

2. 検討委員会の設置・運営

(1) 検討委員会の設置・運営

本事業開始後の IT 業界の働き方改革の進展状況を検証するとともに、働き方改革推進支援策等について検討するため、IT 業界団体、学識経験者、経営者団体、労働組合、経済産業省及び厚生労働省で構成する検討委員会を設け、令和4年9月から令和5年2月までに5回開催した。

表 2-1-1.検討委員会の体制

	氏名	所属／役職
座長	今野浩一郎	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
委員	下田 健人	麗澤大学 経済学部 教授
	田口 和雄	高千穂大学 経営学部 教授
	堀内 智	電機・電子・情報通信産業経営者連盟 専務理事
	浦 早苗	情報産業労働組合連合会 政策局長
	奥村 哲彦	(一社)組込みシステム技術協会理事・事務局長
	笹岡 賢二郎	(一社)ソフトウェア協会専務理事
	中島 昭能	(一社)日本情報システム・ユーザー協会専務理事
	手計 将美	(一社)情報サービス産業協会理事・事業推進本部長
オブザーバ	初鹿 知香／ 中井 裕司	厚生労働省労働基準局労働条件政策課課長補佐
	難波 亮	厚生労働省労働基準局労働条件政策課法規第三係長
	沖藤 圭祐	経済産業省商務情報政策局情報産業課 ソフトウェア・情報サービス戦略室課長補佐
事務局(再委託先を含む)	森本 圭	(株)東京リーガルマインド 公共事業本部事業統括マネージャー
	相原 陽二	(株)東京リーガルマインド 公共事業本部事業責任者
	辻村 朋大	(一社)情報サービス産業協会事業推進本部
	千賀 篤史	PwC コンサルティング合同会社マネージャー
	平井 和真	PwC コンサルティング合同会社シニアアソシエイト

(2) 検討委員会の開催

会議の開催状況は、以下のとおり。

表 2-1-2.検討委員会の開催

第 1 回	日時	令和 4 年 9 月 29 日(木) 10:00～12:00
	場所	東京リーガルマインド新宿エルタワー本校
	出席	委員 7 名、オブザーバ 3 名、事務局等 5 名
	議事	①本事業の概要、振り返り等について ②令和4年度事業の方向性について
	日時	令和 4 年 10 月 31 日(月) 15:25～17:14

第 2 回	場所	東京リーガルマインド新宿エルタワー本校
	出席	委員 8 名、オブザーバ 2 名、事務局等 5 名
	議事	①前回の宿題について ②アンケート調査の企画について ③周知広報について(報告)
第 3 回	日時	令和 4 年 12 月 21 日(水) 10:00～12:00
	場所	東京リーガルマインド新宿エルタワー本校
	出席	委員 7 名、オブザーバ 3 名、事務局等 5 名
	議事	①アンケート結果について ②ヒアリングの企画について ③前回の宿題について
第 4 回	日時	令和 5 年 1 月 27 日(金) 15:00～17:00
	場所	東京リーガルマインド新宿エルタワー本校
	出席者	委員 9 名、オブザーバ 2 名、事務局等 5 名
	議事	①アンケート調査結果について ②ヒアリングの中間報告について ③その他
第 5 回	日時	令和 5 年 2 月 27 日(月) 15:00～17:00
	場所	東京リーガルマインド新宿エルタワー本校
	出席者	委員 8 名、オブザーバ 3 名、事務局等 5 名
	議事	①アンケート調査結果について ②ヒアリングの追加報告について ③「IT エンジニアのワーク・エンゲージメントと創造的協働の向上」について

(3) アンケート等を通じた実態調査・分析

ア. アンケート調査の目的

IT エンジニアの生産性向上を図るには以下 2 点が必要であり、企業や個人の属性、職務内容等の観点で現状をマッピングすることを目的として実施した。

(1) IT エンジニアが“やりがい”“当事者意識”を持って仕事に取り組むこと(ワーク・エンゲージメント)

(2) IT エンジニアが創造的な仕事をするために協働すること(創造的協働)

イ. アンケート調査の概要

本調査(IT エンジニアの生産性向上を志向するワーク・エンゲージメントと創造的協働にかんする調査)は Web アンケート(モニター調査)とし、あらゆる業種における、IT 戦略の立案、企画、技術導入にかかわる立場の方、またその実行にかかわる立場の方を対象に実施した。

【実施方法】 Web アンケート(モニター調査)

【実施期間】 2022 年 12 月 13 日(火)～2022 年 12 月 15 日(木)

【調査方法】インターネット調査。まず、スクリーニング問(QS3)を設け、その結果と情報サービス業か否かで目標回収数を設け、IT 産業/非 IT 産業で目標回数数に達するまで調査を実施した。

【抽出方法】調査会社のモニター(18～69 歳の男女)から抽出、地域不問

【回答数】有効回答数 1,054

ウ. 調査結果の概要

調査の集計結果は以下の通りとなった。調査項目の詳細は、「(参考)調査票」に示す。

スクリーニング問

QS3 あなたが主に担当している業務・役割をお答えください。

(参考1)抽出条件(情報サービス業か否か)
と回収数

(参考2)目標回収数

	度数	(度数+横%)
TOTAL	1054	100.0
システム開発、プログラム や電子制御が必要な製品 開発 ※企画、設計、実装、テスト・検証等	126	12.0
サービス・ソフトウェア製品 開発 ※ツール、アプリ、ミドル ウェア、OS、ソフトウェア・ プラットフォーム等	299	28.4
保守・運用・オペレーシ ョン	310	29.4
IT関連 その他	171	16.2
IT関連以外	148	14.0

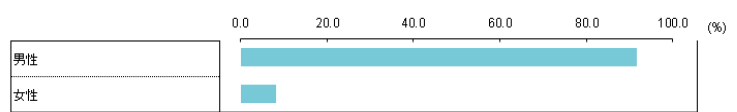
IT産業	非IT産業
545	509
126	—
124	175
124	186
171	—
—	148

IT産業	非IT産業
500以上	500以上
100以上	—
100以上	100以上
100以上	100以上
200以下	—
—	300以下

F1 あなたの性別をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

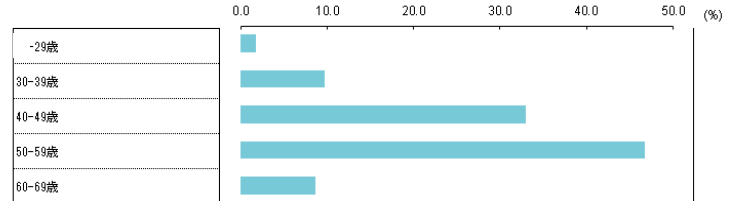
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
男性□	966	91.7
女性□	88	8.3



F2 あなたの年齢をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

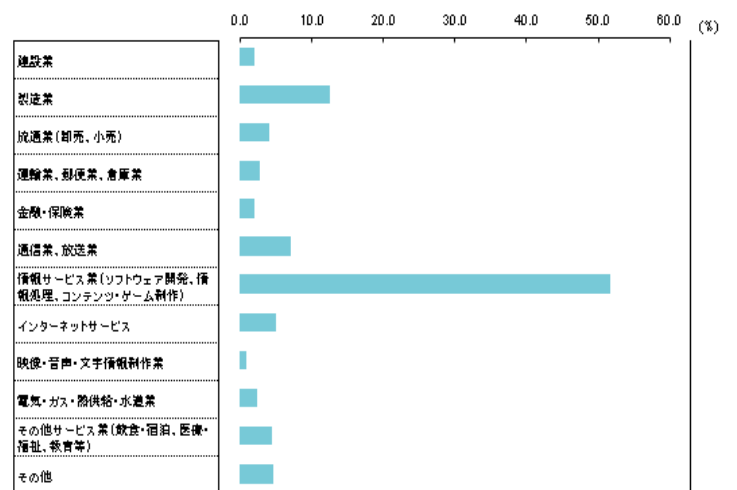
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
29歳以下	19	1.8
30歳台	102	9.7
40歳台	348	33.0
50歳台	493	46.8
60歳以上	92	8.7



QS1 あなたの勤務先の主な業種をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

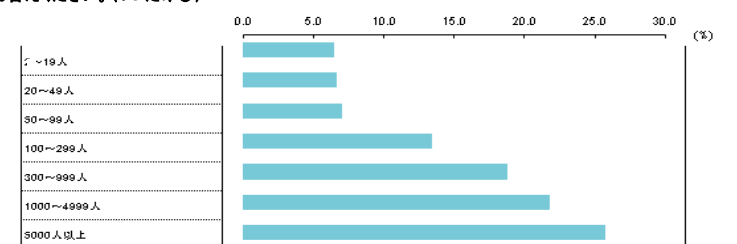
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
建設業	21	2.0
製造業	133	12.6
流通業(卸売、小売)	44	4.2
運輸業、郵便業、倉庫業	30	2.8
金融・保険業	22	2.1
通信業、放送業	75	7.1
情報サービス業(ソフトウェア開発、情報処理、コンテンツ・ゲーム制作)	545	51.7
インターネットサービス	53	5.0
映像・音声・文字情報制作業	9	0.9
電気・ガス・熱供給・水道業	26	2.5
その他サービス業(飲食・宿泊、医療・福祉、教育等)	47	4.5
その他	49	4.6



QS2 あなたの勤務先(グループ企業の場合は単体のみの)の従業員規模をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

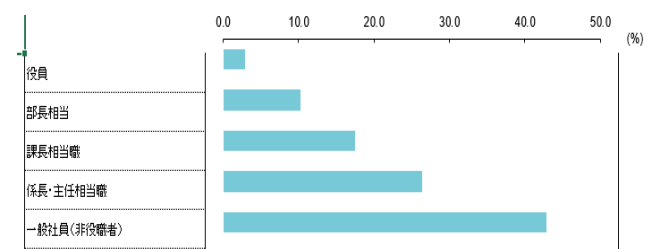
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
20人未満	69	6.5
20~49人	71	6.7
50~99人	74	7.0
100~299人	141	13.4
300~999人	198	18.8
1000~4999人	230	21.8
5000人以上	271	25.7



QS4 あなたの職位として、最も近いものをお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	1054	100.0
役員	31	2.9
部長相当	109	10.3
課長相当職	184	17.5
係長・主任相当職	278	26.4
一般社員(非役職者)	452	42.9

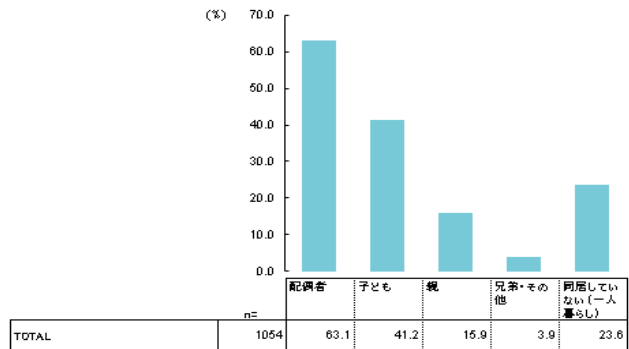


Q1 あなたのお住まいをお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)			(度数+横%)		
	度数	%		度数	%
TOTAL	1054	100.0	三重県	2	0.2
北海道	28	2.7	滋賀県	7	0.7
青森県	5	0.5	京都府	18	1.7
岩手県	9	0.9	大阪府	74	7.0
宮城県	13	1.2	兵庫県	44	4.2
秋田県	4	0.4	奈良県	8	0.8
山形県	3	0.3	和歌山県	3	0.3
福島県	8	0.8	鳥取県	2	0.2
茨城県	21	2.0	島根県	4	0.4
栃木県	8	0.8	岡山県	7	0.7
群馬県	8	0.8	広島県	21	2.0
埼玉県	76	7.2	山口県	3	0.3
千葉県	74	7.0	徳島県	2	0.2
東京都	270	25.6	香川県	6	0.6
神奈川県	173	16.4	愛媛県	5	0.5
新潟県	11	1.0	高知県	2	0.2
富山県	11	1.0	福岡県	29	2.8
石川県	6	0.6	佐賀県	2	0.2
福井県	4	0.4	長崎県	0	0.0
山梨県	3	0.3	熊本県	3	0.3
長野県	10	0.9	大分県	1	0.1
岐阜県	7	0.7	宮崎県	3	0.3
静岡県	19	1.8	鹿児島県	5	0.5
愛知県	30	2.8	沖縄県	2	0.2

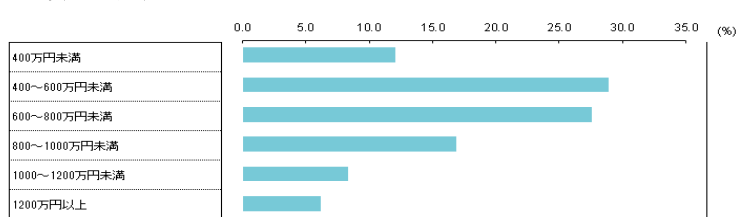
Q2 あなたの現在同居している方をお答えください。(当てはまるもの全て○)

(度数+横%)		
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
配偶者	665	63.1
子ども	434	41.2
親	168	15.9
兄弟・その他	41	3.9
同居していない(一人暮らし)	249	23.6



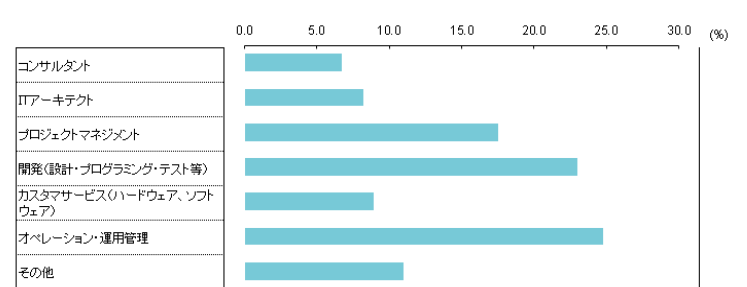
Q3 あなたの主な仕事から得られる年収(税引前の数値)についてお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)		
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
400万円未満	128	12.1
400～600万円未満	305	28.9
600～800万円未満	291	27.6
800～1000万円未満	178	16.9
1000～1200万円未満	87	8.3
1200万円以上	65	6.2



Q4 あなたの職種として、最も近いものをお答えください。(1つだけ○)

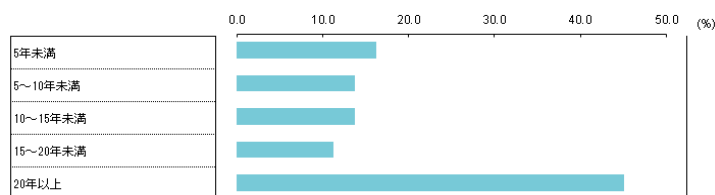
(度数+横%)		
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
コンサルタント	71	6.7
ITアーキテクト	86	8.2
プロジェクトマネジメント	184	17.5
開発(設計・プログラミング・テスト等)	242	23.0
カスタマサービス(ハードウェア、ソフトウェア、ソフトウェア)	94	8.9
オペレーション・運用管理	261	24.8
その他	116	11.0



Q5 現在の勤務先での勤続年数をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

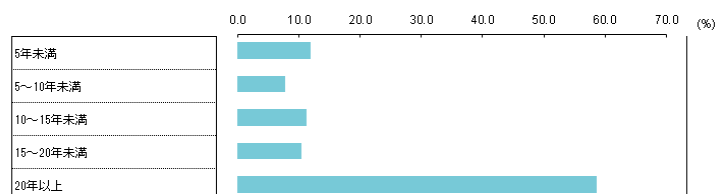
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
5年未満	172	16.3
5～10年未満	144	13.7
10～15年未満	145	13.8
15～20年未満	118	11.2
20年以上	475	45.1



Q6 IT関連の業務の経験年数をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

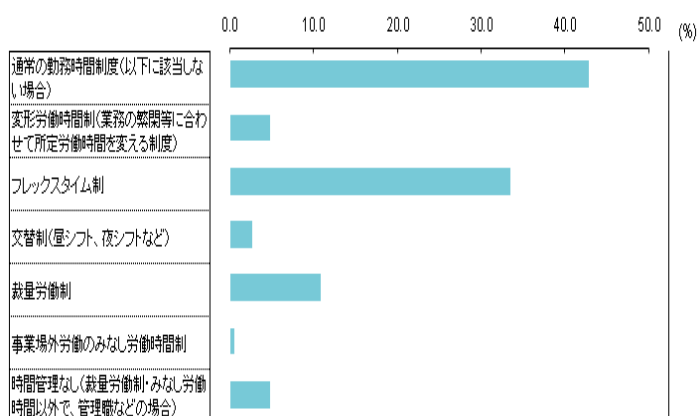
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
5年未満	125	11.9
5～10年未満	82	7.8
10～15年未満	118	11.2
15～20年未満	111	10.5
20年以上	618	58.6



Q7 勤務先におけるあなたの主要な勤務時間制度をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	1054	100.0
通常の勤務時間制度(以下の2～7に該当しない場合)	452	42.9
変形労働時間制(業務の繁閑等に合わせて所定労働時間を変える制度)	51	4.8
フレックスタイム制	353	33.5
交替制(昼シフト、夜シフトなど)	28	2.7
裁量労働制	114	10.8
事業場外労働のみなし労働時間制	5	0.5
時間管理なし(裁量労働制・のみなし労働時間以外で、管理職などの場合)	51	4.8



Q8 2022年におけるあなたの残業時間を含めた1週間あたりの平均的な総労働時間について、概数でも構いませんのでお答えください。

※1時間未満は「0」とご記入ください。

	0	1
1段目 度数	TOTAL	平均値
2段目 横%		
	1054	34.0
	100.0	

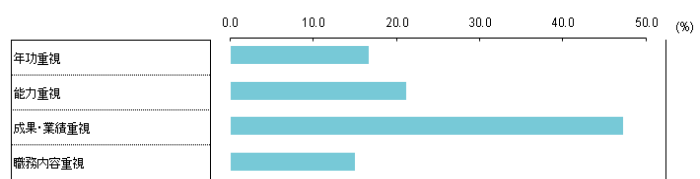
Q9 あなたの現在の勤務時間からみた執務場所の構成はどのようになっていますか。全体が10割になるようにお答えください。

	0	1
1段目 度数	TOTAL	平均値
2段目 横%		
1 自社オフィス・データセンター	1054	4.6
	100.0	
2 客先オフィス	1054	1.2
	100.0	
3 自宅・サテライトオフィス	1054	4.2
	100.0	

Q10 あなたの勤務先の処遇制度として最も近いものをお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

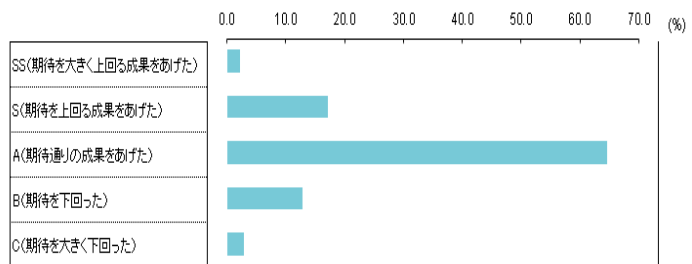
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
年功重視	175	16.6
能力重視	223	21.2
成果・業績重視	498	47.2
職務内容重視	158	15.0



Q11 あなたの直近の人事評価結果として最も近いものをお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

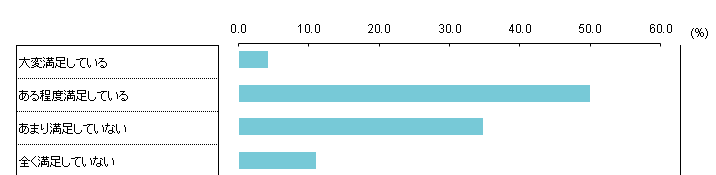
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
SS(期待を大きく上回る成果をあげた)	24	2.3
S(期待を上回る成果をあげた)	181	17.2
A(期待通りの成果をあげた)	682	64.7
B(期待を下回った)	136	12.9
C(期待を大きく下回った)	31	2.9



Q12 あなたの直近の人事評価結果に対する満足度をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	1054	100.0
大変満足している	44	4.2
ある程度満足している	527	50.0
あまり満足していない	367	34.8
全く満足していない	116	11.0



Q13 あなたの勤務先の賃金に対する満足度をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

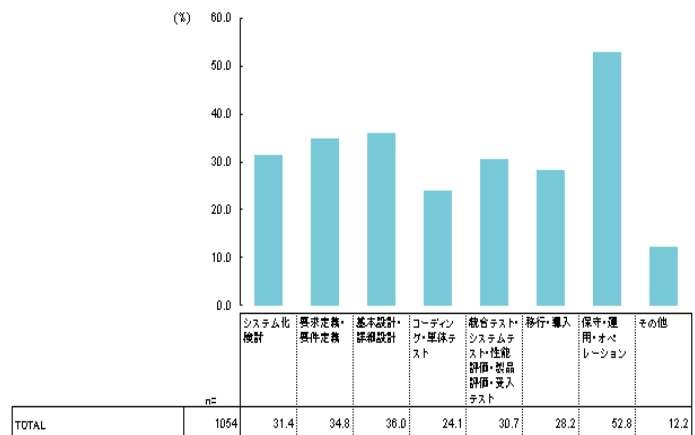
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
大変満足している	34	3.2
ある程度満足している	481	45.6
あまり満足していない	378	35.9
全く満足していない	161	15.3



Q14 現在の主な業務で担当している工程をお答えください。(当てはまるもの全て○)

(度数+横%)

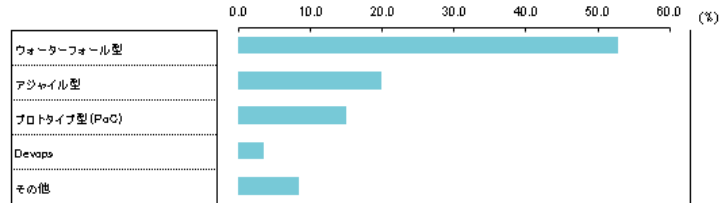
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
システム化検討	331	31.4
要求定義・要件定義	367	34.8
基本設計・詳細設計	379	36.0
コーディング・単体テスト	254	24.1
統合テスト・システムテスト・性能評価・製品評価・受入テスト	324	30.7
移行・導入	297	28.2
保守・運用・オペレーション	556	52.8
その他()	129	12.2



Q15 現在の主な業務の進め方の類型をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

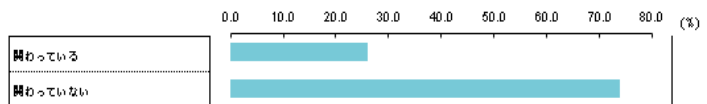
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
ウォーターフォール型	557	52.8
アジャイル型	211	20.0
プロトタイプ型(PoC)	159	15.1
Devops	37	3.5
その他()	90	8.5



Q16 現在の主な業務で、CAMBRIC(Cloud Computing、AI、Mobility、Big Data、Robotics、IoT、Cyber Security)のいずれかの技術に関わっていますか。(1つだけ○)

(度数+横%)

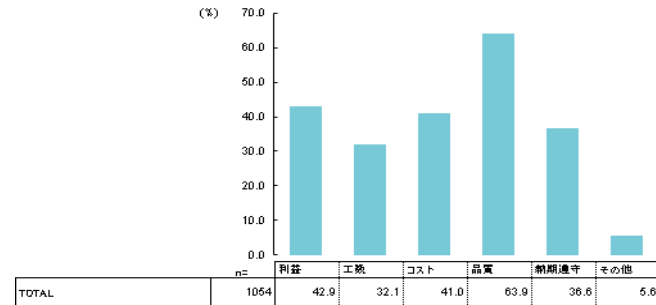
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
関わっている	274	26.0
関わっていない	780	74.0



Q17 現在、あなたが担当している主な業務の成果は、会社から主にどのような指標で評価されていますか(当てはまるもの全て○)

(度数+横%)

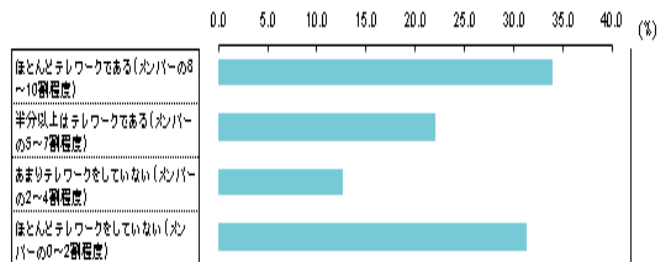
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
利益	452	42.9
工数	338	32.1
コスト	432	41.0
品質	674	63.9
納期遵守	386	36.6
その他()	59	5.6



Q18 普段仕事をするメンバーのテレワークの実施状況をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

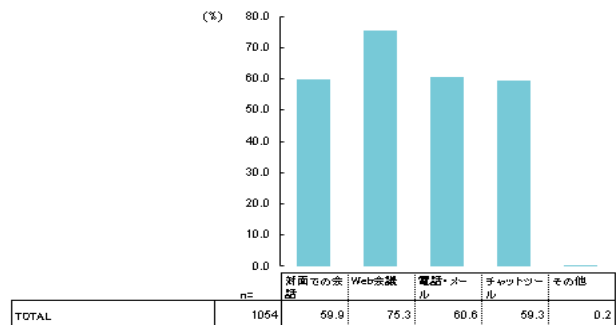
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
ほとんどテレワークである(メンバーの8~10割程度)	358	34.0
半分以上はテレワークである(メンバーの5~7割程度)	233	22.1
あまりテレワークをしていない(メンバーの2~4割程度)	133	12.6
ほとんどテレワークをしていない(メンバーの0~2割程度)	330	31.3



Q19 普段仕事をするメンバーとの主なコミュニケーション手段をお答えください。(当てはまるもの全て○)

(度数+横%)

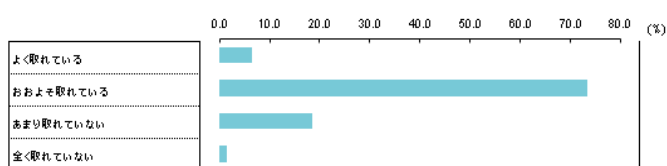
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
対面での会話	631	59.9
Web会議	794	75.3
電話・メール	639	60.6
チャットツール	625	59.3
その他()	2	0.2



Q20 普段仕事をするメンバーと必要なコミュニケーションが取れているかお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

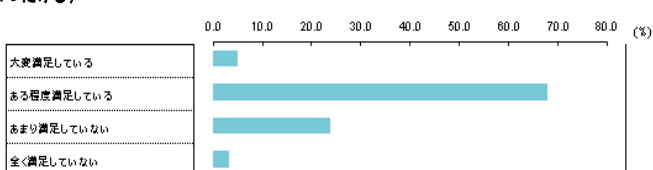
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
よく取れている	69	6.5
おおよそ取れている	774	73.4
あまり取れていない	196	18.6
全く取れていない	15	1.4



Q21 普段仕事をするメンバーに対するあなたの満足度をお答えください。(1つだけ○)

(度数+横%)

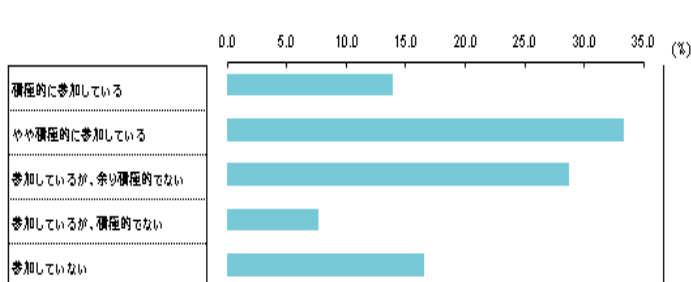
	度数	%
TOTAL	1054	100.0
大変満足している	52	4.9
ある程度満足している	715	67.8
あまり満足していない	252	23.9
全く満足していない	35	3.3



Q22 あなたは社内で、日常の業務を超えて、新しいアイデアを考えたり、問題を発見するための会議やミーティングにどの程度積極的に参加していますか。(1つだけ○)

(度数+横%)

	度数	%
TOTAL	1054	100.0
積極的に参加している	146	13.9
やや積極的に参加している	351	33.3
参加しているが、余り積極的でない	302	28.7
参加しているが、積極的でない	81	7.7
参加していない	174	16.5



Q23 現在の主な仕事(副業除く)に関する(a)~(c)の認識についてお答えください。((a)~(c)それぞれに1つだけ○)

	n(TOTAL)	いつも感じる	よく感じる	時々感じる	めったに感じない	全く感じない
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	1054	18.0	187.0	477.0	283.0	89.0
仕事に熱心に取り組んでいる	1054	36.0	287.0	542.0	141.0	48.0
仕事をしていると、つい夢中になっている	1054	44.0	295.0	488.0	175.0	52.0

n=

(%)

	n	いつも感じる	よく感じる	時々感じる	めったに感じない	全く感じない
(a) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	1054	1.7	17.7	45.3	26.9	8.4
(b) 仕事に熱心に取り組んでいる	1054	3.4	27.2	51.4	13.4	4.6
(c) 仕事をしていると、つい夢中になっている	1054	4.2	28.0	46.3	16.6	4.9

エ. アンケート分析結果

(1) 分析方針

「IT エンジニアの生産性向上を志向するワーク・エンゲージメントと創造的協働に関する調査」の結果をもとに、以下の分析を行った。

- ① 企業属性や職務内容、個人属性ごとに、ワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働度合いの算出結果を示す。
- ② 政策変数別(人事管理、働き方、業務特性、組織風土)にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC*)の4分類の構成の特徴を示す。
- ③ ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC*)の4分類別にみた経営上のアウトカム(人事評価結果／賃金に対する満足度)の特徴を示す。

WECC:IT エンジニアの生産性向上を志向するための総合指標(ワーク・エンゲージメント×創造的協働)を、『WECC (Work Engagement・Creative Collaboration)・Index』とする。

(2) 分析結果

上記①～③の分析を行うにあたり、まずワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働度合いの算出方法を示す。

ワーク・エンゲージメント・スコアは、「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査¹」を参考に、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)「仕事をしていると、つい夢中になっている」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3.0点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目の平均値として算出した。

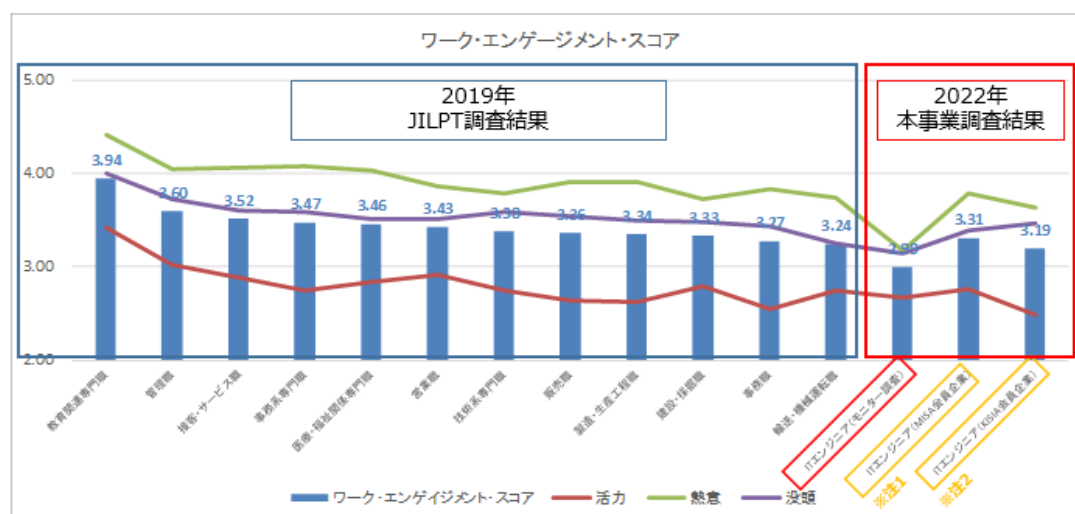


図 2-3-1. IT エンジニアのワーク・エンゲージメント・スコア(「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」との比較)

¹ 2019 年 3 月に独立行政法人労働政策研究・研修機構にて実施した調査

(注 1)宮城県情報サービス産業協会の会員企業に所属する IT エンジニアを対象に実施した「IT エンジニアのワーク・エンゲージメント向上に関する個人向け意識調査」の調査結果

(注 2)熊本県情報サービス産業協会の会員企業に所属する IT エンジニアを対象に実施した「IT エンジニアのワーク・エンゲージメント向上に関する個人向け意識調査」の調査結果

創造的協働度合いは、「あなたは社内で、日常の業務を超えて、新しいアイデアを考えたり、問題を発見するための会議やミーティングにどの程度積極的に参加していますか。」の質問に対して、「積極的に参加している(=5 点)」「やや積極的に参加している(=4 点)」「参加しているが、余り積極的でない(=3 点)」「参加しているが、積極的でない(=2 点)」「参加していない(=1 点)」として算出した。

分析①:ワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働度合いの算出結果

業種別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、「IT 企業(その他)」は高く、「IT 企業(情報サービス産業)」は低い。「ユーザ企業」は両者の間にある。

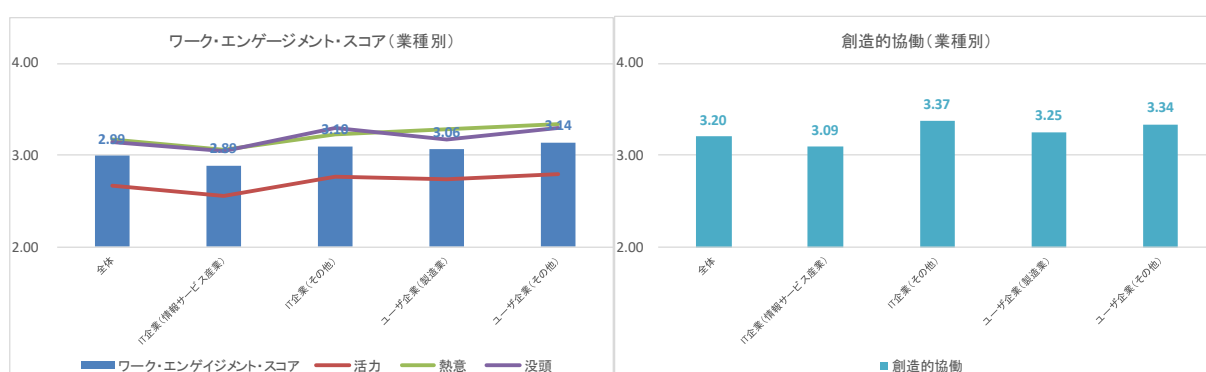


図 2-3-2. 業種別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

従業員規模別にみると、ワーク・エンゲージメントは「5000 人以上」「～99 人」は高く、「100～299 人」「300～999 人」は低い。創造的協働は大企業になるほど高くなる。

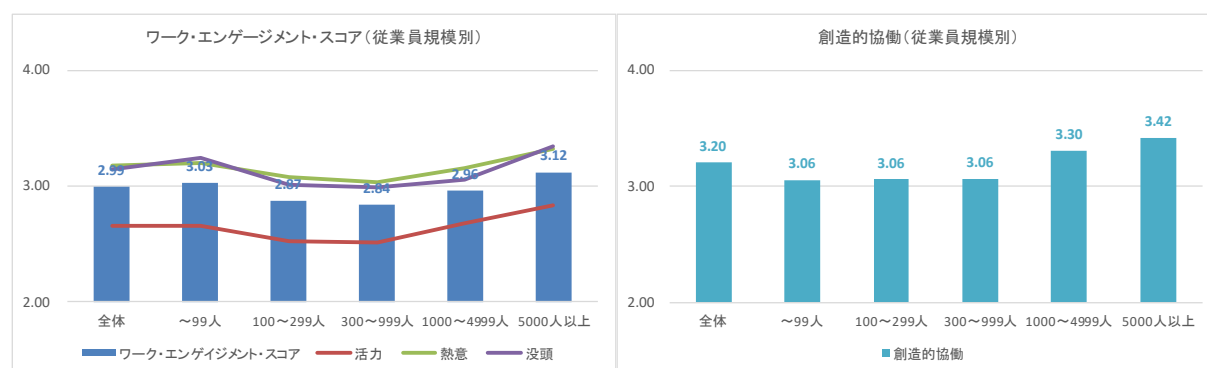


図 2-3-3. 従業員規模別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

担当業務／役割別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、「サービス・ソフトウェア製品開発」は高く、「システム開発」「保守・運用・オペレーション」は低い。

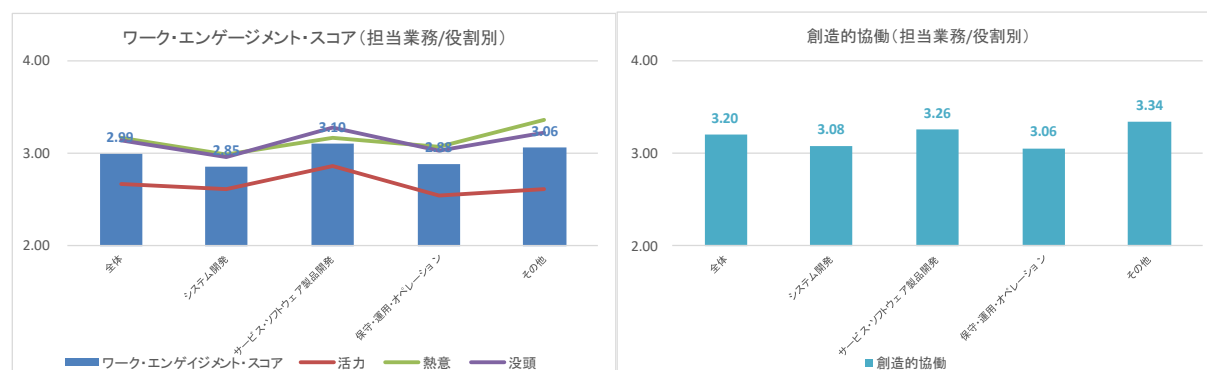


図 2-3-4. 担当業務／役割別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

職位別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、職位が上がるほど高くなり、特に「役員」「部長相当職」は高い。

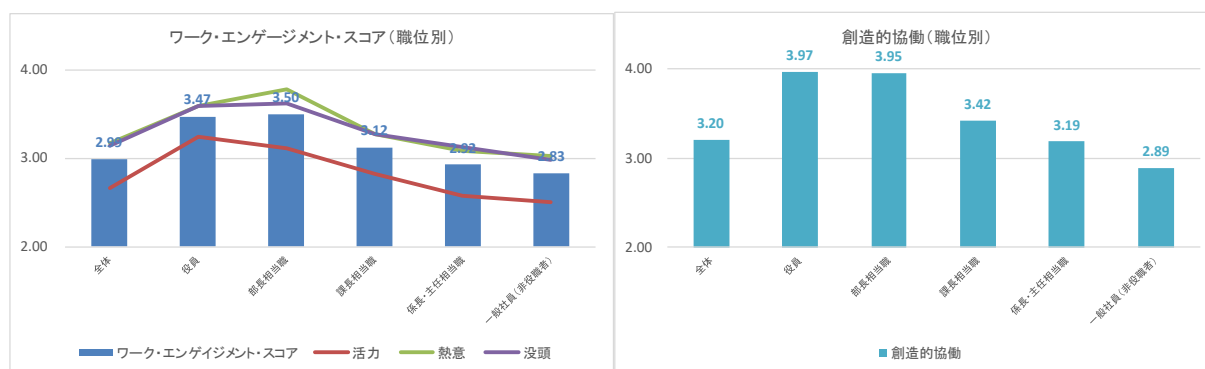


図 2-3-5. 職位別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

職種別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、「コンサルタント」「IT アーキテクト」「プロジェクトマネジメント」は高く、「開発」「カスタマサービス」「オペレーション・運用管理」は低い。

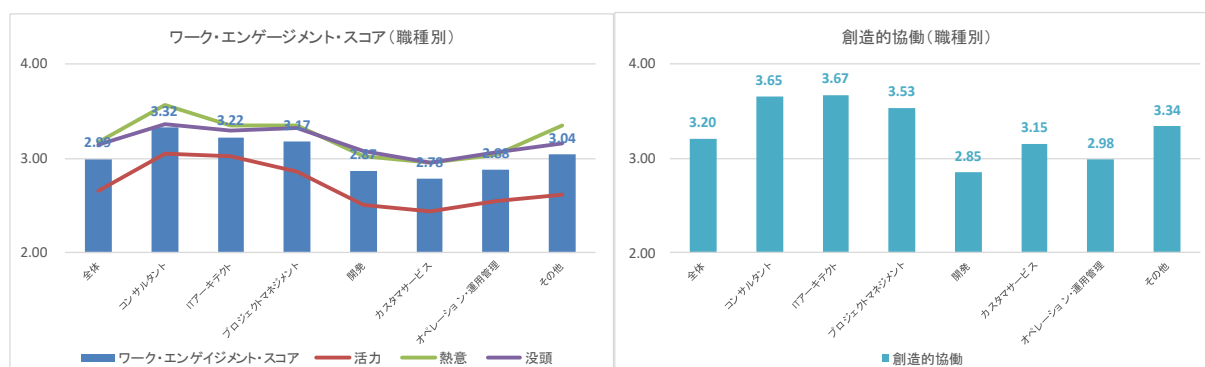


図 2-3-6. 職種別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

勤続年数別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに明確な傾向はみられないが、「5 年未満」「5～10 年未満」の短期勤続者において高い点が注目される。

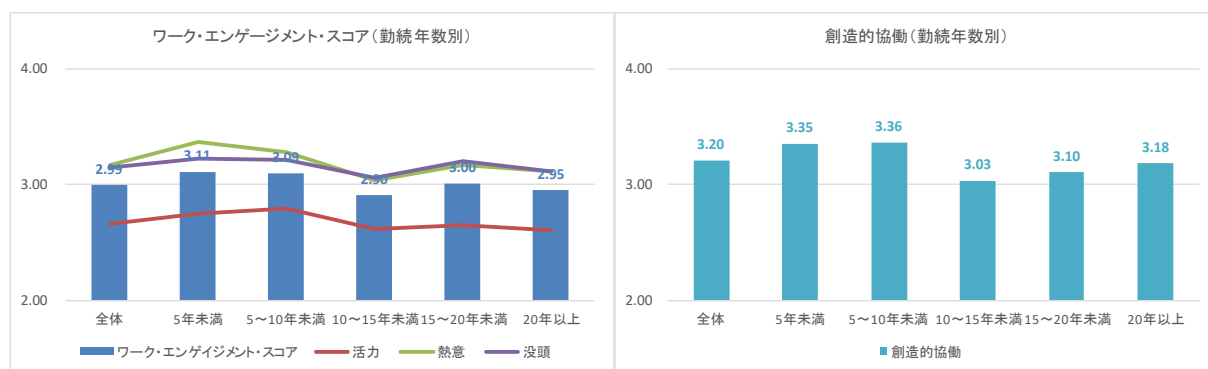


図 2-3-7. 勤続年数別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

性別別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、「女性」はやや高いものの、性別による差はあまりみられない。

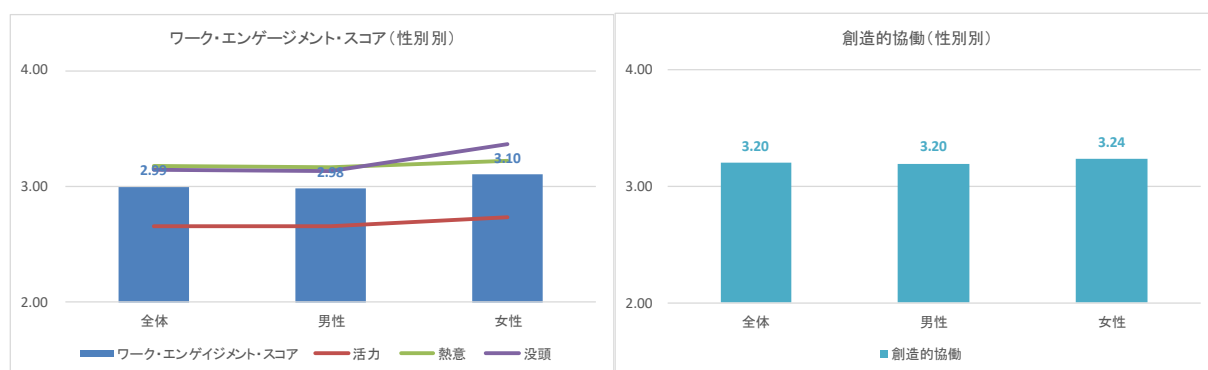


図 2-3-8. 性別別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

年齢別にみると、ワーク・エンゲージメントは明確な傾向はみられず、「20 歳台」「60 歳以上」が高く、「40 歳台」は低い。創造的協働は明確な傾向はみられず、「30 歳台」「60 歳以上」が高く、「20 歳台」は低い。

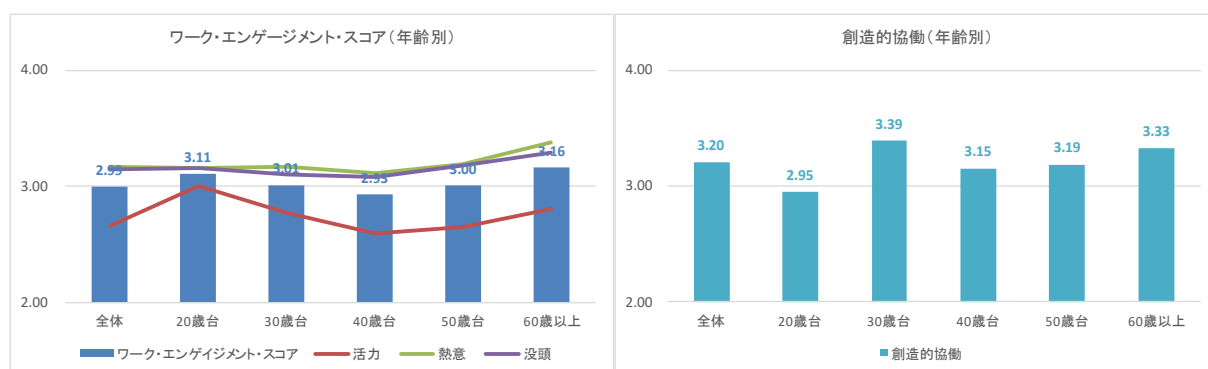


図 2-3-9. 年齢別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

年収別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、年収が高くなるほど高くなる。

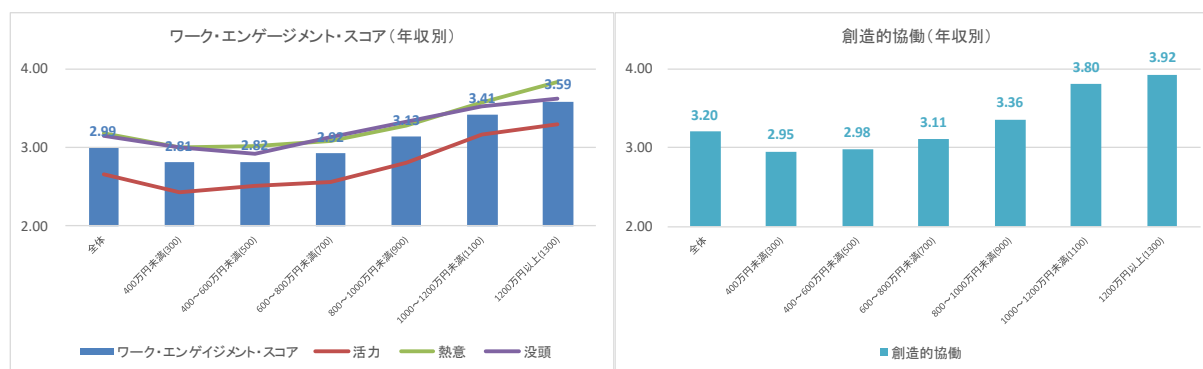


図 2-3-10. 年収別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

居住地別にみると、ワーク・エンゲージメント、創造的協働ともに、「首都圏」はやや高いものの、地域による差はあまりみられない。

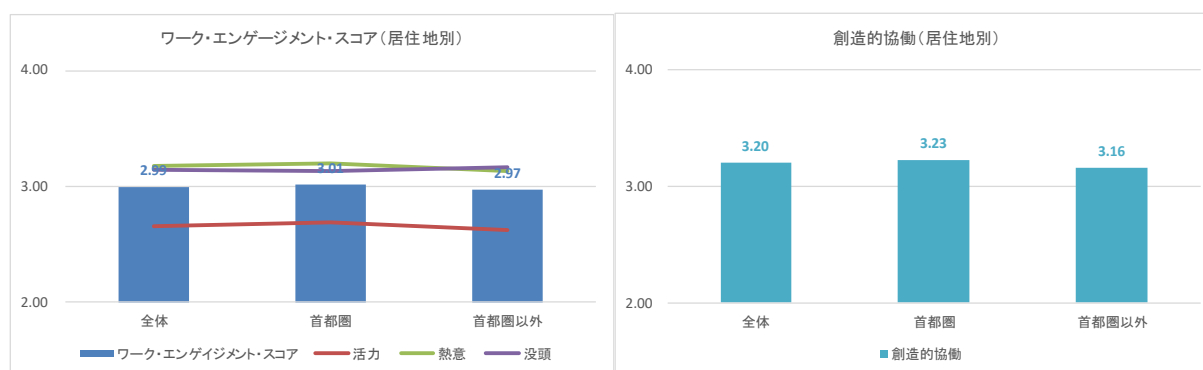


図 2-3-11. 居住地別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

分析②:ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の4分類の構成の特徴

ワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働に関して、平均値を基準に2分類し、それぞれを組み合わせた、①高 WE×高 CC(ワーク・エンゲージメント・スコアが平均値以上・創造的協働が平均値以上)、②高 WE×低 CC(ワーク・エンゲージメント・スコアが平均値以上・創造的協働が平均値未満)、③低 WE×高 CC(ワーク・エンゲージメント・スコアが平均値未満・創造的協働が平均値以上)、④低 WE×低 CC(ワーク・エンゲージメント・スコアが平均値未満・創造的協働が平均値未満)の4分類の特徴を示す。

表 2-3-1. ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の4分類

① 高 WE×高 CC	401 名 (38.0%)	WE 平均値:3.87、CC 平均値:4.32
② 高 WE×低 CC	293 名 (27.8%)	WE 平均値:3.32、CC 平均値:2.40
③ 低 WE×高 CC	96 名 (9.1%)	WE 平均値:1.86、CC 平均値:4.20
④ 低 WE×低 CC	264 名 (25.0%)	WE 平均値:1.72、CC 平均値:2.05

業種別にみると、「IT 企業(その他)」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高い業種であり、それに対し「IT 企業(情報サービス産業)」は WECC が最も低い業

種である。「ユーザ企業」は中間型である。

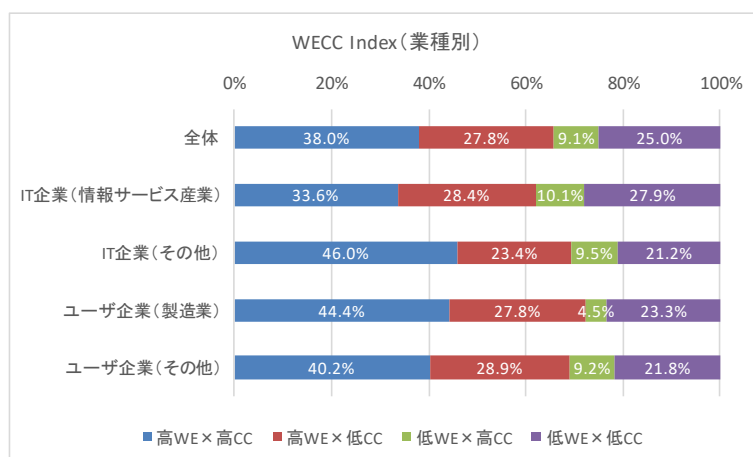


図 2-3-12. 業種別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の 4 分類

職種別にみると、「コンサルタント」「IT アーキテクト」「プロジェクトマネジメント」は高 WE × 高 CC が多く、低 WE × 低 CC が少ないことから WECC が高い職種であり、それに対し「開発」「カスタマサービス」「オペレーション・運用管理」は WECC が低い職種である。

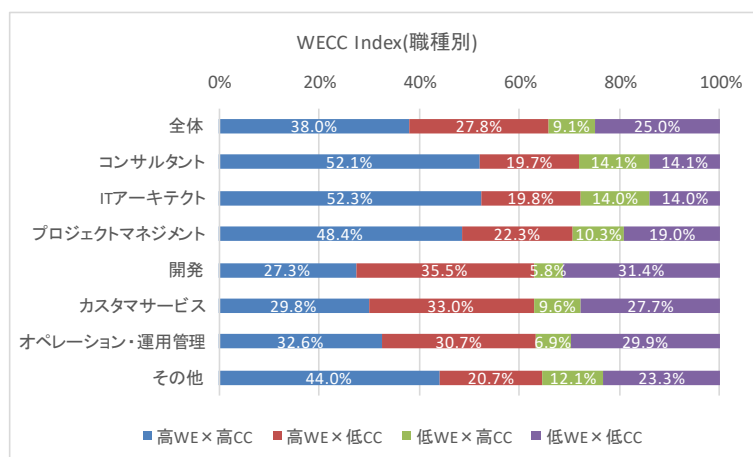


図 2-3-13. 職種別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の 4 分類

勤務時間制度別にみると、「変形労働時間制」「フレックスタイム制」は高 WE × 高 CC が多く、低 WE × 低 CC が少ないことから WECC が最も高い勤務時間制度であり、それに対し「交替制」「事業場外労働のみなし労働時間制」は WECC が低い勤務時間制度である。

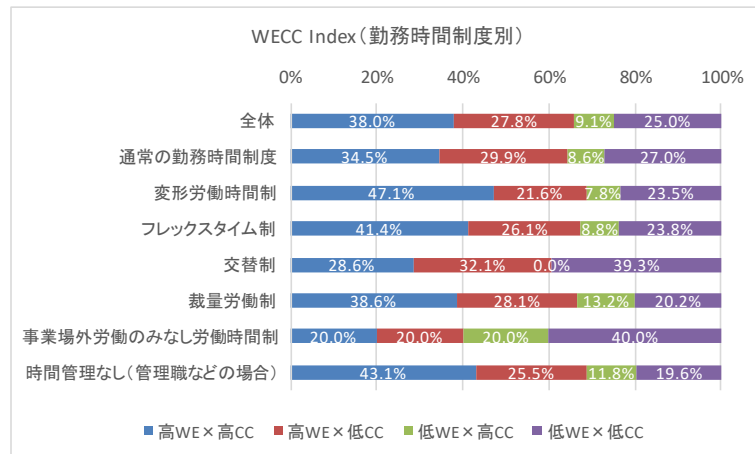


図 2-3-14. 勤務時間制度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の4分類

処遇制度別にみると、「能力重視」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高い処遇制度であり、それに対し「年功重視」「職務内容重視」は WECC が低い処遇制度である。

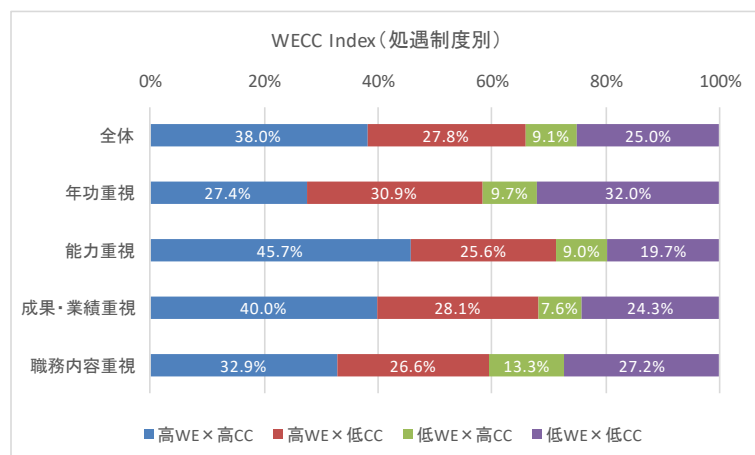


図 2-3-15. 処遇制度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の4分類

総労働時間別にみると、「～35 時間」「51～60 時間」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が高く、それに対し「36～40 時間」「41～50 時間」は WECC が低い。1 週間あたりの平均的な総労働時間として「61 時間～」はサンプル数が少ないため分析から除外する。

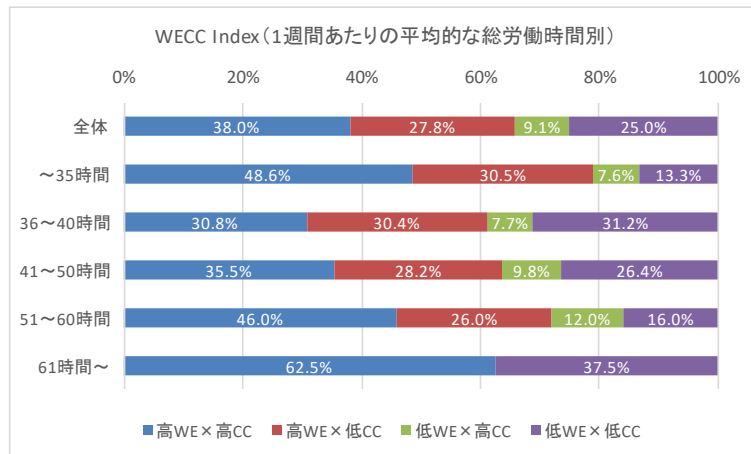


図 2-3-16. 総労働時間別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

メンバーのテレワーク実施状況別にみると、「半分以上はテレワークである(メンバーの 5~7 割程度)」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高く、それに対し「ほとんどテレワークをしていない(メンバーの 0~2 割程度)」は WECC が最も低い。

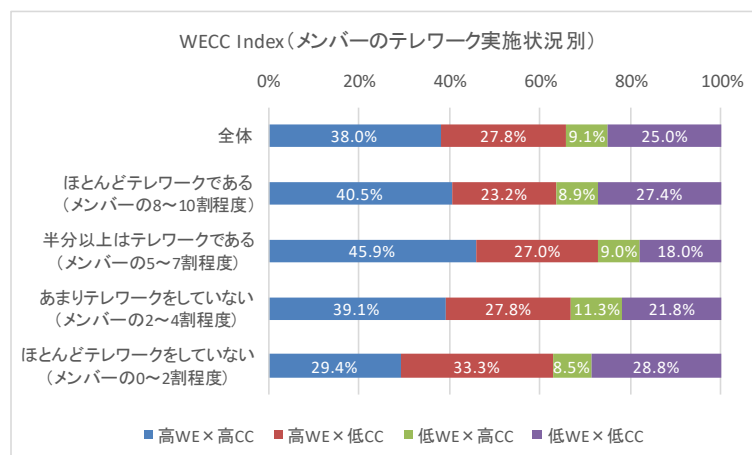


図 2-3-17. メンバーのテレワーク実施状況別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

勤務場所の勤務時間数からみると、客先オフィス、自宅・サテライトオフィスともに、「1~3 割」の構成の場合に高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高く、それを下回る、あるいは上回る構成だと WECC は低下する。

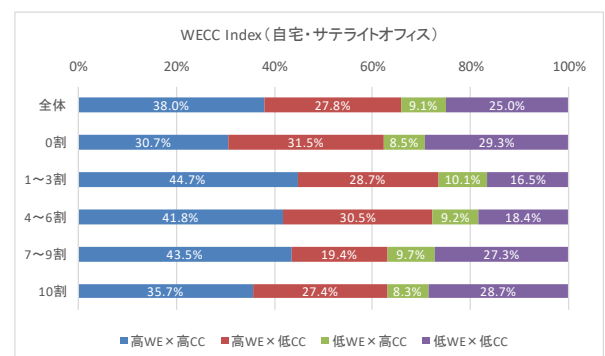
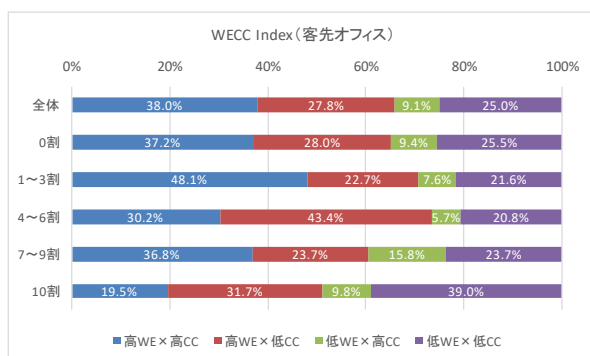


図 2-3-18. 勤務場所の勤務時間数にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

業務の進め方の類型別にみると、「アジャイル型」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高い業務の進め方の類型であり、それに対し「ウォーターフォール型」は WECC が最も低い業務の進め方の類型である。

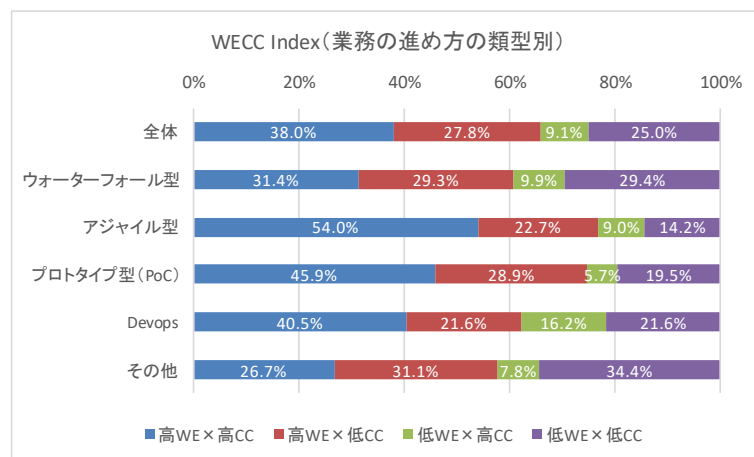


図 2-3-19. 業種別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

CAMBRIC (Cloud Computing、AI、Mobility、Big Data、Robotics、IoT、Cyber Security) への関与別にみると、「関わっている」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が高く、それに対し「関わっていない」は WECC が低い。

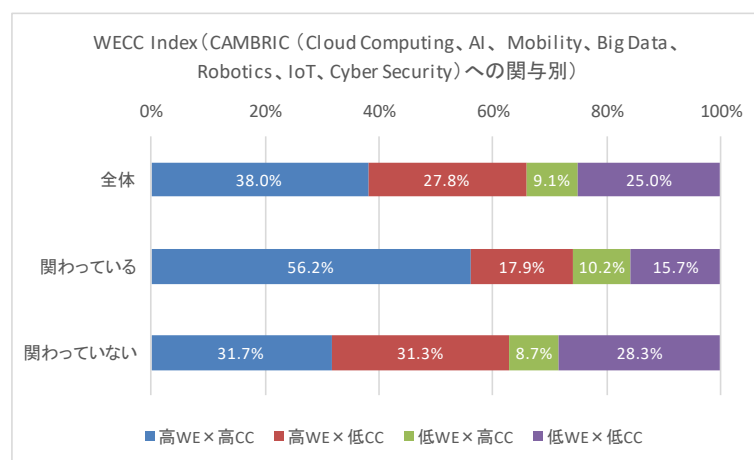


図 2-3-20. CAMBRIC への関与別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

担当工程別にみると、「システム化検討」「要求定義・要件定義」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が高い工程であり、それに対し「コーディング・単体テスト」「保守・運用・オペレーション」は WECC が低い工程である。

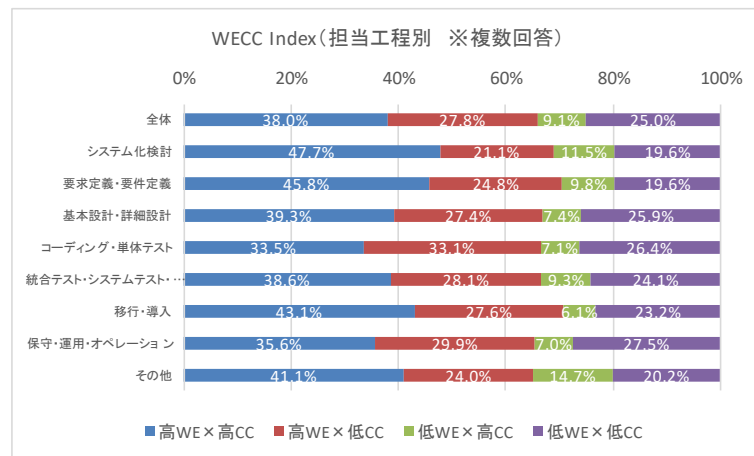


図 2-3-21. 担当工程別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

業務成果への評価指標別にみると、「利益」は高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少ないことから WECC が最も高い。

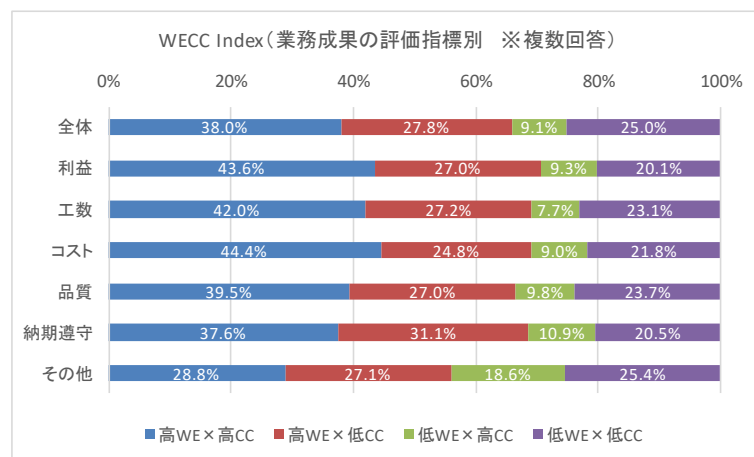


図 2-3-22. 業務成果への評価指標別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

メンバーとのコミュニケーション別にみると、コミュニケーションがよく取れているほど高 WE×高 CC が多く、低 WE×低 CC が少なくなることから WECC が高くなる。

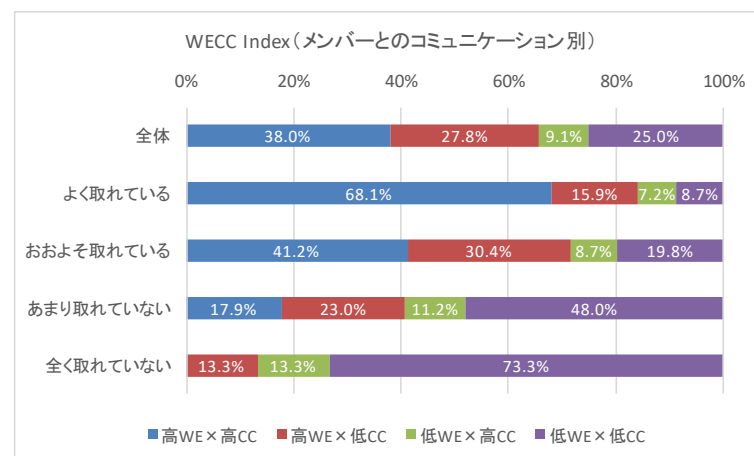


図 2-3-23. メンバーとのコミュニケーション別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

メンバーへの満足度別にみると、満足度が大きくなるほど高WE×高CCが多く、低WE×低CCが少なくなることからWECCが高くなる。

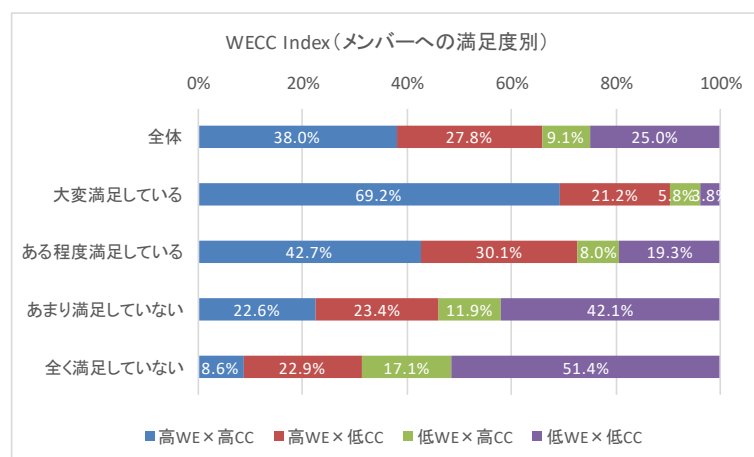


図 2-3-24. メンバーへの満足度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類

分析③:ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類別にみた経営上のアウトカムの特徴

WECC の人事評価への影響をみると、「高 WE×高 CC」「低 WE×高 CC」は期待を上回る成果をあげた割合が多く、それに対し「高 WE×低 CC」「低 WE×低 CC」は期待を上回る成果をあげた割合が少ない。

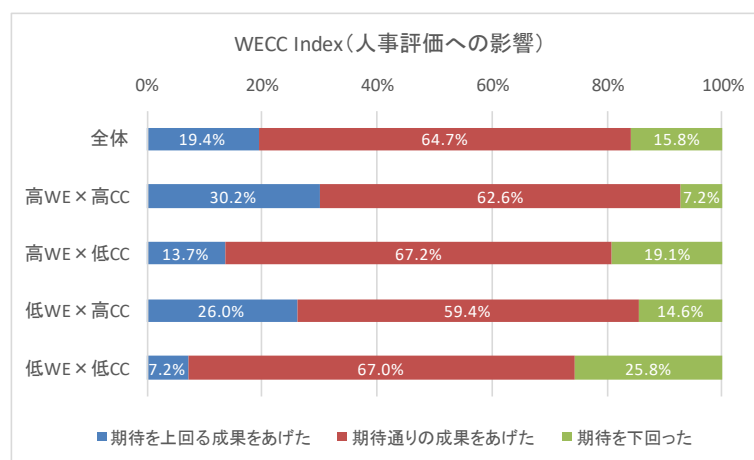


図 2-3-25. ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類別にみた人事評価への影響

WECC の人事評価結果に対する満足度への影響をみると、「高 WE×高 CC」から「低 WE×低 CC」へと WECC が低くなるほど満足している割合が少ない。

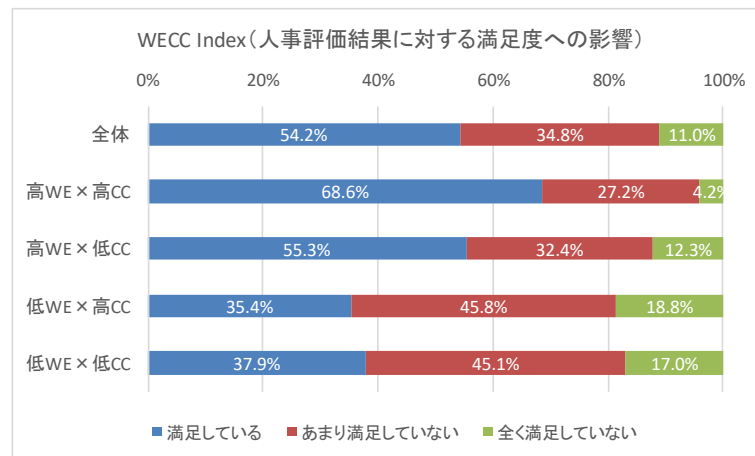


図 2-3-26. ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類別にみた人事評価結果に対する満足度への影響

WECC の賃金に対する満足度への影響をみると、「高 WE × 高 CC」から「低 WE × 低 CC」へと WECC が低くなるほど満足している割合が少ない。

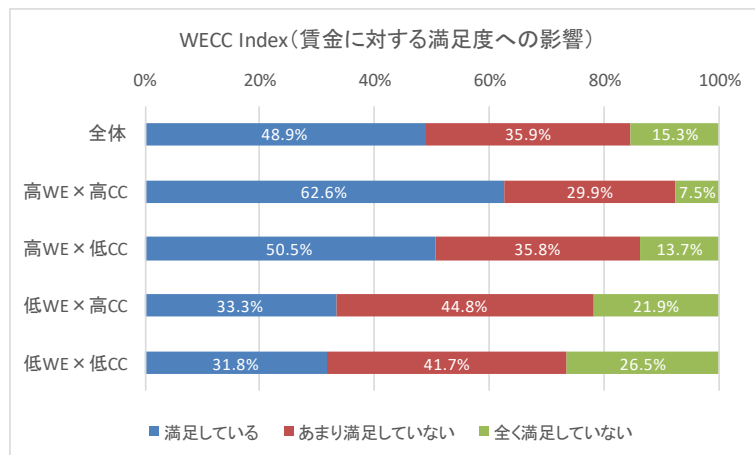


図 2-3-27. ワーク・エンゲージメント×創造的協働(WECC)の 4 分類別にみた賃金に対する満足度への影響

(参考)調査票

ITエンジニアの生産性向上を志向するワーク・エンゲージメントと創造的協働に関する調査 調査票

調査概要	※案件コード自動入力	
設問番号	設問内容	
回答者条件 : 全員		
表示形式 : ラジオボタン		
F1	あなたの性別をお答えください。	
SA	1. 男性	
SA	2. 女性	
回答者条件 : 全員		
F2	あなたの年齢をお答えください。	
SA	1. 歳	
回答者条件 : 全員		
表示形式 : ラジオボタン		
Q51	あなたの勤務先の主な業種をお答えください。(1つだけ)	
SA	1. 建設業	
SA	2. 製造業	
SA	3. 流通業 (卸売、小売)	
SA	4. 運輸業、郵便業、倉庫業	
SA	5. 金融・保険業	
SA	6. 通信業、放送業	
SA	7. 情報サービス業 (ソフトウェア開発、情報処理、コンテンツ・ゲーム制作)	
SA	8. インターネットサービス	
SA	9. 映像・音声・文字情報制作業	
SA	10. 電気・ガス・熱供給・水道業	
SA	11. その他サービス業 (飲食・宿泊、医療・福祉、教育等)	
SA	12. その他	
SA	13. 働いていない	
回答者条件 : Q51の選択肢『1.建設業』～『12.その他』の中でいずれかを選択した		
表示形式 : ラジオボタン		
Q52	あなたの勤務先 (グループ企業の場合は単体のみ) の従業員規模をお答えください。(1つだけ)	
SA	1. 1人	
SA	2. 2～19人	
SA	3. 20～49人	
SA	4. 50～99人	
SA	5. 100～299人	
SA	6. 300～999人	
SA	7. 1000～4999人	
SA	8. 5000人以上	
回答者条件 : Q51の選択肢『1.建設業』～『12.その他』の中でいずれかを選択した		
表示形式 : ラジオボタン		
Q53	あなたが主に担当している業務・役割をお答えください。(1つだけ)	
SA	1. システム開発、プログラムや電子制御に必要な製品開発 ※企画、設計、実装、テスト・検証等	
SA	2. サービス・ソフトウェア製品開発 ※ツール、アプリ、ミドルウェア、OS、ソフトウェア・プラットフォーム等	
SA	3. 保守・運用・オペレーション	
SA	4. IT関連 その他	
SA	5. その他	
回答者条件 : Q51の選択肢『1.建設業』～『12.その他』の中でいずれかを選択した		
表示形式 : ラジオボタン		
Q54	あなたの職位として、最も近いものをお答えください。(1つだけ)	
SA		

	- 経営者 - 役員 - 部長相当 - 課長相当 - 係長・主任相当 - 一般社員（非役職者） - パート・アルバイト - 契約・派遣 - その他
回答者条件： Q32の選択肢『2.2～19人』～『8,500人以上』の中でいずれかを選択した かつ Q34の選択肢『2.役員』～『6.一般社員（非役職者）』の中でいずれかを選択した	
QCELL  	本調査対象者： 計7セル 【この設問はモニター回答時には画面に表示されません】 - IT産業／システム・プログラム・電子装置が必要な製品開発 - IT産業／サービス・ソフトウェア製品開発 - IT産業／保守・運用・オペレーション - IT産業／IT関連 その他 - 非IT産業／サービス・ソフトウェア製品開発 - 非IT産業／保守・運用・オペレーション - 非IT産業／IT関連 その他
▼以下本調査（本調査対象者条件該当者）	
回答者条件： 全員 QCOMP  	本調査対象者： 計7セル（本調査回答者） 【この設問はモニター回答時には画面に表示されません】 - IT産業／システム・プログラム・電子装置が必要な製品開発 - IT産業／サービス・ソフトウェア製品開発 - IT産業／保守・運用・オペレーション - IT産業／IT関連 その他 - 非IT産業／サービス・ソフトウェア製品開発 - 非IT産業／保守・運用・オペレーション - 非IT産業／IT関連 その他
回答者条件： 全員 A1  	個人の属性・職務内容についてお伺いします。 合紙1 【この設問文はモニター回答時には画面に表示されません】
回答者条件： 全員 表示形式： ラジオボタン Q1  	あなたのお住まいをお答えください。（1つだけ） - 北海道 - 青森県 - 岩手県 - 宮城県 - 秋田県 - 山形県 - 福島県 - 茨城県 - 栃木県 - 群馬県 - 埼玉県 - 千葉県 - 東京都 - 神奈川県 - 新潟県 - 富山県 - 石川県 - 福井県 - 山梨県 - 長野県 - 岐阜県 - 静岡県 - 愛知県 - 三重県 - 滋賀県 - 京都府 - 大阪府

28. 兵庫県
29. 奈良県
30. 和歌山県
31. 鳥取県
32. 島根県
33. 岡山県
34. 広島県
35. 山口県
36. 徳島県
37. 香川県
38. 愛媛県
39. 高知県
40. 福岡県
41. 佐賀県
42. 長崎県
43. 熊本県
44. 大分県
45. 宮崎県
46. 鹿児島県
47. 沖縄県
48. その他

回答者条件 : 全員

Q2

MA

05

あなたの現在同居している方をお答えください。(当てはまるものを全て)

1. 配偶者
2. 子ども
3. 親
4. 兄弟・その他
5. 同居していない(一人暮らし)

回答者条件 : 全員

表示形式 : ラジオボタン

Q3

BA

05

あなたの主な仕事から得られる年収(税引前の数値)についてお答えください。(1つだけ)

1. 400万円未満
2. 400~600万円未満
3. 600~800万円未満
4. 800~1000万円未満
5. 1000~1200万円未満
6. 1200万円以上

回答者条件 : 全員

表示形式 : ラジオボタン

Q4

BA

05

あなたの職種として、最も近いものをお答えください。(1つだけ)

1. コンサルタント
2. ITアーキテクト
3. プロジェクトマネジメント
4. 開発(設計・プログラミング・テスト等)
5. カスタマサービス(ハードウェア・ソフトウェア)
6. オペレーション・運用管理
7. その他

回答者条件 : 全員

表示形式 : ラジオボタン

Q5

BA

05

現在の勤務先での勤続年数をお答えください。(1つだけ)

1. 5年未満
2. 5~10年未満
3. 10~15年未満
4. 15~20年未満
5. 20年以上

回答者条件 : 全員

表示形式 : ラジオボタン

Q6

BA

05

IT関連の業務の経験年数をお答えください。(1つだけ)

1. 5年未満
2. 5~10年未満

3. 10～15年未満
4. 15～20年未満
5. 20年以上

回答者条件：全員

A2
THR
正

あなたの勤務先の人事管理や働き方についてお伺いします。

命紙2

【この設問又はモニター回答時には画面に表示されません】

回答者条件：全員

表示形式：ラジオボタン

Q7
SA
正

勤務先におけるあなたの主要な勤務時間制度をお答えください。（1つだけ）

1. 通常の勤務時間制度（以下に該当しない場合）
2. 変形労働時間制（業務の繁忙等に合わせて所定労働時間を変える制度）
3. フレックスタイム制
4. 交番制（昼シフト、夜シフトなど）
5. 裁量労働制
6. 事業場外労働のみなし労働時間制
7. 時間管理なし（裁量労働制・のみなし労働時間以外で、管理職などの場合）

回答者条件：全員

Q8
NF
正

2022年におけるあなたの残業時間を含めた1週間あたりの平均的な総労働時間について、概数でも構いませんのでお答えください。

※1時間未満は「0」とご記入ください。

残業時間を含めた1週間あたりの平均的な総労働時間

1. 時間

回答者条件：全員

Q9
NF
正

あなたの現在の勤務時間からみた勤務場所の構成はどのようになっていますか。全体が10割になるようにお答えください。

勤務場所の構成（全体を10割とする）

1. 自社オフィス・データセンター 割
2. 客先オフィス 割
3. 自宅・サテライトオフィス 割

回答者条件：全員

表示形式：ラジオボタン

Q10
SA
正

あなたの勤務先の評価制度として最も近いものをお答えください。（1つだけ）

1. 年功重視
2. 能力重視
3. 成果・業績重視
4. 職務内容重視

回答者条件：全員

表示形式：ラジオボタン

Q11
SA
正

あなたの直近の人事評価結果として最も近いものをお答えください。（1つだけ）

1. SS（期待を大きく上回る成果をあげた）
2. S（期待を上回る成果をあげた）
3. A（期待通りの成果をあげた）
4. B（期待を下回った）
5. C（期待を大きく下回った）

回答者条件：全員

表示形式：ラジオボタン

Q12
SA
正

あなたの直近の人事評価結果に対する満足度をお答えください。（1つだけ）

1. 大変満足している
2. ある程度満足している
3. あまり満足していない
4. 全く満足していない

回答者条件 : 全員 表示形式 : ラジオボタン Q13 SA あ	あなたの勤務先の員会に対する満足度をお答えください。(1つだけ) 1. 大変満足している 2. ある程度満足している 3. あまり満足していない 4. 全く満足していない
回答者条件 : 全員 A3 THH あ	あなたが参加している業務やチーム。仕事に対する認識についてお伺いします。 会紙3 【この設問文はモニター回答時には画面に表示されません】
回答者条件 : 全員 Q14 MA あ	現在の主な業務で担当している工程をお答えください。(当てはまるもの全て) 1. システム化検討 2. 要件定義・要件定義 3. 基本設計・詳細設計 4. コーディング・単体テスト 5. 統合テスト・システムテスト・性能評価・製品評価・受入テスト 6. 移行・導入 7. 保守・運用・オペレーション 8. その他
回答者条件 : 全員 表示形式 : ラジオボタン Q15 SA あ	現在の主な業務の進め方の類型をお答えください。(1つだけ) 1. ウォーターフォール型 2. アジャイル型 3. プロトタイプ型 (PoC) 4. Devops 5. その他
回答者条件 : 全員 表示形式 : ラジオボタン Q16 SA あ	現在の主な業務で、CAMBRIC (Cloud Computing, AI, Mobility, Big Data, Robotics, IoT, Cyber Security) のいずれかの技術に関わっていますか。(1つだけ) 1. 関わっている 2. 関わっていない
回答者条件 : 全員 Q17 MA あ	現在、あなたが担当している主な業務の成果は、会社から主にどのような指標で評価されていますか。(当てはまるもの全て) 1. 利益 2. 工数 3. コスト 4. 品質 5. 納期遵守 6. その他
回答者条件 : 全員 表示形式 : ラジオボタン Q18 SA あ	普段仕事をするメンバーのテレワークの実施状況をお答えください。(1つだけ) 1. はほとんどテレワークである(メンバーの8~10割程度) 2. 半分以上はテレワークである(メンバーの5~7割程度) 3. あまりテレワークをしていない(メンバーの2~4割程度) 4. はほとんどテレワークをしていない(メンバーの0~2割程度)

回答者条件 : 全員	Q19 MA 5	普段仕事をするメンバーとの主なコミュニケーション手段をお答えください。(当てはまるものを全て)
1. 対面での会話 2. Web会議 3. 電話・メール 4. チャットツール 5. その他		
回答者条件 : 全員	表示形式 : ラジオボタン	Q20 SA 5
普段仕事をするメンバーと必要なコミュニケーションが取れているかお答えください。(1つだけ)		
1. よく取れている 2. おおよそ取れている 3. あまり取れていない 4. 全く取れていない		
回答者条件 : 全員	表示形式 : ラジオボタン	Q21 SA 5
普段仕事をするメンバーに対するあなたの満足度をお答えください。(1つだけ)		
1. 大変満足している 2. ある程度満足している 3. あまり満足していない 4. 全く満足していない		
回答者条件 : 全員	表示形式 : ラジオボタン	Q22 SA 5
あなたは社内、日常の業務を超えて、新しいアイデアを考えたり、問題を発見するための会議やミーティングにどの程度積極的に参加していますか。(1つだけ)		
1. 積極的に参加している 2. やや積極的に参加している 3. 参加しているが、余り積極的でない 4. 参加しているが、積極的でない 5. 参加していない		
回答者条件 : 全員	表示形式 : ラジオボタン	Q23 MTE 5
現在の主な仕事(副業除く)に関する(a)～(c)の認識についてお答えください。(a)～(c)それぞれに1つだけ)		
===== 項目 ===== 1. (a) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる 2. (b) 仕事に熱心に取り組んでいる 3. (c) 仕事をしていると、つい夢中になっている ===== 選択肢 ===== 1. いつも感じる 2. よく感じる 3. 時々感じる 4. めったに感じない 5. 全く感じない		

(4)本事業のこれまでの振り返り、評価

ア. 本事業の振り返り

本事業は平成28年度に発足しているが、当時の背景として以下の点が挙げられる。

- ・産業分類で見ると、情報通信業は、長時間労働等を原因とする脳・心臓疾患や、業務における強い心理的負荷による精神の労働災害が多い業種であった。((参考)労働時間等の振り返り P34 年間総実労働時間、P37 労災支給決定件数)
- ・昨今の IT 需要の拡大にもかかわらず、IT 人材の不足が今後より一層深刻化する可能性が高い。

このため、働き方・休み方の見直し、職業能力開発、職場定着率の向上、適正な取引の推進を図り、IT 業界の健全な発展を進めるため、厚生労働省の長時間労働対策事業の一つとして本事業が発足した。

当初は長時間労働対策に重点をおいていたが、令和元年度から現在の事業名に変わり、それに伴い本事業も、IT 業界における働き方改革支援策について、全般的に検討することとなった。

令和2年度には新型コロナウイルスの影響で、IT 業界全体にテレワークが更に広まったことを踏まえた検討も行っている。(P33 本事業における事業成果とテーマの変遷参照)

成果物としては、平成29年度に『働き方改革ハンドブック 情報通信業(情報サービス業編)』を発行、平成30年度に『自社診断ツール』の提供、令和元年度に『働き方改革 実践の手引き』を発行した。また、発注者ガイドラインとして、令和元年度に『受注者・発注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革』を発行し、令和2年度に『働き方改革 実践の手引き』の改訂版を発行した。

(参考)平成28年度～本年度に実施した取り組み

年次	事業内容							主な成果物
	検討委員会の設置・運営	アンケート・ヒアリング調査 (実態調査)の実施	過去調査分析の実施	企業への個別コンサルティング	周知広報(セミナー、Webコンテンツ作成等)の実施	働き方改革推進モデル地域の形成	ハンドブック等の作成改訂	
平成28年度	◎	◎			◎			・厚生労働省サイト「IT 業界の働き方・休み方改革の推進」(以後、毎年度更新)
平成29年度	◎	◎			◎		◎	・「働き方改革ハンドブック情報通信業」(働き方・休み方改善ハンドブックの改訂)
平成30年度	◎	◎	◎	◎	◎		◎	・「自社診断ツール」 ・「長時間正の勤務 日本現代話」(意識啓発動画、全5巻とショートムービー)

令和元年度	◎	◎		◎	◎		◎	・「働き方改革実践の手引き」 ・「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」(発注者ガイドライ ン) ・「クイズ！全国のプロマネ 700 人の声！」 (IT 業界の働き方改革動画)
令和 2 年度	◎	◎		◎	◎		◎	・「働き方改革実践の手引き」改訂版 ・オンラインセミナー、座談会のレビュー記事
令和 3 年度		◎		◎	◎	◎		・「発注者・受注者で実現する IT 業界の 働き方改革」 (宮城編、熊本編) ・働き方改革推進のテーマ別取組事例 集
令和 4 年度	◎	◎		◎	◎	◎		・「IT 業界における働き方改革-ワー ク・エンゲージメントと創造的協働を 高める 10 の提言-」

一方、この間、本事業開始後の傾向として、統計データからは以下の結果が得られた。

- 年間総実労働時間は減少傾向で推移
- 年次有給休暇の取得状況は、上昇傾向
- 週間就業時間 60 時間以上の雇用者の割合は、低下傾向
- 労災支給決定件数は、脳・心臓疾患で減少
- 新型コロナウイルス感染症の影響は他の産業に比べ小さい
- 勤務間インターバルやテレワークの実施率は、他の産業に比べ高い

イ. 本事業の評価

政府において始まった働き方改革は、長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進等が中心であったが、働く人々が主体性を最大限発揮できる働き方(多様な選択肢から自らの能力・ライフスタイルに応じて働き方を選択する働き方)を実現し、モチベーションの向上とアウトプットの最大化による労働生産性の向上に向けた、取り組みを進めていくことが重要となってきた。

この流れにあわせ、本事業では、事業開始当初は長時間労働の是正に重点をおいた取組を実施していたが、令和元年度以降は、取引環境の見直しや労働環境の変化への対応に関する支援策の検討や事業成果物の業界団体、ホームページ等を通じた周知を行ってきた。

結果、統計データにみられるように情報通信業の労働時間の短縮や年次有給休暇の取得率向上は進み、政府による働き方改革関連法による取り組み(時間外労働の上限規制の導入、年5日の年次有給休暇の確実な取得等)と相まって、本事業はIT業界の働き方改革の推進に対して、一定の役割を担ったといえるのではないかな。

なお、本検討委員会においては、本事業の振り返り・評価及び今後のIT業界の働き方改革の方向性について、委員から以下の趣旨の発言があった。

- ・IT業界は「働き方改革」というよりはここ1,2年は「働きがい改革」に変わってきている。
- ・SI(System Integration)事業において、ベンチャー企業や中小企業はとまかく大手企業においては、長時間労働に関する大きな問題はないのではないかな。
- ・日本経済を考えたときにIT業界が頑張らないといけなくて、国際競争力をどうあげていくかという観点でIT業界の働き方を論ずるべきではないかな。

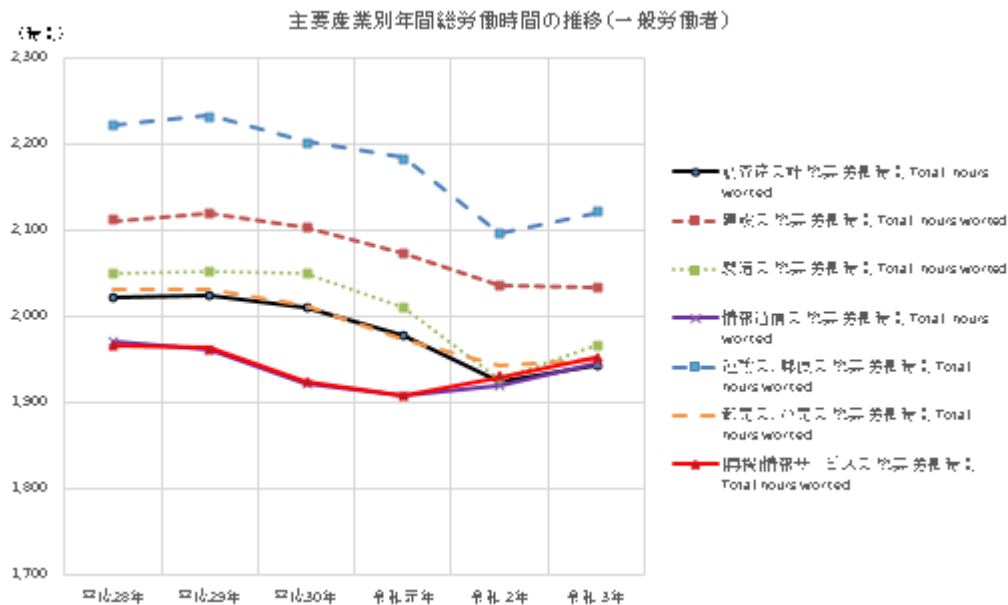
■ 本事業における事業成果とテーマの変遷



(参考)労働時間等のデータからの振り返り

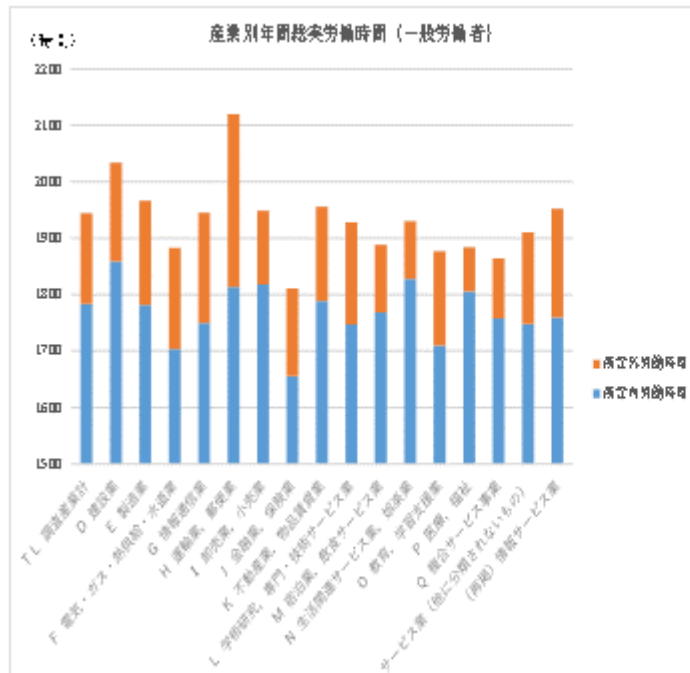
年間総実労働時間

平成 28 年から年間総実労働時間の推移をみると、「情報通信業」「情報サービス業」は他の産業に比べ、概ね緩やかに減少している。



産業別労働時間

「情報通信業」の年間総実労働時間をみると、調査産業計とほぼ同程度の時間であり、産業別平均週間就業時間をみても、必ずしも長時間労働とはなっていない。



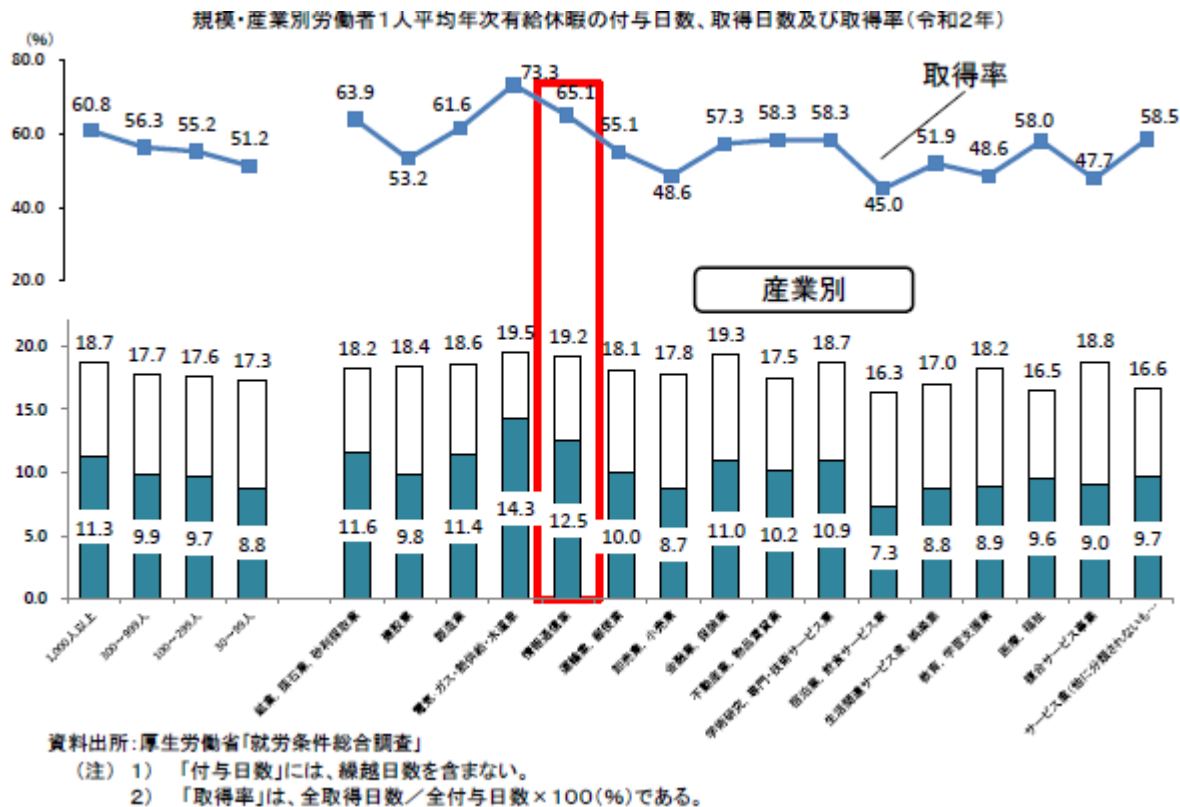
産業別平均週間就業時間（一般労働者）

産業	時間
総計	42.4
建設業	44.0
製造業	42.3
電気・ガス・熱供給・水道業	40.6
情報通信業	41.6
運輸業、郵便業	43.1
卸売業、小売業	42.6
金融業、保険業	41.3
不動産業、物品賃貸業	41.6
学術研究、専門・技術サービス業	41.7
宿泊業、飲食サービス業	42.7
生活関連サービス業、娯楽業	41.6
教育、学習支援業	44.1
医療、福祉	40.7
複合サービス事業	40.3
サービス業（他に分類されないもの）	41.5

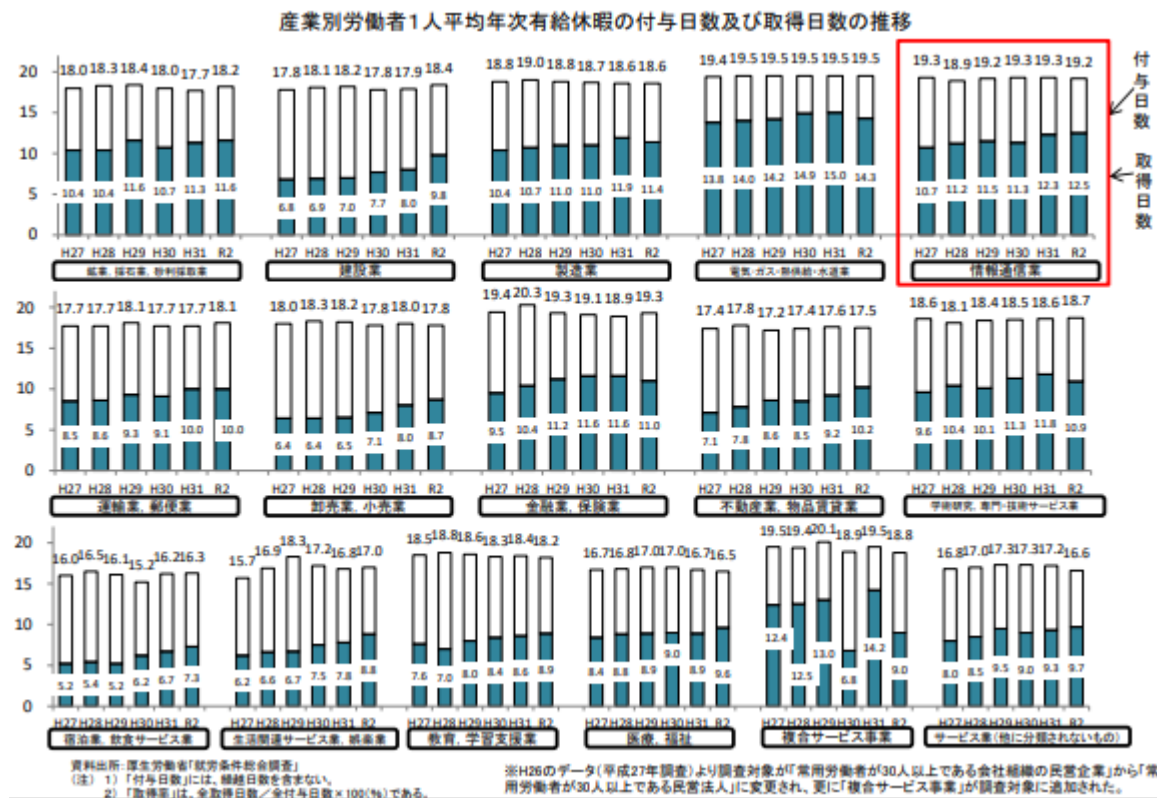
資料：総務省「労働力調査」(令和3年)

年次有給休暇

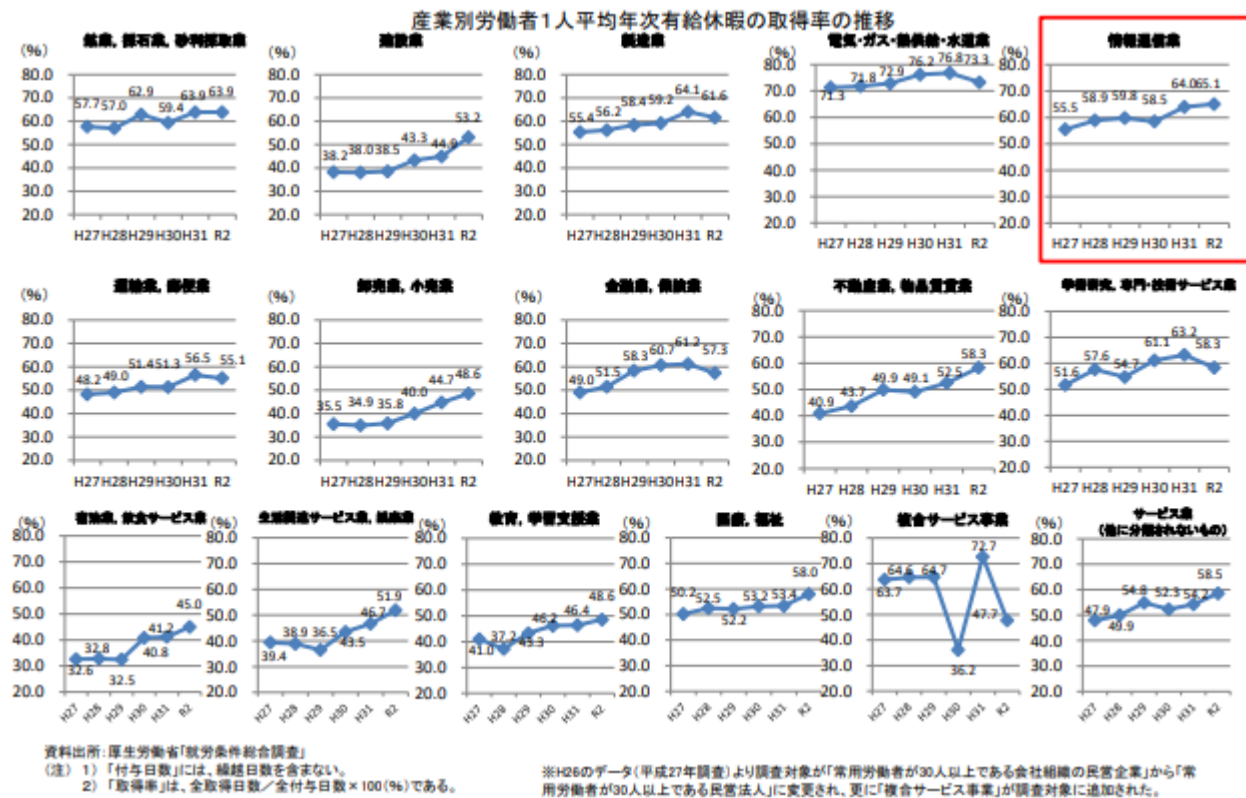
情報通信業における年次有給休暇の取得日数、取得率ともに、他の産業と比較してもそんな色のないレベルになっている。



情報通信業における年次有給休暇の取得日数は、増加傾向、付与日数は微増となっている。

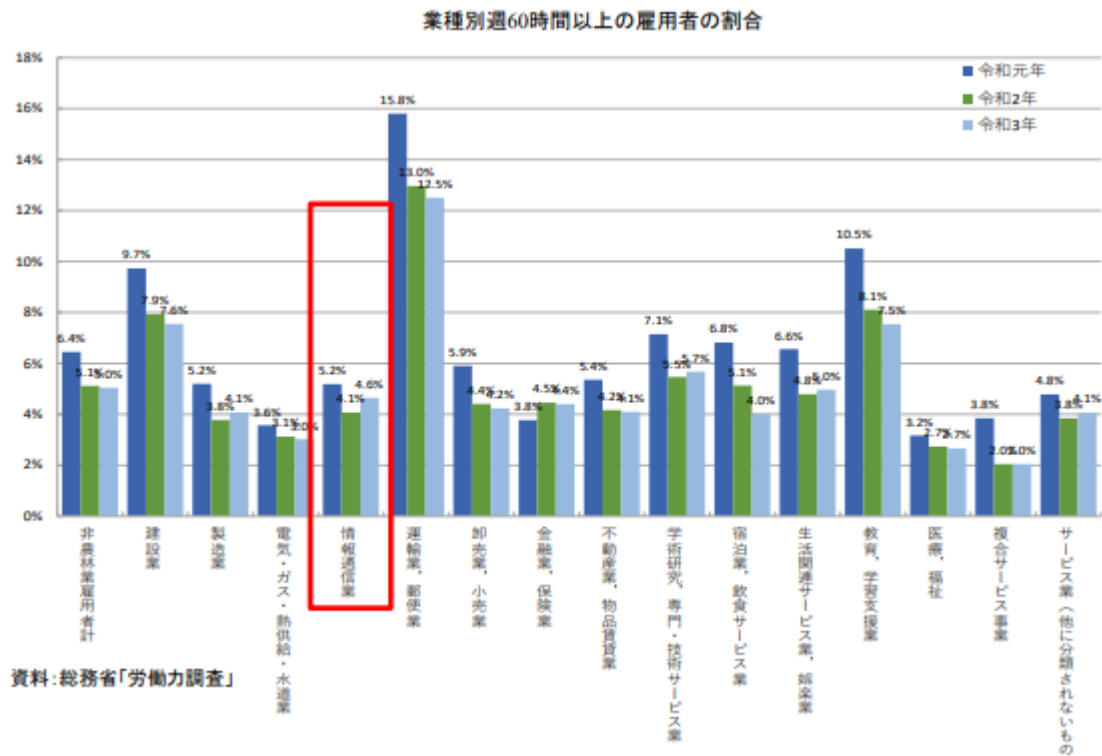


情報通信業における年次有給休暇の取得率は、大幅に上昇している。



長時間労働者(週 60 時間以上)の割合(休業者を除く雇用者)

週の労働時間が60時間以上の雇用者の割合は、全体では近年低下傾向で推移しているが、「情報通信業」においても4.6%と全産業より低くなっている。



労災支給決定件数

脳・心臓疾患の労災補償状況をみると、「情報サービス業」の就業者数(※)は増加しているなか、支給決定件数は減少傾向にある。

※雇用者(就業者)数の推移 平成28年度:136万人 → 令和3年度:172万人(総務省「労働力調査」)

脳・心臓疾患の労災支給決定(認定)件数の多い業種(中分類の上位15業種)

平成28年度		(件)	
業種(大分類)	業種(中分類)	支給決定件数	
1 運輸業、郵便業	道路貨物運送業	89 (0)	< 33 (0) >
2 宿泊業、飲食サービス業	飲食店	14 (1)	< 4 (0) >
3 建設業	総合工事業	8 (0)	< 5 (0) >
3 卸売業、小売業	各種商品小売業	8 (1)	< 4 (0) >
3 サービス業(他に分類されないもの)	その他の事業サービス業	8 (3)	< 4 (2) >
6 建設業	職別工事業(設備工事業を除く)	7 (0)	< 0 (0) >
6 情報通信業	情報サービス業	7 (0)	< 3 (0) >
6 運輸業、郵便業	道路旅客運送業	7 (1)	< 2 (0) >
6 卸売業、小売業	飲食料品卸売業	7 (0)	< 3 (0) >
6 卸売業、小売業	その他の小売業	7 (1)	< 3 (0) >
11 製造業	その他の製造業	6 (0)	< 3 (0) >
11 医療、福祉	医療業	6 (0)	< 4 (0) >
13 製造業	食料品製造業	5 (1)	< 1 (0) >
13 製造業	金属製品製造業	5 (0)	< 3 (0) >
13 製造業	生産用機械器具製造業	5 (0)	< 1 (0) >

注 1 業種については、「日本標準産業分類」により分類している。
2 ()内は女性の件数で、内数である。
3 < >内は死亡の件数で、内数である。

令和3年度		(件)	
業種(大分類)	業種(中分類)	支給決定件数	
1 運輸業、郵便業	道路貨物運送業	56 (1)	< 20 (0) >
2 建設業	総合工事業	11 (0)	< 2 (0) >
3 サービス業(他に分類されないもの)	その他の事業サービス業	9 (1)	< 3 (0) >
4 卸売業、小売業	その他の小売業	6 (1)	< 3 (1) >
5 医療、福祉	医療業	5 (2)	< 1 (0) >
5 宿泊業、飲食サービス業	飲食店	5 (0)	< 2 (0) >
5 製造業	輸送業機械器具製造業	5 (0)	< 1 (0) >
8 卸売業、小売業	各種商品小売業	4 (1)	< 0 (0) >
8 卸売業、小売業	飲食料品小売業	4 (0)	< 1 (0) >
8 建設業	職別工事業(設備工事業を除く)	4 (0)	< 2 (0) >
8 生活関連サービス業、娯楽業	娯楽業	4 (0)	< 1 (0) >
8 製造業	金属製品製造業	4 (0)	< 3 (0) >
13 卸売業、小売業	機械器具小売業	3 (0)	< 2 (0) >
13 学術研究、専門・技術サービス業	専門サービス業(他に分類されないもの)	3 (0)	< 0 (0) >
13 情報通信業	情報サービス業	3 (2)	< 0 (0) >

資料:厚生労働省「過労死等の労災補償状況」

精神障害の労災補償状況をみると、「情報サービス業」の就業者数(※)は増加しているなか、令和3年度の支給決定件数は平成28年度と同水準となっている。

※雇用者(就業者)数の推移 平成28年度:136万人 → 令和3年度:172万人(総務省「労働力調査」)

精神障害の労災支給決定件数の多い業種(中分類の上位15業種)

平成28年度		(件)	
業種(大分類)	業種(中分類)	請求件数	
1 医療、福祉	社会福祉・社会福祉・介護事業	46 (34)	< 3 (0) >
2 医療、福祉	医療業	32 (23)	< 5 (0) >
3 建設業	総合工事業	27 (1)	< 9 (0) >
4 運輸業、郵便業	道路貨物運送業	26 (3)	< 4 (0) >
4 宿泊業、飲食サービス業	飲食店	26 (9)	< 2 (0) >
5 情報通信業	情報サービス業	13 (4)	< 5 (0) >
7 製造業	生産用機械器具製造業	17 (3)	< 3 (0) >
8 建設業	設備工事業	14 (0)	< 7 (0) >
9 建設業	職別工事業(設備工事業を除く)	13 (1)	< 0 (0) >
10 製造業	食料品製造業	12 (7)	< 2 (1) >
10 卸売業、小売業	百貨店等小売業	12 (2)	< 1 (0) >
12 卸売業、小売業	飲食料品小売業	11 (6)	< 0 (0) >
12 卸売業、小売業	その他の小売業	11 (7)	< 0 (0) >
12 サービス業(他に分類されないもの)	その他の事業サービス業	11 (2)	< 4 (0) >
15 製造業	金属製品製造業	9 (3)	< 3 (0) >
15 製造業	電機機械器具製造業	9 (3)	< 3 (0) >
15 学術研究、専門・技術サービス業	専門サービス業(他に分類されないもの)	9 (1)	< 3 (0) >

令和3年度		(件)	
業種(大分類)	業種(中分類)	支給決定件数	
1 医療、福祉	社会福祉・社会福祉・介護事業	32 (57)	< 0 (0) >
2 医療、福祉	医療業	59 (49)	< 0 (0) >
3 運輸業、郵便業	道路貨物運送業	47 (3)	< 6 (0) >
4 宿泊業、飲食サービス業	飲食店	29 (9)	< 2 (1) >
5 サービス業(他に分類されないもの)	その他の事業サービス業	22 (10)	< 4 (2) >
5 建設業	総合工事業	22 (3)	< 3 (0) >
7 情報通信業	情報サービス業	17 (3)	< 2 (0) >
8 教育、学習支援業	学校教育	16 (11)	< 1 (0) >
9 製造業	生産用機械器具製造業	15 (2)	< 3 (0) >
10 卸売業、小売業	百貨店等小売業	13 (5)	< 4 (0) >
10 学術研究、専門・技術サービス業	専門サービス業(他に分類されないもの)	13 (3)	< 0 (0) >
12 卸売業、小売業	その他の小売業	12 (4)	< 1 (0) >
12 卸売業、小売業	飲食料品小売業	12 (10)	< 0 (0) >
12 製造業	金属製品製造業	12 (2)	< 4 (0) >
15 製造業	電機機械器具製造業	10 (0)	< 2 (0) >
15 製造業	生産用機械器具製造業	10 (1)	< 2 (0) >

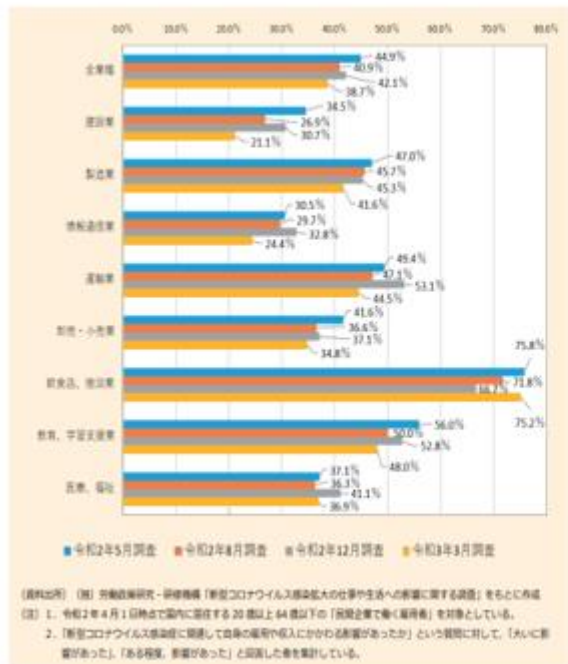
注 1 業種については、「日本標準産業分類」により分類している。
2 ()内は女性の件数で、内数である。
3 < >内は死亡(失踪を含む)の件数で、内数である。

資料:厚生労働省「過労死等の労災補償状況」

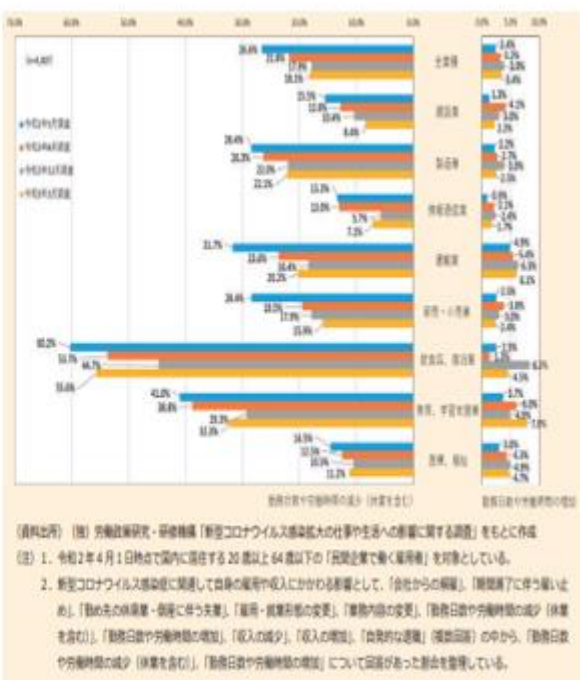
新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症の影響をみると、自身の雇用や収入、勤務日数や労働時間に影響があった雇用者の割合は、他の産業に比して少なくなっている。

新型コロナウイルス感染症に関連した自身の雇用や収入にかかわる影響があった雇用者の割合



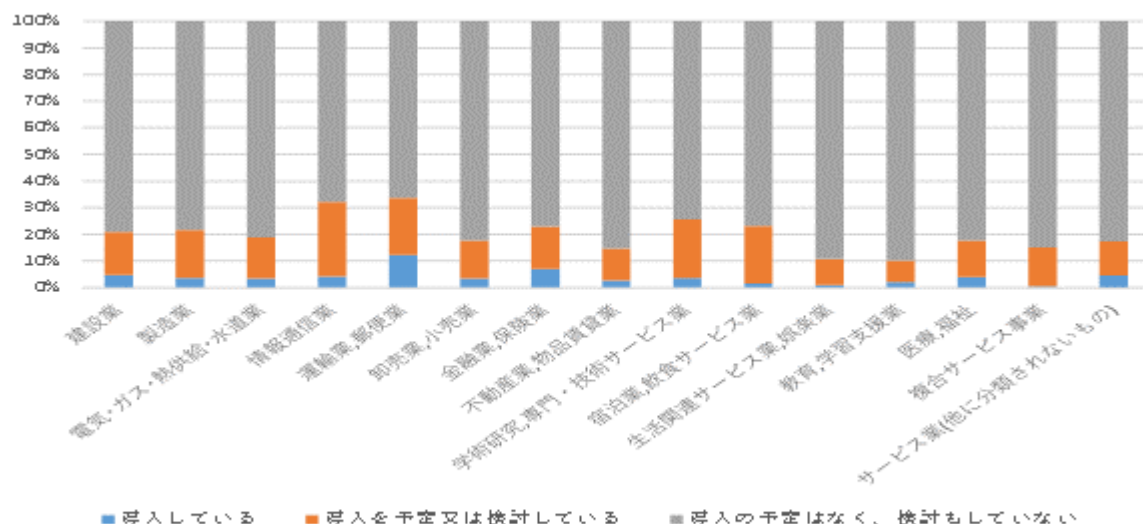
新型コロナウイルス感染症に関連した勤務日数や労働時間の減少又は増加の影響があった雇用者の割合



勤務間インターバルについて

勤務間インターバル制度(終業時刻から始業時刻までの間に一定時間以上の休憩時間を設けることについて就業規則又は労使協定等で定めているもの)について、「制度を導入している」「導入を予定又は検討している」割合をみると、情報通信業は運輸業、郵便業に次いで高くなっている。

産業別にみた勤務間インターバル制度を導入している企業の割合



資料:厚労省「令和2年就業条件総合調査」をもとに作成。
注1)令和2年1月1日時点の状況を示している。
注2)調査対象:常用労働者が30人以上の営企業。|割合サービス事業を指す。
注3)数値は、1不明を示さないため、100%にならない場合がある。

テレワークについて

業種別にテレワークの実施状況をみると、情報通信業の実施率は、他の産業に比べ高い。

調査実施期間 2月4日～2月7日 正社員のみ	作成：パーソル総合研究所	
	調査 サンプル数	従業員の テレワーク 実施率（％）
建設業	(1320)	25.3
製造業	(5882)	31.0
電気・ガス・熱供給・水道業	(425)	31.8
情報通信業	(1727)	63.0
運輸業、郵便業	(1557)	13.1
卸売業、小売業	(1994)	21.0
金融業、保険業	(1350)	36.0
不動産業、物品賃貸業	(386)	25.3
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	(204)	43.8
宿泊業、飲食サービス業	(428)	10.2
生活関連サービス業、娯楽業	(440)	19.5
教育、学習支援業	(361)	19.8
医療、介護、福祉業	(1604)	7.0
その他のサービス業	(1839)	29.0
上記以外の業種	(973)	33.4

【注】サンプル数は性別・年代、職種の補正のためのウェイトバック後の数値。

資料：パーソル研究所「第6回新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査」（令和4年3月）

(5)「IT エンジニアのワーク・エンゲージメントと創造的協働の向上」について(ヒアリング結果概要を含む)

ア. 実施目的

IT 企業における従業員のワーク・エンゲージメントと創造的協働(WECC)を高める施策の実施状況や課題、成果等を把握し、WECC の向上に効果的と思われる施策を明らかにする。

イ. 実施概要

結果が広く他の企業の参考になるよう、多様な業態(受託型、組込み型、プロダクト型、情報システム子会社)の企業を対象に実施した。

ヒアリング概要	
実施時期	2023 年 1 月中旬～2 月中旬
実施形式	原則オンラインでの実施(一部訪問も実施)
実施時間	1 社あたり 1.0～1.5 時間
対象企業数	11 社

ヒアリング実施企業		
企業名	本社所在地	実施日
株式会社コラボスタイル	愛知県	1/23(月)
さくらインターネット株式会社	大阪府	1/30(月)
富士通株式会社	東京都	1/31(火)
日本電気株式会社	東京都	2/13(月)
麒麟ビジネスシステム株式会社	東京都	1/26(木)
株式会社 JAL インフォテック	東京都	1/31(火)
株式会社 CIC	東京都	2/1(水)
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	東京都	2/8(水)
株式会社ビッツ	東京都	2/9(木)
Fullon 株式会社	東京都	2/10(金)
PwC コンサルティング合同会社	東京都	1/18(水)

ウ. 実施内容

検討委員会での議論に基づき、以下のヒアリング項目を設定した。

ヒアリング項目	
ワーク・エンゲージメント	・ ワーク・エンゲージメントに関する会社としての考え方 ・ 社員のワーク・エンゲージメント向上のために実施している／実施予定の施策(施策を実施する中での課題、課題解消のための取組・工夫も含む)
創造的協働	・ 社員の創造的協働の促進のために実施している/実施予定の施策(施策を実施する中での課題、課題解消のための取組・工夫も含む)
働き方改革の取り組み	・ IT エンジニアの生産性向上のために実施している/実施予定の施策
その他	・ 企業情報の確認等

エ. ヒアリング結果

各社へのヒアリング実施結果を次頁以降に示す。

① 株式会社コラボスタイル

企業概要			
社員数	54 名	業態	プロダクト型
事業概要	クラウドツールの開発・販売、ワークプレイス構築支援等	顧客の業種	企業、自治体、学校等
実施日	2023 年 1 月 23 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・2013 年に東京で創業後、2020 年に名古屋に本社を移転。 ・デジタルワークプレイス事業：クラウドのワークフローサービスの設計・開発・販売により、顧客のペーパーレスや脱ハンコを推進。 ・ワークスタイル事業：風土・制度改革の相談、オフィス構築(物件提案・施工・管理等)に関するコンサルティングも展開（2022 年開始）。
会社としての考え・理念	・「ワークスタイルの未来を切り拓く」という企業理念の下、世の中のワークスタイルをより良くするために、場所にとらわれずそれぞれのライフステージに合わせた多様な働き方を促進。 ・「働きがい＝働きやすさ(制度)×やりがい(風土)」という考えに、「場所」という観点を加えたマトリックスで、各事業や社内の取組を推進。 ・「できること」「すべきこと」「やりたいこと」の 3 軸で「できることが増えればやりたいことに近づく」という考えで、モチベーション低下を防止。 ・「失敗してもいいからチャレンジしよう」というメッセージを発信し、まずは始めてみて失敗しながら改善していく進め方を推奨。
ワーク・エンゲージメント	・上記の企業理念を言語化・資料化した上で、全社会議で定期的に社長から社内に発信し、理念の浸透に注力。 (半期に一度、社員と上長で「理念共有面談」を実施し、業務と個人の目標を設定) ・創業時から在宅勤務を主としており、社員が自由度高く様々な場所で働ける環境を提供。 (参考①) ✓ 自宅オフィス化支援制度：自宅をオフィスと認め、同様に投資するとの考えの下、備品の費用を会社が負担（金額上限なし）。 ・相手を否定せず尊重する「肯定ファースト」や、部下⇄上長やチーム間での「相互マネジメント」の考えでの助け合いを推進。 ・社員同士で長所を褒め合う「褒め活アプリ」を開発し社内での活用。
創造的協働	・オフィス内に会員制コミュニティスペースを設け、社員と会員/社員同士/会員同士を繋ぐコミュニティマネージャーを設置。 (参考②) (これまで、会員との共同教育プログラムや製菓企業と協働した畑でのチームビルディング等を実施)

	・大きな課題に直面した際等には、対面での合宿も推奨（イベントに向けた「開発合宿」等）。
その他の取組・働き方改革	・社員による自身のワークスタイルやその改善の社内外への発信を推奨（社内：Slack、キントーン、社外：各種 SNS、ブログ等）。 ・「上司一人ルール」として、上長が自身の部下の成長に責任を持つような制度を設定。

参考① 自由度の高い働き方の推進



参考② オフィスにおける共創

社員用ワークスペース(奥に写っているのが会員向けスペース)



会員制コミュニティスペース



共創の促進を専任で担当する
コミュニティマネージャー

② さくらインターネット株式会社

企業概要			
社員数	連結 710 名	業態	プロダクト型
事業概要	レンタルサーバ、VPS、クラウド、データセンターの運営等	顧客の業種	EC、メーカー、医療、公的機関等
実施日	2023 年 1 月 30 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・事業としては、レンタルサーバやクラウドサービス、データセンター運営だけでなく、IoT 導入や AI 向けの高火力サーバ等の事業も展開。 ・残業時間は約 10 時間程度であり、有給休暇取得率は約 78%（エンジニアとしては、開発担当が最も多い）。
会社としての考え・理念	・勤続年数や性別、学歴等の属性ではなく、結果およびプロセス、社員が大切にしている価値観（バリュー）を体現することを重視。 ・「人を大事にする会社」を目指しており、経営層からは「最大の強みは人である」というメッセージを社内に発信。 ・「社員が成功する会社」という考えの下、人事部を社長直轄の「ES(Employee Success)部」に改編し、社内の取組を推進。
ワーク・エンゲージメント	・2015 年の社内サーベイにおいて、「働きがい」のスコアが低かったことを契機に、働きがい向上の各種取組に着手。 ・待遇・制度整備による「働きやすさ」の中で成果を発揮し、「働きがい」に繋げることを目指す「さぶりこ」という取組を推進。（参考①） ✓ さぶりこワーク（働きやすさ）：定時 30 分前退社、フレックスタイム、残業手当の先払い支給、リフレッシュ休暇、時短勤務等。 ✓ さぶりこキャリア（働きがい）：副業/NPO/ボランティア等可能、キャリア相談窓口、研修制度の充実、定期的な 1on1 等。 ・アンケートやイベント等で社員の声を収集し、会社の目指す姿と適した意見を基に、ほぼ同時並行で上記各種制度を導入。 ・各種制度は社員が必要に応じて利用することが当然のものとして整備してある（上長等の承認が不要なものもある）ため、企業文化として定着。 ・プログラミング等のテクノロジーに係る教育により DX 人材の育成を目指す「DX Journey」を提供（将来的には社外への展開も想定）。 ・経営層とのコミュニケーションとして、定期的な全社会議でのメッセージ発信や、経営層とマネジメント層による合宿等を実施。
創造的協働	・グループ社員同士でのビジネスプランコンテストを実施。

	・社会価値創出に向けた「社外とのコラボレーションの場」として、福岡オフィスのワークスペースを無料で提供。（参考②） ・評価基準の一つに「周囲へのポジティブな影響」を設定。
その他の取組・働き方改革	・異動や出向、社内向け採用(社内公募制度)を実施。 ・様々なツールやワークショップを通し、他者理解・自己理解を促進（本人の同意があればチーム内で公開）。

参考① 「さぶりこ」による働きやすさ・働きがいの向上

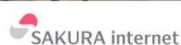


参考② 社外とのコラボレーション

【社外とのコラボレーションの推進】



福岡オフィスのワークスペース



③ 富士通株式会社

企業概要			
社員数	124,200 名（グローバル）	業態	プロダクト
事業概要	業務ソリューション、5G、クラウド、ネットワーク等	顧客の業種	製造、流通、物流、金融、自治体等
実施日	2023 年 1 月 31 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・個人向けには PC や携帯電話、家電等の製品を販売、法人向けにはアプリケーション、インフラ、コンサルティング等の様々なサービスを提供。 ・全世界で 12 万名を超える社員を擁し、180 か国・40 か国語でサービスを提供。
会社としての考え・理念	・社員のエンゲージメント向上による生産性・定着率の向上を目指し、約 3 年前に非財務指標の一つにエンゲージメント向上を設定。 ・「富士通そのものがトランスフォーメーションしていく」というコンセプトで、「フジトラ」という変革プロジェクトを発足。（参考①） ・「Smart Working」「Borderless Office」「Culture Change」の 3 軸で構成される「Work Life Shift」というコンセプトで施策を展開。（参考②） ・コロナ禍を踏まえた働き方の柔軟性向上により、社員がワークとライフのシナジーを出せる働きやすい環境を目指して取組を推進。 ・社長交代を機に、行動指針「Fujitsu Way」を刷新するとともに、「会社が変わっていく。変革しなければいけない」というメッセージを発信。
ワーク・エンゲージメント	・施策の鮮度低下による矛盾の発生を防ぐため、各制度は段階的にではなく一挙に導入し、浸透教育では上層部から順に丁寧に説明。 ・社員のキャリア形成・チャレンジの後押しのために、ジョブ型人材マネジメントを導入。 ✓ ポスティング制度：通年で、勤続年数等関係なく社員自ら異動を希望できる制度により、社内の人材流動化を促進。 ✓ キャリアコーディネーターがチームでキャリア相談窓口を対応。 ✓ 月 1 回必須の 1on1 や評価制度の中で、会社と個人の目標を踏まえたキャリアや中長期的なビジョン、取組を考えるよう呼びかけ。 ・各職場では、エンゲージメントサーベイ結果を踏まえた、組織としてのアクションを各組織の上長が宣言し、WG を職場単位で組織し実行。
創造的協働	・フジトラの活動の一環として、新ビジネスにチャレンジする際には部署を跨いで対応。

	・期間限定で他部署でのプロジェクトに参加できる等の社内公募制度である「ジョブチャレンジ」制度を実施 ・業務の特性に合わせて対面/オンラインを使い分け、社員がより創造的な仕事をできるようオフィスをリノベーション。
その他の取組・働き方改革	・外部からの刺激を通じた成長を促進できるよう、社員の副業やワーケーション、ボランティア等の活動も促進。 ・副業している社員の集まるコミュニティ等、オンライン上でのコミュニティ活動が発生。

参考① 「フジトラ」によるトランスフォーメーション



富士通株式会社DX説明会資料より (https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/10/5c.pdf)

参考② 「Work Life Shift」の考えに基づく施策展開

1. Smart Working (最適な働き方の実現)

社内外の社内グループウェア従業員はテレワーク勤務を基本とし、業務の内容や役割、ライフスタイルに応じて時間や場所をフレキシブルに活用できる柔軟な働き方を実現。また、それによって生産性の向上に繋げるだけでなく、従業員の働き方を変え、仕事と生活の両立に繋げるエンゲージメントの向上にも繋げます。

【実現に向けた施策】

- ・コアタイムのみ、フレックスタイム勤務の社内グループウェア従業員（注①）への適用拡大。（2020年7月から実施）
- ・月給5,000円以上の在宅勤務の環境整備費用補助あり。（2020年7月から実施）
- ・通勤手当の支給拡大。（2020年7月から実施）
- ・テレワークが後で従業員に必要となる場合の自宅勤務への対応。（2020年7月より開始）
- ・介護や育児などの個人事情によって転居を余儀なくされる場合でも、テレワークや出張を活用して遠隔から勤務できる制度の整備。（2020年度中に開始）

2. Borderless Office (オフィスのあり方の見直し)

固定型オフィスに縛られる従来の働き方の概念を変え、各々の業務内容に合わせて自宅やハブオフィス、サテライトオフィスなどから自由に働く場所を選択できる勤務形態にします。

【実現に向けた施策】

- ・最先端のITシステムの導入やジョーケー、お客様とのコラボレーションなど、それぞれに主たる機能を定めたハブオフィスは全国の各エリアに設置。同時に、全席フリーアドレス化を実施することで、現状のオフィス規模を50%程度に削減し（注②）迅速で柔軟性のあるオフィス環境を整備。（2022年度末までに実施）
- ・サテライトオフィスのスペースを拡張するとともに、多機能対応のTV会議システムなどのハブオフィスと同等のインフラ環境を整備。（2021年9月までに実施）
- ・オフィスへの出社が必要な業務を洗い出すとともに、リモートワークに対応できる業務プロセスへの徹底的な見直しとデジタル化を推進。（2020年4月から推進中）
- ・新たな働き方とオフィスのあり方に合わせて、常にセキュリティポリシーを最新化するとともに、あらゆる場所から必要な情報にダイレクトにアクセスできるセキュアなネットワーク基盤をグローバルに構築。（2021年1月から順次展開）
- ・「ロケーションプラットフォーム EXBOARD for Office」（注③）の活用による各オフィスの利用状況のリアルタイム可視化、および利用履歴データの分析による利便性のさらなる向上。（2020年度末から順次展開）

3. Culture Change (社内カルチャーの改革)

従業員の間、自発性と協働に繋いだデジタルエコシステムにより、チームとしての成果の最大化や生産性向上を実現。また、各々が自律的に働いた場所でも仕事をできる働き方へと大きく変革することを目指す従業員からの声に積極的に対応し、仕事の状況可視化、分析するデジタルプラットフォームを運用。働き方の最適化を図ります。

【実現に向けた施策】

- ・ジョブ人事制度の一部従業員への適用拡大。（2020年度4月以降順次開始）
- ・上層部下の対等なコミュニケーションの促進。同時に、全従業員対象の社内コミュニケーションスキルアップ研修の実施。（2020年7月から実施）
- ・従業員の間で対等なコミュニケーションの促進を目的としたハブサービス（注④）の導入。（2020年7月より開始）
- ・社内グループウェア（注⑤）を活用、管理ツールや文書のデジタル化、クラウド化の推進。（2020年7月より開始）
- ・社内グループウェア（注⑥）を活用、管理ツールや文書のデジタル化、クラウド化の推進。（2020年7月より開始）
- ・社内グループウェア（注⑦）を活用、管理ツールや文書のデジタル化、クラウド化の推進。（2020年7月より開始）

富士通株式会社プレスリリースより (https://pr.fujitsu.com/jp/news/2020/07/6.html)

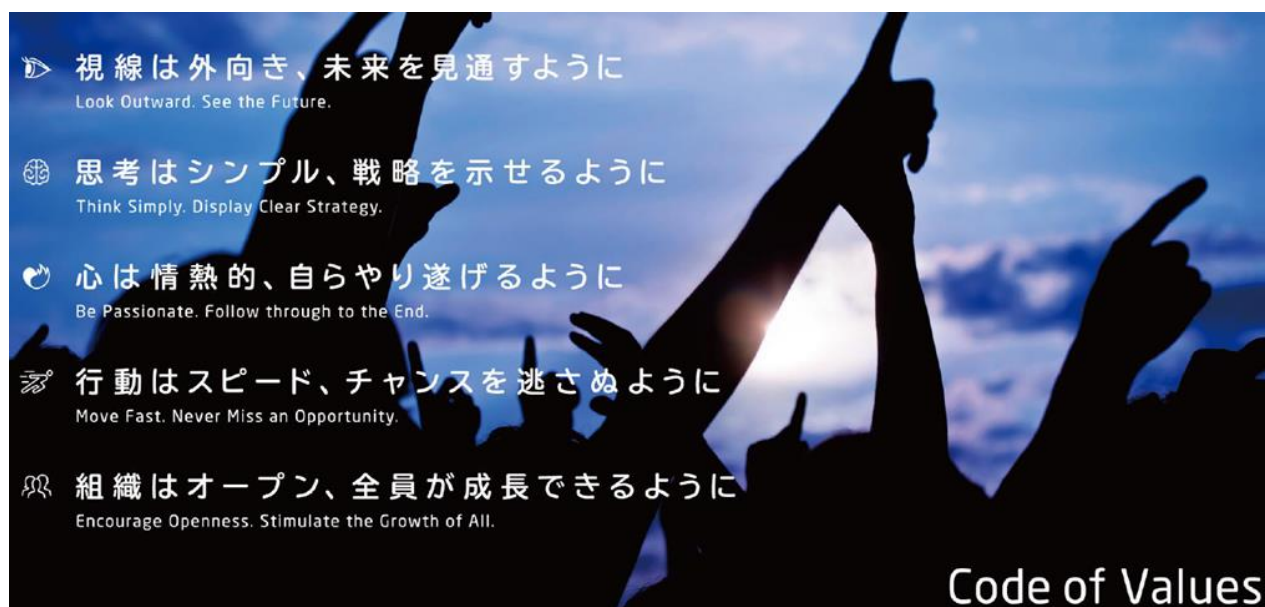
④ 日本電気株式会社

企業概要			
社員数	連結 117,418 名	業態	プロダクト型、受託型
事業概要	システム・インテグレーション、サポート (保守)、アウトソーシング／クラウドサービス、システム機器等	顧客の業種	公共、医療、製造、流通・サービス、金融、通信等
実施日	2023 年 2 月 13 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・社会公共、社会基盤、エンタープライズ、ネットワークサービス、グローバルの主要事業において、システム・インテグレーション、アウトソーシング／クラウドサービス、システム機器、サポート (保守) 等の提供連結子会社を有し、海外にも 77 つのグループ会社を展開。
会社としての考え・理念	・国内市場へのモノ売りから、グローバル市場への社会価値創造に移行する中で、事業構造の変革に伴うカルチャーの変革が長年の課題であった。2020 年の中期経営計画で「実行力の改革－社員の力を最大限に引き出す」を掲げ、全社プロジェクトの「Project RISE」を発足。 ・新たに「カルチャー変革本部」を設置し、人事制度・働き方・コミュニケーションにおける改革を推進。 ・Code of Values (行動基準) を定め、それに沿った評価制度を作成し、社員の行動の変革を促進。(参考①) ・全社で Smart Work を推進してきたが、特に 2021 年からは「Smart Work2.0」という指針の下、従来の働きやすさ向上から働きがい向上の追求にシフトし、ハイブリッドワークを推進。(参考②) ・「社員と会社が対等で、会社のパーパスへの共感を基に社員がアウトカムを最大化する」という考えの下、パーパス経営を推進。(参考③)
ワーク・エンゲージメント	・キャリアオーナーシップを重視し、社員自身がキャリアを形成する環境を整備し、通年の「社内人材公募制度」を導入。(参考④) ・スーパフレックスやドレスコードフリー、デジタルワークプレイス、遠隔地居住勤務等により、自由度の高い働き方を促進。(参考⑤) ・年一度の「One NEC サーベイ」と四半期に一度のパルスサーベイでエンゲージメントをモニタリング (サーベイ結果は公開)。(参考⑥) ・コミュニケーション改革として、トップコミュニケーションを重視。(参考⑦) ✓ 月次の Town Hall Meeting では、社員が自由に社長に質問。 ✓ 創立記念イベント「NEC Way Day」では、毎年様々なゲストと NEC Way について考えるセッションを生放送形式で全社員に配信。

創造的協働	・ロケーションフリーで働けることを基本としつつ、対面で集まることでチームとしてより高いアウトカムを生み出したり、社外の顧客と共創する働き方を実現するために、オフィス改革を推進。チームの働き方をチームで議論・決定するためのワークショップ「Smart Work Challenge!!」を全組織で実施。
その他の取組・働き方改革	・デジタルワークプレイス（Smart Work を実現するクラウド型の IT 基盤）の徹底活用や、ワークアウトの手法による業務改革で生産的業務環境を整備。 ・1on1 を月一回以上実施することを推奨。

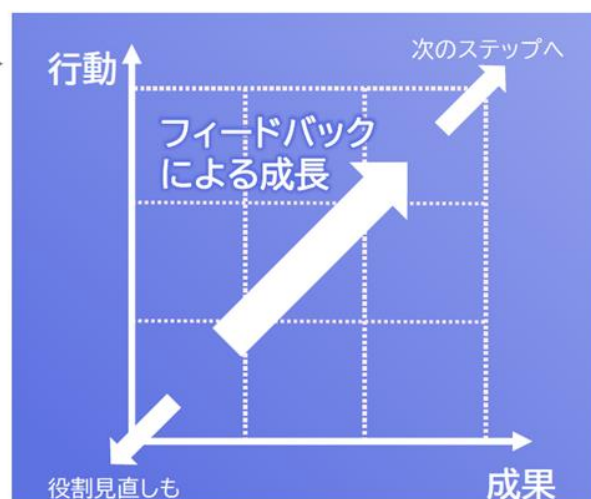
参考① 行動基準と評価制度の設定



行動基準 | Code of Values

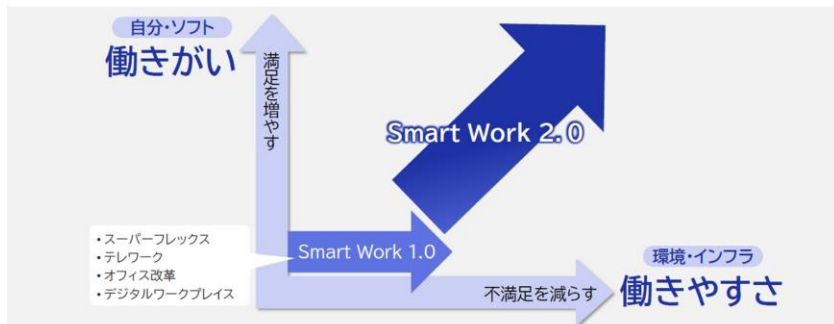
- 視線は外向き、未来を見通すように。
- 思考はシンプル、戦略を示せるように。
- 心は情熱的、自らやり遂げるように。
- 行動はスピード、チャンスを逃さぬように。
- 組織はオープン、全員が成長できるように。

1on1 月1回以上実施 54%
3か月に1回以上実施 39%
(2022年9月パルスサーベイ NEC単体スコア)



参考② 働きがい向上へのシフト

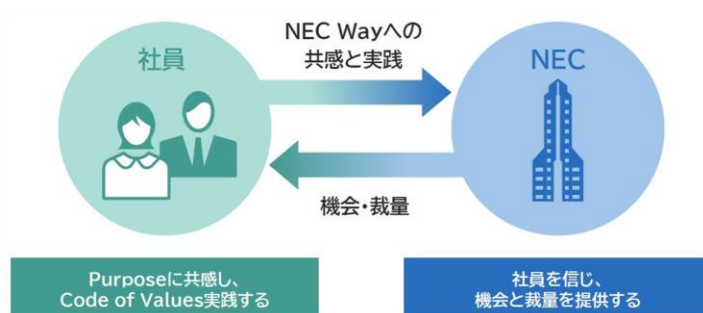
制度やITなど、働くうえでのインフラを整えたこれまでの働き方改革を進化させ、Smart Work 2.0では、働きやすさに加え働きがいを追求する



Smart Work 2.0は、行動(Code of Values)の積み重ねの上にある「Experience」を通じて、「働きがいの実感を高めること」



参考③



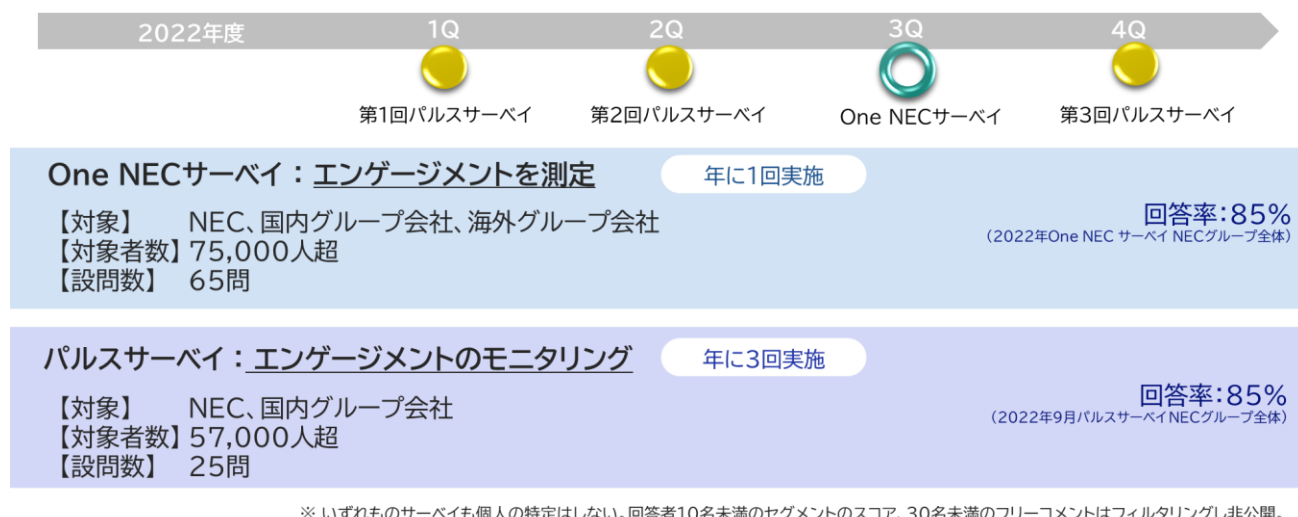
参考④ 社員自身でのキャリア形成



参考⑤ 自由度の高い働き方の各種施策



参考⑥ 社員エンゲージメントのモニタリング



参考⑦ トップコミュニケーションの重視

CEO Town Hall Meeting

Town Hall Meeting
森田社長と社員の対話セッション

国内：月例で開催 2021年度10回、延べ118,500名参加
 海外：半期に一度・各地域単位で開催 2021年度26回、累計22,000名参加
 満足度：95%以上が好意的

NEC Way Day
NECグループ全社員を対象とした創立記念イベント
NEC Wayの浸透とグローバル体感を醸成

グローバル体化：日本及び海外15拠点に配信
 参加者：グローバル全体で52,000名
 満足度：93%がポジティブ回答

参考⑧ オフィス改革



⑤ キリンビジネスシステム株式会社

企業概要			
社員数	259 名	業態	情報システム子会社
事業概要	業務システムの企画・開発・運用・保守、情報インフラ環境の構築・維持・管理等	顧客の業種	製造（飲料）
実施日	2023 年 1 月 26 日		

ヒアリング結果	
企業概要	グループ各社の自律的なデジタル・ICT 活用による価値創造と事業の構造改革・業務標準化が求められており、システム事業の役割が一段と高まっている。
会社としての考え・理念	「新しい経営環境における『新しい働き方改革』について」を 2020 年 6 月に発信。目指す姿として、「仕事の意義・目的」に基づく、「継続した仕事の見直し」×「主体的な働き方」により、一人ひとりが「働き甲斐」を実施することで、「グループの持続的な成長」に繋がる「生産性向上」×「創造性向上」×「個の充実」を実現することを掲げている。 - 従来、業界を牽引してきたブランド意識が従業員のモチベーションや会社への帰属意識を高めてきたが、若者の志向の変化やテレワークの浸透により自社がもつ伝統的なブランド意識が希薄化し、若い世代のワーク・エンゲージメントを抑える一つの要因になっている。
ワーク・エンゲージメント	- ワーク・エンゲージメントを高めるためには、トップダウンでなく、従業員自らが主体的な意識をもつことによって、はじめて基本的な素地ができる。そのため、ボトムアップの仕組みが求められるものの、請負的なシステム開発の業務特性が足かせになっている。（顧客から言われたことをする。別言すれば、顧客から何か言われるまで待つといった受け身の状況。） - 従業員のワーク・エンゲージメントを高めるための委員会を発足し、各職場から委員を選出しメンバーを構成してワーク・エンゲージメントを阻害する課題の克服を目指している。提案型の組織への風土改革を実施するとともに、当事者意識の醸成を目指す。具体的な施策を以下に示す。 (1)業務の効率化 効率化の第一歩は会議時間の短縮。会議のゴールを見据えて時間を定め、資料作成の効率化も図る（45 分会議、資料作成事前相互チェックシートの活用など）。会議時間の短縮で得られた時間によって、自律的なキャリア形成に生かす、自分を大切にする時間をつくる、ワークライフバランスの向上、コミュニケーションの質の向上などへの効果を期待。

	(2)働き方の多様化 リアルとリモートワークをバランスよく組み合わせたハイブリッド方式を導入し、個々の業務に適した働き方を選ぶことが可能。 ・ ワーク・エンゲージメント指数として、①持続可能なエンゲージメント、②業務効率性、③ワークライフバランスの3つに関する目標設定と達成状況を個々の職場レベルで数値化し、評価する。 ・ リーダークラスのエンゲージメントを高めるために、2022年4月から複線型キャリア制度（プロジェクトマネジメントとスペシャリストのキャリアパス）を導入した。																													
創造的協働	・ 会議の種類に応じたハイブリッド型勤務の基本的な特性を示す。<table><tr><th>会議相手</th><th>会議の種類</th><th>一般</th></tr><tr><td>入社・転入者</td><td>引継ぎ・トレーニング・顔合わせ</td><td>リアル（リモートはカメラオン）</td></tr><tr><td rowspan="5">部内メンバー</td><td>チームミーティング</td><td>リアル（リモート）</td></tr><tr><td>アイデア出し</td><td>リアル（リモート）</td></tr><tr><td>1on1 面談</td><td>リモート（カメラオン）</td></tr><tr><td>情報共有の会議</td><td>リモート</td></tr><tr><td>大人数の会議</td><td>リモート</td></tr><tr><td rowspan="2">他部署メンバー</td><td>キックオフ、顔合わせ</td><td>リアル（リモートはカメラオン）</td></tr><tr><td>情報共有の会議</td><td>リモート</td></tr><tr><td rowspan="3">取引先</td><td>キックオフ、顔合わせ</td><td>リアル（リモートはカメラオン）</td></tr><tr><td>日常の打合せ・交渉</td><td>リモート</td></tr><tr><td>重要な打合せ・重要な交渉</td><td>リアル（リモートはカメラオン）</td></tr></table> ・ 仕事の進め方において、「役割分担」から「チーム」という意識への変化が必要である。仕事はコミュニティであり、オープンソースを通じてコミュニティは強化される。しばしばプロセス管理の手法としてアジャイルの有効性が示されるが、重要なことはアジャイルの手法ではなく、アジャイルがもつ文化そのものである。いかにアジャイル的な文化をメンバー間で共有できるかが決め手となる。	会議相手	会議の種類	一般	入社・転入者	引継ぎ・トレーニング・顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）	部内メンバー	チームミーティング	リアル（リモート）	アイデア出し	リアル（リモート）	1on1 面談	リモート（カメラオン）	情報共有の会議	リモート	大人数の会議	リモート	他部署メンバー	キックオフ、顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）	情報共有の会議	リモート	取引先	キックオフ、顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）	日常の打合せ・交渉	リモート	重要な打合せ・重要な交渉	リアル（リモートはカメラオン）
会議相手	会議の種類	一般																												
入社・転入者	引継ぎ・トレーニング・顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）																												
部内メンバー	チームミーティング	リアル（リモート）																												
	アイデア出し	リアル（リモート）																												
	1on1 面談	リモート（カメラオン）																												
	情報共有の会議	リモート																												
	大人数の会議	リモート																												
他部署メンバー	キックオフ、顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）																												
	情報共有の会議	リモート																												
取引先	キックオフ、顔合わせ	リアル（リモートはカメラオン）																												
	日常の打合せ・交渉	リモート																												
	重要な打合せ・重要な交渉	リアル（リモートはカメラオン）																												
その他の取組・働き方改革	・ 従業員向けアンケート調査では、「生産性向上」「創造性向上」「個の充実」の中で、「個の充実」を重要視する割合が最も高く、「働きやすさ」と「やりがい」を軸にした施策を実践している。<table><tr><th>方針</th><th>カテゴリー</th><th>施策の検討例</th></tr><tr><td>働きやすさ</td><td>制度</td><td> ・ 休暇取得に関する施策 ・ 育児・介護に関する支援施策 </td></tr></table>	方針	カテゴリー	施策の検討例	働きやすさ	制度	・ 休暇取得に関する施策 ・ 育児・介護に関する支援施策																							
方針	カテゴリー	施策の検討例																												
働きやすさ	制度	・ 休暇取得に関する施策 ・ 育児・介護に関する支援施策																												

			・社内制度の理解を深める施策
		社内コミュニケーション	・コミュニケーション促進となる社内フォーラムの立ち上げ ・社員の意見を集約できる仕組みづくり
		やりがい	社員の成長の支援 ・自律、成長に向けた社内キャリア形成支援策の検討
		・従業員一人ひとりが IT のプロとしてプライドをもち、事業会社が相談できる頼りになる存在となり、活き活きと働くために、働きがい改革によって創出された時間を使って、運用や開発におけるさらなる生産性向上、無駄な仕事の削減、ストレッチな目標へのチャレンジ、自己研鑽、ワークライフバランスの充実に充てることを目指す。働きがい改革を進めるうえで、出発点の核となるのが「仕事そのものの意義や目的の理解」である。仕事そのものを継続的に見直すために、PDCA サイクルを回しながら、以下の取組を進める。	
		働く場所の選択	・ペーパーレス化 ・シェアオフィスの導入 ・グループ本社レイアウト変革
		システム・IT ツールの拡充	・パソコン環境増強 ・パターン別推奨コミュニケーションツール ・議事録作成支援ツール ・Zoom 導入検討・Teams 導入
		働き方に関する制度の拡充	・在宅勤務制度の拡充 ・生産性／創造性を高める制度（兼業、副業） ・自己啓発支援適用拡大
		新たなコミュニケーションスタイル	・リモートワークを前提としたコミュニケーションのガイドライン ・チームコミュニケーション活性化支援
		その他	・新しい働き方に準じた執務室利用方法の明確化 ・リモートワークでの社員の健康（メンタル）維持に向けた支援

⑥ 株式会社 JAL インフォテック

企業概要			
社員数	976 名	業態	情報システム子会社
事業概要	システム開発事業、システム運用・保守事業、フィールド IT サービス業等	顧客の業種	運輸（航空輸送）、他
実施日	2023 年 1 月 31 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・ 会社創立以来、グループ内 IT 中核会社として親会社の航空輸送サービスを支えている。 ・ 2021 年に本社を移転。
会社としての考え・理念	・ IT 事業を営む上での最大の資産は人財（社員）であり、すべての社員が持てる能力や働く意欲を発揮し、活躍できる環境を整えることは最大の経営課題のひとつ。IT 技術志向人財には技術チャレンジの場を多く与える。 ・ 安全・安心・快適な航空輸送サービスに携わる意識やグループの一体感を醸成する。
ワーク・エンゲージメント	・ 従業員の前向きなマインドを醸成するために、ハード面（賃金／オフィス／働き方等）、ソフト面（会社との繋がり・褒め称え合う文化）で以下の施策を実施している。 (1) オフィス、ファシリティの整備 2021 年に本社を移転し、オフィススペースを一面に広く取り、社員が一堂に会するオフィスを設計。また、ダイニング等を設け、居住空間としての快適性や機能性を高めている。 (2) ハイブリッドな働き方 働き方の柔軟性を保ちつつも、対面でのコミュニケーション機会を増やし、「仲間との共感」意識の醸成のため、2022 年 12 月からは意図的に出社頻度を増加（4 割出社）。 (3) 褒めたたえ合う文化の醸成 ・ サンクスカード グループ共通の同僚への感謝を伝えあう手書きのカード。 ・ そらギフト ブロックチェーン技術を活用した電子版サンクスカード。2022 年 9 月より導入し、ポイントが貯まるとギフトに交換できる仕組み。（ピアボーナス）。 ・ 表彰制度

	業務活動に対するチーム表彰として、本部(4半期)、社長(年次)で表彰。 ・相互評価・180度評価(トライアル) 人事評価の透明性を高めるために、社員同士で年度目標を共有し、お互いに評価・表彰する仕組み。直属の上司のマネジメント姿勢に対するアンケートも実施。 (4) チャレンジ社会貢献 社会貢献は同社が掲げる重要な理念の一つであり、小学生向けプログラミング授業や自治体向け公開講座、新規事業創造企画を実施。 (5) 処遇・手当等の改善 ポストコロナにおける業績回復傾向を受け、賃金面での処遇改善検討。
創造的協働	・「自由度の高さ」がポイント。テレワークの進展により出社に対する抵抗感が強まる中、会社に来てもらいたいというメッセージが重要と考える。 ・エンゲージメントは出社しただけで高まるものではなく、良質なコミュニケーションの在り方や、コミュニケーション単位の拡大(グループメンバー以外との繋がり)が問われる。
その他の取組・働き方改革	・グループ全体で推進しているWellness経営の重点施策を踏襲し、「全社員が健康に、生き生きと、モチベーション高く、安心して働き続けられる環境を整えること」を目的にWellness増進施策を推進している。健康経営に関して、以下の施策が実施されている。 (1) パルスサーベイ 月に1回、メールで社員の健康状態を確認。極端にモチベーションが低下した社員に対しては、キャリアコンサルタント資格を持つ人事部員による面談を実施。 (2) 組織活性化度調査 ES調査をグループ合同で実施。 (3) キャリア面談 社員自らが主体的に描くキャリア意向を人事部がヒアリング。単に次年度の配置を考えるだけでなく、社員の意向と人事・キャリアのマッチングを図り、中長期的に個々の社員のキャリアを開発することが目的。

⑦ 株式会社CIC

企業概要			
社員数	346 名	業態	組込、受託
事業概要	ソフトウェアサービス業 システムの受託開発、保守運用、セキュリティコンサルティング	顧客の業種	情報通信等
実施日	2023 年 2 月 1 日		

ヒアリング結果	
企業概要	- 独立系 IT 企業として幅広いソリューションや自社サービスなどを展開している。 2022 年 10 月に創立 50 年を迎えた。 - 社員の 7～8 割が客先常駐型の勤務である。
会社としての考え・理念	- 中期計画において「仕事にやりがいを持ち、社員が楽しく安心して働ける会社」を目指すとしている。 - IT エンジニアのワーク・エンゲージメントが低い要因として次の二つを考える。第一に、顧客の IT に関する知識不足によって短納期や過度な要求、頻繁な仕様変更などが生じることで高稼働が強いられ高ストレスが業界全体で常態化していること。第二に、受託請負型では、多重下請け構造により、自分がやっている仕事の最終的な成果物の姿が見えづらいため、エンジニア一人ひとりが重要な役割を担っているにも関わらず、自身が自分は何をやっているのかわからないという不透明感があること。 - 常駐先での働き方については顧客の意向を強く反映しており、顧客によってテレワークの実施状況は異なる（フルテレワークの現場もあれば、テレワークが少ない現場もある。）
ワーク・エンゲージメント	社員のワーク・エンゲージメントの把握方法 として、社員アンケート、コミュニケーション面談、人事フィードバック面談などを実施している。そのうえで、社員のワーク・エンゲージメントを向上するために、以下の施策を実施している。 (1) 評価制度の改革、見える化、期待することと評価結果のフィードバック 客先常駐型がメインであり評価の一貫性を保つことが難しい中、メンバーの不公平感を払拭するために、評価制度の見える化、管理職の評価者教育、そして面談のやり方の指導や評価結果のフィードバックなどを実施。 (2) 役割や裁量権限の明確化 エンジニア同士がお互いを助け合い、仕事を補完し合うことが求められる中、職務基準などの規程を整備し、個々のメンバーが果たすべき役割

	を明確化。 (3) プロジェクト表彰制度 従業員のモチベーションの向上につなげるため、プロジェクトの取り組みなどを評価し表彰する制度。 (4) 階層教育の見直し 世代間による意識や考え方の違いなどが顕在化してきたことにより、従来の受動型の教育から能動型への教育へと変更。「繰り返し研修」を徹底し、事前の課題設定から始まり、研修受講、研修後の面談やレポートを課すことで、受講者の能動性を向上。 (5) 技術教育の拡充（選択と推薦） 顧客の要求に柔軟に対応するため、現場で求められる技術や能力を把握した上で新しい技術を習得するための研修を実施し、メンバーの入れ替えも行いながら社内の体制を整備。 (6) 資格手当と資格合格お祝い金、受験費用負担、継続費用負担など 技術の急速な発達に伴い、能力開発研修の内製化を進める一方で、従業員が自ら自分の能力を高める自己啓発を促す仕組みとして、単に自己啓発を奨励するだけではなく、自己啓発を行った後の面談によるフォローや、自己啓発の状況に応じた昇格などを実施。 (7) 配属アンケート、配属説明 配属に関するアンケートは項目を見直しながら定期的の実施し、出来る限り本人の意向を尊重し、配属が希望に沿わない場合にも丁寧にフォロー。 (8) 採用プロセス変更でのアンマッチ防止 入社前後で仕事内容に関する認識のギャップを埋めるため、採用説明会では入社1、2年目の従業員が会社のありのままの姿を紹介。外部からの情報や社員からのフィードバックにより、採用説明会を採用面接の在り方を絶えず工夫。
創造的協働	社員の創造的協働の促進のために、以下の施策を実施している。 (1) チャレンジ・プロジェクト制度 社員が新規のビジネスや自分自身がやりたいことを提案し、予算を使える仕組み。 (2) 社内改善箱 匿名式あるいは記名式でそれぞれ改善提案ができる仕組み。 (3) 社内改善委員会 社内改善箱を含め、社内の環境や課題を抽出し改善していく委員会を組成。 (4) テレワーク委員会

	東京 2020 オリンピックに向けて、テレワーク規則や運用方法、環境整備を実施。今後は、帰省テレワーク、ワーケーション、モバイルワークなどを検討。 (5) 育成ワーキング 人材育成を体系的に実施するため、必要なスキルなどを整理して階層教育を見直し。
その他の取組・ 働き方改革	・ 管理職のレベルを上げることで、離職傾向が高まっている若い社員の会社への帰属意識やモチベーションを高めることを期待している。 ・ 社内イベントで、社長自らが若手社員とコミュニケーションを取ることで、普段客先に常駐している従業員にとっても大きな動機付けとしている。 ・ 従業員のキャリアとして、マネジメントと技術者というキャリアにおける2つの大きな柱を準備し、キャリアの早い時期から自分の将来の在り方を意識できるような工夫をしている。また、ベテラン社員に対しても、キャリアの多様化を前提と、面談の中で働き方やキャリアに対する希望や意識を丁寧にヒアリングしている。

⑧ 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社

企業概要			
社員数	9,695 名（グループ全体）	業態	受託
事業概要	コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、科学・工学系情報サービス、サポート等	顧客の業種	流通、製造、金融、情報通信等
実施日	2023 年 2 月 8 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・ スタートアップから海外の IT ベンダーまでグローバルにパートナーシップを構築し、様々な顧客課題に対し、コンサルテーションから保守運用までフルスタック IT でサービスを提供する。 ・ 2022 年 4 月に創立 50 年を迎えた。
会社としての考え・理念	・ 社員が個別の事情に対応した柔軟な働き方を選択でき、公私の充実や心身の健康につながる新しい働き方の促進を目的に、「Upgrade the CTC Workstyle」を取り組みのスローガンとする各施策を 2022 年 4 月から導入した。 ・ 従業員の出社とテレワークの組み合わせは、部署・個人として最高のパフォーマンスができる働き方を部署ごとの判断に委ねる。（全社のテレワーク比率は 8 割前後。）
ワーク・エンゲージメント	・ 「Upgrade the CTC Workstyle」では、社員がライフスタイルに応じた働き方ができるよう選択肢を拡充するとともに、地域や社会課題への貢献を通じた自己実現や挑戦を支援する。 (1) 通勤範囲内で働く場所の選択肢の拡大 テレワーク場所を勤務オフィスの通勤範囲内（100 km圏内）で自由に選択可能。 (2) 通勤範囲外で働く場所の選択肢の拡大 家族の介護や看護、遠方での療養、配偶者の転勤への帯同などの特別な事情を抱える社員を対象に、テレワークの場所と居住地の選択肢を日本全国に拡大。 (3) 転勤・単身赴任の解消 テレワークと出張を活用して業務が可能な場合に、転居をしなくても他拠点への異動を認め、転勤や単身赴任の解消を促進。 (4) 社外副業制度 業務に支障をきたさないことや労働時間管理ルールへの遵守などを条件として社外での副業が可能。スキルアップや新たな知識の習得、キャリア形成、NPO 法人を通じた社会貢献活動などに活用。

	(5)長期休業制度（サバティカル休暇） 勤続３年以上の社員は、原則１年以内の長期休暇が可能。無給ではあるが、学業や資格取得に専念しての学び直し（リスクリング）や、ボランティアなどを通じた社会貢献活動、家族の看護などでの利用を想定。 (6)出張時の滞在延長（ブリージャー） 出張先での業務開始前や終了後の有給休暇や休日を利用し、出張先やその他地域での滞在延長が可能。 (7)テレワーク／スライドワーク（時差出勤）／時間単位有休の日数制限の変更 テレワーク及びスライドワークについては回数制限を設けず、時間単位有休は年間で５日まで取得可能。 (8)マネジメントの強化 エンゲージメントサーベイの結果をもとに「１on１ミーティング」の実施を推奨し、上司と部下の良質な対話によるコミュニケーションを支援。 (9) タウンホールミーティング 経営層と従業員の距離を縮め、従業員の帰属意識を高めるために、経営層と従業員が双方向にコミュニケーションができる全社対象のミーティングをウェビナー形式で月に１回程度実施。
創造的協働	・ テレワークによる疎外感やチャット等を駆使することで解消可能であり、必ずしも対面を強要することが得策ではない。部署内での裁量を高め、自律した働き方を推進することが肝要である。 ・ 能力開発研修において、自己のスキル向上はオンラインで実施し、チームビルディングは対面で実施している。目的に合わせて研修の実施方法を変えている。
その他の取組・働き方改革	・ 社員の働きがい向上のために、年１回のエンゲージメントサーベイと年３回のパルスサーベイを実施し、結果は全社で共有。役職者は自分の組織に関する結果をいつでも閲覧できる。集計結果からデータドリブンの分析や分析に基づく施策を実施している。 ・ サーベイ結果から上司と部下の間に十分なコミュニケーションが取れていることが確認でき、従業員のキャリア展望や成長の機会などに関するコミュニケーションを深めていくことで、従業員のワーク・エンゲージメントが一層高まることを期待する。

⑨ 株式会社ビッツ

企業概要			
社員数	277 名	業態	組込、受託
事業概要	ソフトウェア受託開発事業、自社ソフトウェア製品開発／販売等	顧客の業種	製造、情報通信等
実施日	2023 年 2 月 9 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・ 機械やデータの制御等、製造業向けの受託開発が事業の中心。 ・ 新規卒者を積極的に採用していることで入社 3 年目までの人数が増加し、数年後には 20 代が全従業員の 4 分の 1 になる見込み。
会社としての考え・理念	・ 経営理念の第一（お客様への質の高いサービスの提供）に掲げるように、成果物の品質がもっとも重要な事項である。
ワーク・エンゲージメント	・ 高い成果を出している部署や従業員の特徴として、自分（部署）がやるべきことを理解し、自分（部署）がやるべきことを十分に考えている組織においては意識が高い。その上で、何かを工夫して仕事に取り組んでいる組織は、特に達成感が大きい。 ・ ワーク・エンゲージメントの向上のためには、目標に掲げることも、仕事を行う環境が重要である。自分の意見や考えが通り、受け入れられる環境であることが肝要である。自分が所属する組織の在り方について、メンバー一人ひとりが主体的に発言し、お互いに話し合うことができる環境にあること。さらには、自分が今やること、将来やることが明確に意識され、実践につながっている組織において、従業員のエンゲージメントが高い。 ・ 仕事の「忙しさ」が従業員のワーク・エンゲージメントに関係するのではなく、個人が会社をどう思うかが大切である。つまり、組織の目標に行き着くために、個人が抱える目標を許容できる組織において、高いワーク・エンゲージメントが確認できる。組織と個人が目標を共有したうえで、従業員に自由度を持たせることがワーク・エンゲージメントを高めることに寄与する。 ・ 地域の事業所では、東京に比べて仕事の有無がシビアであり、事業所、部門、従業員レベルで色々知恵を出す。また、地域は受託請負が中心であり、受託請負だと仕事の範囲は限定的ではあるが、自分たちで計画を立て、メンバー間でメリハリを工夫しながら生産性高く仕事を進めやすい。ワーク・エンゲージメントには、地域性よりも仕事そのものの在り方が強い関係を持つ。
創造的協働	・ 様々な部門と独立した未来事業推進室を設置し、すべての従業員からのビジネスアイデアを受け入れる「提案制度」を実施している。アイ

	デアは従業員一人ひとりによって提案されるが、そのメンバーが所属する部門においてデザイン思考を活用しながらアイデアを具体化する。アイデアは点数化し、評価にも反映する。製品やサービスに繋がるようなアイデアは採択し、採択された場合には自らがプロジェクト責任者として開発を行う。自分のアイデアを実現するためのプロジェクトに従事できることは、従業員の強い動機付けにつながる。
その他の取組・ 働き方改革	従業員は、出社とテレワークを自由に選ぶことができる。顧客との調整やメンバー間での認識合わせの場合には対面でコミュニケーションを図ることもあるが、基本的には個人に割り当てられた役割を果たせば、働き方は問わない。同社の場合は若手よりも中高年のテレワーク実施率が高く、中高年になると仕事の進め方にある程度慣れてきており、必ずしも会社とのつながりを強く持つ必要がない。また、テレワークによって通勤時間がなくなることによって、ストレスが小さくなり、得られた時間を使って自己研鑽などに励む。

⑩ Fullon 株式会社

企業概要			
社員数	51 名	業態	受託
事業概要	受託開発、オンサイトサポート、サービス開発等	顧客の業種	情報通信、製造、流通等
実施日	2023 年 2 月 10 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・ 2008 年に創業し、ソフトウェア開発を主に、受託開発事業、オンサイト事業、サービス事業の大きく 3 つの事業部に分かれる。 ・ 受託開発事業では社内システムや外部向けサービス等のシステム構築、オンサイト事業ではチームや個人単位でエンジニアの提供（派遣や SES）、サービス事業では SaaS 製品等の販売を行っている。
会社としての考え・理念	・ 「エンジニアはコストではなくプロフィットである」との考えのもと、労働集約的なビジネスから脱却し、エンジニア自らが利益を生み出す組織を目指している。 ・ 日本の IT 産業は労働集約的な側面が強く、システムの一部を請け負い、単なる作業仕事に終始しており、下請け企業ではエンドユーザの声を直接聞くことも難しいため、ベンダーが顧客価値を必ずしも埋めていないことに課題意識を持つ。 ・ 上記に対する具体的な対策として、自社プロダクトを持つこと、エンジニアが新しい技術でやりたいことをすることを考えている。
ワーク・エンゲージメント	・ 年に 1 回エンゲージメントサーベイを実施。3 つの事業部門において、オンサイト事業部、サービス事業部は比較的ワーク・エンゲージメントが高いものの、受託開発事業部は相対的にワーク・エンゲージメントが低く、離職率も高い。一番大きな原因は、仕事が自分の成長につながらないという不満である。サービス事業部は残業時間が増えることもあるが、仕事そのものを能動的に行っているためエンゲージメントが高い結果となった。その意味では、勤務場所は大きな問題にはなっていない。 ・ ワーク・エンゲージメントの向上のために以下の施策を実施している。 (1) ピアボーナス制度 社員同士で報酬を贈りあうことができる制度を 5 年程前から導入。同僚のいいところを褒めることによって、分断されていた事業部間のコミュニケーションの改善に寄与。 (2) 残業時間の抑制 残業を根性論で減らすだけでなく科学的に減らすために「Teasy」を活

	用し、従業員の働き状況を可視化して分析。会社として残業時間が少ない人ほど評価し、その評価を賞与に反映。 (3) 副業制度 本業に影響がないことを前提に副業が可能。副業により新たな学びを得ることで、仕事上だけでなく人生のエンゲージメントを高めることに期待。
創造的協働	家電ベンチャー企業のダイレクトマーケティングを目的とした直販サイトをレベニューシェアで構築。継続して収益を上げるビジネスモデルを確立できた他、Web マーケティング等の新しい技術領域に仲間と試行錯誤しながら取り組むことで、従業員のやる気や一体感が高まった。以降、以下の取り組みを実施している。 (1) アイデアソンの開催（年2回） エンジニアのやる気を高めることを目的に開催。エンジニアのアイデアに会社として本気で向き合うため、発案されたアイデアを事業化するサービス事業部を立ち上げ、2022年にはBtoB製品をローンチ。世の中が必要とするものをつくるという意識のもと、アジャイル的な手法を用いながら開発した初の自社サービスとなり、同部門のエンジニアのエンゲージメントは社内で著しく高い。 (2) 社外コンテストへの参加 社外コンテストへの参加意義は、自ら切磋琢磨する必要性を感じることである。エンジニアが会社の中でのみ仕事をしていると自分の強みや弱みを客観視できない。会社の外に目を向けることで、自分のレベルを高める大切さを学ぶ動機付けとしている。
その他の取組・働き方改革	- システムの運用保守については、エンジニアの成長という意味ではインパクトは小さいかもしれないが、IT企業において運用保守をしないという選択肢は考えられない。運用の一部を自動化することによって、エンジニアが創造的な仕事に従事できるようにしていきたい。 - 従業員50人程度の企業であるが、大企業と共通する課題もある。例えば、部門間でワーク・エンゲージメントに差がある点は、大企業にも共通する。部門間での人事ローテーションの有効活用等が今後の課題となる。

⑪ PwC コンサルティング合同会社

企業概要			
社員数	3,850 名	業態	—
事業概要	コンサルティング	顧客の業種	製造、流通、公共、金融、情報通信等
実施日	2023 年 1 月 18 日		

ヒアリング結果	
企業概要	・世界 152 カ国のグローバルネットワークに約 328,000 人のスタッフを擁し、監査、税務、アドバイザリー等のサービスを提供。 ・Japan グループでは約 10,000 人の専門家を要し、企業の課題に応じて専門家同士が連携して様々な業種の戦略～実行までを支援。
会社としての考え・理念	・Global 全体での Purpose（存在意義）に基づき Global の方針、Japan の方針を策定、行動指針や評価指標を整備。 ・特に Japan の方針において、「People & culture」が掲げられており、「Talent & skill agility for the future」、「Inclusive leadership by all for all」、「Be well, work well」の 3 つの柱で人事施策を展開。 ・「Global 方針の Community of solvers（様々な専門家がつながり、クライアントや社会に対してインパクトを与える）」という考えがあり、人材が価値の源泉であるため、人事政策の中でエンゲージメント・創造的協働にもつながる取組を展開。
ワーク・エンゲージメント	・GPS（Global People Survey）という調査を毎年行っており、回答率は 90%程度と高い水準。中でも PEI（People Engagement Index - PwC で働くことに誇りを持っているか、働くことを通じて充実しているかなどの質問に対して、肯定的な回答をした人の比率）の指標を毎年確認しており、PEI 向上に影響する要因を分析の上、改善施策を継続。（参考①） ・「Be well, work well」の観点で、働きやすさに係る各種取組（PC 見守り等による長時間労働是正、健康増進施策）を推進。 ・特に GPS の分析を通して、PEI と評価者によるコーチングに強い相関関係があるとして、各種コーチング強化の取組を推進。（参考②）
創造的協働	・PwC Global の方針「Community of solvers（様々な専門家がつながり、クライアントや社会に対してインパクトを与える）」や行動指針、評価指標に異なる意見を価値に繋げる行動・スキルを促す項目（Care, Work together, Reimagine the possible, Global & Inclusive）を設定し、目標設定や評価制度の中でこれらの行動・スキルの実践・向上を促進。（参考③）

	・リモート環境の整備(チャットツール、ホワイトボード機能等)と共に協働しやすいオフィス環境を整備(フリーデスク、協働スペース設置等)。 ・Inclusion & diversity について学び、職階や部門を超えて多様なメンバーとつながり、対話をし、共に学ぶ“I&D badge”プログラムを展開。(参考④) ・海外でのプロジェクト経験を積むために 150 以上の PwC オフィスとの間で海外出向プログラム(Global Mobility)を実施。 ・PwC のグローバル各国の若手社員を対象としたネットワーク「IAN」により国を跨いだネットワーク作りや知見を共有。(参考⑤)
その他の取組・働き方改革	・Design Your Workstyle - 「自律と規律」を方針として、個人のライフステージやニーズに応じて、自身の働き方を場所、時間、就業形態の総合的に柔軟な働き方を推進 (フルリモート、短時間勤務(短日・時短)、育児・介護等による休職、兼業など)。

参考① エンゲージメントスコア把握・改善

GPSとは？

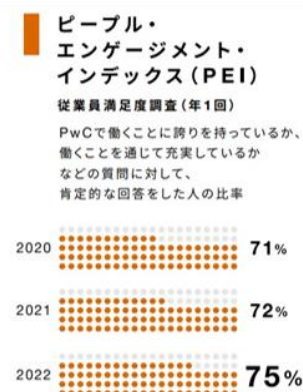
GPSとは、Global People Surveyの略称であり、PwCが全世界共通で毎年実施している全PwCメンバー（※）を対象としたエンゲージメント調査です。
※日本・日本法人（東京・大阪・名古屋・福岡）を除く。

PwCでのエンゲージメントとは、単純な「満足度調査」にとどまらず、ファームの価値・目標を適切に理解し、自発的に自分の力を発揮する「貢献意識」のことを意味しています。GPSでは、様々な観点からフィードバックをいただき、さらなる改善のためのアクションへとつなげることを目的に実施しています。日本では、働き方改革に向けて毎年3〜4月に実施することが義務となっており、約6割の従業員・近2割の関与項目は全世界で共通（一部日本独自を追加）しています。

特にPEI(People Engagement Index)と呼ばれる指標は従業員エンゲージメントを測る重要な指標とされ、次の3つの質問のスコアを組合せて算出しています。

- ① 私は、PwCで働くことを誇りに思っています。
- ② PwCは働きがいのある職場だと思います。
- ③ 私はPwCの一員だと感じます。
- ④ 私が大切にしている価値観はPwCのValues & Behaviours(Act with Integrity / Make a Difference / Care / Work together / Reimagine the possible)と通じるものがあります。
- ⑤ 私はPwCで働くことを通じて成長しています。

PwC Japanでは、GPS結果を踏まえてファームワイドでの取り組みや各LESでの様々なアクションに活かされています。



Best Practices for People Engagement

各LES・各BU/OUでは、エンゲージメント向上のために様々な取り組みを実施しています。どのような課題に対して、どう取り組んだか具体的な事例をベストプラクティスとしてご紹介します。
 LES and BU/OU teams are implementing various measures to improve people engagement.
 We introduce best practices for you to know what difficulties they have faced and how they have resolved them.



(FY21) [IFS-IT] 「GPSコメントがインフラ改善を後押し！」ITの取り組みとこれからの挑戦。 / "GPS comments boost infrastructural improvements!" IT team's initiatives and future challenges.

PC、iPhone、そして多くの社内インフラの置き、リモートワークがNow Normalになった今日、スタッフの皆さんが日々スムーズに「何だかんだ」業務できるよう、ITチームの働き方に関するサポートと改善の取り組みがあります。そしてその世界に繋がったのが、GPSだったんです。「GPSコメントは、非常に貴重なフィードバックです。それを上げ、改善、改善される。目標への実行を後押しします。」

There are many IT infrastructures like PCs, iPhone and so on. Nowadays working remotely has become Now Normal, and we can work "smoothly" everyday because the IT team has supported and improved the IT environment. They said "GPS comments were very grateful" meaning GPS had pushed the IT forward. Speak up from staff was received and utilized to improve properly. This is an example of a valuable cycle we should aim for.

[詳細はこちら / Details](#)



(FY21) [Forensics] 「対話」×「PwC Professional」セッションのご紹介 / "Dialogue" × "PwC Professional" Session

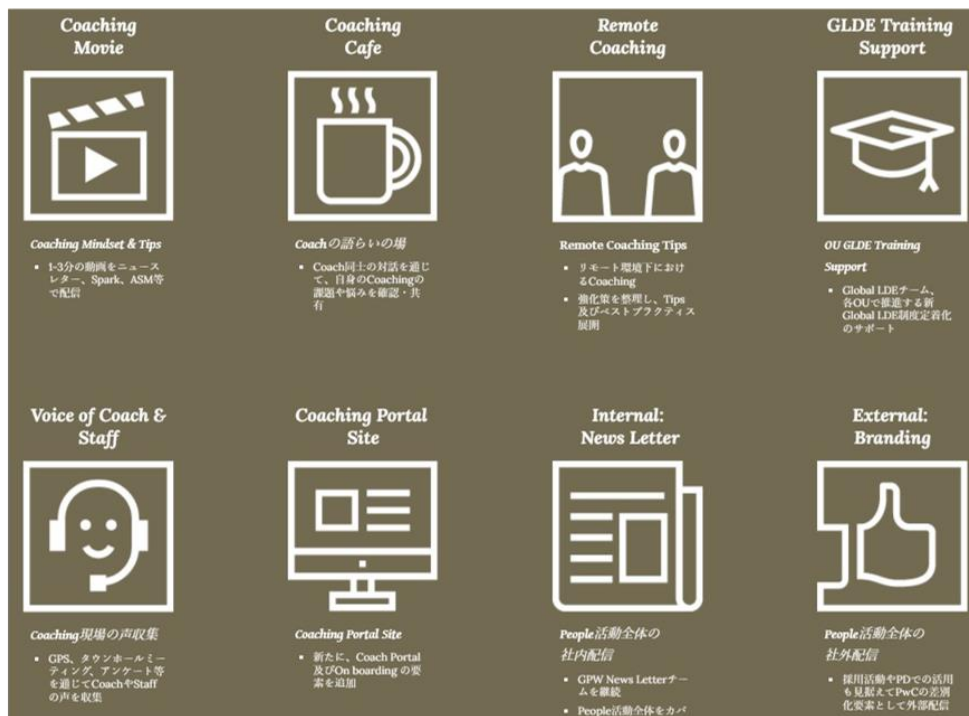
ForensicsのGPS結果はPwC Japan全体平均と比較しても突出したスコアが伸びています。しかし、細部を分析してみると、いくつかの課題がありました。今回、ひとりひとりの成長、組織としての成長、この両方をより一貫性のあるものにする取り組みとして、「PwC Professionalを使った対話」を実施しました。All Staff Meetingにおける「全員参加型」の取り組みの一例です。

Forensics's GPS score has been keeping outstanding compared to average PwC Japan as a whole. However, when they analyzed the details, there were various issues. This time they hold "dialogue using PwC Professional" to further accelerate the growth of both individual employees and an organization. This is one of examples of "all-employee participatory" initiatives in All Staff Meeting.

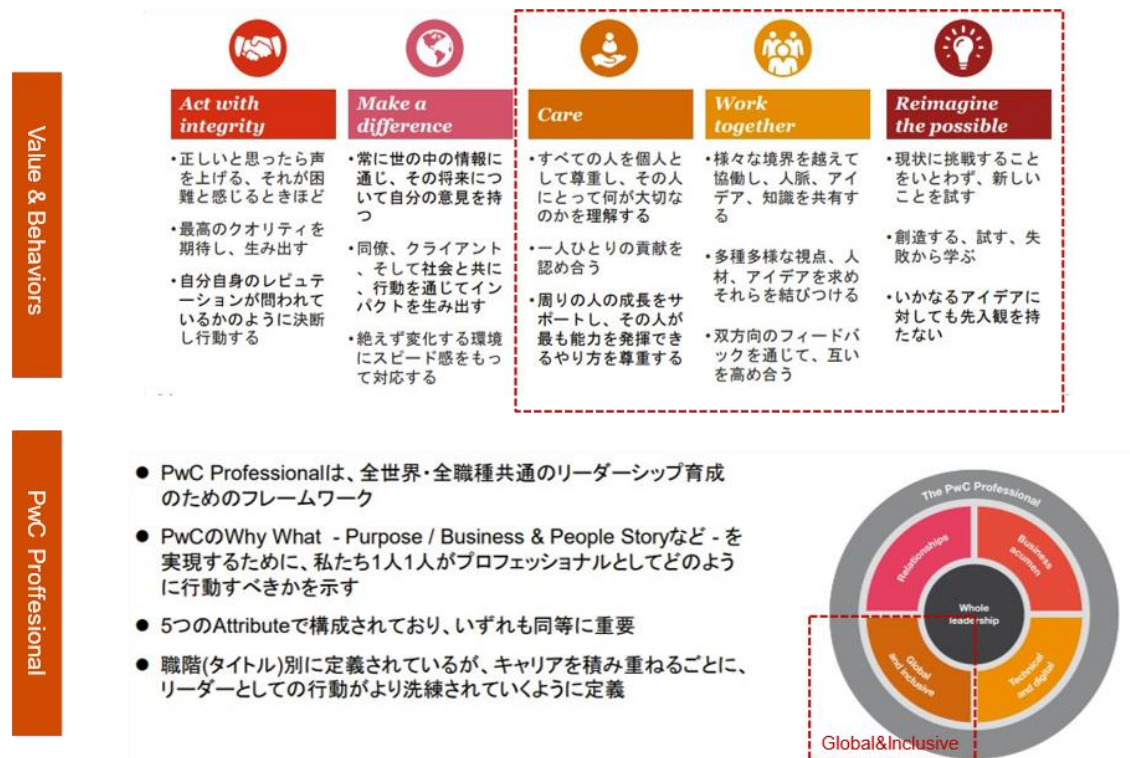
[詳細はこちら / Details](#)

参考② コーチング強化

C4C (Coach for Coach)による評価者のコーチング強化



参考③ 価値基準・評価指標



参考④ I&D 風土の浸透・実践

リーダーのコミットメント 説明責任、透明性	KPI設定によりリーダーのコミットメントを明確化・モニタリング体制の強化 Aspirational Target ・Gender : Proportionality ・Inclusion: 男性育休取得率100%
PwCのDNAにI&Dを組み込む(仕組み)	Gender Aspirational Target実現のための施策拡充 ・採用・人事評価・育成プログラム等の主要機能にI&Dレンズを組み込む ・女性職員向けリーダーシップ各種プログラムの拡充 ・上司による育成への伴走を強化 ・スポンサーシップの強化(スポンサー向けプログラム)
すべてのレベルで インクルーシブなリーダー を創り出す(行動)	カルチャーの変革: 誰にとっても働きやすいインクルーシブな職場環境づくり ・家庭における男女平等を! 男性育休取得率100%、取得日数2週間以上の推進(実績: 74%、8週間以上) ・Inclusive Mindset Badgeの全社展開を今期スタート(E-Learning、個別の対話、グループディスカッション等)

参考⑤ グローバルでの若手社員の協働

Program objectives

1. Expand your international network and build cross-border relationships
2. Develop global acumen as a PwC Professional
3. Facilitate knowledge sharing and learn from others across territories, lines of service, and verticals/industries



	 Pen Pal Network	 Spark Challenges	 Industry Webinars
Overview	Global pen-pal network and community of Associates	Competitions via our Spark page to extend connections	Opportunities to expand insights and knowledge globally
Past Examples	Discussion topics... • Office/project experience • How global project teams can break down differences in space/time	• Present your office • Who inspires you? • Share an interesting fact about your country	• Brexit • Effects of urbanization • Global mobility • Technology
Frequency	On-going	Monthly	Monthly

オ. 検討委員会の成果物

(3)で述べた WE と CC に焦点を当てたアンケート調査を行った結果、WE と CC の双方を高めることが IT エンジニアの今後の働き方のポイントであり、個人/会社の利益につながるものであることがわかった。

これらを踏まえ、WE、CC の向上に効果的と思われる施策を明らかにするため、ヒアリング調査を行ったところ、前述の知見が得られたので、「IT 業界における働き方改革-ワーク・エンゲージメントと創造的協働を高める10の提言-」として取りまとめることとなった。

「IT 業界における働き方改革-ワーク・エンゲージメントと創造的協働を高める 10 の提言-」

WECCを高める10の提言

ワーク・エンゲージメント	創造的協働
1. 会社と社員の距離を縮めよう!!	6. 共創を会社の方針に組み込もう!!
2. 生活スタイルの多様性を認めよう!!	7. 多様性を活かす組織風土を作ろう!!
3. 多様なキャリアを後押ししよう!!	8. コラボレーションを促す環境を整えよう!!
4. 社員の声を活かそう!!	9. 協働によるチャレンジ機会を作ろう!!
5. お互いが認め合う組織風土を作ろう!!	10. 組織の壁を越えた交流を生み出そう!!

成果物「IT 業界における働き方改革-ワーク・エンゲージメントと創造的協働を高める 10 の提言-」は、厚生労働省ウェブサイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」に掲載し、広く周知することを予定している。