

令和2年度厚生労働省委託

## IT業界の働き方改革サポート事業

### 事業報告書

令和3年3月

一般社団法人 情報サービス産業協会

## 目次

1	事業の背景と目的	2
2	検討委員会の設置・運営	3
	(1) 検討委員会の設置及び構成	3
	(2) 検討委員会の開催	4
3	「働き方改革実践の手引き」の改訂	5
	(1) 概要	5
	(2) ハンドブックの配付	5
4	企業への個別訪問によるコンサルティング	7
	(1) 実施目的	7
	(2) 実施概要	9
	(3) 実施結果	9
5	セミナーの開催	22
	(1) 開催概要	22
	(2) セミナーの周知	22
	(3) プログラム概要	26
	(4) 参加者アンケート結果	26
6	アンケート等を通じた実態調査	30
	(1) アンケート調査の実施目的	30
	(2) アンケート調査の実施概要	30
	(3) アンケート調査の調査結果	51
7	周知広報の実施	92
	(1) 周知広報の概要	92
	(2) Web ページの更新	92
	(3) インターネット広告の掲載	99

## 1 事業の背景と目的

現在、新型コロナウイルス感染拡大防止のために社会全体でテレワークが普及し、多くの人たちがこれまでとは違う働き方をするきっかけとなった。社内制度や IT 環境などの面でテレワーク環境の整備が整っていない企業もまだまだ多いが、IT 産業で多様かつ柔軟な働き方の実現が進まない要因はそれだけではない。

我が国のシステム開発は長い工程を経て行われ、そこには重層的下請関係にある多くの事業者が関わっている。そして、これらの事業者が一つの現場に集って働くことを前提として、プロジェクト管理や労務管理、さらにはセキュリティ・コミュニケーション等の体制が形作られてきた。開発プロジェクトが BCP 対策無しでは立ち行かなくなりつつあり、オンラインツールを活用した新しい働き方が必要となっている今、上述のような体制の変革は喫緊の課題である。また、これらの体制は、長時間労働是正の阻害要因ともなっている。このような課題の解決に向けて、事業者間の協働関係の見直しが重要である。

本事業では、IT 業界の働き方に関する経年変化や新型コロナウイルスの影響について実態を調査した。また、個社の働き方改革の推進を支援するためにコンサルティング事業を実施し、その実践的なプロセスや取組事例、テレワーク等の推進事例等を『働き方改革実践の手引き（改訂版）』としてまとめた。さらに、時間・場所を選ばず参加可能なオンラインセミナーを開催し、調査結果や働き方改革推進のポイント・企業事例の紹介の他、パネルディスカッションでの議論を通じて、地域・中小企業における働き方改革の推進にも繋がるよう周知を図った。

従来の働き方改革においては労働時間の削減や生産性の向上等が主眼となっていたが、新型コロナウイルス終息後には、労使関係や取引関係を超えた、人や組織の関係を根底から揺さぶるような大きな変化が起こることが想定される。あらゆる産業の基盤となっている IT 業界が社会機能や企業活動を支え続けるためには、このような社会のあり方そのものの変化を見据え、柔軟かつ大胆に対応する必要がある。本事業を通じた IT 業界の働き方改革が、今後個人の働き方・仕事の進め方の変革をリードする一つの鍵であると考えている。

## 2 検討委員会の設置・運営

### (1) 検討委員会の設置及び構成

IT 業界における働き方改革支援策について検討するために、関係者の協議の場として検討委員会を設置した。

検討委員会は、学識経験者を座長とし、経営者団体や労働組合の役員、事業者団体の役員、コンサルタント、経済産業省、厚生労働省による委員構成とする。

組織	氏名	所属／役職	
検討委員会	座長	今野浩一郎 学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー アカデミー長	
	委員	下田健人	麗澤大学 経済学部 教授
		田口和雄	高千穂大学 経営学部 教授
		畑井治文	松本大学 総合経営学部 教授
		宗平順己	武庫川女子大学 経営学部 教授／ Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表
		阿部真弓	TEAM biz-consultant 代表 社会保険労務士法人 阿部事務所所長
		春川徹	日本労働組合総連合会 (情報産業労働組合連合会 政策局長)
		廣瀬毅	(一社)日本経済団体連合会 ((一社)情報サービス産業協会 常務理事・事務局長)
		奥村哲彦	(一社)組込みシステム技術協会 理事・事務局長
		笹岡賢二郎	(一社)コンピュータソフトウェア協会 専務理事
		板矢幸信	(一社)情報サービス産業協会 SCSK(株) 人事・総務グループ 労務部 副部長
		三宅晃	(一社)日本情報システム・ユーザー協会 常務理事・事務局長
	オブザーバ	伊藤憲昭	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 課長補佐
		南雲健祐	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 法規第三係長
		千家寛也	経済産業省 商務情報政策局情報技術利用促進課 係長
	事務局	手計将美	(一社)情報サービス産業協会 理事・企画調査部長
		田畑浩秋	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部長
		辻村朋大	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部広報課(兼)企画調査部技術課

## (2) 検討委員会の開催

第1回	日時	令和2年7月15日(水) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員11名、オブザーバ3名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① 事業概要 ② コンサルティング実施方針 ③ アンケート調査実施方針
第2回	日時	令和2年8月27日(木) 13:00~15:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員12名、オブザーバ2名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① コンサルティング実施状況の途中経過 ② アンケート調査票・実施概要の確認 ③ その他事業の進捗状況(報告)
第3回	日時	令和2年10月22日(木) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員12名、オブザーバ2名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① コンサルティング実施状況の途中経過 ② 個人調査結果の速報 ③ オンラインセミナーの企画案 ④ インターネット広告の企画案
第4回	日時	令和2年11月26日(木) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員12名、オブザーバ3名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① 企業調査結果の速報 ② コンサルティング実施状況の途中経過 ③ 「働き方改革実践の手引き」の改訂方針 ④ オンラインセミナーの調整状況 ⑤ インターネット広告の企画案
第5回	日時	令和3年2月19日(金) 10:00~12:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員12名、オブザーバ3名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① コンサルティング実施結果 ② 「働き方改革実践の手引き」の内容確認 ③ オンラインセミナーの開催結果 ④ インターネット広告記事の紹介

### 3 「働き方改革実践の手引き」の改訂

#### (1) 概要

働き方改革推進に関するハンドブックに関しては、2015年度に人事労務担当者を対象とした「働き方・休み方改善ハンドブック」を刊行し、2017年度には、プロジェクトマネージャを対象とした「働き方改革ハンドブック～長時間労働是正に向けた15の勘所～」を作成した。さらに、2019年度はこれら過去のハンドブックで示した課題・施策を踏まえ、全社で働き方改革を推進する上で、「何を」、「どのように」実施すべきか等、より実践的な内容を記した「働き方改革実践の手引き」を作成し、今年度は「働き方改革実践の手引き」に新たに特集ページを追加する形で改訂を行った。

2015年度に発刊した「働き方・休み方改善ハンドブック」では、人事管理における長時間労働の要因・施策の調査結果を元に、人事労務担当者をその対象として人事施策を中心に長時間労働是正のための施策と取組事例を掲載した。「働き方改革ハンドブック～長時間労働是正に向けた15の勘所～」に関しては、2017年度に実施したプロジェクト管理における長時間労働と要因・施策の調査結果に基づいて、プロジェクトマネージャ向けにプロジェクト管理施策を中心に長時間労働是正のための施策と取組事例を記載している。

2019年度に作成した「働き方改革実践の手引き」では、これら過去のハンドブックの内容を踏まえ、人事及びプロジェクト管理における働き方改革の各施策を用いて、実際の現場においてどのように課題を抽出し、施策を選択し、それを実施、推進していくかを具体的な企業の事例も含め記載している。

今年度は、特に2020年1月から感染が拡大した新型コロナウイルス(Covid-19)の影響で、IT業界全体にテレワークが更に広まったことから、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」を追加した。同特集では、コロナ禍によってIT業界にもテレワークが急速に拡大・浸透しているが、そのような状況下においても「IT業界が目指すべき姿」は変わらないことを説明した上で、その実現に向けて「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の3つの観点で、テレワークも有効活用しながら働き方改革の取組を推進していくことの必要性を、企業の取組も交えつつ記載している。

#### (2) ハンドブックの配付

ハンドブック（A4版40頁、16,000部（両面コート紙4色刷））を、事業者団体（48箇所）、都道府県労働局（47箇所）、労働基準監督署（329箇所）、働き方・休み方推進支援センター（47箇所）に順次配布する予定としている。（令和3年3月4日（木）時点）

■働き方改革実践の手引き ～企業と社員のための働き方改革へ～

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



働き方改革  
実践の手引き  
～企業と社員のための働き方改革へ～

■目次

はじめに ..... 01

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 ..... 02

1. なぜ働き方改革が必要か ..... 10

2. 改革に向けた自社の取組レベルを上げる ..... 12

3. 働き方改革の取組事例 ..... 22

- ◆株式会社コンセプトアンドデザイン
- ◆株式会社ワイ・シー・シー
- ◆株式会社OSK
- ◆アサヒビジネスソリューションズ株式会社

4. 各社の働き方改革推進施策の実施状況 ..... 30

厚生労働省 ..... 33

働き方・休み方改善ポータルサイト  
働き方・休み方改善コンサルタント

経済産業省 ..... 36

第四次産業革命スキル習得講座 (Re スキル講座)

今年度追加した8頁の特集については、以下のような構成としている。

構成		目的	記載内容	頁数	主なインプット情報
導入	コロナ禍を契機としたIT業界の変化	コロナ禍を受けたIT業界の現状に関する概論を示す	テレワークの実施率など、アンケートで得られた定量的なデータを掲載し、IT業界の現状を簡単に説明	1頁	アンケート結果
結論	IT業界の目指すべき姿	コロナ禍でもIT業界の目指すべき姿は変わらないことを示す	コロナ禍以前からIT業界が目指すべきことは変わっておらず、むしろ加速していることを説明	1頁	—
	目指すべき姿の実現に向けて取り組むべきこと	具体的に取り組むべきことを示す	目指すべき姿の実現に向けた、具体的な取組の方向性を解説	1頁	—
説明	新しい働き方を 実現する上での課題	IT業界全体として優先的に取り組むべき課題を明らかにする	取組の推進に当たって、どういったことが課題が大きな課題となり得るのかを解説	2頁	アンケート結果
	新しい働き方の実現における テレワークの効果	テレワークのどのような点を有効活用していくべきかを示す	アンケート結果から得られた「テレワークによる効果」を整理し、テレワークの活用方法について解説	1頁	アンケート結果
	取組のポイントと具体例	読者が実際に施策に取り組む際の参考にできるようにする	コンサルティング支援対象企業の取組を具体的な課題・取組の事例として紹介	2頁	コンサルティング支援結果

計 8頁

## 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内、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、今年度はコロナ禍の影響からテレワークが IT 業界においても拡大していることを踏まえ、継続・新規企業ともに「テレワークを前提とした新しい働き方(ニューノーマル)に向けた課題解決と施策の方向性を示すこと」を目的に実施した。

### (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、情報システム子会社)、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 6 社、今年度の新規企業 7 社の以下の計 13 社を選定した。

	企業	加盟団体	従業員数	業態	事業概要
継続 3年目	A社	JISA	約180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/JISA	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150名	情報システム子会社	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
継続 2年目	D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を開発・製造
	E社	CSAJ	約460名	プロダクト型	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
	F社	JISA/JASA	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
新規	G社	CSAJ	約760名	プロダクト型	会計ソフトウェアおよび関連サービスの開発・販売、業務支援サービスを実施
	H社	JISA/JASA	約440名	受託型	業務システム・アプリ、組込ソフトウェア、業務改善パッケージを開発
	I社	JUAS/JISA	約1,350名	情報システム子会社	ITサービスマネジメント、移管評価、セキュリティ管理の事業を展開
	J社	CSAJ/JISA	約630名	受託型	業務ソリューション、データベースソリューション、データベース関連パッケージを提供
	K社	JASA	約230名	受託型	組込ソフトウェア、クラウドアプリケーション、汎用アプリケーションを開発
	L社	JASA	約200名	組込型	SIソリューション、カーナビ通信・携帯電話関連情報通信、パッケージ開発・販売を実施
	M社	JISA	約2,960名	受託型	ビッグデータ・IoT、PRA・ERP関連のソリューションを提供

特に今年度は、継続企業・新規企業ともに、コロナ禍に伴い、テレワークを前提とした働き方における課題や効果、改善に向けた取組等について、アンケート及びヒアリングによって明らかにすることや、課題の改善及び新しい働き方の実現に向けた施策の方向性に関する助言や情報提供等を行った。

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回の訪問を目途に実施し、各企業の取組の状況に応じて以下2パターンで支援した。

**① 新しい働き方に向けた実態把握 (計7社: 継続2社、新規5社)**

**対象企業:** テレワークに対する課題はあるものの、社員の実態が把握できていない企業

Step1: 対象企業内でアンケートを実施し、当該企業の社員が感じている課題やテレワークの効果等を定量的に把握する。

Step2: アンケートで明らかとなった、課題感が特に大きいと思われる部署・職位等に対するヒアリング等を通して、定性的に課題の要因や現状の深掘りを行う。

Step3: アンケート・ヒアリング等により定量・定性的に把握した情報を基に、次年度以降の改善及び新しい働き方の実現に向けた施策の検討を行う。

**② 個別テーマの詳細検討 (計6社: 継続4社、新規2社)**

**対象企業:** 社員の実態はある程度把握できており、取り組む施策が定まっている企業

Step1: 対象企業の取組の方向性や有している課題を聞き取り、当該企業が今後推進しようとしている施策のより詳細な検討に資する要望を把握する。

Step2: 対象企業から要望のあった課題領域や施策について、基本的な考え方や他社の取組事例を提供する。

Step3: 当該企業の課題や方向性及び提供した考え方・取組事例を基に、次年度以降の新しい働き方の実現に向けた施策の方向性について助言する。

**① 新しい働き方に向けた実態把握**

**【支援企業】**

会社としてテレワークにおける課題感を持っているものの、実際に社員の実態や意見を把握できていない企業

**【支援内容】**

- ・ 社員の実態把握のためのアンケートの実施・分析
- ・ 課題の深掘りのためのヒアリングの実施
- ・ 課題解決に向けた施策の検討 等

**【支援の特徴】**

- ・ 会社全体の課題感の傾向が把握できる
- ・ より深掘りすべき課題や領域(部署)が把握できる
- ・ 上記を基に、今後の施策の方向性を明確にできる

**② 個別テーマの詳細検討**

**【支援企業】**

具体的に取り組みたい/取り組む必要のある課題・施策が明確であり、その特定の課題・施策の深掘りや検討を希望する企業

**【支援内容】**

- ・ 特定の課題に関するディスカッション・意見交換
- ・ 特定の課題に関する他社の取組事例の提供 等

**【支援の特徴】**

- ・ 施策検討にあたり第三者的な視点からの意見を参考にできる
- ・ 施策検討にあたり他社の取組の情報を参考にできる

### (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3年目企業

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	180名程度	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		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020年10月5日
	実施概要	新しい働き方に関する取組推進の中心を担う社内協議会における議論の状況を伺い、感染者数の少ない地方企業におけるテレワークの必要性について検討した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>今年度から発足した部長職以上の協議会における新しい働き方に向けた取組に関する議論状況を基に、緊急時の出社ガイドラインやテレワーク下の情報セキュリティ対策、社員研修に関する課題を抽出した。</li> <li>地方中小企業においては、新型コロナウイルスの感染拡大状況が逼迫していないため全社的にテレワークは推進していないという意見に基づき、BCP観点でのテレワーク基盤整備の必要性について助言した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020年12月14日
	実施概要	本事業で実施したWebアンケート結果を共有するとともに、地方中小企業の出社時ルール、テレワーク下での情報セキュリティ対策、社員研修に関する取組事例を紹介し、それぞれについて最適な取組方針を議論した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業で実施したWebアンケート調査の結果を基に、IT業界全体の働き方改革やテレワークの状況を共有し、他社と比較したA社の取組推進度合いの把握や課題の特定を支援した。</li> <li>出社ルールの必要性やA社と同規模企業が取り組む内容、テレワークにおける情報セキュリティの基本的な考え方や対策の観点・方法、テレワーク下での社員研修実施におけるポイントや先進的企業の取組について助言した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年2月16日
	実施概要	テレワークの導入検討における懸念事項であったコミュニケーション対策に関する情報提供やA社における導入の方針、BCP観点も含めた今後のテレワークの最適な取組推進方針の検討を行った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンラインでの承認プロセスや社員の孤立対策といったテレワーク下でのコミュニケーションに関連するA社の懸念点を基に、テレワークの導入サイクル別、コミュニケーション場面別の対応策を提案した。</li> <li>テレワークにおける課題とメリットを再提示した上で、一般的なテレワークの導入の形態として、原則的にテレワークを実施するパターンとテレワークと出社のハイブリッド型のパターンを示し、BCP観点も踏まえたA社に最適なテレワークの導入方針について助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	B社	加盟団体	特定非営利活動法人 日本セキュリティ監査協会 など
従業員規模	70名程度	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		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年8月21日、2020年9月23日
	実施概要	B社のコロナ禍でのテレワークの実施状況やそれに伴う課題を基に、社員の実態及びB社のビジョンへの共感度を把握する調査の必要性を示した上で、アンケート調査項目の作成、結果の分析を行った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コロナ禍の影響によるテレワークの長期化に伴い、長時間労働が発生し身体的・精神的負荷が増加した社員が存在する可能性や、テレワーク下では社員の意見収集が困難であること、新たな人材採用方針の検討や評価制度の刷新の必要性等の課題があることを聞き取った。</li> <li>• テレワーク下での社員の働き方の実態及びB社のビジョンへの共感度の把握のためのアンケート調査の実施を提案した。</li> <li>• B社内だけでなく業界との比較も可能な形で調査項目を作成してB社に実施いただき、結果の分析を行った。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020年12月22日
	実施概要	アンケート調査の結果を基に、IT業界平均との比較分析や職位・部署ごとの比較分析を通して課題のある集団を特定し、解決すべき課題と今後の取組の方針の検討について支援を行った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アンケート分析の結果、テレワークへの移行に伴い、若手社員のOJT教育や営業活動の停滞、テレワークに必要なシステム・ツールの整備に課題を感じる社員が多い一方で、テレワークの効果を感じる社員の割合がIT業界平均よりも高く、テレワーク継続を希望する社員が9割以上であることを報告した。</li> <li>• B社のビジョンへの共感度については、約8割の社員が減少傾向にあり、特にインフラソリューション部で顕著であることを報告した。</li> <li>• テレワークにより過重労働が増加したと回答した社員が一定数存在し、その全員が「ワークとライフの境目が曖昧になった」ことを要因として挙げていることを踏まえた、課題解決の必要性を提案した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月1日
	実施概要	アンケート結果から明らかとなった課題のうち、特に「テレワークに伴うワークとライフの境目の曖昧さ」解消に向けた施策を提案し、自律的な働き方の実現に向けた今後の取組推進に当たっての方針について助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワークとライフの境目が曖昧になることにより発生する「心身の疲労の蓄積」「非効率な働き方」「作業量の増加」等が過重労働に繋がることを詳説し、それらの解決に資するような対策の方針及び先進的な取組を行っている企業の事例を提示した。</li> <li>• テレワークにおける業務への悪影響を解消し、社員のあるべき姿を実現するには社員個人が自律的な働き方をできていることが重要であり、そのためには「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点で全体感を持って取組を進める必要があることを示した上で、それら三つの観点からB社が今後検討し得る取組について提案した。</li> </ul>

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	150名程度	事業形態	情報システム子会社
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		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020年8月17日
	実施概要	新型コロナウイルスの感染拡大に伴って導入したテレワークの実施状況と課題を整理した上で、B社で実施中の具体的な働き方改革の取組について伺い、その中で解決を優先すべき課題の特定を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•C社において、通勤時間削減がメリットである一方、コミュニケーション機会の減少が課題としてあることを聞き取り、今後のテレワーク長期化に備えたシステムの整備や取組の実施について検討した。</li> <li>•新しい働き方改革に向けたリーダー育成や新人事制度における役割像の明確化、キャリア開発におけるセルフアセスメント等、C社にて実施中の取組及びそれらの推進における課題を伺った上で、その中で注力して解決すべき課題の特定を支援した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020年10月20日、2020年11月13日
	実施概要	キャリア開発に係るC社内の協議会実施に向けて課題とタスクを整理し、同協議会での議論内容も踏まえて、社員のキャリア開発の取組であるCDPアセスメントとスキルアップ計画の再構築を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•新しい働き方の確立に向けたC社の課題の一つであるキャリア開発に係る取組の推進に向けて社内協議会の開催を検討していることを受け、同協議会で優先的に取り上げるべき課題を整理・選定し、同協議会の実施計画策定を支援した。</li> <li>•C社のキャリア開発計画に含まれるCDPアセスメント及びスキルアップ計画の取組推進に向けて必要なタスクを細分化し、各タスクにおける留意事項も踏まえて、今年度のスケジュール案を作成した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2020年12月18日
	実施概要	C社での新しい働き方において期待される役割像とタスクを紐付けることで研修体系を整理し、今後の社内トライアルを含めた運用方針の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•新しい働き方の実現に向けて新たにC社が定義した各職種の役割像に必要とされるタスクセットを紐付けることで研修体系を整理した上で、その整理結果に基づく今後のタスク改定に向けた対応方針を検討した。</li> <li>•新しい役割像とタスクの紐付けの社内周知やトライアル、アセスメント等に関するC社の懸念事項を伺い、それらを踏まえ今後の取組の進め方について助言した。</li> </ul>

・継続 2 年目企業

企業概要			
企業	D 社	加盟団体	特定非営利活動法人 日本セキュリティ監査協会
従業員規模	50 名程度	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を開発・製造		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020 年 8 月 18 日, 2020 年 9 月 17 日
	実施概要	テレワークを導入したことで生じている D 課題・懸念事項について聞き取りを行った上で、それらを踏まえた実態調査のためのアンケートを作成し、その結果の分析を実施した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワーク導入に伴い、社員のモチベーション低下や人事評価制度の改革の必要性、セキュリティ整備等が課題であることを聞き取った。</li> <li>・本事業の Web 調査と平仄を合わせた形で、テレワーク下の働き方の実態や課題・効果等を把握するためのアンケート調査項目を作成した。</li> <li>・作成したアンケートを D 社にて実施いただき、回収した調査結果について、D 社の部署や職種別での比較分析及び D 社と IT 業界平均との比較分析を行った。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020 年 12 月 17 日
	実施概要	アンケート調査の分析結果を報告し、現在発生している課題の原因や今後の支援方針について協議し、今後優先的に施策を打つ必要性のある課題について議論した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワーク実施率が高い部署において所定外労働時間の増加が顕著であること、IT 業界平均よりも低い有給休暇取得率がさらに減少傾向にあること、社員がシステム・機材の準備や手当の見直しを大きな課題としている一方、多様な働き方の実現やデジタル化に効果を感じており、テレワーク利用希望者が多数を占めることを報告した。</li> <li>・発生している課題の原因や今後の取組方針について議論し、生産性や環境整備における課題に優先的に取り組むべきであると助言した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021 年 3 月 18 日
	実施概要	アンケート結果から大きな課題との結果が出ていた項目について、解決に向けた考え方や有用と思われる他社事例を提供しつつ、今後取り組むべき具体の施策や進め方の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に大きな課題であることが判明した「仕事の環境整備」「現場の生産性」「働き方と人事管理」における今後の施策の方向性について、それらの解決に資すると思われる他社の取組事例を提供した。</li> <li>・今後は、上記課題の解決を目指すだけでなく、新しい働き方の実現に向けて「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点から全体感を持った取組を会社として進めていくべきであり、そのために必要だと思われる取組の方向性について助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	E 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	460 名程度	事業形態	プロダクト型
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		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020 年 9 月 17 日
	実施概要	コロナ禍を受けたテレワークの実施状況や課題、採用活動の変化について聞き取りを行い、今後 E 社が特に注力して進めていく予定の取組に基づき、その進め方等の検討に必要な情報に関する要望を伺った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの感染拡大状況を考慮してテレワーク実施率を調整しているが、部門や職位によって実施率に大幅な差異があること、テレワークによって正当な評価が難しくなっており、委員会を設置して新評価制度の設計を試みていること、オンラインでの営業活動が円滑に行われておらず、製品の訴求方法の改善が必要であること、インターンシップを重視した採用活動を行っていることを伺った。</li> <li>上記のうち、特に評価制度及び営業手法の変革に関する他社の取組事例の提供に対する要望を聞き取った。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020 年 12 月 3 日
	実施概要	本事業で実施した Web アンケート結果を共有した上で、テレワークに適した評価制度の設計と営業スタイルの変革に関する情報を提供し、E 社が実施している取組も踏まえて今後の施策の方向性を検討した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT 業界全体のテレワークの実施状況や課題感についての調査結果を提示し、IT 業界全体と比較した際の E 社の状況について説明した。</li> <li>テレワークに適した評価制度への改正に向けて、ジョブ型雇用制度の特徴や評価項目、運用におけるポイント、先進的な取組を行っている企業の事例を提供し、今後の評価制度の設計方針を検討した。</li> <li>オンラインの営業手法として、インサイドセールスの考え方や導入のポイント、他社の取組事例を示し、E 社に最適な営業手法を助言した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021 年 2 月 2 日
	実施概要	今後の E 社の新しい働き方の推進にあたり、在宅勤務の基盤構築に関する他社の取組事例を提供し、生産性向上や BCP 対策も視野に入れた今後の取組方針について提案した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>E 社における新しい働き方推進の背景を再確認した上で、新型コロナウイルス対策のみならず、生産性向上や BCP 対策といった観点からもテレワークを可能にする業務基盤構築の必要性を示し、それに必要な業務プロセスの改革、設備・ICT 環境の整備、制度・ルール設計に関する他社の取組事例を提供した。</li> <li>テレワークの制度・ルールの整備や DX の推進状況、出社と在宅のハイブリッド型の働き方について E 社の取組状況を聞き取り、今後の DX のロードマップや業務プロセスの見直しについて助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	F社	加盟団体	一般社団法人 情報サービス産業協会 など
従業員規模	900名程度	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		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020年11月9日
	実施概要	F社が過去に実施したアンケート調査を別観点から再分析し、その結果から導出された観点を踏まえて、生産性向上に向けた施策検討のための情報提供と今後の検討に資する施策について助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークにおける生産性低下の要因分析のためにF社が実施したアンケート結果を基に、F社の分析観点とは異なる観点である、「テレワークによって生産性が向上した社員」を抽出した再分析を行い、生産性向上に資すると思われる要因を提示した。</li> <li>生産性向上の要因とF社の既存の施策を踏まえ、実施検討に資する施策を洗い出し、施策の優先度や具体的な施策の成功事例を提供した。</li> <li>今後の施策の推進に向けて、更に生産性の定量測定や適切な評価方法等の課題の解決に資する他社事例の要望を伺った。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年1月20日
	実施概要	本事業で実施したWebアンケート結果を提供した上で、生産性の定量的な測定方法に関する基本的な考え方を説明し、今後のF社における生産性評価の方向性やオフィスの活用方法について助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT業界全体のテレワークの実施状況や時間外労働時間・有給休暇取得率の変化、テレワークの課題に関するWebアンケート調査の結果を提供し、IT業界全体と比較した際のF社の状況について説明した。</li> <li>生産性の測定に関しては、成果量と投入量から導出されるという生産性に関する基本的な考え方を示した上で、企業、プロジェクト、社員それぞれの段階ごとの生産性の評価指標を整理し、体系的な評価の方法について助言した。</li> <li>テレワークを機に縮小を検討中のオフィスの活用について助言した。</li> <li>今後の施策の推進に向け、資格手当の導入に関する他社事例の要望を伺った。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年2月12日
	実施概要	資格手当制度に関する基本的な考え方や他社事例を提供した上で、資格手当と企業が求める人材像やキャリアパス・評価との紐づけ方を助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>資格手当や報酬制度の導入におけるメリット及び留意点を説明した上で、平均的な資格手当の導入率や支給額、具体的な資格の内容、期限付き資格への対応方法等に関する考え方や情報を提供するとともに、AIやディープラーニングといった最新技術に携わる人材確保に向けて他社が実施している採用・育成に関する事例を提供した。</li> <li>資格手当・報酬制度に関するF社の導入検討状況を聞き取り、今後の導入方針や体制、人事評価やキャリアパスとの紐付け方法について助言した。</li> </ul>

## 新規企業

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	760名程度	事業形態	プロダクト型
事業概要	会計ソフトウェアおよび関連サービスの開発・販売、業務支援サービスを実施		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020年12月7日
	実施概要	G社におけるテレワークの実施を含む新しい働き方の推進状況や課題及びその要因の仮説、今後目指していく方向性について聞き取り、今後の支援方針の要望を伺った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりの働きやすい環境と主体的な成果創出のため、テレワークの実施も含めて時間と場所の自由度を上げた新しい働き方の構築を目指すというG社の方針を聞き取り、新しい働き方の考えの明確化の必要性について助言した。</li> <li>従業員満足度とエンゲージメント調査の結果、エンゲージメントに課題があり、特に職位による差異を懸念していることを受け、その原因特定のため社員へのヒアリング調査の実施を提案した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年1月28日
	実施概要	エンゲージメント調査の結果を踏まえてヒアリングによる深掘りの必要がある項目を整理し、G社の社内ヒアリングの情報も参照した上で、今後の取組の検討に資する情報提供に関する要望を伺った。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント調査の結果から、エンゲージメント低下の原因と考えられる各要素を明確化し、それらのうち主要な原因とみられるコミュニケーションやタレントマネジメント等の現状の詳細把握に向けたヒアリング調査の方向性について助言した。</li> <li>G社の社内ヒアリング実施状況や社員に向けた取組の推進状況を聞き取った上で、今後の取組の方向性について議論し、エンゲージメント向上や自律的な働き方の実現に向けた最適な方針についての情報提供に関する要望を伺った。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月10日
	実施概要	エンゲージメント向上にも繋がる自律的な働き方の考え方と実現のプロセスを示し、G社の取組状況も踏まえた上で、今後優先的に取り組む必要がある施策の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>G社の課題や目指している方向性を整理した上で、それらの解決・実現に資すると思われる自律的な働き方の考え方を示した上で、より具体的な取組の方向性として、ビジョンや目標を落とし込んで社員の行動を変容させるプロセス及びプロセス内の各段階における施策について情報提供を行った。</li> <li>G社の既存の施策を整理した上で、自律的な働き方実現のために追加検討に資する施策を示すことで、体系的な施策の推進を支援した。</li> </ul>

企業概要			
企業	H社	加盟団体	一般社団法人 情報サービス産業協会 など
従業員規模	440名程度	事業形態	受託型
事業概要	業務システム・アプリ、組込ソフトウェア、業務改善パッケージを開発		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年10月16日
	実施概要	H社における新しい働き方推進に向けたアンケート調査の質問項目を、過去にH社が実施した組織力診断の調査結果とも平仄を合わせる形で作成した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• テレワーク下での社員の働き方の実態及び課題の把握を目的としたアンケート調査の設問項目を作成した</li> <li>• 作成に当たっては、本事業で実施したWebアンケート調査と平仄を合わせることで、IT業界全体との比較を可能にするとともに、H社が過去に実施した組織力診断の調査結果で明らかとなった社内の不満や上長との信頼関係、評価制度に重点を置く形で質問項目を定めた。</li> <li>• 作成したアンケート案をH社に提出した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年3月19日
	実施概要	アンケートの分析結果を基に特に課題の大きいと思われる部署や職位を特定した上で、課題の要因や注力すべき課題について議論した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社員アンケートの結果より、テレワークの実施において「仕事の環境整備」「現場の生産性」「顧客との関係性」「働き方と人事管理」のそれぞれにおいて、社員が課題視している事項について分析結果を報告した。</li> <li>• 調査結果を基に、課題の要因やマネジメントが特に対応すべきと感じている課題について議論した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月19日 ※支援先の業務繁忙等により、Step2と3は同時に実施した
	実施概要	アンケート結果から大きな課題との結果が出ている項目について、解決に向けた考え方や有用と思われる他社事例を提供しつつ、今後取り組むべき具体の施策や進め方の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「仕事の環境整備」「現場の生産性」「顧客との関係性」「働き方と人事管理」において、特に大きな課題であることが判明した課題における今後の施策の方向性について、それらの解決に資すると思われる他社の取組事例を提供した。</li> <li>• 今後は、上記課題の解決を目指すだけでなく、新しい働き方の実現に向けて「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点から全体感を持った取組を会社として進めていくべきであり、そのために必要だと思われる取組の方向性について助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	I 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 など
従業員規模	1,350 名程度	事業形態	情報システム子会社
事業概要	IT サービスマネジメント、移管評価、セキュリティ管理の事業を展開		

支援パターン②：個別テーマの詳細検討

実施結果		
Step1	実施日時	2020 年 10 月 9 日
	実施概要	I 社における新しい働き方の実現に向け、会社としてテレワークを推進する意義に対する考え方を提示し、それを基に今後の取組の進め方や中期経営計画で発信していくメッセージの方向性について助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中期経営計画で社員に新しい働き方の推進を発信するに当たり、会社としてテレワークを推進する意義を社員に示すことが必要との懸念を受け、働く「時間」「空間」の自由度を高め社員の状況・要望等に合わせて柔軟に働ける選択肢を増やすことの重要性を提示した。</li> <li>• 今後の施策の推進における課題として、テレワークできていない社員の存在や社員のやりがいの把握、中期経営計画の内容に基づく具体的施策策定の必要性等を伺った。</li> </ul>

Step2	実施日時	2020 年 12 月 1 日
	実施概要	中期経営計画の策定にあたり、I 社の既存の施策の整理に有用だと思われるフレックワークを提示することで、追加検討が必要な施策を明確化し、それらを基に今後注力していく施策を検討した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 働き方や人材育成に関する I 社の既存の施策をワークスタイル変革の考え方のフレックワークに基づいて整理し、社員が積極的にチャレンジする機会の提供等、今後更に検討していくと良い施策を提案した。</li> <li>• I 社が過去に実施した働き方改革に関するアンケート結果を再分析し、特に関西本部の全体平均からの数値の乖離や、理想のテレワーク頻度が実現できていないといった課題について報告した。</li> <li>• 更なる施策の検討に向けて、人材育成における組織風土や社員のマインド改革に関する情報提供の要望を伺った。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021 年 2 月 1 日
	実施概要	中期経営計画でのメッセージ発信に向け、組織文化・社員のマインド変革の考え方・進め方について他社の取組事例を交えて情報を提供し、I 社における今後の取組の進め方や中期経営計画の発信方針について助言した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織文化や社員のマインド変革のため必要となる組織文化の構成要素に関する考え方と社員の意識変容に必要なステップを提示し、その考え方に準じて I 社の既存の取組を整理することで、追加検討が必要だと思われる具体的施策とそれらの体系的な実施の必要性を示した。</li> <li>• 組織文化の改革に関する他社の取組事例を提供し、具体的な取組の内容検討を支援した。</li> <li>• 今後の中期経営計画で定めた方向性・施策を一過性の取組としないために重要だと思われる社員への発信方法やメッセージを会社全体に浸透させるための方針について助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	J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 など
従業員規模	630名程度	事業形態	受託型
事業概要	業務ソリューション、データベースソリューション、データベース関連パッケージを提供		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年11月18日
	実施概要	社内の働き方改革プロジェクトの取組状況を確認した上で、テレワークの長期化に伴う課題や要望を把握するための社員アンケート調査の項目を作成し、施策検討までの今後のスケジュールを策定した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍によるテレワークの長期化に伴う帰属意識の希薄化やコミュニケーションロスの発生、一部社員への負担集中などの課題を踏まえ、過去にJ社が実施したアンケートとも比較できるような形で、社員の实態把握のためのアンケートを作成した。</li> <li>・アンケート調査の実施後の、分析・施策の提案、施策の検討のスケジュールを策定した。</li> <li>・バーチャルオフィスの導入検討について協議した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年3月22日
	実施概要	アンケートの分析結果を基に特に課題の大きいと思われる部署や職位を特定した上でJ社の取組状況を聞き取った上で、今後のJ社の取組の方向性について議論した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケートの結果に基づき、テレワークを実施する上での課題やメリット、テレワークの継続希望等に関する社員の傾向及び過去のJ社のアンケート結果との比較分析を行った上で、ワークプレイス・帰属意識・コミュニケーションに関して得られた意見について報告した。</li> <li>・調査結果を基に、特に大きな課題感を持っていると思われる職位及び担当業種について議論した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月22日 ※支援先の業務繁忙等により、Step2と3は同時に実施した
	実施概要	アンケート結果から大きな課題との結果が出ていた項目や意見について、解決に向けた考え方や有用と思われる他社事例を提供しつつ、今後取り組むべき具体の施策や進め方の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワークに関して、アンケートで得られた実施上の課題、メリット及び継続希望の意見を基に、今後のJ社のテレワークの実施方針及び実施する上で気を付けるべきことについて助言した。</li> <li>・特に、単なるテレワーク推進だけでなく、新しい働き方の実現に向けて「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点から全体感を持った取組を会社として進めていくべきであり、そのために必要だと思われる取組の方向性について助言した。</li> <li>・ワークプレイス・帰属意識・コミュニケーションに関して、アンケートで得られた意見を基に今後の改善方針を示した上で、他社の取組事例を提供した。</li> </ul>

企業概要			
企業	K社	加盟団体	特定非営利活動法人 日本セキュリティ監査協会
従業員規模	230名程度	事業形態	受託型
事業概要	組込ソフトウェア、クラウドアプリケーション、汎用アプリケーションを開発		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年12月2日, 2021年1月19日
	実施概要	テレワーク下での社員の働き方や課題の実態把握のためのアンケートを作成し、その分析結果に基づき、ヒアリングを通して深掘りしていくべき職位・担当業種を特定した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•テレワーク実施率低下やテレワークの効果の不透明さ、一部案件の滞り等、K社の課題を踏まえ、社員の働き方や課題を把握するためのアンケートを作成した。</li> <li>•アンケート調査の分析結果から、一般社員よりも課長職で所定外労働時間や年次有給休暇取得率、テレワーク実施に関して課題が顕著である上、テレワークの効果もあまり感じていないことを報告した。</li> <li>•上記の結果から、特に課長職における深掘りを行うべく、ヒアリングの実施方針を作成した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年3月15日
	実施概要	作成した実施方針案に基づき、課長職と一般職のそれぞれに対してヒアリングを実施し、その結果を分析した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•アンケート分析の結果から特に課題の大きかった課長職及び比較対象としての一般職(計8名)を対象に、テレワークに対する課題やテレワークのメリット等に関するヒアリングを実施した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月22日
	実施概要	ヒアリングで得られた課長職の課題や意見等を基に、K社の今後の施策の方向性や具体の施策内容について提案した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ヒアリングで課長職から聞き取ったテレワーク上の課題や、改善に係る意見を基に、K社の今後の施策の方向性や具体的な施策、体制、ロードマップを作成・提示した。</li> <li>•今後の進め方のポイントとして、「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点から全体感を持った取組を会社として進めていくべきであり、そのために必要と思われる取組の方向性について助言した。</li> </ul>

企業概要			
企業	L社	加盟団体	特定非営利活動法人 日本セキュリティ監査協会
従業員規模	200名程度	事業形態	組込型
事業概要	SIソリューション、カーナビ通信・携帯電話関連情報通信、パッケージ開発・販売を実施		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年10月8日, 2020年12月16日, 2021年1月28日
	実施概要	テレワークや長時間労働の課題に関する社員の实態把握のためのアンケートを作成し、その分析結果に基づき、ヒアリングを通して深掘りしていくべき職位・担当業種を特定した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•テレワーク下での働き方や長時間労働、人事評価制度等の課題の实態把握を目的としたアンケートを作成し、アンケート回答率の向上のためのリマインドや周知、設問数削減等の工夫について助言した。</li> <li>•L社に実施いただいたアンケート調査の結果、働き方に関しては、所定外労働時間と有給休暇取得率で担当業種による差異が存在すること、テレワーク環境の整備やコミュニケーションの手間、評価制度・諸手当の見直しに対する課題意識が高いこと、多様な働き方の実現やコストの削減に効果を感じている社員が多いこと等を報告した。</li> <li>•人事評価制度においては、評価基準の曖昧さや評価者による評価の違いが課題であること報告した。</li> <li>•アンケート結果に基づき、特に課題の大きかった「金融・保険・証券」の深掘りを進めるべく、一般社員・管理職に対するヒアリングの方針案を作成した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年2月17日, 2021年2月22日
	実施概要	作成した実施方針案に基づき、管理職と一般職のそれぞれに対してヒアリングを実施し、その結果を分析した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•アンケート分析の結果から特徴的な傾向が示された部署や職位の一般社員及び管理職(計8名)を対象に、テレワーク・人事評価制度に対する課題、テレワークのメリット等に関するヒアリングを実施した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月12日
	実施概要	ヒアリングから得られた社員の意見や状況、課題等を基に、L社における新しい働き方実現に向けた今後の施策の方向性や進め方等について提案した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ヒアリングから、課題はあるものの、全体としてテレワークの実施・継続に対しては概ね前向きな意見が得られたことに加えて、客先常駐や特定の設備・機材が必要な案件の存在等も勘案し、L社での方向性として、出社とオンラインを併用する「ハイブリッド型」のテレワークとすることが良い旨を提案した。</li> <li>•ハイブリッド型のテレワーク実現に向けた具体的な施策や体制、ロードマップを作成・提示した。</li> </ul>

企業概要			
企業	M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	2,960名程度	事業形態	受託型
事業概要	ビッグデータ・IoT、PRA・ERP 関連のソリューションを提供		

支援パターン①：新しい働き方に向けた実態把握

実施結果		
Step1	実施日時	2020年12月24日
	実施概要	人事関連の課題に関する社員の現状認識や課題感、要望を把握するためのアンケートを作成し、施策検討までの今後のスケジュールや回収率の基準、匿名性の保護について協議した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークに適した人事評価制度の設計や、DX人材の育成、社員のエンゲージメント向上などの人事関連の課題に対しての社員の实態把握のためのアンケート調査の設問項目を作成し、実施にあたっての回収率の目安や、社員の匿名性の確保、設問の追加について協議した。</li> <li>アンケート調査の実施から、分析・施策の提案、社員ヒアリング、施策の検討までの今後のスケジュールを策定した。</li> </ul>

Step2	実施日時	2021年3月18日
	実施概要	アンケートの分析結果を基に特に課題の大きいと思われる部署や職位を特定し、今後の課題解決に向けたM社の取組の方向性について議論した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケートの結果より、「仕事の環境整備」「現場の生産性」「顧客との関係性」「働き方と人事管理」の各領域における社員の課題意識やテレワーク実施上の効果等について分析結果を報告した。</li> <li>分析結果を基に、課題の要因や今後M社が特に注力して対応すべきと思われる課題や職位、担当業種等について議論した。</li> </ul>

Step3	実施日時	2021年3月18日 ※支援先の業務繁忙等により、Step2と3は同時に実施した
	実施概要	アンケート結果から大きな課題との結果が出ていた項目について、解決に向けた考え方や有用と思われる他社事例を提供しつつ、今後M社が取り組むべき具体の施策や進め方の検討を支援した。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>M社の今後の取組の予定等を聞き取った上で、アンケートで特に大きな課題意識のあった職位や担当業種等に対して実施する今後の施策の方向性について、それらの課題解決に資すると思われる他社の取組事例を提供した。</li> <li>今後の進め方の方針として、課題解決を目指すだけでなく、新しい働き方の実現に向けて「業務遂行」「マネジメント」「企業文化」の観点から全体感を持った取組を会社として進めていくべきであり、そのために必要だと思われる取組の方向性について助言した。</li> </ul>

## 5 セミナーの開催

### (1) 開催概要

2021年1月22日(金)に事業の一環として、「変わる、IT業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」と題したオンラインセミナーを開催した。セミナーでは、IT業界について、新型コロナウイルス等による働き方の変化をアンケート結果にもとづき紹介した他、働き方改革推進のポイントや企業事例も紹介した。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論した。当日は、IT企業の人事・総務部門を中心に、経営・企画部門やその他の部門、また専門職や士業関係者など、企業の働き方改革を推進する立場の方や支援する立場の方に幅広く参加いただいた。セミナーの開催概要は以下のとおりである。

図表 5-1：セミナー開催概要

開催日	2021年1月22日(金)	
会場	オンライン(Zoomによるウェビナー形式)	
講演者	基調講演	学習院大学 名誉教授/学習院さくらアカデミー アカデミー長 今野 浩一郎 氏
	講演	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部マネージャー 千賀 篤史 氏
	事例紹介	伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 人事部部長代行 清水 泰治 氏
		株式会社リンクレア 経営企画室マネジャ 部田 裕介 氏
	パネルディスカッション	<p>&lt;パネリスト&gt;</p> <p>第一芙蓉法律事務所 弁護士 小鍛冶 広道 氏</p> <p>株式会社エムケーパーソナルセンター 代表取締役 堀之内 克彦 氏</p> <p>SCSK 株式会社 人事・総務グループ労務部副部長 板矢 幸信 氏</p> <p>&lt;モデレーター&gt;</p> <p>TEAM biz-consultant 代表/社会保険労務士法人阿部事務所所長 阿部 真弓 氏</p>
参加者数	282名	

### (2) セミナーの周知

セミナーの内容について周知するため、リーフレット(A4版・カラー両面印刷9,850部)を作成し、労働局・労働基準監督署(7,990部)及び厚生労働省(30部)、働き方改革推進支援センター(1,410部)、経営者団体(20部)、労働組合(40部)、各事業団体(380部)に配付した。また、JISAメールマガジンによる情報発信(7,000ユーザ)、Webサイトへの掲載(月間平均で約10万件(頁単位)のアクセス)により一層の周知を図り、検討委員会メンバーの各事業者団体が有する会員向け媒体を活用した。

## ■リーフレット



## ■厚生労働省ウェブサイト「IT業界の働き方・休み方の推進」での案内

**IT業界の働き方・休み方の推進** 働き方・休み方改善ポータルサイト [リンク集](#)

[対応策](#) | [調査・分析結果](#) | [自社診断](#) | [セミナー情報](#) | [資料](#) | [シェア](#) [ツイート](#)

ホーム > セミナー情報

### セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックいただき、申込フォームからお手続きをお願いします。

**「変わる、IT業界の働き方 ～テレワークにより加速した働き方改革～」**  
【オンラインセミナー】

本セミナーでは、IT業界について、新型コロナウイルス等による働き方の変化をアンケート結果にもとづき紹介するほか、働き方改革推進のポイントや企業事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、企業の働き方改革を支援する社会保険労務士、中小企業診断士の方など、IT企業の働き方改革の推進に向けて、奮ってご参加ください。

セミナー会場		
開催日	令和3年1月22日(金)	
開催時間	14:00～17:15	
会場	Zoomによるウェビナー形式(ライブ配信)	
セミナープログラム(予定)		
基調講演	<b>最新のアンケート結果に見る、IT業界における働き方の変化</b> ●従来の働き方改革への取組による変化 ●新型コロナウイルスにより起きた変化 今野浩一郎氏 (学習院大学 名誉教授 / 学習院さくらアカデミー アカデミー長)	14:00～14:45 [質疑応答 5分]

## ■JISA メールマガジンでの案内

JISA会員  
ご担当者様

情産R2-246  
令和2年12月14日

会員各位

一般社団法人情報サービス産業協会  
副会長・専務理事 小脳 一朗

\*\*\*\*\*  
厚生労働省委託事業 IT業界の働き方改革サポート事業  
「変わる、IT業界の働き方 ~テレワークにより加速した働き方改革」  
企業向けセミナー開催のご案内  
<https://www.jisa.or.jp/event/tabid/152/pdId/2302/Default.aspx>  
\*\*\*\*\*

拝啓 平素は、当協会の諸活動にご理解ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

現在、新型コロナウイルス感染症の拡大により、従業員の働き方からビジネスのあり方まで多くの影響を受けています。特に働き方改革の側面から見ると、容先常駐ビジネスの多いIT業界では、テレワークの普及・拡大により時間や場所の制約が少なくなり、多様かつ柔軟な働き方を実現する上では大きなチャンスであると考えられます。しかし、そうした新しい働き方の実現に向けては、オンラインを前提にした、仕事の進め方、組織管理、顧客との関係、人材育成等において様々な課題があり、業界各社で対応を模索しているところです。

本セミナーでは、IT業界について、新型コロナウイルス等による働き方の変化をアンケート結果にもとづき紹介するほか、働き方改革推進のポイントや企業事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論します。

企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、企業の働き方改革を支援する社会保険労務士、中小企業診断士の方など、IT企業の働き方改革の推進に向けて、奮ってご参加ください。

敬具

## ■JISAWeb サイトでのご案内

The screenshot shows the JISA website interface. At the top, there is a navigation bar with the JISA logo and text: "Japan Information Technology Services Industry Association 一般社団法人 情報サービス産業協会". Below the navigation bar, there are several menu items: "イベント・セミナー", "刊行者・レポート", "広報・ニュース", "提言・意見書", "協会組織の活動", and "JISAについて". The main content area displays the title of the seminar: "「変わる、IT業界の働き方 ~テレワークにより加速した働き方改革」企業向けセミナー". Below the title, there is a section for "JISAイベント詳細" and a "印刷ページを見る" button. The seminar details are as follows:

開催日時	1月22日(金) 14:00~17:15(開場13:50) <span style="background-color: #e0e0e0;">開催終了</span>
会場	Zoomによるウェビナー形式 (ライブ配信)
参加費	参加費無料 ※どなたでもご参加いただけます。
主催	厚生労働省
後援・協賛等	(本事業の検討委員会に参画しているIT業界団体) 一般社団法人組み込みシステム技術協会 (JASA) 一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSA) 一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) 一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JIUAS)

また、今回のセミナーでは、IT企業の働き方改革を実践する企業経営者や担当者、また企業の働き方改革を支援する士業関係者（社会保険労務士や中小企業診断士等）などを対象としていることから、インターネット広告を活用した集客施策も実施した。具体的には、ADMATRIX DSP を利用したバナー広告、Facebook による広告、日経 BP DMP ターゲティングメールを利用し、それぞれ高度にターゲティングした対象にセミナーへの参加募集広告を配信した。

ADMATRIX DSP は想定したクリック数（3,374click）を下回ったものの、Facebook では想定したクリック数（4,750click）を大きく上回り、また日経 BP DMP ターゲティングメールでは想定したクリック数（622click）を上回る結果となった。

### 【ADMATRIX DSP】

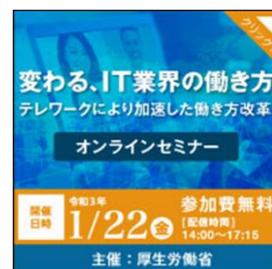
オフィス配信：社会保険労務士事務所、オーディエンス配信：職業：社会保険労務士、職位：経営層、職種：人事職、総務職など細かくターゲティング

実施期間：12月21日～1月21日

表示回数：5,097,028imp

クリック数：2,278click

クリック率：0.045%



### 【Facebook】

オーディエンスターゲティング

興味関心>人事管理システム/人事労務管理/税理士

興味関心>人事/経営戦略論、利用者層>業界>IT・技術/マネジメント

実施期間：12月28日～1月21日

表示回数：880,816imp

クリック数：14,192click

クリック率；1.61%



ターゲティングカテゴリ	表示回数	クリック数	クリック率	投稿のリアクション
①人事管理システム/人事労務管理/税理士	364,926	6,584	1.80%	547
②人事/経営戦略論/IT・技術/マネジメント	515,890	7,608	1.47%	781

## 【日経 BP DMP ターゲティングメール】

業種：情報処理 SI ソフトウェア、コンサル会計法律関係

職種：経営者・役員、経営企画、総務人事、情報処理情報、システム、専門職（法律関係）

配信日：1月15日

配信数：170,003通

クリック数：720click

クリック率：0.42%

<p><b>【オンラインセミナー】IT業界のこれからの働き方考える【日経BP Mail】</b></p> <p> <b>日経BPメール</b> &lt;tgm1-10@nikkeibp.co.jp&gt; 2021/01/15 6:38</p> <p>宛先: tgm1-99@nikkeibp.co.jp</p> <p>来週1月22日(金) 視聴無料 ●日経 BP Mail : 2021/01/15 (発信: 日経 BP) -----PR--</p> <p>変わる、IT業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革 <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--1">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--1</a></p> <p>働き方改革を実践する企業経営者・ご担当者や、企業の働き方改革を支援する社会保険労務士、中小企業診断士の方など、IT業界の働き方改革の推進に携わる方対象</p> <p>・日時：2021年1月22日(金) 14:00-17:15 ・場所：オンラインセミナー (ライブ配信) ・費用：無料 (事前登録制) ・主催：厚生労働省</p> <p>◆お申込み <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--2">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--2</a></p> <p>新型コロナウイルス感染症の拡大により、テレワークが急速に普及するなど働き方に大きな変化が起きています。客先常駐ビジネスの多いIT業界ではテレワークの普及・拡大により時間や場所の制約が少なくなり、多様な柔軟な働き方を実現する上では大きなチャンスであると考えられます。しかし、そうした新しい働き方の実現に向けては、オンラインを前提にした様々な課題があります。</p> <p>本セミナーでは、IT業界における新型コロナウイルス等による影響と働き方改革推進のポイントや企業事例を紹介。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論します。</p> <p>◆お申込み <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--3">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--3</a></p>	<p><b>プログラム</b></p> <p>(1)基調講演 (14:00-14:45) 「最新のアンケート結果に見る、IT業界における働き方の変化」 ○従来の働き方改革への取組による変化 ○新型コロナウイルスにより起きた変化 学習院大学名誉教授/学習院さくらアカデミーアカデミー長 今野 浩一郎 氏</p> <p>(2)講演 (14:50-15:15) 「働き方改革推進のポイント」 ○「働き方改革実践の手引き」を活用した働き方改革の推進手法 PwCコンサルティング合同会社マネージャー 千賀 篤史 氏</p> <p>(3)事例紹介 (15:20-16:10) 「企業と社員のための働き方改革へ」 ○ウィズコロナにおける働き方改革への取組 ○これから目指す働き方 ・伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 人事部部長代行 清水泰治氏 ・株式会社リンクレア 経営企画室マネージャー 部田裕介氏</p> <p>(4)パネルディスカッション (16:15-17:15) 「未来予測が難しい時代の働き方を展望」 ○ウィズコロナにおけるテレワークを中心とした働き方の課題とその対応 ○ポストコロナにおける働き方の展望</p> <p>【パネリスト】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・第一芙蓉法律事務所 弁護士 小堀治 広道 氏</li><li>・株式会社エムケーパーソナルセンター 代表取締役 堀之内 克彦 氏</li><li>・SCSK 株式会社 人事・総務グループ 労務部 副部长 板矢幸信氏</li></ul> <p>【モデレータ】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・TEAM biz-consultant 代表/社会保険労務士法人阿部事務所 所长 阿部 真弓 氏</li></ul> <p>◆お申込み <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--4">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--4</a></p> <p>問い合わせ先</p> <p>担当者：一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) 辻村・田畑・手計 TEL：03-5289-7651 E-Mail：<a href="mailto:mhlw2020-owner@jisa.or.jp">mhlw2020-owner@jisa.or.jp</a></p>	<p><b>注意事項</b></p> <p>※申込登録完了後、申込確認メールが自動配信されますので内容をご確認ください。 お申込者・参加者宛にメールにて後日(開催1週間前日までに)本セミナーzoomへのアクセス情報をご案内します。</p> <p>オンラインセミナーの注意事項</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・安定した通信環境下で受講してください。</li><li>・Zoomについては開始10分前より開場いたします。</li><li>・Zoomへ入場する際にお名前とメールアドレスを入力いただきます。(参加時に入力するお名前・メールアドレスは他の参加者には表示されません。)</li></ul> <p>-----</p> <p>本メールは日経 BP の各種サービスにご登録いただいている方にお送りしています。今後、このような日経 BP や日経グループ各社からのお知らせが不要な方は下記 URL からお手続きいただけますようお願いいたします。 <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--5">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--5</a></p> <p>▼「日経1D」と「日経BPパスポート」について <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--6">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--6</a></p> <p>▼今回のご案内に関するお問い合わせ先 <a href="https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--7">https://cmad.nikkeibp.co.jp/?4_--507112_--275135_--7</a></p> <p>※メール本文中の URL には、一部計測用 URL (弊社ドメイン) を使用しています。外部サイトへリダイレクトする場合もありますので、あらかじめご了承ください。 ※このメールは送信専用のメールアドレスからお送りしています。ご返信いただいても回答はできませんので、あらかじめご了承ください。</p> <p>-----</p> <p>Copyright(C) 日経 BP</p> <p>-----</p>
---	--	---

## (3) プログラム概要

セミナー最初のプログラムは、基調講演として「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」からIT企業の働き方改革施策の現状を確認するとともに、コロナ禍における働き方の変化を踏まえ、働き方改革を推進するための施策の方向性について説明があった。2番目のプログラムでは、本事業で作成した「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～」を活用した働き方改革の推進手法について説明があった。3番目は「企業と社員のための働き方改革」と題し、各社における取組事例の説明があった。最後のプログラムは、「未来予測が難しい時代の働き方を展望」をテーマにパネルディスカッションを行った。

#### (4) 参加者アンケート結果

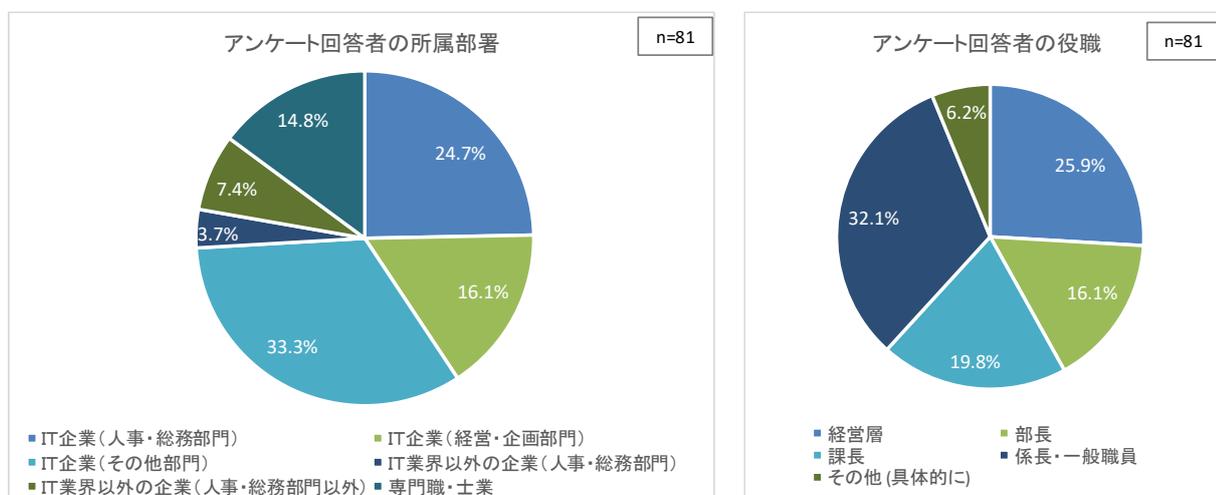
当日のセミナー参加者に対してアンケートを行った。回答結果は以下のとおりである。

図表 5-2：参加者アンケート回収結果

	参加者数	回答者数	回答率
変わる、IT 業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～	282 名	81 名	28.7%

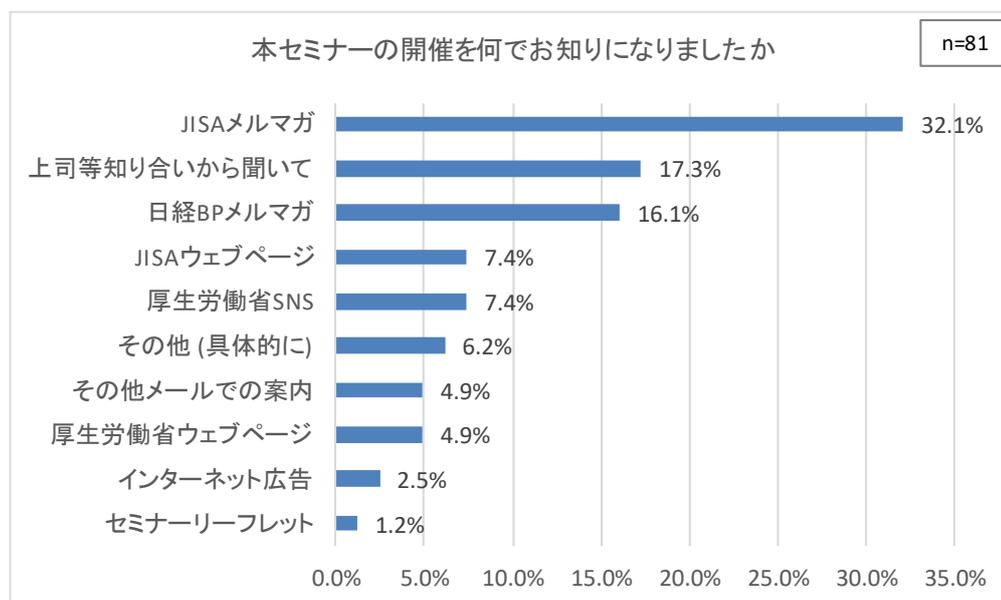
アンケート回答者の所属部署については「IT 企業（人事・総務部門）」が 24.7%であり、役職については、「経営層」が 25.9%である。

図表 5-3：所属部署と役職



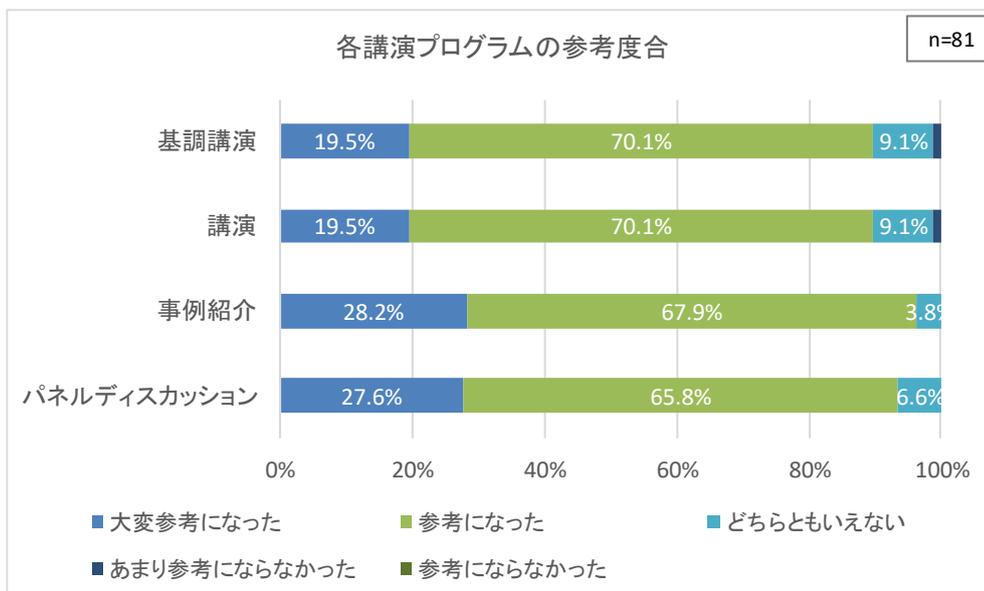
セミナーの開催を知ったきっかけについては、「JISAメルマガ」が 32.1%と最も多く、次に「上司等知り合いから聞いて」が続いている。

図表 5-4：セミナーの開催を知ったきっかけ



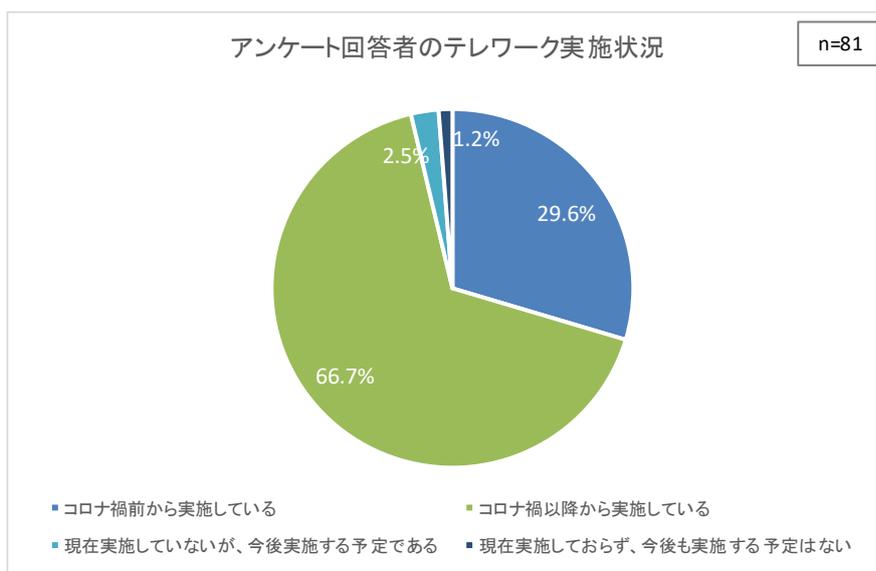
各講演プログラムの参考度合いについては、企業の事例紹介は「大変参考になった」「参考になった」が合わせて95%以上であり、働き方改革に関する企業の具体的な取組事例への関心の高さを示している。また、各プログラムともに「大変参考になった」「参考になった」の合計が80%を超えており、総じて参加者の期待に応えることができたセミナーとなったと言える。

図表 5-5 : 各講演プログラムの参考度合



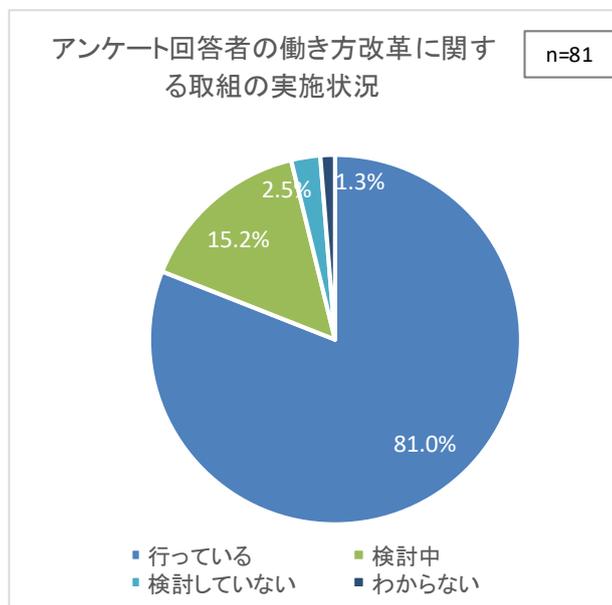
アンケート回答者のテレワークの実施状況として、95%以上がテレワークを実施しており、コロナ禍をきっかけにテレワークの実施が加速したことが伺える。

図表 5-6 : テレワークの実施状況



アンケート回答者企業での働き方改革に関する取組状況としては、80%以上の企業が何かしらの取組に既に着手している。また、15%以上の企業が「検討中」であり、働き方改革への取組に前向きな姿勢を示している。

図表 5-7：働き方改革に関する取組の実施状況



## 6 アンケート等を通じた実態調査

### (1) アンケート調査の実施目的

本調査は、働き方改革関連法の施行による IT 業界の働き方に関する状況の変化や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い進展したテレワークの実施状況および実施上の課題等の実態を把握するために実施した。

### (2) アンケート調査の実施概要

#### (a) 個人向け調査

調査会社の登録モニターの中で、情報サービス業の従事者（正社員）を対象に Web 調査を実施し、1879 件の回答を得ることができた。

図表 6-1. 個人向け調査の実施概要

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
実施目的	IT 業界の働き方に関する状況の変化や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い進展したテレワークの実施状況および実施上の課題等の実態を把握すること
実施時期	2020 年 9 月 29 日～2020 年 10 月 3 日
調査対象	情報サービス業の従事者（正社員）
回収数	1879 件

調査では、主に「Ⅰ. 会社の概要や担当プロジェクト等」、「Ⅱ. 労働環境や働く場所、長時間労働対策への取組の変化」、「Ⅲ. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等」「Ⅳ. その他」について確認した。調査項目の詳細は、「アンケート調査票」に示す。

図表 6-2. アンケート調査の調査内容

分類	調査項目
Ⅰ. 会社の概要や担当プロジェクト等 ＜問 1～11＞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報サービス事業の類型、売上規模、正社員数</li> <li>・ 職位、職種、勤続年数、IT 業務に従事した経験年数、取引構造のポジション</li> <li>・ 顧客業種、取引構造におけるポジション、対価決定方式</li> </ul>
Ⅱ. 労働環境や働く場所、長時間労働対策への取組の変化 ＜問 12～14＞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年における 1 ヶ月あたりの平均所定外労働時間／年次有給休暇の取得率</li> <li>・ 4～5 年前と比べた 2019 年の所定外労働時間／年次有給休暇の取得率の変化</li> <li>・ 2019 年と比べたコロナ禍における所定外労働時間と年次有給休暇の取得率</li> <li>・ 勤務時間からみた執務場所の構成</li> </ul>

「全社の方針等に関わる施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「プロジェクト運営に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「従業員の勤怠管理に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「現場での長時間労働抑制に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
「人材育成や生産性向上に関する施策」	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
<b>Ⅲ. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークの実施状況</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークによる課題（「仕事の環境整備」「現場の生産性」「顧客との関係」「働き方と人事管理」）</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークによる従業員の過重労働の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークにより過重労働が増加する要因</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークの効果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークを契機に生じた課題（自由記述）</li> </ul>
<b>Ⅳ. その他</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働き方改革への取組や新型コロナウイルスが及ぼす働き方への影響（自由記述）</li> </ul>

■アンケート調査票

『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～個人向け調査～』

I. 貴社の概要やあなたの担当プロジェクト等についてお伺いします。

問1 あなたが所属している会社は以下のどれに当てはまりますか。(1つだけ○)

1. コンピューターメーカーの情報子会社
2. ユーザの情報子会社
3. その他の情報サービス事業者

問2 あなたの会社の情報サービス事業のうち最も多いものをお答えください。(1つだけ○)

1. 受託型<sup>※1</sup>
2. 組込み型<sup>※2</sup>
3. サービス型<sup>※3</sup>

【情報サービス事業の類型】

- ※1受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託
- ※2組込み型：ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発の受託
- ※3サービス型：クラウド・ASPやパッケージソフト等、自社で提供するITサービスの企画・開発・提供

問3 あなたの会社（団体）の現在の売上規模をお答えください。(1つだけ○)

- |              |                 |                  |
|--------------|-----------------|------------------|
| 1. 5億円以下     | 3. 50億円超～100億円  | 5. 300億円超～1000億円 |
| 2. 5億円超～50億円 | 4. 100億円超～300億円 | 6. 1000億円超       |

問4 あなたの会社（団体）の現在の正社員数をお答えください。(1つだけ○)

- |           |             |             |
|-----------|-------------|-------------|
| 1. 1～49人  | 3. 100～299人 | 5. 500～999人 |
| 2. 50～99人 | 4. 300～499人 | 6. 1000人以上  |

問5 あなたの職位をお答えください。(1つだけ○)

- |          |             |            |
|----------|-------------|------------|
| 1. 役員クラス | 4. 主任・係長クラス | 6. その他 ( ) |
| 2. 部長クラス | 5. 一般社員     |            |
| 3. 課長クラス |             |            |

問6 あなたの職種をお答えください。(1つだけ○)

- |                        |                       |              |
|------------------------|-----------------------|--------------|
| 1. 営業                  | 5. オペレーション（運用管理）      | 9. 購買・外注管理   |
| 2. コンサル                | 6. カスタマーサービス（保守、サポート） | 10. 人事・総務・経理 |
| 3. プロジェクトマネジメント        | 7. セキュリティ             | 11. その他      |
| 4. 開発（設計・プログラミング・テスト等） | 8. 品質管理               |              |

問7 現在の会社での勤続年数をお答えください。

勤続年数		年
------	--	---

問8 あなたのIT業務に従事した経験年数をお答えください。

経験年数		年
------	--	---

問9 あなたが現在主に担当しているプロジェクトのエンドユーザ（大元の発注者）の業種をお答えください。（1つだけ○）

- |                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. IT（ハードウェアベンダ・プラットフォームベンダ等） | 7. 金融・保険・証券           |
| 2. IT（情報運搬業）                  | 8. 医療・介護福祉            |
| 3. SI・情報サービス業                 | 9. 官公庁・自治体            |
| 4. 社会インフラ（電気・ガス・水道）           | 10. その他（ ）            |
| 5. 製造業（IT関連を除く）               | 11. 現在担当しているプロジェクトはない |
| 6. 商社・小売・物流                   |                       |

問10 あなたが現在主に担当しているプロジェクトの取引構造におけるポジションについてお答えください。（1つだけ○）

1. 元請（ユーザまたはユーザの情報子会社との取引関係にある、ユーザの情報子会社を含む）
2. 中間下請1（元請または元請の情報子会社との取引関係にある）
3. 中間下請2（中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することが少ない）
4. 最終下請（中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することは少ないか全くない）
5. その他（ ）

問11 あなたが現在主に担当しているプロジェクトの対価決定方式をお答えください。（1つだけ○）

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| 1. 成果物に対する固定価格（ライセンス料含む） | 3. サービス使用量に応じた従量価格 |
| 2. 作業時間（工数）に応じた変動価格      | 4. その他（ ）          |

Ⅱ. あなたの労働環境や働く場所、長時間労働対策への取組の变化についてお聞かせください。

問 1 2 2019 年におけるあなたの (a) 1 ヶ月あたりの平均所定外労働時間、(b) 年次有給休暇の取得率について、概数でも構いませんのでお答えください。なお、「年次有給休暇の取得率」とは、当該年に新たに付与された年次有給休暇日数のうち、当該年に取得した年次有給休暇取得日数の割合です。

(a) 1 ヶ月あたりの平均所定外労働時間		時間
(b) 年次有給休暇の取得率		%

付録 1 2019 年の所定外労働時間と年次有給休暇の取得率は 4～5 年前と比べてどのように変化しましたか。

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った	わからない
(a) 所定外労働時間	5	4	3	2	1	0
(b) 年次有給休暇の取得率	5	4	3	2	1	0

付録 2 現在のコロナ禍で、所定外労働時間と年次有給休暇の取得率は 2019 年と比べてどのように変化する傾向にありますか。

	増える	やや増える	変わらない	やや減る	減る	わからない
(a) 所定外労働時間	5	4	3	2	1	0
(b) 年次有給休暇の取得率	5	4	3	2	1	0

問 1 3 2019 年・緊急事態宣言時・現在のそれぞれにおいて、あなたの勤務時間からみた勤務場所の構成はどのように変わっていますか。全体が 10 割になるようにお答えください。

勤務場所の構成 (全体を 10 割とする)	2019 年			緊急事態宣言時			現在		
	自社オフィス・データセンター	その他	割合	自社オフィス・データセンター	その他	割合	自社オフィス・データセンター	その他	割合
	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合
	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合
	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合	割合

問 1 4 (a) あなたの会社や担当プロジェクトでは 2019 年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。以下の①～⑤の施策の中から該当するものを全て選択してください。

(b) (a) で選んだ施策について、コロナ禍によって、施策の実施はどのような影響を受けていますか。

(1) 全社の方針等に開く施策

長時間労働対策のための施策	(a) 2019 年まで継続的に行っていた施策 (〇は該当でも)	コロナ禍によって実施が困難になった施策 (〇は該当でも)	(b) 施策の実施に対するコロナ禍の影響			
			難しくなった	変わらなかった	容易くなった	分かれなかった
① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	1		4	3	2	1
② 経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	2		4	3	2	1
③ 受注内容に応じた契約形態(請負/委任/派遣等)の選択	3		4	3	2	1
④ 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	4		4	3	2	1
⑤ 契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)	5		4	3	2	1

(2) 全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策

長期間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (〇は該当も)	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
※ 開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	1	4	3	2	1
※ 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	2	4	3	2	1
※ プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	3	4	3	2	1
※ 機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	4	4	3	2	1
※ 経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション	5	4	3	2	1

「コロナ禍の影響」が大きい  
「コロナ禍の影響」が小さい

(3)プロジェクトの変更・受注・計画に関する施策

長期間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (〇は該当も)	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
※ プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	1	4	3	2	1
※ プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	2	4	3	2	1
※ 開発作業に着手する前の要件の分析・評価	3	4	3	2	1
※ 「プロジェクト目標達成に必要な成果物とタスクの定義」等、開発スコープの明確化	4	4	3	2	1
※ 契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	5	4	3	2	1

「コロナ禍の影響」が大きい  
「コロナ禍の影響」が小さい

(4)プロジェクト運営に関する施策

長期間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (〇は該当も)	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
※ 部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化	1	4	3	2	1
※ システム管理ツールによる進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	2	4	3	2	1
※ プロジェクトマネージャ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	3	4	3	2	1
※ プロジェクトマネージャによる、配下 IT エンジニアの長時間労働や稼働状況についての人事・本社への定期報告	4	4	3	2	1
※ 稼働要件のチェックリスト化等、社内ノウハウとして共有する社内体制の整備	5	4	3	2	1

「コロナ禍の影響」が大きい  
「コロナ禍の影響」が小さい

(5)プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策

長期間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (〇は該当も)	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
※1 プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	1	4	3	2	1

「コロナ禍の影響」が大きい  
「コロナ禍の影響」が小さい

22 運用開始後の品質等トラブル回避のための開発段階でのテスト・検証の工数確保	2	4	3	2	1
23 トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	3	4	3	2	1
24 顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	4	4	3	2	1
25 メンテナンスについて契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	5	4	3	2	1

(6)従業員の数値管理に関する施策

長時労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策（○は続いても）	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
26 労働時間を正確に把握するための制度の整備	1	4	3	2	1
27 残業労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度	2	4	3	2	1
28 平日休暇・時間単位の有給休暇制度	3	4	3	2	1
29 産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面接制度	4	4	3	2	1
30 基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化	5	4	3	2	1

(7)現場での長時間労働抑制に関する施策

長時労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策（○は続いても）	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
31 朝や夕の休み・休みやすい雰囲気作り	1	4	3	2	1
32 チャームを鳴らす、夕礼の実施など、時間区切りを付ける工夫	2	4	3	2	1
33 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	3	4	3	2	1
34 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	4	4	3	2	1
35 本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起（アラート）	5	4	3	2	1

(8)人材育成や生産性向上に関する施策

長時労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策（○は続いても）	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
36 先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	1	4	3	2	1
37 IT エンジニアの「スキル見える化」	2	4	3	2	1
38 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	3	4	3	2	1
39 IT エンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	4	4	3	2	1
40 IT エンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	5	4	3	2	1

Ⅲ. あなたのテレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等についてお伺いします。

問15 あなたのテレワークの実施状況についてお答えください。(1つだけ○)

1. コロナ前から実施している →問16にお進みください
2. コロナ禍以降から実施している →問16にお進みください
3. 現在実施していないが、今後実施する予定である →問16にお進みください
4. 現在実施しておらず、今後も実施する予定はない →問20にお進みください

問16 テレワークを契機として、あなたの会社や担当プロジェクトにとって、以下の①～⑥のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。(1つだけ○)

(1)「仕事の環境整備」についての課題

	4 重要な課題になっている(なると思う)	3 やや重要な課題になっている(なると思う)	2 あまり重要な課題になっていない(ならないと思う)	1 全く課題になっていない(ならないと思う)
① 従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保	4	3	2	1
② テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備 (PCやモニター、シンククライアント/VDI、Web会議システム、セキュリティシステム等)	4	3	2	1
③ 出社しないことに対応出来ない業務があること (外来電話や宅配便への応対等)	4	3	2	1
④ 業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応 (電子決済、文書類等のペーパーレス化等)	4	3	2	1
⑤ 契約等の法制度のデジタル対応 (署名・押印のデジタル化、契約書類のデジタル化等)	4	3	2	1
⑥ 既存オフィスの維持・管理	4	3	2	1

(2)「現場の生産性」についての課題

	4 重要な課題になっている(なると思う)	3 やや重要な課題になっている(なると思う)	2 あまり重要な課題になっていない(ならないと思う)	1 全く課題になっていない(ならないと思う)
⑦ 納品したシステム・製品の不具合の発生	4	3	2	1
⑧ システム・製品開発の納期対応	4	3	2	1
⑨ テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策	4	3	2	1
⑩ オンラインでの共同開発環境の整備	4	3	2	1
⑪ プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足	4	3	2	1
⑫ プロジェクトメンバーのモチベーション維持	4	3	2	1

(3)「顧客との関係」についての課題

	4 重要な課題になっている(なると思う)	3 やや重要な課題になっている(なると思う)	2 あまり重要な課題になっていない(ならないと思う)	1 全く課題になっていない(ならないと思う)
⑬ 顧客側のテレワークへの受容力や理解	4	3	2	1
⑭ テレワークに適した契約等の法的対応	4	3	2	1
⑮ テレワークを前提とした開発管理体制や開発環境の整備	4	3	2	1

※ 顧客・ステークホルダーとの関係構築	4	3	2	1
※ リートでの客先との打合せ実施	4	3	2	1
※ 営業活動の停滞（新規案件獲得への支障）	4	3	2	1

(4)「働き方と人事管理」についての課題

	4 重要な課題になって いる(なると思う)	3 やや重要な課題 になっている(なると 思う)	2 あまり重要な課題 になっていない(なり ないと思う)	1 全く課題になってい ない(ならないと思 う)
※ テレワークに適した勤務時間管理の見直し	4	3	2	1
※ テレワーク環境下における従業員の健康管理	4	3	2	1
※ 通勤者（業務上テレワークが出来ない社員）の健康管理	4	3	2	1
※ テレワーク環境下での会社や職場への帰属意識、人材の定着化	4	3	2	1
※ テレワークに適した人事評価制度の見直し	4	3	2	1
※ テレワークを配慮した誘導の見直し（交通費や住宅手当等）	4	3	2	1
※ テレワーク環境下での社内コミュニケーション	4	3	2	1
※ テレワーク環境下での社員研修の実施	4	3	2	1
※ テレワーク環境下での新卒社員へのOJT教育	4	3	2	1
※ テレワーカーと通勤者（業務上テレワークが出来ない社員）の働 き方に対する不公平感	4	3	2	1

問 1 7 あなたの会社では、テレワークにより従業員の過重労働はどのように変化すると思いますか。（1つだけ○）

1. 増加する → 付問 3 にお進みください
2. 変わらない → 問 1 8 にお進みください
3. 減少する → 問 1 8 にお進みください

付問 3 テレワークにより過重労働が増加する要因は何だと思いますか。（○は複数でも）

1. 従業員数の業務の増大した（優秀な社員に業務が集中する等）
2. テレワークのもとで業務に集中出来る働く場所が整備されていない
3. テレワークに必要な機材が整備されていない（PCやモニター等）
4. テレワークに適した労働時間の管理が整備されていない
5. テレワークに適した仕事の管理が整備されていない
6. 従業員のテレワークのスキルが不足している
7. 従業員の業務内容に目がとどかず管理出来ない
8. ワークとライフの境目が曖昧になった
9. 対面で会話出来ずコミュニケーションに手間がかかる
10. その他（ ）

問 1 8 テレワークには、どのような効果があると感じていますか。（○は複数でも）

1. 所定外労働時間の短縮
2. 業務効率の向上
3. 多様な働き方・柔軟な働き方の実現
4. 業務のデジタル化の促進（ペーパーレス化等）
5. 社内コミュニケーションの改善
6. 社外コミュニケーションの改善
7. 従業員の通勤負担の軽減
8. 従業員が仕事に集中出来る環境の整備
9. コストの削減（オフィス家賃、交通費、会議費等）
10. オンラインによる会議・打合せの活性化
11. 不要な会議・打合せの削減
12. その他（ ）
13. 特になし

問19 テレワークを契機に生じた（生じると思う）あなたの会社や担当プロジェクトにおける課題と対応について、自由にご記入ください。

**Ⅳ. その他**

問20 働き方改革への世相や新型コロナウイルスが及ぼす働き方への影響に関して、その他ご意見等あればお聞かせください。

## (b) 企業向け調査

IT 業界の 4 団体の加盟企業を対象に Web 調査を実施し、86 件の回答を得ることができた。

図表 6-3. 企業向け調査の実施概要

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
実施目的	IT 業界の働き方に関する状況の変化や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い進展したテレワークの実施状況および実施上の課題等の実態を把握すること
実施時期	2020 年 10 月 7 日～2020 年 11 月 6 日
調査対象	IT 業界の 4 団体の加盟企業 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組込みシステム技術協会 (JASA) 会員企業</li> <li>・ コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ) 会員企業</li> <li>・ 情報サービス産業協会 (JISA) 会員企業</li> <li>・ 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 会員企業</li> </ul>
回収数	86 件

調査では、主に「Ⅰ. 会社の概要や取引構造」、「Ⅱ. 経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化」、「Ⅲ. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等」「Ⅳ. その他」について確認した。調査項目の詳細は、「アンケート調査票」に示す。

図表 6-4. アンケート調査の調査内容

分類	調査項目
Ⅰ. 会社の概要や取引構造 ＜問 1～3＞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 情報サービス事業の種類</li> <li>・ 取引構造のポジション</li> <li>・ 顧客業種</li> </ul>
Ⅱ. 経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化 ＜問 4～14＞	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 売上高／営業利益率／正社員数／ 1 ヶ月あたりの平均所定外労働時間／年次有給休暇の取得率</li> <li>・ 客先常駐者の比率</li> </ul>
	「全社の方針等に関わる施策」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>
	「全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>

<p>「プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p>「プロジェクト運営に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p>「プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p>「従業員の勤怠管理に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p>「現場での長時間労働抑制に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p>「人材育成や生産性向上に関する施策」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019年まで継続的に行っていた施策</li> <li>・ 施策の実施に対するコロナ禍の影響</li> </ul>	
<p><b>III. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークの実施状況</li> <li>・ テレワークによる課題と緊急度（「仕事の環境整備」「現場の生産性」「顧客との関係」「働き方と人事管理」）</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークによる従業員の過重労働の変化</li> <li>・ テレワークにより過重労働が増加する要因</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレワークの効果</li> <li>・ テレワークを契機に生じた課題（自由記述）</li> </ul>	
<p><b>IV. その他</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 働き方改革への取組や新型コロナウイルスが及ぼす働き方への影響（自由記述）</li> </ul>

## ■アンケート調査票

厚生労働省委託調査

### 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 ～企業向け調査～

一般社団法人組込みシステム技術協会 (JASA)

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ)

一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA)

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS)

#### ご回答にあたってのお願い

1. 本調査は、働き方改革関連法の施行による IT 業界の働き方に関する状況の変化や、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い進展したテレワークの実施状況および実施上の課題等の実態を把握するために実施します。
2. 本調査票では、以下の内容についてお尋ねします。
  - I. 会社概要
  - II. 経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化
  - III. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識
  - IV. その他
3. 主に人事担当者の方を対象としたアンケートとなっていますが、「II. 経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化」は経営体制やプロジェクト管理等に関する貴社の施策の実施状況をご回答いただくため、必要に応じて経営企画担当やプロジェクトマネージャ等、実態をよく把握されているご担当の方に内容を確認の上、ご回答いただけますよう、お願いいたします。
4. ご回答の方法は各質問文に示されておりますが、基本的には該当するものを選択して下さい。なお、「その他」を選択された場合は、記入欄にその内容を具体的に記入下さい。
5. ご回答いただいた内容は、一般社団法人情報サービス産業協会 (JISA) によりすべて統計的に分析・処理され、厚生労働省の Web サイト「IT 業界の働き方・体み方の推進」等で結果を公開予定です。本事業による分析・処理以外には使用しないため、本調査へのご回答により貴社及び回答者の皆様に不利益が及ぶことは一切ありません。是非とも積極的な調査協力をお願いいたします。
6. **2020年10月30日(金)**までに Web 上でご回答下さい。なお、紙面 (調査票) での回答も可能です。紙面での回答をご希望する場合、下記お問い合わせ先までご連絡ください。

#### ■お問い合わせ先：

一般社団法人情報サービス産業協会

〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-3-4 S-GATE 大手町北 6F

電話：03-5289-7651

E-mail：mhlw2020\_owner@jisa.or.jp (担当：辻村)

【IT 業界の動き方に関する経年変化と新型コロナウイルスの影響～企業向け調査～】

I. 貴社の概要についてお伺いします。

問1 貴社は以下のどれに当てはまりますか。(1つだけ○)

1. エンピュータメーカーの情報子会社
2. ユーザの情報子会社
3. その他の情報サービス事業者

問2 貴社の情報サービス事業のうち最も多いものをお答えください。(1つだけ○)

1. 受託型<sup>※1</sup> → 付問1へお進みください。
2. 組込み型<sup>※2</sup> → 付問1へお進みください。
3. サービス型<sup>※3</sup> → 問3へお進みください。

【情報サービス事業の種類】

※1受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託

※2組込み型：ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発の受託

※3 サービス型：クラウド・ASPやパッケージソフト等、自社で提供するITサービスの企画・開発・提供

付問1 貴社の取引構造におけるポジションについてお答えください。(1つだけ○)

1. 元請（ユーザまたはユーザの情報子会社との取引が最も多い、ユーザの情報子会社を含む）
2. 中間下請1（元請または元請の情報子会社との取引が最も多い）
3. 中間下請2（中間下請との取引が最も多く、かつ再委託することが少ない）
4. 最終下請（中間下請との取引が最も多く、かつ再委託することは少ない/全くない）

問3 貴社の売上高が最も大きい業種をお答えください。(1つだけ○)

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. IT（ハードウェアベンダ・プラットフォームベンダ等） | 6. 商社・小売・物流                   |
| 2. IT（情報通信業）                  | 7. 金融・保険・証券                   |
| 3. SI・情報サービス業                 | 8. 医療・介護福祉                    |
| 4. 社会インフラ（電気・ガス・水道）           | 9. 官公庁・自治体                    |
| 5. 製造業（IT関連を除く）               | 10. その他（                    ） |

Ⅱ. 貴社の経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化についてお聞かせください。

問4 2016年と2019年における(a)売上高、(b)営業利益率、(c)正社員数、(d)1ヶ月あたりの平均所定外労働時間、(e)年次有給休暇の平均取得率について、概数でも構いませんのでお答えください。 ※連結ではなく、貴社単体としてお答えください。

なお、「年次有給休暇の取得率」とは、当該年に新たに付与された年次有給休暇日数のうち、当該年に取得した年次有給休暇取得日数の割合です。

	2016年		2019年	
		億円		億円
(a) 売上高				
(b) 営業利益率		%		%
(c) 正社員数		人		人
(d) 1ヶ月あたりの平均所定外労働時間		時間		時間
(e)年次有給休暇の平均取得率		%		%

問5 現在のコロナ禍で、(a)売上高、(b)営業利益率、(c)正社員数、(d)1ヶ月あたりの平均所定外労働時間、(e)年次有給休暇の平均取得率は、前年同期と比べてどのような状況でしょうか。 ※連結ではなく、貴社単体としてお答えください。

なお、「年次有給休暇の取得率」とは、当該年に新たに付与された年次有給休暇日数のうち、当該年に取得した年次有給休暇取得日数の割合です。

	増えた	やや増えた	変わらない	やや減った	減った
(a) 売上高	5	4	3	2	1
(b) 営業利益率	5	4	3	2	1
(c) 正社員数	5	4	3	2	1
(d) 1ヶ月あたりの平均所定外労働時間	5	4	3	2	1
(e)年次有給休暇の平均取得率	5	4	3	2	1

問6 2019年とコロナ禍の現在における貴社のITエンタニアに占める客先常駐者のおおよその比率をお答えください。  
(常駐先でテレワークをしている従業員も、客先常駐者に含まれます。)

	2019年		現在 (コロナ禍)	
	おおよそ	%	おおよそ	%
貴社のITエンタニアに占める客先常駐者の比率				

問7 (a) 貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか、以下の①～⑤の施策の中から該当するものを全て選び○をつけてください。

(b) (a)で○をつけた施策について伺います。コロナ禍によって、施策の実施がどのような影響を受けていますか。

(1)全社の方針等に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (○は複数可)	コロナ禍以降の 実施状況は ①継続 ②強化 ③縮小 ④中止	(b)施策の実施に対する コロナ禍の影響			
			難しくな った	変わり ない	容易に なった	分から ない
① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	1	▶	4	3	2	1
② 経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	2	▶	4	3	2	1
③ 受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	3	▶	4	3	2	1
④ 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	4	▶	4	3	2	1
⑤ 契約単位の分割(開発フェーズごとの単発発注等)	5	▶	4	3	2	1

(2)全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (○は複数可)	コロナ禍以降の 実施状況は ①継続 ②強化 ③縮小 ④中止	(b)施策の実施に対する コロナ禍の影響			
			難しくな った	変わり ない	容易に なった	分から ない
① 開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	1	▶	4	3	2	1
② 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	2	▶	4	3	2	1
③ プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	3	▶	4	3	2	1
④ 機密要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	4	▶	4	3	2	1
⑤ 経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション	5	▶	4	3	2	1

(3)プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (○は複数可)	コロナ禍以降の 実施状況は ①継続 ②強化 ③縮小 ④中止	(b)施策の実施に対する コロナ禍の影響			
			難しくな った	変わり ない	容易に なった	分から ない
① プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	1	▶	4	3	2	1
② プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	2	▶	4	3	2	1
③ 開発作業に着手する前の要件の分析・評価	3	▶	4	3	2	1
④ 「プロジェクト目標達成に必要な成果物とタスクの定義」等、開発スコープの明確化	4	▶	4	3	2	1
⑤ 契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	5	▶	4	3	2	1

(4)プロジェクト運営に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策 (○は複数可)	コロナ禍以降の 実施状況は ①継続 ②強化 ③縮小 ④中止	(b)施策の実施に対する コロナ禍の影響			
			難しくな った	変わり ない	容易に なった	分から ない
① 部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び標準化	1	▶	4	3	2	1

⑧ システム管理ツールによる進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	2	4	3	2	1
⑨ プロジェクトマネージャが情報を抱え込まないためのプロジェクト状況の共有化	3	4	3	2	1
⑩ プロジェクトマネージャによる、配下 IT エンジニアの長時間労働や疲労状況についての人事・本社への定期報告	4	4	3	2	1
⑪ 機密要件のチェックリスト化等、社内でノウハウとして共有する社内体制の整備	5	4	3	2	1

(5) プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a) 2019年まで継続的に行っていた施策 (○は廃つても)	(b) 施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
21 プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	1	4	3	2	1
22 運用開始後の品質等トラブル回避のための開発段階でのテスト・検証の工数確保	2	4	3	2	1
23 トラブルの検証や対応策の調整のための会議体の設置	3	4	3	2	1
24 顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	4	4	3	2	1
25 MC-テナンスについて契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	5	4	3	2	1

○企業は「長時間労働対策」を実施している



(6) 従業員の勤怠管理に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a) 2019年まで継続的に行っていた施策 (○は廃つても)	(b) 施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
26 労働時間を正確に把握するための制度の整備	1	4	3	2	1
27 数量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度	2	4	3	2	1
28 半日休暇・時間単位の有給休暇制度	3	4	3	2	1
29 産前産後や保健研による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	4	4	3	2	1
30 基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化	5	4	3	2	1

○企業は「長時間労働対策」を実施している



(7) 現場での長時間労働抑制に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a) 2019年まで継続的に行っていた施策 (○は廃つても)	(b) 施策の実施に対するコロナ禍の影響			
		難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
31 降りやすい・休みやすい雰囲気作り	1	4	3	2	1
32 チャームを鳴らす、夕礼の実施など、時間区切りを付ける工夫	2	4	3	2	1
33 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	3	4	3	2	1
34 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	4	4	3	2	1

○企業は「長時間労働対策」を実施している



35 本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起（アラート）	5		4	3	2	1
---------------------------------------	---	--	---	---	---	---

(8)人材育成や生産性向上に関する施策

長時間労働対策のための施策	(a)2019年まで継続的に行っていた施策（〇は該当でも）	〇は社内評価システム EBCS（EBCS）	(b)施策の実施に対するコロナ禍の影響			
			難しくなった	変わらなかった	容易になった	分からなかった
36 先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	1		4	3	2	1
37 IT エンタニアの「スキル見える化」	2		4	3	2	1
38 IT エンタニアに対する、専門能力・スキル向上のための研修などの実施	3		4	3	2	1
39 IT エンタニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	4		4	3	2	1
40 IT エンタニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	5		4	3	2	1

Ⅲ. 新型コロナウイルスの影響でテレワークが急速に普及しましたが、貴社におけるテレワークの実施状況やテレワークへの課題意識についてお聞かせください。

問8 貴社におけるテレワークの実施状況についてお答えください。(1つだけ)

1. コロナ前から実施している →付問2にお進みください
2. コロナ禍以降から実施している →付問2にお進みください
3. 現在実施していないが、今後実施する予定である →問9にお進みください
4. 現在実施しておらず、今後も実施する予定はない →問13にお進みください

付問2 2019年・緊急事態宣言時・現在のそれぞれにおいては、どの程度の従業員がテレワークを行っていますか、そのおおよその割合をお答えください。

	2019年		緊急事態宣言時		現在	
	おおよそ	割合	おおよそ	割合	おおよそ	割合
従業員に占めるテレワークを行っている従業員の割合						

問9 (a)テレワークを契機にして、貴社では、以下の①～⑥のことがどの程度重要な課題になっていますか、あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。(1つだけ)

(b) (a)で「4 重要な課題になっている(なると思う)」「3 やや重要な課題になっている(なると思う)」「2 あまり重要な課題になっていない(ならないと思う)」をつけた課題の緊急度もお答えください。

(1)「仕事の環境整備」についての課題

	4 最も重要な課題 になっている(なる と思う)	3 やや重要な課題 になっている(なる と思う)	2 あまり重要な課題 になっていない(なる と思う)	1 全く重要な課題 になっていない(なる と思う)	緊急度 高 ←	緊急度 中	緊急度 低 →
	① 従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保	4	3	2			
② テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備 (PCやモニター、シンククライアント/VDI、Web会議システム、セキュリティシステム等)	4	3	2	1	3	2	1
③ 出社しないための対応出来ない業務があること (外來電話や宅配便への対応等)	4	3	2	1	3	2	1
④ 業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応 (電子決済、文書類等のペーパーレス化等)	4	3	2	1	3	2	1
⑤ 契約等の法制度のデジタル対応 (署名・押印のデジタル化、契約書面のデジタル化等)	4	3	2	1	3	2	1
⑥ 既存オフィスの維持・管理	4	3	2	1	3	2	1

(2)「現場の生産性」についての課題

	4 実務と現場に立 っている(はると 思う)	3 やや実務と現場 に立っている(は ると思う)	2 あまり実務と現 場に立っていない (はらぬいと思 う)	1 全く現場に立っ ていない(はら ぬいと思う)	3 実務度 高 ←	2 実務度 中	1 実務度 低 →
① 納品したシステム・製品の不具合の発生	4	3	2	1			
② システム・製品開発の納期対応	4	3	2	1	3	2	1
③ テレワークに適した開発環境の整備やセキュリ ティ対策	4	3	2	1	3	2	1
④ オンラインでの共同開発環境の整備	4	3	2	1	3	2	1
⑤ プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足	4	3	2	1	3	2	1
⑥ プロジェクトメンバーのモチベーション維持	4	3	2	1	3	2	1

(3)「顧客との関係」についての課題

	4 実務と現場に立 っている(はると 思う)	3 やや実務と現場 に立っている(は ると思う)	2 あまり実務と現 場に立っていない (はらぬいと思 う)	1 全く現場に立っ ていない(はら ぬいと思う)	3 実務度 高 ←	2 実務度 中	1 実務度 低 →
① 顧客側のテレワークへの受容力や理解	4	3	2	1			
② テレワークに適した契約等の法的対応	4	3	2	1	3	2	1
③ テレワークを前提とした開発管理体制や開発 環境の整備	4	3	2	1	3	2	1
④ 顧客・ステークホルダーとの関係構築	4	3	2	1	3	2	1
⑤ リモートでの客先との打ち合わせ実施	4	3	2	1	3	2	1
⑥ 業務活動の停滞（新規案件獲得への支 障）	4	3	2	1	3	2	1

(4)「働き方と人事管理」についての課題

	4 実務と現場に立 っている(はると 思う)	3 やや実務と現場 に立っている(は ると思う)	2 あまり実務と現 場に立っていない (はらぬいと思 う)	1 全く現場に立っ ていない(はら ぬいと思う)	3 実務度 高 ←	2 実務度 中	1 実務度 低 →
① テレワークに適した勤務時間管理の見直し	4	3	2	1			
② テレワーク環境下における従業員の健康管理	4	3	2	1	3	2	1
③ 通勤者（業務上テレワークが出来ない社 員）の健康管理	4	3	2	1	3	2	1
④ テレワーク環境下での会社や職場への帰属 意識、人材の定着化	4	3	2	1	3	2	1
⑤ テレワークに適した人事評価制度の見直し	4	3	2	1	3	2	1
⑥ テレワークを促進した給与賞の見直し（交通 費や住宅手当等）	4	3	2	1	3	2	1

◎ テレワーク環境下での社内ジョブローテーション	4	3	2	1		3	2	1
◎ テレワーク環境下での社員研修の実施	4	3	2	1		3	2	1
◎ テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育	4	3	2	1		3	2	1
◎ テレワーカーと通勤者（業務上テレワークが出来ない社員）の働き方に対する不公平感	4	3	2	1		3	2	1

問10 テレワークにより従業員の通勤労働はどのように変化しましたか。（1つだけ○）

1. 増加した →付問3にお進みください
2. 変わらない →問11にお進みください
3. 減少した →問11にお進みください

付問3 テレワークにより通勤労働が増加した要因をお答えください。（○は幾つでも）

1. 従業員間の業務の幅が拡大した（優秀な社員に業務が集中する等）
2. テレワークのもとで業務に集中出来る働く場所が整備されていない
3. テレワークに必要な機材が整備されていない（PCやモニター等）
4. テレワークに適した労働時間の管理が整備されていない
5. テレワークに適した仕事の管理が整備されていない
6. 従業員のテレワークのスキルが不足している
7. 従業員の業務内容に目がとがず管理出来ない
8. ワークとライフの境目が曖昧になった
9. 対面で会話出来ずコミュニケーションに手間がかかる
10. その他（ ）

問11 テレワークには、どのような効果があると感じていますか。（○は幾つでも）

1. 所定外労働時間の短縮
2. 業務効率の向上
3. 多様な働き方・柔軟な働き方の実現
4. 業務のデジタル化の促進（ペーパーレス化等）
5. 社内コミュニケーションの改善
6. 社外コミュニケーションの改善
7. 従業員の通勤負担の軽減
8. 従業員が仕事に集中出来る環境の整備
9. コストの削減（オフィス家賃、交通費、会議費等）
10. オンラインによる会議・打合せの活性化
11. 不要な会議・打合せの削減
12. その他（ ）
13. 物にない

問12 テレワークを契機に生じた（生じると思う）経営上の課題と対応について、自由にご記入ください。（任意）

#### IV. その他

問13 働き方改革への期待や新型コロナウイルスが及ぼす働き方への影響に関して、その他ご意見等あれば自由にご記入ください。（任意）

### (3) アンケート調査の調査結果

アンケート調査の集計結果を以下に示す。

#### (a) 個人向け調査

##### I. 会社の概要や担当プロジェクト等

・あなたが所属している会社は以下のどれに当てはまりますか。

「その他の情報サービス事業者」が8割弱であり、大多数を占めている。

図表 6-5. 所属している会社

全 体	報 子 会 社 コ ン ピ ユ ー タ メ ー カ の 情	ユ ー ザ の 情 報 子 会 社	業 者 そ の 他 の 情 報 サ ー ビ ス 事
1879	229	184	1466
100.0	12.2	9.8	78.0

・あなたの会社の情報サービス事業のうち最も多いものをお答えください。

「受託型」が7割以上、「サービス型」が2割以上を占めている。

図表 6-6. 事業の種類

全 体	受 託 型 ※ 1	組 込 み 型 ※ 2	サ ー ビ ス 型 ※ 3
1879	1357	111	411
100.0	72.2	5.9	21.9

#### 【事業の種類】

※1受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託（請負・準委任等）

※2組込み型：ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発の受託（請負・準委任等）

※3サービス型：クラウド・ASPやパッケージソフト等、自社で提供するITサービスの企画・開発・提供

・あなたの会社（単体）の現在の売上規模をお答えください。

「5億円以下」・「5億円超～50億円」がそれぞれ2割台半ばであり、次に「1000億円超」が続いている。

図表 6-7. 現在の売上規模

全 体	5 億 円 以 下	5 億 円 超 〜 5 0 億 円	5 0 億 円 超 〜 1 0 0 億 円	円 1 0 0 億 円 超 〜 3 0 0 億	億 3 0 0 億 円 超 〜 1 0 0 0	1 0 0 0 億 円 超
1879	498	465	191	234	213	278
100.0	26.5	24.7	10.2	12.5	11.3	14.8

・あなたの会社（単体）の現在の正社員数をお答えください。

「1000人以上」が3割台半ばで最も多く、次に「1～49人」が続いている。

図表 6-8. 現在の正社員数

全 体	1 〜 4 9 人	5 0 〜 9 9 人	1 0 0 〜 9 9 人	3 0 0 〜 9 9 人	5 0 0 〜 9 9 人	1 0 0 0 人 以 上
1879	399	195	311	137	198	639
100.0	21.2	10.4	16.6	7.3	10.5	34.0

・あなたの職位をお答えください。

「一般社員」が4割台半ばで最も多く、次に「主任・係長クラス」が続いている。

図表 6-9. 職位

全 体	役 員 ク ラ ス	部 長 ク ラ ス	課 長 ク ラ ス	主 任 ・ 係 長 ク ラ ス	一 般 社 員
1879	89	200	308	454	828
100.0	4.7	10.6	16.4	24.2	44.1

・あなたの職種をお答えください。

「開発（設計・プログラミング・テスト等）」が約5割であり、半分以上を占めている。

図表 6-10. 職種

全 体	営業	コンサル	プロジェクト マネジメント	開発（設計・プログラ ミング・テスト等）	オペレーション（運用管 理）	カスタマーサービス（保 守、サポート）	セキュリティ	品質管理
1879	200	64	257	948	134	193	32	51
100.0	10.6	3.4	13.7	50.5	7.1	10.3	1.7	2.7

・現在の会社での勤続年数をお答えください。

「10年超～20年以下」が約3割で最も多く、次に「20年超～30年以下」が続いている。

図表 6-11. 勤続年数

全 体	5 年 以 下	5 年 超 ～ 10 年 以 下	10 年 超 ～ 20 年 以 下	20 年 超 ～ 30 年 以 下	30 年 超
1879	287	317	568	438	269
100.0	15.3	16.9	30.2	23.3	14.3

・IT業務に従事した経験年数をお答えください。

「20年超～30年以下」が3割台半ばで最も多く、次に「10年超～20年以下」が続いている。

図表 6-12. 主な対価決定方式

全 体	5 年 以 下	5 年 超 ～ 10 年 以 下	10 年 超 ～ 20 年 以 下	20 年 超 ～ 30 年 以 下	30 年 超
1879	34	186	538	642	479
100.0	1.8	9.9	28.6	34.2	25.5

・あなたが現在主に担当しているプロジェクトのエンドユーザ（大元の発注者）の業種をお答えください。

「SI・情報サービス業」が3割以上で最も多く、次に「IT（情報通信業）」が続いている。

図表 6-13. エンドユーザ（大元の発注者）の業種

全 体	IT（ハードウェアベン ダ・プラットフォーム）	IT（情報通信業）	SI・情報サービス業	社会インフラ（電気・ガ ス・水道）	製造業（IT関連を除 く）	商社・小売・物流	金融・保険・証券	医療・介護福祉	官公庁・自治体	その他	現在担当しているプロ ジェクトはない
1879	99	396	606	50	197	105	162	30	80	38	116
100.0	5.3	21.1	32.3	2.7	10.5	5.6	8.6	1.6	4.3	2.0	6.2

・あなたが現在主に担当しているプロジェクトの取引構造におけるポジションについてお答えください。

「元請」が6割弱で最も多く、次に「中間下請1」が続いている。

図表 6-14. 取引構造におけるポジション

全 体	元 請	中 間 下 請 1	中 間 下 請 2	最 終 下 請
1763	1040	407	135	175
100.0	59.0	23.1	7.7	9.9

【取引構造におけるポジション】

※元請：ユーザまたはユーザの情報子会社との取引関係にある、ユーザの情報子会社を含む

※中間下請1：元請または元請の情報子会社との取引関係にある

※中間下請2：中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することが少ない

※最終下請：中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することは少ないか全くない

・あなたが現在主に担当しているプロジェクトの対価決定方式をお答えください。

「作業時間（工数）に応じた変動価格」・「成果物に対する固定価格（ライセンス料含む）」がそれぞれ4割台半ばであり、大多数を占めている。

図表 6-15. 対価決定方式

全 体	成果物 （ライ イセ ン対 ス料 含 む） に 格	た 作 業 時 間 格 （工 数） に 応 じ	従 サ ー ビ ス 使 用 量 に 応 じ た	そ の 他
1763	760	825	168	10
100.0	43.1	46.8	9.5	0.6

## II. 労働環境や働く場所、長時間労働対策への取組の変化

・2019年の年次有給休暇の取得率は4～5年前と比べてどのように変化しましたか。

「変わらない」が5割台半ばであり、半分以上を占めている。平均すると2.7であり、やや減少傾向にあると言える。

図表 6-16. 所定外労働時間の変化

全 体	5 増 え た	4 や や 増 え た	3 変 わ ら な い	2 や や 減 っ た	1 減 っ た	0 わ か ら な い
1879	57	156	1076	269	284	37
100.0	3.0	8.3	57.3	14.3	15.1	2.0

・2019年の年次有給休暇の取得率は4～5年前と比べてどのように変化しましたか。

「変わらない」が6割台半ばであり、半分以上を占めている。平均すると3.2であり、やや増加傾向にあると言える。

図表 6-17. 年次有給休暇取得率の変化

全 体	5 増 え た	4 や や 増 え た	3 変 わ ら な い	2 や や 減 っ た	1 減 っ た	0 わ か ら な い
1879	97	358	1227	86	73	38
100.0	5.2	19.1	65.3	4.6	3.9	2.0

・現在のコロナ禍で、所定外労働時間は2019年と比べてどのように変化する傾向にありますか。

「変わらない」が6割台半ばであり、半分以上を占めている。平均すると2.8であり、やや減少傾向にあると言える。

図表 6-18. コロナ禍における所定外労働時間の変化

全 体	5 増える	4 やや増える	3 変わらない	2 やや減る	1 減る	0 わからない
1879	48	140	1193	232	220	46
100.0	2.6	7.5	63.5	12.3	11.7	2.4

・現在のコロナ禍で、年次有給休暇の取得率は2019年と比べてどのように変化する傾向にありますか。

「変わらない」が約7割である。平均すると3.0であり、あまり変わらない傾向にあると言える。

図表 6-19. コロナ禍における年次有給休暇取得率の変化

全 体	5 増える	4 やや増える	3 変わらない	2 やや減る	1 減る	0 わからない
1879	66	223	1302	142	89	57
100.0	3.5	11.9	69.3	7.6	4.7	3.0

・2019年・緊急事態宣言時・現在のそれぞれにおいて、あなたの勤務時間からみた執務場所の構成はどのようになっていますか。

2019年の自宅・サテライトオフィスの割合は「0割」が6割弱であるのに対し、緊急事態宣言時は3割弱、現在（2019年10月頃）は3割台半ばであり、コロナ禍を契機にテレワークが進展したと言える。

図表 6-20. 2019 年の執務場所の構成

	全 体	0 割	1 〽 3 割	4 〽 6 割	7 〽 9 割	1 0 割
2019年の執務場所【自社オフィス・データセンタ】	1879	442	355	202	380	500
	100.0	23.5	18.9	10.8	20.2	26.6
2019年の執務場所【客先オフィス】	1879	892	411	142	166	268
	100.0	47.5	21.9	7.6	8.8	14.3
2019年の執務場所【自宅・サテライトオフィス】	1879	1082	378	148	200	71
	100.0	57.6	20.1	7.9	10.6	3.8

図表 6-21. 緊急事態宣言時年の執務場所の構成

	全 体	0 割	1 〽 3 割	4 〽 6 割	7 〽 9 割	1 0 割
緊急事態宣言時の執務場所【自社オフィス・データセンタ】	1879	713	497	201	218	250
	100.0	37.9	26.5	10.7	11.6	13.3
緊急事態宣言時の執務場所【客先オフィス】	1879	1184	352	104	90	149
	100.0	63.0	18.7	5.5	4.8	7.9
緊急事態宣言時の執務場所【自宅・サテライトオフィス】	1879	508	275	236	481	379
	100.0	27.0	14.6	12.6	25.6	20.2

図表 6-22. 現在の執務場所の構成

	全 体	0 割	1 〽 3 割	4 〽 6 割	7 〽 9 割	1 0 割
現在の執務場所【自社オフィス・データセンタ】	1879	600	466	219	254	340
	100.0	31.9	24.8	11.7	13.5	18.1
現在の執務場所【客先オフィス】	1879	1115	356	124	114	170
	100.0	59.3	18.9	6.6	6.1	9.0
現在の執務場所【自宅・サテライトオフィス】	1879	646	333	234	413	253
	100.0	34.4	17.7	12.5	22.0	13.5

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(1)全社の方針等に関わる施策について

「経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け」は、約3割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-23. 全社の方針等に関わる施策の実施状況

全 体	位長経 置時営 付間方 け労働 対策 の明 確な	メ間経 ッセ働 ー削自 ジ減ら 発信 つよ いて、 の長 時	遣態受 等（注 ）請内 の負に 選準／ 任契 約形	果定受 報方注 酬式内 等）（ ）人 の月 選単 択価 ／格 成決	約フ契 等エ約 ）―単 ズ位 ごの との 多割 （多 段階 開発
1879	579	518	295	221	174
100.0	30.8	27.6	15.7	11.8	9.3

図表 6-24. コロナ禍による全社の方針等に関わる施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	579 100.0	34 5.9	448 77.4	53 9.2	44 7.6
経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	518 100.0	23 4.4	400 77.2	58 11.2	37 7.1
受注内容に応じた契約形態(請負／準委任／派遣等)の選択	295 100.0	44 14.9	228 77.3	11 3.7	12 4.1
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	221 100.0	32 14.5	168 76.0	11 5.0	10 4.5
契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)	174 100.0	13 7.5	142 81.6	8 4.6	11 6.3

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(2) 全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策について

「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」は、約3割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、「経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション」は「難しくなった」が3割以上であり、施策の実施が進めづらくなっていることが分かる。

図表 6-25. 全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策の実施状況

全 体	スに開 クよ発 のる環 見プ境 え口を るジ整 化エ備 、クす 共有のこ 化リと	務ト部 内の門 容進長 等捗に のやよ 把メる 握ンブ ージ のエ 業ク	ト開プ 、発ロ ツ標ジ  準エ ル、ク 類テト のンで 整プ使 備レ用  す る	なに機 把基能 握づ要 く件 生、 産品 性質 の要 定件 量な 的ど	ミ務業 ユ有務 ニ識知 ケ者識  と獲 シの得 ヨ密の ン接た なめ コこの 業の
1879	468	588	468	331	309
100.0	24.9	31.3	24.9	17.6	16.4

図表 6-26. コロナ禍による全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	468 100.0	62 13.2	352 75.2	35 7.5	19 4.1
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	588 100.0	91 15.5	435 74.0	38 6.5	24 4.1
プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	468 100.0	34 7.3	381 81.4	37 7.9	16 3.4
機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	331 100.0	53 16.0	253 76.4	19 5.7	6 1.8
経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション	309 100.0	101 32.7	174 56.3	23 7.4	11 3.6

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(3)プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策について

「プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備」は、2割台半ばが継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-27. プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策の実施状況

全 体	プロジェクトの ため の 工 数 確 保 精 度	プロジェクト の 見 積 内 容 の 確 保	要件 の 分 析 ・ 評 価	プロジェクト の 定 義 等 の 明 確 化	プロジェクト の 必 要 な 成 果 物 と タ ス ク の 定 義	契約 締 結 時 に お け る 開 発 期 間 等 に 関 す る 顧 客 と の 交 渉
1879	441	505	448	391	364	
100.0	23.5	26.9	23.8	20.8	19.4	

図表 6-28. コロナ禍によるプロジェクトの提案・受注・計画に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	441 100.0	57 12.9	350 79.4	25 5.7	9 2.0
プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	505 100.0	59 11.7	403 79.8	27 5.3	16 3.2
開発作業に着手する前の要件の分析・評価	448 100.0	57 12.7	351 78.3	24 5.4	16 3.6
「プロジェクト目標達成に必要な成果物とタスクの定義」等、開発スコープの明確化	391 100.0	45 11.5	314 80.3	17 4.3	15 3.8
契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	364 100.0	75 20.6	261 71.7	11 3.0	17 4.7

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(4)プロジェクト運営に関する施策について

「プロジェクトマネージャ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」は、2割台半ばが継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-29. プロジェクト運営に関する施策の実施状況

全 体	部門 間の 共有 化及 び平 準化	共有 化 の 進 捗 状 況 の 定 量 的 な 管 理 と プ ロ ジ ェ ク ト 内 で の 共 有 化	共有 化 の 進 捗 状 況 の 定 量 的 な 管 理 と プ ロ ジ ェ ク ト 内 で の 共 有 化	共有 化 の 進 捗 状 況 の 定 量 的 な 管 理 と プ ロ ジ ェ ク ト 内 で の 共 有 化	共有 化 の 進 捗 状 況 の 定 量 的 な 管 理 と プ ロ ジ ェ ク ト 内 で の 共 有 化	共有 化 の 進 捗 状 況 の 定 量 的 な 管 理 と プ ロ ジ ェ ク ト 内 で の 共 有 化
1879	423	449	457	424	272	
100.0	22.5	23.9	24.3	22.6	14.5	

図表 6-30. プロジェクト運営に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化	423 100.0	69 16.3	319 75.4	23 5.4	12 2.8
システム管理ツールによる進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	449 100.0	39 8.7	353 78.6	43 9.6	14 3.1
プロジェクトマネージャ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	457 100.0	71 15.5	340 74.4	33 7.2	13 2.8
プロジェクトマネージャによる、配下ITエンジニアの長時間労働や稼働状況についての人事・本社への定期報告	424 100.0	62 14.6	313 73.8	26 6.1	23 5.4
検収要件のチェックリスト化等、社内でノウハウとして共有する社内体制の整備	272 100.0	31 11.4	221 81.3	11 4.0	9 3.3

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(5)プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策について

「プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討」は、約3割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-31. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策の実施状況

全 体	しれ とる 対 応 策 の 検 討	数 確 保	階 で の 回 避 の 工 段	運 用 開 始 後 の 品 質 等 の 発 生	設 置 調 整 の た め の 認 議 体 の 策	見 格 が 顧 客 に つ よ り 関 心 す る 契 約 内 容 の 価 値	契 約 内 容 の 見 直 し	メ ン テ ナ ン ス に 関 する 追 加 料 金 の 請 求
1879	569	482	441	390	286			
100.0	30.3	25.7	23.5	20.8	15.2			

図表 6-32. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	569 100.0	65 11.4	465 81.7	23 4.0	16 2.8
運用開始後の品質等トラブル回避のための開発段階でのテスト・検証の工数確保	482 100.0	61 12.7	382 79.3	26 5.4	13 2.7
トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	441 100.0	78 17.7	329 74.6	22 5.0	12 2.7
顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	390 100.0	46 11.8	311 79.7	16 4.1	17 4.4
メンテナンスについて契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	286 100.0	32 11.2	229 80.1	16 5.6	9 3.1

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(6) 従業員の勤怠管理に関する施策について

「裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度」は、約4割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、「裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度」は「容易になった」が2割台半ばであり、施策の実施が進めやすくなっていることが分かる。

図表 6-33. 従業員の勤怠管理に関する施策の実施状況

全 体	労働時間の制度を正確に把握する	時間勤務制度等の弾力的な労働時間	裁量労働、フレックスタイム、短時間勤務	給付休暇・時間単位の有	面談制度	定労働安全衛生法による	産業医や保健師による	制限や休業取得の強制化	基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や
1879	648	748	631	519	494				
100.0	34.5	39.8	33.6	27.6	26.3				

図表 6-34. 従業員の勤怠管理に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
労働時間を正確に把握するための制度の整備	648 100.0	76 11.7	510 78.7	47 7.3	15 2.3
裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度	748 100.0	42 5.6	511 68.3	176 23.5	19 2.5
半日休暇・時間単位の有給休暇制度	631 100.0	26 4.1	507 80.3	83 13.2	15 2.4
産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	519 100.0	55 10.6	420 80.9	19 3.7	25 4.8
基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化	494 100.0	28 5.7	403 81.6	44 8.9	19 3.8

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(7)現場での長時間労働抑制に関する施策について

「時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」や「帰りやすい・休みやすい雰囲気作り」は、約3割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-35. 現場での長時間労働抑制に関する施策の実施状況

全 体	帰 り 易 い ・ 休 み 易 い 雰 囲 気 作 り	チ ャ イ ム を 鳴 ら す 、 タ 礼 の 実 施 な ど 、 時 間 の 区 切 り を 付 け る 工 夫	時 間 外 労 働 な ど の 「 見 え る 化 」	経 営 会 議 等 で の 長 時 間 労 働 抑 制 策 に 関 する 検 討 ・ 議 論	本 人 や 部 門 長 に 対 する メ ール や 文 書 で の 長 時 間 労 働 の 注 意 喚 起 ( アラ ート )
1879	585	330	612	294	401
100.0	31.1	17.6	32.6	15.6	21.3

図表 6-36. 現場での長時間労働抑制に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	585 100.0	38 6.5	413 70.6	118 20.2	16 2.7
チャイムを鳴らす、タ礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	330 100.0	45 13.6	239 72.4	35 10.6	11 3.3
時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	612 100.0	33 5.4	496 81.0	65 10.6	18 2.9
経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	294 100.0	21 7.1	231 78.6	30 10.2	12 4.1
本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起(アラート)	401 100.0	14 3.5	345 86.0	26 6.5	16 4.0

・あなたの会社や担当プロジェクトでは2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(8)人材育成や生産性向上に関する施策について

「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」は、約3割が継続的にしている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、「先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度」「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」「ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施」「ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施」はそれぞれ「難しくなった」が2割台半ばであり、施策の実施が進めづらくなっていることが分かる。

図表 6-37. 人材育成や生産性向上に関する施策の実施状況

全 体	先 輩 社 員 が 新 人 社 員 の 相 談 を 受 け る メ ン タ ー 制 度	IT エ ン ジ ニア の 「 ス キ ル の 見 え る 化 」	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	IT エ ン ジ ニア に 対 す る 、 業 務 効 率 化 ・ 生 産 性 向 上 の た め の 手 法 の 研 修 な ど の 実 施	IT エ ン ジ ニア に 対 す る 、 コ ミュ ニ ケー シ ョ ン 能 力 向 上 の た め の 研 修 な ど の 実 施
1879	339	478	538	391	342
100.0	18.0	25.4	28.6	20.8	18.2

図表 6-38. 人材育成や生産性向上に関する施策実施の影響

	全 体	4 難 し く な っ た	3 変 わ ら な い	2 容 易 に な っ た	1 分 か ら な い
先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	339 100.0	86 25.4	224 66.1	13 3.8	16 4.7
ITエンジニアの「スキルの見える化」	478 100.0	38 8.0	390 81.6	38 8.0	12 2.5
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	538 100.0	132 24.5	356 66.2	35 6.5	15 2.8
ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	391 100.0	93 23.8	257 65.7	30 7.7	11 2.8
ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	342 100.0	93 27.2	221 64.6	16 4.7	12 3.5

### Ⅲ. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等

・あなたのテレワークの実施状況についてお答えください。

「コロナ禍前から実施している」「コロナ禍以降から実施している」の合計が7割台半ばである。

図表 6-39. テレワークの実施状況

全 体	い ろ な コ ロ ナ 禍 前 か ら 実 施 し て	て コ ロ ナ 禍 以 降 か ら 実 施 し	今 後 現 在 実 施 す て 予 定 で あ る が、	後 現 在 実 施 す て 予 定 は な い 今
1879	467	963	92	357
100.0	24.9	51.3	4.9	19.0

・テレワークを契機にして、あなたの会社や担当プロジェクトにとって、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

#### (1) 「仕事の環境整備」についての課題

「従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保」「テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備」「出社しないと対応出来ない業務があること（外来電話や宅配便への対応等）」はそれぞれ6割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-40. 「仕事の環境整備」についての課題

	全 体	い ろ な 重 要 な 課 題 に な っ て	う な 3 つ つ や 重 要 な 課 題 に 思	い な 2 つ あ ま り 重 要 な 課 題 に 思 わ な い	う な 1 つ 全 く 課 題 に な ら な い と 思 い
従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保	1522 100.0	323 21.2	632 41.5	397 26.1	170 11.2
テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備	1522 100.0	326 21.4	652 42.8	391 25.7	153 10.1
出社しないと対応出来ない業務があること(外来電話や宅配便への対応等)	1522 100.0	285 18.7	635 41.7	455 29.9	147 9.7
業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応(電子決済、文書類等のペーパーレス化等)	1522 100.0	226 14.8	606 39.8	500 32.9	190 12.5
契約等の法制度のデジタル対応(署名・押印のデジタル化、契約書面のデジタル化等)	1522 100.0	247 16.2	616 40.5	482 31.7	177 11.6
既存オフィスの維持・管理	1522 100.0	152 10.0	585 38.4	585 38.4	200 13.1

・テレワークを契機にして、あなたの会社や担当プロジェクトにとって、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(2) 「現場の生産性」についての課題

「テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策」「プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足」「プロジェクトメンバーのモチベーション維持」はそれぞれ6割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-41. 「現場の生産性」についての課題

	全 体	い る 4 重 要 な 課 題 に な っ て 思 う	う な 3 っ て い る 重 要 な 課 題 に 思 う	い な 2 と あ ま り 重 要 な 課 題 に 思 わ な い	う な 1 い 全 く 課 題 に な っ て い な い
納品したシステム・製品の不具合の発生	1522 100.0	218 14.3	569 37.4	517 34.0	218 14.3
システム・製品開発の納期対応	1522 100.0	198 13.0	588 38.6	522 34.3	214 14.1
テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策	1522 100.0	309 20.3	635 41.7	408 26.8	170 11.2
オンラインでの共同開発環境の整備	1522 100.0	225 14.8	634 41.7	462 30.4	201 13.2
プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足	1522 100.0	315 20.7	670 44.0	397 26.1	140 9.2
プロジェクトメンバーのモチベーション維持	1522 100.0	262 17.2	708 46.5	397 26.1	155 10.2

・テレワークを契機にして、あなたの会社や担当プロジェクトにとって、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(3) 「顧客との関係」についての課題

「テレワークを前提とした開発管理体制や開発環境の整備」「営業活動の停滞（新規案件獲得への支障）」はそれぞれ6割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-42. 「顧客との関係」についての課題

	全 体	い る 重 要 な 課 題 に な っ て （ な る と 思 う ）	う な 3 ） っ て や や 重 要 な 課 題 に 思 （ な る と 思 ）	い な 2 と っ て あ ま り 重 要 な 課 題 に 思 う ） い な い 重 要 な 課 題 に な ら な い	う な 1 ） い 全 く 課 題 に な ら な い と 思 っ て い な い
顧客側のテレワークへの受容力や理解	1522 100.0	236 15.5	595 39.1	494 32.5	197 12.9
テレワークに適した契約等の法的対応	1522 100.0	203 13.3	633 41.6	493 32.4	193 12.7
テレワークを前提とした開発管理体制や開発環境の整備	1522 100.0	257 16.9	661 43.4	439 28.8	165 10.8
顧客・ステークホルダとの関係構築	1522 100.0	225 14.8	616 40.5	505 33.2	176 11.6
リモートでの客先との打合せ実施	1522 100.0	249 16.4	610 40.1	484 31.8	179 11.8
営業活動の停滞(新規案件獲得への支障)	1522 100.0	254 16.7	663 43.6	450 29.6	155 10.2

・テレワークを契機にして、あなたの会社や担当プロジェクトにとって、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(4) 「働き方と人事管理」についての課題

「テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育」は6割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-43. 「働き方と人事管理」についての課題

	全 体	い る 4 重 要 な 課 題 に な っ て 思 う	う な 3 っ て や や 重 要 な 課 題 に 思 う	い な 2 っ て あ ま り 重 要 な 課 題 に 思 わ な い	う な 1 い 全 く 課 題 に な っ て 思 わ な い
テレワークに適した勤務時間管理の見直し	1522 100.0	199 13.1	663 43.6	468 30.7	192 12.6
テレワーク環境下における従業員の健康管理	1522 100.0	225 14.8	667 43.8	451 29.6	179 11.8
通勤者(業務上テレワークが出来ない社員)の健康管理	1522 100.0	217 14.3	619 40.7	503 33.0	183 12.0
テレワーク環境下での会社や職場への帰属意識、人材の定着化	1522 100.0	194 12.7	612 40.2	522 34.3	194 12.7
テレワークに適した人事評価制度の見直し	1522 100.0	224 14.7	617 40.5	486 31.9	195 12.8
テレワークを配慮した諸手当の見直し	1522 100.0	229 15.0	678 44.5	442 29.0	173 11.4
テレワーク環境下での社内ジョブローテーション	1522 100.0	163 10.7	593 39.0	567 37.3	199 13.1
テレワーク環境下での社員研修の実施	1522 100.0	188 12.4	629 41.3	506 33.2	199 13.1
テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育	1522 100.0	272 17.9	649 42.6	425 27.9	176 11.6
テレワーカーと通勤者の働き方に対する不公平感	1522 100.0	213 14.0	624 41.0	496 32.6	189 12.4

・あなたの会社では、テレワークにより従業員の過重労働はどのように変化すると思いますか。

「変わらない」が6割以上を占め、「増加する」は2割弱である。

図表 6-44. テレワークによる過重労働

全 体	増加する	変わらない	減少する
1522	283	960	279
100.0	18.6	63.1	18.3

・テレワークにより過重労働が増加する要因は何だと思いますか。(複数回答可)

「従業員間の業務の偏りが拡大した(優秀な社員に業務が集中する等)」「テレワークに適した労働時間の管理が整備されていない」「ワークとライフの境目が曖昧になった」がそれぞれ4割以上である。

図表 6-45. テレワークによる過重労働

全 体	業務が集中する等(優秀な社員に)	従業員間の業務の偏りが	整備されてくる場	テレワークの導入による業務	PCやモニターの準備等	テレワークの管理が整備されていない	テレワークの管理が整備されていない	従業員の不足している	従業員の業務内容に目が	ワークとライフの境目が	対面でのコミュニケーションが	その他
283	123	113	77	123	101	48	99	120	88	3		
100.0	43.5	39.9	27.2	43.5	35.7	17.0	35.0	42.4	31.1	1.1		

・テレワークには、どのような効果があると感じていますか。

「従業員の通勤負担の軽減」が6割以上であり、次に「多様な働き方・柔軟な働き方の実現」が続いている。

図表 6-46. テレワークによる効果

全 体	所定外労働時間の短縮	業務効率の向上	多様な働き方・柔軟な働き方の実現	業務のデジタル化の促進(ペーパーレス化等)	社内コミュニケーションの改善	社外コミュニケーションの改善	従業員の通勤負担の軽減	従業員が仕事に集中出来る環境の整備	等(家賃、交通費、会議費)	コストの削減(オフィス)	オンラインによる会議・打合せの活性化	減不要な会議・打合せの削減	その他	特になし
1522	420	336	803	476	139	82	916	221	591	458	535	9	121	
100.0	27.6	22.1	52.8	31.3	9.1	5.4	60.2	14.5	38.8	30.1	35.2	0.6	8.0	

・テレワークを契機に生じた（生じると思う）あなたの会社や担当プロジェクトにおける課題と対応について、自由にご記入ください。 ※一部抜粋

- ▶ 在宅勤務による仕事に対するモチベーションの維持、コミュニケーションの維持がこれまで以上に課題になっている。
- ▶ コロナ禍以降に参画する新規メンバーは、面識がなく、技術力も未知数、直接指導できない部分があり、プロジェクトの雰囲気を感じることが難しく、人員の立ち上げが遅れる。
- ▶ プロジェクト内でコミュニケーション不足（特に若手社員）が起きているため、プロジェクト内での質問と回答をFAQ化し、情報共有を図っている。
- ▶ 全員が同じようなスキルを持った技術者ではないため、スキルレベルによって品質や納期の違いが出てくると思われる。また、その際に近くにいればフォローできることも Web 上ではすぐに聞けない（聞きづらい）などの弊害も出てくる可能性がある。
- ▶ 職種や顧客によって出社が必要な社員とテレワークで対応可能な社員との不公平感が課題であり、評価・給与への反映等が必要である。

(b) 企業向け調査

I. 会社の概要や取引構造

・貴社は以下のどれに当てはまりますか。

「その他の情報サービス事業者」が9割以上であり、大多数を占めている。

図表 6-47. 会社の種類

全体	会社 メコン カピ のユ 情 報 タ 子	会社 ユー ザ の 情 報 子	サ ー ビ ス の 他 の 事 業 者
86	1	6	79
100.0	1.2	7.0	91.9

・貴社の情報サービス事業のうち最も多いものをお答えください。

「受託型」が8割台半ばであり、大多数を占めている。

図表 6-48. 事業の種類

全体	受託型 ※1	組 込 み 型 ※2	サ ー ビ ス 型 ※3
86	74	2	10
100.0	86.0	2.3	11.6

【事業の種類】

※1受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託（請負・準委任等）

※2組込み型：ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発の受託（請負・準委任等）

※3サービス型：クラウド・ASPやパッケージソフト等、自社で提供するITサービスの企画・開発・提供

・貴社の取引構造におけるポジションについてお答えください。

「元請」が5割以上であり、次に「中間下請1」が続いている。

図表 6-49. 取引構造におけるポジション

全体	元 請	中 間 下 請 1	中 間 下 請 2	最 終 下 請
76	40	27	4	5
100.0	52.6	35.5	5.3	6.6

【取引構造におけるポジション】

- ※元請：ユーザまたはユーザの情報子会社との取引関係にある、ユーザの情報子会社を含む
- ※中間下請1：元請または元請の情報子会社との取引関係にある
- ※中間下請2：中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することが少なくない
- ※最終下請：中間下請との取引関係にあり、かつ再委託することは少ないか全くない

・貴社の売上高が最も大きい業種をお答えください。

「SI・情報サービス業」が5割弱で最も多く、次に「IT（情報通信業）」が続いている。

図表 6-50. 売上高が最も大きい業種

全体	ムンダ ペンダ 等	IT (ハード ソフト ウェア オペ レー ション)	IT (情報 通信 業)	SI ・ 情報 サー ビス 業	社会 イン フラ (電気 ・ 水道 )	製造 業 (IT 関連 を除 く)	商 社 ・ 小 売 ・ 物 流	金 融 ・ 保 険 ・ 証 券	医 療 ・ 介 護 福 祉	官 公 庁 ・ 自 治 体	そ の 他
86	2	16	42	0	8	3	8	0	4	3	
100.0	2.3	18.6	48.8	0.0	9.3	3.5	9.3	0.0	4.7	3.5	

## II. 経営状況や労働環境、従業員の働く場所、長時間労働対策への取組の変化

・2016年と2019年における売上高について、概数でも構いませんのでお答えください。

2016年・2019年ともに「10～29億円」が3割弱である。2019年の売上高は2016年と比べて増加傾向にある。

図表 6-51. 2016年の売上高

全体	0 ～ 9 億 円	1 0 ～ 2 9 億 円	3 0 ～ 4 9 億 円	5 0 ～ 6 9 億 円	7 0 ～ 8 9 億 円	9 0 億 円 以 上	平均 値
86	16	25	9	8	3	25	275.3
100.0	18.6	29.1	10.5	9.3	3.5	29.1	

図表 6-52. 2019年の売上高

全体	0 ～ 9 億 円	1 0 ～ 2 9 億 円	3 0 ～ 4 9 億 円	5 0 ～ 6 9 億 円	7 0 ～ 8 9 億 円	9 0 億 円 以 上	平均 値
86	14	23	10	7	5	27	308.2
100.0	16.3	26.7	11.6	8.1	5.8	31.4	

・2016年と2019年における営業利益率について、概数でも構いませんのでお答えください。

2016年・2019年ともに「0～4%」「5～9%」の合計が8割弱であり、大多数を占める。2019年の営業利益率は2016年と比べて増加傾向にある。

図表 6-53. 2016年の営業利益率

全体	5 - 1 %	0 5 4 %	5 5 9 %	1 0 5 4 %	1 5 1 9 %	2 0 % 以 上	平均 値
86	5	36	31	8	3	3	5.4
100.0	5.8	41.9	36.0	9.3	3.5	3.5	

図表 6-54. 2019年の営業利益率

全体	5 - 1 %	0 5 4 %	5 5 9 %	1 0 5 4 %	1 5 1 9 %	2 0 % 以 上	平均 値
86	0	33	35	11	6	1	6.7
100.0	0.0	38.4	40.7	12.8	7.0	1.2	

・2016年と2019年における正社員数について、概数でも構いませんのでお答えください。

2016年・2019年ともに「100～299人」が約3割である。2019年の正社員数は2016年と比べて増加傾向にある。

図表 6-55. 2016年の正社員数

全体	1 5 4 9 人	5 0 5 9 人	2 1 9 0 9 0 人	4 3 9 0 9 0 人	9 5 9 0 9 0 人	以 上 0 0 0 人	平均 値
86	9	15	26	10	13	13	645.2
100.0	10.5	17.4	30.2	11.6	15.1	15.1	

図表 6-55. 2019年の正社員数

全体	1 5 4 9 人	5 0 5 9 人	2 1 9 0 9 0 人	4 3 9 0 9 0 人	9 5 9 0 9 0 人	以 上 0 0 0 人	平均 値
86	8	14	26	9	16	13	674.6
100.0	9.3	16.3	30.2	10.5	18.6	15.1	

・2016年と2019年における1ヶ月あたりの平均所定外労働時間について、概数でも構いませんのでお答えください。

2016年は「21～40時間」が約4割で、2019年は「11～20時間」が3割台半ばである。2019年の平均所定外労働時間は2016年と比べて減少傾向にある。

図表 6-56. 2016年の1ヶ月あたりの平均所定外労働時間

全体	0時間	10時間	11時間	20時間	40時間	60時間	間未満10時	時間不明	平均値
86	3	12	23	34	0	1	1	12	22.2
100.0	3.5	14.0	26.7	39.5	0.0	1.2	1.2	14.0	

図表 6-57. 2019年の1ヶ月あたりの平均所定外労働時間

全体	0時間	10時間	11時間	20時間	40時間	60時間	間未満10時	時間不明	平均値
86	3	12	32	25	0	1	1	12	19.5
100.0	3.5	14.0	37.2	29.1	0.0	1.2	1.2	14.0	

・2016年と2019年における年次有給休暇の平均取得率について、概数でも構いませんのでお答えください。

2016年は「40%超～60%以下」が約4割で、2019年は「60%超～80%以下」が5割台半ばである。2019年の平均取得率は2016年と比べて増加傾向にある。

図表 6-58. 2016年の年次有給休暇の平均取得率

全体	0%	20%超以下	40%超以下	60%超以下	80%超以下	90%超未満	100%	平均値
86	1	1	9	35	33	6	1	60.0
100.0	1.2	1.2	10.5	40.7	38.4	7.0	1.2	

図表 6-59. 2019年の年次有給休暇の平均取得率

全体	0%	20%超以下	40%超以下	60%超以下	80%超以下	90%超未満	100%	平均値
86	1	0	4	25	47	8	1	66.5
100.0	1.2	0.0	4.7	29.1	54.7	9.3	1.2	

・現在のコロナ禍で、(a)売上高、(b)営業利益率、(c)正社員数、(d)1ヶ月あたりの平均所定外労働時間、(e)年次有給休暇の平均取得率は、前年同時期と比べてどのような状況でしょうか。

「売上高」「営業利益率」は減少傾向にあり、「正社員数」は増加傾向にある。「1ヶ月あたりの平均所定外労働時間」は減少傾向にあり、「年次有給休暇の平均取得率」はあまり変化がない。

図表 6-60. 売上高・営業利益率・正社員数・1ヶ月あたりの平均所定外労働時間・年次有給休暇の平均取得率のコロナ禍による変化

	全体	減った (1)	やや減った (2)	変わらない (3)	やや増えた (4)	増えた (5)	平均値
(a)売上高	86	15	30	16	14	11	2.7
	100.0	17.4	34.9	18.6	16.3	12.8	
(b)営業利益率	86	20	20	23	17	6	2.6
	100.0	23.3	23.3	26.7	19.8	7.0	
(c)正社員数	86	3	12	35	31	5	3.3
	100.0	3.5	14.0	40.7	36.0	5.8	
(d)1ヶ月あたりの平均所定外労働時間	86	6	35	34	10	1	2.6
	100.0	7.0	40.7	39.5	11.6	1.2	
(e)年次有給休暇の平均取得率	86	6	22	33	17	8	3.0
	100.0	7.0	25.6	38.4	19.8	9.3	

・2019年とコロナ禍の現在における貴社のITエンジニアに占める客先常駐者のおおよその比率をお答えください。(常駐先でテレワークをしている従業員も、客先常駐者に含みます。)

現在(コロナ禍)の客先常駐者のおおよその比率は2019年と比べて減少傾向にある。

図表 6-61. 客先常駐者のおおよその比率

	全体	0%	31% 9%	64% 9%	97% 9%	100% 0%	平均値
2019年おおよそ	86	12	20	23	24	7	50.2
	100.0	14.0	23.3	26.7	27.9	8.1	
現在(コロナ禍)おおよそ	86	14	25	20	24	3	45.1
	100.0	16.3	29.1	23.3	27.9	3.5	

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(1)全社の方針等に関わる施策について

「経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信」は7割以上が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに8割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-62. 全社の方針等に関わる施策の実施状況

全体	経営方針や戦略としての明確な位置付け	経営者自らによる、長時間労働削減に関する発信	受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	受注内容に応じた人月単価/成果報酬等の選択	契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)
86	57	63	41	29	28
100.0	66.3	73.3	47.7	33.7	32.6

図表 6-63. コロナ禍による全社の方針等に関わる施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	57	1	6	50	0
	100.0	1.8	10.5	87.7	0.0
経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	63	1	4	58	0
	100.0	1.6	6.3	92.1	0.0
受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	41	0	1	38	2
	100.0	0.0	2.4	92.7	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	29	0	1	27	1
	100.0	0.0	3.4	93.1	3.4
契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)	28	0	1	27	0
	100.0	0.0	3.6	96.4	0.0

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(2)全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策について

「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」は8割以上が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、「経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション」は「難しくなった」が4割以上、「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」は「難しくなった」が3割以上であり、施策の実施が進めづらくなっていることが分かる。

図表 6-64. 全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策の実施状況

全体	スに開クよのる見えろをジ整備くす共有の化リと	務ト部内の内容進長等抄の把握	ト開ブ、発ツ標準、クテの整備	なに機把基能握づ要件、生産性の要件など	ミ務業経ユ有務験ニ識知不足ケ者識得ロシの密接なめのト業の
86	50	72	43	38	47
100.0	58.1	83.7	50.0	44.2	54.7

図表 6-65. コロナ禍による全社的なプロジェクト支援や管理体制に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	50	2	2	38	8
	100.0	4.0	4.0	76.0	16.0
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	72	1	2	47	22
	100.0	1.4	2.8	65.3	30.6
プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	43	2	4	37	0
	100.0	4.7	9.3	86.0	0.0
機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	38	1	0	36	1
	100.0	2.6	0.0	94.7	2.6
経験不足プロジェクトの業務知識獲得のための業務有識者との密接なコミュニケーション	47	1	2	25	19
	100.0	2.1	4.3	53.2	40.4

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(3)プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策について

「契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉」は、7割以上が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-66. プロジェクトの提案・受注・計画に関する施策の実施状況

全体	プロジェクトの工数見積精度向上のための工数確保	プロジェクトの見積内容の社内体制の整備	開発作業に着手する前の要件の分析・評価	プロジェクト目標達成に必要な成果物とタスクの定義等	契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉
86	46	53	55	47	63
100.0	53.5	61.6	64.0	54.7	73.3

図表 6-67. コロナ禍によるプロジェクトの提案・受注・計画に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	46	1	1	42	2
	100.0	2.2	2.2	91.3	4.3
プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	53	1	0	50	2
	100.0	1.9	0.0	94.3	3.8
開発作業に着手する前の要件の分析・評価	55	2	1	51	1
	100.0	3.6	1.8	92.7	1.8
「プロジェクト目標達成に必要な成果物とタスクの定義」等、	47	1	1	42	3
	100.0	2.1	2.1	89.4	6.4
契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	63	0	0	49	14
	100.0	0.0	0.0	77.8	22.2

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(4)プロジェクト運営に関する施策について

「プロジェクトマネージャ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」は6割台半ばが継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-68. プロジェクト運営に関する施策の実施状況

全体	部門間やプロジェクト共有化及び平準化	システム管理ツールの共有化	プロジェクトマネージャによる、配下ITエンジニアの長時間労働や稼働状況についての人事・本社への定期報告	プロジェクトマネージャ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	検収要件のチェックリスト化等、社内でのノウハウとして共有する社内体制の整備
86	45	41	58	44	36
100.0	52.3	47.7	67.4	51.2	41.9

図表 6-69. プロジェクト運営に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化	45	0	3	37	5
	100.0	0.0	6.7	82.2	11.1
システム管理ツールによる進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	41	0	1	38	2
	100.0	0.0	2.4	92.7	4.9
プロジェクトマネージャ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	58	3	1	45	9
	100.0	5.2	1.7	77.6	15.5
プロジェクトマネージャによる、配下ITエンジニアの長時間労働や稼働状況についての人事・本社への定期報告	44	0	1	41	2
	100.0	0.0	2.3	93.2	4.5
検収要件のチェックリスト化等、社内でのノウハウとして共有する社内体制の整備	36	1	0	33	2
	100.0	2.8	0.0	91.7	5.6

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(5)プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策について

「プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討」は約7割が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-70. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策の実施状況

全体	しれプロジェクト とるレジス 対リジェク 応スエクト 策のの 検事前 討	数階ブ運 確でル用 保の回開 のテ避始 のスの後 のトたの ・め品 検の質 証開等 の発ト 工段ラ	設のト 置調ラ 整ブル のの たの め確 の認 会や 議対 体応 の策	見格が顧 直等あ客 しにつよ 関たり す場仕 る合様 契の更 約納期 内期 容の要 の価求	契場約メ 約合外ン 内ののテ 容追対ナ の加応 見料をス 直金を要 しの求 しにつ 請さい 求れて やた契
86	61	50	58	55	45
100.0	70.9	58.1	67.4	64.0	52.3

図表 6-71. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策実施の影響

	全体	分 か ら な い	容 易 に な っ た	変 わ ら な い	難 し く な っ た
プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	61	0	2	55	4
	100.0	0.0	3.3	90.2	6.6
運用開始後の品質等トラブル回避のための開発段階でのテスト・検証の工数確保	50	1	0	45	4
	100.0	2.0	0.0	90.0	8.0
トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	58	0	4	45	9
	100.0	0.0	6.9	77.6	15.5
顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	55	1	1	47	6
	100.0	1.8	1.8	85.5	10.9
メンテナンスについて契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	45	2	0	39	4
	100.0	4.4	0.0	86.7	8.9

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(6)従業員の勤怠管理に関する施策について

各施策ともに7割以上が継続的に行っている。

また、コロナ禍における施策実施の影響として、「裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度」は「容易になった」が4割以上であり、施策の実施が進めやすくなっていることが分かる。

図表 6-72. 従業員の勤怠管理に関する施策の実施状況

全体	労働時間を正確に把握するための制度の整備	短時間勤務、裁量労働、フレックスタイム等の弾力的な労働時間制度	半日休暇・時間単位の有給休暇制度	産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化
86	63	64	61	66	62
100.0	73.3	74.4	70.9	76.7	72.1

図表 6-73. 従業員の勤怠管理に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
労働時間を正確に把握するための制度の整備	63	0	5	50	8
	100.0	0.0	7.9	79.4	12.7
裁量労働、フレックスタイム、テレワーク、短時間勤務等の弾力的な労働時間制度	64	0	26	38	0
	100.0	0.0	40.6	59.4	0.0
半日休暇・時間単位の有給休暇制度	61	0	4	57	0
	100.0	0.0	6.6	93.4	0.0
産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	66	0	5	55	6
	100.0	0.0	7.6	83.3	9.1
基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化	62	0	4	54	4
	100.0	0.0	6.5	87.1	6.5

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(7)現場での長時間労働抑制に関する施策について

「時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」」は約8割が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、各施策ともに7割以上が「変わらない」であり、影響はあまり受けていないことが分かる。

図表 6-74. 現場での長時間労働抑制に関する施策の実施状況

全体	帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起(アラート)
86	49	39	68	49	56
100.0	57.0	45.3	79.1	57.0	65.1

図表 6-75. 現場での長時間労働抑制に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	49	0	10	37	2
	100.0	0.0	20.4	75.5	4.1
チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	39	0	3	30	6
	100.0	0.0	7.7	76.9	15.4
時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	68	0	7	61	0
	100.0	0.0	10.3	89.7	0.0
経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	49	0	1	47	1
	100.0	0.0	2.0	95.9	2.0
本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起(アラート)	56	0	2	53	1
	100.0	0.0	3.6	94.6	1.8

・貴社は2019年まで、どのような長時間労働対策を継続的に行っていましたか。

(8)人材育成や生産性向上に関する施策について

「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」は約8割が継続的に行っている。また、コロナ禍における施策実施の影響として、「先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度」「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」「ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施」「ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施」はそれぞれ「難しくなった」が2割台半ば以上であり、施策の実施が進めづらくなっていることが分かる。

図表 6-76. 人材育成や生産性向上に関する施策の実施状況

全体	先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	ITエンジニアの見える化	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	ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施
86	38	34	68	48	52
100.0	44.2	39.5	79.1	55.8	60.5

図表 6-77. 人材育成や生産性向上に関する施策実施の影響

	全体	分からない	容易になった	変わらない	難しくなった
先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	38	0	3	25	10
	100.0	0.0	7.9	65.8	26.3
ITエンジニアの「スキルの見える化」	34	0	3	31	0
	100.0	0.0	8.8	91.2	0.0
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	68	1	3	37	27
	100.0	1.5	4.4	54.4	39.7
ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法の研修などの実施	48	0	3	29	16
	100.0	0.0	6.3	60.4	33.3
ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	52	1	4	26	21
	100.0	1.9	7.7	50.0	40.4

### Ⅲ. テレワークの実施状況やテレワークへの課題意識等

・貴社におけるテレワークの実施状況についてお答えください。

「コロナ禍前から実施している」「コロナ禍以降から実施している」の合計が9割台半ばである。

図表 6-78. テレワークの実施状況

全体	（4） コロナ 禍前 から 実施 して いる	（3） る コ ロ ナ 禍 以 降 か ら 実 施 し て い	現在 実 施 す る 予 定 で い な い が 、 今 後 （2）	現在 実 施 す る 予 定 は な い （1） 今 後 も
86	31	53	1	1
100.0	36.0	61.6	1.2	1.2

・2019年・緊急事態宣言時・現在のそれぞれにおいては、どの程度の従業員がテレワークを行っていますか。そのおおよその割合をお答えください。

2019年には平均1割に満たなかったが、緊急事態宣言時には平均6.6割、現在（2020年10月頃）では平均4.8割となった。

図表 6-79. テレワークの実施割合

全体	0 割 未 満	2 割 未 満	4 割 未 満	6 割 未 満	8 割 未 満	8 割 以 上
2019年おおよそ	84	73	6	1	2	2
	100.0	86.9	7.1	1.2	2.4	2.4
緊急事態宣言時おおよそ	84	2	7	15	24	36
	100.0	2.4	8.3	17.9	28.6	42.9
現在おおよそ	84	4	21	29	19	11
	100.0	4.8	25.0	34.5	22.6	13.1

・テレワークを契機にして、貴社では、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(1) 「仕事の環境整備」についての課題

「テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備」「出社しないと対応出来ない業務があること（外来電話や宅配便への対応等）」「業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応（電子決済、文書類等のペーパーレス化等）」「契約等の法制度のデジタル対応（署名・押印のデジタル化、契約書面のデジタル化等）」はそれぞれ7割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-80. 「仕事の環境整備」についての課題

	全 体	う な 全 く （ 課 題 に な ら な い と 思 い	な な あ ま り と て り 重 要 な 課 題 に な ら な い と 思 い	思 う な や や 重 要 な 課 題 に な ら な い と 思 い	い 重 要 な 課 題 に な ら な い と 思 い
従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保	85	4	26	41	14
	100.0	4.7	30.6	48.2	16.5
テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備	85	3	20	42	20
	100.0	3.5	23.5	49.4	23.5
出社しないと対応出来ない業務があること(外来電話や宅配便への対応等)	85	3	21	45	16
	100.0	3.5	24.7	52.9	18.8
業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応(電子決済、文書類等のペーパーレス化等)	85	4	17	44	20
	100.0	4.7	20.0	51.8	23.5
契約等の法制度のデジタル対応(署名・押印のデジタル化、契約書面のデジタル化等)	85	3	17	43	22
	100.0	3.5	20.0	50.6	25.9
既存オフィスの維持・管理	85	10	35	29	11
	100.0	11.8	41.2	34.1	12.9

・テレワークを契機にして、貴社では、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(2) 「現場の生産性」についての課題

「テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策」「プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足」「プロジェクトメンバーのモチベーション維持」はそれぞれ7割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-81. 「現場の生産性」についての課題

	全体	うなく ない （課題 にな らな い と 思 い	なな あ い つ と て い 思 う ） な ら な い ） な ら な い ）	思な うつ や や 重 要 な 課 題 に な る と	い重 る要 な な 課 題 に な る と 思 う ）
納品したシステム・製品の不具合の発生	85	9	43	26	7
	100.0	10.6	50.6	30.6	8.2
システム・製品開発の納期対応	85	9	41	27	8
	100.0	10.6	48.2	31.8	9.4
テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策	85	6	16	40	23
	100.0	7.1	18.8	47.1	27.1
オンラインでの共同開発環境の整備	85	5	26	40	14
	100.0	5.9	30.6	47.1	16.5
プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足	85	2	20	48	15
	100.0	2.4	23.5	56.5	17.6
プロジェクトメンバーのモチベーション維持	85	3	14	48	20
	100.0	3.5	16.5	56.5	23.5

・テレワークを契機にして、貴社では、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になるとお思いますか。

(3) 「顧客との関係」についての課題

「営業活動の停滞（新規案件獲得への支障）」は8割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-82. 「顧客との関係」についての課題

	全体	うなく ない （課題 にな らな い と 思 い	なな あ い つ と て い 思 う ） な ら な い ） な ら な い ）	思な うつ や や 重 要 な 課 題 に な る と	い重 る要 な な 課 題 に な る と 思 う ）
顧客側のテレワークへの受容力や理解	85	7	32	34	12
	100.0	8.2	37.6	40.0	14.1
テレワークに適した契約等の法的対応	85	9	35	30	11
	100.0	10.6	41.2	35.3	12.9
テレワークを前提とした開発管理体制や開発環境の整備	85	6	23	45	11
	100.0	7.1	27.1	52.9	12.9
顧客・ステークホルダとの関係構築	85	6	28	37	14
	100.0	7.1	32.9	43.5	16.5
リモートでの客先との打合せ実施	85	9	38	26	12
	100.0	10.6	44.7	30.6	14.1
営業活動の停滞（新規案件獲得への支障）	85	5	8	42	30
	100.0	5.9	9.4	49.4	35.3

・テレワークを契機にして、貴社では、以下のことがどの程度重要な課題になっていますか。あるいは、どの程度重要な課題になると思いますか。

(4)「働き方と人事管理」についての課題

「テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育」は8割以上がテレワークを実施する上での課題として捉えている。

図表 6-83. 「働き方と人事管理」についての課題

	全体	全くない(課題にならないと思います)	あまり重要でない(課題にならない)	やや重要な課題になっている	重要な課題になっている
テレワークに適した勤務時間管理の見直し	85	8	24	42	11
	100.0	9.4	28.2	49.4	12.9
テレワーク環境下における従業員の健康管理	85	3	15	53	14
	100.0	3.5	17.6	62.4	16.5
通勤者(業務上テレワークが出来ない社員)の健康管理	85	4	25	45	11
	100.0	4.7	29.4	52.9	12.9
テレワーク環境下での会社や職場への帰属意識、人材の定着化	85	4	18	39	24
	100.0	4.7	21.2	45.9	28.2
テレワークに適した人事評価制度の見直し	85	4	26	40	15
	100.0	4.7	30.6	47.1	17.6
テレワークを配慮した諸手当の見直し(交通費や住宅手当等)	85	7	22	38	18
	100.0	8.2	25.9	44.7	21.2
テレワーク環境下での社内ジョブローテーション	85	9	37	32	7
	100.0	10.6	43.5	37.6	8.2
テレワーク環境下での社員研修の実施	85	4	14	49	18
	100.0	4.7	16.5	57.6	21.2
テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育	85	2	8	42	33
	100.0	2.4	9.4	49.4	38.8
テレワーカーと通勤者(業務上テレワークが出来ない社員)の働き方に対する不公平感	85	5	30	36	14
	100.0	5.9	35.3	42.4	16.5

・「4重要な課題になっている(なると思う)」「3やや重要な課題になっている(なると思う)」「2あまり重要な課題になっていない(ならないと思う)」をつけた課題の緊急度をお答えください。

「テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策」「営業活動の停滞(新規案件獲得への支障)」は3割以上が緊急度が高い課題として捉えている。

図表 6-84. 課題の緊急度

従業員の家庭等職場以外での働く場所・ネットワーク環境の確保	81	36	34	11
	100.0	44.4	42.0	13.6
テレワークに必要な機材やシステム、ツールの整備	82	30	38	14
	100.0	36.6	46.3	17.1
出社しないと対応出来ない業務があること(外来電話や宅配便への応対等)	82	30	43	9
	100.0	36.6	52.4	11.0
業務プロセスやビジネス慣行のデジタル対応(電子決済、文書類等のペーパーレス化等)	81	22	45	14
	100.0	27.2	55.6	17.3
契約等の法制度のデジタル対応(署名・押印のデジタル化、契約書面のデジタル化等)	82	24	46	12
	100.0	29.3	56.1	14.6
既存オフィスの維持・管理	75	40	26	9
	100.0	53.3	34.7	12.0
納品したシステム・製品の不具合の発生	76	36	26	14
	100.0	47.4	34.2	18.4
システム・製品開発の納期対応	76	31	33	12
	100.0	40.8	43.4	15.8
テレワークに適した開発環境の整備やセキュリティ対策	79	17	37	25
	100.0	21.5	46.8	31.6
オンラインでの共同開発環境の整備	80	27	43	10
	100.0	33.8	53.8	12.5
プロジェクトチーム内のコミュニケーション不足	83	15	50	18
	100.0	18.1	60.2	21.7
プロジェクトメンバーのモチベーション維持	82	13	54	15
	100.0	15.9	65.9	18.3
顧客側のテレワークへの受容力や理解	78	30	41	7
	100.0	38.5	52.6	9.0
テレワークに適した契約等の法的対応	76	29	38	9
	100.0	38.2	50.0	11.8
テレワークを前提とした開発管理体制や開発環境の整備	79	27	38	14
	100.0	34.2	48.1	17.7
顧客・ステークホルダとの関係構築	79	26	41	12
	100.0	32.9	51.9	15.2
リモートでの客先との打合せ実施	76	34	32	10
	100.0	44.7	42.1	13.2
営業活動の停滞(新規案件獲得への支障)	80	14	34	32
	100.0	17.5	42.5	40.0
テレワークに適した勤務時間管理の見直し	77	28	35	14
	100.0	36.4	45.5	18.2
テレワーク環境下における従業員の健康管理	82	22	47	13
	100.0	26.8	57.3	15.9
通勤者(業務上テレワークが出来ない社員)の健康管理	81	26	45	10
	100.0	32.1	55.6	12.3
テレワーク環境下での会社や職場への帰属意識、人材の定着化	81	18	51	12
	100.0	22.2	63.0	14.8
テレワークに適した人事評価制度の見直し	81	26	47	8
	100.0	32.1	58.0	9.9
テレワークを配慮した諸手当の見直し(交通費や住宅手当等)	78	24	38	16
	100.0	30.8	48.7	20.5
テレワーク環境下での社内ジョブローテーション	76	42	30	4
	100.0	55.3	39.5	5.3
テレワーク環境下での社員研修の実施	81	24	46	11
	100.0	29.6	56.8	13.6
テレワーク環境下での若手社員へのOJT教育	83	13	47	23
	100.0	15.7	56.6	27.7
テレワーカーと通勤者(業務上テレワークが出来ない社員)の働き方に対する不公平感	80	34	36	10
	100.0	42.5	45.0	12.5

・あなたの会社では、テレワークにより従業員の過重労働はどのように変化すると思いますか。

「変わらない」が6割以上を占め、「増加した」は1割未満である。

図表 6-85. テレワークによる過重労働

全体	増加した	変わらない	減少した
85	6	54	25
100.0	7.1	63.5	29.4

・テレワークにより過重労働が増加する要因は何だと思いますか。(複数回答可)

「ワークとライフの境目が曖昧になった」「対面で会話出来ずコミュニケーションに手間がかかる」がそれぞれ8割以上である。

図表 6-86. テレワークによる過重労働

全体	業務が集中する等	従業員間の業務の偏りが	テレワークの場所が	テレワークの必要機材	テレワークの管理が適切に整備された労働	テレワークの管理が適切に整備された仕事	従業員の不足している	従業員の業務内容に目が	ワークとライフの境目が	対面で会話出来ずコミュニケーションに手間がかかる	その他
6	4	1	1	2	3	2	4	5	5	0	
100.0	66.7	16.7	16.7	33.3	50.0	33.3	66.7	83.3	83.3	0.0	

・テレワークには、どのような効果があると感じていますか。

「従業員の通勤負担の軽減」が9割以上であり、次に「多様な働き方・柔軟な働き方の実現」が続いている。

図表 6-87. テレワークによる効果

全体	所定外労働時間の短縮	業務効率の向上	多様な働き方・柔軟な働き方の実現	業務のデジタル化の促進	社内コミュニケーションの改善	社外コミュニケーションの改善	従業員の通勤負担の軽減	従業員が仕事に集中出来る環境の整備	コストの削減(オフィスの家賃、交通費、会議費等)	オンラインによる会議・打合せの活性化	不要な会議・打合せの削減	その他
85	26	22	68	46	4	3	79	28	40	48	42	2
100.0	30.6	25.9	80.0	54.1	4.7	3.5	92.9	32.9	47.1	56.5	49.4	2.4

・テレワークを契機に生じた（生じると思う）あなたの会社や担当プロジェクトにおける課題と対応について、自由にご記入ください。 ※一部抜粋

- 新規顧客営業が困難。
- 営業面/SESなどヒューマンリソースビジネスに近い事業に関しては、有機的な営業関係が求められるため以前よりやりづらさがある。SIやサービスに関しては、Webでの営業活動で解決できることが多い。
- システム開発のスケジュール遅延による生産性の低下。問題点が見えづらくなった。
- セキュリティ環境の確保、品質の確保（まだ結果が見えてないプロジェクトが多い）。
- 社員間コミュニケーションの不足、コミュニケーション不足に伴う精神的な負担、組織としての一体感の低減。
- テレワーク勤務者の環境が様々で、テレワークができない従業員がいる。
- テレワークを就業規則における勤務形態として規定することと安全配慮義務への対応。
- 在宅勤務推進による社内規則整備、テレワーク時の従業員管理と契約形態。
- 社員の作業状況の把握や適正な評価が難しいと感じており、業務にかかる時間や難易度を把握し、仕事の成果を評価する必要性を感じる。
- 採用活動におけるオンライン対応の結果、採用人選の高難易化。
- 新卒の成長側面での、研修（OJT）効率の低下が露呈した。特に実務に関わることに關しては対面でのコミュニケーションが効率良いと判断している。
- ITリテラシーが高い幹部と低い幹部の差が出ている。

#### IV. その他

・テレワークを契機に生じた（生じると思う）あなたの会社や担当プロジェクトにおける課題と対応について、自由にご記入ください。 ※一部抜粋

- もともとテレワークを推進しようと計画していたため、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（ジョブ）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。

## 7 周知広報の実施

### (1) 周知広報の概要

事業の進捗に合わせて、厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページを更新した。また、IT 業界で働く労働者の働き方改革推進のため、インターネット広告を通じて広く認知拡大を図った。

インターネット広告では、日本経済新聞電子版、IT メディアビジネスオンラインにタイアップ記事を掲載し、事業成果物（「変わる、IT 業界の働き方 ～テレワークにより加速した働き方改革～オンラインセミナーアーカイブ動画」、「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～（情報サービス業編）」、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」）への誘導を図った。

### (2) Web ページの更新

厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページを基に、働き方改革サポート事業として有効な情報拡充のため Web ページを更新した。

#### (a) 事業報告書の更新（令和 2 年 10 月公開）

平成 31 年度事業報告書を資料ページで公開した。

図表 7-1：資料ページ

The screenshot shows the website interface for 'IT Industry Work and Rest Promotion'. The main navigation bar includes '対応策', '調査・分析結果', '自社診断', 'セミナー情報', and '資料'. Below the navigation, there is a breadcrumb trail: 'ホーム > 働き方・休み方に関する資料'. The main content area is titled '平成31年度事業報告書' and displays a grid of document thumbnails with their respective titles and file sizes:

Document Title	File Size
全休版	[PDF/6,868KB]
事業の背景と目的	[PDF/747KB]
検討委員会の設置・運営	[PDF/725KB]
働き方改革サポートハンドブックの作成	[PDF/1,313KB]
企業への個別訪問によるコンサルティング	[PDF/4,103KB]
企業向けセミナーの開催	[PDF/2,024KB]
アンケート等を通じた実態調査	[PDF/15,910KB]
周知広報の実施	[PDF/3,916KB]

(b) オンラインセミナー情報の更新（令和2年12月公開）  
 オンラインセミナーのプログラム情報を更新し、セミナーの申込み受付を開始した。

図表 7-2：セミナー情報ページ

IT業界の  
働き方・休み方の推進
働き方・休み方改善ポータルサイト ▶ [リンク集](#) ▶

---

対応策
調査・分析結果
自社診断
セミナー情報
資料
f シェア
🐦 ツイート

ホーム > セミナー情報

## セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックいただき、申込フォームからお手続きをお願いします。

**「変わる、IT業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」**  
**【オンラインセミナー】**

本セミナーでは、IT業界について、新型コロナウイルス等による働き方の変化をアンケート結果にもとづき紹介するほか、働き方改革推進のポイントや企業事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、デジタル化が進む働き方の現状と今後の展望などについて議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、企業の働き方改革を支援する社会保険労務士、中小企業診断士の方など、IT企業の働き方改革の推進に向けて、奮ってご参加ください。

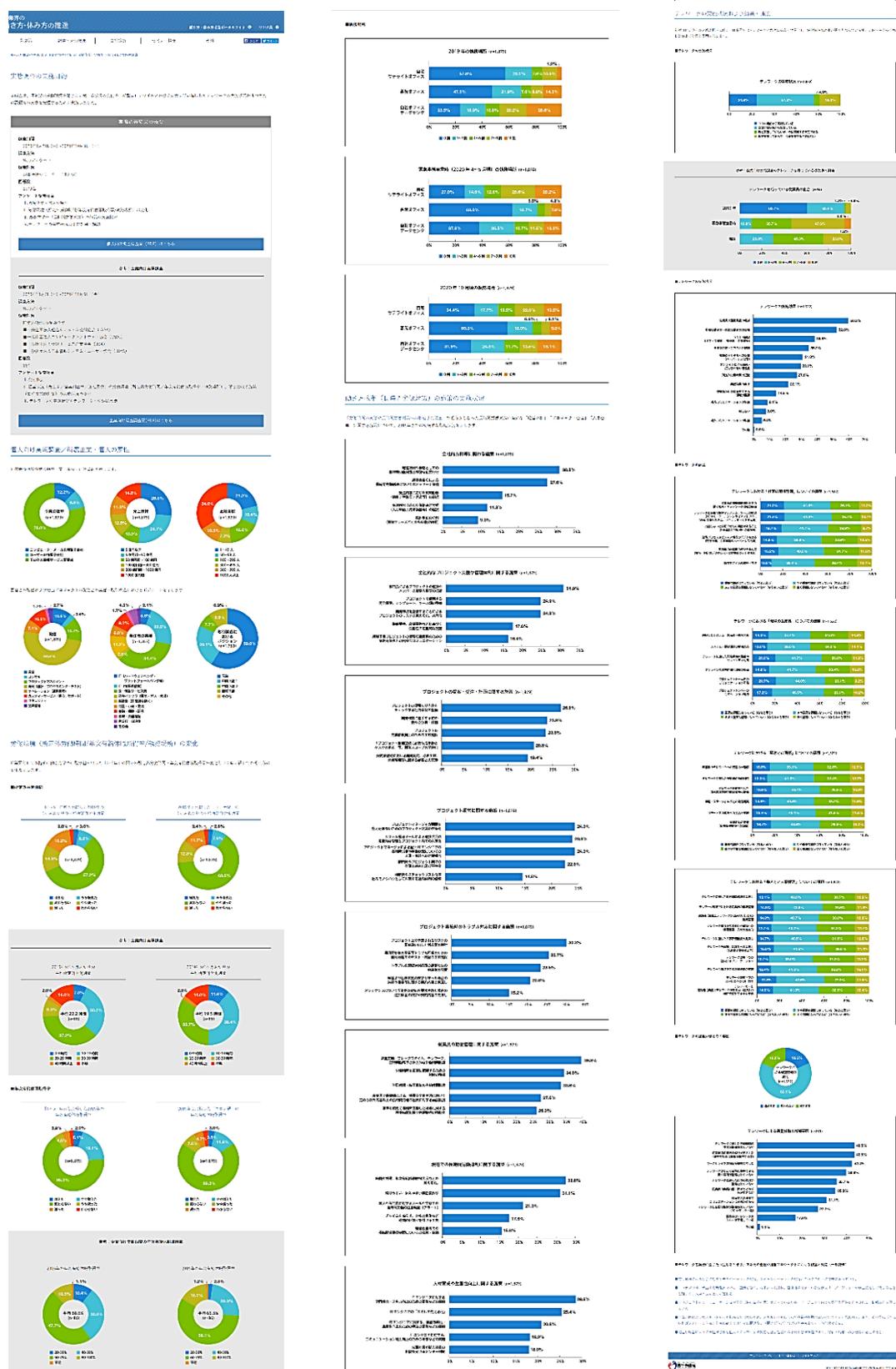
セミナー会場		
開催日	令和3年1月22日(金)	
開催時間	14:00～17:15	
会場	Zoomによるウェビナー形式(ライブ配信)	
セミナープログラム (予定)		
基調講演	<b>最新のアンケート結果に見る、IT業界における働き方の変化</b> ●従来の働き方改革への取組による変化 ●新型コロナウイルスにより起きた変化 今野浩一郎氏（学習院大学 名誉教授 / 学習院さくらアカデミー アカデミー長）	14:00～14:45 [質疑応答 5分]
講演	<b>働き方改革推進のポイント</b> ●「働き方改革実践の手引き」を活用した働き方改革の推進手法 千賀篤史氏（PwCコンサルティング合同会社 マネージャー）	14:50～15:15 [質疑応答 5分]
事例紹介	<b>企業と社員のための働き方改革へ</b> ●ウィズコロナにおける働き方改革の取組 ●これから目指す働き方 企業担当者 2名	15:20～16:10 [質疑応答 5分]
パネル ディスカッション	<b>未来予測が難しい時代の働き方を展望</b> ●ウィズコロナにおけるテレワークを中心とした働き方の課題とその対応 ●ポストコロナにおける働き方の展望 (パネリスト) 小鏡治広道氏 第一英壽法律事務所 弁護士 堀之内克彦株式会社エムケーパーソナルセンター 代表取締役 企業担当者 1名 (モデレータ) 阿部真弓氏 (TEAM biz-consultant代表/社会保険労務士法人阿部事務所 所長)	16:15～17:15 [質疑応答 10分]

※申込ボタンクリック後、本事業を委託している（一社）情報サービス産業協会のWebページへと移ります。

**セミナー申込みはこちら**

(c) 2020年度「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」の更新（令和3年3月公開）  
 調査・分析結果ページに今年度実施したアンケート調査結果を追加した。

図表 7-3：調査・分析結果ページ





(e) オンラインセミナー資料の掲載（令和3年3月公開）  
 令和3年1月22日開催されたオンラインセミナーで使われた資料を掲載した。

図表 7-5：オンラインセミナー資料掲載ページ

IT業界の  
働き方・休み方の推進

働き方・休み方改善ポータルサイト ● リンク集 ●

対応策 | 調査・分析結果 | 自社診断 | セミナー情報 | 資料 | シェア ツイート

ホーム > 働き方・休み方に関する資料

### 令和2年度セミナー配布資料

- 1) 基調講演資料
  - 

[基調講演2021](#)  
[PDF/2,076KB]
- 2) 「働き方改革推進のポイント」資料
  - 

[PwCコンサルティング合同会社](#)  
[PDF/1,776KB]
- 3) 事例紹介資料
  - 

[伊藤忠テクノソリューションズ株式  
会社](#)  
[PDF/1,194KB]
  - 

[株式会社リンクレア](#)  
[PDF/2,591KB]

(f) 「働き方改革実践の手引き(改訂版)」の掲載（令和3年3月公開予定）

図表 7-6：「働き方改革実践の手引き(改訂版)」掲載資料ページ

IT業界の働き方・休み方の推進

働き方・休み方改善ポータルサイト | リンク集

対応策 | 調査・分析結果 | 自社診断 | セミナー情報 | 資料 | シェア | ツイート

ホーム > 働き方改革実践の手引き

DXを牽引するIT業界における新しい働き方のポイント

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策とし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、IT業界においてもテレワークが急速に拡大・浸透しています。しかし、コロナ禍によりIT業界の働き方に大きな変化が起きているものの、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くといった「IT業界の目指すべき姿」は変わっておらず、そのような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し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や実現する上での課題、またその課題改善に向けた取組のポイント等を「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」で紹介していますので、是非ご覧ください。

働き方改革実現のためのポイント

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継続的に取り組むテーマです。

本書では企業内で働き方改革を推進する実践的なプロセスを5つのフェーズに分けて解説しています。



さらに、企業の具体的な事例を交えて、働き方改革実現のためのポイントを紹介していますので、働き方改革にこれから取り組む企業だけでなく、既に取り組んでいるものの課題を抱える企業や更なる取組の深化を図る企業にも役立つ手引きです。

(g) 「働き方改革実践の手引き(改訂版)」掲載に伴うトップページ改修（令和3年3月公開予定）

図表 7-7：「働き方・休み方推進」トップページ

**IT業界の働き方・休み方の推進**

働き方・休み方改善ポータルサイト | リンク集

対応策 | 調査・分析結果 | 自社診断 | セミナー情報 | 資料 | シェア | ツイート

## IT業界で働く皆さまへ

年間総実労働時間・所定外労働時間が全産業平均に比べて高水準であり、また、業務における過重な負担を原因とする脳・心臓疾患、精神障害の労災補償の支給決定件数も多いIT業界は、長時間労働が問題視され、対策を求められています。本サイトは厚生労働省委託事業「令和2年度IT業界の働き方改革サポート事業」の一環として運営しているサイトとして、本事業において検討しているIT業界の長時間労働への対応策や、調査・分析結果、セミナー情報などを様々な情報をご紹介していきます。（IT業界における現状と課題はこちら）

**長時間労働への対応策**

長時間労働が発生するIT業界特有の15の問題点と、それを解決するための15の拠点をまとめました。

**調査・分析結果**

IT業界における労働時間の実態や、長時間労働対策への取組状況の調査結果を掲載しています。

**自社診断**

IT業界各社が、自社の長時間労働対策の取組状況をセルフチェックで他社と比較出来るツールをご紹介します。

**セミナー情報**

全国各地で実施しているセミナー開催情報。

**資料**

IT業界のための働き方改革ハンドブックや、過去のセミナー資料等を掲載しています。

**働き方改革15の場所ハンドブック**

プロジェクトの現場では、生産性向上やトラブル発生防止のために、様々な工夫をこらして効果をあげています。そのようなプロジェクトの現場の仕事そのものに注目し、【働き方改革の15の場所】をまとめたプロジェクト管理に役立つハンドブックです。

[詳細はこちら](#)

働き方改革に取り組む企業に役立つ従来の「働き方改革実践の手引き」に特集を追加しました。昨今の急速なテレワークの普及を契機とした「新しい働き方」について、IT業界への影響や取組状況も紹介する令和2年度版の手引きとなります。

[詳細はこちら](#)

**働き方改革実践の手引き**

働き方改革に取り組む企業に役立つ従来の「働き方改革実践の手引き」に特集を追加しました。昨今の急速なテレワークの普及を契機とした「新しい働き方」について、IT業界への影響や取組状況も紹介する令和2年度版の手引きとなります。

[詳細はこちら](#)

**新着情報**

[2021.03] 「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」を掲載しました。  
 [2021.03] 2020年度調査「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」を掲載しました。  
 [2021.03] セミナー情報を更新しました。

本サイトについて | お問い合わせ | サイトマップ

厚生労働省 ©Ministry of Health, Labour and Welfare. All Right reserved.

### (3) インターネット広告の掲載

#### (a) 日本経済新聞電子版タイアップ記事

日本経済新聞電子版に1月22日開催のオンラインセミナー「変わる IT 業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」のレビュー記事を掲載した。

講演 : PwC コンサルティング 公共事業部マネージャー 千賀篤史氏  
企業紹介1 : 伊藤忠テクノソリューションズ 人事部部長代行 清水泰治氏  
企業紹介2 : リンクレア 経営企画室マネージャ 部田裕介氏

本タイアップ記事を活用して、「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」およびそれぞれの講演動画への誘導を図った。

図表 7-9: タイアップ記事イメージ



厚生労働省は1月22日、オンラインセミナー「変わる、IT業界の働き方～テレワークにより加速した働き方改革～」を開催。学識経験者や企業の働き方改革担当者など、様々な立場の有識者が登壇し、IT業界における働き方改革について、その取り組み状況や、新型コロナウイルスの感染拡大による影響などについて発表した。

講演: 「働き方改革推進のポイント」  
「働き方改革実践の手引き」を活用した働き方改革の推進手法  
講師: PwCコンサルティング 公共事業部マネージャー 千賀 篤史 氏

#### 働き方改革に「特効薬」なし 自社のビジョン実現に資する施策の見極めを

##### より良い労働環境の実現目指し 業界あげて働き方改革を推進

働き方改革にまつわる課題は様々だが、長時間労働の是正や年次有給休暇取得促進は、あらゆる産業に共通する課題だ。特にIT業界は、業務による過重な負担を原因とする脳、心臓疾患や精神障害に関連する労災補償の支給決定件数も多く、対策は急務だ。

背景には、急な仕様変更や、重層的な下請け構造など、IT業界ならではの慣例や契約形態に絡む複雑な要因があり、一朝一夕には解決できない課題も多い。しかしAI（人工知能）や、あらゆるモノがネットにつながる

IoTなどの先端技術駆使して新たなサービスやビジネスモデルを実現する「ビジネスのデジタル化」に、業種や専門領域の枠を越えあらゆる企業が取り組むなか、IT産業の在り方が日本の経済や社会に及ぼすインパクトは年々拡大している。こうした現状に鑑みれば対策を打たないわけにはいかない。あらゆる産業のITの利活用を支えるIT業界で働く人の労働環境を望ましいものに変えられるかどうかは、日本経済の先行きを左右する。こうした危機意識を多くのIT企業が認識し、2017年には複数の業界団体が「働き方改革宣言」を発表。業界全体で働き方改革への機運を高め、取り組みを加速化させている。厚生労働省でも、2016年からIT業界の働き方改革推進事業を行っている。コンサルティング企業である弊社もこの事業に参画し、IT業界の働き方に関する実態調査や、個別企業に対する働き方改革のコンサルティングなどを行いながら、IT企業の働き方改革に関する知見やノウハウを蓄積してきた。



千賀 氏

## テレワークやDXの普及が 働き方改革を前進させるエンジンに

現在、多くの企業が直面しているのは、with/afterコロナ時代の「新しい生活」に対応する働き方をどのように確立するかという課題だ。働き方に関して、コロナ禍がもたらした最も大きな変化はテレワークの普及だろう。昨年春の緊急事態宣言発出に伴い、多くの企業がテレワークを導入した。加えて、従業員の安全確保や当面の事業継続のため、時差出勤を推奨したりウェブ会議ツールを導入したりした企業も多い。

### 1 コロナ禍を受けた働き方改革のポイント IT業界として、目指すべきこと・やるべきことは変わらない

IT活用によるビジネス変革に向けて、これまで以上に顧客との関係を確たるものとし、顧客に寄り添いながら新たな価値を一緒に創出することがこれからも求められます。



コロナ禍によって強いられた変化ではあったものの、この機に実行された施策は、以前から必要性を認識されながら、なかなか普及が進まなかったものばかりだ。「ニューノーマル（新常态）」が浸透するにつれ、時間や場所に制限されない柔軟な働き方が普及し、ビジネスのあらゆるプロセスにおけるDX（デジタルトランスフォーメーション）が高度化・加速化している。企業を取り巻く状況は、緊急対応が求められるフェーズから、新しい働き方を前提とした中長期的な戦略立案のフェーズへと移行している。変化のなかで得た気づきを今後の戦略に生かし、働き方改革をさらに推し進めてほしい。

働き方改革の取り組みをさらに進めていくにあたっては、厚生労働省発行の「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」をぜひ参考にしてほしい。IT企業が働き方改革を進める上で役立つ実践的な情報が多数掲載されている。手引きでは、働き方改革実践のフェーズを、①目指す姿の明確化（Vision/Goal）②計画（PLAN）③実行（DO）④確認（CHECK）⑤改善（ACTION）の5段階に分けて解説している。各段階でやるべきことは、大まかには次の通りだ。①目指す姿の明確化（Vision/Goal）では、働き方改革を通じて実現したいビジョンや達成したいゴールを明確にする。②計画（PLAN）では、ビジョン実現のためにどのようなことに取り組むか、具体的な施策を計画する。そのためにはまず、目指す姿に向けた自社の課題を把握する必要がある。動態情報等の定量的データや、社員インタビュー等によって得られる定性的データを活用し、様々な切り口から課題を分析し、打つべき対策を検討するとよい。③実行（DO）では、特定部署でトライアルを行うなど、規模は小さくともまずは試してみることで、そして取り組みを継続することで社内に浸透させることが重要だ。④確認（CHECK）では、取り組みの成果を定期的にモニタリングして反省点などを洗い出し、⑤改善（ACTION）へとつなげる。

重要なのは、「自社のビジョン実現に資するものか」という観点から、必要な施策を見極めることだ。働き方改革は、企業の経営課題解決やビジョン実現のための手段であり、どんな企業でも成果を出せる「特効薬」は存在しない。企業によっては、テレワーク導入が生産性の助けになることもあるだろう。また、同じ企業でも、部署ごと、プロジェクトごと、あるいは一般社員と管理職とでは、置かれている状況や課題が異なる。そのため、必ずしも全社で同じ施策を実行する必要があるわけではない。働き方改革を成功させるためには、働き方改革のビジョンや取り組みについて経営者がよく理解し、積極的に社内外に発信することも大切だ。

手引きは今年度、コロナ禍を受けた新しい働き方に関する特集ページを追加し、改訂する予定だ。また、厚生労働省が運営するウェブサイト「IT業界の働き方・休み方推進」では、自社の長時間労働対策への取り組みが、IT業界全体の取り組みと比較してどれくらい進んでいるかを把握できる自社診断ツールをダウンロードできる。これらうまく活用しながら、自社のビジョンに沿った働き方改革を進めてほしい。

[動画で見る](#)

ご紹介した「働き方改革実践の手引き」は [こちら](#) →

## 「企業と社員のための働き方改革へ」 事例紹介1 Withコロナにおける働き方改革への取り組みと、 これから目指す働き方

講師：伊藤忠テクノソリューションズ 人事部部長代行 清水泰治氏

### 「時間」と「場所」の選択肢提供し、社員が自律的に働ける環境構築

伊藤忠テクノソリューションズはIT機器の販売やシステム開発、クラウドサービスの提供などを通じ、企業の経営課題解決に貢献する企業だ。昨年4月の緊急事態宣言後、全社一斉にテレワークを実施。以前から全社挙げてトライアルを行っていたため、インフラ整備や社員の心理的ハードルは比較的少なく大きな混乱はなくテレワーク体制に移行できた。

2013年ごろから「働き方変革」に着手し、社員の健康の維持・増進を生産性向上に絡む経営課題と捉え、「健康経営」の実践や業務効率化を推進してきた。2019年度までの6年間で、社員の平均残業時間は15時間未満まで減少、年次有給休暇取得率は約75%以上まで増加という成果を上げている。働き方変革の主眼は、働く時間と場所の自由度を高め、社員の働きやすさや働きがいをもたせることだ。



清水氏

### 「働き方変革」への取り組み

CTC  
Consulting Technology Company

#### 朝型勤務 + 時間の選択ができる勤務 + 場所の選択ができる勤務

- ▶ 働く「時間」と「場所」の自由度を高め、働きやすい環境を整備
- ▶ その結果、「働きにくい」を解消し、更なる働きがいをもって効率的/効果的な働き方に繋がることに期待



例えば、働く時間の選択ができる勤務制度の実現のため、1時間単位での年次有給休暇の取得を可能にする「時間単位有休」や、所定労働時間の繰り上げ・繰り下げを可能にする「スライドワーク」を導入している。また、働く場所の選択肢を広げるため、所定のオフィス以外での勤務を認める「モバイルワーク」も取り入れた。テレワークは当時は在宅勤務制度として2010年度から導入し、順次、業務内容や勤続年数等の制限を緩和することで、対象者を拡大してきた。2020年度には週2日以内を上限に、全ての社員、全ての業務を対象に働き方の選択肢の一つとしてテレワーク制度を正式に導入。その後、緊急事態宣言の発令を受けて全社一斉にテレワークを推進している。テレワークの就業場所は自宅のほか、サテライトオフィスや会社契約のレンタルオフィスの中から選択できる。

現在はテレワークと併せ、スライドワークの上限を週2日から週5日に拡大するなど、既存制度の緩和運用により、withコロナ時代に対応できる働き方変革を進めている。また、ペーパーレス化や社内eラーニングシステムの積極活用など、時間や場所に制限されない働き方に対応する社内インフラの整備も推進。Zoomや、自社開発のコミュニケーションツール「Tocaro」の活用推進による社内コミュニケーションの活性化も図っている。コロナ禍を、働き方改革を前進させる好機と捉え、新しい時代にふさわしい働き方を実現していきたい。そのためにも、その仕事を、いつ、どこで、誰とやるのが適切か、様々な選択肢の中から社員が自律的に選択することができるような仕組みづくりに、引き続き力を注ぐ。

[動画で見る](#)

## 「企業と社員のための働き方改革へ」 事例紹介2 Withコロナにおける働き方改革への取り組みと、 これから目指す働き方

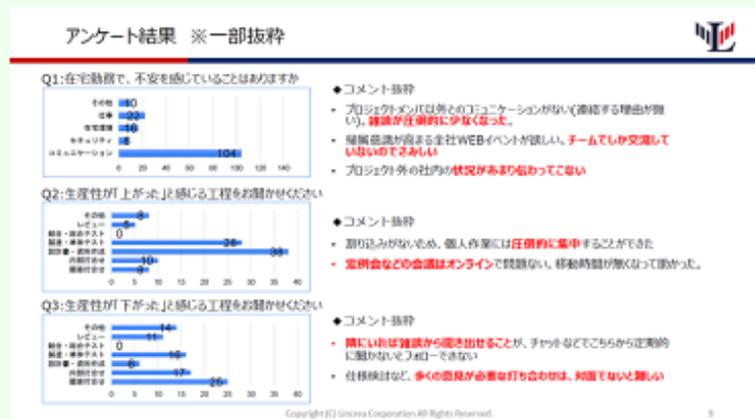
講師：リンクレア 経営企画室マネージャ 部田裕介氏

### リアル×バーチャルのハイブリッドで、生産性と働きやすさ両立させる

リンクレアは、企業のコンサルテーションやシステム構築などを行う企業だ。Withコロナにおける業務の進め方や会社としての方針を定めるため、昨年2月に新型コロナウイルス感染症対策本部を設置した。「社員の生命や健康を守る」を基本方針に掲げ、予定されていたセミナーや懇親会といったイベントは全て中止することを決定。テレワークは「推奨」から「原則」実施に変更した。5月には、テレワークに関する社員の困りごとや課題などを把握するため、実態調査アンケートを実施。その結果、社内コミュニケーションの減少に不安を感じる社員が多いことが分かった。そこで、社員の一体感や信頼感を高めるための取り組みを実施。会社の雰囲気や社員座談会の様子を伝えるYouTube動画の配信などを始めた。



部田氏



またアンケート結果を集計・分析してみると、次のことが明らかになった。個人タスクや、単純な報告のための定例会議などはオンラインで問題ないが、新しいアイデアなどを生み出す創造的なプロセスでは、対面でのディスカッションが必要だ。ただし信頼関係がある社員同士でなら、オンラインを活用できる場面は大幅に広がる。信頼関係が十分に醸成される前の段階では、リアルでのやり取りも交えながら、信頼関係を高めるプロセスが欠かせない。テレワークを実施するなかで得た、こうした気づきや知見を踏まえ、オンラインとリアルのハイブリッド式で業務を進める方針を固めた。具体的には、テレワークなどのバーチャルの比率6、オフィスワークなどのリアルの比率4のバランスで、新しい働き方を構築していく。個人の自律性が重んじられる業務はバーチャルを中心に、新たなアイデアを生み出すなど、創造性が大事な業務はリアルを中心にするという考えだ。業務内容やメンバー間の関係性などを踏まえ、臨機応変にリアルとバーチャルを使いこなす働き方を目指している。リアルで行ってきた業務をバーチャルに移行できるかどうかの鍵を握るのは、やはり信頼関係だ。当社では社員同士の「雑相(ざっそう)」を推奨している。雑相とは、何気ないことをフランクに(雑に)相談することで、仕事の生産性やクオリティを上げていくことを指す。重要なのは、立場や役職にかかわらず「何を言っても大丈夫」という雰囲気をつくることで、特に新人社員の場合には、上司の配慮が欠かせない。日ごろから雑談を交わしてコミュニケーションをとり、相談のハードルを下げることも重要だ。これからも、リアルとバーチャル、それぞれの強みを生かしたハイブリッド型の働き方を実践していく。

[動画で見る](#)

公開期間:2月22日～3月24日(下記数値・グラフは3月7日時点のデータ)

PV:11,308PV

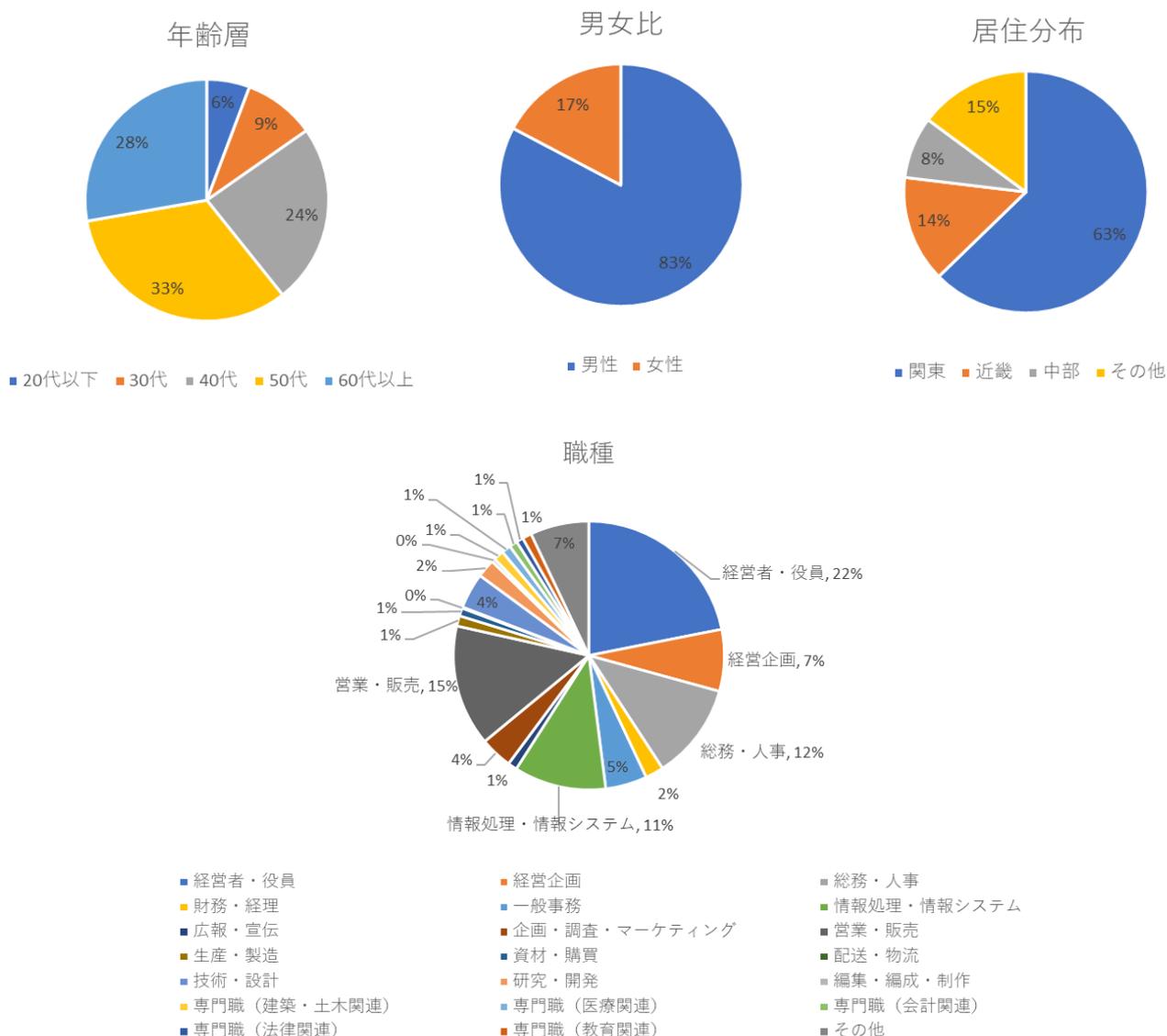
UB:10,452UB

外部リンク:226クリック

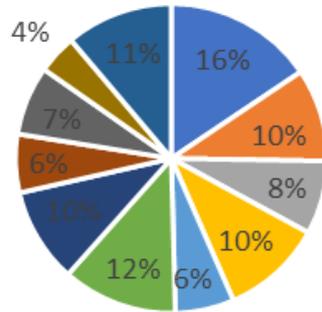
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画1(講演動画)48
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画2(企業紹介1動画)27
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」動画3(企業紹介2動画)71
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」1(働き方改革実践の手引き)33
- ・厚生労働省「変わる、IT 業界の働き方」2(全編動画)47

目標値2万PVに向け、PV数は順調に伸びている。また、閲覧ユーザの属性としては、日経電子版全体の会員属性に比べ、「経営者・役員」「経営企画」「総務・人事」「情報処理・情報システム」の職種による閲覧割合が高く全体の半分以上を占めており、IT業界の働き方改革を推進・支援する立場の方へのセミナー講演内容や「働き方改革実践の手引き」の周知に繋がっている。

図表 7-10: 閲覧ユーザの属性

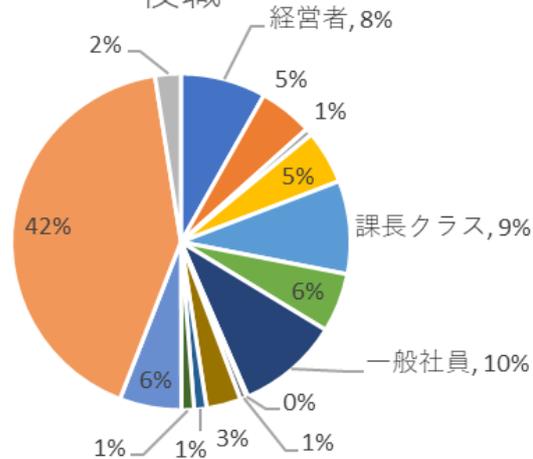


## 従業員規模



- 1~9人
- 10~49人
- 50~99人
- 100~299人
- 300~499人
- 500~999人
- 1,000~2,999人
- 3,000~4,999人
- 5,000~9,999人
- 10,000~19,999人
- 20,000人以上

## 役職



- 経営者
- 役員クラス
- 本部長クラス
- 部長クラス
- 課長クラス
- 主任/係長クラス
- 一般社員
- 派遣社員
- 契約社員
- その他
- 学生
- 主婦
- 自営
- お勤め
- 無職

## (b)ITmedia ビジネスオンラインタイアップ記事

ユーザ企業・ベンダ企業の双方の立場から、協働関係や働き方に関する多様な意見・考えに触れ、DXと働き方改革について議論を深める目的のオンライン座談会を1月27日に実施し、レビュー記事をITmedia ビジネスオンラインに掲載した。

(パネリスト)

- ・株式会社ワコール 執行役員 IT 推進部長 森本秀治氏
- ・東京海上日動システムズ株式会社 取締役 小林賢也氏
- ・株式会社パワーハウス 代表取締役社長 亀谷広美氏
- ・株式会社シーエーシー 取締役兼業務担当執行役員 鳥海芳一氏

(モデレータ)

- ・武庫川女子大学経営学部教授/Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社代表 宗平順己氏

本タイアップ記事を活用して、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」へ誘導を図った。

図表 7-11: タイアップ記事イメージ

ITmedia ビジネス  
ONLINE  
Special

ITmedia ビジネスオンライン > 発注者・受注者で推進するDXと働き方改革のヒントを探る：デジタル...

デジタル化に対応する新たな「共創関係」の構築に向けて  
**発注者・受注者で推進するDXと働き方改革のヒントを探る**

コロナ禍で、日本企業のDX機運がいよいよ高まり、リモートを前提にしたビジネスや働き方が急速に普及している。今後、日本企業のデジタル活用をより一層推進していくためには、発注者であるユーザー企業と受注者であるIT企業が一体となって、従来の「労働集約型」の受託開発から抜け出し、新たな共創関係を構築していくことが求められる。そこで今回は、ユーザー企業とIT企業との対談を通じ、こうした課題を解決するヒントをお届けする。

2021年03月05日 10時00分公開 [PR/ITmedia]

厚生労働省では、2016年からIT業界の働き方改革推進事業を行っている。20年3月には、従来型のシステム開発（SoR）とDX時代のシステム開発（SoE）に着目し、開発の現場における働き方改革に向けた受注者（IT企業）から発注者（ユーザー企業）への要望や、それら要望に対するユーザー企業の考え方や取り組みの好事例を取りまとめた「**発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて**」（以下、発注者ガイドライン）を発行した。

日本企業のデジタル活用をより一層推進していくためには、ユーザー企業とIT企業が一体となって、受発注の仕組みや開発方法、働き方を変えていく必要がある。例えば請負契約の場合、受注側であるIT企業は、納期近くでの仕様変更への対応により、残業が増えたりという状況を繰り返してきた。発注者であるユーザー企業は、特にパッケージや長年機能追加を繰り返してきたシステムの場合、詳細仕様が開発者であるIT企業にしか分からないため、ビジネス部門からの要求をほぼそのままIT企業に伝えるということを行っていた。こうした受発注の関係性を変え、新たな「共創関係」を構築していくことが、発展途上のDXを推進し、働き方改革を促進していくことにもつながってくる。

本記事では、働き方改革推進事業の一環として、DXへ積極的に取り組むユーザー企業2社と、コロナ禍で大きく働き方が変わったIT企業2社の担当者が集まり実施した座談会を通して、新たな「共創関係」の構築に向けて発注者ガイドラインのポイントを紹介する。

座談会はZoomで実施した

## DXにまつわる「誤解」とは？

座談会の冒頭では、モデレーターを務めた宗平順己氏（武庫川女子大学経営学部教授）から、今日の働き方改革を考える上での前提として、コロナ禍の現在におけるDXについての話がなされた。

宗平氏によると、「DXはレガシーシステムの刷新である」という誤った解釈や、「競争優位性が確保できていればデジタル投資は必要ない」という受け取り方が広がってしまったのだという。このことから、日本企業では本質的なDXへの取り組みが進んでいない。

しかし、DXへのブレークスルーとなったのが、コロナ禍だ。「いや応なしにテレワーク（リモート）が普及したことにより、ビジネスだけでなく社会活動がデジタル中心にシフトし、今後こうした変化は元に戻らないことが推察されます」と宗平氏は指摘する。コロナ禍により、IT業界で「当たり前」だった客先常駐や、多くの企業で習慣化していたハンコ文化などにメスが入るきっかけにもなった。

こうしたコロナ禍の影響やDXを巡る最新の変化や潮流を受けて、DXは「デジタルエンタープライズ（※デジタルプロダクト・サービスを顧客に提供する企業のこと）になるまでのプロセス」だと定義されていることから、「DXは変革プロセスであり、従来製品・サービスではなく、デジタルオリエンテッドな製品・サービスを提供して顧客体験を変革するデジタルエンタープライズ企業へ変換することこそがゴールです」と宗平氏はいう。

では、この日々重要性を増すDXへ、ユーザー企業とIT業界はどのように取り組んでいけばいいのか。まずはユーザー企業として座談会に参加した、ワコールと東京海上日動システムズの2社の事例から、働き方改革を実践する上での前提となるDX推進のポイントや仕事の仕方の特徴を見ていく。

## 変わりゆくユーザー企業とIT企業との関係～オムニチャネルに注力するワコール、「つなぎ目」が肝に～

ワコールは、インナーウェアを中心にアウターウェア、スポーツウェアなどを手掛けている企業として知られ、国内外にビジネスを展開している。DX戦略として、業務の生産性向上やデジタル基盤のクラウド化などとともに、特に注力しているのがオムニチャネルだ。



ワコールのDX戦略概略（一部）

オムニチャネルは、ECやリアル店舗など様々な顧客との接点をつくる戦略を指し、データの利活用や売り上げアップという点から、アパレル業界におけるDXの第一目一番地といえる。そのため、開発部門だけではなく、店舗の販売員なども交え、デジタルにおける接客の在り方や導線の考え方について議論しながら進めているという。

また、オムニチャネルを推進していく中では、バックエンドで抱える在庫情報といった情報と、顧客接点のフロントエンドをスムーズにつなぐことが重要になる。この点について、同社では販売管理などの基幹システムとECサイトや店頭で体形計測に使う3Dボディスキャナーなどでは全く異なる開発手法であることから、複数のIT企業と協業している。「特に新たなサービス開発では、IT企業側の技術力はもちろん、開発のスピード感や小回りが利くかどうか也很重要です」とワコールの森本秀治氏（執行役員、IT推進部長）は話す。



ワコールの森本秀治氏（執行役員、IT推進部長）

### ポイント

- 新たなサービス開発では事前に要件を決めることが難しいプロジェクトも多いため、発注者ガイドライン（附帯要因①『不明確な仕様』）にあるように、段階的に要求を検証できるような体制・アーキテクチャの設計を整備することが重要である。

## 関連リンク



**変わりゆくITの役割と開発推進体制～スクラム開発チームを設立した東京海上日動システムズ～**

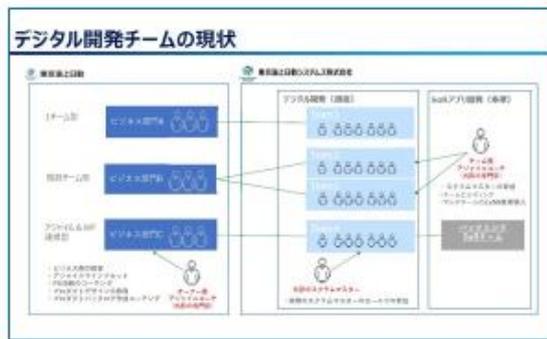
東京海上日動システムズは、東京海上グループのビジネスをITでけん引するシステム会社だ。同グループは東京海上日動や東京海上日動あんしん生命を中心に、国内だけでなく世界中で保険事業を展開している。



東京海上日動システムズの小林賢也氏（取締役、コーポレート部門、デジタルイノベーション本部担当）

同グループのDX戦略の中で特徴的なのは、IT部門もDX戦略にコミットし、ビジネス部門とIT部門が一体となって進めている点にある。保険業は代理店が顧客との接点になることが多いが、代理店任せにならずに、インターネットやスマートフォンなどのテクノロジーを活用して「保険会社もお客さま視点に立って顧客接点を広げていく必要がある」（小林賢也氏、同社取締役、コーポレート部門、デジタルイノベーション本部担当）という課題感をもって取り組んでいる。DXに関しては、「インフラ戦略」「データ戦略」「組織・プロセス戦略」をフレームワークに、既存システムの刷新を含めて包括的に取り組んでいるという。

また、19年度からデジタル開発チームを立ち上げ、フロントエンドを中心にスクラム開発を進めている。当初はスクラムという概念がなく、「何となくアジャイル的にやっていた」（小林氏）というが、外部のコンサルティングも活用しながら改革を進め、現在では社員30人ほど、協業パートナーを含めると100人ほどの規模で、スクラム開発を行っている。



- ポイント**
- 発注者ガイドライン（附随要因（4）『発注者の事情（能力・行動・特性等）』）では、特にアジャイル開発においては各イテレーションに発注者（プロジェクトオーナー）が参加することを推奨している。ぜひ発注者ガイドライン内で紹介されている発注者が意識すべきポイントや取り組み事例なども参考にしてほしい。

**システム開発の在り方とともに変わるIT業界の働き方**

ここまでを見た上で、次はIT業界の働き方の変化を紹介していく。デジタルビジネスの進展に伴い、システムの開発はオンプレミス型からクラウド型へとシフトするため、従来のように一つの現場に集まって働くことを前提としたプロジェクト管理や労務管理、取引銀行だけでは成り立たず、多様な働き方への変化が求められる。そのような中、働き方の変化を促進したのが、コロナ禍で感染予防対策としても浸透したテレワークだろう。業種を問わず、テレワークは多様な働き方や柔軟な働き方の実現に効果的である一方で、さまざまな課題も表面化している。また、客先常駐も多いIT業界は、顧客事情によって働き方に制約が生まれることもある。座談会に参加したIT企業2社は、コロナ禍へどう対応したのか。また、問題はなかったのだろうか。



コロナ禍をきっかけに、テレワークへと大きく舵を切ったのがパワーハウスだ。同社は185人の社員を抱える中小企業で、東京・大阪を拠点に大手Sier向けや、中小企業向けのシステム開発を受託している。この1年で既存システムのデジタル化・クラウド化に関する相談を多くの顧客から受けるようになったという。

同社は1回目の緊急事態宣言以降、東京では85%、大阪では70%のエンジニアがテレワークへ移行した。「20年に予定されていた世界規模のスポーツイベントの東京での開催を見据えて、19年から社内でテレワークの準備を進めていたのが功を奏しました。お客さまからの理解をいただいたのも追い風でした」と、同社の亀谷広美社長は振り返る。



また、「テレワークになっても思ったほど困りませ パワーハウスの亀谷広美社長 んでした」と話すのは、日本国内でも有数の歴史を持つ、独立系ソフトウェア専門会社であるシーエーシーの島海芳一氏（取締役兼業務担当執行役員）だ。「テレワークは、以前から社内の一部で着手しており、制度化を進めていたところ、コロナ禍で拍車が掛かった形です。全社へ展開するのは気合いがいるなあと思っていたところ、やってみると意外とスムーズで、これまでの苦労は初だったのかと思われました」と笑いながら振り返る。

#### ポイント

- 両社とも、テレワークへの移行に際して大きな問題は生じなかったようだが、発注者ガイドライン（附帯要因（6）『常駐先の職場環境』）にある通り、リモートワークの環境整備に加えて、生産性向上に向けた管理ツールや開発ツールの整備も重要だ。

### 「共創」に不可欠なコミュニケーション問題、どう解消していく？

IT業界の働き方を変えるカギであるテレワークだが、コミュニケーションをどう活性化させるのかは、多くの企業が悩んでいるところだろう。これからのDXに必要な「共創関係」を考える上でも、大きな問題だ。座談会参加企業からも、コミュニケーションに関する話題が数多く挙がった。

コロナ禍で全社員のうち3～4割が在宅勤務になったという森本氏は「個人的に言えば、テレワークでも問題ないと感じています」と前置きした上で、「基幹系の保守を担当する社員や、パートナー企業を抱えている常駐委託先様からは、『今までのように出勤した方が良い』という声も出ています」と話す。「リモートでも自社社員であれば統制がしやすい一方、社外のメンバーを率いるのは難しい、という人が多いのではないのでしょうか」（森本氏）

東京海上日動システムズでも、デジタル開発チームがスムーズにフルリモートへ移行できた一方、パートナー企業を多く抱えるバックエンドの開発拠点では、マネジメントやセキュリティの観点からリモート化に時間がかかったようだ。



シーエーシーの島海芳一氏（取締役兼業務担当執行役員）

一方のIT企業側はどう捉えているのだろうか。ヒントになりそうなのが、島海氏の考えだ。「会社に行ったらコミュニケーションできているのか、といえばそう簡単な話ではありません。リモートになったことで、意図的に話す機会を作って、逆にコミュニケーションが増えたという人もいます。ここで問題なのは、『偶発的なコミュニケーションが起きない』ということではないでしょうか」（島海氏）。

テレワークの中でも偶発的なコミュニケーションを誘発する——この点に関しては、東京海上日動システムズとパワーハウスの事例が参考になる。

東京海上日動システムズのデジタル開発チームでは、業務時間中は常にZoomのトークルームで接続しておくことにより、分からないことがあればいつでも気軽に相談できるようにしている。このときに重要なのが、チームの全員が在宅勤務でZoomに参加していることだという。



パワースタッフでは、管理部門で試験的に週1回30分、Zoomで雑談する時間を設けている。任意参加しており、議題も設定していないが、若手社員も参加しており、「こういうことを若い人は考えているんだ！ と気付くこともあり、新鮮な時間になっています」と亀谷氏は話す。

このような仕組みをうまく活用できれば、テレワークにより柔軟な働き方を実現しつつ、活発なコミュニケーションを通してよりよい共創関係の構築にもつながっていくだろう。しかし、いつでもどこでも仕事に取り組めるテレワーク環境により、人によっては業務量が増え、ライフとワークの境目が無くなっている側面もあるという。そのため、「今まで以上に個人でオン・オフを意識的に切り替えることが重要です」と宗平氏は指摘する。

ポイント
<ul style="list-style-type: none"><li>・ テレワークの一層の普及に伴い、発注者ガイドライン（阻害要因（5）『契約内容』）にある「プロジェクトの特性に応じた柔軟な契約形態の適用」が今後さらに重要になる。</li><li>・ 発注者ガイドライン（阻害要因（6）『常駐先の職場環境』）にある「発注者・受注者お互いの人事労務制度の尊重」は、よりよい共創関係の構築や「オン・オフの意識的な切り替え」を行う上で大切なポイントだ。さらに、旧来の「労働集約型」の受託開発を前提としない働き方の実現に向けては、そのような働き方を許容する開発環境やコミュニケーションツールの整備なども重要である。</li></ul>

### 「これからの共創関係」といっても、本質は変わらない

最後に、ユーザー企業とIT企業の双方へ、これからの共創関係のビジョンを聞いたところ、ユーザー企業からは「システムの対象が変わってきているので、地に足のついた新しい提案を期待している」や「DXだけでなく、既存システムにも引き続きしっかり対応いただきたい」などがIT企業へ対する希望として挙がった。

一方のIT企業からは、「お客様の現状に立脚して提案していきたい」「お客様の本質的な要件を引き出しながら今までにない新しい価値を一緒に作っていく」といった決意が語られた。

こうして見ると、これからの新たな共創関係を構築していくに当たっては、これまでやってきたことの本質に立ち返ることも重要だと分かってくる。さらに、発注者・受注者がそれぞれの強みを持ち寄って良好な関係を築き、ともにDXや働き方改革を推進していくためには、お互いの企業・個人としての在り方を尊重しながら仕事の目的や進め方、価値観などをしっかりと共有して信頼関係を構築することが重要になるだろう。

従来型のシステム開発（SoR）とDX時代のシステム開発（SoE）を発注者・受注者で円滑に進めるために、ぜひ発注者ガイドラインを活用し、発注者と受注者それぞれの考え方についてより一層理解を深め、IT業界の取引環境改善と働き方改革の推進につなげていただきたい。

発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～「円滑なプロジェクトの推進に向けて」はこちら↓  
[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudoukijun/shigoto/ry/pdf/project\\_2019\\_1.pdf](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/ry/pdf/project_2019_1.pdf)

Copyright © ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

提供：厚生労働省  
アイティメディア営業企画/制作：ITmedia ビジネスオンライン編集部/掲載内容有効期限：2021年3月23日

ITmedia

公開期間：3月5日～3月24日（下記数値・グラフは3月10日時点のデータ）

PV：24,481PV

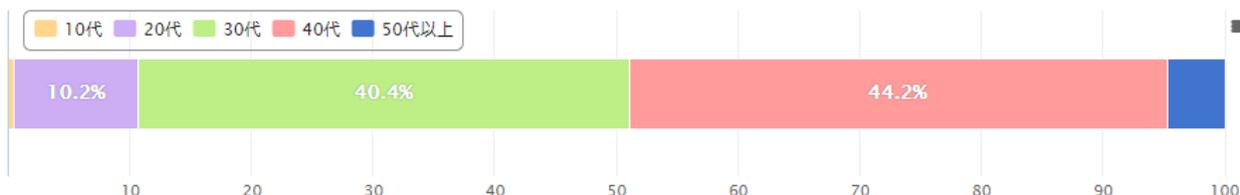
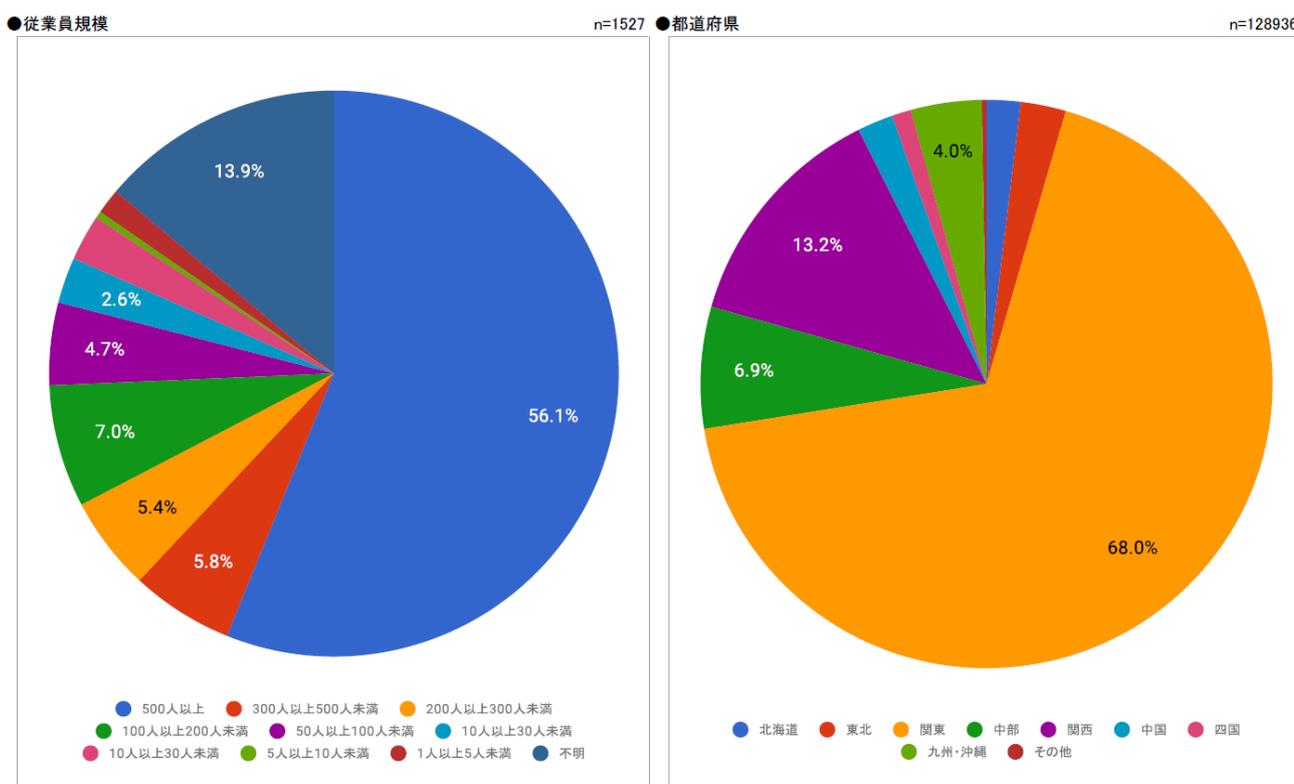
UU：15,002UU

外部リンク：167クリック

- ・「発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」

目標値4万PVに向け、PV数は順調に伸びている。また、閲覧ユーザの属性としては、ITmediaビジネスオンラインでターゲットとして想定していたIT関連職が全体の1/4程度を占めており、IT業界の働き方改革やDXの推進に向けた新たな共創関係や「発注者・受注者で実現するIT業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」の周知に繋がっている。

図表 7-12: 閲覧ユーザの属性



●業種

n=2416 ●年商規模

n=1512

