

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～

2021年1月22日
PwCコンサルティング合同会社



本日は、貴重な機会をいただき誠にありがとうございます。

本日のテーマ

**厚生労働省「IT業界における働き方改革サポート事業」
「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**

新型コロナウイルス感染拡大の影響でテレワーク等への急速な対応による社員の働き方の変化に伴い様々な影響が出る中、社員の多様な働き方を尊重するとともに今後の更なる企業成長に向けた「新しい働き方」の実現に取り組む皆様の一助となれば幸いに存じます。

本日本話する内容

1

コロナ禍を受けた働き方改革のポイント

2

「働き方改革実践の手引き」の活用方法

3

働き方改革実践の手引きのご紹介

1

コロナ禍を受けた
働き方改革のポイント

社会を取り巻く環境が様変わりしてしまった

働き方の状況が一変した中で、今後働き方改革をどのように進めていけばいいのか、どうすればより良い働き方が実現できるのか、多くの企業が困っているのではないのでしょうか。

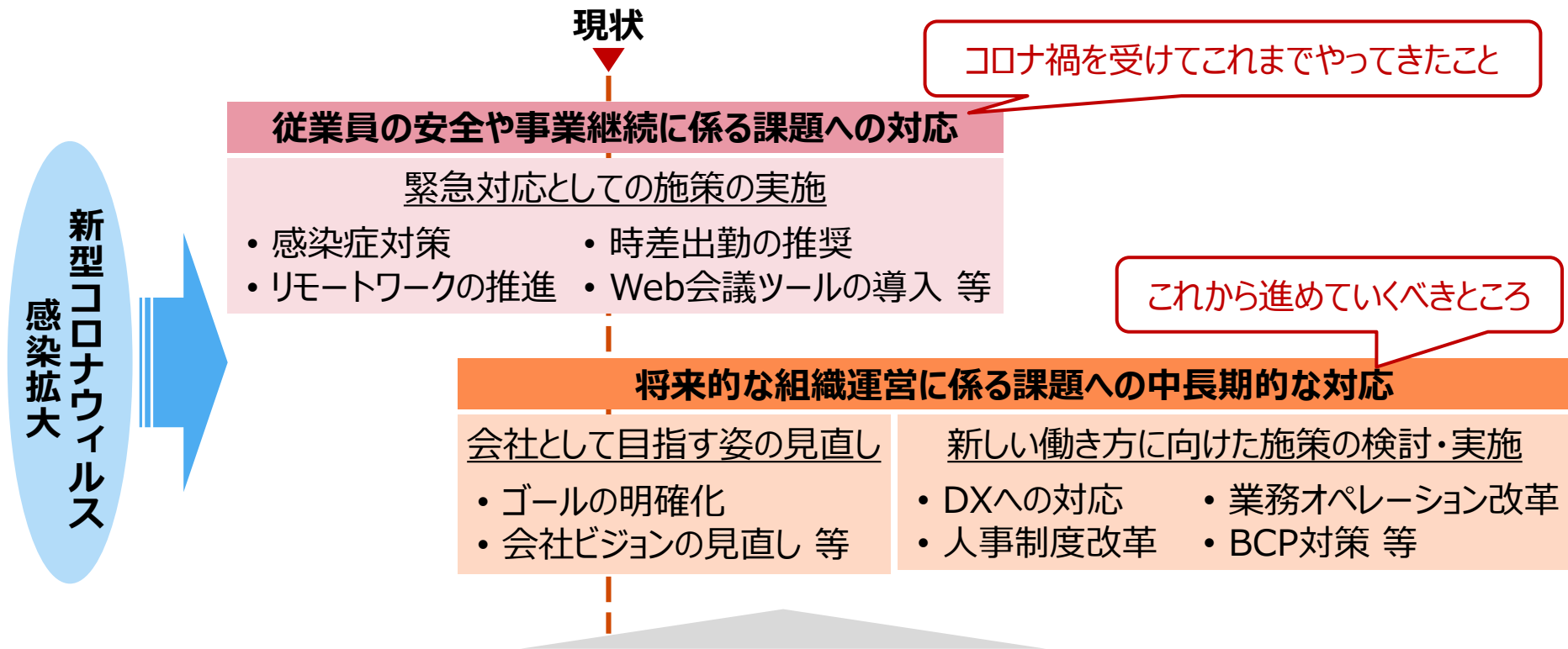
- テレワークが当たり前になった
- オフィスの感染予防対策が急務になった
- 対面業務が避けられるようになった
- 他県への移動がはばかれるようになった …

- ✓ お客さんから「来ないでほしい」と言われ、営業活動がやりにくくなった
- ✓ 機密データを取り扱っているため、テレワークをしたくてもできない
- ✓ 社員の働いている姿が見えなくなったため、どう社員を評価していいのかが分からない
- ✓ コミュニケーションが減少し、社員のモチベーションが低下してきている
- ✓ テレワークを取り入れても、紙を使った業務や押印は出社しないとできない
- ✓ テレワーク環境の構築のために大きなコストがかかっている
- ✓ 今まで対面でやっていたOJT教育や集合研修ができなくなった



今だからこそ改めて考える、会社として「目指すべき姿」

テレワークを前提とした「新しい働き方」は国としても推進しているものでもあるため、今一度自社が目指す姿を振り返り、中長期的に進めていく必要があると考えます。

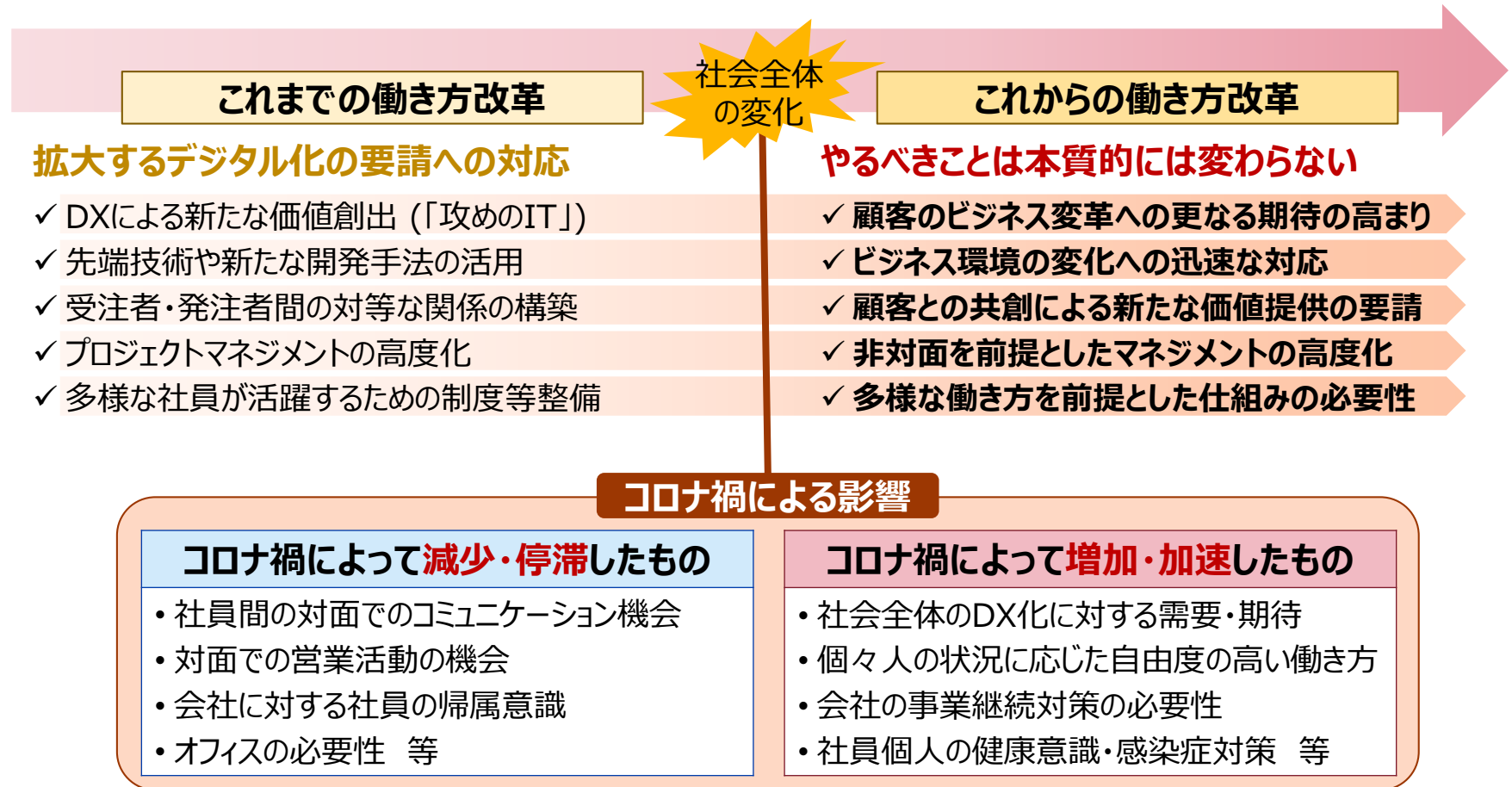


国も基本方針として打ち出している（骨太方針2020）

- ✓ DXの推進 : 「新たな日常」の定着・加速に向け、社会全体のDXの実装を加速
- ✓ フェーズⅡの働き方改革 : メンバーシップ型からジョブ型の雇用形態へ転換し、より効率的で成果が的確に評価されるような働き方への改革

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性を確たるものとし、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。



2

「働き方改革実践の手引き」
の活用方法

テレワークが当たり前になった世界での「新しい働き方」

今後は、働き方改革を進めていく上でも、テレワークを前提とした「新しい働き方」の実現を目指していく必要があると考えます。

テレワークが浸透し、これからはテレワークを前提とした「**新しい働き方**」が求められてくる

社員の個々の状況・適正等を踏まえ、各人が最も生産性高く働ける環境の構築が必要



「時間」「場所」の自由度の選択肢を広げ、柔軟な働き方を可能にする

時間の自由度: 自分の好きな時に働ける

- ・ フレックスタイム
- ・ 時短勤務
- ・ 時差出勤
- ・ 週休3日制 等

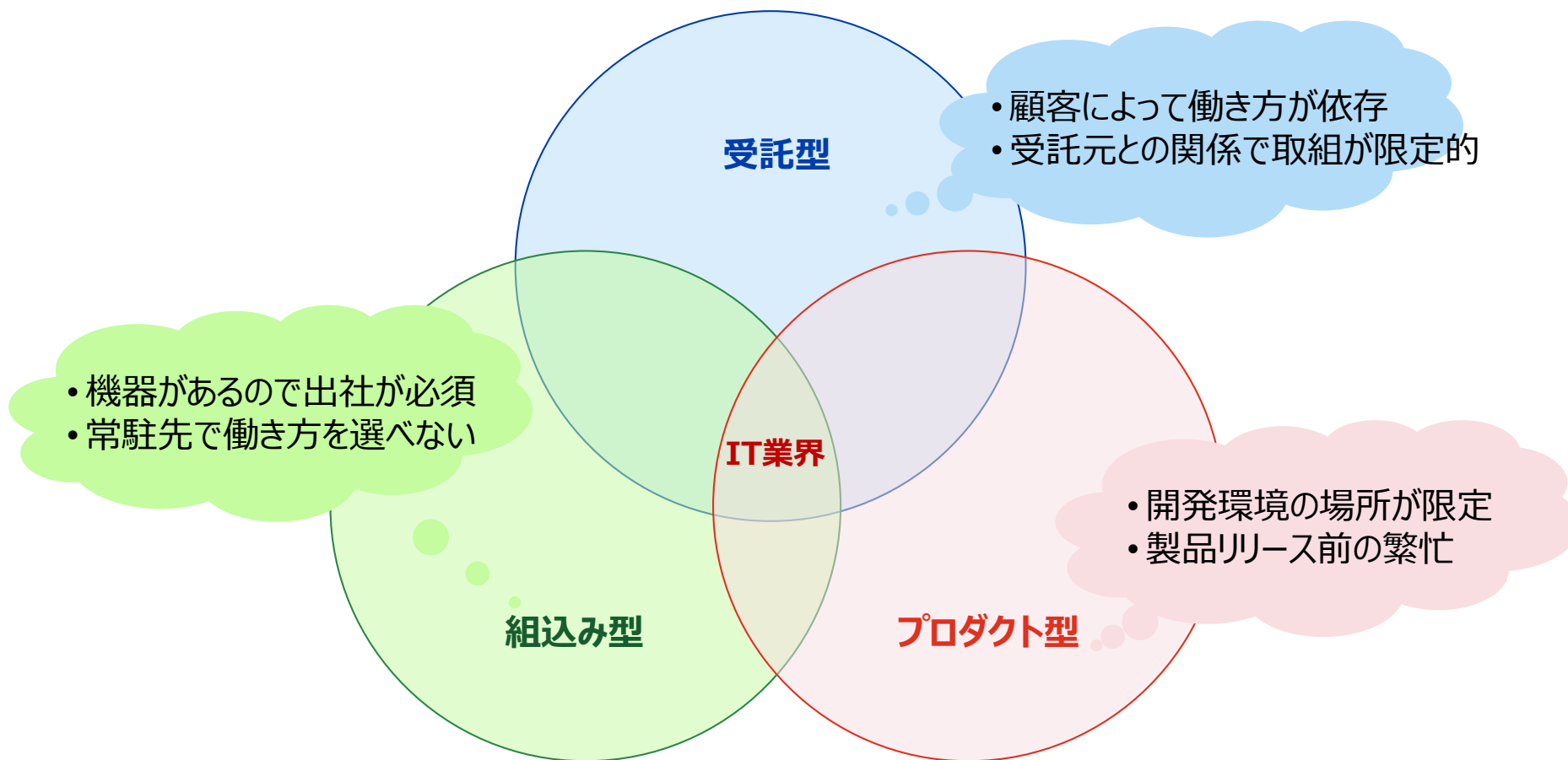


場所の自由度: 自分の好きな場所で働ける

- ・ テレワーク
- ・ フリーアドレス
- ・ ワークেশョン
- ・ シェアオフィス 等

企業の状況によって課題意識は異なり、取組み方は様々

一方で、企業によって取組の状況や課題が異なるため、テレワークが制限されるケースや、円滑に推進するために取り組むべき内容も様々です。



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

何のために取り組むのかを考える

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

企業



自社の競争力確保

顧客価値の最大化、収益性向上・生産性向上、グローバル対応、優秀人材の採用・定着、イノベーション創出、従業員の環境づくりなど

従業員



従業員の生活やキャリア

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

社会



法令順守・社会貢献

IT業界処遇・労働時間の適正化、法的リスク軽減、長時間労働社会からの転換促進、社会的弱者の雇用、従業員の社会貢献など



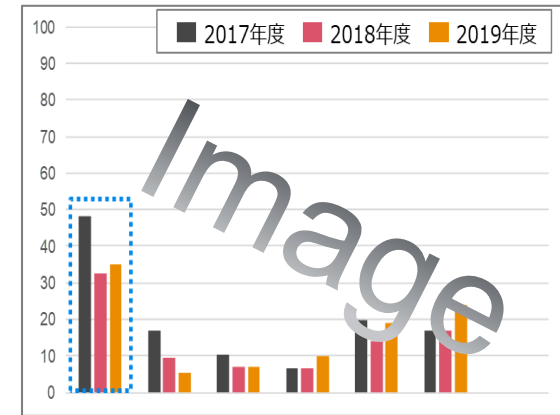
それぞれのステークホルダーのメリットを見据えて企業として働き方改革によって目指す姿を描く

自社の目指す姿に向けて必要な取組は何かを考える

巷に広がっている施策を鵜呑みにせず、目指す姿の実現に向けて自社に必要な取組を社内でしっかりと議論しましょう。

□ 目指す姿の実現のための課題を把握する

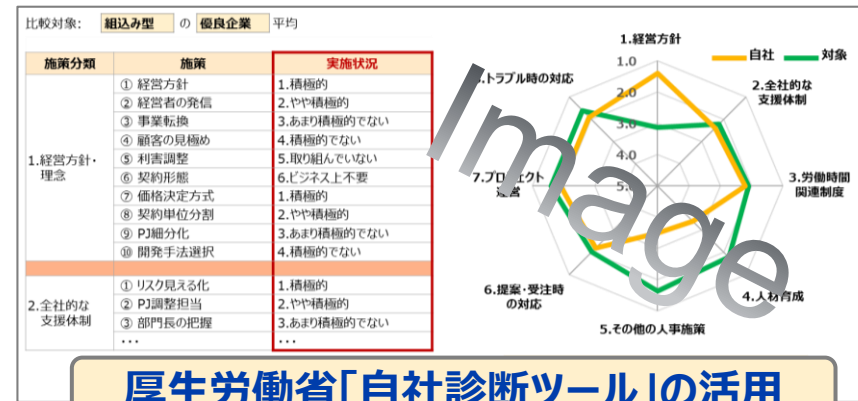
- ✓ 定量的な把握（勤怠情報、生産性、社員満足度調査等）
- ✓ 定性的な把握（特定社員へのインタビュー、ワークショップ等）



目指す姿に向けた課題と自社の取組状況に鑑みて次の打ち手を検討

□ 自社が取り組むべき/取り組みたい施策の検討

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



厚生労働省「自社診断ツール」の活用

取組を決めたら検討に時間をかけ過ぎない

取組を決めたら、まずははじめてみましょう。コストをかけ過ぎず、特定部署でのトライアルを実施、失敗したら改善する位にアジャイル型で進めることが有効と考えます。なお、推進にあたっては、メンバーが孤立しないよう全社的なバックアップも重要です。

□ 小さくとも取組をはじめてみる

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

□ 取り組み続けることで組織へ浸透させていく

- ✓ 業務繁忙等で止まってしまう際にも、あきらめず取組続けることが重要

取組推進のポイント

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

施策をやりっぱなしにしない

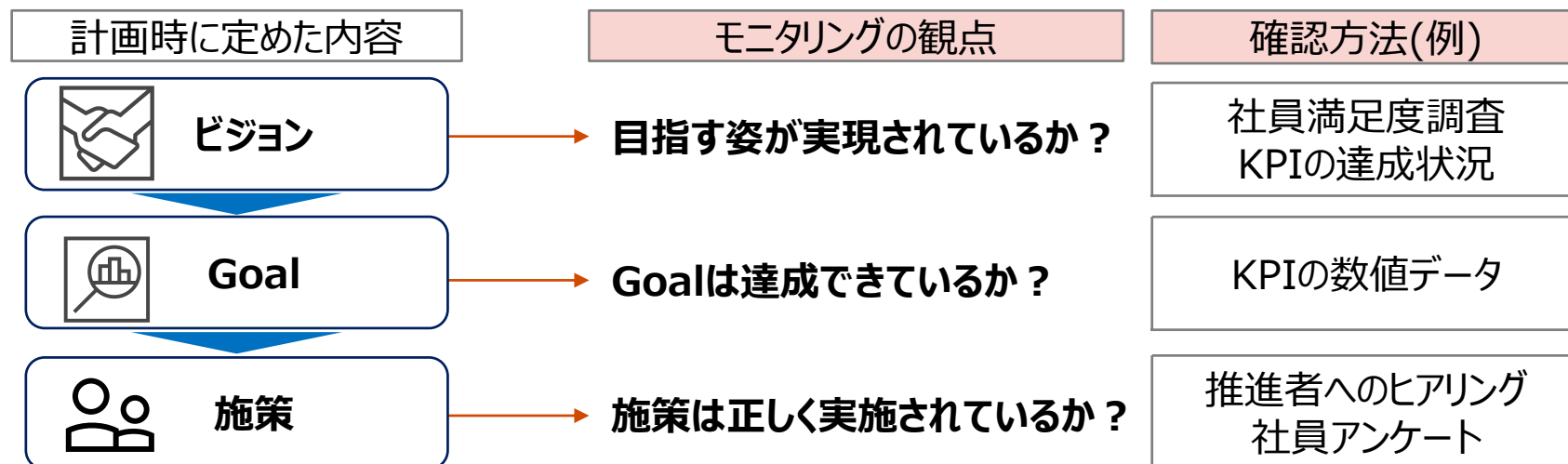
施策はやりっぱなしではいけません。定期的なモニタリングにより、どのような状況・結果になっているかを把握します。継続的なモニタリングにより施策のマンネリ化の兆候なども確認でき、次の打ち手に繋げることが可能です。

□ 取組の推進状況をモニタリングする

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

□ モニタリング結果に応じた改善

- ✓ モニタリングの観点に応じて何を改善すべきか検討する



働き方改革実践に向けた進め方

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

① 目指す姿の明確化 (Vision/Goal)

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

② 計画フェーズ (PLAN)

Goalの実現に向けて
働き方改革の目標やその達成に
向けた施策を検討する。



③ 実行フェーズ (DO)

働き方改革に向けた施策の
実行のための体制を整備し
施策を実施する。



⑤ 改善フェーズ (ACTION)

施策の実施状況に応じて、
改善策を検討・実施する。



④ 確認フェーズ (CHECK)

働き方改革の進捗状況を
定期的に確認



新しい働き方に向けた企業の取組事例

テレワークの効果を感じられず施策の方針作成に悩む企業では、まずアンケートで社員の実態を把握し、今後行う要因の更なる深掘り・改善計画の作成に繋がっています。

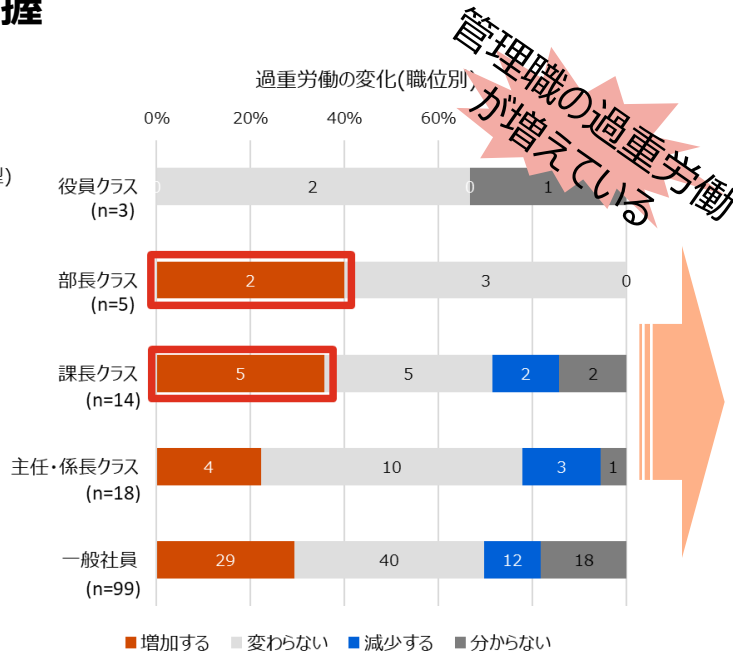
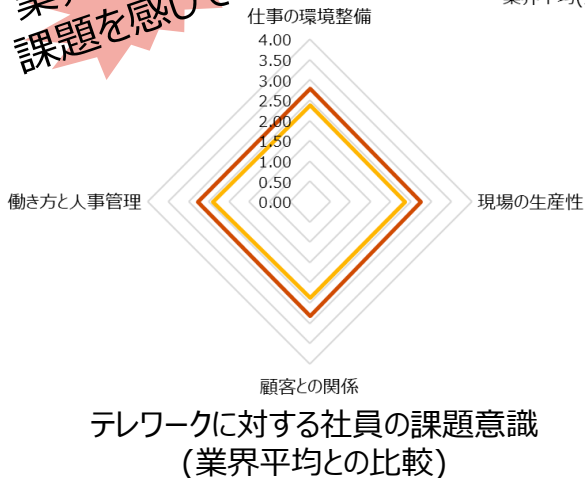
事例①：社員の実態把握

課題・懸念点

- ・4月の緊急事態宣言時には約80%だったが、12月には約30%まで低下
- ・テレワークによる効果が不透明なため、今後の施策の方針が定めづらい
- ・網羅的に広く社員の声を拾い、テレワークの効果や課題を発見したい

社内アンケートにより実態を把握

業界平均よりも
課題を感じている



今後の取組

課題の要因を更に深掘りし、
要因解決に向けた施策検討、
改善計画・ロードマップを作成

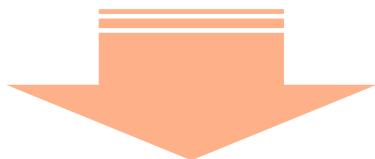
新しい働き方に向けた企業の取組事例

今後の社員の働き方の方向性を検討し、それに合わせた人事制度の変革に取り組もうとされている企業もあります。

事例②：評価制度の改正

課題・懸念点

- ・現在の評価制度では、短時間で効率的に働く社員が正当に評価されづらい
- ・リモートワークでは、育児や介護などで中抜けが発生することもあり、より正当な評価が難しい



ジョブ型雇用も含む、今後の評価制度の方向性検討

完全なジョブ型ではなく、
メンバーシップ型と組み合わせた使い方
をするのがいいのでは…？

	メンバーシップ型雇用	ジョブ型雇用
仕事と人の マッチングの仕方	【人に仕事をつける】 人(能力)に応じて職務を配分する、 人機軸 の雇用システム	【仕事に人をつける】 職務に合わせて人を配置する、 仕事機軸 の雇用システム
雇用契約の 内容	どの職務に就くかを決めず に雇用する (職務内容を定めないで雇用契約を結ぶ)	どの職務に就くかを決めて 雇用する (職務の内容を定めて雇用契約を結ぶ)
採用の観点	将来の能力発揮が期待 できる人材の採用 (新卒採用中心)	特定の職務に就ける ことを前提に採用 (新卒者を含めてすべての採用が中途採用)
育成に関する 考え方	会社が関与 する育成	育成は 本人の責任
報酬に関する 考え方	能力(=人) に対して支払う	仕事の値段 によって支払う (仕事を越えて高い能力を身に着けても報酬に反映されない)
評価に対する 考え方	プロセスや勤務態度、年功、勤務時間等も勘案 して評価	職務内容に対する 成果や職務の価値・難易度 に応じて評価

今後の取組

**評価制度の変更に向けた
具体的な施策の検討**

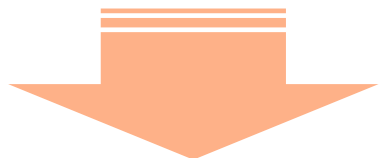
新しい働き方に向けた企業の取組事例

柔軟な働き方の実現に向け、時間・場所に自由度を持たせる各種制度の拡充や役割に応じた働き方の方向性を提示しようとする企業もあります。

事例③：柔軟な働き方の実現

課題・懸念点

- ・ 部署や業務内容にかかわらず、会社全体として働き甲斐の評価が低い傾向にあることが判明
- ・ エンゲージメントの意識がマネージャー層以上では非常に高い一方、マネージャー層未満では著しく低く、等級による差が大きい



柔軟な働き方実現に向けた制度の検討

雇用区分に基づく役割と働き方の方向性

正社員 総合職	場所・時間に自由度をもって働くことで新しい価値を創出
業務職 契約社員	定まった場所・時間で働くことで既存業務をより確実に実行



自由度のある制度の検討

時間	短時間勤務、シフト勤務、フレックスタイム、週休3日 等
場所	フリーアドレス、テレワーク、シェアオフィス

今後の取組

複数年をかけて段階的に
柔軟な働き方ができるよう
時間・場所の選択肢を拡充



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)を実現するための手段の一つです。まずは企業の目指す方向性や働き方改革の目的を明確にし、自社に必要な取組を、社内外の同意を得て進めていくという原点回帰です。

① 働き方改革で何をを目指すのか(なぜやるのか)を明確にする

課題解決の先にある「**自社が目指す姿**」を明確にし、その実現のための「**手段としての働き方改革**」であることを示すことが重要

② 全ての会社に効く特効薬は存在しない

働き方改革は一朝一夕で成し遂げられるものではなく、「**これをやれば全てうまくいく**」という**特効薬もない**ため、自社の環境等に鑑みて取組を愚直に行っていくことが重要

③ 経営者による内外への発信が重要

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

3

働き方改革実践の手引きの
ご紹介

働き方改革実践の手引きの改訂

昨年度作成した「働き方改革実践の手引き」は、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、今年度改訂する予定です。



目次

NEW !

特集. 新しい働き方の実現に向けて

⇒新しい働き方に向けて取り組むべきことや
企業事例を紹介

1. なぜ働き方改革が必要か

⇒IT業界4団体による対談

2. 各社の働き方改革推進施策の実施状況

⇒IT業界各社が取り組む施策の積極度
合いをランキング形式で紹介

3. 改革に向けた働き方改革実践のポイント

⇒働き方改革実践のポイントをフェーズごと
に解説

4. 働き方改革の取組事例

⇒働き方改革を推進する企業事例

3月改訂予定のため是非ともご活用ください

過去のハンドブックと併せて皆様の働き方改革の取組に是非ともご活用ください。

3月改訂予定



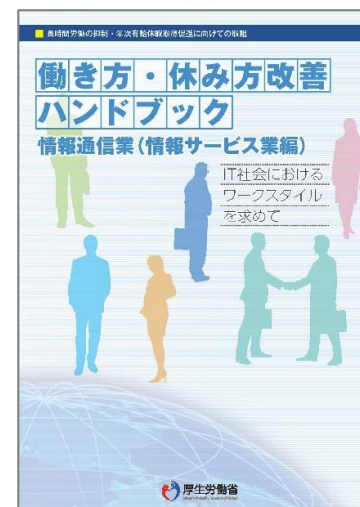
働き方改革
実践の手引き(改訂版)
(R2年度)



個別施策については過去成果物もご参照ください



働き方改革
ハンドブック
(H29年度)



働き方・休み方改善
ハンドブック
(H25年度)

「IT業界の働き方・休み方の推進」HP

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/

Thank you

pwc.com/jp

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

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