

3. 働き方改革推進モデル地域の組成

(1) モデル地域の選定

IT 業界における働き方改革の推進にあたり、発注者・受注者等の協働により良好な関係を構築することが重要であり、働き方改革を自律的に推進するためのモデル地域として、令和3年度事業から継続して宮城県と熊本県を選定した。

(2) モデル地域におけるワーキンググループの組成

地域における働き方改革推進モデルを検討するために、関係者の協議の場としてワーキンググループを地域ごとに組成した。

各地域のワーキンググループは、学識経験者を座長とし、IT 業界の発注側・受注側の立場の企業、自治体、IT 地域団体、コンサルタント、厚生労働省の構成とした。

表 3-2-1. 宮城県ワーキンググループの体制

組織		氏名	所属／役職
宮城県 ワーキング グループ	座長	梶功夫	宮城大学名誉教授
	委員	須藤大蔵	株式会社トインクス 開発運用本部 業務管理室副室長兼課長
		市場茂樹	NEC ソリューションイノベータ株式会社 東北支社企画部長
		岡田晃男	株式会社 SRA 東北 ソリューション事業部長
		伊藤正則	株式会社エスクルー 代表取締役
	オブザーバ	中野憲吾	宮城県 経済商工観光部 雇用対策課 雇用推進専門監
		千葉俊	宮城県 経済商工観光部 産業デジタル推進課 産業デジタル推進第二班 主幹(班長)
		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
	事務局	穴沢芳郎	一般社団法人宮城県情報サービス産業協会 常務理事・事務局長
		手計将美	一般社団法人情報サービス産業協会 理事・事業推進本部本部長
		辻村朋大	一般社団法人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 公共事業部 シニアマネージャー

表 3-2-2. 熊本県ワーキンググループの体制

組織		氏名	所属／役職
熊本県 ワーキング グループ	座長	川副智行	崇城大学 総合教育センター 教授
	委員	田邊主税	九州デジタルソリューションズ株式会社 取締役専務執行役員
		岡園勇治	株式会社 SYSKEN 執行役員経営企画部長
		上田恵輔	株式会社熊本計算センター 取締役 ソリューション本部システム本部長
		建山正規	株式会社電盛社 取締役 SI事業本部長
	オブザーバ	工藤真裕	熊本県商工労働部 商工雇用創生局 労働雇用創生課 首席審議員兼課長
		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

	事務局	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
		高口義幸	熊本ソフトウェア株式会社 代表取締役社長
		伊藤孝夫	熊本ソフトウェア株式会社 取締役総括部長
		手計将美	一般社団法人情報サービス産業協会 理事・事業推進本部本部長
		辻村朋大	一般社団法人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 公共事業部 シニアマネージャー

(3)ワーキンググループ活動

宮城・熊本の両地域において、長時間労働の是正や年次有給休暇の取得促進、プロジェクト管理の工夫等による業務生産性の向上に関しては、企業各社の真摯な取り組みもあり、一定の進展があることを、令和3年度に実施した「発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革に関する意識調査」の結果より確認できた。

本年度事業では、両地域で深刻な課題となるITエンジニアの人材不足に対し、人材の確保・育成・定着に向けて、従業員個人のワーク・エンゲージメントの向上を志向する働き方についてそれぞれ検討を行った。

ア. 会合の開催

ワーク・エンゲージメントの向上を志向するため、各地域で会合を3回開催した。
また、アンケート項目を検討するために、宮城では会合とは別に検討会を1回開催した。

表 3-3-1.宮城県ワーキンググループの開催

第1回	日時	令和4年10月3日(月) 15:00~17:00
	場所	オンライン開催
	出席	委員4名、オブザーバ4名、事務局4名
	議事	① 本事業の趣旨説明・令和3年度事業の振り返り ② 令和4年度事業の活動プランの共有 ③ その他
第2回	日時	令和5年1月16日(月) 15:00~17:00
	場所	オンライン開催
	出席	委員5名、オブザーバ1名、事務局4名
	議事	① アンケート結果に関する討議 ② オンラインセミナーの企画検討 ③ その他
第3回	日時	令和5年3月3日(金) 15:00~17:00
	場所	ハイブリッド開催(現地+オンライン)
	出席	委員5名、オブザーバ2名、事務局4名
	議事	① MISA 中期事業計画(案)の進捗状況共有 ② アンケート結果・ヒアリング結果の共有 ③ 活動成果まとめ ④ その他

アンケート 項目検 討会	日時	令和4年11月17日(木) 10:00~12:00
	場所	ハイブリッド開催（現地+オンライン）
	出席	委員4名、事務局4名
	議事	① 第1回ワーキンググループの振り返り ② アンケート調査項目の検討

表 3-3-2.熊本県ワーキンググループの開催

第1回	日時	令和4年10月25日(火) 15:00~17:00
	場所	ハイブリッド開催（現地+オンライン）
	出席	委員5名、オブザーバ3名、事務局5名
	議事	① 本事業の趣旨説明・令和3年度事業の振り返り ② 令和4年度事業の活動プランの共有 ③ その他
第2回	日時	令和5年1月17日(火) 15:00~17:00
	場所	ハイブリッド開催（現地+オンライン）
	出席	委員5名、オブザーバ2名、事務局5名
	議事	① アンケート結果（中間報告）に関する討議 ② マインドセットに関連した研修の企画検討 ③ オンラインセミナーの企画検討 ④ その他
第3回	日時	令和3年3月1日(水) 10:00~12:00
	場所	ハイブリッド開催（現地+オンライン）
	出席	委員5名、オブザーバ2名、事務局5名
	議事	① アンケート結果に関する討議 ② 研修結果報告 ③ 活動成果まとめ ④ その他

イ. アンケート調査の目的

本調査は、地域（宮城県・熊本県）における情報サービス産業では、エンジニアが働きやすい就業環境となるように、企業が就業管理や評価・報酬、人材育成に関してどのように取り組んでいるか、またエンジニア個人がどのような取り組みを会社に期待するか、どのようなときに仕事にやりがいを感じるかなどの実態を把握することを目的に実施した。

ウ. アンケート調査の概要

本調査（「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」）はWebアンケートとし、宮城県・熊本県のIT企業に所属する従業員個人を対象に実施した。

表 3-3-3. アンケート調査の概要

	宮城ワーキンググループ	熊本ワーキンググループ
実施方法	Web アンケート	Web アンケート
調査対象	(一社)宮城県情報サービス産業協会の会員企業に所属する従業員	(一社)熊本県情報サービス産業協会の会員企業に所属する従業員
実施期間	2022 年 12 月 5 日～2022 年 12 月 23 日	2023 年 1 月 10 日～2023 年 1 月 20 日
回答数	242 件	169 件

調査では、主に「Ⅰ. 人事管理制度」、「Ⅱ. エンゲージメント」、「Ⅲ. 勤務先・個人の属性」について確認した。調査項目の詳細は、「アンケート調査票」に示す。

表 3-3-4. アンケート調査内容

分類	調査項目	
	宮城ワーキンググループ	熊本ワーキンググループ
Ⅰ. 人事管理制度	・ 勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況 ・ 就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で重要だと思うもの	・ 勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況 ・ 就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で重要だと思うもの
Ⅱ. エンゲージメント	・ 仕事へのやりがい ・ ワーク・エンゲージメント状態	・ 仕事へのやりがい ・ ワーク・エンゲージメント状態 ・ モチベーション低下要因 ・ 仕事に対する考え方
Ⅲ. 勤務先・個人の属性	・ 従業員規模 ・ 主な仕事場所 ・ 仕事内容 ・ 性別／年齢／職位	・ 従業員規模 ・ 主な仕事場所 ・ 仕事内容 ・ 性別／年齢／職位

■アンケート調査票（宮城ワーキンググループ）

設問1. あなたの勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況をお答えください。

	実施している	実施していない	わからない
(1) 労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	☐	☐	☐
(2) 長時間労働に対する合意形成や対策	☐	☐	☐
(3) 有給休暇の取得促進	☐	☐	☐
(4) 仕事と育児に対する両立支援や復職支援	☐	☐	☐
(5) 病気治療や介護に対する支援	☐	☐	☐
(6) 仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	☐	☐	☐
(7) 本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	☐	☐	☐
(8) 能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	☐	☐	☐
(9) 従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	☐	☐	☐
(10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上	☐	☐	☐
(11) 能力開発や自己啓発の研修計画	☐	☐	☐
(12) 社外教育に対する支援・配慮	☐	☐	☐
(13) 指導役や教育係(メンター制度等)の支援	☐	☐	☐
(14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化	☐	☐	☐
(15) 経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	☐	☐	☐

設問2. 就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で、あなたが特に重要だと思うものを最大5つまでお答えください。

	重要だと思うもの
(1) 労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	☐
(2) 長時間労働に対する合意形成や対策	☐
(3) 有給休暇の取得促進	☐
(4) 仕事と育児に対する両立支援や復職支援	☐
(5) 病気治療や介護に対する支援	☐
(6) 仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	☐
(7) 本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	☐
(8) 能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	☐
(9) 従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	☐
(10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上	☐
(11) 能力開発や自己啓発の研修計画	☐
(12) 社外教育に対する支援・配慮	☐
(13) 指導役や教育係(メンター制度等)の支援	☐
(14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化	☐
(15) 経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	☐

設問3. あなたが仕事にやりがいを感じるのはどのようなときか、特に当てはまるものを最大3つまでお答えください。

	当てはまるもの
(1) お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき	☐
(2) 上司から仕事の実施方法を認められたとき	☐
(3) 責任ある仕事や仕事に対しての裁量権を任されたとき	☐
(4) 仕事に見合った昇給がなされたとき	☐
(5) プロジェクトをやり遂げたとき	☐
(6) 自身の設定した目標を達成したとき	☐
(7) 興味ある仕事をしているとき	☐
(8) 社会に貢献する仕事をしていると実感したとき	☐

設問4. 現在の主な仕事(副業除く)に関する(1)～(3)の認識についてお答えください。((1)～(3)それぞれに1つだけ○)

	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
(1) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	☐	☐	☐	☐	☐
(2) 仕事に熱心に取り組んでいる	☐	☐	☐	☐	☐
(3) 仕事をしていると、つい夢中になっている	☐	☐	☐	☐	☐

設問5. あなたの勤務先(グループ企業の場合は所属企業のみ)の従業員規模をお答えください。

(1) 20人未満	☐
(2) 20～49人	☐
(3) 50～99人	☐
(4) 100人以上	☐

設問6. あなたの現在の主な仕事場所(勤務時間のうち最も多くの時間働いている場所)をお答えください。(1つだけ)

(1) 自社オフィス・データセンタ	☐
(2) 客先オフィス	☐
(3) 自宅・サテライトオフィス	☐

設問7. あなたの現在の仕事内容として最も近いものをお答えください。(1つだけ)

(1) IT化についてのコンサルティング	☐
(2) アプリケーションやプラットフォームの要件定義	☐
(3) システムの設計・開発・テスト(プログラミングなど)	☐
(4) 稼働システムの運用・保守	☐
(5) データ解析業務	☐
(6) その他	☐

設問8. あなたの性別をお答えください。

(1) 男性	☐
(2) 女性	☐
(3) 回答しない	☐

設問9. あなたの年齢をお答えください。

(1) 19歳以下	☐
(2) 20歳台	☐
(3) 30歳台	☐
(4) 40歳台	☐
(5) 50歳台	☐
(6) 60歳以上	☐
(7) 回答しない	☐

設問10. あなたの職位をお答えください。

(1) 管理職	☐
(2) 非管理職	☐
(3) 回答しない	☐

■ アンケート調査票（熊本ワーキンググループ）

設問1. あなたの勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況をお答えください。

	実施している	実施していない	わからない
(1) 労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	☐	☐	☐
(2) 長時間労働に対する合意形成や対策	☐	☐	☐
(3) 有給休暇の取得促進	☐	☐	☐
(4) 仕事と育児に対する両立支援や復職支援	☐	☐	☐
(5) 病氣治療や介護に対する支援	☐	☐	☐
(6) 仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	☐	☐	☐
(7) 本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	☐	☐	☐
(8) 能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	☐	☐	☐
(9) 従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	☐	☐	☐
(10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上	☐	☐	☐
(11) 能力開発や自己啓発の研修計画	☐	☐	☐
(12) 社外教育に対する支援・配慮	☐	☐	☐
(13) 指導役や教育係(メンター制度等)の支援	☐	☐	☐
(14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化	☐	☐	☐
(15) 経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	☐	☐	☐

設問2. 就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で、あなたが特に重要だと思うものを最大5つまでお答えください。

	重要だと思うもの
(1) 労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	☐
(2) 長時間労働に対する合意形成や対策	☐
(3) 有給休暇の取得促進	☐
(4) 仕事と育児に対する両立支援や復職支援	☐
(5) 病氣治療や介護に対する支援	☐
(6) 仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	☐
(7) 本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	☐
(8) 能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	☐
(9) 従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	☐
(10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上	☐
(11) 能力開発や自己啓発の研修計画	☐
(12) 社外教育に対する支援・配慮	☐
(13) 指導役や教育係(メンター制度等)の支援	☐
(14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化	☐
(15) 経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	☐

設問3. あなたが仕事にやりがいを感じるのはどのようなときか、特に当てはまるものを最大3つまでお答えください。

	当てはまるもの
(1) お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき	☐
(2) 上司から仕事の実施方法を認められたとき	☐
(3) 責任ある仕事や仕事に対しての裁量権を任されたとき	☐
(4) 仕事に見合った昇給がなされたとき	☐
(5) プロジェクトをやり遂げたとき	☐
(6) 自身の設定した目標を達成したとき	☐
(7) 興味ある仕事をしているとき	☐
(8) 社会に貢献する仕事をしていると実感したとき	☐

設問4. あなたの仕事のモチベーションが低下するのはどのようなときかお答えください。(任意)

設問5. あなたの仕事に対する考え方として、該当するものをお答えください。

	全く違う	やや違う	どちらかというと違う	どちらかというとそう	だいたいそう	全くその通り
(1) 自由や自律が認められることよりも、将来が保障されていることの方が、自分にとってはより重要だ。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(2) 自らの「問題解決能力」や「競争に打ち勝つ能力」を存分に活かせるような挑戦を求めている。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(3) 変化の少ない環境で「安心感」を感じられる組織での仕事を希望している。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(4) 長期的な保障や安心よりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスを得ることの方が、より大切だと思う。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(5) 収入面、雇用面が十分に保障されていると感じるときに、仕事への充実感を最も感じる。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(6) 自分自身の「アイデア」と「努力」によって何かを創り上げられたときに、仕事への充実感を最も感じる。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(7) 高い地位に就くことよりも、プライベートと仕事をうまく両立させることの方が大切だと思う。	☐	☐	☐	☐	☐	☐
(8) 難題を解決したり、難局を打開したりといったような、大きな挑戦ができる仕事を目指す。	☐	☐	☐	☐	☐	☐

設問6. 現在の主な仕事(副業除く)に関する(1)～(3)の認識についてお答えください。((1)～(3)それぞれに1つだけ○)

	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
(1) 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	☐	☐	☐	☐	☐
(2) 仕事に熱心に取り組んでいる	☐	☐	☐	☐	☐
(3) 仕事をしていると、つい夢中になっている	☐	☐	☐	☐	☐

設問7. あなたの勤務先(グループ企業の場合は所属企業のみ)の従業員規模をお答えください。

(1) 20人未満	☐
(2) 20～49人	☐
(3) 50～99人	☐
(4) 100人以上	☐

設問8. あなたの現在の主な仕事場所(勤務時間のうち最も多くの時間働いている場所)をお答えください。(1つだけ)

(1) 自社オフィス・データセンタ	☐
(2) 客先オフィス	☐
(3) 自宅・サテライトオフィス	☐

設問9. あなたの現在の仕事内容として最も近いものをお答えください。(1つだけ)

(1) IT化についてのコンサルティング	☐
(2) アプリケーションやプラットフォームの要件定義	☐
(3) システムの設計・開発・テスト(プログラミングなど)	☐
(4) 稼働システムの運用・保守	☐
(5) データ解析業務	☐
(6) その他	☐

設問10. あなたの性別をお答えください。

(1) 男性	☐
(2) 女性	☐
(3) 回答しない	☐

設問11. あなたの年齢をお答えください。

(1) 19歳以下	☐
(2) 20歳台	☐
(3) 30歳台	☐
(4) 40歳台	☐
(5) 50歳台	☐
(6) 60歳以上	☐
(7) 回答しない	☐

設問12. あなたの職位をお答えください。

(1) 管理職	☐
(2) 非管理職	☐
(3) 回答しない	☐

エ. 宮城におけるアンケート調査結果

宮城におけるアンケート調査結果を以下に示す。

I. 人事管理制度

・あなたの勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の実施状況をそれぞれお答えください。

「(2)長時間労働に対する合意形成や対策」「(3)有給休暇の取得促進」は約9割の企業で実施している。一方、「(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」「(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」の実施は6割未満となる。

表 3-3-5.就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況

	実施している	実施していない	わからない
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	83.1%	12.8%	4.1%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	87.6%	4.1%	8.3%
(3)有給休暇の取得促進	95.0%	2.9%	2.1%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	86.0%	4.6%	9.5%
(5)病気治療や介護に対する支援	81.4%	5.4%	13.2%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	83.1%	7.4%	9.5%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	50.0%	22.3%	27.7%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	57.4%	17.4%	25.2%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、業務内容など）	62.0%	14.9%	23.1%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	50.2%	19.9%	29.9%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	79.7%	14.1%	6.2%
(12)社外教育に対する支援・配慮	85.5%	8.3%	6.2%
(13)指導役や教育係（メンター制度等）の支援	71.9%	14.9%	13.2%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	61.6%	19.4%	19.0%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	84.2%	9.5%	6.2%

・就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の中で、あなたが特に重要だと思うものを最大5つまでお答えください。

「(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」「(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」「(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上」は5割以上が重要だと考える。

表 3-3-6.就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で重要だと思うもの

	重要だと思う
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	47.1%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	26.9%
(3)有給休暇の取得促進	27.7%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	29.8%
(5)病気治療や介護に対する支援	33.5%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	44.6%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	55.0%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	57.4%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、業務内容など）	22.7%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	51.7%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	7.9%
(12)社外教育に対する支援・配慮	4.6%
(13)指導役や教育係（メンター制度等）の支援	13.2%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	25.2%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	19.4%

II. エンゲージメント

・あなたが仕事にやりがいを感じるのはどのようなときか、特に当てはまるものを最大3つまでお答えください。

「お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき」は回答者の約8割が仕事のやりがいとして考える。

表 3-3-7.仕事にやりがいを感じる時

	当てはまるもの
お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき	79.3%
上司から仕事の実施方法を認められたとき	25.6%
責任ある仕事や仕事に対しての裁量権を任されたとき	19.8%
仕事に見合った昇給がなされたとき	46.3%
プロジェクトをやり遂げたとき	32.6%
自身の設定した目標を達成したとき	20.3%
興味ある仕事をしているとき	32.2%
社会に貢献する仕事をしていると実感したとき	21.1%

・現在の主な仕事（副業除く）に関する認識についてお答えください。

熱意（仕事に熱心に取り組んでいる）は高いが、活力（仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる）は低い傾向にある。

表 3-3-8.仕事に関する認識

	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	3.7%	19.4%	42.6%	26.0%	8.3%
仕事に熱心に取り組んでいる	10.3%	41.7%	38.8%	7.9%	1.2%
仕事をしていると、つい夢中になっている	6.6%	33.5%	43.4%	12.4%	4.1%

Ⅲ. 勤務先・個人の属性

勤務先・個人の属性を以下に示す。

表 3-3-9.従業員規模

従業員規模	回答
20人未満	2.1%
20～49人	4.1%
50～99人	12.4%
100人以上	81.4%

表 3-3-10.主な仕事場所

主な仕事場所	回答
自社オフィス・データセンタ	84.3%
客先オフィス	8.7%
自宅・サテライトオフィス	7.0%

表 3-3-11.仕事内容

仕事内容	回答
IT化についてのコンサルティング	3.7%
アプリケーションやプラットフォームの要件定義	8.3%
システムの設計・開発・テスト(プログラミングなど)	31.0%
稼働システムの運用・保守	33.9%
データ解析業務	1.2%
その他(具体的に)	21.9%

表 3-3-12.性別

性別	回答
男性	78.1%
女性	19.8%
回答しない	2.1%

表 3-3-13.年齢

年齢	回答
19歳以下	0.0%
20歳台	17.4%
30歳台	15.7%
40歳台	23.1%
50歳台	38.4%
60歳以上	2.9%
回答しない	2.5%

表 3-3-14.職位

職位	回答
管理職	22.3%
非管理職	74.8%
回答しない	2.9%

次に、従業員規模別にみた、勤務先の就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の実施状況を示す。長時間労働対策や有給休暇の取得促進、育児支援、社外教育支援等は、従業員規模に関わらず多くの企業で既に実施されている。一方で、柔軟な就業形態は、従業員規模 100 名以上の企業では約 9 割実施されているものの、100 人未満になると実施率は下がる。

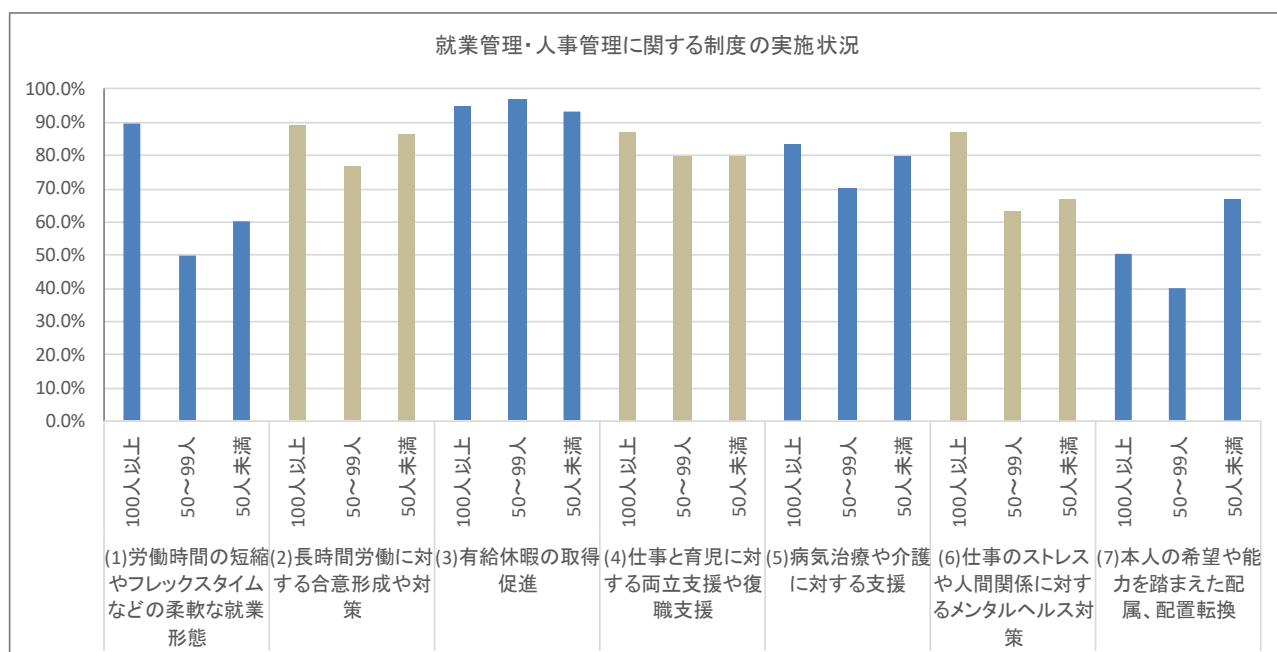


図 3-3-1.就業管理・人事管理に関する制度の実施状況

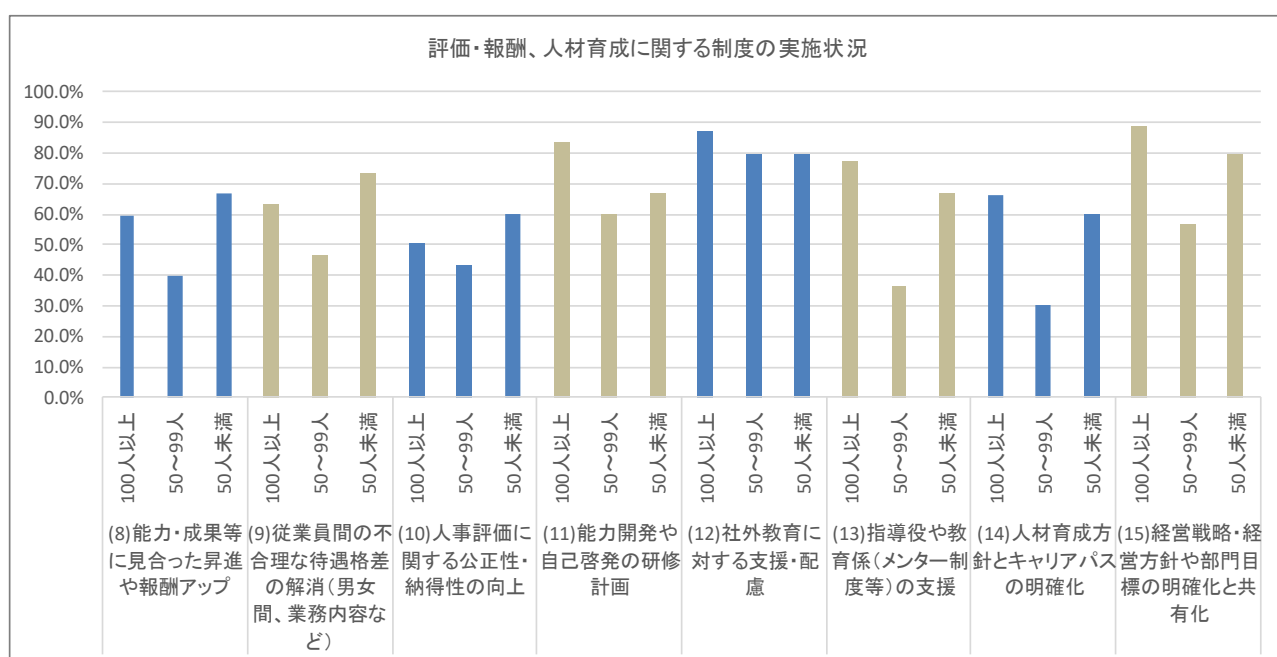


図 3-3-2.評価・報酬、人材育成に関する制度の実施状況

続いて、就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の中で、年代別にみた、重要だと思う取組を示す。「能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」は 20 歳台・30 歳台の 7 割以上が重要だと思う取組として考え、「本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」は 20 歳台・40 歳台・50 歳台の約 5～6 割が重要だと思う取組として考えている。「柔軟な就業形態」は各年代で約 4～5 割が重要だと思う取り組みとして考えている。

表 3-3-15.年代別重要だと思う取組

20歳台 (n=42)		30歳台 (n=38)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	71.4%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	78.9%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	61.9%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	47.4%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	61.9%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	44.7%
(3)有給休暇の取得促進	50.0%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	44.7%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	38.1%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	44.7%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	38.1%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	34.2%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	31.0%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	31.6%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	28.6%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	26.3%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	26.2%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	23.7%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	26.2%	(3)有給休暇の取得促進	23.7%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	19.0%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	18.4%
(5)病氣治療や介護に対する支援	11.9%	(5)病氣治療や介護に対する支援	15.8%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	7.1%	(12)社外教育に対する支援・配慮	13.2%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	4.8%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	13.2%
(12)社外教育に対する支援・配慮	4.8%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	10.5%

40歳台 (n=56)		50歳台 (n=93)	
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	64.3%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	55.9%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	53.6%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	53.8%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	51.8%	(5)病氣治療や介護に対する支援	51.6%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	41.1%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	50.5%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	41.1%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	46.2%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	32.1%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	46.2%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	28.6%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	26.9%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	26.8%	(3)有給休暇の取得促進	26.9%
(5)病氣治療や介護に対する支援	26.8%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	24.7%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	26.8%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	23.7%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	17.9%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	22.6%
(3)有給休暇の取得促進	14.3%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	21.5%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	12.5%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	8.6%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	7.1%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	6.5%
(12)社外教育に対する支援・配慮	3.6%	(12)社外教育に対する支援・配慮	2.2%

さらに、ワーク・エンゲージメントが高い層と低い層の特徴を示す。仕事に関する認識の設問より、「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)の項目に対して、「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ワーク・エンゲージメント・スコアを算出した。ここでは、ワーク・エンゲージメント・スコアが4.5以上(n=55)をワーク・エンゲージメントが高い層、ワーク・エンゲージメント・スコアが2.5以下(n=59)をワーク・エンゲージメントが低い層とした。

ワーク・エンゲージメントが高い層も低い層も共通して、「能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」を重要だと思う取組として考えている。

表 3-3-16.ワーク・エンゲージメントが高い層が重要だと思う取組

全体		ワーク・エンゲージメント・スコア4.5以上 (n=55)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	57.4%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	58.2%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	55.0%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	52.7%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	51.7%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	49.1%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	47.1%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	45.5%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	44.6%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	38.2%
(5)病気治療や介護に対する支援	33.5%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	34.5%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	29.8%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	30.9%
(3)有給休暇の取得促進	27.7%	(5)病気治療や介護に対する支援	27.3%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	26.9%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	27.3%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	25.2%	(3)有給休暇の取得促進	25.5%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	22.7%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	23.6%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	19.4%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	23.6%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	13.2%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	12.7%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	7.9%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	10.9%
(12)社外教育に対する支援・配慮	4.6%	(12)社外教育に対する支援・配慮	5.5%

※赤字：5ポイント以上が差がある取り組み

表 3-3-17.ワーク・エンゲージメントが低い層が重要だと思う取組

全体		ワーク・エンゲージメント・スコア2.5以下 (n=59)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	57.4%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	64.4%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	55.0%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	59.3%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	51.7%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	57.6%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	47.1%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	47.5%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	44.6%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	44.1%
(5)病気治療や介護に対する支援	33.5%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	30.5%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	29.8%	(5)病気治療や介護に対する支援	28.8%
(3)有給休暇の取得促進	27.7%	(3)有給休暇の取得促進	25.4%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	26.9%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	25.4%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	25.2%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	18.6%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	22.7%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	15.3%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	19.4%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	15.3%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	13.2%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	13.6%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	7.9%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	8.5%
(12)社外教育に対する支援・配慮	4.6%	(12)社外教育に対する支援・配慮	6.8%

※赤字：5ポイント以上が差がある取り組み

オ. 宮城におけるワーク・エンゲージメントの向上の検討

宮城ワーキンググループでは、県内の IT 産業において人材不足が大きな課題であり、人材の流動性が非常に高まっているといった環境認識のもと、首都圏・大手企業とは処遇の異なる地域で働くことの魅力について検討した。具体的には、従業員規模等の企業属性や個人属性ごとに、ワーク・エンゲージメントの向上のために何ができていて、今後何をするべきか、企業の実態についてアンケートを通じて把握し、ワーク・エンゲージメントの向上に向けた有効な施策の検討を行った。

エで示したアンケート調査結果をもとに、回答者の属性ごとに、価値観の評価分析や層別分析を行った。分析結果を以下に示す。各図の横軸 1～15 は、アンケートで調査した就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組が該当する。

- (1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態
- (2)長時間労働に対する合意形成や対策
- (3)有給休暇の取得促進

- (4) 仕事と育児に対する両立支援や復職支援
- (5) 病気治療や介護に対する支援
- (6) 仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策
- (7) 本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換
- (8) 能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ
- (9) 従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、業務内容など）
- (10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上
- (11) 能力開発や自己啓発の研修計画
- (12) 社外教育に対する支援・配慮
- (13) 指導役や教育係（メンター制度等）の支援
- (14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化
- (15) 経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化

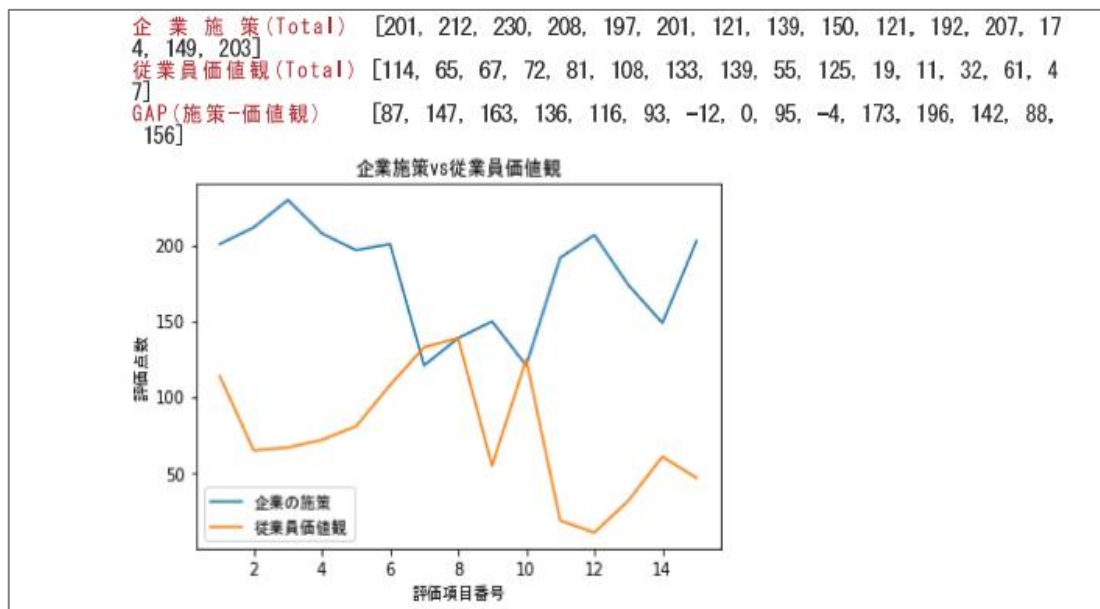


図 3-3-3.企業が実施している施策と従業員が重要と考える施策

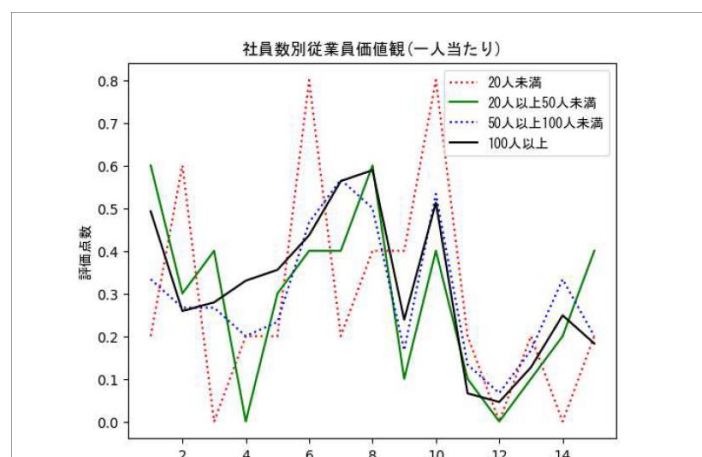


図 3-3-4.従業員が重要と考える施策(従業員規模別)

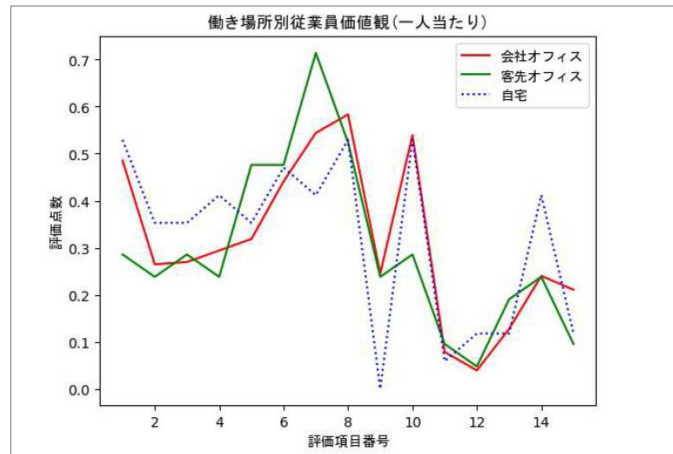


図 3-3-5.従業員が重要と考える施策(働く場所別)

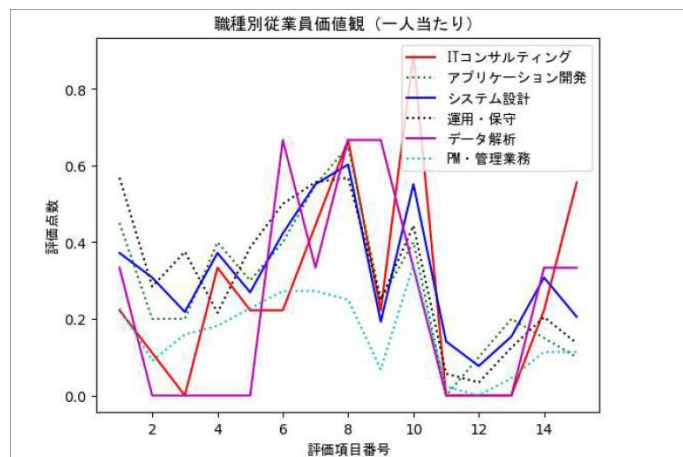


図 3-3-6.従業員が重要と考える施策(職種別)

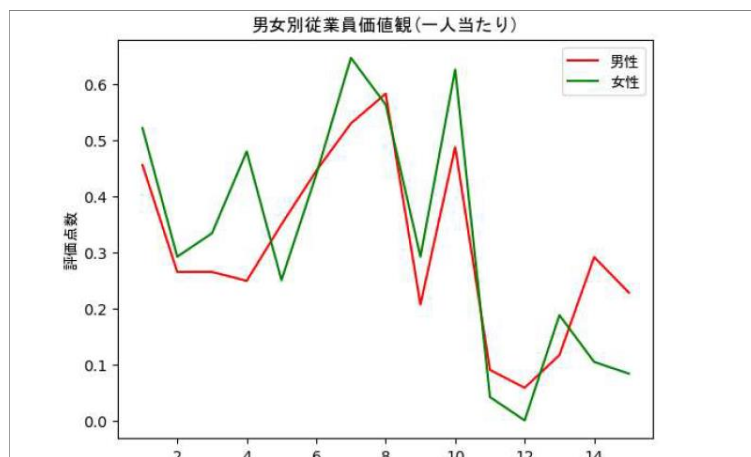


図 3-3-7.従業員が重要と考える施策(性別別)

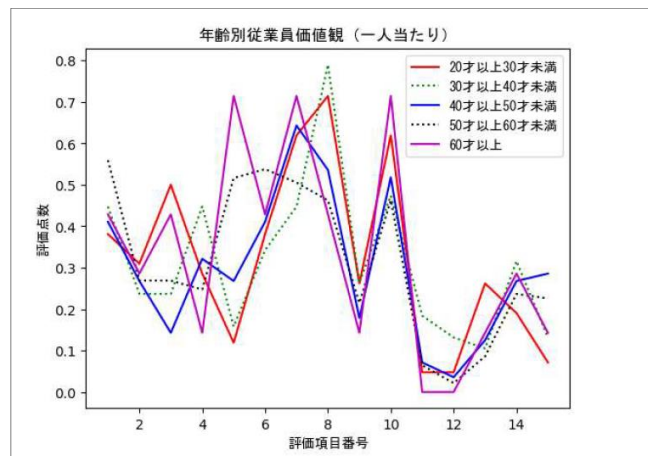


図 3-3-8.従業員が重要と考える施策(年齢別)

図 3-3-3 より、企業が実施している施策と従業員が重要と考える施策は必ずしも一致しないことが分かる。就業管理や人事管理、人材育成等の施策は多くの企業で様々な施策が実施されているが、従業員は報酬や評価等の施策を重要と考える割合が高い。これは、就業管理や人事管理、人材育成等の施策が既に多くの企業で実施されていることから、次のステップとして、報酬や評価等の施策を従業員は所属企業に求めている可能性がある。

また、属性別にみると、例えば従業員規模 50 名以上の会社では「本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」等を重要と考える割合が高いが、従業員規模 50 名未満の会社では「柔軟な就業形態」等を重要と考える割合が高い。

このように、属性ごとに重要と考える施策は異なるため、企業にとっては自社の社員数、職種、男女比、年齢構成と照らし合わせて重点を置くべき施策を検討することが重要である。また、本調査結果を参考に、自社における取組の実施状況の点検等にも有効であると考えられる。

カ. 熊本におけるアンケート調査結果

熊本におけるアンケート調査結果を以下に示す。

I. 人事管理制度

・あなたの勤務先での就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の実施状況をそれぞれお答えください。

「(3) 有給休暇の取得促進」は 9 割以上の企業で実施している。一方、「(10) 人事評価に関する公正性・納得性の向上」「(13) 指導役や教育係（メンター制度等）の支援」「(14) 人材育成方針とキャリアパスの明確化」の実施は 4 割未満となる。

表 3-3-18.就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の実施状況

	実施している	実施していない	わからない
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	42.0%	46.8%	11.2%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	79.2%	8.9%	11.9%
(3)有給休暇の取得促進	96.4%	1.8%	1.8%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	73.4%	7.7%	18.9%
(5)病気治療や介護に対する支援	61.5%	9.5%	29.0%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	71.0%	10.7%	18.3%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	48.5%	21.9%	29.6%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	46.4%	25.6%	28.0%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、業務内容など）	45.2%	19.6%	35.1%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	37.5%	24.4%	38.1%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	61.1%	20.4%	18.6%
(12)社外教育に対する支援・配慮	62.5%	15.5%	22.0%
(13)指導役や教育係（メンター制度等）の支援	37.5%	33.3%	29.2%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	31.0%	29.8%	39.3%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	78.0%	8.3%	13.7%

・就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の中で、あなたが特に重要だと思うものを最大5つまでお答えください。

「(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」は6割以上が重要だと考える。

表 3-3-19.就業管理や評価・報酬、人材育成に関する取組の中で重要だと思うもの

	重要だと思う
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	46.2%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	23.7%
(3)有給休暇の取得促進	36.7%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	34.3%
(5)病気治療や介護に対する支援	28.4%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	38.5%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	45.6%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	64.5%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、業務内容など）	20.1%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	44.4%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	14.2%
(12)社外教育に対する支援・配慮	9.5%
(13)指導役や教育係（メンター制度等）の支援	16.6%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	24.3%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	18.3%

II. エンゲージメント

・あなたが仕事にやりがいを感じるのはどのようなときか、特に当てはまるものを最大3つまでお答えください。

「お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき」は回答者の約8割が仕事のやりがいとして考える。

表 3-3-20.仕事にやりがいを感じる時

	当てはまるもの
お客様からの感謝や仕事内容が認められたとき	76.9%
上司から仕事の実施方法を認められたとき	19.5%
責任ある仕事や仕事に対しての裁量権を任されたとき	15.4%
仕事に見合った昇給がなされたとき	40.8%
プロジェクトをやり遂げたとき	45.6%
自身の設定した目標を達成したとき	17.2%
興味ある仕事をしているとき	36.7%
社会に貢献する仕事をしていると実感したとき	21.9%

・現在の主な仕事（副業除く）に関する認識についてお答えください。

熱意（仕事に熱心に取り組んでいる）は高いが、活力（仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる）は低い傾向にある。

表 3-3-21.仕事に関する認識

	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	3.0%	10.1%	46.8%	29.6%	10.7%
仕事に熱心に取り組んでいる	12.4%	32.5%	44.4%	6.5%	4.1%
仕事をしていると、つい夢中になっている	8.9%	32.5%	43.2%	11.2%	4.1%

・あなたの仕事に対する考え方として、該当するものをお答えください。

「自分自身の「アイデア」と「努力」によって何かを創り上げられたときに、仕事への充実感を最も感じる。」「高い地位に就くことよりも、プライベートと仕事をうまく両立させることの方が大切だと思う。」は当てはまる割合が高い。

表 3-3-22.仕事に対する考え方

	全く違う	やや違う	どちらかという違う	どちらかというそう	だいたいそう	全くその通り
自由や自律が認められることよりも、将来が保障されていることの方が、自分にとってはより重要だ。	4.7%	17.2%	24.3%	34.3%	17.2%	2.4%
自らの「問題解決能力」や「競争に打ち勝つ能力」を存分に活かせるような挑戦を求めている。	6.5%	17.2%	22.5%	28.4%	17.2%	8.3%
変化の少ない環境で「安心感」を感じられる組織での仕事を希望している。	7.1%	16.0%	16.6%	34.3%	18.9%	7.1%
長期的な保障や安心よりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスを得ることの方が、より大切だと思う。	5.3%	21.3%	30.8%	21.3%	14.8%	6.5%
収入面、雇用面が十分に保障されていると感じるときに、仕事への充実感を最も感じる。	2.4%	5.9%	17.2%	33.1%	27.8%	13.6%
自分自身の「アイデア」と「努力」によって何かを創り上げられたときに、仕事への充実感を最も感じる。	1.8%	4.1%	10.7%	33.1%	29.6%	20.7%
高い地位に就くことよりも、プライベートと仕事をうまく両立させることの方が大切だと思う。	3.0%	4.1%	8.9%	23.7%	28.4%	32.0%
難題を解決したり、難局を打開したりといったような、大きな挑戦ができる仕事を目指す。	8.9%	11.8%	20.7%	36.1%	16.0%	6.5%

・あなたの仕事のモチベーションが低下するのはどのようなときかお答えください。

（一部抜粋）

- ✓ 仕事の結果が正当に評価されないとき
- ✓ 昇進が管理職の個人的な好みで実施されたとき（個人の能力に見合わない昇進）
- ✓ 時短勤務というだけで評価を下げられたとき
- ✓ 難易度が高い仕事をたくさんこなすより有資格者が優遇されるとき
- ✓ 人間関係等によるストレス
- ✓ 相手に配慮・敬意をもって接することができない人と一緒に仕事をするとき
- ✓ 孤立しているとき
- ✓ ルールを守らない人や意欲の無いメンバとの共同作業をするとき
- ✓ 上司に相談した際に他人事のような回答や曖昧な回答をされたとき
- ✓ 取引先/顧客/BP から理不尽な扱いを受けたとき
- ✓ IT 業界特有の搾取構造を目の当たりにしたとき（ベンダ企業と案件実施主体企業間）
- ✓ 自分や部下に非がないのに会社間の力関係で泥をかぶるとき
- ✓ 業務内容が定型化・形骸化していてかつ担当者に裁量の余地がないとき
- ✓ 何か行動を起こそうとするときに前例がないことや慣習が優先され行動が制限されるとき

- ✓ 興味のない仕事をしているとき
- ✓ 自身のやりたい仕事と実際の仕事がマッチしないとき
- ✓ 仕事内容が簡単すぎる時
- ✓ やりがいを感じている業務を納得いかない理由で外されたとき
- ✓ やっている仕事は誰の役に立っているのか目に見えないとき
- ✓ 理不尽な作業工数で大きな作業を依頼されるとき
- ✓ 先が見えない作業をしなければならないとき
- ✓ 仕事の量・数が多く処理できないとき
- ✓ 人によって作業量に偏りがあるとき
- ✓ 仕事量に見合っていない給料（残業が反映されてない、賞与に反映されていない）
- ✓ 業務の効率化や創意工夫が認められないとき
- ✓ 自身より上流担当者からのマネジメントが行われないとき
- ✓ 新しい取り組みを行った際に不慣れな部分があるため無事やり遂げても工数結果ばかりチェックされるとき（初めてなので予定工数値は悪くなる）
- ✓ 明確な説明がない状態での事業方針変更
- ✓ 理解できない経営判断や曖昧な経営方針
- ✓ トップダウンでの無理難題

III. 勤務先・個人の属性

勤務先・個人の属性を以下に示す。

表 3-3-23.従業員規模

従業員規模	回答
20人未満	3.0%
20～49人	3.6%
50～99人	18.3%
100人以上	75.2%

表 3-3-24.主な仕事場所

主な仕事場所	回答
自社オフィス・データセンタ	65.7%
客先オフィス	26.0%
自宅・サテライトオフィス	8.3%

表 3-3-25.仕事内容

仕事内容	回答
IT化についてのコンサルティング	13.6%
アプリケーションやプラットフォームの要件定義	5.9%
システムの設計・開発・テスト(プログラミングなど)	40.8%
稼働システムの運用・保守	27.2%
データ解析業務	0.6%
その他(具体的に)	11.8%

表 3-3-26.性別

性別	回答
男性	77.5%
女性	16.0%
回答しない	6.5%

表 3-3-27.年齢

年齢	回答
19歳以下	0.0%
20歳台	18.9%
30歳台	24.3%
40歳台	20.7%
50歳台	26.0%
60歳以上	4.1%
回答しない	5.9%

表 3-3-28.職位

職位	回答
管理職	20.1%
非管理職	73.4%
回答しない	6.5%

次に、従業員規模別にみた、勤務先の就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の実施状況を示す。長時間労働対策や有給休暇の取得促進、経営戦略の明確化等は、従業員規模に関わらず多くの企業で既に実施されている。一方で、育児支援やメンタルヘルス対策は、従業員規模 50 名以上の企業では 6 割以上実施されているものの、50 人未満になると実施率は下がる。

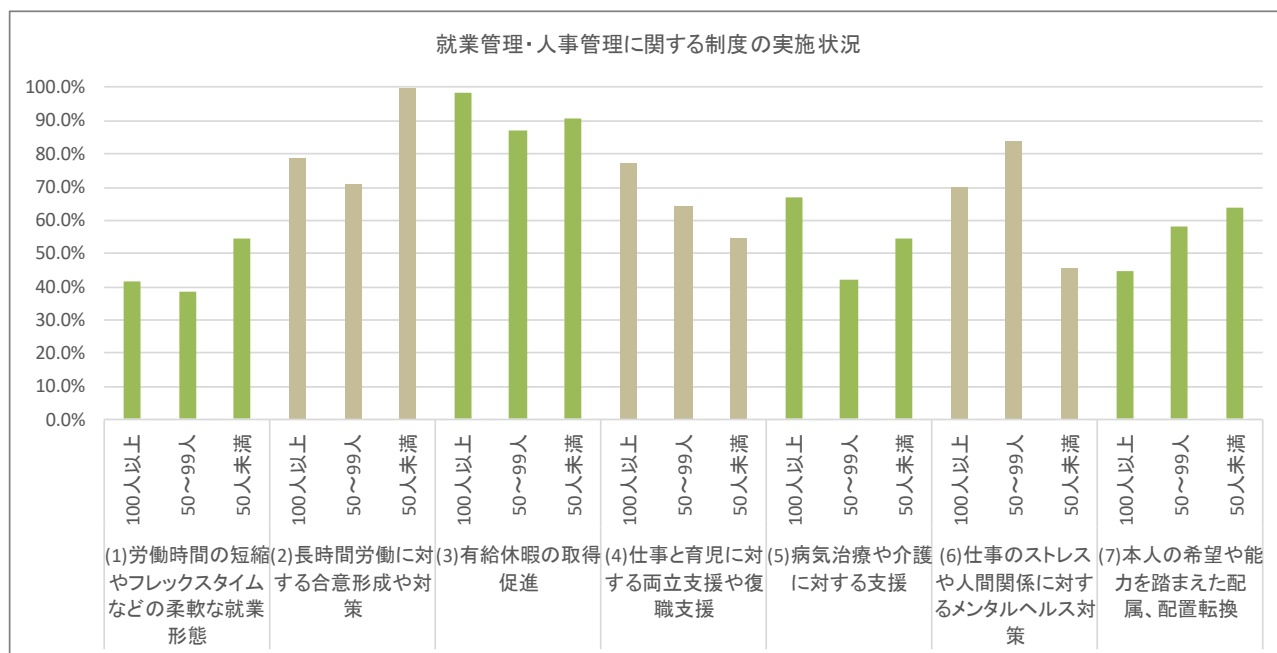


図 3-3-9.就業管理・人事管理に関する制度の実施状況

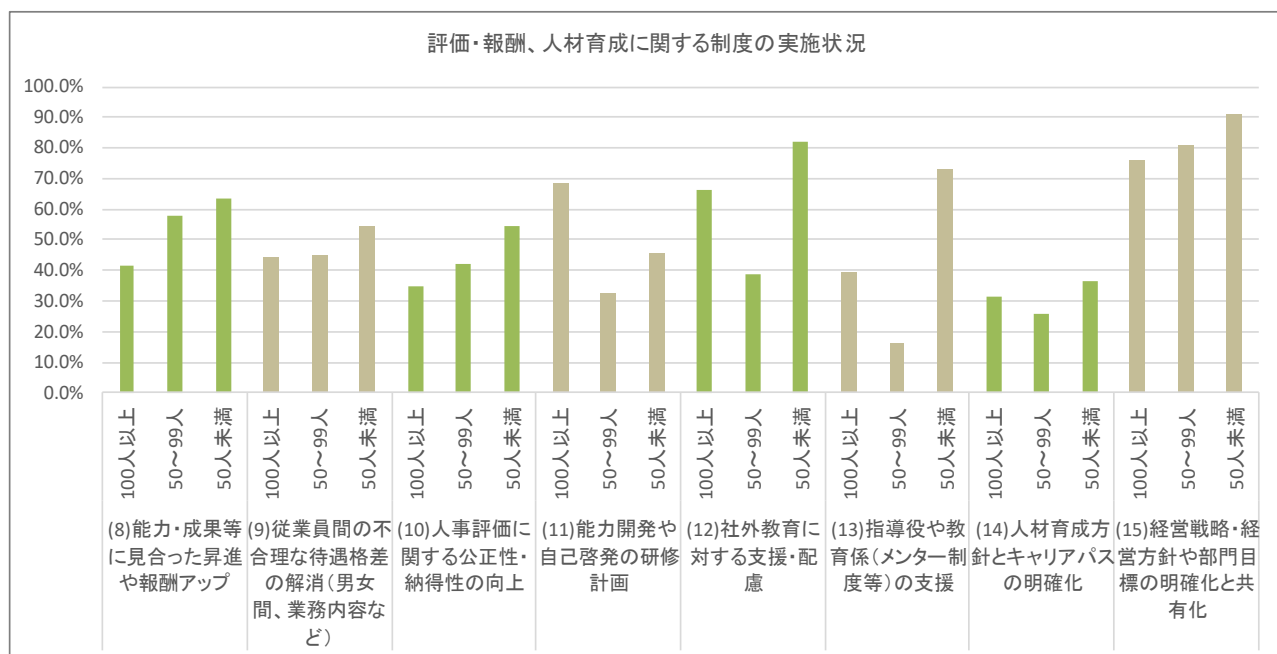


図 3-3-10.評価・報酬、人材育成に関する制度の実施状況

続いて、就業管理や評価・報酬、人材育成に関する(1)～(15)の取組の中で、年代別にみた、重要だと思う取組を示す。「能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」は各年代の6割以上が重要だと思う取組として挙げ、「柔軟な就業形態」「本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換」は20歳台の6割以上が重要だと思う取り組みとして挙げている。「育児支援」は20歳台・30歳台の4割以上、「メンタルヘルス対策」は40歳台・50歳台の4割以上が重要だと思う取り組みとして挙げている。

表 3-3-29.年代別重要だと思う取組

20歳台 (n=32)		30歳台 (n=41)	
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	68.8%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	65.9%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	65.6%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	46.3%
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	62.5%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	46.3%
(3)有給休暇の取得促進	46.9%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	39.0%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	43.8%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	39.0%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	34.4%	(3)有給休暇の取得促進	31.7%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	31.3%	(5)病気治療や介護に対する支援	26.8%
(5)病気治療や介護に対する支援	25.0%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	24.4%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	25.0%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	22.0%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	21.9%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	19.5%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	18.8%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	19.5%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	12.5%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	17.1%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	12.5%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	12.2%
(12)社外教育に対する支援・配慮	9.4%	(12)社外教育に対する支援・配慮	9.8%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	6.3%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	9.8%

40歳台 (n=35)		50歳台 (n=44)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	57.1%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	65.9%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	48.6%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	56.8%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	48.6%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	50.0%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	42.9%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	45.5%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	37.1%	(5)病気治療や介護に対する支援	34.1%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	37.1%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	31.8%
(3)有給休暇の取得促進	34.3%	(3)有給休暇の取得促進	31.8%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	34.3%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	29.5%
(5)病気治療や介護に対する支援	31.4%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	27.3%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	28.6%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	22.7%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	20.0%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	20.5%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	20.0%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	18.2%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	17.1%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	15.9%
(12)社外教育に対する支援・配慮	11.4%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	13.6%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	11.4%	(12)社外教育に対する支援・配慮	6.8%

さらに、ワーク・エンゲージメントが高い層と低い層の特徴を示す。宮城の調査同様に、ワーク・エンゲージメント・スコアが 4.5 以上 (n=28) をワーク・エンゲージメントが高い層、ワーク・エンゲージメント・スコアが 2.5 以下 (n=48) をワーク・エンゲージメントが低い層とした。

ワーク・エンゲージメントが高い層も低い層も共通して、「能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ」を重要だと思う取組として考えている。また、ワーク・エンゲージメントが高い層は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」、ワーク・エンゲージメントが低い層は「柔軟な就業形態」を重要だと思う取組として考えている。

表 3-3-30.ワーク・エンゲージメントが高い層が重要だと思う取組

全体		ワーク・エンゲージメント・スコア4.5以上 (n=28)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	64.5%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	75.0%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	46.2%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	57.1%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	45.6%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	39.3%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	44.4%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	35.7%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	38.5%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	32.1%
(3)有給休暇の取得促進	36.7%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	32.1%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	34.3%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	28.6%
(5)病気治療や介護に対する支援	28.4%	(3)有給休暇の取得促進	28.6%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	24.3%	(5)病気治療や介護に対する支援	28.6%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	23.7%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	28.6%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	20.1%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	25.0%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	18.3%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	25.0%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	16.6%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	21.4%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	14.2%	(12)社外教育に対する支援・配慮	14.3%
(12)社外教育に対する支援・配慮	9.5%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	10.7%

※赤字：5ポイント以上が差がある取組み

表 3-3-31.ワーク・エンゲージメントが低い層が重要だと思う取組

全体		ワーク・エンゲージメント・スコア2.5以下(n=48)	
(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	64.5%	(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ	58.3%
(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	46.2%	(1)労働時間の短縮やフレックスタイムなどの柔軟な就業形態	56.3%
(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	45.6%	(7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換	47.9%
(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	44.4%	(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	41.7%
(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	38.5%	(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上	41.7%
(3)有給休暇の取得促進	36.7%	(2)長時間労働に対する合意形成や対策	37.5%
(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援	34.3%	(3)有給休暇の取得促進	33.3%
(5)病気治療や介護に対する支援	28.4%	(5)病気治療や介護に対する支援	31.3%
(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	24.3%	(6)仕事のストレスや人間関係に対するメンタルヘルス対策	27.1%
(2)長時間労働に対する合意形成や対策	23.7%	(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	16.7%
(9)従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、業務内容など)	20.1%	(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	16.7%
(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化	18.3%	(11)能力開発や自己啓発の研修計画	14.6%
(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	16.6%	(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化	14.6%
(11)能力開発や自己啓発の研修計画	14.2%	(12)社外教育に対する支援・配慮	8.3%
(12)社外教育に対する支援・配慮	9.5%	(13)指導役や教育係(メンター制度等)の支援	4.2%

※赤字：5ポイント以上が差がある取り組み

最後に、仕事に対する考え方を世代別に示す。仕事に対する考え方の設問より、「難題を解決したり、難局を打開したりといったような、大きな挑戦ができる仕事を目指す。」「自分自身の「アイデア」と「努力」によって何かを創り上げられたときに、仕事への充実感を最も感じる。」「長期的な保障や安心よりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスを得ることの方が、より大切だと思う。」「自らの「問題解決能力」や「競争に打ち勝つ能力」を存分に活かせるような挑戦を求めている。」は変化志向に関する項目、「高い地位に就くことよりも、プライベートと仕事をうまく両立させることの方が大切だと思う。」「収入面、雇用面が十分に保障されていると感じるときに、仕事への充実感を最も感じる。」「変化の少ない環境で「安心感」を感じられる組織での仕事を希望している。」「自由や自律が認められることよりも、将来が保障されていることの方が、自分にとってはより重要だ。」は安定志向に関する項目とし、「全くその通り(=5点)」「だいたいそう(=4点)」「どちらかというところ(=3点)」「どちらかというところ(=2点)」「やや違う(=1点)」「全く違う(=0点)」とした上で、安定志向の4項目と変化志向の4項目の平均値を算出した。

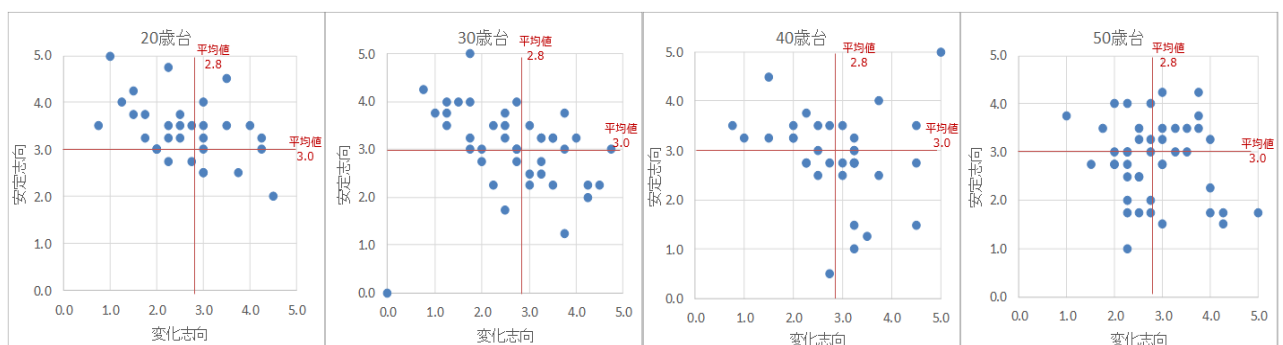


図 3-3-11.年代別仕事に対する考え方(安定志向×変化志向)

表 3-3-32.年代別仕事に対する考え方

	20歳台	30歳台	40歳台	50歳台	全体
安定志向 (平均値)	3.4	3.0	2.9	2.8	3.0
変化志向 (平均値)	2.6	2.7	2.9	2.8	2.8

キ. 熊本におけるワーク・エンゲージメントの向上の検討

熊本ワーキンググループでは、熊本の住みやすく働きやすい環境で居心地がよいことが、仕事や生活における安定志向に繋がりと考え（熊本ワーキンググループではこの意識を「コンサバ的な思考」と呼ぶ）、コンサバ的な思考の従業員のワーク・エンゲージメントを向上するための方策を検討した。具体的には、脱コンサバでワーク・エンゲージメントを向上するために、図 3-3-13 のモデルを考案し、従業員のモチベーションアップ研修やミドルマネジメント層のグループマネジメント力アップ研修を通じて、マインドセット研修の有用性を検証した。

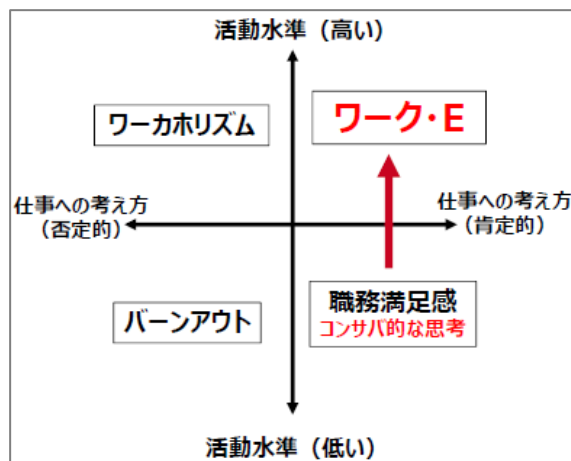


図 3-3-12.コンサバ的な思考の位置付け

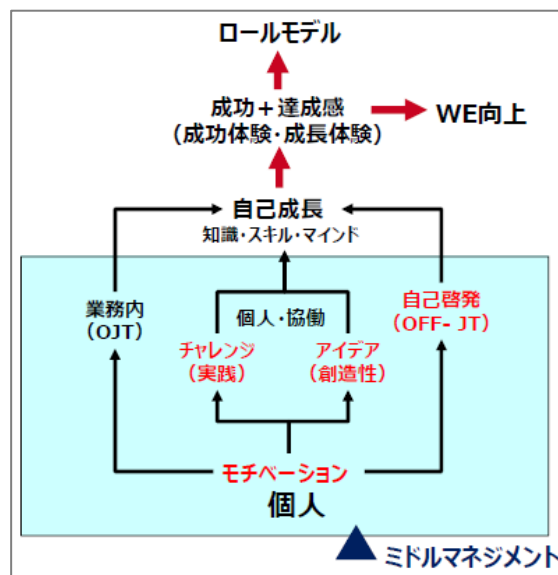


図 3-3-13.ワーク・エンゲージメントを向上するためのモデル案

カで示したアンケート調査結果から、熊本では特に 20・30 歳台の非管理職において、ワ

ワーク・エンゲージメントを改善する必要があることが分かる。表 3-3-33 には、ワーク・エンゲージメントが高い層や年代別の仕事に対する考え方を示す。ワーク・エンゲージメントが高い層では安定志向よりも変化志向が高いのに対し、20 歳台では変化志向より安定志向の方が高くなるといった特徴を窺える。

表 3-3-33.仕事に対する考え方

設問	WE層	20代	40代
変化志向（トータル）	3.3	2.6	2.9
難題を解決したり、難局を打開したりといったような、大きな挑戦ができる仕事を目指す	3.1	2.3	2.8
自分自身の「アイデア」と「努力」によって何かを創り上げられたときに、仕事への充実感を最も感じる	4.1	3.2	3.6
長期的な保障や安心よりも、規則や規制にしばられず、自分のやりたいように仕事できるチャンスを得ることの方が、より大切だと思う。	2.8	2.6	2.4
自らの「問題解決能力」や「競争に打ち勝つ能力」を存分に活かせるような挑戦を求めている。	3.1	2.3	2.7
安定志向（トータル）	2.9	3.4	2.9
高い地位に就くことよりも、プライベートと仕事をうまく両立させることの方が大切だと思う	3.2	4.3	3.5
収入面、雇用面が十分に保障されていると感じるときに、仕事への充実感を最も感じる	3.8	3.5	3.0
変化の少ない環境で「安心感」を感じられる組織での仕事を希望している	2.5	2.9	2.5
自由や自律が認められることよりも、将来が保障されていることの方が、自分にとってはより重要だ	2.3	2.8	2.6

与えられた仕事に対しては責任をもって取り組むが、自らの成長を促すようなチャレンジや自己啓発には積極的でないことが多いコンサバ的な思考の従業員は、OJT によってスキルアップは出来ているものの、自分のワークスタイルを成長させていくようなマインドセットの機会は少ないと思われる。また、コンサバ的な思考を打破してワーク・エンゲージメントを向上させ、従業員の働きがいの向上、業務生産性の向上、人材の維持・確保等を実現するためには、ミドルマネジメント層のマインドセットを合わせて実施する必要がある。このような課題意識のもと、「従業員のモチベーションアップ研修」「グループマネジメント力アップ研修」を実施した。実施概要を以下に示す。

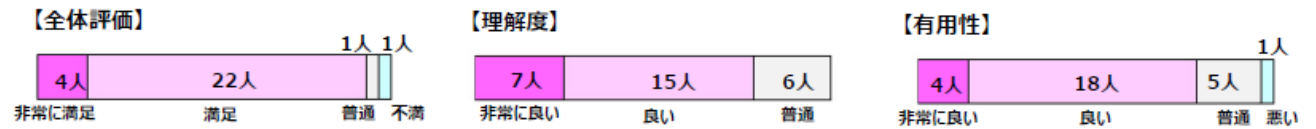
表 3-3-34.研修の実施概要

	従業員のモチベーションアップ研修	グループマネジメント力アップ研修
実施日時	2023 年 2 月 20 日(月)15:00～16:20	2023 年 2 月 24 日(金)15:00～16:20
実施方法	ハイブリッド開催	ハイブリッド開催
対象者	従業員(非管理職)	グループマネジメント実施者
参加人数	49 名	21 名
研修内容	- モチベーション・チャレンジの重要性 - 参加者のモチベーション維持の工夫	- グループマネジメントと実践での考え方 - 参加者のマネジメントでの工夫

研修後に実施した参加者アンケートの結果を図 3-3-14 に示す。研修内容に関して、参加者の満足度や理解度は総じて高く、また有用性も高いことから、熊本ワーキンググループの仮説であったコンサバ的な思考の改善が、ワーク・エンゲージメントを高める可能性が高い

ことが示唆された。しかし、このような研修の効果が一過性のものとならないように、入社後の数年間において、ワーク・エンゲージメントを高めるようなワークスタイルを確立するためのサポートや共感できるロールモデルが必要となる。熊本県として、継続してワーク・エンゲージメントの向上に有効な研修を模索・実践していきながら、従業員のやりがい・働きがいの向上を目指していく。

研修Ⅰ 従業員のモチベーションアップ研修（28名分）



研修Ⅱ グループマネジメント力アップ研修（13名分）



図 3-3-14.研修参加者アンケート結果

(4) 業界団体等を対象としたセミナーの開催

ア. 開催概要

2023 年 3 月 7 日、本事業の一環として、「IT エンジニアのワーク・エンゲージメント向上を志向する働き方改革推進セミナー」と題したオンラインセミナーを開催した。

キーノートでは、IT 業界におけるワーク・エンゲージメントの実態調査等から IT エンジニアの働き方に関する問題提起やこれからの働き方を考察した。また、パネルディスカッションでは、企業における具体的な取組事例を交え、IT エンジニアの WE の向上について議論した。

当日は企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、プロジェクトの管理者・責任者の方などを中心にご参加いただいた。

表 3-4-1. セミナー開催概要

開催日	2023 年 3 月 7 日(火) 15:00～16:30
会場	オンライン(Zoom によるウェビナー形式)
キーノート(登壇者)	下田健人氏(麗澤大学経済学部教授) 梶功夫氏(宮城大学名誉教授) 川副智行氏(崇城大学総合教育センター教授)
パネルディスカッション (登壇者)	<ファシリテータ> 今野浩一郎氏(学習院大学名誉教授) <パネリスト> 伊藤正則氏(株式会社エスクルー 代表取締役社長) 岡園勇治氏(株式会社 SYSKEN 執行役員経営企画部長) 山本直毅氏(キリンビジネスシステム株式会社 経営管理部人事総務グループ)
参加者数	65 名

イ. 参加者アンケート

当日のセミナー参加者に対してアンケートを行った。回答結果は以下のとおりである。

表 3-4-2. 参加者アンケート回収結果

セミナータイトル	参加者数	回答者数	回答率
IT エンジニアのワーク・エンゲージメント向上を志向する働き方改革推進セミナー	65 名	28 名	43.1%

アンケート回答者のうち、約 8 割が IT 企業勤務であり、所属部門は「経営者・役員」と「設計・開発部門」が 2.5 割ずつで半数を占め、次いで「人事・総務部門」が 2 割強であった。役職は「課長」が 3 割弱で、次いで「経営層」が 2.5 割、「係長・一般職員」が 2 割強であった。

表 3-4-3. アンケート回答者の勤務先・所属部門・役職

勤務先	IT 企業	79%
	IT 業界以外の企業	7%
	専門職・士業	3%
	その他	11%

所属部門	経営者・役員	25%
	経営企画・事業企画部門	7%
	人事・総務部門	22%
	設計・開発部門	25%
	情報システム部門	7%
	その他	14%

役職	経営層	25%
	部長	18%
	課長	28%
	係長・一般職員	22%
	その他	7%

セミナーの開催を知ったきっかけとして、約 3 割が「上司等知り合いから聞いて」となっており、その所属団体等は不明、次いで 2.5 割が「宮城県情報サービス産業協会(MISA)のウェブページ・メルマガ」、次いで「厚生労働省のウェブページ」、情報サービス産業協会(JISA)のウェブページ・メルマガ、「熊本県情報サービス産業協会(KISIA)のウェブサイト・メルマガ」であり、ワーキンググループ事務局各事業者団体の会員向けの周知広報が、セミナーの集客に有効だった。

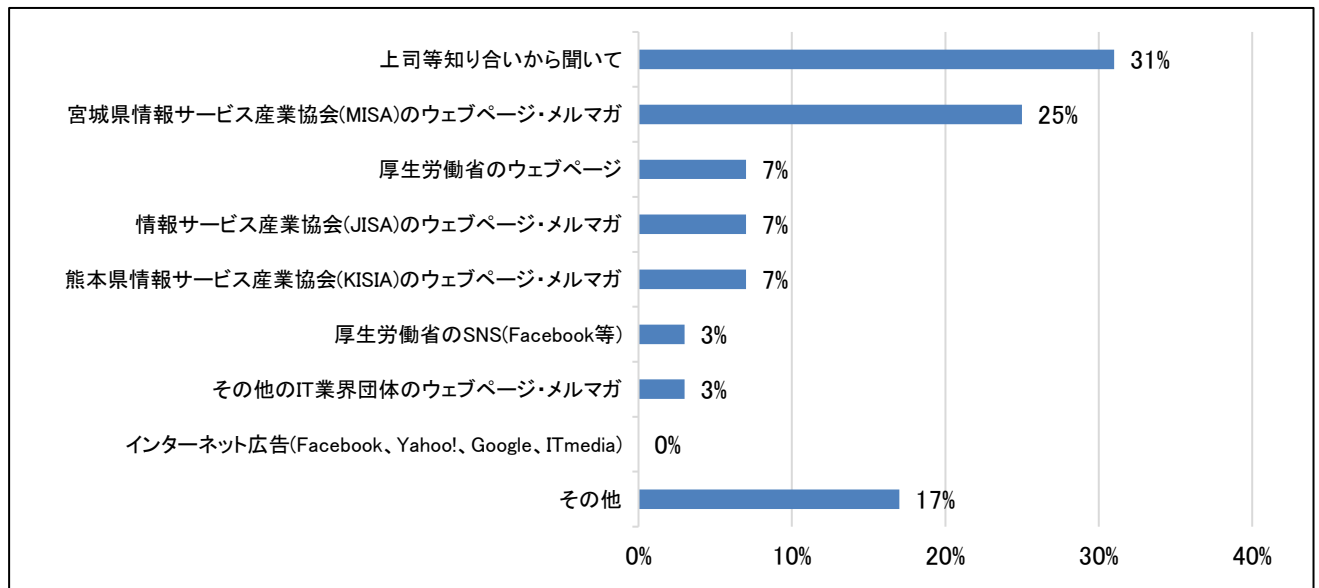
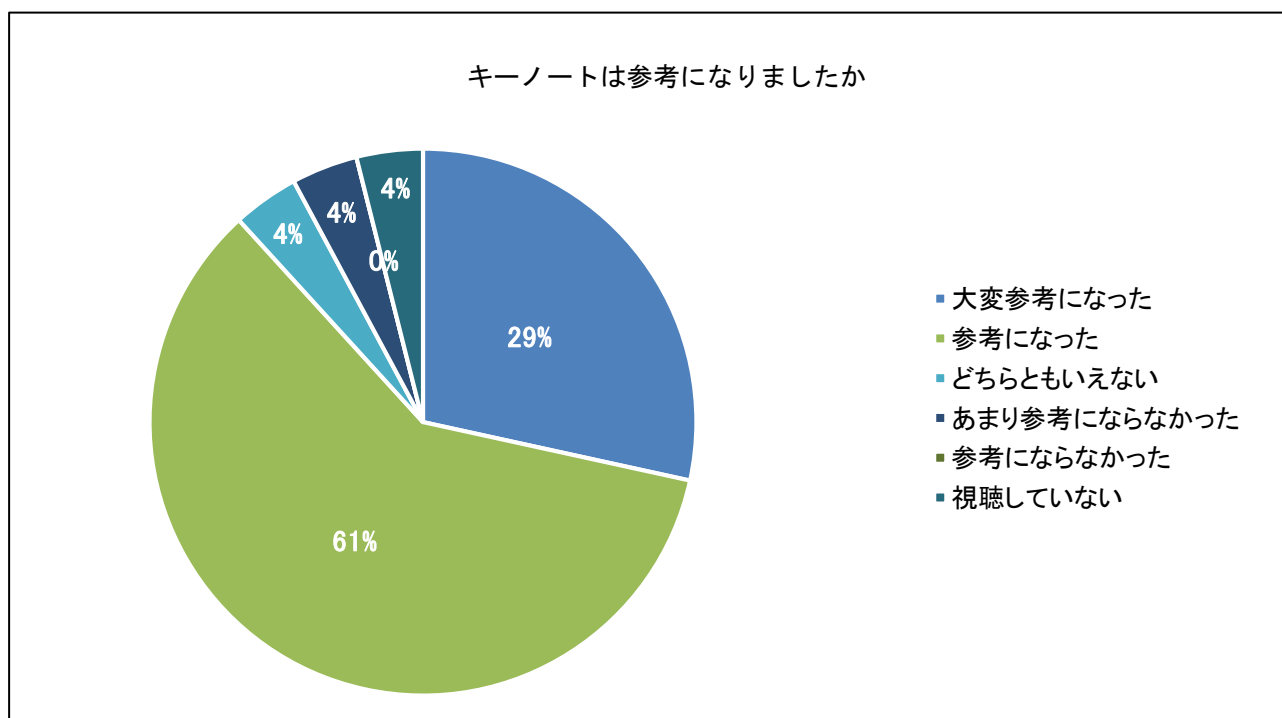


図 3-4-1. セミナーの開催を知ったきっかけ

各プログラムの参考度合いとして、キーノート(講演)は 9 割、パネルディスカッションも約 9 割の方が参考になった(「大変参考になった」「参考になった」の合算)と回答され、総じてセミナー全体として参加者の満足度が高い内容となった。



注: 四捨五入の関係で合計が 100 にならない。

図 3-4-2. キーノートの参考度合い

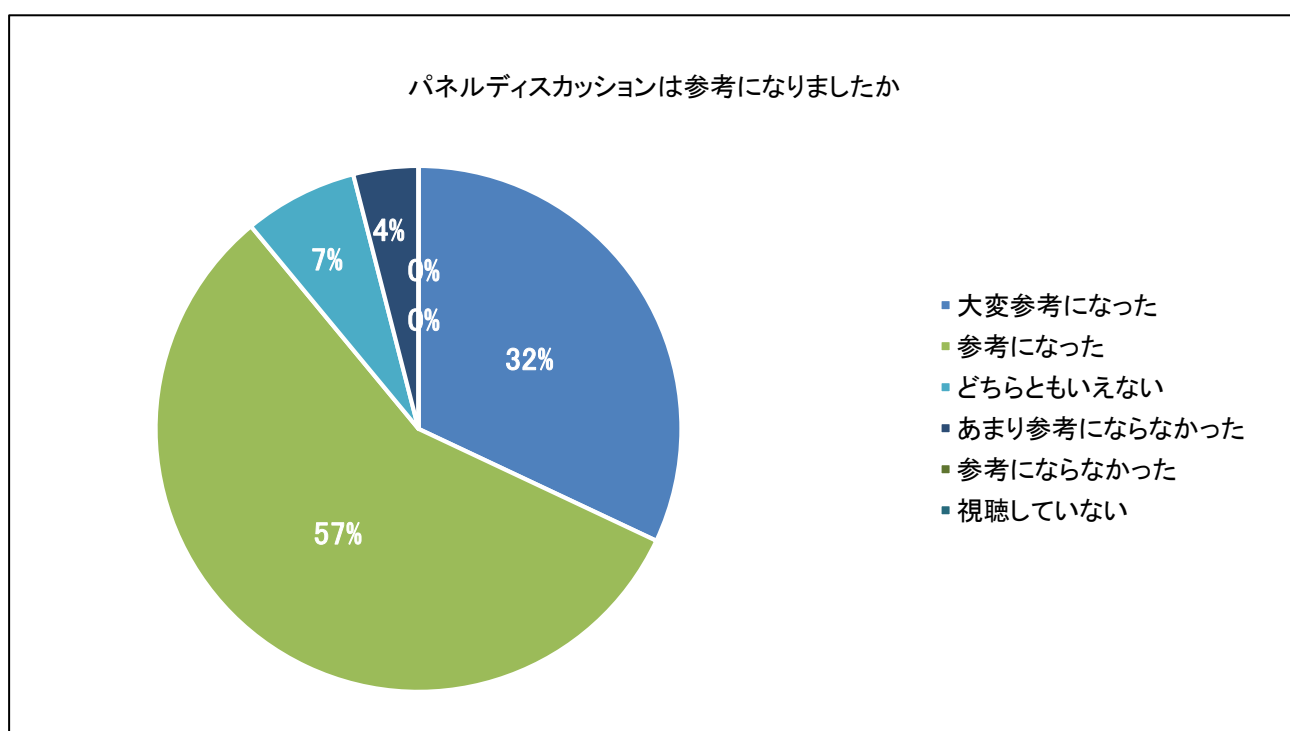


図 3-4-3. パネルディスカッションの参考度合い

セミナーに関するアンケートの「ワーク・エンゲージメントの向上のためには何が必要だとお考え

ですか?」の質問には、以下の回答があった。

- ・ コミュニケーションから派生する絆。
- ・ コミュニケーションによる、お互いの信頼関係。
- ・ 個人と組織の成長シナジー。
- ・ 共創する企業風土。
- ・ 業務の意義や必要性やキャリアパスについて、社員へ理解していただくためのコミュニケーションが必要と感じました。
- ・ 熊本はコンサバ的だと言われているので、モチベーションを高めてチャレンジ精神が高くなるような人材育成等に力を入れていきたい。
- ・ 会社と従業員のベクトル合わせ、共鳴など。
- ・ 孤立を防ぐ。コミュニケーションの質を上げる。
- ・ 楽しく、気持ちよく仕事が出来るよう、社員とのコミュニケーションを積極的に実施する事が必要。
- ・ 上司と部下のコミュニケーション。
- ・ お互い会話などコミュニケーションを通じた状況理解と、それに対する対策の実施。
- ・ 会社の規模や業種によっても異なるので、個社の特性にあわせ施策を実施すること。
- ・ エンゲージメント向上のツールとして、企業内労働組合が有効になるのではないかと思います。
- ・ 日々のコミュニケーション。
- ・ 社員個人が視野を広げられるような機会と経験。

同じく「ワーク・エンゲージメントの向上に取り組んでいる方にお聞きます。どのような取り組みを行っていますか?」の質問には、以下の回答があった。

- ・ 飲み会・ランチミーティング・日々の声がけ。
- ・ 公私含めたコミュニケーションと、否定しない環境づくり。
- ・ 福利厚生制度の充実、健康経営の推進、人事賃金制度の見直し等。
- ・ スキルアップを定期的に行えるよう研修に参加させている。
- ・ 一般社員のエンゲージメントスコアを出して、人事制度にフィードバックする試みを始めたところ。
- ・ 社長と社員との個別面談、D&I委員会を設置し働き方改革を推進。
- ・ メンター制度の社外サービス追加。クラブ活動などによる社員間のコミュニケーション環境の活性化(コロナ制限緩和)。
- ・ プライベートを含む若手社員との率先した交流。
- ・ 社員のやりたい仕事を聴き取り、派遣契約が終了した社員は、テレワークでなく社内で作業。
- ・ 社内イベントを通して、技術や会社からのメッセージを発信する場をつくること。

また、セミナーに関するご意見・ご要望として、以下の回答があった。

- ・ 他社でのお考えや実施事例などを伺うことが出来て、参考になりました。ありがとうございました。
- ・ 企業の規模感や業種によっても、実施する施策が異なるので、その点についても深堀してほしい。

かった。

- 創造的創造、社員のやりたい仕事を会社が率先して受注していく事など弊社の社長が話している事に近い部分があり、間違っていないのだと思いました。
派遣→請負作業になった社員がおり、社内で開発しています。テレワークの方が良いと思っていましたが、社内で作業する事により孤独にならないというメリットもある事が分かりました。