

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
〒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)



2025年(令和7年)2月15日(土曜日)

第2776号

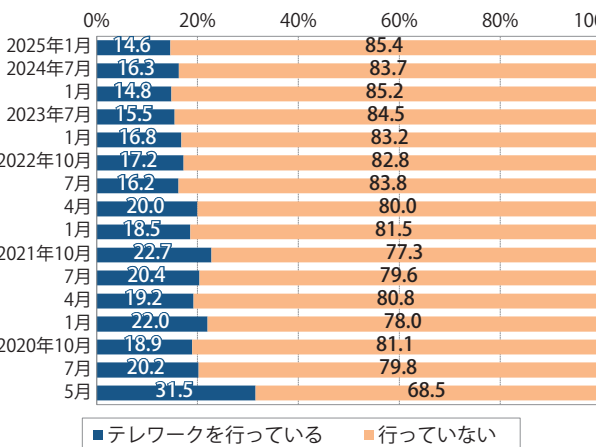
第16回働く人の意識調査

テレワーク実施率、過去最低更新

日本生産性本部は1月30日、第16回「働く人の意識調査」の結果を公表した。調査結果から、テレワークの実施率は14.6%で過去最低を更新したことがわかった。また、テレワークの大半を占める自宅勤務制度について、実施していない者のうち実施を希望する割合は4割以下の36.9%となった。同調査は、勤務先の信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020年5月以降、四半期ごと(2023年7月調査から6カ月以内に1回に変更)にアンケートで実施。今回の調査は、1月6〜7日の両日、20歳以上の日本の雇用者1100人を対象に行った。

■生産性向上は効率化 9.8%から8.8% 2%、「コストの削減(35.9%)と続く。同調査によると、現在の日本の景気については、「悪い」と「やや悪い」の合計が前回調査(昨年7月)の59.9%から59.0%へと微減した一方、「良い」「やや良い」の合計は最も多く、「情勢も前回調査(同)の報共有の推進」(36.2%)と続く。

テレワークの実施率



ビスの導入(社内向けサービスを含む)は26.4%、商品やサービスの改善(同)は29.3%にとどまっている。現在、転職を考えているかを質問したところ、「転職をするつもりはない」が61.0%で最も多く、「いずれ転職をしたい」と思っている」は32.4%、「転職したいと考えており、現在転職活動をしている」は6.6%だった。年代別にみると、「転職をしたい」と考えている割合は2割強

「制度はあるが自分には利用できない」「制度がなくなった・利用できなくなった」「以前から職場に制度がない」の合計は59.3%と全体の約6割を占めている。自宅勤務を実施していない回答者のうち、自宅勤務を「実施希望」「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の合計は36.9%だったのに対し、「実施したくない」「どちらかと言えばそう思わない」の合計は63.1%となり、「実施希望」を上回った。

テレワークの大半を占める自宅勤務制度について、実施を希望する割合は4割以下の36.9%となった。同調査は、勤務先の信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020年5月以降、四半期ごと(2023年7月調査から6カ月以内に1回に変更)にアンケートで実施。今回の調査は、1月6〜7日の両日、20歳以上の日本の雇用者1100人を対象に行った。

調査結果レポートの全文は、日本生産性本部の調査研究・提言活動サイトに掲載している。調査結果レポートの全文は、日本生産性本部の調査研究・提言活動サイトに掲載している。

人材確保・定着が課題

九州生産性本部調査結果

九州生産性本部は1月15日、2024年度「人事部門の抱える課題とその取り組みの実態調査」の結果を公表した。調査対象は同本部の会員企業を中心とする九州地域企業・団体組織の人事部門の責任者で、有効回答は251組織。調査結果から、多くの企業・団体が「優秀な人材の確保・定着を課題とし、新卒採用にも苦勞する実態が明らかとなった。

上 36.7%、「従業員の能力開発・キャリア開発支援」33.9%、「次世代幹部候補の育成」32.3%、「人事評価制度の導入・改善」21.5%、「組織風土の変革」20.3%と続いている。

採用活動については、2024年4月入社の新卒採用は「計画通りに採用することができなかった」が49.0%。「計画通りまたは計画以上に確保できた」が昨年より4.3%となり、企業にとって大きな課題であることがうかがえる。昨年度と比較して、「人事評価制度の導入・改善」は3.2%、「労働(職場)環境の改善」は3.0%、それぞれ増えた。

■人材確保・定着の課題が13年連続1位 直面している人事課 題については、「優秀な人材の確保・定着」が77.3%と最も多く、次いで、「従業員

「優秀な人材の確保・定着」は2012年度調査から13年連続で1位。2012年度は

増加が顕著にみられる

CONTENTS	
人口戦略フォーラムみやぎ	2
経営と歴史の交差点③	3
九州特集	4
生産性課題に7人の経営者が見解	6
生産性を高めるビジネススキル②	8

データ販売 配信

対象作品

動画で学ぶ!

交通安全対策

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。

新作

「ゆとり運転」のすすめ

「イライラ」の連鎖から「ゆとり」の連鎖へ

[DVD] 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円)

約15分 / 字幕選択式

好評既刊!!

ゼロ! 飲酒運転 正しい知識で計画飲酒

DVD 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約24分 / 字幕選択式

駐車場事故・バック事故 最も身近な事故を防ぐ!

DVD 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約19分 / 字幕選択式

ベテランドライバーこそ要注意! 安全確認を怠っていませんか?

DVD 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約18分 / 字幕選択式

漫然運転を防ぐ コメンタリー運転の効果とポイント

DVD 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約16分 / 字幕選択式

ながら運転 ながらスマホ 一瞬が事故を招く

DVD 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約16分 / 字幕選択式

新版 あおり運転 加害者にも被害者にもならないために

DVD 全1巻 66,000円 (税抜 60,000円) / 16分 / 字幕選択式

防衛運転 7つのポイント 事故を起こさない 起こさせない

DVD 全1巻 66,000円 (税抜 60,000円) / 18分 / 字幕選択式

新作

カーコミュニケーションを考える

勘違いしていませんか? ~ハザードランプ・パッシング・クラクション~

[DVD] 全1巻 71,500円 (税抜 65,000円) / 約19分 / 字幕選択式

日本創生に向けた人口戦略フォーラムinみやぎ

人口減少問題への危機感を共有し、一丸となって対策に取り組もうと1月17日、「日本創生に向けた人口戦略フォーラムinみやぎ」が仙台市内で開かれた。若者・女性にも選ばれる地方づくりを多角的に議論。北海道東北ブロックから日本を変えることを誓い、人口減少問題を克服するための国民的運動を進めていくことを宣言した（写真）。なお、日本生産性本部は昨年3月の定時理事会にて決議された第3次中期運動目標に「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」ことを掲げている。

■「地方創生2・0」を強力に推進

同フォーラムの開催は昨年11月（鳥取市）に続き2回目で、宮城県内外から約850人が参加。冒頭、フォーラム実行委員長の村井嘉浩・宮城県知事が挨拶した。「人口減少の流れを止めるのは我々に課せられた責務だ」と述べ、「人口減少問題を解決するための行動の第一歩、きっかけにしてほしい」と参加者に呼びかけた。

本創生に向けた人口戦略フォーラムinみやぎ
～若者・女性にも選ばれる地方になるために～

伊東良孝・地方創生担当大臣の挨拶（ビデオ）に続き、人口戦略会議長の三村明夫氏（前日本商工会議所会頭）が挨拶した。三村氏は、「人口減少問題への対応の成否は、官民が総力を挙げて社会経済制度全般にわたる改革を進めていくと決心するかどうかだ」と強調した。

石破茂首相も政府を代表してビデオメッセージを寄せた。石破首相は「人口減少問題と地方自治」がテーマ。フォーラムでは三村氏は、「人口減少問題のパネルディスカッションが行われた。まず、北海道と東北5県（山形県は選挙期間中のため欠席）、新潟県の知事をパネリストとするパネルディスカッション1は「人口減少問題と地方自治」をテーマにした。知事らによるパネルディスカッションのようす

日本創生に向けた人口戦略フォーラムinみやぎ
～若者・女性にも選ばれる地方になるために～

若者・女性にも選ばれる地方に

「税をはじめ国として大胆な政策展開が必要。そうでないと『楽しい社会』も難しいのではないかと述べた。増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

内堀雅雄・福島県知事は、新たな県の総合戦略を策定し、「福島県では人口減少対策を両輪で進める」と決意を表明。花角英世・新潟県知事は、県立高校の統廃合など人口減少による「痛み」が出始めていることを述べた。

宮城の企業の経営者情報等の発信や就活・業界セミナーなどを実施している伊藤氏は、「企業は人手不足と言いつつ、もっと学生と話をしたい。そのためには人口減少問題を県民一人ひとりが自分事に」と話した。

村井嘉浩・宮城県知事は、国に対して①外国人の活用策②規制緩和の推進を求めた。「育成就労制度が始まると外国人の転職が自由になり、東京（人材）が流れる。外国人が地方に残るような施策が必要だ」と述べた。

増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

口戦略会議副議長の増田寛也・日本郵政取締役兼代表執行役社長が務めた（宮城県・福島県以外の知事はオンライン出席）。

鈴木直道・北海道知事は、政府による人口ビジョン策定の必要性を指摘。その上で自治体が人口減少対策を行うという「2層の取り組みが必要だ」と訴えた。

宮下宗一郎・青森県知事は、地方創生政策に精力的に取り組んだものの人口減少に歯止めがかからず「一つの自治体では無理だった」と回想。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

内堀雅雄・福島県知事は、新たな県の総合戦略を策定し、「福島県では人口減少対策を両輪で進める」と決意を表明。花角英世・新潟県知事は、県立高校の統廃合など人口減少による「痛み」が出始めていることを述べた。

宮城の企業の経営者情報等の発信や就活・業界セミナーなどを実施している伊藤氏は、「企業は人手不足と言いつつ、もっと学生と話をしたい。そのためには人口減少問題を県民一人ひとりが自分事に」と話した。

村井嘉浩・宮城県知事は、国に対して①外国人の活用策②規制緩和の推進を求めた。「育成就労制度が始まると外国人の転職が自由になり、東京（人材）が流れる。外国人が地方に残るような施策が必要だ」と述べた。

増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

「税をはじめ国として大胆な政策展開が必要。そうでないと『楽しい社会』も難しいのではないかと述べた。増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

内堀雅雄・福島県知事は、新たな県の総合戦略を策定し、「福島県では人口減少対策を両輪で進める」と決意を表明。花角英世・新潟県知事は、県立高校の統廃合など人口減少による「痛み」が出始めていることを述べた。

宮城の企業の経営者情報等の発信や就活・業界セミナーなどを実施している伊藤氏は、「企業は人手不足と言いつつ、もっと学生と話をしたい。そのためには人口減少問題を県民一人ひとりが自分事に」と話した。

村井嘉浩・宮城県知事は、国に対して①外国人の活用策②規制緩和の推進を求めた。「育成就労制度が始まると外国人の転職が自由になり、東京（人材）が流れる。外国人が地方に残るような施策が必要だ」と述べた。

増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

佐竹敏久・秋田県知事は、人口減少対策として秋田における二重行政解消（県と市町村事業の統合など）を紹介。また、多くの食料を生産する北海道・東北に富を再分配する必要性を主張した。

増田氏は最後に、東京一極集中問題について「（その正解は）都市にとっても幸せにつながらないというロジックをつくって取り組む必要がある」と話した。

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

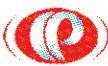
(法令+倫理)×責任×行動

第42回公開試験概要

試験日 2025年5月25日(日)
第42回公開試験は初級のみで開催です。
第43回公開試験(初級・上級)は7月27日(日)に開催します。
試験時間 初級 60分
10:00～12:00の間に試験開始
受験料(税込) 初級 5,900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5月18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/>

もち吉（本社）福岡県直方市）は、1929年の創業以来「餅を愛し、餅一筋に生きる。」を理念に掲げ、素材と職人の技にこだわりながら、せんべいやあらねなどの米菓の販売・製造を行っている。「日本一の美味しさ」を目指して、全国に228ある直営店から出来立ての商品を提供する。

■米よし、水よし、技もよし
同社の最大の特徴は、素材のすべてにいいものを厳選して使う「米よし、水よし、技もよし」。三つのこだわりで本物の美味しさを追求している。

「米よし」では、原材料を工業製品用の米ではなく、高品質な国産米にこだわる。そのときどきで、最もよいと判断した米を仕入れて、専門家が評価・選定を行い、高品質なもち米・うるち米の確保に努める。「餅のおまつり」は発売から40年近く愛されている同社の代表作だ。

「水よし」では、林野庁「水源の森百選」にも選ばれた福岡県山系系の湧き水を使用する。この水は「中軟水」に分類され、程よくミネラルを含み、米を炊くとツヤが出る。前社長の森田長吉氏は、良質な水が確保でき



代表商品の「餅のおまつり」

餅一筋で日本一の美味しさを追求



日本相撲協会とコラボした「明荷缶」

る場所に工場を建てることを重視した。地元から工場の土地と井戸を譲り受けたおかげで商売が成り立っているという感謝から地域貢献への思いが強い。

「技もよし」では、うるち米を原料とするせんべいと、もち米を原料とするあらね・おかきでは、製造方法が異なる。販売比率は約50%ずつで、合わせておよそ110種類の技術とレシピを受け継いでいる。卸売りをしないで、味や食感が豊富な品揃えの商品を、通信販売・店舗販売・インターネット販売の三つの自社経路で顧客に届けている。

■バラエティ豊富な商品開発
新商品を開発する時には「もち吉の商品は美味しければいけない」にこだわる。美味しさを犠牲にした商品づくりや、安い原料の仕入れなどは一切せず、老若男女に愛される「日本一美味しい本物の味」を追求している。

商品事例では、より多くの顧客に届けるために、昨年11月にはGODIVAとコラボした「ふんわりちょこあらね アンポートメント」を販売し、若い顧客に好評だった。そのほか毎月、

さまざまな商品が届くサブスク配達便も実施している。

■感謝する「故郷」に貢献
「国技である相撲を応援し、力士を地域に呼んで盛り上げた」という思いがきっかけで、深い地層からくみ上げる地下水を「力水」として、1992年

春場所から日本相撲協会に無償で提供している。2025年に創設100周年を迎える同協会とサステナビリティパートナー契約を交わし、第一弾の企画としてコラボした「大相撲 明荷缶」を国技館の売り場で販売する予定が、わずか3日間で完売し、急遽、追加生産するほど好評だった。

四季折々の自然に恵まれた大きな敷地に広がる本社・工場は「もちだんご村」の愛称で親しまれ、焼きたてのせんべいやあらねを試食・購入できる。本社の住所にも記載され、顧客が商品パッケージを見た時に想起する「日本の故郷」のイメージが込められている。

そのほか、同社が設立した「餅乃神社」や「もちだんご村保育園」も敷地内にあり、2023年7月には、ショッピングモール「もちだんご村モール」をオープンさせた。直方本店は2025年末に移転改装を目指して動いている。

川端宣智取締役は、「先代の思いを引き継ぎ、今後は海外のお客様も含めた、より多くのお客様に届けることが森田恵子現社長をはじめ私たちの役割だ。アメリカを中心とした健康意識の高い方々にグルテンフリーな米菓は注目されている。餅一筋の私たちが長年こだわってきた本物の味を世界に発信していきたい」と語った。

九州発！
メタネーション
プロジェクト

CARBON NEUTRAL

DREAM METHANATION PROJECT

CH₄

e-met hane

西部ガスグループ

e-met haneで、地球を救え！

詳しくはこちら

DYDEN

ロボットケーブル業界シェアNo.1※

当社は長年の実績と品質、独自の技術力で、進化し続ける最先端ロボットの生命線を支えています

※(富士経済「ワールドワイドロボット関連市場の現状と将来展望」)による

大電株式会社

代表取締役社長 豊福 真一

〒830-8511 福岡県久留米市南二丁目15番1号
TEL 0942-22-1111 FAX 0942-51-2222
URL <https://www.dyden.co.jp>
FAロボット電線事業部
事業所・工場/久留米・中原 営業所/東京・名古屋・大阪・久留米

すべては患者さんのために

社会医療法人 雪の聖母会

聖マリア病院

理事長 井手 義雄 病院長 谷口 雅彦

福岡県久留米市津福本町422

扇精光グループはSDGsに取り組んでいます

扇精光コンサルタンツ株式会社
扇精光ソリューションズ株式会社
扇精光ホールディングス株式会社

長崎市田中町585番地5 TEL 095-839-2111

九州特集

2021年に創業100年を迎えたweizo（ウェイズ、本社：福岡県福岡市）は、農業資材・家庭園芸用品・飼肥料原料を中心に扱う専門商社だ。2023年1月には、旧社名のニトリウ永瀬から現社名に変更し、「農園芸のイノベーションカンパニー」を目標に掲げている。

■変化する市場を先読みする
同社が手掛けるガーデンニング市場は庭を持つ一戸建ての顧客が主要顧客だ。注文住宅の新築着工件数はバブル時代の3分の1まで減っているが、街角や公園の花壇まで視野に入れると市場が広がる。変化する市場を先読みし、新しい商品サービスを積極的に仕掛けている。

市場を先読みした一例として、九州大学と共同で取り組む「プラズマグリーン農業」の研究がある。これは空気中の窒素を利用した新しい肥料の製造技術であり、CO₂の排出が少ない。世界的な人口増加に伴い、肥料原料の不足が予想される中、持続可能な農業につながる可能性があり、早期の実用化を目指している。

海外進出も視野に入れている。東南アジア各国は、人口が増えている地域で情報も集まりやすい。シンガポールを中心に将来的な海外へのマーケティング拠点となる場所を検討中だ。

■社員の挑戦を後押しする経営
2025年から始まる中期経営計画では、「世界の農園芸に貢献するバリエーションイートカンパニーに私たちはなる」をビジョンに掲げ、自社の存在意義や顧客に幸せを届ける方法、事

weizo

事業価値を次々に創造する面白い会社へ



④高齢者や認知症当事者も参加できる「らく楽ガーデン」
⑤約51%がもみ殻で環境に優しい新商品「もみっく」

業領域の設定の仕方などを日々議論している。

年に1回実施している座談会では、社長自ら、関連会社も含めた全現場を回り、会社方針を説明し、社員の声も経営に反映させる。その結果、理念や目標は多くの社員に伝わっている手応えがあるという。

やりがいを感じる企業とするために、挑戦する社員を評価する仕組みや資格取得の制度充実にも着手している。社内の多様性については、障害の有無や性別に関わらず、公平に能力を評価することを重視している。

社員の個性を活かし、自由な議論ができるように、2025年から経営会議も変えた。社長や取締役などの役員はあえて出席せず、現場の部長を中心に会議を実施し、役員はその報告を受ける形にした。稟議を承認した役員が責任を取ること、積極的に社員が挑戦できる社風を大切にしている。

■社会課題に切り込む
同社が設置・運営する「らく楽ガーデン」は、高齢者や認知症を抱えた人も参加できる花壇。福岡市では、住民の高齢化と認知症患者のケアが課題とな

っている。その対策として、耕作放棄地の再利用という観点も取り入れつつ、園芸活動を通じて高齢者や認知症患者の社会参画を支援している。

同社が大切にしている価値観に、「社会課題に切り込み、逃げないこと」が挙げられる。挑戦の熱意が伝播するように、一貫して行動し伝え続けていく姿勢を重視している。社会課題を拾い上げ、園芸や農業の力で解消するアイデアを考える社員の力を育てている。社内だけでなく、パートナー企業とも事業共創している。

1月29日に開催した「weizo FLOWER & GARDEN SHOW 2025」では、園芸花材用品を購入できる受注即売会として、さまざまなメーカーが出展。もみ殻を約51%配合し、プラスチックを削減した環境配慮型園芸用ポット＆プランター「もみっく」は、同社が開発した。

金尾佳文代表取締役社長は、「今年度は売上高500億円を達成する見込みだが、最も重視しているのは事業価値の創造だ。収益力を高めるために、今は投資期間と考え、布石を打っている。武器を磨き込み、新しいことを次々に仕掛けていく面白会社でありたい」と語った。

世界を、
“Wa”で
いっぱい。

私たちは、かけがえのない自然の恵みを趣と発酵の力で
“Wa”というたくさんの人の幸せへと変えていきます。
それは、和やかな時間の「和」であり、
語り合い絆を深める「話」。
人と人のつながりを生む「輪」。
故郷や環境をたいせつにする「魂」。
世の中にワクワクをつくり出す「わっ!」です。
三和酒類は、自然や地域、お客さまへの感謝を忘れず、
人と人、人と自然との関係を豊かにしていきます。

三和酒類株式会社

建物に命を
吹き込む。

breathes life into buildings.

Make Next 80
九電工

生産性出版・生産性労働情報センターの好評書

第24回「ほんつくり大賞」
大賞受賞作品

経営学が
わかる本
1冊で
イチャイチャ学べる唯一の書

吉村孝司 著
ISBN 978-4-8201-2155-8
定価1980円（10%税込）
お勧めです。

大学1年生から大学院博士課程までに学ぶ経営学を身につけるには、約5000冊相当の膨大な専門書を読むことが必要になります。そこから大事なポイントを選出し、248頁に凝縮した1冊です。「経営学」にふれる最初の一歩にお勧めです。

新刊

2025 活用労働統計
活用労働統計
生産性・賃金・物価関連統計

ISBN 978-4-88372-621-9
定価2200円（10%税込）

ハンドメイドで包括的な労働経済関連統計集として、企業実務家・労働組合関係の皆様から研究者の方々まで広く利用されています。労使交渉での統計資料、賃金・人事制度検討の際、我が国労働経済全般を把握するための基本資料として、お役立てください。

活用労働統計2025 労使交渉の指標
生産性・賃金・物価関連統計

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12 <https://bookstore.jpc-net.jp/>
生産性出版TEL.03(3511)4034 / 生産性労働情報センターTEL.03(3511)4007

安全とサインの融合を——
時代と共に新たな価値を創造する

GREEN
CROSS
HOLDINGS

株式会社グリーンクロスホールディングスは、
「安全対策事業」「サインメディア事業」を柱とし、
安全とサインのプロとして全国展開している
業界のリーディングカンパニーです。

グリーンクロスホールディングス

生産性課題に関する意識調査 7人の経営者が見解

生産性向上が急務

「生産性課題とその解決の方向性」について見解

低迷する日本の労働生産性へ 治氏、IGPIグループ会長の危機感が高まっている。労働 富山和彦氏、中外製薬名誉会長 生産性は人口減少が加速する日 本経済を再び成長軌道に乗せる には、生産性向上が急務だ。ど うすれば、生産性を向上させる ことができるのか。日本を代表 する経営者が参画する日本生産 性本部の「生産性経営者会議」 の委員のうち7人の経営者が、 同本部の第3回「生産性課題に 関するビジネスパーソン意識調 査」（下記関連記事）のデータ をもとにして、「経営者からみ た生産性課題とその解決の方向 性」について見解を述べた。

住友林業代表取締役会長の市 川晃氏、ANAホールディング 取締役会長の片野坂真哉氏、 ヤマト運輸取締役会長の小菅泰 との見方も出た。

仕事の意義考えて価値を高める

住友林業代表取締役会長 市川 晃氏



生産性向上にむけては、付加価値に対する二つの意識改革が必要であると思 う。一つ目は働く側の人間 が単なるコストダウンから バリューアップへとマイン ドを変えていくこと、二つ 目は社会全体が付加価値に 対して正當に評価する意識 を持つことだ。

例えば国内の森林事業 は、昔は住友林業の事業を 支えてきた祖業であるが、 会社を支えている状況に はない。しかし、しっかりと 社有林を守りながら水源 涵養等も含め、公共の利益 につながる働きをしてくれ ている社員がいる。そのよ うな社員をどのように評価 していくかを考える必要が あると感じている。

生産性の指標が、一人当 たり、あるいは時間当たり の売上と利益でいいのか。 昨今ESG、SDGs等注 目されているが、会社の生 産性にそれらがどう組み込 まれていくのかを、議論す べきだと思う。一概に単純 な数値だけでは語れないの ではないだろうか。

会社の仕事の意義を考 え、一つ一つの仕事の価値 を高めることを経営者は社 員に伝えるべきだ。例えば 新入社員にコピーを依頼し た時に、付加価値を考える 新入社員は「何に使うのか」と聞いてくれる。用途によ って同じコピーでもちよっ とした工夫ができる。個人 からチームの仕事になって いく中、仕事のバリューを どう上げていくか考えるこ と。生産性の向上にむけて 組織力というプラスアルファのバリューのピラミッド を作ってもらいたい。

生産性向上の成果還元と持続性

ANAホールディングス 取締役会長 片野坂真哉氏



ANA全体の付加価値生 産性の捉え方では、分子と は「営業利益十人件費」だ が、職種によって違う角度 の生産性指標も担うことにな るかもしれない。セール ス部門なら売上、パイロッ トであればフライト時間な ど、組織の役割やミッシ ョンを起点としてアウトプッ トを考えると、仕事の特 性に沿った指標を見つける ことも大事だと考えてい る。もう一つは、働く人の マインド状態を見つけ出す ことだ。生産性向上のため には、ワークライフ balan スやウェルビーイングの実 現、エンゲージメントの向 上といったアプローチがや はり必要だ。

「生産性向上」の言葉に、 労働強化や合理化のイメー ジを持つ人もいるだろう。 例えば4人で業務に取り組 む現場があり、IT・デジ タル活用により2人ででき るようにすると、1人分の 生産性向上成果は会社に、 もう1人分の成果は社員に 還元、つまり給与を上げる ということだと、シンプ ルに分かりやすく伝えてい る。人的資本投資がクロ ーズアップされる昨今、経 営者は分子の人件費について も相当具体的に考える化を していく必要がある。

デジタル化の中で、無駄 を排したにより新しい 分野へ、縮小すべき部門か ら成長・発展する新規分野 へ、社員のリスキングを 行いながら円滑な人財の異 動まで繋げてやらないとい けない。単なるデジタル化、 機械化の導入で終わってし まっては、持続的な生産性 向上に繋がっていかない。

自前主義脱却と価値創造

ヤマト運輸取締役会長 小菅泰治氏



日本のマクロ的な生産性 課題は、自社での開発にこ だわる「自前主義」だと考 えている。当社も数年前ま で「自前主義」が主流だっ た。現在は「協創領域」と 「競争領域」をより鮮明に し、連携・協業を進めてい る。そうしなければ世界に 負けてしまう。

海外では巨大物流企業数 社に収斂しつつある。日本 でも産学官連携でのフィジ カルインターネット構想 で、当社の事業パートナー のみならず、宅急便等で競 合関係にある企業とも連携 を進め、共同物流やオープ ンプラットフォームの提供 を目指している。プラット フォームは共通のものを実 現した上で、各社の得意領 域を発揮していくものであ り、まさに推進しなければ 業界全体の生産性向上や、 サステナビリティの実現は 絶対に無理だ。

宅急便ができた約50年前 は、CtoCの代表格である 親から子への仕送り等をヤ マト運輸のセールスドライ バーが運んでいたが、今は 顧客の求める状況が変化 し、CtoCの荷物は当社が 年間で取り扱う約23億個の うち約1割に過ぎない。E コマースなど消費者が自身 の判断と都合で商品注文し、その配送を担うニーズ が圧倒的に増えているた め、ビジネスとして集配に おけるパートナーとの連携 も進めている。

当社としては、提供する サービスに見合う対価をお 客に支払っていただくよう、 顧客にとっての「価値最大化」 を図っていくことが重要だ と考えている。

日本の労働生産性、約7割が「危機感ある」

第3回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」

日本の労働生産性に対する危機感

							危機感がある・計	危機感はない・計
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2
							63.6	22.2
							71.5	19.6
							78.1	17.7
							82.6	13.6
							69.4	20.3
							64.2	24.2
							71.1	19.7
							76.6	18.1
							75.0	18.2

生産性課題に関する意識調査 7人の経営者が見解

企業や産業の新陳代謝の議論必要

ーGPIグループ会長 富山和彦氏



付加価値労働生産性を上げないとGDPが増えないため、マクロ的に避けて通れないのが新陳代謝の議論である。低生産性の企業や産業が市場を退出し、そこから人・物・金が高生産性の産業に移ることもマストである。新陳代謝に関して。新しいことや、ビジネスモデルの転換とリスクリングを組み合わせなければならぬことが課題となっているが、企業規模を問わず、コーポレート・トランスフオーメーションのゴールやビジョンがぼんやりしている点が問題である。

日本企業がこの30年、世界に立ち遅れてきたのは、生産性の分子の議論の不足にある。生産性の分子の議論とは、経営戦略やビジネスモデルのトランスフォーメーションで、急に射程が広い議論になるため、今後どこまでその視点を広められるかが課題である。

の産業に移ることもマストである。新陳代謝に関しては、国内だけでも企業間・産業間の生産性格差が激しく、ということとは生産性向上の可能性が高いので、進めていくことが大事である。ただ、日本の産業・社会、金融システムにおいて、退出コストが高く、それを

経営者は明確なトランスフォーメーションのゴールなりビジョンなりを提示して、構想力と覚悟をもって、いろんな打ち手を整然と、果敢にやっていく、そのリーダーシップが重要である。

いかに下げられるかを真剣に考える必要がある。

成長領域への挑戦とトップの覚悟

中外製薬名誉会長 永山 治氏



財政出動が目立ったと言われている。企業レベルにおける賃上げやジョブ型雇用などに関しても、新しい成長事業の創造や産業構造の変革を促す動きがないと、なかなか生産性向上には繋がらない。

内からアイデアが出てくることもあるだろう。ただし、トップがオーナーとなってプロジェクトを進める覚悟が必要だ。場合によっては大きなリストラを伴うかもしれないし、兆円単位のファイナンス、M&Aや他社

日本のマクロ的な生産性は、産業のトランスフォーメーションが進まなかったことにある。長く続いたデフレで金利も低く、前年比1〜2%の利益成長をすれば経営者として合格という風潮のもと、経済産業政策でも成長性のない企業に対するバラマキのような

最先端に果敢に挑戦しない産業が全体の生産性を下げているのではないだろうか。賃金にせよ、AIにせよ、旧来領域にアプライするだけでは活用メリットを十分に享受できるとはいえない。リスクリングを強化し、新規成長産業に必要な

ファイナンス、M&Aや他社とのコラボレーションなど、一般社員はおろか事業本部長レベルでは到底できない判断が必要だからだ。トップがコミットし、失敗したら辞めるくらいの覚悟でやり遂げなければならぬ。社員の信用や共感を得ることも必要だ。

人材教育を行う必要がある。それにより人のモビリティ向上にも繋がる。

会社のトランスフォーメ

付加価値型サービスとデジタル活用

JT B代表取締役
社長執行役員
山北 栄二郎氏



社会インフラの一元化を難しくし、スケールメリットが出にくい社会になっているのではないだろうか。

う日本人の意識も課題である。予約や手配など、誰もがネット上でできるようなことに對する価値はもはや

サービス業においては、製造業よりも労働生産性に対する危機感が低いという調査結果がみられた。マクロでは、中小企業比率が高く、日本国内で完結する産業が多いことも課題である。必ずしも中小企業だけが生産性が低いということではなく、分散化しすぎて

が挙げられる。特にサービス業においては、オリジナリティが非常に大事なもので、旅館やホテルなどユニークなものがたくさんできやすいことはよいことだ。ただそれが、スケール化が出せるようになっていないことが課題である。サービス業が持つユニークな価値

とが重要だと感じている。例えば、我々でしか提供できないような経験や、非常にクリエイティブなコンテンツ、サービスの阿吽の呼吸みたいなものなど、ホスピタリティの本質を捉えたものをしっかり形にしている。経営者同士が価値共創していくことも必要だ。

を維持しつつ、スケールメ
リットを追求するためには
デジタル技術の活用が鍵と
なると考えている。

「サービスは無料」とい

経営インテリジェンスと産業構造の変革

あずさ監査法人理事長 山田裕行氏



化だ。インターネットとは、世の中の断片的な情報を集約、分析、解釈することで生み出される多角的で総合的な知恵のこと。意思決定の判断ベースとなる。

が、産業構造の変革だ。海外勢の成功事例をみると、取引先との協業を含めたオープンイノベーションが進んでいる。オープンイノベーションを加速させるに

生産性を高めるには、インプットである「分母」を業務効率化で小さくしつつ、アウトプットである「分子」を継続的なイノベーションで大きくしていくことが欠かせない。必要な視点は、主に二つあると考える。一つは、企業における「経営インテリジェンス」の強み

定する際、マクロ経済やサプライチェーン、サステナビリティの潮流などを分析し、戦略に落とし込んでいく。だが、策定時にだけ経営インテリジェンスを活用するのでは不十分だ。事業環境の変化を常にモニタリングし、様々な情報をタイムリーに統合・分析して、

前に国内での厳しい競争に貴重な時間を奪われてしまいうような産業構造を変えていく必要がある。企業自らがアライアンスやM&Aなどを通じてオープンイノベーションに取り組み一方、国もそうした民間の動きを支援していく必要があるだろう。

日々の経営判断に生かすサイクルを回す仕組みを社内に構築する必要がある。
生産性の分子を大きくす

るためのもう一つの視点



主唱者：厚生労働省/中央労働災害防止協会(中災防) 協力連携者：経済産業省/環境省

第1回 化学物質管理強調月間

期間 2月1日(土) → 28日(金)

スローガン

正しく理解 正しく管理 化学物質と向き合おう

中災防は企業の安全・健康・快適な職場づくりをサポートします

技術サービス

- 化学物質管理専門家の派遣
- 中小規模事業場安全衛生サポート事業

セミナー・研修会

- 化学物質管理者専門的講習
- 化学物質管理者研修
- 保護具着用管理責任者選任時研修

図書・用品

- テキスト・小冊子
- ポスター・のぼり
- ワッペン・バッジ

詳しくは
特設サイトを
チェック!

→

中災防 強調月間



中災防 強調月間



啓発用品・関連図書発売中!!



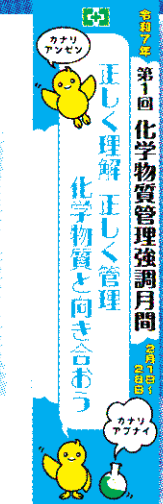
正しく理解 正しく管理
化学物質と向き合おう

ポスター(スローガン A)



保護具着用
管理責任者
ハンドブック

図書(保護具着用管理責任者ハンドブック)



正しく理解 正しく管理
化学物質と向き合おう

用品(スローガンののぼり)

生産性を高めるビジネススキル Part25

ミドル・シニアのための
リスクリングとキャリア開発 ②

■役職定年後の意欲向上

現在、仕事にやりがいや生きがいを感じていない人は、他人から与えられるものではない。自ら行動し創り出すものだ。企業には役職定年制度があり50代の半ば過ぎに役職を降り若い後輩に役職を委譲する。部下だった者が自分の上司となることに複雑な思いや抵抗感を強く抱く人は多い。キャリア相談へ来る人には役職定年後に仕事にやりがいになりがちである。

やりがい・生きがいは自ら創る

し必死で働いてきた人達だ。そのため役職定年でポジションを剥奪されると途端にキャリア目標を見失い、仕事に対するやる気が一気に低下し、無為・無気力になりがちである。

キャリア心理学研究所代表
臨床心理士

宮城まり子

問題を防止するために役職定年を廃止する企業も最近が多くなってきている。彼らの問題は組織内でのキャリア目標を単に職位ばかりに絞ったことにある。プロとしての自身の仕事上の専門性、独自の強みや売り、自分にしかない付加価値を日ごろからいかに磨き育て、社外においても通用する価値ある人材としての質の向上に努めながら、自律的にキャリアを切り開いてきたかが問われる。

■まず現実受容を
何よりも大切なことは、まず現実をありのまま受容すること。「現実受容」である。社会には自分の努力で変えられるものと自分の努力では変えられないものがある。変えられない現実はいかに折りすぎたことにある。プロとしての自身の仕事上の専門性、独自の強みや売り、自分にしかない付加価値を日ごろからいかに磨き育て、社外においても通用する価値ある人材としての質の向上に努めながら、自律的にキャリアを切り開いてきたかが問われる。

■生きがいのエッセンスを見つける
その時には、次の4点を意識してみるとよいだろう。①今、自分ができると、今やるべきことに集中する。②「自分でなければできないことは必ずある。③「自分には人の役に立てること」が必ずある。④「自分だからこそのこと」は必ずあると信じていること。また、「自分がして欲しいことを、他の人にもして欲しい」ということ。その中で他者から感謝される喜びを得、そこからやりがいを感じることに必ずつながるだろう。このように他人を視野に入れた時「生きがいのエッセンス」は見つかる。たとえば

■仕事の捉え方を変えてみる
また、仕事の捉え方を変えてみる。自分の仕事に意味や意義を見出すこと。たとえば部分的な仕事であっても「最終的にこの仕事はどんなつながるのか」を見通す。どんな仕事にも意味あり価値ありと捉えなおし、誇りをもち何事も遂行する。またどんな仕事からでも何らかのスキル、知識、経験を得ることはできると信じ、それらをキャリアに確実に組み込むこと。すなわちキャリア形成に無駄な経験は何もないからである。

製造業、サービス業
ともにマイナス

労働生産性上昇率

日本生産性本部が1月27日に公表した労働生産性統計（2024年11月分）によると、製造業の労働生産性指数は98・5（2020年＝100）。労働生産性上昇率は3カ月連続でマイナス（前年同月比）はマイナス3・5%だった。サービス産業の労働生産性指数は97・0。労働生産性上昇率はマイナス0・3%だった。

建設業を除く非製造業では、対象14業種のうち、運輸業、郵便業（プラス3・3%）、学習支援（プラス2・9%）、飲食店（プラス1・6%）などの5業種で労働生産性上昇率がプラス。特に学習支援の上昇率はプラス4・4%、4カ月連続。

野中郁次郎氏死去

経営アカデミー名誉学長
一橋大学名誉教授「人間中心の経営」を主張



一学長を務めた。旧日本軍の数々の作戦判断ミスから、その組織的欠陥を解明した失敗の本質などの著作でも知られる。野中氏は、1935年生まれ、東京都出身。早稲田大学卒業後、民間企業に就職し、米カリフォルニア大バークレー校経営大学院を修了。防衛大学校、一橋大学などの教授を歴任した。経営アカデミーでは、1973年から2007年まで経営アカデミー

日本生産性本部の経営アカデミー名誉学長で、一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏が1月25日に亡くなった。89歳だった。野中氏は日本生産性本部で、2000年から2008年まで経営アカデミー

戦略や組織マネジメントの講義なども行い、人気を集めた。受講生はビジネスリーダーとして多岐に活躍している。日本生産性本部が主催する講演、対談などで野中氏は、日本の国際競争力低下に警鐘を鳴らした。「オーバー・プランニング（過剰計画）」「オーバー・コンプライアンス（過剰規制）」「オーバー・アナリシス（過剰分析）」の三つの過剰

刺が、経営の活力を奪ったと分析した。「人間の感性・理性のバランスや身体性の復権といったことが、もっと日本企業のマネジメントや経営システム、人事政策に反映させる必要があるのではないか」。野中氏は、2021年、経営アカデミーの学長に就任した沼上幹氏（当時・一橋大学大学院経営管理研究科教授）との対談でこう述べている。

企業の「生き方」の戦略論として、「ヒューマニティ（人間性）」「ストーリー（物語）」「シンク・ストラテジー（戦略の人間性）を推進した。実際にこの経営理念を採用した企業は多い。

サービス産業のイノベーションと生産性向上の推進のために創設された「日本サービス大賞」では、第1回と2回の委員長を務めた。サービスのイノベーションについては「アートとサイエンスの相乗効果から生まれてくる。アートの世界は人間の価値観や生き方が大変重要」（2015年4月21日の基調講演）と語っている。

野中氏の経営学は「人間に軸足を置いた経営」がキーワードのひとつだった。著書に「組織と市場」「企業進化論」「知識創造企業」などがある。

第67期 九州生産性大学経営講座

～イノベーションに挑戦し、未来を拓くリーダーの養成～

4月開講
受講者募集中

長期研修 × リアル開催 だからこそ得られる 刺激・学び・繋がり・志

企業課題に沿った全12コース

1. トップを囲む懇談会
2. 経営戦略コース
3. マネジメント能力開発コース
4. 主任・係長育成コース
5. 人事戦略コース
6. 経営財務コース
7. コストダウン実践コース
8. マーケティング戦略コース
9. ビジネス法務コース
10. キャリアデザインコース
11. U-29未来キャリアコース
12. データドリブン基本コース

【問い合わせ先】公益財団法人 九州生産性本部

〒810-0004 福岡市中央区渡辺通2-1-82 電気ビル共創館6階

TEL 092-771-6481

URL <https://qpc.or.jp/>

