

2 働き方改革推進モデル地域の形成

(1) モデル地域の選定

発注者・受注者の良好な関係を構築し、働き方改革を推進するためのモデル地域として、宮城県と熊本県を選定した。2つの地域の選定にあたっては、事業規模や地域の特徴（産業構造、首都圏との関係）等を考慮して、他地域への展開にあたり幅広く参考となるような地域を選定した。

選定地域①：宮城県

地域大手企業（電力系）を中心とした産業構造であり、地場の産業が盛んな一方で首都圏からのビジネスの受託もあることから、比較的進んでいる首都圏の働き方と地域の働き方の2つの側面から受注者・発注者の関係強化に向けた検討を進める。

選定地域②：熊本県

地域ユーザ企業やメーカー系企業を中心とした産業構造であり、テレワークを前提とした新しい働き方を実現するために、地域性を超えて従来の取引環境や慣習を見直し、受注者・発注者の関係強化に向けた検討を進める。



(出展)：特定サービス産業実態調査 調査対象及び調査事項、業種別の概況、統計表 平成30年特定サービス産業実態調査（確報）

(2) モデル地域における推進組織（ワーキンググループ）の組成

地域における働き方改革推進モデルを検討するために、関係者の協議の場として推進組織（ワーキンググループ）を地域ごとに設置した。

各地域のワーキンググループは、学識経験者を座長とし、IT 業界の発注側・受注側の立場の企業、自治体、IT 地域団体、コンサルタント、経済産業省、厚生労働省による委員構成とした。

表 2-2-1.宮城県ワーキンググループの体制

組織		氏名	所属／役職
宮城県 ワーキング グループ	座長	梶功夫	宮城大学名誉教授
	委員	阿久津克之	東北インフォメーション・システムズ株式会社 開発運用本部 業務管理 室副室長
		市場茂樹	NEC ソリューションイノベータ株式会社 東北支社企画部長
		岡田晃男	株式会社 SRA 東北 ソリューション事業部長
		伊藤正則	株式会社エスクルー 代表取締役
		小川暁憲	宮城県 経済商工観光部 雇用対策課雇用推進専門監
		千葉俊	宮城県 経済商工観光部 新産業振興課情報産業振興班主幹(班長)
	オブザーバ	佐々木賢一	宮城労働局 労働基準部監督課長
		木原大樹	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 課長補佐
		難波亮	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 法規第三係長
			経済産業省 商務情報政策局情報産業課
	事務局	穴沢芳郎	一般社団法人宮城県情報サービス産業協会 常務理事・事務局長
		手計将美	一般社団法人情報サービス産業協会 理事・事業推進本部本部長
		田畑浩秋	一般社団法人情報サービス産業協会 事業推進本部部長
		辻村朋大	一般社団法人情報サービス産業協会 事業推進本部
		千賀篤史	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 マネージャー

表 2-2-2.熊本県ワーキンググループの体制

組織		氏名	所属／役職
熊本県 ワーキング グループ	座長	川副智行	崇城大学 総合教育センター 教授
	委員	田邊主税	九州デジタルソリューションズ株式会社 取締役専務執行役員
		中川敏博	株式会社 SYSKEN 経営企画部 システム企画部門担当課長
		佐藤良昭	株式会社熊本計算センター 常務取締役
		富松篤典	株式会社電盛社 常務取締役
		建山正規	株式会社電盛社 SI事業本部 本部長
		中川博文	熊本県 商工労働部 労働雇用創生課長
	オブザーバ	木原大樹	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 課長補佐
		難波亮	厚生労働省 労働基準局労働条件政策課 法規第三係長
			経済産業省 商務情報政策局情報産業課
	事務局	高口義幸	一般社団法人熊本県情報サービス産業協会 交流連携担当チームサ ブリーダー
		伊藤孝夫	一般社団法人熊本県情報サービス産業協会 事務局長
		手計将美	一般社団法人情報サービス産業協会 理事・事業推進本部本部長

		田畑浩秋	一般社団法人情報サービス産業協会 事業推進本部部長
		辻村朋大	一般社団法人情報サービス産業協会 事業推進本部
		千賀篤史	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 マネージャー

(3) 推進組織（ワーキンググループ）の会合開催

地域における働き方改革推進モデルを検討するために、各地域会合を4回開催した。

表 2-3-1.宮城県ワーキンググループの開催

第1回	日時	令和3年7月30日(金) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員7名、オブザーバ4名、事務局5名
	議事	① 本事業の趣旨説明 ② 自己紹介を兼ねた所見 ③ 過去の事業における取組実績の紹介 ④ アンケート調査のシナリオ検討
第2回	日時	令和3年10月29日(金) 13:00~15:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員7名、オブザーバ2名、事務局5名
	議事	① 働き方改革に関する討議 ② ヒアリング調査の企画案説明 ③ オンラインセミナー・ワークショップの企画案説明
第3回	日時	令和3年12月17日(金) 13:00~15:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員7名、オブザーバ1名、事務局5名
	議事	① ヒアリング調査結果（暫定版）の報告及び意見交換 ② オンラインセミナー・ワークショップの企画共有 ③ WG レポートの企画検討
第4回	日時	令和4年2月25日(金) 13:00~15:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員7名、オブザーバ1名、事務局4名
	議事	① WG レポートの内容確認 ② オンラインセミナー・ワークショップの開催結果報告 ③ 事業の振り返り

表 2-3-2.熊本県ワーキンググループの開催

第1回	日時	令和3年7月9日(金) 10:00~12:00
	場所	オンライン会議

	出席	委員 7 名、オブザーバ 3 名、事務局 6 名
	議事	⑤ 本事業の趣旨説明 ⑥ 自己紹介を兼ねた所見 ⑦ 過去の事業における取組実績の紹介 ⑧ アンケート調査のシナリオ検討
第 2 回	日時	令和 3 年 10 月 28 日(木) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員 7 名、オブザーバ 2 名、事務局 6 名
	議事	④ 働き方改革に関する討議 ⑤ ヒアリング調査の企画案説明 ⑥ オンラインセミナー・ワークショップの企画案説明
第 3 回	日時	令和 3 年 12 月 15 日(水) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員 7 名、オブザーバ 1 名、事務局 6 名
	議事	④ ヒアリング調査結果（暫定版）の報告及び意見交換 ⑤ オンラインセミナー・ワークショップの企画共有 ⑥ WG レポートの企画検討
第 4 回	日時	令和 4 年 2 月 21 日(月) 15:00~17:00
	場所	オンライン会議
	出席	委員 7 名、オブザーバ 2 名、事務局 6 名
	議事	④ WG レポートの内容確認 ⑤ オンラインセミナー・ワークショップの開催結果報告 ⑥ 事業の振り返り

（４）モデル地域の実態把握

（a）アンケート調査の実施目的

本調査は、地域における 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、働き方改革への取組状況等を把握することを目的に実施した。

（b）アンケート調査の実施概要

本調査は Web アンケートとし、宮城県・熊本県の発注者・受注者企業の従業員個人を対象に実施した。204 件（企業数 56 社）の回答を得られた。

表 2-4-1. アンケート調査の実施概要

調査名	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
-----	----------------------------------

実施方法	Web アンケート
実施時期	2021 年 9 月 28 日～2021 年 10 月 20 日
調査対象	・ (一社)宮城県情報サービス産業協会 会員企業 ・ (一社)熊本県情報サービス産業協会 会員企業 ・ 地域自治体
回収数	204 件(企業数 56 社)

調査では、主に「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）」について確認した。調査項目の詳細は、「アンケート調査票」に示す。

表 2-4-2. アンケート調査の調査内容

分類	調査項目
Ⅰ. 勤務先・個人の属性 ＜問 1～4＞	・ 勤務先名、勤務先所在地、正社員数 ・ 職位
Ⅱ. 現在担当している業務・プロジェクト ＜問 5～10＞	・ 取引ポジション、所属部門、業務・プロジェクトの類型 ・ 対価の決定方式 ・ 発注者業種、発注者所在地 ・ プロジェクト規模 ・ 所定外労働時間、年次有給休暇取得率
Ⅲ. 業務・プロジェクトの遂行状況や課題意識 ＜問 11～15＞	・ 遂行状況、遂行上の課題 ・ 長時間労働対策、長時間労働の要因 ・ 効果的な取組
Ⅳ. 就業場所・テレワーク ＜問 16～20＞	・ 就業場所 ・ テレワーク実施頻度、実施希望 ・ テレワーク環境、テレワークへの期待
Ⅴ. 労務管理制度・モチベーション・働き方改革への取組 ＜問 21～24＞	・ 労務管理制度 ・ モチベーション状態、要素 ・ 働き方改革の取組効果
Ⅵ. その他(自由記述) ＜問 25～27＞	・ テレワークについて思うところ ・ 長時間労働等の根本的な要因 ・ 働き方改革全般に対する意見

■アンケート調査票

厚生労働省委託調査

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

一般社団法人熊本県情報サービス産業協会（KISIA）

一般社団法人宮城県情報サービス産業協会（MISA）

一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）

ご回答にあたってのお願い

1. 本調査は、厚生労働省委託事業「IT 業界の働き方改革サポート事業」の一環として行う、地域における 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、働き方改革への取組状況等に関する個人調査です。
2. 本調査票では、以下の内容についてお尋ねします。
 - I. 勤務先・個人の属性について
 - II. 現在担当している業務・プロジェクトについて
 - III. 業務・プロジェクトの遂行状況や課題意識について
 - IV. 就業場所・テレワークについて
 - V. 労務管理制度・モチベーション・働き方改革への取組について
 - VI. その他（自由記述）
3. 本調査は、システム開発におけるプロジェクト関係者を対象としたアンケートとなっています。情報システム部門の方（発注者側）やプロジェクトの管理者・責任者（受注者側）等、業務・プロジェクトの実態をよく把握されているご担当の方に、内容を確認の上ご回答いただきますようお願いいたします。社内で発注・受注のどちらもある場合には双方の方々へ、また個人調査になりますので社内で出来るだけ多くの方にご回答いただけますと幸甚に存じます。
4. 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番号を選択して下さい。なお、「その他」を選択された場合は、（ ）内にその内容を具体的に記入下さい。
5. ご回答いただいた内容は、一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）によりすべて統計的に分析・処理されます。本事業による分析・処理以外には使用しないため、本調査へのご回答により貴社及び回答者の皆様に不利益が及ぶ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。なお、働き方改革への取組事例として、アンケート結果をより深掘りさせていただきたい企業様に対し、事業の一環でヒアリングのご依頼をさせていただく可能性があります。
6. 調査結果は、厚生労働省の Web サイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」等で公開予定です。是非とも積極的な調査協力をお願いいたします。
7. **2021 年 10 月 20 日（水）**までに Web 上でご回答下さい。なお、紙面（調査票）での回答も可能です。紙面での回答をご希望する場合、下記お問い合わせ先までご連絡ください。

■お問い合わせ先（担当事務局）：

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 6F

電話：03-5289-7651

E-mail：mhlw2021_k_owner@jisa.or.jp（担当：辻村）

I. 勤務先・個人の属性についてお伺いします。

問 1 勤務先名をご記入ください。()

問 2 あなたの勤務先の所在地をお答えください。(1つだけ○)

1. 宮城県

2. 熊本県

問 3 あなたの勤務先(会社全体・事業所)の現在の正社員数をお答えください。(1つだけ○)

(会社全体)

1. 1～30 人未満

3. 50～100 人未満

5. 300 人以上

2. 30～50 人未満

4. 100～300 人未満

(事業所)

1. 1～30 人未満

3. 50～100 人未満

5. 300 人以上

2. 30～50 人未満

4. 100～300 人未満

問 4 あなたの職位をお答えください。(1つだけ○)

1. 役員クラス

3. 課長クラス

5. 一般社員

2. 部長クラス

4. 主任・係長クラス

6. その他()

II. 現在担当している業務・プロジェクトについてお伺いします。

※複数のプロジェクトを担当している場合は、主に関与するプロジェクトについてお答えください。

問 5 現在担当している業務・プロジェクトの取引構造におけるポジションをお答えください。(1つだけ○)

1. 大元の発注者 →付問 1 へ

2. 受注側(自社サービス開発) →問 6 へ

3. 受注側(情報子会社) …親会社などグループ企業向けのシステム企画/開発/運用業務 →付問 2 へ

4. 受注側(元請け) …親会社などグループ企業以外からの委託業務(元請け) →付問 2 へ

5. 受注側(中間下請け) …元請けではなく、再委託(外注)している →付問 2 へ

6. 受注側(最終下請け) …元請けではなく、再委託(外注)は(ほとんど)していない →付問 2 へ

7. その他() →問 6 へ

付問 1 所属部門をお答えください。(1つだけ○)

1. 情報システム部門

2. その他

付問 2 現在担当している業務・プロジェクトの類型をお答えください。(1つだけ○)

1. SI・受託型※1

2. 組込みシステム型※2

3. サービス提供型※3

【業務・プロジェクトの類型】

※1 SI・受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用

※2 組込みシステム型：ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発

※3 サービス提供型：クラウド・ASP やパッケージソフト等、自社で提供する IT サービスの企画・開発・提供

問 6 現在担当している業務・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○)

1. 成果物に対する価格
2. 作業時間(工数)に応じた価格
3. サービス利用に応じた料金
4. その他()

問 7 現在担当している開発システムの対象業種をお答えください。(1つだけ○)

※ご自身が発注者の場合は、ご自身の業種をお答えください。

1. ハードウェアベンダ・プラットフォームベンダ等
2. 通信業
3. SI・情報サービス業
4. 社会インフラ(電気・ガス・水道)
5. 製造業(IT関連を除く)
6. 商社・小売・物流
7. 金融・保険・証券
8. 医療・介護福祉
9. 官公庁・自治体
10. その他()

問 8 現在担当している業務・プロジェクトの大元の発注者の所在地をお答えください。(都道府県リスト選択式・1つだけ○)

※ご自身が発注者の場合は、ご自身の勤務地をお答えください。

問 9 現在担当している業務・プロジェクトの(a)期間、(b)人数をお答えください。

(a)期間	□□ヶ月	(b)人数	□□人
-------	------	-------	-----

問 10 現在担当している業務・プロジェクトにおける、(a)あなたと(b)平均的なメンバーの1ヶ月のおおよその所定外労働時間(残業時間)をお答えください。また、あなたの2020年度における年次有給休暇の取得率をお答えください。

※仮に、1ヶ月あたりの所定労働時間を160時間とした場合、1ヶ月あたりの平均勤務時間が200時間だった方は1ヶ月のおおよその所定外労働時間(残業時間):40時間とお答えください。

	(1) 通常期の1ヶ月の平均的な所定外労働時間	(2) 繁忙期の1ヶ月の平均的な所定外労働時間	(3) 2020年度における年次有給休暇の取得率
(a)あなた	□□時間	□□時間	□□%
(b)平均的なメンバー	□□時間	□□時間	

Ⅲ. 現在担当している業務・プロジェクトの遂行状況や、あなたがこれまでに担当した業務・プロジェクトの課題意識等についてお伺いします。

問 11 あなたは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と考えますか。以下のそれぞれの項目について該当する番号をお選びください。(1つだけ○)

	遂行できている	どちらかというと遂行できている	どちらかというと遂行できていない	遂行できていない	わからない
(a)品質	4	3	2	1	0
(b)収益性	4	3	2	1	0
(c)納期	4	3	2	1	0
(d)労働時間	4	3	2	1	0
(e)顧客満足度	4	3	2	1	0

問 12 業務・プロジェクトの遂行時、以下の内容は(1)あなたが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りますか。また(2)長時間労働の発生にどの程度つながると思いますか。以下のそれぞれの項目について該当する番号をお選びください。(1つだけ○)

	(1) 担当した業務・プロジェクト	(2) 長時間労働の発生
--	-------------------	--------------

	当 て は ま る	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い
(a)大規模すぎる案件	4	3	2	1	4	3	2	1
(b)過小な工数（見積もり）	4	3	2	1	4	3	2	1
(c)不明確な仕様	4	3	2	1	4	3	2	1
(d)仕様変更	4	3	2	1	4	3	2	1
(e)仕様以上の過剰品質	4	3	2	1	4	3	2	1
(f)品質トラブル	4	3	2	1	4	3	2	1
(g)発注者・受注者の役割が不明確	4	3	2	1	4	3	2	1
(h)発注者・受注者の協力関係の欠如	4	3	2	1	4	3	2	1

問 1 3 業務・プロジェクトを円滑に遂行するために、以下の取組はあなたがこれまでに担当した業務・プロジェクトにどの程度当てはまりますか。（1つだけ○）

	当 て は ま る	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い
(a)工程別に多段階契約とし、見積もりを超過した場合は別契約とする	4	3	2	1
(b)リスク発生時の取扱いやリスクに考慮したバッファを持たせた契約とする	4	3	2	1
(c)プロジェクト計画時に、業務部門から承認を得るプロセスを明確にする	4	3	2	1
(d)要件が変動することをプロジェクトのリスクとして捉える	4	3	2	1
(e)絶対に変えない部分は事前に定義、仮説部分は段階的に検証し確定する	4	3	2	1
(f)プロジェクト計画時に、業務部門と仕様変更に関するルールを定める	4	3	2	1
(g)業務部門からの突発的かつ不規則な要件追加はルールに従って行う	4	3	2	1
(h)総工数について合意する	4	3	2	1
(i)開発スコープを明確化する	4	3	2	1
(j)トラブルが起きにくく、想定外のトラブルに対応しやすいシステム・アーキテクチャを設計する	4	3	2	1
(k)検証・テストには十分な時間・工数をかける	4	3	2	1
(l)後工程でのビジネス要求の変更に伴うトラブルのリスクと対応について協議する	4	3	2	1
(m)発注者と受注者の責任範囲を明確にする	4	3	2	1
(n)システム化する対象業務を標準化し、属人化を排除する	4	3	2	1

(o)各イテレーションに発注者（プロジェクトオーナー）は必ず参加する	4	3	2	1
(p)発注者・受注者お互いの人事労務制度を尊重し、良好な関係構築に配慮する	4	3	2	1
(q)生産性を上げるためにコミュニケーションツール・開発ツールの活用に配慮する	4	3	2	1
(r)先進的なICTの活用により、客先常駐を前提としない働き方を許容する	4	3	2	1

問14 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は何だとお考えですか。（任意）

問15 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があればお聞かせください。（任意）

IV. 就業場所やテレワークについてお伺いします。

問16 現在の勤務時間からみたプロジェクトメンバー全体の平均的な就業場所の構成はどのようになっていますか。全体が10割になるようにお答えください。

就業場所の構成 (全体を10割とする)	自社オフィス	おおよそ	割
	親会社・客先オフィス	おおよそ	割
	自宅	おおよそ	割
	コワーキングスペース	おおよそ	割

問17 あなたはテレワークをどのくらいの頻度で実施していますか。（1つだけ○）

1. 毎日（主に）
2. 週3～4回
3. 週1～2回
4. 月1～2回
5. 実施していない

問18 あなたはテレワークをどのくらいの頻度で実施したいとお考えですか。（1つだけ○）

1. 毎日（主に）
2. 週3～4回
3. 週1～2回
4. 月1～2回
5. 実施したくない

問19 テレワークを実施するにあたり、あなたの勤務先・職場では以下の取組がどの程度進んでいますか。（1つだけ○）

	十分に 進んでいる	やや 進んでいる	い あまり 進んでい ない	全く 進んでい ない	わ か ら な い
(a)必要な機材の支給・貸与（PCやルーター、モニター等）	4	3	2	1	0
(b)テレワークに関する手当での支給	4	3	2	1	0
(c)業務のデジタル化（電子押印、ペーパーレス化等）	4	3	2	1	0
(d)コミュニケーションツールの導入（Slack、Chatwork、Zoom、Teams等）	4	3	2	1	0
(e)リモート開発環境の整備やセキュリティ対策	4	3	2	1	0
(f)リモートでの従業員の健康管理	4	3	2	1	0

(g)リモートでの労働時間管理	4	3	2	1	0
(h)リモートでの業務管理（進捗管理、課題管理等）	4	3	2	1	0
(i)テレワークを考慮した評価制度・運用（1on1 ミーティング、評価基準等）	4	3	2	1	0
(j)リモートでの若手社員への OJT 教育	4	3	2	1	0
(k)会社としてのテレワークの活用方針の明確化・発信	4	3	2	1	0
(l)テレワークを受容する組織風土	4	3	2	1	0
(m)テレワークに対する顧客・パートナーの理解促進	4	3	2	1	0

問 2 0 テレワークに対してあなたが期待することとして、以下の項目から当てはまるものをお選びください。（優先度が高いものを5つまで○）

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1. 時間・場所にとわれない柔軟な働き方の実現 | 8. 仕事の評価方法の変化（成果主義） |
| 2. 通勤時間の有効活用 | 9. 地域におけるビジネスチャンスの拡大 |
| 3. 育児・介護等と仕事の両立 | 10. 顧客・パートナーとの共創機会の拡大 |
| 4. 事業継続性の確保（BCP） | 11. 優秀な人材を獲得する機会の増大 |
| 5. 新型コロナウイルスへの感染回避 | 12. 人材の離職防止 |
| 6. オンラインによる学習機会の増大 | 13. 副業・兼業の促進 |
| 7. 業務のデジタル化の促進 | 14. 特になし |

V. あなたの勤務先の労務管理制度、会社や仕事に対するモチベーション、働き方改革への取組についてお伺いします。

問 2 1 あなたの勤務先では以下の労務管理に関する制度を導入していますか。（1つだけ○）

	導入している	導入していない	わからない
(a)労働時間を正確に把握するための制度の整備	2	1	0
(b)半日休暇・時間単位の有給休暇制度	2	1	0
(c)産業医や保健師による長時間労働の社員に対する面談制度	2	1	0
(d)基準を超えて長時間労働した社員に対する制限や休暇取得の強制化	2	1	0
(e)裁量労働制、フレックスタイム制、時差勤務等の弾力的な労働時間制度	2	1	0
(f)年次有給休暇の計画的な取得の施策制度	2	1	0
(g)記念日休暇、慶弔休暇、配偶者出産休暇等の特別休暇制度	2	1	0
(h)連続休暇制度やフレッシュ休暇制度	2	1	0
(i)ノー残業デーの設置	2	1	0
(j)勤務間インターバル制度	2	1	0

問 2 2 あなたの会社や現在の仕事に対するモチベーションの状態をお答えください。（1つだけ○）

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. とても働きがいがある | 4. 全く働きがいがない |
| 2. やや働きがいがある | 5. どちらでもない |
| 3. あまり働きがいがない | |

問 2 3 あなたは何が会社や仕事へのモチベーションの向上に繋がりますか。以下の項目から当てはまるものをお選びください。（優先度が高いものを5つまで○）

- | | |
|-----------------------------|------------------------|
| 1. 給与・処遇が良い | 11. 仕事に対する興味・関心がある |
| 2. 定時に退勤できる・時間外労働が少ない | 12. 仕事に意義・価値を感じる |
| 3. 有給休暇を取得しやすい | 13. 自分の特性・能力に向いている |
| 4. 働く時間・場所にとらわれない柔軟な働き方ができる | 14. 自分をスキルアップできる |
| 5. 経営層や上司との定期的な対話の場がある | 15. 自身のキャリアが明確になっている |
| 6. 職場の人間関係が良い | 16. 能力や成果に見合った昇給・昇進がある |
| 7. 福利厚生が良い | 17. 納得できる人事評価が行われる |
| 8. オフィス環境が整備されている | 18. 希望を踏まえた配属・異動が行われる |
| 9. 会社の将来性・安定性がある | 19. その他（ ） |
| 10. 経営者の考えや経営会議の内容がオープンである | |

問 2 4 働き方改革への取組効果として、あなたは何が重要だとお考えですか。（優先度が高いものを5つまで○）

- | | |
|-----------------|---------------------|
| 1. 時間外労働の削減 | 6. 仕事へのモチベーション向上 |
| 2. 休暇の取得促進 | 7. キャリア自律意識や学習意欲の向上 |
| 3. 働く時間や場所の柔軟化 | 8. 優秀な人材の確保・採用力向上 |
| 4. 育児・介護との両立 | 9. 雇用の安定・離職防止 |
| 5. 新規事業・ビジネスの創出 | |

VI. その他

問 2 5 コロナ禍において急速にテレワークが進展しましたが、テレワークについて思うところがあればお聞かせください。（任意）

問 2 6 所定外労働時間の削減や年次有休休暇の取得が進まない根本的な原因があればお聞かせください。（任意）

問 2 7 働き方改革への取組全般に関して、その他ご意見等あればお聞かせください。（任意）

(c) アンケート調査の実施結果

アンケート調査の実施結果を、勤務先の所在地別（宮城県・熊本県）に以下に示す。

I. 勤務先・個人の属性

・あなたの勤務先（会社全体）の現在の正社員数をお答えください。

宮城県では 100 名以上が約 8 割、熊本県では 100 名以上が約 9 割を占める。

表 2-4-3. 会社全体の正社員数

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	1～30人未満	30～50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300人以上	不明
0	TOTAL	204 100.0	10 4.9	9 4.4	7 3.4	85 41.7	93 45.6	0 0.0
1	宮城県	103 100.0	9 8.7	6 5.8	4 3.9	11 10.7	73 70.9	0 0.0
2	熊本県	101 100.0	1 1.0	3 3.0	3 3.0	74 73.3	20 19.8	0 0.0

・あなたの勤務先（事業所）の現在の正社員数をお答えください。

宮城県では 100 名以上が 4 割半ば、熊本県では 100 名以上が約 7 割を占める。

表 2-4-4. 事業所の正社員数

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	1～30人未満	30～50人未満	50～100人未満	100～300人未満	300人以上	不明
0	TOTAL	204 100.0	26 12.7	25 12.3	33 16.2	83 40.7	33 16.2	4 2.0
1	宮城県	103 100.0	23 22.3	12 11.7	22 21.4	16 15.5	29 28.2	1 1.0
2	熊本県	101 100.0	3 3.0	13 12.9	11 10.9	67 66.3	4 4.0	3 3.0

・あなたの職位をお答えください。

宮城県・熊本県ともに「主任・係長クラス」が 3～4 割、「課長クラス」「一般社員」がそれぞれ 2 割以上を占める。

表 2-4-5. 職位

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	役員クラス	部長クラス	課長クラス	主任・係長クラス	一般社員	その他
0	TOTAL	204 100.0	15 7.4	15 7.4	50 24.5	74 36.3	47 23.0	3 1.5
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	8 7.8	22 21.4	35 34.0	23 22.3	3 2.9
2	熊本県	101 100.0	3 3.0	7 6.9	28 27.7	39 38.6	24 23.8	0 0.0

・現在担当している業務・プロジェクトの取引構造におけるポジションをお答えください。

宮城県は「受注側（情報子会社）」が約 5 割を占め、「大元の発注者」は約 1 割である。熊本県は「受注側（自社サービス開発）」が約 3 割を占め、「大元の発注者」は 1 割半ばである。

表 2-4-6.取引構造におけるポジション

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	大元の発注者	受注側(自社サービス開発)	受注側(情報子会社)	受注側(元請け)	受注側(中間下請け)	受注側(最終下請け)	その他
0	TOTAL	204 100.0	26 12.7	43 21.1	62 30.4	31 15.2	17 8.3	21 10.3	4 2.0
1	宮城県	103 100.0	10 9.7	10 9.7	52 50.5	15 14.6	8 7.8	6 5.8	2 1.9
2	熊本県	101 100.0	16 15.8	33 32.7	10 9.9	16 15.8	9 8.9	15 14.9	2 2.0

・(取引構造におけるポジションが「大元の発注者」のみ) 所属部門をお答えください。

宮城県では「情報システム部門」が 5 割、熊本県では「情報システム部門」が 9 割弱を占める。

表 2-4-7.所属部門(「大元の発注者」のみ)

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2
		TOTAL	情報システム部門	その他
0	TOTAL	26 100.0	19 73.1	7 26.9
1	宮城県	10 100.0	5 50.0	5 50.0
2	熊本県	16 100.0	14 87.5	2 12.5

・(取引構造におけるポジションが「受注側」のみ) 現在担当している業務・プロジェクトの類型をお答えください。

宮城県では「SI・受託型」が 9 割以上、熊本県では 8 割以上を占める。熊本県では「サービス提供型」が 1 割半ばを占める。

表 2-4-8.業務・プロジェクトの類型(「受注側」のみ)

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3
		TOTAL	SI・受託型	組込みシステム型	サービス提供型
0	TOTAL	131 100.0	116 88.5	4 3.1	11 8.4
1	宮城県	81 100.0	75 92.6	2 2.5	4 4.9
2	熊本県	50 100.0	41 82.0	2 4.0	7 14.0

・現在担当している業務・プロジェクトの対価の決定方式をお答えください。

宮城県・熊本県ともに「作業時間（工数）に応じた価格」が約 6 割を占め、「成果物に対する価格」が 3 割半ばを占める。

表 2-4-9.業務・プロジェクトの対価決定方式

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	成果物に対する価格	作業時間(工数)に応じた価格	サービス利用に応じた料金	その他
0	TOTAL	204 100.0	69 33.8	119 58.3	8 3.9	8 3.9
1	宮城県	103 100.0	35 34.0	63 61.2	3 2.9	2 1.9
2	熊本県	101 100.0	34 33.7	56 55.4	5 5.0	6 5.9

・現在担当している開発システムの対象業種をお答えください。

宮城県では「SI・情報サービス業」「社会インフラ（電気・ガス・水道）」がそれぞれ約 4 割を占める。熊本県では「官公庁・自治体」が約 4 割を占め、「SI・情報サービス業」が約 2 割を占める。

表 2-4-10.開発システムの対象業種

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		TOTAL	ハードウェア ベンダ・プラット フォームベン ダ等	通信業	SI・情報サー ビス業	社会インフラ (電気・ガス・ 水道)	製造業(IT関 連を除く)	商社・小売・ 物流	金融・保険・ 証券	医療・介護福 祉	官公庁・自治 体	その他
0	TOTAL	204 100.0	3 1.5	5 2.5	64 31.4	40 19.6	10 4.9	17 8.3	5 2.5	12 5.9	43 21.1	5 2.5
1	宮城県	103 100.0	1 1.0	0 0.0	43 41.7	39 37.9	4 3.9	4 3.9	4 3.9	1 1.0	3 2.9	4 3.9
2	熊本県	101 100.0	2 2.0	5 5.0	21 20.8	1 1.0	6 5.9	13 12.9	1 1.0	11 10.9	40 39.6	1 1.0

・現在担当している業務・プロジェクトの大元の発注者の所在地をお答えください。

宮城県では「宮城県」が約 8 割、「首都圏」が 1 割半ばを占める。熊本県では「熊本県」が約 7 割を占め、「首都圏」「沖縄・九州（熊本県を除く）」がそれぞれ約 1 割を占める。

表 2-4-11.大元の発注者の所在地

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	宮城県	北海道・東北 (宮城県を除く)	熊本県	沖縄・九州 (熊本県を除く)	首都圏	その他
0	TOTAL	204 100.0	83 40.7	2 1.0	70 34.3	10 4.9	26 12.7	13 6.4
1	宮城県	103 100.0	82 79.6	2 1.9	0 0.0	0 0.0	15 14.6	4 3.9
2	熊本県	101 100.0	1 1.0	0 0.0	70 69.3	10 9.9	11 10.9	9 8.9

・現在担当している業務・プロジェクトの期間をお答えください。

宮城県では「13 ヶ月以上」のプロジェクト期間が約 4 割、熊本県では「7～12 ヶ月」のプロジェクト期間が 4 割半ばを占める。

表 2-4-12.プロジェクトの期間

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	1～3ヶ月以下	4～6ヶ月以下	7～12ヶ月以下	13ヶ月以上
0	TOTAL	204 100.0	21 10.3	36 17.6	85 41.7	62 30.4
1	宮城県	103 100.0	8 7.8	13 12.6	39 37.9	43 41.7
2	熊本県	101 100.0	13 12.9	23 22.8	46 45.5	19 18.8

・現在担当している業務・プロジェクトの人数をお答えください。

宮城県では「13人以上」のプロジェクト人数が約4割、熊本県では「1～4人以下」のプロジェクト人数が約5割を占める。

表 2-4-13.プロジェクトの人数

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	1～4人以下	5～8人以下	9～12人以下	13人以上
0	TOTAL	204 100.0	70 34.3	54 26.5	26 12.7	54 26.5
1	宮城県	103 100.0	18 17.5	26 25.2	15 14.6	44 42.7
2	熊本県	101 100.0	52 51.5	28 27.7	11 10.9	10 9.9

・現在担当している業務・プロジェクトにおける、(a)あなたと(b)平均的なメンバーの1ヶ月のおおよその所定外労働時間(残業時間)をお答えください。

宮城県・熊本県ともに「通常期1ヶ月の所定外労働時間」の平均値は11～20時間である。宮城県・熊本県ともに「繁忙期1ヶ月の所定外労働時間」の平均値は30時間以上である。

表 2-4-14.あなたの通常期の1ヶ月の平均的な所定外労働時間

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0時間～10時間以下	11時間～20時間以下	21時間～40時間以下	41時間～60時間以下	61時間以上	不明	平均値
0	TOTAL	203 100.0	76 37.4	46 22.7	34 16.7	3 1.5	1 0.5	43 21.2	16.4
1	宮城県	103 100.0	32 31.1	30 29.1	21 20.4	2 1.9	1 1.0	17 16.5	18.8
2	熊本県	100 100.0	44 44.0	16 16.0	13 13.0	1 1.0	0 0.0	26 26.0	13.6

表 2-4-15.平均的なメンバーの通常期の1ヶ月の平均的な所定外労働時間

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0時間～10時間以下	11時間～20時間以下	21時間～40時間以下	41時間～60時間以下	61時間以上	不明	平均値
0	TOTAL	203 100.0	74 36.5	51 25.1	27 13.3	4 2.0	1 0.5	46 22.7	16.8
1	宮城県	103 100.0	31 30.1	38 36.9	12 11.7	2 1.9	1 1.0	19 18.4	18.8
2	熊本県	100 100.0	43 43.0	13 13.0	15 15.0	2 2.0	0 0.0	27 27.0	14.4

表 2-4-16.あなたの繁忙期の1ヶ月の平均的な所定外労働時間

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0時間～10時間以下	11時間～20時間以下	21時間～40時間以下	41時間～60時間以下	61時間以上	不明	平均値
0	TOTAL	203 100.0	28 13.8	33 16.3	56 27.6	39 19.2	10 4.9	37 18.2	33.3
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	12 11.7	38 36.9	21 20.4	3 2.9	17 16.5	34.9
2	熊本県	100 100.0	16 16.0	21 21.0	18 18.0	18 18.0	7 7.0	20 20.0	31.6

表 2-4-17. 平均的なメンバーの繁忙期の 1 ヶ月の平均的な所定外労働時間

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0時間～10時間以下	11時間～20時間以下	21時間～40時間以下	41時間～60時間以下	61時間以上	不明	平均値
0	TOTAL	203 100.0	19 9.4	47 23.2	58 28.6	33 16.3	8 3.9	38 18.7	32.6
1	宮城県	103 100.0	5 4.9	22 21.4	39 37.9	16 15.5	3 2.9	18 17.5	34.7
2	熊本県	100 100.0	14 14.0	25 25.0	19 19.0	17 17.0	5 5.0	20 20.0	30.3

・あなたの 2020 年度における年次有給休暇の取得率をお答えください。

宮城県・熊本県ともに「2020 年度における年次有給休暇取得率」の平均値は 50～60%である。

表 2-4-18. 2020 年度における年次有給休暇取得率

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0%～20%以下	21%～40%以下	41%～60%以下	61%～80%以下	81%～100%以下	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	18 8.8	52 25.5	66 32.4	37 18.1	31 15.2	0 0.0	53.5
1	宮城県	103 100.0	8 7.8	31 30.1	33 32.0	22 21.4	9 8.7	0 0.0	50.7
2	熊本県	101 100.0	10 9.9	21 20.8	33 32.7	15 14.9	22 21.8	0 0.0	56.4

・あなたは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とお考えですか。

各項目概ね計画通りに遂行できている傾向にある。特に、「納期」は 9 割以上が計画通りに遂行できている。一方、「労働時間」は、1 割半ばは計画通りに遂行できていない。

表 2-4-19. 「品質」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	遂行できていない(1)	どちらかというと遂行できていない(2)	どちらかというと遂行できている(3)	遂行できている(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	4 2.0	12 5.9	118 57.8	68 33.3	2 1.0	3.2
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	1 1.0	56 54.4	44 42.7	0 0.0	3.4
2	熊本県	101 100.0	2 2.0	11 10.9	62 61.4	24 23.8	2 2.0	3.1

表 2-4-20. 「収益性」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	遂行できていない(1)	どちらかという と遂行できていない(2)	どちらかという と遂行できている(3)	遂行できている(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	10 4.9	14 6.9	103 50.5	66 32.4	11 5.4	3.2
1	宮城県	103 100.0	3 2.9	7 6.8	54 52.4	35 34.0	4 3.9	3.2
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	7 6.9	49 48.5	31 30.7	7 6.9	3.1

表 2-4-21.「納期」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	遂行できていない(1)	どちらかという と遂行できていない(2)	どちらかという と遂行できている(3)	遂行できている(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	0 0.0	9 4.4	64 31.4	131 64.2	0 0.0	3.6
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	2 1.9	28 27.2	73 70.9	0 0.0	3.7
2	熊本県	101 100.0	0 0.0	7 6.9	36 35.6	58 57.4	0 0.0	3.5

表 2-4-22.「労働時間」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	遂行できていない(1)	どちらかという と遂行できていない(2)	どちらかという と遂行できている(3)	遂行できている(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	9 4.4	23 11.3	111 54.4	61 29.9	0 0.0	3.1
1	宮城県	103 100.0	5 4.9	10 9.7	60 58.3	28 27.2	0 0.0	3.1
2	熊本県	101 100.0	4 4.0	13 12.9	51 50.5	33 32.7	0 0.0	3.1

表 2-4-23.「顧客満足度」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	遂行できていない(1)	どちらかという と遂行できていない(2)	どちらかという と遂行できている(3)	遂行できている(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	0 0.0	17 8.3	130 63.7	50 24.5	7 3.4	3.2
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	6 5.8	64 62.1	31 30.1	2 1.9	3.2
2	熊本県	101 100.0	0 0.0	11 10.9	66 65.3	19 18.8	5 5.0	3.1

・業務・プロジェクトの遂行時、以下の内容はあなたが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りますか。

担当した業務・プロジェクトの遂行時に「仕様変更」「不明確な仕様」が当てはまる傾向にあると約6割が回答している。「仕様以上の過剰品質」「品質トラブル」「発注者・受注者の協力関係の欠如」が当てはまる傾向にあると回答したのは3割以下である。

表 2-4-24.「大規模すぎる案件」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	39 19.1	76 37.3	68 33.3	21 10.3	0 0.0	2.3
1	宮城県	103 100.0	16 15.5	37 35.9	35 34.0	15 14.6	0 0.0	2.5
2	熊本県	101 100.0	23 22.8	39 38.6	33 32.7	6 5.9	0 0.0	2.2

表 2-4-25.「過小な工数(見積もり)」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	35 17.2	92 45.1	62 30.4	15 7.4	0 0.0	2.3
1	宮城県	103 100.0	18 17.5	44 42.7	33 32.0	8 7.8	0 0.0	2.3
2	熊本県	101 100.0	17 16.8	48 47.5	29 28.7	7 6.9	0 0.0	2.3

表 2-4-26.「不明確な仕様」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	21 10.3	63 30.9	80 39.2	40 19.6	0 0.0	2.7
1	宮城県	103 100.0	8 7.8	35 34.0	35 34.0	25 24.3	0 0.0	2.7
2	熊本県	101 100.0	13 12.9	28 27.7	45 44.6	15 14.9	0 0.0	2.6

表 2-4-27.「仕様変更」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	11 5.4	54 26.5	97 47.5	42 20.6	0 0.0	2.8
1	宮城県	103 100.0	4 3.9	25 24.3	50 48.5	24 23.3	0 0.0	2.9
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	29 28.7	47 46.5	18 17.8	0 0.0	2.8

表 2-4-28.「仕様以上の過剰品質」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	38 18.6	111 54.4	43 21.1	12 5.9	0 0.0	2.1
1	宮城県	103 100.0	18 17.5	55 53.4	23 22.3	7 6.8	0 0.0	2.2
2	熊本県	101 100.0	20 19.8	56 55.4	20 19.8	5 5.0	0 0.0	2.1

表 2-4-29.「品質トラブル」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	38 18.6	110 53.9	48 23.5	8 3.9	0 0.0	2.1
1	宮城県	103 100.0	18 17.5	56 54.4	25 24.3	4 3.9	0 0.0	2.1
2	熊本県	101 100.0	20 19.8	54 53.5	23 22.8	4 4.0	0 0.0	2.1

表 2-4-30.「発注者・受注者の役割が不明確」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	51 25.0	85 41.7	52 25.5	16 7.8	0 0.0	2.2
1	宮城県	103 100.0	26 25.2	45 43.7	23 22.3	9 8.7	0 0.0	2.1
2	熊本県	101 100.0	25 24.8	40 39.6	29 28.7	7 6.9	0 0.0	2.2

表 2-4-31.「発注者・受注者の協力関係の欠如」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	52 25.5	110 53.9	34 16.7	8 3.9	0 0.0	2.0
1	宮城県	103 100.0	25 24.3	55 53.4	18 17.5	5 4.9	0 0.0	2.0
2	熊本県	101 100.0	27 26.7	55 54.5	16 15.8	3 3.0	0 0.0	2.0

・業務・プロジェクトを円滑に遂行するために、以下の取組はあなたがこれまでに担当した業務・プロジェクトにどの程度当てはまりますか。

「要件が変動することをプロジェクトのリスクとして捉える」「開発スコープを明確化する」「後工程でのビジネス要求の変更に伴うトラブルのリスクと対応について協議する」「発注者・受注者お互いの人事労務制度を尊重し、良好な関係構築に配慮する」「生産性を上げるためにコミュニケーションツール・開発ツールの活用には配慮する」は、平均値が 3.0 以上であり取り組まれている傾向にあることが分かる。

表 2-4-32.「工程別に多段階契約とし、見積もりを超過した場合は別契約とする」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	58 28.4	59 28.9	69 33.8	18 8.8	0 0.0	2.2
1	宮城県	103 100.0	25 24.3	31 30.1	39 37.9	8 7.8	0 0.0	2.3
2	熊本県	101 100.0	33 32.7	28 27.7	30 29.7	10 9.9	0 0.0	2.2

表 2-4-33.「リスク発生時の取扱いやリスクに考慮したバッファを持たせた契約とする」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	18 8.8	47 23.0	106 52.0	33 16.2	0 0.0	2.8
1	宮城県	103 100.0	7 6.8	24 23.3	57 55.3	15 14.6	0 0.0	2.8
2	熊本県	101 100.0	11 10.9	23 22.8	49 48.5	18 17.8	0 0.0	2.7

表 2-4-34.「プロジェクト計画時に、業務部門から承認を得るプロセスを明確にする」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	15 7.4	44 21.6	93 45.6	52 25.5	0 0.0	2.9
1	宮城県	103 100.0	8 7.8	21 20.4	43 41.7	31 30.1	0 0.0	2.9
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	23 22.8	50 49.5	21 20.8	0 0.0	2.8

表 2-4-35.「要件が変動することをプロジェクトのリスクとして捉える」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	6 2.9	18 8.8	105 51.5	75 36.8	0 0.0	3.2
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	7 6.8	47 45.6	47 45.6	0 0.0	3.4
2	熊本県	101 100.0	4 4.0	11 10.9	58 57.4	28 27.7	0 0.0	3.1

表 2-4-36.「絶対に変えない部分は事前に定義、仮説部分は段階的に検証し確定する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	11 5.4	44 21.6	112 54.9	37 18.1	0 0.0	2.9
1	宮城県	103 100.0	5 4.9	20 19.4	58 56.3	20 19.4	0 0.0	2.9
2	熊本県	101 100.0	6 5.9	24 23.8	54 53.5	17 16.8	0 0.0	2.8

表 2-4-37.「プロジェクト計画時に、業務部門と仕様変更に関するルールを定める」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	7 3.4	57 27.9	80 39.2	60 29.4	0 0.0	2.9
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	20 19.4	42 40.8	41 39.8	0 0.0	3.2
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	37 36.6	38 37.6	19 18.8	0 0.0	2.7

表 2-4-38.「業務部門からの突発的かつ不規則な要件追加はルールに従って行う」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	10 4.9	37 18.1	102 50.0	55 27.0	0 0.0	3.0
1	宮城県	103 100.0	3 2.9	13 12.6	53 51.5	34 33.0	0 0.0	3.1
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	24 23.8	49 48.5	21 20.8	0 0.0	2.8

表 2-4-39.「総工数について合意する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	11 5.4	33 16.2	93 45.6	67 32.8	0 0.0	3.1
1	宮城県	103 100.0	1 1.0	13 12.6	51 49.5	38 36.9	0 0.0	3.2
2	熊本県	101 100.0	10 9.9	20 19.8	42 41.6	29 28.7	0 0.0	2.9

表 2-4-40.「開発スコープを明確化する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	8 3.9	21 10.3	92 45.1	83 40.7	0 0.0	3.2
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	3 2.9	49 47.6	51 49.5	0 0.0	3.5
2	熊本県	101 100.0	8 7.9	18 17.8	43 42.6	32 31.7	0 0.0	3.0

表 2-4-41.「トラブルが起きにくく、想定外のトラブルに対応しやすいシステム・アーキテクチャを設計する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	10 4.9	51 25.0	108 52.9	35 17.2	0 0.0	2.8
1	宮城県	103 100.0	3 2.9	23 22.3	56 54.4	21 20.4	0 0.0	2.9
2	熊本県	101 100.0	7 6.9	28 27.7	52 51.5	14 13.9	0 0.0	2.7

表 2-4-42.「検証・テストには十分な時間・工数をかける」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	8 3.9	31 15.2	114 55.9	51 25.0	0 0.0	3.0
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	13 12.6	57 55.3	31 30.1	0 0.0	3.1
2	熊本県	101 100.0	6 5.9	18 17.8	57 56.4	20 19.8	0 0.0	2.9

表 2-4-43.「後工程でのビジネス要求の変更に伴うトラブルのリスクと対応について協議する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	12 5.9	57 27.9	109 53.4	26 12.7	0 0.0	2.7
1	宮城県	103 100.0	4 3.9	28 27.2	57 55.3	14 13.6	0 0.0	2.8
2	熊本県	101 100.0	8 7.9	29 28.7	52 51.5	12 11.9	0 0.0	2.7

表 2-4-44.「発注者と受注者の責任範囲を明確にする」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	5 2.5	35 17.2	109 53.4	55 27.0	0 0.0	3.0
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	14 13.6	57 55.3	32 31.1	0 0.0	3.2
2	熊本県	101 100.0	5 5.0	21 20.8	52 51.5	23 22.8	0 0.0	2.9

表 2-4-45.「システム化する対象業務を標準化し、属人化を排除する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	27 13.2	70 34.3	84 41.2	23 11.3	0 0.0	2.5
1	宮城県	103 100.0	16 15.5	38 36.9	38 36.9	11 10.7	0 0.0	2.4
2	熊本県	101 100.0	11 10.9	32 31.7	46 45.5	12 11.9	0 0.0	2.6

表 2-4-46.「各イテレーションに発注者(プロジェクトオーナー)は必ず参加する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	26 12.7	53 26.0	90 44.1	35 17.2	0 0.0	2.7
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	24 23.3	48 46.6	19 18.4	0 0.0	2.7
2	熊本県	101 100.0	14 13.9	29 28.7	42 41.6	16 15.8	0 0.0	2.6

表 2-4-47.「発注者・受注者お互いの人事労務制度を尊重し、良好な関係構築に配慮する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという と当てはまらない(2)	どちらかという と当てはまる(3)	当てはまる (4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	4 2.0	42 20.6	113 55.4	45 22.1	0 0.0	3.0
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	23 22.3	57 55.3	23 22.3	0 0.0	3.0
2	熊本県	101 100.0	4 4.0	19 18.8	56 55.4	22 21.8	0 0.0	3.0

表 2-4-48.「生産性を上げるためにコミュニケーションツール・開発ツールの活用に配慮する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという当てはまらない(2)	どちらかという当てはまる(3)	当てはまる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	5 2.5	25 12.3	116 56.9	58 28.4	0 0.0	3.1
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	5 4.9	67 65.0	31 30.1	0 0.0	3.3
2	熊本県	101 100.0	5 5.0	20 19.8	49 48.5	27 26.7	0 0.0	3.0

表 2-4-49.「先進的な ICT の活用により、客先常駐を前提としない働き方を許容する」

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	当てはまらない(1)	どちらかという当てはまらない(2)	どちらかという当てはまる(3)	当てはまる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	22 10.8	46 22.5	88 43.1	48 23.5	0 0.0	2.8
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	19 18.4	46 44.7	26 25.2	0 0.0	2.8
2	熊本県	101 100.0	10 9.9	27 26.7	42 41.6	22 21.8	0 0.0	2.8

・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は何だとお考えですか。

(任意) ※回答を一部抜粋

- ・ 不明確な仕様、スコープが明確でない、短納期
- ・ 過小な見積（規模・工数の見積誤り）、メンバー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
- ・ プロジェクト計画の制度が低い、仕様決定が遅く十分な開発期間が取れない
- ・ 後工程での要求仕様変更、仕様不備による手戻り、予定外の要求変更やトラブル対応やそれに伴う関係者調整
- ・ 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
- ・ プロジェクト全体計画での考慮漏れ等で要件が大幅に膨れ上がった時に予算や納期の調整ができない
- ・ 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（トラブル）対応
- ・ 各工程の作業計画・成果物・合格条件が詳細に定められていない、または合意できていない
- ・ バッファ未計画のため不足の事態に対応できない、プロジェクトのリスク管理不足、仕様変更があることを考慮しないでプロジェクトを進めている
- ・ お客様からの急な対応依頼
- ・ ステークホルダー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、仕様内容の認識齟齬

- 成果物の作成レベルが事前に合意できない、成果物のイメージの乖離（内容、成果物量等）
- レガシーシステムの複雑性により影響箇所が特定困難
- プロジェクト管理者のスキル不足、プロジェクトメンバー間のコミュニケーション不足
- プロジェクトメンバーのスキル不足、マンパワー不足、人数はいてもできる人がいない、仕様に記載がない技術スキルの要求
- 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
- お客様の IT スキル不足により本来お客様が行うべき作業も行わざるを得ない状況
- 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
- 外注からの納品された成果物検証において品質が低い（障害が多い）
- PJ 内でコントロールできない人事異動や委託先のキーマンの離脱
- 無駄な監査や会議とその報告
- 法改正の情報発出が遅い、法制度対応のため納期を変えられない

・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がある
ばお聞かせください。（任意） ※回答を一部抜粋

- 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
- 事前にヒアリングを行いニーズや課題・リスクを把握し PJ 計画立案に反映させる
- 発注側の業務担当者が参加する週次の仕様確認ミーティング（プロジェクト期間中の全行程で実施）
- 発注者側の作業要件を確定していく段階から参画していく
- 定期的なミーティングを行い課題・リスクを共有する、課題管理表の活用・共有、電話で話したことも全てメールで共有する
- 期日を守れない時の対策を明確化し話し合う
- 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
- 着手前に客先の開発担当者の重要メンバー（顧客の上役を説得するメンバー）と優先すべき事項の合意を得る
- 取引先には要件定義に積極的に参加してもらい、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

- ・ 成果物の双方チェック・レビュー、全ての成果物に対する合意（顧客の受入の徹底）
- ・ 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、多段階契約
- ・ 要件定義工程後にカスタマイズ工数の精査を行い見積と乖離している分についてはカスタマイズを実施しない方針とした（または追加で費用請求をできることとした）
- ・ プロジェクトの全体計画については、業者⇄顧客のシステム管理部門間で合意を取ったうえで、システム管理部門→システム利用部門へ周知する形をとった
- ・ お客様と折衝する上で、業務の優先順位を付け、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った
- ・ 要件の変動リスクが高い事項については仮置きとし、要件が明確になった時点で要件／仕様の変更依頼を顧客側から発行してもらう
- ・ プロトタイプなどを作成することによるイメージの共有と要望の収集、PoCを示した上で詳細設計に入る方法
- ・ 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の構築・利用、Web 会議による出張削減
- ・ プロジェクト終了時の振り返り

・ 現在の勤務時間からみたプロジェクトメンバー全体の平均的な就業場所の構成はどのようになっていますか。全体が 10 割になるようにお答えください。

現在の勤務時間からみた就業場所の構成として、「自社オフィス」7 割以上といった回答が 5 割以上を占め、「親会社・顧客オフィス」「自宅」3 割以下といった回答がそれぞれ約 8 割を占める。

表 2-4-50. 自社オフィス

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0割	1～3割	4～6割	7～9割	10割	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	19 9.3	33 16.2	37 18.1	79 38.7	36 17.6	0 0.0	6.2
1	宮城県	103 100.0	6 5.8	23 22.3	19 18.4	44 42.7	11 10.7	0 0.0	6.1
2	熊本県	101 100.0	13 12.9	10 9.9	18 17.8	35 34.7	25 24.8	0 0.0	6.4

表 2-4-51. 親会社・客先オフィス

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	0割	1～3割	4～6割	7～9割	10割	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	130 63.7	39 19.1	11 5.4	12 5.9	12 5.9	0 0.0	1.7
1	宮城県	103 100.0	69 67.0	16 15.5	7 6.8	7 6.8	4 3.9	0 0.0	1.5
2	熊本県	101 100.0	61 60.4	23 22.8	4 4.0	5 5.0	8 7.9	0 0.0	1.8

表 2-4-52. 自宅

		0	1	2	3	4	5	6	7
1段目 度数 2段目 横%		TOTAL	0割	1～3割	4～6割	7～9割	10割	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	72 35.3	88 43.1	23 11.3	20 9.8	1 0.5	0 0.0	2.1
1	宮城県	103 100.0	21 20.4	57 55.3	10 9.7	15 14.6	0 0.0	0 0.0	2.4
2	熊本県	101 100.0	51 50.5	31 30.7	13 12.9	5 5.0	1 1.0	0 0.0	1.7

表 2-4-53.コワーキングスペース

		0	1	2	3	4	5	6	7
1段目 度数 2段目 横%		TOTAL	0割	1～3割	4～6割	7～9割	10割	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	197 96.6	6 2.9	0 0.0	0 0.0	1 0.5	0 0.0	0.1
1	宮城県	103 100.0	100 97.1	3 2.9	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0.0
2	熊本県	101 100.0	97 96.0	3 3.0	0 0.0	0 0.0	1 1.0	0 0.0	0.1

・あなたはテレワークをどのくらいの頻度で実施していますか。テレワークをどのくらいの頻度で実施したいとお考えですか。

テレワークの実施頻度として、宮城県では「月 1～2 回」が約 4 割を占め、熊本県では「実施していない」が 6 割弱を占める。テレワークの実施希望として、「週 1 日」以上は宮城県で 7 割以上、熊本県で 6 割以上を占める。

表 2-4-54.テレワーク実施頻度

		0	1	2	3	4	5
1段目 度数 2段目 横%		TOTAL	毎日(主に)	週3～4回	週1～2回	月1～2回	実施していない
0	TOTAL	204 100.0	16 7.8	24 11.8	34 16.7	55 27.0	75 36.8
1	宮城県	103 100.0	11 10.7	9 8.7	22 21.4	44 42.7	17 16.5
2	熊本県	101 100.0	5 5.0	15 14.9	12 11.9	11 10.9	58 57.4

表 2-4-55.テレワーク実施希望

		0	1	2	3	4	5
1段目 度数 2段目 横%		TOTAL	毎日(主に)	週3～4回	週1～2回	月1～2回	実施したくない
0	TOTAL	204 100.0	22 10.8	46 22.5	77 37.7	32 15.7	27 13.2
1	宮城県	103 100.0	13 12.6	20 19.4	45 43.7	16 15.5	9 8.7
2	熊本県	101 100.0	9 8.9	26 25.7	32 31.7	16 15.8	18 17.8

・テレワークを実施するにあたり、あなたの勤務先・職場では以下の取組がどの程度進んでいますか。

「必要な機材の支給・貸与（PC やルーター、モニター等）」「コミュニケーションツールの導入（Slack、Chatwork、Zoom、Teams 等）」「リモート開発環境の整備やセキュリティ対策」「テレワークに対する顧客・パートナーの理解促進」は平均値が 3.0 以上であり進んでいる傾向にあることが分かる。「テレワークに関する手当の支給」「リモートでの従業員の健康管理」「テレワークを考慮した評価制度・運用（1on1 ミーティング、評価基準等）」「リモートでの若手社員への OJT 教育」は平均値が 2.0 以上でありあまり進んでいない傾向にあることが分かる。

表 2-4-56.必要な機材の支給・貸与(PC やルーター、モニター等)

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	11 5.4	29 14.2	111 54.4	52 25.5	1 0.5	3.0
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	9 8.7	58 56.3	33 32.0	1 1.0	3.2
2	熊本県	101 100.0	9 8.9	20 19.8	53 52.5	19 18.8	0 0.0	2.8

表 2-4-57.テレワークに関する手当での支給

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	65 31.9	63 30.9	52 25.5	10 4.9	14 6.9	2.0
1	宮城県	103 100.0	40 38.8	33 32.0	15 14.6	7 6.8	8 7.8	1.9
2	熊本県	101 100.0	25 24.8	30 29.7	37 36.6	3 3.0	6 5.9	2.2

表 2-4-58.業務のデジタル化(電子押印、ペーパーレス化等)

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	21 10.3	65 31.9	98 48.0	19 9.3	1 0.5	2.6
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	44 42.7	38 36.9	8 7.8	1 1.0	2.4
2	熊本県	101 100.0	9 8.9	21 20.8	60 59.4	11 10.9	0 0.0	2.7

表 2-4-59.コミュニケーションツールの導入(Slack、Chatwork、Zoom、Teams 等)

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	1 0.5	21 10.3	99 48.5	83 40.7	0 0.0	3.3
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	8 7.8	47 45.6	48 46.6	0 0.0	3.4
2	熊本県	101 100.0	1 1.0	13 12.9	52 51.5	35 34.7	0 0.0	3.2

表 2-4-60.リモート開発環境の整備やセキュリティ対策

1段目 度数		0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	5 2.5	24 11.8	120 58.8	49 24.0	6 2.9	3.1
1	宮城県	103 100.0	0 0.0	11 10.7	56 54.4	33 32.0	3 2.9	3.2
2	熊本県	101 100.0	5 5.0	13 12.9	64 63.4	16 15.8	3 3.0	2.9

表 2-4-61.リモートでの従業員の健康管理

1段目 度数		0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	33 16.2	91 44.6	48 23.5	7 3.4	25 12.3	2.2
1	宮城県	103 100.0	15 14.6	48 46.6	24 23.3	5 4.9	11 10.7	2.2
2	熊本県	101 100.0	18 17.8	43 42.6	24 23.8	2 2.0	14 13.9	2.1

表 2-4-62.リモートでの労働時間管理

1段目 度数		0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	18 8.8	65 31.9	77 37.7	29 14.2	15 7.4	2.6
1	宮城県	103 100.0	7 6.8	34 33.0	34 33.0	21 20.4	7 6.8	2.7
2	熊本県	101 100.0	11 10.9	31 30.7	43 42.6	8 7.9	8 7.9	2.5

表 2-4-63.リモートでの業務管理(進捗管理、課題管理等)

1段目 度数		0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	11 5.4	55 27.0	100 49.0	29 14.2	9 4.4	2.8
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	34 33.0	43 41.7	17 16.5	7 6.8	2.8
2	熊本県	101 100.0	9 8.9	21 20.8	57 56.4	12 11.9	2 2.0	2.7

表 2-4-64.テレワークを考慮した評価制度・運用(1on1 ミーティング、評価基準等)

1段目 度数		0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%		TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	42 20.6	79 38.7	41 20.1	10 4.9	32 15.7	2.1
1	宮城県	103 100.0	21 20.4	37 35.9	22 21.4	8 7.8	15 14.6	2.2
2	熊本県	101 100.0	21 20.8	42 41.6	19 18.8	2 2.0	17 16.8	2.0

表 2-4-65.リモートでの若手社員への OJT 教育

1段目 度数	0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%	TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0 TOTAL	204 100.0	59 28.9	82 40.2	30 14.7	2 1.0	31 15.2	1.9
1 宮城県	103 100.0	27 26.2	45 43.7	12 11.7	1 1.0	18 17.5	1.8
2 熊本県	101 100.0	32 31.7	37 36.6	18 17.8	1 1.0	13 12.9	1.9

表 2-4-66.会社としてのテレワークの活用方針の明確化・発信

1段目 度数	0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%	TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0 TOTAL	204 100.0	16 7.8	63 30.9	97 47.5	24 11.8	4 2.0	2.6
1 宮城県	103 100.0	5 4.9	26 25.2	52 50.5	18 17.5	2 1.9	2.8
2 熊本県	101 100.0	11 10.9	37 36.6	45 44.6	6 5.9	2 2.0	2.5

表 2-4-67.テレワークを受容する組織風土

1段目 度数	0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%	TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0 TOTAL	204 100.0	15 7.4	52 25.5	97 47.5	35 17.2	5 2.5	2.8
1 宮城県	103 100.0	4 3.9	22 21.4	47 45.6	26 25.2	4 3.9	3.0
2 熊本県	101 100.0	11 10.9	30 29.7	50 49.5	9 8.9	1 1.0	2.6

表 2-4-68.テレワークに対する顧客・パートナーの理解促進

1段目 度数	0	1	2	3	4	5	6
2段目 横%	TOTAL	全く進んでいない(1)	あまり進んでいない(2)	やや進んでいる(3)	十分に進んでいる(4)	不明	平均値
0 TOTAL	204 100.0	8 3.9	43 21.1	113 55.4	33 16.2	7 3.4	2.9
1 宮城県	103 100.0	1 1.0	15 14.6	60 58.3	24 23.3	3 2.9	3.1
2 熊本県	101 100.0	7 6.9	28 27.7	53 52.5	9 8.9	4 4.0	2.7

・テレワークに対してあなたが期待することとして、以下の項目から当てはまるものをお選びください。(優先度が高いものを5つまで○)

テレワークへの期待として優先度が高い上位5つは、「時間・場所にとらわれない柔軟な働き方の実現」「新型コロナウイルスへの感染回避」「通勤時間の有効活用」「育児・介護等と仕事の両立」「業務のデジタル化の促進」であった。

表 2-4-69.テレワークに期待すること

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	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	育児・介護等 と仕事の両立	事業継続性 の確保 (BCP)	新型コロナウ イルスへの感 染回避	オンラインに よる学習機会 の増大	業務のデジタ ル化の促進
0	TOTAL	204 100.0	169 82.8	147 72.1	102 50.0	40 19.6	154 75.5	21 10.3	96 47.1
1	宮城県	103 100.0	86 83.5	76 73.8	53 51.5	14 13.6	73 70.9	7 6.8	45 43.7
2	熊本県	101 100.0	83 82.2	71 70.3	49 48.5	26 25.7	81 80.2	14 13.9	51 50.5

1段目 度数 2段目 横%		0	8	9	10	11	12	13	14
		TOTAL	仕事の評価 方法の変化 (成果主義)	地域における ビジネスチャ ンスの拡大	顧客・パート ナーとの共創 機会の拡大	優秀な人材を 獲得する機 会の増大	人材の離職 防止	副業・兼業の 促進	特になし
0	TOTAL	204 100.0	30 14.7	13 6.4	9 4.4	16 7.8	35 17.2	19 9.3	1 0.5
1	宮城県	103 100.0	15 14.6	8 7.8	2 1.9	13 12.6	21 20.4	11 10.7	1 1.0
2	熊本県	101 100.0	15 14.9	5 5.0	7 6.9	3 3.0	14 13.9	8 7.9	0 0.0

・あなたの勤務先では以下の労務管理に関する制度を導入していますか。

「半日休暇・時間単位の有給休暇制度」「記念日休暇、慶弔休暇、配偶者出産休暇等の特別休暇制度」9割以上が導入している。「連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度」「勤務間インターバル制度」は約4割が導入していない。

表 2-4-70. 労働時間を正確に把握するための制度の整備

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入してい ない(1)	導入してい る(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	32 15.7	156 76.5	16 7.8	1.8
1	宮城県	103 100.0	14 13.6	85 82.5	4 3.9	1.9
2	熊本県	101 100.0	18 17.8	71 70.3	12 11.9	1.8

表 2-4-71. 半日休暇・時間単位の有給休暇制度

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入してい ない(1)	導入してい る(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	6 2.9	198 97.1	0 0.0	2.0
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	101 98.1	0 0.0	2.0
2	熊本県	101 100.0	4 4.0	97 96.0	0 0.0	2.0

表 2-4-72. 産業医や保健師による長時間労働の社員に対する面談制度

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	25 12.3	169 82.8	10 4.9	1.9
1	宮城県	103 100.0	14 13.6	87 84.5	2 1.9	1.9
2	熊本県	101 100.0	11 10.9	82 81.2	8 7.9	1.9

表 2-4-73.基準を超えて長時間労働した社員に対する制限や休暇取得の強制化

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	32 15.7	154 75.5	18 8.8	1.8
1	宮城県	103 100.0	12 11.7	82 79.6	9 8.7	1.9
2	熊本県	101 100.0	20 19.8	72 71.3	9 8.9	1.8

表 2-4-74.裁量労働制、フレックスタイム制、時差勤務等の弾力的な労働時間制度

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	70 34.3	126 61.8	8 3.9	1.6
1	宮城県	103 100.0	18 17.5	82 79.6	3 2.9	1.8
2	熊本県	101 100.0	52 51.5	44 43.6	5 5.0	1.5

表 2-4-75.年次有給休暇の計画的な取得の施策制度

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	37 18.1	160 78.4	7 3.4	1.8
1	宮城県	103 100.0	10 9.7	90 87.4	3 2.9	1.9
2	熊本県	101 100.0	27 26.7	70 69.3	4 4.0	1.7

表 2-4-76.記念日休暇、慶弔休暇、配偶者出産休暇等の特別休暇制度

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	6 2.9	197 96.6	1 0.5	2.0
1	宮城県	103 100.0	2 1.9	101 98.1	0 0.0	2.0
2	熊本県	101 100.0	4 4.0	96 95.0	1 1.0	2.0

表 2-4-77.連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	79 38.7	109 53.4	16 7.8	1.6
1	宮城県	103 100.0	39 37.9	56 54.4	8 7.8	1.6
2	熊本県	101 100.0	40 39.6	53 52.5	8 7.9	1.6

表 2-4-78.ノー残業デーの設置

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	30 14.7	173 84.8	1 0.5	1.9
1	宮城県	103 100.0	15 14.6	88 85.4	0 0.0	1.9
2	熊本県	101 100.0	15 14.9	85 84.2	1 1.0	1.9

表 2-4-79.勤務間インターバル制度

1段目 2段目	度数 横%	0	1	2	3	4
		TOTAL	導入していない(1)	導入している(2)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	91 44.6	43 21.1	70 34.3	1.3
1	宮城県	103 100.0	39 37.9	23 22.3	41 39.8	1.4
2	熊本県	101 100.0	52 51.5	20 19.8	29 28.7	1.3

・あなたの会社や現在の仕事に対するモチベーションの状態をお答えください。

現在の仕事に対するモチベーションとして働きがいを感じている傾向にあるのは宮城県・熊本県ともに7～8割であり、働きがいを感じていない傾向にあるのは宮城県で2割以上、熊本県では1割以上である。

表 2-4-80.仕事に対するモチベーションの状態

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	とても働きがいがある(5)	やや働きがいがある(4)	あまり働きがいがない(3)	全く働きがいがない(2)	どちらでもない(1)	不明	平均値
0	TOTAL	204 100.0	32 15.7	123 60.3	37 18.1	2 1.0	10 4.9	0 0.0	3.8
1	宮城県	103 100.0	17 16.5	59 57.3	23 22.3	1 1.0	3 2.9	0 0.0	3.8
2	熊本県	101 100.0	15 14.9	64 63.4	14 13.9	1 1.0	7 6.9	0 0.0	3.8

・あなたは何が会社や仕事へのモチベーションの向上に繋がりますか。以下の項目から当てはまるものをお選びください。（回答は優先度が高いものを5つまで）

会社や仕事へのモチベーション向上の要素として優先度が高い上位5つは、「給与・処遇が良い」「職場の人間関係が良い」「仕事に意義・価値を感じる」「仕事に対する興味・関心がある」「有給休暇を取得しやすい」であった。

表 2-4-81.モチベーションの向上要因

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		TOTAL	給与・処遇が良い	定時に退勤できる・時間外労働が少ない	有給休暇を取得しやすい	働く時間・場所にとらわれない柔軟な働き方ができる	経営層や上司との定期的な対話の場がある	職場の人間関係が良い	福利厚生が良い	オフィス環境が整備されている	会社の将来性・安定性がある	経営者の考えや経営会議の内容がオープンである
0	TOTAL	204 100.0	135 66.2	52 25.5	81 39.7	39 19.1	22 10.8	118 57.8	32 15.7	20 9.8	56 27.5	16 7.8
1	宮城県	103 100.0	70 68.0	24 23.3	35 34.0	20 19.4	7 6.8	57 55.3	23 22.3	8 7.8	30 29.1	8 7.8
2	熊本県	101 100.0	65 64.4	28 27.7	46 45.5	19 18.8	15 14.9	61 60.4	9 8.9	12 11.9	26 25.7	8 7.9

1段目 度数 2段目 横%		0	11	12	13	14	15	16	17	18	19
		TOTAL	仕事に対する興味・関心がある	仕事に意義・価値を感じる	自分の特性・能力に向いている	自分をスキルアップできる	自身のキャリアが明確になっている	能力や成果に見合った昇給・昇進がある	納得できる人事評価が行われる	希望を踏まえた配属・異動が行われる	その他
0	TOTAL	204 100.0	82 40.2	90 44.1	59 28.9	34 16.7	8 3.9	31 15.2	32 15.7	12 5.9	5 2.5
1	宮城県	103 100.0	40 38.8	47 45.6	29 28.2	17 16.5	6 5.8	14 13.6	17 16.5	5 4.9	4 3.9
2	熊本県	101 100.0	42 41.6	43 42.6	30 29.7	17 16.8	2 2.0	17 16.8	15 14.9	7 6.9	1 1.0

・働き方改革への取組効果として、あなたは何が重要だとお考えですか。（回答は優先度が高いものを5つまで）

働き方改革への取組効果として重要だと考える上位5つは、「仕事へのモチベーション向上」「働く時間や場所の柔軟化」「時間外労働の削減」「休暇の取得促進」「育児・介護との両立」であった。

表 2-4-82.働き方改革への取組効果として重要なこと

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		TOTAL	時間外労働の削減	休暇の取得促進	働く時間や場所の柔軟化	育児・介護との両立	新規事業・ビジネスの創出	仕事へのモチベーション向上	キャリア自律意識や学習意欲の向上	優秀な人材の確保・採用力向上	雇用の安定・離職防止	その他
0	TOTAL	204 100.0	117 57.4	103 50.5	136 66.7	98 48.0	36 17.6	139 68.1	55 27.0	72 35.3	66 32.4	3 1.5
1	宮城県	103 100.0	51 49.5	42 40.8	68 66.0	54 52.4	16 15.5	69 67.0	27 26.2	32 31.1	32 31.1	3 2.9
2	熊本県	101 100.0	66 65.3	61 60.4	68 67.3	44 43.6	20 19.8	70 69.3	28 27.7	40 39.6	34 33.7	0 0.0

・コロナ禍において急速にテレワークが進展しましたが、テレワークについて思うところがあればお聞かせください。(任意) ※回答を一部抜粋

- ・ 他社とのコミュニケーションが取りやすくなった、対面との組み合わせでより効果的かつ恒常的に実施できるのではないか
- ・ 隙間時間や移動の合間などに仕事ができ効率がよくなった
- ・ ワーク・ライフ・バランスの向上に大きく寄与すると感じる
- ・ 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仕事をこなせる
- ・ テレワークを大変気に入っている、このまま浸透してほしい、テレワークを推進し首都圏一極集中を解消すべき
- ・ 「心理的安全性」「ダイバーシティへの配慮」「多様な働き方への尊重」など組織として何が大事か明らかになってきていると感じる（これらが出来ていない組織はテレワークもうまくいかないように思う）
- ・ 感染防止の観点ではなく働き方改革としてのテレワークを推進して欲しい
- ・ 仕事とプライベートの気持ちの切り替えが難しい
- ・ 直接人と会話できないことが精神衛生上も辛い、気付かないうちにメンタルダウンに陥る人がいる、これまでに考えていなかった健康面等での課題が発生している
- ・ 個人により取り組みへの意識に温度差がある、本人の意識（集中度）次第で生産性に大きく影響が出てくる
- ・ 週1でいいのでチーム内のベクトル会議（対面）は必要だと感じる
- ・ 事業所出社時に比べて生産性が落ちる（テレワーク環境が十分に整っていない、セキュリティ対策が足かせとなる）
- ・ 若手技術者の作業状況が見えにくい、リモートでの育成には課題が多々ある
- ・ 正確な労務管理が難しい、従業員の健康管理に課題を感じる
- ・ 成果物が定量的ではない場合に成果を判定しづらい、評価の尺度についてより標準化が必要であると感じている
- ・ 所定労働時間のすべてをテレワーク PC に向かって対応するのは身体的・精神的に負担が大きい
- ・ 人により向き不向きがある、オフィスと同じモチベーションでは働けない
- ・ 顧客環境へアクセスが制限されておりテレワークが進まない
- ・ パートナー企業が同等のコミュニケーションツールを使用できずテレワークが進まない
- ・ 自宅テレワークは家族およびセキュリティに課題があり自宅近郊（駅等）にワークステーション等の環境が整備されると良い
- ・ 同じ会社内でもテレワークできる職種とできない職種があるのは不公平感を感じる

- 成果主義を評価導入できるのであれば実施すべき、テレワークによる成果品見える化とその成果に対する評価制度の確立が課題
- テレワークが許可される条件などは明確にされていないため会社として明確な通達を出してほしい、トップダウンで指示する形でないとなかなか進まない
- 細かな意思疎通が取れないことがある、出社していれば数秒で口頭確認できるレベルの話をチャットや電話で時間をとる必要がある
- 新人や若手社員など帰属意識が薄い人にとっては有効な手段ではないと思う
- 上司たちの意識が変わらないと設備を整えてもテレワークの推進は難しい、テレワークの普及に会社のルールや文化が追いついていない
- 業務チーム単位などでのルール決めや上長の積極的な調整が必要

・所定外労働時間の削減や年次有休休暇の取得が進まない根本的な原因があればお聞かせください。(任意) ※回答を一部抜粋

- 職場の雰囲気、上司の帰りが毎日遅く帰りづらい
- 未だに所定外労働が多く休暇取得が少ないと頑張っているとして評価される風潮（短時間で仕事をこなす方が評価されるべき）
- 休暇取得したことによる別日への業務のしわ寄せや他職員への負担の増加
- ゆとりのない無理のある開発スケジュール
- 過小見積、残業をすることが前提の工数管理、プロジェクト計画の不備、大手に対抗するための無理矢理な低価格化
- お客様から要求されるスケジュールが常にタイト、お客様至上主義
- システム保守の都合上突発の対応があり休みにくい
- 契約に柔軟性がない、要件追加時に納期調整ができない
- 作業負荷を上司が管理・把握できていない、上司が作業を頼みやすい人に負荷が偏る（その人が休むと仕事が止まるので結果として休めなくなる）
- 業務の属人化が改善されない、受け持っている業務量が多すぎる
- 組織の年間計画の時点で一人当たりの想定業務量が月あたり 160 時間を超えている状況が常態化している
- 業務負荷の偏りや業務の属人化によって特定の社員の労働時間が長い（残業しない人との差が大きい）
- 人材不足、人員削減を進め余裕がなくなっている
- 業務量に対しての社員数の少なさとそのような中での委託業務量の増加
- 非効率な間接業務の負荷が高い
- 成長機会の損失（長時間働いている方が成長機会が多い）
- テレワークで手軽に会議が開催できるようになり会議が入ってしまっていて休暇を取得できなくなる

・働き方改革への取組全般に関して、その他ご意見等あればお聞かせください。(任意)

※回答を一部抜粋

- ・働き方改革を進めた結果、何をすべきか・何をしたいかを考える習慣がなければ単なる労働時間削減にとどまり、本来求める効果はでないと思われる
- ・働き方改革によって働き方を強制させることなく、各々が自由な働き方で自律的に働くことができる世の中になってほしい
- ・仕事に重きを置く人は成果を出せばその分評価してもらえるように、プライベートを大切にすると人は働き方が尊重されるように、社会全体の認識と多様な価値観を受け入れられる社会や企業になってほしい
- ・やりがいを持って楽しく仕事ができることこそ働き方改革であり残業時間が減ることはその要因の1つではない
- ・最低限のライン（法令）を設けて、業種や役割や個人の意見でワークバランスを各々調整する方法が良いと思う
- ・新人や若手が仕事を覚え経験するための残業は個人的には認めたい（法律を守る範囲で）
- ・労働時間の制限が残業制限となり、働きたくても働けないというストレスになっている
- ・制度の整備も重要だが、仕事への意欲的な取り組みがあつての働き方改革であり、仕事へのモチベーションを高く保つ取り組みを平行して行うことが重要である
- ・新人、若手、ベテランで対応は一律同じでなく、働き方は人に決められるものではなく自身のライフワークバランス（短期ではなく長期の視点）を考えて自分自身で決められるものになると良い
- ・若手技術者の就業時間が制限されることにより技術力習得の機会が限定されてしまい、問題解決能力や技術力が伸び悩んでいる。本来であれば、労働時間削減により発生した余暇時間を自己研鑽に当て、業務効率化を検討してほしいところではあるが、強要すれば業務指示となり労働時間管理側面での課題も生じてしまう。
- ・システム化の需要が高まったことで受注量が増え、個人の業務量は増加していると感じている。また、顧客からの品質の高さと納期のスピード感も求められており両立させることが困難となっている。従事者が減少している中で個人への負荷はどんどん上がっている。より一層の待遇を向上（給与および環境両面）しないと情報サービス業界に従事する人は減少の一途をたどり、国内のシステム開発は衰退してしまうのではと危惧している。
- ・働き方改革は個人の取り組みではなく組織として取り組まなければ改善しない。組織的に取り組むためにも、業務として達成すべき成果とそれに必要な業務量の把握、さらにその業務に費やす要員の余裕度も考慮した取り組みが必要であると考えます。

- 定時での帰社も仕事量や環境の改善がされない限り意味がない、作業量が減っていないのに休暇取得や時間外削減のみを推し進められてもできるわけがない
- 中間管理職層の負担が大きく増大しており、この辺りを問題視して改善していかないと離職者が増えていくと思われる
- 時間を有効活用するために成果主義の考え方を少しずつ浸透させるべき、ジョブ型で業務を進めるための会社風土が醸成されていない
- トップダウンでの明確な指針や方針の説明が必要
- 効率だけではなく、**well-being** の観点でも改善していく必要がある
- 経営層が従業員の声に耳を傾けて改革を進める姿勢が重要
- 本業での条件を満たした上での副業の解禁・緩和の流れが広まればと考える
- 仕事により集中できる職場環境の整備及び RPA や AI の有効活用を行うべきと考える

(d) ヒアリング調査の実施目的

「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」で課題として挙げた事項を中心に、各社の働き方改革の課題や取組について、発注者・受注者それぞれの立場から具体的な内容を深掘りすることで、IT 業界における取引構造を踏まえた長時間労働削減や働き方改革推進等に関する取組の課題や好事例を収集することを目的に実施した。

(e) ヒアリング調査の実施概要

「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」が無記名であることから回答した個人やプロジェクトの特定が難しいため、アンケートの取組の実施状況に関する設問に対して「十分に進んでいる」「やや進んでいる」と回答した項目が多かった企業を候補として選定した。新型コロナウイルスの感染状況に鑑み、オンラインでの実施とした。

表 2-4-83. ヒアリング調査の実施概要

ヒアリング概要		
実施時期	2021 年 11 月中旬～12 月下旬	
対象	宮城県	・ a 社(受注者/発注者) ・ b 社(受注者/発注者) ・ c 社(受注者/発注者) ・ d 社(受注者) ・ e 社(受注者)
	熊本県	・ f 社(受注者) ・ g 社(受注者) ・ h 社(受注者) ・ i 社(発注者) ・ j 市役所(発注者)
実施形式	オンライン、90 分程度	

(f) ヒアリング調査の実施内容

事前アンケート分析結果に基づき、以下点のポイントにおいて効果的な取組の成功事例を収集できるよう、ヒアリング項目を設定した。

- ① 働き方改革の概要
- ② プロジェクト運営に係る取組
- ③ テレワークに関する取組
- ④ 柔軟な働き方
- ⑤ モチベーション向上
- ⑥ 発注者・受注者での効果的な取組
- ⑦ 今後の方向性

なお、ヒアリング項目は、宮城県・熊本県それぞれで共通のものを設定することで、相互に

参考とできるようにした上で、宮城県のアナケート回答の特徴として「育児・介護の両立」に関するポイントが高かったため、宮城県については同内容に関する設問も設定した。

表 2-4-84. ヒアリング項目

ヒアリング項目	
働き方改革の概要	
具体的な取組内容やポイント	・ 働き方改革を進めようと思われた時期と具体的なきっかけを教えてください。 ・ 働き方改革によって解決を目指している課題を教えてください。（改革開始当初の課題、現在の課題） ・ 働き方改革の最終目的を教えてください。（生産性向上、人材の採用・定着・離職防止等） ・ 現在実施しておられる取組の概要を教えてください。 ・ 現在実施している取組において、特に注力しているポイントがあれば教えてください。
	プロジェクト運営に係る取組 ・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。
	テレワークに関する取組 ・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。
	柔軟な働き方 ・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。
	モチベーション向上 ・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。
	育児・介護との両立 (宮城県のみ) ・ 育児・介護との両立に係る取組を行っている場合、その内容を教えてください。 ・ 上記の施策の活用状況や円滑な利用に向けた工夫点を教えてください。

	発注者・受注者での効果的な連携	・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。
今後の方向性		・ プロジェクト運営に当たり、「不明瞭な仕様」「仕様変更」に関して、どういった課題を感じておられますか。 ・ 仕様の明確化や仕様変更の発生を防止、または対処するためにどういった工夫を行っておられますか。

(g) ヒアリング調査の実施結果

それぞれのヒアリング実施結果を示す。

【宮城県】

① a 社(受注者/発注者)

企業概要			
社員数	約 90 名	主な契約形態	請負、SES(一部)
事業概要	システム開発、IT 製品の開発、販売 等	顧客の業種	電機会社、大学、公共等
実施日	2021 年 10 月 29 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要	・ 2011 年の震災の影響により社員数が一時大幅に減ったことを機に、離職防止を目的に働き方改革に取り組んでいる ・ 平均残業時間は震災前から 25 時間程度となっているため、長時間労働は問題になっていない ・ AI 等のアピールでここ 5 年の採用応募者数は増加傾向にある中、業務の辛さも伝えることで、精神的に強い人を採用 ・ 離職防止では、ツールによる体調管理や声掛けで社員の変化に気付けるようにしており、兆候も分かるようになってきた	
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ PMBOK のフレームを用いてプロジェクトを管理している ・ 仕様変更は多く発生するが、厳格な変更管理や自社側・顧客側での業務の明確化等によって対処している ・ 週次の進捗報告を基にトラブル等の予兆管理を行っている ・ 発注者としては、請負ではなく SES の契約形態で発注している ・ 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る認識確認を推進している
	テレワークに関する取組	・ 2018 年から在宅勤務制度を開始した ・ テレワーク環境整備として、PC を貸し出しており、昨年はテレワーク環境整備費用として賞与(計 2 回)を上乗せした

		・ 対面/非対面の使い分けは現場に一任しているが、テレワークでの長時間の会議は極力避けるよう伝えている
	柔軟な働き方	・ 時差出勤を導入している ・ サテライトオフィスについて、将来的な導入を検討している
	モチベーション向上	・ 給与額の増加を検討している
	育児・介護との両立	・ 育児休暇を導入しており、ほとんどの該当社員が取得している（復帰率もほぼ 100%）
	受発注者での効果的な連携	・ 働き方への配慮を契約書に記載することは可能だが、効力は不明であるため、定期的な現状確認が必要である
	現在の課題	・ 70 歳まで働く時代になっており、60~70 歳代の社員が活躍できる職場をいかに作れるかが重要になる
	今後の方向性	・ マイナス評価ではなく、長所に焦点を当てた評価によって、社員のモチベーション維持を図る ・ 社員が長期的に働く意欲を持ってもらえるような施策を打つ

② b 社(受注者/発注者)

企業概要			
社員数	約 720 名	主な契約形態	請負
事業概要	システム開発、パッケージ開発 等	顧客の業種	電力会社、半導体等
実施日	2021 年 12 月 2 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 元々残業が多かったため、4 半期ごとに長時間労働の社員を確認して上長と対話する等を約 15 年前から行っている ・ 2019 年より「働き方改革」を打ち出し、柔軟な働き方としてテレワークや時差勤務等を導入した ・ 働き方改革では、従業員満足度やモチベーション向上を通して、少子化の中での優秀人材確保を目指している ・ 会社のブランド力向上として、2015 年から女性活躍の推進を開始し、女性の採用数が増加した
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ 10 年前は仕様変更でのトラブルもあったが、マネジメントの見直しや顧客とのキックオフでの確認等によって対応している ・ 要件定義と外部設計等、フェーズで区切った契約を行っている ・ 社内に PMO 部門を設け、CMMI 等、プロジェクトの管理ルールを導入しており、これらのプロジェクト管理の経験を活かして、他社にプロジェクトマネジメントのコンサルティングサービスとしても提供している ・ プロジェクト管理における好事例を他のプロジェクトにも横展開している
	テレワークに関する取組	・ テレワーク実施率は、コロナ禍のピーク時からやや減少し、現在 10%程度である ・ 持ち運びしやすい軽量の端末・SIM カードを配布し、テレワークしやすい環境を整えている

	柔軟な働き方	・ 労働組合と協力して時差出勤を導入し、約 150 名の社員に利用されている
	モチベーション向上	・ 5 年前に若手を中心とした WG を設け、ドレスコードフリーの導入等、若手社員の意見・提案を積極的に取り入れている ・ 複線型キャリア(管理職・技術職)を導入し、技術職については、社内認定制度を設けている
	育児・介護との両立	・ 法の範囲を超え、子どもが 3 歳になるまでの育児休暇や小 2 になるまでの時短勤務を可能にしている ・ ママのコミュニティサイトの設置やママとカウンセラーによる座談会の開催を通して、女性社員の支援をしている ・ 女性社員・男性社員ともに育児休暇を取得している（女性社員の取得率は 100%）
	受発注者での効果的な連携	・ IT 技術や人材戦略等の将来を見据えた方針の下での取組の推進や毎月の情報交換を行っている
現在の課題		・ コロナ禍対応としてのテレワーク等をいかに制度として落とし込めるかが課題である
今後の方向性		・ テレワークや時差出勤の制度への落とし込みや利用の拡大を進めつつ、生産性や労働時間管理の対策が必要である ・ 若手社員のモチベーション維持や社内の管理の省力化に取り組んでいく

③ c 社(発注者/受注者)

企業概要			
社員数	約 440 名	主な契約形態	請負、派遣
事業概要	システム開発、パッケージ導入 等	顧客の業種	自治体、観光 等
実施日	2021 年 12 月 3 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 元々繁忙期の 100 時間超の残業等、長時間労働が課題であり、法整備前からトップダウンで残業抑制を進めていた ・ 残業抑制においては、教育による意識改革や間接作業の低減、会議改革、システム連携の改善等を実施した ・ 40 時間を年間 6 回超える、または 60 時間を超えると常務報告等の労務管理強化もあり、残業時間は減少している ・ 現在は、グループ全体の方針として、法制度に対応する形で、ワーク・ライフ・バランスを目標に働き方改革を推進している
具体的な取組内	プロジェクト運営に係る取組	・ 仕様に関する会議のリモート化に伴い、理解の擦り合わせが難しくなったため、資料をより詳細に作り込むようになった ・ 仕様変更発生時の品質管理のルールを作成し、その内容を顧客にも説明している

		・ 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している ・ 「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も行う場合もある ・ リスク対応として、経営層同士での会議を行う場合もある
	テレワークに関する取組	・ ハイブリッド型テレワークに取り組んでおり、週 2(40%)程度で出社する「ミートアップデー」を設定している ・ コミュニケーション活性化のため、支社長・上司も含めたランチ会や Teams の常時接続、朝会等を行っている
	柔軟な働き方	・ オフィスを移転(約 3/4 が完了)し、新オフィスは面積を 7 割程度に縮小した ・ 新オフィスはソロ/コラボワークエリアに分けてフリーアドレス化し、社内外から 130 人程度集まれる共創エリアも設置した
	モチベーション向上	・ リモート会議やランチ会でメンバーに一言話してもらうようにする等、現場単位でコミュニケーションを取るようにしている
	育児・介護との両立	・ 時間休暇制度を導入し、通院や育児・介護等で積極的に活用されている
	受発注者での効果的な連携	・ 頻度の高い打合せや現場社員の打合せへの参加により密なコミュニケーションを図り、日中作業の交渉等も行っている ・ 重要なパートナー企業とは、定期的な打ち合わせを設けている
	現在の課題	・ テレワークでは若手社員が先輩社員の働き方を見られない等、若手育成やコミュニケーションが懸念である ・ テレワークでは、社員のメンタル面でのトラブルが可視化できない
	今後の方向性	・ 上記課題の解決に向けて、対面も組み合わせながら、効果的な取組や育成を進める

④ d 社(受注者)

企業概要			
従業員規模	約 30 名	主な契約形態	受託、派遣、準委任
事業概要	ソフトウェア開発、ハードウェア開発・販売、クラウド 等	顧客の業種	IT ベンダー、信販会社、SIer 等
実施日	2021 年 12 月 7 日		

ヒアリング結果	
働き方改革の概要	・ 2009 年の創業時から「自立」を掲げ、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

		・ 残業前提の予算設定ではなく、社員が自身の希望する給与額を基準に60%の労働分配率で予算を決定している
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ 朝会でプロジェクトの状況を把握し、納期や進捗の遅れ等が発生した場合、社長が顧客に直接交渉している ・ 全案件 PMO チームがプロジェクトリーダーと毎週 15 分程度面談を実施し、PMBOK の観点で状況を確認している ・ 点検リストを用いて顧客のリスクを分析し、見積審査会で見積もり金額を検討している ・ 大規模な案件は、「設計」「製造」「保守」の 3 フェーズで分けて契約している（設計は準委任、製造は請負） ・ 顧客に対してアジャイルでの開発の提案を行うこともある
	テレワークに関する取組	・ コロナ禍前よりテレワークを実施しており、コロナ禍前のテレワーク率は 40~50%、現在は 85%程度である ・ 独自アプリを用いて、隔週で社員の状況を確認している（体調、気分、業務、生活状況等を 5 段階で入力） ・ 年数回のセルフケア研修やラインケア研修、ストレスチェックを実施しており、メンタルダウンする社員が減少した
	柔軟な働き方	・ 「湯治ワーク」というワーケーションを導入し、そのために VPN 等の規定を定めて情報漏洩防止の対応も取っている ・ 新入社員増加に伴い人事制度を一新してシニアとアソシエイトの職位を設定し、シニアを裁量労働制とした ・ 生産性向上のため、2009 年（創業年）より「シエスタ（昼寝）制度」を開始し、睡眠に最適な椅子も導入した
	モチベーション向上	・ 新入社員に対し、対面での歓迎会や週 2,3 日の出社等、対面で会う機会を増やしてモチベーション低下を防いでいる
	育児・介護との両立	・ 育児・介護休暇や時短勤務、週 4 勤務等を導入している（育児休暇取得者 1 名、介護で週休 3 日の社員もいる）
	受発注者での効果的な連携	・ 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している
	現在の課題	・ 今後インフレの状況次第で固定費増により労働分配率が維持できず、モチベーション低下に繋がる可能性がある ・ 業務をモニタリングする仕組みがある一方、「自立」を謳う中で、管理されることに難色を示す社員がいる ・ テレワークにより若手社員のモチベーション低下やメンタルへの影響、成長速度の遅れが懸念となっている
	今後の方向性	・ 身体的ケアとして、健康診断結果や喫煙状況等をポイント化して一時金を出す「健康ポイント制」を検討している

⑤ e 社（受注者）

企業概要			
社員数	約 110 名	主な契約形態	請負、準委任
事業概要	システム開発、プロジェクト支援	顧客の業種	電力会社 等

実施日	2021 年 12 月 9 日
-----	-----------------

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 長時間労働が課題だったが、2010 年頃より政府の要請を踏まえて、グループで長時間労働是正の取組を開始した ・ 長労働時間時の始末書提出の必須化や、約 4,5 年前から、全社員に週報を作成させ全て確認する制度を開始した ・ 上記取組の結果、長時間労働が改善し、現在は法律で定める範囲内に労働時間が収まっている
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ 仕様を明確にする取組として、フェーズ毎に契約を分ける(要件定義のみ等)等を行い、仕様変更等が減少している ・ 見積検討会でチェックリストに沿ってリスクを分析し、社内で金額に合意した上で、見積もりを提示している ・ 週報や週次での PMO 管理表で案件を管理することで、直近 5,6 年は赤字プロジェクトが無い状態を継続している
	テレワークに関する取組	・ 新型コロナ感染者数最大時期から一貫して在宅勤務実施率は 15%となっている ・ ローテーションで、自社オフィスのクリーンルームから客先 PC にリモート接続して働く社員もいる ・ 採用活動でリモート面接を活用し、遠隔地からの応募者が増加した ・ 在宅勤務者への手当支給や、コミュニケーション対策として朝会・夕会や Teams の活用、報告チャット等を行っている
	柔軟な働き方	・ 時間の自由度向上施策として、オフピーク通勤やフレックスタイム制度を導入している
	モチベーション向上	・ 上長との面談(年 2 回)や、会社への不満や意見を表明できる自己申告制度(年 1 回)を導入している ・ 社員同士でメールやカードを送って感謝を伝え、最も感謝もらった社員を表彰する「グッジョブ制度」を導入している ・ 約 10 年前から、コミュニケーション活性化のため、チョコレートを配っている
	モチベーション向上	・ 女性社員 100%、男性社員 1 名が育児休暇を取得しており、復職時は時短勤務を可能にしている(復職率 100%) ・ 育児休暇取得者に対しても社内の情報を発信しており、帰属意識の低下を防いでいる
	受発注者での効果的な連携	・ 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 ・ 顧客とチャットや Teams 等を活用して密にコミュニケーションを取るようになっている
現在の課題		・ テレワークでのコミュニケーション減少や一人暮らし社員のメンタル面での影響が課題・懸念である
今後の方向性		・ 現在のグッジョブ制度を、賞品に交換可能な「ポイント制」としてサービス化する予定である

【熊本県】

⑥ f 社(受注者)

企業概要			
社員数	約 140 名	主な契約形態	請負
事業概要	システム開発・IT ソリューション、事務支援、収納代行 等	顧客の業種	製造・建設・小売等
実施日	2021 年 11 月 29 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 長時間労働が問題だった中、2012 年ころから働き方改革を推進 ・ 8:30 以降の出社の徹底や朝礼時の声かけ、ノー残業デー、ログイン時間のモニタリング結果を経営層によって構成される衛生委員会に共有し、部門事業長に指導等の取組を推進 ・ 長時間労働対策の結果、多くの社員の残業時間が 20 時間程度となり、有休取得も増加 ・ コロナ禍で「テレワーク」の必要性が顕在化し、デジタルと結びついた働き方改革に着手
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ 顧客側に、開発業務に専任的に対応可能で経営層を巻き込める担当者がいることが重要 ・ プロジェクト運営では、リスクに応じて仕様変更を見越した余裕を持ったスケジュール設定と密なコミュニケーションを重視
	テレワークに関する取組	・ 出社する社員は多いものの、職務環境として Web 会議の浸透等、テレワーク可能な環境を整備 ・ テレワーク推進のための WG を設置しており、会社としては今後もテレワークを継続・拡大する方針
	柔軟な働き方	・ 副業・兼業制度を導入 ・ 本社移転による新社屋への移転でフリーアドレスを導入などの職場環境を見直し
	モチベーション向上	・ 自律的な働き方の実現と合わせてモチベーション向上に繋がることが期待される給与の引き上げを検討中
	受発注者での効果的な連携	・ 客先常駐社員を減らし、テレワークでのローテーションが可能な体制強化を検討中
現在の懸念		・ 柔軟な働き方に関する各種制度を社員が活用していける組織風土の醸成が必要

	・ キャリア採用の社員の定着率について課題 ・ 組織改革の影響でモチベーションが下がっている社員がいることを懸念
今後の方向性	・ 働き方改革推進のための土台作りとして、属人的に業務を進める社員を減らせるよう、ガバナンスを見直す方針 ・ 成果を出すべき部分を明確に発信し、成果に対して報酬が発生していることの社員への意識付けを強化

⑦ g 社(受注者)

企業概要			
社員数	約 230 名	主な契約形態	請負契約
事業概要	システム開発 等	顧客の業種	福祉サービス・公共
実施日	2021 年 11 月 26 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 元々作業の属人化等による残業時間の高さが問題となっていたが、法整備を背景に、長時間労働改善を推進 ・ 社員の残業状況を管理職が確認し、時間外労働が多くなった場合は、面談やメンバーとの役割分担を見直し ・ 上記取組の結果、平均残業時間が 17 時間程度(繁忙期 30 時間程度)まで減少 ・ 有休休暇については、5 日間の取得義務を徹底するとともに、取得状況を毎月確認 ・ ワーク・ライフ・バランスを打ち出すことによる人材の確保を目指し、働き方改革を推進 ・ 女性活躍推進法を受け、女性採用率の向上や女性管理職の増加のための施策を推進予定
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ 仕様の合意を含むフェーズの明確化のため、独自のフォーマットによるプロジェクト計画書を作成の上、ルールも設定 ・ 要件一つ一つに対して日付記載・押印を行う等、個々の仕様についてそれぞれ合意 ・ フェーズごとの契約締結を行う場合もあり、パッケージ製品をカスタマイズする場合は検収書を取り交わし ・ 定期的な制度変更への対応が必要な福祉系システムには、前倒しで作業を行い、顧客にも事前説明を実施 ・
	テレワークに関する取組	・ テレワーク実施率は、コロナ禍ピーク時より減少し、現在(11 月時点)は 1 割程度 ・ 在宅勤務者には手当を支給しており、コミュニケーション活性化として、Teams を導入し朝夕にミーティングを実施 ・ スケジュールによってメンバーの予定が常に共有される形で管理

		・ 入社後の研修は、基本的にはすべて対面で実施
	柔軟な働き方	・ 育児・介護のための時短制度を設けており(昨年は3名が利用)、復職者は外出を減らす等の支援も実施 ・ 高齢者雇用は実施しており、障がい者雇用も導入を推進中
	モチベーション向上	・ 朝夕のミーティングにて定期的なコミュニケーション機会の創出
	現在の課題	・ テレワークの実施に当たり、「セキュリティ」「評価のしづらさ」「コミュニケーション」「顧客からの理解」の対応が必要
	今後の方向性	・ コミュニケーション機会を確保し、テレワークできる/できない社員の偏り解消のためローテーション調整を強化 ・ ペーパーレスやキャッシュレス、ワークフローの導入を推進中

⑧ h 社(受注者)

企業概要			
社員数	約 400 名	主な契約形態	請負契約、派遣契約
事業概要	システム開発 等	顧客の業種	公共・建設・通信
実施日	2021 年 11 月 19 日		

ヒアリング結果	
働き方改革の概要	・ ノー残業デー等により残業時間は減少傾向にあり、働き方改革は人材の採用・定着の観点で推進
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組
	・ リスクに応じてスケジュールを長めに設定するとともに、仕様変更のエビデンスを示して納期の調整交渉も実施 ・ 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
	テレワークに関する取組
	・ テレワーク率は現在約 70% ・ Teams を導入するとともに、Wi-fi の貸与や VPN の導入により通信インフラも整備 ・ 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 の把握を実施中 ・ 人材採用において Web 面接を導入し、広範囲からの募集が可能となった ・ 新入社員が自立し、テレワークでも業務ができるようになるまで、平均 1 年弱新人研修を対面で実施 ・ 昨年 3 月末にコロナ禍対応の一時金として、一律 5 万円を支給
	柔軟な働き方
	・ 育休の予定に基づき、プロジェクトの人数調整や余裕のあるスケジュールングを実施 ・ 女性社員の育児休暇取得率は 100%であり、取得者の職場復帰率も 100% ・ 1 時間単位の時間休暇を導入
	モチベーション向上
	・ 年一回自己申告面談を実施し、自身の業務や現状、今後のキャリア展望等を共有（評価に影響しない）
	受発注者での効果的な連携
	・ 口頭で顧客に時間外の連絡をしないように依頼

現在の課題	・ IT 人材の採用、可能な限りエンジニア社員から「いたい会社」と思ってもらえることが重要 ・ 繁忙期における残業時間が高くなる傾向を低減することが必要
今後の方向性	・ Web 面接により、今後は地域外の人材の採用も含めた社員増加や人材育成による若手社員の教育を推進 ・ テレワークに関する会社の規定の整備が必要

⑨ i 社(発注者)

企業概要			
社員数	約 580 名	主な契約形態	-
事業概要	インフラ構築、総合設備構築事業 等	顧客の業種	通信等
実施日	2021 年 11 月 30 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 2015 年頃より、残業減少・工事長への残業の集中回避のため、業務改善委員会を設置し、働き方改革を開始 ・ 働き方改革は世の中の動きに合わせて開始したものであり、RPA 導入や業務の電子化を実施 ・ 女性の働き方改革にも取り組んでおり、女性リーダーの輩出も増加
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ システム開発の受注をグループのシステム会社に一元化し、同社社員の出向を受け入れ案件を推進 ・ 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するため、トラブルは少ない ・ 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している ・ 要件定義のみ等、フェーズごとに契約を締結し、仕様変更を見込んだ予算を設定 ・ 期日や資金等、必ず意識すべき事項について常に呼びかけ
	テレワークに関する取組	・ 建設業のため在宅でのテレワークは部分的(テレワーク率は 10%未満)だが、現場間での Web 会議(Zoom)が浸透 ・ サイボウズ社のグループウェアを活用
	柔軟な働き方	・ 2 時間単位の有給休暇があり、労働組合の働きかけもあり有給休暇はしっかりと取得されている ・ 部署で毎月有給休暇の取得状況を確認し、通年で取得を働きかけ
	モチベーション向上	・ 30 代中盤の中間管理職向けの集合研修を社内で開始
	受発注者での効果的な連携	・ 発注先であるグループのシステム子会社は拠点が同じであるため、対面で打ち合わせを実施 ・ 同グループ内での受発注関係のため、費用対効果を考えられる良好な関係構築が可能 ・ 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む

現在の課題	・ 社内にシステムに詳しい社員がおらず、核となるシステム人材の育成が困難 ・ 個人レベルでの Web 会議が導入された場合、昼夜・休日問わずチャットが来ることにと煩わしさを感じる可能性 ・ 景気の良さに伴う転職市場の盛況から、中堅社員の離職が懸念
今後の方向性	・ 若手の退職・中堅社員の流出の防止に向けた企業の魅力向上 ・ 個人間での Web 会議など更なる効率化、およびシステム関連人材の育成

⑩ j 市役所(発注者)

企業概要			
社員数	約 270 名	主な契約形態	-
事業概要	公共サービス 等	顧客の業種	-
実施日	2021 年 12 月 8 日		

ヒアリング結果		
働き方改革の概要		・ 部署ごとに働き方に関する工夫が異なる（イベント時やトラブル発生時は、残業が多くなる場合もある）
具体的な取組内容やポイント	プロジェクト運営に係る取組	・ e 市役所側にシステムに詳しい職員が少ないため、場合によっては、仕様書作成を代理店に委任 ・ 場合によっては、契約書に、仕様書に対して「連携を取り、ミスを起こさないようにする」等の条項を記載 ・ 市内の一般社団法人のシステムに詳しい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
	テレワークに関する取組	・ 熊本県主催の制度変更等の説明会等がオンライン化されたため、県に往訪する説明会が減少 ・ 受注者である IT 企業との打合せでは、感染者数減少後も Web 会議の活用を継続 ・ サーバ室での作業が必要な場合等、必要に応じて受注者側が e 市役所へ来訪
	受発注者での効果的な連携	・ 市役所内の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 ・ 一般市民が利用するシステムに影響のある、テストや更新作業は夜中や休日に実施
現在の課題		・ 数年周期での異動や、そもそも技術専門の職員ではないことからシステムに詳しい職員が情報管理室にいない ・ 周囲の目等を気にして平日に自宅にいることに抵抗感が大きい等、意識面でテレワークが進みづらい
今後の方向性		・ DX 推進に向けて発注者側(特に情報システム部門以外)にも IT の知識を持つ人材を用意することが重要 ・ 専門知識ではなくとも、システムに関する基礎知識を持てるよう人材育成ができるとう良い

（５）取組結果の取りまとめ及び発信

（a）ワーキングレポートの概要

IT 業界で働き方改革を推進するには、業界の特性でもある受託型ビジネスにおける多重下請構造での発注者と受注者とが目的を共有し、お互いが出来ることを行動に移すことが重要になる。実態調査の結果に基づき宮城県・熊本県の双方における IT ビジネスの特性や慣習、環境変化を踏まえた上で、労働環境やプロジェクト運営の実態や課題、また課題解決に向けた方策を取りまとめたワーキングレポートを作成した。作成したレポートは、厚生労働省ウェブサイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」や IT 地域団体の Web サイト等を通じて情報発信を行う。

表 2-5-1:宮城県ワーキングレポートの構成

章立て	内容	頁数
表紙	タイトル 「発注者・受注者で実現する IT 業界の働き方改革 -宮城編- IT の力で活力ある地域社会の実現に向けて」	1 頁
目次	—	1 頁
はじめに	・ IT 業界をめぐる環境の変化、これからの働き方、本書の趣旨	1 頁
1. 地域で目指すべき働き方	・ 地域の労働市場やビジネス環境 ・ 企業経営の在り方や従業員の働き方 ・ 今後の個人の働き方(働きがい・働きやすさ等) ・ 地域で目指す方向性	1 頁
2. 労働環境の実態	・ 所定外労働時間と年次有給休暇の取得状況 ・ 仕事へのモチベーション ・ テレワークの実施頻度と実施希望 ・ テレワークの課題と企業の取組 ・ テレワークを推進する上で意識すべきポイント ・ プロジェクトの遂行状況と課題 ・ 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)	9 頁
3.生産性を高める働き方に向けて ～発注者と受注者が協働して取り組むべき施策の方向性	・ 発注者・受注者の良好なパートナー関係の構築 ・ 時間と場所にとらわれないリモートとリアルを組み合わせた最適な働き方	2 頁

参考情報	・ みやぎ働き方改革支援制度	1 頁
裏表紙	—	1 頁

表 2-5-2: 熊本県ワーキングレポートの構成

章立て	内容	頁数
表紙	タイトル 「発注者・受注者で実現する IT 業界の働き方改革 -宮城編- 個人の自律と成長を促す新しい働き方の実現に向けて」	1 頁
目次	—	1 頁
はじめに	・ IT 業界をめぐる環境の変化、これからの働き方、本書の趣旨	1 頁
1. 地域で目指すべき働き方	・ 地域の労働市場やビジネス環境 ・ 企業経営の在り方や従業員の働き方 ・ 企業が目指す新しい働き方の方向性地域で目指す方向性	1 頁
2. 労働環境の実態	・ 所定外労働時間と年次有給休暇の取得状況 ・ 仕事へのモチベーション ・ テレワークの実施頻度と実施希望 ・ テレワークの課題と企業の取組 ・ テレワークを推進する上で意識すべきポイント ・ プロジェクトの遂行状況と課題 ・ 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)	9 頁
3.生産性を高める働き方に向けて ～発注者と受注者が協働して取り組むべき施策の方向性	・ 発注者・受注者の良好なパートナー関係の構築 ・ 開発標準の導入による秩序あるプロジェクト運営	2 頁
参考情報	・ 熊本県ブライト企業制度、サテライトオフィス情報等	2 頁
裏表紙	—	1 頁



図 2-5-1. 宮城県ワーキングレポート



図 2-5-2. 熊本県ワーキングレポート

(b) セミナーの開催概要

2022年2月14日(月)に事業の一環として、「発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革推進セミナー～地域IT企業や個人のこれからの働き方」と題したオンラインセミナーを開催した。セミナーでは、個人の多様な働き方が求められる中でモチベーションやエンゲージメントを高めるポイントを紹介したほか、地域企業における働き方改革への取組事例を紹介した。また、パネルディスカッションでは、地域における働き方と協働関係の展望などについて議論した。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方等、幅広く参加いただいた。セミナーの開催概要は以下のとおりである。

表 2-5-3: セミナー開催概要

開催日		2022年2月14日(月)14:00～16:40
会場		オンライン(Zoomによるウェビナー形式)
講演者	基調講演	東洋大学経済学部 教授 久米 功一氏
	事例紹介	東北インフォメーション・システムズ株式会社 経営管理部 人事労務課長 山下 剛志氏
		九州デジタルソリューションズ株式会社 取締役専務執行役員 田邊 主税氏
	パネルディスカッション	<パネリスト> 東北インフォメーション・システムズ株式会社 経営管理部 人事労務課長 山下 剛志氏 東北インフォメーション・システムズ株式会社 開発運用本部 業務管理室副室長 阿久津 克之氏 九州デジタルソリューションズ株式会社 取締役専務執行役員 田邊 主税氏 宮城大学 名誉教授 梶 功夫氏 <モデレーター> 崇城大学 総合教育センター 教授 川副 智行氏
参加者数		111名

(b) セミナーの周知

セミナーの内容について周知するため、リーフレット(A4版・カラー)を電子媒体で作成し、ワーキンググループ事務局の各事業者団体の会員企業向けに配付した。また、厚生労働省ウェブサイト「IT業界の働き方・休み方の推進」での案内、JISAのメールマガジンによる情報発信(7,000ユーザ)やWebサイトへの掲載(月間平均で約10万件(頁単位)のアクセス)、さらにインターネット広告を利用することにより一層の周知を図った。

■リーフレット

厚生労働省委託事業「IT業界の働き方改革サポート事業」

参加費
無料
オンライン
セミナー

発注者・受注者で実現する IT業界の働き方改革推進セミナー

地域IT企業や個人の これからの働き方を考える

本セミナーでは、個人の多様な働き方が求められる中でモチベーションやエンゲージメントを高めるポイントを紹介するほか、地域企業における働き方改革への取組事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、地域における働き方と協働関係の展望などについて議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、情報システムを発注する・受注する立場の方など、IT企業の働き方改革推進に向けて、奮ってご参加ください。

開催日時	ライブ配信
令和4年 2/14 (月) [配信時間] 14:00～16:40	Zoomによるウェビナー形式 (事前登録者へミーティングIDを送付)

セミナーに関する詳しい内容は裏面へ

《《 オンラインセミナープログラム 》》

基調講演	個人の多様な働き方の実現に向けて ・ビジネスやワークスタイル、仕事の価値観の多様化 ・モチベーションやエンゲージメント向上のポイント 久米 功一氏 (株式会社久米)	14:00 14:40 (休憩10分)
事例紹介	円滑なプロジェクト運営と働き方改革の実現に向けて ・働き方改革に向けた目的と内容 ・プロジェクト運営上の工夫 東本インフォメーションシステム株式会社 九州デジタルソリューションズ株式会社	14:50 15:30 (休憩10分)
パネル ディスカッション	地域における働き方と協働関係の展望 ・地域の働き方の実態（実地視察、当事者の事例から） ・地域が目指すこれからの働き方と協働関係 パネリスト 宮崎 大輔氏 福岡県立中央病院 横 功夫氏 東本インフォメーションシステム株式会社 九州デジタルソリューションズ株式会社 モデレーター 生田 一孝氏 福岡県立中央病院 川副 智行氏 九州デジタルソリューションズ株式会社	15:40 16:40 (休憩10分)

主な講演者のプロフィール
久米 功一氏
東京大学経済学部 教授
2008年大阪大学大学院修士（博士、経済学）。専門は労働経済学、労働経済学、多様な働き方、労働と健康、テクノロジーと雇用などを研究テーマとする。2017年より現職。

《《 セミナー参加までの流れ 》》

お申込みフォームからエントリー
お記QRコードの設置フォーム必要事項をご入力

申し込み確認メール配信
登録完了後、申し込み確認メールが自動配信

Zoomウェビナー ID/PASSご案内
開催日1週間前頃にID/PASSを登録アドレス宛にご案内

Zoomにてアクセス
ご案内したID/PASSにてZoomアプリでご参加

下記QRコードまたはURLにアクセスの上、お申込みください。

セミナーお申込みは
右記のQRコードから

<https://www.jica.or.jp/event/tabid/152/pid/12488/Default.aspx>

Zoomを初めてご利用される方は、下記URLから事前にダウンロード（<https://zoom.us/download>）を必ず行います。

・Zoomの接続環境、デバイス等に関しては事前にこちらでご確認ください。

・ご登録者以外へのZoomウェビナーID/PASSの譲渡は禁止しております。

主催 厚生労働省 協賛 一般社団法人情報サービス産業協会 後援 日本経済団体連合会
TEL 03-5269-7631 E-mail info@jisa.or.jp 本事業のホームページもご確認ください。 17 業界の働き方改革推進

■厚生労働省ウェブサイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」での案内

IT業界の
働き方・休み方の推進

働き方・休み方改善ポータルサイト
リンク集

対応策 | 調査・分析結果 | 自社診断 | セミナー情報 | 資料 | シェア | ツイート

ホーム > セミナー情報

セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックいただき、申込フォームからお手続きをお願いします。

「発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革推進セミナー -地域IT企業や個人のこれからの働き方」
【オンラインセミナー】

本セミナーでは、個人の多様な働き方が求められる中でモチベーションやエンゲージメントを高めるポイントを紹介するほか、地域企業における働き方改革への取組事例も紹介します。また、パネルディスカッションでは、地域における働き方と協働関係の展望などについて議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、情報システムを発注する・受注する立場の方など、IT企業の働き方改革推進に向けて、奮ってご参加ください。

セミナー概要	
開催日	令和4年2月14日（月）
開催時間	14:00～16:40
会場	Zoomによるウェビナー形式(ライブ配信)
参加料	無料
申込期間	令和4年1月12日（水）から令和4年2月11日（金）まで

セミナープログラム（予定）

■JISA メールマガジンでの案内

JISA会員
ご担当者様

情度R4-5
令和4年12月12日

JISA会員各位

一般社団法人情報サービス産業協会
副会長・専務理事 宮本 武史

厚生労働省委託事業 II業界の働き方改革サポート事業
「発注者・受注者で実現するII業界の働き方改革推進セミナー」
開催のご案内

<https://www.jisa.or.jp/event/tabid/152/pdtd/2498/Default.aspx>

拝啓 平素は、当協会の諸活動にご理解ご協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当協会では厚生労働省委託事業「令和3年度II業界の働き方改革サポート事業」を受託し、一般社団法人宮城県情報サービス産業協会、一般社団法人熊本県情報サービス産業協会の協力のもと事業を推進しています。今般、事業の一環として、オンラインセミナーを開催する運びとなりましたのでご案内させていただきます。

II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、年次有休休暇の取得も進んでいる傾向にあります。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大によりテレワークが急速に普及し、多様かつ柔軟な働き方の実現に向けて大きなチャンスでもあります。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。

本セミナーでは、個人の多様な働き方が求められる中でモチベーションやエンゲージメントを高めるポイントを紹介するほか、地域企業における働き方改革への取組事例を紹介します。また、バーチャルカシオンでは、地域における働き方と協働関係の展望などについて、宮城県、熊本県の事例をもとに議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、

■JISAWeb サイトでのご案内



Japan Information Technology Services Industry Association

一般社団法人

情報サービス産業協会

[文字サイズ](#)
[色の変更](#)

[マイページ](#)
[ログイン](#)

[お問合せ](#)
[事務局所在地](#)
[English](#)
[WEBメンバー](#)

[イベント・セミナー](#)
[刊行物・レポート](#)
[広報・ニュース](#)
[提言・意見書](#)
[協会組織の活動](#)
[JISAについて](#)

[ホーム](#) > [イベント・セミナー](#) > [イベント検索](#) > [JISAイベント詳細](#)

JISAイベント詳細

[印刷ページを見る](#)

発注者・受注者で実現するIT業界の働き方改革推進セミナー ～厚生労働省委託事業 IT業界の働き方改革サポート事業～ 開催終了

情報サービス産業協会では厚生労働省委託事業「令和3年度IT業界の働き方改革サポート事業」を受託し、一般社団法人宮城県情報サービス産業協会、一般社団法人熊本県情報サービス産業協会の協力のちと事業を推進しています。今般、事業の一環として、オンラインセミナーを開催する運びとなりましたのでご案内させていただきます。

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、年次有休時間の取得は進んでいる傾向にあります。さらに、新型コロナウイルスの感染拡大によりテレワークが急速に普及し、多様な柔軟な働き方の実現に向けて大きなチャンスでもあります。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。

本セミナーでは、個人の多様な働き方が求められる中でモチベーションやエンゲージメントを高めるポイントを紹介するほか、地域企業における働き方改革への取組事例も紹介します。また、パナリティスセッションでは、地域における働き方と協働関係の展望などについて、宮城県、熊本県の事例をもとに議論します。企業で働き方改革を実践する企業経営者・担当者の方や、情報システムを発注する・受注する立場の方など、IT企業の働き方改革推進に関心のある方は、奮ってご参加ください。

開催日時	2月14日（月） 14:00-16:40（開場13:50）	開催終了
会場	Zoomによるウェビナー形式 オンラインライブ配信	
参加費	参加費無料	
主催	厚生労働省	
参加対象	どなたでもお申込・ご参加いただけます	

また、今回のセミナーでは、宮城県・熊本県の IT 企業における働き方改革の取組事例や各ワーキンググループの活動成果を他地域・他業種（発注者側）へも展開するために、インターネット広告を活用した集客施策も実施した。具体的には、ITmedia のクリック保証型広告、シラレルのカスタムターゲティング広告、Facebook のオーディエンスターゲティング広告を利用し、それぞれ高度にターゲティングした対象にセミナーへの参加募集広告を配信した。合計クリック数 20,958 をセミナー申し込みサイトへ送客し、KPI としての送客数 15,000 に対して 139.7%の結果となった。

【ITmedia クリック保証型広告】

（総評）

表示回数は想定通り、クリック数は想定をやや上回る結果となった。ITmedia そのものが IT 業界に親和性が高く、傘下の ITmedia ビジネスオンラインや SHIFT など働き方改革関連記事の多いメディアであったため効率的な配信、送客の獲得ができたことが想定される。また、各種バナーにおいて、視認性の高いサイズのものが多い多くのクリックを獲得した。

（実績）

表示回数	クリック数	クリック率	CPC
1,806,725	1,124	0.06%	¥889

（ターゲティング）

- ・ ITmedia 閲覧者から下記ワードの検索履歴のある方に広告配信
 <働き方改革> <テレワーク> <リモートワーク> <労務管理> <長時間労働> <在宅勤務> <システム開発> <アジャイル開発> <プロジェクト運営> <ワークスタイル> <WEB 会議>
- ・ 「ITmedia ビジネスオンライン」閲覧者から下記ワードの検索履歴のある方に広告配信
 <マネジメント> <取引> <モチベーション> <エンゲージメント> <地域> <熊本県> <宮城県>

（バナーイメージ）



【シラレル カスタムターゲティング広告】

(総評)

セミナー申し込みサイトへの送客数を最大化させる運用を行い、想定の3倍以上の数を送客できた。一方で、表示回数は想定の1/4程度となったが、これは訴求内容とターゲティングが合致した故の効率的な運用によるものである。セミナーの地域特性を考慮し、東北地方、九州地方に限定したバナーを地域限定で配信したが、数字上、他地域との変化は見られなかった。東北地方、九州地方に母数が少ないことが推測される。

(実績)

表示回数	クリック数	クリック率	CPC
2,163,741	12,303	0.57%	¥81.3

(ターゲティング)

- Eight 情報などの人事・総務系データベースと teratai などの IT エンジニア向けデータベースから下記属性をターゲティングして広告配信

業種	情報処理・SI・ソフトウェア、製造業(食品、化粧品除く)、金融・証券・保険、エネルギー、公務員
職種	経営関連職、総務・人事、広報・マーケティング、情報処理・情報システム
役職	一般社員以上
従業員数	999 人以下

【Facebook オーディエンスターゲティング広告】

(総評)

想定よりクリック数が少なかったため、Facebook への配信をメインとしながらも、Facebook のフィード以外や Instagram・Messenger を追加して配信面を増やす改善策を施したことで、表示回数は増え、リーチにおいて認知拡大に貢献することができた。セミナーの地域特性を考慮し、地域とビジュアルを合わせた配信を行ったが、CTR に差はなかった。リアクション率は他地域よりやや高い数値となった。年齢層としては「25-34 歳」の反応が最も多く、次いで「65 歳以上」「18-24 歳」の反応が良い結果となった。

(実績)

表示回数	クリック数	クリック率	CPC
1,704,496	7,531	0.44%	¥133

(ターゲティング)

- 人事管理システム／人事労務管理

- ・ 人事／経営戦略論、IT・技術／マネジメント、エリアを九州・東北・その他全国に分け配信

(バナーイメージ)



(c) セミナーのプログラム概要

セミナー最初のプログラムは、基調講演として、日本の労働市場変化やそれに伴う個人と組織の関係性の変化、またその変化を踏まえてどのようにワーク・エンゲイジメントを上げていくか、さらに自発的に組織のために動く組織市民行動について説明があった。2 番目のプログラムでは、「円滑なプロジェクト運営と働き方改革の実現に向けて」と題し、各社における取組事例の説明があった。最後のプログラムは、「地域における働き方と協働関係の展望」をテーマにパネルディスカッションを行った。

(d) セミナー参加者アンケート結果

当日のセミナー参加者に対してアンケートを行った。アンケート回答の回収結果は以下のとおりである。

表 2-5-4: 参加者アンケート回収結果

	参加者数	回答者数	回答率
変わる、IT 業界の働き方～テレワークにより 加速した働き方改革～	111 名	59 名	53.2%

アンケート回答者のうち、8 割強が IT 企業勤務であり、所属部門は「経営者・役員」が 4 割強・人事総務部門が 2 割であった。役職は「経営層」が約 4 割・「係長・一般職員」が 2 割であった。

表 2-5-5. アンケート回答者の勤務先・所属部門・役職

勤務先	IT企業	86%	所属部門	経営者・役員	44%	役職	経営層	39%
	IT業界以外の企業	2%		経営企画・事業企画部門	3%		部長	12%
	専門職・士業	7%		人事・総務部門	20%		課長	12%
	その他	5%		設計・開発部門	12%		係長・一般職員	20%
				情報システム部門	3%		その他	17%
				その他	17%			

セミナーの開催を知ったきっかけとして、6割半ばが「情報サービス産業協会（JISA）ウェブページ・メルマガ」、約1割が「熊本県情報サービス産業協会（KISIA）ウェブページ・メルマガ」「宮城県情報サービス産業協会（MISA）ウェブページ・メルマガ」をである。ワーキンググループ事務局の各事業者団体の会員企業向けの周知広報が、セミナーの集客に有効だった。

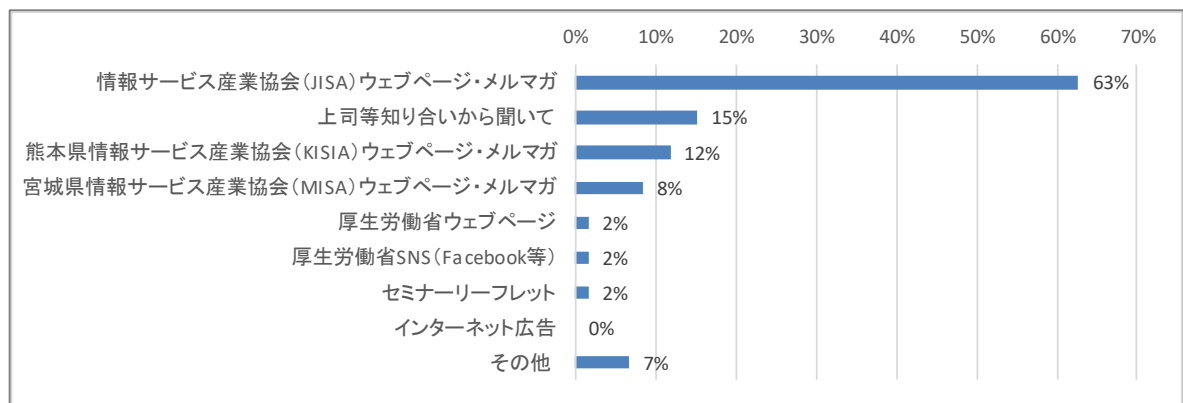


図 2-5-3. セミナーの開催を知ったきっかけ

各プログラムの参考度合いとして、基調講演・事例紹介は9割以上、パネルディスカッションは8割強の方が参考になった（「大変参考になった」「参考になった」の合算）と回答され、総じてセミナー全体として参加者の満足度が高い内容となった。

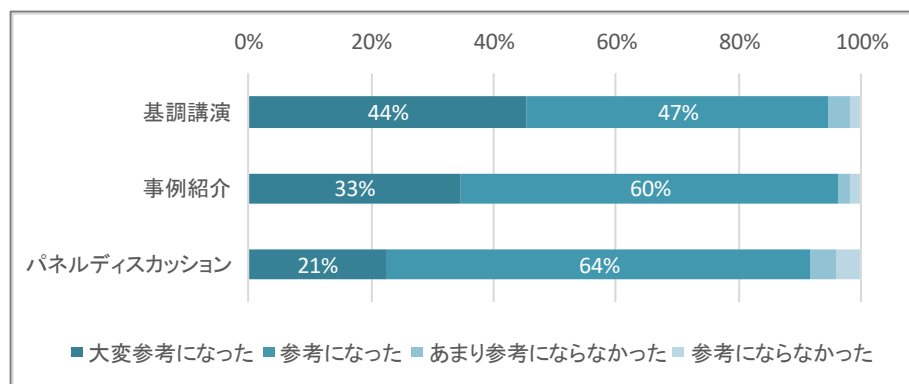


図 2-5-4. 各プログラムの参考度合い

セミナーに関するご意見・ご要望として、以下の回答があった。

(ご意見・ご要望)

- ・ 基調講演は、自分個人の働き方も考える機会となった。事例講演・パネルディスカッションは、今自社に必要なこと、改善点などのヒントとなった。
- ・ 基調講演における個人と組織との関係の変化やワーク・エンゲイジメントに関する考察、および事例紹介2社の工夫ある取り組みについては、働き方改革を考えるうえでの参考となった。
- ・ 宮城県と熊本県のそれぞれの事例紹介が働き方の2つの面での取り組みであったことで大変参考になった。
- ・ IT企業として同じだと感じる部分と、地域やユーザなどによって違いがある部分とを感じた。また同業で情報交換することも大切だと感じた。
- ・ 働き方改革において地域の特異性を浮き彫りにするのは難しく、首都圏でも実践されている対策を自社でどのようにアレンジしていくかが重要だと思った。
- ・ 企業として持続的成長をしていく為の示唆を頂いた。
- ・ もう少し事例企業を増やしてほしかった。10年後もこうあるべきか聞きたい。

アンケート回答者企業での働き方改革に関する取組状況として、80%以上の企業が何かしらの取組に既に着手している。また、10%の企業が「検討中」であり、働き方改革への取組に前向きな姿勢を示している。働き方改革に関する具体的な取組としては、「テレワークの推進」の回答が多くあげられた。

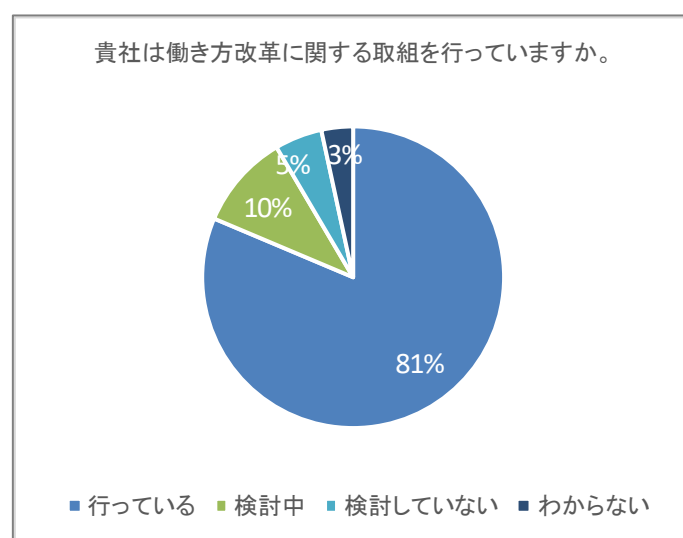


図 2-5-5.働き方改革に関する取組の実施状況

(働き方改革に関する具体的な取組内容や検討中の内容)

- ・ テレワーク導入及び推進、ハイブリッドワークの推進
- ・ ペーパーレス化、社内業務のIT化、バーチャル雑談室等デジタルコミュニケーション促進

- ・ 時間単位休暇制度、時差出勤、フレックス制度、社員(育児、介護を担っている)の働き方の多様性
- ・ キャリアパスの複線化
- ・ 残業時間抑制、休日取得の推進、リアルタイム(日次)の労働時間把握とアラート発信
- ・ 従業員意識調査を踏まえた教育メニューや社内ルールの見直し、福利厚生制度の見直し
- ・ 業務の平準化・効率化とモチベーション向上、仕事の標準化による残業時間の平準化
- ・ 日常業務のムリ・ムラ・ムダの発掘と改善
- ・ 上司が若手を育成する上で学ぶべきことについての社員向けセミナー

アンケート回答者が働き方改革に取り組む上での発注者・受注者との関係性について、良好な関係を「築けている」が約4割、「どちらともいえない」が約4割である。発注者・受注者が良好な関係を築く上での効果的な取組として「双方の円滑なコミュニケーション」の回答が多く、一方で課題としては「発注側の働き方改革に対する認識・関心」などがあげられた。

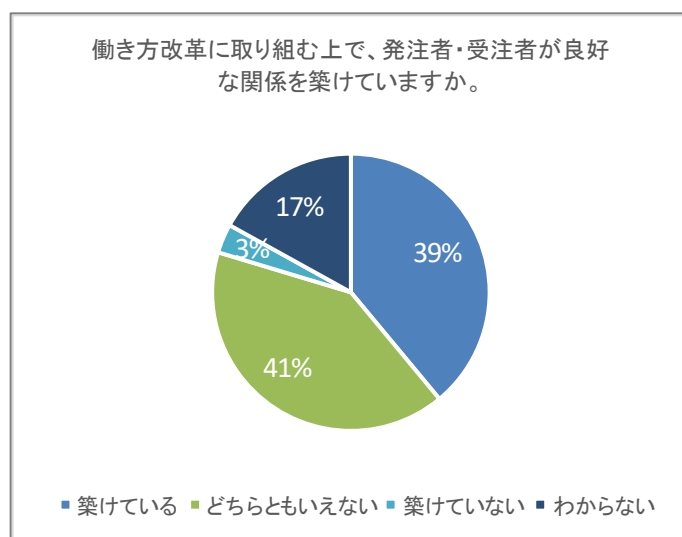


図 2-5-6.働き方改革に取り組む上での発注者・受注者の良好な関係性

(発注者・受注者が良好な関係を築く上での効果的な取組や課題)

- ・ 双方の円滑なコミュニケーション、信頼感の醸成
- ・ 現場任せにせず、双方の経営者層がこまめに情報共有することが大切
- ・ 契約書の内容
- ・ 共通諸元等の標準化
- ・ ペーパーレス化による押印の廃止
- ・ 発注側の働き方改革に対する認識が低い、自治体自体が働き方改革に関心が無い
- ・ 納期ありきで過酷な労働を強いられる場合がある

最後に、働き方改革への取組全般に関する意見として、以下の回答があった。

(ご意見)

- ・ BtoB の場合、最終的には発注者の意に沿うことで受注しているので、結果信頼を得るため受注者が無理をしなければいけない構図は変わらない。発注者側が改まらない限り、出来る限度が出来てしまう。
- ・ 当社は、様々な取組みを行い時間外削減等は進めて減ってはきているが、社員の時間外労働はまだ多い状況である。なかなか作業負荷軽減が進まないのが悩み。地道な活動しかない諦めずに取り組んでいく予定。今、社長にしあわせ経営を推進していこうとお願いしているところ。
- ・ 発注側の理解に左右されることが多い。理解を得られる取組みを、産業として行う必要があると感じる。
- ・ 経営側が働き方改革を強力に推進することを前提に、社員にも自らの働き方を自ら考える行動様式が必要。双方の企図が噛み合うことで、大きな効果が発揮できるものと思料。
- ・ 企業体力の中で改革を進めるが、リターンを担保する必要あり。
- ・ これまで企業は市場を中心に価値を考えてきたが、働く人にとっての価値を考えるとここに来ていのではないかと。そうすると、今後、企業の事業の選択にも関係してくるべきではないかと思う。
- ・ 積極的に推進しなければ、新入社員も来ないので、企業の死活問題と認識する必要あり。
- ・ コロナ禍の緊急事態宣言等でビッグバン的衝撃が走った頃に比べて、道中大変だったけれど、最近目に見えて成果が上がってきた気がする。

(e) ワークショップの開催概要

ワークショップ①:「ソフトウェア開発における発注者・受注者の役割と責任」

【開催概要】

2022 年 2 月 1 日(火)に厚生労働省委託事業「令和 3 年度 IT 業界の働き方改革サポート事業」の一環で、「ソフトウェア開発における発注者・受注者の役割と責任」と題したワークショップを開催した。ソフトウェア開発の失敗の多くは要求定義に起因するとも言われており、本ワークショップでは、ユーザ企業向けの研修から得られた発注者のソフトウェア開発に対する気付きをもとに、要求定義に関する現状・課題や課題解決のための方策等について議論した。

表 2-5-6.ワークショップ開催概要

日時	2022 年 2 月 1 日(水)15:00-16:30	
形式	Zoom によるオンライン開催	
プログラム	15:00-15:02	オープニング(趣旨・概要の説明)
	15:02-15:22	講演 『ソフトウェア開発での発注者・受注者の役割と責任～ユーザ企業の実践型 研修での気づきから～』 講師 飯村 結香子氏、斎藤 忍氏 (日本電信電話株式会社 コンピュータ&データサイエンス研究所)
	15:22-16:25	ディスカッション (1) 要求定義における現状・課題 (2) 課題を解決するための方策 ファシリテータ 川副 智行氏 (崇城大学 総合教育センター 教授)
	16:25-16:30	クロージング(振り返り&総括)
参加者	3 名	

【講演概要】

「ソフトウェア開発の基礎と基本的役割・責任を知ること」を目的としたユーザ企業（発注側企業）で実施しているプロジェクト実践型の研修から得られた、受講者らの経験・気づきの例を取り上げ、発注側のソフトウェア開発における役割・責任の認識・理解不足について説明があった。研修で受講者らが体験する問題は、実際のソフトウェア開発にも相通じる問題であると考えられ、ソフトウェア開発における陥りやすい落とし穴・失敗ポイントを共有した。陥りやすい落とし穴・失敗ポイントは以下の通り。

表 2-5-7. 陥りやすい落とし穴・失敗ポイント

Waterfall	Agile
人／立場により認識が違ふ(ことに配慮しない)	
要件定義書が読みづらい	相手に伝わりにくい
設計に必要な情報が不足している	
調整に時間が掛かり開発を圧迫する 見切り発車による手戻りが発生する	開発内容を決めきれない
受入で認識齟齬が発覚する	受入条件が不明確で揉める
整理事項の多さに全体を見失う	
	開発目的と実現機能が乖離している

【ディスカッション内容】

参加者より、要求定義における実態・課題として以下の内容が挙げられた。

- ・ 発注側が自社の業務や業務の流れをきちんと理解・整理できていない。
- ・ 発注側と受注側のシステム開発に対する熱量に差があり、発注側に“システムは受注側が作ってくれるもの”といった意識が垣間見られる。
- ・ 発注側に“よしなにやって”の文化が残っており、最終的にできあがったものに対して、“こうではない”“こんなはずではなかった”と平気で言うてくる。

表 2-5-7 の中で特に課題と感じていることとして、「受入で認識齟齬が発覚する」「調整に時間が掛かり開発を圧迫する・見切り発車による手戻りが発生する」が挙げられた。以下に、それら課題の実態や課題解決のための方策を示す。

課題：受入で認識齟齬が発覚する	
課題の実態	・ 発注側と合意を取りながら開発を進めているにも関わらず、受入テスト時に“想定していた機能と違う”等の指摘が入る。コストや納期でうまい落としどころが見つからない場合には受注側が対応せざるを得なくなり、時間外の作業も発生する。 ・ 業務部門と情報システム部門で認識齟齬がある場合と、発注側と受注側で認識齟齬がある場合がある。開発メンバーとの窓口となる情報システム部門が経営層や業務部門を巻き込み、きちんと現場の声を吸い上げた上で、受注側に要求を伝えてほしい。

	要件定義のタイミングで開発メンバも発注側の検討現場に入り業務理解を深めるが、業務に関して 100%把握することは難しく限界がある。
課題解決のための方策	- 口頭やドキュメントベースの説明だけでイメージアップ出来ないまま開発を進めると、後から手戻りが発生するリスクがあるため、プロトタイプ(デモ機、紙芝居等)を提供することで具体的なイメージを掴みやすくする。 →発注側の IT に対する拒絶感の解消や、要件定義へのモチベーション向上にも効果がある。 - システム開発の目標を共有し、フェーズ内で最低限やることを事前に協議して決めておく。 →作業量の限界がある中で、何を選択するべきか、元々の目標に立ち返り検討できる。また、顧客都合の追加要望は後続のフェーズでの検討課題とし、予算の兼ね合いも見ながら調整できる。 - 発注者の IT スキルやリテラシーのレベル感にあわせ、ドキュメントを作成する。(発注側と受注側の間に立つ人が、双方の状況を理解して円滑に繋いでくれると助かる。) - プロジェクトのリスクを考慮し、バッファを設けて開発を進める。 - 機能の開発においてどのような情報の受け渡しが必要になるか、細かく詰めていく。

課題: 調整に時間が掛かり開発を圧迫する・見切り発車による手戻りが発生する	
課題の実態	- 顧客都合で要件定義が決まらないことはどうしても発生する。要件定義書の中で決めてほしい項目をピックアップして期限を切るが、なかなか決まらない。 - 業務担当者が実際の業務と照らし合わせて考えられていない。 - 法改正対応等の納期が決まっているものは、見切り発車で対応せざるを得ない状況がある。
課題解決のための方策	- 問題を解消することは難しいため、リスクの明確化と共有が大切である。 →見切り発車しなければならない状況とリスクを共有する。 →決まらない項目は絞ってリストアップする。 - 常にリスクヘッジをしながら、“今ここで決まらなかったらこういう未来が待っている”ということを示し、発注者に責任を持って選択してもらう。 →リスクを受注側に押し付けるのではなく、発注側がきちんとリスクを受け入れる。

ワークショップ②:「ソフトウェア開発における発注者・受注者の役割と責任」

【開催概要】

2022 年 2 月 16 日(水)に厚生労働省委託事業「令和 3 年度 IT 業界の働き方改革サポート事業」の一環で、人材の確保・定着に向けたこれからの働き方の検討」と題したワークショップを開催した。

テレワークを活用した時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の実現が、人材の確保・定着への一助になり得る。本ワークショップでは、IT 企業 2 社の働き方改革への取組(テレワーク制度の導入経緯や導入上の課題等)をもとに、個別施策に関する質疑応答、また社員のパフォーマンス向上や自律性・主体性の醸成に関する意見交換が行われた。

表 2-5-8.ワークショップ開催概要

日時	2022 年 2 月 16 日(水)10:30-12:00	
形式	Zoom によるオンライン開催	
プログラム	10:30-10:32	オープニング(趣旨・概要の説明)
	10:32-10:40	導入 『人材の確保・定着に向けたこれからの働き方』 千賀 篤史氏 (PwC コンサルティング合同会社 公共事業部マネージャー)
	10:40-11:10	事例紹介 (1) テレワーク制度の導入と運用の実際について 西村 章氏 (株式会社 DTS 執行役員人事部長) (2) 東京海上日動システムズの事例紹介 田村 勇人氏 (東京海上日動システムズ株式会社 経営企画部)
	11:10-11:55	意見交換・質疑応答
	11:55-12:00	クロージング(振り返り&総括)
参加者	4 名	

【導入概要】

IT 業界の環境変化に伴い、企業に今後より求められるようになること、多様な人材のニーズに応じていくための方向性（柔軟な働き方の実現）、エンゲージメントの向上の必要性等について説明があった。人材の確保・定着は多様な働き方だけで実現できるものではなく、昨今は「エンゲージメントの向上」に注目する企業が増えている。エンゲージメントの向上には「働きやすさ」と「働きがい」が連動していると学術的にも言われており、多様な働き方ができる土壌の整備は、「働きやすさ」の一部として重要な取組となる。

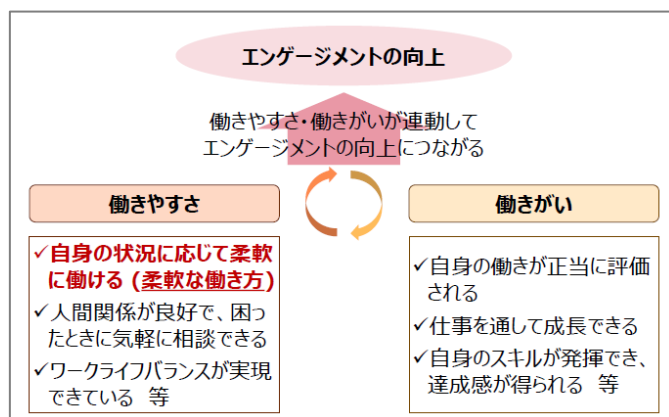


図 2-5-7. エンゲージメントと働き方

【事例紹介概要 事例①：テレワーク制度の導入と運用の実際について】

SI ビジネス上、お客様先に常駐する社員が多いため、自社の社員の働き方はお客様の働き方改革への取組やテレワークの推進状況に大きな影響を受ける。テレワークに関してはコロナ禍前（2019 年）に導入を検討するも、制度を利用できる社員が限定的であるため、時期尚早と判断して断念した。しかし、テレワーク用にシンククライアント PC 等のインフラ整備を進めていたため、コロナ禍の緊急事態宣言発出後（2020 年 4 月）、すぐにテレワークの運用を開始できた。2020 年 10 月からは、トップ主導でテレワークの制度化と活用率 KPI を設定した。その後、テレワークがかなり浸透してきたことや、一時的にコロナが収束傾向にあったこと等を踏まえ、2021 年 10 月にトップ主導での KPI は撤廃し、現在は With コロナにおけるテレワークの在り方を検討している。

【事例紹介概要 事例②：東京海上日動システムズの事例紹介】

社員一人ひとりの成長の実感や“やりがい”の向上を働き改革の目的としてきた。2019 年度からテレワーク環境の整備を進めてきたが、当時はあくまで一部の社員が業務の補助的に利用する程度であった。しかし、コロナ禍における出社制限への対応の中、自社の社員だけでなくパートナー企業を含め、在宅勤務環境の整備・拡充を急速に進めた。在宅勤務頻度の増加に伴い、社員のニーズが多様化してきているため、これまでのようにトップ主導で環境整備を進めるだけでなく、社員の声に向き合いながらスピード感をもって各種制度を順次導入し、「新しい働き方」にチャレンジしている。なお、女性活躍に関してはトップ主導で管理職比率

の KPI を掲げて推進し、さらに社内外の D&I に関する情報をまとめたサイトを開設して社員の意識を高めている。

【意見交換・質疑応答】

- ① 客先常駐の社員が多い中でフレックスタイム制度の導入をどのように進めていくか。
 - ・ 常駐を義務化しているビジネスの場合、おそらくフレックスタイム制度のフル活用は難しい。これまでに働き方改革の制度導入を検討しても、客先常駐の社員が多く、全社員が社内の制度を享受できるわけではないため、なかなか打ちたい施策を実行できなかった。しかし、コロナを契機に、感染対策としてのテレワーク等、契約段階でお客様先と双方の働き方を協議することが可能になりつつある。
 - ・ DX ビジネス等のこれまでの受託開発とは異なるビジネスモデルであれば、従来と異なる働き方が可能である。今後会社として DX 領域のビジネスを拡大していく戦略があるため、フレックスタイム制度の導入に舵を切った。
- ② テレワーク手当の支給金額をどのように決定したか。
 - ・ 他社事例をベースに月額で一律の支給も検討したが、お客様事情によりテレワークの実施頻度が変動するため、日額での支給とした。
- ③ フルリモートでのスクラム開発はどのような環境下で行われているか。
 - ・ Web 会議システムのブレイクアウトルームを駆使している。スクラムのライン毎にメインルーム・ブレイクアウトルームの設定を出社時に行い、メインルーム・ブレイクアウトルームを行き来しながら開発を進めている。
- ④ 社員のパフォーマンス向上や自律性・主体性をどのように醸成するか。会社の経営方針と社員のニーズのバランスをどのように取るか。
 - ・ トップダウンで進める場合、現場の施策も含めて KPI を設定し、現場への浸透を図ってきた。テレワーク環境下での社員のパフォーマンス向上に関しては、プロセスよりもやや成果を重視した KPI としている。会社の制度を享受するだけで成果が上がらない場合には、当然ながら評価は下がる。個人個人の成果をきちんと把握することで、自由な働き方と評価のバランスを取る。しかし、成果至上主義が必ずしも良いわけではなく、DX のような新規ビジネスを立ち上げる時期においては、結果よりもプロセスを重要視しないと社員の自発性を評価できない。
 - ・ ボトムアップで進める場合、現場の多様なニーズをどこまで汲み取るべきか判断が難しい。会社としては自社のパーパスやコアコンピテンシーを社員に伝え、その実現のためには何が必要か、きちんとメッセージを発信していくことが必要である。その上で、社員の声に向き合い、実現できるもの・できないものを判断していく。