

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> • 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。 • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。

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"> •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。 •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。

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"> •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。 •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。

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"> •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。 •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。

・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"> ・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。 ・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。 ・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。

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"> ・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。 ・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。

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"> ・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。 ・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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。 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。

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"> 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。 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。 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。

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"> • 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 • 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。 • 作成したアンケート案をH社に提出した。

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"> • 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。 • 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。

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"> • 「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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。 • バーチャルオフィスの導入検討について協議した。

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"> • 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。 • 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。

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"> • 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。 • 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。 • 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。

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"> •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。 •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。 •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。

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"> •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。

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"> •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。 •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。

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"> •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。 •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。 •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。 •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。

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"> •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。

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"> •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。 •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。

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"> 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実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。 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。

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"> 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。 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。

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"> 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。 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。