

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 ビジネスパーソンの意識

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おり、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、戦略的リスクリミングやアップスクリミング等、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」といった問い合わせを発した。約2,900名の回答者の皆様に先ず、御礼申し上げる。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る。

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、本冊子が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が多くなる傾向。
- ・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
 - ▲ 貢上げ実感と来年の貢上げ予想
 - ▲ イノベーション創出の取組み 等
- 形式－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

<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、「基幹的事業」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とともに、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(宿泊・飲食・百貨店・スーパー・金融(実店舗メイ�)・医療・公務・卸売・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)

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

標本数：管理職・非管理職：総務省「労働力調査」・厚生効率省「雇用均等基本統計調査」をもとに、産業別・性別のウエ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ご標本数の割合を行つた。標本設計：管理職・非管理職は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ます。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 日本の労働生産性は、最新のデータではG7で最下位、OECD加盟38カ国中29位にまで落ち込んでいます。このような状況について、あなたはどうお考えですか? (S.A.)
<前回2024年6月調査からの変化> (%)

		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				危機感はない			
		<前回2024年6月調査からの変化>				<前回2024年6月調査からの変化>				<前回2024年6月調査からの変化>				<前回2024年6月調査からの変化>			
		全 体		有効回答数(件)		危機感がある		危機感はある		危機感はある		危機感はある		危機感はある		危機感がある	
役職	全 体	2882	29.5	39.2	15.1	5.0	11.3	68.7	20.1	-2.1	-0.3	0.8	-0.4	2.1	-2.4	0.4	
経営層	経営層	682	37.0	37.2	16.9	3.7	5.3	74.2	20.6	0.1	-2.5	4.3	-1.8	-2.4	2.5		
非管理職	非管理職	1100	28.1	42.4	14.2	5.5	9.9	70.5	19.7	-4.3	-0.2	0.7	0.8	3.2	-4.5	1.5	
業種	非営利組織	1100	26.4	37.2	14.8	5.3	16.4	63.6	20.1	-1.0	1.0	-1.3	-0.8	2.1	0.0	-2.1	
部門	トップマネジメント	142	35.2	28.9	21.8	6.3	7.7	64.1	28.1	-9.7	2.3	9.8	-1.3	-1.2	-7.4	8.5	
内情	経営幹部	540	37.4	39.4	15.6	3.0	4.6	76.8	18.6	2.6	-3.9	2.8	-1.9	0.3	-1.3	0.9	
海外	なし	1543	28.5	37.7	15.1	4.4	14.3	66.2	19.5	※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。							
比率	1%以上～2.5%未満	747	30.5	42.6	13.3	5.6	8.0	73.1	18.9	※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。							
上位	2.5%以上～5.0%未満	385	28.6	43.1	19.0	5.2	4.2	71.7	24.2	※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。							
高	5.0%以上	207	35.3	30.4	14.0	6.3	14.0	65.7	20.3	※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。							
基業	ものづくり	626	32.3	41.2	13.4	3.8	9.3	73.5	17.2	-5.6	-3.5	3.8	-0.2	5.6	-9.1	3.6	
幹事	幹事的	1753	29.0	39.8	14.7	5.0	11.6	68.8	19.7	-1.8	1.2	-0.2	-0.4	1.3	-0.6	-0.6	
的	的	503	27.8	34.6	18.5	6.4	12.7	62.4	24.9	0.3	-2.1	1.2	-0.5	1.1	-1.8	0.7	

「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、「あまり危機感はない」および「ほとんど危機感はない」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)	2882	38.7	43.3	15.7	12.4	12.4	9.9	9.4	7.5	11.7	9.9
役職	全 体	682	39.7	39.3	17.6	13.5	17.0	11.3	8.1	6.7	11.6
経営層	経営職	1100	40.7	44.2	14.5	12.6	12.0	9.8	9.6	8.1	11.0
非管理職	管理職	1100	35.9	45.0	15.7	11.5	10.0	9.2	10.1	7.5	12.5
記録内情	トータルメント 経営幹部	142	27.5	34.5	19.0	16.2	18.3	9.9	4.9	9.9	7.7
海外比率	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	1543	40.2	46.5	13.5	10.2	9.3	7.8	10.0	8.4	13.7
基業的 幹事	ものづくり 対人サービス 非対人サービス	747	38.7	44.7	17.3	13.3	14.9	10.2	9.9	7.0	10.4
内情	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	385	33.0	33.5	21.8	17.4	19.2	16.4	8.6	6.0	7.3
外比率	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	207	37.2	33.3	14.5	16.4	14.5	12.6	5.3	5.8	9.7
内情	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	626	43.5	44.1	17.1	14.2	14.2	10.7	7.3	5.4	9.7
外比率	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	1753	36.4	44.4	15.8	11.6	11.4	10.0	9.5	8.0	12.9
内情	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上	503	40.6	38.8	13.5	12.7	13.7	8.5	11.7	8.5	9.9
外比率	なし 1%以上～2.5%未満 2.5%以上～5.0%未満 5.0%以上										11.5

Q8 日本の労働生産性が低い要因-働き方と業務プロセス

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。
- 「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要因のうち、働き方と業務プロセスについてはどういう問題が大きいと思いますか?最大2つまでお選びください。(%)
(M.A.)

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
記 録	経営幹部	142	28.9	26.8	18.3	24.6	16.9	14.8	7.0	8.5	7.7
	内 営	540	37.0	33.5	12.0	21.5	15.2	24.4	13.5	10.2	5.4
海 外	なし	1543	48.0	24.5	5.4	14.7	15.3	22.1	14.9	11.0	14.1
	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 準	ものづくり	626	45.5	28.4	11.2	17.1	16.3	20.0	16.1	7.7	9.3
	人サービス	1753	44.0	23.6	11.0	15.9	16.9	22.5	14.1	9.6	11.3
	業務的	563	39.2	24.9	9.5	17.7	18.5	21.7	13.9	8.5	12.7

Q9 付加価値向上のためにすべき取組み

付加価値向上のためにすべき取組みとしては、「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つて多くなっている。

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)	新商品・サービスを創	既存商品・サービスを値	優良顧客を増やす	運用ビッグデータ・アプローチ等の活用	業務プロセス改善	原価低減	活用による業務効率化等の	わからぬい
全 体		2882	25.1	11.6	12.1	17.7	17.3	40.8	9.3	15.7
役職	経営層 管理職 非管理職	682 1100 1100	26.7 25.9 23.3	14.5 11.7 9.6	11.4 13.3 11.3	19.2 15.8 14.6	22.4 40.1 42.6	39.0 40.1 9.3	10.4 8.7 9.3	14.4 14.1 19.8
業界	経営幹部 なし 1%以上～25%未満 25%以上～50%未満 50%以上	142 540 1543 747 385 207	22.5 27.8 23.1 30.0 21.3 29.0	12.0 15.2 10.0 11.9 15.8 14.5	10.6 11.7 11.2 13.1 14.0 11.1	19.7 19.1 13.9 22.5 23.6 17.4	26.8 21.3 13.1 19.7 28.8 18.8	26.1 42.4 13.1 39.1 30.1 30.9	13.4 9.6 8.7 9.2 10.1 12.6	17.6 19.3 16.8 15.7 13.0 12.6
基業的 事務的	ものづくり 対人サービス 非対人サービス	626 1753 503	32.1 23.5 21.9	13.7 11.6 8.7	11.2 13.3 8.9	16.3 18.2 17.7	15.2 16.0 24.7	38.7 42.4 38.0	16.3 7.8 6.2	11.5 14.6 17.5



Q10 賃上げは物価上昇に見合っているか

は、ものづくりや後輩が高じ、階層で多くなつてゐる。

- 「見合はない」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質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、もののづくりがサービスよりも高い。

Q10 二、数年5%前後で賃金の高い伸び率を示しているものの、物価上昇と相対する実感は、あなたの賃上げに関する実感は、物価上昇とどう違っていますか？（SA）

「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つた」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つて状況が異なつてゐることを示唆している。

Q11 あなたの会社の生産性に、物価の上昇はどう影響していると思いますか？（S.A） (%)

		有効回答数 (件)	もでや物 もできき る品質 に改善 してうな いに善 るなり、 に改善 するをい り、格 生に十 産に比 性嫁接 も分	上販物 しで上 いた以 るの上 でに、価 格に十 生産に も分	いお並原 いらずの 生産能 の上昇 いた以 るの上 でに、価 格に十 生産に も分	がを原 が格料 て稼な いので るコス トがし て増加 きて分	わ から ない
役職	全 体	2882	7.0	13.9	36.6	19.9	22.5
経営層	経理職	682	14.1	19.8	40.0	16.1	10.0
内 訳	非管理職	1100	6.6	15.4	35.4	20.7	21.9
内 訳	経営幹部	1100	3.1	8.9	35.6	21.5	30.9
外 海	なし	142	16.2	25.4	29.6	16.9	12.0
外 海	1 %以上～2 5 %未満	540	13.5	18.3	42.8	15.9	9.4
外 海	2 5 %以上～5 0 %未満	1513	4.7	7.9	33.1	23.9	30.5
外 海	5 0 %以上	747	7.8	18.2	43.4	16.5	14.2
基 基	ものづくり	385	11.4	28.3	38.2	13.0	9.1
業 業	対人サービス	207	14.0	16.9	35.3	15.5	18.4
業 業	非対人サービス	626	10.2	16.6	42.5	16.5	14.2
業 業	事 事	1753	5.6	13.3	34.7	22.2	24.2
業 業	事 事	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%と半数を超える、次いで「4.5～5.0%未満」が14.3%、「5.0～5.5%未満」が12.2%と回答が割合している。

- 「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。

12 あなたが率いる会社の年収はいくらですか？ (S.A)
13 あなたが率いる会社の年収はいくらですか？ (%)

		有効回答数(件)						未満					
		6%以上			5%			5%			4%		
役職	経営層 管理職	2882	4.3	4.6	12.2	14.3	10.1	54.5					
		682	6.7	8.2	20.1	19.1	12.3	33.6					
役職	非管理職	1100	4.0	4.1	11.2	14.2	10.3	56.3					
		1100	3.0	2.9	8.5	11.5	8.5	65.6					
業界	内営層 経営幹部	142	12.0	6.3	20.4	18.3	15.5	27.5					
		540	5.4	8.7	20.0	19.3	11.5	35.2					
業界	外販部 高比率上高	1543	4.0	3.1	8.4	10.5	7.8	66.2					
		747	4.1	5.5	15.1	15.0	11.8	48.5					
業界	基幹事業のづくり	335	2.6	8.6	22.1	23.9	15.3	27.5					
		297	10.1	5.3	12.1	22.7	11.1	38.6					
業界	対人サービス 非対人サービス	626	4.5	7.0	15.2	18.1	10.1	45.2					
		1753	4.3	3.8	11.5	13.3	9.1	58.1					
業界	事務的	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、洞察を得られている」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、洞察を得られている」は、経営層で最も多く、役職者が上位にいるほど回答が多くなっている。

（M&A）

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%と他の役職よりも多くなるほど回答が多くなる傾向。
- 「わからぬ」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る傾向。

Q14 生成AIなどのデジタル技術は労働不足を解消し、人々の生活に利便性や圆惠を与える一方、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)

		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	ほんと脅威を感じない	わからぬ	脅威を感じている・計	脅威を感じない・計	合計
全 体	2882	9.9	32.3	29.8	14.3	13.6		42.2	44.1	
経営層 管理職	682	14.7	32.4	31.7	15.2	6.0		47.1	46.9	
非管理職	1100	9.2	34.2	29.5	13.6	13.5		43.4	43.1	
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 比率 上 高	1543	7.0	27.4	31.2	16.5	17.8		34.4	47.7	
1 %以上～2.5%未満	747	10.8	38.6	29.5	12.4	8.7		49.4	41.9	
2.5 %以上～5.0%未満	385	15.1	42.6	26.2	10.9	5.2		57.7	37.1	
5.0 %以上	207	18.8	27.5	27.1	10.6	15.9		46.3	37.7	
基 本 業 務 の づ く り	626	9.7	36.6	30.8	12.9	9.9		46.3	43.7	
対人サービス 事 業 事 事	1753	9.4	32.2	29.4	14.3	14.7		41.6	43.7	
非対人サービス	503	11.9	27.4	30.0	15.9	14.7		39.3	45.9	

「脅威を感じている・計」は、「かなり脅威を感じている」および「やや脅威を感じている」の合計。同様に、「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、現在必要な取組み

デジタル技術と共に存するためには、経営層では「より質が高い、高附加值業務へのシフト」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。

Q 14 S Q 脅威を感じる場合、生成AIなどのデジタル技術と共享し、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)	業務より デジタル スキルの 習得得 キル ・ A I 活 用	専門性を 深める 継続的 な学 習	問題解決能 力向上 のシヨン 能力や や	問題A に必要 な取 り組 みは して て種A い・1 る業界等 へ代 替され る職位に 検討し て職	わ か ら な い	そ の 他	(%
役職	経営層 管理職 非管理職								
全 体		1218	25.2	20.9	17.2	18.7	7.7	6.7	3.4
役職内 訳	経営幹部 なし	321	24.3	25.9	17.1	19.3	8.7	2.2	2.2
比 率 上 高	1%以上～25%未満 25%以上～50%未満 50%以上	477 369 222	24.5 26.7	20.3 17.9	17.2 17.1	21.2 15.5	6.5 8.3	7.3 9.3	2.7 5.2
基 幹 事 的	ものづくり 対人サービス 非対人サービス	69 252	27.5 23.4	18.8 27.8	15.9 17.5	29.0 16.7	5.8 9.5	1.4 2.4	1.4 2.4

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」「やや脅威を感じない」を選択した場合のみ、回答。
Copyright © Japan Productivity Center All Rights Reserved

Q15 人材や設備、研究開発投資の障害となつている要因

「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%)、「投資に対する将来的不確実性・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、役職が上がるほど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、大きな障害となつている要因は何でしょうか？ 最も大きな要因となつている選択肢をお選びください。（S.A）

		有効回答数（件）	金経	性別	経営層の理解・関心の不足	足管理職層の理解・関心の不足	不足管理職層の理解・関心の不足	わからぬい	その他
役職	全 体	2882	19.2	14.6	10.2	15.3	12.5	7.2	20.6
経営層	経営層	682	25.7	21.6	15.0	10.9	11.4	5.4	9.5
管理職	管理職	1100	18.7	15.5	9.9	17.6	12.5	6.1	19.5
非管理職	非管理職	1100	15.6	9.5	7.5	15.8	13.2	9.4	28.5
業界	トップマネジメント	142	24.6	18.3	14.1	9.9	12.7	9.9	9.7
内情	経営幹部	540	25.9	22.4	15.2	11.1	11.1	4.3	9.4
海外	なし	1543	21.1	11.9	5.5	16.4	11.7	7.3	25.7
比率	1%以上～25%未満	747	17.9	16.5	13.3	14.9	13.5	9.0	14.5
売上高	25%以上～50%未満	385	15.3	19.7	20.5	13.8	14.3	4.9	11.2
基業	50%以上	207	16.9	18.4	15.0	12.1	11.6	4.3	21.7
業的	ものづくり	626	20.1	20.0	11.5	14.9	10.9	6.1	16.3
事業	対人サービス	1753	19.4	11.9	9.8	15.9	13.2	7.4	21.9
事	非対人サービス	503	17.3	17.3	9.9	13.9	11.9	7.8	21.3

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%)が続いている、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、他よりも多くなっている。

■ 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	社内コミュニケーション	顧客や市場の変化	シヤ本市場からの中のブレッジ	社外取締役の意見	わからぬい
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 管理職	682	19.9	42.2	12.3	27.4	17.6	28.0	4.5	2.5	5.9	
非管理職	1100	15.3	30.5	9.0	26.4	25.6	23.3	4.2	1.9	17.3	
経営層 内営部門	1100	13.1	27.2	7.5	22.5	20.3	20.8	5.2	2.5	26.9	
経営層 トータルメント	142	19.7	34.5	8.5	17.6	20.4	28.2	7.0	4.2	7.0	
役職 外比率 なし	540	20.0	44.3	13.3	30.0	16.9	28.0	3.9	2.0	5.6	
外比率 1%以上～2.5%未満	1543	16.2	28.9	6.3	26.5	19.5	21.9	3.3	2.1	24.8	
外比率 2.5%以上～5.0%未満	747	15.9	36.8	10.6	25.2	25.4	25.0	5.2	2.3	11.0	
外比率 5.0%以上	385	10.4	35.8	15.8	20.3	25.2	28.1	8.1	1.8	8.3	
基業的 ものづくり	207	18.8	30.4	13.5	24.2	17.9	20.8	6.3	4.8	14.0	
基業的 対人サービス	626	18.5	40.4	9.6	25.4	19.2	26.0	4.6	2.6	12.3	
基業的 事務対人サービス	1753	14.5	28.6	9.5	25.8	23.0	22.1	4.6	2.2	19.7	
基業的 事務対人サービス	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）

		成績	てが取 り成組 果ん はで 一い 部る に事 ど例 どは ある おり、 り、	が取 り成組 果ん はで い る事 例は どは ある いは ある い、	ほ どん ど取 り組 んで いは られ 事例 どは ある いは ある い、	ほ どん ど取 り組 んで いは られ 事例 どは ある いは ある い、
全 体		2882	8.0	37.0	21.1	34.0
経営層		1100	7.7	40.1	19.7	32.5
管理職		1100	3.3	29.1	23.1	44.5
非管理職						
役職	経営層 経営幹部 内営	540	13.5	45.4	20.4	20.7
経営層 経営幹部 内営	なし	1543	4.1	27.1	21.5	47.3
海外比 率	1 %以上～2 5 %未満 2 5 %以上～5 0 %未満 5 0 %以上	747	9.0	48.7	21.4	20.9
基業的 なものづくり 基業的 人サービス 事務的 非対人サービス		385	15.8	50.6	21.0	12.5
海外比 率	なし	207	18.8	42.5	16.4	22.2
基業的 なものづくり 基業的 人サービス 事務的 非対人サービス		626	10.9	47.1	18.4	23.6
海外比 率	なし	1753	6.4	32.9	22.1	38.5
基業的 なものづくり 基業的 人サービス 事務的 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)		登録営業層		該当分野人材が多い専門知識を持つ高度人材		豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材		失敗を恐れず挑戦する組織文化		外郭組織による部員連携を重視する組織		現場の権限移譲がなされ		わからない			
				登録営業層	該当分野人材が多い専門知識を持つ高度人材	豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材	失敗を恐れず挑戦する組織文化	登録営業層	該当分野人材が多い専門知識を持つ高度人材	豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材	失敗を恐れず挑戦する組織文化	登録営業層	該当分野人材が多い専門知識を持つ高度人材	豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材	失敗を恐れず挑戦する組織文化	登録営業層	該当分野人材が多い専門知識を持つ高度人材	豊富な人脈・ネットワークを持つ高度人材	失敗を恐れず挑戦する組織文化
全 体		1295	20.5	31.9	30.0	30.0	28.6	14.4	7.4	12.6									
役職	経営層 管理職 非管理職	413 526 356	29.1 32.9 15.7	35.1 32.1 26.7	29.3 32.1 27.8	28.3 29.5 27.8	13.3 15.8 13.5	7.7 7.4 7.0	5.6 12.2 21.3										
部署	経営幹部 内営業 海外比率上位 基幹業務的事務	318 481 431 256 127 363 690 242	28.6 21.0 20.9 18.8 21.3 23.1 18.0 24.0	34.6 26.4 29.2 41.8 41.7 38.3 31.7 31.4	29.2 28.7 29.7 34.4 27.6 25.3 31.7 32.2	28.0 26.8 28.3 37.1 19.7 28.4 28.6 29.3	13.2 15.2 15.1 12.5 13.7 13.5 14.8 14.5	8.5 10.2 6.3 5.1 12.6 5.5 7.8 9.1	5.3 14.6 14.2 5.9 13.4 5.5 11.6 11.6	2.1 6.6 12.2 5.9 13.4 13.2 12.6 11.6									
なし 1%以上～25%未満 25%以上～50%未満 50%以上																			

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、成果は一部にとどまっている」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、さらには人口減少が継続する見込みです。そのため、日本の経済社会の持続的発展には、企業においても海外人材を増やすことが一つの選択肢ですが、どのように海外人材が必要だと想いますか?あなたのお考えに最も近い選択肢をお選びください。(SA) (%)

全 体		2882	30.8	23.8	11.5	11.8	21.8	0.3
役 職	経営層 管理職	682	34.2	31.1	14.4	8.9	11.0	0.4
	非管理職	1100	32.3	22.0	11.9	12.1	21.5	0.3
	1100	27.3	21.2	9.2	13.4	28.8	0.2	
業 動 様	トヨタマネジメント 内 訳 部	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
	な し	1543	29.0	19.1	9.9	14.1	27.7	0.3
海 外 比 率	1 %以上～2 5 %未満	747	31.3	28.6	13.5	9.4	17.1	0.0
	2 5 %以上～5 0 %未満	385	34.0	35.1	13.5	8.6	8.6	0.3
	5 0 %以上	207	36.7	20.8	11.6	10.1	19.3	1.4
基 本 的	ものづくり 対人サービス	626	38.0	26.5	9.3	8.3	17.7	0.2
	基 本 的 事 業 的	1753	27.7	23.0	12.6	13.5	22.8	0.4
	非対人サービス	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組み

海外高度人材が活躍するために必要な取組みは、「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。「効率的なアップスケー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。

Q18 S Q 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）

		改職 人材 育成や 昇進 プロ セス の有 効 回 答 数 (件)	職務 遂行 における 権限の 明 示、 提 り 供 の 程 度	ア ド リ エ ン シ ト の 提 供 の 程 度	ク 国 の 提 供 ま た ぐ り モ ト ワ ー ル ド の 提 供 し り の 程 度	家 族 の 生 活 環 境 の 整 備	わ か ら な い
役職	全 体	1575	47.8	34.7	35.8	11.9	9.2
経営層 管理職 非管理職	経営層 トッピングメント 内 訳 员 海 外 比 売 上 率 高 基 本 業 的 事 事	445 597 533	46.3 48.2 48.6	35.5 36.3 32.3	37.1 36.5 34.0	14.8 11.6 9.9	9.9 9.0 8.8
		91 354	41.8 47.5	29.7 37.0	31.9 38.4	18.7 13.8	13.2 9.0
		742 448 266 119	53.1 46.9 37.2 42.0	31.3 37.7 35.7 42.9	30.1 40.2 42.9 39.5	8.8 12.7 22.2 5.9	8.5 9.2 12.0 13.4
		119 404 889 282	5.0%以上 ものづくり 対人サービス 非対人サービス	5.0%以上～ 25%未満 25%以上～ 50%未満 50%以上	39.1 48.8 46.8 49.6	37.9 35.5 31.7 37.9	9.9 11.7 8.4 15.6

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。

Copyright © Japan Productivity Center All Rights Reserved

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)

		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)	導入柔軟な働き方・勤務形態の変化	提供継続的な学習・成長機会の活用	度透明性の高い評価・昇進制度	会社業容・兼業等の多様な働き	その他
全 体	2882	26.4	31.9	21.9	31.9	13.7	9.5
役職						17.1	0.1
経営層	682	30.9	28.3	29.2	38.4	15.8	5.9
管理職	1100	24.8	32.5	22.4	32.1	14.5	8.7
非管理職	1100	25.2	33.4	16.9	27.5	11.5	12.6
部門						23.2	0.0
経営幹部	142	28.2	26.1	29.6	32.4	15.5	6.3
内営	540	31.7	28.9	29.1	40.0	15.9	5.7
外						9.9	0.0
比率						7.6	0.2
なし	1543	27.3	32.8	18.3	28.8	12.1	10.8
1%以上～2.5%未満	747	28.5	31.6	25.8	35.2	14.9	8.4
2.5%以上～5.0%未満	385	21.8	33.0	28.3	36.4	16.6	8.8
5.0%以上	207	20.8	23.7	22.7	33.8	16.4	5.8
基業						16.9	0.0
なものづくり	626	28.6	29.4	27.0	33.7	14.9	7.7
対人サービス	1753	24.9	33.8	20.7	30.2	13.2	10.6
事業	503	28.8	28.0	19.7	35.4	13.9	8.2

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/>

