

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)



2024年(令和6年)11月25日(月曜日) 第2770号

## 中小企業は特色突き詰め成長へ



フジワラテクノアート  
代表取締役副社長

藤原加奈氏

めには、「特色を突き詰める」ことによっ  
て競争力を高めることが重要になるとの考  
えを示した。また、自律的な社員の育成や  
エンゲージメントの向上のためのユニーク  
な取り組みなどを紹介した。(詳報2面)

今年7月に第67回軽井沢トップ・マネジ  
メント・セミナーに登壇したフジワラテク  
ノアート代表取締役副社長の藤原加奈氏  
は、「実践『生産性改革』」のインタビュ  
ーに応じ、中小企業が持続的に成長するた

### 実践 生産性改革

藤原氏が改革への旗印  
として策定した2050  
年に向けたビジョンで  
は、「『微生物のチカラ  
を高度に利用するもの  
づくりに果敢に挑戦し  
たい』(『微生物イン  
ダナー』を多様なパー  
トナーと共創し、新た  
な市場や産業を創出  
する)と掲げている。

と掲げている。

## 社員自律化へビジョンマップ作製

これまで培ってきた技術  
の棚卸しを行った。その  
結果、フジワラテクノア  
ートは、醸造工学、微生  
物培養などのバイオプロ  
セスと、製缶溶接、機械  
加工、仕上げ組み立てな  
どのものづくりの技術を  
両方持っていることが唯  
一無二であることを再確  
認できたという。

藤原氏は「中小企業の  
持続的な成長のために  
は、自社の特色を突き詰  
めることが重要であり、  
当社の場合で言うと、バ  
イオプロセスとものづく  
りの技術を掛け合わせた  
『微生物のチカラを高度  
に利用するものづくり』  
が強みであり特色だ」と  
話す。

自社の技術を再定義す  
ることで、醸造機械メイ  
カーという従来の枠を越  
えて、社会課題を解決す  
り、オープンにした。

また、ビジョンを実現  
していくカルチャーを生  
み出すには、そのカルチ  
ャーにフィットした言動  
の積み重ねが必要であ  
り、それを言語化した行  
動指針として「フジワラ  
ウェイ」を策定した。

こうした人的資本経営  
推進の結果、地方の中  
企業として苦心していた  
採用状況は大きく改善し  
た。キャリア採用応募者  
数は年間700人超(今  
年度見込み)になった。

平均キャリア採用人数は  
5人で、直近1年の採用  
倍率は100倍超だ。

藤原氏は「大手勤務経  
験のある高度人材の採用  
が増加し、DXの取り組  
みも急伸している。3年  
で21個のITツール・シ  
ステムを導入し、内製型  
DX推進体制が構築でき  
ている。社員とのワーク  
ショップの中で導き出し  
たビジョンの策定作業が  
改革の原点だ」と手ごた  
えを示した。

## ECCC、教育サービスで初の1位

### 24年度JCSI第3回調査結果

日本生産性本部のサ  
ービス産業生産性協  
議会は10月30日、202  
4年度JCSI(日本  
版顧客満足度指数)の  
第3回調査結果とし  
て、7業種84企業・プ  
ランドの顧客満足度  
を発表した。語学教育  
ECCCが教育サービス  
で初の1位となった。

業種	1位	2位	3位	4位	5位
各業種の「顧客満足度」	正規販売店(74・2)。	シテイホテル(74・1)	帝国ホテル(82・4)。	2位ホテルオークラ(81・2)。	3位ホテル日航(78・6)。
自動車販売店	1位	2位	3位	4位	5位
レクサス店(80・6)。	2位メルセデス・ベンツ正規ディーラー(75)	3位スズキの正規販売店/BMW正規ディーラー(ともに74・4)。	4位トヨタ正規ディーラー(75)	5位マツダの正規ディーラー(74・4)。	6位三菱自動車正規ディーラー(74・1)。
ドホテル	1位	2位	3位	4位	5位
ドホテル(79・8)。	2位スターホテル(78・6)。	3位フクロイネットホテル(76・3)。	4位ドホテル(76・3)。	5位ドホテル(76・3)。	
ECCC	1位	2位	3位	4位	5位
ECCC(74・4)。	2位スターホテル(72・8)。	3位スターホテル(72・8)。	4位スターホテル(72・8)。	5位スターホテル(72・8)。	
生命保険	1位	2位	3位	4位	5位
生命保険(73・8)。	2位生命保険(73・8)。	3位生命保険(73・8)。	4位生命保険(73・8)。	5位生命保険(73・8)。	
損保	1位	2位	3位	4位	5位
損保(73・3)。	2位損保(73・3)。	3位損保(73・3)。	4位損保(73・3)。	5位損保(73・3)。	
自動車保険	1位	2位	3位	4位	5位
自動車保険(71・1)。	2位自動車保険(71・1)。	3位自動車保険(71・1)。	4位自動車保険(71・1)。	5位自動車保険(71・1)。	
同調査は、サービス	1位	2位	3位	4位	5位
同調査は、サービス(71・1)。	2位同調査は、サービス(71・1)。	3位同調査は、サービス(71・1)。	4位同調査は、サービス(71・1)。	5位同調査は、サービス(71・1)。	

実践「生産性改革」詳細	2
経営と歴史の交差点①	3
関西特集	4
年末年始無災害運動にあたって(上)	6
プロボノとは何か(下)	7

# 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41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。 <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。

# 実践 生産性改革

フジワラテクノアートは創業者である曾祖父が1933年に創業した老舗の機械メーカーで、今年91年目を迎える。日本酒、醤油、味噌などを製造する醸造機械が主力で、同様のビジネスモデルの会社は日本に2社しかない。

フジワラテクノアートは醸造の各プロセスに対応する技術や装置を確立し、「醸造プロセスを産業化する」ノウハウを強みとしている。特に醸造食品製造の肝とされる麹造りに関する技術が得意だ。蒸した米や大豆、炒った小麦に麹菌という微生物が生えることで麹となり、麹のもつ酵素の作用で醤油や日本酒などがつくられる。産業規模で微生物を均一に培養するには高度な制御が求められるが、挑戦の積み重ねでそれを実現した。

主な販売先は、日本全国の日本酒、焼酎、醤油、味噌などの醸造食品メーカーを中心に約1500社。納豆、甘酒、酵素などの製造設備の納入実績も増加しており、アルファ化米(非常食)や製粉設備など一般食品業界にも展開している。国内の機械製麺能力シェアは80%に達している。

57年前の1967年から醸造機器の輸出を開始しており、現地ローカル企業との直接取引や、日本企業の海外工場など海外27カ国に設備を納入し、海外比率は3割から4割に上る。

フジワラテクノアート代表取締役副社長 藤原加奈氏 インタビュー詳報

## 人的資本経営で多様な「個」が躍動

(ふじわら・かな) 慶應義塾大学卒業後、大手食品メーカーに勤務。大学4年時に父が急逝し、専業主婦だった母が社長に就任していたフジワラテクノアートに2005年に入社。2015年に同社取締役副社長に就任、2021年より現職。2児の母。

多様性を生かしたダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの取り組みについては、公平であり、マイノリティが意見を言えるレベルまで突き詰めることが大事だ。内発的動機(内面に湧き起こった興味・関心や意欲に動機づけられている状態)の最大化により、やらされ感ではなく、自分事として会社のことを考えて、動ける社員を育てることを意識している。

### 微生物のチカラで価値共創

経営を承継する覚悟を決めた時、まず手を付けたのが人事制度の刷新だった。フジワラテクノアートの新人事制度基本方針は、資格級ごとに定義を明確化し、成長ステップを提示、会社の戦略と人の成長を結び付けることを目指している。資格定義、目標設定、評価、処遇を一貫させ、市場競争力のある報酬に向けて見直しを行った。

「人的資本経営が多様な「個」の躍動を実現すると考えている。フジワラテクノアートの人的資本経営のキーワードは、経営への共感の醸成だ。ミッション・ビジョン・バリューの浸透に力を入れていく。社員が腹落ちするまで経営への共感を浸透させることが生産性向上にもつながる。

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

きことを整理した。シェアが8割を超えたことで、逆に、危機感が高まっている。シェアは先代までの努力であり、私の代で、どのように成長すればいいのか頭を悩ませた。2018年に「2050年に向けたビジョン」を「微生物のチカラを高度に利用するものづくり」として掲げた。

「2018年に「2050年に向けたビジョン」を「微生物のチカラを高度に利用するものづくり」として掲げた。ビジョンを絵に描いた餅にせず、一人ひとりが個人のビジョンにつなげていくことが重要だと考えている。



意見が多かった。未来を描き新たな価値共創

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

「150人の組織でよくここまでやっているね」と言われるが、社員一人ひとりが自律的に動くことが大事で、そういう社員がいる会社が伸びている。専門性(得意を發揮する)、利他心(思いやる)、挑戦心(失敗を恐れない)、

### 職場のメンタルヘルス

オンラインにも対応 どんな研修スタイルでも、使える媒体がきっとある!

**職場のメンタルヘルス対策シリーズ** (全3巻)

[DVD] 各巻 55,000円(税込) / 字幕選択式 / 活用ガイド付  
 [動画配信] 各巻 165,000円(税込) ~ [動画データ] 各巻 308,000円(税込) ~

セルフケア用 ■ 第1巻 セルフケア 全員編 (36分 / 内リモートワーク 4分)  
 セルフケア用 ■ 第2巻 セルフケア 新人・若手社員編 (29分 / 内リモートワーク 4分)  
 ラインケア用 ■ 第3巻 管理職のためのラインケア (27分 / 内リモートワーク 3分)

**受けよう、活かそう! ストレスチェック** (15分)

[DVD] 全1巻 44,000円(税込) / 字幕選択式 / 活用ガイド付  
 [動画配信] 165,000円(税込) ~ [動画データ] 308,000円(税込) ~

**働く人の被災後の心のケア** (30分)  
 ~トラウマ・PTSDを知る~ ①被災者編

[DVD] 全1巻 49,500円(税込)  
 [動画配信] 165,000円(税込) ~ [動画データ] 308,000円(税込) ~

※ QRコードから各作品のダイジェスト動画がご覧いただけます。

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。

**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

### ～セミナーのご案内～

**貸金交渉の基礎セミナー**

日時  
 ◆当日会場・オンライン受講◆  
 2024年12月4日(水) 10:00~16:00  
 ◆録画受講◆  
 2024年12月17日(火)~2025年2月28日(金)

講師  
**村越 雅夫** (日本貸金研究センター コンサルタント)

---

**労働条件の変更・不利益変更をめぐる法的留意点セミナー**

日時  
 ◆当日会場・オンライン受講◆  
 2024年12月6日(金) 13:30~16:30  
 ◆録画受講◆  
 2024年12月19日(木)~2025年1月31日(金)

講師  
**木村 一成氏** (共栄法律事務所 パートナー弁護士)

※両セミナーとも会場受講の場合、場所は全国町村会館(東京都千代田区永田町)

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



PILLAR

今年7月1日、創業100周年を迎えた日本ピラー工業は、社名をPILLARに変更した。同社は1924年の創業から「流体制御」の技術によって、船舶・プラント(工場)・自動車・半導体など幅広い分野の産業を支えてきた。世界初のシール機構を活用した「スーパー300タイプピラーフィッティング」をはじめ、高温の熱濃硫酸や塩酸など働き手の命に関わる劇薬を含むあらゆる流体を制御する製品を提供している。これからは安心・安全に貢献し、社会を支える「未来を創るためにパイオニア精神を重視する。また、新社名にはグローバルでの挑戦の意味を込めた。

「社会を支える」未来を創る主力である「電子機器関連事業」では、化学的安定性・低摩擦係数・低誘電率などの特性をもつ「ふっ素樹脂」を独自技術で製品化した。継手・チューブ・ポンプや、スライドベアリング、ふっ素樹脂基板などを提供している。

もう一つの柱である「産業機器関連事業」は、多種多様な流体を制御するシール部品を通じて、エネルギー・石油精製・化学・自動車・船舶・医療・食品などの産業を支えており、メカニカルシール、グラインドパッキン、ガスケットが主要な製品だ。

半導体の急激な需要増加に際しては、2023年度の決算では、連結売上高・営業利益ともに3期連続で過去最高を更新。半導体洗浄装置向け継手(II製造装置の薬液配管部材)は世界シェア90%以上を占めている。「パイオニア精神」は、新技

# パイオニア精神で次の100年を創る



創業100周年の社内パーティーの様子

術の開発力に表れている。毎月定期開催される「戦略会議」では、若い世代の社員たちが所属部門で生まれた新技術や新製品、今後目指したい市場など六七つのテーマを終日かけて発表して議論する。

■トップシェア企業の使命  
次の成長に向けての投資も積極的だ。2023年度には、4月に同社過去最大のM&Aであるタンケンシールセーコウのグループ化、また、拡大する半導体市場に対し一歩先の供給力を確保するため、9月に福知山事業所第2工場、更に10月には新たな技術開発拠点となる三田イノベーションセンターをそれぞれ竣工させるなど、過去最大の成長投資を実行した。これらの資金として100億円のグリーンボンドを発行し、財務戦略にも取り組んでいる。

宿南克彦・取締役専務執行役員は、「世界のトップシェアを占める製品をもつ当社には供給責任がある。製品が供給不足になると各国で半導体チップがつかなくなる。お客様の需要に

対応し続けることが私たちの生命線であり使命だ」と語る。

■社長自ら現場社員と徹底対話  
グループの社員全員が大切にしている価値観として、これまでの経営理念に代えて、「PILLAR CORE VALUES」(誠実、革新、改善・改革、人財、仲間)を新たに策定した。今後は、「パーパス(社会を支える) 未来を創る」「社是(品質第一、和衷協力、一步研究)」「PILLAR CORE VALUES」をリンクさせる。行動指針をリンクさせる。理念の浸透・強化の一環として、岩波嘉信・代表取締役社長が各職場を回って現場の社員と少人数で対話する「ラウンドテーブル」を半期で延べ28回実施した。社長自ら理念を伝えるとともに、社員からの「自分たちの強みをどう考えているか」「中長期的に私たちの会社はどこへ向かっていきたいのか」といった率直な声と向き合っている。

■次の100年も「成長」を  
同社では、人財を最も重要な経営資本と位置付けて「人財ビジョン」を策定。プロフェッショナル人財育成のために2025年度までに一人当たり年間9万5000円の人財育成投資を目標に掲げた。社内の研修実施に加え、外部セミナー参加や技術展示会の見学、大学や大学院への教育派遣、資格取得手当てなど、社員自身の成長意欲に会社として継続的に応える姿勢を積極的に示している。

宿南氏は、「現状に安住するのではなく、変化の激しい時代に対してパイオニア精神をもって次の100年も『維持』ではなく、『成長』していきたい」と今後の抱負を述べた。

MakMax

生産・物流施設の  
**コストダウン・時間短縮**  
を徹底サポート

テント倉庫をはじめ、仮置き場・工場・作業場荷捌場などの幅広いニーズにフレキシブルにお応えする多用途膜構造建築

**フレックスハウス シリーズ**  
FLEX HOUSE

MakMax 太陽工業株式会社 <https://www.taiyokogyo.co.jp/>  
TEL:06-6306-3085

## 関電不動産開発

事業内容

<b>分譲住宅事業</b> 永住品質の住まいを提供 マンション、戸建住宅、宅地の開発/販売	<b>賃貸住宅事業</b> 幅広いライフスタイルに 柔軟に対応する賃貸マンション	<b>賃貸ビル事業</b> ビジネスの明日を見据えた オフィスづくり	<b>賃貸施設事業</b> 地域ニーズにお応えする 商業施設
<b>不動産ファンド事業</b> 投資家のニーズに合致した 多彩な不動産ファンドの企画・運用	<b>不動産ソリューション事業</b> お客様のあらゆるニーズに 総合的に応えるソリューション事業	<b>海外事業</b> 住宅開発事業、収益不動産事業 などの海外における事業展開	<b>関連事業</b> ・ミネラルウォーター事業 ・グリーンソリューション事業

グループ会社：関電ファシリテーズ・関電コミュニティ・関電アメニックス・関電不動産投資顧問・関電アセットマネジメント

人に、街に、明るい未来を  
**関電不動産開発**

〒530-0005 大阪市北区中之島3丁目3番23号  
(中之島ダイビル内) TEL:06-6446-8821(代表)

<https://www.kanden-rd.co.jp/>  
関電不動産開発

パッケージで、  
世の中にない  
答えをつくる。

「モノを包む」パッケージは今、  
「課題を解決する」テクノロジーへと進化しています。

例えば人手不足を救うパッケージ。  
商品が送られてきた箱のまま店頭で陳列できれば  
店の棚に移し替える手間が省けます。

パッケージ自体に広告を印刷すれば販促にも。

総合パッケージ企業、レンゴは、  
グローバルで培ってきた技術とアイデアで  
さまざまなソリューションを生みだしていきます。

詳しくはこちらへ

関西特集

大阪ガス労働組合

大阪ガス労働組合は、もともと一つの企業の中にあつた「大阪瓦斯労働組合」と「大阪瓦斯職員組合」という二つの労働組合が、お互いの自主性を尊重しながら組織統一を果たして結成した。2023年5月に新組織結成50周年を迎えた。天然ガス転換や、阪神・淡路大震災での復旧活動、グループ経営の進展などを経て、近年では、電力・ガス小売全面自由化やコロナ禍、脱炭素やデジタル化など変化する時代に柔軟に対応し、労働組合の変わらない役割である「働く者のしあわせ実現」に向けて取り組みを続けている。

■常に立ち返る活動の指針「ういずゆービジョン」

大阪ガス労働組合は約4000人の組合員に対して、10人の役員と2人の書記が専従する本部、13の支部が活動を牽引している。

同労組では働き手である組合員とその家族も含めて「私たち一人ひとりのしあわせ実現」が活動の目的。「しあわせ実現」とは、健康や経済的な安定をベースに、「会社生活」「個人・家庭生活」「社会生活」のそれぞれのフィールドにおいて「生きがい」が高まることだと捉えている。

労働組合の綱領をより具体化し、将来に向けて不変的に目指す姿を「ういずゆービジョン」として策定した。「いい組織をめざして」(組合員一人ひとりが参加する活力ある組織づくり)、「いい会社をめざして」(働きたいのある会社生活の実現)、「いい個人・いい家庭をめざして」(組合員とその家族の充実

「一人ひとりのしあわせ実現」めざして50年



文化が根付いている」と語る。2013年には、組合員の一人が遠位型ミオパチーで闘病をしていたことから、「遠位型ミオパチー患者会」の活動の趣旨に賛同。上部団体であるU.A.ゼンセンも含め、組織内外で約24万筆の署名活動を展開し、厚生労働省に難病指定を求める請願書を出した。その結果、2015年に遠位型ミオパチーは難病指定され、2024年2月に初めて治療薬が国から承認された。岩木氏は、「力を合わせることで大きな成果を生み出すことができた、労働組合ならではの活動の一例」と話す。

50周年ロゴのペクトルアットと岩木中央執行委員長。この言葉は、今人の「良いこと」を見る素直な気持ちを大切にしている。激しく変化する時代を乗り越えていくために、お互いに高め合える前向きな組合をめざしたい」と抱負を述べた。

わたしは、奈良派。
このまちでは、歴史は過去のことではないようです。
奈良へは、近鉄電車で。
近鉄グループ KINTETSU GROUP

若草山
奈良に由来している。
ここは、万葉集が生まれた都。奈良には、時を超えてきた言葉や文化があふれている。時を経て、いまも美しい。奈良は、いい年の重ね方を教えてくれる。
わたしにも、あたらしい歴史がはじまりそう。

生産性出版の新刊・好評書
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
エシカルバイブル
58人の未来を考えるエシカル経営の専門家書いた

SUPERHOTEL
ECO FIRST
JCSI (日本版顧客満足度指数) 調査
2年連続 顧客満足度 No.1

# 年末年始 無災害運動

## にあたって



中央労働災害防止協会理事長 竹越 徹

中央労働災害防止協会(中災防)では毎年12月1日から翌年の1月15日までの期間、働

く人たちが年末年始を無事故で過ごし、明るい新年を迎えることができるよう、年末年始無災害運動を展開して

いる。今年で54回を数える同運動の標語に、応募661作品の

は、応募661作品の4日以上の死傷者数は、

中から「今年もやりま

す。基本作業の徹底

が選ばれた。

あわただしい年末

だからこそ、作業手順を

守って、丁寧かつ怠り

なく作業に当たり、今

年を無事故・無災害で

締めくくり、笑顔で新

年を迎えていただきたい

い。

●死傷者数が4年連続

で増加

厚生労働省が発表し

た令和6年の労働災害

発生状況(10月速報値)

をみると、死亡者数は

508人で、前年同期

に比べ、5.4%増加、休業

日数は、1.4%増加、休業

日数は、1.4%増加、休業

日数は、1.4%増加、休業

増加等があげられる。良くしたり、滑りにく

い靴を履くなど、この

時期に備えた対策も必

要となる。

年末年始を迎える時

期に入ると人やモノの

動きが活発になり、特

における労働災害防止

対策を支援するため「腰

痛を防ぐ職場の事例

と、つい近道行動等の

危険要因となる不安

全行動をとることに

注意を促す。また、

年末の集いや自分の

意識と実際の身体機

能を測って非定常作

業では、管

理者による事前の安

全衛生管理体制の確

立とリスクアセスメン

トの実施を含めた作

業計画の策定が必要

となる。

●組織一体となって

年末年始無災害運

動への心とからだの

ケアをより一層大切

にしなが

り、組織一体とな

って年

経営トップは従業

員の

心とからだのケアを

より一層大切に

しなが

り、組織一体とな

って年

策を考え、行動目標や

る安全活動の見直し

に役立ちます。

指差し呼称項目を決

め、現場ではその決

めた新刊図書「もっと

安全活動16

選」安全衛生ミート

アップで活用でき

る「安全衛生標語日

めくりカレンダー」な

ど、つい近道行動等

の危険要因となる不

安全行動をとること

に注意を促す。また

、年末の集いや自分

の意識と実際の身体

機能を測って非定常

作業では、管

理者による事前の安

全衛生管理体制の確

立とリスクアセスメン

トの実施を含めた作

業計画の策定が必要

となる。

●組織一体となって

年末年始無災害運

動への心とからだの

ケアをより一層大切

にしなが

り、組織一体とな

って年

経営トップは従業

員の

心とからだのケアを

より一層大切に

しなが

り、組織一体とな

各事業場において、

ことが大切である。

●組織一体となって

年末年始無災害運

動への心とからだの

ケアをより一層大切

にしなが

り、組織一体とな

って年

経営トップは従業

員の

心とからだのケアを

より一層大切に

しなが

り、組織一体とな

って年

経営トップは従業

JISHA 中災防

Japan Industrial Safety & Health Association

# 将来像を明確にして社員に浸透



<4>

描いた。十年後の「あ

りた姿」と現在のギ

ャップがあった。

売上については、成

約率が低かった。営

業浸透させるのが

ちていた。社員と

の何をやれば成果

が上がるのか、具

体的に検討すると

、「経営の設計図」

を討つと、成約率

会社概要 本社・東

京都中央区。01年設

立。売上2.6億円、社

員16人。30人以下の

中小

企業の支援に強み。

会議の様子。今いる

人材が成果を生み

出す企業文化・風

土づくりを提案す

る。

上がった。「経営の

設計図」を活用し、

安東邦彦社長は、古

今東西の経営手法

を学び、実際に

試してみても、有

効なものを経営指

導で生かしている

が、これらの経営

手法と「経営設計

図」は併用が可能

だ。

日本では、SWOT

分析やファイブ・

フォースなどの手

法が有名で、上手

に活用している組

## 過去、現在、未来をつなげていく

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

概念であり、他の

経営手法と併用が

可能な理由だ。

「経営設計図」が

組織の歴史を重視

するのは、そこに

組織ならではの強

みや価値観、勝ち

パターンを見つけ

ることができ、将

来の環境予測と合

わせて、組織の

明るい未来を照

らす道標となる

からだ。

社員ワークショップ

で歴史から見つめ

直したのは、同

社の組織らしい

未来を描くのに

必要な要素だ

ったのである。

QRコードから

連載動画を

視聴できます。

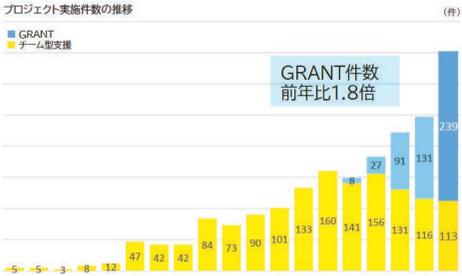


23年度「経営デザイン認証」ランクアップ認証 プレインマークス代表取締役社長 安東 邦彦さん

年末年始無災害運動キャンペーン実施中!

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。

図2 プロジェクト実施件数の推移



(出所)サービスグラント(2024)

■プロボノの活用イメージ  
社会的・公共的な目的のために、職業上のスキルや経験を活かして取り組む社会貢献活動であるプロボノ。今回は「問題解決の参謀」と紹介した。今回はその具体的な活用イメージや効果、今後の展望について概説する。

まずは活動単位について。プロボノは役割の異なる5人程度のチームが組まれることが多い。例えばシステム、WEB(SNS含む)、経理(会計)、広報・広告、プロジェクトマネジメントに強い人によるチーム、というイメージである。しかし、プロボノに取り組む人(以下、「プロボノワーカー」)は基本的に専門性を有していることから、近年は個人(GRANTと呼ばれる)でプロボノに取り組む例も増えている(図2)。

次に活動期間について。プロボノの標準的な活動期間は1〜6カ月である。とはいえ、プロボノワーカーも本業があるため、原則、平日夜や週末を活用して数時間ずつという参加形態が多い。逆に最も短い期間は1日である。対面、電話、Zoomなどの手段による、1回のやり取りで完結というイメージである。

言うまでもなく、重要なのは受入団体の問題解決であり、期間の長短ではない。しかし、期間を決

# プロボノとは何か (下)

## パラレルキャリア・二刀流・二兎

— 福知山公立大学地域経営学部准教授 杉岡 秀紀

めずにいると、集中力が続かなかったり、メンバー交代が起きたり、またゴールポストが途中で動いてしまったりする。そうしたリスクを避けるためにも、期限を区切ることでプロボノを成功に導くための仕掛けとなっている。

続いて、プロボノワーカーの属性について。プロボノワーカーの属性(登録者)は、①営業・顧客管理、②マーケティング・宣伝、③経営企画・新事業開発などを専門とする人材が上位を占める。ただし、登録者数こそ多くはないものの、先ほども例に出したシステム、WEB(SNS含む)、経理(会計)、広報・広告に強いメンバーが組み込まれることが多い。受入団体の足らざる人材像というのがこうした分野に集中しているという裏返しでもあろう。

属性という意味では、育休などから復職を目指す子育て中の女性チームで取り組むプロボノ「ママボノ」というプログラムも面白い。このプログラムは受入団体の問題解決につながるだけでなく、プロボノワーカー側もある意味での仕事のリハビリや準備体操につながるという意味で、まさにWIN-WINのモデルとなっている。

### 一人ひとりが持っている才能を社会のために使う

から復職を目指す子育て中の女性チームで取り組むプロボノ「ママボノ」というプログラムも面白い。

このプログラムは受入団体の問題解決につながるだけでなく、プロボノワーカー側もある意味での仕事のリハビリや準備体操につながるという意味で、まさにWIN-WINのモデルとなっている。

サービスグラントの年次報告書(2024)によれば、2013年度にスタートし、これまで17のプログラムに755人がママボノに参加したという。働く女性が当たり前となった現代ではこうしたニーズはさらに広がるであろう。

プロボノの効果と越境学習  
それでは、プロボノを経験したプロボノワーカーの実際、すなわちプロボノの効果はどうであろうか。同年代報告書によれば、まず

プロボノワーカーを受け入れたチーム内外で様々なやりとりが生まれ、それが越境学習につながる。途中で発生する混乱するシレンマを乗り越え、プロボノワーカーを一度むけさせる。その結果が高い満足度につながっているのでは、と推察している。

■今後の展望  
人生100年時代を迎え、近年仕事をめぐる価値観は大きく変容してきている。とりわけ2018年に厚生労働省がモデル就業規則における副業の取り扱いを原則禁止から原則容認に切り替えた衝撃は大きかった。日本経済団体連合会(2022)によれば、副業容認企業はコロナ禍も相まって66.7%を超え、中小企業でも50%を超えた。

もともと政府の就業構造基本調査によれば、現在の副業の従事者は332万人であり、全体から見ればまだ7%程度である。しかし、副業収入としてではなく、自分のキャリアアップや社会貢献の手段としての副業やプロボノに関心をもち人は年々増加傾向にある。蛇足であるが、筆者は近年目にするが増えた「週休3日制」がプロボノの促進のための追い風になるのではと注目している。周知の通り、イギリスでは、2022年6月から半年間、61の企業とNPO、約3000人の従業員を対象に週休3日制の社会実験を実施した。その結果、96%の参加者が週5回よりも週4回勤務を希望し、実験終了後も92%の組織が週休3日制を継続したという。この制度が日本でも広がれば、プロボノに参加する人はもっと増えるだろう。

以上より、プロボノあるいは越境学習は、受入側が助かるだけでなく、結果として自身の視野を広げ、具体的な知識やスキル、ネットワークの獲得、価値観の変容などにつながることを確認した。すなわち、こうした活動はまわり巡って本業にもプラスとなる可能性が高く、その意味において、組織内で戦略的な位置付けができれば、人的資本経営のための手段の一つに位置づけることも可能であると考えられる。

本業とそれ以外のキャリアを両立させる生き方について、かつてP・F・ドラッカーは「パラレルキャリア」と定義した。より分かりやすい言葉で言えば「二刀流」である。ドジャースの大谷翔平選手の活躍を見れば分かる通り、決してそれは空想事ではない。要は「二兎追うもの」が二兎得られる一時代が到来しつつあるのである。逆に言えば、このことは組織の一人ひとりが持っている才能を組織内で留めるのはもったいない、ということも示唆しているのではないだろうか。

#### 【参考文献】

- Autonomy, THE RESULTS ARE IN:THE UK'S FOUR-DAY WEEK PILOT, autonomy.work,2023 (https://autonomy.work/wp-content/uploads/2023/02/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf) (2024年11月5日閲覧)
- 一般社団法人日本経済団体連合会『副業・兼業に関するアンケート調査結果』、2022
- 経済産業省「越境学習によるVUCA時代の企業人材育成 有識者インタビュー」(https://www.learning-innovation.go.jp/recent/interview-01/) (2024年11月5日閲覧)
- サービスグラント「年次報告書2023-2024」、2024
- 総務省「就業構造基本調査」、2022

時間を創造する

帳 2025

全国主要書店・ネット書店等にて絶賛販売中!

〈生産性出版 手帳担当〉 Tel.03-3511-4034 Fax.03-3511-4073  
https://www.jpc-net.jp/diary/

徒然なれど

薑桂之性は止まず

連合顧問 高木 剛



20

国際労働運動は労働統一の喉に刺さった棘... 1989年の秋、労働界の悲願であった労働統一が果たされた。

労戦統一の余話(その一)

この流れの中で宝樹論文(宝樹文彦元全通委員長、労働戦線統一を呼びかけた文章)がへ道の筋が合意され、1987年に民間先行つ産別間の国際労働連

の統一、1989年官動との関係をめぐる違和感の問題を解きほぐすに思った以上の時... 一連の労働戦線統一に向けての努力で最後

ネットワーキング 全・労・生

産別紹介⑥ 生保労連

生保労連中央副執行委員長 谷口 典史



全国生命保険労働組合連合会(生保労連)は1969年10月に結



生保産業・営業職員の社会的プレゼンス向上を

2019年8月に10年後を見据えた運動の方向性として、「チャレンジビジョン2030(生保産業に関わる仲間が広く結集し、魅

2019年8月に10年後を見据えた運動の方向性として、「チャレンジビジョン2030(生保産業に関わる仲間が広く結集し、魅



生保労連HP... 1月17日に春闘セミナーを開催... 日本生産性本部は、1月17日に都内会場

2025 関西労使政策フォーラム 2025年 日本経済の行方と労使の役割

Table with 2 columns: 第1日目: 1月22日(水) and 第2日目: 1月23日(木). Rows include meeting times, topics like '2025年日本経済の行方', and speakers.

Footer information including dates (2025年1月22日(水)・1月23日(木)), venue (NCB会館), and contact details for the organizing committee.