の違いを考えた。大手企業などに入社する人材はたくさんいる。成功体験が少ない方が多いかもしれないが、潜在能力は高い人材も多く、その方々の成功体験につながる行動変容を支援することが、使命だと考え、実践している。」

### 「トップマネジメント・クラブ」

元ANA客室乗務員

### 吉永由紀子氏が講演

川部 県本  
奈生 産性

神奈川県生産性本部「『歓働』から『感動』へ」は5月31日、横浜市内 繋がるパトロン「顧客満第50期生産性」TOP プマネジメント・クラブ 足はALL FOR YOUの精神から」を主催した。元全日本空輸客室乗務員の吉永由紀子氏(写真)が、



「意識が変われば態度が変わる。態度が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば運命が変わる。」は、元プロ野球選手の松井秀喜さんの座右の銘らしい。ウィリアム・ジェイムズ(心理学者、哲学者)の言葉らしいが、定かではない。出典はどうあれ、右記の言葉はすばらしい。しかしながら、自分で意識を変えて、態度や行動を変えらるる人がどの程度いるのだろうか?私は経営コンサルティングに関わるたびごとに、この言葉を自分に対して問いかけている。そして今、私は確信している。これらで会社は良くなるだろうと思っていたが、良くなかった。重要課題に対する行動計画が実行されなかったのである。あるクライアント企業の幹部に私は詰め寄った。「売上回復のため、新規顧客開拓を行ううとなつていますが、実行していませんね?なぜですか?」しばしの沈黙の後、幹部がこう言った。「分かる人材像の違いを考えた。大手企業などに入社する人材はたくさんいる。成功体験が少ない方が多いかもしれないが、潜在能力は高い人材も多く、その方々の成功体験につながる行動変容を支援することが、使命だと考え、実践している。」

未来につながる365日へ NMR ビジネスダイアリー 2025のご案内

# Business Diary 2025

1年後ビジネスシーンを振り返ることも大切です……

B5判 全116ページ  
 ・表紙4色 ・日記欄(共通)2色刷 ・便利情報&メモページ1色刷

- 使いやすいB5サイズのダイアリー。
- 貴社・貴団体の表紙名入れが可能。ノベルティにも最適です。
- さらにオリジナル表紙やオリジナルページも可能。貴社・貴団体の事業内容をしっかりとアピールできます。

単価 **484円** 税込  
 (500部以上) **462円** (税込)  
 (1,000部以上) **440円** (税込)  
 名入れ料: 16,500円 (税込)

【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台3-1-5 日ノ樹ビル5F  
 株式会社日本マネジメント・リサーチ TEL: 03-3585-4427 FAX: 03-3585-4395  
 mail: nmr@sepia.ocn.ne.jp HP: <http://www.mnr.biz/>

