人事・労務分野を中心に活動する経済団体です!!

愛知経協

80th
人が輝く経営を愛知から

AICHI EMPLOYERS' ASSOCIATION

Top

売れる営業は「センス」ではなく「準備」で決まる

～国立・私立3大学との産学共同研究が明らかにした、人が育つ営業組織のつくり方～

ソフトブレーン・サービス㈱　代表取締役社長
(一財)プロセスマネジメント財団　代表理事
野部　剛　氏

株式会社 豊田自動織機



CONTENTS

6
〈実務で知っておきたい労働判例〉
第29回　解雇紛争と賃金バックペイ
太田・石井法律事務所
弁護士　石井　妙子　氏

8
〈特別企画（全３回）〉
ビジネスと人権 ～その３～

10
経協プラザ

12
INFORMATION

2026
11
Vol.920

パートナーシップ構築宣言

「パートナーシップ構築宣言」の趣旨に賛同し、広く企業に賛同を呼びかけていきます。

愛知県経営者協会
相談ダイヤル　052-221-1931
本会では人事・労務に関する相談を随時受付けております。
愛知経協　検索

Top Article

売れる営業は「センス」ではなく「準備」で決まる

～ 国立・私立3大学との産学共同研究が明らかにした、人が育つ営業組織のつくり方 ～

同じ商品を扱い、同じ研修を受けているのに、なぜ売れる人と売れない人に分かれるのか。多くの企業が抱えるこの問いに、私たちは東京大学大学院をはじめとする大学の研究者の皆様と13年にわたり向き合ってきました。見えてきたのは、成果の差を生むのは才能ではなく「行動」であり、とりわけ商談の〝前〟の行動だという事実です。本稿では、研究から得られた知見をもとに、トップセールスが実践しているノウハウと、それを組織全体に広げるための育成の仕組みを、AI活用の最新動向も交えてご紹介します。

1 営業にも「工程管理」を

人口減少が進むなか、営業の現場は大きな逆風にさらされています。採用は思うように進まず、限られた人数で成果を上げなければならない。一方で、売れる理由はベテランの頭の中にある暗黙知のままで、育成はOJTと本人の努力に委ねられがちです。働き方改革やハラスメントへの配慮から、「背中を見て覚えろ」という育て方も通用しにくくなりました。加えて、AIを使いこなせる組織とそうでない組織とで、生産性の差は今後ますます開いていくでしょう。少ない人数で、より早く、確実に人を育てる。営業の生産性と組織力の向上は、いまや経営課題そのものです。

当社グループの創業者である宋文洲は、四半世紀ほど前に著書『やっぱり変だよ日本の営業』で、製造業では当たり前の工程管理を営業にも取り入れる「プロセスマネジメント」を提唱しました。結果だけを追うのではなく、結果に至る過程を見える化し、改善していく。ものづくりの現場で磨かれてきたこの考え方は、愛知の皆様には特になじみ深いものでしょう。

ただ、営業は製造工程と違って変数の多い仕事です。顧客も商材も地域も競合もさまざまで、「これが必ず勝つ型だ」と言い切りにくい。そのため標準化が進まず、結局は個人のセンス頼みになってしまいます。そこで私たちは2014年から大学の研究者と共同で、「営業の誰もが正しい努力をすれば成果を残せる」人材育成は可能か、という問いの研究を続けてきました。

2 売れない営業は「商談の前」でつまずいている

研究ではまず、トップセールス2000名以上の行動を分解し、営業力を測る調査票（アセスメント）を開発しました。特徴は、意識や性格ではなく「～しているか」という具体的な行動を問う点にあります。やるべきだと分かっていても、実際にやっていなければ点数にならない設計です。営業力は、仕事への意識、仕事の進め方、市場環境の理解と戦略立案、そして事前準備・アプローチ・ヒアリング・プレゼンテーション・クロージングという八つの観点で測ります。

この調査票で141社815人のデータを分析したところ、はっきりした傾向が表れました。成績が下位2割の営業担当者は、「市場環境の理解・戦略立案」と「事前準備」という、商談に臨む前の段階に関わる項目のすべてで、上位8割と明確な差がついていたのです。例えば、市場の動向や競合についての理解が浅いため、顧客と踏み込んだ会話ができない。あるいは、商談が想定どおりに進まなかった場合の代替案（リカバリープラン）を用意していないため、話がずれると「出直します」となってしまう、といった具合です。

一方、100人に1人と言えるトップ層が他と最も大きく差をつけていたのも、プレゼンテーションの巧みさではなく事前準備でした。つまり、売れない人がつまずく場所も、トップが勝っている場所も、ともに商談の〝前〟にあったのです。

これは育成に携わる方にとって朗報だと私は考えています。話術や人柄は一朝一夕には真似できませんが、準備は真似ができます。準備を強化すれば下位層を底上げでき、中位層もトップの準備を模倣することで、組織全体の力を引き上げられるからです。

同じ物差しを使えば、自社の中でも上位層とそれ以外の間で、どの行動の差が大きいかを順位づけして把握できます。どこから手を付ければ差が縮まるのかが、感覚ではなくデータで見えるようになります。人事評価や研修計画を考えるうえでも、こうした「現在地」の把握は出発点になるはずです。

執筆者プロフィール



ソフトブレーン・サービス株式会社
代表取締役社長
一般財団法人プロセスマネジメント財団
代表理事

のべ　たけし
野部　剛

早稲田大学卒業後、野村證券に入社し、トップ営業として活躍。2005年にソフトブレーン・サービス入社。2010年より現職。東京大学・筑波大学・中央大学の各大学院の研究者との産学共同研究を主導し、「営業を科学する」をテーマに営業組織の成長を研究している。同社は営業専門のコンサルティング会社として、これまで7,000社を超える企業を支援。営業力の可視化アセスメント、トップセールスの行動を型にする営業マニュアル作成や研修、AI商談シミュレーター「Brain Plus for Sales」などを提供している。YouTube「野部剛の営業ラボ」を開設。著書に『営業は準備力』『90日間でトップセールスマンになれる最強の営業術』（ともに東洋経済新報社）ほか多数。

3 トップ1%が商談前にやっている11のこと

では、トップ層は具体的に何をしているのでしょうか。分析でトップと他の99%との間に有意差が認められた行動は、図1の11項目です。

並べてみると、「数字」と「事例」という二つのキーワードが浮かび上がります。トップは自分の目標数字を何も見ずに言えますし、資料がなくても具体的な数字で説明できます。そして、目の前の顧客に最も適した事例を選び出し、その事例を通じて「自社の課題がどう解決されるか」を理解してもらっています。感覚的に「良い商品です」と勧めるのではなく、事実と根拠で語っているのです。

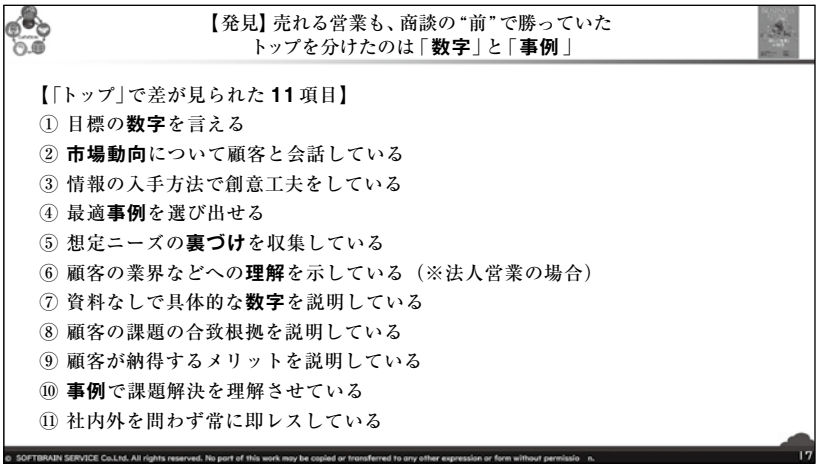

図1　トップ1%の営業担当者が商談前に実践している11の行動（東京大学大学院等との産学共同研究より）

もう一つの特徴は、情報収集の工夫です。トップは業界の動向や顧客の公開情報、社内の過去案件など、情報の入手方法を自分なりに工夫しています。そのうえで「この顧客はこういうニーズを持っているのではないか」という仮説を立て、その裏づけを商談前に集めています。だからこそ、市場の動向について顧客と対等に会話ができ、提案が顧客の課題に合致する根拠を示せるのです。社内外を問わない即レスも、信頼の土台をつくる行動の一つです。

経営者や管理職の皆様にお勧めしたいのは、この11項目を自社の言葉に置き換え、商談前のチェックリストとして使うことです。「この商談で示す数字は何か」「どの事例を持っていくか」「想定ニーズの根拠は何か」。上司と部下が商談前にこの3点を確認するだけでも、準備の質は目に見えて変わります。私たちはこれを「事前準備ミーティング」と呼び、育成の柱の一つに位置づけています。

例えば、製造業の顧客に設備の更新を提案する場面を考えてみましょう。準備の浅い営業は、カタログと見積書を持って訪問し、製品の特長を説明します。トップは違います。顧客の決算資料や業界ニュースから「人手不足で夜間の稼働を減らしたいのではないか」と仮説を立て、同じ業界で稼働率が改善した事例と、その効果を示す数字を用意します。さらに「今期は予算がない」と言われた場合に備え、段階的な導入案というリカバリープランまで持って臨みます。商談の中身が違って見えるのは、話術の差ではなく、準備の差なのです。

なお、トップの行動を分析すると、商談そのものにも共通の原則があります。徹底した準備のうえで信頼関係を築き、顧客を誰よりも理解するために深く広く聞き、悩みの解決策を提案し、最後は売り込むのではなく顧客が望む方向へそっと背中を押す。これらはすべて才能ではなく行動であり、行動である以上、言語化して教えることができます。

4 「わかる」を「できる」に変える育成の型

ところが、ここに育成の落とし穴があります。人は研修やマニュアルで「知らない」状態から「わかる」状態にはなれても、「わかっているのにできない」段階で止まってしまうことが非常に多いのです（図2）。

この壁を越えるには、学びを三つに分けて考えるのが有効です。知識を覚える「インプット」、どう使うかを考える「プロセッシング」、実際に聞き、話す「アウトプット」です。多くの企業の研修はインプットに偏りがちで、アウトプットの訓練、すなわちロールプレイング（ロープレ）が不足してい

す。事前準備ミーティングで考え、ロープレで実践し、それを習慣にする。この流れを仕組みにすることが、「できる」から「続ける」へ進む鍵になります。

研究では、営業マニュアルとロープレの両方に取り組んでいる組織ほど、新人の早期戦力化や組織全体の営業力強化で成果を上げている傾向も見られました。

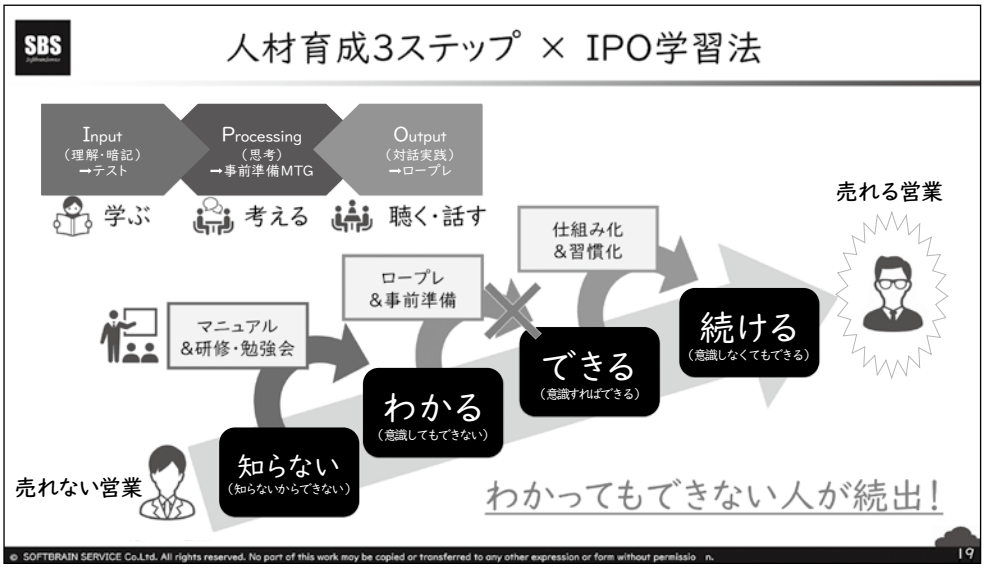

図2 「わかる」を「できる」「続ける」に変える育成の3ステップ

マニュアルだけでは形骸化しやすく、ロープレだけでは何を基準に評価すべきかが曖昧になるためです。ここで効果的なのが、ハイパフォーマーにあえて営業役を演じてもらう「型破りのロープレ」です。新商品をどう売るか、市場が変わった今どう話すか。トップが現場で編み出した工夫を実演し、それを見た若手が学び、その気づきをマニュアルに書き加えていく。マニュアルとロープレが互いを更新し合う循環が生まれると、組織に知恵が蓄積されていきます。

ロープレのやり方にもコツがあります。決められた台本を読み合わせる「演劇型」は、初心者がイメージをつかむ段階では有効ですが、それだけでは本番で求められる即興の対応力が身につきません。お勧めするのは「ケース型ロープレ」です。台本は用意せず、顧客の状況や潜在ニーズを含む設定と、採点基準だけを詳しく決めておきます。例えば顧客設定に五つのニーズが書かれていて、営業役が二つしか聞き出せなければ40点、と誰が見ても同じ基準で採点できます。営業役・顧客役に加えて第三者の評価者を置き、1回は10分程度の場面に区切る。開催する曜日と時間をあらかじめ決めておく。こうした工夫が、継続と効果の分かれ目になります。

ケースは、自社の営業が実際に苦戦している場面から作るのが近道です。法人営業であれば「後継者が決まらず、事業承継に漠然とした不安を抱える経営者」といった設定に、「まだ先の話だから」「顧問税理士に相談する」といった、現場でよく聞く断り文句を組み込んでおきます。こうした抵抗にどう応じるかを練習しておくと、本番での対応力が大きく変わります。

フィードバックの重点は「聞く力」に置くとよいでしょう。調査でも、上司や先輩がロープレで指摘しているポイントの上位は、聞き取りの深さと広さ、聞き漏れの有無、傾聴の姿勢など、すべてヒアリングに関するものでした。話す練習は自分の動画を撮れば一人でも振り返れますが、聞く練習には相手が欠かせないからです。あえて自社とは異なる業種の顧客を設定し、専門用語に頼らずスキルそのものを磨く、という方法もあります。

5 AIが「最強の練習相手」になる時代

とはいえ、ロープレを続けるのは簡単ではありません。調査で挙がった「ロープレが嫌いな理由」の上位は、「他人に見られるのが恥ずかしい」「ダメ出しばかりされる」でした。指導者によって評価がばらつく、上司が忙しくて時間が取れない、といった声も多く聞かれます。そして見過ごせないのが、成績下位の人ほどロープレで営業役を経験していない傾向です。現在の上位層も、かつてはロープレで鍛えられてきました。練習機会の差が、そのまま成果の差を広げているおそれがあるのです。

これらは、人と人で行う限り避けにくい課題です。そこで近年急速に広がっているのが、AIを顧客役・評価者役にした「AIロープレ」です。AI相手なら誰にも見られないため令和のZ世代が強く求める心理的安全性が確保され、スマートフォンやパソコンで隙間時間に何度でも練習できます。自社の採点基準に沿って即座に客観的なフィードバックが返り、顧客の難易度も新人向けから手ごわい相手まで調整できます。AIに営業役を任せて「お手本」を見せてもらうことも可能です。デジタルに慣れ親しんだ若い世代は、対面での主観的な指導よりも、データに基づく客観的な指摘を素直に受け止める傾向があります。誰にも見られず、納得できる根拠とともに課題を示してく

れるAIは、若手の自主練習の相手として相性がよいのです。

当社が共同開発・提供しているAIロープレ「BrainPlus for Sales」のユーザーである営業代行会社では、AIロープレの導入後、ロープレの実施頻度が6・98倍に増え、配属1か月目の新人の受注件数が2倍になりました。上司1人当たりの育成負担も月18・5時間削減されています。上司の時間を奪わずに、全員に十分な練習量を確保できる。人手不足に悩む中堅・中小企業にこそ、検討の価値がある手段だと考えています。

ただし、AIは優秀な営業の代わりではありません。トップの優秀さを言語化した「型」があって初めて、AIは全員にその優秀さを再現させる道具になります。導入にあたっては、自社のトップの行動をもとに採点基準を作り込むこと、そして新商品の発売や市場の変化に合わせてケースを素早く追加していくことが、効果を左右します。ケースづくりに何か月もかけていては、変化の速い市場に追いつけません。

6 組織で回し続けるために

最後に、こうした取り組みを一過性で終わらせないための考え方をご紹介します。共同研究では、成果を上げ続ける営業組織に共通するサイクルを「CoEVOLVe（共進化）モデル」として体系化しました（図3）。共進化とは、共生する一方が進化するともう一方も進化する現象です。上司と部下、ベテランと若手も同じで、教える側と学ぶ側が互いに成長し合う関係を目指します。

進め方は次のとおりです。まず調査で「売れる人と売れない人の差」を測り、解決すべき課題を特定する。次にトップがやって見せ、その行動を言語化してマニュアルなどの型にし、組織で共有する。そしてロープレや事前準備ミーティングで学習を習慣化し、効果を検証して型を更新する。目安として、現状分析に3か月、型づくりに半年、定着までに1年程度を見込むとよいでしょう。最初から全社に広げる必要はありません。まずは一つの部署、一つの商材で小さく始め、成果が見えたところで横に展開していくほうが、現場の納得も得やすく、結果的に早く定着します。

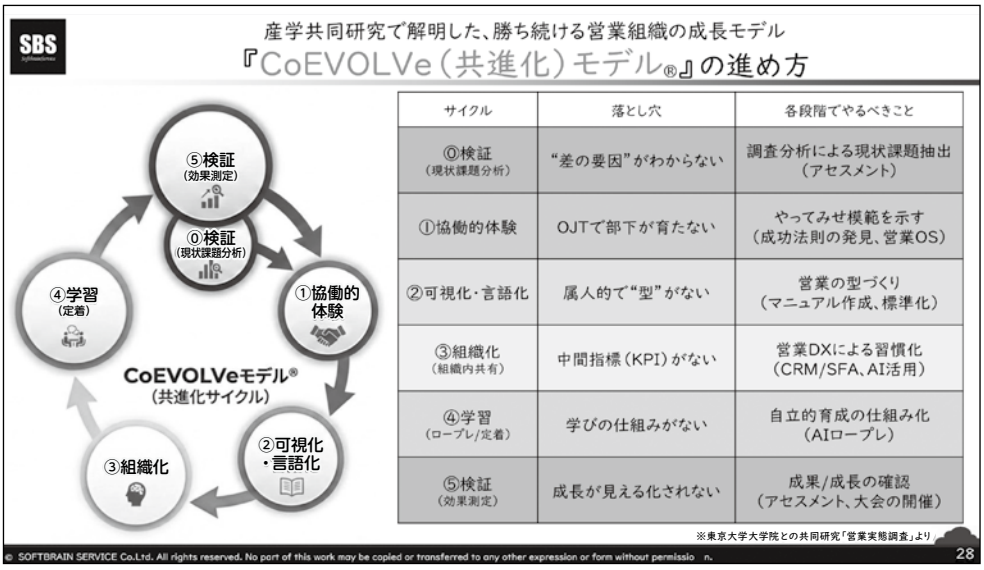

図3　勝ち続ける営業組織に共通する成長モデル「CoEVOLVe（共進化）モデル®」

そして人事部門の皆様にぜひお願いしたいのは、成績下位の人を練習の場から置き去りにしないことです。成長の機会が上位層や新人に偏ると、伸びるはずの人材の芽まで摘んでしまいます。全員に練習の機会を用意し、成果発表会やロープレ大会のような場で成長を称え合う。そうした文化づくりこそが、仕組みを長続きさせる土台になります。

結びに

営業は才能ではなく、科学できる。差は行動にあり、行動は型にでき、型は練習によって身につきます。そして今は、AIという練習相手が、その練習量を全員に届けてくれます。採用が難しい時代だからこそ、今いる人材が正しい努力で報われる環境を整えることが、経営と人事に求められているのではないでしょうか。ものづくりの現場が工程を磨き続けて世界と戦ってきたように、営業もまた、磨き続けることで強くなれます。本稿が、皆様の営業組織づくりの一助となれば幸いです。

実務で
知っておきたい
労働判例

隔月連載

【第29回】

解雇紛争と賃金バックペイ

弁護士
石井 妙子（いしい たえこ）



事務所
太田・石井法律事務所
東京都千代田区一番町13
ラウンドクロス一番町6階
TEL:03-5276-0080

Profile
早稲田大学法学部卒業
昭和61年4月弁護士登録
第一東京弁護士会労働法制委員会副委員長
経営法曹会議常任幹事
東京地方裁判所民事調停委員
【専門分野】
使用者側で、人事・労務関係の法律相談、訴訟対応等を行う
【著書】
「問題社員対応の法律実務」（経団連出版）、「続 問題社員対応の法律実務」（同上）、「懲戒処分－適正な対応と実務」共著（労務行政研究所）など

1 賃金のバックペイ

解雇をめぐって訴訟となる場合、労働契約上の権利を有する地位の確認請求及び解雇の翌日から判決確定までの賃金請求（賃金バックペイ）を請求されるのが通例です。解雇訴訟で敗訴すれば、地位確認に加え、使用者は賃金バックペイの支払いを命じられることになります。

判決文では、判決確定までの賃金を支払えとされますが、判決確定後は支払わなくて良いということではなく、民事訴訟法上、将来給付の訴えは原則として認められない（民事訴訟法135条）という手続的問題にすぎません。雇用契約上の権利が確認されている以上、将来も引き続き賃金支払いは必要です。

ちなみに、不当な解雇は不法行為だとして、賃金バックペイに加えて慰謝料も請求されるケースも増えていますが、訴訟に1年以上も費やしていると、賃金バックペイのほうが慰謝料より金額が大きいのが通例であり、主戦場は地位確認と賃金バックペイと言えます。判決も、賃金が支払われれば、精神的損害は慰謝されるとして、慰謝料までは認めないことが多いです。

2 中間収入の控除

賃金バックペイは、労働者が、使用者に労務提供を拒否された場合は、賃金請求権は失われないという民法536条2項を根拠とするものですが、同項の但書は、自己の債務（解雇の場合、労務提供）を免れたことによって利益を得たときは、これを債権者（使用者）に償還しなければならないとしています。よって、賃金バックペイは支払うが、解雇後、他社で就労して得た収入については償還を求める、ということになりそうですが、一方、労基法26条（休業手当）の規定が民法に優先します。その結果、解雇した会社が支払う賃金のうち、平均賃金の4割に相当する部分までは控除できる（＝労基法上の休業手当相当分は支払う）という扱いになっています（「中間収入の控除」と言う。民法536条2項但書及び労基法26条）。

ところで、近年では労働市場も流動化し、解雇されて紛争中、他社に就職し、その間、従前以上の処遇を得る例も増えてきました。地位確認の判決を得ても今さら戻ることもなく、当該転職先に継続勤務する例もあり、それでも、解雇から判決確定までの期間について（平均賃金の6割になるとしても）賃金バックペイが必要なのか、使用者としては納得できない状況も生じています。

3 賃金バックペイの要件としての「就労意思」

従前の裁判例は、解雇されて、生活費を得るために他社で就労するのはやむをえないことなので、それを理由に賃金バックペイを否定するのは不合理であるとして、解雇無効の場合には、あっさり賃金バックペイを認め、他社就労の点は、中間収入の控除にとどめるのが主流でした。

しかし、最近の裁判例では、元の会社での就労意思を喪失したことにより、もはや賃金請求権は発生しないとするもの、あるいは就労意思喪失により黙示的退職合意が成立したとして賃金請求権なしとするものが、散見されるようになりました。

争点化して争った結果、やはり生活費のためのやむをえない他社就労で、就労意思喪失はないと判断する例は、今でも相応にありますが、就労意思の有無をチェックするようになった点、今までになかった傾向です。民事訴訟のルール（弁論主義）として、当事者が主張しないことについて、裁判所は判断しないので、使用者側が就労意思喪

失の点を強く主張し、争った成果であるとも言えますが、労働市場の変化が後押ししていると考えます。

4 裁判例

就労の意思の有無は、内心の問題であるうえ、訴え提起までしている労働者としては、尋ねられれば、就労の意思はある、黙示の退職合意などした覚えはないと主張するでしょうから、裁判所としては、客観的な外部事情から推察して認定することになります。

近年の裁判例としては、次のような事案で、就労意思喪失やその結果としての黙示の退職合意を認め、意思喪失や退職時点以降の賃金請求権を否定しています。

①能力不足を理由とする解雇の無効事案で、解雇後、他社で試用期間を経て正社員となり、処遇水準も以前より良くなっている場合、試用期間中は職務能力なしとして解雇される可能性もあったので、就労意思喪失とは言えないが、試用期間終了後は就労意思を喪失し、退職合意が成立しているとして、賃金バックペイは、試用期間中までとした例。（フィリップス・ジャパンほか事件東京高裁令和7年5月15日判決）。

②業務廃止等を理由とする解雇について、整理解雇の4要素に照らし、人員削減の必要性があったとは認められず、かつ解雇回避努力が非常に不十分として無効とされた事案で、解雇後フランスに移住しており、再就職先の試用期間が終了し、その雇用関係が正式なものとなった時点で、元の会社における就労意思を喪失し、黙示の退職合意が成立したとして、再就職先での試用期間終了後は、賃金バックペイを否定した例（ゴールドマン・サックス・ジャパン・サービス事件東京地裁令和7年10月14日判決）。

③懲戒解雇の事案で、懲戒事由該当行為はあるものの、懲戒解雇は重きに失するとして懲戒解雇無効とされた事案で、以前から会社設立の準備をしていて、懲戒解雇された後、事業活動開始したことから戻る意思はない（就労意思喪失）と認定し、事業開始後の賃金請求権を否定した例（宮田自動車商会ほか事件札幌高裁令和6年3月22日判決）。

④キャリア採用の内定について、バックグラウンド調査の結果に照らして能力詐称ありとして内定を取り消した事案について、経歴詐称や能力詐称に当たる行為があったとは言えないとして内定取消無効とし、早期に再就職稼働を開始したとしても、就労意思の喪失とはいえないが、その後同業他社に就職し、3か月間の試用期間を満了して雇用も安定している場合、就労意思喪失と認定した例（ドリームエクスチェンジ事件東京地裁令和元年8月7日判決）。

⑤取引先とのトラブル等を理由とする解雇は無効であるが、労働組合が労働委員会に救済申し立てを行ったものの、その後申立てを取り下げ、以後、何らの応答・申出なく、取り下げから訴訟提起までに1年半を要し、その間転職先で勤務していたことなどから、救済申し立ての取り下げの翌日から勤労意思を喪失していたと認定して、同日以降の賃金バックペイを否定した事例（双龍産業事件東京地裁令和7年9月11日判決）。この事案では、会社が労働条件切り下げによる復帰案を提示し、当該労働者の職場復帰に否定的な姿勢を明らかにしたことで、就労意思を喪失させるに至ったと認定されています。そのような場合、労働者の就労意欲喪失につき会社に帰責性があるとして、賃金請求権が失われないとされることも考えられますので、あくまで前後の経緯も踏まえての事例判断と受け止めるべきでしょう。

また、解雇の例ではありませんが、傷病休職期間満了退職の事案もあります。

⑥使用者は、大幅に期間短縮した傷病休職制度を適用して労働者を退職扱いとし、無効とされましたが、当該労働者は退職扱いとされた後、転職先介護施設の施設長に就任して賃金額も以前よりアップしていました。裁判所は、賃金額のみをもって、就労意思喪失と認めることはできないが、施設長に就任して転職先で欠くことのできない役割を引き受けたものと認められるから、その時点において、以前の職場での就労意思を喪失していたものと認定されるとして、施設長就任以降の賃金請求を否定しました（高雄病院事件京都地裁令和7年10月2日判決）。

特別企画（全3回）

ビジネスと人権

その３

会社として

何を大切にするのか を、言葉にしてみました

最終回となる今回は、大事にしてきたことをどう表現すればいいか悩んでいた社長が、一つの言葉にたどり着き、そこから周りに思いをどのように届けたのかまでお伝えします。

第二回では、B社ができる範囲で改善を進める中で、判断が難しい場面があり、社長は「これでいいのか」と迷いを抱えるようになっていました。

そこで、まず身近な専門家である社労士に話を聞いてもらうことにしました。



社長

外国人に説明しても伝わらないときも、どこまで丁寧にやればいいのか迷うんです。
相談が来たときも、どこまでが会社の責任なのか判断が揺れてしまう。
取引先からの急な依頼も、断るべきか応じるべきか毎回悩んでしまって……。



専門家

そういうとき、実際はどんなふうに対応されたんですか。



社長

外国人の方には、できるだけゆっくり説明しました。
でも、分からないまま仕事をしているとケガにつながることもあるので……。
相談窓口では、できる範囲で答え、取引先の依頼は、急ぎのものは応じました。



専門家

その対応の中で、社長が一番大事にされていたのは、どんなことだったんでしょう。



社長

そうですね…。
外国人の方については、分からないまま作業をしてケガをするのが一番怖いんです。
だから、“理解できている状態”をつくることを大事にしています。
相談窓口では、相談してきた人が話しやすい雰囲気を作りたいんです。
取引先については、急に断ると相手が本当に困るんです。
ただ、無理をすると従業員に負担がかかるので、
その線引きが難しいんです。



なるほど!



専門家

なるほど。今のお話が、そのまま会社の姿勢になっているんですね。

こういう姿勢は、迷ったときに戻れる“基準になる言葉”として
短くまとめておくと役に立ちますよ。

そこで社長は、これまでの経験を振り返りながら、自分たちの姿勢を下記の一文でまず形にしておこうと決めました。



社長

**「従業員が安心して働ける環境を守り、
相談しやすさと誠実な取引を大切にする。」**



専門家

この一文は、会社としての姿勢を示す言葉です。
国際的な指針では、こういうものを“人権方針”と呼んでいます。

こういう言葉を決めておくと、迷ったときの判断がぶれにくくなります。
その代わり、社内外から“言った以上は守る”という目で見られることにもなります。
できる範囲から無理なく進めれば大丈夫です。

人権方針づくり

専門家の助言を受けて、社長はこの一文を手がかりに、会社で判断するときのよりどころをまとめていきました。

【B社 人権方針】

1. 基本方針

B株式会社（以下「当社」）は、事業に関わるすべての人が安心して働き、互いを尊重できる環境を守ることを大切にしています。

2. 適用範囲

本方針は、当社の役員・従業員に適用します。また、取引先や業務委託先にも、本方針の趣旨をご理解いただき、協力をお願いしています。

3. 人権尊重に向けた取り組み

当社は、人権を尊重し、次の点を重視して取り組みます。

安全に働ける環境づくり	作業内容を十分に説明し、理解がないまま作業を進めることはありません。 ケガをしない・させないことを最優先にします。
適切な労働時間管理	労働時間を正確に把握するため、PCログなど客観的な記録を活用します。
相談しやすい職場づくり	困りごとや気づいたことは、いつでも相談できるようにします。
差別やハラスメントの防止	国籍、性別、年齢、働き方の違いにかかわらず、互いを尊重します。 誰もが意見を伝えやすい雰囲気づくりに努めます。
外国人労働者への適切な対応	採用時には、紹介会社の費用や手続きを確認し、本人への負荷を軽減します。

4. 取引先との関係

当社は、取引先との誠実な関係を大切にし、次のことを心がけます。
取引先には、できること・できないことを正直にお伝えし、無理のない形で進めます。
急な依頼についても、従業員に過度な負担が生じる場合は無理に引き受けません。

5. 相談窓口と対応の仕組み

当社は、従業員が安心して相談できるよう、相談窓口を設けています。
困りごとや気づいたことは、相談窓口または社長が受け止め、必要に応じて外部の専門家の意見も取り入れながら、適切に対応します。
相談者の秘密を守り、不利益が生じないよう配慮します。

6. 公開と周知

本方針は社内に掲示し、公開を求められた場合には、いつでも応じます。

7. 継続的な見直し

事業環境の変化や新たな課題に応じて、本方針を見直し、改善を続けます。

令和〇年〇月〇日　承認
B株式会社　代表取締役　〇〇 〇〇

あとがき

本稿で紹介した内容は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」をもとに、中小企業でも取り組みやすい形に書き換えたものです。人権方針は、難しい専門文書ではありません。会社として大切にしたい姿勢を言葉にまとめ、日々の判断で迷ったときに戻る“軸”として使うものです。事業の状況は変わり続けます。だからこそ、できる範囲から始めれば十分です。

この連載が、どこかでそっと役に立つことがあれば嬉しく思います。

専門家は、社長と一緒に人権方針の言葉を整えながら、最後にこう言いました。



専門家

「この方針は、まず社内掲示や会社案内への掲載など、無理のない範囲から“見える形”にしておきましょう。必要になった段階で、準備を整えたうえで、ホームページなどでの公開にも広げていきましょう。」

「あと、大事なことですが、人権のリスクは、ゼロにはなりません。でも、今回みたいに早めに気づいて対処をしていけば、リスクを小さくすることはできます。迷ったときは、この言葉に戻ってみてください。そうやって少しずつ進めていけば十分です。」

B社は、作った人権方針を必要に応じて見直しながら、少しずつ育てています。



著者
木股 百合子
YURIKO KIMATA
ゆりの花社会保険労務士事務所
BHR 推進社労士・社会保険労務士

2026年度
研究委員会

AI時代を勝ち抜くための人材戦略
～求められる人材育成と評価制度の変革～

本会では、毎年、人事労務に関する重要テーマについて「研究委員会」を設け調査・研究を行い、報告書をまとめています。本年度は「AI時代を勝ち抜くための人材戦略～求められる人材育成と評価制度の変革～」をテーマとして、第1回会合を8月25日に開催しました。

第1回会合では、小林委員長から開会の挨拶の後、研究委員および事務局の自己紹介を行いました。開会の挨拶では、「AIの急速な進展に伴い、企業に求められる人材像や人材育成のあり方は大きく変化している。また、多様な働き方の広がりや価値観の変化を踏まえ、人事評価制度についても見直しが求められている。こうした環境変化の中で、企業が持続的に成長していくために必要な人材戦略について、各社の現状や課題認識を共有しながら議論を深めていきたい」との呼びかけがありました。

その後、研究委員による自己紹介を行った後、グループに分かれて意見交換を実施しました。ディスカッションでは、「評価制度は何のために存在しているのか」をテーマに、人材育成や組織活性化、処遇の決定など評価制度に期待される役割について議論を行いました。また、「現行の評価制度は時代や働き方の変化に適合した形で機能しているか」をテーマに、各社の制度運用上の課題や従業員の納得感向上に向けた取り組みなどについて活発な意見交換が行われ近年の制度改定の状況等について共有し、課題認識を深めました。

今後は、来年5月の報告書発刊に向け、会合形式による意見交換や事例研究等を通じて、AI時代に求められる人材育成と評価制度のあり方について検討を進めていきます。

研究委員会メンバー（企業名50音順 敬称略）

委員長
NGK㈱　代表取締役社長　小林　茂

委員
NGK㈱　人事戦略部 キャリア開発グループ　グループマネージャー　高橋　悠
㈱大丸松坂屋百貨店　人事本部　人事政策部　スタッフ　岸　克彦
大同マシナリー㈱　総務部　人事総務室　室長　西村　龍二
東海旅客鉄道㈱　人事部　担当部長　下司　佳代子
㈱名古屋銀行　人材開発部　主任企画役 兼 健康経営推進室　室長　宮田　愛美
㈱名鉄生活創研　総務人事部担当部長　中村　功一
日本メナード化粧品㈱　人事総務部門　人財開発室　担当副課長　小林　裕和
ブラザー工業㈱　人事部　戦略人事グループ　竹中　康洋
富士特殊紙業㈱　総務部　次長　林　浩之
ホンダロジコム㈱　物流企画本部　グローバルカスタマーサービス部　課長　服部　廉範



企業と働く仲間のための健康シンポジウム〈創立80周年記念事業〉【9月18日】

本会の創立80周年記念事業の一環として「～人手不足時代を生き抜くために～企業と働く仲間のための健康シンポジウム」をなごのキャンパス体育館にて開催し、企業や保険者など約80名に参加いただきました。これは、人手不足が深刻化するなかで、今いる従業員に長く生き生きと活躍してもらうという視点から健康経営に取り組むきっかけづくりを目的に開催されたものです。また実際に健康を〝見える化〟するツールを体験していただくことで、「自社で何ができるか」を考える機会を提供しました。

冒頭、本事業のリーダーを務める本会副会長三輪芳弘氏（興和㈱会長兼社長）からは、「企業のエンゲージメントを高めていくためには、賃上げだけではなく、従業員の心身が健康で充実していることが重要」とお話がありました。

基調講演では、あいち健康の森健康科学総合センター平川氏より健康経営の必要性のほか、「企業の健康診断は健康経営への入り口。受診して終わりという状態を見直し、悪い数値の背景を探り自社の課題として取り組む等結果を活かして改善につなげてほしい」などとお話がありました。

専門家によるトークセッションでは、欠勤や休職には至らないものの実力が発揮できていない状態「プレゼンティーイズム」についてそれぞれの知見から考え得る原因、対応策についてお話しいただきました。参加者からは、「メタボ対策が脳の健康に影響することが分かり取り組みのヒントとなった」「日頃の生活から整えられる養生や瞑想についての話が興味深かった」等健康への意識づけや新たな視点を提供する機会となりました。

そのほか、あいち健康の森健康科学総合センターと共同開発した経営層向け健康経営プログラムの紹介を実際に参加いただいた方の感想を交えてご紹介したほか、「健康の〝見える化〟ツール体験会」として18のブースを設置し、脳の健康状態の見える化や姿勢、運動機能、口腔健康などを手軽に測定できるツールを体験いただきました。



本会では、12月8日(火)に名古屋商工会議所大ホールにて、保険者(健康保険組合連合会愛知連合・協会けんぽ愛知支部)と連携したイベント「企業×健康保険データと事例で学ぶ健康経営セミナー」を開催します。中堅・中小企業における健診データの活用などの具体的な事例もご紹介します。ぜひ、ご参加ください。

正副会長と役員による懇談会 【9月24日】

本会役員（常任理事、理事、監事）の皆様から本会の事業活動へのご意見を伺うとともに、正副会長と役員による相互交流の場とする懇談会を開催しました。

今回は、「経営環境の変化に対応する人材育成について考える」をテーマに、役員11名と有馬会長、相羽副会長、武田副会長が懇談し、企業競争力を高める「人ならではの価値」を持った人材の育成について意見を交わしました。

出席した役員からは、AI活用が進む中でも、自ら手を動かし、現場で経験を積むことが判断力や専門性を養ううえで重要であることや、困難な仕事への挑戦や異なる環境での経験が人材の成長につながることなどについて意見が出され、活発な意見交換が行われました。

また、挑戦を通じた成長には上司による伴走や対話も欠かせないとの意見があったほか、人手不足が深刻化する中での育成機会の確保や、現場で培われた経験・技能の次世代への継承などについても議論が交わされ、人材育成における課題認識を共有するとともに、今後の取り組みを考える機会となりました。

テーマ別研究会「人事労務担当者交流会」 【9月3日】

会員各社が人事労務管理の現場での課題について検討をする「テーマ別研究会」として、「人事労務担当者交流会」を開催しました。

第1部では㈱松尾製作所の人事担当役員を10年経験し、愛知経協の政策審議会委員も務めた㈱M&Mの向田昌弘氏に、「人事担当者に求められることは何か～前向きな人事戦略の進め方～」をテーマにご講演いただき、実際に実践してきた人事戦略や人事考課の方法等をお話いただきました。

第2部では「参加者交流会」を実施し、抱えている課題や人事担当としてやってみたいことについて意見交換を行い、自社の制度や採用状況、導入しているシステム等を踏まえて交流しました。参加者からは「なかなか他社の人事と話す機会がないので、とてもおもしろく勉強になった」「自分の会社で取り組めていないこと、法改正や採用における取り組み等他社の状況も知ることができた」など、有益な交流となったとの声をいただきました。

テーマ別研究会「メンタル不調者・問題社員　対応の実務①」 【10月6日】

現場で悩ましい「メンタル不調者対応」や「問題社員対応」への対応力向上を目的とした全4回の勉強会がスタートしました。愛知県経営法曹団から山田洋嗣氏、木河賢二氏の2名の弁護士をアドバイザーとしてお招きし、会員企業の人事労務担当者13名が対応事例をもとに、企業の対応や各社の制度や運用などについて意見交換を行います。

第1回は、メンタルヘルス不調者への対応をテーマに、復職時に部署異動が望ましいと記載された診断書が提出された場合の対応の考え方、主治医とのコミュニケーション、産業医との連携、就業規則で規定しておくとよい規定などについて、自社での対応例の共有や意見交換が活発に行われました。

開催した講座の内容からポイントをご紹介します

係長・主任研修 【9／10・10／14開催】

講師 ㈱ヒューマンブレインアソシエイツ　代表取締役社長　田中　一起　氏

- 魅力的なリーダーとしての役割は、しっかり方向性（目標）を提示すること。メンバーで意見を出し合い、メンバーの意見を尊重しながらも最終的な意思決定はリーダーがする。目標達成に向けて、メンバーがどの仕事に向いているかなどを見極めて、個性に合わせて役割を決める。
- メンバーが働きやすいよう日頃からコミュニケーションをとることが大切である。

第一種衛生管理者試験対策講座 【9／14・15開催】

講師 ㈲東立学院　水谷　聡　氏

- 労働生理では、運動器系、肝臓・腎臓・泌尿器系に関する問題がほぼ毎回出ている。また、最近は感染症に関する問題もよく出ている。
- 試験問題の細かい部分の見間違いによるミスが誘発されやすい傾向にあるため、ケアレスミスに注意する必要がある。問題の出題傾向は定期的に変わるので、受験日が近くなったら、最新の過去問に取り組むとよい。

年末調整実務セミナー【新任者向け】 【9／16・10／16開催】

講師 石浜香織税理士事務所　税理士　石浜　香織　氏

- 年末調整とは、毎月の給与等について支払の都度源泉徴収した所得税の年間合計額と、その人のその年中の給与額について計算した年税額との過不足額を精算するための手続きのことをいう。
- 年末調整は、「給与所得者の扶養控除等（異動）申告書」を提出している対象者の本年中に支払うべきことが確定した給与に実施する。

年末調整実務セミナー【経験者向け】 【9／29開催】

講師 石浜香織税理士事務所　税理士　石浜　香織　氏

- 年末調整において扶養控除や住宅借入金特別控除など、必ず発生するポイントを解説。
- また、死亡退職者の取り扱いや海外赴任時あるいは帰国時の課税などの間違いやすい、迷いやすいポイントを事例を交えて解説。

入社半年フォロー研修 【10／5開催】

講師 NDSソリューション㈱　ビジネスマナー講師　杉田　裕子　氏

- 電話の特性として相手が見えないので、明るい表情で話すと相手に明るい声で伝わる。
- 名刺を受け取った際に名前の読み方がわからなければその場で確認する。
- 正しい敬語の使い方を身につけるため尊敬語・謙譲語を学ぶ。

Schedule 11月

4 (水) ●研究委員会④
5 (木) ●大池会①
6 (金) ●大池会②
●リーダー向け対話力向上セミナー
12 (木) ●経営と健康、ちゃんと考える2日間①
13 (金) ●経営と健康、ちゃんと考える2日間②
●青壮年部会研修会
16 (月) ●テーマ別研究会
「メンタル不調者・問題社員対応」③
18 (水) ●労働条件の不利益変更セミナー
19 (木) ●印刷部会
20 (金) ●テーマ別研究会
「人事制度設計・運用担当者養成講座」②
25 (水) ●女性のためのキャリアデザインセミナー
●労働法制WG
26 (木) ●正副会長会議
●理事会

愛知県経営者協会は、
愛知県における《経済4団体》の一つです。

「愛知経協」は、会員の実務をサポートするスタッフです。
ご意見、ご質問をお寄せください！

TEL 052-221-1931
e-mail info@aikeikyo.com

Information



Nagoyaprison studytour nago
参加者募集中
各回 先着30名様
名古屋刑務所 スタディツアー
●11月25日(水)
●12月17日(木)
13:30～15:30

企業の皆様に刑務作業の実情を見ていただき、刑事施設への理解を深めていただく見学会です。

申し込み方法
下記担当者宛てに電話、FAX、メールいずれかの方法で「スタディツアーの件」として御連絡をお願いいたします
TEL：0561-36-2251　FAX：0561-33-0017
Mail：3.nagoyakeimusyo.eaf@i.moj.go.jp
担当：名古屋刑務所総務部　　調査官 榊原
開催日時の二週間前までにはお申し込み下さい。

表紙解説

株式会社 豊田自動織機

豊田自動織機は1926年、豊田佐吉が発明したG型自動織機の製造・販売を目的に設立され、2026年11月に100周年を迎えます。創業以来の事業である繊維機械を原点に、自動車と産業車両・物流ソリューションを両輪とした事業をグローバルに展開しています。電動化や自動運転をはじめとする次世代製品の開発を推進するとともに、お客様ニーズを先取りする商品・サービスを継続的に提供することで、世界の産業・社会基盤を支え、社会と調和した持続的成長を目指してまいります。

TOYOTA 豊田自動織機

設　　立：1926年
本　　社：愛知県刈谷市豊田町2-1
代 表 者：取締役社長　伊藤　浩一