

2025年（令和7年）10月25日（土曜日）第2801号

NetfliXが顧客満足1位

25年度JCSI第3回調査結果

日本生産性本部のサ  
ービス産業生産性協  
議会は9月24日、202  
5年度JCSI（日本  
版顧客満足度指数）の  
第3回調査結果を公表  
した。今回の調査では、  
7業種（通信販売、旅  
行、フィットネスクラ  
ブ、銀行、電力小売、  
ガス小売、動画配信サ  
ービス）83企業・ブラ  
ンドの顧客満足度を発  
表した。  
今回初めて調査した  
動画配信サービス業種  
では、NetfliX  
が1位（顧客満足スコ  
ア74.1）、Hulu  
が2位（同71.6）、U  
-NEXTが3位（同  
71.1）となった。  
その他、通信販売業  
種ではヨドバシ・ドッ  
ト・コム（同85.4）が  
12年連続で、フィット  
ネスクラブ業種ではカ  
ーブス（同72.6）が11  
年連続で、それぞれ顧  
客満足1位となった。  
また、銀行業種では、  
SBI新生銀行が8年  
ぶりに1位に返り咲い  
た。  
各業種の「顧客満足」  
1位企業・ブランドと

各業種の1位企業・ブランドとスコア

業種	1位企業・ブランド	スコア
通信販売	ヨドバシ・ドット・コム	85.4
旅行	ジャルパック	77.7
フィットネスクラブ	カーブス	72.6
銀行	SBI新生銀行	73.9
【特別調査】 電力小売	東京ガスの電気	69.3
【特別調査】 ガス小売	西部ガス	68.2
【特別調査】 動画配信サービス	NetfliX	74.1

スコア（＝左表）を見  
ると、今回調査した業  
種のヨドバシ・ドッ  
ト・コムが最も高いス  
コアとなった。  
同調査は、サービス  
産業の生産性を測るう  
えで重要な「顧客満足  
度を数値化・可視化し  
て、企業や業種の成長  
に資する情報として用  
いることを目的とした  
日本最大級の顧客満足  
度調査。調査結果の詳  
細は同本部の調査研究  
・提言活動サイトに掲  
載している。

生産性改革の詳報  
読み解くトランプ政権  
今後の動き④  
組織におけるAI  
コーチング②  
連合「未来づくり春闘」評価  
委員会報告書  
JPC70thクロニクル⑧ノ  
ミライを変える革新力⑦

87432

VEGETABLE  
OIL INK

70  
古紙・パルプ配合率70%再生紙を使用

第3回調査結果

雇用システムの改革は道半ば

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連  
載「生産性改革 Next Stage」は、「日本型  
雇用システム・労働法制」をテーマに、早稲田大学法学  
院イノベーション・マネジメント研究科教授の山田久氏  
がインタビューに応じた。日本の雇用システム改革は道  
半ばであり、今後の改革実現には労使交渉が重要との考  
えを示した。  
(2面に詳報)

日本型雇用システムの本丸だ。水町氏は「この正社員中  
心主義が雇用の不安定化や格  
差問題を生み、正社員も過剰  
労働などの問題に直面した」  
と話す。そして正社員も企業  
内労働組合で緊張感のある労  
使関係が展開できず、実質賃  
金が上がらず、生産性向上に  
もつながらない状況が続いて  
いたという。  
これに対応し、2010年  
代半ばから、働き方改革や政  
労使会議による賃上げ交渉が  
行われた。そして、労働時間  
短縮や同一労働同一賃金の実

特定最低賃金の活用も検討

特定最低賃金の概要について

概 要	特定の産業または職業について設定される最低賃金
役割・機能	企業内の賃金水準を設定する際の労使の 取り組みを補完するもの
適用対象	産業または職業ごとに「基幹的労働者」 に適用
決定方式	関係労使の申し出に基づき、最低賃金審 議会の調査審議を経て決定
設定件数	224件（2025年3月末時点）
適用労働者数	約296万人（2025年3月末時点）

厚生労働省のホームページを基に作成

これまでの改革について、水町氏は「改善の兆しはみられ  
ているが、中核となるシステ  
ムが昔のままで残っている」  
とし、山田氏も「改革は中途  
半端であり、道半ばと言わざ  
るを得ない」との評価を下し  
ている。  
その結果、大企業を中心に  
賃上げが進み、最低賃金も上  
昇基調になっている。ただ、  
例えば、「競争力がない企  
業ほど、従業員の長時間労働  
に頼っている。世界の新しい  
競争に対応でき  
ていない」（水  
町氏）、「女性  
や高齢者など多  
様な人が働く環  
境を整えるに  
は、労働時間の  
短縮と合わせ  
て、働く側が労  
働時間を柔軟に  
決められること  
が必要だが、そ  
ういう方向には  
向かっていな  
い」（山田氏）  
など課題が多  
い。  
今後は、企業を超えた労使  
関係を構築し、産業別に適用  
される特定最低賃金（＝上表  
）を活用するなどして、共通ル  
ールを制定することが重要に  
なるという。

正規・非正規の格差解消や  
同一労働同一賃金の実現につ  
いては「手当はケアされてき  
ているが、基本給・賞与・退  
職金については大きな格差が  
残っている」（水町氏）「あ  
らゆる分野で同一労働同一賃  
金を実現すべきだが、企業内  
部での正規・非正規の問題に  
限定されてしまっている」（山  
田氏）という。

ビジネスコンプライアンス検定

（法令＋倫理）× 責任 × 行動

第44回公開試験概要

試 験 日	2025年11月9日（日） 第44回公開試験は初級のみで開催です。 第45回公開試験（初級・上級）は2026年2月1日に開催します。
試 験 時 間	初級 60分 10:00～12:00の間に試験開始
受験料（税込）	初級 5,900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11月2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。 <a href="https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/">https://www.sikaku.gr.jp/co/individual/</a>

リーガル エシカル コンプライアンス

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。

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/>

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

早稲田大学教授

水町 勇一郎氏

Next Stage  
生産性改革

法政大学教授

山田 久氏

■企業がスキル獲得を支援  
生産性改革の観点で言うと、企業が国際競争を勝ち抜くためには、一人ひとりに専門性の高い能力を身につけてもらうことや、AI化への対応が必要だ。日本の働く人たちは、基礎的な能力は高いが、それがイノベーションを生み出す創造力に必ずしも繋がっていない。

企業のインシニアチブで人事を回す内向けの経営や人材育成では社会の変化に対応できない。外に向けた経営やキャリア展開を可能にするキャリアオーナーシップ（個人が自身のキャリアに主体性を持って自己実現のために自ら行動すること）が求められている。

## AI時代に働く者をどう守るか

訓練機会を選んで、本業だけでなく副業にもチャレンジするなどスキル獲得や変化へのチャレンジの仕組みが整備されつつある。

働いている人たちが創造力や専門性を培い、それを発揮できるインフラを整備するために、企業が積極的に取り組むことは大切だ。それをサポートし、社会的に広げていく方向で、労働法制の改革を進めるべきだ。

■AI社会での労働とは  
AI社会では、アルゴリズムが現場での効率的な働き方を決める。アルゴリズムによる労働強化に対する規制はどうあるべきか、という方向に、法制度



（みずまち・ゆういちろう）1990年、東京大学法学部卒。東京大学社会科学研究所教授等を経て2024年に現職。専門は労働法。

■時代の変化に応じたスキルを生産性を高めるには、時代の変化に応じたスキルを人々が身につける必要があるが、人材の流動性を高めて、実質賃金を上げるという改革アプローチは、個人のインセンティブからの視点である。一方、企業の視点からは、労働生産性を高めるのに必要な人材投資を企業が行う前提に、人材の定着があるという観点が重要で、「流動性を上げれば生産性が高まる」という単純なものではない。

リスキリングは、大手企業では始まっているが、中小企業には抵抗感が強い。リスキリングすると転職されると懸念するからだ。中高年層がダブっている大手企業は流動性を高めることに関心があるかもしれないが、中小企業の経営者にとっての課題は流動性を高めることで

## 集团的労使関係の機能強化を

これは政府の改革では、大手では賃上げが進んだが、中小では賃上げへの動きは鈍い。生産性が低いままなので当然の結果であり、改革はこれからだ。様々な観点から総合的にアプローチしていくことが求められる。また、これまでの改革では

■働く人のコミュニティが重要  
時代の変化に対応した事業をつくり、それに必要な知識やスキルを備えることが企業にとっての本質である。そのために流動性が必要になる場合もあるが、企業内で投資を続けることも大事になる。



（やまだ・ひさし）1987年、住友銀行入行。日本総合研究所副理事長等を経て2023年に現職。専門は人的資源管理、労働経済学。

きか、プライバシーや人間性をどう守るかを考える必要がある。会社の固定席に座っていないくても、端末や装置があればどこでも仕事ができる時代に、週に5日、定時に決まった場所に出勤して働くという働き方をすべての人に強制するというのは時代錯誤だ。すでにプラットフォームワーカーやスポットワーカーでは、仕事がある時にだけ働かせ、ない時にはさせないという働き方が台頭している。

■AIとの向き合い方を労使で  
AIが行う仕事が増える一方で、人間が常駐して行わなければならない定型な作業は減っている。AI・アルゴリズムからプライバシーや人間性をどう守っていくか、AIにはできない、またはAIを補完する人間的・創造的な働き方をどう促していくかという方向に、法制度

面での議論を展開していくことも重要になる。

その時、国が働く人の人権や人間性を守るために最低基準を作ることは大切だ。同時に、問題は現場で起こるので、現場で問題に対応する労使の役割は今後ますます大切になる。しかし、日本の労働組合の組織率は16%程度で、そのほとんどは大企業に限られている。

AI・アルゴリズムが広がる社会では、旧来の工業社会を前提に作られてきた現在の「労働者」概念とそれに基づく法体系では、実態に沿った社会的保護を全体に及ぼすことが難しくなる。「労働者」性の判断基準を相対化し、社会的保護のあり方を連続的にすべきだ。フリーランスも人間である点は変わらないし、その人間性や身体・精神を守る必要がある。

昨今10月に成立した、プラットフォーム労働における労働条件改善に関するEU指令には、AI・アルゴリズムに人間が監視される中で、アルゴリズムによる個人データ処理の制限や、アルゴリズム管理の公正さを確保するためのプラットフォームの義務等が定められている。

日本でも、個人の人格にかかわるデータは自動処理してはいけないというルールや、アルゴリズム管理における評価基準を開示するなどの課題を労使で話し合い、AI・アルゴリズム管理のなかでも保護されるべき人間性とは何かを考える必要がある。

また、プラットフォームワーカーらが交流できるネットワークを作り、組織化し、困った時に情報提供してサポートできる仕組みの構築も大切である。

集团的労使関係という視点も忘れられている。企業をまたぐ流動化を進めるなら、その裏側にある集团的労使関係の機能強化は大事な問題である。

改革の筋書きは、個人が自分の意思や意欲を高めて、企業や産業を移ることで経済を活性化させると想定しているが、それができるのは一部の人材だけだ。流動化を実現してきた米国は経済的には良いかもしれないが、トランプ政権下での社会を見てみると、取り残された人が出てきて、不安定化している。

流動化の負の側面を埋める役割として、労働組合を含む「働く人たちのコミュニティ」が必要になる。自分たちに必要なことを、経営に対して連携してモノを言う存在であり、自分たちの能力を育成するために自主的に連携する存在だ。労働組合は

組織率が下がっているが、労働組合を今の状態に留めておける形に変えていくことは重要だ。集团的な労使関係を築き、中間層が自分たちに必要な要求を訴える仕組みが求められている。

エンゲージメントサーベイの評価が高いにもかかわらず、不祥事を起こす企業があるが、人事部には本音が言いにくいので、よほどの不満を抱えている社員でない限り、本心を打ち明けることはない。これに対し、「日常の活動の中で問題があれば動いてくれる」という信頼関係がある労働組合は本音を引き出すことができる。企業の足腰を強くするためにも、集团的労使関係は重要になる。

■労使で新しい仕組みづくりを  
フリーランスに対しては、公正取引という枠組みで保護している。しかし、現実的に経済的

従属性の強い人々を公正取引だけで救えるのは疑問だ。社会保障など、労働者に与えてきた権利をフリーランスにも認める方向の議論が大事だが、労働組合には組合員でない人たちの問題解決のためのインシニアチブがない。ドイツやスウェーデンの労働組合は、プラットフォームを評価し、ランキングを付けるので、ブラックなプラットフォームは淘汰されていく。労働組合に法的にも大きな力が与えられている。

リスキリング、労働時間、実のある自己管理、集团的労使関係を機能させるための日本的な労働組合のあり方などが問われている。労使が未来のことを想像しながら、また、互いに譲り合いながら、新しい仕組みをつくっていくことが、これからの大きなテーマになるだろう。

あの難しい指導原則を動画で分かりやすく解説！

SDGs対応にも役立つ！

# ビジネスと人権

（全2巻）

データ販売 配信 対象作品

【全員向け】  
第1巻 ビジネスと人権 マルっと理解しよう！  
（36分）

【全員向け】  
第2巻 ビジネスと人権 あなたならどうする？  
（38分）

【DVD】各巻 71,500円（税込）／全2巻 143,000円（税込）／字幕選択式  
【動画配信】165,000円※～（税込）【動画データ】308,000円※～（税込）  
※動画配信、動画データの価格の詳細はお問い合わせください。

【監修】影山摩子弥 [横浜市立大学都市社会文化研究科教授] ワークシート付き

アスパクリエイトは、社員研修用教材の製作・販売を行っています。

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

～セミナーのご案内～

会場受講	2025年	2026年
会場受講 オンライン受講	11月6日(木)	11月19日(水)～2月27日(金)
会場受講 オンライン受講	11月27日(木)	12月11日(木)～2月27日(金)
会場受講 オンライン受講	11月28日(金)	12月11日(木)～2月27日(金)

## 人事制度の基礎と運用を学ぶセミナー

## 賃金交渉の基礎セミナー

## 2026年法改正に自信をもって備える 人事・労務実務セミナー

★3セミナーとも、参加費用は会員 24,200円（税込）・一般 28,600円（税込）  
★会場受講の場合の会場は、3セミナーとも、御茶ノ水トリエッジカンファレンス（東京都千代田区神田駿河台）

お申し込み  
お問い合わせ

産労総合研究所付属 日本賃金研究センター セミナー事務局  
〒100-0014 東京都千代田区永田町1-11-1 三宅坂ビル E-mail: cnt01@sanro.co.jp  
TEL: 03-5860-9771 WEBサイト: https://www.e-sanro.net/

支持者向けへの大立ち回り

本稿では5回に分け、世界を揺るがしているトランプ政権の行動原理を振り返りながら、今後の動きを読み解いている。連載4回目の今回は、世界経済の不透明さの根本原因となっているトランプ関税に迫ってみたい。関税政策こそ、トランプ政権の行動原理の中核にある、あやうい「取引志向」の象徴でもある。

読 み解く トランプ政権 今後の動き

上智大学教授 前嶋 和弘

4

国際関係のルール(公共財)を提供し、国際体制を構築していった。アメリカはドルを世界の基軸通貨としながら、IMF(国際通貨基金)や世界銀行の設立などを通じて、為替の安定を図り、途上国を支援した。GATT(関税および貿易に関する一般協定)、そして後継のWTO(世界貿易機関)を通じて、自由貿易を徹底的に拡大しようとしてきた。他国も自由貿易の波に追随し、自由市場で経済規模が拡大し続けてきた。

大きな変化

自由貿易とアメリカ 高関税は、それまで信じられてきた常識を棄て去るものだ。常識とは、二つある。まず、「第二次世界大戦の一因がアメリカの保護主義貿易だった」という歴史的な反省である。世界恐慌への対応として、1930年に連邦議会が恐慌対策として「スモート・ホーリー法」を成立させ、高関税政策をとった結果、ドイツの賠償金支払いが過大になった。その結果、ドイツ国民の不満が高まり、ナチスの台頭を招いてしまった。その反省から、第二次大戦以後、自由貿易こそ、市場経済だけでなく、「民主主義を守るカギ」だとみられるようになった。

もう一つの常識は「自由貿易こそがアメリカ、そして世界全体の経済を強くする」という考えだ。国境の概念を超え、グローバル化する世界経済のなかで第二次大戦後、覇権国となったアメリカは国

所得分配の度合い(横軸)を示している。図によると、先進国の高所得者層と、新興国・途上国の中間層の所得が大幅に上昇している一方、先進国の中間層の所得は減っている。新興国・途上国の人々の所得は、先進国の人々の所得に近付いているとはいえるものの、先進国に限ってみると、高所得者層と中間層の格差が拡大している。この図の形があたかも「鼻を上げた象の姿」のように見えるところから名付けられている。

この図の20年、さらにその後の15年強の間、アメリカ国内では不満が次第にたまっていった。アメリカは自由貿易を提供してきたが、中国を中心とする他の国は鉄鋼のダンピングのような極端な政策や、特定産業を安全保障の名目で保護主義的に守る動きもあった。グローバル化する経済の中でTPP(環太平洋パートナーシップ協定)や多国籍FTA(自由貿易協定)などの自由貿易を拡大する装置を置くことでの政策も進んだが、むしろ「雇用は他の国に出ていく」という感覚がトランプ登場の直前にも広がっていた。

トランプ関税という革命

この不満で膨らんだ風船に、「同盟国を含めた他の国がアメリカを食い物にしていた」というトランプの一言が針を刺したように効いた。「アメリカは損をする一方なんだ」という主張が高関税政策を後押ししていく。

トランプ氏でなくても、そのうち誰かがこういう政策に目をつけたいかもしれない。たとえそうであっても、これだけ関税が政策の中心であった大統領は、おそらく重なる。グローバル化の時代にはありえない話だ。ついでに、自由貿易の拡大は、共和党の政策の「二丁目一番地」だった。

トランプ氏にとって大規模な関税の導入は「革命」であった。まず、経済政策として、関税引き上げは、貿易収支の改善だけでなく、関税収入をトランプ減税の恒久化の財源に使うという目的も示している。さらに、外交や安全保障政策でも、トランプ政権の政策の中心に関税がある。中国に近い中南米諸国や、ロシアからエネルギーを購入しているインドなどに高関税を課している。

ボビュリスト的なわかりやすさ トランプ氏が関税にこだわる理由には、貿易赤字を減らしたいという重商主義的な見方もある。貿易の手段が高度化した現在なら、取るべき政策は関税ではなく、数量制限の方が一般的だ。しかし、関税にこだわるのはなぜか。

支持者向けへの大立ち回りに基づいた関税政策は、支持者は満足するが、あまりにも危険な取引である。さらに、今後予想される高いインフレが国内経済にもたらす負の影響は底知れない。関税政策にみる「取引志向」はあまりにも危険だ。

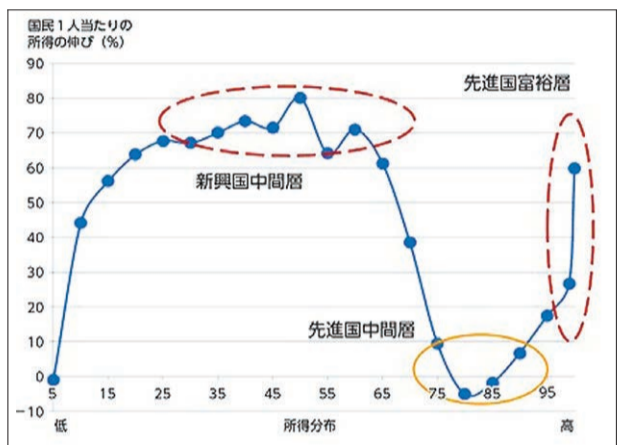
取引という罠

ただ関税の場合、ポイントとなるのが、他の国との交渉である。大きな理念ではなく、個々に一対一で話し合っていくのは、不動産ビジネスで名を上げたトランプ氏のスタイルかもしれない。しかし、関税の場合、国際協調や過去の関係を断ち切った話合いになることも多く、「トランプザクショナル(取引志向)」な政策が常に前面に現れる。

「何らかの利益をもたらしてくれたい相手」

「何らかの利益をもたらしてくれたい相手」が国家にとっては、悪い相手であることも少なくない。本来は譲ってはいけぬ相手に譲る必要も出る。逆に大切な関係の相手を手放さないといけない。それでは長期的にアメリカという国家の利益に合わない取引結果が出るのは想像に難くない。すでにレアアースで中国はアメリカを揺さぶっており、今後の関税交渉の行方によっては、経済安保などの対中強硬路線に大きな見直しが必要となる。東アジアの秩序が揺れていく。

関税政策にみる「取引志向」のあやうさ



出典：総務省「令和元年版情報通信白書」

関税の場合、「あの国からぶんどった」ということがわかりやすく、支持層にアピールしやすい。トランプ氏は「関税を負担するのは外国だ」と主張

# 無自覚なハラスメントをしない、させない職場づくり

## 2025ハラスメント最新動向を交えて

### ハラスメント相談対応セミナー

集合型研修で実践的に学ぶ

開催日: 2025年11月17日(月) 13:30~16:00

ところ: 中部生産性本部 セミナールーム

講師: 宮本 剛志 氏 (公認心理師・シニア産業カウンセラー)

教育関係の企業で事業所や相談室の責任者、日本産業カウンセラー協会の相談室長を経験。

### ハラスメント防止セミナー

組織の申し込みで全社員受講可

開催日: 2025年11月25日(火) 15:00~17:00

配信期間: 2025年12月1日(月)~31日(水)

※12月は厚労省の定める「職場のハラスメント撲滅月間」です

お問い合わせ先

一般財団法人中部生産性本部 中部地方労働組合生産性会議

〒460-0003 名古屋市中区錦2-15-15 豊島ビル11階 担当: 齋藤・春田

TEL: 052-221-1261 / FAX: 052-221-1265 <https://www.cpc.or.jp/cpc/>

中部生産性本部ホームページよりお申し込みください。

<https://www.cpc.or.jp/cpc/pages/311/>

中部生産性本部 申し込みページ

## AIコーチング・サービス「CoachAmit」と導入事例

連載第1回では、1on1ミーティングの導入をはじめとしたコーチング型のマネジメントやリーダーシップがうまく機能しない状況を、AIコーチングの支援・代替により打破できる可能性に言及した。第2回では、コーチングについて確認した上で、AIコーチング・サービスのひとつである「CoachAmit」とその企業での導入事例を紹介する。管理職がAIコーチングを受けることで、意味や意義の浸透や管理職のスキルに関する課題の解決を試みた事例である。

## 第2回 組織における AIコーチング

——高崎経済大学地域政策学部准教授 若林隆久

## ■コーチングとは

具体的な紹介に入る前に、まずはコーチングについてその定義や概要を簡単に確認しておきたい。国際コーチ連盟によれば、コーチングとは、「思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通して、クライアントが自身の可能性を公私において最大化させるように、コーチとクライアントのパートナー関係を築くこと」とされている。「対話を重ね、クライアントに柔軟な思考と行動を促し、ゴールに向けて支援するコーチとクライアントとのパートナーシップ」を意味するという。クライアントと呼ばれるコーチングを受ける人を中心

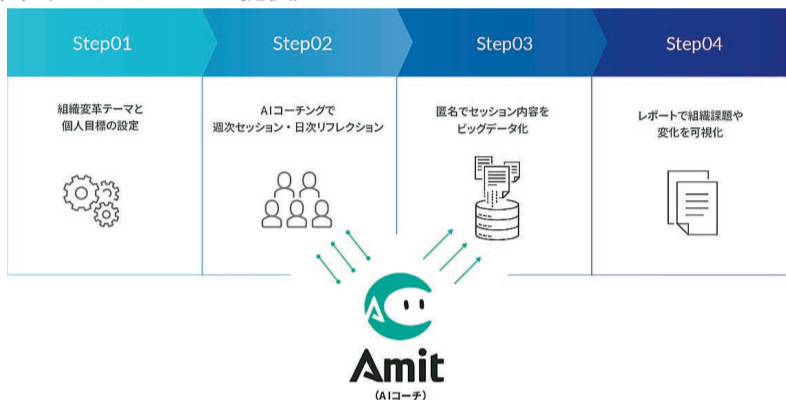
心に据え、答えを与えるのではなく、質問を通してクライアントから答えや気づきを引き出す。コーチの語源は「馬車」であり、そこから派生して「大切な人をその人が望むところまで送り届ける」との意味があるという話を聞いた人も多いだろう。

ティーチング、メンタリング、カウンセリングなどと対比されたり混同されたりすることも多いが、双方向的であること、答えを与えず質問すること、指導や助言をしないこと、心身の健康な人を対象とすること、などがコーチングの特徴である。傾聴、質問、承認などのスキルが求められる。

本連載が対象とする管理職コーチングは、個人の成果、個人の学習、個人とチーム（職場）の開発などを目的としており、「部下の仕事におけるパフォーマンスを改善させることを目的として、マネジャーが1対1で部下にフィードバックやガイドを提供し、個人とチームに影響を与える活動」と定義される（『管理

# 組織のニーズと提供価値が合致

図（＝コーチ・エイ提供）



職コーチング論」、永田正樹著、2024年、東京大学出版会）。

■AIコーチング・サービス「CoachAmit」

「CoachAmit」は、エグゼクティブ・コーチング・ファームであるコーチ・エイが提供するAIコーチング・サービスである。2023年からサービスを開始している。AIコーチング・サービスは、人が実施するコーチングと比較して、大多数の人へのコーチングの提供が可能になる。

「CoachAmit」のサービスでは、大多数の組織メンバーに日常的かつ継続的にコーチングを実施することで、組織のありたい姿に向けてかかてないスピードで変革を実現する。

具体的には、①組織変革テーマと個人目標の設定、②AIコーチングで週次セッション・日次リフレクション、③匿名でセッション内容のビッグデータ化、④レポートで組織課題を見える化というステップを踏む（図参照）。組織のメンバーは各自で設定した目標を意識しながら、組織変革テーマに沿ってAIとの対話を行うことで、自己内省や行動変容が促進される。また、AIとの対話の内容を匿名でビッグデータ化し、組織で起きているリアルな状態や変化を可視化でき、組織はそのレポートから今取るべき対応を把握することができ。

「CoachAmit」では、デバイス上でテキストまたは音声を入力し、AIと対話をしてコーチングを受けることになる。AIからの問いかけを通じて、自分自身の前提や価値観に触れて自己内省を促すものである。「CoachAmit」には、30分間の「コーチングセッション」と、5～10分の短時間から利用できる「オープンセッション」という2種類のセッションがあり、いつでも自由にセッションを受けることができる。30分間の「コーチングセッション」

「オープンセッション」は、より個人的な業務課題や悩みといったテーマを自由に持ち、その日に意識・行動する（した）ことを素早く整理したり、自分の感情を言語化したりすることで、思考の整理につながる。「CoachAmit」の提供価値は「自ら考える人を作ること」である。クライアントである組織メンバーは、「CoachAmit」から様々な問いかけを投げかけられることで、内省を習慣化し言語化能力が向上し、目標に向けた行動が促進される。組織全体としては、コーチングが定着することで、ビジョンや戦略などを浸透させやすくなり、組織変革や課題解決の推進や現状の見える化が可能となる。

■企業での導入事例

具体的な「CoachAmit」の導入事例として、千葉興業銀行の事例を見ていただきたい。同行では「コンサルティング考動実践」を掲げて顧客の課題への対応を進めており、人材育成戦略でめざす人材を「学習」「共感」「自律・協働」する人材」としている。

そのような人材を育成するために、経験学習理論も参照しながらOJTを、相手の「自律・協働的に成長する力」を育むために、①仕事機会の提供、②教える、③振り返り支援、④承認またはフィードバック、という四つのサポートを行うものと再定義した。

すると、①や②については、経験豊富な行員が、その知識やノウハウ、スキルを部下や後輩に教えるレベルが高水準であり、強みとなっていたことが分かった。一方、③と④については、上司側がそれらをしてもらった経験が乏しく、必要性、メリット、やり方が分からないので、質の向上の余地があるのでは、と考えた。

そこで、上司側がコーチングを受ける経験をし、それを活用して部下育成をしてもらうという対応策を立てた。

その際に、大多数への提供が実現可能なAIコーチング・サービス「CoachAmit」に目を付け、2024年から導入している。同行のニーズと「自ら考える人を作る」という「CoachAmit」の提供価値が合致した形で導入であった。

## 実践 カスタマーハラスメント 対応 ケーススタディ

日本能率協会コンサルティング 編著 A5判 272頁 定価2420円(税込)

顧客や取引先からの苦情や指摘には真摯に対応すべきですが、それが従業員に辛い忍耐を強いたり過剰な負荷を与えたりすることにつながってはなりません。20年以上にわたり悪質な苦情への組織的な備えや対応する従業員のスキルアップなどを支援してきた著者が、実際に起こり得る20のケースについて「望ましくない対応」と「あるべき対応」を紹介したうえで、組織・企業としていかに従業員を守るかといった観点から対応のポイントを解説。BtoC、BtoBの区別なく、顧客や取引先に対応する現場のスタッフから管理職、法務・人事担当者まであらゆる立場のビジネスパーソンにおすすめの1冊です。



グループ研究報告書から

7

組織を支えるもう一人の主角

サブリーダーの存在が持つ力

人事革新コースBグループ

■問題意識と研究目的  
近年、中間管理職（マネージャー）は、成果責任に加え、部下育成やハラスメント対応、人事部門との調整など多岐にわたる役割を担い、業務負担が限界に近づいている。各社の調査でも長時間労働が常態化しており、過重勤務を含む複合要因によってマネージャー昇格を敬遠する非管理職が増えるなど二次的課題も顕在化している。

本研究では、これらの現状を踏まえ、マネージャーの負担を軽減し、組織力を強化するためには、「サブリーダー」の設置が効果的であることを明らかにする。よく見られるサブリーダーのタイプや担う役割を調査したうえで、サブリーダーが活躍するために必要な施策を提言する。

現状分析

外部環境を整理すると、人手不足と雇用形態の多様化、リモートワーク定着による管理手法の転換、ハラスメント対応義務の強化、さらにはVUCA下で迅速な意思決定が求められる状況が重なり、業務量の増大と「マネジメント」の高度化という主要課題が浮き彫りになった。

①サブリーダーがマネージャーの業務負担軽減に与える影響と組織パフォーマンスに及ぼす効果  
各社インタビュー調査結果において、サブリーダーがいる組織では、サブリーダーがマネジメント業務の一部を担うことで、マネージャーの業務負担を軽減し、組織のパフォーマンスを向上させていることが確認できた。

②サブリーダーの役割と責任の明確化  
各社インタビュー調査の対象企業において、サブリーダーの位置づけについて、正式な役職化や職務定義を明文化している企業はほとんど確認できなかった。しかしながら、サブリーダーという正式な役職は置いていない企業でも、実質的にはマネージャーとサブリーダーで五つのマネジメント業務を分担していることが確認できた。

③サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。また、先企業インタビュー調査において、サブリーダー職（係長）の導入により、「人づくり」や「面倒見」の精神を根付かせ、組織全体の強化に寄与していることが確認できた。

④サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

分析1 マネジメント業務における役割分担の軸

分析2 二つのサブリーダータイプ「番頭型」と「右腕型」

分析3 マネージャー・サブリーダー間の業務分担においてサブリーダーが担っている業務について、以下の二軸を基準に業務分担が行われているものと整理した。

分析4 現場（実務）に近い業務・業務管理など

分析5 サブリーダーにどのようなマネジメント業務を任せ、育成を行う必要がある。

分析6 サブリーダーのモチベーション向上、育成

分析7 サブリーダーの業務負担軽減

分析8 サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

実務寄りの役割は、現場に近いサブリーダーが中心に担い、方針作成・展開など戦略的業務は上位役職・組織との接点が多いマネージャーが中心に担う傾向がある。

b. 専門／業務知識がある業務  
サブリーダーに業務知識や経験がある分野においては実務寄りの役割のみならず、戦略的業務もサブリーダーが担う割合が高くなる傾向がある。

「番頭型」（小規模リーダー）タイプと、管理面は担わないものの特定のマネジメント業務においてマネージャーを補助する「右腕型」の二つのサブリーダーのタイプを定義する。

③サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

④サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

⑤サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

⑥サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

⑦サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

⑧サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

⑨サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

⑩サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

⑪サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

⑫サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

⑬サブリーダーのモチベーション向上、育成  
サブリーダーにマネジメント業務を任せ、育成を行うとともに、マネージャーが各々得意な分野を担う体制を整えることができ、結果的に組織強化につながる。

⑭サブリーダーの設置が「マネージャーの業務負担軽減」および「組織のパフォーマンス向上」につながるという点について分析する。

生産性手帳 2026

時間を創造する

全国主要書店・ネット書店等にて絶賛販売中!

〈生産性出版 手帳担当〉 Tel.03-3511-4034 Fax.03-3511-4073  
https://www.jpc-net.jp/diary/



# 従業員体験が鍵に

## 企業の人材確保 石山教授講演

例会  
研究会  
会研



日本生産性本部は9月30日、東京・千代田区で会員月例研究会を開いた。

講師の法政大学大学院・石山恒貴教授は「人材確保の鍵は従業員の声にあり、従業員が十分に活躍し、少子高齢化で人手不足が続く中、従業員体験（EX）の重要性を訴えた。

石山氏は冒頭、従業員

の「若年男性を無限に確保できる」という前提が崩れたと指摘。米国調査会社の国際比較で、日本の従業員エンゲージメント（仕事への熱意や愛着度合い）は145カ国中最下位の水準にあり、意欲は低くストレスは高いと紹介した。

これまで企業は賃金や制度に依存し、従業員の声を十分に把握しないまま組織目標を優先してきた。今後は従業員を「内部の顧客」と捉え、採用から退職までの経験を一貫して

設計する「従業員ジャーニー」が不可欠と説いた。

採用段階での候補者体験、入社直後のオンボーディング（新入社員が職場に適応するプロセス）、日常業務やキャリア形成、退職時の支援まで連続的にデザインする姿勢が競争力を左右するという。

実務面ではまず直属上司の役割が大きいと強調した。

定期的な個別面談を業務確認で終わらせず、キャリア対話にすることで成長を支える伴走者になれるかが問

われる。

さらに「真摯なリーダー像」、「支援型リーダー像」、「包摂型リーダー像」を例示し、失敗を学びに変える環境づくりや多様性を尊重する姿勢の必要性を示した。

制度や仕組みはインフラにすぎず、不公平感があれば組織全体の取り組みを損なうと警鐘を鳴らした。

加えて、チーム単位で心理的安全性（発言や挑戦をしても不利益を受けない状態）を確保することが、挑戦やイノベーションを生む基盤になると述べた。

さらに労働組合や従業員代表との日常的な対話を重ね、意見が組織運営に反映される環

境を整えることが体験の質を高めると指摘。

最後に「従業員体験は制度設計だけでは不十分。深い洞察と共感に基づき『お互い様文化』を築くことが肝要だ」と結んだ。

全体ダウンも分野間で明暗

7月労働生産性

日本生産性本部は9月30日、2025年7月の労働生産性統計を公表した。

製造業の指数は101.9（基準年2020=100）で前年同月比1.5%減、サービス業は98.2で0.3%減となり、いずれも低下した。

一方、鉱工業21業種

のうち業務用機械（9.3%増）、化学工業（7.7%増）、木材（7.7%増）、木製品工業（7.0%増）など5業種がプラス。業務用機械は10カ月連続で上昇した。

非製造業でも生活関連サービス・娯楽（4.1%増）、運輸・郵便（1%増）が鮮明となった。

日本IE協会

11月年次大会

日本IE協会は11月19、20の両日、年次大会を開く。テーマは「人の知恵」×「新技術」

代表取締役で安川電機技術開発本部AIロボティクス統括部長の久保田由美恵氏が登壇する。

リフレッシュ講演で

19日は東京・江戸川は「AI×ビッグデー

のう業務用機械（9.3%増）、化学工業（7.7%増）、木材（7.7%増）、木製品工業（7.0%増）など5業種がプラス。業務用機械は10カ月連続で上昇した。

非製造業でも生活関連サービス・娯楽（4.1%増）、運輸・郵便（1%増）が鮮明となった。

日本IE協会

11月年次大会

日本IE協会は11月19、20の両日、年次大会を開く。テーマは「人の知恵」×「新技術」

代表取締役で安川電機技術開発本部AIロボティクス統括部長の久保田由美恵氏が登壇する。

リフレッシュ講演で

19日は東京・江戸川は「AI×ビッグデー

区タワール船堀で全体会議と事例発表を行う。基調講演は「人と技術が奏でるものづくり AI×ロボットが導く現場革新」と題し、エイアイキューブ代表取締役で安川電機技術開発本部AIロボティクス統括部長の久保田由美恵氏が登壇する。

参加費は会員1万2千円、非会員1万5千円。申し込みはQRコードから特設ページへ。

締め切りは11月8日。

# 生産性を高めるビジネススキル

Part 27

## リーダーシップの5要諦

### ■人間関係構築

「人生で成功するための決め手は何か？」と問われたら、あなたはこう答えますか？

健康？運？鈍？根？挑戦心？信用？学歴？いろいろあるだろうが、私は長年生きてきて、最近つくづく「人は人間関係に尽きる」と思うようになった。周囲と自分自身に良い関係を結ぶかが、成功への道で

## 第三の要諦「人を巻き込むコミュニケーション」

シヨン力とは「人を鼓舞して、行動する力」である。

■人を巻き込む

時代の大きな変化のなかで昨今、企業内における対

行動させていますか？「自分とは？あなたのアイデンティティは？」

あなたは「自分をよく理解していますか？」「自分を信頼していますか？」「理想のあなたは？」。

あなたの潜在意識の中に

は無限の可能性があるという。その5%ぐらいしか、ほとんどの人は活用していないそうだ。どのようにすれば、あなたの無限の可能性が開花するのか？

あなたが考えている限界をどうすれば突き抜けるのか。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

【講義】 ロコモ・エイジフレンドリーにおけるTHP指針を踏まえた対策の基本

【各論講義・実技】 転倒対策の健康管理

【各論講義・実技】 筋骨格系疾患の健康管理

【各論講義・実技】 転倒対策の作業環境管理・作業管理

【実習】 事例紹介

【各論講義・実技】 筋骨格系対策の作業環境管理・作業管理

【演習】 体力の状況の把握 【演習】 事例検討

人事・労務担当者、安全衛生担当、衛生管理者、産業保健スタッフ、健康運動指導士 等

ガンガー総合研究所代表取締役  
GLC名誉会長

藤井 義彦

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

松下幸之助の相談的指示

自己努力によって真の意味でのコミュニケーションの達人となったのが、私の最も好きな経営者の一人、松下幸之助である。

「こうしようと思うが、君はどう思うかな？」「君がやってくれるかな？」と相手の主体性に訴える。相手は自主的な行動が許され、モチベーションが上がり、当然、幸之助に「巻き込まれていく」。

幸之助は死ぬまで学び、自分を成長させていった稀有な経営者である。私のリーダーシップの師、ジョン・コッターは当時、ハーバード大学の松下幸之助冠講座の教授であったことも何かの因縁で懐かしい。

# 事業場で進めるロコモ・エイジフレンドリー対策セミナー

令和7年5月の労働安全衛生法改正で、高年齢労働者の安全確保が事業者の努力義務となります。企業は「健康管理」「作業管理」「作業環境管理」の3つの観点から、年齢に応じた働きやすい環境づくりが急務です。特に、運動器機能低下による「ロコモティブシンドローム」対策は重要課題です。本セミナーでは、ロコモ対策を中心に、労働衛生3管理の視点から演習形式で学びます。

研修形態

集合研修／1.5日間

講師

松平 浩（テラーメイド腰のクリニック 院長）、他

カリキュラム

1日目

【講義】 ロコモ・エイジフレンドリーにおけるTHP指針を踏まえた対策の基本

【各論講義・実技】 転倒対策の健康管理

【各論講義・実技】 筋骨格系疾患の健康管理

2日目

【各論講義・実技】 転倒対策の作業環境管理・作業管理

【実習】 事例紹介

【各論講義・実技】 筋骨格系対策の作業環境管理・作業管理

【演習】 体力の状況の把握 【演習】 事例検討

受講対象者

人事・労務担当者、安全衛生担当、衛生管理者、産業保健スタッフ、健康運動指導士 等

開催日

第1回／2025年11月 4日(火)～11月 5日(水)

第2回／2026年 2月12日(木)～ 2月13日(金)

会場

安全衛生総合会館（東京都港区） JR田町駅西口より徒歩 5 分

参加費

賛助会員／35,640 円(税込) 一般／39,600 円(税込)

お申し込みは Web サイトをチェック!

[https://www.jisha.or.jp/seminar/health/h3962\\_locomo\\_age.html](https://www.jisha.or.jp/seminar/health/h3962_locomo_age.html)

お問い合わせは

JISHA 中災防

中央労働災害防止協会(中災防) 健康快適推進部

TEL: 03-3452-2517

中災防 ロコモ・エイジフレンドリー

# 「科学志向」×「未来志向」で 持続的賃上げの定着

連合は9月19日、これまでの春季労使交渉の検証を依頼した有識者会議「未来づくり春闘」評価委員会の報告書を公表した。賃上げが物価上昇率に追いついていない現状を踏まえ、賃上げ要求基準について、過去の物価上昇率ではなく、将来のインフレ見通しを反映させることを提言。物価など信頼性の高いデータを労使が共有することで、交渉の納得性を高める「科学志向」と、長期的指針を示す「未来志向」を掲げた。

## 連合「未来づくり春闘」評価委員会報告書

6年が正念場と位置付けられた。大企業と中小企業、都市と地方など多方面で過度の格差が広がっている懸念を示した。

■「キャッチアップ条項」の導入  
賃上げ要求について、日銀が掲げる物価安定目標の「上昇率2%」を算定根拠基準とし、生産性向上や人手不足を明示的に盛り込むことが不可欠とした。予測が外れた場合に備え、次回交渉で差分を補正する「キャッチアップ条項」を設けることも有効とした。

■賃金の将来予測など情報発信強化  
労組には、中長期の賃金予測や情報発信の強化を促した。生産性の上昇や人手不足の将来像について、政府が中心となっ

て現実的なシナリオを提示すべきとした。中小企業の賃上げを加速するため、価格転嫁の徹底に加え、賃上げを組み込んだ経営計画策定を要請した。今回の報告書をもとに、連合は2026春闘のあり方を探る。

同委員会では、委員長・玄田有史氏(東京大学教授)、副委員長・渡辺努氏(ナウキャスト創業者)、取締役、東京大学名誉教授、委員・市川正樹氏(連合総研所長)、委員・上野有子氏(一橋大学大学院教授)、委員・神林龍氏(武蔵大学教授)、委員・高橋徳行氏(武蔵大学学長)、委員・山田久氏(法政大学大学院教授)で構成。第三者の立場で6月から5回、議論し、報告書をまとめた。



山田久委員は、人手不足が深刻な業種の人材確保につなげるため、産業別に設定する特定最低賃金(特定最賃)の活用を提唱した。「産業、職業ごとの生産性や人手不足の状況を賃上げに反映することが重要」と述べ、政府の支援も産業単位で行うべきだと訴えた。

高橋徳行委員は、「中小企業は賃上げを前提とした経営計画が不可欠だ」とし、中小企業団体や金融機関などの支援機関が連携して生産性向上と賃上げを両立させる仕組みの整備を求めた。

■賃上げで働く楽しさにつながる社会に  
上野有子委員は、「実質賃金はどうなるかを考える際には、労働者によって生計費の上がり方が異なるため、生計費調査などでリアルな情報を集めることも必要」と述べた。神林龍委員は、労働組合組織率の低下について「公式統計ほど下がっていない可能性がある」と分析。「正式な労働組合ではなくても、職場単位の労組的活動などが増えている」と指摘した。非公式な形での労働者の組織化が進んでいる可能性をあげた。

シンポでは、賃上げを「規範」として社会に浸透させる必要性を確認。賃上げが労働者に喜びをもたらす、働く楽しさにつながる社会を目指すべきだと口をそろえた。



シンポジウム(二写真)では、連合会長の芳野友子氏が「経済・物価安定化の取り組みが一定の前進を見せている」と述べた。一方で「日本全体の実質賃金は、連合が掲げる1%上昇軌道にはまだ乗っていない」と指摘。「賃上げの流れを社会に定着させ、デフレマインドから完全に脱却したい」と語った。

■データによる科学的交渉力が不可欠  
報告書を取りまとめた玄田有史委員長は「2026春闘は賃金と物価の好循環を定常化できるかの正念場だ」と強調。報告書の方向性として「未来志向」と「科学志向」の二本柱を掲げ、「将来を先取りした交渉と、データに基づく科学的交渉力の強化が不可欠だ」と述べた。最低賃金のあり方や中小企業の賃上げ環境整備などの提案も含めたとした。「過去に戻らないという強い決意が必要だ」と訴えた。

■格差拡大に懸念示す  
渡辺努副委員長は、「格差は正には情報と目標の共有による協調が重要だ」と述べた。予想外の物価上昇時には次回春闘で実質賃金を補う「キャッチアップ条項」の導入や、人手不足要因を数値化して賃金目標に反映することを提案した。

### 過去の「デフレマインド」と決別を

#### 連合シンポジウム

ネットワーク  
全・労・生

産別紹介⑭  
JR連合

JR連合事務局長  
今井 孝治



JR産業の責任産別  
JR連合(日本鉄道)

強化・拡大、各政策実と、国鉄改革に並ぶ大の取り組み、働く者の現等に取り組んできま転換期の渦中にあるとライフスタイル・価値した。結果として現在、言えます。具体的には、観の変化への対応など労働政策面の課題が山を図っていかねければなりません。なぜなら、適切な労使コミュニケーションが担保されに邁進していきます。

### 集団的労使関係が重要

労働組合連合会)は、したJR連合は、幾多固たるものにしてきたネットワークの推進なJR7社、JRグループの困難を乗り越え、すど産業政策面の課題、も増して、私たちは「J R連合ビジョン」を掲また、現在、労働政策審議会労働条件分科会において、法改正に位置づけを明確化し、組織強化・拡大に精力的に取組んでいます。全労生「60周年宣言」にある生産性運動三原則の深化を踏まえれば、グループ各社にも「労使の協力と協議」の拡がり内容の充実例等を踏まえれば、選出継続の厳格化だけで、建設的な労働運動

### 生産性出版の新刊・好評書

事業部長になるための  
**経営の基礎Ⅱ**  
強化書  
角瀬 渉  
新井 健一 著  
ISBN 978-4-8201-2163-3  
定価2860円(10%税込)

事業部長になるための  
**「経営の基礎」Ⅱ**  
角瀬 渉  
新井 健一 著

事業部長になるための  
**経営の基礎**  
選抜必読書  
新井 健一  
陶山 匠也 著  
ISBN 978-4-8201-2138-1  
定価2860円(10%税込)

事業部長になるための  
**「経営の基礎」**  
新井 健一  
陶山 匠也 著

### 生産性労働情報センターの新刊・好評書

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  
**チームの生産性を高めるアサーション**  
丸山 奈緒子 著  
アイシンク株式会社 / 公認心理師  
ISBN 978-4-88337-216-2  
定価2200円(10%税込)

わかりやすい言葉で、どの職場でもすぐに実践できる！  
**ハラスメント防止と社内コミュニケーション**  
波戸 岡 光太 著  
ISBN 978-4-88337-213-3  
定価2200円(10%税込)

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

生産性出版 全国主要書店にて発売

〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12  
TEL.03(3511)4007 FAX.03(3511)4073

生産性労働情報センター

## 高度成長の「ひずみ」是正を



## JPC創立10周年

■信頼するに足る生産性指数統計  
「生産性運動が始まった当時には、わが国にはまだ信頼するに足る生産性指数統計がなかった。精密な計算方式による指数の算出を定期的に行なうことができるようになったの

は（昭和）三十三年からである。」（『生産性運動10年の歩み』）  
日本生産性本部は1958年5月、『生産性統計』（季刊）を創刊した。生産性指数は、分子になる産出量指数と分母になる労働投入量指数を、通産省の生産動



日本生産性本部創立10周年記念大会で祝辞を述べる駐日米国大使・ライシャワー（1965年3月1日）。

態統計という同一基礎資料から、業種ないし品目にまで下りて算出しているのが特徴だ。同統計は後に『活用労働統計』（1966年）となる。サブ・9千円。急上昇した

タイトルには「労使交渉の指標」。労使交渉における中立的・科学的な基礎情報となった。同統計によると、就業者1人当りGDPは55年・名目20万4・6千円／実質115万1千円。これが10年後の65年には名目69万4・8千円／実質235万2千円。急上昇した

が国が数年間に生産と貿易の倍増を実現して先進産業国のグループに加えられるに至ったものの、高度成長の「ひずみ」が表面化しつつあり、その是正こそ、生産性運動が今後挑戦すべき最大の課題」と指摘。これからの運動の方向として、▽日本独自の経営管理の優れた分野の発展▽労組のさらなる近代化▽労使協議制の一層の活用▽中小企業における人材

育成、経営近代化▽生産性運動におけるアジア諸国・APOとの協力推進——という五つの指針を示した。その後、記念大会では来賓を代表して駐日米国大使・ライシャワーや労働大臣・石田博三、同協会会長・石坂泰三、同盟会長代理・滝田実らが祝辞を述べた。（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

17

■警備ロボットが公道を走行  
都心のオフィス街。スーツ姿の人々が行き交う歩道を、ゆっくりと一台のロボットが走っていく。名前は「cocoobo（ココボ）」。

周囲を見回しながら、カメラやセンサーで不審な動きを監視。異常を察知すれば、建物内の監視卓と即座につながり、人間の警備員と連携して行動に移す。そんな近未来の風景が、私たちの日常の中に溶け込み始めている。

夜間でも走行可能だ。点字ブロックの乗り越えや路面の傾斜を考慮した低重心設計。電動車いすと同じサイ



上は警備ロボット「cocoobo」。AI解析や、他システムとの連携もできる。下はボディスキャナ。画像はセコム提供

## 人と技術の融合で守る安全・安心 セコム

入して警備員の負担軽減や迅速、適切な対応を実現し、将来的な人手不足の解消や安全性の向上を目指すのが狙いだ。日本に存在しない新しいビジネスに「モデルにしたテレビドラマ「ザ・ガードマン」が創業から60年以上経たずか30分ほどで決断し、大ヒット。知名度が上った。事業領域は、防犯の枠を大きく超えて

の自動検知、ロボット巡回、ボディスキャナやX線検査器による記録媒体の持ち込み防止など、高度なセキュリティを導入。免震構造や二重化電源設備、さらに再生可能エネルギー100%運用といった環境配慮も備える。セコムは「お客様の情報資産を守ること、安心してビジネスが

に専念していただけた」としている。挑戦を支える、安心をつくる。壁に貼られたたくさんの写真。「ひまわり」の種、「大量のゆでたまご」、「いつも使った一人ひとりとつながる道員」、「お下がり」の初グロブ。写真を見つめながら回顧する大谷翔平選手。大切なものに囲まれている中で、「安全・安心」を求めている。この夏、IoTなどの最新技術と、長年培ってきた警備のノウハウを組み合わせて、より一層高度なセキュリティが提供できると考えています。セコムは「時代が変わっても揺らぐことのない普遍的な価値。先端技術と人の力を融合させながら、誰もが安心して暮らせる社会の実現を目指していく。

第66回品質月間11/1-30

66th QUALITY MONTH 2025

主幹：品質月間委員会／一般財団法人日本科学技術連盟／一般財団法人日本規格協会／日本商工会議所  
後援：NHK／一般社団法人日本品質管理学会／公益財団法人日本生産性本部／一般社団法人日本能率協会／一般財団法人日本消費者協会／QCサークル本部／一般社団法人日本経済団体連合会／一般社団法人品質工学会

みんなで考えよう！

品質の力

全講演オンラインで開催いたします。

特別講演会

2025 11/05 (水) 13:30-15:00  
委員長 講演  
環境変化に主体的に  
適応するしなやかな経営  
～品質を中心に協力して価値を共創する経営～  
石津 昌平  
青山学院大学 名誉教授／品質月間委員会 委員長

2025 11/11 (火) 10:30-12:00  
海外から見た日本の品質経営の強さ  
Prem Motwani(プレム モトワニ)  
ジャワハルラル・ネルー大学 元教授／令和2年旭日中綬章受章

2025 11/12 (水) 13:30-15:00  
人と機械の協調による安全性の向上  
伊藤 誠  
筑波大学システム情報系 教授

2025 11/19 (水) 10:30-12:00  
カスタマーサクセスの推進  
～お客様と共に～  
関 浩一  
関工業株式会社 代表取締役

2025 11/20 (木) 10:30-12:00  
みんなの科学的な問題解決  
～問題解決を生きる力に～  
熊井 秀俊  
日本品質管理学会 フェロー 監事

2025 11/26 (水) 13:30-15:00  
企業不祥事と日本の製造業の課題  
～品質の逸脱はなぜ防げないのか～  
中村 昌允  
京業人材育成会 名誉会長／東京大学 工学系研究科 非常勤講師

2025 11/27 (木) 13:30-15:00  
企業に求められる品質マインドの醸成  
～階層別の学びと行動～  
松本 英里子  
SOMPOリスクマネジメント株式会社 主任コンサルタント

https://www.q-month.jp/

品質月間

検索

〒163-0704 東京都新宿区西新宿2-7-1 新宿第一生命ビルディング4階  
TEL:03-5990-5842 / FAX:03-3344-3022

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。