

# IT企業における働き方改革

ーワーク・エンゲージメントと**創造的協働**ー

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

2023年3月7日

麗澤大学 下田健人

# I . プロジェクトの紹介

# プロジェクトの紹介

- 2022年度の厚生労働省委託事業（単年度）
- 情報サービス業では7年目。
- 長時間労働→働き方改革→働きがい改革→ワーク・エンゲージメント
- 本プロジェクトでは、ワーク・エンゲージメントに加えて、「**創造的協働**」を一つの柱に。
- 2つの調査
  1. アンケート調査
  2. インタビュー調査

# 2つの調査

## 1. アンケート調査

1. 調査期間: 2022年12月13日～12月15日
2. 調査方法: インターネット調査。
3. 抽出方法: 調査会社のモニター(18歳～69歳)から抽出。地域付問。
4. 依頼数: 55790。有効回答数1054通

## 2. インタビュー調査

1. 調査期間: 2023年1月中旬～2月中旬
2. 対象企業数11社

## Ⅱ．現状把握

# 前提

- ニューノーマル
  - テレワークは不可逆的であり、新しい人事のあり方に大きな影響
- 人材の獲得、処遇、育成の試行錯誤
- 日本企業における低いエンゲージメント指数
- 新しい枠組みの中で、ワーク・エンゲージメントをいかに高めるか、  
は喫緊の課題

# ワーク・エンゲージメントと創造的協働

アンケートでの設問

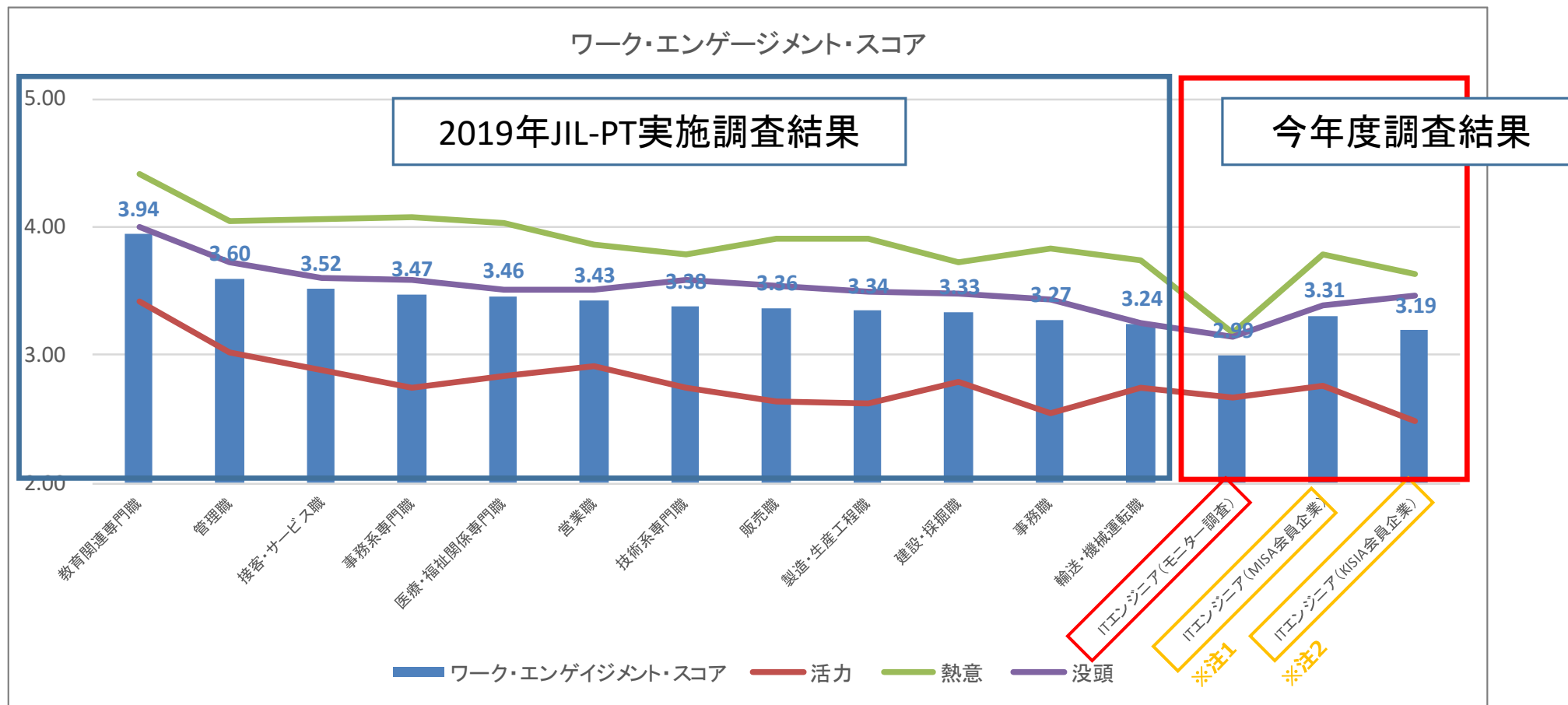
- ワーク・エンゲージメント

- ワーク・エンゲージメント・スコアは、「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。

- 創造的協働

- 創造的協働は、「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。

## ワーク・エンゲージメント・スコア（JILPT調査結果比較）



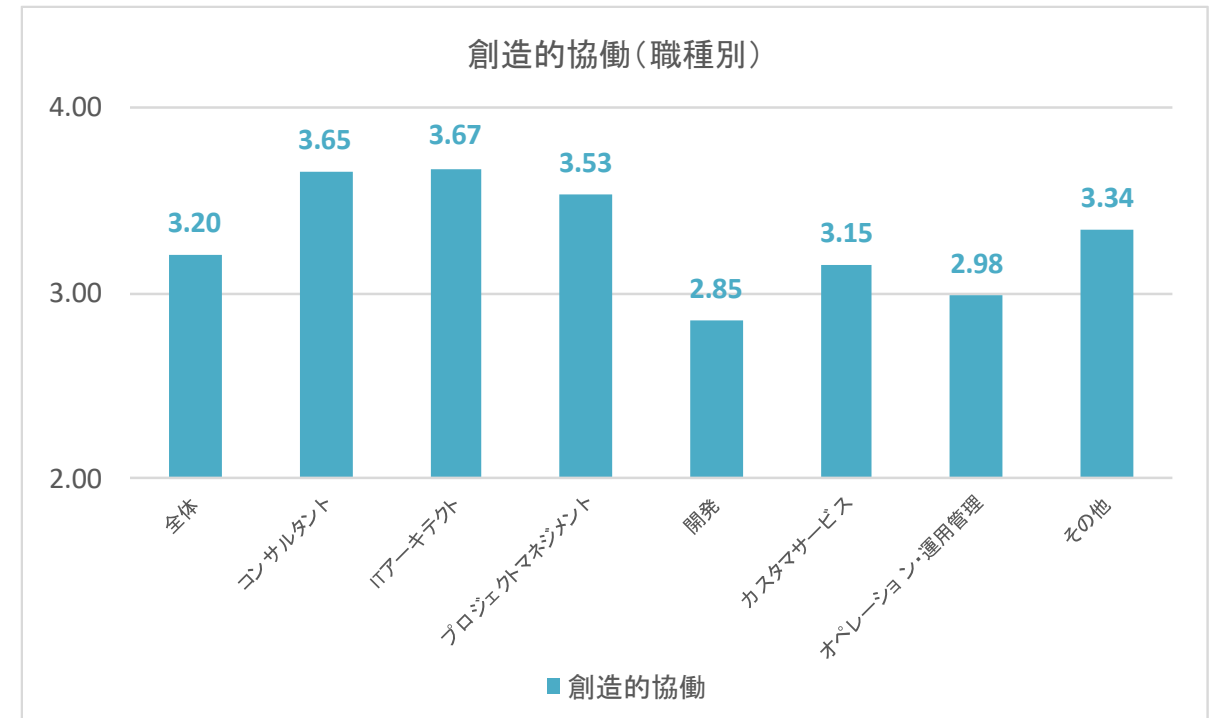
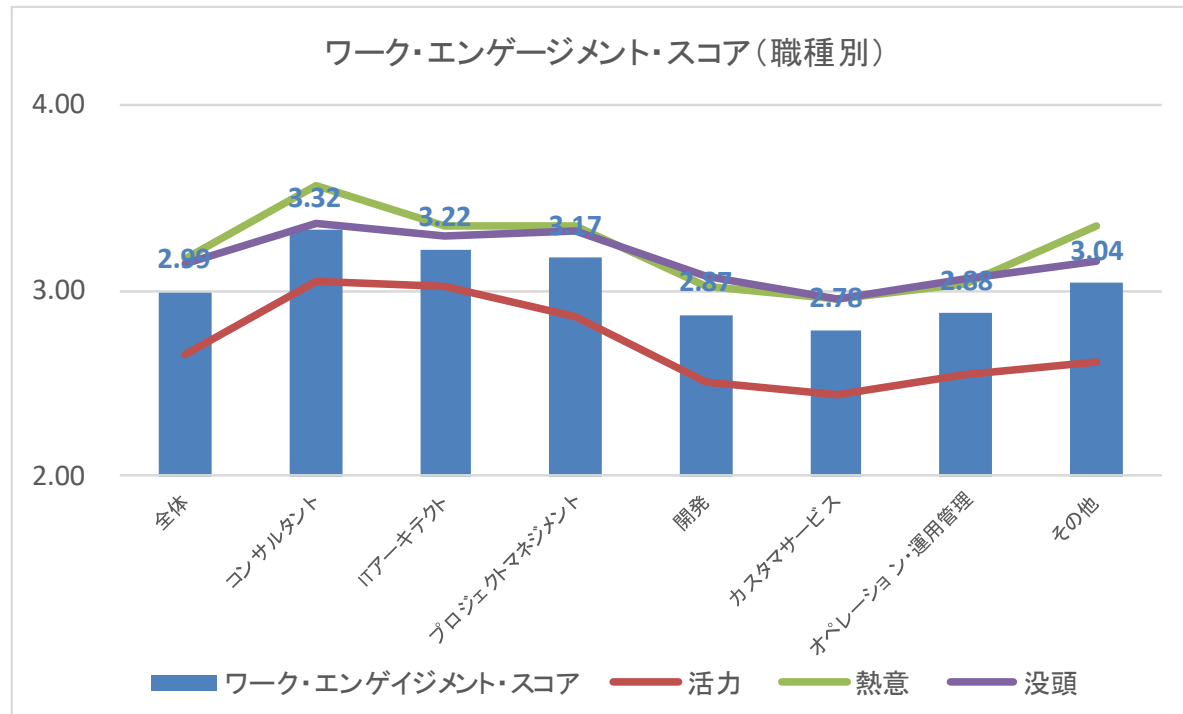
- ・ (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の調査結果と比較。
- ・ ワーク・エンゲージメント・スコアは、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」(活力)、「仕事に熱心に取り組んでいる」(熱意)「仕事をしていると、つい夢中になっている」(没頭)と質問した項目に対して、「いつも感じる(=6点)」「よく感じる(=4.5点)」「時々感じる(=3.0点)」「めったに感じない(=1.5点)」「全く感じない(=0点)」とした上で、「活力」「熱意」「没頭」の3項目の平均値として算出。

(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

## 現状をみる（ワーク・エンゲージメント・スコア／創造的協働 -職務内容-）

- 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」「カスタマーサービス」「オペレーション・運用管理」は低い。



# 低いワーク・エンゲージメント

- IT企業で働く人たちのワーク・エンゲージメントは、低い。
- 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い。

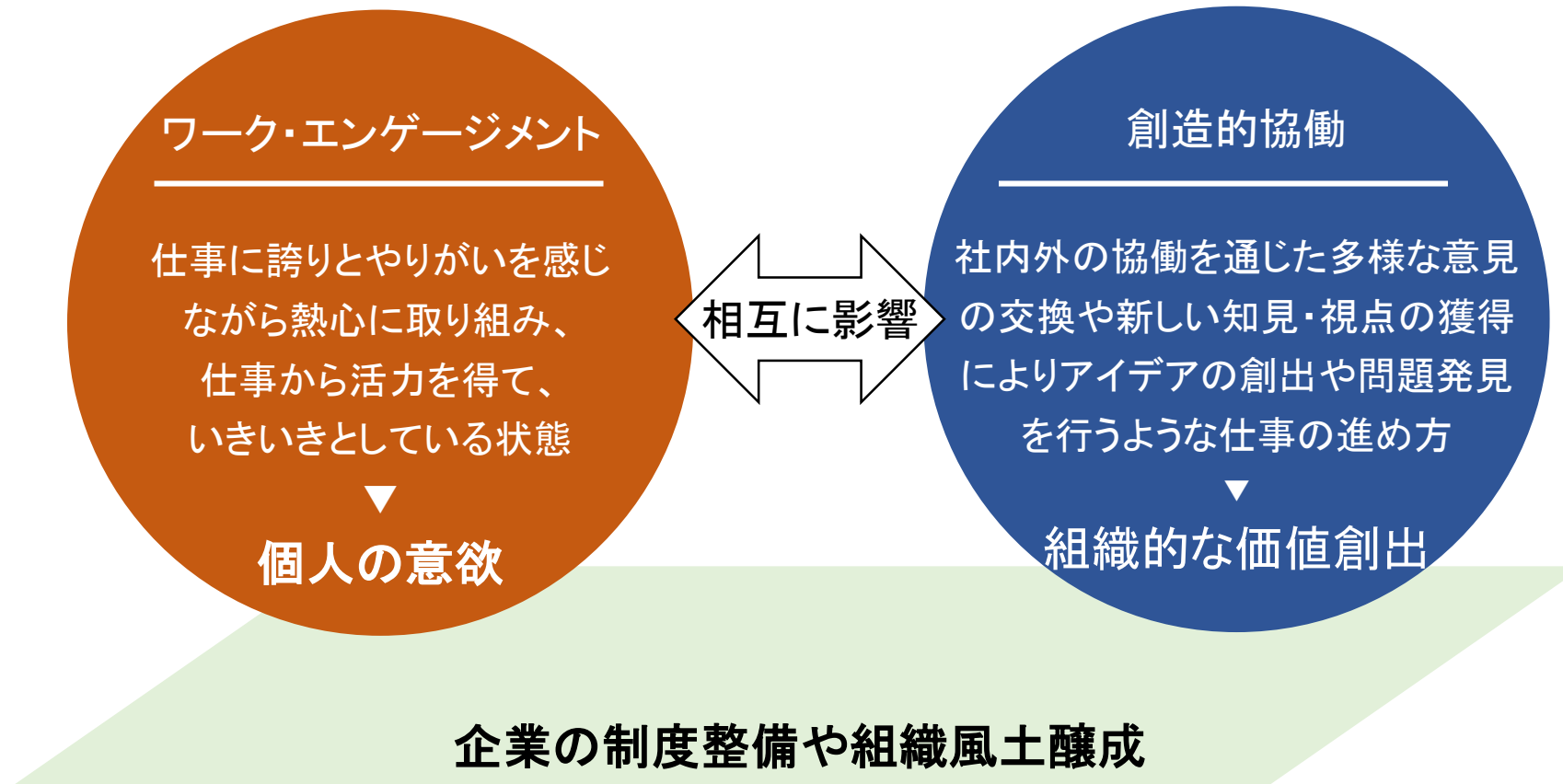


- 比較的若年のエンジニアが多い（経験が短い）。
- スペックが与えられるだけで、自分の役割が強く意識できない。最終プロダクトにおいて、自分の仕事がどのように貢献しているかを意識できない、などの問題。

# III. 提言

# ワーク・エンゲージメント × 創造的協働

WECC ( Work Engagement × Creative Collaboration )



双方を高めることが個人/会社の利益に繋がる(ITエンジニアの今後の働き方のポイント)

→それぞれを高めるために企業として何をすればいいのか？

# WECCを高める10の提言

## ワーク・エンゲージメント

1. 会社と社員の距離を縮めよう!!
2. 生活スタイルの多様性を認めよう!!
3. 多様なキャリアを後押ししよう!!
4. 社員の声を活かそう!!
5. お互いが認め合う組織風土を作ろう!!



## 創造的協働

6. 共創を会社の方針に組み込もう!!
7. 多様性を活かす組織風土を作ろう!!
8. コラボレーションを促す環境を整えよう!!
9. 協働によるチャレンジ機会を作ろう!!
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縮めよう!!

会社の理念や考えを社員一人一人に浸透させ、社員が自身の仕事の意義を理解した上で業務に取り組むことで、社員が自身の仕事に誇りを持てるようにする。



## タウンホール・ミーティング

社員が直接社長と話せる機会等

# トップマネジメントコミュニケーションの強化



## 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一体感を醸成

グローバル一体化 : 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

## 2. 生活スタイルの多様性を認めよう!!

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られるようにする。



さぶりに

働く時間・場所の自由化

# 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、その中で社員個人が「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）と総称し、会社に縛られず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付与に加え、毎月3,000円の「通信手当」を支給。自宅のインターネット代等に充当いただくことができます。業務フローも出社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勤務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

1on1

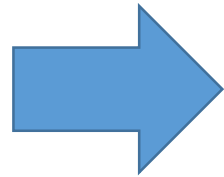
チームビルディング

DX Journey

# テレワークとうまく付き合う!!

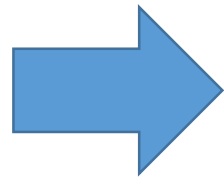
- テレワークの実施状況は、5～7割が最もエンゲージメントと創造的協働が進む（本事業調査結果より）。
- では、いかにテレワークと対面を有効活用するか。

対面重要!!



飲み会・合宿の有効活用

フルテレワーク!!



もっとコミュニケーション

### 3. 多様なキャリアを後押ししよう!!

社員が自身のキャリアを自律的にコントロールできるようにし、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する。



ポスティング制度  
能力開発支援  
副業・兼業可能

- 若者の転職の大きな理由は、自分の将来が見えないこと。
- 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したい。
- ジェネラリスト的な育成だけではなく、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してあげる。
- 社内に、プロダクト開発部門があれば、トライアルで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ています。
- 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も後押しします。

## 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ていく。



エンゲージメント・サーベイ  
1 on 1 ミーティング

# コミュニケーション改革 | サーベイによる経営と社員の対話



## 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。

# 1 on 1 ミーティング

- 例えば、週に1回15分。
- 話す内容は、仕事のこと、キャリアのこと、家庭のこと、など。
- 若者は、話を聞いてもらいたい。
- リーダーとメンバーとの距離感を縮めるために必須
- 問われるリーダーの「傾聴力」

## 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るようにする。



サンクスカード  
褒め活アプリ  
相互評価制度



### 3. 創造的協働を促進

## 6. 「共創」を会社方針に組み込もう!!

社員に共創の必要性・重要性を浸透させ、またそれを実際に評価する仕組みを作ることで、社員が積極的にコラボレーションに取り組むようにする。



共創の必要性に関する経営者からの発信  
「コラボレーション」の評価基準への組み込み

# 7. 多様性を活かす組織風土を作ろう!!

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る。



I & D Mindset Badge

## ヒアリング結果：PwCコンサルティング合同会社

多様な価値観や意見を受け入れ価値を発揮できる組織風土の浸透、多様な人材との交流を促すための育成プログラム「I&D Mindset Badge」を実施。毎月実施する対話のイベントでは500人以上のメンバーが所属法人・部門・職階を超えて参加し、交流が促進されています。なお、本取組はPwC Japan Group全体で実施している取組となっています。

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)

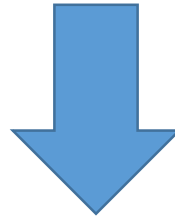
Gender Aspirational Target実現のための施策拡充  
・採用・人事評価・育成プログラム等の主要機能にI&Dレンズを組み込む  
・女性職員向けリーダーシップ各種プログラムの拡充  
・上司による育成への伴走を強化  
・スポンサーシップの強化(スポンサー向けプログラム)

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!!

リモート・対面を状況に応じて使い分けられるような環境を整えるとともに、対面においては実際にオフィスに来たくなるように工夫することで、社員の共創活動を活性化する。



リモートワークツールの導入  
魅力的なオフィス環境整備  
共創スペースの設置  
コミュニティ・マネジャー

# 「イノベーション・ハブ」としてオフィスの価値を再定義 チームや外部とのコミュニケーション・共創の場所づくり



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!!

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、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。



ビジネスコンテスト・提案制度  
アイデアソン・ハッカソン  
開発合宿  
チャレンジプロジェクト

**キャラメル**  
CHARACTER MELTING SYSTEM

写真に写っちゃったお顔や  
お名前を自動で消去！

**子供たちの  
個人情報を守る!!**

位置情報、  
撮影日時など  
全て消去

顔出し  
NGは自動  
スタンプ

子どもの  
手書き文字も  
自動消去

名前は  
もちろん  
自動消去

 優良賞 2022 第34回中小企業優秀技術・新技術賞 **優良賞**

 東京都ベンチャー技術大賞 **特別賞**

 第16回 ASPIC IoT・AI・クラウドアワード **先進技術賞**



提案制度：ビジネス推進本部未来事業推進室が実施。すべての従業員からの提案を受け入れる。年間おおよそ100件の提案がある。自分のアイデアを提案し、もし提案が受け入れられれば、自分が商品開発の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る。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、最終的に決定される。

# 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)。

# 10. 組織の壁を越えた交流を生み出そう!!

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する。



他部署のプロジェクト参画  
社外活動の促進（副業・社会貢献等）

# pro bono活動

自社の専門力・技術力で社会貢献



NGO・NPOや小規模事業者との協働



三方よし

## IV. まとめ

# DE & I

Diversity

多様性を認める＋互敬

Inclusion

一人も取り残さない

Equity

違いを認める＋公平性



創造的協働

# DE & Iを意識して、能動的に実践する。

- 揺るぎのない企業理念をもち、正しく伝達する。
- 従業員全体のコミュニケーションのレベルを向上する。
- キャリアを見える化し、能力開発の機会を与え、未来を託す。
- 孤独ではないことを意識させ、仲間と新しいプロジェクトに挑戦する。

本プロジェクトの詳細については、  
厚生労働省のホームページでご確認ください。

今月末に公開予定!!