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）9月5日（土曜日）　第2828号

第6回日本サービス大賞

革新的サービスを募集

9月14日受付開始

革新的で優れたサービスを表彰する第6回日本サービス大賞（日本生産性本部サービス産業生産性協議会＝SPRING主催）の応募受付を9月14日から始める。応募期限は10月29日まで。

日本サービス大賞は、国内のすべてのサービス提供事業者を対象に、多種多様なサービスを共通の尺度で評価し、きらりと光る優れたサービスを表彰する制度だ。革新的なサービスを生み出し、顧客との価値共創に成功して、優れた業績を上げている、日本のサービスイノベーション推進のシンボルとなる取り組みを表彰する。

最も優秀と評価されたサービスを表彰する「内閣総理大臣賞」をはじめ、「経済産業大臣賞」「総務大臣賞」「厚生労働大臣賞」「農林水産大臣賞」「国土交通大臣賞」「地方創生大臣賞」「優秀賞」「審査員特別賞」を設けており、前回は33件を表彰した。

応募対象は、日本国内に拠点を置く事業者であれば、業種や、事業の営利・非営利の形態を問わない。製造業や農林水産業におけるサービス事業も応募可能だ。対象となるサービス事業は、応募時点で実際に提供しているものに限る。同一事業者からの複数のサービス、過去に応募したことのあるサービスでも応募できる。

審査基準は、サービスの高度化と産業の発展を先導する「革新的な優れたサービス」であること。書類一次審査を11月～12月、書類二次審査を12月～来年4月、現地審査を4月以降に行い、来年冬に発表・表彰を行う予定だ。応募や審査に対する費用はかからない。

応募フォーマットのダウンロードおよび応募登録は、日本サービス大賞のホームページ内の「応募要領」専用ページから行うことができる。また、応募を検討する組織を対象に、個別相談会をオンラインで開催しており、同ページから申し込みできる。

なお、8月27日には、応募事業者向けの説明会をオンラインで開催した。説明会では、第5回日本サービス大賞の地方創生大臣賞を受賞したパムローカルメディア代表取締役の前畑翔氏が受賞サービスの概要や応募のきっかけ、受賞のメリット等について講演した。

（2面に講演要旨）

応募ページ

過去５回で140件超受賞

日本サービス大賞は、2015年に創設され、国内全ての民間サービスから、サービスの高度化と産業の発展を先導し、新しい価値を提案している事例や、これまでになかった新しいやり方を実現している事例を幅広く表彰してきた。

これまでの5回で全国の多様な業種・業態の事業者から3500件を超える応募があり、規模の大小を問わず計142件の優れたサービスが受賞した。過去の内閣総理大臣賞を受賞したサービスは以下の通り。

第１回：クルーズトレイン「ななつ星ｉｎ九州」（九州旅客鉄道）
第２回：街のブランド化に向けた丸の内再構築の地域協働型プロデュース（三菱地所）
第３回：土木建設サービス全体のデジタル業態革新「スマートコンストラクション」（小松製作所）
第４回：スタイリストが提案する月額制ファッションレンタルサービス「air Closet」（エアークローゼット）
第５回：訪日観光ナビゲーションアプリ「Japan Travel by NAVITIME」（ナビタイムジャパン）



第５回日本サービス大賞で内閣総理大臣賞を受賞したナビタイムジャパンの大西啓介社長（右）

26年度の活動を確認

サービス産業生産性協議会

第１回幹事会

日本生産性本部のサービス産業生産性協議会（SPRING）は7月2日、2026年度第1回幹事会を都内のホテルで開いた（＝写真）。特別講演では、第5回日本サービス大賞で内閣総理大臣賞を受賞したナビタイムジャパンの大西啓介社長が、訪日客向けサービスを通じた観光・移動領域の社会課題解決について紹介した。

幹事会では、日本サービス大賞や会員サービス、JCSI事業の実施計画が報告された。第6回日本サービス大賞は、9月中旬から10月下旬まで応募を受け付ける。11月から2027年夏まで審査を行い、同年冬に表彰式を行う予定。関係機関への協力依頼や広報、説明会・相談会の開催などを通じて、業種や分野を問わず、幅広く応募を呼びかける。



日本サービス大賞委員会では、菊地唯夫副代表幹事が新委員長に就任した。

特別講演では、訪日客向けサービス「Japan Travel by NAVITIME」の取り組みを説明。同サービスは観光ガイド、旅程作成、チケット購入、経路案内などを一体で提供し、月間利用者は200万人を超える。京都での混雑分散や訪日レンタカー利用者向けの交通安全対策なども取り上げ、データを起点に観光・移動領域の課題解決に取り組む事例を紹介した。

CONTENTS
トップ詳報 …… 2
SNS・AI時代のマーケティング戦略① …… 3
経済学×生産性の最先端⑤ …… 6
JPC70thクロニクル㊴／世相おちこち …… 7
サービスイノベーションの挑戦⑬ …… 8

VEGETABLE OIL INK
R70 古紙パルプ配合率70%再生紙を使用

第6回
日本サービス大賞
個別相談会
9/2(水)～10/23(金)まで
毎週水～金曜に実施

日本サービス大賞の応募に関する事項について個別相談会を実施します。
説明会の質疑応答では聞きにくい、個別の相談などもお受けいたします。

例　当社の○○サービスは応募に適しているか？
他組織と共同の事業は、どうやって応募するのか？　など

オンラインにて
1組織30分
(3名様まで)

内閣総理大臣表彰

日本サービス大賞
NIHON SERVICE AWARD

第6回 日本サービス大賞 9月14日(月)より
応募受付開始！〈締切〉10月29日(木)

詳しい応募要領をHPで公開中です
日本サービス大賞 検索
「日本サービス大賞」を検索ください。
https://service-award.jp
応募無料

▶日本サービス大賞 Xアカウント
@ServiceAwardJP
▶日本サービス大賞 Facebookページ
https://www.facebook.com/ServiceAwardJP
▶日本サービス大賞 インスタグラム
Instagram@serviceaward_jp

後援　経済産業省／総務省／厚生労働省／農林水産省／国土交通省／内閣府／日本経済団体連合会／経済同友会／日本商工会議所／全国中小企業団体中央会／中小企業家同友会全国協議会／日本ニュービジネス協議会連合会／日本青年会議所／日本貿易振興会／（一社）共同通信社／NHK／北海道生産性本部／東北生産性本部／中部生産性本部／関西生産性本部／中国生産性本部／四国生産性本部／九州生産性本部

主催　公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会（SPRING）　「日本サービス大賞」事務局 Email: service-award@jpc-net.jp

第６回日本サービス大賞応募説明会講演要旨

逆風を乗り越えるため応募

パムローカルメディア代表取締役

前畑　翔氏



■旅行の地産地消で余暇文化を創造

私たちは「旅行の地産地消」サービスを行っている。もともと私たちのグループは２００００年に沖縄で創業し、沖縄を訪れる観光客向けに旅行商品のネット予約サービスを提供していた。当時のホテル業界では、台風による大型キャンセルや閑散期の集客が大きな課題であり、それに対応するため、２００９年に沖縄県民が沖縄県内を旅行できるサイト「ちゅらとく」を開設した。リゾートホテルを県民価格で宿泊プランなどを提供することで、新しい「余暇文化」を創造できた。

「ちゅらとく」開設後、今では、鹿児島、静岡、長野、山形、大分、沖縄の六つのエリアで旅行の地産地消サイトを展開している。沖縄は直営で運営しているが、それ以外の５エリアに関しては、予約システムを地場企業に貸与して、一緒に運営している。地場企業が主導することで、各地域の課題や魅力に特化した、深度の高い地域活性化を実現している。

■コロナ後に県内旅行を伝承

２０１４年に分社化し、パムローカルメディアを創立した。それ以降、業績は右肩上がりだったが、２０２３年度に減収減益となった。２０２０年にコロナ禍があり、同年７月にＧｏＴｏトラベルが始まってから約３年間にわたって、旅行者に割引や助成金が出ていた。23年６月以降は補助金もなくなり、マイクロツーリズムから海外や遠出にシフトしたことで、私たちのサービスは向かい風にな

人々の関心に希少性

第1回 SNS・AI時代のマーケティング戦略

――武蔵野大学経営学部准教授
松井彩子

SNSや生成AIの普及は、企業のマーケティングコミュニケーションのあり方を変化させてきた。SNSや生成AIの活用は、人材・予算といった限られた経営資源の中で、いかにしてより高い成果を上げるかという、「生産性」に関わる経営課題とも捉えられる。全6回の連載初回は、マーケティングコミュニケーションの構造変化の概観を捉えるとともに、なぜ今それを「生産性」の視点で捉える必要があるのかを整理する。



松井彩子（まつい・あやこ）

立教大学経営学部国際経営学科卒業。同大学大学院経営学研究科修士課程、NEOMA Business School Programme Grande Ecole Grade de Master（Rouen, France）を修了。一橋大学大学院経営管理研究科経営管理専攻博士課程修了。博士（商学）。文教大学経営学部助教、一橋大学大学院非常勤講師、武蔵野大学経営学部講師等を経て、2026年より現職。専門はマーケティング、経営学、商学。

■SNSによる構造変化

SNSは、企業と顧客との間のコミュニケーションツールとしての利用はもちろんのこと、消費者間のコミュニケーションツールとしても利活用され、情報発信者の属性と情報の流れを変えてきた。従来の伝統的なコミュニケーション手法は、企業が情報発信力のあるメディアを介して情報伝達をするような、情報の二段階の流れが想定するヒエラルキーのある情報伝達が主流であった。したがって、マーケティングコミュニケーション研究において重要視されるのは、信頼に足る情報拡散力を持つ個人であり、すなわちインフルエンサーやセレブリティーであった。

しかし、SNSの台頭は消費者間の双方向の情報伝達を可能にし、影響を受けやすい個人が持つ小規模の情報拡散力の集積、すなわち発言をしない大多数のユーザーが情報拡散力としての影響力を持ち得る構造へと変化した（Ⅱ図）。

加えて、情報が溢れる現代において、情報の正しさや正確さよりも、人々の関心（アテンション）に希少性が生まれるとされる、アテンション・エコノミーが働いている。SNS上では、一時的にユーザーが興味関心を集めている状態はバズや炎上と呼ばれ、注目されているバズや炎上状態がさらに多くの人の注目を集めることで、正のフィードバックが働く。これも、SNSにおけるアテンション・エコノミーの一つの実態といえよう。企業が意図しない解釈がユーザー間で生まれたとしても、その解釈を容易に発信できるのがSNSの特徴である。企業が意図しないユーザー間の解釈がポジティブであれば良いものの、ネガティブな解釈が拡散されれば、それが炎上に自社のウェブサイトがヒットするよう尽力するのが企業による取り組みであり、場合によっては広告費をかけて上位表示させる努力をしていた。

現在もその構造自体は残っている。しかし、インターネットブラウザを運営するプラットフォーマーが自社の生成AIを所有・運営しはじめたことにより、キーワード検索後、一番上位に表示されるコンテンツは、生成AIによる概要になった。この生成AIによる概要のみを閲覧するユーザーが増えたことで、その下位に表示される情報である、企業等によるウェブサイトをクリックすることが減り、いわゆるゼロクリック検索というユーザーの検索行動が生まれた。企業は、自社情報をユーザーにどのように見つけてもらうか、再考すべき局面を迎えている。

■生産性に関わる経営課題

企業によるSNSや生成AI活用の必要性は、単なる時代の潮流ではなく、企業の生産性に関わる喫緊の課題である。

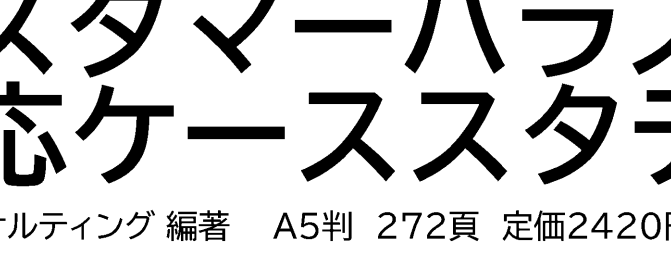
第一に、SNSや生成AIの活用は、マーケティング活動の効率化を実現する。企業が発信する情報コンテンツの作成に生成AIを活用し、自社が運用するSNSで発信、即時分析することで、コンテンツ制作や広告費用を抑え、効果検証のスピードを高めることも可能となった。「AI忌避」や「アナログ回帰」というキーワードが象徴するように、全てを生成AIに切り替え、デジタル化すれば良いという話ではない。デジタル技術の発展とともに、企業はユーザーの受容度も随時捉えながら、バランスを図ることが求められる。

第二に、人的資源の再配分にもつながるであろう。コンテンツの形式確認等の初期の校正作業に生成AIを活用することで、現在の人員は、人間にしか判断できない微妙な表現による炎上リスクの検討や、顧客との関係性構築など、人間らしさが求められる業務に注力できるだろう。加えて、デジタル技術を活用できる新たな人材獲得の競争は激しさを増し、人材育成も急がれる。今ある技術へのスキルを高めるだけでなく、技術変容に適応力のある人材に育てていくことが重要となろう。

■連載の概観

SNSや生成AIの活用が求められる現代において、本連載では次回以降、企業の意図だけでは制御できない発信主体の広がり（第2回）、SNS・AI活用の具体的な戦略としてのコミュニティー（第3回）、それを支える人材育成のあり方（第4回）、炎上やAI活用に伴うリスク管理（第5回）、そして欧米企業との比較から見える今後の展望（第6回）を順に取り上げる。構造変化するマーケティングコミュニケーションの実態を理解し、いかにして取り組みを進めていくか考えていく。

図：SNSによる影響力の構造変化



SNS・AIとマーケティングコミュニケーションの関係

上となり、企業リスクへとつながる懸念も大きくなった。

■AIによる構造変化

他方、生成AIの浸透によって変化したのは、第一に情報発信者と情報コンテンツである。従来、発信する情報コンテンツを作成していたのは、企業の広報担当者、企業が外部委託した広告代理店のクリエイター、インフルエンサーやセレブリティー個人であった。しかし、生成AIの台頭によって、クリエイティブなスキルを全く持たない一般ユーザーでさえも、高いクオリティーで情報コンテンツを生み出すことができるようになった。著作権の問題が発生しはじめ、法規制の整備が急がれている最中だが、一般ユーザーが高いクオリティーのコンテンツを生み出し発信していく潮流は、今後も続くであろう。

第二に、これまでのマーケティングコミュニケーションの構造においては人間がその役割を果たしてきた、生成AIの情報の仲介者・推奨者としての役割だと考えられる。そもそも、生成AIが情報の仲介者・推奨者の役割を新たに持った要因は、ユーザーの検索行動の変化にある。従来の検索行動は、インターネットブラウザを利用して関心のあるキーワードを入力し、検索してヒットしたウェブサイトをユーザーが取捨選択して閲覧する形であった。したがって、キーワード検索後に、できる限り

実践 カスタマーハラスメント 対応ケーススタディ

日本能率協会コンサルティング 編著　A5判　272頁　定価2420円(税込)

顧客や取引先からの苦情や指摘には真摯に対応すべきですが、それが従業員につらい忍耐を強いたり過剰な負荷を与えたりすることにつながってはなりません。20年以上にわたり悪質な苦情への組織的な備えや対応する従業員のスキルアップなどを支援してきた著者が、実際に起こり得る20のケースについて「望ましくない対応」と「あるべき対応」を紹介したうえで、組織・企業としていかに従業員を守るかといった観点から対応のポイントを解説。BtoC、BtoBの区別なく、顧客や取引先に対応する現場のスタッフから管理職、法務・人事担当者まであらゆる立場のビジネスパーソンにおすすめの1冊です。



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。

実践で磨く変革力

経営アカデミー　事業変革イノベーションコース

日本生産性本部の経営アカデミー「事業変革イノベーションコース」は、修了生を招いたOB・OGパネルディスカッションを東京都内で開いた。第1期修了生でパナソニックエコテクノロジー関東社長の小林靖弘氏と、第5期修了生でANAエアポートサービス社長の荒木光彦氏が登壇。コーディネーターを木村尚敬氏が務めた。両氏がコースで得た学びと、現在取り組む事業変革について紹介し、受講中の約20人と意見を交わした。



ANAエアポートサービス
代表取締役社長
荒木光彦氏



IGPIグループ共同経営者
木村尚敬氏



パナソニックエコテクノロジー関東
代表取締役社長
小林靖弘氏

■組織の壁を越える

パナソニックエコテクノロジー関東は、茨城県稲敷市でエアコンやテレビ、冷蔵庫、洗濯機などの家電リサイクルを手掛ける。今年度から社内での位置付けがコストセンターからプロフィットセンターに変わり、自ら収益を生み出す事業への転換を進めている。

小林氏が着任した当時は、親会社からの出向者とプロパー社員との間に壁があり、責任者会議でも意見が十分に出ない状況だったという。そこでプロパー社員への権限移譲を進め、課長職への登用や人材育成計画を整備。年2回の人材開発会議を設け、次世代を担う人材の育成にも力を入れる。

事業面では、入荷する廃家電の台数や資源価格など、自社ではコントロールできない要因に収益が左右される構造からの脱却を目指す。既存事業の効率化、高付加価値化に加え、家電以外のリサイクル事業への進出も検討する。

2014年に同コースを受講した小林氏は、異なる企業や立場の参加者との議論を通じ、「物事を多角的に見る視点を得た」と振り返った。「百聞は一見にしかず、百見は一行にしかず」と述べ、知識だけでなく、実際に行動に移すことの重要性を受講者に伝えた。

■半世紀の壁に挑む

荒木氏は、羽田空港を中心に約4000人が働くANAエアポートサービスのグランドハンドリング業務変革を紹介した。

航空機が到着から再出発するまでの地上業務は、安全を最優先する必要があり、仕事の仕組みは約半世紀、大きく変わってこなかったという。一方、コロナ禍を経て働き手の確保が難しくなり、国内線の収益環境も厳しさを増した。労働集約型の事業モデルを見直す必要性が高まっている。

同社では、安全確認など人が担い続ける仕事と、機械化・自動化できる仕事を切り分け、航空機を押し出す車両や手荷物搬送などの企業で中核を担う人材が生まれているといい、小林、荒木両氏もその実践例として紹介された。

■自社課題へつなぐ

後半の質疑では、組織の意識改革や人材育成、自動化を進める際の現場との向き合い方、新規事業の進め方などについて質問が相次いだ。

参加者の一人は「自社で変革が行き詰まっている部分に、どう向き合えばいいかのヒントを得られた」と話した。別の参加者は、10年後の自社の姿を考えているとし、「ここで学んだことを実践し、いつか自分も変革の成果を発表できるようになりたい」と語った。

修了生の成果だけでなく、変革途上の壁や試行錯誤も共有された今回のパネルディスカッション。理論と実践を往復し、参加者との議論を通じて自社の課題を考えるという、同コースの学びを体現する場となった。

修了生が実践例を共有

荒木氏は2018年について、知識の習得ではなく、「変革を起こせるリーダーを育てること」が目的だと説明した。

企業を取り巻く環境が変わる中、改善や改良の積み重ねだけでは乗り越えられない課題が増えていると指摘。変革を担ってきた経営者らの経験に触れ、変革の場面を疑似体験することで、リーダーに必要な「胆力」や「覚悟」を養うことを重視しているとした。

修了生からは、多くの企業で中核を担う人材が生まれているといい、小林、荒木両氏もその実践例として紹介された。



修了生に質問する受講者（手前）。事業変革を巡って意見を交わした

課題探り計画策定

日本生産性本部の経営アカデミー「事業変革イノベーションコース」は、事業変革を担い、トップや現場を巻き込み改革を進める中核リーダーの育成を目的とする長期研修。

事業の実態分析や収益構造の把握、意思決定と戦略実行、組織を動かすリーダーシップなど、変革に必要な力を磨く。講義と「変革計画」を柱に構成。

参加者は講義や議論で得た知見をもとに自社事業を分析、本質的な課題を洗い出した上で、解決に向けた変革計画を策定する。学びと自社での実践を並行して進めることで、研修で得た知識を実際の事業変革へつなげていくことを重視している。

コース詳細

■変革する力を養う

木村氏は、同コース



経営アカデミー

公益財団法人 日本生産性本部　経営アカデミー
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-2 新丸の内センタービル6階
TEL:03-5221-8455　FAX:03-5221-8479　MAIL:academy_info@jpc-net.jp
WEB: https://www.k-academy.jp/

経営アカデミーは、
公益財団法人日本生産性本部が1965年に設立した、
国内初の本格的なビジネススクールのひとつです。

60年にわたる歴史の中で、
産業界からの堅固な支持を受け、
約16,000名の修了者（経営アカデミー・マスター）を輩出し、
企業のトップや産業界のリーダーとして活躍しています。
貴社の未来を担う人材をぜひご派遣ください。

2026年度 開講コース

- トップマネジメント・コース
- 経営戦略コース
- 技術経営コース
- 組織変革とリーダーシップコース
- マーケティング戦略コース
- 生産革新マネジメントコース
- 人事革新コース
- 事業変革イノベーションコース
- イノベーション・デザインコース

1分でわかる 経営アカデミー

お役立ち資料

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。

「改善の事典」発刊にあたって

237社の企業現場、108人の経営者を取材

5Sから社会貢献まで、1200事例を収録

創意社代表 山口 幸正 寄稿

「改善の事典」の編著者は1975年から日本HR協会で提案実績調査を担当しました。ZD運動、QCサークル活動、JK活動などの小集団活動が活発だった時代で、各社は、それらの活動の中から出てきた提案件数を競い合っていました。鉄鋼・機械・自動車・電機からサービス業まで、各社にアンケート用紙を送付。過去一年間の提案件数、提案者数、賞金額、経済効果金額、主要改善テーマなどを回答してもらい、それを日本HR協会の機関誌「人と経営」の誌上で発表。調査結果は、新聞にも取り上げられるほどの関心を呼びました。

併行して、活発な改善活動を展開しているK UP」（学研産業教育事業部編）、「燃えよリーダー」（ブレーンダイナミックス編、2003年から「ポジティブ」と誌名変更）などに寄稿を続けました。

しかし、現場の改善活動は、バブル崩壊とともに、急速に沈滞化。大規模な人員削減が行われ、多くの工場が人件費の安い海外に移転し、改善の取材を申し込んでも「もうそんな時代じゃないんです」と門前払いされるようになりました。提案制度も、小集団活動も、現場の改善活動も、開店休業状態に陥り、後ろ向きの話題ばかりが目立つようになりました。

迫られ、生き残りをかけ、総力を挙げて、新しい事業の開発と新しい得意先の開拓に、取り組んでいました。新それを一軒一軒に配布しながら、それを話のきっかけにして、新しい顧客の開拓に力を注ぎました。

モノづくりでも、サービス業でも、要は、そのモノやサービスに関心を持ち、それらを利用してみようと思ってくださるお客様があっての事業活動です。すべての経営者は、そのために、お客様の関心をひきつけるための工夫を考え続け、社員の力を結集し、最適のタイミングでそれを実施に移しています。

「改善の事典」の編著者は、50年を費やしてそれを追いかけてきました。最初の25年で237社の企業現場の改善、千余事例を取材。次の15年間で108人の中小企業経営者を訪問取材し、社員の力を結集して、困難な時代を乗り切る事業開発事例を取材しました。最後に、鴻池新右衛門、岩崎弥太郎、豊田佐吉、松下幸之助、本田宗一郎…ら、35人の歴史上の人物の事績をまとめ、総計1200の改善事例を5S・安全・品質から組織・お客様・社会貢献までの十四章に分類。一冊にまとめたのが創意社編「改善の事典」です。

B5判750ページ、一冊5500円。新入社員から経営トップまで、全社で活用できる改善事例集として、多くの企業現場や中小企業経営者から、これまでにない改善のヒント集として好評をいただいております。

「つなぐ」ことで価値創造

三浦さんが実践女子大で特別授業

日本生産性本部サービス産業生産性協議会（SPRING）事務局の三浦夏菜さんが、7月16日、実践女子大学で特別授業を行った（＝写真）。テーマは「リンクワーカー」について。SPRINGでの業務経験を基に、人や組織をつなぎ、新たな価値を生み出すことの面白さや重要性について語った。

■リンクワーカーとは

特別授業は実践女子大学現代生活学科の倉持一准教授の授業の一環として行われた。「リンクワーカー」は、もともとソーシャルケアの領域で使われてきた用語だ。この概念を地域活性化やビジネスの文脈に応用し、今回の授業では「人や組織、情報をつなぎ、新たな価値を生み出す存在」と再定義した。

授業の冒頭、社会教育士の齋藤亮氏がリンクワーカーの学術的な理論づけや地域ビジネスの現場におけるリンクワーカーの重要性について説明。ビジネスでは、「つくる人」だけではなく、会社目線と消費者目線のギャップを埋める「つなぐ人」も価値を創ることができることを強調した。

続いて、三浦さんがSPRINGの活動を紹介した。SPRINGは、セミナーの開催、会報誌による情報発信、「日本サービス大賞」を通じ優れたサービスの普及啓発などに取り組み、サービス産業の発展を目指して活動している。

中でも三浦さんが強調したのは、異業種交流会「SPRINGカフェ」の活動だ。接点の少ない異業種の企業同士が集まって課題や取り組みを共有し、新しいつながりを創出する活動で、今年で11年目を迎えた。

三浦さんは「最初は多くの企業が他社の話を聞く目的で参加する。しかし、継続的に参加する中で参加者同士の信頼関係が生まれ、お互いに相談できる仲間になり、新しい取り組みや成果につながる。その成果を今度は発信する側になって、また新たな交流が生まれる。こうした好循環をつくることがSPRINGの活動に参加して、他の企業と橋渡しすることで悩みが解決する。その瞬間にやりがいを感じる」と語った。

また、つなぐ活動を行う上で、三浦さんは「傾聴」を大切にしていると紹介。「特別な能力は必要なく、聞いて共感することが何よりも大事だ」と強調した。気をつけている点としては、「企業独自のワードや言い回しは他者にとって聞き馴染みのない場合がある。橋渡し役として、共通言語に置き換えられないかということは常に工夫している」と説明した。

聴講した学生からは、「価値は何かを『つくる』ことだけでなく、『つなぐ』ことからも生まれることに気づいた」「リンクワーカーはこれからの社会で重要な役割を担うと感じた」といった感想が寄せられた。



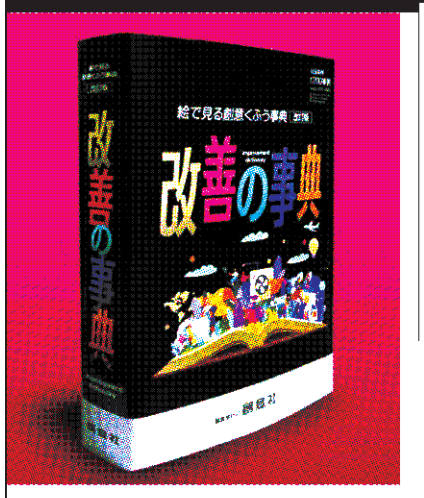
リンクワーカーの重要性語る

■傾聴や共通言語を重視

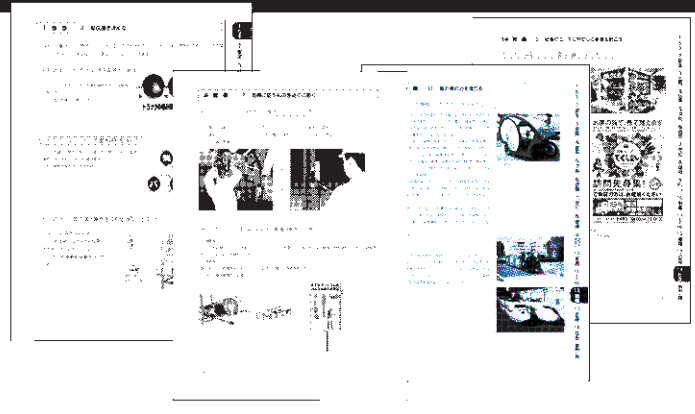
授業の後半では、倉持准教授も加わり、トークセッ

改善の事典 書籍版

5S/安全/品質/能率/治工具/設備/省力化/環境/コストダウン/事務/IT化/組織/お客様/社会　全14章



B5判750ページ
定価5,500円（税込・送料無料）



- 237社の企業現場、108人の中小企業経営者、35人の歴史上の人物の事績を50年にわたって取材。
- 掲載事例総数1200件を、5S・品質・安全・能率から組織・お客様・社会貢献までの14章に分類。
- 新入社員から経営トップまで、組織の各層に改善ヒントを提供します。
- 身の回りの小改善から戦略的改革志向にまで、1歩ずつ高めていく構成に、企業現場・経営者・改善コンサルタントから絶賛の声が届いています。

お申し込みは Amazon ⇨
または直接 創意社へ

編集発行 創意社
兵庫県川西市鴬の森町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。

経済学×生産性の最先端 5

保険営業　資料の改善から　タイプ別の行動支援まで

本連載の第5回では、ある大手保険会社の事例として、営業資料の行動経済学的なレビューと、調査・データに基づくタイプ分け・タイプ別の行動支援を紹介します。

■膨大にある営業研究、日本では未活用

営業費用は莫大で、米国では年間9000億ドル（135兆円規模）と広告費の3倍を超えます。それだけに経済学やマーケティングでは営業研究が膨大に蓄積されてきました。例えば営業の育成では、同僚から学ぶ「ピア学習」の効果が自分の試行錯誤を数倍上回ることが知られています。また値引き権限をどこまで委ねるかの研究では、委譲は利益を高めるものの最適水準があり、それが担当者の経験で変わることもフィールド実験で示されています。ところがこうした知見は日本ではほとんど知られず、営業は今も経験と勘の世界に留まっています。営業こそ、学知から学ぶ意義が大きいといえます。

■属人化した営業を科学する

保険の営業はその典型です。担当者の関係構築力に依存する「属人的」な世界と言われ、優れた営業職員のノウハウは言語化されにくく、上位層と伸び悩む層の差も大きいのが実情です。紹介するのは、エコノミクスデザイン社の案件として筆者らが担当した、この保険会社の営業教育部門との取り組みです。具体的には行動経済学とマーケティングの学知で「再現可能な営業モデル」を二つの観点から構築しました。1点目は顧客に見せる冊子やチラシなど営業資料のレビューと修正です。2点目は営業職員への調査と業績・行動データによるタイプ分けと、タイプ別の行動支援です。

■営業資料を行動経済学の視点で修正

1点目では、現行の営業資料を



中村國則（なかむら・くにのり）
成城大学社会イノベーション学部教授。専門は心理学、認知科学、行動経済学。特に人間の判断や思考のバイアスに関心を持ち、研究を行っている。



郷香野子（ごう・かのこ）
成城大学社会イノベーション学部准教授。専門はマーケティング、消費者行動論。イノベーションと消費者を中心に研究。

「成果につながる行動」は営業タイプで違う

フレーミング、デフォルト、選択肢設計、認知負荷といった行動経済学の観点からレビューし、今後の資料作成に使える指針として整理しました。そこでは個別の研究を都合よく集めた俗流の「心理テクニック集」にならないよう、複数の研究を統計的に統合して結論を導くメタ分析で再現性が確認された学知にできる限り依拠し、理論的な観点も考慮しています。例へ移り、課題も「この営業職員は信頼できるか」「この商品は自分に関係があるか」「どのプランに価値があるか」と変わっていくと整理しました。これに基づき、入口の資料は気を引いて身近に感じさせ、提案段階は数字と比較で納得を支えるなど、段階ごとに役割を変えるよう提案し、修正前後を対比した改善例を作成しました。

■データで営業職員を五つのタイプに

2点目では、約千名の営業職員に調査を行い、意思決定の癖（認知スタイル）を捉え、日々の営業行動や行動経済学の活用、心理的不安などとの関係を分析しました。最良追求、後悔しやすさ、不確実性回避、共感性などの項目です。これを業績・活動記録と接続してクラスタリング手法（潜在プロファイル分析）を適用すると、営業職員は五つのタイプに分かれました。慎重に狙いを定める「狙い撃ち型」、段取りを設計してから動く「段取り型」、効率と質を重視し最適な一手を考える「戦略型」、まず動いて道を開く「開拓型」、状況に合わせられるが受け身になりがちな「柔軟型」です。

全体では、上位層ほど「狙い撃ち型」が多く、既存顧客の紹介を軸に新規顧客を獲得していました。伸び悩む層には「柔軟型」が多く、職場や地域活動など従来型の接点に頼る傾向がありました。ただし、どのタイプにも上位者と伸び悩む層がいるため、タイプ内で両者を比較したところ、行動経済学的な働きかけにも違いがみられました。狙い撃ち型では、上位者ほど損失と利得のフレーミングを場面で使い分け、既存顧客への紹介依頼を多く行っていました。段取り型では、将来を具体的に想像させるストーリーテリングが有効でした。戦略型では、安心フレームや選択肢設計で顧客が「決めやすくなる」工夫が、開拓型では戦略性よりも実践量が、それぞれ上位者の特徴でした。柔軟型の上位者は幅広い戦術を試して自分の型を身に付け、同僚との情報交換もよく活用していました。

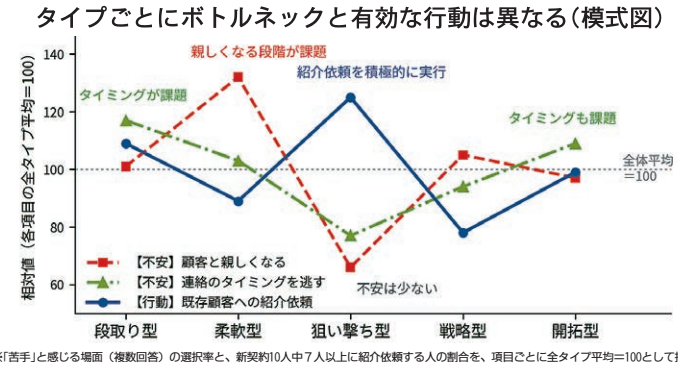
その他、成績が伸び悩む層のボトルネック（営業上の課題）もタイプで異なり、柔軟型は顧客と親しくなること、段取り型や開拓型は連絡のタイミングを逃しやすいことが課題でした（＝図表）。こうした結果は、一人ひとりの意思決定の癖に合わせた営業支援に活用できます。例えば、段取り型には連絡のタイミングを逃さない仕掛けを設け、柔軟型には自分なりの営業の型をつくる機会を増やし、戦略型には顧客が決めやすくなる選択肢設計を促すといった形です。「誰に、どの行動を、どのように促すか」を変えることで、研修や上司の指導、営業ツールをより効果的に設計できるのです。

■保険に限らず対人営業全般に有効

今後は、タイプに応じた行動の促しについてフィールド実験を行い、その効果をさらに精緻に検証していく予定です。

資料を行動経済学で磨き、データでタイプを見極め、タイプ別に効果的な行動を特定して支援する今回の枠組みは、保険に固有のものではありません。不動産や金融、法人営業など対人営業全般に応用できます。営業は長くセンスと根性の世界と見られてきましたが、属人的な暗黙知は学知とデータで検証可能な仮説に変えられます。誰にでも同じ正解を押し付けるのではなく、その人に合った再現可能な方法を提示することが、営業の生産性向上において重要です。

タイプごとにボトルネックと有効な行動は異なる（模式図）



※「苦手」と感じる場面（複数回答）の選択率と、新契約10人中7人以上に紹介依頼する人の割合を、項目ごとに全タイプ平均=100として指数化

第79期 公益財団法人日本生産性本部 主催
経済情勢懇話会
経済の流れを読み、社会の動きをつかみ、明日の経営に活かす
全6回　毎回 12:20～14:00　※プログラム内容および日程は都合により変更となる場合もございます。
進 行：昼食懇談（～12:40）→ 講 演（～13:40）→ 質疑応答（～14:00）
プログラム
2026年 10月20日(火)「昨今の国際情勢を考える」 手嶋 龍一 氏 外交ジャーナリスト・作家
2026年 11月10日(火)「社会文化システムとしてのイスラーム ～ニュースでは見えない内面性・思想・価値観～」 東長 靖 氏 京都大学・名誉教授 アジア・アフリカ地域研究研究科・特任教授
2026年 12月8日(火)「なぜ、あなたの会社から女性経営者が育たないのか」 星野 朝子 氏 日産自動車 元執行役副社長／西荻経営塾 塾長
2027年 1月18日(月)「2027年 日本株式市場の展望 ～世界経済・米国市場の動向を踏まえて～」 西原 里江 氏 JPモルガン証券 チーフ株式ストラテジスト
2027年 2月9日(火)「月面ビジネスの時代が始まった ～世界はいまなぜ月に向かうのか～」 寺薗 淳也 氏 合同会社ムーン・アンド・プラネッツ 代表／元宇宙航空研究開発機構(JAXA)広報部
2027年 3月11日(木)「世界と比較した日本のがん治療」 藤原 康弘 氏 独立行政法人医薬品医療機器総合機構 理事長
お問合わせ
公益財団法人日本生産性本部 経済情勢懇話会 事務局　担当：尾崎、松永、鷲主
〒100-6105 東京都千代田区永田町2-11-1 山王パークタワー5階 TEL:03-5511-2028 FAX:03-5511-2022 E-mail:mgr-forum@jpc-net.jp
Webサイトからのお申し込みがスムーズです

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。

世相おちこち 遠近

日本生産性本部上席フェロー　芹川洋一

故郷を思い歯がみする夏

なんともやるせない夏だった。7月28日に発生した熊本地震で大きな被害が発生、多くの方が今なお避難所などで過ごしている。インフラが完全に復旧し以前のような生活を取り戻すにはまだ相当な時間がかかりそうだ。

酷暑・猛暑で断水がつづく中、汗だくで片付け作業に取り組む高齢者の姿をみるにつけ、心苦しくなった。

「10年前につづいて2度目ですけんね」とあきらめ顔で語る被災者。2024年正月の能登半島地震と同年9月の豪雨災害の時も思ったが、もし神様がいるとすれば、なんと非情なことか。

組みがむき出しになっているものだと分かり事故のすさまじさを知った。

いったん建物の外に避難したものの売上金を金庫にしまってほしいと頼まれ、再度、中に入り事故に巻き込まれて亡くなったテナントのお嬢さんらの話を知り、やりきれない思いにかられた。

個人的なことで申し訳ないが、熊本は私の故郷である。上京して50年以上たっているのに、壁や屋根が吹き飛び建物の骨ショックだったのはイオンモール熊本の爆発事故だ。最初、上空からの映像をテレビでみたとき工事現場の様子かといぶかしく思っていたら、

ので半世紀前の思い出になるが、イオンモールのある嘉島町は県内に住む子どもたちには、そのころもうらやましい町だった。

小学校にプールのない時代である。嘉島町には豊富な湧水の池を板で囲ったプールがあり子どもたちが自由に泳いでいたからだ。1960年のローマ五輪でメダルを取り世界新記録を更新し続けた背泳の田中聡子さんはそこで泳ぎの基本を磨いたといわれた。

煙突が倒れて9人の方がなくなった日本製紙の八代工場の事故も痛ましい限りだ。工場らしい工場がなかった昭和30年代の熊本で、当時は十条製紙といった工場の煙突はそのころの目標だった工業化へのまぶしいシンボルだった。

畳表となるイ草の生産の日本一は熊本で、その産地が千丁（せんちょう・八代市）地区と学校で教わった。そこも大きな被害が出ているという。

東京にいて何ができるわけでない。熊本県のアンテナショップである銀座熊本館では客が列をなし、高校野球で熊本代表の有明高校を甲子園の観客が応援しているのをみて、同じ思いの人が多いのを知るのがせめてもの救いだ。

11年東日本、16年熊本、24年能登半島、再び26年熊本と、地震の恒常化がおこりはじめているのだろうか。映画やテレビドラマにもなった日本沈没というSF小説を思い出したりしている。

（次回は10月5日号に掲載）

陰・日向に司法改革の展開支える

JPC 70th クロニクル 第39回 chronicle

――21世紀臨調〈7〉

「民間司法臨調」、「司法改革国民会議」そして、「『国民の司法』を育てる300人委員会」が司法改革に陰になり日向になってかかわり、その展開を支えた役割の大きさに改めて印象づけられる▽と評している（『平成デモクラシー』第6章、一部略）。

内閣は審議会の意見書を受け、3年以内をめどに関連法案の成立をめざす旨の閣議決定を行い、01年12月に首相を本部長とする司法制度改革推進本部を設置。02年3月には司法制度改革推進計画を閣議決定。同本部において関連法案の立案作業を行い、04年12月までに24本の法律案を成立させた。04年に法科大学院が開校し、09年5月には裁判員法が施行された。

■司法は「基盤的なインフラ」

00年4月に発足した民間司法臨調の会長には、社会経済生産性本部会長・亀井正夫が就任。東京大学教授・伊藤眞、東京大学教授・佐々木毅、慶應義塾大学教授・島田晴雄の3人が主査を務め、趣意書では「21世紀の日本の国益と国民生活を構想する上で、司法はもっとも重要かつ基盤的なインフラである」と断言した。

民間司法臨調は00年9月20日、第1次提言「責任ある司法制度改革の手順と道筋」を公表。また、与野党の国会議員に働きかけ、12月13日、超党派による司法改革推進議員懇談会を発足させた。懇談会の会長には保岡興治が就任。与野党から34人の国会議員が活動に参加した。

同臨調は01年5月4日、「審議会最終意見にむけて各界が問い直すべき事項」を公表。意見書を受け取る政府に対し責任ある実行体制の構築を求めた。



21世紀臨調は、民間司法臨調を発展的に改組し、「司法改革国民会議」（JURIS）を立ち上げた（2002年4月29日）。

■「血の通う司法」の実現を

21世紀臨調は02年4月29日、民間司法臨調を発展的に改組し、司法制度改革推進本部の立法活動を支援する目的で「司法改革国民会議」（JURIS）を立ち上げた。会長には電通総研研究所長・福川伸次、事務局長には早稲田大学教授・須網隆夫が就任。JURISは11月11日、運営委員会名で「『血の通う司法』を実現するための第1回提言～司法の体質を変える構造改革を～」を公表した。

提言では、首相・小泉純一郎の「裁判の結果が出るまでの期間は2年以内に」という発言を支持。これを突破口に裁判の仕組みの改革につなげるべきだとして▽裁判迅速化法の制定▽民事裁判における計画審理の確立▽刑事裁判における精密司法からの脱却▽判決書の抜本的簡素化▽弁護士任官の推進――などを求めた。

取り沙汰されていた「裁判官3人、裁判員2人」では審議会意見書の趣旨に反するとして、「裁判官1人、裁判員11人」の裁判員制度の実現を求めた。さらに、法科大学院を中核とする法曹養成を早急に軌道に乗せる必要があるとして、司法試験合格者は年間3000人以上をめざすことも求めた。提言は同日、首相に手渡された。

■不可分の関係

その後、改革を支える活動の場は、06年6月24日に発足した「『国民の司法』を育てる300人委員会」へと引き継がれた。同委員会は、さまざまな立場の人々をつなぐネットワーク組織として司法制度改革の行方を見守り続けた。

21世紀臨調が司法制度改革にこだわり続けてきたのは、同改革が統治構造改革の到達点に位置し、21世紀臨調が進めてきた諸々の政治改革とは表裏一体、不可分の関係にあるとの認識によるものであった。

裁判員制度と小選挙区制とは、国民に統治主体としての意識改革を促す意味において同じ政治改革の文脈の中にあった。また、政治主導体制の確立は政治・行政に対する司法のチェック機能の充実・強化を予定するものであり、法曹の飛躍的拡大は、政府・政党や社会のさまざまな分野で活躍する法曹を育て、供給することを意味した。

（文中・敬称略）

【参考文献】『平成デモクラシー』（講談社、2013年）

This Is The Marketing
MARKETING FESTA 2026
すべてのビジネスパーソンにマーケティングの創造力を！
マーケティングは、すべてのビジネスパーソンの武器となります。
市場環境が複雑化し、変化のスピードが加速する今、
「マーケティング思考」は企画部門だけのものではありません。
営業、広報、技術、人事、経営など、すべての部門が顧客を理解し、
価値を創造する力が求められています。
実務家・専門家による先進的なマーケティング事例の知見を、
2ヶ月間のオンデマンド学習フェスとして開催します。
この2ヶ月が、貴組織の未来を変える学びの時間になります。
2026 10.1（木）～11.30（月）
オンデマンド配信21講演学び放題!!
配信内容　最新技術・SNS・AI・商品企画・広報・経営戦略・社会課題解決まで、実務家・専門家によるリアルな事例を中心とした構成です。
参加費（税込）
Aパターン（法人単位）会員110,000円・一般143,000円
※お申込みの法人に所属している方であれば人数無制限で視聴可能
Bパターン（1名単位）会員22,000円・一般33,000円
※1申込みにつき1名のみ視聴可能
Aパターン（法人単位申込み）が圧倒的におススメです！
お問合わせ
中部マーケティング協会　担当：夏秋・伊藤
〒460-0003 名古屋市中区錦 2-15-15 豊島ビル11階
TEL: 052-221-1261　E-mail: mg_info@cpc.or.jp
HPからお申込みください

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

荷物預かりサービス「ecbo cloak（エクボクローク）」で、第5回日本サービス大賞優秀賞を受賞したecbo代表取締役社長の工藤慎一氏は、生産性新聞のインタビューに応じた。「エクボクローク」の日本全国でのサービス拡大をさらに加速させる一方で、海外市場での展開も急ぐ方針を明らかにした。

サービス イノベーションの挑戦

【第13回】

荷物預かりを社会インフラに

ecbo（東京都）

■荷物預かりの新サービス

「エクボクローク」は、「荷物を預けたい人」と「荷物を預かるスペースを持つ店」をつなぐ革新的なプラットフォームだ。スマホの事前予約・決済で、カフェ・美容室・郵便局・駅構内など、多種多様なスペースに簡単に荷物を預けられる新しいサービスモデルを実現している。店舗側は追加コストなしで新規収入源と来店機会を獲得でき、ユーザー側は大型荷物対応や多様な預け場所の選択肢を得られる。

多言語対応と保険付帯で訪日客も安心して利用できる。また、観光客が旅先で利用するだけでなく、イベント参加時や日常生活における買い物など、様々なシーンで利用できる。観光インフラとしての役割に加え、地域の遊休資産活用による経済活性化への貢献が期待されている。

日本全国の主要都市で4000店舗以上を展開しており、全国の各都市が抱えるコインロッカー不足の課題に対応している。2023年8月からは、初の海外展開として台湾でもサービスを提供している。

■きっかけは外国人観光客

工藤氏は大学在学中に、Uber Japanの立ち上げに参画した。Uberは当時、世界中でライドシェアやタクシーの配車事業に取り組んでいた。「ライドシェアは新たな価値を生み出す革新的なサービスになる」と確信し、日本でのサービス展開にチャレンジした。Uber Eatsを先行的にサービスインした経験を経て、「世の中に存在しない新たなサービスを生み出したい」という思いが生じ、24歳のときに起業に踏み切った。

工藤氏がエクボクロークのサービスモデルを思いついたきっかけは、2016年ごろ、渋谷の街でインバウンド観光客の困りごとを聞いたことだった。

「荷物を預けたい」。大きなスーツケースを引きずりながら歩く観光客と一緒に、コインロッカーを探して歩き回った。何とか見つかったが、「こんなにコインロッカーの数が少ないとは…」と観光立国を目指す日本の課題を実感し、エクボクロークのサービスを社会実装する決意を固めた。

エクボクロークのサービスを拡大させるためには、荷物預かりに協力してもらえる店舗を拡大することが極めて重要だ。この営業活動においても、個人タクシーの運転手に声をかけて回ったUberでの経験が役に立った。

工藤氏は「協力してもらえる店舗を説得するには、パッションが大事だった」と振り返る。熱意を持って実現したい世界観を示しながら、店舗にもメリットがあることを粘り強く訴えていき、協力してもらえる店舗が徐々に増えていった。

■コロナ危機で壊滅的打撃

ecboは、スタートアップが参加する国内外の多数のピッチイベントで優勝や入賞を果たし、資金調達や事業拡大の大きな転機として活用してきた。2018年には西日本グループと業務提携を展開するなど、一時的な業態転換で凌いでいる間に、感染が沈静化し、状況の好転に合わせてエクボクロークのサービスは息を吹き返した。インバウンドが再び増加し、荷物管理プラットフォームとして事業を復活・成長させている。

コロナ禍の厳しい局面を打開することができ、描いてきたサービスモデルが間違っていなかったことに確信を持った。

「エクボクロークは、社会インフラとして展開できるポテンシャルがある」とし、1年以内に国内1万店舗への拡大を目指す。さらに、エクボクロークのようなサービスは海外でも少ないことから、2030年にはグローバル40カ国への拡大も目標に掲げている。

物流業界では、ドライバー不足や高齢化、労働時間規制の強化、EC市場の拡大などにより、物流機能の維持が困難になる危機が指摘されている。工藤氏は「荷物を自宅まで届けるサービスはファーストクラスであり、エコノミークラスのためには集荷スポットを効果的に利用しやすくすることが重要だ」と話し、今後の物流改革でイニシアチブを握る構想を持っている。



エクボクロークのイメージ


工藤　慎一（くどう・しんいち）
1990年生まれ、マカオ出身、日本大学卒。Uber Japanの立ち上げを経て、2015年にecboを設立。2017年より荷物預かりサービス「ecbo cloak（エクボクローク）」を運営。2019年、宅配物受け取りサービス「ecbo pickup（エクボピックアップ）」を発表。

令和8年度 65歳超雇用推進助成金のご案内

説明動画はコチラ

65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、66歳以上への継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施した事業主の皆様を支援します。

主な支給要件

①労働協約又は就業規則で定めている定年年齢等を、平成28年10月19日以降、最も高い年齢に引上げること
②1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者が1人以上いること
③高年齢者雇用等推進者の選任及び高年齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施していること

支給額

・定年の引上げ等の措置の内容、60歳以上の対象被保険者数、定年の引上げ年数に応じて15～240万円まで支給

※なお、申請受付の状況から予算上限額を超過した場合、申請の受付を停止する場合があります。

高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者の雇用管理制度を整備するための措置（賃金制度、健康管理制度等）を実施した事業主の皆様を支援します。

主な支給要件

①雇用管理整備計画書を提出し、認定を受けていること
②1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者であって、講じられた雇用管理制度が適用されており、計画終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されている者が1人以上いること

支給額

①賃金・人事処遇制度の導入・改善：60万円（中小企業以外は45万円）
②労働時間制度、在宅勤務制度、研修制度、健康管理制度の導入・改善：30万円（中小企業以外は23万円）
③機器等の導入：措置導入経費（上限50万円）×60%（中小企業以外は45%）

高年齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主の皆様を支援します。

主な支給要件

①有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度を就業規則等に規定していること
②①の規定に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換していること
③無期雇用に転換した労働者に転換後6か月分の賃金を支給していること

支給額

・対象労働者1人につき40万円（中小企業事業主以外は30万円）

e-Gov電子申請を利用して申請できるようになりました。

らしく、はたらく、ともに
JEED
独立行政法人
高齢・障害・求職者雇用支援機構

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。