#### 3 アンケート調査の実施

#### (1) アンケート調査の実施目的

IT 業界は、労働時間が全産業平均から見て高水準にあり、対策が求められている。 IT 業界全体が今後とも健全に発展するためには、労働環境の改善など働きやすい職場 環境を目指す必要がある。

本調査は、重層的な取引構造におけるプロジェクトチームの状況を把握し、労働時間や休暇取得との関係を究明することにより、長時間労働の抑制と年次有給休暇取得の促進に資する方策を明らかにすることを目的に実施した。

これらの成果は、今後の企業の取り組みに役立つ形に整理し、「働き方・休み方改善ハンドブック」の改訂版やWebサイトに掲載した。

#### (2) 実施概要

実施期間: 平成29年12月11日~12月26日

調査対象:一般社団法人熊本県情報サービス産業協会 会員企業

一般社団法人組込みシステム技術協会 会員企業

一般社団法人コンピュータソフトウェア協会 会員企業

一般社団法人北海道 IT 推進協会 会員企業

一般社団法人情報サービス産業協会 会員企業

一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会 会員企業

調査方法:各企業に郵送で依頼状を送付し、各企業が回答者として最大3名選

定したプロジェクトマネジャーがアンケートサイトにて回答

発送数 : 1,566 件

有効回答数(回答率):231件(14.8%)

#### (3)調査内容

①担当したプロジェクトの概要

分野、期間、立場、大元の発注者の業種、新規/継続、、担当フェーズ、契約形態、対価決定方式、発注者の担当者の職位、外注比率、客先常駐割合、工数(予定、実績)、プロジェクトマネジメントの評価、労働時間(平均、最長)、残業時間(所定外労働時間)が80時間を超えた回数、裁量労働制の適用者の割合、

PM 自身の労働時間の配分、担当プロジェクトの本数、メンバーの状況(休日 出勤、有給休暇取得、労働時間の把握・管理方法)

②プロジェクトマネジメントの状況

契約交渉の状況、契約や提案の内容と長時間労働との関係、プロジェクト遂行 時の状況と労働時間の関係

③経営体制

経営方針、PMO やステアリングコミッティの状況、組織風土

④会社の概要

業種、事業タイプ、正社員数、創業年、労働組合の有無、自社の強み、社長の 経歴と年齢、所定労働時間(1日、1週間)

⑤回答者プロフィール

年齢、勤続年数、職位、経験年数 (IT エンジニア、プロジェクトマネージャ)

調査項目は、「資料1アンケート調査票」を参照のこと。

調査結果は、「資料2アンケート調査結果」を参照のこと。



1/29ページ

#### 厚生労働省委託調査 「IT人材の長時間労働削減に向けた実態調査」

一般社団法人熊本県情報サービス産業協会(KISIA) 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(GSAJ) 一般社団法人北海道IT推進協会(HICTA) 一般社団法人情報サービス産業協会(JISA) 一般社団法人情報サービス産業協会(JUSA)

#### ご回答いただく皆様へ

- ◎守秘義務について下記をご確認くださいますよう、お願いいたします。
- ・アンケートの内容は、第三者に一切漏らさないで下さい。
- ・アンケートの内容及びアンケート質問のHTML上に使用されているテキスト、画像、動画等を、いかなる手段・方法によっても第三者へ漏洩せずかつアンケートへの回答以外のいかなる目的にも使用・転用しないで下さい。

注意事項 アンケート回答中は、ブラウザの「戻る」ボタンを使用しないでください。

次へ進む

2/29ページ

#### ■本調査ご回答にあたってのお願い

- 1. 本調査は、IT企業の業態による取引構造の相違も踏まえ、ユーザも含めたIT業界の取引条件 やプロジェクトチームの状況と、長時間労働の実態やその削減に向けた取組み状況等の関係を 明らかにすることを目的に実施するものです。
- 2. 本調査では、以下の内容についてお尋ねします。
- ■あなたが担当したプロジェクトの概要について
- ■プロジェクトマネジメントの状況について
- ■経営体制について
- ■あなたの会社について
- ■あなたについて
- 3. 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、該当する選択肢にチェックを入れて下さい。また、空欄が設けられている場合には、文字、数値を入力して下さい。なお、「その他」にチェックを入れた場合は、〈 )内にその内容を具体的に入力して下さい。

- 4. ご回答いただいた内容は、本調査の実施機関であるマイボイスコム及びJISA事務局、厚生労働省「業界団体等と連携したIT業界の長時間労働対策事業」検討委員会に所属する学術委員により、すべて統計的に分析・処理されます。本調査による分析・処理以外には使用せず、本調査へのご回答により貴社及び回答者各位にご迷惑がかかることは一切ありませんので、ありのままをお答えください。
- 5. ご回答者の個人情報は、マイボイスコム及びJISA事務局において厳重に管理いたします。原則 として、ご回答いただいた内容の照会や集計結果の送付以外の目的に使用することはありませ ん。
- 6. 本調査の回答期限は 12月25日(月)午前9時 までとなっております。回答には15分~20分程度 を必要としますので、お時間の余裕のある時にご回答下さい。また、本調査の回答はお一人に つき1回としておりますので、2回以上回答しないよう、ご注意下さい。
- ■本調査の内容に関するお問い合わせ先:
- 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6階

■本調査の実施機関

○4. 通信業

マイボイスコム株式会社

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町3-17-11 榮葉ビル5階

次へ進む 戻る

3/29ページ

○8. その他()	
次へ進む 戻る	
	4/29ペー
Q5. プロジェクトは、あなたの会社にとって新規案件でしたか。(1つだけO)	
OI. Itu	
O2. いいえ	
Q8. プロジェクトの担当フェーズをお答えください。(当てはまるものすべてにO)	
□1. 企画	
□ 2. 設計	
□ 3. 開発	
□ 4. 保守·運用	
A	
Q7. プロジェクトの契約形態をお答えください。(1つだけO)	
〇1. 請負	
○ 2. 準委任	
( 3, その他(具体的に: )	
次へ進む 戻る	
次へ進む。」戻る	
	5/29ペー
Q8. プロジェクトの対価の決定方式をお答えください。(1つだけO)	
○1. 契約時に予め約定する固定価格	
○2. 作業量(工数)に応じた価格	
○ 3. 1と2の混合型 ○ 4. その他(具体的に: )	
() 4. \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	
	。(1つだけの)
Q9 普段やり取りをしていたプロジェクト発注者の担当者の職位をお答えください	
○ 1. 部長クラス	
<ul><li>○1. 部長クラス</li><li>○2. 課長クラス</li></ul>	
<ul><li>○1. 部長クラス</li><li>○2. 課長クラス</li><li>○3. 主任・係長クラス</li></ul>	
<ul><li>○1. 部長クラス</li><li>○2. 課長クラス</li></ul>	

11. プロジェクトの総工数に占 ご記入ください。)	with the make at the last test to the first terminal at				
25 1 10	<b>ある客先常駐のおおよその</b>	別合をお答	えください。(客	先常駐がない:	場合は「0」を
的 [] %					
	次へ進む	戻る			
		()			7 (00 % 51
12. プロジェクトの、(a)開始 st	当初の予定工数及び(い)実際(	- 抑えした	工物をお答うと	ださい(派遣)	7/29ページ
場合、「派遣社員の工数」	欄は「0」をご記入ください。〉	-127(07-	- MC 63 11 7. \	1-C0-9 (WICHE)	THU.O.BO.
- Carlos - Carlos Ab Later - Carlos - C	人月(うち、派遣社員	の工数	人月	)	
(a) 関始当初の予定工数			1,000	200	
(a)開始当初の予定工数 (a) (b) 実際に投入した工数	人目(うち、派遣社員	の 工数 下	1人目	Y	
b)実際に投入した工数	人月(うち、派遣社員 次へ進む] ジメントを計画的に遂行できた つけてください。	戻る	人月ですか。以下の		8/29ページ 目ごとに当て
(b)実際に投入した工数 「 13. あなたはプロジェクトマネ	次へ進む	戻る			and and an area
(b)実際に投入した工数 「 13. あなたはプロジェクトマネ	次へ進む	戻る	ですか。以下の	(a)~(e)の項	目ごとに当て
(b)実際に投入した工数 「 13. あなたはプロジェクトマネ	次へ進む	戻る ことお考えて 1	ですか。以下の	(a)~(e)の項 3	目ごとに当て
(b) 実際に投入した工数 「 13. あなたはプロジェクトマネ はまるものを1つだけ Oを	次へ進む	戻る 1 遂行できた	ですか。以下の 2 遂行できた	(a)~(e)の項 3 どちらかというと かった	日ごとに 4 遂行できなかった
(b)実際に投入した工数  13. あなたはプロジェクトマネはまるものを1つだけOを  a)品質 b)収益 c)納期	次へ進む	戻る 1 遂行できた	ですか。以下の 2 遂行できた	(a) ~ (e) の項 3 遂行できなかった	4 進行できなかった
(b)実際に投入した工数  13. あなたはプロジェクトマネはまるものを1つだけOを  a)品質 b)収益	次へ進む	戻る 1 遂行できた	ですか。以下の 2 遂行できた	(a) ~ (e) の項 3 遂行できなかった	<b>4 遂行できなかった</b> 〇 ○

(b) 自社のプロジェクトメンバー	時間分別時間分
Q15. プロジェクトマネジメントを担: 業時間(所定外労働時間)が をご記入ください。)	当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの1ケ月当たりの残 「80時間を超えた回数をお答えください。(80時間を超えたことがない場合は「0」
(a)あなた	
(b) 自社のプロジェクトメンバー	
	次へ進む 戻る
	10/29ペー:
	ジェクトメンパーにおける裁量労働制の適用者の割合をお答えください。(1つだけ
0)	
○1.0割	
○ 2. 0割超~2割	
○ 3. 2割超~4割 ○ 4. 4割超~6割	
○ 5. 6割超~8割	
○6.8割超~10割未満	
○7.10割	
	次へ進む 戻る
	11 /00.05
017 プロジェクレフネジ かん太田	11/29ページ
217. プロジェクトマネジメントを担: 体を「100」とした場合のおお。	11/29ペーションでは、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全
体を「100」とした場合のおお。	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。 業務内容 (a) 顧客対応	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。 業務内容 (a) 顧客対応 (b) プロジェクト管理	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「O」をご記入ください。) 構成比
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「O」をご記入ください。) 構成比
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「O」をご記入ください。) 構成比
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「O」をご記入ください。)  横成比
体を「100」とした場合のおお。  業務内容 (a) 顧客対応 (b) ブロジェクト管理 (c) 開発業務 (d) 社内業務 (e) その他 合計  ※「合計」ボタンを押し、構成比の合計	当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全よその構成比をお答えください。(該当しない業務は「O」をご記入ください。)  構成比

次	へ進む	戻る			
					13/29~
<ol> <li>プロジェクトマネジメントを担当していた時の、 をお答えください。((a)(b)それぞれ1つだけ〇</li> </ol>	(a)あなた )	と(b)自社の	のプロジェクト	メンバーの休	日出勤の状況
	8	1	2	3	4
		ほとんど休日出勤していた	よく休日出勤していた	たまに休日出動していた	ほとんど休日出勤していない
(a)あなた	1	0	0	0	0
(b)自社のプロジェクトメンバー	<b>→</b>	0	0	0	0
		ほとんど	よく取得	た ま に 取	ほとんど
		ほとんど取得していた	よく取得していた	たまに取得していた	ほとんど取得しなかった
	<b>-</b>	0	0	0	0
	<b>→</b>	522.S	, wa		100
(a)あなた (b)自社のプロジェクトメンバー  次  Q21. あなたと自社のプロジェクトメンバーの労働時  ○ 1. タイムカードなどの利用		〇 〇	0	0	14/29~

15/29ページ

○1. 通った ○2. やや通った								
○ 3. あまり通らなかった								
○4. 通らなかった								
次へ進む  23. 受注時における以下の契約や提案の内容は、(1) あか。また(2) 長時間労働の発生にどの程度つながる 〇)	戻るなたかと思い	No.	たプロジ ((a)~(ι	・ェクト( i)それ・	こどの! ぞれ当	程度当ではまる	16/29 ではまり るもの1つ	
	2	あなたが クト(それ るもの1つ			_		働の発生 はまるもの (〇)	
	1	2	3	4	1	2	3	4
	当ではまる	当てはまる どちらかというと	当てはまらない	当てはまらない	つながると思う	つながると思うどちらかというと	でながらないと思うどちらかというと	つながらないと思う
(a) 大規模すぎる案件	- 0	0	0	0	0	0	?	0
(b) 会社として実績のない案件	0	0	Õ	0	0	O	0	0
(c) 会社として不得意・経験不足の案件	0	Ö	0	0	0	ő	0	Ó
(d) 採算を度外視して受注した案件 -	- 0	0	0	0	0	0	0	0
(e) 不明確な仕様	0	0	0	0	0	0	0	0
(f) 仕様以上の過剰品質	0	0	0	0	0	Ō	Ō	0
(g) 過小な工数(見積もり)	0	Ó	Ŏ	Õ	0	Õ	Ö	Ö
(h) 短すぎるプロジェクト期間	0	ŏ	Ŏ	Õ	O	ŏ	Ŏ	Õ
次へ進む  24. プロジェクト遂行時における以下の点は、(1)あなたた(2)長時間労働の発生にどの程度つながると思い	(1)		切当した	プロ	(2)	長時間労	17/29 りますか つだけ 働の発生 もの	o`\., ₹ Ο)
	500	るもの1 <sup>-</sup> 2	22		46	-	- 85	- 23
			3	4	1	2	3	4
	1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	- ii-	1 . 8.	9000			(E.J.)	
	当ては	当ては	当ては	当てはま	つなが	つどちら	つなが	つなが

		まる	るというと	らないうと	らない	と思う	と思うと	ないと思う というと	ないと思う
(a)	社内の人員が十分に投入されないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(b)	協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(c)	あなたの能力や経験が不足していること	0	0	0	0	0	0	0	0
(d)	プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	0	0	0	0	0	0	0	0
(e)	あなたがプロジェクトメンバーの仕事の状況を把握で きていないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(f)	プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(g)	プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(h)	業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(1)	あなたと発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(j)	発注者とあなたの会社との間で開発標準等の仕事 の仕方が合っていないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(k)	発注者側の協力が得られないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(1)	要件について発注者側の意志統一ができていない こと	0	0	0	0	0	0	0	0
(m)	発注者からプロジェクトの途中で仕様変更の依頼が あること	0	0	0	0	0	0	0	0
(n)	大元の発注者が仕様変更したこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(0)	発生したトラブルへの初動対応が遅れること	0	0	0	0	0	0	0	0
(p)	発注者との間でトラブルの対応策や解決案の合意 が遅れること	0	0	0	0	0	0	0	0
(q)	発注者の担当者・組織変更によりプロジェクトの進捗 に支障をきたすこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(r)	カットオーバーの際に品質やセキュリティ等のトラブ ルが発生すること	0	0	0	0	0	0	0	0
(s)	検収条件が明確にされないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(t)	自社の開発標準・フレームワークが決まっていない こと	0	0	0	0	0	0	0	0
(u)	自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	0	0	0	0	0	0	0	0
(v)	トラブルが発生した際にあなたの会社が組織的な対 応を十分に行わないこと	0	0	0	0	0	0	0	0

次へ進む 戻る

III. 経営体制について Q25. あなたの会社の経営方針は<Aタイプ>と<Bタイプ>のどちらに近いですか。以下の(1)~(3)の項目ごと に当てけまるものを1つだけのをつけてください

18/29ページ

	に当てはまるものを1つたけひをつ	けてくた	:EU.			
		1	2	3	4	
		Aタイプに近い	Aタイプに近い	Bタイプに近い どちらかといえば	Bタイプに近い	
	<aタイプ></aタイプ>	parent.	direct.	-	-	<bタイプ></bタイプ>
(1)	人月・工数をベースとした対価を 受け取る受注に軸足を置いている	0	0	0	0	サービス・プロダクトの価値を対価として 受け取る受注に軸足を置いている
(2)	費用対効果が悪い仕事でも 受注することがある	0	0	0	0	費用対効果が悪い仕事は 原則として受注しない

	進よりも、 さに力を入れている  〇 〇 〇 ○ 売上・利益の追求よりも、 働き方改革の推進に力を入れている
	次へ進む 戻る
	** Supplemental Supplement Supple
	19/29%—
126. あなたの会社に	は、各プロジェクトの品質、納期、コスト、労務などの状況をチェック・支援するために常設さ
れている組織(	プロジェクトマネジメントオフィス:PMO)がありますか。(1つだけO)
○1. ある	
○2. ない	
	Q26で「1.ある」とお答えの方はQ27に進みます。
	「2.ない」とお答えの方は、Q27を飛ばしてQ28に進みます。
	次へ進む 戻る
	次、压む
	20/29ペー
	る」とお答えの方にお伺いします。
127. その組織(PMO)	)は、各プロジェクトにとって有効に機能していますか。(1つだけO)
C. 1884-1 -1.7	
○1. 機能している	. 7
○2. やや機能してい	
<ul><li>○3. あまり機能しているい</li><li>○4. 機能していない</li></ul>	
○ 4. 1版 REU C U "みし.	•
	160 a 184 to 1887
	次へ進む 戻る
	01 (00 %)
	21/29ペー は、プロジェクトマネージャでは判断できないようなプロジェクトの重要な意思決定や利害調
20 tota	は、プロジェクトマネーシャとは判断できないようなプロジェクトの主要な意思を足で利言調めに、 <u>利害関係者の代表で構成された組織</u> (ステアリングコミッティ)がありますか。(1つだけ
整等を行なうたる	
928. あなたの会社に 整等を行なうたる 〇)	
整等を行なうたる 〇)	
整等を行なうたと ○)	
整等を行なうたと ○)	
整等を行なうたる	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。 「2ない」とお答えの方は、Q29を飛ばしてQ30に進みます。
整等を行なうたと 〇) ○ 1. ある	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。
整等を行なうたと ○)	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。
整等を行なうたと ○)	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。
整等を行なうたと ○)	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。 「2.ない」とお答えの方は、Q29を飛ばしてQ30に進みます。
整等を行なうたと ○)	Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。 「2.ない」とお答えの方は、Q29を飛ばしてQ30に進みます。

○ 2. やや機能している					
○ 3. あまり機能していない					
○4. 機能していない					
	1740-00-00				
	次へ追	佳む 戻る			
					SACTORNIA DA
					23/29ページ
Q30. あなたの会社は、以下の け〇)	組織風土がどの程度当	てはまりますか。(	(a)~(e)それも	ぎれ当てはまる	8ものに1つだ
		10		10:	
		1	2	3	4
		当	*	あ	当
		当ではまる	やや当てはまる	J J	当てはまらない
		ま	てけ	当	ま
		100	ま	Ιŧ	な
			- చ	ま	L>
				あまり当てはまらない	
				L'	

その組織(ステアリングコミッティ)は、プロジェクトで発生する問題の解決に対して有効に機能していますか。 (1つだけ〇)

○1. 機能している

(a)仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる

(b)フレキシブルな働き方が許される (c)部下と上司の上下関係の風通しが良い

(e)社員同士、お互いに助け合う

(d)社員同士、お互いの情報が共有されている

次へ進む 戻る

0

24/29ページ

0

0

0

0

0

0

0

0

# IV. あなたの会社について Q31. あなたの会社の主な業種をお答えください。(1つだけO) ○1. コンピュータメーカーまたはその情報子会社 ○2. ユーザー企業の情報子会社 ○3. 独立系の情報サービス事業者 ○4.1~3以外の業種 Q31で「1コンピュータメーカーまたはその情報子会社」、「2.ユーザー企業の情報子会社」、「3.独立系の情報サービス事業者」とお答えの方はQ32に進みます。「4.1~3以外の業種」とお答えの方は、Q32を飛ばしてQ33に進みます。

次へ進む 戻る

25/29ページ

	【情報サービス事業の事業タイプ】
	※1受託型: 顧客(ユーザの情報子会社の場合は親会社を含みます。以下の設問でも同様とします)からの、オーダーメイドの情報システムの構築(パッケージやクラウド・ASP等のカスタマイズを含む)・運用やブログラムの開発等の受託。または、そのために必要な要員の派遣。
	※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受託。または、そのために必要な 要員の派遣。
	※3プロダクト型: パッケージソフトやクラウド・ASP等、レディメイドのITサービスの自主的な企画・ 開発・提供
	次へ進む   戻る
	次へ進む」、戻る
	26/29/
<b>333</b> .	あなたの会社の正社員数をお答えください。(1つだけ〇)
0.	
UI	1-01
00	. 1~9人 . 10~20 L
	. 10~29人
03	. 10~29人 . 30~49人
O3	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人
O3 O4 O5	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人
O3 O4 O5 O6	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人
O3 O4 O5 O6 O7	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人
O3 O4 O5 O6 O7 O8	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人
O3 O4 O5 O6 O7 O8	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人
03 04 05 06 07 08 09	. 10~29人 . 30~48人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人 . 1000~2999人 . 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO)
03 04 05 06 07 08 09	. 10~29人 . 30~48人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人 . 1000~2999人
03 04 05 06 07 08 09 034.	. 10~29人 . 30~48人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人 . 1000~2999人 . 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO)
03 04 05 06 07 08 09 034.	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~2999人 . 1000~2999人 . 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) . 1960年代以前 . 1970年代
03 04 05 06 07 08 09 034.	. 10~29人 . 30~49人 . 50~99人 . 100~299人 . 300~499人 . 500~999人 . 1000~2999人 . 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) . 1960年代以前 . 1970年代 . 1980年代
033 044 055 066 077 088 099 034.	10~29人 30~49人 50~99人 100~299人 300~499人 500~999人 1000~2999人 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) 1960年代以前 1970年代 1980年代 1990年代
033 04 05 06 07 08 09 034.	10~29人 30~49人 50~99人 100~299人 300~499人 500~999人 1000~2999人 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) 1960年代以前 1970年代 1980年代 1990年代
033 04 05 06 07 08 09 034.	10~29人 30~49人 50~99人 100~299人 300~499人 500~999人 1000~2999人 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) 1960年代以前 1970年代 1980年代 1990年代 2000年代 2010年以降 あなたの会社に労働組合はありますか。(1つだけO)
034. 050607708809999999999999999999999999999999	10~29人 30~49人 50~99人 100~299人 500~999人 1000~2999人 3000人以上 あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけO) 1960年代以前 1970年代 1980年代 1990年代 2000年代

■Q32はQ31で1~3とお答えの方にお伺いします。 Q32、あなたの会社の主な事業タイプをお答えください。(1つだけ〇)

次へ進む	戻る
- XE-C	De ab

27/29ページ Q36. 競合他社と比べると、あなたの会社は、以下の項目についてどのように評価されているとお考えですか。((a) ~(e)それぞれ当てはまるもの1つだけ〇) 高い 低い どちらかというと高い どちらかというと低い 0 (a)技術力・システム開発力 (b)企画·提案力 0 (c)交渉力·営業力 0 0 0 0 (d)商品力 0 0 (e)顧客ニーズへの対応力 0 0 0

次へ進む 戻る

28/29ページ Q37. あなたの会社の社長の経歴をお答えください。(1つだけO) ○1. 創業者 ○2. 創業者の親族 ○3. 創業時のメンバー ○4. 社内からの昇進 ○5. 社外からの招聘 ○6. 親会社・取引先等からの派遣 ○7. その他( Q38. あなたの会社の社長の年齢をお答えください。(1つだけO) ○1. 24歳以下 ○2. 25~29歳 ○3. 30~34歳 ○4. 35~39歳 ○5. 40~44歳 ○ 6. 45~49歳 ○ 7. 50~54歳 ○8. 55~59歳 ○9. 60~64歳 ○10.65歳以上 Q39. (a)1日の所定労働時間、及び (b)1週間の所定労働時間をご記入ください。 (a)1日の所定労働時間

#### 資料2 アンケート調査結果概要

#### 1. 調査の実施概要

調査は受託者が、一般社団法人熊本県情報サービス産業協会(KISIA)、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)、一般社団法人北海道 IT 推進協会(HICTA)、一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)の協力を得て、傘下の企業に郵送で依頼状を送付し、各企業が回答者として最大3名選定したプロジェクトマネジャーがアンケートサイトにて回答する方法で行った。

調査時期は、平成 29 年 12 月 11 日 $\sim$ 12 月 26 日である。配布総数は 1,566 通であり、回収された調査票は 231 通(回答率 14.8%)である。

調査内容は大きく①担当したプロジェクトの概要②プロジェクトマネジメントの状況③経営体制④会社の概要⑤回答者プロフィールの5分野に分かれる。

## 2. 調査結果

# (1)回答者のプロフィール~個人属性とキャリア特性

回答者のプロフィールを①個人属性とキャリア特性と②勤務先特性の2つの視点から確認する。まず個人属性については、回答者の平均年齢は43.6歳で、その分布は40代が4割以上(45.9%)を占めている(図表1)。

つぎにキャリア特性について、現在の勤務先の勤続年数は平均 17.4 年、IT エンジニアの経験年数は平均 16.8 年、プロジェクトマネージャの経験年数は 平均 7.5 年である。分布をみると、勤務先の勤続年数は「11 年~16 年未満」 (22.9%) が最も多く、「16 年~21 年未満」 (18.6%) がこれに続いている。 IT エンジニアの経験年数は「16 年以上」 (55.4%) が半数以上を占めて最も 多く、これに「11~16 年未満」 (19.9%) がついでいる。プロジェクトマネージャの経験年数は「6 年~11 年未満」 (29.0%) が最も多く、これに「4~6 年未満」 (18.6%)、「4 年未満」 (18.2%) が 2 割弱で続いている。

職位は「課長クラス」(44.6%) が最も多く、「部長クラス」(31.2%) がこれに続いている。

図表 1. 個人属性とキャリア特性

図表1. 個人属物	生とキャリア特性						
				構成比 (単位:%)			
	件	数		231			
	平:			43.62			
	年齢		20代	0.4			
   個人属性			30代	26.4			
個人馬性	干图	分布	40代	45.9			
			50代	26.0			
			無回答	1.3			
			平 均(年)	17.37			
			6年未満	10.0			
			6 ~11年未満	14.3			
	現在の勤務先		11~16年未満	22.9			
	での勤続年数	   分布	16~21年未満	18.6			
	この利が十数	נור נל	21~26年未満	12.1			
			26~31年未満	14.3			
			31年以上	7.4			
			無回答	0.4			
			平 均(年)	16.77			
			6年未満	0.9			
	ITエンジニア	分布		ĺ		6 ~11年未満	13.9
	11277		11~16年未満	19.9			
キャリア特件			16年以上	55.4			
1 (2) 14 IT			無回答	10.0			
			平 均(年)	7.48			
			4年未満	18.2			
	プロジェクト		4~6年未満	18.6			
	マネージャ	分布	6 ~11年未満	29.0			
	(1)	/ 1   1	11~16年未満	16.5			
			16年以上	7.8			
			無回答	10.0			
			クラス	31.2			
			クラス	44.6			
	職位		- 係長クラス	17.7			
	-1-00		战社員	5.2			
		その	·	1.3			
		無回	答	_			

# (2) 勤務先特性

図表 2 はプロジェクトマネージャの勤務先の特性を①会社概要、②社長特性、③労働組合の有無の 3 つの視点から整理したものである。まず会社概要を確認すると、勤務先の主な業種は「独立系の情報サービス事業者」(66.2%)が 2/3 を占めている。情報サービス関連事業者(「コンピュータメーカーまたはその情報子会社」「ユーザー企業の情報子会社」「独立系の情報サービス事業者」)に勤めている回答者 207 人の勤務先の事業タイプは「受託型」(86.0%)が典型である。正社員は「100~299 人」(28.6%)が最も多く、これに「500~999 人」(16.9%)が続いている。この結果を加重平均(算出方法は同図表の注を参照のこと)した勤務先の正社員数は平均 722.9 人である。創業年は「1970 年代」(27.7%)と「1960 年代以前」(26.0%)が最も多く、「1980年代」(22.1%)がこれについている。この結果を加重平均(算出方法は同図表の注を参照のこと)した創業年は平均 1981 年である。

つぎに社長特性をみると、経歴は「社内からの昇進」(29.4%)と「親会社・取引先等からの派遣」(22.5%)が、年齢は「50 代後半」(33.3%)と「60 代前半」(26.8%)が多い。社長の年齢を加重平均(算出方法は同図表の注を参照のこと)した平均年齢は57.5歳である。

勤務先に労働組合が「ある」と回答した割合は約3割(29.4%)である。

図表 2. 会社概要

			構成比
			(単位:%)
		件数	231
		コンピュータメーカーまたはその情報子会社	11.7
		ユーザー企業の情報子会社	11.7
		独立系の情報サービス事業者	66.2
	業種と	受託型 <sup>(注1)</sup>	(86.0)
	事業タイプ	組込み型 <sup>(注1)</sup>	(9.7)
	+ ~ /   /	プロダクト型 <sup>(注1)</sup>	(4.3)
		無回答	_
		上記以外の業種	10.4
		無回答	_
		1 ~9 人	0.9
		10~29人	7.4
		30~49人	4.3
		50~99人	10.4
会社概要		100 ~299 人	28.6
AIIMA	正社員数	300 ~499 人	13.0
		500 ~999 人	16.9
		1000~2999人	13.4
		3000人以上	5.2
		無回答	_
		加重平均(人)(注2)	722.94
		1960年代以前	26.0
		1970年代	27.7
		1980年代	22.1
	創業年	1990年代	12.6
	周末十	2000年代	8.2
		2010年以降	3.5
		無回答	-
		加重平均(年) <sup>(注3)</sup>	1980.97
		創業者	14.7
		創業者の親族	15.2
		創業時のメンバー	3.9
	経歴	社内からの昇進	29.4
	WE /IE	社外からの招聘	12.1
		親会社・取引先等からの派遣	22.5
		その他	2.2
		無回答	-
		24歳以下	_
社長特性		25~29歳	0.4
		30~34歳	-
		35~39歳	1.3
		40~44歳	3.0
	年齢	45~49歳	7.8
	1 2014	50~54歳	12.6
		55~59歳	33.3
		60~64歳	28.1
		65歳以上	13.4
		無回答	_
		加重平均(歳)(注4)	57.50
		ある	29.4
労働組1	合の有無	ない	70.6
		無回答	-

- (注 1) ( )内の値は業種の「コンピュータメーカーまたはその情報子会社」「ユーザー企業の情報子会社」「独立系の情報サービス事業者」の回答者 (N=207) を「100」とし場合の構成比。
- (注 2) 正社員の「加重平均(人)」の算出方法は次の通り。「1~9 人」を「5」、「10~29 人」を「20」、「30~49 人」を「40」、「50~99 人」を「75」、「100~299 人」を「200」、「300~499 人」を「400」、「500~999 人」を「750」、「1000~2999 人」を「2000」、「3000 人以上」を「4000」とし、その総和を有効回答数(N=231)で除した。
- (注 3) 創業年の「加重平均 (年)」の算出方法は次の通り。「1960 年代以前」を「1965」、「1970 年代」を「1975」、「1980 年代」を「1985」、「1990 年代」を「1995」、「2000 年代」を「2005」、「2010 年以降」を「2015」とし、その総和を有効回答数(N=231)で除した。
- (注 4) 社長の年齢の「加重平均(歳)」の算出方法は次の通り。「24歳以下」を「22」、「25~29歳」を「27」、「30~34歳」を「32」、「35~39歳」を「37」、「40~44歳」を「42」、「45~49歳」を「47」、「50~54歳」を「52」、「55~59歳」を「57」、「60~64歳」を「62」、「65歳以上」を「67」とし、その総和を有効回答数(N=231)で除した。

#### (3) 経営体制

勤務先の経営体制について、①競合他社に比べた自社の競争力、②経営方針、③組織風土、④プロジェクトマネジメントオフィスとステアリングコミッティの設置状況等の4つの点を確認する。

# ①競合他社と比べた自社の競争力

競合他社と比べた自社の競争力について「高い」と「どちらかというと高い」の合計比率に注目すると(図表 3)、「顧客ニーズへの対応力」(合計比率87.9%)が最も多く、「技術力・システム開発力」(同 71.0%)がついでいる。これに対して「交渉力・営業力」(同 33.8%)、「企画・提案力」(同 32.5%)、「商品力」(同 31.6%)は 3 割強にとどまっており、これら競争力は競合他社に比べて低いと回答者は考えている。

図表 3. 競合他社と比べた自社の競争力

(単位:%) 高ど 低ど 低 いち いち L١ 回 数 ら ら 答 か か ح ۲ い い う う لح 技術力・システム開発力 57.6 231 134 26.0 3.0 企画 提案力 231 3.5 29.0 602 74 交渉力 営業力 231 48 29.0 55.0 113 231 2.2 29.4 47.6 20.8 商品力 顧客ニーズへの対応力 231 62.8 11.3 25.1 0.9

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 4 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、勤務先の取引構造のポジションの違

いによる自社の競争力に注目すべき差はみられない。

図表 4. 競合他社と比べた自社の競争力(クロス分析・指数)

		数	技術力・システム開発力	企画・提案力	交渉力・営業力	商品力	顧客ニーズへの対応力
全 体	全体		2.81	2.29	2.27	2.13	3.12
取引構造の	元請	140	2.81	2.30	2.21	2.18	3.14
ポジション	下請	91	2.81	2.26	2.36	2.05	3.09

(注) 指数:「高い」4点、「どちらかというと高い」3点、「どちらかというと低い」2点、「低い」1点とし、その総和を有効回答数(件数一無回答)で除した。

#### ②経営方針

経営方針について、長時間労働の発生に関連する3つの方針―-①「受注の基本方針」(Aタイプ:費用対効果が悪い仕事でも受注することがある、Bタイプ:費用対効果が悪い仕事は原則として受注しない)、②「対価受取方針」(Aタイプ:人月・工数をベースとした対価を受け取る受注に軸足を置いている、Bタイプ:サービス・プロダクトの価値を対価として受け取る受注に軸足を置いている)、③「業務推進方針」(Aタイプ:働き方改革の推進よりも、売上・利益の追求に力を入れている、Bタイプ:売上・利益の追求よりも、働き方改革の推進に力を入れている)――について確認している。

図表 5 のAタイプの合計比率(「Aタイプに近い」+「どちらかといえば Aタイプに近い」)とBタイプの合計比率(「Bタイプに近い」+「どちらか といえばBタイプに近い」)に注目すると、対価受取方針でAタイプ(「人月・工数をベースとした対価を受け取る受注に軸足を置いている」)の合計比率 (85.7%)が 9 割近い水準にあり、勤務先の方針がはっきりしている。受注 の基本方針ではAタイプの「費用対効果が悪い仕事でも受注することがある」の合計比率が 6 割(59.3%)、業務推進方針ではAタイプの「働き方改革の推進よりも、売上・利益の追求に力を入れている」の合計比率が 6 割弱(56.7%)の水準にある。

図表 5. 経営方針

(単位:%)

						-   12 . / 0 /
	件	A タ	A どち	B ど タち	B タ	無回
	数	イプ	イら	イら	イプ	答
		i.	にと	にと	i=	
		近   い	近い いえ	近いしいえ	近い	
		",	げんば	ばば	, i	
受注の基本方針(A:低効果でも受注、B:低効果非受注)	231	16.0	43.3	29.9	10.8	-
対価受取方針(A:人月・工数、B:サービスプロダクト価値)	231	48.5	37.2	12.1	2.2	_
業務推進方針(A:売上・利益追求優先/B:働き方改革推進優先)	231	12.1	44.6	37.2	6.1	_

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 6 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、勤務先の取引構造のポジションの違いによる経営方針に注目すべき差はみられない。

図表 6. 経営方針 (クロス分析・指数)

		数	受注の基本方針	対価受取方針	業務推進方針
全 体		231	2.35	1.68	2.37
取引構造の	元請	140	2.28	1.68	2.29
ポジション	下請	91	2.47	1.68	2.49

(注) 指数:「Aタイプに近い」1点、「どちらかというとAタイプに近い」2点、「どちらかというと Bタイプに近い」3点、「Bタイプに近い」4点とし、その総和を有効回答数(件数-無回答)で除した。指数の値が大きいほどBタイプに近いことを示す。

#### ③組織風土

組織風土について、長時間労働対策に関連する5つの施策—-①「仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる」、②「フレキシブルな働き方が許される」、③「部下と上司の上下関係の風通しが良い」、④「社員同士、お互いの情報が共有されている」、⑤「社員同士、お互いに助け合う」——を確認している。

図表 7 の「当てはまる」「やや当てはまる」の合計比率に注目すると、同比率が高い方針は「仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる」(同87.9%)、「部下と上司の上下関係の風通しが良い」(同85.3%)、「社員同士、お互いに助け合う」(同79.6%)、「社員同士、お互いの情報が共有されている」(同72.8%)の4 施策であり、プロジェクトマネージャはこれら施策が勤務先で浸透していると考えている。これに対し、「フレキシブルな働き方が許される」は5割強(55.8%)の水準にある。

図表 7. 組織風土

(単位:%)

					( +	<u> 1개 : %o)</u>
	件	当て	やや	あま	4⊪	無回
	数	は	当	ij	は	答
		まる	ては	当て	まら	
			ま	は	な	
			る	まら	い	
				な		
				い		
仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる	231	31.6	56.3	10.4	1.7	_
フレキシブルな働き方が許される	231	17.3	38.5	29.9	14.3	_
部下と上司の上下関係の風通しが良い	231	29.0	56.3	12.1	2.6	-
社員同士、お互いの情報が共有されている	231	16.5	56.3	25.5	1.7	_
社員同士、お互いに助け合う	231	22.5	57.1	17.3	3.0	_

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 8 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、勤務先の取引構造のポジションの違いによる経営方針に注目すべき差はみられない。

図表 8. 組織風土 (クロス分析・指数)

		件	る個仕	許フ	風部	が社	合社
			々事	さレ	通下	共員	う員
		数	人の	れキ	しと	有同	同
			に進	るシ	が上	さ士	±
			裁め	ブ	良司	れ、	•
			量方	ル	いの	てお	お
			がに	な	上	い互	互
			与関	働	下	るい	い
			えし	き	関	の	に
			らて	方	係	情	助
			れ、	が	の	報	け
全 体		231	3.18	2.59	3.12	2.87	2.99
取引構造の	元請	140	3.18	2.62	3.04	2.88	2.93
ポジション	下請	91	3.18	2.54	3.23	2.87	3.09

(注)指数:「当てはまる」4点、「やや当てはまる」3点、「あまり当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点とし、その総和を有効回答数(件数-無回答)で除した。

# ④プロジェクトマネジメントオフィスとステアリングコミッティの設置状況 等

プロジェクトを計画的に遂行するために、各プロジェクトの品質、納期、コスト、労務などの状況をチェック・支援するために常設されている組織「プロジェクトマネジメントオフィス」(以下「PMO」)やプロジェクトマネージャでは判断できないようなプロジェクトの重要な意思決定や利害調整等を行うために、利害関係者の代表で構成された組織「ステアリングコミッティ」を社内に設置する企業が増えている。

これら組織の設置状況を整理した図表9をみると、調査対象となったプロ

ジェクトマネージャの勤務先では、PMOの設置率は5割強(「ある」51.9%)、ステアリングコミッティの設置率は1/3強(同35.9%)である。またこれら組織に対するプロジェクトマネージャの評価について、「機能している」「やや機能している」の合計比率をみるとPMOは7割強(同72.5%)、ステアリングコミッティは9割弱(同88.0%)の水準にある。プロジェクトマネージャはこれら組織が勤務先で有効に機能していると評価している。

図表 9. PMOとステアリングコミッティの設置状況と評価

								(単	位:%)
	件	あ						な	無
		る	機	ゃ	あ	機	無	い	回
	数		能	ゃ	ま	能	回		答
				機	l)	し	答		
			てい	能	機能	てい			
			る	7	し	な			
				i,	7	い			
				る	い	-			
					な				
					い				
			(04.7)	(50.0)	(0.4.0)	(0.0)		40.4	
プロジェクトマネジメントオフィス	231	51.9	(21.7)	(50.8)	(24.2)	(3.3)	_	48.1	_
ステアリングコミッティ	231	35.9	(28.9)	(59.0)	(10.8)	(1.2)	_	64.1	_

(注)( )内の値は「ある」の回答を「100」とし場合の構成比。

こうした結果を取引構造のポジション別に確認すると(図表 10)、勤務先の取引構造のポジションによってPMOとステアリングコミッティの設置状況に違いはみられないものの、機能状況については得点化した指数(算出方法は同図表の注を参照)をみると、ステアリングコミッティにおける下請の指数値が高い。

図表 10. PMOとステアリングコミッティの設置状況と評価(クロス分析)

		プロジェクトマネジメント オフィス			ント	ステアリングコミッティ			
		数	設置状況(ある)	有効回答数	機能状況(指数)	数	設置状況(ある)	有効回答数	機能状況(指数)
全 体		231	51.9	120	2.91	231	35.9	83	3.16
取引構造の	元請	140	50.7	71	2.82	140	35.0	49	3.02
ポジション	下請	91	53.8	49	3.04	91	37.4	34	3.35

<sup>(</sup>注1) 設置状況は「ある」の回答率

<sup>(</sup>注 2) 機能状況の指数:「当てはまる」4点、「やや当てはまる」3点、「あまり当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点とし、その総和を有効回答数(件数一無回答)で除した。

## (4) プロジェクトの概要

# (1)プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトの概要

図表 11 はプロジェクトマネージャが担当したプロジェクトの概要を整理したものである。プロジェクトの分野は「エンタープライズ系」(50.6%)が半数を占めて最も多く、ついで「デジタルビジネス系」(21.6%)が続いている。

(注 1) エンタープライズ系:企業の業務システムや情報システム、大規模かつ社会基盤を支える情報システムを指す

デジタルビジネス系: AI や IoT など最新の IT を活用して創造されるビジネスモデルを実現するシステム指す

組込み系: 特定の機能を実現するために家電製品や機械等に組み込まれるシステムを指すプロジェクト期間は平均 18.5 ヶ月間で、その分布は「1 年以上 2 年未満」(31.6%)と「半年以上 1 年未満」(30.3%)が中心である。

大元の発注者の業種は「製造業 (IT 関連サービス提供企業)」(20.8%) が最も多く、「金融業」(14.7%)、「上記以外の製造業」(14.3%)、「情報サービス業」(13.9%) がこれに続いている。

受注タイプは「元請」6 割 (60.6%)、「下請」4 割 (39.4%) の構成、開始経緯は

「新規案件」(51.9%)、「継続案件」(48.1%) とも半数近くの構成である。 担当フェーズは「開発」(92.2%)、「設計」(86.1%)が、契約形態は「請 負」(79.2%)が中心である。対価決定方式は「契約時に予め約定する固定価 格」形式が 5 割強(52.4%)を占めて最も置く、「作業量(工数)に応じた 価格」(28.1%)がこれについでいる。

プロジェクト遂行中の連絡を普段やり取りをしていた発注側の担当者の主な職位は「課長クラス」(42.4%)であり、これに「主任・係長クラス」(30.7%)が続いている。

プロジェクト受注額に占める外注費の割合は平均 29.7%、プロジェクトの 総工数に占める客先常駐比率は平均 31.5%である。その構成比は外注費の割 合、客先常駐比率とも「0%」が最も多い。(外注費が 0%の割合:30.3%、 客先常駐比率が 0%の割合:52.4%)

図表 11. プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトの概要

			構成比(単位:%)
		件 数	23
	エン	タープライズ系(SoR)	50.0
	デジ	21.0	
分野	組込	 A系	16.0
	その	)他	11.
	無叵		-
		平 均(ヶ月)	18.50
		半年未満	14.3
		半年以上1 年未満	30.3
期間		1 年以上2 年未満	31.
7711-1	内訳	2 年以上3 年未満	10.
		3 年以上	11.
		無回答	1.
	制准	「	20.
		以外の製造業	14.
		けービス業	
	通信		13.
十二の発注来			6.
大元の発注者	流通		6.
	金融		14.
		: <u>庁 • 自治体</u>	10.
	その		12.
	無回		
<b></b>	元請		60.
受注タイプ	下請		39.
	無回		
		案件	51.
開始経緯	1,-14	案件	48.
	無回	]答	
	企画	Ī	27.
+ロルコ ブ	設計	+	86.
担当フェーズ	開発	3	92.
(複数回答)	保守	47.	
	無回		
	請負	1	79.
	準委	17.	
契約形態	その	3.	
	無回		
		- 12 ]時に予め約定する固定価格	52.
		量(工数)に応じた価格	28.
対価決定方式		宝(工数)に心した画品 E価格と作業量に応じた価格の混合型	
对Ш灰足刀式	その		18.
	無回		1.
		台    -  -  -	00
			22.
<b>公</b> 注侧担业本企		・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	42.
発注側担当者の		-・係長クラス	30.
職位		战社員	3.
	その		0.
	無回		
	ļ	平均(%)	29.6
		0 %	30.
受注額に占める		1 ~20%	16.
外注費の割合	内訳	21~40%	18.
が注負の割占	1 3 4/ \	41~60%	17.
		61%以上	16.
		無回答	0.
		平 均(%)	31.4
		0 %	52.
総工数に占める		1 ~50%	18.
客先常駐比率	内訳	51~99%	8.
		100 %	21.
	1	無回答	

#### ②投入工数

プロジェクトに投入した投入工数の開始予定の工数と実績に投入した工数を整理した図表 12 をみてもらいたい。開始当初の予定工数は平均 200.6 人月、派遣社員比率は平均 9.6%、実際に投入した工数は平均 211.4 人月、派遣社員比率は 10.2%であり、実際に投入した工数に対する開始当初の予定工数の投入工数実績比は 108.5 である(算出方法は同図表の注を参照のこと)。

これら構成比について、総工数では開始当初の予定工数、実際に投入した工数とも「 $21\sim50$  人月」(開始当初の予定工数: 19.5%、実際に投入した工数: 20.3%)と「201 人月」(同 16.9%、同 18.6%)が 2 割前後をそれぞれ占めて最も多い。派遣社員比率についても開始当初の予定工数、実際に投入した工数とも「0%」(同 71.4%、同 69.7%)が 7 割前後の水準にある。投入工数実績比は「100」が 4 割(40.7%)を占めて最も多く、「 $100\sim120$  未満」(21.6%)がこれについでいる。

図表 12. 投入工数の状況

				(単位:%)
			(a)開始当初の 予定工数	(b) 実際の 投入工数
	件数	231	231	
		平 均(人月)	200.62	211.42
全体		1~5人月	12.6	11.7
		6 ~10人月	15.6	14.7
		11~20人月	11.3	11.7
	内訳	21~50人月	19.5	20.3
	Nak	51~100 人月	15.6	13.9
		101 ~200 人月	7.8	8.2
		201 人月以上	16.9	18.6
		無回答	0.9	0.9
		平均(%)	9.64	10.15
		0 %	71.4	69.7
		0 ~20%未満	8.7	8.7
冷集社早止赤(注1)		20~40%未満	8.2	9.5
派遣社員比率 <sup>(注1)</sup>	内訳	40~60%未満	6.1	6.1
		60~80%未満	3.5	4.8
		80%以上	1.3	0.4
		無回答	0.9	0.9

		(単位∶%)
		(c)投入工数 実績比 <sup>(注2)</sup>
	件 数	231
	平 均	108.47
	80未満	2.6
	80~100未満	14.3
	100	40.7
内訳	100 ~120 未満	21.6
게하	120 ~150 未満	13.0
	150 ~200 未満	5.2
	200 以上	1.7
	無回答	0.9
	無回答	0.9

(注1)「派遣社員比率」:「開始当初に予定(実際に投入)した派遣社員工数」÷「開始当初に予定(実際に投入)した工数」×100。

(注2)「投入工数実績比」:「実際に投入工数」÷「開始当初に予定した工数」×100。

こうした投入工数状況を取引構造のポジション別に確認すると(図表 13)、下請に比べ元請で開始当初の投入工数、実際の投入工数、およびそれぞれの派遣社員比率が高いものの、投入工数実績比については元請、下請とも同じ水準にある。

図表 13. 投入工数の状況 (クロス分析)

		件		計当初の 工数	(b) 実 投入	際の 工数	(c)投入工数 実績比率
		数	全	派遣	全	派遣	平
			体	社	体	社 員	
			~	員	$\widehat{}$		均
			人	比	人	比	<u> </u>
			月	率	月	率	%
			$\overline{}$	<u> </u>	$\overline{}$		$\overline{}$
				%		%	
				)		$\overline{}$	
全 体		231	200.62	9.64	211.42	10.15	108.47
取引構造の	元請	140	268.25	10.91	277.99	11.72	108.38
ポジション	下請	91	96.58	7.68	109.02	7.72	108.62

# ③プロジェクトマネジメントの計画的な遂行状況

プロジェクトマネジメントの計画的な遂行状況について、図表 14 の「遂行できた」「どちらかというと遂行できた」の合計比率に注目してもらいたい。品質(合計比率 90.1%)、収益(同 78.4%)、納期(同 90.5%)、顧客満足度(同 89.6%)、総合的にみた評価(同 88.3%)のいずれの項目とも約 8 割以上の水準にあり、プロジェクトマネージャは担当したプロジェクトのマネジメントを計画的に遂行できたと考えている。

図表 14. プロジェクトの計画的な遂行状況

					(単	位:%)
	数	遂行できた	遂行できた	遂行できなかったどちらかというと	遂行できなかった	無回答
 品質	231	45.5	44.6	7.8	2.2	_
収益	231	41.6	36.8	12.1	9.5	_
納期	231	67.1	23.4	7.4	2.2	_
顧客満足度	231	41.1	48.5	9.1	1.3	_
総合的にみた評価	231	37.2	51.1	8.7	3.0	_

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 15 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、勤務先の取引構造のポジションの違いによる注目すべき傾向がみられないものの、下請に比べ元請の指数の値がやや高い。

図表 15. プロジェクトの計画的な遂行状況 (クロス分析・指数)

		数	品質	<b>安益</b>	納期	顧客満足度	総合的にみた評価
全 体		231	3.33	3.10	3.55	3.29	3.23
取引構造の	元請	140	3.43	3.17	3.59	3.40	3.29
ポジション	下請	91	3.19	3.00	3.49	3.13	3.13

(注)指数:「遂行できた」4点、「どちらかというと遂行できた」3点、「どちらかというと遂行できなかった」2点、「遂行できなかった」1点とし、その総和を有効回答数(件数-無回答)で除した。

#### (5) 労働時間管理体制とプロジェクト遂行中の勤務状況

#### ①労働時間管理体制

図表 16 は勤務先の労働時間管理体制を整理したものである。勤務先が定めている所定労働時間は1日平均462.8分(約7時間42分)、1週間は平均2265.8分(約37時間45分)である。その構成比は1日の所定労働時間は「7時間30分~8時間以下」(68.4%)が、1週間の所定労働時間は「40時間」(43.7%)が最も多い。

プロジェクトチーム(プロジェクトマネージャとプロジェクトメンバー)の主な労働時間管理方法(※設問では「タイムカードなどの利用」「パソコンのログイン・ログオフ」「自己申告」「その他」から一つだけ選択することとしていた。)は「自己申告」が 4 割強(41.1%)で最も多く、「タイムカードなどの利用」(29.0%)がこれについでいる。プロジェクトチームにおける裁量労働制の適用者の割合は「0割」が半数(51.1%)を占め、これに「0割超~2割」(23.4%)が続いている。こうした結果を加重平均した裁量労働制適用者の割合は約2割(1.98)になる(算出方法は同図表の注を参照のこと)。

図表 16. 労働時間管理体制

				構成比(単位:%)
	件	数		231
			平 均(分)	462.79
			7 時間以下	_
	1日	内訳	7 時間~7 時間30分以下	30.7
		かが	7 時間30分~8 時間以下	68.4
			無回答	0.9
所定労働時間			平 均(分)	2265.84
			37時間29分以下	0.9
	4 '田   日		37時間30分~38時間44分	31.6
	1週間	内訳	38時間45分~39時間59分	20.8
			40時間	43.7
			無回答	3.0
		タイ.	ムカードなどの利用	29.0
	  主な労働時間	パソ	コンのログイン・ログオフ	14.7
	土なガ 側 時 间   管理方法	自己	<b>.</b> 申告	41.1
	官理力法	その	他	15.2
		無回	]答	-
		0割		51.1
   プロジェクトチーム		0 割	超~2 割	23.4
Jubible		2 割	超~4 割	5.6
	   裁量労働制	4 割	超~6 割	3.9
	数里ガ関制  適用者の割合	6割	超~8 割	5.6
j	週州有の割合	8割	超~10割未満	4.8
		10害	]	5.6
		無回	答	_
			加重平均(割)	1.98

(注) 裁量労働制適用者の割合の加重平均の算出方法はつぎの通り。「0割」を 0点、「0割超~2割」を 1点、「2割超~4割」を 3点、「4割超~6割」を 5点、「6割超~8割」を 7点、「8割超~10割未満」を 9点、「10割」を 10点とし、その総和を有効回答数 (件数一無回答)で除した。

#### ②プロジェクトマネージャの勤務状況

プロジェクト遂行中のプロジェクトマネージャの勤務状況を整理した図表 17 をみると、労働時間の構成比は「顧客対応」3 割弱(26.4%)、「プロジェクト管理」3 割強(31.2%)、「開発業務」と「社内業務」がそれぞれ 2 割弱(同 18.7%、同 16.3%)となっている。プロジェクトマネジメントしていた時の担当しているプロジェクト以外にマネジメントしていたプロジェクトの本数(プロジェクト兼務本数)は平均 2.1 本で、その構成比は「0 本」(担当しているプロジェクトのみ)が 4 割弱(37.2%)で、残りの 6 割弱が兼務しており、その中では「1~2 本」(30.3%)が最も多く、「3~5 本」(25.1%)がこれに続いている。

図表 17. プロジェクトマネージャの勤務状況

			構成比(単位:%)
件	数		231
	顧客	対応	26.39
	プロ	ジェクト管理	31.23
労働時間の構成比	開発	18.65	
	社内	]業務	16.33
	その	他	7.40
		平 均(本)	2.14
		0 本	37.2
プロジェクト兼務本数		1 ~2 本	30.3
ノロンエント 末份 本致	内訳	3~5本	25.1
		6 本以上	6.9
		無回答	0.4

こうしたプロジェクトマネージャの勤務状況を取引構造のポジション別に確認すると(図表 18)、注目すべき傾向はみられない。

図表 18. プロジェクトマネージャの勤務状況 (クロス分析)

		数	顧客対応		寺間の 単位:% 開発業務		その他	プロジェクト 兼務本数 平 均 (本)
全 体	全 体		26.39	31.23	18.65	16.33	7.40	2.14
取引構造の	元請	140	25.57	31.64	17.75	17.14	7.89	2.24
ポジション	下請	91	27.64	30.60	20.02	15.09	6.65	1.99

# ③労働時間の状況

#### 全体の傾向

図表 19 は「プロジェクトマネジメントを担当していた時のプロジェクトマネージャとプロジェクトメンバー(派遣社員を除く)の1日の平均的な労働時間と1日の最長の労働時間」をみたものである。プロジェクトマネージャの平均的な労働時間は平均544.51分(約9時間4分)、最長労働時間は平均777.19分(約12時間57分)、プロジェクトメンバーの平均的な労働時間は平均533.15分(約8時間53分)、最長労働時間は平均757.03分(約12時間37分)である。これら労働時間の構成比を確認すると、平均的な労働時間ではプロジェクトマネージャは「9時間超10時間以内」(32.9%)が、プロジェクトメンバーは「8時間超9時間以内」(35.1%)が多い。最長労働時間ではプロジェクトマネージャ、プロジェクトメンバーとも「10時間超12時間以内」(同34.6%、同36.4%)と「12時間超15時間以内」(同31.6%、

図表 19. 1日の労働時間

(単位:%) 数 時 時 時 均 間 間 間 間 超 以 超 分 時 時 時 間 間 間 間 以 以 内 内 内 内 プロジェクト 平均的な労働時間 231 544.51 21.2 32.9 16.9 3.9 最長労働時間 11.7 231 777.19 3.9 7.8 34.6 31.6 2.2 4.3 プロジェクト 平均的な労働時間 231 533.15 27.3 35.1 2.2 27.3 最長労働時間 3.9 1.7 231 757.03 36.4 8.2 メンバー 5.6 11.7 29.0 3.5

#### プロジェクトマネジメントの状況との関連

こうした労働時間の状況を長時間労働の発生に関連する①プロジェクトマネジメントの状況、②経営方針、③組織風土の3つの視点から確認する。図表20は3つの視点に関わる設問を変数にプロジェクトマネージャとプロジェクトメンバーの平均的な労働時間と最長労働時間をクロス分析した結果である。

プロジェクトマネジメントの状況との関連では、プロジェクト特性(「大規模すぎる案件」「プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること」など)が「当てはまる」と「当てはまらない」に分けた場合に労働時間に差がみられるかを分析した結果、つぎの2点の特徴がみられる。

第 1 に、プロジェクトマネジメントの各フェーズの各特性を見ると、「当てはまる」は「当てはまらない」よりおおむね労働時間が長い。とりわけ最長労働時間については全ての特性で「当てはまる」の値が長い。それに対し、ルール・条件の各特性ではプロジェクトメンバーの「当てはまらない」の平均的な労働時間が「当てはまる」の時間に比べて長い。

第2に「当てはまる」と「当てはまらない」の値の差を分析した「時間差」 の値は、平均的な労働時間よりも最長労働時間で大きくなっている(算出方 法は同図表の注を参照のこと)。

つぎにフェーズごとに平均的な労働時間及び最長労働時間のそれぞれの 「時間差」の傾向を確認すると以下の通りである。

①契約・発注ではプロジェクトマネージャーの平均的な労働時間と最長労働時間の両方とも「採算を度外視して充注した案件」の時間差の値が大きく、これに加えて「大規模過ぎる案件」と「過小な工数(見積もり)」で最長労働時間の時間差は大きい。プロジェクトメンバーについても同

じ傾向が確認できる。

- ②プロジェクト編成ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間差は「社内の人員が十分に投入されないこと」「プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること」「プロジェクトマネージャの能力や経験が不足していること」で、最長労働時間の時間差は「プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと」で大きくなっている。この傾向はプロジェクトメンバーの平均的な労働時間(「プロジェクトマネージャの能力や経験が不足していること」を除く)と最長労働時間の時間差でもみられる。
- ③発注者との関係ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間差は「プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること」で、最長労働時間の時間差は「発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと」で大きくなり、こうした傾向はプロジェクトメンバーでもみられる。
- ④トラブル対応ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間 差は「トラブル対応策や解決案の合意が遅れること」「カットオーバー の際の品質やセキュリティのトラブル」で大きく、最長労働時間の時間 差ではこれらに加え「発生したトラブルへの初期対応が遅れること」も 大きい。これに対しプロジェクトメンバーの平均的な労働時間の時間差 は「トラブル対応策や解決案の合意が遅れること」で、最長労働時間の 時間差は「発生したトラブルへの初期対応が遅れること」「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル」でそれぞれ大きい。
- ⑤ルール・条件では、プロジェクトマネージャとプロジェクトメンバーの 最長労働時間の時間差が「自社の開発標準・フレームワークが決まって いないこと」で大きい。

#### 経営方針および組織風土との関連

第1に経営方針との関連では、方針ごとにAタイプとBタイプで労働時間に差がみられるかを分析した結果である。プロジェクトマネージャとプロジェクトメンバーの最長労働時間は各経営方針とも「Aタイプ」で長くなるのに対し、プロジェクトマネージャとプロジェクトメンバーの平均的な労働時間は経営方針によって異なる

第2に組織風土の特性との関連では、各組織風土が「当てはまる」と「当てはまらない」に分けた場合に労働時間に差がみられるかを分析した結果である。プロジェクトマネージャで各組織風土とも「当てはまる」の平均的な労働時間と最長労働時間が短いのに対し、プロジェクトメンバーの平均的な労働時間と最長労働時間は組織風土によって異なる。

# 図表 19. 1日の労働時間(クロス分析)

(単位:時間)

							プロジェクト	マネージャ					プロジェク	トメンバー		(単位:時間)
				回答数 231		均的な労働時 平均:544.5			是男子働時 平均:777.19			対的な労働時 平均:533.15			是長労働時 平均:757.03	
			当てはま る	当てはま らない	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差
		大規模すぎる案件	89	142	569.28	528.98	40.30	_	717.68	154.45	561.01	515.69	45.32	851.85	697.61	154.24
		会社として実績のない案件	80	151	567.75	532.19	35.56	843.63	741.99	101.64	547.29	525.66	21.63	799.31	734.64	64.67
		会社として不得意・経験不足の案件	65	166	571.71	533.86	37.85	854.38	746.96	107.42	558.20	523.34	34.86	815.08	734.31	80.7
	契約•発注	採算を度外視して受注した案件	24	207	607.13	537.25	69.88	960.63	755.92	204.71	574.58	528.35	46.23	950.00	734.66	215.3
	关約"宪注	不明確な仕様	95	136	568.80	527.54	41.26	849.32	726.80	122.52	551.11	520.61	30.50	826.58	708.46	118.1
		仕様以上の過剰品質	53	178	580.85	533.69	47.16	876.79	747.53	129.26	574.34	520.89	53.45	843.11	731.40	111.7
		過小な工数(見積もり)	61	170	575.74	533.30	42.44	898.36	733.71	164.65	558.44	524.08	34.36	883.52	711.65	171.8
		短すぎるプロジェクト期間	78	153	556.49	538.40	18.09	850.96	739.58	111.38	558.82	520.07	38.75	852,31	708.46	143.8
		社内の人員が十分に投入されないこと	89	142	585.18	519.01	66.17	887.75	707.89	179.86	568.71	510.87	57.84	850.62	698.38	152.2
		協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	59	172	581.27	531.90	49.37	902.80	734.10	168.70	564.24	522.49	41.75	881.69	714.27	167.4
		あなたの能力や経験が不足していること	57	174	583.00	531.90	51.10	871.23	746.38	124.85	550.05	527.61	22.44	832.46	732.33	100.1
		プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	90	141	576.29	524.22	52.07	864.56	721.42	143.14	564.39	513.21	51.18	848.00	698.97	149.0
	プロジェクト編成	プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	25	206	555.00	543.23	11.77	913.20	760.68	152.52	515.40	535,31	-19.91	798.60	751.99	46.6
		プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	33	198	577.27	539.05	38.22	970.91	744.90	226.01	548.64	530.57	18.07	912.27	731.16	181.1
プロジェクト		プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	34	197	540.44	545.21	-4.77	867.35	761.62	105.73	525.00	534.56	-9.56	800.29	749.57	50.7
マネジメントの状況		業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	44	187	545.80	544.20	1.60	885.80	751.63	134.17	521.93	535.79	-13.86	857.39	733.42	123.9
		発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	30	201	550.00	543.69	6.31	929.00	754.53	174.47	550.50	530.56	19.94	876.50	739.20	137.3
		開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	39	192	565.13	540.32	24.81	898.46	752.55	145.91	533.21	533.14	0.07	803.85	747.53	56.3
		発注者側の協力が得られないこと	40	191	571.63	538.83	32.80	915.38	748.25	167.13	545.88	530.49	15.39	832.88	741.15	91.7
	発注者との関係	発注者側の意思疎通ができていないこと	71	160	563.03	536.29	26.74	853.52	743.31	110.21	540.70	529.80	10.90	822.46	728.00	94.4
		プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	121	110	563,15	524.00	39.15	829.92	719.18	110,74	545.52	519,55	25.97	798.26	711.68	86.5
		大元の発注者が仕様変更したこと	95	136	543.48	545.22	-1.74	812.11	752.79	59.32	535.74	531.35	4.39	785.11	737.43	47.6
		発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	48	183	568.13	538.31	29.82	881.88	749.73	132.15	550.42	528.62	21.80	855.00	731.34	123.6
		発生したトラブルへの初期対応が遅れること	49	182	554.69	541.76	12.93	890.82	746.59	144.23	548.88	528.92	19.96	868.78	726.95	141.8
		トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	43	188	577.67	536.92	40.75	894.42	750.37	144.05	555.00	528.15	26.85	821.86	742.21	79.6
	トラブル対応	カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	46	185	577.72	536.25	41.47	895.87	747.68	148.19	542.67	530.78	11.89	854.13	732.89	121.2
		トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	37	194	575.68	538.56	37.12	882.97	757.01	125.96	542.84	531.30	11.54	806.76	747.55	59.2
		検収条件が明確にされないこと	28	203	546.43	544.24	2.19	834.64	769.26	65.38	513.39	535.88	-22.49	776.79	754.31	22.4
	ルール・条件	自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	31	200	545.65	544.33	1.32	864.35	763.68	100.67	532.74	533.22	-0.48	828.87	745.90	82.9
		自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	23	208	551.30	543.75	7.55	843.48	769.86	73.62	519.13	534.70	-15.57	770.87	755.50	15.3
			Aタイプ	Bタイプ	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差
		受注の基本方針(A: 低効果でも受注、B: 低効果非受注)	137	94	554,09	530,54	23,55	790,47	757,82	32,65	536,88	527,71	9,17	768,87	739,79	29.0
経営プ	5針	対価受取方針(A:人月・工数、B:サービスプロダクト価値)	198				-2.56	779.95	760.61	19.34	Name and Address of the Owner, where the Owner, which is the Owner, where the Owner, where the Owner, which is the Owner, which	533.18	-0.03	758.81	746.36	
		業務推進方針(A:売上・利益追求優先/B:働き方改革推進優先)	131	100	544.54	544.46	0.08	785.46	766.35	19.11	531.87	534.83	-2.96	757.82	756.00	1.83
			当てはま る	当てはま らない	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差	当てはま る	当てはま らない	時間差
		仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる	203	28	539.02	584.29	-45.27	766.80	852.50	-85.70	532.01	541.43	-9.42	754.36	776.43	-22.0
		フレキシブルな働き方が許される	129	102	527.29	566.28	-38.99	765.47	792.01	-26.54	531.46	535.29	-3.83	765.93	745.78	20.1
組織属	l,±	部下と上司の上下関係の風通しが良い	197			564.41	-23.34	770.91	813.53	-42.62	533.62	530.44	3.18			2.0
		社員同士、お互いの情報が共有されている	168			553.41	-12.24	776.10	780.08	-3.98	542.26	508.86	33.40	775.18		66.53
		社員同士、お互いに助け合う	184	47	541.83	555.00	-13.17	759.73	845.53	-85.80	533.34	532.40	0.94	753.26	771.81	-18.5

<sup>(</sup>注)時間差:「当てはまる(Aタイプ、ある)」—「当てはまらない(Bタイプ、ない)」。図表中の網掛けについて、プロジェクトマネジメントの状況と経営方針は労働時間が長いことと、組織風 土は労働時間は短いことを示す。

#### ④80 時間超残業時間の回数と休日出勤と有給休暇の取得の状況

プロジェクト期間中に 1 ヶ月当たりの残業時間が 80 時間を超えた平均回数は、プロジェクトマネージャが 1.31 回、プロジェクトメンバーが 1.41 回である (図表 21)。また、プロジェクトマネージャによって担当するプロジェクト期間は異なるため、プロジェクト期間を 1 年間に統一して算出した年間平均はプロジェクトマネージャは「1.0 回」、プロジェクトメンバーは「0.9 回」になる(算出方法は同図表の注を参照)1。

労働時間以外の休日出勤と有給休暇取得の状況について、休日出勤はプロジェクトマネージャ、プロジェクトメンバーとも「ほとんど休日出勤はしていない」(プロジェクトマネージャ:47.2%、プロジェクトメンバー:55.4%)が5割前後を占めて最も多く、これに「たまに休日出勤していた」(同39.0%、同37.2%)が続いている。

有給休暇の取得状況について、プロジェクトマネージャ、プロジェクトメンバーとも「たまに取得していた」(プロジェクトマネージャ:53.2%、プロジェクトメンバー:66.7%)の回答が最も多く、これに「ほとんど取得しなかった」(同 35.5%、同 18.2%)がついでいる。

図表 21. 1ヶ月当たり 80 時間超えた残業時間の回数と休日出勤と有給休暇の取得の状況

(単位:%)

	件		1ヶ.	月80時間	超の残	業時間[	回数			f	木日出勤	h			有給	休暇の	取得	
		〜プ			内 訳			年	ほ	ょ	た	いほ	無	ほ	よ	た	ほ	無
	数	回口	0	1	6	1	無	間	ے	<	ま	ا ځ		کے	<	ま	٤	
		〜ジ				1	回	平	\( \lambda_1 \)	休	[:	\( \lambda \)	答	&	取	[=	\( \lambda \)	答
		포		\$	\$	回	答	均	یخ		休	どし		ے ا	得	取	اع	
		2		5	1	以			休日	出動	出出	休日		取得		得	取得	
		期			0			<u> </u>	出出	則	勤	品		l i l	0	7	1 <del>1</del>	
		間		ш	ш				勤	~	L L	勤丨		~	t=	i.	な	
		平							Ĺ	i	7	ĩ l		ù	′-	t=	か	
		均							て	t=	い	て		t:		-	2	
									い		た	い					た	
									た			な						
プロジェクトマネージャ	231	1.31	71.4	21.2	3.5	3.5	0.4	1.0	2.2	11.7	39.0	47.2	_	2.2	9.1	53.2	35.5	-
プロジェクトメンバー	231	1.41	73.2	19.9	2.2	3.5	1.3	0.9	0.4	6.9	37.2	55.4	1	1.7	13.4	66.7	18.2	_

- (注 1)「年間平均」の算出方法はつぎの通り。「プロジェクトマネージャ(プロジェクトメンバー)の 80 時間超残業時間回数 | ÷「プロジェクト期間 | × 12
- (注 1) 1 ヶ月当たり 80 時間超えた残業時間の回数について、調査票では「プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの 1 ヶ月当たりの残業時間(所定外労働時間)が 80 時間を超えた回数をお答えください(80 時間を超えたことがない場合は「0」をご記入ください。)」と尋ねている。

こうした結果を取引構造のポジション別に確認すると、プロジェクトメンバーのプロジェクト期間における 1 ヶ月当たりの 80 時間超の残業時間回数で元請の回数が大きいことが確認できる(図表 22)。

<sup>1</sup> プロジェクト期間中に 1ヶ月当たり 80 時間を超えた残業時間の回数が 1 回あった場合、プロジェクト期間が長いプロジェクト (例えば、2 年間) と短いプロジェクト (例えば、半年間) では、回数の意味が異なることが考えられる。そこで、プロジェクト期間の長さを統一 (1 年間) した場合の回数を算出した。

図表 22. 1ヶ月当たり80時間超えた残業時間の回数と休日出勤と有給休暇の取得の状況(クロス分析)

			ジェクト <sup>其</sup> 引当たり 残業時 (単位	80時間 間回数			
		有効回答数	マネージャ	有効回答数	メンバープロジェクト		
全 体		230	1.31	228	1.41		
取引構造の	元請	139	1.24	139	1.74		
ポジション	下請	91 1.42 89					

有効回答数	休日 (指		有給( 取 (指	得
<b>数</b>	プロジェクト	メンバー プロジェクト	マネージャ	メンバー プロジェクト
231	1.69	1.52	1.78	1.99
140	1.60	1.50	1.80	2.00
91	1.82	1.56	1.75	1.97

(注) 指数:「ほとんど休日出勤していた (ほどんど取得していた)」4点、「よく休日出勤していた (よく取得していた)」3点、「たまに休日出勤していた (たまに取得していた)」2点、「ほとんど休日出勤していない (ほとんど取得していない)」1点とし、その総和を有効回答数 (件数一無回答)で除した。指数の値が大きいほど、休日出勤していた (有給休暇を取得していた)ことを示す。

### (5) プロジェクト・マネジメントの状況

本項では、プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトのマネジメント状況について、①発注者との契約段階、②提案・契約段時③プロジェクト編成、④発注者とのコミュニケーション、⑤トラブル対応とルール・条件の5つの視点にわけて確認する。

#### ①発注者との契約交渉段階における勤務先の意見の反映度

プロジェクトの発注者との契約交渉段階で会社の意見が「通った」と回答する割合は3割(30.7%)で、これに「やや通った」(57.1%)の回答率を加えると、契約内容に会社側の意見が反映された割合が9割弱にのぼる(図表23)。

図表 23. 発注者との契約交渉段階における勤務先の意見の反映度

	構成比 (単位:%)
件 数	231
通った	30.7
やや通った	57.1
あまり通らなかった	9.5
通らなかった	2.6
無回答	_

#### ②提案 • 契約

図表 24 はマネジメントしたプロジェクトの提案・契約の状況について、同図表に示す特性にどの程度該当しているかを整理したものである。「当てはまる」と「どちらかというと当てはまる」の合計比率を注目してもらいたい。担当したプロジェクトが「不明確な仕様」に該当する回答が4割強(合計比率41.1%)で、これに「大規模過

ぎる案件」(同 38.5%) が続いている。これに対し「採算を度外視して受注した案件」 (同 10.4%) は少ない。

また、こうした提案・契約したプロジェクトの特性が長時間労働の発生につながるかどうかについて、プロジェクトマネージャの意見の多くは肯定的である。同図表の「つながると思う」と「どちらかというとつながると思う」の合計比率をみると、いずれの特性も6割以上を占めており、なかでも「不明確な仕様」の回答が8割近くにのぼる(合計比率77.9%)。

図表 24. 契約・提案内容の該当状況と長時間労働発生への影響

(単位:%)

	件	担当し	したプロ	ジェクトイ	への該当	4状況	長	時間労働	動の発生	発生への影響		
		当	当ど	当ど	当	無	つ	とど	つど	っ	無	
	数	て	てち	てち	て	回	な	つち	なち	な	回	
		は	はら	はら	は	答	が	なら	がら	が	答	
		ま	まか	まか	ま		る	がか	らか	b		
		る	ると	らと	6		ے	ると	なと	な		
			い	ない	な		思	とい	いい	N		
			う	いう	い		う	思う	とう			
			ا ح	ا ع				う	思と	思		
									う	う		
大規模すぎる案件	231	12.6	26.0	27.3	34.2	_	37.7	34.6	11.3	16.5	-	
会社として実績のない案件	231	15.6	19.0	25.1	40.3	_	39.0	33.3	11.7	16.0	_	
会社として不得意・経験不足の案件	231	9.1	19.0	31.2	40.7	_	39.0	33.3	10.8	16.9	_	
採算を度外視して受注した案件	231	4.3	6.1	24.2	65.4	_	43.7	19.9	10.4	26.0	_	
不明確な仕様	231	16.9	24.2	28.6	30.3	_	55.0	22.9	10.4	11.7	_	
仕様以上の過剰品質	231	8.2	14.7	36.8	40.3	_	39.4	33.8	11.3	15.6	-	
過小な工数(見積もり)	231	6.9	19.5	32.0	41.6	_	48.5	22.9	13.0	15.6	_	
短すぎるプロジェクト期間	231	12.1	21.6	31.2	35.1	_	60.6	14.3	11.7	13.4	_	

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 25 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、「短すぎるプロジェクト期間」で下請の指数の値が大きく、短期間のプロジェクトが元請に比べ多いことがうかがえる。

図表 25. 契約・提案内容の該当状況と長時間労働発生への影響(クロス分析・指数)

Γ			件		担	当当したこ	プロジェケ	クトへの	該当状法	<del></del>			長時間労働の発生への影響							
			数	大規模すぎる案件	件として実績のない	不足の案件会社として不得意・経	1 た案件 2 採算を度外視して受注	不明確な仕様	設 日本	過小な工数(見積もり	間をすぎるプロジェクト	大規模すぎる案件	件社として実績のない	不足の案件会社として不得意・経	    	光不明確な仕様	が一般は、一般では、一般では、一般では、一般では、一般では、一般では、一般では、一	過小な工数(見積もり	間をおるプロジェクト	
L					案	験	L			$\overline{}$	期		案	験	l			$\overline{}$	期	
L	全体		231	2.17	2.10	1.97	1.49	2.28	1.91	1.92	2.11	2.94	2.95	2.94	2.81	3.21	2.97	3.04	3.22	
	取引構造の	元請	140	2.09	2.04	1.96	1.49	2,25	1.88	1.81	1.99	2.98	3.04	3.04	2.85	3.12	2.96	2.94	3.21	
	ポジション	下請	91	2,30	2,19	1,98	1,51	2,32	1.96	2.08	2,29	2.87	2,82	2,80	2,76	3,35	2,99	3,20	3,23	

(注) 指数:「当てはまる (つながると思う)」4点、「どちらかというと当てはまる (どちらかというとつながると思う)」3点、「どちらかというと当てはまらない (どちらかというとつながらないと思う)」2点、「当てはまらない (つながらないと思う)」1点とし、その総和を有効回答数 (件数-無回答) で除した。指数の値が大きいほど、当てはまる (つながると思う) ことを示す。

#### ③プロジェクト編成

図表 26 はプロジェクト編成時の状況について、同図表に示す特性にどの程度該当

しているかを整理したものである。「当てはまる」と「どちらかというと当てはまる」の合計比率をみると、「プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していたこと」(合計比率 39.0%)と「社内の人員が十分に投入されていないこと」(合計比率 38.5%)にそれぞれ該当する回答が 4 割弱にのぼり、プロジェクトメンバーの人数と能力が十分でなかったことがうかがえる。それらに比べるとプロジェクトマネージャー自身が「プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと」の回答(同 10.4%)は少ない。

また、プロジェクト編成にみられるこうした状況が長時間労働の発生につながるかどうかについて、プロジェクトマネージャの意見の多くは提案・契約段階の特性と同じように肯定的である。同図表の「つながると思う」と「どちらかというとつながると思う」の合計比率をみると、いずれの特性も6割以上を占めており、なかでも「プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していたこと」(合計比率79.2%)と「社内の人員が十分に投入されていないこと」(同78.4%)の回答が8割近い水準にある。

図表 26. プロジェクト編成の該当状況と長時間労働発生への影響

への該当状況 長時間労働の発生への影響 とどっち 当ど 当ど 当 数 回 回 は はら はら は 答 が なら がら が まかと まか らか なといい is L ると な 思 ない な とい い 思う うと とう 思と と思 社内の人員が十分に投入されないこと 231 25.1 29.4 32.0 50.6 27.7 10.4 11.3 13.4 協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと 18.6 44.2 41.1 32.5 23 30.3 12.6 13.9 あなたの能力や経験が不足していること 23 19.5 42.9 32.5 29.0 42.9 12.6 プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること 30.7 39.8 23 39.8 39.4 プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと 231 10.4 42.4 46.8 20.8 43.3 16.0 19.9 プロジェクトメンバ一間の協力体制ができていないこと 23 12.6 35.9 49.8 28.6 41.6 13.9 16.0 プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこ。 231 2.2 12.6 33.3 51.9 28.6 39.4 16.0 16.0 業務のスケジュール管理がうまくいかないこと 17.7 40.7 40.3 33.8 40.3 14.3

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 27 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別にみると、勤務先の取引構造のポジションの違いによる注目すべき傾向がみられない。

図表 27. プロジェクト編成の該当状況と長時間労働発生への影響(クロス分析・指数)

	件		担	当した	プロジェ	ナトへの	该当状》	7.						発生へ	の影響		
	100	さ社	だ協		る能プ			定プ	が業	さ社	だ協		る能プ		いのプ	定プ	が業
	数	れ内	けカ	しな		な事ロ		がロ	う務	れ内	けカ	しな		な事口			う務
		なの	確 会	てた		いのジ	とカジ	うジ	まの	なの	確会	てた			とカジ	うジ	まの
		い人	保社	いの		こ状ェ	体ェ	まェ	くス	い人	保社	いの	経ェ			まェ	くス
		こ員	での	る能	験り	と況ク	制ク	くク	いケ	こ員	での	る能	験り	と況ク	制り	くク	いケ
		とが	き要	こカ	がト	をト	がト	いト	かジ	とが	き要	こカ	がト	をト	がト	いト	かジ
		+	な員	とや	不メ	把メ	でメ	かの	なュ	+	な員	とや	不メ	把メ	でメ		なュ
		分	いを	経	足ン	握ン	きン	なゴ	いし	分	いを	経	足ン	握ン	きン	なゴ	いー
		10	こ必	験	しバ	でバ	てバ	い	こル	に	こ必	験	しバ	でバ	てバ	いし	こル
		投	と要	が	てI	きし	いー	こル	と管	投	と要	が	てし	きし	いし	こル	と管
		入	な	不	いの	ての	な間	と設	理	入	な	不	いの	ての	な間	と設	理
全 体	231	2.20	1.88	1.97	2.26	1.65	1.66	1.65	1.80	3.18	3.01	2.88	3.10	2.69	2.83	2.81	2.94
取引構造の 元請	140	2.18	1.82	1.94	2.19	1.62	1.64	1.58	1.74	3.20	2.99	2.93	3.13	2.69	2.84	2.77	2.87
ポジション 下請	91	2.23	1.98	2.03	2.37	1.68	1.69	1.76	1.90	3.14	3.04	2.81	3.04	2.68	2.80	2.86	3.03

(注) 指数:「当てはまる (つながると思う)」4点、「どちらかというと当てはまる (どちらかというとつながると思う)」3点、「どちらかというと当てはまらない (どちらかというとつながらないと思う)」2点、「当てはまらない (つながらないと思う)」1点とし、その総和を有効回答数 (件数-無回答) で除した。指数の値が大きいほど、当てはまる (つながると思う) ことを示す。

# 4発注者とのコミュニケーション状況

図表 28 は発注者とのコミュニケーションの状況について、同図表に示す特性にどの程度該当しているかを整理したものである。「当てはまる」と「どちらかというと当てはまる」の合計比率をみてもらいたい。「プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること」の回答が半数(合計比率 52.4%)を超え、「大元の発注者が仕様変更したこと」(同 41.1%)がこれについている。

また、こうした発注者とのコミュニケーション状況が長時間労働の発生につながるかどうかについて、プロジェクトマネージャの意見の多くは肯定的である。同図表の「つながると思う」と「どちらかというとつながると思う」の合計比率をみると、いずれの特性の回答も半数以上に達しており、なかでも「プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること」(合計比率 76.2%)、「大元の発注者が仕様変更したこと」(同74.5%)、「発注者側の意思疎通ができていないこと」(同72.3%)の回答が7割を超えている。

図表 28. 発注者とのコミュニケーションの該当状況と長時間労働発生への影響

										( 年	位:%)
	件	担当し	たプロ	ジェクトイ	長時間労働の発生への影響						
		当	当ど	当ど	当	無	7	とど	つど	7	無
	数	て	てち	てち	て	回	な	つち	なち	な	回
		は	はら	はら	は	答	が	なら	がら	が	答
		ま	まか	まか	まし		る	がか	らか	6	ı
		る	ると	らと	6		と	ると	なと	な	1
			いう	ない いう	ない		思う	とい 思う	いいとう	い	1
			フレ	いう	''		7	あっ	思と	と思	1
			_	_				,	うし	う	
発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	231	2.6	10.4	39.0	48.1	_	32.9	35.1	14.3	17.7	_
開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	231	3.0	13.9	39.0	44.2	_	19.0	39.8	23.4	17.7	_
発注者側の協力が得られないこと	231	3.9	13.4	34.6	48.1	_	37.2	33.3	12.1	17.3	-
発注者側の意思疎通ができていないこと	231	10.4	20.3	36.4	32.9	_	42.9	29.4	12.1	15.6	_
プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	231	17.3	35.1	29.4	18.2	_	43.3	32.9	12.6	11.3	_
大元の発注者が仕様変更したこと	231	13.9	27.3	24.2	34.6	_	46.3	28.1	10.4	15.2	
発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	231	3.0	17.7	29.0	50.2	_	20.3	42.9	16.9	19.9	_

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 29 の注を参照)をもとに取引構

造のポジション別にみると、「大元の発注者が仕様変更したこと」で下請の指数の値が 大きく、大元の発注者からの仕様変更が元請に比べて多かったことがうかがえる。

図表 29. 発注者とのコミュニケーションの該当状況と長時間労働発生への影響(クロス分析・指数)

		件		担当したプロジェクトへの該当状況								時間労	動の発生	こへの影	響	
			こシ発	が開	な発	き発	様プ	し大	と更発		が開	な発	き発	様プ	し大	と更発
		数	とョ注	あ発	い注	て注	変 口	た元	に注	とョ注	あ発	い注	て注	変 口	た元	に注
			ン者	つ準	こ者	い者	更ジ	この	よ者	ン者	っ準	こ者	い者	更ジ	この	よ者
			がと	て備	と側	な側	のェ	と発	りの	がと	て備	と側	な側	のェ	と発	りの
			うの	い等	の	いの	依ク	注	支担	うの	い等	の	いの	依ク	注	支 担
			まコ	なの	協	こ意	頼ト	者	障 当	まコ	なの	協	こ意	頼ト	者	障 当
			( ≥	い仕	カ	と思	がの	が	を者	< ≥	い仕	カ	と思	がの	が	を者
			いュ	こ事	が	疎	あ途	仕	き・	いュ	こ事	が	疎	あ途	仕	き・
			かニ	との	得	通	る中	様	た組	かニ	との	得	通	る中	様	た組
			なケ	仕	ら	が	こで	変	す織	なケ	仕	b	が	こで	変	す織
			いし	方	れ	で	と仕	更	こ変	いー	方	れ	で	と仕	更	こ変
全 体		231	1.68	1.76	1.73	2.08	2.52	2.20	1.74	2.83	2.60	2.90	3.00	3.08	3.06	2.64
取引構造の	元請	140	1.62	1.76	1.74	2.08	2.49	2.01	1.73	2.87	2.68	2.94	2.96	3.11	3.01	2.69
ポジション	下請	91	1.76	1.76	1.73	2.09	2.55	2.49	1.75	2.77	2.48	2.86	3.04	3.03	3.12	2.55

(注) 指数:「当てはまる (つながると思う)」4点、「どちらかというと当てはまる (どちらかというとつながると思う)」3点、「どちらかというと当てはまらない (どちらかというとつながらないと思う)」2点、「当てはまらない (つながらないと思う)」1点とし、その総和を有効回答数 (件数-無回答) で除した。指数の値が大きいほど、当てはまる (つながると思う) ことを示す。

#### ⑤トラブル対応とルール・条件の状況

図表 30 はトラブル対応とルール・条件の状況について、同図表に示す特性にどの程度該当しているかを整理したものである。「当てはまる」と「どちらかというと当てはまる」の合計比率を着目してもらいたい。トラブル対応では4項目が2割前後の、ルール・条件では3項目が1割強の水準にあり、プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトに該当する回答が少ない。

また、こうしたトラブル対応とルール・条件の状況が長時間労働の発生につながるかどうかについて、プロジェクトマネージャの意見に違いがみられている。同図表の「つながると思う」と「どちらかというとつながると思う」の合計比率をみると、トラブル対応では、いずれの項目も6割以上でおり、なかでも「発生したプロジェクトへの初期対応が遅れること」(合計比率71.4%)、「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル」(同71.0%)の回答が7割を超えている。これに対して、ルール・条件では3項目とも5割強の水準にある。

(注) カットオーバー:情報システムの開発が完了し本番環境で稼働を開始すること。

図表 30. トラブル対応とルール・条件の該当状況と長時間労働発生への影響

		件	担当	したプロ	ジェクトイ	への該当	状況	長	時間労	動の発生	への影	響
		数	当てはまる	当てはまる	当てはまらどちらかと	当てはまら	無回答	つながると	とつながる	つながらなと	つながらな	無回答
				い う と	ない いう と	ない		思う	とい 思う う	いと 思う	いと思う	
	発生したトラブルへの初期対応が遅れること	231	2.6	18.6				28.6		12.1	16.5	
トラブル対応	トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	231	3.5	15.2	42.0	39.4	_	29.9	39.0	19.0	12.1	_
1.77,77,70	カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	231	5.6	14.3	39.8	40.3	-	33.3	37.7	13.4	15.6	_
	トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	231	2.6	13.4	34.2	49.8	_	26.4	38.5	18.2	16.9	_
	検収条件が明確にされないこと	231	2.6	9.5	32.9	55.0	_	20.3	33.3	22.1	24.2	_
ルール・条件	自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	231	1.7	11.7	29.9	56.7	_	16.5	35.9	23.8	23.8	-
	自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	231	1.7	8.2	36.4	53.7	_	14.3	37.2	28.1	20.3	_

こうした結果を得点化した指数(算出方法は図表 31 の注を参照)をもとに取引構造のポジション別に確認すると、勤務先の取引構造のポジションの違いによる注目すべき傾向がみられない。

図表 31. トラブル対応とルール・条件の該当状況と長時間労働発生への影響(クロス分析・指数)

		件		担当	したプロ・	ジェクトイ	への該当	4状況		長時間労働の発生への影響							
				トラブ	ル対応		ル	一ル・条	件		トラブ	ル対応		ル	ール・条	件	
		数	期発		ブ質カ		い検	いム自	が自	期発	案ト	ブ質カ		い検	いム自	が自	
			対生		ルやッ		こ収	こり社	決 社	対生	のラ	ルやッ	1	こ収	こり社	決社	
			応し	合ブ	セト	応ブ	と条	としの	まの	応し	合ブ	セト	応ブ	と条	としの	まの	
			がた	意ル	キオ	をル	件	ク開	っ仕	がた	意ル	キオ	をル	件	ク開	っ仕	
			遅	がの	ᆜᆲᆝ	+ に	が	が発		遅ト	がの	그儿	+ [	が	が発	て様	
			れラ	遅対	밀점	分会	明	決標	い変	れラ	遅対	밀설	分会	明	決標	い変	
			るブ	れ応	<del>7</del>	に社	確	ま準		るブ	れ応	テリ	に社	確	ま準		
			゙゙゙゙゙゙゙゙゙゙゙ル	る策	ィの	行が	(C	2 :	いの	こル	る策	ィの	行が	[=	2 :	いの	
			논☆	こや	の際	わ組	ż.	てフ	こル	٤^	こや	の際	わ組	<u></u>	てフ	こル	
			の	と解	논이	な織い始	れか	いと	اع	の	と解	<u>ト</u> の	な織い始	れか	いレ	ااع	
			初	決	ラ品	い的	な	なし	ル	初	決	ラ品	い的	な_	な丨	ル	
全 体		231	1.85	1.83	1.85	1.69	1.60	1.58	1.58	2.84	2.87	2.89	2.74	2.50	2.45	2.45	
取引構造の	元請	140	1.78	1.76	1.80	1.68	1.60	1.59	1.59	2.86	2.88	2.84	2.79	2.54	2.53	2.56	
ポジション	下請	91	1.97	1.92	1.93	1.70	1.59	1.57	1.56	2.80	2.85	2.96	2.68	2.44	2.33	2.30	

(注)指数:「当てはまる(つながると思う)」4点、「どちらかというと当てはまる(どちらかというとつながると思う)」3点、「どちらかというと当てはまらない(どちらかというとつながらないと思う)」2点、「当てはまらない(つながらないと思う)」1点とし、その総和を有効回答数(件数一無回答)で除した。指数の値が大きいほど、当てはまる(つながると思う)ことを示す。