



KPC創立70周年記念事業 生産性トップミッション

海外調査団

～労使学の今日的な生産性三原則の実践を探る～

趣旨

関西生産性本部は、1956年に設立され、本年2026年で創立70周年を迎える。当本部は一貫して「生産性三原則」に則り、生産性運動を推進してきた。その本質は「労使が協力して生産性を高め、その成果を公正に分配することで雇用と生活水準を守り、安心できる社会を築くこと」である。

しかしながら昨今、これまで我が国が培ってきた「労使の協力・協議」という共助の文化は変質しつつあり、個別主義や雇用の流動化が進む中で、「安心して働き、暮らせる社会」の実現に向けた道筋が見えにくくなっている。少子高齢化による人口減少、AIや自動化の急速な進展、組織化されない労働者層の拡大、企業規模間の賃金格差の拡大など、労使を取り巻く環境は一層複雑さを増している。

生産性三原則の精神は今日においても変わらないものと考えるが、70年という時を経た現代において、その実践の在り方を改めて問い直すことは、意義深いことではないだろうか。こうした認識のもと、労使学それぞれが果たすべき役割を再考し、日本社会が進むべき方向を共に探求するため、関西生産性本部は創立70周年記念事業として「生産性トップミッション」を派遣する。

雇用の
維持・拡大

生産性三原則

労使の協力
と協議

成果の
公正配分

実施概要

事前研修

- ① 7月22日(水) 10:00~18:00 (終了後、結団式)
- ② 8月20日(木) 13:00~18:00 (終了後、壮行会)

訪 欧

9 月 5 日 (土) ~ 13 日 (日)

事後研修

- ① 10月20日(火) 14:00~18:00
- ② 11月24日(火) 14:00~18:00 (終了後、懇親会)

報 告 会

2027年1月27日(水) 14:00~17:00 (終了後、解団式)

訪 問 国

スイス



スウェーデン



団 長

住友電気工業(株) 上席常務執行役員
(当本部 総務政策委員会 委員長)

中田 将稔 氏

副 団 長

日本労働組合総連合会滋賀県連合会 会長

白木 宏司 氏

コーディネータ

立命館大学 経営学部 教授

中川 亮平 氏

調査項目 ～生産性三原則に基づいて～

1



人口減に対する 雇用・人財の質の追求

原則①雇用の維持・拡大

人口減少が進む日本では、雇用の量的拡大を前提とした従来モデルは限界を迎えつつある。より少ない人数でより高い付加価値を生み出すため、**雇用の質の向上**が必要であり、スキルアップ・リスクリング・キャリア自律の仕組みを社会全体で整備している欧州の取り組みから、日本が採るべき「**量から質への転換**」モデルを学ぶ。

2



労使の協力と協議の 実態

原則②労使の協力と協議

日本では企業別組合の在り方や労働組合のプレゼンスをどう発揮するかが課題とされる中、欧州では産業横断的な労使協議とコンセンサス形成を通じて、**生産性向上と労働者保護を両立**させている。経営の意思決定に労働者がいかに関与し、何を協議しているのか。欧州の**労使関係の実態**と、そこで発揮される**労働組合の役割**を調査する。

3



成果の 公正配分の在り方

原則③成果の公正配分

分配されるべき対象は経営者・労働者・消費者にとどまらず、取引先・株主・社会・環境へと広がっている。**生産性向上によって得た原資を誰にどう配分するか**は、労使交渉の問題であると同時に経営思想の問題でもある。高付加価値モデルで知られるスイスと、公正な分配を社会的合意で実現してきたスウェーデンの事例から、**バリューチェーン全体を視野に入れた公正配分の在り方**を探る。

訪問国

*各訪問先の企業・組織・団体は変更になる可能性があります



●スイス

人口900万人に満たない小国でありながら、世界最高水準の労働生産性と一人当たりGDPを誇るスイスは、高付加価値産業を支える職業教育・訓練制度（VET）の先進国。企業と教育機関が連動して**人財の質を高める仕組み**と、**価格競争に依存しない経営モデル**は、人口減少下での人財育成について、労使学それぞれにとって示唆に富む国である。

訪問先候補：ILO（国際労働機関）、WEF（世界経済フォーラム）本部、スイス連邦工科大学ローザンヌ校、リシュモン（ハイブランド複合企業体）など



●スウェーデン

労働組合組織率が依然7割を超え、産業別労使協議が実質的に機能しているスウェーデンは、企業別組合の在り方や労働組合のプレゼンスの発揮の仕方が課題となっている**日本とは対照的な労使関係モデル**を持っている。**経営の意思決定への労働者参加**、コンセンサスを重視した賃金形成、そして生産性向上の成果を社会全体に公正に分配する仕組みを調査し、日本における今日的な生産性三原則を考える。

訪問先候補：スウェーデン専門職組合連盟(TCO)、エリクソン（通信機器メーカー）、Spotify（音楽配信/SaaS）、その他行政機関など

スケジュール詳細（一部変更の可能性がございます。）

【訪欧スイス・スウェーデン】

日付	都市名	発着時間 (現地時間)	摘要	宿泊地
① 9/5(土)	関西空港発 パリ着 パリ発 ジュネーブ着	11:25 19:15 20:45 21:55	国際線にてパリ経由でジュネーブへ 到着後、ホテルへ	ジュネーブ
② 9/6(日)	ジュネーブ滞在	終日	ジュネーブ市内視察	ジュネーブ
③ 9/7(月)	ジュネーブ滞在	終日	○公式行事① ○公式行事②	ジュネーブ
④ 9/8(火)	ジュネーブ滞在	終日	○公式行事③ ○公式行事④	ジュネーブ
⑤ 9/9(水)	ジュネーブ発 ストックホルム着	10:10 12:55	ジュネーブからストックホルムへ ストックホルム市内視察	ストックホルム
⑥ 9/10(木)	ストックホルム滞在	終日	○公式行事⑤ ○公式行事⑥	ストックホルム
⑦ 9/11(金)	ストックホルム滞在	終日	○公式行事⑦ ○公式行事⑧	ストックホルム
⑧ 9/12(土)	ストックホルム発 アムステルダム着 アムステルダム発	11:30 13:30 14:30	国際線にてアムステルダム経由で関空へ	機内泊
⑨ 9/13(日)	関西空港着	10:15	関西国際空港到着	解散

【事前事後研修・報告会】

	とき	ところ	内容
事前研修①	7/22(水) 10:00～18:00	グラングリーン大阪 JAM BASE (大阪市北区大深町6番38号)	団員紹介、課題意識共有、講義、他 結団式(18:00～20:00)
事前研修②	8/20(木) 13:00～18:00	グラングリーン大阪 JAM BASE (大阪市北区大深町6番38号)	講義、訪問先質問内容の検討、他 壮行会(18:00～20:00)
訪欧(9/5～13)			
事後研修①	10/20(火) 14:00～18:00	中之島インテス (大阪市北区中之島6丁目2番40号)	調査内容まとめ、班別討議、全体討議、 他
事後研修②	11/24(火) 14:00～18:00	当本部会議室 (大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル28階)	提言内容検討、報告書骨子作成、他 懇親会(18:00～20:00)
報告会	2027/1/27(水) 14:00～17:00	NCBスカイルーム (大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル31階)	調査報告会 解団式(17:30～19:30)

参加要領

1. 参加費

生産性本部 賛助会員	企業・教育機関	1,370,000(税込)
	労働組合	1,120,000(税込)
一般(非会員)	一律価格	1,620,000(税込)

語学力
不問

プロ通訳
同行

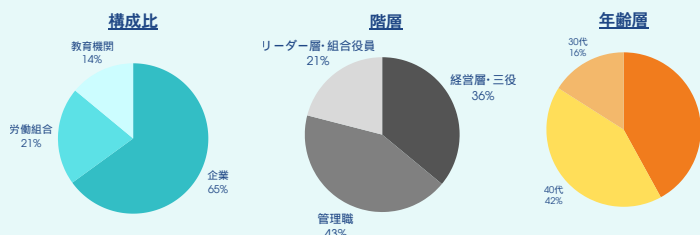
- うち 国内経費 200,000円 消費税20,000円
- ビジネスクラスを希望の場合は、実費差額分の追加代金（約1,000,000円）
- 1人部屋を希望する場合は、実費差額分の追加代金（～約200,000円）
- 参加費に含まれるもの：
 - ①国内研修諸費用（会場代、講師謝礼、懇親会費） ②海外航空運賃 ③海外宿泊費(★4以上ホテル 2人部屋)
 - ④添乗員費 ⑤現地内移動運賃 ⑥公式訪問先謝礼・会場費 ⑦公式訪問通訳・ガイド費
 - ⑧海外朝昼食費 ⑨海外旅行保険料 ⑩報告書作成費
- 参加費に含まれないもの
 - ⑪燃油サーチャージ、空港諸税等 ⑫国内研修会場及び空港までの交通費 ⑬パスポート印紙、証紙 ⑭海外夕食費
 - ⑮個人的性質の諸費用（市内視察時の食費・交通費・施設入館費など、ホテル有償サービス、超過手荷物料金、等）

2. 参加対象

- ・経営幹部層、人事に関わるマネージャー・リーダー、労働組合三役クラス、教育機関関係者
- ・20名程度（先着受付順）

【参考】前年度「訪欧雇用の在り方調査団」参加者構成

NTT西日本(株)、大阪ガス(株)、カナデピア(株)、(学)関西大学、関西電力(株)、(株)栗本鐵工所、島津労働組合、シャープ労働組合、積水化学工業(株)、積水化学労働組合、阪急電鉄(株)、レンゴー(株)



3. 旅券（パスポート）について

- ①渡航には有効期限が2026年12月13日以降の旅券（パスポート）が必要です。
- ②有効の旅券をお持ちでない方は各自で申請していただき、7月22日(水)第1回事前研修までにご準備をお願い致します。

4. 申し込み方法

右記QRコードか下記リンクより詳細をご確認の上、お申込みください。

申込締切

2026年7月1日(水) 17:00まで

<https://www.kpcnet.or.jp/seminar/?mode=show&seq=2514>



※ 個人情報の取扱いについて

1. 参加申込によりご提供いただいた個人情報は、当本部の個人情報保護方針に基づき、安全に管理し、保護の徹底に努めます。なお、当本部個人情報保護方針の内容については、当本部ホームページ（<https://www.kpcnet.or.jp/>）をご参照願います。参加されるご本人、ご連絡担当者の皆様におかれましては、内容をご確認、ご理解の上、お申し込みいただきますようお願いいたします。
2. 個人情報は、事業実施に関わる資料等の作成、ならびに当本部が主催・実施する各事業におけるサービス提供や事業のご案内、および顧客分析・市場調査のために利用させていただきます。
3. 法令に基づく場合などを除き、個人情報を第三者に開示、提供することはありません。
4. 個人情報の開示、訂正、削除については、組織部(個人情報保護担当窓口連絡先06-6444-6461)までお問合せください。
5. 本案内記載事項の無断転載をお断りします。

お問い合わせ

公益財団法人 関西生産性本部 人材労政部（担当：松尾・上岡）

〒530-6691 大阪市北区中之島6-2-27 中之島センタービル28階

HP：<https://www.kpcnet.or.jp>