

第2791号

[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>

参議院選挙に向けて私たちが問いたいこと

—民主主義のガバナンス改革と持続可能性を考えよう—

令和臨調の政治改革に関する提言

全文

1. いま私たちに問われていること

いま、世界は大変難しい時代に入っています。国際秩序を揺るがす事態が相次ぎ、世界は米ソ冷戦以来の危機感に覆われています。また、多くの国で民主主義の危機が叫ばれています。欧州では、ポピュリズム政党や極右政党が台頭し、米国では第2次トランプ政権の下で政治的分断が進んでいます。世界では民主主義はもはや絶対的なものとは言えず、日本も例外ではありません。

AIなどの飛躍的・非連続的な技術革新やSNSなどの新たなメディアの急速な普及により、民主主義を取り巻く環境も大きく変貌しつつあります。私たちは、日本の民主主義のガバナンス改革を通じて、その持続可能性を確かなものとしなければなりません。

日本では、昨年の総選挙により、30年ぶりに少数与党内閣となりました。政権運営の厳しさが増し政治的な不安定さが増す一方、これを日本の民主主義をバージョナップするチャンスと捉え、国会改革をはじめ旧来の政治を変えようとする動きも生まれています。私たちはその試みを応援し日本政治を変えるさらに大きな流れに育てていく必要があります。

今年、男性普通選挙実現から100年、女性参政権実現から80年を迎える節目の年です。民主主義が危機に直面しているいまだからこそ、私たちの社会は私たちの力で変えていくという民主主義の理念を再確認し、民主主義の改革を「自分事」にしていくことが問われています。

このような問題意識の下、私たちは、これまで議論してきた政治改革・統治構造改革の主な論点を整理し、改めて問うています。

2. 参議院選挙に向けて問いたいこと

(1) 政党のガバナンス

政治改革の核心は政党であると考えます。民主主義にとって政党が果たすべき役割は大きく、政党をどうガバナンスしていくかが国民から問われています。政党が作成する選挙公約（衆議院選挙の場合はマニフェスト）政権公約（の位置づけや評価プロセスの仕組みを含めて、政党のガバナンス改革のあり方について早急に検討すべきです。実効性ある政党ガバナンスコードのあり方にとどまらず、政党法導入の是非についても参議院選挙を通じて議論を深めるべきだと考えます。

また、政党のガバナンス改革の一環として、今回の参議院選挙で各党から公表される公約については、国民に対する説明責任を果たすために、単品の個別政策ではなく、政策体系の全体こそが示されるべきです。

また、この機会に、国民各界も政党の公約や政策を評価する仕組みやインフラ作りについて改めて本格的な検討に取り掛かるべき時期に来ていることを提案したいと思います。

(2) 国会の改革と運営
国会を野党の政策議論の場に変えていくことが重要です。党の決定に従っていい良いという中では、ワクワクする議論も生まれなければ、政治家として勉強しなければならぬというモチベーションも生まれません。党首討論や大臣・幹部議員同士の議論を計画

ます。その中で私たちが、来る参議院選挙に向けて、とくに強調したいのは以下の点です。

的に実施し、熟議の場へと転換していくことが大切です。

また、日本の政治はグローバルな視点から見てどう見えるかといったことを考えることは極めて重要です。他国との接点をどのように維持して生き抜いていくかという視座が必要です。総理や閣僚の皆さんは海外にどんどん出て行って力

をもっと効率的で合理性のあるもの（例えば通年国会）にすることで日程の調整を図りやすくしていくことが大切です。あわせて、副大臣の役割の見直しや、デジタル時代にあわせたDX活用などで政治における生産性の向上をもっと進めるべきと考えます。

今回、令和臨調では、超党派議員と議論を重ね、「熟議の深化と効率性・合理性を両立させる国会改革」についてポイントをまとめられています。令和臨調と連携する超党派議員が過日取りまとめた国会審議の具体的な改革項目については、参議院選挙後でできるところから直ちに実行に移すことを、選挙戦を通じて各党は約束すべきだと考えます。

(3) 二院制のあり方・役割
二院制は何のためにあるのでしょうか。いまの仕組みや運用のままであれば果たして必要でしょうか。衆参両院一体の根本的な見直しをおこない、このような国民の

疑問にこたえるべき時期に来ています。

私たちは、二院制は必要であると考えます。ただし、そのためには根本的な見直しが必要となります。例えば、衆議院は従来通りの国民代表議会とする。これに対し参議院は、それとは異なる議会として位置づけ直し、諸外国の最先端の民主主義の実験を実装する「先進的民主政治の府」として再設計し、重層的な代表制を実現し、ではどうでしょうか。「長期的視点・熟議」「行政監視・監査」「地方」「ジェンダー」などの観点から新しい議会を構想し、大いに独自性を発揮してはどうでしょうか。

そのためには、二院制のあり方に関する憲法改正の必要性も含め、参議院選挙を通じて忌憚のない改革議論を各党は深めるべきだと考えます。

(4) 官僚制のガバナンス
国民全体を見渡して中長期視点で課題を設定し、複数の解決案を提示して政治の決定をおおぐことが、官僚制に期待されます。

一方現状は、政治と官僚制が連携しつつ、自律してそれぞれの役割を果たすという仕組みは十分実現されておらず、政策調整の根拠など、様々なレベルで関与せざるを得ない状況です。また、政権による官僚制の幹部人事のプロセスにおける透明性は低いままであり、専門家としての自律性は損なわれています。

今回、令和臨調では、政官関係の再構築に向けて、「政権と官僚」「与党と官僚」「国会・野党と官僚」の三つの面でのガバナンス改革をまとめています。

官僚には、内政と外交が複雑に絡み合う様々な課題解決に向け、政策の企画立案・執行能力を高めてもらうことが重要になってくると考えます。

(5) 国民・若者世代の政治参画
生活や暮らしへの将来不安、今後の財政・社会保障の持続可能性、深刻な人口減少問題などは当事者となる若者世代こそが参画し、主体となって考え、判断し、選択していくべき課題ばかりです。

しかしながら、若者世代の声を政治に十分届いているかと問われると、はなはだ心もとないと言わざるを得ません。日本社会や民主主義の持続可能性を考える上で、将来の日本社会を担う若者世代の声を政治に届けることが欠かせません。

そのためには、まずは、衆議院議員25歳以上、参議院議員30歳以上に留め置かれている被選挙権年齢を両院議員ともに成年年齢である18歳以上に引き下げる公職選挙法の改正を実現することを提案します。今回の参議院選挙を通じて、被選挙権年齢の引き下げについて

は早期に実現をめざす方向で議論されるべきだと考えます。

このほか、若い世代の皆さんが政治に参画する方策を増やし、新しい政治文化の創造に向かうためには何をなすべきか、すべての政党は参議院選挙を通じて真剣な議論を展開し、国民に提案すべきだと考えます。

(6) 令和の政治改革大綱
以上を踏まえ、自民党が1989年に出した「政治改革大綱」のように、政党や政治家自身が「令和の政治改革大綱」を作ること、日本の民主政治のガバナンスを再確立していくことが、いまこそ重要だと考えます。

報告書「令和の政治改革大綱」に向けて「日本の民主政治のガバナンスを再確立する」の全文は、令和臨調のウェブサイトから閲覧することが出来ます。



《グループホテル》

東京 / 幕張 / 大阪

札幌 / 長岡 / 湯沢(NASPA)

東京(大崎) / 横浜 / 高岡 / 鳥取 / 博多 / 佐賀
北京

アソシエイトホテル

新潟 / 金沢

ご予約・お問合せ(9:00~17:00)

☎ 0120-227021

The New Otani

ニューオータニホテルズ
www.newotani.co.jp

400年の歴史を有する1万坪のホテルニューオータニ(東京)の日本庭園

働き方の多様化が加速

労働市場は大きな転換点

戦後80年 雇用システムの変化

1945年	終戦。企業が労働力を求め、正社員中心の雇用が本格化
1950年代～	高度経済成長に伴い「終身雇用」「年功序列」などが定着
1986年	男女雇用機会均等法施行
1990年代	バブル崩壊後、リストラや成果主義導入が進む
2000年代	非正規労働者（派遣、契約社員、パート等）が急増
2018年	「働き方改革関連法」成立。残業上限規制、同一労働同一賃金、有給休暇取得の義務化など
2020年	コロナ禍によりテレワークが急拡大
2023年～	リスクリング・副業推進が加速

戦後80年、敗戦直後の日本。企業も労働者も生き残るのに必死だった。混乱の中、復興とともに生まれたのが「終身雇用」という働き方だった。一度入社すれば、定年まで同じ会社で勤め、年齢とともに給与が上がる「年功序列」。こうした雇用が一般化したのは1950年代後半から1960年代の高度経済成長期だ。特に製造業の多くは、安定した雇用を守る代わりに、社員の忠誠と長期雇用を前提とした。この仕組みは、「日本型経営」と呼ばれた。1970年代、日本企業はさらに成長。二度のオイルショックも乗り越え、「企業戦士」という言葉も生まれた。1980年代、バブル景気の下、企業は大量に新卒を採用し、社内旅行、年功的昇進が当たり前だった。1986年には、男女雇用機会均等法が施行された。ただ、現実の企業社会はすぐには変わらなかった。

1991年のバブル崩壊は、日本の雇用を大きく揺るがした。企業は業績悪化により、人件費削減を迫らる。リストラ・成果主義の導入が進む。1995年には、当時の日経連（現在の経団連）が「新時代の日本経営一報告書で、「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」と現在の非正規雇用に当たる「雇用柔軟型」への転換を提言。終身雇用、年功序列にも限界が見え始めた。1999年、労働者派遣法の改正により、派遣業種が原則自由化された。

2000年代に入っても内旅行、年功的昇進が当たり前だった。1986年には、男女雇用機会均等法が施行された。ただ、現実の企業社会はすぐには変わらなかった。

1991年のバブル崩壊は、日本の雇用を大きく揺るがした。企業は業績悪化により、人件費削減を迫らる。リストラ・成果主義の導入が進む。1995年には、当時の日経連（現在の経団連）が「新時代の日本経営一報告書で、「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」と現在の非正規雇用に当たる「雇用柔軟型」への転換を提言。終身雇用、年功序列にも限界が見え始めた。1999年、労働者派遣法の改正により、派遣業種が原則自由化された。

2000年代に入っても内旅行、年功的昇進が当たり前だった。1986年には、男女雇用機会均等法が施行された。ただ、現実の企業社会はすぐには変わらなかった。

1991年のバブル崩壊は、日本の雇用を大きく揺るがした。企業は業績悪化により、人件費削減を迫らる。リストラ・成果主義の導入が進む。1995年には、当時の日経連（現在の経団連）が「新時代の日本経営一報告書で、「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」と現在の非正規雇用に当たる「雇用柔軟型」への転換を提言。終身雇用、年功序列にも限界が見え始めた。1999年、労働者派遣法の改正により、派遣業種が原則自由化された。

2000年代に入っても内旅行、年功的昇進が当たり前だった。1986年には、男女雇用機会均等法が施行された。ただ、現実の企業社会はすぐには変わらなかった。

2000年代に入っても内旅行、年功的昇進が当たり前だった。1986年には、男女雇用機会均等法が施行された。ただ、現実の企業社会はすぐには変わらなかった。

「ジョブ型雇用」の再燃を歴史的背景から読み解く 日本型雇用の行方

濱口桂一郎氏は6月3日、日本記者クラブで記者会見し、日本型雇用の特徴と改革の方向性について説明した。最近、話題になっている「職務給やジョブ型雇用」について、「雇用の歴史を振り返ると、いまの議論の背景や課題が見えてくる」と述べた。

労働政策研究・研修機構労働政策研究所長
濱口 桂一郎氏

■古くからあった「ジョブ型雇用」の議論
濱口氏は、「ジョブ型雇用」の名付け親としても知られるが、「現在のジョブ型雇用の議論は、実は目新しいものではない。繰り返し議論されてきた」と述べた。

1950～60年代には、政府や経済界が、ジョブ型とされる「職務給」を積極的に推進しており、日経連（現経団連）の報告書「職務給の研究」（1955年）や池田勇人内閣の「国民所得倍增計画」でも同一労働同一賃金、職務給などが掲げられた。

■「メンバーシップ型雇用」が経済成長をけん引
しかし、その後、潮目が変わる。1969年以降、経済界は職務給ではなく、能力主義に基づく職能給を導入した。濱口氏は、「この職能給は、年功序列と融合しながら、日本独自のメンバーシップ型雇用をつくった。背景には、高度成長期の労働力確保や組織内人材育成の重視があった」との見方を示した。

メンバーシップ型雇用は、職務を限定せず、幅広い業務に対応できる人材を企業が長期的に育成するスタイル。組織への忠誠心や一体感を醸成した。これが当時の日本企業の強さを支える基盤となったという。

ところが、1990年代半ば以降、企業の業績悪化などでベースアップはほとんど行われなくなる。やがて成果主義の導入が始まる。

■ジョブ型雇用が再び注目、多層的改革が必要

2022年、当時の岸田文雄首相がニューヨーク証券取引所などでの演説で「日本も職務給に転換する」と発言。職務給はジョブ型の賃金体系と捉えられるため、政府もこの流れに呼応するようになり、ジョブ型雇用が再び注目を集めた。

濱口氏は、「人物評価による変動価格制がメンバーシップ型賃金。人の背中にそのつど値札をつける。一方、職務評価による固定価格制がジョブ型賃金。座る椅子に値札が貼ってある」と、その違いを示した。「ベースアップ」は、本来のジョブ型賃金とは異なる制度という。

濱口氏は、「ジョブ型を導入する際は、入口（採用）からの本格的な改革が必要であり、賃金制度改革においても、職務給と能力給の適切な組み合わせを検討する必要がある」と指摘した。

ジョブ型かメンバーシップ型かを論じる前に、「それぞれの制度が支える社会の姿を理解するべきだ」と強調。教育、法制度、労働文化など多層的な改革が必要であるとの認識を示した。



濱口桂一郎氏（左）は、東京大学教養学部、同法学部、1983年労働省（現厚生労働省）に入省。政策研究大学院大学教授などを歴任。2017年4月より、労働政策研究・研修機構（JILPT）労働政策研究所長。著書に「賃金とは何か（朝日新書）など多数。画像提供：日本記者クラブ

バブル崩壊の影響が続く。この時期、社会に出た若者の中には、十分な就職の機会を得られなかった人も多かった。「就職氷河期」世代と呼ばれ、現在40歳代後半から50歳代に差し掛かっている。

6月3日、東京・永田町の首相官邸。第2回「就職氷河期世代等支援に関する関係閣僚会議」が開催され、こもり対策や居場所づくり、家計改善や住居や介護

の両立支援などの強化を指示した。2026年初頭に示した。新たなプログラムを策定し、3年間の集中支援として実施する方針だ。

■人的資本経営が注目
コロナ禍から、リモートワークが一気に普及し、副業推進も加速。育休や有給休暇の充実などワークライフバランスの向上が、人材グローバル化、価値観の多様化を受け、大きな変革を

戦後80年。日本型の雇用システムは、多くの人々に「雇用の安定」をもたらした。しかし、少子高齢化、

ビジネスコンプライアンス検定

（主催）サーティファイ コンプライアンス検定委員会
（後援）EY新日本有限責任監査法人
株式会社東洋経済新報社



（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/

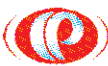
サーティファイ団体受験制度

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。



意思決定に自信を与える
コンプライアンスへの深い理解と活用能力を証明



ビジネスコンプライアンス検定
公式Web サイト
ビジネスコンプライアンス検定



株式会社サーティファイ認定試験事務局
〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町2-11-8 茅場町駅前ビル
TEL:0120-031-749 / FAX:0120-031-750 / URL:<https://www.sikaku.gr.jp/co/>

グループ研究報告書から

4

明るい成長戦略(成長戦略を問い直す)

グローバル×メジャー市場で成長する日本企業の共通要因

経営戦略コースBグループ

■問題意識と研究目的
日本のGDPは世界第2位の座から下落傾向にあり、少子高齢化が進む現状を見れば、先行きに不安を覚えるをえない。この30年あまりの期間は、日本企業が新たな強みを模索し続けた再出発のための準備期間であり、これから再浮上する明るい兆しは見えているとする論者もいる。有力なスタートアップ企業は増えつつあり、それが日本全体の経済成長に果たす重要性は明らかである。しかしながら、アメリカのそれに比べれば経済全体に占める存在感は依然として小さく、わが国の経済成長に既存企業が果たしている役割が大きいこともまた明らかである。

そのような日本において仮に明るい兆しが見えているのだとすれば、それこそ既存企業による成長戦略の果実に他ならない。では、それはどのような内容なのか。そこに日本の企業に特有の傾向は見るられるのか。さらに、成長戦略がうまくいっている会社とそうでない会社とを分けるものは何なのか。成長戦略が軌道に乗るまでに30年もの年月を要したのだとすれば、それはなぜなのか。

本研究の目的は、日本企業の成長戦略について近現代（2000年以前）、と現代（2000年以降）について、企業の動向を分析対象とすることで、どのような問いについて調査する。特に、海外事業におけるポートフォリオマネジメントや海外進出先についての意思決定などの共通項を整理することで、明るい展望が開けるよう示唆を得ることを目指す。

■既存研究とリサーチクエスチョン

初めに、「変貌を遂げて再浮上する日本」として評価した、ウリケ・シェーデ著「シン・日本の経営―悲観バイアスを排す―」を輪読した。本書から、失在とは外部環境に大き

な違いがあると考えられ、2000年以降の現代でも当てはまるものか、疑問が残った。また、両書共通して、日本企業が存続・成長するには、海外展開が不可欠であることを理解したが、海外展開の成功要因については、明らかに不十分であった。

そこで、2000年以降の日本企業のグローバル×メジャー市場での海外展開事例の研究を通じて、その成功と失敗を分ける要因を明らかにできるのではないかと考え、以下をリサーチクエスチョンに設定した。

グローバル×メジャー市場で成長している日本企業には、業種や海外進出の時期にかかわらず共通する成長要因があるのか。そこに今後の日本企業が成長するためのヒントがあるのではないか。

■研究方法

2000年以降に「メジャー市場」で本格的に海外展開を開始した5社について、各企業を「成功」、「失敗」の選別、②競争優位の構築、③国内深耕、④海外進出、⑤別の事業立地を開拓」に収束することを理解した。しかしながら、本書の調査期間が1965年から2014年までの50年間にわたることから、現在とは外部環境に大き

事例研究から、各企業の国内および海外展開における取り組みと、成功または失敗までのプロセスが明らかとなった。グローバル×メジャー市場で成長するための海外展開の進め方については、共通する特徴を解明するため、海外進出国を期待リターンの大きさと、参入の容易さの2軸で評価した上で、各企業の海外事業のポートフォリオを作成した。

■結論

本研究の結果として、グローバル×メジャー市場で成長するためには、リターンの期待値が大きな国（アメリカ、中国など）での成功が重要であり、各企業の成長戦略として、以下3点が必要であることが判明した。

①海外事業のポートフォリオマネジメント
リターンの期待値が大きな国には強力な競合企業が存在するなど成功への難度が高い。そのため、成功に向けて「海外事業のポートフォリオマネジメント」が必要となる。具体的には、日本国内を制圧して基盤を固め、海外投資の原資を確保することを目指す。

リターンが大きく参入の難度が高い国（特にアメリカ）のメジャー市場で成功しやすいこと。

②複数の国へ同時期に進出し、市場シェアを獲得する

世界的な競争が繰り広げられている現代においてグローバル市場でのシェアを獲得するためには、1カ国ずつ順番に進出するのではなく、複数の国への同時進出が必要となる。

国内事業の深耕と並行して、進出国ごとに期待できるリターン・参入の容易さを考慮して複数の国へ同時進出し、キャッシュカウとなる国を開拓していくことが重要である。事業立地を選択し、国内市場での深耕の後、または同時に複数国へ同時進出し、グローバル市場での競争力・シェアを獲得する必要がある。

③リターンの期待値が大きな国で勝つまで挑戦し続ける意思決定
大きなリターンが期待される一方、参入障壁が高く、成果が出るまでに時間を要するアメリカなどで成功するためには、10年から20年以上に及ぶ継続的な投資が求められる。そのため、国内事業の深耕および海外の複数地域への同時進出により投資資源を確保すると同時に、成果が出ない期間が続いたとしても投資を止めず、「勝つまで挑戦し続ける」という経営トップの意思決定が必要である。

課題1 新たな事業立地を開拓した企業の研究

三品（2022）により一般化された成長戦略によれば、既存事業の成長については海外進出の成功をもって完了となるが、その後は既存事業を軸として新規事業の開拓と拡大、成功というステップが控えている。

リサーチクエスチョンを引き続き当てはめて考えると、次なるステップにおいても、直近で新事業創出に成功した企業を対象とした事例研究を行うことで、より長期にわたる企業の成長戦略を見出すことができると思われる。

課題2 直近の外部環境変化を踏まえた事例調査
本研究では2000年以降の事例を対象としたが、今後の日本企業の成長戦略を考える上では、直近の成功・失敗事例の分析が不可欠である。特に、デジタル化の進展や地政学的リスクの高まりといった外部環境の変化が企業の成長戦略に与える影響については、更なる研究が求められる。

課題3 企業の組織カ、リーダーシップとの関連性の分析
海外進出の成功要因として「海外事業のポートフォリオマネジメント」「複数の国への同時進出」「長期的視点と経営意思」の重要性を指摘したが、これらの要因がどの程度企業の成長に寄与するのかをより厳密に検証する必要がある。

課題4 時系列でのポジショニングの変化
現時点でのポジショニングでの仮説は立て、一定の共通点は見出せたと認識する。今後は進出時から現在に至る時系列でのポジショニングの変化を踏まえた分析まで踏み込めれば、次の進出戦略の精度向上につながるのではないかと考える。

課題5 業種の偏り
2000年以降にメジャー市場で海外進出した日本企業を研究対象としたため、結果的に研究対象5社のうち3社が製造小売業と偏りが生じた。

本研究の意義は、日本企業の海外戦略に関する理論的知見を深化させると同時に、実務的な視点からも企業の経営戦略策定に貢献し得る点にある。今後の研究では、これらの課題に取り組みことで、日本企業の持続的成長に向けた、より実践的な提言を行うことが期待される。

千葉県内はもちろん、東京都内からの会議・研修にお勧めです。
JR成田駅前なので、集合・解散等が大変便利。



成田空港ご利用の際のご宿泊や
近隣でのゴルフ、スポーツイベント、
周辺観光の拠点に最適な立地です。
視察団体・セミナー・ビジネス・
ユース向けのプランも
ご用意しております。

各種お得な宿泊プランを実施中！

JR成田駅前徒歩2分という好立地

成田U-シティホテル

〒286-0035 千葉県成田市開港台1-1-2

〈東京営業所〉Tel/03-6408-1372

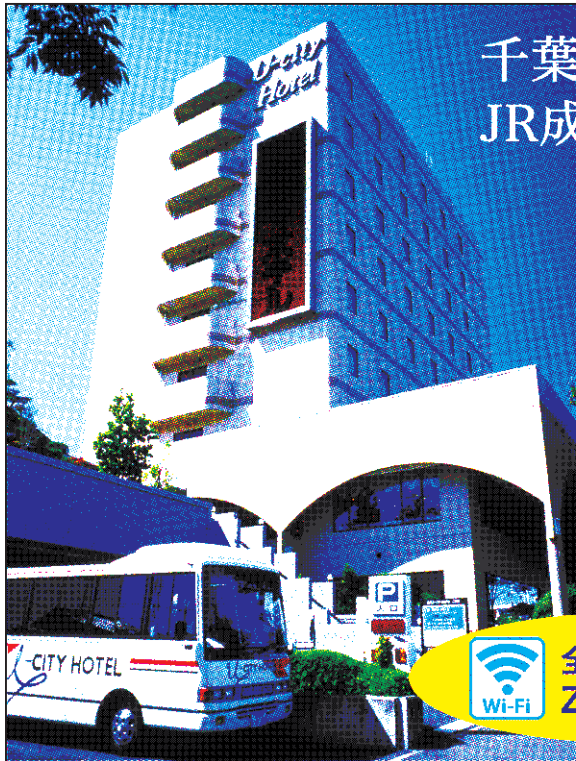
Tel.0476-24-0101

www.u-cityhotel.com

スマホサイトはこちら



全館 Wi-Fi 完備！
ZOOM会議対応



健康いきいき職場づくりフォーラム

健康いきいき職場づくりフォーラム（事務局＝日本生産性本部）は6月4日、「管理職の疲弊の先にあるもの」をテーマに定例セミナーを東京・平河町の生産性本部ビル（オンライン併用）で開催した。

日本生産性本部

セミナーでは冒頭、本間友貴・同本部ICT・ヘルスケア推進部主任研究員が、「管理職の疲弊は、健康管理上の組織運営上も大きな問題になっており、何らかのテコ入れが必要となっている。管理職の役割の再定義やこれからの組織運営のあり方などを本セミナーで検討していきたい」と述べた。

次いで、鈴木竜太・神戸大学大学院経営学研究科教授が、「管理職の忙しさが問題となる背景」をテーマに講演した。

また、間接部門の成果は、成果ではなく、

「意欲」の一方「萎縮」も

意図的かつ内省的な時間に費やしているのはわずか10%だという海外の研究もある。忙しいことは、個人としては、それなりに働きがいや充実をもたらすが、中長期的には疲弊

砂口氏は、リーダーの忙しさに関する研究成果が示すものは、リーダーが忙しくなることで部下に費やす時間が減り、その結果として、部下の成果をもたらす行動が減少すると述べたうえで、リーダーというロールモデルの存在は、部下の管理職への意欲を高める一方で、高すぎるロールモデルの存在が「自分

で部下の自己効力感を低下させるといった「萎縮効果」をもたらすことを説明した。また、ロールモデルを持つ個人ほど、管理職への意欲が高いことや、ロールモデルを持つことで、リーダーシップの発揮に対する面白さや楽しさなどの価値を見つけやすくなる

と、直属の上司がロールモデルの場合は部下との関係性が良くなるなど、管理職が日常業務に追われることにより、長期的な視点からの働きかけが失われる恐れがあること、ロールモデルの数を増やすだけでなく、社内での交流会や社内報の利用といったロールモデルとの接触機会を増やすことが重要であること、日常業務による忙

殺が「マネジャーとしての本来の役割」を機能しづらくしていることなどを指摘した。岸田一成・日揮コーポレートリソースシ

ンズ人財部長代行は、企業事例として、「管理職分業を通じたパフォーマンス向上」をテーマに講演した。

同社では、外部環境変化や人材多様化などの複雑化する状況に対応しながら経営戦略を実現していくために、部長の負荷軽減が課題となっていた。そこで、

海外の大規模プロジェクトを遂行する日揮グループの主要30組織を対象に、2022年から、部長の役割を3人に分ける制度を導入し、「部長」のほかに、部員の指導や育成を行う「CDM（キャリアデベロップメントマネージャー）」と、各プロジェクトの管理を行う「PCM（プロジェクトコーディネーションマネージャー）」の

ポジションを新たに設置した。岸田氏は、CDMは若手の抜擢にもつながるなど、育成面での効果があることや、グループ内の横展開や後継者の育成などが今後の課題であることにも触れた。

その後、グループ討議やパネル討議「管理職からはじまる職場再生について」などが行われた。

上・稼働率向上による収益向上や単位荷物量当たりの温室効果ガス排出量の低減、ドライバーの処遇改善・負担軽減などが図れることが説明された。

高野氏は、「共同輸配送は皆様のサプライチェーンの持続可能性への契機となる。これまでは物流がビジネスを支えていたが、これからは荷主企業が物流を支える時代になってくる」と述べた。

高野氏は、物流業界を取り巻く課題として、改正物流通効率化法によって、荷主企業には、物流統括責任者の選任や荷待ち時間把握・削減、納品リードタイムの確保、発注の適正化、対応をまとめた中長期計画作成な

められるようになったことを指摘した。それらを踏まえ、同社では、「共同輸配送（個社ごとのチャーター便から、複数社のパレット輸送へ）」「中継輸送（個社ごとの長距離輸送から、複数社の短中距離リレー輸送へ）」「定時運行（荷主倉庫の集荷からの対応から、幹線拠点からシフトや中継・共同輸配送の促進、多重下請

をもち、組織としては、価値を生まない仕事に時間が費やされ、仕事が定型的なものになってしま

う」と述べた。砂口文兵・神戸大学大学院経営学研究科准教授は、「管理職の疲弊の先にあるもの」をテーマに講演した。

また、間接部門の成果は、成果ではなく、

高野氏は、物流業界を取り巻く課題として、改正物流通効率化法によって、荷主企業には、物流統括責任者の選任や荷待ち時間把握・削減、納品リードタイムの確保、発注の適正化、対応をまとめた中長期計画作成な

められるようになったことを指摘した。それらを踏まえ、同社では、「共同輸配送（個社ごとのチャーター便から、複数社のパレット輸送へ）」「中

継輸送（個社ごとの長距離輸送から、複数社の短中距離リレー輸送へ）」「定時運行（荷主倉庫の集荷からの対応から、幹線拠点からシフトや中継・共同輸配送の促進、多重下請

をもち、組織としては、価値を生まない仕事に時間が費やされ、仕事が定型的なものになってしま

う」と述べた。

高野氏は、物流業界を取り巻く課題として、改正物流通効率化法によって、荷主企業には、物流統括責任者の選任や荷待ち時間把握・削減、納品リードタイムの確保、発注の適正化、対応をまとめた中長期計画作成な

められるようになったことを指摘した。それらを踏まえ、同社では、「共同輸配送（個社ごとのチャーター便から、複数社のパレット輸送へ）」「中

継輸送（個社ごとの長距離輸送から、複数社の短中距離リレー輸送へ）」「定時運行（荷主倉庫の集荷からの対応から、幹線拠点からシフトや中継・共同輸配送の促進、多重下請

をもち、組織としては、価値を生まない仕事に時間が費やされ、仕事が定型的なものになってしま

う」と述べた。

持続可能な物流網目指す

経済情勢懇話会6月例会

日本生産性本部は6月16日、第76期「経済情勢懇話会」の6月例会を都内で開催（オンライン併用）した。当日は、「持続可能なサプライチェーンの実現に向けて」をテーマに、

野茂幸・代表取締役社長（兼ヤマト運輸グリーンイノベーション開発部長）が講演した。同社は、荷主企業や物流事業者が利用・参加する、パレット単位の共同輸配送プラットフォームを、公益性の高い共同事業として提供することを目的に昨

年5月に設立され、今年2月から事業を開始している。

高野氏は、物流業界を取り巻く課題として、改正物流通効率化法によって、荷主企業には、物流統括責任者の選任や荷待ち時間把握・削減、納品リードタイムの確保、発注の適正化、対応をまとめた中長期計画作成な

められるようになったことを指摘した。それらを踏まえ、同社では、「共同輸配送（個社ごとのチャーター便から、複数社のパレット輸送へ）」「中

継輸送（個社ごとの長距離輸送から、複数社の短中距離リレー輸送へ）」「定時運行（荷主倉庫の集荷からの対応から、幹線拠点からシフトや中継・共同輸配送の促進、多重下請

をもち、組織としては、価値を生まない仕事に時間が費やされ、仕事が定型的なものになってしま

う」と述べた。砂口文兵・神戸大学大学院経営学研究科准教授は、「管理職の疲弊の先にあるもの」をテーマに講演した。

また、間接部門の成果は、成果ではなく、

高野氏は、物流業界を取り巻く課題として、改正物流通効率化法によって、荷主企業には、物流統括責任者の選任や荷待ち時間把握・削減、納品リードタイムの確保、発注の適正化、対応をまとめた中長期計画作成な

められるようになったことを指摘した。それらを踏まえ、同社では、「共同輸配送（個社ごとのチャーター便から、複数社のパレット輸送へ）」「中

継輸送（個社ごとの長距離輸送から、複数社の短中距離リレー輸送へ）」「定時運行（荷主倉庫の集荷からの対応から、幹線拠点からシフトや中継・共同輸配送の促進、多重下請

生産性出版の新刊・好評書

経営学が1冊でわかる本

第24回 ほんづくり大賞 大賞受賞

ISBN 978-4-18-201-215-1

定価1980円（10%税込）

吉村孝司 著

「基礎から応用までの知識」を読み物に！

明治大学専門職大学院 明治大学会計専門職研究科教授 吉村孝司 著

ひとり人事から 中堅企業まで使える

人事1年目の教科書

ISBN 978-4-18-201-216-1

定価2200円（10%税込）

岡田英之 著

「ひとり人事」でも、きちんと業務が回せる力が身につく

株式会社グローブハート 組織・人事コンサルティング部長 岡田英之 著

生産性労働情報センターの新刊・好評書

ハラスメント防止と社内コミュニケーション

ISBN 978-4-18-837-216-3

定価2200円（10%税込）

波戸岡 光太 著

「ハラスメント防止と社内コミュニケーション」を機能的に活用することで、ハラスメントが防止され、生産性向上へと繋がる。

弁護士・ビジネスコーチ 波戸岡 光太 著

チームの生産性を高めるアサーション

ISBN 978-4-18-837-216-6

定価2200円（10%税込）

丸山 奈緒子 著

実践的なアサーティブ・コミュニケーションのヒントが詰まった一冊

アイシンク株式会社／公認心理師 丸山 奈緒子 著

生産性運動の精神



——ローマ会議報告・JPC創立5周年

■「明日は今日に優る」という確信

「生産性とは何より

も

精神の態度であり、

現存するものの進歩、

あるいは不断の改善を

目指す精神状態であ

る。それは、今日は昨

日よりより良くなし

得るといふ確信であ

る。」

ヨーロッパ生産性本

部生産性委員会は19

59年3月、ローマ会

議の「報告と結論」と

いう覚書でこのよう

に「生産性運動の精神

を謳い、「現状に対す

る改善の意志」「条件

努力」「人間の進歩に

対する信念と続けた。

生産性運動には「正

しい精神的風土を創る

ことが必要」であり、

「生産性に対して下さ

れた最も優れた定義の

一つ」として記された

ものだ。

■人類福祉の増進と文

明の形成

その1年後に創立5

周年を迎えた日本生産

性本部は60年3月6

日、本部創立5周年大

会を開き、「5周年宣

言」を発表した。

宣言は、わが国に生

産性運動が導入されて

5年を経た評価とこれ

からの運動の取り組み

の方向を示したもの。

宣言では、科学技術の

発達が生産性を急速に

上昇させ、経済、社会

の進歩に貢献したが、

一方、階級の分化と富

の偏在をもたらしたと

分析した。

その解決に当たって

生産性運動の目標を、

初めて「人類福祉の増

進と文明の形成を目ざ

す」と規定。▽海外の

新しい経営管理技術を

もとに経営の近代化を

目指す。

【参考文献】「生産性運

動50年史」社会経済生

産性本部、2005年）

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・組織的

な経営教育の展開▽労

使協議をもとに近代的

労使関係の確立を促す

▽中小企業の経営的基

礎の強化——など6点

の方向を示した。

この5周年宣言を一

区切りに、日本生産性

本部の事業活動は、新

たなステップに踏み出

すことになった。

（文中・敬称略）

図る▽体系的・