

連合 春季生活闘争中央討論集会

賃金と物価の好循環、格差是正、
適正取引など実現へ

■基調講演

物価上昇上回る賃金上昇、経済成長のカギ



市川 正樹氏

市川氏は「日本経済の現状と見通し」をテーマに講演した。名目家計消費支出は、雇用者報酬の増加や貯蓄の取り崩しに

市川氏は「日本経済の現状と見通し」をテーマに講演した。名目家計消費支出は、雇用者報酬の増加や貯蓄の取り崩しに上っている、と懸念を示し、本経済が成長軌道に乗るカギになる」と述べた。

連合総合生活開発研究所所長

市川 正樹氏

労使関係正常化へ 是々非々で協議

藤村氏は「2025年春闘の課題―労使関係の正常化―」をテーマに講演した。



藤村 博之氏

労働政策研究・研修機構理事

深く長く、これを取り

は、企業との関係が

う錯覚を抱かせ、結果として日本の競争力を落としてしまった」と指摘。

必要だった、とした。こ

経営側から「人件費が

本音で話し合えることが大事だ」と強調。その上

た。経済が正常化した今、

た。藤村氏は「経営側

きことは言い、経営側の主張を十分に聞いた上で、着地点を見出すべきだ」と述べた。



「2025春季生活闘争基本構想」提起

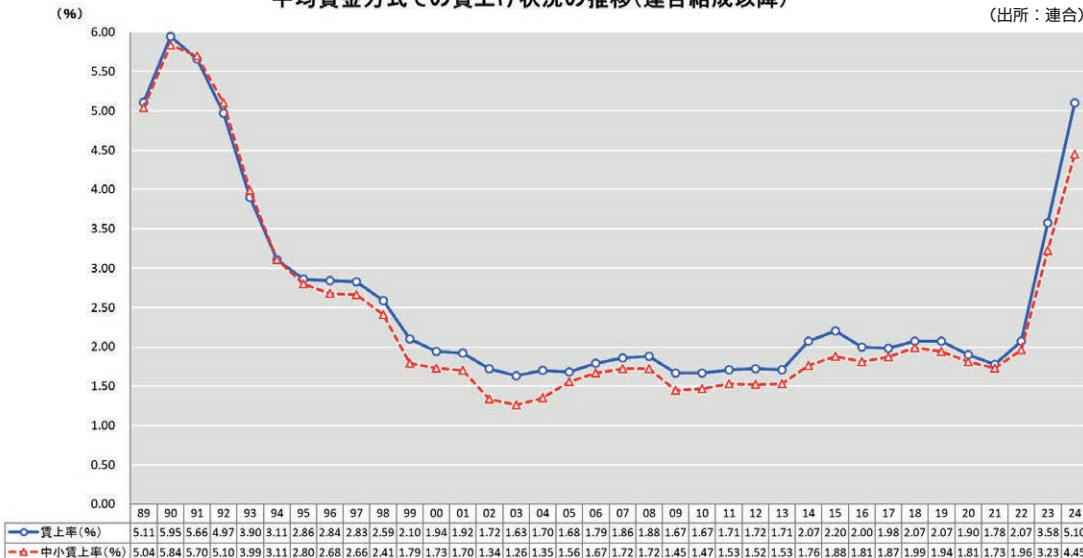
連合の仁平章・総合政策推進局長は「すべての働く人の生活向上をはかり、新たなステージがわが国に定着されることを目指す」と強調。賃金も物価も上がらないという社会的規範を変えることで、「個人消費の拡大、賃金と物価の好循環につながる」とした。

成果の公正な分配、中小、格差是正分を積極的に要求

取引の取り組みを強化する。連合の「チェックリスト」を活用し、自社の取り組み状況を点検、発注側からも、適切な企業行動を促す。

平均賃金方式での賃上げ状況の推移(連合結成以降)

(出所:連合)



■全体討論

各労組「基本構想」に強く共感

連合の春季生活闘争基本構想について、活発な意見交換があった。労組からは「中小の賃上げの原資をねん出するためには、適正取引を進めることが重要」との発言が相次いだ。連合はそのための環境整備を進めており、「強力なリーダーシップと実効性のある取り組みをお願いしたい」(労組)など期待する声が続いた。

データ販売

配信

事例動画で学ぶ!

職場のハラスメント

QRコード

【サンプル動画】

様々な職場のハラスメントを短時間で学べる

マルっとわかる! 職場のハラスメント

~パワーハラ、セクハラからモラハラ、カスハラまで~ (34分)

- パワーハラ(暴言、LGBTQのアウティング)
- セクハラ(肩もみ、疑似恋愛、不倫自慢等)
- マタハラ(状態への嫌がらせ型等)
- カスハラ(B to B)
- モラハラ(上司によるいじり)

パワーハラ、セクハラをそれぞれ丁寧に学べる

シン・職場のハラスメント 分かったつもりが危険!

第1巻 パワーハラスメント編
~その言動、なぜパワーハラ?~ (21分)
パワーハラの定義、事例【細かすぎる上司・物言わぬ上司・CCメール・同僚からの嫌がらせ】

第2巻 セクシュアルハラスメント編
~「そんなことぐらい」がセクハラに?~ (25分)
セクハラ(定義、事例【頭ポンポン・疑似恋愛・この服、セクハラ?・アンコンシャスバイアス・宴席とセクハラ】)

【企画】一般社団法人 職場のハラスメント研究所

【監修】金子雅臣【職場のハラスメント研究所 所長】

【動画配信】165,000円(税込)*~

【動画データ】308,000円(税込)*~

【DVD】各巻 71,500円(税込) / 字幕選択式

*データ配信(MP4・WMV等)の価格についてはお問合わせください。

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

アスパクリエイト

【TEL】03(5803)9511

【FAX】03(5803)9530

〒113-0033 東京都文京区本郷2-27-17 ICNビル

【e-mail】info1@asp-create.com

【URL】https://www.asp-create.com

ルールで切り拓く ひら

イ
ブ
シ
ヨ

規制と標準から考える競争優位の戦略

法政大学社会学部教授

糸久正人

(いとひさ・まさと)

経営学博士
（東京大学）。
専門は技術イ
ノベーション
論。2005年東
京大学経済学
部卒業、07年
学研究科修士
課程修了。同
年博士課程単
位取得。東京
大学ものごと
く研究センター
特任助教。早
稲大学社会学
部を経て、24
年4月より本
校に赴任。



築く一方で、標準はその市場を効率化し、発展させる役割を担う。標準化は市場全体の相互運用性を確保し、異なる企業や業界がシームレスに連携できる環境を整備する。そのためには「タイミング」が重要である。技術の進性と信頼性を向上させる鍵となる。

現代のビジネス環境
ランスフォーメーシ
ン(BX)といったキ
の地図を描く行為とい

ーワードを耳にする機会が増えているのではないだろうか。これらの大きな社会変革の中で、企業がルール形成にどう関与するかは競争優位を築くうえでの決定的な要因となっている。単に製品やサービスの質を競うだけで

える。企業がどのようにその地図を利用し、さらには自ら描くのか、これからの競争で勝ち残るための重要な鍵となる。そのため、日本でも経済産業省の後押しにより、CSO (Chief Standardization Officer: 最

して機能する。規制が存在することによって市場には信頼性と透明性もたらされ、すべてのプレイヤーが共通のルールのもとで活動できる環境が整う。特に、新しい技術や市場が形成される際、規制がその方向性を定め、基盤を形成することによって、新しい安全基準を提案し、これを規制に反映させるロビイ活動を展開した。その結果、微燃冷媒という新たなカテゴリーが市場に導入され、ダイキンは規制環境の中で優位性を確立した。規制形成には、技術

築くための鍵となる。
たとえば、GSM(Global System for Mobile Communications: デジタル携帯電話)に使用されている無線通信方式の一つ)の標準化は、携帯電話市場の成長を支えた重要な事例である。この

市場を先導することが可能となる。こうした標準化の戦略をいかに設計するかが、企業の未来を左右するといえる。

◆ GXとBX: 価値を「見える化」するルールが鍵
GXやBXといった

規制はエコシステムを成立させる基盤を提供し、標準はそのエコシステムを効率化し、発展させる。この二つのルールが連携することで、企業は新たな市場を創造し、競争優位を確立することが可能である。ダイキンの事

リーダー

しな声を紹介

企業自ら市場ルールの形成に関与せよ

読者の皆さんも、脱炭素社会に取り組むグリーン・トランスフォーメーション（GX）や、計し、自社に有利な環境ある。

薬く重要な役割を果たす。

ダイキン工業が欧州が求められる。これをでの互換性を実現し、規格は、異なる通信事業者や端末メーカー間力や製品の品質だけでなく、政策への影響力

「見える化」するルールがこれまで以上に求められている。GXでは、CO₂削減量を正しく用いることは、現代のビジネスにおける成功のカギとなっている。ルール形成は決して

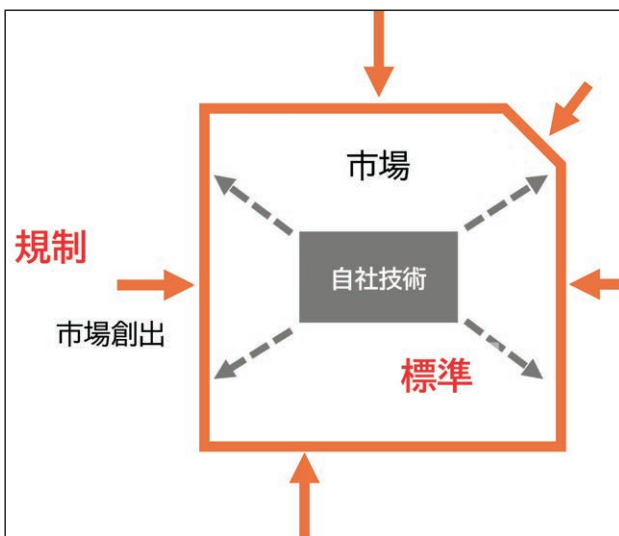
人の女
アのて
1980円
ダーの
土木・建築や
さまざまな
た出来事な
介しており
やヒントが解

バイオテクノロジーの境を整えることが求められていのである。◆規制がエコシステムを形作る活用で持続可能な経済を形作る成長を目指すバイオトルール形成は、新しい規制は、ビジネスエ

で果たした役割は、そ
の好例である。環境負
の少ない冷媒の導入
の少ない冷媒の導入
の少ない冷媒の導入

確に測定し、その結果を市場で証明すること
が求められる。ライフ
企業がその重要性を理
解し、一歩踏み出すこ

20人
ヤリ
頁 定価
ノー
る女性、エ
も年代も
になった
通項も紹
い気づき



POINTS

1. ルール形成が競争優位の鍵
2. 規制は基盤、標準は発展を促進
3. GX・BXは価値を「見える化」するルールが重要

ることで、企業は市場に対する影響力を高めることができるのである。読者の皆さんの中には、「規制は障害」と感じる方もいるかもしれない。しかし、その規制を「チャンス」として捉え直すことで、新しい市場や競争の場を創出できるのではないだろうか。

◆標準がエコシステムを発展させる

業は、自社の技術が標準に組み込まれるよう積極的に関与し、GSM市場での競争優位を確立した。

標準化にはもう一つ重要な側面がある。それは、企業間の協力を促進する役割である。たとえば、標準化によって業界全体が互換性を持つ製品を開発することで、消費者の利便性が高まり、市場その

(LCA)やScope 3排出量測定の標準化により、企業間での比較が可能となり、脱炭素化に向けた取り組みが加速している。

一方、BXでは、バ

イオ由来製品や技術を持つ環境価値や社会的意義を示す取り組みが進んでいる。たとえば、バイオ由来プラスチックの市場では、製品ラベルや認証を通じて消

を持つ。その力を活用し、次世代の競争をリードする企業が、これからの社会を形作るのである。

本連載では、次回以降で「ルール形成のメカニズム」、「競争優位を生む戦略」、そして「これからのルール形成」についてさらに掘り下げていく。

（全4回、次回は2月5日号に掲載予定）

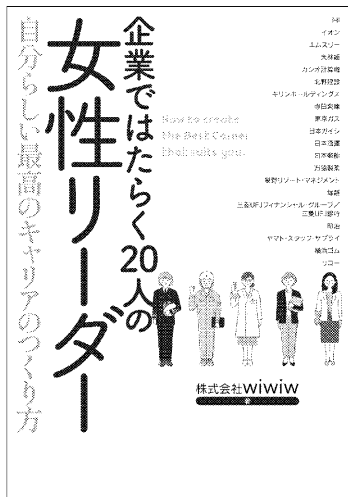
企業ではたらく20人の女性リーダー

自分らしい最高のキャリアの作り方

株式会社wiwiw 著 A5判 196頁 定価1980円(税込)

◆20社を取材し、女性リーダーのリアルな声を紹介

リーダーや管理職、役員として活躍している女性、土木・建築や理系分野でプロフェッショナルとして活躍している女性など、業種も職種も年代もさまざまな女性20人へインタビューを実施し、ライフキャリア上でターニングポイントになった出来事などを紹介。併せて、先進各社のD&Iの取り組みや、活躍するリーダーの共通項も紹介しており、女性リーダー育成・登用への取り組みを推進している企業にとっても、深い気づきやヒントが得られる一書です。



ESGの取り組みが

企業価値に与える影響

経営財務コースBグループ

■研究背景

日本経済を持続的に成長させるには、経済を牽引する主体である企業の成長、言い換えれば企業価値の向上が不可欠である。そのため、政府は日本経済の再興を目指し、企業に対して企業価値を高めるための経営改革を求めている。

政府による経営改革要請を具体化したものが、2014年に経済産業省が公表した「持続的成長への競争力とインセンティブ」企業と投資家の望ましい関係構築」プロジェクトの最終報告書、いわゆる「伊藤レポート」である。伊藤レポートは、日本企業のROEが他国に比べて低い水準にあることを指摘し、中長期的なROEの向上が企業価値向上に向けた原資になるとして、資本効率を意識した企業価値経営への転換を提言した。この内容は翌年、東京証券取引所が公表した「コーポレートガバナンス・コード」に多分に反映され、日本企業の経

営方針に少なからず影響を及ぼしたと考えられる。一方で、伊藤レポート以降、日本企業の間ではROEの向上こそが企業の至上命題であるかのような意識が広まり、本来の目的である企業価値に関する議論は十分になされてこなかった。さらに、東京証券取引所が2023年3月に公表した「資本コストや株価を意図した経営の実現に向けた対応」等に関する要請を受け、多くの企業がPBR1倍以上を目標に掲げ、増配や自社株買いなどの施策を打ち出す「PBR経営」へと向かいつつある。

伊藤レポートの提言はあくまで「資本効率を意識した企業価値経営への転換」であり、東京証券取引所の要請はこれを推進するためのものだったはずだ。それにもかかわらず、なぜ企業は「企業価値経営」ではなく「ROE経営」や「PBR経営」へと向かうことになり、日本の上場企業に

おいても同様の傾向がみられることが考えられる。本研究ではESG情報開示レベルが高い会社は企業価値が高いことを明らかにすることを目的として三つの仮説を提起した。なお、ESG情報開示レベルはBloombergのESG開示スコアを、企業価値を表す指標としてTobinのQを使用した。

ESG情報開示レベルにはESGすべてを含む開示スコアであるESG開示スコアと、E・S・Gそれぞれの開示スコアである環境情報開示スコア（Eスコア）、社会情報開示スコア（Sスコア）、ガバナンス情報開示スコア（Gスコア）がある。しかしながら、本当にROEやPBRの向上にだけ取り組んでいるれば企業価値は向上するのだろうか。そういった問題意識から、本研究では「企業価値の向上に繋がる要素」について、ROEやPBRといった財務指標ではなく、非財務面からのアプローチにより分析することとした。

先行研究では英国FTSE350社を対象とした調査において、ESG情報開示レベルと企業価値との間には正の有意な関係があることが示唆されており、日本の上場企業に

業価値に与える影響は小さいと予想される。したがって、EスコアとSスコアが企業価値に影響を与えていると思われる。

仮説H2 ESG開示スコア（E/S/G別スコア）のうち、EスコアとSスコアが高い会社は企業価値が高い。

環境問題への取り組みは企業価値を高めることとされている。日本では特に製造業において環境対応に積極的な傾向があるため、本仮説では製造業と非製造業に区分した後、Eスコアが企業価値に影響を与えるか検証することとした。なお、ESG効果はガバナンス効果によって引き起こされることから、Gスコアについては説明変数から除外する。

仮説H3-1 製造業ではESG開示スコア（E/S別スコア）のうちEスコアが高い会社は企業価値が高い。

仮説H3-2 非製造業では製造業と比べてESG開示スコア（E/S別スコア）のうちEスコアは企業価値に及ぼす影響が少ない。

■研究方法

本研究では、対象期間を2015年から2021年の7年間とする。分析対象企業は、東京証券取引所プライム市場上場会社から、①東証業種別分類項目の内、大分類が金融・保険業、②3月決算以外、③対象期間に欠損しているデータがある企業、④決算期の変更をしている、以上の4点のいずれかに該当する企業を除外した計273社を対象とした。

仮説H3の検証に用いたデータは、東証業種別分類項目の内、大分類が製造業であるものとそれ以外に大別し、製造業と非製造業と定義し、仮説検証を行った（製造業161社、非製造業112社）。使用した財務情報・ESGスコアは全て、Bloombergで提供されているデータを引用した。ESGスコアについては複数の会社がデータを提供しているため、比較的目的にデータを入手でき、評価会社の恣意的な評価が入りにくいことを考慮し、BloombergのESG開示スコアを用いて検証を行った。

■考察

仮説H1「ESG開示スコアが高い会社は企業価値が高い」については支持された。仮説H2「ESG開示スコア（E/S/G別スコア）のうち、EスコアとSスコアが高い会社は企業価値が高い」については支持されなかった。

■まとめ

本研究では、企業価値を向上させる要素として、ROEやPBRといった財務側面だけでなく、非財務（ESG）側面もポジティブな影響を及ぼすとの仮説のもとで実証分析を進めた。分析の結果、BloombergのESG開示スコアが高

く、ESG情報開示に積極的な日本企業は、企業価値を向上させていることが確認できた。さらに、ESG情報開示のうち、東京証券取引所から報告が求められていて、比較的多くの日本企業が情報開示を進めているガバナンス情報だけでなく、環境や社会の情報開示にも積極的な企業は、より企業価値を向上させていることも確認できた。

先行研究において英国など諸外国では、ESG情報開示に積極的な企業は、企業価値が向上していることが確認できている。今後、日本においても有価証券報告書等で「サステナビリティ全般に関する開示」と「人的資本、多様性に関する開示」の記載欄が新設されるなど、ESG情報開示が進むことが予想される。日本企業におけるESG情報開示が進むことで、日本企業の企業価値向上ならびに日本経済の再興に繋がることを期待する。

帳 2025

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/

下

JISHA 中災防
Japan Industrial Safety & Health Association

手術支援ロボットメーカーへ挑戦

「経営の設計図」を描く

「今、求められる中長期ビジョン」

<5>

「ありたい姿」は、手術支援ロボットのメーカーになることだ。導体メーカーからすると、とても考えられない姿だ。背景には、高い線材加工技術により、低侵襲治療で求められる極細ケーブルの開発など優位性があった。病気の経験から、略を具体化、行動化する道を選んだ。



高い技術力で極細ケーブルの設計・開発にも取り組む

会社概要 本社・愛知県西尾市。売上59.9億円、社員数123人。独自の技術を活かした製品開発に取り組む。特許数も多い。

戦略を明確化して「夢」を実現

日本生産性本部経営品質協議会ディレクター 加藤八十司

三洲電線は現時点では電線・ケーブル用導体メーカーだが、10年先の「ありたい姿」は、手術支援ロボットメーカーだ。飛躍しすぎに思われるが、そうではない。導体製造で磨いてきたコア技術(強み)の価値を発見・再定義し、下請けにとどまらず発注上位である完成品メーカーと対等に話す関係を築いたことから快進撃が始まった。同社は下請けでも下流に位置する立場だが、上位のパーツメーカーを巻き込んで完成品をコーディネートする力をつけた。興味深いのはここからで、通常であれば、このコーディネート力を活用し

て産業界を活性化するという「ありたい姿」を描きそうだが、同社はそこからさらに飛躍させて、手術支援ロボットメーカーを「ありたい姿」とした。現状とあまりにかけ離れたものは、夢はあるものの絵に描いた餅になりがちだ。しかし、同社は、現時点からロボットメーカーになるまでの戦略(道筋)について、ロジックをもっと明確に描いており、実現できると思えるものになった。これが社員のモチベーションとなり、改革の力となっている。

QRコードから連載動画を視聴できます。



「心理的安全性」高め定着率向上へ

「働きやすい職場づくり」テーマにシンポ

千葉県本部

「人が辞めない会社」への大転換

千葉県生産性本部は10月18日、千葉市内のホテルで「心理的安全性を高める」定着率を高め、生産性を高める働きやすい職場づくりとは」をテーマに2024ちば経済生産性シンポジウムを開催した。

シンポでは3氏が登壇。まず、石田満・銚子丸代表取締役社長が「人が辞めない会社」

への大転換」と題して事例を発表した。回転寿司チェーンを展開する銚子丸では2017年から働き方改革に本格的な取り組みを始めた。営業時間の短縮や男性育休取得推進、女性活躍推進担当の新設、正社員給与の一律3万円アップ(平均10%)などを実施。これらにより、社員一人当たりの月間20時間の残業時間削減を実現し、社員離職率は12・3%

「(2017年5月期)から7・5%(2020年5月期)まで改善した。2027年2月期までに、▽女性店長30人の実現▽定年年齢の65歳への引き上げ▽年間公休日数120日▽安定的な給与アップ」などの目標を掲げる。石田氏は、女性社員の増員や活躍の環境づくりに注力していくことを強調した。

「行員の声を集め、速やかに改善」をテーマに、千葉銀行グループCHRO(最高人事責任者)・取締役



パネルディスカッションの様子

「地域に寄り添うエ

素とした。OJTを補完する機能としてオンライン動画やレコメンド機能を充実させた「ちばぎんアカデミー」を設立(約800タイトル・動画約4000本)。経営人材や専門人材、DX人材の育成に力を入れている。2021年11月か

「共に走り続ける人」をテーマに、経営者や行員の声を集め、DX人材の育成に力を入れている。2021年11月か

「3番目に日本生産性本部メンタル・ヘルス研究所研究統括の中野博之氏が「退職を防ぎ、心の病を防ぐには」を

「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート調査結果から明らかにしたことを発表した。最後は、登壇3氏がパネリストに「『心理的安全性の効用と弊害』」経験と知見の交流・共有」をテーマにパネルディスカッションを実施(コーディネーター・前田栄治・ちばぎん総合研究所代表取締役社長)。離職

「人が辞めない会社」への大転換」と題して事例を発表した。回転寿司チェーンを展開する銚子丸では2017年から働き方改革に本格的な取り組みを始めた。営業時間の短縮や男性育休取得推進、女性活躍推進担当の新設、正社員給与の一律3万円アップ(平均10%)などを実施。これらにより、社員一人当たりの月間20時間の残業時間削減を実現し、社員離職率は12・3%

「人が辞めない会社」への大転換」と題して事例を発表した。回転寿司チェーンを展開する銚子丸では2017年から働き方改革に本格的な取り組みを始めた。営業時間の短縮や男性育休取得推進、女性活躍推進担当の新設、正社員給与の一律3万円アップ(平均10%)などを実施。これらにより、社員一人当たりの月間20時間の残業時間削減を実現し、社員離職率は12・3%

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

徒然なれど

薑桂之性は止まず

連合顧問 高木 剛



②1

最終的には大半の産

別組織が労働戦線統一に参加したが、参加する組織・グループ等の参加は認めない旨が書

し、組織内分裂に至り、

一部が統一の流れから

外れる産別や統一に参

加する前に他産別と合

併、合併後の組織で統

一に参加したりする産

別など統一に参加を表

明するまでに紆余曲折

を経た産別も幾つかあ

った。

労働統一に参加する

「しないをめぐって、

「統一推進会（統一準

備会）」で整理した「労

働戦線統一に参加する

組織・グループは統一

「基本構想」のハード

なケースなどが見られ

た。

組合員は800万人を

超え、新生「連合」運

動の糾合力への組合員

の期待には熱いものが

労働戦線統一の余話（その二）

向きな産別間で「顔合

わせ」から始めようとい

う気分が生まれ、「統

一推進会」も「産別間

融和や良し」としてそ

の促進の後押しがあ

り、特にとりまとめ役

を務めていた全労協

事務局長であった山田

が「顔合わせ」は自治

労本部、どんな

内容の対談だったかは

「連合」の運動への求

を続けるということだ

ろう。

他産別との関係も、

組織と組織の関係、専

分かれて活動してきた

もあった。

産別間の交流はほとん

どなく、産別間融和の

ン同盟の書記長を務め

たという記憶が残って

知らないでは始まらない

に旧総評系の組織とは

い。「統一推進会」の

議論を通じて統一の理

念・課題の整理、統一

推進のための進め方・

とは市ヶ谷界隈の居酒屋

で鉢合わせすること

間、お互いに気を遣

いながらのお付き合い

を続けるということだ

ろう。

他産別との関係も、

組織と組織の関係、専

門を軸に組織と個人

との関係、重層的な

関係を構築されてい

く。そして、弛まぬス

テップである統一後の

忘れてしまったが、い

ろいろなことを話して

たという記憶が残って

いる。その後、佐藤書

記長とは「やあ、やあ

と声を掛け合う関係に

なった。とりあえずの

「顔合わせ」のレベル

には達したが、暫くの

間は、お互いに気を遣

いながらのお付き合い

を続けるということだ

ろう。

他産別との関係も、

組織と組織の関係、専

門を軸に組織と個人

との関係、重層的な

関係を構築されてい

く。そして、弛まぬス

テップである統一後の

「連合」の運動への求

を続けるということだ

ろう。

他産別との関係も、

組織と組織の関係、専

心力の源泉になる。

いく。

その後、「希望の党」

をめぐる騒動や立憲民

主党、国民民主党に旧

民主党が分裂、「連合

」加盟組織の中も支持

党を異にするギクシャ

ク感が生じ、旧労働

4 を支持、支援政党が異

なり、労働戦線統一に

違いがナショナルセン

ターを異にする分裂・

分立の再来かと懸念す

る声もある。しかし、

景に、政党にも合併等

による統合を求めるム

ードを醸し出し、その

後、村山内閣誕生後の

安保条約と自衛隊との

関係等に関する基本的

な理念・政策の変更に

により社民党が組織

的に衰微し、民主党の

結成と「連合」の支持

高木剛氏は9月2日

に逝去されました（80

歳）。本紙では、筆者

より寄稿頂いた連載原

稿（全22回）を最終回

まで掲載します。

へおことわり▽

安だが、若手

（20代）では、

「職場でスキ

ルや技能の獲

得が十分にで

きていないこ

と」「周りと

比べて自分の

成長速度が遅

いように感じ

ること」が他年代と比

較して顕著だ。

「若手は会社のこ

が好きになってきてい

るが、他方でキャリア

における不安に直面し

ている」と古屋氏は分

析する。

勤務先でのOJTや

Off-JTは減少傾

向性については、プラ

たいという。

職場環境への肯定的

な評価とは異なり、仕

事に関するストレス感

は横ばい・微増だ。全

年代では「経済不安」

「健康不安」が2大不

安だが、若手

（20代）では、

「職場でスキ

ルや技能の獲

得が十分にで

きていないこ

と」「周りと

比べて自分の

成長速度が遅

いように感じ

ること」が他年代と比

較して顕著だ。

「若手は会社のこ

が好きになってきてい

るが、他方でキャリア

になりうる人を緩やかな

メンバースhipで結び

つける組織、「ハイバ

ーメンバースhip型組

織づくりを提唱した。

向にあり、「会社や職

場が若手に提供できる

機会・経験・知見の絶

対量が減少し、これま

で通っては従来の水準

まで若手を育てられな

い状況になっている」

（古屋氏）という。

ではどうしたらよい

か。古屋氏は、「職場

の外をどう使うか。地

域で育てる、外で育て

ることだ」とし、その

会社の「関係人材」に

なりうる人を緩やかな

メンバースhipで結び

つける組織、「ハイバ

ーメンバースhip型組

織づくりを提唱した。



《グループホテル》

東京 / 幕張 / 大阪

札幌 / 長岡 / 湯沢(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(9:00~18:00)

☎ 0120-227021

The New Otani

ニューオータニホテルズ

www.newotani.co.jp

確かなステイタスと上質なおもてなしを。

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