

7 周知広報の実施

(1) 周知広報の概要

事業の進捗に合わせて、厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページを更新した。また、IT 業界で働く労働者の働き方改革推進のため、インターネット広告を通じて広く認知拡大を図った。

インターネット広告では、日本経済新聞電子版、IT メディアビジネスオンラインにタイアップ記事を掲載し、事業成果物（「変わる、IT 業界の働き方 ～テレワークにより加速した働き方改革～オンラインセミナーアーカイブ動画」、「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～（情報サービス業編）」、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」）への誘導を図った。

(2) Web ページの更新

厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページを基に、働き方改革サポート事業として有効な情報拡充のため Web ページを更新した。

(a) 事業報告書の更新（令和 2 年 10 月公開）

平成 31 年度事業報告書を資料ページで公開した。

図表 7-1：資料ページ

The screenshot shows the website header with the title "IT業界の働き方・休み方の推進" and navigation links for "働き方・休み方改善ポータルサイト" and "リンク集". Below the header is a menu bar with categories: "対応策", "調査・分析結果", "自社診断", "セミナー情報", and "資料". The "資料" (Materials) category is selected, leading to a page titled "平成31年度事業報告書". The page displays a grid of document thumbnails with their titles and file sizes:

- 全体版 [PDF/6,868KB]
- 事業の背景と目的 [PDF/747KB]
- 検討委員会の設置・運営 [PDF/725KB]
- 働き方改革サポートハンドブックの作成 [PDF/1,313KB]
- 企業への個別訪問によるコンサルティング [PDF/4,103KB]
- 企業向けセミナーの開催 [PDF/2,024KB]
- アンケート等を通じた実態調査 [PDF/15,910KB]
- 周知広報の実施 [PDF/3,916KB]

(b) オンラインセミナー情報の更新（令和2年12月公開）
 オンラインセミナーのプログラム情報を更新し、セミナーの申込み受付を開始した。

図表 7-2：セミナー情報ページ

IT業界の
働き方・休み方の推進

働き方・休み方改善ポータルサイト
リンク集

対応策
調査・分析結果
自社診断
セミナー情報
資料
シェア
ツイート

ホーム>セミナー情報

セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックいただき、申込フォームからお手続きをお願いします。

「変わる、IT業界の働き方 〜テレワークにより加速した働き方改革〜」
【オンラインセミナー】

本セミナーでは、IT業界について、新型コロナウイルス等による働き方の変化をアンケート結果にもとづき紹介するほか、働き方改革推進のポイントや企業事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、企業の働き方改革を支援する社会保険労務士、中小企業診断士の方など、IT企業の働き方改革の推進に向けて、奮ってご参加ください。

セミナー会場		
開催日	令和3年1月22日(金)	
開催時間	14:00～17:15	
会場	Zoomによるウェビナー形式(ライブ配信)	
セミナープログラム (予定)		
基調講演	最新のアンケート結果に見る、IT業界における働き方の変化 ●従来の働き方改革への取組による変化 ●新型コロナウイルスにより起きた変化 今野浩一郎氏（学習院大学 名誉教授 / 学習院さくらアカデミー アカデミー長）	14:00～14:45 [質疑応答 5分]
講演	働き方改革推進のポイント ●「働き方改革実践の手引き」を活用した働き方改革の推進手法 千賀篤史氏（PwCコンサルティング合同会社 マネージャー）	14:50～15:15 [質疑応答 5分]
事例紹介	企業と社員のための働き方改革へ ●ウィズコロナにおける働き方改革の取組 ●これから目指す働き方 企業担当者 2名	15:20～16:10 [質疑応答 5分]
パネル ディスカッション	未来予測が難しい時代の働き方を展望 ●ウィズコロナにおけるテレワークを中心とした働き方の課題とその対応 ●ポストコロナにおける働き方の展望 （パネリスト） 小鏡治広氏（第一英書法律事務所 弁護士） 堀之内克彦氏（株式会社エムケーパーソナルセンター 代表取締役） 企業担当者 1名 （モデレータ） 阿部直弓氏（TEAM biz-consultant代表/社会保険労務士法人阿部事務所 所長）	16:15～17:15 [質疑応答 10分]

※申込ボタンクリック後、本事業を委託している（一社）情報サービス産業協会のWebページへと移ります。

セミナー申込みはコチラ

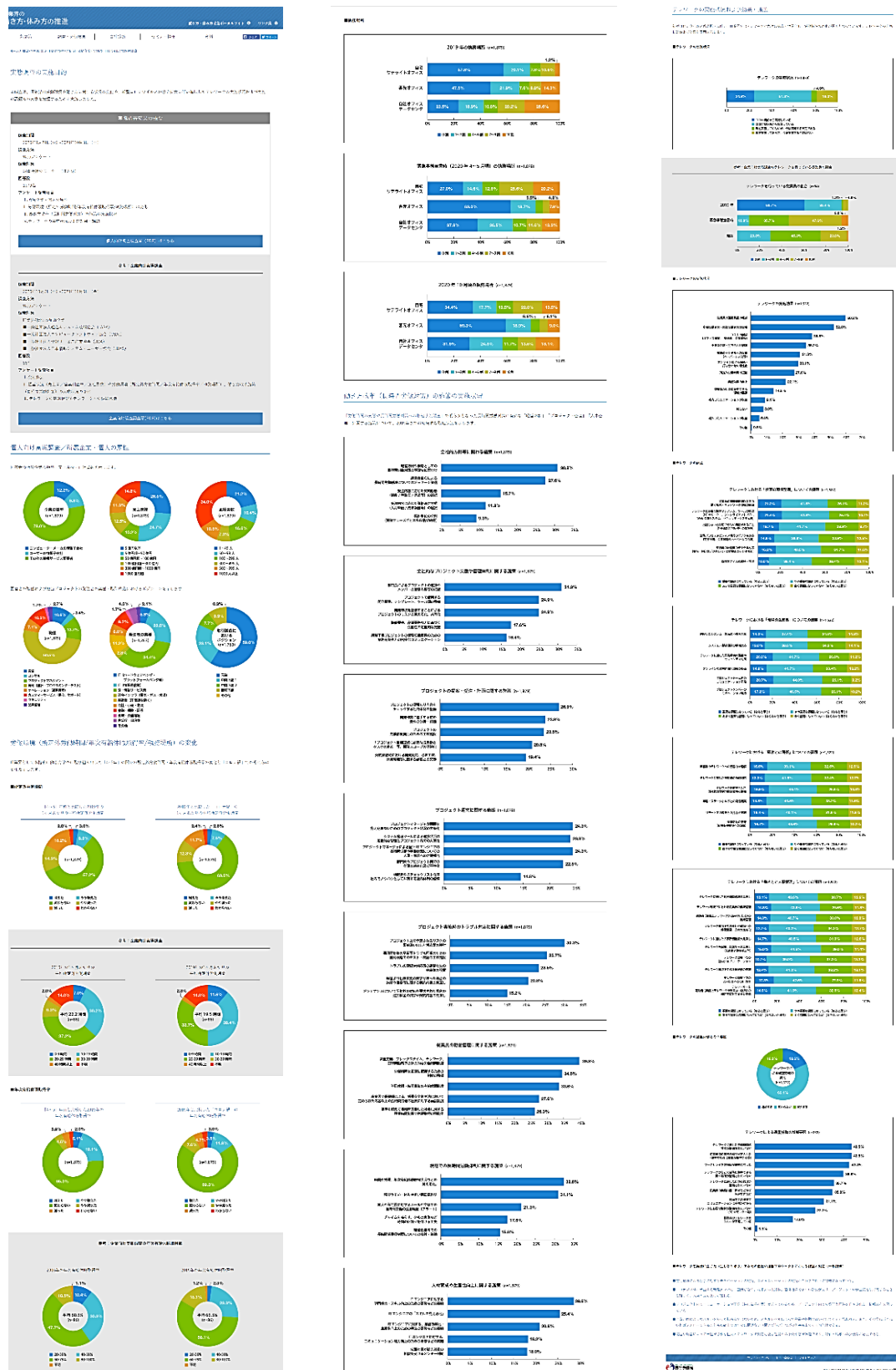
本サイトについて
お問い合わせ
サイトマップ

厚生労働省

©Ministry of Health, Labour and Welfare. All Right reserved.

(c) 2020 年度「IT 業界の働き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響調査」の更新（令和 3 年 3 月公開）
調査・分析結果ページに今年度実施したアンケート調査結果を追加した。

図表 7-3：調査・分析結果ページ



図表 7-4：オンラインセミナー開催レポートページ

ホーム>セミナー情報>今度こそ本当のオンラインセミナー開催レポート

「変わる、IT世界の働き方〜テレワークにより加速した働き方改革〜」オンラインセミナー概要

Ministry of Health, Labour and Welfare, All Rights reserved.

(e) オンラインセミナー資料の掲載（令和３年３月公開）
 令和３年１月２２日開催されたオンラインセミナーで使われた資料を掲載した。

図表 7-5：オンラインセミナー資料掲載ページ

IT業界の
働き方・休み方の推進
働き方・休み方改善ポータルサイト
リンク集

対応策
調査・分析結果
自社診断
セミナー情報
資料
シェア
ツイート

ホーム
働き方・休み方に関する資料

令和2年度セミナー配布資料

- 基調講演資料

基調講演2021
[PDF/2,076KB]
- 「働き方改革推進のポイント」資料

PwCコンサルティング合同会社
[PDF/1,776KB]
- 事例紹介資料

伊藤忠テクノソリューションズ株式
会社
[PDF/1,194KB]

株式会社リンクレア
[PDF/2,591KB]

(f) 「働き方改革実践の手引き(改訂版)」の掲載（令和3年3月公開予定）

図表 7-6：「働き方改革実践の手引き(改訂版)」掲載資料ページ



働き方改革実現のためのポイント

働き方改革は、自社のありたい姿（企業の成長と社員の成長・満足度向上）を実現するための手段の一つであり、企業によって取組の考え方や取組内容は様々です。

働き方改革は、企業の目指す方向性や働き方改革の目的を明確にし、自社に必要な取組を、社内外のコンセンサスを得ながら一歩ずつ進めていくという、企業活動の一環として継続的に取り組むテーマです。

本書では企業内で働き方改革を推進する実践的なプロセスを5つのフェーズに分けて解説しています。



さらに、企業の具体的な事例を交えて、働き方改革実現のためのポイントを紹介していますので、働き方改革にこれから取り組む企業だけでなく、既に取り組んでいるものの課題を抱える企業や更なる取組の深化を図る企業にも役立つ手引きです。

(g)「働き方改革実践の手引き(改訂版)」掲載に伴うトップページ改修（令和3年3月公開予定）

図表 7-7：「働き方・休み方推進」トップページ

IT業界の
働き方・休み方の推進
働き方・休み方改善ポータルサイト
リンク集

対応策
調査・分析結果
自社診断
セミナー情報
資料
シェア
ツイート

IT業界で働く皆さまへ

年間総実労働時間・所定外労働時間が全産業平均に比べて高水準であり、また、業務における過重な負担を原因とする脳・心臓疾患、精神障害の労災補償の支給決定件数も多いIT業界は、長時間労働が問題視され、対策を求められています。本サイトは厚生労働省委託事業「令和2年度IT業界の働き方改革サポート事業」の一環として運営しているサイトとして、本事業において検討しているIT業界の長時間労働への対応策や、調査・分析結果、セミナー情報などを様々な情報をご紹介していきます。（IT業界における現状と課題はこちら）

長時間労働への対応策

長時間労働が発生するIT業界特有の15の問題点と、それを解決するための15の拠所をまとめました。

調査・分析結果

IT業界における労働時間の実態や、長時間労働対策への取組状況の調査結果を掲載しています。

自社診断

IT業界各社が、自社の長時間労働対策の取組状況をセルフチェックで他社と比較出来るツールをご紹介します。

セミナー情報

全国各地で実施しているセミナー開催情報。

資料

IT業界のための働き方改革ハンドブックや、過去のセミナー資料等を掲載しています。

働き方改革
ハンドブック

プロジェクトの現場では、生産性向上やトラブル発生防止のために、様々な工夫をこらして効果をあげています。そのようなプロジェクトの現場の仕事そのものに注目し、【働き方改革の15の拠所】をまとめたプロジェクト管理に役立つハンドブックです。

[詳細はこちら](#)

働き方改革に取り組む企業に役立つ従来の「働き方改革実践の手引き」に特集を追加しました。昨今の急速なテレワークの普及を契機とした「新しい働き方」について、IT業界への影響や取組状況も紹介する令和2年度版の手引きとなります。
[詳細はこちら](#)

働き方改革
実践の手引き

働き方改革に取り組む企業に役立つ従来の「働き方改革実践の手引き」に特集を追加しました。昨今の急速なテレワークの普及を契機とした「新しい働き方」について、IT業界への影響や取組状況も紹介する令和2年度版の手引きとなります。

[詳細はこちら](#)

新着情報

[2021.03] 「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」を掲載しました。

[2021.03] 2020年度調査「IT業界の働き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響調査」を掲載しました。

[2021.03] セミナー情報を更新しました。

本サイトについて
お問い合わせ
サイトマップ

厚生労働省

©Ministry of Health, Labour and Welfare, All Right reserved.

98

(3) インターネット広告の掲載

(a) 日本経済新聞電子版タイアップ記事

日本経済新聞電子版に1月22日開催のオンラインセミナー「変わる IT 業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」のレビュー記事を掲載した。

講演 : PwC コンサルティング 公共事業部マネージャー 千賀篤史氏

企業紹介1 : 伊藤忠テクノソリューションズ 人事部部長代行 清水泰治氏

企業紹介2 : リンクレア 経営企画室マネジャ 部田裕介氏

本タイアップ記事を活用して、「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」およびそれぞれの講演動画への誘導を図った。

図表 7-9: タイアップ記事イメージ



厚生労働省は1月22日、オンラインセミナー「変わる、IT業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」を開催。学識経験者や企業の働き方改革担当者など、様々な立場の有識者が登壇し、IT業界における働き方改革について、その取り組み状況や、新型コロナウイルスの感染拡大による影響などについて発表した。

講演 : 「働き方改革推進のポイント」
「働き方改革実践の手引き」を活用した働き方改革の推進手法
講師 : PwCコンサルティング 公共事業部マネージャー 千賀 篤史 氏

働き方改革に「特効薬」なし 自社のビジョン実現に資する施策の見極めを

より良い労働環境の実現目指し
業界あげて働き方改革を推進

働き方改革にまつわる課題は様々だが、長時間労働の是正や年次有給休暇取得促進は、あらゆる産業に共通する課題だ。特にIT業界は、業務による過重な負担を原因とする脳、心臓疾患や精神障害に関連する労災補償の支給決定件数も多く、対策は急務だ。

背景には、急な仕様変更や、重層的な下請け構造など、IT業界ならではの慣例や契約形態に絡む複雑な要因があり、一朝一夕には解決できない課題も多い。しかしAI（人工知能）や、あらゆるモノがネットにつながるIoTなどの先端技術を活用して新たなサービスやビジネスモデルを実現する「ビジネスのデジタル化」に、業種や専門領域の枠を越えあらゆる企業が取り組むなか、IT産業の在り方が日本の経済や社会に及ぼすインパクトは年々拡大している。こうした現状に鑑みれば対策を打たないわけにはいかない。あらゆる産業のITの利活用を支えるIT業界で働く人の労働環境を望ましいものに変えられるかどうかは、日本経済の先行きを左右する。こうした危機意識を多くのIT企業が認識し、2017年には複数の業界団体が「働き方改革宣言」を発表。業界全体で働き方改革への機運を高め、取り組みを加速化させている。厚生労働省でも、2016年からIT業界の働き方改革推進事業を行っている。コンサルティング企業である弊社もこの事業に参画し、IT業界の働き方に関する実態調査や、個別企業に対する働き方改革のコンサルティングなどを行いながら、IT企業の働き方改革に関する知見やノウハウを蓄積してきた。



千賀 氏

テレワークやDXの普及が 働き方改革を前進させるエンジンに

現在、多くの企業が直面しているのは、with/afterコロナ時代の「新しい生活」に対応する働き方をどのように確立するかという課題だ。働き方に関して、コロナ禍がもたらした最も大きな変化はテレワークの普及だろう。昨年春の緊急事態宣言発出に伴い、多くの企業がテレワークを導入した。加えて、従業員の安全確保や当面の事業継続のため、時差出勤を推奨したりウェブ会議ツールを導入したりした企業も多い。

1 コロナ禍を受けた働き方改革のポイント IT業界として、目指すべきこと・やるべきことは変わらない

IT活用によるビジネス変革に向けて、これまで以上に顧客との関係を確たるものとし、顧客に寄り添いながら新たな価値と一緒に創出することがこれからも求められます。



PwC

6

コロナ禍によって強いられた変化ではあったものの、この機に実行された施策は、以前から必要性を認識されながら、なかなか普及が進まなかったものばかりだ。「ニューノーマル（新常态）」が浸透するにつれ、時間や場所に制限されない柔軟な働き方が普及し、ビジネスのあらゆるプロセスにおけるDX（デジタルトランスフォーメーション）が高度化・加速化している。企業を取り巻く状況は、緊急対応が求められるフェーズから、新しい働き方を前提とした中長期的な戦略立案のフェーズへと移行している。変化のなかで得た気づきを今後の戦略に生かし、働き方改革をさらに推し進めてほしい。

働き方改革の取り組みをさらに進めていくにあたっては、厚生労働省発行の「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～」をぜひ参考にしてほしい。IT企業が働き方改革を進める上で役立つ実践的な情報が多数掲載されている。手引きでは、働き方改革実践のフェーズを、①目指す姿の明確化（Vision/Goal）②計画（PLAN）③実行（DO）④確認（CHECK）⑤改善（ACTION）の5段階に分けて解説している。

各段階でやるべきことは、大まかに次の通りだ。①目指す姿の明確化（Vision/Goal）では、働き方改革を通じて実現したいビジョンや達成したいゴールを明確にする。②計画（PLAN）では、ビジョン実現のためにどのようなことに取り組むか、具体的な施策を計画する。そのためにはまず、目指す姿に向けた自社の課題を把握する必要がある。動向情報等の定量的データや、社員インタビュー等によって得られる定性的データを活用し、様々な切り口から課題を分析し、打つべき対策を検討するとよい。③実行（DO）では、特定部署でトライアルを行うなど、規模は小さくともまずは試してみること、そして取り組みを継続することで社内に浸透させることが重要だ。④確認（CHECK）では、取り組みの成果を定期的にモニタリングして反省点などを洗い出し、⑤改善（ACTION）へとつなげる。

重要なのは、「自社のビジョン実現に資するものか」という観点から、必要な施策を見極めることだ。働き方改革は、企業の経営課題解決やビジョン実現のための手段であり、どんな企業でも成果を出せる「特効薬」は存在しない。企業によっては、テレワーク導入が生産性の妨げになることもあるだろう。また、同じ企業でも、部署ごと、プロジェクトごと、あるいは一般社員と管理職とでは、置かれている状況や課題が異なる。そのため、必ずしも全社で同じ施策を実行する必要があるわけではない。働き方改革を成功させるためには、働き方改革のビジョンや取り組みについて経営者がよく理解し、積極的に社内外に発信することも大切だ。

手引きは今年度、コロナ禍を受けた新しい働き方に関する特集ページを追加し、改訂する予定だ。また、厚生労働省が運営するウェブサイト「IT業界の働き方・休み方推進」では、自社の長時間労働対策への取り組みが、IT業界全体の取り組みと比較してどれくらい進んでいるかを把握できる自社診断ツールをダウンロードできる。これらもうまく活用しながら、自社のビジョンに沿った働き方改革を進めてほしい。

[動画で見る](#)

ご紹介した「働き方改革実践の手引き」は[こちら](#) →

「企業と社員のための働き方改革へ」 事例紹介1 Withコロナにおける働き方改革への取り組みと、 これから目指す働き方

講師：伊藤忠テクノソリューションズ 人事部部長代行 清水泰治氏

「時間」と「場所」の選択肢提供し、社員が自律的に働ける環境構築

伊藤忠テクノソリューションズはIT機器の販売やシステム開発、クラウドサービスの提供などを通じ、企業の経営課題解決に貢献する企業だ。昨年4月の緊急事態宣言後、全社一斉にテレワークを実施。以前から全社挙げてトライアルを行っていたため、インフラ整備や社員の心理的ハードルは比較的小さく大きな混乱はなくテレワーク体制に移行できた。

2013年ごろから「働き方変革」に着手し、社員の健康の維持・増進を生産性向上に絡む経営課題と捉え、「健康経営」の実践や業務効率化を推進してきた。2019年度までの6年間で、社員の平均残業時間は15時間未満まで減少、年次有給休暇取得率は約75%以上まで増加という成果を上げている。働き方変革の主眼は、働く時間と場所の自由度を高め、社員の働きやすさや働きがいをもたせることだ。



清水氏

「働き方変革」への取り組み



朝型勤務 + 時間の選択ができる勤務 + 場所の選択ができる勤務

- ▶ 働く「時間」と「場所」の自由度を高め、働きやすい環境を整備
- ▶ その結果、「働きにくい」を解消し、更なる働きがいをもって効率的/効果的な働き方に繋がることに期待



例えば、働く時間の選択ができる勤務制度の実現のため、1時間単位での年次有給休暇の取得を可能にする「時間単位有休」や、所定労働時間の繰り上げ・繰り下げを可能にする「スライドワーク」を導入している。また、働く場所の選択肢を広げるため、所定のオフィス以外での勤務を認める「モバイルワーク」も取り入れた。テレワークは当時は在宅勤務制度として2010年度から導入し、順次、業務内容や勤続年数等の制限を緩和することで、対象者を拡大してきた。2020年度には週2日以内を上限に、全ての社員、全ての業務を対象に働き方の選択肢の一つとしてテレワーク制度を正式に導入。その後、緊急事態宣言の発令を受けて全社一斉にテレワークを推進している。テレワークの就業場所は自宅のほか、サテライトオフィスや会社契約のレンタルオフィスの中から選択できる。

現在はテレワークと併せ、スライドワークの上限を週2日から週5日に拡大するなど、既存制度の緩和運用により、withコロナ時代に対応できる働き方変革を進めている。また、ペーパーレス化や社内eラーニングシステムの積極活用など、時間や場所に制限されない働き方に対応する社内インフラの整備も推進。Zoomや、自社開発のコミュニケーションツール「Tocaro」の活用推進による社内コミュニケーションの活性化も図っている。コロナ禍を、働き方改革を前進させる好機と捉え、新しい時代にふさわしい働き方を実現していきたい。そのために、その仕事を、いつ、どこで、誰とやるのが適切か、様々な選択肢の中から社員が自律的に選択することができるような仕組みづくりに、引き続き力を注ぐ。

[動画で見る](#)

「企業と社員のための働き方改革へ」 事例紹介2 Withコロナにおける働き方改革への取り組みと、 これから目指す働き方

講師：リンクレア 経営企画室マネジャ 部田裕介氏

リアル×バーチャルのハイブリッドで、生産性と働きやすさ両立させる

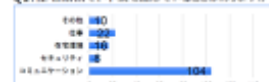
リンクレアは、企業のコンサルティングやシステム構築などを行う企業だ。Withコロナにおける業務の進め方や会社としての方針を定めるため、昨年2月に新型コロナウイルス感染症対策本部を設置した。「社員の生命や健康を守る」を基本方針に掲げ、予定されていたセミナーや懇親会といったイベントは全て中止することを決定。テレワークは「推奨」から「原則」実施に変更した。5月には、テレワークに関する社員の困りごとや課題などを把握するため、実態調査アンケートを実施。その結果、社内コミュニケーションの減少に不安を感じる社員が多いことが分かった。そこで、社員の一体感や信頼感を高めるための取り組みを実施。会社の雰囲気や社員座談会の様子を伝えるYouTube動画の配信などを始めた。



部田 氏

アンケート結果 ※一部抜粋

Q1:在宅勤務で、不安を感じていることはありますか



◆コメント抜粋

- ・プロジェクトメンバー以外のコミュニケーションが激減（連絡する理由が無い）。雑談が圧倒的に少なくなった。
- ・帰属意識が高まる全社WEBイベントが欲しい。チームでしか交流していないのでさみしい
- ・プロジェクト外の社内の状況があまり伝わってこない

Q2:生産性が上がったと感じる工程をお聞かせください



◆コメント抜粋

- ・取り込みがないため、個人作業には圧倒的に集中することができた
- ・定例会などの会議はオンラインで問題ない。移動時間がなくなって助かった。

Q3:生産性が下がったと感じる工程をお聞かせください



◆コメント抜粋

- ・隔日では雑談が聞かなくなる。チャットなどでこまめに定期的な雑談が必要
- ・仕分けなど、多くの意見が必要を打ち合わせは、対面でないといふ

Copyright (C) Sincere Corporation. All Rights Reserved.

またアンケート結果を集計・分析してみると、次のことが明らかになった。個人タスクや、単純な報告のための定例会議などはオンラインで問題ないが、新しいアイデアなどを生み出す創造的なプロセスでは、対面でのディスカッションが必要だ。ただし信頼関係がある社員同士でなら、オンラインを活用できる場面は大幅に広がる。信頼関係が十分に醸成される前の段階では、リアルでのやり取りも交えながら、信頼関係を高めるプロセスが欠かせない。テレワークを実践するなかで得た、こうした気づきや知見を踏まえ、オンラインとリアルのハイブリッドで業務を進める方針を固めた。具体的には、テレワークなどのバーチャルの比率6、オフィスワークなどのリアルの比率4のバランスで、新しい働き方を構築していく。個人の自律性が重んじられる業務はバーチャルを中心に、新たなアイデアを生み出すなど、創造性が大事な業務はリアルを中心にするという考えだ。業務内容やメンバー間の関係性などを踏まえ、臨機応変にリアルとバーチャルを使いこなす働き方を目標としている。リアルで行ってきた業務をバーチャルに移行できるかどうかの鍵を握るのは、やはり信頼関係だ。当社では社員同士の「雑相（ざっそう）」を推奨している。雑相とは、初気ないことをフランクに（雑に）相談することで、仕事の生産性やクオリティを上げていくことを指す。重要なのは、立場や役職にかかわらず「何を言っても大丈夫」という雰囲気をつくることで、特に新人社員の場合には、上司の配慮が欠かせない。日ごろから雑談を交わしてコミュニケーションをとり、相談のハードルを下げることも重要だ。これからも、リアルとバーチャル、それぞれの強みを生かしたハイブリッド型の働き方を実践していく。

[動画で見る](#)

公開期間:2月22日～3月24日(下記数値・グラフは3月7日時点のデータ)

PV:11,308PV

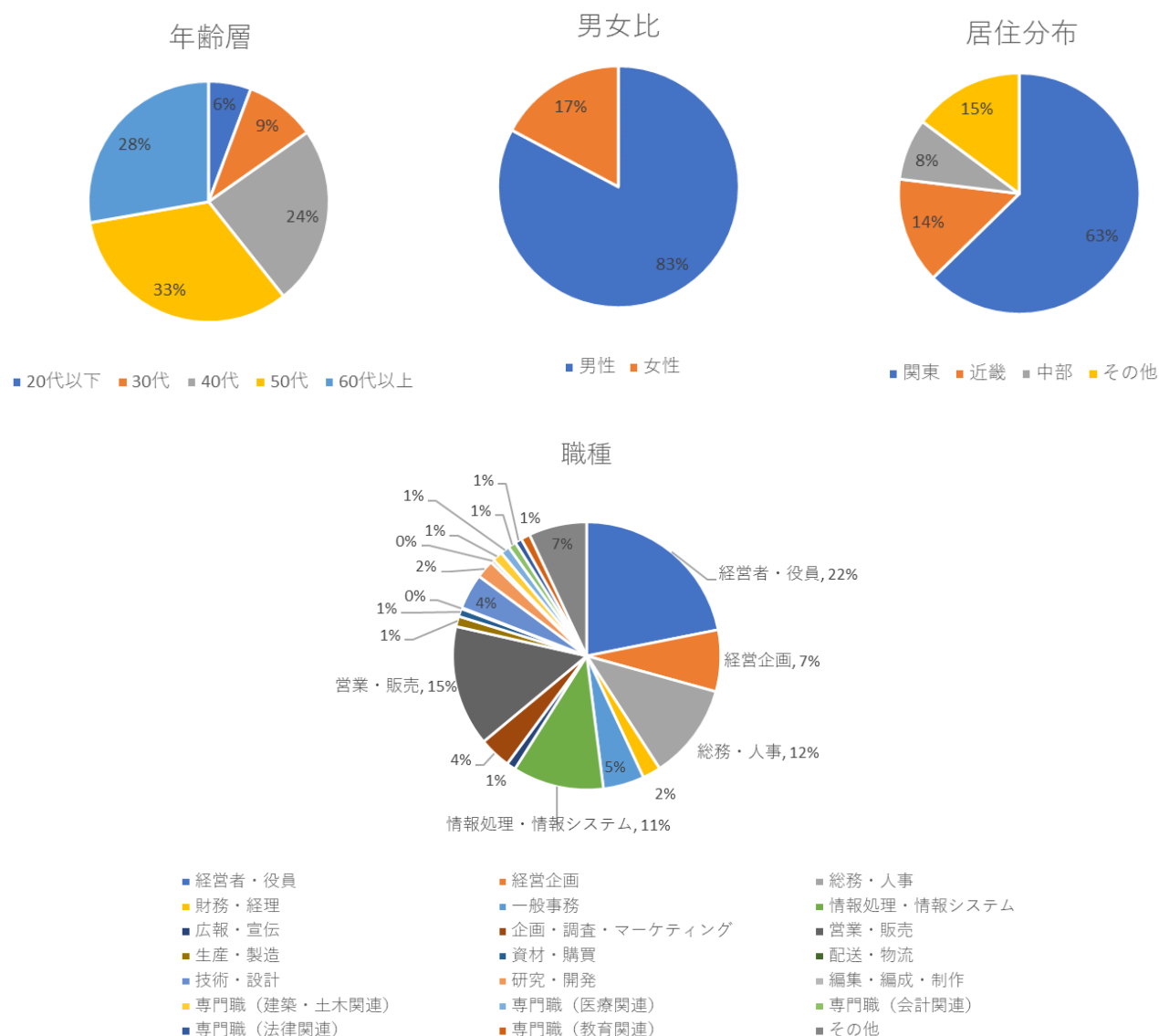
UB:10,452UB

外部リンク:226 クリック

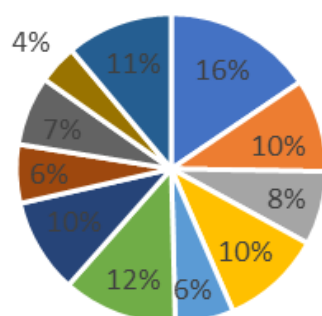
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画1(講演動画)48
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画2(企業紹介1動画)27
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画3(企業紹介2動画)71
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」1(働き方改革実践の手引き)33
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」2(全編動画)47

目標値2万PVに向け、PV数は順調に伸びている。また、閲覧ユーザの属性としては、日経電子版全体の会員属性に比べ、「経営者・役員」「経営企画」「総務・人事」「情報処理・情報システム」の職種による閲覧割合が高く全体の半分以上を占めており、IT業界の働き方改革を推進・支援する立場の方へのセミナー講演内容や「働き方改革実践の手引き」の周知に繋がっている。

図表 7-10: 閲覧ユーザの属性

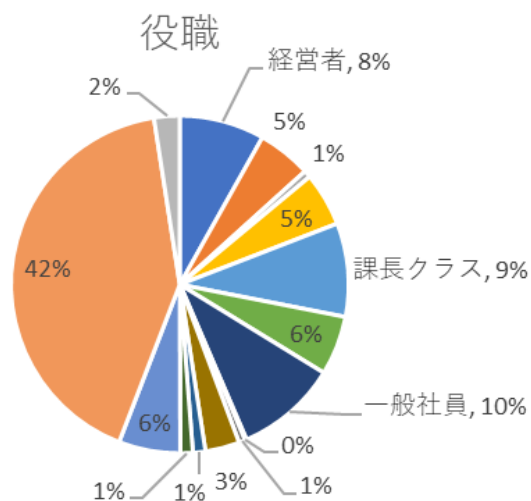


従業員規模



- 1～9人
- 10～49人
- 50～99人
- 100～299人
- 300～499人
- 500～999人
- 1,000～2,999人
- 3,000～4,999人
- 5,000～9,999人
- 10,000～19,999人
- 20,000人以上

役職



- 経営者
- 役員クラス
- 本部長クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 主任/係長クラス
- 一般社員
- 派遣社員
- 契約社員
- その他
- 学生
- 主婦
- 自営
- お勤め
- 無職

(b)ITmedia ビジネスオンラインタイアップ記事

ユーザ企業・ベンダ企業の双方の立場から、協働関係や働き方に関する多様な意見・考えに触れ、DXと働き方改革について議論を深める目的のオンライン座談会を1月27日に実施し、レビュー記事をITmedia ビジネスオンラインに掲載した。

(パネリスト)

- ・株式会社ワコール 執行役員 IT 推進部長 森本秀治氏
- ・東京海上日動システムズ株式会社 取締役 小林賢也氏
- ・株式会社パワーハウス 代表取締役社長 亀谷広美氏
- ・株式会社シーエーシー 取締役兼業務担当執行役員 鳥海芳一氏

(モデレータ)

- ・武庫川女子大学経営学部教授／Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社代表 宗平順己氏

本タイアップ記事を活用して、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」へ誘導を図った。

図表 7-11: タイアップ記事イメージ

ITmedia ビジネスオンライン > 発注者・受注者で推進するDXと働き方改革のヒントを探る：デジタル化...

デジタル化に対応する新たな「共創関係」の構築に向けて

発注者・受注者で推進するDXと働き方改革のヒントを探る

コロナ禍で、日本企業のDX機運がいよいよ高まり、リモートを前提にしたビジネスや働き方が急速に普及している。今後、日本企業のデジタル活用をより一層推進していくためには、発注者であるユーザー企業と受注者であるIT企業が一体となって、旧来の「労働集約型」の受託開発から抜け出し、新たな共創関係を構築していくことが求められる。そこで今回は、ユーザー企業とIT企業との対談を通じ、こうした課題を解決するヒントをお届けする。

2021.03.04 10:00 (00分 00秒) [PR/ITmedia]

厚生労働省では、2016年からIT業界の働き方改革推進事業を行っている。20年3月には、従来型のシステム開発（SoR）とDX時代のシステム開発（SoE）に着目し、開発の現場における働き方改革に向けた受注者（IT企業）から発注者（ユーザー企業）への要望や、それら要望に対するユーザー企業の考え方や取り組みの好事例を取りまとめた「発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」（以下、発注者ガイドライン）を発行した。

日本企業のデジタル活用をより一層推進していくためには、ユーザー企業とIT企業が一体となって、受発注の仕組みや開発方法、働き方を変えていく必要がある。例えば請負契約の場合、受注側であるIT企業は、納期近くでの仕様変更への対応により、残業が増えるという状況を繰り返してきた。発注者であるユーザー企業は、特にパッケージや長年機能追加を繰り返してきたシステムの場合、詳細仕様が開発者であるIT企業にしか分からないため、ビジネス部門からの要求をほぼそのままIT企業に伝えるということを行っていた。こうした受発注の関係性を変え、新たな「共創関係」を構築していくことが、発展途上のDXを推進し、働き方改革を促進していくことにもつながってくる。

本記事では、働き方改革推進事業の一環として、DXへ積極的に取り組むユーザー企業2社と、コロナ禍で大きく働き方が変わったIT企業2社の担当者が集まり実施した座談会を通して、新たな「共創関係」の構築に向けて発注者ガイドラインのポイントを紹介する。

座談会：Zoomで実施した

DXにまつわる「誤解」とは？

座談会の冒頭では、モデレーターを務めた宗平順己氏（武庫川女子大学経営学部教授）から、今日の働き方改革を考える上での前提として、コロナ禍の現在におけるDXについての話がなされた。

宗平氏によると、「DXはレガシーシステムの刷新である」という誤った解釈や、「競争優位性が確保できていればデジタル投資は必要ない」という受け取り方が広がってしまったのだという。このことから、日本企業では本質的なDXへの取り組みが進んでいない。

しかし、DXへのブレークスルーとなったのが、コロナ禍だ。「いや応なしにテレワーク（リモート）が普及したことにより、ビジネスだけでなく社会活動がデジタル中心にシフトし、今後こうした変化は元に戻らないことが推察されます」と宗平氏は指摘する。コロナ禍により、IT業界で「当たり前」だった客先常駐や、多くの企業で習慣化していたハンコ文化などにメスが入るきっかけにもなった。

こうしたコロナ禍の影響やDXを巡る最新の変化や潮流を受けて、DXは「デジタルエンタープライズ（※デジタルプロダクト・サービスを顧客に提供する企業のこと）になるまでのプロセス」だと定義されていることから、「DXは変革プロセスであり、従来製品・サービスではなく、デジタルオリエンテッドな製品・サービスを提供して顧客体験を変革するデジタルエンタープライズ企業へ変換することこそがゴールです」と宗平氏はいふ。

では、この日々重要性を増すDXへ、ユーザー企業とIT業界はどのように取り組んでいけばいいのか。まずはユーザー企業として座談会に参加した、ワコールと東京海上日動システムズの2社の事例から、働き方改革を实践する上での前提となるDX推進のポイントや仕事の仕方の特徴を見ていく。

変わりゆくユーザー企業とIT企業との関係～オムニチャネルに注力するワコール、「つなぎ目」が肝に～

ワコールは、インナーウェアを中心にアウターウェア、スポーツウェアなどを手掛けている企業として知られ、国内外にビジネスを展開している。DX戦略として、業務の生産性向上やデジタル基盤のクラウド化などとともに、特に注力しているのがオムニチャネルだ。



ワコールのDX戦略図表（一部）

オムニチャネルは、ECやリアル店舗など垣根なく顧客との接点をつくる戦略を指し、データの利活用や売り上げアップという点から、アパレル業界におけるDXの第一目一番地といえる。そのため、開発部門だけではなく、店舗の販売員なども交え、デジタルにおける接客の在り方や導線の考え方について議論しながら進めているという。

また、オムニチャネルを推進していく中では、バックエンドで抱える在庫情報といった情報と、顧客接点のフロントエンドをスムーズにつなぐことが重要になる。この点について、同社では販売管理などの基幹システムとECサイトや店頭で体形計測に使う3Dボディースキャナーなどでは全く異なる開発手法であることから、複数のIT企業と協業している。「特に新たなサービス開発では、IT企業側の技術力はもちろんだ、開発のスピード感や小回りが利くかどうかも重要です」とワコールの森本秀治氏（執行役員、IT推進部長）は話す。



ワコールの森本秀治氏（執行役員、IT推進部長）

ポイント

- 新たなサービス開発では事前に要件を決めることが難しいプロジェクトも多いため、発注者ガイドライン（阻害要因（1）『不明確な仕様』）にあるように、段階的に要求を検証できるような体制・アーキテクチャの設計を整備することが重要である。

関連リンク



変わりゆくITの役割と開発推進体制～スクラム開発チームを設立した東京海上日動システムズ～

東京海上日動システムズは、東京海上グループのビジネスをITでけん引するシステム会社だ。同グループは東京海上日動や東京海上日動あんしん生命を中心に、国内だけでなく世界中で保険事業を展開している。



東京海上日動システムズの小林賢也氏（取締役、コーポレート部門、デジタルイノベーション本部担当）

同グループのDX戦略の中で特徴的なのは、IT部門もDX戦略にコミットし、ビジネス部門とIT部門が一体となって進めている点にある。保険業は代理店が顧客との接点になることが多いが、代理店任せにならずに、インターネットやスマートフォンなどのテクノロジーを活用して「保険会社もお客さま視点に立って顧客接点を広げていく必要がある」（小林賢也氏、同社取締役、コーポレート部門、デジタルイノベーション本部担当）という課題感をもって取り組んでいる。DXに関しては、「インフラ戦略」「データ戦略」「組織・プロセス戦略」をフレームワークに、既存システムの刷新を含めて包括的に取り組んでいるという。

また、19年度からデジタル開発チームを立ち上げ、フロントエンドを中心にスクラム開発を進めている。当初はスクラムという概念がなく、「何となくアジャイル的にやっていた」（小林氏）というが、外部のコンサルティングも活用しながら改革を進め、現在では社員30人ほど、協業パートナーを含めると100人ほどの規模で、スクラム開発を行っている。

デジタル開発チームの現状



ポイント

- 発注者ガイドライン（附帯要因（4）『発注者の事情（能力・行動・特性等）』）では、特にアジャイル開発においては各イテレーションに発注者（プロジェクトオーナー）が参加することを推奨している。ぜひ発注者ガイドライン内で紹介されている発注者が意識すべきポイントや取り組み事例なども参考にしてほしい。

システム開発の在り方とともに変わるIT業界の働き方

ここまでを見た上で、次はIT業界の働き方の変化を紹介していく。デジタルビジネスの進展に伴い、システム開発はオンプレミス型からクラウド型へとシフトするため、従来のように一つの現場に集まって働くことを前提としたプロジェクト管理や労務管理、取引銀行だけでは成り立たず、多様な働き方への変化が求められる。そのような中、働き方の変化を促進したのが、コロナ禍で感染予防対策としても浸透したテレワークだろう。業種を問わず、テレワークは多様な働き方や柔軟な働き方の実現に効果的である一方で、さまざまな課題も表面化している。また、客先常駐も多いIT業界は、顧客事情によって働き方に制約が生まれることもある。座談会に参加したIT企業2社は、コロナ禍へどう対応したのか。また、問題はなかったのだろうか。

関連リンク



コロナ禍をきっかけに、テレワークへと大きく舵を切ったのがパワーハウスだ。同社は185人の社員を抱える中小企業で、東京・大阪を拠点に大手Sier向けや、中小企業向けのシステム開発を受託している。この1年で既存システムのデジタル化・クラウド化に関する相談を多くの顧客から受けるようになったという。

同社は1回目の緊急事態宣言以降、東京では85%、大阪では70%のエンジニアがテレワークへ移行した。「20年に予定されていた世界規模のスポーツイベントの東京での開催を見据えて、19年から社内でテレワークの準備を進めていたのが功を奏しました。お客さまからの理解をいただいたのも追い風でした」と、同社の亀谷広美社長は振り返る。



パワーハウスの亀谷広美社長

また、「テレワークになっても思ったほど困りませ

んでした」と話すのは、日本国内でも有数の歴史を持つ、独立系ソフトウェア専門会社であるシーエーシーの島海芳一氏（取締役兼業務担当執行役員）だ。「テレワークは、以前から社内の一部で着手しており、制度化も進めていたところ、コロナ禍で拍車が掛かった形です。全社へ展開するのは気合いがいるなあと思っていたところ、やってみると意外とスムーズで、これまでの苦労は何だったのかと思われました」と笑いながら振り返る。

ポイント

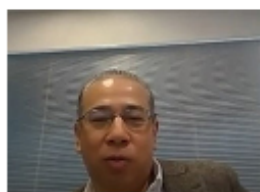
- 両社とも、テレワークへの移行に際して大きな問題は生じなかったようだが、発注者ガイドライン（附帯要因（6）『常駐先の職場環境』）にある通り、リモートワークの環境整備に加えて、生産性向上に向けた管理ツールや開発ツールの整備も重要だ。

「共創」に不可欠なコミュニケーション問題、どう解消していく？

IT業界の働き方を変えるカギであるテレワークだが、コミュニケーションをどう活性化させるのかは、多くの企業で悩んでいるところだろう。これからのDXに必要な「共創関係」を考える上でも、大きな問題だ。座談会参加企業からも、コミュニケーションに関する話題が数多く挙がった。

コロナ禍で全社員のうち3〜4割が在宅勤務になったという森本氏は「個人的に言えば、テレワークでも問題ないと感じています」と前置きした上で、「基幹系の保守を担当する社員や、パートナー企業を抱えている常駐委託先様からは、『今までのように出勤した方が良い』という声も出ています」と話す。「リモートでも自社員であれば統制がしやすい一方、社外のメンバーを率いるのは難しい、という人が多いのではないのでしょうか」（森本氏）

東京海上日動システムズでも、デジタル開発チームがスムーズにフルリモートへ移行できた一方、パートナー企業を多く抱えるバックエンドの開発拠点では、マネジメントやセキュリティの観点からリモート化に時間がかかったようだ。



シーエーシーの島海芳一氏（取締役兼業務担当執行役員）

一方のIT企業側はどう捉えているのだろうか。ヒントになりそうなのが、島海氏の考えだ。「会社に行ったからコミュニケーションできているのか、といえばそう簡単な話ではありません。リモートになったことで、意図的に話す機会を作って、逆にコミュニケーションが増えたという人もいます。ここで問題なのは、『偶発的なコミュニケーションが起きない』ということではないでしょうか」（島海氏）。

テレワークの中でも偶発的なコミュニケーションを誘発する——この点に関しては、東京海上日動システムズとパワーハウスの事例が参考になる。

東京海上日動システムズのデジタル開発チームでは、業務時間中は常にZoomのトークルームで接続しておくことにより、分からないことがあればいつでも気軽に相談できるようにしている。このときに重要なのが、チームの全員が在宅勤務でZoomに参加していることだという。



パフォーハウスでは、管理部門で試験的に週1回30分、Zoomで雑談する時間を設けている。任意参加にしており、議題も設定していないが、若手社員も参加しており、「こういうことを若い人は考えているんだ！と気付くこともあり、新鮮な時間になっています」と亀谷氏は話す。

このような仕組みをうまく活用できれば、テレワークにより柔軟な働き方を実現しつつ、活発なコミュニケーションを通してよりよい共創関係の構築にもつながっていくだろう。しかし、いつでもどこでも仕事に取り組めるテレワーク環境により、人によっては業務量が増え、ライフとワークの境目が無くなっている側面もあるという。そのため、「今まで以上に個人でオン・オフを意識的に切り替えることが重要です」と宗平氏は指摘する。

ポイント

- ・テレワークの一層の普及に伴い、発注者ガイドライン（附帯要因（5）『契約内容』）にある「プロジェクトの特性に応じた柔軟な契約形態の適用」が今後さらに重要になる。
- ・発注者ガイドライン（附帯要因（6）『常駐先の職場環境』）にある「発注者・受注者お互いの人事労務制度の尊重」は、よりよい共創関係の構築や「オン・オフの意識的な切り替え」を行う上で大切なポイントだ。さらに、旧来の「労働集約型」の受託開発を前提としない働き方の実現に向けては、そのような働き方を許容する開発環境やコミュニケーションツールの整備なども重要である。

「これからの共創関係」といっても、本質は変わらない

最後に、ユーザー企業とIT企業の双方へ、これからの共創関係のビジョンを聞いたところ、ユーザー企業からは「システムの対象が変わってきているので、地に足の着いた新しい提案を期待している」や「DXだけでなく、既存システムにも引き続きしっかり対応いただきたい」などがIT企業へ対する希望として挙がった。

一方のIT企業からは、「お客さまの現状に立脚して提案していきたい」「お客さまの本質的な要件を引き出しながら今までにない新しい価値を一緒に作っていく」といった決意が語られた。

こうして見ると、これからの新たな共創関係を構築していくに当たっては、これまでやってきたことの本质に立ち返ることも重要だと分かってくる。さらに、発注者・受注者がそれぞれの強みを持ち寄って良好な関係を築き、ともにDXや働き方改革を推進していくためには、お互いの企業・個人としての在り方を尊重しながら仕事の目的や進め方、価値観などをしっかりと共有して信頼関係を構築することが重要になるだろう。

従来型のシステム開発（SoR）とDX時代のシステム開発（SoE）を発注者・受注者で円滑に進めるために、ぜひ発注者ガイドラインを活用し、発注者と受注者それぞれの考え方についてより一層理解を深め、IT業界の取引環境改善と働き方改革の推進につなげていただきたい。

発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～「円滑なプロジェクトの推進に向けて」はこちら↓
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/pdf/project_2019_1.pdf

Copyright © ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

提供：厚生労働省

アイティメディア営業企画／制作：ITmedia ビジネスオンライン編集部／掲載内容有効期限：2021年3月23日

ITmedia

ITmedia Inc. ITmediaはアイティメディア株式会社の登録商標です。
お問い合わせ | プライバシーポリシー | 運営会社

公開期間：3月5日～3月24日（下記数値・グラフは3月10日時点のデータ）

PV：24,481PV

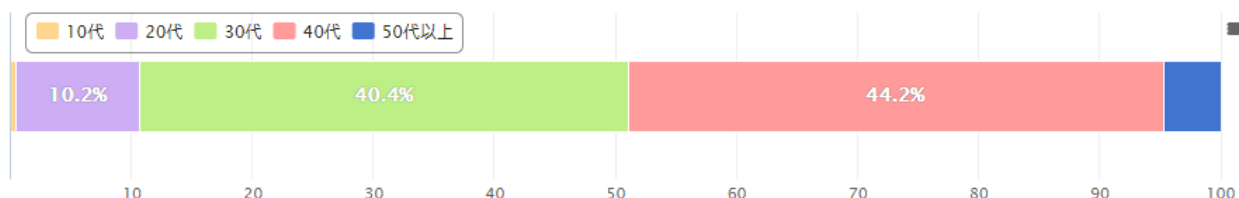
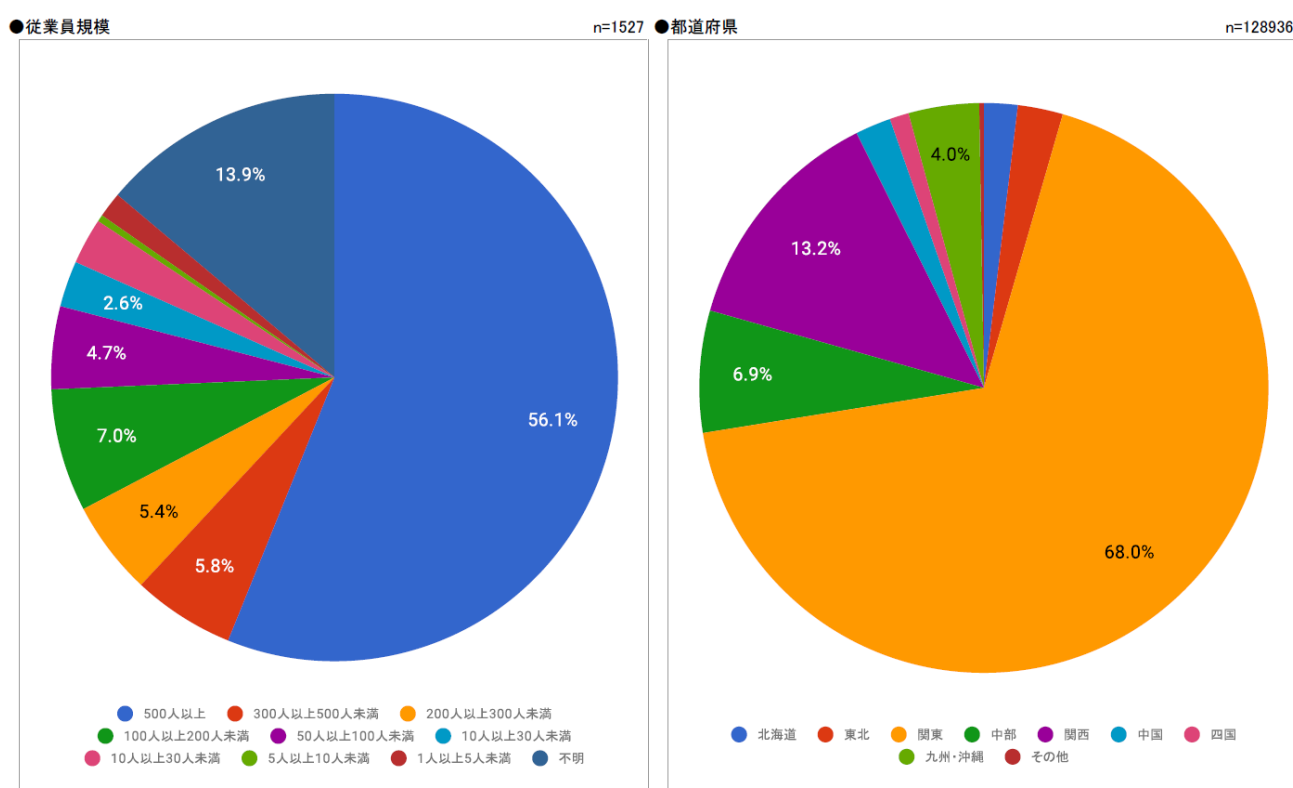
UU：15,002UU

外部リンク：167クリック

- ・「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」

目標値 4 万 PV に向け、PV 数は順調に伸びている。また、閲覧ユーザの属性としては、ITmedia ビジネスオンラインでターゲットとして想定していた IT 関連職が全体の 1/4 程度を占めており、IT 業界の働き方改革や DX の推進に向けた新たな共創関係や「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」の周知に繋がっている。

図表 7-12: 閲覧ユーザの属性



●業種

n=2416 ●年商規模

n=1512

