

# 「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」

令和5年3月7日

宮城WG座長

宮城大学名誉教授

梶 功 夫

# 宮城県IT産業の現状と課題

## 環境認識とICT業界

- デジタルシフトによる産業構造変化
- デジタル田園都市国家構想により地方創生
- 社会情勢の変化による働き方変革
- 情報化時代に向けたICTニーズの増加

## MISAの近々の施策

- 政策提言によるMISAのプレゼンス向上
  - 地域中小企業ICT利活用推進
  - ICT業界の採用力向上
  - 人材確保・育成
  - 会員企業のコミュニケーション強化
  - MISA組織運営強化
- 

(MISA第9次中期計画案より抜粋)

現行社員の意識調査



調査結果の徹底分析



働き方改革による人材確保

# アンケートによる意識調査(242件)

## ● 会社が実施しているWE施策15項目

- |                                                                                                                                                   |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| (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<br>(2)長時間労働に対する合意形成や対策<br>(3)有給休暇の取得促進<br>(4)仕事と育児に対する両立支援や復職支援<br>(5)病気治療や介護に対する支援<br>(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 | 就業・福利厚生に対する施策  |
| (7)本人の希望や能力を踏まえた配属、配置転換<br>(8)能力・成果等に見合った昇進や報酬アップ<br>(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）<br>(10)人事評価に関する公正性・納得性の向上                                    | 報酬・評価・昇進に対する施策 |
| (11)能力開発や自己啓発の研修計画<br>(12)社外教育に対する支援・配慮<br>(13)指導役や教育係（メンター制度等）の支援<br>(14)人材育成方針とキャリアパスの明確化<br>(15)経営戦略・経営方針や部門目標の明確化と共有化                         | 研修・人材育成に対する施策  |

## ● 上記に対して社員の重要度評価(価値観)

上記15項目

## ● 社員の「やりがい」に対する意識調査

- (1)お客様から感謝されたり、仕事内容が認められたとき<br>
- (2)上司から仕事の実施方法を認められたとき<br>
- (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<br>
- (4)仕事に見合った昇給がなされたとき<br>
- (5)プロジェクトをやり遂げたとき<br>
- (6)自身の設定した目標を達成したとき<br>
- (7)興味ある仕事をしているとき<br>
- (8)社会に貢献する仕事をしていると実感したとき<br>

## ● 社員の仕事に対する「活力・熱意・集中度」調査

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



## ● 回答者の属性データ

- (1)社員数
- (2)働き場所
- (3)職種
- (4)性別
- (5)年齢



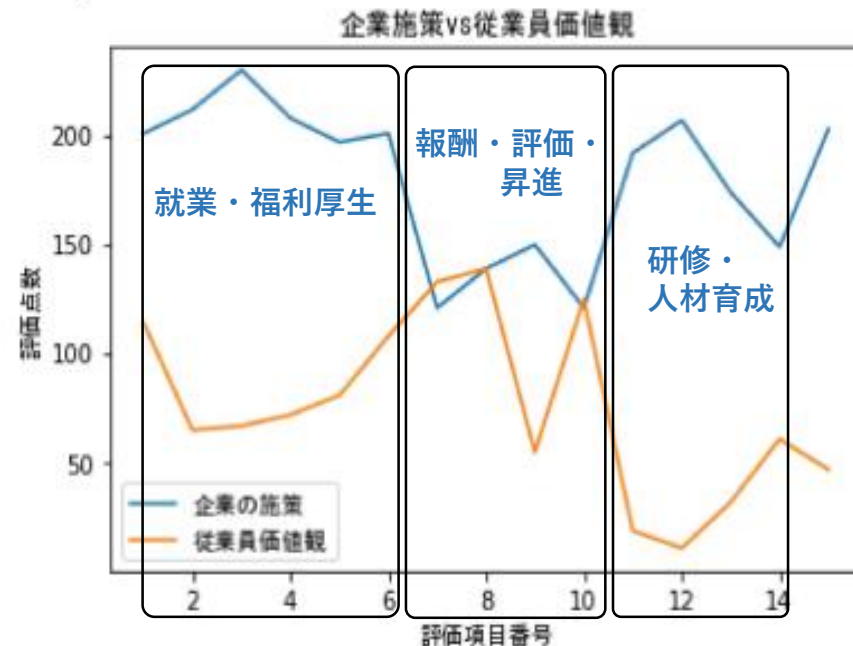
## ● 属性別「WE施策」「やりがい」「活力・熱意・集中度」分析

## ● WE「施策」「やりがい」& CC「活力・熱意・集中度」の変数間相関性の有無

## 価値観評価分析(会社施策vs社員の価値観)

### ● 社員が重要と考える価値観 vs 会社が実施している施策

企業施策(Total) [201, 212, 230, 208, 197, 201, 121, 139, 150, 121, 192, 207, 174, 149, 203]  
従業員価値観(Total) [114, 65, 67, 72, 81, 108, 133, 139, 55, 125, 19, 11, 32, 61, 47]  
GAP(施策-価値観) [87, 147, 163, 136, 116, 93, -12, 0, 95, -4, 173, 196, 142, 88, 156]



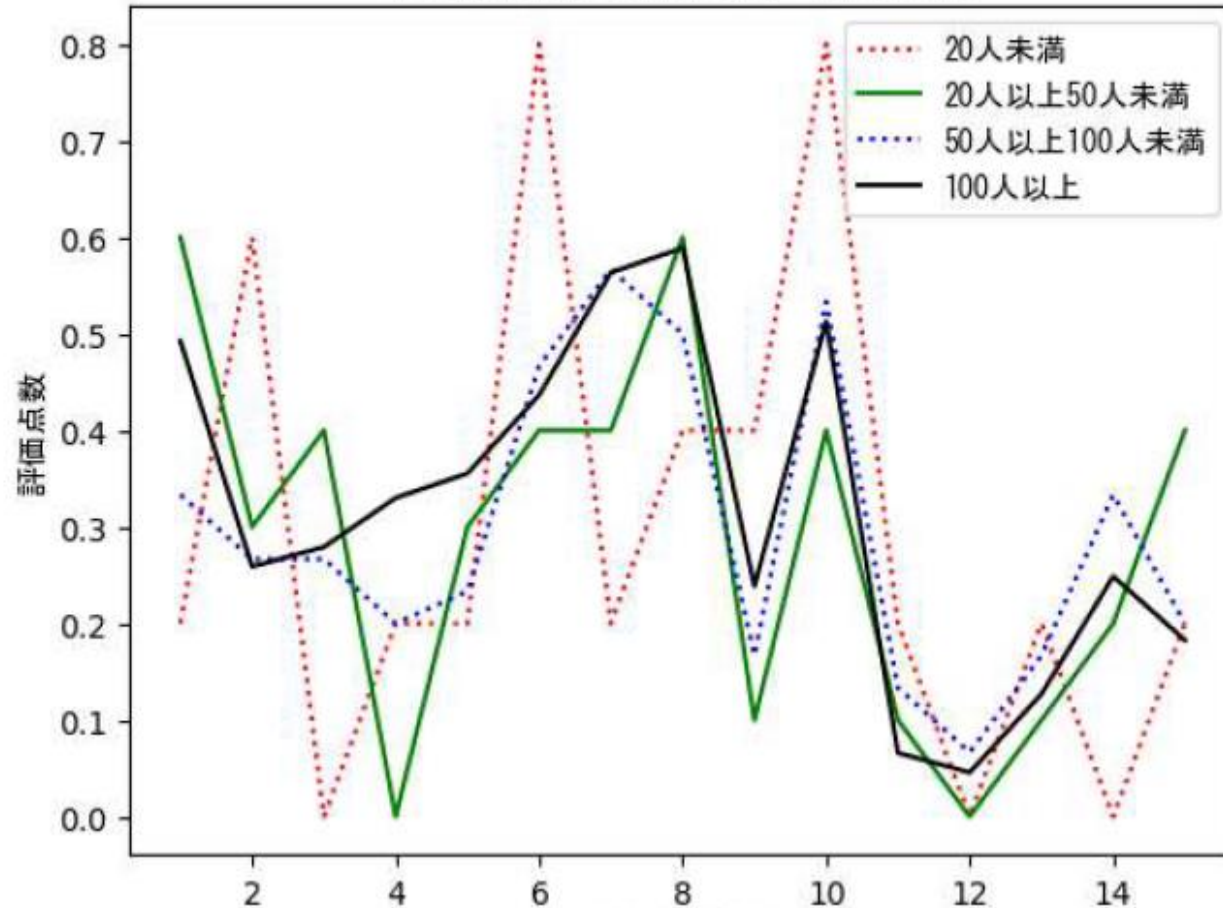
- 多くの会社では多彩なWE施策を実施
- 就業・福利厚生、人材育成などは多くの会社が実施
- 報酬・評価・昇進などの施策は社員が重視、会社も対応
- 研修・人材育成などへの期待は低い

- (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

## 「社員の価値観」層別分析(社員数別)

### ● 社員が重要と考える価値観（社員数別）

社員数別従業員価値観(一人当たり)

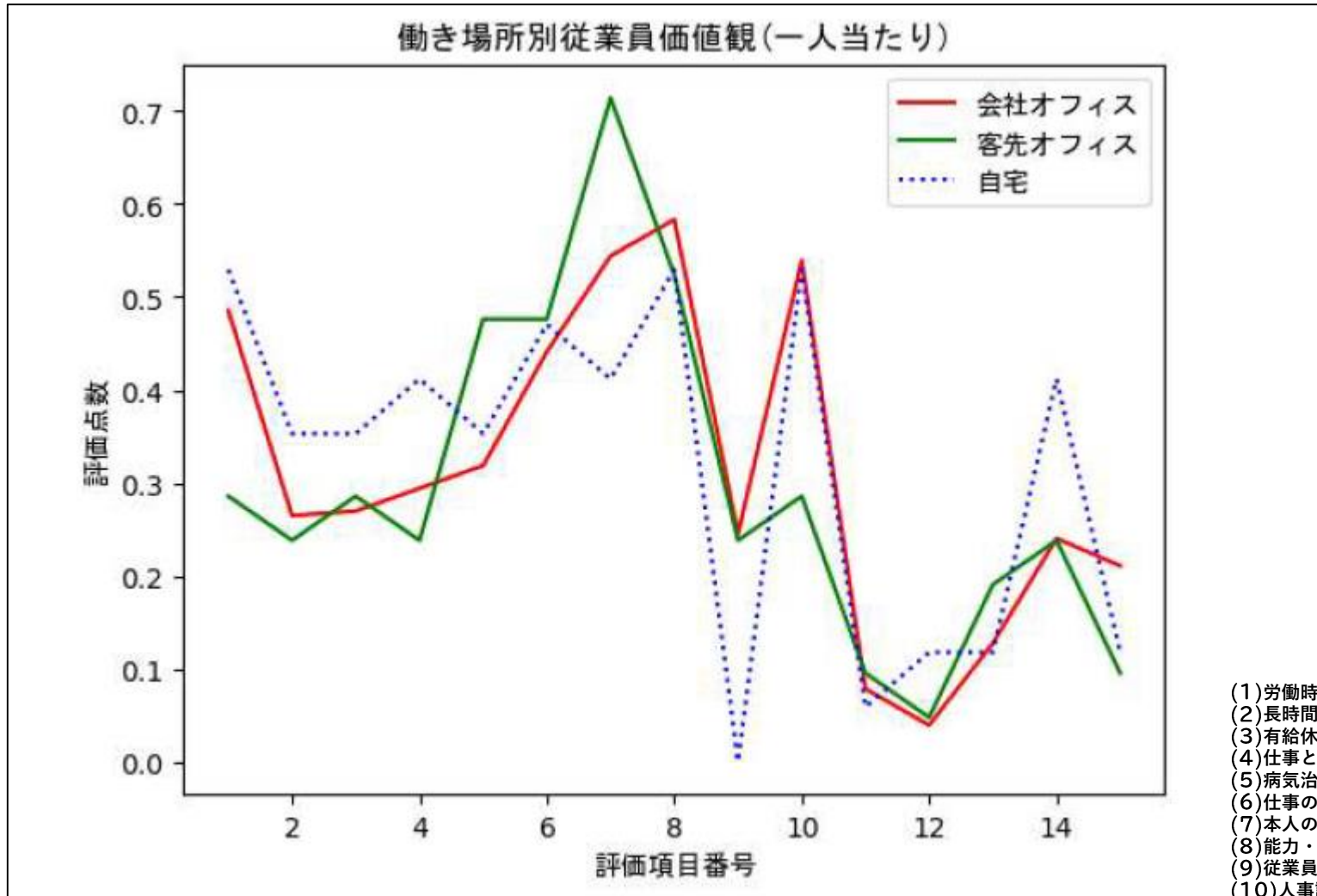


- 重要と考える価値観は社員数によらず  
同じような傾向
- 重要度が高いのは  
能力・成果に見合った昇進・報酬  
本人の希望を踏まえた配属
- 50人以下の会社  
人事施策や労働条件が重要
- 50人以上の会社  
本人の希望を踏まえた配置  
病気・育児などの福利厚生

- (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)大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

## 「社員の価値観」層別分析(働き場所別)

- 社員が重要と考える価値観（働き場所別）



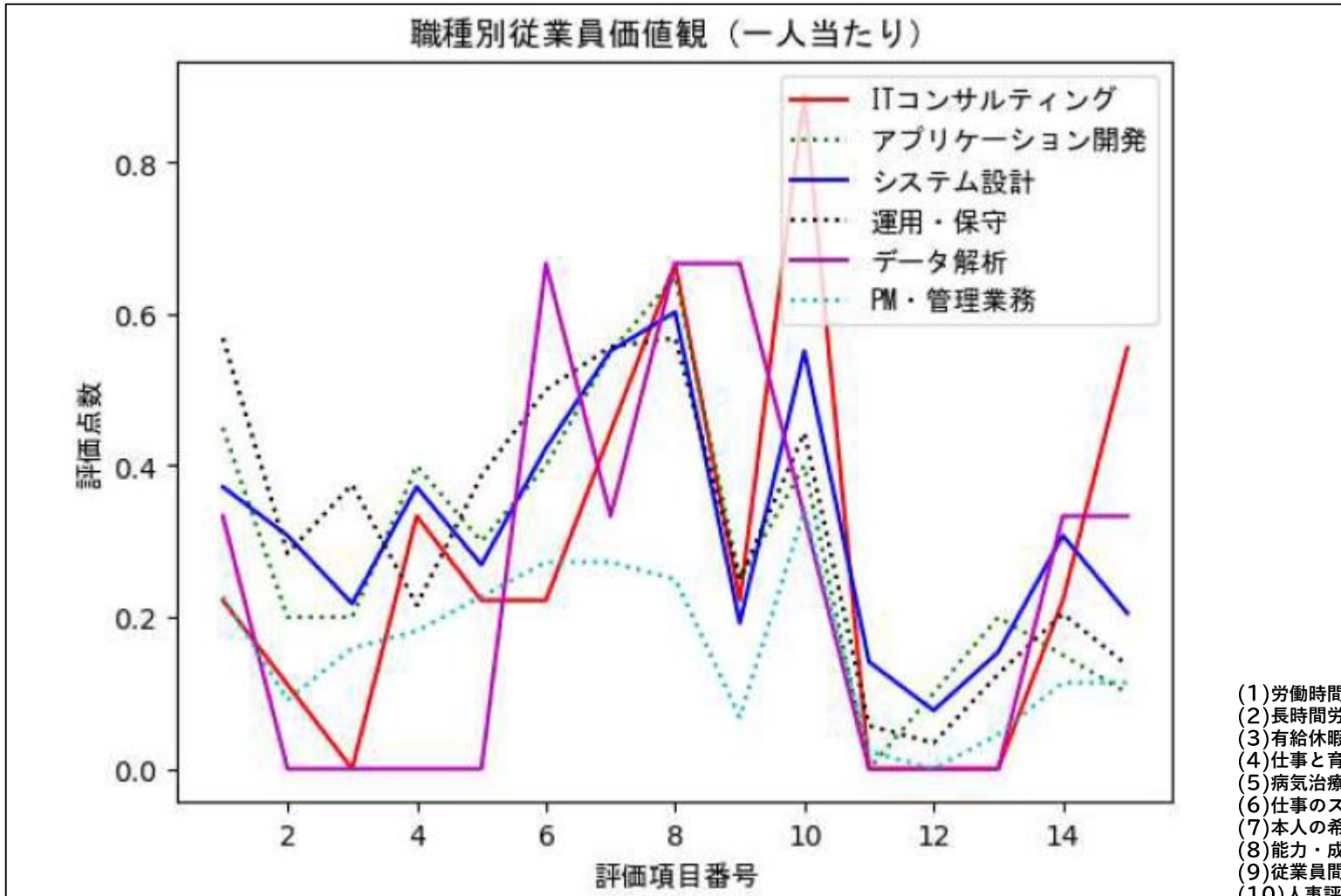
- 働き場所は「会社オフィス」が多数 (84%)
- 客先オフィスで働く社員  
本人の希望を踏まえた配属が1位  
(会社から離れている不安があるか?)
- 自宅で働く社員  
就業条件に重要度は低い  
不合理な待遇格差の重要度はほぼ感じない

- (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



## 「社員の価値観」層別分析(職種別)

- 社員が重要と考える価値観（職種別）

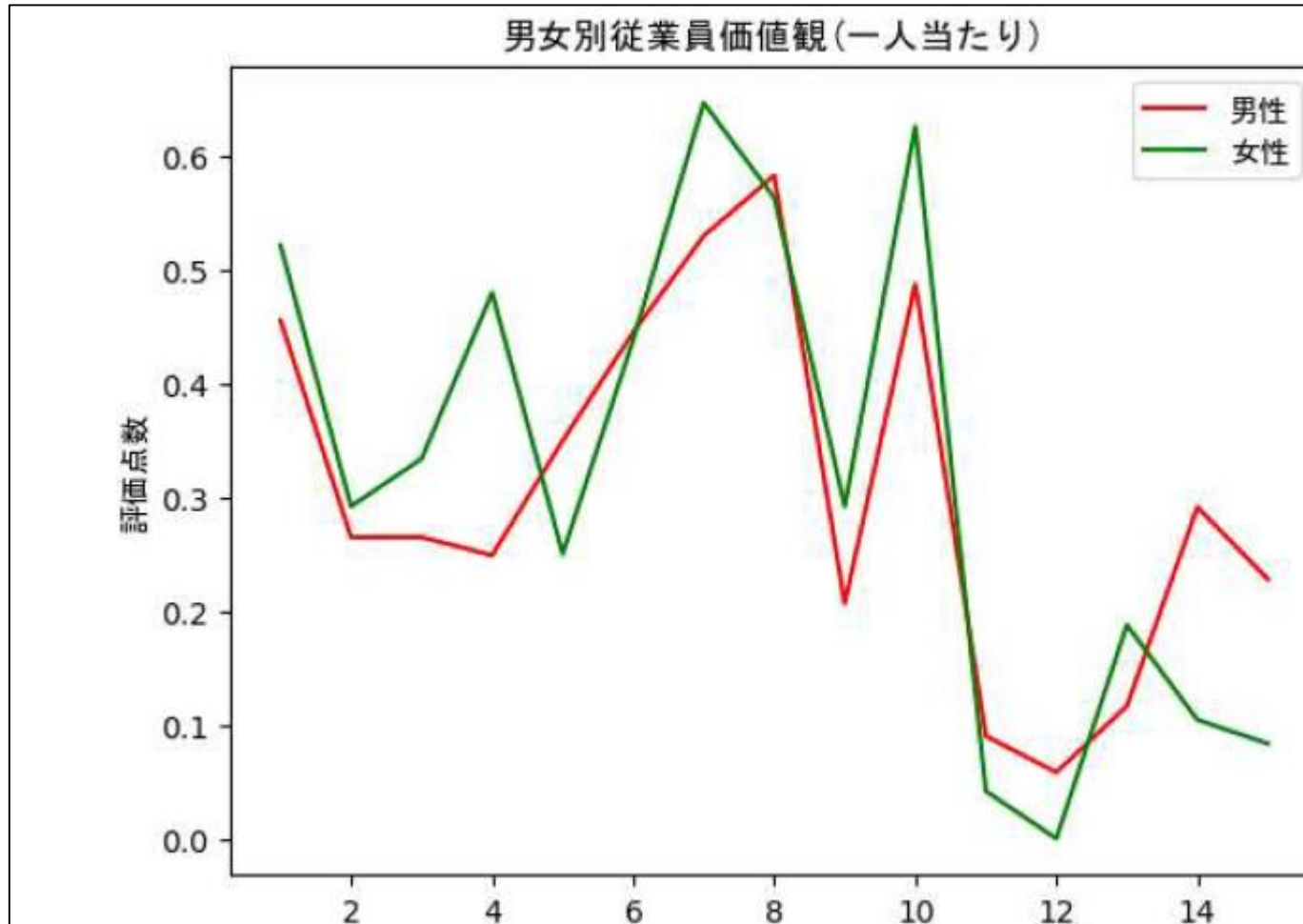


- システム設計+運用・保守が多数 (65%)
- PM/管理業務は全体的に価値観が低い (Mature度合いが高いか?)
- PM/管理業務は(8)が相対的に低い (Mature度合いが高いか?)
- ITコンサルティングは  
経営戦略・経営方針に関心が高い

- (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

## 「社員の価値観」層別分析(男女別)

### ● 社員が重要と考える価値観（男女別）



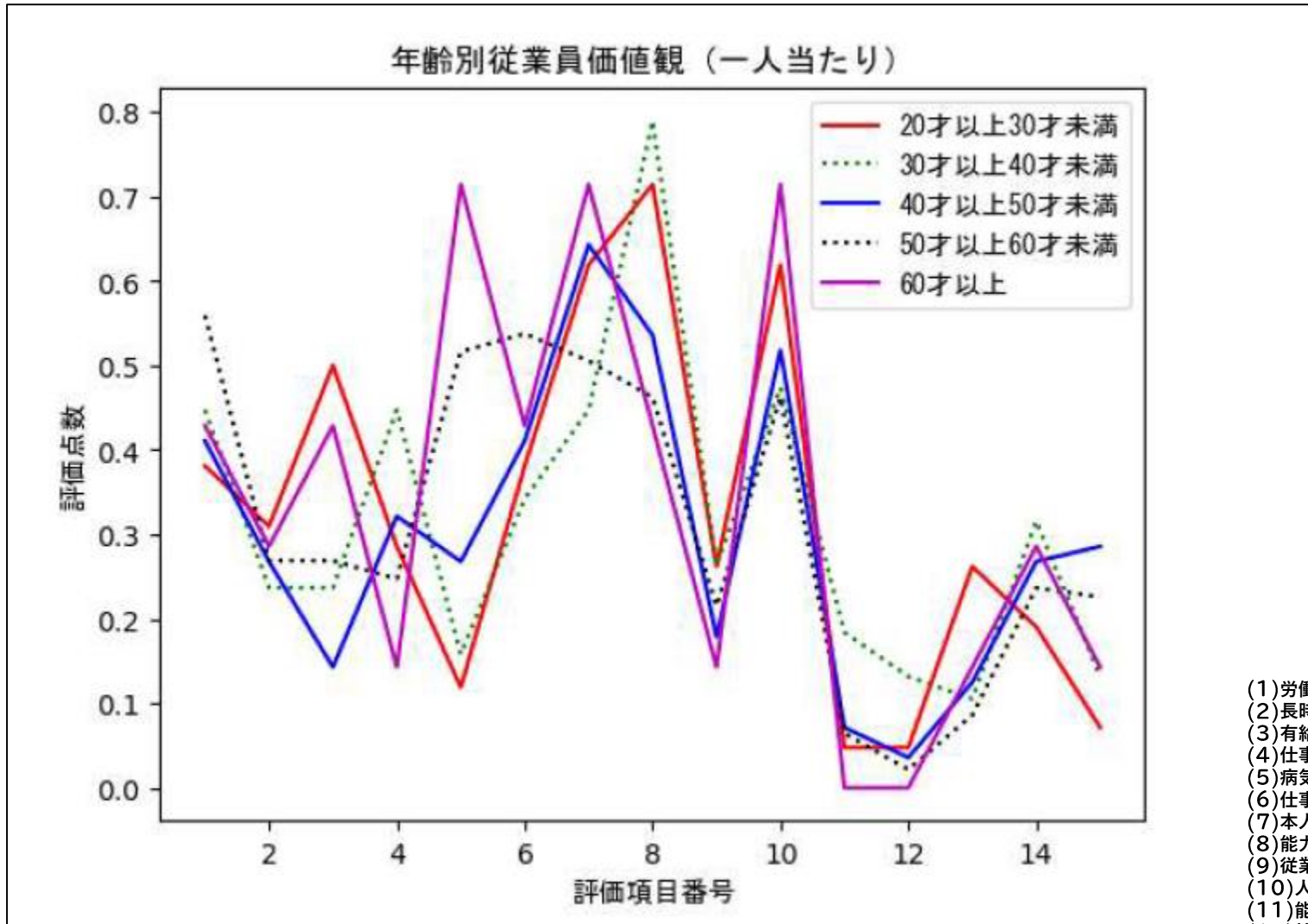
- 重要と考える価値観は男女によらず同じような傾向
- 女性の重要度が高いのは  
病気・育児に対する支援  
本人の希望を踏まえた配属
- 男性の重要度が高いのは  
人材育成とキャリアパス

- (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



## 「社員の価値観」層別分析(年齢別)

- 社員が重要と考える価値観（年齢別）



- 回答者は40代,50代が多数 (62%)
- 年代による際立った差異はない
- 全体で(8),(7)の重要度が高い

- (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

# 「社員の価値観」層別分析

## 社員が重要と考える価値観(WE施策)

### ● 「社員数」による分析

#### ◆ 50人以上の会社

本人の希望を踏まえた配置  
病気・育児支援などの福利厚生

#### ◆ 50人未満の会社

人事施策や労働条件が重要

### ● 「働き場所」による分析

#### ◆ 客先オフィスで働く社員

本人の希望を踏まえた配属が1位  
(会社から離れている不安があるか?)

#### ◆ 自宅で働く社員

就業条件に重要度は低い  
不合理な待遇格差の重要度はほぼ感じない

### ● 「職種」による分析

#### ◆ ITコンサルティング

経営戦略・経営方針に関心が高い

#### ◆ PM/管理業務

全体的に価値観評価が低い  
(Mature度合いが高いか?)

### ● 「男女」による分析

#### ◆ 女性の重要度が高いのは

病気・育児に対する支援  
本人の希望を踏まえた配属

#### ◆ 男性の重要度が高いのは

人材育成とキャリアパス

### ● 「年齢層」による分析

#### ◆ 年代による際立った差異はない

## 「やりがい」層別分析

社員が「やりがい」があると考える項目(WE項目)

- **すべての属性について「お客様から感謝・認められた時」が断然TOP**
- **「社員数」による分析**
  - ◆ 50人以上の会社  
プロジェクトをやり遂げたとき
  - ◆ 50人以下の会社  
興味のある仕事をしていると
- **「働き場所」による分析**
  - ◆ 自宅オフィス＞会社・客先オフィス  
仕事に見合った昇給がなされたとき
  - ◆ 客先オフィス＞会社オフィスの項目  
プロジェクトをやり遂げたとき
- **「職種」による分析**
  - ◆ 職種に相違の見られる項目  
プロジェクトをやり遂げたとき(システム設計＞PM・管理業務)  
自身の設定した目標を達成したとき(PM・管理業務＞ITコンサルティング)社  
会に貢献する仕事をしていると実感したとき(ITコンサルティング＞運営・保守)
- **「男女」による分析**
  - ◆ 女性が男性より「やりがい」を感じる：上司から仕事の実施方法を認められた時
- **「年齢層」による分析**
  - ◆ 若年層が高年齢層より「やりがい」  
上司から仕事のやり方を認められた時  
仕事に見合った昇給
  - ◆ 高年齢層が若年層より「やりがい」  
お客様から感謝  
社会に貢献する仕事を実施

## 「活力・熱意・集中度」(CC:創造的協働)層別分析

社員が「活力・熱意・集中度」あると考える項目(CC項目)

- 「社員数」による分析

- ◆ 「活力」は  
50人未満が50人以上より大

- ◆ 「熱意・集中度」は  
50人以上がTOP

- 「働き場所」による分析

- ◆ 活力は「自宅」が1位

- ◆ 熱意・集中度は働き場所で変わらない

- 「職種」による分析

- ◆ 総じて「システム設計、運用・保守」が  
評価高い

- ◆ 「ITコンサルティング」が評価低い

- 「男女」による分析

- ◆ 「活力」は男性が女性より高い

- ◆ 熱意・集中度は同等

- 「年齢層」による分析

- ◆ 40代がすべての項目でTOP

- ◆ 50代は疲れ気味

# 変数内項目間相関分析

## ● 価値観の15項目間での相関性

- (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

相関係数0.2以上

-0.3069

有給休暇(3)と公平な人事評価(10)

(3)を重要と考えている人は  
(10)をあまり評価していない

+0.2471

仕事と育児(4)と病気治療や介護(5)

(4)を重要と考える人は(5)も  
重要と考える

## ● 「やりがい」の8項目間での相関性

- (1)お客様から感謝されたり、仕事内容が認められたとき  
<br>
- (2)上司から仕事の実施方法を認められたとき<br>
- (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  
<br>
- (4)仕事に見合った昇給がなされたとき<br>
- (5)プロジェクトをやり遂げたとき<br>
- (6)自身の設定した目標を達成したとき<br>
- (7)興味ある仕事をしているとき<br>
- (8)社会に貢献する仕事をしていると実感したとき<br>

相関係数0.2以上

-0.2967

仕事に見合う昇給(4)と社会貢献(8)

(4)を重要と考えている人は  
(8)をあまり重要視しない

-0.2800

責任ある仕事(3)とPROJの完成(5)

(3)を重要と考える人は(5)を  
あまり重要と考えてない

## ● 「活力・熱意・集中度」の3項目間での相関性

- (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

相関係数0.2以上

-+0.3103

熱心度(2)と集中度(3)

熱心度(2)を重要と考える人は  
集中度(3)も重要



## 変数間相関分析

「価値観」変数の15項目

「やりがい」変数の8項目



相関係数0.2以上



該当する項目はない

「価値観」変数の15項目

「活力・熱意・集中度」変数の3項目



相関係数0.2以上



該当する項目はない

「やりがい」変数の8項目

「活力・熱意・集中度」変数の3項目



相関係数0.2以上



該当する項目はない

## 回答者属性とWECC変数との相関分析

「価値観」変数の15項目

「属性」変数の5項目

相関係数0.2以上

+0.3140

年齢項目と病気・介護の支援

年齢が高くなるほど病気・介護支援が重要と考える

「やりがい」変数の8項目

「属性」変数の5項目

相関係数0.2以上

+0.2795

年齢項目と顧客の感謝

年齢が高くなるほど顧客の感謝が重要と考える

「活力・熱意・集中度」変数の3項目

「属性」変数の5項目

相関係数0.2以上

該当する項目はない

# どう生かすか？

---

## ● Findings

- ◆ 会社の実施する施策と社員が重要と考える施策は必ずしも一致しない
- ◆ 社員が重要と考える施策は「社員数」「働き場所」「男女」「年齢」によって異なる
- ◆ 仕事の「やりがい」はお客様らの感謝・認められた時が断然TOP
- ◆ 仕事の「やりがい」についても「社員数」「働き場所」「職種」「男女」「年齢」によって異なる
- ◆ 「価値観」「やりがい」「活力・熱意・集中度」の変数内・変数間の相関はないに等しい
- ◆ 「価値観」「やりがい」と属性の間には相関雄ある関係も存在

## ● どう生かすか？

- ◆ 分析結果をテンプレートとして自社の施策を点検
- ◆ 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WE施策を計画
- ◆ 人材の育成、流出防止の施策に役立てる
- ◆ 若手の人材募集時に自社のPRとして訴求