

CEATEC 2019

# “働き方改革”は“生き方改革”

－働き方×ITによる幸せな働き方の実現に向けて－

---

2019/10/16

一般社団法人 電子情報技術産業協会  
ソフトウェア事業戦略専門委員会  
委員長

白井 克昌



**JEITA**  
一般社団法人 電子情報技術産業協会  
ソフトウェア事業戦略専門委員会

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

1

1

## 本日はお話しすること

---

1. 働き方改革の現状
2. 働き方改革のゴールは？
3. ITへの期待と課題
4. 幸せな働き方を実現するITは？
5. JEITAの提言
6. JEITAアイデアソン2019

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

2

2

# 働き方改革の現状

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

3

## そもそも、なぜ働き方改革？

**労働人口の減少の中での生産性向上へのチャレンジ**

- 日本の生産年齢人口は2010年を境に減少が続く
- 時間当たりの労働生産性は、OECD加盟36カ国中20位。米国の2/3程度

国	労働生産性
アイルランド (1位)	97.5
ルクセンブルク (2位)	94.7
ノルウェー (3位)	82.3
ベルギー (4位)	73.5
デンマーク (5位)	72.2
米国 (6位)	72.0
ドイツ (7位)	69.8
オランダ (8位)	69.3
スイス (9位)	68.0
フランス (10位)	67.8
オーストリア (11位)	64.7
スウェーデン (12位)	62.4
アイスランド (13位)	62.2
フィンランド (14位)	59.7
オーストラリア (15位)	57.6
イタリア (16位)	55.5
スペイン (17位)	53.8
カナダ (18位)	53.7
英国 (19位)	53.5
日本 (20位)	47.5
OECD平均	53.5

(出所) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成25年推計)」、出生中位・死亡中位推計(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

(出所) 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較2018」

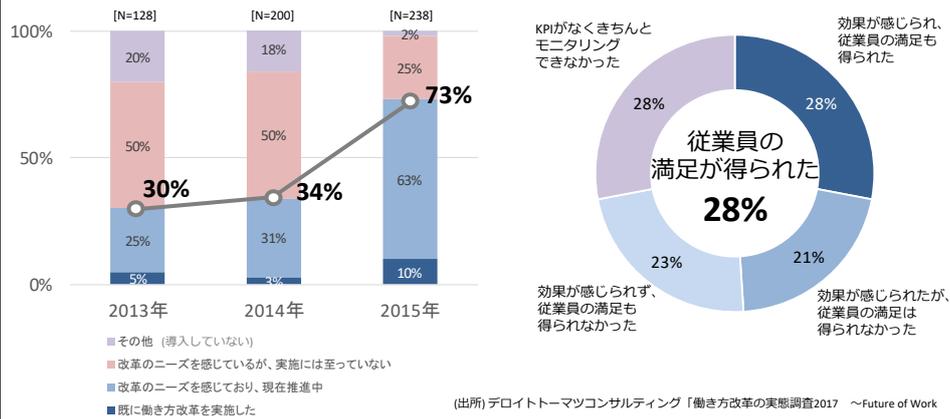
All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

4

## 働き方改革の現状

### 働き方改革は進みつつあるが、従業員満足は不十分

- 働き方改革を推進中/実施中の企業は73%。2013年から倍増
- 従業員の満足も得られたと回答した企業は28%にとどまる



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

5

5

## 働き方改革の現状

### “休め”と下命されて休むのは働き方改革？

- 「働き方改革」が画一的になってしまっていることへの懸念
- 「働く」ことに関して考えてもらい、発信してもらうことが狙い

働き方改革アニメ「アリキリ」 <https://cybozu.co.jp/20th/>

(出所) サイボウズ

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

6

6

## 働き方改革のゴールは？

- JEITAアイデアソン2018からの気づき

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

7

7

## JEITAアイデアソン 2018

### 働き方×IT アイデアソン

～AI時代の豊かな暮らしの実現に向けて～

2018年11月5日(月) 10時～18時

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

8

8

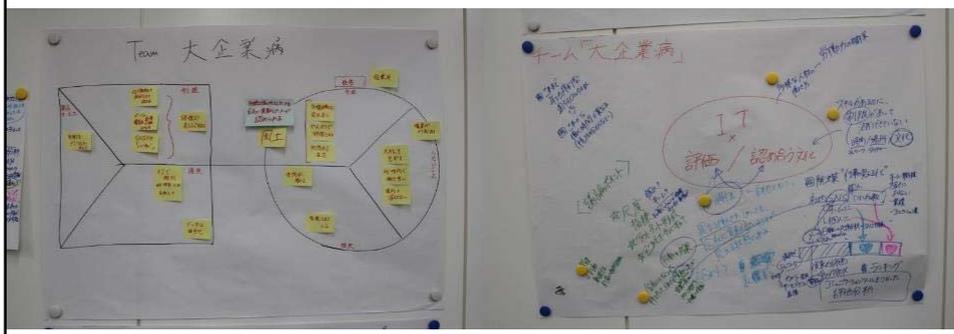
## 感謝の“いいね！”で人事評価



### 多様な働き方・価値観を認め、従業員のやる気を寄せ集める

- 意欲はあるが、制度や環境面で働くことが難しい方へのITサービス
- 多様な働き方を受け入れ、承認する風土や評価軸を持つ
- 会社への貢献度と評価の透明性が、認め合う文化につながる
- 他の人からの感謝や、他の人に与えた感動の度合いを計測して定量化した「いいね！」指標による新たな人事評価の仕組み

### コミュニケーションツールを使った評価分析



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

9

9

## 100歳まで働くライフキャリアを支援

### 地域とのつながりを大事にしながら、100歳まで働く

- キャリア年齢が70歳まで伸び、働き方や暮らしのニーズが多様化
- 多様化するニーズに対して、適切な支援を行うIT活用サービス
- 従業員の年齢、スキル、資格、健康情報などの多様なデータを収集しデータベース化。価値観などの前提条件を基にAIがライフキャリアを提案

### ライフキャリアコシェルジュサービス



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

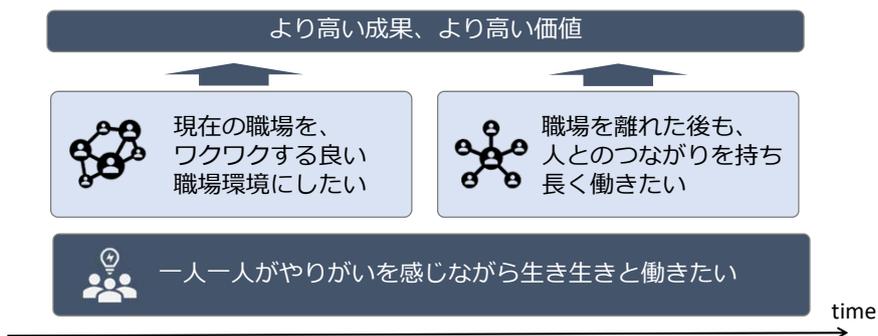
10

10

## 幸せに働くことへの希求

■ 共通点は「幸せな働き方が高い成果につながる」という考え

- 二つの観点
  - 現在の職場を、ワクワクする良い職場環境にしたい
  - 職場を離れた後も、人とのつながりを持ち長く働きたい
- 共通：一人一人がやりがいを感じながら生き生きと働きたい



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

11

11

## サイボウズの事例 (アイデアソン特別講演)

- 「100人いれば100通りの働き方」があってよい。従業員一人ひとりの個性が違うことを前提に、それぞれが望む働き方や報酬制度を実現
- 「ツール」「制度」に加え、それを使う従業員やチームが生み出す「風土」に着目。公明正大、質問責任・説明責任を徹底し「風土」を醸成
- 従業員の給与制度も、市場価値の概念を取り入れ一新。社内評価と、外部における同職種の給与水準を参考に、従業員が希望する報酬額を調整する仕組みなど

従業員「個人の幸せ」が、「会社の利益」に資するという考え方を実践



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

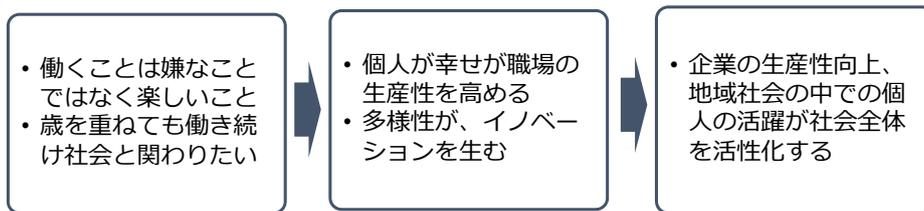
12

12

## 働き方改革のゴール(仮説)

### 働き方改革のゴールは、幸せな働き方の実現

- 個人：働くことは嫌なことではなく、ライフの一部として幸せに働きたい
- 企業：幸せを感じられる職場が生産性を高め、多様な人材を集めることでイノベーションを生み、企業を成長させる
- 社会：企業の生産性向上と個人の活躍が社会全体を活性化する



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

13

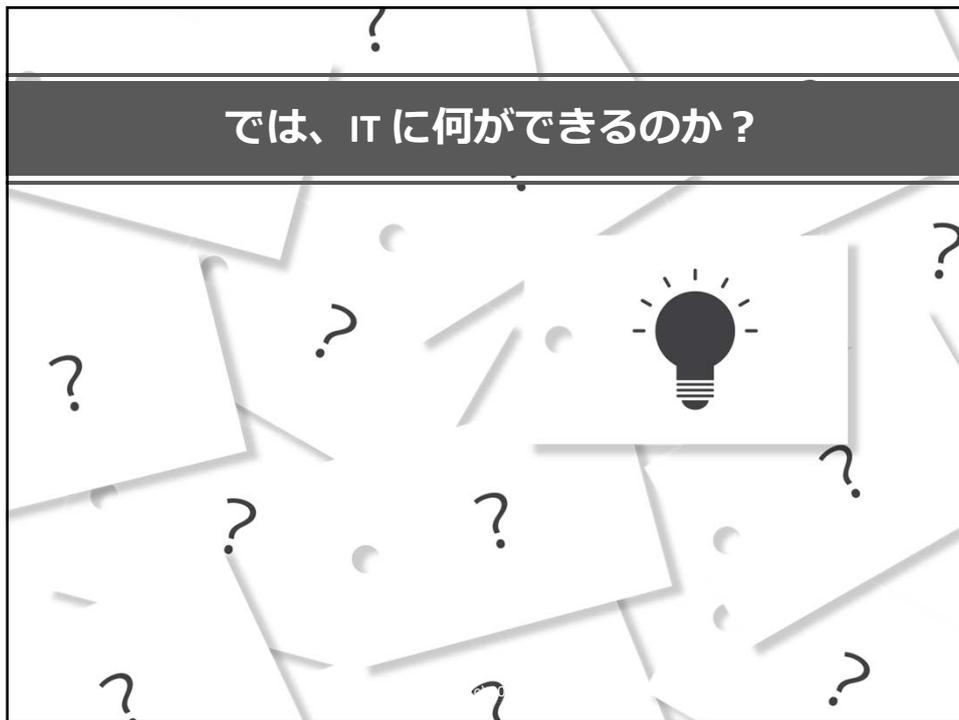
13

## ITへの期待と課題

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

14

14



15

### ITによる生産性向上への期待

ITによる生産性向上への期待の高まり

- 労働生産性を向上させるには、① OR/AND ②が必要
  - ① インプット(労働時間)を減らす
  - ② アウトプット(仕事の成果)を増やす
- 「働き方改革を支援するIT」は、現状、ほとんどが①へのアプローチ

労働生産性 =  $\frac{\text{仕事の成果}}{\text{労働の時間}}$

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

16

## 作業効率化を支援するIT

**作業の効率化を支援するITが急速に進展・普及**

- 労働時間の削減を支援するためのITツールは数多く存在
- さらに従来は困難だったオフィスワーカーの業務をITが代替

高い社会性が求められる

チーム/対人業務

③ 対話による美容院の予約



④ ?



定型業務
非定型業務

① RPAによる定型業務の自動化



② AIによる報道記事の自動作成



個人業務
業務内容の複雑性が高い

※分類軸として「業務の複雑性」と「社会性」に着目 All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

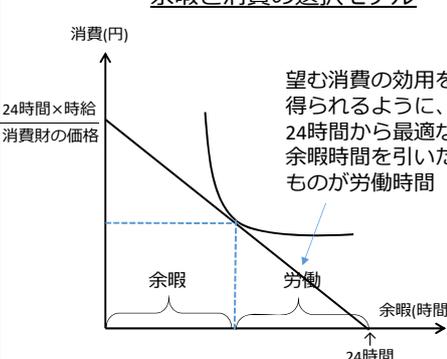
17

## 労働時間を短縮すれば幸せ？

**幸せな働き方は、労働時間短縮だけではない**

- 伝統的な経済学ではYES。24時間の制約の中で労働と余暇の最適点を探す
- 時間以外にも幸せを感じる因子が存在
- ITにも、「効率化の支援」だけでなく「幸せな働き方の支援」が求められる

### 余暇と消費の選択モデル



望む消費の効用を得られるように、24時間から最適な余暇時間を引いたものが労働時間

### 幸せの4つの因子

個人  
の  
在り  
方  
  
自己実現と  
成長の因子  
  
**やっ  
て  
み  
よ  
う**

前向きと  
楽観の因子  
  
**なん  
と  
か  
な  
る**

独立と自分  
らしさの因子  
  
**あ  
り  
の  
ま  
ま  
に**

関係性の質  
つながり感謝の因子  
**あ  
り  
が  
と  
う**

(出所) <https://logmi.jp/business/articles/243410/2>  
All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

18

# 幸せな働き方を支援するITは？

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

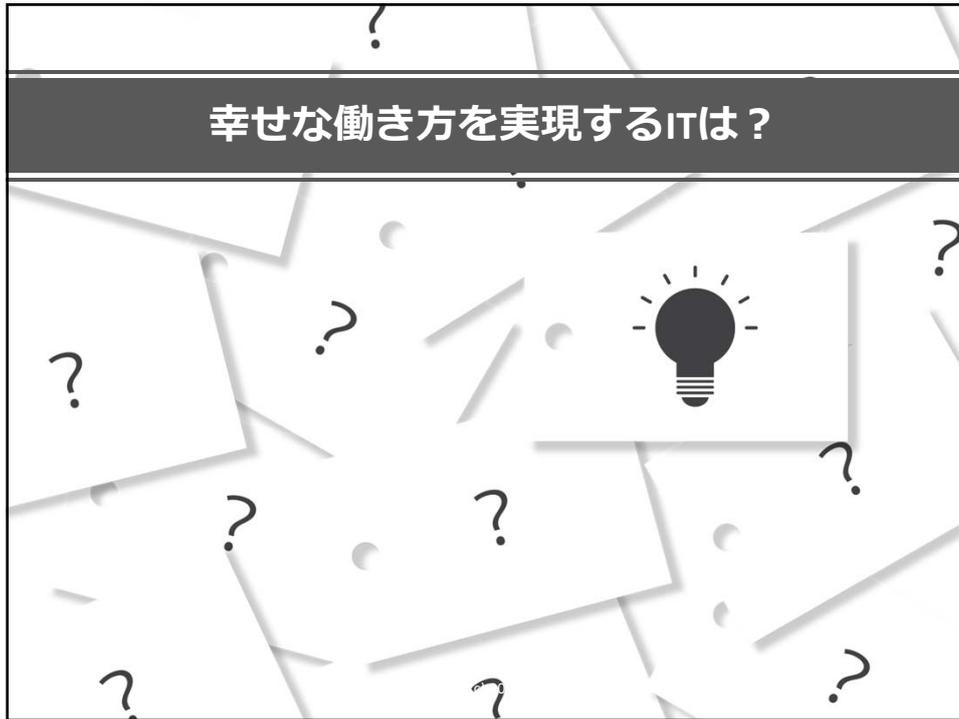
19

## HR Techに見られる萌芽

HRTechテクノロジーの進展に注目 (出所)HR Techナビ <https://hrtechnavi.jp/lab/hrtech-chaosmap/>

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

20



21

## TUNAG

**社内制度を軸としたエンゲージメント経営サービス**

- 社内制度・施策の設計に  
**専任の顧客サクセス担当が伴走**  
コンサルタントが、課題やビジョンを聞きながら、  
組織の“今”に合った社内制度を設計
- 社内制度や福利厚生を軸とした  
**クラウドツール**  
使いやすいツールを活用し、  
社内制度の利用を加速
- 利用状況をリアルタイムで定量化する  
**管理画面**  
利用状況・従業員データを基に、  
コンサルタントが伴走し、改善を実行

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

22

## TUNAG

**エンゲージメント経営の実践をITとコンサルティングで支援**

- 課題やビジョンを聞きながら、組織の課題に合わせて「社内制度」を設計
- 制度投入後も専任コンサルタントが伴走し、改善を実行
- 制度や施策の実践状況・改善効果をデータで把握し、PDCAサイクルを高速化

TUNAGの強み

**Point 1**

徹底した  
伴走支援体制



**Point 2**

定量データの  
把握と分析が可能



**Point 3**

課題や社風に合わせ  
自由にカスタマイズ



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

23

## Unipos



**従業員同士が少額の成果給「ピアボーナス」と感謝のメッセージを送り合うことで**

**従業員エンゲージメントを上げるSaaS**

月次継続率99%超

9/14 17:48

経費精算のシステム化を進めてくれてありがとうございました。  
申請がすごく楽になってとても助かっています！

#失敗を恐れず、前向きに挑戦する



Rie Takahashi

+39



**\*ピアボーナスとは？**  
英語のPeer（仲間、同僚）とBonusが1つになった言葉。  
共に働く従業員同士が、「成果給(ピアボーナス)」を送り合える仕組み

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

24

## Unipos

**■ 個々人の貢献がオープンにシェアされ可視化される**

- ・ 仲間から認められることで、自分の仕事の意義を実感できる
- ・ チームメンバーの貢献・活躍をみて、会社の事業に誇りを持てるようになる

**特徴①**  
従業員同士が、感謝・称賛のメッセージと共に少額の成果給(ピアボーナス)を送り合える

**特徴②**  
Uniposのやりとりは、社長・上司・同僚…、皆が見られるオープンなタイムライン上で行われる

**特徴③**  
Unipos投稿に共感したら「拍手」を送ることができる



25

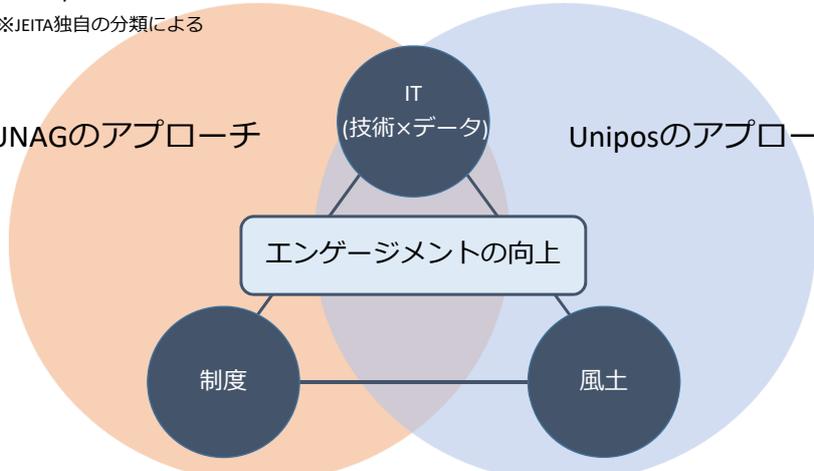
25

## 幸せな働き方を実現するITは？

**■ 様々なアプローチによる幸せな働き方を支援するITの萌芽**

- ・ TUNAG : コンサルタントによる伴走支援で、企業に合った制度を整備
- ・ Unipos : ITとピアボーナスにより、賞賛の文化・風土へと企業を変革

※JEITA独自の分類による



26

26

# JEITAの提言

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

27

27

## “働き方改革”は“生き方改革”

**人生100年時代に、企業も個人も働き方への意識改革が必要**

- 企業による人材の囲い込みには限界(「終身雇用守れない」発言)
- 生涯に渡り高い付加価値を出し続けることが、よい人生につながる

いままで	これから
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 終身雇用が前提</li> <li>• キャリアとは、会社の出世のこと</li> <li>• 定年後にやりたいことがない</li> <li>• 景気の悪化でリストラに怯える</li> </ul> <p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">辞 令</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場価値で自分を売る</li> <li>• キャリアは自分で作るもの</li> <li>• 生涯に渡り求められる人材</li> <li>• 環境の変化にも対応できる</li> </ul>

(出所) 経産省産業人材政策室 人生100年時代の企業の在り方～従業員のキャリア自律の促進～ などから作成

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

28

28

## 企業の意識改革

**働き方改革の取り組みを“量”から“質”へと進化させる**

- 社員の幸せな働き方がビジネスの成長につながるという認識を持つ
- それぞれの企業文化にあった制度の整備や、風土醸成への取り組みを行う

長時間労働の是正  
= 従業員の安全配慮義務



残業時間 ○○時間/月以内  
年休取得 ○○日以上取得

社員の幸せな働き方  
= ビジネスも成長



All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai 29

29

## 個人の意識改革

**自らが“主体的”に働き方を定義しキャリアを設計する**

- 意識の改革：会社への“依存”ではない“対等”な関係を構築
- 人生100年時代の長期的で戦略的なキャリアプラン
- “ワークライフバランス”から、“ワークとライフの一体化”へ

**いままで**

**WORK ←vs→ LIFE**



- 働くことは嫌なこと
- 過度な会社への依存・安住

**これから**

**WORK = LIFE**



- 戦略的なキャリアプラン
- ワクワクする時間を過ごす

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai 30

30

## 働き方を変えてきたテクノロジー

**テクノロジーの進展が働き方に革新をもたらす**

- 各時代のコア技術が産業構造を変化させ、働き方・求められる資質にも影響
- 第4次産業革命の今、データ利活用などのIT活用で働き方を変革

	第一次産業革命	第二次産業革命	第三次産業革命	第四次産業革命
時期	18世紀末～19世紀	19世紀後半～20世紀	20世紀後半～21世紀	現在(21世紀～)
産業・社会	軽工業	重工業	情報産業	Society 5.0
コア技術	水車、蒸気機関	エンジン	情報通信技術	データ利活用
主な発明品	水力紡績機、蒸気機関車	自動車、飛行機、電球など	コンピューター、インターネット	IoT, Big data, AI
成功要因	手作業の機械化/自動化	大量生産、均一な高品質	効率化、コミュニケーション	人の代替、自律・提案
働き方への影響	工場労働者(賃金労働者)の増加	生産管理を行うホワイトカラーの増加	製造業の省人化、サービス業従事者の増加	より高度で複雑な知的労働の増加
求められる資質		均一性・協調性		多様性・自律性

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai 31

31

## IT技術の活用

**「効率化」だけでなく「幸せに働く」ためのIT活用が肝**

- ITによる支援を分けて考えることで有効性が高まる
- ① 作業効率化支援ツールは広範囲に適用され、業務の代替範囲が拡大 → 土台としての「制約の克服」
- ② 個々人の幸せな働き方を実現するITの萌芽 → 多様性による組織活性化が生まれる「イノベーション」

↑ 労働生産性 =  $\frac{\text{仕事の成果}}{\text{労働の時間}}$

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai 32

32

## JEITAアイデアソン2019

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

33

33

### 2019年度の活動

#### 働き方を変えるキーテクノロジーとして「5G」に着目

- オフィスワーカーだけでなく、農業、医療、教育など、より幅広い職種で働き方を変革
- 地方で働くことをあたりまえにし、地域活性化につながる可能性

### IT×地域活性化 アイデアソン ～5Gが拓く、場所を選ばず働く時代～

日時：2019年 **11月11日**(月) 10時～18時

場所：JEITA会議室 (大手町)

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

34

34

## JEITAアイデアソン 2019 特別講演

### アグリガール から IoTデザインガールへ

日本電信電話(株) 研究企画部門 プロデュース担当  
大山りか 様 (アグリガール 001番)



NTTドコモから始まった、非公認の組織横断型プロジェクトチーム。農業分野にICTを普及するための営業部隊であり、その中の女性社員を「アグリガール」と名付けた。現在、アグリガールは100人を超える。

- アグリガールはなぜ誕生したのか？
- なぜ皆が参画するのか？
- なぜ継続できるのか？
- そしてIoTデザインガールとは？



※アイデアソン参加者特典：「NTTドコモアグリガールの突破力」を贈呈致します！

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

35

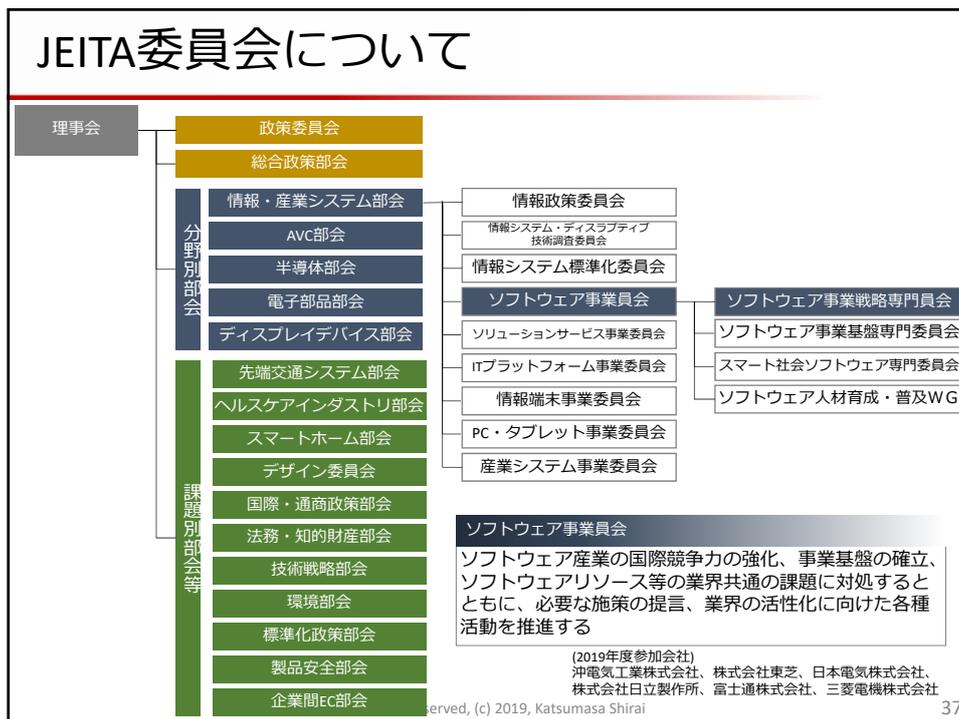
35

## 付録. ソフトウェア事業委員会について

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

36

36



37

## JEITA報告書の販売およびダウンロード

**JEITA報告書はWebサイトからお求めいただけます。**

- 平成30年度 報告書の販売**  
 平成30年度 ソフトウェアに関する調査報告書  
 (他の専門委員会の報告書とセットで販売しています)  
 頒価会員 5,000円+消費税、会員外 10,800円+消費税  
 URL: <https://www.jeita.or.jp/cgi-bin/public/detail.cgi?id=745&cateid=6>
- JEITA報告書のダウンロード**  
 対象：平成19年度～平成29年度  
 URL: <https://www.jeita.or.jp/japanese/public/software/>




All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai

38

38

CEATEC 2019



# “働き方改革”は“生き方改革”

－働き方×ITによる幸せな働き方の実現に向けて－

---



2019/10/16

一般社団法人 電子情報技術産業協会  
ソフトウェア事業戦略専門委員会  
委員長

白井 克昌

All Rights Reserved, (c) 2019, Katsumasa Shirai 39