

全国の現役世代が選ぶ！2018年の「KAIKA経営トレンド」調査結果

1位はやはり「働き方改革」関連…「脱『労働時間』」

2位「対話する経営者」、3位「学ぶオトナ」




日本経済の進むべき道を「KAIKA経営モデル」を踏まえ考察

一般社団法人日本能率協会(JMA、会長:中村正己)は、「個の成長、組織の活性化、組織の社会性(広がり)」を同時に実現していく運動を「KAIKA(開花・開化を語源とする造語)」と定義し、その取り組みを促進・支援する活動を行っています。この活動の一環で、初の取り組みとして「2018年『KAIKA経営トレンド』ランキング」と題し、2018年の経営・マネジメントに関する動向を、働く現役世代(男女25～59歳)400人に対し調査しました。「働き方改革」が大きな話題となった2017年に続き、本年の組織マネジメント、そして「働き方」はどうなっていくのかを、一般の意見を基に決定しました。

2018年の社会で起こることが予測される「経営・マネジメント」に関するトレンドを19個日本能率協会を設定。そのうち、実際に起きてくると思う事項3つを選択してもらった形で調査しました。

結果、1位は「脱『労働時間』」という「量」から「質」への働き方のシフト、2位は「対話する経営者」というこれからの経営者のありかた、3位は「学ぶオトナ」というこれからの働く人の姿勢についてのトレンドが高い投票率となりました。

【2018年「KAIKA経営トレンド」ランキング 1～10位】

| 2018年の社会で起こることが予測される「経営・マネジメント」に関するトレンド | | % | |
|---|---|-------|---|
| 1 | 「脱『労働時間』」 労働時間管理の行き過ぎた進展への疑問から、脱労働時間の発想が芽生えてくる。働き方に関して、「時間」という「量」から、「質」へ関心がシフトする。さらには、「労働」という意識ではなく、「ライフ」と「ワーク」の境目を厳密にしない「シームレス」な感覚を持つ人も増加していく。 | 47.0% |  |
| 2 | 「対話する経営者」 自己の成功体験にとらわれず、様々な社内外の価値観を対話によって自身に取り込むことで、新しい価値を生み出せる組織が社会を変えていく。経営者の能力として、「対話力」が重要なものとなる。 | 23.0% |  |
| 3 | 「学ぶオトナ」 「ライフシフト」時代、社会人の学び直しがさらに本格化。RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などにより、ホワイトカラーの作業業務が機械化することを受け、あらゆる業種で人材の質の転換が急務となる。今までの自分を壊し、学び続けること、学び直すことが常態化していく。 | 22.5% |  |
| 4 | 「従業員エンゲージメント」 安心とか居心地がよい、というレベルでなく、自由に人と違う意見が言える雰囲気、健全なコンフリクトがより推奨されていく。これにより「諦め感」や「どうせまた」というマインドが解消され、エンゲージメントが高まっていく(貢献したい意欲が高まる)。こうした点を経営上、重視する傾向が高まる。 | 20.5% | |
| 5 | 「組織人 < 社会人」 社員という立ち位置やマインドセット、色眼鏡では入ってこなかった情報の方が重要になってくる。社会人やいち消費者、いち市民という立ち位置で貪欲に情報をキャッチする力や感性が重視される。 | 19.5% | |
| 6 | 「『異才』を放つ」 「異彩を放つ」をもじって、異才を社内、社外に放つことでイノベーションを促進。特に、若手や女性だけでなく、年齢や国籍に関係なく、多様な才能を活かせる職場の雰囲気や人事評価の視点が発展していく。 | 16.8% | |
| 7 | 「隣の社員はRPA」 人材不足倒産を回避するための視点として、非正規雇用だけでなく、クラウドワーカーなどの活用が盛んになるとともに、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)の活用が本格化する。 | 15.8% | |
| 8 | 「越境社員」 同じ志や思いを持つ個人が手を挙げ、部門を超えて、さらには会社を超えて動いていく。その個々が大きくなつていく機会が増えていく。 | 14.8% | |
| 8 | 「決断の爆速化」 新アイデアをすぐ実践・検証する職場習慣、新アイデアの即実践・検証がプラス評価される職場では、新事業の開発成功傾向が高い。こうした点を経営上、重視する傾向が高まる。 | 14.8% | |
| 10 | 「脱自前主義」 1社で、1人で、単独で課題解決する発想を捨て、活用できるリソースを、社外にあるリソースまで広げて捉え直し、自社のリソースとして組み合わせることで、新しいコトおこしが発展していく。 | 14.3% | |

各項目への回答者のコメント、選択された背景への考察は、次ページ以降をご覧ください。

【選択した理由の自由記述（ベスト3）と考察】

■1位：「脱『労働時間』」

- ・同じ仕事を時間をかけて行ったほうが賃金を多く手にする現状は工夫が働きにくい。(46歳、男性)
- ・労働時間だけを切り取って管理しているが、実際の仕事量や社員のスキルは考慮されていない。何時間働いたかではなく、どれだけ成果を出したかという観点で管理をしないと、結局何も改善されないという風潮があるため。(35歳、女性)
- ・生産活動が自動化され、知的労働の比重が増し、時間管理の意味が無くなるから。(58歳、男性)
- ・管理の幅を持たせて個々を大切に作る動きが出てくる。(54歳、女性)
- ・在宅ワークも少しずつ広がって来ている中、時間に縛られるのではなく、仕事の質や量を評価することが大切だと考えるため。(27歳、女性)
- ・労働時間管理が厳しすぎても労働環境の根本的な改善にはならないと感じるため。(29歳、男性)

<日本能率協会によるランキング結果に対する考察>

いわゆるルーティンワークにおいては、特定の業務についての時間あたり生産性向上が重要となるだけでなく、RPA (Robotic Process Automation) など新技術の導入も視野に入れ、そもそもの職場全体の業務量や業務分担をダイナミックに転換することがマネジメントとして重要になりつつあります。

一方で、仕事全体に占めるルーティンワークの割合は、今後RPAへ代替されることで更に減少し、探索・創造型の仕事にシフトする可能性があります。探索・創造型の仕事では、緻密な指示命令・監督といった外発的動機づけよりも、裁量を委ね、いかに仕事に集中し夢中になれたかという時間の質が重要となるということでしょう。(フロー理論では仕事に対し一定の裁量が委ねられ、夢中になった経験が多い人ほど、チャレンジに前向きで、「精神的回復力」も高い傾向にあると言われています)

つまり、単純な労働時間の短縮でなく、「人の働き方とは何か」「業務効率化とは何か」ということが問われているのではないでしょうか。

■2位：「対話する経営者」

- ・過去の成功体験はもう通用しないぐらい世の中の変化は早く大きくなっているから。(59歳、女性)
- ・今までの固定観念を捨て、新しい人や意見を学ぶことに新しい価値やサービスが生まれて社会がより一層発展すると思います。(38歳、男性)
- ・社内外の意見を取り入れられる柔軟な姿勢が経営者に求められると思うから。(29歳、女性)
- ・勤めている会社で、社長と各部署間のやりとりが増えた。社内外での風通しが良くなってきている雰囲気が感じられる。(28歳、男性)

<日本能率協会による考察>

小会実施の『日本企業の経営課題2017』調査では、現在の主要事業では5年後の見通しが見つからないと考える企業が7割を超えました。世界規模のボーダーレス化が進む一方で、AIを始めとするデジタル革命は、私たちのこれまでの常識ではキャッチできないスピードで、水面下で進み、その結果、気付かないうちに変化に取り残される時代です。こうした変化を感度高くキャッチするには、過去の成功体験や常識にこだわらず、株主、顧客、従業員など様々なステークホルダーと、探求者の目線で対話すること、そして対話の中から自社の存在意義を再定義することや、新しい価値を共創していく。そんなあり方が重要だということでしょう。実際、調査結果では「5年後の事業の見通しがつくと回答する企業では、従業員や顧客との関係が良好である」という傾向も出ております。

■3位：「学ぶオトナ」

- ・働きかた改革が社会に浸透して、より時間と余裕が増え、学ぶ大人が増えます。AIやロボットが今まで以上に活躍し、社会人は今まで以上に学び続ける事が常識化し、社会が大きく変わる変換点になると考えます。(38歳、男性)
- ・経験だけで仕事を進めることには限界を突破できる知恵が生まれません。新たな知識知見が必要な時代において自ら学ぶモチベーションを上げることが大事。(58歳、男性)
- ・RPAが導入され、職場環境がこれから先大きく変わってくるだろう。その中で人としてどう企業に社会に貢献できるのか一人一人の意識改革が重要になってくると思うから。(50歳女性)
- ・知識をアップデートし続けないと食べていけないから。(29歳、男性)

＜日本能率協会による考察＞

小会実施の『日本企業の経営課題2017』調査では、企業における人材不足が大きな問題になっています。量的な不足もさることながら、とりわけ質的な不足の増大が目立ちます。7割の企業が質的な面での人材不足を認識しており、「優秀な人材の確保」が経営課題の上位にあがっています。「決められたことを決めた通りに繰り返し行う仕事」の多くがRPAなどデジタル技術を活用した機械に代替されていく中で、企業にとっての「人」という存在の意義や役割期待が大きく変わっていくでしょう。これは働く側の一人ひとりにとって、新しいチャンスでもあります。変化を踏まえ自分自身の新しいキャリア像を描き、実現のために学び続けていくことが重要となります。脳科学の最先端の研究成果では、学習したいで脳は若返るといことも解明されてきています。

【選択した理由の自由記述（4～10位）】

■4位：「従業員エンゲージメント」

・自由な意見が言えることで、これまで発言するまでにあれこれ考えていた(付度とか派閥とか諸々)無駄な時間がなくなると業務に集中しやすいと思う。あと意見を言い合うとブラッシュアップされて良いと思う。(28歳、女性)

■5位：「組織人 < 社会人」

・自分の感覚だけでは成り立たない社会性を身につけていく人が必要な時代。(58歳、男性)

■6位：「『異才』を放つ」

・色々な意味で日本の会社組織としての有り方を見直す時期にきてると感じるから。とりあえず「人」を重視し知恵をしぼる必要があると思うから。(49歳、女性)

■7位：「隣の社員はRPA」

・実際に会社でもプロセスの自動化が始まり、人件費削減にもとても効果的で、企業がこれを推し進めない理由が見当たらない。(35歳、女性)

■8位：「越境社員」

・既存の組織の中だけでなく、社会に必要と思ったことに対して共感した仲間が集まり、新しいことを始めることができると思うため。(27歳、女性)

■8位：「決断の爆速化」

・先行者利益はスピードが勝負となります。事業においても、決断力は収益向上に直結します。(56歳、男性)

■10位：「脱自前主義」

・社内外のリソースを掛け合わせることで社会からもとめられる期待価値に応えることができるから(55歳、男性)

【ベスト10以下の選択肢と順位】

| 2018年の社会で起こることが予測される「経営・マネジメント」に関するトレンド | | | % |
|---|---------------|--|-------|
| 11 | 「スクラム型組織」 | 決められたポジションや役割分担の中でのtodo管理が中心となるのではなく、一人ひとりの自律したメンバーが臨機応変に役割を変えながら共通ゴールに向かって「All for One」の精神で連携して業務をするようなスタイルが普及していく。 | 13.3% |
| 12 | 「自己否定力」 | これまでのことを超えていくためには、今まで確立してきたものを自ら疑ってかかる力、勇気、気概が重要となる。こうした力が評価されるようになっていく。 | 12.5% |
| 13 | 「世界観社員」 | 会社から与えられた目標でなく、社会に対して自分達の企業が新たになにをしたいのか自分なりの感度や世界観をもてる社員が、会社のイノベーションの火種になる。そういう個人を活かす視点が重要になってくる。 | 11.5% |
| 14 | 「放し飼いか」 | 放し飼いの家畜や雑草とともに育った野菜の方が栄養価が高いのと同様に、マイクロマネジメントでなく、放し飼いやによるマネジメントができるかどうかが多様性を活かせる組織にとって重要になってくる。 | 10.8% |
| 14 | 「顧客インクルージョン」 | クラウドファンディングなどに象徴されるように、社内で起業するのではなく、顧客の感度や声、目線などを商品開発や事業開発の企画段階で取り込み、構築や測定、学習のフィードバックループを繰り返すような発想が重要となる。 | 10.8% |
| 14 | 「活躍する社外取締役」 | 経営層の凝り固まった思考を壊すために、社外取締役の位置付けが重要になってくる。 | 10.8% |
| 17 | 「善き社会は事業でつくる」 | SDGs（国連サミットで採択された持続可能な開発目標）などの社会課題をふまえ、自社事業の存在意義を確認したり、新しい事業の展開を考察する動きが増加。 | 8.5% |
| 18 | 「腰据え型ドッグイヤー」 | 変化の激しいドッグイヤーと言われるIT業界において、人材をじっくり育てる動きも出てきている。 | 7.3% |
| 19 | 「21世紀の坂の上」 | 明治維新から150年。そのスピリットは過去のものではなく、この混迷の激動期だからこそ見直されるべき。各組織の経営の原点回帰の動きが活発になる。 | 6.0% |

【年代別ランキング傾向】

以上の集計は「現役世代世代の声」をリアルに反映するという趣旨で有効回答数400すべての単純集計となりますが、年代ごとにみたときに、ベスト10内で、全体より10ポイント以上投票率が高かったトレンドを一部ピックアップしてご紹介します。

●トレンドランキング1位の「脱『労働時間』」は、最も高い率で支持されましたが、特に「男性30代」では58.0%と、世代間トップの投票率となりました。全体の投票率47%より11ポイント上回りました。

●5位の「組織人 < 社会人」では、「男性20代」の若い世代の投票率が32.0%とトップとなり、全体の19.5%に対し12.5ポイントも上回りました。

●7位の「隣の社員はRPA」については、「女性20代」の投票率が30.0%と、全体の15.8%を実に14.2ポイントも上回りました。

●8位の「越境社員」は、「30代女性」の投票率が26.0%でトップで、全体平均の14.8%に対し11.2ポイント上回りました。

【本年の調査の総評】

繰り返しになりますが、小会が経営者を対象に実施した『日本企業の経営課題 2017』調査では、現在の主要事業では5年後の見通しがつかないと考える企業が7割を超えました。さらに、今後10年のスパンでみると、5割の企業が今の事業を大きく異なる形態に転換する必要性を認識しています。

現役世代を対象にした今回の調査においても、「経営のあり方」、「組織・職場のあり方」、「個人のあり方」という3つの側面において「今がまさに社会が大きく変わる転換点である」という認識を多くの現役世代が感じていることが示されたのではないかと考えられます。その背景にはRPAに象徴されるデジタル革命のインパクトもあるでしょう。

こうした転換にはリスクを取る勇気もまた必要となりますが、それでも既存の延長線上でない変革の視点がトレンドとして支持される結果となりました。

以上の結果について、大学や産業界の有識者からも以下のようなコメントが寄せられています。

“労働時間から労働成果、企業内から組織外、同質より異才、入念より迅速といった近年意識されつつある経営のトレンドが如実に反映された結果となった。どれも新しい事業環境で事業成長を成し遂げるには必須の要素であり、これらが着実に日本企業に根付いていくことを強く期待しています。”

— 琴坂将広 (慶応義塾大学 総合政策学部 准教授)

“「脱『労働時間』」「学ぶオトナ」のいずれも今日まで日本企業を支え、リードしてきたビジネスリーダーが当たり前のこととして心がけ、取り組んできたものであろう。今まで組織の中で地味な存在であったフォロワーとも思われる人たちが本気になってこの2つの点について取り組むならば、日本企業の活性化の一助になる。”

しかし、「脱『労働時間』」「学ぶオトナ」は掛け声や意識だけでは企業にとり何の効果ももたらさず、如何に実行するかがポイントである。しかも実行にあたって重要と思われることは今迄企業で大きな価値を持っていた「効率化」「スピード」ではなく、「創造性」や「価値観」など一人一人の個性が反映される能力が問われることである。従って、これからのビジネスパーソンにとり今迄以上に厳しい人材競争の世界を生き抜いていくことを覚悟することが必要と思われる。

「対話する経営者」については、実は、今日まで優れた経営者と評された経営者たちが当然に実行してきたことでもある。対話できない、あるいはその気がない経営者が経営者失格であることは、今日までの日本企業の歴史が証明している。”

— 塚原一男 (株式会社III 元代表取締役副社長、現顧問)

【今回の調査について】

■調査概要：「2018年の経営・マネジメントトレンド」に関するアンケートとして実施

■調査方法：インターネットリサーチ、対象：全国、25～59歳の働く男女（一都三県・名古屋・京阪神エリア：東京・神奈川・千葉・埼玉・愛知・京都・大阪・兵庫）、有効回答数：400、調査協力：楽天リサーチ、期間：2018

【KAIKA Awards 2017について】

日本能率協会は、社会価値を生み出す持続的な経営・組織・人づくりを行っている取り組みを称え、紹介するための表彰制度として「KAIKA Awards (カイクアワード)」を設けています。社会課題の解決につながる、組織としての力強い取り組みや画期的な取り組みを、表彰を通じて紹介することにより、活力ある経営・組織が増えていくことを目指しています。

審査は、①継続・発展の可能性、②力強さ・新しさ・ユニーク性、③影響力と変化（社会的意義と価値、意識や関係性の変化、個人の成長と組織力の発揮）の観点から、審査委員会および審査委員会から委嘱された検討委員による書類審査・現地ヒアリングを行い、その結果「KAIKA 大賞」ならびに「KAIKA 賞」を決定しています。

また、我が国には東日本大震災や熊本地震など、災害の困難を乗り越えながらもこれからの社会づくりの参考になる取り組みが被災地において見られます。こうした中から、先駆的モデルでかつ関係者の活力が引き出され、様々な共感を呼んでいる3組織について「特別賞」を贈賞しました。

あわせて、テーマの重要性、取り組み方のユニークさ等をもつ活動を、贈賞とは別に「特選紹介事例」として選出しました。いずれも、日本社会の活力向上につながる、特色のある取り組みです。（詳細：<http://kaika-management.com/awards/>）

なお次年度は、2018年2月から募集を開始予定です。

【ご参考：KAIKAモデルについて】

KAIKAとは、価値創造のために、①個人の成長と、②組織の活性化と、③社会との関係を同時に満たしていく運動です。それを図で示すと次のようになります。

①個人の成長＝個人のダイナミズム

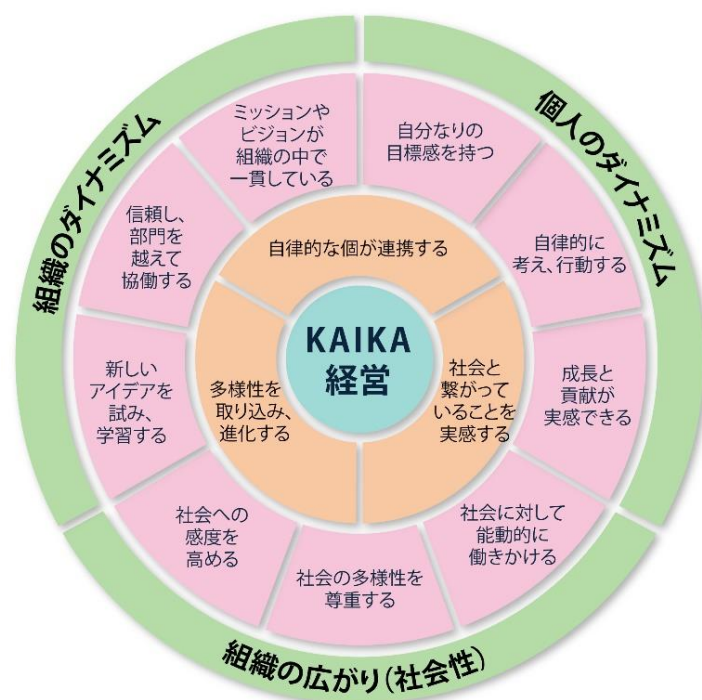
自分なりの目標感を持つこと。自律的に考え、行動すること。成長と貢献が実感されていること。の実現が、個人のダイナミズムをうみ、自律的な個の連携が促進されます。

②組織の活性化＝組織のダイナミズム

ビジョンや戦略が連鎖すること、仕組みをつくること、組織が機能し進化していること。の実現が、組織のダイナミズムをうみ、組織基盤の充実が促進されます。

③社会との関係＝組織の広がり（社会性）

視線が市場や社会へ向いていること。多様性を活かすこと。組織外へ広げること。の実現が、組織の広がりをうみ、社会価値の創出志向が促進されます。



KAIKAでは、これらの同時実現が、価値を創造しつづける組織に欠かせないポイントであると考え、その活動を応援していきます。

【本件に関する問い合わせ先】

一般社団法人日本能率協会 JMA マネジメント研究所/
KAIKA Awards 事務局 (担当: 畑野、山崎、深代)
〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22
TEL: 03-3434-0380
E-mail: kaika@jma.or.jp