



2018年度

(平成30年度)

事業報告書

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

第1次中期運動目標（2018年度～2020年度）	1
2018年度運動目標	3
I. 公共政策事業	
1. 日本アカデメイア（公1-1）	4
2. 新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）（公1-2）	4
II. 生産性改革事業	
1. 経営コンサルティング（公2-5、公2-6、収4）	5
2. サービス産業生産性向上（公2-1、公2-2）	7
3. 経営品質（公2-4）	12
4. 自治体マネジメントセンター（公2-1）	13
5. 地方創生人材の育成（公2-1）	14
6. 海外技術協力（公3-2）	14
7. 生産性に関する調査研究（公1-1）	17
8. 日本インダストリアル・エンジニアリング協会（公2-5）	20
III. 人材育成事業	
1. 組織の中核人材の育成（収1）	22
2. 経営アカデミー（公2-3）	23
3. グローバル人材育成（公3-1）	27
IV. 労使関係・ワークライフ事業	
1. 労使関係（公1-3）	29
2. ワークライフバランス、ダイバーシティの推進（公1-3）	30
3. キャリア開発（公1-3）	30
4. 雇用・人事・賃金（公1-3）	31
V. ヘルスケア・マネジメント事業	
1. ヘルスケア・マネジメントの推進（公1-4）	33
2. 健康促進事業の推進（公1-5、収2）	34

VI. 普及・促進事業	
1. 産業界とのコミュニケーション（公4）	36
2. 全国生産性機関との連携（公4）	36
3. メディア開発（公4-2、収3）	37
VII. 新たな公益活動の取り組み	
1. 生産性常任委員会（公1-1）	40
2. 社会ビジョン委員会（公1-1）	40
3. イノベーション会議（公1-1）	41
4. 生産性経営者会議（公3）	42
5. 生産性シンポジウム（公共通）	42
VIII. 法人の運営	43
<資料>	
評議員一覧	46
理事・監事一覧	47

*本文中の氏名につきましては、敬称を省略させていただきました。

*本文中の肩書は2018年度のものとなります。

第1次中期運動目標（2018年度～2020年度）

テーマ「人口減少下の新たな生産性運動の基盤整備」

日本生産性本部設立当時に匹敵する決意のもと、労使の信頼と協力を基盤に生産性をめぐる諸課題に取り組み、わが国経済社会の立て直しをはかる。このミッションを実現すべく、今後3年間で「人口減少下の新たな生産性運動の基盤整備」に向けた集中期間とし、以下に掲げる5つの柱のもと、運動を再起動する。

（1）生産性のハブ・プラットフォームとしての組織体制の構築

- ①生産性に関わる人的ネットワークや研究体制を充実強化し、その成果を生かし政策提言活動、実践活動を展開。
- ②生産性をめぐる諸課題の研究・政策提言を目的とする「生産性常任委員会」の設置と、「本部発足65周年大会」にむけた「第1回生産性白書」の編集・刊行。
- ③各業種や業態ごとの生産性をめぐる諸課題について知恵、情報、経験を共有する「生産性プラットフォーム」を立ち上げ、マクロとミクロの両軸で生産性改革を推進。

（2）社会経済システム改革に向けた合意形成活動の展開

- ①「社会ビジョン委員会」を設置し、雇用、人材、地方創生、社会保障システムの一体的改革等に関する政策提言活動を強化し、新たな合意形成に向けた国民運動を展開。
- ②多様な人材が活躍できる社会の実現に向け、ダイバーシティの推進や労使関係の健全な発展等を通じ、働き方改革の推進とその国民的合意形成活動を展開。
- ③基幹業務システムの提供等により、医療福祉ならびに社会保険分野を中心とした公的セクター等の生産性向上を支援。

（3）日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

- ①「イノベーション会議」を設置し、優れたベンチャー企業経営者を発掘するとともに、その活動の環境整備を促進。
- ②グローバル時代に通用し組織の経営革新を実践するリーダーや中核人材を育成支援。
- ③「日本アカデメイア」の活動を通じ、日本の将来を担う政治リーダーや各界中核層、次代を担う大学生の育成を支援。

(4) 付加価値増大を軸とした生産性改革と「成長と分配の好循環」の創出

- ①「サービス産業生産性協議会」を通じ、高い成長余力を持つサービス産業の生産性向上にむけた活動を展開。
- ②中小・サービス産業等の生産性向上にむけた経営コンサルティング、および地方創生や地域経営を支える人づくりの実践。
- ③顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値の創出を促す経営品質活動を推進。

(5) 国際連携体制の構築

- ①生産性を軸とした欧米経営リーダーとの対話から着手し、欧米やアジア諸国との国際会議をはじめとした交流活動、研究活動の連携体制を段階的に構築。
- ②「日本アカデメイア」を舞台に新たに立ち上げる「軽井沢会議」を軸に、日米欧の知識人が集まり、討議し、グローバルアジェンダを発信する知的提言機関を整備。
- ③日本の管理技術の技術移転等をはじめとする人的・知的交流の推進を通じ、アジア・アフリカ地域の生産性向上を支援。

2018年4月1日

(2018年3月22日定時理事会決議)

2018年度運動目標

テーマ「生産性改革元年への決意と生産性運動の再起動」

第1次中期運動目標（「人口減少下の新たな生産性運動の基盤整備」）の初年度にあたる本年度を生産性改革元年と位置づけ、以下の5つの柱を重点課題に掲げ、運動を推進する。その際、「グローバル」「ネットワーク」「人材育成」を生産性運動再起動のキーワードとする。

（1）生産性のハブ・プラットフォームとしての組織体制の構築

生産性に関するハブ・プラットフォーム化に向けて「生産性常任委員会」を発足させ、産官学の連携体制と生産性研究・提言機能の強化をはかる。また、それぞれの業種や業態ごとの生産性をめぐる諸課題について知恵、情報、経験を共有する「生産性プラットフォーム」を立ち上げ、マクロとミクロの両軸で生産性改革に取り組む。

（2）社会経済システム改革に向けた合意形成活動の展開

持続可能な社会経済システムを次世代に引き継ぐべく、「社会ビジョン委員会」を立ち上げ、人材・雇用・地域・社会保障システム等の一体的改革に向けて合意形成活動を促進する。また、多様な人材が働きがいを持ち、活躍できる社会の実現にむけ、ダイバーシティの推進に取り組む。

（3）日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

「イノベーション会議」を立ち上げ、優れたベンチャー企業経営者を発掘するとともに、その活動の環境の整備を促進する。また、「経営アカデミー」等を通じ、次世代経営者の育成に取り組むとともに、「日本アカデメイア」の活動のもと、次代の公共人材と日本の将来を担うリーダーを育成支援する。

（4）付加価値増大を軸とした生産性改革と「成長と分配の好循環」の創出

「サービス産業生産性協議会」を軸に、GDPの7割を占め高い成長余力をもつサービス産業の付加価値生産性向上をはかり、地域の活性化を促す。産官学連携のもと、この取り組みに必要な経営指導を行い得る人材の育成に取り組むとともに、標準的な支援手法を策定し展開する。

（5）国際連携体制の構築

世界の先進国が一様に生産性の低下に悩んでいる現状を踏まえ、日米欧の経営リーダーによる生産性を軸とした「対話」「交流」「共同研究・調査」の枠組みの構築をめざす。

2018年4月1日

（2018年3月22日定時理事会決議）

I. 公共政策事業

1. 日本アカデミア

共同塾頭	牛尾 治朗	ウシオ電機株式会社代表取締役会長
共同塾頭	茂木友三郎	キッコーマン株式会社取締役名誉会長 取締役会議長
共同塾頭	佐々木 毅	公益財団法人明るい選挙推進協会会長
共同塾頭	神津里季生	日本労働組合総連合会会長
共同塾頭	五神 真	東京大学総長
共同塾頭	田中 愛治	早稲田大学総長
共同塾頭	長谷山 彰	慶應義塾長

日本アカデミアは、①政治家、官僚と国民各界の知的・人的ネットワークをつなぎ直し、日本全体の政策形成能力を高め、②日本の将来を担う公共人材を各界が長期的な視野に立って支え、リーダーシップを涵養することを主たる目的に活動している。

今年度は、第2期アカデミア研究会「国家戦略と政策」グループ、「知と思想グループ」を立ち上げ、日本の直面する基本的かつ重要な問題について、各界の垣根を超えた認識の共有化と問題解決にむけた検討を開始した。



幹事集中討論会（東京合宿）



第4期ジュニア・アカデミア

2. 新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）

21世紀臨調は、国民各界の有志による政治改革の推進を目的とした提言組織であり、合意形成・運動組織である。わが国の政治が、日本社会の将来ビジョンを構想し、説明責任を果たし、諸改革を実行する能力が国民から厳しく問われている中、日本の立て直しにむけ活動した。

Ⅱ. 生産性改革事業

1. 経営コンサルティング

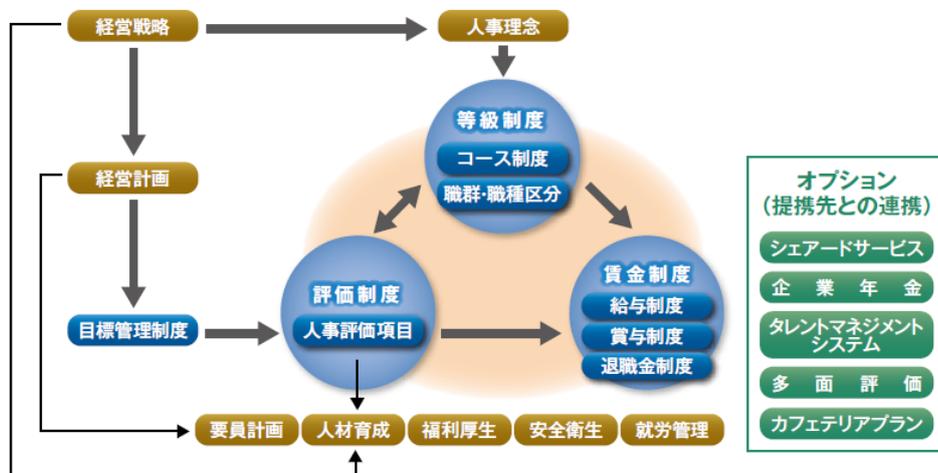
(1) 経営コンサルティング事業

①総合コンサルティング領域

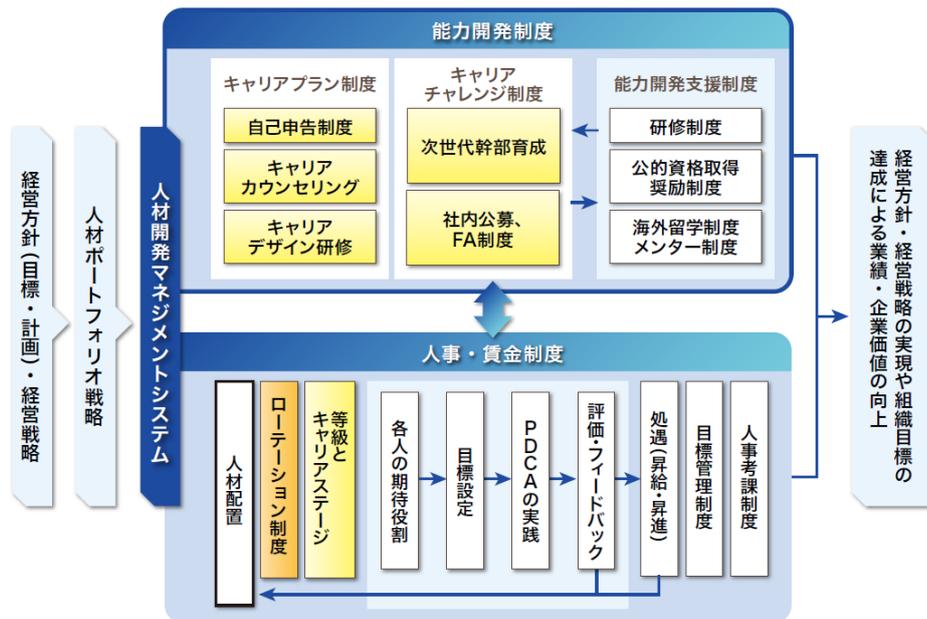
政府系、メガバンク、地方金融機関との連携を強化するとともに、金融機関以外のファンドや中小企業再生支援協議会などとも連携し、融資先・投資先である中堅中小企業の全社的課題解決や企業価値向上支援・企業再生支援に関するコンサルティングを展開した。

②人事領域

人事・賃金制度改定や能力開発制度構築のコンサルティング、目標設定訓練、考課者訓練などを実施した。同一労働同一賃金、女性活躍推進、ワークライフバランス、ダイバーシティが経営課題として取り上げられることが増えており、これらをテーマとしたコンサルティングにも取り組んだ。



【人事・賃金制度コンサルティング】基本構想



(大手食品メーカーにおける導入事例をもとに作成)

【能力開発制度コンサルティング】基本体系

③生産革新、業務改善領域

製造業の現場改善活動支援に加え、サービス業に製造業のノウハウを活用する業務改善活動を実施した。また、働き方改革の推進にむけ、ホワイトカラーを対象とした業務改善活動にも取り組んだ。

	<プログラム>	<内容>
戦略の問題	戦略策定	事業戦略、製品市場戦略 等
	「課題解決型」実践研修 エデュケーショナル・コンサルティング	研修参加者主体の戦略及び実行行動計画の策定
	経営品質向上	顧客価値向上策、プロセス革新 等
組織・個人の問題	組織・人事戦略	組織体制の見直し、人事戦略の構築 等
	能力開発制度構築	人材群、人材像の明確化、キャリアガイドライン策定、能力開発体系の構築 等
	人事制度改定	コース制度、等級制度、賃金制度、評価制度 等
	アセスメント	従業員満足度調査 等
	企業内研修	階層別研修、スキル研修、部門別研修、テーマ別 等
	管理職務の仕組み化	業務基準書作成
	職場活性化	コミュニケーション向上施策、職場の活性化支援 等
業務の問題	メンタルヘルス モラルハラスメント防止	ハラスメント防止教育、カウンセリング 等
	長時間労働削減(残業ハンター)	間接業務、製造現場、設計・開発の改善 等
	業務効率化	業務プロセス改善、アウトソーシング 等
	指標の見える化による 職場の仕組み構築	GPI(現場業績評価指標)の設定 等

【労働生産性向上コンサルティング】課題解決支援フェーズ

(2) グローバルコンサルティング事業

ベトナムにおける日系企業への生産革新支援コンサルティングや従業員意識調査、マネジャー層の育成を継続実施した。

(3) 経営コンサルタント養成事業

将来の経営コンサルタントや経営幹部人材の育成のための「経営コンサルタント養成講座」（3ヶ月コース、中小企業診断士コース）を実施した。また3ヶ月コース、中小企業診断士コース、経営コンサルタント塾の各卒業生に対して、メールマガジンを定期的に配信し、積極的な情報発信を行って関係を維持するとともに、同卒業生との会合を実施し、連携強化を図った。

(4) 企業内研修事業

経営コンサルタント養成事業やコンサルティング事業の経験から検証・蓄積された原理・原則をベースに、企業内研修（経営幹部養成研修、管理者研修、各種マネジメントスキル研修など）を実施し、企業の経営課題解決を支援した。

公開セミナーは、コンサルティングや研修を紹介するセミナー（「働き方改革実現セミナー」「IoTの実践的活用による生産性向上セミナー」「人材育成の実務セミナー」など）を中心に実施した。

2. サービス産業生産性向上

(1) サービス産業生産性協議会“SPRING”

代表幹事	茂木友三郎	キックマン株式会社取締役名誉会長	取締役会議長
副代表幹事	橋本 和仁	国立研究開発法人物質・材料研究機構理事長	東京大学政策ビジョン研究センター教授
	松井 忠三	株式会社松井オフィス代表取締役社長	株式会社良品計画前会長

サービス産業生産性協議会では、産官学が連携してサービス産業の生産性向上に取り組むため、後述のような活動を展開している。これらの活動により、会員をはじめとする協議会に参画いただいた方々に、以下のような機会や支援の提供を推進している。

- 有効な知識・知恵の共有や相互に研鑽しあう、業種・業界を超えた人的なネットワークづくり
- ベストプラクティスから学び、実践に役立つ経営革新のツール・ノウハウの習得
- 独自のツールや経営コンサルティングを通じた、業界・企業における経営課題の具体的な解決

(2) サービス産業の生産性向上にむけた提言の発表

SPRINGの10周年を機に発表された「サービス価値共創宣言」を実現にむけた実践的な取組みを検討するために、2017年に政策提言PTと生産性向上戦略PTの2つのプロジェクトを設置し活動を行った。生産性向上戦略PTでは、提言「労働力喪失時代における持続可能な社会経済システム『スマートエコノミー』の実現をめざして」を2018年11月に発表した。日本経済の本質的な課題は生産年齢人口の減少にあり、労働力の喪失と需要の縮退が加速する日本は存亡の危機を迎えているという課題認識のもと、これを回避し、日本を持続可能な国にするためには、労働者一人当たりの付加価値を高め、その成果を新たなイノベーションや消費に循環させ、付加価値の増大が連鎖していく社会経済システム『スマートエコノミー（俊敏で、賢く、性能のよい社会経済システム）』の構築が必要であることを提起した。提言の内容をふまえ、政策提言PTでは、「生産性経営」のあり方について検討を行っている。

(3) 第2回「日本サービス大賞」の実施

①第2回「日本サービス大賞」の表彰

2015年に創設した「優れたサービスをつくりとどけるしくみ」を表彰する日本で初めての表彰制度「日本サービス大賞」の第2回となる表彰式を実施した。最優秀賞である「内閣総理大臣賞」をはじめ、サービスに関連する各省大臣賞、JETRO理事長賞、優秀賞の計18件を、安倍総理や各省大臣臨席のもと表彰した。



第2回 日本サービス大賞表彰式
(2018年6月28日)

②ベストプラクティスの普及

第2回日本サービス大賞の受賞サービスを、サービスイノベーションにむけたベストプラクティス事例として広く産業界で共有することを目的に、受賞組織による報告会（日本サービス大賞フォーラム）を全国5ヶ所（東京、大阪、札幌、仙台、福岡）で開催した。当日は、受賞組織のトップ・幹部からの講演のほか、SPRING幹事からの特別講演を行った。



日本サービス大賞フォーラム in 東京
(2018年11月20日)

（４）サービス産業生産性向上支援活動

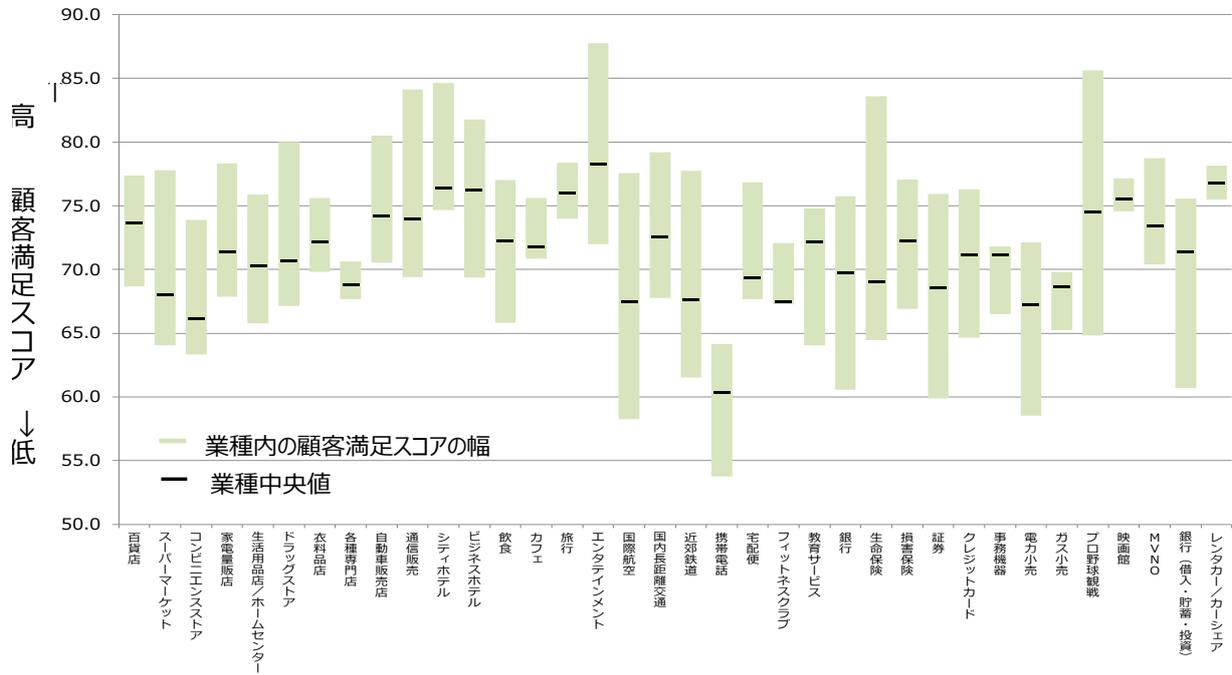
①日本版顧客満足度指数（JCSI）事業

JCSI（Japanese Customer Satisfaction Index）を、異なる事業者や異なるサービス分野間のサービス品質が比較できる顧客満足度指数として開発し、2009年度より継続的に結果の公表を行っている。

2018年度は、36業種・業態、422社の満足度を算出し、業界上位の企業名も含めて発表するとともに、これら顧客満足度の構造分析に基づいたデータについては、自社の経営改善に取り組む多くの企業に活用された。また、「JCSIロゴマーク」ならびに「1位マーク」は、企業広報に活用されている。



業種・業態別の顧客満足度分布（2018年度）



②フォーラム活動

生産性向上の取組み事例の共有を目的とした双方向型・交流型のフォーラムを、現地見学会を含めて計6回開催した。



▲武蔵境自動車 視察（東京都武蔵野市 2018年8月7日）



▲恵寿総合病院 視察（石川県七尾市 2019年2月6日）



▲和倉温泉 加賀屋 小田社長講演
(石川県七尾市 2019年2月6日)

▼講演「顧客満足度を上げれば生産性が上がる！
最新の調査研究と実績事例」

左：学習院大学 宮川教授

右：トリドールホールディングス 小野氏
(2019年2月8日)



③中小サービス企業の人材育成事業

中小サービス事業者の次世代経営人材や、地域のサービス産業の活性化を志す人材に、優良企業や専門家のもとで一定期間修行する事業「平成30年度『小規模事業者など人材・支援人材育成事業』（中小サービス業中核人材の育成支援事業）」を、経済産業省の補助事業として実施した。

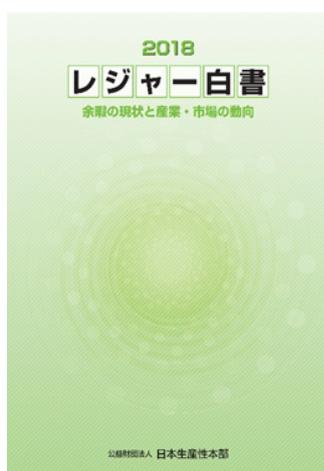
④「業務仕組み化」支援事業

2014年度に開発した「業務仕組み化」運用支援ツールを紹介するセミナーを、2018年度は、概要編2回、実践編1回の計3回を開催した。

また、企業の個別支援へのニーズに対応し、コンサルティングも実施した。

(5) レジャー白書

全国3214サンプルを対象とするインターネット調査によって得られたデータをもとに国民の余暇活動を分析し、『レジャー白書2018』としてとりまとめ刊行した。「2017年のトピックス」欄を設け、将棋やゲーム、音楽鑑賞などの参加実態の特徴をまとめた。刊行に合わせて、レジャー白書をテキストとした「レジャー白書発表会」を開催した。情報発信として、スポーツの参加者・非参加者を比較した「レジャー白書短信第12号」や、60～70代のシニア世代の参加実態をより詳細に分析した「レジャー白書短信第13号」を公表し、白書の普及活動を行った。



レジャー白書発表会を開催（2018年8月6日）

3. 経営品質

（1）日本経営品質賞委員会

委員長 福川 伸次 一般財団法人地球産業文化研究所顧問・東洋大学総長

2018年度、日本経営品質賞には17組織（大企業部門：3組織、中小企業部門：9組織、非営利組織部門：5組織）が申請し、10組織が表彰された。「日本経営品質賞」には3組織（大企業部門：1組織、中小企業部門2組織）が、「経営革新推進賞」には5組織が、「経営革新奨励賞」には2組織が表彰された。2月14日に表彰セレモニーを実施した。また、2月14日・15日、3月8日に、のべ829名が参加して開催した「顧客価値経営フォーラム」においては、受賞組織を中心に経営品質活動に関する報告のもと、参加者間での相互学習が行われた。

国内地域の表彰制度は、関西地域、秋田県、岩手県、栃木県、茨城県、千葉県、埼玉県、東京都、長野県、新潟県、福井県、三重県、京都府、徳島県、鹿児島県及び会津若松市の計16地域で行われている。各地域賞の審査は、日本経営品質賞審査員がサポートしている。また、地域の審査員養成研修会実施支援、各地域の表彰制度運営者による連絡会を東京で開催し、情報共有を図った。

（2）経営品質協議会

代表 森田富治郎 第一生命保険株式会社特別顧問
副代表 泉谷 直木 アサヒグループホールディングス株式会社取締役会長 兼 取締役会議長
副代表 片野坂真哉 ANAホールディングス株式会社代表取締役社長

経営品質協議会は、経営品質の考え方を普及・推進するための会員組織であり、本年度末時点で会員組織は200組織である。

また、現在、全国22地域の経営品質協議会が同じ志で経営品質向上活動を展開している。会員は約1100組織である。

2018年度、創設した経営デザイン認証は9組織（ランクアップ認証：8組織、スタートアップ認証：1組織）が認証され、12月14日に認証式が行われた。

会員サービスの一貫として、経営革新を推進する組織を対象に、「会員月例研究会」を8回実施した。また、経営品質レポート（会員向け広報誌）を10回発行した。

広報、普及活動として、より多くの組織から経営品質への理解と活動参加を図るために、経営品質説明会、経営品質推進事例セミナー、アセスメント体験ワークショップ、「経営デザインによる生産性向上プログラム」説明会を開催し、延べ92名が参加した。

人材育成研修として、基礎編、体験編、実践編の3コースからなる「アセスメントコース」を体系化し提供した。今年度の「アセスメントコース」では、472名の参加を得た。

経営品質協議会が認定する「セルフアセッサー」は、2018年度、新たな取得者が363名、更新・再取得手続き者が1021名、昨年の認定者935（1昨年1561）名を加えて2319名が認定セルフアセッサー（2019年4月1日現在）となっている。

各地の経営品質協議会はそれぞれの活動を行っているが、6月に「地域経営品質賞・協議会連絡会議」を開催し、各地域の活動情報の共有とこれからの活動の方向性の検討を行った。

4. 自治体マネジメントセンター

（1）総合計画策定支援事業

パブリック・セクター、特に地方自治体の生産性向上を高めるために、自治体の最上位の計画である総合計画の策定支援を展開した。また、総合計画を運用する予算、行政評価、目標管理などのシステム改革の支援を展開した。

（2）財政分析事業

財政の効率を高めるため、自治体の財政分析（企業会計的決算手法の導入、財政シミュレーション、財政分析研修、固定資産台帳の整備支援など）、セグメント分析などを行った。

（3）行政経営品質向上事業

行政のパフォーマンスを高めるため、経営品質向上プログラムの仕組み構築、トップへの啓発、改革推進者の育成、具体的改善活動の支援などを展開した。

5. 地方創生人材の育成

地域の活力向上や地域経済の活性化が重要課題となるなか、自立した創生事業を推進できる専門人材の育成のための仕組みづくりを進めた。

その一環として国と連携のもと、eラーニングを活用した「地方創生カレッジ」を開講している。本カレッジでは、観光による地域経営やSDGs、働き方改革やソーシャルビジネスなど、地方創生事業の深化と地域を構成する企業・自治体の経営強化に資する多様なプログラム162講座を提供した。また、地方創生に関心の高い人材の交流の場として、「連携・交流ひろば」を開設し、その充実を図るとともに、金融機関や商工会議所による地方創生推進のための対面型講座の開発を進めた。

6. 海外技術協力

(1) アジア地域の知的・人的交流

アジア生産性機構（APO）事業、日ASEAN統合基金（JAIF）事業を中心にアジア地域の知的・人的交流の促進を行った。

①APO事業活動への参加

第60回生産性本部代表者会議（ラオス・ビエンチャン）に、代表者及び随員を派遣した。さらに日本国内および加盟各国で実施された国際会議、視察団など5つのプロジェクトに計12名の参加者を派遣し、各プロジェクトにおいて日本の知見を発信するとともに、日本人参加者が海外における生産性向上の実情を学ぶ機会を提供した。

②APO加盟国視察団受入れ

日本の食育の普及状況と推進戦略について学ぶことを目的とした「台湾食育に関する視察団」を受入れた。日本の地域における地元の食材供給メカニズムを学んだほか、食育研修を実施している農家を訪問し、自国での食育カリキュラムと活動計画の参考にするための体験学習を行った。また、日本の生産性運動および政府方針・政策を学ぶことを目的とし、スリランカより行政管理大臣兼治安大臣らの視察団を受入れた。当本部役員と日本における生産性運動や当本部の取組について協議を行った。加えて加盟国自主事業として、タイ生産性研究所より経営品質について学ぶ視察団を受入れ、経営品質賞受賞企業などにおける経営品質向上活動及び経営革新活動を学んだ。

③JAIFミャンマー生産性向上支援

日本政府がASEANの統合を支援するために拠出したJAIFの資金を活用し、ミャンマー産業界の生産性向上を推進する生産性本部設立支援事業の3年目の活動を実施した。

日本人専門家2名をミャンマーに派遣し、ミャンマーの生産性向上の指導を担うコ

ンサルタントの養成、モデル企業への生産性・品質向上のコンサルティング、民間企業向け及び工業省と国営企業向けに5S・カイゼン手法を伝える生産性向上セミナー、またコンサルティングの成果共有を中心に生産性・品質向上活動の普及啓発セミナーを行った。2018年度は、12名のコンサルタントの養成、国営企業を含むモデル企業7社（製造業）へのコンサルティング、セミナー参加者約300名に5S・カイゼン手法の指導を実施した。さらに、職員専門家を1名派遣し、生産性指標、企業の経営指標の分析方法の指導を昨年度から継続的に実施した。

また、ミャンマー生産性本部（MPC）の設立と将来的な自立運営を目指し、MPCの母体となるミャンマー商工会議所連合会に対し、組織づくりの支援を行った。ASEAN地域よりタイ・マレーシア・ベトナムを招聘し、ミャンマー工業省とともに生産性本部の設立・運営に関する好事例を共有する円卓会議も開催した。

④ J A I F エシカル消費ワークショップ事業

J A I F 事業として、一般社団法人日本エシカル推進協議会（J E I）、消費者庁などの協力のもと、エシカル消費（倫理的消費）のASEAN各国への展開・定着を目的に、ASEAN加盟10カ国から20名が参加する訪日ワークショップを開催した。

（2）アフリカ地域の知的・人的交流

①アフリカ各国生産性本部などの組織能力強化

経済産業省委託事業「平成30年度技術協力型・新興国市場開拓事業（制度・事業環境整備）」では、サブサハラ地域において生産性向上運動を牽引する汎アフリカ生産性協議会（P A P A）加盟国を対象に、5S・カイゼンなどの日本の管理技術に係る技術移転を実施した。これにより、P A P A及び加盟生産性機関の能力向上・組織強化を図るとともに、将来的に同地域進出日系企業を支えるべき現地サプライヤーなどの人材育成を行った。具体的には、南アフリカ及びケニアにおいて日系自動車及び住宅設備機器メーカーを支える現地サプライヤー計5社を、タンザニアにおいては将来日系企業とも取引が期待される自動車整備会社2社をモデル企業として選定し、それぞれ5S、ムダ取りなど、日本の管理技術に焦点をあてたコンサルティング活動・技術移転を実施した。また、南アフリカ、ケニアにおいては日本の管理技術を根付かせるために、経営者および中間管理職を対象とした「階層別研修」を実施し、さらにモーリシャスでは製造業関連サービス業の生産性向上モデルのアフリカへの展開を目的とした第三国研修を実施した。

また、P A P A及びP A P A加盟生産性機関の能力向上・組織強化の観点から、所属するコンサルタントのさらなる能力向上、キャリア開発支援を目的に日本への受入研修を実施した。合計2週間に亘る研修の第1週目には、日本の経営管理手法と経営者の役割についての認識を深めることを目的に、過年度および今年度のモデル企業の経営

者も招聘した。同研修では、第1週目に企業訪問をはじめとする工場での実習を中心に実施し、第2週目にコンサルタントのみを対象とした経営管理、財務管理、マーケティングを含む総合的なコンサルティングスキルの習得を図ったうえで、コンサルタントおよび経営者それぞれがアクションプランを策定した。

さらには、2018年度は新たな取組みとして、ウガンダ・ルワンダ各国で活動している日本人起業家を対象に、5S・カイゼンをはじめとする直接的な技術支援の有効性について調査するための専門家派遣を実施した。具体的には、両国のモデル企業（各1社）に対する経営管理手法（品質・生産管理、調達など）の技術指導と従業員育成を行った。

なお、本事業の成果は、各国で開催されたセミナー、講習会で広く普及されたほか、階層別研修を公募型研修として実施した。

②アフリカ各国での生産性向上・品質向上プロジェクトの展開

国際協力機構の委託を受け、アフリカのエチオピア、ケニア、チュニジア、タンザニアに対する品質・生産性向上（カイゼン）に関わる技術協力プロジェクトを実施した。

「エチオピア国品質・生産性向上、競争力強化のためのカイゼン実施促進能力向上プロジェクト」では、同国で国家的に「カイゼン」を推進するエチオピアカイゼン機構をカウンターパート機関に、管理者研修の講師となる人材の育成を行うとともに、企業の財務データを活用し、コンサルティングの成果を数値的に評価する生産性指標に関わる技術移転に取り組んだ。

「ケニア国産業人材育成プロジェクト」では、カウンターパート機関であるケニアビジネス研修所において「マネジメントスキル」、「生産・品質管理」、「経営戦略」、「マーケティング・営業」「財務管理」、「ビジネスプラン」に関わる講義及び企業指導を行った。

「チュニジア国品質／生産性向上プロジェクト（フェーズ2）」では、カウンターパート機



ケニア マーケティング・営業研修 授業風景

関であるチュニジア産業・中小企業省傘下の国家品質事業管理ユニット及び機械・電子産業技術センター、繊維技術センター、化学工業技術センター所属のコンサルタントに対し、トヨタ生産方式やTQM、TPMなどを中心とする高度なカイゼンに関わる技術移転を座学や企業指導を通じて引き続き実施するとともに、1年後のプロジェクト終了後を見据えて継続的なコンサルタント育成スキーム及びカイゼンアワードを中心に提案するなど、カウンターパート機関の組織能力強化を支援した。

「タンザニア品質・生産性向上（カイゼン）による製造業企業強化プロジェクト（フェーズ2）」では、カウンターパート機関であるタンザニア・カイゼン・ユニッ

トおよび中小企業開発機構において現地コンサルタント人材の育成、パイロット企業のカイゼン・コンサルティングを行った。また、アフリカにおけるカイゼンの普及展開と人材の育成に寄与すべく、前年度から継続してプロジェクト研究「アフリカ地域カイゼン支援に係る標準アプローチ策定調査」を実施し、報告書のとりまとめと成果発表会の開催を行った。

これら技術協力プロジェクトに加え、国際協力機構の事業としては、生産性向上をテーマとする訪日受入研修を、中央アジア、アフリカ、南米各地域からの研修員を対象に2コース実施した。

なお、アフリカにおける今後の事業開発のため、南アフリカのアフリカ連合NEPAD（New Partnership for Africa's Development）計画・調整庁に職員1名を国際協力機構企画調査員として派遣している。

（3）その他地域における生産性向上事業

このほか、2016年5月の日露首脳会談において、安倍総理大臣がプーチン大統領に提案した8項目の協力プランのうち、「ロシアの産業多様化・生産性向上」の具体化にむけた取組みの一環として、「生産性診断及び改善指導事業」を経済産業省・（一社）ロシアNIS貿易会委託事業として実施し、ロシア企業2社に対し専門家チームの派遣を通して、ロシア企業の経営改善・生産性向上を支援した。

また、国際協力機構の委託を受け、「アルゼンチン国グローバル・カイゼン・ネットワーク展開プロジェクト」を実施し、国立工業技術院（INTI）のサービス提供能力やコンサルタント能力の強化を行うことにより、アルゼンチン企業の品質改善及び生産性の向上を図った。その一環として、2019年3月にはアルゼンチン生産省、INTI、産業団体、大学の8機関による連携協力協定が締結され、生産性運動を推進するプラットフォームを立ち上げた。

7. 生産性に関する調査研究

マクロ・ミクロそれぞれの領域において、生産性に影響を及ぼす社会経済の変化や生産性向上にむけた諸課題に関する実態を把握し、今後のあり方について研究を行っている。生産性改革を推進し、付加価値の増大を軸とした生産性向上による成長と分配の好循環の実現にむけ、経済、組織、新技術、企業経営など多様な観点から研究に取り組んだ。また、生産性のハブ・プラットフォームを目指し、報告書の作成、ニュースリリースの発行などにより研究成果の発信と情報提供に努めた。

(1) 生産性に関する研究

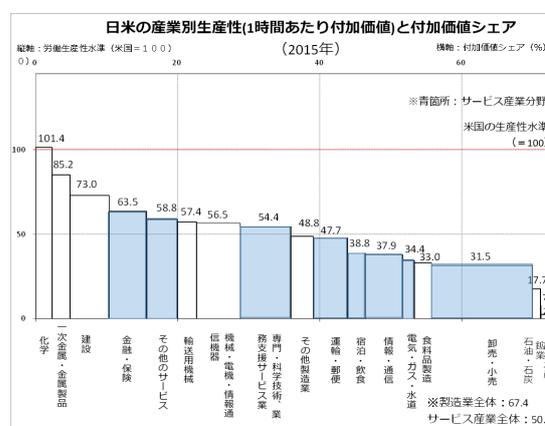
産業別の労働生産性水準についての主要国との比較、顧客満足度と生産性の関係性についての分析、企業における付加価値の適切な測定についての研究に取り組んだ。また、生産性に関する学びの場の提供も行った。

①産業別労働生産性水準の国際比較（2018年4月発行）

2016年に発表した「日米産業別労働生産性水準比較」について、最新年にアップデートするとともに、米国との比較のみだった分析フレームを拡張し、日米独英仏の5か国比較を行い、日本と各国における産業別の生産性水準の状況を発表した。

②価格と利幅の日米比較（2018年4月発行）

米国との比較において、日本の生産性が、特に食品製造業や卸小売業、飲食宿泊業において低い現状を踏まえ、GDPデフレーター推移や、日米の付加価値と中間投入の割合の推移から、日本における製品サービス価格と利幅の状況を発表した。



③顧客満足度の経済的含意（2018年7月発行）

サービス産業生産性協議会（SPRING）が実施する日本版顧客満足度調査（JCS I）結果のデータと企業の財務情報から得られる生産性に関するデータを統合し、顧客満足度と生産性との関係性の分析を初めて実施し、一定条件下で顧客満足度と生産性の間には相関があることを発表した。

④IT化、グローバル化と生産性 ～生産性分析の先行研究サーベイ～ (2018年9月発行)

日本の労働生産性を米独と同程度の水準に上昇させるには、全要素生産性（TFP / Total Factor Productivity）の水準を向上させることが必要であるという前提に立ち、今後の日本経済において、技術革新、技術伝播、資源配分改善を通じて、TFP向上への寄与が期待される要因について、企業データを使用した実証分析の結果を中心に紹介した。

⑤高付加価値経営にむけた今日的な付加価値概念(CVA/Creating Value Added)

～社会的価値と経済的価値の統合をめざして～

(2019年1月発行)

第三者が財務諸表から付加価値を計算できなくなっている状況を踏まえ、現状の公開情報をベースとした付加価値計算のあり方を研究し、企業横断的に労働生産性を測定・比較を行える枠組みを提起した。併せて、付加価値分析において、無形資産やリースなどの活用といった今日的な視点を取り入れることを目的とした検討を行った。



⑥生産性に関する学びの場 ～調査研究と実践事例セミナーの開催～

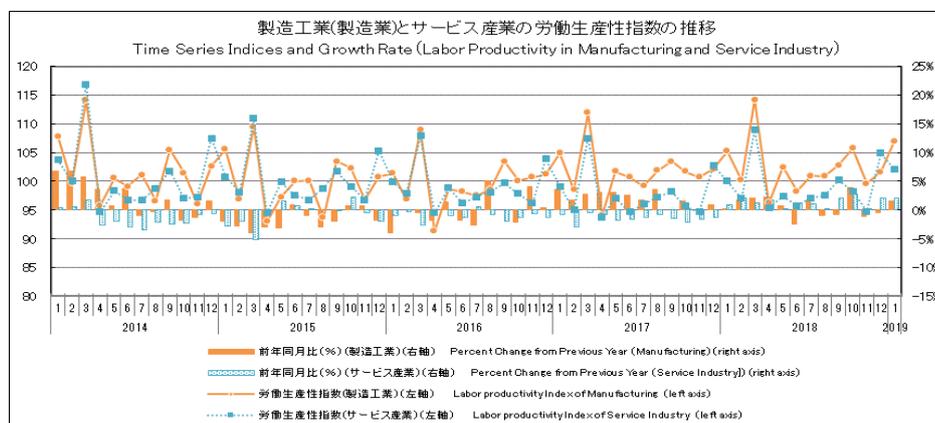
研究活動で得られた知見の発信の場として、サービス産業生産性協議会との共催で、「顧客満足度を上げれば生産性が上がる！」をテーマに、学習院大学経済学部宮川教授からの報告と企業担当者による実践事例の説明を行い、参加者とのやり取りも交え、顧客満足度と生産性との関連性についての学びを深めた(2019年2月開催)。



(2) 生産性統計・分析

わが国の生産性の現状及び課題についてデータに基づいた分析を行うため、生産性に関する各種統計を整備・分析するとともに、統計データやデータベースをホームページ上で公開した。

①「鉱工業、非製造業の産業別労働生産性統計(月次・四半期の労働生産性上昇率、労働生産性指数)」(毎月発表)



②「日本の労働生産性の動向2018」（2018年11月発行）

2017年度の日本の労働生産性は、時間当たりの名目労働生産性が4,870円、一人当たりの名目労働生産性が836万円で、ともに過去最高を更新したことで、各産業における直近の生産性の動向を発表した。

③「労働生産性の国際比較2018」（2018年12月発行）

OECDデータに基づく2017年の日本の時間当たり労働生産性は、47.5ドル（4,733円）でOECD加盟36カ国中20位、一人当たりの名目労働生産性は84,027ドルでOECD加盟36カ国中21位であったことを発表した。そのほか、製造業の労働生産性の動向についての分析も行った。

④「生産性データベース（JAMP）」（年次発表）

日本全体や主要産業の労働生産性や全要素生産性の推移を時系列に沿った形で集計し、「生産性データベース」（JAMP/Japan Main Productivity-indicators database）として、労働生産性及び全要素生産性に関する各種データを掲載した。

8. 日本インダストリアル・エンジニアリング協会（略称：日本IE協会）

会長 坂本 秀行 日産自動車株式会社取締役副社長

（1）年次大会

IEの普及と展開を目的として、「第59回 全国IE年次大会」を開催し、日本IE協会はじめ各地区協会の会員企業などから、3日間延べ約2,800名が参加した。

（2）協会誌「IEレビュー」発行

時流にあった特集テーマを設定し、実務に直接役立つ情報誌として年5回発行した。掲載された論文・事例記事の中から、優秀な文献を「日本IE文献賞」として、全国IE年次大会で表彰した。

（3）交流会

会員相互交流の場として、IE実践交流会や日本経営工学会との共催で産学連携研究交流会を開催した。

（4）教育・人材育成

年間約1200名の方々を対象に、IEマインドや5S活動などの基礎的な講座、業務分野別、階層別の研修、工場や改善事例を実際の現場で見学・研修する現場研修会、国家資格である技術士取得のための講座を実施した。

また企業に講師を派遣する出張教育やコンサルティングも行い、I Eの普及・展開を行った。

(5) 設立60周年記念式典

日本I E協会の設立60周年を記念し、「10年先を見据えたものづくり現場の目指す姿」と題したパネルディスカッションを開催した。幹事や運営委員をはじめとした協会活動に支援、協力いただいている114名が参加した。また、日本I E協会の運営・発展、I E技術の開発・普及に貢献した方々の功労を称え、I Eの健全な発展に寄与することを目的とした日本I E協会「功労賞」を10名と1組織に対して授与した。

Ⅲ. 人材育成事業

1. 組織の中核人材の育成

グローバル化の進展や市場の成熟化によって不確実性が増す中、経営環境変化の新たな潮流を探るためのセミナーやそれにより生じる経営課題を解決するための経営管理技術（思考、知識、スキル）を深める人材開発事業を行った。

（1）経営ビジョン事業

①経営者セミナー・月例会

経営者がビジョンや戦略を構築する上で重要となる、内外の政治・経済・経営に関連する情報提供と業種を超えた交流の場であるセミナー、月例会事業を展開した（軽井沢トップ・マネジメント・セミナー、トップ・エグゼクティブ朝食会、経済情勢懇話会など）。

②次世代経営者育成

現役の経営幹部を対象に、日本を代表する経営者や各界の第一人者の生き様に触れてもらうことにより経営の実践知を涵養してもらう事業を実施した（アート オブ マネジメント プログラム）。

また、グローバル競争を勝ち抜くことができる次世代経営者を体系的に育成する事業を実施した（チャレンジリーダーシップ・プログラム、グローバルトップセミナー）。

（2）人材開発事業

社会性と経済性の調和を図りながら、主体性をもって経営課題の解決にあたることのできる「人づくり」、そのための「仕組みづくり」を企業セクターに展開した。

①企業内教育

公開研修プログラムやテーマ別プログラムを個別企業独自のプログラムにアレンジしたオリジナル教育を実施した（次世代経営幹部教育、管理者教育、中堅若手社員教育、新入社員教育、企業倫理教育、ロジカルスキル教育、コミュニケーションスキル教育、営業教育など）。

②公開研修プログラム

中堅企業の人材を中心とした階層別、スキル別の公開型セミナーを実施した（取締役・執行役員コース、上級管理者コース、マネジメントディスカバリー、管理者基礎コース、職場リーダー基礎コース、中堅社員自己活性化コース、若手社員コース、新入社

員コースなど)。

③テーマ別セミナー

人事領域、コミュニケーション領域を中心に最新の情報提供と担当者の育成を推進した(人事部長クラブ、ロジカルスキルセミナー、ビジネスコミュニケーションスキルセミナーなど)。

2. 経営アカデミー

名誉学長 野中郁次郎 一橋大学名誉教授
学 長 榊原 清則 中央大学大学院教授

経営アカデミーは、経営革新を実践できる「組織の中核的人材」の育成を通じて産業界の発展を支援し貢献していくという志のもと、1965年に学界の協力を得て、わが国最初の本格的なビジネススクール(経営大学院)として創設された。

現在、14000名を超える修了者(経営アカデミーマスター)が企業のトップ、産業界のリーダーとして活躍しており、OB・OGの層の厚さは、他の長期経営人材プログラムを圧倒し、リーディングプログラムとしての役割を果たし続けている。幅広くラインナップされた各コースは、学界の最先端理論と企業の実践知がぶつかり合う創発の場として、生涯役立つ人間力の向上を目指し、構想力、革新力、実践力を兼ね備えた人材を輩出するとともに、組織や業界の枠を超えた人的ネットワーク形成の機会を提供している。



(1) 経営アカデミー・マスターコース

本年度は以下の10コースを開催した。

トップマネジメント・コース

コース委員長	松本 正義 住友電気工業株式会社取締役会長
コースのねらい	戦略思考に基づいたビジョンを語り、先頭に立って実践できるトップリーダーの養成

企業変革実践コース

コース委員長	富山 和彦 株式会社経営共創基盤代表取締役CEO
コースのねらい	経営トップを支え、企業変革をリードできる人材の養成

経営戦略コース

コース委員長	小野寺 正 KDDI株式会社相談役
コースのねらい	自社ビジネスのあり方を見直し、次の戦略を深く多面的に考えるリーダーの養成

技術経営コース

コース委員長	塚本 建次 昭和電工株式会社特別顧問
コースのねらい	“技術”から事業価値を創出できるリーダーの養成

次世代グローバルリーダー総合コース

コース委員長	志賀 俊之 日産自動車株式会社取締役
コースのねらい	広い視野と経営基盤力を持って戦略を構想し、行動できる人材の養成

組織変革とリーダーシップコース

コース委員長	芳賀 義雄 日本製紙株式会社代表取締役会長
コースのねらい	人・組織・戦略の視点で組織変革を推進できるリーダーの養成

マーケティング戦略コース

コース委員長	林野 宏 株式会社クレディセゾン代表取締役社長
コースのねらい	先見性・革新性・戦略性で成熟市場を打ち破るマーケットの養成

生産革新マネジメントコース

コース委員長	釜 和明 株式会社 I H I 相談役
コースのねらい	経営と現場の視点で、「強い工場」をつくる人材の養成

人事革新コース

コース委員長	數土 文夫 J F Eホールディングス株式会社特別顧問
コースのねらい	人材マネジメントに革新を起こし、世界で競争力のある強い組織作りをリードする戦略的人事リーダーの養成

経営財務コース

コース委員長	西尾 進路 J X T Gホールディングス株式会社名誉顧問
コースのねらい	企業価値の向上をリードする、将来のC F Oの養成

(2) 短期コース

① マネジメント・ケイパビリティコース

3ヶ月間の「マネジメント・ケイパビリティコース」を開催した。

マネジメント・ケイパビリティ養成コース

対象・日程	若手・課長クラス対象、3ヶ月、年間4期開催（うち大阪開催1期）
コースのねらい	自己の事業観や思考プロセスを内省し、組織のコア人材としてのさらなる成長を図る

マネジメント・ケイパビリティ部長コース

対象・日程	部長クラス対象、3ヶ月、年間3期開催
コースのねらい	部門の責任者に求められる意思決定のあり方、リスクマネジメントの考え方を学び、部門経営に必要な知識を身につける

マネジメント・ケイパビリティ役員コース

対象・日程	取締役・執行役員クラス対象、3ヶ月、年間1期開催
コースのねらい	全社的な見地からの意思決定のポイントを学び、トップリーダーに求められる視野と視点について習得する

② イノベーション・デザインコース

人間活動がもたらす様々な課題を長期的かつグローバルな視点で議論し、「善い目的」を事業として実践するイノベーターを養成するためのコースを開催した。

(中堅・若手リーダーを対象、3ヶ月)

③戦略タスクフォースリーダー養成プログラム

東京大学と共催で、ビッグデータ・I o T・人工知能の活用、および新事業開発やビジネスモデル変革などの経営戦略を担う組織横断型戦略タスクフォースの実践リーダー養成のプログラムを実施した(新規事業開発、技術開発リーダーなどを対象、5ヶ月)。

④技術経営研究事業

日本の技術を活かし、グローバル競争の中で優位性を維持し、経営成果に結びつけていくための議論、交流を行った。本年度は「戦略的R&Dマネジメント研究会」「研究開発マネジャーコース」を開催した。

(3) 企業内アカデミー

日本を代表する講師陣との長年にわたる幅広いネットワークを活かし、企業の経営幹部および次世代の経営を担う人材育成の教育研修ニーズに対応する「企業内アカデミー」を企画・運営した。各コースで実施している内容をベースに個別企業の教育ニーズに合わせたオーダーメイドプログラムを実施した。

(4) 生産性研究助成

本制度は、経営アカデミー創設25年を記念して、学界の発展と生産性に関する研究を支援するため、1990年に設置したものである。広く経営、労働、生産性などに関する領域を研究する個人またはグループを対象に、昨年度までに85件の研究助成を行っている。今年度は下記3件の研究への助成を決定した。

<2018年度の助成実績>

テーマ	「日韓の中途社員の主体的行動が離職意図に及ぼす逆説的効果」 ～職場内排斥認識の媒介効果と転職先との交換関係、中途社員の社内ステータスの調整効果による2段階調整媒介効果モデルの検証～
研究者	金 善照 立教大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
テーマ	「高リスク組織のマネジメントに関する理論的・経験的研究」
研究者	吉野 直人 松山大学 経営学部 准教授
テーマ	「企業経営文化が価値創造と生産性に及ぼす影響の実証的検討：時間外労働と賃金格差は問題か？」
研究者	ADUBA, Joseph-Junior 立命館大学 経済学研究科 博士後期課程

<選考委員>

木谷 宏 県立広島大学大学院教授
河野 宏和 慶應義塾大学大学院教授
榊原 清則 中央大学大学院教授・経営アカデミー学長
藤村 博之 法政大学大学院教授
南 知恵子 神戸大学大学院教授
米山 茂美 学習院大学教授
前田 和敬 公益財団法人 日本生産性本部理事長

3. グローバル人材育成

(1) 調査団・研修団の派遣

企業視察や非営利団体、スタートアップ支援機関の訪問、家庭訪問、現地ビジネスパーソンとの意見交換会、現地高など学校において日本文化の理解促進を目的としたプレゼンテーションを実施し、これらの機会を通じてグローバル感覚を涵養すること、先進的な取り組みや事例を学びこれからのビジネストレンドを理解することの2点を目的とした「グローバルマネジメント研修」を、米国・欧州にて計2コースを実施した。

また「行動変革への挑戦」をメインテーマとした洋上研修「生産性の船」を開催した。組織の競争力向上にむけ、自らの役割を振り返り、経営革新を担っていく自立型リーダーを育成することを目的に、組織やチームを動かす「個の力」を磨き、リーダーシップスキルを獲得するプログラムを通じ参加者相互の経験交流、異業種交流を促進した。



「デザイン」を活用したブランド戦略を学ぶ
(グローバルマネジメント研修
「ヨーロッパコース」)



「行動変革への挑戦」をテーマに
経験交流、異業種交流
(洋上研修「生産性の船」)

(2) グローバル人材育成

グローバル対応力強化が求められる企業のニーズとシーズに応えるために、これまでのノウハウと各国の生産性機関・協力機関複数社との協力による受託型（カスタマイズ型）海外研修を実施した。テーマは「アジア地域における日系中小企業の進出環

境」、「アジア地域における運輸事情」、「欧州地域における金融情勢」、「米国防犯対策事情」など、多岐に渡った。

また、サプライチェーンマネジメントに関する教育と資格認定を専門とする世界最大の団体A S C M (Association for Supply Chain Management) と提携し、サプライチェーンマネジメントの国際資格「A P I C S」の認定事業を展開した。資格取得者を中心とした交流を促し、「A P I C S 辞書」の日本語版の刊行や相互研鑽の場を提供した。

IV. 労使関係・ワークライフ事業

1. 労使関係

(1) 全国労働組合生産性会議（全労生）との連携

議長 野中 孝泰

全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会中央執行委員長

本会議は、生産性運動に取り組む労働組合組織（27産別、約520万人）であり、グローバル経済時代における生産性運動の新展開を目指して、働き方、労使関係、成果配分、労働組合のあり方を中心に調査研究と研究成果の普及活動を進めた。2月には、今次労使交渉における生産性運動三原則の理解と深化を求めた主張を発表した。

当本部は本会議との協力関係を維持強化しつつ、生産性運動に関わる今日的な課題について意見交換を行った。

(2) 関東地方労組生産性会議（関東労生）との連携

議長 大喜多 宏行 日産自動車労働組合中央執行委員長

本会議は、関東地方の生産性運動に取り組む企業別労組（94組織）で構成される。労組が抱える課題についての議論や情報交換を多面的に行い、その一環として、定例研究会・シンポジウムの開催や労組が抱える政策課題などに関する勉強会を行った。さらに、次代の組合役員育成のための実務基礎講座などの教育活動を実施した。また、全労生の討論集会への参加および共同アンケート調査実施など、全労生との交流・連携活動も行った。

(3) 教育研修・セミナー

① 労使関係教育

労使関係機能の見直しや人事労務施策の効果的な展開、労働組合活動の活性化など、企業や労働組合が抱える問題の解決に資する指導相談事業を展開した。また、事業を通じて人事労務トップとのネットワークの拡充を図った。

② 社会労働関係セミナー

労使が直面する問題解決に資する情報提供、効果的な人材マネジメントや人材育成などをテーマとして、労使幹部および実務者を対象にセミナー、懇話会を実施した（春闘セミナー、労組幹部政策懇話会、ユニオンリーダー養成講座など）。

2. ワークライフバランス、ダイバーシティの推進

(1) ワークライフバランス推進会議

代表幹事 石塚 邦雄 株式会社三越伊勢丹ホールディングス特別顧問
幹事 相原 康伸 日本労働組合総連合会事務局長
幹事 河野真理子 株式会社キャリアン代表取締役

2018年5月に「第10回ワークライフバランス大賞～働く個人を応援する～」の表彰式を実施し、中長期視点でのキャリア形成や働き方改革をはじめ、個人の様々な活動によるワークライフバランスの実現を支援する独自性ある創意工夫された取り組みを行った企業や組織に対し、大賞・優秀賞あわせて7社を表彰した。

(2) ワーキングウーマン・パワーアップ会議

代表幹事 小林いずみ ANAホールディングス株式会社社外取締役
三井物産株式会社社外取締役
株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役
代表幹事 橘・フクシマ・咲江 G&S Global Advisors Inc. 代表取締役社長
代表幹事 芳野 友子 日本労働組合総連合会副会長/JAM副会長

2018年6月に「第3回女性活躍パワーアップ大賞」の表彰式を実施し、経営者や管理職が意識を高く持ち、女性の活躍にむけた中長期的な視点を持つ育成を行うなど、持続的な成長に資する取り組みや優れた成果を上げた企業や組織に対し、大賞・優秀賞・奨励賞あわせて8社を表彰した。

(3) ダイバーシティの推進

女性社員をはじめ、性別や年齢などに関わらず、多様な人材の活躍を支援する研修プログラム「ダイバーシティ・マネジメント・カレッジ(DMC)」を展開し、「無意識の偏見(アンコンシャス・バイアス)研修」、「女性部下を持つ男性管理職研修」、「女性リーダー インバスケッ ト・ケーススタディ」などの教育研修を行った。

さらに、地方自治体とのネットワークの強化を図り、地域におけるワークライフバランス推進のため、地元中小企業に対するコンサルティングの実施などに取り組んだ。

3. キャリア開発

(1) 教育研修・指導相談・人材育成

① キャリア開発支援

企業や労働組合・教育機関を対象とした組織と個人のキャリア形成支援プログラムの開発、相談指導、教育研修の展開を図った。また、国家資格であるキャリアコンサ

ルタントの養成事業を東京、及び地方6ヶ所で開催するとともに、キャリアコンサルタント有資格者の能力向上や専門性を高める研修や研究会を実施した。

②次世代を担う職業人の育成

次代を担う人材の育成を目指し、新入社員教育の実施や若手社員フォローアップ研修など若年職業人の教育活動に取り組んだ。また、ホワイトカラーを中心とした職業人のための専門能力開発や自己啓発を支援する通信教育プログラムであるビジネス・キャリア事業の推進について全国の生産性機関と連携しながら普及・拡大を図った（ビジネス・キャリア検定認定講座など）。

③調査研究・情報発信

1969年度から毎年実施している新入社員「働くことの意識」調査を実施した。この種の調査では、本調査はわが国で最も歴史があり、若年者の勤労観に関する時系列比較などの分析や今日の若者像の探求を行った。

4. 雇用・人事・賃金

(1) 雇用システム研究センター

所長 今野浩一郎 学習院大学名誉教授

①調査研究・情報発信

雇用・賃金システムに関する諸課題について、理論・政策・実務の各側面から調査・研究と提言・情報発信を行った。特に雇用の多様性、新たな働き方を推進するために基盤となる人事処遇フレームワークの普及・展開を図った。

②人事・賃金セミナー

人事・賃金・評価など関連諸制度の整備・改善に参考となる好事例・最新情報を提供するとともに、「賃金管理士」などの専門家の養成を行った（賃金管理士養成講座、賃金教室セミナー、人事労務基礎セミナー、人事評価基礎セミナーなど）。

③人事・賃金指導相談

賃金、人事、評価など雇用処遇に係わる諸システムに関する診断・指導および教育活動を展開し、整備・改善のための実践的な提案・問題解決（ソリューション）を行った。「公共部門人事支援センター」「大学人事戦略クラスター」などでは、自治体など公共部門、大学などの人事制度改革を支援する諸活動を推進した。

(2) 日本人材マネジメント協会（JSHRM）との連携

本協会（Japan Society for Human Resource Management:略称JSHRM）は、我が国を代表する人材マネジメントに関する専門の会員組織である。人材マネジメントに関する調査研究や、会員の交流や情報交換、HRプロフェッショナルの育成について情報交換を行った。

V. ヘルスケア・マネジメント事業

1. ヘルスケア・マネジメントの推進

(1) メンタル・ヘルス研究所

当本部が独自に開発したJMI健康調査（Japan Mental-health Inventory：心の健康診断システム）及び、国の標準項目からなる職業性ストレス簡易調査票にJMI健康調査の要素を取り込んだ新規開発サーベイ「HPS」（Health & Productivity Survey）を軸に、法改正により義務化されたストレスチェックにおける組織的な対応など、メンタルヘルス対策の正しい知識の普及、組織改善に資する取り組みの推進を目的として、以下のとおり事業展開した。

約1万2千人の産業人にJMI健康調査を行い、受診者には個人結果を送付してセルフケアを促すと同時に、組織には健康な組織づくりのための提案も含む組織分析結果報告を実施した。

個人へのフォローとして、希望組織には受診者とその扶養家族を対象に電話相談室と面接相談室を通じて、メンタルヘルス・サポートを実施した。専門機関とのアライアンスにより、全国約150ヶ所の相談室を展開している。

組織へのフォローとして、調査結果を活用した管理者に対する組織改善支援のコンサルティングやメンタルヘルス課題への対応力向上を目的としたラインケア研修、個人のメンタルヘルス改善に資するセルフケア研修を行った。

また義務化されたストレスチェック実施後の組織改善の取り組み強化を推奨する「ストレスチェック分析結果活用セミナー」を公開セミナーとして実施し、あわせて新規開発サーベイ「HPS」の普及活動を行った。

(2) カウンセリング・マネジメントセンター

カウンセリングマネジメントとは、カウンセリングの持つ機能を日常の職場におけるマネジメントに活かし、人材の育成と組織風土の変革を図るスキル体系である。当センターでは、社員が心身ともに健康な状態で活躍するとともに、組織の活力向上にむけた支援を展開した。

職場のメンタルケアマネジメントやコミュニケーション向上、パワーハラスメントに関する教育プログラムの開発から実施まで、公開セミナーおよび個別組織の要望に対応した社員の教育・研修などを実施した。

(3) 健康いきいき職場づくりフォーラム

東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野（川上憲人教授）、北里大学一般教育部人間科学教育センター（島津明人教授）との共同により、「健康いきいき職場づくり」の理念及び手法の普及・啓発活動を推進し、職場のメンタルヘルスの新しい枠組みの確立にむけた活動を行った。

①定例セミナー

フォーラム会員へのサービスおよび新規会員募集のために定例セミナーを2回実施した。セミナーを通じて、健康いきいき職場づくりの事例・取り組み方法、理念などについての普及・啓発を行った。また、先進的な取り組みを行っている企業を訪問する職場訪問会を2回実施した。

②シンポジウム

人事担当者向けに、企業の健康いきいき職場づくりの取り組みを紹介、推奨するシンポジウムを7月26日に東京大学医学部大講堂にて実施した。また、年間の活動の成果として、学び、考え、実践したことを共有する成果発表シンポジウムを12月14日に浜離宮朝日ホール 小ホールにて実施した。

③研究会の実施

健康いきいき職場づくりを組織内に展開するための方策を講義及びワークショップ形式で検討するActive Work Place研究会を実施した。

④研究活動、事業開発

国内外の最新動向のリサーチ、好事例収集、理論研究などの活動を行い、その内容について、ホームページおよびメールマガジンで発信した。また、組織で働く従業員個々人のワーク・エンゲイジメントを高めるスマートフォン用アプリケーションを開発し検証のため、学識者との共同研究を実施している。

2. 健康促進事業の推進

(1) 健康保険組合への業務支援事業

健保業務システムの提供を通じて、医療保険制度の支え手である健康保険組合の業務と運用を支援し、医療費適正化と事業運営の一層の生産性向上を図る。

規制改革推進会議・行政手続部会にて、「行政手続コスト削減」が検討されており、2020年4月実施予定にむけ、社会保険の電子申請義務化の対応を行うため、厚生労働省からのヒアリング、健保連との仕様確認などを行った。

(2) ICT化推進事業

健保業務システムで培ったノウハウと、レセプト・健診データのビッグデータを活用するため、データの「匿名加工ツール」の仕組みを構築し、個人情報保護委員会との連携、JIPDEC（一般財団法人日本情報経済社会推進協会）での有識者検討会の立ち上げを図り、当ツールの内容評価を行った。この「匿名加工ツール」を活用し、健康保険組合向けデータ分析事業を推進する。

VI. 普及・促進事業

1. 産業界とのコミュニケーション

(1) 組織広報活動

当本部では、企業経営者、労働組合幹部、学識者、消費者団体代表者などの国民各界各層の代表に、評議員、理事・監事、幹事会幹事、委員会委員、賛助会員として様々な分野での活動に参画いただいている。

常に変容する社会・経済環境の中で、我が国のあるべき姿を探求しながら、あらためて社会経済の牽引役となる生産性運動の展開を目指して、産業界をはじめ各界からの幅広い支援と協力をいただいた。

組織広報活動として生産性運動に対する力強い支援者でもある賛助会員に対しては、サービスの質的・量的な充実を図りながら、時代にマッチした価値ある情報の提供に努めた。

①普及活動

- 生産性運動に対する新たな支援者の拡大
- 当本部の諸活動に対するさらなる理解促進

②情報提供

- 生産性新聞による情報提供
- 生産性出版、生産性映像による情報提供
- 各種生産性資料、委員会報告書などの情報提供
- メールマガジンによる定期的な情報提供
- グローバルな各論・課題別の情報提供など、新たな会員サービスの提供

③経営革新への支援

- 経営革新情報の提供として会員月例研究会や無料経営相談会などを開催

2. 全国生産性機関との連携

全国15の生産性機関において、生産性運動を支援する企業、労働組合などの会員は約1万に及ぶ。各地域の生産性機関と連携を図りながら、サービス産業の生産性向上活動、経営品質向上事業など、企業・組織の生産性向上や人材育成にむけた事業の全国展開に取り組んだ。

また、2017年度に引き続き、全国生産性機関の会長が一堂に集まり意見交換を行う第2回「全国生産性機関 会長懇談会」を開催した。さらに、初めての取り組みと

して、第1回「生産性県本部 会長懇談会」も開催した。

3. メディア開発

(1) 様々なメディアを通じた生産性運動の情報発信

①新聞事業

「生産性新聞」は、生産性向上に取り組む企業・労組をはじめ各界の様々な活動を報道している。

2018年度の取り組みとしては、「生産性と日本経済」「実証研究から考える人事管理のこれから」「地方創生の課題と展望」「新任役員のための会社法の基本」「第4次産業革命を生き抜くための生産性向上」「米国のDMOに学ぶ地域観光の活性化」「SDGsと企業戦略」「HRテック最前線」「休み方改革を考える」「ビジネス現場での英語力強化のコツ」「IT化、グローバル化と生産性」「2019年日本経済展望」「スマートエコノミーの実現をめざして」などの連載に加え、「一言」「生産性を高めるビジネススキル」「変革の現場2018」などを通じて、今日的な生産性課題について提起した。また、増刊号として「日本サービス大賞特集号」を発行し、内閣総理大臣賞を受賞した三菱地所の取り組みを始め、各大臣賞の優れたサービスの仕組みを紹介した。

②書籍事業

生産性出版では、経営戦略、組織変革、リーダーシップ、サービス産業の生産性向上、経営品質向上、経営幹部の育成、働き方改革などに関する書籍を刊行している。

2018年度は、以下の新刊3点を刊行した。

○日々の仕事で使えるマナーが身につく、

「また会いたくなる銀行員のアクティブマナー」 武あゆみ・藤原徳子著

○新規チャレンジするとき最低限必要な考え方と手順を具体的に説明する、

「事業を起こす人になるための本」 岩田徹著

○物流の危機克服に積極的に取り組む荷物流業者の取り組みなどを紹介し、物流の未来にむけた方向性を描く、

『物流危機』の正体とその未来」 内田明美子・芝田稔子・湯浅和夫著

また、既刊書では生産性出版のロングセラー「リーダーシップ【新装版】」12刷、「サービス・マーケティング 第2版」5刷、「PMO導入フレームワーク」9刷などの好評書13点を増刷した。

2018年度に刊行した書籍

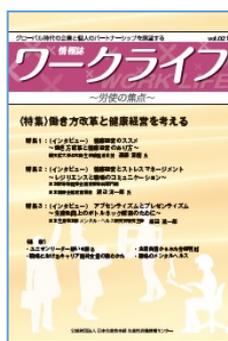
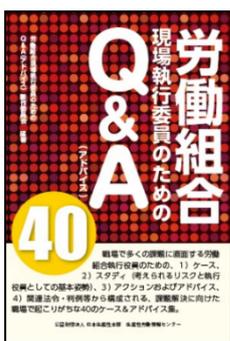


③生産性労働情報センター

2018年度の生産性労働情報センターでは、「働き方改革は若者の就業を変えるか」「労働組合現場執行役員のためのQ&A40」「実践！ストレスマネジメント」などの新刊書籍7点、「新入社員「働くこと」の意識」調査報告書」「活用労働統計」「社会保険ポイント解説」などの報告書・統計関係を5点、「労働生産性の国際比較2018」などの生産性研究レポート4点に加え、広く働くことに関する情報誌である「情報誌ワークライフ」(不定期)、購読会員への毎月の情報提供である「ワークライフインフォメーション」を刊行した。

また、刊行書籍とタイアップした「ストレスを計画的に解決・解消する 実践！ストレスマネジメントセミナー」「同一労働同一賃金に対応した賃金制度改定の方法セミナー」「春闘直前！労使交渉と統計活用セミナー」など、出版セミナーを5回開催した。

2018年度に刊行した書籍の一部

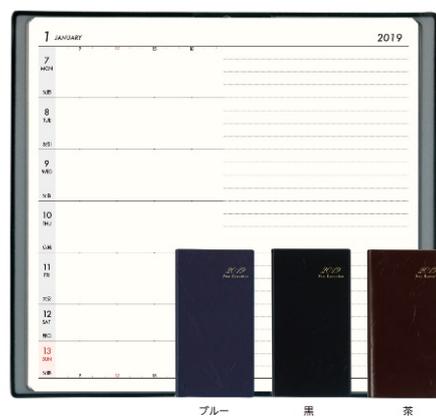


④手帳事業

2019年版の生産性手帳は13種・52点を製作した。



パーソナル手帳



ニュー・エグゼクティブ手帳

VII. 新たな公益活動の取り組み

1. 生産性常任委員会

委員長 福川 伸次 一般財団法人地球産業文化研究所顧問・東洋大学総長
委員 宮川 努 学習院大学教授（生産性白書小委員会委員長）

生産性常任委員会は、当本部の常設の委員会として設置し、現下の生産性に関する問題・課題について討究するとともに、政府および各界の取組みのレビューを行い、マクロ・ミクロの両面から生産性に関する発信を担う。

2018年9月に本委員会を立ち上げ、生産性を巡る諸課題について、全3回の議論を行った。2020年の65周年にむけて、作成予定の「生産性白書（仮称）」の企画・構成について検討した。



2. 社会ビジョン委員会

委員長 増田 寛也 東京大学大学院客員教授

社会ビジョン委員会は、人口減少・超高齢化、ITの進化、グローバル化の進展を見据え、これからの日本人の生き方・働き方、社会のあり方を検討し、人材・雇用・地域・社会保障システムなどの一体的改革にむけた労使の合意形成の基盤をつくることを目的に設置した。

2018年11月に本委員会を立ち上げ、課題の共有にむけ、人口減少・高齢化や働き方の変化、地方の活性化などに係る諸課題について全3回の議論を行った。



3. イノベーション会議

- 座長 大田 弘子 政策研究大学院大学教授
メンバー 森川 正之 独立行政法人経済産業研究所副所長
メンバー 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

イノベーション会議は、日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成を目的に、2019年度立ち上げにむけてリサーチプロジェクトを展開した。今年度は、大企業におけるイノベーション強化のための組織と人材のあり方について検討し、先進的な事例について発信した。

具体的には、大企業イノベーションの先進事例などのヒアリングを重ねるとともに、大企業を対象とした「イノベーションを起こすための工夫に関する企業アンケート」を実施し発表した（2018年12月）。同調査では、「破壊的イノベーション」を起こすために、通常のビジネスとは独立して運営される「出島」と呼ばれるイノベーション拠点の設置率が、2割程度であることが分かった。さらに、「出島」の11事例を取材し取りまとめ、ホームページに掲載した。



4. 生産性経営者会議（国際連携組織）

委員長 茂木友三郎 キッコーマン株式会社取締役名誉会長 取締役会議長
副委員長 大八木成男 帝人株式会社相談役

生産性経営者会議は、当本部における国際連携体制構築の中核組織として、グローバル視点での生産性課題の解決にむけた日米独のトップ経営者による対話、欧米やアジア諸国との国際会議などの交流活動や研究活動に取り組む。2018年7月に発足し、経営者、労働組合幹部、学識経験者の3者から計13名で構成している。

国際連携の皮切りとして米国コンファレンスボードとの共催により、2019年4月、ニューヨークにて初の国際会議（第1回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム）の開催にむけて、国内での事前準備会合を開催した。

研究活動では、コンファレンスボードと連携して「世界経営幹部意識調査」などを実施し、経営と生産性のグローバルな実態把握に取り組んだ。マクロ研究では、米国ブルッキングス研究所と研究協定を締結し、日米欧における生産性比較研究に取り組んでいる。



5. 生産性シンポジウム

「生産性」を軸に、経済社会の様々な分野について積極的に問題提起、世論喚起を行うことを目的に開催した。今年度は、サービス産業の生産性向上をテーマに、2018年12月に開催した。

VIII. 法人の運営（評議員会、理事会の開催）

1. 評議員会

定時評議員会

日 時：2018年6月19日

場 所：帝国ホテル東京

議 事：1. 報告事項

- (1) 事務所の移転について
- (2) 葉山研修施設の売却について
- (3) 日本生産性本部の中期運動目標について

2. 議案審議

- (1) 2017年度事業報告および決算について
- (2) 定款の一部変更について
- (3) 評議員の選任について
- (4) 理事の選任について

臨時評議員会（書面表決）

決議があったものとみなされた日：2018年11月20日

議 事：1. 議案審議

監事の選任について

2. 理事会

第1回定時理事会

日 時：2018年5月28日

場 所：帝国ホテル東京

議 事：1. 報告事項

運動目標に掲げる活動の現状について

2. 議案審議

(1) 2017年度事業報告および決算について

(2) 2018年度定時評議員会の開催について

3. 生産性研究報告

「産業別労働生産性水準の国際比較」

日本生産性本部 生産性総合研究センター

上席研究員 木内 康裕

臨時理事会（書面表決）

決議があったものとみなされた日：2018年6月20日

議 事：1. 議案審議

副会長の選定について

第2回定時理事会

日 時：2018年9月27日

場 所：帝国ホテル東京

議 事：1. 報告事項

活動報告について

2. 決議事項

2018年度臨時評議員会の開催（書面表決）について

3. 意見交換

「サービス産業の生産性向上のために」

～サービス産業生産性協議会における「政策提言PT」「生産性
向上戦略PT」での議論を踏まえて～

サービス産業生産性協議会幹事（産業戦略研究所代表） 村上 輝康

公益財団法人 日本生産性本部 評議員

2019年3月31日現在

榊原 清則	中央大学大学院 教授
福川 伸次	一般財団法人地球産業文化研究所 顧問 東洋大学 総長 元通商産業事務次官
南雲 弘行	公益財団法人国際労働財団 理事長
八野 正一	U Aゼンセン 副会長
人見 一夫	公益財団法人日中技能者交流センター 顧問
曾根 泰教	慶應義塾大学 名誉教授
樋口 美雄	独立行政法人労働政策研究・研修機構 理事長
石塚 邦雄	株式会社三越伊勢丹ホールディングス 特別顧問
今野浩一郎	学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー アカデミー長
加賀見俊夫	株式会社オリエンタルランド 代表取締役会長兼CEO
西原浩一郎	金属労協 顧問
松井 忠三	株式会社松井オフィス 代表取締役社長
宮川 努	学習院大学 教授
山口 範雄	味の素株式会社 特別顧問
野田三七生	情報労連 中央執行委員長
松谷 和重	フード連合 会長
野中 尚人	学習院大学 教授
河野真理子	株式会社キャリアン 代表取締役
川本 淳	自治労 中央執行委員長
泉谷 直木	アサヒグループホールディングス株式会社 取締役会長 兼 取締役会議長
大北 隆典	生保労連 中央執行委員長
関根 愛子	日本公認会計士協会 会長
平川 純二	J E C連合 会長
谷口 将紀	東京大学 教授
相原 康伸	連合 事務局長
増田 光儀	J P労組 中央執行委員長
神田 健一	基幹労連 中央執行委員長
安河内賢弘	J A M 会長

公益財団法人 日本生産性本部 理事及び監事

2019年3月31日現在

会長（代表理事）	茂木友三郎	キッコーマン株式会社 取締役名誉会長 取締役会議長
名誉会長	牛尾 治朗	ウシオ電機株式会社 代表取締役会長
副会長	佐々木 毅	公益財団法人明るい選挙推進協会 会長
副会長	大田 弘子	政策研究大学院大学 教授
副会長	小島 順彦	三菱商事株式会社 相談役
副会長	神津里季生	連合 会長
副会長	有富 慶二	ヤマトホールディングス株式会社 特別顧問
副会長	遠山 敦子	公益財団法人トヨタ財団 理事長
副会長	野中 孝泰	全国労働組合生産性会議 議長 電機連合 中央執行委員長
副会長	増田 寛也	東京大学大学院 客員教授
理事長（代表理事）	前田 和敬	公益財団法人日本生産性本部
常務理事（業務執行理事）	大川 幸弘	公益財団法人日本生産性本部
理事（業務執行理事）	尾崎 陽二	公益財団法人日本生産性本部
理事（業務執行理事）	澤田 潤一	公益財団法人日本生産性本部
理事（業務執行理事）	原 賢一	公益財団法人日本生産性本部
理事	大橋 洋治	A N Aホールディングス株式会社 相談役
理事	小島 明	公益社団法人日本経済研究センター 参与
理事	小野寺 正	K D D I 株式会社 相談役
理事	金丸 恭文	フューチャー株式会社 代表取締役会長兼社長 グループCEO
理事	新浪 剛史	サントリーホールディングス株式会社 代表取締役社長
理事	岸本 薫	電力総連 会長
理事	難波 淳介	運輸労連 中央執行委員長
理事	松浦 昭彦	U Aゼンセン 会長
理事	大八木成男	帝人株式会社 相談役
理事	田川 博己	株式会社J T B 代表取締役会長
理事	高倉 明	自動車総連 会長
監事	本田 勝彦	日本たばこ産業株式会社 社友
監事	橋本 俊幸	紙パ連合 中央執行委員長