資料1

第3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、仕事と働き方の変容、人材育成
  - 賃上げと物価、持続的な賃上げの実現条件
  - 外国人労働者に対する認識　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－2024年6月21日～25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）　745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＞
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）158名、経営幹部（取締役・執行役員など）587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	745		1100		1100	
	677	68	1016	84	930	170
製造業	199	20	186	15	171	31
電気ガス・情報通信・運輸	76	3	114	9	105	19
卸小売	67	6	184	15	169	31
金融保険・不動産・専門サービス	121	20	91	8	83	15
宿泊・飲食・生活関連サービス	54	12	166	14	152	28
教育・医療・公務	78	4	275	23	250	46
その他	82	3				

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。

Q5 日本の労働生産性に対する危機感

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7割を超える。

■ 「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、非管理職で63.6%に対して経営層で76.6%と、役職が上がるにつれて多くなっている。全体でも前回（2023年8月調査）に比べ、67.0%から71.1%に増加した。「かなり危機感がある」も役職が上がるにつれて多く、特に経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では44.9% と4割超。昨年と比較すると、全ての階層で「わからない」が減少し、「危機感がある・計」とする回答が増加している。

■ 産業別では「危機感がある・計」は、製造業で82.6%と最多。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、製造業と比較して低く、特に非対人サービス業では64.2%にとどまっている。

(%)

		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		2945	31.6	39.5	14.3	5.4	9.2	71.1	19.7
役職	経営層	745	36.9	39.7	12.6	5.5	5.2	76.6	18.1
	管理職	1100	32.4	42.6	13.5	4.7	6.7	75.0	18.2
	非管理職	1100	27.4	36.2	16.1	6.1	14.3	63.6	22.2
<参考> 経営層内訳	トップマネジメント	158	44.9	26.6	12.0	7.6	8.9	71.5	19.6
	経営幹部	587	34.8	43.3	12.8	4.9	4.3	78.1	17.7
基幹的事業	製造	622	37.9	44.7	9.6	4.0	3.7	82.6	13.6
	対人サービス	1727	30.8	38.6	14.9	5.4	10.3	69.4	20.3
	非対人サービス	596	27.5	36.7	17.3	6.9	11.6	64.2	24.2

＜前回2023年8月調査からの変化＞　※2024年は「その他」なし

	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	1.0	3.1	0.7	−0.2	−4.5	4.1	0.5
経営層	−0.8	3.9	−0.5	1.5	−3.7	3.1	1.0
管理職	0.6	4.8	−0.3	−1.1	−3.8	5.4	−1.4
非管理職	2.1	0.8	2.6	−0.1	−5.1	2.9	2.5
トップマネジメント	3.9	2.8	−1.9	−0.6	−3.4	6.7	−2.5
経営幹部	−2.1	4.5	−0.1	2.0	−3.8	2.4	1.9
製造	2.5	6.9	−1.7	−0.9	−6.5	9.4	−2.6
対人サービス	1.7	1.8	0.0	0.1	−3.4	3.5	0.1
非対人サービス	−2.4	3.0	5.4	−0.3	−5.5	0.6	5.1

Q5　日本の時間当たり労働生産性は、最新のデータではG7で最下位、OECD加盟38カ国中30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？（SA）

「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。

Q6 近年、自社の労働生産性は上昇したか

近年の自社の労働生産性は変わらないとする回答が最も多いが、役職が上がるほど生産性が上がったとする回答が多い。

- 労働生産性が「上がった（「かなり上がった」「やや上がった」の計）」とする認識は、経営層で40.1%に対し、管理職で23.7%、非管理職で17.2%と、役職が上がるほど多くなっている。
- 回答として最も多かったのは、いずれの役職でも「変わらない」で、経営層36.5%、管理職49.1%、非管理職46.5%となっている。
- 産業別にみると「上がった・計」とする認識は、製造業が33.6%である一方、対人サービス業で21.7%、非対人サービス業で27.6%となっており、業種によっても差が生じている。

(%)

		有効回答数（件）	かなり上がった	やや上がった	変わらない	やや下がった	かなり下がった	わからない	上がった・計	変わらない	下がった・計
全体		2945	3.6	21.9	44.9	13.7	7.8	8.2	25.5	44.9	21.5
＜参考＞ 役職	経営層	745	8.3	31.8	36.5	13.7	5.0	4.7	40.1	36.5	18.7
	管理職	1100	2.2	21.5	49.1	13.9	7.1	6.2	23.7	49.1	21.0
	非管理職	1100	1.7	15.5	46.5	13.4	10.4	12.6	17.2	46.5	23.8
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	18.4	26.6	28.5	13.3	6.3	7.0	45.0	28.5	19.6
	経営幹部	587	5.6	33.2	38.7	13.8	4.6	4.1	38.8	38.7	18.4
＜参考＞ 基幹的事業	製造	622	4.8	28.8	41.0	12.7	8.4	4.3	33.6	41.0	21.1
	対人サービス	1727	2.8	18.9	47.0	14.5	8.0	8.7	21.7	47.0	22.5
	非対人サービス	596	4.4	23.2	43.1	12.1	6.4	10.9	27.6	43.1	18.5

Q6　近年、貴社の労働生産性は上がっていると思いますか？（SA）

「上がった・計」は、「かなり上がった」および「やや上がった」の合計。同様に、「下がった・計」は、「やや下がった」および「かなり下がった」の合計だが、四捨五入の関係上必ずしも一致しない。

Q7 労働生産性が低い原因

日本の労働生産性が低い原因で多いのは、「無駄な作業・業務が多い」ことと「デジタル化の遅れ」。

■ 「無駄な作業・業務が多い」は非管理職で51.1%、管理職でも44.0%を占めており、役職が下がるほど多くなっている。産業別にみても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」も経営層で3割を超えており（34.4%）、役職が上がるほど回答が多くなっている。経営層と現場では問題意識に違いが生じている。

(%)

＜参考＞

		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	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I：多様性、公正性、包摂性）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なっていない	会社の価値観や仕事のやり方が以前と変わっていない	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		2945	45.0	27.6	11.5	15.2	17.0	18.9	14.3	9.1	9.9
役職	経営層	745	37.3	34.4	18.1	15.7	14.4	17.7	11.1	9.1	8.6
	管理職	1100	44.0	26.8	11.9	17.3	17.5	18.7	14.7	10.7	8.8
	非管理職	1100	51.1	23.7	6.6	12.8	18.2	19.8	16.0	7.4	11.9
経営層内訳	トップマネジメント	158	43.0	31.0	22.8	15.8	12.0	11.4	6.3	7.0	10.8
	経営幹部	587	35.8	35.3	16.9	15.7	15.0	19.4	12.4	9.7	8.0
基幹的事業	製造	622	47.1	32.2	12.7	15.3	17.4	19.1	16.9	8.7	5.3
	対人サービス	1727	45.3	26.3	11.3	15.5	17.5	19.2	13.4	9.4	10.4
	非対人サービス	596	41.8	26.5	10.7	14.4	15.1	17.6	14.1	8.6	13.4

Q7　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最大2つまでお選びください(MA)

Q8　イノベーションはどこで起きているか

経営層では「他組織との連携などのオープンイノベーション」が最多。「わからない」も全体の４割弱。

■　「他組織との連携などのオープンイノベーション」は、役職が上がるほど回答が多くなっており、経営層では37.0％を占める。また、「外国人を含む高度専門人材（修士・博士号取得者等）の採用」も役職が上がるにつれ多くなっている。

■　一方、管理職・非管理職では「わからない」が最も多かった。特に、非管理職ではほぼ半数（49.9%）を占めており、役職によって認識に差が生じている。

(%)

		有効回答数（件）	他組織との連携などのオープンイノベーション	産学連携	イノベーションを推進するために作った専門組織	外国人を含む高度専門人材（修士・博士号取得者等）の採用	国内外のベンチャー・スタートアップへの投資	M&A	わからない
全　体		2945	28.8	12.3	24.0	11.5	9.7	7.9	38.5
役職	経営層	745	37.0	15.6	28.5	17.3	9.3	11.8	21.9
	管理職	1100	28.5	12.0	26.2	11.2	10.5	7.2	38.5
	非管理職	1100	23.5	10.5	18.7	7.9	9.4	6.0	49.9
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	38.6	18.4	28.5	20.9	10.8	7.6	19.6
	経営幹部	587	36.6	14.8	28.4	16.4	8.9	12.9	22.5
基幹的事業	製造	622	36.2	16.2	27.0	11.7	9.6	10.8	28.9
	対人サービス	1727	26.4	11.6	22.7	11.5	8.6	7.3	42.7
	非対人サービス	596	28.0	10.2	24.5	11.2	13.1	6.7	36.4

Q8　あなたの会社でイノベーションはどこで起きていると思いますか？最大2つまでお選びください。（MA）

Q9　付加価値向上のための取組み

「従業員の能力向上」「新しい商品・サービスの創造」「業務プロセス改善」が概ね3割前後と回答が分散。

- 役職別にみると、経営層では「新しい商品・サービスを創造する」が他の役職より多い一方、「業務プロセス改善」が少なくなっている。
- 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」（37.9%）が最も多いが、対人サービス業では「従業員の能力向上」（34.7%）が最も多い。

(%)

＜参考＞

		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	従業員の能力向上	ビッグデータ・AI等を活用した顧客開拓アプローチ	ビッグデータ・AI等を活用したビジネスモデルの開発	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		2945	25.6	12.8	15.9	32.0	11.2	11.1	27.0	6.6	8.0	14.5
役職	経営層	745	30.2	16.8	17.2	31.0	11.7	11.9	21.7	7.0	8.6	9.7
	管理職	1100	27.1	11.3	17.0	32.8	12.2	11.5	28.8	5.9	6.7	13.8
	非管理職	1100	21.1	11.6	13.9	31.9	9.8	10.1	28.8	7.1	9.0	18.5
内訳 経営層	トップマネジメント	158	30.4	20.9	19.0	25.3	13.9	10.1	10.8	8.2	7.0	11.4
	経営幹部	587	30.2	15.7	16.7	32.5	11.1	12.4	24.7	6.6	9.0	9.2
基幹的事業	製造	622	37.9	15.3	11.4	30.1	11.9	12.5	29.4	11.6	9.5	6.9
	対人サービス	1727	22.0	12.5	17.7	34.7	10.4	8.7	27.7	5.1	7.3	16.4
	非対人サービス	596	23.3	11.1	15.4	26.3	12.6	16.3	22.7	5.9	8.7	17.1

Q9　貴社の付加価値（粗利益）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？重要だと思う選択肢を最大2つまでお選びください。（MA）

Q10　賃上げは物価上昇に見合っているか

賃上げの実感が物価上昇に「あまり見合っていない」が全役職で3割前後を占め最多。賃上げが物価上昇に「やや見合う」「かなり見合う」「以前から見合うものだった」とする回答は、経営層が他の階層より多い。

- 「ほとんど見合っていない」は経営層では1割程度（11.3%）にとどまるのに対し、管理職・非管理職では約3割を占めており、経営層と他の役職とでは賃上げに対する評価にギャップがある。
- 「見合っていない」（「あまり見合っていない」「ほとんど見合っていない」の計）は、経営層39.6%、管理職60.4%、非管理で65.6%と役職が下がるほど多い。一般的には役職が下がるほど賃金水準が低くなるため、賃金水準が低いほど見合わないとする回答が多いといえる。

(%)

		有効回答数（件）	以前から見合うものであった	かなり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	見合っていない・計
全体		2945	3.7	8.9	20.2	32.2	24.9	10.2	32.8	57.1
役職	経営層	745	9.8	16.9	27.0	28.3	11.3	6.7	53.7	39.6
	管理職	1100	2.0	8.1	21.0	33.0	27.4	8.5	31.1	60.4
	非管理職	1100	1.3	4.3	14.7	34.1	31.5	14.1	20.3	65.6
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	23.4	20.3	16.5	21.5	10.8	7.6	60.2	32.3
	経営幹部	587	6.1	16.0	29.8	30.2	11.4	6.5	51.9	41.6
基幹的業事	製造	622	5.8	12.4	25.2	30.9	19.6	6.1	43.4	50.5
	対人サービス	1727	2.4	8.2	18.0	32.8	28.0	10.7	28.6	60.8
	非対人サービス	596	5.2	7.2	21.3	32.0	21.3	12.9	33.7	53.3

Q10　物価上昇に伴い、実質賃金は直近2年程度マイナスになっています。あなたの賃上げに関する実感は、物価上昇と見合うものとなっていますか？（SA）

Q11 持続的な賃上げを実現する取組み

持続的な賃上げを実現するには、「コスト上昇分の価格転嫁」と「働く人の能力開発支援」が重要との回答が多く、「最新技術の導入やプロセス改善による生産性向上」が3番目。

■ 「コスト上昇分を価格転嫁し企業収益を確保していく」と「働く人のスキルアップ・リスキリングなど、能力開発を支援する」への回答はどの役職でも多く、また、役職が上がるほど多くなっている。「最新技術の導入やプロセス改善等により生産性を向上させる」も経営層の回答割合が他の役職より高い。

(%)

		有効回答数（件）	最新技術の導入やプロセス改善等により生産性を向上させる	働く人のスキルアップ・リスキリングなど、能力開発を支援する	コスト上昇分を価格転嫁し企業収益を確保していく	正規雇用の拡大など、安定した雇用環境を整備する	社会全体での適材適所が可能となるよう、労働市場を流動化させる	組織内での適材適所が可能となるよう、組織内労働市場を流動化させる	政府が企業の賃上げや投資、海外進出などを積極的に支援する	わからない
全体		2945	23.2	29.2	30.4	21.0	17.0	14.1	12.4	14.7
役職	経営層	745	29.1	33.8	35.2	17.7	15.2	12.2	7.7	11.0
	管理職	1100	22.6	30.6	30.2	22.1	17.5	14.5	13.7	12.6
	非管理職	1100	19.7	24.6	27.5	22.0	17.9	14.8	14.4	19.2
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	34.8	38.0	31.6	12.0	15.8	6.3	7.0	11.4
	経営幹部	587	27.6	32.7	36.1	19.3	15.0	13.8	7.8	10.9
基幹的業事	製造	622	32.0	34.4	33.6	16.4	17.8	13.3	12.5	8.5
	対人サービス	1727	19.4	27.8	29.9	23.6	16.9	14.5	13.1	15.8
	非対人サービス	596	25.0	27.9	28.5	18.1	16.6	13.4	10.4	17.8

Q11　持続的な賃上げにより、日本も主要先進国並みの賃金水準となるためにはどうす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）

Q12　人材育成投資を増やしているか

経営層では人材育成投資を増やしているが6割を超え、最多。

■　「はい」（投資増）の割合は、役職が下がるほど低くなっており、非管理職では「いいえ」（41.8%）が「はい」（22.4%）の2倍近くになっている。

(%)

		有効回答数（件）	はい	いいえ	わからない
全　　体		2945	38.8	35.4	25.8
役職	経営層	745	63.2	23.9	12.9
	管理職	1100	38.6	36.8	24.5
	非管理職	1100	22.4	41.8	35.8
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	69.6	19.6	10.8
	経営幹部	587	61.5	25.0	13.5
基幹的事業	製造	622	48.2	31.4	20.4
	対人サービス	1727	34.9	38.1	27.0
	非対人サービス	596	40.1	31.9	28.0

Q12　貴社では事業環境の急速な変化を踏まえ、人材育成への投資を増やしていますか？（SA）

Q12-1　投資が増えた人材育成とは

「従業員のリスキル・学び直しのためのプログラムの実施」が半数近くを占め、最多。

- Q12で「人材育成への投資を増やしている」と回答した人（1,142名）に、実際に増えた投資の機会について聞いたところ、「従業員のリスキル・学び直しのためのプログラムの実施」が半数近くを占め、「自己啓発への支援」「Off-JTの推進」「OJTの推進」にも回答が分散。
- 「OJTの推進」は、管理職・非管理職でみると25%前後となっているが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）で比較的多い（32.7%）。

(%)

		有効回答数（件）	職場の上司・先輩らによるOJTの推進	従業員のリスキル・学び直しのためのプログラムの実施	外部研修（大学や教育機関等）によるOff-JTの推進	外部組織との交流・出向、兼業・副業等の奨励	働く人自身の発意による自己啓発への支援	教育訓練目的の休暇や短時間勤務制度の整備	働く人の長期キャリア形成支援のためのキャリアコンサルティングの導入	わからない
全体		1142	24.3	49.6	25.0	19.2	29.1	10.6	11.6	4.1
＜参考＞ 役職	経営層	471	22.1	50.7	25.7	20.2	28.5	10.8	12.7	3.0
	管理職	425	26.8	49.6	25.9	20.5	29.6	10.6	10.6	3.3
	非管理職	246	24.0	47.6	22.4	15.0	29.3	10.2	11.4	7.7
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	110	32.7	48.2	26.4	17.3	20.0	11.8	11.8	2.7
	経営幹部	361	18.8	51.5	25.5	21.1	31.0	10.5	13.0	3.0
＜参考＞ 基幹的業事	製造	300	28.0	49.7	27.3	21.3	31.7	7.3	10.0	2.0
	対人サービス	603	23.7	48.1	26.0	16.9	26.9	12.4	12.3	5.0
	非対人サービス	239	20.9	53.6	19.7	22.2	31.4	10.0	12.1	4.6

Q12枝質問　増えたのはどのような人材育成機会への投資ですか？最大2つまでお選びください。（MA）
※Q12本問で「はい」を選択した場合のみ回答

Q13 デジタル技術による働き方や業務プロセスへの影響

デジタル技術の影響について、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」が最多。「人手不足解消に貢献」も認識する一方で「コストに見合った効果が出ていない」も2割と拮抗。

- 「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」は役職が上がるほど回答が多い。「人手不足解消に貢献している」も全役職で2割前後を占めており、特に経営層の回答（22.4%）が多い。
- 一方で、「投資のコストに見合った効果が出ていない」も、全役職で2割前後を占めており、「デジタル技術に投資しているが、影響はない」も、全役職で1割以上を占めている。

(%)

		有効回答数（件）	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	雇用を失う可能性があり、脅威に感じる	投資のコストに見合った効果が出ていない	デジタル技術に投資しているが、影響はない	付加価値を生む事業の創出に役立っている	潜在需要の開拓につながっている	デジタル技術への投資は進んでいないため、影響はない	特にない
全体		2945	19.2	23.4	12.9	20.0	12.9	11.2	4.8	11.4	25.4
役職	経営層	745	22.4	29.5	14.0	20.1	14.4	15.3	4.7	8.6	17.3
	管理職	1100	18.1	24.2	13.5	20.5	13.0	11.9	4.6	12.2	24.7
	非管理職	1100	18.0	18.4	11.6	19.4	11.8	7.7	4.9	12.6	31.5
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	27.2	36.7	16.5	16.5	12.7	15.2	3.8	5.7	15.8
	経営幹部	587	21.1	27.6	13.3	21.1	14.8	15.3	4.9	9.4	17.7
基幹的業務	製造	622	19.6	26.2	14.5	22.2	14.8	15.0	5.1	10.1	18.8
	対人サービス	1727	19.1	21.9	12.9	19.7	11.9	9.0	4.5	13.2	27.4
	非対人サービス	596	19.0	24.7	11.4	18.5	13.9	13.8	5.0	7.7	26.3

Q13　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、現在の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）

Q14 生成AIによる働き方の変化

生成AIによって「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」が全ての役職で最多。
自分の仕事が代替される懸念は全役職で5%前後だが経営層のうちトップマネジメントで1割を超えた。

- 経営層では、「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「より付加価値の高い仕事に集中できるようになる」を合わせて53.4%と半数を超えた。
- 「自分の仕事が代替される脅威を感じる」は全体で5%前後だが、経営層のうちトップマネジメント（会長、社長など）では前回（2023年8月調査）（13.1%）に続き突出して多い（13.3%）。
- 「あまり影響を受けることはない」は非管理職（25.3%）で最も多く、役職が下がるほど回答が多い。「わからない」も同様の傾向にあり、役職が下がるほど影響を感じていない可能性がある。

(%)

		有効回答数（件）	自分の仕事が代替される脅威を感じる	事業構造が大きく変わり、影響を受ける	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	わからない
全体		2945	5.2	9.9	27.6	20.5	21.5	15.3
役職	経営層	745	6.3	11.8	28.6	24.8	16.6	11.8
	管理職	1100	4.5	9.7	28.8	21.7	20.9	14.4
	非管理職	1100	5.2	8.9	25.7	16.3	25.3	18.6
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	13.3	10.1	25.9	23.4	16.5	10.8
	経営幹部	587	4.4	12.3	29.3	25.2	16.7	12.1
基幹的事業	製造	622	6.9	12.7	31.7	23.0	15.4	10.3
	対人サービス	1727	4.9	8.5	27.6	18.6	24.4	16.1
	非対人サービス	596	4.4	11.4	23.5	23.3	19.1	18.3

＜前回2023年8月調査の結果＞ ※「事業構造」の選択肢は前回と今回で表現が異なる。

	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
全体	6.6	14.9	27.1	18.5	15.0	0.2	17.7
経営層	5.6	18.0	28.3	22.7	13.4	0.5	11.4
管理職	6.5	15.8	27.5	18.3	15.7	0.0	16.3
非管理職	7.3	12.2	26.1	16.3	15.3	0.3	22.6
トップマネジメント	13.1	21.3	21.3	14.8	17.2	0.8	11.5
経営幹部	3.7	17.2	30.1	24.7	12.4	0.4	11.4
製造	7.6	16.1	25.5	21.5	13.9	0.3	14.9
対人サービス	6.9	14.9	27.9	16.4	15.7	0.1	18.1
非対人サービス	4.7	13.5	26.3	21.4	14.1	0.5	19.5

Q14　あなたは、生成AIが普及することで自分の働き方がどのように変わるとお考えですか？（SA）

Q15　2035年の企業や組織における仕事や働き方の変容

2035年の働き方は、「デジタル技術で定型的な仕事が大幅に減る」との回答が最も多い。

■　「デジタル技術の進展で、人間が担っていた定型的な仕事が大幅に減る」は役職が上がるほど多くなるが、「オフィスに通うだけでない、リモートワーク活用等がよりすすむ」は管理職で34.3%と、他の役職より多くなっている。

■　「1日8時間、週5日を前提にした働き方が変わる」も全役職で2割以上を占める。

(%)

		有効回答数（件）	1日8時間、週5日を前提にした働き方が変わる	オフィスに通うだけでない、リモートワーク活用等がよりすすむ	複数組織での兼業・副業などがより普及する	組織に所属しないフリーランスで働く人が増える	デジタル技術の進展で、人間が担っていた定型的な仕事が大幅に減る	労働時間が短くなる（または休日が増える）	わからない
全　　体		2945	23.8	30.8	19.2	15.0	32.4	13.1	17.6
役職	経営層	745	25.4	31.1	20.3	15.8	34.5	11.5	13.0
	管理職	1100	22.2	34.3	19.7	14.8	34.1	12.9	16.3
	非管理職	1100	24.4	27.0	18.0	14.6	29.3	14.5	22.0
＜参考＞ 内訳 経営層	トップマネジメント	158	30.4	36.1	21.5	15.2	26.6	10.1	11.4
	経営幹部	587	24.0	29.8	19.9	16.0	36.6	11.9	13.5
基幹的業事	製造	622	24.6	34.2	23.0	14.5	37.0	13.0	10.8
	対人サービス	1727	24.1	29.4	17.8	15.5	30.6	14.2	19.2
	非対人サービス	596	22.1	31.0	19.5	14.3	32.7	10.2	20.1

Q15　およそ10年後、2035年の企業や組織における仕事や働き方はどのように変容すると思いますか？最大2つまでお選びください。（MA）

Q16　生成AIなどのデジタル技術を活用するために重点的に育成すべき人材

生成AI・デジタル技術活用のために「育成すべき人材」について、経営層・管理職と非管理職にギャップ

- 経営層、管理職では「管理職」を重点的に育成すべきとする回答が半数弱で最多。
- 一方、非管理職では「非管理職」との回答が40.5％と最も多く、役職により回答傾向が異なる。

(%)

		有効回答数（件）	経営幹部（会長・社長、取締役、執行役員など）	管理職	非管理職（係長・主任など一般社員）	非正規を含む全従業員	デジタルを取り扱う専門部署の従業員
全体		2945	20.5	39.3	34.4	23.6	24.7
役職	経営層	745	33.3	45.9	29.9	17.6	21.1
	管理職	1100	17.8	46.8	31.4	21.5	24.3
	非管理職	1100	14.5	27.2	40.5	29.8	27.5
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	39.2	38.0	27.8	20.9	23.4
	経営幹部	587	31.7	48.0	30.5	16.7	20.4
基幹的業事	製造	622	24.0	44.7	33.0	22.7	22.3
	対人サービス	1727	18.6	38.1	35.7	24.6	24.3
	非対人サービス	596	22.3	36.9	32.4	21.8	28.2

Q16　生成AI等デジタル技術を貴社で活用するために、どの人材を重点的に育成すべきでしょうか？最大2つまでお選びください。（MA）

Q16-1　デジタル技術を活用する人材を育成する上で何を習得すべきか？

デジタル技術を活用する人材が何を習得すべきかについては、「多くの人が利用するデジタールツールに関するスキル」「データサイエンスなど専門技術の習得」「問題解決能力や創造力」がそれぞれ3割を占める。

■　他にも、「チームワークやコミュニケーションなどソフトスキルを強化する」「DXを効果的に進めるためのマネジメントスキルを強化する」にも2割程度が回答。何をすべきかについての考え方は分散しており、現状では必ずしも方向が定まっているわけではない。

(%)

		有効回答数（件）	多くの人が利用するデジタルツールに関するスキルを改善する	データサイエンス等デジタルに関する専門技術の習得と深化に努める	問題解決能力や創造力を育む	チームワークやコミュニケーションなどのソフトスキルを強化する	DXを効果的に進めるためのマネジメントスキルを習得する	情報セキュリティ対応能力を強化する	倫理観を涵養する	わからない
全　　体		2945	29.2	26.2	28.5	23.9	23.8	10.0		16.3
役職	経営層	745	29.9	29.7	31.8	22.3	25.0	7.1		12.2
	管理職	1100	26.5	29.5	29.3	26.7	24.5	9.8		14.5
	非管理職	1100	31.5	20.6	25.5	22.1	22.2	12.1		20.9
＜参考＞ 内訳 経営層	トップマネジメント	158	33.5	32.9	27.8	22.8	19.0	5.1		11.4
	経営幹部	587	29.0	28.8	32.9	22.1	26.6	7.7		12.4
基幹的業事	製造	622	31.7	34.4	30.4	24.9	26.0	7.6		10.1
	対人サービス	1727	29.2	22.9	28.9	23.7	23.1	10.8		18.1
	非対人サービス	596	26.7	27.2	25.3	23.3	23.3	10.2		17.6

Q16枝質問　上記の人材育成においては、何を習得すべきでしょうか？最大２つまでお選びください。（MA）

Q17 DE&Iの取り組みに対する評価

4割程度がポジティブに評価*するも、「わからない」が約1/4（24.8%）を占める

- 経営層では「職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている」（26.7%）が最も多い。
- 一方、管理職及び非管理職をみると「わからない」が最多で経営層とは認識に乖離が生じている。

*「優秀な人材の確保やイノベーションの創出につながっている」「職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている」「無自覚の偏見や差別（アンコンシャスバイアス）への理解、共感力向上につながっている」と回答した割合

(%)

		有効回答数（件）	優秀な人材の確保やイノベーションの創出につながっている	職場の心理的安全性の確保・向上、従業員満足度・エンゲージメント向上につながっている	無自覚の偏見や差別（アンコンシャスバイアス）への理解、共感力向上につながっている	性別・年齢などの外形的な属性にとらわれ、能力や経験などの本質的な多様性の拡充がおざなりにされている	いち組織による取組みだけではDE&Iの施策効果が表れにくい	組織の実態等に適合させるのが困難なため、行政や投資家等の意向を受けた表面的な活動になっており、本質的な効果が出ていない	わからない
全体		2945	10.7	20.3	12.4	14.3	7.9	9.6	24.8
役職	経営層	745	15.8	26.7	13.7	13.3	7.7	5.6	17.2
	管理職	1100	9.0	21.6	13.2	15.6	7.7	9.5	23.4
	非管理職	1100	9.0	14.7	10.7	13.5	8.3	12.4	31.4
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	25.3	21.5	17.1	12.0	5.7	3.2	15.2
	経営幹部	587	13.3	28.1	12.8	13.6	8.2	6.3	17.7
基幹的業事	製造	622	12.5	23.5	14.0	13.5	9.0	9.6	17.8
	対人サービス	1727	10.2	18.5	11.6	14.5	7.8	10.5	27.0
	非対人サービス	596	10.4	22.5	13.1	14.4	7.0	6.9	25.7

Q17　多くの企業・組織でダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョン（DE&I：多様性、公正性、包摂性）の取組みが強化されてきていますが、あなたはどのように評価していますか？（SA）

Q18 社会で暮らしていく上で大事だと思うこと

今、社会で暮らしていく上で大事なことは、「経済的な豊かさ」が最多。「ウェルビーイング（幸せ）」も役職が上がるほど回答が多く、経営層では「経済的な豊かさ」とほぼ並ぶ。

- 「経済的な豊かさ」が最も多い。役職が下がるほど多くなる傾向にあり、非管理職では43.3%を占めている。
- 一方、「ウェルビーイング（幸せ）」は役職が上がるほど多くなっている。「持続可能性（サステナビリティ）」でも同様の傾向がみられる。

(%)

		有効回答数（件）	経済的な豊かさ	ウェルビーイング（幸せ）	自由	平等	機会均等	持続可能性（サステナビリティ）	社会における共感や承認	平和	わからない
全体		2945	39.4	30.9	17.5	13.4	14.9	18.8	12.7	15.1	9.4
役職	経営層	745	34.2	36.4	17.9	13.6	16.0	22.3	12.3	10.5	7.4
	管理職	1100	38.9	32.0	16.5	13.5	15.2	20.2	12.2	15.4	9.0
	非管理職	1100	43.3	26.0	18.2	13.1	13.9	15.2	13.5	17.9	11.3
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	158	34.8	38.0	20.3	13.3	16.5	20.3	11.4	8.2	5.7
	経営幹部	587	34.1	35.9	17.2	13.6	15.8	22.8	12.6	11.1	7.8
基幹的業事	製造	622	42.3	37.5	17.2	13.7	14.0	22.0	12.9	11.7	5.3
	対人サービス	1727	39.6	28.6	18.0	13.5	15.1	17.1	13.1	16.7	10.2
	非対人サービス	596	35.6	30.5	16.1	12.6	15.3	20.6	11.6	13.8	11.6

Q18　今、あなたが社会で暮らしていく上で大事だと思うことは何でしょうか？
最大2つまでお選びください。（MA）

Q19　外国人労働者に対する認識

「人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき」の回答が全役職で25%前後を占め、最多。

■　経営層では「人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき」（26.2%）と「イノベーションの起爆剤となるような高度人材を中心に積極的に受け入れすべき」（25.8%）がほぼ並んでいる。特にトップマネジメント（会長、社長など）をみると「イノベーションの起爆剤となるような高度人材の積極的な受け入れ」が3割以上（34.2%）になっている。

■　「これ以上受入れ数を増やすべきでない」は、経営層・管理職で1割を下回っており、役職が下がるほど回答が多くなる傾向にある。

(%)

＜参考＞

		有効回答数（件）	イノベーションの起爆剤となるような高度人材を中心に積極的に受け入れすべき	人手不足の業界を中心に積極的に受け入れすべき	スキルレベルに関わらず、外国人受け入れの門戸を一層広げるべき	慎重に合意形成をしながら進めるべき	現状程度でよい	これ以上受入れ数を増やすべきではない	わからない
全体		2945	17.0	24.9	13.2	17.1	5.6	8.6	13.5
役職	経営層	745	25.8	26.2	16.8	12.8	3.8	4.4	10.3
	管理職	1100	17.4	24.3	14.1	18.4	5.8	7.8	12.3
	非管理職	1100	10.7	24.5	10.0	18.9	6.7	12.1	17.0
経営層内訳	トップマネジメント	158	34.2	24.1	12.0	10.8	4.4	5.1	9.5
	経営幹部	587	23.5	26.7	18.1	13.3	3.6	4.3	10.6
基幹的事業	製造	622	21.2	27.2	13.2	17.0	4.0	8.7	8.7
	対人サービス	1727	15.9	24.8	12.4	17.1	6.4	9.0	14.3
	非対人サービス	596	15.8	22.5	15.6	17.4	5.2	7.0	16.4

Q19　日本では少子高齢化が進み、さらに人口減少が継続する見込です。そのため、日本の経済社会の持続的発展には今後、外国人労働者を増やすことが一つの選択肢ですが、あなたはどうお考えでしょうか？（SA）

Q19-1　外国人労働者を増やすためにすべきこと

- Q19において「現状程度でよい」「わからない」以外の回答を選んだ人（2,128名）に対して、今後外国人労働者を増やしていくために大事なことを聞いたところ、経営層では「国際的にみて魅力のある報酬水準やグローバルスタンダードに沿った公正な評価・昇進などの処遇面の改善」（35.6%）が最も多い。
- 管理職や非管理職では、上記に加え、「日本語スキル向上のためのサポート強化」「日本での生活・医療・子女教育などの基盤整備強化」に回答が分散している。

(%)

		有効回答数（件）	国際的にみて魅力のある報酬水準やグローバルスタンダードに沿った公正な評価・昇進などの処遇面の改善	日本語スキル向上のためのサポート強化	日本での生活・医療・子女教育などの基盤整備強化	外国人に対する日本人の意識改革	わからない
全体		2128	29.6	25.9	22.8	18.2	3.5
役職	経営層	607	35.6	24.9	20.8	16.6	2.1
	管理職	815	28.7	26.5	22.9	18.5	3.3
	非管理職	706	25.4	26.2	24.4	19.3	4.8
＜参考＞ 経営層内訳	トップマネジメント	128	36.7	30.5	21.9	10.2	0.8
	経営幹部	479	35.3	23.4	20.5	18.4	2.5
基幹的業事	製造	489	32.9	23.5	22.5	18.4	2.7
	対人サービス	1214	27.5	27.6	22.6	18.6	3.7
	非対人サービス	425	31.5	24.0	23.8	16.9	3.8

Q19枝質問　今後、外国人労働者を増やしていくために、大事なことは何でしょうか？あなたはどうお考えでしょうか？（SA）※Q19で「現状程度～わからない」以外を選択した場合のみ回答