４　ヒアリング調査の実施

（１）ヒアリング調査の実施目的

本調査は、業態（受託型、組込み型、プロダクツ・サービス型）による取引構造の相違も踏まえつつ、働き方の実態や労働時間と成果などプロジェクトチームの状況を把握し、長時間労働抑制と年次有給休暇取得促進を阻害する要因と克服するための対策を明らかにするとともに、人事や現場で創意工夫をこらし効果を上げている事例を収集した。

（２）調査概要

①実施時期　平成 29 年 12 月～平成 30 年 2 月
②実施社数　19 社
③調査対象　事業者団体の会員企業のプロジェクトマネジャー

（３）調査項目

①勤務先の状況
・主な事業内容、事業規模、従業員数、労働組合の有無
・組織風土（仕事の進め方の裁量度、柔軟な働き方の許容度、社内情報の共有度、社内情報の上司・部下の上下関係の風通し、社員間の仕事への助け合い度）
②プロジェクト遂行中の労働時間管理と労働時間の状況
・労働時間の管理方法（タイムカード、PC のログイン・ログオフ等）
・裁量労働制の適用状況
・労働時間、休日出勤の状況
・有給休暇の取得状況
③長時間労働につながらないようにプロジェクトマネジメントで苦労した点、工夫した点
・発注者との契約・提案時
・プロジェクト遂行時
・発注者との関係
・会社等からの支援
※全社的な管理体制（ｽﾃｱﾘﾝｸﾞｺﾐｯﾃｨ、PMO〔ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄｵﾌｨｽ〕等）の支援
※上司からの支援
④プロジェクトの概要
・プロジェクトの概要
・プロジェクト発注者の概要
⑤回答者の経歴

（４）ヒアリング実施先一覧

No.	日程	実施企業	場所	所属団体
1	12/1	A 社	関東	JUAS
2	12/8	B 社	関東	JASA
3	12/8	C 社	九州	KISIA
4	12/8	D 社	九州	KISIA
5	12/15	E 社	関東	JUAS
6	12/15	F 社	関東	JASA
7	12/15	G 社	関東	JUAS
8	12/15	H 社	関東	JASA
9	12/22	I 社	関東	JISA
10	12/22	J 社	関東	JISA
11	12/22	K 社	関東	JASA
12	12/22	L 社	北海道	HICTA
13	12/22	M 社	北海道	HICTA
14	1/12	N 社	関東	JUAS
15	1/12	O 社	関東	JUAS
16	1/19	P 社	関東	JISA
17	1/19	Q 社	関東	JISA
18	2/2	R 社	関東	JISA
19	2/5	S 社	関東	JISA

詳細は、「資料３　ヒアリング実施概要」参照のこと。

資料５　ヒアリング調査結果概要

■働き方改革ハンドブックにおける事例掲載の状況

分野・フェーズ		長時間労働是正に向けた“15の勘所”		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	M社	N社	O社	P社	Q社	R社	S社
プロジェクト特性		勘所1	大規模すぎる案件はフェーズ毎の多段階契約にし、全社を挙げて戦略的に対応すべし																		○	○
		勘所2	実績・経験不足の案件は、業務フローがわかる人材の投入や組織的なリスク対応をすべし	○	○										○							
		勘所3	ステアリングコミッティを設置し、ルール化や第三者チェックなどの体制を整備すべし			○		○					○	○					○			
プロジェクトにおける業務段階	受注	勘所4	開発作業に着手する前に、十分な工数をかけて仕様を分析・評価し、要件定義を明確にすべし								○			○								
		勘所5	見積は工数をかけて精度を高めるべし							○	○									○		
		勘所6	顧客を超える専門性の獲得を目指すべし					○	○	○		○							○			
	プロジェクトの運営（設計・開発・テスト）	勘所7	仕様変更は予めルールや対応方法を決めるか、変更を前提とした開発体制・手法を採用すべし	○		○											○					
		勘所8	設計の検証と開発でのテストに工数をかけ、品質のトラブルに起因する手戻りを無くすべし				○						○									
		勘所9	追加工数の責任を明確にし、必要人員のコストを確保すべし		○				○			○				○						
		勘所10	管理ツールを駆使し、コミュニケーションを密にすることで、仕事の状況を見える化・共有化すべし		○	○					○	○	○							○		
	納入（検収）	勘所11	検収要件に一致するよう、仕様に基づきレビュー・試験項目を早期に洗い出すべし				○		○													
		勘所12	開発スコープを明確にし、規模の拡大を防止すべし				○										○					
会社からの支援		勘所13	顧客・パートナーでドキュメントやテンプレートの標準やルールを統一した開発基盤を共有すべし				○						○	○							○	○
		勘所14	生産性の基準を設定し定量的に把握すべし				○											○			○	
		勘所15	現場や担当者が問題を抱え込まないようにすべし		○		○															

1. A社

応対者	理事企画本部長 共通システム事業部システム開発部長 執行役員管理本部長 管理本部内部統制推進部長 総務人事部グループマネジャー	
プロフィール	総合化学メーカーグループの IT 機能会社。SAP・ICT インフラ・生産管理等各種ソリューションサービス、データ活用・統合サービス、働き方 IT 活用支援サービス。従業員数約 650 名。	
ポイント	・事前準備に時間をかけ、発注者と共に業務分析を行い、プロトタイプを作成し、精度の高い要件定義を作成した。 ・発注者の業務系キーマンとの打合せ（毎日 30～60 分程度）により、自社にはない特殊分野における知識獲得、進捗共有及び意思疎通を図った。 ・仕様変更には、合意したスコープに基づき、スコープ外の変更には見積もりの見直しを行った。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	1 年 9 ヶ月
	タイプ	受託型（元請）
	大元の発注者の業種	製造業、情報サービス業、通信業、流通業、金融業、官公庁・自治体以外の業種
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	企画、設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	73%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：238 人月 (b)実際に投入した工数：249 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	15 年
	IT エンジニアの経験年数	37 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	29 年※現在の会社以外の経験年数を含む

2. B社

応対者	システムエンジニアリング部プロジェクトマネージャー	
プロフィール	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、デバイスドライバ、通信システム、文書・画像・音声処理システム等のソフトウェア開発。従業員数約 250 名。	
ポイント	・継続案件であるため要件定義を丁寧に実施し、スケジュールを明確にした。 ・仕様変更等により工数が増える場合には再見積もりによりコスト増になることを示し、発注者に実施の有無を判断してもらう。 ・各プロジェクトの進捗状況はシステムツールにより部門内で共有している。 ・プロジェクト遂行時には、プロジェクト内の連携を目指して話しやすい環境をつくり、コミュニケーションにより小さな変化も見逃さないように心掛けた。 ・コミュケーションを密にするには PM 自身が余裕を持つことが大切であり、心掛けた。	
プロジェクトの概要	分野	組込系
	期間	7 ヶ月
	タイプ	受託型
	大元の発注者の業種	製造業
	開始経緯	継続案件
	担当フェーズ	設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	0%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:6 人月 (b)実際に投入した工数:5 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	電気機器、OA 機器
	担当者の職位	主任クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	13 年
	IT エンジニアの経験年数	13 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	5 年※現在の会社以外の経験年数を含む

3. C社

応対者	経営管理本部副本部長 経営管理本部課長 IT ソリューション事業部　流通第一ソリューション部課長	
プロフィール	システム及びソフトウェアの設計/開発/保守、ICT 機器販売、ネットワーク構築/監視/運用サービス、仮想基盤構築支援サービス、各種セキュリティソリューション、データセンター/クラウドサービス。従業員数約 280 名。	
ポイント	・オープンソースのプロジェクト管理ツール（Redmine）の作業時間管理（WorkTime）とビジネスチャットの活用により、プロジェクトの作業効率を大幅に改善。 ・ 仕事の見える化（誰がいつまでに何をやるのか、現在どのくらい進んでいるのかを Redmine に記録）により、プロジェクト管理が容易になる。PM は、メンバーのタスクを把握し、新しいタスクについては、チャット上でメンバーから手をあげてもらう（チケットかんばん方式）。 ・顧客もビジネスチャットに加わることで、発注元とのコミュニケーションも円滑になり、顧客のニーズを瞬時に、的確に把握できる。 ・ビジネスチャットにより、朝会・夕会を最小限に抑え、またミーティングの回数を減らす。ミーティングでは、チャット上に議事録が残り、作業負荷が軽減される。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	9 ヶ月
	タイプ	受託型（下請）
	大元の発注者の業種	製造業、情報サービス業、通信業、流通業、金融業、官公庁・自治体以外の業種
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	設計、開発、保守・運用
	契約形態	請負、準委託
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	11.4%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：27.8 人月 (b)実際に投入した工数：21.9 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	システムインテグレーター
	担当者の職位	主任・係長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	21 年
	IT エンジニアの経験年数	21 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	12 年※現在の会社以外の経験年数を含む

4. D社

応対者	代表取締役社長 取締役ソリューションシステム本部長 同本部　公共システム部長 同本部　パートナービジネス部担当課長 同本部　パートナービジネス部副主査	
プロフィール	福祉医療・公共・産業関連システムに関する各種ソリューション及びアウトソーシングサービス提供。従業員数約 210 名。	
ポイント	・前工程（契約前交渉）において、カスタマイズが大きい改修要件については、開発スコープを明確化し、規模の拡大を防止した。 ・ドキュメントの作成規約やテンプレートを標準化し、記載ルールや記載レベルを統一することでドキュメント作成や製造工程の生産性向上を図り、作業時間を短縮。 ・設計工程では要員相互によるペアチェックを導入し、一人にかかわる負荷を軽減するとともに、上流工程での品質を高めることに寄与した。 ・単体テスト、結合テストの検証に時間を多く費やし、品質向上を図り、後工程で障害発生などによる品質低下を抑止し、手戻りを極力抑えた。その結果、全体の業務負荷を1～2 割程度削減することに成功した。 ・PM が関わった以前のプロジェクトの反省をもとに、検収要件をチェックリスト化して、リーダーやメンバーの使い勝手がいいものにした。 ・クラウド型のコミュニケーション・ツール（Skype）を活用して、プロジェクトメンバー間だけでなく、顧客を含めた形でコミュニケーションの充実をはかった。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	1 年 6 ヶ月
	タイプ	受託型（下請）
	大元の発注者の業種	自治体
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	企画、設計、開発、保守・運用
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	24%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：75.3 人月 (b)実際に投入した工数：69.9 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	自治体向け内部情報システムパッケージ製造・適用
	担当者の職位	主任・係長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	18 年
	IT エンジニアの経験年数	18 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	8 年※現在の会社以外の経験年数を含む

5. E社

応対者	システム開発事業部　開発部長	
プロフィール	コンサルティング、企画・提案、システム構築・導入・運用・改善、業務アプリケーション構築、インフラ環境（サーバー・PC・ネットワーク）の整備によるワンストップでのサービス提供。従業員数約 400 名。	
ポイント	・発注元との関係、プロジェクトにおける発注元の関わり方を明確にする。開発システムにおける「業務」の仕組みがしっかりと理解されることによって、開発が順調に進められる。 ・プロジェクトのフェーズが始まる前に、「チェックリスト」を作っておく。すなわち、業務をわかっている人が参加しているか、チームに業務に関わっている人がいるか、など。その参加状況を見極めて、プロジェクトの進め方を対応する。 ・仕事量の偏りは、メンバーのスキル・セットのレベルに依拠する。いったんプロジェクトが始まってしまうと、メンバー間での助け合いは難しい。プロジェクト・マネジャー、プロジェクト・リーダーは、メンバーのスキル・セットを正しく理解し、仕事の配分、負荷を分担する。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	2 年
	タイプ	受託型（元請）
	大元の発注者の業種	製造業
	開始経緯	－
	担当フェーズ	企画、設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	50％
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：150 人月 (b)実際に投入した工数：200 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	－
	担当者の職位	部長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	22 年
	IT エンジニアの経験年数	22 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	12 年※現在の会社以外の経験年数を含む

6. F社

応対者	取締役管理部長 技術本部電力システム部長 技術本部組込開発部長
プロフィール	組込みミドルウェア等のソフトウェアの開発・販売。各種情報処理・通信システム等の情報サービスの提供。従業員数約 65 名。
ポイント	・コミュニケーション能力が高く、顧客を超える専門性のあるエンジニアが担当。 ・短い期間の新規案件であったが、契約締結の前段階の商談に 3 ヶ月の時間をかけ、プロトタイプを作成することにより要件定義の精度を高めた。 ・プロトタイプから作成した試験仕様書のレビューには発注者に参画してもらい、仕様と検収要件を一致させた。(以上、プロジェクト 1) ・自社の強みから顧客と対等の立場に立ち、追加工数に対する責任を契約で明確化。発注側の事情によるトラブルが発生し、交渉により顧客負担で人員を増加して対応。(プロジェクト 2)

(1)	プロジェクトの概要	分野	組込系
		期間	4 ヶ月
		タイプ	受託型(下請)
		大元の発注者の業種	製造業、情報サービス業、通信業、流通業、金融業、官公庁・自治体以外の業種
		開始経緯	新規案件
		担当フェーズ	設計、開発
		契約形態	請負
		対価の決定方式	固定価格形式
		受注額に占める外注比率	0%
		作業の実施場所	主に自社
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:15.0 人月 (b)実際に投入した工数:15.5 人月
	発注者の概要	主な業種(下請受注の場合)	電力
		担当者の職位	主任・係長クラス
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	12 年
		IT エンジニアの経験年数	15 年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PM の経験年数	15 年※現在の会社以外の経験年数を含む
(2)	プロジェクトの概要	分野	組込系
		期間	4 ヶ月
		タイプ	受託型
		大元の発注者の業種	製造業

		開始経緯	新規案件
		担当フェーズ	設計、開発
		契約形態	請負
		対価の決定方式	混合型(固定価格、作業量に応じた価格)
		受注額に占める外注比率	28.4%
		作業の実施場所	主に自社
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:12.5 人月 (b)実際に投入した工数:22.0 人月
	発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	車載関連(カーナビ、カーオーディ等)
		担当者の職位	主任・係長クラス
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	11 年
		IT エンジニアの経験年数	18 年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PM の経験年数	30 年※現在の会社以外の経験年数を含む

7. G社

応対者	執行役員経営企画部長 執行役員管理本部長 管理本部人事総務部課長代理	
プロフィール	エンジニアリング力及びプロジェクトマネジメント力を基にした製品・ソリューションの提供。従業員数約 300 名。	
ポイント	・プロジェクトを失敗させないように、プロジェクトレビュー会議及び PM 育成に全社的に注力。 ・プロジェクトレビューは、経営層、当該PMと部門長、アシュアライン室、PMO 室により、見積もり段階からフェーズ毎にレビューを実施。現場が問題を抱え込まないようにせないようにし、リスクがある場合は親会社の第三者監査体制に依頼してチェックしてもらう。 ・大型プロジェクトの場合、発注者にもステアリングコミッティへの出席を依頼。発注者が問題意識に乏しい場合には同社がリスクをコントロールする。 ・PM 育成については、親会社(エンジニアリング会社)のノウハウを活用し、プロジェクト全体をみる力、基盤(アーキテクト)をつくる力が重要(しかし、OJT で習得させるのは難しくなってきている)。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	―
	タイプ	―
	大元の発注者の業種	―
	開始経緯	―
	担当フェーズ	―
	契約形態	―
	対価の決定方式	―
	受注額に占める外注比率	―
	作業の実施場所	―
	プロジェクトの工数	―
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	―
	IT エンジニアの経験年数	―
	PM の経験年数	―

8. H社

応対者	代表取締役社長 制御システム事業部オートモーティブ制御システム部マネージャー 半導体事業部半導体一部上級プロジェクトマネージャー 半導体事業部半導体一部上級プロジェクトマネージャー
プロフィール	半導体評価・解析ソリューション、組み込みソリューション、FA ソリューション、ものづくり。従業員数約 150 名。
ポイント	・新規案件で仕様が曖昧のため、要件定義、設計段階の各フェーズで契約を締結した（制御システム事業部オートモーティブ制御システム部）。 ・長年継続している案件であったが、特殊分野の技術・知識が必要であり、それらを習得している人材確保がリスクとなっていた。そこで、対策として作業手順等のマニュアル化を進めた（半導体事業部半導体一部）。 ・半導体メモリの評価・解析の継続案件であり、客先において発注者からの急な仕様変更があり、スケジュール通りに客先が準備しているかがどうかがリスクとなっていた。そこで、PM が直接メンバーとコミュニケーションをとり、進捗状況を把握するとともに、検査作業の手順書を作成して作業の効率化を図っている。（半導体事業部半導体一部）

(1)	プロジェクトの概要	分野	組込系
		期間	7 ヶ月
		タイプ	受託型（下請）
		大元の発注者の業種	官公庁・自治体
		開始経緯	新規案件
		担当フェーズ	設計、開発
		契約形態	請負
		対価の決定方式	固定価格形式
		受注額に占める外注比率	50%
		作業の実施場所	主に自社
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:31.95 人月 (b)実際に投入した工数:32.97 人月
	発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	保険・共済業
		担当者の職位	課長クラス
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	14 年
		IT エンジニアの経験年数	14 年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PM の経験年数	7 年※現在の会社以外の経験年数を含む
(2)	プロジェクトの概要	分野	半導体
		期間	1 ヶ月

		タイプ	その他
		大元の発注者の業種	製造業(コンピュータメーカなどIT関連サービスを提供している企業)
		開始経緯	継続案件
		担当フェーズ	開発
		契約形態	請負
		対価の決定方式	作業量に応じた価格形式
		受注額に占める外注比率	16.6%
		作業の実施場所	主に客先
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:45人月 (b)実際に投入した工数:45人月
	発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	－
		担当者の職位	－
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	30年
		ITエンジニアの経験年数	30年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PMの経験年数	15年※現在の会社以外の経験年数を含む
(3)	プロジェクトの概要	分野	半導体
		期間	2ヶ月
		タイプ	その他
		大元の発注者の業種	製造業(コンピュータメーカなどIT関連サービスを提供している企業)
		開始経緯	継続案件
		担当フェーズ	開発
		契約形態	請負
		対価の決定方式	作業量に応じた価格形式
		受注額に占める外注比率	7%
		作業の実施場所	主に客先
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:7人月 (b)実際に投入した工数:7人月
	発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	－
		担当者の職位	－
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	20年
		ITエンジニアの経験年数	20年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PMの経験年数	2年※現在の会社以外の経験年数を含む

9. Ｉ社

応対者	代表取締役社長 取締役システム開発部事業部長 管理本部	
プロフィール	証券・公共・保険・物流等の各種システム構築、教育研修事業。従業員数約 50 名。	
ポイント	・派遣の請負から、SES（system engineering service）への移行により、一括でプロジェクトを管理できるメリットを享受し、全体として時間外労働削減に寄与する。 ・SES への移行に伴い、顧客の意識の変化もみられ、派遣の際に見られる指揮命令体系のような目線から、顧客と同社が共にプロジェクトを進める感覚（対等の立場）が高まり、作業負荷について要員の追加を提案できるようになった。 ・他方、SES に移行するに伴って、デメリットもある。同じプロジェクトで作業する他社メンバーの管理、教育なども同社の責任となる。 ・個々のグループにおいてラインやスラック（ビジネス向けチャット）で情報連携し、チャットをそのまま日報やミーティング（全体会議）における議事録としている。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	11 年 5 ヶ月
	タイプ	受託型（下請）
	大元の発注者の業種	金融業
	開始経緯	継続案件
	担当フェーズ	企画、設計、開発、保守・運用
	契約形態	請負
	対価の決定方式	混合型(固定価格、作業量に応じた価格)
	受注額に占める外注比率	―
	作業の実施場所	主に客先
	プロジェクトの工数	―
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	保険・共済業
	担当者の職位	課長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	17 年
	IT エンジニアの経験年数	17 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	7 年※現在の会社以外の経験年数を含む

10. J社

応対者	執行役員流通システム事業部門事業推進グループ長 同事業部門　流通システム部第二課長 同事業部門　流通システム部、第二課シニアマネジャー	
プロフィール	製造・通信・流通・金融等のシステム構築、ERP・CRM 等のソリューション、BPO サービス、プラットフォーム事業、IT マネジメント事業。従業員数約 11,910 名（連結）。	
ポイント	・前工程における品質確保の努力により、品質が安定し、手戻りなどが生じにくくなり、結果としてプロジェクト全体の効率性、生産性のアップにつながる。 ・プロジェクトに関わるリスクを「リスク管理台帳」としてまとめ、予想すべきリスクの分析と対応策を顧客と一緒に共有する。特にプロジェクト開始以前に、予想されるリスクについて顧客と「握る」ことにより、予定外の作業を出さないことが肝要である。 ・自社開発のプロジェクト管理ツール（SE プラスナビ）により、不具合がどこで、どんな、どうして発生したかを適切に把握することができる。また、レビューポイントをチェック項目として共有化してプロセス管理を徹底している。 ・自社開発の超高速開発プラットフォームサービス（FastAPP）を導入することで設計段階から画面上で完成品のイメージをもつことができ、プロジェクト途中でも画面上で確認しながら、プロセスの修正を加えることができる。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	1 年 4 ヶ月
	タイプ	受託型（元請）
	大元の発注者の業種	流通業
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	企画、設計、開発、保守・運用
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	35%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：136 人月 (b)実際に投入した工数：133 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	部長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	27 年
	IT エンジニアの経験年数	27 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	19 年※現在の会社以外の経験年数を含む

11. K社

応対者	管理本部　経営企画部長 管理本部　経営企画グループマネジャー コネクティビティ事業部長	
プロフィール	組込機器向けソフトウェア開発・ライセンス。従業員数約 40 名。	
ポイント	・顧客のスキル・レベルに応じて（特に IoT 関連で製造業の顧客のネットワーク技術レベルは高くない）、プロジェクトの前行程において、リスク対応の一環として仕様のひもとき作業に時間を費やし、要件を確定することが重要。 ・顧客が IT 技術に習熟していない場合、仕様書の完成度が高くないため、責任の所在と対策を明確にするために Q&A を準備して疑問点について一つ一つつぶしていく。 ・エクセルのマクロで作成した「プロジェクト標準」のテンプレートを共有し、お客さんとコミュニケーションを取りながらレビュー計画書を策定し、実施する。	
プロジェクトの概要	分野	組込系
	期間	6 ヶ月
	タイプ	受託型（元請）
	大元の発注者の業種	製造業
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	30%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：14.8 人月 (b)実際に投入した工数：14.6 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	主任・係長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	9 年
	IT エンジニアの経験年数	9 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	12 年※現在の会社以外の経験年数を含む

12. L社

応対者	公共システム本部副本部長 公共システム本部営業システム部参与 経営管理本部人事部長	
プロフィール	クラウド・データセンター・BPO・セキュリティ・流通・医療における IT ソリューションの提供。従業員数約 800 名。	
ポイント	・汎用系からクラウド系へのリプレイス案件において、受注段階での仕様が曖昧であり、業務フローが分からないため汎用系システム導入時に担当した社員をプロジェクトに投入して対応した。 ・稼働している現行システムのリプレイスにおいては要件仕様の確定が曖昧になりがちであり、今後の課題として、見積もりを含めた前工程から発注者とのコミュニケーションをとる、フェーズ毎に契約を締結すること。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	3 年
	タイプ	受託型(下請)
	大元の発注者の業種	地方公共団体
	開始経緯	継続案件
	担当フェーズ	設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	45%
	作業の実施場所	―
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:150 人月 (b)実際に投入した工数:300 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	33 年
	IT エンジニアの経験年数	15 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	20 年※現在の会社以外の経験年数を含む

13. M社

応対者	取締役常務執行役員管理統括本部長 システム管理部長 人材開発部長 公共本部公共システムグループ課長 公共本部公共システムグループ　マネージャー 公共本部公共システムグループ　マネージャー	
プロフィール	ソフトウェア開発・コンサルティング・ネットワーク設計・情報処理サービス・サーバ運用管理・パッケージソフト導入・ホームページ作成・BPO 等の各種サービス提供、ICT 機器販売。従業員数約 380 名。	
ポイント	・26 団体が利用する自治体向けクラウドサービス（幼稚園・保育所管理サービス）について、育児・保育に関する法令改定に際して、事前に情報をキャッチし、自治体に改訂ポイント等について先行的に伝えることにより、顧客側に予算措置を促し、業務の負荷分散を行った。 ・法改正の施行日（平成 29 年 4 月 1 日）の人事異動に備えて担当者が変わることへのリスクを回避。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	11 ヶ月
	タイプ	受託型（元請）
	大元の発注者の業種	自治体
	開始経緯	継続案件
	担当フェーズ	設計、開発
	契約形態	請負
	対価の決定方式	固定価格形式
	受注額に占める外注比率	11%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数：9.3 人月 (b)実際に投入した工数：9.1 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	地方自治体
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	25 年
	IT エンジニアの経験年数	25 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	5 年※現在の会社以外の経験年数を含む

14. N社

応対者	PMO 部統括マネージャ	
プロフィール	システムコンサルティング、システム開発・運用、SI、ERP、ネットワーク設計・運用、アウトソーシング、セキュリティサービス。従業員数約 1,400 名。	
ポイント	・PMO 室に法務担当チームを設置し、モデル契約書（受注用、外注用）の作成、契約時のアドバイス、プロジェクトマネージャ向けの法務知識習得の社員研修等を実施している。 ・一定額以上の受注額の場合は、クライアントにステアリングコミッティの設置を提案する。クライアントが望まない場合には、その機能に関する項目を契約に入れる。 ・「検証プロセスを可能な限り合意すること」、「ベースラインの明確化と変更管理ルールの設定」、「アドオン採否判定基準等の設定」等、スケジュール通りに開発を進めるために必要なクライアントとの確認手続きを設けている。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	―
	タイプ	―
	大元の発注者の業種	―
	開始経緯	―
	担当フェーズ	―
	契約形態	―
	対価の決定方式	―
	受注額に占める外注比率	―
	作業の実施場所	―
	プロジェクトの工数	―
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	―
	IT エンジニアの経験年数	―
	PM の経験年数	―

15. O社

応対者	人事部課長 経営企画部課長 営業戦略推進本部営業推進システムサービス部課長 営業戦略推進本部営業推進システムサービス部ﾃﾞｻﾞｲﾅｰ 営業戦略推進本部営業推進システムサービス部アシスタントデザイナー	
プロフィール	保険グループの情報システムの企画・提案・設計・開発・保守・運用。従業員数約 1,400 名。	
ポイント	・生産性向上の取組（炎の早帰りプロジェクト）を昨年から推進。オープンソースのプロジェクト管理ツール「Redmine」を導入し、チーム内で各自のタスク情報を共有。毎日 15 分の「朝会」を実施。毎日 18 時退社をルールとして「時間がないという制約」を設けることで創意工夫に取り組む。 ・「Redmine」では、メンバーが終業後に入力する“つぶやき”を分析し、メンバー間で気づきの共有化を図り、業務改善につなげる材料とした。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	―
	タイプ	―
	大元の発注者の業種	―
	開始経緯	―
	担当フェーズ	―
	契約形態	―
	対価の決定方式	―
	受注額に占める外注比率	―
	作業の実施場所	―
	プロジェクトの工数	―
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	―
	IT エンジニアの経験年数	―
	PM の経験年数	―

16. P社

応対者	代表取締役社長 人事部長 開発部統括マネージャ 開発第3部長 開発第3部プロジェクト・マネージャ
プロフィール	コンサルティング、システム構築(金融、組込、文教、業務システム、インフラ構築等)、運用(アウトソーシングサービス、インフラ運用、システム運用)、サポートサービス ハードウェア(サーバ等)・ソフトウェア販売。従業員数約890名。
ポイント	・プロジェクトメンバー全員が顧客の業務知識を学ぶことにより、特定の誰かに仕事の負荷が集中することを避け(キーマンの排除)、仕事の平準化を図る。 ・毎年の契約時に担当部長が顧客に対して働き方改革の説明をしている。また、月に2回メンバーが代わる代わる有給休暇を取得するよう調整し、顧客との週次で打ち合わせで休暇の説明をしている。

(1)	プロジェクトの概要	分野	組込系
		期間	10ヶ月
		タイプ	受託型(元請)
		大元の発注者の業種	製造業
		開始経緯	新規案件
		担当フェーズ	設計、開発
		契約形態	その他
		対価の決定方式	作業量に応じた価格形式
		受注額に占める外注比率	88%
		作業の実施場所	主に自社
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:172人月 (b)実際に投入した工数:172人月
	発注者の概要	主な業種(下請受注の場合)	―
		担当者の職位	化長クラス
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	30年
		ITエンジニアの経験年数	30年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PMの経験年数	18年※現在の会社以外の経験年数を含む
(2)	プロジェクトの概要	分野	インターネット系
		期間	9ヶ月
		タイプ	その他
		大元の発注者の業種	―
		開始経緯	継続案件

		担当フェーズ	設計、開発、保守・運用
		契約形態	準委託
		対価の決定方式	固定価格形式
		受注額に占める外注比率	29%
		作業の実施場所	－
		プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:7 人月 (b)実際に投入した工数:7 人月
	発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	－
		担当者の職位	部長クラス
	ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	30 年
		IT エンジニアの経験年数	13 年※現在の会社以外の経験年数を含む
		PM の経験年数	17 年※現在の会社以外の経験年数を含む

17. Q社

応対者	執行役員ソリューション副本部長、業務統括部統括部長、PMO 室長 ソリューション本部第二ソリューション事業部長	
プロフィール	石油、金融、建設、自治体等における情報処理・システム開発サービス、DC・クラウドサービス、セキュリティサービス、ICT 機器販売。従業員数約 920 名。	
ポイント	・PMO の体制を整備。一定規模以上のプロジェクトについては、「リスク管理表」に基づき、発注から途中の進捗状況、リリースまで責任をもって監視、監督。 ・「信号機」の仕組みを取り入れ、コストの増加、人員の働き方状況などの基準を設け、信号機を通じて、アラートが出る。アラートが出たプロジェクトは、PMO がリーダーシップをとり、人員増強、顧客との折衝などの対応策をとる。 ・残業を申請方式にすることによって、特に若い人たちの残業に対する意識を高める。メンバー全員の共同意識を高め、全体で長時間労働削減の努力をする。 ・社内で、幹部候補生を定期的に集め、計画的に「PM 育成塾」を開催し、PM 育成を全社あげて実施。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	5 ヶ月
	タイプ	その他
	大元の発注者の業種	金融業
	開始経緯	継続案件
	担当フェーズ	設計、開発、保守・運用
	契約形態	準委託
	対価の決定方式	作業量に応じた価格形式
	受注額に占める外注比率	60%
	作業の実施場所	主に客先
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:23 人月 (b)実際に投入した工数:23 人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	課長クラス
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	24 年
	IT エンジニアの経験年数	24 年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PM の経験年数	8 年※現在の会社以外の経験年数を含む

18. R社

応対者	取締役上席執行役員、人事本部長 ソリューションクオリティコントロール部リスク管理 GL 人事企画部 D&I グループリーダー	
プロフィール	経営・システムコンサルテーション、情報システムの企画・設計・開発・構築・運用・保守、ソフトウェア及びハードウェアの開発・製造・販売・リース、IT アウトソーシングサービスサービス。従業員数約 6,000 名（連結）。	
ポイント	・プロジェクト終了後にメトリックスを収集・分析し、それをプロジェクトの見積りやプロジェクト体制作りにフィードバックする仕組みを確立。 ・ソフトウェア開発センターを設置し、開発環境、フレームワーク、管理ツール、ドキュメント等をクラウド環境で一箇所にまとめ、知見に基づき「この言語ならこの開発フレームを使えば生産性が上がる」といった情報を社内のプロジェクトマネージャが顧客と共有できるように提供。	
プロジェクトの概要	分野	―
	期間	―
	タイプ	―
	大元の発注者の業種	―
	開始経緯	―
	担当フェーズ	―
	契約形態	―
	対価の決定方式	―
	受注額に占める外注比率	―
	作業の実施場所	―
	プロジェクトの工数	―
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	―
	IT エンジニアの経験年数	―
	PM の経験年数	―

19. S社

応対者	人事部長 サービスビジネス技術第3部長・技監	
プロフィール	コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、科学・工学系情報サービス。従業員数約4,200名。	
ポイント	・開発規模が増大するとプロジェクトの人数が増え生産性が低下し、工数は大きく増大する。これを織り込んでいないと結果的に過小見積となり、不採算案件ひいては長時間労働の原因となる。 ・大規模案件で気を付けなくてはならないポイントをテキスト化し、プロジェクトマネージャ向けに教育研修を行っている。 ・大型案件の場合、開発標準とフレームワークは必ず準備する。過去の大型案件で使ったものを改訂して再利用することが多い。会社としての開発標準とフレームワークについては、急速な技術革新の中でメンテナンスするコストと利用価値を考慮して、標準化の範囲を検討する必要がある。	
プロジェクトの概要	分野	エンタープライズ系
	期間	1年9ヶ月
	タイプ	受託型
	大元の発注者の業種	製造業、情報サービス業、通信業、流通業、金融業、官公庁・自治体以外の業種
	開始経緯	新規案件
	担当フェーズ	企画、設計、開発、保守・運用
	契約形態	請負、準委託
	対価の決定方式	固定価格形式、作業量に応じた価格形式
	受注額に占める外注比率	50%
	作業の実施場所	主に自社
	プロジェクトの工数	(a)開始当初の予定工数:1875人月 (b)実際に投入した工数:3093人月
発注者の概要	主な業種（下請受注の場合）	―
	担当者の職位	―
ヒアリング対象者の経歴	現在の会社での勤続年数	22年
	ITエンジニアの経験年数	34年※現在の会社以外の経験年数を含む
	PMの経験年数	30年※現在の会社以外の経験年数を含む