



# 「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、労働生産性向上の障害要因
- 価格、イノベーション、抜本的構造改革、ステークホルダー資本主義
- 付加価値向上に向けた取り組み等

## ● 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－2022年4月～5月

## ● 対象－従業員数300人以上規模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) 546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

	経営層		管理職		非管理職	
	男	女	男	女	男	女
全体	546		1100		1100	
	506	40	1016	84	930	170
製造業	147	14	186	15	171	31
電気ガス・情報通信・運輸	54	4	114	9	105	19
卸小売	37	3	184	15	169	31
金融保険・不動産・専門サービス	73	4	91	8	83	15
宿泊・飲食・生活関連サービス	52	5	166	14	152	28
教育・医療・公務	70	6	275	23	250	46
その他・不明	73	4				

# 1. 日本の労働生産性に対する危機感

- 「かなり危機感がある」 非管理職は26.6%だが、経営層は4割を超え、役職が上がるにつれて高くなる
- 「わからない」 非管理職が18.2%で、役職が下がるにつれて高くなる  
→生産性への危機感は、役職による温度差がある
- 「危機感がある・計」 製造業で76.6%と高い  
→生産性向上が大きな課題とされてきたサービス産業では、製造業と比較してやや低く、特に非対人サービス業で63.7%にとどまっている

(%)

		該当数	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
役職	経営層	546	41.0	35.7	11.4	5.1	0.0	6.8	76.7	16.5
	管理職	1100	30.7	40.0	12.6	5.2	0.3	11.2	70.7	17.8
	非管理職	1100	26.6	36.9	12.0	6.1	0.2	18.2	63.5	18.1
基幹的 事業	製造	564	39.0	37.6	11.7	3.9	0.4	7.4	76.6	15.6
	対人サービス	1640	29.9	38.4	11.9	5.5	0.2	14.1	68.2	17.4
	非対人サービス	542	26.8	36.9	13.3	7.2	0.0	15.9	63.7	20.5

※基幹的事业  
：クロス集計にあたっては、サンプリング時の分類（日本標準産業分類ベース）をもとに、スクリーニング目的の質問で業種を尋ねた結果により、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）

Q5 日本の時間当たり労働生産性は、2020年にG7で最下位、OECD加盟38カ国中23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)



## 2. 働き方と業務プロセスにおける阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「無駄な業務が多い」が全役職・産業共通で4割台と最多。「価値観や仕事のやり方が以前と変わっていない」も役職・産業を問わず3割程度の回答  
→役職による傾向の違いも大きくなく、共通の課題認識になっている
- 「仕事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」  
→役職が上がるにつれ、回答割合が高まる傾向

		該当数	無駄な作業・業務が多い	仕が進の仕組のいなデジタル	イルダイジョーンシが進ん&でいなク	し新にしにくいこと組織に風土であるジ	と能専門な力を活かさない人材配置	なり会方社の価値観や仕事のやりや	その他	わからない
役職	経営層	546	41.8	36.3	12.3	26.6	17.6	30.2	1.6	8.1
	管理職	1100	44.4	28.7	11.7	24.2	19.5	32.8	1.1	9.9
	非管理職	1100	47.8	24.6	7.8	19.3	22.6	32.1	1.2	13.4
基幹的 事業	製造	564	45.4	30.1	9.6	25.4	19.3	31.6	1.4	10.3
	対人サービス	1640	46.3	27.6	10.5	22.0	21.9	32.7	1.1	10.5
	非対人サービス	542	41.7	30.1	10.1	22.0	17.0	30.4	1.5	12.7

Q8 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)



### 3. 付加価値向上のために重視すべき取り組み

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「新しいビジネスモデル創造」 経営層・管理職は4割超で最も多い 非管理職も3割超
  - 「イノベーションを起こす」 経営層・管理職は3割を超えている
  - 「現状の業務改善を進める」 全役職で約25～30%を占めたが、非管理職がやや多い
- ※ 「新しいビジネスモデル創造」と「現状の業務改善」の差は経営層・管理職で16%ポイント以上、非管理職では4%ポイント弱と、役職間で認識に差がみられる

(%)

		該当数	創 新 し る 商 品 ・ サ ー ビ ス を	創 新 し る ビ ジ ネ ス モ デ ル を	イ ノ ベ ー シ ヨ ン を 起 こ す	事 業 展 開 に 変 革 す る	製 品 社 会 の 視 点 か ら 顧 客 視 点 の な	現 状 の 業 務 改 善 を 進 め る	そ の 他	わ か ら な い
役 職	経営層	546	28.0	42.9	33.2	19.8	26.2	0.4	8.4	
	管理職	1100	21.8	42.4	31.9	23.3	25.5	0.5	11.7	
	非管理職	1100	22.6	33.2	23.3	22.8	29.5	0.9	19.0	
基 幹 的 事 業	製造	564	28.2	43.1	33.0	24.3	18.6	0.7	10.6	
	対人サービス	1640	21.8	37.0	27.0	22.0	31.2	0.7	14.9	
	非対人サービス	542	23.2	39.7	29.3	21.6	24.4	0.6	14.8	

Q13 自社の付加価値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2つお選びください(MA)



## 4. 商品・サービス価格への評価

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

### ■ 「原価が上がっても価格転嫁できず、利幅圧縮」

→全ての役職で3割を超えて最も回答が多い。また、役職が上がるにつれ、回答割合が高まる傾向

→産業別にみると、製造業（38.3%）で回答が多く、非対人サービス業とは10%以上の差がある

		該 当 数	価 一 格 設 定 利 幅 で 確 保 可 能 な 利 幅	持 価 ・ 低 格 は 大 に 上 げ ら れ な い 維 原	が 転 嫁 可 能 な 上 げ は な い 、 原 価 に	い 激 し 原 価 を 維 持 し 、 利 幅 が 圧 縮 さ れ て 減 る	そ の 他	わ か ら な い
役 職	経営層	546	23.1	14.3	35.0	14.3	1.3	12.1
	管理職	1100	16.1	12.5	33.3	15.5	1.6	21.1
	非管理職	1100	13.2	10.2	31.0	14.7	1.9	29.0
基 幹 的 事 業	製造	564	16.5	13.1	38.3	17.7	0.9	13.5
	対人サービス	1640	14.3	11.2	32.4	14.0	2.1	26.0
	非対人サービス	542	22.3	12.7	27.7	14.8	1.3	21.2

Q9 自社の商品・サービス価格を全般的に見て、どのように思いますか？(SA)



## 4(つづき). 商品・サービス価格の設定方針

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 回答は分散しているが、「商品・サービス改善に応じて」「安易な値下げ競争に走らない」がやや多い  
→前者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が、後者は役職による差が小さい
- 「需給に合わせて一定の利幅を確保するような価格設定」は、管理職で最も多くなっている。

			(%)					
		該当数	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 設定	インゲングイナミツクプ イシ定(ダイナミックプ ラ幅を確保するよう 需給に合わせて一定の 利幅を維持・拡大) りない(原価低下競争に 安易な値下げ競争に走 らない)	その他	わからない	
役職	経営層	546	24.4	19.4	24.2	19.6	1.5	11.0
	管理職	1100	17.3	20.9	23.4	22.1	0.6	15.7
	非管理職	1100	17.0	18.3	18.4	21.9	1.2	23.3
基幹的 事業	製造	564	22.2	21.6	18.6	23.2	1.4	12.9
	対人サービス	1640	17.5	18.9	22.1	20.9	1.2	19.5
	非対人サービス	542	18.1	19.4	22.9	21.6	0.2	17.9

Q14 自社の商品・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)



## 5. 生産性の高い組織体制

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「コロナ前の組織体制」 全ての役職で5%前後と最も回答が少なくなっている  
→アフターコロナの働き方（p16）における「テレワークから元の勤務体制に」（16～23%）と比較すると、差が大きい
- 「働く場所に制約ない働き方」「入社とテレワークを柔軟に組み合わせる」  
→いずれの役職でも3割程度が生産性の高い組織として認識している

		該当数	自 社 材 材 に よ り 柔 軟 な 組 織 体 制 な 多 様 な 組 織 体 制	組 織 体 制 の 変 更 が 無 い 働 き 方 が 出 来 る	デ ジ タ ル 技 術 の 活 用 を 進 め 、 働 き 事 務 の 割 合 を 柔 軟 に 組 み 合 わ せ ら れ	個 々 の 従 業 員 の 生 産 性 が 最 大 と な る	コ ロ ナ 前 の 組 織 体 制	そ の 他	わ か ら な い	(%)
役 職	経営層	546	17.9	34.8	31.0	5.7	0.2	10.4		
	管理職	1100	12.3	34.4	33.9	4.8	0.1	14.5		
	非管理職	1100	14.3	25.1	33.1	6.1	0.4	21.1		
基 幹 的 事 業	製造	564	14.7	33.0	34.9	4.3	0.4	12.8		
	対人サービス	1640	14.9	28.5	32.1	6.5	0.2	17.8		
	非対人サービス	542	11.6	35.2	33.8	3.7	0.0	15.7		

Q19 コロナ禍収束後には会社の組織体制が変わる可能性があります。  
あなたがお考えになる生産性の高い組織は以下のうちどれでしょうか？(SA)

# 6. ステークホルダー資本主義への評価

- 「やや賛成できる」 各役職で4割前後と最も多い 非対人サービス業では44.5%
- 「大いに賛成できる」 役職が上がるほど割合が高まる傾向

※ 賛成できる（「おおいに」 + 「やや」）で各役職・産業とも概ね半数以上を占めている (%)

		該当数	おおいに賛成できる	やや賛成できる	あまり賛成できない	ほとんど賛成できない	その他	わからない	賛成できる・計	賛成できない・計
役職	経営層	546	24.7	38.5	21.4	5.1	0.2	10.1	63.2	26.6
	管理職	1100	14.8	44.5	18.9	5.6	0.5	15.5	59.4	24.5
	非管理職	1100	12.4	37.5	18.5	6.0	0.3	25.5	49.8	24.5
基幹的 事業	製造	564	19.1	38.1	22.0	5.5	0.4	14.9	57.3	27.5
	対人サービス	1640	15.2	40.0	18.8	5.8	0.3	19.9	55.2	24.6
	非対人サービス	542	14.0	44.5	17.7	5.5	0.6	17.7	58.5	23.2

Q12 SDGsやESG投資などステークホルダー資本主義に基づく社会的役割を重視した経営が関心を集めています。短期的には分配対象のステークホルダーを広げると、企業が付加価値を増やさない限り、企業（内部留保や投資、経営者の報酬等）や株主（配当等）、働く人への分配（賃金等）が減る可能性もありますが、あなたはこのような経営をどのように考えますか？(SA)



## 7. 日本の労働生産性に対する肌感覚

- 「肌感覚と一致」 経営層70.3%、管理職65.3%、非管理職56.3%  
→役職が上がるにつれ、実感に近いとする割合が高まっている
- 「わからない」 経営層7.9%、管理職13.6%、非管理職21.9%  
→役職が下がるにつれ、割合が増えている

(%)

		該当数	一致している肌感覚と概ね	自分の肌感覚とやや	自分の肌感覚とやや異なる	自分の肌感覚とだいぶ異なる	その他	わからない	肌感覚と一致している・計	肌感覚とは異なる・計
役職	経営層	546	31.1	39.2	16.7	5.1	0.0	7.9	70.3	21.8
	管理職	1100	22.8	42.5	16.5	4.5	0.1	13.6	65.3	21.0
	非管理職	1100	19.1	37.2	16.8	5.0	0.0	21.9	56.3	21.8
基幹的 事業	製造	564	27.8	37.2	18.3	5.1	0.2	11.3	65.1	23.4
	対人サービス	1640	21.5	41.5	15.6	4.6	0.0	16.7	63.0	20.2
	非対人サービス	542	22.3	36.7	18.1	5.2	0.0	17.7	59.0	23.2

Q6 前の質問にあるように、日本の労働生産性は国際的にみて下位に甘んじ、低いといわれていますが、あなたはどのようにお感じでしょうか？(SA)



## 8. イノベーションの阻害要因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 各役職で回答が分散傾向（「人材育成」「処遇体系」「活躍できる仕組み」「組織風土」が中でも高い回答割合）だが、非管理職は「処遇体系」への回答が比較的少なく、「わからない」が最多

（%）

		該当数	イノベーションが起す	イノベーション人材を育	イノベーションで人材の処	イノベーションで人材の活	イノベーションで組織風	イノベーションで組織風	イノベーションで組織風	イノベーションで組織風	その他	わからない
全 体		2746	11.4	19.7	13.9	17.9	15.2	4.3	0.9	16.8		
役職	経営層	546	12.6	19.4	15.0	18.9	17.0	4.8	1.5	10.8		
	管理職	1100	10.5	20.9	15.7	19.5	15.2	3.4	0.7	14.1		
	非管理職	1100	11.7	18.5	11.5	15.9	14.4	4.9	0.7	22.4		
事業 基幹的	製造	564	12.8	20.7	12.9	20.0	14.0	4.1	1.8	13.7		
	対人サービス	1640	10.8	19.4	14.0	17.4	16.3	4.1	0.7	17.4		
	非対人サービス	542	12.0	19.4	14.6	17.3	13.3	5.0	0.6	17.9		

Q10 イノベーションが起こらない原因について、以下のうちどの問題が大きいと思いますか？(SA)



## 9. 日本の労働生産性が低い原因

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 回答が分散しているが、経営層（「イノベーションが起きていない」「デジタル化の遅れ」が他の役職より多い）と、非管理職（「少子高齢化が進んでいる」「経済成長が鈍化」が多い）では、認識する項目に相違がある
- 製造業・非対人サービス業は「イノベーションが起きていない」「デジタル化の遅れ」の回答が比較的多くなっているが、対人サービスは「少子高齢化が進んでいる」「経済成長が鈍化」の回答が多く、産業により認識に差がある

(%)

		該当数	中小企業が多い	物価があまり上昇していない	利幅が薄い	少子高齢化が進んでいる	経済成長が鈍化している	イノベーションが起きていない	遅れて全体のデジタル化が進んでいる	競争が激しい	業界内の競争が激しい	（入れ替わり）新陳代謝が起きている	その他	わからない
役職	経営層	546	16.1	13.9	17.8	22.0	24.5	24.9	22.3	8.4	12.8	4.4	7.1	
	管理職	1100	13.0	17.9	15.7	28.7	25.5	23.3	17.7	6.9	12.5	3.1	9.7	
	非管理職	1100	10.6	14.8	17.5	29.9	28.9	15.5	13.4	10.1	13.1	3.3	13.2	
基幹的 事業	製造	564	13.3	17.2	16.8	22.9	23.8	23.9	19.1	8.7	13.5	4.8	9.8	
	対人サービス	1640	12.6	16.2	17.4	30.8	29.0	18.0	15.3	8.8	12.4	2.9	10.4	
	非対人サービス	542	12.4	13.5	15.1	24.2	22.7	24.4	19.4	7.2	13.3	3.7	12.2	

Q7 日本の労働生産性が低い原因として、以下のどの要因が大きいかと思いますか？  
大きいと思う選択肢を2つお選びください(MA)



# 10. 抜本的な構造改革の必要性

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「必要性大いに感じる」
  - 経営層では約4割で最多。役職が上がるほど回答割合が高くなる傾向。
  - 製造業でも約4割で、3割弱のサービス産業とは差がある
- 「必要性やや感じる」「わからない」
  - 管理職・非管理職では回答割合が高い

(%)

		該当数	る必要 性を大 いに感 じてい	必要 性をや や感 じてい	ない必要 性はあ まり感 じてい	い必要 性はほ とんど 感じて	その他	わ か ら な い	必要 性を感 じてい る・計	計必要 性を感 じてい ない・
役職	経営層	546	38.5	36.1	11.2	5.1	0.2	9.0	74.5	16.3
	管理職	1100	30.8	42.2	11.6	4.2	0.0	11.2	73.0	15.8
	非管理職	1100	26.4	38.7	10.7	3.5	0.4	20.3	65.1	14.3
基幹的 事業	製造	564	37.9	35.6	11.0	2.5	0.5	12.4	73.6	13.5
	対人サービス	1640	29.4	41.6	10.6	3.7	0.1	14.5	71.0	14.3
	非対人サービス	542	26.4	37.5	13.1	7.0	0.0	16.1	63.8	20.1

Q11 自社の成長・発展のためには事業の「抜本的な構造改革」は必要だと思いますか？

(抜本的構造改革の例：ハード機器メーカーからソフトウェアサービスへの転換) (SA)



# 11. 高度専門人材への対処方針

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「社内風土変革」 全役職で最も多く、特に経営層・管理職で3割以上と多い
- 「処遇体系の見直し」 2割程度を占める 各役職で差が小さい
- 「社外の人材活用」 各役職・産業で15%程度となっており、やや少ない

(%)

		該当数	画社 や内 で予 算を 育成 を強 化する ため の計	すす るよ う高 度専 門人 材の 風土 活に 躍を 革促	する 高 度専 門人 材を 引に き見 付け 直し	整備 する 社外 の 高 度専 門人 材を 活	今 の ま ま で よ い	そ の 他	わ か ら な い
役職	経営層	546	17.9	32.1	20.7	15.2	3.5	0.4	10.3
	管理職	1100	16.1	31.4	22.1	15.9	3.5	0.0	11.0
	非管理職	1100	16.1	23.6	22.5	15.7	2.9	0.3	18.9
基幹的 事業	製造	564	16.8	28.7	23.2	15.4	4.4	0.2	11.2
	対人サービス	1640	17.6	28.8	20.6	15.7	2.9	0.1	14.3
	非対人サービス	542	12.7	26.8	24.7	16.1	3.1	0.6	16.1

Q15 グローバル化やデジタル化の進展により高度専門人材の必要性が増しています。  
高度専門人材についてどのようにすべきだと思いますか？(SA)



## 12. ダイバーシティ推進施策

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「性別や人種、年齢などの属性ではなく『能力、知識、経験、価値観など』内面的な多様性を重視」  
全役職で過半数を占める
- 「女性・外国人・高齢者（外見的多様性）など多様な人材の活用を進める」 経営層で3割弱を占め、役職が上がるほど回答が多い

※ 「内面的多様性（タスク型）」と「外見的多様性（デモグラフィック型）」の差は各役職でかなり大きく、タスク型ダイバーシティを重視すべきとの意識が読みとれる

		該当数	めど女 る多性 様・外 人国 材人 の・活 用高 齢者 を者 進な	視ど知属 す「識性 る内、性 面的経、 な多価、 様値一 性を観 をな力 の重	今 の ま ま で よ い	そ の 他	わ か ら な い
役職	経営層	546	27.5	54.9	6.8	0.4	10.4
	管理職	1100	16.6	61.7	8.3	0.3	13.1
	非管理職	1100	13.9	55.9	9.5	0.6	20.1
基幹的 事業	製造	564	20.0	58.9	6.9	0.9	13.3
	対人サービス	1640	16.6	58.5	8.2	0.2	16.4
	非対人サービス	542	18.5	55.9	10.7	0.6	14.4

Q16 ダイバーシティを推進するためにどのようなことが必要ですか？  
最も重要だと思う選択肢をお選びください(SA)



# 13. デジタル技術の活用対象

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「業務プロセス改善」 全役職で過半数
- 「プラットフォームビジネスなど」 全役職で2割前後

※各役職とも、生産性の分子改善改革というより分母改善改革に関心が高い

		該当数	環境 テレ ワー ク な ど の 仕 事 の	業 務 プ ロ セ ス の 改 善	ス プ ラ ッ ド の ト ピ ク ネ ー ス モ ビ デ ジ ル ネ	そ の 他	わ か ら な い
役 職	経営層	546	10.3	54.0	25.3	0.5	9.9
	管理職	1100	9.3	55.5	21.7	0.5	13.0
	非管理職	1100	9.6	51.5	19.1	0.2	19.5
基 幹 的 事 業	製造	564	9.8	51.4	24.6	0.5	13.7
	対人サービス	1640	9.3	56.0	19.0	0.4	15.3
	非対人サービス	542	10.3	48.7	25.3	0.2	15.5

Q17 デジタル技術を何に活用するのが最も重要だと考えますか？(SA)



# 14. アフターコロナの働き方

JAPAN PRODUCTIVITY CENTER

- 「業務減らし、より創造的に」 経営層で最も多く、役職上がるほど回答多くなる傾向
- 「テレワークから元の勤務体制に」 経営層で22.7%、非管理職16.4% 役職上がるほど高まる傾向
- 「出社とテレワークの切り分け」 管理職・非管理職では最も多い (%)

		該当数	体制措置に 戻る	な措 置 る	ワ ク ル ナ は あ り 、 ま で の 暫 定 レ 務 的	コ ロ ナ 禍 環 境 で の テ レ ワ ー ク	働 き 方 を 志 向 す る 新 し い	兼 業 ・ 副 業 な ど の 新 し い	分 け 行 う 能 う 業 務 の 切 り レ	出 社 可 行 な 業 務 と テ レ ワ ー ク	造 業 デ ジ タル 技 術 を よ し く 創 て	業 務 減 ら し 、 重 点 を 置 き 直 す	そ の 他	わ か ら な い
役 職	経営層	546	22.7	16.1	23.4	26.7	0.5	10.4						
	管理職	1100	19.0	17.6	28.5	22.4	0.4	12.1						
	非管理職	1100	16.4	16.7	27.6	21.6	0.3	17.4						
基 幹 的 事 業	製造	564	18.8	13.8	28.0	26.6	0.5	12.2						
	対人サービス	1640	19.9	17.4	25.9	21.9	0.4	14.5						
	非対人サービス	542	14.8	18.8	30.3	22.3	0.0	13.8						

Q18 コロナ禍環境でテレワークをはじめデジタルを活用した働き方をする方が増えました。  
コロナ禍収束後の働き方について、あなたの考えに最も近いのは以下のうちどれですか？(SA)