

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

<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・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)

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。

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。

Q 6 日本の時間当たり労働生産性は、最新のデータではG 7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	あまり危機感はない	ほとんど危機感はない	わからない	危機感がある・計	危機感はない・計		
全 体		2882	29.5	39.2	15.1	5.0	11.3	68.7	20.1	-2.4	0.4
役 職	経営層	682	37.0	37.2	16.9	3.7	5.3	74.2	20.6	-2.4	2.5
	管理職	1100	28.1	42.4	14.2	5.5	9.9	70.5	19.7	-4.5	1.5
	非管理職	1100	26.4	37.2	14.8	5.3	16.4	63.6	20.1	0.0	-2.1
層 経 営	トップマネジメント	142	35.2	28.9	21.8	6.3	7.7	64.1	28.1	-7.4	8.5
	経営幹部	540	37.4	39.4	15.6	3.0	4.6	76.8	18.6	-1.3	0.9
海 外 売 上 高 比 率	なし	1543	28.5	37.7	15.1	4.4	14.3	66.2	19.5		
	1％以上～2.5％未満	747	30.5	42.6	13.3	5.6	8.0	73.1	18.9		
	2.5％以上～5.0％未満	385	28.6	43.1	19.0	5.2	4.2	71.7	24.2		
	5.0％以上	207	35.3	30.4	14.0	6.3	14.0	65.7	20.3		
基 業 幹 事	ものづくり	626	32.3	41.2	13.4	3.8	9.3	73.5	17.2	-9.1	3.6
	対人サービス	1753	29.0	39.8	14.7	5.0	11.6	68.8	19.7	-0.6	-0.6
	非対人サービス	503	27.8	34.6	18.5	6.4	12.7	62.4	24.9	-1.8	0.7
※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				
対人サービス			-1.8	1.2	-0.2	-0.4	1.3				
非対人サービス			0.3	-2.1	1.2	-0.5	1.1				

「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。

Q 7 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）	労働時間あたりの付加価値を高めること	業務を効率化してムリ、ムダ、ムラをなくすこと	投入する労働時間や人員、コストを減らすこと	粗利益を拡大させること	最新の技術や手法を積極的に導入すること	新しい製品・サービスの開発・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コミュニケーション	個々の従業員が能力を高めること	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
役 職	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
層 経 内 営	トップマネジメント	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	なし	1543	40.2	46.5	13.5	10.2	9.3	7.8	10.0	8.4	13.7	12.8
	1 %以上～2 5 %未満	747	38.7	44.7	17.3	13.3	14.9	10.2	9.9	7.0	10.4	6.7
	2 5 %以上～5 0 %未満	385	33.0	33.5	21.8	17.4	19.2	16.4	8.6	6.0	7.3	4.4
	5 0 %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	ものづくり	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

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。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。

Q 8 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)	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	多様な働き方・公正性・包摂性がない	新しい組織風土がある	専門性や人材の配置と業務遂行能力を	会社と価値観や仕事のやり方が	組織の意思決定が遅い	事業のスクラップ&ビルドが進んでいない	わからない
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
海 外 売 上 高 比 率	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 幹 的 事 業	ものづくり	626	45.5	28.4	11.2	17.1	16.3	20.0	16.1	7.7	9.3
	対人サービス	1753	44.0	23.6	11.0	15.9	16.9	22.5	14.1	9.6	11.3
	非対人サービス	503	39.2	24.9	9.5	17.7	18.5	21.7	13.9	8.5	12.7

Q9 付加価値向上のためにすべき取り組み

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、どのような取り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)	新しい商品・サービスを創造する	既存の商品・サービスを値上げする	優良顧客を増やす	ビッグデータ・AI等の活用	ビッグデータ・AI等の活用	業務プロセス改善	原価低減	ロボティクス・RPA等の活用による業務効率化	わからない
全 体		2882	25.1	11.6	12.1	17.7	17.3	40.8	9.3	15.7	14.4
役 職	経営層	682	26.7	14.5	11.4	19.2	22.4	39.0	10.4	18.9	6.3
	管理職	1100	25.9	11.7	13.3	19.8	15.8	40.1	8.7	15.2	14.1
	非管理職	1100	23.3	9.6	11.3	14.6	15.6	42.6	9.3	14.2	19.8
層 経 訳 内 営	トップマネジメント	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
海 外 比 率 上 高	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
	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
基 幹 業 的 事 業	ものづくり	626	32.1	13.7	11.2	16.3	15.2	38.7	16.3	16.5	11.5
	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	6.2	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。

Q 1 0 ここ数年5%前後で賃金の高い伸びは続いているものの、物価上昇に伴い実質賃金は直近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？（S A）

																			(%)
		有効回答数（件）	た 以前から見合うものであつた	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	見合う・計	見合わない・計	た 以前から見合うものであつた	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	見合う・計	見合わない・計	
全 体		2882	3.3	9.8	19.6	29.7	25.3	12.2	32.7	55.0	-0.4	0.9	-0.6	-2.5	0.4	2.0	-0.1	-2.1	
役 職	経営層	682	8.7	16.6	28.3	26.1	14.4	6.0	53.6	40.5	-1.1	-0.3	1.3	-2.2	3.1	-0.7	-0.1	0.9	
	管理職	1100	2.1	10.0	19.2	32.1	25.1	11.5	31.3	57.2	0.1	1.9	-1.8	-0.9	-2.3	3.0	0.2	-3.2	
	非管理職	1100	1.2	5.4	14.7	29.5	32.4	16.8	21.3	61.9	-0.1	1.1	0.0	-4.6	0.9	2.7	1.0	-3.7	
									62.0	31.0	-8.6	-1.3	11.7	-2.5	1.2	-0.6	1.8	-1.3	
層 経 内 営	トップマネジメント	142	14.8	19.0	28.2	19.0	12.0	7.0	51.2	43.0	0.9	-0.1	-1.5	-2.2	3.6	-0.8	-0.7	1.4	
	経営幹部	540	7.0	15.9	28.3	28.0	15.0	5.7	22.1	62.8	※2024年度は「海外売上高比率」は調査していない。								
海 外 上 高 比 率	なし	1543	1.8	4.3	16.0	31.2	31.6	15.0	39.8	51.6									
	1%以上～25%未満	747	2.8	13.8	23.2	30.9	20.7	8.6	55.4	37.7									
	25%以上～50%未満	385	6.8	21.3	27.3	23.9	13.8	7.0	44.0	41.0									
	50%以上	207	9.7	14.5	19.8	24.6	16.4	15.0	43.7	46.5							0.3	-4.0	
基 業 幹 事	ものづくり	626	5.0	12.8	25.9	29.4	17.1	9.9	28.2	59.1	-0.8	0.4	0.7	-1.5	-2.5	3.8	-0.4	-1.7	
	対人サービス	1753	2.6	8.8	16.8	29.8	29.3	12.7	35.0	51.5	0.2	0.6	-1.2	-3.0	1.3	2.0	1.3	-1.8	
	非対人サービス	503	3.6	9.5	21.9	29.8	21.7	13.5			-1.6	2.3	0.6	-2.2	0.4	0.6			

「見合う・計」は、「以前から見合うものであつた」「見合うものになった」「やや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。

Q 1 1 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？（S A）（%）

		有効回答数（件）	もてや物 上き品価 昇る質上 しよの昇 てう改に いに善伴 るなり、 り、価サ 生にー 産転ビ 性嫁ス	上転物 昇嫁価 しで上 てき昇 いた以 るの上 で、価 生格に 産性十 も分	いお並原 ならみ材 いずの料 、価費な 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 が格料 つ転費 て嫁な いでコ るすト 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 経 内 営	トップマネジメント	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	なし	1543	4.7	7.9	33.1	23.9	30.5
	1 %以上～2 5 %未満	747	7.8	18.2	43.4	16.5	14.2
	2 5 %以上～5 0 %未満	385	11.4	28.3	38.2	13.0	9.1
	5 0 %以上	207	14.0	16.9	35.3	15.5	18.4
基 幹 業 的 事 業	ものづくり	626	10.2	16.6	42.5	16.5	14.2
	対人サービス	1753	5.6	13.3	34.7	22.2	24.2
	非対人サービス	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」とみると、「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。

Q 1 2 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？（S A） (%)

		有効 回答 数 (件)	6 % 以 上	5 ・ 5 % 未 満	5 ・ 0 % 未 満	4 ・ 5 % 未 満	4 ・ 0 % 未 満	4 ・ 0 % 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
層 経 内 営	トップマネジメント	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
海 外 売 上 高 比 率	なし	1543	4.0	3.1	8.4	10.5	7.8	66.2
	1%以上～2.5%未満	747	4.1	5.5	15.1	15.0	11.8	48.5
	2.5%以上～5.0%未満	385	2.6	8.6	22.1	23.9	15.3	27.5
	5.0%以上	207	10.1	5.3	12.1	22.7	11.1	38.6
基 業 幹 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。

Q 1 3 生成A I 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）	作成が大幅に効率化された	提案書、報告書などの文書作成が楽になった	大量データの収集、分析が可能になった	生産性が向上した	化学・生物・医療分野での応用が広がった	資料の収集・整理が楽になった	翻訳・通訳が楽になった	多言語対応が楽になった	マイニング・データ分析が楽になった	組織の顧客との関係が深まった	組織の生産性が上がった	組織の競争力が上がった	組織の成長が加速した	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 内 営	トップマネジメント	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	
	経営幹部	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	
海 外 売 上 高 比 率	なし	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	
	1%以上～25%未満	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	
	25%以上～50%未満	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	
	50%以上	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	
基 幹 的 事 業	ものづくり	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	
	対人サービス	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	
	非対人サービス	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。(SA) (%)

		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
全 体		2882	9.9	32.3	29.8	14.3	13.6	42.2	44.1
役 職	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	1100	7.7	30.5	28.9	14.4	18.5	38.2	43.3
層 経 内 営	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	なし	1543	7.0	27.4	31.2	16.5	17.8	34.4	47.7
	1%以上～25%未満	747	10.8	38.6	29.5	12.4	8.7	49.4	41.9
	25%以上～50%未満	385	15.1	42.6	26.2	10.9	5.2	57.7	37.1
	50%以上	207	18.8	27.5	27.1	10.6	15.9	46.3	37.7
基 業 幹 事	ものづくり	626	9.7	36.6	30.8	12.9	9.9	46.3	43.7
	対人サービス	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、「脅威を感じない・計」は、「あまり脅威を感じない」および「ほとんど脅威を感じない」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



デジタル技術と共存するために、現在必要な取組みとしては、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。

Q 1 4 S Q 脅威を感じる場合、生成 A I 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。（S A） (%)

		有効回答数 (件)	デジタル スキルの 習得	業 務 へ の シ フ ト	習 専 門 性 を 深 め る 継 続 的 な 学	問 コ 題 ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン 能 力 や	て種 い・I る業 界で への 代 替 され に 検 討 し 職	い特 な に 必 要 な 取 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
層 内 営	トップマネジメント	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 比 率	なし	531	29.4	19.2	16.0	14.5	6.4	10.2	4.1	0.2
	1%以上～25%未満	369	21.7	24.1	16.0	21.1	8.4	4.9	3.8	0.0
	25%以上～50%未満	222	19.8	19.8	23.0	23.4	9.5	2.7	1.4	0.5
	50%以上	96	28.1	20.8	14.6	21.9	8.3	3.1	3.1	0.0
基 業 幹 的 事	ものづくり	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、役職が上がるほど回答も多くなっている。

Q 1 5 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選択肢をお選びください。(S A) (%)

		有効回答数(件)	経営資源の制約(人員・資金)	投資に対する将来の不確実性・リスクへの懸念	株主・親会社等ステークホルダーの短期業績志向	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
経 営 層 内 訳	トップマネジメント	142	24.6	18.3	14.1	9.9	12.7	9.9	9.9	0.7
	経営幹部	540	25.9	22.4	15.2	11.1	11.1	4.3	9.4	0.6
海 外 売 上 高 比 率	なし	1543	21.1	11.9	5.5	16.4	11.7	7.3	25.7	0.5
	1%以上～25%未満	747	17.9	16.5	13.3	14.9	13.5	9.0	14.5	0.5
	25%以上～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 業 幹 事	ものづくり	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。

Q 1 6 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	資本市場 からのプレッ シャー	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
層 経 内 営	トップマネジメント	142	19. 7	34. 5	8. 5	17. 6	20. 4	28. 2	7. 0	4. 2	7. 0
	経営幹部	540	20. 0	44. 3	13. 3	30. 0	16. 9	28. 0	3. 9	2. 0	5. 6
海 外 売 上 高 比 率	なし	1543	16. 2	28. 9	6. 3	26. 5	19. 5	21. 9	3. 3	2. 1	24. 8
	1 %以上～2 5 %未満	747	15. 9	36. 8	10. 6	25. 2	25. 4	25. 0	5. 2	2. 3	11. 0
	2 5 %以上～5 0 %未満	385	10. 4	35. 8	15. 8	20. 3	25. 2	28. 1	8. 1	1. 8	8. 3
	5 0 %以上	207	18. 8	30. 4	13. 5	24. 2	17. 9	20. 8	6. 3	4. 8	14. 0
基 業 幹 的 事	ものづくり	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。

Q 1 7 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。
(S A) (%)

		有効 回答 数 (件)	成 果 極 め た 感 じ て お り 、	て が 取 い 、 り 成 組 果 ん は で 一 部 に 事 と 例 ど は あ る	が 取 、 り 成 組 果 ん は で 得 い ら る れ 事 て 例 い は あ 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
層 経 内 営	トップマネジメント	142	25.4	41.5	18.3	14.8
	経営幹部	540	13.5	45.4	20.4	20.7
海 外 売 上 高 比 率	なし	1543	4.1	27.1	21.5	47.3
	1 %以上～2 5 %未満	747	9.0	48.7	21.4	20.9
	2 5 %以上～5 0 %未満	385	15.8	50.6	21.0	12.5
	5 0 %以上	207	18.8	42.5	16.4	22.2
基 業 幹 的 事	ものづくり	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)	経営層がリーダーシップを発揮している	該当分野で高度人材の専門知識を持つ	豊富な人脈・ネットワークを持つ	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	外部連携を推進する組織体制	現場への権限移譲がなされている	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 経 内 営	トップマネジメント	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
海 外 比 率 上 高	なし	481	21.0	26.4	28.7	26.8	15.2	10.2	14.6
	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
	50%以上	127	21.3	41.7	27.6	19.7	12.6	5.5	13.4
基 幹 業 的 事	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。

Q 1 8 日本では少子高齢化が進み、さらに人口減少が続く見込みです。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、どのような海外人材が必要だと思いますか？あなたの考えに最も近い選択肢をお選びください。(S A) (%)

		有効回答数 (件)	材 ス キ ル ・ 技 能 を 持 つ 高 度 人	ル 高 ワ 度 ー 人 カ 材 ー 及 の び 両 エ 方 ツ セ ン シ ヤ	エ ッ セ ン シ ヤ ル ワ ー カ ー	な こ い れ 以 上 外 国 人 材 を 増 や さ	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
層 経 内 営	トップマネジメント	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 比 売 率 上 高	なし	1543	29.0	19.1	9.9	14.1	27.7	0.3
	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 幹 業 的 事	ものづくり	626	38.0	26.5	9.3	8.3	17.7	0.2
	対人サービス	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）	人材育成や昇進プロセスの改善、明確化	職務遂行における権限の明確化	効率的なアップスキリングやスキル向上機会の提供	DEIプログラムの提供、明示、	国の境をまたぐリモートワークの提供	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
役 職	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
層 経 内 営	トップマネジメント	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 比 率 上 高	なし	742	53.1	31.3	30.1	8.8	7.5	14.0	9.6
	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 幹 業 的 事	ものづくり	404	48.8	39.1	37.9	9.9	9.9	8.2	3.7
	対人サービス	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。

Q 1 9 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・役割設計 を活かす	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	上司・部下間の 定期的な キャリア面談	副業・兼業等 の多様な働き 方の内容・認 め	わからない	その他
全 体		2882	26.4	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	38.4	15.8	5.9	8.1	0.1
	管理職	1100	24.8	32.5	22.4	32.1	14.5	8.7	16.6	0.1
	非管理職	1100	25.2	33.4	16.9	27.5	11.5	12.6	23.2	0.0
経 営 層 内 営 業	トップマネジメント	142	28.2	26.1	29.6	32.4	15.5	6.3	9.9	0.0
	経営幹部	540	31.7	28.9	29.1	40.0	15.9	5.7	7.6	0.2
海 外 比 率 上 高	なし	1543	27.3	32.8	18.3	28.8	12.1	10.8	22.0	0.0
	1%以上～25%未満	747	28.5	31.6	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	36.4	16.6	8.8	8.6	0.3
	50%以上	207	20.8	23.7	22.7	33.8	16.4	5.8	16.9	0.0
基 幹 業 務 的 事 業	ものづくり	626	28.6	29.4	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	30.2	13.2	10.6	17.5	0.1
	非対人サービス	503	28.8	28.0	19.7	35.4	13.9	8.2	18.7	0.2