

# 働き方改革実践の手引き ～企業と個人の成長を目指して～(仮称) のご紹介

2020年2月18日  
PwCコンサルティング合同会社  
千賀 篤史



**本日は、貴重な機会をいただき誠にありがとうございます。**

## **本日のテーマ**

**厚生労働省：IT業界における働き方改革サポート事業  
における「働き方改革実践の手引き」のご紹介**

**働き方改革関連法の成立により更に厳格な運用が求められる労働時間管理  
に対して、政府の要請に応じた「受け身の対応」でなく、人手不足の深刻化が  
予想されるIT業界において「高い生産性」による「強い企業成長」を促すための  
ドライバーとして積極的に取り組まれる皆様の一助となれば幸いに存じます。**

# 本日お話しする内容

1

「働き方改革実践の手引き」作成の背景

2

働き方改革実践のポイント

3

働き方改革実践の手引きのご紹介

# 1

「働き方改革実践の手引き」  
作成の背景

## 働き方改革推進でよくある悩み

皆様の会社の働き方改革も似たような悩みを抱えていませんか？

よくある悩み

- 法令順守への対応に追われ、時間外禁止・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があり、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



「働き方改革を推進している」という企業の中には  
テレワークやノー残業デーなど、「施策を入れたらOK」という企業も少し存在する  
＝「働き方改革の自己目的化」のリスク

## なぜ働き方改革実践の手引きを作ることになったのか

弊社では、2年に渡りIT企業へのコンサルティングを通じ働き方改革を支援してきました。その中での企業の皆様のお悩みとして、「個々の施策はわかった上で、どう自社にとっての働き方改革として実践していくか」という点に関するご要望の声が多くありました。

### ■ 各社の働き方改革を踏まえた課題意識

- 各社様々な施策に積極的に取り組んでいるが、ある種「働き方改革疲れ」の状態
- 施策は知っているけど、**自社にどの施策が有効か、どう実践すればいいか**分からない
- 労働時間などの**数値目標が先行**してしまい、働き方改革で**何を実現したいかが不明瞭**

### ■ 本事業における弊社の働き方推進コンサルティングの実施

- 過去2年間に渡りIT業界で働き方改革を推進している企業の伴走支援
- 受託型、組込み型、プロダクト型それぞれの企業に対して支援を実施

### ■ コンサルティングのご支援を通じた気づき・学び

- 企業の多くは「何をやるのか」「どうやるのか」は知っている
- 企業の状況や課題感は百社百様、杓子定規な取り組み導入はうまくいかない
- 「なぜ働き方改革が自社にとって必要か」という原点回帰を促すことが必要

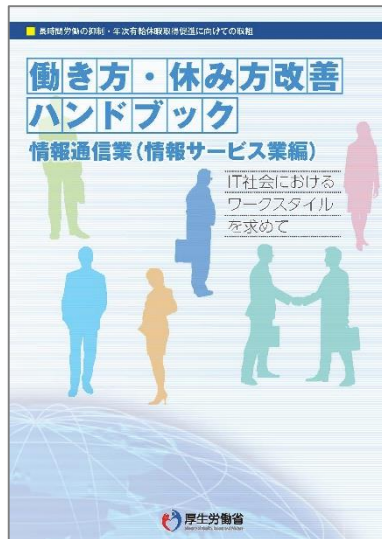
**働き方改革に有効な施策は、ハンドブックなど様々な情報を通じて認識している中、  
「なかなか進まない」「効果を感じられない」というお悩みに対して  
働き方改革が企業成長に対して「なぜ必要か」、その上で「どう進めていくか」を考えることが重要**

## 「働き方改革実践の手引き」の位置づけ

本年度作成する「実践の手引き」は、これまでのハンドブックで紹介されている各部門での施策(何をどうやるか)を最大限活用するために、働き方改革の企業における位置付けや考え方(何を考えどう進めるか)に重点を置いた内容となっています。

### 過去事業の成果物

**人事担当者**を対象とした  
長時間労働の**対策を紹介**

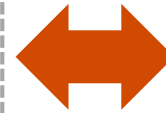


働き方・休み方改善  
ハンドブック  
(H25年度)

**プロマネ**を対象とした  
長時間労働の**対策を紹介**

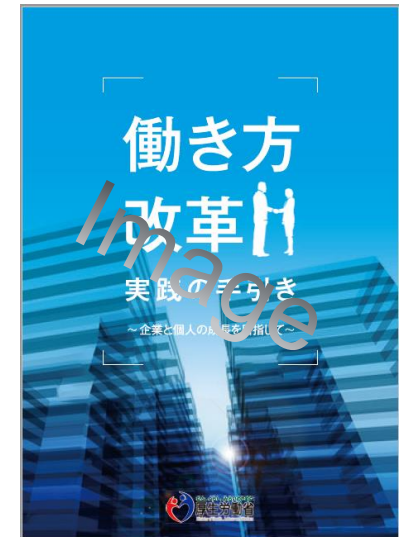


働き方改革  
ハンドブック  
(H29年度)



### 本事業の成果物

**全社**で働き方改革  
実践の**ポイント**を紹介



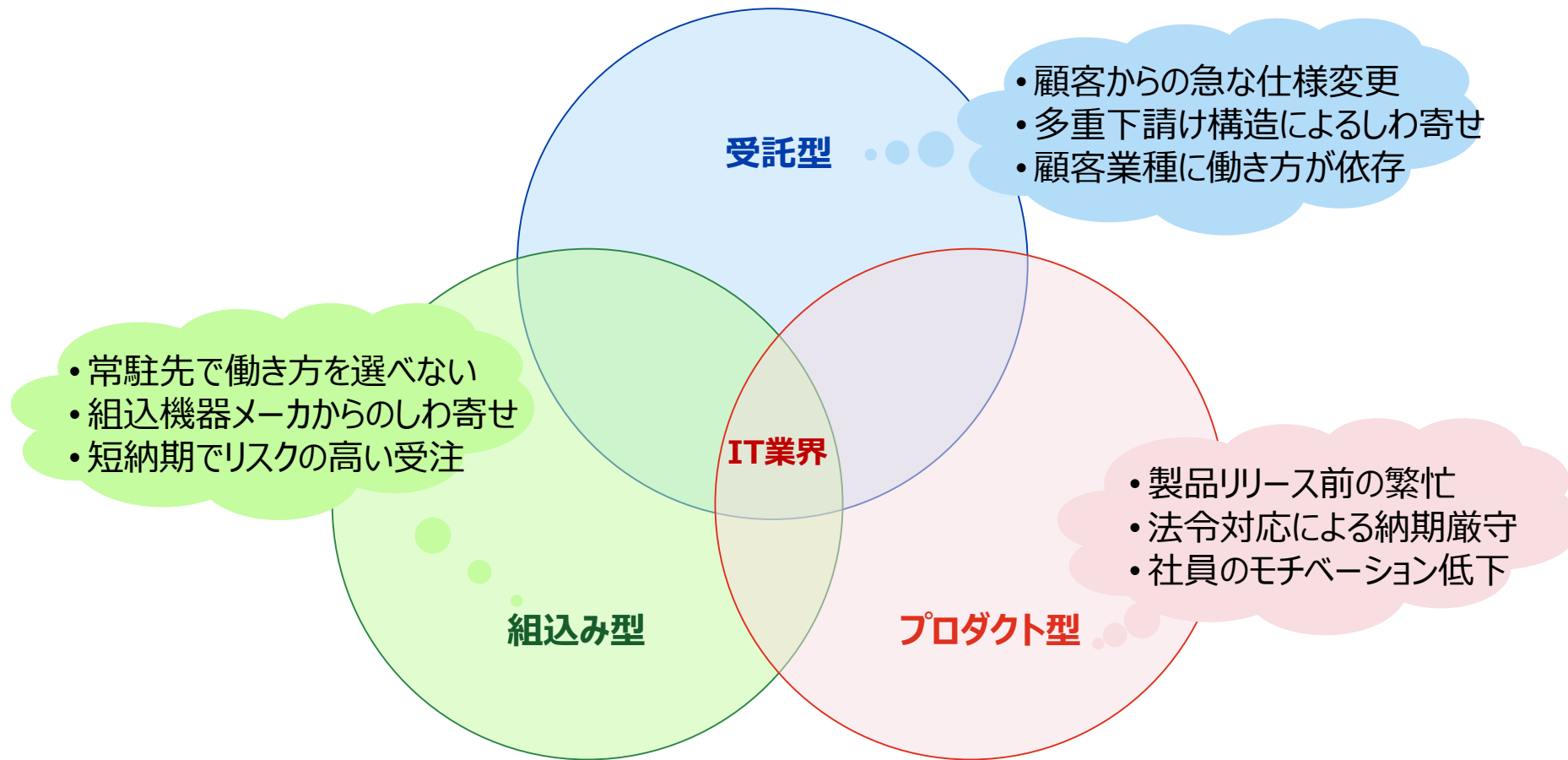
働き方改革  
実践の手引き  
(R1年度)

# 2

## 働き方改革実践のポイント

## IT業界各社の課題意識は様々、取り組み方も百社百様

受託型、組込み型、プロダクト型の事業形態によって働き方の異なる中、各社様々な課題があります。経営方針や社風も異なるため取り組み方も百社百様のはずです。



**事業形態によって課題感も異なる**上に、企業ごと(場合によっては部署ごと)の**事業環境、企業風土も異なる**ため取り組みの進め方、取り組むべき施策もそれぞれ異なるはずです。

## 働き方改革は結局「手段」、改めて何のために取り組むかを考える

各社それぞれの課題や事業環境を踏まえて、働き方改革で何を実現したいかを改めて考える必要があります。あくまでも働き方改革は手段として、企業・従業員・社会の中で自社の方針を社内外に発信することが有効と考えます。

企業

**自社の競争力確保**

顧客価値の最大化、収益性・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など

5/1

従業員

**従業員の生活・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・市場価値の向上など

社会

**法令対応**

IT業界の処遇改善、労働時間適正化、有給休暇取得促進  
多様な人材の雇用促進、社会貢献など



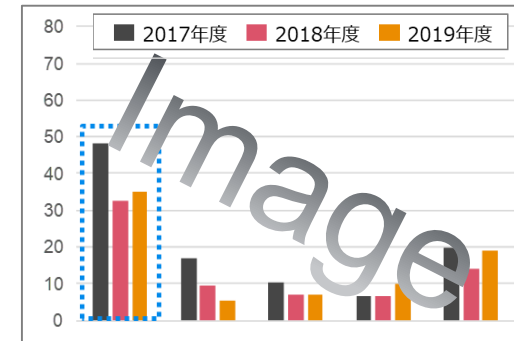
それぞれのステークホルダーのメリットを見据えて企業として働き方改革によって目指す姿を描く

## 自社の目指す姿に向けて必要な取組は何かを考える

巷に広がっている施策を鵜呑みにせず、自社の「働き方改革を通じて目指す姿」をしっかりと議論した上で、その実現に向けて必要な取組を決定していくことが必要です。

### □ 目指す姿の実現のための課題を把握する

- ✓ 定量的な把握（勤怠情報、生産性、社員満足度調査等）
- ✓ 定性的な把握（特定社員へのインタビュー、ワークショップ等）



目指す姿に向けた課題と自社の取組状況に鑑みて次の打ち手を検討

### □ 自社が取り組むべき/取り組みたい施策の検討

- ✓ 各種ハンドブック・施策集等から抽出
- ✓ 自社の目指す姿や課題に対して有効かをしっかりと議論することが重要



| 比較対象: 組込み型の優良企業 平均 |           |             |
|--------------------|-----------|-------------|
| 施策分類               | 施策        | 実施状況        |
| 1.経営方針・理念          | ① 経営方針    | 1.積極的       |
|                    | ② 経営者の発信  | 2.やや積極的     |
|                    | ③ 事業転換    | 3.あまり積極的でない |
|                    | ④ 顧客の見極め  | 4.積極的でない    |
|                    | ⑤ 利害調整    | 5.取り組んでいない  |
|                    | ⑥ 契約形態    | 6.ビジネス上不要   |
|                    | ⑦ 価格決定方式  | 1.積極的       |
|                    | ⑧ 契約単位分割  | 2.やや積極的     |
|                    | ⑨ PJ細分化   | 3.あまり積極的でない |
|                    | ⑩ 開発手法選択  | 4.積極的でない    |
| 2.全社的な支援体制         | ① リスク見える化 | 1.積極的       |
|                    | ② PJ調整担当  | 2.やや積極的     |
|                    | ③ 部門長の把握  | 3.あまり積極的でない |
| ...                |           |             |

厚生労働省「自社診断ツール」の活用

## 着手する取組を考えたら検討と準備に時間をかけ過ぎない

取組の詳細議論に時間やコストをかけ過ぎず、特定部署でのトライアル実施や、うまく機能しなければ適宜改善するアジャイル型で推進するなど多様な打ち手があります。また、推進にはメンバーが進めやすいような責任の明確化やバックアップも重要です。

### □ まずは小さくとも取組をはじめてみる

- ✓ 施策に効果があるかは実施するまでわからないためコストをかけ過ぎない
- ✓ 特定部署や希望者のみ等、対象者を絞ったトライアルも有効

### □ 取組を進めることで浸透する

- ✓ 業務繁忙等で止まってしまう際にも、あきらめず取組続けることが重要

### 取組推進のポイント

経営層が働き方改革の取組を**推進するメンバー**をしっかりと社内に認識させ、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。

## 施策をやりっぱなしにしない

施策はやりっぱなし(何かしらの進捗が見えないもの)では形骸化してしまいます。定期的・継続的なモニタリングにより、どのような状況・結果になっているかを把握することで施策のマンネリ化の兆候なども確認でき、次の打ち手に繋げることが可能です。

### □ 取組の推進状況をモニタリングする

- ✓ モニタリングにより、各施策の実施状況や成果の達成状況を確認する
- ✓ 継続的なモニタリングにより、浸透度の変化やマンネリ化の兆候も確認する

### □ モニタリング結果に応じた改善

- ✓ モニタリングの観点に応じて何を改善すべきか検討する

| 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  | 目指す姿が実現されているか？  | 社員満足度調査<br>KPIの達成状況   |
|  Goal | Goal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<br>社員アンケート |

## 働き方改革実践に向けたフェーズ整理

働き方改革実践の手引きでは、働き方改革を推進のフェーズに分け、前述のようなポイントをフェーズごとに散りばめて解説しています。

### 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)

Goal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



# 3

働き方改革の実践に向けて

## 働き方改革を行う上で意識すべきポイント

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)を実現するための手段の一つです。まず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て進めていくという原点回帰です。

### ① 働き方改革で何をを目指すのか(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。

### ② 魔法の杖はない

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」という施策ありません。愚直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。

### ③ 内外への発信が重要

働き方改革は**マネジメントと社員、クライアント等の関係者による全体的な取組**となります。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**マネジメントの姿勢を見せることが、社員の納得性・主体性を高める第一歩**です。

## 働き方改革実践の手引きの目次

実践の手引きの中では、実践のポイントの他、IT業界4団体による対談形式によるレポート、IT業界各社の施策の推進状況、具体的な企業事例なども掲載します。



### 目次

1. なぜ働き方改革が必要か  
⇒IT業界4団体による対談記事
2. 各社の働き方改革推進施策の実施状況  
⇒IT業界各社が取り組む施策の積極度合いをランキング形式で紹介
3. 改革に向けた働き方改革実践のポイント  
⇒働き方改革実践のポイントをフェーズごとに解説
4. 働き方改革の取組事例  
⇒働き方改革を推進する企業事例

## 3月公開予定のため是非ともご活用ください

過去のハンドブックと併せて皆様の働き方改革の取組に是非ともご活用ください。

### 3月公開予定



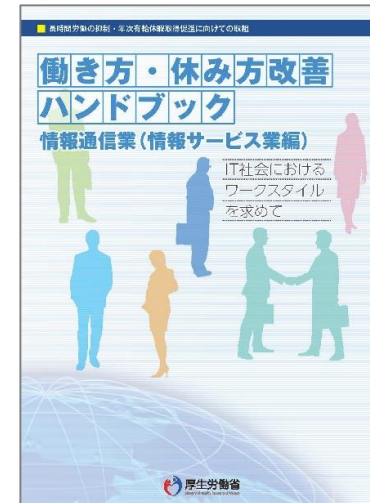
働き方改革  
実践の手引き  
(R1年度)



個別施策については過去成果物もご参照ください



働き方改革  
ハンドブック  
(H29年度)



働き方・休み方改善  
ハンドブック  
(H25年度)

「IT業界の働き方・休み方の推進」HP

[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/shigoto/it/](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/)

# Thank you

[pwc.com/jp](https://pwc.com/jp)

© 2019 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors