

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」



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)6月5日(木曜日)

第2786号

## 北欧型積極的労働市場政策推進を

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る新連載「生産性改革 Next Stage」では、「マクロ経済・産業政策」をテーマに、日本総合研究所理事長で、内閣官房「新しい資本主義実現会議」構成員の翁百合氏と、経済産業研究所(RIETI)理事長で一橋大学経済研究所特命教授の深尾京司氏がインタビューに応じた。

新しい資本主義の三位一体 関税で不確実性が増しておの労働市場改革(「リ・スキリング」)による能力向上支援「職務給、ジョブ型人事の導入」「労働移動の円滑化」について、翁氏は「トランプ



③ そして、「賃金が上昇する効果的なりスキリングやキャリア選択、円滑な労働移動には、適切なキャリアアップの支援とともに、ジョブ・タグ(職業情報提供サイト)の拡充など充実した職業・賃金の情報の見える化も必要だ」と述べた。また、経営戦略と人材戦略

## 職場の人間関係の不安が最多

### 九州生産性本部アンケート調査

九州生産性本部は5月8日、2025年度入社の新入社員対象アンケートの結果を公表した。これから働くうえで、今感じている不安について尋ねたところ、先輩・上司とのコミュニケーションを含む職場の人間関係に対する不安を挙げる回答が最多となった。

このアンケートは同 シュマンセミナー(4月開催)の参加者を対象

象に実施した。今年が2回目、94人が回答した。入社した会社について「興味ある事業内容(業界)だった」が61.7%で1位だった。以下、安定している会社だと感じる(48.9%)、人

事担当や先輩社員の人柄や雰囲気自分と合(そう)が44.7%、給料・勤務地・福利厚生などトータルで見ると一番魅力的だった」が37.2%と続いている。これから会社で働くうえで自身の強みに

は、「伝える力(プレゼン力)」が40.4%で最も多く、「コミュニケーション力(33.0%)」「チャレンジ意欲(31.9%)」と続いた。理想の先輩・上司については、昨年の調査に続き、「大谷翔平氏」を挙げる人が最も多かった。

CONTENTS

- 生産性改革③詳細 2
- 株主総会にみるコーポレート・ガバナンス③ 3
- 生産性を高めるビジネススキル③ 6
- 世相おちこち 7
- J-PC70のクロニクル⑥ / ミライを変える革新力⑥ 8

## 新機軸実行で実質賃金1.3%増



「リ・スキリングによる能力向上支援」が40.4%で最も多く、「コミュニケーション力(33.0%)」「チャレンジ意欲(31.9%)」と続いた。理想の先輩・上司については、昨年の調査に続き、「大谷翔平氏」を挙げる人が最も多かった。

「国内投資の拡大」「インベションの促進」「国民所得の向上」の循環を実現し、成長エンジンとしての産業政策の展開を目指す。RIETIでは十数名の経済学者が連携し「2040年に向けたシナリオ」に関する産業構造推計モデルを構築した。

非正規労働者の支援強化、男参加している。「国内投資の拡大」「インベションの促進」「国民所得の向上」の循環を実現し、成長エンジンとしての産業政策の展開を目指す。RIETIでは十数名の経済学者が連携し「2040年に向けたシナリオ」に関する産業構造推計モデルを構築した。



# ビジネスコンプライアンス検定



リーガル エシカル コンプライアンス  
(法令+倫理)×責任×行動

第43回公開試験概要  
試験日 2025年7月27日(日)  
試験時間 初級 60分 10:00~12:00の間に試験開始  
上級 120分 13:00~15:00の間に試験開始  
受験料(税込) 初級 5,900円/上級 8,400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7月20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。

### 日本総合研究所理事長 翁 百合氏

(おきな・ゆり) 日本銀行、日本総合研究所主席研究員等を経て2018年より現職。専門は金融、社会保障、経済政策等。

## Next Stage 生産性改革

### 経済産業研究所理事長 深尾 京司氏

(ふかお・きょうじ) 一橋大学経済研究所長等を経て2024年より現職。専門は国際経済学、マクロ経済学等。

2040年シナリオを議論  
産業構造審議会経済産業政策新機軸部会では、昨年春から「人口減少であっても豊かになれる2040年シナリオ」の作成を本格化し、ここ1年の関連政策（GX2040ビジョンや第7次エネルギー基本計画等）も踏まえて、シナリオを精緻化し、今年6月に第4次中間整理を発表した。

新機軸ケース（新機軸の積極的な経済政策の強化を前提に、潮目の変化における国内投資・賃上げを継続）とベースケース（過去30年と同程度に国内投資・賃上げが停滞）の二つを示している。

RIETIはこの将来推計の基礎となる2040年産業構造推計モデルを経産省と共同で開発した。政府による将来推計としては、内閣府の「中长期試算」

■人への投資の意識拡大  
岸田政権が「新しい資本主義」と名付けた成長戦略では、人への投資は「二丁目一番地」だ。労働人口の減少を考えれば、一人ひとりの潜在力を上げるため、リスキリングや人材投資が極めて重要だ。大企業では人への投資に関する意識が芽生え始めており、今後は、中小企業に対しても、人への投資を促す政策がDX支援とともに重要になる。

職務給・ジョブ型雇用は、リスキリングと深く関連している。企業の付加価値や生産性を高めるためのビジネスモデルを練り上げ、それに合った人材を採用し、リスキリングによって育てていくことが大事だ。人手不足で人材の採用競争が厳しくなっている中、人事制度を工夫する企業は増えている。

円滑な労働移動は、生産性が

や厚労省の「財政検証」があるが、それらは産業構造の変化を考慮しないマクロ経済モデルを使っており、TFP（全要素生産性）の上昇（労働生産性上昇のうち資本蓄積の寄与以外の要因）を過去の実績を参考に外生的に仮定している。

これに対して2040年産業構造推計モデルでは、人口高齢化による需要の変化やAI・ロボット技術の進展により、産業構造や就業構造が今後どのように変化し、それが経済成長や賃金上昇にどのように影響するかを経済原理に基づいて分析している。

■資本蓄積が成長の源泉  
成長投資の促進と産業政策の強化を前提とした新機軸シナリオでは、労働生産性や賃金率、GDPについて、堅調な上昇が見込めるとの推計になっている。例えば実質賃金率は、年平均1.3%で上昇する。

■需要に合った人材獲得を  
技術革新が起きると、労働需要の中身も変わってくる。どういった職種や教育レベルの人材が必要となるかが変わり、労働シフトが起こる。その時、需要に合った人材を獲得できるかが大きな課題だ。持続可能な成長

## 人への投資で付加価値向上

高く、賃金が高い分野に人が移動することが望ましい。円滑な労働移動のある国は、企業が人の成長やエンゲージメントを考え、人への投資が増え、生産性や賃金が上がる傾向がある。生産性や企業価値を上げながら賃金が上がることが大事だ。AI・DXの活用で資本の質を上げることが全要素生産性の向上に繋がる。

■本意非正規への支援を  
男女の賃金格差の問題は、早急に改善すべきだ。高等教育の投資額に対する生涯賃金を男女で比べると、日本はOECD諸国の中で最も男女差が大きい。



一方、経産省のリスキリング講座を最後まで受講したのは女性が8割で、意欲が高い。女性が潜在力を発揮できる環境を整えることは極めて重要だ。

20代から30代の自律的キャリア志向は上昇していて、今後自ら転職は進んでいくだろう。政府が力を入れるべきは本意非正規労働者に対する積極的労働市場政策だ。本意非正規労働者は180万人（2024年）、非正規全体の8.5%で、2013年からの減少幅で見ると、就職氷河期の45歳から54歳が22万人減（現在41万人）と少ない。25歳から34歳では56万人減（同28万人）である。

北欧型の積極的労働市場政策の推進は、以前から課題だと言われてきた。日本にも求職者支援制度があるが、うまく機能しているとは言い難い。就職氷河

## カギ握るAI・ロボット普及

成長の最大の源泉は実質資本ストックが2021年から2040年にかけて約25%増えるとの想定である。資本蓄積は資本収益率の低下を招くため活発な投資が維持できないのではないかとこの見方もあるようだが、この20年の日本の資本蓄積は、人口減少を加味しても他の先進諸国と比較して異常に停滞してきたことや、労働の質向上やAI・ロボット技術の進展は資本収益率を引き上げることが考慮すると、決して実現不可能ではない。

つまり、新機軸シナリオを実現するには、AI・ロボットの導入・普及をどう進めていくかが鍵になる。そのためには、小規模事業者でも使いやすい自動化技術が求められる。仲介役であるベンダーの果たす役割は大きく、AI・ロボットのサポートやアフターサービスなどの支援を強化すべきだろう。



ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

期を含め、本意非正規労働者が正社員になるための支援は集中的にやる必要がある。

■最低賃金引き上げで改革を  
物価高で低所得層の生活が困窮する中で、最低賃金を引き上げるスピードが遅いことは、日本の大きな課題だ。日本は他の先進国と比べて最低賃金の水準が低い。最低賃金を上げると、中小企業の経営が厳しくなるという理由で反対の声が大きい。しかし、非正規社員にとって社会保険料の負担は重く、可処分所得の水準を考えると、賃金水準の底上げは喫緊の課題だ。

最低賃金の引き上げは、国の介護報酬等の引き上げ、中小企業の価格転嫁の後押しやDX支援など生産性向上支援策もセットで進めることが大事だ。最低賃金の引き上げが呼び水になり、中小企業の水平・垂直のM

のためには、AIやロボットなどの新技術を活用できる人材を育成することが重要であり、人材のリスキリングが必要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

北欧は危機に直面したとき、生産性の低い分野から高い分野への人材移動を進めることで、産業構造を変革してきた。日本では「発想が大きく異なる」という受け止めもあるが、北欧では「救うべきは競争力をなくした仕事ではなく人である」という考え方が浸透している。

スウェーデンでは、人への投資を重視する積極的労働市場政策、女性活躍や少子化対策などの政策立案には、経済学者が重要な役割を果たしてきた。国民に対し、科学的根拠に基づき政策の合理性を説明することで、国民と政府が信頼関係を築いている。こうした政策が北欧諸国の社会的包摂と国際競争力の両立を可能にしている。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。

ポトルネックは介護と医療分野だ。内閣府の推計では2040年には、日本の労働者数の2割程度がこの分野で必要となるという、AIやロボットを活用し、この分野のエッセンシャルサービスの効率を上げていくことが極めて重要になる。



時間を  
創造する

# 生産性手帳 2026



9月初旬 全国主要書店・ネット書店にて販売予定

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)



# ～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3回>

基準日を決算日と同じにする必要はありません。この慣例に従うと、3月期決算の会社であれば、6月末までに株主総会を開催することになります。

日本の会社の多くが3月末を決算日としているため、その3ヶ月後である6月に多くの株主総会が開催されることとなります。すべての会社が3月期決算というわけではありませんが、2023年度に東京証券取引所に上場する会社の中で、もっとも多い決算期は3月期決算(59%)です。それに次いで、12月期決算(14%)、2月期決算(5%)となっています。

本連載の第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話しました。第3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ます。

3ヶ月「以内」がルールであるならば、4月や5月に開催すれば良いと思われれるかもしれませんが、必要書類や想定問答集を作成したり、リハーサルをしたりするなど、株主総会の準備には時間がかかります。決算日から1〜2ヶ月程度で株主総会の準備を整え開催するのは実務的にハードルが高く、どうしても6月に株主総会が集中してしまうというのが現状です。

### 6月がシーズンの理由

ここまで、株主総会を一括りにしてきましたが、会社法では株主総会は、2つの種類に分けられています。1つは、臨時株主総会です。開催する回数やタイミングについて特に決まりはなく、必要に応じて開催されます。

もう1つが、今回注目する定時株主総会です。基準日後3ヶ月以内に開催しなければなりません。第1回で取りあげたNTTの株主総会は、この定時株主総会になります。

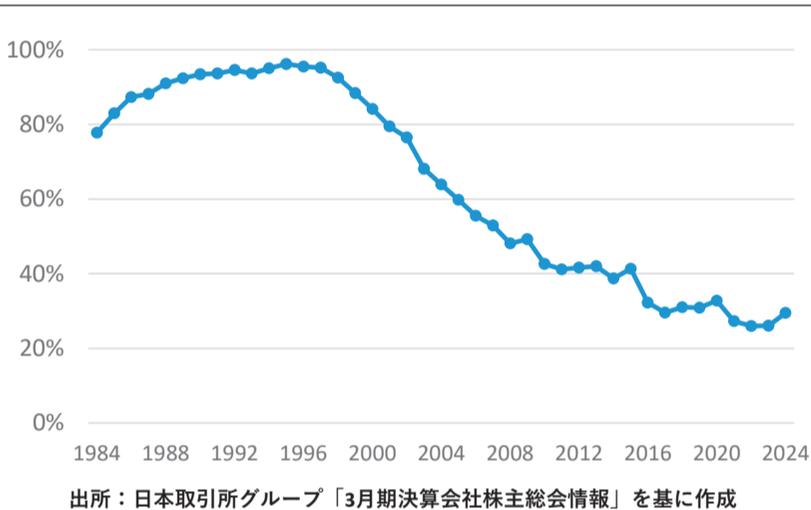
### 株主総会集中日

6月の中でも、最も多くの株主総会が開催される日は、株主総会集中日(以下、集中日)と呼ばれます。具体的には、6月の最終営業日の1日前の営業日(ただし、その日が月曜日であれば、その前週の金曜日)になることが多いです。今年6月27日(金)になります。

基準日を決算日に設定するという慣行が実務で定着しているため、株主総会は通常、決算日後3ヶ月以内に開催されることとなります(ただし、第4回で改めて取りあげますが、法律上、ここで、最終営業日の1

# なぜ株主総会は6月に多いのか

日本の上場会社における集中率の推移



3月期決算会社のうち、集中日に株主総会を開催する会社の比率である集中率の推移では、1980年代は上昇を続け1995年には96.2%にまで達している

日前となっているのは、株主総会が紛糾し翌日に繰り越した場合に、基準日後3ヶ月以内に株主総会を終了できなくなるおそれがあるためです。また、株主総会が月曜日開催されないのは、郵送されてくる議決権行使書面の集計が開会に間に合わなくなるかもしれないためです。

3月期決算会社のうち、集中日に株主総会を開催する会社の比率である集中率の推移をみてみると(左図)、1980年代は上昇を続け、1995年には96.2%にまで達していることがわかります。この背景には、いわゆる「総会屋」への対策がありました。

こうした総会屋に対して、長い時間をかけて我慢強く丁寧な説明を行うことがわかりました。この背景には、立ち向かう会社もいまには、いわゆる「総会屋」への対策がありました。

株主の納得を得るまであらゆる質問に答える方針を貫き、当時の大賀典雄社長が演壇に立ち続け株主からの質問に答えた結果、株主総会は午前10時から23時半まで続き、「マラソン総会」と称されました。

しかし、多くの経営者は、このような長時間総会を好みませんでした。これは、会社の経営に問題があるかどうかは、総会時間の長短で示されるという規範が当時存在していたり、また、会社側の発言回数が増えるにつれ、答弁にスキが生じ余計な発言をしようとする傾向があったりしたためです。

その結果、多くの会社は、株主総会で総会屋に立ち向かうのではなく、株主総会に総会屋が物理的に来られないように6月末の集中日に株主総会を開催するようになったのです。集中日に開催する会社が増えれば、総会屋だけでなく一般株主も同様に株主総会に出席できなくなります。その結果、多くの会社の株主総会では、質疑応答なども出ずに何事もなく数十分程度で終える「シャンシャン総会」が常態化しました。

しかし、こうした状況は、1990年代後半頃に、大きく変わりました。その背景には、警察の取締強化により総会屋が排除されただけでなく、株主総会が重要な対話の場として認識されるようになってきたことがあります。

このような潮流は、東京証券取引所が2021年6月に改訂した「コーポレートガバナンス・コード」において「上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点から、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである」と指摘されていることから読み取ることができま

株主総会を集中日に開催する会社は年々減り続け、昨年の集中率は29.5%にまで低下しています。ただし、全体としてそのような傾向がいくつかも、集中日でない日に株主総会を開催するようにした会社の中には、再び集中日に戻る会社もいます。

たとえば、リーマン・ショックが多くの会社の業績に影響を与えた2009年に影響を受けた2009年に開催する会社が増えながら上昇しています。筆者が日本の上場企業を対象に行った研究では、業績が悪化しているような株主の前には、質疑応答なども出ずに何事もなく数十分程度で終える「シャンシャン総会」が常態化しました。

今回は、なぜ株主総会が6月に「シーズン」を迎えるのかをお話してきました。最終回となる次回では、この株主総会シーズンが、6月ではなくなるかもしれないという近年の動向についてお話しします。

(次回6月15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。



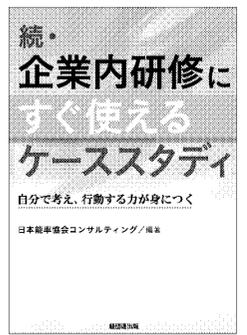
# 続・企業内研修にすぐ使える ケーススタディ

## 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。



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。

# 著者に聞く

弁護士、  
ビジネスコーチ



波戸岡 光太氏

(はとおか・こうた) 日本を支える中小企業とビジネスパーソンをもちたてるパートナーとして、法的アドバイス、契約交渉、労務問題の予防・解決を中心に活動。クライアント企業は、IT、不動産、飲食、機械製造、教育事業など幅広い分野に及び、これまでの法律相談数は1000件を超える。ビジネスコーチングスキルも兼ね備え、依頼者と伴走し解決を目指す取り組みは、多くの経営者から高い評価を得ている。

弁護士でビジネスコーチの波戸岡光太氏の著書『ハラスメント防止と社内コミュニケーション』(生産性労働情報センター刊)は、生産性新聞の連載「ハラスメントとコミュニケーション」(2023年3月〜9月)をベースに書籍化された。波戸岡氏は、ハラスメントの防止には、ハラスメントを正しく理解し、上手なコミュニケーションがとれるようになることが重要であり、コミュニケーション力は、学習して身につけることができることを強調する。

ハラスメント防止と社内コミュニケーション

誰かが安心して働ける職場を目指して

コミュニケーション力を高めることで、ハラスメントが防止され、生産性向上へと繋がる。

日本生産性本部 生産性労働情報センター

## 相手を正しく理解し、良好な人間関係構築を

(2025年4月、生産性労働情報センター刊)

書籍担当編集者から一言  
ハラスメントが起きてしまう背景には、多くの場合、「コミュニケーションの問題」があります。企業の顧問弁護士として数多くのハラスメントの問題に向き合う著者が、ハラスメントを防ぐための考え方や具体的なコミュニケーション技術、実際の職場での対応方法について、紹介しています。

こうして信頼関係が生まれると、相手はあなたの意見に対してネガティブな感情を抱くことがなくなり、パワーハラも起こりにくくなります。

人に受け取ってもらおうことが目的なので、できる限り読むことにストレスや体力を使わない方がいい。できる限り法律用語は使わず、日常的な用語で読むストレスを少なくして、負担感を感じさせないようにしました。

「ダメ」と論じるだけでなく、「ではどうすればよいのか」という視点を大切にしています。なぜなら単にこれはハラスメントだからNG、「これは大丈夫」と線引きするのはなく、そこから先のコミュニケーションをどのようになるかが重要だからです。特に白黒がはっきりつかないときや判断が難しい場面では、「グレーだからやめておこう」と考えるのではなく、「もっと良いコミュニケーション方法があるのではないか」というような伝え方をすれば効果的なのだろうか」と半歩先を考え、実践していくことが必要です。それが皆さんが本当に知りた

メな態度としては、「相手に防ぐことができます。良好な関係とは、お互いを尊重し、「リスパクト」し合う関係」を指します。そのような関係があれば、相手の人格を否定するような発言や行動がとられることはありませんし、自分の考えと相手の受け取り方が異なってしまう認識のずれが引き起こすトラブルも防ぎやすくなります。

生産性労働情報センター出版セミナー

### ハラスメント防止と社内コミュニケーションセミナー

日時: 2025年9月19日(金) 13:30~16:30

講師: 波戸岡 光太 氏(弁護士・ビジネスコーチ)

会場: 日本生産性本部セミナー室 永田町駅徒歩4分

形態: 会場参加、Web配信、後日見逃し配信あり

波戸岡氏 登壇

本セミナーでは、企業の顧問弁護士として数多くのハラスメント問題に向き合う波戸岡氏が、ハラスメント防止の考え方とコミュニケーション技術について解説します。また、パワーハラスメント(パワーハラ)と指導の違いについて、ケーススタディを用いて判断基準を明確にします。さらに、カスタマーハラスメントなど、パワーハラ以外のハラスメントの押さえるべきポイントを紹介いたします。

詳細、お申し込みは  
<https://www.jpc-net.jp/seminar/detail/007323.html>  
lic@jpc-net.jp

QRコードからもお申し込みができます

### 『論破されずに話をうまくまとめる技術』

”論破”という言葉をよく聞く昨今。相手を言い負かしたり、言い負かされたり、でも本当に大切なことは、自分も相手も納得する結論にたどりつくこと。そんな思いから、先人たちの知見や現場で培ったノウハウをふんだんに盛り込み、分かりやすい言葉で解説しました。著者は、弁護士×ビジネスコーチ×交渉のプロ。相手の主張を打ち破る方法ではなく、相手に論破されることなく、より良い関係を築きながら建設的な対話・議論をするための方法、うまく話し合いをまとめ、より良いゴールに導くための方法を一冊にまとめました。

波戸岡 光太 (著) 青春出版社

論破されずに話をうまくまとめる技術

どんな難しい相手でもたどり着ける最高の結論

本当に頭のいい人が準備すること

ポイントをさらされる 相手をどう見るか これを知っているだけで丸め込まれない

はとおか こうた 波戸岡 光太 (著) 青春出版社

# 転機迎える「技能研修」 2年後廃止

「技能実習制度」が2027年に廃止され、「育成就労制度」が開始される予定だ。新たな制度では、技能をより磨き、高度な技術者として成長することを旨とする。技能実習生の受け入れ事業を通して、日本と世界をつなぎ、国際貢献を続ける互敬クラウド協同組合(本部群馬県前橋市、代表者杉木浩親代表理事)は、現在、外国人材約1,200人を受け入れ、全国約190社を支援している。堀上浩之専務理事(写真)に今後の展望などについて聞いた。

## 国際貢献 今後の展望

互敬クラウド協同組合 堀上専務理事に聞く



■「互敬」の精神で 堀上氏は、「当組合は、2012年4月に、現代代表理事の杉木が、『みんなの心と体と経済とが全て健康であること』をモットーに設立した。激変する時代に、組織もその組織で働く人も疲弊が著しくなっているが、組合員や関係する方々の利に資する活動をすること、これら課題解決の一助になりたいと考えている」と語った。日本の急速な少子

高齡化、グローバル化の更なる発展、それらに伴う社会構造の変化など、我々が直面する課題は山積している。「当組合は、組合員のためにそれらの大きな課題に真正面から真摯に向き合い、新たな提案とサービスを提供していきたい」

## 互いに感謝の心を忘れずに

い、選抜。現地で3カ月間以上の研修(日本語習得、日本の事情、仕事の内容など)を行い日本へ送り出す。来日した外国人は同組合で、1カ月間研修し、日本の慣習、働き方、生活面、受け入れ企業の紹介など基本的なことを学び、受け入れ企業へ配属される。

堀上氏は、「外国人技能実習生を対象とした1カ月研修の最初に私が1時間話をします。まず、『あなたの方の味方を尊敬しあえる関係を構築するようにしている。』あなたたちは、なぜ日本に来たのかを考えたかを尋ねてほしい。日本に来る機会を得られたことに感謝しよう。受け入れ企業もあなた方が日本に来てくれたことに感謝している。だから遠くからあなた方を呼んだのだ」と。

お互いを敬う心を大切にす。互いに感謝の心を忘れずに。互いに感謝の心を忘れずに。互いに感謝の心を忘れずに。

きめ細かな対応が必要。同組合では、当初1年間は、毎月1回以上の頻度で実習先企業を訪問し、3カ月ごとに監査も行う。その際、受け入れ企業側と実習生と双方に面接、双方の要望などを聞き、必要な対応を行う。

受け入れ2年目以降、訪問は必要に応じて行うが、監査は1年目と同様に3カ月ごとに実施する。その他、毎年、関係行政機関への許可手続きのサポートなどに携わる。

堀上氏は、「以前はベトナム人の受け入れが多かったが、今はインドネシア人の受け入れがほとんどだ。その次にネパールの受け入れが増えている。約10年前に、ある企業から『どうしてもインドネシア人を受け入れたい』との要望があり、初めてインドネシア人を受け入れた。インドネシア人は評判がよく、当組合でもその後積極的に受け入れるようになった。送り出し機関にも恵まれた」と縁で伝えてほしい。

の大きさを強調した。今後の展望 従来の「技能実習制度」は、1993年に導入。「技能実習」の在留資格で外国人が報酬を伴う実習を行う制度。「育成就労制度」は、外国人を一定期間、日本国内企業で雇用し、就労を通じて日本が定める育成就労産業分野の技能を習得する制度。今後の対応について、堀上氏は以下のように語った。「これまでよりも人手不足対応にシフトする感

じだ。教育や実習は貴重なものでこれを生かしていきたい。良い人材を提供することで国内の製造業に貢献していく。当組合が送り出している人たちは企業の期待に応えられる人材になっている。日本の生活に合わせて、互いにより刺激し合って、規律を守り、日本人と共存していてもいい。そして母国へ帰ることになったら、日本で学んだことや日本の良いところを母国で伝えてほしい」

組織を説得させる、大企業はインクリメン「AIエンジニアを熱狂させる」

## 「エヌビデオ」の戦略から読み取る AI時代に必要なこと

世界で一時、最も時価総額が高い企業に

開発者のエコシステムを作ることに注力する「GTM(市場進出戦略)」、スタートアップ的な「組織戦略」の

Iに乗り遅れた理由に 活用の知見もたまらな 業員を説得できない

また、日本がAIで

日本生産性本部は5月14日、第76期「経済情勢懇話会」の5月例会を都内で開催(オンライン併用)した。「エヌビデオ」の戦略から読み取るAI時代に必要なことをテーマに、AI半導体市場で圧倒的なシェアを誇る。エヌビデオ日本代表取締役社長の大崎真孝氏が講演した。

社内エンジニアを熱狂させよ 日本代表兼米国本社副社長 大崎真孝氏が講演

同社は、経済産業省の助成や国内企業との協力、日本の生成AIインフラの構築を推進し、「ソブリンAI」を進め、AIが自国のインフラ、データ、労働力、ビジネス

の世代的AIに転化する 業は協力会社に丸投げ 組織を説得させる、大企業はインクリメン「AIエンジニアを熱狂させる」

また、日本がAIで

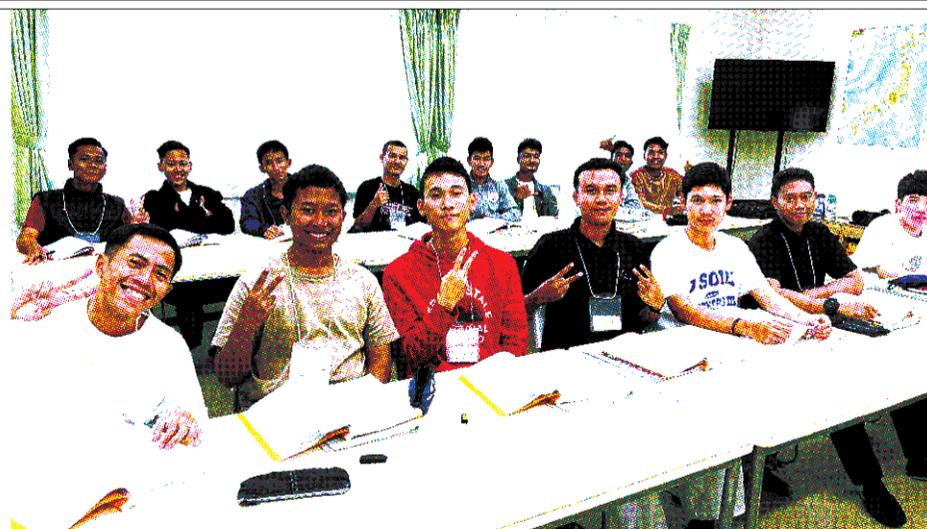
また、日本がAIで

## 技能実習・特定技能・育成就労 外国人材受け入れ制度を 正しく、安心して活用するために。

互敬クラウド協同組合は、外国人材の受け入れ支援の専門家です。お互いを敬う心を形にして、企業と外国人材の成長をサポートします。

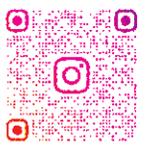
現在、外国人材 約1,200名 を支援中! 全国の企業様 約190社 (2025年5月時点)

ぜひ一度ご相談ください。



互敬クラウド協同組合

TEL 027-381-8291 MAIL contact@gokeicloud.jp HP https://gokeicloud.jp



GOKEICLOUD\_PROMO



あいさつする新野氏

**新野隆氏が会長就任**

日本インダストリアル・エンジニアリング協会(IEE)協会は5月19日、都内で第67回総会を開催し、2024年度活動実績・決算報告、2025年度活動計画(案)・予算(案)、役員交代(案)の審議を行い、いずれも承認された。

これまで会長を務めてきた東正浩氏(ブリヂストン前取締役代表)

### 新野隆氏が会長就任

日本インダストリアル・エンジニアリング協会

執行役 Joingt Oba(ICO)が、任期満了に伴い退任し、新野隆氏(日本電気取締役会長)が会長に就任した。

新野新会長は、「IEEを通じて生産性を上げることがわれわれの使命。そのためには、各社の努力が必要だが、各社が連携してネットワークの中でみんなで取り組むことが大事。なぜ失敗したかなぜ成功したかというノウハウを共有することでよい成果につながる」とあいさつした。

### で再選で世界はどう変わる?

上智大・前嶋教授が講演

日本生産性本部は5月20日、都内会場(WEB併用)で会員月例研究会5月例会を開催した。上智大学総合グローバル学部の前嶋和弘教授が、「トランプ再選で世界はどう変わる?」と題して講演した(写真)。



前嶋和弘教授

前嶋氏は、昨年のアメリカの大統領選挙と議会選挙についての大きな勘違いとして、「『トランプは大勝』と言われたが、得票率はトランプ49・80%、ハリス48・32%で、今世紀最も僅差だった。『上下両院は共和党が多数派なので何でもできる』と言われるが、トランプ効果が期待された下院の共和党議席増も望めず、共和党20議席、民主党21議席と民主党が2増5減で、5増5減で、『5』は史上最も少ない差」と指摘した。

「アメリカの無党派層は無関心層。選挙のポイントは無党派層をいかに取り込むか。イロン・マスク氏は最後の一押しで役に立った。テスラの自動運転車はかなり事故が多かったが、トランプ氏はその追及をかわした。マスク氏にとってトランプ氏は恩人」

トランプ氏は「大統領令」を連発しているが、前嶋氏は、「アメリカの政治の建付けは増も望めず、共和党20議席、民主党21議席と民主党が2増5減で、5増5減で、『5』は史上最も少ない差」と指摘した。

トランプ氏は「大統領令」を連発しているが、前嶋氏は、「アメリカの政治の建付けは増も望めず、共和党20議席、民主党21議席と民主党が2増5減で、5増5減で、『5』は史上最も少ない差」と指摘した。

「アメリカの無党派層は無関心層。選挙のポイントは無党派層をいかに取り込むか。イロン・マスク氏は最後の一押しで役に立った。テスラの自動運転車はかなり事故が多かったが、トランプ氏はその追及をかわした。マスク氏にとってトランプ氏は恩人」

トランプ氏は「大統領令」を連発しているが、前嶋氏は、「アメリカの政治の建付けは増も望めず、共和党20議席、民主党21議席と民主党が2増5減で、5増5減で、『5』は史上最も少ない差」と指摘した。

## 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

■両利きの経営

今回はイノベーションや改善の促進と心理的安全性の関係について考察したい。

スタンフォード大学経営大学院教授のチャールズ・A・オライリーらが提唱した両利きの経営の考え方は日本のビジネス界でも広く普及し、事業が成熟(成功するのに伴い、知の探索(新しいアイデアや事業モデル等の探索)よりも知の深化(既存事業の深掘り)に

### イノベーションや改善の促進と心理的安全性

の探索を強化しようとしている企業が增加している。知の深化に關し、成熟事業で生じやすいサクセスラップ(成功の罫)について補足説明をしておきたい。

偏っていく傾向にあるという考え方が多くの企業に知られているところである。そして、両利きの経営の推進に課題認識を持ち、知

い。パターン化された既存業務は大きな成功がなくても失敗や無駄が少なく、効率であり、日々の業務を安定的に回すには適していると言える。

過去の成功を導いてきた基本的な考え方や取り組み手法は組織内で暗黙の合意

枠組みを外れる意見を言うことは暗黙の合意事項や規範に反する提言となりかねない。保守的な人達からは煙たがられ、場や組織の空気を読めない人間だというレッテルを貼られてしまう場合もある。

そこまではない組織で

向上はイノベーションを生み出すために規範やプロセス自体を変えることとセットになるものであり、新しい発想やアイデア、意見を生み出し、組織内共有と共創を加速するために必要な手段・ツールと考えるべきものである。

改善にもレベル感があり、周囲の波風が生じない小さな改善もあれば、かなり大胆なインパクトが大きい改善もある。大胆でインパクトが大きい改善を生み出すためにはイノベーション同様、心理的安全性の向上が有益である。

新たなチャレンジャーや失敗から学んだものが評価されるような組織になるとさら

### 加瀬 元日

そうした環境下で既存の

提案者はこのようなマイナ

そして、心理的安全性の

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。

単価 **484** 円 税込  
 (500部以上) **462** 円 (税込)  
 (1,000部以上) **440** 円 (税込)  
 名入れ料: 16,500 円 (税込)

【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

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

日本生産性本部 上席フェロー 芹川洋一

## 「最近、ユーチューブに、はまっているんですよ。」

「最近、ユーチューブに、はまっているんですよ。」。ちょっと前にリタイアした、60代後半にさしかかった政府高官OBは、自由な時間ができてスマホを手にとることがめっきりの増えたそうだ。

「お気に入り登録」している番組・出演者は14、15あり、さまざまなジャンルのものを見ていくらしい。国民民主党の玉木雄一郎代表の「たまき

スを利用して。たしかにニュースの見方としてこれは効率的だ。早送りできて、再生速度も2倍まで可能。30分のニュース番組の内容も10分もあればつかめる。

25日付)で、ユーチューブに、ぼしている。好みにあわせて配信してくるアルゴリズムというやつだ。

6代目ジューズ・ボンドを演じた英国の俳優ダニエル・クレイグがお好きらしい。

生産年齢人口から外れた筆者もまさにそう。新聞は読むもののテレビはほとんど見ない。すっかりユーチューブ人間になった。最近、ユーチューブにラジオ番組まで流れているのを知り、びっくりもした。TBSラジオで日曜の午前中放送している「安住紳一郎の日曜天国」の傑作選に笑い転がっている。

今やユーチューブの利用がシニア層にもどんどん広がっているのは間違いない。接触する情報が偏ってしまい、異なる意見や見方を受け入れなくなるエコーチェンバーやフィルターバブルといった現象があらわれ、デジタル免疫のないシニア層ほどその罠に陥りやすいの指摘されるとおりだ。

その昔、夏目漱石の作品を読んでいて、しばしば出てきた、生産的な活動はせずに学問や趣味の世界に生きた「高等遊民」を思い出している。これは遊びが過ぎるといっておそらくは覚悟のうえで、現在ユーチューブ「高齢遊民」とでもいえる層が拡散中とみて良いのだろう。(次回は7月5日号に掲載)

## 中部地方労働組合生産性会議 2025年度労働組合生産性大会を開催

中部地方労働組合生産性会議(中部労生)は5月14日、名古屋市内のホテルで、2025年度労働組合生産性大会を開催した(中部生産性本部後援)。活動報告の後の講演会では、U.A.セン・副会長の畑慎一氏が「組合活動で大切にしたいこと」今後求められる組織であるために、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授で日本総合研究所調査部客員研究員の山田久氏が「2025春闘の振り返りと今後について」賃上げの持続可能性と生産性向上」と題してそれぞれ講演した。

中部地方労働組合生産性会議の勝岡信明議長(中部電力労働組合)の賃上げは一般労働者本部執行委員長)は、を上げる結果となり、開会あいさつの中で大きな成果を上げてい「今年の春季生活闘争では、賃上げは昨年を上回る結果で、また交渉中の労働組合もある

務費の価格転嫁の定着などの課題もある中で、今後この大きなうねりを生産性運動とともに、社会全体で継続させていくよう取り組むことが重要」と語った。

講演1:「組合活動で大切にしたいこと」今後求められる組織であるために「U.A.セン副会長 畑慎一氏(写真上)



畑氏は、これまでの自身の経験を踏まえて以下のように語った。民主的労働運動・労働組合の組織強化のため、民

められるもので、民主的労働組合には、企業倒産の防止、雇用の確保、労働条件の維持・向上の三つの使命がある。そのための活動として、生産性運動、政策制度実現活動、社会貢献活動がある」と語った。

さらに、健全な労使関係の土台となるのは、雇用の維持ができることと労働条件の維持向上が継続できること。労使で共通認識を持つことが大事だと、正しいか正しくないか、必要か必要でないかなどを判断する絶対的な基準はない。時間と手間がかかること

また、企業別労働組合については、「経営者と労働者、会社と労働組合の関係の中で求



山田氏は今春闘を振り返り、「今春闘は前年の賃上げ率を上回る勢い。賃上げは、日本

経済が長期低迷・デフレに陥る直前の1990年代初めの水準を回復。労使トップともに賃上げ継続の必要性を共有していることが背景にある」との見解を示した。

しかし、大幅賃上げの内実は、「最近3年間は、若手の伸びが大きく、中高年層で低く、50歳代前半では伸び悩み。背景には継続した脱年功化の取り組みが見られると指摘した。

生産性機関人事 5月21日付で川上康氏(琉球銀行代表取締役会長)が会長に就任、伊良部勝也氏が専務理事に昇任した。

## 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

# 視察報告会に5万人参集

## 海外視察団派遣<下>

■「重任」と「念願」——で構成された。海外視察団第4陣として第1次トップマネジメント視察団が1955年9月6日、渡米した。団長は日本生産性本部会長の石坂泰三(東京芝浦電気社長)。(東京芝浦電気社長)は、当時の団員(14人)は、当時のわが国経済界を代表するとされるメンバー



石坂泰三会長(中央)を団長に第1次トップマネジメント視察団が渡米した(1955年9月6日)。

一行はアメリカで石油会社や鉄鋼会社、投資会社などを視察、ハーバード大学で講義の聴講とディスカッション、ワシントンで各政府機関の訪問など40日間わたる日程を精力的にこなした。石坂は帰国後の報告

収めていた170冊の報告書と関連団体設立の報告書、各チームは帰国後、東京をはじめ大阪や名古屋、福岡など各都市で視察報告会を開催した。最初の3年間の参加者数は計5万人。生産性向上に対する渴望といわれた「精神的側面」。もう一つは、経営組織やマーケティング、IE(インダストリアル・エンジニアリング)といった「技術的側面」だ。

【参考文献】『生産性運動10年の歩み』(日本生産性本部、1965年)、『生産性運動50年史』(社会経済生活部、2005年)

## JPC 70th クロニクル chronicle

### 第6回

### ミライを変える

# 革新力

6

東京・銀座、コンクリート打ちっぱなしの建物が異彩を放つ。開放的な吹き抜けの空間が数寄屋橋交差点に広がる。あの「銀座ソニービル」が建て替えられ、街とつながる「銀座ソニーパーク」になった。商業ビルのような常設テナントはなく、一階ではベンチでくつろぎ、スマートフォンを眺め、コーヒーを楽しむ人たちが。テーマは、「余白」と「アクセシビリティ」。ソニーにしかできない、ユニークなことをやったという。

## 人の心を動かし、世界を感動で満たすソニーグループ

■小さな町工場からスタート、革新的な製品を次々開発

終戦直後の1945年、井深大氏が、ラジオの修理と改造を手掛けた。短波放送の聴けるがスタートした。「入コンバーター(周波数の変換器)を開発。この仕事を朝日新聞がコラムで取り上げたところ、愛知県の実家に戻った。

1955年、日本初の携帯用音楽プレーヤー

「理想工場」で、テクノロジーは進化を続ける。高性能な半導体画像センサーや仮想背景を使った映像撮影システムは最先端を行く。クルマの中でエン



ソニーグループ創業者の井深大氏(右)と盛田昭夫氏(左)初代ウォークマン。画像はソニーグループ提供



記事を読んで東京。盛田昭夫氏は東京工業大学の講師を辞職し、翌1946年に二人で小さな町工場「東京通信工業」を立ち上げ、研究開発のやらないことをやる(井深氏)、「ユニークな製品をつくる」(盛田氏)を心がけた。1955年、日本初の携帯用音楽プレーヤー

だ」と考えた盛田氏の直観の中、ウォークマンは大ヒットとなり、音楽を聴くスタイルに革命を起こした。ウォークマンに同梱するヘッドホンの大きさが課題だった。技術研究所において、超軽量・小型ヘッドホンとして開発された「H・AIR(ヘア)」がほぼ完成して

「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」。東京通信工業の設立趣意書の「会社創立の目的」の項の一番上にある言葉だ。

「理想工場」で、テクノロジーは進化を続ける。高性能な半導体画像センサーや仮想背景を使った映像撮影システムは最先端を行く。クルマの中でエン

## オンライン研修にも使える! 動画で学ぶ! 熱中症対策

### STOP! 熱中症

あなたのための熱中症対策 ~災害事例から考えよう~

熱中症はこわくない! ~予防対策10か条~

労働災害事例を元に対処法と予防法が学べる教材

短編アニメ 全員向け6篇、管理職向け7篇から構成されたわかりやすい教材

【全員向け 21分/管理職向け 25分】 【全員向け 30分/管理職向け 35分】

【監修】 澤田晋一 (東京福祉大学・大学院教授/医学博士・元独立行政法人 労働安全衛生総合研究所 国際情報・研究振興センター長)

【価格(税込)】 【データ販売】 308,000円~ / 【配信】 165,000円~ / 【DVD】 49,500円

※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。

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