

「国民の情報が共有できない」

政策形成の最大ネック解消へ

令和臨調がまとめた「ガバメント・データ・ハブ」の構築と「勤労支援給付制度」の導入を求める提言の要旨は次の通り。

生活必需品の価格高騰などを背景として、生活支援の必要性が議論されている。一方で、コロナ禍などに際して実施されたこれまでの

給付金・減税が本来に必要な対象に絞って行われ、目的とした効果を上げたのかについては、疑問が残る。令和臨調は、国民の所得・資産や世帯構成、税・社会保障の負担と社会保障給付などの情報を担当する行政部門が、必要に応じて相互利用する仕組み、すなわち行政情報の相

互利用基盤「ガバメント・データ・ハブ」の構築を提案する。真に給付が必要な対象者を絞り込んだうえで、その政策効果を把握することができれば、公正・効率・持続に懸念されるのは、低所得層の子育て世代

現在の日本の税・社会保障の負担構造で特に懸念されるのは、低所得層の子育て世代。世帯収入に対する税・社会保障の負担はOECD加盟国平均に比べて重く、かつ社会

自治体は住民票上の同居世帯員は把握できるが、生計を一にする別居の親族や、生計が異なる同居の親族などを把握できない。その結果、自治体は世帯の社会保障料の負担状況を十分に把握できない。

多くの国々では、社会保障制度上不可欠なインフラとして、国民の世帯や所得に関する一元的な情報基盤を国が整備しているが、日本にはそれがなく、自治体はそれぞれが社会保障政策を立案・実行するうえで大きな課題だ。

2024年4月、令和臨調は一人ひとりの状況に応じた給付や負担の公正さを確保すること、制度への信頼と持続可能性を改善すべきと提言した。その中で、就業している現役世代のうち、低所得の子育て層における税・社会保障料の負担は重く、将来不安や少

現状の日本では、平均世帯年収の50から65%の低所得層（年収250から320万円）の子育て勤労者世帯は、OECD各国の負担率に比べ年収比15%相当分、重い負担となっている。

そのためには、ハブを通じて、情報を適時に把握し、真に支援を必要とする層に絞って、政策の効果についてもハブを通じて検証できるPDCAサイクルの実現が求められる。

また、今後の社会保障制度改革において応じられる人々への給付を行うためにも、この基盤が有効だ。

その際、マイナンバーが、支援を必要とする人々にとって不可欠なツールであるとともに、公平で効果の高い政策を実現するための重要な力となる。しかし、その意味は国民の間で十分理解されているとは言えない。

今後、制度の更なる高度化を図るとともに、国民にとって信頼性が高く、有用性が十分理解されるような政策の設計や浸透策を進めることが極めて重要であることが最後に付け加えられている。

また、今後の社会保障制度改革において応じられる人々への給付を行うためにも、この基盤が有効だ。

その際、マイナンバーが、支援を必要とする人々にとって不可欠なツールであるとともに、公平で効果の高い政策を実現するための重要な力となる。しかし、その意味は国民の間で十分理解されているとは言えない。

今後、制度の更なる高度化を図るとともに、国民にとって信頼性が高く、有用性が十分理解されるような政策の設計や浸透策を進めることが極めて重要であることが最後に付け加えられている。

また、今後の社会保障制度改革において応じられる人々への給付を行うためにも、この基盤が有効だ。

その際、マイナンバーが、支援を必要とする人々にとって不可欠なツールであるとともに、公平で効果の高い政策を実現するための重要な力となる。しかし、その意味は国民の間で十分理解されているとは言えない。

今後、制度の更なる高度化を図るとともに、国民にとって信頼性が高く、有用性が十分理解されるような政策の設計や浸透策を進めることが極めて重要であることが最後に付け加えられている。

国による給付基準の設定
自治体による給付（災害時や緊急時を含む）

・マイナポータルで一元的に申請が可能
・ガバメント・データ・ハブ上の自己情報の確認が双方向に可能

ガバメント・データ・ハブ

行政機関同士のバックオフィス連携拠点として
所得税・住民税・社会保険料に関して必要な情報を相互利用するクラウド

所得税 勤務先の事業者 社会保険料 住民税 日本年金機構 金融機関（資産情報） 居住する自治体

一元的に申請・一元的に給付⇒資産状況を含む統一の基準、迅速で正確な給付

提案

「ハブ」の構築には一定の時間が必要だが、必要な情報は、必要な対象者を、自

自治体も、税務署（国税庁）も、国（日本年金機構等）も単独では特定できないという根本的な情報基盤不足があるためだ。

社会保険料・所得税・住民税の算定は、個人の所得を基にしており、夫婦それぞれが職域の社会保険に加入する場合、扶養していない配偶者や子の有無といった世帯の基本的な情報を、保険者（事業者）や税務署は把握していない。

自治体は住民票上の同居世帯員は把握できるが、生計を一にする別居の親族や、生計が異なる同居の親族などを把握できない。その結果、自治体は世帯の社会保障料の負担状況を十分に把握できない。

多くの国々では、社会保障制度上不可欠なインフラとして、国民の世帯や所得に関する一元的な情報基盤を国が整備しているが、日本にはそれがなく、自治体はそれぞれが社会保障政策を立案・実行するうえで大きな課題だ。

2024年4月、令和臨調は一人ひとりの状況に応じた給付や負担の公正さを確保すること、制度への信頼と持続可能性を改善すべきと提言した。その中で、就業している現役世代のうち、低所得の子育て層における税・社会保障料の負担は重く、将来不安や少

現状の日本では、平均世帯年収の50から65%の低所得層（年収250から320万円）の子育て勤労者世帯は、OECD各国の負担率に比べ年収比15%相当分、重い負担となっている。

そのためには、ハブを通じて、情報を適時に把握し、真に支援を必要とする層に絞って、政策の効果についてもハブを通じて検証できるPDCAサイクルの実現が求められる。

未来につながる 365 日へ NMR ビジネスダイアリー 2026 のご案内

Business Diary 2026

1年後ビジネスシーンを振り返ることも大切です……

B5判 全116ページ

・表紙4色 ・日記欄（共通）2色刷 ・便利情報&メモページ1色刷

○使いやすいB5サイズのダイアリー。

○貴社・貴団体の表紙名入れが可能。

ノベルティにも最適です。

○さらにオリジナル表紙やオリジナルページも可能。

貴社・貴団体の事業内容をしっかりとアピールできます。

【お申し込み先】 〒106-0041 東京都港区麻布台 3-1-5 日ノ樹ビル 5F

株式会社日本マネージメント・リサーチ TEL: 03-3585-4427 FAX: 03-3585-4395

mail: nmr@sepia.ocn.ne.jp HP: https://www.nmrweb.biz



Business Diary 2026

企業・団体名の名入れが可能です

～近くて遠い存在 いまとこれから～

株主総会にみる

コーポレート・ガバナンス

慶應義塾大学商学部 教授 内田 大輔

<第2回>

このとき、エージェンツである経営者はプリンシパルである株主のために行動することが期待されています。しかし、両者は別人であり、その利害は一致しないことがあります。また、株主が経営者の行動を逐次把握することは難しいので、両者の間には情報の非対称性（ある主体が他の主体よりも多くのことを知っている状況）が存在することになります。

本連載の第1回では、株主総会は何をする場なのかをお話ししました。第2回では、どのように株主は取締役の選任議案へ投票しているかをお話しします。

■エージェンシー理論の考え方

前回お話ししたように、株主総会の最も重要な役割は、取締役の選任にあります。この取締役の選任において、株主は基本的に、エージェンシー理論に沿って、議決権を行使していることが知られています。まずは、そのエージェンシー理論について簡単に押さえておきましょう。

エージェンシー理論は、エージェンシー関係において生じる問題（エージェンシー問題）を考えます。エージェンシー関係とは、プリンシパル（依頼人）がエージェンツ（代理人）に業務を任せる関係のことです。株式会社における株主と経営者の関係では、プリンシパルは株主、エージェンツは経営者となります。

エージェンシー理論は、エージェンシー関係において生じる問題（エージェンシー問題）を考えます。エージェンシー関係とは、プリンシパル（依頼人）がエージェンツ（代理人）に業務を任せる関係のことです。株式会社における株主と経営者の関係では、プリンシパルは株主、エージェンツは経営者となります。

■取締役会の独立性

エージェンシー理論に基づけば、株主は、経営者から独立した立場にある社外

いつ株主は反対票を投じるのか

取締役が選任されていなければ、経営者を適切に監督できないと判断し、取締役の選任議案へ反対票を投じると考えられます。

ただし、取締役の選任において、その候補者を提案するのは原則として会社側です。そのため、もし会社側が社外取締役の候補者を提案しなければ、株主は基本的に社外取締役の選任について意思を表明できません。

社外取締役が候補者として提案されていれば、その議案に対して、取締役の属性や資質をもとに、株主は議決権行使を通じて意思を表明できます。しかし、そもそも候補者が提案されていないければ、その機会がないのです。

そうした中で、株主が社外取締役の選任を会社に求める際には、経営トップの選任議案に反対票を投じることで、間接的に不満を表明することになります。

このような株主の投票行動は、筆者が日本の上場会社を対象に行った研究においても確認されています。具体的には、社外取締役が選任されていなかった会社の株主は、経営トップの選任議案へ反対票を投じる傾向があることが明らかにされています。

さらに、その研究では、このような経営トップの選任議案への反対は、その後の会社の意思決定に影響を与えることも明らかにされました。

取締役が選任されていなければ、経営者を適切に監督できないと判断し、取締役の選任議案へ反対票を投じると考えられます。

ただし、取締役の選任において、その候補者を提案するのは原則として会社側です。そのため、もし会社側が社外取締役の候補者を提案しなければ、株主は基本的に社外取締役の選任について意思を表明できません。

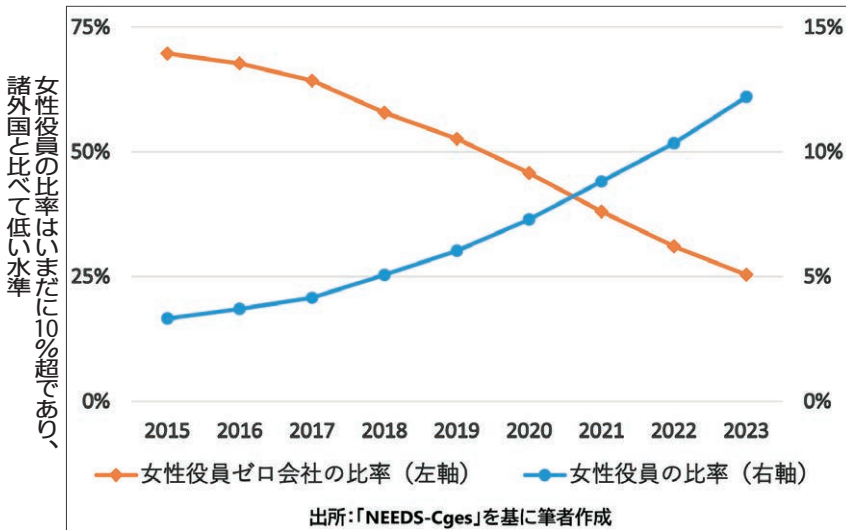
社外取締役が候補者として提案されていれば、その議案に対して、取締役の属性や資質をもとに、株主は議決権行使を通じて意思を表明できます。しかし、そもそも候補者が提案されていないければ、その機会がないのです。

そうした中で、株主が社外取締役の選任を会社に求める際には、経営トップの選任議案に反対票を投じることで、間接的に不満を表明することになります。

このような株主の投票行動は、筆者が日本の上場会社を対象に行った研究においても確認されています。具体的には、社外取締役が選任されていなかった会社の株主は、経営トップの選任議案へ反対票を投じる傾向があることが明らかにされています。

さらに、その研究では、このような経営トップの選任議案への反対は、その後の会社の意思決定に影響を与えることも明らかにされました。

日本の上場会社における女性役員の推移



のトップに反対票が増加したのでした。

こうした影響もあり、翌年の2014年3月28日に開催されたキヤノンの株主総会では、新たに2名が社外取締役として選任されました。

このように、たとえ経営者の選任議案が否決されることは稀であっても、株主は議決権を行使して、その意思を表明することで、会社の意思決定に影響を及ぼすことができるのです。

近年では、取締役会の多様性に対する株主の視線が厳しくなっています。（左図）からもわかるように、日本の上場会社のうち女性

役員をひとりも選任していない上場会社（女性役員ゼロ会社）は減り続け、役員全体に占める女性役員の比率（女性役員の比率）も年々高まっています。そうではあるものの、女性役員の比率はいまだに10%超であり、諸外国と比べて低い水準にあるのたしかです。

政府は2023年に、プライム市場上場会社の女性役員比率を2030年までに30%以上とすることを目標に掲げており、それに呼応して、女性の取締役を選任していない会社の経営トップに対して反対票を投じる株主も増えています。

役員をひとりも選任していない上場会社（女性役員ゼロ会社）は減り続け、役員全体に占める女性役員の比率（女性役員の比率）も年々高まっています。そうではあるものの、女性役員の比率はいまだに10%超であり、諸外国と比べて低い水準にあるのたしかです。

政府は2023年に、プライム市場上場会社の女性役員比率を2030年までに30%以上とすることを目標に掲げており、それに呼応して、女性の取締役を選任していない会社の経営トップに対して反対票を投じる株主も増えています。

たとえば、野村アセットマネジメントは2022年11月に、「日本企業に対する議決権行使基準」を改訂し、女性の取締役がいらない場合には、会長・社長等の取締役再任に反対する基準を新設しました。さらに、2024年11月には、2025年11月から女性の取締役の人数の最低水準を1名から10%に引き上げる改訂を行っています。

このような動きは、他の機関投資家にも広がっており、取締役の多様性の実現は、上場会社にとって差し迫った経営課題になっています。

今回は、どのように株主は取締役の選任議案へ投票しているのかをお話してきました。次回では、なぜ株主総会が6月に「シーズン」を迎えるのかをお話しします。（次回は6月5日号に掲載予定）

マネジメントのリスキング

ジョブ・アサインメント技法を習得し、他者を通じて業績を上げる

大久保幸夫 著
A5判 256頁 定価2750円(本体2500円+税10%)

日本企業は今、従来のマネジメントのあり方の変革とあわせて、マネジャーのマネジメントスキルの再開発・再教育が喫緊の課題となっています。本書は、マネジメントの基本技術である32の「ジョブ・アサインメント」(日常のマネジメント行動)の解説を中核に、マネジメントのポイントをテーマ別に整理し、ジョブ・アサインメントの各項目とつないで詳しく説明しています。マネジメント研修のサブテキストとして最適の一冊です。

マネジメントのリスキング

ジョブ・アサインメント技法を習得し、他者を通じて業績を上げる



続・企業内研修にすぐ使える ケーススタディ

自分で考え、行動する力が身につく

日本能率協会コンサルティング 編著
A5判 208頁 定価2200円(本体2000円+税10%)

◆自社版のケース創作のポイントやインストラクターの役割もわかる！

ケーススタディは、実際に起こったこと、起こりそうな事例を題材として、問題の発見から解決策の立案までを疑似体験することにより、問題発見力、問題解決力、業務遂行能力を高める研修手法です。経営環境が厳しく、変化のテンポも目まぐるしい今日、日々生じる問題を自分で予測・発見し、解決していく「自律型人材」の育成に本書の活用をおすすめします。

続・企業内研修にすぐ使える ケーススタディ

自分で考え、行動する力が身につく
日本能率協会コンサルティング/編著

「故野中郁次郎先生追悼セミナー」（経営研究所、日本生産性本部経営アカデミー共催）が4月19日、東京都内で開催された。経営アカデミー学長の沼上幹氏（早稲田大学ビジネス・フアインランス研究センター研究員教授）、慶應義塾大学名誉教授の奥村昭博氏、エーザイ代表執行役CEOの内藤晴夫氏が野中氏の功績や人柄などを語った。会場とオンラインを含めて260人の研究者、大学、企業関係者などが参加した。進行は経営研究所代表理事（学習院大学名誉教授）の内野崇氏。



■野中郁次郎氏の経歴

1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。富士電機を経て、米カリフォルニア大学バークレー校経営大学院で経営博士号取得。南山大学教授、防衛大学教授、一橋大学教授などを歴任。「知識創造企業」「失敗の本質」（ともに共著）など多数。2025年1月25日永眠。経営研究所では、1980年代よりゲスト講師、2013年より同研究所名誉顧問として、研究所の発展に大きな功績を残した。経営アカデミーでは、1973年から指導講師、2000年に学長、2008年に名誉学長。約半世紀にわたり、経営人材の育成に尽力。

一橋大学名誉教授 故野中郁次郎先生 追悼セミナー開催

多大な功績を振り返って

経営アカデミー学長 沼上幹氏あいさつ

「1990年代半ばまでの理論構築は自然と色んな人が集まってきた。野中先生の研究室は本物の山。ひたすら読書をして日々インスピレーションにふけり、学生たちには、論理的な結論が出たあと、そこで終わるのではなく、



「跳べ」キモデルで、勘や主観による「暗黙知」から、客観的に共有で「知識創造」へと進化した。「わっさ」わさる「形式知」への相互変換による「創造プロセス」もひとつ、周りに「ミドルアップダウン」によ

知識創造理論 世の中を変えた

「知識創造理論は、二つの要素からなる。ひとつが「SECI（セ）」になった。情報処理パラダイムでタイプの異なる理論をつくり、それが連動し、会社が生まれ変わる。これが企業の「ミドルアップダウン」を中心とした強みのつくり方であり、組織的知識創造の理論だと思ふ。知識を創り出す具体的な指針が出たことで世の中が大きく変わった。

慶應義塾大学名誉教授、奥村昭博氏 幅広い学問に通じ 多くの人を引き付けた

出合いは1975年、神戸大学で開かれた組織学会。廊下で声をかけ、これを契機に他のメンバーも加わり、大学横断の共同研究が始まった。最初の共著は「組織現象の理論的測定」。次が「日米企業の経営比較」。日本発信の理論を伝えるため、英文にして世界に発信した。野中先生は、軍事学、政治学、歴史など様々な分野に通じた。学問の本質をいつも追いかけていた。哲学者の西田幾多郎の「善の研究」に影響を受けたと思う。議論や旅行の時は「善の研究」がよく話題に出た。学問の背景に哲学があったのではないかと。ノーベル経済学賞のハーバード・サイモンやピーター・ドラッカーと懇意だった。サイモンは「情報処理理論」だったが、野中先生は「情報創造」、さらにその上に「知識創造」という新しい概念をつくれた。ドラッカーは、「知識社会の到来」という経営概念を唱えた。野中先生は、それを理論化し、「知識創造理論」にした。そこに野中先生のすごさがある。人に対してとてもあたたかく、多くの人を引きつけた。50年間、一緒に空気と時間を共有できたことは私の最高の財産だ。

エーザイ代表執行役CEO、内藤晴夫氏 SECIモデル、 経営に生かす

90年代の中ごろ講義を何度も聞いた。一番

る組織変革の理論。二つが合わさる。組織的知識創造の理論ができた。野中先生は帰国直後は統計分析主体だったが、その後インスピレーションをする。そして、製品開発をベースにしたケーススタディを通じて組織変革が起こる。組織が階層を超えて、それぞれの立場でタイプの異なる理論をつくり、それが連動し、会社が生まれ変わる。これが企業の「ミドルアップダウン」を中心とした強みのつくり方であり、組織的知識創造の理論だと思ふ。知識を創り出す具体的な指針が出たことで世の中が大きく変わった。

感動したのは「暗黙知」の話だ。エーザイの社外取締役を2期務めていただいた。当時、定款に企業理念を盛り込むことになり、「患者さんと喜怒哀楽を共にする」という言葉を入れた。野中先生から、「これは「暗黙知」だ」と言われた。患者さんの「喜怒哀楽」をどうやって知るのかが大きな問題となった。社員が、患者さんと共に時間を過ごし、患者さんが抱えている心の奥底の真の気持ち、つまり「暗黙知」を知る。その「暗黙知」を共有し、組織の「形式知」に変換していく。それを大きく束ねて、方策として実行する。その結果を社員に落とし込み、「内面化」していく。これを「SECIモデル」として、野中先生に何度も説明した。ソーシャル・イノベーション（社会変革）の重要性もよく議論した。

亡くなる2日前に、リモートでお目にかかった。野中先生は、拳を2回突き上げた。頑張りと言っていたように思えた。私も「エイ、エイ、オー」と叫んだ。先生に励まされた。本当にすごい力のある方だった。今日のネクタイは先生からいただいたものだ。先生を意識しながら経営を続けていく。

パネルディスカッション 人間性や創造性を重視、 「感動」をいつも研究員と共有

野中氏と「野生の経営」を出版した多摩大学大学院教授の川田英樹氏、一橋大学野中研究室研究員の川田弓子氏夫妻が参加し、沼上氏、奥村氏、内藤氏とともに、野中氏の研究



左から沼上氏、内藤氏、奥村氏、川田英樹氏、川田弓子氏

や人柄について語り合った。

川田英樹氏は、「野生の経営」のタイトルにある「日本人よいまこそ野生に目覚めよ」は、先生が伝えたかったメッセージだったと述べた。企業にとって分析も計画もコンプライアンスも大事だが、それが行き過ぎると、創造性がなくなってしまう。こうした思いを野中氏と一緒に、この本に込めたという。「頭で考える前に身体で感じる。感じた後に言語化せよ」と野中先生からよく言われた。

川田弓子氏は、「先生は生涯現役を貫かれた。本を読むと蛍光灯ペンでたくさん線を引く。研究員と感動を共有していただいた」と振り返った。研究室のなかで野中氏が熟考し、自分自身と対話する姿も見かけたという。「先生は、思いついたことをすぐに伝えたい方で、時間に制限なく、電話をいただいた。それがいいのが寂しい」。

第1回 タイ日系企業安全大会

Thailand-Japan Work Safety Days

共に学び、共に築こう、日タイ両国の安全衛生の連携とシナジー

2025年5月より
受付開始!!

■開催期間■ 2025年（令和7年）12月18日（木）～19日（金）

■会場■ SD アベニューホテル（バンコク）

■参加費■ 現地参加 14,000円（税込）

オンライン参加（ライブ配信）7,000円（税込） ※同時通訳で開催

■参加対象■ タイにおける日系企業の安全衛生担当者、工場長等の管理者、日本本社の海外統括部門の担当者等

■募集定員■ 定員 300名程度

■プログラムの一例（予定） 基調講演発表者（日本側）

三宅 淳巳氏
横浜国立大学
総合学術高等研究院上席特別教授
学長特任補佐 名誉教授飯野 謙次氏
失敗学会副会長・事務局長
東京大学環境安全研究センター特任研究員

開催事務局

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association中央労働災害防止協会（中災防）技術支援部 国際課
TEL03-3452-6297 E-mail: tjwsd@jisha.or.jp

SD アベニューホテル会場（バンコク）Image

■その他、日系企業からの活動事例の発表や日タイの専門家によるパネルディスカッション等を予定。

●第1回タイ日系企業安全大会の詳細は
こちらのQRコードからご覧ください。

同時開催

タイ・日本安全衛生保護具等展示会 2025

お申し込みは
こちらのQRコードから
お申し込みください。

2025 Thailand Japan Work Safety Days

-Let's think together to reduce
occupational accidents and revitalize
safety and health activities-第1回 タイ日系企業安全大会
（保護具等の展示会を同時開催）2025年
12/18・19日
SD Avenue Hotel
（バンコク）

参加費：1人 14,000円

中央労働災害防止協会 技術支援部 国際課
〒108-0014 東京都港区芝浦3-25-2 電話：03-3452-6297
E-mail: tjwsd@jisha.or.jp

日本総合研究所調査部長の石川智久氏は、4月18日に行われた関西生産性大会で、「2025年日本経済の展望―関西経済とその課題―」をテーマに経済講話を行い、2025年は歴史的な構造転換点にある年といえることや、米関税の影響もあり、わが国の景気は減速する見通しであることなどを指摘した。講演要旨は以下の通り。

◇ 2025年をどうみるか。日本経済の注目点では、①人手不足が与えるインパクト、②大きな政府化する産業政策、③金利上昇とインフレが財政に与える影響、④本当に意味がある少子化対策ができるのか、⑤貿易構造の大転換の五つが挙げら

2025年は歴史的な転換点

関西生産性大会



講演する石川智久氏

日本総合研究所 調査部長 **経済展望テーマに講演**

の割合が小さいため、取り組みや支援を継続や9・3万人の雇用創出（IR施設は約1・5万人）効果があり、80兆円の関西経済にとって非常に大きな経済効果がある。

世界経済において、①トランプリスク、②中国の日本化（デフレ、少子高齢化など日本が来た道を歩む）、③グローバルな財政問題（財政問題の日本国際協調主義を放棄し、保護主義・孤立主義化）、④グローバルな少子化、⑤地政学リスクの経済への波及の五つが挙げられる。

2025年度の実質GDP成長率はプラス0・4％、26年度はプラス0・7％と予想する。2025年は新たなサイクルに入る。2025年は米国がこれまでの関税が課せられる場合、成長率は下振れする。また、米国と中国・EUなどの間で報復関税の応酬が生じる場合も下振れ要因となる。

2025年は歴史的な転換点にある年といえる。米国をみると、政治体制は約80年サイクルで変化しており、2025年は新たなサイクルに入る。2025年は米国がこれまでの関税が課せられる場合、成長率は下振れする。また、米国と中国・EUなどの間で報復関税の応酬が生じる場合も下振れ要因となる。

米関税引き上げは関西経済にも影響が大きい。関西の国・地域別輸出額をみると、中国向けが伸び悩む一方、米国向けは高水準で推移していただけに、関税引き上げを受けた米国向け輸出の下振れに懸念がある。

リコー式ジョブ型人事制度とは

（過去に評価された能力の積み上げを重視）

2022年4月からリコー式ジョブ型制度を導入した。

長久氏は、制度の特徴として、①マネジメントとエキスパートの者の行き来を可能とした。

②では、同程度のジョブ・責任を持つポジションを大きく括り、柔軟な配置をしやすとした。

③では、マネジャーとエキスパートに就かない管理職として「アシエイト・エキスパート」（担当管理職、チームリーダーと

果、マネジャー、エキスパートとも30歳代の若手の比率が着実に拡大）や、実力に応じた柔軟な任用（一般職から管理職への積極的な登用が拡大。組織の必要性に応じ、マネジャー、エキスパートからアシエイト・エキスパートへのポジショナル・アシエイト、アシエイト・エキスパートからマネジャー、エキスパートへの再チャレンジが行われている）、自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ（各ポジション

日本生産性本部は4月16日、第99期「人事部長クラブ」の4月例会を都内で開催した。

その変革にあたっては、職能資格制度における課題を解決し、自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を目指すこととした。

そこで、「過去の実績ではなく、現在の実力と意欲によって、抜擢され、活躍できるようにする」「難しい仕事へのチャレンジや会社への貢献度が高い人が報われるようにする」「適所適材を実現し、柔軟なポジションのOn/Offができるようにするために

①では、「マネジャー」（組織の長としてマネジメントを通じて組織へ貢献するポジション）と、「職種を限定しない専門性を用いて組織へ貢献するポジション」の「エキスパート」を設定し、両者の行き来を可能とした。

②では、同程度のジョブ・責任を持つポジションを大きく括り、柔軟な配置をしやすとした。

③では、マネジャーとエキスパートに就かない管理職として「アシエイト・エキスパート」（担当管理職、チームリーダーと

果、マネジャー、エキスパートとも30歳代の若手の比率が着実に拡大）や、実力に応じた柔軟な任用（一般職から管理職への積極的な登用が拡大。組織の必要性に応じ、マネジャー、エキスパートからアシエイト・エキスパートへのポジショナル・アシエイト、アシエイト・エキスパートからマネジャー、エキスパートへの再チャレンジが行われている）、自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ（各ポジション

同社は、2020年に「OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革」を宣言し、「はたらく人の創造力を支え、ワークフレイ

課題となったのが、①高い管理職比率（高資格者に配慮した任用による組織の硬直化）、②年功的な配置と登用

①では、「マネジャー」（組織の長としてマネジメントを通じて組織へ貢献するポジ

②では、同程度のジョブ・責任を持つポジションを大きく括り、柔軟な配置をしやすとした。

③では、マネジャーとエキスパートに就かない管理職として「アシエイト・エキスパート」（担当管理職、チームリーダーと

果、マネジャー、エキスパートとも30歳代の若手の比率が着実に拡大）や、実力に応じた柔軟な任用（一般職から管理職への積極的な登用が拡大。組織の必要性に応じ、マネジャー、エキスパートからアシエイト・エキスパートへのポジショナル・アシエイト、アシエイト・エキスパートからマネジャー、エキスパートへの再チャレンジが行われている）、自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ（各ポジション

果、マネジャー、エキスパートとも30歳代の若手の比率が着実に拡大）や、実力に応じた柔軟な任用（一般職から管理職への積極的な登用が拡大。組織の必要性に応じ、マネジャー、エキスパートからアシエイト・エキスパートへのポジショナル・アシエイト、アシエイト・エキスパートからマネジャー、エキスパートへの再チャレンジが行われている）、自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ（各ポジション

第68回 軽井沢トップ・マネジメント・セミナー



軽井沢トップ・マネジメント・セミナーは、日本で最初の経営者セミナーとして1958年（昭和33年）に開催されて以来、本年にわたって実施してまいりました。

年に一度の「自社／自身の経営のあり方を見つめ直す場」、人と人との繋がりが生まれるセミナーとして開催いたします。

参加費（税込み）

賛助会員：286,000円/人 一般：308,000円/人

お問合せ

公益財団法人日本生産性本部
総合アカデミー トップセミナーグループ
TEL:03-5511-2028/E-mail:topseminar@jpc-net.jp

ウェブサイト

詳細は右の二次元コードよりウェブサイトをご覧ください



日時	2025年7月9日(水)10:30～10日(木)15:00
会場	軽井沢プリンスホテル ウェスト
参加者	企業経営者、次世代経営者、経営幹部 約100名
統一テーマ	「令和時代の生産性改革 ～未来を切り拓く経営者の役割～」
総合コーディネーター	IGPIグループ会長 富山 和彦 氏

生産性を高めるビジネススキル Part26

心理的安全性を向上させるための六つのヒント

②

今回は、「心理的安全性を高めるための職場作り」を推進するためのポイントについて解説したい。

心理的安全性が高い職場ではメンバーが粗削りで斬新かつ挑戦的な意見を提案してもこのような考えや姿勢を持つことが肯定され、個人個人の人間性や独自能力・スキルの尊重の下、各メンバーが安心して周囲に協力や支援を求めることができる。

心理的安全性を高めるための職場作り

日本生産性本部
主席経営コンサルタント

加瀬 元日

未踏の市場と価値をつくる

エシカル経営のリアル

経済情勢
経懇話会

日本生産性本部は4月23日、第76期「経済情勢懇話会」の4月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「未踏の市場と価値をつくるエシカル経営のリアル」をテーマに、鮫島弘子・andamet（アンドゥアメット）は、絹のように滑らかで羽根のように軽い、最高級の羊皮であるエチオピアシ

ンが提唱したブレインストーミングの活用なども良いであろう。「批判厳禁」「自由奔放」「量を重視」「他者のアイデアに便乗する」のルールを設け、皆で自由なアイデアを出し合い、創造的な発想を促す手法は心理的安全性が高い組織文化を作るのにもうってつけである。

基本的にはDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進であり、理解を深めたい方は日本生産性本部のホームページでもご参照願いたい。

私がかここで付け加えておきたいこととしては「どんな意見であってもその人に活かす力がある」ということである。これは、組織の成長意欲、チャレンジによる失敗の受容（失敗は成功のもと）という組織風土の醸成が望まれる。

このような状態を生み出すためには、組織メンバーが、コーチングスキルやボジティブ心理学に基づいた会話テクニック、EQ（心の知能指数：自分やメンバーの感情を上手に管理し、利用することで前向きな感情を生み出す能力）を学ぶ組織内活用を推進していくことなども有益である。

会社や組織として不慣れな場合は初期段階において外部講師等を活用することもあり得る。是非、実践してみたい。

房では、現地の若者を持つて働くことが直接雇用し（現在は15人雇用）、世界で通用するよう技術指導を実施している。職人には、高い技術力に見合った適切な報酬を支払い、徒弟制度によって職人を育成し、誇りと喜び

を育て、現地の若者を持つて働くことが直接雇用し（現在は15人雇用）、世界で通用するよう技術指導を実施している。職人には、高い技術力に見合った適切な報酬を支払い、徒弟制度によって職人を育成し、誇りと喜び

を育て、現地の若者を持つて働くことが直接雇用し（現在は15人雇用）、世界で通用するよう技術指導を実施している。職人には、高い技術力に見合った適切な報酬を支払い、徒弟制度によって職人を育成し、誇りと喜び

を育て、現地の若者を持つて働くことが直接雇用し（現在は15人雇用）、世界で通用するよう技術指導を実施している。職人には、高い技術力に見合った適切な報酬を支払い、徒弟制度によって職人を育成し、誇りと喜び

第4期未来創造塾を開催

日本生産性本部 経営品質協議会

日本生産性本部の経営品質協議会は、7月から9月にかけて、第4期未来創造塾（全6回）を都内会議室で開催する。

未来創造塾は、バスケットボールの指導者として、専門家を経営者と営品質協議会が、7月から9月にかけて、第4期未来創造塾（全6回）を都内会議室で開催する。

第1回（7月4日）「泉谷塾長による経営者としての心構え」

第2回（7月14日）「岡田講師による経営者としての心構え」

第3回（7月29日）「小笠原講師による経営者としての心構え」

第4回（8月29日）「小笠原講師による経営者としての心構え」

第5回（9月12日）「小笠原講師による経営者としての心構え」

第6回（9月29日）「小笠原講師による経営者としての心構え」

生産性労働情報センターの新刊・好評書

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

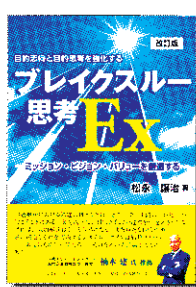


生産性労働情報センター 編著

ハンドブック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。

ISBN 978-4-88372-621-9 定価2200円（10%税込）

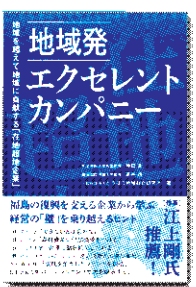
改訂版 目的志向と目的思考を強化する
ブレイクスルー思考 EX



松永 謙治 著

ISBN 978-4-88372-616-5 定価1980円（10%税込）

地域発エクセレント・カンパニー



神田 良 著

ISBN 978-4-8201-2161-9 定価2860円（10%税込）

経営学が1冊でわかる本



古村 孝司 著

ISBN 978-4-8201-2155-8 定価1980円（10%税込）

「昭和の遣唐使」

海外視察団派遣〈上〉

■周到な事前準備

日本生産性本部の初

のは海外視察団の派遣

だった。

先陣を切ったのは55

年度（1955年3月）の事業計

56年（3月）の事業計

57年（3月）の事業計

58年（3月）の事業計

59年（3月）の事業計

画は、▽視察団の派遣

からアメリカに向けて

飛び立った「鉄鋼視察

団」だ。団長は富士製

鉄の徹底、普及▽企業

に対する直接指導▽蒙・宣伝——が四本

柱。その中核をなした

部も含め計11人。目的

は、4月17日の就任記

者会見でこう述べた。

ミライを変える

5

革新力

■未知の業界へ挑戦

いまや定番の「ツナ

マヨネーズ」おにぎり。

主導したのは鈴木敏文

元祖はセブンイレブ

ン・ジャパンが発売し

た「シーチキンマヨネ

ーズ」だ。開発担当者の

子供がごはんにツナと

マヨネーズをかけ、お

いしそに食べていた

のがヒントになった。

セブンイレブンは、

1974年に1号店

（東京・豊洲）が開店し

てから半世紀が過ぎ

た。地域特性に根ざし

たきめ細やかな品揃

え、サービスを展開。コ

ンビニエンスストアは

生活の一部になった。

創業当時、スーパー

が主流。小型店舗のコ



オープン当時のセブンイレブン1号店（豊洲店）、下は大阪・関西万博会場内の未来型店舗＝写真はセブン&アイ・ホールディングス提供



は、4月17日の就任記

者会見でこう述べた。

今後については、「お

客様の潜在的なニーズ

をくみとり、新たな価

値を創造していく。

暮らしの便利を追求し、明日の笑顔と共に創る セブンイレブン

性を見出し、様々な課

題を克服して推進。フ

ランチャイスチェーン

方式を導入し、セブン

イレブン事業を立ち

上げた。

■革新的な新サービス

を次々と導入

時代のニーズを捉え

てから半世紀が過ぎ

た。地域特性に根ざし

たきめ細やかな品揃

え、サービスを展開。コ

ンビニエンスストアは

買い物体験の3つの視

点で未来に向けた取り

ら、2030年には50

％まで高める。麺類（ス

パゲティを除く）の国

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セブンイレブン

セブンイレブンの従

業員がNTTパピリオ

ンから遠隔操作し、デ

ィスプレイ部分に顔が

表示されるため、まる

で直接会話をしているよ

うだ。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

店舗では環境、商品

を満したフレッシュ

にも貢献していく。

にも貢献していく。

「お買い物が難しい

状況や地域への解決策

として、専用アプリを

通じて最短20分で商品

をお届けするサービス

セ