



2018年2月19日

国会の裁量労働関連データ問題など何かと話題の「働き方改革」。 マーケティング実務家はどうか実感しているのか？

65%が取組み、取組み予定を入れると3/4を超える「働き方改革」。 その一方、成果については半数以上が疑問視！！

**約8割の実務家が自身の改革を必要と感じ、改革への期待は大きいが
単なる残業時間削減やコスト削減では定着しないという指摘に注目！**

今国会の争点の一つで、最近さまざまところで取り上げられている「働き方改革」。企業の中での取り組みはどの程度進んでいるのか？本当に有効か？単なるブームでなく、仕組みとして定着するのか？そのために何が必要なのか？働く現場のマーケティング実務家の実感をご紹介します。

マーケティングの実務家による国際組織=MCEI*(Marketing Communications Executives International)の東京支部(NPO:特定非営利活動法人、東京都千代田区麹町 3-10-6 理事長・広浦康勝)は、MCEI 東京・大阪支部の会員を対象に、「マーケティング実務家による『働き方改革』実感アンケート」を実施。170名の回答を得て、その集計結果をまとめました。

【要約】今、マーケティング実務家は「働き方改革」を、どうか実感しているのか？

- 「働き方改革」に取り組んでいる(65.3%)・取り組む予定(9.7%)の企業は全体の3/4を占めており、重要なテーマとして捉えられている様子が窺える。現状では取り組みの目的は「長時間労働の是正」がダントツの1位(MA:78%)。その一方、上手くいくと感じている人は少なく(自社28%、他社26.1%)、どちらとも言えないという回答が過半数(自社51%、他社62.5%)を占めている。
- 回答者自身の働き方については、昔に比べると残業時間は減ってきているようであるが、まだまだ改革が必要と感じており(78%)、改革すべき項目としては「会議のやり方」(46%)や「業務改善・効率化」(44%)がトップ2となっている。
- 長期的に見れば「働き方改革」が浸透し、市場としても期待できる領域であると考えている人が多く(65%)、「働き方改革」に対する期待は大きそうである。これは、①グローバルな競争力の強化の観点から必須であるとともに、②少子高齢化による労働力不足や③若者の意識の変化から取り組まざるを得ないテーマとなっていることが理由として挙げられている。また、国や政府が積極的に後押ししている点もポイントである。
- 多くのコメントが寄せられたフリーアンサーでは、「働き方改革」がブームではなく、本格的に浸透・拡大していくためには、単なる残業時間削減やコスト削減に留まらず、新しい価値を生み出していくことが必要だと提言されている。

MCEI 東京としても、活動方針として「価値協創」を掲げており、それらの取り組みの中で、「働き方改革」が本当に有意義なテーマとなるよう継続して注目していきたい。

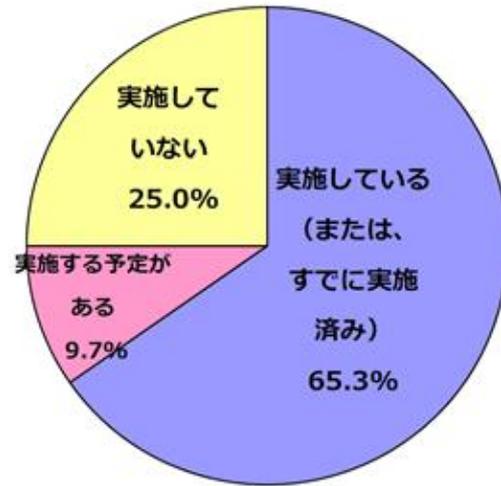
質問項目別の要約は下記の通り。

◆働き方改革への取り組み状況

「実施している」が 65.3%、「実施予定」も含めると 75%で 3/4 の企業が既に取り組もうとしており、重要テーマとして捉えられていることが分かる。

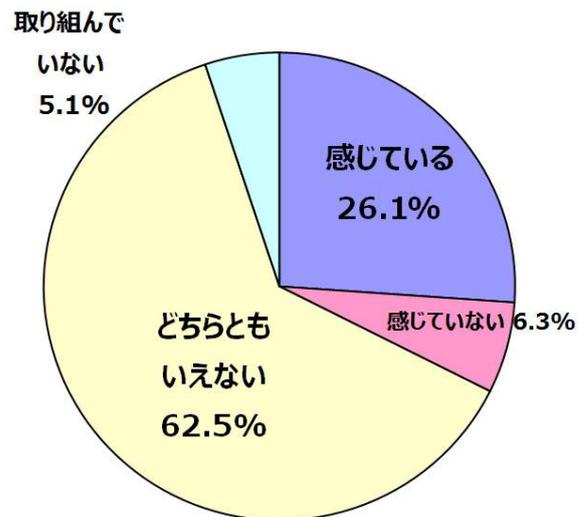
⇒ 取り組み内容としては、

「長時間労働の是正」が圧倒的に 1 位となっているが、単に「労働時間を短くしろ」というだけでは本質的な解決にはならない。ダイバーシティやワークスタイルの多様化とも組み合わせた取り組みが求められる。



働き方改革が上手くいくと感じているか

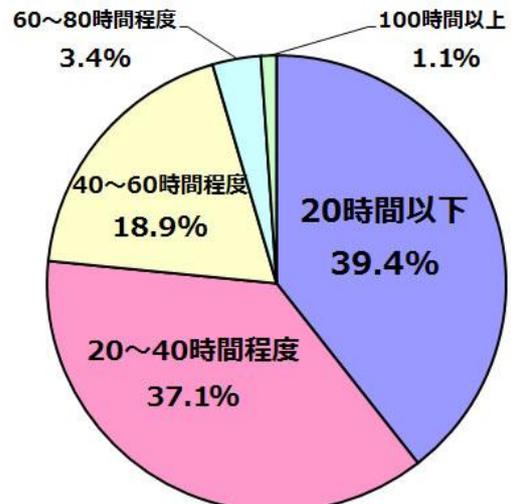
「感じている」と答えた人は約 1/4 で、「どちらともいえない」が過半数を占めている。各社ともまだ緒に付いたばかりで、手探り状態というところか。



◆自分自身の働き方について

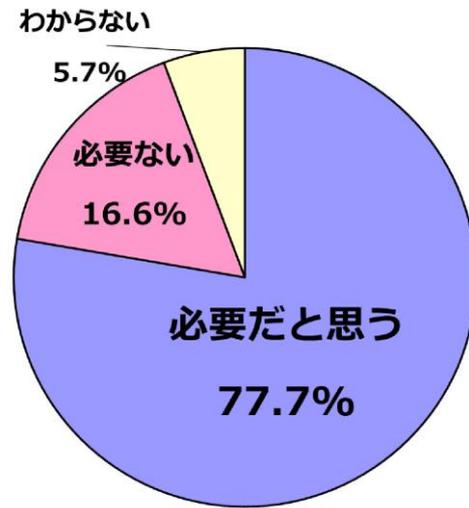
月当たりの平均残業時間

意外にも「20 時間以下」が 39.4%でトップ、続いて「20～40 時間」が 37.1%となっている。過去の最高残業時間を尋ねた設問への回答数は少なかったが、100～180 時間も多く見られることからすると、昔に比べると残業時間は短くなりブラック企業は少なくなっているということか。



自分の仕事のやり方について働き方改革が必要と感じているか

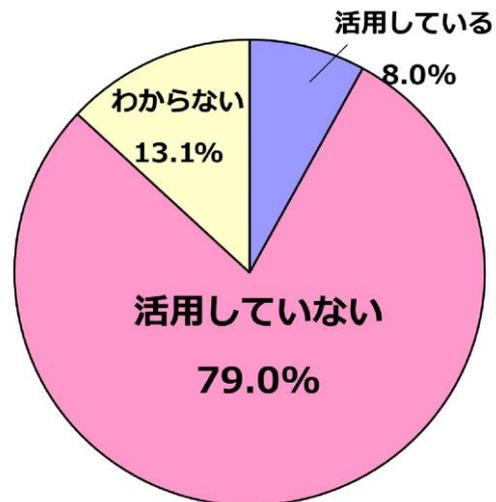
「必要だと思う」人が、77%と3/4以上を占めている。
特に「会議」や「資料作成」には改善・効率化の余地がありそうという回答となっており、以前ほどは残業しなくなったようだが、改革の必要性は自分事として感じている模様。



◆働き方改革というキーワードを自社ビジネスの

商材・広告 PR に活用しているか

79%が「活用していない」と回答。
単なる「自社 PR ネタ」ではなく、まずは自社の中でしっかり取り組んでから・・・ということか。

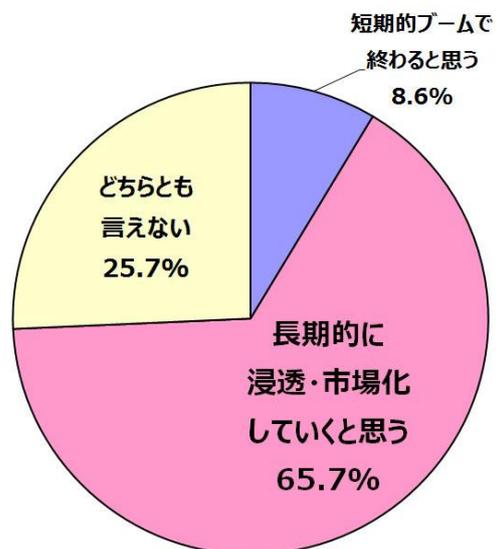


◆働き方改革がビジネステーマ・市場として成長していくか

「長期的に浸透・市場化していく」が最も多く65.7%もあり、働き方改革への期待は大きそう。

その理由としては、

- ・改革しないと日本の経済が成り立たない
- ・ほとんどの会社が課題に感じており、非効率な働き方を続けていても世界で戦えない
- ・労働力が減少するなかで避けられないテーマ / 人材不足が深刻になるため
- ・高齢化、人口減少など不可避の社会状況になると考えられるから



- ・昔のモーレツな働き方から、ワークライフバランスを重視する働き方へ、若者中心にシフトしていると感じているから
- ・生活の質を高める意識の高まりとIT化の進行によって変化の空気が定着しつつある
- ・今の10~20代層が就職する頃に今の働き方はまったく支持されないと思うので
- ・国が本気なので。税負担とGDPの問題からまったなし
- ・政府の働きかけがあり、社員や社会の意識も変わりつつあるため

など、グローバルな競争力の強化の観点から必須であるとともに、少子高齢化による労働力不足や若者の意識の変化から取り組まざるを得ないテーマとなっていることが伺える。また、国や政府が積極的に後押ししていることも大きなポイントと指摘されている。

◆「働き方改革」やそのムーブメントについて感じる事(自由回答)

- ・社外への価値提供につなげる成長戦略にできるかどうか
- ・AI、シェアリング、法改正などが複合的に絡み合って働き方、働き方の拡大が可能になる
- ・ビジネスチャンスは多々あるが、1社のソリューションでは成就できない
- ・単なるコスト削減ではなく、価値創造とリンクする活動にすべき。

など、「働き方改革」がブームではなく、本格的に浸透・拡大していくためには、単なる残業時間削減やコスト削減ではなく、新しい価値を生み出していくことが必要との提言が多い。そのためには、複合的・多面的な取り組みや複数の企業・業種が連携して新たなソリューションを創っていくことがポイントになるという意見が出されている。

MCEI 東京としても、活動方針として「価値協創」を掲げており、それらの取り組みの中で、「働き方改革」が本当に有意義なテーマとなるよう継続して注目していきたい。

◆専門家からのコメント

コクヨ株式会社 ファニチャー事業本部 スペースソリューション事業部
働き方改革コンサルタント 坂本崇博氏

従来よりも多くの企業・組織が、「働き方改革」というキーワードに敏感になり、何らかの必要性を感じているようです。1つの要因は、政府・社会からの要請(長時間労働の抑制を中心に)があります。しかしより大きな要因としては、企業を取り巻く環境変化(少子高齢化・グローバル競争激化・技術の飛躍的進化)に適応して持続的に成長するためには、経営者・労働者の時間の使わせ方(シクミ)や時間の使い方(シカタ)の変革が不可欠になってきたからだと考えます。経営層がここに気づき、一過性かつ残業時間だけ着目した表層的な取り組みで終わらせることなく、本質的な改革が進められるかが、企業成長もしくは日本成長の鍵となると言っても過言ではないでしょう。

とくにアンケートでは、働き方改革の取組みとして、会議・資料のやり方の見直しを求める声
が多数を占めています。私自身、多くの企業における会議・資料を観て・診てきましたが、日
本企業の会議は、多い・長い・決めない・資料と報告ばかりなど、問題山積みであると感じてい
ます。

ただし、だからと言って会議・資料を減らしましょうという掛け声だけでは、本質的な課題解
決とは言えません。それでは、とりあえず働き方改革PJや働き方改革推進室を作って、「残業
を減らしましょう」と社内にポスターを貼ったり、掲示板に載せたり、残業パトロールをやっ
ていような表層的な働き方改革活動と変わりありません。

会議や資料の本質的な課題は、「権限委譲のなさ(上も委譲し切れず、下も自律的に動こう
としない、両面の課題)」と「なんでも会議で進めようとする和的な考え方・習慣」や、「細かな
表現・文字1つ1つまでこだわり過ぎて、“すべて資料(文書)で伝えようとする文化”」ではない
かと思います。

「とにかく減らせ・帰れ」ではなく、こうした課題を直視して、「いかにして、会議・資料づくりを
しなくてもすばやく意思決定ができて、着実に組織が運営できるか」を経営と現場が一丸とな
って考え、試行錯誤することが不可欠です。まさに、生産時間短縮ではなく、生産性改革で
す。

アンケートでも、働き方改革推進には、根性論だけでなくツールの抜本的見直しや制度改革
が不可欠であるという意見が挙げられている通り、こうした仕組み(型)やインフラ・ツール(場)
の見直しを進めていくべきだと思います。また、並行して、1人1人の意識や行動スタイル
(技)の改革も重要で、時間を生み出しても「やることなくして時間を潰す」という状況にならな
いよう、長期的なキャリア意識や、多様な視点・個性を養い、仕事も私事も進化させようという
行動変容が求められます。

つまり、今、企業も個人も働き方改革を進める上で、型・場・技の面でなんらかの不足が
あるわけです。ここに、ビジネスチャンスがあると考えます。単に仕事のスピードを高めるシス
テムやツールだけでなく、意思決定プロセスの見直しや、染みついた文化・習慣を変えるため
の仕掛け、1人1人の意識行動変容につながる後押し、生み出した時間の使い方の提案な
ど、企業のあり方、個人の生き方をイノベーションするためのソリューションが、今後の日本社
会で、1つの市場になっていくのではないかと考えています。

※調査期間:2017年9月26日~12月12日/調査方法:セミナー会場およびウェブからの回答)

全アンケートの回答グラフは下記よりご覧いただけます。(PDFファイル)
https://ssl.mceitokyo.org/PDF/MCEIquestionnaire_Vol.18.pdf

* MCEI(エム・シー・イー・アイ:Marketing Communications Executives Internationalの頭文字)は、マーケティングを
学ぶ国内及び海外の人々を支援する事業を行い、広く門戸を開放し、生涯学習教育に寄与し、人々の豊かな暮らしを実現
することを目的とする組織です。スイスのジュネーブに国際本部があり、世界各地の支部がマーケティングを通じて交流し
ています。日本のMCEIは、1969年設立以来45年非営利で運営しています。この素晴らしい組織を永続ならしめるため、
2001年11月にNPO法人格を取得しました。日本では東京と大阪に支部があります。

本資料に関するお問い合わせは MCEI 東京支部事務局 高橋まで
TEL.03-5276-6561 FAX.03-5276-6627
e-mail jimukyoku@mceitokyo.org
<http://www.mceitokyo.org/>

第18回 MCEI実務家気まぐれアンケート

あなたにとっての働き方改革とは？
ビジネスとして持続的に浸透・拡大する！？

集計結果より

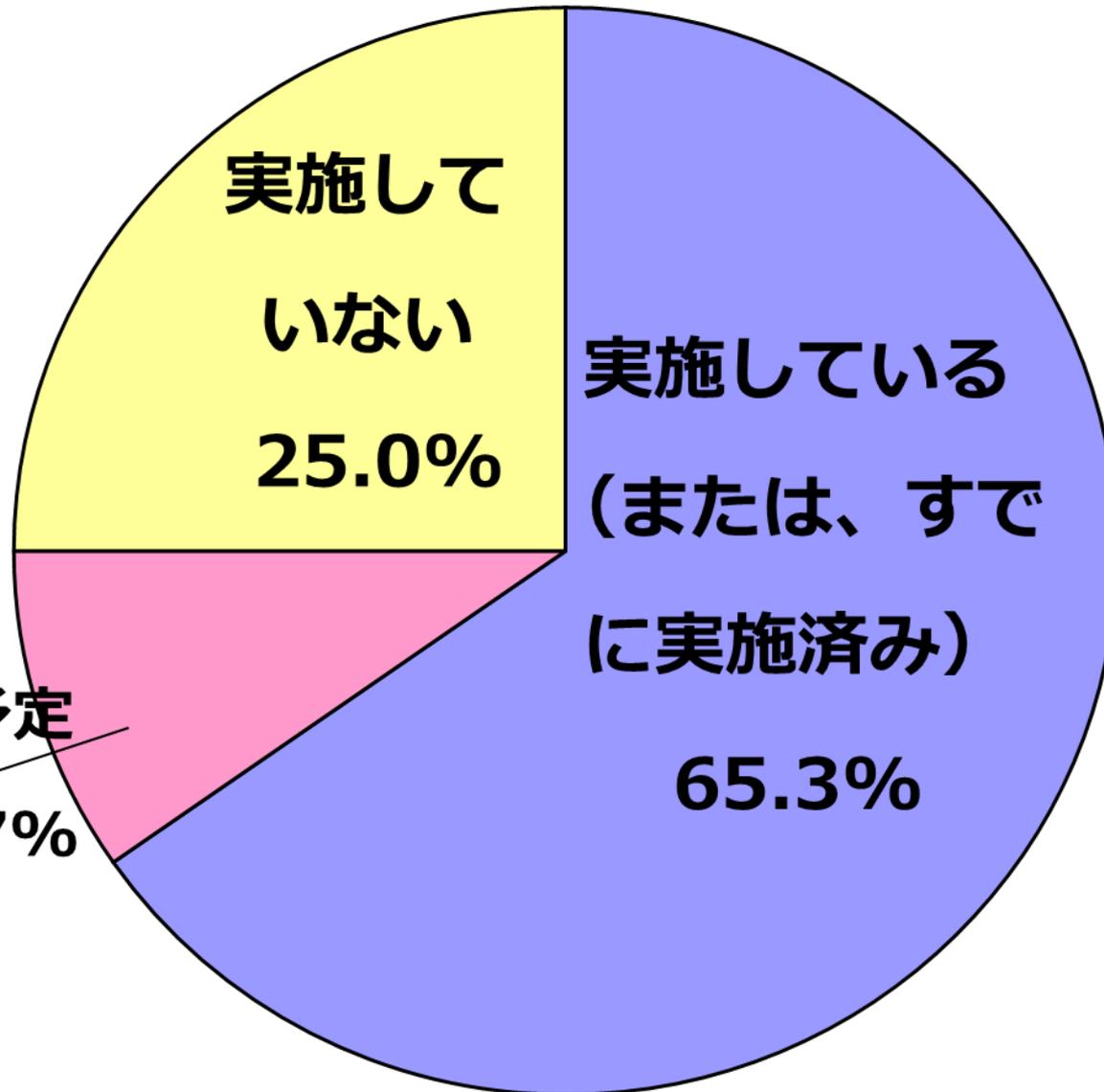


TOKYO

2018.2.19

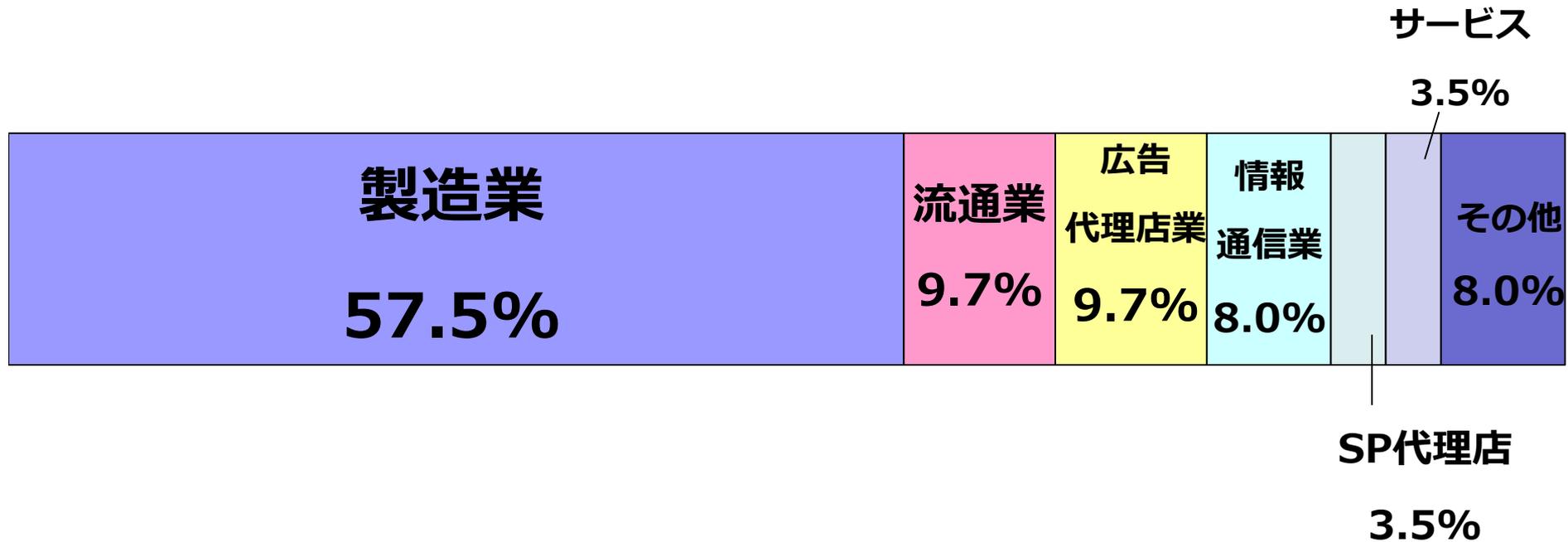
MCEI 東京支部コミュニケーション委員会

Q1. あなたの会社では、働き方改革に何らかの取り組みがされていますか？
(PJ発足、ツール導入、ポスター掲示など)

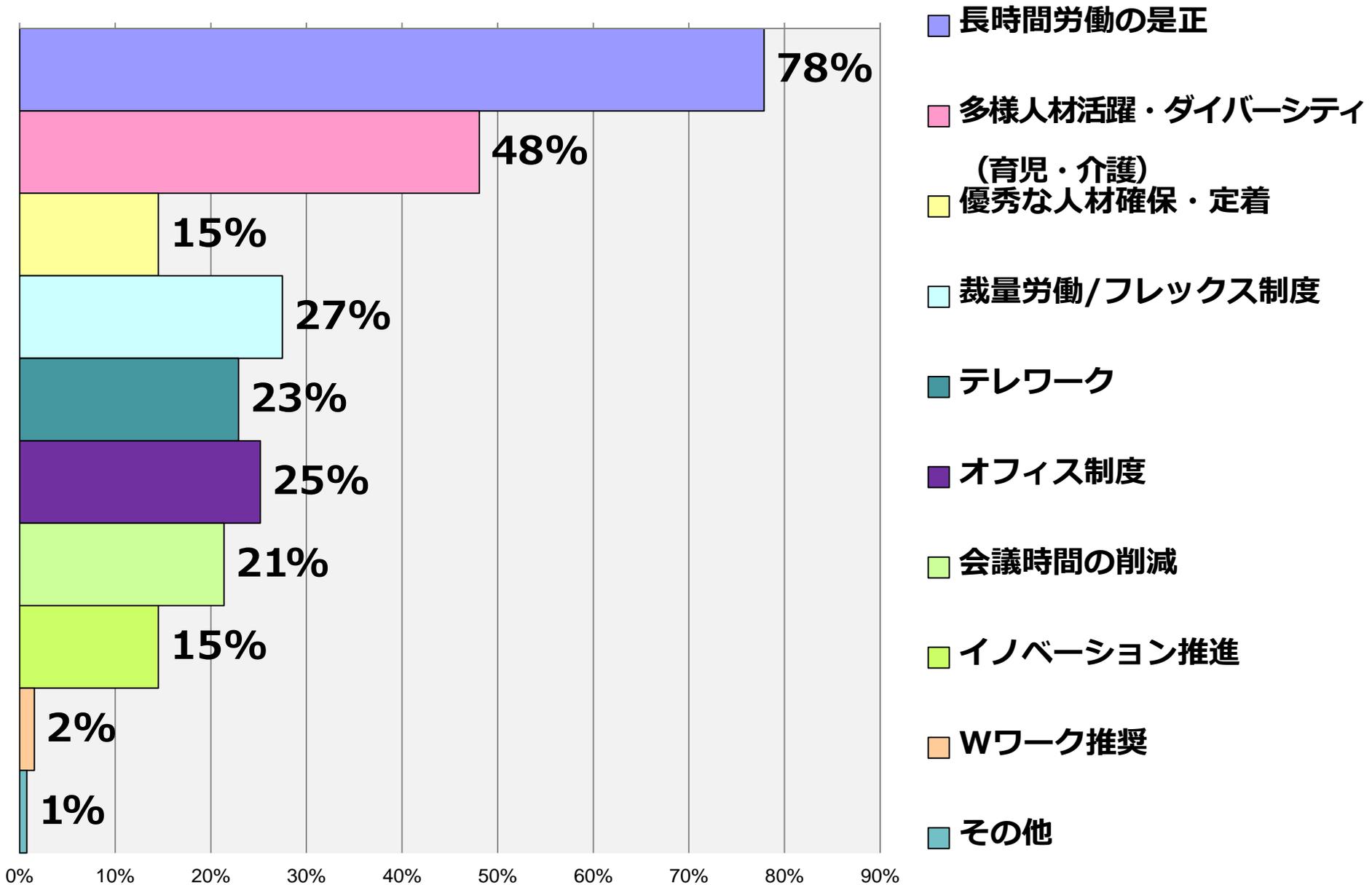


実施する予定
がある 9.7%

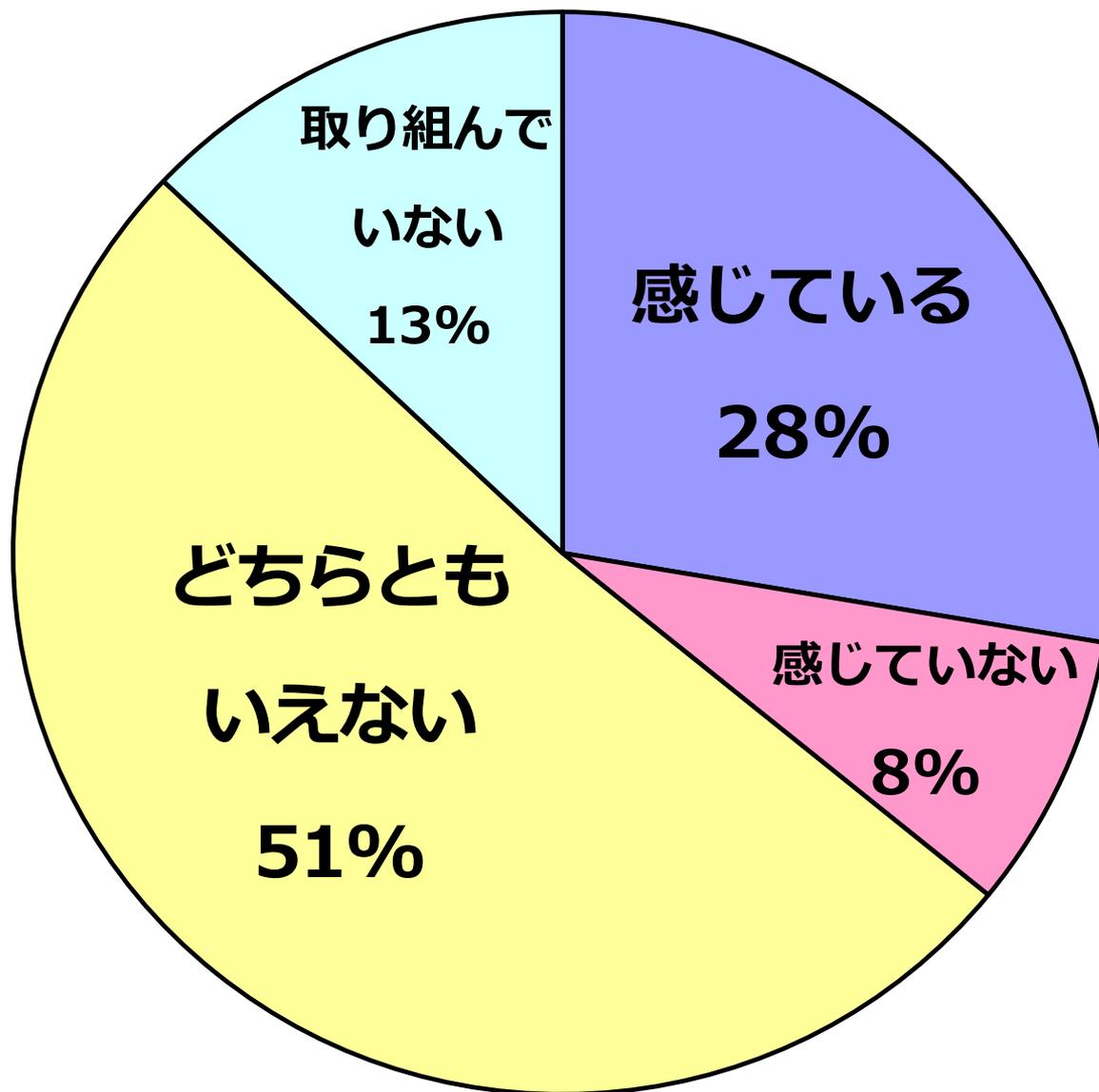
Q1. あなたの会社では、働き方改革に何らかの取り組みがされていますか？
→実施している(または、すでに実施済み)65.3%の業種別内訳



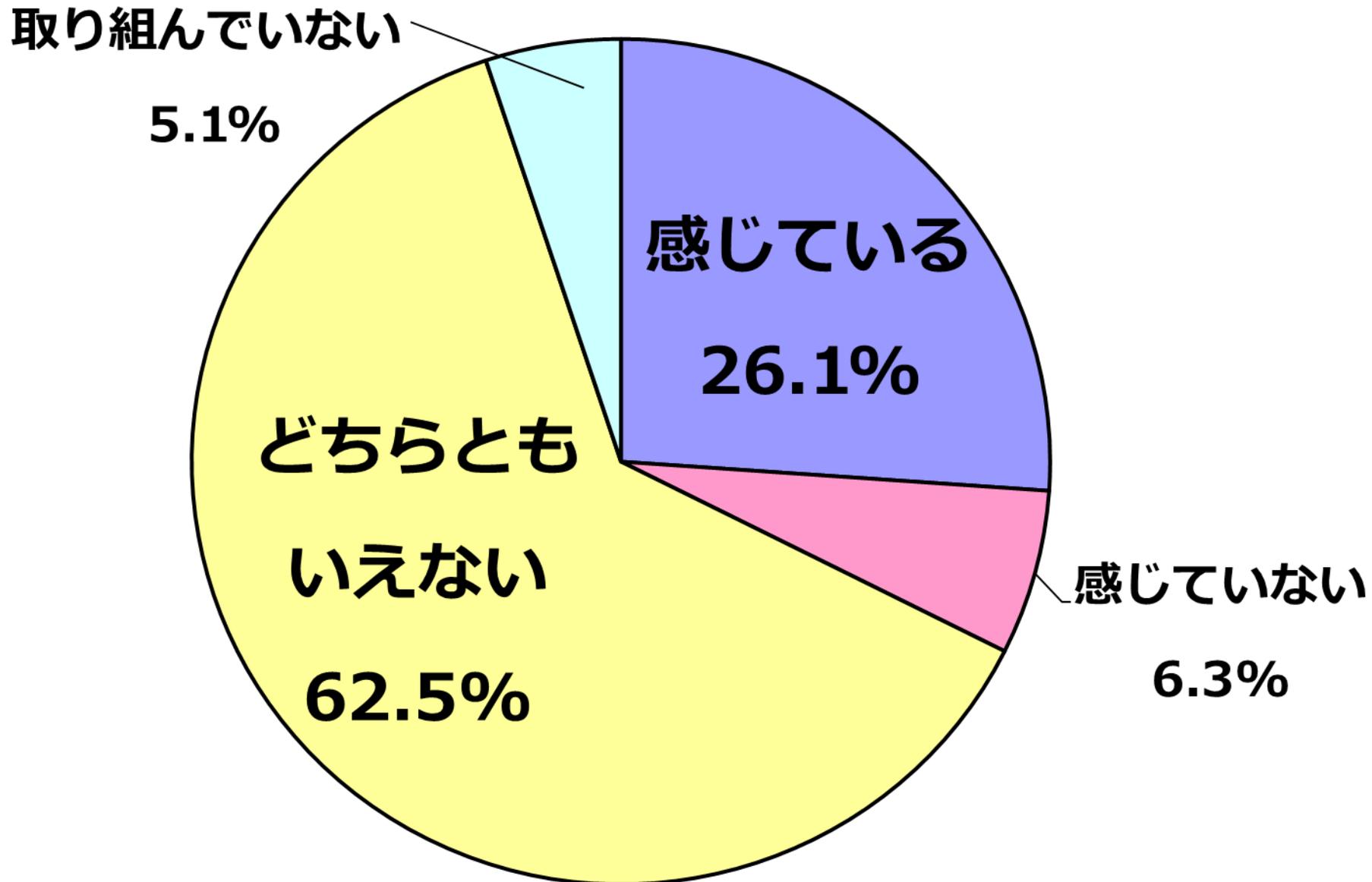
Q1-1. 「1」「2」と答えた方へ:それはどのような目的での取り組みですか？(複数選択可)



Q2. 社内の働き方改革の取り組みは上手くいくと感じていらっしゃいますか？



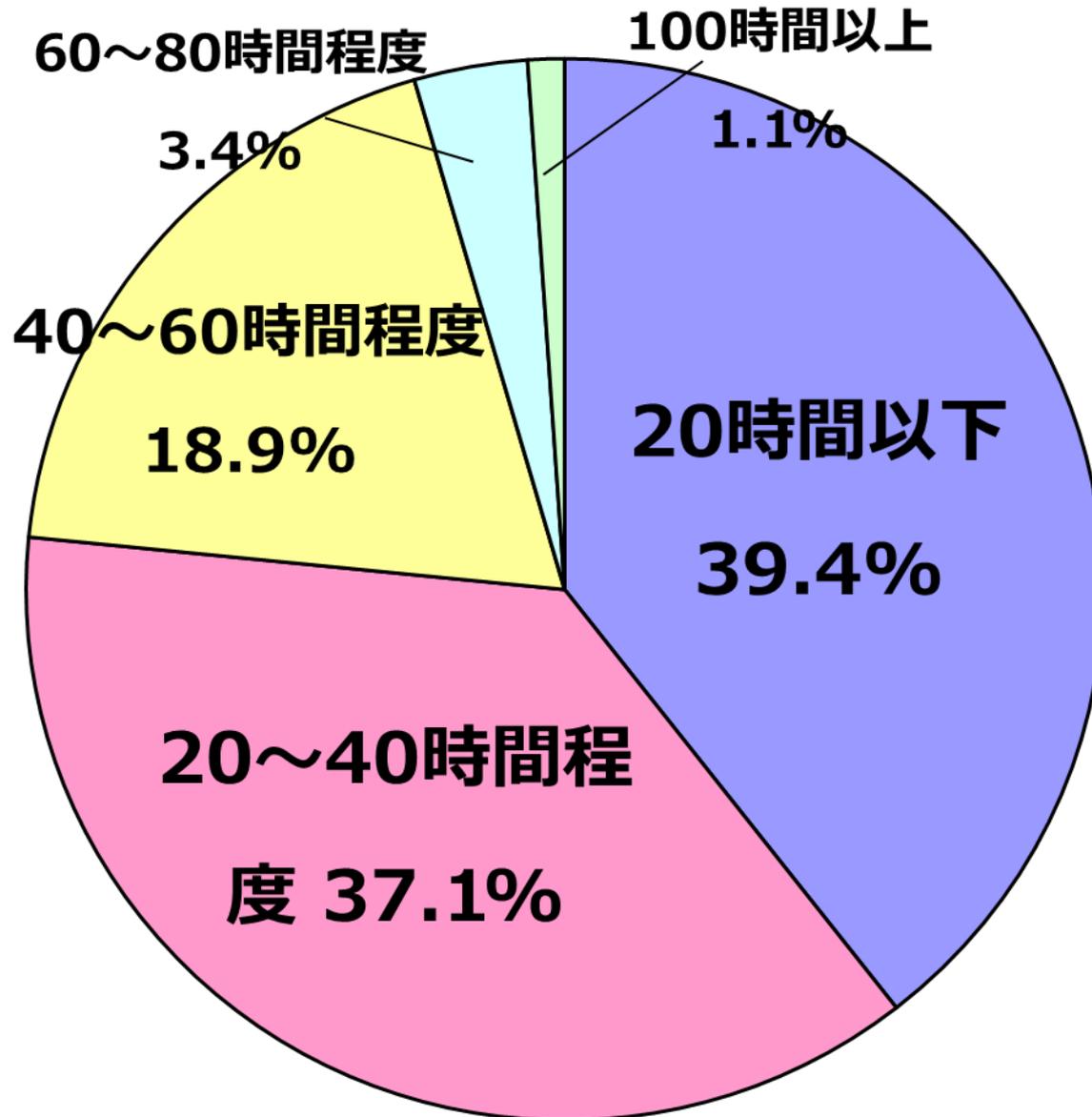
Q2. 周囲の働き方改革の取り組みは上手いと感じていらっしゃいますか？



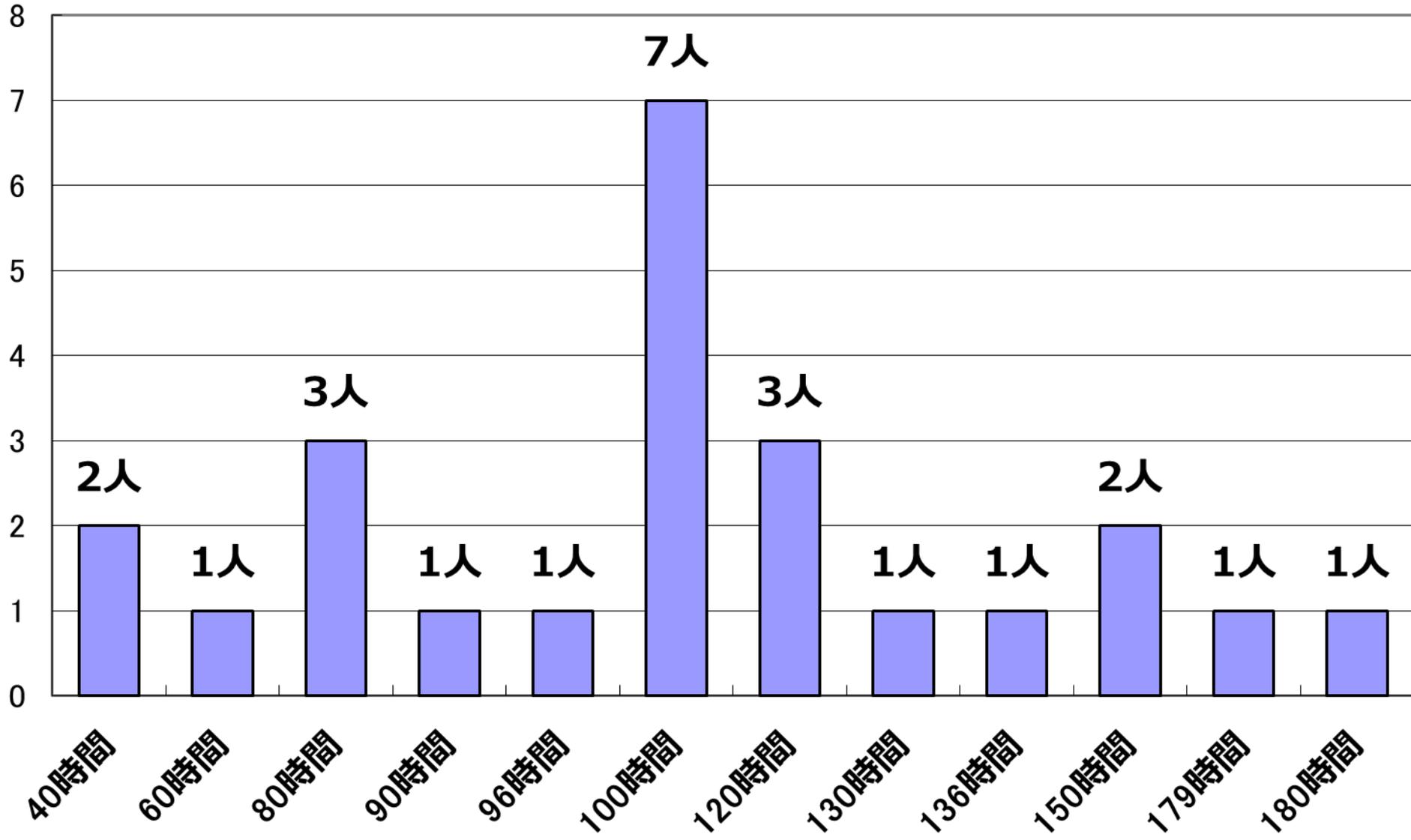
Q2-1. 上記でいずれかについて、「2. 感じていない」を選択された方へ それはなぜですか？

- ・ 始動したばかりで実感がない
- ・ ルールを守られていない
- ・ 実行に移されていない
- ・ 仕事の仕方を変えなければならないので、時間がかかる
- ・ 部署によって長時間労働が非常に多い
- ・ 報酬、評価との関係が置き去りにされている
- ・ いずれも抜本的な改革とは思われない
- ・ 思い切った改革でない限り難しいと思ったから(たとえば長時間労働が“文化”の会社もあると思う)
- ・ バリューチェーンの中の社内外の関係部署との調整が必要になるから
- ・ 現場が置き去りにになっている感がある。
- ・ システム対応が不可の領域があるため。

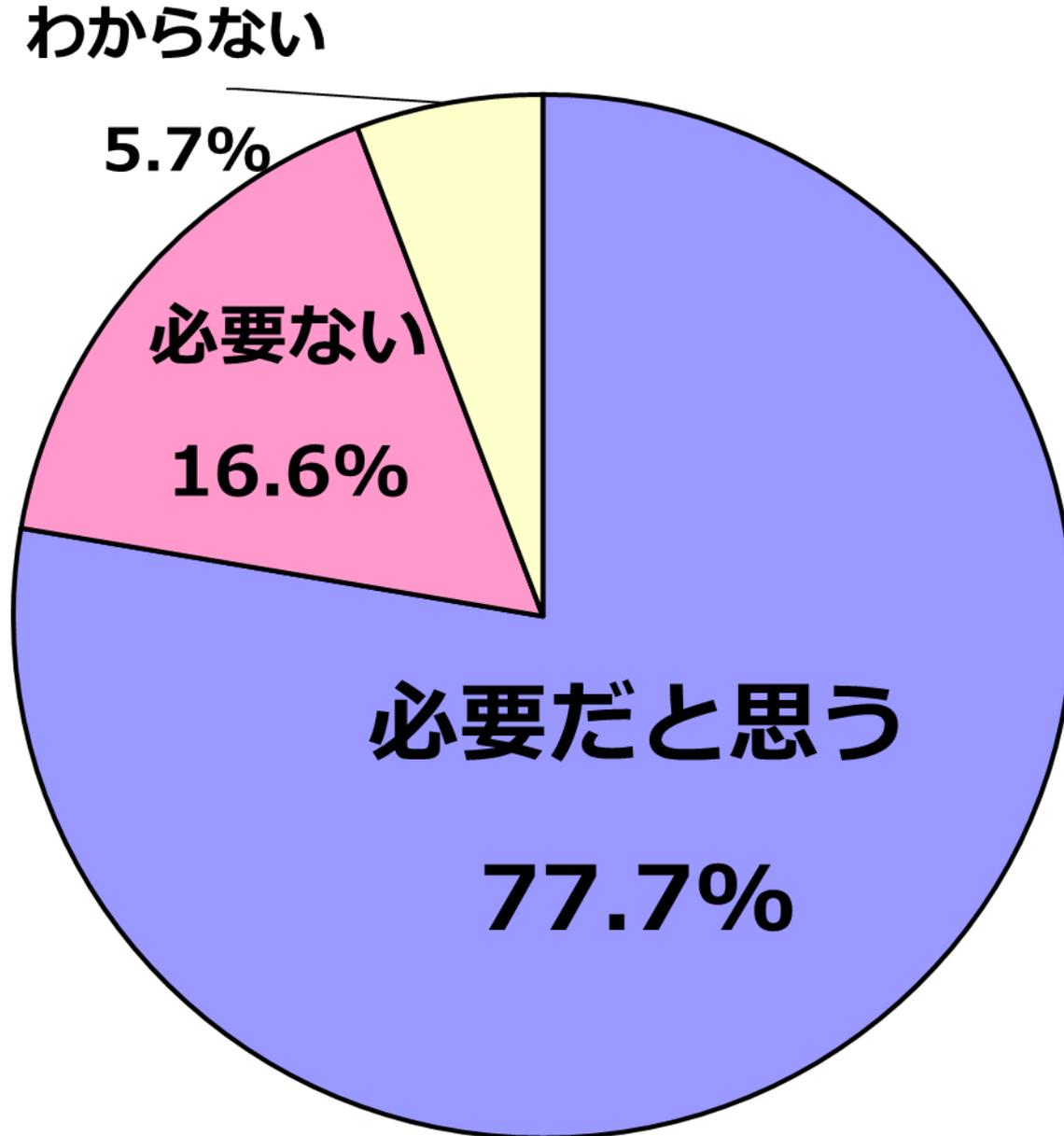
Q3. あなた自身の働き方について伺います。
あなたの月当たりの平均残業時間はどのくらいですか？



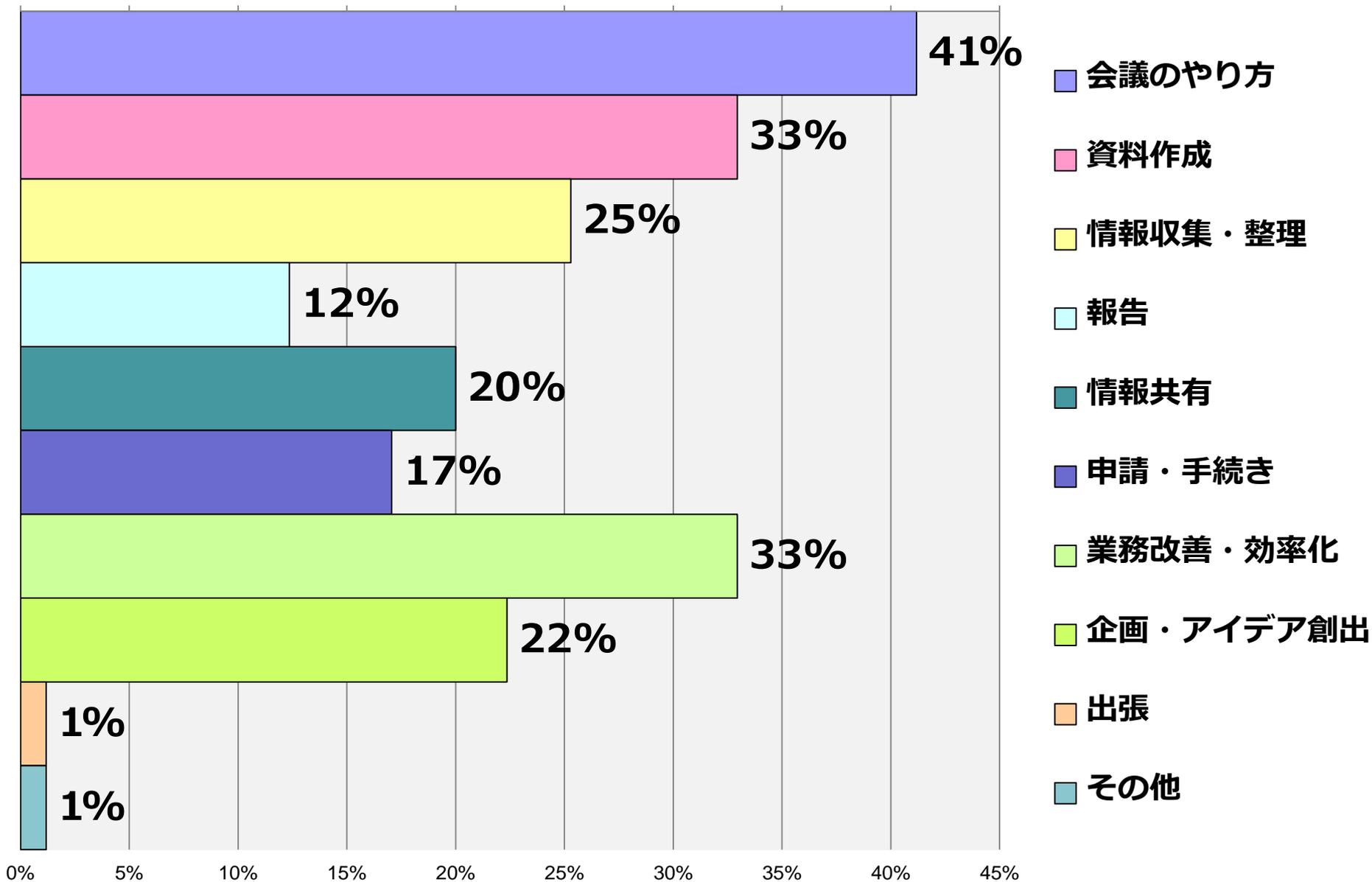
ちなみにあなたの過去最高残業時間は？



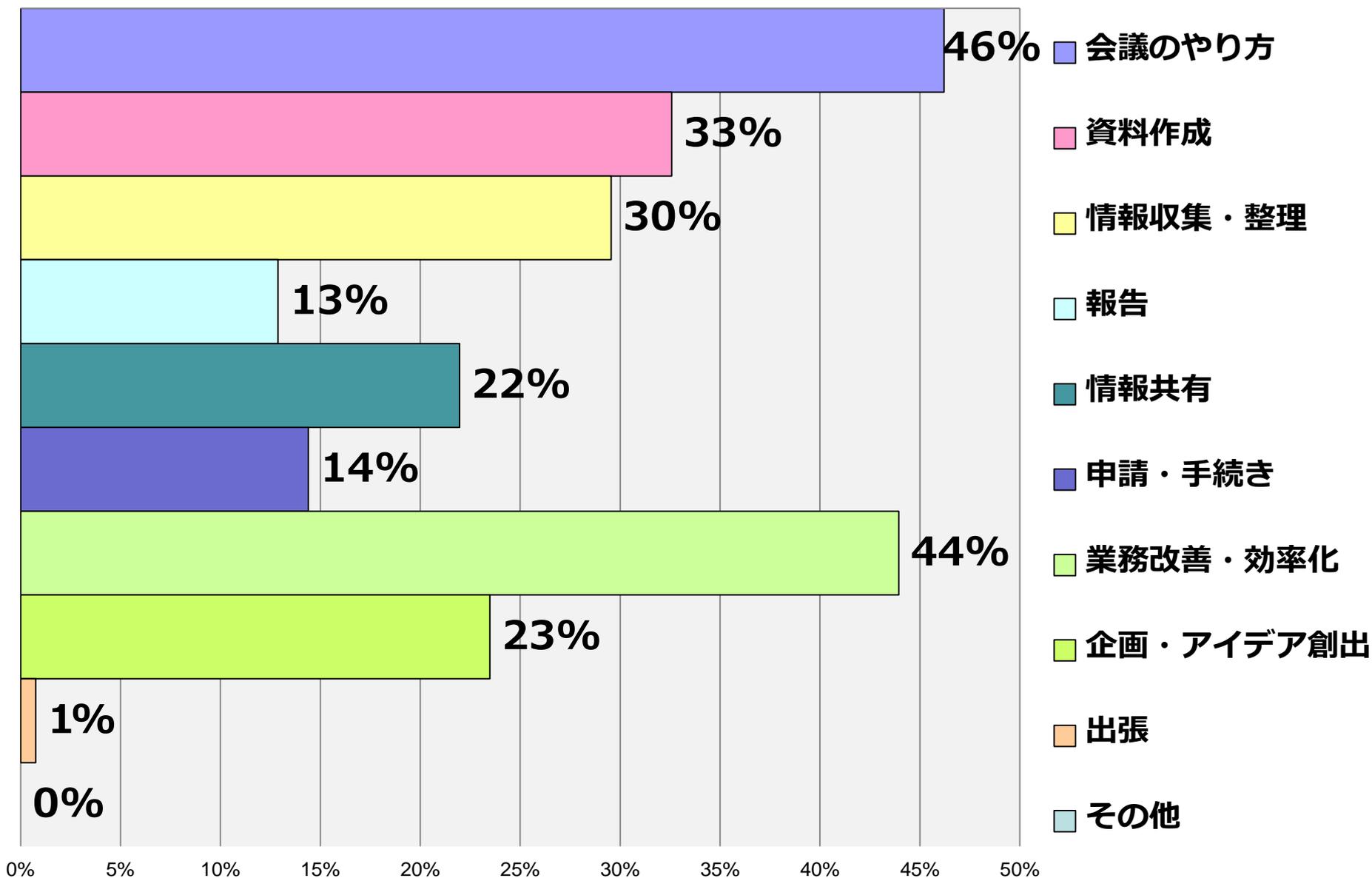
Q3-1. あなたの今の働き方は改革が必要だと思いますか？



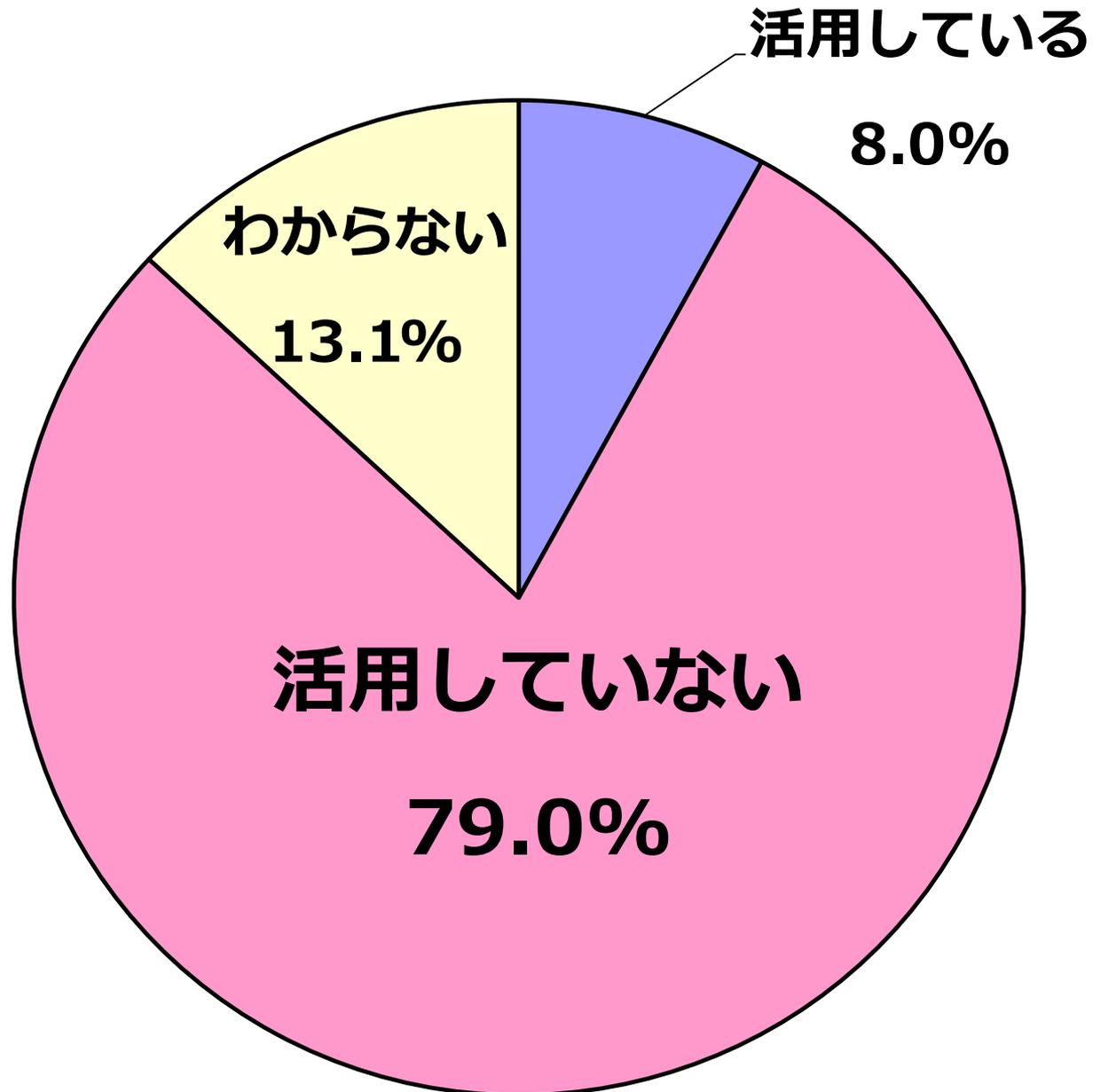
Q3-2. あなたの働き方の中で最も改革が必要と思われる業務・作業は何ですか？



Q3-2. あなたの働き方の中で最も改革が必要と思われる業務・作業は何ですか？ (Q3-2で「必要だと思う」と答えた人)



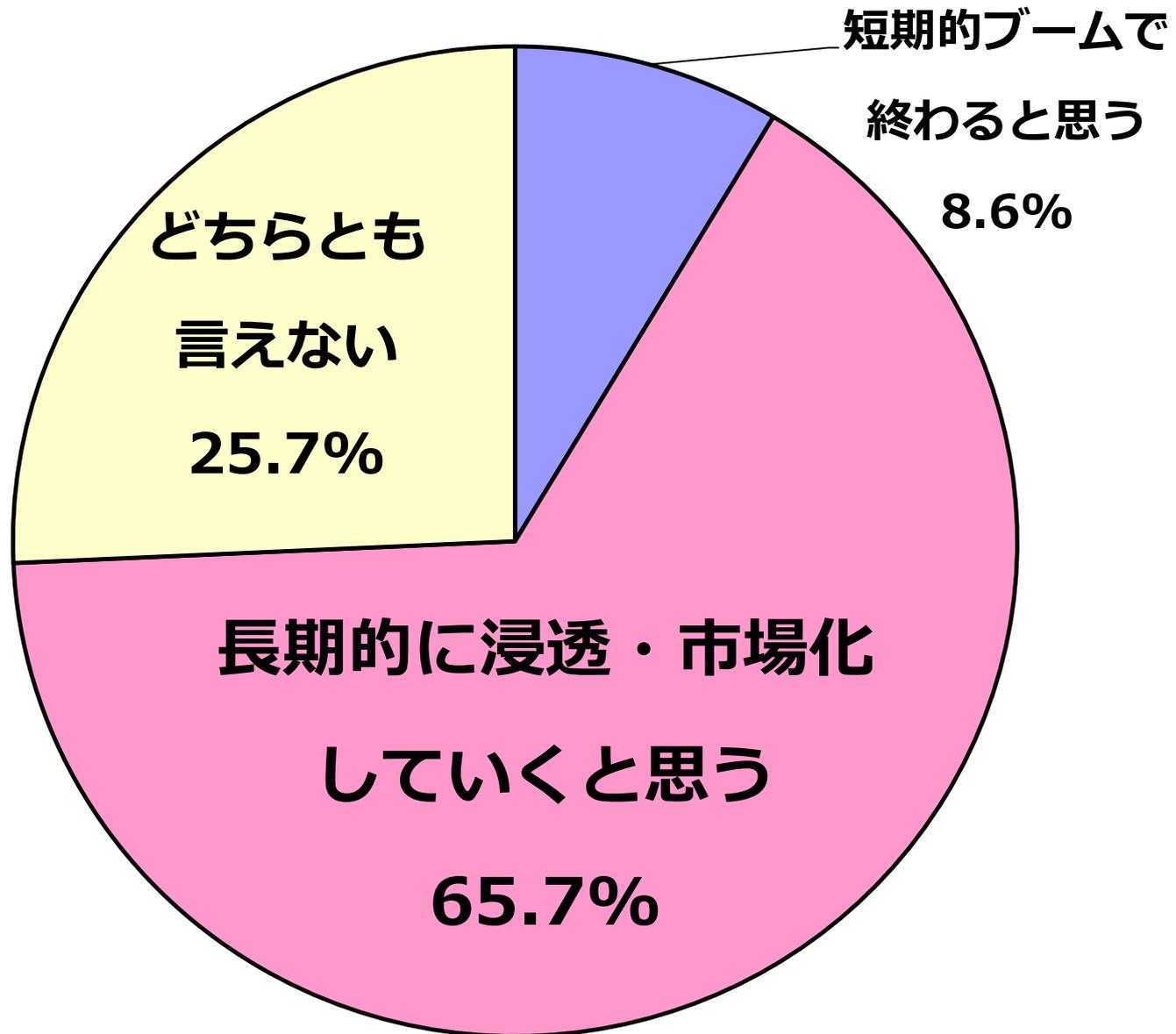
Q4. あなたの会社では、「働き方改革」というキーワードを、
自社ビジネスの商材・広告PRに活用していますか？



Q4-1. 具体的にはどのような活用をされていますか？(例:商品の効能を働き方改革視点で結びつけているなど)

- ・ 早帰り、定時など
- ・ IR
- ・ Wワーク・ボランティアスタッフの登用、テレワーク
- ・ コーヒーマシンを福利厚生としてオフィスに設置してもらい、働く環境の向上を狙う
- ・ 人材獲得
- ・ 得意先の業務改革コンサルティング
- ・ 製品サービスのコンセプトとして
- ・ 省力化システムの提案、優秀人材の定着

Q5. あなたは「働き方改革」が1つのビジネステーマ・1つの市場として成長していくと思いますか？



Q5-1. それはなぜですか？

短期的ブームで終わると思う

当たり前となり、市場として成立しなくなると思います。

何をやっても本質に迫ろうとしないから（上辺だけ）

会社が行ったとしても個人が自覚しなければ変わらないと思うから。

日本人は勤勉のため、自分の責任分野を徹底して追及し、人任せにしないから。(2人)

耳にする頻度があまり多くないため(2人)

改革のためにはインフラ投資が必要であり、一度投資がされるとしばらく動きにくい

強制力がない。他企業が働いているから変わらない。

Q5-1. それはなぜですか？

長期的に浸透・市場化していくと思う①

高齢化、人口減少など不可避の社会状況になると考えられるから(10人)

日本的慣行は変革の地ならしに時間がかかる

多様性が強さを生む。対応できる人と企業が生き残る

昔のモーレツな働き方から、ワークライフバランスを重視する働き方へ、若者中心にシフトしていると感じているから。(2人)

マクロ的課題なので

目を背けるわけにはいかないテーマなので(6人)

テクノロジー（AI,ロボティクスなど）による効率化は必然。(4人)

Q5-1. それはなぜですか？

長期的に浸透・市場化していくと思う②

企業として必要なことだが、経営者の理解に時間を要するため

いつの時代も働く不安、不満があるため

残業規制が厳しくなっているから。

長時間労働が問題視されていること、またフレックスや在宅ワークの大手企業の成功事例が増えていることから。

特にブームは落ち着いても実際のノウハウがたまっていくのに時間がかかるので長期的に継続すると思います。

大企業から中小企業まで順に浸透していくため

政府が推奨して、経団連にも通達しているから

女性の活躍、人口減少のため今より効率的でフレキシブルな働き方が必要だと思います。

Q5-1. それはなぜですか？

長期的に浸透・市場化していくと思う③

働くことは儲けることという考え方がハタを楽にするという根本に近づくため(2人)

市場の成長が伴わないわけではないから(仕事をしただけでの成果が得られない)

法律が変わるから

国が本気なので。税負担とGDPの問題からまったなし。(2人)

労働力が不足し女性・シニア・外国人等、子育てや介護等でフルタイムでは働けないいろんな人が働くようになるから

時間的ゆとりが社会全体で創出される

人生100年時代への突入と同時に起きている。それは、生活、生き方が変わることと同じで新たなニーズが生まれ、それがビジネスチャンスとなるから

市場と企業の関係が大きく変わるから

Q5-1. それはなぜですか？

長期的に浸透・市場化していくと思う④

日本経済の発展のためには継続的働き方改革が求められると思うから。

そう願っている人が多いから

人材の多様化がまったなしの状況だから

働き方改革という切り口ではないが、過去からシステムなどの業務効率化はある。

変わっていかざるを得ない時代になったから（労働力不足、ワークライフバランスetc）

人の生活に密着している問題のため

会社の業務内容等を変えていかなければいけないため。

世界で通用するために必須だと思うので。日本の労働時間が長すぎる(2人)

Q5-1. それはなぜですか？

どちらともいえない①

表面的に処理してしまう、「仕事」に終止することがありそうだから。本気でない

働き方改革という言葉とは別に現場では多様化する
官・民がどれだけ本気になるかにかかっているから
現在あまり具体的でない。成果が見られない。

守っている人と守っていない人がどうしても分かれてしまう。

人材が不足している中で続断できるか分からない

国・企業と現場に、まだまだ温度差があるが、新規市場形成としては期待したい。

今は“バズワード”というのが先行しています。ブームが過ぎたところで本当の新しい働き方が生まれると思います。

一過性のものではない。普遍的なテーマだから。

Q5-1. それはなぜですか？

どちらともいえない②

差が出ると思う。

テーマとしては続いていくと思われるが、市場性についてはわからない

浸透化しても市場化という考え方はなくなると思う。

マンパワーの確保が難しく、理想と現実のギャップを埋めるのが困難だから

本来の目的、必要性を理解できているか？

市場として捉えることが難しい。

業務改善化・IT化は2、市場とるのかどうか、働き方という視点なのか？

極端な取り組み、改革は現実に即していないことが多い

Q6. あなたが「働き方改革」やそのムーブメントについて感じておられることが何かあれば、自由にお書きください。

サービス等は蚊帳の外

やはりトップがその気にならないと、結局何も変わらない。トップ次第。

あと15年くらいでお金を稼ぐという考え方が変わると思う。

競争力を高めながらの改革、より、働く喜びを大切にした改革であってほしい

ダイバーシティを女性から入っていくことに疑問、巻き込む領域にゴールを描く必要あり

人事制度で女性役職者～%にする等があるが、有能な女性はもっと機会を与えて配置すべきだが、単純に数字目標を持つと、それ以外(有能)の方も上がってしまうと、成長にはならないような気がする。

改革を進めている企業、まったく手をつけていない企業での格差の広がりを感じます。働きやすく、業種に目に見える変化が出そう。

Q6. あなたが「働き方改革」やそのムーブメントについて感じておられることが何かあれば、自由にお書きください。

社外への価値提供につなげる成長戦略にできるかどうか

働き方改革と過労死をつなげて考え、論じてはだめ

広義的には高齡化、労働力不足、移民受け入れなど

AI、シェアリング、法改正などが複合的に絡み合っただけで生き方、働き方の拡大が可能になる

個人が個として生きる時代が到来したと感じる

企画などのアイデアを創出するための時間にとられることが多く、労働時間の縛りの必要性について考えていくことが必要

必要に迫られている

全体の理解の難しさ

Q6. あなたが「働き方改革」やそのムーブメントについて感じておられることが何かあれば、自由にお書きください。

今の仕事は半分にできると確信している。「捨てること」を会社が腹くく
ること

長時間労働や過労死といった負の側面を隠したいから考えた標語のような
もの。

時間の無駄をどう少なくするか。

この言葉が一般化してきていること、この取り組みを行わないことに対す
る社会的な目が厳しくなっていることが感じられる。

単なるコスト削減ではなく、価値創造とリンクする活動にすべき。

Q6. あなたが「働き方改革」やそのムーブメントについて感じておられることが何かあれば、自由にお書きください。

改善するためのツール、仕組みなしに気合で時短を求められている印象
(自社)

まだまだ思い込みが浅い。本気ではない。

海外のノウハウを入れないと難しいと思う

ITを使用したものと人為的なものにわかれる

働き方は自分で決めること。自分で決められる環境作りが大切。

社内でポジティブに捉えてもらうことが難しい。

古い慣習で行っていること（長いIT史のある企業、大企業）が抜本的に見直すパワーが必要。

大雑把な改革ではなく、部署によって実情は違うので決め細やかな改革が必要だと考えます。

Q6. あなたが「働き方改革」やそのムーブメントについて感じておられることが何かあれば、自由にお書きください。

会社がどれだけ働きかけても、個人の意識が変わらないと変わらない気がします。

必須とを感じるが、手をつけられていない

これだけニュースで過労自殺などが取りざたされていると、世の中的にも変わらざるを得ない。

今までのような男性基準の組織や働き方が中心では変わらない。一から見直さないと変わらないと思う。

必要だと思うがどのようにしたらよいか具体的にわからなくて、時代において行かれてしまうのでは...と不安

育児休暇やリフレッシュ休暇の取得率など数字でわかることがおおい。

まわりも変わらないとなかなか変えられない

ビジネスチャンスは多々あるが、1社のソリューションでは成就できない

調査概要

調査期間： 2017年9月26日～12月12日

調査対象： MCEI東京支部・大阪支部会員および研究会・セミナー参加者

調査方法：会場でのアンケート調査

回収数： 170（男性122名 女性48名 20代～70代）

調査主体及び分析：MCEIコミュニケーション委員会