



2021年度

(令和3年度)

事業報告書

公益財団法人 日本生産性本部

目 次

第2次中期運動目標（2021年度～2023年度）	1
2021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）	5
2. 令和国民会議（令和臨調）（公1-2）	6
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）	7
2. サービス産業生産性向上（公2-1、公2-2）	9
3. 経営品質（公2-4）	12
4. 自治体経営支援（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）	14
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）	21
2. 公共人材育成（公2-3）	22
3. 経営アカデミー（公2-3）	22
4. グローバル人材育成（公3-1）	26
IV. 労使関係・ダイバーシティ推進事業	
1. 労使関係（公1-3）	27
2. ダイバーシティの推進（公1-3）	28
3. キャリア開発（公1-3）	28
4. 雇用・人事・賃金（公1-3）	29
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）	30
2. 健康促進事業の推進（公1-5、収2）	31

VI. 普及・促進事業	
1. 産業界とのコミュニケーション（公4）	33
2. 全国生産性機関との連携（公4）	33
3. メディア開発（公4-2、収3）	33
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）	36
2. イノベーション会議（公2-1）	36
3. 生産性経営者会議（国際連携組織）（公3）	36
4. 生産性シンポジウム（公共通）	37
5. 2022年 年頭会長所感	38
VIII. 法人の運営	39
<資料>	
評議員	42
理事及び監事	43
幹事会幹事	44

*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2021年度のものとなります。

第2次中期運動目標（2021年度～2023年度）

「日本の改革と生産性運動の新展開～基盤整備の3年から改革実践の3年へ」

われわれ、日本生産性本部は、2018年3月の定時理事会において、設立当時に匹敵する覚悟で生産性運動を再起動する決意を固め、「人口減少下の新たな生産性運動の基盤整備」を旗印に、3カ年（2018年度から2020年度）からなる第1次中期運動目標を掲げ、活動に取り組んできた。

人口減少、デジタル化、地球温暖化等、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、ポストコロナを見据え、持続可能な経済社会を実現するための確かな国家ビジョンの構想と改革に向けた国民的合意形成の推進である。中でも、生産性改革はわが国の経済社会を立て直すための最も核心的かつ喫緊の課題である。

われわれは、以上の時代認識に基づき、今後3カ年（2021年度から2023年度）を「基盤整備の3年から改革実践の3年へ」と位置づけ、生産性運動三原則のもと、労使の信頼と協力を基盤としつつ、コロナ危機を乗り越え、日本の改革に向けて以下の活動に取り組む。

（1）生産性のハブ・プラットフォームとしての発信と実践展開

- ①「第1回生産性白書」を軸に、今後の生産性改革のあり方について議論を行う基盤づくりと世論喚起に取り組み、国民各界各層に働きかけ合意形成活動を推進する。
- ②「生産性常任委員会」の活動を通じ、生産性をめぐる各分野の今日的課題についてさらに議論を深め、政策提言を行う。
- ③政府の政策や企業の経営改善の実践に寄与する生産性分析・調査研究能力の向上をはかる。時代変化に即応した生産性測定の新たな指標づくりを目指す。

（2）社会経済システム改革に向けた合意形成活動の推進

- ①統治構造改革、財政再建・社会保障制度改革、国土構想等、平成時代から先送りされてきた改革課題に取り組むための令和の国民会議を立ち上げ、改革推進の合意形成活動に取り組む。
- ②働く意欲の向上と能力の発揮を促し、誰もが生涯にわたり活躍できる環境整備を図るため、働き方改革やキャリア形成の推進、労使関係の健全な発展に向けた支援を行う。

- ③ ICTソリューションの提供を通じ、日本の医療保険分野のデジタル化推進と生産性向上に取り組むとともに、健康経営と組織活性化を支援する。

(3) 日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

- ① グローバルに通用し組織の経営革新を実践する中核人材を育成する。設立当時に匹敵する、産業界リーダーが集い・交流・発信する令和の新たなプラットフォームを創出する。
- ② 顧客価値経営の実現に向け、「経営品質活動」を軸に、競争力のある経営構造への転換を図るとともに、企業・組織の経営革新を担う人材を育成する。
- ③ 「日本アカデメイア」の活動を通じ、日本の将来を担う各界の中核人材、次代を担う大学生等の育成を支援する。

(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

- ① 「サービス産業生産性協議会」の活動を通じ、革新的な優れたサービスを「日本サービス大賞」として表彰し普及促進するとともに、企業・組織の経営革新の支援を行う。
- ② 日本経済全体の底上げを図るべく、中堅・中小企業等の生産性向上に向けた経営コンサルティングを実践する。地方創生や地域経営を支える人づくりに取り組む。
- ③ 「イノベーション会議」の活動を通じ、企業における持続的イノベーションの創出を支える組織と人材のあり方について討究・発信する。

(5) 国際連携活動の強化

- ① 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・調査を本格化させる。また、アジア諸国の経営リーダーとの連携体制を段階的に構築する。
- ② 「日本アカデメイア」を軸に、世界のシンクタンク・知識人等と連携し、ポストコロナ時代のグローバルガバナンスについて討議し、グローバルアジェンダを発信する。
- ③ アジア・アフリカ地域等の生産性向上を支援するべく、現地産業人材の育成やコンサルティングをはじめとする知的・人的交流の推進と日本企業の進出支援を行う。

2021年4月1日

(2021年3月15日定時理事会決議)

2021年度運動目標

テーマ「コロナ危機を超えて～生産性改革の実践展開～」

第2次中期運動目標の初年度にあたる本年度は、新型コロナウイルスの感染状況等を踏まえつつ、「基盤整備の3年」から「改革実践の3年」へ、その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発信と実践展開

- ①「第1回生産性白書」をもとに、今後の生産性改革のあり方について合意形成に取り組むため、全国生産性機関等と連携し世論喚起活動を実践する。
- ②「生産性常任委員会」において、生産性の今日的課題について議論を深めるとともに、時代変化に即応した生産性測定の新たな指標のあり方に関する専門委員会を立ち上げる。

(2) 社会経済システム改革に向けた合意形成活動の推進

- ①統治構造改革、財政再建・社会保障制度改革、国土構想等、平成時代から先送りされてきた改革課題に取り組むため、令和の新たな国民会議を立ち上げる。
- ②「社会ビジョン委員会」報告書の問題意識をもとに国民的議論を喚起すべく、フォローアップ会議を組織し、各界との対話やマスメディア等を含めた情報発信に取り組む。

(3) 日本の人材戦略の再構築と中核人材の育成

- ①「経営アカデミー」等を通じ、グローバルに通用し組織革新を実践する中核人材を育成するとともに、産業界リーダーが集い・交流・発信する令和時代の新たなプラットフォームの来年度の立ち上げに向け、その検討に着手する。
- ②「日本アカデメイア」第4期3カ年の活動を立ち上げ、各界中核人材の育成、官民学の人的・知的・政策的ネットワーク形成促進、次代を担う大学生の育成支援に取り組む。

(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、サービスマネジメントの教育体系を新たに構築し、サービス分野の経営改善に取り組む。コロナ禍において打撃を受けた中堅・中小企業の再生に向け、経営コンサルティングを実践する。

②「イノベーション会議」の活動を通じ、企業における持続的イノベーションの創出を支える組織と人材のあり方について討究し、年内に提言を取りまとめ、シンポジウムを開催する。

(5) 国際連携活動の強化

①「生産性経営者会議」の活動を通じ、日独経営リーダーによる「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」を開催するとともに、生産性を軸とした日独の共同研究・調査に着手する。

②新型コロナウイルスの感染状況等を見極めつつ、アジア・アフリカ地域等での生産性向上に向けた人材育成やコンサルティング活動の本格的再開を目指す。

2021年4月1日

(2021年3月15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 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 小林 喜光 株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役
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。

2021年度は、経済界幹事自らが参加するアカデメイア研究会を再開し、「ポストコロナ時代の国家ビジョン」を総合テーマに議論を行っている。駐日大使との交流活動も再開し、イスラエル特命全権大使を初めて招へいた。また、次世代の主権者教育であるジュニア・アカデメイアをすべてオンラインにより実施し、2022年3月に政策提言発表会を開催した。昨年度より創設した「オンライン勉強会」は32回にわたって開催し、ウィズ・コロナ及びアフター・コロナの諸問題や国際情勢等を取り上げた。



ジュニア・アカデメイア政策提言発表会



ジュニア・アカデメイア校長
曾根泰教・慶應義塾大学名誉教授

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 株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役
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

統治構造改革、財政・社会保障、国土構想等、平成時代から先送りされてきた改革課題に取り組むため、新しい日本をつくる国民会議（21世紀臨調）を改組し、2022年6月に「令和国民会議（通称：令和臨調）」を立ち上げるための取り組みを開始した。2022年2月には、『令和臨調』発足に向けた記者会見を開催した。



「令和臨調」発足に向けた記者会見

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、働き方改革、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。

地域金融機関のエリア・コンサル会社化支援のニーズは高まっており、新たな協業・支援モデルを展開した。

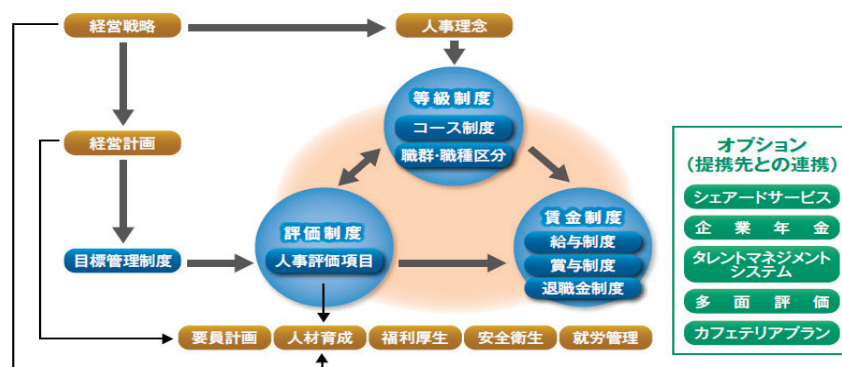
① 総合コンサルティング領域

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、M&A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。

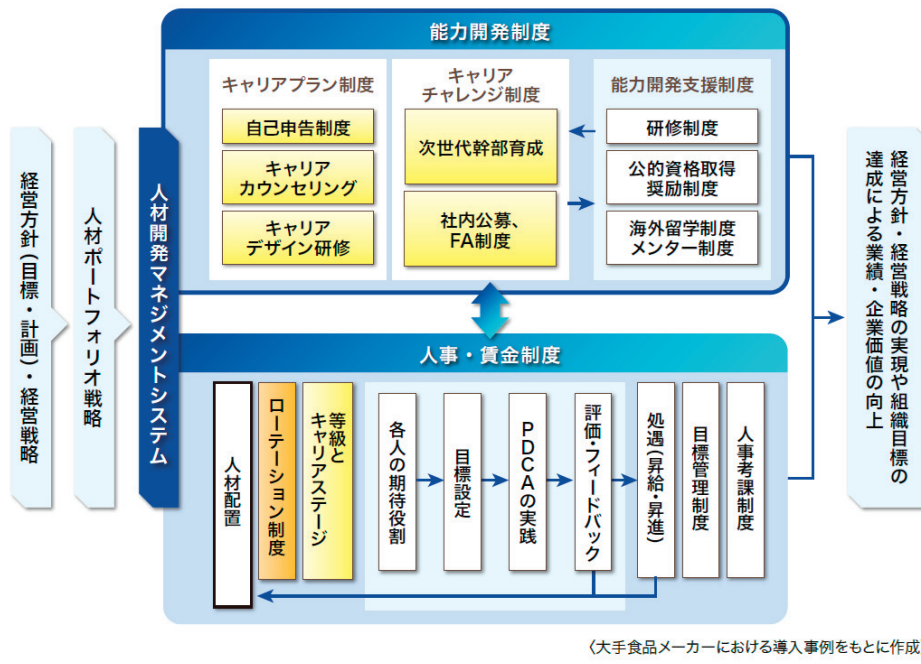
② 人事領域

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。

今後、ISO30414 人的資本の情報開示の対応に向けたサービスの開発や、タレントマネジメントシステム「cHaRt」を活用したピープルアナリティクスなどのサービス展開を検討している。



【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）へ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。

	<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
	メンタルヘルスマ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
業務の問題	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

オンラインを活用したコンサルティングにより、アジア地域へ進出した日系企業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（3ヶ月コース、中小企業診断士コース）」で培われた知見や人材を研修カリキュラムに生かし、企業の課題対応に直結したソリューション型の研修「エデュケーショナルコンサルティング」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、企業・組織に最適な研修プログラムを提供した。

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を開発・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	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 株式会社良品計画元会長

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4回「日本サービス大賞」の募集

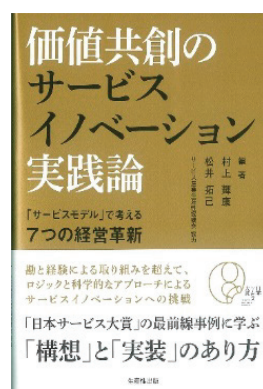
わが国のサービスイノベーション推進のシンボルとなる取り組みを表彰する第4回「日本サービス大賞」の募集受付を2021年11月1日から12月20日まで行った。募集にあたっては、関係府省のほか、主要経済団体、マスコミ、全国生産性機関などの後援ならびに、協力組織として各種業界団体や専門団体、ベンチャー支援機関、オープンイノベーション推進機関などの協力を得た。

② 第3回「日本サービス大賞」の受賞サービスの普及・推進

第3回日本サービス大賞の受賞サービス事例について、受賞組織の代表者をゲストとして招き、事例の紹介や選考専門委員との質疑などを通じて気づきや学びを得る、オンラインセミナー「SPRINGフォーラム」(各回1事例を紹介)を計15回、開催した。また、サービスモデルの観点から大臣賞受賞事例を分析し、経営革新を実践するための書籍「価値共創のサービスイノベーション実践論」を生産性出版より刊行した。



▲ 第4回日本サービス大賞募集ポスター



▲ 書籍

「価値共創のサービスイノベーション実践論」

(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

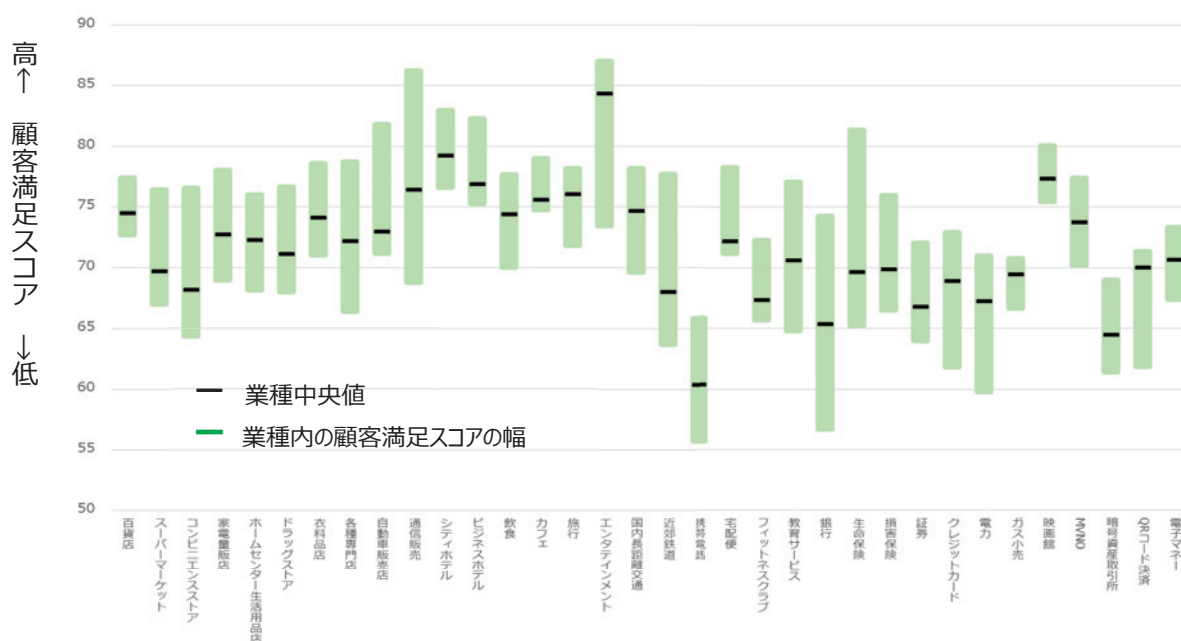


サービス産業全体による競争の促進とそれに伴う生産性向上に寄与することを目的に、異なる事業者や異なるサービス分野間の比較ができる顧客満足度指数として、JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)を開発し、2009年度より継続的に結果の公表を行っている。また、「ロゴマーク」は、本調査事業の社会への普及促進を図るため、企業の広報活動への利用を認めている。

2021年度は、34業種、328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。

また、JCSIのデータ分析方法をわかりやすく解説し、CSの戦略・戦術づくりに欠かせない視点と考え方について体系的に紹介した書籍「サービスエクセレンス ―CSI 診断による顧客経験 [CX] の可視化―」を生産性出版より刊行した。

業種・業態別の顧客満足度分布（2021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」の説明会をウェビナーにて開催し、その説明会の動画をSPRINGサイト上に掲載。また、オンラインにて演習形式で業務基準書を作成する「3日間コンサルティング」などを開催した。企業の個別の要望に対応し、コンサルティングや企業セミナーも実施した。

(4) レジャー白書

全国3246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2021』としてとりまとめ刊行した。本白書においては、「2020年のトピックス」欄を設け、性年代別の特徴や、2020年に展開された「Go To キャンペーン」の利用状況をまとめた。また、「リモートワーク」をはじめとした働き方の多様化により、労働および余暇の時間配分の自由度が変化してきている可能性をうけ、余暇活動に対する時間的自由度と活動の重要性、満足度の関係を調査した。本白書の刊行に先立ち、記者発表会をオンラインを併用する形式にて開催した。



▲「レジャー白書 2021」



▲「レジャー白書 2021 記者発表会」の様子

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

2021年度日本経営品質賞は、9組織（大企業部門：4組織、中小企業部門：4組織、非営利組織部門：1組織）から申請があり、「日本経営品質賞」2組織、

「経営革新推進賞」1組織、「経営革新奨励賞」1組織が表彰された。

2月17日に表彰セレモニーを行うとともに、当日および2月18日、3月7日の計3日間にわたり「顧客価値経営フォーラム」を開催した。同フォーラムには、のべ813名が参加し、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が行われ、意見交換を行った。

地域表彰は、関西、秋田、岩手、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の実施を支援するとともに、各地域の表彰制度運営者による連絡会をオンラインで開催し、地域間の交流・情報共有を支援した。

(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	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
副代表	渡邊光一郎	第一生命保険株式会社取締役会長

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、本年度末時点で会員組織は159組織である。全国22地域にある経営品質協議会の会員組織は約1000。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、46組織となっている。

日本経営品質賞のアセスメント基準のフレームワークを活用し、企業・組織の経営課題および変革の方向性を明文化することを目的に創設した「経営デザイン認証」は、14組織（ランクアップ認証：11組織、スタートアップ認証：3組織）を認証し、12月2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、無料の経営品質説明会、経営品質推進事例セミナーを開催した。加えて、「会員月例研究会」を10回開催、経営品質レポートを5回発行した。

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「アセスメントコース」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327名が登録し、総数は2513名（2022年3月31日現在）となった。

米国、欧州、ブラジル、シンガポール、中国、インドなど、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）は、マレーシア主催で、8月にオンライン開催した。

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。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。

(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) 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問わ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、コロナ後を想定した講座やデジタル人材育成を目的とした講座など、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190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、奈良市、枝幸町など各地域における地方創生推進のためのオンラインによる対面型講座を企画・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

モーリシャス外務省からの要請に基づき、南部アフリカ開発共同体（SADC）の支援のもと、モーリシャス生産性本部（NPCC/SME Mauritius）とともに、現地製造業27社への生産・品質管理、財務管理、マーケティング

グの3分野でのコンサルティングをオンラインで実施した。

（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

アジア生産性機構（APO）事業においてアジア地域の知的・人的交流の促進を行った。また、APOのスキームを利用し、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の開発に着手した。

1）APO事業活動への参加

第63回生産性本部代表者会議にオンラインにて参加した。また日本国内および加盟各国で実施された3つの国際会議に計8名が参加し、日本生産性本部としての発信および2022年以降に実施するAPO事業に係る加盟各国との調整等を行った。

2）APO加盟国に対するオンライン研修の実施

APO加盟国に対し、製造業中小企業のデジタル化に関するオンライン研修を実施した。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48名が参加し、日本及びアジア各国の製造業におけるデジタル化についての議論及び情報共有を行った。

3）JICA日本センターへの協力

国際協力機構（JICA）が東・中央アジア、東南アジア9か国に設置する10の日本センターを対象に、ビジネスコースを担当する各国現地講師人材の育成をリモートで実施した。

②アフリカにおける技術協力支援

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として、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）をカウンターパート機関とし、縫製技術及び管理技術の向上を目的としたビデオ教材の作成と、ビデオ教材の活用に向けたフォローアップを通じてETIDIコンサルタントの能力強化を図った。

2) 南アフリカにおける職業訓練校を活用した産業人材育成支援

南アフリカに所在する現地日系企業と職業訓練校が連携する新たな技術協力モデルを開発するため、現地日系自動車製造企業と職業訓練校との連携による、2年制の特別クラスの新設支援を試行する実証事業を実施した。

特別クラス開講に向け、オンラインによる週1回の技術指導と現地での1回の技術指導を行い、研修プログラム全体像の作りこみ支援やカリキュラム、ソフト



トスキル教材の作成を実施した。新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2022年1月の特別クラス開講に向けた支援を、日本国内からオンラインにて行った。新型コロナウイルスの影響があったものの、予定どおり2022年1月7日に開講式が行われ、第一期生25名（男性12名、女性13名）が入学した。

南アフリカ 特別クラスの実技演習の様子

3) 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、ガーナに対する品質・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・カイゼン機構（EKI）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に2021年4月から活動が開始された。本年度は同国内の内戦の継続、新型コロナウイルス感染拡大の中で、日本からの遠隔指導を中心に、企業へのコンサルテーション提供を担う人材の育成を行った。また、カイゼンの成果を企業経営視点で定量的に評価するための生産性指標調査につき、実施を担うEKIの人材育成を行った。

「ケニア国企業競争力強化プロジェクト」は2020年度から開始され、本年度は日本からの遠隔指導と現地業務の両面から活動を実施した。座学、コンサルテーション実習により、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、及び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ーションを実施した。また、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、マーケティング及びカイゼンの技術指導を実施した。

「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・生産性事業管理ユニット、機械・電子産業技術センター及び8つのセクター別産業技術センターに所属する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した。また、民間セクターも巻き込んだ継続的なコンサルタント育成スキームを立ち上げるとともに、チュニジアカイゼンアワードを設立する等、カウンターパート機関の組織能力強化を支援し、プロジェクトを終了した。

「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・ユニット及び中小企業振興公社のカイゼントレーナーに対し、日本人専門家がリモートによって、実践能力強化研修を実施した。

「アフリカ地域TICAD8におけるJICAによるアフリカ農業分野の戦略検討に向けた情報収集・確認調査」では、2022年に予定されているTICAD8でのJICAの農業分野に係る戦略・打ち出しの方向性を検討する中で、日本国内やアフリカの事例調査を基に、農業分野におけるカイゼンの活用に関する提案を行った。

「エチオピア国水技術機構（EWTI）研修運営管理能力強化プロジェクト」ではカウンターパート機関であるEWTIの管理職およびビジネスプラン策定に関わる職員に対して、日本人専門家がマネジメント研修およびビジネスプラン研修を実施した。

「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」では、アフリカ地域におけるカイゼン普及展開に係る諸課題につき、特に「カイゼンコンサルタントの認証制度の構築」、「カイゼン効果に係る共通KPI構築」、「アフリカにおけるカイゼンカリキュラムの標準化」を中心に調査・支援活動を実施した。また、Africa Kaizen Annual Conferenceをタンザニアにおいてハイブリッド形式にて実施した。

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オンライン研修プログラムを、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。

③その他地域における技術協力支援・経済協力

このほか、2016年5月の日露首脳会談において日本政府がロシア政府に

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た。2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大を受け、専門家チームが日本国内からリモートでロシア企業2社に対する生産性診断・改善指導を支援した。

また、国際協力機構（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INTI所属コンサルタントの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。新型コロナウイルス感染拡大に伴い、現地での直接的な技術指導ができなかったが、リモートでTPS（トヨタ生産方式）及びTPM（全員参加の生産保全）をベースとしたコンサルテーションを19社に対して実施した。

国際協力機構（JICA）の委託を受け、「トルコ共和国中小企業振興に係る情報収集・確認調査」を現地調査及びリモートを組み合わせて実施、トルコにおける中小企業振興の制度・施策の現状と課題を整理し、トルコの中小企業の経営力強化に向けた今後の協力の方向性について検討・提案を行った。

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。

（1）生産性に関する研究

企業レベルの財務データを用いて、労働生産性の分布に関する特徴やコロナ禍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日本企業の労働生産性（2021年4月公表）

「企業レベル生産性データベース（JPIC-DB）」（未上場企業を含む4万社弱の企業に関する決算データ）を用いた計測結果から、製造業が非製造業に比して平均的に高い労働生産性を示すこと、非製造業において労働生産性のばらつきが相対的に高いこと、企業規模と労働生産性との間に正の相関が見られること等を取りまとめ公表した。

②コロナ禍でも労働生産性が上昇した企業は何が違うのか

(2022年3月公表)

JPIC-DBのデータを基に、企業の労働生産性が、コロナ前からコロナ禍にかけて、どのように変化したのかについて、その要因とともに概観し、コロナ禍でも労働生産性が向上している企業の特徴等を取りまとめ公表した。

③働く人の意識調査(2021年4月、7月、10月、2022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ている。このような状況の下、組織で働く雇用者を対象に、3か月に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2021」(2021年11月公表)

2020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4,986円、一人当たりの名目労働生産性が805万円という結果に加え、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2021」(2021年12月公表)

OECDデータに基づく2020年の日本の時間当たり労働生産性は、49.5ドル(5,086円)でOECD加盟38カ国中23位、一人当たりの名目労働生産性は78,655ドルでOECD加盟38カ国中28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

会長 東原 敏昭 株式会社日立製作所執行役会長兼CEO

(1) 年次大会

2021日本IE協会年次大会は3月2日、3日にオンラインを併用する形式にて開催した。企業トップの講演をはじめ、各分科会では「企業戦略に学ぶ」「人財力」「シン・現場力」「広がるIE」をテーマに事例発表を行い、最新のモノづくり、人づくりに関する情報の提供を行った。現場研修会は、4コースをオンラインで開催した。

(2) 協会誌「IEレビュー」発行

年間5回発行した(第320号～第324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3件、改善賞3件)。

(3) 実践・研究交流

(「“外観検査”を深議する」「サプライチェーン全体最適を目指した複数部門連携に基づく改善機会の発見を深議する」)でオンライン交流会を行った。学識経験者やIE専門家を中心に、参加者の意見交換や技術交流等も行った。

(4) 教育・人材育成

IEマインドや5S活動などの基礎的な講座、フォーラム(IEフォーラム、カイゼンフォーラム)、業務分野別・階層別の研修は、オンラインを併用する形式またはオンラインで開催をした。国家資格である技術士取得のための講座を実施した。大学で「管理工学概論」の講義を行い、学生に対するIEの普及を図った。

(5) 国際交流

新型コロナウイルス感染拡大の影響に鑑み、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オンラインも活用しながら実施し、企業内においてカスタマイズしたIE技法の応用・実践を行った。自治体が開催するセミナーに登壇し、IEの普及を図った。

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、セミナー、月例会を、オンラインも活用しながら展開した。

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（トップ・エグゼクティブ朝食会、経済情勢懇話会、経営ビジョン構想懇話会など）。

11月1日に経営幹部特別セミナーを開催し、新型コロナウイルスの感染拡大により開催を見送っていた軽井沢トップ・マネジメントセミナーを2022年度に開催することを発表した。

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、チャレンジ・リーダーシップ・プログラム等）。

(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・執行役員コース、経営戦略講座、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、リーダーシップ開発コース、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2020年1月に立ち上げ、3年目となる『社会システム・デザイン』演習』を本年度も実施した。

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の体得を目指している。

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 沼上 幹 一橋大学大学院教授

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として創設された。第7代の榊原清則学長（慶應義塾大学名誉教授）ご逝去に伴い、沼上幹学長（一橋大学大学院教授）が第8代学長に就任した。

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。2021年度は新型コロナウイルス感染症対策の徹底を図るとともに、オンラインを併用する形式でのプログラム提供を中心に実施した。



会場参加（ソーシャルディスタンス配席）とオンライン参加のハイブリッド型講義の様子



参加者全員オンラインでの講義の様子

（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	松崎 正年 コニカミノルタ株式会社取締役会議長
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	CTO目線で技術を価値化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	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ットの養成

生産革新マネジメントコース

コース委員長	木股 昌俊 株式会社クボタ代表取締役会長
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し、世界で競争力のある強い組織創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CFO 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	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	企業力で未来を変革するイノベーション・デザインリーダーの養成
---------	--------------------------------

(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2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95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採択した。

<2021年度の助成実績>

テーマ	「国内自動車産業におけるサプライチェーン・ネットワークの創発に関する実証分析」
研究者	山田 恵里 名古屋市立大学大学院経済学研究科講師
テーマ	「企業の現業機関内の資料庫が技術継承に果たす役割に関する研究—若手技術者と暗黙知を含む資料のマッチングを目的に—」
研究者	甲斐 尚人 大阪大学附属図書館（研究開発室）助教
テーマ	「海苔産業における安定生産・安定供給の取り組み—コンビニエンスストア向けおにぎり海苔の生産・加工を事例に—」
研究者	日隈 美朱 名古屋経済大学経済学部准教授

<選考委員>

沼上 幹 一橋大学大学院教授
 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

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) 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が、当年度は新型コロナウイルスの感染拡大により開催を見送った。

(3) グローバル人材育成

グローバル人材育成を、わが国の産業の成長のために欠かすことが出来ない喫緊の課題として認識し、多様なニーズにこたえられるプログラム開発を推進した。

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 松浦 昭彦

UAゼンセン（全国繊維化学食品流通サービス一般労働組合同盟）会長

日本生産性本部は全労生の事務局を務めるとともに、「第1回生産性白書」の普及等、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。

今年度は、5月に中央委員会を開催し、2021年度の活動方針を決定した。11月に中央討論集会を開催し、「変わりゆく世界と〈私〉、労働組合の役割～日本生産性本部 社会ビジョン委員会報告より」と題した基調講演を行った。また、分散会において「多様性・変革期の社会における生産性運動三原則の展開と労働組合の役割」「これからの労使、労使協議の役割とは何か」の2つのテーマについて、討議を実施した。これらの議論を踏まえ、労使アンケート「労使協議制の現状と展望に関する調査」を実施し、その分析結果をとりまとめ、2022年1月に発表した。

(2) 関東地方労組生産性会議（関東労生）との連携

議長 荒井 聡 東芝労働組合中央執行委員長

日本生産性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（88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、その一環として労働組合が抱える政策課題等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、2021年度の活動方針を決定した。また、部会や研究会も開催した。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

企業や労働組合が直面する生産性課題である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、組織内の課題解決の支援に向けたコンサルティング、および教育研修や受託調査を展開した。

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（ライブ配信、アーカイブ配信）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）。

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

女性従業員をはじめ、性別や年齢等に関わらず、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」等の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) 職業キャリアの開発推進支援

厚生労働省委託事業「若者自立支援中央センター事業」を受託し、若年無業者への支援を行う「地域若者サポートステーション（「サポステ」）」が、円滑な運営ができるよう、研修や相談等の各種支援事業を展開した。

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、新潟、長野及びオンライン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。また、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。

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。

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）。対面でのプログラム提供だけではなく、オンライン活用を進めた。

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 J S HRM）と、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で開発したサーベイ「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3万8千人の産業人に「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各種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

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。また2022年度にフォーラム設立10周年を迎えるにあたり、有識者を集めた検討会議を開催し、これからの活動のあり方について報告書を作成した。

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。

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10月7日と2月25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。

⑤健康いきいき職場づくり“これから”検討会の開催

学識、労使等の代表者11名の参加を得て5回の会議を実施し、「これからの健康いきいき職場づくり」の取り組み実践についての報告書を作成した。

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2021年度に運用が開始された医療機関の受付にてオンラインで保険資格が確認できる「オンライン資格確認」への対応や電子申請された社会保険の届出に対して電子決裁機能を実装するなど「健保ICT化」に向けた機能向上を図った。

また健康保険組合の運営において、セキュリティ向上と在宅勤務が可能となる「クライアント利用サービス」を展開することで健保事業運営の継続に貢献した。

(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、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」を企画し、Webサービスの開発に着手した。2021年度は、健康経営のPDCAを管理できる機能や健診データを管理・活用できる機能について、サービス提供を開始した。

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機能強化に取り組んだ。
- ・メールマガジンを定期的に発行し、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む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、特別連載「コロナ危機に克つ」を2020年5月25日号から56回、特別連載「論争『生産性白書』」を2021年1月15日号から

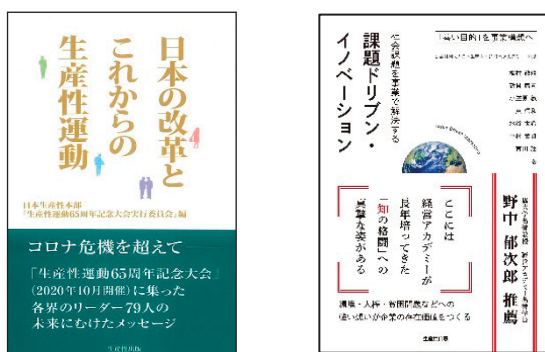
30回掲載した。また、「令和臨調特別号」を2022年3月10日付で発刊した。

その他、「企業経営の新視点」「『働く人の意識』定点調査」「生産性を高めるビジネススキル」「ネットワーク全労生」「日本企業の人材投資の未来」「業務報告書が企業の業績を変える」「産業・組織心理学から紐解くテレワーク時代のマネジメント」「高齢社員の戦力的活用と人事管理」などの連載を掲載した。

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、「日本の改革とこれからの生産性運動」「課題ドリブン・イノベーション『善い目的』を事業構想へ～社会課題を事業で解決する～」など新刊書籍10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「PMO 導入フレームワーク」11刷、「True North リーダーたちの羅針盤」3刷などの好評書7点を増刷した。



2021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、「ジョブ型を展望したこれからの人事制度」「ジョブ・クラフティングで始めよう働きがい改革・自分発!」「管理職なら知っておくべきメンタルヘルス」「平成期の労働運動」「労働組合のジェンダー平等への挑戦」など新刊および改訂書籍10点や、「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3点、「労働生産性の国際比較2021」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、またweb中継とハイブリッドした「ジョブ型を展望したこれからの人事制度」「マネージャーなら知っておくべきメンタ

ルヘルスの基礎知識」「問題解決のためのブレイクスルー思考」「春闘直前！労使交渉と統計活用セミナー」の出版セミナーの開催、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」（アーカイブ）の収録配信などを行った。



2021年度に刊行した書籍などの一部

③手帳事業

2022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り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。

2020年度に発表した「生産性白書」をベースに、2021年度は、全国生産性機関との連携を強化するという方針のもと、ブロック本部・県本部における講演・シンポジウムへの委員登壇、機関誌での生産性白書解説の連載等を行った。



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特別教授

コメンター 森川 正之 一橋大学経済研究所教授／経済産業研究所所長

コメンター 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、2020年度から新たに「イノベティブな企業を実現する人材戦略」をテーマとして検討を開始し、2021年度は中でも特に重要な「DX（デジタルトランスフォーメーション）ならびにDX人材戦略のあり方」について検討した。DX人材戦略における先進的な企業の責任者を招聘し、ヒアリング会合を実施するとともに、上場企業の役員を対象としたアンケート調査を実施し、その結果をとりまとめ、2022年2月に発表した。

また、2020年度から続けている「イノベティブな企業を実現する人材戦略」の先進事例をホームページ上で紹介した。

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

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3者から計17名で構成している。

2019年4月の米国における第1回会議に続く、ドイツでの第2回生産性ビジネスリーダーズ・フォーラムは、2021年10月に開催予定であったが、コロナ禍により再度延期、委員の個別意見聴取活動やオンライン形式による会合の開催など積極的に行った。

また情報発信活動を強化し、これまでの活動成果を中心に生産性新聞及びホームページ上において「企業経営の新視点～生産性の日米独ベンチマーキングからの学び」として計20回にわたり連載した。生産性経営者会議委員のインタビューを6本、YouTube上で公開している。この連載をベースとした書籍「PX：生産性トランスフォーメーション～企業経営の新視点」を2021年12月に刊行し、普及に努めた。

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」を実施し、コロナ禍後の組織再構築に向けた企業経営者の意識把握等に取り組んだ。生産性のマクロ研究では、米国ブルッキングス研究所の「日米独生産性比較研究」を支援し、人的資源投資と生産性の関係に関する国際比較研究により、産学連携や多様な人材活用等日本における人的資本課題を浮き彫りにした。

グローバル観点での調査研究結果を踏まえ、委員の意見を反映した日本国内における生産性の低迷要因と向上への改善策に関する意識調査を企画した。

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、世論喚起を行うことを目的に開催している。今年度は、2022年2月に「企業のDXを実現する人材戦略とは」をテーマに「第5回生産性シンポジウム」を開催した。イノベーション会議の提言をもとに、大田弘子座長とコアメンバー、企業経営者によるパネル討論を行った。

また、3月にSDGsの取り組みの一環として、「サーキュラー・ソサエティの実現に向けて」をテーマに、「第6回生産性シンポジウム」を開催し、小林喜光副会長による基調講演、企業・自治体などによる事例紹介とパネル討論を行った。

会場での参加者を募るとともに、オンライン配信を行うハイブリッド形式で開催し、全国各地からの参加があった。



第5回生産性シンポジウムの様子



第6回生産性シンポジウムの様子

5. 2022年 年頭会長所感

2022年1月1日に、2022年 年頭会長所感『改革実践への決意～持続可能な経済社会の実現に向けて』を公表した。

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（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：2021年6月16日

<報告事項>

報告1：第1次中期運動目標（2018年度～2020年度）に基づく主な活動の報告について

報告2：「公益活動の充実強化に向けた生産性ビル売却益の有効活用等に関する検討委員会」の報告について

<提案事項>

第1号提案：2020年度事業報告および決算について

第2号提案：評議員の選任について

第3号提案：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：2021年11月26日

<提案事項>

第1号提案：評議員の選任について

第2号提案：理事・監事の選任について

2. 理事会

第1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：2021年5月31日

<報告事項>

報告1：第1次中期運動目標（2018年度～2020年度）に基づく主な活動の報告について

報告2：「公益活動の充実強化に向けた生産性ビル売却益の有効活用等に関する検討委員会」の報告について

<提案事項>

第1号提案：2020年度事業報告および決算について

第2号提案：2021年度定時評議員会について

臨時理事会（書面表決）

決議があったものとみなされた日：2021年6月17日

<提案事項>

第1号提案：代表理事および業務執行理事、会長、副会長、理事長、常務理事、
常勤役員の選定について

第2回定時理事会

日 時：2021年9月30日

会 場：ザ・キャピトルホテル東急

議 事：1. 議案審議

(1) 2021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) サービス産業生産性協議会の活動報告について

第3回定時理事会

日 時：2021年12月10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) 全国労働組合生産性会議（全労生）の活動報告について

(2) イノベーション会議の活動報告について

第4回定時理事会

日 時：2022年3月28日

会 場：ザ・キャピトルホテル東急

議 事：1. 議案審議・報告事項

(1) 2021年度運動目標に基づく活動の報告と
2022年度運動目標について

(2) 2022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

2022年3月31日現在

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 前理事長
八野 正一	U A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
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) 特別顧問
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(株) 執行役会長
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
岡島真砂樹	(公財)日中技能者交流センター 理事長
岩沙 弘道	三井不動産(株) 代表取締役会長
奥 正之	(株)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 (公財)日米教育交流振興財団 理事
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
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

公益財団法人 日本生産性本部 理事及び監事

2022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
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	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	増田 寛也	東京大学大学院 客員教授
副会長	松浦 昭彦	全国労働組合生産性会議 議長 U Aゼンセン 会長
副会長	小林 喜光	(株)三菱ケミカルホールディングス 取締役
副会長	芳野 友子	連合 会長
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	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	大八木成男	帝人(株) 相談役
理事	田川 博己	(株)J T B 取締役 相談役
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
理事	神保 政史	電機連合 中央執行委員長
理事	永山 治	中外製薬(株) 名誉会長
理事	村上 輝康	産業戦略研究所 代表
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	金子 晃浩	自動車総連 会長
監事	本田 勝彦	日本たばこ産業(株) 社友
監事	佐藤 順一	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

2022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 代表取締役会長
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
荒井 聡	東芝労働組合 中央執行委員長
安藤 忠雄	建築家
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
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) 取締役相談役
稲葉 善治	(一社)日本工作機械工業会 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
井上 治	(一社)日本電線工業会 会長
岩井 奉信	日本大学 名誉教授
上野 孝	横浜商工会議所 会頭
鵜飼 英一	NTN(株) 取締役 代表執行役 執行役社長 CEO
氏家 和彦	北海道生産性本部 会長 北海道電力(株) 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
宇野 充	トヨタ自動車(株) 渉外広報本部副本部長
梅森 徹	(一社)全国地方銀行協会 常務理事
江崎玲於奈	(一財)茨城県科学技術振興財団 理事長
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CEO
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
岡村 哲也	住友重機械工業(株) 代表取締役執行役員副社長
小川 恒弘	日本製紙連合会 理事長
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
小田 尚	読売新聞東京本社 客員研究員
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
金井 洋	(一社)生命保険協会 副会長
金井 豊	北陸電力(株) 代表取締役会長
茅 陽一	東京大学 名誉教授
川嶋 真	(一社)信託協会 専務理事
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	(一財)次世代芸術文化都市研究機構 理事長
菅野 幸雄	全国農業協同組合連合会 経営管理委員会会長
菊池 史和	三越伊勢丹グループ労働組合 本部執行委員長
木下 康司	(株)日本政策投資銀行 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
公文 俊平	多摩大学情報社会学研究所 所長
栗田美和子	埼玉県生産性本部 会長 (株)デリモ 代表取締役社長
桑原 敬行	全国労働組合生産性会議 事務局長
神津カンナ	作家・エッセイスト
小林 健	(一社)日本貿易会 会長
菰田 正信	三井不動産(株) 代表取締役社長

境田 道正	損保労連 中央執行委員長
酒見 俊夫	(公財)九州生産性本部 会長 西部ガスホールディングス(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 裕二	全電線 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)
宍戸 良太	印刷労連 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
島 雅之	(一社)日本自動車連盟 専務理事
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
菖蒲田清孝	マツダ(株) 代表取締役会長
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 弘治	(株)高島屋 代表取締役会長
鈴木 洋平	富士フィルム労働組合 中央執行委員長
須藤 幸郎	石油連盟 理事・事務局長
角 真也	日建協 議長
諏訪 康雄	法政大学 名誉教授
園田 龍一	交通労連 中央執行委員長
高崎 真一	ILO駐日事務所 駐日代表
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
瀧本 司	日教組 書記長
竹詰 仁	東京電力労働組合 中央執行委員長
竹中 平蔵	慶應義塾大学 名誉教授

立松 裕規	キリン労働組合 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
田中 洋司	J F E スチール労働組合連合会 中央執行委員長
田中 佑樹	協和キリン労働組合 中央執行委員長
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 社長執行役員
筒井 義信	日本生命保険(相) 代表取締役会長
綱川 智	(株)東芝 取締役会議長
鶴岡 光行	全トヨタ労働組合連合会 会長
寺門 勉	全日産・一般業種労働組合連合会 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 メイウシヤマ総合研究所 所長
巴 政雄	東急(株) 代表取締役副社長執行役員
友田 圭司	(一社)日本船主協会 副会長
富山 和彦	(株)経営共創基盤 I G P I グループ会長
鳥越 茂	小田急商業労働組合連合会 会長
内藤 晃	航空連合 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
中川 義明	全国本田労働組合連合会 会長
中島 土	(公社)日本青年会議所 会頭
中西 輝政	京都大学 名誉教授
中村 聡	静岡県東部生産性本部 会長 沼津工業高等専門学校 学校長
中家 徹	(一財)全国農業協同組合中央会 会長
並木 泰宗	自動車総連 事務局長
新野 隆	(一社)情報通信ネットワーク産業協会 会長
日覺 昭廣	東レ(株) 代表取締役社長 C E O 兼 C O O
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

野村 高男	神奈川県生産性本部 会長 鹿島建設(株) 副社長執行役員・横浜支店長
野本 弘文	(一社)日本民営鉄道協会 会長
花見 俊	全銀連合 議長
浜田 晋吾	日本水産(株) 代表取締役社長執行役員最高経営責任者 (CEO)
半沢 美幸	日立製作所労働組合 中央執行委員長
久重 道正	全国マツダ労働組合連合会 会長
堀口 英樹	ビール酒造組合 会長代表理事
本荘 武宏	(一社)日本ガス協会 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
本間 洋	(株)NTTデータ 代表取締役社長
前田 修平	味の素労働組合 中央執行委員長
前鶴 俊哉	(株)ニッポン 代表取締役社長
正木 良剛	東急百貨店グループ労働組合 中央執行委員長
増子 次郎	東北電力(株) 取締役会長
増田 尚宏	日本原燃(株) 代表取締役社長 社長執行役員
松尾 仁雄	中外製薬労働組合 中央執行委員長
松下 功夫	E N E O S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
眞鍋 淳	日本製薬団体連合会 会長
満岡 次郎	(株)I H I 代表取締役会長
壬生 守也	関西電力労働組合 本部委員長
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
宮永 俊一	(一社)日本造船工業会 会長
宮本 洋一	(一社)日本建設業連合会 会長
三好 賢治	(一社)全国地方銀行協会 副会長
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 新潟国際情報大学 副理事長
安井 義博	ブラザー工業(株) 名誉相談役

矢野 義博	(一社)日本自動車工業会 常務理事・事務局長
山名 昌衛	コニカミノルタ(株) 取締役代表執行役社長兼CEO
山本 健太	(公社)東京青年会議所 理事長
吉村 東彦	日産車体(株) 取締役社長
渡邊 健二	NIPPON EXPRESSホールディングス(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

