

実践生産性改革

イオングループでは、2022年にグループ労働協約を締結した。人手不足対策など中長期で話し合っていないといけない労使共通の課題が増え、スピード感を持って、世の中の変化に対応していくためだ。また、賃上げと生産性向上を実現するには、春季の労使交渉に集中するだけでなく、通年で課題に取り組む必要があるというのが、労使の共通認識としてあった。

グループ労働協約締結によって、賃上げの目標数値など大方針はグループ統一で決め、各社の目標はそれぞれで実践するなど、役割分担を明確にして、グループ内でシナジーを生み出すのが狙いだ。しかし、2023年春の交渉では時間が不足し、グループ会社も戸惑いの中で、様子見の交渉となった。その反省に立ち、2024年の交渉では、早期に準備に取り組んだ。グループ各社ごとに対応を任せていたら、業績に左右されてしまう。よって、イオン労連とイオン（株）がイニシアチブを取って、2023年中にグループ方針を固めた。

その結果、24年の年明けの段階で、パート従業員の時給を平均7%上げる方針が打ち出されたほか、年収が一定額を超えるお手取りが目減りする「年収の壁」への対応策の拡充も表明された。

現在のイオングループには約55万人の従業員がいて、そのうちパート従業員は約40万人だ。春闘で、賃上げが非正規労働者へ波及するかが焦点となっている中で、多くのパート従業員を抱えるイオングループが先陣を切ることは、

極めて重要だった。従業員に対する賃上げや待遇改善の効果は、採用にも有利に働いている。現場の士気があがり、従来のコストカット型の改善から、お客様に選ばれる店舗になるための思い切った賃上げ・生産性向上の実現に向けて攻めの意識に転じていると思う。

インタビュー詳報

U Aゼンセン副会長・イオングループ労働組合連合会会長 永島智子氏

パート重視、春闘相場へ先陣切れた

人材活用も大きな転換点に

大きな転換点を迎えている。これまでも、パート従業員の中には、能力が高い人も多く、限定業務だけではもったいないという議論があった。コロナ禍後に人手不足が深刻化し、これから先の企業の成長を考えた時に、既存の従業員に活躍してもらうことが大事になると確信し、パート従業員の正社員への転換を進めるなどの制度を導入している。

一方で、どうしてもパートで働きたいという従業員に対しては、イオンリテールなどのグループ会社で同一労働同一賃金に近い制度を取り入れている。正社員は月給制、パートは時給制という違いがあるが、パートでも上位職に昇進

でき、処遇が正社員と同じになる仕組みだ。柔軟な働き方を実現しながらキャリアアップできるほか、能力があれば、パートでも正社員をリードする立場にもなれる制度だ。制度があっても、パート従業員には積極的に非正規を選んでいる人も相当数いる。会社には関わっていたいが、重い責任を背負ってまで、朝から夕方まで働くことは避けたいと考える人々だ。

正社員の数が多かった時代は、パート従業員が正社員になる道は広くなかったかも知れないが、人手不足の今は争奪戦であり、パート従業員が望めば、正社員登用のハードルはだいぶ下がっている。意欲があれば道は開ける。

保険が適用される従業員に対して、手取りが減らないように賃金をアップしたり、手当を支給した企業に、助成金を支払ったりしているが、働き控えの是正効果は不透明だ。「年収の壁」の位置をずらして、少しでも労働人口を増やそうという狙いが見えるが、それが、解決策としては、「年収の壁」をぶち破るしかない。政府が行うべきは「なぜ、働き控えが生じるのか」という本質を突いた対策だ。働く時間を調整したり、働くこと自体を躊躇したりする人々には理由があるということに正面から向き合うことが重要だ。

働き続けながら子育てや介護がしやすい環境を整えれば、働きたい人は思いっきり働くことができる。人口減少が加速する中で、働く人をどんどん増やさない持続可能な社会は維持できない。

50歳からアップスキルをトヨタ自動車、65歳以上のシニア従業員の再雇用を拡大する新制度を始める方針が伝えられた。イオングループには、70歳を超えても現役で活躍しているパート従業員もいて、働くことと年齢は関係ないという文化だ。遠くない未来には、日本全体がそうなるだろう。今必要なことはリスキリングやアップスキルで、年齢層が高くなってからのリスキリングは難しい。就職氷河期に正社員になれなかった人たちにとって、50歳にな

ってから、新たにリスキリング・アップスキルに挑戦してもらうのはそう簡単ではない。これまでに正社員として仕事や企業内研修で積み上げてきたものがないことも一因だ。雇用している企業が、リスキリングの機会を提供することが求められているが、それだけではなく、社会全体で、様々な世代の人たちが学びたいときに利用できる仕組みを構築することも必要だと思う。

イオングループは地域貢献を重視した経営を推進しており、地域の活性化のために、私たち労働組合が果たす役割は大きいと、地域を活性化させる役割を担っている。震災時のボランティア活動でも、労組は強い力を発揮する。震度5強以上の地震があった時には、千葉・幕張の本社に対策本部が立ち上がる。対策会議にはイオン労連も参加する。主な役割は従業員の安否確認とボランティアの派遣である。

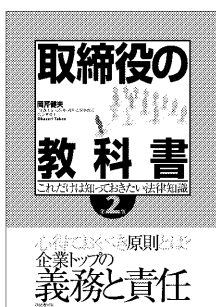
東日本大震災でも復旧から復興までの支援を「イオン心をつなぐプロジェクト」として、イオングループ労使が丸となって、グループ各社労使を巻き込み展開した。能登半島地震でも、地域の従業員は自身も被災者でありながら、一日でも早い営業再開に向けて取り組んだ。地域のライフラインとして、店舗を開けることは重要だ。そして、少しでも早く地域が復興し、元気を取り戻すために、労働組合としても役割を果たしていきたい。

取締役の教科書

これだけは知っておきたい法律知識 [第2版]

高井・岡芹法律事務所 代表弁護士 岡芹 健夫 著
A5判 208頁 定価2200円(税込)

◆「経営判断の原則」はどこまで認められるか
会社の経営方針を決定する取締役は、会社に対する善管注意義務を負うとともに、「適切」な経営判断が求められ、不適切な判断を行ったならば、損害賠償責任を負うこととなります。本書では、取締役の地位と職責、権限、会社および第三者に対する責任、損害賠償以外の責任など、企業トップに求められる義務と、その裏返しである責任(リスク)について、できるだけ具体的かつ平易に説明しました。



DX時代のビジネスリーダー

創業者・起業家の発想法に学ぶ

高野 研一 著
A5判 152頁 定価1760円(税込)経営人材
育成講座

◆企業の人材育成策、個人の能力開発法を探る
DX(デジタルトランスフォーメーション)と呼ばれるデジタル革命が急速に進んだ結果、新たなビジネスモデルを見出し、価値を創出する糸口とすることができるようになりました。そのために求められるのが「価値の目利き力」です。DX時代の新たなリーダー像を描き出すとともに、目利き力とは何か、どうすれば習得できるのか、さらにはそれをどう評価し、育成するのか、その方策を探ります。



神奈川特集

京王建設横浜

京王建設横浜（本社＝横浜市）は1967年、相鉄グループの1社として設立され、2013年に日成ビルド工業（後にスベースバリューホールディングスとなる）傘下を挟んで2023年5月、京王電鉄グループの1社として、再び電鉄グループの建設会社となった異色の企業だ。

■相鉄沿線の開発を担う

設立当初は、土木事業を中心に相鉄沿線の開発を担う企業として、多くの土地区画整備事業を手掛け、1980年代からは、同じ相模鉄道の輸送力増強に寄与すべく、鉄道の連続立体交差化事業や新線の延伸事業、さらには鉄道施設の改良工事や軌道工事までを担ってきた。

一方、建築事業は開発に続く住宅供給として集合住宅や学校、商業施設の建設を担い、2000年代には、マンションの大規模修繕工事を行うグループ内企業を吸収合併するなどして、鉄道工事やマンションの大規模修繕工事の特徴とする総合建設業として成長してきた。

■グループ企業の一員として

同社は昨年5月に京王電鉄グループである京王建設傘下になり、本年4月にNB建設より京王建設横浜へと商号も変更した。特徴は、相模鉄道や横浜市営地下鉄の軌道工事や鉄道工事に特化していることと、総合建設会社には珍しくマンションなどの大規模修繕工事を得意とする部門があることだ。

さらに、前グループである日成ビルド工業が得意とするシステム建築やプレハブ建築について

鉄道工事や大規模修繕工事で成長



大規模修繕工事

相鉄東急直通線西谷駅留置線新設工事



て前グループ会社と業務提携を結んでいること、横浜市をはじめとする周辺地域の公共事業に強みを持っていることで、これらが京王グループの中にあつて、京王電鉄を中心に武蔵野地域を得意とする京王建設と神奈川県を得意とする京王建設横浜がそれぞれ独立した会社として存在している意義となっている。

■人材不足は深刻

同社代表取締役社長・山菅正人氏は、「働き方改革関連法の適用によって建設業界の2024年問題が本格化し、業界ではより多くの技術者が必要となるが、その人材の確保が難しい。建設業界を志望する若者が少なくなっているなか、3K（きつ

い・汚い・危険）から4K（給与・休暇・希望・かっこいい）へと業界を挙げてイメージチェンジに取り組んでいるところである。

まさに、若者はホームページで、給与・休暇をまず確認し、業務紹介欄からかっこいいイメージを抱いて応募してくる。しかし、入社すると描いたイメージではないという理由から早々に退職するというところらしい。また、中途採用にも力を入れているが、ここでもやはり給与と休暇が重要で、なかなか希望する人材が確保できない。

特に、一番欲しい40代前半の人たちの採用が難しい」と語った。

■全社員で目標を共有

山菅氏は、「1990年代中頃まで催されていた社内運動会や社員旅行なども、いつの頃からなくなり、社員同士のつながりも希薄になってきているような気がする。そのような時期、コロナ禍も一定のおさまりを見る中で、年度初めに全社員を対象とした年度事業計画説明会と同時に懇親会を開催した。30年ぶりの取り組みではあったが、これを通じて全社員に事業推進の意義を共通認識として説明できたことはとても有意義であったと感じている」と語り、目標の共有化に手ごたえを感じている。

■今後に向けて

さらに山菅氏は、「今後は、総務・人事・経理などの共通業務分野の効率化や2024年問題への対応など、京王建設と京王建設横浜との協業も模索し、両社の特徴を十分に発揮しながら、対応エリアの拡大に努めていきたい」と今後の展望を述べた。

ヨコハマから支え続ける
ヨコハマから守り続ける

1967年の創業以来、横浜を中心に、集合住宅、商業施設、福祉施設、鉄道施設などの建設や多くの大規模区画整理事業による宅地造成を通して、街づくりに取り組んでまいりました。京王グループの一員として「信頼のトップブランド」を目指してまいります。



横浜市神奈川区栄町5番地1
横浜クリエーションスクエア10階
TEL.045-451-8920(代)
FAX.045-451-8928

<https://www.keio-yokohama.co.jp>

KEIO
あなたとあたらしい あしたへ——京王グループ



安心して働くために…
つくるう!
はいろう!
労働組合!

連合が組合づくりを
お手伝いします

なんでも労働相談ホットライン

フリーダイヤル いこうよ れんごうに
0120-154-052

連合加盟

労働組合リストで簡単検索!

連合に加盟する労働組合が検索できます。

連合加盟労働組合リスト

検索

<https://www.jtuc-rengo.or.jp/unionsearch/>

ひとりで悩まず!
連合にご相談を!

雇用不安・賃金・労働時間・休暇などの
労働条件がおかしいと思ったときには…



連合神奈川

(日本労働組合総連合会神奈川県連合会)

〒231-0023 横浜市中区山下町24-1ワークピア横浜4F
TEL.045(211)1133/FAX.045(201)8866



<https://rengo.or.jp>

第50期

神奈川県生産性本部

生産性「トップマネジメント・クラブ」朝食会
～政治・経済・社会をよむ～

神奈川県生産性本部では、各界の組織トップの皆様へ、絶えず変革を続け新しい価値を創出するための広い視野を持ち続けていただくひとつの場として、本会を開催いたしております。

6/27(木)講師

アナウンサー

石川 顕 氏

7/23(火)講師

慶應義塾大学

商学部教授

山本 勲 氏

8/23(金)講師

株式会社精養軒

代表取締役社長

定方 郷 氏

9/26(木)講師

株式会社野村総合研究所

コンサルティング事業本部

チーフコンサルタント

松下 東子 氏

【内 容】

朝食・懇談、講演、質疑応答

【対 象】

企業の経営トップ・幹部、労組、団体、自治体の幹部

※二世経営者の人的交流にもご活用ください。

※ご都合がつかない場合は代理出席も可能です。

【定 員】40名

【参加費】会員 99,000円 一般 132,000円
(1名1期 5ヵ月分、朝食代、資料費、消費税を含む)

【期間】2024年5月～2024年9月(毎月1回)
午前8:00～10:00

【会場】「横浜ロイヤルパークホテル」(横浜ランドマークタワー70階) 横浜西区みなとみらい2-2-1-3

神奈川県生産性本部

〒231-0015 横浜市中区尾上町4-47リスト関内ビル

TEL:045-680-1863/FAX:045-680-1864

Eメール:kanagawa-honbu@jpc-net.jp URL:<https://www.kanagawapc.jp>

お申込み、お問い合わせは、
神奈川県生産性本部へ

神奈川特集

神奈川臨海鉄道

神奈川臨海鉄道（本社＝川崎市）は1963年、京浜工業地帯の鉄道貨物輸送を担うため、日本国有鉄道（当時）・地元自治体・沿線企業の出資により、第3セクター方式で設立された。

当時は、国内の鉄道網は国鉄が整備運営していたが、それぞれ臨海工業地帯の地域特性に応じて効率的に鉄道整備を行うため、第3セクター方式が採用された。日本各地の臨海工業地帯で同様の方式で臨海鉄道が整備された。

同社の鉄道輸送業務は1964年に営業を開始し、以来、川崎地区と横浜地区で産業構造の変化に合わせてながら、原材料や製品、輸出入貨物などの輸送を通じて、地域産業に貢献してきた。

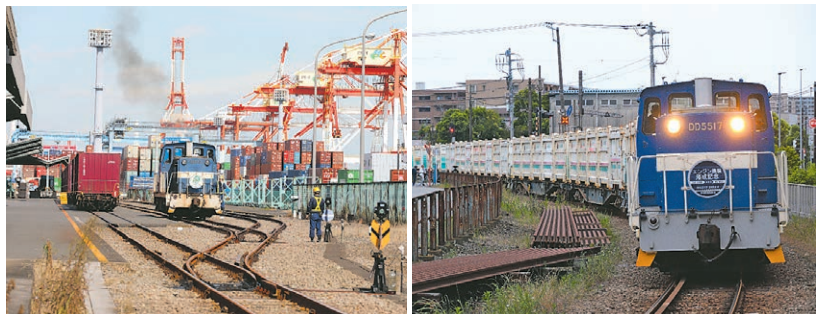
現在は日本貨物鉄道（ＪＲ貨物）と連絡運輸を行っており、ＪＲの鉄道ネットワークを通じて、北海道から九州まで、全国各地でも貨物を輸送することができる。また各貨物駅の通運会社と連携することで、ドア・ツー・ドアの輸送サービスを提供している。

■事業概要と特徴

同社の現在の営業路線は、川崎地区で7・9キロ、横浜地区で5・6キロ。主要貨物駅は川崎貨物駅と横浜本牧駅。保有機関車は7両。

主な取扱貨物は、石油、化学薬品、その他化学工業品などの車扱貨物（タンク貨車による輸送）とコンテナ貨物（川崎市廃棄物コンテナ、ＪＲコンテナ、各社専用コンテナ、海上コンテナ）で、年間輸送量は約150万ト。うち約7割強は石油類、

京浜工業地帯の鉄道貨物輸送担う



本牧線本牧埠頭駅

浮島線クリーン川崎号

約1割は川崎市の廃棄物輸送（クリーン川崎号）、その他は紙・化学品・食品・雑貨などのコンテナ貨物である。

同社常務取締役京浜港事業室長・鈴木健一氏は、「川崎市廃棄物輸送（現在は焼却灰と廃プラ）は1995年に運行が開始され、市内陸部の処理施設から臨海部へ、専用コンテナを用いて鉄道輸送している。市内幹線道路の交通渋滞や大気汚染などを軽減するために実施しており、全国的にも珍しい取り組みだ」と語った。

その他事業としては、ＪＲ貨物からの受託事業（貨車入換、車両・部品の整備点検、貨物情報システム保守運用など）や不動産事業（倉庫・事務所などの賃貸）を行っている。

特にＪＲ貨物からの受託事業については、ＪＲ貨物所有の列車

車輸送管理・物流・人事・会計システムなどの運用を同社が受託している。

■環境にやさしい輸送手段の安定供給を目指す

鈴木氏は、「安全輸送により顧客からの信頼を得て、地域産業の活性化に貢献することも、環境にやさしい輸送手段を安定的に供給していくこと」が同社の使命と強調し、そのために「コンテナ輸送の拡大に向けて営業を強化するとともに、カーボンニュートラル時代に生き残れる企業への変革に向け、石油輸送に次ぐ次世代の新しい輸送を模索している」と語り、水素などの新しいエネルギーの輸送への取り組みを始めている。

機関車や荷役機械などについては、老朽化が著しいため、3年計画の枠を超えた今後10年間を見据えた設備投資を進めていく考えを示した。

「安全の確立と安定輸送の確保が基本目標」（鈴木氏）。「ヒヤリ・ハット」活動や「探せリスク100」活動など通じて、予防保全を軸とした事故防止に組織を挙げて取り組んでいる。

■今後に向けて

鈴木氏は、「鉄道輸送の強みを生かした利用促進に取り組みでいく。臨海部の倉庫に保管してある通関済みの輸入貨物を、各地に随時、鉄道コンテナで出荷するという利用が増加しており、港湾との連携も一層重要になる。特に2024年問題を契機として、輸送手段の見直しや多様化の動きがあり、これをビジネスチャンスと捉え、鉄道輸送が一つの選択肢として定着していくよう広くアピールし、カーボンニュートラル時代に生き残れる企業を目指す」と今後の展望を語った。

川崎・横浜発着物流に、鉄道輸送という選択肢を

神奈川臨海鉄道は環境に優しい貨物鉄道輸送を通じてお客様・地域社会に貢献してまいります



神奈川臨海鉄道株式会社

本社・川崎市川崎区駅前本町11-2

TEL 044-244-1226（代表） TEL 044-245-8150（営業推進部） e-mail contact@kanarin.co.jp

生産性出版の新刊・好評書

6/28
発売



エシカルバイブル
58人の未来を考えるエシカル経営の専門家が書いた

日本エシカル推進協議会 編著

ISBN 978-4-82011-215-4
定価2200円（10%税込）

誰もが公平で、安心して暮らせる「エシカルな社会」になるために、押さえておきたい考え方「JEEエシカル（倫理的）基準」について、包括的にまとめた待望の書。基準となる8分類全43項目を詳しく解説します。



サステナブル調達を成功させるための
国際認証の教科書

山口 直実 著

ISBN 978-4-82011-214-8
定価2750円（10%税込）

「なぜ、いま、企業にサステナブル経営が求められるのか」本書は、国際認証が誕生した背景と考え方、サプライチェーンが国際認証を取得するための要件、企業がサステナブルなビジネスに取り組みときに必要な「心構えや考え方」「基礎知識」を解説します。

生産性労働情報センターの新刊・好評書

6/28
発売

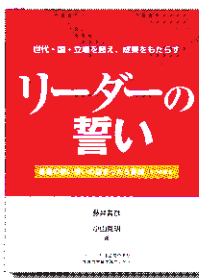


【新解釈】マネジメントの本
―自分が変わると周囲が変わる「内省型リーダーシップ」―

グロッセントナー
代表取締役 島森 俊夫 著

ISBN 978-4-88372-612-7
定価2200円（10%税込）

リーダーの誓い
―著者の熱い想いの詰まった5要諦（5つの教え）―



ガンガー総合研究所
藤井義彦・小山克明 著

ISBN 978-4-88372-611-0
定価2200円（10%税込）

世代・国・立場を超え成果をもたらすリーダーになるための、著者の熱い想いの詰まった5要諦（5つの教え）、1. ビジョン、2. 戦略・価値創造力、3. 人を巻き込む力、4. 実行力、5. 人間力が、各界のリーダーとともに紹介されています。

上

続・私の経営コンサルティング論

リレー連載⑤

日本生産性本部
主席経営コンサルタント
小倉 高宏



（こくら たかひろ）1968年生まれ。大阪府出身。関西大学社会学部卒業、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科修了（MBA）。生活協同組合コープこうべに勤務。無店舗事業（宅配）では衣食住におけるOne to Oneマーケティングを実践しトップセールスに。店舗事業では食品のマーチャンダイズに従事。人事では採用・異動・評価・処遇の領域で企画・研修等を歴任。その後、日本生産性本部「経営コンサルタント養成講座」を修了。消費感度の高いことで知られる関西の主婦層を魅了したコミュニケーション能力が特徴。納得・共感できる経営コンサルティング・研修でクライアント・受講生の主体性の喚起を得意とする。主な著書に、『経営コンサルティング・ノウハウ5 マーケティング』（中央経済社）がある。

私の経営コンサルティングは、旬の情報を提供しつつ、顧客企業とのコミュニケーションを図ることを大切にしている。情報の収集・整理のため、「情報アンテナ」を日々、数時間活用し、多種多様な情報ソースをチェックしている。提供情報は大きく二つで、顧客企業や競合・取引先に関連する統計的データと、時事的ニュースである。定量的なデータで外部から入手するものは加工された2次情報ではなく、出典ものの1次情報までたどる習慣を自分に課している。

社の取り組み事例や、学べき異業種の動向など多岐にわたる。顧客企業への訪問は、月次等、定期的に訪問する場合もあるが、企業内研修の場合、数カ月後や年に1度の訪問という場合もあるため、対面でコミュニケーションをとれない期間の関係性を保つためにも情報提供はとても有効である。

結論―理由十具体例で急押し

情報は、月次等、定期的に訪問する場合もあるが、企業内研修の場合、数カ月後や年に1度の訪問という場合もあるため、対面でコミュニケーションをとれない期間の関係性を保つためにも情報提供はとても有効である。

フを経験してきたが、自業界のできごとに日々、接しているがゆえに、わかっていながらも、異業種の動向に疎くなっているのに気づいていなかった。

顧客企業内のミーティングや従業員研修等のディスカッションにおいて、一石を投じる効果が大いなのは、同業他社の情報ではなく、異業種の取り組み事例である。スポーツでいえば同一リーグのライバルチームの

低いまま、意思決定や業務遂行をすることは、天気予報を見ずに荒波の航海に出るのに近い。

情報提供・活用が重要だと考えるようになったのは、私の前職時代の怠惰な

立ち回って仕事をこなすことができる「社会人あるある」ではないだろうか。自社の業績が順調で、将来の予測が確かなときは、これまでの延長線上の仕事の仕方

問題ではなく、異なる競技種目の成功事例や失敗事例を共有することで、新たな気づきを与え、発想の転換を後押しする効果が大きい。各社の課題は業種を超えても大同小異であり、外部専門人材としての「情報ソムリエ」の価値提供は有効である。

こちらから提供する資料・情報を、顧客企業内でのミーティングで活用することも推奨している。社内での会議やルーチンな連絡事項

son）↓具体例（Example）↓結論（Point）の急押しという流れで伝える技法である。結論（Point）だけでは説明不足なので、理由（Reason）を伝えるが、この段階では詳細なイメージをつかめていない場合が多い。そこで、具体例（Example）を伝えると、伝えたい情報の解像度が大きく改善する。

職歴の長さは、同一業種に精通する一方、確証バイアス（自分が既に持っている先入観や仮説を肯定するために、都合の良い情報ばかりを集める傾向性のこと）や認知バイアス（過去の経験・先入観・固定観念・思い込みにより合理的な思考ができない現象）の補正・矯正が必要になる場合も多い。客観的な外部専門家人材として、「情報ソムリエ」的な重要情報を提供し、顧客企業の業績・顧客満足度の向上の援護射撃に資する、作戦参謀役として貢献を続けていきたい。

「3本の矢」新事業承認

埼玉県生産性本部 定時総会開く

埼玉県生産性本部は5月28日、さいたま市内で2024年度定時総会とシンポジウム（WEB併用）を開催した。

定時総会（写真）では、2023年度事業報告・収支決算、2

024年度組織・役員したい」「日本一の中小企業がキラリと輝く埼玉県」「だから喜ばしやうい埼玉県」を事業方針とし、生産性運動の理念（生産性運動三原則）を活動の根底に位置づけることを確認した。



具体的活動内容で「3本の矢」とし、①持続的

継続展開に加えて、埼玉県生産性本部独自の老舗企業（コーディネーター・石川昌弘氏）、②中小企業の労使協調（共創）と労働組合のアップデートでの対話の場の創設（コーディネーター・山田久氏）、③新しい会員の交流の場の創設（コーディネーター・中島由雅氏）を計画している。一般社団法人化につ

な成長を実現できる経路は、埼玉大学の学包括提携契約の締結、県内金融機関との連携の強化に対する信頼性の向上を主たる目的とし、2025年度総会から一般社団法人としての活動に移行すること、2025年度総会をもって任意団体埼玉県生産性本部を解散することが承認された。

総会後に開催されたシンポジウムでは、「地域社会の元氣ノエッセ

ンシャルワーカーへのリスペクト」をテーマに、ゲストに谷島賢一郎（バス社長、小松秀人・コマース社長、モデリターに望月愛子・経営共創基盤共同経営者マネージングディレクター、コーディネーターに山田久・法政大学経営大学院教授、日本総研客員研究員を迎え、地域社会を舞台にしたビジネスの在り方について議論した。

日本一コミュニケーション豊かな会社の「関わる力」

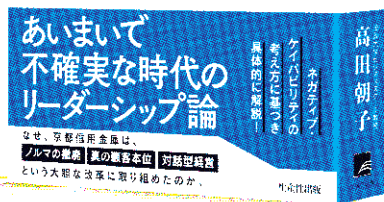
手間ひまをかける経営

法政大学ビジネススクール教授

高田 朝子 著

「職員一人ひとりがお客様視点で意思決定を行う」
風土改革に成功した京都信用金庫の
驚くべき取り組みから、
これからの組織のあり方を示唆する。

定価 2,420 円（本体 2,200 円＋税 10%）
四六判 上製 268 頁 ISBN 978-4-8201-2146-6



生産性出版

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12 TEL.03(3511)4034 FAX.03(3511)4073

全国主要書店にて発売中

徒然なれど

薑桂之性は止まず

連合顧問 高木 剛



⑤

■企業別労働組合の説を弄じつつ「生産性」「生産性三原則」に縛られる必要があるの
「生産性三原則」に関する不信の芽生え

「生産性三原則」の形骸化は何故止められなかったのか？（その2）

2000年代に入っ
て暫くした頃、賃金の
停滞が気になり始め、
二・三の製造業大手組
合の書記長等に何故賃
金が上がらないのか聞
いてみたら、「生産性
は、そんな回答の底流に
向上の成果の配分とい
う原則に会社側が対応
性三原則」を忘れたと
せず、賃金より雇用が
言うのであれば、労働
組合側だけが律儀に
大切だろう、という言

の雰囲気を感じる」と
かといった気分が感
じられ、愕然とした。
■生産性本部会長への
懸念の伝達とその回答

この状況を放置した
ら生産性向上運動だけ
くれば、労働界の春
半年後位であったか、
一部では「会社側の春

の核ともいべき企業
別労働組合と会社との
労使関係まで悪化しか
ねないとの懸念を感
じ、私（当時は全国労
働組合生産性会議全
労生の議長に任にあっ
た）から牛尾治朗・日
本生産性本部会長に
対し、旨の回答があっ
た。

「生産性三原則」の
形骸化ひいては「日
本的経営」の危機を訴
えた次第である。

牛尾会長からは「善
処するから暫く時間
をくれ」との返事があ
り、半年後位であっ
たか、一部では「会社
側の春

スやアメリカにおける
労働組合弱体化も指摘
される時、銀行の厳し
い融資姿勢や外国人投
資家の、特に物言う株
主の台頭、連綿と続く
デフレ等もあり、経団
連の「経労委報告」の
待、そして社会的信頼

「日本の経営」のエ
ッセンスの一つである
「生産性三原則」が形
骸化し、賃上げもまま
ならない企業別労働組
合に対する組合員の期
待、そして社会的信頼

「日本の経営」劣化
下の労働運動の将来へ
の心許なさ

2024年
度活動計画で
は、「時代の
転換期に主体
的に対応して
いくために
は、労使によ
る対話や協議
は欠くことが
できない。な
かでも、組織
率が低く、労
使協議が課題となっ
ている中小企業における
生産性向上、そして非
正規雇用に限らず曖昧
な雇用関係で働く者の
協議への参加は一層重
要になっている。経済
社会の持続的発展に向
け、健全な労使関係の
もと、労使の対話・協
議を推進する努力は怠
ることができない。併
せて、公正な分配の観
点においても中小企業
と非正規雇用労働者へ
の対応が日本の将来に
とって重要だ」（議案
書より）との問題意識
のもと、活動を展開
していくことが確認さ
れた。

九州生産性本部はこ
のほど、2024年度
入社の新入社員が対象
のアンケート結果を公
表した。同本部主催の
フレッシュマンセミナー
（4月開催）の参加
者80人が回答した。
入社した会社について
は「理由については、興
味ある事業内容（業界）
だった」が70.0%で
る（40.0%）「聞く
力（傾聴力）（35.0

職場への不安、人間関係が最多

九州生産性本部 調査結果

九州生産性本部はこ
のほど、2024年度
入社の新入社員が対象
のアンケート結果を公
表した。同本部主催の
フレッシュマンセミナー
（4月開催）の参加
者80人が回答した。
入社した会社について
は「理由については、興
味ある事業内容（業界）
だった」が70.0%で
る（40.0%）「聞く
力（傾聴力）（35.0

会社で働くうえでの
自身の強みについて
は「協調性（47.5%）
「規律性（ルールを守
る）（40.0%）「聞く
力（傾聴力）（35.0

調査結果の全文は九
州生産性本部のホーム
ページに掲載。問い合
わせは同本部、電話0
92（771）648
1まで。

「全労生・地方労生連絡会議」 「第1回中央委員会」を開催

全労生（全国労働組
合生産性会議、議長・
松浦昭彦U Aゼンセン
会長）は5月21日、都
内会場（WEB併用）
で2024年度全労生
・地方労生連絡会議と
第1回中央委員会を開
催した。

私は、長年停滞し
てきた賃上げの形態を
変えて賃上げで経済を
動かしていくとあって
きた。中小企業では働
き方に関わらず賃上げ
が行き渡るようにして
いくということになる。
地方労生のみならずは
賃金の引上げと生産性
向上に努力されている
。課題を共有しながら
今後も活動していき
たいとあいさつした。
続いて、各地域の地
方労生から活動報告が
行われ、各地域の経済
情勢、今次賃金交渉の
状況、雇用情勢などに
残した課題もあると認
識している。

■全労生・地方労生連
絡会議

松浦議長（II写真）

は、「各地域で全労生
と連携しながら労働組
合の生産性運動を進め
ていることに感謝す
る。労働組合にとって
大きなイベントは今年
の賃上げ交渉であっ



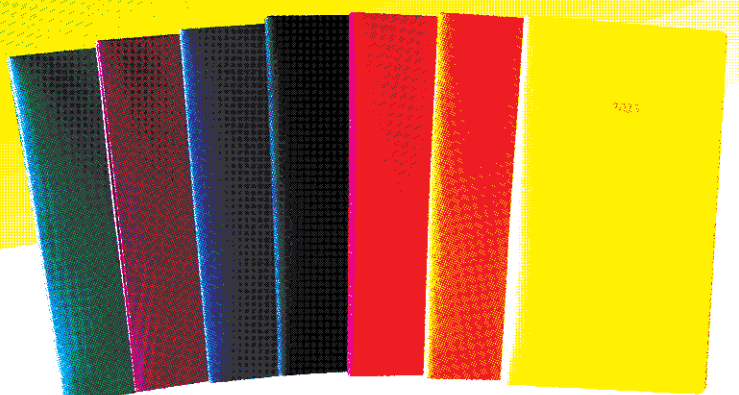
■第1回中央委員会

松浦議長（II写真）
は、「各地域で全労生
と連携しながら労働組
合の生産性運動を進め
ていることに感謝す
る。労働組合にとって
大きなイベントは今年
の賃上げ交渉であっ

2024年
度活動計画で
は、「時代の
転換期に主体
的に対応して
いくために
は、労使によ
る対話や協議
は欠くことが
できない。な
かでも、組織
率が低く、労
使協議が課題となっ
ている中小企業における
生産性向上、そして非
正規雇用に限らず曖昧
な雇用関係で働く者の
協議への参加は一層重
要になっている。経済
社会の持続的発展に向
け、健全な労使関係の
もと、労使の対話・協
議を推進する努力は怠
ることができない。併
せて、公正な分配の観
点においても中小企業
と非正規雇用労働者へ
の対応が日本の将来に
とって重要だ」（議案
書より）との問題意識
のもと、活動を展開
していくことが確認さ
れた。

「自身の弱みについて
は、「伝える力（プレ
ゼン力）」が1位で、
「コミュニケーション
力」「ビジネススマー
ン」が続いた。「PCスキ
ル」が弱みと回答した
人も2割いた。
理想の先輩・上司に
ついては「大谷翔平氏」
を挙げる人が最も多か
った。これから働くう
えで感じている不安
は、「職場の人間関係
（先輩・上司とうまく
コミュニケーションが
とれるか）」を挙げる人
が最も多かった。
調査結果の全文は九
州生産性本部のホーム
ページに掲載。問い合
わせは同本部、電話0
92（771）648
1まで。

生産性手帳 2025



9月初旬 全国主要書店・ネット書店にて販売予定

時間を
創造する

名入れオーダーメイド手帳
ご注文・承っております

生産性出版 名入れ手帳チーム担当まで
お問い合わせください。

【お問い合わせ】
Tel.03-3511-4035 Fax.03-3511-4073
<https://www.jpc-net.jp/diary/>

※営業時間 平日9:30～17:30
（時間外FAX、メールなどのご連絡は翌営業日のお取り扱いとなります）

