(2021.1.22)
IT業界の働き方改革サポート事業セミナー

「最新のアンケート結果からみる、IT業界における働き方の変化」

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長

講演で話したい
4つのポイント

IT人材対象の最新調査の結果を活用して

1. IT企業の働き方対応施策の現状を確認する。
2. コロナ禍で起きていること
   - 働き方と労働時間はどう変化したのか
   - コロナ禍は働き方対応施策にどのような影響を及ぼすのか
3. テレワークがもたらしていること
   - テレワークの働き方等への「効果」は何か
   - テレワークの「課題」は何か
4. 以上を踏まえて
   - テレワークの進むなかで生産性向上と働き方改革を進めるための施策的な方向は何か

IT人材対象の最新調査の概要について

◆調査対象 ： 調査会社モニターのIT人材(営業、コンサル、プロジェクトマネジメント、開発(設計、プログラミング、テスト等)、オペレーション(運用管理)、カスタマーサービス(保守、サポート)、セキュリティー、品質管理)

◆調査期間 ： 2020年9月～10月

◆回答数 ： 2108人

◆調査項目の構成

①個人の仕事上の特徴(勤務企業の特徴、職種、勤続等)

②所定外労働時間と有給休暇取得率の変化

③会社の長時間労働施策の現状とコロナ禍の施策への影響

≪参考≫企業調査

- 対象　JASA/CSAJ/JISA/JUAS会員企業　86社
- 調査期間　2020年10月～11月

回答者の特性

勤務先企業の特性(%)		
コンピュータメーカーの情報子会社	ユーザの情報子会社	その他の情報サービス事業者
11.2	9.0	79.8

勤務企業の従業員(正社員)規模					
50人未満	100人未満	300人未満	500人未満	1000人未満	1000人以上
27.8	9.7	15.2	6.7	9.7	30.9

職種(%)							
営業	コンサル	プロジェクトマネジメント	開発（設計・プログラミング・テスト等）	オペレーション（運用管理）	カスタマーサービス（保守、サポート）	セキュリティ	品質管理
10.1	3.8	12.9	52.2	6.6	10.1	1.7	2.7

≪ポイント①≫
働き方改革施策の現状を確認する

働き方改革の効果的施策の一覧 （「施策チェックリスト」から）

1.経営体制

(1)全社方針等に関わる施策

- 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け
- 経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信
- 受注内容に応じた契約形態(請負／準委任／派遣等) の選択
- 受注内容に応じた価格決定方式 (人月単価／成果報酬等) の選択
- 契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)

(２)全社的なプロジェクト支援、管理体制に関する施策

- 開発環境整備によるプロジェクトのリスクの見える化、共有化
- 部門長によるプロジェクトの進捗やメンバーの業務内容等の把握
- 開発標準、テンプレート、ツール類の整備
- 機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握
- 経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための有識者との関係構築

2.プロジェクト管理

(3)プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策

- プロジェクトの見積精度向上のための工数確保
- プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備
- 開発作業に着手する前の要件の分析・評価
- 開発スコープの明確化
- 契約締結時における開発期間、必要工数等に関する顧客との交渉

(4)プロジェクト運営に関する施策

- 部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化
- 進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化
- プロマネが問題を抱え込まないためのプロジェクト状況の共有化
- プロマネによるITエンジニアの長時間労働等の人事への定期報告
- 検収要件のチェックリスト化等、ノウハウ共有の社内体制の整備

(5)プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策

- プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討
- 運用開始後のトラブル回避のための開発でのテスト・検証工数確保
- トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置
- 仕様変更の要求があった場合の納期や価格等の契約内容の見直し
- メンテナンスについての契約外要の場合の契約内容の見直し

3.人事管理

(6)従業員の勤怠管理に関する施策

- 労働時間を正確に把握するための制度の整備
- 裁量労働等の弾力的な労働時間制度
- 半日休暇・時間単位の有給休暇制度
- 産業医等による労働安全衛生法以上の長時間労働社員への面談制度
- 長時間労働社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化

(7)現場での長時間労働抑制に関する施策

- 帰りやすい・休みやすい雰囲気作り
- チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫
- 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」
- 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論
- 本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起

(8)人材育成に関する施策

- 先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度
- ITエンジニアの「スキルの見える化」
- 専門能力・スキル向上のための研修などの実施
- 業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施
- コミュニケーション能力向上のための研修などの実施

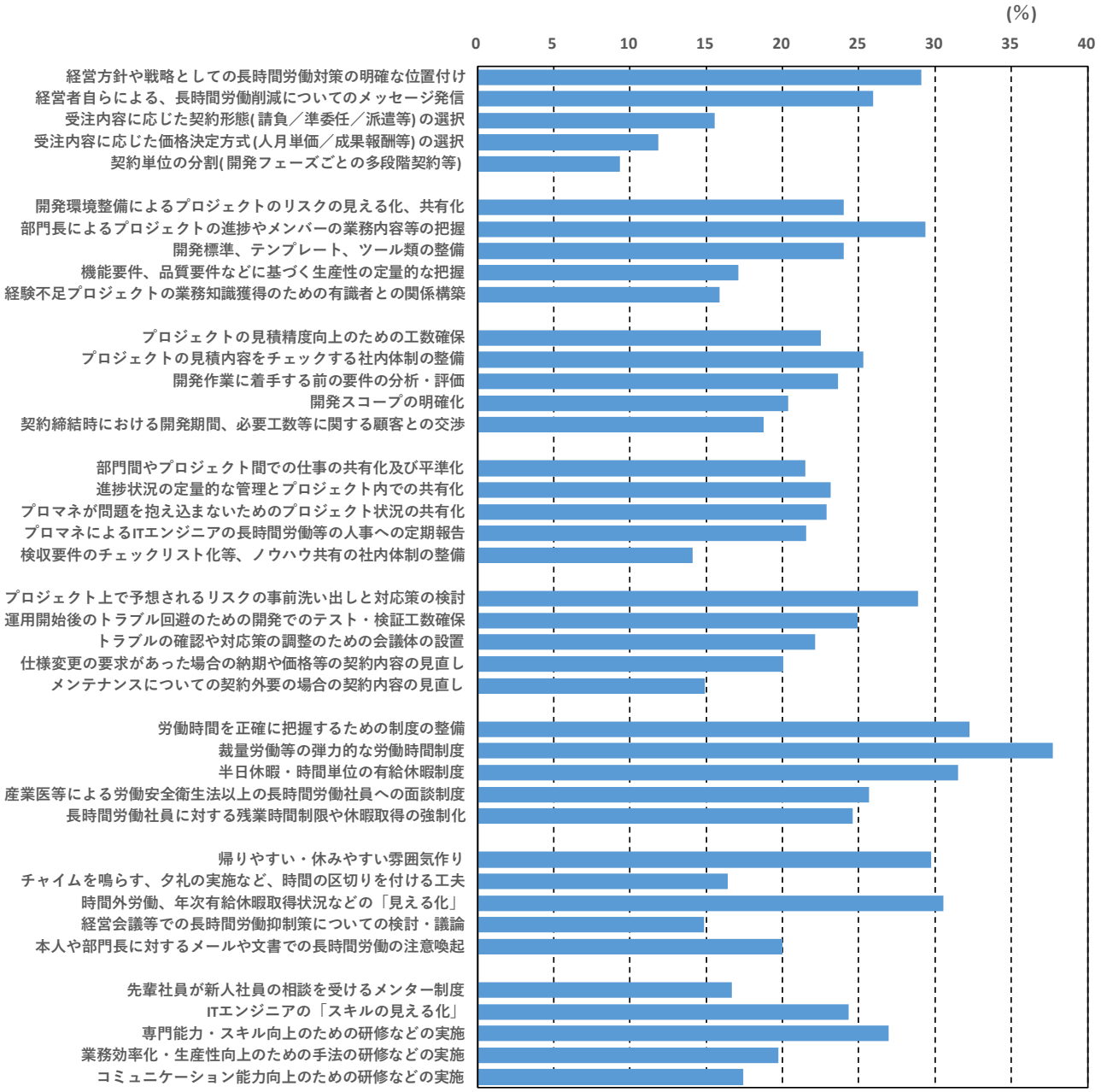
働き方改革（長時間労働対策）の施策の実施状況

◆第一の施策は「労働時間関連施策」
- 「労働時間の正確な把握施策」「弾力的な労働時間制度」「半日休暇、時間単位の有給休暇制度」「帰りやすい、休みやすい雰囲気作り」「時間外労働、有給休暇取得状況のみえる化」

◆第二の施策は「会社の考え方・方針の明確化施策」
- 「経営方針としての長時間労働対策の明確化」「経営者による長時間労働削減のメッセージ発信」

◆プロジェクト管理関連施策はそれらに続く施策

2019年まで継続的に実施された施策(「実施した」比率)



≪ポイント②≫
コロナ禍で起きていること

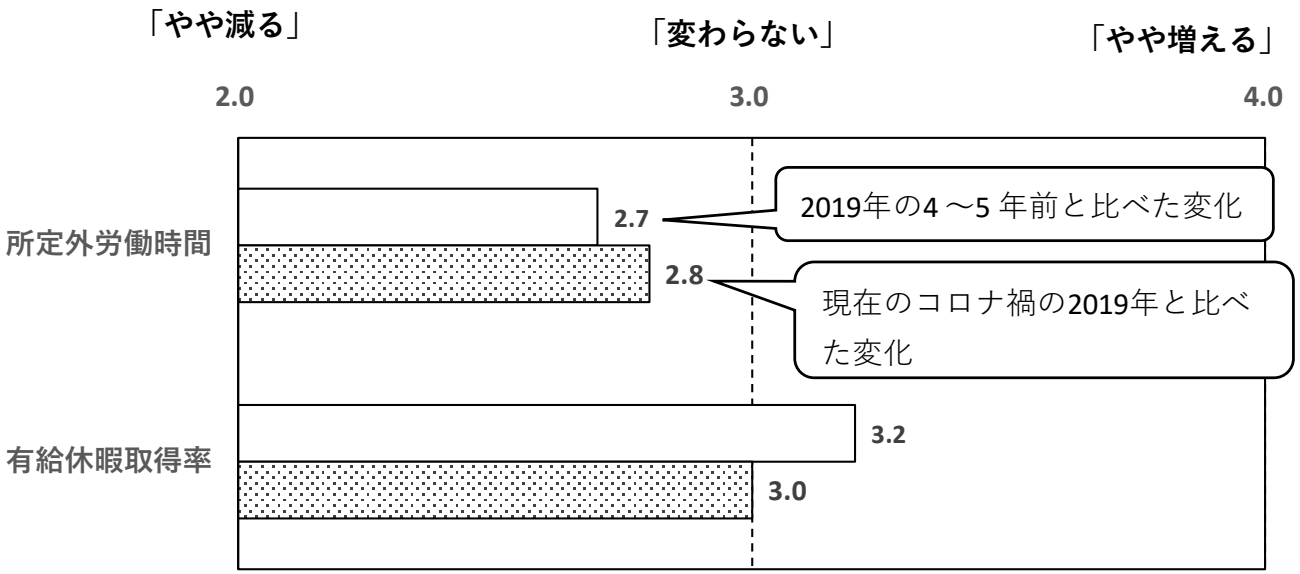
労働時間の変化

◆コロナ禍以前
- 「４～5年」前に注目する理由は、業界として働き方改革の推進に取り組んだ時期
- この働き方改革が注目された「4～5年」の間に、所定外労働時間、有給休暇取得率とも一定の改善が進む
- この間のIT企業の努力の成果

◆コロナ禍では
- しかし、その動きがや減速している
- 所定外労働時間の減少は進んでいるものの有給休暇取得率の停滞

◆≪参考≫企業調査でも同様の結果
- 2016年～2019年の間 ： 所定外労働時間、有給休暇取得率もと改善
- コロナ禍前後の変化(現在の対前年変化) ： 若干減少の所定外労働時間、変わらない有給休暇取得率

コロナ禍と労働時間の変化



(注)図表中の得点は、回答結果を「増える」５点、「やや増える」4点、「変わらない」３点、「やや減る」２点、「減る」１点として計算している。

≪参考≫労働時間等の変化(企業調査)

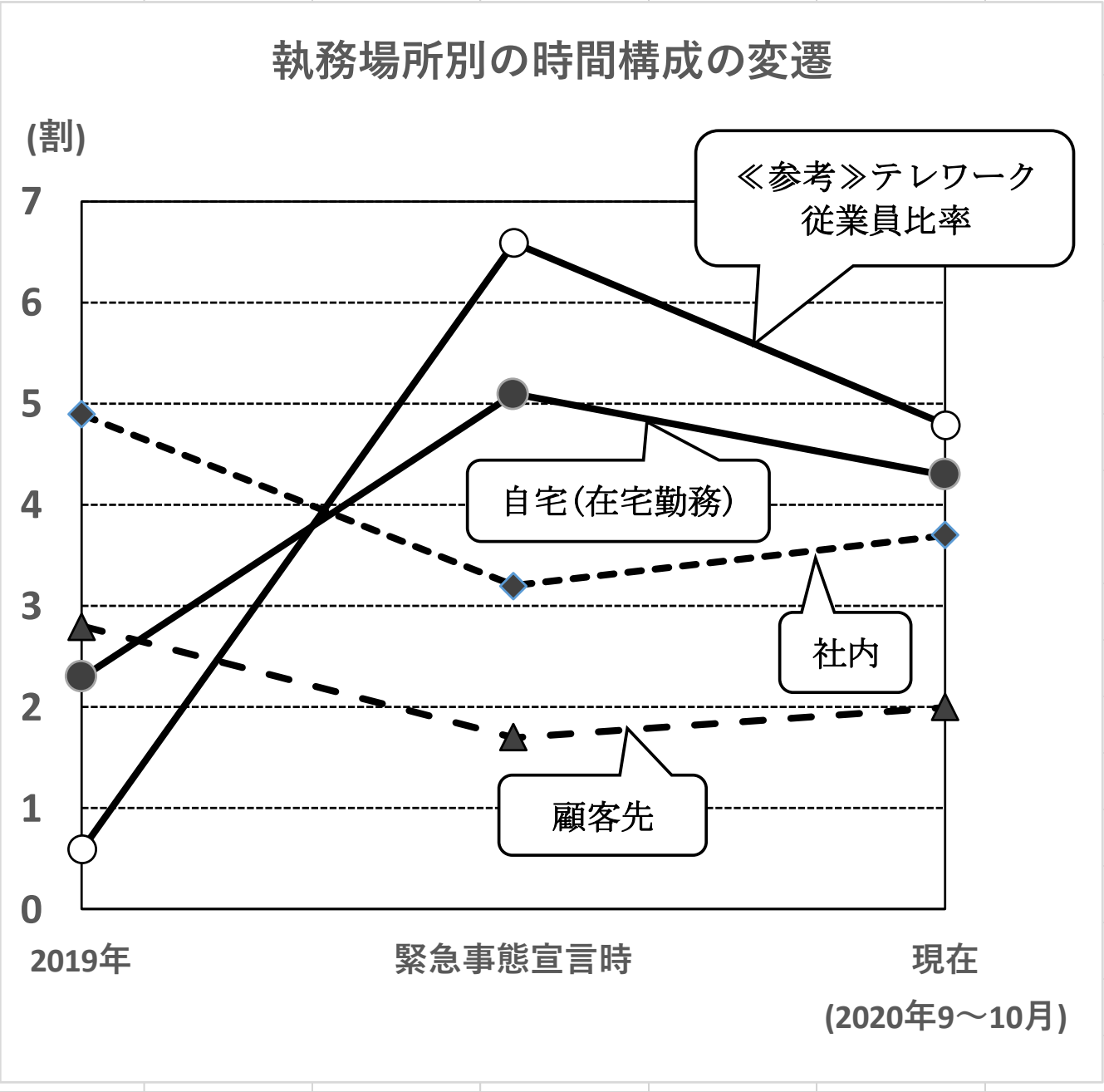
	2016年	2019年	コロナ禍(現在)の対前年変化
所定外労働時間(月平均)	22.2時間	19.5時間	2.6点
有給休暇取得率(平均)	60.0%	66.5%	3.0点

働き方（執務場所）の変化

◆自宅（在宅勤務）
- 「逆U字型」の変遷
- 在宅勤務時間割合 ： コロナ前の2割⇒緊急事態宣言下で5割に急増⇒その後は調整が進み4割へ
- 「４割程度」で安定するのか⇒「4割程度」の恒常化は働き方の大きな構造変化

◆それに対して
- 社内勤務と顧客先勤務は低下傾向

◆≪参考≫企業調査によるテレワーク従業員比率（全従業員に占めるテレワークの従業員の割合）
- 個人調査の自宅（在宅勤務）時間割合と類似した「逆U字型」の動き
  - 1割⇒6割⇒5割
- 個人調査、企業調査の両者から～現在のIT企業のテレワーク水準の相場は4～5割程度


執務場所別の時間構成の変遷
(割)
7
6
5
4
3
2
1
0
≪参考≫テレワーク
従業員比率
自宅(在宅勤務)
社内
顧客先
2019年
緊急事態宣言時
現在
(2020年9～10月)

コロナ禍の働き方施策への影響

◆ 全体的な傾向
- 「コロナ禍だから」によって働き方施策が影響されることはない

◆ そのなかにあって影響が大きい2つの施策群

①対外的な施策
- 「業務知識獲得のための有識者と関係構築」
- 「契約時における開発期間等の顧客との交渉」

②人材育成関連背策
- 新入社員の育成
  - 「新入社員対象のメンター制度」
- 社員研修
  - 専門研修、業務効率手法の研修、コミュニケイション研修

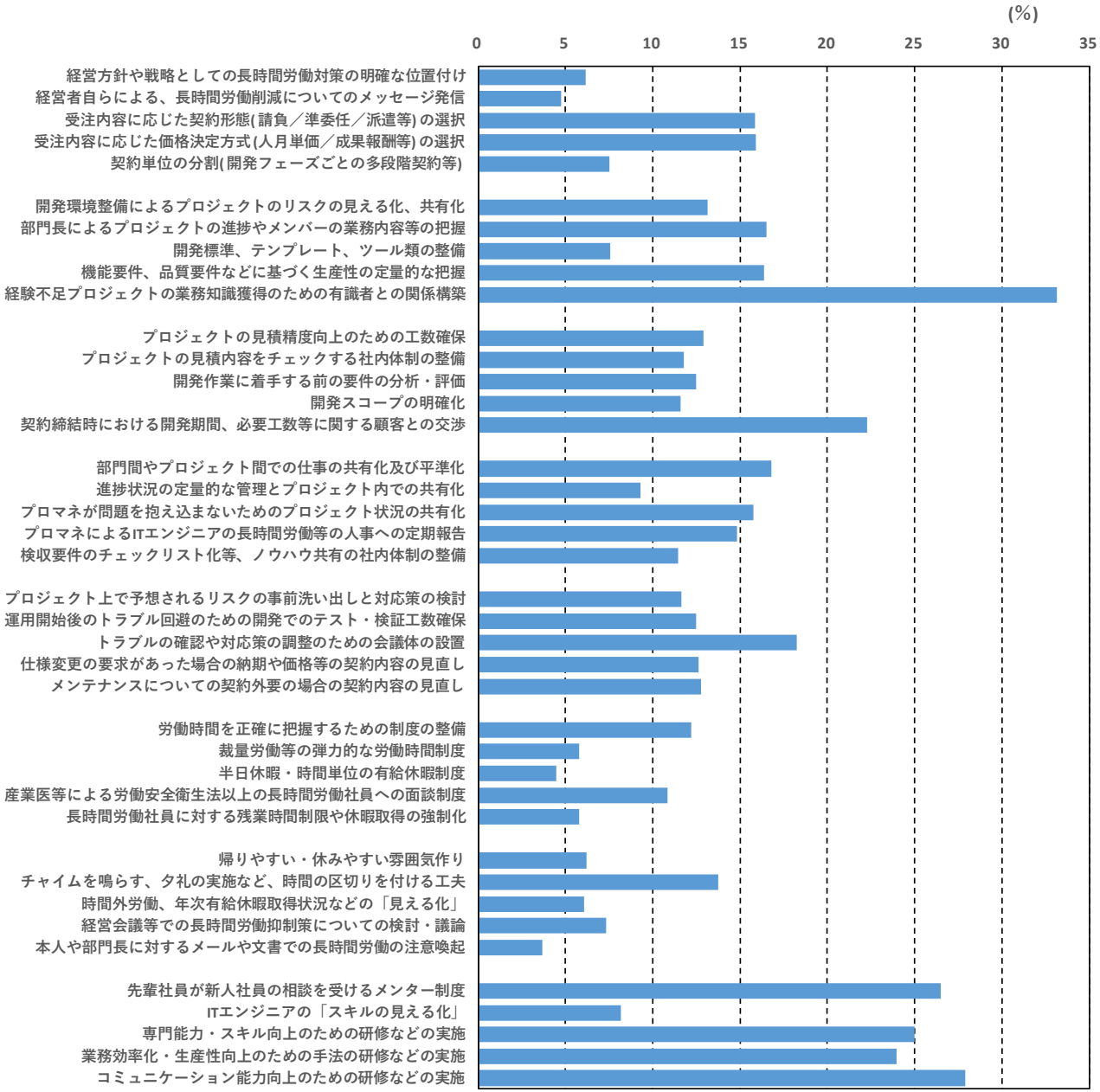
◆ ≪参考≫企業調査も同様の傾向
- 「難しくなった」企業比率の高い項目

①対外的業務に関わる施策
- 「業務知識獲得のための有識者と関係構築」(40.4%)
- 「契約時における開発期間等の顧客との交渉」(22.2%)

②人材育成に関わる施策
- 新入社員の育成
  - 「新入社員対象のメンター制度」(26.3%)
- 社員研修
  - 専門研修(39.7%)、 業務効率手法の研修(33.3%)、コミュニケイション研修(40.4%)

③プロジェクト管理に関わる施策
- 「プロジェクト進捗、メンバーの業務内容等の把握」(30.65)

コロナ禍により実施が難しくなった施策(「難しくなった」回答比率)



≪ポイント③≫
テレワークが
もたらしていること

テレワークの効果

◆2つの主要な効果

①最も大きな効果は「働き方の柔軟化」

- 「多様な働き方、柔軟な働き方の実現」
- 「通勤負担の軽減」

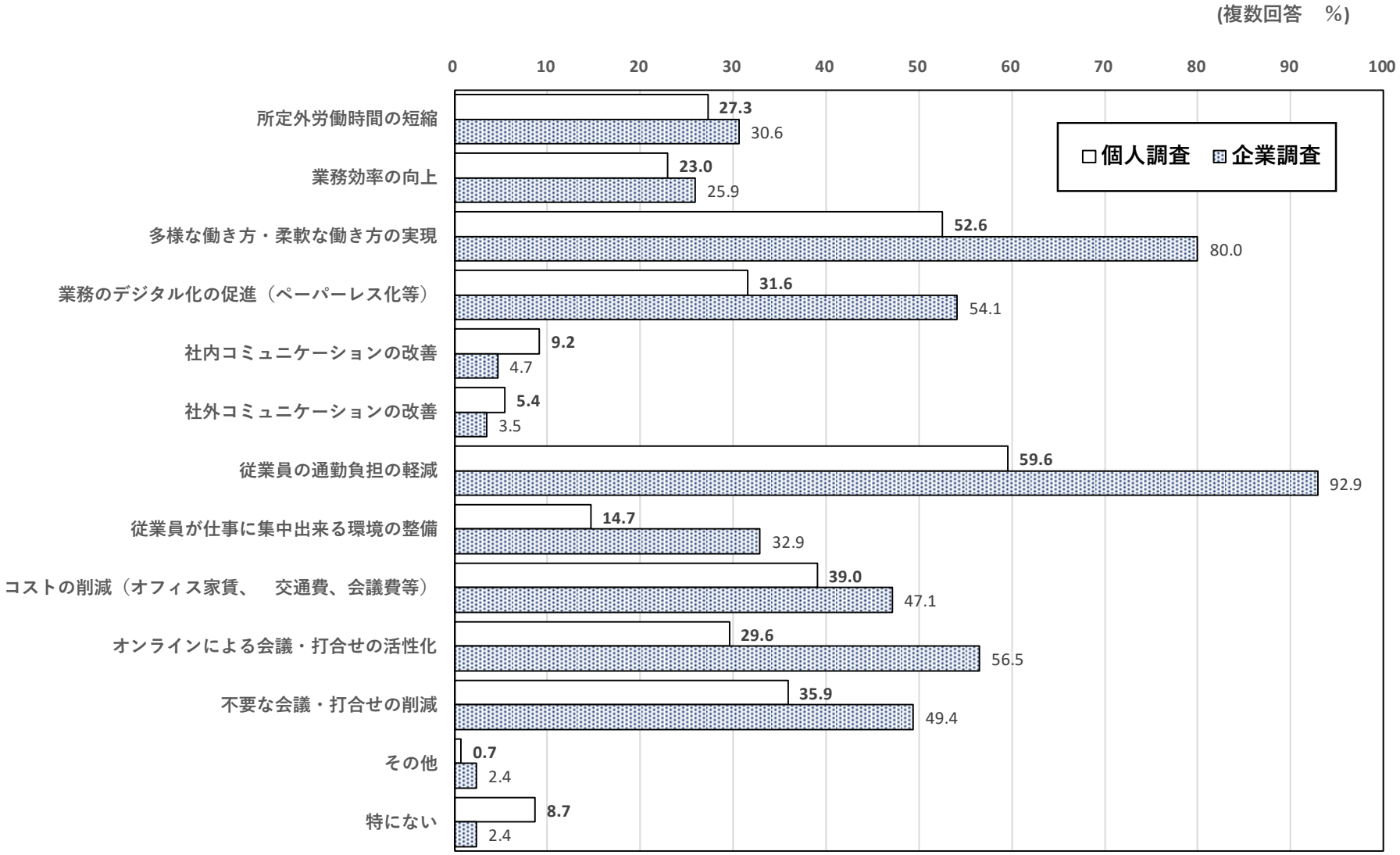
②それに次ぐのは「業務の効率化」

- 「コスト削減(家賃、交通費等)」
- 「不要な会議・打ち合わせの削減」
- 「業務のデジタル化」

◆≪参考≫企業調査によると

- 全体的に個人に比べて企業の期待効果は大きい
- ただし、構造は企業と個人の違いは小さい

テレワークの効果


(複数回答　%)
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
□個人調査　▨企業調査
所定外労働時間の短縮
27.3
30.6
業務効率の向上
23.0
25.9
多様な働き方・柔軟な働き方の実現
52.6
80.0
業務のデジタル化の促進（ペーパーレス化等）
31.6
54.1
社内コミュニケーションの改善
9.2
4.7
社外コミュニケーションの改善
5.4
3.5
従業員の通勤負担の軽減
59.6
92.9
従業員が仕事に集中出来る環境の整備
14.7
32.9
コストの削減（オフィス家賃、　交通費、会議費等）
39.0
47.1
オンラインによる会議・打合せの活性化
29.6
56.5
不要な会議・打合せの削減
35.9
49.4
その他
0.7
2.4
特にない
8.7
2.4

テレワークの課題①～全般～

◆ テレワークに伴う4大課題

① 対外的な活動
- 「営業活動の停滞」

② テレワークのための働く環境整備
- テレワークのための「ネットワーク環境の整備」「機材・システム・ツールの整備」「セキュリティー対策」「開発管理体制や開発環境の整備」

③ 社員のコミニュケーションとモチベーション
- 「プロジェクト内のコミュニケーション不足」「プロジェクトメンバーのモチベーション維持」

④ 人材育成
- テレワーク環境下での「若手社員への0JT教育」
- それとともに「健康管理」「諸手当見直し」

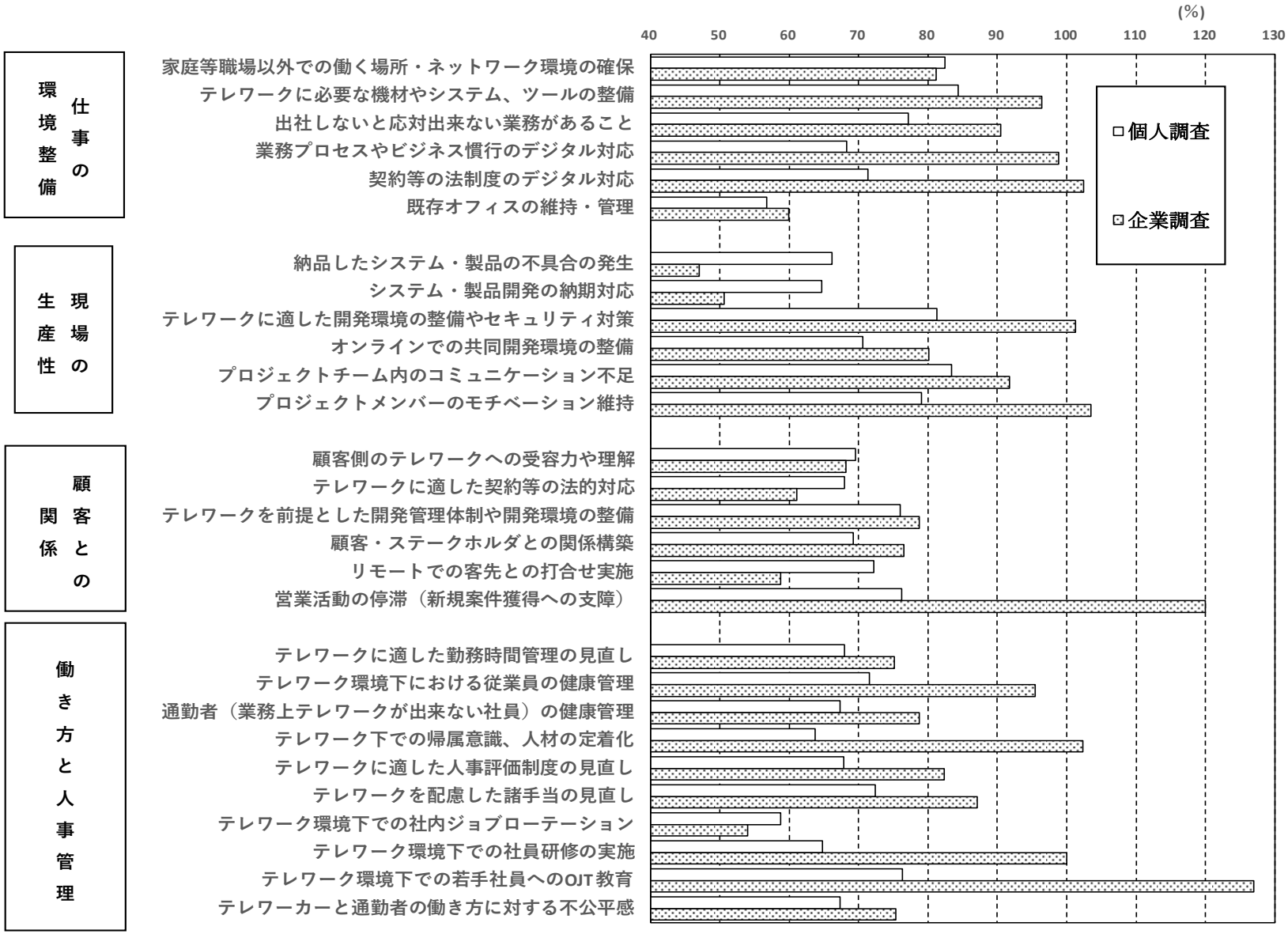
◆ 個人に比べて企業がとくに重視する課題

① 全般的に企業の課題意識は個人より強い

② まず心配する2つの課題
- 「対顧客」関連の課題～「営業活動の停滞」
- 「人」関連の問題～「若手社員の育成」ついで「モチベーション、帰属意識、定着」

③ そのつぎに心配する課題
- 業務プロセスのデジタル化の促進
- 開発環境の整備

テレワークに伴う課題



（注）図表中の比率は「課題になっている（なると思う」の比率×2+「やや過大になっている（なると思う）」の比率である。

テレワークの課題②～過重労働～

◆テレワークは過重労働を深刻化させるのか

①テレワークが「過重労働を増やす」という恐れは小さい

②そうしたなかで「過重労働の増加」の理由は

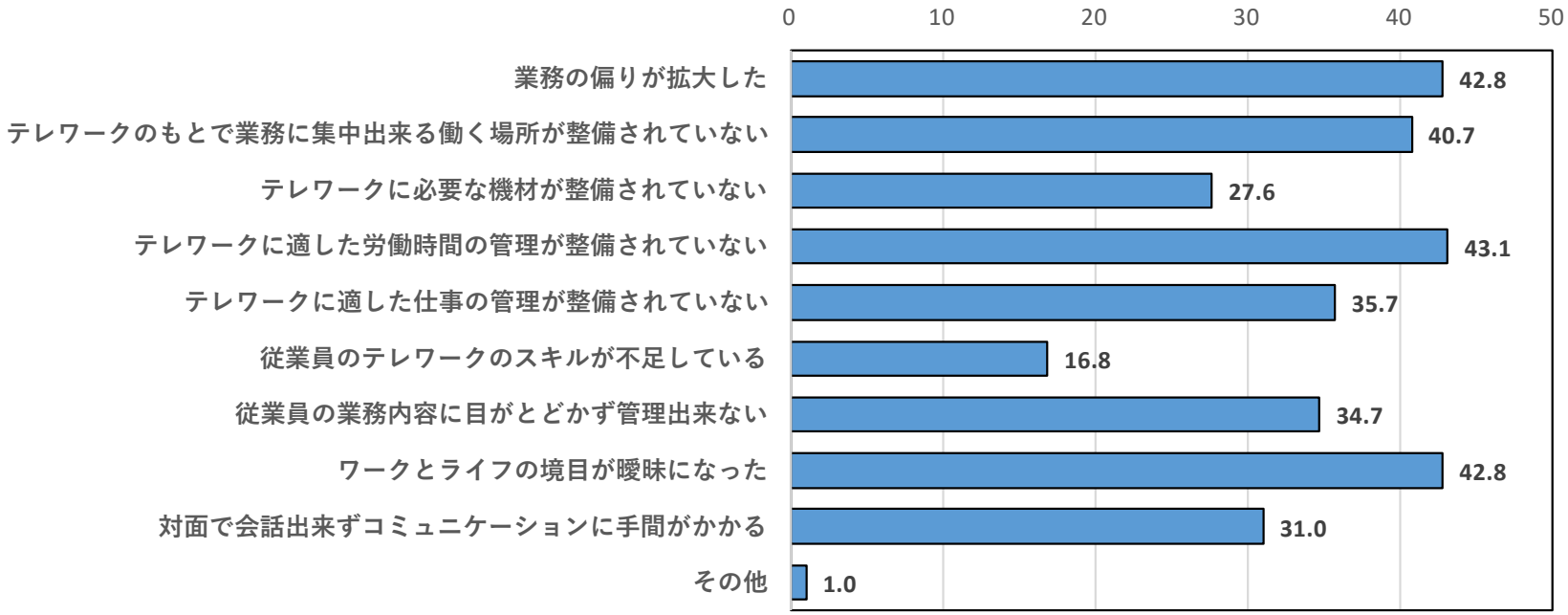
- テレワークに対応するマネジメントの未整備
  - 業務配分の歪み(「業務の偏りの拡大」)
  - 働く環境の未整備(「労働時間管理の未整備」「業務集中できる働く場所の未整備」)
- 社員の働きの自己管理能力不足
  - 「ワークとライフの境界の曖昧化」

(a)テレワークによる過重労働の変化

全 体	増加する	変わらない	減少する
1680	17.7	64.3	18.0

(b)テレワークによる過重労働増加の理由

(複数回答　%)



≪ポイント④≫
これからIT企業は
何をすべきか

明らかになったこと～人事関連～

- ◆コロナ禍を契機とする働き方の変化
  - ➢労働時間面の変化は小さい
  - ➢変化の中心～テレワーク(在宅勤務)の拡大
    - ◘4～5割のテレワークは恒常的な働き方
- ◆コロナ禍を既存の働き方改革施策に影響するか
  - ➢求められる人材育成施策の再編
  - ➢とくに若手社員の育成
- ◆テレワークは何をもたらすのか
  - ➢「働き方の柔軟化」効果は大きい
  - ➢テレワークを生かすためにすべきこと
    - ◘人材育成の機能不全(とくに若手社員)
    - ◘分散型業務遂行に伴う問題(コミュニケーション、モチベーション、エンゲージメント)

施策の方向

業務遂行レベル	テレワークにより 分散自律化	○テレワーク支援の環境整備 ○働き方の柔軟化　等
マネジメント レベル	分散自律化した業務遂行 を調整する マネジメント力強化	○新しいリーダ養成 ○役割と成果期待の明確化　等
組織文化 レベル	統合化のための共有化プラットフォーム(「ツーカー・プラットフォーム」)の強化 ー経営ビジョン (「会社はどこへ」) ー仕事の意味 (「何のための仕か」) ー仕事の進め方 (「仕事をどう進めるか」)	○人材育成(とくに若手社員) ○コミュニケーション