ワークスタイル改革コミュニティ

2019年4月18日

シーエーシー
齋藤学

目次

1．コミュニティの背景と趣旨
2．コミュニティ活動概要
3．ワークスタイル意識調査の概要
4．コミュニティ活動まとめ

1.コミュニティの背景と趣旨

ワークスタイル改革コミュニティが目指すもの

少子高齢化による生産労働人口の減少が確実な中、事業のグローバル展開や新興国の台頭、デジタル化に伴った新たな競合の出現など、企業はなお一層の生産性向上によって競争力を確保すると共に、将来人材の育成や確保も必要とされています。

このような背景から日本企業には、これまでの働き方慣行から脱却し、柔軟で多様なワークスタイルが求められています。

加えて、子育てや介護などに伴って生産年齢世代への負荷が増える中、政府もワークライフバランスや女性の積極的な社会進出を後押しするなど、働き方改革を積極的に進める動きも出てきています。

また、モバイル系のシステムを支える諸技術が急速に進む中、JUASの会員企業の中には早くから在宅勤務などを開始した企業も多くあります。しかし、ワークスタイル改革という視点では、制度は導入したものの、様々な課題があり浸透しないといった声も多く聞かれました。そこには、ワークスタイル改革への期待は大きいものの、本格検討や本格運用に至るまでには、解決しなければならない多くの壁があるのが現状のようです。

そこで、実際にワークスタイル改革を推進している会員企業の、IT部門の方だけでなく、人事や総務担当の方にも参加いただき、「改革を推進する上での課題や障壁とは」、「それを乗り越えるために講じた策は何か」などの経験や知見を共有し、そこから更に改革を進めていくための対応策を考えていくことを目指し、2015年から「ワークスタイル改革コミュニティ」の中で意見交換を行ってきました。

ワークスタイル改革コミュニティ開催概要

1. 参加者：　業務改革部、経営企画部、人事部といったワークスタイル改革を推進する立場の方々
2. 人数：　最大6～7社
3. 頻度：　年間４回程度 15時30分～18時30分
4. テーマ：
   - ワークスタイル改革の目的設定
   - ワークスタイル改革を計画・推進する上での課題・障壁とその解決策
   - ワークスタイル改革のための社内制度整備
   - ワークスタイル改革による生産性向上の測定方法
   - ワークスタイル改革の労務管理上の問題点とその解決策
   - ワークスタイル改革のフレームワーク、チェックリスト等の共有　など

JUAS

2018年度参加企業

株式会社シーエーシー
SCSK株式会社
株式会社NTTデータ
サントリービジネスシステム株式会社
全日本空輸株式会社
ニッセイ情報テクノロジー株式会社
株式会社パソナグループ
ガートナージャパン株式会社

2.コミュニティ活動概要

2015年度開催実績

- コミュニティの立ち上げと各企業の実例を紹介し質疑応答。

	日程	テーマ
事前 相談会	6月9日（火）	・開催要領に関する事務局案のご説明 ・今後の活動についてのご相談
第1回	9月14日（月）	伊藤忠商事様取組み事例ご紹介 「伊藤忠商事のワークスタイル変革への取り組み」
第2回	12月10日（木）	・キャノンマーケティングジャパン様取組み事例ご紹介 「課題をすべて解決してからでは遅すぎる！」 ～小さな種を蒔いて地道に育てる～ キヤノンマーケティングジャパン式在宅勤務制度 ・テレワーク協会WG報告、テレワーク推進上の課題共有
第3回	2016年3月2日（水）	・全日本空輸様事例ご紹介 「ANAにおけるICTを活用した ワークスタイルイノベーション」 ・各社の取組み状況共有 ・次年度テーマ・運営など相談

JUAS

2016年度開催実績

- 事例共有と相談に加えてサントリーのワールドリサーチセンターの見学や、JUASスクエアでの講演なども実施。

	日程	テーマ
第1回	4月27日（水）	・ワークスタイル改革についての整理 ・各社の取組み状況、課題の共有
第2回	6月13日（月）	・サントリーワールドリサーチセンター見学 ・サントリービジネスエキスパート取組み事例紹介
イベント	9月8日（木）	クローズアップセッション 「ワークスタイル改革 ～多様な取り組みから見えてきた課題と効果～」
第3回	9月28日（水）	・日産自動車取組み事例紹介 ・今後の活動について
第4回	12月8日（木）	ローコスト変革について他
第5回	2017年2月23日（木）	・コミュニケーションツールの導入・活用実態、今後の計画について ・今後の活動について

JUASスクエア2016　クローズアップセッション

JUASスクエア2016
ブレイクスルー Next！
ワンチームで立ち向かおう

JUASスクエア2016
JUASクローズアップセッション　Ｃ１

ワークスタイル改革
～多様な取り組みから見えてきた課題と効果～

9月8日（木）　13:15～14:55

ファシリテーター
JUASワークスタイル改革コミュニティ
株式会社シーエーシー　経営統括本部　経営企画部
齋藤 学 氏
株式会社ＮＴＴデータ　イノベーション推進部
オープンイノベーション事業創発室 課長代理
西山 由里子 氏

JUAS 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

【JUASスクエア資料】トレンドにあるワークスタイル変革

Political

・終身雇用⇒裁量労働、高度プロフェッショナル制度、非定型雇用
・世界最先端IT 国家創造宣言：2020 年テレワーク導入企業を2012年度比で３倍
一億総活躍プラン：働き方変革で経済を強くする（短時間労働、生産性向上）
テレワーク強化月間や助成金等

Social

生活の多様化、変化
→女性の社会進出
→高齢化（介護ニーズ）
→年金支給年齢アップ（労働年齢高く）

Economical

労働市場の流動化高まる
→グローバル化
→高付加価値化が必要
（イノベーション）
ＢＣＰへの意識向上

Technological

モバイル環境やインターネット環境の進化と普及
・高速インターネット、無線LAN、タブレット端末、クラウド等

【JUASスクエア資料】ワークスタイル改革

トップダウンの判断・指示
活動の指針となる全社方針

ワークスタイル改革の目的

生産性向上	総労働時間短縮
コスト削減	優秀な人材確保
ツールの活用	グローバルビジネス対応
企業イメージアップ	育児・介護支援

＜経営環境の変化＞

具体的手段

モバイルワーク	テレワーク
在宅勤務	フリーアドレス
朝活/夕活	ペーパーレス
サテライトオフィス	サマータイム

＜ITの進歩・活用＞

実現のポイント

コミュニケーション	セキュリティ	社内への浸透／ガバナンス
裁量労働制度	労務管理	効果測定
粘土層の理解	マネジメント意識	適用範囲
電話	長時間労働への歯止め	就労観の変化

＜課題＞

JUAS

【JUASスクエア資料】ワークスタイル改革の全体像

ＩＴ活用はもとより、オフィスのつくりや使い方、会議の運営方法、時間のルール、社内の風土作り等、多岐に渡ります。

時間と場所のフレキシビリティ

自宅

シンクライアント

外出先

モバイルワーク・BYOD

高度なコミュニケーションによる人材の有効活用

海外

TV会議
Web会議

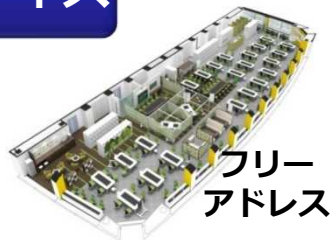
グローバル

作業現場

遠隔支援

オフィス

シンクライアント



フリー
アドレス

業務やプロセスの自動化、合理化

さらに、
- 朝型勤務
- 会議運営法
- オフィスレイアウトや活用法
- プロセス改善　等

も

JUAS

2017年度開催実績

- 各社事例からワークスタイル全体についてディスカッションを拡大。ワークスタイル改革意識調査を実施。

	日程	テーマ
第1回	6月9日（火）	・SCSK様事例紹介 「どこでもWORKについての取り組み」 ・これまでの活動サマリー
第2回	7月12日（水）	・アイ・ティ・アール　館野真人氏講演 「ワークスタイル／コラボレーション変革の最新事情」 ・各社の取り組み状況共有 ・意識調査内容について
第3回	10月19日（木）	・ワークスタイル改革における労務課題について （社会保険労務士中島氏、武田氏との意見交換） ・意識調査内容について
第4回	2018年1月26日（金）	・ワークスタイル改革についての意識調査結果、分析報告
追加開催	2018年4月5日（木）	「グループウェア活用度の測定について」 ガートナージャパン株式会社　リサーチ部門 バイスプレジデント　志賀　嘉津士 氏

2018年度開催実績

- ワークスタイルに関する意識調査の整理とフィードバックを実施。未来の働き方についてディスカッション。

	日程	テーマ
第1回	5月16日（水）	・各社の取組み状況アップデート ・意識調査概要紹介 ・今後の活動について
第2回	8月2日（木）	・味の素様事例紹介 「～味の素流「働き方改革」～ WLB実現と生産性向上への取り組み」 ・RPA導入への取組み状況共有
第3回	11月9日（金）	「ワークスタイルの未来１」 ・サードワークスペースの動向 ・2025年の働き方（ワークショップ）
第4回	2019年2月22日（金）	「ワークスタイルの未来２」 ・ワークスタイル改革の本質

3.ワークスタイル意識調査の概要

質問項目の全体像

- アンケート実施期間：2017年12月
- 回答者数：427名
- 質問は、施策の実施の有無で分岐し、部下がいる場合には部下への意識についても質問を行った。

・ 回答者の性別は男性が86%、女性回答者数は14%（60名）。
・ 回答は40-50代が多く、合わせて70%以上となっている。
・ 経営層13.6%、管理職層は48.2%と半分近く一般職が38.2%の回答であった。

1.2　ワークスタイルの必要性の考察

1. ワークスタイル改革は、回答者の約96%が必要だと感じている。

2. 必要性を感じていない回答者は、「出社しないと業務が回らない」、「ワークスタイル改革できる業務がない」等を挙げている。

3. 「あなたにとって最も重要な施策は？」という質問では、1位は「会議やチームワークの効率化（約34%）」、2位が「在宅勤務（約26%）」、3位「モバイルワーク（約17%）」と続く。

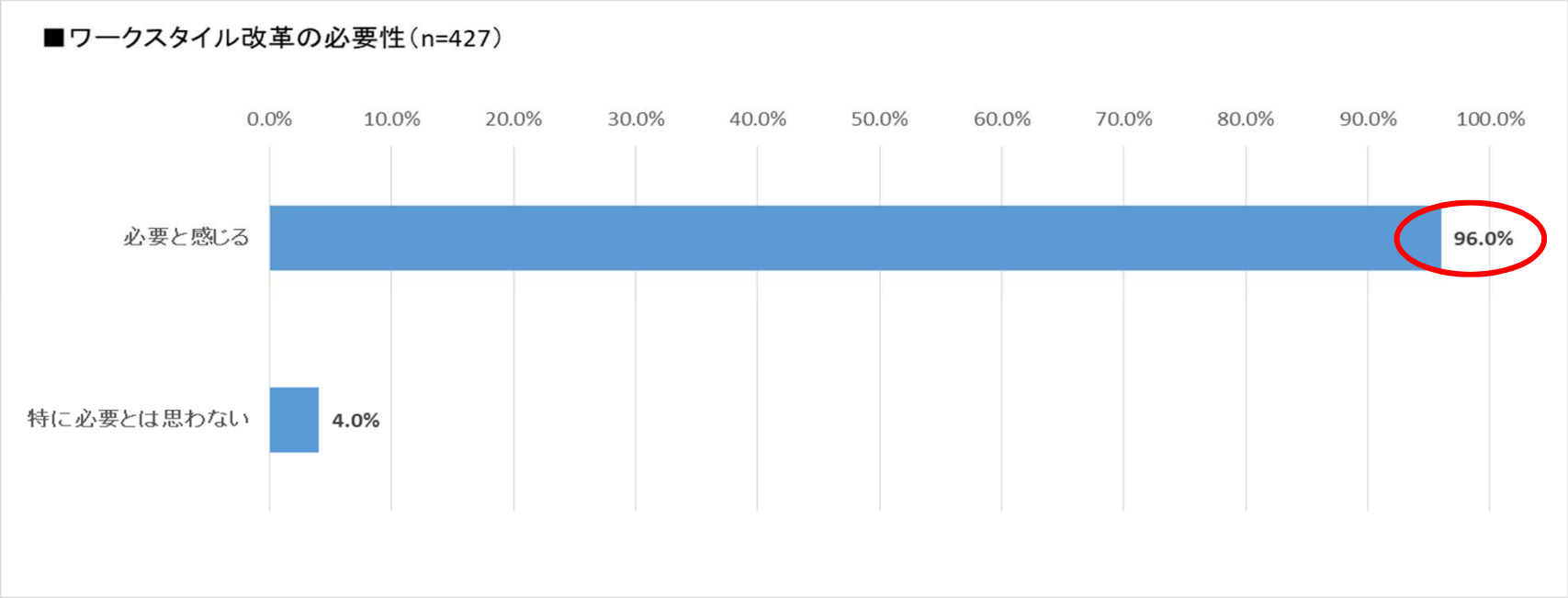
4. ワークスタイル改革推進の壁としては、1位に「企業文化や経営トップの意識」をあげる傾向が高く、2位・3位では「作業環境などインフラの整備」や「就労規定など関連規定の整理」など環境面を選んだ回答が多かった。

5. ワークスタイル改革に関する施策の実施状況としては、約88%が「実施している」、または「計画中である」との回答。ワークスタイル改革に関する施策推進が進みつつあることが分かった。

JUAS

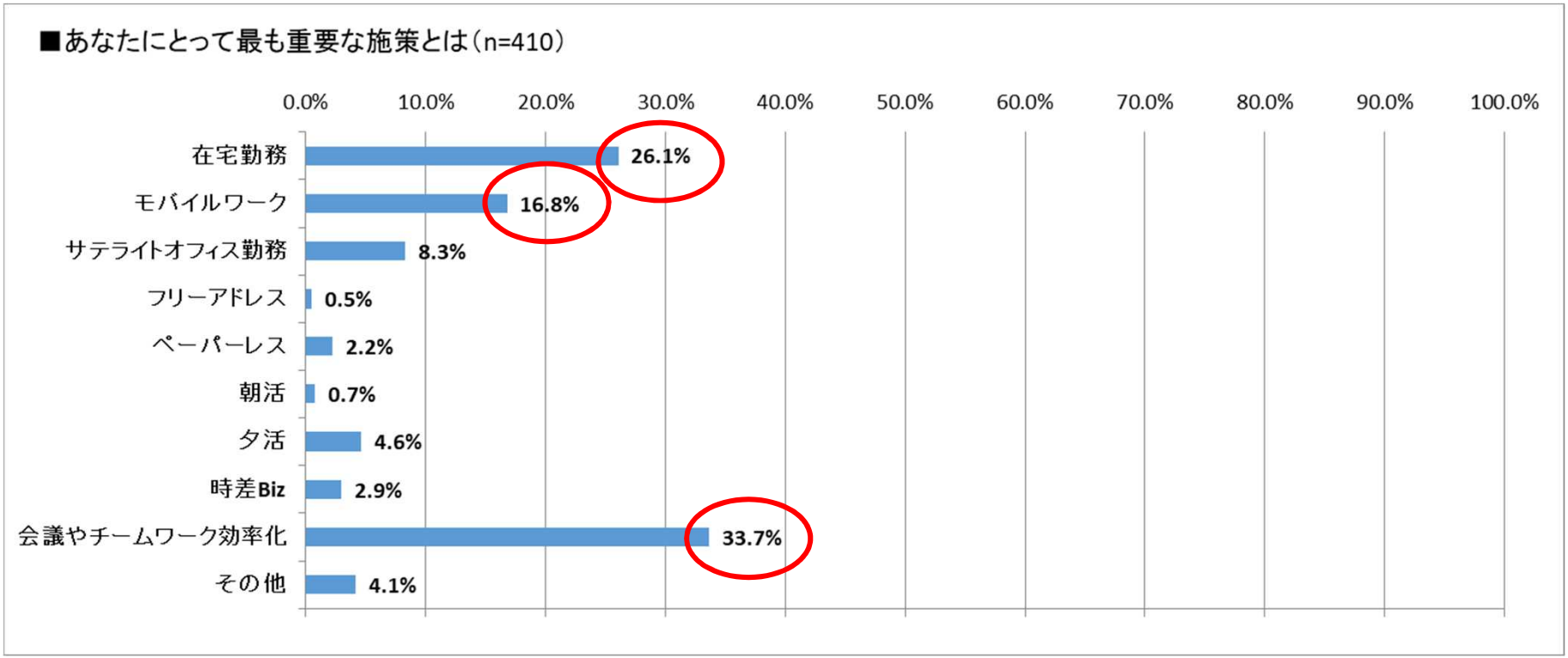
ワークスタイル改革は必要と思うか

- 「ワークスタイル改革が必要である」と感じる人が96.0%。



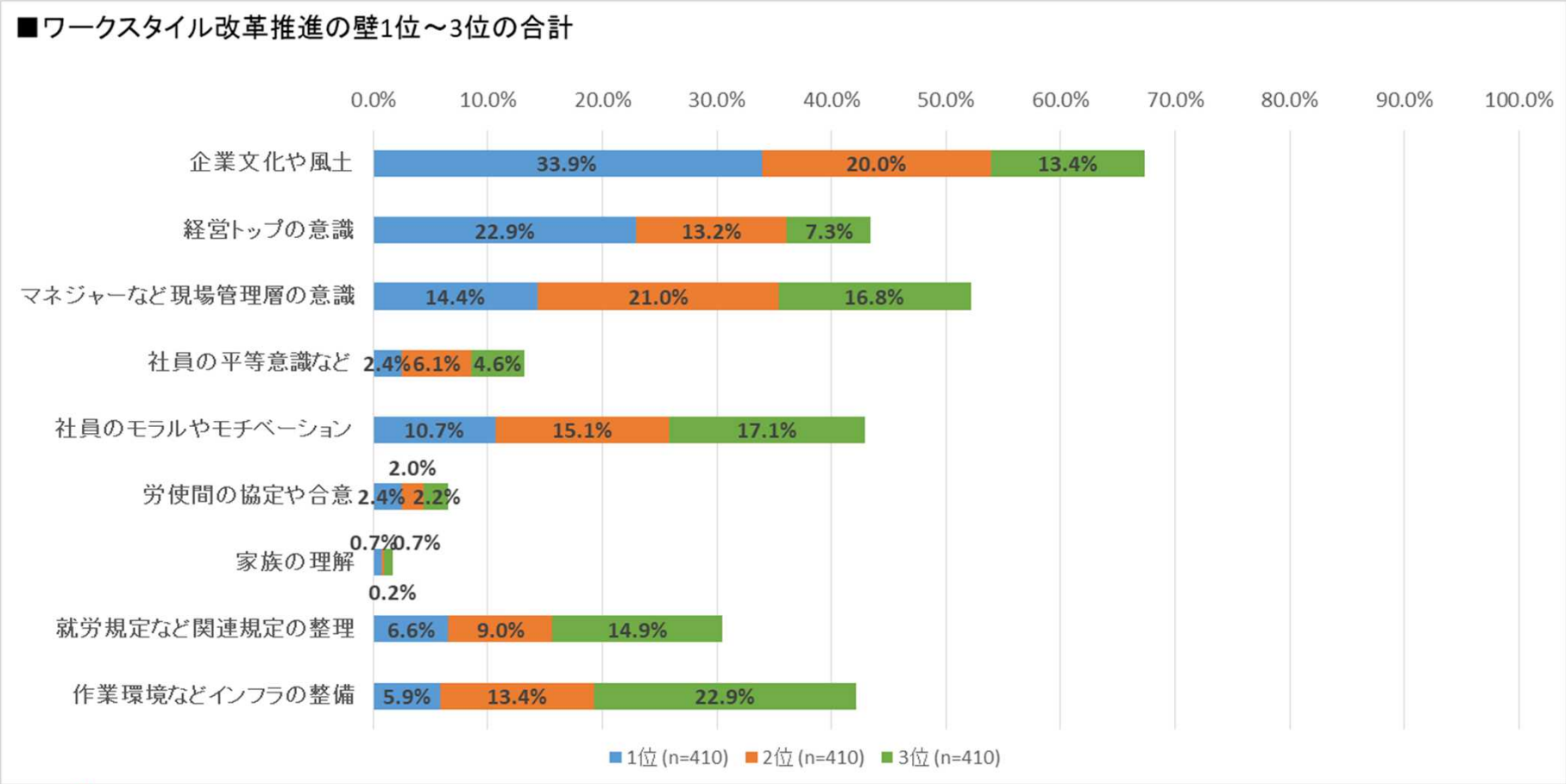
あなたにとって最も重要な施策は？

- 1位は「会議やチームワークの効率化（33.7%）」、2位「在宅勤務（26.1%）」、3位「モバイルワーク（16.8%）」と続く。その他のコメントを見ると、「とらわれない」「縛られない」「それぞれ」「多様性」などの言葉が多く使われている。



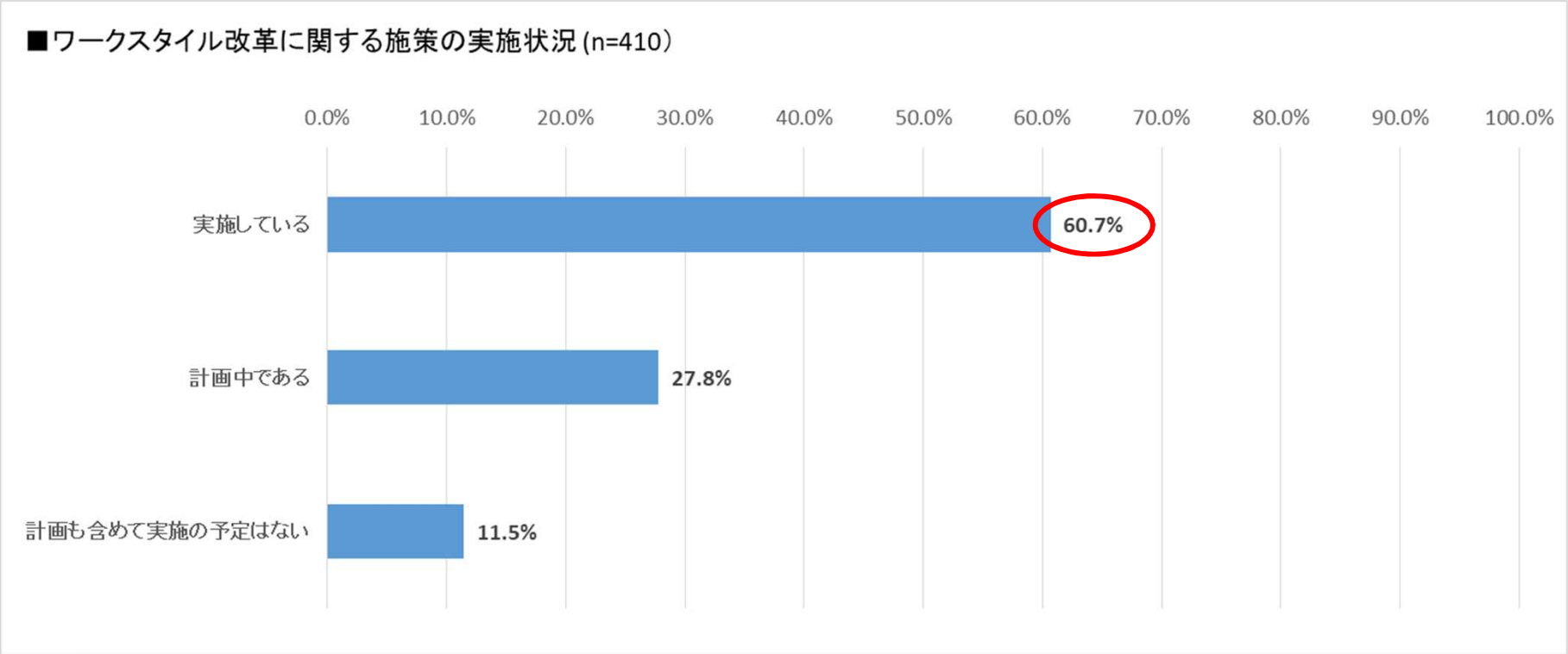
ワークスタイル改革推進の壁（1～3位合計）

- 1～3位の合計でみると、「企業文化や風土」「マネジャーなど職場管理層の意識」「社員のモラルやモチベーション」がトップ3となり、制度や仕組みよりも、それを活用しようとする意識が重要となっている



ワークスタイル改革に関する施策の実施状況

- ワークスタイル改革に関する施策を、「すでに実施している」が60.7%、「計画中」が27.8%。実施を予定していない企業は少なく、11.5%である。



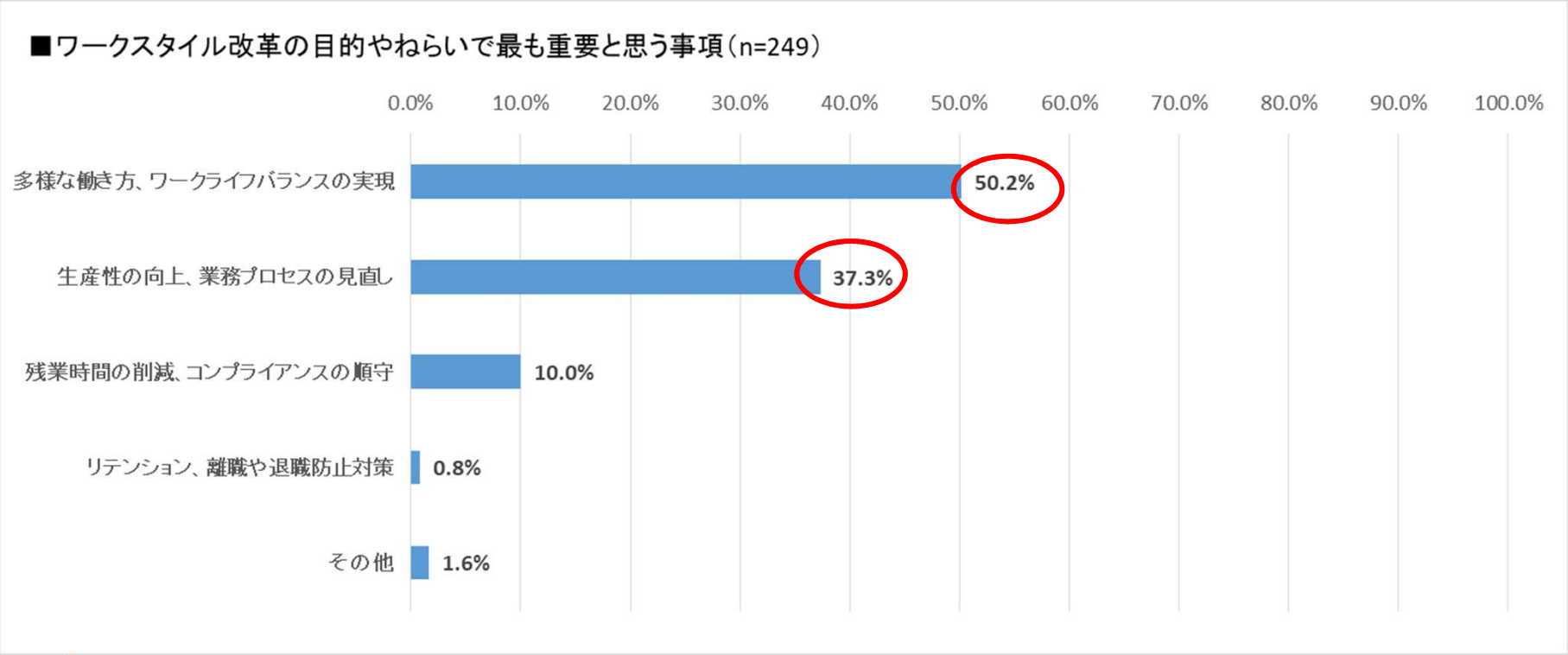
ワークスタイル改革実施中回答者の考察

1. この章ではワークスタイル改革を「実施中」と回答した回答者の集計を行った。
2. ワークスタイル改革の目的・実施項目・専門組織の有無
   - ワークスタイル改革の目的・狙いは、1位「多様な働き方、ワークライフバランスの実現」、2位「生産性の向上、業務プロセスの見直し」である。
   - 既に実施している施策としては、「在宅勤務（約48%）」「モバイルワーク（約41%）」「ペーパーレス（約33%）」「会議やチームワーク効率化（約29%）」と続く。
   - ワークスタイル改革推進組織を持たない企業の6割程度が組織を持っていない。推進組織としては、人事部門、情報システム部門などが多い。
3. 目的に対して効果のある施策
   - 残業削減では、「会議やチームワークの効率化」が圧倒的に効果があり、次いで「在宅勤務」や「モバイルワーク」も効果があると考えられている。
   - ダイバーシティ推進に効果のある施策としては「在宅勤務」が最も多い。
   - 育児や介護に効果があると思われる施策としても、「在宅勤務」が最も多い。
   - 仕事の生産性・効率アップに効果のあると思われる施策では、「会議やチームワークの効率化」、次いで「モバイルワーク」が選択されている。
   - 人材確保に最も効果のある施策としては、「その他」が多いが、選択肢の中では「在宅勤務」が約16%と最も多い。
   - ほとんどの項目で「在宅勤務」が効果を発揮すると読み取れる。

実施中

ワークスタイル改革の目的・狙い

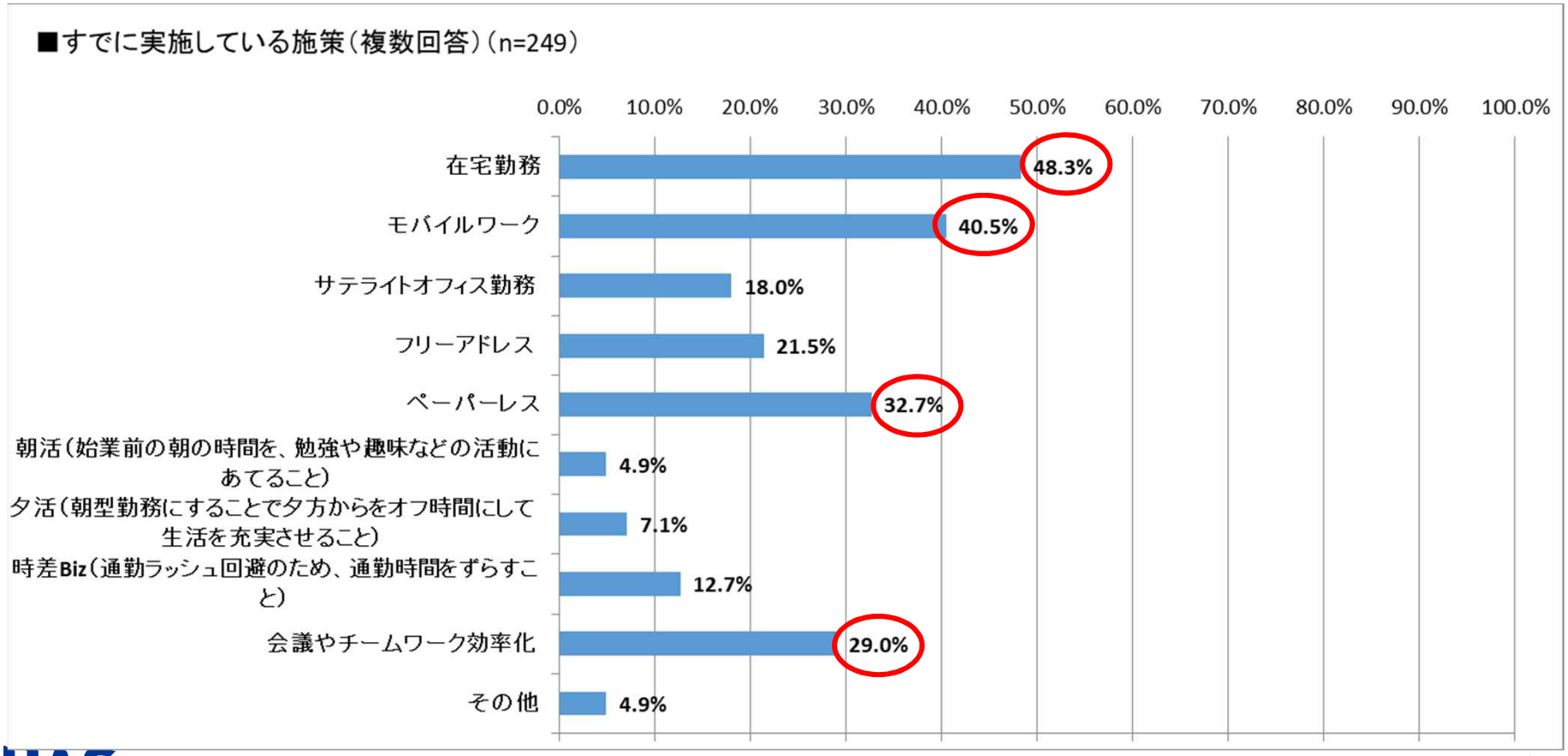
- ワークスタイル改革の目的・狙いとしては「多様な働き方・ワークライフバランスの実現（50.2%）」、次いで「生産性の向上、業務プロセスの見直し（37.3%）」を上げた回答者が多い。「その他」には、「社員の幸せの実現」という回答もあった。



実施中

すでに実施している施策（複数回答可）

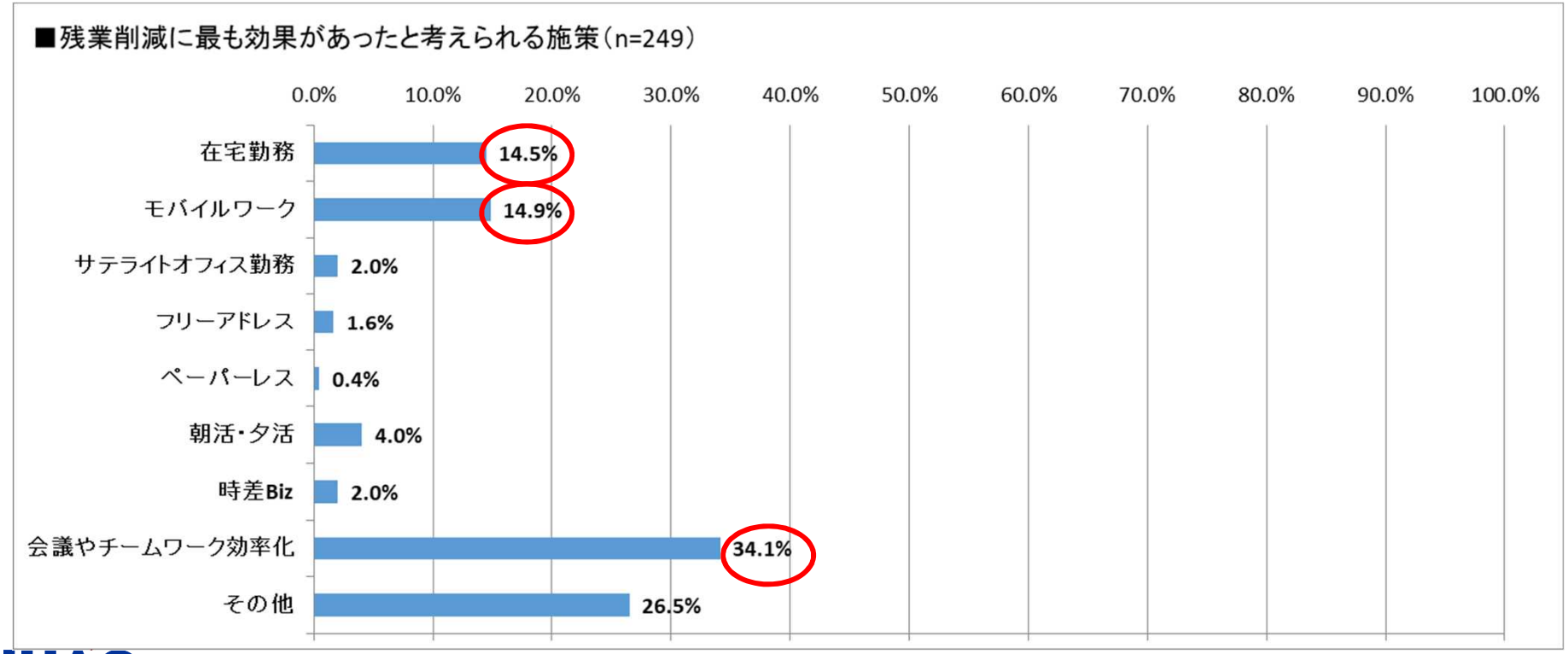
- 既に実施している施策としては、「在宅勤務（48.3%）」、「モバイルワーク40.5%）」、「ペーパーレス（32.7%）」、「会議やチームワーク効率化（29.0%）」と続く。「その他」の回答では、「フレックス制度」が多く、「意識改革を目的としたディスカッション」、「副業の推奨」などもあった。



実施中

残業削減に最も効果があると思われる施策

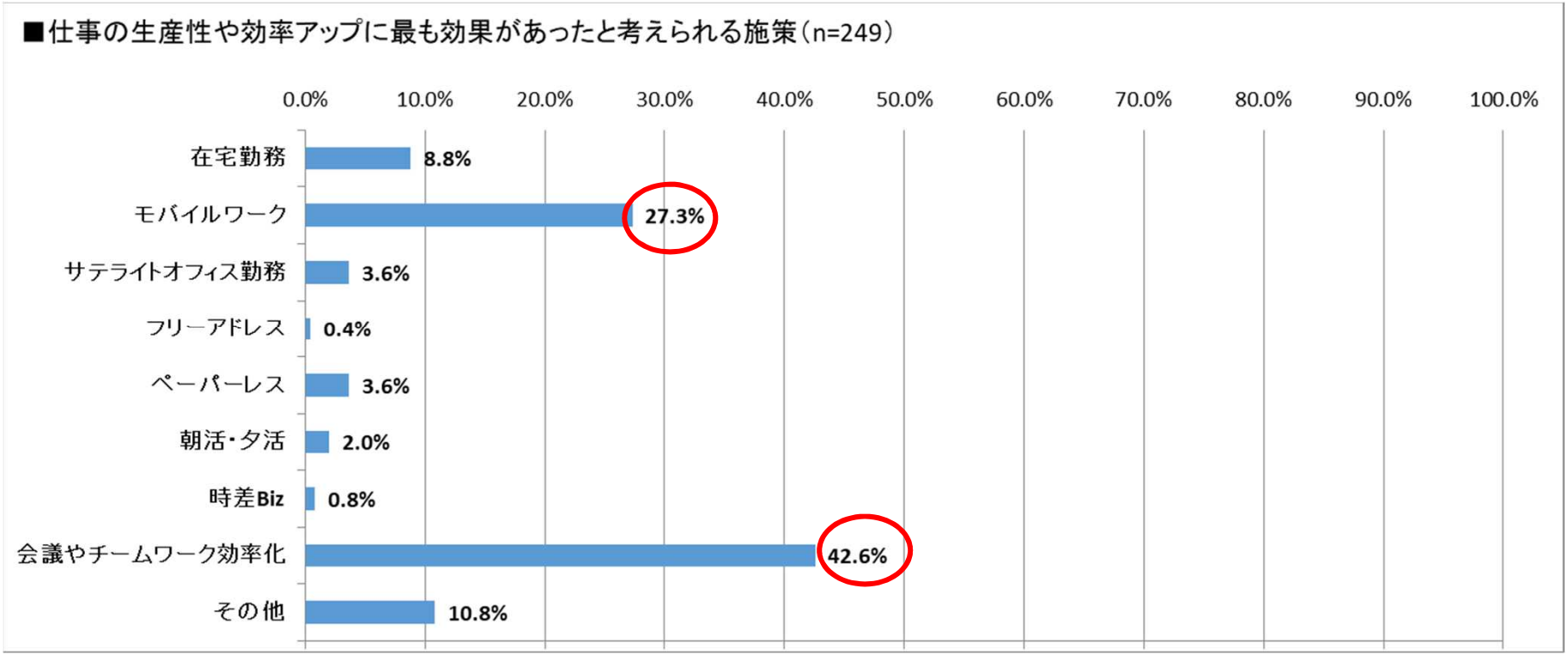
- 「残業削減に最も効果があると思われる施策」には、34.5%が「会議やチームワーク効率化」をあげている。次いで、「在宅勤務（14.9%）」、「モバイルワーク（14.5%）」も残業削減に有効と考えられている。



仕事の生産性・効率アップに最も効果があると思われる施策

実施中

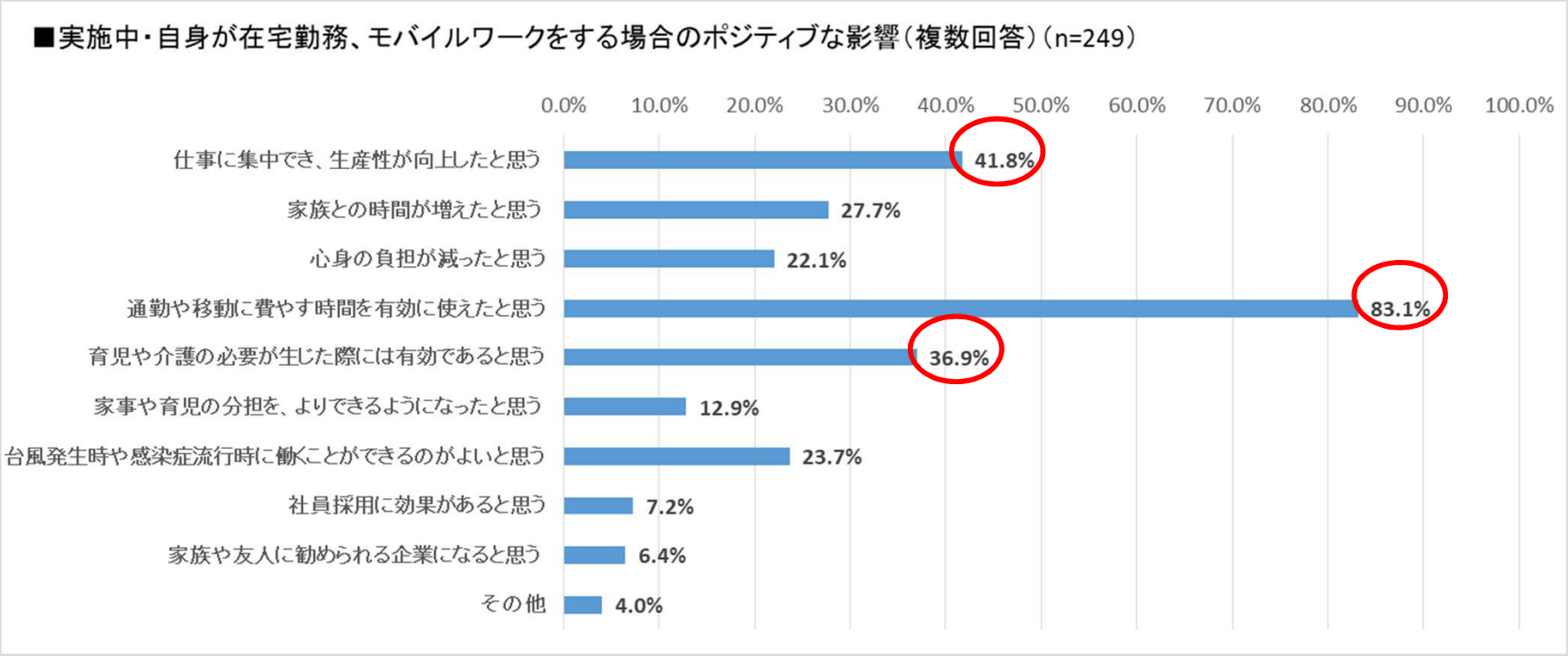
- 「仕事の生産性・効率アップに最も効果があると思う施策」として、「会議やチームワーク効率化」が42.6%と約半数、次いで「モバイルワーク」が27.3%と続く。「その他」には、「機械化・自動化」「社内IT環境の強化」「承認プロセスの見直し」などの回答が見られた。



自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

実施中

- ワークスタイル改革を実施している回答者では、ポジティブな影響として、83.2%の人が「通勤や移動に費やす時間を有効に使えたと思う」と回答。次いで「仕事に集中でき生産性があがる」が41.8%、「育児や介護の際に有効である」が36.9%と続く。

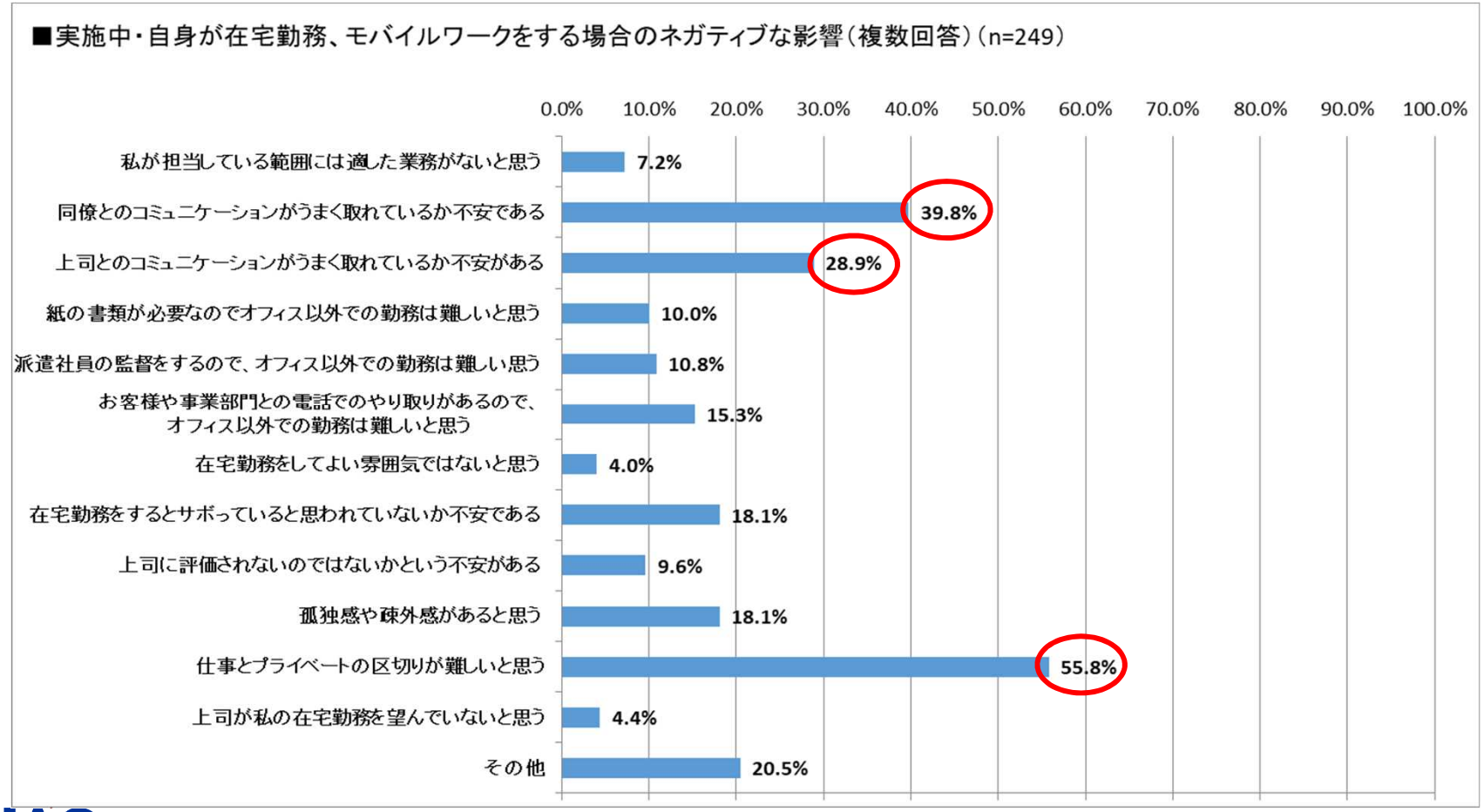


JUAS

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

実施中

- 「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が55.8%、「同僚とのコミュニケーションがうまく取れているか不安である」が39.8%、「上司とのコミュニケーションがうまく取れているか不安である」が28.9%と、仕事とプライベートの区切り、コミュニケーション関連の影響が上位を占めた。



ワークスタイル改革未実施、計画中回答者の考察

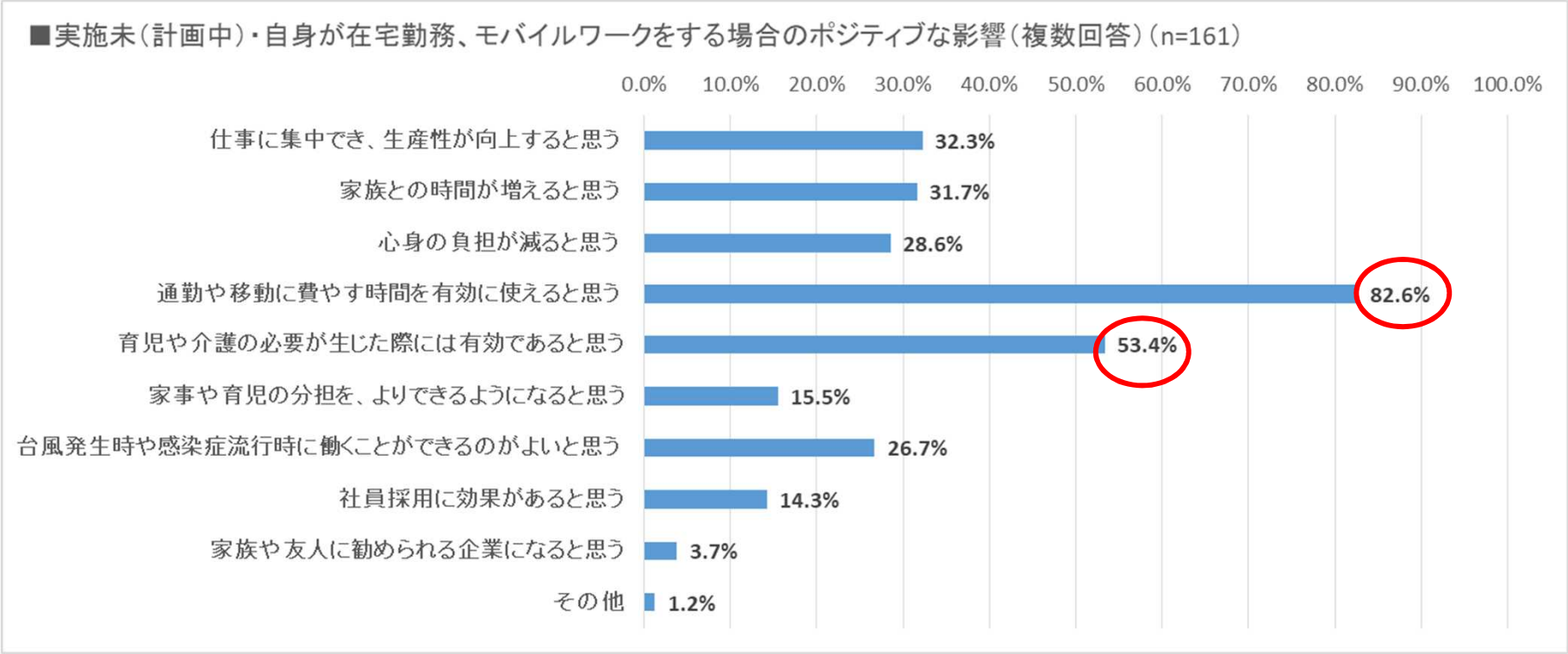
この章ではワークスタイル改革を未実施または計画中と回答した回答者の集計を行った。在宅勤務、モバイルワークをする場合の影響を分析した。

1. ポジティブな影響（本人）
   - 「通勤や移動に費やす時間に対する有効活用」が約83%と最も多い。次いで、「育児や介護の影響が生じた際には有効であると思う」という回答が多かった。未実施者の回答は、実施前の期待感の表れととらえることができる。
2. ネガティブな影響（本人）
   - 「仕事とプライベートの区切りが難しいと思う」が約65%、次いで「同僚とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である」が約57%。未実施者の回答は、実施前の不安感の表れととらえることができる。
3. 部下に関して
   - 部下の在宅勤務についての考えは、「部下に積極的に在宅勤務をさせたいと思う」との回答が約47%と半数近い。
4. ポジティブな影響（部下）
   - 「部下のワークライフバランスに効果があると思う」が最も多く、次いで「介護・育児に有効だと思う」が多い。
5. ネガティブな影響（部下）
   - 「部下とのコミュニケーションがうまく取れるか不安である」が最も多く、次いで「部下をどのように管理、評価したらいいか不安である」が多い。

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

実施前

- ワークスタイル改革実施前の回答者の回答では、ポジティブな影響は、「通勤や移動に費やす時間を有効に使える（82.6%）」と最も多い。次いで「育児や介護の影響が生じた際には有効であると思う（53.4%）」がという回答が多かった。また、「その他」に、「自律的に仕事をしようという意識の向上」という回答もあった。実施前の回答者の回答は、期待感の表れととらえることができる。



実施・未実施回答者の回答比較の考察

この章では、ワークスタイル改革を実施している回答者と実施していない回答者を比較した。

在宅勤務、モバイルワークをする場合の

1. ポジティブな影響（本人）
   - 「通勤や移動時間への効果」が実施前、実施中回答者ともに多い。
   - 「仕事に集中でき、生産性が向上する」は、実施中の回答者の方が実施前の回答者より高い数値である。これは、期待値よりも生産性が向上することを示唆していると考えられる。
   - 一方で、「育児や介護の必要が生じた際には有効である」は実施中回答者では37%と高いものの、実施前回答者では53%と半数以上である。これは、実施前の期待値が高すぎた可能性があったと思われる。
2. ネガティブな影響（本人）
   - 全体としてネガティブな影響は、実施前から実施中への比較で減っている模様。特に、「同僚や上司とのコミュニケーションへの不安」に関してのネガティブな回答が減少する。実施前にはコミュニケーションに関しての不安があるが、実際には考えていたよりもコミュニケーションについての問題がないのではないかと考えられる。一方で、実施中回答者では、「孤独感や疎外感」が出てくると読み取れる。

実施・未実施回答者の回答比較の考察

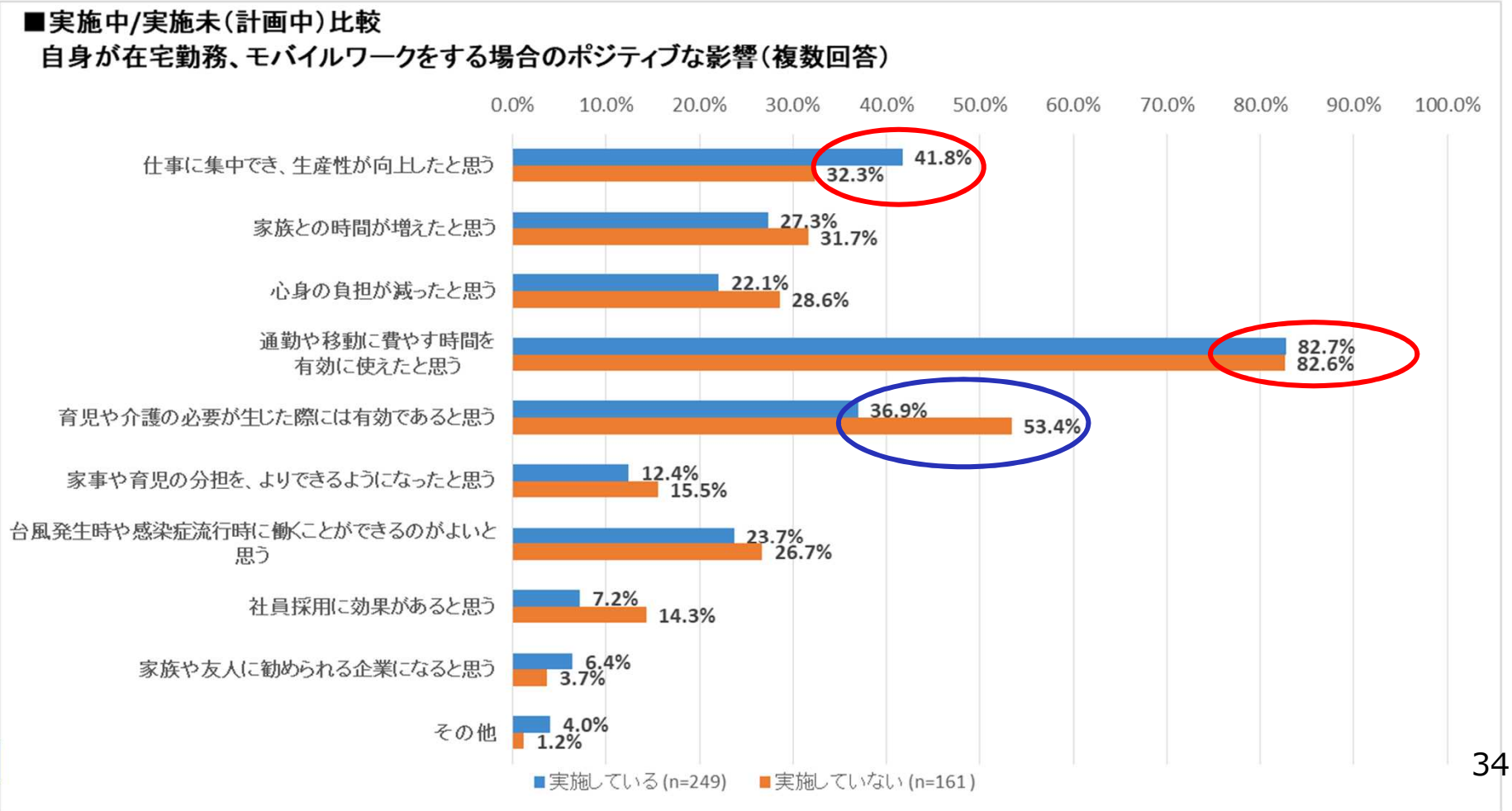
3. ポジティブな影響（部下）
   - 実施前には「ワークライフバランスに効果がある」との事前期待が高いが、実施中の回答者では減少している。一方で、「介護・育児に有効だと思う」と考える回答と、「部下の残業時間削減」については、効果を感じていると考えられている。
   - ネガティブな項目と合わせて推測すると、「部下の働きすぎへの心配」の項目が増えているため、自宅でも結果的に、長時間仕事をしている可能性も推測される。
4. ネガティブな影響（部下）
   - 実施前には「部下とのコミュニケーション」を懸念するものの、実施中にはコミュニケーションについては課題感が減っている。「部下の評価方法」や「部下の生産性低下」についても実施すると懸念が減る傾向がみられる。
   - 実施中には、「部下の働きすぎ」を懸念している回答者が増える。

5. 在宅勤務に適している日数について
   - 自分・部下ともに、実施前では「週2日」が多いのに対し、実施している回答者では「週1日」が多くなる。これは、実施前には「週2日程度が適切」と考え、実施してみたところ、「週1日」または「必要な場合のみ」と考え直す傾向があるものと考えられる。

自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

実施中 実施前

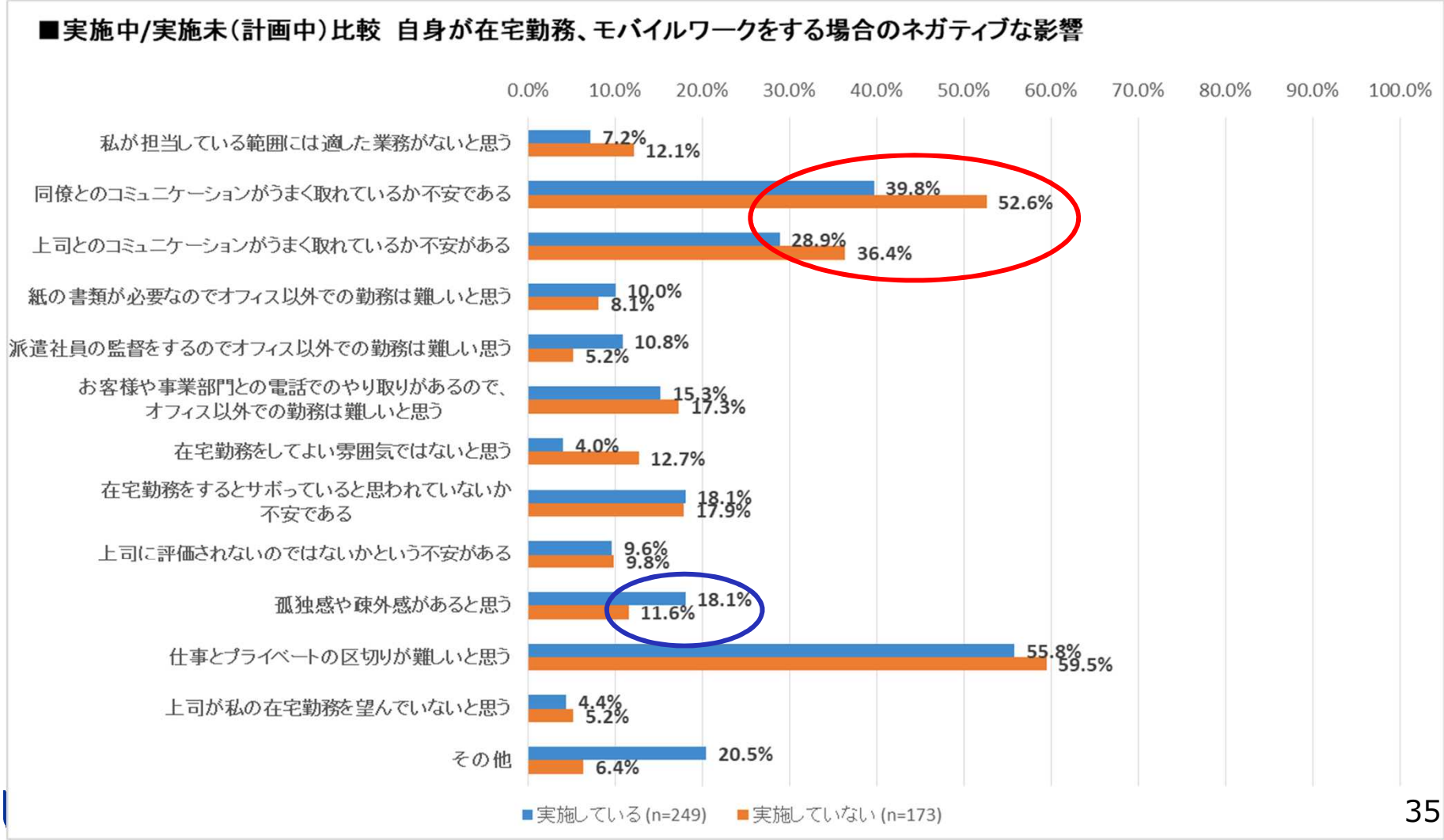
- 「通勤や移動時間の有効活用」が約82%と圧倒的に多い。「仕事に集中でき、生産性が向上した」は、実施中の回答の方が多い期待値よりも生産性が向上することを示唆していると考えられる。一方で、「育児や介護の必要が生じた際には有効である」は実施前の回答者では約53%がポジティブな影響としてあげているが、実施中回答者では約37%と減少している。これは、期待値が高すぎ、実際に利用すると期待より効果が低かった可能性が考えられる。



自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

実施中　実施前

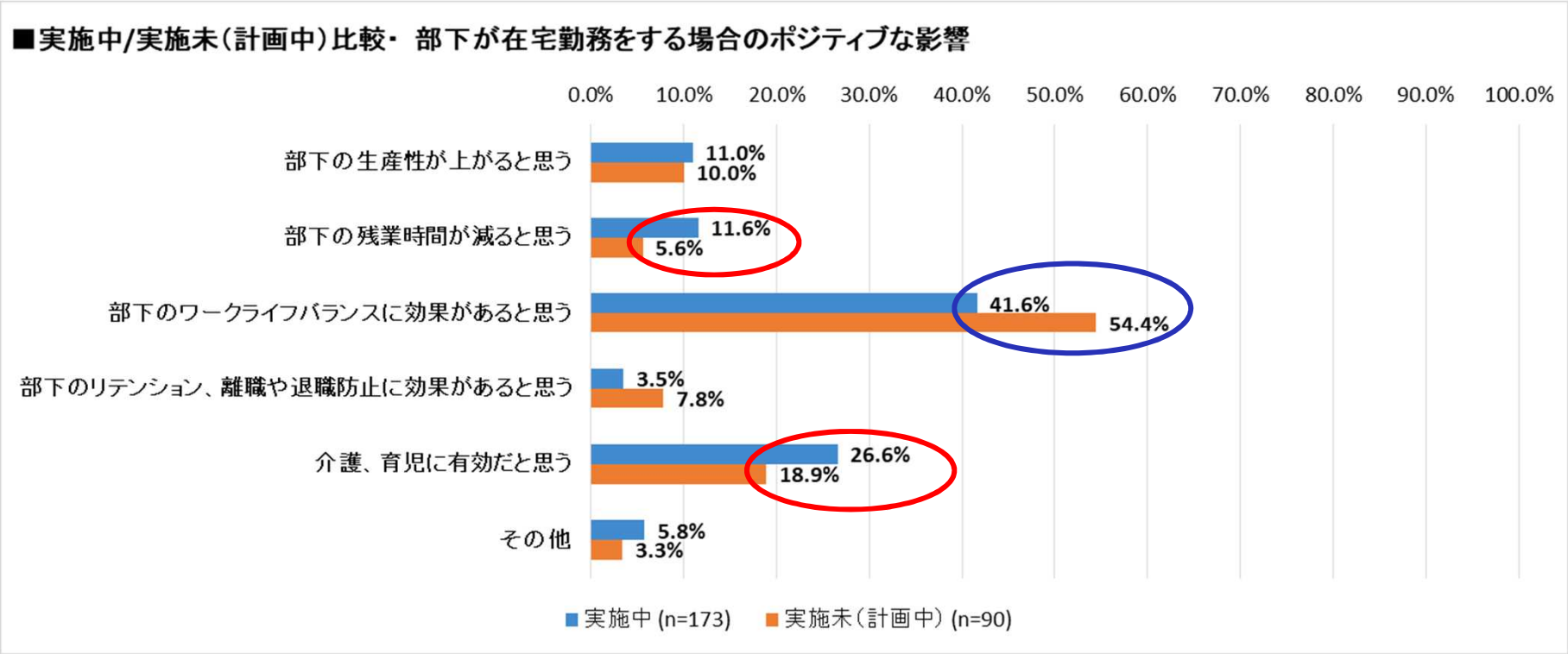
- ネガティブな影響としては、実施前の回答者と比較して実施中の回答で減っている項目が多い。特に、「同僚や上司とのコミュニケーションに関して不安」などのネガティブな回答が大きく減少している。一方、「孤独感や疎外感があると思う」という回答は増えている。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響

実施中 実施前

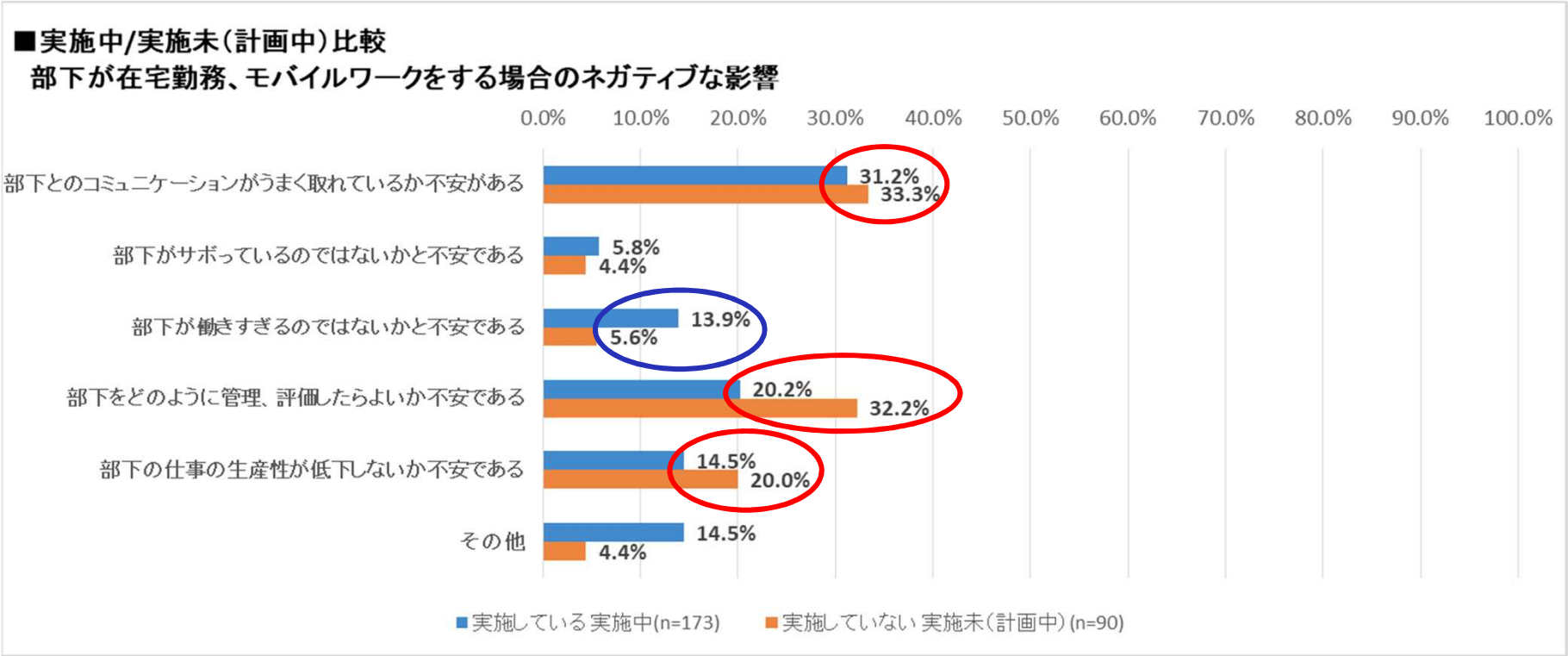
- 「ワークライフバランスに効果がある」と考える回答が、実施前より実施中の回答者で減っている。これは、後述の「部下の働きすぎを心配」している表れかもしれない。
- 一方で、実施中の企業の回答者の方が、「介護・育児」や「部下の残業時間削減」への効果を感じている。



部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響

実施中　実施前

- 実施前には、「部下とのコミュニケーション」を懸念するものの、実施中の回答では微かに減少している。また「部下の管理・評価方法」や「部下の仕事の生産性低下」への不安も減少している。
- 一方で、「部下の働きすぎ」を懸念する率は、実施前より実施中の方が高くなっている。



2部　　クロス分析

性別によって考え方や評価に差がある部分の分析を行った

2.1　性別差の分析

性別の違いによる考察

1. ワークスタイル改革については、回答者の9割以上が必要と答えており、必要と感じていない比率は女性の方が相対的に高い。N数が少ないのでその理由まで断定できないが、ワークスタイル改革できる業務が、女性の方が少ないのかも知れない。

2. ワークスタイル改革を推進していく上での壁は、各人の意識の問題と考えている比率は、女性の方が男性より高い。

3. 在宅勤務、モバイルワークをする場合のポジティブな影響では、「通勤時間や移動時間を有効に使う」ことへの期待は男性の方が高く、また実施前よりも実施中の回答者の比率が高い。

4. 在宅勤務、モバイルワークにおける「仕事に集中でき、生産性が向上する」ポジティブな影響は、実施前より実施中の女性の増加率が高く、「心身への負担の減少」や「台風などBCP」などに関して、男性より評価が高いのも興味ある結果である。

5. 男女共に「育児や介護に在宅勤務が効果がある」と評価している比率は60%以上と非常に高い。また、女性の方が、男性より若干多い。

6. 「在宅勤務が人材確保に有効である」との回答は、女性の方が比率は高く、また「リテンションや採用などにワークスタイル改革は効果がある」と回答しているのも、僅かであるが女性の方が多い。

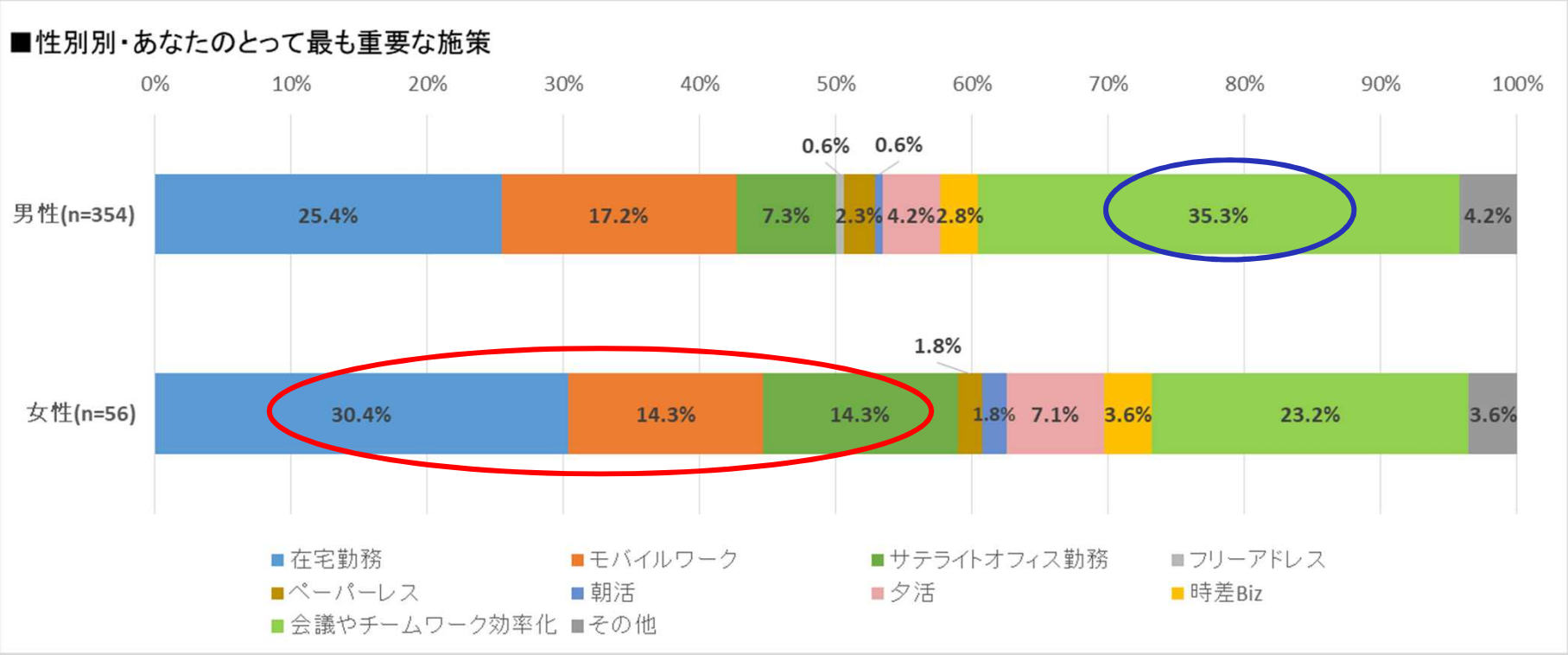
7. 在宅勤務の日数は男女の差はあまりなく、「週1日」、もしくは「必要な場合のみ」という回答がマジョリティである。

JUAS

性別

あなたにとっての重要施策

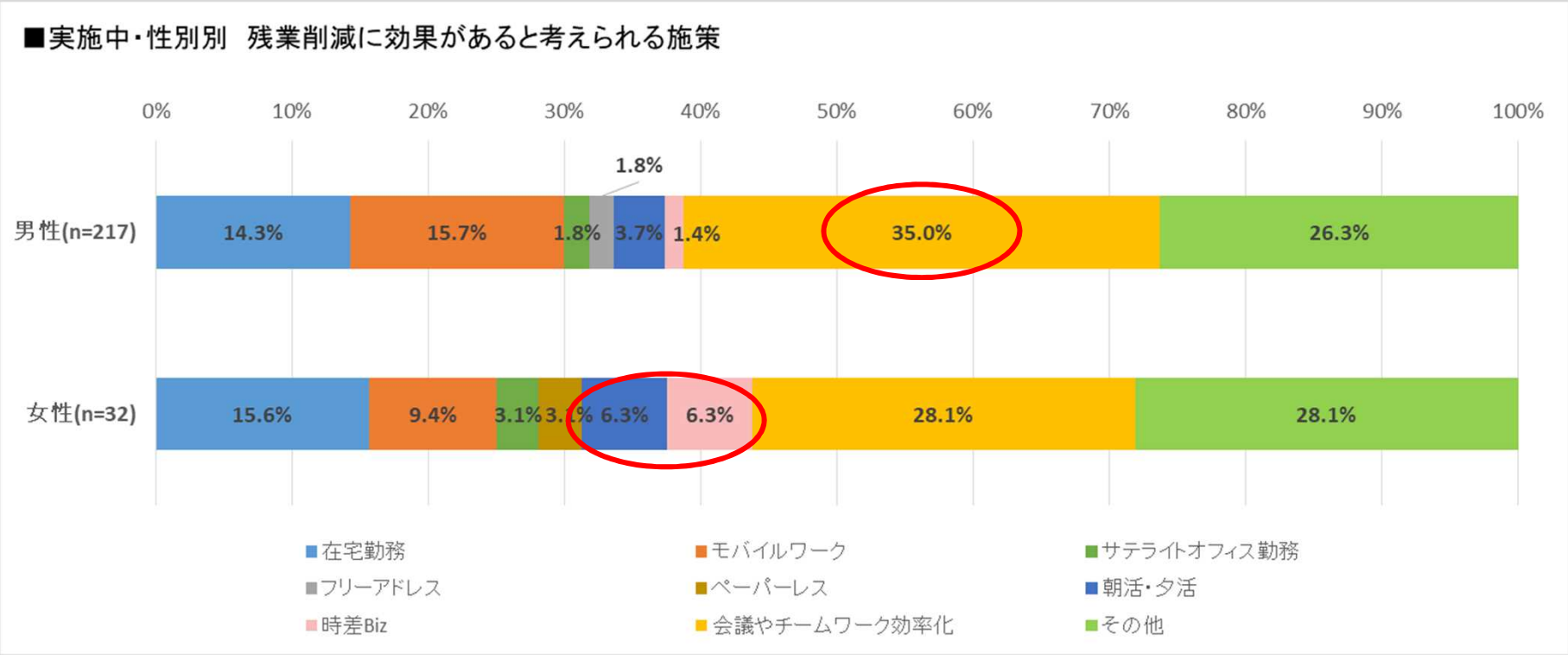
・ 女性は「在宅勤務」や「サテライトオフィス」などの社外での業務環境を自身にとって重要と感じている比率が、男性に比較して多い。一方、男性は「会議やチームワークの効率化」を比較的重視している。



性別

残業削減に効果があると考えられる施策

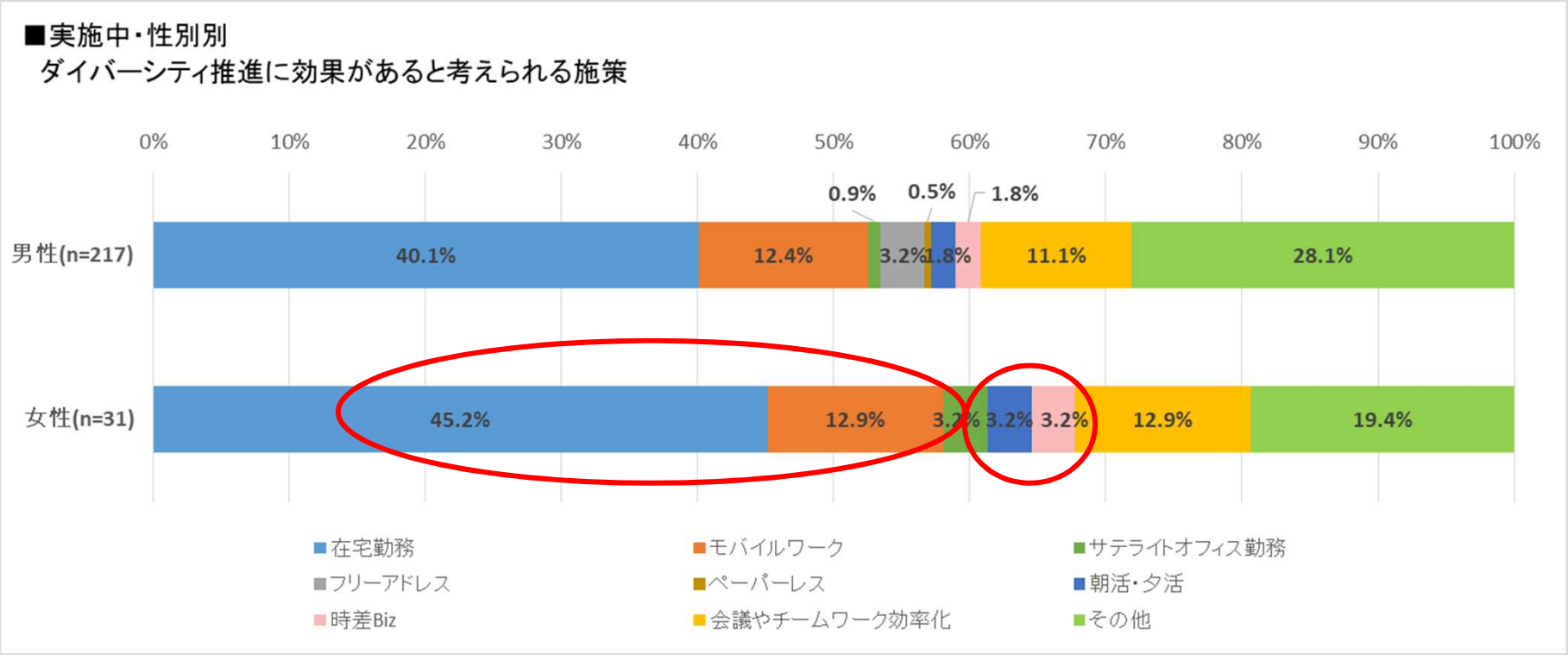
- 男性は「モバイルワーク」や「会議やチームワーク効率化」など就業時間中の時間効率を高める施策を選択する比率が高い。一方、「朝活・夕活」や「時差Biz」など就業時間前後の時間の柔軟性についての項目は、男性より女性の方効果があると答えた比率が高い。



ダイバーシティ推進に効果があると考えられる施策

性別

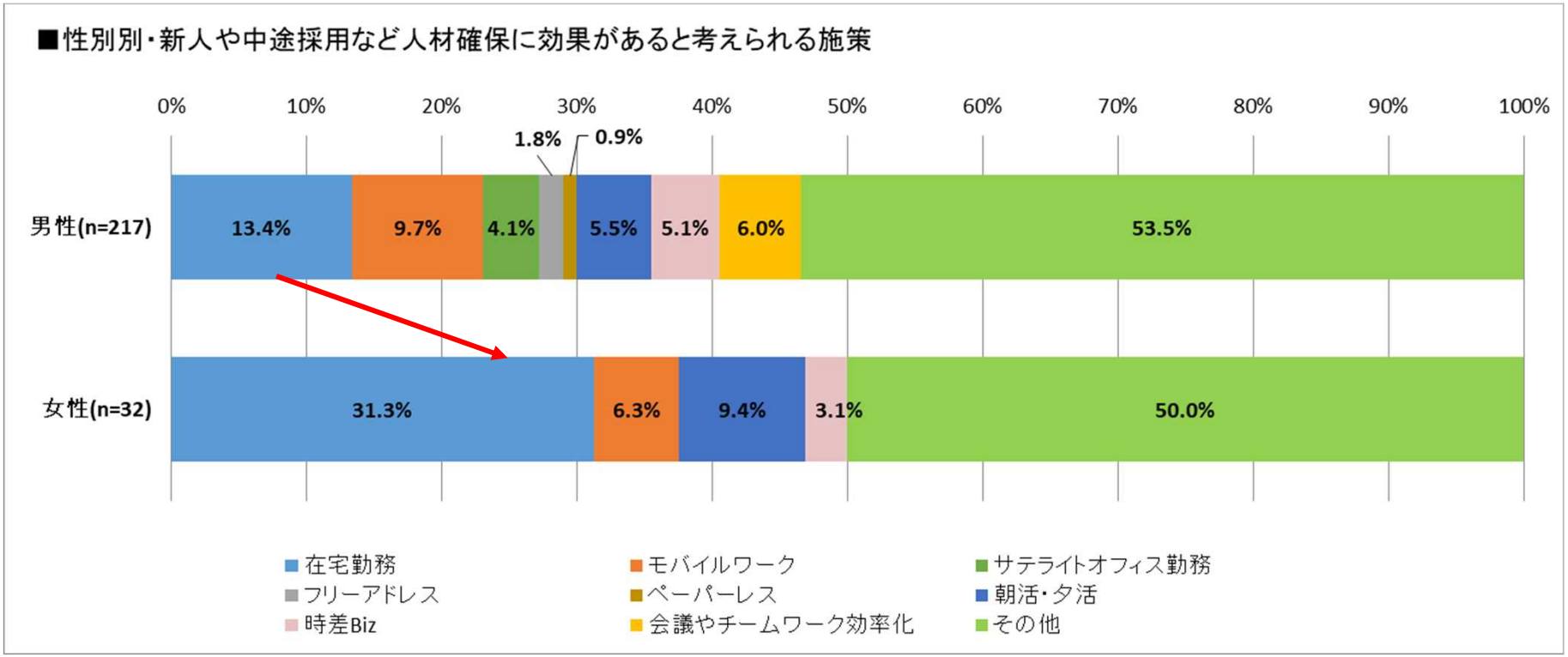
- 男性に比べて女性の方が「在宅勤務」を挙げる比率が高い。「モバイルワーク」や「サテライトオフィス」も含めると、男性53.4%→女性61.3%。また、「朝活・夕活」や「時差Biz」も、男性13.9%→女性16.1%と、女性の方が時間に関して柔軟な働き方を求めている傾向が表れている。



新人や中途採用など人材確保に効果があると考えられる施策

性別

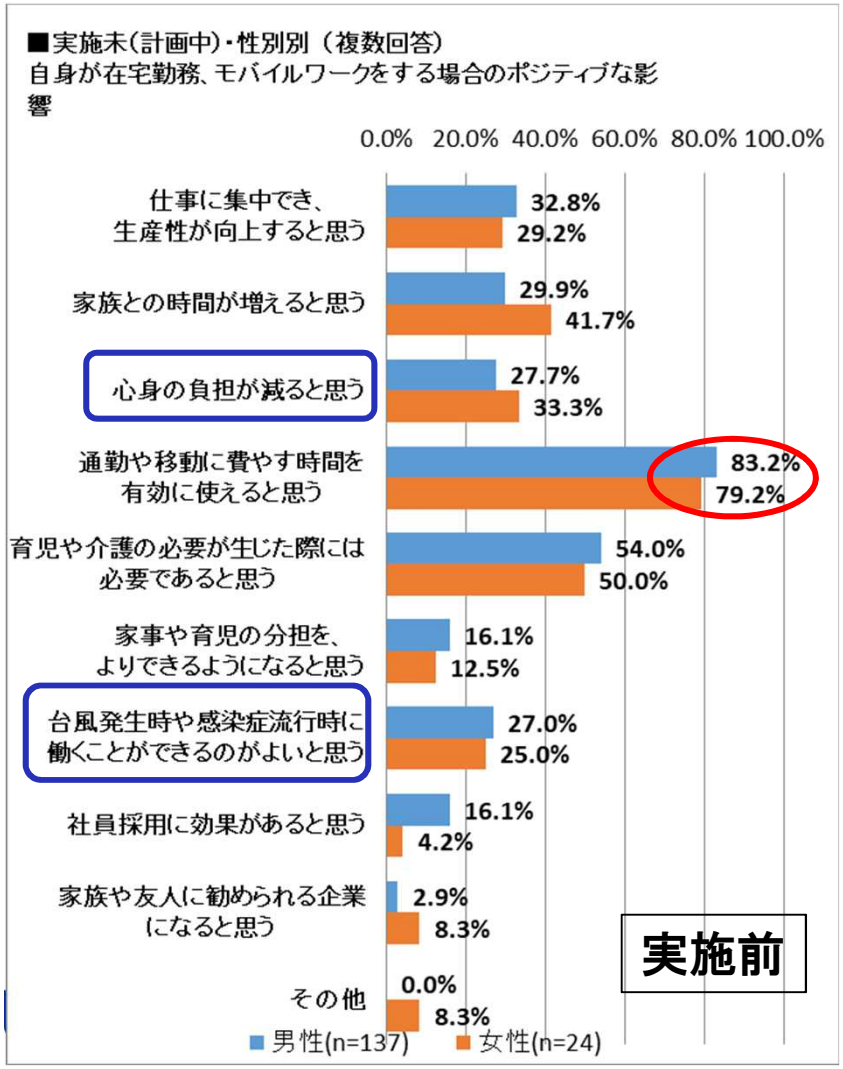
・女性の方が、「在宅勤務」が人材確保に効果があると考える回答者が多い。

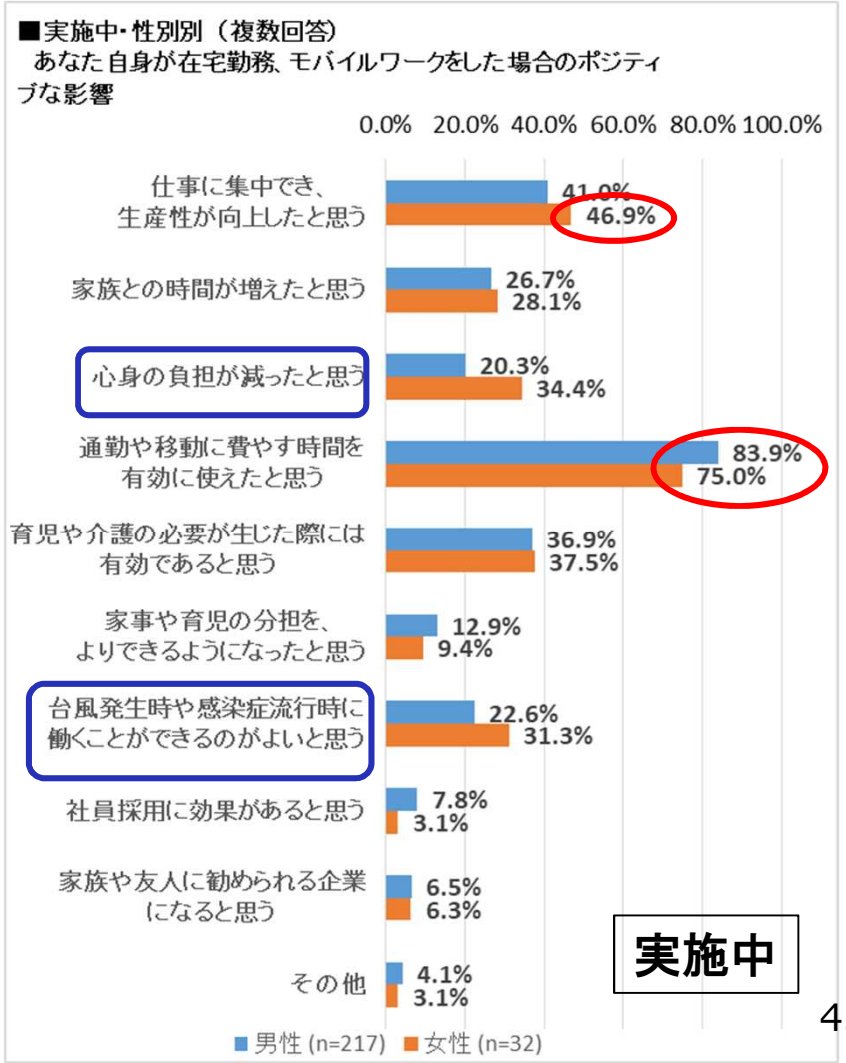


自身が在宅勤務・モバイルワークをする場合のポジティブな影響

性別

- 「通勤時間や移動時間を有効に使う」ことへの期待は実施前、実施中ともに高い。「仕事に集中でき生産性が向上する」は、実施前に比べて実施中の女性に増える。

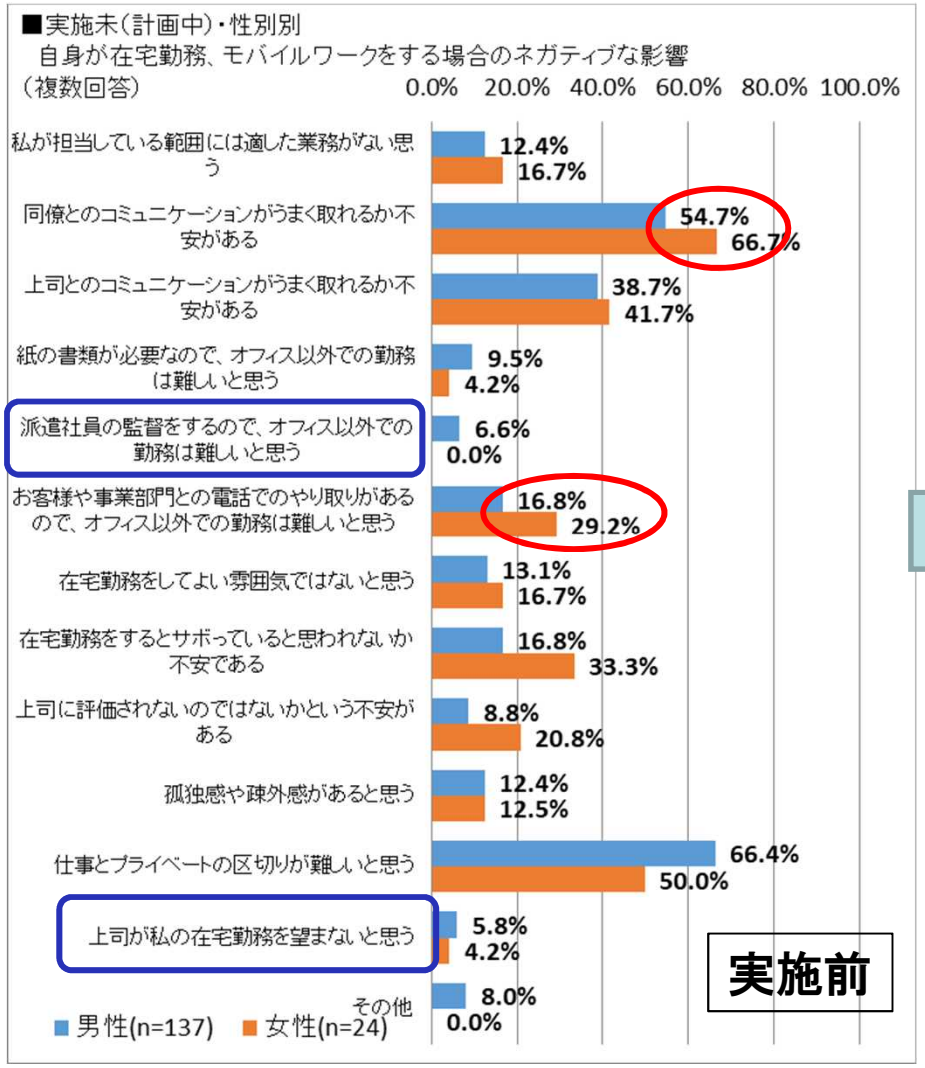


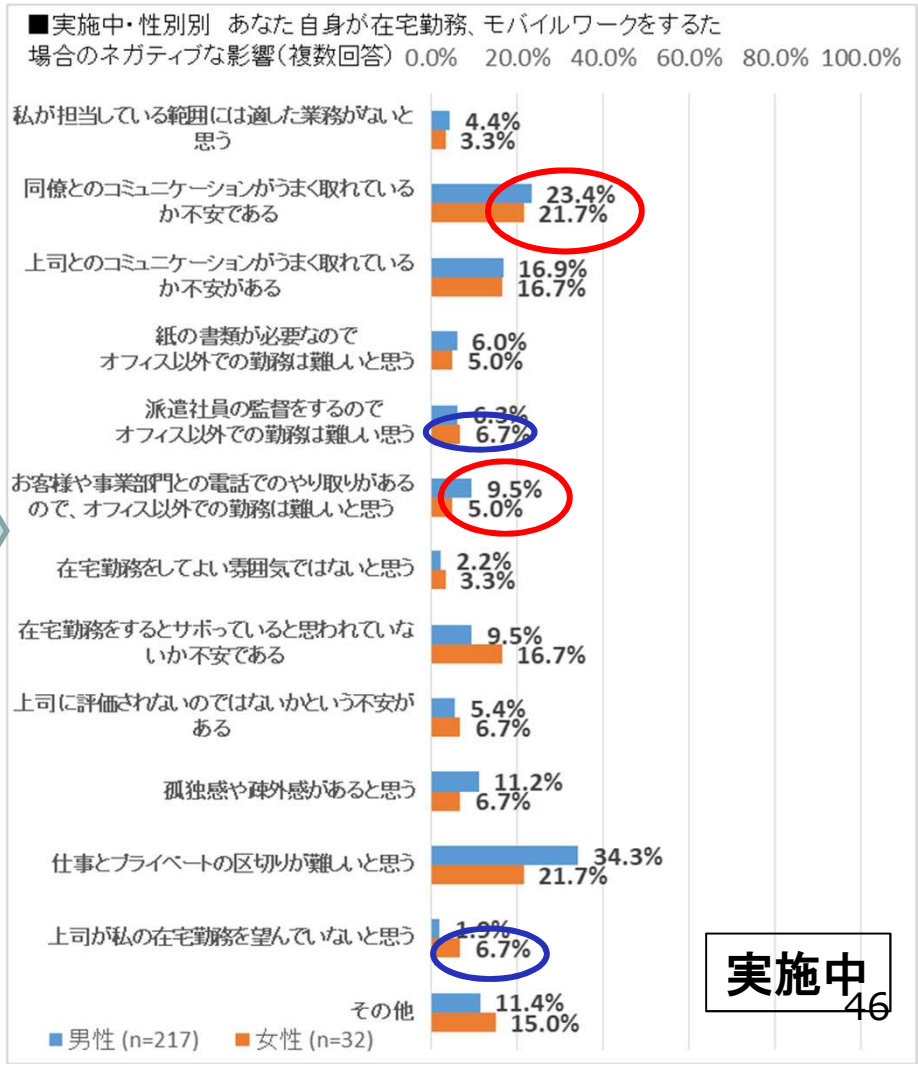


自身が在宅勤務・モバイルワークをした場合のネガティブな影響

性別

- 男女共にネガティブな影響については、実施前より実施中の方が減少している。特に、女性の「同僚とのコミュニケーションへの不安」の減少率（実施前66.7%⇒実施中21.7%）、「電話対応などへの不安」の減少率（実施前29.2%⇒実施中5.0%）は大きい。一方、「派遣社員の監督のための制限」や「上司が自分の在宅勤務を望んでいないと思う」が、実施前より実施中に増えている。



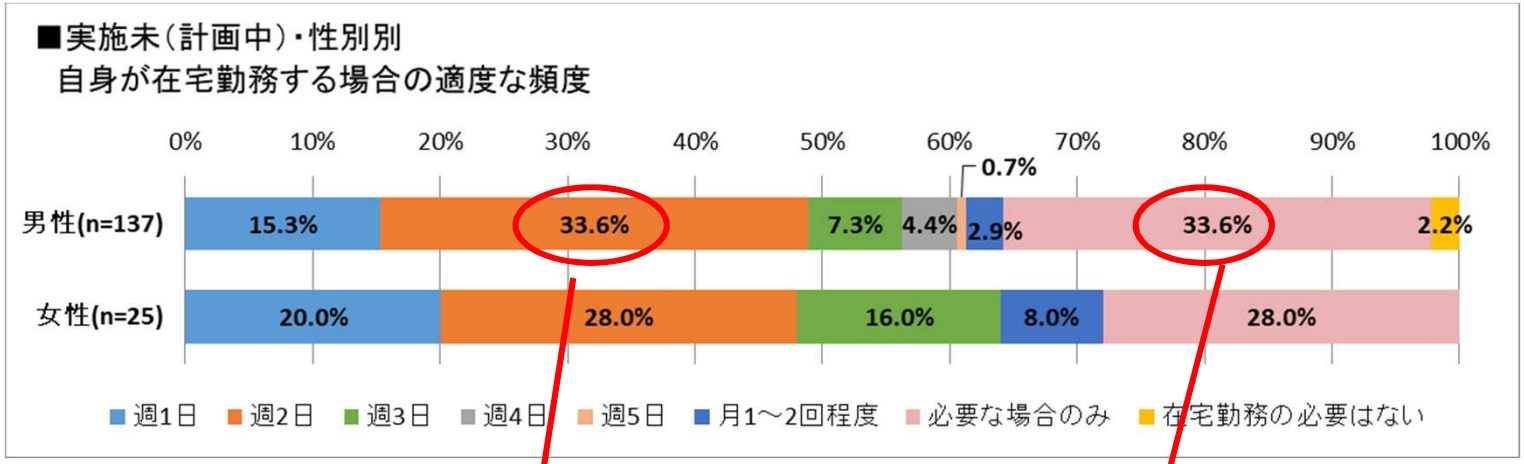


性別

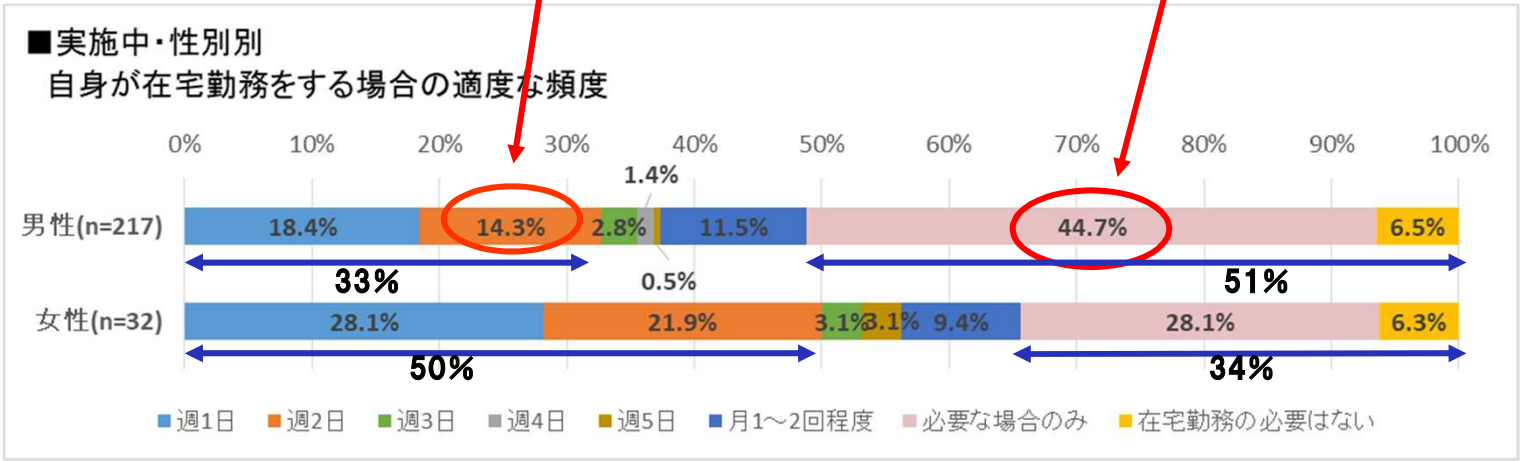
自身が在宅勤務する場合の適当な頻度

- 実施前は週に多くの日にちを在宅勤務したいと考えるが、実際にやった後で1－2日／週と減少する。

実施前



実施中



本章では若手（20代～30代）と、それ以外の世代との差分を分析する。世代の違いは職責別分析と傾向が似ている。40代～50代は回答者に管理職層が多いことから、主な分析は職責別にて行う。

2.2　年代差の分析

年代別分析の考察

1. 20代の若手にワークスタイル改革の必要性を感じていない比率が高い。未婚の可能性が高く、子供がいないことも多いことから、「まずは与えられた業務をこなす」ことを考えていると思われる。

2. マネジメント層が多いと思われる40代～50代となると、「残業時間の削減」や「コンプライアンスの順守」などの比率が高くなる。マネジメント層が部下の生産性アップを計り、残業などを少なくする施策に悩んでいると思われる。

3. 在宅勤務やモバイルワークについてポジティブな影響が大きいと捉えている世代は30代と40代である。これは、子育てのための家庭での対応時間の確保を要望していると考えられる。

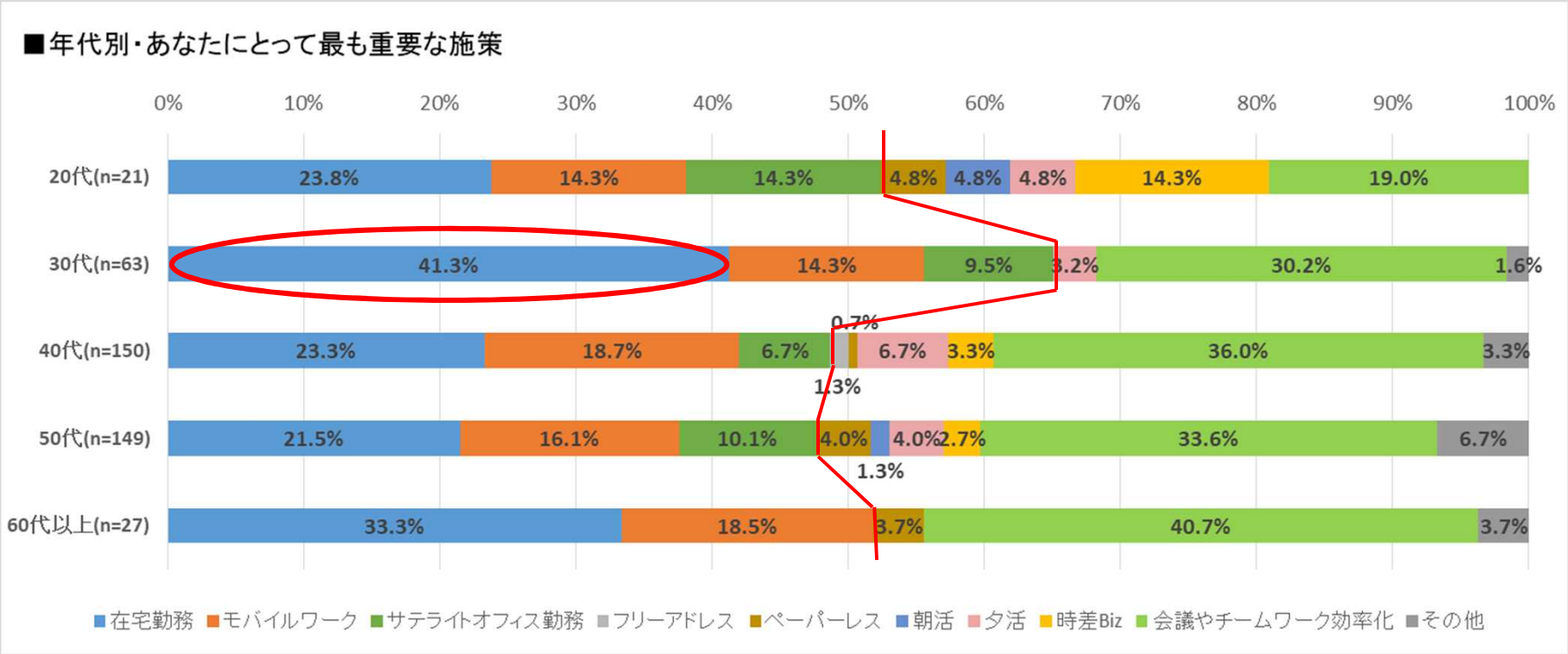
4. 「採用など人材採用に効果がある施策」として、20代は「朝活・夕活」をあげた比率が高い。N数が低いので評価は難しいが、会社と個人の時間の区切りをつけることは、新卒採用にとって重要なのかも知れない。

5. 60代では、「在宅勤務やモバイルワーク等、社外での執務環境整備の人材確保への効果」を認識していないが、これらは、若い人ほど人材確保に効果がある施策とみており、このギャップは要注意である。

JUAS

あなたにとっての重要施策

- 30代で在宅勤務が41.3%と多い。また、30代以上になると「会議やチームワーク効率化」の比率が高くなる。いずれの世代でも「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス」など社外での執務環境を重要施策としている比率がほぼ半数（50%）である。



経営層、管理職、そして一般職などの職責によってどのような変化や考え方に差があるのか、分析を試みた。

2.3　職責差の分析

職責による差の考察

1. 経営層や管理職ほど「会議やチームワーク（経営層48%、管理職36%）」を重要施策と考え、一般職では「在宅勤務（34%）」「モバイルワーク（18%）」、「サテライトオフィス勤務（7%）」（計約60%）など社外での勤務を重要施策と考えている。

2. 経営層や管理職と比較して、一般職ではワークスタイル改革が人材確保の施策の一つであると考えている比率が高い。

3. 一般職では「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」など、社外での作業環境整備は生産性や効率アップに効果があると考えている。

4. 実施中企業の経営層や管理職ほど、在宅勤務やモバイルワークが生産性向上や残業削減に効果があると評価している。

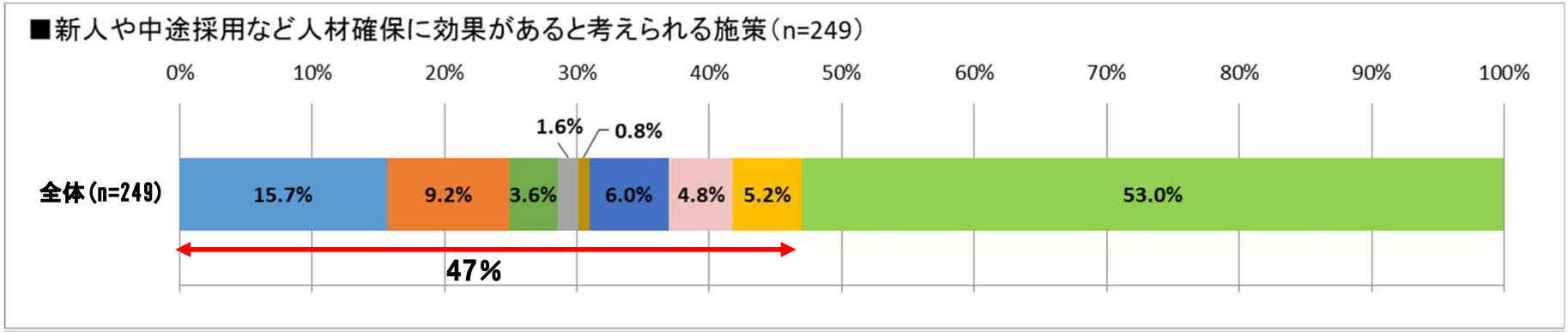
5. 実施中企業の経営層や管理職ほど、「部下の管理・評価への不安」をネガティブな影響と考える比率は低い。むしろ「部下の働きすぎへの不安」が増加している。

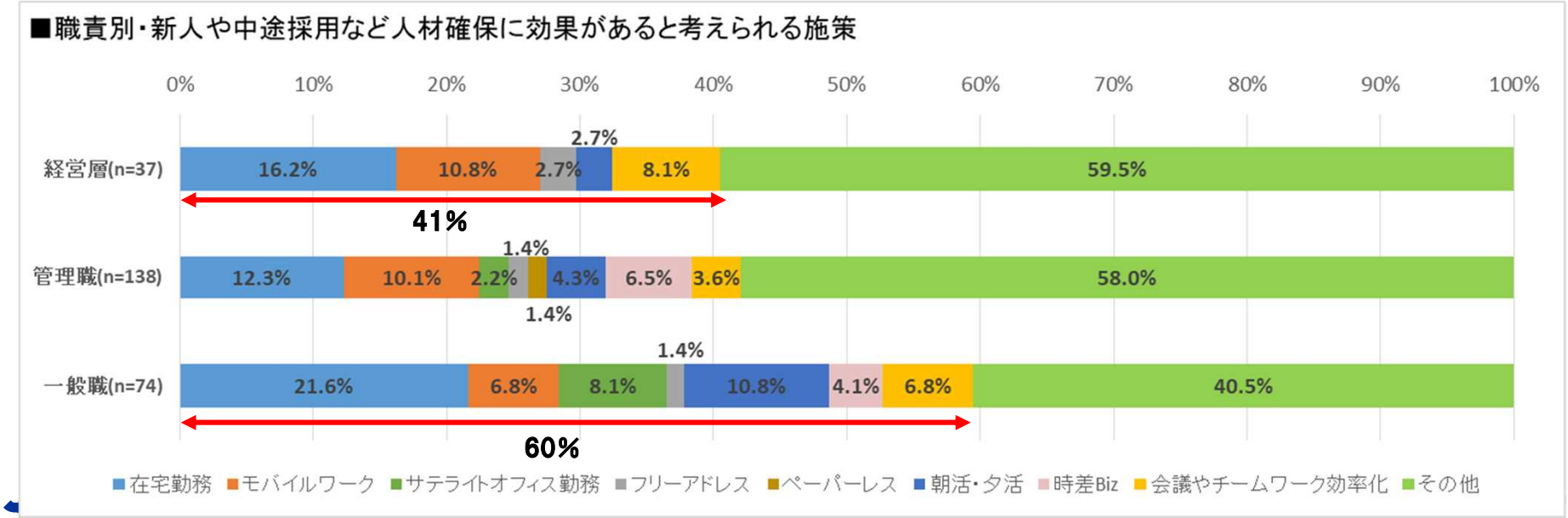
6. 未実施企業の経営層の約6割（57.9%）は、部下に積極的に在宅勤務をさせたいと考えている。

職責

新人や中途採用など人材確保に効果のある施策

- 経営層・管理職と一般職と比較すると、**一般職の方がワークスタイル改革の施策が人材確保に効果がある**と考えている比率が高い。

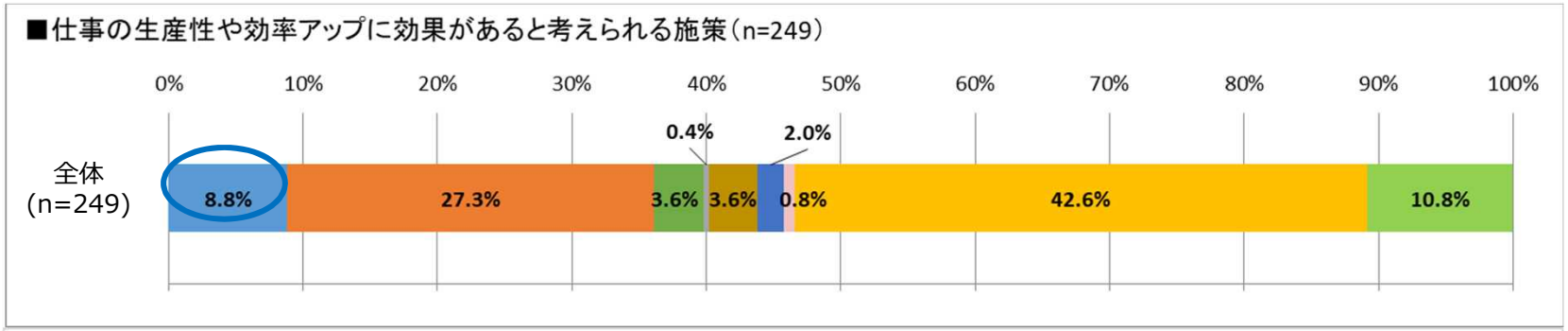


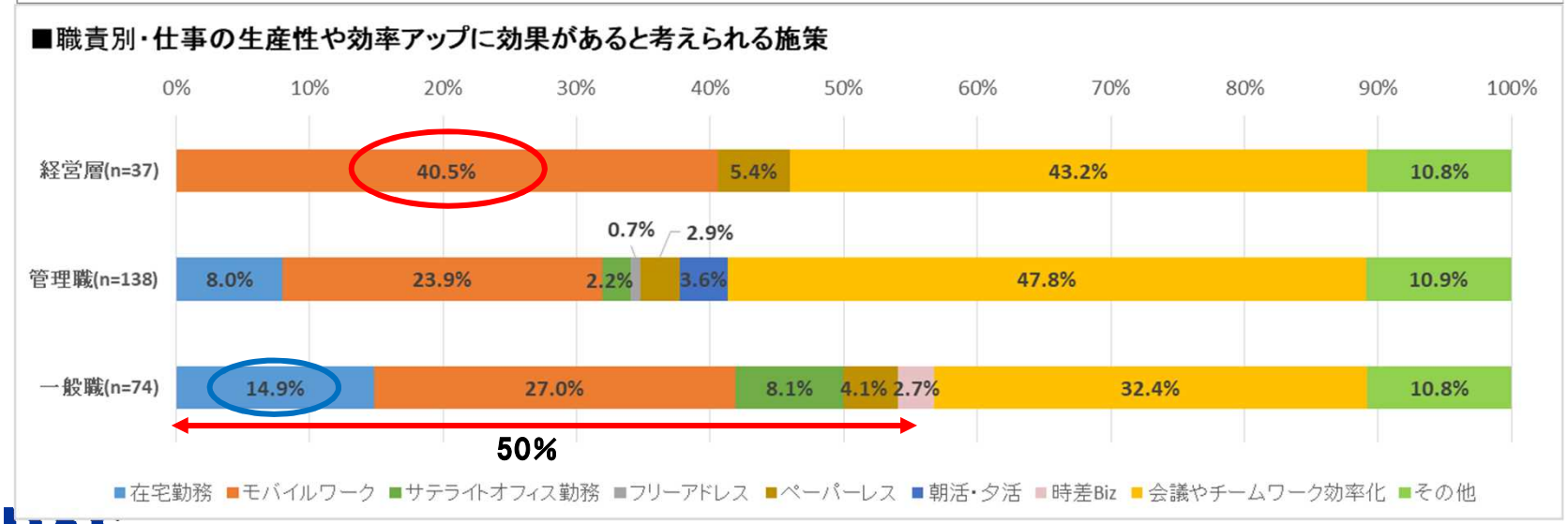


職責

仕事の生産性や効率アップに効果のある施策

- 一般職では「在宅勤務」が約15%、経営層では0%である。「モバイルワーク」は経営層で最も多い。一般職では「在宅勤務」、「モバイルワーク」、「サテライトオフィス勤務」など**社外での作業環境整備は生産性や効率アップに効果があると考えている**（合計50%）。経営層は会社に個室があり集中できる環境を持っているため、必要性を感じていないということも考えられる。

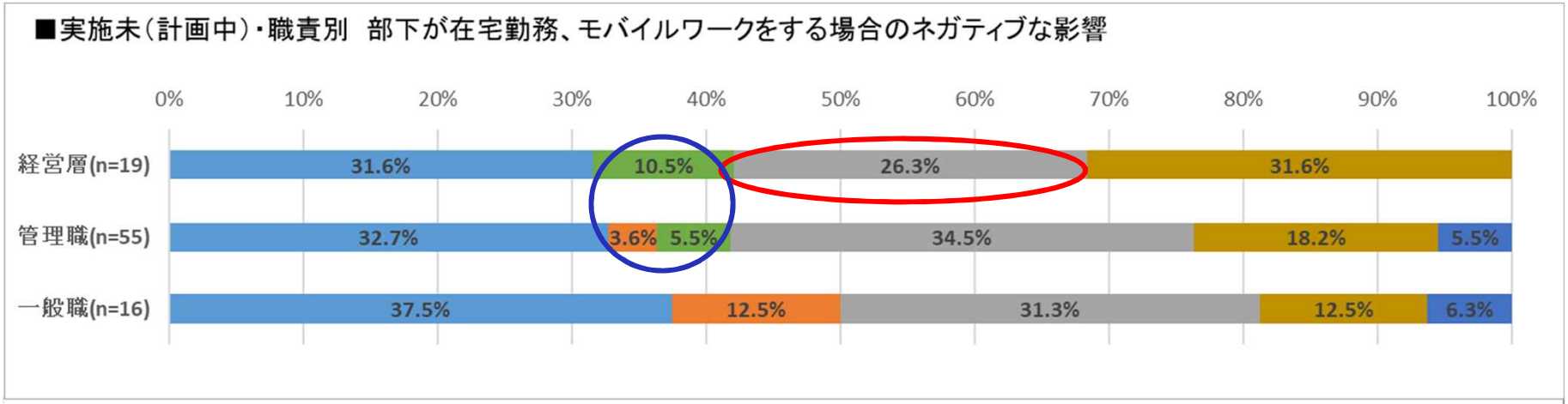


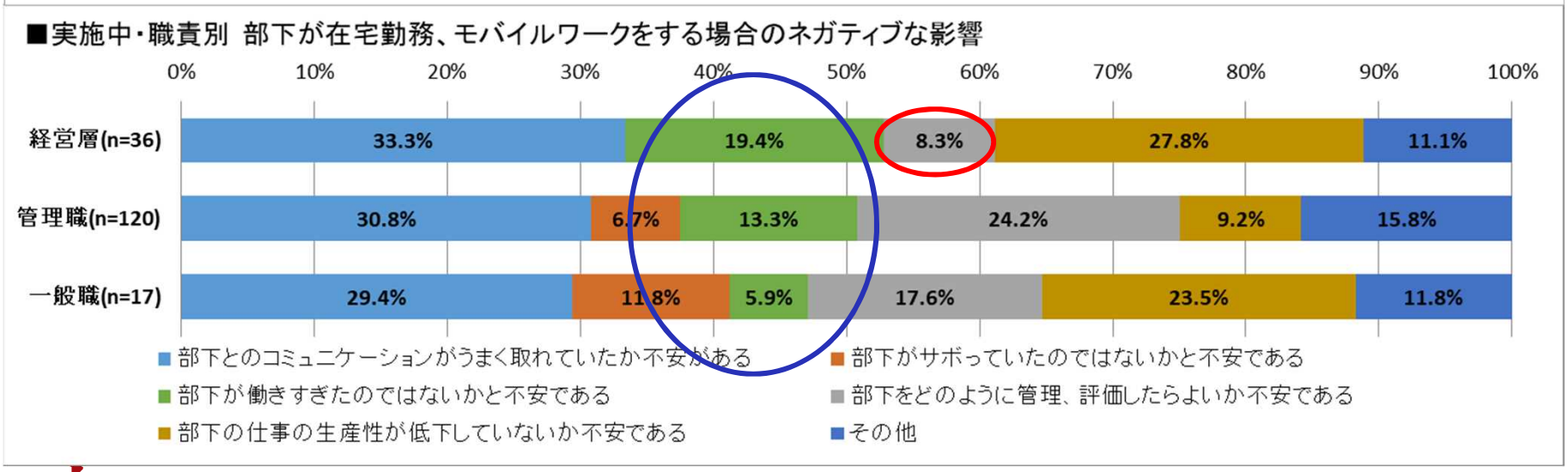


部下が在宅勤務、モバイルワークをした場合のネガティブな影響

職責

- 経営層の「部下をどう管理・評価したらよいか不安である」と考える比率は、実施前に比べて実施中で大きく減少する。一方で、**働きすぎの不安が増加**している。





JUAS

4.コミュニティ活動まとめ

所感・まとめ

- 以前は一部の企業が実施していたワークスタイル改革は一般的になった。テレワークや会議の効率化などは定着し、運用の段階に移ってきている。
- その中で、ワークスタイル改革に早期に着手した企業が採用などで効果を発揮している。だがすでに、実施している企業がプラスの効果ではなく、実施していない企業がマイナスの効果という段階に入りつつある。
- IT視点では、働き方の多様化に合わせてITインフラをしっかり準備する必要がある。PCの持ち出し・仮想デスクトップなどや、コミュニケーションインフラの改善などが必要となる場合もある。だが。Web会議などの一部の機器については、導入は進む者のリテラシー不足で利用が十分にできていないのが現状となっている。
- また、働き方の一環で、RPAやAIの活用が徐々に進みつつある。定型化された作業や一部の単純な判断が自動化される。
- これにより、働き方では、より「クリエイティブな仕事」が重視されるようになると感じている。

2019年度の活動について（案）

2015年度～2018年度
- 先進事例をもとに、導入時の課題や壁への対応、導入後の課題
- ワークスタイル改革に関する個人の意識
- ワークスタイル改革の本質（2025年にどう働いているか）

主として
「オペレーショナルなワークスタイル改革」についての情報交換とディスカッション

これまでの議論で出てきた「課題」の根はどこにある？

2019年度～
- 若者の仕事に対する意識
- 技術の進歩の影響（AI、自動化、ロボット、監視カメラやドローン）
- 人は”考える仕事”を
- どういう働き方が、仕事や自身に価値を見出せるのか

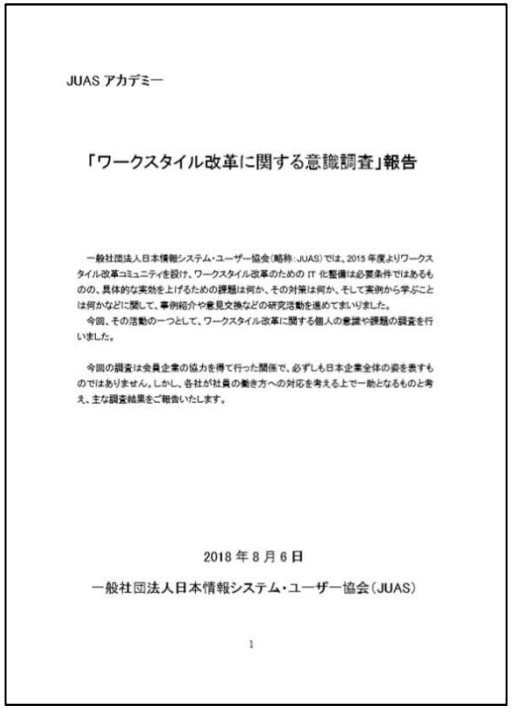
「クリエイティブなワークスタイル（改革）」についての議論の場

「働き方改革」＝仕事を面白くすること、ワークライフチョイス

JUAS

ワークスタイル改革に関する意識調査

- **「ワークスタイル改革に関する意識調査」**は下記のURLで公開しています。
- https://juas.or.jp/news/topics/1785/



JUAS アカデミー

「ワークスタイル改革に関する意識調査」報告

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（略称：JUAS）では、2015 年度よりワークスタイル改革コミュニティを設け、ワークスタイル改革のための IT 化整備は必要条件ではあるものの、具体的な実効をとげるための課題は何か、その対策は何か、そして実例から学ぶことは何かなどに関して、事例紹介や意見交換などの研究活動を進めてまいりました。

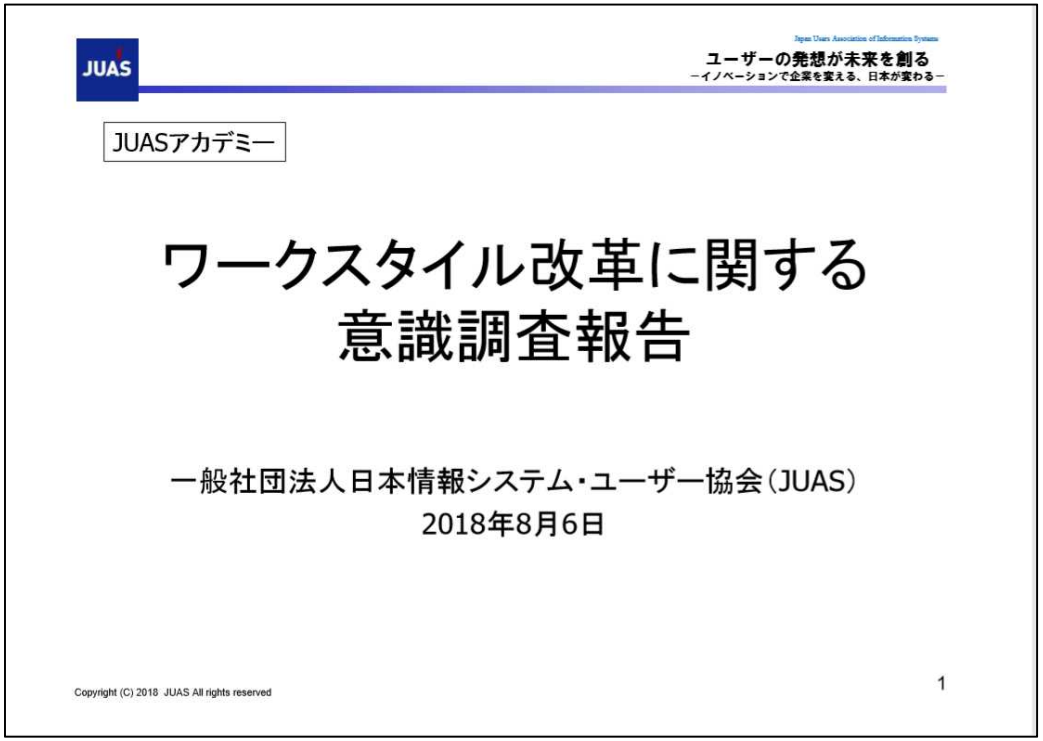
今回、その活動の一つとして、ワークスタイル改革に関する個人の意識や課題の調査を行いました。

今回の調査は会員企業の協力を得て行った関係で、必ずしも日本企業全体の姿を表すものではありません。しかし、各社が社員の働き方への対応を考える上で一助となるものと考え、主な調査結果をご報告いたします。

2018 年 8 月 6 日

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

1



JUAS

Japan Users Association of Information Systems

ユーザーの発想が未来を創る

－イノベーションで企業を変える、日本が変わる－

JUASアカデミー

ワークスタイル改革に関する
意識調査報告

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

2018年8月6日

Copyright (C) 2018 JUAS All rights reserved

1