

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－

目次

はじめに	2
第1部 プロジェクトの概要	3
1. 事業の振り返りと本プロジェクトの位置づけ	4
2. IT 業界を取り巻く環境変化	5
3. プロジェクトの概要	6
第2部 調査の概要	7
1. アンケート調査の概要	8
2. ヒアリング調査の概要	18
第3部 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	23
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	24
1. 会社と社員の距離を締めよう!!	25
2. 生活スタイルの多様性を認めよう!!	26
3. 多様なキャリアを後押ししよう!!	27
4. 社員の声を活かそう!!	28
5. お互いが認め合う組織風土を作ろう!!	29
6. 「共創」を会社方針に組み込もう!!	30
7. 多様性を活かす組織風土を作ろう!!	31
8. コラボレーションを促す環境を整えよう!!	32
9. 協働によるチャレンジ機会を作ろう!!	33
10. 組織の壁を越えた交流を生み出そう!!	34

はじめに

令和4年度のIT業界の働き方改革サポート事業（以下、本事業という。）では、IT業界の働き方改革の推進のため、学識経験者、業界団体、労使団体からなる検討委員会を設置し、これからのIT業界全体の働き方モデルについて検討を行いました。

検討委員会では、ITエンジニアのワーク・エンゲージメント（Work Engagement（以下WE））の実態を把握し、WEを高めるための働き方を検討するために、WEと、創造的協働（Creative Collaboration（以下CC））に焦点を当てたアンケート調査とヒアリング調査を行いました。

新型コロナウイルス感染症により、IT業界ではテレワークが急速に進みましたが、テレワークを含めた柔軟な働き方は不可逆的であり、ニュー・ノーマルといえ、新しい枠組みの中でWEをいかに高めるかは喫緊の課題となっています。

現状をアンケート調査で見ると、他職種に比べ、ITエンジニアのWEスコアは低くなりました。IT系職種の中でさらに職種別にみると、WE、CC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」のスコアは高く、「開発」「カスタマーサービス」「オペレーション・運用管理」のスコアは低いという結果が得られました。

WEは個人の意欲、CCは組織的な価値創出であり、これらは相互に影響します。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ります。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、有益な知見が得られたので、「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」として取りまとめました。

本提言がIT業界に関わる皆様の働き方改革推進の取組の一助になれば幸いです。



第1部 プロジェクトの概要

1. 事業の振り返りと本プロジェクトの位置づけ

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

- ・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。
- ・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ました。

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ましたが、IT業界の働き方改革の進展状況を踏まえ、令和元年度以降は、取引環境の見直しやリモートワークの普及等の働き方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ました。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ます。

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』を発行しました。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』の改訂版を発行しました。

■ 本事業における事業成果とテーマの変遷



2. IT 業界を取り巻く環境変化

さて、IT 業界を取り巻く環境を今一度確認しましょう。

(1) 環境の変化と課題

我が国では、社会のあらゆる領域でデジタル化が本格的に始動し、企業の DX（デジタルトランスフォーメーション）や政府のデジタル政策が動き出しています。デジタル社会を実現させるためには、IT 業界とそこで働く人材の役割がより重要になりますが、デジタル化を担う人材不足が喫緊の課題となっています。特に IT 業界では、先端技術で DX を推進する人材から、社会基盤である既存システムを改善・運営する人材まで、質と量の両面における人材不足が深刻な問題です。

IT 業界における働き方は、要求仕様に基づく業務案件をプロジェクトチームで取り組む場合が多く、厳密な納期、仕様の曖昧さ、仕様変更等により、長時間労働や過度のストレスが発生しやすい事情があります。そのため働き方改革では、長時間労働削減、休暇取得促進、取引環境改善が論点となり、今日までに大きな進展も見られています。また、社会的な要請として重要性を高めている「ダイバシティ&インクルージョン (D&I)」は、昨今では、公平性 Equity を含めて「DE&I」として示されますが、IT 企業でも DE&I を推進しています。また、2020 年に始まる新型コロナウイルスの蔓延以降、急速に普及したテレワークは、特に IT 産業において強い影響を与えましたが、業界全体として対応し、また、将来的なあるべき姿に向けた積極的な取組も実践されています。

近年、私たちは大規模な災害や感染症の流行等を経験し、働くことの意義と働き方に対する考え方がより多様になるきっかけを感じています。個々人がモチベーション高く、シニア世代まで長く活躍するためには、デジタル技術を活用することによって、大都市圏に集中する仕事を地域を問わず、どこにおいても選択出来る環境を整えることが有効です。そのためには、会社にと仕事が集まる働き方から、リアルとリモートの最適な組合せにより時間と場所にとらわれない働き方、受発注者間の信頼とコミュニケーションで実現する効率的な働き方、仲間、会社・上司、顧客、家族、社会との絆を深める働き方、個人の自律と成長を促す働き方、そんな働き方に変えていけるかが鍵となります。これらを実現することにより、若い世代が求める価値に応え、社会が必要とするデジタル人材を確保・育成することが「これからの働き方」には求められます。

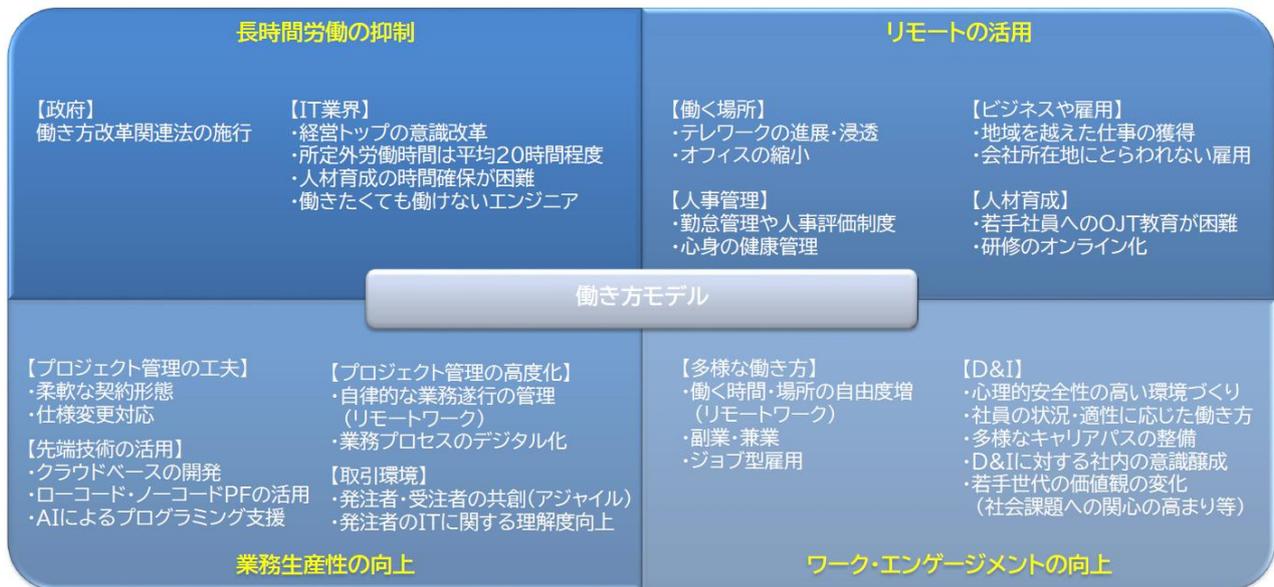
3.プロジェクトの概要

前述の環境変化を意識し、以下の形でプロジェクトを進めました。

(1) プロジェクトの目的・方向性

本事業は平成 28 年度に長時間労働の是正、有給休暇の取得向上を目的に始まり、7 年目を迎える本プロジェクトでは、時代状況の変化を十分にとらえて、IT エンジニアのワーク・エンゲージメントの実態の把握、ワーク・エンゲージメントに焦点をあてた新しい働き方モデルの検討を大きな目的に掲げました。ワーク・エンゲージメントに関する国民的関心は高く、IT 業界でも避けて通れない喫緊の課題です。

第 1 回の委員会では、ワーク・エンゲージメントに影響を与えるものとして、IT エンジニアが創造的な仕事をするために他者と協働すること（「創造的協働」 Creative Collaboration）が議論され、本プロジェクトにおいて、実態調査を通じて、ワーク・エンゲージメントと「創造的協働」の関係について検証することとなりました。



(参考) 検討委員会

委員会には、IT 業界団体、学識経験者、経営者団体、労働組合の代表がメンバーとして参加しました。

今野浩一郎（座長） 学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長

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

浦早苗 情報産業労働組合連合会 政策局長

堀内智 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 専務理事

奥村哲彦 一般社団法人組込みシステム技術協会 理事・事務局長

笹岡賢二郎 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 専務理事

中島昭能 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 専務理事

手計将美 一般社団法人情報サービス産業協会 理事・事業推進本部長



第2部 調査の概要

1. アンケート調査の概要

(1) 調査の名称

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

(2) 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ました。

ア. 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）

イ. 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*）

* 創造的協働 creative collaboration (CC) IT エンジニアが創造的な仕事をするために他者と協働すること。

(3) 調査の概要

【調査対象】 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ました。

【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、担当している業務・役割（下記 QS3）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 産業で目標回数に達するまで調査を実施。（下記参考 1，参考 2 参照）

【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

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。

	(度数+横%)	
	度数	%
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

(参考1)抽出条件(情報サービス業か否か)
と回収数

QS1が情報サービス業か否か	
IT産業	非IT産業
545	509
126	—
124	175
124	186
171	—
—	148

(参考2)目標回収数

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

(4) 回答者の基本属性

- ・男性が約9割、40～49歳、50歳～59歳で約8割
- ・勤務先は、情報サービス業が約半数
- ・従業員規模は、1,000人以上が5割弱、一般社員が約4割
- ・職種は、オペレーション・運用管理、開発（設計・プログラミング・テスト等）が多い

回答者の性

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

回答者の年齢階級

	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

回答者の勤務先主な業種

	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

回答者の勤務先従業員規模

	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

回答者の職位

	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

回答者の職種

	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)	94	8.9
オペレーション・運用管理	261	24.8
その他	116	11.0

(5) 分析結果

・分析方針

結果をもとに、以下の分析を行いました。

- 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。

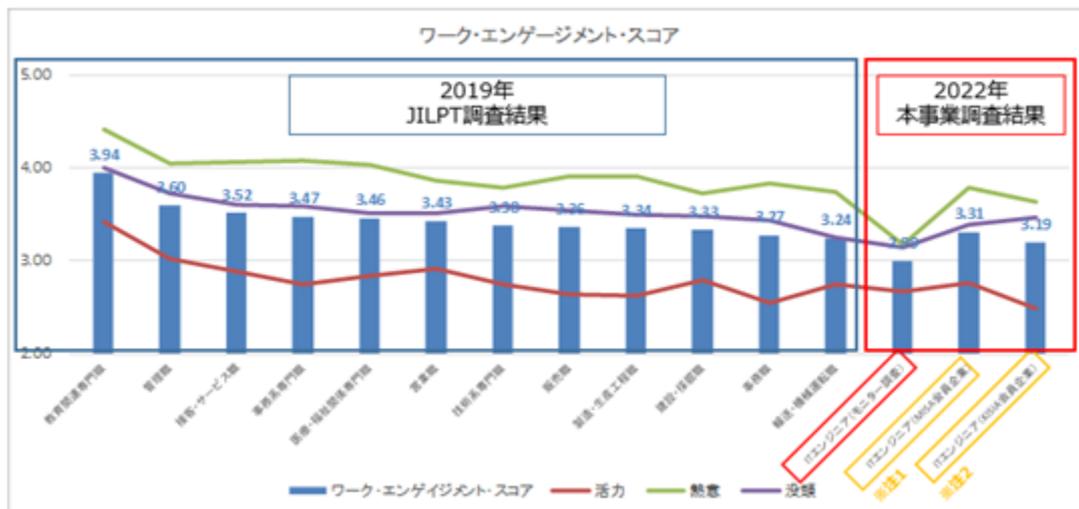
*WECC:IT エンジニアの生産性向上を志向するための総合指標（ワーク・エンゲージメント×創造的協働）を、『WECC（Work Engagement・Creative Collaboration）・Index』とする。

・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します。

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」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。

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。



青杵：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)」として算出しました。

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。

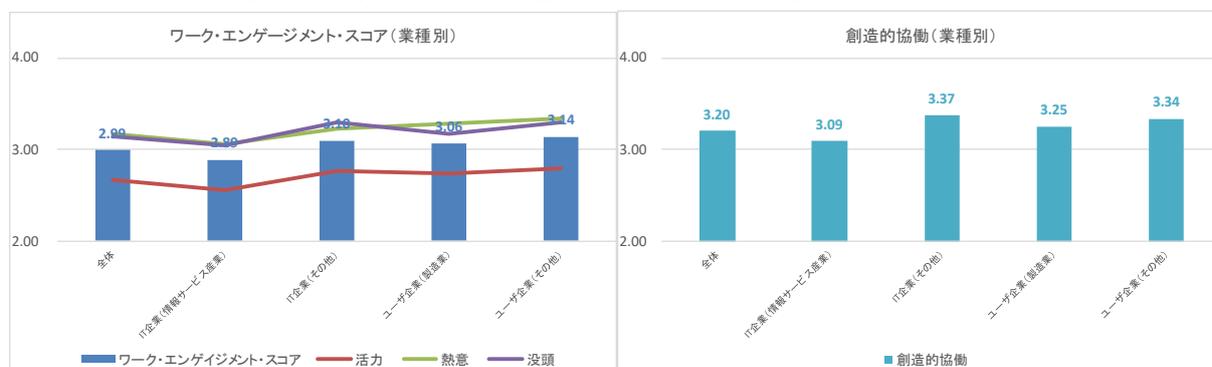


図. 業種別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

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。

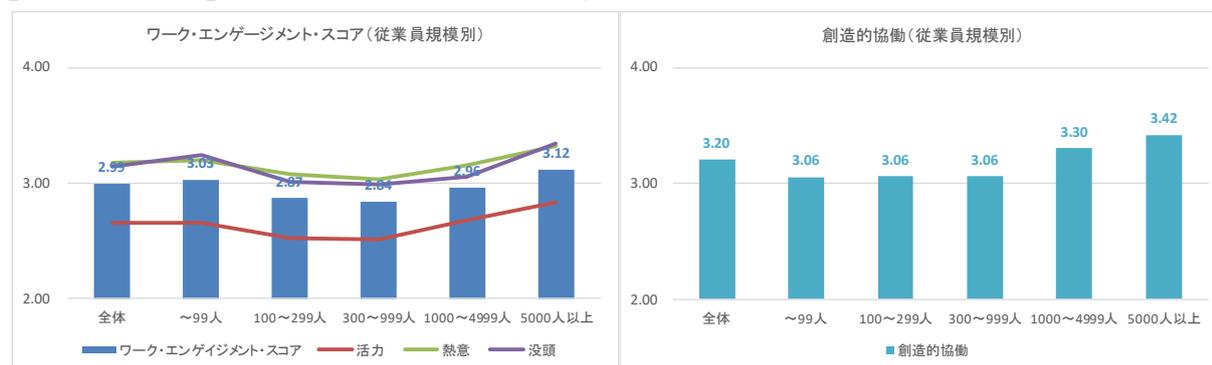


図. 従業員規模別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

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。

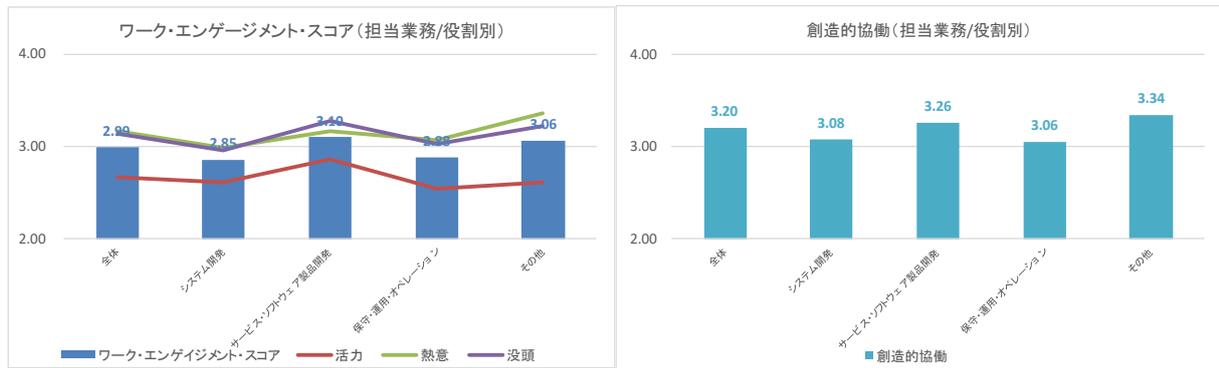


図. 担当業務／役割別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

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。

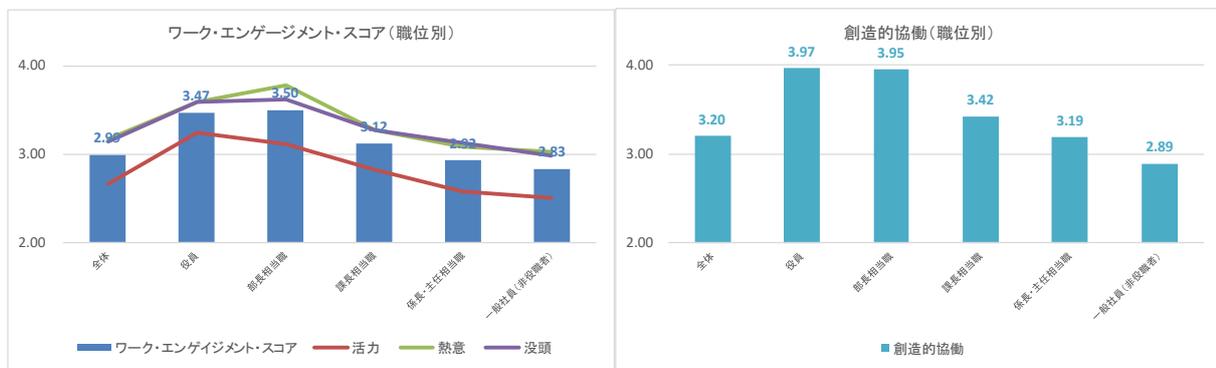


図. 職位別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

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。

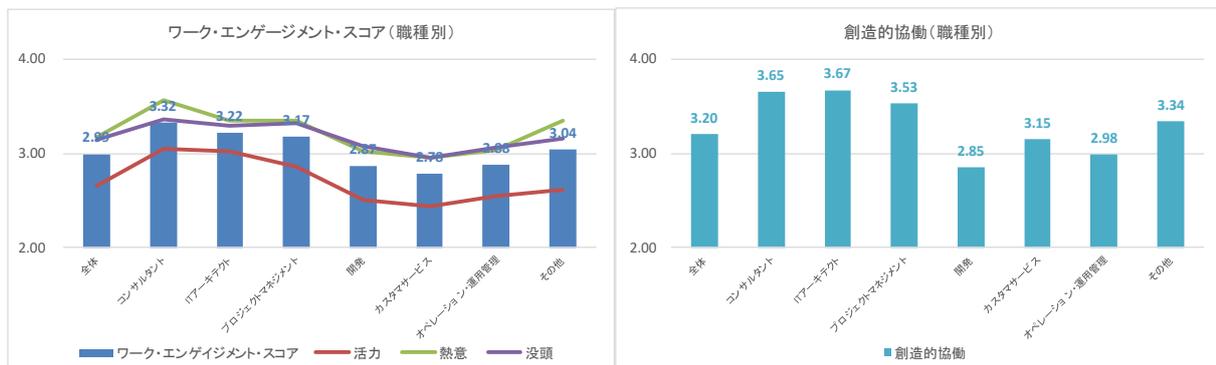


図. 職種別にみたワーク・エンゲージメント・スコアと創造的協働

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。

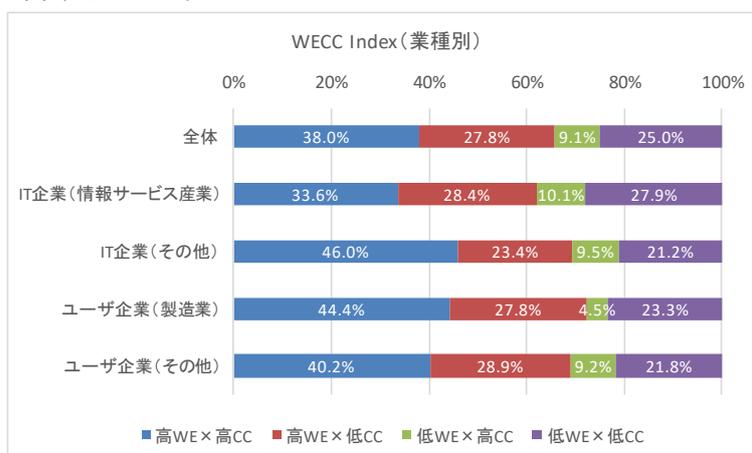


図. 業種別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働（WECC）の4分類

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。

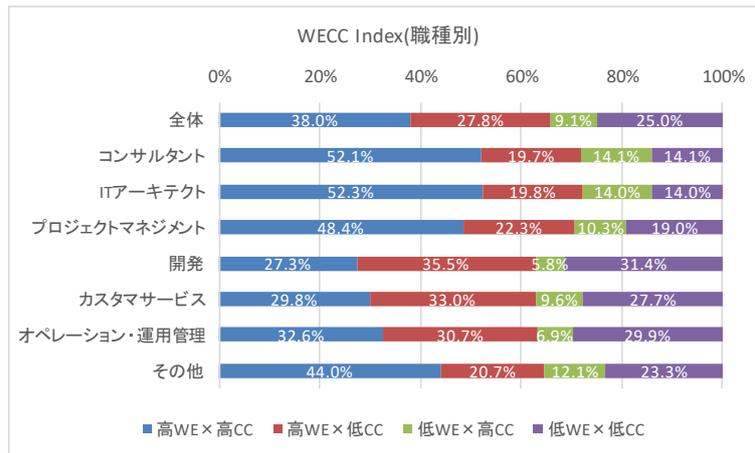


図. 職種別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

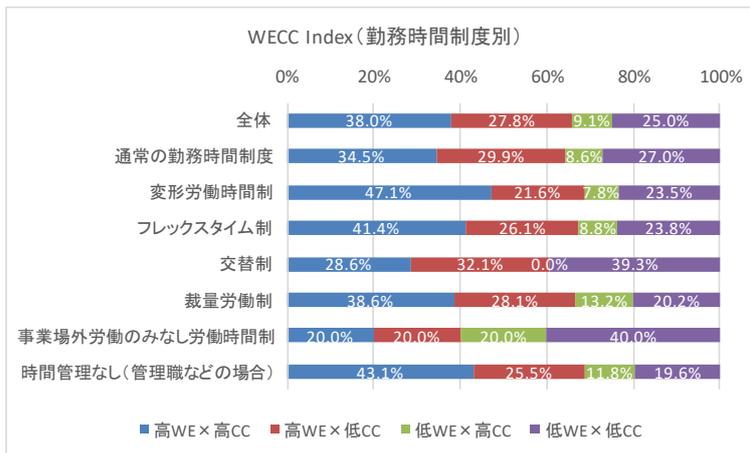


図. 勤務時間制度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

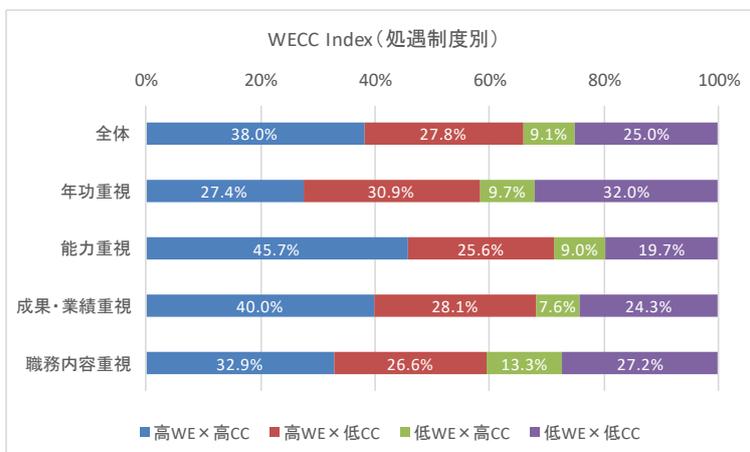


図. 処遇制度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

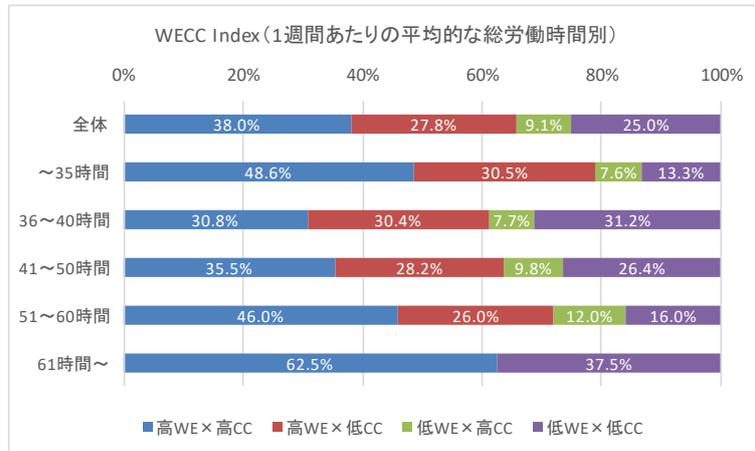


図. 総労働時間別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

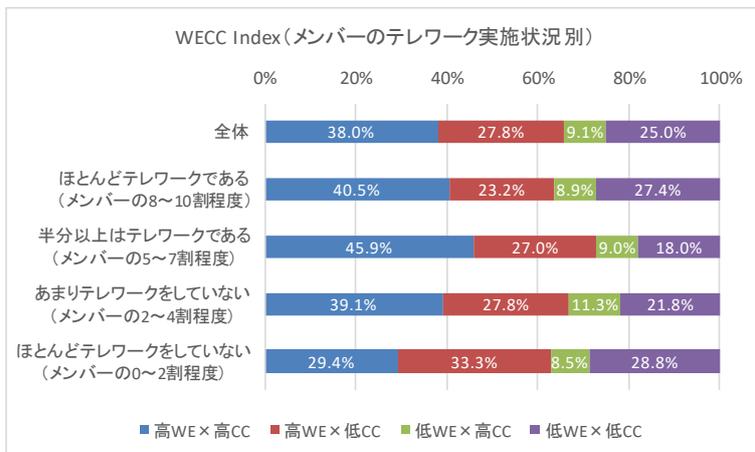


図. メンバーのテレワーク実施状況別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

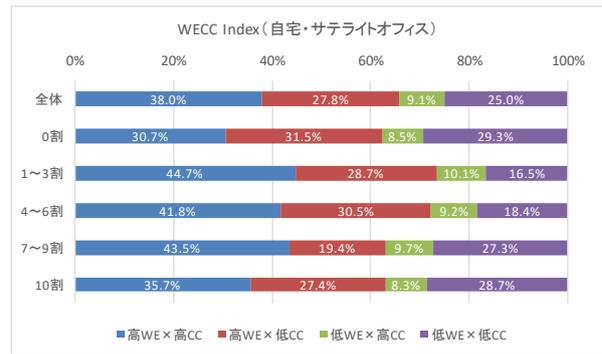
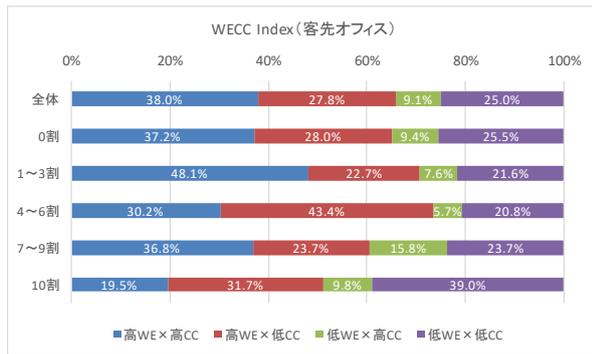


図. 勤務場所の勤務時間数にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

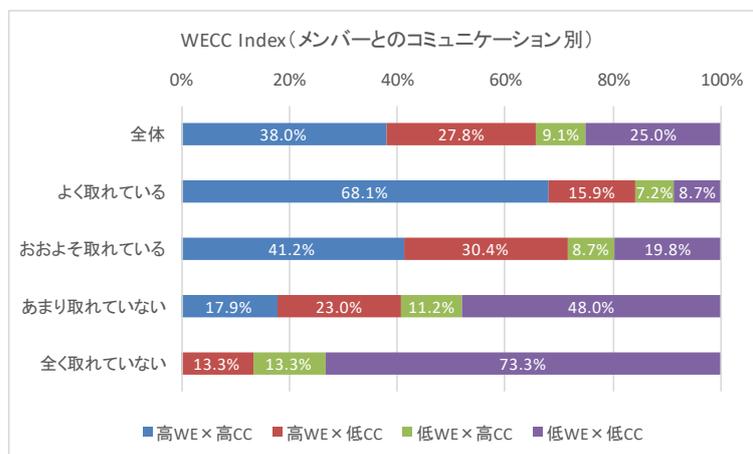


図. メンバーとのコミュニケーション別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

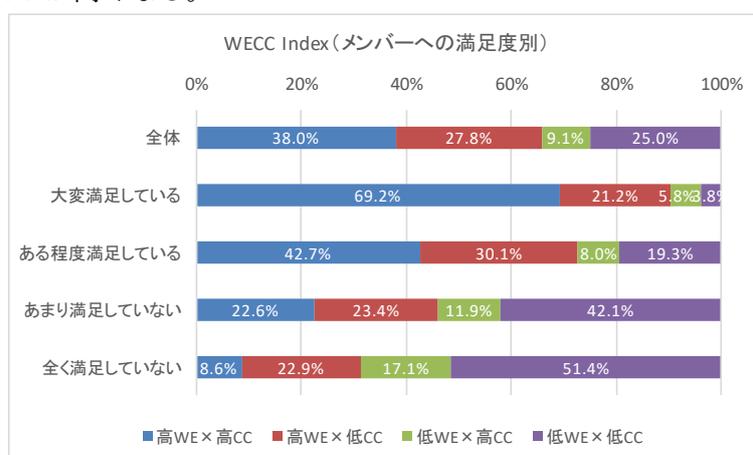


図. メンバーへの満足度別にみたワーク・エンゲージメント×創造的協働 (WECC) の4分類

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。

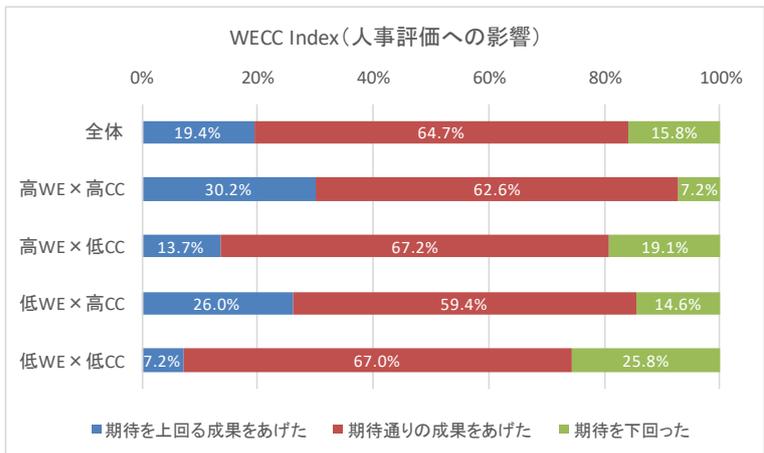


図.ワーク・エンゲージメント×創造的協働（WECC）の4分類別にみた人事評価への影響

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。

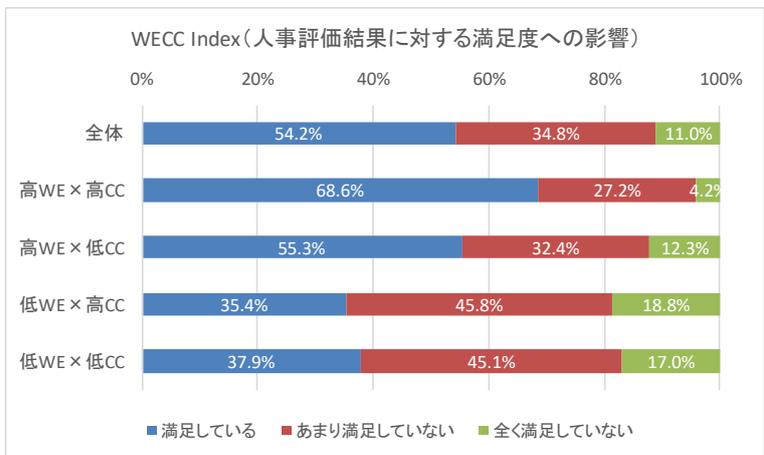


図.ワーク・エンゲージメント×創造的協働（WECC）の4分類別にみた人事評価結果に対する満足度への影響

2. ヒアリング調査の概要

(1) 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（CC）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ことを目的とします。

(2) 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ました。

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

(3) 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ました。

ヒアリング項目	
ワーク・エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">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	<ul style="list-style-type: none">企業情報の確認等

(4) 結果の概要

ヒアリング結果の概要は、以下の通りです。

ヒアリング結果の概要①

企業名	株式会社コロボスタイル	さくらインターネット株式会社	富士通株式会社	日本電気株式会社
業態	プロダクト型	プロダクト型	プロダクト型	プロダクト型、受託型
ワーク・エンゲージメント (WE)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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「相互マネージメント」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」を開発し社内でも活用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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、経営層とマネージメント層による合宿等を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ スーパー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。 ・ 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）。 ・ 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。
創造的協働 (CC)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 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）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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。 ・ 評価基準の一つに「周囲へのポジティブな影響」を設定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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画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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロケーションフリーで働く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。
関連する提言	⑧⑨	②⑧⑨	③⑧⑩	①④⑥⑧

ヒアリング結果の概要②

企業名	キリンビジネスシステム株式会社	株式会社JALインフォテック	株式会社CIC	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社
業態	情報システム子会社	情報システム子会社	情報通信等	受託
ワーク・エンゲージメント (WE)	<p>・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る、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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p>	<p>・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。</p> <p>(1)オフィス、ファシリティの整備 (2)ハイブリッドな働き方 (3)褒めたたえ合う文化の醸成 (4)チャレンジ社会貢献 (5)処遇・手当等の改善</p>	<p>・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。</p> <p>(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 (2)役割や裁量権限の明確化 (3)プロジェクト表彰制度 (4)階層教育の見直し (5)技術教育の拡充（選択と推薦） (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 (7)配属アンケート、配属説明 (8)採用プロセス変更でのアンマッチ防止</p>	<p>・「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。</p> <p>(1)通勤範囲内で働く場所の選択肢の拡大 (2)通勤範囲外で働く場所の選択肢の拡大 (3)転勤・単身赴任の解消 (4)社外副業制度 (5)長期休業制度（サバティカル休暇） (6)出張時の滞在延長（ブリーチャー） (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 (8)マネジメントの強化 (9) タウンホールミーティング</p>
創造的協働 (CC)	<p>・会議の種類に応じたハイブリッド型勤務</p> <p>・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。</p>	<p>・「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。</p> <p>・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。</p>	<p>・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。</p> <p>(1)チャレンジ・プロジェクト制度 (2)社内改善箱 (3)社内改善委員会 (4)テレワーク委員会 (5)育成ワーキング</p>	<p>・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。</p> <p>・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。</p>
関連する提言	②③④⑥⑩	②⑤⑧⑩	③④⑨	①②④⑩

ヒアリング結果の概要③

企業名	株式会社ビッツ	Fullon株式会社	PwCコンサルティング合同会社
業態	組込、受託	受託	-
ワーク・エンゲージメント (WE)	<p>・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、特に達成感が大い。</p> <p>・ワーク・エンゲージメントの向上のためには、目標を掲げることよりも、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、自分が今やることが、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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p>	<p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>(1)ピアボーナス制度 (2)残業時間の抑制 (3)副業制度</p>	<p>・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。</p> <p>・「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。</p> <p>・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。</p>
創造的協働 (CC)	<p>・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。</p>	<p>・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。</p> <p>(1)アイデアソンの開催（年2回） (2)社外コンテストへの参加</p>	<p>・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。</p> <p>・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)。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p>
関連する提言	②⑥⑨⑩	③④⑤⑨	②⑥⑦⑧

ヒアリング結果からは以下の知見が得られました。

- ・ニュー・ノーマルは始まっていることです。人の管理において大胆な変革が余儀なくされています。ワーク・エンゲージメント、創造的協働を考える際に、ニュー・ノーマルは避けて通れません。
- ・ニュー・ノーマルを支える大きな変化はテレワークの普及です。同時に、社会的潮流として、転職率の高さを考慮します。
- ・働く場所の柔軟化については、各社は工夫を凝らしています。テレワークでは、フルテレワークから全面出社まで多様なメニューから選択できます。テレワーク以外では、遠隔地での職住一致(定住)から、転勤や出張(短期的対応)などに工夫を凝らしています。
- ・ワーク・エンゲージメントを高めるために、いかに自社の魅力を出し、従業員に伝えるか、人の管理に反映させるかに、企業は腐心しています。例えば、経営者自らが理念を発信することに始まり、エンゲージメントの経年的、セクション別の分析を行っています。制度面では、採用、職務管理、評価制度、勤務時間の柔軟化、能力開発、モチベーション、イベント、コミュニケーションの量と質の向上、キャリア管理への強い関与、など、人の管理全般にわたります。
- ・特に、エンゲージメントの低い保守・運用やシステム開発の領域において、複数のプロジェクトへの参加、ローテーション、提案制度、技術コンテストへの参加など、IT エンジニアとしての創造的協働を高める工夫がみられます。
- ・企業は、エンゲージメントを考える場合に、働く場所の柔軟化に伴い、職住一致を意識した施策が求められます。例えば、自宅の一部を職場とみなし、投資への補助を行っています。また、優秀な人材の転職を防ぐためには、より深く従業員のキャリア形成に関与しています。副業など社外に目を向けさせる機会を持ったり、1on1 ミーティングなどにより、上司とのコミュニケーションの量と質を高めています。いわば、ワーク・エンゲージメントに加えて、生活とキャリア(人生)を含めたライフ・エンゲージメントを視野に入れた施策が求められています。



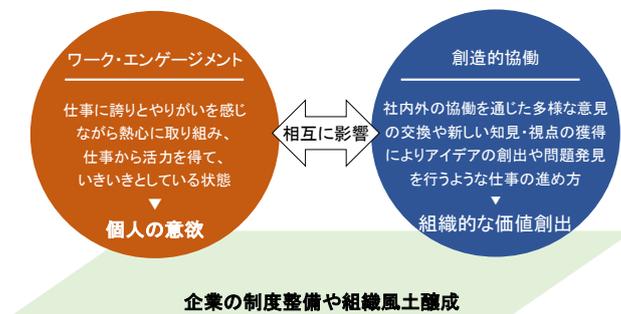
第3部 ワーク・エンゲージメントと創造 的協働を高める 10 の提言

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

本プロジェクトのアンケートやヒアリングの調査結果によると、IT 業界におけるエンジニアの低いワーク・エンゲージメントが確認できます。特に、開発とオペレーション・運用のワーク・エンゲージメントが低く、スペックが与えられるだけで、自分の役割が強く意識できない、最終プロダクトにおいて、自分の仕事がどのように貢献しているかを意識できない、などの問題が指摘できます。また、若手社員の突然の離職など、転職率の増加を確認できます。

本プロジェクトは、直面する課題に対応して、先進的な企業はどのような理念で、どのような施策を進めているのかを明らかにしました。その結果、先進的な企業では、働くエンジニアが仕事に誇りややりがいを感じながら取り組み、仕事から活力を得て個人の意欲が高揚している状態が確認できる一方で、社内外の協働を通じた多様な意見の交換や新しい知見・視点の獲得によりアイデアの創出や問題発見及び解決を促すような組織としての価値創出の取り組みが行われています。さらに、個人の意欲と組織的な価値創出は、相互に影響を与えていることが大きな特徴です（下図参照）。これらの先進的な企業における実践を参考にして、ワーク・エンゲージメントと創造的協働を高めるための 10 の提言を示します。

ワーク・エンゲージメント × 創造的協働 WECC (Work Engagement × Creative Collaboration)



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!!

1. 会社と社員の距離を締めよう!!

ワーク・エンゲージメントを高めるための第一の提言は「会社と社員の距離を締めよう!!」です。どの会社にも変わらない経営理念があります。しかし、社会経済環境の変化に伴って、ミッション、ビジョン、バリューは変化します。会社のリーダーは、会社の理念やミッションなどを逐次社員一人一人に浸透させることが求められます。現在であれば、SDGS や DE&I に自社がどのようにかかわっているか、取り組んでいるか、などについて経営者自らが発信します。社員一人ひとり、自社がもつミッションを理解したうえで、自身の仕事の意義を把握し、業務に取り組むことで、自身の仕事に誇りを持つことができます。タウン・ホール・ミーティングや朝礼は、会社と社員の距離を縮める代表的な取り組みです。経営者自らがメッセージを発信することに意味があります。



CEO Town Hall Meeting Orchestrating a brighter world **NEC**

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28回、累計
22,000名参加
満足度: 95%以上が好意的

2. 生活スタイルの多様性を認めよう!!

新型コロナウイルスの蔓延は、働き方に大きな影響を与えました。テレワークに代表される働き方は、多様性に満ちた新しい働き方のスタイルを示しており、ニュー・ノーマル（働き方の新しい規範）となります。例えば、遠隔地居住や育児介護等、社員個々人の私生活の状況に合わせて柔軟に働ける環境を整えることで、社員が自身の仕事を通して活力を得、私生活にも好影響を与えることができます。職住接近や職住一致は、ニュー・ノーマルの大きな特徴の一つです。仕事と生活という二分法ではなく、会社も社員の生活面を十分意識することが求められます。

例えば、S社で進められている「さぶりこ」では、テレワークを前提として、働く時間、働く場所、休みの取り方、など多様な仕事や生活の選択可能性を示しています。

さぶりこ
Sakura Business and Life Co-Creation

「さぶりこ」とは

さくらインターネットでは、会社が「働きやすい」環境を提供し、その中で社員一人ひとりが「働きがい」を追求できることを理想として、働き方の多様性を尊重するさまざまな取り組みをおこなっています。

またその考え方を、さぶりこ (Sakura Business and Life Co-Creation) と称し、会社に帰属する広いキャリアを形成 (Business) しながら、プライベートも充実させ (Life)、その両方で得た知識や経験をもって共創 (Co-Creation) へつなげることを目指しています。

リモート前提のはたらき方

さくらインターネットは、働く場所にとらわれず活躍できる環境づくりを推進させるために、リモートワークを前提とした働き方にシフトしました。ハイスペックノートPCの貸与、チャットツール・テレビ会議ツールのアカウントの貸与に加え、毎月3,000円の「通勤手当」を支給。自宅のインターネット回線に充てたいくことが出来ます。業務フローも出張を前提としないものに再構築し、リモートでも不自由なく働いていただける仕組みとしています。

さぶりこワーク
「働きがい」のベースとなる「働きやすさ」を実現する、多様な働き方を支援する制度

ショート30 フレックス タイムマネジメント リフレッシュ
ファミリータイム グループコネクト

さぶりこキャリア
「働きがい」を高めていくための、キャリア形成を支援する制度

パラレルキャリア キャリア相談窓口 ビジネススキル研修 階層別研修
キャリアデザイン研修 Ion1 チームビルディング DX Journey

IT業界は、もっともテレワークが進んでいる業界です。多様な働き方や多様なライフスタイルを選択できることは、優秀な若者にも魅力的に映ります。テレワークと上手に付き合うことが求められます。例えば、本プロジェクトで行ったアンケート調査によれば、テレワークの実施状況が「5～7割」の企業で最もエンゲージメントと創造的協働が進むことがわかりました。では、いかにテレワークと対面を有効活用するか、ですが、会社の考え方と大きくかかわります。例えば、対面を重視するのであれば、飲み会や合宿を活用し、フルテレワークを魅力として打ち出すのであれば、コミュニケーションの在り方により工夫を凝らします。

3. 多様なキャリアを後押ししよう!!

若手社員の転職状況は大きな課題です。例えば、本プロジェクトのヒアリング調査でも、「かつてから転職は一定程度あったが、最近の特徴は、なんの相談もなしに突然退職します」と言い切られるという特徴です。しかし、同時に、若手社員は、軽率な考えで転職するのではなく、例えば10年後の自分のキャリアを十分に考えたうえでの転職が多いこともわかりました。

受託請負の開発などで、自分の仕事や役割、あるいは将来のキャリアなどが見えない状況では、若手社員の不安が醸成するのはしかたがないことです。会社に求められていることの一つは「キャリアの見える化」です。若手社員が会社における将来のキャリアの可能性をみることができ、そのうえで、自分自身のキャリアを自律的にコントロールできるようになれば、ワーク・エンゲージメントが高まります。自身のやりたい仕事に従事しやすい環境を整えることで、仕事に対する姿勢をより熱心なものにします。

多様なキャリアの後押しとして、次の5点あります。

- 入社5年目ぐらいまでの開発担当者が、10年後の自分の仕事や役割が描けるようなキャリア・プランを、個々人の状況を考慮して示す。ジェネラリスト的な育成だけでなく、エンゲージメントが高いITアーキテクトやコンサルタントへの道筋を示す。
- 社内に、プロダクト開発部門があれば、トライアルでプログラム開発プロジェクトに参加したり、社内公募でローテーションを行います。
- 「ポスティング制度」を導入し、通年で、勤続年数等関係なく社員自ら異動を希望でき、社内の人材流動化を促進します。
- 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を後押しします。本プロジェクトのヒアリング調査でも、複数の企業が副業や兼業制度を整備しています。例えば、ある企業では、業務に支障をきたさないことや労働時間管理規則の遵守などを条件として社外での副業が可能とし、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しています。

4. 社員の声を活かそう!!

社員の声を会社が施策や経営方針に取り入れ、PDCA を回して常に改善を図ることで、より社員がエンゲージメント高く働けるような環境を整えます。今回の多くの調査対象企業で取り入れているのは「データドリブン・マネジメント」です。代表的なものは、「エンゲージメント・サーベイ」や「パルス・サーベイ」*で、年に1回あるいは年に数回といった形で調査を実施しています。自社オリジナルで調査をしている会社もあれば、健康経営などに関する専門的な機関に委託する会社もあります。

得られたデータをもとにして、想定される指標よりも低い部門に対して、リーダーとのインタビューを行うことで、エンゲージメントがなぜ低いのか、などの要因分析を徹底します。そのうえで、改善策と専門家と一緒に施行します。

*従業員のエンゲージメントを数値化・定量化したり、従業員の満足度を定期的に把握するための調査



One NECサーベイ：エンゲージメントを測定

年に1回実施

【対象】 NEC、国内グループ会社、海外グループ会社
【対象者数】 75,000人超
【設問数】 65問

回答率：85%
(2022年One NECサーベイ NECグループ全体)

パルスサーベイ：エンゲージメントのモニタリング

年に3回実施

【対象】 NEC、国内グループ会社
【対象者数】 57,000人超
【設問数】 25問

回答率：85%
(2022年9月パルスサーベイ NECグループ全体)

※ いずれものサーベイも個人の特定はしない。回答者10名未満のセグメントのスコア、30名未満のフリーコメントはフィルタリングし非公開。

日常の業務で、社員一人ひとりとのコミュニケーションを高めるために欠かせないのが「1 on 1 ミーティング」です。今回のヒアリング調査でも、多くの会社で導入されていました。1 on 1 ミーティングの一般的な方法は、週に1回15分、直属のリーダーとメンバーとが直接話をします。話す内容は、仕事のこと、キャリアのこと、家庭のこと、などです。仕事の見える化、評価の見える化、キャリアの見える化は、人を管理する上での必須事項ですが、具体的な課題を直接社員と話すことでより現実的になります。特に、若手社員は、話を聞いてもらいたい、と思っていることが多い。リーダーとメンバーとの距離感を縮めるために必須であり、若手社員の突然の離退職を未然に防止する役割もあります。また、1 on 1 ミーティングで重要な条件はリーダーの「傾聴力」です。

5. お互いが認め合う組織風土を作ろう!!

社員同士がお互いを自然と認め合う文化を作り、個々人が自身の仕事が周囲から認められると認識することで、仕事にやりがいを感じられます。「互敬」(互いを敬うこと)は、ワーク・エンゲージメントに欠かせない考えです。互敬を支える基本となる実践は「感謝」です。特に、テレワークの働き方が進み、社員同士の距離が離れる中で、お互いを理解し、認め合うためには、工夫が必要です。今回のヒアリング調査で、特徴的な実践は「サンクスカード(ありがとうカード)」です。

J社では、「褒め称え合う文化」を志向し、「サンクスカード」を導入しています。同社グループ全体で共通したフォーマットです。カードは特定の個人に対して、感謝の気持ちを手書きで伝えます。さらに、同社では、自社で開発した電子サンクスカード「そらギフト」があります。そらギフトは、そらギフトアプリから、宛先と感謝を伝え

るアイコンを選び、一言添えて発信します。カードを贈ると10ポイント、ギフトは100ポイント付与されます。一定数までポイントが溜まるとギフトに交換できる仕組みです。

また、ピアボーナス制度も、社員同士がお互いを認め合う文化を醸成します。ピアボーナス制度を導入しているF社では、社員同士で報酬を贈りあうことができる制度を5年程前から導入しています。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しています。さらに、C社では、社員同士で長所を褒め合う「褒め活アプリ」を自社で開発し社内で活用しています。



6. 「共創」を会社方針に組み込もう!!

本プロジェクトでは、創造的協働（creative collaboration）が、ワーク・エンゲージメントと深くかかわることがわかりました。では、創造的協働をいかに推進するか、は大きな課題です。まず、社会環境の変化として、SDGSやDE & Iは、すべての企業にとって、大なれ小なれコミットすることが求められますが、「一人も取り残さない」は、最低限守りたい基本原則です。社員全員が取り込まれた形で、新しい価値を創造することが、創造的協働といえます。

次に、SDGSやDE & Iを意識した経営理念やミッションを、社員全体に浸透させ、それを実際に実践し、さらに評価する仕組みを作ります。社員が積極的にコラボレーションに取り組むことによって、会社全体のワーク・エンゲージメントが高まることが期待できます。

7. 多様性を活かす組織風土を作ろう!!

経営者から発信された創造的協働についての理念は、会社の隅々までに浸透する必要があります。様々な専門性を持った社員同士が、それぞれの強みを認識し、それを活かしたコラボレーションを促進・奨励することで、会社としての更なる価値創造につなげます。ただ、多様性を活かす組織風土をつくるには、工夫が求められます。例えば、P社で実施されているI&D Mindset Badgeは、同社の理念である多様性と包摂性を社員全体で共有する仕組みです。Eラーニング、個別の対話、グループディスカッションなどのツールを用いて、社員一人ひとりが、参加しながら企業理念を学ぶ機会です。一定の研修を終えた社員には、バッジが与えられます。

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)

8. コラボレーションを促す環境を整えよう!!

ニュー・ノーマルの時代では、会社は、自社の企業理念や組織文化に基づいて、テレワークと対面のポートフォリオを工夫します。個々の状況に応じて、テレワークと対面を使い分けられるような環境を整備します。また、対面においては実際にオフィスに来なくなるように工夫することで、社員の共創活動を活性化します。

例えば、K社では、会議の種類に応じたハイブリッド型の勤務を工夫しています。また、チャットツールやホワイトボード機能など、リモート環境を整備しています。

他方で、多くの企業で、オフィス改革が行われています。もっとも多いのは、フリーデスクや協働・共創スペースの設置です。明るい職場で、社員が自由にコミュニケーションできる環境が整備されています。

S社では、オープンスペースに、コミュニティ・マネジャーを配置し、ソフト面で社員のコミュニケーションやコラボレーションの手助けをしています。

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
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)



ハード面

ソフト面



9.協働によるチャレンジ機会を作ろう!!

若いITエンジニアの離職には、さまざまありますが、自分の仕事がどのような成果に結びついているか、が見えにくい、というものがあります。例えば、受託請負の仕事で、プログラムの開発や保守を行っている場合、自分の仕事が最終成果物にどれほど貢献しているか、などが見えにくいことがあります。また、慢性的な人材不足によって、業務が多忙となり、余裕をもって考える時間がもてない、こともあります。

ITエンジニアとして自負を強くもつことは、ワーク・エンゲージメントを高める基本的な条件ですが、さらには、目的を一にする仲間たちと一緒に、創造的な仕事をすることで大きな動機付けにつながります。社員が他の社員と力を合わせて自身のスキルやアイデアを試せる機会を作ることで、新たな価値創造につなげるとともに、ITエンジニアとしてのプライドを喚起することになります。

今回のインタビュー調査では、ビジネスコンテストや提案制度、アイデアソンやハッカソン、開発合宿、チャレンジプロジェクトなどの実践があります。



B 社の場合、ビジネス推進本部が実施主体となり、提案制度を実施しています。提案制度は毎年実施され、すべての社員が提案することができますが、年間おおよそ100件の提案があります。自分のアイデアを提案し、もし提案が会社に受け入れられれば、自分が商品開発プロジェクトの責任者としてプロジェクトをまわすことになります。提案の評価基準は、投資に値するもの、働き方改革につながるものであり、採用された案件は、役員会にかけられ、最終的に決定されます。左記のプログラムは、女性エンジニアが提案したものが採択され、1年間のプロジェクトの結果作成されたものです。

社外コンテストへの参加も、社員の創造的協働を助長する大きな意味をもちます。例えば、F 社では、社外コンテストへの参加は、社員自らが切磋琢磨する必要性を感じる場だとしています。エンジニアが会社内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ません。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ます。

参考：第1回技術コンテスト（情報サービス産業協会）。令和4年11月10日（木）から令和4年12月14日（水）まで、技術委員会主催の技術コンテスト第1回が開催された。本コンテストは、楽しく総合的な技術の研鑽ができる場を提供し、学びにつなげることを目的に初開催し、JISA 会員企業の若手エンジニアを中心に128名（28チーム）が参加した（JISA Quarterly No.148 2023 Winter）。



コンテストは、楽しく総合的な技術の研鑽ができる場を提供し、学びにつなげることを目的に初開催し、JISA 会員企業の若手エンジニアを中心に128名（28チーム）が参加した（JISA Quarterly No.148 2023 Winter）。

10.組織の壁を越えた交流を生み出そう!!

さて、創造的協働を進めるための最後の提言は、「組織の壁を越えた交流を生み出そう!!」です。普段所属するチームやプロジェクト内だけでコミュニケーションが完結するのではなく、社内外問わず、組織の境界線を越えて幅広くコラボレーションできる機会を提供します。

例えば、J社の「チャレンジ社会貢献」プログラムでは、社員が小学生向けのプログラミング授業の講師に出向いたり、自治体向け公開講座や新規事業創造企画などを実施しています。社会貢献は、同社が掲げる重要な経営理念の一つであり、理念を具現化したものとして、本プログラムを実施しています。

また、P社では、社員の pro bono 活動を全面的に支援しています。Pro bono 活動は、自社の専門力や技術力を生かした社会貢献で、例えば、NGO や NPO との協働、小規模事業者との協働があります。異業種・他業種の人たちとのプロジェクトにおいて、自らがもつ技術力・専門力をもって社会貢献します。これらの活動は、エンジニア本人の重要な経験になるとともに、会社の社会貢献のイメージを向上し、さらには、社外の諸団体にとっても大きなプラスになります。

小学校向け授業

JALの活動とプログラミング教育を
兼ねた授業を小学校で展開中

自治体向け公開講座

港区のIT公開講座にて
ボランティア講座を開講中

新規事業創造企画

公募メンバーが1年間かけて
新規事業計画を作る活動

厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課
電話 03-5253-1111 [内線] 5356

企画・制作

株式会社東京リーガルマインド
〒164-0001 東京都中野区中野 4-11-10 アーバンネット中野ビル



著作権について

「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－」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。

本書の内容については、転写・複製を行うことができます。転写・複製を行う場合は、出所を明記してください。なお、商用目的で転写・複製を行う場合は、予め厚生労働省 労働基準局 労働条件政策課（03-5253-1111[内線] 5356）までご相談ください。

免責事項

本書の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者がコンテンツを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。

発行 2023 年 3 月