



第3回調査（2024年）

# 生産性課題に 関する ビジネスパーソンの意識

3rd Survey in 2024

Businesspersons' Awareness on  
Productivity Issues



公益財団法人  
日本生産性本部  
国際連携室

第3回調査（2024年）

# 生産性課題に関する ビジネスパーソンの意識

3rd Survey in 2024

Businesspersons' Awareness on  
Productivity Issues

## はじめに

日本生産性本部 国際連携室は 2024 年 10 月 11 日、「第 3 回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」結果を公表した。本調査は、労働生産性の現状認識や生産性向上の阻害要因、改善策等につき、ビジネスパーソンの意識を定量的に把握し、低迷する生産性向上のための論点を深耕させる基礎資料とすることを目的として、2022 年より毎年実施しているものである。

2024 年の日本経済は、1991 年以来 33 年ぶりの高い水準となる賃上げ、過去最大規模となる名目 100 兆円を超える設備投資、過去最高を更新した企業収益、バブル期の水準を取り戻した株価など、明るい兆しが随所に見られている。円安を背景に毎月約 300 万人の訪日客が訪れ、消費額も 2024 年 1～9 月で 5.8 兆円超えと、昨年通年の水準を早くも上回った。名目 GDP もかねてより目標としていた 600 兆円の大会に到達する見通しだ。

一方で生活者レベルでは「成長」や「豊かさ」の実感は乏しい。人口減少・少子高齢化に伴う社会保障負担の増大、円安による輸入品価格上昇などのインフレを背景として、個人消費は異例の弱さとなっており、家計が置き去りにされている感是否めない。

持続的な経済成長、実質賃金の上昇のためには労働生産性向上が必要であることは論を俟たないが、その中心的な牽引役は企業、そしてヒトだ。企業には事業を通して積極的な社会課題解決の役割も重視されており、多くの企業が取り組んでいる「人的資本経営」にみられるように、人材価値を最大限引き出すための投資を行う主体でもある。そして企業には豊かさと成長を実現するための生産性向上に加え、その成果を多様なステークホルダーに公正に分配し、さらなる成長と分配の好循環を持続的に促進することが求められている。

本調査は、様々な生産性課題に関し、経営層、管理職層、非管理職層の各階層に対し「課題をどのように認識し、将来どうすれば解決に繋がるのか」といった問いを発し、結果分析したものだ。第3回となる今回は、物価上昇に賃上げが見合っていたかどうかの実感や、生成 AI による働き方の変化、社会で暮らしていく上で大事にしている価値観などをたずねた。生産性改善・改革のリーダーたる経営者が社員各層の意識を認識した上で、不確実性を増す外部環境に社員と共に立ち向かい、多様で複雑な生産性課題解決の道を探る際のヒントとなれば幸いである。

本冊子の後半では、日本を代表する経営者等に参画いただいている「生産性経営者会議」の委員のうち、7名の方より、本調査結果に関するご所見と、各位のお考えになる生産性課題とその解決の方向性を示して頂いた。示唆に富むご意見であり、読者の皆様には参考にしていただきたい。ここにご協力いただいた住友林業代表取締役会長 市川晃氏、ANA ホールディングス取締役会長 片野坂真哉氏、ヤマト運輸取締役会長 小菅泰治氏、IGPI グループ会長 富山和彦氏、中外製薬名誉会長 永山治氏、JTB 代表取締役 社長執行役員 山北栄二郎氏、あずさ監査法人理事長 山田裕行氏の各位に対し、深謝する。また本調査はアジア生産性機構（APO）のご支援により実施された。この場をお借りし、御礼を申し上げる。

経営者が我々の提唱する「生産性を軸とした企業変革～Productivity Transformation」を実行し、生産性改善・改革を行う際、本冊子がそのご参考となれば幸いである。

2024 年 11 月

日本生産性本部 国際連携室

## Preface

On October 11, 2024, the Global Alliance Team of the Japan Productivity Center published the results of the “3rd Survey on Businesspersons’ Awareness on Productivity Issues.” This survey, conducted annually since 2022, aims to quantitatively grasp businesspersons’ awareness of the current state of labor productivity, obstacles to productivity improvement, and improvement measures. It serves as a foundational resource to deepen discussions on ways to enhance stagnating productivity.

The Japanese economy in 2024 shows numerous bright signs: the highest wage increases in 33 years since 1991, capital investment exceeding a nominal 100 trillion yen (the largest scale ever), record-breaking corporate profits, and stock prices recovering to bubble-era levels. With the weak yen as a backdrop, about 3 million visitors come to Japan monthly, and their consumption from January to September 2024 has already surpassed 5.8 trillion yen, exceeding last year’s annual total. Nominal GDP is also expected to reach the long-targeted 600 trillion-yen milestone.

However, at the individual level, there is little sense of “growth” or “prosperity.” Personal consumption is unusually weak due to increased social security burdens associated with population decline and aging, as well as inflation caused by rising import prices due to the weak yen. There is an undeniable feeling that households are being left behind.

It goes without saying that improving labor productivity is necessary for sustainable economic growth and real wage increases, with companies and individuals playing central driving roles. Companies are also expected to play an active role in solving social issues through their business activities. As seen in the “human capital management” that many companies are implementing, they are also entities that invest in maximizing human resource value. Companies are required not only to improve productivity to achieve prosperity and growth but also to fairly distribute the results to various stakeholders and sustainably promote a virtuous cycle of further growth and distribution.

This survey poses questions to executive, managerial, and non-managerial levels regarding various productivity issues, such as “How do you recognize the issues, and what should be done in the future to lead to solutions?” and analyzes the results. In this third survey, we asked about perceptions on whether wage increases match price increases, changes in work styles due to generative AI, and values considered important in living in society. We hope this will provide hints for productivity improvement and reform leaders, namely business leaders, to recognize the awareness of each employee level and explore ways to solve diverse and complex productivity issues while facing an increasingly uncertain external environment together with employees.

In the latter half of this booklet, seven members of the “Management Forum on Productivity,” which includes leading Japanese business leaders, provided their observations on the survey results and their thoughts on productivity issues and solutions. Their opinions are insightful, and we encourage readers to refer to them. We express our deepest gratitude to the following individuals for their cooperation: Mr. Akira Ichikawa, Chairman of the Board and Representative Director of Sumitomo Forestry; Mr. Shinya Katanozaka, Member of the Board, Chairman of ANA Holdings; Mr. Yasuharu Kosuge, Director Chairman of Yamato Transport; Mr. Kazuhiko Toyama, Chairman of IGPI Group; Mr. Osamu Nagayama, Honorary Chairman of Chugai Pharmaceutical; Mr. Eiji Yamakita, President & CEO of JTB; and Mr. Hiroyuki Yamada, CEO of KPMG AZSA. This survey was conducted with the support of the Asian Productivity Organization (APO). We would like to take this opportunity to express our gratitude.

We hope that this booklet will serve as a useful reference for business leaders when implementing “Productivity Transformation” - corporate reform centered on productivity - as we advocate, and when carrying out productivity improvements and reforms.

November 2024

Global Alliance Team  
Japan Productivity Center

## 概要

- ・日本の労働生産性が国際的に低迷している現状（Q5）に、7割超（71.1%）が「危機感がある」（「かなり危機感がある」「やや危機感がある」の合計）と回答、前回（2023年8月調査）の67.0%から増加。「かなり危機感がある」は上位の役職ほど多い。
- ・賃上げの実感が物価上昇（Q10）に、「あまり見合っていない」が全役職で3割前後を占め最多。「ほとんど見合っていない」は経営層では1割程度（11.3%）にとどまるのに対し、管理職・非管理職では約3割を占めており、経営層と他の役職とでは賃上げに対する評価にギャップがある。
- ・生成AIによる働き方の変化（Q14）は、「無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する」が全役職で最多。経営層では、「無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する」（28.6%）と「より付加価値の高い仕事に集中できる」（24.8%）の合計で半数を超えた。「自分の仕事が代替される脅威」は全体で5%前後だが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では前回（2023年8月調査）（13.1%）に続き、今回（13.3%）も突出して多い。
- ・今、社会で暮らしていく上で大事なこと（Q18）は、「経済的な豊かさ」が最多。「ウェルビーイング（幸せ）」も役職が上がるほど回答が多く、特に経営層では「経済的な豊かさ」（34.2%）と「ウェルビーイング（幸せ）」（36.4%）がほぼ並ぶ。

## Abstract

- Regarding **the current situation of Japan's labor productivity lagging internationally (Q5)**, over 70% (71.1%) responded that they "have a sense of crisis" (the sum of "have a considerable sense of crisis" and "have somewhat sense of crisis"), an increase from 67.0% of the previous survey (in August 2023). The higher the position, the more respondents have "a significant sense of crisis."
- Concerning **the perception of wage increases in relation to rising prices (Q10)**, "not adequately commensurate" was the most common response across all positions, accounting for around 30%. While only about 10% (11.3%) of executives felt "hardly commensurate," about 30% of managers and non-managers shared this sentiment, indicating a gap in the evaluation of wage increases between executives and other positions.
- Regarding **changes in working styles due to generative AI (Q14)**, "reducing unnecessary tasks/work and improving work-life balance" was the most common response across all positions. Among executives, the combined total of "more than half indicated either "reducing unnecessary tasks/work and improving work-life balance" (28.6%) and "being able to focus on higher value-added work" (24.8%) exceeded half. The "threat of my job being replaced" was around 5% overall, but among top management (chairman, president, etc.), it remained notably high at 13.3%, like the previous survey at 13.1% in August 2023.
- Regarding **important values for living in society today (Q18)**, "economic affluence" was the most common response. The higher the position, the more respondents chose "well-being (happiness)," with executives particularly indicating "economic affluence" (34.2%) and "well-being (happiness)" (36.4%) almost equally.





# 目 次

1. 第3回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査結果 .....	11
2. 3rd Survey Results of Businesspersons' Awareness on Productivity Issues .....	23
3. 経営者からみた生産性課題とその解決の方向性 .....	35
仕事の意義を考え、一つ一つの仕事の価値を高める 住友林業株式会社 代表取締役 会長 市川 晃氏 .....	36
生産性向上の成果還元と持続性 ANA ホールディングス株式会社 取締役会長 片野坂 真哉氏 .....	40
顧客への提供価値の訴求と将来を見据えたリーダーシップ ヤマト運輸株式会社 取締役会長 小菅 泰治氏 .....	44
付加価値労働生産性の向上とコーポレート・トランスフォーメーション 株式会社 IGPI グループ 会長 富山 和彦氏 .....	48
成長領域への挑戦と経営トップの覚悟 中外製薬株式会社 名誉会長 永山 治氏 .....	52
サービス業のユニークネス×デジタル技術の活用 株式会社 JTB 代表取締役 社長執行役員 山北 栄二郎氏 .....	56
生産性向上に必要な経営インテリジェンスと産業構造の変革 あずさ監査法人 理事長 山田 裕行氏 .....	60
4. Productivity Agenda and Resolutions by Business Leaders .....	65
Considering the Meaning and Enhancing the Value of Each Task Mr. Akira Ichikawa, Chairman of the Board and Representative Director, Sumitomo Forestry Co., Ltd. ....	66
Return of Productivity Improvement Results and its Sustainability Mr. Shinya Katanozaka, Member of the Board, Chairman, ANA Holdings Inc. ....	70
Appealing the Value Provided to Customers and Leadership with a View to the Future Mr. Yasuharu Kosuge, Director Chairman, Yamato Transport Co., Ltd. ....	74
Improving Value-Added Labor Productivity and Corporate Transformation Mr. Kazuhiko Toyama, Chairman, IGPI Group, Inc. ....	78
Challenges in Growth Areas and the Determination of Top Management Mr. Osamu Nagayama, Honorary Chairman, Chugai Pharmaceutical Co., Ltd. ....	82
Uniqueness of the Service Industry x Utilization of Digital Technology Mr. Eijiro Yamakita, President & CEO, JTB Corp. ....	86
Enhancing Management Intelligence and Transforming Industrial Structure for Productivity Improvement Mr. Hiroyuki Yamada, Chief Executive Officer, KPMG AZSA LLC .....	90



第3回

生産性課題に関する  
ビジネスパーソンの意識  
調査結果



## Q6 近年、自社の労働生産性は上昇したか

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

近年の自社の労働生産性は変わらないとする回答が最も多いが、役職が上がるほど生産性が上がったとする回答が多い。

- 労働生産性が「上がった・計」（「かなり上がった」「やや上がった」の計）とする認識は、経営層で40.1%に対し、管理職で23.7%、非管理職で17.2%と、役職が上がるほど多くなっている。
- 回答として最も多かったのは、いずれの役職でも「変わらない」で、経営層36.5%、管理職49.1%、非管理職46.5%となっている。
- 産業別にみると「上がった・計」とする認識は、製造業が33.6%である一方、対人サービス業で21.7%、非対人サービス業で27.6%となっており、業種によっても差が生じている。

		有効回答数 (件)	かなり 上がった	やや 上がった	変 わ ら な い	やや 下が った	か な り 下 が った	わ か ら な い	(% )		
									上 が っ た ・ 計	変 わ ら な い	下 が っ た ・ 計
全 体		2945	3.6	21.9	44.9	13.7	7.8	8.2	25.5	44.9	21.5
役 職	経営層	745	8.3	31.8	36.5	13.7	5.0	4.7	40.1	36.5	18.7
	管理職	1100	2.2	21.5	49.1	13.9	7.1	6.2	23.7	49.1	21.0
	非管理職	1100	1.7	15.5	46.5	13.4	10.4	12.6	17.2	46.5	23.8
<参考> 経 営 層	トップマネジメント	158	18.4	26.6	28.5	13.3	6.3	7.0	45.0	28.5	19.6
	経営幹部	587	5.6	33.2	38.7	13.8	4.6	4.1	38.8	38.7	18.4
基 幹 的 事 業 的	製造	622	4.8	28.8	41.0	12.7	8.4	4.3	33.6	41.0	21.1
	対人サービス	1727	2.8	18.9	47.0	14.5	8.0	8.7	21.7	47.0	22.5
	非対人サービス	596	4.4	23.2	43.1	12.1	6.4	10.9	27.6	43.1	18.5

Q6 近年、貴社の労働生産性は上がっていると思いますか？ (SA)

公益財団法人日本生産性本部 「上がった・計」は、「かなり上がった」および「やや上がった」の合計。同様に、「下がった・計」は、「やや下がった」および「かなり下がった」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

## Q7 労働生産性が低い原因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

日本の労働生産性が低い原因で多いのは、「無駄な作業・業務が多い」と「デジタル化の遅れ」。

- 「無駄な作業・業務が多い」は非管理職で51.1%、管理職でも44.0%を占めており、役職が下がるほど多くなっている。産業別にみても全産業共通で最も多い。
- 「仕事の仕組みのデジタル化が進んでいない」も経営層で3割を超えており（34.4%）、役職が上がるほど回答が多くなっている。経営層と現場では問題意識に違いが生じている。

		有効回答数 (件)	無 駄 な 作 業 ・ 業 務 が 多 い	仕 事 の 仕 組 み の デ ジ タ ル 化 が 進 ん で い な い	公 正 性 、 包 摂 性 が 進 ん で い な い	タ イ パ ー シ ン テ ィ ・ エ ク シ テ ィ が 進 ん で い な い	機 能 的 な タ ス ク の 分 割 が 進 ん で い な い	社 員 の 人 材 や 配 置 が 適 当 で な い	社 会 の 情 報 化 の 進 捗 が 遅 い	組 織 の 意 思 決 定 が 遅 い	事 業 の ス ト ラ テ ジ が 進 ん で い な い	わ か ら な い
全 体		2945	45.0	27.6	11.5	15.2	17.0	18.9	14.3	9.1	9.9	
役 職	経営層	745	37.3	34.4	18.1	15.7	14.4	17.7	11.1	9.1	8.6	
	管理職	1100	44.0	26.8	11.9	17.3	17.5	18.7	14.7	10.7	8.8	
	非管理職	1100	51.1	23.7	6.6	12.8	18.2	19.8	16.0	7.4	11.9	
<参考> 経 営 層	トップマネジメント	158	43.0	31.0	22.8	15.8	12.0	11.4	6.3	7.0	10.8	
	経営幹部	587	35.8	35.3	16.9	15.7	15.0	19.4	12.4	9.7	8.0	
基 幹 的 事 業 的	製造	622	47.1	32.2	12.7	15.3	17.4	19.1	16.9	8.7	5.3	
	対人サービス	1727	45.3	26.3	11.3	15.5	17.5	19.2	13.4	9.4	10.4	
	非対人サービス	596	41.8	26.5	10.7	14.4	15.1	17.6	14.1	8.6	13.4	

Q7 労働生産性が低い原因のうち、働き方と業務プロセスについてはどのような問題が大きいかと思いますか？  
大きいと思う選択肢を最大2つまでお選びください(MA)

公益財団法人日本生産性本部

## Q8 イノベーションはどこで起きているか

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

経営層では「他組織との連携などのオープンイノベーション」が最多。「わからない」も全体の4割弱。

- 「他組織との連携などのオープンイノベーション」は、役職が上がるほど回答が多くなっており、経営層では37.0%を占める。また、「外国人を含む高度専門人材（修士・博士号取得者等）の採用」も役職が上がるにつれ多くなっている。
- 一方、管理職・非管理職では「わからない」が最も多かった。特に、非管理職ではほぼ半数（49.9%）を占めており、役職によって認識に差が生じている。

			有効回答数（件）	他組織との連携などのオープンイノベーション	産学連携	ために作った専門を組織する	外国人を含む高度専門人材の採用（修士・博士号取得者等）	国内外のベンチャーへの投資・ス	M & A	わからない
全 体			2945	28.8	12.3	24.0	11.5	9.7	7.9	38.5
役 職	経営層		745	37.0	15.6	28.5	17.3	9.3	11.8	21.9
	管理職		1100	28.5	12.0	26.2	11.2	10.5	7.2	38.5
	非管理職		1100	23.5	10.5	18.7	7.9	9.4	6.0	49.9
<参考> 経営層内職	トップマネジメント		158	38.6	18.4	28.5	20.9	10.8	7.6	19.6
	経営幹部		587	36.6	14.8	28.4	16.4	8.9	12.9	22.5
基幹的業務	製造		622	36.2	16.2	27.0	11.7	9.6	10.8	28.9
	対人サービス		1727	26.4	11.6	22.7	11.5	8.6	7.3	42.7
	非対人サービス		596	28.0	10.2	24.5	11.2	13.1	6.7	36.4

Q8 あなたの会社でイノベーションはどこで起きていると思いますか？最大2つまでお選びください。（MA）

公益財団法人日本生産性本部

5

## Q9 付加価値向上のための取組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

「従業員の能力向上」「新しい商品・サービスの創造」「業務プロセス改善」が概ね3割前後と回答が分散。

- 役職別にみると、経営層では「新しい商品・サービスを創造する」が他の役職より多い一方、「業務プロセス改善」が少なくなっている。
- 産業別にみると、製造業では「新しい商品・サービスを創造する」（37.9%）が最も多いが、対人サービス業では「従業員の能力向上」（34.7%）が最も多い。

			有効回答数（件）	新しい商品・サービスの創造	既存の商品・サービスを向上させる	優良顧客を増やす	従業員の能力向上	ビッグデータ・AI等を用いた顧客開拓	業務プロセス改善	原価低減	活用による業務効率化	わからない
全 体			2945	25.6	12.8	15.9	32.0	11.2	27.0	6.6	8.0	14.5
役 職	経営層		745	30.2	16.8	17.2	31.0	11.7	21.7	7.0	8.6	9.7
	管理職		1100	27.1	11.3	17.0	32.8	12.2	28.8	5.9	6.7	13.8
	非管理職		1100	21.1	11.6	13.9	31.9	9.8	28.8	7.1	9.0	18.5
<参考> 経営層内職	トップマネジメント		158	30.4	20.9	19.0	25.3	13.9	10.8	8.2	7.0	11.4
	経営幹部		587	30.2	15.7	16.7	32.5	11.1	24.7	6.6	9.0	9.2
基幹的業務	製造		622	37.9	15.3	11.4	30.1	11.9	29.4	11.6	9.5	6.9
	対人サービス		1727	22.0	12.5	17.7	34.7	10.4	27.7	5.1	7.3	16.4
	非対人サービス		596	23.3	11.1	15.4	26.3	12.6	22.7	5.9	8.7	17.1

Q9 貴社の付加価値（粗利益）を向上させるためには、どのような取組みをしていくべきだと思いますか？重要だと思う選択肢を最大2つまでお選びください。（MA）

公益財団法人日本生産性本部

6

## Q10 賃上げは物価上昇に見合っているか

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

賃上げの実感が物価上昇に「あまり見合っていない」が全役職で3割前後を占め最多。賃上げが物価上昇に「やや見合う」「かなり見合う」「以前から見合うものだった」とする回答は、経営層が他の階層より多い。

- 「ほとんど見合っていない」は経営層では1割程度（11.3%）にとどまるのに対し、管理職・非管理職では約3割を占めており、経営層と他の役職とでは賃上げに対する評価にギャップがある。
- 「見合っていない・計」（「あまり見合っていない」「ほとんど見合っていない」の計）は、経営層39.6%、管理職60.4%、非管理で65.6%と役職が下がるほど多い。一般的には役職が下がるほど賃金水準が低くなるため、賃金水準が低いほど見合わないとする回答が多いといえる。

		有効回答数（件）	た以前から見合うものがあった	かなり見合うものになった	やや見合うものになった	あまり見合っていない	ほとんど見合っていない	わからない		
									見合う・計	見合っていない・計
全 体		2945	3.7	8.9	20.2	32.2	24.9	10.2	32.8	57.1
役 職	経営層	745	9.8	16.9	27.0	28.3	11.3	6.7	53.7	39.6
	管理職	1100	2.0	8.1	21.0	33.0	27.4	8.5	31.1	60.4
	非管理職	1100	1.3	4.3	14.7	34.1	31.5	14.1	20.3	65.6
<参考> 経営層	トップマネジメント	158	23.4	20.3	16.5	21.5	10.8	7.6	60.2	32.3
	経営幹部	587	6.1	16.0	29.8	30.2	11.4	6.5	51.9	41.6
基幹的業務的事	製造	622	5.8	12.4	25.2	30.9	19.6	6.1	43.4	50.5
	対人サービス	1727	2.4	8.2	18.0	32.8	28.0	10.7	28.6	60.8
	非対人サービス	596	5.2	7.2	21.3	32.0	21.3	12.9	33.7	53.3

Q10 物価上昇に伴い、実質賃金は直近2年程度マイナスになっています。あなたの賃上げに関する実感は、物価上昇と見合うものとなっていますか？（SA）

公益財団法人日本生産性本部

7

## Q11 持続的な賃上げを実現する取組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

持続的な賃上げを実現するには、「コスト上昇分の価格転嫁」と「働く人の能力開発支援」が重要との回答が多く、「最新技術の導入やプロセス改善による生産性向上」が3番目。

- 「コスト上昇分を価格転嫁し企業収益を確保していく」と「働く人のスキルアップ・リスクリングなど、能力開発を支援する」への回答はどの役職でも多く、また、役職が上がるほど多くなっている。「最新技術の導入やプロセス改善等により生産性を向上させる」も経営層の回答割合が他の役職より高い。

		有効回答数（件）	最新技術の導入や生産性を向上させる	働く人の能力開発・スキルアップ	企業収益を確保し価格転嫁	コスト上昇分の価格転嫁	正規雇用環境を整備する	労働環境の改善	社会全体での労働力確保	組織内での人材育成	資材・海外企業との連携	わからない
全 体		2945	23.2	29.2	30.4	21.0	17.0	14.1	12.4	14.7		
役 職	経営層	745	29.1	33.8	35.2	17.7	15.2	12.2	7.7	11.0		
	管理職	1100	22.6	30.6	30.2	22.1	17.5	14.5	13.7	12.6		
	非管理職	1100	19.7	24.6	27.5	22.0	17.9	14.8	14.4	19.2		
<参考> 経営層	トップマネジメント	158	34.8	38.0	31.6	12.0	15.8	6.3	7.0	11.4		
	経営幹部	587	27.6	32.7	36.1	19.3	15.0	13.8	7.8	10.9		
基幹的業務的事	製造	622	32.0	34.4	33.6	16.4	17.8	13.3	12.5	8.5		
	対人サービス	1727	19.4	27.8	29.9	23.6	16.9	14.5	13.1	15.8		
	非対人サービス	596	25.0	27.9	28.5	18.1	16.6	13.4	10.4	17.8		

Q11 持続的な賃上げにより、日本も主要先進国並みの賃金水準となるためにはどうすべきだと思いますか？重要だと思う選択肢を最大2つまでお選びください。（MA）

公益財団法人日本生産性本部

8



## Q12 人材育成投資を増やしているか

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

経営層では人材育成投資を増やしているが6割を超え、最多。

- 「はい」（投資増）の割合は、役職が下がるほど低くなっており、非管理職では「いいえ」（41.8%）が「はい」（22.4%）の2倍近くになっている。

(%)

		有効回答数 (件)	はい	いいえ	わからない
全 体		2945	38.8	35.4	25.8
役 職	経営層	745	63.2	23.9	12.9
	管理職	1100	38.6	36.8	24.5
	非管理職	1100	22.4	41.8	35.8
内 務 系	トップマネジメント	158	69.6	19.6	10.8
	経営幹部	587	61.5	25.0	13.5
基 幹 的 事 業	製造	622	48.2	31.4	20.4
	対人サービス	1727	34.9	38.1	27.0
	非対人サービス	596	40.1	31.9	28.0

<参考>

Q12 貴社では事業環境の急速な変化を踏まえ、人材育成への投資を増やしていますか？（SA）

## Q12-1 投資が増えた人材育成とは

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

「従業員のリスク・学び直しのためのプログラムの実施」が半数近くを占め、最多。

- Q12で「人材育成への投資を増やしている」と回答した人（1,142名）に、実際に増えた投資の機会について聞いたところ、「従業員のリスク・学び直しのためのプログラムの実施」が半数近くを占め、「自己啓発への支援」「Off-JTの推進」「OJTの推進」にも回答が分散。
- 「OJTの推進」は、管理職・非管理職でみると25%前後となっているが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）で比較的多い（32.7%）。

		有効回答数（件）	O J T の 推 進	職 場 の 上 司 ・ 先 輩 ら に よ る	施 し た の た め の プ ロ グ ラ ム の 実 直	従 業 員 の リ ス キ ル ・ 学 び 直	推 進	等 外 部 研 修 （ 大 学 や 教 育 機 関 に よ る O f f i c i a l J T 等 ）	兼 業 ・ 副 業 等 の 交 流 ・ 出 向	自 己 啓 発 へ の 支 援	働 く 人 自 身 の 発 意 に よ る	間 勤 務 制 度 の 整 備	教 育 訓 練 目 的 の 休 暇 や 短 時	サ ル テ ィ ン グ の 導 入	働 く 人 の 長 期 キ ャ リ ア ・ コ ン 成	わ か ら な い
全 体			1142	24.3	49.6	25.0	19.2	29.1	10.6	11.6	4.1					
役 職	経営層	471	22.1	50.7	25.7	20.2	28.5	10.8	12.7	3.0						
	管理職	425	26.8	49.6	25.9	20.5	29.6	10.6	10.6	3.3						
	非管理職	246	24.0	47.6	22.4	15.0	29.3	10.2	11.4	7.7						
内 務 系	トップマネジメント	110	32.7	48.2	26.4	17.3	20.0	11.8	11.8	2.7						
	経営幹部	361	18.8	51.5	25.5	21.1	31.0	10.5	13.0	3.0						
基 幹 的 事 業	製造	300	28.0	49.7	27.3	21.3	31.7	7.3	10.0	2.0						
	対人サービス	603	23.7	48.1	26.0	16.9	26.9	12.4	12.3	5.0						
	非対人サービス	239	20.9	53.6	19.7	22.2	31.4	10.0	12.1	4.6						

<参考>

Q12枝質問 増えたのはどのような人材育成機会への投資ですか？最大2つまでお選びください。（MA）

※Q12本問で「はい」を選択した場合のみ回答



## Q13 デジタル技術による働き方や業務プロセスへの影響

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

デジタル技術の影響について、経営層では「今までと同じ人員でより多くの業務をこなせるようになった」が最多。「人手不足解消に貢献」も認識する一方で「コストに見合った効果が出ていない」も2割と拮抗。

- 「今までと同じ人員でより多くの業務をこなせるようになった」は役職が上がるほど回答が多い。「人手不足解消に貢献している」も全役職で2割前後を占めており、特に経営層の回答（22.4%）が多い。
- 一方で、「投資のコストに見合った効果が出ていない」も、全役職で2割前後を占めており、「デジタル技術に投資しているが、影響はない」も、全役職で1割以上を占めている。（%）

		有効回答数（件）	人手不足解消に貢献している	今までと同じ人員でより多くの業務をこなせるようになった	費用を失う可能性がある	雇用を失う可能性がある	投資のコストに見合った効果が出ていない	デジタル技術に投資しているが、影響はない	付加価値を生む事業の創出に役立っている	潜在的な需要の開拓につながる	デジタル技術への投資は進んでいないため、影響はない	特にない
全 体			2945	19.2	23.4	12.9	20.0	12.9	11.2	4.8	11.4	25.4
役 職	経営層	745	22.4	29.5	14.0	20.1	14.4	15.3	4.7	8.6	17.3	
	管理職	1100	18.1	24.2	13.5	20.5	13.0	11.9	4.6	12.2	24.7	
	非管理職	1100	18.0	18.4	11.6	19.4	11.8	7.7	4.9	12.6	31.5	
<参考> 経営層	トップマネジメント	158	27.2	36.7	16.5	16.5	12.7	15.2	3.8	5.7	15.8	
	経営幹部	587	21.1	27.6	13.3	21.1	14.8	15.3	4.9	9.4	17.7	
	製造	622	19.6	26.2	14.5	22.2	14.8	15.0	5.1	10.1	18.8	
基幹的事業	対人サービス	1727	19.1	21.9	12.9	19.7	11.9	9.0	4.5	13.2	27.4	
	非対人サービス	596	19.0	24.7	11.4	18.5	13.9	13.8	5.0	7.7	26.3	

Q13 急速に進化を遂げるデジタル技術（ロボット、生成AI等）について、現在の働き方や業務プロセスにどのような影響を与えていますか？最大2つまでお選びください。（MA）

公益財団法人日本生産性本部

11



## Q14 生成AIによる働き方の変化

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

生成AIによって「無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する」が全ての役職で最多。

自分の仕事が代替される懸念は全役職で5%前後だが経営層のうちトップマネジメントで1割を超えた。

- 経営層では、「無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する」と「より付加価値の高い仕事に集中できるようになる」を合わせて53.4%と半数を超えた。
- 「自分の仕事が代替される脅威を感じる」は全体で5%前後だが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では前回（2023年8月調査）（13.1%）に続き突出して多い（13.3%）。
- 「あまり影響を受けることはない」は非管理職（25.3%）で最も多く、役職が下がるほど回答が多い。「わからない」も同様の傾向にあり、役職が下がるほど影響を感じていない可能性がある。

（%）

<前回2023年8月調査の結果> ※「事業構造」の選択肢は前回と今回で表現が異なる。

		有効回答数（件）	自分の仕事が代替される脅威を感じる	影響を受ける	業務構造が大きく変わり、影響を受ける	無駄な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する	より付加価値の高い仕事に集中できるようになる	あまり影響を受けることはない	わからない
	全 体	2945	5.2	9.9	27.6	20.5	21.5	15.3	
役 職	経営層	745	6.3	11.8	28.6	24.8	16.6	11.8	
	管理職	1100	4.5	9.7	28.8	21.7	20.9	14.4	
	非管理職	1100	5.2	8.9	25.7	16.3	25.3	18.6	
<参考>	内閣府 経済産業省	158	13.3	10.1	25.9	23.4	16.5	10.8	
	経営幹部	587	4.4	12.3	29.3	25.2	16.7	12.1	
	製造業	622	6.9	12.7	31.7	23.0	15.4	10.3	
基幹的事業	対人サービス	1727	4.9	8.5	27.6	18.6	24.4	16.1	
	非対人サービス	596	4.4	11.4	23.5	23.3	19.1	18.3	

		威を感じる	自分の仕事が代替される脅威を感じる	社内での業務が大幅に減少する	無意味な作業・業務が減り、ワークライフバランスが改善する	集中できるような高い仕事になる	あまり影響を受けることはない	その他	わからない
全 体		6.6	14.9	27.1	18.5	15.0	0.2	17.7	
経営層	経営層	5.6	18.0	28.3	22.7	13.4	0.5	11.4	
	管理職	6.5	15.8	27.5	18.3	15.7	0.0	16.3	
	非管理職	7.3	12.2	26.1	16.3	15.3	0.3	22.6	
トップマネジメント		13.1	21.3	21.3	14.8	17.2	0.8	11.5	
経営幹部		3.7	17.2	30.1	24.7	12.4	0.4	11.4	
製造		7.6	16.1	25.5	21.5	13.9	0.3	14.9	
対人サービス		6.9	14.9	27.9	16.4	15.7	0.1	18.1	
非対人サービス		4.7	13.5	26.3	21.4	14.1	0.5	19.5	

Q14 あなたは、生成AIが普及することで自分の働き方がどのように変わるとお考えですか？（SA）

公益財団法人日本生産性本部

12



## Q15 2035年の企業や組織における 仕事や働き方の変容

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

2035年の働き方は、「デジタル技術で定型的な仕事が大幅に減る」との回答が最も多い。

- 「デジタル技術の進展で、人間が担っていた定型的な仕事が大幅に減る」は役職が上がるほど多くなるが、「オフィスに通うだけでない、リモートワーク活用等がよりすすむ」は管理職で34.3%と、他の役職より多くなっている。
- 「1日8時間、週5日を前提にした働き方が変わる」も全役職で2割以上を占める。

(%)

		有効回答数(件)	1日8時間、週5日を前提にした働き方が変わる	オフィスに通過するだけではない、リモートワーク活用等がよりすすむ	複数組織での兼業・副業などにより、オフィスに通うだけではない働き方が変わる	デジタル技術の進展で、人間が担っていた定型的な仕事が大幅に減る	労働時間が短くなる(また増える)	わからない
<参考>	全体	2945	23.8	30.8	19.2	15.0	32.4	13.1
	役職							
	経営層	745	25.4	31.1	20.3	15.8	34.5	11.5
	管理職	1100	22.2	34.3	19.7	14.8	34.1	12.9
	非管理職	1100	24.4	27.0	18.0	14.6	29.3	22.0
	経営層							
	トップマネジメント	158	30.4	36.1	21.5	15.2	26.6	10.1
	経営幹部	587	24.0	29.8	19.9	16.0	36.6	11.9
基幹的事業	製造	622	24.6	34.2	23.0	14.5	37.0	13.0
	対人サービス	1727	24.1	29.4	17.8	15.5	30.6	14.2
	非対人サービス	596	22.1	31.0	19.5	14.3	32.7	20.1

Q15 およそ10年後、2035年の企業や組織における仕事や働き方はどのように変容すると思いますか？最大2つまでお選びください。(MA)

公益財団法人日本生産性本部

13



## Q16 生成AIなどのデジタル技術を活用するために重点的に育成すべき人材

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

生成AI・デジタル技術活用のために「育成すべき人材」について、経営層・管理職と非管理職にギャップ。

- 経営層、管理職では「管理職」を重点的に育成すべきとする回答が半数弱で最多。
- 一方、非管理職では「非管理職」との回答が40.5%と最も多く、役職により回答傾向が異なる。

		有効回答数(件)	経営層・管理職(会長・社長、取締役、執行役員など)	管理職	一般社員(係長・主任など)	非正規を含む全従業員	デジタルの従業員を取り扱う専門部
<参考>	全体	2945	20.5	39.3	34.4	23.6	24.7
	役職						
	経営層	745	33.3	45.9	29.9	17.6	21.1
	管理職	1100	17.8	46.8	31.4	21.5	24.3
	非管理職	1100	14.5	27.2	40.5	29.8	27.5
	経営層						
	トップマネジメント	158	39.2	38.0	27.8	20.9	23.4
	経営幹部	587	31.7	48.0	30.5	16.7	20.4
基幹的事業	製造	622	24.0	44.7	33.0	22.7	22.3
	対人サービス	1727	18.6	38.1	35.7	24.6	24.3
	非対人サービス	596	22.3	36.9	32.4	21.8	28.2

(%)

Q16 生成AI等デジタル技術を貴社で活用するために、どの人材を重点的に育成すべきでしょうか？最大2つまでお選びください。(MA)

公益財団法人日本生産性本部

14



## Q16-1 デジタル技術を活用する人材を育成する上で何を習得すべきか？

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

デジタル技術を活用する人材が何を習得すべきかについては、「多くの人々が利用するデジタルツールに関するスキル」「データサイエンスなど専門技術の習得」「問題解決能力や創造力」がそれぞれ3割を占める。

- 他にも、「チームワークやコミュニケーションなどのソフトスキルを強化する」「DXを効果的に進めるためのマネジメントスキルを習得する」にも2割程度が回答。何をすべきかについての考え方は分散しており、現状では必ずしも方向が定まっているわけではない。

		有効回答数(件)	改善する	多くの人が利用するデジタルツールに関するスキルを習得する	と深く関係する専門技術等の習得	デジタルサイエンス等の習得	問題解決能力や創造力を育む	チームワークやコミュニケーションなどのソフトスキルを強化する	DXを効果的に進めるためのマネジメントスキルを習得する	情報セキュリティ対策を強化する倫理観を涵養する力	わからない	(%)
	全 体	2945	29.2	26.2	28.5	23.9	23.8	10.0	16.3			
＜参考＞	役職											
	経営層	745	29.9	29.7	31.8	22.3	25.0	7.1	12.2			
	管理職	1100	26.5	29.5	29.3	26.7	24.5	9.8	14.5			
	非管理職	1100	31.5	20.6	25.5	22.1	22.2	12.1	20.9			
	内職											
	経営層	158	33.5	32.9	27.8	22.8	19.0	5.1	11.4			
基幹的業務	経営幹部	587	29.0	28.8	32.9	22.1	26.6	7.7	12.4			
	製造	622	31.7	34.4	30.4	24.9	26.0	7.6	10.1			
	対人サービス	1727	29.2	22.9	28.9	23.7	23.1	10.8	18.1			
	非対人サービス	596	26.7	27.2	25.3	23.3	23.3	10.2	17.6			

Q16枝質問 上記の人材育成においては、何を習得すべきでしょうか？最大2つまでお選びください。(MA)

公益財団法人日本生産性本部

15



## Q17 DE & Iの取り組みに対する評価

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

4割程度がポジティブに評価\*するも、「わからない」が約1/4 (24.8%) を占める。

- 経営層では「職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている」(26.7%) が最も多い。
- 一方、管理職及び非管理職をみると「わからない」が最多で経営層とは認識に乖離が生じている。

\*「優秀な人材の確保やイノベーションの創出につながっている」「職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている」「無自覚の偏見や差別(アンコンシャスバイアス)への理解、共感力向上につながっている」と回答した割合

＜参考＞

		有効回答数(件)	優秀な人材の確保やイノベーションの創出につながっている	職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている	無自覚の偏見や差別(アンコンシャスバイアス)への理解、共感力向上につながっている	多様な属性の多様性にとらわれない、柔軟な対応ができる	性別・年齢・経験などによる偏見をなくし、多様な属性の多様性にとらわれない、柔軟な対応ができる	施策の効果的な実施	組織の成長やイノベーションの促進	わからない	(%)
	全 体	2945	10.7	20.3	12.4	14.3	7.9	9.6	24.8		
＜参考＞	役職										
	経営層	745	15.8	26.7	13.7	13.3	7.7	5.6	17.2		
	管理職	1100	9.0	21.6	13.2	15.6	7.7	9.5	23.4		
	非管理職	1100	9.0	14.7	10.7	13.5	8.3	12.4	31.4		
	内職										
	経営層	158	25.3	21.5	17.1	12.0	5.7	3.2	15.2		
基幹的業務	経営幹部	587	13.3	28.1	12.8	13.6	8.2	6.3	17.7		
	製造	622	12.5	23.5	14.0	13.5	9.0	9.6	17.8		
	対人サービス	1727	10.2	18.5	11.6	14.5	7.8	10.5	27.0		
	非対人サービス	596	10.4	22.5	13.1	14.4	7.0	6.9	25.7		

Q17 多くの企業・組織でダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I:多様性、公正性、包摂性)の取り組みが強化されてきていますが、あなたはどのように評価していますか？(SA)

公益財団法人日本生産性本部

16

## Q18 社会で暮らしていく上で大事だと思うこと

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

今、社会で暮らしていく上で大事なことは、「経済的な豊かさ」が最多。「ウェルビーイング（幸せ）」も役職が上がるほど回答が多く、経営層では「経済的な豊かさ」とほぼ並ぶ。

- 「経済的な豊かさ」が最も多い。役職が下がるほど多くなる傾向にあり、非管理職では43.3%を占めている。
- 一方、「ウェルビーイング（幸せ）」は役職が上がるほど多くなっている。「持続可能性（サステナビリティ）」でも同様の傾向がみられる。

（％）												
		有効回答数（件）	経済的な豊かさ	ウェルビーイング（幸せ）	自由	平等	機会均等	持続可能性（サステナビリティ）	社会における共感や承認	平和	わからない	
＜参考＞	全 体		2945	39.4	30.9	17.5	13.4	14.9	18.8	12.7	15.1	9.4
	役職	経営層	745	34.2	36.4	17.9	13.6	16.0	22.3	12.3	10.5	7.4
		管理職	1100	38.9	32.0	16.5	13.5	15.2	20.2	12.2	15.4	9.0
		非管理職	1100	43.3	26.0	18.2	13.1	13.9	15.2	13.5	17.9	11.3
	経営層	トップマネジメント	158	34.8	38.0	20.3	13.3	16.5	20.3	11.4	8.2	5.7
		経営幹部	587	34.1	35.9	17.2	13.6	15.8	22.8	12.6	11.1	7.8
	基幹的 事業	製造	622	42.3	37.5	17.2	13.7	14.0	22.0	12.9	11.7	5.3
		対人サービス	1727	39.6	28.6	18.0	13.5	15.1	17.1	13.1	16.7	10.2
		非対人サービス	596	35.6	30.5	16.1	12.6	15.3	20.6	11.6	13.8	11.6

Q18 今、あなたが社会で暮らしていく上で大事だと思うことは何でしょうか？  
最大2つまでお選びください。（MA）

公益財団法人日本生産性本部

17

## Q19 外国人労働者に対する認識

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

「人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき」の回答が全役職で25%前後を占め、最多。

- 経営層では「人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき」（26.2%）と「イノベーションの起爆剤となるような高度人材を中心に積極的に受け入れすべき」（25.8%）がほぼ並んでいる。特にトップマネジメント（会長、社長など）をみると「イノベーションの起爆剤となるような高度人材の積極的な受け入れ」が3割以上（34.2%）になっている。
- 「これ以上受け入れ数を増やさずべきでない」は、経営層・管理職で1割を下回っており、役職が下がるほど回答が多くなる傾向にある。

になっている。										(%)
理職 が る。		有効回答数（件）	イノベーションの起爆剤となるような高度人材を中心に積極的に受け入れすべき	人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき	外国人受け入れの門戸を一層広げるべき	進めるべき	慎重に合意形成をしながら進めるべき	現状程度でよい	これ以上受け入れ数を増やすべきではない	わからない
	全 体	2945	17.0	24.9	13.2	17.1	5.6	8.6	13.5	
	役 職	経営層	745	25.8	26.2	16.8	12.8	3.8	4.4	10.3
		管理職	1100	17.4	24.3	14.1	18.4	5.8	7.8	12.3
非管理職		1100	10.7	24.5	10.0	18.9	6.7	12.1	17.0	
<参考>	経営層 内閣府	トップマネジメント	158	34.2	24.1	12.0	10.8	4.4	5.1	9.5
		経営幹部	587	23.5	26.7	18.1	13.3	3.6	4.3	10.6
業 基幹的 事	製造 対人サービス 非対人サービス	製造	622	21.2	27.2	13.2	17.0	4.0	8.7	8.7
		対人サービス	1727	15.9	24.8	12.4	17.1	6.4	9.0	14.3
		非対人サービス	596	15.8	22.5	15.6	17.4	5.2	7.0	16.4

Q19 日本では少子高齢化が進み、さらに人口減少が継続する見込です。そのため、日本の経済社会の持続的発展には今後、外国人労働者を増やすことが一つの選択肢ですが、あなたはどうお考えでしょうか？（SA）

公益財団法人日本生産性本部

18

## Q19-1 外国人労働者を増やすためにすべきこと

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- Q19において「現状程度でよい」「これ以上受入れ数を増やすべきでない」「わからない」以外の回答を選んだ人（2,128名）に対して、今後外国人労働者を増やしていくために大事なことを聞いたところ、経営層では「国際的にみて魅力のある報酬水準やグローバルスタンダードに沿った公正な評価・昇進などの処遇面の改善」（35.6%）が最も多い。
- 管理職や非管理職では、上記に加え、「日本語スキル向上のためのサポート強化」「日本での生活・医療・子女教育などの基盤整備強化」に回答が分散している。

<参考>

								(%)
		有効回答数（件）	正格な評価・昇進などの処遇面の改善	国際的にみて魅力のある報酬水準やグローバルスタンダードに沿ったサポート強化	日本語スキル向上のためのサポート強化	日本での生活・医療・子女教育などの基盤整備強化	外国人に対する日本人の意識改革	わからない
全 体			2128	29.6	25.9	22.8	18.2	3.5
役 職	経営層	607	35.6	24.9	20.8	16.6	2.1	
	管理職	815	28.7	26.5	22.9	18.5	3.3	
	非管理職	706	25.4	26.2	24.4	19.3	4.8	
経 営 層	トップマネジメント	128	36.7	30.5	21.9	10.2	0.8	
	経営幹部	479	35.3	23.4	20.5	18.4	2.5	
基 幹 業 務 的 事 業	製造	489	32.9	23.5	22.5	18.4	2.7	
	対人サービス	1214	27.5	27.6	22.6	18.6	3.7	
	非対人サービス	425	31.5	24.0	23.8	16.9	3.8	

Q19枝質問 今後、外国人労働者を増やしていくために、大事なことは何でしょうか？あなたはどうか考えてでしょうか？（SA）※Q19で「現状程度～わからない」以外を選択した場合のみ回答



## 3rd Survey Results of Businesspersons' Awareness on Productivity Issues





## 3rd Survey Results of Businesspersons' Awareness on Productivity Issues

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

### ● Main contents

- Japan's perception of labor productivity and disincentives for labor productivity growth
- Digital technologies (e.g., generative AI) and work, innovation, changes in work and working styles, human resource development
- Wage increases and prices, conditions for achieving sustainable wage increases
- Perception of foreign labor in Japan, etc.

### ● Format: Web-based survey by Cross Marketing Inc.

### ● Period: June 21-25, 2024

### ● Target: Employees of organizations with 300 or more employees

- Management: Top management (chairpersons, presidents, etc.), senior management (directors, executive officers, etc.): **745**
- Managers (department managers, section managers, etc.): **1,100**
- Non-managers (section chiefs, chiefs, etc.): **1,100**

Reference:

In the cross-tabulations on the following pages, management is divided into 158 top management (chairpersons, presidents, etc.) and 587 senior management (directors, executive officers, etc.), shown as "Breakdown of management."

In addition, as "Core business," the following three categories were re-classified based on the classification at the time of sampling (based on the Japan Standard Industrial Classification) and the screening questions:

Manufacturing industry (each type of manufacturing industry)
Interpersonal services (e.g., lodging, restaurants, department stores, supermarkets, finance (mainly brick-and-mortar stores), medical, public service, wholesale, transportation, and traffic)
Non-interpersonal services (e.g., online sales, telecommunications, online finance, real estate, electricity, and gas)

	Management		Managers		Non-managers	
	Male	Female	Male	Female	Male	Female
Whole	745		1100		1100	
	677	68	1016	84	930	170
Manufacturing industry	199	20	186	15	171	31
Electricity and gas, telecommunications, and transportation	76	3	114	9	105	19
Wholesale and retail	67	6	184	15	169	31
Finance and insurance, real estate, and professional services	121	20	91	8	83	15
Lodging, restaurants, and lifestyle-related services	54	12	166	14	152	28
Education, medical care, and public service	78	4	275	23	250	46
Other	82	3				

公益財団法人 日本生産性本部

Sample size: Managers and non-managers: Based on the Ministry of Internal Affairs and Communications' "Labour Force Survey" and "Economic Census for Business Activity" and the Ministry of Health, Labor and Welfare's "Basic Survey of Gender Equality in Employment Management" and "Basic Survey on Wage Structure," we obtained weights by industry and gender by position and allocated the sample size by industry based on the industrial classification (major classification). Sample design: The sample size was designed with a 95% confidence level and margin of error of ±4% for managers and non-managers and a 95% confidence level and margin of error of ±2% for management.

1



## Q5: Japan's Sense of Crisis over Labor Productivity

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Over 70 percent of respondents "Have a sense of crisis" over Japan's stagnant labor productivity in international comparison.

- The percentage of non-managers and managers who "Have a sense of crisis (Total)" (the sum of the percentage of "Have a considerable sense of crisis" and that of "Have a somewhat sense of crisis") was 63.6% and 76.6%, respectively, increasing as one's position increased. In total, the percentage of such respondents also increased from 67.0% to 71.1% compared to the previous survey of August 2023. The percentage of respondents who "Have a considerable sense of crisis" increased with one's position, especially among top management (chairpersons, presidents, etc.), at more than 40% (44.9%). Compared to the previous year's survey, the percentage of "Don't know" decreased for all positions, while that of "Have a sense of crisis (Total)" increased.
- The manufacturing industry had the highest percentage of respondents (82.6%) who "Have a sense of crisis (Total)." On the other hand, in the service industry, where productivity improvement is considered a major issue, the rate is lower than in the manufacturing industry, especially in the non-interpersonal services industry, where the rate is only 64.2%.

<Changes from the 2023 August survey> <Note: "Other" is not included in the 2024 survey.>

	Position	Number of valid responses	Have a sense of crisis					Have a sense of crisis (Total)	No sense of crisis (Total)	Have a sense of crisis					Have a sense of crisis (Total)	No sense of crisis (Total)	(%)
			Have a considerable sense of crisis	Have a somewhat sense of crisis	Not much sense of crisis	Almost no sense of crisis	Don't know			Have a considerable sense of crisis	Have a somewhat sense of crisis	Not much sense of crisis	Almost no sense of crisis	Don't know			
<Reference>	Whole	2945	31.8	39.5	14.3	5.4	9.2	71.1	19.7	1.0	3.1	0.7	-0.2	-4.5	4.1	0.5	
	Management	745	36.9	39.7	12.6	5.5	5.2	76.6	18.1	-0.8	3.9	-0.5	1.5	-3.7	3.1	1.0	
	Managers	1100	32.4	42.6	13.5	4.7	6.7	75.0	18.2	0.6	4.8	-0.3	-1.1	-3.8	5.4	-1.4	
	Non-managers	1100	27.4	36.2	16.1	6.1	14.3	63.6	22.2	2.1	0.8	2.6	-0.1	-5.1	2.9	2.5	
	Top management	158	44.9	26.6	12.0	7.6	8.9	71.5	19.6	3.9	2.8	-1.9	-0.6	-3.4	6.7	-2.5	
	Senior management	587	34.8	43.3	12.8	4.9	4.3	78.1	17.7	-2.1	4.5	-0.1	2.0	-3.8	2.4	1.9	
	Manufacturing	622	37.9	44.7	9.6	4.0	3.7	82.6	13.6	2.5	6.9	-1.7	-0.9	-6.5	9.4	-2.6	
	Interpersonal services	1727	30.8	38.6	14.9	5.4	10.3	69.4	20.3	1.7	1.8	0.0	0.1	-3.4	3.5	0.1	
	Non-interpersonal services	596	27.5	36.7	17.3	6.9	11.6	64.2	24.2	-2.4	3.0	5.4	-0.3	-5.5	0.6	5.1	
	Core business																

Q5: Japan's hourly labor productivity has fallen to the lowest in the G7 and 30th out of 38 OECD member countries.

What are your thoughts on this situation? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部

"Have a sense of crisis (Total)" is the sum of "Have a considerable sense of crisis" and "Have a somewhat sense of crisis." Similarly, "No sense of crisis (Total)" is the sum of "Not much sense of crisis" and "Almost no sense of crisis," but they do not necessarily correspond due to rounding.

2



## Q6: Has Your Company's Labor Productivity Increased in Recent Years?

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Respondents most commonly answered that their company's labor productivity has remained the same in recent years, but the higher their position, the more respondents answered that it has "Increased."

- The percentage of respondents who answered that labor productivity has "Increased (Total)" (the sum of the percentage of "Considerably increased" and that of "Somewhat increased") was 40.1% for management, compared to 23.7% for managers and 17.2% for non-managers, with the percentage increasing with one's position.
- The most common response was "No change" for all positions, with 36.5% of management, 49.1% of managers, and 46.5% of non-managers.
- By industry, 33.6% of the respondents in the manufacturing industry answered "Increased (Total)." In comparison, 21.7% of the respondents in the interpersonal services industry and 27.6% in the non-interpersonal services industry answered "Increased," indicating that there are differences by industry.

References by industry.										(%)			
<Reference>			Number of valid responses	Significantly increased	Slightly increased	No change	Slightly decreased	Significantly decreased	Don't know		Increased (Total)	No change	Decreased (Total)
	Whole		2945	3.6	21.9	44.9	13.7	7.8	8.2		25.5	44.9	21.5
	Position	Management	745	8.3	31.8	36.5	13.7	5.0	4.7		40.1	36.5	18.7
		Managers	1100	2.2	21.5	49.1	13.9	7.1	6.2		23.7	49.1	21.0
		Non-managers	1100	1.7	15.5	46.5	13.4	10.4	12.6		17.2	46.5	23.8
	Division of management	Top management	158	18.4	26.6	28.5	13.3	6.3	7.0		45.0	28.5	19.6
		Senior management	587	5.6	33.2	38.7	13.8	4.6	4.1		38.8	38.7	18.4
	Core business	Manufacturing	622	4.8	28.8	41.0	12.7	8.4	4.3		33.6	41.0	21.1
		Interpersonal services	1727	2.8	18.9	47.0	14.5	8.0	8.7		21.7	47.0	22.5
		Non-interpersonal services	596	4.4	23.2	43.1	12.1	6.4	10.9		27.6	43.1	18.5

Q6: Do you think that your company's labor productivity has increased in recent years? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部

"Increased (Total)" is the sum of "Considerably increased" and "Somewhat increased," and similarly, "Decreased (Total)" is the sum of "Somewhat decreased" and "Considerably decreased," but they do not necessarily correspond due to rounding.

3



## Q7: Causes of Low Labor Productivity

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The major causes of low labor productivity in Japan were "Too many tasks and operations" and "The digitization of work is not progressing."

- The response to "Too many unnecessary tasks and operations" was 51.1% for non-managers and 44.0% even for managers, and the lower the position, the higher the percentage. It was the most common response across all industries.
- More than 30% (34.4%) of management responded, "The digitization of work systems is not progressing." The number of responses increased as respondents' positions increased. There is a difference in the perception of the issue between management and non-management levels.

													(%)
<Reference>			Number of valid responses	Too many unnecessary tasks and operations	The digitalization of work systems is not progressing	Diversity, equity and inclusion (DE & I) are not progressing	There is an organizational climate that makes it difficult to take on new challenges	Staffing does not take advantage of expertise and individual ability to perform tasks	Company values and work practices have not changed from previous years	Organizational decision-making is slow	Lack of progress in scrapping and building the business	Don't know	
	Whole		2945	45.0	27.6	11.5	15.2	17.0	18.9	14.3	9.1	9.9	
	Position	Management	745	37.3	34.4	18.1	15.7	14.4	17.7	11.1	9.1	8.6	
		Managers	1100	44.0	26.8	11.9	17.3	17.5	18.7	14.7	10.7	8.8	
		Non-managers	1100	51.1	23.7	6.6	12.8	18.2	19.8	16.0	7.4	11.9	
	Breakdown of management	Top management	158	43.0	31.0	22.8	15.8	12.0	11.4	6.3	7.0	10.8	
		Senior management	587	35.8	35.3	16.9	15.7	15.0	19.4	12.4	9.7	8.0	
	Core business	Manufacturing	622	47.1	32.2	12.7	15.3	17.4	19.1	16.9	8.7	5.3	
		Interpersonal services	1727	45.3	26.3	11.3	15.5	17.5	19.2	13.4	9.4	10.4	
		Non-interpersonal services	596	41.8	26.5	10.7	14.4	15.1	17.6	14.1	8.6	13.4	

Q7: What do you think are the major problems that cause low labor productivity in terms of working styles and business processes? Please select up to two options that you think are serious. (MA)

公益財団法人 日本生産性本部

4

## Q8: Where is Innovation Taking Place?

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The most common response among management was “Open innovation through collaboration with other organizations, etc.” Nearly 40% of respondents answered, “Don’t know.”

- The number of responses to the question, “Open innovation through collaboration with other organizations, etc.” increased as the respondents’ positions increased, with management accounting for 37.0%. The percentage of respondents who answered, “Hiring highly specialized personnel (with MA/PhD degrees, etc.), including non-Japanese,” increased as one’s position increased.
- On the other hand, the most common response among managers and non-managers was “Don’t know,” especially with non-managers accounting for nearly half of the answers (49.9%), indicating a difference in the perception by position.

(%)

		Number of valid responses	Open innovation with other organizations, etc.	Industry-academia collaboration	Specialized organization created to promote innovation	Hiring highly specialized personnel (with MA/PhD degrees, etc.), including non-Japanese	Investment in domestic and international start-ups	M&A	Don't know
Whole		2945	28.8	12.3	24.0	11.5	9.7	7.9	38.5
Position	Management	745	37.0	15.6	28.5	17.3	9.3	11.8	21.9
	Managers	1100	28.5	12.0	26.2	11.2	10.5	7.2	38.5
	Non-managers	1100	23.5	10.5	18.7	7.9	9.4	6.0	49.9
Breakdown of management	Top management	158	38.6	18.4	28.5	20.9	10.8	7.6	19.6
	Senior management	587	36.6	14.8	28.4	16.4	8.9	12.9	22.5
	Core business								
Core business	Manufacturing	622	36.2	16.2	27.0	11.7	9.6	10.8	28.9
	Interpersonal services	1727	26.4	11.6	22.7	11.5	8.6	7.3	42.7
	Non-interpersonal services	596	28.0	10.2	24.5	11.2	13.1	6.7	36.4

Q8: Where do you think innovation is taking place in your company? Please select up to two. (MA)

## Q9: Initiatives to Improve Added-Value

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The three responses, “Improvement of employees’ abilities,” “Creating new products and services,” and “Improvement of business processes,” were dispersed at around 30%.

- By position, the percentage of “Creating new products and services” was higher among management than in other positions. In comparison, the percentage of “Improvement of business processes” was lower among management than other positions.
- By industry, “Creating new products and services” was the most common response in the manufacturing industry, accounting for 37.9%. In contrast, “Improvement of employees’ abilities” was the most common response in the interpersonal services industry at 34.7%.

(%)

		Number of valid responses	Creating new products and services	Raising the price of products and services	Increasing the number of good customers	Improvement of employees' abilities	Customer development approach utilizing big data, AI, etc.	Business model development utilizing big data, AI, etc.	Improvement of business processes	Cost reduction	Improving business efficiency through the use of robotics, RPA, etc.	Don't know
Whole		2945	25.6	12.8	15.9	32.0	11.2	11.1	27.0	6.6	8.0	14.5
Position	Management	745	30.2	16.8	17.2	31.0	11.7	11.9	21.7	7.0	8.6	9.7
	Managers	1100	27.1	11.3	17.0	32.8	12.2	11.5	28.8	5.9	6.7	13.8
	Non-managers	1100	21.1	11.6	13.9	31.9	9.8	10.1	28.8	7.1	9.0	18.5
Breakdown of management	Top management	158	30.4	20.9	19.0	25.3	13.9	10.1	10.8	8.2	7.0	11.4
	Senior management	587	30.2	15.7	16.7	32.5	11.1	12.4	24.7	6.6	9.0	9.2
	Core business											
Core business	Manufacturing	622	37.9	15.3	11.4	30.1	11.9	12.5	29.4	11.6	9.5	6.9
	Interpersonal services	1727	22.0	12.5	17.7	34.7	10.4	8.7	27.7	5.1	7.3	16.4
	Non-interpersonal services	596	23.3	11.1	15.4	26.3	12.6	16.3	22.7	5.9	8.7	17.1

Q9: What initiatives do you think your company should take to improve its added value (gross profit)? Please select up to two options that you think are important. (MA)

## Q10: Are Wage Increases Commensurate With Rising Prices?

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The largest share of respondents in all positions, at around 30%, answered that wage increases are “Hardly commensurate.” The percentage of “Have become somewhat commensurate,” “Have become considerably commensurate,” and “Have always been commensurate” was higher among management than other positions.

- While the percentage of “Hardly commensurate” was only about 10% (11.3%), it was around 30% for managers and non-managers, indicating a gap in the evaluation of wage increases between management and other positions.
- The percentage of management, managers, and non-managers who answered “Commensurate (Total)” (the sum of “Not adequately commensurate” and “Hardly commensurate”) was 39.6%, 60.4%, and 65.6%, respectively, increasing as respondents moved down in position. In general, the lower the position, the lower the wage level, and it can be said that the lower the wage level, the more likely respondents are to answer “that their wage increases are not commensurate.”

Daily respondents are to answer "that their wage increases are not commensurate."										(%)	
<Reference>			Number of valid responses	Have always been commensurate	Have become considerably commensurate	Have become somewhat commensurate	Not adequately commensurate	Hardly commensurate	Don't know	Commensurate (Total)	Not commensurate (Total)
	Whole		2945	3.7	8.9	20.2	32.2	24.9	10.2	32.8	57.1
	Position	Management	745	9.8	16.9	27.0	28.3	11.3	6.7	53.7	39.6
		Managers	1100	2.0	8.1	21.0	33.0	27.4	8.5	31.1	60.4
		Non-managers	1100	1.3	4.3	14.7	34.1	31.5	14.1	20.3	65.6
	Breakdown of management	Top management	158	23.4	20.3	16.5	21.5	10.8	7.6	60.2	32.3
		Senior management	587	6.1	16.0	29.8	30.2	11.4	6.5	51.9	41.6
		Core business	Manufacturing	622	5.8	12.4	25.2	30.9	19.6	6.1	43.4
	Interpersonal services		1727	2.4	8.2	18.0	32.8	28.0	10.7	28.6	60.8
	Non-interpersonal services		596	5.2	7.2	21.3	32.0	21.3	12.9	33.7	53.3

Q10: Due to rising prices, real wages have been negative for nearly two years. Do you think that wage increases are commensurate with rising prices? (SA)

## Q11: Initiatives to Achieve Sustainable Wage Increases

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Many respondents selected “passing on cost increases to customers” and “supporting workers' skill development” as the most important initiatives to achieve sustainable wage increases, followed by “improving productivity by introducing the latest technology and improving processes” as the third option.

- The two most common responses across all positions were “Sustaining corporate profitability by passing on cost increases to customers” and “Supporting workers' skill development through skill enhancement, reskilling, etc.,” and the higher their position, the higher the percentage. Management was more likely than other positions to answer, “Increasing productivity by introducing the latest technologies and improving processes, etc.”

Technologies and improving processes, etc.

		Number of valid responses								(%)	
			Increase productivity by introducing latest technologies and improving processes, etc.	Support workers' skill development through skill enhancement, reskilling, etc.	Sustain corporate profitability by passing on cost increases to customers	Establish a stable employment environment by expanding regular employment, etc.	Make the labor market more fluid, ensuring that the right people are available for the right jobs	Make the organization's labor market more fluid to put the right people in the right position within the organization	Active governmental support to enable companies to raise wages, make investments, and expand	Don't know	
<Reference>		Whole	2945	23.2	29.2	30.4	21.0	17.0	14.1	12.4	14.7
	Position	Management	745	29.1	33.8	35.2	17.7	15.2	12.2	7.7	11.0
		Managers	1100	22.6	30.6	30.2	22.1	17.5	14.5	13.7	12.6
		Non-managers	1100	19.7	24.6	27.5	22.0	17.9	14.8	14.4	19.2
	Breakdown of management	Top management	158	34.8	38.0	31.6	12.0	15.8	6.3	7.0	11.4
		Senior management	587	27.6	32.7	36.1	19.3	15.0	13.8	7.8	10.9
	Core business	Manufacturing	622	32.0	34.4	33.6	16.4	17.8	13.3	12.5	8.5
		Interpersonal services	1727	19.4	27.8	29.9	23.6	16.9	14.5	13.1	15.8
		Non-interpersonal services	596	25.0	27.9	28.5	18.1	16.6	13.4	10.4	17.8

Q11: What do you think should be done to bring wage levels in Japan on par with those of major industrialized countries through sustained wage increases? Please select up to two that you think are important. (MA)

## Q12: Is Investment in HR Development Increasing?

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

A majority (more than 60%) of management answered that investment in HR development has increased.

- The lower the position, the lower the percentage of "Yes" (increase in investment). The percentage of non-managers answering "No" was 41.8%, which is nearly double the percentage (22.4%) of non-managers who answered "Yes."

		Number of valid responses			
			Yes	No	Don't know
Whole		2945	38.8	35.4	25.8
Position	Management	745	63.2	23.9	12.9
	Managers	1100	38.6	36.8	24.5
	Non-managers	1100	22.4	41.8	35.8
Breakdown of management	Top management	158	69.6	19.6	10.8
	Senior management	587	61.5	25.0	13.5
Core business	Manufacturing	622	48.2	31.4	20.4
	Interpersonal services	1727	34.9	38.1	27.0
	Non-interpersonal services	596	40.1	31.9	28.0

Q12: Is your company increasing its investment in human resource development in light of the rapidly changing business environment? (SA)

## Q12-1: Areas of HR Development Where Investment Has Increased

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

"Implementation of programs for employee reskilling and relearning" was the most common response, accounting for more than half of the answers.

- "What are the areas of human resource development where investment has increased?" was a sub-question for 1,142 respondents who answered "Yes" to Q12. Nearly half of the respondents selected "Implementation of programs for employee reskilling and relearning," and the rest of the responses were dispersed, including "Support for self-development," "Promotion of OFF-JT," or "Promotion of OJT." The percentage of "Promotion of PJT" was about 25% for managers and non-managers. Among management, the percentage of top management (chairpersons, presidents, etc.) who selected the option was comparatively high at 32.7%.

		at 32.7%. ( %)									
<Reference>			Number of valid responses		Promotion of OJT by supervisors and senior staff in the workplace Implementation of programs for employee reskilling and relearning Promotion of OFF-JT through external training provided by universities and other educational organizations, dual employment, support for self-development at employees' own initiative Granting of educational training leave, establishment of shortened working-hour systems Introduction of career consulting to support long-term career development of workers Don't know						
	Whole		1142	24.3	49.6	25.0	19.2	29.1	10.6	11.6	4.1
	Position	Management	471	22.1	50.7	25.7	20.2	28.5	10.8	12.7	3.0
		Managers	425	26.8	49.6	25.9	20.5	29.6	10.6	10.6	3.3
		Non-managers	246	24.0	47.6	22.4	15.0	29.3	10.2	11.4	7.7
	Breakdown of management	Top management	110	32.7	48.2	26.4	17.3	20.0	11.8	11.8	2.7
		Senior management	361	18.8	51.5	25.5	21.1	31.0	10.5	13.0	3.0
	Core business	Manufacturing	300	28.0	49.7	27.3	21.3	31.7	7.3	10.0	2.0
		Interpersonal services	603	23.7	48.1	26.0	16.9	26.9	12.4	12.3	5.0
		Non-interpersonal services	239	20.9	53.6	19.7	22.2	31.4	10.0	12.1	4.6

Q12-1 \*sub-question for respondents who answered "Yes" to Q12: What are the areas of human resource development where investment has increased? Please select up to two. (MA)



## Q13: Impact of Digital Technologies on Work Styles and Business Processes

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Regarding the impact of digital technologies, the most common response among management was “Able to handle more work with the same number of personnel as before.” While “Contributing to solving the labor shortage” was also recognized, it was closely followed by “No effect commensurate with the cost of the investment” at 20%.

- The response, “Able to handle more work with the same number of personnel as before,” increased as the respondents' positions increased. “Contributing to solving the labor shortage” was about 20% for all positions. This response was particularly prevalent among management at 22.4%.
- Equally, “No effect commensurate with the cost of the investment” accounted for about 20% of all positions. “No impact despite investments in digital technologies” also stands at more than 10% across all positions.

(%)

<Reference>	Core business	Business structure of management	Position	Whole		2945	19.2	23.4	12.9	20.0	12.9	11.2	4.8	11.4	25.4
				Management Managers	745	22.4	29.5	14.0	20.1	14.4	15.3	4.7	8.6	17.3	
					1100	18.1	24.2	13.5	20.5	13.0	11.9	4.6	12.2	24.7	
					Non-managers	1100	18.0	18.4	11.6	19.4	11.8	7.7	4.9	12.6	31.5
	Senior management	Top management	158	27.2	36.7	16.5	16.5	12.7	15.2	3.8	5.7	15.8			
		Senior management	587	21.1	27.6	13.3	21.1	14.8	15.3	4.9	9.4	17.7			
		Manufacturing	622	19.6	26.2	14.5	22.2	14.8	15.0	5.1	10.1	18.8			
	Interpersonal services		1727	19.1	21.9	12.9	19.7	11.9	9.0	4.5	13.2	27.4			
	Non-interpersonal services		596	19.0	24.7	11.4	18.5	13.9	13.8	5.0	7.7	26.3			

Q13: How are rapidly evolving digital technologies, such as robots, generative AI, changing your current work styles and business processes? Please select up to two. (MA)

## Q14: Changes in Working Styles Due to Generative AI

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The most common response across all positions was that generative AI “Will reduce wasteful work and tasks and improve work-life balance.” While about 5% of respondents in Total answered, “Feels my job is threatened to be replaced, among management, the rate of top management who selected this response jobs exceeded 10%.

- More than half (53.4%) of management selected “Will reduce wasteful work and tasks and improve work-life balance” and “Will be able to concentrate on higher value-added work.”
- Around 5% of respondents “Feel my job is threatened to be replaced.” Among management, the rate of top management (chairpersons, presidents, etc.) who selected it was 13.3%, which was prominently high, following 13.1% in the previous survey of August 2023.
- The percentage of non-managers who answered “Not much of an influence” was 25.3%, which was the highest among all positions, and the lower the position, the higher the percentage. Similarly, the lower the position, the higher the “Don't know” percentage, possibly indicating that the lower the position, the less they feel the influence.

(%)

<Results of the previous survey (August 2023)>

Note: The “business structure” option has been worded differently.

<Reference>	Business structure of management	Position	Whole	Number of valid responses						Feel my job is threatened to be replaced	Will be affected by significant changes in the business structure	Will reduce wasteful work and tasks and improve work-life balance	Will be able to concentrate on higher value-added work	Not much of an influence	Don't know
				2945	5.2	9.9	27.6	20.5	21.5	15.3					
	Core business	Manufacturing	Management	745	6.3	11.8	28.6	24.8	16.6	11.8					
			Managers	1100	4.5	9.7	28.8	21.7	20.9	14.4					
			Non-managers	1100	5.2	8.9	25.7	16.3	25.3	18.6					
	Business structure of management	Top management	Senior management	158	13.3	10.1	25.9	23.4	16.5	10.8					
				587	4.4	12.3	29.3	25.2	16.7	12.1					
				622	6.9	12.7	31.7	23.0	15.4	10.3					
Core business	Interpersonal services		1727	4.9	8.5	27.6	18.6	24.4	16.1						
			596	4.4	11.4	23.5	23.3	19.1	18.3						

Worldwide diversity									
		Feel my job is threatened to be replaced	Will increase the number of employees affected by significant changes in the internal business structure	Will reduce wasteful work and tasks and improve work-life balance	Will be able to concentrate on higher value-added work	Not much of an influence	Other	Don't know	
	Whole	6.6	14.9	27.1	18.5	15.0	0.2	17.7	
Position	Management	5.6	18.0	28.3	22.7	13.4	0.5	11.4	
	Managers	6.5	15.8	27.5	18.3	15.7	0.0	16.3	
	Non-managers	7.3	12.2	26.1	16.3	15.3	0.3	22.6	
Business structure of management	Top management	13.1	21.3	21.3	14.8	17.2	0.8	11.5	
	Senior management	3.7	17.2	30.1	24.7	12.4	0.4	11.4	
Core business	Manufacturing	7.6	16.1	25.5	21.5	13.9	0.3	14.9	
	Interpersonal services	6.9	14.9	27.9	16.4	15.7	0.1	18.1	
	Non-interpersonal services	4.7	13.5	26.3	21.4	14.1	0.5	19.5	

Q14: How do you think the widespread adoption of generative AI will change the way you work? (SA)



## Q15: How work and working styles in companies and organizations will change in 2035

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Regarding working styles in 2035, the most common response was "Digital technologies will significantly reduce routine work."

- The higher the position, the higher the percentage of "Advances in digital technologies will significantly reduce human's routine work." The percentage of managers who answered, "Remote work will continue to grow, not just office commuting," was 34.3%, which was higher than other positions.

- More than 20% of respondents in all positions answered, "The principle of working 8 hours per day, 5 days a week will change."

(%)

		Number of valid responses	The principle of working 8 hours per day, 5 days a week will change	Remote work will continue to grow, not just office commuting	Dual jobs, side jobs, etc. across multiple organizations will become more popular	The number of freelancers who do not belong to any organization will increase	Advances in digital technologies will significantly reduce humans' routine work	Working hours will become shorter (or, the number of holidays will increase)	Don't know
Whole		2945	23.8	30.8	19.2	15.0	32.4	13.1	17.6
<Reference> Position	Management	745	25.4	31.1	20.3	15.8	34.5	11.5	13.0
	Managers	1100	22.2	34.3	19.7	14.8	34.1	12.9	16.3
	Non-managers	1100	24.4	27.0	18.0	14.6	29.3	14.5	22.0
Breakdown of management	Top management	158	30.4	36.1	21.5	15.2	26.6	10.1	11.4
	Senior management	587	24.0	29.8	19.9	16.0	36.6	11.9	13.5
Core business	Manufacturing	622	24.6	34.2	23.0	14.5	37.0	13.0	10.8
	Interpersonal services	1727	24.1	29.4	17.8	15.5	30.6	14.2	19.2
	Non-interpersonal services	596	22.1	31.0	19.5	14.3	32.7	10.2	20.1

Q15: How do you think work and working styles in companies and organizations will change in 2035, about a decade from now? Please select up to two. (MA)



## Q16: Human resources to be intensively developed to take advantage of digital technologies such as generative AI

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

Regarding human resources to be developed to take advantage of generative AI and other digital technologies, there was a difference in response between management, managers, and non-managers.

- The largest number of management and managers, slightly less than half, selected "Management" as human resources to be intensively developed.

- On the other hand, "Non-managers" was the most common response, at 40.5%, showing a difference in response between positions.

(%)

		Number of valid responses	Management (chairpersons, presidents, directors, executive officers, etc.)	Managers	Non-managers (general employees, including section chiefs and managers)	All employees including non-regular employees	Employees of departments specializing in digital technologies
Whole		2945	20.5	39.3	34.4	23.6	24.7
<Reference> Position	Management	745	33.3	45.9	29.9	17.6	21.1
	Managers	1100	17.8	46.8	31.4	21.5	24.3
	Non-managers	1100	14.5	27.2	40.5	29.8	27.5
Breakdown of management	Top management	158	39.2	38.0	27.8	20.9	23.4
	Senior management	587	31.7	48.0	30.5	16.7	20.4
Core business	Manufacturing	622	24.0	44.7	33.0	22.7	22.3
	Interpersonal services	1727	18.6	38.1	35.7	24.6	24.3
	Non-interpersonal services	596	22.3	36.9	32.4	21.8	28.2

Q16: What type of human resources in your company should be intensively developed to take advantage of digital technologies such as generative AI? Please select up to two. (MA)

## Q16-1: To Develop Digital Technology Professionals, What Skills Should They Acquire?

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

To the question, "What skills should digital technology professionals acquire," respondents answered, "Improve skills related to digital tools used by many people," "Acquire specialized skills in data science, etc.," and "Foster problem-solving skills and creativity," at nearly 30% each.

- Other responses included "Strengthen soft skills such as teamwork and communication" and "Acquire management skills to effectively advance DX," both accounting for about 20%. Ideas about what should be done were dispersed, indicating that required skills have not been clearly determined yet.

		Number of valid responses	Improve skills related to digital tools used by many people	Acquire and deepen specialized skills in data science and other digital	Foster problem-solving skills and creativity	Strengthen soft skills such as teamwork and communication	Acquire management skills to effectively advance DX	Foster a sense of ethics to enhance information security response capabilities	Don't know
Whole		2945	29.2	26.2	28.5	23.9	23.8	10.0	16.3
<Reference>	Position								
	Management	745	29.9	29.7	31.8	22.3	25.0	7.1	12.2
	Managers	1100	26.5	29.5	29.3	26.7	24.5	9.8	14.5
	Non-managers	1100	31.5	20.6	25.5	22.1	22.2	12.1	20.9
	Breakdown of management								
	Top management	158	33.5	32.9	27.8	22.8	19.0	5.1	11.4
Core business	Senior management	587	29.0	28.8	32.9	22.1	26.6	7.7	12.4
	Manufacturing	622	31.7	34.4	30.4	24.9	26.0	7.6	10.1
	Interpersonal services	1727	29.2	22.9	28.9	23.7	23.1	10.8	18.1
	Non-interpersonal services	596	26.7	27.2	25.3	23.3	23.3	10.2	17.6

Q16-1 (sub-question): In developing such professionals, what skills do you think they should acquire? Please select up to two. (MA)

## Q17: Evaluation of DE & I Initiatives

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

While about 40% of respondents gave positive answers,\* about a quarter of respondents (24.8%) selected "Don't know."

- The most common response among management was "Helps secure and enhance psychological safety in the workplace, increasing employee satisfaction and engagement," at 26.7%.
- On the other hand, the most common response among managers and non-managers was "Don't know," showing a gap in perception with management.

Note: The positive answers include "Helps secure talented human resources and create innovation," "Helps secure and enhance psychological safety in the workplace, increasing employee satisfaction and engagement," and "Helps understand insensitive prejudice and discrimination (unconscious bias) and improve empathy."

		Number of valid responses	Helps secure talented human resources and create innovation	Helps secure and enhance psychological safety in the workplace, increasing employee satisfaction and engagement	Helps understand insensitive prejudice and discrimination (unconscious bias) and improve empathy	Sufficient efforts have not been made to help appreciate diversity in terms of its inherent values, such as capabilities and experience, due to external attributes, such as gender and age	Difficult to tell the effect of DEI measures taken by a single organization	Because it is difficult to adapt DEI initiatives to organizational circumstances, they are implemented superficially based on the intentions of governments, investors, etc. and are essentially	Don't know
Whole		2945	10.7	20.3	12.4	14.3	7.9	9.6	24.8
<Reference>	Position								
	Management	745	15.8	26.7	13.7	13.3	7.7	5.6	17.2
	Managers	1100	9.0	21.6	13.2	15.6	7.7	9.5	23.4
	Non-managers	1100	9.0	14.7	10.7	13.5	8.3	12.4	31.4
	Breakdown of management								
	Top management	158	25.3	21.5	17.1	12.0	5.7	3.2	15.2
Core business	Senior management	587	13.3	28.1	12.8	13.6	8.2	6.3	17.7
	Manufacturing	622	12.5	23.5	14.0	13.5	9.0	9.6	17.8
	Interpersonal services	1727	10.2	18.5	11.6	14.5	7.8	10.5	27.0
	Non-interpersonal services	596	10.4	22.5	13.1	14.4	7.0	6.9	25.7

Q17: Many companies and organizations are strengthening their diversity equity and inclusion (DE&I) efforts. How do you evaluate their efforts? (SA)



## Q18: What do you think is important to live in society

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The most common response to the question, "What do you think is important to live in the current society," was "Economic affluence." The percentage of "Well-being" was also high, increasing as position increased. Among management, "Well-being" and "Economic Affluence" were fairly even.

- "Economic affluence" was the most common response. The percentage tended to increase as one moved down the positions, reaching 43.3% among non-managers.
- On the other hand, the percentage of "Well-being" increased as the respondents' positions increased. A similar trend was observed with "Sustainability."

(%)

		Number of valid responses	Economic affluence	Well-being	Freedom	Equality	Equal opportunity	Sustainability	Social empathy and acceptance	Peace	Don't know
Whole		2945	39.4	30.9	17.5	13.4	14.9	18.8	12.7	15.1	9.4
<Reference>	Position										
	Management	745	34.2	36.4	17.9	13.6	16.0	22.3	12.3	10.5	7.4
	Managers	1100	38.9	32.0	16.5	13.5	15.2	20.2	12.2	15.4	9.0
	Non-managers	1100	43.3	26.0	18.2	13.1	13.9	15.2	13.5	17.9	11.3
Core business	Breakdown of management										
	Top management	158	34.8	38.0	20.3	13.3	16.5	20.3	11.4	8.2	5.7
	Senior management	587	34.1	35.9	17.2	13.6	15.8	22.8	12.6	11.1	7.8
	Manufacturing	622	42.3	37.5	17.2	13.7	14.0	22.0	12.9	11.7	5.3
	Interpersonal services	1727	39.6	28.6	18.0	13.5	15.1	17.1	13.1	16.7	10.2
	Non-interpersonal services	596	35.6	30.5	16.1	12.6	15.3	20.6	11.6	13.8	11.6

Q18: What do you think is important to live in the current society? Please select up to two. (MA)

## Q19: Japan's Perception of Foreign Workers

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

The most common response across all positions was "Should employ human resources with a focus on industries with labor shortages," accounting for about 25%.

- The most common responses among management were "Should employ human resources with a focus on industries with labor shortages," accounting for 26.2%, and "Should actively employ mainly high-level personnel who can be a catalyst for innovation," at 25.8%, which were almost even. In particular, more than 30% (34.2%) of top management, including chairpersons and presidents, selected "Should actively employ mainly high-level personnel who can be a catalyst for innovation."
- The rate of "Should no more increase the number of foreign workers" was lower than 10% among management and managers. The lower the position, the higher the rate tended to increase.

(%)

		Number of valid responses	Should actively employ mainly high-level personnel who can be a catalyst for innovation	Should employ human resources with a focus on industries with labor shortages	Should further open the door for accepting foreign nationals regardless their skill levels	Should proceed based on careful consensus building	Just fine with the status quo	Should no more increase the number of foreign workers	Don't know
Whole		2945	17.0	24.9	13.2	17.1	5.6	8.6	13.5
<Reference>	Position								
	Management	745	25.8	26.2	16.8	12.8	3.8	4.4	10.3
	Managers	1100	17.4	24.3	14.1	18.4	5.8	7.8	12.3
	Non-managers	1100	10.7	24.5	10.0	18.9	6.7	12.1	17.0
Core business	Breakdown of management								
	Top management	158	34.2	24.1	12.0	10.8	4.4	5.1	9.5
	Senior management	587	23.5	26.7	18.1	13.3	3.6	4.3	10.6
	Manufacturing	622	21.2	27.2	13.2	17.0	4.0	8.7	8.7
	Interpersonal services	1727	15.9	24.8	12.4	17.1	6.4	9.0	14.3
	Non-interpersonal services	596	15.8	22.5	15.6	17.4	5.2	7.0	16.4

Q19: Japan has a declining birthrate and an aging population, and the population is expected to continue to decline. Increasing the number of foreign workers is an option to ensure sustainable development of Japan's economy and society. What are your thoughts on the option? (SA)

## Q19-1: What Should Be Done To Increase the Number of Foreign Workers

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- "What should be done to increase the number of foreign workers?" was a sub-question targeting 2,128 respondents who, in Q19, selected options other than "Just fine with the status quo," "Should no more increase the number of foreign workers," and "Don't know." The most common response among management was "Improvement of employee treatment policies, such as fair evaluation and promotion, in line with internationally attractive compensation levels and global standards," at 35.6%.
- The responses of managers and non-managers were dispersed: As well as the above response, "Strengthening support for improving their Japanese language skills" and "Reinforcing the infrastructure for living, medical care, and education of children in Japan" were prevalent among these positions.

		Number of valid responses					
Whole			2128	29.6	25.9	22.8	18.2
Position	Management	607	35.6	24.9	20.8	16.6	2.1
	Managers	815	28.7	26.5	22.9	18.5	3.3
	Non-managers	706	25.4	26.2	24.4	19.3	4.8
Breakdown of management	Top management	128	36.7	30.5	21.9	10.2	0.8
	Senior management	479	35.3	23.4	20.5	18.4	2.5
Core business	Manufacturing	489	32.9	23.5	22.5	18.4	2.7
	Interpersonal services	1214	27.5	27.6	22.6	18.6	3.7
	Non-interpersonal services	425	31.5	24.0	23.8	16.9	3.8

Q19-1 (sub-question for respondents who, in Q19, selected options other than "Just fine with the status quo" through "Don't know": What do you think is important to increase foreign workers in the future. (SA)



# 3

## 経営者からみた 生産性課題と その解決の方向性

(本章は、日本生産性本部 常務理事 大川が各位へ行ったインタビューを、再構成したものです。)

# 仕事の意義を考え、 一つ一つの仕事の価値を高める

住友林業株式会社 代表取締役 会長 市川 晃氏



## 日本の生産性低迷の危機感増加とその実態

危機感には調査などの数値結果を見て感じるものと、アンケートの回答者が普段日常の中で自社や、日本企業全体の生産性について感じているものがあると思うが、今回明らかとなった危機感の高まりは、労働生産性の国際比較が30位以下であったという結果を受けてのものではないかと考える。国際比較で見ると1位はアイルランドであるが、それはIT企業等の多国籍企業の進出が生産性向上に大きく寄与したのであって、実際にアイルランド国民や地元企業が生産性の向上を実感しているかどうかは、定かではない。同様に、日本の経営者はおそらく何かおかしいとは感じ始めているとは思いますが、生産性の低迷をどのように実感しているのだろうか。

高度成長期時代、生産性の上昇率は高かった。しかしバブル崩壊以降、日本の生産性は国際比較では徐々に低下し、特に1990年代後半には急激に低迷する。依然として他国に比べて生産性は低迷したままではあるが、景気に関してはリーマン・ショック等経済危機を経て、2010年代に入り一部で回復の兆しを見せ、2018年になって戦後最大の回復を遂げた。経営者の感覚でいうと、ようやく景気の回復に乗り始め、それなりに手応えを感じている状況になったのではないだろうか。

日本経済全般を支えていたのは人口増加であると考える。戦後、2008年まで人口はずっと増加傾向にあり、それ以降1億2800万人程度の推移は続き、日本経済の安定化に寄与した。日本経済を支えたもう一つの要素は、円高だ。円高がずっと続いたために、おそらく経営者も国民も、経済は強いというそれなりの充足感と、日常生活においても国際的には決して不自由のないレベルであったために、生産性の低迷に対する意識が希薄になっていたものだと思う。そのため国際比較調査では生産性は低迷していたものの、实体经济への影響を認識できなかったのではないかと。近年になり生産性の低迷による問題に気がつき、対策を打ち始めた結果、多少は持ち直してきたが、円安と物価高を背景に豊かさは感じられなくなり、改めて危機感を持ち始めているのではないかと。

## 経営者と従業員間の賃上げに対する目線の違い

経営者とその他の階層で、賃上げの認識に違いがみられる背景は、時間軸の違いによるものではないかと思う。まず、経営者は過去を見ているのであろう。長期にわたるデフレ経済の中、いわば利益はコストダウンで出すという時代であって、コストダウンはするが人件費は削らずに経営し、頑張ってきた、非常に厳しい状況下で

もやってきたという自負がある。賃金を考える時、経営者はCPI (Consumer Price Index: 消費者物価指数) など、ある意味過去の数字を見るものだ。しかし部課長含む社員は、未来、つまり将来の物価上昇や将来の支出を見ている。賃金を巡る議論において経営者と社員とでは目線の置き方が違うのではないか。今後経営者の認識も社員を引き留めておくためにも、いずれキャッチアップしていくはずだ。実際、経営者の中でも、先行して賃上げしてもよいとの動きが大きくなり始めている。この感覚が生まれてきたのはここ1、2年のことである。コロナ禍が明ける前までは、どちらかといえば後追いで賃上げをして来た。それでも双方とも給与が低いとは思っていなかった。ところが、円安を背景に実質所得が下落するという想定外のことが起きてしまった。これからは過去ではなく、将来に対する賃金への不安をどう経営者が払拭するのかという議論になるのではないか。

## 日本の未来を左右する移民政策

外国人労働者、特に移民の受け入れに関して、国民的議論をすべきだと思う。どのような移民政策を取るかによって将来の国の形は変わってくる。ヨーロッパのような移動を前提にした人口動態ではなく、日本の場合は島国ということもあり、農耕民族的な文化というものの上に成り立っている国だ。移民政策というのは非常に重要で、ドイツのように積極的に受け入れて教育を施すのか、フランスのように特定の産業分野でクォータ制を導入し、必要な労働力を確保する方針にするのか、あるいは昔のアメリカのように家族移民、雇用ベースの移民、多様化ビザプログラムなどを通じて合法移民を受け入れるのか、あるいはオーストラリアのように、ある程度ハイレベルの人たちしか受けないなど、国としてどのような移民政策を取るか考える必要がある。

もう一つ議論が必要なのは、本当に人口1億人をキープしなければこの国が成り立たないのかという事である。団塊の世代が75歳を超えており、20年後には人口構造が大きく変わる。そのような状況で、今と同じインフラ、今と同じ仕組みが本当に必要なのだろうか。スイスのように人口は少数だが、付加価値の高い経済構造を作り上げた場合の移民政策のあり方と、1億人なり一定の人口規模のインフラを活かしながら、もの作りや米作り等現在の産業構造を維持していく移民政策のあり方とは違ってくるはずだ。やはり国家像みたいなものをしっかりと議論した上で移民政策を展開しなければならないと思う。どちらをとっても一長一短ではあると思うが、非常に重要な議論だ。

また、移民を増やしていくといっても、移民をどう捉えるかによって対応策は異なってくる。ショートステイも含め、「単なる労働力」や「マネジメントの代替」だと捉えるなら、その答えは処遇だ。しかし「国と一緒に作っていく人々」として移民を迎えようとするのであれば、処遇だけでは不十分だ。文化的サポート、言語的サポート等、社会生活全般のサポートが絶対に必要である。

## 働きがいと付加価値の追求が生む新しい生産性の形

日本の生産性向上にむけては、付加価値に対する二つの意識改革が必要であると思う。1つ目は働く側の人間が単なるコストダウンからバリューアップへとマインドを変えていくこと、2つ目は社会全体が付加価値に対して正当に評価する意識を持つことである。

当社で部門別に数値面での付加価値を出してみると、非常に高い結果を出している部門と、ほとんど出していない部門がある。例えば国内の森林事業は、昔は住友林業の事業を支えてきた祖業であるが、今は木材の需要も減少し、国際的な競争力も低く、森林事業でグループ社員3万人近くの会社を支えていける状況にはない。むしろ維持するためにどうすべきかというレベルになっている。売上や利益を指標に測るとその生産性は低い。しかし、全社的見地においては、しっかりと社有林を守りながら水源涵養等も含め、公共の利益につながる働きをしてくれている社員がいる。そのような社員をどのように評価していくかを考える必要があると感じている。生産性の指標が今までのように、一人当たり、あるいは時間当たりの売上と利益でいいのか、昨今ESG、SDGs等注目されているが、会社の生産性にそれらがどう組み込まれていくのかを、議論すべきだと思う。また森林というのは、将来、50年後に花開いてくれるという性質のものだ。今収益をあげなくても、将来会社に貢献してくれるものと信じている。短期的な生産性の議論だけでなく、このような時間軸や企業内部における仕事の関係性等、生産性の測り方を今一度検討してみるべきである。何よりも社員が仕事の意義を感じて、働きがいを持って働いてくれば、会社全体のパフォーマンスは上がる。そこが我々の目標であって、一概に単純な数値だけでは語れないのではないだろうか。



## 経営者の成すべき行動

会社の仕事の意義を考え、一つ一つの仕事の価値を高めることを社員に伝えることだと思う。私はそれぞれの仕事すべてに意義があると考えている。ただその仕事の意義をしっかりと考えて、一つ一つの仕事の価値を上げてほしいと社員に伝えている。

例えば新入社員にコピーを依頼した時に、付加価値を考える新入社員は「何に使うのか」と聞いてくれる。次の会議の資料であるとか、ファイリングして冊子にするなど、用途によって同じコピーでもちょっとした工夫ができたりする。このように同じ仕事でもいろいろな付加価値の出し方がある。それぞれの仕事の価値をどう上げていくか考えて行動すれば、時間あたりのバリューが上がる。何もしないと同じ時間を使ったとしても、後工程に負荷がかかることもある。そういう意味ではそれぞれの仕事の価値をどう上げるべきかを常に考えてもらうことが、まずは基本にあると思う。次第に組織が大きくなり、そのような個人の属人的な仕事からチームの仕事になっていく中、仕事のバリューをどう上げていくか考える事。生産性の向上にむけて組織力というプラスアルファのバリューのピラミッドを作ってもらいたいと考えている。

# 生産性向上の成果還元と持続性

ANA ホールディングス株式会社 取締役会長 片野坂 真哉氏



## 業種別・階層別にみた生産性に対する意識のギャップ

OECDの中でも日本の労働生産性が低いというのは有名であり広く知られており、それに対し危機感があるのは当然だ。製造業およびサービス業の対人サービス・非対人サービスに分類した業種別、また若年層の非管理職と管理職、経営層に分類した階層別にみた意識のギャップはそれぞれの特徴が出ており、興味深い。

一番注目したのは、労働生産性が低い原因として過半数の非管理職が「無駄な作業・業務が多い」を挙げていることで、これについて経営陣は肝に銘じて無駄を減らしていく必要がある。デジタル化も急がれるし、組織の意思決定を速め、専門性を活かした人財配置に向け、手を打たなければならない。

製造業とサービス産業の危機感の差は、製造業であればロボットによる機械化や、生産性を高めるデバイスが身近にあることも影響して意識が高くなっているのではないかと。サービスの場合は驚くほど紙ベースが主流になっている場合も多く、生産性について実感が湧きにくいのではないだろうか。

生成AIによる業務代替についても、経営層のトップマネジメントが他の階層に比べて脅威を感じている割合が高いということだが、逆に非管理職などは低く、警告すべき事態だと指摘したい。生成AIも利便性を実感し、自分の仕事がなくなるとする人と、言葉では聞き知っていても使用経験や利便性の実感がないため、危機感がない人もいだろう。企業によって、コストや情報漏洩リスクの関係で生成AIについて制限的な利用しか認めない場合もあれば、奨励する場合もあり、場合によって分ける必要がある。

## フラットな情報共有と個の分散を知る努力

ANAグループではコロナ禍で航空需要が消え、1日19億円ものキャッシュアウトという危機に瀕した。私は様々な実践的な取り組みを進める中でもとりわけ従業員との対話を重視し、経営者として従業員満足度調査の際に届いた3万通のメールを読み、従業員の生の声に耳を傾けた。

もともと組織風土もあるが、労働組合とも腹を割って対話を重ねた。縦のヒエラルキーは中間管理職のバイアスが入りやすく、危機の場合などはフラットな情報共有が理想だと思う。災害や事件があれば、トップが直接担当地域責任者に問合せ。そのようなやり方を中間組織長は嫌うし、何万通もメールが来てしまい経営者はとても仕事にならないのでは、という意見もきくがそれは杞憂だ。そんなことには決してならない。役員による直接

対話や従業員満足度調査で寄せられる個々の想いを通じ、平均値ではなく個の意見や想いについて、可能な限り知る努力をし続けている。トップが率先垂範すれば他の役員も続く。

## 労働生産性と働く人のマインド

生産性に関していうと、かつては分母に注目が集まっていたところ、これからは分子だということで、マクロ的にみれば良い流れだと評価したい。ただし、ミクロでみた場合には計算式に出てこないものがきつとあるはずだ。例えば、ANA全体の付加価値生産性の捉え方では、分子とは「営業利益+人件費」だが、職種によって違う角度の生産性指標も担うことになるかもしれない。セールス部門なら売上、パイロットであればフライト時間など、組織の役割やミッションを起点としてoutputを考えること、仕事の特性に沿った指標を見つけることも大事だと考えている。

もう一つは、いわゆる働く人のマインド状態を見つけ出すことだ。最近の報道にもあったが、若者の離転職が当たり前となる世の中で、離職にあたって「自分の仕事の意味が分からなかった。」「行きたい部署に行くために10年かかると言われた。」「出来の悪いと思う人の評価が高く、人事評価に疑問を抱いた。」というような理由が挙げられていた。このような状態で働いていては、とても生産性は上がらないだろうということは、想像に難くない。

生産性向上のためには、ワークライフバランスやウェルビーイングの実現、エンゲージメントの向上といったアプローチがやはり必要だ。例えば、ドイツは日本より労働時間がはるかに少なく労働生産性水準が高いが、実際にドイツ人は非常によく働きよく遊ぶ。ドイツ人の土日など休みの取り方には異常な執着心も感じるぐらいだが、生産性を高めていく上で、ワークライフバランス的な要素も取り入れる必要がある。

## 生産性向上の成果還元と持続性

「生産性向上」という言葉に、労働強化や合理化といったイメージを持つ人もいるだろう。当社の付加価値生産性の計算式は、分子が営業利益+人件費である。給与や人財投資、福利厚生なども含まれていることを常に

強調している。例えば4人で業務に取り組む現場があり、IT・デジタル活用により2人で出来るようにすると、1人分の生産性向上成果は会社に、もう1人分の成果は社員に還元、つまり給与を上げるということだと、シンプルに分かりやすく伝えている。

以前、ワークライフバランス活動の成果として削減された残業代を社員に還元するかどうかについてある経済界の集まりで議論したことがあるが、社員への還元を理解を示さず「ノーワークノーペイ」だとの意見が出て驚いたことがあった。この様に経営者の意見も隔たりがあるが、社員への相当量の還元にすべしというのが私の意見だった。人的資本投資がクローズアップされる昨今、経営者は分子の人件費についても相当具体的に見える化をしないと、益々社員が離れていってしまうのは確かだろう。

デジタル化の中で無駄な作業がなくなって社員が楽になれば幸せだし、良いことだが、それだけでは意味がない。無駄を排したことにより新しい分野へ、縮小すべき部門から成長・発展する新規分野へ、社員のリスクリングを行いながら円滑な人財の異動まで繋げてやらないといけない。単なるデジタル化、機械化の導入で終わってしまっは、持続的な生産性向上に繋がっていかない。

## 賃上げの評価

調査結果を見ると賃上げについて経営層と管理職以下で意見が分かれる。その背景には、間違いなくニュース報道があるだろう。今年は自社で5%の賃上げだったとしても、8%、9%も珍しくなく、某社は14%を超えた。この様な新聞の見出し、ニュースに接するたびにどうしても隣の芝生を見てしまう。米国の例でも、ゼネラル・モーターズ (GM) が5年間で25%の賃上げに合意したときと、年率に直せば5%に満たないながら、数字として劣っているように感じてしまう。もちろん5年間続けての賃上げを経営側がコミットしている点は評価すべきなのだが、冷静に本質的な比較をすることなく表面の数字だけを追ってしまいがちではないだろうか。ボーイングは4年間で25%の賃上げについて労働組合執行部は暫定合意したものの、組合員の投票でひっくり返されてしまった。自社の実情と将来の成長性について、労使双方で協議し正直に語る事が不可欠だ。

## 外国人労働者

「外国人労働者」というか、「移民」というか—少なくとも「移民」という言葉の使い方は注意する必要がある。政治の世界では非常にアレルギーが強いし、国民の間にも、外国人が増えたから犯罪が増えるというような言説が流布されることもあり、アレルギーが強い。

私自身は外国人労働者について、技能実習生がゆくゆく定住していくような形で、実質的に増えていけばよいのではないかという考えだ。ただし、日本が非常に遅れている部分でもある、子女の日本語教育や就学支援など、家族も来日して長期に住むことを前提とした環境の整備とセットでやらなければならない。

ANAグループでもグラウンドハンドリングなど、フロントラインの人財不足は間違いなくあり、実際にインドからの誘致なども考えている。外国人労働者の派遣業においても、やはり様々な現実的課題もある。

高齢化社会日本にあっますます人財不足が強まる中、例えば介護業界などはフィリピン人の高齢者を励ますような明るい国民性はとてもフィットしているといえるだろう。日本の若者は集団生活の中でお年寄りに接する経験も不足しがちで、お年寄りへのサービス提供はもはや難しくなっている現実もある。今の日本は少子化が進み、年間80万、100万ペースでの人口減少が見込まれている。ロボットなど機械化やデジタル化をいくら進めるにしても、最終的には人が必要だ。

その中で、今の日本の豊かさを維持するためには、外国から労働者に来てもらわないと立ちゆかない。ただし、日本人としてのアイデンティティをどのように培うかという同化政策は、スポーツの世界しかり、米国や欧州の例をみても成功しているとも言い難い。

宇宙人でも現れない限り、人間どうしてお互いを分けたがる習性は克服できず、地球は一つになれないのではないか、と思うこともある。しかし、分断には未来がない。今の欧米の状態をふまえて、日本としてどのように課題を解決していくか、という議論が益々必要になるだろう。

# 顧客への提供価値の訴求と 将来を見据えたリーダーシップ

ヤマト運輸株式会社 取締役会長 小菅 泰治氏



## 転換期にある日本企業

日本全体で、気候変動や所得格差の拡大など、環境や経済・社会の持続可能性が危うい状態が見え隠れしている。労働生産性の低迷に関しては、かなりの危機感をもたざるを得ない状況だ、というのが率直な感想だ。賃上げの実感については、経営層と現場の温度差が拡大している。これは、財務諸表上の総額人件費の数字が念頭にある経営層と管理職ではない層では見方に違いがあるためで、ごく自然なことに見える。

製造業とサービス業の労働生産性に対する認識の差も、以前から製造業の方が危機感を強く持っていた。工場という限られたスペースの中で、作業に見える化しながら徹底的に生産性を追求する製造業に対して、対人サービスの現場では、担い手である個に判断が委ねられる部分が大きいので、生産性や品質の見える化が難しい。さらに労働時間管理は、以前に比べ明確にカウントされるようになっている。そのような状況で、日本独自の文化的背景から要求される高いサービス品質を実現・維持しようとする、生産性と折り合わない実態を招くのではないだろうか。

生成AIが自分の仕事の代替となることへの脅威について、AI等デジタル技術を導入し活用しようとしている層は、その効果について承知していると同時に、危機感も持っている。生成AI以前に、人口減少に伴うデジタル化の進行により、現在の仕事に必要な人員が徐々に減っている状況は珍しくはない。そのような状況が現在進行形で既に進んでいることもあり、取って代わられる業務を担当している職種の層は、デジタルを活用している層と比べてあまり現実的な危機感を持ちにくいのではないかと考えている。しかしそれでは将来的には拙いと考えている。そして代替脅威を感じている層は、今回10%台だが、もし経営トップ層においても今後20%、30%と増えるようだと、大変由々しき状況だと思う。

## 持続可能な物流とヤマトグループの価値創造戦略

物流業界も建設や医療と同じくいわゆる「2024年問題」に直面しており、2024年4月からトラックドライバーの時間外労働に年間960時間の上限規制などが課せられている。ヤマト運輸では以前から働き方改革を進めており、当社としては当面の課題はクリアしている。

しかし、少子高齢化により人口減少が進む中で物流業界の人材不足は深刻である。このままだと数年後に



は、増大する物流ニーズに対して需要の3割程度の荷物量しか運べなくなるとの予測もある。当社は日本の大手物流企業として、業界全体の課題に丸手となって取り組んでいく責務がある。運送事業は、トラックを5台揃えれば事業を開始できるため、中小の事業者が非常に多く、ある統計によれば日本全国で6万8千社もある。しかし、中小事業者の中にはトラックと同数の人員すら雇えない状況に陥っている企業も多く、まさに2024年問題は死活問題である。

ヤマトグループでは、乗務を担うドライバー職、仕分け作業職、事務職、経営管理職など、全体でおよそ17万人の社員を抱えている。ここ数年は4つ全ての職域において少しずつ人員が減少しているが、基本的に人手不足ではなく必要人員を明確にしながら採用を行うなど、計画的に取り組んでいる。ドライバー職については、日本全国津々浦々、離島に至るまで全ての地域をカバーするようにセールスドライバーを配置している。これは物流ネットワークを維持するため、当社の生命線として、10年先、20年先に至るまで穴をあけることなく維持し続けることを目指しており、特にフルタイムのドライバー職の人数維持は優先度が高い。

一方、ベースとよばれる物流拠点での「作業」やバックオフィスを担う「事務」については、デジタル化なども考慮に入れて、今後も計画性を持って人員配置を決める職域といえる。ただし、次世代の経営や全社のイノベーションを担う人材に関しては、目的・役割を明確にし、採用していく必要がある。

当社では「イノベーション」を起点に、多種多様なパートナーとともに、「新たな物流」「新たな価値」を創造することを掲げており、経営戦略と連動した人事戦略の姿として、スキルセットを含め、人材ポートフォリオをプロアクティブに変革できる組織構築（Learning Organization）やミドルマネジメント層強化による現場力最大化（ミドルアップ・ミドルダウン）を目指している。例えば、「パートリーダー」として時給で働くパートタイマーの方に多少の手当を支給しマネジメントを依頼していた。しかし、パート社員に管理業務を担わせるのは決して望ましい姿ではないため、社員一人ひとりのモチベーションアップのためにも、役割の再定義と明確化を行っている。そして社員の自己実現に向けて、自学自習オンライン環境など研鑽機会の提供に努め、会社の成長へと連動させることも注力している。

さらにイノベーションを加速させるために組織のフラット化を行い、執行役員がスピーディーに決裁できるよう組織体制を再設計した。



## 外国人人材について

外国籍社員は全国各地の「ベース」と呼ばれる物流拠点で、仕分け等を行う「作業」領域において、パート社員を中心にたくさんの方に働いていただいております。ベース内では作業マニュアル等をベトナム語、インドネシア語、中国語の3カ国語で掲示している。さらに、オンラインの自習講座には日本語講座もあり、外国籍のパート社員も履修可能にしている。日本語スキルや日本での生活スキルなどは環境支援整備が一層必要だと考えている。

一方で、外国人労働者をどう日本へ受け入れるかということだけでなく、日本にいる間にいかに育て技術を磨き、母国へ戻っていただくかというような、長期的かつ双方向の観点で進めるべきだ。現在は日本へ労働力を送り出している国々も、いずれは人口構造の変化によって労働力不足が予測されており、移民など長期にわたる外国人労働者のあり方を考える上でも重要な視点だ。

## 自前主義からの脱却と長期スパンでの捉え方

日本のマクロ的な生産性課題は、自社での開発にこだわる「自前主義」だと考えている。当社も数年前まで「自前主義」が主流だった。しかし現在は「協創領域」と「競争領域」をより鮮明にし、連携・協業を進めている。逆に、そうしなければ日本は世界に負けてしまう。これは大袈裟な見立てではないだろう。

日本の物流業界では、6万数千社と中小事業者が圧倒的に多いが、海外では巨大物流企業数社に収斂しつつある。ヨーロッパが先行しており、中国も標準規格をどんどん打ち出しながら猛追している。日本でも産学官連携でのフィジカルインターネット構想で、当社の事業パートナーのみならず、宅急便等で競合関係にある企業とも連携を進め、共同物流やオープンプラットフォームの提供を目指している。プラットフォームは共通のものを実現した上で、各社の得意領域を発揮していくものであり、まさに推進しなければ業界全体の生産性向上や、サステナビリティの実現は絶対に無理だ。さらに来年以降は荷主企業においても一定規模以上の企業には「物流統括管理者（Chief Logistics Officer：CLO）」の設置が法制度化されるなど、業界を超えて改革が広がりつつある。

宅急便ができた約50年前は、CtoCの代表格である親から子への仕送り等をヤマト運輸のセールスドライバー

が運んでいたが、今は顧客の求める状況が変化し、CtoCの荷物は当社が年間で取り扱う約23億個のうち約1割に過ぎない。Eコマースなど消費者が自身の判断と都合で商品を注文し、その配送を担うニーズが圧倒的に増えているため、ビジネスとして集配におけるパートナーとの連携も進めている。例えば、九州－東京間などの「幹線」においては、業界全体で課題となっているトラックの積載率の観点からも、共同輸送を行うなど、よりパートナーとの連携を深めていく必要がある。

当社としては、提供するサービスに見合う対価をお支払いいただけるよう、顧客にとっての「価値最大化」を図っていくことが重要だと考えている。

また経営者の資質として、3-4年の中期ではなく、その一歩先である2030年を目安とした近未来を見据えることが重要だ。逆に長期スパンで捉えすぎるとアクションがはやけてしまう可能性があるため、経営者は本来自身の任期を一つ超えた視点で、具体策を打って行動していかなければならないと思う。

# 付加価値労働生産性の向上と コーポレート・トランスフォーメーション



株式会社 IGPI グループ 会長 富山 和彦氏

## 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識・全体傾向について

一つに、日本のビジネスパーソンの皆さんの意識が大変率直に、生産性が重要、と考えられていることは、非常によいことである。ただ、未だに労働生産性を考える時に分子の付加価値より、分母に関心がいつてしまう。これは過去、日本企業は特にホワイトカラーに余剰人員を抱えていたことに起因する。いわゆるホワイトカラーの生産性の問題である。業務プロセスのIT化が遅れていた部分をもっと効率化できるかも、といった状況は何十年も続いてきたなかで、ここへ来て人手不足となり、その改善に思い切って踏み込めるのでは、といった明確な関心があるということではないか。ただ、これでは生産性の分母の議論だけになってしまう。生産性の分子の議論は、生産性の議論と認知されてこなかったが、間違いなく言えることは、日本企業がこの30年、世界に立ち遅れてきたのは、生産性の分子の議論の不足にある。生産性の分子の議論とは、経営戦略とかビジネスモデルのトランスフォーメーションで、急に射程が広い議論になるため、今後どこまでその視点が広められるかが課題である。

労働生産性の危機感において、サービス産業において、製造業と比べて、やや低い状況にあるのは、サービス産業における生産性に対するある種の刷り込みがあるような気がしている。長年雇用の受け皿になって来た経緯もあり、典型的な低賃金・長時間労働のビジネスモデルで拡大し、ある意味、それをよしとしてきた部分がある。雇用を吸収してきたので、その意味で生産性を上げるということは、その逆のことをやる、ということになるので、伝統的なサービス業の勝ちパターンと生産性向上というのはおそらく、あまりしっくりこない。多くの人にとって、生産性向上とは、どんどん省人化をして、時間を短くすることを意味する。製造業以上に抜本的なビジネスモデルの転換の問題の話になってしまう。さらに、製造業の場合は、ものづくりの基本的な構造は変わらず、差別化できたものを作るということになるが、サービス業の場合、デフレモデルでより安くサービスを提供することと低生産性は相性がよかったので、転換は製造業以上に厳しい。また、サービス業では、分子が漫然とした顧客満足になっていて、マネタイズに至っていない。マネタイズに至らないとは、即ち事業として継続性がないのだが、デフレ不況下では、そういうビジネスモデルでも成り立っていた。

## 持続的な賃上げについて

現在、非正規雇用において、人手不足による賃上げ上昇圧力が強くなっている。リテンションなり、採用するときに上げざるを得ないという状況がある。切実な賃上げ圧力は、大手の製造業よりも、むしろ中小のサービス業の方が、強く厳しい可能性がある。

他方、賃上げを持続的にやっていこうと思うと、やはり付加価値労働生産性を上げていかねばならない。付加価値労働生産性に労働分配率を掛けたものが賃金だが、特に中小企業は、労働分配率は既に上げ切っていて更に上げることは難しいので、かなり真剣に付加価値労働生産性を上げていかねばならない。日々直面している賃上げ圧力と、そこでやらねばならないビジネス・トランスフォーメーションの時間軸が噛み合わない中で、多くの経営者が悩み苦しんでいる、という印象である。

## 生成AIによる働き方の変化への危機感

生成AIが、特にホワイトカラー層の仕事を置き換えていくか、という危機感については、大企業が切迫感を持ちやすい。実際はもっと回答が多くてもよいのではないか。最終的には、従来の日本の大企業、特に大企業の基本的な形、大卒大量採用・ホワイトカラー幹部育成、といったことが変化する。かなり根本的な組織人事体系をプラスオンする必要がある。また、企業によっては、劇的なホワイトカラーの生産性格差が生まれる。想像力のある人であれば、自社の今置かれている状況とTo Beのギャップを予見し、危機感を持つのは当然のことである。

一方、現場・ミドル層では、調整などが日々の重要かつ主要な仕事になっている。即ち、従来の会社の仕組みや社会の与件、前提条件のなかで、自分の仕事が存在する必然性がある。そうすると、これがAIに置き換わるとは思えない。ディスラプション（破壊的イノベーション）とは、大きな見地から与件を覆されることなので、例えば顧客との関係性でも、営業としては自分の名前で売れていると思うので、それが生成AI営業マンに置き換わることは想像しにくいのではないか。これが実は危険で、会社の改革をやるときに意外とそのミドル層が抵抗勢力になる。

## 外国人労働者に対する認識

外国人労働者に対する認識は、二つの側面から考える必要がある。一つ目は「高度人材」としての認識だ。ディスラプションの時代において、付加価値労働生産性や事業モデルの転換が求められる中、同質的な集団は弱点となる。そのため、多様性や多元性を組織内に取り入れることが重要だ。この観点から、優秀な外国人人材は極めて有効であり、彼らにもっと社内で活躍してもらうことは正しい認識となる。他方、「外国人労働者を低賃金で雇用できる労働力（チープレイバー）」として認識し、人材不足を一時的に補おうとする議論は非常に危険だ。

しかし、議論はむしろ、後者に行きがちで、その場合、おそらくは人手不足はそれだけでは解消しない。さらに言うと、コスト競争に勝つためには、低賃金の外国人労働者に頼るスタンスを変えない企業はうまくいかない。そこでも、高い付加価値労働生産性をもって働いてもらえるような状況をつくっていかなければ、国籍を問わず、人材の取り合いになってしまう。

欧米各国が今、苦しんでいるのは、移民といえどもとりわけ困難な状況の人々、難民や不法入国者の問題である。逆に言えば、日本はきちんとした入国資格や、教育等のサポートをする前提の移民政策を真剣に検討しなければいけない。日本の産業や社会に、日本人以外のいろんな人たちがここに定住してもらって、そこでそれぞれに豊かな人生を送ってもらうためにどうしたらいいかという切り口から、この問題を考えなければいけない。それはかなりの大政策であるが、日本人にとって、従来型の一定期間で帰任する単身外国人労働者のイメージから脱却できていない。移民とはどういうものなのか、自分がある意味、移民の末裔なので分かるが、平均的な日本人には定住型の移民に対してリテラシーがない。

## 日本が抱える生産性のマクロ課題、日本の企業が抱える課題

付加価値労働生産性を上げないとGDPが増えないため、マクロ的に避けて通れないのが新陳代謝の議論である。企業に頑張ってもらいビジネスモデルを転換してもらい、あるいは競争力・成長力のある高付加価値なスタートアップが出てきてくれる、というのは理想だが、低生産性の企業や産業が市場を退出し、そこから人・物・金が高生産性の産業に移ることもマストである。確実に生産性が上がるのは後者の方で、前者はイノベーション

への挑戦であり、なかなかその即効性はない。新陳代謝に関してはさらに、国内だけでも企業間・産業間の生産性格差が激しく、ということは生産性向上の可能性が高いので、進めていくことが大事である。ただ、日本の産業・社会、金融システムにおいて、退出コストが高く、それをいかに下げられるかを真剣に考える必要がある。従来は企業に雇用保障や、働く人の生活保障を終身雇用型で、会社共助型で担わせてきたので、簡単に退出させられない。経営者自身の退出コストの問題、そこで働く人や事業がどうスムーズにより良い会社やより良い産業に移っていけるかという問題もセットで考え、社会共助型の新陳代謝を促していくという仕組みに変えた方がよい。一朝一夕にはできないが、そこから逃げていると低生産性企業に働き手がロックインされてしまう。つい解雇規制の話をしたくなるが、今、人が余っているわけではないので、そこに本質はなく、企業自身の新陳代謝により人の移動を促すことが最も合理的である。

解雇規制の議論になるのはミクロの議論に多くの人々の目がいってしまうからである。ミクロの議論では、会社は会社単位で人の入れ替えをしていかなければならないとか、人の入れ替えとビジネスモデルの転換というのをセットでしなければならないとか、あるいはビジネスモデルの転換とリスクリングを組み合わせなければならないなどが課題となっているが、本当は人の入れ替え云々の前に、企業規模問わず、コーポレート・トランスフォーメーションのゴールやビジョンがぼんやりしている点が問題である。自分たちはどんな会社になるんだ、ということに関して、日本の組織はソフトフォーカス、かつ現状維持の傾向が強い。10年後あるいは5年後の姿を言い切ることを結構逡巡する。それは、会社の中の新陳代謝を促すことになるため、そこが最大の課題と考える。経営者は明確なトランスフォーメーションのゴールなりビジョンなりを提示して、構想力と覚悟をもって、いろんな打ち手を整然と、果敢にやっていく、そのリーダーシップが重要である。働く側からしても、自分の身の振り方を考える。今、希望者対象に転身促進制度を募集すると、大体募集の2〜3倍が集まるような時代が変わってきている。人手不足になったことで本当に時代が変わってきている。



# 成長領域への挑戦と 経営トップの覚悟



中外製薬株式会社 名誉会長 永山 治氏

## トランジションタイムにある日本企業と比較対象

生産性課題に関する意識調査をみると、AIやデジタル化で遅れている日本の現実、また新しい働き方や人事のあり方、特に年功序列型からジョブ型へというトランジションタイムにある日本企業の姿がうかがえる。サービス業では人材不足感も強く出ているようにみえる。

欧米と比較して日本はトップのサラリーがかなり低いことは話題にもなり、欧米並みを目指す動きもみられ、業界紙などでランキングもかなり開示されるようになった。さらに、全体的に日本の賃金がいかに低いのかということも最近はっきりとしてきている。海外の優秀な人材を引き付けるためにも、日本企業はベアを実施して全社員の人賃水準を上げ、一層の底上げをしていくべきだ。

## 中外製薬におけるDX

中外製薬では、2019年に外部から執行役員デジタル・IT統轄部門長（当時）を迎え、全社を挙げDXを推進している。それまでは各事業部で個別に進めていたものを、全体最適をかなえる専門組織をつくり、明確なリーダーシップのもと「CHUGAI DIGITAL VISION 2030」を策定した。デジタル化やAI活用により、通常業務の効率化だけでなく最も大事な創薬の領域にまで、マイナスを減らし、プラスの強化を進め、大きな成果が出てきている。メディア等でも広く報道され、経済産業省や東京証券取引所によるデジタルトランスフォーメーション（DX）銘柄にも連続で選定され、グランプリも受賞した。

AIを導入すると工場など職場での働き方、仕事の流れの滞りなどの不具合が明らかになるので、そこは是正し、人が欠かせない業務へ人員をシフトしていく。このような取組みはかなり進んできており、構造改革も実行できた。

AIなどデジタル技術を使うようになれば働き方も変わり、業務内容も変わるのでジョブ型人事への移行が徐々に進む。しかしながら、その場合においても最も変容が進みづらいと推測されるポジションは、経営トップだ。意識調査ではトップマネジメント層が他の階層と比較してAIに取って代わられる脅威を感じるとの回答が目立ったとのことだが、そうすると冗談半分ではなく、シンギュラリティの議論で、トップ自身の役割や行動もこれまでとは変わっていく可能性があることを示唆しているのだろう。



## 外国人高度専門人材の招聘

研究開発畑の外国人高度専門人材に日本へ来てもらえるかどうか、科学技術分野の頭脳が日本に入るかどうかは、極めて重要かつ切実な問題だ。

2007年から約10年間、キャンパスの国際化を目指す日本のリーディング大学の研究センターの理事を務めた。外国人研究者を相当な割合で増やすための取組みがあったが、残念ながら大学の予算制約が大きくなかなか進まなかった。なぜなら、研究センターには他大学でテニュア（終身雇用資格）付きの教授にいつでもなれるほどハイレベルの日本人研究者が既に大勢いるため、そのレベルに相応しい外国人研究者招聘を試みると、外国人の研究者にとって全く魅力がない給与水準なので来てもらえない、という問題に直面したのだ。

この問題は何もその研究センターに限ったことではなく、日本全体でみても外国人高度専門人材の雇用にあたって家族の居住環境も含めた待遇、処遇は大きな問題だ。一方で、ここ10年ほどで外国人エグゼクティブ向けの住居やサービスなどは増えつつあり、環境は整いつつあるので、以前に比べて海外人材も来てくれるようになってはいると思う。

しかしながら、外国人高度専門人材を採用する上で最も大きなハードルはプロモーション、昇格だろう。海外のリーディング大学を卒業した若者が日本に来て働く例も見聞きするが、大概10年もたない。世界同一基準の処遇、ジョブ型人事のグローバル企業であれば優秀ならすぐに上へ引き上げられるのに対し、日本企業の昇格基準があまりに年功序列的だからだ。同友会の幹事を務めていた当時、外国人人材を入れようとの議論があり皆さん総論賛成だった。しかし、「来た人が優秀であれば経営層に入ってもらい、社長に据える覚悟が皆さんおありか」と問うと沈黙が流れた。結局、海外から頭脳を呼び、給料を出したとしても、昇格させるのでなければ海外から人は来ない。日本に一生住むとなった場合の相続税を含めて、高い税率についても検討しなければならない。

文部科学省のプロジェクトで日本のビジネススクールについて英国にアンケートを取った時も、「日本のビジネススクールに英国人が留学するか？そんな質問をされるとは思わなかった。仮に日本でビジネススクールを出ても就職出来ないでしょう。」との反応があった。日本企業は外国人を受け付けられないというイメージを持たれている。

日本のリーディング大学にしても博士課程には大勢外国人学生が在籍しているが、修了したら出ていかなけ

ればならないと思っている人が多いだろう。自分の大学に残って教授になりたいと考えても、その道は非常に狭い。

現在の日本においては、政治の問題になるが移民法を考える段階にきていると思う。人口の大幅減少を考えると、日本の経済力を上げるためには、外国人高度専門人材を増やすだけでなく、エッセンシャルワーカーの層を増やして総人口の拡大を図る必要がある。他国を見ると移民に対する抵抗もあるが、他国の移民問題を参考によく検討して日本にふさわしい移民法を作るべきではないか。摩擦が起きやすいのは文化や宗教、生活習慣の違いが大きいので、母国と日本の違いをきちんと理解している人、例えば日本へ留学経験があり多様な価値観の共有が出来る人などは無条件に入れるということも検討すべきだろう。

## 産業のトランスフォーメーションと経営トップの覚悟

日本のマクロ的な生産性課題は、産業のトランスフォーメーションが進まなかったことにある。長く続いたデフレで金利も低く、前年比1〜2%の利益成長をすれば経営者として合格という風潮のもと、経済産業政策でも成長性のない企業に対するバラマキのような財政出動が目立ったと言われている。企業レベルにおける賃上げやジョブ型などに関しても、新しい成長事業の創造や産業構造の変革を促す動きがないと、なかなか生産性向上には繋がらない。

最先端に果敢に挑戦しない産業が全体の生産性を下げているのではないだろうか。賃金にせよ、AIにせよ、旧来領域にアプライするだけでは活用メリットを存分に享受できるとはいえない。リスクリングを強化し、新規成長産業に必要な人材教育を行う必要がある。それにより人のモビリティ向上にも繋がる。

会社のトランスフォーメーションを進める上で、社内からアイデアが出てくることもあるだろう。ただし、トップがオーナーとなってプロジェクトを進める覚悟が必要だ。場合によっては大きなリストラを伴うかもしれない、兆円単位のファイナンス、M&Aや他社とのコラボレーションなど、一般社員はおろか事業本部長レベルでは到底できない判断が必要だからだ。そこはトップがコミットし、失敗したら辞めるくらいの覚悟でやり遂げなければならない。

私は正月のトップの訓示ほど嫌っているものはない。変革の時代だからトップである自分を無視しても良いか

ら思い切った変革案を出してほしいなどと言うのは、それこそリーダーとしての資質に欠けている。部下に言わせてやらせて、失敗した時にも責任を取らせるのでは、下は裏切られるのがみえているからついでこない。

トップが背中を見せなければ会社が変わることはない。いざ実際にやるとなれば、自ら動いてよくコミュニケーションし、2年も3年も耳にタコができるくらい同じことを言って、社員の信用や共感を勝ち得ること。さもなければ変革などできないものだ。

# サービス業のユニークネス × デジタル技術の活用



株式会社 JTB 代表取締役 社長執行役員 山北 栄二郎氏

## サービス産業における労働生産性低迷に対する危機感

サービス業において、製造業よりも労働生産性に対する危機感が低いという調査結果がみられた。これは、おそらく危機感がないということではなく、業務プロセスの定型化が図りにくいサービス業の特性に起因した生産性向上の難しさがあると考えられる。製造業の場合は業務効率などの改善策が見えやすいが、サービス業はサービス提供時に目の前のお客様の顧客満足度との対峙があり、その中で「効率化したいけれどもできない」という悩みがある。生産性が低いことは、サービス業従事者はおそらく認識している。私もいつもサービス業の仲間と労働生産性の低さがいかに賃金低下を招いているかという話や、クオリティの高い人材が入ってこずDXが起きない悪循環を打破しなくてはならないという話をしている。課題を認識はしているが、サービス業においてはお客様との関係上、ジレンマを抱えているのが現状だ。調査の結果は、割り切って回答できないということの表れではないだろうか。

## 調査結果とJTBとのギャップ

調査結果では、現状の賃上げに対して、トップ層は「見合っている」との回答が最多であったが、当社は賃上げがこのままでは不十分だという認識が非常に強いので、意外な結果だと感じた。今年の夏に当社グループの経営幹部約200名にアンケートを行ったところ、一番多い回答は「今の賃金レベルの2倍以上にしなくてはならない」であった。

またAIを含むデジタル技術に対して脅威を感じているという回答が5%しかない事実についても当社から見るとかなり意外であった。社内で生成AIを使用する社員はかなりの数になり、活用法も習熟してきている。デジタル技術によって劇的に変わることを感じ始めている人が当社は非常に多いと認識している。デジタル技術によって享受できる効果と自身の業務の代替可能性を一人ひとりが冷静に認識し、価値創造に向けて仕事の手法を変えていくことが大事だと感じる。

## 外国人労働者の重要性、日本に来てもらうための方策

ダイバーシティ推進の観点で外国人労働者はもっと増えるべきだと思う。ツーリズム業界は比較的外国人労働者への依存度が高かった。移民でも技能労働者、技能実習生でも留学生でも、いろいろな形で日本に入ってきてもらい、現在の「賃金を稼いで仕送りをする」という働き方から、今後は「日本に来ると自分のバリューアップに繋がる」と感じられるような状態をつくった上で、たくさん受け入れる必要があると強く感じている。

多くの外国人労働者に日本に来てもらう上で、最も大きな壁は言葉であると考えます。例えばオランダでは英語で全て対応できる社会インフラが整備されているため、外国人労働者が来やすい。しかし日本での就労には日本語能力試験のN1、N2レベルを求めるケースが多く、このハードルが非常に高い。我々の採用基準も日本語能力試験を条件にする場合が多くあったが、専門性の高い人材を受け入れるために、日本語能力を前提としないように条件緩和を検討している。今後は日本自体が変わり、日本側が外国語対応できるようになる必要がある。

外国人労働者の比率については、少なくとも1割は超えなければ国内の多様性が担保できないのではと考えている。日本人は長い間日本人中心社会を維持してきたため、外国人など多様な価値を受け入れることに抵抗感を持つ傾向がある。この感覚を変えていくことが重要である。このままでは労働力確保のみならず、知能・知性が日本に入ってこなくなってしまう。この現状を変えていくには段階的な取り組みが必要で、例えば現場に外国人社員が入ると新しい価値創造が起きることを実感できるなど、外国人が職場にいることが日常であるという環境を作るが大事ではないかと思う。

## マクロとミクロにおける日本の生産性課題

マクロでは、中小企業比率が高く、日本国内で完結する産業が多いことも課題である。必ずしも中小企業だけが生産性が低いということではなく、分散化しすぎて社会インフラの一元化を難しくし、スケールメリットが出にくい社会になっているのではないだろうか。例えばデンマークは国が小さく、産業を戦略的に集中させ、所得税の割合が60%近くある。社員への賃金に企業が税金分を上乗せする必要がある、付加価値を常に生み出せる会社だけが生き残ることになる。デンマークと比べると日本はあまねく産業を持っているために、総じていうと生産性が下がってしまう図式があると考えます。

ミクロの課題では、サービス産業はすそ野が広く、中小企業が非常に多いことが挙げられる。個人的に中小企業が多いこと自体は悪いことではないと思う。特にサービス業においては、オリジナリティが非常に大事なもので、旅館やホテルなどユニークなものがたくさんできやすいことはよいことだ。ただそれが、スケール化が出来るようになっていないことが課題である。サービス業が持つユニークな価値を維持しつつ、スケールメリットを追求するためにはデジタル技術の活用が鍵となると考えている。

また、「サービスは無料」という日本人の意識も課題である。これに対応するには、付加価値をつけてサービスを有料化していく必要がある。サービス業はコモディティ化してきており、予約や手配など、誰もがネット上でできるようなことに対する価値はもはやない。したがって喜んでお金を払っていただける付加価値型のサービスを創ることが重要だと感じている。例えば、我々でしか提供できないような経験や、非常にクリエイティブなコンテンツ、サービスの阿吽の呼吸みたいなものなど、ホスピタリティの本質を捉えたものをしっかり形にしていくことが重要である。つまりIP（知的財産）化し、型化することがテーマであると捉えている。例えば旅館やホテルにおいて、porterサービスや決済など非常に手間がかかっていたところにはデジタル技術を入れて自動化し、サービス接点の良さをユニークネスとして出せるようにしていきたい。

## 経営者の成すべきこと

経営者同士のコミュニケーション。これが前提にあると考えている。連携して一緒に価値共創できることは何か、コミュニケーションがフラットにできるような関係を経営者間で作っていくことが大事だと思う。その上で今の価値の源泉にもっと意識を向ける必要がある。これを徹底的にそれぞれの企業で議論してもらい、自社にしかできないことを明確にしていく。このコミュニケーションは業界内外ともに重要だと思うが、中でも業界内の横のコミュニケーションが重要だと考えている。外との接点を持ち、新たな知見を取り入れていくべきである。

## 行政との連携によるエリアソリューション事業の推進

現在、旅行者向けサービスのツーリズム事業、地域向けサービスのエリアソリューション事業、企業向けサー

ビスのビジネスソリューション事業の3つの事業を展開しているが、エリアソリューション事業の比率が高まってきた。エリアソリューション事業というのは自治体が経済的に潤っていくことを目指し、地域自体の付加価値を上げていくことにしソリューション提供していくビジネスである。

インバウンド観光客の増加の潮流を経て、多くの自治体が観光振興に取り組んでいる中で、行政や観光を推進する組織の中に観光分野を専門とした人材が少ないのが課題である。観光プロパーの人材が入ることにより、地域観光のコンテンツ開発やデジタル技術の活用、人材育成を戦略的に考える設計が必要である。

現在JTBはそれを補完するために各自治体に約200名程度出向者を出している。観光先進国では、観光分野で深く経験を積んだ人材が官民を問わず観光行政のトップについたりする。そのような国では観光産業の成長、発展のスピードが早い。日本でも、各行政で観光プロパーを育てていくような流れがより加速すると生産性向上に向けてもとても良いことだと考える。



# 生産性向上に必要な 経営インテリジェンスと産業構造の変革

あずさ監査法人 理事長 山田 裕行氏



## 興味深い現状認識のギャップ

今回の調査結果で興味深いのは、いくつかの項目においてトップマネジメントとその他の層で現状認識にギャップが見られたことだ。例えば、「賃上げが物価上昇に見合っているか」を聞いた設問では、「見合っている」と答えた割合をトップマネジメントと非管理職で比べると、トップマネジメントの方が圧倒的に大きい。経営者としては「頑張って賃金を上げている」という感覚でも、従業員はインフレなど物価水準と比べて「まだ不十分」と不満を感じている様子が浮かび上がってくる。

賃金への不満は、会社や仕事へのエンゲージメントに大きく影響する。経営者は、こうした従業員との意識のギャップに敏感になる必要がある。今回の調査結果はその意味で、とても重要な示唆を私たちに与えてくれる。

ビジネスのあり方を劇的に変えつつある生成AIの脅威についてもギャップは見られた。トップマネジメントに限れば13.3%が「自身の仕事が代替させる脅威を感じる」と回答しているが、その他の層は5%前後と低い。生成AIの劇的な進化を考えれば、単純作業だけではなく、意思決定において果たす役割も急速に大きくなっていく可能性がある。生成AIが真似できない意思決定とは何かを自問し、判断力に磨きかけなければ、徐々に生成AIに取って代わられてしまいかねない。

## 生成AI時代、ホワイトカラーの生産性向上がカギに

生成AIの急速な普及を念頭に置いたとき、最も危機感を抱くべきはホワイトカラーだ。すでに、製造業などの現場では改善活動が繰り返され、かなり生産性は高まっている。現場力は高く、そのクオリティは世界トップレベルだ。トヨタ生産方式に象徴されるように、工場や生産現場では不具合の撲滅や原価低減の工夫が徹底されており、機械化・自動化などが生産性を押し上げてきた。

一方で経営企画や人事といったコーポレート部門は、生産性を引き上げる余地は大きい。そもそも、何ををもって生産性が向上したとするのか、測定手法の議論すら十分になされていないのが実情だ。結果的に、「この人に任せると仕事が早い」「あの人ならミスが少ない」といった経験や感覚に頼る傾向が強く、時間が足りなくなると追加人員を投入するといった物量作戦に陥りがちだ。

昨今はジョブ型雇用が普及しつつあり、社内において各分野の専門家が業務を請け負うといった動きが浸透しつつある。専門スキルを持った人材が登用され、国内のみならず欧米やアジアなどへも採用の裾野は広がっている。こうした専門人材の登用を背景に、今後はこれまで漠然としていた業務がジョブごとに整理され、特定の業務を何時間で完了したか、といった具体的なKPIに基づいた可視化もできるようになってくるだろう。

別の見方をすれば、こうした状況は分野ごとに専門特化したAIがそれぞれの業務を代替していく可能性も示している。AIなどのテクノロジーがホワイトカラーの職場に浸透してくれば生産性は高まるだろうが、代替される人材の雇用維持も大きな経営課題になる。

現状では、ホワイトカラーの職場での生産性を数値でしっかり把握している経営層はまだ多くはないだろう。経営層は、生成AIが雇用に及ぼすインパクトも考慮しつつ、ホワイトカラーの業務効率化に向けて大胆なメスを入れていくが必要になる。

## 生産性の「分子」拡大に欠かせない「経営インテリジェンス」

業務の効率化に加えて、ホワイトカラーの生産性を高めるうえで欠かせないのが、イノベーションの活性化だ。結局のところ、生産性を高めるには、インプットである「分母」を業務効率化で小さくしつつ、アウトプットである「分子」を継続的なイノベーションで大きくしていくことが欠かせない。生成AIなどのテクノロジーの活用で生まれる余力を、よりクリエイティブな仕事や本質的なディスカッション、他社とのコラボレーションといった生産性の分子を拡大させるブレークスルーに活かすことが大切だ。

そのために必要な視点は、主に2つあると考える。一つは、企業における「経営インテリジェンス」の強化だ。インテリジェンスとは、世の中の断片的な情報を集約、分析、解釈することで生み出される多角的で総合的な知恵のこと。意思決定者の判断のベースとなるもので、それを経営に位置付けたものが経営インテリジェンスである。

KPMGで日本発のテクノロジーに関して過去20年間ほどの実態を調査した。それによると、優れた技術を持っていてもグローバルで大きくマネタイズする前に中国など海外勢の台頭を許し、コモディティ化やモジュール化が一気に進んでマーケットシェアを失った事例が数多くあった。ソーラーパネルやリチウムイオン電池などが典型だ。

背景には様々な理由が考えられる。ダンピングなどの不当な競争を官民一体となって仕掛けてくる中国のような国もある。だが、大きな要因の1つとして、メガトレンドを捉えきれず戦略が後手にまわってしまっていることも挙げられるだろう。

多くの企業は中期経営計画を策定する際、経営企画を中心にマクロ経済やサプライチェーン、サステナビリティの潮流などを分析し、戦略に落とし込んでいる。だが、こうした経営インテリジェンスを活用するのは3年ごとの中計策定時だけで、あとは微修正、といった企業も少なくない。

だが、生成AIの台頭や地政学リスクの高まりなどにより不確実性が増すなか、中計策定時にだけ経営インテリジェンスを活用するのでは不十分だ。事業環境の変化を常にモニタリングし、様々な情報をタイムリーに統合・分析して、日々の経営判断に活かすサイクルを回す仕組みを社内に構築する必要がある。

既存事業の強化とイノベーションという二兎を追う「両利きの経営」が大切と言いながらも、大型かつ新規性の高いチャレンジに対して思い切った経営判断ができない企業も少なくない。経営インテリジェンスは、不確実性が高まる中でも確信を持って意思決定を下すための欠かせない基盤になり得る。

## 技術のマネタイズへ官民あげて「仲間づくり」を

生産性の分子を大きくするためのもう一つの視点が、産業構造の変革だ。優れた技術を持ちながらもマネタイズが思うようにできないのは、開発したテクノロジーの競争優位を戦略的に持続させる仕組みづくりが不十分だからではないか。

米国など海外勢の成功事例をみると、自社での開発だけでなく、取引先との協業を含めたオープンイノベーションが進んでいる。マネタイズに至るまでの補完的技術の開発も含むグローバル規模の「仲間づくり」が優れているようだ。

日本勢も過去の教訓を踏まえて最近はそうした意識が高まっている。今回の調査結果では「イノベーションはどこで起きているか」との設問において、「他組織との連携などのオープンイノベーション」との回答が「わからない」という回答を除くと、経営層から非管理職まで最多となっている。ただし、理解はしていても実践が伴わないと意味がない。

オープンイノベーションを加速させるには、グローバルに出ていく前に国内での厳しい競争に貴重な時間を奪われてしてしまうような産業構造を変えていく必要がある。企業自らがアライアンスやM&Aなどを通じてオープンイノベーションに取り組む一方、国もそうした民間の動きを支援していく必要があるだろう。

世界中で保護主義的な政策が強まっている。だからこそ、日本も官民が協力して最初からグローバルマーケットをとりまく戦略を描き、覚悟とスピード感を持って技術のマネタイズに挑む必要性がこれまで以上に高まっている。こうした取り組みを通じて、生産性を大きく高めていくことにつながると期待したい。



# 4

## Productivity Agenda and Resolutions by Business Leaders

(This chapter was reconstructed from interviews conducted by Okawa, Managing Director of Japan Productivity Center, with business leaders.)

## Considering the Meaning and Enhancing the Value of Each Task

Mr. Akira Ichikawa, Chairman of the Board and Representative Director,  
Sumitomo Forestry Co., Ltd.



### **Increasing Awareness of Japan's Declining Productivity and Its Reality**

There are two types of sense of crisis: one that is felt through numerical results from surveys, and another that respondents feel in their daily experiences concerning their own company or the overall productivity of Japanese companies. The heightened sense of crisis that has become clear this time is likely a result of the international comparison of labor productivity ranking below 30th. According to international comparisons, Ireland ranks first, largely due to the contribution of multinational companies in the IT sector, but it is uncertain whether the Irish citizens or local businesses genuinely feel an increase in productivity. Similarly, Japanese business leaders likely feel that something is amiss, but how do they actually perceive the stagnation in productivity?

During the high economic growth period, the rate of productivity increase was high. However, since the bubble burst, Japan's productivity has gradually declined in international comparisons, and especially in the late 1990s, it plummeted sharply. Although productivity continued to stagnate compared to other countries, the Japanese economy showed some signs of recovery in the 2010s, following economic crises such as the Lehman Brothers collapse. By 2018, it had achieved the largest post-war recovery. From the perspective of business leaders, it seems they have finally started to ride the wave of economic recovery and are beginning to feel a sense of progress.

I think that population growth has supported the overall Japanese economy. After the war, Japan's population continued to increase until 2008, stabilizing around 128 million people, which contributed to the stabilization of the Japanese economy. Another factor that supported the Japanese economy was the strong yen. The prolonged strong yen likely led both business leaders and the public to feel a certain level of satisfaction that the economy was strong and that daily life was not lacking on an international scale, which may have dulled their awareness of productivity stagnation. Therefore, while productivity may have stagnated in international comparisons, there was possibly a lack of recognition of its impact on the real economy. In recent years, awareness of the issues stemming from declining productivity has begun to surface, and as measures are being taken, there is some recovery, but against the backdrop of a weaker yen and rising prices, the sense of prosperity has diminished, and a renewed sense of crisis may be emerging.

### **Differences in Perspectives on Wage Increases Between Business Leaders and Employees**

The differences in awareness regarding wage increases between business leaders and other levels may be due to differences in their time perspectives. Firstly, business leaders are likely looking at



the past. In the long-term deflationary economy, there was a period where profits were derived from cost reduction; while they worked hard without cutting labor costs, they take pride in having operated under very difficult circumstances. When considering wages, business leaders tend to refer to past numbers, such as the Consumer Price Index (CPI). However, employees, including department heads, look to the future—specifically future price increases and future expenditures. In discussions about wages, there seems to be a difference in perspective between business leaders and employees. In the future, business leaders' understanding will have to catch up to retain employees. In fact, there is a growing movement among business leaders to consider wage increases proactively. This sense has begun to emerge in the last year or two. Before the COVID-19 pandemic subsided, there was a tendency to follow suit in wage increases. Nevertheless, neither side felt that salaries were low. However, an unexpected situation occurred with the real income declining due to a weaker yen. The discussion now may focus on how business leaders will alleviate concerns about wages in the future rather than looking to the past.

## **Immigration Policy Influencing Japan's Future**

I believe there should be a national discussion regarding the acceptance of foreign workers, particularly immigrants. The shape of the country's future will change depending on the immigration policies adopted. Unlike population dynamics based on mobility as seen in Europe, Japan is an island nation built upon an agricultural culture. Immigration policy is crucial; whether to actively accept and educate immigrants like Germany, implement quota systems in specific industries like France to secure necessary labor, accept legal immigrants through family and employment-based programs as seen in the old United States, or follow Australia's model of accepting only a certain level of highly skilled individuals—all these require careful consideration of the country's immigration policies.

Another necessary discussion is whether it is truly essential to maintain a population of 100 million for the country to function. The baby boomer generation has surpassed 75 years old, and in 20 years, the population structure will change significantly. In such a situation, is it really necessary to maintain the same infrastructure and systems as today? If a country like Switzerland, with a small population, creates a high-value-added economic structure, the approach to immigration policy would likely differ from that of a country with a population of 100 million, where the focus is on utilizing existing infrastructure to maintain current industrial structures such as manufacturing and rice cultivation. I believe we must develop immigration policies after thoroughly discussing the envisioned national identity. Both options have their pros and cons, but they are extremely important discussions.

Furthermore, even if we aim to increase immigration, the approach will differ based on how we perceive immigrants. If we view them as “mere labor” or “substitutes for management,” the solution lies in their compensation and treatment. However, if we aim to welcome immigrants as “people who will build the country together,” then mere treatment is insufficient. Comprehensive support, including cultural and language assistance, is absolutely necessary for their integration into society.

## **Pursuing Value Creation and Work Rewarding as a New Form of Productivity**

I believe that two shifts in consciousness are necessary to improve Japan’s productivity concerning value addition. The first is that those who work must shift their mindset from merely cutting costs to enhancing value. The second is that society as a whole must have an awareness of fairly valuing value addition.

When we look at the value added by each department in our company, we find some departments produce very high results while others contribute little. For instance, the domestic forestry business, which used to support Sumitomo Forestry as founding business, now faces declining demand for wood and low international competitiveness, making it unsustainable to support the company with nearly 30,000 employees. Rather, it has reached a level where we must consider how to maintain it. Measured by sales and profits, productivity appears low. However, from a company-wide perspective, there are employees who are actively working to protect company-owned forests and contribute to public interests, including water source conservation. We need to consider how to evaluate such employees. Is it sufficient to measure productivity as we have in the past, by sales and profits per person or per hour? Given the recent focus on ESG and SDGs, we should discuss how these factors are incorporated into the company’s productivity. Additionally, forests inherently require time; they may yield benefits 50 years from now. I believe that even if we do not generate profits now, they will contribute to the company in the future. We must reconsider how we measure productivity, taking into account various timeframes and the relationships of work within the company. Most importantly, if employees feel the significance of their work and take pride in their contributions, the overall performance of the company will improve. That is our goal, and we cannot reduce this to merely simple numerical values.

## **Actions That Business Leaders Should Take**

I believe it is essential to communicate to employees the meaning of the company’s work and to enhance the value of each task. I consider every job to have its meaning. I encourage employees to

reflect on the meaning of their work and strive to enhance its value.

For example, when I ask new employees to make copies, new employees who consider value addition will ask, “What will this be used for?” Depending on whether it’s for the next meeting’s materials or for filing into a booklet, they can add slight innovations even for the same copy task. Thus, even the same job can produce various forms of value addition. If we consider how to elevate the value of each task, the value per hour will increase. If we do nothing, the same amount of time may impose burdens on subsequent processes. In that sense, I believe it is fundamental to always consider how to enhance the value of each job. As the organization grows, personal tasks will transition to team tasks, prompting discussions on how to increase work value. I hope to create a pyramid of additional value through organizational strength aimed at improving productivity.

# Return of Productivity Improvement Results and its Sustainability

Mr. Shinya Katanozaka, Member of the Board, Chairman, ANA Holdings Inc.



## Awareness Gap on Productivity by Industry and Level of Employment

It is well-known and widely recognized that Japan's labor productivity is low among OECD countries, and it is natural to feel a sense of crisis about this. The awareness gap regarding productivity, when viewed by industry—classified into manufacturing and service industries, further divided into interpersonal and non-interpersonal services—and by employees' position level, classified into non-managerial young employees, managers, and executives, reveals distinct characteristics and is intriguing.

The most notable point is that more than half of the non-managerial employees cite “many unnecessary tasks and duties” as the reason for low labor productivity, which the executives must take seriously and work to reduce inefficiencies. Digitalization is urgent, and measures must be taken to speed up organizational decision-making and utilize human resources effectively.

The difference in the sense of crisis between manufacturing and service industries may be influenced by the proximity of robots and devices that enhance productivity in manufacturing. In the case of services, paper-based processes are often surprisingly prevalent, making it difficult to feel a sense of productivity.

Regarding the replacement of tasks by generative AI, a higher percentage of top management feels threatened compared to other employment levels. On the other hand, non-managerial employees feel less threatened, which I see is a situation that needs to be warned about. Some employees might not feel the crisis because they have no experience using or realizing the convenience of generative AI, even though they have heard about it. Some companies may only allow limited use of generative AI due to cost and information leakage risks, while others may encourage its use, so it requires differentiation based on the situation.

## Efforts to Share Information Flatly and Understand the Dispersion of Individuals

During the COVID-19 pandemic, the ANA Group faced a crisis of disappearing aviation demand and a daily cash outflow of 1.9 billion yen. I placed particular emphasis on dialogue with employees, reading 30,000 emails received during employee satisfaction surveys to listen to their voices as a top leader.

Although our original organizational culture played a role, I engaged in candid dialogues with labor unions. Vertical hierarchies tend to be influenced by middle management biases, making flat

information sharing ideal in times of crisis. In case of disasters or incidents, the top leader should directly inquire with the regional head in charge. Middle managers might dislike this method and argue that receiving tens of thousands of emails would hinder the executives' work, but this concern is unfounded. It will never become an obstacle. Through direct dialogue by executives and feedback from employee satisfaction surveys, I continue to strive to understand individual opinions and feelings rather than just average values of them. If the top leads by example, other executives will follow suit.

## **Labor Productivity and the Mindset of Workers**

Regarding productivity, the focus used to be on the denominator, but now it is on the numerator, which is a good macro trend. However, on a micro level, there are certainly factors not reflected in the formula. For example, for ANA's overall value-added productivity, the numerator is "operating profit + personnel expenses," but different job types might require different productivity indicators. For the sales department, it could be sales, and for pilots, it could be flight hours. It is important to consider output starting from the organization's role and mission and to find indicators that align with job characteristics.

Another crucial aspect is identifying the mindset of the workers. Recent reports mentioned that in a world where job turnover among young people is common, reasons for leaving included "not understanding the meaning of their work," "being told it would take 10 years to get to the desired department," and "questioning the high evaluation of someone they thought was underperforming." It is easy to imagine that working in such a state would not lead to increased productivity.

To enhance productivity, approaches such as achieving work-life balance, well-being, and engagement improvement are necessary. For instance, Germany has much fewer working hours and higher labor productivity level than Japan, but Germans work and play exceptionally well. Their intense commitment to taking weekends and holidays might seem extreme, but incorporating elements of work-life balance is necessary for improving productivity.

## **Return of Productivity Improvement Results and its Sustainability**

The term "productivity improvement" might evoke images of increased labor intensity and streamlining of business for some people. Our value-added productivity formula includes operating profit + personnel expenses on the numerator. We always emphasize that salaries, human resource investments, and employee benefits are included. For example, if a task handled by four people

becomes to be done by two by utilizing IT and digital tools, then one person's productivity improvement benefits are returned to the company, and the other person's benefits are returned to the employees by raising their salaries, which is communicated simply and clearly.

Previously, at a gathering of business leaders, we discussed whether or not to return the reduced overtime pay resulting from work-life balance initiatives, to employees. Some did not support returning it to employees, citing "no work, no pay," which surprised me. Although opinions among business leaders varied, I believed in returning a substantial amount to employees. As human capital investment is increasingly highlighted, executives must visualize personnel expenses specifically, or else more employees will leave.

While making employees' jobs easier and happier by eliminating unnecessary tasks through digitalization is good, it is not enough. We must link the elimination of inefficiencies to smooth human resource transitions through reskilling employees into new growth areas from sectors that should be downsized. Mere digitalization and mechanization will not lead to sustainable productivity improvement.

## **Evaluation of Wage Increases**

The survey results show differing opinions on wage increases between executives and lower management levels. Without a doubt, media reports influence this. Even if our company had a 5% wage increase this year, 8% or 9% are not uncommon, with some companies exceeding 14%. Headlines and news make neighboring companies' grass look greener. For instance, although General Motors (GM) in the U.S. agreed to a 25% wage increase over five years, which translates to less than 5% annually, you can't help but feel that our figure of 5% is inferior. Of course, the commitment by management to continuous wage increases as long as five years is commendable, but there's a tendency to chase surface numbers without making calm essential comparisons. Similarly, even though the Boeing union executive committee tentatively agreed to a 25% wage increase over four years, it was overturned by member votes. Honest discussions between labor and management about the company's actual conditions and future growth potential are essential.

## **Foreign Workers**

Whether we call them "foreign workers" or "immigrants"—at the very least, we need to be cautious about using the term "immigrants." The political landscape has strong sensitivities, and among the public, there are sentiments, sometimes spread by rhetoric, that an increase in foreigners leads to more

crime, reinforcing an aversion.

Personally, I believe that foreign workers, including technical interns who eventually settle, should increase substantively. However, this must be paired with the establishment of an environment that supports long-term residence, including Japanese language education and schooling support for their children, areas where Japan is significantly lagging.

At the ANA Group, there is undeniably a shortage of frontline personnel, such as in ground handling, and we are considering inviting workers from countries like India. There are also various practical issues in the dispatch industry for foreign workers.

In an aging society like Japan, where the shortage of human resources is becoming more acute, the cheerful and encouraging disposition of Filipinos, for example, fits well with the eldercare industry. Japanese youth often lack experience in interacting with the elderly in communal living settings, making it increasingly difficult to provide services to the elderly. Japan's declining birthrate forecasts an annual population decrease of 800,000 to 1,000,000. No matter how much we advance robotization and digitalization, ultimately, human resources are necessary.

To maintain Japan's current level of prosperity, we will have to ask foreign workers to stay in Japan. However, the integration policy, such as cultivating a Japanese identity, has not been entirely successful, as evidenced by the sporting world and examples from the US and Europe.

Without the appearance of aliens, it seems human beings' tendency to divide among us cannot be overcome, and the world cannot unite. Nonetheless, there is no future in division. Considering the current state of Western countries, Japan needs to engage in more discussions on how to address these challenges.



# Appealing the Value Provided to Customers and Leadership with a View to the Future

Mr. Yasuharu Kosuge, Director Chairman, Yamato Transport Co., Ltd.



## Japanese Companies at a Turning Point

Throughout Japan, there are signs that the sustainability of the environment, economy, and society is at risk, due to factors such as climate change and widening income disparities. Regarding the stagnation of labor productivity, my honest impression is that we cannot help but feel a significant sense of crisis. There is an expanding gap in the perception of wage increases between the management and the frontline workers. This is because the management, with the total personnel expenses on the financial statements in mind, sees things differently from the non-managerial employees, which seems quite natural.

The difference in perception regarding labor productivity between manufacturing and service industries has long been that manufacturing industries have had a stronger sense of crisis. In the confined spaces of factories, manufacturing industries can pursue productivity rigorously by visualizing work processes. In contrast, in the realm of interpersonal services, a significant portion of decision-making is left to individuals, making it difficult to visualize productivity and quality. Furthermore, labor time management has become more clearly counted compared to the past. In such a situation, striving to achieve and maintain the high service quality demanded by Japan's unique cultural background could lead to realities that do not align with productivity.

Regarding the threat of generative AI replacing jobs, those who are trying to introduce and utilize AI and other digital technologies are aware of their effectiveness while also feeling a sense of crisis. Even before generative AI, the progress of digitalization due to population decline has gradually reduced the number of personnel needed for current jobs, which is not uncommon. Given that such situations are already progressing in real-time, the layers of jobs that are being replaced may not feel a realistic sense of crisis compared to those using digital tools. However, I believe this would be problematic in the long run. Currently, the proportion of people feeling the threat of replacement is about 10%, but if this increases to 20% or 30% among the top management in the future, it would be a very grave situation.

## Sustainable Logistics and Yamato Group's Value Creation Strategy

The logistics industry, like the construction and medical sectors, is facing the so-called "2024 problem," where starting from April 2024, truck drivers will be subject to an annual cap of 960 hours on overtime work. Yamato Transport has been advancing work style reforms for some time, and as a company, we have cleared the immediate challenges.

However, amidst the ongoing population decline due to the aging society and declining birthrate, the shortage of personnel in the logistics industry is becoming severe. It is predicted that in a few years, we will only be able to transport about 30% of the increasing logistics demand. As a major logistics company in Japan, we have a responsibility to tackle the industry's challenges as a whole. The transportation business can be initiated with just five trucks, resulting in a large number of small and medium enterprises. According to one statistic, there are 68,000 such companies nationwide. However, many of these small and medium enterprises are struggling to hire even the same number of personnel as their trucks, making the 2024 problem a critical issue.

Yamato Group employs approximately 170,000 people in various roles, including drivers, sorting workers, office staff, and management. While there has been a slight decrease in personnel across all four roles in the past few years, we are not fundamentally short of staff. We are taking a planned approach by clearly identifying the necessary personnel and recruiting accordingly. In terms of driver roles, we deploy sales drivers to cover all regions of Japan, including remote islands. This is our lifeline to maintain the logistics network, and we aim to sustain it without any gaps for the next 10 to 20 years. Maintaining the number of full-time drivers is particularly prioritized.

On the other hand, for roles involving “work” at logistics bases known as “bases” and “office work” in the back office, we consider digitalization and plan future personnel assignments accordingly. However, for the next generation of management and those responsible for company-wide innovation, it is necessary to clearly define their objectives and roles and hire accordingly.

Starting with “innovation,” our company aims to create “new logistics” and “new value” together with a wide range of partners. As an aspect of our HR strategy aligned with our management strategy, we aim to establish a learning organization that can proactively transform the talent portfolio, including skill sets, and maximize on-site capabilities through the strengthening of middle management (middle-up, middle-down). For instance, we have been providing some allowances to part-time employees working on an hourly basis to take on management roles as “part leaders.” However, it is not desirable to have part-time employees handle management duties. Therefore, to enhance the motivation of each employee, we are redefining and clarifying roles. We also strive to link self-learning opportunities, such as self-study online environments, to individual self-fulfillment and company growth.

Moreover, to accelerate innovation, we have flattened the organization and redesigned the structure so that executive officers can make swift decisions.

## **Regarding Foreign Personnels**

Foreign employees have become indispensable, especially those who work part-time in the “base” logistics hubs nationwide, mainly doing tasks such as sorting. Vietnamese, Indonesian, and Chinese versions of the operation manuals are posted at the base. In addition, we have Japanese language courses available in our online self-study courses, which can be taken by foreign part-time employees. We believe that more support is needed to improve Japanese language skills and life skills in Japan.

On the other hand, not only should we consider how to accept foreign workers into Japan, but we should also proceed from a long-term and two-way perspective, such as how to train and refine them while they are in Japan and return them to their home country. Even the countries that are currently sending labor force to Japan will eventually face labor shortages due to demographic changes, which is an important perspective when considering the long-term status of foreign workers such as immigrants.

## **Breaking Away from Inhouse Approach and Long-Term Perspective**

I believe that the macro-level productivity issue in Japan is the “Jimae-shugi” that insists on in-house development. Up until a few years ago, our company was also in the mainstream of Inhouse approach. However, we are now clearly distinguishing the “co-creation area” and the “competition area” and promoting collaboration and cooperation. Conversely, if we do not do so, Japan will lose to the world. This is not an exaggeration.

In Japan’s logistics industry, there are overwhelmingly many small and medium-sized enterprises, totaling over 60,000 companies, but overseas, the industry is converging into a few giant logistics companies. Europe is leading the way, and China is rapidly catching up by constantly issuing standard specifications. In Japan, we aim to provide joint logistics and open platforms by working with companies that are competitors in parcel delivery, as well as our business partners, through the Physical Internet concept in collaboration with industry, academia, and government. The platform is something that each company can exhibit its strengths after realizing a common platform, and without promoting it, it is impossible to improve the productivity of the entire industry or achieve sustainability. Furthermore, from next year, reforms are spreading beyond the industry, such as the legalization of the establishment of “Chief Logistics Officer (CLO)” in companies of a certain size and above.

About 50 years ago when we established TA-Q-BIN, our sales drivers were delivering packages from

parents to children, which is representative of CtoC. Now, the situation demanded by customers has changed, and CtoC packages account for only about 10% of the approximately 2.3 billion packages we handle annually. Since the demand for delivery of products ordered by consumers at their discretion and convenience, such as e-commerce, has overwhelmingly increased, we are also promoting cooperation with partners in collection and delivery as a business. For example, on the “main line” between Kyushu and Tokyo, we need to deepen cooperation with partners, such as joint transportation, from the perspective of truck loading rates, which is an issue for the entire industry.

As a company, we believe it is important to maximize the “value” for customers so that they pay a price that matches the services we provide.

Furthermore, as a quality of a business leader, it is important to look at the near future with 2030 as a guideline, rather than a medium term of 3-4 years. Conversely, if you capture too long a span, your actions may become blurred, so as a business leader, you need to take a perspective beyond your own term and take concrete measures and actions.

# Improving Value-Added Labor Productivity and Corporate Transformation

Mr. Kazuhiko Toyama, Chairman, IGPI Group, Inc.



## Businesspersons' Awareness and Overall Trends Regarding Productivity Issues

Firstly, it is very good that Japanese businesspersons are straightforwardly recognizing the importance of productivity. However, when considering labor productivity, there is still too much focus on the denominator rather than the numerator of value-added. This stems from the past, where Japanese companies, particularly in white-collar positions, held redundant personnel. This is essentially a white-collar productivity issue. The lag in IT adoption within business processes has persisted for decades, and now with the current labor shortage, there is a clear interest in making bold improvements. However, this leads to discussions focused solely on the denominator of productivity. The discussions surrounding the numerator of productivity have not been widely recognized, but the lag of Japanese companies over the past 30 years on the global stage is due to the lack of focus on the productivity numerator. The numerator of productivity involves broader discussions on management strategies and business model transformations. Expanding this perspective will be a challenge moving forward.

The sense of crisis regarding labor productivity is somewhat lower in the service industry compared to manufacturing. This may be due to a certain ingrained perception of productivity within the service industry. Historically, the service industry has been a catch-all for employment, expanding through a typical low-wage, long-hour business model, and in a way, this has been accepted. Improving productivity in this context would mean doing the opposite, thus, traditional service industry success patterns and productivity improvements may not align well. For many, improving productivity means reducing manpower and shortening hours. This leads to fundamental business model transformation issues, more so than in manufacturing. In manufacturing, the basic structure of production remains unchanged, focusing on creating differentiated products. However, in the service industry, low production costs and low productivity were compatible under the deflationary model, making transformation even more challenging. Additionally, in the service industry, the numerator is often vaguely defined as customer satisfaction, failing to reach monetization. Without monetization, the business lacks sustainability, but under deflationary recession, such business models were viable.

## Sustainable Wage Increases

Currently, in non-regular employment, there is a strong upward pressure on wages due to labor shortages. There is a situation where wages must be raised to retain and hire employees. The pressure for wage increases is likely stronger and more severe in small and medium-sized service businesses compared to large manufacturing companies. On the other hand, for sustainable wage increases, value-added labor productivity must be improved. Wages are determined by multiplying value-added labor productivity by the labor distribution rate. Small and medium-sized enterprises have already

maximized their labor distribution rates, making further increases difficult. Therefore, they must seriously work on improving value-added labor productivity. Many business leaders struggle with the mismatch between the immediate pressure for wage increases and the timeline required for necessary business transformations.

### **Leaders' Concerns on Changes in Workstyles due to Generative AI**

Concerning on generative AI potentially replacing white-collar jobs, large companies tend to feel more urgency. Realistically, there should be more responses. Ultimately, the traditional model of Japanese large companies, especially mass hiring of university graduates and developing white-collar executives, will change. There will be a need to fundamentally add to the organizational and personnel systems. Additionally, some companies will experience dramatic disparities in white-collar productivity. Those with imagination can foresee the gap between their current situation and the desired future state, naturally concern being replaced by AI.

On the other hand, for those in the field and at the middle level, daily coordination is a major part of the job. In other words, there is a perceived necessity for their roles within the existing company structure and societal givens and prerequisites, making it hard to imagine AI replacing them. Disruption (destructive innovation) overturns established conditions from a broad perspective. For instance, in customer relations, salespeople may believe they are successful because of their names, making it hard to imagine being replaced by generative AI salespeople. This is actually dangerous, as the middle level, represented as “salespeople” above, can become a resistance force during company reforms.

### **Perception of Foreign Workers**

The perception of foreign workers needs to be considered from two aspects. The first is as “highly skilled personnel.” In an era of disruption where value-added labor productivity and business model transformation are required, homogeneous groups become a weakness. Therefore, incorporating diversity and plurality within the organization is crucial. From this perspective, talented foreign personnel are extremely valuable, and it is right to recognize that they should be given more opportunities to play an active role within the company. On the other hand, recognizing foreign workers as “cheap labor” to temporarily address labor shortages is very risky. However, discussions tend to lean towards the latter, and in such cases, labor shortages are unlikely to be resolved. Moreover, companies relying on low-wage foreign workers to win cost competition will not succeed.

It is necessary to create conditions where all workers, regardless of nationality, can work with high value-added labor productivity to avoid a competitive scramble for talent. Western countries are now struggling with issues related to immigrants, particularly refugees and illegal entrants in difficult situations. Conversely, Japan must seriously consider an immigration policy based on proper entry qualifications and educational support. The goal should be to integrate various people into Japanese industry and society, allowing them to lead fulfilling lives. This is a major policy shift, but the average Japanese person still retains the image of temporary foreign workers returning home after a certain period. I understand what it means to be an immigrant because, in a sense, I am a descendant of immigrants, but there is a lack of knowledge or perception among average Japanese regarding permanent immigrants.

## **Macro Issues of Productivity and Challenges for Japanese Companies**

Without improving value-added labor productivity, GDP will not increase, making discussions on economic renewal unavoidable. Ideally, companies will strive to transform their business models, or high-value-added, competitive startups will emerge. However, it is also essential for low-productivity companies and industries to exit the market, allowing resources like people, materials, and money to shift to high-productivity sectors. The latter is more certain to improve productivity, while the former is a challenge of innovation and may not have immediate effects. Additionally, within the domestic market, there are significant productivity disparities among companies and industries, indicating a high potential for productivity improvement. It is important to address this issue seriously. However, in Japan's industrial, social, and financial systems, the cost of exit is high, and we need to consider ways to reduce it. Traditionally, companies have been responsible for employment and livelihood security as well, through lifetime employment and mutual assistance within the company, making it difficult to allow easy exits. Issues such as the cost of exit for business leaders, and how workers and businesses can smoothly transit to better companies or industries, need to be considered together. Transitioning to a system that promotes social mutual assistance for regenerating economic activities is preferable. This cannot be achieved overnight but avoiding it will lock workers into low-productivity companies. Often, discussions about dismissal regulations arise, but the essence is not there, especially since there is no worker redundancy. Promoting the movement of people through corporate regeneration is the most rational approach.

The reason discussions about dismissal regulations come up is because many people focus on micro-level issues. At the micro-level, companies need to replace people at the company level, or they need to combine personnel replacement with business model transformation or reskilling. However, the



real issue is that companies, regardless of size, lack clear goals or visions for corporate transformation. Japanese organizations tend to have a soft focus and a strong tendency towards maintaining the status quo regarding what kind of company they want to become. They hesitate to clearly define their future state five or ten years down the line. This hesitation is likely the biggest challenge, as it would promote internal economic renewal. It is crucial for leaders to present clear transformation goals or visions and, with imagination and determination, methodically and boldly implement various measures. Leadership is essential for this. From the workers' perspective, they also need to consider their career paths. Nowadays, when companies offer voluntary career transition programs, two to three times the number of applicants respond, indicating a shift due to labor shortages. The times are indeed changing.

# Challenges in Growth Areas and the Determination of Top Management

Mr. Osamu Nagayama, Honorary Chairman, Chugai Pharmaceutical Co., Ltd.



## Japanese Companies in Transition and Benchmarking

When looking at the survey on productivity issues, I can see the reality of Japan lagging in AI and digitalization. I can also observe Japanese companies in a transition period from seniority-based systems to job-based systems, as well as new working styles and HR practices. In the service industry, there also seems to be a strong sense of labor shortage.

It has become a topic of discussion that the salaries of top executives in Japan are considerably lower compared to those in Western countries, and there are movements aiming to match Western levels. Rankings are also being disclosed more frequently in industry publications. Moreover, it has recently become clear just how low wages are overall in Japan. To attract outstanding overseas talent, Japanese companies should implement base salary increases and raise the wage levels of all employees, thereby enhancing the overall compensation framework.

## DX at Chugai Pharmaceutical

Chugai Pharmaceutical has been promoting digital transformation (DX) company-wide since 2019, when they welcomed a Vice President, General Manager (at the time) from outside to head the Digital and IT Supervisory Division. Previously, digital initiatives were pursued individually within each business unit, but now a specialized organization has been established to achieve overall optimization under clear leadership, resulting in the formulation of 'CHUGAI DIGITAL VISION 2030.' Through digitization and AI utilization, significant results have been achieved, not only in improving the efficiency of regular operations but also in the essential area of drug discovery, reducing negatives and enhancing positives. These efforts have been widely reported in the media, and Chugai has been consecutively selected as a DX brand by the Ministry of Economy, Trade and Industry and the Tokyo Stock Exchange, and even won the Grand Prix.

The introduction of AI highlighted inefficiencies in workflows and operations in places like factories, allowing for corrections and shifting personnel to tasks where human involvement is essential. This initiative has progressed significantly, and structural reforms have been implemented.

As the use of digital technologies like AI grows, work styles and job content change, gradually advancing the transition to job-based HR systems. However, it is presumed that the position that is most resistant to change is that of top management. The survey has indicated that top management feels a threat of being replaced by AI more than other levels, which would suggest that the Singularity argument is no longer a joke, and that even the roles and actions of top management themselves may

change from what they have been in the past.

## **Recruitment of Highly Skilled Foreign Professionals**

Whether or not highly skilled foreign professionals in research and development can come to Japan, and whether or not the brains in the field of science and technology can enter Japan, is an extremely important and urgent issue.

For about 10 years since 2007, I served on the board of directors of a research center at a leading Japanese university that aims to internationalize its campus. Although there were initiatives to significantly increase the number of foreign researchers, unfortunately, progress was hampered by budget constraints. This was because the research center already had many high-level Japanese researchers who could easily become tenured professors at other universities at any time, and when we tried to recruit foreign researchers suitable for that level, we were faced with the problem that the salary level was not attractive at all to foreign researchers, so they would not come.

This issue is not limited to that research center, but when hiring highly skilled foreign professionals, the treatment and living conditions including their family are a major problem across Japan. On the other hand, accommodations and services for foreign executives have been increasing over the past decade, and the environment has been improving, so I think that foreign personnel are coming to Japan more than before.

However, the most significant hurdle in hiring highly skilled foreign professionals is promotion and advancement. I have seen and heard of young graduates from leading foreign universities coming to work in Japan, but they usually do not last more than 10 years. This is because Japanese companies' promotion standards remain heavily seniority-based, whereas global companies with world-standard treatment and job-based HR systems quickly promote talented individuals. When I served as a trustee of the Japan Association of Corporate Executives, there was a discussion about bringing in foreign talent, and everyone agreed in principle. However, when I asked, 'If the person who comes is excellent, are you all prepared to include them in the management team and even make them president?' there was silence. After all, even if we bring in talent from overseas and offer competitive salaries, people will not come unless promotion is guaranteed. We must also consider high tax rates, including inheritance tax, for those planning to live in Japan permanently.

When a project team of the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology

conducted a survey in the UK about Japanese business schools, one of the responses was, 'Will British students study at Japanese business schools? I never expected to be asked such a question. Even if they graduate from a business school in Japan, they would not be able to get a job.' This reflects the perception that Japanese companies do not accept foreigners.

Even in Japan's leading universities, many foreign students are enrolled in doctoral programs, but many of them probably think that they have to leave after completing their studies. Even if they want to stay at their own university and become professors, the path is extremely narrow.

In today's Japan, I think we are now at the stage of considering immigration laws as a political issue. Given the significant population decline, in order to enhance Japan's economic power, it is essential not only to increase the number of highly skilled foreign professionals but also to boost the overall population by expanding the pool of essential workers. While there is resistance to immigration in other countries, we should carefully examine immigration issues in those countries and formulate immigration laws that suit Japan. Friction is most likely to occur due to differences in culture, religion, and lifestyle, so we should also consider allowing individuals who have a solid understanding of the differences between their home country and Japan, such as those with study experience in Japan and the ability to share diverse values, to enter without conditions.

## **Industrial Transformation and the Determination of Top Management**

Japan's macro-level productivity issues stem from a lack of progress in industrial transformation. With prolonged deflation and low interest rates, there has been a prevailing attitude that achieving profit growth of 1-2% year-on-year is sufficient for a manager to be deemed successful. It is said that economic and industrial policies have been marked by fiscal stimulus spending that is like a handout to companies that have no growth potential. Regarding wage increases and job-based systems at the corporate level, it is difficult to improve productivity without movements to promote the creation of new growth businesses or transformations in industrial structure.

Industries that do not boldly challenge the cutting edge may be lowering overall productivity. Whether in terms of wages or AI, simply applying them to traditional areas is not enough to reap the full benefits of its utilization. It is necessary to strengthen reskilling and provide education for talent required in new growth industries. This will also contribute to improving workforce mobility.

In advancing company transformation, ideas may come from within the company. However, it is

essential for the top management to take ownership and push the project forward with determination. This may involve significant restructuring, financing on the scale of trillions of yen, mergers and acquisitions, or collaborations with other companies—decisions that are far beyond the capabilities of ordinary employees or even division heads. The top management must commit and see it through with the readiness to resign if it fails.

There is nothing I dislike more than a New Year's message from the top management. Saying things like, 'Since we're in a time of change, feel free to propose bold reform ideas without worrying about me, the top management,' is precisely what shows a lack of leadership qualities. If you make your subordinates propose and execute ideas, and then hold them responsible for failures, they will feel betrayed and won't follow you.

If top management does not demonstrate their commitment, the company will not change. When it comes time to actually implement changes, top management must take the initiative, communicate effectively, and repeatedly convey the same message for two or three years until they earn employees' trust and empathy. Otherwise, true transformation cannot occur.

# Uniqueness of the Service Industry x Utilization of Digital Technology

Mr. Eijiro Yamakita, President & CEO, JTB Corp.



## **Sense of Crisis over Stagnant Labor Productivity in the Service Industry**

This survey results showed that the service industry has a lower sense of crisis about labor productivity than the manufacturing industry. This is probably not because there is no sense of crisis, but rather because it is difficult to improve productivity due to the nature of the service industry, where it is difficult to standardize business processes. In the case of manufacturing, improvement measures such as operational efficiency are easy to see. On the other hand, in the service industry, when providing a service, companies are faced with prioritizing customer's satisfaction, and they often find themselves struggling with the issue of "I want to improve efficiency, but I can't". Service workers are probably aware that their productivity is low. I often talk with my peers in the service industry about how low labor productivity is leading to falling wages, and how we need to break the vicious cycle of a lack of high-quality talent which can limit our plans for digital transformation. Although they are aware of the issues, the current situation in the service industry is that they are faced with a dilemma in terms of relationships with customers. The survey results seem to indicate that people are unable to give a straightforward answer.

## **Gap between Survey Results and JTB's Perspective**

The survey results showed that the majority of top executives responded that the current wage increases were "commensurate." However, we felt this was an unexpected result, as there is a very strong perception within our company that current wage increases are insufficient. When we surveyed approximately 200 of our group's executives this summer, the most common response was, "Wages must be at least doubled."

We were also quite surprised by the fact that only 5% of respondents felt threatened by digital technologies, including AI. A considerable number of employees in our company are now using generative AI, and are becoming adept at using it. We recognize that there are many people who are beginning to sense that digital technology is bringing about dramatic changes. I believe it is important for each individual to calmly recognize the benefits that digital technology can bring and seek to use this technology to increase value for customer, the company and opportunities for the workers.

## **The Importance of Foreign Workers and Strategies to Attract them to Japan**

I think there should be more foreign workers in order to promote diversity. The tourism industry was relatively dependent on foreign workers. We need to welcome a diverse range of people into Japan,

including immigrants, skilled workers, technical trainees, and international students. It's crucial to create an environment where these individuals feel truly welcome in Japanese companies and communities. Our goal should be to make coming to Japan an opportunity for career advancement, rather than just a means to earn wages and send money home, as is often the case currently. This shift in perspective and approach is essential for Japan's future growth and international integration.

I believe that the biggest barrier for many foreign workers coming to Japan is language. For example, the Netherlands has a well-developed social infrastructure where everything can be done in English, making it easy for foreign workers to come. However, in order to work in Japan, many cases require N1 or N2 level of the Japanese Language Proficiency Test (JLPT), which is a very high hurdle. Our hiring criteria often required passing JLPT, but in order to accept highly specialized personnel, we are considering relaxing the criteria so that Japanese language ability is not a prerequisite. In the future, Japan itself will need to change and we Japanese become able to handle foreign languages.

Regarding the proportion of foreign workers, I believe that unless it exceeds at least 10%, diversity within the country cannot be guaranteed. Because Japanese people have maintained a Japanese-centered society for a long time, they tend to be resistant to accepting diverse values, including those of foreigners. It is important to change this perception. If things continue like this, not only will we be unable to secure the labor force, but intelligence and intellect will also stop coming into Japan. To change this current situation, a gradual approach is necessary. For example, I think it is important to create an environment where having foreign employees on-site is a normal part of life, so that people can see that new value is being created through this diversity.

## **Productivity Challenges in Japan: Macro and Micro Perspectives**

At a macro level, the high ratio of small and medium-sized enterprises and the prevalence of industries that are self-sufficient within Japan are challenges. It is not necessarily the case that only small and medium-sized enterprises have low productivity and rather that excessive fragmentation makes it difficult to centralize social infrastructure, potentially resulting in a society where economies of scale are hard to achieve. Denmark, for example, is a small country with strategically concentrated industry and an income tax rate of nearly 60%. Companies will need to add the tax amount to their employees' wages, and only companies that can consistently create added value will survive. Compared to Denmark, Japan has a wide range of industries, so I think that overall there is a trend towards lower productivity through lack of concentration in some sectors.



In terms of micro-level issues, the service industry has a wide base and a large number of small and medium-sized enterprises. Personally, I don't think having a lot of small and medium-sized businesses is a bad thing. Especially in the service industry, originality is extremely important, so it is a good thing that many unique things such as inns and hotels can be created. However, the issue is that it is not yet possible to scale this up. I believe that utilizing digital technology is key to pursuing economies of scale while maintaining the unique value of the service industry.

Another issue is the Japanese perception that “services are free.” To address this, it will be necessary to add value and charge for services. The service industry is becoming a commodity, and there is no longer any value in things that anyone can do online, such as making reservations and arrangements. Therefore, we feel it is important to create value-added services that people are willing to pay for. For example, it is important for us to firmly grasp the essence of hospitality, such as experiences that only we can provide, highly creative content, and a sense of perfect harmony in our service. In other words, I believe the theme is to turn it into IP (intellectual property) and mold it. For example, in inns and hotels, we would like to introduce digital technology to automate processes that were previously very time-consuming, such as porter service and payment, and highlight the merits of the service interface as a unique point of difference.

## **Responsibilities of Management**

Communication between business leaders is essential. I think it is important for business leaders to build relationships that allow for equal communication and to think about what they can do to co-create value together through collaboration. On top of that, we need to pay more attention to the source of our current value. We want each company to thoroughly discuss this issue and clarify what only their company can do. I think this communication is important both within and outside the industry, but I believe horizontal communication within the industry is especially important. We need to have contact with the outside world and incorporate new knowledge.

## **Promoting Area Solutions Business in Cooperation with Government**

Currently, JTB is engaged in three business segments: Tourism business, which provides services for travelers; Area solutions business, which provides services for local communities; and Business solutions, which provides services for corporations; notably, the proportion of Area solutions business is increasing. The Area solutions business aims to help local governments prosper economically by providing solutions to increase the added value of the region itself.

Following the trend of increasing inbound tourists, many local governments are actively working on tourism promotion. However, a significant challenge is the lack of personnel specializing in the tourism field within government and tourism promotion organizations. By bringing in tourism-related personnel, it is necessary to design strategically the development of local tourism content, the use of digital technology, and human resource development.

To supplement this, JTB currently has around 200 employees seconded to various local governments. In leading countries in tourism, people with extensive experience in the tourism sector tend to head tourism administration positions, both in the public and private sectors. In such countries, the tourism industry is growing and developing rapidly. I believe that if the trend towards developing tourism-specialized personnel within each local government in Japan were to accelerate it would be very beneficial for improving productivity.

## Enhancing Management Intelligence and Transforming Industrial Structure for Productivity Improvement

Mr. Hiroyuki Yamada, Chief Executive Officer, KPMG AZSA LLC



### **An Interesting Gap in Current Awareness**

One of the intriguing aspects of the survey results is the awareness gap between top management and other levels on several items. For instance, when asked if wage increases are keeping pace with rising prices, the proportion of top management who answered “yes” was overwhelmingly larger compared to non-managerial employees. While management may feel that they are making significant efforts to raise wages, employees seem to perceive these efforts as insufficient when compared to inflation and other price levels.

Dissatisfaction with wages significantly impacts engagement with the company and the job. Business leaders need to be sensitive to such perception gaps with their employees. In this sense, the survey results offer crucial insights.

There was also a gap in awareness regarding the threat posed by generative AI, which is dramatically changing the nature of business. While 13.3% of top management felt threatened that their jobs could be replaced by AI, this figure was around 5% for other levels. Given the rapid evolution of generative AI, its role in decision-making, not just in simple tasks, is likely to grow significantly. If one does not refine their decision-making skills nor ask what decisions AI cannot replicate, they may gradually be replaced by AI.

### **The Key to Productivity Improvement in the Age of Generative AI: White-Collar Workers**

Considering the rapid spread of generative AI, white-collar workers should be the most concerned. In manufacturing and other practical fields, productivity has already been significantly improved through continuous improvement activities. Field capabilities are high, and their quality is world-class. In factories and production sites, symbolized by the Toyota Production System, efforts to eliminate defects and reduce costs have been thoroughly implemented, and mechanization and automation have driven productivity gains.

On the other hand, corporate departments such as business planning and human resources still have considerable room for productivity improvement. There is a lack of discussion even on how to measure productivity improvements. As a result, there is a strong tendency to rely on experience and intuition, such as “this person works quickly” or “that person makes fewer mistakes,” and to fall into a logistical approach by adding personnel when time is insufficient.

Recently, job-based employment is becoming more common, and experts in various fields within the company are taking on tasks. Specialists are being hired not just domestically but also from Europe, the U.S., and Asia. With the introduction of such specialized personnel, vague tasks will be organized by job, and it will become possible to visualize specific KPIs, such as how many hours it takes to complete a particular task.

From another perspective, this situation also indicates the potential for specialized AI in different fields to replace specific tasks. As technology like AI becomes more prevalent in white-collar workplaces, productivity will increase, but maintaining employment for those replaced will become a significant management challenge.

Currently, few management teams thoroughly understand productivity in white-collar workplaces numerically. Management must take bold steps toward white-collar business process optimization, considering the impact of generative AI on employment.

## **“Management Intelligence” Essential for Expanding the “Numerator” of Productivity**

In addition to improving business process optimization, stimulating innovation is crucial for enhancing white-collar productivity. Ultimately, to improve productivity, it is essential to reduce the “denominator,” which is input, through business process optimization and increase the “numerator,” which is output, through continuous innovation. The surplus generated by utilizing technologies such as generative AI should be directed toward more creative work, essential discussions, and collaborations with other companies to achieve breakthroughs that expand the numerator of productivity.

Two main perspectives are necessary for this. One is strengthening “management intelligence” within the company. Intelligence refers to the comprehensive wisdom generated by collecting, analyzing, and interpreting fragmented information in society. It forms the basis of decision-making, and when applied to management, it becomes management intelligence.

KPMG investigated the reality of technology originating in Japan over the past 20 years. Despite having excellent technology, in many cases Japanese companies allowed overseas competitors, such as China, to dominate globally before monetizing significantly, leading to commoditization and modularization and losing market share. Solar panels and lithium-ion batteries are typical examples.

Various reasons can be considered for this situation. Some countries, like China, engage in unfair competition, such as dumping, in a united public-private effort. However, one significant factor is the inability to grasp mega-trends, resulting in delayed strategies.

Many companies analyze macroeconomics, supply chain trends, and sustainability during mid-term management plan formulation, primarily by business planning departments, and incorporate these into their strategies. However, many companies only utilize such management intelligence during the three-year mid-term planning period and make minor adjustments afterward.

Given the increasing uncertainty due to the rise of generative AI and heightened geopolitical risks, it is insufficient to use management intelligence only during mid-term planning. It is necessary to constantly monitor changes in the business environment, integrate and analyze various information timely, and incorporate this cycle into daily management decisions within the company.

While it is said that “ambidextrous management”—pursuing both strengthening of existing businesses and of innovation—is important, many companies cannot make bold management decisions for large-scale and highly innovative challenges. Management intelligence can become an indispensable foundation for confident decision-making even amidst increasing uncertainty.

## **Creating Alliances to Monetize Technology with Public-Private Cooperation**

Another perspective for increasing the numerator of productivity is transforming the industrial structure. The inability to monetize technology despite having excellent technology may be due to insufficient mechanisms to strategically sustain the competitive advantage of developed technologies.

Successful cases of overseas players, such as those in the U.S., show progress not just in in-house development but also in open innovation, including collaboration with business partners. They excel in creating global-scale alliances, including developing complementary technologies leading to monetization.

Recently, Japanese players have become more aware of this based on past lessons. In the survey, when asked “Where does innovation occur?” the most common answer, excluding “I don’t know,” was “open innovation through collaboration with other organizations,” across all levels from management to non-managerial employees. However, understanding this concept alone is not enough—actual practice must follow.

To accelerate open innovation, it is necessary to transform the industrial structure that wastes valuable time in domestic competition before going global. While companies should engage in open innovation through alliances and M&A, the government must also support these private sector efforts.

Protectionist policies are strengthening worldwide. Therefore, Japan must develop strategies to capture the global market from the start through public-private cooperation and tackle technology monetization with a sense of urgency and speed. Through such efforts, productivity can be significantly enhanced.





第3回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査は、  
日本生産性本部ホームページでも公表しています。  
調査票を含む詳細は、以下をご覧ください。  
<https://www.jpc-net.jp/research/detail/007034.html>

公益財団法人 日本生産性本部  
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

生産性運動について調査研究・提言活動日本生産性本部について研修・セミナーコンサルティングNewsEnglish

TOP > 調査研究・提言活動 > 第3回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査

調査・研究その他の調査研究・提言

第3回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査  
～低送する日本の労働生産性への危機感増加、生成AIにはポジティブな変化を期待  
2024年10月11日  
公益財団法人 日本生産性本部

調査研究・提言活動 資料ダウンロード

- ＊ プレスリリース：生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査（PDF：208.0 KB）[開く](#)
- ＊ 資料1：概要：生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査（PDF：683.3 KB）[開く](#)
- ＊ 資料2：調査票（PDF：218.8 KB）[開く](#)

調査研究や提言、実践活動により生産性向上をめざす公益財団法人日本生産性本部（東京都千代田区、理事長：前田和敬）の国際連携室（\*）は10月11日、第3回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」の結果を公表しました。本調査は、労働生産性の現状認識や生産性向上の施策策定、改善策等について、ビジネスパーソンの意識を定量的に把握し、論点を深掘りさせるための基礎資料とすることを目的として実施したものです。

今回の調査は、従業員規模300人以上の組織で働くビジネスパーソン2,945名（会長・社長・取締役・執行役員などの「経営層」745名、部長・課長などの「管理職層」1,100名、係長・主任などの「非管理職層」1,100名）を対象に、2024年6月にインターネットを通じて実施しました。また、「経営層」「管理職層」「非管理職層」の役職別に加え、「製造業」「対人サービス」「非対人サービス」に対象者を再区分した産業別でも分析を行いました。

主な特徴は以下の通りです。

印刷  
ダウンロード  
メールで  
印刷して  
印刷して  
印刷して  
印刷して

95

第3回調査（2024年）生産性課題に関するビジネスパーソン意識  
3<sup>rd</sup> Survey in 2024 Businesspersons' Awareness on Productivity Issues

---

2024年11月発行

編集 公益財団法人 日本生産性本部

国際連携室

常務理事 大川幸弘 部長 宮坂敦

上席研究員 木内康裕 齋藤奈保 原田さやか 坂水侑佳

〒102-8643 東京都千代田区平河町 2-13-12 <https://www.jpc-net.jp/>

---

©Japan Productivity Center (JPC) 2024

