
ワークスタイル改革コミュニティ ー研究活動の総括ー

2020年4月16日

シーエーシー

齋藤学

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. これまでのコミュニティ活動のまとめ

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

企業の競争力を向上させるためには、柔軟で多様な働き方を実現することが重要であることは、言うまでもありません。
しかしながら、J U A Sの会員企業からは、ワークスタイル改革について「検討に着手したものの様々な課題を解決できず前に進めることができない」「試行はしたが、本格運用にあたっては、各部門から問題指摘を受けて進められていない」といった声を多く聞きます。

多くの会社では、ワークスタイル改革への期待は大きいですが、本格検討や本格運用に至っていないと認識しています。

実際に推進している会員企業の経験・知見を共有し、他のJUAS会員に紹介することで、これから推進していく企業の活動に活かしていただくことを目指して検討を続けてきました。

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
6. 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

2.コミュニティ活動概要

2.1 参加企業

2.2 開催実績

2.3 主な活動成果

2.1 参加企業

2.1 活動参加企業

(企業名の50音順)

伊藤忠商事株式会社

SCSK株式会社

株式会社NTTデータ

ガートナージャパン株式会社

キヤノンマーケティングジャパン株式会社

サントリービジネスシステム株式会社

株式会社シーエーシー

株式会社JALインフォテック

全日本空輸株式会社

日産自動車株式会社

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

2.2 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	会場	テーマ
事前 相談会	2015年 6月9日（火）	JUAS 会議室	・ 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	2015年 9月14日（月）	JUAS 会議室	・ 伊藤忠商事様取り組み事例ご紹介 「伊藤忠商事のワークスタイル変革への取り組み」
第2回	2015年 12月10日（木）	JUAS 会議室	・ キャノンマーケティングジャパン様取り組み事例ご紹介 「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～ キャ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）	JUAS 会議室	・ 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」 ・ 各社の取り組み状況共有 ・ 次年度テーマ・運営など相談

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	会場	テーマ
第1回	2016年 4月27日（水）	JUAS会議室	- ワークスタイル改革についての整理 - 各社の取り組み状況、課題の共有
第2回	2016年 6月13日（月）	サントリーワールドリサーチセンター	サントリービジネスエキスパート取り組み事例紹介
イベント	2016年 9月8日（木）	JUASスクエア2016 （目黒雅叙園）	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	2016年 9月28日（水）	JUAS会議室	- 日産自動車取り組み事例紹介 - 今後の活動について
第4回	2016年 12月8日（木）	JUAS会議室	ローコスト変革について他
第5回	2017年 2月23日（木）	JUAS会議室	- 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

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	会場	テーマ
第1回	2017年 6月9日（火）	JUAS 会議室	・ 自己紹介 ・ SCSK様事例紹介 ・ これまでの活動サマリー ・ 今後の活動について
第2回	2017年 7月12日（水）	JUAS 会議室	・ アイ・ティ・アール 館野真人氏講演 ・ 各社の取り組み状況共有 ・ 意識調査内容について
第3回	2017年 10月19日 （木）	JUAS 会議室	・ 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）	JUAS 会議室	・ ワークスタイル改革についての意識調査結果、分析について
追加 開催	2018年 4月5日（木）	JUAS 会議室	・ グループウェア利用度の測定について （詳細は、2018年度開催予定欄に記載）

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	会場	テーマ
臨時開催	2018年4月5日（火）	JUAS 会議室	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 ※2017年度臨時会として開催
第1回	2018年5月16日（水）	JUAS 会議室	- 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	2018年8月2日（木）	JUAS 会議室	- 味の素様事例紹介 - RPA導入への取組み状況共有
JUAS アカデミー	2018年8月6日（月）	JUAS 会議室	「ワークスタイル改革に関する意識調査」分析結果報告 - SCSK株式会社における「どこでもWORK」の紹介
第3回	2018年11月9日（金）	JUAS 会議室	「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
第4回	2019年2月22日（金）	JUAS 会議室	「ワークスタイルの未来2」（案） ワークスタイル改革の本質

2019年度開催実績

- クリエイティブワークのための基盤整備とは何かを主要テーマとし、サードワークプレイスの視察と体験利用を行う。

	日程	会場	テーマ
第1回	2019年 5月30日（木）	JUAS会議室	・社内コミュニケーション推進の取り組み パソナグループ様事例紹介
第2回	2019年 7月30日（火）	森永ヴィレッジ	・「新しい働き方」とは。 またそれを実現するための課題とは ・サードワークスペースについての調査報告
第3回	2019年 10月3日（木）	ビッグエコー オフィスボックス	・オリパラ期間の各社の対策状況 ・サードワークプレイスを使う目的 ・クリエイティブに働くってどういうこと？
第4回	2019年 12月5日（木）	WorkStyling 汐留シティセン ター	・社会的背景の変化、課題 ・経営（企業）／個人の働き方改革の目的・意味 「生産性」に求めるもの ・経営／個人がwinwinの関係になるために意識 すること
第5回	（延期）	JUAS会議室	（予定） ・取り組み状況、社内制度等についての情報共有 ・未来予測「2030年の働き方」 ・新型コロナウイルス対策での課題

2.3 主な活動

JUASスクエア2016にて講演

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 C 1

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



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

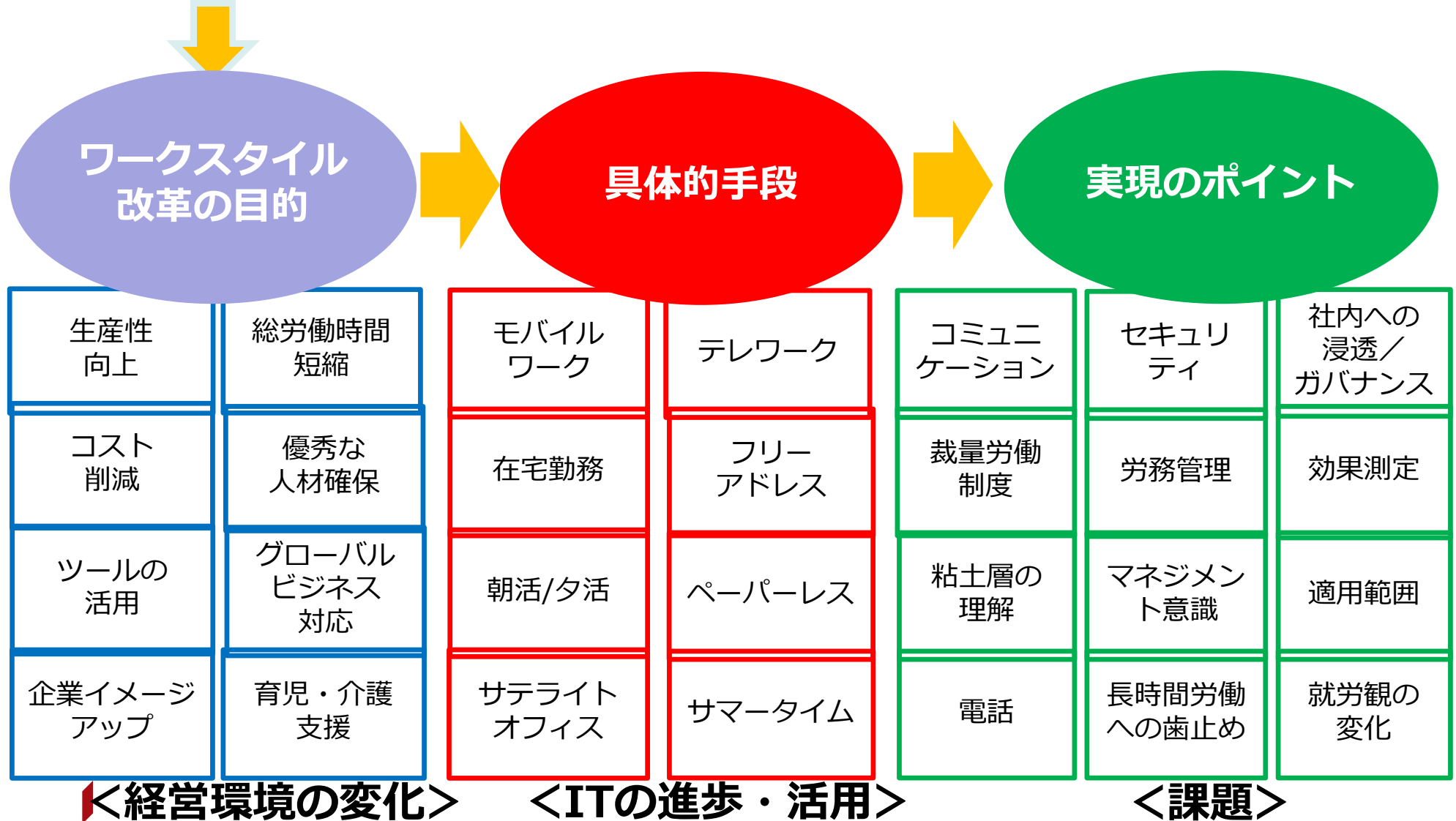
労働市場の流動化高まる
→グローバル化
→高付加価値化が必要
（イノベーション）
BCPへの意識向上

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



【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

会議
チャット
プレゼンス



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

2019年度の主な活動

1. これまでの生産性向上という視点から、クリエイティブワークの基盤や環境との視点でディスカッション。
2. ワークスタイル改革に求められる、企業側の視点と個人の視点をディスカッションして整理。
3. サードワークスペースの視察と利用を通じて、その利用価値と方法の情報共有。

第1回：5月30日（木）@JUAS会議室

2019年度のテーマ：

■クリエイティブなワークスタイルに対する課題

- ・各社に求められる「クリエイティブ」の違い
- ・創造性を発揮しやすくなる環境づくり
- ・欲しい情報とノウハウをすぐに取り出せる環境とセキュリティ
- ・異業種とのコラボレーション
- ・社外とのコミュニティ形成
- ・場の空気感をどう変えていくかなどの社内の「中身改革」
- ・社員一人一人が気づいているが変えられないのはなぜか
- ・目標管理、評価制度、チーム運営
- ・ほか、副業などの会社側・個人の双方の影響とは・・・など

情報交換結果を別掲

事例紹介：

■Microsoft Teams導入事例（パソナグループ尾崎様）

クリエイティブなワークスタイルに対する課題

クリエイティブなワークスタイルについて 様々な発言がされた

- ・働く場所や、そこにいる人材
- ・社員が創造性を発揮しやすくなるための設備や取り組みについて
- ・クリエイティブなワークスタイルとは会社や業種によってどんなイメージか？
それを実現するための風土や組織の変革をどのように進めるか？
- ・クリエイティブな仕事をするためにはコミュニケーションが重要だと思うが、コミュニケーション活性化につながる方策としてどのようなものが有効なのか？事例としてどのようなものがあるか？
- ・クリエイティブな仕事には社外、異業種とのコラボレーションがキーになってくると言われているが、その方策や事例などを探してみたい。
- ・副業を推進することによるメリットとデメリット
- ・DX、パートナー戦略、
- ・場所の制約を受けない会議、打ち合わせ
- ・オフィス以外での活動は有用か。
- ・社外とのコミュニティを形成するにあたり、各社工夫していること。
- ・成果の測定（そもそもの必要性含め）
- ・組織作り、チーム運営、雇用形態別のアプローチ、目標管理、評価制度、モチベーション向上の取組
- ・クリエイティブの意味合いとして、創作的な業務のように思われますが、複雑な非定型業務との理解で
しょうか？ 会議での議論もクリエイティブになりますよね。オペレーショナルな企画や業務に忙殺されて
いる中で、いかにクリエイティブなワーク環境を整備する上で、考えなければならない要素や項目とは何
か？風土、環境、、、

クリエイティブなワークスタイルに対する課題

クリエイティブなワークスタイルについて
様々な発言がされた

-
- 働く場所や、そこにいる人材
 - 社員が創造性を発揮するためには
 - クリエイティブな仕事とは会社でできるのか
 - それを實現するための変革を
 - クリエイティブな仕事にはコミュニケーションが重要だと思
 - につながる方策としてどのようなものが有効なのか? 事例としてどのような
 - クリエイティブな仕事には社外とのコラボレーションがキーになる
 - の方策や事例などを探ってみよう
 - 副業を推進することによる
 - DX、パートナー戦略、
 - 場所の制約を受けない会議、
 - オフサイトの活動は有用か、
 - 働き方改革を形成するにあたり、各社工夫していること、
 - 成果を上げるための必要性含め、
 - 組織作り、チーム運営、雇用形態別のアプローチ
 - クリエイティブの意味合い、創造的な業務
 - でしょうか? 会議での議論、
 - いる中で、いかにク
 - か? 風土、環境、
- モチベーション
- 風土・環境
- 組織・アプローチ
- 社内外コミュニケーション
- 副業・社外活動
- DX
- 異業種とのコラボ
- パートナー戦略
- 評価・管理
- そもそもクリエイティブって?

第2回：7月30日（火）@森永ヴィレッジ（田町）

内容：「新しい働き方」とは。またそれを実現するための課題とは。サードワークスペースについての調査報告
(シーエーシー齋藤)



◇当日参加企業のアンケート結果サマリー

デジタルビジネスや新しいビジネスを生み出せる人材が必要であり、多様な働き方をサポートするための仕組みが必要という議論がされた。
進めるにあたっては、トップダウンの推進と会社の制度・風土改革、ITインフラの整備などが必要とされた。

第3回：10月3日（木）@ビッグエコーオフィスボックス

内容：オリパラ期間の各社の対策状況
サードワークスペースを使う目的
クリエイティブに働くってどういうこと？

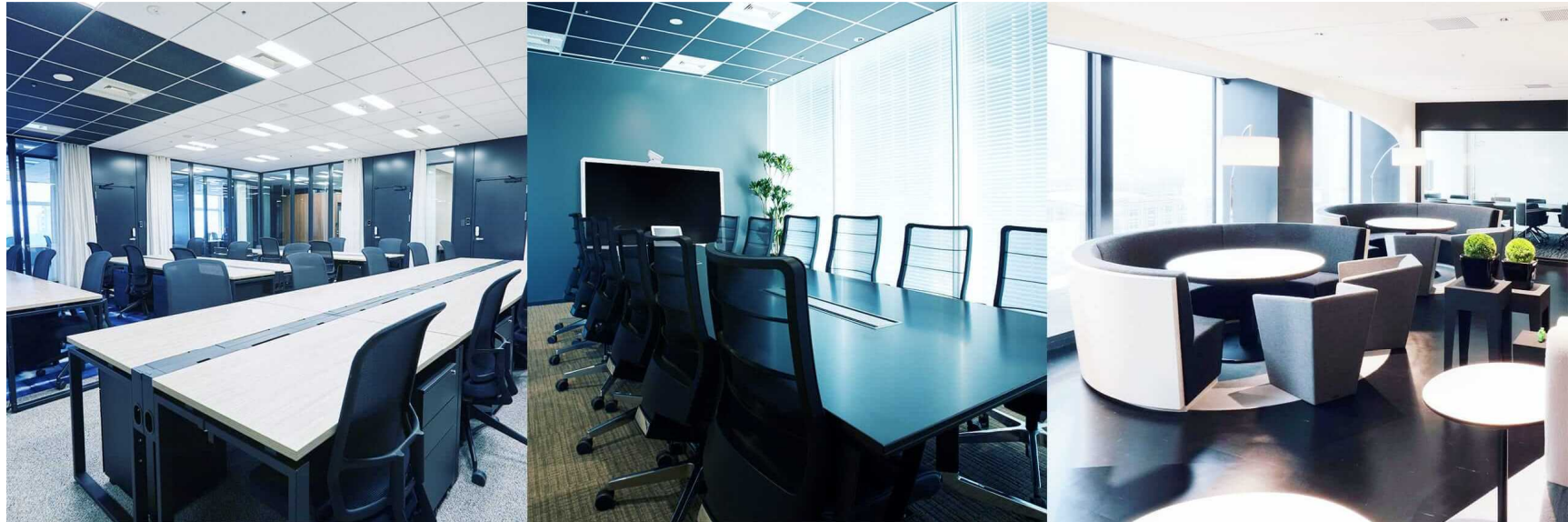


第4回：12月5日（木） @ Workstyling汐留

内容： ZXY新橋、ZXY汐留見学、Workstyling汐留見学

経営（企業）／個人」「社会的価値／収益」という2軸での意見交換

1. 社会的背景の変化、課題
2. 経営（企業）／個人の働き方改革の目的・意味
「生産性」に求めるもの
3. 経営／個人がwinwinの関係になるために意識すること

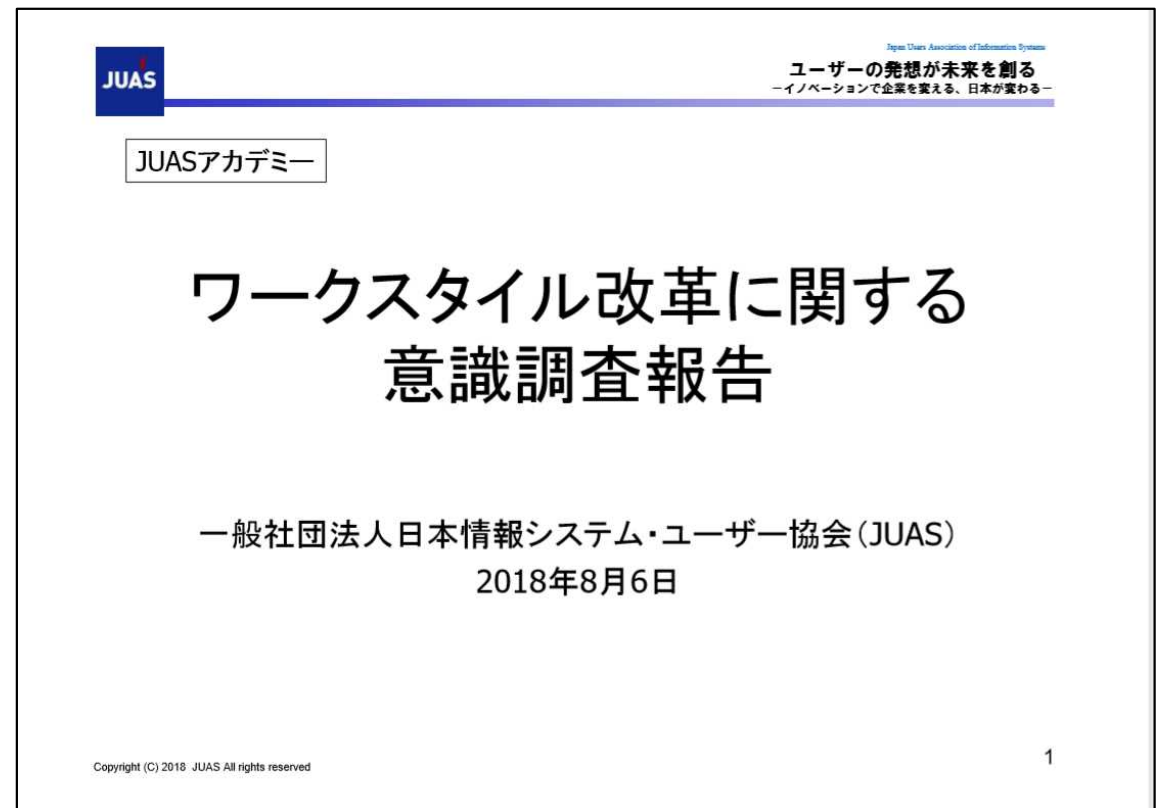
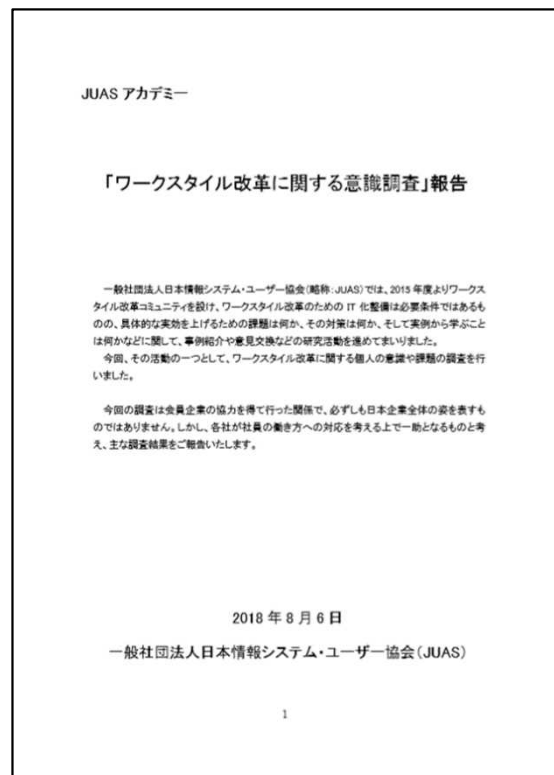


3.ワークスタイル意識調査の**主なポイント**

※意識調査は2017年末に実施、2018年に結果を
プレスリリースし、昨年の成果報告会でも
主な分析結果を発表しました。

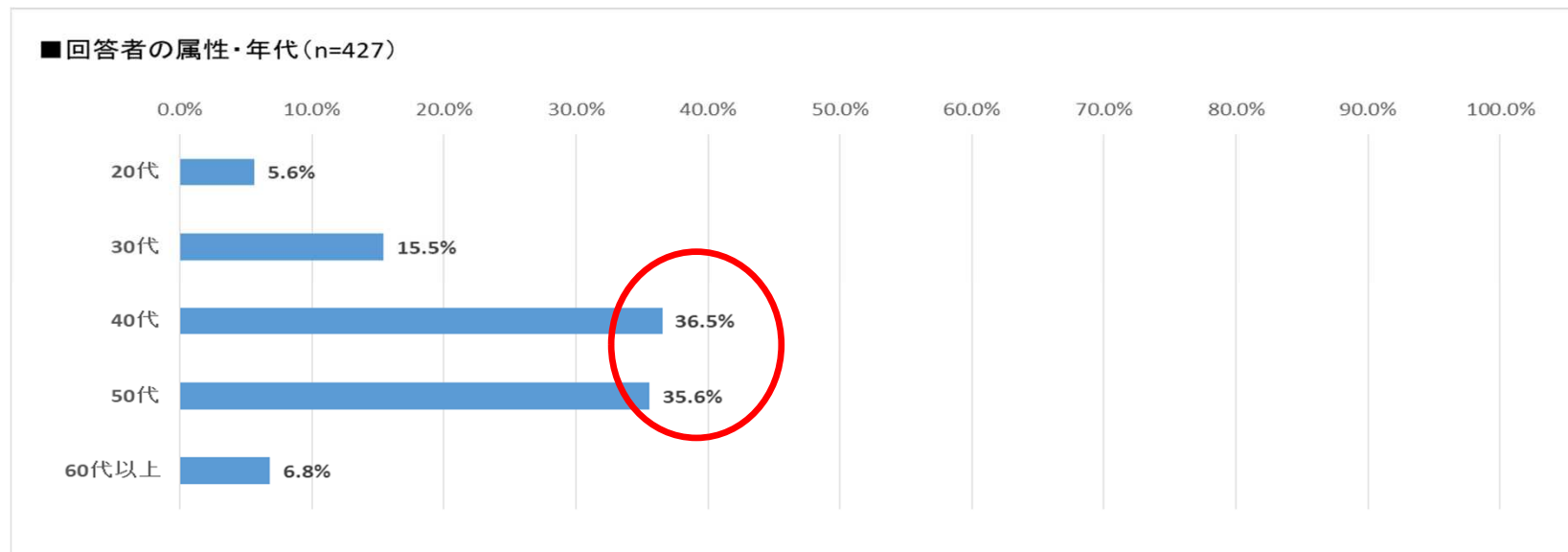
ワークスタイル改革に関する意識調査

- 「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/>



質問項目の全体像

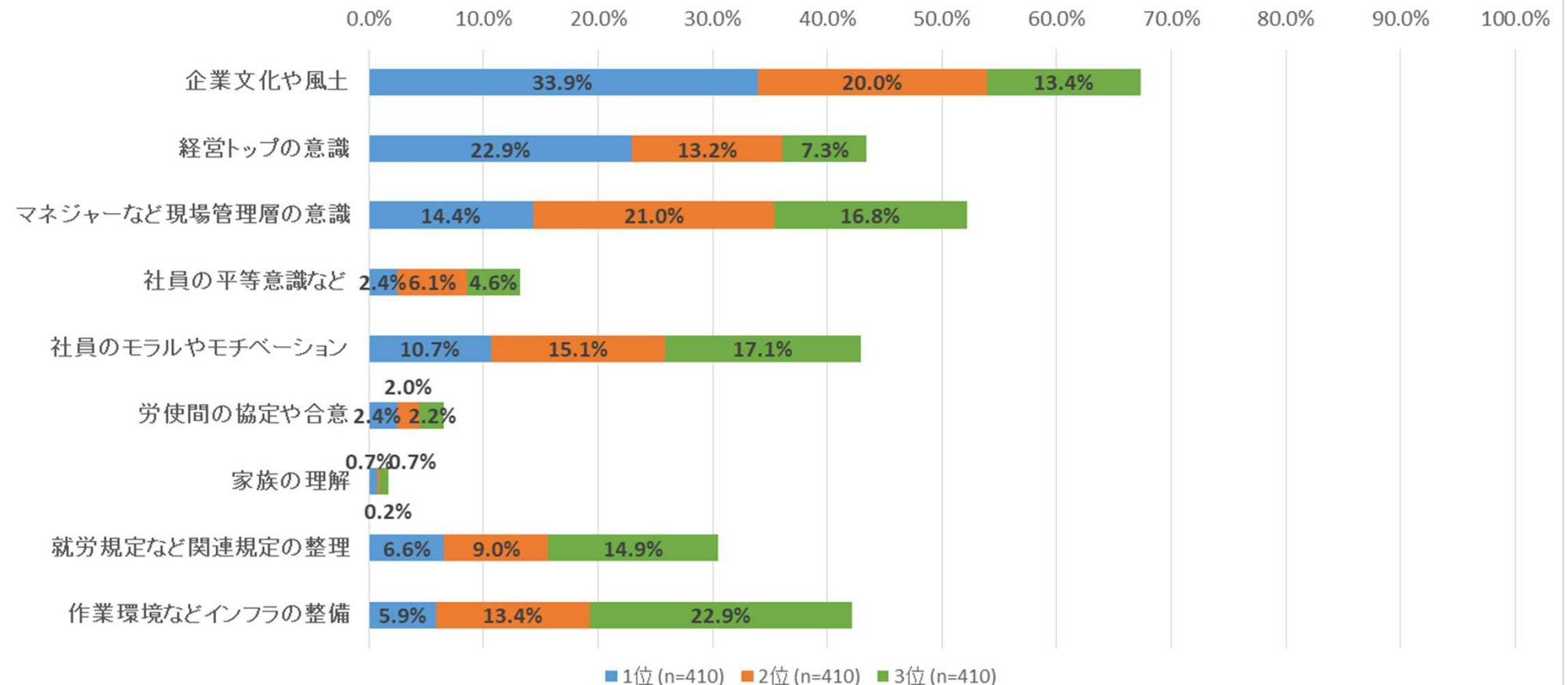
- アンケート実施期間：2017年12月
- 回答者数：427名
- 質問は、施策の実施の有無で分岐し、部下がいる場合には部下への意識についても質問を行った。
- 回答者の性別は男性が86%、女性回答者数は14%（60名）。
- 回答は40-50代が多く、合わせて70%以上となっている。
- 経営層13.6%、管理職層は48.2%と半分近く一般職が38.2%の回答であった。



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推進の壁1位～3位の合計



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

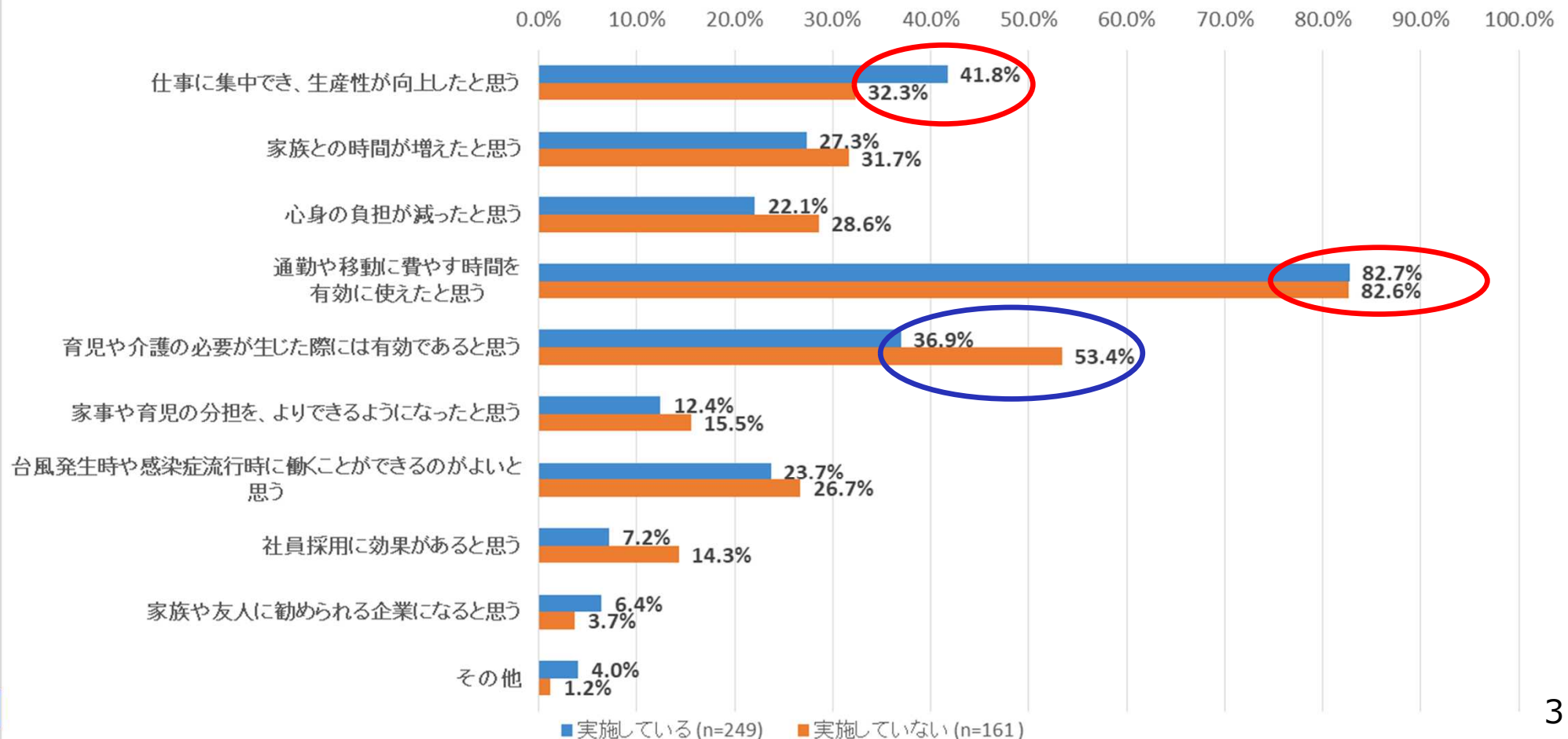
実施中

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。

■実施中/実施未(計画中)比較

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(複数回答)



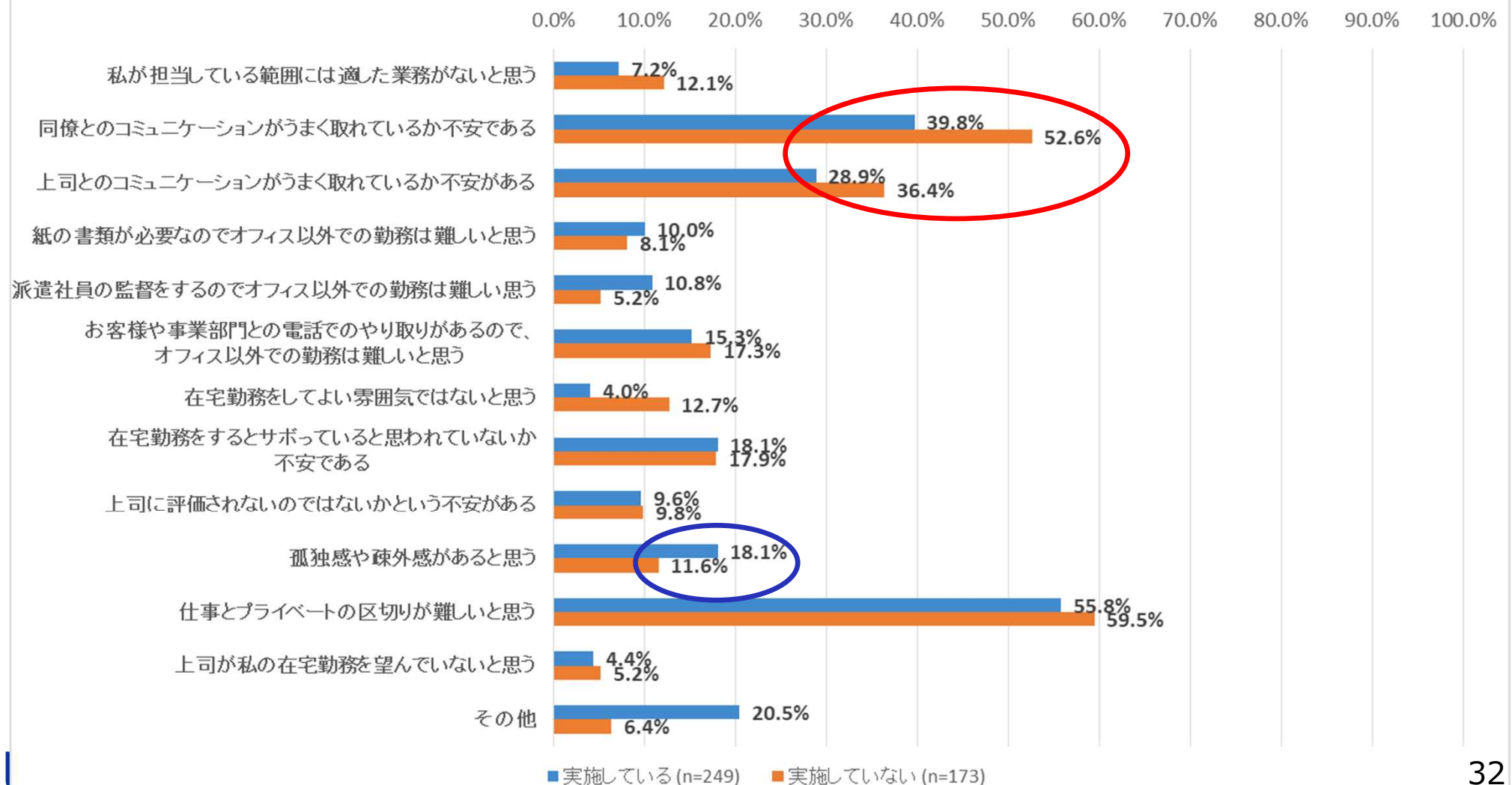
自身が在宅勤務、モバイルワークをする場合 のネガティブな影響

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。

■実施中/実施未(計画中)比較 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



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

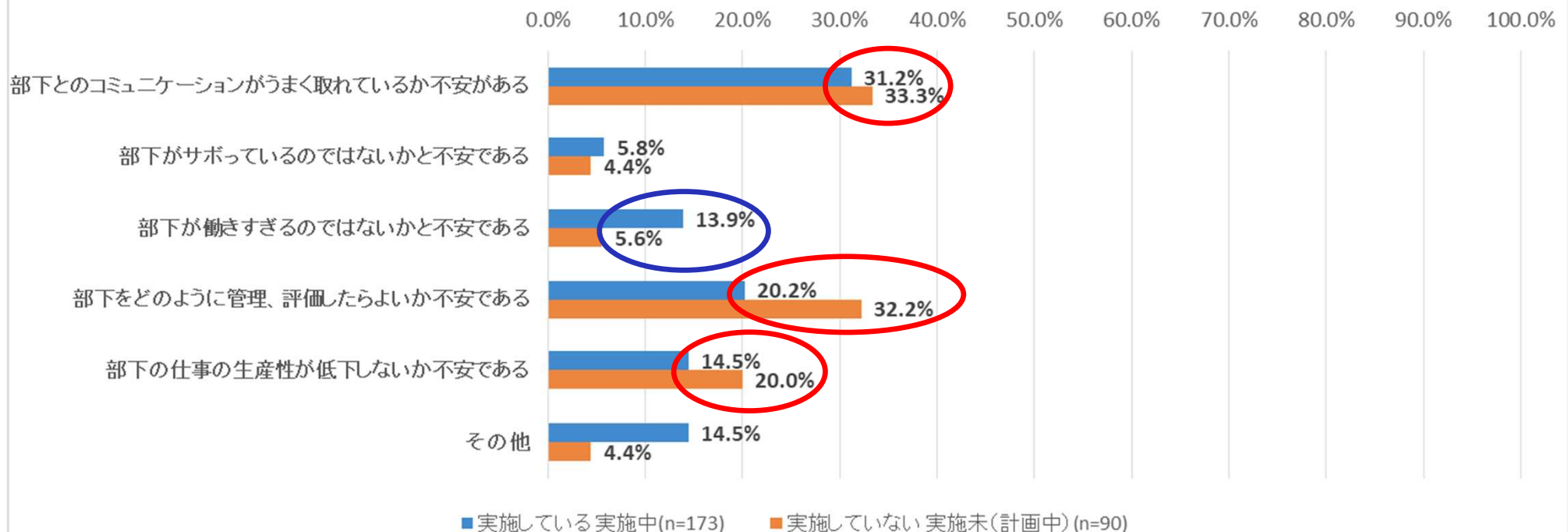
実施中

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。

■実施中/実施未(計画中)比較

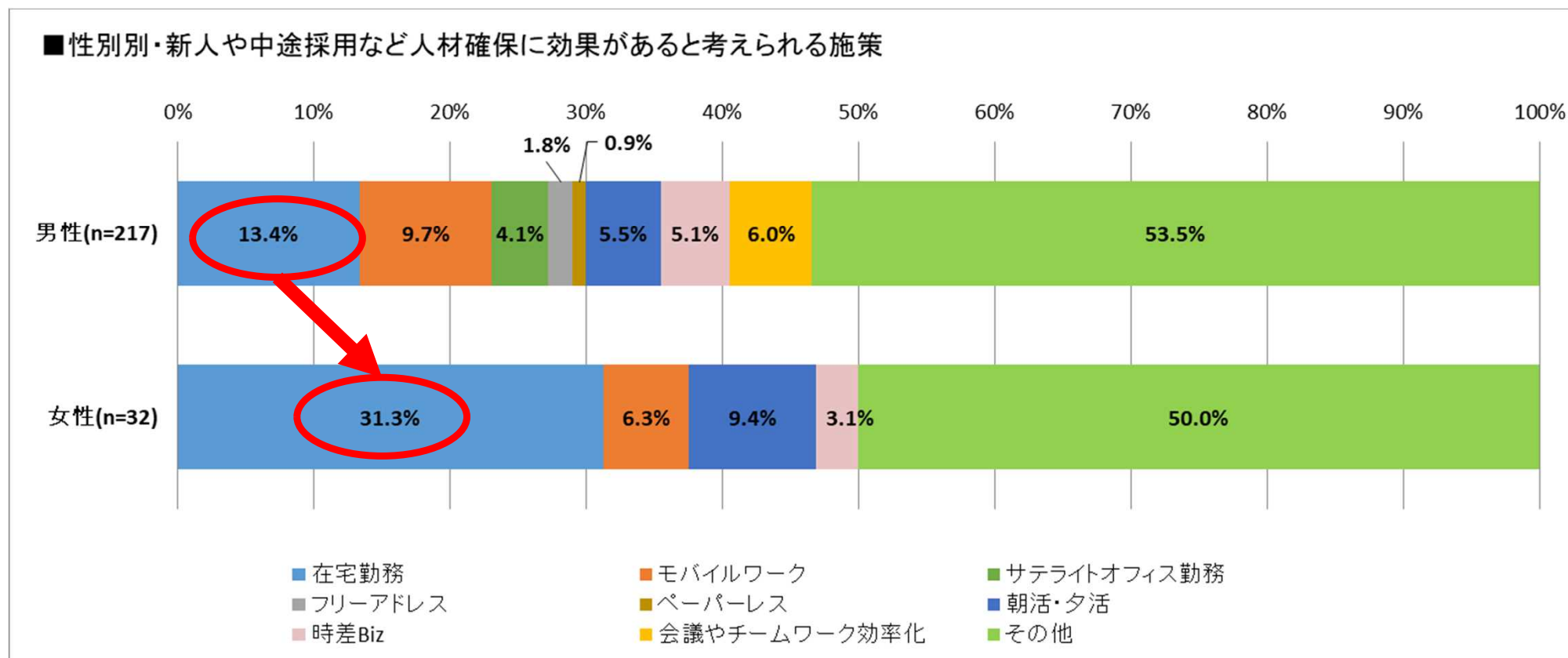
部下が在宅勤務、モバイルワークをする場合のネガティブな影響



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

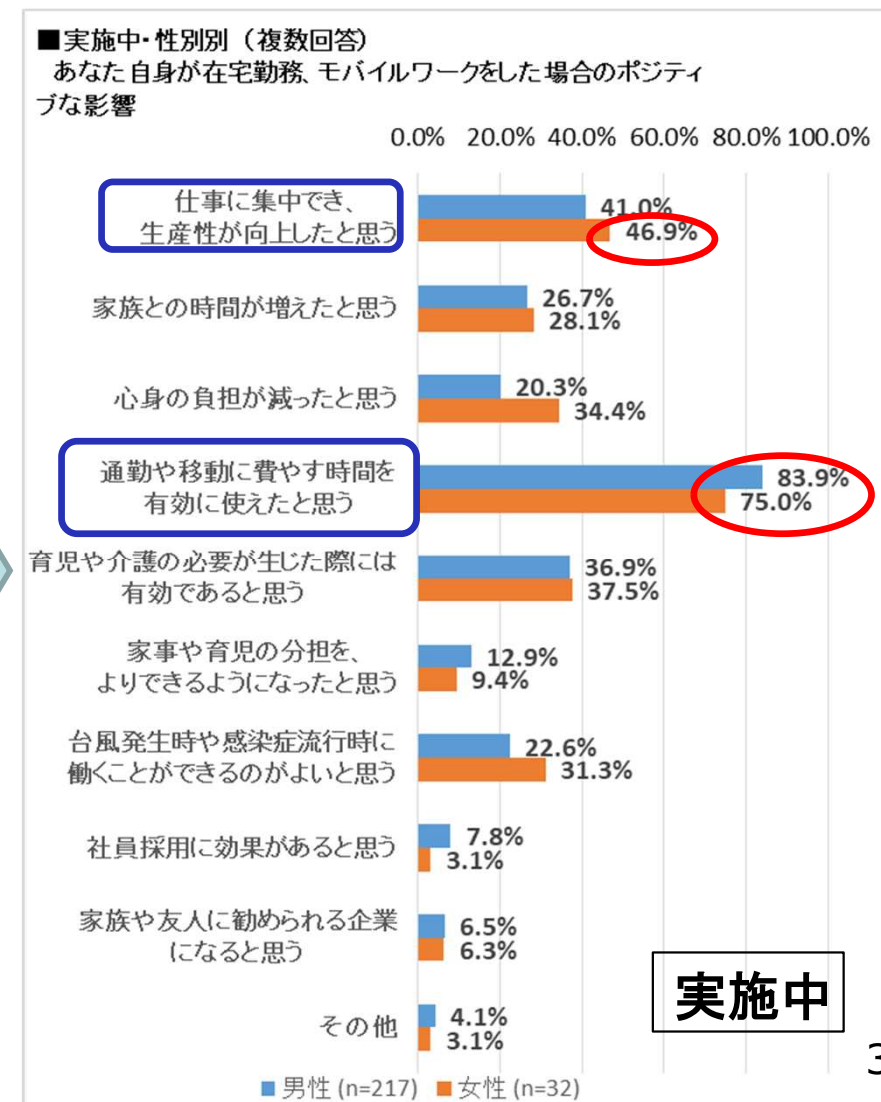
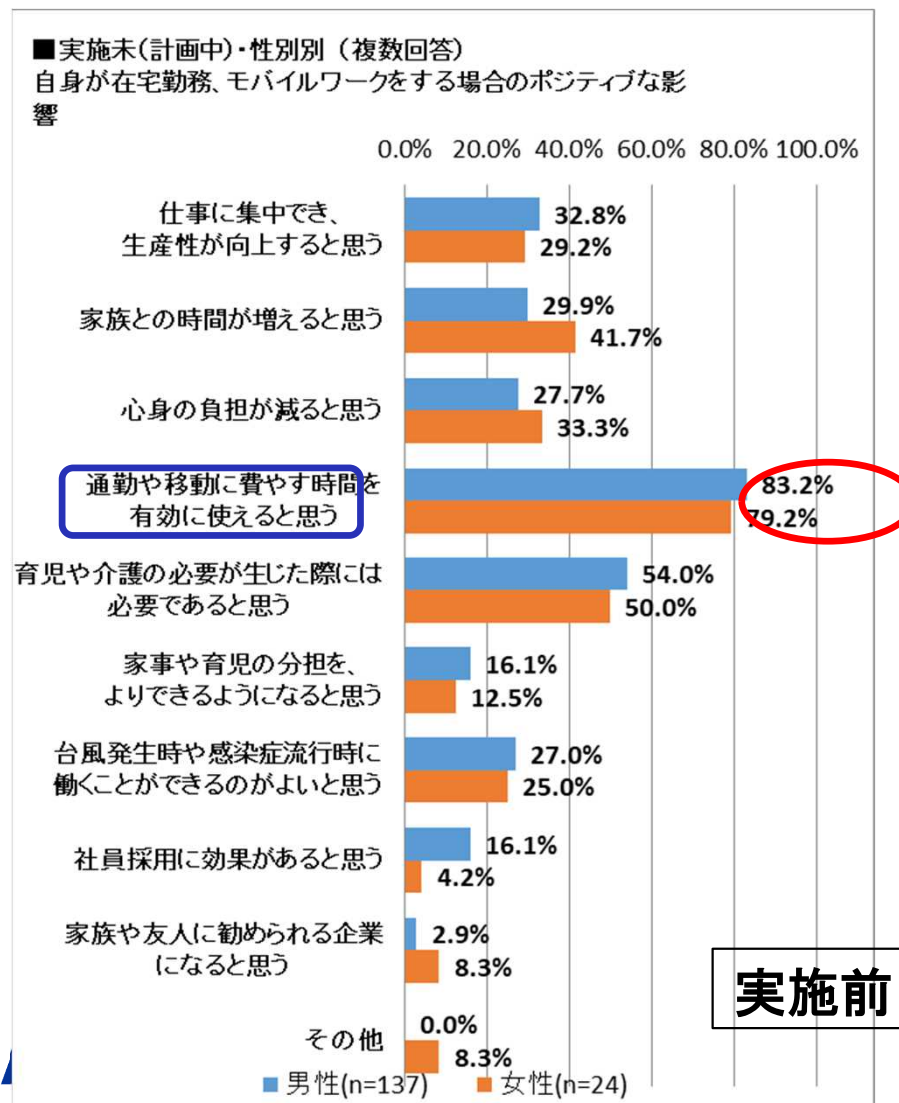
- 女性の方が、「在宅勤務」が人材確保に効果があると思う回答者が多い。



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

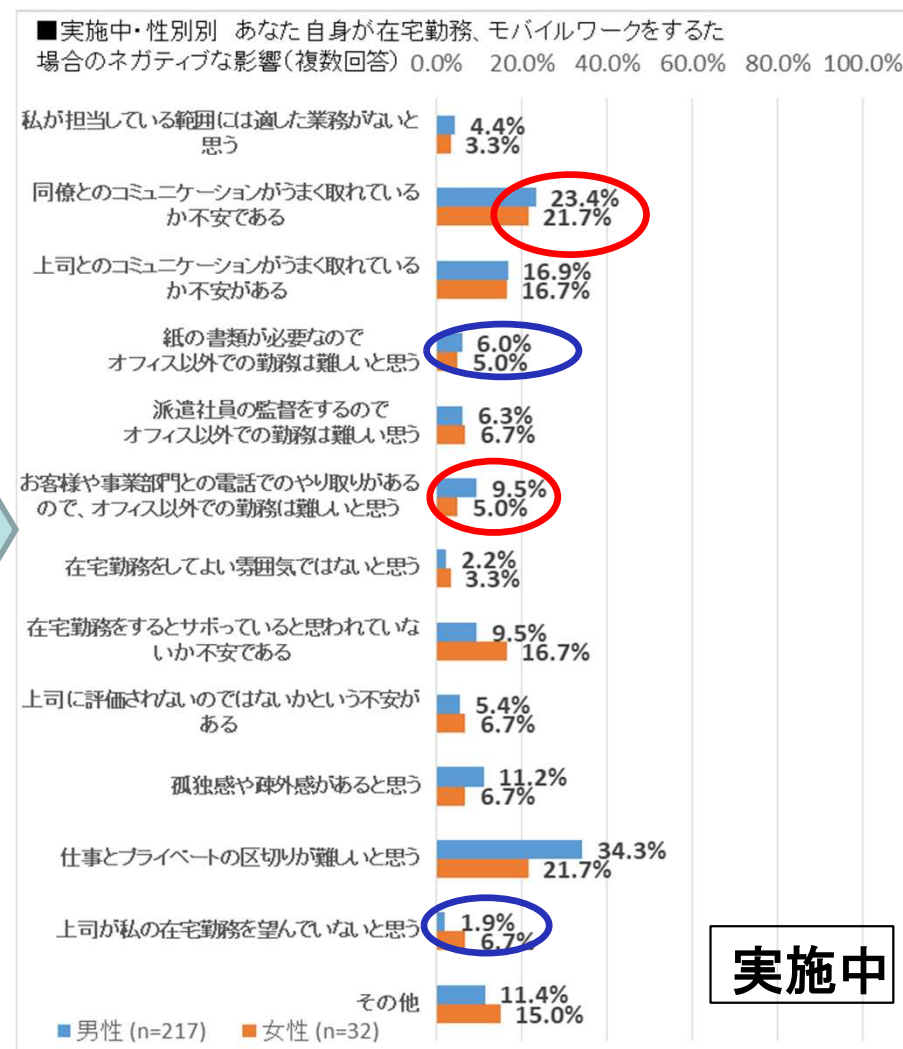
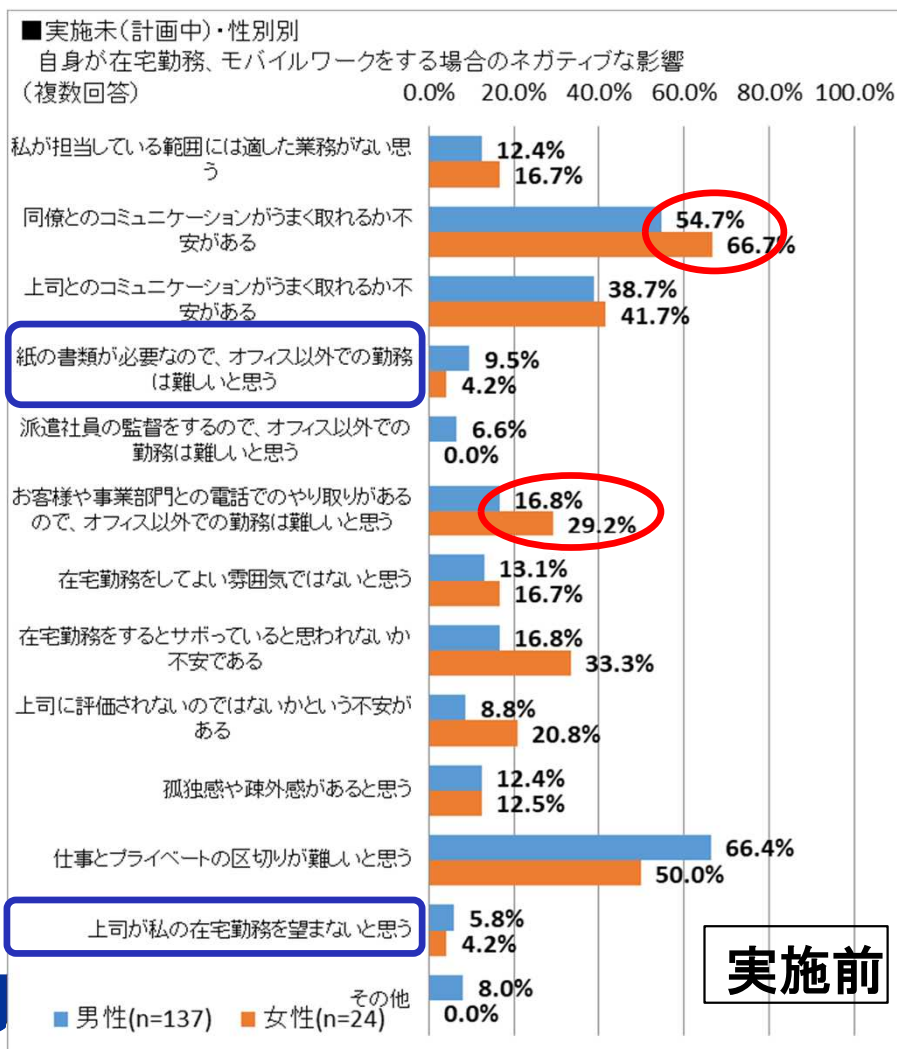
- 「通勤時間や移動時間を有効に使う」ことへの期待は実施前、実施中ともに高い。「仕事に集中でき生産性が向上する」は、実施前に比べて実施中の女性に増える。



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

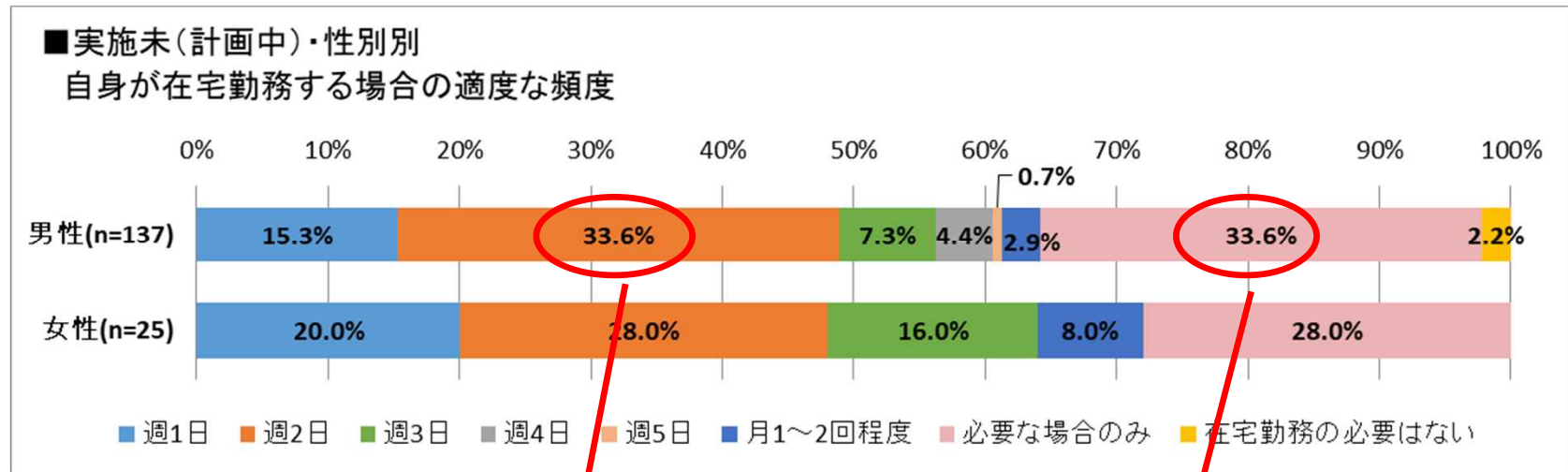
- 男女共にネガティブな影響については、実施前より実施中の方が減少している。特に、女性の「同僚とのコミュニケーションへの不安」の減少率（実施前66.7%⇒実施中21.7%）、「電話対応などへの不安」の減少率（実施前29.2%⇒実施中5.0%）は大きい。一方、「派遣社員の監督のための制限」や「上司が自分の在宅勤務を望んでいないと思う」が、実施前より実施中に増えている。



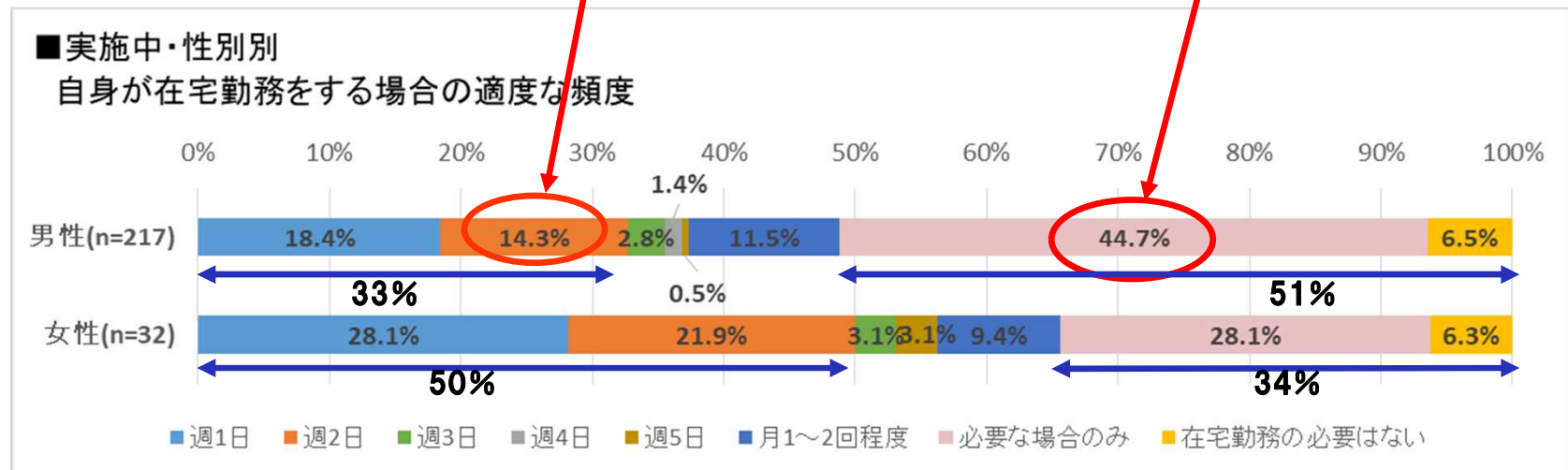
自身が在宅勤務する場合の適当な頻度

- 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

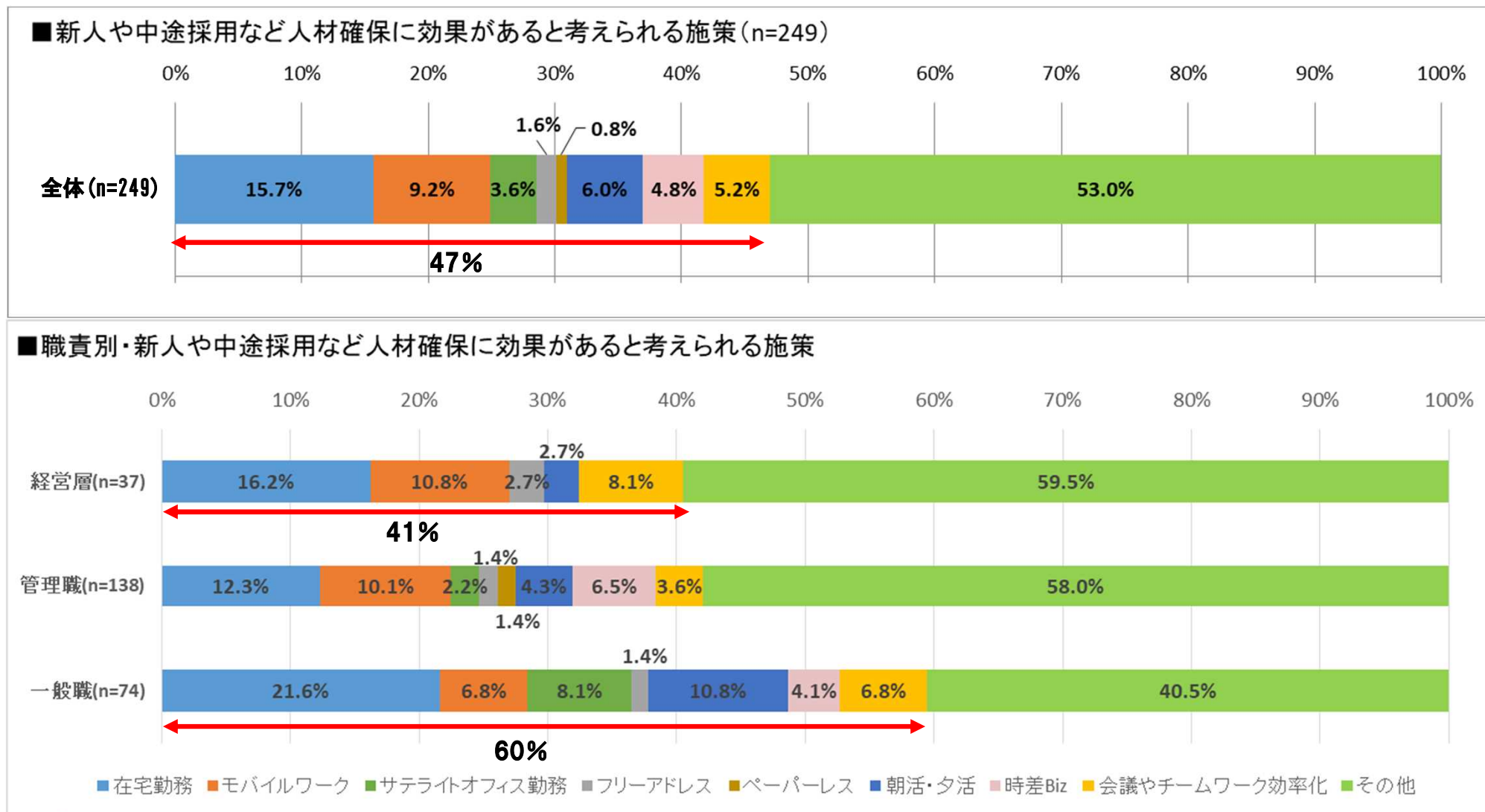


実施中



新人や中途採用など人材確保に効果のある施策

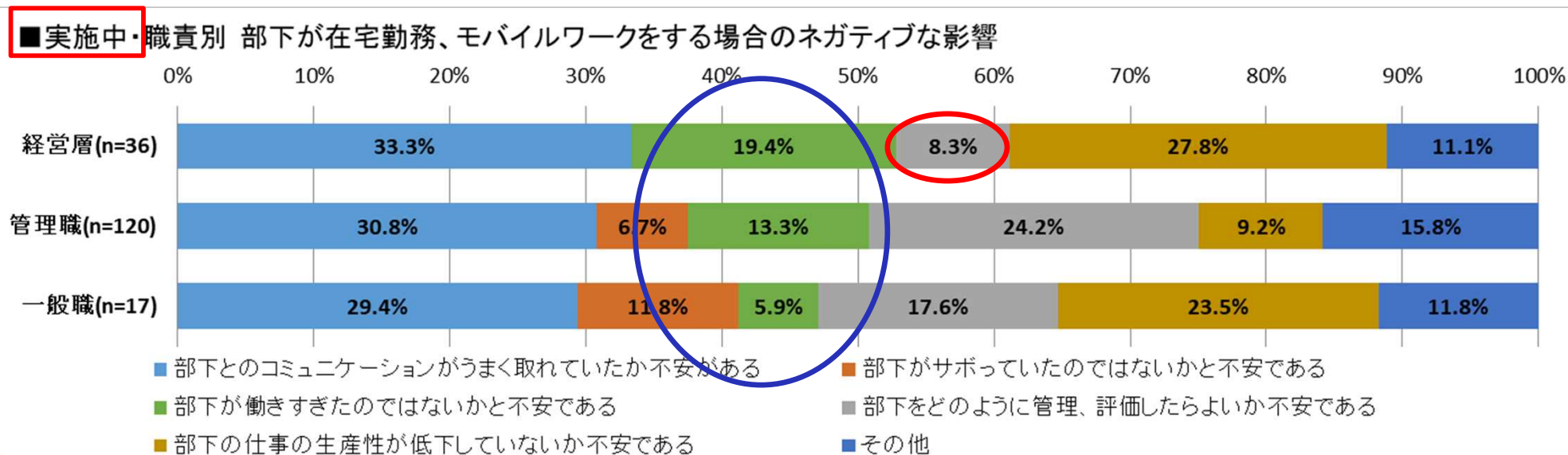
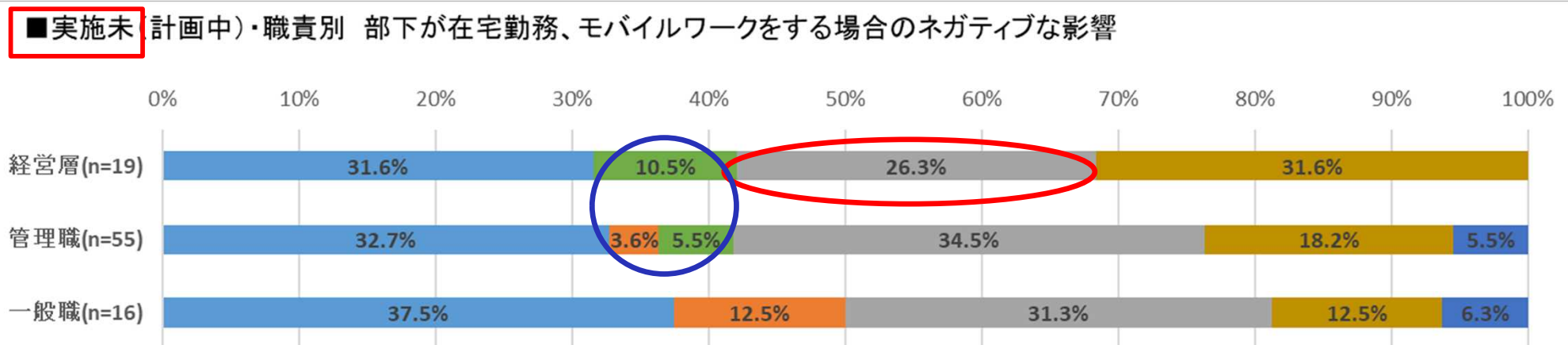
- 経営層・管理職と一般職と比較すると、「**一般職の方が**」ワークスタイル改革の施策が「**人材確保**」に効果があると考えている比率が高い。



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**。



4.コミュニティ活動まとめ(総括)

ワークスタイル改革の本質

- 成長戦略を実現するためには優秀人材の獲得・確保が重要であり、その基盤となる制度・オフィス・ICTの整備および、定着・活用するための情報公開や教育が必要。

新サービスの創出/売上の拡大

優秀人材の獲得・確保

- ・採用強化
- ・離職防止
- ・モチベーション向上

ワークスタイル改革

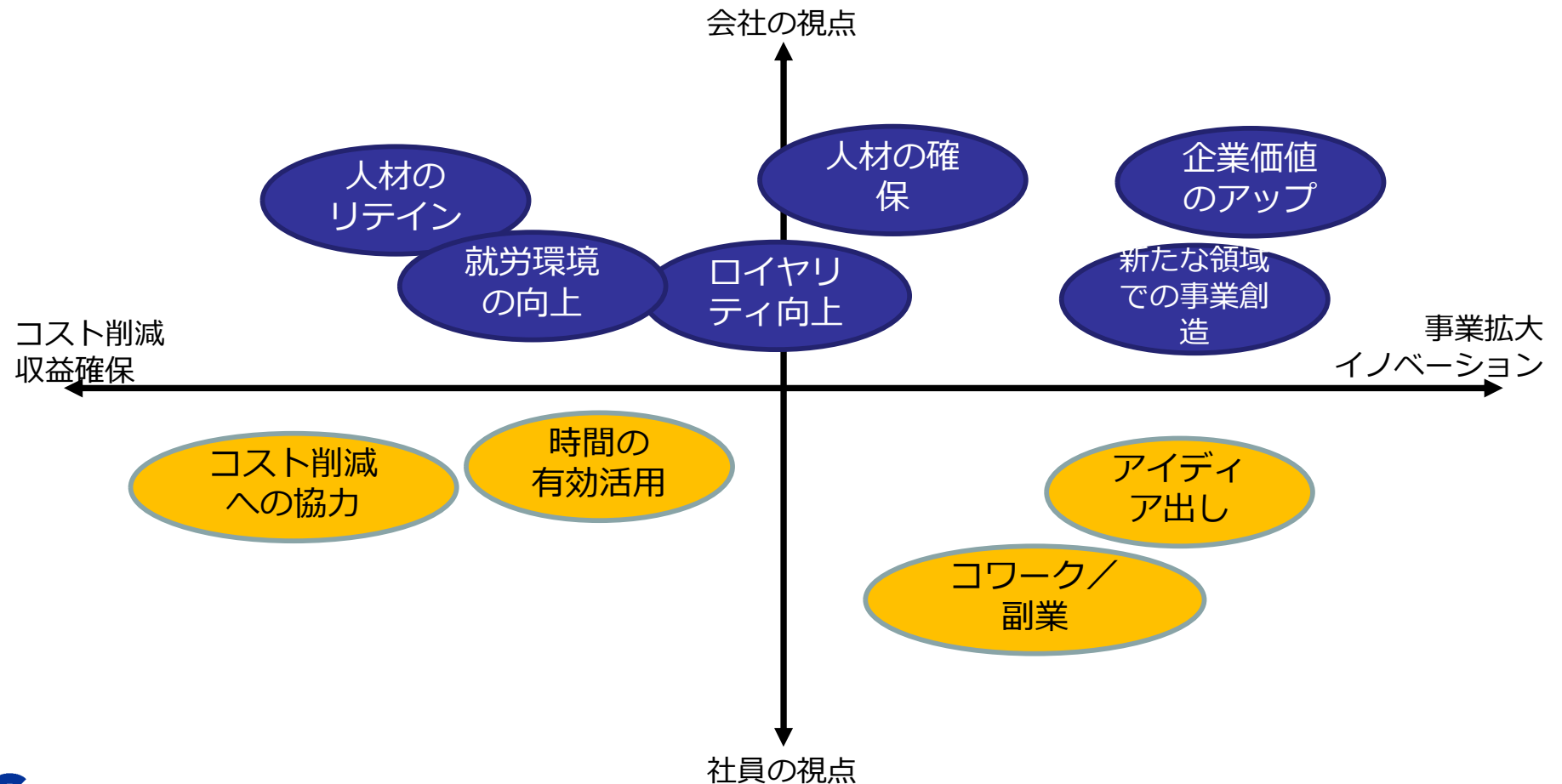
①制度

②オフィス

③ICT

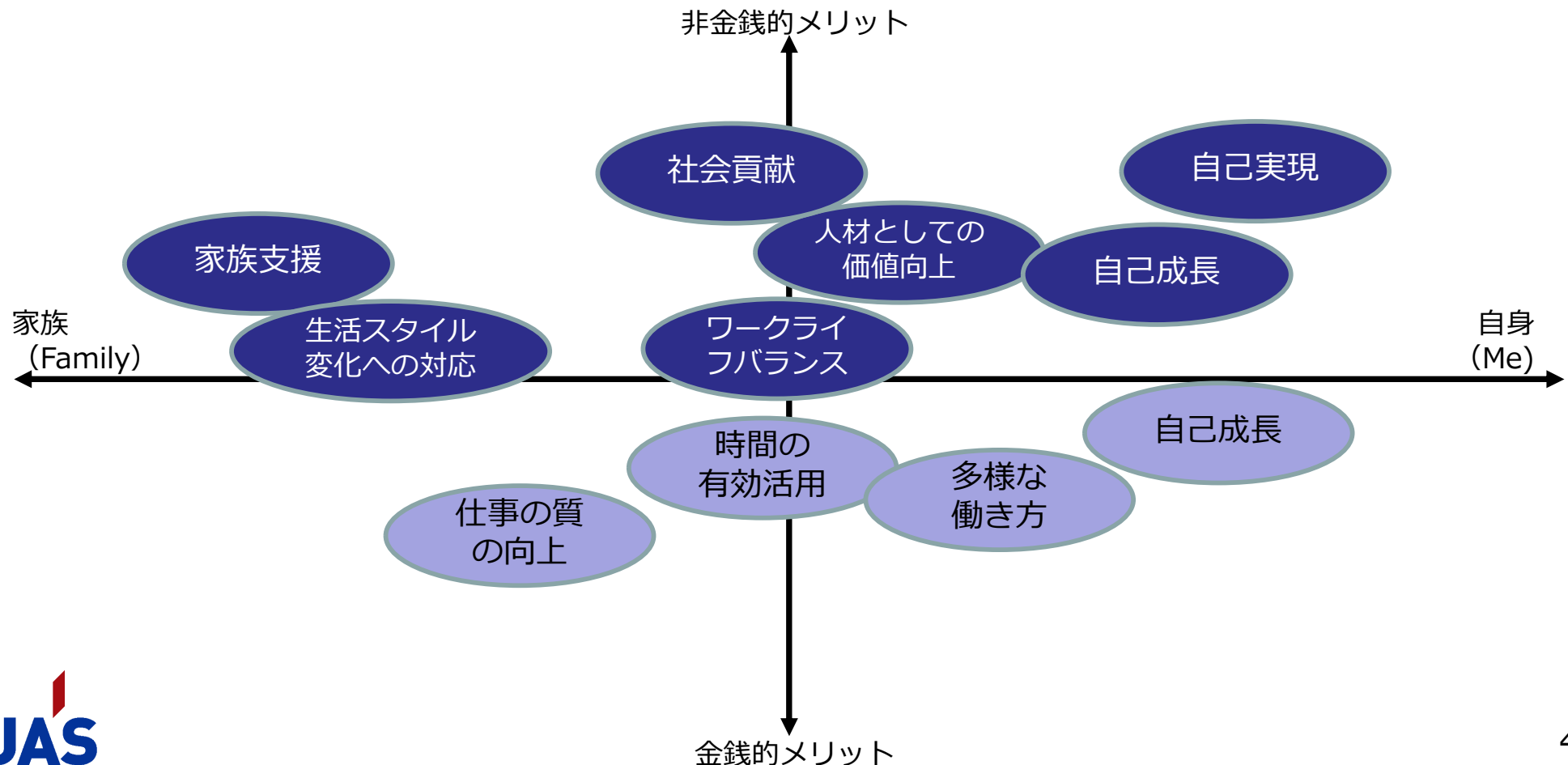
ワークスタイル改革の目的の整理例（会社の視点と社員の視点）

- 会社・社員という軸と、事業拡大/イノベーションとコスト削減・収益確保という軸で整理してみた。
- 個人の視点としてはワーク・ライフ・バランス確保の重要性が増す。企業の視点としては人材吸引力/雇用能力、BCP対応力、生産性の向上の必要性がさらに高まる。



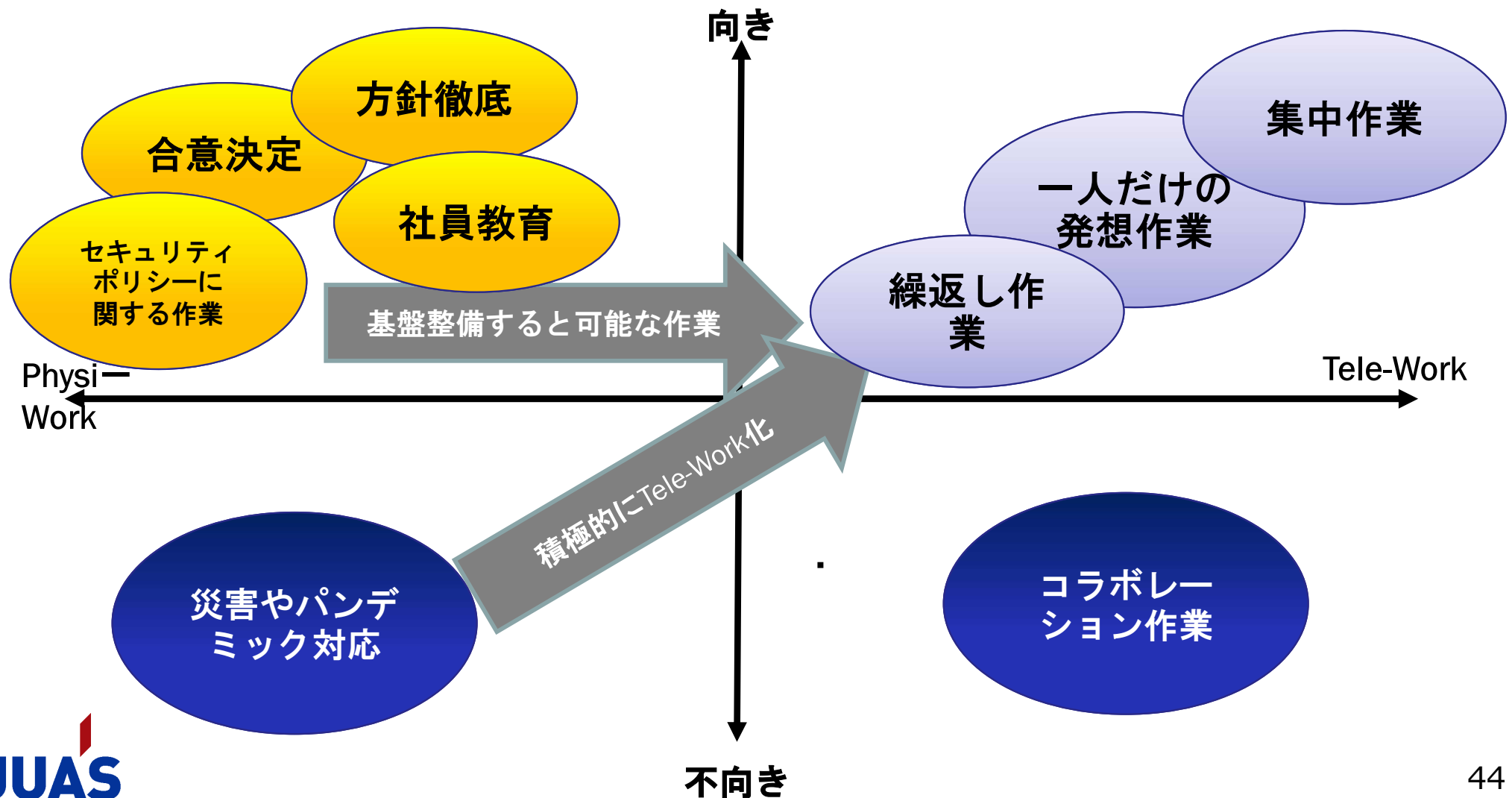
ワークスタイル改革の目的の整理例（自身の視点と家族の視点）

- 金銭的メリット・非金銭的メリットという軸と、自身と家族という軸で整理してみた。
- 新たな働き方となることで、会社にも所属する個人の範囲を超えて自己成長し、家族への貢献も可能となる。副業等を含めた働き方の変化によって結果的に所属している企業にも金銭的・非金銭的なメリットがあると考えている。



テレワークの効果的業務とは

- テレワークでは集中作業や単純作業などが向いている。一方で、頻繁にコラボレーションを行う作業は難易度が高い。テレワークの習熟によって生産性は上がると考えられるが現在は技術・習熟度共に不足している。



所感・まとめ

- 新型コロナウイルスの影響もあり、在宅勤務を今までしてこなかった企業でも在宅勤務を実施していると思います。以前から検討実施してきた企業では、対応がある程度スムーズにできたのではないのでしょうか。
- 昨年「実施している企業の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。」と報告しましたが、今回の新型コロナウイルスへの対応では特に差が出たのではないのでしょうか。特にIT視点で整備できていた企業とできて居なかった企業では差が出たと考えられます。
- しかし、準備してきた企業であっても、週のほとんどを在宅勤務とする事で新たな課題が出てきていると思います。また、役員や役職者等の上位職責者が自らテレワークをせざる得ない状態になった事は、本質的なワークスタイル改革を考える良い機会になったのかもしれない。
- 働き方の変革は、災害だけではなく労働人口の低下等、様々な外的要因によって今後もさらに急激に必要なことも予想されます。2021年に延期となるオリンピック/パラリンピックの対応を含めて、新しい時代の働き方がどうなるかを想定して事前に準備を進める必要があると考えます。