



2019年度

(令和元年年度)

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
2019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）	13
4. 自治体マネジメントセンター（公2-1）	14
5. 地方創生人材の育成（公2-1）	14
6. 海外技術協力（公3-2）	15
7. 生産性に関する調査研究（公1-1）	18
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. 公共人材育成（公2-3）	23
3. 経営アカデミー（公2-3）	23
4. 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）	32
2. 健康促進事業の推進（公1-5、収2）	33

VI. 普及・促進事業	
1. 産業界とのコミュニケーション（公4）	34
2. 全国生産性機関との連携（公4）	34
3. メディア開発（公4-2、収3）	34
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）	37
2. 社会ビジョン委員会（公1-1）	37
3. イノベーション会議（公2-1）	38
4. 生産性経営者会議（公3）	38
5. 生産性シンポジウム（公共通）	40
6. SDGsの推進（公共通）	40
7. 生産性運動65周年事業（公共通）	41
VIII. 法人の運営	42
<資料>	
評議員	45
理事及び監事	46
幹事会幹事	47

*本文中の氏名につきましては、敬称を省略しております。

*本文中の肩書は2020年3月31日時点となります。

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「東京会議」¹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)

¹ 2018年3月22日定時理事会決議時点で記載されていた「軽井沢会議」は、「東京会議」に名称を変更している。

2019年度運動目標

テーマ「第1次中期運動目標の本格展開」

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」）の第2年度にあたる本年度を、初年度に立ち上げた新たな公益活動を本格的に展開する年と位置づける。生産性運動65周年を迎える2020年（第1次中期運動目標の最終年度）に向けて、これまでの運動・事業の成果を結集し、本部の提言活動、運動展開、発信力を強化し、日本の生産性改革を加速する。また、持続可能な経済社会に向けてSDGsの達成に貢献する。

（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 「生産性常任委員会」の活動を通じ、今後の生産性改革のあり方について政労使の合意形成に資する「生産性白書」を65周年大会に向けて編纂する。
- ② 65周年大会に向け、全国生産性機関との連携を強化し、日本全体の生産性向上に資する体制の整備に取り組む。

（2）社会経済システム改革に向けた合意形成活動の展開

- ① 「社会ビジョン委員会」の活動を通じ、「人口増加前提モデル」から「人口減少モデル」への転換をはかるためのビジョンと戦略を検討し、合意形成に取り組む。
- ② 本年、発足60周年を迎える「全国労働組合生産性会議」（全労生）との連携を強化し、ダイバーシティの推進や労使関係の健全な発展に取り組む。

（3）日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

- ① 年度内に「イノベーション会議」を立ち上げ、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、先進的な取組事例を発信する。
- ② 「経営アカデミー」や「日本アカデメイア」の知見を生かし、日本の将来にとって不可欠な公共を担う中核人材の育成に取り組む。

（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」の活動を通じ、一人当たりの付加価値増大を軸とする「生産性経営」の普及に努める。また、来年度の第3回「日本サービス大賞」に向けて募集・表彰体制を充実させ、先進事例の普及促進と提言発信力を強化する。
- ② サービスマネジメントの教育体系を新たに構築し、付加価値増大の源泉となる人材の育成を支援し、サービス産業全体の底上げをめざす。

（5）国際連携体制の構築

- ① 国際連携をめざす「生産性経営者会議」の活動を通じ、日米経営リーダーの対話を始めるべく、第1回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」を開催する。また、欧州との連携体制の構築に向け、対話・交流・調査の枠組みづくりに着手する。
- ② 「日本アカデメイア」の活動を通じ、欧米の知識人とともにグローバルアジェンダを日本から世界に発信する「東京会議」（仮称）を年度内に立ち上げる。

2019年4月1日

（2019年3月18日定時理事会決議）

I. 公共政策事業

1. 日本アカデメイア

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

日本アカデメイアは、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、日本からグローバルアジェンダを発信する取り組みとして、欧米より識者を招き、「世界のパワー構造の変容とグローバルガバナンスの将来」をテーマに「第1回東京会議」を開催した。また、現役大学生・大学院生を対象とした主権者教育の場「第5期ジュニア・アカデメイア」を開催した。



「第1回東京会議」で発言するゲストの
ジャック・アタリ氏



「第5期ジュニア・アカデメイア」
開校合宿の様子

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

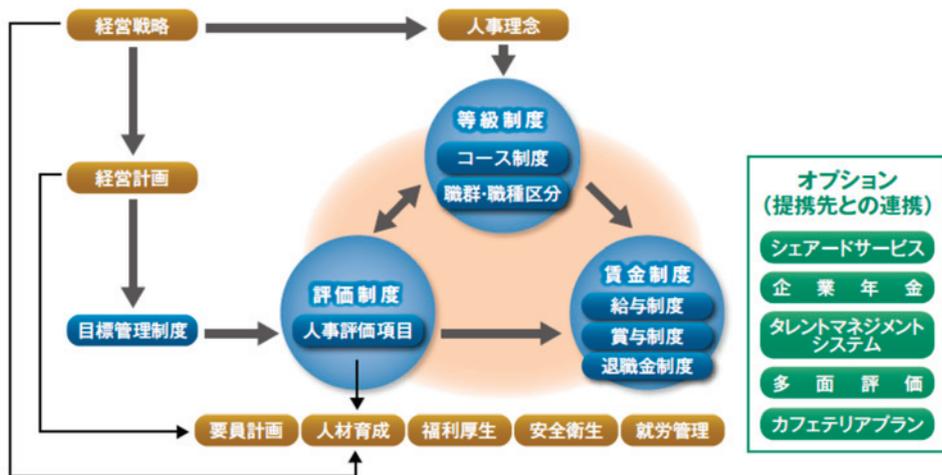
(1) 経営コンサルティング事業

①総合コンサルティング領域

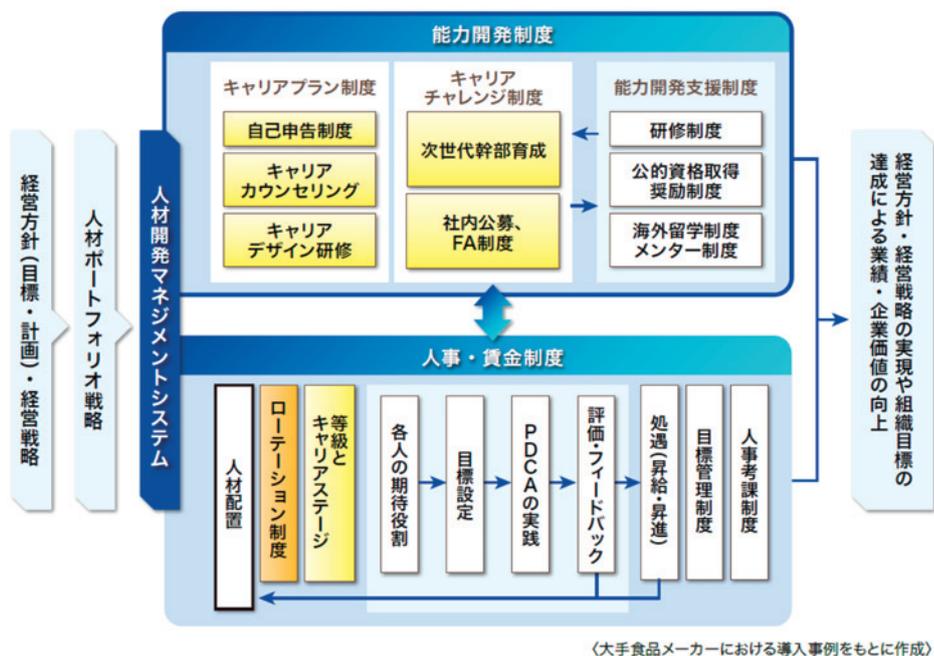
政府系、メガバンク、地方金融機関との連携を強化するとともに、金融機関以外のファンドや中小企業再生支援協議会などとも連携し、融資先・投資先である中堅中小企業の全社的課題解決や企業価値向上支援・企業再生支援に関するコンサルティングを展開した。その他、病院、農協、漁協等の公的機関へのコンサルティングも行った。

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。ワークライフバランス、ダイバーシティ、女性活躍推進、同一労働同一賃金および定年延長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



【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、サービス産業（特に宿泊業）への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）を開講した。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、優秀な診断士コース卒業生に対しては活躍の機会を提供した。

(4) 企業内研修事業

経営コンサルティング事業や経営コンサルタント養成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。また、コンサルティングや研修事業につなげていくための紹介セミナー（「働き方改革実現に向けたホワイトカラー業務の効率化セミナー」「科学的人事戦略を実現させる人事データ活用セミナー」「職場風土改革セミナー」など）も実施した。

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 公益財団法人日本生産性本部会長
キッコー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
東京大学未来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

サービス産業生産性協議会では、高い成長余力を持つサービス産業の生産性向上に産官学が連携して取り組むため、2018年に発表した提言「スマートエコノミーを目指して」の内容を踏まえ、以下の活動を推進している。

- サービス産業の生産性向上に資する有効な知識・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・ノウハウの提供
- 独自のツールや経営コンサルティングを通じ、業界・企業における経営課題の解決支援

(2) 「日本サービス大賞」の実施

①第3回「日本サービス大賞」の募集活動の展開

わが国のサービスイノベーション推進のシンボルとなる取り組みを表彰する第3回「日本サービス大賞」の募集活動を行った。各府省、各地域の経済団体、生産性機関等を通じた案内をはじめ、新聞やWEBでの記事紹介・広告掲載、関連図書の刊行、PR動画の配信などを行った。また、応募説明会を全国4カ所（いずれも2019年9月）で開催した。なお、昨年の台風被災による甚大な影響に鑑み、応募受付期間を当初の締切から3週間延長した（2019年9月2日～11月21日）。



「第3回 日本サービス大賞応募説明会（東京会場）」の様子（2019年9月5日）

②第3回「日本サービス大賞」の審査の実施

最優秀賞である内閣総理大臣賞をはじめ、地方創生大臣賞、総務大臣賞、厚生労働大臣賞、農林水産大臣賞、経済産業大臣賞、国土交通大臣賞、JETRO理事長賞および優秀賞の表彰・発表（2020年秋予定）に向けて、経営者、学識者等の有識者で構成される日本サービス大賞委員会（委員長：村上輝康・産業戦略研究所代表）が、以下の基準に則り、一次および二次審査を行った。

○審査基準

サービスの高度化と産業の発展を先導する「革新的な優れたサービス」であること。

優れたサービスの本質であるサービスの送り手と受け手の「価値共創」を軸に、以下に示したような観点から、定性的・定量的に段階的な審査を行う。

1. 顧客から見たサービスの良さ（明快性、革新性、優越性）
2. 「サービスをつくりとどけるしくみ」の良さ（明快性、革新性、優越性）
3. 成果（顧客価値、事業の継続性・発展性）
4. サービスイノベーションを通じた社会の発展への寄与（モデルとしての期待）

内閣総理大臣表彰



日本
サービス
大賞
NIHON
SERVICE
AWARD

第3回

あなたの優れたサービスが、これからの日本を輝かせる。

応募対象者
「優れたサービスを提供している全ての事業者」

賞の種類
内閣総理大臣賞
地方創生大臣賞、総務大臣賞、厚生労働大臣賞、
農林水産大臣賞、経済産業大臣賞、国土交通大臣賞、
JETRO理事賞、優秀賞、審査員特別賞

スケジュール
2019年 7月22日 応募フォーマット公開
2019年 9月 2日 応募受付開始
2019年10月31日 応募締切(15:00まで)
2020年秋 発表表彰



主催 | 公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会 (SPIND)

<https://service-award.jp>

「日本サービス大賞」を特集ください。



(3) サービス産業生産性向上支援活動

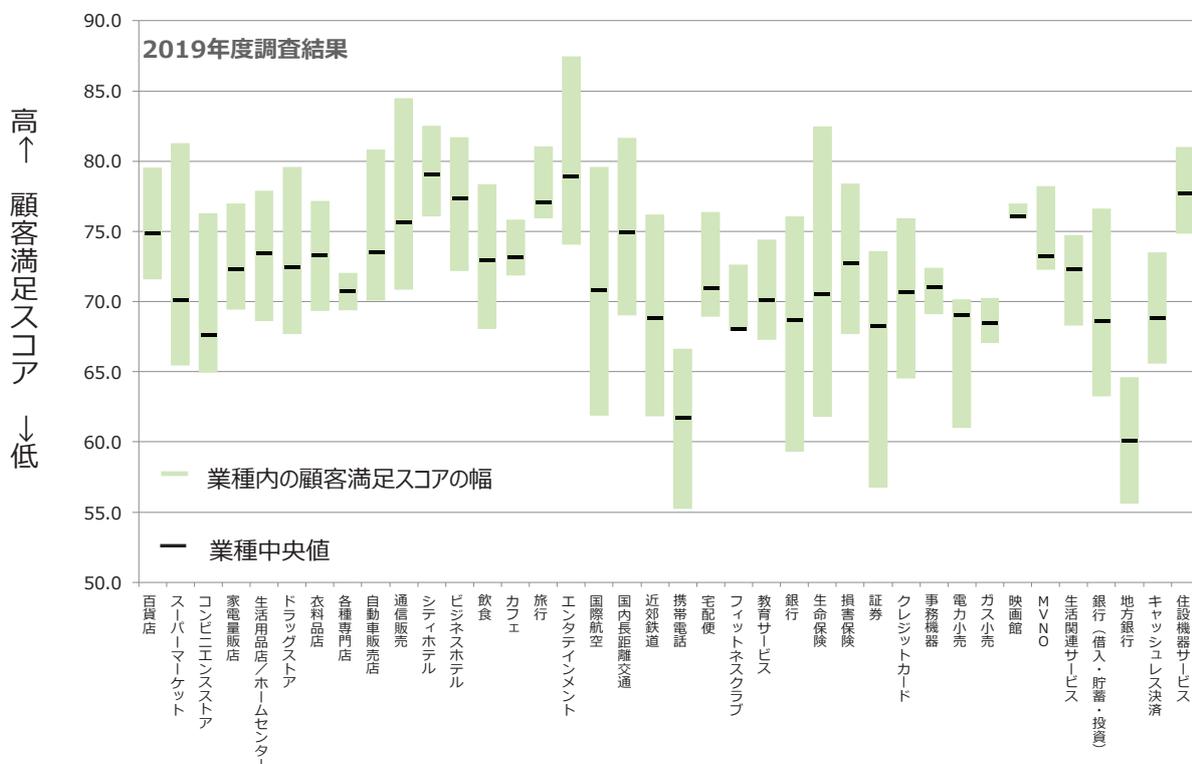
①日本版顧客満足度指数（JCSI）事業

サービス産業全体による競争の促進とそれに伴う生産性向上に寄与することを目的に、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、JCSI（Japanese Customer Satisfaction Index）を開発し、2009年度より継続的に結果の公表を行っている。また、「ロゴマーク」は、本調査事業の社会への普及促進を図るため、企業の広報活動への利用を認めている。

2019年度は、38業種・業態、458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。



業種・業態別の顧客満足度分布（2019年度）



②フォーラム活動

日本サービス大賞受賞組織をはじめ、優れた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視察会を含めて計11回開催した。



「三菱地所 視察」の様子（2019年6月21日）



「JR東日本テクノハート TESSEI 視察」の様子
(2019年11月28日)

③人材育成事業「大人の武者修行」

2014年度から取り組んできた社会人向けインターンシップ型人材育成プログラム「大人の武者修行」については、本年度より中小サービス事業者に加え、大企業まで対象を広げて実施した。また、事業の普及、PRのためのセミナーを計5回開催した。

④「業務仕組み化」支援事業

2014年度に開発した「業務仕組み化の運用支援ツール」を紹介するセミナーとして、「エグゼクティブフォーラム」「店舗運営の仕組み化セミナー」「経営理念を業務に落とし込む手法セミナー」の計3回開催した。

また、企業の個別の要望に対応し、コンサルティングも実施した。



「エグゼクティブフォーラム」の様子
 左：サッポロドラッグストアー 西 誠一郎氏
 右：松井オフィス 松井 忠三氏
 (2019年6月25日)



「経営理念を業務に落とし込む手法セミナー」の様子
 当本部主任経営コンサルタント 村岡 伸彦
 (2019年12月3日)

(4) レジャー白書

全国3226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2019』としてとりまとめ刊行した。本白書においては、「2018年のトピックス」欄を設け、性年代別の特徴やショッピング、ドライブ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。また、平成における余暇の変遷や近年のトレンドを振り返り、平成から令和へ移り変わる時期の特徴をまとめた「レジャー白書短信第14号」を発表し、本白書の普及活動を行った。



「レジャー白書 2019 発表会 余暇創研フォーラム」の様子
 (2019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

2019年度、日本経営品質賞には9組織（顧客価値革新賞：1組織、大企業部門：3組織、中小企業部門：5組織）が申請し、5組織が表彰された。「日本経営品質賞」には1組織（大企業部門）が、「経営革新推進賞」には4組織が表彰された。「顧客価値革新賞」および「経営革新奨励賞」は該当がなかった。

2020年2月20日には、表彰セレモニーを実施した。また、2月20日および21日の2日間に亘り開催した「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。

また、16地域（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）において、各地域賞の表彰が行われている。各地域賞の審査については、日本経営品質賞審査員が協力、支援している。また、地域の審査員養成研修会の実施支援を行うとともに、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211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。経営品質レポート（会員向け広報誌）も10回発行した。

また、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、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」説明会を開催するとともに、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」を通じ、人材の育成を行った。

経営品質協議会が認定する「セルフアセッサー」については、本年度、新規取得者

299名、更新・再取得者631名、昨年度認定者1371名を加えた2301名が認定されている（2020年3月31日現在）。

各地域の経営品質協議会はそれぞれ活動を行っているが、昨年6月に「地域経営品質賞・協議会連絡会議」を開催し、各地域における活動状況に関する情報共有と今後の活動の方向性についての検討を行った。

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導入の支援、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、地方創生を担う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の連携のもと、eラーニングを活用した「地方創生カレッジ」を開講し、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175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、自治体との官民連携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61回生産性本部代表者会議（フィリピン・マニラ）に、代表者及び随員を派遣した。また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4つのプロジェクトに計9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

日本政府のエネルギー効率化施策の調査「エネルギー効率化に関するモンゴル視察団」を受け入れた。わが国の「エネルギー効率化」「エネルギーマネジメントシステム」に取り組む官民セクター両組織を訪問し、日本のグッドプラクティスの視察を行った。また、サービス産業界におけるService 4.0の促進を目指すシンガポールより「サービスエンジニアリングおよびサービスデザイン手法の調査に関する視察団」を受け入れた。サービス産業生産性協議会および産業技術総合研究所からの講義、および日本サービス大賞受賞企業への訪問を通じ、サービスエンジニアリングとサービスデザインについての知見を深めた。

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、2015年より実施してきた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を完了した。

日本人専門家2名をミャンマーに派遣し、同国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、民間企業向けに5S・カイゼン手法を伝える生産性向上セミナー、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。特に本年度においては、現地で育成したコンサルタントが企業向けに5S・カイゼン手法やマネジメントスキル・ビジネススキルを指導するセミナーを実施するとともに、企業に対して簡易現場指導を提供した。併せて、職員専門家を昨年度から継続的に派遣し、生産性指標、企業の経営指標の分析方法の指導を行った。

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重点的に実施した。昨年6月には、MPC設立セレモニーを開催し、ミャンマー政府関係者、民間企

業、業界団体等を招き、MPCの本格的稼働の広報を行った。

なお、ミャンマーに進出する日系企業が現地人材の育成に課題を抱えている状況から、本事業終了後もMPCのサービス（製造現場の生産性向上支援、従業員のビジネススキル、管理者のリーダーシップやマネジメントスキルの向上）を日系企業に提供できるよう、人材育成プログラムの相談を行うヘルプデスクを当本部内に設置した。本年度は日系企業2社よりヘルプデスクに相談があり、1社に対してMPCが研修を提供した。

（２）アフリカ地域の知的・人的交流

①エチオピアにおける繊維・縫製産業の輸出産業としての育成

経済産業省委託事業「令和元年度技術協力型・新興国市場開拓事業（制度・事業環境整備）」では、エチオピアの主要製造業である繊維・縫製業の国際競争力を高めることにより、将来的に日本企業の調達先、生産先、販売先として望ましい環境を整備することを目的に事業を実施した。

事業の実施にあたっては、エチオピア繊維産業開発研究所（ETIDI）およびエチオピア・カイゼン機構（EKI）をカウンターパートと



エチオピア 現地縫製業でのOJT指導の様子

し、モデル企業へのOJT指導を通じて両機関のコンサルタントの能力強化を図った。

本事業の成果共有セミナーでは、日本政府関係者、ETIDI、EKIに加えエチオピア政府関係者、両国企業関係者等が出席し、エチオピア貿易産業省よりエチオピア縫製業を輸出産業に育てることの重要性について、エチオピア投資庁より持続的な投資増加の必要性と日系企業のさらなるエチオピア進出への期待について述べられた。同セミナーの前に実施された両国政府関係者による会議では、貿易投資円滑化に資する制度に関する適切な情報発信のあり方、制度が実際に運用されるために必要なエチオピア政府の各省間連携のあり方について議論がなされた。

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（JICA）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EKI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った。また、企業の財務データを活用

し、カイゼンに関するコンサルティングの成果を数値的に評価するべく生産性指標調査を実施できる人材の養成に資する技術移転を行った。

「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「ビジネスプラン」に関わる講義及び企業指導を行うとともに、今後、中小企業向けに求められるビジネス支援サービスに関する調査を実施した。

「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、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し、実施に向けた各アクションを開始するなど、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。

これら技術協力プロジェクトに加え、JICA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、アジア、アフリカ各国からの研修員を対象に1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JICA企画調査員として派遣した。

（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・一般社団法人ロシアNIS貿易会委託事業として実施し、ロシア企業2社に対する専門家チームの派遣を通じて、ロシア企業の経営改善・生産性向上を支援した。加えて、ロシア企業の改善事例を広く普及啓発する生産性向上セミナーをロストフ州において開催、100名以上の参加者を得た。

また、JICA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、INTIが実施・運営を行うコンサルタント資格制

度の再構築支援を行っており、同資格を有する民間コンサルタント協会（AATG）の設立を通じた同資格制度の認知度向上に関する協力を行った。

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、研究会等の開催、報告書の作成、プレスリリースの発信などにより研究成果の発信と情報提供に努めた。

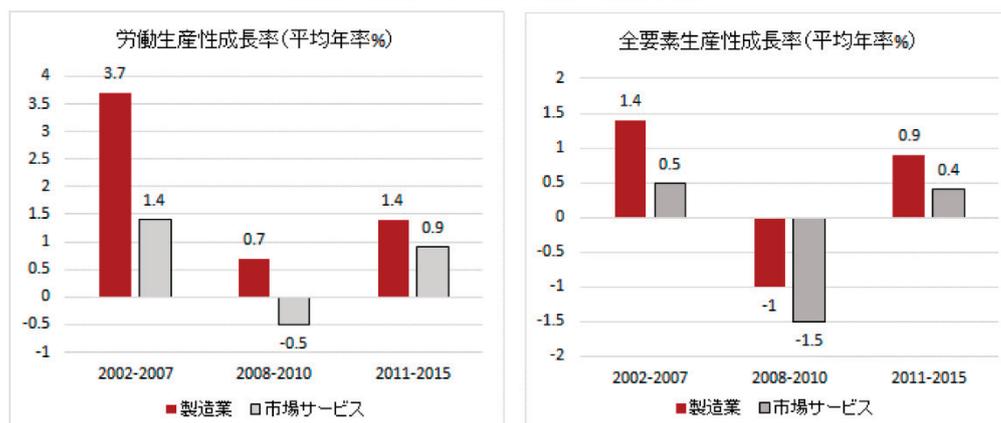
（1）生産性に関する研究

欧州諸国における生産性の動向、地域（都道府県）別に見た労働生産性についての研究に取り組んだ。また、優良企業や特色のある企業を取り上げ、競争力および生産性に関連する取り組みや経営戦略、経営指標上の特色等をレポートとして取りまとめた。

① 欧州諸国における生産性動向（2019年6月発行）

欧州諸国における生産性の動向と決定要因について、先行研究の成果等を踏まえて整理し、ICT の生産性への貢献、経済のグローバル化や国際競争が生産性に与える影響、欧州の政策的な取り組み等について取りまとめ発表した。

欧州 12 か国における製造業と市場サービス産業部門の生産性成長率
(2002-2015 年、期間平均年成長率%)



(注) ここで欧州 12 か国は、オーストリア、ベルギー、チェコ、デンマーク、ドイツ、フィンランド、フランス、イタリア、オランダ、スペイン、スウェーデン、イギリスである。

②地域別に見た労働生産性（2019年7月発行）

少子高齢化に伴う人口減少の影響が、特に地方で深刻にみられることから、地域ごとの労働生産性水準等のデータを簡便に抽出できる「都道府県別生産性データベース」を新規に開発した。本データベースの公開とともに、データベースを用いた各地方、都道府県ごとの傾向を概観する分析結果を発表した。

都道府県別生産性データベース



③企業分析レポートの発行

第2回日本サービス大賞・内閣総理大臣賞（2018年）を受賞した三菱地所株式会社を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取り組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして取りまとめ発表した（2019年9月）。また、プロ向きの高機能衣料を低価格で提供し、近年女性客にも人気のあるワークマン株式会社を取り上げ、苦戦が続く衣料品販売業の中で、順調に業績を伸ばし、高い労働生産性水準を誇る背景について経営戦略や理念とともに分析し、発表した（2020年3月）。

（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。

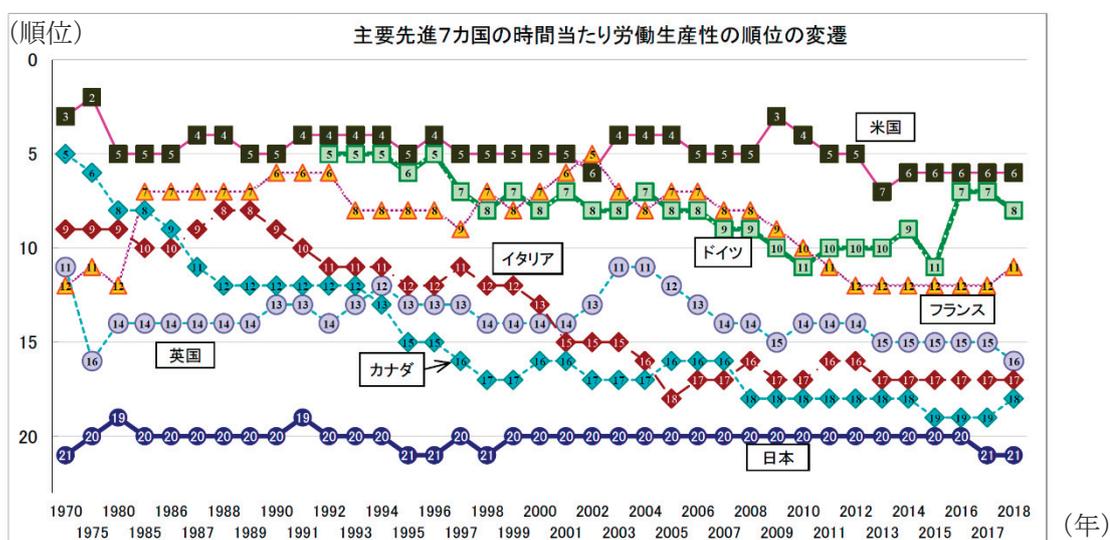
①「鉱工業、非製造業の産業別労働生産性統計（月次・四半期の労働生産性上昇率、労働生産性指数）」（毎月発表）

②「日本の労働生産性の動向2019」（2019年11月発行）

2018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4,853円、一人当たりの名目労働生産性が824万円となり、ともに過去最高を更新したことに加え、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2019」（2019年12月発行）

OECDデータに基づく2018年の日本の時間当たり労働生産性は、46.8ドル（4,744円）でOECD加盟36カ国中21位、一人当たりの名目労働生産性は81,258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）」（年次公表）

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 綱川 智 株式会社東芝 取締役 代表執行役社長COO

(1) 年次大会

IEの普及と展開を目的として、「2019日本IE協会年次大会」を日本経営工学会と共同開催により実施した。

(2) 協会誌「I E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I E文献賞」として、全国I E年次大会（関西I E協会主催）で表彰した。

(3) 実践・研究交流

会員相互交流の場として、I E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

I Eマインドや5 S活動などの基礎的な講座、業務分野別・階層別の研修、工場の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。

(5) 国際交流

新型コロナウイルスの影響により、海外視察団の派遣を中止した。

(6) 出張教育、コンサルティング

企業に講師を派遣する出張教育やコンサルティングを実施し、企業内においてカスタマイズしたI E技法の応用・実践を行った。

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ることにより経営の実践知を涵養する事業を実施した（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」を企業組織を対象に展開した。

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の内容をベースに個別企業の要望に合わせた教育を実施した（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、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を提供するとともに、担当者育成を推進した（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. 公共人材育成

公共を担う官民の人材を対象に、社会を変革する先駆的な構想を具現化し、実現に導ける（=Enabler-ship のある）人材の育成を目指した『社会システム・デザイン』演習」を立ち上げ、2020年1月から約1年間に亘る演習を開始した。

社会をシステムの集合体と捉えるシステムの発想力、構想を具体化するデザイン力、そして実現させるマネジメント能力の3つの高度スキルを身体知として習得し、縦割り組織・縦割り産業のマインド・セットではなく「社会システム」における各組織が相互連鎖するように横串の発想で、新しい仕組みを組み立てるためのスキルを体得するとともに、官民交流の機会の提供を行った。

3. 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、約15,000名の修了者（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の提供を行った。



他社の選択人材との深い議論を通じて本質を追求するグループ研究の様子



業界の課題に精通した講師陣による実践につながる講義の様子

(1) 経営アカデミー・マスターコース

本年度は以下の9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

事業変革イノベーションコース

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	事業の価値創造を総合的にコーディネートし、経営トップをサポートできるリーダーの養成

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	堤 和彦 三菱電機株式会社特任技術顧問
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

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 日本製紙株式会社特別顧問
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	金井 政明 株式会社良品計画代表取締役会長
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ターの養成

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	現場と経営をつなぎ、「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	柄澤 康喜 三井住友海上火災保険株式会社取締役会長
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	柳 良平 エーザイ株式会社専務執行役 C F O・早稲田大学客員教授
コースのねらい	企業価値の向上をリードする C F O 候補の養成

(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

(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要望に合わせた教育を実施した。

(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年に設置されたものである。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88件の研究助成を行っている。今年度は下記4件の研究への助成を決定した。

<2019年度の助成実績>

テーマ	「『当事者事業所』という新たな生存保障システムの考察」 ～重度身体障がい者の「生産性」を問い直す～
研究者	天島 大輔 日本学術振興会特別研究員(PD)／中央大学
テーマ	「キャッシュレス決済の導入が事業者の生産性向上に及ぼす効果の検証」 ～屋台での実験データを用いた実証分析～
研究者	中岡 孝剛 近畿大学 経営学部 准教授
テーマ	「保育現場の労働環境を改善するための政策形成に関する研究」 ～保育従事者および行政担当者への調査を手がかりとして～
研究者	加藤 雅俊 立命館大学 産業社会学部 准教授
テーマ	「日本人労働者のパーソナリティは職業性ストレスがワークエンゲイジメントに与える影響をどの程度修飾するのか？」 ～仕事のパフォーマンスおよびストレス反応との比較～
研究者	福崎 俊貴 鳥取大学大学院 医学系研究科臨床心理学専攻 講師

<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

4. 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、現地校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。組織の持続的な競争力向上にむけ、自らの役割を振り返り、組織革新を担う自律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、参加者間の経験交流、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の様子
(「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、異業種交流の様子
(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要望に応えるべく、これまでのノウハウのもと、各国の生産性機関・協力機関複数社との協力による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、多岐に亘った。

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ASCM (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「APICS」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、「APICS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産業別労働組合組織（26産別、約550万人）で構成されている。グローバル経済下における生産性運動の新展開を目指し、働き方、労使関係、成果配分、労働組合のあり方を中心とした調査研究と研究成果の普及活動を進めている。

本年度は、結成60周年を迎え、2019年8月に60周年記念式典ならびにシンポジウムを開催し、60周年宣言を発表した。また2020年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ている。

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認識の共有を図った。

(2) 関東地方労組生産性会議（関東労生）との連携

議長 綱島 和彦 JFEスチール労働組合連合会中央執行委員長

本会議は、関東地方の生産性運動に取り組む企業別労働組合（92組織）で構成されている。労働組合が抱える課題についての議論を多面的に行い、その一環として、定例研究会・シンポジウムの開催や労働組合が抱える政策課題等の教育活動を行っている。

本年度は、結成60周年を迎え、11月に記念式典として記念講演、パネルディスカッション等を開催するとともに、12月には60周年記念事業として拡大国内研究会を実施している。また、全労生の60周年式典および討論集会への参加など、全労生との交流・連携活動も行っている。

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認識の共有を図った。

(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など）。

2. ワークライフバランス、ダイバーシティの推進

（1）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を展開し、「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」などの教育研修を行った。

（2）女性リーダーの育成

女性リーダー育成を図るために、内閣府より「女性リーダー育成のためのモデルプログラムの効果の調査研究」を受託し、「女性役員育成研修」を行った。女性役員候補者の育成に向け、企業経営層による講演、ガバナンス・マネジメント等の専門家からの講義により、役員として活躍するための自覚を促し、広範かつ深い知識を習得するとともに、グループワーク、交流会を通じて、女性リーダー同士のネットワーク構築を図った。

（3）ワークライフバランスの推進

地方自治体とのネットワークの強化を図り、主に中小企業におけるワークライフバランスの推進や地方自治体によるワークライフバランス推進企業の認定に向けた支援事業などに取り組んだ。また、働き方改革の推進を支援するため、コンサルティングを実施した。

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、指導相談、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4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。

③調査研究・情報発信

第51回新入社員「働くことの意識」調査を実施した。

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

民間企業のみならず、自治体など公共部門、大学などの人事制度改革の支援に向け、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、わ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。本協会との連携のもと、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1万9千人の産業人に「HPS」及び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。

希望する組織については、個人へのフォローとして、希望する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、メンタルヘルス・サポートを実施した。なお、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。併せて、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も行った。

(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、組織の事業従業者が心身ともに健康な状態で活躍し組織の活力向上につながる支援を展開した。

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などの教育プログラムの開発・実施、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）、慶應義塾大学総合政策学部（島津明人教授）との協働により、「健康いきいき職場づくり」の理念及び手法の普及・啓発活動を推進するとともに、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5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組みを紹介、推奨するシンポジウムを7月4日に実施した。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5日に実施した。

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研究、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人個人のワーク・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の開発および検証のため、学識者との共同研究を実施した。

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に取り組んだ。

特に健保事業では、日常業務で利用する書式等で和暦表示が多いため、基幹システムの元号対応を行いつつ、ユーザ視点での機能向上でサービスレベルの向上を図った。

2020年度に運用が開始されるマインバーカードを利用したオンライン資格確認対応と、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、健康保険組合連合会との仕様確認などを行った。

(2) ICT化推進事業

健保事業とヘルスケア分野でのチャンネルを活かし、企業における従業員の健康維持・増進、並びに経営資源の利活用に向けた人材育成システムの構築を行うため、IoT、AI等を利用している開発会社との協業検討を行った。

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。

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、時代に適した価値ある情報の提供に努めた。

賛助会員を対象とした主な活動

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

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

生産性運動を支援する企業、労働組合などの会員は約1万組織に及ぶ。運動を推進する各地域の生産性機関と連携を図りつつ、企業・組織の生産性向上や人材育成にむけた活動を展開した。

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

生産性向上に取り組む企業・労働組合をはじめ、各界の様々な活動の報道に向け、「生産性新聞」を発行している。

本年度は、「生産性を高めるビジネススキル」「変革の現場2019」など経営環境の変化や技術革新を踏まえた連載を掲載したことに加え、「SDGsと企業価値経営」「欧州諸国における生産性動向」「産・学・官・金連携による地方創生」など、今日的な生産性課題についての企画連載を行った。

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、働き方改革等に関する書籍を刊行しており、「『競争力×稼ぐ力』を強くする生産性革命」「女性マネージャーの働き方改革2.0」「岐阜発イノベーション前夜」などの新刊書籍8点を刊行した。

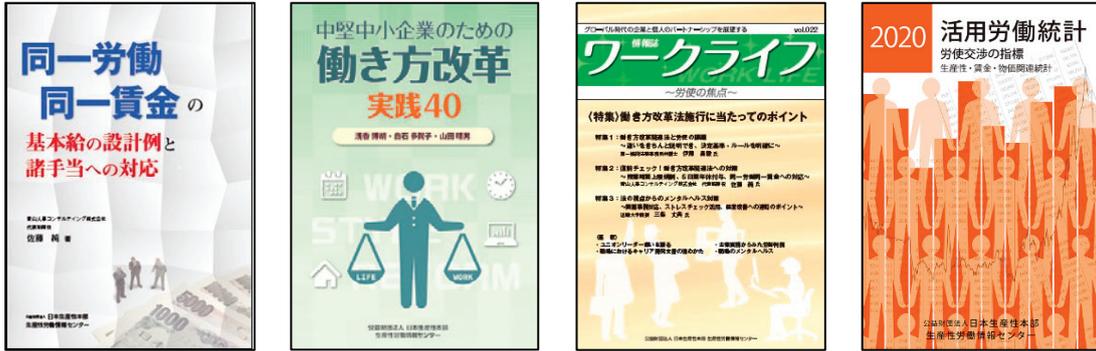
また、既刊書では生産性出版のロングセラー「サービス・マネジメント入門【第3版】」11刷、「日本の優れたサービス」3刷などの好評書5点を増刷した。



2019年度に刊行した書籍の一部

生産性労働情報センターでは、「同一労働同一賃金の基本給の設計例と諸手当への対応」「ビジネスパーソンのための未病&ストレス対策」「中堅・中小企業のための働き方改革実践40」などの新刊書籍10点、「新入社員『働くことの意味』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4点、「労働生産性の国際比較2019」などの生産性研究レポート5点に加え、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。

併せて、刊行書籍とタイアップした「活動ベースの付加価値セミナー」「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回開催するとともに、セミナーのダイジェスト版を配信するwebセミナーも開始した。



2019年度に刊行した書籍の一部

③手帳事業

2020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
生産性白書小委員会委員長 宮川 努 学習院大学教授

生産性常任委員会は、当本部の常設の委員会として2018年9月に設置し、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。

2019年度は、生産性を巡る様々な論点について、全5回の議論を行った。また、本委員会のもとに生産性白書小委員会を設置し、専門的な見地から理論の裏付けに基づき生産性に関する諸課題について分析を行った。これらの成果を「生産性白書」として取りまとめた。



「生産性常任委員会」会合の様子

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、「人口増加前提モデル」から「人口減少モデル」への産業構造・社会構造の転換を図り、持続可能な社会をつくるために、これからの日本人の生き方・働き方を検討し、人材・雇用・地域・社会保障システムなどの一体的改革に向けた、労使の合意形成の基盤を作ることを目的に活動している。



「社会ビジョン委員会」会合の様子

今年度の本委員会では、イノベーション、地方創生、女性活躍、外国人労働者、AI時代の労使関係などをテーマに、全6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特別教授
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、日本企業の人材戦略の再構築と中核人材の育成を目的に、2019年9月4日に第1回会合が開催され正式に発足した。

2018年度より準備調査をしてきた「大企業のイノベーションの促進」をテーマに、企業の組織や人材の在り方について、専門家等からのヒアリング調査に加えて、第2回企業アンケート調査「イノベーションを起こす『リスクを取る経営』に関するアンケート調査」を実施した。さらに、その結果を踏まえて「企業のイノベーション力強化に向けた中間報告」を取りまとめ、2019年12月に発表した。

また、企業の「出島」の10事例を調査し取りまとめ、ホームページに2018年度実施分と併せ21事例を掲載した。



「イノベーション会議」会合の様子

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15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）を開催した。また、同フォーラムにおける対話を踏まえつつ、その後意見集約を重ね、2019年9月に「デジタル社会における経営と生産性～求められる経営改革とその社会的視座」と題した経営者の行動指針を日米経営者の共同宣言として取りまとめた。



「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」（2019年4月11日～12日）
当日のセッションの様子

研究活動では、米国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2020」などを実施し、企業が多様な外部組織とコラボレーション（連携）を行う際の課題の現状把握に取り組んだ。また、米国ブルッキングス研究所の「日米独生産性比較調査」を支援・協力し、生産性決定要因、特に研究開発動向の比較分析の取り組みを進めた。



「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」（2019年4月11日～12日）
参加した日米の経営者等

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ている。今年度は、第4回シンポジウムとして「イノベーションを起こせる大企業に～『創造的イノベーション』はいかにして可能か～」をテーマに、2019年12月に開催した。



「第4回生産性シンポジウム」当日の議論の様子(2019年12月9日)

6. SDGsの推進

生産性を高めるための様々な活動がSDGsの達成に貢献するものと考え、2020年1月には、SDGsの17の目標のうち、人間(People)、豊かさ(Prosperity)、地球(Planet)、平和(Peace)、パートナーシップ(Partnership)の5つの分野にわたる9つのゴールを重点的に取り組む目標として策定した。

日本生産性本部が重点的に取り組むSDGsの目標

People (人間)	3	健康経営の推進やデータ活用による健康増進により、すべての人の健康的な生活と福祉の促進をめざします。
	4	組織の経営革新や社会システムの構築を担う中核人材、次世代を担う若者の育成につとめます。
	5	多様な人材が活躍できる社会をめざし、ダイバーシティ、女性活躍の推進に取り組みます。
Prosperity (豊かさ)	8	働きがいのある職場と仕事を通じて付加価値を生み出し、生産性向上による持続可能な経済成長を図ります。
	9	イノベーションを促進し、社会課題の解決と包摂的な社会作りに貢献します。
	10	開発途上国への生産性技術協力により、グローバルな格差の是正と人々の豊かな暮らしの実現をめざします。
Planet (地球)	12	次世代に地球を引き継ぐため、持続可能な生産と消費を考慮した経済活動とライフスタイルの変革に取り組みます。
Peace (平和)	16	平和で開かれた社会作りを促進するとともに、自らも公益財団法人としてのアカウンタビリティを果たします。
Partnership (パートナーシップ)	17	生産性を軸に、経済界、労働界、学識者、消費者など、国内外の人々とのパートナーシップを強化します。

7. 生産性運動65周年事業

生産性運動65周年の節目にあたり、周年事業の実施期間を2020年1月から2021年3月までと定め、生産性運動の世論喚起に取り組む。その一環として、2020年1月8日に「生産性運動65周年記念 2020年新年互礼会」、2020年3月2日に「生産性運動65周年記念式典・パーティ」、2020年10月26日～27日に「生産性運動65周年記念生産性大会」の開催を企画し、その準備に取り組んだ。

「生産性運動65周年記念 2020年新年互礼会」については、予定どおり開催した。また併催した「正副会長年頭会見」において、茂木会長より年頭所感「生産性運動65周年を迎えるにあたって」を発表するとともに、周年事業に関する発信を行った。

「生産性運動65周年記念式典・パーティ」については、新型コロナウイルス感染拡大の状況に鑑み、2020年度に開催を順延した。

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：2019年6月12日

会 場：帝国ホテル東京

議 事：1. 議案審議

(1) 2018年度事業報告および決算について

(2) 評議員の選任について

(3) 理事・監事の選任について

2. 提言報告

「労働力喪失時代の『スマートエコノミー』をめざして」

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 輝康氏

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：2019年11月22日

議 事：提案事項

(1) 評議員の選任について

(2) 理事の選任について

2. 理事会

第1回定時理事会

日 時：2019年5月21日

会 場：ホテルニューオータニ

議 事：1. 報告事項
各委員会の活動状況について

2. 議案審議

(1) 2018年度事業報告および決算について

(2) 2019年度定時評議員会の開催について

臨時理事会（書面表決）

決議があったものとみなされた日：2019年6月13日

議 事：提案事項

代表理事および業務執行理事、会長、名誉会長、副会長、理事長、
常務理事、常勤役員を選定について

第2回定時理事会

日 時：2019年9月18日

会 場：帝国ホテル東京

議 事：1. 議案審議
2019年度臨時評議員会の開催（書面表決）について

2. 活動報告

(1) 全国労働組合生産性会議（全労生）結成60周年について

(2) 第3回日本サービス大賞に向けて

～日本サービス大賞の審査基準と「サービソロジー」～

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 輝康氏

第3回定時理事会

日 時：2019年12月16日

会 場：ザ・キャピトルホテル東急

議 事：1. 報告事項
中期運動方針に基づく公益活動の状況について

～第2年度の活動の中間報告～

2. 意見交換

2020年年頭所感について

3. 生産性運動65周年事業について

第4回定時理事会（書面表決）

報告を要しないものとされた日

及び決議があったものとみなされた日：2020年3月23日

議 事：1. 報告事項

(1) 2019年度運動目標に基づく主な活動等の報告について

2. 提案事項

(1) 2020年度運動目標について

(2) 2020年度事業計画および予算について

<資 料>

公益財団法人 日本生産性本部 評議員

2020年3月31日現在

榊原 清則	中央大学大学院 教授
福川 伸次	(一財)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	(公財)国際労働財団 理事長
八野 正一	UAゼンセン 副会長
曾根 泰教	慶應義塾大学 名誉教授
樋口 美雄	(独)労働政策研究・研修機構 理事長
石塚 邦雄	(株)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)オリエンタルランド 代表取締役会長兼CEO
西原浩一郎	全日本金属産業労働組合協議会 顧問
松井 忠三	(株)松井オフィス 代表取締役社長
宮川 努	学習院大学 教授
野田三七生	情報労連 中央執行委員長
野中 尚人	学習院大学 教授
河野真理子	(株)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) 取締役会長兼取締役会議長
谷口 将紀	東京大学 教授
相原 康伸	連合 事務局長
増田 光儀	JP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	JAM 会長
伊藤 雅俊	味の素 取締役会長
泉 雄一郎	(公財)日中技能者交流センター 理事長
手塚 正彦	日本公認会計士協会 会長
松岡 衛	生保労連 中央執行委員長
伊藤 敏行	フード連合 会長
酒向 清	JEC連合 会長

2020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) 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) 代表取締役会長
副会長	佐々木 毅	(公財)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 特別教授
副会長	小島 順彦	三菱商事(株) 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) 元代表取締役社長
副会長	遠山 敦子	(公財)トヨタ財団 顧問
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	(公財)日本生産性本部
常務理事(業務執行理事)	大川 幸弘	(公財)日本生産性本部
理事(業務執行理事)	尾崎 陽二	(公財)日本生産性本部
理事(業務執行理事)	澤田 潤一	(公財)日本生産性本部
理事(業務執行理事)	原 賢一	(公財)日本生産性本部
理事	大橋 洋治	ANAホールディングス(株) 相談役
理事	小野寺 正	KDDI(株) 相談役
理事	金丸 恭文	フューチャー(株) 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) 代表取締役社長
理事	難波 淳介	運輸労連 中央執行委員長
理事	松浦 昭彦	UAゼンセン 会長
理事	大八木成男	帝人(株) 相談役
理事	田川 博己	(株)JTB 代表取締役 会長執行役員
理事	高倉 明	自動車総連 会長
理事	芹川 洋一	日本経済新聞社 論説フェロー
理事	坂田 幸治	電力総連 会長
監事	本田 勝彦	日本たばこ産業(株) 社友
監事	橋本 俊幸	紙パ連合 中央執行委員長

公益財団法人 日本生産性本部 幹事会幹事

2020年3月31日現在

青井 浩	(株)丸井グループ 代表取締役社長 代表執行役員 CEO
青雲 啓至	日本製鉄労働組合連合会 会長
青柳 俊一	千葉県生産性本部 会長 (株)千葉興業銀行 取締役会長(代表取締役)
新井 賢太郎	(一社)栃木県生産性本部 会長 栃木県経営品質協議会 会長
安藤 忠雄	建築家
飯田 昌弥	オイレス工業(株) 代表取締役社長 社長執行役員
飯村 幸生	(一社)日本工作機械工業会 会長
池辺 和弘	九州電力(株) 代表取締役 社長執行役員
池辺 和弘	電気事業連合会 会長
伊澤 英太	(公社)東京青年会議所 理事長
石井 直生	トヨタ自動車(株) 渉外広報本部副本部長
石田 全史	(公社)日本青年会議所 会頭
石塚 宏幸	ゴム連合 中央執行委員長
稲垣 智則	東北生産性本部 会長 東日本興業(株) 取締役会長
井上 淳	日本チェーンストア協会 専務理事
井上 治	住友電気工業(株) 取締役社長
岩井 奉信	日本大学 教授
岩本 潮	全電線 中央執行委員長
岩本 敏男	(株)NTTデータ 相談役
上野 孝	横浜商工会議所 会頭
氏家 和彦	北海道生産性本部 会長 北海道電力(株) 代表取締役副社長 副社長執行役員
内山 俊一	(一社)日本鉄鋼連盟 専務理事
梅森 徹	(一社)全国地方銀行協会 常務理事
江崎 玲於奈	横浜薬科大学 学長
遠藤 信博	(一社)情報通信ネットワーク産業協会 会長
大久保 博司	NTN(株) 取締役 代表執行役 執行役社長 CEO
大坪 清	(公財)関西生産性本部 会長 レンゴー(株) 代表取締役会長兼社長
大野 実	全国社会保険労務士会連合会 会長
大嶺 満	(一社)沖縄県生産性本部 会長 沖縄電力(株) 代表取締役会長

大宅 映子	評論家 (公財)大宅壮一文庫 理事長
岡島 真砂樹	日教組 中央執行委員長
岡本 哲	中外製薬労働組合 中央執行委員長
小川 恒弘	日本製紙連合会 理事長
荻山 市朗	JR連合 会長
奥田 修	中外製薬(株) 代表取締役社長 最高執行責任者(COO)
奥村 栄二	全東レ労働組合連合会 会長
奥村 洋彦	学習院大学 名誉教授
小倉 忠	(一財)中部生産性本部 会長 (株)ノリタケカンパニーリミテド 代表取締役会長
押尾 信明	石油連盟 常務理事
小田 尚	読売新聞東京本社 客員研究員
海輪 誠	東北電力(株) 取締役会長
風間 利彦	神奈川県生産性本部 会長 (株)横浜スカイビル 代表取締役社長
片多 英樹	静岡県東部生産性本部 会長 ジヤトコ(株) VP
勝野 哲	中部電力(株) 代表取締役会長
加藤 芳基	セラミックス連合 書記長
金子 晃浩	自動車総連 事務局長
茅 陽一	東京大学 名誉教授
川野 修	東京ガス労働組合 執行委員長
河野 一生	電力総連 事務局長
河端 照孝	(一社)次世代芸術文化都市研究機構 代表理事
菊池 史和	三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長
木下 康司	(株)日本政策投資銀行 代表取締役会長
木村 昌平	日産車体(株) 代表取締役社長兼社長執行役員
久和 進	北陸電力(株) 代表取締役会長
楠 正夫	(株)トクヤマ 相談役
久野 貴久	日清オイリオグループ(株) 代表取締役社長 社長執行役員
久保 直幸	全国労働組合生産性会議 事務局長
熊谷 克夫	東芝労働組合 中央執行委員長
久米 正一	(一社)日本自動車連盟 専務理事
公文 俊平	多摩大学情報社会学研究所 所長
桑原 敬行	全国本田労働組合連合会 会長
郡司 典好	全日産・一般業種労働組合連合会 会長

神津 カンナ	作家・エッセイスト
小飼 雅道	マツダ(株) 代表取締役会長
小林 敬一	(一社)日本電線工業会 会長
小林 研一	(一社)生命保険協会 副会長
菰田 正信	三井不動産(株) 代表取締役社長
斎藤 保	(株)IHI 代表取締役会長
斎藤 保	(一社)日本造船工業会 会長
境田 道正	損保労連 中央執行委員長
坂本 達哉	日立製作所労働組合 中央執行委員長
櫻井 健二	協和発酵キリングループ労働組合連合会 会長
酒見 俊夫	(公財)九州生産性本部 会長 西部ガス(株) 代表取締役会長
佐々木 伸彦	(独)日本貿易振興機構 理事長
笹島 芳雄	明治学院大学 名誉教授
佐藤 和幸	全国ガス 中央執行委員長
佐藤 久恒	印刷労連 中央執行委員長
佐和 隆光	京都大学 名誉教授
澤田 秀雄	(株)エイチ・アイ・エス 代表取締役会長兼社長(CEO)
澤田 浩	日本製粉(株) 代表取締役会長
島田 晴雄	公立大学法人首都大学東京 理事長
島 大貴	航空連合 会長
清水 春樹	(公財)国際労働財団 顧問
清水 希茂	中国生産性本部 会長 中国電力(株) 代表取締役社長執行役員
新藤 宗幸	千葉大学 名誉教授
杉山 武彦	(公財)高速道路調査会 理事長
菅野 和夫	東京大学 名誉教授
鈴木 弘治	(株)高島屋 代表取締役会長
鈴木 誠一	日建協 議長
鈴木 洋平	富士フイルム労働組合 中央執行委員長
鈴木 善久	伊藤忠商事(株) 代表取締役社長 COO
諏訪 康雄	法政大学 名誉教授
清家 篤	日本私立学校振興・共済事業団 理事長 慶應義塾学事顧問
園田 龍一	交通労連 中央執行委員長
高本 学	(一社)日本電機工業会 専務理事
田河 慶太	健康保険組合連合会 理事

田口 晶子	ILO駐日事務所 駐日代表
竹詰 仁	東京電力労働組合 中央執行委員長
竹中 平蔵	東洋大学 教授 慶應義塾大学 名誉教授
立松 裕規	キリンビール労働組合 中央執行委員長
田中 一穂	(株)日本政策金融公庫 代表取締役総裁
玉木 洋	(一社)福井県経営品質協議会 会長
千葉 尚登	プリマハム(株) 代表取締役社長
筒井 義信	日本生命保険(相) 代表取締役会長
綱川 智	(株)東芝 取締役 代表執行役社長 COO
綱島 和彦	JFEスチール労働組合連合会 中央執行委員長
鶴岡 光行	全トヨタ労働組合連合会 会長
手代木 功	日本製薬団体連合会 会長
寺本 義也	ハリウッド大学院大学 副学長・教授 メイウシヤマ総合研究所 所長
巴 政雄	東京急行電鉄(株) 代表取締役 副社長執行役員
富山 和彦	(株)経営共創基盤 代表取締役 CEO
豊田 正和	(一財)日本エネルギー経済研究所 理事長
鳥越 茂	小田急商業労働組合連合会 会長
長井 啓介	四国生産性本部 会長 四国電力(株) 取締役社長 社長執行役員
中江 公人	(一社)全国労働金庫協会 理事長
長澤 豊	全国農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
中島 孝	(一社)日本船主協会 副会長
中西 輝政	京都大学大学院 名誉教授
中村 邦晴	(一社)日本貿易会 会長
中家 徹	(一社)全国農業協同組合中央会 会長
西田 英一郎	ビール酒造組合 会長代表理事
日覺 昭廣	東レ(株) 代表取締役社長 CEO 兼 COO
野寺 康幸	(一社)全国中小企業勤労者福祉サービスセンター 会長
野中 郁次郎	一橋大学 名誉教授 日本学士院 会員
久重 道正	全国マツダ労働組合連合会 会長
広瀬 道明	(一社)日本ガス協会 会長
振角 秀行	(一社)信託協会 専務理事
別川 俊介	住友重機械工業(株) 代表取締役会長
部谷 俊雄	(一社)全国地方銀行協会 副会長

星野 洋介	全銀連合 議長
本田 英一	日本生活協同組合連合会 代表理事会長
本田 博己	群馬県生産性本部 会長 群馬ヤクルト販売(株) 代表取締役会長
前田 修平	味の素労働組合 中央執行委員長
正木 良剛	東急百貨店グループ労働組合 中央執行委員長
増田 尚宏	日本原燃(株) 代表取締役社長 社長執行役員
松岡 萬里野	全国消費者協会連合会 会長
松下 功夫	JXTG ホールディングス(株) 名誉顧問
松本 正義	(公社)関西経済連合会 会長 住友電気工業(株) 取締役会長
的埜 明世	日本水産(株) 代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)
壬生 守也	関西電力労働組合 本部執行委員長
宮内 義彦	オリックス(株) シニア・チェアマン
宮城 まり子	キャリア心理学研究所 代表
森 邦雄	新潟県生産性本部 会長 (学)新潟平成学院 副理事長
安井 義博	ブラザー工業(株) 相談役
矢野 義博	(一社)日本自動車工業会 理事・事務局長
山内 隆司	(一社)日本建設業連合会 会長
山田 吉隆	埼玉県生産性本部 会長 川口化学工業(株) 代表取締役社長
山名 昌衛	コニカミノルタ(株) 取締役 代表執行役社長兼 CEO
和田 孝雄	パーソルテンプスタッフ(株) 代表取締役社長
渡邊 健二	日本通運(株) 代表取締役会長
渡邊 健志	セブン&アイグループ労働組合連合会 会長
渡辺 利夫	拓殖大学 学事顧問
渡部 肇史	電源開発(株) 代表取締役社長
渡辺 宏	(一社)日本化学工業協会 専務理事
和田林 道宜	(一社)日本民営鉄道協会 会長

