

# 10年後あなたは働きたいか

～3つのシナリオで描く新しいワークスタイル～  
(資料編)

2016年7月

一般社団法人ビジネス機械・情報システム産業協会  
新世代ワークスタイル実践プロジェクト (NeWS) 委員会

# NeWS委員会メンバー：33名（内、女性6名）

## 活動参加企業



## オブザーバー



# NeWS委員会の活動

- ◆ 委員会活動期間
  - 2014年10月～2016年5月
- ◆ 合宿：4回
- ◆ 講師を招いてのワークショップ（敬称略）
  - 古川靖洋（関西学院大学）：  
生産性
  - 中島聡（UIEvolution）：  
価値創造
  - 武石恵美子（法政大学）：  
ワークライフバランス
  - 吉田浩一郎（クラウドワークス）：  
クラウドソーシング
  - 中根弓佳（サイボウズ）：  
ワークライフバランス
- ◆ 企業・地方自治体・非営利法人ヒアリング
  - 22の企業・地方自治体・非営利法人
- ◆ 10年後のワークスタイルに関するシナリオプランニング
  - 共通シナリオを描いて、自分事のシナリオも作る
- ◆ シナリオで描かれたワークスタイルを実現するためのインフラ、サービスの検討
  - 「BUSHITSU」コンセプト
- ◆ 福岡県糸島市テレワークセンターRISE UP KEYAでの実践体験
- ◆ 若手社員等を集めたワークスタイルアイデアソンの実施
  - 第1回：2016年1月28日  
富士ゼロックス みなとみらい
  - 第2回：2016年3月15日  
リコー海老名 フューチャーハウス
- ◆ 活動分析、提言策定
- ◆ 活動報告
  - 2016年6月10日：JBMIA フォーラム
  - 2016年7月15日：ワークスタイル変革EXPO

# 写真で見るNeWS委員会の活動



委員会での討議風景



合宿での討議風景



WG活動



JBMIAフォーラムでの発表

# NeWS 活動のプロセス

## インプット

- NeWSメンバーからのインプット、先進事例調査、有識者とのワークショップ
- 新しいワークスタイルの提案と実践を行い提言に結び付けることを目標に設定
- 労働生産性向上・創造力強化・従業員ニーズへの対応

## 仮説立案

- 2025年日本がイノベーションを継続的に創出し、生き活きと働ける社会の実現
- 先進事例からのフィードバック（ダイバーシティ、女性活用、モチベーション持続など）
- オープンイノベーション・コラボワーク・地方活性化がキーワード

## 実証実験

- 仮説検証のための実践：異能との交流で仮説のブラッシュアップ
- テレワークセンター活用（福岡県糸島市）、大学とのコラボによりオープンディスカッションに参加
- ICTツール、コミュニケーションルールの受容性確認と10年後のニーズを探る

## 調査報告

## 提言

- 報告書はボトムアップ型コラボワークスタイルで作業を分散させて実施
- 提言とりまとめ
- 個社への定着と継続

インプット

# I 今なぜワークスタイル変革？ (背景とねらい)



# ビジネスと社会を取り巻く変化

## ◆ 少子高齢化

- 2015年の65歳以上の人口は3,308万人となり、総人口に占める割合は26.1%と過去最高。10年後の2025年には3,657万人（総人口の30.3%）（国立社会保障・人口問題研究所の推計人口、2014年1月）。

## ◆ 労働力人口減少・人材の重要性

- 調査によれば、生産年齢人口（15～64歳）は2015年の7,681万人から2025年には7,085万となり、10年間で約600万人の減少。

## ◆ 国内市場の縮小

- 地方からの人口流出がそのまま続くと、人口の「再生産力」を示す「若年女性（20～39歳）」が2040年までに50%以上減少する市町村が896（全体の49.8%）にのぼると推計。

## ◆ グローバル競争の激化

- ポストチャイナ、製造拠点、開発拠点。

## ◆ ダイバーシティ、インクルージョン

- 外国人労働者、障害者、女性、高齢者、その他。

## ◆ 労働生産性向上

- OECD加盟34カ国中第21位（2014年）。主要先進7カ国では1994年から20年連続で最下位。

## ◆ イノベーション（価値創出）による競争力強化

- 異なる思考、文化、背景の人達が入ってくることでアウトプットに良さは出てくる。

## ◆ フリーランスで働く人たちの増加

- 女性・早期退職者・高齢者などの活躍。

# ワークスタイルの現状と課題（講演や先進事例ヒアリングから）

## ◆ワークスタイル変革の3要素

- 企業文化・風土
- ツール・システム
- 制度・仕組み

## ◆日本が培ってきた企業文化・風土の功罪

- 「9時5時文化」・・・現状は「それが出来ない人は特例」扱い。
- 社員を「子供扱い」・・・Cisco社のように「自律出来る大人」という考え方。
- 日本は協調的に成果を出せる、しかし人材のグローバル化は進んでおり、これまでの日本式では対応し切れない。

## ◆多様な働き手（サラリーパーソン、フリーランス、高齢者、子育て・介護責任を抱える人など）への対応

- パートタイマー（シェアワーカー）と正規社員の扱いの違い。
- 「仕事を供給する仕組み」、普通のオフィスでもシェアリングされるようになるか。

## ◆制度・仕組み

- 現行制度下での改革⇔制度そのものの改革、特に労働時間制度。
- 不完全なタスクマネジメント⇔ジョブ・ディスクリプション。



# NeWS委員会活動の狙いとアウトプット

## 1. プロジェクトの背景とねらい

日本企業がグローバル競争の中で世界に負けない力を付けるためには、以下の3つの視点での変革が喫緊の課題

- オフィスワーカーの生産性の向上
- 新たな価値創造力の強化
- 働き手のニーズへの対応

## 2. 成果の到達点

日本の企業が世界に負けない生産性／創造性を実現するためのワークスタイル変革推進のための提言策定

- 10年後のありたい世界を見据えた提言
- 中堅企業以下の規模においても実践できるフレームワークの提案
- 事務機業界として社会に貢献できる具体的なサービスの提案

## 3. 提言に基づく実践活動

- 自らの体験に基づいた、実現可能な実践活動を行う
- 広く社会への周知（セミナー、プレストのコラボ、他業界との意見交換等）
- 事務機業界での実践





## Ⅱ 講師を招いてのワークショップ



# 1.生産性向上（古川靖洋教授 関西学院大学総合政策学部）

## ◆オフィスの生産性／効率性について

- ▶ 生産性の評価については確たる方法が確立されていない。生産性は産出量÷投入量で測定されるが、投入量の定量化は比較的容易、しかし、産出量の定量的な測定が困難である。
- ▶ 「個人のアイディア創出度の高さ」、「他部門との情報交換度の高さ」、「従業員のモチベーションの高さ」から有効性を測定するという考え方がある。これらの指標はアンケートを利用して計測可能であり、生産性を間接的に計測する方法といえる。

## ◆有効性を向上させるための方策

- ▶ 有能な人材の獲得と能力開発。
- ▶ 組織内の活発なコミュニケーションの促進。
- ▶ 参画型のマネジメント。
- ▶ 内発的動機付け。

## ◆有効性の向上と創造性の関係

- ▶ 有効性を高める施策によって、中期的にホワイトカラーの創造性発揮につながる。



## 2.イノベーションの発掘 (中島聡さん UIEvolution Founder)

### ◆ イノベーションとは

- 「未来の世界はこうあるべき」「こんな世界を実現したい」「こんなライフスタイルの変化を人々に提供したい」という「熱い思い」があつてこそ起こるもの

### ◆ 何故大企業でイノベーションは起こらないのか



- 日本の大企業の一番の問題は、「ビジョンなき企画部」にある。
- 彼らは、既存の顧客の声を聞き、市場調査をし、既存製品の課題点や弱点を洗い出し、競合製品を調べた結果、経営陣に向けた「企画書」を作るが、このプロセスに根本的に欠如しているのが、イノベーションに不可欠な情熱とビジョン。
- 日本企業は「スピードを上げる、解像度を上げる、容量を増やす、大画面にする」などのスペック志向に陥ってしまった。

### ◆ 必要なのはイノベーション人材の発掘

- 「こんなものが作りたい」というエンジニアたちの情熱を発掘し、価値を生み出すビジネスにして行くのが経営陣の役割。
- 企画部などというものがあること自体がおかしいわけで、あえて作るのであれば、「イノベーション発掘部」と呼ぶのが良い。

### 3. 経営とダイバーシティ (武石恵美子教授 法政大学キャリアデザイン学部)

#### ◆働く場の今後

- 「量」の問題：労働力減少を最小限に⇒潜在的な労働力として女性・高齢者に期待。
- 「質」の問題：高い付加価値を生む人材へのニーズ。  
ダイバーシティ・マネジメントへの関心の高まり。

=> 将来の産業力を確保するため、多様な働き手が高い付加価値をもって就労できる環境が求められる。



#### ◆政策的な成長戦略：「日本再興戦略－JAPAN is BACK」(2013.6.14)

- 多様な働き方の実現：個人が社会での活躍の場を見出せるよう柔軟で多様な働き方が可能となる制度の見直し等を進める。
- 女性の活躍推進：「若者・女性活躍推進フォーラム」の提言を踏まえつつ、環境整備を推進する。2020年の就業率を、25歳から44歳の女性については73%（2012年の水準から約5ポイント向上）を目指す。

## Ⅲ-1 先進事例ヒアリング調査

| 対象企業等の名称 | ねらい/特徴   | 対象企業等の名称            | ねらい/特徴  |
|----------|--|---------------------|---|
| 石川漆工房    | 分業が多い中で、同一工房内でほとんど全ての作業を行うことができる漆工房                            | 資生堂                 | 「女性に優しい会社」から「育児を聖域にしない働きがいのある会社」へ方針転換                 |
| 内田洋行     | 多様なKPIを活用し、生産性、創造性の向上をめざす                                      | 日産自動車               | 外国人経営者主導のクロスファンクショナルな発想とダイバーシティ重視への大転換で、ワークスタイル変革を実現  |
| SCSK     | トップ主導で残業時間削減や有給休暇取得推進などの「働き方改革」を実現                             | 日本IBM               | 全世界的なダイバーシティ戦略で女性などの活躍を促進し、創造性を高める                    |
| 大入       | 千年単位での保存、修復、復元などを手がける「伝統+最先端」技術活用企業                            | 日本マイクロソフト           | 「何時でも」、「何処でも」デスクにいるのと同じ生産性を維持・向上できる働き方を実現             |
| 神山町      | 地域が持つ「多様な資本」を活かした地域創生と「多様な人達」の交わりの場から新たな価値創造を                  | ネットワンシステムズ          | 丸の内への本社移転をきっかけに、スペシャリストの融合を図った企業風土へ変革                 |
| 木村染匠     | 京友禅界においてキモノのデザインや色彩を考案すると共に、創作の行程全般を統括して、意のままにキモノを創り上げるプロデューサー | 日立製作所               | 人材活用の観点から、人事制度や人財データベースのグローバル化をめざす                    |
| クラウドワークス | 地域、年齢、性別によらない仕事で生きていく社会を目指す                                    | 三菱ふそうトラック・バス        | 外国資本による経営により、グローバルな発想に基づいた経営革新が進む                     |
| サイボウズ    | 多様な働き方メニューで社員の能力発揮の場を提供  | Mozilla Japan       | WebブラウザであるFirefoxをワールドワイド規模で開発、好きな人達のオープンイノベーションによる開発 |
| 佐賀県      | 県民満足度向上と事業継続性を目指しモバイル&在宅ワーク推進                                  | Creative Lounge MOV | 個人の協業、大企業とプロフェッショナルの協業                                |

(注1) 上記以外に、株式会社カヤック、シスコシステムズ合同会社、戸崎農業作業研究会、株式会社ドワンゴのご協力もいただいた。  
 (注2) 先進事例ヒアリング調査及びその分析結果についての文責はNeWS委員会にある。



# 企業名：株式会社石川漆工房

|  |                 |          |          |
|--|-----------------|----------|----------|
| 企業名：株式会社石川漆工房  | 住所：京都市伏見区毛利町111 |          |          |
|  | 設立：1884年（明治17年） | 売上：億円(期) | 従業員数：18名 |
| 事業概要：  |                 |          |          |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                 |          |          |

## 分業が多い中で、同一工房内でほとんど全ての作業を行うことができる漆工房

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         | ●    |
| 業務スタイル         |       |         | ●       | ●    |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

**【自社の目指すべき姿】**  
 高級漆製品の本場である京都のポジションを維持していくためには、変化をいとわず努力を続ける。

**【直面した問題】**

- 漆は分業制であったが、近年になって単一の作業工程だけでは事業採算がとれなくなった。
- 同社は、同一企業内で木地製作から塗りまで行うことが可能で、他産地、京都でも少ない存在である。
- 漆の高等教育課程を卒業しても就職できない状況が続いている。そのような状況下では、「作家的」な考え方で職を続けるほか道がなくなりつつある。

**【解決の方向性】**

- 漆の全行程（蒔絵は除く）を同一工房内でこなしていくためには、職人の育成が重要である。
- こうした事情を反映してか、若手職人では女性が多くなってきている。
- 漆は、なんにでも塗れるという特長をどう活かしていくかが現下の課題である。

| 制度・ポリシー設計   | インフラ構築   | 運用・落とし込み  | KPI設定例   |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>漆の原材料は99%中国に依存しているが、精製が鍵となるので、精製は未だに日本で行われている。</li> <li>これまでも、大きな変化に対応してきた実績があり、将来、この会社が全く異なる形になってもよいと考えている（例えば、仕事の仕方、職人の育て方など）。</li> <li>漆の最高級品といわれているお茶の道具は京都が一番であり、このポジションは維持していきたい。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>3Dレーザーカッターを利用することで、ろくろや彫刻ではできない形を作ることができるようになっていく。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロデューサー的な業務も取り入れつつある。</li> <li>実用品よりも、飾りなども含めた高級品を志向していく。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>KPIは特になし</li> </ul> |

# 企業名：株式会社 内田洋行

|   |                  |          |                    |                     |
|---|------------------|----------|--------------------|---------------------|
| 企業名：株式会社 内田洋行   | 住所：東京都中央区新川2-4-7 | 設立：1910年 | 売上：1282億円 (平成25年度) | 従業員数：3,007名 (H25.7) |
| 事業概要：オフィス関連家具の製造・販売、これに伴う内装インテリア・ネットワークの設計・デザイン・施工、各種事務用機械、事務用品の製造・販売及びオフィス環境構築サービス。基幹業務ほかコンピュータソフトウェアの開発・販売・システムインテグレーションサービス、コンピュータハードの販売・保守サポート。公共関連事業 |                  |          |                    |                     |
| 改革規模：営業部門   |                  |          |                    |                     |

## 多様なKPIを活用し、生産性、創造性の向上をめざす

| ワークスタイル変革の切り口  | 期待する効果 |      |       |
|----------------|--------|------|-------|
|                | 生産性向上  | 価値創造 | 社員ニーズ |
| 顧客接点           | ●      |      |       |
| 発想力拡大・コラボレーション |        | ●    |       |
| 業務スタイル         | ●      |      | ●     |

### 【目指すべき姿】

「働き方変革 Change Working」を通して、全社的/各領域固有それぞれの経営課題を解決し、創造性・効率性・躍動性を向上した柔軟で強靱な組織を構築する

### 【直面した課題】

- 「働き方」変革阻害要因の存在
  - しくみや道具を変えればうまくいく、という幻想
  - なぜ変えるのか、どう変えるのか、があいまい
  - 目標が不明確で、どこまでやれば良いか解らない
  - 変革プロセスが解らず、行き当たりばったり
  - その結果、皆「面倒くさい」「今のままでも良い」

### 【解決の方向性】

- 目的・目標・手段の明確化
  - 経営はキックオフ宣言をし、現場はワークショップで変革目標・課題発見・解決施策を検討、共有
- 参画と自分ごと化 / プロセスや成果の見える化
  - 5つの分科会 + Project Management Officeで変革推進
- 社内研究所「知的生産性研究所」による自社実践と、ワークスタイルコンサルティングサービスの外部への提供

### 制度・仕組みの変革

- 変革促進施策抽出から出てきた99の経営提言事項から、組織や制度見直しの制度改革につなげる
- プロセスモデル見直しを含む業務改革
- ビジネスモデル見直しを含む事業改革

### インフラ構築

- アクティブ・コモンズと称した新しい「働く場」の提供
  - 目的はアジリティ (俊敏性)
  - アクティビティ(行動)を徹底して支援
  - リソース(スペース)を生み出すため、個人机と収納を撤廃
- Note PC, iPad, iPhoneの支給
- 無線LAN, 無線接続プロジェクター、遠隔会議システム
- 提案書共有用全文検索サーバーの導入

### 運用・落とし込み

- 変革目的の明示知化(チェンジドライバー)と変革目標の可視化(シーンメイキング)
- 変革を実現する344の施策(245の実施策と99の経営提言事項)の抽出
- エバンジェリスト・プログラム、インナープロモーション支援による、全員参画
- 20の数値目標(顧客対面時間、提案書共有件数、会議時間短縮、会議室節約効果、個人所有書類数、収納庫コスト、消費電力、価値創造業務割合、意識調査、他)による管理
- 自社の働き方変革の経験をもとに、コンサルティングサービスビジネスに進出

### KPI設定例

- 成果目標の構造化 (Change Working戦略マップ)の策定と、施策の成果達成度評価分析(スパイラルアップ)
- ワークスタイル診断プログラム(TCV/WPV/IF)による、今の姿の見える化



# 企業名：SCSK株式会社

|   |                           |                      |                                    |
|---|---------------------------|----------------------|------------------------------------|
| 企業名：SCSK株式会社  | 住所：東京都江東区豊洲3-2-20（豊洲フロント） |                      |                                    |
|   | 設立：1969年10月               | 売上：3,239億円(2016年3月期) | 従業員数：11,769名（連結）<br>(2016年3月31日現在) |
| 事業概要：システム開発からITインフラ構築、ITマネジメント、BPO（Business Process Outsourcing）、ITハード・ソフト販売  |                           |                      |                                    |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input checked="" type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                           |                      |                                    |

## トップ主導で残業時間削減や有給休暇取得推進などの「働き方改革」を実現

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 業務スタイル        | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 発想力拡大・イノベーション | ●     |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

社員にとって最大限働きやすい環境をつくること、社員の生産性を高め、それが最終的には企業の利益にもつながるという信念に基づく強力なリーダーシップのもと、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けて、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、健康管理、人材育成の4つの観点において、環境整備を推進。

### 【直面した問題】

- ・「長時間労働が多い」というイメージは、以前から情報サービス産業が抱える大きな課題であり、同社では若い人材の定着率が大きな課題になっていた
- ・特に以前は入社後30歳までの間の女性社員の離職率が7割に達していた時期もあった

### 【解決の方向性】

- ・ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティ、健康管理、人材育成の4つの観点から環境整備を推進
- ・まず、残業時間の削減や有給休暇の取得推進などの「働き方改革」を実施（働き方改革によるワークライフバランスの実現は、他の施策に取り組む上で必須の環境整備との位置づけ）
- ・残業時間を月20時間、有給休暇取得を20日にする「スマートワーク・チャレンジ20」

### 制度・ポリシー設計

- ・スマートワーク・チャレンジ20
- ・削減した残業代を原資にした達成インセンティブ制度
- ・一定の残業手当額を固定支給
- ・バックアップ休暇（年3日→5日）
- ・在宅勤務の拡充
- ・ダイバーシティの取組（女性活躍支援、育児介護支援など）
- ・健康増進施策
- ・紙資料/会議削減
- ・1Best運動（電話1分以内、議事録1枚以内、会議1時間以内）

### インフラ構築

- ・タブレット端末の配布（3000人）

### 運用・落とし込み

- ・課単位で業務効率化施策をエントリー
- ・MBOに業務効率化を目標を必須設定
- ・組織別実績の月次報告（役員会）
- ・ベストプラクティスの横展開
- ・部長の声掛け

### KPI設定例

- ・組織毎の平均残業時間・有給休暇取得日数
- ・長時間残業者数
- ・社員満足度
- ・メンタル不調者数

# 企業名：株式会社大入

|  |                        |          |          |           |
|--|------------------------|----------|----------|-----------|
| 企業名：株式会社大入   | 住所：京都市中京区小川通二条上ル樋屋町611 | 設立：昭和62年 | 売上：億円(期) | 従業員数：約30名 |
| 事業概要：文化財の修復・保存・装幀・複製など   |                        |          |          |           |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                        |          |          |           |

## 千年単位での保存、修復、復元などを手がける「伝統＋最先端」技術活用企業

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         | ●    |
| 業務スタイル         |       |         |         | ●    |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

伝統を守り、事業として経営を継続していくためには、新しい技術を取り入れて変化していき、伝統に「今」を組み込むことが重要である。

### 【直面した問題】

- 企業として永続的に維持発展していくこと。
- 親方日の丸になると衰亡するという強い危機感。

### 【解決の方向性】

- 他の専門企業との柔軟なコラボレーション
- 遠大な大義を目指してのイノベーション取り組み。しかしそれが「明日安心して食べていく」ことにもつながる。
- 新しい技術を取り入れて変化している。伝統に「今」を組み込むこと。10年後がどんな社会になっているかわからない現代には、この点を意識することがきわめて重要。

### 制度・ポリシー設計

- 作家と職人の違い。職人は顧客の望んでいることを導き出し、形にする。したがって、職人は引き出しが多くないといけない。作家は個性を出さなといけない。
- 外部の力を巻き込む力をやしなうこと。

### インフラ構築

- 同社のインフラではないが、デジタルデータは時代とともに保存メディアがたびたび変化していくので、3000年経っても再生が可能な音声データのイメージ化を進めている。
- エジソン蝋管蓄音機の蝋管をスキャンして音声化した実績等もあり。

### 運用・落とし込み

### KPI設定例

- KPIは特になし

# 団体名：神山町

|  |           |          |        |
|--|-----------|----------|--------|
| 企業名：神山町  | 住所：徳島県神山町 |          |        |
|  | 設立：年月     | 売上：億円(期) | 従業員数：名 |
| 事業概要：  |           |          |        |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |           |          |        |

## 地域が持つ「多様な資本」を活かした地域創生と「多様な人達」の交わりの場から新たな価値創造を

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         | ●    |
| 業務スタイル         |       |         |         | ●    |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

ワークスタイル革新を求めると、まちづくりの革新を求めるとの出会いから、地域の活性化と、新たな価値創造をめざす。

### 【直面した問題】

- ・人口減少、過疎化の進展。

### 【解決の方向性】

- ・「10年、20年の時間軸を見据えた創造的過疎」「孫・子の代で実現すればよい」というスケールの歴史感覚のもとで活動。
- ・自然に恵まれ、高速ネットワーク環境が完備している神山町を仕事の場にするにより、移住やUターンが進み、町の活性化を促進する。

### 制度・ポリシー設計

- ・町も地域創生の実活動は、NPO法人であるグリーンバレーが中心になって進めている。
- ・人と人のつながりが新しい何かを生み出す可能性を重要視し、進出している企業で働く人と地域の人が交流する場や雰囲気を作りだしている。

### インフラ構築

- ・古民家を「アート・イン・レジデンス」「ワーク・イン・レジデンス」など、活動や職種を逆指名して埋めていく街づくり。
- ・株式会社プラットフォームのサテライト拠点「えんがわオフィス」には、最新鋭の映像処理インフラが設置される。映像アーカイブのための大規模ストレージが「蔵を改造したサーバールーム」で稼働している。
- ・サテライトオフィスコンプレックスである神山バレーには、数社が試験的に社員を駐在させている。

### 運用・落とし込み

- ・有機野菜でブランド化する飲食業や、踊り・音楽・デザインなどアートなどで構成される文化資本、自然資本の魅力および、外者（そともの）を許容する神山のゆるやかな文化風土がもたらす関係資本。これら都市にない資本群で「ライフ」を充実させる。
- ・進出企業で働く人達も、力み感を持たず、淡々と自然の中で仕事をするという空気感を満喫できる雰囲気、環境が自然とできあがっている。

### KPI設定例

- ・KPIは特になし

# 企業名：木村染匠株式会社

|  |                         |          |          |          |
|--|-------------------------|----------|----------|----------|
| 企業名：木村染匠株式会社   | 住所：京都市中京区東洞院通御池上ル船屋町408 | 設立：1946年 | 売上：億円(期) | 従業員数：20名 |
| 事業概要：  |                         |          |          |          |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                         |          |          |          |

## 京友禅界においてキモノのデザインや色彩を考案すると共に、創作の行程全般を統括して、意のままにキモノを創り上げるプロデューサー

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       | ●       |         |      |
| 業務スタイル         |       |         | ●       |      |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

**【自社の目指すべき姿】**  
顧客のニーズに合った京友禅を創作するためのトータルコーディネーションを行うプロデューサーであり、いかなる表現でも製作可能な専門家を束ねる

**【直面した問題】**

- ・ 伝統の世界にも新しい技術が入り込む余地が常にある。
- ・ いっぱしの職人になるには10年かかる。この点を考えると、外国人にはまず無理かもしれない。女性の職人も増えてきているが、まだ少ない。

**【解決の方向性】**

- ・ 新しい技術は、新しい価値を生むという発想で取り入れていくことが重要。単なる旧来技術の代替ではまずい。

| 制度・ポリシー設計  | インフラ構築   | 運用・落とし込み   | KPI設定例   |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 着物のデザインから縫いまでできる世界一の会社を目指す。</li> <li>・ 守りの姿勢は負けを意味する。京友禅の世界でも過去に染めのプロセスにそれまでの糊に変わってゴムを使う方法が開発されたが、その際に長老たちはゴムはダメとしたが、生産プロセスを考えるとゴムが合理的であり、伝統は革新の連続である。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在、インクジェットプリンタで描いた着物も京友禅として販売されており、既に京友禅としてのポジションを確保している。これも一つの新しい技術の導入であるが、消費者にこの着物はインクジェットで染めたという事を開示しなければいけないというルールが徹底できていないは問題である。</li> <li>・ 現状、同社はインクジェットプリントには手を付けていないが、新しい技術導入は既存の置き換えでしかなく、今後生き延びるためには新しい技術でないと表現できないようなものに応用していかないといけない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業界外との接点は、京友禅（着物）の文様・配色などソフトを生かした展開で、例えば友禅硝子（ガラスの間に友禅の布を挟み込む）で、建築・インテリア関係とビジネスを行っている。</li> <li>・ デザインには、自分の文化や経験が重要である。その観点から、社員には、よいもの、伝統的なものを見るように教育している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ KPIは特になし</li> </ul> |

# 企業名：株式会社クラウドワークス

|  |                                     |            |           |
|--|-------------------------------------|------------|-----------|
| 企業名：株式会社クラウドワークス   | 住所：東京都渋谷区恵比寿4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー6階 |            |           |
|  | 設立：2011年                            | 売上：28億円(期) | 従業員数：132名 |
| 事業概要：クラウドソーシング事業   |                                     |            |           |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                                     |            |           |

## 地域、年齢、性別によらない仕事で生きていく社会を目指す

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 業務スタイル        | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 発想力拡大・イノベーション |       |         | ●       | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

地域、年齢、性別によらない仕事で生きていく社会を目指す

### 【直面した問題】

- 発注者側の意識改革と発注者とのコミュニケーション
- 発注側の成果に対する保証、受注側のリファレンスの必要性
- 保育所への就労証明が得られない
- 仕事を自らすべて管理するので、過重労働になる可能性

### 【解決の方向性】

- 作業や勤務時間を問わない、労働の時間貸し
- 過去の受注実績 & 評価による個人への与信
- 人材マッチングの仕組みの構築、人材の教育
- 情報のマネタイズ
- 作業場所の多様化

#### 制度・ポリシー設計

- 個人の働き方を企業が活用する時代となってきたという背景の中で、クラウドソーシングによるビジネスが拡大の方向。
- 企業雇用者が副業としてクラウドソーシングを活用するという考え方を増やしてきておりこれらの人材を活用する。
- モノの価値が製造原価ベースで決まるのではなく、顧客が価値を決める時代。人材・労働も同様に変わっていく。

#### インフラ構築

- インターネット、Webの活用
- 「個人の与信」を行える仕組みを構築
- 「仕事の対価の相場」情報の蓄積と働く人側のトレーニングのポイントの提示

#### 運用・落とし込み

- 労働の時間貸し
- 人材マッチング
- 情報のマネタイズ
- 作業場所の多様化

#### KPI設定例

- 受注実績による評価

# 企業名：サイボウズ株式会社

|                       |                            |                       |                  |
|-----------------------|----------------------------|-----------------------|------------------|
| 企業名：サイボウズ株式会社         | 住所：東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー |                       |                  |
|                       | 設立：1997年                   | 売上：70.13億円<br>(2014年) | 従業員数：551名 (派遣含む) |
| 事業概要：グループウェアの開発・販売・運用 |                            |                       |                  |
| 改革規模：全社対応             |                            |                       |                  |

## 多様な働き方メニューで社員の能力発揮の場を提供

| ワークスタイル変革の切り口  | 期待する効果 |      |       |
|----------------|--------|------|-------|
|                | 生産性向上  | 価値創造 | 社員ニーズ |
| 顧客接点           |        |      |       |
| 発想力拡大・コラボレーション |        | ●    | ●     |
| 業務スタイル         | ●      | ●    | ●     |

### 【目指すべき姿】

個性を重んじ公明正大で自立と議論の文化を備えたチームワークあふれる「会社」が、優れたグループウェアを開発して、それを使ったチームワークを高める手法をグローバルに展開することにより、チームワークあふれる「社会」作り貢献する

### 【直面した課題】

- 人材不足の深刻化
  - 無理のあるワークスタイルや経営戦略に起因した離職率の上昇 (28% / 2005年)
- 一体感を阻害しない、評価納得性の高い人事制度の必要性

### 【解決の方向性】

- 多くの人がより長く、より成長して働ける場への変革
  - 2013年の離職率4%を達成
- 時間と場所を選択できる人事制度と市場性を踏まえた評価制度の導入
- チームワークを促進する数々の仕組み作り

| 制度・仕組みの変革   | インフラ構築  | 運用・落とし込み  | KPI設定例  |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 選択型人事制度 (9分類) + ウルトラワーク                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ワーク重視型 (PS2) 裁量労働 (専門、企画型)</li> <li>• ワークライフバランス型 (PS) 残業ある程度</li> <li>• ライフ重視型 (DS) 残業無し、または短時間勤務</li> <li>• それぞれに3つの場所の自由度</li> <li>• 時間3 x 場所3 = 9分類の人事制度</li> <li>• ウルトラワーク：一時的に時間x場所を制約しない働き方</li> </ul> </li> <li>• 危機管理にも繋がる選択できる働く場所</li> <li>• 副業解禁</li> <li>• その他チームワークを促進する制度</li> <li>• 市場性を踏まえた評価の仕組み</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• リアルオフィス、情報共有ツール、Web会議、セキュリティ対策の提供</li> <li>• 場所を選ばない情報アクセス</li> <li>• コミュニケーションの見える化</li> <li>• 2015年夏にオフィスの移転を計画</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 社外相対評価(市場性) + 社内絶対評価</li> <li>• ストックオプション廃止→同額奨励金の社内持ち株会</li> <li>• 短時間勤務、在宅勤務、育児休暇(最大6年)</li> <li>• 退社しても再入社できる育自分休暇</li> <li>• 多様な部活動、お誕生日会、部内イベント支援、四半期ごとの全社懇親会、イベント補助</li> <li>• 仕事Bar (仕事について語る場)</li> <li>• 人事部感動課 (社内に感動を作る専門職種)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 離職率</li> <li>• 女性社員比率</li> <li>• 働きがい会社ランキング</li> <li>• その他外部評価 (例：につけい子育て支援大賞、ダイバーシティ企業経営100選)</li> </ul> |

# 団体名：佐賀県

|   |                           |     |                             |
|---|---------------------------|-----|-----------------------------|
| 佐賀県   | 住所：〒840-8570 佐賀市城内1丁目1-59 |     |                             |
|   | 設立：1871（第1次）              | 売上： | 従業員数：約4000名<br>（一般行政部門，H26） |
| 事業概要：地方自治   |                           |     |                             |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input checked="" type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                           |     |                             |

## 県民満足度向上と事業継続性を目指しモバイル&在宅ワーク推進

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          |       | ●       |         | ●    |
| 業務スタイル        |       | ●       | ●       |      |
| 発想力拡大・イノベーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

- ・「県民への公共サービスの品質向上（県民満足度の向上）」

### 【直面した問題】

- ・行政機関の立場として、最終的な評価軸を「県民への公共サービスの品質向上（県民満足度の向上）」におく。その目標達成のプロセスにおいて職員のワークライフバランスの向上も果たしていく。
- ・行政の危機管理として新型インフルエンザや台風などの災害に対して行政機能や公共サービスを途絶えさせないために業務継続性を確保したワークスタイルが求められている。

### 【解決の方向性】

- ・「県民満足度の向上」につなげていくため、特にモバイルワークによる迅速な対応や分かり易い説明など業務効率や生産性の向上を推進した。
- ・職員の福利厚生ではなく、テレワークを普通の働き方にするのが、ワークスタイル変革に欠かせないと判断。特に有事には業務継続性が、「必ず確保すべき必要条件」となる。そのために、全職員がどこでも働くことが可能な環境を構築した。

### 制度・ポリシー設計

- ・モバイルワーク・在宅勤務導入  
H20試行/一部導入  
H22対象を知事部局全職員に拡大  
H26対象を全職員（学校、警察を除く）に拡大（タブレット端末を千台規模で導入）
- ・イノベーション促進のため公共サービスの官民共同研究事業である「イノベーション」さが「プロジェクト」を展開。民間公募による共同研究を実施している。

### インフラ構築

- ・サテライトオフィスを県内13ヶ所、および首都圏・関西に各1ヶ所ずつ設置。
- ・タブレット端末の配布、仮想デスクトップの利用、コミュニケーションツールの導入など、モバイルワーク環境を整備。現場でのプロモーションや訪問・検査業務なども多いため、タブレット端末は有効。

### 運用・落とし込み

- ・テレワークの全庁展開にあたり職員研修を実施。
  - ・土木建築、ダム管理、農業指導、地域医療など、屋外の現場での業務が少なくない。資料の電子化を進めることでモビリティを向上させた。
- 「どこでも働くことができる環境を実現するため」、ペーパーレス化を推進した。

### KPI設定例

- ・業務改革、改善件数の向上



# 企業名：株式会社資生堂

|   |                  |                |                    |                         |
|---|------------------|----------------|--------------------|-------------------------|
| 企業名：株式会社資生堂   | 住所：東京都中央区銀座7-5-5 | 設立：1927年（昭和2年） | 売上：7,631億円（2015年度） | 従業員数：33,783名（15年12月末時点） |
| 事業概要：化粧品製造・販売事業を中心に、Eコマースのデジタル事業や美容食品、医薬品のヘルスクア事業を展開            |                  |                |                    |                         |
| 改革規模： □ ~9名 □ 10~99名 □ 100~999名 □ 1,000~9,999名 ■ 10,000~99,999名 |                  |                |                    |                         |

## 「女性に優しい会社」から「育児を聖域にしない働きがいのある会社」へ方針転換

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         | ●       | ●    |
| 業務スタイル         |       | ●       |         |      |
| 発想力拡大・コラボレーション |       | ●       | ●       | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

ワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、仕事と育児・介護の両立支援としてさまざまな制度や施策を導入。「男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップ」できる会社をめざす。

### 【直面した問題】

- ・1990年頃から女性支援がスタートしたが、育児時短の既得権化による不公平感などが広がる
- ・店頭では、育児時短美容職の代替要員としてカンガルースタッフ制度（2007年）などを導入したことで女性の離職率は低下。しかし、本人のキャリアを阻んでしまう事例も散見。

### 【解決の方向性】

- ・上司と面談し、家族の協力や保育サービスの活用でどこまでシフト勤務が可能か、個々の事情を把握しながらケースバイケースで対応。
- ・月に1回だけ遅番シフトに入る社員、残業免除のフルタイムに戻した社員など、98%が従来の働き方を改める。

### 制度・ポリシー設計

- ・1<sup>st</sup>ステージ  
結婚/出産/子育てと仕事の両立の支援制度スタート（1990～）
- ・2<sup>nd</sup>ステージ  
両立の定着/普及（カンガルースタッフ、カンガルールーム、配偶者に伴う転勤優遇等）
- ・3<sup>rd</sup>ステージ  
そこそこの両立ではなく、両方ともバリバリやれる環境能力向上（育成計画/eラーニング）

その他、長時間労働の見直し、キャリア意識の高揚、ダイバーシティの推進など

### インフラ構築

- ・モバイルワークは実施し、徐々に普及してきている
- ・社内コミュニケーションの抜本的見直し（電子メール「Exchange Online」、ビデオ会議「Skype for Business」、文書共有「Box」など）

### 運用・落とし込み

- ・きめ細かなケアを行えるマネジメント体制（直属上司だけではなく、美容部長によるアシスト）

### KPI設定例

- ・実労働時間
- ・36協定遵守
- ・オフィス消灯（20時）
- ・在宅勤務制度利用率



# 企業名：日産自動車株式会社

|   |                       |             |                      |              |
|---|-----------------------|-------------|----------------------|--------------|
| 企業名：日産自動車株式会社   | 住所：神奈川県横浜市西区高島一丁目1番1号 | 設立：1933年12月 | 売上：113,752億円(2014年度) | 従業員数：22,614名 |
| 事業概要：自動車事業  |                       |             |                      |              |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input checked="" type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                       |             |                      |              |

## 外国人経営者主導のクロスファンクショナルな発想とダイバーシティ重視への大転換で、ワークスタイル変革を実現

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         |      |
| 業務スタイル         |       |         |         |      |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         |      |

【自社の目指すべき姿】  
真のダイバーシティ経営で、グローバル競争力の強化を目指す。

### 【直面した問題】

- 1999年にゴーン社長が就任する前の日産は、顧客視点の欠落、不透明な意思決定プロセス、人材育成の遅れ、セクショナリズム、収益志向の低さなどの問題を抱えていた。

### 【解決の方向性】

- クロスファンクショナルチーム（CFT）を設置し、リバイバルプラン（V-upプログラム）を策定。健全経営に移行した後は、日産独自のプロセス改革チームとしてその後も継続的に活動し、組織風土として根付かせる。
- ダイバーシティを重要な経営戦略の一つとして位置づけ、推進している。

### 制度・ポリシー設計

- CFTの成功体験を日産の競争力強化の源泉と位置づけ、持続的な運用を推進する専門組織（V-up/プロセス改革チーム）を設置。
- 各部門内にV-up推進の事務局を設置し、部門単位での活動を推進。
- ダイバーシティの推進のための会議体（ダイバーシティステアリングコミティ）、人事部から独立した専門組織（ダイバーシティオフィス）を設置。
- 商品企画～生産～販売にいたるまで、全体のプロセスに女性の視点を織り込んでいる。

### インフラ構築

- TV会議システム、資料共有システム、チャットシステムで、海外との打ち合わせも行う。
- 在宅勤務とモバイル勤務（出張時等）は異なるものの位置づけ。
- VPNを使用せず、Webメールの閲覧は勤務認定せず。
- 社内各事業所にサテライトオフィスあり。出張と関係なく、他事業所をサテライトオフィスとして活用する案を検討中。

### 運用・落とし込み

- 海外のリージョンオフィスにもV-up事務局を推進し、グローバルに水平展開。V-upがグローバル日産の共通ノウハウとして定着化。
- 社内資料、会議等は英語が多い。社内職場には外国人が増加。
- 7:30-22:00のフレックスでコアタイムなし。
- 在宅勤務は月40時間を上限とし、30分単位の部分在宅勤務も可能。工場の直接員は対象外、新人でも可能。育児・介護両立者は月間の50%まで、在宅勤務可。
- 在宅勤務は業務の洗い出し、働き方変革のためのツールとしても有効。属人的な仕事はつからない。

### KPI設定例

- 各地域・部門のV-up事務局が設定する課題解決件数。
- 在宅勤務制度登録率、実施率
- 在宅勤務実施者、その上司、部下、同僚によるアンケートを実施。

# 企業名：日本アイ・ビー・エム株式会社

|   |                             |
|---|-----------------------------|
| 企業名：日本アイ・ビー・エム株式会社  | 住所：東京都中央区日本橋箱崎町19番21号       |
| 設立：1937年6月17日   | 売上：8,810億円(2014年度) 従業員数：非公開 |
| 事業概要：情報システムに関わる製品、サービスの提供   |                             |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input checked="" type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                             |

## 全世界的なダイバーシティ戦略で女性などの活躍を促進し、創造性を高める

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         |      |
| 業務スタイル         |       | ●       | ●       |      |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         |      |

【自社の目指すべき姿】  
世界で常に必要とされる欠くことのできない存在になる

### 【直面した問題】

- ダイバーシティがIBMの競争力である。
- 「日本人の積極性のなさ」「モノトーンを好む日本人の国民性」が固有の問題（ダイバーシティ推進を阻害する要因）
- その中でも一番の課題は、技術系女性社員の活躍推進

### 【解決の方向性】

- 単独の施策ではなく、全体としての環境整備
- 女性だけでなく、様々な人材の多様性に対し、採用・昇進・報酬に対して共通の機会を提供

### 本事例のアクションプランフレームワークへの適用例

注記：当該事例に基づく記入例であり、実活動とは必ずしも一致しないことに留意

| 制度・ポリシー設計  | インフラ構築   | 運用・落とし込み  | KPI設定例   |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>日本IBM社長直轄のDiversity委員会により、ダイバーシティに関する様々な課題に対し、個別に取り組みを推進</li> <li>技術系女性の社内コミュニティ（COSMOS）設立。女性技術者のリーダーの比率を男性技術系社員と同率にした。</li> <li>Corporate Policy：歴代CEOによる、どんなダイバーシティを持つ人でも安心して働けるというメッセージ。</li> <li>毎年タレントレビューを実施。埋もれた女性の発掘、どう育成していくのか議論。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルベースの社内求人システムがあり、日本IBMを含めたIBM全体のOpen Positionが共有されており、どの国のIBMでも働けるようになっている（Global IBMer、Global Market Opportunity）</li> <li>社内託児所やフレキシブルな勤務のため各種ITツールの提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>自前主義に拘らず、必要な人材を社内外から巻き込み、プロジェクトを推進（例えばWatson）</li> <li>スキル定義とスキル管理をグローバルで共通化することで、どの国でも同一の基準で評価できる</li> <li>ロケーション問わずビジネスアイデアを出しあい、新しい価値を創出するコラボレーションの仕組み（Jam）</li> <li>ロールモデル紹介セミナー、キャリアセミナー、メンタリングなどキャリア形成支援と外部団体（たとえば、Society of Women Engineers）への参加・連携</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性社員比率の増大（採用数）</li> <li>女性管理職比率の増大</li> </ul> |

# 企業名：日本マイクロソフト株式会社

|   |                                   |        |             |
|---|-----------------------------------|--------|-------------|
| 企業名：日本マイクロソフト株式会社   | 住所：東京都港区港南二丁目16番3号 品川グランドセントラルタワー |        |             |
|   | 設立：1986年                          | 売上：非公開 | 従業員数：2,147名 |
| 事業概要：ソフトウェアおよびクラウドサービス、デバイスの営業・マーケティング  |                                   |        |             |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input checked="" type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                                   |        |             |

## 「何時でも」、「何処でも」デスクにいるのと同じ生産性を維持・向上できる働き方を実現

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          | ●     |         |         |      |
| 業務スタイル        | ●     | ●       |         |      |
| 発想力拡大・イノベーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

全世界で統一された効率的な働き方の実現  
 全世界において有能な人材が「どこでも集う」「必ずつながる」の仕組みの実践と提供

### 【直面した問題】

- 業務を支える「モバイルワーク」は、設立以来、各部署が個別に行っている活動でしたが、規模も徐々に拡大し人員も拡充され、オフィスも分散化されて、各オフィス間の移動に伴う時間的なロスが大きく、ステークホルダーとのタイムリーなコミュニケーション不足等が目立つようになってきた
- 本社オフィスの拠点集約を機会としてコミュニケーションの取りやすい職場へ

### 【解決の方向性】

- 「経営効率の向上及び改善」を目的として、「人＝社員」が経営上の最も重要な資産と考え、「人」に着目してモバイルワークスタイルの導入を決定
- 「何時でも」・「何処でも」、デスクにいるのと同じ生産性を維持できる働き方の実現
- 俗人化の排除によるワークシェア、人材マッチング、作業場所の多様化の実現

### 制度・ポリシー設計

- ビジョン/企業文化：リーダーシップと価値観の共有
  - 目的のあるべき姿をトップから発信
  - 「習うより慣れよ」で体験する
  - 全社一斉テレワークの日
  - オフィス環境：空間デザイン
  - 会議室の設計改革（個数の確保、予約不要etc）
- 制度 & ポリシー：制度設計と運用教育
  - 社員主体性を重視した労務マネジメント
  - コンプライアンスを確保するICT整備
  - 「正しくやる」でなく、「正しいことをやる」
- ICT活用：人材交流 & 情報共有

### インフラ構築

- 自社のICTツールを活用した環境整備
  - 簡単ですぐに繋がる、難しいツール
  - 会社のネットワークに繋がれば自動でセキュアな環境になる
  - 完全モバイル、どこでもPC活用
- 拠点集約に合わせたオフィス環境の整備
  - フリーアドレスの導入
  - 集中作業と共同作業の空間の分離
  - ペーパーレスを推進、紙に縛られない場所の自由

### 運用・落とし込み

- テレワークの日を導入、一週間会社にごないテレワークウィークなどで常に行い、いつでも使える状況を維持する
- 多くの人材は裁量労働性、自己申告での勤務管理とログによるチェックの併用で主体性重視のマネジメントを実施
- 会議室が増えて機動的な運用できる様になったことで「会議室が取れない」ことを理由にした決断の遅さをなくした

### KPI設定例

- コスト削減
- 環境負荷軽減
- 事業継続性確保
- ワークライフバランス
- 多様性発揮
- 組織力向上

# 企業名：ネットワンシステムズ株式会社

|   |                          |                     |                      |             |
|---|--------------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| 企業名：ネットワンシステムズ株式会社  | 住所：東京都千代田区丸の内2-7-2 JPタワー | 設立：1988年（昭和63年）2月1日 | 売上：1,263億円(2014年3月期) | 従業員数：2,163名 |
| 事業概要：情報インフラ構築とそれらに関連したサービスの提供   |                          |                     |                      |             |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input checked="" type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                          |                     |                      |             |

## 丸の内への本社移転をきっかけに、スペシャリストの融合を図った企業風土へ変革

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       | ●       |         | ●    |
| 業務スタイル         |       |         |         | ●    |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

営業やエンジニアの個のスキルに頼った「個人商店型ワークスタイル」から脱却し、多様なスペシャリストが融合しながら新たな価値を創造する「コラボレーション型ワークスタイル」に企業風土を変革

### 【直面した問題】

- コアビジネスであったネットワーク市場が飽和し、新規事業であるクラウド基盤ビジネスへと対象市場を拡張した。
- それに伴い、顧客のイノベーションの支援がビジネスの中心となり、それまでの個人商店型ワークスタイルでは済まなくなった。
- 多様なスキルをコラボレーションしていかないと仕事が進まない状況となり、それを実現するために舵を切った。

### 【解決の方向性】

- カルチャー、プロセス、道具の三本立てで推進。
- カルチャー：経営層、社員の意識改革。推進体制の確立。
- プロセス：人事制度、評価制度、在宅勤務・モバイル勤務制度、効果測定手法など。
- 道具(テクノロジー)：Voice、Video、Presence、Data Sharing、フリーアドレスなど

### 制度・ポリシー設計

- 丸の内への移転を契機に、トライアルを積み重ねて関連制度を進める。
- 裁量労働制の適用拡大を検討したが、社内の反対により断念。フレックスタイム制とシフト勤務制を導入。
- 目標管理の内容を見える化し、適時更新していくシステムなどを導入するなど、PDCA的な発想で継続的な変革を実施。

### インフラ構築

- 顧客に提供するツール・システムは、まず自社で活用するという方針に基づき、最新技術を活用している。
- BYOD、VDI、プレゼンスツール、スマホ、タブレット配布など。

### 運用・落とし込み

- 本社におけるワークスタイル変革を進め、その後地方拠点に展開中。
- ワークスタイル変革の変革を企業イメージ向上にも効果的に活用しており、積極的にオフィス視察を受け入れたり、外部での講演等を行っている。

### KPI設定例

- CAPEX
- OPEX
- リスク
- 生産性
- イノベーション

# 企業名：株式会社日立製作所

|  |                      |                    |                       |              |
|--|----------------------|--------------------|-----------------------|--------------|
| 企業名：株式会社 日立製作所   | 住所：東京都千代田区丸の内一丁目6番6号 | 設立：大正9年(1920年)2月1日 | 売上：18,421億円(2015年3月期) | 従業員数：31,375名 |
| 事業概要：情報通信システム、社会産業システム、電力システム、電子装置・システム、建設機械、高機能材料、オートモーティブシステム、生活エコシステム、物流サービス、金融サービス   |                      |                    |                       |              |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                      |                    |                       |              |

## 人材活用の観点から、人事制度や人財データベースのグローバル化をめざす

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          |       |         |         |      |
| 業務スタイル        |       | ●       | ●       | ●    |
| 発想力拡大・イノベーション |       |         |         |      |

### 【自社の目指すべき姿】

「日本」+「海外」発想から「グローバル」視点での人財マネジメントへの転換

### 【直面した問題】

- ・事業・顧客のグローバル化
- ・グローバル競争優位性の確保

### 【解決の方向性】

- ・経営戦略としてのダイバーシティ推進  
グローバル化・女性活用
- ・「人基準」から「仕事基準」への転換・働き方改革

### 制度・ポリシー設計

- ・「グローバル要員」採用
- ・若手海に対する外経験付与
- ・「グローバル・グレーディング」グローバル共通の職務評価基準に基づく、職務等級制度。グループ・グローバルで統一的な人事施策が可能。
- ・グローバルベースでの人財育成のための新経営研修体系。日本人財中心の研修を全面改訂し、グローバル統一の研修体系に再構築。
- ・タイム＆ローケーションフリーワークの推進。「働き方」にフォーカスした「ワークスタイル改革」。時間あたりの価値創出最大化。

### インフラ構築

- ・グローバル共通の人財育成・登用・処遇の実現に向けた、グローバル人財データベースの構築（25万人対象）
- ・グループ・グローバル人財選抜育成システム。重要ポジションに対するJob Description作成と候補者の選抜および評価・育成
- ・働き方に応じたITツールの提供（シンククライアント+デスクトップ仮想基盤、Web会議、インスタントメッセージ、在席管理システム、ファイルアクセスシステム、BYOD、リモートOJTシステムなど）

### 運用・落とし込み

- ・経営トップのコミットメントとして、会長や社長からのメッセージ発信
- ・ダイバーシティワークショップや産休・復職支援セミナーなど、本人だけでなく管理職にアプローチ
- ・日立グループ内の女性活用度ランキング開示
- ・業務アサイメントの際の公平性を定期的にチェック

### KPI設定例

- ・女性管理職・役員登用数
- ・ワークライフバランス度
- ・男女均等度
- ・業務スピード
- ・意思決定におけるダイバーシティ

# 企業名：三菱ふそうトラック・バス株式会社

|  |                        |              |                            |                          |
|--|------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|
| 企業名：三菱ふそうトラック・バス株式会社   | 住所：神奈川県川崎市幸区鹿島田1丁目1番2号 | 設立：2003年1月6日 | 売上：約7,265億円(2015年1～12月31日) | 従業員数：約10,500名(2015年12月末) |
| 事業概要：トラック・バス、産業エンジンなどの開発、設計、製造、売買、輸出入、その他取引業   |                        |              |                            |                          |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ～9名 <input type="checkbox"/> 10～99名 <input type="checkbox"/> 100～999名 <input type="checkbox"/> 1,000～9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000～99,999名 |                        |              |                            |                          |

## 外国資本による経営により、グローバルな発想に基づいた経営革新が進む

| 革新の切り口        | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|---------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点          |       |         |         |      |
| 業務スタイル        | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 発想力拡大・コラレーション |       |         |         | ●    |

### 【自社の目指すべき姿】

グローバルな環境に身を置き、世界各国の仲間と協力し合って成長を目指す

### 【直面した問題】

・日本企業（三菱自動車）からドイツ系企業（ダイムラー傘下）への変換

### 【解決の方向性】

・人事制度をダイムラーのものに統合

### 制度・ポリシー設計

- ・在宅勤務制度とコアタイムなしフレックス制度の導入。
- ・グローバルなキャリア開発プログラム、管理職評価・報酬制度。日本国内に限定せず、通年的な人材採用。
- ・多様性を意識した採用活動（2015年新卒の3割外国人、3割女性）。若手幹部候補採用制度もあり。
- ・「あうんの呼吸」から「Open, Transparency, Efficiency」での経営に変換。
- ・プロセス厳守、コミットメントベース、パフォーマンス重視の評価により、年功序列廃止。

### インフラ構築

- ・全国194箇所のディーラー事業所と本社事業所のネットワーク環境を同一にし、ディーラー事業所をサテライトオフィスとして活用

### 運用・落とし込み

- ・様子見→反発・対立→学び→グローバル化
- ・人事部門のグローバル化対応
- ・人材ミックス・社内グローバル化  
新卒/中途、学歴、年齢、性別、国籍問わず  
混在の組織・チーム体制

### KPI設定例

- ・ダイバーシティに関するKPIは持たず



# 企業事例：一般社団法人Mozilla Japan

|  |                  |            |        |          |
|--|------------------|------------|--------|----------|
| 企業名：一般社団法人Mozilla Japan  | 住所：東京都港区六本木7-5-6 | 設立：2004年7月 | 売上：非公表 | 従業員数：20名 |
| 事業概要：ITソフトウェア  |                  |            |        |          |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                  |            |        |          |

## WebブラウザであるFirefoxをワールドワイド規模で開発、好きな人達のオープンイノベーションによる開発

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 業務スタイル         | ●     | ●       | ●       | ●    |
| 発想力拡大・コラボレーション | ●     | ●       | ●       | ●    |

**【自社の目指すべき姿】**  
 企業（営利事業）の視点ではなく、ユーザーの視点に立ったソフトウェアの開発。  
 世界的規模でボランティアに参加するエンジニアの集団

**【直面した問題】**

- 営利事業としてのソフトウェア開発ではなく、コンシューマー自身が開発者のデザインを行う仕組み・組織のあり方などを模索。
- オープンにするリスクとメリットを明確にして、その調和を図っていく。オープンイノベーションのルールを決め方。
- 多様な人達のコミュニケーションの取り方。

**【解決の方向性】**

- 来るもの拒まず、去る者追わず。
- ソースコードは一つだけに限定。他のオープンソースに見られるようなDistributionは許容しなかった。
- 全員「ふらっと」の組織運営、問題がある場合には徹底議論する。
- グローバルベースで情報共有を実現するため、ミーティングの議事録は詳細なものを作成。不参加者は次回ミーティングまでにコメントを寄せることを義務づけ。

| 制度・ポリシー設計  | インフラ構築   | 運用・落とし込み  | KPI設定例 |
|--|--|---|--------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 開発したソフトウェアの公開等については厳格なルールを設定（Distribution、垂流は許さない、公開は世界同時等）。</li> <li>• グローバルベースでのコミュニケーションはネット上の会議が主であるが、Face to Faceのミーティングの重要性も認識、年に2回世界の開発者等が集まる機会も設定。</li> <li>• 参加者の役割は明確に位置づけられている。例えば、マーケティング、翻訳、デザイン、ローカライズ、開発・エンジニアリング、サポートなど。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 非同期のコミュニケーションのために、情報共有システムとしてGoogle Docsを利用。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• オープンイノベーションに重要なのは、何をやりたいか、夢を描くのが重要で、イノベーション先にあるわけではない。</li> <li>• 守ることよりもオープンにする事のメリットを有効に活かすべきという発想。</li> </ul> |        |

# 企業名：Creative Lounge MOV (コクヨ株式会社)

|             |                                |  |   |
|-------------|--------------------------------|--|---|
| 企業名：コクヨ株式会社 | 住所：〒537-8686 大阪市東成区大今里南6丁目1番1号 |  |   |
|             | 設立：1905年10月                    | 売上：3,042億円<br>(連結 2015年1月1日～<br>2015年12月31日) | 従業員数：<br>連結 6,668名、<br>単体 1,987名<br>(2015年12月末現在) |

|  |                             |        |          |
|--|-----------------------------|--------|----------|
| 事業名：Creative Lounge MOV (クリエイティブラウンジ MOV)  | 住所：東京都渋谷区渋谷2-2-1-1 渋谷ヒカリエ8F |        |          |
|  | 設立：2012年                    | 売上：--- | 従業員数：--- |
| 事業概要：コワーキングスペースの提供   |                             |        |          |
| 改革規模： <input type="checkbox"/> ~9名 <input type="checkbox"/> 10~99名 <input type="checkbox"/> 100~999名 <input type="checkbox"/> 1,000~9,999名 <input type="checkbox"/> 10,000~99,999名 |                             |        |          |

## 個人の協業、大企業とプロフェッショナルの協業

| 革新の切り口         | 革新の効果 | プロセス効率化 | リソース適正化 | 価値創出 |
|----------------|-------|---------|---------|------|
| 顧客接点           |       |         |         | ●    |
| 業務スタイル         |       |         | ●       |      |
| 発想力拡大・コラボレーション |       |         |         | ●    |

### 【本事業の目指すべき姿】

組織や国境、世代の壁を越えて異分野・異文化の人たちが出会い、経験や知識を共有することで新しい価値を生み出していく新しい働き方、場所を提供

### 【直面した問題】

- 同一空間内での、オープンインベーションと専門のジレンマ
- スタートアップ、フリーランスを支援する仕組みの欠如
- 個人間で協業する仕組みの欠如

### 【解決の方向性】

- 協創の場としてのオープンラウンジ、ミーティングルームなどのワークスペースの提供
- 交流会などイベントの開催でコミュニティの形成を促進

### 制度・ポリシー設計

- 一つの会社、個人単位の関係から、外部との協業へという環境変化の中で、渋谷という多様な人達が集まる場所で「クリエイティブワークスタイル」を支援するスペースを展開。
- 企業協賛による交流会などのイベントを開催。

### インフラ構築

- 提供インフラ設備
  - 無線LAN
  - ディスプレイ
  - ホワイトボード
  - 複合機
  - 他

### 運用・落とし込み

- 日々の運営はMOVスタッフが実施
- 分業化、効率化を重視した工業モデルから、都度最適化など知識社会のモデルへの変化
- 併設されているショーケースでは、商品やプロモーションの場だけでなく、イベントや地方自治体のプロモーションなども行う

### KPI設定例



## Ⅲ-2 NeWSメンバー企業の先進事例

NeWSメンバー企業の先進事例に関しては、沖電気工業株式会社、キヤノン株式会社、コニカミノルタ株式会社、シャープ株式会社、セイコーエプソン株式会社、富士ゼロックス株式会社、株式会社リコーのご協力を得た。

| 改革のテーマ   | 解決しようとした課題  | 解決の方向性と成果   | 具体的対応策   | 支援するインフラ環境  | 残された課題 | 3つのシナリオとの関係  |
|--|---|---|--|---|--------|--|
| モバイルツール活用による営業部門の生産性向上                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上の減少に対応するため、営業現場の体質強化</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業の生産工場を目指し、営業プロセス革新、働き方変革を推進</li> <li>● 総労働時間、付帯業務時間の削減及び顧客価値向上時間の増大効果</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外出先でのタブレットの活用で、外出先で業務を完結可能に</li> <li>● WLB向上、顧客対応のために柔軟な勤務制度を選択</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業/SEへモバイル機器導入</li> <li>● スポットオフィスの整備</li> <li>● 社内外とのコミュニケーションの活性化</li> </ul> |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul> |
| サテライトオフィスによる営業部門の生産性向上                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業における外出業務で移動時間の無駄が発生していた</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客に近い拠点を活用し、訪問効率向上と残業時間の削減</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存の支店にサテライト勤務者用のスペースを併設</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 端末をノートPCとし、無線LANを完備</li> <li>● 大型ディスプレイ、ワイヤレス投影機等を設置</li> </ul>                |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul> |
| ユニファイドコミュニケーションシステム導入による全社の意思決定のスピード向上、個人の知識・経験・スキルの活用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● メールに依存しないリアルタイムなコミュニケーション手段の必要性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 相手の状況や、内容の複雑性、即時性などによってコミュニケーション手段を選択可能に</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Skype for Businessの活用</li> <li>● Skype for Business以外に、メールやスケジュール共有、ポータルなどの機能も、オールインワンの状態でパッケージ化</li> </ul> |   |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul> |

| 改革のテーマ                       | 解決しようとした課題  | 解決の方向性と成果  | 具体的対応策   | 支援するインフラ環境   | 残された課題 | 3つのシナリオとの関係  |
|------------------------------|---|--|--|--|--------|--|
| 顧客と共に価値創造する共創ラボラトリーを設置       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業環境の変化にあわせた新たな付加価値創出の試みが必要になっており、顧客と研究・開発部門との接点強化による市場ニーズへの迅速な対応の必要性</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客視点での新たな価値創造を、顧客やパートナーと共に目指す場として、お客様共創ラボラトリーを設置</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客と対話を行うことで、価値創造の種を見出す場としてオープンラボ</li> <li>● 得られた価値創造の種を、現場の価値に作り込んで検証する場としてセキュアラボ</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電子ホワイトボードシステム、電子付箋システム等の活用</li> </ul> |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● イノベーション開国の実現</li> </ul> |
| 顧客への価値提供力強化と生産性向上を狙った勤務制度の刷新 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● フレックスタイム制により勤務開始-終了時間が個人裁量であったため、顧客対応が迅速にできない</li> <li>● 所定外労働時間の長時間化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業、開発、本社スタッフなど職種や領域を問わず、全社員が「協働」することにより、チームとしての生産性を高めることを狙い</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社一律のコアタイムを設定（9時～15時）</li> <li>● 育児・介護に携わる社員を対象として在宅勤務制度</li> <li>● 20時以降の残業を原則禁止とし、朝型勤務へのシフト</li> </ul>  |  |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul>   |
| 新しい時代の働き方を支える組織行動分析          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従来の環境負荷低減の技術や取り組みは、照明や空調などビルの物理的な環境負荷低減を目的、多様な働き方をしている個人に適用できるものは少ない</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の中の個々人が自らの働き方においてエコを意識し行動変化を促すための技術に焦点を当て、個人がエコワークに変革していくことを支援する</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ビルやフロア全体で計測されていた環境負荷を、個人ごとに配分した指標を提示し可視化</li> <li>● エコに対して行動できる対象者に絞って行動できるタイミングでプッシュ型の情報を提供など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人位置センサー、位置情報の処理システム</li> </ul>        |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul>   |

| 改革のテーマ   | 解決しようとした課題   | 解決の方向性と成果   | 具体的対応策   | 支援するインフラ環境  | 残された課題  | 3つのシナリオとの関係  |
|--|--|---|--|---|---|--|
| <p>クラウドソーシング活用による地域中小企業の人材確保・定着支援</p>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中小企業・小規模事業者は大企業に比べ人材獲得が困難</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 労働力不足に悩む中小企業・小規模事業者がクラウドソーシングを活用することによって、多様な人材の確保や、事業の付加価値向上を図ることを目的</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● クラウドソーシング活用を支援し、普及促進の役割を担う「クラウドソーシング・プロデューサー」の養成・認証</li> <li>● 全国10都市以上での中小企業を対象としたクラウドソーシング活用セミナーの開催など</li> </ul>  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「新職人」社会の実現</li> </ul> |
| <p>“ワークライフ・マネジメント”の推進：効率的な働き方で仕事と生活の双方の充実、よりよいアウトプット</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員一人ひとりが仕事と生活を充実させ、いきいきと働ける「働きやすい会社」の実現</li> <li>● 効率的な働き方による生産性を向上と、仕事以外の豊かな時間をもつことによるアウトプットの増大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児・介護との両立支援制度の充実（男性の育児休業取得率、介護支援休暇取得率も増加）</li> <li>● 在宅勤務制度開始（ニーズの強い育児期間の社員の申請が多い）</li> <li>● クラウドベースのITシステムへの移行</li> <li>● 在宅やすきま時間での効率的な作業が可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 両立支援制度（各種休業、短時間・フレックス勤務、経済的支援、各種セミナー開催）</li> <li>● 在宅勤務制度（育児・介護理由による終日在宅勤務可能、外出による隙間時間を在宅勤務可能）</li> <li>● クラウドベースのITシステムへの移行（ブラウザやスマートフォンで一部業務が可能）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● VPNによる社内ネットワークへの接続、シンクライアント仮想PCへの接続</li> <li>● クラウドベースのITシステム（メール、スケジュール、チャットなど）</li> <li>● 在宅勤務管理システム（始業/就業時間の管理、計画と実績の管理）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 総労働時間が減る方向にはなかなか向かっていない。</li> <li>● 生産性をあげて労働時間を減らすような施策があまりない。</li> <li>● 自己啓発での能力開発制度はあるが活用されていない、本人の意欲と金銭的な問題が多いと考えられる</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul> |

| 改革のテーマ                                | 解決しようとした課題   | 解決の方向性と成果  | 具体的対応策   | 支援するインフラ環境   | 残された課題  | 3つのシナリオとの関係  |
|---------------------------------------|--|--|--|--|---|--|
| 分散した拠点間でのコミュニケーション強化と営業部門の効率アップ       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 拠点が分散しているため、従来緊密なコミュニケーションを図るためには実際に人が移動する必要があり、移動時間の無駄と、経費増に繋がっていた</li> <li>● 社内でしか行えない事務作業が多いため、営業担当者が現場に出向く時間よりも会社に残る時間の方が多く、営業効率の向上が課題であった</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 分散した拠点間の移動を減らし、時間のロス、経費を節減しながら、これまで以上に緊密なコミュニケーションを図ることが可能となった</li> <li>● 営業部門はどこからでも事務作業が可能となり、営業効率の向上を達成した</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ITインフラの導入、刷新</li> <li>● 利用者への啓蒙、教育</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 遠隔会議システムの導入</li> <li>● 全会議室への遠隔会議システム用マイクスピーカーシステムの導入</li> <li>● 営業部員へのウルトラブック、スマートフォンの配布。メールシステムの刷新</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利便性とセキュリティの両立</li> <li>● 海外拠点との時差</li> <li>● イノベーション創出につなげる取り組み</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 現在の取り組みだけでは、「最先端効率国家」へ向かっていくのみである。今後は、制度面を含めて、「イノベーション開国」につなげていく仕組み作りが重要となる。</li> </ul> |
| コミュニケーション活性化/効率化と生産性向上を目的としたワークスタイル変革 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会議の効率化、ペーパーレス化</li> <li>● 情報共有の効率化</li> <li>● コミュニケーションの活性化</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種施策により生産性向上を狙う</li> <li>● ペーパーレス化による様々なコスト（紙代、会議の準備など）の削減</li> <li>● 会議などでの意思決定の迅速化に寄与できている</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会議運用ルール、ペーパーレス化ルールの制定/徹底</li> <li>● 在宅勤務制度の導入(検討中)</li> <li>● 大部屋化(幹部含む)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Web会議システムの導入</li> <li>● SNSの導入</li> <li>● 全社無線LANインフラの整備</li> <li>● モバイル端末(BYOD)の活用</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理職の長時間勤務</li> <li>● 海外との情報共有</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 最先端効率国家の実現</li> </ul>   |

| 改革のテーマ                               | 解決しようとした課題   | 解決の方向性と成果   | 具体的対応策  | 支援するインフラ環境  | 残された課題   | 3つのシナリオとの関係  |
|--------------------------------------|--|---|---|---|--|--|
| <p>臨場感テレワークシステムによるフルタイムテレワーク実証実験</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>開発プロジェクトのリーダーやコアメンバーとして活用したいものの、様々な事情でプロジェクト拠点に異動できないメンバーがプロジェクトを推進するには、開発現場で起きていることをリアルタイムに把握し、メンバーに適切な指示が出せることが最低条件であるが、通常のテレワークではこの条件をクリアすることが困難である</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ソースコード、ドキュメント、メールやチャットなどの電子化されている情報は、場所に関わらず利用できるようになっている一方、F2Fで行なわれている会話、メンバーの存在、仕草や動き、顔色など電子化されていない情報も多く、このような情報も伝えるようにすることで、現場にいるのと同じようにコミュニケーションできることを目指す</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>実験のため制度・仕組みの変更はなし</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス俯瞰映像をポータルとするコミュニケーション環境の構築（オフィスを俯瞰する映像/音をタブレット端末に配信、端末で俯瞰映像(画面)を操作していくことで、気になるメンバーの様子を伺い、簡単に話しかけられるシステムを構築、約半年間の実証実験にてコミュニケーション量を増やす効果を確認</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>在席などのプレゼンス共有ができる既存のシステムに比べ、コミュニケーション量を増やす効果は確認されたものの、実際に同じスペースで働く場合との比較はこれからである。またネットワーク負荷の軽減など技術課題も残されている</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション開国の実現</li> </ul> |
| <p>チームでの成果が最大化される協業最適ワークスタイル</p>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>本業への集中を妨げるムダや煩雑さの排除</li> <li>チームでのコミュニケーションの活性化互いの仕事の見える化とフィードバックから生まれる新たな行動</li> <li>グローバル/社内外を問わない多種多様な人たちの協業</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>いつでもどこでも誰とでもコミュニケーション/協業が出来る制度とITインフラの整備、それによる新たな風土・文化の形成</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務制度</li> <li>社外キッズスペースの提供</li> <li>トップ/管理者層との対話会制度</li> <li>コミュニケーションガイドライン制定（シーン別最適手段の選定）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>プレゼンス/チャットツール、ユニファイドコミュニケーションツールの導入</li> <li>遠隔会議システムの拡充</li> <li>社内SNSの導入</li> <li>在宅勤務支援ツールの導入</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>2015年度でビジョン制定と中期（3年間）の施策策定及び効果測定指標の検討が完了</li> <li>2016年度より施策実施（残課題はこれから見えてくるところ）</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>最先端効率率国家の実現</li> </ul>  |

| 改革のテーマ  | 解決しようとした課題   | 解決の方向性と成果   | 具体的対応策  | 支援するインフラ環境  | 残された課題  | 3つのシナリオとの関係  |
|---|--|---|---|---|---|--|
| 50歳代社員に多様な働き方を提供する New Work支援プログラム  | <ul style="list-style-type: none"> <li>25%以上を占める50歳代社員を、新たな価値創造ができる人材に転換し、社員としてだけでなく、会社を辞めた後も、会社のパートナーとして緩やかな関係を維持することにより、継続的に企業競争力の向上に貢献してもらう環境の構築を目指す</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>50歳代の社員を対象に、多様な働き方・選択肢を提供する「New Work支援プログラム」を制定、各種制度を導入</li> <li>「New Work支援制度」は6種類の人事制度と、それらの制度を支える仕組みで構成されている</li> <li>社員の自己実現を支援し、社員の流動化及び活性化を図る</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>New Work支援制度は次の6種類の人事制度からなる <ul style="list-style-type: none"> <li>生き生き公募</li> <li>ダブルジョブ・プログラム</li> <li>フレックス・ワーク制度</li> <li>生き生き匠FA(フリーエージェント)制度</li> <li>シニア・テーマ休職制度</li> <li>独立支援制度</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内に各種カレッジを開校し、潜在的な知識やスキルの顕在化を図り、顧客の要望・期待に応えられる人材育成を推進する</li> </ul>   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>「新職人」社会の実現</li> </ul>   |
| 本社舞台化プロジェクト（顧客や社会の課題に最適な提案を行うために、まず自らが知的創造性と生産性を高める働き方を創造し、新しい働き方に相応しいワークプレイスを実現） | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業/人材の業容転換の在り方、必要性</li> <li>労働生産性/知的創造性の向上</li> <li>ワークライフバランスの推進</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「労働生産性を高めグローバル競争で勝ち抜く力をつけること」と「ワークライフバランス」の両立</li> <li>業務改善の仕組みづくりと促進（会議のやり方、文書の無駄/重複の削減などの効率化）</li> <li>情報共有の仕組みづくりと活用（労働生産性向上策）</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>会議効率化と文書削減（会議の効率化、ペーパーレス・ストックレス推進）</li> <li>情報共有の仕組みづくりと活用（情報検索機能の強化、ポータルサイトの刷新など）</li> <li>ワークライフバランスの推進（残業時間縮減/有給取得促進施策、テレワークトライアル実施など）</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーションツール：Lync、SharePoint Online、Yammer、SSL-VPN、携帯電話、iPhone、iPad、WebEx、MCU</li> <li>検索ツール：Neuron</li> <li>レイアウト：フリーアドレス化</li> <li>制度：企画型/専門型裁量労働制、フレックスタイム制、在宅勤務制度</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>プロジェクト的な活動から定常組織活動への移行と落とし込み</li> <li>働き方の質の向上に向けた取り組み強化</li> <li>KGI/KPIの設定とモニタリングの仕組み</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション開国の実現</li> </ul> |

| 改革のテーマ    | 解決しようとした課題  | 解決の方向性と成果   | 具体的対応策  | 支援するインフラ環境  | 残された課題 | 3つのシナリオとの関係   |
|-----------|---|---|---|---|--------|---|
| 街作り事業への参画 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●安心・快適な生活環境の構築、魅力的な街作りの発信により、新しい時代に合わせた持続的な社会発展とイノベーションの両立を地域と共に目指す</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しい街での暮らしで必要とされるサービスを、地域の方々と共に考え、事業の提案につなげる。</li> <li>●地域の人々、異能の人々のなど交流の機会の提供</li> <li>●ライフワークバランスを実現するサービスの提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●コラボレーションスペースの設置&amp;地域と関連のあるイベントの開催支援・提案</li> <li>●学童保育事業の共催（サイエンス体験学習の併設）</li> <li>●レンタルオフィススペースの提供</li> <li>●デジタル情報サイネージ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●地域拠点としてレストラン併設のコラボスペースの開所。</li> <li>●先端事務機インフラとプリントショップ機能の併設</li> </ul> |        | <ul style="list-style-type: none"> <li>●イノベーション開国の実現（コラボレーション）</li> <li>●新職人社会の実現（地域に根ざした活動）</li> </ul> |



## IV 10年後のワークスタイルに関するシナリオ

～2025年、日本がイノベーションを継続的に創出し、人々が生き生きと働くためにはどのようなワークスタイルが実現されているべきか～



# シナリオプランニング ワークショップ (8/28-29@湯河原 カシオ研修所)

1. 事前の情報収集 (PESTE分析)
2. 重要な因子の抽出
3. 軸の抽出  
(インパクト大 & 不確実性大)
4. シナリオロジック構築
5. シナリオの充実
6. 意味合い吟味 / 戦略方向
7. 打ち出し方 (PR) → 提言

## ●参加メンバー

WG1メンバー7名、NeWS委員長・副委員長、JBMIA理事他3名、計12名

## ●ワークショップ指導 紺野登

KIRO株式会社(Knowledge Innovation Research Office)代表、多摩大学大学院教授(知識経営論) 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科(SDM)特別招聘教授。京都工芸繊維大学新世代オフィス研究センター(NEO)特任教授、東京大学i.school エグゼクティブ・フェロー。日建設計顧問。早稲田大学理工学部建築学科卒業。博士(経営情報学)。



# シナリオプランニングのためのPEST分析（その1）

## Politics

(政治的要因)

- ・ **働き方政策** : 働き方改革/働き方柔軟化政策の推進。労働時間の規制強化。
- ・ **女性キャリア** : 女性キャリアアップの推進。
- ・ **外国人材活用** : 外国人材の活用推進。外国人材活躍のための環境整備。外国人材の受け入れ増大。
- ・ **人材強化** : 教育制度改革（イノベーション、ベンチャー）。未来を変える人材力強化施策。イノベーション人材育成制度。人材強化施策/教育/女性活躍。
- ・ **制度設計** : 規制緩和の動向。年金制度などの生活支援制度設計の動向。
- ・ **地方創生** : 地方創世の動向。地方に特色ある産業の集積。
- ・ **中国の影響** : 日中関係の将来。

## Economy

(経済的要因)

- ・ **経済** : 貿易自由化の進展。為替の動向。
- ・ **労働** : (収入低下が起らない) 労働力市場の流動化。高齢者の資産が投資/消費へ。
- ・ **成長率** : 鈍化 or 成長。低成長率。国内インフレの発生。東京オリンピック後の景気低迷リスク。
- ・ **職業減** : 仕事はほぼ半減。職業の淘汰。10年で消える仕事。
- ・ **設備投資** : 企業の設備/研究開発投資が活発化。工場など産業の日本回帰（ただし雇用は増えない）。ロボット化。

## Society

(社会的要因)

- ・ **人口減少** : 日本の人口減少が進む。生産年齢人口の減少。少子化。
- ・ **高齢化** : 高齢社会の進展。労働力不足。財政力減退。市場縮小。高齢社会の到来。
- ・ **移民** : 移民受け入れの可否。日本の製造業の国際競争力低下。
- ・ **定年制度** : 70歳まで働くことが当たり前。高齢者が働き続ける。終身雇用制度の動向。
- ・ **地方の衰退** : 大都市への人口集中。地方の沈下。地方の人口が激減。都心への回帰/地方の過疎化（地域と都心の生活水準や教育の格差拡大）。
- ・ **その他** : 将来への不安が希望に変わる。

## Technology

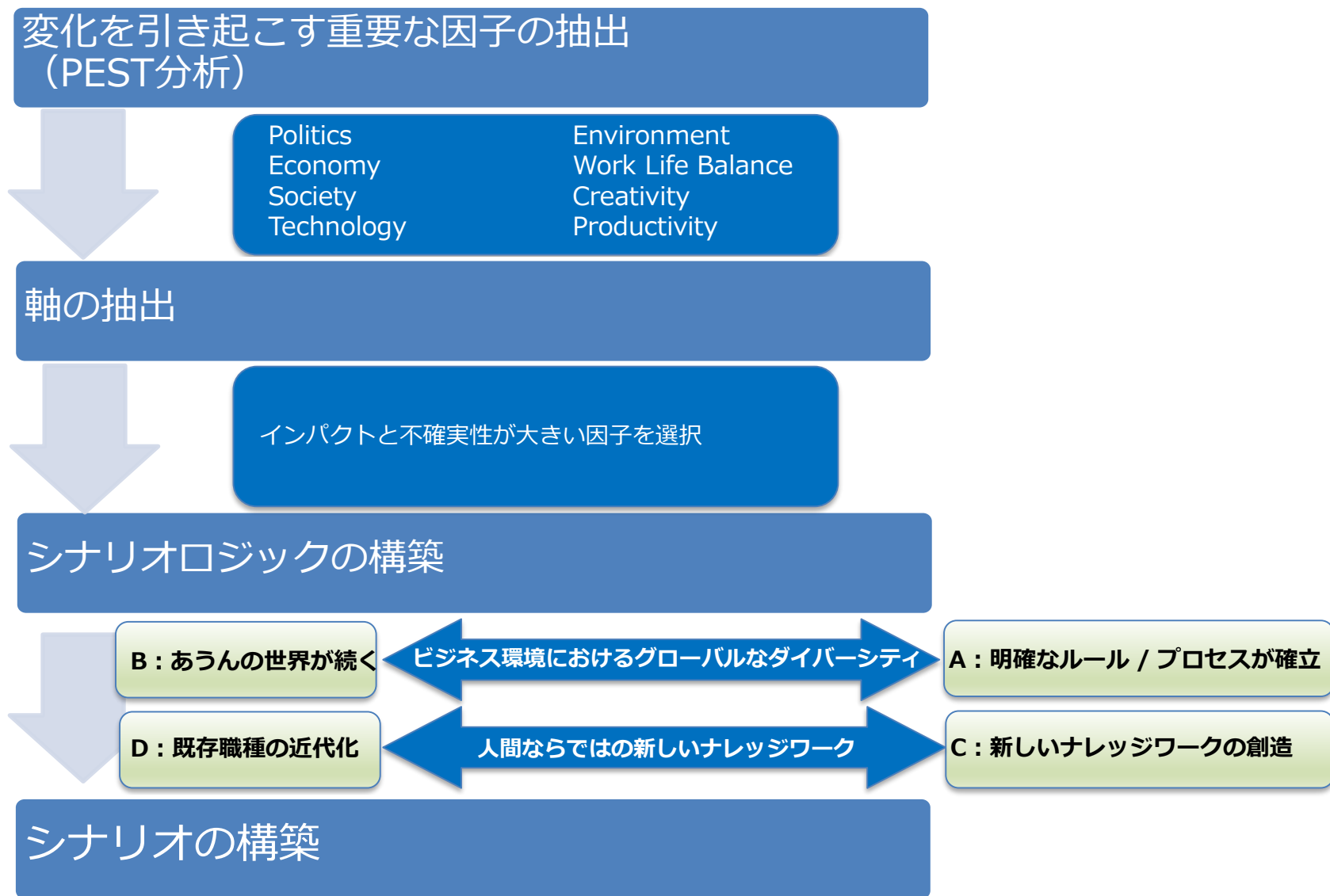
(技術的要因)

- ・ **技術の進展** : IoTの進化。データの飛躍的増加。ビッグデータ処理技術の進化。情報活用技術の革新（人々が多くの整理された与件を獲得し、次の行動が最適化される）。
- ・ **ロボット/AI** : ロボット技術革新。人間が行う仕事の変化動向。定型業務スタッフの消滅。AI/ロボットが人の仕事を奪う。
- ・ **コミュニケーション** : コミュニケーションツールの進化。テレワーク技術の飛躍的進化。情報がより環境に溶け込む。
- ・ **その他** : 何を開発したいかより、何を実現したいかという目的意識の確立。すべての人が情報発信源。

# シナリオプランニングのためのPEST分析（その2）

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <p><b>Environment</b><br/>(環境的要因)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>地球温暖化</b> : 世界の平均気温が上昇。CO<sub>2</sub>濃度増。温暖化の進行。地球温暖化に対する危機感が高まる。国土の亜熱帯化への懸念。</li> <li>・ <b>自然災害</b> : 異常気象の増加。自然災害の増加。天災発生頻度や推移への注目。国土の脆弱性への懸念。</li> <li>・ <b>資源の問題</b> : 水問題の増加。資源の枯渇に対する規制が増える／強化される。代替資源への注目。</li> <li>・ <b>エネルギー問題</b> : 大きな改善が期待される。エネルギー消費量が企業評価の尺度になる。</li> </ul>  |
| <p><b>WLB</b><br/>(ワークライフバランス)</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>働く時間</b> : 職場風土の変化。短時間で質の高い仕事を評価。個人単位で就業時間の柔軟性が向上。長時間労働をする人が減る。</li> <li>・ <b>育児・介護責任</b> : 育児・介護を前提とした働き方の浸透。男性の育児・介護を行う比率が高まる。女性の出産後の就業支援。介護支援の必要性増加。親族の負担を軽減できるまでに。</li> <li>・ <b>キャリアパス選択の自由度</b> : 個々人が最適なWLBを選択できる企業が増加する。都市と地方の両方に居住基盤を置く生活。生活費を得る手段がさらに多様化する。人々が多様なキャリアプランを選択するようになる。</li> </ul>   |
| <p><b>Creativity</b><br/>(創造性)</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>オープンイノベーション</b> : 「クローズド／フォーマル」から「オープン／カジュアル」へ。コラボレーションの発達／常態化。協業の拡大。組織の枠組みを超えた多様な人とのコラボレーション機会が増える。</li> <li>・ <b>非連続・偶然</b> : 非連続イノベーションの創出、社会資本との“幸運なマッチング”。</li> <li>・ <b>マインドの変化</b> : 企業内でのチャレンジで失敗が許容されやすくなる。起業マインド人材の増加。出る杭を生かし切る社会。</li> <li>・ <b>中小企業・ベンチャーの動向</b> : 小さな会社から新しいものが生まれる。ベンチャー企業の動向（活発化）。</li> <li>・ <b>政治</b> : 官民による新規事業支援拡充。</li> </ul> |
| <p><b>Productivity</b><br/>(生産性)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>生産性の向上</b> : 中小企業、特にサービス業の高度化や生産性向上が課題に。分業化の進展。</li> <li>・ <b>生産性の可視化</b> : 可視化が必要。時間当たり生産性（という指標）。日本の低い生産性（という側面）。</li> <li>・ <b>裁量労働の浸透</b> : 裁量労働制の浸透が進む。</li> <li>・ <b>テレワークの拡大</b> : （地理的・時間的制約を緩和できる）テレワークなどの効率的な働き方の浸透。テレワークや遠隔操作技術を組み合わせることで効率化。</li> </ul>  |

# シナリオプランニングのプロセス



# NeWS委員会の考える2025年のワークスタイル

2025年、日本がイノベーションを継続的に創出し、人々が生き生きと働くためには  
どのようなワークスタイルが実現されているべきか

## 「新職人」社会

スペシャリストのこだわりで  
イノベーションを創出し、  
地域に根差した産業が発展する

〔 一人一人の絶え間ないスキル進化に  
根ざしてプロフェッショナル化が進む 〕

## イノベーション開国

グローバル・ダイバーシティに  
根ざした発想力で集合的に  
イノベーションが創出される

〔 オープン、カジュアルな環境で、  
失敗を恐れずチャレンジ 〕

全てのシナリオにおいて、AI・ロボットの  
出現による労働の変化が起こることを想定

## 極東のKAIZEN国家Ⅱ

閉じられた世界の中で  
最新テクノロジーで  
既存の仕事の効率化

〔 改善の追求  
ガラパゴス化 〕

## 最先端効率国家

世界標準のプラットフォーム導入が  
短時間ワークと全員参加を可能に  
ゆとり時間でイノベーションが生まれる  
可能性も

〔 人間が本来的にもつ感性や発想力が  
ゆとり時間で最大限に活性化される 〕

C

人間ならではの新しいナレッジワーク

D

B

ビジネス環境におけるグローバルなダイバーシティ

A

# イノベーション開国

## 特徴は「創造と革新」と「知恵の結集」

- ダイバーシティの力でイノベーションの創出を目指す。革新的な製品・サービスを生み出すための方法として、多様な知恵を結集するプロセスが整い、一人の天才ではなく多様な人々が協力してイノベーションを生み出している。
- 組織の流動性が高く、様々な専門スキルを持った人が一つのプロジェクトに集まって仕事をしており、異質な要素が結合したイノベーションが生まれやすい環境になっていることで、イノベーションが継続的に創出されている。
- 最前線のワーカーにも大幅に権限が委譲され、失敗に対しても寛容な風土が醸成されており、意欲のある人は誰でも興味あるテーマにチャレンジすることができ、人々は生き生きと働いている。

この領域の課題は、グローバルスタンダード、ダイバーシティ受容性、権限移譲、失敗の許容などの風土改革の実現である。

組織を超えたコラボレーションにおける人事評価の仕組みや、プロジェクトマネジメントを支援するエキスパートシステムなどのツールの開発も必要である。

# 「新職人」社会

## 特徴は「品質の追求」と「プロフェッショナル化」

- 企業の内外を問わず、様々なスペシャリストがプロフェッショナル（「新職人」）化して企業の枠を超えた活躍をすることである。
- 新職人はその活躍の場を社外へも求めるようになり、会社と新職人の新たな関係が求められる。
- 発達した人工知能技術を使いこなすことで、単純作業に時間を取られることなく、様々な業種の複数企業から業務委託を受けることで、業種にまたがる課題解決の工夫を進める機会が多く、イノベーションにつながり、期待を越えた成果を生み出すことが可能な社会となっている。

この領域の課題は、仕事の発注者と新職人をマッチングする仕組み、新職人の能力を認定する仕組み、新職人の能力レベルを知る仕組み（検定等）など、社会の中に様々な仕組みが必要となる。

その上で、新職人が連携する場（物理的な場とVirtualな場）の提供とオープンイノベーションの推進が課題である。



# 最先端効率国家

## 特徴は「効率の追求」と「全員活躍」

- これまで就労機会が少なかった人々が、技術や制度を活用して広く社会に貢献している**全員活躍の社会**。
- 人間の労働を代替/補完するエージェントロボット（またはアプリ）をうまく使いこなすことで、人間の労働が飛躍的に効率化される。
- 人々は社会への様々な関わり方が認められていて、社会からの疎外感がなく、業務/非業務を問わず**社会貢献を通じて社会とつながっている**。
- 効率化により生じたゆとりの時間を使い、人々は様々な体験と連携を深めることでイノベーション創出が可能である。

この領域の課題は、複業・複業のための業務上の守秘情報の切り分け遠隔での円滑な業務遂行、言語の壁の除去などが想定される。

## V 実践フェイズ（2015年10月～2016年3月）

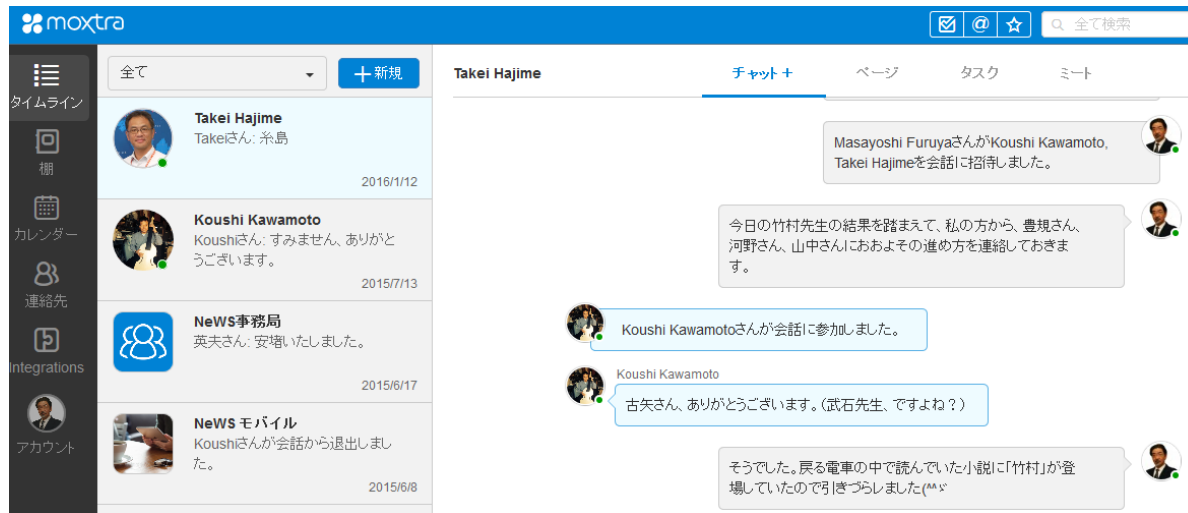
- ◆ 各WG活動を継続し2016年1月末を目途にまとめを行った。活動を進めるに当たり、新しいワークスタイルを導入して実践を行う。（2015年10月～2016年2月）。
  - コラボレーションワークの実施：2～3人でペアになり、同一テーマを複数のメンバーで実施。
- ◆ リモートワーク
  - 糸島テレワークセンター（福岡県糸島市）におけるテレワーク。
- ◆ 新たなコミュニケーションツールの活用
  - Moxtra、Slackによる情報共有。
- ◆ ワークスタイルアイデアソン
  - 第1回ワークスタイルアイデアソン：富士ゼロックス@横浜
  - 第2回ワークスタイルアイデアソン：リコー@海老名
- ◆ オープンイノベーション・コラボレーション
  - 東京工業大学経営工学 妹尾大准教授
  - 九州大学 坂口光一教授
  - 経済産業省との意見交換

# 福岡県糸島市でのテレワーク実践（2016.1.12-1.22） NeWS委員会メンバー13名が参加



# 新たなコミュニケーションツールの活用

- Moxtra

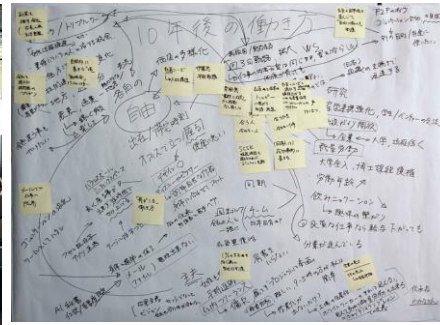


- Slack



# 第1回ワークスタイルアイデアソン (2016年1月28日) @富士ゼロックス横浜MM(53名の参加者)

- テーマ：働き方の未来を創る
  - 参加者のワークスタイル・シナリオのシェアと相互対話での発展
  - 私達の求める未来の働く社会へのビジョニング



## 10年後の世界を考える

- ◆ 機械化はどんどん進む→人間は知恵を絞る→そのためには新しい能力が必要。
- ◆ ツールが進化することでダイバーシティが進む→ライバルは日本人だけでなく、外国人、障がい者なども。
- ◆ 介護を抱える人が増加→田舎に戻っても仕事を続けられる社会に。
- ◆ どこでもドア的な働き方を実現する→育児・介護の切り札として。

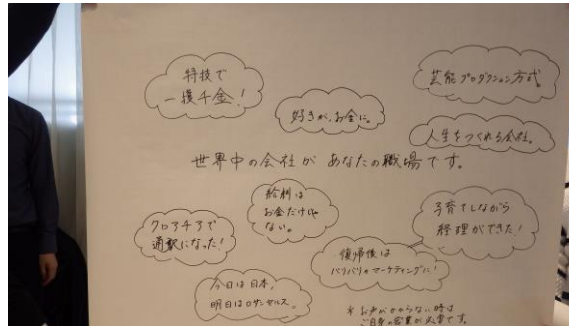
## コミュニケーションは深化する

- ◆ 個人のその時の意識・感情まで把握できるコミュニケーションツールの登場。
- ◆ メール、ファイル処理で悩まされることがなくなる。
- ◆ 自動翻訳、自動議事録作成、自動アクション項目設定などが実用化。
- ◆ 都市と地方という地理的制約を超越するコミュニケーションツールの登場。



# 第2回ワークスタイルアイデアソン (2016年3月15日) @Ricoh Future House海老名(51名の参加者)

- テーマ：働き方の未来を創る
  - 参加者のワークスタイル・シナリオのシェアと相互対話での発展
  - 私たちが創る未来の会社・社会へのビジョニング



## 究極の目的に向かって世界に羽ばたく

- ◆ 業務内容は、世界とつながる、社会課題の解決。
- ◆ 食料、エネルギー、紛争を解決するために世界とつながる。
- ◆ 国境を越え、利害を超えて世界とつながる。
- ◆ 健康維持は、全従業員に一人AI秘書が付く、スケジュール管理と健康管理。

## フューチャーデザインカンパニー

- ◆ 社会課題、人間課題を解決する。
- ◆ バリュークリエイターを募集。
- ◆ イノベーションをどんどん出していく。
- ◆ インフラを整えて、バリュークリエートができる環境を。
- ◆ 働き方は自由な働き方、給与は働き方次第。

## VI 最終報告に向けての策定フェイズ (2016年2月～5月)

- 提案スタイル、イベント、広報活動等を含めた公表、普及、啓発方法等の決定と企画
- オープンイノベーション、コラボワークを実現する3<sup>rd</sup> Work Placeの提案



# 個人シナリオから抽出された主な課題

## イノベーション開国

- 迅速・透明な意思決定、カジュアル・オープンで徹底的なコミュニケーション
- 企業の枠を超えたコラボレーション
- 人材流動化促進（ジョブマッチング、セキュリティ対策等）

## 「新職人」社会

- 個人の高い専門性とこだわり、不断の研鑽
- アートの領域だけでなく、ホワイトカラーもスキルを磨いて新職人に
- 企業の枠を超えたコラボレーション

## 最先端効率国家

- AIベースの業務プラットフォームが大部分の仕事を行い、人間は顧客フロント等を担当
- 仕事のクラウド（Crowd）化：必要な人材を必要なタイミングで
- 副業・複業社会

# 提言のキーマッセージ

## キーマッセージ

働く場における課題として、NeWS委員会がスタート時点で掲げた、生産性の向上、新しい価値の創造、働き手ニーズへの対応を実現するために、我が国の産業社会において、以下3つの視点における貢献を通じて、人々が生き生きと働くことができるワークスタイルの実現をめざす。

- ① 多様なワーカーが生き生きと能力発揮するための「New Thinking Style」の実現
- ② 多様な人々の能力や活動スタイルをつなぐための「Innovation 3<sup>rd</sup> Work Place」の実現
- ③ ライフスタイルに応じたワークスタイルと就労者の生き生きとした活躍を支える「モザイク型ワークキャリア環境」の実現

## 背景

ICTの活用は生産性向上に一定の役割を果たしたが、データ分析だけでは創造性を高めていくための限界も見えてきています。事務機業界はワーカーの創造的な就労を支援していきます。記号的なデータ処理だけに依存しないワーク・メディアをサポートする環境（プラットフォーム）の実現を目指します。

# 提言の骨子（事務機業界としての貢献）

## ① 多様なワーカーが各々に能力発揮するための 「*New Thinking Style*」の実現

- 思考・感性・直感・共感といった人間が本来兼ね備えている特性を経営に活かしていくプラットフォームをイメージング技術の進化形により実現していく。

## ② 多様な人々の能力やスタイルをつなぐ 「*Innovation 3<sup>rd</sup> Work Place*」の実現

- 互いに異なる能力や感性、知識、思考スタイルをもったワーカーたちが自由に集い、互いの成長と革新を通じて創造的に働ける場を提供する。
- プロトタイプ「BUSHITSU」において、そのようなサードプレイスの実現に求められる将来のコミュニケーション・メディアの姿を追求していく。

## ③ ライフに応じたワークスタイルと能力活躍を支える 「*モザイク型ワークキャリア環境*」の実現

- 環境が許さないためにこれまでその能力を活用できなかった人たちの労働参加の進展、**副業・複業**、異能の活躍が常態化する環境の醸成。
- スキル学習/ キャリア形成/ 人脈形成を支える仕組みづくりを最新メディア技術で支援する。



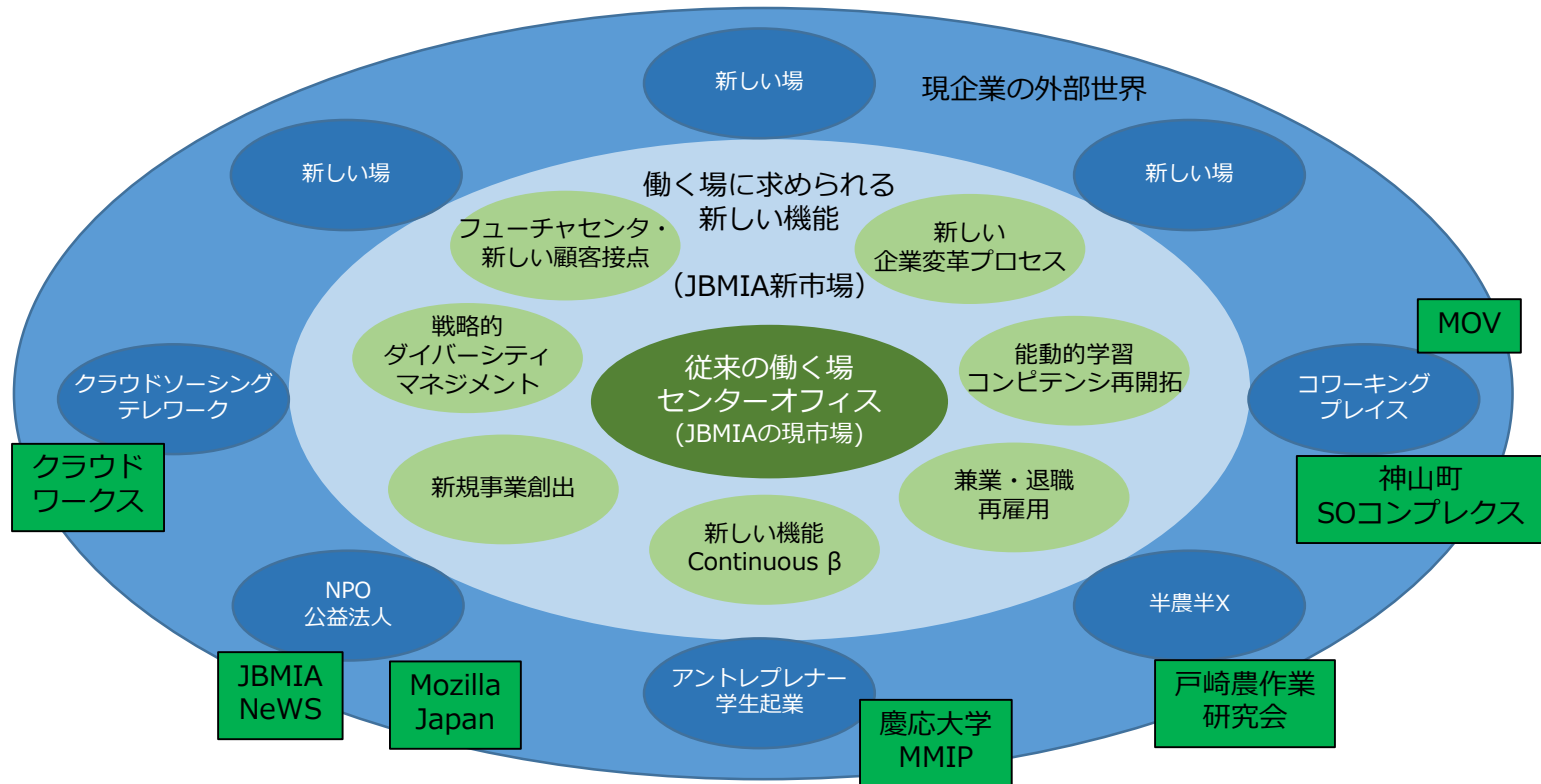
参考

## Ⅶ 参考資料

「BUSHITSU」(部室)  
コンセプトのご紹介

# 従来のワークスタイル/プレイスとは異質な要素の取り込み

- センターオフィスで業務執行している従来のワークシーンとは異なる世界が企業の外部に生まれつつある。
- コワーキングやアントレプレナーなど企業経営の変革要素となりうるのかを考察。



# なぜ 3<sup>rd</sup> Work Place 「BUSHITSU」 か？

## 1) JBMIA NeWSの活動において、オープン・イノベーションを目指したときにいくつかの壁が感じられた。

- 情報環境が異なるという「インフラ」の壁
- 時間的に断続してしまう各活動シーンにおける「時間」という壁
- 参加者の目的、動機、参加背景、活動立地、時間の余裕、など「状況の相違」という壁。

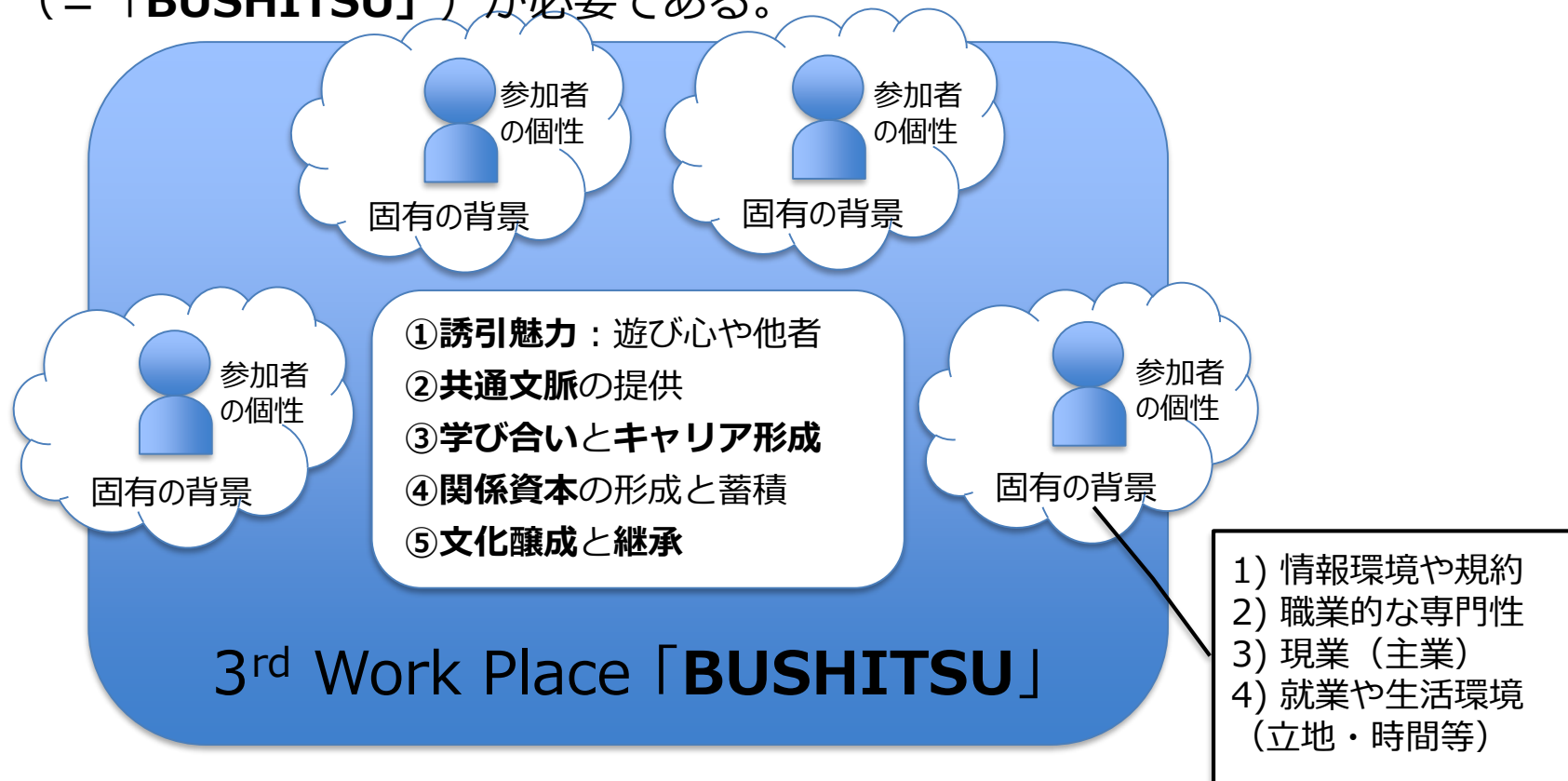
## 2) ワークスタイル・シナリオで描いた「新職人社会」や「イノベーション開国」の担い手が育つ場が求められる。

- 働く場には業務遂行だけでなく、職業人の出会いと成長を下支えすることが求められる。
- 定まった組織内だけでなく、外に開かれたパートナーとの接触や共創が求められる。
- センターオフィスから一時引き上げて、外から就労場を俯瞰すること。

# オープンイノベーションのための 3<sup>rd</sup> Work Place 「BUSHITSU」

## 就労者が出会い、創造していく3<sup>rd</sup> Place

さまざまな個性と背景をもつ就労者がオープンな3<sup>rd</sup> Placeに集い、相互の学びあいや関係づくりを通じて創発していくイノベーションの場（＝「BUSHITSU」）が必要である。





# 3<sup>rd</sup> Work Place 「BUSHITSU」に求められるプラットフォーム

## どのような場の性質が必要となるか？

- 「BUSHITSU」における活動は「部活」であり、その活動自体が楽しい。
- 時間的・空間的に分断していても、「部屋」にくるだけで空気感まで共有できる。
- 「BUSHITSU」へ出入りしていることが、関係強化や新しい人間関係の形成をもたらす。
- 活動群（コミュニケーション含む）は、さらに次々と新しい活動が生まれる。
- 「BUSHITSU」で営まれる活動が蓄積されて、永続的な文化になる。

## これを実現していくためには、次のようなプラットフォームが必要になる

- リアル空間の部室とバーチャル空間の部室の連携・コミュニケーションのためのインフラ。
- 業務中断、複数業務遂行などにおける「時間軸」及び「場所軸」の制約を解決し、有機的で迅速な業務復帰が可能となるインフラ（高度な同期・非同期コミュニケーション）。
- これらを実現するためには、事務機業界が持つ「イメージング技術」の資源を活かしたコンテンツの総合的なサービス（コンテンツの収集・分析・評価・共有など）を事業のひとつの柱としていくことが考えられる（テキストデータだけでは伝えきれないもののストーリー化技術）。

# 3<sup>rd</sup> Work Place をとらえる7視点と「BUSHITU」の特徴

|                      | NeWS   | (スタートアップ)          | (大学サークル)                    | (コワーキング)                | 「BUSHITSU」                            |
|----------------------|--|--------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
| 1) Motivation & Role | 所属企業の指名で参加。参加動機は多様(希薄)                       | 起業のための資源調達。        | 活動に関する接近。社会化欲求の充足。          | 関係形成と最新情報の入手(学習)。       | 活動意義への共感。社会化欲求の充足。                    |
| 2) Rule              | 遠隔会議などで部分的にルール生成。情報管理などは所属企業の規定に従う制約あり。      | 相互に合意的。            | 明示的、慣習的に規定。後輩に継承してゆく。       | 明示的な規則、習慣。ファンテータによる管理。  | 相互に合意で生成。場の進展によって生成、及び修正される。          |
| 3) Relation          | 原則的に固定的。固定関係の中で深まってゆく。大学や他企業など外部資源への関係形成もあり。 | 発起人の人脈起点。          | 活動を通じて形成。場の外(学業など)でも重層的に発展。 | 既存の関係資本や運営者をハブとして拡大する。  | 個別の信頼関係をもとに活動を通じて形成。場の進展とともに重層的に発展する。 |
| 4) Tool              | MoxtraやSlack、PrimeDriveなどの既存サービス。            | (事業に応じて)           | 活動に準拠。                      | 生活インフラ的な設備。情報交換に関する工夫等。 | 共有性の要請から、公共インフラ&民間の一般的サービスを活用する。      |
| 5) Activity          | 事務局主導。個々には、定められたチーム内部で、随時、企画される。             | 情報収集、関係形成、露出、資源調達。 | 部の特定活動(スポーツ、文化)。個別の懇親。      | 個別に自発的な発生。              | 特定目的の達成にむけ相互の合意で分担される。                |
| 6) Revolution        | 変革要素に薄い。                                     | 経営状況、外部状況で機敏に変化。   | 集団状況の変化や、キーパーソンの登場により発生。    | 経営状態や外部状況に応じて変化する可能性あり。 | 社会的&個人的な成長と変革を期待した活動を支える仕組みが求められる。    |
| 7) Goal              | 当初に設定。                                       | 起業。                | 部としての目標設定。                  | 各自の事業内容の総体として維持される。     | 当初に設定されるが、活動の進展と共に重層的に拡張される。          |

# VIII NeWS委員会メンバー

|       |                        |                           |        |                             |                             |
|-------|------------------------|---------------------------|--------|-----------------------------|-----------------------------|
| 委員長   | 武井 一                   | コニカミノルタ株式会社               | 委員     | 伊藤 高光                       | セイコーエプソン株式会社<br>(~2015年3月)  |
| 副委員長  | 川本 浩史                  | 富士ゼロックス株式会社               |        | 安川 尚昭                       | セイコーエプソン株式会社<br>(2015年4月~)  |
| 委員    | 曾我 仁彦                  | アマノ株式会社                   |        | 脇本 義孝                       | セイコーエプソン株式会社                |
|       | 太田 真祐子                 | アマノ株式会社                   |        | 山内 真紀                       | セイコーエプソン株式会社<br>(~2016年3月)  |
|       | 近藤 弘樹                  | 沖電気工業株式会社                 |        | 横森 聡                        | 東芝テック株式会社<br>(~2015年10月)    |
|       | 野中 雅人                  | 沖電気工業株式会社                 |        | 木下 泰宏                       | 東芝テック株式会社<br>(2015年8月~)     |
|       | 山口 徳郎                  | 沖電気工業株式会社<br>(~2015年8月)   |        | 小村 晃雅                       | 富士ゼロックス株式会社                 |
|       | 西 敬                    | 沖電気工業株式会社<br>(2015年9月~)   |        | 岩井 貞之                       | 株式会社リコー                     |
|       | 神原 宏明                  | カシオ計算機株式会社                |        | 豊則 詩帆                       | 株式会社リコー                     |
|       | 吉岡 和彦                  | キヤノン株式会社                  |        |                             |                             |
|       | 金森 千春                  | キヤノン株式会社                  |        |                             |                             |
|       | 金光 重中                  | 京セラドキュメント<br>ソリューションズ株式会社 | オブザーバー | 水上 定洋                       | 経済産業省                       |
|       | 河野 温子                  | コニカミノルタ株式会社               |        | 陶浪 暁彦                       | 経済産業省                       |
|       | 馬場 真意                  | コニカミノルタ株式会社<br>(~2015年9月) | アドバイザー | 古矢 眞義                       | 古矢リサーチグループ<br>(2016年1月~)    |
|       | 青木 稔                   | コニカミノルタ株式会社<br>(2015年7月~) |        | 馬場 真意                       |                             |
|       | 小新井 正治                 | シャープ株式会社                  | 事務局    | 中西 英夫                       | 一般社団法人ビジネス機械・情報<br>システム産業協会 |
| 野口 輝彦 | シャープ株式会社<br>(~2015年8月) |                           | 岡野 聖史  | 一般社団法人ビジネス機械・情報<br>システム産業協会 |                             |
| 土居 正弘 | シャープ株式会社<br>(2015年9月~) |                           |        |                             |                             |

# 終わりに

これまでの「**記録する・複製する・保存する・伝える**」といった事務機業界が追求してきたミッションを「**見る・聞く・共感する・伝えあう**」といった新たなミッションに昇華させていきます！！

報告書には、NeWS委員会の活動プロセス、3つのワークスタイル・シナリオに関するペルソナストーリー、「BUSHITSU」に関する考察などが詳しく掲載されているので、是非ご参照ください。

今後、3つの提言の実現に向けて啓発活動を継続していきます！！