

第2回調査 (2023年)

生産性課題に関する ビジネスパーソンの意識

2nd Survey
in 2023

Businesspersons'
Awareness on
Productivity
Issues



公益財団法人 日本生産性本部
国際連携室

第2回調査（2023年）

生産性課題に関する
ビジネスパーソンの意識

2nd Survey in 2023
Businesspersons' Awareness on
Productivity Issues

はじめに

日本生産性本部 国際連携室は2023年10月3日、「第2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、昨年の初回に引き続いて、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、論点を深耕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ある。下記は調査冒頭の設問である。

「日本の時間当たり労働生産性は、2021年にG7で最下位、OECD加盟38カ国中27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しょうか？」

昭和の時代に欧米に追い付け、追い越せて高度経済成長を遂げた日本だが、平成、令和と約30年以上の長きにわたり低迷を続けている。本年10月に公表された国際通貨基金（IMF）の経済見通しでは、2023年の日本の名目GDP（国内総生産）がドイツを下回り4位に転落する予測だ。2010年に中国に抜かれ3位となった時は人口規模の違いが指摘されたが、ドイツの人口は約8300万人と日本の3分の2程度の規模に過ぎない。そのドイツに抜かれたのは、急速に進んだ円安の影響はもちろんあるものの、中長期的な日本の成長力低下に起因するものといわざるを得ない。

いうまでもなく経済成長の主な牽引役は企業だ。昨今ではその事業内容も社会課題解決の視点など社会の公器としての役割が重視されている。成長のための生産性向上に加え、さらにその成果を多様なステークホルダーに公正に分配するという、成長と分配の好循環を促進することが求められている。企業を先導する経営者は、そのリーダーシップで生産性向上と成果の好循環を自社の事業を通じて構築し、促進することが重要だ。

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2回となる今回は、生成 AI など急速に進化するデジタル技術や少子高齢化を背景に深刻となる人手不足の影響も問いつつ、イノベーションの促進策も探った。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、巻き込み、多様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。我々が持続的に成長するためには生産性向上と公正な分配が必要であることは論を俟たない。

本冊子の後半では、本年10月4日に東京で開催された第2回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム（BLFP：Business Leaders Forum on Productivity）」の内容より一部を収めた。同フォーラムは、当本部がドイツ工学アカデミー（acatech（アカテック）：National Academy of Science and Engineering）ならびにミュンヘンクライス（Münchner Kreis）と共催したもので、日独米より経営リーダー・有識者ら10名が登壇、「生産性経営者会議」委員5名がコメントし、企業経営者や経営幹部、マスコミ関係者等約100名が参加した。日独米の産学リーダーは、どのように生産性課題解決と新たな成長を求め、また好循環創出へつなげようとしているのか、そのメッセージをお伝えしたい。本フォーラム共催の独2組織ならびに「生産性経営者会議」委員各位に深謝する。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。

経営者が生産性を軸とした企業変革～Productivity Transformationを実践する際、本冊子がそのご参考となれば幸いである。

2023年12月

日本生産性本部 国際連携室

Preface

On October 3, 2023, the Global Alliance Team of the Japan Productivity Center (JPC) released the results of the “2nd Survey of Businesspersons’ Awareness on Productivity Issues.” The purpose of this survey, following the inaugural survey conducted last year, was to gain a quantitative understanding of businesspersons’ awareness of the current state of labor productivity, impediments to and measures for productivity improvement, and to provide basic data for deepening the discussion of these issues. The following is the first question in the beginning of the survey.

“Japan’s labor productivity per hour fell to the bottom of the G7 and 27th out of 38 OECD member countries in 2021. What are your thoughts on this situation?”

Japan achieved high economic growth in Showa period (1926-1989), catching up with and trying to surpass Europe and the United States, but has been stagnant for more than 30 years of Heisei (1989-2019) and Reiwa (2019-) periods. According to the economic outlook released by the International Monetary Fund in October this year, it is forecasted that Japan’s nominal GDP will fall below Germany, slipping to the fourth position in 2023. When Japan dropped to the third in 2010, surpassed by China, the difference in population size was cited as a factor. However, Germany’s population is only about two-thirds the size of Japan’s, at approximately 83 million. The shift to the fourth, losing out to Germany, can be attributed not only to the impact of the rapid depreciation of the yen but also to the inevitable consequence of the mid to long-term decline in Japan’s growth potential.

Needless to say, businesses are the driving force behind economic growth. In recent years, there has been an emphasis on the role of businesses as institutions of society, considering their activities from the perspective of resolving social issues. There is a growing demand for businesses to foster a virtuous cycle of growth and distribution by ensuring the fair distribution of growth to a diverse range of stakeholders. Leaders at the forefront of businesses are required to exercise their leadership to construct and promote this virtuous cycle through their business, contributing to both growth and fair distribution.

The survey analyzed the results of various productivity issues at the executive, managerial, and non-managerial levels, by questioning how they recognize issues and lead to possible solution in the future. This second edition delves into the impact of rapidly evolving digital technologies such as generative AI and of severe labor shortages exacerbated by an aging population, while exploring measures to promote innovation. It is hoped that this booklet will serve as a guide for business leaders spearheading productivity improvement and reform, enabling them to understand, involve, and explore diverse avenues for resolving productivity challenges across all levels of employees.

In the latter part of booklet, we included excerpts from the 2nd “Business Leaders Forum on Productivity (BLFP)” held in Tokyo on October 4, this year. Co-hosted by JPC and two German organizations, the National Academy of Science and Engineering (acatech) and Münchner Kreis, the forum featured 10 business leaders and experts from Japan, Germany, and the United States. Five members of “Management Forum on Productivity” provided comments, and approximately 100 participants, including corporate executives and media professionals, attended. Additionally, we aim to share insights into how these leaders are seeking resolutions for productivity challenges and working towards creating a virtuous cycle. We express deep appreciation to the two co-hosts and the members of “Management Forum on Productivity” for their valuable collaboration in organizing this forum. This survey was also supported by the Asian Productivity Organization (APO), and JPC would like to take this opportunity to express our gratitude.

We hope that this booklet will contribute to helping business leaders accomplish their corporate reforms centered on productivity, which is in other words, Productivity Transformation.

December 2023

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について、経営層では「かなり危機感がある」との回答が37.7%と最も多い。管理職層・非管理職層では「やや危機感がある」との回答が多かった一方、「わからない」との回答も目立ち、役職によって温度差がある。前年度調査（2022年7月公表）と比較すると、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」との回答が減り、「わからない」との回答が増加している。
- ・人手不足の影響については、全役職・全産業共通で「従来採用できていたレベルの人材が採用できていない」との回答が3割を超え最も多かった。一方で、デジタル技術の進化が「人手不足解消に貢献している」との回答も一定程度あり、人手不足をデジタル技術で補う動きもみられる。
- ・生成AI等新技術に対する意識では、全役職・全産業共通で「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」との回答が最も多かった。特に、「自分の仕事が代替される脅威を感じる」という回答は、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）で13.1%と、他の役職よりも多い。
- ・イノベーションを促進するには、全役職・全産業共通で「イノベーションを担う人材の育成」が必要との回答が最も多く、「チャレンジを支援・奨励する組織風土づくり」が続く。経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）は、「外国人を含む高度専門人材の活用」や「産学連携の強化」の回答が他の役職より多く、外部リソースの活用を志向していることが推察される。

Abstract

- Regarding **the current situation of Japan's labor productivity being internationally low**, 37.7% of top management responded that they have “considerable sense of crisis,” making it the most common response. Among middle management and non-management positions, there was a higher rate of responses having “somewhat sense of crisis,” while the response of “don't know” was notable, showing a divergence based on positions. When compared to the previous year's survey (released in July 2022), top management (chairpersons, presidents, etc.) showed a decrease in responses indicating “considerable sense of crisis” and an increase in responses indicating “don't know.”
- Regarding **the impact of labor shortage**, the most common response across all positions and industries was that “unable to hire personnel at the level that was traditionally available,” exceeding 30%. On the other hand, there were also responses indicating that **the evolution of digital technology** is “contributing to solving labor shortage,” suggesting a trend of addressing labor shortages with digital technology.
- In terms of **awareness of new technologies like generative AI**, the most common response across all positions and industries was that “reduced wasteful work and tasks and improved work-life balance.” Particularly, the response expressing “feeling threatened by the replacement of one's own job” was higher among top management (chairpersons, presidents, etc.) at 13.1%, compared to other positions.
- To **promote innovation**, the most common response across all positions and industries was the need for “developing human resources leading innovation,” followed by “creating an organizational climate that supports and encourages challenges.” Top management (chairpersons, presidents, etc.) showed a higher rate of responses related to “hiring highly specialized personnel, including non-Japanese” and “strengthening industry-academia collaboration,” suggesting an inclination towards leveraging external resources.

目 次

1. 第2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
2. 2nd Survey Results of
Businesspersons' Awareness on Productivity Issues
3. 経営者からみた生産性課題とその解決の方向性
～第2回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」より

1

第2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



第2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

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 主な内容
 - 日本の労働生産性に対する認識、労働生産性向上の阻害要因
 - デジタル技術(生成AI等)と仕事、イノベーション、グローバル化の変質、社会課題
 - 価格設定、好循環創出に向けた投資等
- 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－2023年8月
- 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) 604名
 - 管理職(部長・課長など) 1,099名
 - 非管理職(係長・主任など) 1,101名

<参考>

なお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)122名、経営幹部(取締役・執行役員など)482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をもとに、以下三分類に再区分している。

製造業(製造業各業種)

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・卸売・運輸・交通など)

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)

	経営層		管理職		非管理職	
	男	女	男	女	男	女
全体	604		1099		1101	
	549	55	1015	84	931	170
製造業	165	8	186	15	171	31
電気ガス・情報通信・運輸	61	5	114	9	105	19
卸小売	46	4	184	15	169	31
金融保険・不動産・専門サービス	94	15	91	8	83	15
宿泊・飲食・生活関連サービス	35	13	166	14	152	28
教育・医療・公務	61	8	274	23	251	46
その他・不明	87	2				

公益財団法人日本生産性本部

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」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。

生産性阻害要因



1. 日本の労働生産性に対する危機感

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 日本の労働生産性が国際的に低迷している現状に対する危機感は役職によって温度差がある。「かなり危機感がある」との回答は、非管理職は25.3%、経営層は37.7%で、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4割を超えるが、前年度調査と比較すると5.1ポイント減り、「わからない」が7.8ポイント増えている。
- 「わからない」は、経営層→管理職→非管理職と、役職が下がるにつれて割合が高くなっている。
- 「危機感がある・計」は製造業が73.2%と最も多い。一方、生産性向上が大きな課題とされているサービス産業では、製造業と比較してやや低く、特に非対人サービス業では63.6%にとどまっている。

		(<前年度調査からの変化>)																
		有効回答数	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	その他	わからない	危機感がある・計	危機感はない・計	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	その他	わからない	危機感がある・計	危機感はない・計
役職	経営層	604	37.7	35.8	13.1	4.0	0.5	8.9	73.3	17.1	-3.3	0.1	1.7	-1.1	0.5	2.1	-3.2	0.6
	管理職	1099	31.8	37.8	13.8	5.8	0.3	10.5	69.6	19.6	1.1	-2.2	1.2	0.6	0.0	-0.7	-1.1	1.8
	非管理職	1101	25.3	35.4	13.5	6.2	0.1	19.4	60.7	19.7	-1.3	-1.5	1.5	0.1	-0.1	1.2	-2.8	1.6
<参考>																		
内訳	経営層	122	41.0	23.8	13.9	8.2	0.8	12.3	64.8	22.1	トップマネジメント -5.1 -3.2 1.5 3.7 -3.7 7.8 -8.2 6.2							
	経営幹部	482	36.9	38.8	12.9	2.9	0.4	8.1	75.7	15.8	経営幹部 -3.1 1.4 1.7 -2.4 -4.9 2.8 -1.8 -0.6							
事業別	製造	576	35.4	37.8	11.3	4.9	0.3	10.2	73.2	16.2	-3.6	0.2	-0.4	1.0	-0.1	2.8	-3.4	0.6
	対人サービス	1673	29.1	36.8	14.9	5.3	0.2	13.7	65.9	20.2	-0.8	-1.6	3.0	-0.2	0.0	-0.4	-2.3	2.8
	非対人サービス	555	29.9	33.7	11.9	7.2	0.2	17.1	63.6	19.1	3.1	-3.2	-1.4	0.0	0.2	1.2	-0.1	-1.4

Q5 日本の時間当たり労働生産性は、2021年にG7で最下位、OECD加盟38か国中27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しょうか？(SA)

公益財団法人日本生産性本部

「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。



2. 人手不足の影響

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「従来採用できていたレベルの人材が採用できていない」が全役職・全産業共通で3割を超え最も多い。一方で、「大きな影響は出ていない」も管理職・非管理職と全産業共通で2割以上。
- 「そもそも採用できていない」は対人サービスで18.3%と、製造業の13.4%と比べて差がある。

		有効回答数	従来採用できていたレベルの人材が採用できていない	給与水準を上げることによって採用できている	外国人を積極的に採用するようになった	そもそも採用できていない	コロナ禍で流出した人材が戻って来ていない	大きな影響は出ていない	その他	(%)
役職	経営層	604	38.2	12.6	9.3	14.4	6.3	18.9	0.3	
	管理職	1099	38.0	8.7	6.0	15.6	6.4	24.5	0.8	
	非管理職	1101	33.1	8.0	4.6	19.0	5.9	27.9	1.5	
<参考>										
内職	経営層	122	27.9	17.2	12.3	9.8	11.5	20.5	0.8	
	経営幹部	482	40.9	11.4	8.5	15.6	5.0	18.5	0.2	
事業的	製造	576	40.1	10.6	5.6	13.4	4.2	25.5	0.7	
	対人サービス	1673	35.9	9.5	6.6	18.3	6.3	22.5	0.9	
	非対人サービス	555	32.8	7.2	5.6	15.1	7.7	29.9	1.6	

Q7 日本全体で人手不足が問題となっていますが、貴社にどのような影響を与えていますか？ (SA)

公益財団法人日本生産性本部

生産性向上への改善策



3. デジタル技術の進化に伴う影響

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 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25.3%と最も多い。「人手不足解消に貢献している」との回答も役職が上がるにつれ、多くなっている。
- 「特にない」は、管理職・非管理職で最も多く、経営層→管理職→非管理職と、役職が下がるほど影響を計りかねている。

		有効回答数	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	脅威を感じる可能性があり、雇用を失う可能性がある	投資の成果が出ていない(影響はな効)	投資の追加価値を生む事業の創出	潜在需要の開拓につながっていない	デジタル技術への投資が進んでいない	その他	特にない	(%)
役職	経営層	604	19.7	25.3	13.4	18.9	12.7	6.1	18.2	0.7	21.5	
	管理職	1099	15.6	17.4	14.7	18.2	9.5	6.7	21.2	0.3	27.8	
	非管理職	1101	14.9	14.4	12.8	14.4	7.6	5.1	21.8	0.8	36.6	
<参考>												
内職	経営層	122	20.5	33.6	12.3	12.3	11.5	8.2	8.2	0.8	24.6	
	経営幹部	482	19.5	23.2	13.7	20.5	13.1	5.6	20.7	0.6	20.7	
事業的	製造	576	18.9	21.2	12.5	16.7	7.8	7.1	22.9	0.5	24.1	
	対人サービス	1673	15.0	16.4	14.6	16.9	9.4	5.6	20.8	0.5	31.7	
	非対人サービス	555	16.9	19.1	12.3	17.1	11.4	5.8	18.6	0.9	30.3	

Q8 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、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



4. 生成AI等新技術に対する意識

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 全役職・全産業とも「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」が最も多い。
- 経営層のうち、トップマネジメント（会長、社長など）では「自分の仕事が代替される脅威を感じる」との回答が13.1%と他の役職よりも多い。
- 経営層のうち、経営幹部では「より付加価値の高い仕事に集中できるようになる」が2番目に多く24.7%となっており、トップマネジメント（会長、社長など）では「社内の事業構造が大きく変わり、影響を受ける従業員が増える」が「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」と同率で最多になったとの差異がある。

		有効回答数	威を感じる	自分の仕事が代替される脅威を感じる	社内の事業構造が大きく変わり、影響を受ける従業員が増える	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	その他	わからない	(%)
役職	経営層	604	5.6	18.0	28.3	22.7	13.4	0.5	11.4		
	管理職	1099	6.5	15.8	27.5	18.3	15.7	0.0	16.3		
	非管理職	1101	7.3	12.2	26.1	16.3	15.3	0.3	22.6		
<参考>											
内職	経営層	122	13.1	21.3	21.3	14.8	17.2	0.8	11.5		
	経営幹部	482	3.7	17.2	30.1	24.7	12.4	0.4	11.4		
事業的	製造	576	7.6	16.1	25.5	21.5	13.9	0.3	14.9		
	対人サービス	1673	6.9	14.9	27.9	16.4	15.7	0.1	18.1		
	非対人サービス	555	4.7	13.5	26.3	21.4	14.1	0.5	19.5		

Q16 人間の仕事が進化する生成AI等に置き換えられる可能性が高まっていますが、あなたはこれからどうなるとお考えですか？ (SA)

公益財団法人日本生産性本部



5. イノベーションの促進策

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 全役職・全産業で「イノベーションを担う人材の育成」が一番多く、「チャレンジを支援・奨励する組織風土づくり」と続くが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では、どちらも他の役職に比べて低い割合となっている。
- 一方、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では「外国人を含む高度専門人材の採用」や「産学連携の強化」との回答が他の役職より多い傾向にあり、イノベーションを促すために外部リソースの活用を志向していることが推察される。

		有効回答数	オI資やスタートアップとの産学連携の強化	の外国人を含む高度専門人材の採用	遇の士・博士号取得者への処遇の見直し	のイノベーションを担う人材の育成	タI内外のベンチャーへの投資・ス	研究開発投資の増額	る組織風土づくりを支援・奨励す	その他	わからない	(%)
役職	経営層	604	10.8	10.3	16.1	7.8	40.4	10.9	13.1	30.3	0.7	13.7
	管理職	1099	6.7	12.7	9.6	6.3	38.4	8.0	11.3	30.4	0.5	22.4
	非管理職	1101	5.0	9.4	6.8	4.7	32.4	7.8	13.0	30.4	0.8	31.5
<参考>												
内職	経営層	122	11.5	16.4	17.2	9.0	23.8	11.5	10.7	23.0	0.8	16.4
	経営幹部	482	10.6	8.7	15.8	7.5	44.6	10.8	13.7	32.2	0.6	13.1
事業的	製造	576	9.0	13.0	12.3	6.8	37.3	9.2	20.7	27.4	0.3	18.2
	対人サービス	1673	6.1	10.8	9.6	5.6	35.6	7.9	8.9	32.0	0.7	26.2
	非対人サービス	555	7.2	9.0	8.1	6.3	38.4	7.7	14.1	28.6	1.1	24.0

Q14 イノベーションが促進されるためには何が必要だと考えますか？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



6. 働き方と業務プロセスにおける阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「無駄な作業・業務が多い」は管理職・非管理職で4割台、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」は経営層で3割を超えている。
- 「新しいことにチャレンジしにくい組織風土がある」は役職が上がるにつれ、回答が多くなっている。

		有効回答数	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	新しいことにチャレンジしにくい組織風土がある	専門性や個人の業務遂行能力を活かした人材配置と	会社が以前と変わっていない	事業のスクラップ＆ビルドが進んでいない	組織の意思決定が遅い	その他	わからない	(%)
役職	経営層	604	34.6	32.6	12.9	19.4	13.4	18.5	10.6	10.9	2.0	10.1
	管理職	1099	43.6	26.6	8.6	15.5	14.6	21.8	9.8	15.1	0.8	10.9
	非管理職	1101	45.7	22.8	4.9	12.2	16.3	22.3	7.9	14.7	1.5	16.7
＜参考＞												
内職	経営層	122	36.9	27.9	13.9	19.7	9.8	14.8	3.3	9.8	2.5	12.3
	経営幹部	482	34.0	33.8	12.7	19.3	14.3	19.5	12.4	11.2	1.9	9.5
事業的	製造	576	45.3	27.8	7.8	14.2	14.9	20.8	8.5	15.6	1.7	10.1
	対人サービス	1673	41.8	26.4	8.3	15.8	16.1	21.7	9.0	13.0	1.2	13.2
	非対人サービス	555	41.4	25.0	7.6	13.3	11.5	20.5	10.8	15.7	1.4	15.5

Q6 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と思いますか？
大きいと思う選択肢を2つお選びください(MA)

公益財団法人日本生産性本部



7. コロナ禍におけるイノベーション

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- コロナ禍でのイノベーション実現の有無については、「いいえ」が最も多く全役職で5割程度。
- 「わからない」は、役職が下がるにつれて回答が多くなっている。

		有効回答数	はい	いいえ	わからない	(%)
役職	経営層	604	34.8	44.0	21.2	
	管理職	1099	20.0	50.5	29.5	
	非管理職	1101	11.9	46.2	41.9	
＜参考＞						
内職	経営層	122	46.7	35.2	18.0	
	経営幹部	482	31.7	46.3	22.0	
事業的	製造	576	24.5	45.7	29.9	
	対人サービス	1673	17.3	49.8	32.9	
	非対人サービス	555	23.6	42.2	34.2	

Q9 貴社においてコロナ禍中の3年間でイノベーションは実現できましたか？ (SA)

公益財団法人日本生産性本部



8. コロナ禍におけるイノベーション阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「イノベティブな組織風土ではない」は管理職・非管理職で最も多く、経営層→管理職→非管理職と、役職が下がるにつれ、回答が多くなっている。
- 「イノベーション人材を育成できていない」は経営層で最も多く、役職が上がるにつれて回答が多くなっている。

		有効回答数	イノベティブな組織風土ではない	イノベーション人材を育成できていない	イノベーション人材の処遇が整っていない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション投資への予算が割り当てられていない	その他	わからない	(%)
役職	経営層	266	14.7	23.3	10.5	15.8	19.5	3.8	2.6	1.1	8.6
	管理職	555	16.9	18.0	11.2	15.0	20.2	2.9	3.4	0.7	11.7
	非管理職	509	16.7	16.9	8.3	13.6	22.4	2.9	3.3	0.8	15.1

<参考>

事業	事業内容	有効回答数	イノベティブな組織風土ではない	イノベーション人材を育成できていない	イノベーション人材の処遇が整っていない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション投資への予算が割り当てられていない	その他	わからない	(%)
経営層	トップマネジメント	43	14.0	27.9	9.3	18.6	14.0	0.0	2.3	2.3	11.6
	経営幹部	223	14.8	22.4	10.8	15.2	20.6	4.5	2.7	0.9	8.1

事業	事業内容	有効回答数	イノベティブな組織風土ではない	イノベーション人材を育成できていない	イノベーション人材の処遇が整っていない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション人材が活躍できない業務の仕組みに活路がない	イノベーション投資への予算が割り当てられていない	その他	わからない	(%)	
		製造	263	17.9	21.7	8.0	13.7	19.0	4.2	3.0	0.0	12.5
		対人サービス	833	16.0	17.8	10.1	14.8	21.1	2.9	3.7	1.0	12.7
	非対人サービス	234	16.2	18.4	11.5	15.0	22.2	2.6	1.7	1.3	11.1	

Q9 SQ イノベーションが実現できていないのは何が原因と考えますか？ (SA)

公益財団法人日本生産性本部



9. グローバリゼーションの変質

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「エネルギー・環境問題」との回答は経営層・管理職では最も多い。また、製造業はサービス業（対人・非対人いずれも）よりも回答が多い。
- 「インフレ」は全役職で2割程度にとどまっている。
- 「特にない」は、経営層→管理職→非管理職と、役職が下がるにつれて回答が多くなっている。

		有効回答数	ウクライナ戦争	権威主義と民主主義の対立	張グローバルサウスの勢力伸	エネルギー・環境問題	経済安全保障	サイバーセキュリティ問題	インフレ	サプライチェーンの混乱	その他	特にない	(%)
役職	経営層	604	23.8	9.8	8.3	38.2	8.4	16.7	18.7	12.7	0.8	16.7	
	管理職	1099	23.7	8.3	5.0	28.1	7.9	14.8	20.8	10.9	0.7	25.8	
	非管理職	1101	22.3	5.0	2.8	23.8	8.1	12.4	19.6	10.6	1.1	34.7	

<参考>

事業	事業内容	有効回答数	ウクライナ戦争	権威主義と民主主義の対立	張グローバルサウスの勢力伸	エネルギー・環境問題	経済安全保障	サイバーセキュリティ問題	インフレ	サプライチェーンの混乱	その他	特にない	(%)
経営層	トップマネジメント	122	29.5	18.9	9.8	23.8	7.4	13.9	18.0	4.9	0.8	18.9	
	経営幹部	482	22.4	7.5	7.9	41.9	8.7	17.4	18.9	14.7	0.8	16.2	

事業	事業内容	有効回答数	ウクライナ戦争	権威主義と民主主義の対立	張グローバルサウスの勢力伸	エネルギー・環境問題	経済安全保障	サイバーセキュリティ問題	インフレ	サプライチェーンの混乱	その他	特にない	(%)	
		製造	576	27.4	9.0	4.7	34.9	7.8	11.6	18.2	21.5	0.5	18.6	
		対人サービス	1673	23.3	7.3	5.4	26.4	8.0	13.3	21.3	8.7	0.8	29.2	
	非対人サービス	555	18.6	5.6	3.4	28.8	8.6	20.2	17.5	8.1	1.4	30.8		

Q10 グローバリゼーションが変質しつつあるなか、あなたの業務に大きく影響を及ぼしているものは次のうちどれですか？大きく影響を及ぼしている選択肢を最大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



10. 考慮すべき社会課題

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「原材料高騰・物価高」が全役職共通で最も多い。経営層のうち経営幹部では41.7%と特に多い。また、製造業では半数以上を占めており、業種別で比べても多い。

		有効回答数	環境への配慮	人権への配慮	ダイバーシティ・インクルージョン	原材料高騰・物価高	少子高齢化	貧富・所得格差	事業継承	その他	特になし	(%)
役職	経営層	604	25.7	14.9	20.4	38.2	26.7	9.4	9.4	0.5	12.9	
	管理職	1099	20.7	14.8	14.8	39.4	28.9	10.1	10.6	0.4	16.6	
	非管理職	1101	18.1	13.5	10.1	35.7	26.0	12.9	10.3	0.5	24.2	
<参考>												
内訳	経営層											
	経営幹部	122	20.5	17.2	24.6	41.7	23.8	11.5	6.6	0.8	16.4	
基幹的 事業	製造	576	26.0	12.2	15.6	51.4	17.5	8.0	12.7	0.5	14.2	
	対人サービス	1673	17.9	16.0	13.6	34.2	31.9	12.7	9.1	0.3	18.9	
	非対人サービス	555	24.0	11.5	14.2	33.9	23.4	9.2	11.0	0.9	23.1	

Q11 あなたが業務を遂行する上で現在考慮すべき社会課題はどれだとお考えですか？
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

生産性向上への改善策



11. 働くことへの意識の変化

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 全役職共通で「特に以前から変わっていない」の回答が多いが、役職が下がるほど割合は高くなっており、非管理職では半数近くを占める。
- 「個人のワークライフバランスを一層重視するようになった」割合が全役職共通で2番目に高い。
- 経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では「社会貢献を一層意識するようになった」が20.5%と3番目に多く、他の役職との差異がみられる。

		有効回答数	社会貢献を一層意識するようになった	個人のワークライフバランスを一層重視するようになった	仕事を通じた自分の成長や学びを優先するようになった	組織よりも自分の仕事やキャリアを優先するようになった	特に以前から変わっていない	その他	(%)
役職	経営層	604	12.7	28.3	17.9	8.3	32.6	0.2	
	管理職	1099	7.6	30.0	11.5	7.9	42.9	0.2	
	非管理職	1101	5.7	28.7	9.7	7.7	48.0	0.2	
<参考>									
内訳	経営層								
	経営幹部	122	20.5	23.0	18.9	12.3	24.6	0.8	
基幹的 事業	製造	576	9.9	32.5	12.2	7.8	37.5	0.2	
	対人サービス	1673	7.7	27.7	12.4	7.7	44.4	0.1	
	非対人サービス	555	6.7	29.9	11.5	8.6	42.7	0.5	

Q12 コロナ禍を経てあなたの働くことへの考え方はどのように変わってきていますか？ (SA)

公益財団法人 日本生産性本部



12. 粗利益を向上させるための取り組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「従業員の能力向上」が全役職共通で30%前後と最も多い。
- 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」が最も多く、35.4%を占める一方、対人サービス業では「従業員の能力向上」が34.5%と最も多い。

		有効回答数	新しい商品・サービスを創造する	商品・サービスを値上げする	優良顧客を増やす	従業員の能力向上	ビッグデータ・AI等を活用した潜在需要の開拓	業務プロセス改善による労働時間の削減	原価低減	ロボティクス・RPA等の活用による業務効率化	その他	わからない
役職	経営層	604	27.0	13.7	18.7	30.3	16.2	20.4	11.9	10.8	0.8	11.8
	管理職	1099	25.6	12.9	17.7	29.5	12.6	22.1	12.3	8.8	0.6	15.6
	非管理職	1101	20.1	10.5	16.1	31.4	13.2	19.9	11.1	8.5	0.7	22.2
<参考>												
内職	経営層	122	23.0	21.3	16.4	23.8	15.6	17.2	6.6	8.2	1.6	13.1
	経営幹部	482	28.0	11.8	19.3	32.0	16.4	21.2	13.3	11.4	0.6	11.4
事業的	製造	576	35.4	14.1	11.6	23.4	13.0	20.5	21.7	9.5	0.3	13.2
	対人サービス	1673	19.3	12.6	19.9	34.5	12.5	21.3	9.3	8.0	0.6	17.8
	非対人サービス	555	24.9	9.0	15.3	25.2	17.5	20.0	8.8	12.1	1.4	20.2

Q13 貴社の粗利益を向上させるためには、どのような取り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



13. 原材料費高騰・物価高への対応

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「コスト変動に応じた価格改定」が経営層・管理職で最も多かった一方、非管理職は「わからない」が27.2%で最も多かった。
- 産業別でみると、「コスト変動に応じた価格改定」が製造業では最も多い27.8%である一方、対人サービス・非対人サービスでは「わからない」が最も多い。
- 回答選択肢が増えているため単純比較はできないが、選択肢が一つ少なかった前年度調査と比べ、「コスト変動に応じた価格改定」は全役職・全産業で増加しており、原材料費高の価格転嫁に対する意識が高まっていることが読み取れる。

		有効回答数	た商品・サービスの改善に応じた価格改定	コスト変動に応じた価格改定	イナミッククプラライジング設定(ヘダ)	需給に合わせて一定の利幅を確保するような価格設定(ヘダ)	安易な値下げはしない	新にサービス・製品の開発とそれに合わせた価格改定	その他	わからない	た商品・サービスの改善に応じた価格改定	コスト変動に応じた価格改定	イナミッククプラライジング設定(ヘダ)	需給に合わせて一定の利幅を確保するような価格設定(ヘダ)	安易な値下げはしない	新にサービス・製品の開発とそれに合わせた価格改定	その他	わからない
役職	経営層	604	19.2	23.2	16.9	14.4	13.4	0.2	12.7	1.7	-5.2	3.8	-7.3	-5.2	-1.3	1.7		
	管理職	1099	16.0	23.3	12.1	16.2	10.9	0.7	20.7	5.0	-1.3	2.4	-11.3	-5.9	0.1	5.0		
	非管理職	1101	16.9	19.8	11.3	14.7	9.8	0.4	27.2	3.9	-0.1	1.5	-7.1	-7.2	-0.8	3.9		
<参考>																		
内職	経営層	122	22.1	18.9	19.7	13.9	11.5	0.0	13.9	1.7	N.A.							
	経営幹部	482	18.5	24.3	16.2	14.5	13.9	0.2	12.4	1.7	N.A.							
事業的	製造	576	18.2	27.8	11.5	13.7	13.0	0.2	15.6	2.7	-4.0	6.2	-7.1	-9.5	-1.2	2.7		
	対人サービス	1673	16.9	19.9	13.4	15.6	10.3	0.5	23.3	3.8	-0.6	1.0	-8.7	-5.3	-0.7	3.8		
	非対人サービス	555	16.4	21.8	12.3	15.7	11.0	0.5	22.3	4.4	-1.7	2.4	-10.6	-5.9	0.3	4.4		

Q15 原材料費高騰・物価高を背景に貴社の商品・サービス価格はどのように設定すべきだと思いますか？(SA)

公益財団法人日本生産性本部



14. 経済の成長と分配の好循環創出に向けた投資の考え方

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「デジタルスキルなどリスキリング等の人材育成への投資」が経営層・管理職、対人サービスで最も多く、次いで「デジタルトランスフォーメーション（デジタル化投資）」が多い。
- 非管理職では「わからない」が最も多い。
- 「デジタルスキルなどリスキリング等の人材育成への投資」の回答は対人サービス業で多い。

		有効回答数	デジタルスキル等の人材育成への投資	研究開発投資	政策・グリーン開発投資	脱炭素実現に向けた製品・サロ対	デジタルトランスフォーメーション（デジタル化投資）	その他	わからない	(%)
役職	経営層	604	24.7	17.2	19.4	22.4	0.5	15.9		
	管理職	1099	27.4	12.1	13.6	25.5	0.4	21.0		
	非管理職	1101	25.5	11.4	12.5	19.3	0.3	31.0		
<参考>										
内職	経営層	122	25.4	17.2	18.9	24.6	0.0	13.9		
	経営幹部	482	24.5	17.2	19.5	21.8	0.6	16.4		
事業	製造	576	22.6	22.4	17.2	19.4	0.2	18.2		
	対人サービス	1673	27.7	9.7	14.3	22.6	0.4	25.2		
	非対人サービス	555	24.7	12.6	12.1	24.9	0.4	25.4		

Q17 経済の成長と分配の好循環創出に向け、企業にはどのような投資が必要だと思いますか？（SA）



2

2nd Survey Results of
Businesspersons' Awareness on
Productivity Issues



2nd Survey of “Businesspersons’ Awareness on Productivity Issues” Result Summary

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- Main contents
 - Japan’s perception of labor productivity and impediments for labor productivity growth
 - Digital technologies (e.g., generative AI) and work, innovation, change in globalization, and social issues
 - Pricing, investment to create a virtuous circle, etc.
- Format: Web-based survey by Cross Marketing Inc.
- Period: August 2023
- Target: Employees of organizations with 300 or more employees
 - Management: Top management (chairpersons, presidents, etc.), senior management (managing directors, executive officers, etc.): 604
 - Managers (department managers, section managers, etc.): 1,099
 - Non-managers (section chiefs, chiefs, etc.): 1,101

Reference:

In the cross-tabulations on the following pages, management is divided into 122 top management (chairpersons, presidents, etc.) and 482 senior management (managing 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	604		1099		1101	
	549	55	1015	84	931	170
Manufacturing industry	165	8	186	15	171	31
Electricity and gas, telecommunications, and transportation	61	5	114	9	105	19
Wholesale and retail	46	4	184	15	169	31
Finance and insurance, real estate, and professional services	94	15	91	8	83	15
Lodging, restaurants, and lifestyle-related services	35	13	166	14	152	28
Education, medical care, and public service	61	8	274	23	251	46
Other/unknown	87	2				

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 ±3% for managers and non-managers and a 95% confidence level and margin of error of ±4% for managers and non-managers.

Disincentives for Productivity



1. Sense of Crisis over Labor Productivity in Japan

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- The sense of crisis over Japan’s stagnation of labor productivity in international comparison varies depending on the position. The percentage of non-managers and managers who answered “Have a considerable sense of crisis” was 25.3% and 37.7%, respectively, increasing as one’s position increased. Among management, more than 40% of top management (chairpersons, presidents, etc.) “Have a considerable sense of crisis,” but this is 5.1 points less than in the previous year’s survey, and “Don’t know” is 7.8 points more than in the previous year’s survey.
- The percentage of “Don’t know” increased as one moved down the positions from management to managers to non-managers.
- The manufacturing industry had the highest percentage of respondents (73.2%) 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 somewhat lower than in the manufacturing industry, especially in the non-interpersonal services industry, where the rate is only 63.6%.

		Sense of Crisis (%)						Total (%)		Changes from the previous year’s survey (%)								
		Have a considerable sense of crisis	Have a somewhat sense of crisis	Not much sense of crisis	Almost no sense of crisis	Other	Don't know	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	Other	Don't know	Have a sense of crisis (Total)	No sense of crisis (Total)	
Position	Management	604	37.7	35.8	13.1	4.0	0.5	8.9	73.5	17.1	-3.3	0.1	1.7	-1.1	0.5	2.1	-3.2	0.6
	Managers	1099	31.8	37.8	13.8	5.8	0.3	10.5	69.6	19.6	1.1	-2.2	1.2	0.6	0.0	-0.7	-1.1	1.8
	Non-managers	1101	25.3	35.4	13.5	6.2	0.1	19.4	60.7	19.7	-1.3	-1.5	1.5	0.1	-0.1	1.2	-2.8	1.6
Breakdown of management	Top management	122	41.0	23.8	13.9	8.2	0.8	12.3	64.8	22.1	-5.1	-3.2	1.5	3.7	-3.7	7.8	-8.2	5.2
	Senior management	482	36.9	38.8	12.9	2.9	0.4	8.1	75.7	15.8	-3.1	1.4	1.7	-2.4	-4.9	2.8	-1.8	-0.6
Core business	Manufacturing	576	35.4	37.8	11.3	4.9	0.3	10.2	73.2	16.2	-3.6	0.2	-0.4	1.0	-0.1	2.8	-3.4	0.6
	Interpersonal services	1673	29.1	36.8	14.9	5.3	0.2	13.7	65.9	20.2	-0.8	-1.6	3.0	-0.2	0.0	-0.4	-2.3	2.8
	Non-interpersonal services	555	29.9	33.7	11.9	7.2	0.2	17.1	63.6	19.1	3.1	-3.2	-1.4	0.0	0.2	1.2	-0.1	-1.4

Q5: Japan’s hourly labor productivity has fallen to the lowest in the G7 and 27th out of 38 OECD member countries in 2021. 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. Impact of Labor Shortage

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- “Unable to hire personnel at the level that was traditionally available” is the most common response for all positions and all industries, exceeding 30%. On the other hand, more than 20% of managers and non-managers in all industries reported that “No significant impact has occurred.”
- The percentage of respondents who are “Unable to hire personnel in the first place” is 18.3% in the interpersonal services industry, a difference compared to 13.4% in the manufacturing industry.

		Number of valid responses	Unable to hire personnel at the level that was traditionally available	Able to recruit by raising the salary level	Began to recruit foreigners actively	Unable to hire personnel in the first place	Human resources that were displaced by COVID-19 have not returned	No significant impact has occurred	Other
Position	Management	604	38.2	12.6	9.3	14.4	6.3	18.9	0.3
	Managers	1099	38.0	8.7	6.0	15.6	6.4	24.5	0.8
	Non-managers	1101	33.1	8.0	4.6	19.0	5.9	27.9	1.5
Reference									
Breakdown of management	Top management	122	27.9	17.2	12.3	9.8	11.5	20.5	0.8
	Senior management	482	40.9	11.4	8.5	15.6	5.0	18.5	0.2
Core business	Manufacturing	576	40.1	10.6	5.6	13.4	4.2	25.5	0.7
	Interpersonal services	1673	35.9	9.5	6.6	18.3	6.3	22.5	0.9
	Non-interpersonal services	555	32.8	7.2	5.6	15.1	7.7	29.9	1.6

Q7: Japan as a whole is facing a labor shortage. How does this affect your company? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部

Improvement measures to increase productivity



3. Impact of the Evolution of Digital Technologies

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- The most common response among management, at 25.3%, was “Able to handle more work with the same number of personnel as before.” The number of respondents who answered, “Contributing to solving the labor shortage” also increased as their position increased.
- “Nothing in particular” response was the most common among managers and non-managers, and the impact was more difficult to gauge as one moved down the positions from management to managers to non-managers.

		Number of valid responses	Contributing to solving the labor shortage	Able to handle more work with the same number of personnel as before	Feel threatened by potential loss of employment	No effect commensurate with the cost of the investment (no impact)	Able to create value-added businesses	Leading to the development of latent demand	Lack of investment in digital technologies	Other	Nothing in particular
Position	Management	604	19.7	25.3	13.4	18.9	12.7	6.1	18.2	0.7	21.5
	Managers	1099	15.6	17.4	14.7	18.2	9.5	6.7	21.2	0.3	27.8
	Non-managers	1101	14.9	14.4	12.8	14.4	7.6	5.1	21.8	0.8	36.6
Reference											
Breakdown of management	Top management	122	20.5	33.6	12.3	12.3	11.5	8.2	8.2	0.8	24.6
	Senior management	482	19.5	23.2	13.7	20.5	13.1	5.6	20.7	0.6	20.7
Core business	Manufacturing	576	18.9	21.2	12.5	16.7	7.8	7.1	22.9	0.5	24.1
	Interpersonal services	1673	15.0	16.4	14.6	16.9	9.4	5.6	20.8	0.5	31.7
	Non-interpersonal services	555	16.9	19.1	12.3	17.1	11.4	5.8	18.6	0.9	30.3

Q8: How are rapidly evolving digital technologies (robots, generative AI, etc.) affecting the way you work and your business processes? Please select up to two. (MA)

公益財団法人 日本生産性本部



4. Awareness of New Technologies such as Generative AI

- The most common response for all positions and all industries was “Reduced wasteful work and tasks and improved work-life balance.”
- Among management, top management (chairpersons, presidents, etc.) was more likely than other positions to answer that “Feel my job is threatened to be replaced,” at 13.1%.
- Among management, “Will be able to concentrate on higher value-added work” was the second most common response in senior management at 24.7%, differing from “Will increase the number of employees affected by major changes in the internal business structure” for top management (chairpersons, presidents, etc.) by the same largest percentage as “Reduced wasteful work and tasks and improved work-life balance.”

		Number of valid responses	Feel my job is threatened to be replaced	Will increase the number of employees affected by major changes in the internal business structure	Reduced wasteful work and tasks and improved work-life balance	Will be able to concentrate on higher value-added work	Not much of an influence	Other	Don't know	(%)
Position	Management	604	5.6	18.0	28.3	22.7	13.4	0.5	11.4	
	Managers	1099	6.5	15.8	27.5	18.3	15.7	0.0	16.3	
	Non-managers	1101	7.3	12.2	26.1	16.3	15.3	0.3	22.6	
Reference										
Breakdown of management	Top management	122	13.1	21.3	21.3	14.8	17.2	0.8	11.5	
	Senior management	482	3.7	17.2	30.1	24.7	12.4	0.4	11.4	
Core business	Manufacturing	576	7.6	16.1	25.5	21.5	13.9	0.3	14.9	
	Interpersonal services	1673	6.9	14.9	27.9	16.4	15.7	0.1	18.1	
	Non-interpersonal services	555	4.7	13.5	26.3	21.4	14.1	0.5	19.5	

Q16: Human jobs are increasingly likely to be replaced by evolving generative AI, etc. What do you think will happen in the future? (SA)



5. Measures to Promote Innovation

- The most common response for all positions and all industries was “Development of human resources who will lead innovation,” followed by “Creation of an organizational climate that supports and encourages challenges,” but in top management (chairpersons, presidents, etc.) among management, both of these responses were lower than among other positions.
- On the other hand, top management (chairpersons, presidents, etc.) among management tended to answer, “Hiring highly specialized personnel, including non-Japanese” and “Strengthening industry-academia collaboration” more often than other positions, suggesting that they are oriented toward utilizing external resources to promote innovation.

		Number of valid responses	Open innovation with foreign capital and start-ups	Strengthening industry-academia collaboration	Hiring highly specialized personnel, including non-Japanese	Review of treatment of masters and doctoral degree holders	Development of human resources who will lead innovation	Investment in domestic and international ventures and start-ups	Increase in R&D investment	Creation of an organizational climate that supports and encourages challenges	Other	Don't know	(%)
Position	Management	604	10.8	10.3	16.1	7.8	40.4	10.9	13.1	30.3	0.7	13.7	
	Managers	1099	6.7	12.7	9.6	6.3	38.4	8.0	11.3	30.4	0.5	22.4	
	Non-managers	1101	5.0	9.4	6.8	4.7	32.4	7.8	13.0	30.4	0.8	31.5	
Reference													
Breakdown of management	Top management	122	11.5	16.4	17.2	9.0	23.8	11.5	10.7	23.0	0.8	16.4	
	Senior management	482	10.6	8.7	15.8	7.5	44.6	10.8	13.7	32.2	0.6	13.1	
Core business	Manufacturing	576	9.0	13.0	12.3	6.8	37.3	9.2	20.7	27.4	0.3	18.2	
	Interpersonal services	1673	6.1	10.8	9.6	5.6	35.6	7.9	8.9	32.0	0.7	26.2	
	Non-interpersonal services	555	7.2	9.0	8.1	6.3	38.4	9.7	14.1	28.6	1.1	24.0	

Q14: What do you think is needed to promote innovation? Please select up to two. (MA)



6. Disincentives for Working Styles and Business Processes

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- The number of "Too many unnecessary tasks and operations" was in the 40% range for both managers and non-managers and was the most common across all industries.
- More than 30% of management responded that "The digitization of work systems is not progressing."
- The number of responses to the question, "There is an organizational climate that makes it difficult to take on new challenges," increased as the respondents' positions increased.

		Number of valid responses	Too many unnecessary tasks and operations	The digitization of work systems is not progressing	Diversity & inclusion 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	Lack of progress in scrapping and building the business	Organizational decision-making is slow	Other	Don't know	(%)
Position	Management	604	34.6	32.6	12.9	19.4	13.4	18.5	10.6	10.9	2.0	10.1	
	Managers	1099	43.6	26.6	8.6	15.5	14.6	21.8	9.8	15.1	0.8	10.9	
	Non-managers	1101	45.7	22.8	4.9	12.2	16.3	22.3	7.9	14.7	1.5	16.7	
Reference													
Breakdown of management	Top management	122	36.9	27.9	13.9	19.7	9.8	14.8	3.3	9.8	2.5	12.3	
	Senior management	482	34.0	33.8	12.7	19.3	14.3	19.5	12.4	11.2	1.9	9.5	
Core business	Manufacturing	576	45.3	27.8	7.8	14.2	14.9	20.8	8.5	15.6	1.7	10.1	
	Interpersonal services	1673	41.8	26.4	8.3	15.8	16.1	21.7	9.0	13.0	1.2	13.2	
	Non-interpersonal services	555	41.4	25.0	7.6	13.3	11.5	20.5	10.8	15.7	1.4	15.5	

Q6: What do you think are the major problems that cause low labor productivity in terms of working styles and business processes?
Please select two options that you think are large (MA)

公益財団法人 日本生産性本部



7. Innovation in COVID-19

Disincentives for Productivity

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- As for whether innovation is achieved in COVID-19, "No" is the most common response, at about 50% for all positions.
- The number of "Don't know" responses increased as respondents moved down the positions.

		Number of valid responses	Yes	No	Don't know	(%)
Position	Management	604	34.8	44.0	21.2	
	Managers	1099	20.0	50.5	29.5	
	Non-managers	1101	11.9	46.2	41.9	
Reference						
Breakdown of management	Top management	122	46.7	35.2	18.0	
	Senior management	482	31.7	46.3	22.0	
Core business	Manufacturing	576	24.5	45.7	29.9	
	Interpersonal services	1673	17.3	49.8	32.9	
	Non-interpersonal services	555	23.6	42.2	34.2	

Q9: Have you been able to achieve innovation in your company during the three years of COVID-19? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部



8. Disincentives for Innovation in COVID-19

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- “Not an innovative organizational climate” was the most common response for both managers and non-managers, with responses increasing as one moved down the positions from management to managers to non-managers.
- The response “Unable to develop innovative human resources” was the most common response among management, and the number of responses increased as the respondents’ positions increased.

		Number of valid responses	Unable to hire personnel who are innovators	Unable to develop innovative human resources	Lack of a system for the treatment of innovative human resources	The system of work is not structured to enable innovative human resources to flourish	Not an innovative organizational climate	No mechanism for collaboration with outside organizations, such as open innovation	No budget allocated for innovation investments	Other	Don't know	(%)
Position	Management	266	14.7	23.3	10.5	15.8	19.5	3.8	2.6	1.1	8.6	
	Managers	555	16.9	18.0	11.2	15.0	20.2	2.9	3.4	0.7	11.7	
	Non-managers	509	16.7	16.9	8.3	13.6	22.4	2.9	3.3	0.8	15.1	
Reference												
Breakdown of management	Top management	43	14.0	27.9	9.3	18.6	14.0	0.0	2.3	2.3	11.6	
	Senior management	223	14.8	22.4	10.8	15.2	20.6	4.5	2.7	0.9	8.1	
Core business	Manufacturing	263	17.9	21.7	8.0	13.7	19.0	4.2	3.0	0.0	12.5	
	Interpersonal services	833	16.0	17.8	10.1	14.8	21.1	2.9	3.7	1.0	12.7	
	Non-interpersonal services	234	16.2	18.4	11.5	15.0	22.2	2.8	1.7	1.3	11.1	

Q9 SQ: Why do you think innovation has not been achieved? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部



9. Transformation of Globalization

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- “Energy and environmental issues” was the most common response among management and managers. In addition, the manufacturing industry received more responses than the service industry (both interpersonal and non-interpersonal).
- “Inflation” was only about 20% for all positions.
- The number of respondents who selected “Nothing in particular” increased as they moved down the positions from management to managers to non-managers.

		Number of valid responses	Ukrainian War	Conflict between authoritarianism and democracy	Expansion of power in the Global South	Energy and environmental issues	Economic security	Cybersecurity issues	Inflation	Supply chain disruption	Other	Nothing in particular	(%)
Position	Management	604	23.8	9.8	8.3	38.2	8.4	16.7	18.7	12.7	0.8	16.7	
	Managers	1099	23.7	8.3	5.0	28.1	7.9	14.8	20.8	10.9	0.7	25.8	
	Non-managers	1101	22.3	5.0	2.8	23.8	8.1	12.4	19.6	10.6	1.1	34.7	
Reference													
Breakdown of management	Top management	122	29.5	18.9	9.8	23.8	7.4	13.9	18.0	4.9	0.8	18.9	
	Senior management	482	22.4	7.5	7.9	41.9	8.7	17.4	18.9	14.7	0.8	16.2	
Core business	Manufacturing	576	27.4	9.0	4.7	34.9	7.8	11.6	18.2	21.5	0.5	18.6	
	Interpersonal services	1673	23.3	7.3	5.4	26.4	8.0	13.3	21.3	8.7	0.8	29.2	
	Non-interpersonal services	555	18.6	5.6	3.4	28.8	8.6	20.2	17.5	8.1	1.4	30.8	

Q10: As globalization is transforming, which of the following is having a significant impact on your operations?
Please select up to two options that have a significant impact. (MA)

公益財団法人 日本生産性本部



10. Social Issues to Be Considered

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- The most common response across all positions was "Soaring raw material costs and high prices." Among management, this response was particularly prevalent among senior management at 41.7%. In addition, more than half of the respondents in the manufacturing industry responded this way, which is also higher than in any other industry sector.

Position		Number of valid responses	Environmental considerations	Consideration for human rights	Diversity and inclusion	Soaring raw material costs and high prices	Declining birthrate and aging population	Wealth and income disparity	Business succession	Other	Nothing in particular	(%)
Position	Management	604	25.7	14.9	20.4	38.2	26.7	9.4	9.4	0.5	12.9	
	Managers	1099	20.7	14.8	14.8	39.4	28.9	10.1	10.6	0.4	16.6	
	Non-managers	1101	18.1	13.5	10.1	35.7	26.0	12.9	10.3	0.5	24.2	
Reference												
Breakdown of management	Top management	122	20.5	17.2	24.6	24.6	23.8	11.5	6.6	0.8	16.4	
	Senior management	482	27.0	14.3	19.3	41.7	27.4	8.9	10.2	0.4	12.0	
Core business	Manufacturing	576	26.0	12.2	15.6	51.4	17.5	8.0	12.7	0.5	14.2	
	Interpersonal services	1673	17.9	16.0	13.6	34.2	31.9	12.7	9.1	0.3	18.9	
	Non-interpersonal services	555	24.0	11.5	14.2	33.9	23.4	9.2	11.0	0.9	23.1	

Q11: Which of the following social issues do you think should be considered in your work today?
Please select up to two options that you think are important. (MA)

公益財団法人 日本生産性本部

Improvement measures to increase productivity



11. Changes in Attitudes Toward Work

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- In common with all positions, many respondents answered, "Nothing in particular has changed since before," but the lower the position, the higher the percentage, with non-managers accounting for nearly half of the answers.
- The percentage of "Have come to place more importance on personal work-life balance" was the second highest across all positions.
- In top management (chairpersons, presidents, etc.) among management, the third most frequent response, at 20.5%, was "Have become more aware of social contribution," showing a difference from the other positions.

Position		Number of valid responses	Have become more aware of social contribution	Have come to place more importance on personal work-life balance	Began to seek personal growth and satisfaction through my work	Began to prioritize my job and career over the organization	Nothing in particular has changed since before	Other	(%)
Position	Management	604	12.7	28.3	17.9	8.3	32.6	0.2	
	Managers	1099	7.6	30.0	11.5	7.9	42.9	0.2	
	Non-managers	1101	5.7	28.7	9.7	7.7	48.0	0.2	
Reference									
Breakdown of management	Top management	122	20.5	23.0	18.9	12.3	24.6	0.8	
	Senior management	482	10.8	29.7	17.6	7.3	34.6	0.0	
Core business	Manufacturing	576	9.9	32.5	12.2	7.8	37.5	0.2	
	Interpersonal services	1673	7.7	27.7	12.4	7.7	44.4	0.1	
	Non-interpersonal services	555	6.7	29.9	11.5	8.6	42.7	0.5	

Q12: How has your attitude toward work changed after the Corona Disaster? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部



12. Initiatives to Improve Gross Profit

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- The most common response for all positions was "Improvement of employees' abilities," at around 30%.
- By industry, "Creating new products and services" was the most common response in the manufacturing industry, accounting for 35.4%, while "Improvement of employees' abilities" was the most common response in the interpersonal services industry, at 34.5%.

		Number of valid responses	Creating new products and services	Raise the price of products and services	Increasing the number of good customers	Improvement of employees' abilities	Development of latent demand by utilizing big data, AI, etc	Reduction of working hours through business process improvement	Cost reduction	Improving business efficiency through the use of robotics, RPA, etc.	Other	Don't know	(%)
Position	Management	604	27.0	13.7	18.7	30.3	16.2	20.4	11.9	10.8	0.8	11.8	
	Managers	1099	25.6	12.9	17.7	29.5	12.6	22.1	12.3	8.8	0.6	15.6	
	Non-managers	1101	20.1	10.5	16.1	31.4	13.2	19.9	11.1	8.5	0.7	22.2	
Reference													
Breakdown of management	Top management	122	23.0	21.3	16.4	23.8	15.6	17.2	6.6	8.2	1.6	13.1	
	Senior management	482	28.0	11.8	19.3	32.0	16.4	21.2	13.3	11.4	0.6	11.4	
Core business	Manufacturing	576	35.4	14.1	11.6	23.4	13.0	20.5	21.7	9.5	0.3	13.2	
	Interpersonal services	1673	19.3	12.6	19.9	34.5	12.5	21.3	9.3	8.0	0.6	17.8	
	Non-interpersonal services	555	24.9	9.0	15.3	25.2	17.5	20.0	8.8	12.1	1.4	20.2	

Q13: What initiatives do you think your company should take to improve its gross profit?
Please select up to two options that you think are important. (MA)

公益財団法人 日本生産性本部



13. Responding to Soaring Raw Material Costs and High Prices

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- While "Price revisions in response to cost fluctuations" was the most common response among management and managers, "Don't know" was the most common response among non-managers at 27.2%.
- By industry, "Price revisions in response to cost fluctuations" was the most common response in the manufacturing industry at 27.8%, while "Don't know" was the most common response in the interpersonal services and non-interpersonal services.
- Although simple comparisons cannot be made due to the increase in the number of response options, compared to the previous year's survey, which had one less option, "Price revisions in response to cost fluctuations" has increased in all positions and all industries, indicating an increased awareness of the need to pass on high raw material costs to consumers.

		Number of valid responses	Price revisions in response to improvements in products and services	Price revisions in response to cost fluctuations	Pricing that ensures a certain margin in line with supply and demand (e.g., dynamic pricing)	No easy price reduction	Development of new services and products and pricing accordingly	Other	Don't know	Changes from the previous year's survey						
Position	Management	604	19.2	23.2	16.9	14.4	13.4	0.2	12.7	Price revisions in response to improvements in products and services	-5.2	3.8	-7.3	-5.2	-1.3	1.7
	Managers	1099	16.0	23.3	12.1	16.2	10.9	0.7	20.7	Price revisions in response to cost fluctuations	-1.3	2.4	-11.3	-5.9	0.1	5.0
	Non-managers	1101	16.9	19.8	11.3	14.7	9.8	0.4	27.2	Pricing that ensures a certain margin in line with supply and demand (e.g., dynamic pricing)	-0.1	1.5	-7.1	-7.2	-0.8	3.9
Reference																
Breakdown of management	Top management	122	22.1	18.9	19.7	13.9	11.5	0.0	13.9	No easy price reduction						
	Senior management	482	18.5	24.3	16.2	14.5	13.9	0.2	12.4	Development of new services and products and pricing accordingly						
Core business	Manufacturing	576	18.2	27.8	11.5	13.7	13.0	0.2	15.6	Other	-4.0	6.2	-7.1	-9.5	-1.2	2.7
	Interpersonal services	1673	16.9	19.9	13.4	15.6	10.3	0.5	23.3	Don't know	-0.6	1.0	-8.7	-5.3	-0.7	3.8
	Non-interpersonal services	555	16.4	21.8	12.3	15.7	11.0	0.5	22.3		-1.7	2.4	-10.6	-5.9	0.3	4.4

Q15: How do you think your company's product and service prices should be set against soaring raw material costs and high prices? (SA)

公益財団法人 日本生産性本部



14. Investment Approach to Creating a Virtuous Circle of Economic Growth and Distribution

- “Investment in human resource development, such as reskilling, including digital skills” was the most common response for management, managers, and interpersonal services, followed by “Digital transformation (investment in digitalization).”
- The most common response among non-managers was “Don’t know.”
- “Investment in human resource development, such as reskilling, including digital skills” was selected most frequently by the interpersonal services industry.

		Number of valid responses	Investment in human resource development, such as reskilling, including digital skills	R&D investment	Investment in development of environmental measures and green products and services to achieve	Digital transformation (investment in digitalization)	Other	Don't know	
Position	Management	604	24.7	17.2	19.4	22.4	0.5	15.9	
	Managers	1099	27.4	12.1	13.6	25.5	0.4	21.0	
	Non-managers	1101	25.5	11.4	12.5	19.3	0.3	31.0	
Reference									
Breakdown of management	Top management	122	25.4	17.2	18.9	24.6	0.0	13.9	
	Senior management	482	24.5	17.2	19.5	21.8	0.6	16.4	
Core business	Manufacturing	576	22.6	22.4	17.2	19.4	0.2	18.2	
	Interpersonal services	1673	27.7	9.7	14.3	22.6	0.4	25.2	
	Non-interpersonal services	555	24.7	12.6	12.1	24.9	0.4	25.4	

Q17: What kind of investments do you think companies need to make to create a virtuous cycle of economic growth and distribution? (SA)

3

経営者からみた生産性課題と その解決の方向性

～第2回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム」より

コロナ禍、気候変動、ウクライナ戦争の勃発、グローバルサウスの台頭、サプライチェーンの寸断、インフレーションの進行等—冷戦終結以降 30 年以上にわたり進展してきたグローバリズムが変容し、世界秩序が揺らいでいます。また、日独米ではリーマン・ショック以降、生産性上昇率が低迷し、相対的貧困の拡大や中間層の衰退傾向も進み、社会全体としての豊かさを実感しづらくなっています。さらに、ポストコロナにおける人材不足も顕在化し、急速に発展するデジタル技術を背景に、今後の労働のあり方についても模索が続いています。

これらを背景に、2023 年 10 月 4 日に東京で開催された第 2 回「生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム (BLFP: Business Leaders Forum on Productivity)」では、企業経営者や経営幹部、マスコミ関係者等約 100 名の参加を得て、日独米の産学リーダーが、生産性課題解決と新たな成長を求めて好循環創出に向け対話しました。

今回のフォーラムは「生産性課題解決と新たな成長を求めて」を統一テーマとし、マクロレベルとミクロレベルそれぞれの視点を交互に織り交ぜながら、基本問題提起「グローバリズムと生産性課題～現状と未来」、パネルディスカッション①「生産性向上による企業の成長と社会課題解決」、パネルディスカッション②「社会経済の健全性と持続的発展・成長の好循環をもたらす成果分配のあり方」、クロージングセッション「今後の方向性と経営者が優先すべき行動」と題した4つのセッションを実施しました。詳細のプログラムは次頁の通りです。



第2回 生産性ビジネスリーダーズ・フォーラム (BLFP) プログラム

統一テーマ：生産性課題解決と新たな成長を求めて

09:30-09:35

開会挨拶

茂木 友三郎

日本生産性本部 会長
キッコーマン 取締役名誉会長 取締役会議長

基本問題提起

「グローバルイズムと生産性課題～現状と未来」

09:35-11:15

ヤン・ヴェルナー氏 ドイツ工学アカデミー 会長、欧州宇宙機関 (ESA) 前長官
東原 敏昭氏 日立製作所 取締役会長 代表執行役
司会 富山 和彦氏 経営共創基盤 IGPI グループ会長
コメント 福川 伸次氏 地球産業文化研究所 顧問・東洋大学 総長

11:15-12:30

昼食

パネルディスカッション①

「生産性向上による企業の成長と社会課題解決」

12:30-14:20

片野坂 真哉氏 ANA ホールディングス 代表取締役会長
デヴィッド・バーンズ氏 IBM 副社長 政策渉外 グローバル・ワークフォース・ポリシー
渡邊 光一郎氏 第一生命保険 特別顧問
ヴァイルフリート・プロイアー氏 MR (マシーネンファブリック・ラインハウゼン) マネージング・ディレクター
司会 マイケル・ダウリング氏 ミュンヘナークライス 理事長
コメント 日比野 隆司氏 大和証券グループ本社 取締役会長
山北 栄二郎氏 JTB 代表取締役 社長執行役員
永山 治氏 中外製薬 名誉会長

14:20-14:50

コーヒーブレイク

パネルディスカッション②

「社会経済の健全性と持続的発展・成長の好循環をもたらす成果分配のあり方」

14:50-16:10

宮川 努氏 学習院大学 教授
ヤン・ヴェルナー氏 ドイツ工学アカデミー 会長、欧州宇宙機関 (ESA) 前長官
マイケル・ダウリング氏 ミュンヘナークライス 理事長
兼司会 富山 和彦氏 経営共創基盤 IGPI グループ会長
コメント 高波 博之氏 あずさ監査法人 特別顧問

16:10-17:00

クロージングセッション

「今後の方向性と経営者が優先すべき行動」 (各登壇者)

Program of 2nd Business Leaders' Forum on Productivity (BLFP)

Forum Theme: Brand New Growth through Resolving Productivity Issues

Opening Remark

09:30-09:35

Mr. Yuzaburo Mogi

Chairman, Japan Productivity Center
Honorary Chief Executive Officer and Chairman of the Board, Kikkoman Corporation

KEYNOTE SESSION

“Globalism and the Productivity Agenda: Present and Future.”

09:35-11:15

■Keynote Speakers

Prof. Dr. Jan Wörner Mr.

President, the National Academy of Science and Engineering (acatech)
Former Director-General of the European Space Agency

Toshiaki Higashihara

Director, Board of Directors, Executive Chairman,
Representative Executive Officer, Hitachi, Ltd.

■Moderator

Mr. Kazuhiko Toyama

Chairman, Industrial Growth Platform, Inc.

■Comments

Mr. Shinji Fukukawa

Senior Advisor, Global Industrial and Social Progress Research Institute
Chancellor, Toyo University

11:15-12:30

Lunch

PANEL DISCUSSION I

“Business Growth and Solving Social Issues through Productivity Improvement”

12:30-14:20

■Panelists

Mr. Shinya Katanozaka

Representative Director, Chairman, ANA Holdings Inc.

Mr. David Barnes

Vice President, Global Workforce Policy, IBM Corporation

Mr. Koichiro Watanabe

Special Advisor, The Dai-ichi Life Insurance Company, Limited

Mr. Wilfried Breuer

Managing Director, Maschinenfabrik Reinhausen GmbH

■Moderator

Prof. Dr. Michael Dowling

Chairman of the Board, MÜNCHNER KREIS

■Comments

Mr. Takashi Hibino

Chairman of the Board, Daiwa Securities Group Inc.

Mr. Eijiro Yamakita

President and CEO, JTB Corp.

Mr. Osamu Nagayama

Honorary Chairman, Chugai Pharmaceutical Co., Ltd.

14:20-14:50

Coffee break

PANEL DISCUSSION II

“Redirecting Distribution of Productivity Gains for a Virtuous Cycle of Socio-economic Soundness and Sustainable Development and Growth”

14:50-16:10

■Panelists

Prof. Dr. Tsutomu Miyagawa

Professor of Economics, Gakushuin University

Prof. Dr. Jan Wörner

President, the National Academy of Science and Engineering (acatech)
Former Director-General of the European Space Agency

Prof. Dr. Michael Dowling

Chairman of the Board, MÜNCHNER KREIS

■Panelist and Moderator

Mr. Kazuhiko Toyama

Chairman, Industrial Growth Platform, Inc.

■Comment

Mr. Hiroyuki Takanami

Executive Advisor, KPMG AZUSA LLC

CLOSING SESSION

16:10-17:00

“Future Directions and Priority Actions as Business Leaders” (all speakers)

最後のクロージングセッションでは9名の登壇者全員により、
経営者に向けた行動指針としてメッセージが発信されました。
各登壇者の主な発言内容を、発言順に
以下にご紹介します。

リーダーは
民間経済人としての矜持を持ち、
本気で生産性向上の追求を

経営共創基盤 IGPIグループ会長
富山和彦氏

世界最先端の技術へのアクセスが容易となり、失業問題からの自由度も得ている今、労働生産性向上の追求はリーダーの本気度次第。国を助けて国を頼らず、民間経済人としての本来の矜持を取り戻し、様々な問題に真剣かつ持続的に取り組むことで必ず道は開ける。

ポジティブな学び合いで
起業家精神を高めよ

ミュンヘナークライス理事長
マイケル・ダウリング氏

独米のように日本はまだ移民問題に本格的に直面していないが、多くの課題は日独米で共通している。プラス面や機会をポジティブに捉えお互いに学び合うことこそ、より多くの企業でアントレプレナーシップ（起業家精神）を高めることにつながる。

リーダーは長期的な視点で人間中心的なアプローチを

ドイツ工学アカデミー会長、欧州宇宙機関（ESA）前長官
ヤン・ヴェルナー氏

キーワードは持続可能性、様々なアクター、エコシステム、そしてデジタル化。リーダーは長期的な視点と人間中心的なアプローチで包摂性や多様性を重視しながら、最終的には持続的な生産性向上を支える基盤的な要素である教育を含む諸課題に取り組んでいかなければならない。

明治の「お抱え外国人」のように先進国の知恵や若い人を惹きつける政策を

学習院大学教授
宮川努氏

企業における人材育成はもちろん経営者の責任だが、お抱え外国人を多く招いた明治時代のように、先進国の知恵や若い人をどんどん惹きつけるような政策を取るべき。日本が人材競争の場となれば、日本の人材もスキルアップしていく。

破壊的变化にはオープンかつ、勇気と起業家精神を持って挑め

MR(マシーネンファブリック・ラインハウゼン) マネージング・ディレクター
ヴィルフリート・プロイアー氏

グローバル化の恩恵を享受してきた日独経済だが、今は向かい風で過去の成功が必ずしも将来につながるとは限らない。心地よい過去と決別し、自社の優位性とポテンシャルを教育研修によって磨き、破壊的な変化に対してはオープンかつ、勇気と起業家精神を持って挑み、明るい未来を切り拓いていきたい。

創造性を持ち違いを生み出す人間こそが成功の鍵。

好奇心を育み、学習する組織文化構築を

IBM副社長 政策渉外 グローバル・ワークフォース・ポリシー
デヴィッド・バーンス氏

AI を学び共に働くことは重要だが、技術はあくまで共通の分母要素に過ぎず、創造性をもって違いを生み出す人間こそが成功の鍵。企業は組織文化として社員の好奇心を育み、インセンティブを与え、アップスキリングやリスキングへの挑戦を支援しなければならない。政府も職業訓練の充実など、求職者に対し財政支援やマイクロクレデンシャル認証(特定の専門分野の学習歴証明)によりエンパワーしてほしい。

海外をリアルで見るようなチャレンジ精神をエンカレッジせよ

ANAホールディングス代表取締役会長
片野坂真哉氏

生産性を上げ賃金を上げていく方向性への自信や決意が高まり、人的投資では社員のモチベーションやエンゲージメント、対話を通じたマインドセット、そしてアートの重要性を実感した。幕末、英国との戦争に敗れた薩摩藩は15名の若者を英国へ密航留学させ、その中から初代文部大臣や米カリフォルニアのワイン王らを輩出させた。日本人が海外をリアルで見ようとするようなチャレンジ精神をエンカレッジすることも大事だ。

変革には「日本経営品質賞」のフレームワーク活用を

第一生命保険特別顧問
渡邊光一郎氏

変革にあたり、日本の暗黙知経営を8つのカテゴリで分析、見える化した米国のマルコム・ボルドリッジ国家経営品質賞をベースにした「日本経営品質賞」のフレームワークが有用だ。三方よし（「売り手よし、買い手よし、世間よし」）から六方よし（さらに「作り手よし、地球よし、未来よし」を追加）へとステークホルダーが拡大する中、価値創造バリューチェーンにイノベーション・エコシステム、人的資本など資本概念の変革を加えつつ普及させたい。

経営者は信頼醸成と能力・チームワークの育成、 高い視座で将来を見据えよ

日立製作所取締役会長 代表執行役
東原敏昭氏

トランスパレンシー（透明性）をもった対話こそがトラスト（信頼）を生むこと、強い個人と同時に組織としてのチームワークを育てること、そして時間と地域、価値観の三つの軸により高い視座で将来を見据えつつ現状とのギャップを埋めていくことが、経営者としてのあるべき姿だ。

第2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/006582.html>

The screenshot shows the website for the Japan Productivity Center (JPC). The page title is "第2回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査" (2nd Survey on Business Person Awareness of Productivity Issues). The page includes a navigation menu, a search bar, and a main content area with a list of downloadable materials and a detailed description of the survey. The survey was conducted in August 2023, targeting 2,804 business professionals across various roles and industries. The results show that 37.7% of respondents believe Japan's productivity is lagging behind other countries, and many respondents in management and non-manufacturing sectors are concerned.

公益財団法人 日本生産性本部
JPCA 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 News English

TOP > 調査研究・提言活動 > 第2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 その他調査研究・提言

第2回 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識調査

～デジタル技術に人手不足解消を期待、イノベーションには外部リソース活用も

2023年10月3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: 376.0 KB) 済
- 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: 1.0 MB) 済
- 資料2：調査票 (PDF: 122.6 KB) 済

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：前田和歌）の国際連携調査（※）は10月3日、第2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阻害要因、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2,804名（部長・社長・取締役・執行役員などの「経営層」604名、部長・課長などの「管理職層」1,099名、係長・主任などの「非管理職層」1,101名）を対象に、2023年8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」の役割別に加入、「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。

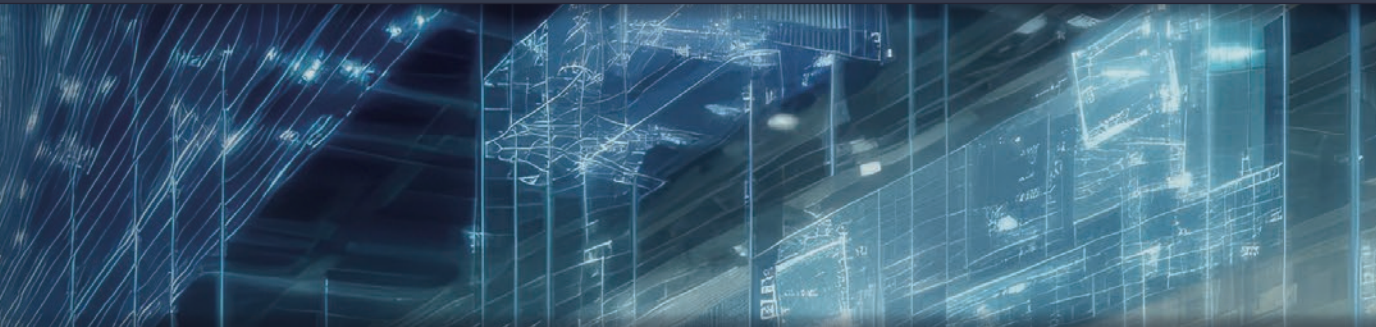
・日本の労働生産性が国際的に低迷している現状について、経営層では「かなり危機感がある」との回答が37.7%と最も多い。管理職層・非

第2回調査 生産性課題に関するビジネスパーソンの意識
2nd Survey of Businesspersons' Awareness on Productivity Issues

2023年12月発行

編集 公益財団法人 日本生産性本部
国際連携室 リサーチチーム
常務理事 大川幸弘 部長 宮坂敦
上席研究員 木内康裕 担当課長 原田さやか
担当課長 寺西菜緒 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/>



**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

日本生産性本部は
SDGsを支援しています。