

# 1. なぜ働き方改革が必要か ~IT業界を代表する業界団体の4者対談~

一般社団法人 組込みシステム技術協会 (JASA) 一般社団法人 コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ)  
一般社団法人 情報サービス産業協会 (JISA) 一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

## IT業界の働き方改革の課題は何か

**千葉電太(司会: PwCコンサルティング合同会社以下、千葉):** まず、各団体のお立場から働き方改革を行う上での課題についてお伺いできればと思います。

**JISA 手計将美(以下、手計):** 長時間労働の要因としては、部下の状況を把握していないマネージャの問題や、突然の仕様変更、短い納期といった問題があります。また、多重下請構造等の課題も考えられます。

**JASA 奥村哲彦(以下、奥村):** 組込み業界は、基本的に組込みソフトウェアを作りますが、それを載せるハードウェアの関係で、一度世の中に出すと改修することができず、品質が非常に重要になってきます。しかし、メーカーが提示する仕様が多分でない場合があり、最終的なしわ寄せが組込みソフトウェア企業に来て、長時間労働につながっています。こうした状況は、産業構造上の問題で、個社では改善できないと思います。よって、今回のIT業界全体における働き方改革推進の取組は大歓迎ですね。

**CSAJ 笹岡賢二郎(以下、笹岡):** 受託ソフトウェアにおいては長時間労働の要因の大部分は多重下請構造に起因すると思いますが、パッケージソフトにおいては、基本的に自社製品を不特定多数のユーザに出しているため、それには当てはまりません。むしろ、現在の課題は、人材不足を解消するために、いかに働き方改革を生産性向上に繋げるかが鍵と考えています。

**JUAS 三宅晃(以下、三宅):** 根本として我々の使命というのは、いいシステムを作ることだと思います。そのために、それに関わる発注者、受注者等の各ステークホルダが、各々どういった働き方をすべきかを考えることが大切ですね。仮に全員がいいシステムを作ろうと意識したら、発注者側が受注者側へ無理な要求を行うといった状況は変わってくると思います。



一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 三宅 晃 × 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ) 笹岡 賢二郎 × 一般社団法人組込みシステム技術協会 (JASA) 奥村 哲彦 × 一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) 手計 将美

## 働き方改革をどのように推し進めていくべきか

❖ 精神的に下請けとなってしまうことが問題。顧客とイコールの関係を目指すべき



**千葉:** 多くの中小企業は人とお金に限られている中でどのように働き方改革に取り組むべきでしょう。

**三宅:** 日本は中小企業だから我慢しろといった雰囲気がありますね。そのため、中小企業の気持ちを変える必要があると思います。

**奥村:** 確かに、精神的に下請けになっている企業は存在しています。でも、将来的には、それでは生き残れない。今は、人手不足のため、そうした企業も生き残っていますが、大きな会社に従っていれば大丈夫というマインドでは駄目で、顧客と対等な関係を目指すべきだと思います。

**笹岡:** 経済産業省の「元気なモノ作り中小企業300社」として表彰される中小企業は、精神的な部分は大企業と対等で、それぞれが固有の高い技術を持っていると思います。IT企業も誇りを持ち、より高い価値を提供して、対等な関係の構築を目指すべきでないでしょうか。

**手計:** 組込みソフトウェアを開発している企業にヒアリングを行った時に印象的だったのが、高い技術があつてそれに強い自信を持っていることです。そのため、顧客の仕様に対しても意見を述べることもできる。ユーザ企業と対等な立場を築く上で、技術力は非常に重要だと思います。

❖ 請負・準委任の契約形態は各企業の狙いによって使い分ける

**千葉:** リスクは低いが時間単金のため生産性向上が難しい準委任、生産性の向上により利益につながる請負をどのように使い分けていますか。

**奥村:** 組込みソフトウェア企業では、最初は準委任で作業を行い、お客様との信頼関係を構築した後に、請負としたいと考えています。

**三宅:** 個人的な意見ですが、準委任でやるべきと考えています。その方が、一人ひとりがよりよいシステムを作ろうという気持ちになる。

**手計:** 現在は扱う技術が変化し、開発する方法論が変わってきています。その中で、契約等の取引のルールが旧態依然となっている部分があり、働き方が進まない1つの要因になっています。発注者、受注者等、ステークホルダ全体で再検討する必要がありますね。



## 今後のIT業界の働き方はどのような姿を目指すか

❖ 働き方改革はあくまで手段、発注者・受注者双方がやりたい姿、作りたいシステムを考える必要がある

**千葉:** 働き方改革の出発点として、企業のあるべき姿/ありたい姿を描くことを考えますが、発注者側、受注者側でそれぞれどういった姿を描くべきかと考えます。

**三宅:** 発注者側として多いのが、人やリソースを集める、手配することが仕事だと思っている方がいます。しかし、これからの時代は、ITによってビジネスモデルや経営戦略ということを考えないといけなくなっている。そのために、まず大事なのは、自分がどういったシステムを作りたいかを考え、そのために各ステークホルダが何をすべきかを検討することが必要だと思います。

**笹岡:** まさにデジタルトランスフォーメーションそのものですね。今は、データを制する者がビジネスを制するという時代となっています。それを実現することで、ユーザ企業における魅力が向上して、ベンダ側に偏っているIT技術者も徐々にユーザ企業に移ることも考えられます。そういった状況に適切に対応する意味でも、IT業界は働き方改革をせざるを得ない状況になっていくと思います。



❖ 企業は危機感を持って、社員の技術力を磨き、多様性を活かす環境整備が必要

**千葉:** いま、デジタルトランスフォーメーションというキーワードが出ましたが、そのためにIT各社はどういった取組を行うべきでしょうか。

**三宅:** まず、危機感を持つことです。いまのIT業界はゆでガエル状態で、刻一刻と進む環境の変化に鈍感になり、危機が進行していることを認識していない。ある日突然、AIがプログラムの製造を自動で行ってしまったら、多くのIT企業は仕事を失うと思います。

**手計:** 人手不足で仕事が沢山あるため、危機感を感じていない企業が多い。一方で、そうした企業の若者は危機感から技術を磨きたいと考え、結果として離職率が上がってきています。企業は、社員の仕事のやり方、働き方、時間の配分の仕方を変えることが必要だと思います。

**笹岡:** さらに、従来日本の強みであった集団の力から、これからは多様性の時代が変わっています。100人100様の働き方、能力がある中で、企業は社員それぞれの個の力を、働き方を含めどう活かしていくかが重要と考えます。そのために副業を推進する企業も出てきています。

**奥村:** そうですね、今までは能力のある社員が他の社員の肩代わりをして集団の力としてきましたが、これからは能力のある個の力をいかに企業の成長に繋げるかも重要です。そのために、能力のある社員に対して報酬を上げる等、インセンティブを与えることも有効と考えます。



❖ 社員がより自主的にやりがいのある働き方を実現するために

**手計:** 現在、多くの学生の方は会社選びの際に、企業の働き方を重視しています。そのためにも、各社が働き方における自社の取組や特徴を発信する必要がありますね。

**千葉:** つまり、単純に17時に帰れますとか、そういった話ではないという事ですね。

**手計:** 単純に17時に帰れますではなく、企業側が仕事のやり方やビジネスモデルをどのように考え、その中で利益を生み、社員にいきいきと働ける環境を整備しているかを発信することが必要だと思います。

**三宅:** 重要なことは、社員一人ひとりが仕事をやらされているのではなく、自主的に仕事をしている、やりたいからやるという意識で働くことですね。

**笹岡:** これに関して本質なことは、社員が自分の労働時間を自分でコントロールできるという状態を作ることだと思います。

## 各団体からIT企業各社へのメッセージ

**三宅:** まずIT部門や経営者自身がITの力を理解して、ITそのものが未来を創っていく力だと認識することだと思います。そうすれば、自ずとITエンジニアの地位も向上し、ユーザ側のIT部門も手配師ではなく、自分たちが作りたいシステムを考えるようになると思います。

**笹岡:** 働き方改革の本質は2点、ITエンジニアが自分で自分の時間をコントロールできるということと、受注者と発注者の対等な関係という前提で技術を創出することだと思います。つまり、デジタルトランスフォーメーションと働き方改革はセット、一体ではないかと思っています。

**奥村:** 顧客としっかりとした信頼関係を構築できれば、働き方改革も進んでいくと思います。もちろん、時間はかかりますが、そこをしっかりと取組むことで、社員の働き方も変わってくると思います。

**手計:** IT企業は、単にお客様の課題を解決するのではなく、その先の社会課題を解決することが大事だと思います。そのために、働き方改革によって、社員がやりがいをもって自主的に考え、技術を磨いていく必要があります。まさに高い技術をもって、世界で戦える「ITアスリート」を目指すことが非常に重要だと考えます。

