

4 企業への個別訪問によるコンサルティング

(1) 実施目的

本年度のコンサルティング支援については、昨年度事業において支援した企業のうち、継続的な支援を希望した企業(継続企業)に加え、新たに募集した、働き方改革の支援を求める企業(新規企業)を対象とし、事業期間終了後に「コンサルティングを受けた企業が働き方改革の各種施策を実行し、働き方改革を通した目指す姿の立案・実現を自走できること」を目的に実施した。

新規企業については、昨年度事業と同様、過去の時間外労働時間や年次有給休暇取得日数のデータを複数年に渡り収集・分析した上で、課題となっている部署・プロジェクトや社員などを抽出、その原因の詳細をヒアリングによって明らかにした上で、改善のための計画を作成することを目的とした。また、継続企業については、昨年度作成した改善計画に基づき、施策の詳細検討、実施状況の把握、施策が推進されていない際の原因の洗い出しや具体的な改善案の提示、適宜ワーキンググループへの参加等を行い、計画実施を後押しするなど、働き方改革の各種施策の実行や成果創出に向けての支援を目的とした。

(2) 実施概要

コンサルティング対象企業は、コンサルティング実施の成果が広く他の企業の参考になるように、ビジネスモデル(受託型、組込型、プロダクト型)、課題(人事労務、プロジェクト管理等)が多様になるよう、IT業界団体に協力をいただき、昨年度からの継続企業3社、今年度の新規企業4社の以下の計7社を選定した。

図表 4-1. コンサルティング実施企業7社の概要

継続・新規	対象企業名	加盟団体	従業員数	業態	事業概要
継続	A 社	JISA	約 140 名	受託型	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心に業務ソリューションビジネスを実施
	B 社	JASA	約 70 名	組込型	通信系制御、NW 運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心に事業を展開
	C 社	JUAS	約 100 名	受託型	親会社の IT ソリューションの企画・提案、開発、保守等のトータルサービスを提供
新規	D 社	JISA	約 900 名	受託型	システム構築、運用サービス、製品・ソリューション等の事業を展開
	E 社	JISA	約 1,250 名	受託型	モバイル・医療等の組込ソフトウェア開発 インフラ構築・運用・保守等の業務
	F 社	JASA	約 50 名	組込型	組み込みシステム開発・製造及び計測制御システム開発製造
	G 社	CSAJ	約 450 名	プロダクト	パッケージ製品開発を中心としてシステム受託開発、IT コンサルティング事業等を展開

各社へのコンサルティングは、継続・新規企業それぞれ、1社3回の訪問を目途に、3つのStepで実施した。

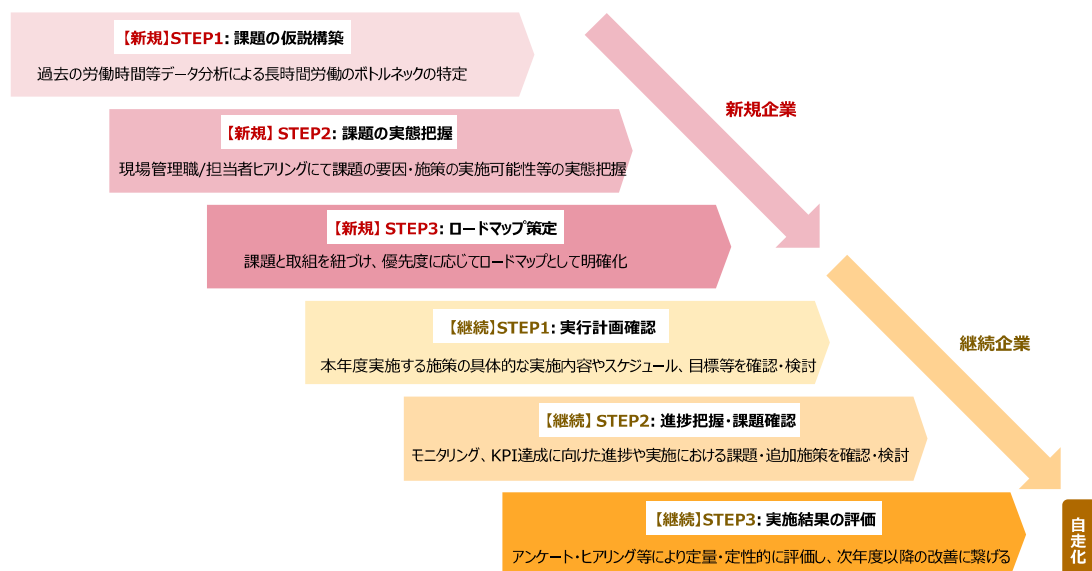
・継続企業

- Step1: 実行計画確認として、本年度実施する施策の具体的な実施内容やスケジュール、目標等を確認・検討する。
- Step2: モニタリング、KPI 達成に向けた進捗や実施における課題・追加施策を確認・検討等、進捗把握・課題確認を実施する。
- Step3: 実施結果の評価を実施し、アンケート・ヒアリング等により定量・定性的に評価して、次年度以降の改善に繋げる。

・新規企業

- Step1: 過去3年間の労働時間データを分析し、マネジメント層との打ち合わせを踏まえて、長時間労働等の発生箇所を特定し、その課題の仮説を検討する。
- Step2: Step1 で検討した課題に関連する現場担当者(管理職/社員双方)に対して、現場の実態を踏まえた、具体的な課題や要因について、ヒアリングを実施する。
- Step3: 長時間労働の要因・課題に対して有効と思われる施策について過去事業を踏まえて策定した80施策の中から有効な施策を紐づけ、実施に向けたロードマップを策定する。

図表 4-2. コンサルティングの実施ステップ



(3) 実施結果

それぞれのコンサルティング対象企業の実施概要を示す。なお、実施内容の詳細については、各企業の機密情報となるため、ここでは割愛することとする。

・継続企業

企業概要			
企業	A 社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	140 名程	事業形態	受託型
事業概要	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心に業務ソリューションビジネスを実施		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 9 月 30 日
	実施概要	働き方改革を進める上で、現状の課題を把握するために「制度・ルール」、「雰囲気・コミュニケーション」等についてアンケートを実施し、今年度の実施施策について検討を行った。
	実施結果概要	- 前年度からの継続的な働き方改革推進を行う上で、「制度・ルール」、「評価・育成」、「風紀、雰囲気、コミュニケーション」、「働きがい」等の観点にて社員へアンケートの実施・分析を行い、「制度・ルール」に関しては満足度が高い一方で、「ツール、雰囲気、コミュニケーション」に関しては不満が高いことが分かった。 - その結果を踏まえ、A, B2 つのワーキングを立ち上げ、A グループでは「社員同士のコミュニケーションを醸成する施策」、B グループでは「専門スキル向上のための研修及びスキルの見える化」の施策を実施することとなった。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 16 日
	実施概要	A, B2 つのグループにおける活動状況をヒアリングしながら、活動における問題点を抽出し、その解決策の提案及び、さらなる働き方改革推進に向けた支援を実施した。
	実施結果概要	- A グループでは「7つの行動指針」（自ら考えて行動する、チャレンジする、時間・期限を守る等）を策定し、会社の風土醸成を行っていたが、業務繁忙により取組が進まない状況となっていたため、まずは非公式で社内に発信し、社内の声を集めながら推進することを促した。 - B グループではスキルシートを作成し「スキルの見える化」の取組を行っていたが、その活用・運用方法が検討されていなかったため、適切なプロジェクトへの人材配置の活用等の助言を行った。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 10 日
	実施概要	第 2 回目の訪問後の A, B2 つのグループの進捗状況を確認すると共に、来年度に向けた取組内容について支援を行った。
	実施結果概要	- A グループでは、年度末の繁忙期により、引き続き施策が進んでないことから、毎日の朝礼にて、7つの行動指針を 1 つずつ周知するなど、身近でできることから、徐々に取組を続けることを提案した。 - B グループでは、作成したスキルシートを毎年実施している社内目標設定の際に利活用することを新たに提案した。 - また、来年度に向けてはワーキンググループの定期的なメンバー入替を実施し、社内全体における働き方改革の意識醸成を行うことを支援した。

企業概要			
企業	B 社	加盟団体	一般社団法人 組込みシステム技術協会
従業員規模	70 程	事業形態	組込型
事業概要	通信系制御、NW 運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心に事業を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 6 月 20 日
	実施概要	前年度のコンサルティング支援にて抽出した課題に対する施策について、詳細な内容やその実施計画の策定支援を行った。
	実施結果概要	• 昨年度のコンサルティング支援にて、抽出した課題に対する 8 つの施策の内容について助言を行った。長時間労働の是正や年次有給休暇取得率が向上した場合に報奨を与えるといった「インセンティブ制度」や、予め社員の年次有給休暇取得日を定め、取得状況を管理する「年次有給休暇の取得推進」、常駐先の顧客との契約を見直す「契約内容の改善」等、各施策の実施内容の詳細について支援を行った。 • また、施策の推進状況の確認について、具体的な KPI の設定やモニタリング実施時期、モニタリング実施方法について助言を行った。

Step2	実施日時	2019 年 11 月 7 日
	実施概要	働き方改革の施策開始 2 か月後の各施策の推進状況及びその成果について、社員に対しモニタリングを実施し、その内容について分析し、今後の施策の推進方針等について支援を行った。
	実施結果概要	• 働き方改革全体の推進状況や各施策の推進状況及び成果について、Web アンケートを利用して、モニタリングを実施した。その結果、全体として働き方改革の推進を感じている社員が 80%を超えていたほか、年次有給休暇取得率の向上への効果を感じている社員が約 70%と、成果がでてきていることを報告した。 • 一方で、長時間労働是正については、その成果を感じている社員が限定的であることや、働き方改革によってどのような会社を目指すのかといったビジョンが明確でないといった意見が挙がった。そのため、継続的な施策の実施を行いながらも、会社としての目指すビジョンについて、より周知徹底すべきである等について助言を行った。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 17 日
	実施概要	第 1 回のモニタリングから 4 ヶ月また、施策開始か半年が経過し、再度社員に対しモニタリングを実施して、働き方改革の推進状況を報告すると共に、施策の改善案の提示や来年度に向けた方針等について支援を行った。
	実施結果概要	• モニタリングの結果、引き続き働き方改革における高い推進状況が確認されたほか、前回から会社の目指すビジョンについて、社内に対し定期的に発信した効果によって、社員のビジョンに対する理解度が高まっていることを報告した。 • また、社員から各施策に対する改善内容を抽出及び整理し、来年度に向けて施策の改善・立案に繋げることを助言したほか、今年度実施しなかった「スキルの見える化」等の新たな取組についても、来年度実施することを検討すべきとのアドバイスを行った。

企業概要			
企業	C 社	加盟団体	一般社団法人 日本情報システムユーザー協会
従業員規模	100 名程	事業形態	受託型
事業概要	親会社の IT ソリューションの企画・提案、開発、保守等のトータルサービスを提供		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 6 月 26 日
	実施概要	昨今のデジタル化の流れを踏まえたビジネス環境の変化を背景に、情報システム子会社としてどのような役割が求められるか、求められる役割に応じた組織や人材に必要な要件について支援を行った。
	実施結果概要	- 同社では、従来から働き方改革の推進を行い、長時間労働是正や年次有給休暇取得率向上等の成果を上げていた。そのため、今度は働き方改革を通じた、会社の変革及び、情報システム子会社としてのあるべき姿を模索しており、その姿の明確化の支援を行った。 - 目指す姿としては、従来の業務効率化や親会社のシステム案件の受託及びその安定稼働だけでなく、デジタルによる新たな価値創出が必要になることを提案した。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 6 日
	実施概要	第 1 回訪問時に策定した目指すべき姿について、社内への浸透を行うため、課長層を中心とした管理職に対し、ワークショップを行い、その浸透の支援を行った。
	実施結果概要	- 第 1 回訪問において、従来の情報システム子会社の役割である親会社の業務効率化等だけでなく、IT によって新たな価値創出を行うことが、大きな変革期を迎える IT 業界の中を生き残る上で非常に、重要であることを、ワークショップにて課長層向けに説明した。 - 一方で、課長層からは新たな価値創出のための、人材が不足しているや、既存の領域の業務を拡大する程の企業体力がないといった消極的な意見が聞かれたため、その要因について分析を行った。

Step3	実施日時	2020 年 1 月 30 日
	実施概要	課長層だけでなく、その上司である部長層に対しても、情報システム子会社としての変革の必要性の理解促進また、目指す姿実現に向けての意識醸成を行うため必要があることを示し、部長層向けのワークショップ開催を提案した。
	実施結果概要	- 第 2 回訪問において、課長層における情報システム子会社としての変革及び目指す姿実現に向けて消極的な意見が聞かれた要因を分析した結果、その上司である部長層の保守的な考え方が影響していることが分かった。そのため、部長層の意識を変革するために、課長層同様にワークショップを開催し、その変化を行うべきとの提案を行った。 - その結果として、部長、課長といった管理職だけでなく、その部下の意識変革を実施し、会社全体としての意識を変えることが必要であると提案した。

・新規企業

企業概要			
企業	D 社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	900 名程	事業形態	受託型
事業概要	システム構築、運用サービス、製品・ソリューション等の事業を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 11 月 28 日
	実施概要	2016 年から 2018 年の過去 3 年分の同社の労働時間データの分析を行い、長時間労働発生がボトルネックとなっている箇所について、部署や役職ごとに報告した。
	実施結果概要	・2016 年からの過去 3 年分の労働時間データの実施した結果、役職別では「主席補佐」「主席」「主幹」といった管理職に労働時間の偏りがあることを報告した。 ・また、部署別においては、金融事業部において残業時間が多いことや、職種別では営業職において慢性的に長時間労働となっている社員がいることを分析の結果より報告した。 ・第 2 回訪問においてはこれらの役職、部署、職種の社員の選定をし、ヒアリングを実施してさらなる要因の深掘りをすることを説明した。

Step2	実施日時	2020 年 1 月 22 日
	実施概要	第 1 回訪問におけるデータ分析に基づき、金融事業部や営業職、さらに管理職を含めて年次有給休暇取得が少ない計 8 名の社員に対して、1 名 30 分のヒアリングを実施し、長時間労働発生の要因等の掘り下げを行った。
	実施結果概要	・金融事業部においては、オフショア開発利用における中国企業とのコミュニケーション齟齬によって作業の手戻りが発生し、工数が増加していることがヒアリングから抽出した。 ・また、金融事業部におけるあるプロジェクトにおいては、ネットバンキングシステムの更改作業における未経験領域における作業により、予期せぬトラブルが発生し、そのための工数が発生し、長時間労働に繋がっていたことが分かった。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 20 日
	実施概要	第 2 回訪問の社員ヒアリングによって洗い出した課題に対する施策の提案を行うと共に、来年度の施策実施にむけた内容について支援した
	実施結果概要	・金融事業部におけるオフショア開発のコミュニケーション齟齬の課題に対しては、齟齬による手戻りが発生するリスクを考慮した作業工数の見積を行うと共に、これまでのノウハウをしっかりと体系化することの重要性を説明した。 ・未経験領域における作業工数の増加に関しては、経験のあるメンバーを参画させることや、有識者からの意見を積極的に聞いて取入れることを推奨した。さらに、未経験領域においては、プロジェクト開始時の見積において、しっかりとその内容を精査することを助言した。

企業概要			
企業	E 社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	900 名程	事業形態	受託型
事業概要	モバイル・医療等の組込ソフトウェア開発インフラ構築・運用・保守等の業務		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 12 月 29 日
	実施概要	2016 年から 2019 年までの労働時間データの分析を行い、階級別、役職別、プロジェクト別における長時間労働が発生している箇所の特定制を行った。
	実施結果概要	2016 年からの過去 3 年分の労働時間データの分析を実施した結果、多くの部署において管理職層の残業時間が一般職と比較して、残業時間が多いことを説明した。 - 部署別には、通信端末の組込ソフト開発を行う部署において長時間労働が発生していることを報告した。 - 管理部門においては、経理部にて作業の属人化に起因して残業時間が長くなっていることが分かり、これらの要因を深掘するために第 2 回においては、特定社員の選定・ヒアリングを実施することを説明した。

Step2	実施日時	2020 年 1 月 27, 29, 30 日
	実施概要	労働時間データの分析結果に鑑み、通信端末の組込ソフト開発を行う部署また、経理部門などを中心に、12 名のヒアリング対象者を選定し、1 名 30 分のヒアリングを行い、長時間労働が発生の要因について洗い出した。
	実施結果概要	- 通信端末の組込ソフト開発を行う部署においては、顧客からの仕様変更が頻発するために、作業量が増加していることや、社内の雰囲気として、「残業をよし」とする空気やメンバーがいると帰りづらいといった問題があることを報告した。 - 経理部門では、人材の配置展開が行われず、作業が特定の個人に属人化しているために、長時間労働や年次有給休暇が取得しづらいといった問題が発生していることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 25 日
	実施概要	12 名の社員に対するヒアリングによって洗い出された課題の整理及び分析を行うと共に、それに対する対応策について提言を行った。また、来年度に向けては、働き方改革によって目指す姿の作成の重要性を説明した。
	実施結果概要	- 顧客仕様変更が頻発するという課題に対しては、契約時に仕様変更におけるルール(仕様変更への対応に関する顧客との合意プロセス等)を顧客としっかりと意識合わせしておくことが重要との説明を行った。 - 経理部門においては、定期的な人材のローテーションを実施すると共に、技術職と同様にしっかりと研修制度を確立して人材の育成を行うことが重要であることを報告した。 - さらに、来年度に向けて施策を実施する上では、なぜ働き方改革をやるのか、会社の目指す姿や社員におけるメリットを明確化することで、より効率的で効果的な働き方改革推進が行えることを説明した。

企業概要			
企業	F 社	加盟団体	一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	50 名程	事業形態	組込型
事業概要	組み込みシステム開発・製造及び計測制御システム開発製造		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 10 月 7 日
	実施概要	労働時間データ分析において、2017 年から 2019 年を対象に実施し、長時間労働が発生している部署や役職、プロジェクトについてその結果を報告した。
	実施結果概要	・ 3 年間の労働時間分析の結果、物流企業からの受託開発を行うソフトウェア開発チームにおいて、長時間労働が発生していることを説明した。 ・ さらに、組込ソフト機器の開発及び保守を行う部署においても、慢性的な長時間労働が発生していることを報告した。 ・ 役職別の労働時間の分析では、管理職層において、残業時間が多いことが分かり、その実態について説明を行った。

Step2	実施日時	2019 年 11 月 27 日
	実施概要	労働時間データで抽出された課題のある部署について、特定社員の選定を行い、1 人 30 分のヒアリングを実施して、長時間労働発生の要因等の深掘りを行った。
	実施結果概要	・ 物流企業からの受託開発を行っているソフトウェア開発部署においては、部門長の管理能力が不足しているため、部下においては非効率な作業が強いられる状況となり、長時間労働となっていることを報告した。 ・ また、組込ソフト機器の開発及び保守を行っている部署では、若手の人材育成が遅れているために、特定社員において作業が属人化しており、それが長時間労働に繋がっていることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 1 月 15 日
	実施概要	ヒアリング結果により抽出された課題に対する具体的な施策の提案の実施と共に、来年度に向けてどの施策を優先的に、どういった体制でやるべきか等の具体的な実施方法について提案を行った。
	実施結果概要	・ 部門長の管理能力が不足しているという問題に対しては、管理職を対象にしたプロジェクト管理に関する研修などの実施等、マネジメント層育成を強化するべきとの提案を行った。 ・ また、若手の人材育成については、IT エンジニアに対する、専門能力・スキル向上のための研修などの実施や、IT エンジニアの「スキルの見える化」を行うことを助言した。 ・ 来年度に向けた施策の実施においては、短期間で効果が出やすいもので優先順位をつけ、実施していくことや、実施体制を整備することを提案した。

企業概要			
企業	G 社	加盟団体	一般社団法人コンピュータソフトウェア協会
従業員規模	450 名程	事業形態	プロダクト
事業概要	パッケージ製品開発を中心としてシステム受託開発、IT コンサルティング事業等を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 10 月 24 日
	実施概要	同社の労働時間データについて、2016 年から 2018 年を対象として分析を行い長時間労働が発生している部署や役職等について特定して、その報告を行った。
	実施結果概要	2016 年から 2018 年の労働時間データ分析の結果、パッケージ製品開発を行う部署にて長時間労働が発生していることや、管理部門においても残業時間多い傾向にあることを説明した。 - 役職別に見ると、課長代理や課長等の管理職において、慢性的な長時間労働が発生していることが分かり、その内容を報告した。 - 長時間労働が発生している部署や役職を対象として、更なる要因を把握するためのヒアリングを実施するため、社員の選定を行うことを説明した。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 3 日
	実施概要	選定した社員を対象として、1 名 30 分程度のヒアリングを実施し、対象部署や役職において、長時間労働が発生している要因等の深掘りを行った。
	実施結果概要	- パッケージ製品開発を行っている部署では、上流工程において要件がなかなか決まらないために、そのしわ寄せが後工程に出てしまい長時間労働に繋がっていることを報告した。特に、法改正等の詳細については、システムにその要件を落とし込むのに時間が掛かっていた。 - 管理職にて、長時間労働が発生している要因としては、若手社員の育成が十分にできていないため、多くの作業が経験や能力のある管理職に偏ってしまっている状況にあることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 4 日
	実施概要	社員へのヒアリングによって抽出された課題に対する有効な施策についての提案を行った。また、その施策をより効率的、効果的に推進させるための、会社の目指す姿や社員への影響について策定することを提案した。
	実施結果概要	- 要件内容がなかなか決定できないといった問題に対しては、顧客の要求を明確に定義するための要件定義プロセスの体系化を行うなどの施策を実施することが有効であることを提案した。 - 若手社員の育成については、IT エンジニア育成の強化として、研修制度の充実を図ることを推奨した。 - 来年度に向けては、取り組みやすい施策から実施するのと合わせ、各施策を実施することによって、どのような会社を目指すのかを、企業理念と併せて考えることの重要性について説明を行った。