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。

【昭和31年７月20日 第三種郵便物認可】

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」

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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）10月15日（火曜日）　第2766号

24年度第2回理事会を開催

人口減少問題について活動報告

日本生産性本部は9月19日、2024年度の第2回定時理事会を都内のホテルで開催した（＝写真）。

冒頭、今年6月に理事に就任した石村和彦・産業技術総合研究所理事長から、新任のあいさつがあった。

その後、理事・監事の選任のため2024年度臨時評議員会を開催することについて決議された。

続いて、人口減少問題と今後の活動方針について、増田寛也・同本部副会長（日本郵政取締役兼代表執行役社長）から報告があり、意見交換が行われた。

増田氏は、わが国の人口や出生率の推移、地方自治体の人口減少構造、政府や民間の取り組みなどに触れたうえで、2030年代に入るまでのこれからの6～7年が少子化傾向を反転できるかどうかのラストチャンスだと説明した。

日本生産性本部では、今年3月の理事会において決議した2024年度～2026年度の第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」）において、持続可能な経済社会を実現する上で国家最重要課題の一つであり、生産性運動の基盤に関わる人口減少問題について国民的な世論喚起・合意形成活動に乗り出すこととしている。

組合が経営とのコーディネーターに

生産性運動三原則実践のカギ

実践 生産性改革

ＪＦＥスチール労働組合連合会
中央執行委員長／関東労生議長
田中洋司氏

今年６月に関東地方労組生産性会議（関東労生）の議長に就任したＪＦＥスチール労働組合連合会中央執行委員長の田中洋司氏は「実践『生産性改革』」のインタビューに応じ、生産性向上に労働組合が果たすべき役割について、「生産性運動三原則」の実践にあたり、職場をバックアップすることが重要である、とした。労組執行部としては、企業が掲げるパーパス・バリューなどの価値観を、組合員が共有できるように経営側とのコーディネーター役を果たす役割もあるとの考えを示した。

（詳報２面）

生産性運動三原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配）は長年、労使関係のバックボーンとなっている。田中氏は「生産性運動三原則の実践にあたり職場を支援するための鍵になるのは、会社の経営方針や経営目標について労使の認識を共有することだ。労組の執行部は会社の考えを理解し、組合員に伝える役割が重要になる」と話す。

労組執行部の取り組みの軸は「労働条件の改善」と「会社経営・マネジメントへの提言」の2点だという。会社との話し合いを通じて、会社が示す経営方針について、その背景や趣旨、事業環境の現状と今後の展望なども含めて見解を質すとともに、マネジメントに対して必要な提言を行う。

そして、それぞれの職場が日々の業務執行や経営施策への協力に全力を尽くし、その成果や収益をもとに労働条件改善という形で職場に還元するこのような好循環をつくり出すことによって、生産性向上へ向けた動きが加速することが期待できるという。

企業の経営には、事業構造の改革という痛みを伴う判断もある。ＪＦＥスチールは昨年9月、川崎市にある東日本製鉄京浜地区の高炉等の設備休止を実施した。これにより対象職場の社員の多くが他の事業所へ転勤することとなった。田中氏は「製鉄所のシンボルの高炉を休止し、慣れ親しんだ設備や仲間と別れる選択は、労使双方にとって苦渋の決断だった。その必要性や事業展望などの説明を厳しく質し、会社見解を踏まえると、高付加価値品の構成比率を向上させて優位性を高めることが重要になる。「同様の職場の思いを訴えた上で、労使の認識共有を図り、施策を受け止めるものとした」と振り返った。

一方で、今後の生産性向上については、「企業・労使を取り巻く環境は急速に変化しているが、生産性向上は引き続き重要な要素であることは間違いない。それが産業・企業としての国際競争力の優劣を決定するからだ」と指摘した。具体的には、労働力人口の減少に対応し、持続可能で効率的な職場体制の構築が課題であり、「長年鉄鋼労使は雇用の確保に苦心してきたが、今日的課題は人材の確保だ。少人数で業務を遂行できる体制の構築は、将来的に自分たちを守ることにもつながる」と話した。

また、今後の国内市場の縮小や海外勢との競合を踏まえると、高付加価値品の構成比率を向上させて優位性を高めることが重要になる。「同様の生産量でも、作り込みが難しい製品の比率の上昇による国際的な競争力の強化が重要で、これが生産性向上の前提条件となる」としている。

さらに、近年ＧＸやＤＸが企業経営の要素となっており、従事する人材の必要性も高まっている。「こうした分野に精通し、とりわけ研究開発に携われる人材の採用は重要だが、同様に、現有の人員体制から人材を捻出し戦略分野への配置転換を可能にするためにも生産性向上が求められている」との考えを示した。

今年6月に議長に選出された関東労生では、労働組合の組織課題や労使関係に関する課題に対して「生きた」情報を相互に交換し、会員間の継続的なネットワーク確立を目指して活動している。田中氏は「産業の枠を超えた関東労生での交流は大変貴重な機会であり、このネットワークを深めていきたい」と述べた。

データ販売 配信
厚生労働省「カスタマーハラスメント対策マニュアル」準拠
カスタマーハラスメント（全2巻）
カスハラの判断ポイントが分かる！ 現場での対応が学べる！ 不当クレームやＢtoＢの対策が分かる！

第1巻 企業に求められるカスタマーハラスメント対策（34分）
パソコン修理店の店頭を舞台にした事例ドラマで展開。普通のお客にカスハラのスイッチが入る場面などから、カスハラとは何か、現場でどのように対応するべきかなどを学ぶ教材です。
【主な内容】カスハラの定義と判断ポイント／現場でのクレーム初期対応／不当クレームへの対応／取引先から下請けへのカスハラ（BtoB）

第2巻 公務職場のカスタマーハラスメント対策（33分）

データ配信でスマホでも使える!!
データ販売（MP4・WMV 等）、配信の価格についてはお問い合わせください。

【企画】一般社団法人 職場のハラスメント研究所 【監修】金子雅臣［職場のハラスメント研究所 所長］
【動画配信】165,000円（税込）※～ 【動画データ】308,000円（税込）※～
【DVD】各巻 71,500円（税込）／全2巻 143,000円（税込）／字幕選択式

アスパクリエイトは、社員研修用教材の製作・販売を行っています。
ASP CREATE 株式会社 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

ＪＦＥスチール労連として、人材不足や働き方改革などの課題に対しては、「労働条件の改善」と「会社経営・マネジメントへの提言」を軸に取り組みを推進している。

労働組合主導の労働条件改善の成果の一つとしては、「定年延長」がある。「60歳定年・再雇用制度」を転換し、2021年4月に定年年齢を65歳に一気に引き上げた。26年まで定年退職者は出ないことになる。ベテラン社員の技術・技能の伝承による現場力の維持・強化や年金受給開始年齢の引き上げへの対応などを図るものであり、基幹労連（日本基幹産業労働組合連合会）の鉄鋼大手グループ統一で取り組み、足並みを揃えた。労働力人口が減少し、人手不足が深刻化する中で、人材の確保に奏功している。再雇用制度の年収は60％程度だが、定年延長では、65歳までの一貫した処遇体系とし100％が基本となるので、職場の活力を支える効果がある。

労働条件の改善としては、賃上げは大きな課題だ。2014年の春闘以降、賃金改善を積み重ねており、23年春闘までは最高で3000円だったが、24年の春闘では、過去最高の3万円かつ満額回答という歴史的な成果があった。要求趣旨の一つの「人材確保」の認識が労使で共有された結果であるが、そのためにはこれで十分ではなく、今後も様々な対策を総合的に講じていかなければならない。

また、働き方改革への対応としては、ワーク・ライフ・バランス労使専門委員会で、時間外労働や年休取得状況、

ＪＦＥスチール労連中央執行委員長／関東労生議長　田中洋司氏　インタビュー詳報

人口減少下の労組活動の展開

関東労生で業種を超えた課題解決を

（たなか・ひろし）
1991年、川崎製鉄入社。川鉄本社労組書記長、ＪＦＥスチール本社労組執行委員長などを経て、2021年９月より現職。24年６月に関東地方労組生産性会議議長に選出。

年休取得を推進してきた。その結果、2023年度の平均年休取得日数は19日で、失効年休が0・5日と過去最良値になった。

■職場の本音を引き出す役割

会社は従業員の働きがい（やりがい×働きやすさ）向上を経営課題と捉え、その一環としてパーパス・バリューを策定し、その浸透・定着を進めている。あわせて、「組織風土改革」や「業務改革」などを掲げ、働きがいを高める幅広い取り組みもスタートさせた。労働組合としては、こうした取り組みは職場の活力につながることから、この考え方を理解し、職場への浸透に協力する方針だ。仕事をする際に迷ったときの拠り所や行動指針となり、コンプライアンスの強化や風通しの良い職場風土の醸成に資すると受け止めている。

私たちが入社した時と比べると、会社側の対応は丁寧になった。「エンゲージメントサーベイ」や「きめ細かな人事管理」などを実施し、従業員の声に耳を傾けようという会社側の姿勢からは、時代の変化を感じる。

かつてデフレ時において経営はベア否定論・不要論に固執し春闘交渉は難航したが、我々は労働者をコストとしてではなく、重要な経営資源と捉え、「人への投資」を図るべきと、長年にわたり主張してきた。本格的な労働力人口減少・労働供給制約社会が到来して、人材確保に腐心する「人的資本経営」の世となり、全

労働組合の考えに時代が追いついたように感じている。

会社の社員に対するスタンスが管理型から寄り添い型に変化することを歓迎する一方で、労働組合としては手放しで喜んでばかりはいられない。様々な課題を把握・集約し、解決につなげる労働条件改善の取り組みは組合の基本機能だ。会社側が職場レベルの課題について、職制を通じて、労働組合と同じような対応を取るようになれば、労使の取り組みが重複し、労働組合の存在意義を問われる事態に発展しかねない。

ただ、労働組合は職場の課題に関する対話や課題解決の実績の蓄積がある。また、中には職場の上司のマネジメントをはじめ直接「言いにくいこと」も多くあり、組合組織だからこそ職場の「本音」を引き出すこともできる。若年層からシニア層、男女共同参画、新卒・キャリア採用など、職場の労務構成や意識が多様化する中で、執行部の情報収集力を磨き、職場と会社の双方から信頼を得られるよう、私たち自身の組織力を強化していく必要がある。

■異業種の労組と経験を共有

関東地方労組生産性会議（関東労生）には、2024年6月時点で92組織が加盟している。

関東労生の具体的な活動は、労政部会や労使関係実務基礎講座、国内研究会、国際交流活動などの「研究・調査・交流活動」が中心だ。活動全般を通じて、認識共有や発見を促す「会員組織の交流」が関東労生の意義であると認識している。

関東労生の特徴を挙げるとしたら、首都圏には各産業・企業の本社があり、会員組織の多くが本社経営と対峙しつつ、傘下の事業所組合を統括する労働組合の本部であることであろう。労使課題の対象が経営戦略から現場第一線までと幅広い。このため、関東労生に加盟する各労働組合は、全社的課題から職場密着の課題まで、様々な取り組みの実績やノウハウを持つようになる。例えば、働き方に関しても、オフィス勤務の総合職などはテレワークをはじめ、時間・空間を問わない柔軟な勤務が可能になっているが、生産ラインや社会インフラの維持管理、販売スタッフなど現場で仕事をしている人たちは、固定的な場所において定められた時間での業務従事とともに、チームプレーも求められている。とりわけ、コロナ禍では、働き方をめぐって各職場が頭を悩ませ、試行錯誤で乗り切った。こうした時も、関東労生で対策や苦労話といった情報交換を通し、各産業・企業労使の工夫や努力を学ぶことができた。

ＪＦＥスチール労連は鉄鋼産業の労働組合であり、基幹労連の枠組みでの取り組みを追求している。それに加えて、関東労生を通じた産業の枠を超えた異業種交流は、他業種の斬新な好事例を知る貴重な機会となり、自組織の活動充実にもつながっている。

また、「研究・調査・交流活動」においては、基礎講座から中堅役員を対象にした講義に加え、工場を中心に会員組織の国内外の事業所視察を行うなど、役員のレベルアップにつながるメニューがある。外部講師の講演では、政治・経済・社会動向の有識者を招いている。知識の深まりと視野の拡大につながり、労使課題への対応や組合組織の強化に役立っている。

関東労生の24年度の活動統一テーマは「変革の時代における創造的労働組合運動の展開」とした。今年度も、産業や業種の垣根を越えて多くの労働組合が参画する関東労生の特性を生かし、情報交換・経験交流を図りながら、労組活動の質的強化の方策にむけた議論や労組役員のネットワークの形成に資する活動に引き続き取り組んでいきたい。

MARKETING FESTA 2024
This is the Marketing
すべてのビジネスパーソンにマーケティングの創造力を！
オンデマンド配信
23講演 24時間聴き放題！
MARKETING FESTA 2024

本セミナーのポイント
オンデマンド配信だから、期間内24時間いつでも視聴可能です。
1講演は30分と短め設定。スキマ時間を有効活用できます。
インターネットにつながる端末があれば、どこでも視聴できます。
23講演の幅広い情報が得られます。実務家講師陣によるリアルで活きた先進事例を提供します。

開催日: 2024年 10月1日～11月30日（2ヶ月間限定、24時間聴き放題）
参加費（税込）: Aパターン（法人単位申込み）会員 110,000円・一般 143,000円
※申込みした法人に所属の方であれば人数無制限で視聴可能
Bパターン（1名での申込み）会員 22,000円・一般 33,000円
※1申込みにつき視聴者1名まで

Aパターン（法人単位申込み）が圧倒的にオススメです！
より多くのビジネスパーソンにマーケティング情報に触れる機会のご提供を目的としているため、一般的なID単位での料金設定だけではなく、Aパターン（法人単位申込み）では、お申込みいただいた法人に所属する方であれば無制限で何名でも視聴可能です。部門を超えて多くの方にご視聴いただき、組織全体のマーケティング力向上に是非ご活用ください！

お申込み 当協会ホームページ（https://www.cpc.or.jp/mg/）のトップ画面右上の「セミナー受付」の画面からお申込みください。
お問合せ 中部マーケティング協会 担当:古池・岩本
〒460-0003 名古屋市中区錦 2-15-15 豊島ビル11階
TEL 052-221-1261 FAX 052-221-1265

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。

共振するアートとサイエンス⑥

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

複雑な行動からパターン発見

データ分析の手法を活用

■データ分析手法の紹介

AIのような汎用型ツールが経営インフラになることで、競争力の向上には人間的な発想＝アートの視点が必要になります。その時代において、サイエンスは確からしさの検証を通じて、人間の自由な発想を経営のリアリズムに接合させる役割を果たします。今回は前回から続き、サイエンスを用いた確からしさの検証であるデータ分析を紹介します。

（3）コンジョイント分析「どの組み合わせが一番いい？」

商品開発を考えてください。商品は複数の要素の組み合わせからなります。例えば、パッケージのカラー、ロゴ、ネーミング、価格などの要素に分解できます。それらの要素内にも複数の選択肢があり、開発に携わる者なら、最も購買意向が高くなる組み合わせを望むでしょう。

各要素の開発にはアート的発想が必要ですが、独創性の高いもの同士を組み合わせれば「最高の商品」ができあがるわけではありません。独創性の高いアイデアはユーザーの好き嫌いがハッキリ出てしまうかもしれませんし、個別に見れば素敵でも、合わせた時に互いの良さを打ち消し合うこともあるでしょう。

コンジョイント分析は、こうした組み合わせの悩みに答えます。はじめに、直交表というツールを利用して選択肢の組み合わせパターンを求め、それに沿って質問を組み立てます。例えば、製品を構成する要素が5個で各々の選択肢が4個の場合、組み合わせ数は1024通りにも及び、網羅的に調査することは困難です。しかし、直交表など組み合わせ数を16個まで絞り込めます。あとは調査結果を回帰分析することで、どの要素のどの選択肢を選ぶことが購買意向を最大化するかが定量的に求められます。

（4）クラスター分析「ユーザーの特徴って、どうやって整理するの？」

マーケティングではクラスター分析もよく使われます。自社の顧客を類似性に基づいて任意の数に分類する手法です。分類した顧客の特徴を分析し、顧客グループごとに適した働きかけを展開します。例えば、購買頻度が高い顧客グループにはプレミアム品のトライアルを促し、取引期間が長い顧客グループには知らない回帰分析が使えます。関係が可視化できれば、要素Bを改善するために要素Aの打ち手を考えることができます。

しかし、実際のビジネスには、要素Cが要素Aに影響を及ぼしており、それが要素Bに影響している（C→A→B）ことがあります。この時、影響の大きさがC→Aであるなら、本当に打ち手を考えるべきは要素Aではなく要素Cでしょう。このように、間接的な影響を考慮した分析には共分散構造分析が適しています。同様の狙いを簡略的な分析で実現したものをパス解析と言います。

具体例を挙げましょう。従業員満足度調査を分析したところ、「従業員満足度」の形成には「働きがい」が影響していることが分かりました。そこで配属の見直しや人事制度の改革を進めましたが、思ったほど効果がありません。共分散構造分析を行ってみると、「会社への共感」が間接的に効いていることがわかりました。つまり、「会社への共感→働きがい→従業員満足度」という関係です。会社への共感が十分でないことが、働きがいの向上にブレーキをかけていたのです。

マーケティングであれば、新聞等のマスメディアへの広告出稿が購買行動にどのように影響しているのか？といった可視化しづらい問題も、こうした組み合わせ数

中国特集

地域企業を支える「コンシェルジュ」目指す

アドプレックス

本社ビルの外観

1951年に印刷会社として創業したアドプレックス（本社＝広島県広島市）は、経営理念に「お客さまや地域とのつながりを創り、育て、豊かな社会づくりに寄与する」と掲げる中国電力のグループ企業。印刷・広告・出版をはじめ、ウェブコンテンツや採用支援など様々な分野の知識を生かして、企業それぞれの状況に合わせた最適な提案力が強みだ。「コンシェルジュ」のように寄り添い、顧客企業のビジネスとコミュニケーションを包括的に支援する。

■多様なサービスで信頼つなぐ

時代とともに多様化する要望に応えるために、印刷業の枠を超えて幅広く事業展開する。

創業以来の印刷事業では、紙の温かさとデジタル技術を融合して、読者の興味を喚起する「伝わる印刷」を追求。ARやVRを用いた映像で疑似体験も提供する。ウェブコンテンツ事業では、ウェブプロモーションやSNSを活用してホームページの企画・制作、運営システムの構築まで一括サポート。採用支援事業では、入社案内や採用動画の作成、説明会用ブースの設置、理系に特化した企業セミナーまでオーダーメイドで提案する。そのほか展示会や、スポーツイベント、観光PR、まちおこしなど、企業や地域をつなぐサービスを多角的に展開している。

■地域密着メディアとして支持を得る

タウン情報誌「TJ Hiroshima」は、プレ創刊号（1977年4月）の発刊以来、毎月広島のグルメやレジャーを中心に発信。新店舗の情報や地元スポーツ選手などのインタビュー記事も掲載し、地域密着メディアとして支持される。「TJ Hiroshima」の紙面づくりのこだわりは、「書店で手に取ってすぐ行動ができるタイムリーな情報」を発信すること。読者アンケートでも、「TJ Hiroshima」の情報をきっかけに商品の購入や店舗の訪問につながったとの声が多い。

ガイドブック「地球の歩き方『広島』2025～2026」（発行：学研ホールディングス）では、中国地方初の同シリーズとして編集を手掛けた。「広島愛」をコンセプトに、全国の読者に向けてローカルな魅力を約500ページで深掘りした。

ネットで簡単に情報を調べられる時代だからこそ、編集の技術を駆使して旬の情報を届け、「紙媒体の文化」を守っている。

発刊47年目のタウン情報誌「TJ Hiroshima」

■BPOでトータルソリューション提案

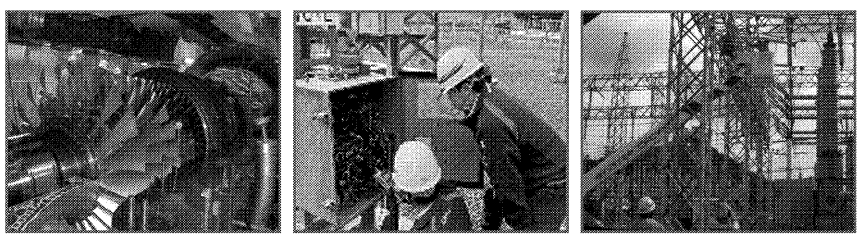
新しい挑戦として、企業活動の業務プロセスを企画・設計から実施まで一括で受託するビジネスプロセスアウトソーシング（BPO）を拡大。印刷物の納品から発送、アンケート実施、採用活動の支援や周年イベントの開催など対応する。

隅川通治・同社取締役社長は「提供価値を高めて地域企業のお困り事に応え続けることが使命だ。何ができるかを考えて幅広くチャレンジして中国地方を盛り上げていきたい」と語る。

■選ばれ続ける身近なパートナーへ

多岐にわたる事業を組み合わせた提案には社内連携が鍵となる。隅川氏は社長に就任した当初から、社員同士の協力意識の向上に注力し、3年前に部門横断の職場風土改善プロジェクトを開始した。普段の仕事では関わりのない社員が5人ほどでチームを編成し、自分たちで設定したゴールに向けて3カ月間の活動に取り組む。活動内容は、「もっとこうなったら良いな」と誰もが思う日常業務の問題解決から会社への提言に至る。社員自ら考え協力することで連携のノウハウを身に付ける。

「会社が成長し発展し続けることが社員とその家族の物心両面の幸せにつながる。成長を続けるために社員の主体性や連帯感を高めて個々の力を結集できる職場風土が重要。『ビジネスを支えるコンシェルジュ』として、お客さまから選ばれ続ける身近なパートナーでありたい」（隅川氏）と抱負を述べた。

Energia 中国電力グループ
発電設備/受電・変電設備/一般産業設備/環境設備の
『プラントエンジニアリング企業』として社会に貢献いたします。

つくろう、つなごう みんなのミライ
カーボンニュートラルへの挑戦
～Chudenplant Promises Carbon Neutrality～
CPC CHUDEN PLANT CO,LTD
中電プラント株式会社
取締役社長　山田 恭平
https://www.chuden-plant.co.jp
〒734-0001 広島市南区出汐二丁目3番18号
Tel(082)252-4311　Fax(082)252-4392

一日も。百年も。
Energia 中国電力

地元で事業を営む「あなた」に寄り添う
鳥取銀行のコンサルティング

ぜひ、鳥取銀行にご相談ください
ご相談はお近くの鳥取銀行　窓口まで
TOTTORI BANK 青い鳥の銀行です。 鳥取銀行

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。

中国特集

広島電鉄

広島を「ワクワク」が止まらない街へ

広島電鉄（本社＝広島県広島市）は、1912年に広島電気軌道として創業し、今年で112年を迎える。同社は、戦後に被爆の3日後には電車を走らせるなど、広島地域の復興にも貢献してきた。現在は地域に根ざした「広島のワクワクを創造する」という企業理念のもと、運輸業（路面電車・バス）で長年培ってきた信頼を基盤に不動産業などを展開している。

原爆ドーム前を走る最新の路面電車5200形「グリーンムーバーAPEX」

■乗車の利便性向上、次々と

岡本健治・同社経営企画室長は、見据える課題とその戦略について、「創業以来、地域に親しまれる移動手段として、街の活気を支えてきたことに我々の存在意義がある。移動の目的も多様になっていく時代においても、皆さまの毎日の暮らしを支えていきたい。今後は人口減少に伴って、路面電車やバスの利用者も減少していく。主軸の運輸業の利便性や効率性を向上させるとともに、広島の街づくり・賑わいづくりにもより積極的に携わっていきたい」と語る。

広島駅の整備事業に伴うアクセス向上では、同社が広島市、JR西日本と共同で進める広島駅南口整備事業に伴い、2025年に整備ビルの2階に、同社の路面電車が乗り入れる。JRの改札口と同一平面で乗り換えができ、駅前大橋を経由する短絡ルートも整備され、市中心部・紙屋町への到達時分が4分程度短縮、都心の回遊性向上にも寄与する見込みとなっている。

■DXにも積極的に挑戦

新乗車券システムサービス「MOBIRY DAYS」は、新しいクラウド型チケッティングサービス。定期券の購入やチャージがスマートフォンアプリやウェブサイトから行えて、スマートフォンアプリのQRコードまたは専用ICカードで乗り降りができるようになる。顧客への周知を進めるとともに、今後、クラウド型のメリットを生かし、より便利に利用できるサービスを展開する。

2025年夏に新しい広島駅ビル2階に路面電車が乗り入れ予定（完成予想図）

乗務職場におけるバックオフィスの効率化にも取り組んでいる。2021年4月に、DX・IT戦略室を新設し、乗務員の勤務シフト作成を支援するアプリを開発したほか、点在する営業所をIT点呼システムで結び、乗務前後の点呼を遠隔で行うことで、安全性を担保しながら管理者が行う業務の効率化を図っている。

■地域全体の街づくり

街づくりについては、広島市都心部のPark－PFI（公募設置管理制度）事業に構成法人の一社として参画し、2023年3月に「HIROSHIMA GATE PARK」がオープンした。当パークでは開業から1年で250日を超えるイベントが開催され、のべ630万人が来園した。同じく同社が参画し、2024年8月に新サッカースタジアム東側にオープンした「ひろしまスタジアムパーク」と合わせて、広島市都心部の回遊性向上に貢献している。

不動産業においても、同社の宮島線沿線にある「ファミリータウン楽々園」内の再開発に取り組むほか、2021年に閉鎖したホテル跡地を活用した分譲マンションの建設、販売を進めるなど、同事業の強化を図っている。

■温かみのあるサービスを提供

コロナを経験し、情報通信技術が飛躍的に向上する中、人の価値観や働き方も変わっていく。社内の企画会議には乗務員が参加することも多くなった。「路面電車やバスの変わらない良さは『お客様と乗務員の距離の近さ』といった温かみであり、私たちが作ったきっかけで新たなお客様が生まれ、そんなお客様を私たちがまごころをこめてお運びできれば嬉しい。社内一体となって、広島を『ワクワク』が止まらない街にするお手伝いがしたい」（岡本氏）としている。

mazda

それぞれの道を、それぞれの人生を、応援したい。
すべての人に、Be a driver. を。

Energia 中国電力グループ

未来を拓く「まちづくり」へCHALLENGE

エネルギアL&Bパートナーズ

株式会社 エネルギアL&Bパートナーズ
取締役社長 棚田 健司
〒730-0041 広島市中区小町4番33号 TEL 082-242-7804
https://www.energia-lbp.co.jp

High FIVE!! ～太い絆、五糸で紡いで未来へ繋ぐ！～
連合中国ブロック連絡会

日本労働組合総連合会鳥取県連合会
会長 山口一樹（連合鳥取）
〒680-0874 鳥取市天神町30－5　TEL(0857)26-6605

日本労働組合総連合会島根県連合会
会長 成相善朗（連合島根）
〒690-0007 松江市御手船場町557－7　TEL(0852)21-8105

日本労働組合総連合会岡山県連合会
会長 森　信之（連合岡山）
〒700-0086 岡山市津島西坂1丁目4－18 労働福祉事業会館　TEL(086)214-0077

日本労働組合総連合会広島県連合会
会長 大野真人（連合広島）
〒732-0825 広島市南区金屋町1－17 広島県労働会館　TEL(082)262-8755

日本労働組合総連合会山口県連合会
会長 伊藤正則（連合山口）
〒753-0078 山口市緑町3－29 山口県労働者福祉文化中央会館3F　TEL(083)932-1123

創刊145周年
地域とともに
山陽新聞社
THE SANYO SHIMBUN Since 1879
本社／〒700-8634　岡山市北区柳町2-1-1
倉敷本社／〒710-0824　倉敷市白楽町589-1
支社／東京・大阪・津山・玉野・笠岡・広島・福山

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。

著者に聞く

グローセンパートナー代表取締役

島森　俊央氏

（しまもり・としひさ）出光興産で、法人営業・卸売営業・小売店舗の販売支援ディーラーの経営支援・社員教育・仕入担当・物流担当・プロジェクトマネジャーなど数多くの実務を経験。その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行う。2008年グローセンパートナーを設立。現在は、人事制度構築支援・役員／管理職研修・戦略立案／心の成長の支援を実施。

成人発達理論で内省型リーダーシップ習得

『【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』（生産性労働情報センター）を著した、グローセンパートナー代表取締役の島森俊央氏は、成人発達理論を紹介しながら、発達段階が上がると視点が多くなり、横断的な視点が身につくようになると指摘したうえで、「そうした考え方を定着、実践させていくことで、マネジャーは内省型リーダーシップを習得できる」と語った。

（2024年６月28日、生産性労働情報センター刊）

「内省型」リーダーシップセミナー開催

日本生産性本部は、11月25日「コミュニケーション編」、１月24日「ＰＤＣＡサイクルと人材編」、２月28日「自分を見つめる内省型リーダーシップ編」としてセミナーを都内で開催する（オンライン併用）。講師は島森氏。

■出版のきっかけは

会社を創業して15年目になる。当初は人間関係がうまくいかず、社員と衝突してしまったり、すぐに退職されてしまったりすることが多くあった。その時に私自身、自分の内面に向き合わなければならないと感じ、自己内省のことなどを学び始めた。学びの中で自分の内面を取り扱うことの大切さを理解することができ、社員との衝突や離職が減ったように感じた。そんな経験を通して、自己内省が企業や組織のマネジメントに有効だと思うようになった。

その後、成人発達理論に出会い、鈴木規夫氏、加藤洋平氏のお世話になりながら、学びを深めてきた。ここで学んだことを日頃から苦労しているマネジャーに届けてみたいと思ったのが本書を出版しようと思ったきっかけだ。

■現在のマネジャーをどう捉えているか

現在のマネジャーは何重苦にもなっている。プレイヤーとしてやらなければならないことや、コンプライアンスやメンタルヘルスなど、守らなければならないルールがたくさんあり、やることがたくさんある。

ある会社で、マネジャー向けの研修をしてくださいという依頼を受けた。調べてみると、マネジャーは朝から夕方まで30分刻みでミーティングをしていて、とても自分の業務ができる時間がなく、部下とのコミュニケーションもほとんどできていないことがわかった。その会社の状況を紐解いていくと、慣習で無駄に継続しているものに縛られていた。会議がずっと続いていたり、週報、月報などをつけていたり、業務が増え続ける構造になっていた。普通にしっかりやったら24時間働いても仕事が終わらないのではないか、そんなレベルに置かれているように思う。まずは、業務を減らして、忙しさから解放することがマネジャー育成の最優先課題だと考えている。

■成人発達理論とはどういうものか

成人発達理論を解説している書籍や論文は多くあるが、スザンヌ・クック＝グロイター氏の自我発達理論を少し解説したい。

成人発達理論の中では水平方向と垂直方向という表現がある。水平方向とは円柱が広がっていくようなイメージだが、私たちが普段勉強しているロジカルシンキングやプレゼンテーション力のようなスキル系を示している。

それに対して垂直方向は、成人発達理論で言う発達段階を示すことになるが、５年～10年かけながら少しずつゆっくり上がっていき、上に行くほど見晴らしがよくなっていく。これは一般的に言う視座や器みたいなものと同じ意味合いで、視点が多い人が意思決定すると、考慮できる要が多いので、意思決定の質が高まることになる。

発達段階が上がっていくと、多視点でいろいろなことが見られるようになる。視点が少ない人は、自分の仕事の範囲だけでしか見えないが、視点が多い人ほど横断的な視点が身につき、お客様の視点がわかり、いろいろな視点を考慮しながら判断をするために質が異なってくる。

成人発達理論を学ぶ人は多いが、それを学んで実践してみるという人は意外に少ない。発達段階向上には、内省が大切で、自分の中の内面を１日Ａ４用紙１、２枚にまとめて、「リフレクションジャーナル」を書くことを推奨したい。

■内省する上でのポイントや具体的な工夫は

「忙しい」の字は心を亡くすと書くが、よくできた漢字だと思う。忙しい時は、心にゆとりがなく、自分を内省することができないため、自分の発達が進まない。心のゆとり、余白が発達のエネルギーになる。自分の中でゆとりを作っていくことができる人とできない人とで発達が大きく違ってくるのではないかと思う。

また、自責化できることも大切なことだ。私は会社を創業したが売り上げがうまく上がらず、社員からの信頼がなくなった時には逃げ場がなく、結局自分を変えるしかない。自分をどのように変えていこうかと自分に軸足が向いた。自分に軸足を向けるためには、自分の悩みを書いていくのが一番早い。どのような内容でもよいが、書いていくうちに、自分はこんなところが悪かったのではないかなといった新しい発見がある。

■研修を行う上でのポイントは

ある会社でマネジャーに役割認識を持たせるという内容の研修を行った。しかし役割認識という前に、それぞれのマネジャーたちの仕事が多すぎて、役割認識以前の問題であることに気が付いた。途中で方向性を変え、忙しくなっている構造を一度整理してみると、親会社への報告などが多く、報告のための、会議のための、ミーティングのためのミーティングをしているような状況が見えてきた。このように状況をしっかりと把握し、解決に向けた研修を行うことが大切だ。

研修などの事後課題の報告はすべて経営者もＣＣに入れてくださいという会社もある。事後課題を提出すると必ず社長含めて経営陣がコメントをしたりする。すると研修の参加者にも緊張感が出る。経営者の本気度も社員に伝わっていく。経営者、社員の情報がどんどん飛び交うことになるので意思決定の質も高まり、好循環が生まれる。

マネジャーの人材育成を本気で考えていくのなら、内省型リーダーシップ習得の優先順位を高く保ち、３年後、５年後というスパンで考えることが大切だ。

個と組織の幸せ最大化を目指す グローセンパートナー

グローセンパートナーは人材育成や人事制度導入を通して、
人と組織の課題解決をサポートします。

■ 人事制度構築コンサルティング
企業の業態・戦略に基づく等級制度・評価制度・報酬制度の構築を支援します。

■ 人材育成・教育研修
能力／スキルの習得・認識の変化・習慣の定着の側面から、さらに「心の成長」にもフォーカスした人材育成を支援します。

■ 社内研修支援サービス
社内研修に必要な講師用スライド・受講者テキストを提供するコンテンツサービス。研修内製化を低コスト・短期間で実現します。

グローセンパートナーのホームページでは、新解釈マネジメントの本の記入シートを含め、様々な資料のダウンロードが出来ます。▶ https://www.growthen.co.jp/download/

Growthen
Growthen Partner inc.

株式会社 グローセンパートナー
本 社　〒104-0061 東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
Mail: info@growthen.co.jp

生産性労働情報センター出版セミナー
～自分が変わると相手が変わる、新たなリーダーシップのあり方～
グローセンパートナー代表取締役 島森氏登壇！

『内省型』リーダーシップセミナー　全3回シリーズ

日　程: 2024年11月25日、2025年1月24日、2025年2月28日
講　師: 島森 俊央 氏（株式会社グローセンパートナー代表取締役）
ところ: 日本生産性本部セミナー室　永田町駅徒歩5分
形　態: 会場参加、web配信、事後課題講師コメント有り

島森俊英氏の新著『【新解釈】マネジメントの本』をベースに、「心の成長」とは何かを理解しつつ、新たな「内省型」リーダーシップについて、「コミュニケーション編」「PDCAサイクルと人材編」「自分を見つめる内省型リーダーシップ編」の全３回に分けてお伝えしていきます。マネジメントにお悩みがある方、初めてマネジャーになった方に最適です。

詳細、お申込みは ▶ https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007001.html
lic@jpc-net.jp

LIC Labour Information Center

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 ❺

日立市のものづくりと地域共生

生産革新マネジメントコースAグループ

■課題の事前調査

日立地区では、基幹的巨大工場を中心とした関連企業の集まりによって、企業城下町が形成された。一時は、人口20万人を超える都市へと成長した。しかし、日立製作所の事業再構築の影響を受け、日立製作所と関連企業との関係性は大きく変化し、関連企業の売上減少、事業所数減少につながっている。これに伴い、日立市の人口は16万人にまで減少し、人口減少幅は主要地方都市の中でも最大となっている。

日立市の人口減少と高齢化が相まって、生産年齢人口が大幅に減少していることも問題視されている。特に地場企業においては、人手不足の深刻化、後継者不足の問題が起きており、販路拡大、新規事業の進出などの成長阻害要因となっていると考えられる。日立製作所の事業再構築は、日立市の事業所数の減少、人口の減少、少子高齢化の加速など、日立市全体に大きな影響を与えている。

■インタビューによる課題確認

郊外型大規模小売店舗の立地やインターネット販売の影響で、地元商店街が衰退して空き店舗が増加しているなど、日立市は商業にも大きな課題を抱えている。日立市以北の高萩市・北茨城市・福島県との間においては、転入超過となっているが、ひたちなか市・水戸市や東京都・神奈川県等への転出超過が大きいため、人口減少が続いている。その結果、今後のものづくりを支える若者の数が減少している。

一方、郊外へ転出した後、日立市へ再転入してくるUターン人材については、日立市の魅力も感じており、待遇面においてある程度の覚悟があり、なにより「ものづくりの魅力」を求めていることを確認できた。

行政、ものづくり企業、工業高校へのインタビュー調査を基にした課題考察からは、行政と企業がアピールする「ものづくりの魅力」と学生が求める「就職の魅力」に大きな意識のギャップがあることを確認できた。国内は今後も人口減少が継続することから、就職活動において学生側の優位な立場は当分継続することが予想され、多様化が進む現代において、このギャップは今後も埋まることが難しいと推察する。

ものづくりと地域共生を阻害している要因については、因果関係図を作り、そこからわかったことはものづくり企業の「魅力低下」と「人材確保難」が悪循環になっていることであった。地元企業が新卒人材を確保するにあたり、一般的に福利厚生や給与、将来の安定性で大企業との人材獲得競争に勝つことは容易でないと推察できるので、これを解決するためには、「ものづくりの魅力」の本質を深掘りする必要性がある。

■日立市魅力再調査

これまで私たちは「ものづくりの魅力」を発掘して、販路拡大・雇用拡大することで地域共生に繋げることを目指しており、その最大の課題を人材不足と捉えていた。しかし、人口減少は日本全体においても避けられない課題であり、日立市の現状も、今後の日本全体が陥る近未来を現している。今後も優秀な人材の奪い合いは無くならず、人材不足の面からは課題の根本解決には至らないと考えた。

そこで、もうひとつの側面であるものづくりの「魅力低下」について、深掘りを行うこととした。日立らしいものづくりとは何か。ものづくりの魅力とは何か。2次産業の調査にとどまらず、1次産業・3次産業を含めた日立市の産業の魅力調査を行った。

調査にあたっては、以下の仮説を基に活動を行った。

①これまでの調査の中で異業種共同受注体（GLIT）が示した「企業連携」は、付加価値の高いものづくりのカギになると推察し、2次産業だけでなく、地元の特産品を扱う農業や水産業、林業、そしてサービス業も含めた1次産業から3次産業までオールひたちで連携した「ひたちらしいものづくりの魅力」に活路を見出すことができるのではないか。

②各産業、各場所において「困りごと」が必ず発生しており、企業連携のつながりとなる接点の一つがこの「困りごと」となり得る。そして、もう一つの接点がその「困りごと」を解決する手段として「強み」である。この二つを結び付けることが「連携」の足掛かりとなる。日立市は2次産業の加工技術などに「強み」を多く持っており、地元特産品の価値向上に貢献することが期待できるのではないか。

この仮説がどの程度当てはまるか調査するため、日立市役所産業経済部農林水産課、農業従事者、漁業組合、水産加工組合、林業組合、商業従事者にインタビューを行った。

その結果、「シラス」「常陸伊勢海老」「茂宮かぼちゃ」など日立市の魅力ある特産物が確認できた。また、仮説として立てた企業連携の接点となる「困りごと」が、1次、3次産業のどちらにも存在することを確認できた。しかし、「困りごと」は必ずしも解決すべき課題ではなく、ほかに優先する課題があることが分かった。

ここまで1次産業から3次産業まで拡大して調査を行ってきた中で、漁業、農業、林業などの1次産業の衰退は、2次産業のそれを大きく上回るものであり、地球規模の環境変化も加わり、近い将来に事業存続自体が危ぶまれる深刻な課題となっていた。現時点で短期的な対策は難しく、国や自治体を巻き込んでの長期的な対策が求められるべき大きな課題であった。解決の難しい大きすぎる課題であるために、これこそが真の「困りごと」であるという認識を持つことが難しい。

「困りごと」には大きさがあり、それを解決できる事業者、団体は適した大きさが必要となる。組合内や業界内では、その規模を超える「困りごと」を解決することができず、慣習として「解決すること」に意識が向かない。したがって、「困りごと」の大きさに対して、解決できる事業者、団体も必要に応じて連携し、困りごとの解決が可能な大きさまでつなぎ合わせる仕組み（ビジネスシステム）が必要だと考えた。

この仕組みの実現には、「困りごと」を課題として捉える意識と、その課題の大きさに対して最適な解決策を持つ事業者、そしてそれを仲介する役割（HUB）が必要であると感じた。

■日立市版6次産業構想

私たちは、調査を行ってきた結果、日立市の企業の高い技術力を連携・結集させることで、「なんでもつくることができる」共同体の可能性を確認した。国産モーターをつくり日立鉱山の発展に貢献した歴史に代表されるように、外部に頼らずキーパーツを内製するというマインドが日立製作所の起源であり、そして、なんでもつくることができる技術力が存在するということが日立市のものづくりの特徴であり魅力ではないかと考えた。

キーパーツの内製化は強いものづくりを実現する有力な手段である。

それにより、1次産業から3次産業までの素晴らしい特産品や事業に、さらなる付加価値をもたらすことができるのではないか。私たちはこの可能性を感じ、日立市版6次産業化の構想を立てた。

私たちの考える日立市版6次産業構想は、2次産業のものづくり連携を中心とした、オールひたちのビジネスモデルである。接点にそれぞれに適したHUBが存在し、HUBを連携させて「強み」と「困りごと」のマッチングを行って、ビジネスの成立を目指す。複数のHUBがつながることによって、困りごとに適正な強みがマッチングする可能性が高まる。そして、異業種のHUBがつながることで、異業種連携が加速すると考える。さらにHUBは地域を超えて連携することで、ビジネスモデルの拡大を期待する。

したがって、キーパーソンとなるHUBの育成と経営者の育成に加えて、それらが集まる場所・機会を意図的に作ることが必要である。

■おわりに

今回、2次産業だけを見ていた時に出た結論と、日立市全体と広い視点で考えた時に出た結論では大きく異なるものとなった。これは、職場内で起きているさまざまな問題でも同じことが言える。各企業において起きている問題はそれぞれで異なるものではあるが、表面的に見えている問題に対し、その問題の本質を見抜き解決を図るためには、広い視点で物事を捉え、さまざまな部署と連携を取っていくという点では共通である。本研究を通じ、広い視点と柔軟な発想、相手とのコミュニケーションの重要性を大いに学ぶことができた。ここで学んだことを今後の業務に生かし、問題発見・課題解決力を高め、会社の成長に貢献していく。

生産性出版の新刊・好評書

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

日本エシカル推進協議会 編著

誰もが公平で、安心して暮らせる「エシカルな社会」になるために、押さえておきたい考え方「JEIエシカル（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）

ISBN978-4-8201-2154-1

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

山口真奈美 著

「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むときに必要な「心構えや考え方」「基礎知識」を解説します。

定価2750円（10%税込）

ISBN978-4-8201-2148-0

生産性出版 〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 TEL.03(3511)4034 FAX.03(3511)4073 全国主要書店にて発売

生産性労働情報センターの新刊・好評書

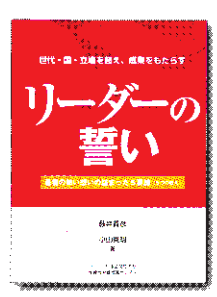
【新解釈】マネジメントの本
—自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」

グローセンパートナー代表取締役 島森 俊央 著

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）

ISBN978-4-88372-612-7



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）

ガンガー総合研究所 藤井義彦・小山克明 著

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、各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）

ISBN978-4-88372-611-0

生産性労働情報センター 〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 TEL.03(3511)4007 FAX.03(3511)4073

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。

徒然なれど　葦柱之性は止まず

連合顧問　髙木　剛

⑯

司法制度改革③（個別労使紛争増加への対応）

■労働審判研修の立ち上げ

「労働審判制」に関する合意形成が整った後、非正規審判官である労働審判員の選任、審判員候補者の選抜と研修等施行に向けての準備に、裁判所、経団連、連合等労働団体のそれぞれの役割分担に従い取り組んだ訳だが、一番の難物は裁判員候補者の研修をどうするかであった。「労働審判制」に関する合意が整うことを事前に予測することが難しく、どこにも予算の計上はなく必要資金をどうするか、結論は厚生労働省、特に戸狩事務次官のお陰で所要資金が確保され、裁判員候補者の研修コースが設けられた。研修の講師陣には菅野教授をはじめ労働学者、裁判所、弁護士会等の前向きな対応でテキストが作られ、研修が全国各地で行われ、「労働審判制」員の対応体制が整い、2006年4月、労働審判制はスタートした。

スタート直後はどの位の件数が労働審判に持ち込まれるのか心配もされたが、一年目（施行期日の関係で半年）で千数百件、二年目以降は労働裁判件数と概ね同数の二千数百件に推移し、制度の定着が感じられるほどになっている。労働審判制の導入で裁判件数の減少を予想する声もあったが裁判件数に大きな変化はなく、個別労使紛争の早期解決に向け労働審判制が一定の貢献をしているという評価もある。労働界出身で「司法制度改革審議会」―「日本制度改革推進本部・労働検討会」の論議に参加し、主として個別労使紛争のスピーディーな解決をはかるための制度として労働審判制の創設・定着に努力することができたのは、まさに存外の喜びであった。

なお、労働審判制をドイツ型の労働審判制に移行させたいという願望は残るものの、わが国の個別労使紛争解決のためのコストを削減するという面も含めて法曹資格を持たない者（弁護士以外）でも原告の代理人になることが可能になる余地を労働審判法の中に残してあるので、非正規審判員の経験を積み重ねた者が代理人として裁判所の承認を得られる日が早期にやってくることを強く望んでいる。まだ、労働審判制の創設・定着のスタートに向けての準備が整った。

研修を受けた非正規裁判官である労働審判員の立場で努力が求められている。

■集団的労使紛争と「実質五審制」の回避

なお、集団的労使関係のトラブル解決のための中労委・地労委を含めた実質五審制の改善の余地も放置されたままであり、21世紀も中葉を迎えつつある今日、同一事案で5回も同じ回路を通らなければ解決の出口に近づけない労働審判・労働委員会における「実質五審制」の改善も急ぐ必要がある。

■日本生産性本部と司法制度改革

一連の司法制度改革は、かつての国鉄改革、政治改革同様、日本生産性本部がその運営を担ってきた。私が司法制度改革に関わって以降、前田和敬現理事長はじめ、尾崎純理弁護士、篠塚力弁護士、四宮啓弁護士、早野貴文弁護士、丸島俊介弁護士、須網隆夫早大教授など多くの専門家のバックアップを頂いた。これらの要素を「経営の設計図」として体系的にまとめることで、より実効性の高い長期戦略を構築することが可能となる。この設計図は10のステップで構成され、包括的なプロセスを網羅している。

■中長期の連携重要

不確実性の高い時代であるからこそ、長期的な視点を持つことが求められる。それは単なる夢物語ではなく、バックキャスティング思考を用いて具体的な行動計画に落とし込むことだ。長期ビジョンと中期計画を有機的に連携させることで、組織全体の方向性を明確にする。社員のモチベーションを高めることにもつながる。長期経営戦略は、激しい変化の中でも組織の進む方向を示し、迅速かつ適切な意思決定を可能にする力をもたらす。

◇

連載では、23年度の「経営デザイン認証」の認証組織の中から、10年先の「経営の設計図」を具体的に描き、長期ビジョンを有効に活用している実践企業を取り上げる。「経営の設計図」の描き方、また要諦は何であるかを紐解く。（全6回）

（かとう・やそじ）
全国の優良企業100社以上を調べ、訪問し、優良企業が持つ「勝ちパターン」を分析し、体系化する。優良企業への変革・変遷の実例を多用したコンサルティングや研修・講演多数。

日本生産性本部
経営品質協議会ディレクター　加藤八十司

「経営の設計図」を描く

～今、求められる中長期ビジョン～

＜1＞

組織の「ありたい姿」を明確に

変化が激しいビジネス環境において、多くの経営者が難しい対応を迫られている。どうしても短期的な視点に陥りがちである。あえて長期的な視野に立った経営戦略の必要性を提言したい。

筆者が関わっている企業でも、長期経営戦略を描くことで、経営者の思考がはっきりと明示された。社員との目標共有で改革が進んだ事例や、実施事項の取捨選択、優先順位が明確になったなど、経営課題の解決の糸口が見つかった事例は少なくない。なぜなら、多くの企業が立てている中期計画と比較して、長期経営計画を軸にした経営手法は大きく異なるからだ。

認証式の様子

長期経営計画、すなわち長期ビジョンとは、10年以上先の未来に、組織の経営理念やビジョンをどう実現するかが描かれる。一方で、中期経営計画は3年から5年先までの具体的な行動計画を示すが、長期計画と中期計画の間には、しばしば「乖離」が生じる。

■「バックキャスティング思考」で

この乖離の背景には、主に三つの課題が存在する。第一に、長期計画と中期計画の策定方法の違い、第二に、計画の解像度の差、そして第三に積み上げ方式の限界が挙げられる。

これらの課題を解決するための一つの方法として、「バックキャスティング思考」がある。望ましい未来の姿から逆算して現在すべきことを導き出す手法だ。例えば、10年後の理想の姿を起点に、7年後、5年後と逆算して必要な施策を検討する。この方法により、従来の積み上げ式では到達できない高い目標も視野に入れることができる。

長期経営計画を効果的に策定するには、組織の「ありたい姿」を明確にする必要がある。さらに、

2024 第65回 品質月間11/1▶30

〈主催団体〉品質月間委員会／一般財団法人日本科学技術連盟／一般財団法人日本規格協会／日本商工会議所
〈後援団体〉NHK／一般社団法人日本品質管理学会／公益財団法人日本生産性本部／一般社団法人日本能率協会／一般財団法人日本消費者協会／QCサークル本部／一般社団法人日本経済団体連合会／一般社団法人品質工学会

特別講演会　全講演オンラインで開催いたします。

2024 11/20(水) 10:30～12:00
旭化成で取り組んでいる「全員参加の品質経営の推進」～旭化成の現場の力を高める8か条～
仲二見 裕美　旭化成株式会社 上席執行役員 品質保証担当 兼 品質保証部長

2024 11/20(水) 13:30～15:00
管理職のための「品質意識」のマネジメント
深代 達也　株式会社日本能率協会総合研究所 マネジメント&マーケティング研究事業本部 取締役

2024 11/22(金) 10:30～12:00
カイゼンにおけるナレッジマネジメントと生成AI活用
木村 哲也　i Smart Technologies株式会社／旭鉄工株式会社 代表執行役社長

2024 11/22(金) 13:30～15:00
全社で取り組む品質コンプライアンス～徹底排除！不正を引き起こす4つのオーバーと止められない3つのバッド～
小林 久貴　一般社団法人品質マネジメント研修センター 代表理事

2024 11/26(火) 10:30～12:00
「MS（マネジメントシステム）規格のしもべ」からの脱却 ～"気候変動"の追加を機に発想を転換～
国府 保周　活き活き経営システムズ

2024 11/27(水) 13:30～15:00
失敗を予見する未然防止、失敗から学ぶ再発防止
奈良 敢也　日産自動車株式会社 製品品質設計技術革新部 デザインレビュー推進グループ

2024 11/1(金)▼11/30(土)
ヒューマンエラーの防止を考える：安全人間工学の理論と方法
小松原 明哲　早稲田大学理工学術院 創造理工学部 経営システム工学科 人間生活工学研究室 教授
動画配信

http://www.q-month.jp/　品質月間　検索

〒163-0704 東京都新宿区西新宿2-7-1 新宿第一生命ビルディング4階
TEL：03-5990-5842／FAX：03-3344-3022

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。