

2. 改革に向けた自社の取組レベルを上げる

働き方改革実践のための心得

働き方改革は、自社のありたい姿（企業の成長と社員の成長・満足度向上）を実現するための手段の一つであり、企業によって取組の考え方や取組内容は様々です。

働き方改革は、企業の目指す方向性や働き方改革の目的を明確にし、自社に必要な取組を、社内外のコンセンサスを得ながら一歩ずつ進めていくという、企業活動の一環として永続的に取り組むテーマです。

心得
01

働き方改革で何を目指すのか（なぜやるのか）を明確にする



IT 業界の社員・企業だれもが「働き方改革」を進めなければならないことは知っています。その中で、自社として働き方改革を進めていく上では、長時間労働改善や年次有給休暇取得奨励の先にある、「自社が目指す姿」という目的を明確にし、その実現のための「手段としての働き方改革」であることを示すことが重要です。

心得
02

全ての会社に効く特効薬は存在しない



働き方改革は一朝一夕で成し遂げられるものではなく、「これをやっていれば働き方改革は全てうまくいく」という特効薬もありません。地道に取り組み続けるためには、自社の取り巻く環境や社員、ビジネスモデルを改めて深く考え、そのために必要な取組を選び、実行していくことが不可欠となります。

心得
03

経営者による内外への発信が重要



働き方改革は経営者と社員、顧客等の関係者による全体的な取組となります。そのため、経営者が積極的に社内外に働き方改革の目指す姿やそれに向けた取組を発信することが重要です。

たとえ、誇るべき成果が出ていなくとも「あるべき姿に向けチャレンジしている」という経営者の姿勢を見せることが、社員の納得性・主体性を高めることに繋がります。

ありたい姿の実現に向けた働き方改革の実践

よくあるお悩み



- ❖ 法令順守への対応に追われ、時間外禁止・年次有給休暇取得促進のみに注力
- ❖ 同業他社に準じた制度をとりあえず導入してみているが効果が出ているか不明
- ❖ 人事主導で進めているものの限界を感じており、うまく現場社員主導で動けていない
- ❖ 色々と施策は打つものの、社員に浸透しているのかがよくわからない
- ❖ 全社的な労働時間は減ってきているが、依然として変わらない社員がいる

皆様の企業の働き方改革も上記のような悩みを抱えていませんか？

働き方改革は、企業の経営課題の解決やあるべき姿／ありたい姿の実現のための一つの手段です。

なにか決まった施策を導入すればすぐに解決するものではなく、各社の事業環境や組織風土等に応じて、必要とされる施策や効果的な施策は異なります。また、たとえ成果が表れても、時間とともに取組の効果や社内への浸透度は薄れていくことがあるため、地道な改善活動を継続的に実施していくことが必要とされます。そのため、短期的、局所的な対応にならないよう、しっかりと目指す姿を見据えた上で、企業全体で持続的に取組を推進していくことが重要です。

ここでは、厚生労働省で実施している「平成 31 年度 IT 業界における働き方改革サポート事業」における支援対象の企業の推進内容に基づき、働き方改革推進の具体的な取組方法や取り組む上で留意したポイントについて解説していきます。

なお、これから新たにに取り組む企業の皆様は最初から一通りの内容を確認することをお勧めしますが、既に働き方改革の取組を進めている企業の皆様には、自社の取組状況に応じて、関係するフェーズの内容を中心に確認することも有効です。

働き方改革推進の考え方

働き方改革推進の取組を 5 つのフェーズに分けて考えます。

まず、働き方改革に取り組む目的を検討（①目指す姿の明確化）した後、その目的に対して、現状何が課題となっているかを把握した上で取り組む施策を決定します（②計画フェーズ）。取り組む施策が決まれば、実行するための体制や詳細なスケジュールを決定し、施策を実施します（③実行フェーズ）。実施した内容については、定期的に状況を把握し、適宜改善を実施します（④確認フェーズ、⑤改善フェーズ）。

これらの活動を継続的・持続的に推進するための仕組みづくりが重要になります。

① 目指す姿の明確化 (Vision/Goal)

経営方針等、全社的な方針と照らし合わせた上で、自社における働き方改革の位置づけや目的を明確化する。

② 計画フェーズ (PLAN)

目指す姿の実現に向けて働き方改革の目標やその達成に向けた施策を検討する。



③ 実行フェーズ (DO)

働き方改革に向けた施策の実行のための体制を整備し施策を実施する。



⑤ 改善フェーズ (ACTION)

施策の実施状況に応じて、改善策を検討・実施する。



④ 確認フェーズ (CHECK)

働き方改革の進捗状況を定期的に確認



① 目指す姿の明確化 (Vision/Goal)

働き方改革で自社が 何をを目指すのかを考える

まずは、企業として、何のために働き方改革に取り組むのかを考えることから始めましょう。

働き方改革の目的としては、生産性向上やイノベーション創出等「企業の競争力」を目的とするもの、ワーク・ライフ・バランスの充実や主体的なキャリア開発等「社員の生活やキャリア」、さらに政府が推進する処遇や労働時間の適正化、多様な人材の活躍等の「法令等への対応」に関する目的等が考えられます。

働き方改革の目指す姿は、各社の経営方針や事業環境等に応じて異なりますが、企業として自社の利益に加えて、社会の要請や社員への還元も考慮した上で、どのような働き方を実現したいか、目指す姿を検討することが持続的な企業成長のためには必要です。目指す姿を定める上では、将来どうありたいかという「ビジョン (Vision)」に加え、ビジョンを実現するためにいつまでにどのような状態を目指すかという具体的な目標、「ゴール (Goal)」について、考えることが大切です。

企業



自社の競争力確保

顧客価値の最大化、収益性向上・生産性向上、グローバル対応、優秀人材の採用・定着、イノベーション創出等

社員



社員の生活やキャリア

働きやすさ・働きがいの向上、ワーク・ライフ・バランスの充実、自律的・主体的なキャリア開発支援、専門性・市場価値の向上等

社会



法令等への対応

IT業界の処遇改善・労働時間の適正化、法的リスク軽減、長時間労働社会からの転換促進、社会的弱者の雇用、社会貢献等

それぞれのステークホルダーのメリットを見据えて、自社が働き方改革によって目指す姿を描く

自社における働き方改革の位置づけを明確化し社内外に発信する

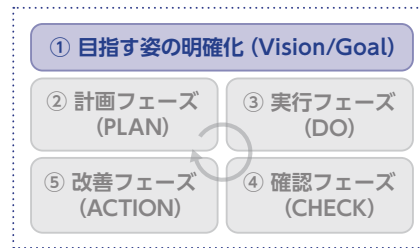
目指す姿を検討したら、働き方改革の取組をしっかりと社内外に発信することが重要です。

また、社内外に取組を浸透させるためには、情報発信は様々な方法で継続的に実施していく必要があります。例えば、Web サイトに働き方改革の指針を明示することや、経営者が社内外での活動の中で適宜発信する、部門長から現場の担当者へ説明する等、様々な方法で継続的に発信することで少しずつ社内の理解や風土の醸成に繋がっていきます。

推進のポイント



- ❖ 数値目標だけでなく、働き方改革によって何を実現したいか目指す姿を明確化する
- ❖ 短期的な成果だけを求めすぎず、中長期的な取り組みを前提として継続的に発信する
- ❖ 経営層から働き方改革の意義や目的を明示し、社員の理解を促す(会社のメリット、社員のメリットを明確化)



② 計画フェーズ (Plan)

働き方改革の計画を検討する

目指す姿の実現に向けて、やみくもに取組を行っていただけでは、効果は期待されません。

まずは、自社の課題を把握し、目指す姿と現状との差異（ギャップ）を把握しましょう。

次に、その課題を解消するために取り組む施策を検討します。取り組む施策は、経営層で実施すべき施策、人事部門が実施する施策、プロジェクトごとに実施する施策等、様々な施策を洗い出したうえで、自社に合った施策を選定します。

施策が決まったら、それらの施策を誰がいつまでに何を実施するか等、詳細な進め方を検討します。取り組む施策ごとの計画だけでなく、会社全体として、どのようにそれらの施策の推進状況を確認・適宜改善を図っていくかについても併せて計画します。

それぞれの施策の推進の具体的な方法についてみていきましょう。

(1) 目指す姿の実現のための課題を把握する

(2) 取り組むべき施策を検討する

(3) 進め方を検討する

(1) 目指す姿の実現のための課題を把握する

目指す姿に向けて、何に取り組むべきか、現状の課題を把握します。

把握の方法は、定量的なもの、定性的なものがあります。

定量的な把握方法には、例えば人事部門が保有する勤怠の情報、事業部門が保有するプロジェクトの生産性等のデータの把握、社員満足度調査等のアンケート結果による把握等があります。

定性的な把握方法には、特定社員へのインタビュー、関係者によるワークショップにおける議論等の方法があります。

各社が目指す姿や保有している情報に応じて適切な方法を選択してください。

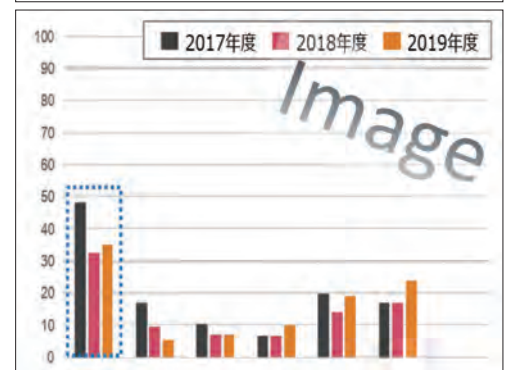
例えば、労働時間や年次有給休暇取得日数を指標として現状を図る場合、まずは、全社的な総労働時間や年次有給休暇取得日数を経年で把握することで、企業全体の傾向を把握することができます。

ここで重要なのが、全体の傾向だけで判断しないことです。全社的には、大きな問題はなくとも、部署別や職階別等の切り口で確認してみると、実は、特定の層に偏っている場合があります。そのため、定量的な把握をする際には、職階、部門、プロジェクト別等、想定される様々な切り口で分析し、傾向を把握してください。

さらに、特定の層に偏りが見つかった場合、インタビュー等の定性的な方法によりその要因や課題を把握することが有効です。

偏りのある層に対して、実務においてどのような点が課題になっているか、改善するためにどのような対策が必要と考えるか等について直接聞き取ることで、より実態に即した課題やその要因の把握が可能になります。

インタビューは、特定の層の社員複数名に対して行い、多様な意見を抽出します。特に管理職と一般社員等、異なる立場から意見を得ることで、課題の全体像を把握するよう心掛けてください。



推進のポイント



- ❖ 目指す姿の実現に向けた現状の課題を定量・定性で把握
- ❖ 全社的な傾向だけでなく、様々な切り口で偏りを見つけ、その要因を詳細に把握する

(2)取り組むべき施策を検討する

自社の課題やその要因をある程度把握したら、それに対して有効な施策を検討します。

施策の検討にあたっては、できる限り多くの候補となる施策を検討した上で、自社の状況に応じて絞り込んでいくことが有効です。

これにより、たとえ施策が何らかの理由により実施が困難になった場合にも、すぐに代替の施策を打つことが可能となります。

様々な観点で施策を抽出する

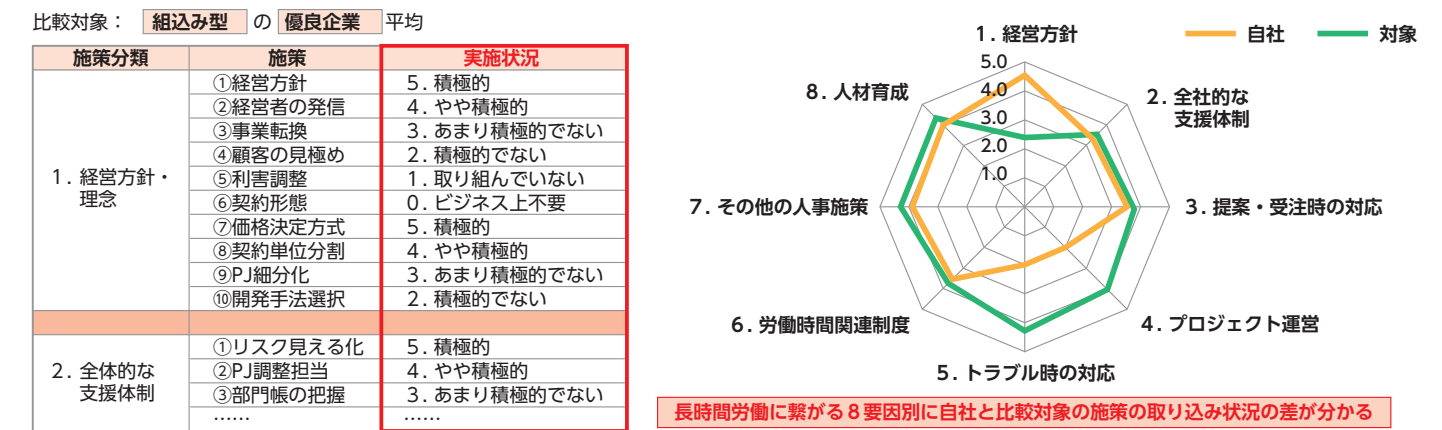
働き方改革を推進するための施策は様々なものがあります。経営者による社員へのメッセージ発信、全社的なリスク管理体制の構築等の経営体制に関する施策、プロジェクトの見積もり精度向上、コミュニケーション活性化等のプロジェクト管理に関する施策、フレックスタイム制度・テレワーク等の柔軟な働き方に関する制度導入、スキル習得のための育成等の人事管理に関する施策があります。

施策を検討する上で、すべての施策を洗い出し、課題に対する有効性を網羅的に検討することは困難です。

そのため、厚生労働省では IT 業界において働き方改革の主な課題の一つである長時間労働の是正に有効な 80 の施策について、自社の取組状況を測る「自社診断ツール」を作成しています。

自社診断ツールは、IT 業界各社が自社の長時間労働対策の取組状況を入力し、業界内で自社が参考としたい分類や企業の目指すべきレベルに応じた比較対象を選択することで、業界内における自社の取組の推進状況が把握出来ます。また、自社内での取組状況を比較（部署間、プロジェクト間等）することにより、例えば部署間での取組の進捗状況を把握し、より注力すべき部署と施策を明らかにすることが出来ます。このようなツールも活用しながら、様々な施策を抽出し、検討しましょう。

調査結果及び80施策の詳細 - 厚生労働省「IT業界の働き方・休み方の推進事業 実態調査の調査結果」(2018年)
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/analysis.html



優先的に取り組む施策を決める

洗い出した施策について、すべての施策を同時に実施することは、コストや社員の負荷等で難しいため、取り組む施策を絞り込みます。施策を絞り込むための 1 つの方法として、自社の課題に対して、①効果（どの程度効果が見込まれる）、②期間（どのくらいの期間で実現できそうか）等の観点で施策を振り分けることが考えられます。

効果が高く、短期的に実現可能な施策は優先度を高くする、効果が見込まれず、比較的期間を要する施策は優先度を低くする等で優先度を設定します。なお、ここでのポイントは、短期的に効果の出そうな施策だけでなく、期間はかかるが将来的に効果が見込まれる施策も併せて検討することです。短期の成果だけを求めず、中長期的な視点で施策を選定しましょう。施策の優先度を決めた上で、実際の施策については、さらに、コストや社員の負荷の観点での実現性も踏まえ決定しましょう。

推進のポイント

- ❖ 経営体制、プロジェクト管理、人事管理等様々な観点で施策を抽出する
- ❖ 短期的な成果につながる施策だけでなく、**中長期を見据えた施策**を選定する

(3)進め方を検討する

実施すべき施策が決まったら、具体的な施策の実施に向けて、進め方を検討します。

進め方の検討の際には、各施策を、いつまでに、誰が、何を、どのように実施するか、を具体的に検討する必要があります。

ゴールの達成に向けたKPIの設定

目指す姿やその成果を測るための明確な指標値として KPI(Key Performance Indicator) を設定することが有効です。

KPI を定めることで、働き方改革の取組の成果を測り、結果に応じてその後の改善の要否を判断することが可能になります。

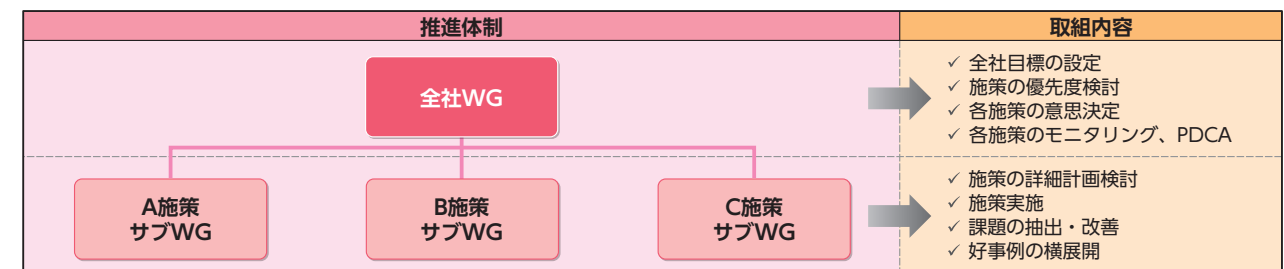
KPI は、右記の「SMART」のフレームワークを参考に明確に判断ができる形で設定しましょう。

例えば、「社員の労働時間を削減する」ではなく「全社員（管理職含む）の総労働時間を 2020 年 12 月時点で 2019 年対比 10% 削減する」のように設定します。

- S**pecific (具体的に)
誰が読んでもわかる、明確で具体的な表現や言葉で書き表す
- M**easurable (測定可能な)
目標の達成度合いが誰にでも判断できるよう、その内容を定量化して表す
- A**chievable (達成可能な)
希望や願望ではなく、その目標が達成可能な現実的内容かどうか
- R**elated (目指す姿に関連した)
会社の目指す姿に関連する内容になっているかどうか
- T**ime-bound (時間制約がある)
いつまでに目標を達成するか、その期限を設定する

役割を明確化し、誰が進めるかを決める

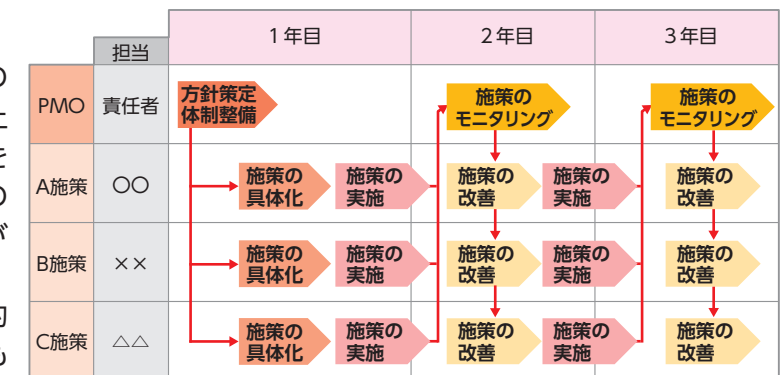
次に誰が施策を推進していくか、役割を明確化します。推進体制を構築する上では、社員への浸透や社員の主体的な活動を促進するために、経営層や人事部門のみで構成せずに、事業部門の社員に積極的に協力を求めましょう。例えば、推進体制として、経営層や人事部門長を中心とした方針決定や推進状況の把握のための全社でのワーキンググループ（全社 WG）と、各施策の検討や実行を推進する関連する事業部門メンバを中心にした施策別の（サブ WG）をそれぞれ用意し、施策別の推進状況を適宜全社のやり方があります。



ロードマップを作成する

施策やその目標値、推進体制が構築できたら、取組のロードマップを作成します。ロードマップを作成する上では、最初から詳細なスケジュールやマイルストーンを検討するのではなく、大まかなスケジュール（年単位の計画等）の策定から着手し、段階的に詳細化する方法が有効です。

また、各施策の進め方だけでなく、実施状況を定期的にモニタリングし、その状況に応じて改善を図ることも視野に入れて作成しましょう。



推進のポイント

- ❖ KPIは「SMART」の観点で明確に判断できる値を設定する
- ❖ **現場担当者を巻き込み**実行性のある体制を整備する
- ❖ ロードマップには、施策のスケジュールだけでなく、どのように**モニタリング、改善**を測るかも計画する

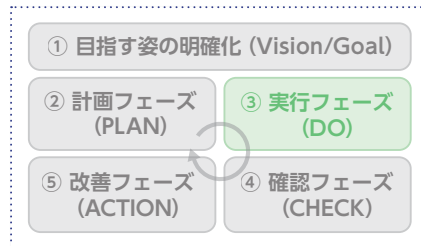
③ 実行フェーズ (Do)

働き方改革の施策を実施する

計画が固まったら、働き方改革の施策の実施に移ります。

施策の推進にあたっては、社員の理解と協力が不可欠です。社員がその取組の意図を正しく理解し、主体的に取り組むよう、改めて、働き方改革で目指す姿を発信し、そのための施策の実施であることの理解を図ることが重要です。

また、推進する上では、働き方改革の取組自体が過度な負荷とならないよう、準備に時間をかけすぎるよりもまずは取組を開始し、その中で適宜改善を図っていく方法が現実的です。



社内へ発信し働き方改革の取組の理解を図る

働き方改革の取組を開始する上では、社員の理解と協力が不可欠です。社員がその取組の意図を正しく理解し、主体的に取り組むよう、改めて働き方改革で目指す姿を示し、働き方改革は目指す姿を実現するための施策であることについて、理解を図ることが重要です。

そのためには、働き方改革のビジョン、ビジョンに実現に向けたゴール、その達成のための施策、それぞれの関係を明示することが有効です。

また、発信の方法についても、例えば、経営者から定期的に社内へ発信する、社内報で掲載する、施策の実施内容等を社内イントラネットに公開する等、様々な方法で継続的に社員に働きかけ、社員の意識に浸透させることが重要です。



小さくともまずははじめてみる

施策の推進にあたり、最初から緻密に運用を検討し、規定類を整備し、関係者と調整した上で実施するには時間を要し、うまく施策が推進できなかった際のリスクが大きいため、まずは検討と準備に時間をかけ過ぎず、素早く動き始めることが重要です。

例えば、特定の部署や、希望者のみ等、対象者を絞り試験的に実施し、運用上の問題を事前に調整した上で、効果が見込まれる場合に全社に施策を展開することも考えられます。

取組み続けることで組織へ浸透させていく

施策を始めてみると、思ったように施策が実施されない、周囲の協力を得られない、最初は取り組んでいたが業務の繁忙期等によって止まってしまった等、時間とともに様々な課題が生まれます。

その前提として、あきらめず、まずは、取組を続けることが重要となります。

その上では、経営層が働き方改革の取組を推進するメンバをしっかりと社内認識させ、協力を促すことで、少しでも取組を進めやすい環境を構築していくことも必要です。全社のバックアップを得ることで、取組が推進しやすくなることも多々あります。

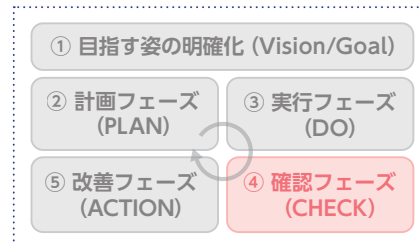
④ 確認フェーズ (Check)

取組の推進状況をモニタリングする

実施した施策は、定期的にモニタリングし、状況を把握しましょう。

計画に基づき、施策の実施状況や KPI の達成状況、目指す姿の実現状況について把握します。

また、継続的なモニタリングにより、経年での変化を図ることで、施策の浸透度を測ることも有効です。



モニタリング実施の視点

モニタリングでは、計画時に定めた「ビジョンの実現状況」「ゴールの達成状況」「施策の実施状況」のそれぞれについて、把握することが重要です。なぜなら、たとえ施策が正しく実施されていたとしても、その結果ゴールの達成やビジョンの実現ができていなければ施策が想定通りの効果を発揮していないことになるからです。

計画時に定めた内容	モニタリングの観点	確認方法 (例)
ビジョン	ビジョンが実現されているか？	KPIの達成状況 社員満足度調査
ゴール	ゴールは達成できているか？	KPIの数値データ
施策	施策は正しく実施されているか？	推進者へのヒアリング 社員アンケート

継続的なモニタリングで変化を把握する

また、継続的なモニタリングにより、経年での変化を把握することも重要です。

施策の推進は、時間とともに浸透していく場合もあれば、マンネリ化・形骸化していくケースも多く見受けられます。

そのため、モニタリングを継続的に実施することで、取組状況の変化を随時把握し、施策の問題点を早期に把握できるとともに、施策の浸透に有効な取組の発見にも繋がるため、問題点の改善や有効な手立ての他施策への横展開等、更なる改善につなげることも可能になります。

モニタリングの頻度としては、3 か月に 1 回、半年に 1 回程度が考えられます。例えば、働き方改革の開始初期は短い頻度でモニタリングを実施し、経過に応じて頻度を下げていくことが考えられます。

推進のポイント

- ❖ 施策は目指す姿やKPIとの関係性を明確にして発信する
- ❖ まずは小さくともはじめてみる（一部の部門や対象者に試験的に実施することも有効）
- ❖ 推進メンバの認知と周囲の協力を得るための全社的なバックアップが重要

推進のポイント

- ❖ 現場の意見の吸い上げにより目指す姿、KPI、施策の達成/実施状況を把握
- ❖ 継続的なモニタリングにより、マンネリ化・形骸化の兆候を把握する

⑤ 改善フェーズ (Action)

モニタリングの結果に応じて改善を図る

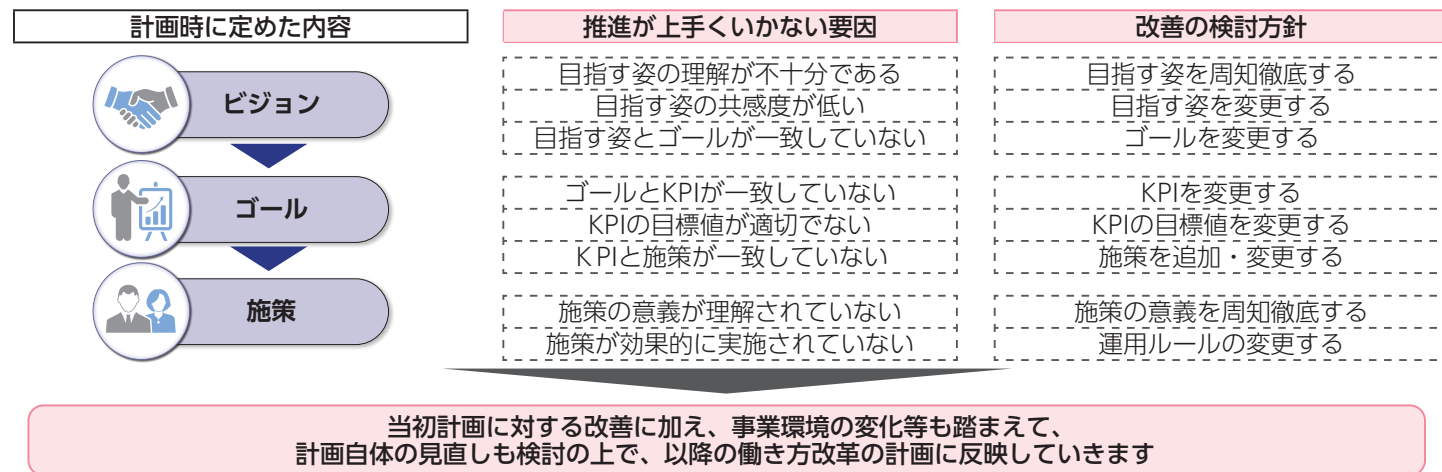
モニタリングの結果に応じて、改善を図りましょう。

モニタリング結果によって、自社の取組のどこに課題があるのかを把握しながら、適切な改善策を検討します。

また、モニタリング結果において、成果が出ている箇所や効果的な取組が見つかった場合には、その成果や取組事例等について社内に発信することが重要です。それにより、社内での「働き方改革」の取組に対する意識が高まるとともに、その後の取組に対しても「周囲からの協力」が得やすくなります。

改善の視点

働き方改革の取組の改善に向けては、「ビジョンの実現状況」「ゴールの達成状況」「施策の実施状況」それぞれのモニタリング結果に応じて改善策を検討します。例えば、施策が正しく実施されていない場合には、その理由を検討した上で、施策の理解促進を図る、運用ルールを変更する等の対応が必要となります。その後、検討結果を踏まえて、働き方改革の今後の計画に反映します。なお、計画に反映させる際には、当初計画時に定めた内容への改善だけでなく、事業環境の変化、会社方針の変更、社員の声等から、当初策定した計画自体を見直すことも検討してください。



改善内容を社内で発信・対話を図る

モニタリングした結果や改善のアクションは、しっかりと社内に発信を図ることが重要です。

社員の声がしっかりと施策の改善内容に取り入れられていることを示すことで、社員一人ひとりが働き方改革の一翼を担っているという意識や風土を醸成することができ、社員のモチベーション向上やより主体的な働き方改革への参画に繋がります。また、必要に応じて、社員との対話を行い、改善内容の意図や狙いを説明することで、社員が納得した形で改善施策を実行することが重要です。

さらに、ある部署での取組や成果について、社内でも横展開することで、他部署でもその改善内容を参考にできるとともに、働き方改革に積極的でない部署においても、取組内容を知ること、自分たちの働き方を見直すきっかけとなる可能性もあります。

推進のポイント

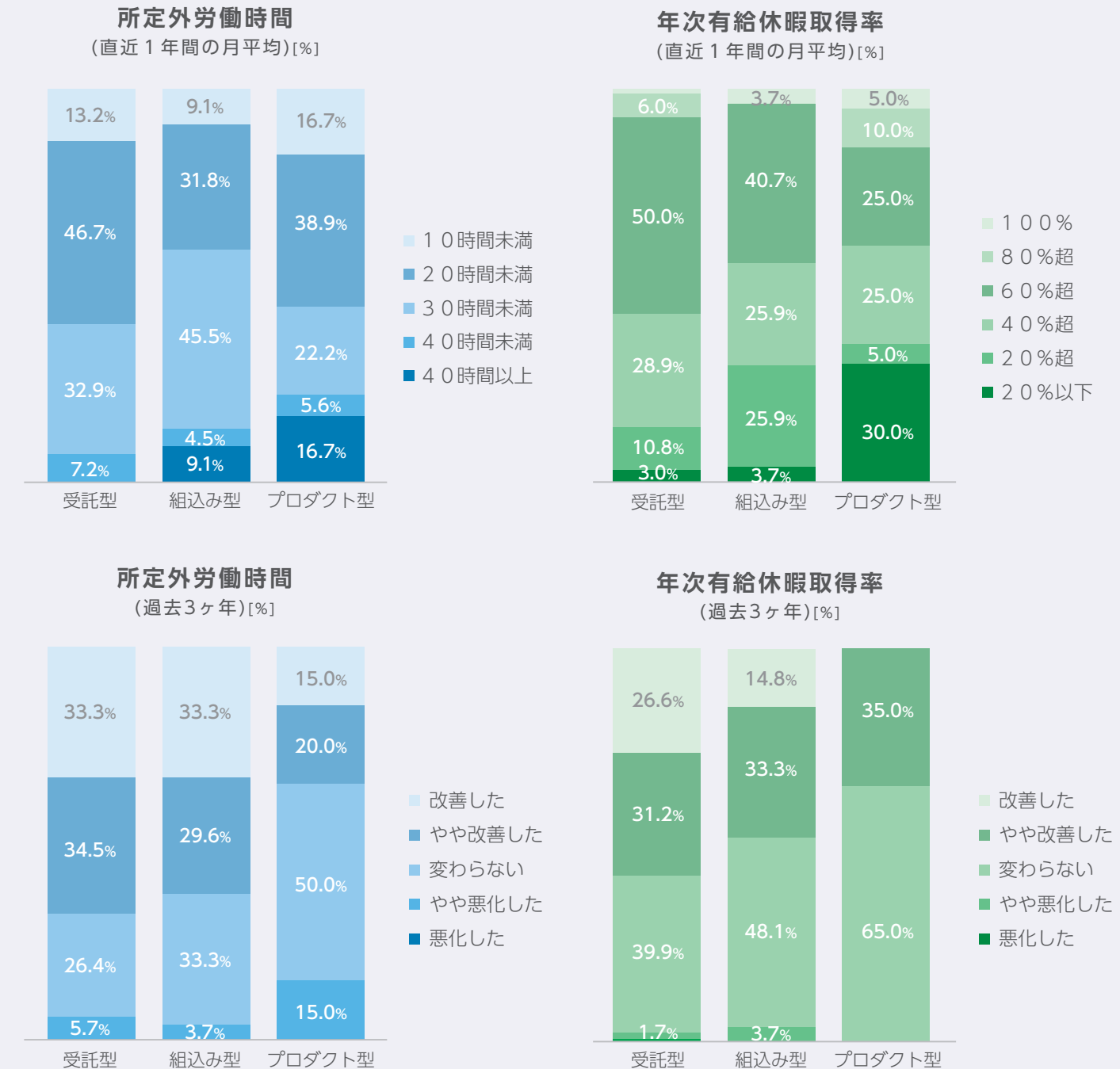
- 目指す姿、KPI、施策の達成/実施状況それぞれに応じて打ち手を検討・改善を図る
- 改善内容を社内での発信・対話を図ることで、社内の風土醸成や主体的な参画を促す

コラム

所定外労働時間と年次有給休暇取得率から見る働き方改革の推進状況

労働時間の改善は見られるが、継続した働き方改革への取組が必要

所定外労働時間及び年次有給休暇取得率に関するデータによると、業態に関わらず少なくとも 1/3 以上の企業において、所定外労働時間の平均が 20 時間 / 月を超え、年次有給休暇の取得率は 60% 以下となっています。また、過去 3 ヶ年で改善が見られない、または、悪化した企業も 1/3 以上を占めており、改善傾向ではあるものの、継続して働き方改革への取組が必要であると考えられます。



※サンプル数: 受託型 (n=174) / 組込み型 (n=27) / プロダクト型 (n=21)
厚生労働省「IT 人材の長時間労働削減に向けた企業実態調査」(2018年)を元に作成

各社の取組を参考にしながらも、自社の状況に合わせた施策の実施を

業態ごとに施策の実施状況や積極的に取り組む施策の内容に一定の傾向が見られますが、同じ業態の企業同士でも、その人数や売上の規模、長時間労働の発生要因等は様々であり、また、企業内で複数形態の事業を展開している企業が存在する等、各社のおかれる状況は異なると考えられます。そのため、今回の調査結果に示した施策実施状況の傾向は、自社の施策検討において参考にしながらも、自社の状況や長時間労働の発生要因に合わせた施策の実施が必要です。