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
〒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）

革新と共創の輪を、これからも
生産性運動70周年

2025年（令和7年）3月15日（土曜日）　第2779号

日本を解き放ち、組み替える

「人」「国土」「国と地方のあり方」の三本柱

令和国民会議（令和臨調）は2月5日、都内のホテルで記者会見を開き、人口減少や自然災害に適応した持続可能な社会に向けて、多様な生き方・働き方へのパラダイムチェンジを求める提言「日本を解き放ち、組み替える―多様な生き方・働き方へのパラダイムチェンジを通じて人口減少と自然災害を乗り切る―」を発表した。（2面に提言要旨）

令和臨調が提言公表

会見には、「国土構想」部会共同座長の永野毅氏（東京海上ホールディングス取締役会長）、山田啓二氏（京都産業大学理事長・教授、元全国知事会長）、板東久美子氏（元消費者庁長官）と、同部会主査の宇野重規氏（東京大学教授）、伊藤正次氏（東京都立大学教授）の5人が出席（＝写真）。板東氏が概要を説明し、永野氏が提言に込めた思いを述べ、山田氏が要約を、宇野氏と伊藤氏が各論をそれぞれ説明した。

提言は2023年7月の「人口減少問題を直視せよ」と題した呼びかけに続く第二弾で、「人」、「国土」、「国と地方のあり方」を三本柱として提言している。

■「人」を解き放つ

子どもの個性や特徴に基づくオーダーメードの教育への転換を促す教育改革を訴えた。ワーク・ライフ・ソーシャルのバランスを実現する生き方・働き方のパラダイムチェンジを促し、複数の拠点を行き来する多拠点生活（マルチハビテーション）や、個人がマルチタスクを担う多能化社会の実現を期待している。

■「国土」の資源を解き放つ

政府拠点の複数化などリスク分散型社会の構築に取り組む一方で、過疎化が進んだ地域では、防災や医療の地域中枢機能を整備しつつ、集約化とネットワーク化を進めることを求めた。横串を通した相互連携を推進し、硬直的な組織原理から人材・技術・資源を解放し、社会課題の解決につながるプラットフォームの構築を訴えた。

■「国と地方のあり方」

地域社会のマネジメント組織についても、従来の地方自治・分権の枠を超える組織や関係へと転換することを求めている。

「分散と集約」を基本とする新たな国土構想の下、「地域の個性と主体性を発揮できる多様性を持った自治体のあり方を今こそ実現したい」とし、地方分権のあり方を柔軟に見直すことを求めている。

■国土構想委員会の設置を

この変革を実現するため、官民が一体となって国のあり方を議論し、長期的視点から国土政策を推進するための国土構想委員会（仮称）を国に設置。各省の縦割りを排し、人口減少時代に国民が団結して危機を乗り切るための推進体制の構築を求めている。

永野氏は、福沢諭吉の「立国は私なり。公に非ざるなり」という言葉を紹介し、「国民一人ひとりが社会を良くしたいという思う気持ちこそ、この国を動かす原動力になる。今回の提言は、国民を鼓舞し、主体性を引き出すことを目指している」と述べた。

◇

「国土構想」部会の委員2人が、提言のポイントなどについてコメントした。

■人や自然の価値を引き出す

市川晃委員　「国富」には、GDPなど数値化できるものだけでなく、自然をはじめ、国民性や文化、もてなしなど広義の自然資本（無形資産）も含まれる。国土という視点では、遊休の土地や森林などの所有と利用のあり方を見直して有効活用し、価値を顕在化させることが国の豊かさにつながる。

人の能力発揮も含め、有形無形の価値をどう引き出し、伸ばしていくか。国の仕組みやルールを社会構造の変化に合わせて見直す必要がある。

提言実現の糸口として、法体系を棚卸ししてはどうか。すべての行政活動は何らかの法律に基づいており、現場の人がフレキシブルに動けない。AIにすべての法律を学習させ、似た法律を分類、集約化させるなどの方法もある。

■食糧・エネルギー自給課題

金子晃浩委員　人口減少が急速に進む中で、先んじて最適化することによって、若者が幸せを感じる社会像を描くことには大きな意義がある。

国土構想を考えるうえでは、目の前の課題に対して改善を繰り返す先に、どのような理想形にたどり着くのかが不明確であり、ビジョンを掲げてバックキャスティングで考えるアプローチが有効だ。

今後は、国民や国会議員らを巻き込んだ議論となる。国際情勢が不確実な中、他国に左右されず、国内の価値観で幸せを追求できるようにするためには、食糧やエネルギーの自給率をどう高めるかについて考えることも重要だ。

令和臨調「国土構想」部会 名簿

■共同座長
永野　　毅　東京海上ホールディングス取締役会長
山田　啓二　京都産業大学理事長・教授　元全国知事会長
板東久美子　元消費者庁長官
■主査
宇野　重規　東京大学教授
伊藤　正次　東京都立大学教授
■委員（氏名五十音順）
市川　　晃　住友林業代表取締役会長
漆　紫穂子　品川女子学院理事長
垣内　俊哉　ミライロ代表取締役社長
片野坂真哉　ＡＮＡホールディングス取締役会長
金子　晃浩　自動車総連会長
桑原　　悠　新潟県中魚沼郡津南町町長
庄司　昌彦　武蔵大学教授
須永　珠代　トラストバンク　ファウンダー
砂原　庸介　神戸大学教授
瀬田　史彦　東京大学准教授
田代　桂子　大和証券グループ本社取締役執行役副社長
谷口　尚子　慶應義塾大学教授
成田　幸隆　運輸労連中央執行委員長
西山　圭太　東京大学未来ビジョン研究センター客員教授
沼尾　波子　東洋大学教授
野田由美子　ヴェオリア・ジャパン代表取締役会長
壬生　守也　電力総連会長
村木　美貴　千葉大学教授
山下　良則　リコー代表取締役会長

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!!
【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
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。
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　〒112-0002　東京都文京区小石川 2-1-2
［e-mail］info1@asp-create.com　［URL］https://www.asp-create.com

「日本を解き放ち、組み替える―多様な生き方・働き方へのパラダイムチェンジを通じて人口減少と自然災害を乗り切る―」（要旨）

1．はじめに

令和臨調は、2023年7月5日に発表した呼びかけ第一弾「人口減少問題を直視せよ」において、「人が成長し、産業がかけあわさり、地域がつながる」社会を目指すことを提案した。それに続くものとして、人口増加を前提として機能不全に陥りつつある日本の社会・組織のあり方や制度を抜本的に見直し、人口減少下においても持続可能な社会にパラダイムチェンジすることで、「日本を解き放ち、組み替える」ことを提言する。

新たな時代にふさわしい社会のあり方で、何よりも重要なのは個人の自立性と多様性である。「社会を良くしたい」という一人ひとりの個人の思いこそが新しい日本を動かす原動力となる。右肩上がりの時代の組織を動かした思考法や行動規範（組織原理）においては、定型化・大量生産・中央集権が効果的・効率的であり、一定の枠組みにあてはまらないものは切り捨てられた。このような状況を変革し、様々な制約から人や情報、資源を解放し、より自由で柔軟なものに組み替え、新た社会的価値に結びつけていきたい。

あらゆる世代、とくにこれからの時代を担う日本や世界の若者が希望をもって挑戦できる社会を構築するため、人々の潜在能力や資源を解き放ち、組織原理を変革し、誰もが個性を発揮できる社会に向けて、「人」「国土」、「国と地方のあり方」を三つの柱として提言する。

2．日本を解き放ち、組み替えるための政策提言

提言1　まず「人」を解き放とう

人を解き放つ第一歩は教育改革から

子どもたちに一定水準の教育内容を身につけさせることに重きを置いた教育から、それぞれの子どもの個性や特徴に基づくオーダーメードの教育に転換しなければ、大切な一人ひとりの子どもを活かすことはできない。

大学もまた、地域の知の中心拠点として、自治体や企業と共に地域を支えるプラットフォームとなるべきだ。

生き方・働き方のパラダイムチェンジへ

多様で柔軟な生き方・働き方によって、ワーク・ライフ・ソーシャルのバランスを実現し、一人ひとりが多様な役割をはたすこと（マルチタスク）が期待される。さらに、複数の拠点を行き来する多拠点生活（マルチハビテーション）の時代が到来しており、一人ひとりがマルチタスクを担う「多能化社会」の実現が必要だ。

こうしたマルチタスク、マルチハビテーションを実現するためには、複数居住地制度へと変更することによって、より柔軟な生き方・働き方と住民の権利と負担を一致させる方向へと進むべきだ。

多様な生き方・働き方を可能にするDX

これまで働きづらさ、生きづらさを抱えていた人にも、DXによって新しい可能性を示すことが可能になる。DXを人を解き放つツールにすることで、バリアフリーで、包摂的な社会を実現すべきである。

多様性とイノベーションの視点から外国人政策を再構築

外国人の受け入れは、労働力人口の減少を補う観点からではなく、外国人を日本に多様性とイノベーションをもたらす市民として、より積極的に受け入れるための政策を確立すべきである。とりわけ留学生の受け入れ政策は急務となる。留学生が卒業後に活躍できる体制づくりも、企業側のさらなる努力が不可欠である。そのためには、出入国管理のみならず、教育や社会保障、労働といった外国人に関連する分野を総合し、責任ある外国人政策の推進体制を確立する必要がある。

提言2　「国土」の利用方法を変え、資源を解き放とう

「分散と集約」による危機に強い国土構造への転換

「分散と集約」による危機に強い国土構造への転換を推し進めるべき時期にきている。災害に強い国土構造に転換していくことは最も緊急の課題である。都市部では、過密から余裕ある地域づくりへと転換し、人命優先の都市づくりを促進しなければならない。大都市のリスク分散とより豊かな生活環境のためのダウンサイジングを実行すべきである。災害リスクの観点からは、東京一極集中の弊害に正面から取り組まなければならない。首都圏が大規模災害に見舞われる場合を想定し、政府拠点の複数化を進める必要がある。

過疎化によりコミュニティの機能が低下している地域で災害が発生すれば、地域全体の崩壊につながりかねない。高度成長期のインフラが耐用年数を迎える時期にあって、すべてこれまで通りに整備することは不可能に近い。防災や医療の地域中枢機能を整備しつつ、支え合いによって人命が守られるように集約化とネットワーク化を進めるべきだ。

「地域からの産業革命」と「所有と利用の分離」

地域の特性を活かした新たな産業構造を実現するためには、縦割りの垣根を取り払い、横串を通した相互連携を推進（「かけ算」）することが重要である。社会課題の解決につながる協業の仕組み（プラットフォーム）を構築すべきである。

所有権の厳格な適用はすでに乗り越えがたい壁に突きあたっている。所有と利用を分離し、地域の課題解決につなげるために、個人の権利より社会の安全・利便を実現する方向へと舵を切るべきである。協働化やシェアリングエコノミーによって、眠っていた資源が本来の役割をはたすことが期待される。

提言3　新しい「国と地方のあり方」を考えよう

オープンな地方自治への転換を

地域社会のマネジメント組織についても、従来の地方自治・分権の枠を超える組織や関係へと大きく転換すべきである。新たな組織や関係に多様な市民が主体的に参画し、協働していくための仕組みが必要である。住民を自治体の枠に閉じ込める閉じた地方自治から、自治体が相互に支え合い、住民が自治体の壁を超えて活動できるオープンな地方自治に変更すべきである。

新たな国土構造に合わせた自治制度の柔軟化

「分散と集約」を基本とする新たな国土構造の下、地域の個性と主体性を発揮できる多様性を持った自治体のあり方を実現したい。ガバメントクラウドなどのデジタル公共基盤の充実の上に、各自治体は地域の課題に取り組むべきである。

「分散と集約」型の国土構造によって東京一極集中に歯止めを

かつて大平内閣が目指した「田園都市構想」のように、都市と地方とのバランスのとれた分散された生活環境と、競争力のある都市づくりを両立させる方向に舵を切るべきだ。今後、東京以外の複数の大都市圏に分散的・戦略的にリソースを投下して、東京一極集中に歯止めをかけ、都市圏内部の集住化を進めることが必要だ。

3．国土構想委員会の設置を

このような変革を実現するため、官民が一体となって国のあり方を議論し、長期的視点から国土政策を推進・チェックするための国土構想委員会（仮称）を国に設置し、各省の縦割りを排し、人口減少時代に国民が団結して危機を乗り切るための推進体制を構築すべきである。

4．おわりに

激甚化・頻発化する自然災害への備え、急速に進む老朽インフラへの対応など、このままでは、持続可能な日本の将来像を見据えることすら難しい。危機を乗り越えるには、従来の発想の延長を超えたパラダイムチェンジを実現しなければならない。「逃げられない現実」から決して目を背けることなく、国民一人ひとりの思いをあるべき未来へと結集させる政治の力が今こそ問われている。

提言各論「所有から利用へ：所有権絶対神話から脱却せよ」（要旨）

1．所有権の厳格な適用が最大の障壁

人口減少局面においても国土を最大限活用するために、それぞれの土地の権利と利用の実態を踏まえて、利用したい者や利用できる者が、積極的かつ有効に利用できるルール・枠組みが必要である（フェアユース）。

2．関連する法制度の横断的、総合的な再構築を

各分野の法制度は既に「利用」の可能性を拡大する方向に進みつつあるが、全体像に乏しく、個別の改正に留まっている。より積極的に「所有から利用へ」という視点を強化した、関連法制度の横断的かつ総合的な再構築が必要である。

3．自然資本の価値の再定義と適切な維持

自然は、人口増加と近代化の過程で正当な価値を顧みられず、時に価値を損ねられてきた。今後は、自然を、価値があり、保全しなければ価値が損なわれる「自然資本」と位置づけて、価値を高める必要がある。

4．実行主体と国民的議論

府省横断的に問題に対応できる組織を内閣レベルに設置すべきである。さらに、所有と利用の関係についての国民的な議論が重要である。人口減少局面での創造的な利用について政府・政党等関係者も含めた国民的な議論を促すべきである。

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
（リーガル／エシカル／コンプライアンス）

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の開催です。
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/

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。

第4回生産性シンポジウム

ウェルビーイングを重視する健康いきいき職場づくりへ

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）は2月6日、2024年度第4回生産性シンポジウムとして、「2024年度成果発表シンポジウム～ウェルビーイングを重視する健康いきいき職場づくりへ」を都内で開催（オンライン併用）した。

冒頭、同フォーラム代表の島津明人・慶應義塾大学総合政策学部教授が、「健康いきいき職場づくりの新たな歩み」をテーマに問題提起を行った。

島津氏は、「健康いきいき職場づくりフォーラムは2012年の12月に設立された。設立10年後のタイミングで、これからの健康いきいき職場づくりフォーラムの新しいビジョンとミッションを、『私たちは従業員のウェルビーイングの実現に向けた個人、職場、企業での活動を幅広く支援し、従業員のウェルビーイングの実現に向けた諸活動を支援することを通じ、これからの活動により多くの企業が参画することを目指す。社会全体のウェルビーイングの実現に貢献する』と定めて、様々な活動を展開している。本日のシンポジウムではウェルビーイング経営の枠組み検討や、ウェルビーイング指標の開発についてのこれまでの研究成果を紹介していきたい」と述べた。

次いで、成果発表①として、江口尚・産業医科大学産業生態科学研究所産業精神保健学研究室教授が、同フォーラムの「ウェルビーイング経営実現のための方法論・枠組み検討分科会報告」を行った。

江口氏は、「ウェルビーイング経営とは、一人一人の労働者のウェルビーイングを高めることを目的とし、職場の安心、労働者の尊厳、つながり（ソーシャルキャピタル）、働きがいを基盤として、生産性の向上と企業の持続的な成長を実現する経営手法だ」と述べた。そのうえで、「ウェルビーイング経営は、従業員が肉体的・精神的・社会的に満たされた状態で働ける環境を整えることを目的としている。単に企業の利益を追求するのではなく、『誰も取り残さない』公平で包摂的な職場づくりを通じて、人的資本を最大限に生かし、社会全体の幸福と経済成長に貢献することを目指している」と説明した。

また、分科会が提案するウェルビーイング経営の特徴として、個人の幸福だけでなく、職場の「安心」や「ソーシャルキャピタル」を重視することや、「誰も取り残さない」ことを前提としたウェルビーイング経営であること、「ウェルビーイング経営＝生産性向上」ではなく、「ウェルビーイング経営＝労働の尊厳と社会的包摂と企業の持続的成長の両立」であることを挙げた。

成果発表②では、池田浩・九州大学大学院人間環境学研究院准教授が、「組織と職場のウェルビーイング～ウェルビーイングはどのように業績に結実するか」をテーマに、同フォーラムの「指標検討グループ分科会」におけるこれまでの研究成果を報告した。

具体的には、組織で働く社会人を対象とした計2回のインターネット調査を通して、「ウェルビーイング取組組織」はウェルビーイングに関わる施策や制度をバランスよく、導入している組織であることや、健康や安全、報酬に関わる公正な制度などは、ウェルビーイングを支える基盤であり、これだけでも健康・身体ウェルビーイングや社会的ウェルビーイングを生み出す効果を確認したことを指摘した。さらに、組織や職場の業績には「職場レベルのウェルビーイングの共有」が強い効果を持つことなどを説明した。そのうえで、今後は、複数企業を対象とした調査によって、分科会で開発中の個人、職場、組織のウェルビーイング指標を用いた分析を行い、企業ごとに導入している制度や施策、取り組みがどの程度、ウェルビーイングに寄与しているかなどについて検証していくと述べた。

二つの成果発表については、佐藤光弘・富士通ゼネラル人事本部本部長付（健康経営担当）、渡邉和志・アステラス労働組合中央執行委員長、犬伏真・厚生労働省雇用環境・均等局総務課雇用環境政策室室長補佐からコメントがあった。

その後、登壇者6人によるパネル討議「ウェルビーイング経営の実践に向けて」が行われた。

左から島津、池田、佐藤、渡邉、犬伏の各氏
江口氏はオンライン出席

健康経営トップランナー 富士通ゼネラルに学ぶ

Active Work Place 研究会有志が訪問

佐藤光弘氏の説明を聞く研究会メンバー

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）が開催している「Active Work Place研究会」（健康いきいき職場づくりの実践のための行動計画を講師陣とともに約1年かけて検討、策定、実装する研究会）は、有志で富士通ゼネラル本社（神奈川県川崎市）を訪問した。

同社は長年にわたって健康経営に取り組んでおり、トップランナーとして知られている。

当日は、健康経営の推進役を担ってきた佐藤光弘・人事本部本部長付（健康経営担当）が「ゼロから始める健康経営」として取り組み始めた経緯や具体的な施策について説明。佐藤氏は、同フォーラム発足当初から外部パートナーとして活動を支えている健康いきいき職場づくりの「伝道師」でもある。

同社の健康経営は、2016年7月に斎藤悦郎社長（当時）が「人を思い、活かす経営」を宣言し、「健康経営推進室」が2017年に発足してスタート。産業保健体制の強化や全社員健康面談、ストレスチェックの結果に基づいた職場改善活動などに取り組んできた。

現在は「健康経営2・0」を掲げ、従業員だけでなくその家族や地域、製品を使っている顧客などすべての人が幸せになるよう活動を広げている。

後半は、同社の「健康デザインセンター」を見学。卓球台やうんてい、輪投げなどが設置されており、業務時間中にリフレッシュや従業員同士の交流のために利用することができる。参加したメンバーは、「オフィスから飛び出して学ぶことが大事だと気付いた」「健康経営に役員を巻き込むために、役員を連れてもう1回来たい」と感想を話した。

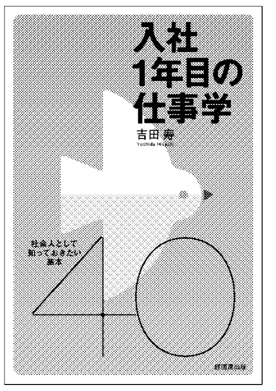
最後に佐藤氏は、「職場でできることはまだまだある」「今日の気づきや学びをどこかで思い出してほしい」とそれぞれの職場で奮闘するメンバーへエールを送った。

「健康デザインセンター」の様子

入社1年目の仕事学
社会人として知っておきたい基本40

吉田 寿 著
四六判 200頁 定価1760円(税込)

◆仕事を通じて自己実現を果たす
会社任せのキャリアではなく「自分のキャリアは自分で切り開く」といった前向きな姿勢が問われ、会社も社員の主体性を期待し、自分で考え判断し、自律・自走できる社員を求めるようになりました。時代を経ても変わらないものを仕事学の基本に据え、これに直近の変化をも取り込んで近未来を展望しながら、厳選40項目を4部構成でピックアップして解説を加えました。



ビジネスおたすけノート

第一生命 編著
小B6判 72頁 定価495円(税込)

◆ビジネスの基本が身につく
新入社員、若手社員が会社生活を送るうえで必要なビジネスマナー、エチケットのいろは、仕事の進め方を解説。社会人としてこれだけは知っておきたい情報・知識をコンパクトに、読みやすくわかりやすくまとめました。

経団連出版　経団連事業サービス　東京都千代田区大手町1-3-2　TEL 03-6741-0043
お求めは書店または当法人ホームページまで　経団連事業サービス　検索

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。

田野井製作所

ものづくりの奥深さと面白さを次世代に伝えたい

田野井製作所（本社＝白岡市）は、1923年創業。創立以来一貫してネジを作るためのタップ・ダイスの専門メーカーとして、品質と信頼されるものづくりで生産活動を続けてきた。日本で初めて転造タップを導入。1989年世界初のCNCねじ研削盤開発・導入。1990年Tシリーズ販売開始。2023年創業100年を迎えた。田野井優美社長に話を聞いた。

■「会社の役に立ちたい」と入社

優美氏がカナダ留学中に、代理店2社が倒産し、母から「帰国してもらうかも」と言われ、恩返ししたい気持ちで帰国し同社に入社、海外営業を7年担当した。

同社は2008年のリーマンショックの影響を受け、2009年年明けに売り上げが一気に8割減少し大変な状況になった。当時社長の父・義政氏（現会長）は、「100年に一度の大不況。このままではつぶれる。組織を変える」と言い、長年勤めた役員に退任してもらい、優美氏を副社長に選任し、「社内改革で乗り越える。改革しろ」と優美氏に課題を提示した。

ものづくりは人づくり　製造現場の朝礼

■社員と一緒にできることを

急に父から大役をまかされたが、どうしてよいか分からず、「良しと思うことをやろう」（優美氏）と決意した。ある会社が主催する研修に参加し、業種は異なるがその会社の取り組みをすべて見せてもらい、多くのことを学び、どうしたらよいか少しずつ分かってきた。優美氏は2010年に、現場の人と一緒に取り組めることは何かを考え、「環境整備」に取り組むことにした。

優美氏は2011年の東日本大震災時は、当時社長の父と宮城工場にいた。工場は10日間停電し機械が動かなかった。そうした中でも従業員が少しずつ出勤し始め環境整備を始めた。それを見て優美氏は、「自分のやってきたことは正しかった」と思った。

■「感謝の気持ち」で社長に

2013年同社は90周年を迎えた。当時社長の父は、「元気なうちに継承したい」と考え、母の「優美が社長になるのが一番まとまる」との言葉もあり、また兄弟も「社長に一番向いているのは優美だ」と意見が一致し、「感謝を忘れないように」との思いで社長就任を決意する。

優美氏は同社で一緒に働く3人の兄弟に支えられて、「世間の常識にとらわれない・適材適所・頼まれごとは試されごと」をモットーに会社を引っ張っている。特に社員130人との価値観の共有に力を入れ、社員とは飲食しながらコミュニケーションを図り、共有の機会を意図的に増やしている。

■ものづくりは人づくり

優美氏は人財育成にも力を入れている。「ものづくりを通して周囲の人に配慮し、改善を繰り返せる素晴らしい人財を輩出することで、笑顔が溢れる世の中づくりに貢献したい」と考え、「全員が社長になれる会社にしたい」と経営感覚を持った人財の育成に取り組んでいる。「顧客のニーズは多様化している。さまざまなことが起こる。アンテナを立てて反応できる人財がほしい」（優美氏）と期待している。

■社史の代わりに本を出版

2023年に創業100周年を迎えるにあたり、優美氏が「社史はつまらない」と考えていた時に社員から「本を出しては」との話があり、「100年企業のものづくりは人づくり」（あさ出版）という本を出版した。

その中で次の100年に向けて、優美氏は、「私の役目は、ものづくりの奥深さと面白さを次世代に伝えること。そのために仲間を募り、人を育て、さらには素晴らしい人との良縁をつないでいくこと」と自身の思いを記している。

社史代わりに出版した書籍

田野井製作所は2023年に創業100周年を迎えました。

大正12年（1923年）に創業した田野井製作所は2023年に創業100周年を迎えました。
日本で初めて転造タップを導入した弊社は、常に日本のものづくりを支え、社会に必要とされる技術・製品を研究し今日まで歩んできました。
タップの専門メーカーとして、これからもお客様のニーズを吸い上げ、ものづくりに欠かせないネジに情熱を注ぎ、200年、300年とご支持いただける企業を目指して全社一丸となって取り組んでまいります。

TANOI 100th Since 1923 Anniversary

TANOI　株式会社田野井製作所
〈埼玉本社〉〒349-0226 埼玉県白岡市岡泉953
Tel:0480-92-1731（代）　Fax:0480-92-4441
https://www.tanoi-mfg.co.jp

一般社団法人
埼玉県経営者協会
〒330-8669
埼玉県さいたま市大宮区桜木町1-7-5
ソニックシティビル9階
TEL:048-647-4100　FAX:048-641-0924
https://www.saitamakeikyo.or.jp/

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。

埼玉特集

チヨダ

からしを中心に「味な未来を創る」商品づくり

チヨダ（本社＝戸田市）は、1917年創業、からし粉を中心にした穀粉の製造業としてスタートした。創業から「味な未来を創る」をキャッチフレーズに掲げ、からしを中心とした香辛料や調味料を通じて、味わう人ひとりひとりの豊かな食の未来を応援してきた100年超の企業だ。2003年に社長に就任した抱井麻理氏に話を聞いた。

■100年は信頼の証

同社は、「あれば、もっとおいしい、さらにおいしい脇役」として、からし、香辛料やタレを製造・販売してきた。抱井社長は、「大企業から中小企業まで取引先のニーズに対応することで今日までやってきた。365日、同じ品質、同じ味の製品を提供しなければならないので、品質管理には力を入れている。東日本大震災のときは、原材料の仕入れ先が被災したが、当社への供給を続けてくれた。100年続いた信頼の証と思った。当社の最大の強みと感じた」と語った。

■人に環境に優しい商品を

同社は、からし種子原料を余すことなく利用出来る「廃棄ゼロ」の商品を作り続けている。粉からしの製造工程は、からし菜の種を選別、搾油した後、製粉、ふるい分けし、粉からしを作っている。搾油工程で出た油は工業用油として販売し、ふるい分けで出た表皮は抗菌性を利用した「ぬかみそからし」に使用している。

100年超作り続けてきたからしは、「人に、環境に、優しい」商品づくりに取り組み、使いやすいようにと社員からの提案から包装材に▼のマークを印字し、そこに切り口を重ねて切りやすいようにしている。

また、バイオマスインクも他社よりも早く使い始めているという。抱井社長は、「バイオマスインクの使用は値段は少し高くなるがメリットの方が大きい」と語った。

■社員一丸で安全安心を

同社は、社員一丸となって安全安心な味の未来創りに挑戦し、新しい食べ方の提案を行っている。その裏付けとなるのが高い品質と技術力だ。

世界の食品製造業界・関連サプライチェーンで食品安全基準とプロセスを確保するための認証モデル「FSSC22000認証」を全社（本社、工場、営業所）で取得した。「営業所での取得は大変だったが、物流などの知識も身につき、お客様と物流の話ができるようになった」（抱井社長）。

■「気持ち」を共有化

チヨダの成長は社員全員の成長につながるとの考えから、「経営理念」「チヨダ基本10か条」「安全方針」を策定し、日々復唱することで「気持ち」の共有化を図っている。

抱井社長は、「欠品や不良発生、オーダーミスなどはほとんどがコミュニケーション不足による」との考えから、社員のコミュニケーション力の向上に特に力を入れている。

■女性の「気づき」に助けられて

女性社員が半数を超える同社では、女性の「気づき」に助けられているという。「当社の女性社員は、おせっかいやきで気づきがある人が多い。他の人への声掛けなどもうまい。『あの人調子悪そう』など言って仕事を代わってくれる。工場では生産管理も製造現場でも女性社員が活躍してしっかり対応してくれている」（抱井社長）。

■次の100年に向けて

抱井社長は、「当面の目標は、画期的な商品を一つ出すこと。110周年の時には何らかの商品を創りたいと考えている。今後は、40、50歳代社員には特に成長してほしい。幹部には危機感の共有、そして、他の従業員さん達には、楽しく、不安感なく働いてほしい」と語った。

本社・戸田工場

真壁工場（茨城県桜川市）

チヨダのからし

「味な未来を創る」創業以来、掲げる理念です。
私達は、様々なスパイスを通じて、味わう人ひとりひとりの豊かな食の未来を応援したいと願っています。

これまでの100年

これからの100年

いつもの食卓のそばに、チヨダのからし

味な未来を創る
チヨダ株式会社
本社・戸田工場
〒335-0022　埼玉県戸田市上戸田1-11-24　TEL:048-441-6571　FAX:048-442-1762

「働くことを軸とする安心社会
～まもる・つなぐ・創り出す～」

連合埼玉

日本労働組合総連合会埼玉県連合会

安心して働くために　おかしいな　困ったな　と思ったら
連合の『なんでも相談ダイヤル』0120-154-052
フリーダイヤル　いこうよ　れんごうに

〒330-0064 埼玉県さいたま市浦和区岸町7-5-19 あけぼのビル2F 〈Tel〉048-834-2300 〈連合埼玉HP〉http://rengo-saitama.jp/

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。

続 サーキュラーエコノミーを創る

日本生産性本部
SDGs推進室長
清水きよみ ⑫

地球の限界を超えない生活を

地球は打ち出の小槌ではない。天然資源には限りがある。地球上の資源の使用量は過去50年間で3倍に増え、2050年には鉱物資源の需要が埋蔵量を大幅に上回ると予測されている。ウクライナの平和と鉱物資源の権益が天秤にかけられたり、北極圏や宇宙資源を巡る各国の駆け引きも起きている。他方、技術革新など明るい兆しも見える。地球の限界を超えずにすべての人が人間らしい生活を送る鍵は、循環経済（サーキュラーエコノミー：CE）にある。

■認知度向上と課題

CEの認知度は22年に当財団が調べたところ「言葉も意味も知っている」はわずか6%だったが、24年6月の埼玉県調査では14%で、「取り組む企業に好印象」との回答が7割を超えた。

24年4月の当財団シンポジウム参加者への調査では、所属企業では「1年前に比べCEへの関心・熱量は高まっている」が7割で、取り組み状況は「組織の方針、計画等に明記」が42%だった。課題では「企業だけでは解決できない問題がある」49%、「推進体制が整っていない」41%、「収益につながらない」32%が上位であった。CEの推進には「国民全体の理解と意識向上」「予算税制等のインセンティブ」「動静脈連携の推進」などを望む声が多かった。企業の本気度は増している。

■CEは国家戦略に

EUでは15年に『CEパッケージ』を発表後、規制の導入や域内での資源循環を強化しているが、日本も遅まきながら動き出した。24年12月開催の循環経済に関する関係閣僚会議では、石破首相が「CEを国家戦略として政府一体となり推進する」と述べ『循環経済への移行加速化パッケージ』を公表した。資源や環境制約を成長機会の創出につなげ、CE関連市場を30年に80兆円に拡大する目標だ。施策の一つとして立ち上げた産官学連携の「サーキュラーパートナーズ」には、現在630の企業団体が参画。将来を見据えたビジョン・ロードマップ、情報流通プラットフォーム、地域循環モデルなどのWGが始動した。先日の総会でも、欧米が混迷を極める今こそ日本がスピード感をもって本気で取り組むべきという声があがった。

自治体では、CE推進センターを開設し事業化支援を進める東京都、埼玉県や、臨海部企業が連携して実証を行う川崎市、サーキュラーシティを掲げる愛知県蒲郡市など、全国各地で動きが活発化している。

■資源生産性の向上

国連環境計画『世界資源アウトルック2024』が示す通り、CEの推進には持続可能な資源管理と資源生産性の向上が必要だ。資源生産性（便益（GDP）／天然資源等投入量）は、国際的にCEを評価する主要指標で、経産省の『成長志向型の資源自立戦略』でも向上が必須と明記されている。資源生産性の上昇には、①分子の付加価値向上と②分母の天然資源消費量の抑制が寄与する。①には、製品やサービスを高機能化するイノベーションやDXの活用、ビジネスモデル創出を通じた製品の長期・効率的利用や、シェアリング、サブスク、修理、リユースなどCE関連市場の育成が望まれる。②には、省資源化、製品寿命・耐久性向上、再生材の利用、環境配慮設計などを進めると同時に、再生資源の質量の担保や流通促進も不可欠である。

■当本部の取り組み

社会実装にむけて、毎年シンポジウムを開催している。22年「サーキュラー・ソサエティの実現に向けて～ビジネスも暮らしも変わる」、23年「ビジネスで創る循環経済社会～資源生産性向上とCE」、24年「ビジネスと地域の力でCEを創る」をテーマに産官学の登壇者と議論を行い発信した。

21年秋からは「循環経済生産性ビジネス研究会」と「同講座」を創設。研究会では、企業幹部が講師を囲み、欧州動向、LCA、エコデザイン、知財権、DX、鉱物資源、プラスチック、建築、自動車、環境ガバナンス、エシカル消費など、多様なテーマで議論するほか、連携も生まれている。講座は部課長クラスが切磋琢磨する場であるが、情報収集段階は過ぎ、ビジネルモデル変革、循環のループ作り、新サービスの創出へと進み、収益化や外部連携など新たな課題も討議している。

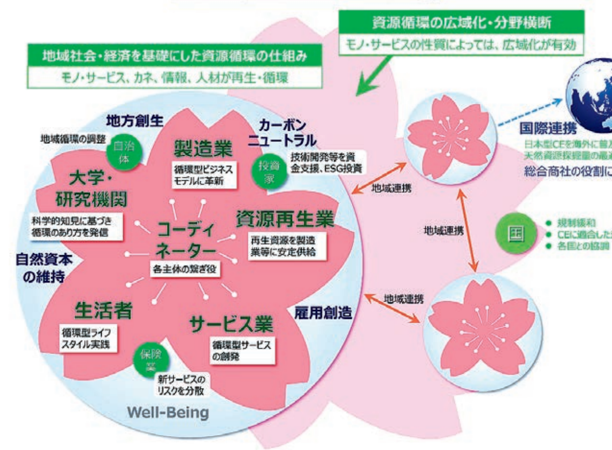
現代社会が直面するカーボンニュートラル、CE、ネイチャーポジティブ、ビジネスと人権などの課題は相互に関連している。これらをビジネスチャンスとして本気で取り組まなければ、地球も自社も存続しない。我々も、持続可能な社会の実現に向けて、CEの推進と資源生産性の向上に取り組んでいく。

■結びにかえて

CEへの移行には、業種を超えた企業や自治体、教育・研究機関、消費者などの連携が必須である。地域社会・経済を基盤に、もの・サービス、カネ、情報、人材が再生・循環し、CEが社会に定着する様子を桜の花で図式化した「サーキュラー・ソサエティ」を示す（＝上図）。様々な主体が連携し、資源循環の仕組みを回しながら、地域から全国へと日本版CEを広げていく構想だ。

2年間にわたり産官学の最前線の方々に最新情報を寄稿いただいた。感謝を込めて、結びとする。（おわり）

日本版・サーキュラーエコノミー「サーキュラー・ソサエティ」の構想図



健康いきいき職場づくりフォーラム

「社員のキャリア開発と育成上手のマネジメント」

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）は1月28日、「従業員のキャリアアップと人材育成計画～社員のキャリア開発と育成上手のマネジメント」をテーマに定例セミナーをオンラインで開催（関西生産性本部の「健康経営&メンタルヘルス研究会」と共催）した。

SCSKの河辺恵理・執行役員人事分掌役員補佐は、「SCSKの人的資本経営～社員のキャリアアップと人材価値の最大化に向けて」をテーマに講演した。

同社では、各職務分野での長期キャリアが描けるように「専門性認定制度」を整備しているほか、「SCSK i－University」で多数の研修メニュー等を提供している。全役職員対象の自己研鑽推進施策「コツ活」では、自己研鑽活動（研修や公的活動、講師、執筆、研究調査等）の実績を登録することで一定のインセンティブを提供している。

河辺氏は、2023年度からはウェルビーイング経営の指針として、同社における七つの価値観（健康、働き方、DEI、キャリア、組織、やりがい、未来創造）を定義し、具体的な施策を推進することで、社員への浸透・風土醸成を進めていることなどを説明した。

尾形真実哉・甲南大学経営学部教授は、「管理職の育成力向上が会社を救う」をテーマに講演した。

尾形氏は、若手の部下の「プロアクティブ行動」（個人が自分自身や環境に影響を及ぼすような未来志向で変革志向の行動。積極的問題解決行動や学習行動、ネットワーク構築行動など）には上司のサポートが必要不可欠であり、職場全体で若手を育てる育成風土を職場に醸成する「チーム育成」の観点からも上司の役割は大きいと指摘。若手の育成には上司の役割が非常に重要であるからこそ、上司をサポートし、上司を育てることが必要だと強調した。

生産性機関の人事

四国生産性本部

3月1日に多川哲（たがわさとし）氏が事務局長に就任した。

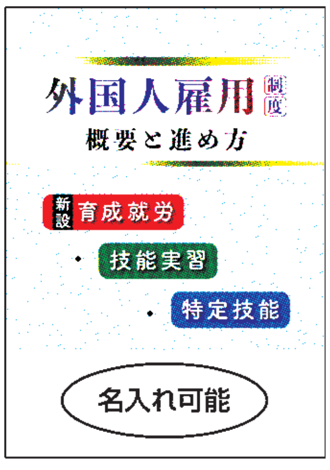
新制度を正しく理解　外国人雇用対策図書のご案内

企業の人手不足を補うための外国人労働者。そこで本書、本冊子では、外国人労働者を受け入れる際の事務手続きや注意点、成功事例などを解説。

『よくわかる外国人雇用マニュアル』
山田真由子著　四六判並製248頁
1980円（10%税込）
2025年1月7日発売
本書はAMAZONまたはもよりの書店でもお求めになれます。

総務・人事担当者必読！
【目　次】
第1章　外国人労働者の最新動向
第2章　外国人労働者を雇う準備（言葉の壁などを取り払う）
第3章　外国人労働者に関する新制度の現状概要
第4章　外国人労働者を雇うための受け入れ体制・手続きなど
第5章　外国人労働者受け入れのメリット
第6章　企業や登録支援機関、外国人労働者などの声

【問い合わせ先】
株式会社ベストブック
〒106-0041
東京都港区麻布台3-4-11
麻布エスビル3F
TEL：03-3583-9762
FAX：03-3585-7703
mail：mail@bestbookweb.com
HP：http://www.bestbookweb.com/



『外国人雇用制度 概要と進め方』
池田有美著
A5判48頁
440円
（10%税込）

取引先、会員企業などへの周知に。
【目　次】
1.外国人雇用の背景
2.外国人雇用の注意点
3.外国人労働者と在留資格
4.在留資格「技能実習」
5.在留資格「特定技能」
6.在留資格「育成就労」
7.法改正に対応するための注意点　等

【問い合わせ先】
株式会社 日本マネージメント・リサーチ
〒106-0041
東京都港区麻布台3-1-5
日ノ樹ビル5F
TEL：03-3585-4427
FAX：03-3585-4395
mail：nmr@sepia.ocn.ne.jp
HP：https://www.nmrweb.biz/

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。

地方創生カレッジ

学生が主役の地方創生プロジェクト

2024発表会

小樽商科大学
in
小樽•朝里川温泉

産業能率大学
for
横瀬町（埼玉県）

地方創生カレッジは、地方創生の実践に必要な人材を育成・確保するために内閣府の補助事業として日本生産性本部が運営しているプラットホーム。地方創生を推進する上で必要な知識を学べる「ｅラーニング講座」とその学びを深め拡げる場としての交流掲示板「地方創生連携・交流ひろば」を運営しているサイトで、いつでも・どこでも学習、利用できる。

今回のプロジェクトは、「地方創生カレッジ」の一環として、地域の将来を担う学生世代がワークショップなどを通じて地方創生を〝ジブンゴト〟として捉えて活躍していくことを支援する取り組み。これまでに2022年度静岡県立大学（静岡市）、2023年度秋田県立大学（秋田県由利本荘市）、法政大学（長野県白馬村・小谷村）で開催した。URL:chihousousei－college.jp

アドベンチャートラベルプラン発表会

〝本気度〟を具体的に

日本生産性本部は小樽商科大学と連携して、学生たちが小樽市朝里川温泉エリアの課題に向き合い、政策提言を考える「学生が主役の地方創生プロジェクトin小樽・朝里川温泉」を実施した。今回は、小樽商大の「本気プロ」と連携して、フィールドアドベンチャーツーリズム振興に向けたプランを検討・実践した。

今年1月17日の小樽市での政策提言発表会では、朝里川温泉組合の関係者や市民を招き、朝里川温泉エリアにおける「アドベンチャートラベル（AT）の可能性」をテーマに、第1部オープニングセッションでは、本プロジェクトを指導した小樽商科大学商学部・大津晶教授が、「『地方創生カレッジ×本気プロ』の可能性」と題して講演し、プロジェクトを説明し、ついで小樽商大の学生がグループ単位で発表を行った。

「本気プロ」は、小樽商大生が小樽の活性化について本気で考えるプロジェクトで、学生が主体で地域と大学の協働により進められている。

「本気プロ」の参加者は地方創生カレッジが提供するeラーニング講座を受講し、地方創生に必要な知識や視点を蓄えたうえでモデルツアーの実施や商品販売に臨んだ。動画による効率的なインプットと現地でのリアルなアウトプットを掛け合わせた点が特徴だ。

政策提言発表会での学生同士の意見交換

「プロジェクトの流れ」

2024年８月	学生が地方創生カレッジのｅラーニング講座を受講
８月～10月	地元関係者へのヒアリングを実施。問題意識を育み、プランの土台になる方向性を検討
10月	中間発表会を開催。朝里川温泉関係者と意見交換しアイデアを膨らませた
11月～12月	グループで政策提言策定
2025年１月	政策提言発表会開催

「グループ発表テーマ一覧」

①自然資源チーム　「朝里川を生かした新たなＡＴの体験価値の提供」
②身体活動チーム　「スノーシューツアー～スキーをしない人にも朝里を楽しんでもらいたい」
③文化体験Ａチーム「朝里川温泉の活性化～温泉を訪れるきっかけ作り」
④文化体験Ｂチーム「朝里川温泉の活性化～気軽に立ち寄れる温泉街に」
⑤広報戦略チーム　「通過型観光からの脱却～ＡＴ層に広めるための施策」
⑥人材育成チーム　「持続的なＡＴ事業を可能にするための人材獲得」

学生が主役の地方創生プロジェクトｆｏｒ横瀬町「政策提言発表会」

〝自分がやりたい〟感が大事

日本生産性本部は産業能率大学と連携して、「学生が主役の地方創生プロジェクトｆｏｒ横瀬町」を実施した。参加した学生たちは埼玉県横瀬町の地域活性化に向けた提案を策定した。昨年12月18日の産能大自由が丘キャンパスでの政策提言発表会には、富田能成・横瀬町長が出席し、学生の提案に耳を傾けた。

学生が提案した中から富田町長が選んだのは、「遊休農地の改善～農業盛り上げ計画」だ。この提言の内容は、農業体験コンテンツを増やして農業コミュニティを形成し農業をエンターテインメント化するプラン。この提言を選んだ理由について富田町長は、「自分がやりたい感がよい。農業盛り上げ計画が素晴らしい」と語った。

学生を指導した事業構想大学院大学・河村昌美教授（産業能率大学経営学部と兼任）は、「限られた時間の中で、発想、アイデアは十分できていた。具体的な説明が欲しいグループもあった」と評価した。産能大・藤岡慎二教授は、「自分がやるんだという観点で主体的に考えると具体化が見えてくる」と指摘した。

選ばれたグループは、2月15日に横瀬町で開催された「よこらぼ大会議2025」に招待され、150人を超える聴衆に提案を説明した。会場には富田町長をはじめ町関係者が多数参加した。

「よこらぼ大会議2025」で発表する産能大生

「プロジェクトの流れ」

2024年４月	産業能率大学の授業でプロジェクトスタート（説明、講義）
５～11月	各グループで情報収集、仮説設定、横瀬町にて現地調査、ヒアリング実施
10～12月	各グループで政策提言策定
12月	政策提言発表会開催
2025年２月	町長に選ばれたグループが横瀬町のよこらぼ大会議に招待され、関係者と意見交換した

「グループ発表テーマ一覧」

①「横瀬町のエルキャピタン〝武甲山〟をマウンテンバイクで駆け降りよう」
②「高齢者の避難と備蓄」
③「横瀬町を演奏家の停留所に」
④「遊休農地の改善～農業盛り上げ計画」
⑤「音楽フェス開催」
⑥「人口流出止めたいyokocan」
⑦「よこシルデジタル住民票」
⑧「聖地巡礼×写真コンクール」
⑨「ＳＮＳで地域の知名度向上につなげる」
⑩「ゲストハウスＤＩＹツアー」
⑪「日本一夢が叶う横瀬町」
⑫「横瀬でBuon　appetito」

産業能率大学　藤岡慎二教授

地方創生カレッジを活用したことで学生は多くのインプットを得た。やはり、量が質を生む。多くの動画を視聴し、地方創生を見る視点・概念を醸成したからこそ、地域に響く提案ができたと思う。事例や実践例の心強い後ろ盾があったうえでの提案なので自信が持てたのではないか。

小樽商科大学　大津晶教授

小樽商科大学の「本気プロ」は、受講生が正解の無い問いに向き合う「地域での実践」を重視するあまり「思いて学ばざる」やや殆（あやう）いものでしたが、地方創生カレッジの活用により「走りながら考える／考えながら走る」ことが可能になりました。

日本生産性本部　地方創生カレッジ事務局
齋藤亮、冨田直見、吉田浩文

学生が地域と対話しながら想いを研ぎ澄ませ、未来を切り拓く姿に感銘を受けました。忙しい学生生活の中でも努力を重ね、深く突き詰めた取り組みが実りある成果を生み、地方創生に〝ジブンゴト〟として向き合う姿勢が地域の活性化にもつながったと感じます。

2025年度（第13期）
経営者養成講座
Art Of Management Program
「経営者としてどうあるべきか」確固たる経営観を養う
■開催期間
2025年8月～2026年3月（予定）　全12回 15日程度
■参加対象
企業経営者、経営幹部（および候補者）　定員15名
■会　場
通学：都内近郊　合宿：宮城、長野、京都（全3回予定）
■1人あたり参加費（税込）
賛助会員：2,200,000円　一般：2,420,000円　（合宿費別途）
詳しくはウェブサイトへ

経営者／経営幹部対象の会員制月例勉強会
トップ・エグゼクティブ朝食会
■開催概要
朝食会
1期6か月毎月1回（8:00-9:45）
■会　場
帝国ホテル東京　宴会場

経済情勢懇話会
■開催概要
昼食会
1期6か月毎月1回（12:20-14:00）
■会　場
パレスホテル東京　宴会場

【お問合せ】公益財団法人日本生産性本部　トップセミナーグループ　E-mail:aom@jpc-net.jp　TEL:03-5511-2028

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 Part25

ミドル・シニアのためのリスキリングとキャリア開発 ❺

スモールステップから始めるリスキリング

キャリア心理学研究所代表
臨床心理士
宮城まり子

■マインドセットを変えよう

今後のキャリアを中長期的な視点から考え、リスキリングを行いさらなる充実した豊かな人生、キャリア開発を考える場合は、まず、「マインドセット」を新たに変えることが必要である。

このマインドセットとは、人の無意識の思考パターン、または先入観のことを指す。実はマインドセットには2種類ある。①は「Fixed mindset」で、別名「コチコチ・マインドセット」とも言われ、考え方・態度がすでに硬直しているこころの状態。②は「Growth mindset」であり、しなやかで柔軟な姿勢や態度、成長型とも言われる。

①では「私は『もう、50歳』、だから今さらやっても意味がない、敢えてリスクを取るのはやめよう、面倒だし無理をしないでおこう」と考え、リスキリングに積極的な関心や興味を示さず、行動しないタイプである。

一方の②は、「自分は『まだ、50歳』、これからの人生はまだ長い。やれば、成長することは可能、まずは挑戦してみよう、能力は努力次第でまだまだ伸ばせるはず」と考えるタイプである。

①と②の違いはこのように明らかである。「もう、50歳」と捉えるのと「まだ、50歳」と考えるのでは、人生に対する姿勢・行動は大きく異なる。つまり、リスキリングに伴うマインドセットの大切さを意識して欲しい。

■一歩作戦から始めよう

では、行動面でリスキリングを考えてみよう。①初めは「最小の変化、ほんの小さな変化を起こす」ことからスタートする。いったん変化が始まると、波及効果で続いてさらなる変化も起きる。もし、石を池に投げ入れるとそこを中心としてさらに輪が広がるような具合だ。

②最初から大きく変化させ前進しようとせず、まずは「一歩、一歩、小さな前進」を試みる。たとえ、将来に向けて大きな目標を立てたとしても、「まず小さな前進」からスタート。英語では「baby step」と言い、「ハイハイ」するような小さな変化から始めると効果的だ。

こうした小さな変化への挑戦（一歩作戦）は、リスクも低く、乗り越えるバーも低い。リスキリング成功の秘訣は「小さな変化から大きな変化」につなげることである。これを「雪だるま効果」というが、雪だるまも最初はおにぎりサイズの小さな雪玉からスタートする。また、行動の足掛かりになる「小さなゴール」に分け、ブレイクダウンして計画を立てること。短期目標の連続を常に大切にしながら「小さな成功体験」を蓄積していくことが大切である。

小さな成功体験は「自己効力感」（やればできる！）を引き出し、さらに動機づけ、リスキリングを継続し牽引するエンジンとなるだろう。そして、こうしたリスキリングの行動記録を毎日記録すると良いだろう。絶えず自分の歩みをセルフ・モニタリングすることで、リスキリングの進捗状況を自己管理することも欠かせない。

「ランチェスター戦略」テーマに「トップマネジメント・クラブ」朝食会

神奈川県生産性本部

神奈川県生産性本部は2月14日、横浜市内で生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会2月例会を開催し、戦国マーケティング代表取締役でランチェスター戦略コンサルタントの福永雅文氏が、「ランチェスター戦略～小が大に勝つ逆転経営～」と題して講演した（＝写真）。

■部分的に勝つこと

ランチェスター戦略の原点は第一次世界大戦時に提唱された戦争理論で、第一法則は「戦闘力＝武器性能×兵力数」、第二法則は「戦闘力＝武器性能×兵力数^2」。第一法則は兵力数の少ない軍が選ぶ戦略で、普通に戦えば負けるが、武器性能を上げ兵力を集中することで「部分的に」勝つというもの。「第一法則は全体で勝つわけではない。第二法則は兵力数の多い軍がとる戦略で、勝つのは当たり前。効率よく勝つことを考える」（福永氏）。

福永氏は、「弱者は差別化戦略、強者はミート（対抗）戦略が望ましい。ライバルのマネをしてよいのは強者だけ。第一の原理は競争地位（弱者と強者）別の戦い方」とその違いを指摘した。

強者の事例として、2007年6月にバーガーキングが日本再上陸したときの、マクドナルドの戦略を紹介した。マクドナルドはバーガーキングの再上陸を早くから察知し、半年前から、ハンバーガーが大きい「メガマック」を発売し、2007年6月のバーガーキング再上陸時には「メガてりやき」を発売し対応した。「えげつないミート戦略」（福永氏）。

■弱者は差別化戦略で

旅行会社HIS（1980年創業）は、創業者の澤田秀雄氏がランチェスター戦略に興味を持ち、ナンバーワンになることの重要性とその方法を学んだと紹介した。同社は、大手が参入していない「格安航空券（商品）」を「バックパッカー（顧客層）」に「新宿（地域）」で販売した。「ランチェスター戦略の結論の一つは、特定の地域で特定の顧客に特定の商品を提供することで、特定市場でナンバー1になること」と指摘した。

■市場ごとのシェアが重要

福永氏は、「重要なのは相対的な規模の差。売り上げではなく市場シェアで判断すること。弱者と強者とでは戦い方が根本的に異なる。ホンダは強者ではないがホンダのオートバイは強者」と市場ごとに判断することの重要性を指摘した。

差別化の「五つの勘どころ」として以下を挙げた。①強者とは競争しない（HIS）②3C（自社、顧客、ライバル）分析でスイートスポットを見出す③顧客が他社でなく自社を選ぶ理由を考える（知覚価値、価格以外の差別化）④ミッショントーク（共感性で差別化する）⑤凡事徹底は第二の差別化方法。

■理想はスイートスポット

福永氏は弱者の戦略事例として、ライザップとチョコザップを紹介した。ライザップは「確実に痩せたい」人をターゲットに「結果にコミット」している。チョコザップは「面倒くさい、しんどい、高い、続ける自信がない」人をターゲットに「使い放題、コンビニ感覚、気兼ねなく辞められる」にしている。

「競合の弱みに自社の強みをぶつけて勝つ。理想はスイートスポット。顧客のニーズがあって競合にはできないことで自社ができることをする。次に有効なことは顧客のニーズがあることで、競合の弱みに自社の強みをぶつける」（福永氏）。

福永氏は、顧客が他社でなく自社を選ぶ五つの武器として、商品、価格、利便性、関係性（人間関係、安心感）、共感性（知名度、好感度）を挙げた。

■価格以外での差別化

価格以外で差別化する原則として以下の五つを挙げた。①ビジネスモデルを変えること②同質的な価格競争は差別化ではなくミートであり強者に有利な戦い方、③差別化の王道は消耗戦型の価格競争を避け価値（顧客の歓び）で売る向上戦、④「価格で負けた」は価格以外の要素で差別化できなかったと捉える、⑤「他社より安い」は断り文句の場合が多い。「価格で負けたは禁止用語に」（福永氏）。

改善の事典 書籍版
B5判 750ページ
税込5,500円　送料別

●50年の取材で集めた1200の改善事例をイラストと写真で紹介。
●企業現場取材237社　中小企業経営者取材108人　歴史上の実業家事績取材35人
●5S、安全、品質、能率から組織、お客様、社会貢献まで14章に分類。
●豊富でわかりやすい事例に取材先各社から絶賛の声が届いています。
●書店では取り扱っておりません。お申し込みは　メールアドレス yamaguchi@souisha.com　まで。

編集発行（株）創意社
兵庫県川西市鶯の森町6-19
http://www.souisha.com
TEL&FAX 072－759－0333

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。