

# 特集 DXを牽引するIT業界における 新しい働き方のポイント



## コロナ禍で社会を取り巻く環境が変化した

2019年末に海外で一人目の感染者が発見されて以来、世界規模で新型コロナウイルス（Covid-19）が猛威を振っています。世界の感染者数は1年足らずで1億人を突破し、200万人以上もの人が亡くなっています（2021年1月末時点）。この新たなウイルスの感染拡大を受け、WHOがパンデミック宣言を発出するとともに世界各地の都市ではロックダウン（都市封鎖）や他国からの入国制限といった様々な対策が実施されています。これによって、世界中で人々の日常生活や仕事に制限がかかることとなり、社会を取り巻く環境・在り方が大きく変化しています。

この新たなウイルスの蔓延による社会・生活の大きな変化は日本においても例外ではなく、多くの国民が様々な影響を受けています。2020年1月以降、国内感染者数は徐々に増加し、2020年4月には日本政府が全国的な緊急事態宣言を発出しました。同宣言を受けて、各都道府県が不要不急の外出禁止や「3密」回避等の対策を推進すると同時に、多くの国内企業においてはテレワークが早急に導入されることとなり、それによってテレワークを前提とした「新しい働き方」が強く求められるようになってきています。

## IT業界においてもテレワークが急速に拡大・浸透している

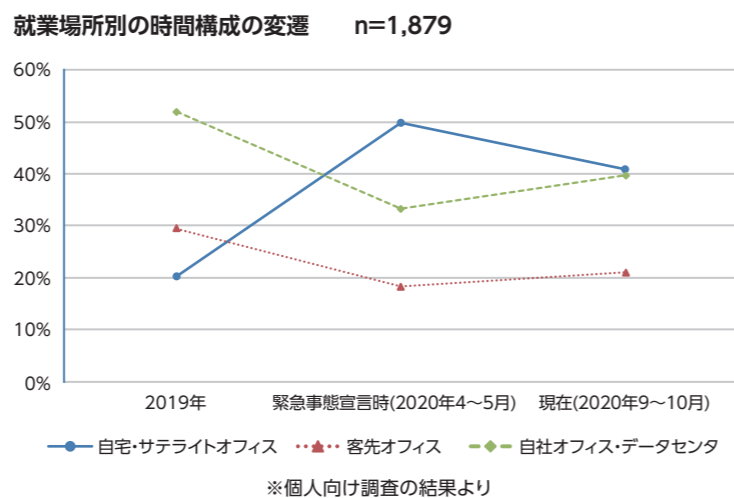
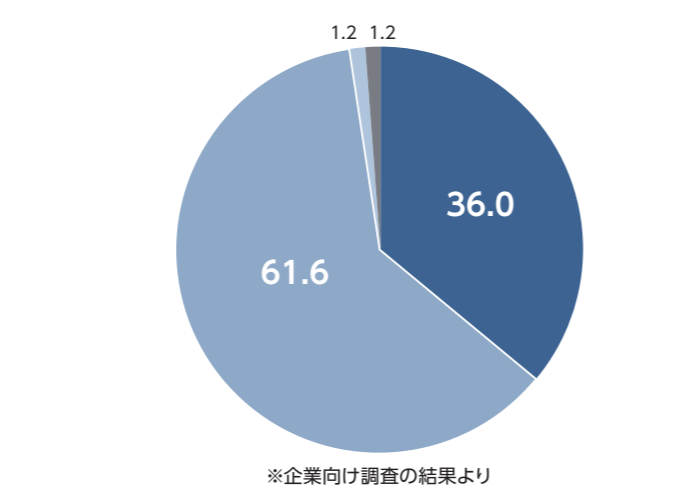
こうした「新しい働き方」に向けた動きは、IT業界においても同様に起こっており、多くの企業でテレワークの導入が進捗し、働き方が大きく変化しています。「IT業界の働き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響」調査（詳細はP.5参照）によると、61.6%のIT企業がコロナ禍を受けてテレワークを導入しており、コロナ禍前より実施していた企業と合わせると、その実施率は全体のおよそ98%にも上ります。このことから、コロナ禍を機にIT業界全体にテレワークが急速に広まったことが分かります。

また、同調査によると、コロナ禍によって社員の就業場所も大きく変化しています。コロナ禍前の2019年は、勤務時間における就業場所として、自宅・サテライトオフィス（いわゆるテレワーク）が占める割合は平均2割程度でしたが、2020年4月の緊急事態宣言時には5割まで上昇しました。緊急事態宣言が解除された後は、その割合に多少の減少は見られるものの、2020年9～10月時点で平均4割程度の水準を維持しており、一定程度テレワークの定着が進んでいるのではないかと考えられます。

また、勤務時間における就業場所として客先オフィスが占める割合は、コロナ禍以降は1割程度の減少傾向が続いており、クライアント先に常住する働き方についても変化が見られます。

このように、コロナ禍により多くの企業が短期間にテレワークを急速に導入することとなったことに伴い、社員一人ひとりの働き方も大きく変化しています。

テレワークの実施状況 n=86



## コロナ禍の今だからこそ改めて考える、「IT業界の目指すべき姿」とは

このように、コロナ禍によりIT業界の働き方に大きな変化が起こっているものの、IT業界が目指していくべき姿や方向性はコロナ禍前から変わっていないのではないのでしょうか。

近年、IT業界にはビジネスに+αの価値を提供する「攻めのIT」への転換が求められてきており、ITによって企業の新たなビジネスモデルの創設や経営戦略を構築していくことがより重要となっています。その実現のためには、DXの取り組みとしてデジタル技術を活用した新たな価値・顧客体験の提供が必要であり、更にその土台として、各IT企業においては、システム開発の受託者から、デジタル技術を活用した新しいビジネスモデルを顧客と一緒に考えるパートナー等への転換が求められています。このような発注者との対等な関係の構築や社員の個々の能力を活かせるような多様な働き方の実現等が、近年ではより必要とされています。

ここでいう「多様な働き方」の実現とは、テレワークやフレックスタイムといった各種制度を整備し、社員の「時間」と「空間」の自由度の選択肢を広げること等があげられ、各社員が自身の状況（子育て・介護等）や適性に合わせて働き方を選択し最適化することで、各人が最も生産性高く、自主性を持って働ける環境を会社として社員に提供することです。

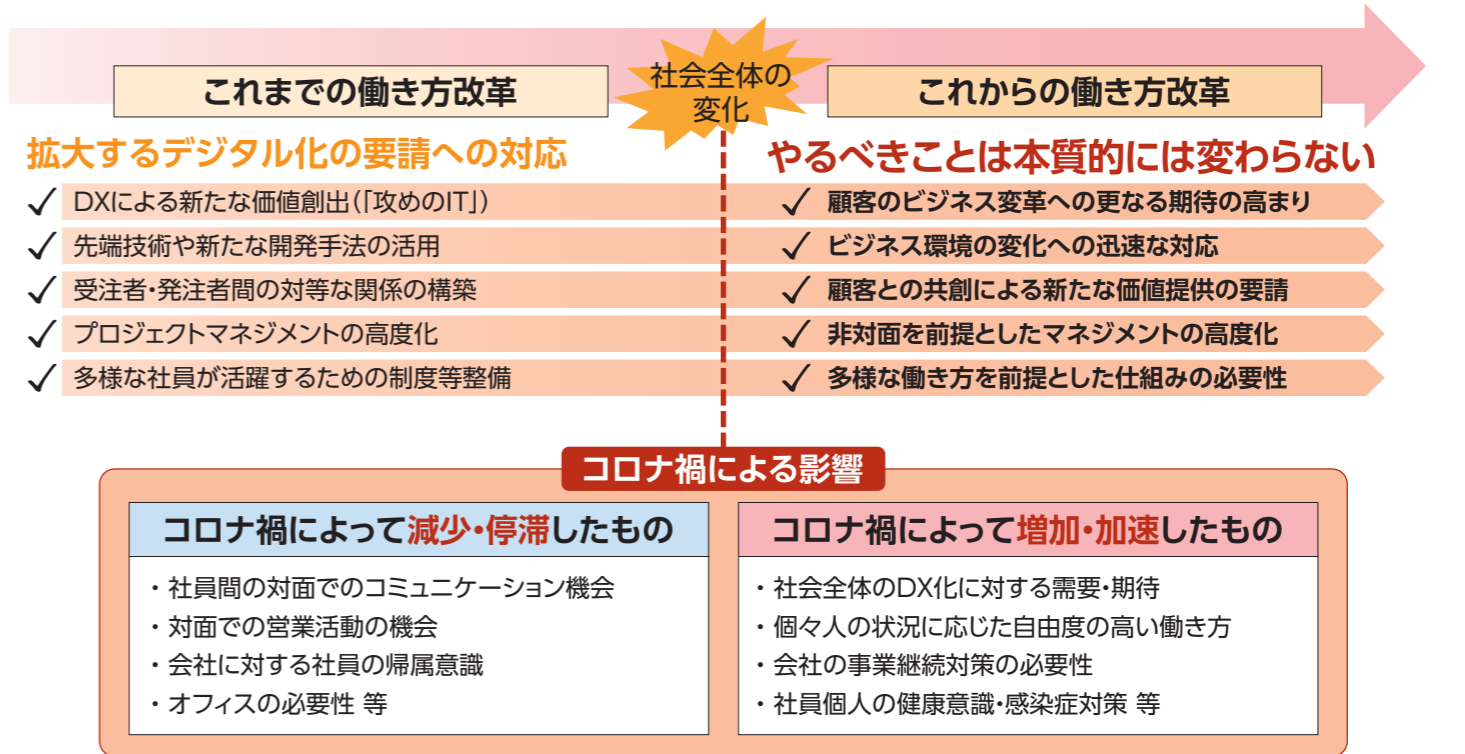
さらに、そういった環境を社員に提供するためには、会社として顧客との信頼関係を確固たるものとし、「顧客の指示に従わなければいけない」という現状を打破しなければならず、それに向けては顧客との契約関係等も状況によって変えていくことも必要となってきます。

このようなIT業界に対する要請は、コロナ禍にある現在でも変わっておらず、今後もIT活用による顧客のデジタルビジネス変革実現に向けた取組の推進が求められます。そのため、顧客とのパートナー関係をこれまで以上にしっかりと構築し、顧客に寄り添いながら、ITを通して新たな価値を創出し世の中に提供していかなければいけません。

## デジタル化等への取組の必要性は飛躍的に高まっている

こうしたIT業界が目指すべき姿の実現に向けた動きは、コロナ禍によってこれまで以上に加速しています。つまり、コロナ禍によって多くの企業がテレワークをはじめとした「新しい働き方」に向けた様々な制度を導入せざるを得なくなり、そのために必要なツールや環境、制度等の整備に向けた動きが日本全体で大きく前進しています。それに伴って、DXに対する需要や期待が大きな高まりを見せており、IT企業にとっては、新たな顧客開拓・ビジネス拡大といった観点においても大きなチャンスと捉えることができます。

そのため、このコロナ禍を「危機」ではなく「機会」と捉え、目指すべき姿の実現に向け、IT業界全体として新しい働き方の実現に向けた取組をこれまで以上に加速させていくことが重要です。



## 目指すべき姿の実現に向けて取り組むべきこと

IT業界が目指すべき姿はコロナ禍前から変わってはいないものの、テレワークが「当たり前のもの」になっていく中で、発生している様々な課題に応じて、推進していくべき取組のポイントがこれまでと変わってきているのではないかと思います。

具体的には、後述の調査結果より主にコミュニケーション、人材育成、営業活動等における課題が浮き彫りになってきており、それぞれの課題に対する取組の方向性として、「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」という3つの側面において推進していくことが有効と考えられます。

### <業務遂行>社員個々人の自律的な働き方の実現

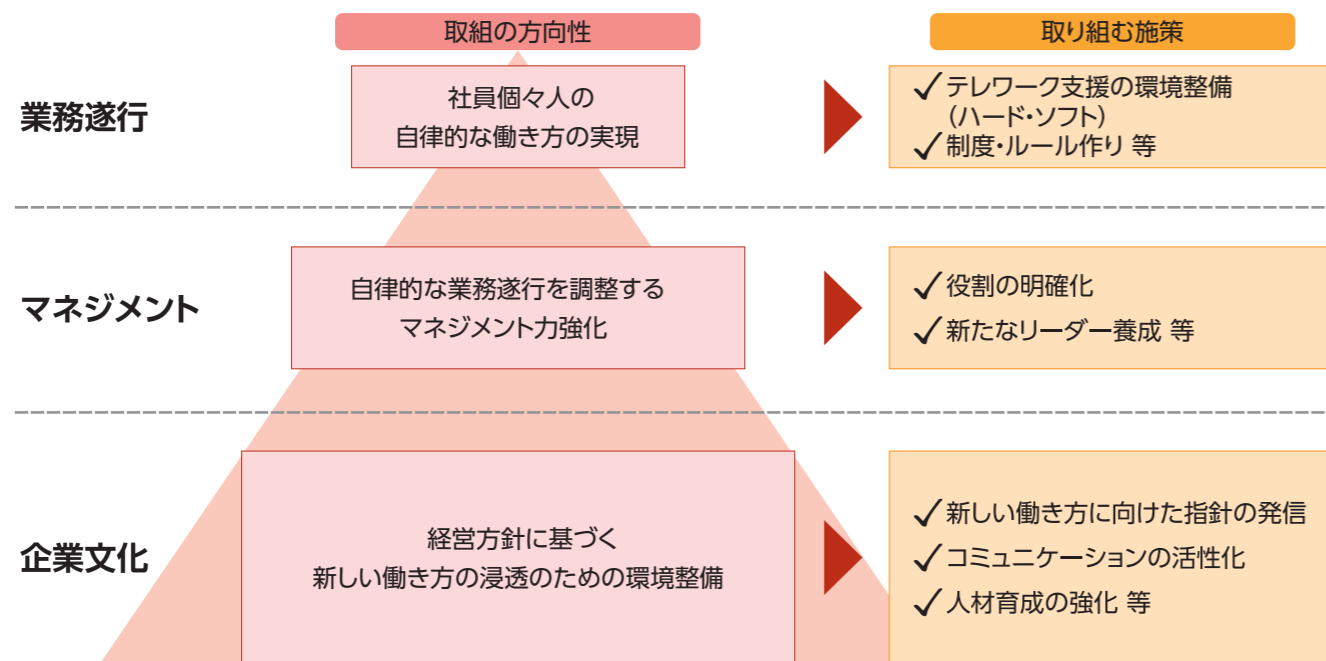
まず、業務遂行においては、テレワークの浸透によって、社員がそれぞれ任意の場所にしながら周囲の環境に左右されることなく、円滑に業務を遂行していくことが必要となります。実施すべき施策としては、テレワークに必要な機材・ツール、ネットワークの整備といった働く環境というハード面のものと、セキュリティ対策や業務フローの改善といったソフト面のものがあります。また、テレワークには働き方の柔軟性が向上するといった効果も見られていることを考慮すると、企業としては、現場の社員一人ひとりがテレワーク環境下において自律的に生産性高く仕事ができるよう、テレワークも含めた柔軟な働き方を可能にするような各種ルールや制度の整備に取り組んでいくことも重要となります。

### <マネジメント>自律的な業務遂行を調整するマネジメント力強化

次に、マネジメントにおいては、社員一人ひとりが異なる場所で自律的に業務を遂行するようになることで、社員の働く姿が対面では見えない中でもしっかりとチームを運営・管理してプロジェクトを推進できるようなマネジメント力の強化がより求められていくと考えられます。そのため、対面でのコミュニケーションが取れない中でも強固なチームを構築しマネジメントしていく力がより求められ、そういった力を持つ新たなリーダー像・役割像とはどのようなものかを明確化した上で、そういった力を持つリーダーの養成を進めていく取組が必要になります。

### <企業文化>経営方針に基づく新しい働き方の浸透のための環境整備

最後に、企業文化においては、社員全員が企業の目指している方向性や求める働き方の指針等について共通認識を持った上で、それを拠り所として効率的に働けるような土台作りが必要となります。ここでは、OJT教育や社員研修等の人材育成や会社への帰属意識・人材の定着化といった、企業文化を形成する上での重要な要素に対してより強化を図るような取組の推進が重要となります。そのため、新しい働き方に向けた企業の指針を発信しつつ、特に企業文化が浸透しきれていない若手社員を中心とした人材育成における変革や、社員同士あるいは企業・社員間のコミュニケーション強化を図ることが肝要となります。



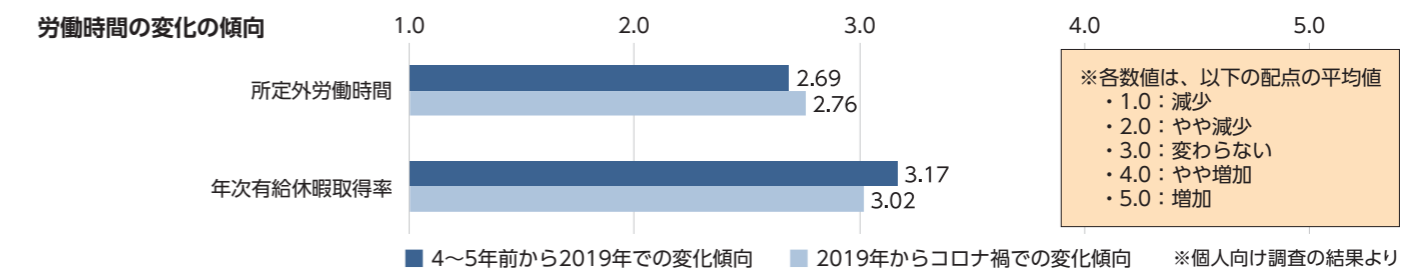
## 新しい働き方を実現する上での課題

一方で、新しい働き方の実現に向けた取組を推進していく上では、乗り越えなければいけない課題も多くあります。IT業界全体におけるコロナ禍の影響を把握するために実施したWebアンケート調査をもとに新しい働き方の実現に向けた課題等を紹介します。

	企業向け	個人向け
調査名	IT業界の働き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響	
調査期間	2020年10月7日～11月6日	2020年9月29日～10月3日
回答数	86社	1,879名
調査項目	I / 属性 (企業の種類・類型、売上規模、正社員数、職位、職種、勤続年数、エンドユーザ等) II / 労働環境、場所長時間労働対策の変化状況 (所定外労働時間・有給休暇取得率や就業場所の変化等) III / テレワークの実施状況、課題意識 (実施状況、テレワークを契機にした課題、テレワークの効果等)	

### 労働時間の変化

IT業界において、所定外労働時間の低減と年次有給休暇取得率の向上を目的とした働き方改革が本格的に開始した4～5年前と比べると、これらの数値は確実に改善しており、IT業界全体の働き方は徐々に良くなってきていると言えます。しかしながら、この1年での所定外労働時間についてはある程度減少傾向が続いているものの、年次有給休暇取得率については停滞しています。



### これまでの働き方改革への影響

これまで多くのIT企業は長時間労働改善に向けて様々な施策を行ってきましたが、そうした施策について、企業がコロナ禍によって難しくなったと感じている割合は多いものでも40%前後、少ないものは5%未満となっており、コロナ禍による影響は施策によって大きな差があると思われます。

影響が大きいと思われる施策として、例えば、経営体制では特に「業務知識獲得のための有識者との関係構築」と「メンバーの業務内容等の把握」、プロジェクト管理では「契約時における開発期間等の顧客との交渉」、人事管理では「各種研修の実施」や「新入社員対象のメンター制度」があり、比較的大きな影響を受けています。

分類	施策	「難しくなった」回答比率
経営体制	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	40.4%
	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	30.6%
	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	16.0%
	受注内容に応じた契約形態 (請負/準委任/派遣等) の選択	4.9%
	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	3.4%
プロジェクト管理	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	22.2%
	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	15.5%
	トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	15.5%
	部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化	11.1%
人事管理	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	10.9%
	コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	40.4%
	専門能力・スキル向上のための研修などの実施	39.7%
	業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	33.3%
	先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	26.3%
チャームを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	15.4%	

※ 企業向け調査の結果より  
 ※ 各分類において「難しくなった」の回答比率が高いもの上位5つを記載

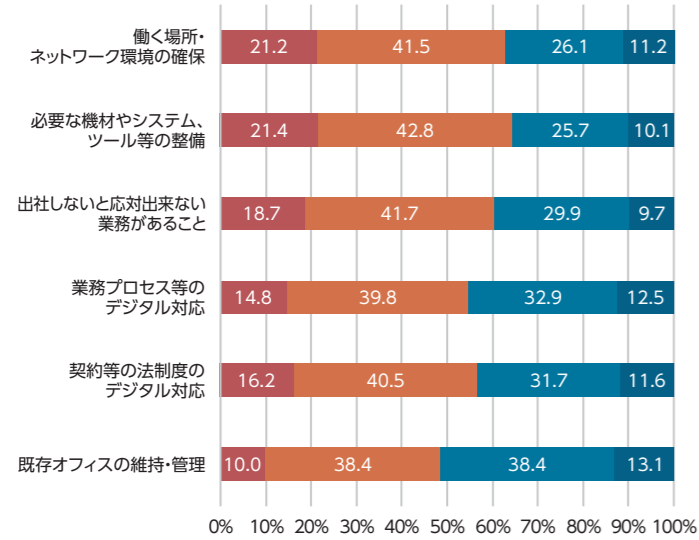
## テレワーク実施上の課題

また、テレワークを実施する上では様々な課題が発生しており、それらの課題は、仕事における4つの要素それぞれにおいて見られます。

「仕事の環境整備」においてはツールや機材の整備と言った身の回りの環境に関する課題、「現場の生産性」においてはコミュニケーション不足やモチベーション維持といった人との関わりに関する課題、「顧客との関係」では営業活動のような対外活動に関する課題、「働き方と人事管理」ではOJT教育や人材育成に関する課題等が挙げられます。

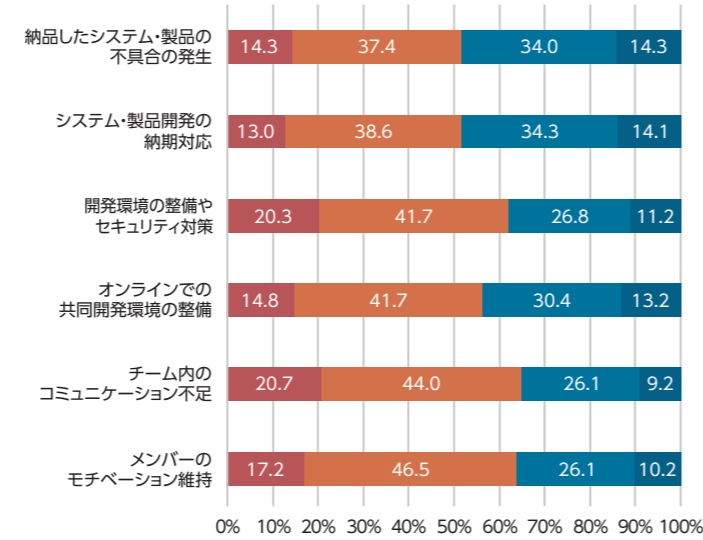
### 仕事の環境整備

「仕事の環境整備」の観点では、業務のデジタル化対応やオフィスの維持といった業務内容や会社全体の課題よりも、機材やツールの整備、職場以外で働く際の場所やネットワーク環境の確保等、より実業務を行う場所に関する課題意識が強い傾向にあります。



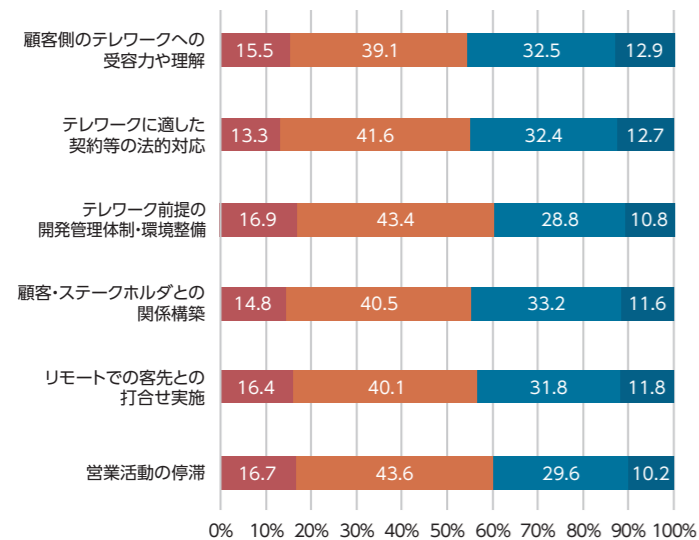
### 現場の生産性

「現場の生産性」においては、テレワークに適した開発環境整備やセキュリティ対策といった業務上の課題と並んで、メンバーのモチベーション維持やメンバー間のコミュニケーション等の人間関係に関連する課題について、特に強い課題感を感じる社員が多い傾向にあります。



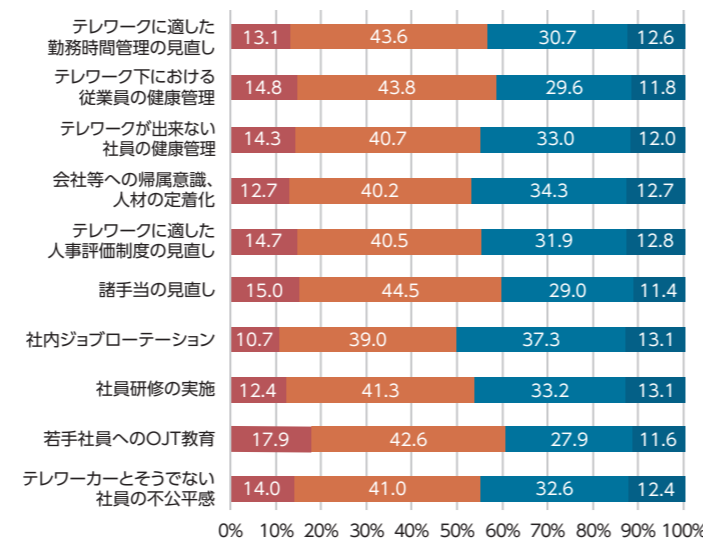
### 顧客との関係

「顧客との関係」の面では、特に「営業活動の停滞」等の対外的な業務や、テレワークを前提とした開発業務の管理体制や環境整備に関する課題意識が大きくなっています。



### 働き方と人事管理

「働き方と人事管理」においては、特に手当の見直しや健康管理といった、家に長時間いるからこそ発生するような、自身の生活に直結するような課題に対する意識が高い傾向にあります。また、OJTも含めた各種研修の実施等、人材育成に関しても大きな課題意識が見られます。

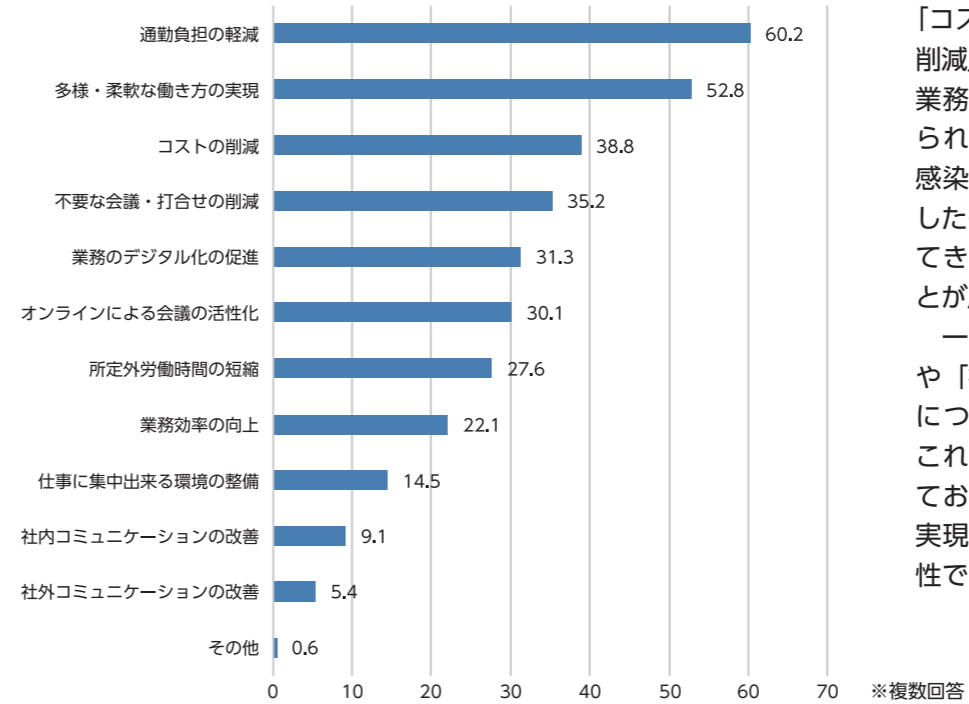


■ 重要な課題になっている(なると思う) ■ やや重要な課題になっている(なると思う) ■ あまり重要な課題になっていない(ならないと思う) ■ 全く課題になっていない(ならないと思う) ※全て個人向け調査の結果より

## テレワークによる効果

このように、テレワークを実施していく上では様々な課題は発生しているものの、多くの企業・個人がテレワークによる良い効果も実感しています。特に大きく感じられている効果としては「通勤負担の軽減」、「多様・柔軟な働き方の実現」の2つが突出しています。このことから、テレワークには、より働き方の自由度を広げられるとともに、これまで感じていた負担が減らせる可能性が高いと言え、柔軟な働き方、すなわち新しい働き方の実現においてテレワークはある程度有効だと考えられます。

### 個人調査結果 (モニター調査)



これら2つ以外の効果については、特に「コストの削減」や「不要な会議・打合せの削減」、「業務のデジタル化の促進」といった業務自体の効率化に関する効果が多く挙げられています。これは、コロナ禍において感染リスク回避のためにテレワークを開始したものの、結果としてそれまで業務上行ってきたことを見直し、廃止・削減されたことが反映されているものと考えられます。

一方で、「仕事に集中出来る環境の整備」や「社内・社外コミュニケーションの改善」については、効果を感じる社員が少なく、これはテレワーク実施上の課題とも一致しており、テレワークによる新しい働き方の実現においては、取り組むべき施策の方向性であると考えられます。

### コロナ禍による働き方への影響 ~企業・個人からの生の声~

- もともとテレワークを推進しようとしていたため、今回こういった形だが急速に推進できてよかった面もある。顧客の理解が一番の課題であったが、顧客から在宅勤務を希望されたことが大きい。
- 通勤がなくなるメリットは、子供が小さい女性社員や介護をしている社員の離職を防ぐことに大きな効果がある。
- これまで働く時間の選択肢を拡大してきたが、働く場所の選択肢を拡大する施策を検討していきたい。
- 成果型人事制度導入の必要性を感じている。
- 社員同士のコミュニケーションの場がなくなってしまった。良好なコミュニケーションを維持できるような方策を導入する必要がある。
- 顧客の方針(要求)に従わざるを得ないのが実状。その上で社会・業界の変化に合わせていくしかない。

## IT業界の更なる発展に向けて

このように、私たちの世界は現在コロナ禍による大きな変化の真っ只中にあります。働き方の観点では、コロナ禍によりテレワークが広く世の中に浸透してきており、それに伴い様々な課題が生じてきた一方で、良い効果も生まれてきています。

そのため、今後のIT業界の更なる発展に向けては、テレワークがもたらす「多様な働き方の実現」効果を最大化できるようにテレワークを有効活用しながら、テレワークによって発生している様々な課題の解消に向けて、「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の側面で、環境整備やコミュニケーション・エンゲージメント向上、人材育成等、最適な対策を推進していくことが必要です。

## 課題改善に向けた取組のポイント

現在テレワークの導入によって発生している課題に対しては、既に多くの企業がその解決に向けて様々な対策を推進しています。ここでは、先述した取組の方向性のポイントに基づいて、いくつか企業の取組を紹介します。是非ともこれらの取組を参考に、新しい働き方の実現に向けた取組を推進していきましょう。

### 取組のポイント

1. **業務遂行**：社員個々人の自律的な働き方の実現 - 環境整備、制度・ルール作り 等
2. **マネジメント**：自律的な業務遂行を調整するマネジメント力強化 - 役割の明確化、新たなリーダー養成 等
3. **企業文化**：経営方針に基づく新しい働き方の浸透のための環境整備 - 指針の発信、コミュニケーション、人材育成 等

## ポイント 1. 業務遂行 社員個々人の自律的な働き方の実現

### 【背景】

テレワークの導入によって在宅勤務をする社員が増加する中、自宅ではネットワーク環境や設備が整っていない社員が多いため、そういった社員も不自由なく自宅で集中できる環境を企業としては整えていく必要があります。

また、テレワークを導入することでこれまでの働き方に対して「場所の自由度」が高まり、フレックスタイムや時短勤務といった「時間の自由度」を高める制度と組み合わせることで、子育て・介護をしなければならない、地方・外国にしながら働きたいといった個々の社員の状況や要望、あるいはテレワークへの適性等に応えられるようにすることで、より高いスキルを持った多様な人材を活用できるようになり、企業としても今後の競争力向上に繋がると考えられます。

更に、人材が全国各地に分散して働くことで、例えば首都直下地震のような一地域に被害が集中する自然災害が発生した場合においても事業の継続が見込まれます。

### 【施策例】

テレワークによる分散自立化をできるようにするためには、オフィス以外の場所でも問題なく業務ができるような環境（ソフト・ハード）を整えると同時に、それらが安定的に実施されるようなルール・制度作りが必要となります。

環境整備（ハード）	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCやルーター、タブレット、といった業務に必要な機器の支給・貸与</li> <li>社員が自宅に集中して働ける環境を作るための手当の支給</li> <li>社員の在宅勤務によって生まれたオフィススペースの最適化 等</li> </ul>
環境整備（ソフト）	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィス外から接続した場合でも脅威からデータを保護できるようにするためのセキュリティ対策</li> <li>これまで紙で実施していた業務をデジタル化するツールの導入（電子押印、電子決裁 等）</li> <li>業務のデジタル化に伴う業務フローの変更 等</li> </ul>
制度・ルール作り	<ul style="list-style-type: none"> <li>休憩時間や出退勤の報告方法を体系化してまとめた、在宅勤務を行う上でのルール整備</li> <li>今後自然災害や感染症が発生した際のBCP計画の見直しや非常時連絡体制の整備 等</li> </ul>

### 【企業の取組事例】

- ✓「時間」を選択できる勤務制度として「時間単位有休制度」「スライドワーク」を実施して、育児・介護等の業務への影響を最小限に抑えつつ自己啓発や心身の充実、ワークライフバランスの改善につなげている。同時に、「場所」を選択できる制度として「モバイルワーク」「在宅勤務」を導入しており、移動時間や通勤時間の削減、または隙間時間の有効活用による業務効率化を実現している。（伊藤忠テクノソリューションズ株式会社/従業員数：単体約4,400名）
- ✓将来のBCP対策の強化や社員の生産性・エンゲージメント向上等を見据え、柔軟な在宅勤務を実施できるような業務基盤・環境の構築に中長期的に取り組んでいる。特に、社内のDX化として、脱ハンコやクラウド・RPA対応を進めている。（株式会社OSK/従業員数：約460名）
- ✓テレワークの推進に当たり、テレワークの規程に関してガイドラインを作成して社内にも共有するとともに、社員が自宅で業務を行うためのコスト補填のための手当を支給している。また、VPN接続数の拡充を行いネットワークインフラの強化を行い、業務のワークフロー化によりペーパーレス化も実現している。（株式会社SRA/従業員数：約900名）

## ポイント 2. マネジメント 自律的な業務遂行を調整するマネジメント力強化

### 【背景】

社員がテレワークを実施するようになると、これまで目の前で直接見ることができていた「メンバーが仕事をしている姿」が見えなくなり、上位職においては、自身のチームのメンバーが本当に働いているのかどうか分からないという疑心暗鬼の状態に陥ることがあります。また、それによって、仕事のやり方や勤務態度に基づくこれまでの評価が難しくなることも考えられます。

### 【施策例】

テレワーク下においてもメンバーをしっかりと統制できるマネジメント力の強化においては、社員や各職位に対して会社が求める期待や役割を明確化した上で、それを体現できるような新たなリーダーを養成していくことが求められます。

役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の職位によって求められるスキルや役割像の定義</li> <li>新たに定義した役割像に最適と考えられる組織構成や評価制度への変更 等</li> </ul>
新たなリーダー養成	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク下においてもプロジェクトを円滑にマネジメントするための新たなリーダー研修の実施 等</li> </ul>

### 【企業の取組事例】

- ✓テレワークの導入に伴い、これまでの社員の等級制度や役割定義、評価方法等の人事制度を全面的に見直し、各等級・役割に求められるスキルや人材像を再定義した。（アサヒビジネスソリューションズ株式会社/従業員数：約150名）
- ✓社員の雇用区分に基づいた新たな役割と働き方の方向性を定義し、社員一人ひとりが自身に求められる働き方を実現できるよう、テレワーク（「リモートワーク」という名称で実施）やフレックスタイム等の時間・場所の自由度を高められるような制度の整備に向けた取組を進めている。（弥生株式会社/従業員数：約800名）

## ポイント 3. 企業文化 経営方針に基づく新しい働き方の浸透のための環境整備

### 【背景】

テレワークが定着すると、特に新卒入社や中途入社の社員は入社開始当初から在宅勤務となり、自身の所属する企業の企業文化に触れる機会が減少します。それによって、在職歴の長い社員の間では暗黙知となっていたような考え方や業務のやり方が身に付かず、企業に十分な貢献ができなくなる恐れがあります。また、そういった状況が続くことで会社への帰属意識も育たず、生産性の低下や離職率の上昇に繋がる可能性もあります。

### 【施策例】

テレワーク下でも密にコミュニケーションを取れる環境・仕組みを整え、社員同士が常に考えや情報を共有できるような基盤構築が重要となります。加えて、社員（特に若手社員）が企業の理念やビジョンに触れるような機会を増やすことも必要です。

新しい働き方に向けた指針の発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員が常に企業の目指すべき姿を体現できるよう、社内イベントや社内報等で理念の発信</li> <li>研修のカリキュラムに自社の企業ビジョン等について教育するカリキュラムを追加 等</li> </ul>
コミュニケーションの活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>いつでもどこでもメンバーと連絡が取れるようなコミュニケーションツールの導入</li> <li>上司と部下がお互いの考えやアイデア等を共有できる頻度の高い1on1面談の実施 等</li> </ul>
人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>それまで企業内に醸成された業務のノウハウ等を体系化し、研修等で社員に提供</li> <li>コミュニケーションツールを活用した新たな形のOJTの実施 等</li> </ul>

### 【企業の取組事例】

- ✓バーチャル（テレワーク）とリアル（オフィスワーク）を組み合わせた「ハイブリッド型」の新しい働き方を実践している。個人タスクや定例会議といった業務はオンラインで実施し、より創造力が必要とされる会議は対面で行うなど、状況や目的に応じて使い分けている。これにより、オンラインでは薄まりがちな信頼関係もリアルで会う場を設けることで構築できるようにしている。（株式会社リンクレア/従業員数：約520名）