

第38回 KPC 定期調査

～ 調査結果 ～

調査対象： 労使学の運営幹部 242名
(当本部正副会長、評議員会正副議長、委員、当本部に係る学識経験者)

調査方法： 上記対象者あて調査票を郵送及び e-mail にて送付し、
Web・Fax・e-mail により回答を回収

調査時期： 2025年11月下旬から約1ヶ月

回答状況：

分 類	回 答 者 数	(前 回)
経営幹部	91 名	(100 名)
労働組合幹部	54 名	(54 名)
学識経験者	35 名	(34 名)
合 計	180 名	(188 名)
(回答率)	74. 4%	(74. 9%)

《調査結果の概要》

景気・経済

【景気】経営は改善、労組と学識は現在と同水準と認識

【株価】4月の日経平均株価は株価上昇を予想

【為替相場】「1ドル＝145円以上～155円未満」を予想（調査時点より円高を予想）

雇 用

【完全失業率】「改善する」「現在と同水準になる」が合わせて92%

【賃上げ】「5%を上回る賃上げを予想」も昨年よりやや減

【賃上げ理由】半数超える55%が「物価高への対応」と回答

【初任給】70%が引き上げる（引き上げる予定）

企業経営

【企業経営の重点課題】「人材の育成」が5年連続1位。「DX 推進」「利益の維持拡大」の認識高まる

【有望海外投資先】1位は5年連続「インド」、2位は「米国」、3位は「ベトナム」

人的資本経営

【人的資本経営】人的資本経営における一番の課題は「社員エンゲージメントを高めるための取り組み」も労使学の課題感の違い鮮明に

人材獲得競争への対応

【人手不足】「深刻な課題となっている」「どちらかという課題となっている」を合わせて95%が課題と認識

【人手不足の要因】「労働力人口の減少」「業務に必要な資格や能力を持つ人材の不足」量と質ともに不足している

【人材の確保】人材確保への対応策は働きやすい環境整備と業務見直しによる省力化が中心

2025 年大阪・関西万博

【評価】全体として88%が期待通り～期待を上回ると評価も、労使学間の温度差あり

- 全体として「①期待を上回った」「②期待通り」の合計が 88%となった。経営の同回答が 95%に対して、労組の同回答は 83%、学識の同回答は 77%に留まる結果となった。

【評価内容】関西経済活性化を最も評価、未来社会の実験場としての評価は低迷。グローバル社会発展に一定の評価。

- 全体として「②国内外の観光客の増加や各業種への需要拡大により、関西経済に活性化をもたらした」とする回答が 58%となり首位となった。前回調査した「開催へ向けた期待」において首位の項目であり、事前期待と結果が一致している。
- 前回まで 3 年連続調査していた「開催へ向けた期待」の結果は「④「未来社会の実験場」として、最先端の技術・知見を提供することが重要である」が 3 年前 35%、2 年前 39%、開催前年 26%と推移していた。開催前年から減退し、開催後評価では更にポイントを下げる結果となった。
- 同様に「開催へ向けた期待」結果ではランク外となっていた「③途上国を含む多くの参加国と共に創る万博として、グローバル社会の発展に寄与した」が開催後評価では 2 位となった。

【万博後の課題】跡地の有効活用が課題。活用法については回答が分散

【レガシー継承】国内外ネットワークを継承すべきとする労使が多い

労働組合

【労働組合活性化】「組合員との対話・相談活動」と「組合員の能力・キャリア形成への支援」が重要

生産性運動

【生産性運動の重点項目】引き続き「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が重要

【景気】経営は改善、労組と学識は現在と同水準と認識

問1： 今後1年の日本の景気の推移をどのようにお考えですか。以下から1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 大きく改善する	1%	0%	0%	1%		0%	1%
② 改善する	52%	28%	35%	42%	←2位	37%	40%
③ 現在と同水準になる	40%	51%	53%	46%	←1位	52%	47%
④ 悪化する	6%	21%	12%	11%	←3位	8%	11%
⑤ 大きく悪化する	0%	0%	0%	0%		1%	0%
⑥ その他	1%	0%	0%	0%		2%	1%

●全体としては「③現在と同水準になる」が3年連続首位となった。経営の52%が、「②改善する」と回答している。

(参考) 日銀短観 (大企業)

2025年12月調査・全産業 最近 +24 先行き +21 (製造業 最近 +15 先行き +15)

2024年12月調査・全産業 最近 +23 先行き +20 (製造業 最近 +14 先行き +13)

2023年12月調査・全産業 最近 +21 先行き +16 (製造業 最近 +12 先行き +8)

【株価】4月の日経平均株価は、株価上昇を予想

問2： 2025年11月19日の日経平均株価(終値)は48,537円70銭となっています。

2026年4月1日時点の株価はどの程度になるとお考えですか。数字をご記入ください。

経営	労組	学識	全体
50,267 円	48,767 円	48,879 円	49,547 円

●全体として、50,000 円以上～51,000 円未満の範囲での回答が 30%を占めた。現状～株価下落を予想する回答は 28%となった。

(※実数にもとづき平均を算出)

●前回調査から、回答を自由記載方式としている。

(参考) 2025年4月1日日経平均株価(終値) 35,624 円 48 銭

2024年4月1日日経平均株価(終値) 39,803 円 9 銭

2023年4月3日日経平均株価(終値) 28,188 円 15 銭

【為替相場】「1ドル＝145円以上～155円未満」を予想（調査時点より円高を予想）

問3： 2025年11月19日の円ドル為替レート(終値)は157円15銭となっています。

2026年4月1日時点の円相場はどの程度となるとお考えですか。数字をご記入ください。

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
151 円 96 銭	153 円 09 銭	152 円 49 銭	150 円 46 銭	150 円 46 銭	137 円 76 銭

●全体として、調査時点より円高となる「1ドル＝145円以上～155円未満」の枠内での回答が51%となった。

（※前回から自由記載方式の導入により実数にもとづき算出。前々回は各階級の中心値を階級値として平均を算出。）

（参考）2025年4月1日 円ドル為替レート（終値） 149円82銭
 2024年4月1日 円ドル為替レート（終値） 151円33銭
 2023年4月3日 円ドル為替レート（終値） 132円13銭

（参考）日銀短観（事業計画の前提となっている想定為替レート（全規模・全産業）

2025年12月調査 147円06銭（平均）
 2024年12月調査 147円61銭（平均）
 2023年12月調査 139円35銭（平均）

雇 用

【完全失業率】「改善する」「現在と同水準になる」が合わせて92%

問4：総務省が10月末に発表した労働力調査によると、9月の完全失業率(季節調整値)は2.6%です。今後1年の推移をどのようにお考えですか。以下から1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 大幅に改善する	0%	0%	0%	0%		1%	2%
② 改善する	32%	15%	23%	25%	←2位	34%	47%
③ 現在と同水準になる	65%	74%	63%	67%	←1位	60%	48%
④ 悪化する	3%	11%	11%	7%	←3位	5%	3%
⑤ 大幅に悪化する	0%	0%	0%	0%		1%	0%
⑥ その他	0%	0%	3%	1%		0%	0%

●三者とも60%以上が「③現在と同水準になる」と回答、「②改善する」と合わせて92%となった。

(参考) 2025年度平均 完全失業率 2.6% (前年度比プラス0.1ポイント)

2024年度平均 完全失業率 2.5% (前年度比マイナス0.1ポイント)

2023年度平均 完全失業率 2.6% (前年度比±0ポイント)

【賃上げ】「5%を上回る賃上げを予想」も昨年よりやや減

問5：厚生労働省が公表した2025年春の民間主要企業の現行ベース(交渉前の平均賃金)に対する定期昇給込みの賃上げ率は5.52%でした。来年春季の賃上げ率はどの程度になるとお考えですか。数字をご記入ください。

経営	労組	学識	全体	前回	前々回
4.96%	5.22%	5.04%	5.06%	5.17%	3.72%

●「5.0%以上～6.0%未満」の範囲内での回答が69%となったが、全体としては、前回の5.17%を0.11%ポイント下回る結果となった。

(※前回から今回は自由記載方式の導入により実数にもとづき算出。前々回は各階級の中心値を階級値として平均を算出。)

(参考) 2025年 民間主要企業春季賃上げ率 5.52% (平均妥結額 18,629円) 厚生労働省

(※調査対象：資本金10億円以上 従業員1,000人以上 労働組合のある企業)

(経団連最終集計結果(賃上げ率) 5.39% (平均賃上げ幅 19,195円))

(連合 2025 春季生活闘争まとめ 5.25% (賃上げ額(加重平均) 16,356円))

【賃上げ理由】半数超える55%が「物価高への対応」と回答

問6：賃上げを実施する理由について、特にどのようなものが昨今の課題とお考えですか。以下から1つお選びください。

(※学識経験者の方は日本企業一般についての視点でお答えください)

	経営	労組	学識	全体	
① 従業員の離職防止	17%	11%	14%	15%	←3位
② 物価高への対応	41%	70%	66%	55%	←1位
③ 採用(新規・中途)を円滑にするため	22%	17%	9%	18%	←2位
④ 業績向上分の還元	5%	2%	8%	5%	
⑤ 業績見通しの好転	8%	0%	3%	4%	
⑥ その他	7%	0%	0%	3%	

●全体として、55%が「②物価高への対応」と回答。

●三者とも「②物価高への対応」が1位。経営・労組が「③採用(新規・中途)を円滑にするため」が2位であったのに対し、学識は「①従業員の離職防止」が2位となっている。

雇 用（続き）

【初任給】70%が引き上げる（引き上げる予定）

問7：「2025新卒者の採用・選考活動動向に関する調査」によると、55.6%の企業が初任給を引き上げたと回答しています。自組織においては2026年度の初任給の引き上げについてどのような実施状況になるとお考えですか。以下から1つお選びください。（※学識経験者の方は日本企業一般についての視点でお答えください）

	経営	労組	学識	全体	
① 引き上げた（引き上げる予定）	69%	81%	57%	70%	←1位
② 据え置いた（据え置く予定）	17%	15%	37%	20%	
③ その他	14%	4%	6%	10%	

- 全体として「①引き上げた（引き上げる予定）」が70%となった。
- 経営と労組に限れば、73.4%が「①引き上げた（引き上げる予定）」と回答している。
- 学識の37%は「②据え置いた（据え置く予定）」と回答している。

企 業 経 営

【企業経営の重点課題】「人材の育成」が4年連続1位。「賃上げの実現」は労使学の認識に差あり

問8：現在の企業経営における重点課題は何であるとお考えですか。以下から5つ以内でお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① M&A、合併、戦略的提携の推進	24%	7%	11%	17%	←3 位	28%	17%
② 売上の維持・拡大方策	15%	7%	29%	16%		11%	13%
③ 利益の維持・拡大方策	66%	43%	31%	52%		45%	38%
④ 連結対象子会社の強化	9%	4%	0%	6%		8%	5%
⑤ 生産体制の見直し	13%	24%	14%	17%		11%	11%
⑥ 新規事業の推進・強化	37%	37%	49%	39%	←2 位	31%	34%
⑦ 内部統制の整備・構築	16%	19%	3%	14%		9%	11%
⑧ 人件費削減	5%	4%	3%	4%		2%	1%
⑨ 賃上げの実現	15%	61%	37%	33%		43%	49%
⑩ 環境問題への積極的取り組み	9%	6%	14%	9%		17%	21%
⑪ カーボンニュートラルの実現	13%	19%	6%	13%	←1 位	16%	25%
⑫ 組織のフラット化、スリム化	3%	9%	9%	6%		6%	3%
⑬ 海外への事業展開	20%	6%	3%	12%		13%	12%
⑭ 人材の育成	68%	69%	37%	62%		63%	60%
⑮ DX の推進	55%	52%	57%	54%		49%	51%
⑯ 原材料・部品調達体制の見直し	5%	6%	9%	6%	←2 位	6%	7%
⑰ 流通・物流経路の再編	0%	4%	3%	2%		2%	6%
⑱ 資金運用の効率化	4%	0%	3%	3%		4%	2%
⑲ ホワイトカラーの生産性向上	16%	4%	29%	15%		17%	11%
⑳ 危機管理体制の構築	9%	0%	9%	6%		5%	5%
㉑ サイバーセキュリティ対策	18%	17%	23%	18%	←2 位	14%	8%
㉒ CSR・コンプライアンス経営の推進	7%	7%	6%	7%		6%	11%
㉓ 技能の継承	8%	26%	14%	14%		10%	11%
㉔ 女性の積極活用	15%	22%	20%	18%		20%	23%
㉕ 高齢者の積極活用	8%	9%	14%	9%		11%	12%
㉖ 外国人の積極雇用	2%	6%	14%	6%	←2 位	6%	8%
㉗ 電力・エネルギー問題	4%	4%	6%	4%		8%	9%
㉘ ワーク・ライフ・バランスの推進	1%	11%	9%	6%		5%	13%
㉙ その他	5%	2%	3%	4%		4%	2%

- 全体としては「⑭人材の育成」が1位（5年連続）となった。学識は「⑮DX の推進」が1位となった。
- 前回初めて3位となった「③利益の維持・拡大方策」は7ポイント上昇し、今回も3位にランクイン。
- 「⑨賃上げの実現」は前回に比べ10ポイント下降した。

企 業 経 営（続き）

【有望海外投資先】1位は5年連続「インド」、2位は「米国」に

問9： 今後の日本にとって、海外投資先としてどの国（地域）が有望とお考えですか。以下から3つ以内でお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 中国	6%	6%	0%	5%		4%	9%
② 台湾	4%	4%	0%	3%		5%	5%
③ 韓国	1%	2%	3%	2%		1%	2%
④ タイ	10%	4%	12%	8%		10%	19%
⑤ マレーシア	6%	7%	9%	7%		9%	7%
⑥ シンガポール	4%	2%	6%	4%		5%	4%
⑦ ベトナム	28%	43%	53%	37%	←3 位	43%	38%
⑧ ミャンマー	0%	7%	12%	5%		4%	4%
⑨ インド	72%	65%	68%	69%	←1 位	62%	63%
⑩ インドネシア	20%	26%	29%	24%		24%	25%
⑪ フィリピン	10%	2%	3%	6%		4%	3%
⑫ オーストラリア	8%	0%	9%	6%		6%	8%
⑬ ニュージーランド	0%	0%	0%	0%		1%	1%
⑭ 米国	47%	33%	41%	42%	←2 位	40%	27%
⑮ カナダ	2%	2%	3%	2%		1%	3%
⑯ ロシア	0%	2%	3%	1%		0%	0%
⑰ ブラジル	3%	7%	0%	4%		3%	5%
⑱ トルコ	0%	0%	0%	0%		2%	2%
⑲ EU諸国	8%	9%	6%	8%		6%	6%
⑳ アフリカ諸国	22%	24%	15%	21%		17%	16%
㉑ その他アジア諸国	3%	2%	3%	3%		4%	5%
㉒ その他中東諸国	3%	2%	0%	2%		3%	2%
㉓ その他中・南米諸国	2%	4%	3%	3%		2%	2%
㉔ その他	1%	4%	3%	2%		1%	3%

- 三者ともに「⑨インド」が1位となり、全体としても5年連続1位となった。
 - 前回2位であった「⑦ベトナム」に代わり、今回は「⑭米国」が2位となった。3位は「⑦ベトナム」。
 - 前回同様、経営は2位米国、3位ベトナムとなっているが、労組・学識は2位ベトナム、3位米国である。
 - 「㉒アフリカ諸国」が年々数字をあげている。
- （参考）国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2025年度 海外直接投資アンケート結果（第37回）－」
「中期的な有望事業展開先国・地域（今後3年程度）」
2024年度 ①インド ②米国 ③ベトナム ④インドネシア ⑤中国 ⑥タイ

人 的 資 本 経 営

【人的資本経営】一番の課題は 3 年連続「社員エンゲージメントを高めるための取組」も労使学の課題感の違い鮮明に

問10： 日本企業に求められている「人的資本経営」の実現に向けて、自組織における課題はどのような点にあると考えますか。以下から3つ以内でお選びください。（※学識経験者の方は日本企業の現状という視点でお答え下さい）

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組 （CHROの設置や全社的経営課題の抽出、KPIの設定など）	51%	39%	31%	44%	←3 位	40%	44%
② 「As Is - To Be ギャップ」（現在の姿とあるべき姿との差異）の定量把握のための取組 （人事情報基盤の整備や定量把握する項目の一覧化、目標の設定など）	14%	11%	9%	12%		13%	18%
③ 企業文化への定着のための取組 （企業理念、企業の存在意義、企業文化の定義や、具体的な行動や姿勢への紐付けなど）	37%	31%	14%	31%		36%	22%
④ 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用 （将来の事業構想を踏まえた人材ポートフォリオの計画と、それを踏まえた採用や配置など）	61%	35%	31%	47%	←2 位	43%	30%
⑤ 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組 （多様な人材の比率・定着・能力発揮のモニタリングや、マネジメント方針の共有など）	18%	20%	34%	22%		24%	34%
⑥ リスキル・学び直しのための取組 （必要なスキルの特選や学習機会の提供、リスキルと処遇や報酬との連動など）	20%	43%	51%	33%		31%	34%
⑦ 社員エンゲージメントを高めるための取組 （エンゲージメントレベルの把握や、それに応じたアサインメント、健康経営への投資など）	59%	65%	31%	55%	←1 位	64%	57%
⑧ 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取り組み （業務のデジタル化の推進や、リアルワークとリモートワークの適切な組み合わせなど）	3%	13%	34%	12%		12%	22%
⑨ 人的資本の情報開示 （指標や目標の設定、開示項目と企業価値の関連付け、収集プロセスやシステムの整備など）	10%	7%	11%	10%		9%	13%
⑩ その他	0%	0%	6%	1%		1%	1%

- 全体としては「⑦社員エンゲージメントを高めるための取組」が1位となったが、前回対比でマイナス9ポイントとなっている。労組では65%が回答している。
- 経営は「④動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用」を61%が回答し1位となっている。
- 学識は「⑥リスキル・学び直しのための取組」を51%が回答し1位となっている。

人材獲得競争への対応

【人手不足】「深刻な課題となっている」「どちらかという課題となっている」を合わせて95%が課題と認識

問11: 昨今、労働力人口の減少を背景にした「人材獲得競争」が激化していると言われています。貴組織では、とりわけ「人材の確保」について、課題となっていますか。(※学識経験者の方は日本企業の課題という視点でお答えください)

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 深刻な課題となっている	39%	63%	60%	50%	←1位	50%	－
② どちらかという課題となっている	56%	33%	34%	45%	←2位	45%	－
③ 特に課題ではない	3%	4%	3%	3%	←3位	4%	－
④ その他	2%	0%	3%	2%		1%	－

- 全体として、50%が「①深刻な課題となっている」と回答し、前回とほぼ同等の結果となっている。
- 労組・学識は「①深刻な課題になっている」が1位であったのに対し、経営は、「②どちらかという課題となっている」が1位となっている。

【人手不足の要因】「労働力人口の減少」「業務に必要な資格や能力を持つ人材の不足」量と質ともに不足している

問12: 「人手不足」に陥っている主な要因は何だとお考えですか。以下から2つ以内でお選びください。

(※学識経験者の方は日本企業の課題という視点でお答えください)

	経営	労組	学識	全体	
① 離職者・退職者の増加	24%	44%	11%	28%	←3位
② 労働力人口の減少	63%	72%	71%	67%	←1位
③ 新卒者（大学・高校）の減少	14%	31%	31%	23%	
④ 業務に必要な資格や能力を持つ人材の不足	40%	19%	40%	33%	←2位
⑤ 業務量の拡大	19%	6%	9%	13%	
⑥ 一人当たり労働時間の減少	13%	4%	17%	11%	
⑦ 季節や曜日による需要変動の差	1%	0%	6%	2%	
⑧ その他	7%	7%	9%	7%	

- 三者すべて「②労働力人口の減少」が1位で、全体の67%が回答している。
- 経営・学識の2位は「④業務に必要な資格や能力を持つ人材の不足」であるが、労組の2位は「①離職者・退職者の増加」が2位となっている。
- 経営・学識から「⑥一人当たり労働時間の減少」とする回答が10%を超えている。

人材獲得競争への対応（続き）

【人材の確保】人材確保への対応策は働きやすい環境整備と業務見直しによる省力化が中心

問13:「人材の確保」への対応策として、どのようなものが有効であると考えますか。以下から3つ以内でお選びください。

（※学識経験者の方は日本企業の課題という視点でお答えください）

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 給与増による社員の処遇改善	38%	63%	37%	46%	←3位	54%	－
② 社員の働きやすい環境の整備	66%	69%	57%	65%	←1位	68%	－
③ 社員の育成	47%	22%	34%	37%		34%	－
④ 定年延長・定年後再雇用制度の拡充	13%	17%	43%	20%		14%	－
⑤ 新卒採用数の増員	8%	7%	0%	6%		7%	－
⑥ 中途採用数の増員	23%	7%	11%	16%		22%	－
⑦ 一度退職した社員の再雇用	2%	6%	14%	6%		11%	－
⑧ 外国人労働者等新たな人材の受入れ	7%	13%	26%	12%		10%	－
⑨ DXの活用など業務の見直しによる省力化	60%	48%	43%	53%	←2位	48%	－
⑩ 他社との協業や連携強化による業務の効率化	15%	15%	9%	14%		14%	－
⑪ その他	0%	4%	3%	2%		3%	

- 三者すべて「②社員の働きやすい環境の整備」が1位で、前回に引き続いて全体1位となった。
- 前回から全体2位と3位が入れ替わり、「⑨DXの活用など業務の見直しによる省力化」が53%で2位、「①給与増による社員の処遇改善」が46%で3位となった。
- 経営の「⑨DXの活用など業務の見直しによる省力化」回答が60%と前回から11ポイント増加して2位になっている。3位は「③社員の育成」。
- 労組の2位は「①給与増による社員の処遇改善」、3位は「⑨DXの活用など業務の見直しによる省力化」
- 学識は「④定年延長・定年後再雇用制度の拡充」・「⑨DXの活用など業務の見直しによる省力化」が同ポイントで2位、「①給与増による社員の処遇改善」が3位となった。

2025年大阪・関西万博

【評価】全体として88%が期待通り～期待を上回ると評価も、労使学間の温度差あり

問14：2025年大阪・関西万博の総合的な結果について、お考えに近いものを1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体	
① 期待を上回った	70%	49%	46%	59%	←1位
② 期待通り	25%	34%	31%	29%	←2位
③ あまり期待通りではなかった	3%	15%	20%	10%	←3位
④ 期待を下回った	2%	2%	3%	2%	

- 全体として「①期待を上回った」「②期待通り」の合計が88%となった。経営の同回答が95%に対して、労組の同回答は83%、学識の同回答は77%に留まる結果となった。
- 経営の70%が「①期待を上回った」と回答する一方で、「③あまり期待通りではなかった」「④期待を下回った」の合計が、労組で17%、学識で23%となった。

【評価内容】関西経済活性化を最も評価、未来社会の実験場としての評価は低迷。グローバル社会発展に一定の評価。

問15：2025年大阪・関西万博の開催結果及びその影響について、お考えに近いものを以下から1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 国家的プロジェクトとして、日本経済全体の押上に貢献した	12%	6%	6%	9%		15%	12%
② 国内外の観光客の増加や各業種への需要拡大により、関西経済に活性化をもたらした	60%	57%	54%	58%	←1位	40%	32%
③ 途上国を含む多くの参加国と共に創る万博として、グローバル社会の発展に寄与した	9%	15%	9%	11%	←2位	8%	7%
④ 「未来社会の実験場」というテーマを達成し、最先端の技術・知見を提供することができた	11%	4%	17%	10%	←3位	26%	39%
⑤ 活気あふれるエンターテインメントや催しを通じ、関西の文化や芸術などを世界へ発信できた	3%	9%	8%	6%		8%	6%
⑥ その他	5%	9%	6%	6%		3%	4%

- 全体として「②国内外の観光客の増加や各業種への需要拡大により、関西経済に活性化をもたらした」とする回答が58%となり首位となった。前回調査した「開催へ向けた期待」において首位の項目であり、事前期待と結果が一致している。
- 前回まで3年連続調査していた「開催へ向けた期待」の結果は「④「未来社会の実験場」として、最先端の技術・知見を提供することが重要である」が3年前35%、2年前39%、開催前年26%と推移していた。開催前年から減退し、開催後評価では更にポイントを下げる結果となった。
- 同様に「開催へ向けた期待」結果ではランク外となっていた「③途上国を含む多くの参加国と共に創る万博として、グローバル社会の発展に寄与した」が開催後評価では2位となった。

(※前回までの設問は、「開催へ向けた期待について、お考えに近いものを1つお選びください。）」

2025年大阪・関西万博（続き）

【万博後の課題】跡地の有効活用が課題。活用法については回答が分散

問16： 2025年大阪・関西万博の開催後の課題について、お考えに近いものを以下から1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 住民にとってプラスの遺産となるような跡地有効活用が検討されるべきである	12%	28%	20%	19%	←3位	17%	－
② 観光地化や企業誘致など新たな経済資源として跡地活用が検討されるべきである	23%	23%	14%	21%	←1位	23%	－
③ 近隣観光地を結ぶ大阪・関西への観光広域周遊化の一助となる必要がある	9%	9%	3%	8%		8%	－
④ 万博のテーマや発信した内容が、大阪・関西企業の発展につながる事が重要である	20%	19%	23%	20%	←2位	18%	－
⑤ 万博を機に、生産性の高い産業・企業が牽引して経済全体の底上げを実現することが重要である	22%	4%	14%	15%		16%	－
⑥ SDGs等、万博の理念が広く普及・浸透していくことが重要である	3%	4%	14%	6%		9%	－
⑦ 最先端の情報や技術、文化・芸術発信の国際的拠点として機能を存続させる必要がある	7%	6%	6%	6%		8%	－
⑧ その他	3%	7%	6%	5%		1%	－

●昨年度とほぼ同等の結果となったが、「④万博のテーマや発信した内容が、大阪・関西企業の発展につながる事が重要である」の回答が、経営3ポイント、労組6ポイント上がっている。

【レガシー継承】国内外ネットワークを継承すべきとする労使が多い

問17： 2025年大阪・関西万博の「レガシー（遺産）」について、特に継承されていくべきものとしてお考えに近いものを以下から1つお選びください。

	経営	労組	学識	全体	
① 跡地や出展物などの有形資産	22%	25%	34%	25%	←2位
② マスコットキャラクター・ミyakミyakなどの無形資産	7%	4%	3%	5%	
③ 出展企業のビジネスチャンスの創出	16%	25%	17%	19%	←3位
④ 万博で築かれた国内外ネットワーク	37%	33%	31%	35%	←1位
⑤ 人々の意識変容	16%	13%	11%	14%	
⑥ その他	2%	0%	3%	2%	

●労使ともに1位となった「④万博で築かれた国内外ネットワーク」が全体として首位となった。
●学識で1位となった「①跡地や出展物などの有形資産」が全体として2位となっている。

労働組合

【労働組合活性化】「組合員との対話・相談活動」と「組合員の能力・キャリア形成への支援」が重要

問18: 今後の労働組合の活性化において特に重要な項目は何であるとお考えですか。以下から3つ以内でお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① 組合員の能力・キャリア形成への支援	38%	24%	43%	35%	←2位	30%	34%
② 組合員の生活設計への支援	11%	6%	14%	10%		11%	12%
③ 組合員との対話・相談活動	44%	54%	17%	42%	←1位	44%	35%
④ 組合員のメンタルヘルス支援	2%	2%	23%	6%		7%	10%
⑤ パート・アルバイトも含めた組合組織率の向上	3%	33%	20%	16%		12%	14%
⑥ 経営をチェックする機能	17%	28%	37%	24%		27%	18%
⑦ 経営情報の伝達	10%	4%	6%	7%		7%	12%
⑧ 経営に関する現状分析・課題解決の提案	20%	19%	11%	18%		18%	18%
⑨ ボランティア等の参加を通じた地域貢献	1%	4%	3%	2%		2%	5%
⑩ 組合リーダーの能力向上	31%	37%	20%	31%	←3位	32%	37%
⑪ 組織運営の効率化・簡素化	17%	9%	14%	14%		12%	14%
⑫ 組織運営の情報開示による透明度向上	13%	0%	9%	8%		9%	3%
⑬ 生涯人生の支援	2%	11%	9%	6%		5%	4%
⑭ 労使協議制の充実	12%	17%	20%	15%		15%	12%
⑮ 組合員の意見集約・組織統制力	29%	28%	11%	25%		25%	24%
⑯ 労働に対する意識高揚	11%	9%	3%	9%		7%	10%
⑰ 個人の組合員としての意識高揚	3%	6%	6%	4%		6%	5%
⑱ 専従役員のいない組織への支援	0%	4%	3%	2%		2%	3%
⑲ その他	1%	2%	6%	2%		2%	3%

- 前回は引き続いて、経営・労組ともに、「③組合員との対話・相談活動」が1位、全体としても1位となった。
- 全体として「①組合員の能力・キャリア形成への支援」が今回は35%で2位となり、3位は「⑩組合リーダーの能力向上」。
- 「⑩組合リーダーの能力向上」が、過去3回で1位.2位.3位へと下降している。

生産性運動

【生産性運動の重点項目】引き続き「多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が重要

問19: これからの生産性本部の事業展開にあたって、より重点を置くべき項目は何であるとお考えですか。以下から5つ以内でお選びください。

	経営	労組	学識	全体		前回	前々回
① サービス産業の生産性向上	9%	11%	14%	11%	←3 位	11%	7%
② ホワイトカラーの生産性向上	48%	22%	43%	39%		32%	28%
③ 中堅企業の活性化	27%	37%	49%	34%		29%	22%
④ 経営品質向上活動の普及・推進	19%	7%	17%	15%		14%	18%
⑤ 学校や行政の生産性向上	8%	4%	11%	7%		9%	6%
⑥ ものづくり力の強化	27%	39%	23%	30%	←1 位	19%	21%
⑦ 雇用の維持・確保	9%	31%	0%	14%		18%	18%
⑧ 多様な人材が活躍できる職場環境づくり	54%	50%	37%	49%		47%	54%
⑨ 意欲ある高齢者の就業機会の確保	13%	15%	14%	14%		12%	19%
⑩ 雇用流動化に対応した人事・教育制度の構築	27%	22%	29%	26%		29%	29%
⑪ 能力や成果を重視した賃金制度の構築	6%	9%	11%	8%	←2 位	13%	10%
⑫ 職場のメンタルヘルス向上	16%	6%	20%	13%		12%	13%
⑬ 従業員のキャリア支援・開発	38%	26%	11%	29%		34%	30%
⑭ ワーク・ライフ・バランスの推進	2%	15%	9%	7%		17%	19%
⑮ テレワーク等を活用した柔軟な働き方の推進	2%	6%	6%	4%		4%	11%
⑯ 企業経営の新しい方向づけ	26%	15%	23%	22%		21%	14%
⑰ DX 推進による社会の変革	38%	48%	46%	43%		36%	34%
⑱ カーボンニュートラル、脱炭素社会実現の対応	7%	9%	3%	7%		12%	21%
⑲ 労働組合リーダーの能力開発	10%	44%	17%	22%		16%	24%
⑳ 中核人材の育成	22%	13%	26%	20%		18%	19%
㉑ その他	0%	2%	9%	2%		1%	4%

- 前回同様、経営・労組の二者で1位の「⑧多様な人材が活躍できる職場環境づくり」が、全体として1位となった。
- 全体2位は「⑰DX 推進による社会の変革」、3位は「②ホワイトカラーの生産性向上」、ともに7ポイント上昇し1位と接近した。
- 全体として「③中堅企業の活性化」が4位となった。過去3回着実にポイントが上昇している。学識で1位、経営・労組で5位と、三者それぞれ注目している様子が見える。