

DXで大きく変わる世界における『働く』ということ
～あなたは何のために働きますか？～

RIETI BBLセミナー
2020年7月17日

田中邦裕
さくらインターネット株式会社
代表取締役社長











大衆酒場
足立屋
オリオンビール
☎ (088) 888-8040

東京下町大衆

大衆



売上高
(億円)



社員数
(人)

250

800

田中 邦裕

1978年 大阪生まれ

1998年 舞鶴高専卒業

さくらインターネット株式会社 代表取締役社長
IPA未踏人材発掘事業 プロジェクトマネージャー
NICT ICTメンタープラットフォーム メンター
国立高等専門学校機構 運営協議会委員
コンピュータソフトウェア協会 副会長
日本データセンター協会 副理事長
日本インターネットプロバイダ協会 常任理事
ブロックチェーン推進協会 副代表理事
株式会社アイモバイル 社外取締役
株式会社i-plug 社外取締役
株式会社ABEJA 社外取締役

200

700

150

600

100

500

50

400

0

300

© SAKURA internet inc.

1996年
創業

2005年
マザーズ上場

2009年
研究所開設

2011年
石狩データセンター
開設

2015年
東証一部上場

2016年
新人事制度
さぶりに導入

ハウジング 専用サーバ レンタルサーバ VPS・クラウド その他 社員数

8

さくらインターネットの事業



コンテンツ
事業者



データ



データセンター



サーバ

さくらインターネット

インターネット
利用者



インターネット



データセンターに
データを預ける

データを
保管・処理する

インターネットを
介してデータが
流れる

ブラウザ・アプリ
からサーバに
アクセスする

サーバ：止められないITインフラを運用

さくらインターネットの歴史



さくらインターネットのお客様



- ◆インターネットサービス提供者
 - ・コミュニケーションサービス
 - ・動画配信サービス



- ◆ゲーム事業者
 - ・スマホゲーム、PCゲーム
 - ・対戦ゲーム
 - ・データ配信



- ◆一般企業
 - ・企業Webサイト、メールシステム
 - ・業務系システム



- ◆個人
 - ・ブログ
 - ・各サービスのエンドユーザ





「やりたいこと」を「できる」に変える

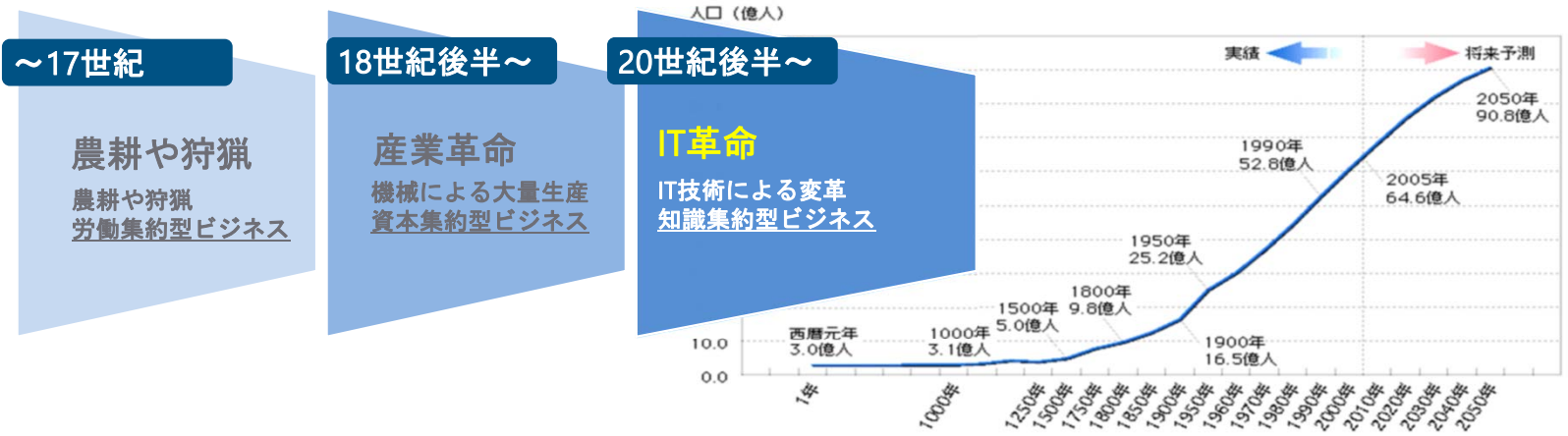
“インターネット”とは人々にチャンスをもたらし
創造性豊かな世界を作る文化です。

私たちは“インターネット”で熱量を持って挑戦する
全ての人の「やりたいこと」を「できる」に変えます。

さくらインターネットのバリュー(行動)

肯定ファースト
リード&フォロー
伝わるまで話そう

世の中の流れ：産業革命



資料：1900年まではUnited Nations, "The World at Six Billion", 1950年以降はUnited Nations, "World Population Prospects 2004 Revision" による。

第1次産業革命 (18世紀後半)	蒸気機関の発明による機械工業化
第2次産業革命 (19世紀後半)	石油と電力による大量生産の実現
第3次産業革命 (20世紀後半)	IT技術の発展による生産自動化
第4次産業革命 (21世紀前半～)	IoTやAI、ロボによる仕事の発展、多様化

インターネットが
世界を変えてきた

人間の仕事が減るが、
新しい仕事も創られる

世の中の流れ：世界的な価値観の変化

◆MDGs（Millennium Development Goals／ミレニアム開発目標）※2005～2015

犠牲を生まない
世界へ

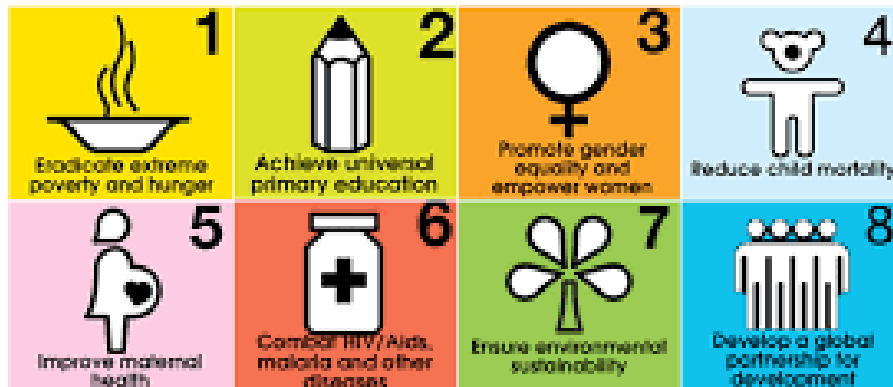
人間の尊厳を奪う**貧困**へのグローバルな取り組み

※途上国の目標が中心で、先進国はそれを援助する側

【背景】1980年代の構造調整政策による途上国の貧困の悪化

1995年の世界社会開発サミットにて、人間中心の社会開発を目指し、世界の絶対的貧困を半減させるという目標が提示された

【概要】2000年9月にニューヨークで開催された国連のミレニアム・サミットにて、147か国の国家元首を含む189か国の代表が参加し、21世紀の国際社会の目標として「**国連ミレニアム宣言**」を採択。国連ミレニアム宣言は、「平和と安全」「開発と貧困撲滅」「環境」「人権とグッド・ガバナンス（良い統治）」「アフリカの特別なニーズ」などを課題として挙げ、21世紀の国連が果たすべき役割の方向性を示した。



【MDGsの成果】

- ・10億人以上が極度の貧困を脱した（1990年以来）
 - ・子どもの死亡率は半分以下に減少（1990年以来）
 - ・学校に通えない子どもの数は半分以下に減少（1990年以来）
 - ・HIV／エイズ感染件数は40%近く減少（2000年以来）
- ※一方、教育・母子保健・衛生といった分野では、達成が困難な課題が残されている。

世の中の流れ：世界的な価値観の変化

◆SDGs（Sustainable Development Goals／持続可能な開発目標）※2015～

誰もが幸せに生きる
持続可能な社会へ

世界をより持続可能な道へ導くための緊急の呼びかけ

※先進国を含めたすべての国に適用される目標（地球上の誰一人として取り残さないことが目標）

【背景】MDGsの残された課題や新たに顕在化してきた課題（環境・格差拡大）に対応

【概要】2012年、リオデジャネイロで開催された国連持続可能な開発会議（リオ+20）で、世界が直面する喫緊の環境、政治、経済の課題に取り組む一連の普遍的目標を策定することを目的として、議論が始まり、2015年に国連で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」を採択。

全人類にとってより持続可能かつ安全で、より豊かな地球を作り上げるという目標の実現に向け、飢餓に終止符を打ち、完全なジェンダーの平等を達成し、医療を改善し、すべての子どもを中等教育へと進学させるため、最後の仕上げをする必要があると考えられている。



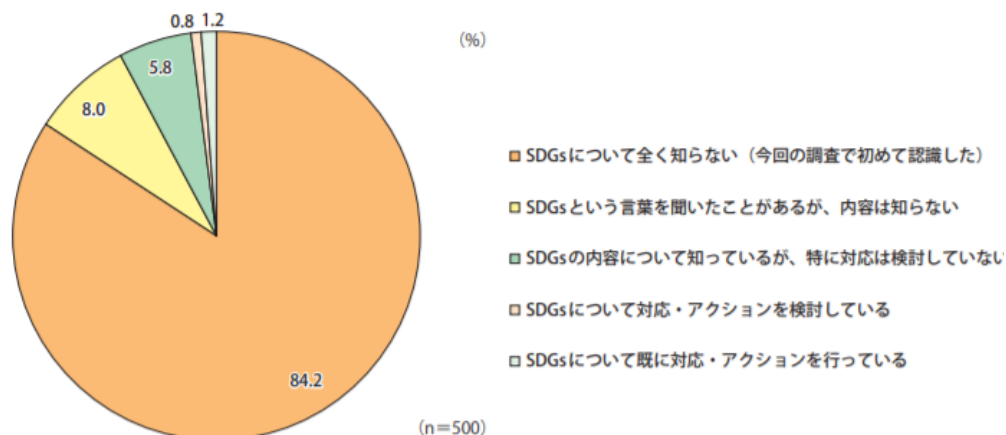
【SDGsの達成状況】

- ・ 貧困問題：2030年までに貧困に終止符を打つ目途はたっていない
- ・ 飢餓問題：栄養不良に陥っている人は、2015年より増加
- ・ インフラ整備：達成できるペースに及んでいない
- ・ 海洋：海洋酸性度は2100年までにさらに100～150%急上昇する見込み
- ・ 生態系の保護：生物多様性損失のペースが加速化
- ・ グローバルパートナーシップ：2018年の正味ODA総額、途上国向け二国間ODA、対アフリカ援助額はすべてが減少

https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/sdgs_report/

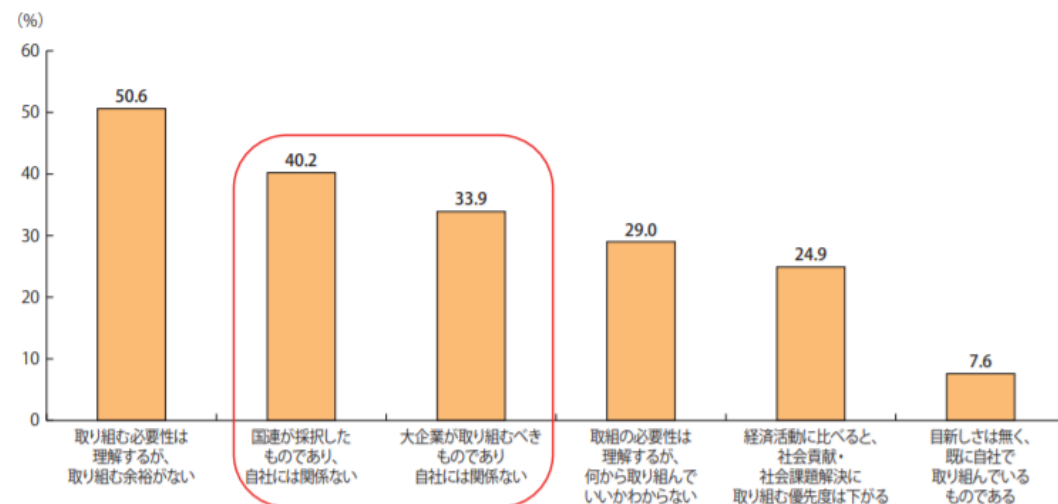
日本の課題（SDGsへの意識）

第3-1-59図 中小企業におけるSDGsの認知度・対応状況



資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）（2018年12月）」

第3-1-60図 SDGs認知後のSDGsに対する認識

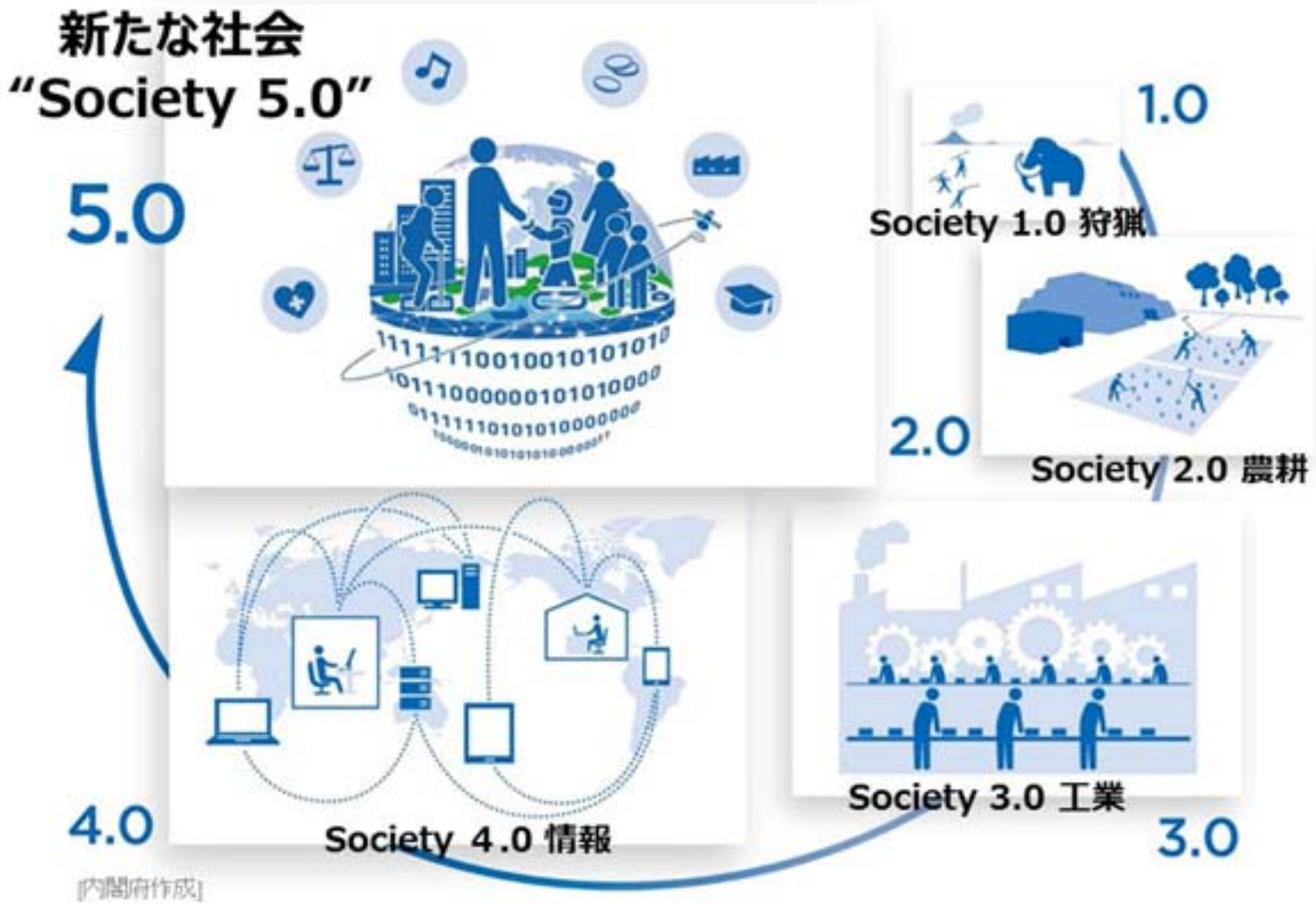


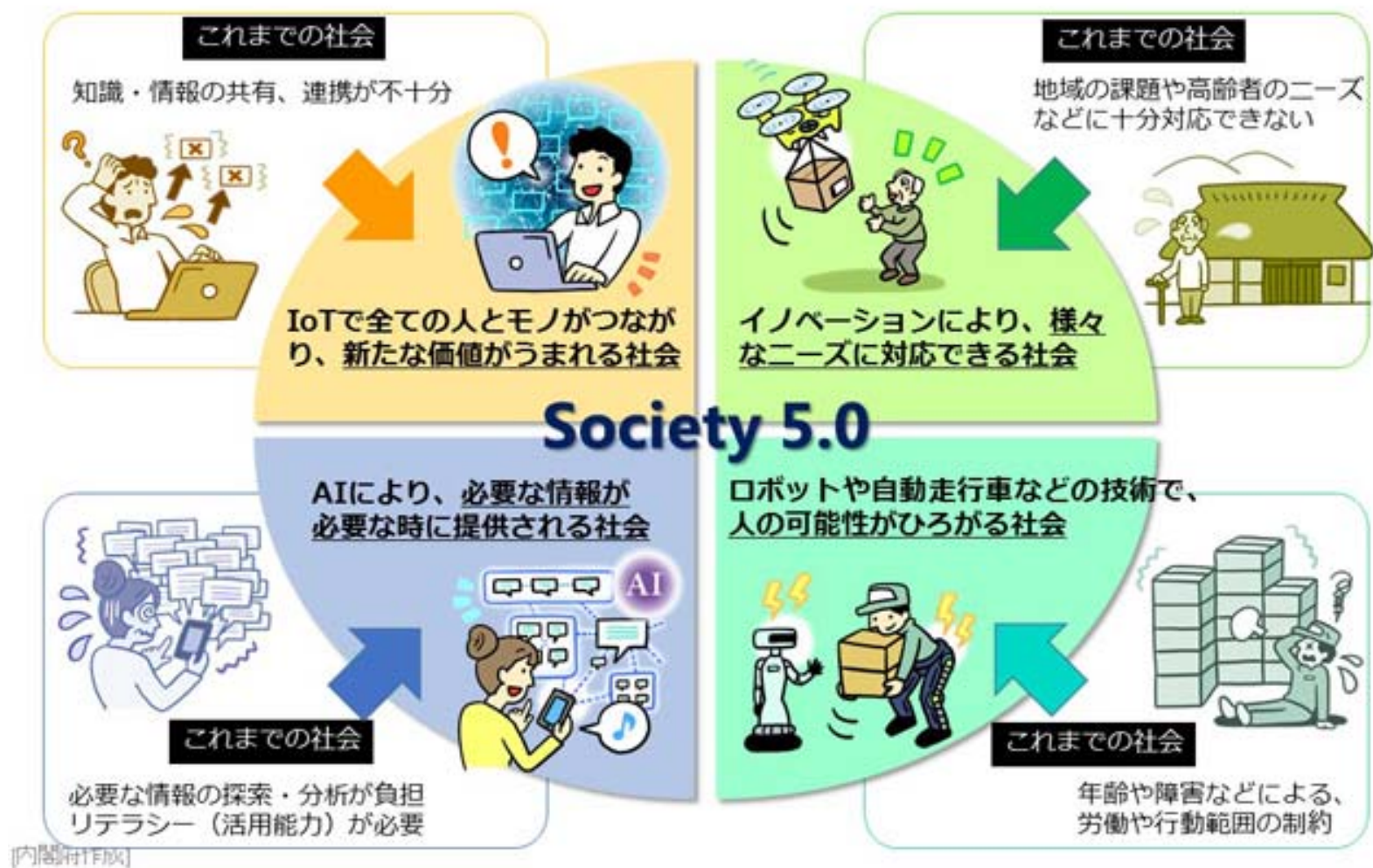
資料：一般財団法人日本立地センター、経済産業省関東経済産業局「中小企業のSDGs認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）」（2018年12月）

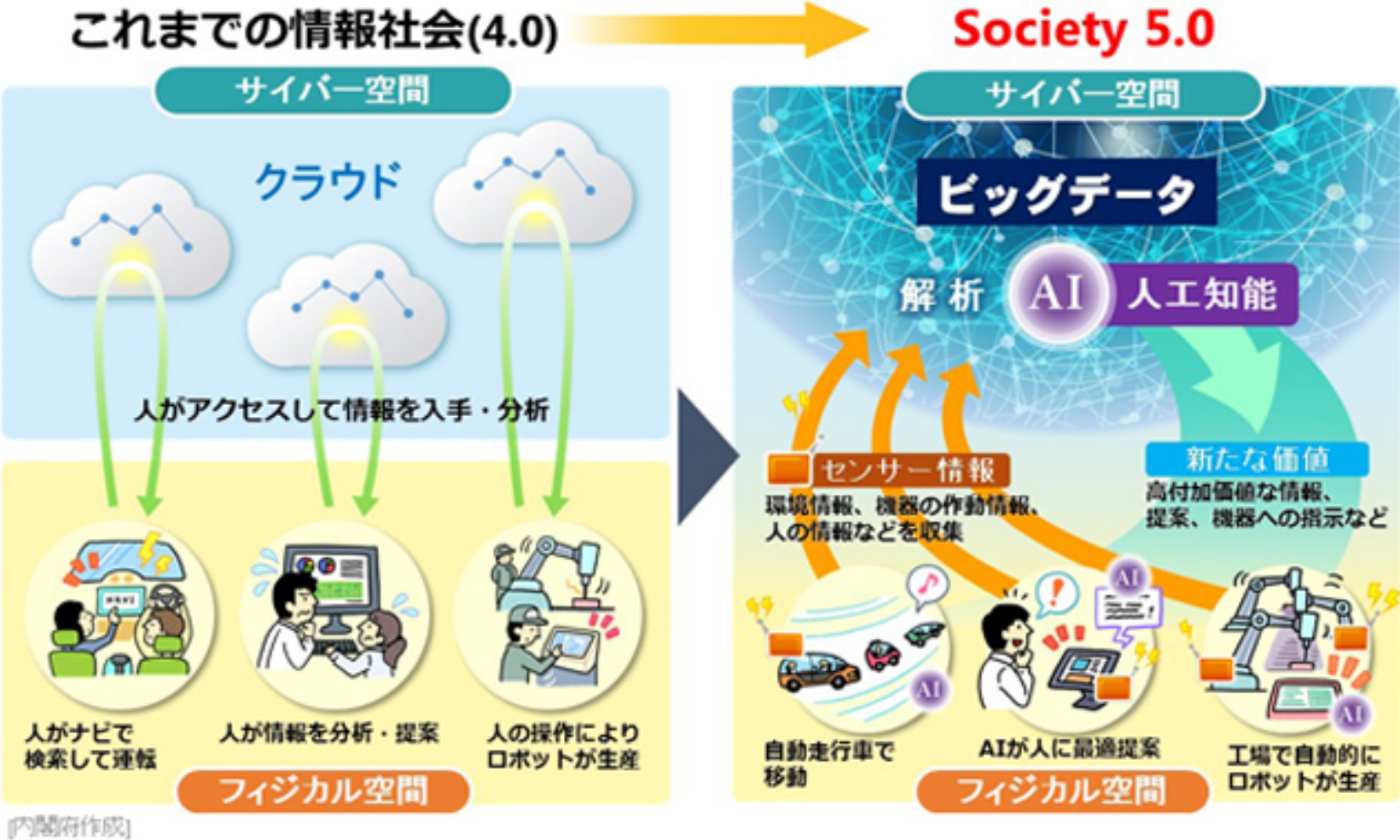
(注) 1. 「SDGsについて全く知らない」「SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は知らない」「SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない」と回答した490社の企業が対象。
2. WEBアンケート画面上で、SDGsの概要について、レクチャー後に回答を得たもの。
3. 複数回答のため、合計は必ずしも100%とならない。

出典：2019年版中小企業白書

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2019/PDF/chusho/00Hakusyo_zentai.pdf







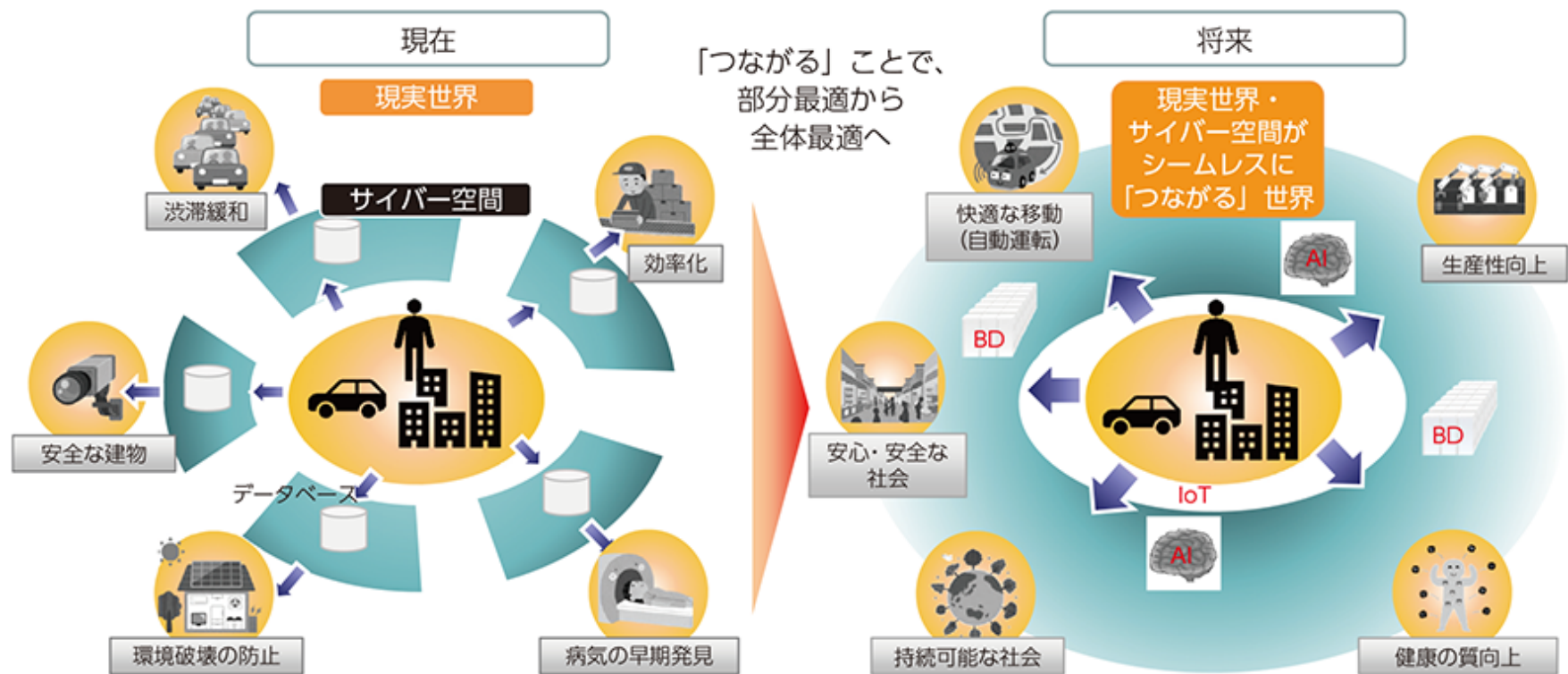


内閣府作成



[内閣府作成]

デジタルトランスフォーメーション



ICTによるつながりの創造・強化に着目した持続的成長



Society 5.0時代の持続可能な地域社会の構築(総務省重点施策2020)

○:予算関連 ☆:制度関連 ※:その他

Society 5.0時代における持続可能な社会の実現に寄与するため、東京一極集中を是正し、地方への新たな人の流れを創出するとともに、Society 5.0時代の技術を活用した産業や行政サービスの高度化、安定的な地方行財政基盤の確保、地域の安心・安全の確保等を図る。

I 東京一極集中の是正と地域の活性化

- 大企業本社の集ちや、大学進学時の若年層の人口流入が続き、東京一極集中の是正と地域の魅力向上が求められる中、若者の意識の変化やSociety 5.0時代の技術を活かし、地方への人やモノの流れを創出する取組みを推進する。

1 地方への新しい人の流れの創出

- 豊かなライフスタイルの機示による地方への人の流れの創出
- 地域との多様な関わりでの創出(関係人口の創出・拡大等) ○都市から地方への移住・交流の推進

2 地域を支える人づくり、地域経済の活性化に向けた取組

- 地域の基幹産業を中心とした地域経済活性化
- 地域資源を活かした地域の雇用創出と消費拡大の推進等 ○過疎対策の推進

II Society 5.0時代の地域社会

- Society 5.0を支える技術革新を大きなチャンスと捉え、ICTインフラの整備とともに5G・8K・AI等の技術を活かすことで、産業の高度化や新規産業の創出、多様な働き方の実現を図る。これにより、地域の就業の場、担い手、生活サービスを確保しながら、地域力を強化し、持続可能な地域社会の実現を推進する。

3 Society 5.0を支えるICTインフラ整備

- 5G・光ファイバ等の全国展開支援 ☆ローカル5G拡充に向けた制度整備
- マイナンバーカードの普及とマイナンバー制度の利活用の促進
- マイナンバーカードを活用した消費活性化と官民共同利用型キャッシュレス決済基盤の構築
- 地域IX・CDN等を活用したローカルコンテンツ配信効率化等の促進

4 産業の高度化・新規産業の創出

- 地域課題の解決に資する5Gの活用推進
- ※キャッシュレス化・情報銀行等によるデータ流通・活用の推進
- 量子暗号、ネットワーク高度化、AI・自然言語処理等の技術開発・標準化 ○多言語翻訳の普及推進
- ローカル10,000プロジェクト・分散型エネルギーインフラプロジェクトの推進
- 競争的資金による戦略的イノベーション創出 ☆デジタル・プラットフォームを巡る取引環境整備
- 新たな電波利用ニーズに対応するための電波利用環境の構築

5 海外展開・国際的な政策連携

- ICTインフラシステム、郵便分野、行政相談制度、消防用機器、統計等の海外展開等
- ※G7・G20を起点としたAI・データ流通等のICTグローバル戦略の推進
- 放送コンテンツ海外展開支援を通じたインバウンド拡大などの地域活性化の実現

6 豊かなライフスタイルに資する生活支援

- 遠隔医療や8K、AI等の医療分野への活用の推進 ※4K・8K放送の推進
- 多言語翻訳の普及推進(再掲) ○シェアリングエコノミーの活用推進 ○スマートシティの推進
- 情報バリアフリーの促進に向けた機器開発支援や字幕番組等の制作促進等

7 サイバーセキュリティの強化、ICTの安心安全確保

- IoT・5Gセキュリティ総合対策」の推進 ○安心・安全かつ適正なICT利用環境の構築

8 デジタル・ガバメントによる行政の高度化・効率化

- マイナンバーカードの普及とマイナンバー制度の利活用の促進(再掲)
- マイナンバーカードを活用した消費活性化と官民共同利用型キャッシュレス決済基盤の構築(再掲)
- 政府情報システムのプラットフォームの改革の推進
- 自治体情報システム・業務プロセス等標準化、自治体クラウドの推進
- AI等の共同開発・利用の推進・地方公共団体保有者のデータ活用の推進
- 行政手続に関する一連の業務プロセスをデジタルで行うための仕組みの整備

9 Society 5.0を支える人づくり

- 全ての国民のSociety 5.0への参加をサポートするデジタル活用支援員の推進
- 地域ICTクラブのカリキュラム・教材の体系化等を通じたデジタル人材育成の推進
- ※Society 5.0の取組に関する職員による視察等を通じた意識の醸成

10 多様な働き方の実現

- 住みたい地域で豊かに暮らし、多様な働き方ができる社会の実現に資するテレワーク・サテライトオフィスの推進

III 安定的な地方行財政基盤の確保

- 持続可能な地域社会を支える安定的な地方税財政基盤の確保のため、地方の一般財源総額を確保するとともに、将来の人口構造の変化に対応した地方行政体制の構築に向けて取り組む。

11 地方の一般財源総額の確保等

- ☆人づくり革命、地方創生の推進等の重要課題への対応
- ☆ 地方の一般財源総額の確保と地方財政の健全化等
- ☆ 地方税の充実確保と税源の偏在性が小さく収収が安定的な地方税体系の構築
- ※ 地方公共団体の財政マネジメントの強化

12 2040年頃を見据えた地方行政体制の構築

- 地域や組織の枠を越えた連携の推進
- 自治体情報システム・業務プロセス等標準化、自治体クラウドの推進(再掲)

IV 防災・減災/復旧・復興

- 被災者の迅速な救命・救助や被害の最小化に資する消防防災インフラの整備、災害に対応できる人材の確保、インフラの適正管理の推進等を通じて地域の安心・安全を確保し、安心して暮らせる地域づくりを推進する。

13 東日本大震災等からの復興、災害に強いまちづくり等

- 東日本大震災等に係る地方の復興・復興事業等の事業費及び財源の確保と確保
- 被災地の復興・復興事業を支援する地方公共団体職員の中長期派遣体制の整備
- 被災地における消防防災体制の充実強化 ○ICTによる復興の推進
- 地方公共団体等の災害等対応能力・応援体制の強化

14 大規模災害に対応した消防防災力・地域防災力の整備

- 緊急消防援助隊の充実・消防の広域化の推進等による消防力の強化及び火災予防対策の推進
- 地域防災力の中核となる消防団及び自主防災組織等の充実強化

15 災害時の情報伝達環境整備

- 地方公共団体における防災情報等の伝達体制の強化
- ※119番通報・救急現場における多言語等対応 ○避難所等の公衆無線LAN環境整備
- G空間情報の利活用推進(デジタルサイネージの活用等) ○放送ネットワークの強靱化

V 持続可能な社会基盤の確保

- Society 5.0による時代の変化を踏まえつつ、持続可能な社会基盤の確保のため、引き続き、郵政事業、恩給、統計、業務改革、主権者教育に係る取組を着実に進める。

16 郵政事業のユニバーサルサービスの安定的な確保

- ※ユニバーサルサービスの確保、利用者の目線に立った新しい事業展開、郵便局の利便性の向上

17 恩給の適切な支給

- ※恩給の適切な支給

18 時代の変化に対応した統計の整備

- 公的統計の信頼回復に向けた統計作成プロセスの適正化と調査実施基盤の整備
- 国勢調査の円滑な実施及び経済統計の改善
- 統計を国民にとってより使いやすくすることなどを旨とした統計データ等の高度化及び利用促進

19 行政の業務改革の加速化

- 政策評価等における取組を通じたEBPMの推進
- 行政評価局調査機能及び行政相談機能の充実・強化
- 新たな政策課題に対応するための行政の業務改革(BPR)の推進等

20 主権者教育の推進と投票しやすい環境の一層の整備

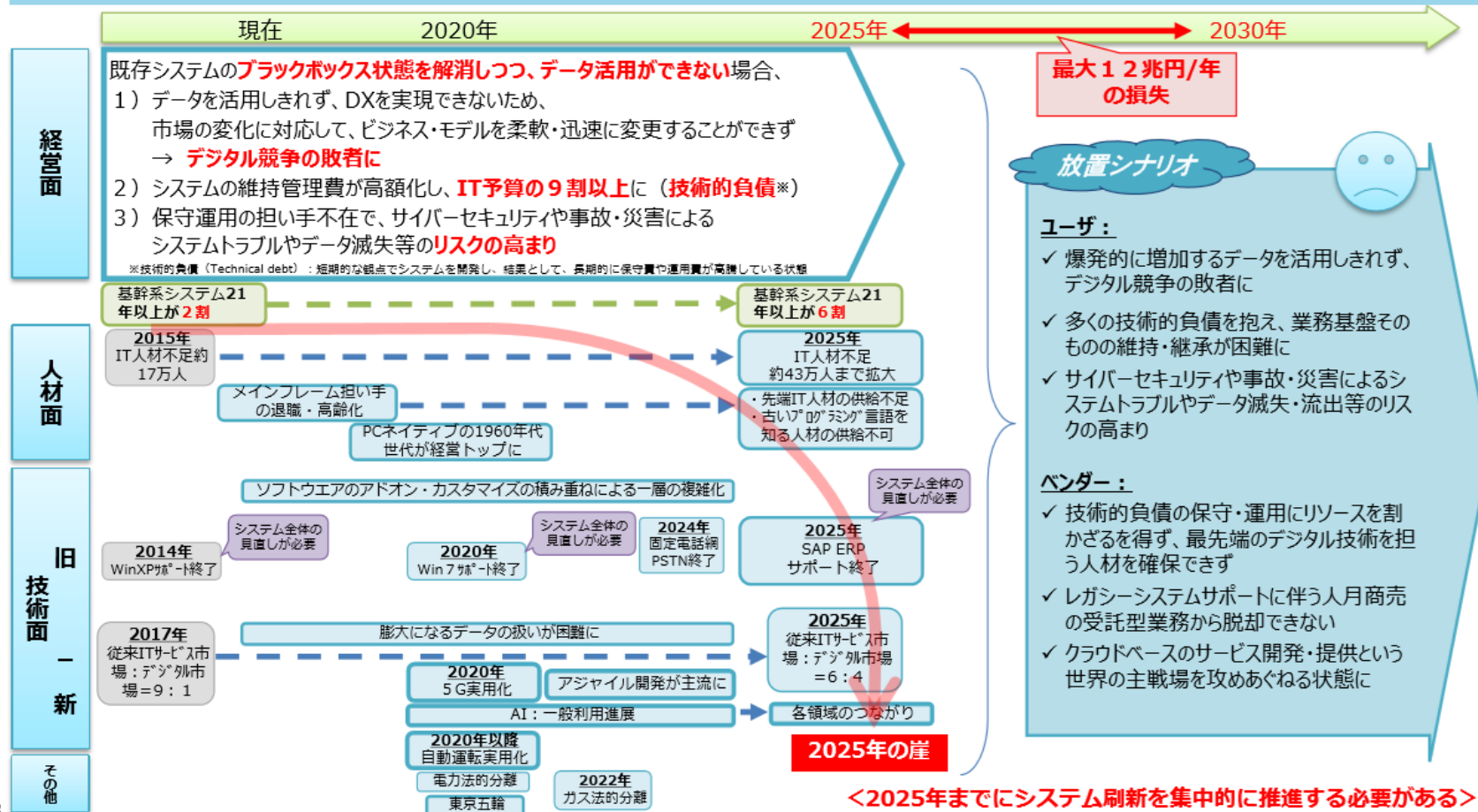
- 民主主義の担い手である若者に対する主権者教育の推進 ○投票しやすい環境の一層の整備

2025年の崖

多くの経営者が、将来の成長、競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟に改変するデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが・・・

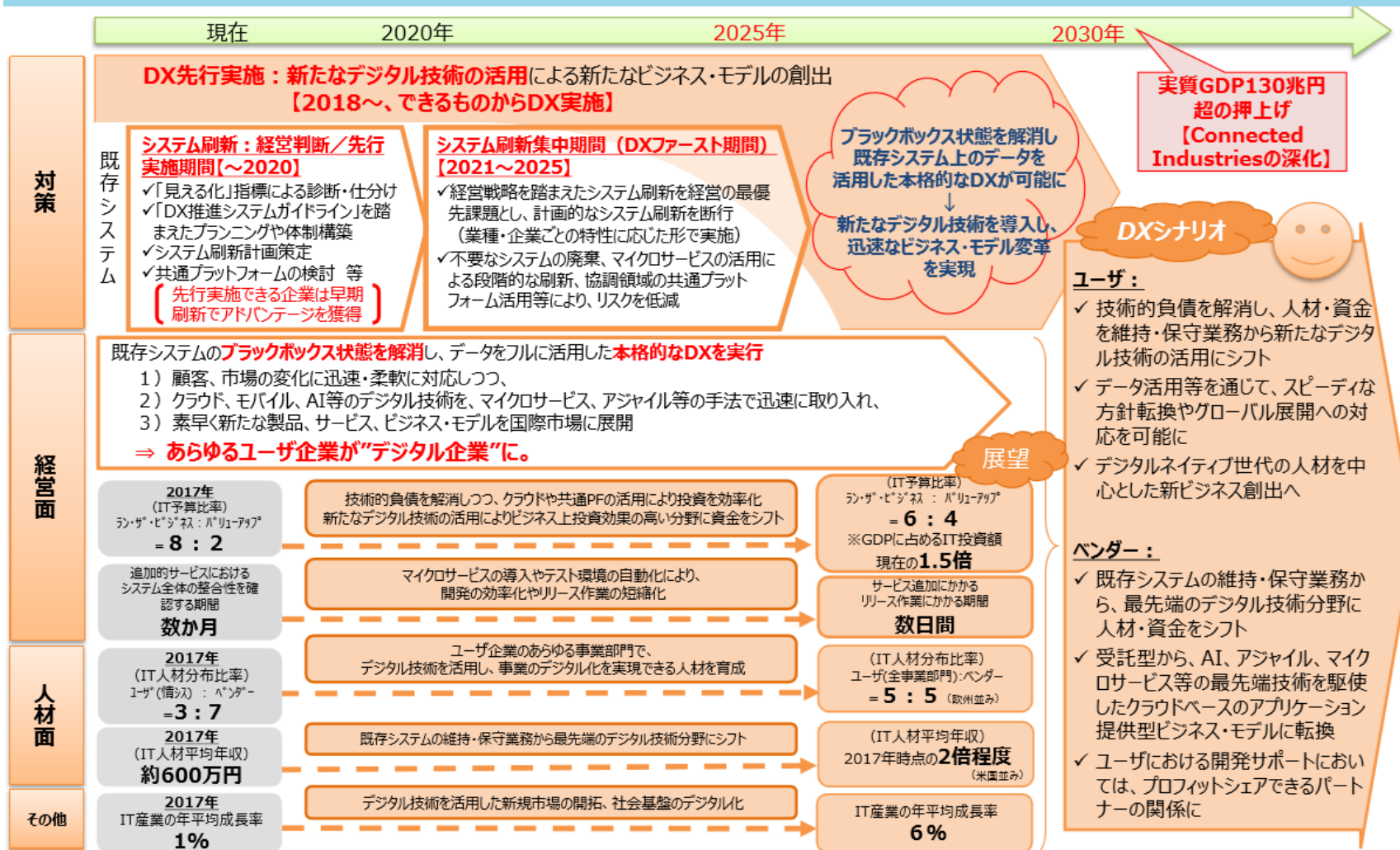
- ・ 既存システムが、事業部門ごとに構築されて、全社横断的なデータ活用ができなかったり、過剰なカスタマイズがなされているなどにより、複雑化・ブラックボックス化
- ・ 経営者がDXを望んでも、データ活用のために上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、いかにこれを実行するかが課題となっている

→ この課題を克服できない場合、DXが実現できないのみでなく、2025年以降、最大12兆円/年(現在の約3倍)の経済損失が生じる可能性(2025年の崖)。



DX実現シナリオ

【DXシナリオ】2025年までの間に、**複雑化・ブラックボックス化した既存システムについて、廃棄や塩漬けにするもの等を仕分けしながら、必要なものについて刷新しつつ、DXを実現**することにより、**2030年実質GDP130兆円超の押し上げを実現**。



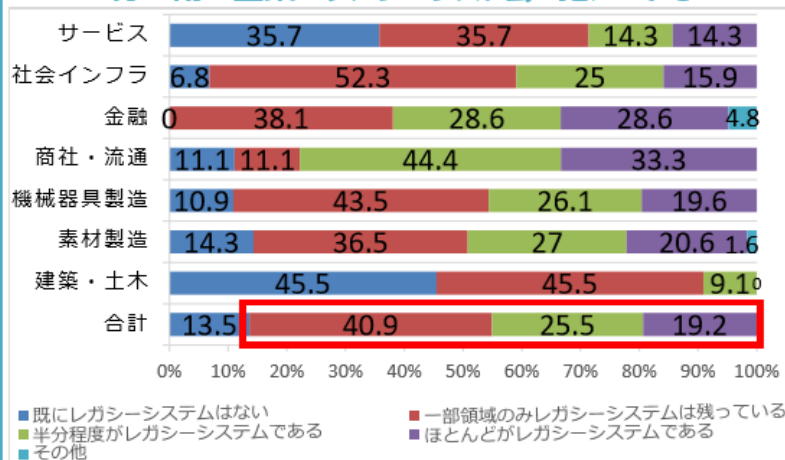
DXの推進に向けた対応策について

「2025年の崖」、「DX実現シナリオ」をユーザ企業・ベンダー企業等産業界全体で共有し、政府における環境整備を含め、諸課題に対応しつつ、DXシナリオを実現。

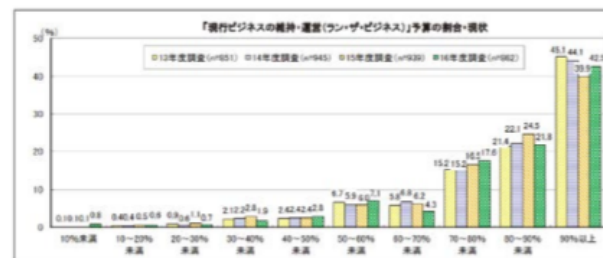
DXを実行する上での現状と課題	対応策
既存システムのブラックボックス状態を解消できない場合 ① データを活用しきれず、DXを実現できず ② 今後、維持管理費が高騰し、技術的負債が増大 ③ 保守運用者の不足等で、セキュリティリスク等が高まる ↓ DXを本格的に展開するため、DXの基盤となる、変化に追従できるITシステムとすべく、既存システムの刷新が必要 しかしながら A) 既存システムの問題点を把握し、いかに克服していくか、経営層が描き切れていないおそれ B) 既存システム刷新に際し、各関係者が果たすべき役割を担えていないおそれ ・経営トップ自らの強いコミットがない（→現場の抵抗を抑えられない） ・情報システム部門がベンダーの提案を鵜呑みにしがち ・事業部門はオーナーシップをとらず、できたものに不満を言う C) 既存システムの刷新は、長期間にわたり、大きなコストがかかり、経営者にとってはリスクもあり D) ユーザ企業とベンダー企業の新たな関係の構築が必要 ・ベンダー企業に丸投げとなり、責任はベンダー企業が負うケースが多い ・要件定義が不明確で、契約上のトラブルにもなりやすい ・DXの取組を経て、ユーザ企業、ベンダー企業のあるべき姿が変化 ・アジャイル開発等、これまでの契約モデルで対応しきれないものあり E) DX人材の不足 ・ユーザ企業で、ITで何ができるかを理解できる人材等が不足 ・ベンダー企業でも、既存システムの維持・保守に人員・資金が割かれ、クラウド上のアプリ開発等の競争領域にシフトしきれない	1 「見える化」指標、中立的な診断スキームの構築 経営者自らが、ITシステムの現状と問題点を把握し、適切にガバナンスできるよう、「見える化」指標の策定 －技術的負債の度合い、データ活用のしやすさ等の情報資産の現状 －既存システム刷新のための体制や実行プロセスの現状 ・中立的で簡易な診断スキームの構築 2 「DX推進システムガイドライン」の策定 ・既存システムの刷新や新たなデジタル技術を活用するに当たっての「体制のあり方」、「実行プロセス」等を提示 ・経営者、取締役会、株主等のチェック・リストとして活用 → コーポレートガバナンスのガイダンスや「攻めのIT経営銘柄」とも連動 3 DX実現に向けたITシステム構築におけるコスト・リスク低減のための対応策 ・刷新後のシステムが実現すべきゴールイメージ（変化に迅速に追従できるシステム）の共有（ガイドラインでチェック） ・不要なシステムは廃棄し、刷新前に軽量化（ガイドラインでチェック） ・刷新におけるマイクロサービス等の活用を実証（細分化により大規模・長期に伴うリスクを回避） ・協調領域における共通プラットフォームの構築（割勘効果）（実証） ・コネクテッド・インダストリーズ税制（2020年度まで） 4 ユーザ企業・ベンダー企業間の新たな関係 ・システム再構築やアジャイル開発に適した契約ガイドラインの見直し ・技術研究組合の活用検討（アプリケーション提供型への活用など） ・モデル契約にトラブル後の対応としてADRの活用を促進 5 DX人材の育成・確保 ・既存システムの維持・保守業務から解放し、DX分野に人材シフト ・アジャイル開発の実践による事業部門人材のIT人材化 ・スキル標準、講座認定制度による人材育成

(参考) レガシーシステム※が存在することによるリスク・課題

約 8 割の企業がレガシーシステムを抱えている

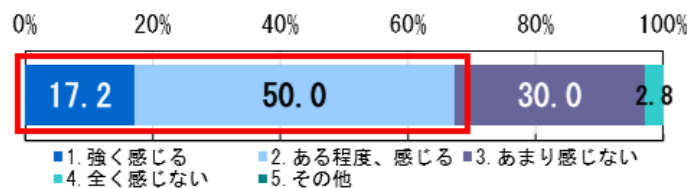


ラン・ザ・ビジネス予算90%以上の企業が約40%で大多数



(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「企業IT動向調査報告書 2017」より

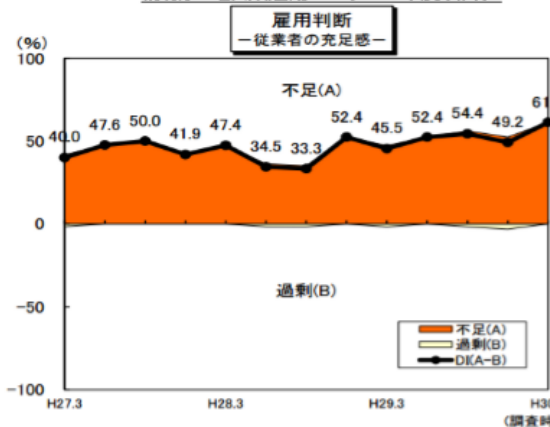
約 7 割の企業が、レガシーシステムがDXの足かせと感じている



(出典) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会「デジタル化の進展に対する意識調査」(平成29年)を基に作成

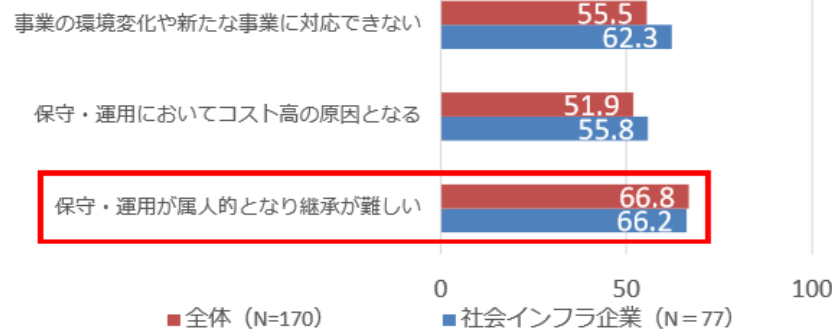
IT人材が不足する中、レガシーシステムの保守・運用にIT・ソフトウェア人材を割かれており、貴重な「IT人材資源」の“浪費”につながっている

情報サービス業雇用DI (H27年度以降)



(出典) 一般社団法人
情報サービス産業協会
「JISA-DI調査」より

レガシーシステムは、保守・運用が属人的となり、継承が困難と考える事業者が 6 割以上



(出典) 「情報システム開発課題アンケート結果」(平成30年2月、経産省委託)を基に作成

※レガシーシステム：老朽化、肥大化・複雑化、ブラックボックス化したシステム

出典：経済産業省「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～(METI/経済産業省)

Connected Industriesの考え方

～我が国産業が目指す姿（コンセプト）～

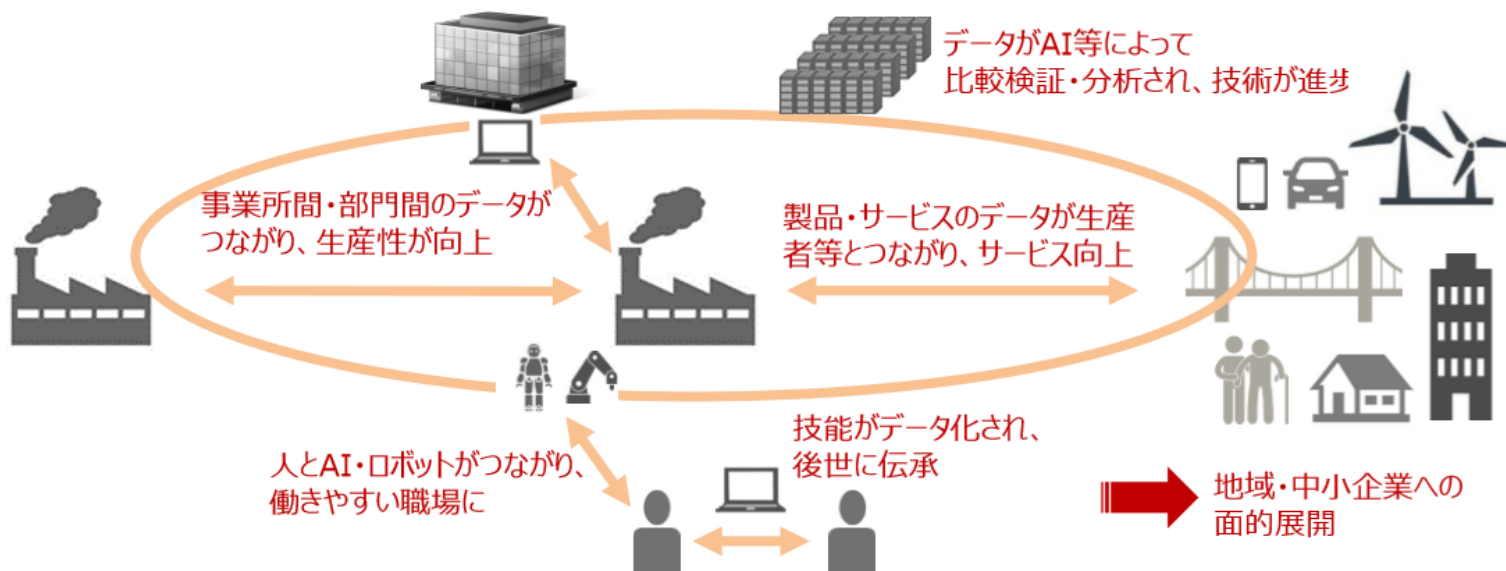
従来 事業所・工場、技術・技能等の電子データ化は進んでいるが、それぞれバラバラに管理され、連携していない

**産学官における
議論喚起・検討**

モビリティ、ものづくり、バイオ・素材、プラント保安、スマートライフなど分野別の取組
データ利活用、標準化、IT人材、サイバーセキュリティ、AI開発など横断的な取組

将来 データがつながり、有効活用されることにより、技術革新、生産性向上、技能伝承などを通じた課題解決へ

「Connected Industries」は、Made in Japan、産業用ロボット、カイゼン等続く、日本の新たな強みに



【参考】 CeBITにおける「Connected Industries」の発信

- 本年3月に開催されたドイツ情報通信見本市（CeBIT）に、我が国はパートナー国として参加。**安倍総理、世耕経済産業大臣**他が出席。日本企業も**118社出展**（過去最大規模）。
- 安倍総理からは、我が国が目指す産業の在り方としての「**Connected Industries**」のコンセプトについて、①**人と機械・システムが協調する新しいデジタル社会の実現**、②**協力や協働を通じた課題解決**、③**デジタル技術の進展に即した人材育成の積極推進**を柱とする旨をスピーチ。
- また、第四次産業革命に関する**日独共同声明「ハノーバー宣言」**が、世耕経済産業大臣、高市総務大臣、ツィプリス独経済エネルギー大臣との間で署名・発表。この中で、**人、機械、技術が国境を越えてつながる「Connected Industries」**を進めていく旨を宣言。

安倍総理のスピーチ

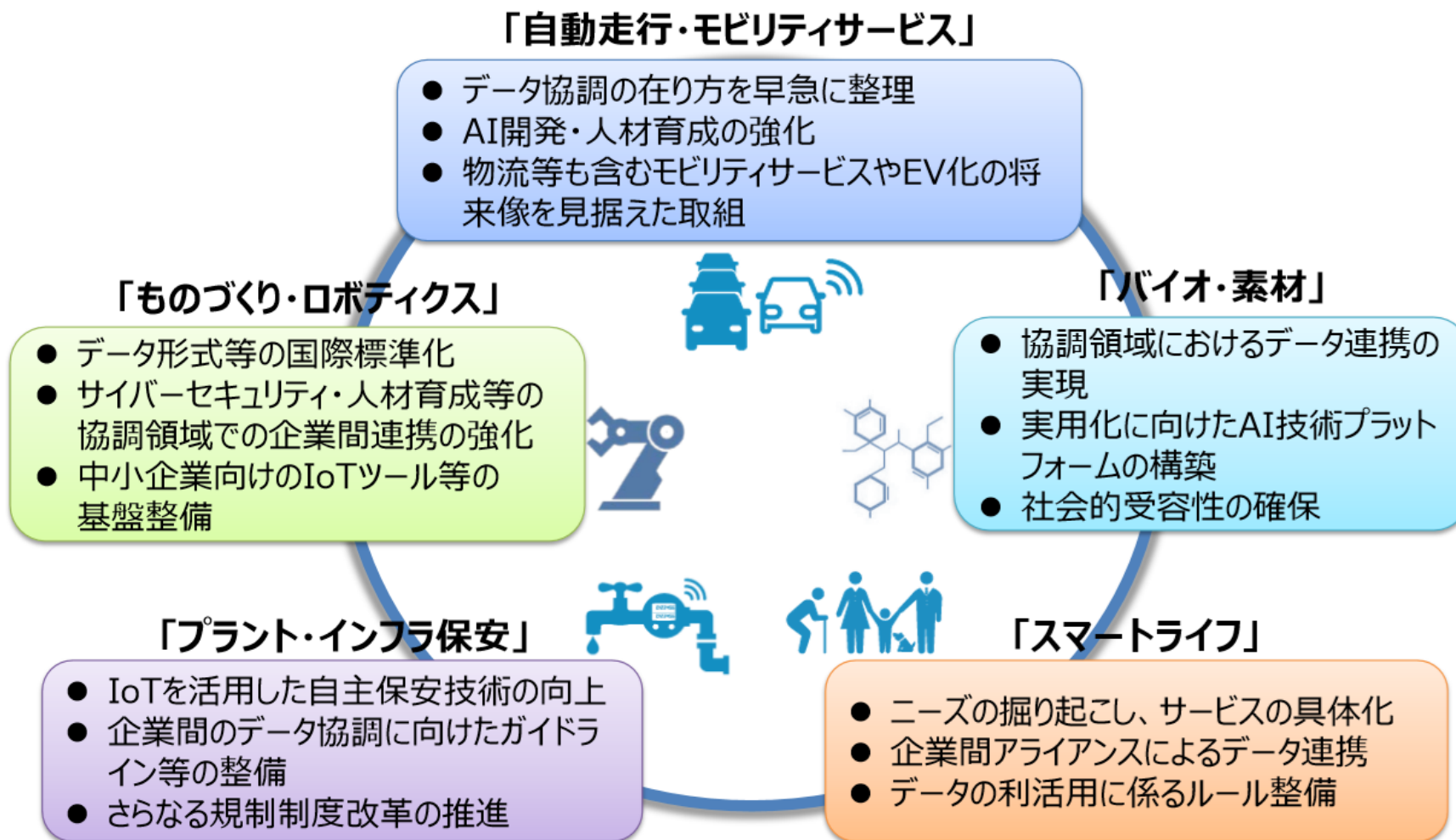


世耕経済産業大臣とツィプリス経済エネルギー大臣との会談



「Connected Industries」5つの重点取組分野

概要



これらを支える横断的支援策を早急に整備

「Connected Industries」の横断的な政策

概要

リアルデータの共有・利活用

- データ共有事業者の認定制度の創設、税制等による支援
- リアルデータをもつ大手・中堅企業とAIベンチャーとの連携によるAIシステム開発支援
- 実証事業を通じたモデル創出・ルール整備
- 「データ契約ガイドライン」の改訂

データ活用に向けた基盤整備 ＜研究開発、人材育成、サイバーセキュリティ＞

- 革新的なAIチップ開発の促進
- ネット×リアルハイブリッド人材、AI人材等の育成強化
- 世界中から優秀な人材を集める枠組みの検討
- サイバーセキュリティ対策の強化

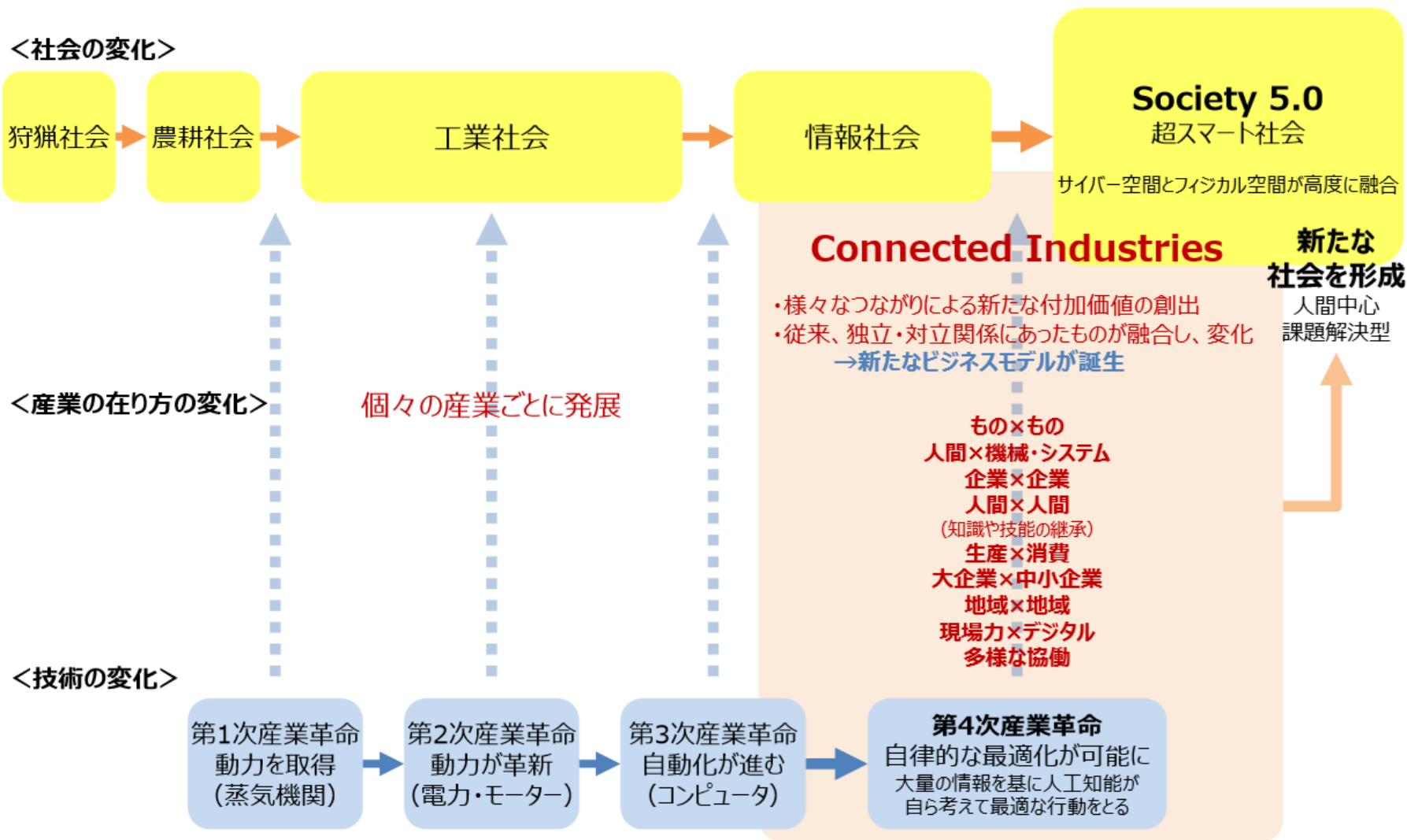
さらなる展開

＜国際、ベンチャー、地域・中小企業＞

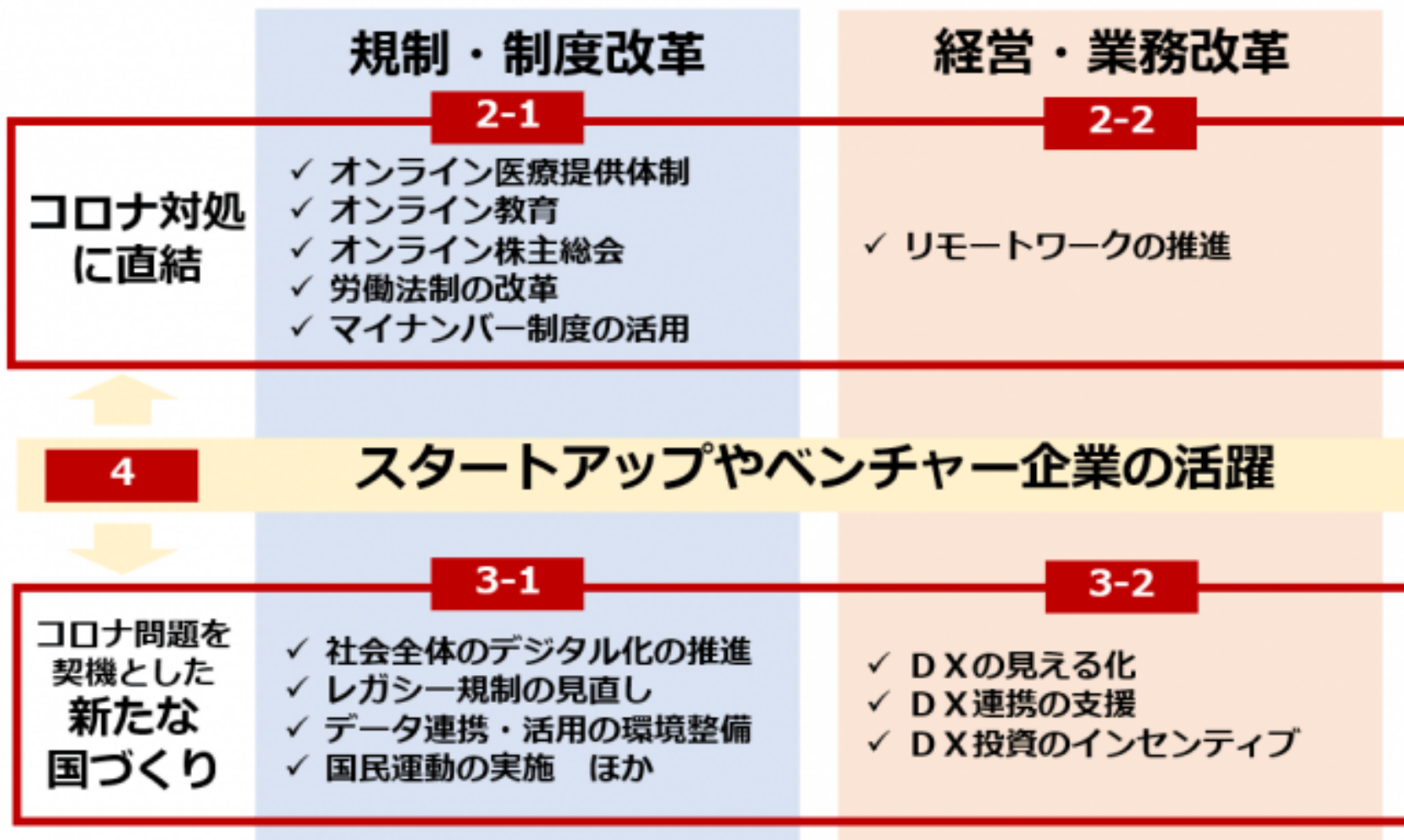
- 欧州、アジア等世界各国との協力強化
- 国際連携WGを通じたシステム輸出強化
- 国際標準化人材の質的・量的拡充
- 日本版ベンチャーエコシステムの実現
- 専門家育成や派遣による、地域・中小企業への支援強化

日本の強みであるリアルデータを核に、支援を強化

Society 5.0につながるConnected Industries



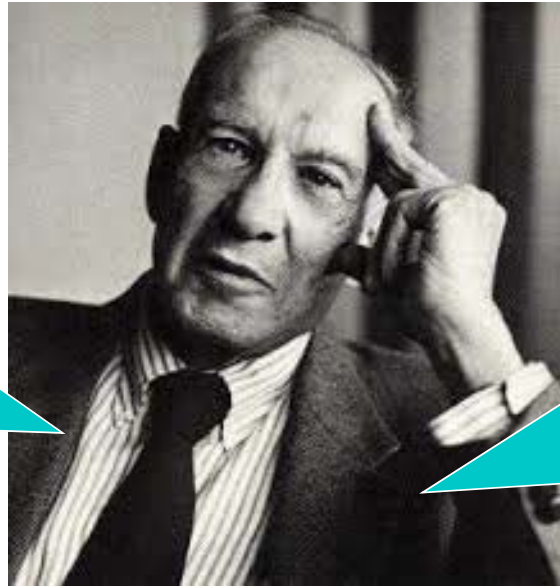
コロナ問題を契機とした規制・制度／経営・業務改革の見取図



世界が変わることは必然である

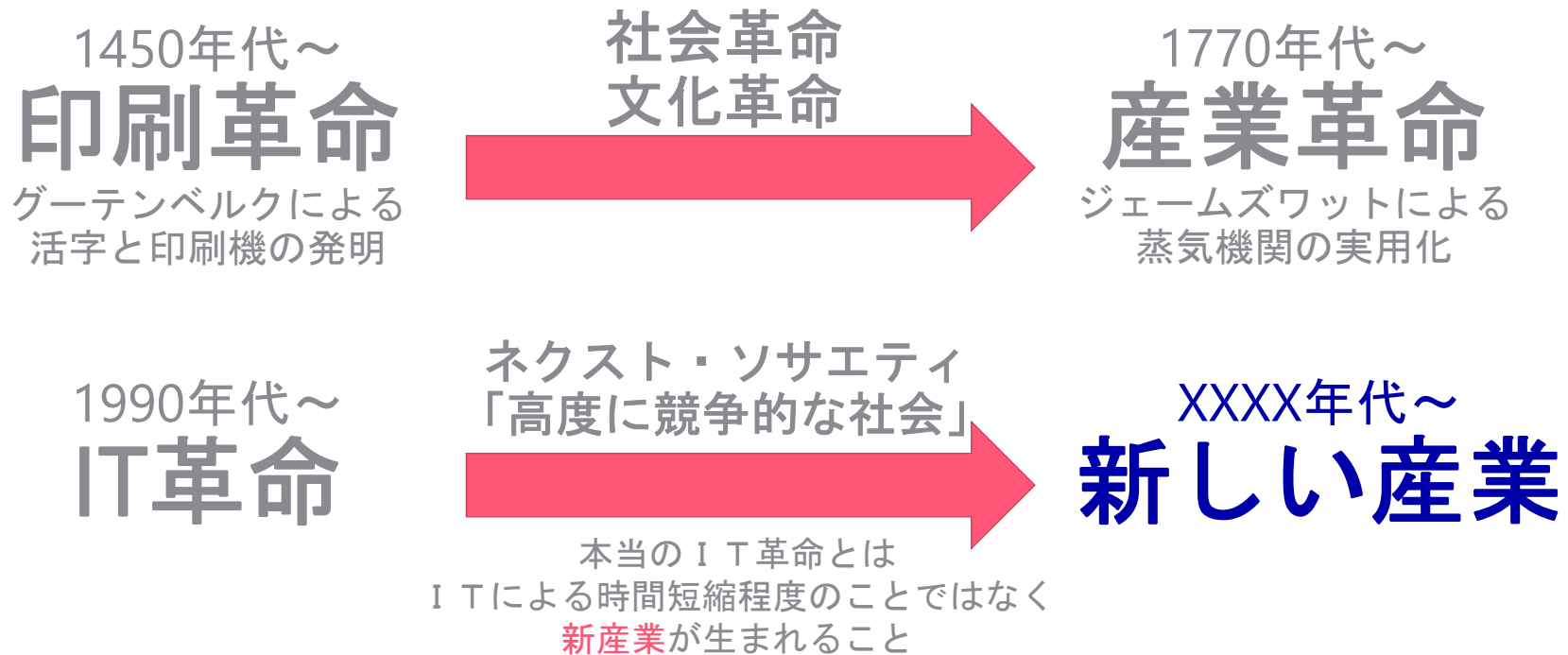
ドラッカーの予言（IT革命の先に何があるか？：1999）

今後20、30年の間に、コンピュータの出現から今日までに見られたよりも大きな技術の変化、そしてそれ以上に大きな産業構造、経済構造、さらには社会構造の変化が見られる。



IT革命からいかなる新産業が生まれ、いかなる社会制度、社会機関が生まれるかはわからない。（中略）しかし絶対とまではいかなくともかなりの確率をもって予測できることがある。それは今後20年間に、相当数の新産業が生まれることであろうことである。しかもそれらのほとんどは、IT、コンピュータ、データ処理、インターネット関連ではないであろうことである。

ドラッカーの予言（ネクストソサエティ：2002）



ネクスト・ソサエティは知識社会である。知識が中核の資源となり、知識労働者が中核の働き手となる。

1. 知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、いかなる境界もない社会となる。
 2. 万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が自由な社会となる。
 3. 万人が生産手段としての知識を手に入れ、しかも万人が勝てるわけではないがゆえに、成功と失敗の並存する社会となる。
- これら3つの特質のゆえに、ネクスト・ソサエティは、組織にとっても1人ひとりの人間にとっても、高度に競争的な社会となる。

インターネット的



糸井重里著『インターネット的』PHP新書、2001年

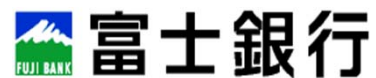
リンク・フラット・シェア

人と人との自由意志的なつながりや、満足し合い、分け合うという意識などが、そこでの重要な価値になっている

2001/7/14 インターネット的

30年前の時価総額ランキング

1989年の世界の時価総額TOP20



変化の中でDRAMから撤退したIntel

僕らが一度会社を辞めたつもりになって
自分たちの手でそれをしたらどうだい？

Intelが日本のDRAMに負けて経営危機に陥った際に、
新しいCEOに変わったなら「メモリから撤退するだろうな」と答えたゴードンに対して、
アンディが言ったことは
1985

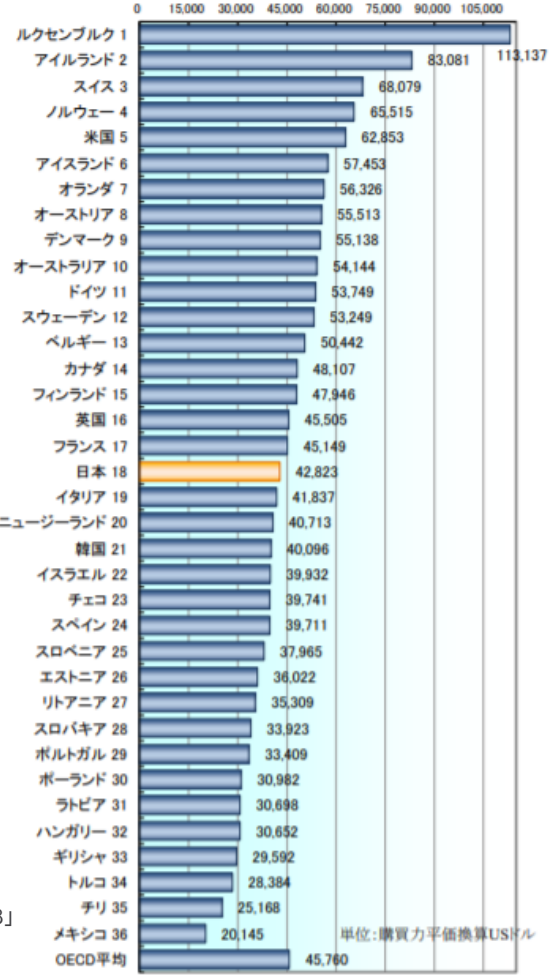
失われた20年

製造業の労働生産性水準上位15カ国の変遷									
	1995年		2000年		2005年		2010年		2016年
1	日本	88,093	日本	85,182	アイルランド	154,011	アイルランド	230,321	アイルランド 447,190
2	ベルギー	73,386	アイルランド	84,696	アメリカ	103,967	スイス	164,272	スイス 182,423
3	ルクセンブルク	71,393	アメリカ	78,583	スウェーデン	103,812	スウェーデン	130,804	デンマーク 146,481
4	スウェーデン	69,771	スウェーデン	75,803	フィンランド	103,497	アメリカ	128,394	アメリカ 140,205
5	オランダ	69,568	フィンランド	74,454	ベルギー	99,761	デンマーク	125,744	スウェーデン 129,833
6	フィンランド	67,561	ベルギー	68,427	ノルウェー	99,633	ノルウェー	124,556	ベルギー 122,207
7	フランス	64,289	ルクセンブルク	64,955	オランダ	98,138	ベルギー	121,351	オランダ 114,860
8	ドイツ	62,162	オランダ	63,648	日本	94,186	フィンランド	119,763	ノルウェー 109,915
9	オーストリア	59,914	デンマーク	62,542	デンマーク	88,739	オランダ	115,400	フィンランド 107,689
10	デンマーク	59,104	フランス	61,961	オーストリア	86,597	オーストリア	108,969	オーストリア 107,366
11	ノルウェー	56,832	オーストリア	59,052	ルクセンブルク	85,327	日本	105,569	イギリス 102,202
12	アイルランド	54,935	イギリス	59,004	フランス	84,090	フランス	103,143	フランス 101,576
13	イギリス	51,229	ノルウェー	58,714	イギリス	83,706	ドイツ	98,699	ルクセンブルク 101,494
14	イタリア	48,094	ドイツ	55,737	ドイツ	78,871	カナダ	92,597	ドイツ 100,599
15	オーストラリア	43,468	イスラエル	54,873	オーストラリア	66,588	アイスランド	91,889	日本 99,215

(単位) USDドル (加重移動平均した為替レートにより換算)

日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2018」

(図1)OECD加盟諸国の1人当たりGDP
(2018年/36カ国比較)



半導体企業のランキング推移

■ 過去20年間で日本企業の存在感は低下 —世界半導体メーカーのランキング推移—

順位	1989年	1995年	2000年	2005年	2011年
1	NEC	インテル(米)	インテル(米)	インテル(米)	インテル(米)
2	東芝	NEC	東芝	サムスン(韓)	サムスン(韓)
3	日立製作所	東芝	NEC	TI(米)	TI(米)
4	モトローラ(米)	日立製作所	サムスン(韓)	東芝	東芝
5	TI(米)	モトローラ(米)	TI(米)	STマイクロエレクトロニクス(欧)	ルネサス エレクトロニクス
6	富士通	サムスン(韓)	STマイクロエレクトロニクス(欧)	ルネサス テクノロジ	クアルコム(米)
7	三菱電機	TI(米)	モトローラ(米)	インフィニオンテクノロジーズ(欧)	STマイクロエレクトロニクス(欧)
8	インテル(米)	富士通	日立製作所	フィリップス(欧)	ハイニックス(韓)
9	松下電子工業	三菱電機	インフィニオンテクノロジーズ(欧)	ハイニックス(韓)	マイクロン・テクノロジー(米)
10	フィリップス(欧)	ヒュンダイ(韓)	マイクロン・テクノロジー(米)	NECエレクトロニクス	ブロードコム(米)

(注) 半導体売上高によるランキング。TI=テキサス・インスツルメンツ

(出所) 2005年まではガートナーの当時発表資料に基づく。2011年はIHSアイサプライ

第3のプラットフォームをベースにした新しい世界

ものづくりの時代

一部の人だけが
コンピュータを利用



ポータルサイトの時代

パソコンや携帯電話の
ブラウザが入口



アプリの時代

アプリから利用
ブラウザはアプリ内



???の時代

第3のプラットフォームを
ベースとした新たな世界



第二次産業革命
(エネルギー革命)

第三次産業革命
(IT革命)

第四次産業革命
(AI/IoT/BigData..)

第1のプラットフォーム
メインフレーム

第2のプラットフォーム
サーバ・クライアント・インターネット

第3のプラットフォーム
クラウド・ソーシャル・ビッグデータ・モビリティ

1996年

2007年

2018年

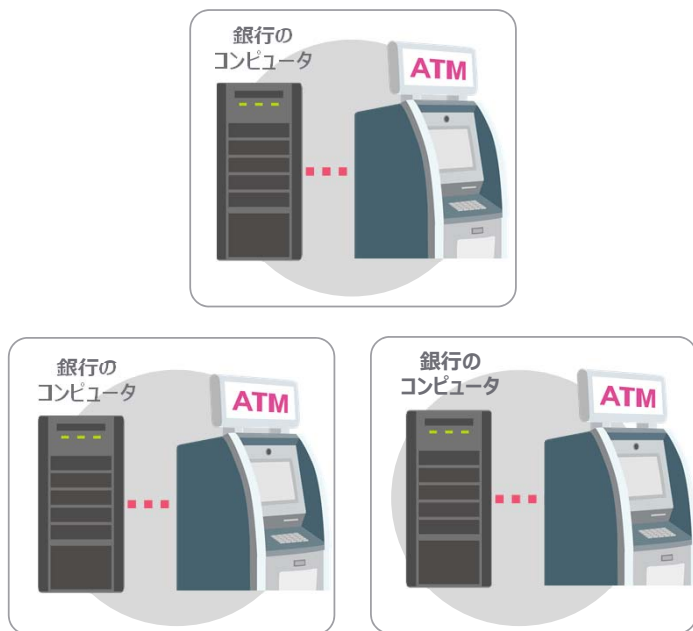
ITは「あると便利」から「なくてはならない」なものへ

あらゆるものがインターネットでフラットにつながる世界

例：銀行のATM

インターネット普及前

それぞれ全く異なるネットワークで独立



インターネット普及後

すべての人とモノがインターネットでフラットにつながる



ITによる身近な変化：決済手段の多様化

スマホを持ち

モバイル環境を持ち

クラウドが使える



ITによる身近な変化：カメラ

2006年ワールドカップ



2014年ワールドカップ



iPhone 3G
2008年7月11日(日本発売)



Andriod (HT-03A)
2009年7月10日(日本発売)



<http://gqjapan.jp/more/business/20140718/possibility-of-disruption>

ITによる身近な変化：機能⇒コミュニケーション

例：運動会の撮影

スマートフォン普及前

PCで動画データを取り込み



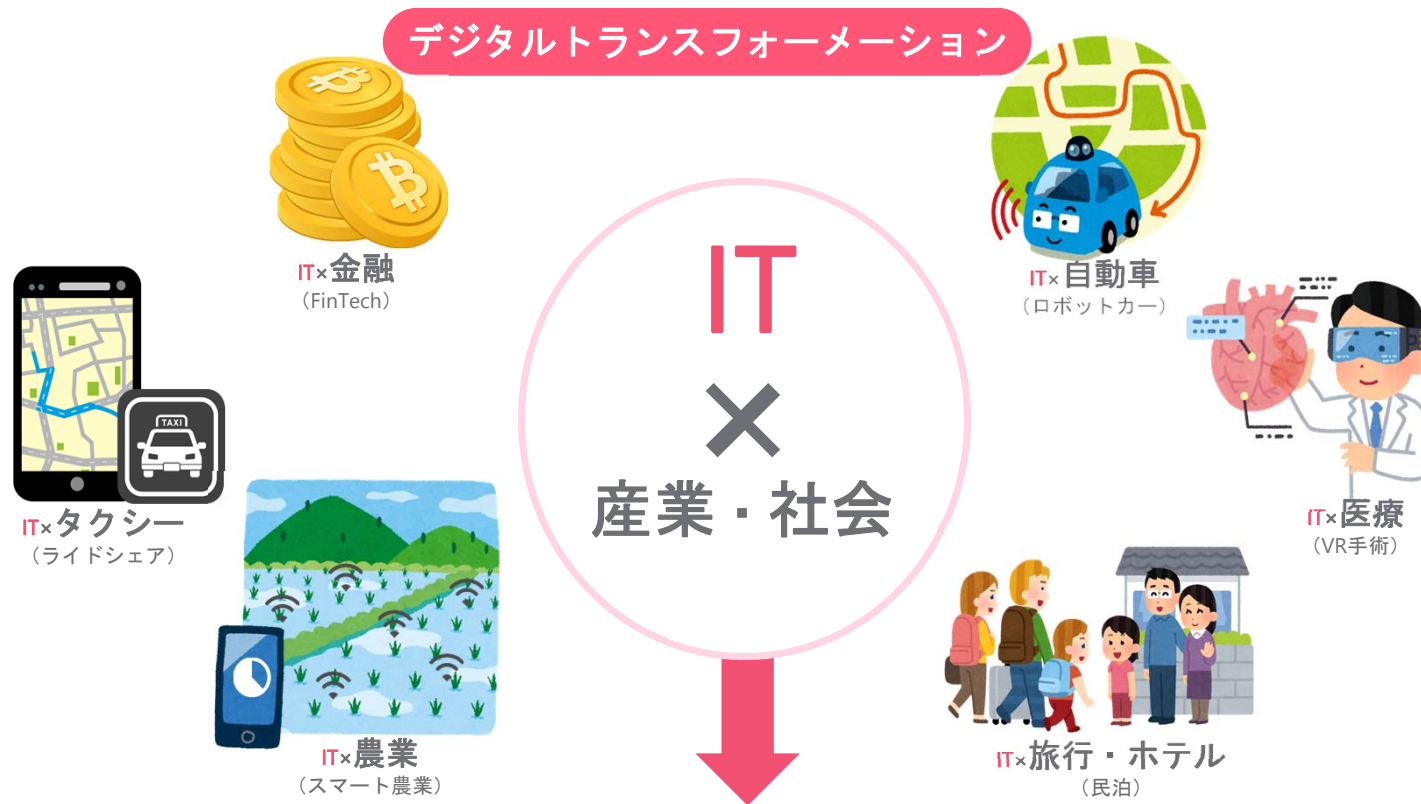
スマートフォン普及後

その場でSNS共有



デジタルトランスフォーメーション（DX）

あらゆる企業がIT企業になる！



デジタルトランスフォーメーション※時代の到来

デジタルトランスフォーメーションとは？

1. デジタイゼーション

電子メール、PDF.....

既存の業務プロセスをIT化しただけ

2. デジタライゼーション

人工知能/AI、API連携、クラウド.....

ITでしかできない業務プロセスへの変革

3. デジタルトランスフォーメーション

自社のビジネスをITの力で売る

ITで売り上げができ、社会が変革する



<https://note.com/kunihirotanaka/n/ne5683f57af68>

ソフトウェアが優位になった世界

従来のビジネス

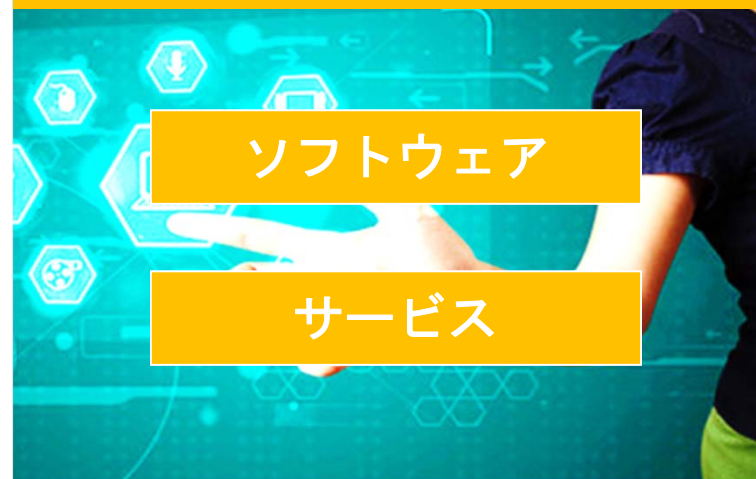
後発優位



- ハードウェアの技術進化
- 大量生産によるコスト減
- 労働集約／資本集約

成長企業のビジネス潮流

先行者利益



- クリエイティビティによる成長
- イノベーション先行
- 知識集約

モノからコトへ

ソフトウェアの販売が
サブスクリプションに
変わる

工数見積もりの
個別開発が限定的に
なる

ソフトウェアの
本質的な価値が
変わる

メジャーバージョン
アップが無くなる

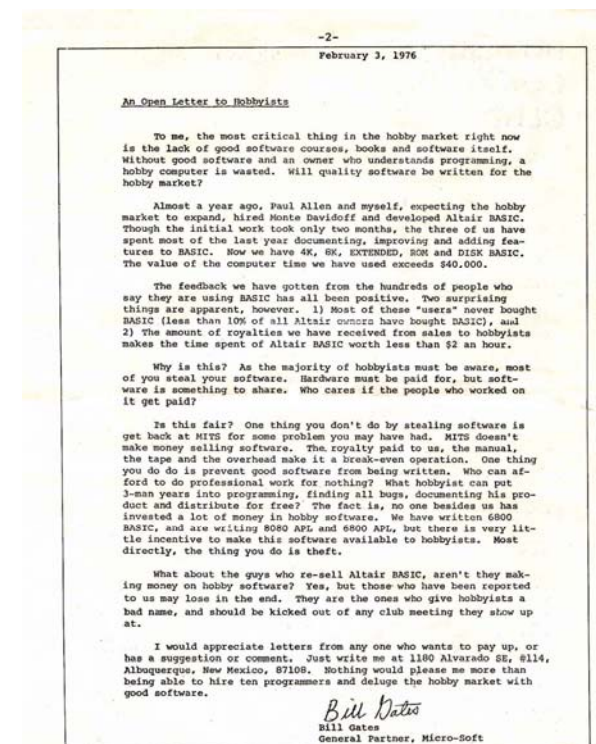
モノを売るための
サービスから、
サービスを売るための
ものづくりへ

コンピュータソフトウェアと産業

ソフトウェアはコンピュータを動かすために必須のもの

- ソフトウェア無しではコンピュータは動かない
- ソフトウェアは簡単に配布出来る
- ソフトウェアはコピーができる
- ソフトウェアには著作権がある

これをいかにビジネスにするのか？



Open Letter to Hobbyists. 1976.

CSAJ（コンピュータソフトウェア協会）の歴史

- ・ソフトウェアハウス22社にて
「日本パソコンソフトウェア協会」設立

- ・SB孫正義氏設立時会長
(襟川名誉顧問／竹原フェローとともに)



- ・「日本パーソナルコンピュータソフトウェア協会（JPSA）」設立

- ・現：「関東ITソフトウェア健康保険組合」設立
- ・コンピュータソフトウェア著作権協会設立

- ・現：「CEATEC JAPAN」
(JPSAコンベンション開始)

- ・「CSAJ」名称変更

- ・CSAJ会長が和田成史会長へ交代

- 「PSQ認証制度」運用開始

- ・CSAJ会長が萩原紀男会長へ交代

- ・U-22プログラミング・コンテスト開始
- ・「CSAJスタートアップ支援事業」開始

- ・CSAJ設立30周年



ソフトウェア業界のキーワード

第三次産業革命（IT革命）

- ・東芝、8ビットパソコン「パソピア」発売
- ・任天堂、「ファミリーコンピュータ」発売
- ・マイクロソフト、「Windows1.0」発売（海外）

- ・マイクロソフト、「Windows NT 3.1」発売

- ・マイクロソフト、「Windows 98」発売
- ・グーグル設立（海外）

- ・SNSサービス「mixi」開始

- ・SaaS

- ・ストレージ、仮想化
- ・クラウド時代

- ・スマートフォンの普及

- ・スマートシティ
- ・ソーシャルメディア
- ・Android
- ・IoT
- ・ビッグデータ
- ・AI
- ・データ解析
- ・スマートデバイス

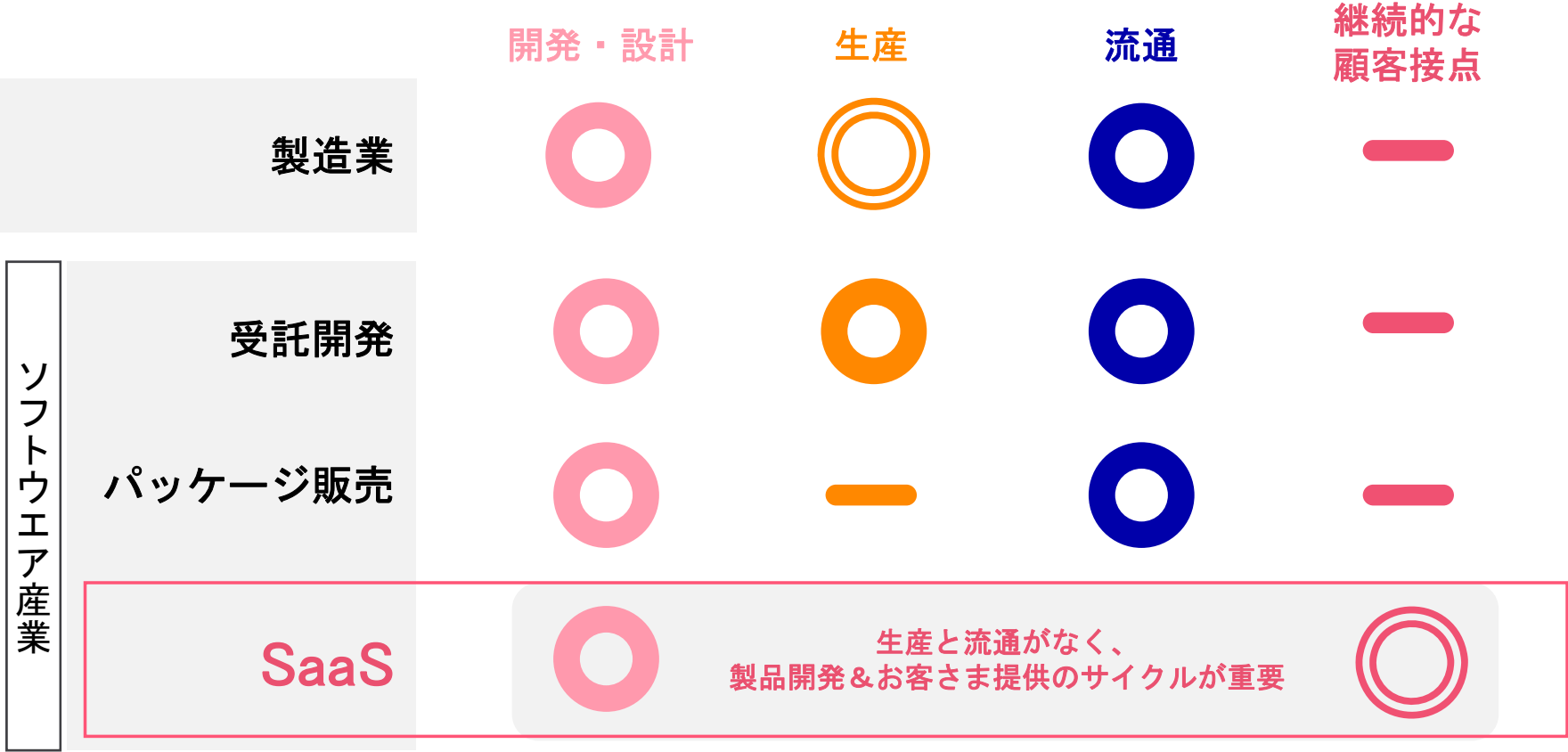
- ・3Dプリンタ
- ・データサイエンティスト
- ・ウェアブル端末

第四次産業革命へ

(AI/IoT/BigData/VR..)

ITによるビジネスの変化：ソフトウェア開発プロセスの変化

インターネットの普及により、SaaSが台頭

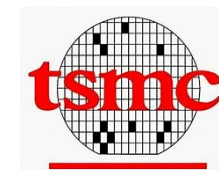


ITによるビジネスの変化：流通・商流の変化

	ソフトウェア	ハードウェア
流通が 物理的	パッケージソフトウェア 販売店 バージョンアップ リリース	従来型産業 ジャストインタイム
オンライン	AppStore オンラインダウンロード アップデート ローンチ	

現在の時価総額ランキング

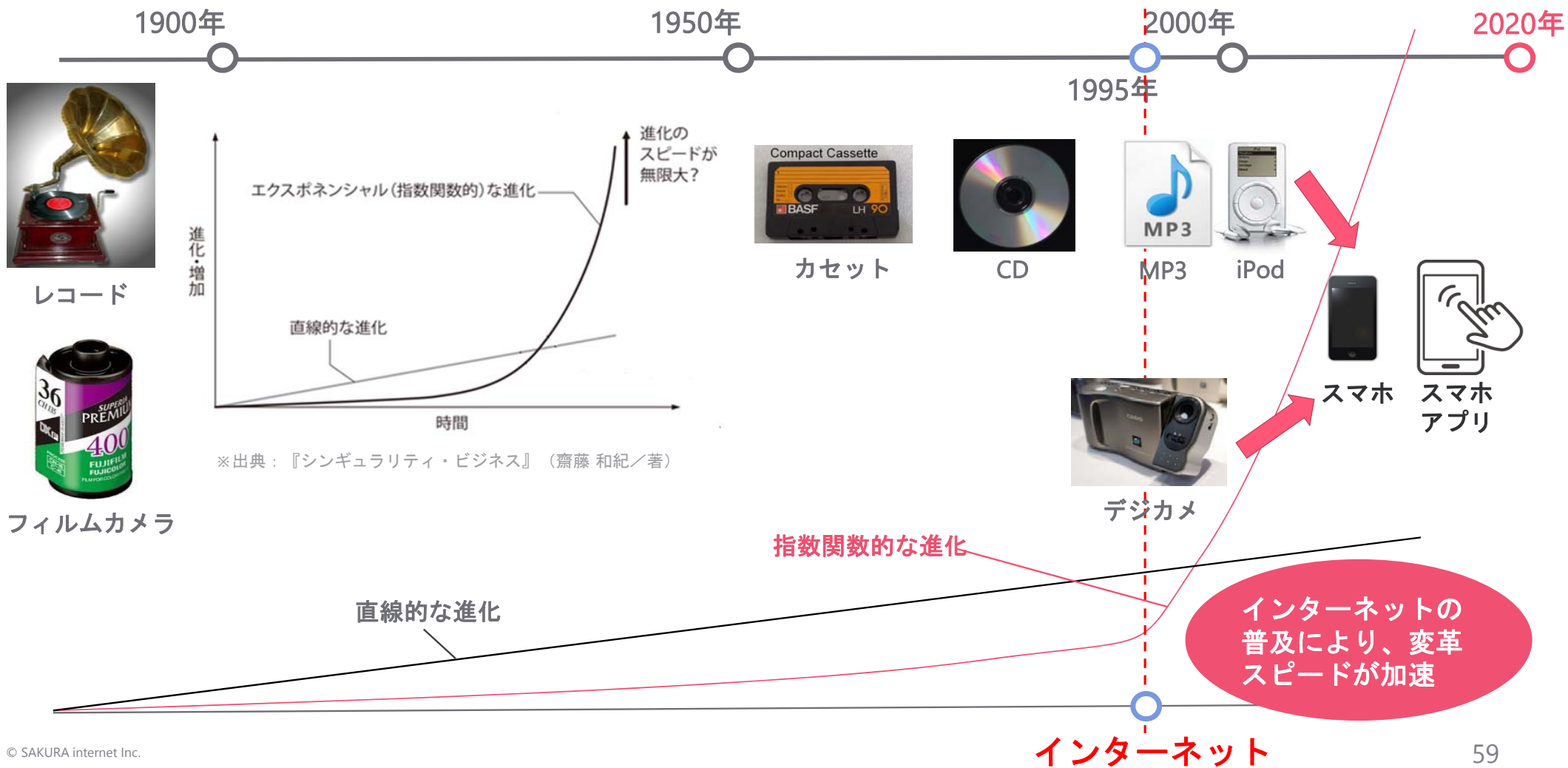
2020年の世界の時価総額TOP20



スマホの登場でいなくなったものたち



エクスポネンシャルな変化



VUCAの時代

「**V**olatility（変動）」

「**U**ncertainty（不確実性）」

「**C**omplexity（複雑性）」

「**A**mbiguity（曖昧）」

あらゆるものを取り巻く環境が複雑性を増し将来の予測が困難な状態

ITによるビジネスの変化：知識集約型ビジネスへの転換

労働集約型ビジネス（産業）

労働の割合・依存度が高い産業
（例：サービス・受託開発・運用保守）



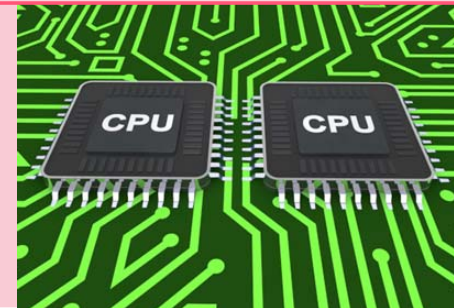
資本集約型ビジネス（産業）

資本設備への依存度が高い産業
（例：電力・ガス・鉄鋼業・重工業・投資）



知識集約型ビジネス（産業）

知識への依存度が高い産業
（例：アプリ・ゲーム開発・バイオ研究開発）



創造性（クリエイティビティ）が重要に

労働者の数×労働時間＝価値
＜＜効率性・管理＞＞



労働者の質× 創造性＝価値
＜＜多様性・自由＞＞

クリエイティブな人々が国の競争力を決める！

VUCAの時代に適応できる国、都市、人材の条件

企業が人を呼ぶのではなく、人が企業を呼ぶ

✓多くの人々がクリエイティブな仕事で収入を得はじめている
⇒1900年時点で、米国の労働者の10%だったものが
2005年時点で30%を超える

✓クリエイティブクラスとは？
⇒技術者、芸術家、弁護士、起業家の専門職などの
知識労働者

2005年時点で全米の労働者の30%が全所得の半分を得た

これからの経営的な価値観

誰もが自分らしく生きられる持続可能な社会のために
～『儲ければいい』という価値観からの転換～

IT前提社会

サステイナブル経営

ドラッカーの提言（創造する経営者：1964）

会社の目的は利益（お金儲け）？



ピーター・F・ドラッカー：著 上田惇生：訳、『創造する経営者（ドラッカー名著集 6）』ダイヤモンド社、2007年

事業の目的は『顧客の創造』である。

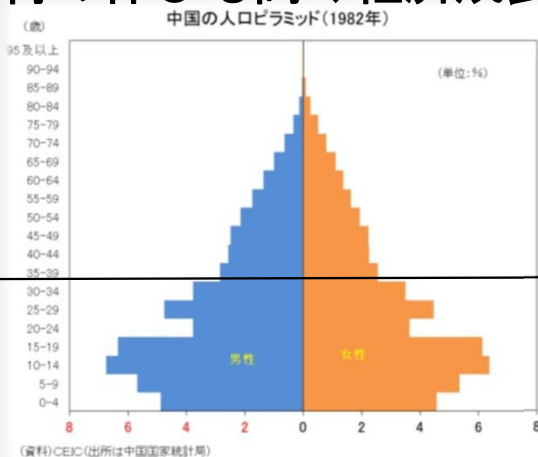
日本が衰退した背景

人口ボーナス期

1960年ごろ～1990年ごろ

影響

- ・ 経済活動に従事する若年層が年々増加（富士山型）
- ・ 所得の伸びも高く経済成長を後押しする



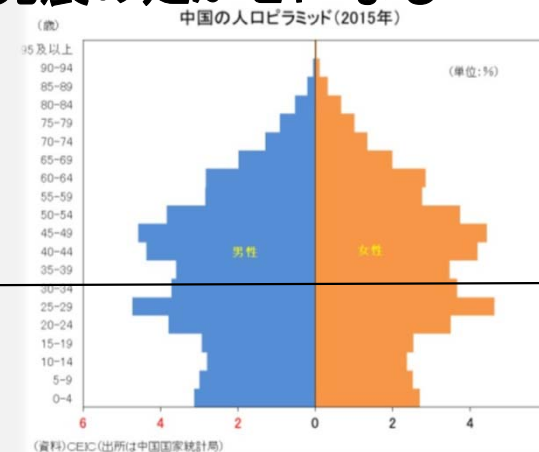
働き方

- ・ 男性が長時間がむしゃらに働く
- ・ 24時間戦えますか？
- ・ 終身雇用制度・年功序列制度

人口オーナス期

1990年ごろ～

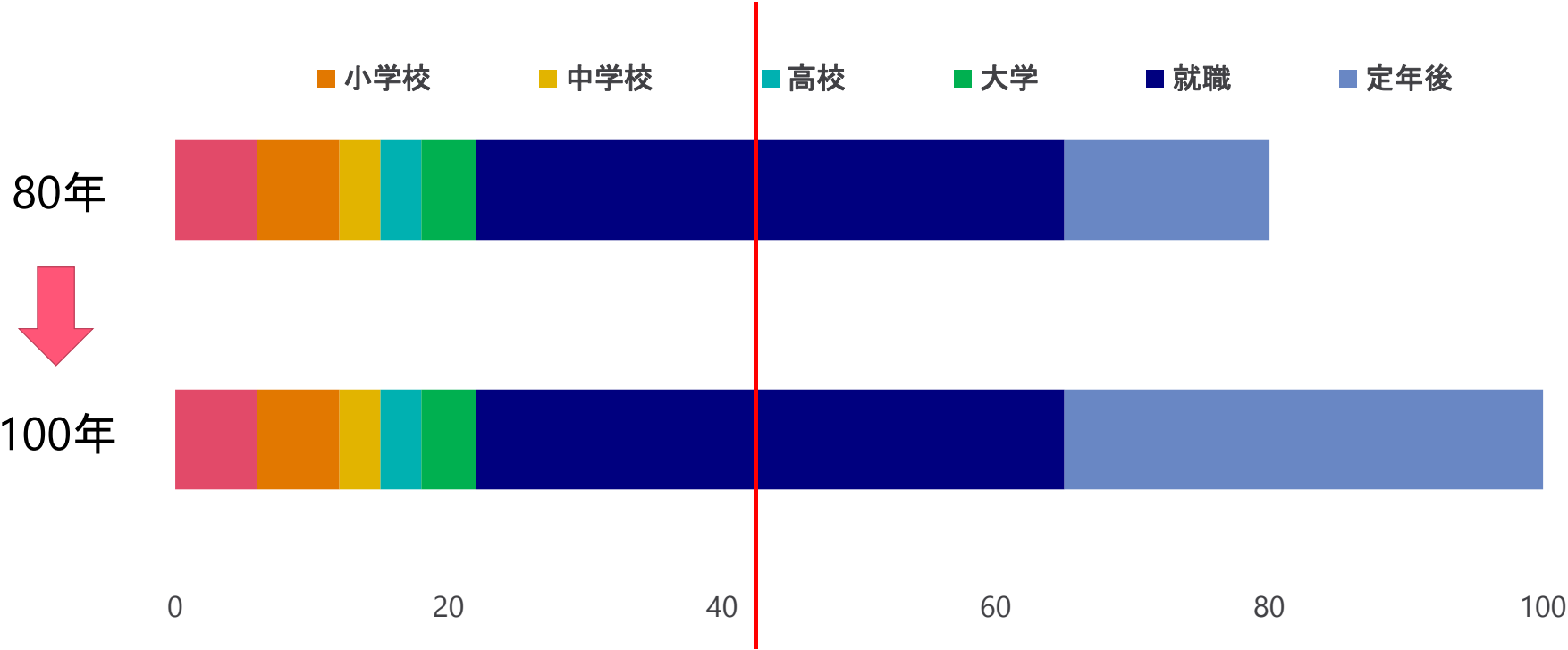
- ・ 経済活動に従事する若年層が年々減少（つぼ型）
- ・ 経済発展の足かせになる



- ・ 男女ともになるべく短時間で働く
- ・ ワーク・ライフバランス
- ・ 『LIFE SHIFT』 人生100年時代



人生100年時代

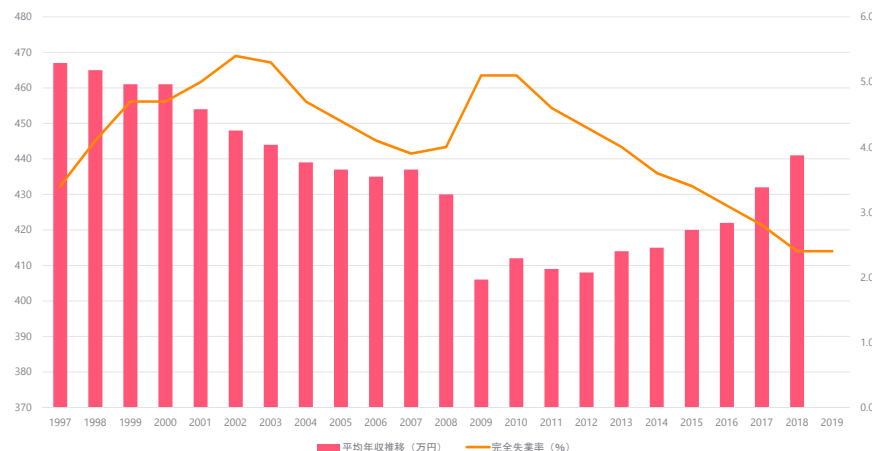


ヒト・モノ・カネの価値の変化

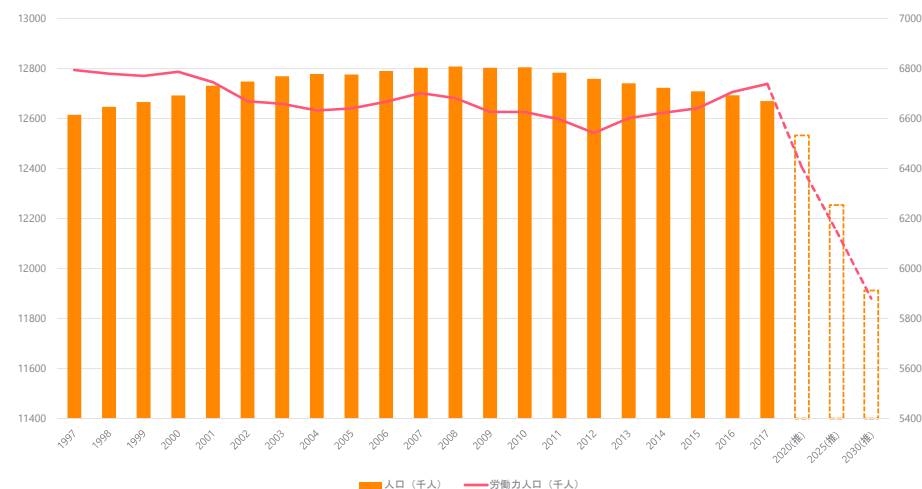
日本は完全雇用へ

<ヒト>

平均年収と完全失業率推移

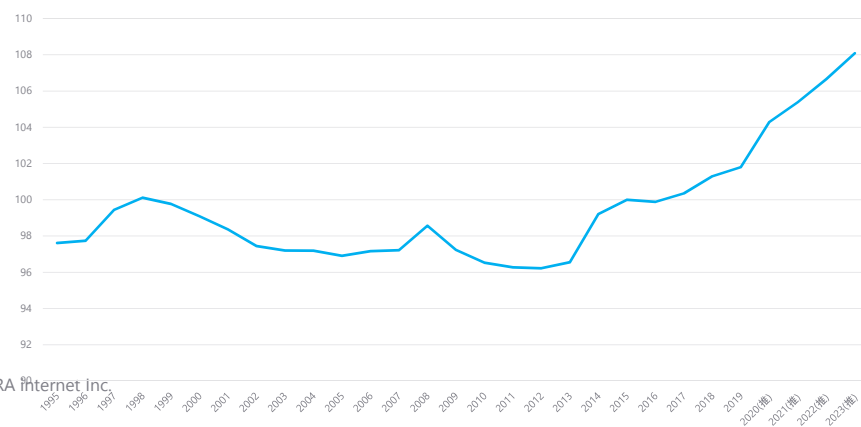


日本の人口と労働力人口推移



<モノ>

日本の消費者物価指数推移



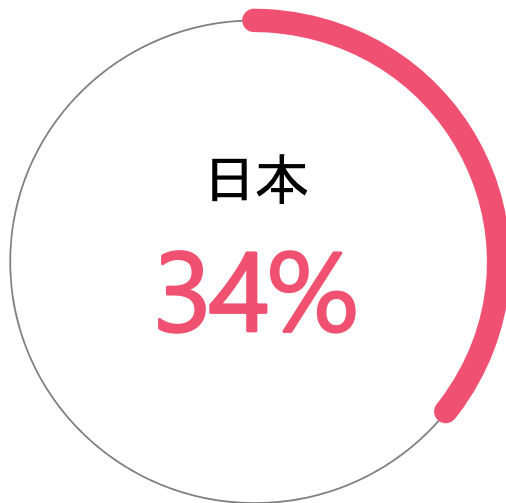
<カネ>

日本10年債権利回り

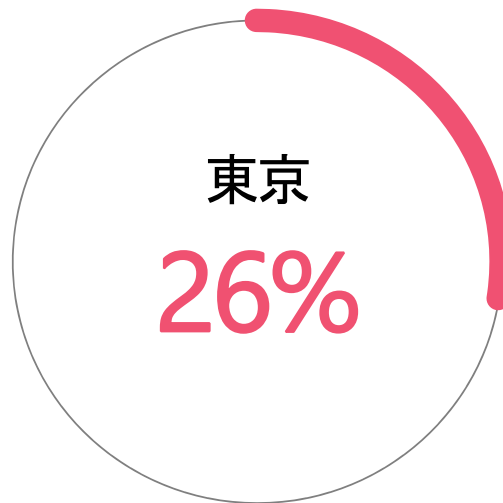


日本の課題（クリエイティビティ）

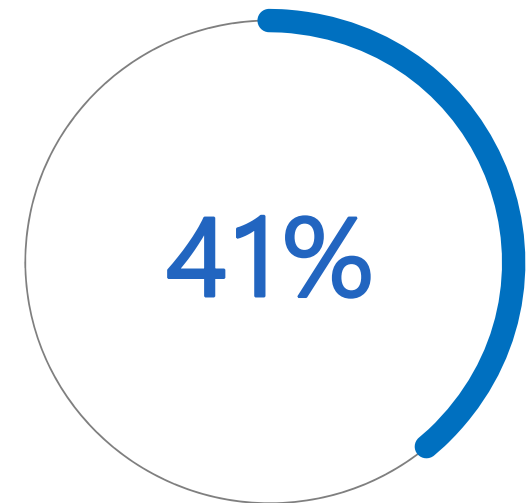
世界で最も
クリエイティブな国



世界で最も
クリエイティブな都市



自らをクリエイティブであると
回答した人の割合



その他の回答

米国	フランス	ドイツ	英国	その他
28%	11%	11%	11%	5%

その他の回答

ニューヨーク	パリ	ロンドン	ロサンゼルス
23%	14%	10%	7%
サンフランシスコ	ベルリン	その他	
7%	7%	5%	

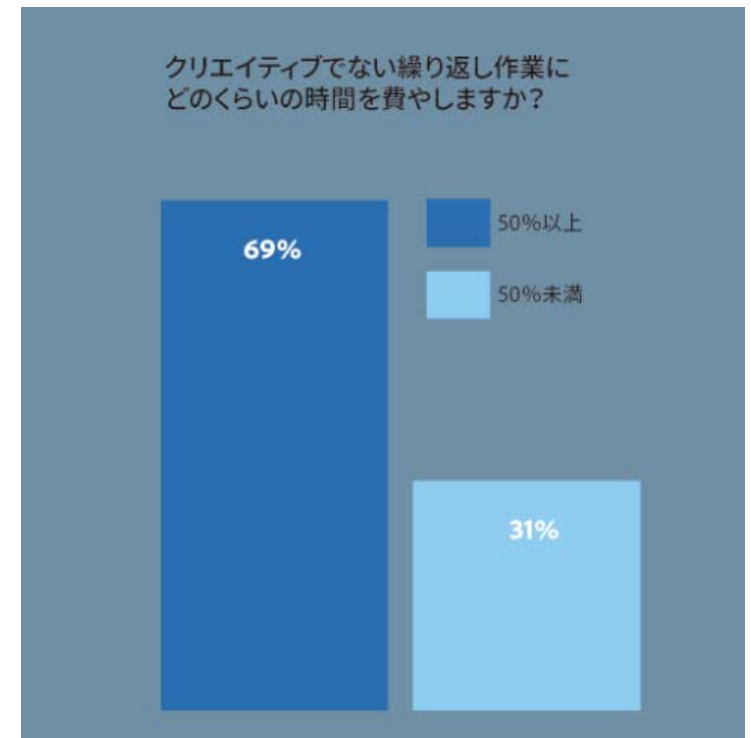
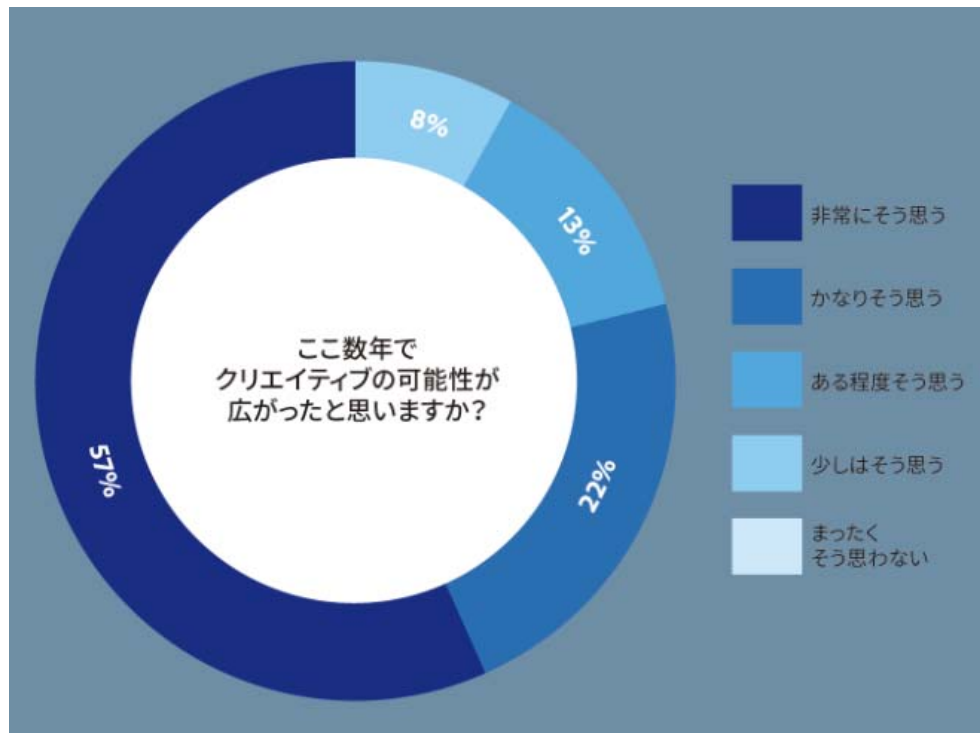
ドイツ	米国	英国	フランス
57%	55%	41%	40%

日本
13%

出典：アドビシステムホームページ

日本の課題（クリエイティビティ）

※日本のデータ



出典：アドビシステムホームページ

これからの世の中で重要なこと

寛容性・多様性が大事

- 日本は「不寛容」な傾向にある
 - ・ITを活用しない製造業がいまだ多く、資本集約型・労働集約型
 - ・企業の多様性への取組みも不十分
 - ⇒「クリエイティビティ」が発揮できず「改善」ばかり
- 現状、LGBT・女性・障害者・高齢者・移民等に寛容な都市や企業が成長・発展している

「効率性」を追求する社会から「多様性」を活かすことで、新しい視点で物事を見ることができる

これからの世の中のあり方

ITによって世の中はもっと変わる
(変化の連鎖の加速)

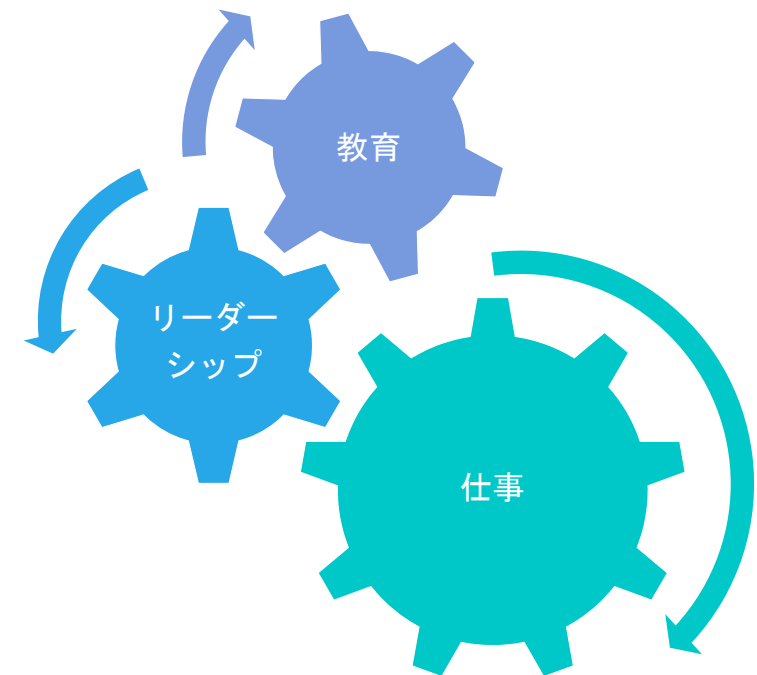
企業のあり方

リーダーシップのあり方

仕事のあり方

教育のあり方

■ ■ ■ ■



ドラッカーの提言（マネジメント：1974）

- **社会の問題は**、社会の機能不全であり、社会を退化させる病である。
それは組織、特に企業のマネジメントにとっての挑戦である。
機会の源泉である。
社会の問題の解決を事実上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能であり、企業以外の組織の機能である。
- マネジメントとは、
 - 1.組織が果たすべきミッションを達成する
 - 2.組織で働く人たちを活かす
 - 3.社会に貢献する



~~管理~~

これからの企業とリーダーのあり方

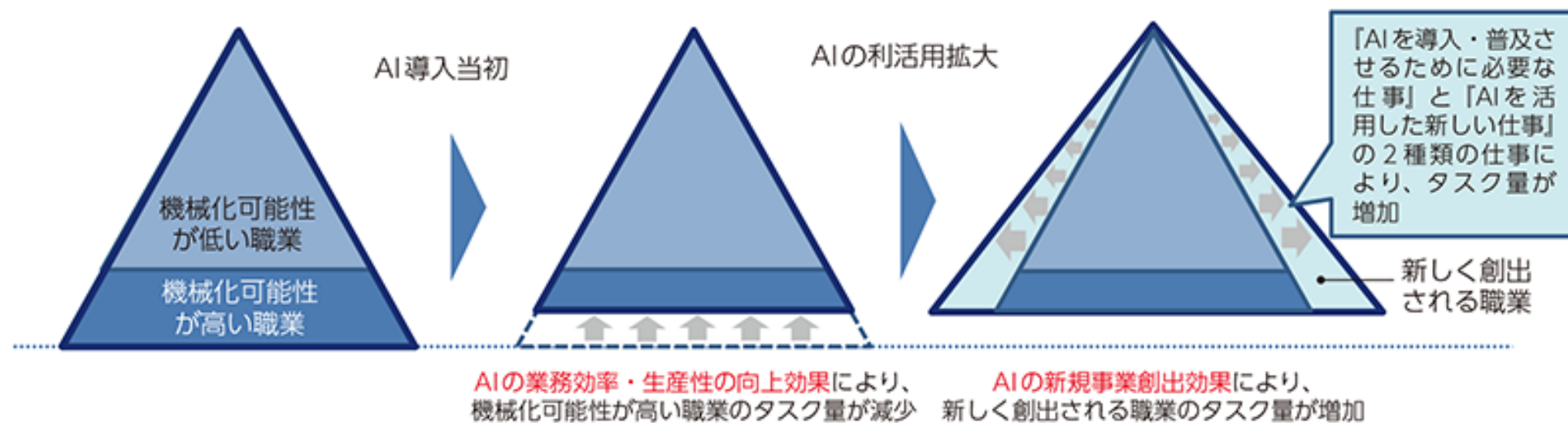
組織が目指す ゴール	利潤の追求	社会課題解決（SDGs）と事業性の両立
リーダーシップ のあり方	個人の強力なリーダーシップ	メンバー全員のリーダーシップ
公式なリーダー の役割	明確なビジョン設定と変革推進	メンバーがリーダーシップを発揮できる 環境をつくる
メンバー の役割	フォロワーシップの発揮	権限によらないリーダーシップを発揮する
リーダー教育 のあり方	あるべき像を教示	体験・経験を通じた学習

※参照：JMAM
<https://www.jmam.co.jp/hrm/training/leadership.html>

日本の労働人口の 49%が人工知能やロボット等で代替可能になる

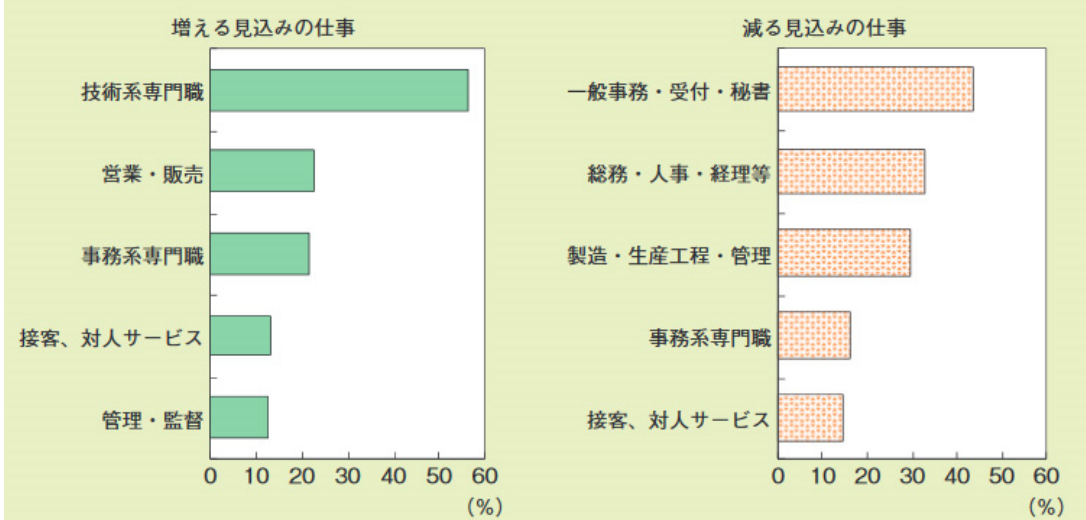
- 人間が担うべき より質の高い仕事や、今後生まれるであろう仕事へ労働力の移動を進めていくことが必要不可欠

AIの導入による職業の変化



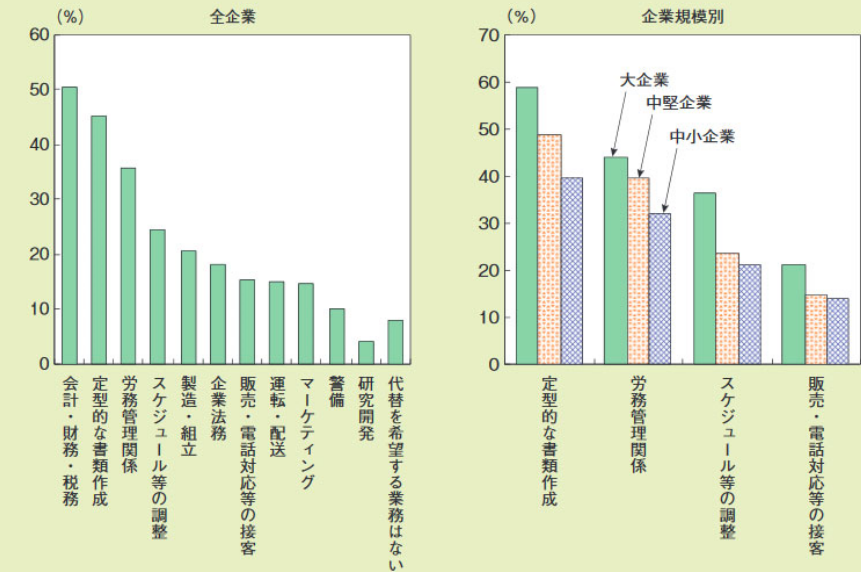
増える仕事となくなる仕事

◆図表1：IoT・AIの導入が進展した場合に
増える（減る）見込みの仕事



出典)「2018年度年次経済財政報告(経済財政白書)」(2018年8月)

◆図表2：A I に代替を考えている業務



(備考) 1. JCER (2017)、内閣府 (2018)「働き方・教育訓練等に関する企業の意識調査」により作成。
2. (1) の事務系専門職は調査分析・法務など、技術系専門職は研究開発・システム設計などを指す。なお、事務系専門職・接客、対人サービスについては、増える見込みと回答した企業と、減る見込みと回答した企業の双方が存在するため、両者に登場している。
3. (2) の企業規模については、資本金10億円以上を大企業、10億円未満1億円以上を中堅企業、1億円未満を中小企業とした。

出典)「2018年度年次経済財政報告(経済財政白書)」(2018年8月)

将来なくなる仕事

- 単純作業・繰り返し作業
- AIの方が素早くミスなくこなせる仕事

人工知能やロボット等による代替可能性が高い 100 種の職業 (50 音順、並びは代替可能性確率とは無関係)

IC生産オペレーター	金属加工・金属製品検査工	新聞配達員	積卸作業員	ホテル客室係
一般事務員	金属研磨工	診療情報管理士	データ入力係	マシニングセンター・オペレーター
鋳物工	金属材料製造検査工	水産ねり製品製造工	電気通信技術者	ミシン縫製工
医療事務員	金属熱処理工	スーパー店員	電算写植オペレーター	めっき工
受付係	金属プレス工	生産現場事務員	電子計算機保守員(IT保守員)	めん類製造工
AV・通信機器組立・修理工	クリーニング取次店員	製パン工	電子部品製造工	郵便外務員
駅務員	計器組立工	製粉工	電車運転士	郵便事務員
NC研削盤工	警備員	製本作業員	道路パトロール隊員	有料道路料金収受員
NC旋盤工	経理事務員	清涼飲料ルートセールス員	日用品修理ショップ店員	レジ係
会計監査係員	検収・検品係員	石油精製オペレーター	バイク便配達員	列車清掃員
加工紙製造工	検針員	セメント生産オペレーター	発電員	レンタカー営業所員
貸付係事務員	建設作業員	繊維製品検査工	非破壊検査員	路線バス運転者
学校事務員	ゴム製品成形工(タイヤ成形を除く)	倉庫作業員	ビル施設管理技術者	
カメラ組立工	こん包工	惣菜製造工	ビル清掃員	
機械木工	サッシ工	測量士	物品購買事務員	
寄宿舎・寮・マンション管理人	産業廃棄物収集運搬作業員	宝くじ販売人	プラスチック製品成形工	
CADオペレーター	紙器製造工	タクシー運転者	プロセス製版オペレーター	
給食調理人	自動車組立工	宅配便配達員	ボイラーオペレーター	
教育・研修事務員	自動車塗装工	鍛造工	貿易事務員	
行政事務員(国)	出荷・発送係員	駐車場管理人	包装作業員	
行政事務員(県市町村)	じんかい収集作業員	通関士	保管・管理係員	
銀行窓口係	人事係事務員	通信販売受付事務員	保険事務員	

作成：AINOW編集部
出典：株式会社野村総合研究所と英オックスフォード大学との共同研究(2015年)

将来生き残る仕事

- 複合的な知性や複雑な判断が要求される仕事
- コミュニケーション能力やクリエイティブ性が求められる仕事

人工知能やロボット等による代替可能性が低い 100 種の職業 (50 音順、並びは代替可能性確率とは無関係)

アートディレクター	外科医	小学校教員	図書編集者	マーケティング・リサーチャー
アウトドアインストラクター	言語聴覚士	商業カメラマン	内科医	マンガ家
アナウンサー	工業デザイナー	小児科医	日本語教師	ミュージシャン
アロマセラピスト	広告ディレクター	商品開発部員	ネイル・アーティスト	メイクアップアーティスト
犬訓練士	国際協力専門家	助産師	バーテンダー	盲・ろう・養護学校教員
医療ソーシャルワーカー	コピーライター	心理学研究者	俳優	幼稚園教員
インテリアコーディネーター	作業療法士	人類学者	はり師・きゅう師	理学療法士
インテリアデザイナー	作詞家	スタイリスト	美容師	料理研究家
映画カメラマン	作曲家	スポーツインストラクター	評論家	旅行会社カウンター係
映画監督	雑誌編集者	スポーツライター	ファッションデザイナー	レコードプロデューサー
エコノミスト	産業カウンセラー	声楽家	フードコーディネーター	レストラン支配人
音楽教室講師	産婦人科医	精神科医	舞台演出家	録音エンジニア
学芸員	歯科医師	ソムリエ	舞台美術家	
学校カウンセラー	児童厚生員	大学・短期大学教員	フラワーデザイナー	
観光バスガイド	シナリオライター	中学校教員	フリーライター	
教育カウンセラー	社会学研究者	中小企業診断士	プロデューサー	
クラシック演奏家	社会教育主事	ツアーコンダクター	ペンション経営者	
グラフィックデザイナー	社会福祉施設介護職員	ディスクジョッキー	保育士	
ケアマネージャー	社会福祉施設指導員	ディスプレイデザイナー	放送記者	
経営コンサルタント	獣医師	デスク	放送ディレクター	
芸能マネージャー	柔道整復師	テレビカメラマン	報道カメラマン	
ゲームクリエイター	ジュエリーデザイナー	テレビタレント	法務教官	

作成：AINOW編集部
出典：株式会社野村総合研究所と英オックスフォード大学との共同研究(2015年)

あなたは
何のために
働きますか？

テレワークと在宅勤務の違い

テレワーク

オフィス

コワーキング
シェアオフィス

地方オフィス

オフィス外

在宅勤務

実家等自宅外の家勤務

カフェや公園
旅行先

テレワークで見えた課題の整理

コロナによる課題≒在宅の課題

子供の世話
(保育園や学校の閉鎖)

自粛ストレス
(外出ができない)

コロナ前からの課題≒会社の課題

ITの不備

押印・書類

中間管理職

社員の評価

テレワーク自体の課題

雑談

臨場感

会社に行かないといけない理由とは

絶対に行かざるを得ない仕事

保守・清掃
メンテナンス

医療・介護

建設・建築

宿泊施設

完全な自動化に時間がかかる仕事

車や列車の
運転

接客
商品陳列

運輸・物流

本当は会社でなくて良い仕事

押印・会議
上司の世話

営業・接待

マネジメント

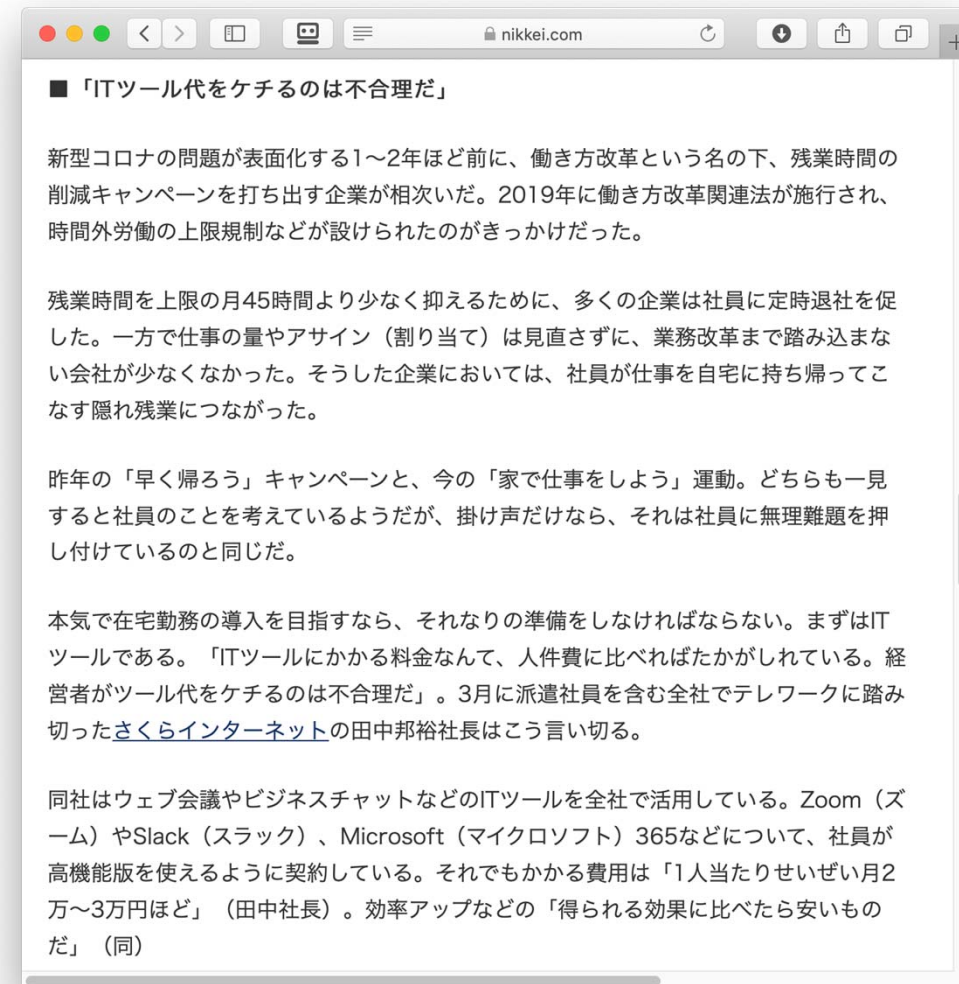
電話対応

会社のツールを便利なものに

人件費が最もコストが高いはず
そしてオフィスの賃料負担も大きいはず

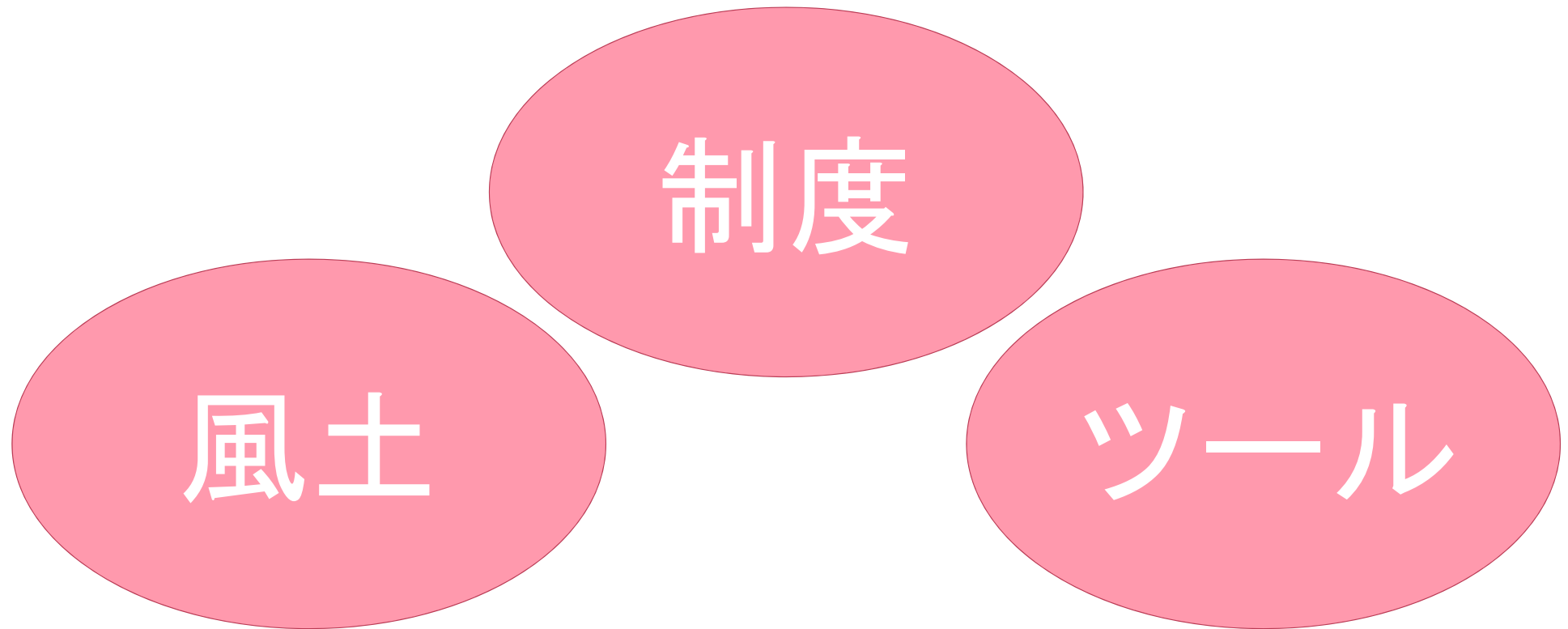
パソコン1台のコストなんて安いもの
いつまで使いにくいIT環境を我慢する？

パソコン1台30万円
 $30\text{万円} \div 24\text{ヶ月} = 12,500\text{円}$



2020/6/25テレワーク成功の勘所（6）
「在宅勤務率」の落とし穴 社員に不便を強いるだけ？
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO60484140Y0A610C2000000/>

働きかたで重要な3つの要素



制度だけあっても、ツールや風土がないと使えない制度になる

情報の取り扱いを変えていく

情報伝達



情報共有

情報は伝達すればするほど分断する
つまり情報の共有度はどんどん下がっていく

情報伝達→情報共有 さくらの例

SAKURA All Hands

さくらの理念に基づく中期経営方針を
全社にリアルタイム配信
録画公開や文字起こしをすることで
社員が好きなタイミングで視聴することが可能



田中ラジオ

5月より「田中ラジオ」を開催
経営の話や参加者と雑談を楽しむ
社外のゲストに参加いただくこともある



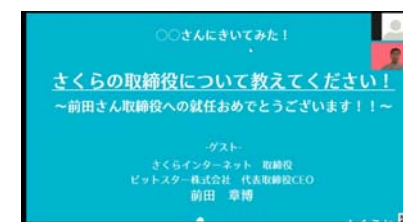
Tanaka Kunihiro 16:35

本日、18時より『田中ラジオ』と題しまして、なんか話したいことを30分ほど雑談でしようと思います。
もし興味がありましたら、タイムカード押して、飲み物片手にご参加ください。
もちろんお仕事しながらや、音声だけ参加も歓迎です。
答えられる範囲で、色々ご質問にもお答えしていこうかなと思います。

<https://sakura.zoom.us/j/93404292816?>

さくらじ

広報と人事が主催の社内報ラジオ
さまざまなゲストを迎えて質問をしたり
新規入職者の紹介をする
NHKにも取り上げていただく



なぜ情報が共有されないか

過去：ツールがなかった

現在：情報を統制することで
管理ができる

上司から率先して風土を変える

きめ細やかなメッセージ・共有

上司における実践

そもそも上司が楽しむ

なんで会社に来ないといけないんだろう

去年の12月に社員に問いかけたときの話

多分、9時になっても（参加者が）集まらないと思うので、最初少し余談といいますが、お話をさせていただきます。

「遅刻」ってありますけれども、遅刻の概念が日本で広まったのって、明治以降らしいんですね。そらそうですよね。

昔って時計がないから、「何時に集まる」って言っても集まれなかったですし、そもそも集まる必然性もなかったんですね。じゃあなぜ明治以降、遅刻が誕生したのかという話なんですけれども。

以前、農業をやっていたときは、太陽が昇れば、種をまき、キュウリの場合は朝早く収穫しないといけないとか、基本的には太陽の出方、あと、四季によって行動していたんですね。なので時間というのはそんなに必要じゃなかったんです。ただ産業革命が起こって、みんなが集まらなないと生産ができないということになりました。

おまけに鉄道が走り始めて、近所に働きに行くのではなくて、少し遠くまで働きに行くことができました。

なので、大きな生産設備を入れて、そこに対していろいろなところから人が移動してくるようになったのが、明治以降なわけなんですけれども、そうすると電車の時間に合わせて人が集まらなないといけないわけですね。

おまけに生産機器ってコストがかかりますから、同じ時間に同時に集まって、同時に働いてもらわないと困る、という事情があったそうです。

そういったことで、日本ってそんなに遅刻に対して厳しくなかったみたいなんですけれども、その頃から、もの作りが加速していったりだとか、通勤がどんどん普及していくと、遅刻“してはいけない”となっちゃったんですね。

そういったことで日本の社会というのは未だに遅刻に対して不寛容なわけなんですけれども、ふと考えていただきたいんですね。

今回のモーニングミートアップも、別に家から出てもいいわけですし、録画したやつを見てもいいし、最近では文字起こしもしています。

要はテクノロジーが進化して、同じ場所に集まる意義というのが、少なくとも生産機器を動かすという観点ではなくなったんですね。

じゃあなんで僕らはわざわざ通勤ラッシュの中にもまれて、ここに集まっているのだろうかという本質は、僕もよくわかりません。

これはどちらかというと投げかけでしかないのですけれども、なぜ同じ時間に集まって同じところで仕事をしなければいけないのか。

そもそもITエンジニアの生産設備というのはパソコンなわけなんですけれども、パソコンって持ち運びができるようになったし、1人1台あるわけですよね。

その時点で、同じ時間に集まるというのは、シフト勤務以外、それほど必然性がないというのがあります。

もちろん電話があると、鳴るから来ないといけないというのはあるかもしれないけれども、最近、ビジネスホンもスマホに入りましたから。例えば、（来訪者が）受付で受付の番号を入れて、例えば僕の秘書チームの人が出たとして、それが在宅勤務だったとしてもわからないわけですよね。

会社にいる必要もないし。僕にチャットで、「何々さんが来られましたよ」というのを頂ければ、それでおしまいなわけです。

そんな中で、なぜ僕らはわざわざ事務所を開設して、遠くから朝通勤ラッシュにもまれて、集まって仕事しているんだろうか？ ということについて、深く考えていくと、実は、遅刻が何のためにあったのかという、もとの本質にたどり着くのかな、などと思っています。

.....と言っている間に人が集まってきましたので、そろそろ本題に入りたいと思います。



時系列まとめ

- 2月16日 在宅勤務やオフピーク通勤の推奨、出張を避けるよう周知
- 2月20日 3月末開催予定の全体会議のZoom開催を周知
- 2月28日 原則在宅勤務を決定。対外向けに対応を周知
- 3月9日 第1回の在宅勤務に関するアンケートを実施
- 3月19日 臨時通信手当の支給
- 3月25日 将来的にもリモートワーク前提とすることを決定
当面の在宅勤務継続を周知
- 4月7日 4月8日からの出社禁止を周知。出社には担当役員の許可が必要。
止むを得ず出社の必要のある場合は1回5千円の支給を開始
- 4月16日 人事からの社員に対するアンケートを開始(週次)
- 5月22日 緊急事態宣言解除後の働きかたについて周知。役員の許可は終了
- 6月18日 出社に対して特段の制限をなくす
- 6月24日 コロナ自粛後初のたこ焼きパーティー開催

2月16日 社長メッセージ

新型コロナウイルスに関して、厚生労働省からの発表をはじめ、報道等でも伝えられているとおり、日本国内において感染の拡大が進んでいます。

このような中、手洗いやうがいのほか、咳エチケットなどに対する呼びかけがなされておりますが、加えて雑踏を可能な限り避けるなど、感染予防について注意喚起されています。

当社においては、どこでもワーキングや、タイムマネジメントなどの制度を整えており、そして制度があるだけで無く多くの方が利用された事があると思いますが、改めて遠慮なく制度を活用される事を要請します。

また、自らの感染予防だけでなく、自身やご家族の心配を避けるという観点でも、ピーク時の通勤や外出を避ける行動を推奨しますし、海外出張を避ける事はもちろんの事、国内の出張についても、出来るだけ避ける事をおすすめします。

なお、シフト勤務や現地での対応が必要な方もおられ、上記のような勤務を行えないケースもあると思います。

そのようなケースがある事を全社員に認知いただき、そのような社員の皆さんに配慮いただく事、またこのようなケースに際して様々なアイデアや要望がありましたら遠慮無く上司、総務、役員などに提案を頂き、会社として対応する事を、改めて確認させていただければと思います。

会社の事業は重要ですが、皆さんが健康に働ける事は、何より重要な事です。

また、協力会社の皆さんなど、一緒に働く方々全てが同様であり、指揮命令系統は異なる場合もあると思いますが、一緒に働く皆さんの健康も重要な事である旨はお伝えしたく思います。

会社に定時に出勤するという働き方を変える事は、抵抗があるかもしれませんが、この様な事態ですので、身を守り、安心し、そして健康に働ける事を大切にしましょう。

3月25日 社長メッセージ

先日より在宅勤務を進めておりますが、このたび期限を決めずに原則在宅勤務を延長することとします。また、いまの状況が変わった後も、どこでも働けて、拠点によらず活躍できる環境を加速させるためにも、在宅勤務を含みリモートワークを、さくらインターネットの働き方の風土の前提とする方針とすることになりました。

今後は、データセンターとリモートワークにて働くことを前提に、本社や支社に出社するのは、集まる必要のある場合や、そこでしかできない仕事がある場合を前提と出来るよう、制度や各種ツールの抜本的な改訂を進めていきます。また、出社すべき人が固定されることのないよう、最大限の配慮を進めますので、フィードバックを頂けると幸いです。

その他の手当や、規定改訂等についても、スピード感を持って決めていき、逐一ご連絡します。

働き方において大きな変更であり、皆さんの疑問点や不安な点も多いかと思いますが、それを埋められるよう今後も丁寧な情報展開に努めます。

また、組織の見直しなど、先日発表させていただいたとおり、働き方以外にも色々な変更を進めています。

色々と、不便をかけることもあるかと思いますが、会社が変わる時はこういう時なんだろうと思いますし、皆さまにぜひ色々とフォロー頂けるとありがたいです。

なお、それでも会社の物理的な空間には意味があるものだと思いますし、一緒に空間と時間を共有することにも意味があると考えています。

会社の意味は何なのか、一緒にいる意味は何なのか、これらは新しい考え方ですのでなかなか答えがすぐに見つかるものではありませんが、丁寧に考えていければと思います。

色々と不安の募る日々かもしれませんが、さくらインターネットグループの結束は固いですし、みんなで力を合わせて乗り越えましょう！

6月19日 社長メッセージ

皆さん

ちなみに、リモートワーク前提というのは、出社するのも自由だけど、出社する必然性がないのに他の人の出社を強制しないでねという事です。

移動制限も無くなりますし、出社したい人は、普通に出勤してもらって結構ですよ。

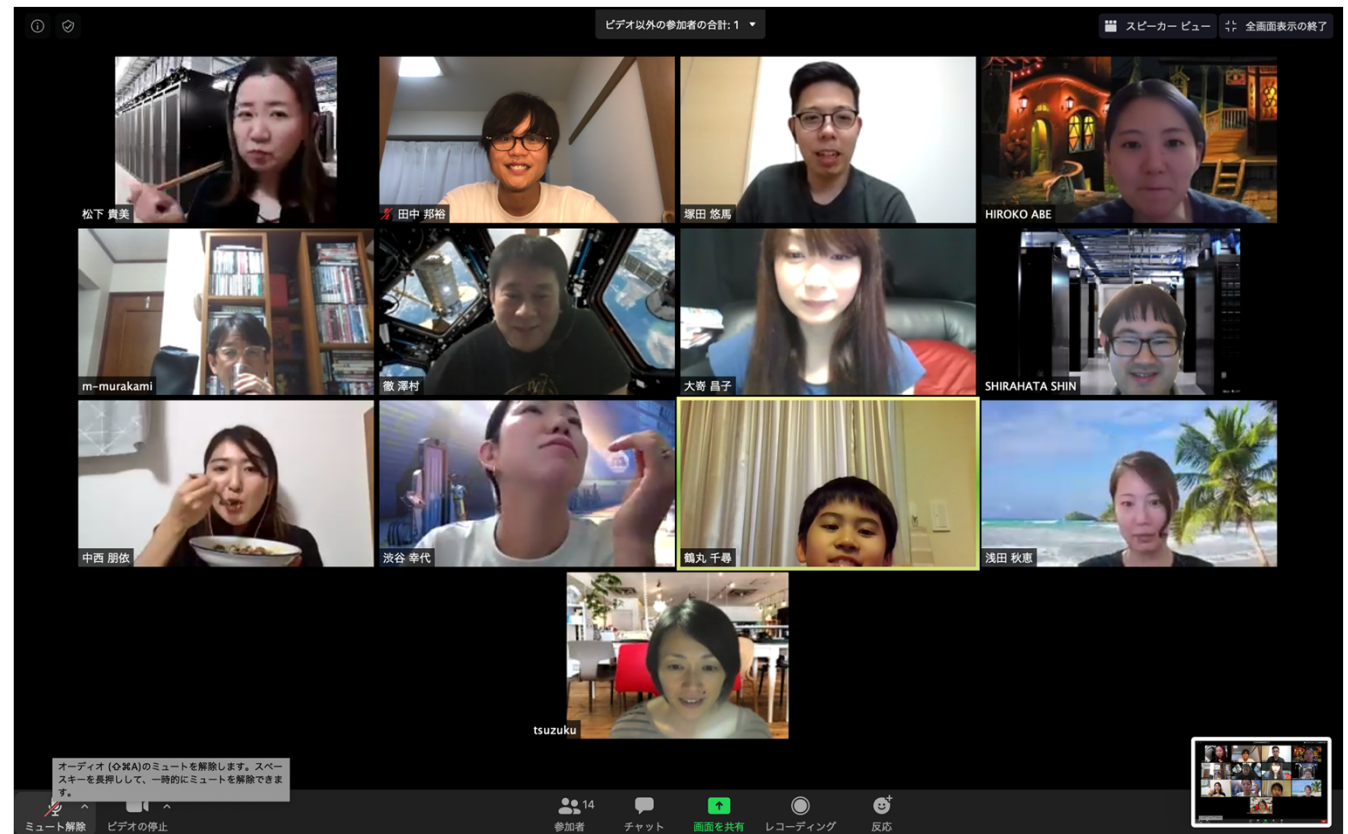
ぜひご遠慮なく。

ただ、会議を毎回会社でやるとか、ハンコとか紙とか、出社せざるを得ない状況を作らないように、お互い気をつけましょう。

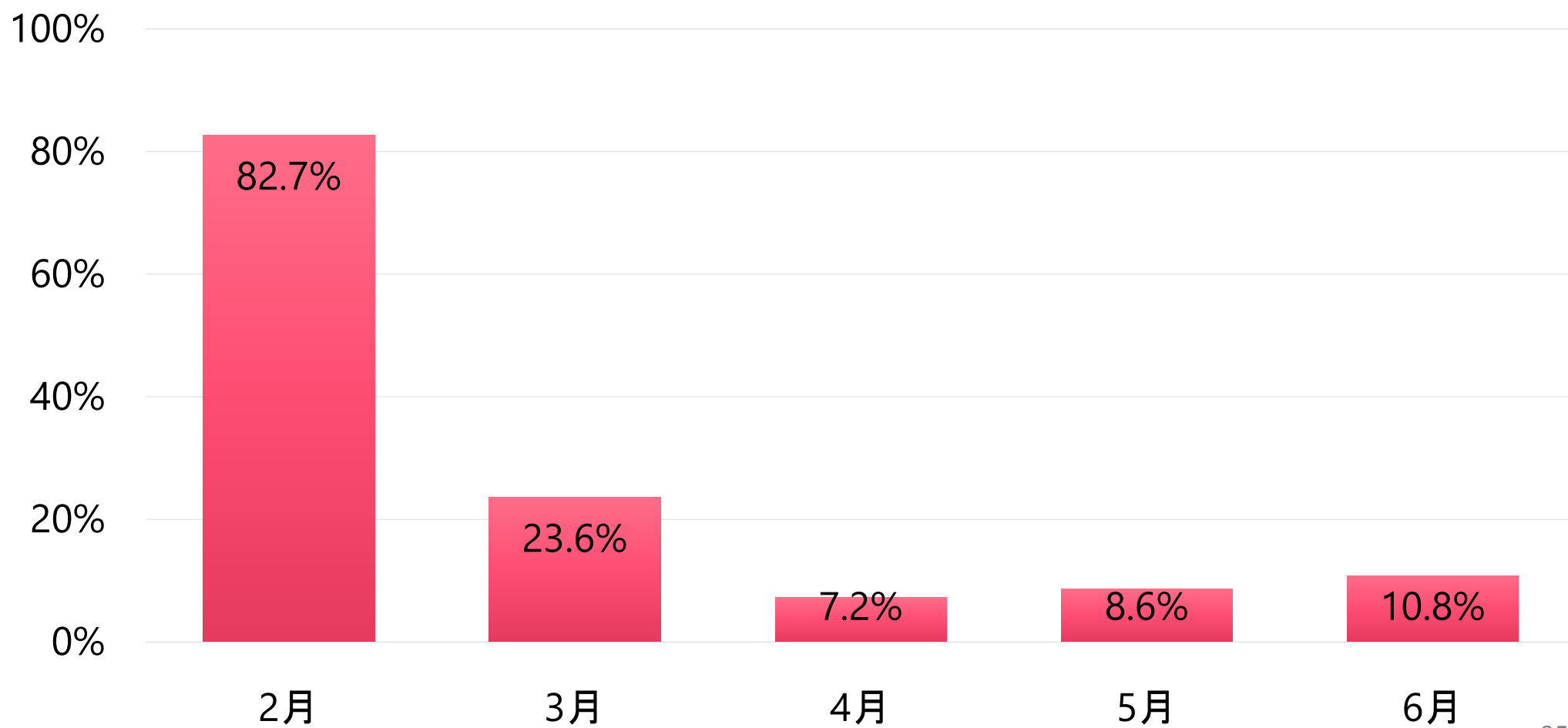
オンライン飲み会/田中ラジオ

歓迎会や懇親会を
オンラインで開催

社長からの雑談も
オンラインで開催



出社率の推移



社員の反応について

■アンケートの推移（4月16日より毎週実施）

- 当初は、環境に対しての不満が多かった（椅子机。出社したいのにできない）。
- 5月からリモート前提としたコメントに変化しており、コミュニケーションの悩みが散見されるようになった。
雑談・ちょっとしたコミュニケーション・入社者のオンボーディングなど。

■在宅勤務のメリット

- 移動時間がなく出勤にかかる時間がなくなることによってライフの時間が増えた。
- 会議室予約の制約がなくなりMTG設定がしやすくなりものごとを早く進めるようになった。（デメリットは多忙に）
- テキストコミュニケーションで伝えることの重要性に気づいた。
- オンラインの会議において、以前の少数派(遠隔拠点等)の方が話しやすくなった。
- イベントがオンラインになり住居地関係なく参加できるようになった。
- 社内イベントはオンラインで開催。TGIFに約100人、入社式に約100人。
- 拠点に関係なく参加できるようになった。
- 採用活動はオンラインになり、時間・旅費の制約がなくなった。

導入後の課題

■コロナの影響によるもの

- 保育園や小学校休業により在宅で子供と過ごしながら勤務をせざるを得ないため、生産性が低下している。

■労務

- 紙の配布物の処理
- 入社者保険証の送付
- 交通費の日割り計算(当社では上限25,000円まで通勤手当が浮いたら所得として支給)

■採用

- 採用面接や説明会は、中途、新卒関わらずオンラインで実施。当初は、反応が見えにくく、ZOOM機能（投票、ブレイクアウトなど）を駆使し改善をはかる」
- 選考は、中途・新卒ともにすべてオンラインで実施
- 対面では感覚で判断しやすく、バイアスを排除するための認識あわせや面接官トレーニングを実施していたが、オンラインだとそれがなくなった

導入後の課題

■教育研修

- 入社者のオンボーディング
- オンラインでの教育研修の知識経験やノウハウが全くなかった
- テクノロジーを駆使することが必須
- オンラインならではのファシリテーション技術が必要
- オンラインの方がインタラクティブさが必要
- 入社者のオンボーディングは、入社者側が会社の雰囲気を知りたいなど、出社希望が多く見られ引き続き検討が必要。

■非正規雇用（特に派遣社員）への対応

- 手当の拡充範囲や雇用の格差などが明るみに。
ただし、当社は派遣社員にも各種手当を支払い派遣会社経由で支給

今後も続けていくのかどうか

■ハード・制度面での検討事項

- オフィスに出勤する意味や目的設定からのオフィス設計。
（たこ焼き、刺激、アイディア、雑談）
- テクノロジーは最先端の一番いいものを使うこと
- 評価制度の改定（プロセスが見えにくい、雰囲気の評価）
- 求める人材像の策定（自立できる人材の確保）

■ソフト・風土面での検討事項

- 自立を促すためのマネジメントと教育育成。
- Y理論・社員を信頼することの徹底
- メンバー側のコミュニケーションが与えられる前提だと難しい（全員自立が必須）
- リモート前提でのテキストコミュニケーション、ファシリテーションスキルの獲得
- 偶発的なコミュニケーションによるセレンディピティが起きにくいことへの対応
- 出社は悪としないようにする風土づくり
（価値の多様性・どちらもOKな風土）
- 社員の影響力の可視化をする



「やりたいこと」を「できる」に変える

“インターネット”とは人々にチャンスをもたらし
創造性豊かな世界を作る文化です。

私たちは“インターネット”で熱量を持って挑戦する
全ての人の「やりたいこと」を「できる」に変えます。

信頼

共有

風土

制度

ツール

多様な働き方を支える「さぶりこ」制度

もともとのさぶりこの思想：価値観は「社員を信じる」「多様性」「余白」

- **社員を信じる**

- きちんとした目標と十分な権限があれば、社員は自律的に動ける
- 過剰な管理をする必要はない

- **多様性**

- さまざまな価値観やバックグラウンドを持ち、
さまざまな人生のステージにいる社員が、その多様性を活かして
働くことができる

- **余白**

- 必ずしも効率だけを追い求めない。
「余白」を持つことで、心理的安全性が確保され、スループットが上がる

多様な働き方を支える「さぶりこ」制度

会社は「働きやすい」環境を提供



社員個人は「働きがい」を追求できるよう

Sakura Business and Life Co-Creation
(SaBuLiCo)

両方の知見で
共創

広いキャリア形成
Business

プライベートの充実
Life

多様な働き方を支える「さぶりこ」制度

さぶりこ ショート30

定時の30分前退社

- ・ 効率的に働き、
早々に業務完了時

さぶりこ フレックス

勤務時間のスライド

- ・ 10分単位でスライド可
- ・ コアタイム 12～16時
- ・ ショート30と併用可

さぶりこ タイムマネジメント

残業代20時間先払い

- ・ 業務効率の向上と
早めの退社を目的
- ・ 残業20時間超過時、
超過分を1分単位で支給

さぶりこ パラレルキャリア

起業などの社外活動支援

- ・ スキルや経験を活かした社外活動（起業、当社以外での就業、ボランティア）を通して、様々なキャリアに挑戦

さぶりこ どこでもワーキング

リモートワーク制度

- ・ 自宅・カフェ・コワーキングスペース・自社の他拠点など、その時の都合にあった場所での勤務が可能

さぶりこ ファミリータイム

育児中の柔軟な短縮勤務

- ・ 育児休暇からの復帰支援
育児中の働き方支援
- ・ 保育園・幼稚園の送迎にあわせた時間短縮が可能
- ・ 男性も取得可能

さぶりこ リフレッシュ

柔軟な有給休暇制度

- ・ 休暇は1時間単位から
- ・ 2日以上連続休暇で
1日につき5,000円支給

さぶりこ X(クロス)ターン

他拠点への自由な転勤

- ・ 東京勤務の社員を対象に、東京から他拠点へ自由な転勤を認め、単身者は100万円、家族帯同者は130万円の転居などのための費用を支給

人材を「利用」するのではなく「活躍」してもらうために

組織力強化

関係性改善

個々の価値観、多様性
環境を理解する

- 対話の促進
- 相互理解
 - 1on1の実施
 - 性格診断テストの活用
(MBTIやFFS理論)

教育

自社でしか通用しない教育から
普遍的な教育へ

- 必要なスキル(営業手法や技術等)は
どんどん変わる
- 新たなスキルを新規採用のみで補うのは不可能
 - 社内教育の実施
 - 社外の人材育成を担う

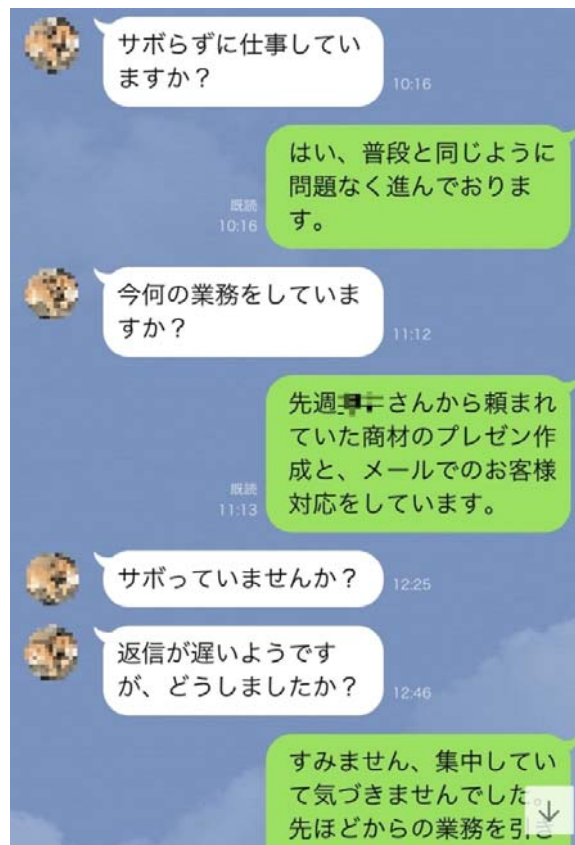
DXのながれにおける取り組み

- 働き方改革やリモートワークの普及に伴い
電子署名電子契約プラットフォームβの開発
- Tellus（テルース）で衛星データを提供
誰しもがデータにを扱えることで新たなビジネスを創出する
- 勤務拠点を限定しないため、優秀な人材を確保できる
面接～入社～業務開始まですべてリモート
- どこでも働ける仕組みで、海外の実家から仕事をしたり
多拠点生活をする社員も



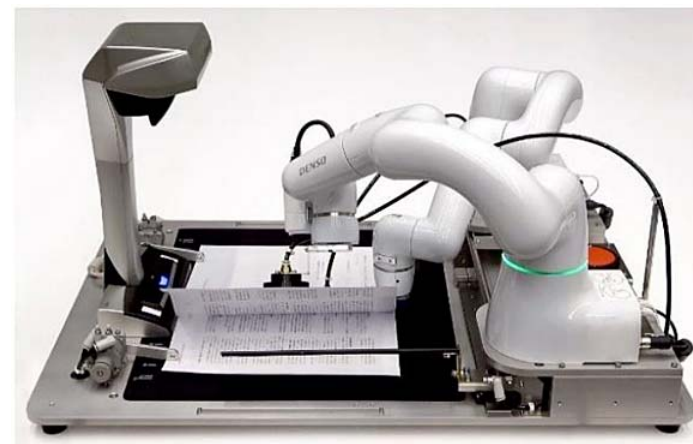
本質はどこに？

テレワーク中に監視LINE



<https://bizspa.jp/post-313268/>

ロボットが契約書をめくって自動で押印



<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1912/11/news079.html>



ランダムに社員のPC画面を撮影

<https://liberaluni.com/employee-monitoring>

社会や会社は形式で溢れている

形式

残業時間削減だけの
働き方改革

自由と権利の主張

やりがいの搾取

人事としては・・・
経営としては・・・

何も決まらない
定例MTG



本質

働く意味・目的

自由と責任

Work as life

本当はどうしたいか
どうすべきか

目的・ゴールに向かっての
ディスカッション

etc...

本質を見極める

内発的動機を大切にしたアサイン

やれること
できること

やりたくない
こと

あなたは
何ができますか？

やりたいことを
できるに変える

内発的動機

やりたいこと

仕事だから
やりたくなくても
仕方ない

やりたいこと

やれないこと
できないこと

※内発的動機：内面に沸き起こった興味・関心や意欲に動機づけられている状態のこと。動機づけの要因は金銭や食べ物、名誉など、外から与えられる外的報酬に基づかないものを指す。

X理論とY理論

X理論

「人間は本来なまけたがる生き物で、責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方。この場合、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ懲罰といった、「アメとムチ」による経営手法となる。

Y理論

「人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方。この場合、労働者の自主性を尊重する経営手法となり、労働者が高次元欲求を持っている場合有効である。

それでも人は動かない



田中邦裕

@kunihirotanaka



本当にいた大手メーカーの品質担当役員。
ミスを減らすために何してますか？「現場回ってミスを減らせと言っている！」
言うのが仕事ですか？「ミスを減らすのが俺の仕事だ！」
何をしてるんですか？「ミスを減らせと現場に言っている！」
言うのが仕事ですか？「ミスを減らすのが俺の仕事だ！」
??

午前7:39 · 2019年8月9日 · [Twitter for iPad](#)



キーワードや作者名で検索



社会人の不幸の8割は合意のない期待から

♡ 952



田中邦裕

2019/10/09 12:52

社会人の不幸の8割くらいは、合意のない期待によって生まれているんじゃないかなと思っています。

勝手に期待をして、裏切られたと思う、この気持ちが自分の中のフラストレーションを生んでいます。

このことを、先日のダイヤモンドオンラインの記事（[債務超過を招いた経営陣の「無関心」が最大の失敗 さくらインターネット・田中邦裕社長](#)）でお話ししたんですが、思いのほか周りからの反響を頂いたので、ちょっとnoteを書いてみます。

世界が変わることは必然

- 世の中の大きな流れを捉える
(DX、SDGs...etc)
- 産業界への浸透の促進
(第4次産業革命、society5.0、コネクテッド インダストリーズ)
- DX社会とはデジタルの先にある
- ITと人の関わり方で、社会はもっと変わる
- 新しい働き方を肯定し、働きがいを持って楽しく働く

「やりたいこと」を「できる」に変える



© SAKURA internet Inc.