

2. 労働環境の実態

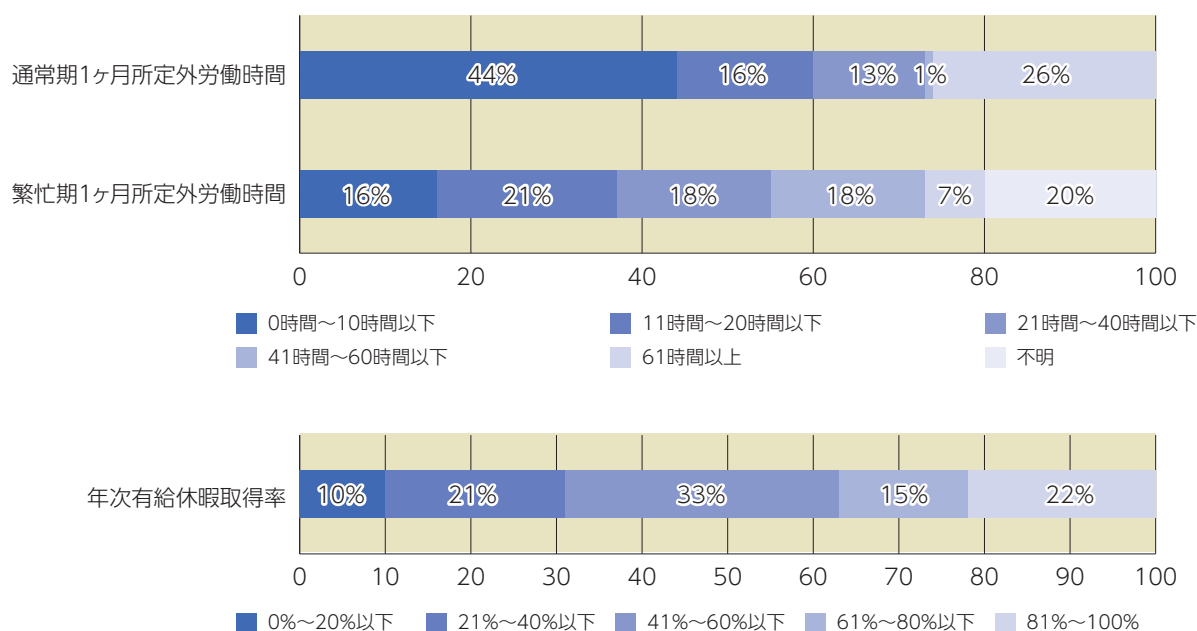
熊本県におけるIT業界の取引構造を踏まえ、業務・プロジェクトの遂行状況やそれに伴う働き方、また働き方改革への取組状況等を把握するために実施した個人向けのWebアンケート調査「発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革に関する意識調査」をもとに労働環境の実態等をご紹介します。

実施対象	(一社) 熊本県情報サービス産業協会 会員企業 地域自治体
実施期間	2021年9月28日～2021年10月20日
回答数	101件（企業数29社） ※回答者の属性はP.13参照
調査項目	I. 勤務先・個人の属性 II. 現在担当している業務・プロジェクト III. 業務・プロジェクトの遂行状況や課題意識 IV. 就業場所・テレワーク V. 労務管理制度・モチベーション・働き方改革への取組 VI. その他（自由記述）

所定外労働時間と年次有給休暇の取得状況

現在担当している業務・プロジェクトにおける通常期1ヶ月のおおよその所定外労働時間の平均は13.6時間、繁忙期1ヶ月のおおよその所定外労働時間の平均は31.2時間です。また、2020年度における年次有給休暇取得率の平均は56.4%です。

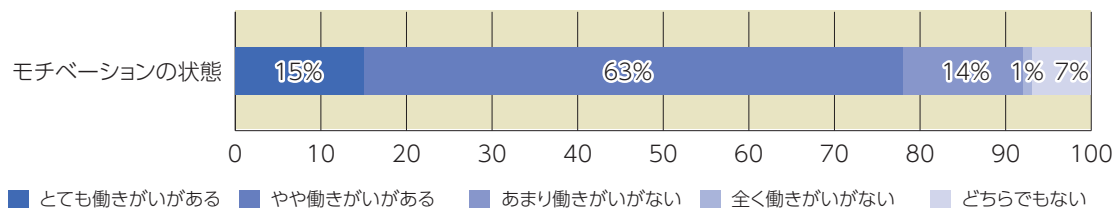
2019年に全国のプロジェクスマネージャ向けに実施された「発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクスマネージャの意識調査」では、平均的なプロジェクトメンバーの通常期1ヶ月のおおよその所定外労働時間の平均値は20.6時間、繁忙期1ヶ月のおおよその所定外労働時間の平均値は38.3時間であり、熊本県は業界全体と比較すると所定外労働時間は少ない傾向にあります。



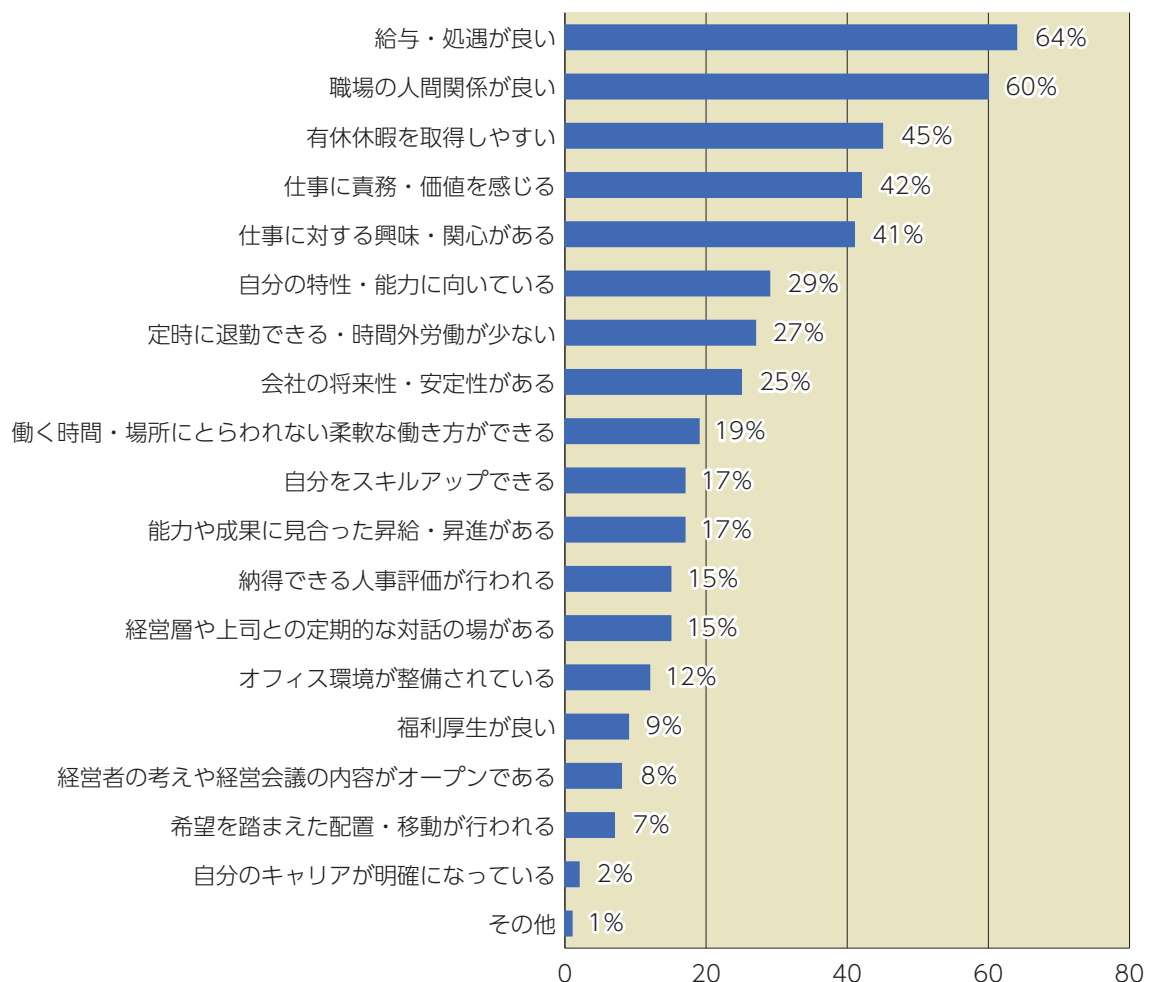
仕事へのモチベーション

IT業界では企業各社の真摯な取り組みにより、所定外労働時間は減少し、年次有給休暇の取得は進んでいる傾向にあります。今後働き方改革を推進する上では、柔軟な働き方の環境整備や円滑なプロジェクト運営による働きやすさの追求、またモチベーションやエンゲージメント等の働きがいの向上が不可欠となり、これらへの取り組みは人材の確保・定着・活躍に直結する、地域性を超えた共通の課題となっています。

アンケートでは、会社や現在の仕事に対するモチベーションとして、回答者のうち約8割が働きがいがあると回答しています。モチベーション向上の要素としては、「給与・処遇が良い」「職場の人間関係が良い」「有給休暇を取得しやすい」等の優先度が高い結果となっています。



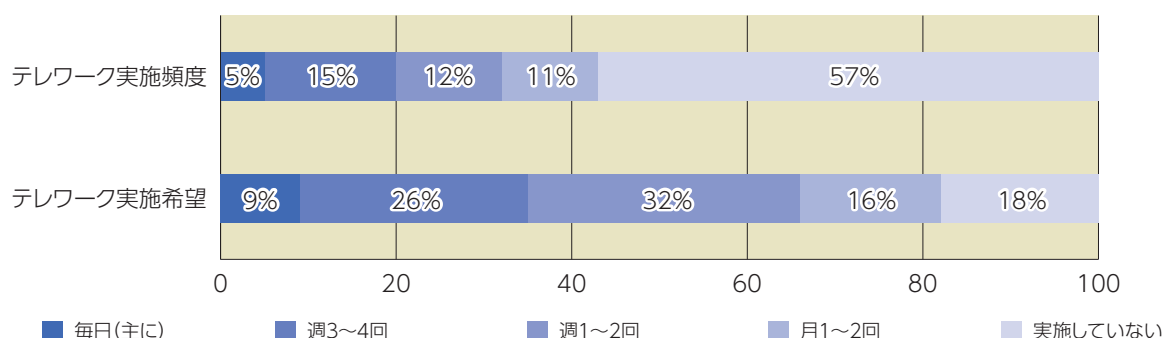
Q 何が会社や仕事へのモチベーションに繋がるか



テレワークの実施頻度と実施希望

テレワークの実施頻度として、週に1回以上実施している割合は全体の約3割で、6割近くは実施していません。新型コロナウイルス感染拡大防止を目的に特に首都圏ではテレワークが急速に進展しましたが、熊本県においては車通勤が多く公共機関における感染リスクが低いことから、首都圏ほどテレワークが浸透していないことが考えられます。

しかし、テレワークの実施希望としては、週に1回以上の実施を希望する割合は6割強を占め、「時間・場所にとらわれない柔軟な働き方の実現」「通勤時間の有効活用」などを特にテレワークに期待しています。人材の獲得や定着に、テレワークは有効な選択肢の一つとなるでしょう。また、リモート開発を戦略的に進めることで、ビジネスの拡大にも繋がる可能性があります。



テレワークについて思うところ ～個人の生の声～

〈効果的な点〉

- ✓ 仕事と家事育児の両立の一助に大きなメリットを感じている
- ✓ 想像以上にテレワークでも十分に仕事をこなせる
- ✓ 地域格差の是正、東京一極集中の是正、無駄を省いたコミュニケーション手段として有効と考える
- ✓ リモートでの作業や会議が可能になることにより移動等に掛かる時間や旅費が削減された
- ✓ 通勤ストレスから解放された

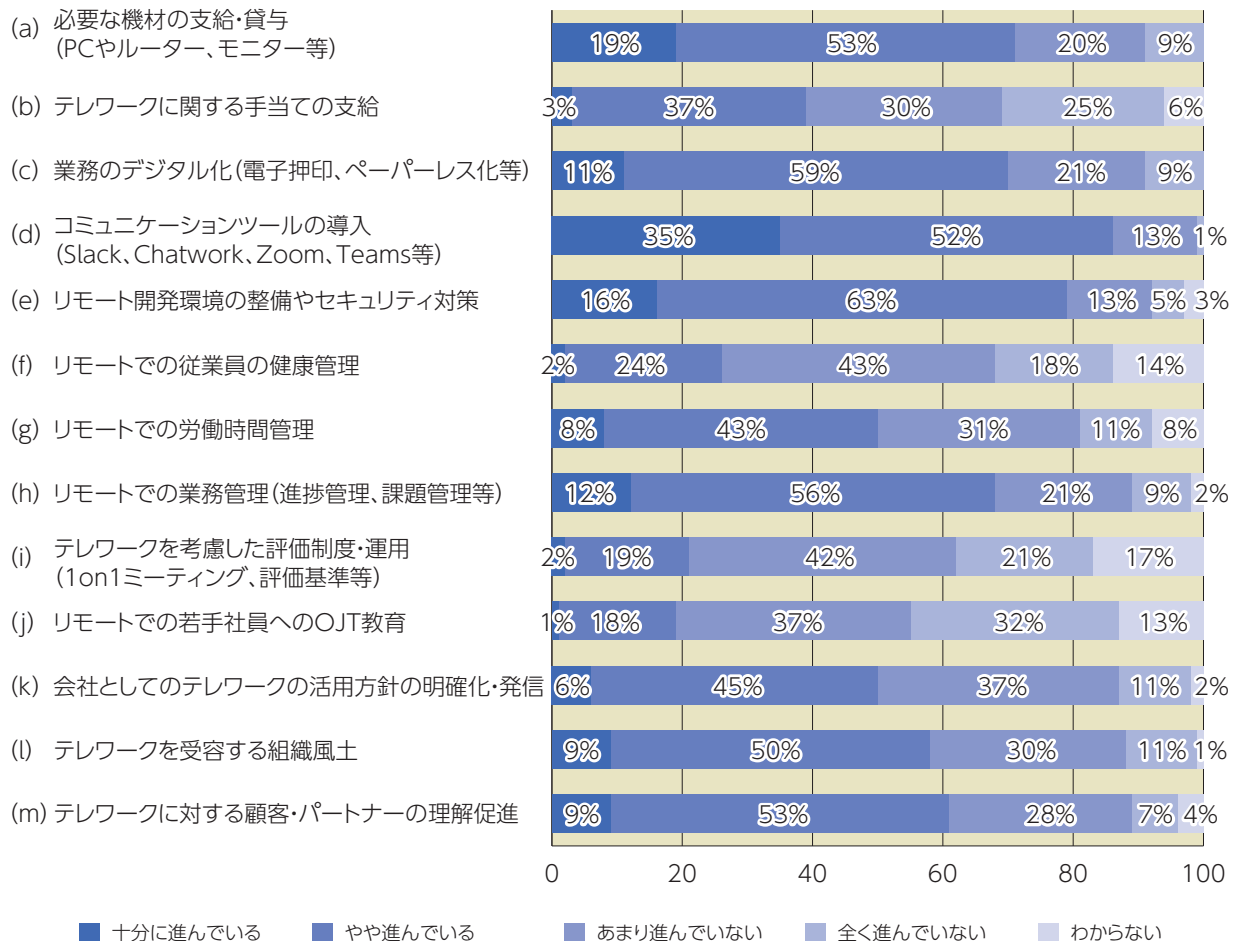
〈課題となっている点〉

- ✓ 仕事とプライベートの切り替えやそもそも環境面で自宅で業務を行うことは難しく、家庭事情（子育て等）も含めて実施を検討する必要がある
- ✓ 個人により取り組む意識に温度差があり、本人の意識（集中度）次第で生産性に大きな影響が出る
- ✓ 直接人と会話できないことが精神衛生上辛く、気付かないうちにメンタルダウンに陥る人もいるので、これまで考えていなかった健康面での問題が発生している
- ✓ 社員の育成やモチベーション維持が課題となり、若手社員や新入社員等の帰属意識が薄い人にとっては有効な手段ではない
- ✓ テレワークによる成果の可視化とその成果に対する評価制度（成果主義評価等）の確立が課題である
- ✓ トップダウンで指示する形でないとなかなか進まないため、テレワークが許可される条件などを明確にして会社としての通達を出してほしい
- ✓ 業務上テレワークができない人との平等性が取れていない

テレワークの課題と企業の取組

テレワークの実施にあたり、必要な機材の支給・貸与やコミュニケーションツールの導入等の環境整備はこの1、2年で進んだ企業も多いのではないのでしょうか。一方で、テレワーク環境下での従業員の健康管理や人事評価制度、また若手社員や新入社員への教育に課題を抱える企業も多くあります。そうした課題に対する具体的な企業の取組をご紹介します。

Q テレワークを実施するにあたり勤務先・職場では以下の取組がどの程度進んでいるか



テレワークの推進に向けた取組（地域企業へのヒアリング調査より）

- ✓ テレワーク環境としてPCを貸し出しており、テレワーク環境整備費用を賞与（計2回）に上乗せした(a) (b)
- ✓ 紙業務の電子化に向け、総務系業務を中心にワークフローを書き出してAs-Isの把握を推進している(c)
- ✓ 在宅勤務者に在宅勤務手当を支給しており、またコミュニケーションの活性化対策としてTeamsを導入し、朝夕にミーティングを実施してコミュニケーション機会を持つ(b) (d)
- ✓ スケジュールでメンバーの予定が常に共有される形で管理している(g) (h)
- ✓ 社員のメンタルダウン対策として、年数回のセルフケア研修やストレスチェックを実施している(f) (g)
- ✓ 「自立」を掲げ、社員の裁量権を最大化することで、社員の自律的・主体的な働き方を目指している(k) (l)
- ✓ 顧客に対して、テレワークや持ち帰り業務が出来るように交渉している(m)

テレワークを推進する上で意識すべきポイント

テレワークによって時間・場所にとらわれない柔軟な働き方を実現し、社員一人ひとりの働きがいを向上していくためには、テレワークの実施・継続に伴う企業・従業員双方の様々な課題や懸念点を払しょくしていくことが、今後より重要になってくるのではないかと考えられます。

そうした中、現在、多くの企業がテレワークを前提とした働き方の実現のため、課題解決に向けた取組を推進しており、各社が直面している課題は百社百様ではあるものの、これまでテレワークが社会的に浸透してきた中で、共通的に押さえておくべきポイントも明らかになってきています。

ポイント① 新しい働き方への取組方針を定めて発信する

新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの企業が緊急措置としてテレワークを導入しましたが、テレワークが浸透し、世の中の働き方が変わるにつれ、より中長期的な視点で自社の新しい働き方を検討し、従業員に方針を発信することが重要となっています。テレワークの導入自体が目的になるのではなく、テレワークという手段を介していかに会社としての目標や新しい働き方の実現に繋がれるかという視点で戦略的に考える必要があります。

〈取組の例〉

- ✓ **取組方針の策定**：例えば、テレワークを「多様な人材の定着・活躍」に係る施策の一つに位置付け、「社員の働きがいの向上によって新たな価値を創出し、より暮らしやすい社会を作る」等の方針を策定
- ✓ **会社の目標との紐づけ**：テレワークによる「働く場所の自由化」が、会社の目標にどう関係するのかを明確化
- ✓ **社員の実態把握**：社員に対してアンケートやヒアリング等を行い、テレワーク実施に対する懸念・要望を収集

ポイント② 「できない」状態をできるだけ無くす

テレワークを導入する際に重要となるのは、社員全員にテレワークをさせてテレワーク実施率を100%に近づけることではなく、社員に「テレワークをできる選択肢」を与え、柔軟な働き方ができる状態を作ることです。近年、社員の働き方に対する意識や状況は特に多様化しており、より多様で優秀な人材を確保し、会社としての競争力を保つためには、そうした社員の様々な状況や要望に応えられるような状態を作っていくことが必要です。

〈取組の例〉

- ✓ **紙業務への対応**：出社しなければできない作業を可能な限り減らすべく、社内DX化を推進
- ✓ **オフィスの在り方**：働く場所の自由度向上やBCPの観点から、「オフィスの固定席で働く」という状態を排除
- ✓ **多様な働き方の推進**：多様性の観点から、性別・年齢・国籍・障がい・雇用形態・経験・働き方等、社員それぞれの状況に応じて柔軟に働ける環境を提供し、多様かつ優秀な人材を確保

ポイント③ 新しい働き方に合うように仕組みを変更する

テレワークによって、様々な業務や制度において導入前にはなかった課題も浮上してきます。例えば、「テレワークでは社員の働いている姿を直接見ることができないため評価がしづらくなった」「以前は気軽にできていた雑談ができなくなり、雑談から生まれるアイデアがなくなった」等はよく聞かれる課題です。こうした課題に対する対応方針を定めた上で、単なる「テレワークの導入」ではなく、「新しい働き方」の実現のため制度全体を見直すことが重要です。

〈取組の例〉

- ✓ **人事評価**：従来の評価制度を「評価軸」「評価項目」「評価スケール」「運用方法」の観点で見直し
- ✓ **採用・育成**：遠隔地の人材をリモート採用しつつ、多様な人材が活躍できるよう多彩なキャリアパスを提供
- ✓ **エンゲージメント**：エンゲージメントサーベイ等によって、社員の会社に対する帰属意識における課題を把握した上で、具体的な取組の内容や優先的に対応する部署等を明らかにする

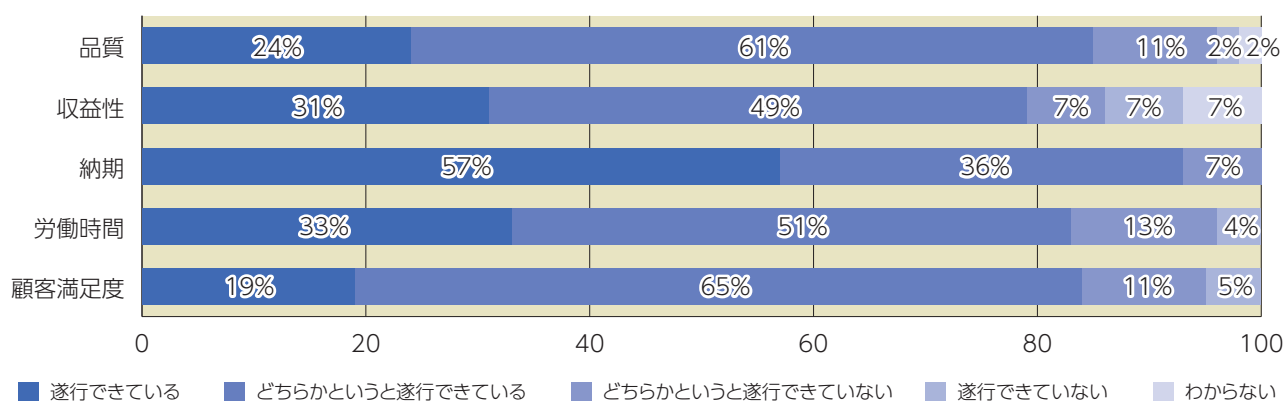
プロジェクトの遂行状況と課題

システム開発のプロジェクトを円滑に推進するために、開発現場では様々な工夫がなされている一方で、「不明確な仕様」や「仕様変更」等により、長時間労働が発生するケースも少なくありません。また、システムの発注者側には「システム開発は専門である開発者側に任せる」等の意識が未だに残っているのが現状です。

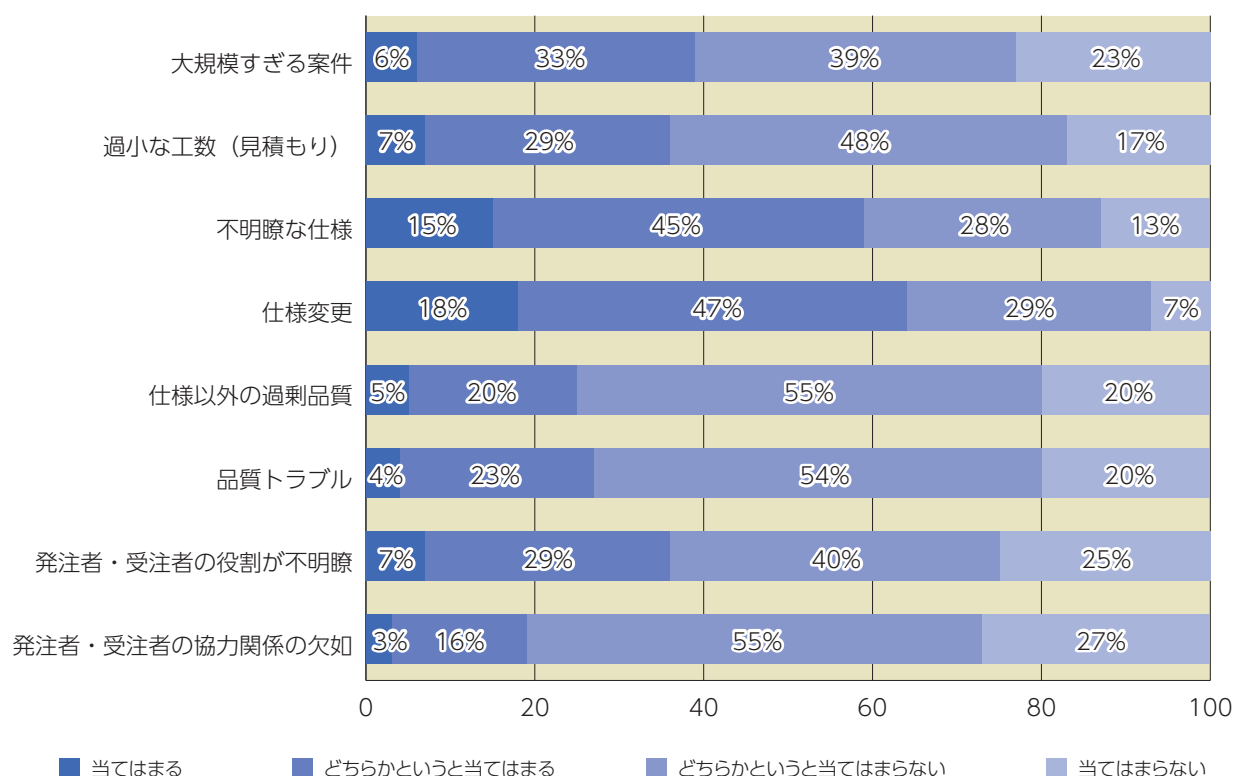
こちらでは、プロジェクトの遂行状況に関する「発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革に関する意識調査」のアンケート結果や企業へのヒアリング結果をご紹介します。

担当している業務・プロジェクトの品質・収益性・納期・労働時間・顧客満足度のそれぞれについておおそ計画通りに遂行されており、特に「納期」に関しては9割以上が計画通りに遂行できています。しかし、法改正対応や顧客事情等により納期の後ろ倒しが難しい中、システムの仕様がなかなか決まらない、仕様の不備や変更等により、開発者側で長時間労働が発生するケースもあります。実際に、「不明確な仕様」「仕様変更」は6割近くの業務・プロジェクトで発生しています。

Q 現在担当している業務・プロジェクトを計画通りに遂行できているか



Q 以下の内容はこれまで担当した業務・プロジェクトにどの程度当てはまるか



業務・プロジェクトの遂行時、長時間労働が発生する主な原因として考えていること
～個人の生の声～

- ✓ 不明確な仕様、スコープが明確でない
- ✓ 過小な見積（規模・工数の見積誤り）、メンバの能力を加味した工数見積になっていない
- ✓ 要件定義で全ての要件を洗い出せていない、仕様内容の認識齟齬
- ✓ 後工程での要求仕様変更、仕様不備による手戻り
- ✓ 要件を追加した場合に仕様変更として別契約にできない（予算や納期の調整ができない）
- ✓ プロジェクトのリスク管理不足、バッファ未計画のため不足の事態に対応できない（仕様変更を考慮しないでプロジェクトを進めている）
- ✓ 各工程の作業計画・成果物・合格条件が詳細に定めれていない（または合意できていない）
- ✓ 課題管理の不徹底による設計品質不良により発生するテスト工程、本稼働後の障害対応
- ✓ ステークホルダ間のコミュニケーションが噛み合わない、お客様とのルール決めが徹底化されていない
- ✓ ステップを踏んで合意を得たつもりでも現実的には対応を迫られる
- ✓ システム構築等に十分な予備知識を持たない職員が全工程に中心的に関与せざるを得ないこと
- ✓ プロジェクト管理者やメンバーのスキル不足
- ✓ プロジェクトメンバー間のコミュニケーション不足
- ✓ マンパワー不足、人数はいてもスキルのある人材がいない
- ✓ 担当者がひとつの作業に専念できずマルチタスクに業務をこなす、従事するプロジェクトが過剰に重複する
- ✓ 業務の属人化
- ✓ 短納期、法改正の情報発出が遅い

業務・プロジェクトを円滑に遂行するために、取引先との取組で効果的だったもの
～個人の生の声～

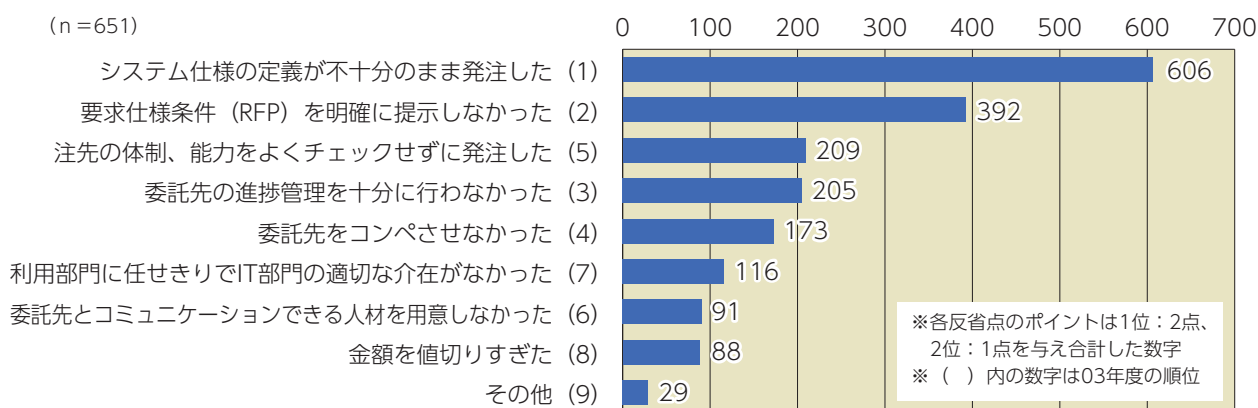
- ✓ スコープを明確にするために取引先と十分に打合せを行う
- ✓ 開発方針に対して事前に合意形成を図る
- ✓ プロジェクト実施計画書を策定し双方合意の上作業を進める
- ✓ 開発前に全機能要件について合意を取る
- ✓ プロジェクトの全体計画については開発者と発注者のシステム管理部門間で合意を取った上でシステム利用部門へも周知する
- ✓ 取引先には要件定義に積極的に参加してもらう
- ✓ 設計工程における顧客を巻き込んだ課題管理の情報共有を行う
- ✓ 設計レビューや運用テスト時は業務管理部門だけではなくエンドユーザにも参加してもらう
- ✓ 品質管理の徹底と関係者間の共有・認識あわせを行う
- ✓ 成果物に対して双方でチェック・レビューを行う、全ての成果物に合意を取る（顧客の受入の徹底）
- ✓ 定期的なミーティングを行い課題・リスクを共有する、課題管理表等を活用・共有する
- ✓ 突発的な仕様変更時にも耐えうる作業工数のバッファを設ける
- ✓ 業務の優先順位を付けてお互いの働き方に配慮しながら業務を進める取り組みを行う
- ✓ ユーザーインターフェースイメージを早めに確認する
- ✓ クラウドを用いた統一的な開発環境を構築し利用する
- ✓ Web会議により出張を削減する
- ✓ プロジェクト終了時に振り返りを行う

プロジェクト運営における受発注の関係性（課題と効果的な取り組み）

プロジェクトが失敗する、あるいは開発段階でトラブルが起こる主要な原因は「不明確な仕様」にあります。ビジネス要求に基づきシステム要件を決めますが、この要求が曖昧であると設計以降の工程にしわ寄せが行き、要求に合わないということから手戻りが発生し、業務量が増大するリスクが高まります。さらに、発注者にとっては「求めるQCDが実現できない」、受注者にとっては「プロジェクトが赤字になってしまう」など、業務量の増大（長時間労働）にとどまらない大きな問題につながる可能性があります。

これら問題の要因として、受発注間における認識齟齬や役割・責任の認識不足が考えられる他、発注側の開発目的が絞れていないための要望過多・思いつきでの機能の詰め込み、受注側の見積の甘さなども考えられます。開発作業に着手する前に工数をかけて要求を分析・評価し、要件定義を明確にする必要があります。

しかし一方で、昨今システムに対する要求が高度化し、発注者が事前に要件を明確化することが難しいのも現状です。そうした中では、仕様変更を前提とした開発体制・手法の整備、また仕様変更時のルールや対応方法を事前に協議しておくことが重要です。



JUAS IT動向調査2005「発注者としての反省点」

受発注間の良好な関係の構築に向けた取組（地域企業へのヒアリング調査より）

【受注者】

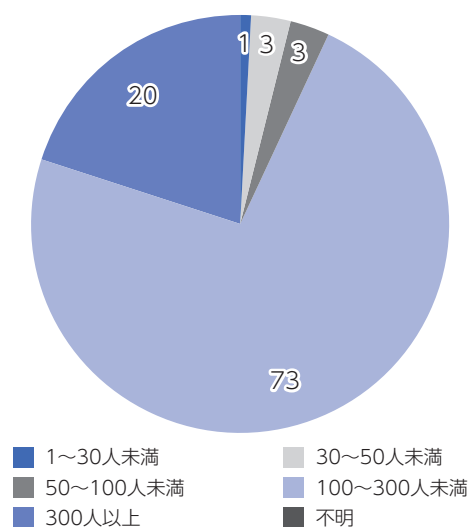
- ✓ 受注検討会にて、一定額以上の受注は役員によって予算や体制、納期等を確認の上、承認を必須化
- ✓ 仕様の明確化のため、提案時点や要件定義フェーズ等、早期段階でのモック等によって認識を確認
- ✓ 「要件定義」「製造」等のフェーズで区切った契約やフェーズ毎に異なる形態での契約を実施
- ✓ 見積もり、受注、要件定義、製造、納品時等で顧客の体制やコスト等を審査し、プロジェクトのリスクを管理
- ✓ 客先常駐者は帰社報告を行い、働き方への改善希望があれば、営業担当者を通して顧客と交渉
- ✓ 顧客に対して、時間外の連絡をできるだけしないように口頭で依頼

【発注者】

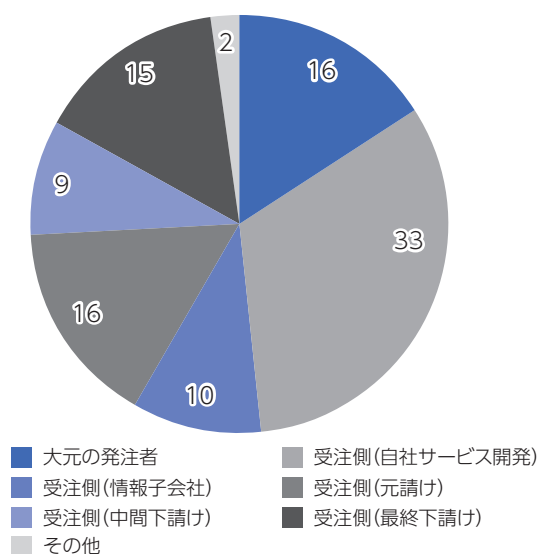
- ✓ トラブル回避のため、仕様の不明点は要件定義の段階で受注者と擦り合わせて解消
- ✓ 要件定義の打合せやテストに実際のシステム利用者も参加し、直接意思決定することで仕様を明確化
- ✓ システムに詳しい外部の専門家を定期的に呼び、打ち合わせやシステム案件推進を支援
- ✓ 案件推進において、経営企画等、情報システム以外の上層部を巻き込み
- ✓ インフラに影響のないシステムは日中にテストを行う等、土日祝日の対応を減らせるよう対処

(参考) アンケート回答者の属性

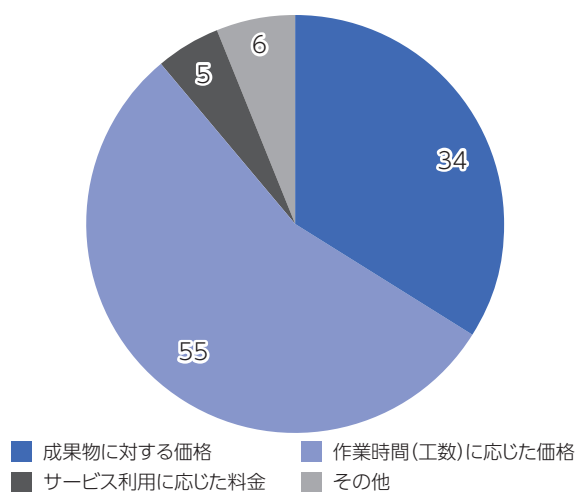
勤務先（会社全体）の現在の正社員数（%）



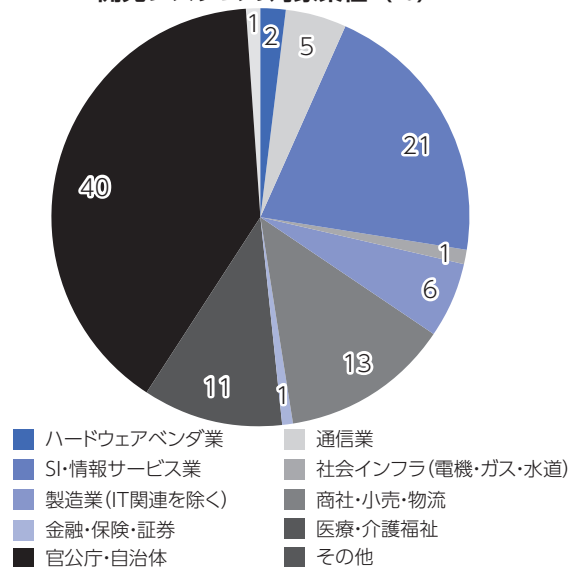
業務・プロジェクトの取引構造におけるポジション（%）



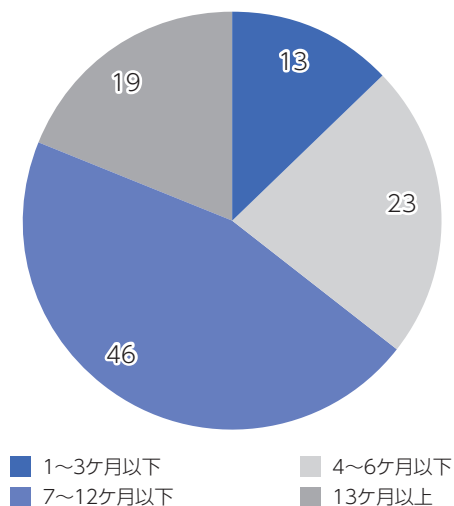
業務・プロジェクトの対価の決定方式（%）



開発システムの対象業種（%）



プロジェクトの期間（%）



プロジェクトの人数（%）

