

日本生産性本部 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」SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS日本生産性本部は  
SDGsの達成に  
貢献します

## 生産性新聞

2025年(令和7年)9月5日(金曜日)

第2796号

発行所 公益財団法人日本生産性本部  
〒102-8643 東京都千代田区平河町2-13-12  
☎03-3511-4029 毎月5日、15日、25日の3回発行  
年間購読料 10,000円  
(消費税、送料込)  
1部 330円(消費税込)革新と共に創る輪、これからも  
生産性運動70周年

## 生産性改革は分母・分子2方面で

生産性を巡る最前線の改革や今後の展望などを探る連載「生産性改革 Next Stage」では、「製造業の生産性改革」をテーマに、産業技術総合研究所理事長兼最高執行責任者の石村和彦氏と、自動車総連(全日本自動車産業労働組合総連合会)会長の金子晃浩氏がインタビューに応じた。日本の強みとされる製造業の生産性向上の方策について見解を述べた。(2面に詳報)

製造業の労働生産性は、コロナ禍の影響によって急激に落ち込んだ2020年第2四半期からはV字回復したもの、その後停滞が続いている。賃金は、労働生産性と歩調を合わせる形で推移しており、足もとの上昇幅は生産性を上

回っている。石村氏は「世界時価総額ランクインで、平成にはトップ10に軒並み名を連ねていた日本企業だが、今はトップ3に入っていない。製造業の労働生産性が伸び悩んでおり、国際競争力の低迷は深刻だ」と現状に危機感を示した。

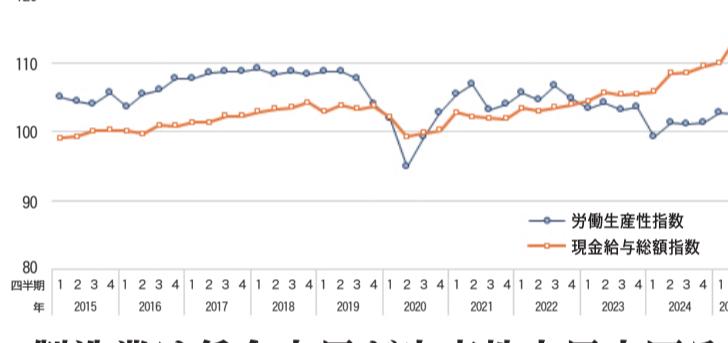
Next Stage  
生産性改革

⑥

そのうえで「投入した生産要素を示す分母と、生み出される価値を示す分子の2方面で生産性改革を進めていくことが、日本の製造業を復活させるために必要になる」と指摘し、オープンソースによる推進や、生産現場のノウハウをデータ化して、AI・ロボットによる自動化を進め

## 今こそ日本の製造業が強み発揮を

製造業の労働生産性指数と現金給与総額指数の推移(季節調整済み値/2020年=100)



## 製造業は賃金上昇が生産性上昇回る

木内康裕・日本生産性本部上席研究員

製造業の労働生産性は、2020年のコロナ禍による大幅な落ち込みから早い段階で回復したものの、いまだコロナ前水準を回復するには至っていません。ただ、足もとの推移を概観すると2024年初めに底打ちしてから回復が続いています。生産性の推移は、業種によっても違いがありますが、業務用機械や生産用機械、汎用機械といった機械関連業種や化学などの業種で生産性

向上が進んでいることが影響しています。

一方、製造業の賃金(現金給与総額)は2021年後半あたりから上昇が続いています。2022年から2024年はじめにかけては労働生産性が低下する中で賃金が上昇する状況になりましたが、足もともとをみると両指標ともに上昇基調にあります。とはいえ、賃金の上昇幅が労働生産性の上昇幅を上回る形で推移しています。

ることなどを提言した。

一方、金子氏は「欧米の労働組合ではAIと人間が対立

軸で捉えられることが多い

が、人口減少が進む日本はそ

れに当てはまらない。機械に

は必ずり、それが日本の強

間にしかできないことを人間がやるというマッチングがでければ、人が活躍できる場所に

がやる」と指摘した。

中国の台頭などグローバル競争の激化やトランプ政権の関税政策の影響により、日本

の製造業が苦境に陥る懸念も

はできることは機械任せ、人間の間にしかできないことを人間解決策として、雇用の削減だけが選択肢になることには強

く反対する。雇用の維持・拡

大を前提に、労働界は日々の

生産性の向上に貢献し、生み出された付加価値は公正な分配をするという生産性運動

原則の実践が今こそ大事だ

日本生産性本部に事務局を置く経営品質協議会は7月14日、2025年度の第1回幹事会を開催した。冒頭、経営品質協議会代表の泉谷直木・アバイングス特別顧問があべた。(写真)。

日本生産性本部に事務局を置く絏営品質協議会は7月14日、2025年度の第1回幹事会を開催した。冒頭、経営品質協議会代表の泉谷直木・アバイングス特別顧問があべた。(写真)。

日本生産性本部に事務

自動車総連会長

金子 晃浩氏

Next Stage  
生産性改革

産業技術総合研究所理事長

石村 和彦氏

■貢金上昇による生産性向上を  
■百年に一度の大変革期にある  
■自動車産業だけではなく、製造  
■業全般が事業変革期に直面して  
■競争が続く中で中国の台頭と  
■時代になっている。グローバル  
■通商問題が、日本の製造業の生  
■きる術をどうするのかという大  
■命題を突き付けている。

若者たちは、製造業というジ  
ヤンルに対する距離感が出で  
まっている。人口減少に伴う労  
働力人口の減少が進む中、足も  
り横ばいで、他国に比べて伸び  
悩んでいる。ほぼ同時期の30年  
が、名目の生産性が25年にわた  
り横ばいで、他国に比べて伸び  
悩んでいる。

現場感覚では考えられない  
現場感覚では考えられない  
が、名目の生産性が25年にわた  
り横ばいで、他国に比べて伸び  
悩んでいる。ほぼ同時期の30年  
が、名目の生産性が25年にわた  
り横ばいで、他国に比べて伸び  
悩んでいる。









# 生産性を高めるビジネススキル Part27

私が70歳になつて引退を考えていた頃に、東日本大震災が発生した。日本中に閉塞感が広がり、政府の無策に未来への希望を失う人が多かつた。このままでは日本は静かに沈没していくと強い危機感を抱き、考えに考えた結果、「一人一人が輝くリーダー」とは関係ないと思っている人

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

## 先人に学ぶ リーダーシップの5要諦

①

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

「リーダーの誓い」をリーダーシップ論の集大成として出版した。本書で論じている5要諦はビジネス生活のみならず、個人の生活にも応用できる。あなたは自分の人生の主人公であり、唯一のリーダーであることを常に認識してほしい。

日本生産性本部上席フェロー 芹川洋一



## 出来秋にライス大盛の幸せを知る

年初来の米狂騒曲は自分自身を見つめ直す機会を与えてくれた。食べ物に不自由なく生活していることへの感謝の念と、お米の大切さをあらためて確認させてくれたためだ。

北口のアーケードの下に大衆食堂・富士という店があった。20席ぐらいの小さな定食屋で、安くて量が多く、夕飯頼めたのは、お米の値段が高くなかったからだ。今思えば

思えば昭和のころ、いつも食に野菜炒めといった料理が何ともおいしかった。

集団就職の世代など農村から都会へ出てきた人々は肌べたいと思っていた若者がたくさんいたはずだ。上京して協食堂では時折、定食にプラスしてライス券を購入し、満腹になるまでご飯を食べた。食事を注文するとき決まりだ。

(次回は10月5日号に掲載)

お米の値段が1年前の倍になつて消費者が怒ったのは当然である。備蓄米の放出で

価格が下がるのを面白くない

価格が下がるのを面白くない

それはそうだろう。あちら立

てればこちら立たず。どう折

り合いをつけていくのか容易なことではない。

農家出の母親がいつも「お百姓さんに感謝してご飯を食いたい」とい

た。本当にありがたいことだっ

た。そこでいつもライス

大盛を頼んだ。スンチカツ定

た。

北口のアーケードの下に大衆

食堂・富士という店があつたのは、何歳ぐらいまでだろ

うか。何の心配もなく大盛を

くれた。その心配もなく大盛を

あらうか。米の作柄はどんなも

のか。猛暑の影響はどうか。

店頭に新米は並び始めただ

ったので、今年はこれまで

だ。

身を見つめ直す機会を与えて

くれた。食べ物に不自由なく

生活していることへの感謝の

念と、お米の大切さをあらためて確認させてくれたためだ。

出来秋にライス大盛の幸

せを知る

出来秋にライス大盛の幸

# 時代を先取りした視点を持つて活動

## JPC 70th クロニクル chronicle

第13回

# 革新力

ミライを変える

13

■人の流れを止めない  
「Suicaの進化、  
生活ぜんぶこれひとつ」。

JR東日本のポスターのキャッチコピーが目を引く。今から20数年前、磁気切符が主流だった時代、駅の券売機前には行列。ラッシュ時の改札には限界があった。

そんな時代、非接触技術を活用して交通の利便性を高めようと計画がスタート。JR東日本は、人の流れを止めない、一秒一人通過できるという性能を求めてソニーが開発に携わった非接触型ICカード技術方式「Suica」を採用。Suicaの導入で、駅の風景は一変。鉄道も当たり前前に使える。

2024年12月、JR Suicaでは、上限額(2万円)を超える「Suica」など全国の交通系ICカードと接続。これにより、一気にSuicaモードでバリューや電子マネーを送り、受け取る手間を省き、後払い機能や地域自治体、地域社会のコンタクト等で事前にチャージすることで事前にチャージする手間を省き、後払い機能を可能にするほか、タ

## Suicaの当たり前を超えて、生活デバイスにJR東日本



今後10年間にわたるSuicaの進化について説明するJR東日本Suica戦略マネージャーの平井辰徳氏

Suicaの進化計画	
2026年秋以降	上限2万円を超えるコード決済機能、電子マネーの送金機能導入
2027年春頃	在来線でウォークスルー改札実証
2028年度	「Suicaアプリ(仮称)」導入、サブスク型割引プランの鉄道利用開始
2028年以後	「ご当地Suica(仮称)」導入
今後10年以内	ウォークスルー改札整備、チャージ不要の後払い機能追加

ツチすら不要な「ウォークスルー改札」の開発も進めていく。さらには、A地点とB地点を結ぶ、いまの定期券の当たり前を超えていく。例えば、毎月の月額料金を支払うことにより自家のある大宮駅を起点として、どの駅に行つても、運賃が割引となるサブスク商品の利用が可能となる。

マイナンバーカードと連携することで、特定の地域住民向けのごSuica(仮称)」を導入する計画だ。Suica(仮称)」を新サービス計画を支えるのは、JR東日本が進める「ゼンターサーバー化」だ。Suicaの処理データをセントーサーバーで管理し、当該地域の行政申請に応じた新たなプラットフォームをつくる。これにより、効率的、リーズナブルに様々なサービスを提供できるようになる。子どもが学校帰りにSuicaを使えば、保護者への通知が届く。帰宅時にエアコンや照明を自動オンにする「スマートホーム」との連携も視野にある。

Suicaは、リアルタイムで暮らしを支える情報基盤「生活デバイス」へと進化する。

JR東日本マーケティング本部(Suica戦略)マネージャーの平井辰徳氏は、「Suicaの当たり前を超えて、事前にチャージする機能も追加します」と語った。

2028年度以降、Suicaは、電子マネー機能の搭載で、ショッピングが可能になります」と語った。

JR東日本マーケティング本部(Suica戦