

第4回調査(2025年)

生産性課題に関する ビジネスパーソンの意識

4th Survey in 2025

Businesspersons' Awareness on Productivity Issues



日本生産性本部
JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

第4回調査(2025年)

生産性課題に関する ビジネスパーソン意識

4th Survey in 2025

Businesspersons' Awareness on Productivity Issues

はじめに

日本生産性本部 生産性・グローバル経営推進センターは2025年11月26日、「第4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、低迷する生産性を向上するための改善・改革の視点をビジネスパーソンの皆様にご提供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。

現在、日本の社会・経済は新たな局面を迎えている。労働生産性が長期にわたり停滞する中、政治・経済的な地政学リスクの高まり、人口減少、世界各地で収束が見込めない戦争・紛争、少数与党による政治的不安定さの増大、円安、物価上昇等により、企業の収益構造は大きく変化している。この様なまさにVUCAの環境下で我が国経済が持続的に成長・発展し、社会が健全性を保つためには、生産性向上が唯一の解決策である。

今回の調査では切り口に海外売上高比率を加え、分析したが、企業はグローバルで多様な価値の理解と生産性向上の相関を把握し、戦略的に活用することが不可欠であり、グローバルに学んだ多様な価値を既存事業にもフィードバックし、生産性向上につなげることが求められている。更にAIをはじめとするデジタル技術の本格的な業務実装が進む中、自社のアーキテクチャー、組織、人事、仕事のしくみとしかたを改善・改革しながら、戦略的リスクリングやアップスキリング等、迅速な人的資本投資も必須である。

本調査は、生産性課題に関し、経営層、管理職層、非管理職層の各層に対し「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た。約 2,900 名の回答者の皆様に先ず、御礼申し上げます。本調査の企画にあたって「生産性経営者会議」の委員の皆様にも多くのご助言を頂いた。この場を借りて深謝したい。

またアジア生産性機構（APO）のご支援により実施されたことに御礼を申し上げます。

将来を見通すことがますます困難な環境下で競争が激化する中、経営者が「生産性を軸とした企業変革～Productivity Transformation」を実行し、生産性の改善・改革を推進する際、本冊子をご参考となれば幸いである。

2025 年 11 月

日本生産性本部
生産性・グローバル経営推進センター

概要

- 日本の労働生産性が国際的に低迷する現状（Q6）に対し、68.7%が危機感を持っている。非管理職では63.6%であるのに対し、経営層では74.2%と、役職が上がるにつれて多くなっている。また、日本の労働生産性が低い要因（Q8）としては、「無駄な作業・業務が多い」が43.5%で最多。
- 生産性に対する物価上昇の影響（Q11）については、「原材料費などコスト増加分並みの価格転嫁しかできておらず、生産性が変わっていない」（36.6%）が最多。「物価上昇に伴い、サービスや品質の改善を価格に転嫁できるようになり、生産性も上昇している」という、環境変化を好機として捉える回答は、全体では7.0%だが、経営層（14.1%）やものづくり（10.2%）では比較的多くなっている。
- 賃上げが物価上昇に見合っている（Q10）とする回答は32.7%、見合っていないとする回答は55.0%。来年の賃上げ予想（Q12）は「4.0%未満」が54.5%と半数を超える。賃上げ率を「6.0%以上」と予想する回答は全体で4.3%だが、海外売上高比率「50%以上」では10.1%と突出して多い。
- 生成 AI 等デジタル技術が自身の業務を代替する（Q14）「脅威を感じている」は42.2%、「脅威を感じない」は44.1%とほぼ拮抗している。「かなり脅威を感じている」は、トップマネジメント（会長・社長など）で23.9%と他の役職より多く、役職が高くなるほど回答も多くなる傾向。
- 人材や設備、研究開発投資の障害となっている要因（Q15）については、「わからない」が20.6%で最も多く、「経営資源の制約（人員・資金）」が19.2%と続く。「経営資源の制約（人員・資金）」は経営層で最も多く、役職が上がるほど回答が多い。

第4回「生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査」結果概要



● 主な内容

- 日本の労働生産性に対する認識、労働生産性が低い原因
- デジタル技術(生成AI等)が業務に与えるインパクト
- 賃上げ実感と来年の賃上げ予想
- イノベーション創出の取組み 等
- 形式ークロス・マーケティング社によるWebアンケート調査
- 期間－2025年9月19～22日
- 対象－従業員規模300人以上の組織に勤める従業者
 - 経営層:トップマネジメント(会長・社長など)、
経営幹部(取締役・執行役員など) 682名
 - 管理職(部長・課長など) 1,100名
 - 非管理職(係長・主任など) 1,100名

全体 2882	経営層		管理職		非管理職	
	682		1100		1100	
	男	女	男	女	男	女
ものづくり	634	48	1016	84	930	170
	214	9	186	15	171	31
	74	4	114	9	105	19
電気ガス・情報通信・運輸	55	4	184	15	169	31
卸小売	96	11	91	8	83	15
金融保険・不動産・専門サービス	66	8	166	14	152	28
宿泊・飲食・生活関連サービス	70	8	275	23	250	46
教育・医療・公務	59	4				
その他						

<参考>
次ページ以降のクロス集計にあたっては、経営層をトップマネジメント(会長・社長など)142名、経営幹部(取締役・執行役員など)540名に区分し、【経営層内訳】として示している。
また、【基礎的事業】として、サンプリング時の分類(日本標準産業分類ベース)及びスクリーニング質問をもとに、以下三分類に業種を再区分している。
◆ ものづくり(製造業・建設業など)
◆ 対人サービス(例:宿泊・飲食・百貨店・スーパー・金融(実店舗メイン)・医療・公務・運輸・交通・旅行・人材サービスなど)
◆ 非対人サービス(例:ネット販売・情報通信・ネット金融・不動産・電気ガスなど)

標本数:管理職・非管理職:総務省「労働力調査」・「経済センサス活動調査」、厚生労働省「雇用均等基本調査」・「賃金構造基本統計調査」・「賃金構造基本統計調査」をもとに、産業別・性別のウェイトを役職別に求め、産業分類(大分類)をベースとした産業別に標本数の割付を行った。標本設計:管理職・非管理職は95%信頼度・誤差率±3%、経営層は95%信頼度・誤差率±4%程度としてサンプルサイズを設計している。

Q6 日本の労働生産性の現状に対する危機感



日本の労働生産性が国際的に低迷する現状に「危機感がある」は、68.7%。

- 「危機感がある」(「かなり危機感がある」「やや危機感がある」の計)とする回答は、非管理職63.6%に対して経営層74.2%と、役職が上がるにつれて多くなっている。経営層のうちトップマネジメント(会長、社長など)では、「かなり危機感がある」が前回(2024年6月調査)より9.7ポイント減少している。
- 海外売上高比率別にみると、「かなり危機感がある」とする回答割合は、海外売上高比率50%以上(35.3%)で最も多くなっている。

Q6 日本の時間当たり労働生産性は、最新のデータではG7で最下位、OECD加盟38か国中29位にまで落ち込んでいます。このような状況について、あなたはどのようにお考えですか？(S/A)

<前回2024年6月調査からの変化>

	有効回答数(件)	かなり危機感がある	やや危機感がある	ほとんど危機感はない	わからない
全体	2882	29.5	39.2	15.1	11.3
経営層	682	37.0	37.2	16.9	5.3
管理職	1100	28.1	42.4	14.2	5.5
非管理職	1100	26.4	37.2	14.8	5.3
層別	142	35.2	28.9	21.8	6.3
トップマネジメント	540	37.4	39.4	15.6	3.0
経営幹部	1543	28.5	37.7	15.1	4.4
海外売上高比率	747	30.5	42.6	13.3	8.0
25%以上～50%未満	385	28.6	43.1	19.0	5.2
50%以上	207	35.3	30.4	14.0	6.3
業種	626	32.3	41.2	13.4	3.8
ものづくり	1753	29.0	39.8	14.7	5.0
対人サービス	503	27.8	34.6	18.5	6.4
非対人サービス					12.7

危機感がある・計	危機感はない・計
68.7	20.1
74.2	20.6
70.5	19.7
63.6	20.1
64.1	28.1
76.8	18.6
66.2	19.5
73.1	18.9
71.7	24.2
65.7	20.3
73.5	17.2
68.8	19.7
62.4	24.9

かなり危機感がある	やや危機感がある	あまり危機感はない	ほとんど危機感はない	わからない
-2.1	-0.3	0.8	-0.4	2.1
0.1	-2.5	4.3	-1.8	0.1
-4.3	-0.2	0.7	0.8	3.2
-1.0	1.0	-1.3	-0.8	2.1
-9.7	2.3	9.8	-1.3	-1.2
2.6	-3.9	2.8	-1.9	0.3
※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。				
製造				
-5.6	-3.5	3.8	-0.2	5.6
-1.8	1.2	-0.2	-0.4	1.3
0.3	-2.1	1.2	-0.5	1.1

危機感がある・計	危機感はない・計
-2.4	0.4
-2.4	2.5
-4.5	1.5
0.0	-2.1
-7.4	8.5
-1.3	0.9

「危機感がある・計」は、「かなり危機感がある」および「やや危機感がある」の合計。同様に、「危機感はない・計」は、「ほとんど危機感はない」および「あまり危機感はない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

Q7 生産性向上はどのようなことを意味するのか



生産性向上が意味することは、「業務を効率化してムリ、ムダ、ムラをなくすこと」が43.3%で最多。「労働時間あたりの付加価値を高めること」(38.7%)が続いている。

- 生産性の「分母」改善にあたる「業務を効率化してムリ、ムダ、ムラをなくすこと」は、海外売上高比率が「なし」1～25%未満」で比較的高い。
- 生産性の「分子」改善を意味する「労働時間あたりの付加価値を高めること」は、サービスよりものづくりで回答が多くなっている。

Q7 生産性向上とはどのようなことだと思いますか？最大2つまでお選びください。(MA)

	有効回答数（件）	を労働時間あたりの付加価値を高めること	業務、ムラを効率化してムリ、ムダ、ムラをなくすこと	コストを減らすことや人員、	粗利益を拡大させること	に最新の技術や手法を積極的に導入すること	機能的に生産製品・サービスの創造すること	組織内の資源を最適配分すること	組織内の情報共有やチームワークの強化	個々の従業員が能力を高めたい業務を行うこと	わからない
全体	2882	38.7	43.3	15.7	12.4	12.4	9.9	9.4	7.5	11.7	9.9
経営層	682	39.7	39.3	17.6	13.5	17.0	11.3	8.1	6.7	11.6	6.0
管理職	1100	40.7	44.2	14.5	12.6	12.0	9.8	9.6	8.1	11.0	9.3
非管理職	1100	35.9	45.0	15.7	11.5	10.0	9.2	10.1	7.5	12.5	13.0
経営層	142	27.5	34.5	19.0	16.2	18.3	9.9	4.9	9.9	9.9	7.7
経営幹部	540	43.0	40.6	17.2	12.8	16.7	11.7	8.9	5.9	12.0	5.6
海外売上高比率	1543	40.2	46.5	13.5	10.2	9.3	7.8	10.0	8.4	13.7	12.8
1%以上～25%未満	747	38.7	44.7	17.3	13.3	14.9	10.2	9.9	7.0	10.4	6.7
25%以上～50%未満	385	33.0	33.5	21.8	17.4	19.2	16.4	8.6	6.0	7.3	4.4
50%以上	207	37.2	33.3	14.5	16.4	14.5	12.6	5.3	5.8	9.7	10.1
基幹業務的事	626	43.5	44.1	17.1	14.2	14.2	10.7	7.3	5.4	9.7	7.7
対人サービス	1753	36.4	44.4	15.8	11.6	11.4	10.0	9.5	8.0	12.9	10.3
非対人サービス	503	40.6	38.8	13.5	12.7	13.7	8.5	11.7	8.5	9.9	11.5

日本の労働生産性が低い要因は、「無駄な作業・業務が多い」(43.5%)が最も多く、「仕事の仕組みのデジタル化が進んでいない」(24.9%)、「会社の価値観や仕事のやり方が以前と変わっていない」(21.8%)が続いている。

- 「無駄な作業・業務が多い」は、役職が低くなるほど回答が多い。また、海外売上高比率が「なし」「1～25%未満」で回答が多くなっている。
- 「仕事の仕組みのデジタル化が進んでいない」は、役職が高くなるほど回答が多くなっている。

Q8 日本の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ですか？最大2つまでお選びください。(%)

		有効回答数(件)	無駄な作業・業務が多い	仕事に不満はない	多様な人材の活用が活発で、新しい取り組みがある	専門性や個人能力を最大限に発揮し、業務遂行能力が高い	以前と変化する環境に適応できず、仕事のやり方が古い	組織の意思決定が遅い	事業内容が時代から合わない	わからない		
Q8 日本の労働生産性が低い原因のうち、働き方に関する要因はどのように入っていますか？(複数選択可)	全体	2882	43.5	24.9	10.8	16.4	17.1	21.8	14.5	9.0	11.1	
	役職	経営層	682	35.3	32.1	13.3	22.1	15.5	22.4	12.2	9.8	5.9
		管理職	1100	41.5	24.4	11.5	17.2	16.6	21.2	15.5	9.9	11.5
		非管理職	1100	50.5	20.9	8.5	12.2	18.5	22.1	15.1	7.6	14.0
	層級	経営幹部	142	28.9	26.8	18.3	24.6	16.9	14.8	7.0	8.5	7.7
		経営幹部	540	37.0	33.5	12.0	21.5	15.2	24.4	13.5	10.2	5.4
		なし	1543	48.0	24.5	5.4	14.7	15.3	22.1	14.9	11.0	14.1
	海外比率	1%以上～25%未満	747	43.5	27.3	14.5	16.5	19.0	23.2	14.3	7.0	7.0
		25%以上～50%未満	385	28.8	24.4	24.2	22.9	22.1	18.4	11.7	6.5	6.2
		50%以上	207	37.2	19.8	12.1	17.4	14.0	21.3	17.9	6.3	13.0
基幹業務	ものづくり	626	45.5	28.4	11.2	17.1	16.3	20.5	16.1	7.7	9.3	
	対人サービス	1753	44.0	23.6	11.0	15.9	16.9	22.0	14.1	9.6	11.3	
事業	対人サービス	503	39.2	24.9	9.5	17.7	18.5	21.7	13.9	8.5	12.7	



付加価値向上のためにすべき取り組みとしては、「業務プロセス改善」が40.8%で最多。「新しい商品・サービスを創造する」(25.1%)が続いている。

- 「業務プロセス改善」は、海外売上高比率が「なし」「1～25%未満」で回答が多い。
- 「新しい商品・サービスを創造する」「原価低減」は、サービスよりもものづくりで回答が目立って多くなっている。

Q9 貴社の付加価値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？最大2つまでお選びください。(MA) (%)

		有効回答数（件）	造新 すし の商 品・サ ービス を創 造する	上既 存の商 品・サ ービス を値 上げする	優 良顧 客を増 やす	進用ビ ジネス ・プロ フェッ ショナル の推 進	発用ビ ジネス ・プロ フェッ ショナル の開 発	業 務プロ セス改 善	原 価低 減	活 用によ る業 務効 率P 化等 の	わ か ら な い
全 体											
役職	経営層	2882	25.1	11.6	12.1	17.7	17.3	40.8	9.3	15.7	14.4
	管理職	682	26.7	14.5	11.4	19.2	22.4	39.0	10.4	18.9	6.3
	非管理職	1100	25.9	11.7	13.3	19.8	15.8	40.1	8.7	15.2	14.1
層別	経営層	142	22.5	12.0	10.6	19.7	26.8	26.1	13.4	17.6	7.7
	経営幹部	540	27.8	15.2	11.7	19.1	21.3	42.4	9.6	19.3	5.9
	なし	1543	23.1	10.0	11.2	13.9	13.1	45.6	8.7	16.8	19.2
	1%以上～25%未満	747	30.0	11.9	13.1	22.5	19.7	39.1	9.2	15.7	8.6
売上比率	25%以上～50%未満	385	21.3	15.8	14.0	23.6	28.8	30.1	10.1	13.0	6.5
	50%以上	207	29.0	14.5	11.1	17.4	18.8	30.9	12.6	12.6	14.5
	ものづくり	626	32.1	13.7	11.2	16.3	15.2	38.7	16.3	16.5	11.5
業務的事	対人サービス	1753	23.5	11.6	13.3	18.2	16.0	42.4	7.8	15.3	14.6
	非対人サービス	503	21.9	8.7	8.9	17.7	24.7	38.0	5.2	16.1	17.5

Q10 賃上げは物価上昇に見合っているか



賃上げが物価上昇に見合っているとする回答は、ものづくりや役職が高い階層で多くなっている。

- 「見合わない」とする回答は、海外売上高比率が「なし」「1～25%未満」と、「25～50%未満」「50%以上」では、10ポイント以上の差が生じており、国内市場をターゲットとする企業の方が物価上昇に見合う賃上げが実感としてできていないことを示している。
- 「見合う」とする回答は、役職が高くなるほど多くなっているほか、ものづくりがサービスより高い。

Q10 ご数年5%前後で賃金の高い伸びは続いているものの、物価上昇に伴い実賃金は直近2年連続で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）

<前回2024年6月調査からの変化>

	有効回答数(件)	た以前から見合うものになった	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
全体	2882	3.3	9.8	19.6	29.7	25.3	12.2
役職							
経営層	682	8.7	16.6	28.3	26.1	14.4	6.0
管理職	1100	2.1	10.0	19.2	32.1	25.1	11.5
非管理職	1100	1.2	5.4	14.7	29.5	32.4	16.8
所属部署							
トップマネジメント	142	14.8	19.0	28.2	19.0	12.0	7.0
経営幹部	540	7.0	15.9	28.3	28.0	15.0	5.7
海なし	1543	1.8	4.3	16.0	31.2	31.6	15.0
海外売上比率							
1%以上～25%未満	747	2.8	13.8	23.2	30.9	20.7	8.6
25%以上～50%未満	385	6.8	21.3	27.3	23.9	13.8	7.0
50%以上	207	9.7	14.5	19.8	24.6	16.4	15.0
基幹業務	626	5.0	12.8	25.9	29.4	17.1	9.9
対人サービス	1753	2.6	8.8	16.8	29.8	29.3	12.7
非対人サービス	503	3.6	9.5	21.9	29.8	21.7	13.5

見合う・計	見合わない・計
32.7	55.0
53.6	40.5
31.3	57.2
21.3	61.9
62.0	31.0
51.2	43.0
22.1	62.8
39.8	51.6
55.4	37.7
44.0	41.0
43.7	46.5
28.2	59.1
35.0	51.5

全	体	た以前から見合うものになった	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
経営層		-0.4	0.9	-0.6	-2.5	0.4	2.0
管理職		-1.1	-0.3	1.3	-2.2	3.1	-0.7
非管理職		0.1	1.9	-1.8	-0.9	-2.3	3.0
トップマネジメント		-0.1	1.1	0.0	-4.6	0.9	2.7
経営幹部		-8.6	-1.3	11.7	-2.5	1.2	-0.6
		0.9	-0.1	-1.5	-2.2	3.6	-0.8
※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。							
製造		-0.8	0.4	0.7	-1.5	-2.5	3.8
対人サービス		0.2	0.6	-1.2	-3.0	1.3	2.0
非対人サービス		-1.6	2.3	0.6	-2.2	0.4	0.6

見合う・計	見合わない・計
-0.1	-2.1
-0.1	0.9
0.2	-3.2
1.0	-3.7
1.8	-1.3
-0.7	1.4
0.3	-4.0
-0.4	-1.7
1.3	-1.8

「見合う・計」は、「以前から見合うものであった」「見合うものになった」「やや見合うものになった」「見合うものになった」の合計。同様に、「見合わない・計」は、「あまり見合っていない」「および「ほとんど見合っていない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

Q11 生産性に対する物価上昇の影響



「原材料費などコスト増加分並みの価格転嫁しかできておらず、生産性が変わっていない」が36.6%で最多。

- 「原材料費などコスト増加分並みの価格転嫁しかできておらず、生産性が変わっていない」とする回答は、経営層やものづくりで多くになっている。「物価上昇に伴い、サービスや品質の改善を価格に転嫁できるようになり、生産性も上昇している」も、同様の傾向。
- 「原材料費などコスト増加分を価格転嫁できず、生産性が下がっている」は、海外売上高比率が「なし」や対人サービスで比較的高く、対象とする市場によって状況が異なっていることを示唆している。

Q11 あなたの会社の生産性に、物価の上昇はどのように影響していると思いますか？ (SA) (%)

		有効回答数 (件)	もはや物 上り品質 しよ改に いに善伴 るなをい り、価サ 生に11 産転ビ 性嫁ス	上転物 昇嫁価 しで上 いた以 るの上 でに 、価 生格 産に 性十 も分	いお並原 ならみ材 いず、価 生格な 産転ど 性嫁コ がしス 変かト わで増 つき加 てて分	がを原 下価材 つ格料 で嫁な いでど るきコ ず、ト 生増 産加 性分	わ か ら な い
全 体		2882	7.0	13.9	36.6	19.9	22.5
役 職	経営層	682	14.1	19.8	40.0	16.1	10.0
	管理職	1100	6.6	15.4	35.4	20.7	21.9
	非管理職	1100	3.1	8.9	35.6	21.5	30.9
層 内 営 業 事	トッパマネジメント	142	16.2	25.4	29.6	16.9	12.0
	経営幹部	540	13.5	18.3	42.8	15.9	9.4
	海 外 比 率 上 高 基 礎 的 業 事	1543	4.7	7.9	33.1	23.9	30.5
海 外 比 率 上 高 基 礎 的 業 事	なし	747	7.8	18.2	43.4	16.5	14.2
	1%以上～25%未満	385	11.4	28.3	38.2	13.0	9.1
	25%以上～50%未満	207	14.0	16.9	35.3	15.5	18.4
基 礎 的 業 事	50%以上	626	10.2	16.6	42.5	16.5	14.2
	ものづくり	1753	5.6	13.3	34.7	22.2	24.2
	対人サービス	503	8.2	12.9	35.8	16.3	26.8

Q12 来年の賃上げ予想



来年の賃上げ予想は「4.0%未満」が54.5%と半数を超え、次いで「4.5～5.0%未満」が14.3%、「5.0～5.5%未満」が12.2%と回答が割れている。

- 「6%以上」とする回答は、海外売上高比率が「50%以上」で突出して多く、海外売上高比率が「なし」をみると、「4.0%未満」が66.2%を占めて最も多い。海外売上高比率によって分布が異なる。
- 「4.0%未満」とする予想は、役職が下がるにつれて高くなっている。

Q12 あなたの来年の賃上げに関する予想は、以下のうちどれでしょうか？（\$A）

		有効回答数（件）	6%以上	5%未満	5%未満	5%未満	4%未満	4%未満	4%未満	(%)
全 体		2882	4.3	4.6	12.2	14.3	10.1	54.5		
役職	経営層	682	6.7	8.2	20.1	19.1	12.3	33.6		
	管理職	1100	4.0	4.1	11.2	14.2	10.3	56.3		
	非管理職	1100	3.0	2.9	8.5	11.5	8.5	65.6		
経歴	社内営業	142	12.0	6.3	20.4	18.3	15.5	27.5		
	経営幹部	540	5.4	8.7	20.0	19.3	11.5	35.2		
	なし	1543	4.0	3.1	8.4	10.5	7.8	66.2		
海外売上高比率	1%以上～25%未満	747	4.1	5.5	15.1	15.0	11.8	48.5		
	25%以上～50%未満	385	2.6	8.6	22.1	23.9	15.3	27.5		
	50%以上	207	10.1	5.3	12.1	22.7	11.1	38.6		
基幹業務的事	ものづくり	626	4.5	7.0	15.2	18.1	10.1	45.2		
	対人サービス	1753	4.3	3.8	11.5	13.3	9.1	58.1		
	非対人サービス	503	4.0	4.4	11.3	13.3	13.5	53.5		

Q13 生成AI等デジタル技術がもたらす業務へのインパクト

生成AI等のデジタル技術によるインパクトは、「大量データの収集、分析が可能となり、洞察が得られている」が最も多い。

一方、「組織としてデジタル技術投資が進んでいないため、インパクトがあまりない」は、海外売上高比率が低いほど回答が多くなっている。

■ 「大量データの収集、分析が可能となり、洞察が得られている」は、経営層で最も多く、役職が上がるほど回答が多くなっている。

Q13 生成AI等のデジタル技術について、あなたご自身の業務では現実的にどのようなインパクトが生じていますか？最大2つまでお選びください。(MA)

		有効回答数（件）	作成する成案が、大幅に効果率など、報告書などに活用された文書	提示する成案が、大幅に効果率など、報告書などに活用された文書	大規模な回収率など、分析から得られる	生産性向上、顧客対応の業務の効率化	資料のデジタル化、オンライン編集など	速報化、多言語対応などが迅速	企画、営業、マーケティングの推進	ミーティングの開催、顧客対応の強化	戦略的に活用されるデータの効果	人資経費削減、業務効率化、技術投資	活き活用されている人材の育成	コスト削減、効率化、業務の改善	その他
全 体		2882	15.7	19.8	11.0	10.0	7.3	9.1	8.5	11.6	7.2	10.3	20.3	12.8	0.2
役 職	経営層	682	19.9	25.4	13.8	13.0	11.3	11.6	9.7	13.2	7.9	6.9	14.4	5.7	0.0
	管理職	1100	18.4	22.0	11.6	10.7	6.2	9.7	8.6	10.6	6.9	9.4	19.7	12.2	0.2
	非管理職	1100	10.4	14.3	8.6	7.4	5.9	7.0	7.5	11.6	7.1	13.5	24.6	17.8	0.3
層 別	経営層	142	16.2	24.6	19.0	16.2	7.7	11.3	6.3	8.5	9.2	5.6	12.7	7.7	0.0
業 種	製造業	540	20.9	25.6	12.4	12.2	12.2	11.7	10.6	14.4	7.6	7.2	14.8	5.2	0.0
	卸売・小売業	1543	14.3	14.5	6.7	7.1	4.3	6.4	6.7	13.2	7.1	13.2	26.5	16.3	0.1
	情報・通信業	747	18.5	23.7	12.7	11.8	8.2	11.1	11.2	11.5	9.6	9.9	15.5	8.3	0.1
	サービス業	385	14.5	30.1	22.3	16.4	14.0	16.6	10.6	7.8	5.2	2.9	9.9	6.8	0.0
業 種 別	製造業	207	17.9	26.6	15.5	13.0	14.0	8.2	7.7	7.7	2.9	4.3	11.1	14.5	1.0
	サービス業	626	18.2	24.8	8.6	13.7	10.7	9.9	8.0	13.1	8.6	6.2	15.5	12.1	0.3
業 種 別	製造業	1753	13.8	17.6	11.8	8.7	6.1	8.4	8.2	12.0	7.0	12.4	22.5	12.9	0.1
	サービス業	503	19.1	21.7	11.1	9.7	7.2	10.5	9.9	8.5	6.2	8.3	18.7	13.3	0.2

Q14 デジタル技術が自身の仕事に与える影響



デジタル技術が自身の仕事に与える影響は、デジタル技術が業務を代替する「脅威を感じている」(42.2%)と「脅威を感じない」(44.1%)が拮抗している。

- 「かなり脅威を感じている」は、トップマネジメントで23.9%と他の役職より多く、役職が高くなるほど回答も多くなる傾向。
- 「わからない」は、非管理職(18.5%)で最も多い。役職が低くなるほど回答が多くなっており、役職によって回答傾向に違いがある。

Q14 生成AIなどのデジタル技術は労働力不足を補い、人々の生活に利便性や恩恵を与える一方、中間的なホワイトカラー業務を代替するという指摘もされています。また、エッセンシャルサービスの現場では深刻な労働者不足が始まっています。デジタル技術があなたの仕事に与える影響について、あなたの考えに最も近い選択肢をお選びください。(S/A) (%)

役職	全 体	有効回答数 (件)	かなり脅威を感じている	やや脅威を感じている	あまり脅威を感じない	ほとんど脅威を感じない	わからない	脅威を感じている・計	脅威を感じない・計
経営層	全 体	2882	9.9	32.3	29.8	14.3	13.6	42.2	44.1
	経営層	682	14.7	32.4	31.7	15.2	6.0	47.1	46.9
	管理職	1100	9.2	34.2	29.5	13.6	13.5	43.4	43.1
非管理職	全 体	1100	7.7	30.5	28.9	14.4	18.5	38.2	43.3
	トップマネジメント	142	23.9	24.6	24.6	18.3	8.5	48.5	42.9
	経営幹部	540	12.2	34.4	33.5	14.4	5.4	46.6	47.9
海外売上比率 50%未満	全 体	1543	7.0	27.4	31.2	16.5	17.8	34.4	47.7
	経営層	747	10.8	38.6	29.5	12.4	8.7	49.4	41.9
	管理職	385	15.1	42.6	26.2	10.9	5.2	57.7	37.1
高 50%以上	全 体	207	18.8	27.5	27.1	10.6	15.9	46.3	37.7
	経営層	626	9.7	36.6	30.8	12.9	9.9	46.3	43.7
	管理職	1753	9.4	32.2	29.4	14.3	14.7	41.6	43.7
基幹業務 対人サービス	全 体	503	11.9	27.4	30.0	15.9	14.7	39.3	45.9
	経営層								
	管理職								

「脅威を感じている・計」は、「かなり脅威を感じている」の合計。同様に、「脅威を感じない・計」は、「あまり脅威を感じない」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

Q14-枝質問 デジタル技術と共存するために、現在必要な取り組み



デジタル技術と共存するために、現在必要な取り組みとしては、経営層では「より質が高い、高付加価値業務へのシフト」が25.9%で最も多く、管理職と非管理職では「デジタルスキル・AI活用スキルの習得」がそれぞれ24.5%、26.7%で最も多くなっている。

Q14SQ 脅威を感じる場合、生成AIなどのデジタル技術と共存し、将来も活躍していくために、現在必要な取り組みは何だと思いますか？あなたの考えに最も近い選択肢をお選びください。（SA） (%)

	有効回答数（件）	デジタルスキルの習得	業務への質が高い、シフト	専門性を深める継続的な学習	問題解決能力の向上	種々の業界への転職を検討	いらない必要ない取り組みはして	わからない	その他
全体	1218	25.2	20.9	17.2	18.7	7.7	6.7	3.4	0.2
役職									
経営層	321	24.3	25.9	17.1	19.3	8.7	2.2	2.2	0.3
管理職	477	24.5	20.3	17.2	21.2	6.5	7.3	2.7	0.2
非管理職	420	26.7	17.9	17.1	15.5	8.3	9.3	5.2	0.0
経営内	69	27.5	18.8	15.9	29.0	5.8	1.4	1.4	0.0
経営幹部	252	23.4	27.8	17.5	16.7	9.5	2.4	2.4	0.4
海外	531	29.4	19.2	16.0	14.5	6.4	10.2	4.1	0.2
比率	369	21.7	24.1	16.0	21.1	8.4	4.9	3.8	0.0
売上	222	19.8	19.8	23.0	23.4	9.5	2.7	1.4	0.5
高	96	28.1	20.8	14.6	21.9	8.3	3.1	3.1	0.0
基幹業務	290	27.9	24.8	17.2	17.6	6.2	4.1	2.1	0.0
対人サービス	730	22.2	17.3	18.8	20.4	8.6	8.2	4.2	0.3
非対人サービス	198	32.3	28.8	11.1	14.1	6.6	4.5	2.5	0.0

Q14-枝質問は、Q14本問で「かなり脅威を感じている」「やや脅威を感じている」を選択した場合のみ、回答。

Q15 人材や設備、研究開発投資の障害となっている要因



「わからない」(20.6%)が最も多く、次いで「経営資源の制約(人員・資金)」(19.2%)、「経営層の理解・関心の不足」(15.3%)、「投資に対する将来の不確実性・リスクへの懸念」(14.6%)が続いており、回答がやや分散している。

- 「わからない」は非管理職(28.5%)で最も多く、役職が下がるほど回答が多い。また、海外売上高比率が「なし」で最も多くなっている。
- 「経営資源の制約」は、経営層で最も多く、役職が上がると回答も多くなっている。

Q15 貴社で人材や設備、研究開発への投資を行う際に、大きな障害となっている要因は何でしょうか？ 最も大きな要因となっている要因を選択肢をお選びください。(SA)

	有効回答数(件)	経営資源の制約(人員・資金)	投資・リスクに対する将来の不確実性	株主・親会社等志向	経営層の理解・関心の不足	管理職層の理解・関心の不足	非管理職層の理解・関心の不足	わからない	その他
全体	2882	19.2	14.6	10.2	15.3	12.5	7.2	20.6	0.4
役職									
経営層	682	25.7	21.6	15.0	10.9	11.4	5.4	9.5	0.6
管理職	1100	18.7	15.5	9.9	17.6	12.5	6.1	19.5	0.3
非管理職	1100	15.6	9.5	7.5	15.8	13.2	9.4	28.5	0.5
層別									
経内営	142	24.6	18.3	14.1	9.9	12.7	9.9	9.9	0.7
海外	540	25.9	22.4	15.2	11.1	11.1	4.3	9.4	0.6
販売	1543	21.1	11.9	5.5	16.4	11.7	7.3	25.7	0.5
比率	747	17.9	16.5	13.3	14.9	13.5	9.0	14.5	0.5
50%未満	385	15.3	19.7	20.5	13.8	14.3	4.9	11.2	0.3
50%以上	207	16.9	18.4	15.0	12.1	11.6	4.3	21.7	0.0
基幹的業務	626	20.1	20.0	11.5	14.9	10.9	6.1	16.3	0.3
対人サービス	1753	19.4	11.9	9.8	15.9	13.2	7.4	21.9	0.4
非対人サービス	503	17.3	17.3	9.9	13.9	11.9	7.8	21.3	0.6

Q16 意思決定で重視される要素



「長期的な企業価値」が32.0%で最も多い。「経営者の意向」(25.2%)、「顧客や市場の変化」(23.5%)、「社内コンセンサス」(21.7%)が続いており、回答が分かれている。

- 「長期的な企業価値」は役職別では経営層で42.2%、業種別ではものづくりで40.4%で、他より多くなっている。
- 海外売上高比率による回答傾向の違いはあまり見られない。

Q16 貴社で意思決定が行われる際に、重視される要素は何でしょうか？最大2つまでお選びください。(MA) (%)

	有効回答数 (件)	短期的な収益性	長期的な企業価値	株主の意向	経営者の意向	社内コンセンサス	顧客や市場の変化	シェア市場からのプレッ	社外取締役の意見	わからない
全体	2882	15.5	32.0	9.2	25.2	21.7	23.5	4.6	2.3	18.3
役職										
経営層	682	19.9	42.2	12.3	27.4	17.6	28.0	4.5	2.5	5.9
管理職	1100	15.3	30.5	9.0	26.4	25.6	23.3	4.2	1.9	17.3
非管理職	1100	13.1	27.2	7.5	22.5	20.3	20.8	5.2	2.5	26.9
経営・内営	142	19.7	34.5	8.5	17.6	20.4	28.2	7.0	4.2	7.0
経営	540	20.0	44.3	13.3	30.0	16.9	28.0	3.9	2.0	5.6
海外	1543	16.2	28.9	6.3	26.5	19.5	21.9	3.3	2.1	24.8
比率	747	15.9	36.8	10.6	25.2	25.4	25.0	5.2	2.3	11.0
売上	385	10.4	35.8	15.8	20.3	25.2	28.1	8.1	1.8	8.3
高	207	18.8	30.4	13.5	24.2	17.9	20.8	6.3	4.8	14.0
基幹業務的事	626	18.5	40.4	9.6	25.4	19.2	26.0	4.6	2.6	12.3
対人サービス	1753	14.5	28.6	9.5	25.8	23.0	22.1	4.6	2.2	19.7
非対人サービス	503	15.5	33.2	7.6	22.7	20.1	24.9	4.8	2.4	20.5

Q17 イノベーション創出のための複数組織とのエコシステム構築

- 「取り組んでいる事例はあるが、成果は一部にとどまっている」(37.0%)と「ほとんど取り組んでいない」(34.0%)に二極化する傾向。
- 「ほとんど取り組んでいない」は非管理職(44.5%)で最も多く、役職が下がるほど回答が多くなる傾向が強い。
 - 「積極的に取り組んでおり、成果を実感している」は、役職が高くなるほど、また海外売上高比率が高くなるほど、回答が多くなっている。

Q17 貴社は、研究開発・新規事業開発などイノベーション創出のために、複数組織とのエコシステム構築に取り組んでいますか？あなたの考えに最も近い選択肢をお選びください。(%) (SA)

		有効回答数(件)	成果を 積極的に 実感取 り組ん でおり	取り組 んでいる 成果は 一部に とどま っている	取り組 んでいる 成果は 一部に とどま っている	ほとん ど取り 組んで いない
全 体		2882	8.0	37.0	21.1	34.0
役職	経営層	682	16.0	44.6	19.9	19.5
	管理職	1100	7.7	40.1	19.7	32.5
	非管理職	1100	3.3	29.1	23.1	44.5
	トップマネジメント	142	25.4	41.5	18.3	14.8
層内	経営幹部	540	13.5	45.4	20.4	20.7
	なし	1543	4.1	27.1	21.5	47.3
	海外売上比率1%以上～25%未満	747	9.0	48.7	21.4	20.9
	25%以上～50%未満	385	15.8	50.6	21.0	12.5
事業	高	207	18.8	42.5	16.4	22.2
	基幹業務	626	10.9	47.1	18.4	23.6
	対人サービス	1753	6.4	32.9	22.1	38.5
非対人サービス		503	9.7	38.4	20.7	31.2

Q17-枝質問 イノベーションが成果を上げている理由



「該当分野での専門知識を持つ高度人材がいる」(31.9%)、「豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材がいる」(30.0%)、「失敗を恐れず挑戦するなど、新しいことに積極的に取り組む組織文化がある」(28.6%)への回答が多い。

- 「該当分野での専門知識を持つ高度人材がいる」は、役職が高くなるほど回答が多くなっているほか、海外売上高比率が「25～50%未満」「50%以上」で回答が多い。

Q17SQ 貴社でエコシステム構築によるイノベーション創出が成果を上げている理由は何ですか？最大2つまでお選びください。(MA)

		有効回答数（件）	理由（％）									
			発経 営 し て い る ダ ー シ ッ プ を	該 当 人 材 の 専 門 知 識 を	豊 富 な 高 度 人 材 人 脈 ・ ネ ッ ト ワ ー ク	取 り 組 み の 新 し い 組 織 文 化 に あ る 的 な 取 組	外 部 と の 連 携 を 推 進 す る 組 織 体	現 在 の 権 限 移 譲 が な さ れ	わ か ら な い			
全 体			1295	20.5	31.9	30.0	28.6	14.4	7.4	12.6		
役 職	経営層	413	29.1	35.1	29.3	28.3	13.3	7.7	5.6			
	管理職	526	17.1	32.9	32.1	29.5	15.8	7.4	12.2			
	非管理職	356	15.7	26.7	27.8	27.8	13.5	7.0	21.3			
層 営 体	経営層	95	30.5	36.8	29.5	29.5	13.7	5.3	2.1			
	経営幹部	318	28.6	34.6	29.2	28.0	13.2	8.5	6.6			
	なし	481	21.0	26.4	28.7	26.8	15.2	10.2	14.6			
	海外売上高比率1％以上～25％未満	431	20.9	29.2	29.7	28.3	15.1	6.3	14.2			
	25％以上～50％未満	256	18.8	41.8	34.4	37.1	12.5	5.1	5.9			
基 幹 業 務 的 事 業	50％以上	127	21.3	41.7	27.6	19.7	12.6	5.5	13.4			
	ものづくり	363	23.1	38.3	25.3	28.4	13.5	5.5	13.2			
	対人サービス	690	18.0	28.7	31.7	28.6	14.8	7.8	12.6			
非対人サービス	242	24.0	31.4	32.2	29.3	14.5	9.1	11.6				

Q17-枝質問は、Q17本問で「積極的に取り組んでおり、成果を実感している」「取り組んでいる事例はあるが、成果は一部にとまっている」を選択した場合のみ、回答。

Q18 どのような海外人材が必要か



「スキル・技能を持つ高度人材」が30.8%で最も多い。「高度人材及びエッセンシャルワーカーの両方」(23.8%)が続いている。

- 「スキル・技能を持つ高度人材」は、ものづくりでサービスよりも回答が多くなっている。「エッセンシャルワーカー」のみとする回答は11.5%にとどまっている。

Q18 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发展には、企業においても海外人材を増やすことが一つの選択役ですが、どのような海外人材が必要だと思いますか？あなただの考えに最も近い選択役をお選びください。(S.A)

	有効回答数 (件)	材料スキル・技能を持つ高度人材	高度ワーカー及びエッセンシャルワーカーの両方	エッセンシャルワーカー	なにか以上の外国人材を増やさない	わからない	その他
全体	2882	30.8	23.8	11.5	11.8	21.8	0.3
役職							
経営層	682	34.2	31.1	14.4	8.9	11.0	0.4
管理職	1100	32.3	22.0	11.9	12.1	21.5	0.3
非管理職	1100	27.3	21.2	9.2	13.4	28.8	0.2
経歴							
社内	142	31.0	33.1	13.4	8.5	12.7	1.4
経営幹部	540	35.0	30.6	14.6	9.1	10.6	0.2
海外	1543	29.0	19.1	9.9	14.1	27.7	0.3
売上	747	31.3	28.6	13.5	9.4	17.1	0.0
比率	385	34.0	35.1	13.5	8.6	8.6	0.3
高	207	36.7	20.8	11.6	10.1	19.3	1.4
基	626	38.0	26.5	9.3	8.3	17.7	0.2
幹	1753	27.7	23.0	12.6	13.5	22.8	0.4
業務	503	32.8	23.3	10.1	10.5	23.3	0.0

Q18-枝質問 海外高度人材が活躍するために必要な取り組み



海外高度人材が活躍するために必要な取り組みは、「人材育成や昇進プロセスの改善、明確化」が47.8%で最も多い。「効率的なアップスキリングやスキル向上機会の提供」(35.8%)、「職務遂行における権限の明確化」(34.7%)が続いている。

- 「人材育成や昇進プロセスの改善、明確化」は、海外売上高比率が「なし」で回答が比較的多い。
- 「職務遂行における権限の明確化」は、海外売上高比率が「50%以上」で他の階層より回答が多くなっている。

Q18SQ 貴社において海外の高度人材（経営、研究開発、技術等に専門的な知識を有する人材）が活躍するために、どのような取り組みが必要でしょうか？最大2つまでお選びください。（MA）

	有効回答数（件）	改人善材、育成、明確化や昇進プロセスの	職務遂行における権限の	や効率的なアップスキリングやスキル向上機会の提供	プログラムの提供、	国の境をまたぐリモートワーク	家族の生活環境の整備	わからない
全体	1575	47.8	34.7	35.8	11.9	9.2	9.7	6.2
経営層	445	46.3	35.5	37.1	14.8	9.9	7.2	3.4
管理職	597	48.2	36.3	36.5	11.6	9.0	8.0	6.0
非管理職	533	48.6	32.3	34.0	9.9	8.8	13.7	8.6
経営層	91	41.8	29.7	31.9	18.7	13.2	2.2	3.3
経営幹部	354	47.5	37.0	38.4	13.8	9.0	8.5	3.4
海外なし	742	53.1	31.3	30.1	8.8	7.5	14.0	9.6
海外売上比率1%以上～25%未満	448	46.9	37.7	40.2	12.7	9.2	7.4	3.8
25%以上～50%未満	266	37.2	35.7	42.9	22.2	12.0	4.5	1.9
50%以上	119	42.0	42.9	39.5	5.9	13.4	3.4	3.4
基礎的業務	404	48.8	39.1	37.9	9.9	9.9	8.2	3.7
経営幹部	889	46.8	31.7	35.5	11.7	8.4	11.4	7.1
非対人サービス	282	49.6	37.9	33.7	15.6	10.6	6.7	6.7

Q18-枝質問は、Q18本問で「スキル・技能を持つ高度人材」「高度人材及びエッセンシャルワーカーの両方」を選択した場合のみ、回答。

Q19 個人のキャリア開発と組織目標達成を両立するために重要な施策



「柔軟な働き方・勤務形態の導入」・「透明性の高い評価・昇進制度の構築」(ともに31.9%)が最も多い。

- 「透明性の高い評価・昇進制度の構築」は、経営層で最も回答が多くなっており、役職が高くなるほど回答が多い。

Q19 個人のキャリア開発と組織目標達成を両立させるために、最も重要な施策は何だと思いますか？最大2つまでお選びください。(%)
(MA)

		有効回答数(件)	個人のキャリア開発・勤務形態の導入	透明性の高い評価・昇進制度の構築	柔軟な働き方・勤務形態の導入	継続的な学習・成長機会の提供	透明性の高い評価・昇進制度の構築	キャリア・部下間の定期的な面談	副業・兼業等の多様な働き方	わからない	その他
全 体		2882	26.4	31.9	31.9	21.9	31.9	13.7	9.5	17.1	0.1
役 職	経営層	682	30.9	28.3	29.2	29.2	38.4	15.8	5.9	8.1	0.1
	管理職	1100	24.8	32.5	22.4	22.4	32.1	14.5	8.7	16.6	0.1
	非管理職	1100	25.2	33.4	16.9	16.9	27.5	11.5	12.6	23.2	0.0
層 級	経営層	142	28.2	26.1	29.6	29.6	32.4	15.5	6.3	9.9	0.0
	内 部	540	31.7	28.9	29.1	29.1	40.0	15.9	5.7	7.6	0.2
	外 部	1543	27.3	32.8	18.3	18.3	28.8	12.1	10.8	22.0	0.0
比 率	1%以上～25%未満	747	28.5	31.6	25.8	25.8	35.2	14.9	8.4	11.5	0.1
	25%以上～50%未満	385	21.8	33.0	28.3	28.3	36.4	16.6	8.8	8.6	0.3
	50%以上	207	20.8	23.7	22.7	22.7	33.8	16.4	5.8	16.9	0.0
基 礎 的 事 業	ものづくり	626	28.6	29.4	27.0	27.0	33.7	14.9	7.7	14.9	0.0
	対人サービス	1753	24.9	33.8	20.7	20.7	30.2	13.2	10.6	17.5	0.1
	非対人サービス	503	28.8	28.0	19.7	19.7	35.4	13.9	8.2	18.7	0.2

第4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/007798.html>

第4回生産性課題に関するビジネスパーソンの意識

2025年11月発行

編集

公益財団法人 日本生産性本部
生産性・グローバル経営推進センター
リサーチチーム

常務理事 大川幸弘 執行役員 宮坂 敦

課 長 高柳正人 上席研究員 木内康裕

担当課長 原田さやか 主 事 坂水侑佳

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

