



2024年度

(令和6年度)

事業報告書

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

第3次中期運動目標（2024年度～2026年度）	1
2024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. 令和国民会議（令和臨調）（公1-2）	5
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）	6
2. サービス産業生産性向上（公2-1、公2-2）	8
3. 経営品質（公2-4）	12
4. 自治体経営支援（公2-1）	13
5. 地方創生人材の育成（公2-1）	13
6. 海外技術協力（公3-2）	13
7. 生産性に関する調査研究（公1-1）	16
8. 日本インダストリアル・エンジニアリング協会（公2-5）	17
III. 人材育成事業	
1. 組織の中核人材の育成（収1）	19
2. 公共人材育成（公2-3）	20
3. 経営アカデミー（公2-3）	20
4. グローバル人材育成（公3-1）	24
IV. 労使関係・ダイバーシティ推進事業	
1. 労使関係（公1-3）	25
2. ダイバーシティの推進（公1-3）	26
3. キャリア開発（公1-3）	26
4. 雇用・人事・賃金（公1-3）	26
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、収1）	28
2. 健康促進事業の推進（公1-5、収2）	29

VI. 普及・促進事業

- | | |
|-----------------------|----|
| 1. 産業界とのコミュニケーション（公4） | 30 |
| 2. 全国生産性機関との連携（公4-1） | 30 |
| 3. メディア開発（公4-2、収3） | 30 |

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） | 33 |
| 2. イノベーション会議（公2-1） | 33 |
| 3. 生産性経営者会議（国際連携組織）（公3） | 33 |
| 4. 生産性シンポジウム（公共通） | 34 |
| 5. 正副会長年頭会見 | 35 |

VIII. 法人の運営

<資料>

- | | |
|--------|----|
| 評議員 | 38 |
| 理事及び監事 | 39 |
| 幹事会幹事 | 40 |

*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2024年度のものとなります。

第3次中期運動目標（2024年度～2026年度）

「公益法人としての組織・活動の進化と生産性運動の実践力の深化の3年」

内外共に歴史的な転換点を迎えている今、わが国に求められているものは、持続可能な経済社会の構築に向けた確かな国家ビジョンの構築、マクロ・ミクロの諸改革に向けた国民的合意形成の促進、改革を推進する確かな実践力である。

中でも、生産性をめぐる諸改革の推進は、長期停滞を打破し、人口減少時代においてわが国経済社会が今後も活力を維持し、成長を遂げていくための国家の存立にかかわる核心的かつ喫緊の課題であり、日本生産性本部が果たすべき使命と役割はきわめて重い。

生産性運動は第3次中期運動目標（2024年度から2026年度）の2年目にあたる2025年に70周年の節目を迎える。また、現在政府・国会ではさらなる公益法人制度改革に向けた法改正が進められており、当本部としても、これを積極的に受けとめ、公益活動の担い手として改めて組織のあり方や公益活動の革新をさらに問い続けていく必要がある。

我々は以上の時代認識のもと、今後3カ年を「公益法人としての組織・活動の進化と生産性運動の実践力の深化の3年」をテーマとし、生産性運動70周年をひとつの節目として位置づけながら、労使の信頼と協力のもと、「生産性運動三原則」を基軸としつつ、以下5つの柱を中心に活動に取り組むものとする。

（1）生産性のハブ・プラットフォームとしての発信と運動推進体制の強化

- ① 2025年度に「生産性運動70周年大会」を開催し、これを軸に全国生産性機関や全労生等と連携し生産性運動や日本の諸課題について世論喚起・合意形成活動に取り組む。
- ② 生産性運動70周年に向け「生産性常任委員会」を再始動させ、労使を含め各界が共有すべき今後の生産性改革の指針を検討し、第2回「生産性白書」として広く発信する。
- ③ 公益法人制度改革を見据え、会長諮問の公益活動のあり方等に関する常設の委員会を設置し、中長期視点から公益を担う組織としての財団運営や公益活動の継続的改善に取り組む。

（2）社会経済システムの改革に向けた合意形成活動の推進

- ① 「令和臨調」を軸に「統治構造・政治改革」「財政・社会保障制度改革」「地域・国土構想」「科学技術立国再興」等について超党派の国会議員や各界と連携し合意形成活動を促進する。
- ② 持続可能な経済社会を実現する上で国家最重要課題の一つであり、生産性運動の基盤に関わる人口減少問題について国民的な世論喚起・合意形成活動に乗り出す。
- ③ 多様な人材が活躍できる社会の実現に向け、「全国労働組合生産性会議」とも連携しダイバーシティや働き方改革を推進するとともに、健全な労使関係の発展に取り組む。

(3) 日本の人材戦略と中核人材の育成

- ①第5期「日本アカデミア」(2024年度から3カ年)を立ち上げ、官民ネットワークのさらなる充実強化とわが国を担う中核人材の育成、各界や次世代の提言力強化に取り組む。
- ②グローバル、デジタル、グリーンを軸に「経営アカデミー」等人材育成事業が提供する価値を革新する。また公共人材育成の新たなプラットフォーム「公共アカデミー」を立ち上げる。
- ③「軽井沢トップ・マネジメント・セミナー」や「イノベーション会議」等の活動を通じ、イノベーション創出の環境整備や経営革新を担う経営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第5回「日本サービス大賞」(2025年度)の取り組みを通じ、革新的かつ優れたサービスの発掘・普及に取り組むとともに高い成長余力をもつサービス産業の生産性向上に寄与する。
- ②日本経済全体の持続的な底上げに取り組むべく中堅・中小企業の付加価値増大に向けた経営コンサルティング活動を実践する。また、人口減少下における地域の生産性向上に取り組む。
- ③ICTソリューションの提供を通じ医療保険分野のデジタル化を軸とした生産性向上に取り組むとともに、働く人のウェルビーイングと組織の健康経営を支援する。

(5) 国際連携体制の構築

- ①「生産性経営者会議」を通じ、生産性を軸に日米独等経営リーダーの対話・交流・共同研究を促進する。その一環として第3回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」を開催する。
- ②日本アカデミアの活動を軸に世界のシンクタンク・知識人等との連携を強化する。その一環としてグローバルアジェンダを発信すべく第2回「東京会議」を開催する。
- ③各国生産性機関や国内外の関係諸機関と連携し、アジア・アフリカ・南米等の地域における生産性向上に向けた技術協力に取り組むとともに、日本のプレゼンス強化に貢献する。

2024年4月1日

(2024年3月25日定時理事会決議)

2024年度運動目標

第3次中期運動目標（「公益法人としての組織・活動の進化と生産性運動の実践力の深化の3年」）の初年度にあたる本年度は、2025年の生産性運動70周年の節目に向けた第一歩を着実に踏み出すための1年と位置づけ、とくに以下に掲げる課題を重点課題とし運動を推進する。

（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

- ・第2回「生産性白書」の編纂に向けて「生産性常任委員会」を再始動させ、2025年度中の白書発刊に向けて検討活動を開始。
- ・来年度施行予定の改正公益法人法を見据え、会長諮問の常設の「公益活動のあり方等に関する委員会」（仮称）を設置し、法改正への対応方針や今後の公益推進のあり方等を検討。

（2）社会経済システム改革に向けた合意形成活動の推進

- ・「令和臨調」と連携する超党派の国会議員有志によるテーマ別の部会活動を支援し、2025年通常国会中を目途に超党派議員による改革提言をとりまとめ、合意形成活動を促進。
- ・人口減少問題に関する国民運動組織の準備委員会を年内に設置し、2025年度以降の国民的な合意形成・世論喚起活動のあり方と体制づくりに向けて検討開始。

（3）日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

- ・第5期「日本アカデメイア」（3カ年）を立ち上げ活動開始。また、日本アカデメイア等の経験を踏まえ経営アカデミーと並ぶ「公共アカデミー」構想を立案し設立準備を開始。
- ・本年7月開催の「軽井沢トップ・マネジメント・セミナー」や「イノベーション会議」の活動を通じ、イノベーション創出の環境整備や経営革新を担う経営人材の育成を促進。

（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

- ・2025年度開催の第5回「日本サービス大賞」表彰に向けて全国生産性機関や関係団体等と連携し、全国各地から革新的かつ優れたサービスの発掘に向けた募集活動を開始。
- ・本部の中核事業である中堅・中小企業の付加価値増大に向けた経営コンサルティング事業及びICTソリューションの提供を通じた医療保険分野の生産性向上事業の着実な実施。

（5）国際連携体制の構築

- ・2025年度中の第3回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」開催に向け、「生産性経営者会議」を再始動させ、併せて米独等関係組織との連携を強化。
- ・各国生産性機関や国内外の関係諸機関と連携し、アジア・アフリカ・南米等の地域における生産性向上に向けた技術協力活動の継続実施。

2024年4月1日
(2024年3月25日定時理事会決議)

I. 公共政策事業

1. 日本アカデミア

常任塾頭	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
常任塾頭	佐々木 毅	元東京大学総長	
常任塾頭	小林 喜光	東京電力ホールディングス株式会社取締役会長	
共同塾頭	伊藤 公平	慶應義塾長	
共同塾頭	田中 愛治	早稲田大学総長	
共同塾頭	藤井 輝夫	東京大学総長	
共同塾頭	芳野 友子	日本労働組合総連合会会長	

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。

2024年度は、新たに第5期を立ち上げた。現役の閣僚及び与党幹部を招聘し、政治リーダーとの交流会を開催した。駐日大使との交流活動では、イギリス、ドイツ、ブラジルなど、いずれも時宜を得たゲストを招聘した。オンライン勉強会は27回にわたって開催、国内外のゲストを招聘し、揺れ動く国際情勢や日本の政治・経済、テクノロジーの最新動向などを取り上げた。

次世代の人材育成としては、官・民の次期トップ層を対象としたリーダーシップ交流会の第4期活動、及び企業の幹部・専門人材、労働組合の委員長、各省課長クラスを対象とした官民交流・政策研究会の第8期活動を立ち上げた。学生を対象とした主権者教育であるジュニア・アカデミアでは、経済界をはじめとしたトップリーダーとの対話を行い、学生の問題意識を発信した。

情報発信力の向上を目的に、ホームページをリニューアルし、各プロジェクトの活動報告など、定期的な情報発信に努めた。



駐日ドイツ大使との交流会



林芳正内閣官房長官との交流会



ジュニア・アカデミア

2. 令和国民会議（令和臨調）

共同代表 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
共同代表 小林 喜光 東京電力ホールディングス株式会社取締役会長
共同代表 佐々木 毅 元東京大学総長
共同代表 増田 寛也 日本郵政株式会社取締役兼代表執行役社長

平成時代から先送りされてきた積年の改革課題に取り組むため、2022年6月に「令和国民会議（通称：令和臨調）」を発足させた。「統治構造」「財政・社会保障」「国土構想」等を軸に、立場や党派を超えて取り組まねば解決困難な課題について、国民各界と連携し世論喚起や合意形成に取り組んでいる。

2024年度は、前年度に続き、財政運営・社会保障制度改革、人口減少問題への対応等に関する提言を合計3件とりまとめ、公表した。

また、令和臨調と連携して活動する組織として、超党派の国会議員有志による「日本社会と民主主義の持続可能性を考える超党派会議」では、「統治構造・政治改革」「経済・財政・社会保障」「人口減少・地域・国土構想」「科学技術・イノベーション」をテーマとする4つの部会を設置して積極的に議論を行った。



「長期財政推計委員会（仮称）」の早期創設を訴える提言を公表（2025年1月30日）



人口減少や自然災害に適応する持続可能な社会に向けた提言を公表（2025年2月5日）

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

生産性向上、地方創生、経営革新支援を行うべく、各金融機関をはじめとした外部パートナーとの協業を図り、経営品質協議会、サービス産業生産性協議会、日本インダストリアル・エンジニアリング協会等の各組織との連携をより一層強化した事業展開を行った。

また、ニーズが高まっている地域金融機関のエリア・コンサル会社化支援に対して、新たな協業・支援モデルを展開した。

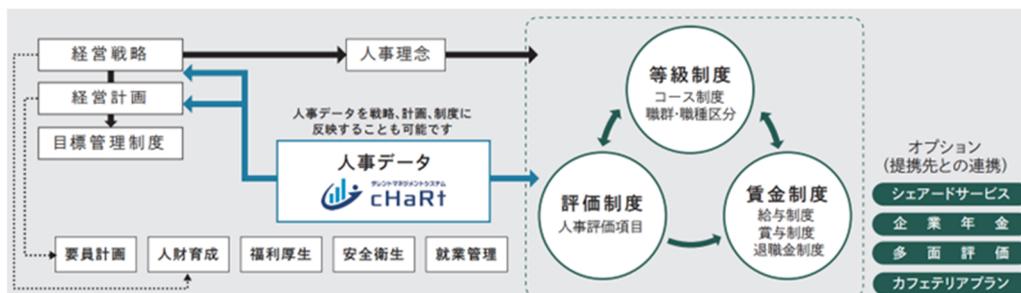
① 総合コンサルティング領域

中堅・中小企業の全社的課題解決や企業価値向上に向けた支援を積極的に展開し、連携する金融機関、再生支援機関、中小企業関係組織を増やすとともに、関係を強化した。経営改善計画策定、計画の実行支援、事業戦略の再構築に加え、事業承継・経営承継等のテーマにも取り組み、中堅・中小企業の生産性向上支援を行った。

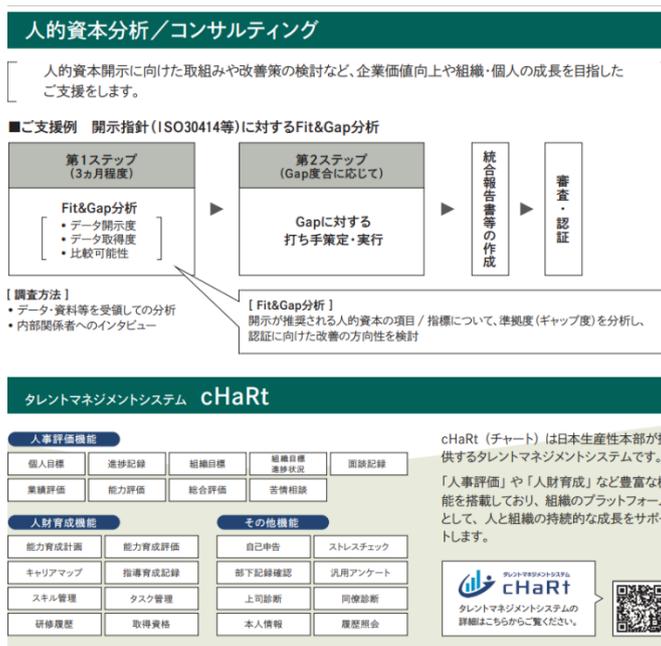
② 人事領域

多様性ある人材の活性化及び育成に寄与する人事管理制度の構築支援や、運用支援を中心とした活動を行った。人材育成戦略の再構築、従業員のワークライフバランスの促進、ジョブ型制度への対応、エンゲージメント向上、定年延長等、組織の課題対応を支援するコンサルティング活動に取り組んだ。

また、「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」の活動をもとに、人的資本経営に関するコンサルティングを展開した。



【人事・賃金制度コンサルティング】概念図



【人事・賃金制度コンサルティング】 人的資本分析・タレントマネジメント

③生産革新、業務改善領域

製造業の生産革新と人材育成を支援するとともに、製造業への改善指導実績を生かし、サービス産業（宿泊、小売、運送等）や管理間接部門の業務改善支援を展開した。

また、遠隔地の支援先には、オンラインを活用し、生産性向上に向けたコンサルティングを行った。



【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

現地訪問により、アジア地域へ進出した日系企業へのコンサルティング及び人材育成事業等の展開を行った。また、日本企業のグローバル化を推進するために、国内においてグローバル人材育成プログラムの提供を行った。

（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。

中小企業診断士コース修了者に対しては、活躍の機会を提供するとともに、メールマガジンの配信や交流会を継続的に実施し、修了者の能力と実践力を向上させる取り組みを行った。

（４）企業内研修事業

コンサルティングや経営コンサルタント養成講座で培われた知見や人材を研修カリキュラムに活かし、企業の経営課題に直結したソリューション型の研修を企業・組織に展開した。

また、企業の革新及び生産性向上に資するマネジメント教育や経営幹部の育成支援を中心に、アクションラーニング、eラーニング、反転学習プログラムを活用した研修プログラムも開発・強化し、顧客の課題解決を図った。

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 菊地 唯夫 ロイヤルホールディングス株式会社代表取締役会長
副代表幹事 橋本 和仁 国立研究開発法人科学技術振興機構理事長
東京大学名誉教授

サービス産業生産性協議会（SPRING）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、次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・ノウハウの習得
- 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5回「日本サービス大賞」の募集

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5回「日本サービス大賞」の募集受付を2024年6月3日から7月23日まで行った。募集にあたっては、関係府省のほか、主要経済団体、マスコミ、全国生産性機関などの後援ならびに、協力組織として各種業界団体や専門団体、ベンチャー支援機関、オープンイノベーション推進機関などの協力を得た。

② 第4回「日本サービス大賞」の受賞サービスの普及・推進

2023年度に引き続き、「受賞事例に学ぶ！シリーズ」と題して、第4回日本サービス大賞受賞サービスの事例からサービス開発・実践をコンパクトに学べる動画を5事例公開した。特徴点としては、受賞組織によるサービス概要説明と選考専門委員の対談を約30分でコンパクトにまとめ、視聴者の都合にあわせて自由なタイミングで視聴が出来るようになっている。



▲ 第5回日本サービス大賞募集ポスター



▲ 受賞事例に学ぶ！シリーズ ホームページバナー

(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比較が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。

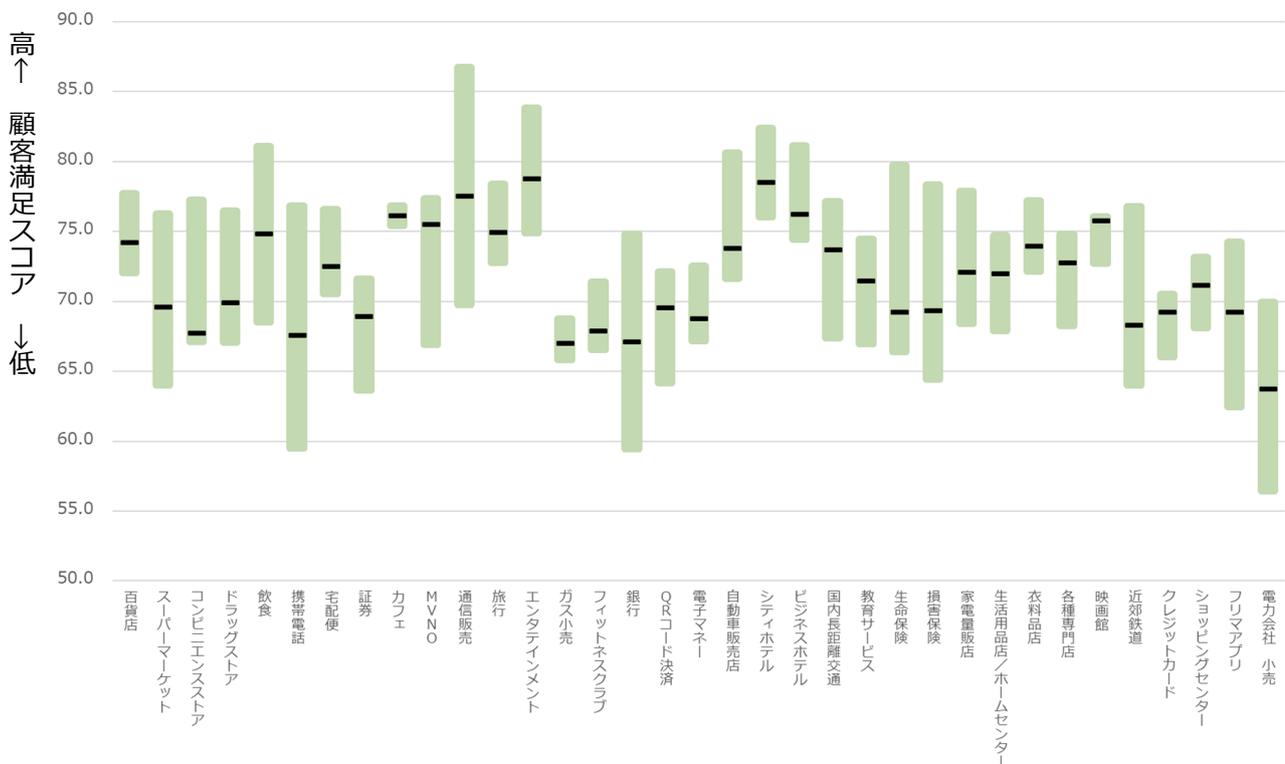
2024年度は、35業種、344企業・ブランドの満足度を算出し、業種上位の

企業・ブランド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。

2023年度に引き続き、特に優れた上位50企業・ブランドを「JCSI 日本のリーディングブランド2024」として発表した。また、JCSI調査を起点として生じたCS課題についての情報提供の一環として、JCSIセミナー（「はじめてのUX/CXデザイン」、「JCSI調査の見方・使い方」、「サービス・プロフィットチェーンから学ぶESとCS」）、「CSのキホンセミナー」を実施した。



業種・業態別の顧客満足度分布（2024年度）



② 「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」の説明会をオンラインにて開催し、その動画をSPRINGウェブサイト上に掲載した。また、演習形式で業務基準書を作成する「マニュアル作成講座」などをオンラインにて開催した。その他、企業の個別要望に対応したコンサルティングや企業内研修も実施した。

③ サービスイノベーション人材育成事業

2023年度に引き続き、日本サービス大賞受賞サービス事例をもとに、サービスロジックの考え方を基盤とするサービスマネジメントの人材教育プログラムとして開発した「価値共創のサービスモデル」入門セミナーを、2024年12月に開催した。

(4) レジャー白書

全国3,303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2024』として取りまとめ、10月に刊行した。本白書においては、前年に続き「日本人の余暇をめぐる環境」欄にて仕事と余暇のどちらに重きを置くかという調査結果を取りまとめた。また「2023年のトピックス」欄では、コロナ禍をまたいで年間平均活動回数が増加した種目をまとめた。なお、本白書調査結果の一部を「レジャー白書2024速報版」として7月に先行発表し、オンラインの記者発表会を開催した。また、10月の本白書刊行にあたっては、記者発表会をリアル（対面）、オンラインのハイブリッドにて開催した。



「レジャー白書 2024」



「レジャー白書 2024 記者発表会」の様子
(2024年10月29日)

3. 経営品質

(1) 日本経営品質賞委員会

委員長 藤本 隆宏 早稲田大学大学院教授

2024年度日本経営品質賞は、4組織から申請があり、「日本経営品質賞 本賞」1組織、「日本経営品質賞 推進賞」1組織、「日本経営品質賞 奨励賞」2組織、合わせて4組織を表彰した。

地域表彰は、関西、秋田、栃木、茨城、千葉、埼玉、東京、長野、新潟、福井、三重、京都、徳島、鹿児島及び会津若松市の計15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。

(2) 経営品質協議会

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特別顧問
副代表	渡邊光一郎	第一生命保険株式会社特別顧問
副代表	山下 良則	株式会社リコー代表取締役会長

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、2024年度末時点で会員組織は175組織である。全国21地域にある経営品質協議会の会員組織は約800組織。医療機関への普及を目的とした会員組織であるJHQC（日本版医療MB賞クオリティクラブ）の会員数は、33組織となっている。

企業・組織のありたい姿や変革課題を可視化し、経営改革や経営課題の遂行に役立てることを目的に2018年度に創設した「経営デザイン認証」は、25組織（ランクアップ認証：12組織、スタートアップ認証：13組織）を認証し、2025年3月3日に認証式を開催した。

また、経営品質活動を広く社会に普及すべく、経営品質説明会、経営品質推進事例セミナーを開催した。また、「顧客価値経営フォーラム」を開催し、受賞組織をはじめとする先進的な企業・組織の経営品質活動に関する事例報告を行った。

経営品質活動を企業・組織で担う中核人材の育成を目的とする「顧客価値経営 実践推進者コース」の開催を通じ、経営品質協議会が認定するセルフアセッサーには新たに180名が登録し、総数は2151名となった。（2025年3月31日現在）

米国、欧州、インド、マレーシア、中国、ブラジルなど、世界11の国・地域で経営品質活動を推進する団体が一堂に集うGEC（Global Excellence Council：各地域持ち回りで年1回開催）が11月にインドで開催され、オンラインで会合に参加した。

4. 自治体経営支援

(1) 行政経営品質向上事業

パブリック・セクター、特に地方自治体の生産性向上をはかるために、自治体の最上位計画である総合計画の策定支援を展開した。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も実施した。また、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導入支援、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行った。

(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、施設や事業ごとの財政分析）や付随する固定資産台帳の整備、財政分析研修などを行った。

(3) 地方議会評価事業

地方分権の進展に伴い、二元代表制の一翼を担う議会の役割が重視されつつあることをうけ、組織の成熟度を評価・改善する経営品質向上プログラムを地方議会に応用した「地方議会評価モデル」を構築し、議会からの政策サイクルの作動を促すべく、普及に取り組んだ。

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、デジタルの利活用や地方創生推進に向けた国の施策解説など、社会・政策ニーズを踏まえたプログラム210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、受講者の「生の声」の充実などコンテンツ拡充を図るとともに、富山、高知、島根、鹿児島など各地域において地方創生推進のための対面型講座を企画・実施した。

6. 海外技術協力

(1) 海外コンサルティング等二国間協力事業

アジア生産性機構(APO)に加盟するフィジー生産性機関、マレーシア生産性機関の訪日視察団受け入れを実施した。

(2) 海外技術協力事業

①アジア地域における技術協力支援

APO事業において、アジア地域の知的・人的交流の促進を行うとともに、APO、

台湾生産性本部（CPC）と連携して、IoT等を用いた製造業高度化支援のための人材育成プログラム「デジタル・カイゼン・ガイドブック」を開発した。また、国際協力機構（JICA）の委託を受け、ブータンの国営企業改革に係わる情報収集・確認調査を実施した。

1) APO事業活動への参加

マレーシアにて行われた第66回APO理事会に参加した。また、フィジーにて行われた第65回生産性本部代表者会議において、日本生産性本部としての発信および2025年以降に実施するAPO事業に係わる加盟各国との調整等を行った。

2) APO加盟国に対する研修の実施

APO加盟国に対し、中小企業のための製造業デジタル化に関する研修を実施した。各国の政府関係者、生産性推進機関職員・コンサルタント、民間企業関係者等16か国から20名が来日し、日本及びアジア各国のデジタルカイゼンについての議論及び情報共有を行った。

3) ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査の実施

JICAの委託を受けた「ブータン国国営企業改革生産性向上のための情報収集・確認調査」では、同国財務省の依頼に基づいて国営企業改革の一手段としてカイゼン手法活用の検討を行い、その実証のためにパイロット企業でカイゼン指導を試行するとともに、カイゼン手法の展開を図るために国営企業向けにカイゼンセミナーを実施した。

②アフリカにおける技術協力支援

JICAの委託を受け、アフリカのエチオピア、ケニア、ガーナ、モザンビーク、南アフリカ、カメルーン、エジプト、チュニジアに対する品質・生産性向上（カイゼン）に係わる技術協力プロジェクトを実施した。

「エチオピア国企業競争力強化のための包括的支援体制構築プロジェクト」は、現場カイゼンを含む包括的コンサルテーションの実施能力向上、エチオピアの国家カイゼン推進機関（KAIZEN Excellence Center: KEC）を含む企業支援サービス提供機関の連携体制強化等を目的としている。本年度はエチオピアでの現地指導を中心に、企業へのコンサルテーション提供を担う人材の育成を継続して行うとともに、コンサルテーションの成果を財務指標で把握するための財務分析、生産性分析を実施した。また、経営幹部層を対象とした「経営戦略・計画研修」及び中間管理者層を対象とした「マネジメントスキル研修」のパイロット研修の実施支援、研修講師人材の育成を行った。

「エチオピア国全国工業運動の実施を通じた製造業競争力強化プロジェクト」は、

全国工業運動事務局の機能強化を通して、同運動の効果を向上させ、製造業の競争力強化を目的としている。本年度は日本の生産性運動の歴史と製造業の振興政策についての研修等を実施した。

「ケニア国企業競争力強化プロジェクト」は、本年度は座学、コンサルティング実習により、国家ケニアビジネス研修所、ケニア工業団地公社、ケニア商工会議所、ケニア製造業協会等の政府及び公的機関の職員と民間コンサルタントの中小企業指導能力の強化を図るとともに、選考された製造中小企業を対象として経営改善のためのコンサルティングを実施した。また、ケニア銀行協会、ケニア製造業協会、ケニア標準局と協力して新たなビジネス支援サービスの開発を行った。加えて、中小企業の金融アクセス向上、スタートアップ支援に関する現状調査、優先課題の抽出等を行った。

「ガーナ国カイゼンを用いた企業振興プロジェクト」では、カウンターパート機関であるガーナ企業庁のビジネスアドバイザーに対し、日本人専門家が現地及びリモートにて、マーケティングや財務及びカイゼンの技術指導を実施した。また、同庁が提供するカイゼンサービスの持続性を担保するため、企業より料金を徴収する有料サービスの検討、同サービスのパッケージ化を進めた。

「モザンビーク国一村一品・カイゼンを通じた地場産業振興プロジェクト」では、企業支援プログラムに基づいて、小規模事業者に対してビジネス戦略研修を実施した。

「南アフリカ共和国品質・生産性向上（カイゼン）プロジェクト」では、前年に引き続きコンサルタント人材育成を継続するとともに、国家資格認定フレームワーク（NQF）によるカイゼンコンサルタントの公式制度化に尽力した。

「アフリカ地域グローバル・カイゼン・ネットワーク推進にかかる情報収集・確認調査（フェーズ2）」では、フェーズ1にて作成したカイゼンコンサルタントの認証・登録制度のガイドライン及びカイゼン効果を金額換算するKPI EXCELツールの普及に加えて、カイゼン及びBDSの標準カリキュラムと標準教材を用いた研修を行った。またカイゼンが輸出やDECENT WORKにどのように貢献するかといった事例収集調査をアフリカ各国にて行った。更には、アフリカカイゼン年次会合（Africa Kaizen Annual Conference）をチュニジアにおいて、オンラインを併用するハイブリッド形式にて実施した。

「カメルーン国包括的BDS提供システムの展開を通じた企業競争力強化プロジェクト」では、カウンターパート機関である中小企業・社会経済・手工業省及び中小企業振興庁を対象に、日本人専門家が座学研修及び企業でのカイゼンOJT指導を通じ、カメルーンにおける官民コンサルタントの育成に取り組んだ。

「エジプト国ビジネス開発サービスの強化を通じた中小零細企業競争力向上プロジェクト」では、プラスチック加工業および食品加工業の中小企業向けに、生産現場でのカイゼン手法の活用やマーケティング支援等によるビジネス開発サービスの提供を行った。また、カウンターパート機関である中小零細企業開発庁の職員を対象に

本邦で研修を実施した。

2024年度半ばから開始した「チュニジア国品質生産性向上及びBDS普及促進プロジェクト（フェーズ3）」では、チュニジア国産業大臣の出席も得て2024年アフリカカイゼン年次会合のホスト国としての責務を果たした。本フェーズではこれまでの産業別技術センターを通じたカイゼン普及体制をより強化するとともに、職業訓練校を通じたカイゼン普及にも新たにに取り組むべく、関係者との制度設計にかかる議論に注力した。

その他、JICA東京の委託を受け、アフリカ・アジア・中南米等を対象に、課題別研修「デジタルカイゼン（中小企業におけるデジタル技術を活用した品質・生産性向上）」を実施し、デジタル技術の活用によって中小企業の実業性向上を支援する人材の育成に取り組んだ。

7. 生産性に関する調査研究

当本部は、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。

（1）生産性に関する研究

わが国の産業別や地域別の労働生産性に関する特徴や、コロナ禍前後の労働生産性の変化とその要因についての研究に取り組んだ。また、コロナ禍が社会・経済の仕組みや人々の意識・価値観に及ぼす影響について、アンケートによる定点調査を実施した。

① 「働く人の意識調査」（第15回2024年7月、第16回2025年1月公表）

コロナ禍の長期化は、社会・経済の仕組みや人々の意識・価値観に大きな影響を及ぼした。このような状況の下、組織で働く雇用者を対象に、約半年毎に1回、アンケートによる意識調査を実施し、所属組織に対する信頼度や雇用・働き方に対する考え方等を取りまとめ発表した。

（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ウェブサイト上で公開した。

①「鉱工業、非製造業の産業別労働生産性統計（月次・四半期・年次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2024」（2024年11月公表）

2023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5,396円、一人当たりの名目労働生産性が883万円という結果に加え、各産業における直近の労働生産性の動向を発表した。

③「労働生産性の国際比較2024」（2024年12月公表）

OECDデータに基づく2023年の日本の時間当たり労働生産性は、56.8ドル（5,379円／購買力平価(PPP)換算）でOECD加盟38カ国中29位、一人当たりの名目労働生産性は92,663ドル（877万円／購買力平価(PPP)換算）でOECD加盟38カ国中32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を行った。

④「産業別労働生産性水準の国際比較2024」（2024年12月公表）

産業別労働生産性水準について、2020年のデータを用いて日米欧主要21カ国と比較、分析し発表した。日本のサービス産業の労働生産性は、米国の49.6%の水準で、21カ国中15位であった。

⑤「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

会長 東 正浩 株式会社ブリヂストン 取締役

（1）年次大会

日本IE協会年次大会を11月13日から20日にかけてオンラインを併用する形式にて、全体会議及び事例発表会、現場見学会を開催した。テーマを「働く人のウェルビーイングと新たな価値創出をめざして」とし、634名の方が参加した。また、工場等の現地を訪問する現場見学会は20コースを開催した。

（2）協会誌「IEレビュー」発行

協会誌「IEレビュー」を年間4回発行した（第335号～第338号）。毎回、時宜にあった特集テーマを設定して、実務に直接役立つ情報誌として会員に提供した。また、本誌に掲載された論文・事例紹介の中から、全国IE年次大会において優秀な文献を「日本IE文献賞」として表彰した（貢献賞5件、改善賞3件）。

（３）実践・研究交流

実践・研究交流として２つのプログラム（第２期産学連携「本物のものづくり」研究交流会、中堅・若手女性 I E r を対象とした相互交流会）を開催した。各プログラムとも異業種交流を重視しており、参加者同士で議論や交流を図った。

（４）教育・人材育成

I E 教育や 5 S 活動などの基礎的な講座、業務分野別・階層別の研修を対面またはオンライン、オンラインを併用した形式で開催をした。また、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

経営アカデミーと共催で海外工場調査研究会をタイに派遣した。

（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・実践等を行った。コンサルティング部との協業を進め、提供サービスの拡大を図った。

Ⅲ. 人材育成事業

1. 組織の中核人材の育成

(1) 経営ビジョン事業

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交流の場を目的に、軽井沢トップ・マネジメント・セミナー、月例会を開催した。また、卓越した経営者や各界の第一人者を講師として経営観を養う次世代経営者向け長期研鑽プログラムも実施した。

①軽井沢トップ・マネジメント・セミナー

相互研鑽を通じたリアル交流を付加価値として、登壇者・参加者との「点」の関係性を、より広がりのある「ネットワーク」へ発展させることに重点を置いた経営トップ層のネットワーキング強化に努めた。

②次世代経営者育成長期研鑽プログラム

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（生産性マネジメントフォーラム、アート・オブ・マネジメント・プログラム、チャレンジ・オブ・リーダーシップ・プログラム等）。

③経営者向け月例会

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（トップ・エグゼクティブ朝食会、経済情勢懇話会等）。

(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」と、そのための「仕組みづくり」を企業セクター中心に展開した。オンラインのメリットを活かした研修プログラムを開発・強化し、顧客の課題解決を図った。

①企業内教育

経営ビジョン事業や公開研修プログラム・テーマ別プログラムを、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（次世代リーダー・経営幹部教育、管理者教育、中堅社員教育、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等）。

②公開研修プログラム

主に中堅企業を対象として、階層別の公開型セミナーを実施した（取締役・執行役員研修、上級管理者研修、管理者基礎研修、職場リーダー基礎研修、リーダーシップ開発研修、中堅社員研修、新入社員研修等）。

③テーマ別セミナー

人材育成、ビジネススキルを中心に、最新の情報提供やスキル習得を目的とした事業を展開した（人事部長クラブ、論理的思考系セミナー、コミュニケーションスキル系セミナー等）。

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、「社会システム・デザイン」演習を2020年1月に立ち上げ、今回で5回目の開催となった。

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の体得を目指している。

3. 経営アカデミー

学長 沼上 幹 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター
研究院教授

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として創設された。15,000名以上の修了者（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の層も厚く、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。開催形式については、2024年度も引き続き、多くのプログラムをリアルとオンラインを併用するハイブリッド形式で実施した。また、経営アカデミー現役生、OB・OG、派遣元企業担当者らが一同に会し、旧交を温め、人的ネットワークを維持・強固とする「経営アカデミー大会」を3月に開催した。



「経営アカデミー大会」での日立製作所 取締役会長
代表執行役 東原氏と沼上学長の対談の様子



「経営アカデミー大会」でのワークショップの様子
(現役生とOB・OGが参加)

(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

経営戦略コース

コース委員長	石黒 成直 株式会社NTTデータグループ独立取締役 株式会社リコー独立取締役
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	技術を起点に社会的価値を創出できる人財の育成

組織変革とリーダーシップコース

コース委員長	山村 明義 東京地下鉄株式会社代表取締役社長
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次世代リーダーの養成

マーケティング戦略コース

コース委員長	金井 政明 株式会社良品計画顧問
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	木股 昌俊 株式会社クボタ特別顧問
コースのねらい	現場と経営の観点で、ありたい姿を描き、「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常任顧問
コースのねらい	人的資本経営と企業変革をリードする戦略人事リーダーの養成

経営財務コース

コース委員長	片山 浩 三菱地所株式会社取締役常勤監査委員
コースのねらい	企業価値の向上をリードするCFO候補の養成

事業変革イノベーションコース

コースのねらい	経営トップや現場を巻き込みながら変革に邁進する 中核リーダーの養成
---------	--------------------------------------

イノベーション・デザインコース

コースのねらい	サステナビリティ時代に社会課題を事業で解決するリーダーの養成
---------	--------------------------------

(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5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新規開講コースについて

・データマネジメント力養成研修

管理職を対象に、データに基づく組織変革やデータ活用を志向する組織文化の醸成を目的として、8月～10月の3ヶ月、全6日間のプログラムで開催した。

・次世代女性リーダー育成研修

女性ならではのパーソナルな課題と共に、組織・経営の知識を学べるようテーマをそろえ、1月～3月の3ヶ月、全6日間のプログラムで開催した。

(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。また、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105件の研究助成を行っている。今年度は次の3件の研究への助成を採択した。

<2024年度の助成実績>

テーマ	我が国の漁業者の特性と経営戦略の解明ー操業日誌と経済実験による分析ー
研究者	阪井 裕太郎 東京大学大学院 農学生命科学研究科 准教授 <共同研究者> 渡慶次 力 福井県立大学 海洋生物資源学部 准教授 元林 裕仁 福井水産試験場 前川 龍之介 福井県水産試験場 海洋資源研究センター 新井 遼 福井県水産試験場 海洋資源研究センター
テーマ	長期視点に基づく環境変化時の消費者のパニック購買行動の理解と小売マーケティングへの応用
研究者	中野 暁 中央大学 商学部 准教授
テーマ	人的資本開示のリアルエフェクトに関する理論・事例研究
研究者	若林 利明 早稲田大学 商学大学院 准教授

<選考委員>

沼上 幹 早稲田大学ビジネス・ファイナンス研究センター研究院教授
 鬼丸 朋子 中央大学教授
 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
 南 知恵子 椙山女学園大学教授、神戸大学名誉教授
 米山 茂美 学習院大学教授

4. グローバル人材育成

(1) グローバル経営支援

企業・組織のグローバル人材育成のニーズに対応した研修事業を実施した。

(2) 調査団・研修団の派遣

海外のベストプラクティスの視察や意見交換、異文化コミュニケーションを通じ、グローバルな視点を備えた人材を育成する調査団・研修団を派遣している。洋上研修「生産性の船」を年2回開催した。

(3) グローバル人材育成

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について、普及・提供事業を展開した。

IV. 労使関係・ダイバーシティ推進事業

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 神保 政史 電機連合 会長

当本部は全労生の事務局を務めるとともに、生産性運動の推進にむけて、さまざまな場面で全労生との連携を深めている。

全労生は、労働組合の立場から生産性運動に取り組む産業別労働組合組織（25産別、約560万人）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。

2024年5月に中央委員会を開催し、2024年度の活動方針を決定した。10月には中央討論集会の開催を予定していたが、衆議院選挙の時期と重なったため、開催延期とし、2025年5月の中央委員会との併催形式で実施することになった。また、幹事会を中心に取りまとめた「主張～2025年春闘に向けて～」を2025年1月に公表した。

(2) 関東地方労組生産性会議（関東労生）との連携

議長 田中 洋司 JFEスチール労働組合連合会 中央執行委員長

当本部は関東労生の事務局を務めるとともに、教育活動のコンテンツ提供等、さまざまな場面で関東労生との連携を深めている。

関東労生は、関東地方の生産性運動に取り組む企業別労働組合（約90組織）で構成されている。労働組合が抱える今日的課題について研究・討議を行うとともに、その成果を普及するための教育活動を行っている。

今年度は、6月に定例総会を開催し、2024年度の活動方針を決定し、部会や研究会、マレーシア視察団等を開催した。さらに、全労生の中央討論集会への参加、および他の地方労生をまじえた連絡会議への参加等、交流・連携活動も行った。

(3) 教育研修・セミナー

労使コミュニケーションの質的向上、労働組合活動の活性化等、企業や労働組合が抱える課題の解決支援に向けたコンサルティングおよび教育研修を展開した。

労使幹部及び実務者を対象に、直面する問題解決に資する情報提供やスキル習得を目的としたセミナーをオンライン配信も活用しながら実施した。また、同時にネットワークの拡充も図った（人事担当役員定例懇話会、労組幹部政策懇話会、ユニオンリーダー養成講座、春闘セミナー等）。

(4) 調査研究

活力ある組織づくりと組合員の働きがいの向上に向け、企業や労働組合を対象に「従業員意識調査」「組合員意識調査」を実施した。

2. ダイバーシティの推進

(1) ダイバーシティ推進・女性活躍支援

企業において女性が活躍できる環境を整備する活動支援をはじめ、性別や年齢、国籍等に関わらず、多様な人材の活躍を支援するプログラムとして、「ジェンダー・バイアス」や「ダイバーシティ」等に関する公開セミナーや指導研修を行った。

(2) 働き方改革・ワークライフバランスの推進

「テレワーク」や「働き方改革」の推進を支援するための公開セミナーや指導研修、組織内へのコンサルティングを実施した。

また、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を受託し、中小企業におけるワークライフバランスの推進にむけたコンサルティング等に取り組んだ。

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、大学等の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、新潟、長野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もオンラインを活用しながら実施した。さらに、キャリアクロス会を運営し、有資格者の交流と研鑽を図った。

② 職業人の専門能力開発

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・キャリア検定の普及・拡大を図った。

4. 雇用・人事・賃金

(1) 雇用システム研究センター

① 調査研究・情報発信

雇用・人事・賃金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。また、人材投資を支える新たな人事賃金制度を提案し、普及・展開した。

また、「人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ」にて、人的資本情報の開示に関する調査及び提言を取りまとめた。



【人的資本経営の測定・開示ワーキンググループ】生産性研究レポート

②人事・賃金セミナー

人事・賃金・評価等関連諸制度の整備・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」等の専門家の養成・交流活動を行った（賃金管理士養成講座、賃金教室セミナー、人事労務基礎講座等）。

③人事・賃金指導相談

人事、賃金、評価等雇用処遇に係わる諸システムに関する診断・指導及び教育活動を展開し、整備・改善のための実践的な提案・問題解決を行った。

（２）日本人材マネジメント協会との連携

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（Japan Society for Human Resource Management：略称JSHRM）と、情報交換をはじめとした連携を図った。

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

国の標準項目からなる職業性ストレス簡易調査票に当本部が独自に開発した JMI 健康調査の要素を取り込んで開発したストレスチェックを軸に、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2万7千人の産業人にストレスチェックを行い、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を報告した。

また、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ヶ所に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

カウンセリングの考え方・技法を活用し、職場のコミュニケーションの活性化やメンタルケア等、職場を元気にするための多様な教育研修をソリューションとして提供した。オンラインも活用しながら、様々な組織課題や各階層に対応したプログラムを公開セミナー、企業内教育として展開した。

(3) 健康いきいき職場づくりフォーラム

慶應義塾大学総合政策学部 島津明人教授及び他の学識者との協働により、「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及び新規会員募集のために定例セミナー等を8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。

②シンポジウム

経営者及び人事担当者、健康経営担当者向けに、企業の健康いきいき職場づくりの視点からこれからの働き方や職場、健康（ウェルビーイング）、について議論するシンポジウムを2024年8月29日と2025年2月6日に実施した。

③研究会

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、フォーラムに参画している研究者を中心としたウェルビーイング経営推進のための研究グループを設置し、取り組み推進の方法論、評価指標等について検討、調査を実施した。

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

健保業務支援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。特に加入事業所から健康保険組合への届出の電子化および健康保険組合から加入事業所への通知等の電子化をセキュアな環境で実現するサービス「データ授受サービス」を展開するなど、「健保ICT化」に向けた機能向上を図った。

(2) ICT化推進事業

健康保険業務支援事業とヘルスケア分野で培ったノウハウをベースに開発した、働く人の健康増進と組織の生産性向上を目的とした「健康経営支援サービス」のWebサービスについて、健康への関心が高い企業等への普及活動を推進し、新規に複数ユーザーでの導入を行った。

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。

特に、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、時代に適した価値ある情報の提供等に努めた。

主な活動は以下のとおり。

①普及活動

- ・生産性運動に対する新たな支援者の拡大に取り組んだ。
- ・月例研究会等の実施を通じ、当本部の諸活動に対する理解促進を図った。

②情報提供

- ・生産性新聞や書籍・情報誌・統計集等を通じ、生産性向上に向けた多様な情報提供を行うとともに、オンライン検索サービスの普及推進に取り組んだ。
- ・メールマガジンを定期的に発行し、当本部諸活動の取り組みを紹介した。

③生産性向上への支援

- ・無料経営相談などを通じて、先進的な生産性向上策の紹介や課題解決に向けた指導を実施した。

2. 全国生産性機関との連携

生産性運動を推進する各地域の生産性機関と連携を図りつつ、生産性運動を支援する企業、労働組合などの会員を中心に、企業・組織の生産性向上や人材育成等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

生産性新聞では、「実践『生産性改革』」を2022年12月5日号から2025年2月5日号まで20回掲載した。また、高木剛・元副会長（連合元会長）による寄稿連載「徒然なれど萱桂之性（きょうけいのせい）は止まず」を2024年4月25日号から2024年12月15日号まで22回掲載した。

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、働き方改革等に関する書籍を刊行しており、今年度は「エシカルバイブル」「経営学が1冊でわかる本」「M&Aの基礎知識 実務の新潮流」「地域発 エクセレント・カンパニー」など新刊書籍7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「事業部長になるための『経営の基礎』」4刷、「True North リーダーたちの羅針盤」5刷などの好評書11点を増刷した。



2024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、「【新解釈】マネジメントの本」「日本総合基礎知識」「戦略的福利厚生への進化」「中小企業の持続可能な経営」など新刊および改訂書籍6点や、「活用労働統計」「賃金・労使関係データ」「社会保険ポイント解説」などの報告書・統計関係3点、「生産性年次報告2023」などの生産性研究レポート4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、「内省型リーダーシップ」「ジョブ型人事システム」「ブレイクスルー思考」などの出版セミナーや、「活用労働統計」活用促進のための「活用労働統計“活用”セミナー」をオンラインとのハイブリッドで開催するとともに、アーカイブの収録配信を行った。



2024年度に刊行した書籍の一部

③手帳事業

2025年版の生産性手帳は12種・48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

④映像事業

人材育成における領域で、新入社員・管理者教育・人事考課から労働安全衛生まで、400を超えるアイテムを提供。



新入社員ベストマナー講座



監督者向け安全教育シリーズ



評価者面接の進め方

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 小林 喜光 東京電力ホールディングス株式会社取締役会長

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、2024年10月に再始動。労・使・学識の三者構成のもと、新たな時代の生産性をめぐる諸課題について議論し、マクロ・ミクロ両面から生産性と経済社会のあり方に関する発信を担う。

生産性運動70周年を迎える2025年度中に、労使を含め各界が共有すべき今後の生産性改革の指針を検討し、「第2回生産性白書」として発表する。

2024年度は3回の会合を開催し、取り上げるべきテーマ・課題について討究。第1回会合ではわが国生産性の現状と課題、第2回会合ではサービス産業の生産性改革、第3回会合ではウェルビーイング・無形資産投資と生産性について、幅広い観点から議論を行った。

2. イノベーション会議

座長 大田 弘子 政策研究大学院大学長

メンバー 森川 正之 一橋大学特任教授

メンバー 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授

メンバー 茨木 秀行 亜細亜大学経済学部教授

イノベーション会議は、日本のイノベーションを促進するための方策や改革の方向性について探り、提言するとともに、政府や企業への普及・啓発を図るための発信に取り組んでいる。

2024年度は「人材投資と生産性」をテーマとして、ヒアリング調査及びアンケート調査を実施した。

2023年度のテーマ「積極的労働市場政策への転換に向けた条件整備」については、その成果を「生産性年次報告2023」として取りまとめた。

3. 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

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んでいる。2018年7月に発足し、経営者、労働組合幹部、学識経験者の計13名で構成している。

研究活動としては、米国コンファレンスボードと連携し9回目となる「世界経営幹部意識調査」を実施したほか、アジア生産性機構（APO）の助成を活用し、当本部独自の第3回「ビジネスパーソンの生産性課題に関する意識調査」に取り組み、日本の生産性上昇率が低い要因や改善策の定点観測を行った。本調査については、米独連携先組織やAPO（アジア生産性機構）及び加盟21カ国の生産性本部を通じて調査結果の普及、啓発を行った。

ブルッキングス研究所との研究活動については、生成AIの生産性に及ぼす影響や経済的効果に関する研究を継続し、その主な成果についてオンライン講演により共有、普及啓発を行った。ハーバード大学ケネディ行政大学院経済成長研究所とは連携体制のもと2024年7月に「日本経済の謎」の調査研究を公表し、経済複雑性ツール等を用いた日本の「生産性・イノベーション洞察」の研究を支援している。

また、本会議の交流活動の一環である経営幹部を対象にした「生産性マネジメントフォーラム」（第3期）を継続実施した。本会議経営者委員や海外連携組織であるブルッキングス研究所研究者等が登壇し、計11回の例会を実施するとともに、ドイツミッションではアカテック（ドイツ工学アカデミー）における終日ワークショップの他、ブラウンホーファーやシーメンスの研究所等を訪問し、対話、交流を図った。

4. 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、世論喚起を実践することを目的に開催している。今年度は、わが国の生産性向上や持続的な経済社会の実現に資するテーマを多角的な観点から取り上げ、オンラインにて5回開催し、延べ1,400名が参加した。



第1回生産性シンポジウムの様子
(サーキュラーエコノミーを創る)



第3回生産性シンポジウムの様子
(2024年版労働生産性の国際比較：
国際的にみた日本の労働生産性)

5. 正副会長年頭会見

年頭にあたり、2025年1月8日に正副会長年頭会見を開催し、茂木会長より年頭所感を発表した。



2025年正副会長年頭会見の様子

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：2024年6月18日
会 場：キャピトルホテル東急
議 事：1. 議案審議
 (1) 2023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. 報告・意見交換

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：2024年11月29日

<提案事項>

第1号提案：理事及び監事の選任について

2. 理事会

第1回定時理事会

日 時：2024年5月20日
会 場：キャピトルホテル東急
議 事：1. 議案審議
 (1) 2023年度事業報告及び決算について
 (2) 2024年度定時評議員会の開催について
 2. 報告・意見交換

臨時理事会（書面表決）

決議があったものとみなされた日：2024年6月19日

<提案事項>

第1号提案：副会長の選定について

第2回定時理事会

- 日 時：2024年9月19日
会 場：東京ステーションホテル
議 事：1. 議案審議
 (1) 2024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) 人口減少問題と今後の活動方針について
 3. 報告・意見交換

第3回定時理事会

- 日 時：2024年12月6日
会 場：帝国ホテル東京
議 事：1. 議案審議
 (1) 副会長の選定について
 (2) 顧問の委嘱について
 2. 活動報告
 (1) 第2期生産性常任委員会の立ち上げについて
 3. 報告・意見交換

第4回定時理事会

- 日 時：2025年3月24日
会 場：キャピトルホテル東急
議 事：1. 議案審議
 (1) 2025年度運動目標について
 (2) 2025年度事業計画及び予算について

<資料>

公益財団法人 日本生産性本部 評議員

2025年3月31日現在

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
曾根 泰教	慶應義塾大学 名誉教授
樋口 美雄	慶應義塾大学 名誉教授 独立行政法人労働政策研究・研修機構 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 取締役会議長
西原浩一郎	金属労協 顧問
宮川 努	学習院大学 教授
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
泉谷 直木	アサヒグループホールディングス株式会社 特別顧問
安河内賢弘	JAM 会長
伊藤 雅俊	味の素株式会社 特別顧問
伊藤 敏行	フード連合 会長
岡島真砂樹	公益財団法人日中技能者交流センター 理事長
岩沙 弘道	三井不動産株式会社 相談役
奥 正之	株式会社三井住友フィナンシャルグループ 名誉顧問
飯野 正子	津田塾大学 名誉教授 公益財団法人日米教育交流振興財団 理事
清家 篤	日本赤十字社 社長 慶應義塾 学事顧問
小林慶一郎	慶應義塾大学 教授
宇野 重規	東京大学 教授
清水 秀行	連合 事務局長
石川 幸徳	J P 労組 中央執行委員長
安藤 京一	情報労連 中央執行委員長
相原 康伸	公益財団法人国際労働財団 理事長
茂木 哲也	日本公認会計士協会 会長
勝田 年彦	生保労連 中央執行委員長
石上 千博	自治労 中央執行委員長
津村 正男	基幹労連 中央執行委員長
堀谷 俊志	J E C 連合 会長

公益財団法人 日本生産性本部 理事及び監事

2025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
副会長	佐々木 毅	元東京大学 総長
副会長	大田 弘子	政策研究大学院大学長
副会長	遠山 敦子	公益財団法人トヨタ財団 顧問
副会長	増田 寛也	日本郵政株式会社 取締役兼代表執行役社長
副会長	小林 喜光	東京電力ホールディングス株式会社 取締役会長
副会長	芳野 友子	連合 会長
副会長	神保 政史	全国労働組合生産性会議 議長 電機連合 会長
理事長（代表理事）（常勤）	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）（常勤）	大川 幸弘	公益財団法人日本生産性本部
常務理事（業務執行理事）（常勤）	尾崎 陽二	公益財団法人日本生産性本部
常務理事（業務執行理事）（常勤）	原 賢一	公益財団法人日本生産性本部
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	秋池 玲子	ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表
理事	谷口 将紀	東京大学大学院 教授
理事	永山 治	中外製薬株式会社 名誉会長
理事	村上 輝康	産業戦略研究所 代表
理事	金子 晃浩	自動車総連 会長
理事	片野坂真哉	A N Aホールディングス株式会社 取締役会長
理事	市川 晃	住友林業株式会社 代表取締役会長
理事	大宮 英明	三菱重工業株式会社 名誉顧問
理事	北沢 利文	東京海上日動火災保険株式会社 相談役
理事	板東久美子	元文部科学審議官・元消費者庁長官
理事	山下 良則	株式会社リコー 代表取締役会長
理事	壬生 守也	電力総連 会長
理事	成田 幸隆	運輸労連 中央執行委員長
理事	石村 和彦	国立研究開発法人産業技術総合研究所 理事長
理事	永島 智子	UAゼンセン 会長
監事	本田 勝彦	日本たばこ産業株式会社 社友
監事	木村 文博	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

2025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
青柳 俊一	千葉県生産性本部 会長
秋山 実	健康保険組合連合会 理事
安藤 忠雄	安藤忠雄建築研究所
石川 暁棋	(公社)東京青年会議所 理事長
石黒 武	(一財)中部生産性本部 会長
石黒 憲彦	J E T R O 理事長
石橋 進一	全電線 中央執行委員長
伊藤 清太	小田急商業労連 会長
稲葉 善治	(一社)日本工作機械工業会 会長
井上 治	住友電気工業(株) 社長
岩井 奉信	日本大学 法学部 名誉教授
上野 孝	横浜商工会議所 会頭
鵜飼 英一	N T N (株) 取締役 代表執行役 執行役社長 CEO
鵜川 淳	(一社)全国地方銀行協会 副会長
内田 高史	(一社)日本ガス協会 会長
内山 俊一	(一社)日本鉄鋼連盟 専務理事
宇野 充	トヨタ自動車(株) 渉外広報本部 Fellow
江崎 玲於奈	(一財)茨城県科学技術振興財団 理事長
太田 充	(株)日本政策投資銀行 代表取締役会長
大坪 清	(公財)関西生産性本部 会長
大野 実	(一社)全国社会保険協会連合会 会長
大嶺 満	(一社)沖縄県生産性本部 会長
大宅 映子	(株)大宅映子事務所 代表取締役
岡田 安史	日本製薬団体連合会 会長
岡村 哲也	住友重機械工業(株) 代表取締役会長
荻山 市朗	J R 連合 会長
奥田 修	中外製薬(株) 代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)
奥村 洋彦	学習院大学 名誉教授
小田 尚	読売新聞東京本社 客員研究員
織田 正弘	交通労連 中央執行委員長
乙黒 絵里	味の素労働組合 中央執行委員長
小野 森彦	石油連盟 理事・企画総務部長

折原 敬一	J A全農 経営管理委員会会長
梶原 貴	日教組 書記長
片山 修	電力総連 事務局長
勝野 哲	中部電力（株） 代表取締役会長
金井 豊	北陸電力（株） 代表取締役会長
金花 芳則	（一社）日本造船工業会 会長
川嶋 真	（一社）信託協会 専務理事
河端 照孝	（一社）次世代芸術文化都市研究機構 理事長
菊池 史和	三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長
北村 聡太	損保労連 中央執行委員長
木浪 周作	日健協 議長
清川 肇	（一社）福井県経営品質協議会 会長
國 麗子	協和キリン労働組合 中央執行委員長
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
栗田 美和子	埼玉県生産性本部 会長
桑原 敬行	全国労働組合生産性会議 事務局長
神津 カンナ	（有）オフィスケイ
幸野 直通	日本製鉄労連 会長
小林 剛史	北海道生産性本部 会長
小松 聖斉	東京電力労働組合 中央執行委員長
菰田 正信	三井不動産（株） 代表取締役会長
齋藤 充	NIPPON EXPRESS ホールディングス（株） 代表取締役会長
笹島 芳雄	明治学院大学 名誉教授
佐藤 正治	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 最高顧問
塩屋 光太郎	キリン労働組合 中央執行委員長
島田 晴雄	（株）島田総合研究所 代表取締役
嶋田 裕之	日本生活協同組合連合会 代表理事統括専務
清水 春樹	（公財）国際労働財団 顧問
菖蒲田 清孝	マツダ（株） 代表取締役会長
白井 翔伍	中外製薬労働組合 中央執行委員長
進藤 秀夫	（一社）日本化学工業協会 専務理事
杉山 武彦	（公財）高速道路調査会 顧問
菅野 和夫	東京大学 名誉教授

鈴木 洋平	富士フィルム労働組合 中央執行委員長
諏訪 康雄	法政大学 名誉教授
大幸 利充	コニカミノルタ（株） 取締役 代表執行役社長 兼 CEO
高崎 真一	ILO駐日事務所 駐日代表
竹中 平蔵	慶應義塾大学 名誉教授
立川 和弘	全銀連合 議長
田中 一穂	（株）日本政策金融公庫 代表取締役総裁
田中 洋司	JFEスチール労連 中央執行委員長
千葉 尚登	プリマハム（株） 代表取締役社長 社長執行役員
土屋 恵嗣	（一社）日本船主協会 副会長
筒井 義信	日本生命保険相互会社 代表取締役会長
綱川 智	（株）東芝 特別顧問
寺門 勉	日産労連 会長
寺澤 達也	（一財）日本エネルギー経済研究所 理事長
寺本 義也	ハリウッド大学院大学 副学長・教授
外口 真大	（公社）日本青年会議所 会頭
富山 隆	日産車体（株） 代表取締役社長
巴 政雄	東急（株） 顧問
富山 和彦	（株）経営共創基盤 IGPI グループ会長
内藤 晃	航空連合 会長
中井 悦子	東芝労働組合 中央執行委員長
中尾根 康宏	（一社）全国地方銀行協会 常務理事
中川 賢剛	中国生産性本部 会長
中嶋 哲也	（一社）日本電機工業会 専務理事
中西 輝政	京都大学 名誉教授
中村 伸也	全東レ労連 会長
並木 泰宗	自動車総連 事務局長
西田 安範	（一社）全国労働金庫協会 理事長
西野 勝義	全トヨタ労連 会長
日覺 昭廣	東レ（株） 代表取締役会長
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
野村 高男	神奈川県生産性本部 会長
萩原 一人	ゴム連合 中央執行委員長
浜田 晋吾	（株）ニッスイ 代表取締役 社長執行役員 最高経営責任者（CEO）
林 明夫	（一社）栃木県生産性本部 会長

林 欣吾	電気事業連合会 会長
原田 一之	(一社) 日本民営鉄道協会 会長
半沢 美幸	日立製作所労働組合 中央執行委員長
樋口 康二郎	東北電力(株) 代表取締役会長
久重 道正	全国マツダ労連 会長
藤戸 方人	(一社) 生命保険協会 副会長
淵脇 健	静岡県東部生産性本部 会長
堀尾 純士	セラミックス連合 書記長
本田 博己	群馬県生産性本部 会長
前田 了二	全本田労連 会長
前鶴 俊哉	(株) ニップン 代表取締役社長 社長執行役員
牧野 剛	日本チェーンストア協会 専務理事
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
松本 正義	(公社) 関西経済連合会 会長
松山 一雄	ビール酒造組合 会長代表理事
的井 弘	関西電力労働組合 本部執行委員長
三浦 直人	東北生産性本部 会長
道永 幸典	(公財) 九州生産性本部 会長
満岡 次郎	(株) I H I 代表取締役会長
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
宮本 洋一	(一社) 日本建設業連合会 会長
宮本 喜弘	四国生産性本部 会長
村 千鶴子	全国消費者協会連合会 会長
森 邦雄	新潟県生産性本部 会長
森平 英也	(一社) 日本電線工業会 会長
矢口 樹	東京ガス労働組合 執行委員長
安井 義博	ブラザー工業(株) 名誉相談役
安永 竜夫	(一社) 日本貿易会 会長
山口 裕之	全国ガス 中央執行委員長
山野 徹	(一社) 全国農業協同組合中央会 代表理事会長
横田 浩	(株) トクヤマ 代表取締役 社長執行役員
渡邊 健志	セブン&アイグループ労連 会長
渡辺 利夫	拓殖大学 顧問

