

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)9月5日(木曜日) 第2762号



東原敏昭氏基調講演

日立製作所取締役会長代表執行役長代表執行役・東原敏昭氏が「日立の事業トランスフォーメーションと今後の価値創造」と題して基調講演を行った。(II写真) 基調講演

会社を変えるのは社長CEOの覚悟次第

日立製作所取締役会長代表執行役長代表執行役・東原敏昭氏が「日立の事業トランスフォーメーションと今後の価値創造」と題して基調講演を行った。(II写真) 基調講演



西日本生産性会議2024

西日本地域の五つ(中部、関西、中国、九州、四国)の生産性本部が主催する西日本生産性会議2024が7月25、26日、高松市内のホテルで開催された。第52回の今回のテーマは「生産性改革の新潮流」で歩む日本再生への道。労使の協力による生産性向上など、新たな潮流のキーとなる取組みが議論された。(詳細2面)

生産性向上の源泉は「人」。同会議には五つの地域から650人超が参加。冒頭、主催者を代表して宮本喜弘・四国生産性本部会長が挨拶した。(II写真)

宮本氏は、経営を取り巻く課題が山積する中、「本年に続き、企業が今後も適正な賃上げを実現し、同時に生産性向上を確実に図ることが大事」と強調。深刻な人手不足なども「生産性向上の絶対的機会」とうたえ持続的成長を求めた。

続いて茂木友三郎・日本生産性本部会長が来賓挨拶。茂木氏は、日本経済は円安基調が続き、物価上昇率は2%超であるとし、「いままさに長期停滞が続いてきた日本経済を再び成長軌道に乗せる正念場を迎えている」と指摘。持続的な経済成長を導くためには「付加価値の増大を軸とした生産性向上が不可欠」と強調した。

さらに経営学者のピーター・ドラッカー氏の名言「企業の重要な役割の一つは、人々の持つ欲求を有効需要に変えること」を紹介。「人々が望むものを創り出せばそれが事業の創造になり、企業の生み出す付加価値を増やしていくことになる」と語り、大層を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

同会議1日目は基調講演や基調討論、2日目は二つの討議を開催。最後に、日本将棋連盟棋士・十七世名人の谷川浩司氏が「先を讀み、大局を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

同会議1日目は基調講演や基調討論、2日目は二つの討議を開催。最後に、日本将棋連盟棋士・十七世名人の谷川浩司氏が「先を讀み、大局を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

労使で生産性改革の新潮流を

長に向けた取組みを進めていかなければならない」と述べた。

その上で、「生産性向上の源泉は「人」と指摘。社員一人ひとりの能力向上や人材育成に加え、ダイバーシティの推進、健康・安全な職場環境の改善を通じたエンゲージメントの向上など「人への投資を強力に進めていく必要がある」とし、そのことが本会議のテーマ「新潮流」に結びつく」と説明した。

「人々が望むものを創り出せばそれが事業の創造になり、企業の生み出す付加価値を増やしていくことになる」と語り、大層を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

同会議1日目は基調講演や基調討論、2日目は二つの討議を開催。最後に、日本将棋連盟棋士・十七世名人の谷川浩司氏が「先を讀み、大局を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

同会議1日目は基調講演や基調討論、2日目は二つの討議を開催。最後に、日本将棋連盟棋士・十七世名人の谷川浩司氏が「先を讀み、大局を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

同会議1日目は基調講演や基調討論、2日目は二つの討議を開催。最後に、日本将棋連盟棋士・十七世名人の谷川浩司氏が「先を讀み、大局を見極め、道を切り拓く藤井七冠の活躍とAIとの共存」と題して特別講演を行った。

ビジネスコンプライアンス検定



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。



AI時代の新経営

「確からしさ」を検証

日本生産性本部主任経営コンサルタント 高橋 佑輔

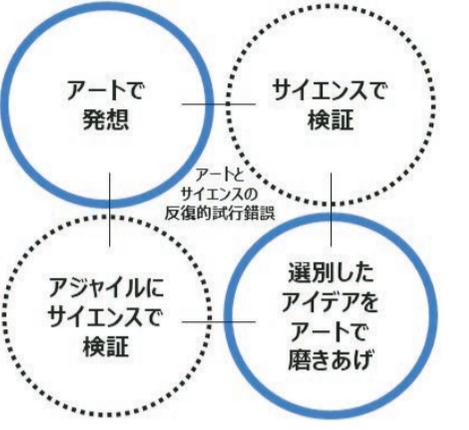
AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

しかし、組織内でAIを発揮することには困難が伴います。自然の生態系に着想を得て発想された組織エコロジー論では、「組織は変わらぬ」ことが前提とされます。独創的なアイデアは称賛よりも多くの反響を集めるのです。ルーティンから離れたものを拒むのは、過去の成功に鍛えられた経営的リアリズムの健全な発露であるとも言えます。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

「確からしさ」を検証

サイエンスに期待される役割



データ分析で打ち手と結果の因果関係を推定できるでしょう。プランディングの議論でアイデアがあふれ出すようなら、ロゴやカラー、タグラインなどのブランド資産が想起度にとだけ貢献しているかを推定することで、冷静な議論を行えます。これらは打ち手を発想するためのAIとセットで仕組み化されたサイエンスであり、各機能(企画や人事、宣伝等)を担う部門ないし課が実施し、現場レベルでAIの信頼性が検証されま

データ分析をAI、特に使用ハードルが低い生成AIに任せたい、と考えるのは自然です。ところが生成AIは数学的処理が得意ではなく、現段階では安心して分析を委ねられる水準にはありません。それでも試したい、という場合、次のことに配慮してください。①無料版は使わない。②AIであれば、有料版の方が優秀です。③分析手法やデータを指定する。手法やデータの選択を任せると、あらゆる場面は「もしも」を問われて窮する場面はないでしょうか? 検定を行えば、結論の確からしさに自信がもてます。

検定はExcelで実行可能ですが、分析アドインを有効にするか関数を使います。実行は容易ですが、データセットに依って検定の手法を選択しなければならぬので、そこは少しだけ学習が必要です。

AI時代の組織的活用にはAIとサイエンスの反復的な試行錯誤が前提となることを前回述べました。AIでユニークなアイデアを出す、検定によって市場反応を統計的に確認する、選別されたアイデアをAIで発展させる、再度検定を行う……のようなプロセスを開発計画に組み込んでおくことが大事です。

ビジネスで解決を迫られる問題は多様です。売上アップ、コスト改善、満足度向上……。さらに、それらの問題を論理的に分解していけば、複数の原因が見えてきます。どれを優先して解決すべきでしょうか?

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

AI時代の到来はマネージャのKPIリストを更新します。定型的な仕事をミスなく迅速に処理する情報処理能力は指標の最上位グループから弾き出され、代わって「価値創造への挑戦」が書き込まれると予想します。その挑戦は、AIの発想を求めるでしょう。

企業と働く人のコミュニケーション

29社の課題に迫る

美奈子・ブレッドスミス 著 A5判 222頁 定価2640円(税込)

◆なぜコミュニケーションが企業の中長期的な成長をもたらす要素となりうるのか

インターナル・コミュニケーション(IC)は、いまや組織課題を解決するのに不可欠な役割を果たすようになっています。ソーシャルメディアの台頭に伴い、個々人が情報の受信者であるとともに発信者にもなれる今日、企業は、自らの組織についての正しい情報を社員等と的確に共有していること、および双方向のICによって現場情報を正しく把握しておくことが欠かせません。本書では、組織課題を解決したIC戦略のプロセスとその成果を29社の実例を通じてご紹介します。



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。

2023年度 経営アカデミー グループ研究報告書から

3

利益配分の財務・株価

パフォーマンスに与える影響

経営財務コースAグループ

■研究の背景と動機

2023年度から日本の上場企業に課された「サステナビリティ」に関する企業の取組みの開示「義務化」は、企業の持続可能性や社会的責任の観点から、財務情報と同等に重要な情報を提供する上で重要な指標となる可能性がある。

■仮説と検証手段

日本経済は長期にわたる低成長とデフレの課題に直面してきたが、近年では企業の収益性が改善されている。この背景には、企業が配当政策や投資戦略を見直していることが考えられる。加えて、株主に対する利益還元の方法や企業の成長戦略の変化が、株価やROA(Return on Assets)にどのような影響を及ぼしているのかを理解することは、日本企業に対する検証を行った。

配当を優先的に行っている可能性もあり、どのような配分が企業の財務・株価パフォーマンスに対してより良い影響をもたらすのか、理解する必要があるのではないかと考えた。このような現状認識と問題意識のもと、本研究では利益を配当と投資にどのように配分するかに焦点を当て、これらの要素が企業価値や株主価値に与える影響を分析し、先行研究を踏まえつつ仮説「準強度効率的市場仮説を仮定し、配当や投資情報が直ちに株価に反映されるという仮説の下で、配当の抑制および研究開発・人的資本投資の促進が、企業の潜在的な価値を高め、それを通じてROAおよび株式リターンに正の効果をもたらす」を立て、これらに対する検証を行った。

■検証結果

株主パフォーマンスに対して、研究開発費の投入は負の効果、配当金の支払いを増やすことは正の効果であることが示された。これは仮説に整合しない。株式市場では不確実な投資に伴う将来キャッシュフローの増加に期待するよりも、確実に受け取ることが可能な配当金を評価することを示唆している。

率を含んだ。また、制御変数として株価ボラティリティ、純資産の対数値、純レバレッジ比率を考慮した。これらの変数を使用して、企業の配当政策と投資活動がROAおよび株式リターンに与える影響を分析した。

利益が減少するというような関係性もあり、仮説が間違っていると十分に裏付けることはできなかった。これらの結果に関して、持続的な研究開発の効果を見るため、11年間連続して研究開発費を増加させている企業に絞って分析を行った。財務パフォーマンスは十分と言えない統計的数値が出なかったものの、株価パフォーマンスについては研究開発費の投入や人員の増加は正の効果、配当金の支払いを増やすことは負の効果であることが示された。またこの結果は11年間のうち10年間研究開発費を増やしている企業を追加して分析した場合でも同様の結果となった。これは仮説に整合する。

この結果は企業の成長には投資が必要であり、持続的に投資を行うことが成長を促していることが示されている。今回の検証では、今回検証できなかったもの、財務パフォーマンスの面でもラグを考慮すれば正の効果となることが示唆される。さらに、株価パフォーマンスにおいて同様の効果が観察されたことは注目に値する。今後非財務情報の開示が充実する中で、投資を積極的に行い成長を目指す企業が評価される市場の形成が期待される。企業の成長において、単なる財務的な数値だけでなく、将来の可能性や成長戦略を示す非財務情報の重要性が増しており、これらの情報開示が投資家や市場参加者にとってより価値ある指標となる可能性がある。

日本の企業経営と国内株式市場に対する考察 分析結果から、現在の株式市場においては配当による株主還元が重要視されているが、持続的な研究開発を実践する企業においては、配当を増加させなくても株価と財務パフォーマンスが向上する傾向が見られた。企業価値の最大化において、株価の向上が重視される一方で、本来の企業価値としては将来の成長性も重要であり、見極めるためには非財務情報の開示充実が必要となる。

今後、日本企業においては、単なる短期的な株主還元で株価を向上させることに留まらず、持続的な成長にフォーカスした経営が求められると考えられる。非財務情報の開示が進む中で、投資家や市場参加者としても企業の成長潜在力をより詳細に評価し、成長志向の企業に資本を投じることで、長期的な価値創造が期待される。

受けられる。特に、企業が持続的な成長に向けて実施している内部への投資やその効果に関する情報は十分に開示されていない。このような背景の中で、投資や持続可能性に関する情報の開示がさらに詳細化して共通化し、非財務情報の透明性が向上すれば、投資家や市場参加者にとって価値のある情報となる。

その情報を通じて、企業が持続的に成長するための投資戦略がより透明化され、市場が企業の価値創造を評価する上で重要な指標となる可能性がある。一方で近年、投資家は高配当株への投資を好む傾向がある。投資家は、不確実な将来の成長より、確実な配当を重視することで、リスクを回避し安定した収益を得る心理的な行動があると思われる。

特に、配当を重視する投資スタイルは、経済の不確実性や利子率の低下が続く中で、多くの投資家には魅力的な選択肢となっている。これらの背景を踏まえ、投資家の投資戦略や市場における高配当株への関心が、株式市場の企業の財務戦略にも影響を与えている可能性がある。企業は投資家の要望に応えつつ、配当政策を含む財務戦略の見直しを行う必要性が生じている。実際にメンバーの同業他社を調査したところ、各社配当性向を引き上げていくというこ

また非財務情報の開示により、企業の内部への「投資」に対する機運が高まっているものの、現在の状況では利益配分としては配当として相対的に多く支払う方が、株式市場において評価される傾向にあるように見受けられた。このような状況下で、日本企業は内部への「投資」、いわゆる無形資産形成よりも、株比率、現預金売上高比

率を含まない。また、制御変数として株価ボラティリティ、純資産の対数値、純レバレッジ比率を考慮した。これらの変数を使用して、企業の配当政策と投資活動がROAおよび株式リターンに与える影響を分析した。

同様に、財務パフォーマンスに対して、研究開発費の投入は負の効果、配当金の支払いを増やすことは正の効果であることが示された。これは仮説に整合しない。株式市場では不確実な投資に伴う将来キャッシュフローの増加に期待するよりも、確実に受け取ることが可能な配当金を評価することを示唆している。

この結果は企業の成長には投資が必要であり、持続的に投資を行うことが成長を促していることが示されている。今回の検証では、今回検証できなかったもの、財務パフォーマンスの面でもラグを考慮すれば正の効果となることが示唆される。さらに、株価パフォーマンスにおいて同様の効果が観察されたことは注目に値する。今後非財務情報の開示が充実する中で、投資を積極的に行い成長を目指す企業が評価される市場の形成が期待される。企業の成長において、単なる財務的な数値だけでなく、将来の可能性や成長戦略を示す非財務情報の重要性が増しており、これらの情報開示が投資家や市場参加者にとってより価値ある指標となる可能性がある。

日本の企業経営と国内株式市場に対する考察 分析結果から、現在の株式市場においては配当による株主還元が重要視されているが、持続的な研究開発を実践する企業においては、配当を増加させなくても株価と財務パフォーマンスが向上する傾向が見られた。企業価値の最大化において、株価の向上が重視される一方で、本来の企業価値としては将来の成長性も重要であり、見極めるためには非財務情報の開示充実が必要となる。

今後、日本企業においては、単なる短期的な株主還元で株価を向上させることに留まらず、持続的な成長にフォーカスした経営が求められると考えられる。非財務情報の開示が進む中で、投資家や市場参加者としても企業の成長潜在力をより詳細に評価し、成長志向の企業に資本を投じることで、長期的な価値創造が期待される。

本セミナーは、シリーズ累計80万部を超えるベストセラー本「財務3表一体理解法」の著者 國貞克則氏が監修された実践型のカリキュラムのもと、オリジナルの演習ドリルで実際に手を動かすことにより、3つの財務諸表のつながりが理解しやすく、かつ記憶に残りやすいプログラムとなっております。

簿記の知識がない方や会計に苦手意識のある方にも分かりやすいと好評のセミナーです。経営者・管理者から若手の方まで、あらゆる部門の方々のご参加をお待ちしております。

申し込み方法 中部生産性本部ホームページよりお申し込みください。 https://www.cpc.or.jp/cpc/publics/index/216/ 中部生産性本部 検索

2024年度 簿記の知識がなくても決算書がスラスラわかる! 『財務3表一体理解法』セミナー 演習ドリルで実践的に習得! 電卓を必ずお持ちください 2024年10月2日(水) 10:00~17:30 会場またはオンラインの選択制 ① 会場:中部生産性本部セミナールーム ② オンライン:Zoomを使用 対象 経営者・経営幹部 財務諸表を読めるようになりたい方 労組役員 プログラム 1. 決算書の全体像を理解する 2. 財務3表の基礎を理解する 3. 財務3表のつながりを理解する 4. 純資産の部を理解する 5. 財務分析の基本ポイントを知る 講師プロフィール 諸橋 清貴氏 インテグラス(株) 代表取締役 中央大学法学部法律学科卒業。法政大学経営大学院修士課程修了(MBA)1984年富士ゼロックス(株)入社。2005年(株)富士ゼロックス総合教育研究所へ転向。マネジメント教育、リーダーシップ研修の企画・運営に携わる。2006年インテグラス(株)を設立し、同社代表取締役社長就任。初心者視点に立った分かりやすい説明には定評がある。 主催:一般財団法人中部生産性本部 中部地方労働組合生産性会議 共催:中部インダストリアル・エンジニアリング協会 中部マーケティング協会

ラーキーエコノミーを創る

清水建設技術研究所 副所長

名知 博司

清水建設は、2021年6月に、環境ビジョン「SHIMZ Beyond Zero 2050」を公表した。シムズグループが目指す持続可能な社会を、「脱炭素社会」「資源循環社会」「自然共生社会」の3つの視点で捉え、それらの実現に貢献すべく、2050年までに自社活動による負の影響をゼロにするだけでなく、お客さまや社会にプラスの環境価値を積極的に提供することを目指すべき姿に掲げた。(Ⅱ図表)

清水建設が目指す Beyond Zero 2050



	自社活動による負の影響 Zero	顧客や社会に環境価値を提供 Beyond Zero
脱炭素社会	<ul style="list-style-type: none"> 自社の作業所・オフィスからのCO₂排出ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> 設計施工建物の運用時CO₂排出ゼロなど、サプライチェーンを通して脱炭素社会に貢献 技術革新・再エネ電力の創出により脱炭素社会を牽引
資源循環社会	<ul style="list-style-type: none"> 自社事業による廃棄物の最終処分ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> 資材調達～解体の施設ライフサイクルにわたり資源循環に貢献
自然共生社会	<ul style="list-style-type: none"> 自社事業で自然に与える負の影響ゼロ 	<ul style="list-style-type: none"> グリーンインフラ導入により生物多様性をプラスにし、人と自然との持続可能な共生に貢献

料の主要構成要素の循環を追跡・予測するシミュレーションモデルや、元素・物質の持続的な循環性の評価指標を研究している。また、建設材料・部材の用途に応じて複数の機能を実現でき、かつ性質・形態を容易に変化させることができる素材や、それらを用いた建設材料・部材の実用的な製造方法についても研究している。

「資源循環社会」の実現に向けては、サーキエラーエコノミー(C)に段階的に移行す

最近、板ガラスのマテリアリサイクルに

「循環が可能な材料や工法を再検討

「物質サーキュレーション」建設学講座では、

タスクトランスフォーメーションが必須

「生産性トップマネジメント・クラブ」朝食会



神山川具生産性本部 には与える影響とは」

「生成AIは特定のタスクにおいて人の仕事を代替する。従来のタスクは生成AIに任せ、人は生成AIが

「二極化」は観察されるがアメリカ

見ればAI活用が進まず雇用が温存される

ビジネスと人権

(全2巻)

第1巻 ビジネスと人権 マルっと理解しよう! (36分)

- ビジネスと人権が注目される背景
- ビジネスと人権に関する指導原則
- 企業が尊重すべき人権
 - 対象範囲・責任範囲・人権リスクの25分野
- 人権リスクが企業にもたらすネガティブな影響
- 企業に求められる人権尊重の取り組み
 - 人権デュー・ディリジェンス
- 人権リスクへの取り組み充実によるポジティブな影響
- SDGsとビジネスと人権の関係について

第2巻 ビジネスと人権 あなたならどうする? (38分)

- ビジネスと人権が注目される背景
- 企業が尊重すべき人権 —人権リスクの25分野
- 企業が人権への影響を配慮すべき状況
- 事例マンガ①
 - 新商品に児童労働の疑いのある原料が使われると知ったら?
- 事例マンガ②
 - 商品の検品を無資格者がしていると感じたら?
- 事例マンガ③
 - 部長の出した広告案がジェンダー的にビミョーと感じたら?

【DVD】各巻 71,500円(税込) / 全2巻 143,000円(税込) / 字幕選択式

【動画配信】165,000円*~(税込) 【動画データ】308,000円*~(税込)

*動画配信、動画データの価格の詳細はお問い合わせください。

【監修】影山摩子弥 [横浜市立大学都市社会文化研究科教授]

ワークシート付き

ASP CREATE 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

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。

クリエイティブティとビジネス

デザインとビジネス

いよいよ本連載も最終回となりました。今回は、ビジネスにおけるデザインの可能性について述べていきたいと思います。デザインと聞くと、ポスターなどをつくるグラフィックデザインや、プロダクトなどの工業デザインのような領域を思い浮かべる方も多いと思います。こうした領域はこれまでも、そしてこれからも重要なデザインの専門領域です。

近年デザインは、こうした狭義の領域からより広義の領域に拡張しています。広義のデザインの領域では、デザインが得意としてきた造形の力に加えて、新しいものごとを構想する力が期待されています。私はビジネススクールでも教えているのですが、そこでの担当授業のテーマはデザインの方法論を用いたビジネス構想です。

なぜビジネスにデザインの方法論が必要なのでしょう。それは第一回でも述べたように、ビジネスを取り巻く環境がこれまで以上に複雑で不確実になり、デザインの方法論はそこに向き合うために

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

適切な方法論だからです。今までのビジネスは既知の市場においてロードマップ型の成長をしてきましたが、これからはそれに加えて非連続な価値創造が求められています。こうした価値創造型のビジネスにおいてデザインの方法論を活用できる領域が多く存在します。

価値創造型ビジネスのためのデザイン

私は昨年『デザインとビジネス』(日本経済新聞出版)という書籍を出版しました。ビジネスにおけるデザインの活用可能性を、関連する30冊の書籍の紹介とともに論じたものです。この中で、デザインの行動として三つの要素を挙げています。「共感・エンパシー」「統合・シンセシス」「試行・プロトタイプ」の三つです。一つずつ紹介しながら、それぞれの要素のビジネスにおける役割を説明していきます。

「デザイン」の三つの行動

最初に「共感・エンパシー」です。デザインは、ユーザー中心デザイン(統合的思考)として紹介して

ることが真の顧客中心のビジネスに結びつくのです。次に「統合・シンセシス」です。物事を統合的に考えることの重要性は、本連載の第2回でもスマートフォンの事例を紹介しながら述べました。ビジネスにおける統合の重要性は、カナダのトロント大学ビジネススクール名誉教授であるロジャー・マーティン氏が著書『アントレグレートイノベーション』(優待意思決定の秘密)(村井章子訳、日本経済新聞出版社)の中でインテグレートイノベーション(統合的思考)として紹介して

います。マーティン氏は、ビジネスの価値創造は「見とれどオフ」に見える二つの要素を統合し、矛盾を乗り越えたコンセプトを創出することだと主張します。論理的に考えるだけではトレードオフのどちらかの選択となりますが、両者を創造的に統合することで、これまで誰もたどり着いたことのないイノベーションな解を創出することができ、競争力のあるビジネスを実現することができるのです。最後に「試行・プロトタイプ」です。プロトタイプには試作という翻訳が当てられることもあり、時間とコストをかけたものを想起する方も多いかも知れませんが、デザインが大切にするのはもっと短期間につくるラフなプロトタイプです。別名ラピッドプロトタイプと呼ばれることもあります。なぜ、コストや時間をあまりかけずラフなプロトタイプをつくるのでしょうか。それは積極的に失敗を重ねるためです。デザインでは、試行錯誤の失敗の中から斬新な解決策が生まれると考えます。まさに失敗は成功の母という訳です。そのため、学びのある良質な失敗を

重なる必要があります。プロトタイプによって構想を形に具現化することで、何がうまくいって、何がうまくいっていないかを把握することができるようになります。意味や感性に満ちた価値を創造する

駆け足でデザインの根幹にある三つの行動について説明してきました。ここで冒頭の造形領域から構想領域へのデザインの拡張という点に立ち返りたいと思います。広義のデザインは造形をないがしろにしているわけではなく、造形領域を内包しながら構想に拡張しているのです。構想領域においても大切にしているのは、造形領域から継承する美しさを信じていることです。共感、統合、試行といった各行動において、その立ち居振る舞いや成果物は美しく調和が取れたものであるかを常に念頭に置きます。

これからのビジネスは機能だけではなく価値になりません。意味や感性といった美しさが価値創造型のビジネスには求められています。デザインは複雑な事業環境下において、新たな時代を形成する意味や感性に満ちた価値を創造する方法論なのです。

(おわり)

「船中八策」を推進

人事部長 花田 琢

日本生産性本部は7月24日、第97期「人事部長クラブ」の7月例会を都内で開催(オンライン併用)した。

同社では、2021年度に策定した長期経営ビジョン「2040年ビジョン」の達成に

「人財育成戦略」で、部門長の仕事を三つ(戦略立案・実行、部員の指導・育成、プロジェクト管理)に分けて、3人の部門長が役割を分担する施策を導入していることや、キャリア採用者の割合を10年間で10%から40%に拡大したことなどを紹介した。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「エンゲージメント」では、同社グループのパーパスの「自分事化」を図るために「パーパスジャーニー研修」を実施しており、研修後、業務が教える交渉術」を都内会場で開催する。講師は、高村航・同本部主任経営コンサルタント。対象は、営業部門の中堅社員や係長・主任クラス。問い合わせは同本部の経営開発センター公開研修プログラム係、電話03(3511)4030まで。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「人財育成戦略」で、部門長の仕事を三つ(戦略立案・実行、部員の指導・育成、プロジェクト管理)に分けて、3人の部門長が役割を分担する施策を導入していることや、キャリア採用者の割合を10年間で10%から40%に拡大したことなどを紹介した。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「エンゲージメント」では、同社グループのパーパスの「自分事化」を図るために「パーパスジャーニー研修」を実施しており、研修後、業務が教える交渉術」を都内会場で開催する。講師は、高村航・同本部主任経営コンサルタント。対象は、営業部門の中堅社員や係長・主任クラス。問い合わせは同本部の経営開発センター公開研修プログラム係、電話03(3511)4030まで。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

「リテンション」(定着促進)では、海外駐在者に対して、海外事業の意義や企業価値を家族と共有することや、休暇サイクルなどの駐在環境の改善などに取り組んでいることと触れた。

全国産業安全衛生大会

全国から産業安全衛生の関係者が一堂に集い、安全管理・化学物質管理・DX・健康づくりなどをテーマに、事業場の担当者による事例発表や、専門家による講演など、約200のプログラムを実施します。

令和6年
開催期間 **11月13日(水)~15日(金)**

日程・会場
総合集会: 11月13日(水)
広島県立総合体育館 (広島グリーンアリーナ/広島県広島市)
分科会: 11月14日(木)・15日(金)
広島国際会議場・広島市文化交流会館 ほか

参加費 一般 16,500円(税込) / 中災防賛助会員 8,250円(税込)
同時開催 緑十字展2024 広島県立広島産業会館 (入場無料)

総集會 特別講演
『熟達しつづけるために』
Deportare Partners 代表/元陸上選手
為末 大 氏

分科會 講演
『“孤”をつなぎ、“個”を活かす職場へ
~職場でのユーモアと心理的安全性の観点から~』
筑波大学 人間心理学域 准教授
藤 桂 氏

特設ウェブサイトから参加お申込み受付中!
お問合せ先: 中央労働災害防止協会 教育ゼロ災推進部 イベント事業課 03-3452-6402

著者に聞く



日本エシカル推進協議会
代表理事・会長

生駒 芳子氏



(いこま・よしこ) ファッションジャーナリスト、伝統工芸ブランドHIRUMEプロデューサー。VOGUE、ELLEを経て2004年より「マリ・クレール」の編集長を務め、独立。ファッション、アート、伝統工芸から、エシカル、社会貢献まで、カルチャーとエシカルを軸とした新世代のライフスタイルを提案。消費者庁・サステナブルファッションサポーター、文化庁文化審議会文化経済部会委員。

『58人の未来を考えるエシカル経営の専門家が書いたエシカルバイブル』(生産性出版刊)の著者の一人である、日本エシカル推進協議会代表理事・会長の生駒芳子氏は、「倫理的配慮を重視する経営や消費活動が社会で連鎖していくことで、自分たちの日々の行動で少しずつ日本全体を良くしていけるという新しい気運が生まれる」と語った。

「エシカル」の言葉が不要になる日
エシカルとは、英語の名詞ethic(倫理/道徳)の形容詞だが、今日的なエシカルとはきわめて多義的

で、包容力のある新概念であり、新しい価値観として流通している。直訳の「倫理」だけでは狭く、不十分で、より柔軟に「良心的な/良心に誠実な」などの意

日々の「エシカルアクション」が社会を変える

訳の方が釈然とする使い方よりも多く見かける。倫理では、初めに第三者からの客観、他律的な規範ありきで、自発性に欠けている。「良心」であれば、初めに自らの良心に問う主観かつ自律的なセルフチェックありきで、自発性に富んでいる点が大きな違いと言える。本書は、日本エシカル推進協議会が2021年に発表した「JEEエシカル基準」(以下、エシカル基準)を解説するとともに、その背景となる考え方を正しく理解し、この基準の利用が広がることで、エシカル消費、エシカル調達、エシカル経営が日本で普及することを目的に発刊した。エシカル基準は2年間にわたって50回以上の議論を交わし、それぞれの項目について専門家たちが集まり、作り上げた基準だ。環境、人権、消費者、動物福祉、情報開示、地域貢献、適正経営、サプライヤーとの協働の八つの大項目と、それぞれに4〜7項目の課題があり、全体で43の中項目から構成される。中項目は各分野における主要な課題や配慮項目となっており、S、A+、A、B、C、Dの6レベルが設定され、Sは世界的に見て、最先端の状態Dは未着手の状態を指す。エシカル基準は、特に中小企業や地方産業が自己診断し、立ち位置を把握できるように策定した。点数の優劣を問うものではなく、他社との比較をするものでもない。自社の現在地を理解したら、少しずつ前進してもらおうためのツールとして活用してほしい。

目指す未来社会は、わざわざ「エシカル」という言葉を用いる必要がなくなるほど、当然の意識として社会に浸透すること。本書が普及の一助となりたい。■学びと行動の繰り返し。エシカル基準の大項目にある環境は、世界的にも最初に着手されたテーマ。1970〜1980年代に高度経済成長が世界的に起こり、その裏側では大気汚染をはじめとした公害問題、1990年代には地球温暖化が本格化。各所で警鐘を鳴らす動きが強まった。学び考えながら、同時に行動も起こしていかなければ地球の危機の速度には間に合わない。

2024年4月の「18歳意識調査」(日本財団調べ)の結果では、他国に比べて日本の若者は自己肯定感が著しく低いとわかった。日本社会を変えるのは無理だと思ひこんでいる人が多く、諦めずに声を上げて、自分たちの力で世の中は少しでも良くなるという前向きな気運が生まれることを願っている。企業側だけでなく、消費者にとってもエシカルは欠かせない。「エシカル消費」と呼ばれる買物物は、応援したい企業への毎日の投票行為と言える。誰もが自分の住む国を良くしていきたいと思っているはずなのに、思いを行動に移さず諦めてしまっているのは残念だ。

エシカル経営・エシカル消費が社会で連鎖していけば、日本全体にとってのポジティブな推進力になると信じている。社会は自分たちの力で良くなっていくという希望や情熱を失わずに、日々の生活や仕事向き合っていきたい。エシカルアクションは新しい価値観を生むきっかけになる。美味しい食べ物・お洒落なファッションを選ぶという日々の行動の判断基準に、少し価格が上がってもエシカルな食べ物・エシカルなファッションを選んでみるという選択も検討してはどうだろうか。英国のブレア元首相が外交上の政策過程で道義的、人道的な国際介入を「エシカルアプローチ」と表現した。原点は「飢餓に苦しむアフリカの子どもたちに手を差し伸べたい」良心だ。犠牲の上に成り立つ美しさや豊かさを見直し、人間としての本来の豊かさや美しさ、正しさ、ひいては私たちの存在理由について、常に考えている。新しい視点、新しい価値観、新たな文化を、エシカルに配慮しつつ創造し、日常に新しい風を巻き起こしたい。

58人の未来を考える
エシカル経営の
専門家が書いた
**エシカル
バイブル**
The Bible of Ethics
日本エシカル推進協議会
編著

これからの経営と消費のあり方をまとめた
「JEEエシカル基準」の徹底解説書
意識を変えて行動すれば、
社会は変わる!

企業・組織・商品・サービスのエシカル度を
「6段階評価で自己診断」可能なツールも掲載

(2024年6月30日、生産性出版刊)

エシカルサミット2024開催
エシカル推進協議会では、2024年11月22〜24日にエシカルサミットとエシカルマルシェを東京・原宿で同時開催する。地方の元気なくしては日本の元気がない、として「地方×ITのパワーから始まるエシカルアクション」をテーマに掲げ、実践事例や課題、未来に向けての展望について創造的に意見交換する。

環境への意識の高まりに
続いて、人権デューデリジ
エンスの課題も注目される
ようになった。2011年
に国連人権理事会で承認さ
れたのが「ビジネスと人権
に関する指導原則」である。
その後、関心は動物福祉に
も広がった。2015年に

SDGsが策定され、2016年にイタリアのジュアルマーニのデザイナーが、それまでラグジュアリー象徴だった毛皮を使わないと宣言したのは大きな衝撃だった。このようにエシカルはサステナビリティだけでなく人権や動物福祉も幅広く内包する言葉となり、ESG投資などを含めた世間の意識の変化はエシカルにとって追い風となった。

エシカルサミット2024 11/22(金)開催予告!

テーマ:「地方×ITのパワーから始まるエシカル・アクション」

私たち日本エシカル推進協議会は、2年に一度、エシカル・サミットを開催しています。この秋、MOFFと同時開催するエシカル・サミットでは、「地方×ITのパワーから始まるエシカル・アクション」をテーマに、地方でさまざま起こっているエシカルの波を繋ぎます。さらに、デジタルテクノロジーの力を活用することで、パワフルにエシカルを広めていくビジョンを掲げます。全国で展開している多くのエシカル・アクションと連動して、さまざまな対話の場を設け、エシカルな事業やプロジェクトを構想し、取り組んでいるパイオニアの方々に登壇していただき、実践例や課題、未来に向けての展望について創造的に意見交換します。

- 【名称】 エシカルサミット2024
- 【主催】 一般社団法人日本エシカル推進協議会
- 【開催日時】 2024年11月22日(金) 12:00~20:00
- 【場所】 WITH HARAJUKU(東京都渋谷区神宮前1丁目14-30)※原宿駅(表参道口)徒歩1分
- 【プログラム】 基調講演
パネルディスカッションI 「進化する一次産業が未来を創る!」
パネルディスカッションII 「よりエシカルな伝統工芸へ」
パネルディスカッションIII 「IT x地方でエシカルを加速する」
企業事例発表/懇親会
- 【同時開催】 MOFF2024 ※11月22日(金)~24日(日) 主催:株式会社freewill

一般社団法人
日本エシカル推進協議会

〒231-0011 神奈川県横浜市中区太田町6-72-1-703 様シーエーティ内
TEL:045-228-7696 FAX:045-228-7697
E-mail:general@jeijc.org URL:https://www.jeijc.org/

詳細は、こちらから

徒然なれど

薑桂之性は止まず

連合顧問 高木 剛



12

■時間外割増率等への対応

日本が戦後復興を果

たし、加工貿易立国と

して経済成長を続ける

一方で、日本の労働時

間の長さ「円安」が

批判的となり、「円安」

は1985年のプラザ合意で

一挙に大幅な為替レートの

変更を招いた。一方の時短は

ワーカホリック等の批判を受けながら、一向

に改善の具体的な措置が講じられず、い

ろんな対応が議論されたが、いずれも小出し

ことを思い出す。当時

委員長にする「前川委員会」を設置、長時間労働の是正策の策定等の具体策作りを要請した。この「前川委員会」に宇佐美センセン同盟会長が就任されたこともあり、私もお手伝いをするつもりになり、いろいろ資料作成をしたことを思い出す。当時

改善で国際的な批判に耐えられないという側面があったかも知れないが、追い詰められた政府は前川日銀総裁を

「日本人は働き過ぎ」論とスピード感に欠ける日本の対応

委員長にする「前川委員会」を設置、長時間労働の是正策の策定等の具体策作りを要請した。この「前川委員会」に宇佐美センセン同盟会長が就任されたこともあり、私もお手伝いをするつもりになり、いろいろ資料作成をしたことを思い出す。当時

る経営者の葛藤は悩まし、経営者が大幅な時短に踏み切る決断は容易ではなかったが、ステップ・バイ・ステップで取り組み、牛

の歩みの如く遅くとも、というところで少し減が進んだ。

改善で国際的な批判に耐えられないという側面があったかも知れないが、追い詰められた政府は前川日銀総裁を

委員長にする「前川委員会」を設置、長時間労働の是正策の策定等の具体策作りを要請した。この「前川委員会」に宇佐美センセン同盟会長が就任されたこともあり、私もお手伝いをするつもりになり、いろいろ資料作成をしたことを思い出す。当時

大勢は発展途上国も含め50%以上、欧米は10%の大幅改善と

が、ステップ・バイ・ステップで取り組み、牛

の歩みの如く遅くとも、というところで少し減が進んだ。

改善で国際的な批判に耐えられないという側面があったかも知れないが、追い詰められた政府は前川日銀総裁を

委員長にする「前川委員会」を設置、長時間労働の是正策の策定等の具体策作りを要請した。この「前川委員会」に宇佐美センセン同盟会長が就任されたこともあり、私もお手伝いをするつもりになり、いろいろ資料作成をしたことを思い出す。当時

時間外と生産性の因果関係についても、議論は多岐にわたるが、サービス産業の生産性

の統計の捉え方と共に、一度検討してみたらどうか。いずれにしろ、日本の労働時

間関係の状況は「働き過ぎ批判」につながるもので、改善が求めら

れるのは今も変わりはない。白井会長から批判された労働組合の団体交渉による割増率改

善の動きも弱く、今では割増率50%以上を要

求し交渉している組合は多くない。いつまで「日本の労働者は生産

性三原則に納得していない」といった類の質問が目立つ。その発

言の背景には「資本家拳に追求したい。

また、他産別の方々に嬉しく感じたことを。自分の中で新たな未来への可能性を感じるこ

とができました。データから見る雇用と賃金の実情、変化と多様化が絶え間ない働

き方、現代における労働組合の役割、生産性と経営分析の理解、G

Xの取り組みなどSDGsに関する観点と現代において不可欠なCSRに通ずる考え。限

られた文中で講義全ての感想を書くには足り

ず、月並みな言葉ですが、月並みな言葉です

が全ての講義が有意義であったと心に沁みて

います。皆様が各々の信念など不変とする部

位場で「働く」ということを考え、「労働組合」としての役割に真摯に向き合っているこ

とが感じられたこと、同じ「働く仲間」として意見を交わす度必要不可欠と考えま

「働くすべての人の

「働くすべての人の