

富山和彦氏インタビュ要旨

総合コーディネーターの富山和彦氏
のインタビュ要旨は次の通り。

■AⅠが進出する「部下職」領域

インターネットの登場からデジタル革命まで、長らく劣勢に立たされてきた日本企業にも、ようやく逆転のチャンスが回ってきた。人手不足の日本社会に上陸し、旋風を巻き起こしているAⅠ革命は、日本企業がトランスフォーメーションを進めるには、追い風になりうる。

人材が有り余っていた時代は、労働組合は雇用の確保を最優先課題として掲げていて、企業は組織構成に踏み込みたくても、身動きが取れなかった。このため、非正規労働者を増やす対応

で乗り切ろうとした。

日本社会全体が、労働生産性を下げることによって、何とか雇用を守るという方向に進んでしまった。IT・デジタル化は進めるが、人員は減っていないので、IT・デジタル革命による効果を生産性向上に取り込むことは難しかった。

ところが、今回のAⅠ革命のフェーズでは、企業は大・中・小を問わず、AⅠを使って生産性を上げないと生き残ることができないことを、労使ともに理解している。

付加価値労働生産性向上の王道を進め

真っ先にAⅠが入ってくる仕事は、ホワイトカラーの定型業務で、例えば、上司から指示されて調査や分析を行う「部下職」と言われる仕事だ。

部下を従えていたボスは、AⅠのプラットフォームに指示を出すだけで、これまで部下が一週間かけて行った調査や分析を10分程度で仕上げるができる。AⅠが行う部下職の仕事は、人の代替材になってしまいうので、ホワイトカラー領域で人員が浮くことになる。

他方で、生産現場やサービス現場などの現業系の領域の仕事は、AⅠは代替材にはならない。人が手足を動かす仕事を代替するのなら、汎用ロボットを使うしかないが、汎用ロボットは

だろう。

米国は歴史的にも、欧州との不干渉を提唱するモンロー主義と、グローバル覇権国を目指す方針との間を振り子のようにスイングしてきた。米国第一主義を掲げるトランプ政権も、保護貿易主義的な政策を打ち出し、モンロー主義的な立場に振れているように見える。

一方、国際通貨制度において基軸通貨の役割を担っていた英国のポンドが第二次世界大戦をきっかけに衰退し、米国のドルが基軸通貨に取って代わって以来、米国は基軸通貨国にもたらされる恩恵を享受してきた。トランプ政権は、その果実を手放すつもりはないだろう。

つまり、トランプ政権は単純にモンロー主義を志向しているわけではなく、「グローバルな覇権国の座を、コストをかけずに維持しよう」というのが本音であり、それを実現するために良いところ取りのハイブリッドな戦略を進めている。

そもそも「世界の警察官の役目をやめる」と言い出したのは、民主党のオバマ政権だ。トランプ氏がホワイトハウスを去っても、米国のお金と人命を犠牲にして、世界の警察官役を担う政権は、もう現れないだろう。トランプ政権の間は、同盟国に対して、今後とも

米国の貿易依存度が低い国なので、税の所得再分配政策だ。今の製造業は雇用を生まないのうましくない。ただ、製造業で働きたい人たちに、その希望を持たせられる間は、高い関税を維持するかもしれない。

トランプ政権は、ドル安誘導はドル危機を招くリスクが高いことを知り、関税政策に軸足を移している面もある。日米交渉の担当者の一人、ベッセ

一方、企業経営が推進しているDEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）やESG（環境、社会、ガバナンス）の取り組みに関しては、トランプ政権は否定的な見方を示しているが、企業が成長するうえで重要な観点であり続けるだろう。

こうした考え方は、社会的な弱者を救済する目的よりも、企業の生産性向上やイノベーションの創出に欠かせないものであると捉えられている。わざわざ経済合理性に逆らって、非効率な経営を志向するのは不自然であり、トランプ政権下で一時的にスローダウンするかもしれないが、逆流することは

第68回軽井沢トップ・マネジメント・セミナー
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～」

プログラム

7 / 9 (水)	10:30～10:35	開会挨拶	I G P I グループ会長 富山 和彦 氏
	10:35～10:55	問題提起	
	11:00～12:00	基調講演	
		「日立の経営改革から考える技術革新による社会課題解決の価値」(仮)	
		日立製作所取締役会長代表執行役 東原 敏昭 氏	
	13:15～16:15	分科会 A 「次代を創る経営者の育成と人的資本投資」	
		テルモ代表取締役社長 C E O 鮫島 光 氏	
		梅乃宿酒造代表取締役 C E O 吉田 佳代 氏	
		(モデレーター) ボードアドバイザーズ代表取締役社長 佃 秀昭 氏	
		分科会 B 「付加価値創出の実現」	
7 / 9 (水)		モスフードサービス代表取締役社長 中村 栄輔 氏	
		東京エレクトロニクス代表取締役専務執行役員 長久保 達也 氏	
		(モデレーター) 大阪大学大学院経済学研究科教授 安田 洋祐 氏	
	17:30～19:00	パネルセッション「次代を担う経営者の挑戦」	
		a b a 代表取締役 C E O 宇井 吉美 氏	
		E L Y Z A 代表取締役 C E O 曾根岡 侑也 氏	
		(モデレーター) I G P I グループ会長 富山 和彦 氏	
	19:00～	夕食交流会	
	7 / 10 (木)	9:00～11:30	分科会 C 「企業価値を高めるデジタル革新」
			フジテック専務執行役員 友岡 賢二 氏
		トリドールホールディングス執行役員兼 C I O 兼 C T O 磯村 康典 氏	
		(モデレーター) 早稲田大学ビジネススクール教授 入山 章栄 氏	
		分科会 D 「企業によるイノベーションと地方創生」	
		マクアケ代表取締役社長 中山 亮太郎 氏	
		M A E 代表取締役 前田 大介 氏	
		(モデレーター) W A m a z i n g 代表取締役 C E O 加藤 史子 氏	
13:00～14:30		特別講演「日本のスポーツ産業の持続的発展に向けて」(仮)	
		スポーツ庁長官 室伏 広治 氏	
7 / 10 (木)	14:40～14:55	コーディネーター総括 I G P I グループ会長 富山 和彦 氏	
	15:00	閉会	

コスト高で効率が悪い。ロボットが高効率で活躍する現場では、汎用系よりも、高効率の単機能系が普及する。掃除ロボットが普及しても、家事全般をこなすロボットが登場しないのと同じ理由だ。人口減少社会の現場仕事は、AⅠを搭載した単機能ロボットと人間が協働しなければ、社会インフラを維持することができなくなる。

企業は今後、中間管理職研修よりも、早い段階から、ボスとしての経営力を磨く人材育成に取り組むべきだろう。これまでは、部下力を磨くことで30年間会社の中で生き残れたが、これからは、5年も経てばAⅠという優秀な部下を持つ。組織のフラット化が進むから、部下力よりも「ボス力」を磨くことが重要だ。

他方、ノンデスクワークの現場仕事に身を移して、その中で腕を磨く道もある。ノンデスクワーカーの付加価値労働生産性もともと高いが、AⅠの活用で、一人でできる仕事の幅が広がり、さらに生産性を高めることも可能になる。

米国のトランプ政権が失態を繰り返しているのは、政府も企業も振り回されている。トランプ政権がやろうとしている政策の中には、長期的な時間軸で大きく流れが変わらないものと、トランプ政権固有の問題で、しばらくすると揺り戻しが来るものに分かれる

■企業が育成すべきは「ボス力」

■トランプ政権をどう見るか

欧米企業やアジアの新興企業は、AⅠ化を進めた段階で、事務職を中心に組織を軽量化することができた。日本もAⅠ化を進めたけれども、終身雇用や年功制という制約があるため、大量のホワイト

米国のトランプ政権が失態を繰り返しているのは、政府も企業も振り回されている。トランプ政権がやろうとしている政策の中には、長期的な時間軸で大きく流れが変わらないものと、トランプ政権固有の問題で、しばらくすると揺り戻しが来るものに分かれる

米国のトランプ政権が失態を繰り返しているのは、政府も企業も振り回されている。トランプ政権がやろうとしている政策の中には、長期的な時間軸で大きく流れが変わらないものと、トランプ政権固有の問題で、しばらくすると揺り戻しが来るものに分かれる

米国のトランプ政権が失態を繰り返しているのは、政府も企業も振り回されている。トランプ政権がやろうとしている政策の中には、長期的な時間軸で大きく流れが変わらないものと、トランプ政権固有の問題で、しばらくすると揺り戻しが来るものに分かれる

～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4回>

上、有報は株主総会後に提出するものとされていまし
た。これは株主総会で報告
し承認された計算書類など
を有報に添付するルールが
あったためです。しかし、
会社に積極的な情報開示が
求められるようになる中
で、2009年に内閣府令
が改正され、株主総会の前
に有報を開示できるようにな
りました。

制度上、有報を株主総会
の前に開示できるようにな
ったものの、改正後の20
10年3月期に、株主総会
の前に有報を開示した企業
は10社（0.4％）にとど
まりました。株主総会の前
に有報を開示するには、会
社の作成期間や監査法人に
よる監査期間の大きな見直
しが必要であるため、当時
実務に定着するには相応の
時間がかかると思われてい
ました。

■有報の株主総会前の開示

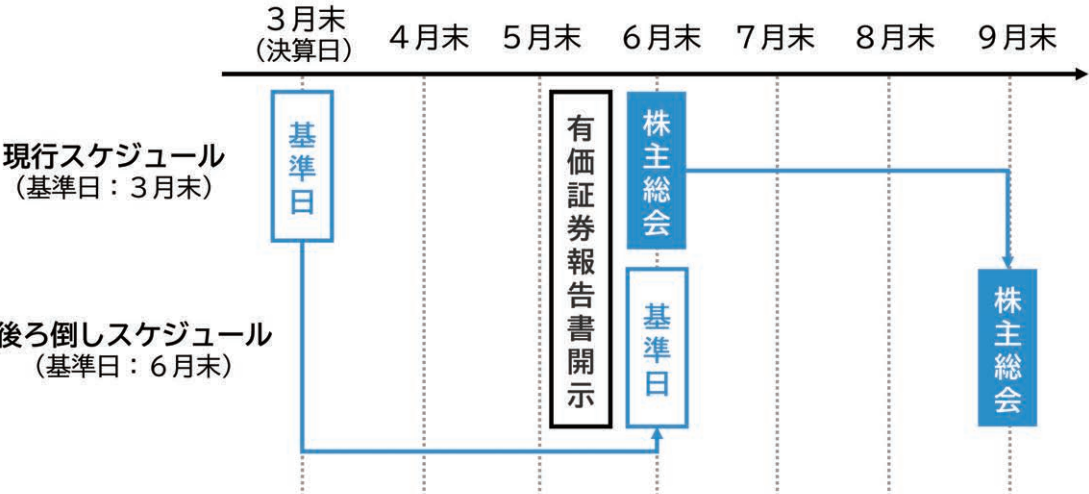
2025年3月28日、金
融庁は、「株主総会前の適
切な情報提供について」と
題した金融相名義の文書を
全上場企業の代表者宛に送
付しました。その文書では、
有価証券報告書（有報）は
「投資家が意思を決定する
にあたって有用な情報が豊
富に含まれている」と指摘
したうえで、「上場会社は
投資家が株主総会の前に有
報を確認できるように、でき
る限り配慮することが望ま
しい」とし、有報を株主総
会の前望ましい時期に開
示するように求めています。
まず、この背景につい
て簡単に押さえておきま
しょう。

■欧米における開示の状況

欧米の会社では通常、決
算日後に、日本の有報にあ
たる年次報告書をまず開示
し、その後株主総会を開
催します。たとえば、アマ
ゾン、2023年12月31

株主総会シーズンは9月に？

株主総会を9月に開催する場合のスケジュール



日に決算日を迎え、202
4年2月22日に年次報告書
を提出し、5月22日に株主
総会を開催しています。
このように「決算↓年次
報告書の開示↓株主総会」
という流れは、アマゾンに
限られているわけではあり
ません。決算日後2カ月程
度で年次報告書を開示し、
その開示から3カ月程度後
に株主総会を開催すること
が欧米の会社では一般的で
す。年次報告書を先に開示
し、一定の期間を経て株主
総会を開くので、必然的に
株主総会の時期は遅くなり
ます。

いる有報は、議決権を行使
する際の重要な判断材料に
なります。そうであるにもか
かわらず、現行の日本の会社
のスケジュールでは、有報
をもとに議決権を行使でき
ません。機関投資家を中心
に投資家が不満を募らせる
のも無理もないでしょう。
有報を十分に読み込んだう
えで議決権行使を検討する
となると、少なくとも株主
総会の1カ月程度前に有報
を開示するのが望ましいと
なっています。

■株主総会シーズンは9月に？

前回にお話ししたよう
に、日本の会社のほとんど
は、定款で決算日を基準日
として、そこから3カ月以
内に総会を開いています。

もちろん、これまでの慣
行に合わせて、人事などさ
まざまなスケジュールが組
まれているといったことも
あります。3月期決算の会社で
も7月以降に株主総会を開く
ことができません。基準日
を後倒しにすることは難し
く、あくまで実務上の慣行
であり、現行法上、基準日
を後倒しすることには何ら
制約はありません。

たとえば、ジョイフルは
2018年に決算期を12月
末から6月末に変更した際
に、株主の議案検討期間の
拡大や情報開示の準備、監
査期間の確保などを目的と
して、基準日を8月末とし、
株主総会を11月に開催する
ようにしています。

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

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

グループ研究報告書から

1

産学協同のビジネススクールを運営する日本生産性本部の経営アカデミーは、参加者の研究成果として、各コースのグループごとに「グループ研究報告書」を作成している。本欄では、2024年度の報告書の概要を紹介する。1回目は、経営戦略コースAグループの「DXブームはもう見えでしよう」『ふて』い期におこる経営ブームとの「ほど」よい付き合い方』をとりあげる。

DXブームはもう見えでしよう

「ふて」い期におこる経営ブームとの「ほど」よい付き合い方

経営戦略コースAグループ

■問題意識と研究目的
現代社会の企業経営において、デジタル・トランスフォーメーション（DX）は企業の競争力を高めるための重要な手段となっている。

RQ1 DXブームにのれているか否かに
RQ2 DXブームにのっていることをア
ピールする企業とそう
でない企業の違いは何
か

■研究方法
本研究は、新たな要因を発見する必要があるため、対象企業へのインタビューに基づく定性分析を行った。本研究の分析対象は、DXブームに対して、ブームに沿った活動ができていないと当事者が判断している企業（ブームにのれている企業）と、そうでない企業（ブームと距離のある企業）、さらにそうした取り組みを外にアピールしている企業とそうでない企業である。

■データ収集のため
次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

結論

本稿では、DXブームに対して、ブームに沿った活動ができていないと当事者が判断している企業（ブームにのっていない企業）と、そうでない企業（ブームと距離のある企業）、さらにそうした取り組みを外にアピールしている企業とそうでない企業（ブームと距離のある企業）の3つの命題を提示する。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

業から1社ずつ企業を選ぶことができた。一方外にアピールしていない企業として、有価証券報告書や中期経営計画などの公式文書においてDXに関する活動を公表している企業の中から調査可能な企業を探索し、金融業1社、製造業2社を選出した。

まず、DXのブームに対して遅れ気味であると感じている企業でも、デジタル化を行う部署が存在し、ある程度の取り組みを行っていることである。DXを担当しているインタビュイーが、DXブームに沿った活動をしている（対応できている）と認識している企業が4社（リース業A社、金融業B社、金融業C社、製造業F社）、そうでない企業が2社（製造業D社、製造業E社）存在した。結果、RQ1とRQ2に対応する企業群のペアができ、一定の結論が得られたため、これらの6社を調査対象とすることにした。

次に、DX認定やDX銘柄選定の有無とDXのブームにのっているかどうかの認識は完全に一致するわけではないことである。もちろん、DX銘柄に選ばれている企業の中で、自社がDXブームにのっていないと判断する企業はいなかった。しかしB社のように、DX認定やDX銘柄を取

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……

11 月連載予定

企業・団体名
の
名
入
れ
が
可
能
で
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

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)

1 年後ビジネスシーンを
振り返ることも大切です……

11 月連載予定

企業・団体名
の
名
入
れ
が
可
能
で
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

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。

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

■グロースマインドセット
グロースマインドセットとはスタンフォード大学心理学部教授のキャロル・S・ドゥエックによって提唱された理論で「人間の基本的資質は努力と経験を重ねることによって成長させることができる」という考え方であるが、今回はグロースマインドセットと心理的安全性の向上について考察する。まず、前段として、経営者や管理者から「心理的安全性を高めると従業員が仕事にやる気が出る」という意見がある。実際に多くの従業員は、面を有している。好きな仕事や自分が積極的に取り組む意義を強く感じられる仕事はやりがいを持って、発的に取り組むし、嫌いな仕事や意義を感じられない仕事には後ろ向き、消極的になりやすいものである。ゆえに組織としては、Y理論に適合する従業員を生み出すことにつながる。例えば、キャロル・S・ドゥエックは硬直マインドとグロースマインドの違いを、例えば「新しいことにチャレンジしたい」、「努力は何かを得るために欠かせない」、「ネガティブな意見は無視する」と批判から「真摯に学ぶ」と述べているが、これだけでも自己成長の速度が加速されていくことが容易に想像できる。そして、心理的安全性とグロースマインドが強化されていくという好循環が生まれる。

心理的安全性の向上とグロースマインドセット

もう一方で従業員自身が自分の中でリフレーミング(物事の見方や考え方を変えること)を行い、仕事に対して前向きな姿勢や考え方を形成していくこともパワフルな影響を及ぼすことになる。そして、グロースマインドセットは仕事への前向きな姿勢や考え方を、仕

日本生産性本部
主席経営コンサルタント

加瀬 元日

取引適正化・価格転嫁など議論

全労生 中央討論集会開く

全労生(全国労働組合生産性会議)は5月21日、都内会場で中央討論集会を開催した。第1回中央委員会、全労生・地方労生連絡会議も同日に開催した(WEB併用)。

中央委員会、全労生・地方労生連絡会議も併催

全労生・地方労生連絡会議

全労生・神保政史議長(写真上)から、生産性運動の推進にむけた各労組生産性会議との連携の重要性についてふれるあいさつが

第1回中央委員会

全労生・神保議長は確認・採択された。



冒頭あいさつにて、今春闘において平均5%台、中小でも5%近い賃上げが実現したのは、各労組の真摯な交渉の賜物であり生産性運動三原則に基づく労使の信頼関係が基盤にある結果と述べた。続いて、日本生産性本部・前田和敬理事長からあいさつがあった後、議事では、①2024年度活動報告②2025年度活動計画(案)③役員体制(案)について審議し、いずれもは、一層重要になって

2025年度活動計画(案)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かせない。なかでも、組織率が低い中小企業における生産性向上に向けた労使協議、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画が確認された。また、具体的な活動として以下の三つが確認された。

①政策・意見形成：労働政策・労使関係調査・中小企業対策における政策・意見形成に向けた問題意識の共有と提言等の発信に取り組む。

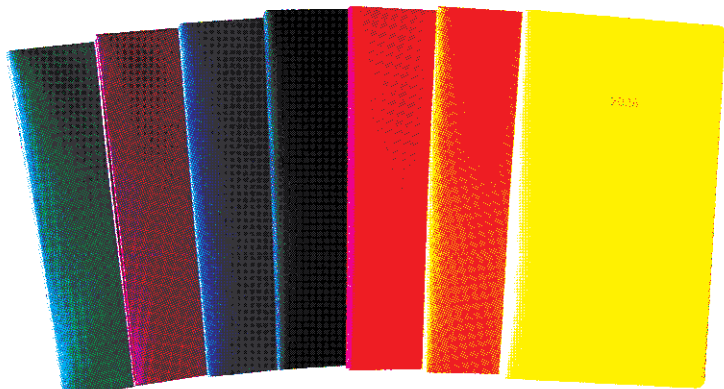
②ネットワーク・形成：産別、地方労生等の横のつながりを作り、その中での意見・情報交換を通じ、各組織の気づきの提供を行う。

③ユニオンリーダー育成：組合役員に必要な知識や最新動向等の提供により、生産性運動と各組合組織を支える人材育成を行う。

中央討論集会
東洋大学名誉教授・大学院経営学研究科客員教授の安田武彦氏(写真上)が、「取引適正化・価格転嫁をめぐると労使の課題」をテーマに分散会を開催した。分散会では、①適正価格(値付け)や取引慣行、価格転嫁等に関する実態や課題。各産業・企業・事業所・職場の状況はどのようなものか。②取引適正化・価格転嫁の取り組みとしてよかった点、課題は何か。また、労組の関与はどのようなものか。③今後どうすべきかについてグループで討論し、討議結果の発表を行った。

後日、討論の概要は、全労生ウェブサイトに掲載する予定。

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

【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)



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。

生産性運動の最前線



地方組織の設立

■報告会と地方組織

海外視察団による報告会は、最初の3年間に5万人の聴衆者を集め、その後も3年間続けられた。視察成果の普及とともに報告会開催は事務局機能の充実が求められる、地方組織の設立を促した。

同時に、地方都市に生産性運動の機運を醸成し、地方組織の設置を促進したことも見のがせない功績である。『生産性運動10年の歩み』

1956年3月。名古屋、大阪、福岡の3都市で本部創設1周年

の記念講演会が開かれ、同時に、札幌、仙台、広島、高松の4都市でもコスト・コン

トルール視察団の報告部が出揃った。地方組織設立の動きが

各地方本部は、日本新潟県（新潟）、59年

「清水」とは旧清水問題とも真剣に取組む」と訴えた。清水生

産性協議会の初代会長に選ばれた鈴木は、80年まで22年間にわたって会長を務めた。

（文中・敬称略）

【参考文献】『生産性運動50年史』社会経済生

産性本部、2005年）

ミライを変える

革新力

■岐阜県可児市の店舗内に図書館「カニミライ」

岐阜県中南部に位置する可児市。戦国時代の山城跡は10を数える。織田信長の家臣だった明智光秀のふるさとでもある。市内を木曾川と可児川が流れ、自然豊かな10万人のまちだ。ここに、良品計画の「無印良品」ヨシ



図書館は店舗の真ん中にある。壁を立てず、シームレスな空間にした。本の近くには、関連商品が並ぶ。画像は良品計画提供

氏は、地域性をなぜ強く打ち出すのか、事業展開の狙いなどについて語った。

「第二の創業で、各店舗は、各地域のコミュニティセンターの役割を持ち、地域の課題に取り組み、地域への良いインパクトをつくっていく。これが、全社の中で大きなミッションになった。」

木村氏は、図書館の目的について、こう述べた。「地域の人たちの課題を活性化しながら、地域の課題解決を進めていく。市民が主体となった事業の発展と経済的自立を支援する。様々な活動を通じて関係人口の創出や定住促進を進める。」

「儲けるために事業をするのではない、地域課題を解決するため、事業をする。その結果、地域が潤い、事業もうまくいけば、収益が上がっていく。うまくいかなければ、反省し、やり直す」と木

日常生活の基本を担い、地域への土着化を進める 良品計画「無印良品」

中、高額なブランド品

か。ブランド立ち上げ

「何かおもしろいこ

した人たちに、学びの

域課題を解決するため

に、事業をする。その

「無印良品」は、1ランド真っ盛りのこの

山。海外高級ブランド、日本人のデザイナーナ

い暮らしと社会」

「日常生活の基本を担

革を学ぶ研修会。木村

くるか、可児市がヒア

書館を設置。翌年5月

変わった。い

互敬クラウド協同組合は、外国人材の受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)

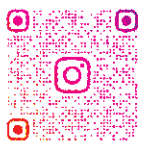
ぜひ一度ご相談ください。

互敬クラウド協同組合

TEL 027-381-8291

MAIL contact@gokeicloud.jp

HP https://gokeicloud.jp



GOKEICLOUD_PROMO