

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

〒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25日(木曜日)

第2759号

人的資本経営に関する報告書

WGが公表

日本生産性本部は
7月23日、「人的資本
経営の測定・開示ワ
ーキンググループ
(WG)」が取りまと
めた「人的資本の測
定と開示が企業経営
に与える影響」企業
ヒアリング調査とア
ンケート調査報告
書を公表した。

キーワードは
「独自性」
「トップ」
「現場」

「人的資本経営の測定・開示のあるべき姿」と開示WGは、近きと人的資本指標の具
年、人材を「資本」と体的な活用について討
捉えてその価値を最大究してきた。座長は一
限に引き出す「人的資
本経営」が注目されて
いることを踏まえ、2
023年4月に設置さ
れた。学識者と企業実
務家(東証プライム企
業の人事部門)で構成
され、人的資本経営の
測定・開示のあるべき姿を含む先進企業10社へ
のヒアリング調査、先
進企業で働く従業員の
意識調査を実施してき
た。

今回の公表した報告書
は、同WGのこれまで
の活動の成果をまとめ
たものであり、ヒアリ
ング調査や意識調査の
結果を掲載した。また
、人的資本経営に取り
組む企業は、経営戦
略と人材戦略を連動さ
せた人的資本経営のス
トーリーを構築し、企
業の「トップ」から展
開するものであるこ
と、人的資本経営の実
行・定着のために「現
場」の管理職を巻き込
むこと、そして現場の
やる気を高めるには、
一連の取り組みに「わ
が社らしさ」、すなわ
ち企業の「独自性」が
求められることが重要
であるとした。

人的資本経営を効果的に進めるための10のポイント

カテゴリー	No.	内容
人的資本経営の取組が、企業にどのような効果をもたらすのか	1	経営トップを巻き込んでいるか
	2	経営戦略と人材戦略のつながりはあるか
	3	社員に取り組みをわかりやすく説明しているか
人的資本経営の測定・開示のあり方	4	人材戦略を実現するための課題があるいは方向性が整理されているか
	5	人材戦略を実現するための「わが社らしい」施策が検討されているか
	6	個人の能力を組織の能力にする取り組みがなされているか
	7	人材戦略の実現や人事施策の実施が確認できる指標が選択されているか
	8	経営戦略から人的資本の開示までを「流れるような」ストーリーで語れるか
人的資本経営の測定・開示のあり方	9	現場の管理職を巻き込んでいるか
	10	自社の取り組みが理解されるのに十分な開示がなされているか

効果的に進めるための
10のポイントを、始動
・実効・定着の段階別
に整理した(表参照)。
報告書の全文は、日
本生産性本部のホー
ムページから閲覧す
ることができる。
なお、同WGでは、
人的資本情報の開示が
義務付けられた直後
に2023年3月末決算
の東証プライム上場企
業の「有価証券報告書
における人的資本開示
状況」を調査し、同年
8月に発表しており、
今年8月には2024
年3月末決算企業にお
ける第2回調査の結果
についても発表する予
定だ。



全文ダウンロードは
こちらから

第5回大賞へ始動

サービス産業生産性協議会

第1回会
幹事

日本生産性本部のサ
ービス産業生産性協
議会(SPRING)は
7月5日、2024年
度の第1回幹事会を都
内のホテルで開催し
た。

冒頭、茂木友三郎・
同協議会代表幹事は、
「サービス産業生産性
協議会の活動の大き
な柱である日本サー
ビス分野のイノベー
ション」について、「J
CSI」や「業務仕組
み化」のコマも用意
す



取り組みを本格的に
スタートしている。今
回はコロナ禍から経
済も人々の生活も戻
りつつある時代にあ
るなか、革新的なサ
ービスを全国各地か
ら選考することが極
めて重要となる。今
後も、サービス産
業生産性協議会の
活動を通じ、サー
ビス分野のイノベ
ーションにおいて、
「JCSI」や「業務
仕組み化」のコマ
も用意す

また、村上輝康
幹事(日本サービ
ス大賞委員会委員
長、産業戦略研究
所代表)からは、
第5回日本サービ
ス大賞は2025
年の夏から秋頃
に表彰式を行うこ
とや、審査基準は
「顧客から見たサ
ービスの良さ」「サ
ービスをつくりと
どけるしくみ」の
3点に絞るとした。

通じた社会の発展へ
の寄与」の四つであ
ると報告された。
次いで、神野正博
幹事(恵寿総合病
院理事長)が、「災
害でも医療を止め
ない、能登半島の
被災地からBCP
/BCPと残った資
源を最大限活用す
る」と述べた。

CONTENTS

- 人的資本経営WG報告書
座談会要旨
- 共創するアートとサイエンス④
- エビデンスと経営④
- グループ研究報告書から②
- 最適な価格転嫁方法③



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40回公開試験概要

試験日 2025年2月2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 2025年1月26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/>



ANAホールディングス・白田氏



三井金属鉱業・杉元氏(左)と構造計画研究所・木村氏



りそなホールディングス・関口氏(左)と九鬼氏



サッポロホールディングス・内山氏

人的資本経営WG報告書 座談会要旨

■人的資本経営の現在地

杉元 三井金属鉱業は25年度から次の中期経営計画が始まりますが、そのコンセプトを作るチームから出てきた方針の中にも、社長の掲げる重点項目の中にも、人的資本経営が入っています。

関口 23年度から中期経営計画がスタートしたのに併せ、りそなホールディングスの人事運営の大きな枠組みを人材戦略としてまとめました。人材戦略を公表してからちょうど1年が経過し、明らかになった課題について、原因分析等を行い次なる打ち手を考えて取り組もうとしているところなんです。

木村 構造計画研究所は、人的資本に強く関係している部門の部門長、主催者である代表執行役会長、そして私が参加して、人的資本経営連携会議を月一回ぐらいのペースでやっています。

白田 ANAホールディングスは、コロナ禍で厳しい状況に一時陥り、ようやく上向いて、いまや賃金をもう少し手厚くし

大変なところに巻き込まれている感じではあります。

■人的資本経営における「わが社らしさ」

わが社の「らしさ」探し

トップ、現場 試行錯誤の日々

も力を入れられている分野なので、違いを表現するのは、なかなか難しいと感じています。

白田 「らしさ」とは何かを今まさに議論しています。現在のところ、チームワークとチームスピリットが挙がっています。

ただ、それを「らしさ」と定義する場合、社員が分かりやすく実感できるのか、工夫が必要と考えています。

浅野 この機会に「わが社らしさ」だ、ということにしたい、といったことがあるように感じました。「らしさ」をうまく戦略的に進めていきたいものですね。

木村 所員がそれぞれのステークホルダーの方々と仕事をす

内山 我々が思っている「らしさ」は、人を育てるという風土と、ものづくりを大事にしている風土です。その愛社精神の高さが「行き過ぎ」と言われたり、内向き志向だと言われたりします。強みを強みのままに、変えるところを変えていかなければならず、舵取りが難しいと感じています。

関口 当社の守るべき「らしさ」は、「ダイバーシティ&インクルージョン」「変革への挑戦」です。これらはとても大切

杉元 パーパスを決める時に、自分たちがこれまで大事にしてきたものは何だろうと議論を繰り返して、「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔に

る中で、「らしさ」が自然と現れるのではないかと思いついて聞いていました。当社の仕事に関する価値観のうち、社外の方に驚かれるのが「冗長性」です。

トップ自らが「たくさん無駄をしろ」とか「たくさん遠回りをしろ」と常に言っています。無駄を無駄だと思わない文化が会社の中にあり、そこから育まれる愚直さや余裕が所員の振る舞いや仕事ぶりに現れ、わが社らしさになるのではないかと私自身は考えています。

杉元 パーパスを決める時に、自分たちがこれまで大事にしてきたものは何だろうと議論を繰り返して、「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔に

内田 経営戦略の世界では、40年ほど前に、日本の企業経営が世界的にすぐ注目されました。暗黙知をどれだけ共有できるかという仕組みと風土が日本企業にあるということは、世界的な評価としてあります。

一守 人的資本経営について、管理職をどのように巻き込もうとしているのでしょうか。

木村 人材育成を評価と連動させる取り組みをしています。部門の年度計画の中に、定性指標として人材育成、品質向上、組織風土の向上、付加価値向上の四つを設定することになっています。技術コンサルの会社なので、人が成長しないと自分の組織も成長しないということが完全にリンクしています。

関口 今年度から定性評価の割合を高めて人材育成の大切さを改めて伝えていきます。支店の目標も同じく人材育成の評価の割合を高めています。また、1on1の仕組みもその一つだと思います。

杉元 人的資本の話は、製造現場や組み立て工場などであまり響かず、現場で進める際の障壁になっています。

内山 どうやって部門の考えと人事の考えを融合させていくか、同じような悩みを持っています。同じものを作っているくはならないというミッションはあるものの、それぞれの中心に夢があり、その中で自分らしさを出したいという気持ちが必ずあると思っていますので、もう少し自由度を持たせつつ、製品

はしっかり間違いなく作るというような方向に持っていきたいと思っています。

関口 一人ひとりが専門性を高め、お客さまの困りごと解決に向け価値創造していくためには、人材戦略が支店で働く従業員にも刺さらないといけません。そういう意味では、人材戦略は全従業員に伝えていかなければいけないと考えています。

内田 経営戦略の世界では、40年ほど前に、日本の企業経営が世界的にすぐ注目されました。暗黙知をどれだけ共有できるかという仕組みと風土が日本企業にあるということは、世界的な評価としてあります。

一守 後の方向性として、どのような形でこれを継続・強化していくのでしょうか。

杉元 当社では、よく「魂をいれる」と言います。

九鬼 PDCAをどう回していくかという話だと思います。劇的な変化はないかもしれませんが、アジャストしていく必要があると思います。

白田 一人ひとりに実感してもらえるように、「人材に投資して、品質、生産性を高めて価値を生み出し、また人材に投資します」というサイクルを宣言しました。

内山 「三方よし」。株主様よし、お客様もよし、そこに従業員の満足度も伴いながら、良い方向に変わっていく。そのバランスが大事だと思っています。

木村 どれだけ良い制度や仕組みでも時間が経つにつれ形骸化していくと思いますので、どうしたら形骸化しないようにできるかということ、次の世代の人が、また新しいチャレンジができる体制を作らないといけないと思っています。

杉元 役付き執行役員以上の業績KPIに、人に関するもの

が既に入っており、株式報酬に紐づけています。その目標は部門長までブレイクダウンしているので、管理職も巻き込んでいます。

内山 人事制度を変えて、昇給・賞与・役割変更の全てを現場で判断することになりました。昇給額も100円単位で判断します。昇給を決めるため、頻繁に1on1をやることになりました。人材育成会議も年に2回管理職全員に実施しており、管理職を巻き込む仕組みになっています。

一守 今後の方向性として、どのような形でこれを継続・強化していくのでしょうか。

杉元 当社では、よく「魂をいれる」と言います。

九鬼 PDCAをどう回していくかという話だと思います。劇的な変化はないかもしれませんが、アジャストしていく必要があると思います。

白田 一人ひとりに実感してもらえるように、「人材に投資して、品質、生産性を高めて価値を生み出し、また人材に投資します」というサイクルを宣言しました。

内山 「三方よし」。株主様よし、お客様もよし、そこに従業員の満足度も伴いながら、良い方向に変わっていく。そのバランスが大事だと思っています。

木村 どれだけ良い制度や仕組みでも時間が経つにつれ形骸化していくと思いますので、どうしたら形骸化しないようにできるかということ、次の世代の人が、また新しいチャレンジができる体制を作らないといけないと思っています。

杉元 役付き執行役員以上の業績KPIに、人に関するもの

が既に入っており、株式報酬に紐づけています。その目標は部門長までブレイクダウンしているので、管理職も巻き込んでいます。



アートとサイエンス④

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

■デジタルツインの可能性
デジタルツインはデジタルの双子が注目されています。フィジカルな世界から吸い上げた情報をデジタルで処理し、それをフィジカルに戻すことで価値を生むスキームです。この時、デジタル空間にはセンサー等で収集したデータによって現実世界の写像、すなわちデジタルの双子が生まれます。

新しい探索

人の社会は、デジタルツインのような情報システムの発達に伴い急激に変化してきました。生成AIはその変化を、

ビジネスと演劇

AI時代、共通する思考方法

更に多くの人や企業に広げるとされます。新しいビジネスが生み出される一方で、時間をかけて築き上げてきた優位性が脅かされるかもしれません。多くの企業で「新しい違い」を生み出すことが緊急の課題になり、AIによって退屈な書類作成から解放されたリーダーは、違いを探す冒険に挑まなければいけません。

前回に述べました。自分らしさ、とは抽象的な概念です。自分や他者の言葉の使い方・選

び方の違い等を自覚することは、メタ認知の強化を通じて自己理解を促します。

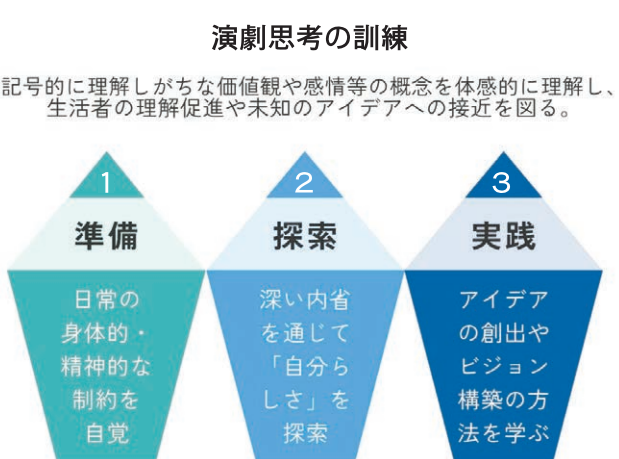
このような身体と言葉、さらに他者との関係を扱う芸術表現に「演劇」があります。ビジネスにおける演劇はコミュニケーション教育や教養の一部として求められることが多く、ビジネスのコアスキルとして認識されて

はきませんでした。けれどもAI時代には、ビジネスにおける演劇思考のプレゼンスが高まってくると予想します。例えば、優れた役者は舞台上で観客の目を惹きつけますが、すべての役者がそうではありません。人を魅了する役者とそうでない役者は何が違うのでしょうか。

舞台では、論理で割り切れない未知の事象を巡って複数人での「対話」が発生します。対話は会話や雑談と違い、2人以上が理解や交渉のために行います。登場人物たちは変化する日常を理解し、対処するべくにじり寄りたり、すれ違ったり、反発したりします。ここにビジネスとの共通項を指摘するのは容易でしょう。演劇がそうであるように、ビジネスも相手を必要とします。市場と企業、あるいは組織と従業員の間で頻繁な対話があり、問題の解決が探られます。マーケットであれば、生活者が言語化できない思いを察知し、共感し、新しい価値提案に繋げるドラマを探します。経営者であれば、不確実な時代の変化に目をこらし、周囲の不満や反発に抗ってでも、組織の行く先を情熱と自信をもって構想しようとします。ビジネスもまた、対話によって駆動する、人間社会のドラマです。

AI時代を迎えて、ビジネスと演劇は大きく接近しています。演劇は、複雑な人間社会の写像を舞台に描きだします。私達は、舞台に生まれた双子を通じて、あらためて現実の人間社会への理解を深めることができます。演劇思考を学ぶ事は、論理的思考に依存したビジネスOSをアップデートし、多くのビジネススマンが抽象的な世界と格闘することを助けるはずです。（研修・セミナーのお問い合わせはコンサルティング部まで）（次回は9月5日号に掲載予定）

生成AIの登場後は、デジタルツインはクリエイティブ領域にも広がりました。広告デザイナーは過去の実績を元にした複数のデザイン案をデジタルに生成し、それをリリースしたときの反響までシミュレーションできます。今後注目されるのはロボットで



■演劇とビジネスの接近
演劇のドラマツルギーは、人の思いや時代の空気といった確たる実態のない概念を表現するために磨かれてきまし

た。それはつまり、人間社会の表現です。舞台では、論理で割り切れない未知の事象を巡って複数人での「対話」が発生します。対話は会話や雑談と違い、2人以上が理解や交渉のために行います。登場人物たちは変化する日常を理解し、対処するべくにじり寄りたり、すれ違ったり、反発したりします。ここにビジネスとの共通項を指摘するのは容易でしょう。演劇がそうであるように、ビジネスも相手を必要とします。市場と企業、あるいは組織と従業員の間で頻繁な対話があり、問題の解決が探られます。マーケットであれば、生活者が言語化できない思いを察知し、共感し、新しい価値提案に繋げるドラマを探します。経営者であれば、不確実な時代の変化に目をこらし、周囲の不満や反発に抗ってでも、組織の行く先を情熱と自信をもって構想しようとします。ビジネスもまた、対話によって駆動する、人間社会のドラマです。

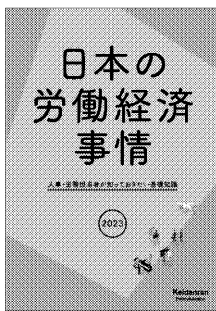
2024年版 日本の労働経済事情

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労制度の創設等、最新の動向を解説しています。



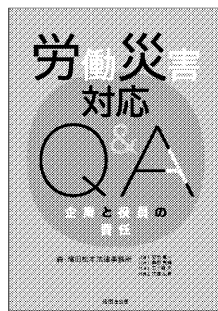
労働災害対応Q&A

企業と役員の責任

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)

◆役員の責任、企業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、役員の責任を詳述します。具体例に基づく、労働災害における企業の実務対応がわかります。



気合×根性のシナジー 夢から始まる真のシナジー

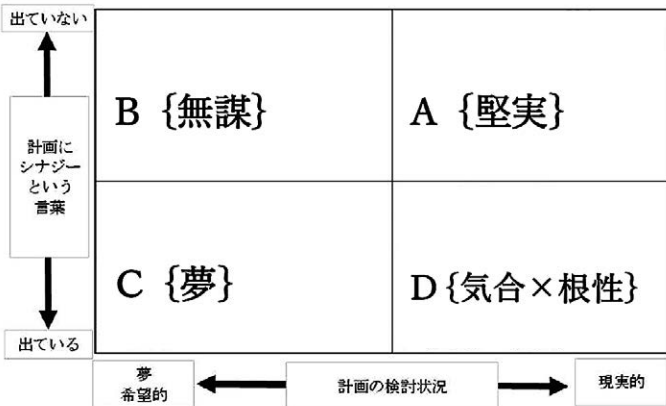
経営戦略コースBグループ

■問題意識と研究目的
シナジーとは相乗効果を意味し、簡単に言えば、1+1を2より大きくすることである。ところが、その効果が創出される仕組みについて、正確に理解・把握できていない。そこで、企業経営において、しばしば使われるシナジーという言葉が意味するところは何か、本当にシナジーは発揮されているのかを探っていく。

■リサーチクエスチョン
実際の企業経営におけるシナジーの姿は、企業の外側からであっても客観的に買収金額や減損などにより検証可能であり、かつ多くの事例でシナジーが掲げられるM&Aに焦点を絞り分析すること、浮き彫りにできるのではないかと考えた。

とりわけ、日本市場がシリンクしていく中で、企業が存続と成長をかけ、グローバルな市場に打って出る手段として、近年実施件数・金額が増加傾向にあるクロスボーダーM&Aを実施した11社、23のM&A事例について、成功・失敗を分ける主たる要因を追究することをした。

M&Aと夢の相関関係



査を行った。追加調査は、①成功と失敗について、②シナジーについて、③M&Aについて、の3点で整理・分析を行った。

■リサーチクエスチョン2
既存文献を追加調査した結果、クロスボーダーM&Aによるシナジーが発揮されている成功事例が数多く取り上げられていた。

クロスボーダーM&Aにシナジーが存在するならば、なぜ、我々のインタビュー調査からシナジー発揮を裏付ける結果にたどり着かなかったのか、M&Aによる相乗効果をシナジーと表現していないのか、計画に描けないか、計画に描ける「シナジー」という言葉が出てくるかを縦軸に、「事業計画が希望的か現実的かどうか」を横軸に、各事例をプロットしてみた。

■再分析方法
既存文献の追加調査の結果、成功事例には確かにシナジーがあるとの結果が得られたことから、インタビューの再分析を試みることにした。再分析にあたっては、「シナジー」という言葉に対するインタビュー参加者の反応や発言、「シナジー」シナジーの有無や関係性などについて一定の抽出はできたものの、シナジーの有無や関係性までは分からなかった。

インタビュー分析からシナジーの有無や関係性が見いだせなかったことを受け、クロスボーダーM&Aについて、既存文献の追加調査

と計画に「シナジー」というワードが説明の中に多く登場する領域の(夢)、第四象限のDII事業計画が現実的領域の(気合×根性)の4領域に分けられた。

一般的に「シナジー」は、「(気合×根性) (堅実)」の両方を表現しているが、実際には(気合×根性)領域の事業計画が現実的にもかかわらず、「シナジー」という言葉で片付けられる「シナジー」という言葉を使わずに、計画により具体的な形で記述される(堅実)領域まで来段階が、真のシナジーと考えられた。

■結論
リサーチクエスチョン2を解き明かすため、より俯瞰的にインタビュー内容を改めてレビューしてみると、M&Aを成功だと考えられる事例では、「シナジー」という言葉が計画に出てこない傾向があること、M&Aを成功だと考えられる事例では、事業計画が現実的に設計されている傾向があること、M&Aを失敗だと考えられる事例では、夢に近い希望的な事業計画で語られる傾向があること、気づかされたため、「計画に「シナジー」という言葉が出てくるか」を縦軸に、「事業計画が希望的か現実的かどうか」を横軸に、各事例をプロットしてみた。

要素が盛り込まれているとの結論に至った。

■クロスボーダーM&Aの成否を分けるポイント
クロスボーダーM&Aの成否を分けるポイントをまとめる。

①事前調査(市場と対象企業) ※買収前後のコミュニケーション・文化的適応と言語の障壁・人的資源の管理

②計画立案と推進
※本社戦略と事業戦略の距離感・戦略的整合性と統合の効果
買収計画については、買収後の事業計画、成長軌道も重要だが、その目的・狙いが明確になっているかがポイントの一つである。失敗事例を紐解いてみると、海外に進出するところが目的化しているケースや、買収が目的化しているケースが見受けられる。買収後に買収対象企業と自社の間でどのような効果を生み出していくのか、まさにシナジーを創出する部分が明確になっているかが重要といえる。

③ベクトル共有
※買収前後のコミュニケーション・文化的適応と言語の障壁・人的資源の管理
買収前後のコミュニケーション・文化的適応と言語の障壁・人的資源の管理

④現地オペレーション
※買収前後のコミュニケーション・文化的適応と言語の障壁・人的資源の管理
現地オペレーションについては、M&A実施段階での統合に向けた進捗により、差異はあるものの、計画段階から関わったメンバーが現地に出席する場合、スムーズな統合につながるケースが多くなる。現地のマネジメントはM&A後の企業経営において非常に重要な要素であり、必要なスキルや知識、モチベーションを持ったリソースを最適配置できるかが、カギを握っているといっても過言ではない。

⑤M&A後の投資
※成功、失敗を判断する時間の長さ・財務的評価と投資の管理
相乗効果を生み出すための追加投資が行われるのかも、成否を分ける重要な要因になっていると考えられる。



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



日本生産性本部主席経営コンサルタント

藤本 忠司

今号は最終回とし、特有・企業特有の特異な慣習・制度などさまざまな見直しをされていきます。今までの調達部門任せではなく、日常業務優先で未だ不十分な状況です。今後は、調達部門任せではない監査機能による「見える化」「牽制機能」は、中期経営計画や「見える化」「牽制機能」は、中期経営計画や

B2Bの価格転嫁は「自動化」へ

用は大きな過渡期になっています。現状認識として、2024年6月21日中小企業庁が発表した「価格転嫁調査（3000社対象）」の回答率が15.5%となっています。正直に報告してしまおうとこの回答で顧客に迷惑をかけようとする企業も多いようです。 「価格転嫁」を自動化するためには、さまざまなハードルが存在します。現状は、大手材料相場と同じように、賃率相場・電力相

「人を生かす経営」とは

人事部長クラブ6月例会

日本生産性本部は6月28日、第97期「人事部長クラブ」の6月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は「中小企業が目指す『人を生かす経営』」をテーマに、中小企業家同友会全国協議会会長で、ヒロハマ

場・物流費相場など基準値をもとに、自動反映でスライド式の運用になっていきます。そのため今後は、両社とも引合・見積り・査定・契約が、最も重要な労力をかけるべきプロセスとなっていきます。 ②自動化のための二つの前提 ①自動化のための二つの前提

図表 「D社 サプライヤーマネジメント対応基準」				
Rank	呼称【例】	定義【例】	運用【例】	留意点（★価格転嫁【例】）
S	戦略パートナー	密着性強 戦略共有	トップ対トップの関係性強化 経営計画推進との一体活動 年間表彰／サプライヤー会会員	お互いの経営リソースを有効活用 強固な信頼関係構築 両社財務状況等共有 ★コストテーブル共有適時自動反映
A	重要パートナー	密着性強～中 戦術共有	自社役員対サプライヤー役員以上の関係性強化 部門アクションプランとの一体活動	定期的面談・課題共有 サプライヤー独自能力把握／利活用 両社財務状況等共有 ★コストテーブル共有価格転嫁遅れ防止
B	主力パートナー	密着性中 生産計画共有	調達責任者対サプライヤー役員以上の関係性強化 ランクA洗替基準設定／運用	定期的面談・課題共有 両社財務状況等共有 ★主力品のコストテーブル共有価格転嫁遅れ防止
C	請負パートナー （構内請負／工程外注等）	密着性強 工程情報共有	生産担当役員対請負先トップの関係性強化 工程認定制度共有／運用	管理技術共有／変化点管理徹底 作業標準等改定共有 ★コストテーブル共有適時自動反映
D	標準品パートナー	密着性中～低	調達管理職対役員の関係性強化 V E 提案制度	調達属性により別途設定 ★半期／回定期面談により協議
E	一般パートナー	密着性低	調達監督者対管理職の関係性保持 V E 提案制度	調達属性により別途設定 ★半期／回定期面談により協議
F	試作パートナー	密着性強～中	エンジニア担当役員対トップの関係性強化 コストエンジニア／原価企画	コストテーブル共有適時自動反映 ★都度見積／査定による協議
G	スポットパートナー	スポット取引	諸口 内容により関係性設定	可能な限り自動化／拡大しないこと
運用方法 年1回洗い替え基準をもとにサプライヤーランク設定 選定者は、製造部長／調達部長／技術部長等評価表にて検討 特に、量産期間（例3～5年間等）が長いものや標準部品採用は、量産試作前・量産時・終売保寿期に分け選定				

「サプライヤーマネジメント」とは、「サプライヤーを管理・統制すること」ではありません。調達品の特性をもとに、サプライヤーを重要度別に設定し、「最適な関係性を構築すること」です。そのために、対応基準を中堅企業D社事例として図表でご紹介いたします。ランクをSからGまで設定して、重要度別に対応基準を運用します。ポイントとは、次の2点を目的に実施します。

● サプライヤーを重要度別に自社の経営資源として強い関係性を保持すること

● サプライヤーの抱えている問題を重要度別に全社共有して安定的・継続的取引を可能にすること

（おわり）

「ちゃんとした会社にして」と行動原則、就業規則、人事制度の整備、経営情報の従業員への公開、公私の峻別（身内の役員を減らす等）に取り組んだという。 広浜氏は、「当社では、自主・民主・連帯の精神」を重視している。自主では、従業員は、自ら仕事をし、自ら責任をもち、自ら成果を出す。民主では、従業員は、自ら意見を述べ、自ら決定に参加する。連帯では、従業員は、自ら責任をもち、自ら成果を出す。広浜氏は、「当社では、自主・民主・連帯の精神」を重視している。自主では、従業員は、自ら仕事をし、自ら責任をもち、自ら成果を出す。民主では、従業員は、自ら意見を述べ、自ら決定に参加する。連帯では、従業員は、自ら責任をもち、自ら成果を出す。

総務・防災担当者必読！

KKベストブックの新刊書籍

「思い込みの防災」からの脱却

命を守る！ 行政と住民のパラダイム・チェンジ



片田敏孝氏推薦！
防災対策がこれだけ充実しても、
防災に完全には
あり得ない。

第1章 防災探究の準備——災害社会工学の視座

第2章 「津波でんでんこ」で命を救えるか？

第3章 過去の災害を忘れないでいられるか？

第4章 詳細情報と曖昧情報

第5章 避難情報廃止論

第6章 「高い災害意識」は必要か？

第7章 防災の責任の所在

第8章 主体的な防災をめぐる住民と専門家のコミュニケーション

編者：及川 康（東洋大学理工学部都市環境デザイン学科教授）

四六判：280 ページ

定価：1980 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/

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。

生産性を高めるビジネススキル Part24

ChatGPTのビジネス活用法

〈3〉

ChatGPTをビジネスで活用する際はいくつか重要なポイントを押さえておく必要があります。まずは、入力した情報がAIの学習に使われるかどうか、確認しておきましょう。学習された場合、すぐに情報漏洩につながるわけではありませんが、その内容がいづか誰かの出力に使われる可能性があるからです。2023年、サムソンは機密コードや会議の内容をChatGPTや会議の内容をChatGPTに学習させたことが発覚し、社内利用を禁止したことがあります。現在の生成AIは、有料プランを利用しているなら

ChatGPTに入力したことが発覚し、社内利用を禁止したことがあります。現在の生成AIは、有料プランを利用しているなら

を構築しましょう。次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままだとそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

入力データは学習に使われない、もしくは使われないようにするオプションを用意しています。ChatGPTの場合は、エンタープライズプランやチームプランなどがあります。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

次に、生成された成果物についてです。まずは、ChatGPTの出力をそのままビジネスで使わないでください。ChatGPTはより適切である可能性が高い出力を出します。ただし、オプトアウトして、生成された成果物を構築しましょう。

アサーションで

コミュニケーションを円滑に

③

さて、アサーションとは「自分の考えや気持ち、要求、欲求を、素直に率直に誠実に伝えること」です。言いにくいことであっても、ごまかしたりほめかしたりするのはなく率直に伝え、建設的に話し合う姿勢のことです。

ところがこのアサーティブな姿勢のほかに、これまで長年身に付けてきたアグレッシブ、またはパッシブなスタイルがあります。こ

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

コミュニケーションの三つのスタイル

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

僚ですが、Aさんに負担が偏っており、Aさんはそのことを常々不満に思っているようです。まずアサーティブなスタイルかどうかを確かめよう。

アイシンク
ヒューマンスキル講師

丸山 奈緒子

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

アイシンク
ヒューマンスキル講師

今こそ始めよう!

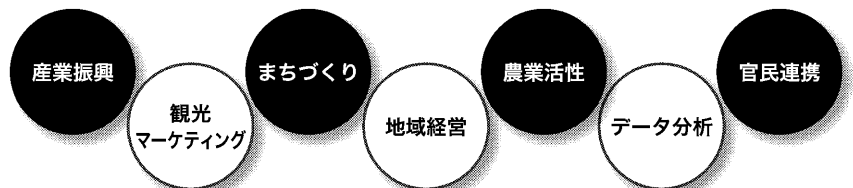
受講者
募集中!!

地方創生
カレッジ

・基盤からしっかり学べる
・専門的なプログラムも

- ✓ 地方創生のトップランナーによる“生きた授業”が受けられる
- ✓ オンラインでいつでも、どこでも、だれでも学べる
- ✓ はじめてでも基盤からしっかりマスター、専門的なプログラムも
- ✓ メールマガジン登録で最新の情報をご提供
- ✓ 今なら無料で学べます

充実のeラーニング講座



<http://chihouseusei-college.jp>

地方創生カレッジ

検索

公益財団法人 日本生産性本部

本事業は、国による地方創生事業の一環として実施しております。



