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）

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
プロプロ

2026年（令和8年）8月25日（火曜日）　第2827号

生産性運動70年

西日本生産性会議2026

西日本地域の五つ（中部、関西、中国、四国、九州）の生産性本部が主催する第54回西日本生産性会議2026が7月29日、30日の両日、神戸市内で開催された。「『明るい未来を拓く労使の挑戦』～生産性運動70年のSHINKA（真価・深化・進化）～」をテーマに、労使や学識者が一堂に会し、新たな時代の生産性運動の在り方を議論した。

（2面に関連記事）



■令和8年熊本地震へお見舞いの言葉相次ぐ

主催者を代表して関西生産性本部会長の大坪清氏（＝写真）、続いて来賓の日本生産性本部会長の小林喜光氏があいさつした。両氏は令和8年熊本地震の犠牲者に哀悼の意を表するとともに、被災者へのお見舞いと被災地の一日も早い復旧・復興を願った。

■企業経営、働く環境は激変

大坪氏は、西日本の生産性運動が70周年を迎えた意義に触れた後、人口減少や人手不足、生成ＡＩの普及、地政学リスクの高まりなどを背景に、企業経営や働く人を取り巻く環境が大きな転換点を迎えていると指摘した。その上で、「生産性向上にはデジタル技術の活用と人への投資を両輪で進めることが重要だ」と述べ、生産性運動三原則である「雇用の維持・拡大」「労使の協力と協議」「成果の公正な分配」は今後も変わらぬ理念だと強調。今回のテーマに込めた「真の価値を見つめ直す」「対話を深める」「次代へ発展させる」の三つの実践を呼びかけた。

■ＡＩと共生し、価値創造を

一方、小林氏は、変化の激しい時代には「未来から学ぶ」姿勢が重要だと指摘。「生成ＡＩの進展によって働き方や価値創造の在り方が大きく変わる中、人間は目的や価値を問い続け、ＡＩと共生しながら新たな付加価値を生み出す役割を担う」と述べた。また、生産性向上は労使共通の課題であり、生産性運動三原則を基盤に改革と人材育成を進めていく必要性を訴えた。

◇

同会議1日目は、基調討議、特別講演、2日目は二つの討議を開催した。

次代の生産性運動を議論

知の挑戦～学術で未来を創る～

特別講演　2025年ノーベル化学賞受賞
京都大学理事・副学長・特別教授　**北川 進氏**



造体（ＭＯＦ）」だ。金属イオンと有機分子が規則正しく結び付いた構造を持ち、スポンジ状に無数の微細な穴を備える。１㌘でサッカー場ほどの表面積を持つものもあり、この特徴を生かしてCO_2を効率的に回収したり、必要な気体だけを選択的に分離したりできると説明した。

北川氏は、石炭、石油、天然ガスとエネルギー源を変えながら発展してきた現在の文明は、資源を掘り出して利用し、二酸化炭素（CO_2）を排出する「採掘型」の社会で成り立っていると説明した。一方、世界人口は2050年に約98億人まで増加すると予測され、資源や環境への負荷は一層高まると指摘。空気中に存在する炭素、水素、酸素、窒素を資源として循環利用する新たな社会への転換が必要との考えを示した。

その実現を支える技術として紹介したのが、「金属有機構

北川氏は、「空気中のCO_2を資源として循環利用する社会の実現が期待される」と述べた。

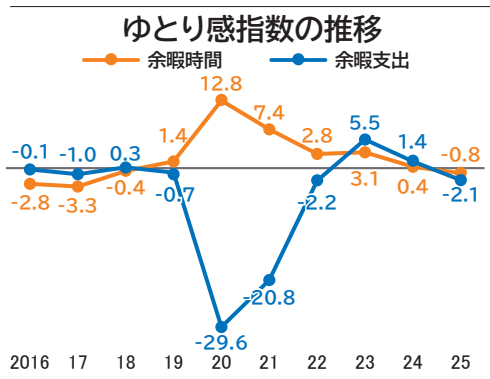
余暇時間と支出が減少

レジャー白書2026速報版

日本生産性本部の余暇創研は7月16日、「レジャー白書2026」（速報版）を公表した。調査結果から、2025年は余暇時間、余暇支出ともに前年より減少傾向にあることが明らかになった。また、余暇活動参加率は「国内観光旅行」が4年連続で1位となった。

■余暇の減少進む

調査では、余暇時間と余暇支出について、2024年より「増えた」と回答した人と「減った」と回答した人の割合の差分を示す「ゆとり感指数」を算出。余暇時間についてはマイナス0・8、余暇支出でマイナス2・1となった。余暇時間はコロナ禍で急増して以降、プラスが続いていたが、2018年以来7年ぶりのマイナスとなった。余暇支出はコロナ禍で急減した後、2023年からプラスに転じていたが、3年ぶりのマイナスとなった（Ⅱ図）。



■上位種目は変わらず

余暇活動の参加率で「国内観光旅行（避暑、避寒、温泉など）」が、47・7％で4年連続の1位となった。2024年の48・3％からは微減し、コロナ禍前の2019年の水準（54・3％）には至っていない。2位は「外食（日常的なものは除く）」（39・5％）、3位は「動画鑑賞（レンタル、配信を含む）」（36・4％）となった。

今回の速報版の内容に加えて、各種目別の参加人口や各業界の市場分析を検証して取りまとめる「レジャー白書2026」は10月に発行する予定だ。

お見舞い申し上げます

このたびの令和8年熊本地震ならびに千葉豪雨で被災された皆様に心からお見舞い申し上げます。

一日も早い復旧・復興をお祈り申し上げます。

公益財団法人日本生産性本部

海外進出を検討する中小企業向けの
東京都中小企業振興公社主催「グローバル化に向けた組織づくり実践セミナー」　第4回（全12回）

海外ビジネスに向けて“強いチーム”を作る

第4回：海外ビジネスの壁と乗り越え方　参加無料

海外展開に向けたノウハウを「①課題整理」「②進出手法」「③組織づくり」の3段階で
オンラインセミナーと対面ワークショップを通じて学びます。
第4回は「①課題整理」のワークショップを開催します。
自社の課題を整理して海外進出への確実な一歩を踏み出しませんか？

お申し込みは
こちらから



2026/9/8 火
14:00~17:00 ※13:30より受付開始

会場開催
ファシリテーター：
日本生産性本部 井之上 卓也
主任経営コンサルタント

【会場】東京都港区海岸1-7-1 東京ポートシティ竹芝オフィスタワー5階　東京都立産業貿易センター浜松町館
【主催】公益財団法人 東京都中小企業振興公社 企業人財支援課 グローバル組織・人財支援デスク TEL:03-3434-4275
【事務局・お問い合わせ先】公益財団法人 日本生産性本部　国際協力部 TEL:070-4452-8069

西日本生産性会議2026

1日目の基調討議、2日目の第1討議、第2討議の概要を紹介する。

基調討議

人への投資 成長の原動力

「『明るい未来を拓く労使の挑戦』～生産性運動70年のSHINKA（真価・深化・進化）～」をテーマにした基調討議は、村田製作所常務執行役員管理本部本部長の戸井孝則氏と連合会長の芳野友子氏がパネリスト、早稲田大学法学学術院教授の水町勇一郎氏がコーディネーター（兼パネリスト）として登壇した（座長＝道永幸典・九州生産性本部会長）。

■リスキリングと多様性の推進重要

水町氏は、日本の労働生産性はOECD加盟38カ国中28位、主要7カ国（G7）では最下位の水準にあると説明。その要因として、長い労働時間、十分に進まない価格転嫁、中小企業やサービス産業の低い生産性を挙げた。

さらに、生産性の低い企業から成長企業への労働移動が進みにくいことや、人材育成、知的財産など無形資産への投資不足、日本型雇用慣行がデジタル化やAI活用を阻害してきたことも課題と指摘。人口減少やAIの進展を見据え、リスキリングやダイバーシティ推進を通じた人材育成が不可欠だとの認識を示した。

■組織を超え人と知をつなぐ

戸井氏は「組織・人的資本の強化」を中期経営の最重要課題に掲げていると説明した。2030年以降は定型的な事務作業の多くがAIに置き換わることを前提に、創造性を発揮する業務への転換を進める考えを紹介。組織の枠を超えて人や知識を結び付ける「つなぐ人材」の育成が競争力を左右するとした。

人材戦略では、リスキリング制度や若手社員の海外研修、30代からの次世代リーダー育成などを推進。女性管理職比率も就任時の1％未満から約5％まで高め、早期に10％超を目指すとした。また、「会社が元気でなければ従業員も幸せになれないという考えは、労使で変わらない」と述べ、企業の成長と働く人の幸せは両立するとの考えを示した。

■女性を意思決定の場に

芳野氏は、日本は女性の管理職比率やジェンダー・ギャップ指数が依然として国際的に低い水準にあると指摘。女性が新たな付加価値を生み出しているにもかかわらず、意思決定の場への登用が十分進んでいない現状に懸念を示した。

さらに、性別役割分担意識や転勤慣行、長時間労働が女性だけでなく若い世代全体の働き方を制約しているとし、「転勤は本当に必要なのかを企業側が説明できるようになるべきだ」と述べた。AIについても、意思決定の場に女性が少ないまま作られたデータを学習すれば、偏見を再生産する恐れがあると警鐘を鳴らした。多様な人材が参画する職場づくりは企業の成長につながると強調した。

討議は、人への投資と多様性を基盤に、AIを生かしながら新たな価値を創造する取り組みが不可欠との認識で一致した。



基調討議の様子。職場の課題や人材育成などをテーマに会場と活発な質疑応答も行われた。右から芳野氏、戸井氏、水町氏、道永氏。

第1討議

多様性を力に 変える組織へ

第1討議のテーマは「個々の〝らしさ〟を鍵とした多様性と共感を実現する組織づくり・ヒトづくり」。旭化成執行役員人事部長の内炭広志氏、アストラゼネカ人事本部I&D Accelerating Office Leadの塩崎研弥氏、不二家労働組合特別執行委員の井出佳輝氏がパネリスト、コーディネーター（兼パネリスト）として法政大学キャリアデザイン学部教授の坂爪洋美氏が登壇した（座長＝宮本喜弘・四国生産性本部会長）。

坂爪氏は、生産年齢人口の減少や働き方の多様化により、従来型の人材マネジメントでは限界があると問題提起した。

■終身成長人材の育成

内炭氏は、社員が挑戦する意欲を失う「若年性隠居」を防ぐため、「終身成長人材」の育成に取り組んでいると説明。日常の学びを重視し、社内外の学習教材を集約した学習基盤を整備した結果、社員の学習時間が約3倍に増え、新入社員の成長実感や定着率の向上につながったと紹介。「学び続ける組織づくりが欠かせない」と述べた。

■「健全な衝突」を促す

塩崎氏は、「インクルージョン・ファースト」の考え方を重視していると説明。「心理的安全性を確保しながら、多様な意見がぶつかる『健全な衝突』を促すことで新たな価値を生み出している」と述べた。また、経営層、部門横断組織、従業員が連携して取り組み、障害者雇用の離職率改善や女性管理職比率の向上など成果が表れていると報告した。

■「他人事を自分事にする意識」を

井出氏は「多様性は組織課題を解決する力になる」と述べた。若手や外国人、女性を組合本部へ積極的に登用し、多様な視点を取り入れることで「他人事を自分事にする」意識改革を進めていると説明。企業内で専門性を磨くだけでなく、地域活動や他部署との交流など幅広い経験が人間的な成長につながると訴えた。

討議では、多様性を組織文化として根付かせるには、経営側の中長期的な環境整備と、現場の声を吸い上げる労働組合の役割を両立させることが重要との認識で一致した。

第2討議

社会課題を 事業の機会に

第2討議は、「未来志向で価値創造する独自経営～熱意あふれる経営トップの思い～」をテーマに、チャリチャリ代表取締役社長の家本賢太郎氏、広沢自動車学校代表取締役の祖川嗣朗氏、ミツフジ代表取締役社長の三寺歩氏、コーディネーターとして神戸大学大学院経営学研究科教授の吉村典久氏が登壇した（座長＝中川賢剛・中国生産性本部会長）。

吉村氏は、「社会課題をいかに事業として解決し、持続的な成長につなげるかが企業経営に問われている」と問題提起した。

■自転車を新たな公共交通に

シェアサイクル事業を推進する家本氏は「鉄道やバスが幹なら、自転車は街の隅々までつなぐ葉脈の役割を果たす」と述べた。自転車の製造から保守、運営までを自社で担う垂直統合型の体制を構築し、民間主導で地域交通を支える仕組みを整備している。「人口減少社会でも持続する新たな公共交通として、まちづくりに貢献したい」と展望を示した。

■外国人材の交通安全教育

徳島県で自動車学校を経営する祖川氏は、人口減少による市場縮小に直面した経験を紹介。「変わるものと変わらないものを見極めることが経営の原点」と述べ、自動車学校の枠を超え、外国人材への交通安全教育や採用・広報支援事業へ展開していると説明した。「愛する人を交通事故で失いたくないという願いは変わらない。その価値を世界へ広げたい」と語った。

■顧客との対話を積み重ねて開発

三寺氏は、京都の帯の町工場から機能性繊維メーカーへの転換を振り返り、「限られた経営資源だからこそ、導電性繊維という一点に集中した」と説明。西陣織の技術を生かした導電性繊維の開発や、生体データを測定するウエアラブル製品を展開する。「中小企業は顧客との対話を重ねながら、強みを磨き、新たな価値を生み出すことが重要だ」と強調した。

討論では、社会課題の解決と企業成長を両立させる経営こそ、これからの競争力につながるとの認識で一致した。

研修動画の新サービス
ASP Streaming 始動！
もう、「伝わらない研修」に悩まない。
ASP Streamingは、感情を揺さぶり「自分ごと化」を促す、ドラマ仕立てを中心とした動画研修です。
現場で「使える理解力」とヘルスリテラシーやコンプライアンスの知識を身につけることで、ハラスメント・メンタル不調を未然に防ぎます。
YouTube再生12万回達成！
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

【セミナーのご案内】
ガイドライン施行直前の最終チェック！判例・事案を踏まえ、不合理な待遇差と判断されない制度・運用・説明のポイントを解説します。
同一労働同一賃金 総点検セミナー
日時 ◆当日会場・オンライン受講 2026年9月4日(金) 13:30～16:30
◆録画受講 2026年9月17日(木)～11月30日(月)
間違いやすい事例・複雑な事例から、法改正への対応まで最新情報で解説する実践的な応用講座です。
社会保険アドバンスト講座
日時 ◆当日会場・オンライン受講 2026年9月8日(火) 10:00～16:30
◆録画受講 2026年9月24日(木)～12月25日(金)
高齢人材活用に向けた制度設計と、労働条件変更・同一労働同一賃金の実務ポイントを学べます。
60歳以上人材の雇用実務セミナー
日時 ◆当日会場・オンライン受講 2026年9月16日(水) 10:00～16:00
◆録画受講 2026年10月2日(金)～12月25日(金)
お申し込みお問い合わせ
産労総合研究所付属 日本賃金研究センター 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.sanro.co.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。

アルゴリズム方式で全社的に調整

「マーケットデザインで設計する人材マネジメントの未来～マッチング理論による適材適所の人材配置」

日本生産性本部は6月12日、第101期「人事部長クラブ」の6月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は「マーケットデザインで設計する人材マネジメントの未来～マッチング理論による適材適所の人材配置」をテーマに、東京大学大学院研究科講師で同大学マーケットデザインセンター（UTMD）プロジェクトマネージャーの野田俊也氏が講演した。

第101期人事部長クラブ

野田氏は冒頭、「マーケットデザイン」は望ましい配分から最適な制度を逆算し、新たな制度の創出や実社会の課題を解決するものであり、研修医の病院配属や保育園の入園調整、学校選択・入試などで実用化され成果を挙げていると述べたうえで、マーケットデザインを使った適材適所の人事配置について説明した。

主体的な人事配置

現状では、ほとんどの企業で人事部が社員に関する情報（希望・能力・資格・経験・家庭の状況など）を集約し、人事配置を決定している。この人事部集権方式は、「納得感の薄さ」（自分が出した希望がどう配属に反映されるか不明瞭）、「工数」（社員の数が多い場合、収集にも配置の決定にも膨大な工数が必要）、「情報の取得」（社員は自らの希望を正しく申告してくれない）といった弱点があると指摘。新しい人事配置の考え方として、人事部にすべての情報を処理させるのではなく、個々の社員に「自分はどの部署で何をやりたいか」を考えてもらい、社員・部署が主体的に考えた計画を、アルゴリズムを使って全社的に調整する「アルゴリズム方式」を提唱した。

納得度と意欲向上

「アルゴリズム方式」では、参加者全員の希望を入力すると、あらかじめ決められた手続きに沿って、マッチング（＝誰をどの部署に配属するか）を決定することで、人事部集権方式の主要な弱点（人事配置にかかる工数が圧倒的に小さい、配置の決め方に透明性が出るため、納得感が出る、希望がどう配置に反映されるか明確になるため、従業員が偽りの希望情報を入力するインセンティブも消える）を解消できるという。

野田氏は、シスメックス社とUTMDが共同開発した新卒配属への導入事例についても説明し、同社の新入社員の配属について、入社後8カ月時点のアンケート調査で、「別の部署に異動したい」と答えた割合が例年より低下したと説明。また、部署の約75％が「配属希望人材を選ぶ際に、育成計画や受入体制などを検討した」こと、新入社員と部門の希望を合わせて決定するため、納得度と意欲が高まったことなどを紹介した。

『化石燃料文明』を卒業へ

経済情勢懇話会 地球温暖化問題解決に

日本生産性本部は6月16日、第78期「経済情勢懇話会」の6月例会を都内で開催（オンライン併用）した。

当日は、東京大学未来ビジョン研究センター教授の江守正多氏が、「気候危機にどう向き合うか」をテーマに講演した。

江守氏は、日本でも世界でも気温の上昇傾向が続き、年平均気温はたびたび大幅な記録更新をしていることにふれ、人間の影響による温暖化には疑う余地がないと指摘。温暖化によって洪水、海面上昇、水不足、熱波、生態系の損失、感染症、強い台風、食料不足、森林火災が起こっているが、科学的知識が増すほど気候変動リスクの認知が大きくなるとはいえないと説明した。

また、パリ協定（2015年採択）では「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2度より十分低く保つとともに1.5度に抑える努力を追求する」ことになっているが、現状の温室ガス排出の削減ペースは全く足りていないと指摘。温室効果ガスの排出量が少ない開発途上国ほど気候変動の影響をより大きく受けるが、米国では気候変動の科学・政策に懐疑的・否定的な勢力（化石燃料資本、保守系シンクタンク等）が第2次トランプ政権で主流化していることなどを説明した。

一方で明るい兆しもある。国際再生可能エネルギー機関（IRENA）のデータによると、新設される発電設備の主流はすでに再生可能エネルギーへと移行していると説明。「必要な資金も技術の大部分も、人類はすでに持っている」とするIPCC（気候変動に関する政府間パネル）の最新報告書の見解を紹介し、問題は技術そのものではなく、社会全体の「転換スピード」にあると強調した。

日本については、2024年度の排出量が2013年度比で約28.7％減と着実に進む一方、市民意識には課題があると述べた。2015年の世界市民会議では、気候対策を「生活の質を高めるもの」と捉えた人が世界平均で66％に上ったのに対し、日本ではわずか17％で、逆に「生活の質を脅かすもの」と答えた人が6割を占めるなど、諸外国とは対照的な傾向であることを指摘。地球温暖化問題の解決の鍵は「技術」と「社会変革」の両輪にあると語り、「どんな社会に生きたいか」を一人ひとりが問い直す必要性を訴えた。

江守氏は、最後に「人類は『化石燃料文明』を卒業しようとしている。石器時代が終わったのは、石がなくなったからではない」と投げかけ、講演を締めくくった。

「健康が文化になる会社へ」

10年後のゴール目指して

健康いきいき職場づくりフォーラム

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7月2日、「健康いきいきフォーラム実践事例～ウェルビーイングな職場を作る」をテーマに、定例セミナーを都内で開催（オンライン併用）した。当日は、同フォーラムの「Active Workplace（AWP）研究会」（自職場に合った健康いきいき職場づくりの行動計画を策定・実践するための研究会）の参加組織における健康経営の実践事例が報告された。

●キッコーマンの事例

キッコーマン人事戦略部健康経営推進グループの芝崎琢巳氏は、同社が2025年度から健康経営を本格始動していることや、AWP研究会を健康経営の土台づくりを伴走してくれるサポーターとして活用したことを説明。また、健康アプリの利用者募集、女性の健康セミナーや睡眠セミナーなどの各種セミナーの開催、野菜の摂取増などを期待した自動販売機の設置、健康経営推進方針や体制の整備などの施策を展開していることにふれ、「健康が文化になる会社へ」を10年後のゴールとして定めていると述べた。

●富士通の事例

富士通健康推進本部事業推進部マネージャーの加藤博久氏は、人事、産業保健スタッフ（産業医・保健師など）から組織長にフィードバックを行って、組織における健康についても課題を共有していることを説明。健康データフィードバック後の、職場主体での医療職介入希望（ストレッチ、熱中症対策、健診結果の活用など）が増加していると強調した。また、「メンタル×フィジカル」両面からのアプローチが重要であり、日々の組織マネジメントに活用してもらうことなどが今後の課題だと指摘した。

その後、同研究会のコーディネーターである島津明人・慶應義塾大学総合政策学部教授も加わってのパネル討議などが行われた。

モビリティを通じて、
もっと住みやすい社会に。

全ての人が、楽しく自由に移動できる世界を、想像してみませんか。
もうすぐそこに、そんな社会が近づいて来ています。
私たちは、誰もがそれぞれの可能性にチャレンジできる社会づくりを目指しています。

TOYOTA



トヨタ自動車株式会社

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。

特集 第67回全国ＩＥ年次大会

～吹かすばい　ＩＥの新しい風～

日本インダストリアル・エンジニアリング協会（略称：日本ＩＥ協会、事務局＝日本生産性本部）と中部ＩＥ協会、関西ＩＥ協会、九州ＩＥ協会の４協会が主催する「第67回全国ＩＥ年次大会」が７月８～10日、福岡市の福岡国際会議場で開催された。年次大会では、講演・事例発表会・現場研修会を通して、未来に向けたモノづくり革新のあり方や進むべき方向性（ＩＥの新しい風）を探った。

ＩＥあってこそＡＩは真の力発揮

■ＩＥの重要性高まる

年次大会の大会統一テーマは「『Change! Connect! Create!』～吹かすばい　ＩＥの新しい風～」。オンラインを含め全国から７００人超のモノづくり関係者が参加した。

初日の全体会議では冒頭、全国ＩＥ年次大会大会会長（九州ＩＥ協会会長）・ＴＯＴＯ取締役専務執行役員の林良祐氏が開会あいさつ。林氏は、先行き不透明な世界情勢に触れた上で、「こうした中、モノづくり企業では、ＡＩの活用がデータ分析や業務支援などにとどまらず、ロボットや設備、現場の作業に結びつく、いわゆるフィジカルＡＩの領域へ広がっている」と話し、ＡＩによる生産性の向上や品質の安定、安全性の向上につながる可能性を指摘した。さらに「ＡＩを生かすためには現場の実態や問題を正しく把握することは欠かせない。人、モノ、情報の流れを常に見直し、改善につなげるＩＥの考え方があってこそＡＩは真の力を発揮する。その意味で、ＩＥの重要性はこれまで以上に高まっている」と語った。

■「日本ＩＥ文献賞」５人受賞

年次大会ではまず、「日本ＩＥ文献賞」表彰式が行われた。同賞は、毎年発行される「ＩＥレビュー」に掲載された文献の中から優れた論文や記事を表彰し、ＩＥの発展と普及に寄与することを目的としており、今回が55回目。受賞者（５人）とテーマは左の通り。

「ＩＥレビュー」編集委員長で慶應義塾大学名誉教授の河野宏和氏は総評の中で、「（受賞の取り組みを）改善活動に活用して、ＩＥ全体の活性化のきっかけに」と呼びかけた。

【日本ＩＥ文献賞】受賞者　（敬称略）

【貢献賞】「トヨタの『７つのムダ』とその順序に関する考察」（岐阜大学・市来寄治）／「製造業におけるＩｏＴを活用した省エネ型設備管理の実践」（アスカカンパニー・渡邊太郎）／「ＱＣＤ改善のその先へ」（中村製作所・山添卓也）

【改善賞】「ＴＰＭ活動導入による職場の体質改善」（オリエンタルモーター・二宮夏子）／「需要変動に強いモノづくり」（パナソニックオートモーティブシステムズ・粟澤学）



開会あいさつを行う九州ＩＥ協会会長・ＴＯＴＯ取締役専務執行役員の林良祐氏



講演を行う安川電機副会長執行役員の小川昌寛氏





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。

Change! Connect! Create!


講演を行う統計家／ソウジョウデータ代表取締役の西内啓氏

■フィジカルAI活用で自動化領域・スケール拡大

講演1では、「AIロボティクスが導く社会変革へのブレイクスルー」をテーマに安川電機副会長執行役員の小川昌寛氏が登壇した。

1987年に安川電機に入社した小川氏は、開発領域を中心に長くロボット事業に従事。その小川氏は冒頭、「AIは主役に置くつもりはない、というのが基本的な考え方」と話した。

安川電機のソリューションコンセプトは「i³-Mechatronics」。「三つのi」は「integrated(統合的)・intelligent(知能的)・innovative(革新的)」であり、データ活用によるメカトロニクスの進化、新たな産業自動化革命の実現をめざしていることを説明した。具体例として医療や農業などにおけるロボット活用を紹介。フィジカルAI活用によって自動化領域とスケールの拡大が図られ、「我々がやることは、フィジカル(現場)側の実行力(＝できること)を増やし続けること」と強調した。

■リサーチデザインスキルで分析設計明確化

講演2では、「『すべてのモノづくりにデータサイエンスを』～製造現場のデータ活用と統計的思考～」をテーマに統計家／ソウジョウデータ代表取締役の西内啓氏が登壇した。

西内氏は、個人的なミッションとして「データサイエンスを全ての人に」を掲げる。現実を重視する統計学と理論を重視する数学の違いを説明後、統計学の大きな役割は「多様性やバラつきのある現実の問題に対してできるだけフェアに比べること」と指摘。

データは「まず数量的に考えるためにある」ものであり、リサーチデザインスキルで分析設計を明確にして（「何がどうなるとうれしいのか」を考え、そこに関係する要因を探す）、「変える」「狙う」「解決する」アクションを起こす施策を考える必要性を説いた。

■準備が未来をつくる

講演3では、「『組織を動かす信念と覚悟』～未来を見る・創る・ひらくために～」をテーマに元福岡ソフトバンクホークス監督の工藤公康氏が登壇した。

工藤氏は、「失敗することが成功につながる。選手が主体的に動き、思考を働かせることができるような環境を作ることが僕たちの役目」と話し、「準備が未来をつくる。全てを想定内にするための準備」「勇気を持って一歩踏み出すことで未来も変わる。僕は常に前向きです」と語った。

■三つの分科会、現場研修会（全10コース）開催

2日目の事例発表会では、「変えようモノづくり」「創ろうコトづくり」「未来へつなげる人づくり」の三つの分科会を開催。各分科会で四つの事例が発表された。

第1分科会「変えようモノづくり」は「IoT・AI・デジタル化等による生産革新、グローバル競争への対応、SCM等に関するテーマ」。TOTOファインセラミックス、シスメックス、安川電機、デンソーが事例発表を行った。

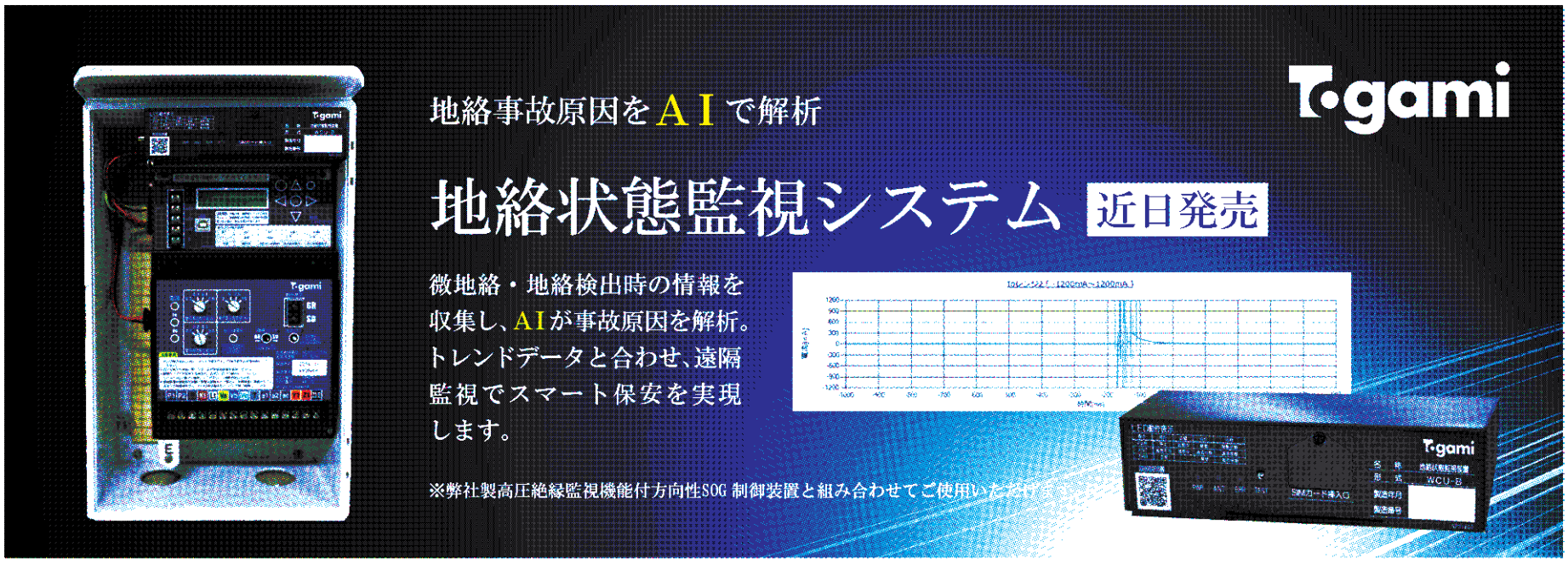
第2分科会「創ろうコトづくり」は「付加価値創造やイノベーションにつながる取り組みや挑戦等に関するテーマ」。Prodrone、トヨタ自動車九州、リード、髙丸工業が事例発表を行った。

第3分科会「未来へつなげる人づくり」は「技能伝承、人材育成、職場活性化等、日々のモノづくりを支える改善・人づくりの取り組みに関するテーマ」。アイシン九州、リコーインダストリー東北事業所、三菱電機、住友電気工業が事例発表を行った。

3日目は現場研修会が行われた（全10コース）。会社（工場）とテーマは次の通り。

TOTO（製造基盤強化による生産革新活動）／安川電機みらい館／第5工場（i³-Mechatronicsを実践する〝変動に左右されない〟次世代ロボット工場）／トヨタ自動車九州（九州から世界へ魅力あふれる「Made in Kyushu」のクルマを発信）／日産自動車九州（将来の環境変化に対応する生産革新）／ブリヂストン久留米工場（マザー工場として世界へDNAと製造力を発信）／西部電機（自然随順の思想で地球に新たな軌跡を描く）／アイシン九州（デジタル化を含めた生産性向上の取り組みと継続的な改善）／タカギ（水まわり技術で人を潤す。世界を潤す。）／九州旅客鉄道・安全創造館（「お客さまや社員の安全のために行動できる社員」の育成）／デンソー九州（伝統と革新が融合した技術で人々の幸せに貢献）

次回全国IE年次大会は2027年7月12～14日、横浜市内で開催予定。



株式会社 戸上電機製作所　〒840-0802 佐賀市大財北町 1-1 Tel：0952-24-4111 https://www.togami-elec.co.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。

「せんたく」発足、政権交代

JPC 70th クロニクル 第38回 chronicle

――21世紀臨調〈6〉

■首長との連携推進

「新発足」した21世紀臨調は、首長との連携による政治改革運動も推進。共同代表・北川正恭の呼びかけによって03年7月、知事・市長連合会議（後に「知事・市町村長連合会議」）が知事13人、市長10人で組織された（座長＝岩手県知事・増田寛也）。

同会議の6県知事は同年8月27日、第1回提言「国庫補助負担金の見直しに関する緊急提言」を公表。首長の立場から、小泉内閣において進められていた三位一体改革に対する問題提起を行った。さらに『中央公論』10月号（9月10日発売）において、6県知事の連名で補助金不要リストの具体名を公表。その後、「提言・実践首長会」（会長＝新潟県長岡市長・森民夫）と協力しながら最終提言（07年5月18日）まで13回の提言を公表した。



「せんたく」「せんたく議連」の合同発足総会（2008年3月3日）。

■日本を洗濯（選択）する

08年3月3日、21世紀臨調を母体として「地域・生活者視点で日本を洗濯（選択）する国民連合」（通称「せんたく」）が発足した。

せんたくは、北川正恭を代表に、21世紀臨調メンバーと京都府知事・山田啓二、長岡市長・森民夫を世話人とする121人の自治体関係者の集合体。知事・市町村長連合会議を運動体として発展させたものであった。

せんたくの呼びかけに応え、せんたくと二人三脚で活動する超党派の国会議員集団「せんたく議員連合」（通称「せんたく議連」）も発足。107人の国会議員が参加を表明し、議連の共同代表には河村建夫（自民党）と野田佳彦（民主党）が就任した。

9月28日、せんたくに賛同する首長、地方議員有志329人は、地域・生活者起点で日本を変革するための指針をとりまとめた「地方せんたく八策」を公表した。翌09年4月20日には、せんたくとせんたく議連が「せんたく八策」を決議。来る総選挙を出発点として、この国をいま一度洗濯することを誓い合うものだった。

09年8月30日、第45回衆議院議員選挙が行われた。民主党が308議席を獲得し、民主党政権が誕生。戦後初めての総選挙による政権交代であった。

（文中・敬称略）

【参考文献】『平成デモクラシー』（講談社、2013年）

金融市場と経済展望

神奈川県生産性本部講演会

安定の陰に構造リスク



神奈川県生産性本部は6月25日、生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会にかんぽ生命保険エグゼクティブ・フェローの中空麻奈氏を招き、講演「金融市場から見る経済の見通し」を横浜市内で開催した（＝写真）。中空氏は、リスクや変化を早期に察知し、迅速な経営判断につなげる体制を構築する重要性について語った。内容は次の通り。

■積み上がるリスク

現在の世界経済は、大きな混乱の割には、景気も比較的底堅く推移しているという見通しになっています。しかし、その安定して見える表面の下では、将来の経営に大きな影響を及ぼしかねないリスクが静かに積み上がっています。そうしたリスクをどのように捉え、企業としてどのような備えを進めるべきかについて、私なりの視点で話したいと思います。

まず、「グレースワン」という考え方について説明します。「グレースワン」とは、発生確率は決して高くありませんが、ひとたび顕在化すると経済や企業経営に大きな影響を及ぼすことが予見されるリスクのことです。予測が極めて難しい「ブラックスワン」とは異なり、その兆候や要因はある程度事前に把握できます。そのため、継続的に監視し、あらかじめ備えることで、影響を最小限に抑えられる可能性があります。

■インフレ長期化や市場の過熱

現在の世界経済は、景気そのものは底堅さを維持しています。しかし、その一方で、インフレの長期化、金融市場の過熱、財政悪化、地政学リスクなど、複数の構造的な課題を抱えています。

米国では、物価上昇と労働力不足が長期化する可能性があります。個人消費は、株高による資産効果を受ける高所得層が支えていますが、一方で低所得層では借入残高やクレジットカードの延滞率が上昇しており、消費の持続力には不安も見られます。金融市場では、AI関連企業が株価上昇をけん引していますが、その恩恵は大型テクノロジー企業に集中しています。

社債や大型IPO、プライベートクレジットによる巨額の資金調達に加え、データセンター投資のオフバランス化も進み、負債や流動性リスクは着実に積み上がっています。

欧州ではポピュリズムの広がりを背景に財政支出が拡大しており、長期金利が高止まりする可能性があります。日本でも利払い費が増加しており、これまで低金利の恩恵を受けてきた環境は転換点を迎えつつあります。もし日本国債の格付け見通しが悪化すれば、企業の資金調達コストや設備投資計画にも影響が及ぶ可能性があります。企業経営にも直結する問題として考える必要があります。

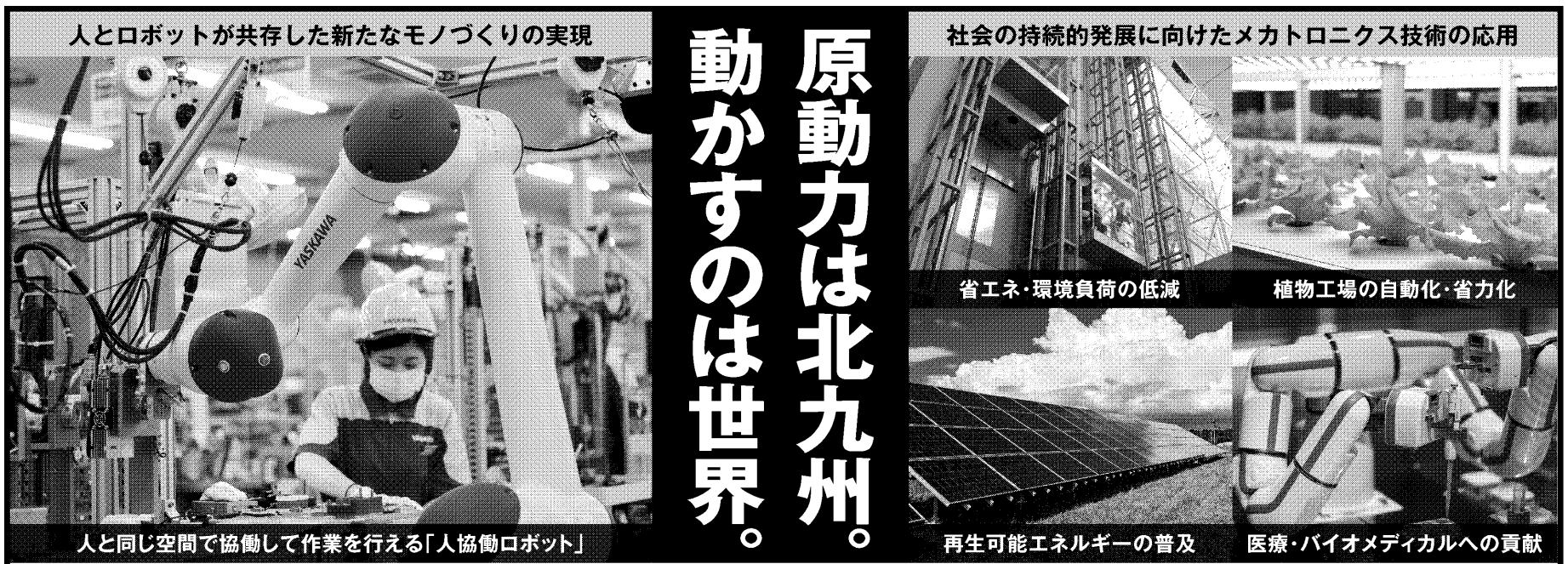
中国経済については、不動産市場の調整という課題を抱え呀えないですが、財政政策や景気刺激策によって、4～5%程度の成長は維持できるという見方が有力です。しかし、中長期的には台湾情勢が最大の地政学リスクとなる可能性があります。

■ホルムズ海峡危機が主要リスク

企業は何に重点的に取り組むべきでしょうか。足元ではホルムズ海峡を巡る物流混乱などが主要なリスクになると考えています。そのため、価格転嫁だけではなく、省エネルギー投資、代替素材の活用、重要資材の複線調達を並行して進め、サプライチェーンの強靱化を図ることが重要です。財務面では、国内外の金利上昇を前提として借入構成や金利ヘッジを見直すとともに、円安基調を踏まえた為替リスク管理を強化する必要があります。

今後は、インフレとコスト高を前提に、価格戦略、業務効率化、調達先の多様化をさらに加速させる必要があります。同時に、原油価格、日本銀行の金融政策、投資適格社債スプレッド、大型IPOの資金フロー、米国家計の延滞率、中国の景気刺激策、台湾情勢、ドル円相場、日本国債格付けの見通しなどを、「グレースワン指標」として継続的に監視することが重要です。

こうした変化を早期に察知し、迅速な経営判断につなげる体制を構築することが、これからの時代に企業価値を維持し、向上させるための重要な鍵になると考えています。



本紙面の著作権は公益財団法人日本生産性本部に帰属します。権利侵害となるようなご利用はお断り致します。

価値創造の現場【第8回】

作り手が価値を創る

着物の魅力は、意匠や技術だけでは決まらない。作り手の歩みや産地の歴史を知ることで、一枚への理解は深まる。創業47年の銀座もとじは、職人に光を当て、その仕事を顧客へ伝えることでブランドを築いてきた。独自ブランド「プラチナボーイ」の育成やトレーサビリティの導入、海外への発信も、その考えに基づく。泉二（もとじ）弘明会長に取り組みを聞いた。

銀座もとじ（東京都 中央区）



「作り手に光を当てることが、産地の未来につながる」と語る泉二弘明会長

■人を伝える

「商品をお届けする前に、作り手を知っていただきたい」。泉二弘明会長が何度も口にした言葉である。

一枚の着物は、養蚕、製糸、染色、織りなど、多くの工程を経て完成する。それぞれの工程には高い技術を持つ職人がいる。しかし、完成品だけが注目され、作り手の存在は見えにくかった。

産地へ足を運び、生産現場を訪ね続ける。職人の技術や歩み、ものづくりへの思いを取材し、店頭や展示会、作家プロフィール、ギャラリートークを通じて紹介してきた。

「誰が、どのような思いで作ったのか」。背景を知ることで作品への理解は深まり、一枚の見え方も変わる。価格ではなく、人の営みを伝えることでブランドを育ててきた。

■品質を守る

象徴となるのが、独自ブランド「プラチナボーイ」である。雄の蚕だけが生み出す繭を原料とする絹織物で、約20年前、研究成果の商業化を機に誕生した。

「出来の悪い年の原料は使わない」。原料を厳選し、生産者と品質を磨き続けてきた。その姿勢は人間国宝も制作に参加するブランドへと成長させた。

今年開催された20周年記念展では帝国ホテルに75点を展示し、産地、職人、顧客が交流した。

品質を守り抜く姿勢が、長年の信頼を支えている。

■見える仕事

一反ごとに養蚕から製糸、染色、織りまで、関わった人や工程を記録する。目的は品質管理だけではない。作品を生み出した人を明らかにし、自らの仕事に誇りを持ってもらうためだ。

完成した着物を目にした養蚕農家は、自分たちの繭が作品になったことを実感し、仕事への向き合い方が変わったという。工程を見える化する取り組みは、品質向上だけでなく、受賞や後継者の育成も後押ししている。

■世界へ届ける

海外売上は全体の約15％を占める。コンシェルジュの紹介で訪れる顧客や海外コレクターは、作品だけでなく、背景にある文化や職人の技にも強い関心を寄せる。

2026年3月にはフランスのマクロン大統領も来店した。外国語の資料やギャラリートークを充実させ、日本の伝統工芸への理解を広げている。海外で評価されているのは着物そのものだけではない。受け継がれてきた技や文化に加え、作り手の物語にも注目が集まっている。

■産地を育てる

産地では高齢化や後継者不足が進む。

若手職人同士の交流や産地視察、小学校で伝統工芸を体験する授業にも協力する。

狙いは、職人を育てることだけではない。ものづくりに触れる機会を増やし、工芸を理解する人を広げることにある。

「軸をぶらさずに続けることが大切です」。作り手が評価されれば、仕事に誇りが生まれる。誇りは品質を高め、新しい担い手を育てる。人を大切にする経営がブランドを支え、産地の未来を切り開いていく。

銀座もとじ

物語がブランドに



重要無形文化財「友禅」保持者（人間国宝）の森口邦彦氏が、プラチナボーイを用いて制作した作品



作り手や素材の履歴を示す証紙。トレーサビリティが品質への信頼を支えている

ネットワーク 全・労・生

2025年度「全労生ユニオン・カレッジ」を受講して



全日通労働組合中央本部
経営・政策部担当部長
小山田　里美

学びを組合活動の実践につなげるために

■自らの視野拡大

全10講にわたり、生産性運動や労働組合の役割をはじめ、雇用・賃金、経営分析、人権デューデリジェンス、GX、労使協議など、現在の労働組合に求められる幅広いテーマについて学ぶことができました。

講義を通じて、社会や企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、労働組合にも幅広い知識と多角的な視点が求められていることを改めて認識する機会となりました。

特に印象に残ったのは、経営分析に関する講義です。経営指標を正しく読み解き、企業の現状や課題を客観的に把握すること、また、その分析を労使交渉に生かし、建設的な議論につなげていくという考え方は、日頃の組合活動にも通じるものがありました。「なぜその視点が必要なのか」を考える機会となり、自らの視野を広げることができたと感じています。

■安心して働き続けられる職場づくりに

また、さまざまな産別・単組で活動する仲間との交流も大きな財産となりました。取り巻く環境や抱える課題は異なっていても、「働く人のためにより良い職場をつくる」という思いは共通しており、意見交換を通じて多くの気づきと刺激を得ることができました。

私は現在、全日通労働組合中央本部で経営・政策を担当しています。会社業績や各種施策について会社と議論に届け、安心して働き続けられる職場づくりにつなげていきたいと思います。

今後も今回得た知識や仲間とのつながりを大切にしながら、その成果を組合活動に生かしていきます。

最後になりますが、このような貴重な学びの機会を設けていただいた全労生・日本生産性本部の皆様、ご講義いただいた講師の皆様、そして、共に学び、多くの気づきや刺激を与えてくださった受講生の皆様に、心より感謝申し上げます。

＊

「ユニオン・カレッジ2026」は10月5日開講。詳細はHP（https://zenrousei.org/）から。



Supporting Your Movement.
DAIDO METAL
大同メタル工業株式会社
名古屋本社
〒460―0008　名古屋市中区栄二丁目3番1号
名古屋広小路ビルヂング13階
犬山事業所
〒484―0061　愛知県犬山市大字前原字天道新田
https://www.daidometal.com/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。

第5回日本サービス大賞

優秀賞・審査員特別賞

託児付きオフィス事業で第5回日本サービス大賞の優秀賞と審査員特別賞をダブル受賞したママスクエア代表取締役の藤代聡氏は、生産性新聞のインタビューに応じた。「子どものそばで安心して働ける」という新たな働き方を提案したママスクエアは、地方在住の女性の再就労支援、就業機会創出を実現し、都心の成功例を地方にも広げる考えを示した。

サービス イノベーションの 挑戦

【第12回】

子育て女性が課題解決のカギに

ママスクエア（東京都）



藤代　聡（ふじしろ・さとし）
1989年にリクルートフロムエー（現リクルート）入社後、10年間で3500社のクライアントを担当する営業として活躍。その後、事業企画部やメディアプロデュース部に異動し、「タウンワーク」の全国展開プロジェクトではプロジェクトリーダーを務め、37歳で独立。2004年に親子カフェ「スキップキッズ」を創業し、20店舗まで事業を拡大。2014年にママスクエアを創立し、代表取締役に就任。

■親子ともに楽しむ空間を

ママスクエアは、「子どもを預けて働く」か「預けられないので働けない」かという苦渋の選択を迫られていた子育て中の女性に対し、「子どもを連れて〝同じ空間で一緒に働く〟」という新たな選択肢を提供した。

そして、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）業務委託企業の生産性向上や労働力確保、商業施設や商店街の集客向上、遊休施設の活用、待機児童対策、就労支援など多面的なメリットをもたらす仕組みを構築している。

1989年にリクルートに入社した藤代氏は、営業職を10年間、事業開発を5年間経験した。そして、独立して最初に挑戦した事業が、ママスクエアの原型の「親子カフェ」だった。

藤代氏は休日、子どもを連れて出かけても、雨の日に子どもと親の双方が、時間を過ごせる場所がないことに気が付いた。「ボールプールでは子どもは楽しいが親は飽きる。カラオケだと親は楽しいが、子どもにとってはつまらない」。

「子どもの笑顔を増やしたい」という思いを込めて、考え出したサービスモデルが親子カフェだった。ボールプールの横にカフェがある。名古屋のトランポリンカフェを訪れて、ノウハウを教えてもらい、店舗を開発した。開店すると、1カ月先まで予約で埋まる盛況ぶりで、その後、20カ所の店舗を展開した。

■面接で泣き出す姿に衝撃

親子カフェで働いてもらうために、多くの子育て中の女性と面接し、衝撃を受けた。「面接の最中に突然、泣き出す人が続出した。事情を聴くと、面接までたどりつけずに断られることが多く、『社会から必要とされていない』と自信を失っていた。『面接されることに感激している』のだという」。

採用した女性たちには優秀な人材が多く、「こんなに優秀なのに働く機会がないのはおかしい」と思うようになった。ただ、親子カフェでは、ホールスタッフと保育スタッフがメーンの仕事で、彼女たちの能力を十分に生かしきれなかった。

そこで、キッズスペースの横に、カフェではなく、オフィスをつくり、事務の仕事を受託することを考えた。「親子カフェの実績があったので、必ずできるという確信があった。子育て中という理由で、能力のある人たちが働けないという課題に対するソリューションを提案し、世の中に知ってもらいたい」という思いでスタートした。

■想定外の課題を楽しむ

2014年、親子カフェから法人格を変更し、会社をゼロから立ち上げた。託児付きオフィスは、まだ世の中に存在していなかったので、プレゼンを聞いた人たちからは「子どもが騒いでいる中で、まともに仕事ができるのか」など、懐疑的な声も聞かれた。

しかし、不動産開発会社などへのプレゼンを重ねていくうちに「これは絶対にうまくいく。ぜひ、当社に出店してください」と魅力を感じてくれる担当者が現れ始めた。「百聞は一見にしかず。プレゼンだけでは懐疑的に感じていた人たちも、実際に作って見せることで圧倒的な説得力を持たせることができた。『同じものをうちにも作ってくれ』という依頼が相次ぎ、加速度的に広がっていった」。

ただ、すべてが順風満帆というわけではなかった。ある時、視察に訪れたBPOの委託企業から、「通行人に作業中のパソコンの画面を見られるのはまずい」と指摘された。

子どもの遊び場に隣接し、ガラス越しに母親が働くオフィスを見ることができる安心感がママスクエアのアピールポイントであり、譲れないコンセプトだった。

「BPOの仕事を取るためには、ガラス越しのコンセプトを諦めざるを得ないのか」と頭を悩ませた。しかし、今後の店舗展開の在り方を左右する1号店のデザインで、ガラスを閉じて、壁にするという選択肢はあり得なかった。

パソコンの画面を外から見えないようにするために、オフィス側の一部をすりガラスにし、子どもと母親はクリアガラス越しに目線を合わせられるつくりにした。「これならいいですね」とクライアントの納得を得ることもできた。

「ゼロからイチをつくるとき、想定していなかった課題がたくさん出てくる。それをクリアしていくのは楽しみでもあり、貴重なノウハウになる。産みの苦しみは、逆に楽しい」。

■ママの力で「地方活性化」

こうして生み出したママスクエアを、自治体や企業などと連携し、地方にも展開することにも挑戦している。2016年には奈良県葛城市と連携し、サテライトオフィス「ママスクエア葛城店」を開設し、市内在住の母親が、子育てしながら働ける環境を整備した。地方での採用難や女性活躍のニーズに応えるため、全国拡大を推進している。

地方の山間部で廃校になった学校施設をママスクエアの拠点として活用するプロジェクトも進行中だ。地元企業や地方展開を視野に入れている新興企業などと連携しながら、女性の力をテコに、地方の活性化を目指す。

拠点が拡大すると、BPOの仕事量も増やさなければならない。人手不足で悩んでいる業界をターゲットにして、遠隔地のオフィスでもできるDX関連の仕事をクライアントと共同で開発している。

藤代氏は「個人の年収を2倍にするのは非常に難しいが、夫婦で働いて世帯年収を増やすことはできる。託児付きオフィスがどこでも活用できるようになれば、少子化の効果的な解決策になりうる」と話している。



ママスクエアの仕事風景



Panasonic GREEN IMPACT



「より良いくらし」と
「持続可能な地球環境」を両立するために。
私たちは、カーボンニュートラルと
サーキュラーエコノミーの実現に挑み、
様々なACTを積み重ねていきます。

世界の環境に、
インパクトを。

Panasonic Group

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。