平成 29 年度厚生労働省委託

平成 29 年度業界団体等と連携した
IT 業界の長時間労働対策事業

事業報告書

平成 30 年３月

一般社団法人　情報サービス産業協会

目次

１　事業の背景と目的……1
２　検討委員会……2
（１）検討委員会の設置……2
（２）検討委員会の構成及び開催……2
（３）検討委員会の開催……3
（４）学術委員会議の開催……4
３　アンケート調査の実施……5
（１）アンケート調査の実施目的……5
（２）実施概要……5
（３）調査内容……5
４　ヒアリング調査の実施……7
（１）ヒアリング調査の実施目的……7
（２）調査概要……7
（３）調査項目……7
（４）ヒアリング実施先一覧……8
５　働き方・休み方改善ハンドブックの改訂……9
（１）概要……9
（２）ハンドブック及びリーフレットの配付……9
６　企業向けセミナーの開催……10
（１）開催概要……10
（２）セミナーの周知……10
（３）セミナー概要……13
（４）参加者アンケート結果……13
７　周知広報の実施……16
（１）周知広報の概要……16
（２）Web ページの更新 ……16
（３）リスティング広告（インターネット検索連動型広告）……16
（４）インターネットバナー広告……16
（５）新聞広告の掲載……17
（６）周知広報の効果……17

資料１　アンケート調査票……18
資料２　アンケート調査結果概要……30
資料３　ヒアリング調査結果概要……55
資料４　周知広報結果概要……78

１　事業の背景と目的

今日、我が国でもIoT（Internet of Things）やAI（人工知能）など先進的ITにより、新たなビジネスが創出されるデジタルビジネス化が進展している。それを牽引するのは情報サービス産業であり、自らも「システム受託産業」から「価値創造産業」への変化が求められている。

一方、2019年をピークに情報サービス産業への入職者数は退職者数を下回り、情報サービス産業従事者（IT人材）数は減少に向かうと予想されている。これに伴い、IT人材の平均年齢は上昇の一途をたどり、2030年には約3割が50歳以上のシニア人材になることが想定されている。この背景には、我が国の労働力人口の減少のみならず、情報サービス産業の働き方や将来の展望に対する不安を背景に、特に若者にとってITの仕事が必ずしも人気がある仕事と認識されていないことがあると考える。

技術革新のスピードが速い情報サービス産業では、各企業が積極的に先端技術の導入・利活用等を進めることが求められる。しかしながら、現状では上記の状況から「価値創造産業」に向けた先端技術導入等の取組を主導できる十分な知見を持った人材が不足する恐れがある。

そこで、より魅力ある産業へと自ら変革するために、働き方改革を以下の三つのフェーズに分け、業界を挙げて取り組んでいる。

第一は「健康経営の実現」である。すなわち、業界に働く者全てが心身ともに健康を維持しながら働くことができるよう、総労働時間を適切な水準まで削減することである。そのためには、時間外労働の月間平均や年次有給休暇取得率等について、具体的数値目標を掲げて取り組むことが必要である。

第二は「スマートワークの実現」である。すなわち、多様な人材の多様な働き方を推進することにより生産性を向上させ、短い労働時間で高水準なアウトプットを出せるよう事業を高度化することである。そのためには、労働価値の評価基準を“時間“から“付加価値“にシフトさせる「脱時間労働への変革」が必要となる。

第三は「ワクワクの追求」である。デジタルビジネス時代には、新しいIT環境において初めて可能となるビジネスモデルや社会システムを共創することが求められており、企業・社会貢献と自己実現を両立させるワクワク感に満ちた新しい働き方を実現することが必要となる。

このような認識のもと、今後、情報サービス産業がデジタルビジネスの担い手としてソフトウェアで革命を起こしていくために、長時間労働時間の削減により働き方改革を一層推進することを目指し、IT業界の長時間労働対策事業を実施した。

２　検討委員会

（１）検討委員会の設置

IT 業界で働く労働者の長時間労働削減対策に向けた課題の抽出や支援策について検討するために、関係者の協議の場として検討委員会を設置した。

（２）検討委員会の構成及び開催

検討委員会は、学識経験者を座長とし、事業者団体、受託者、学識経験者、経営者団体、労働組合による委員で構成した。

組織		氏名	所属／役職
長時間労働対策WG	座長	今野浩一郎	学習院大学 名誉教授／学習院さくらアカデミー アカデミー長
		下田健人	麗澤大学 経済学部長 教授
		田口和雄	高千穂大学 経営学部 教授
		春川徹	日本労働組合総連合会 (情報産業労働組合連合会 政策局長)
		廣瀬毅	(一社) 日本経済団体連合会 ((一社)情報サービス産業協会 常務理事・事務局長)
		奥村哲彦	(一社)組込みシステム技術協会 事務局長
		小林良成	(一社)情報サービス産業協会 働き方改革委員会 委員
		笹岡賢二郎	(一社)コンピュータソフトウェア協会 専務理事
		佐藤勝弘	(一社)北海道IT推進協会 専務理事
		西村光司	(一社)日本情報ｼｽﾃﾑ・ﾕｰｻﾞｰ協会 常務理事・事務局長
		水村宗行	(一社)熊本県情報サービス産業協会 理事
	オブザーバー		経済産業省
			厚生労働省
	事務局	手計将美	(一社)情報サービス産業協会 事務局次長・企画調査部長
		田畑浩秋	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部長
		増田菜里子	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部調整課
		辻村朋大	(一社)情報サービス産業協会 広報サービス部広報課

（３）検討委員会の開催

第１回	日時	平成 29 年 8 月 29 日(火)　15:00～17:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員 10 名、オブザーバ 6 名、事務局 2 名
	議事	①委員紹介（自己紹介） ②IT 業界の長時間労働対策について ③昨年度事業報告書の概要について ④JISA「働き方改革宣言」について ⑤今年度事業概要・スケジュールについて ⑥アンケート調査について ⑦ヒアリング調査について ⑧働き方・休み方改善ハンドブックの改訂について ⑨企業向けセミナーについて ⑩周知広報について ⑪その他（今後のスケジュール等）
第２回	日時	平成 29 年 10 月 4 日(水)　14:00～16:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員 7 名、オブザーバ 4 名、事務局 3 名
	議事	①平成 29 年度　過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業について ②アンケート調査について ③ヒアリング調査について ④その他（今後のスケジュール等）
第３回	日時	平成 30 年 1 月 16 日(火)　10:00～12:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員 8 名、オブザーバ 3 名、事務局 3 名
	議事	①企業向けセミナーについて ②周知広報について ③アンケート調査について ④ヒアリング調査について ⑤働き方・休み方改善ハンドブックの改訂について ⑥その他（今後のスケジュール等）
第４回	日時	平成 30 年 2 月 20 日(火)　16:00～18:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員 9 名、オブザーバ 3 名、事務局 4 名
	議事	①働き方・休み方改善ハンドブックの改訂について

		②企業向けセミナーについて ③アンケート調査について ④ヒアリング調査について ⑤周知広報について ⑥その他（今後のスケジュール等）

（４）学術委員会議の開催

アンケートのフレームワークやハンドブックの構成など、本事業の具体的な実施方法・内容等について必要な検討を行うため、学術委員を中心とする会議を以下の要領で行った。

第１回	日時	平成 29 年 9 月 15 日(金)　10:00～12:00
	場所	JISA 会議室
	出席	今野座長、田口委員、上野隆幸氏（松本大学)、畑井治文氏（松本大学)、手計(事務局)、田畑（事務局） ※上野氏、畑井氏は今野座長の提案により有識者として参加
	議事	アンケート調査のフレームワークの検討
第２回	日時	平成 29 年 10 月 13 日(金)　13:30～17:00
	場所	JISA 会議室
	出席	田口委員、畑井治文氏（松本大学)、手計(事務局)、田畑（事務局）
	議事	アンケート調査項目の検討（１）
第３回	日時	平成 29 年 11 月 17 日(金)　16:00～19:00
	場所	JISA 応接室
	出席	今野座長、田口委員、畑井治文氏（松本大学)、手計(事務局)、田畑（事務局）
	議事	アンケート調査項目の検討（２）
第４回	日時	平成 29 年 12 月 14 日(木)　10:00～12:00
	場所	JISA 面談室
	出席	田口委員、野口智也氏（マイボイスコム)、黒木潤平氏（マイボイスコム)、田畑（事務局） ※マイボイスコムはアンケート実施委託先
	議事	アンケート集計計画の検討
第５回	日時	平成 30 年 1 月 24 日(金)　18:00～20:00
	場所	JISA 会議室
	出席	今野座長、手計(事務局)、田畑（事務局）
	議事	ハンドブックの構成の検討

３　アンケート調査の実施

（１）アンケート調査の実施目的

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

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

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

（２）実施概要

実施期間：平成 29 年 12 月 11 日～12 月 26 日

調査対象：一般社団法人熊本県情報サービス産業協会　　会員企業
一般社団法人組込みシステム技術協会　　会員企業
一般社団法人コンピュータソフトウェア協会　会員企業
一般社団法人北海道 IT 推進協会　　会員企業
一般社団法人情報サービス産業協会　　会員企業
一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会　会員企業

調査方法：各企業に郵送で依頼状を送付し、各企業が回答者として最大 3 名選定したプロジェクトマネジャーがアンケートサイトにて回答

発送数　：1,566 件

有効回答数（回答率）：231 件（14.8%）

（３）調査内容

①担当したプロジェクトの概要

分野、期間、立場、大元の発注者の業種、新規／継続、、担当フェーズ、契約形態、対価決定方式、発注者の担当者の職位、外注比率、客先常駐割合、工数（予定、実績）、プロジェクトマネジメントの評価、労働時間（平均、最長）、残業時間（所定外労働時間）が 80 時間を超えた回数、裁量労働制の適用者の割合、PM 自身の労働時間の配分、担当プロジェクトの本数、メンバーの状況（休日出勤、有給休暇取得、労働時間の把握・管理方法）

②プロジェクトマネジメントの状況

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

③経営体制

経営方針、PMO やステアリングコミッティの状況、組織風土
④会社の概要
業種、事業タイプ、正社員数、創業年、労働組合の有無、自社の強み、社長の経歴と年齢、所定労働時間（1 日、1 週間）
⑤回答者プロフィール
年齢、勤続年数、職位、経験年数（IT エンジニア、プロジェクトマネージャ）

調査項目は、「資料１アンケート調査票」を参照のこと。

調査結果は、「資料２アンケート調査結果」を参照のこと。

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。

５　働き方・休み方改善ハンドブックの改訂

（１）概要

アンケート調査結果やヒアリング調査で収集した事例等を活用し、「働き方改革ハンドブック　情報通信業（情報サービス業編）」を作成した。4 年前に厚生労働省が制作した「働き方・休み方改善ハンドブック　情報通信業（情報サービス業編）」では人事・労務面の制度や取組に着目したのに対し、「働き方改革ハンドブック　情報通信業（情報サービス業編）」ではプロジェクトの現場の仕事そのものに着目している。

プロジェクトの現場における顧客や協力会社との共同作業の中で、将来のトラブルの芽を見える化し、関係者の間で情報共有し、早めに手を打つことが、トラブルの防止ひいては長時間労働の抑制につながっていく。また、新しい開発環境や方法論の採用などにより生産性そのものを高めていくことも有効である。このような認識のもと「働き方改革ハンドブック　情報通信業（情報サービス業編）」は以下のようなプロセスで編纂した。

①プロジェクトの現場で長時間労働の原因となる問題を 15 個抽出
②問題がどの「分野・フェーズ」で起きているか体系的に把握
③問題解決に役立つトラブル防止・生産性向上等の取組を「15 の勘所」として整理
また、本ハンドブックの内容を周知するため、リーフレットを作成した。

（２）ハンドブック及びリーフレットの配付

ハンドブック（A4 版 44 頁、50,000 部（両面コート紙 4 色刷再生紙使用））及びリーフレット（A4 版、100,000 部（両面コート紙 4 色刷再生紙使用））を、事業者団体、労働組合、都道府県労働局（47 箇所）、労働基準監督署（328 箇所）に配付した。

■リーフレット

６　企業向けセミナーの開催

（１）開催概要

団体傘下企業を中心に、事業主や人事労務担当者等を対象とした、IT 業界で働く労働者の長時間労働削減対策に関するセミナーを、全国 4 カ所で開催した（当初は全国 5 ヵ所で計 6 回開催予定であったが、ハンドブックの作成スケジュール等を鑑み、検討委員会で協議の上、全国 4 ヵ所計 4 回開催とした。）。

		北海道	大阪	熊本	東京
開催日		2 月 23 日	2 月 26 日	2 月 28 日	3 月 2 日
会場		かでる 2.7	マイドーム大阪	くまもと県民交流館パレア	JJK 会館
講演者	厚生労働省	北海道労働局 雇用環境・均等部長 鈴木里美氏	大阪労働局 雇用環境・均等部長 六本佳代氏	熊本労働局 雇用環境・均等室長 松永涼子氏	厚生労働省労働基準局 労働条件政策課課長補佐 高橋亮氏
	基調講演	麗澤大学 経済学部長 教授 下田健人氏	麗澤大学 経済学部長 教授 下田健人氏	学習院大学 名誉教授 今野浩一郎氏	学習院大学 名誉教授 今野浩一郎氏
	講演	Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表 宗平順己氏	Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表 宗平順己氏	一般社団法人情報サービス産業協会　事務局次長 手計将美	Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表 宗平順己氏
	事例発表	(株)HDC システム管理部 山本祐司氏	スミセイ情報システム㈱ PM 部統括マネージャ 小浜耕己氏	SCSK(株) 理事　人事グループ副グループ長　小林良成氏	(株)ビッツ 取締役管理本部長 小野嘉信氏
		東京海上日動システムズ㈱ 営業戦略推進本部本部長代理 鈴木良幸氏 営業戦略推進本部営業推進システムサービス部　稲原真生氏	(株)ビッツ 取締役管理本部長 小野嘉信氏	(株)KIS 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　松本正至氏	三菱ケミカルシステム㈱ 共通システム事業部 システム開発部長 日野正樹氏
	ﾊﾟﾈﾙﾃﾞｨｽｶｯｼｮﾝ	パネリスト：基調講演及び事例発表の講演者			
参加者数		44 名	73 名	42 名	178 名

（２）セミナーの周知

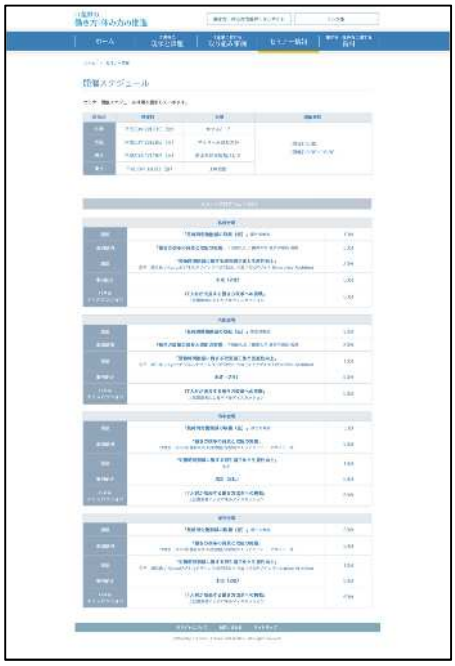
セミナーの内容について周知するため、リーフレット（A4 版、カラー両面印刷、全体版・各会場版計 40,000 部）を作成し、経営者団体（760 部）、労働組合（200 部）、

労働局・労働基準監督署（38,800 部）及び厚生労働省（240 部）に配付した。また、メールマガジンによる情報発信（4,300 ユーザ）、ウェブサイトでの案内により一層の周知を図った。以上の取組により、東京の参加者は目標の 100 名を大幅に上回った。

■リーフレット（全体版）

■リーフレット（各会場版）

■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 ウェブサイトでの案内

（３）セミナー概要

セミナーは各会場共通で、最初に厚生労働省より「長時間労働対策」に関する講演が行われ、労働時間や年次有給休暇取得の実態、労働基準監督行政における長時間労働削減対策の取組状況、政府の動向等について説明があった。また、検討委員会委員により「働き方改革の背景と取組の勘所」と題する基調講演が行われ、「労働時間の現状確認」「政府の労働時間政策とその考え方」「IT 産業・企業の進むべき方向と『働き方改革』」について解説するとともに、「「働き方改革」の勘所」としてハンドブックの内容を紹介した。さらに、有識者による「労働時間削減に資する取引適正化と生産性向上」と題する講演、IT 企業（各会場 2 社ずつ）における長時間労働削減や働き方改革に取り組んだ事例の発表を行った。

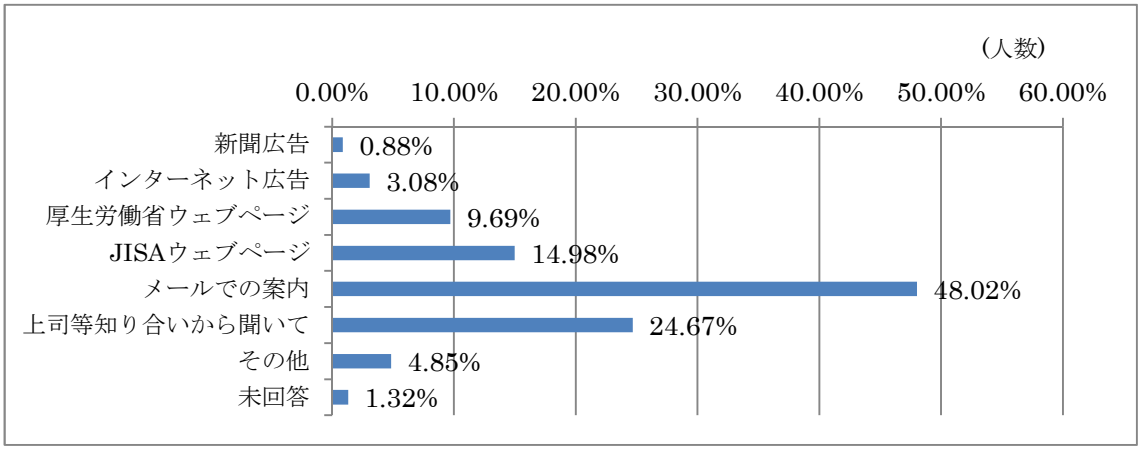
その後、休憩を挟み、基調講演者の司会のもと講演者・事例発表者が登壇し、事例発表の「社内での浸透状況」「成功するためのポイント」「今後に向かっての課題」等をテーマにパネルディスカッションを行った。

（４）参加者アンケート結果

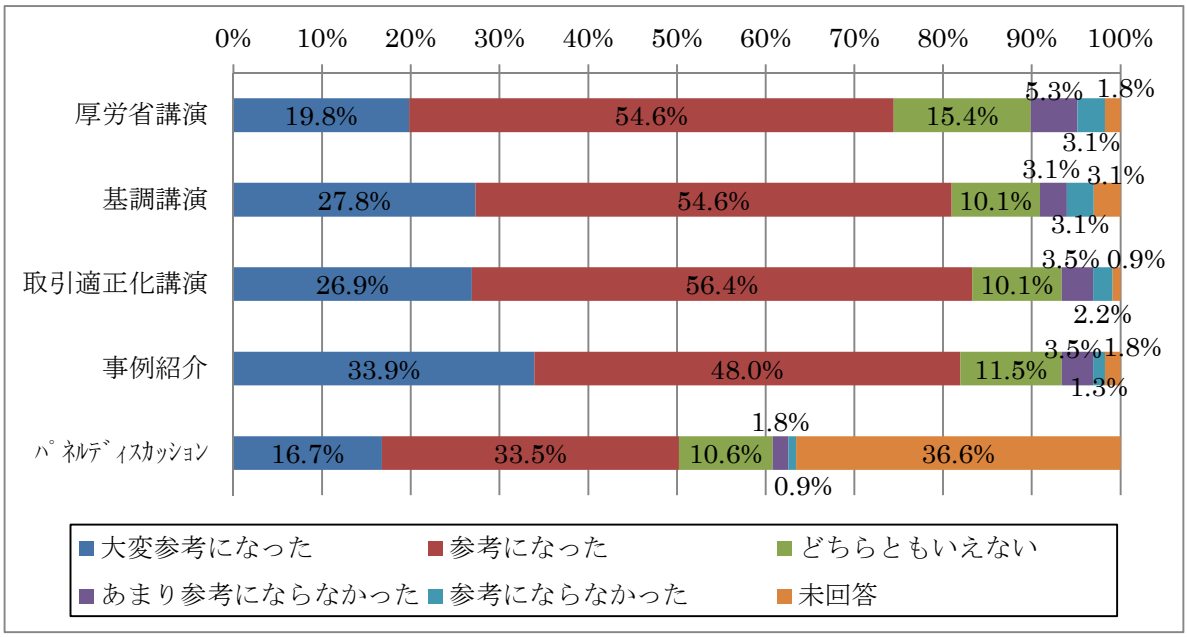
各会場で参加者に対してアンケートを行った。回収状況は以下のとおりである。

	札幌	大阪	熊本	東京
回収数	38	46	31	112
参加者数	44	73	42	178
回収率	86.4%	63.0%	73.8%	62.9%

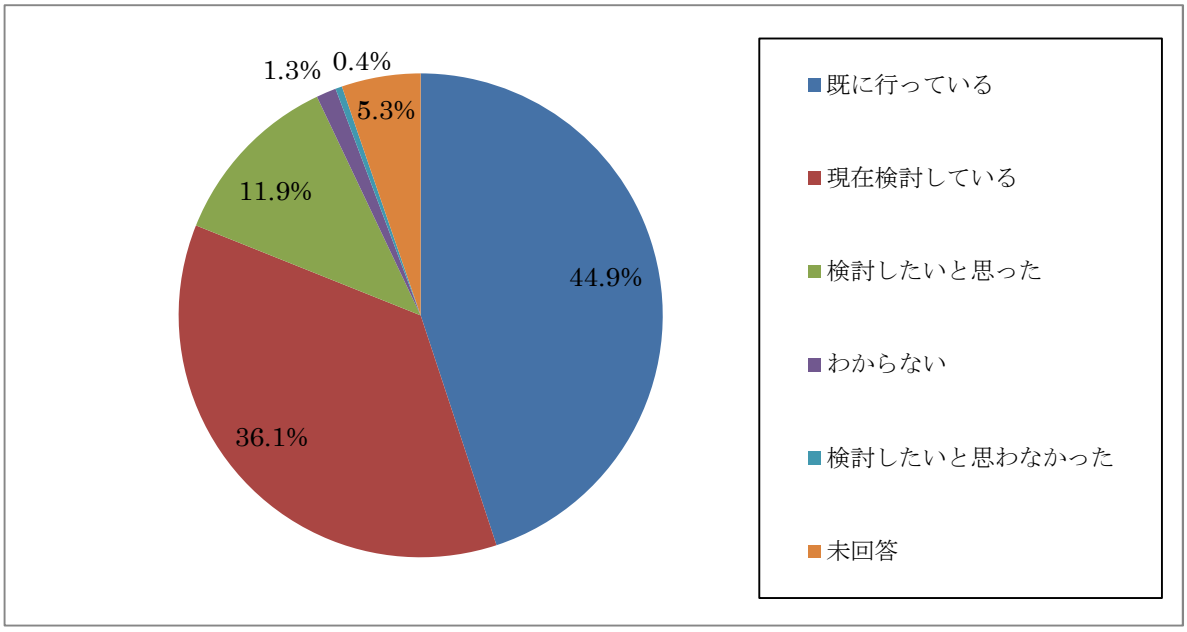
セミナーの開催を何で知ったか（複数回答可）については、いずれの会場でも「メールでの案内」が最も多く、「上司等知り合いから聞いて」がこれに次いでいる。



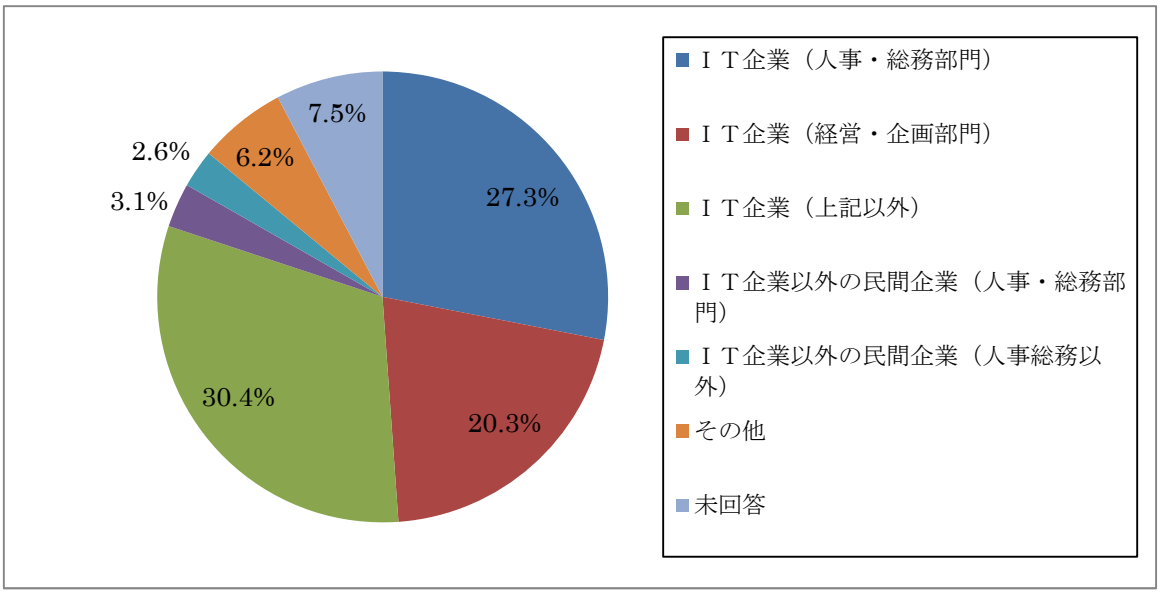
セミナーは参考になったかについては、事例発表は「大変参考になった」「参考になった」の合計が 8 割を超えており、実際の取組事例に対する関心の高さを示している。また、講演・基調講演についても「大変参考になった」「参考になった」の合計が 7～8 割に達しており、総じて参加者の期待に応えることができたと言える。

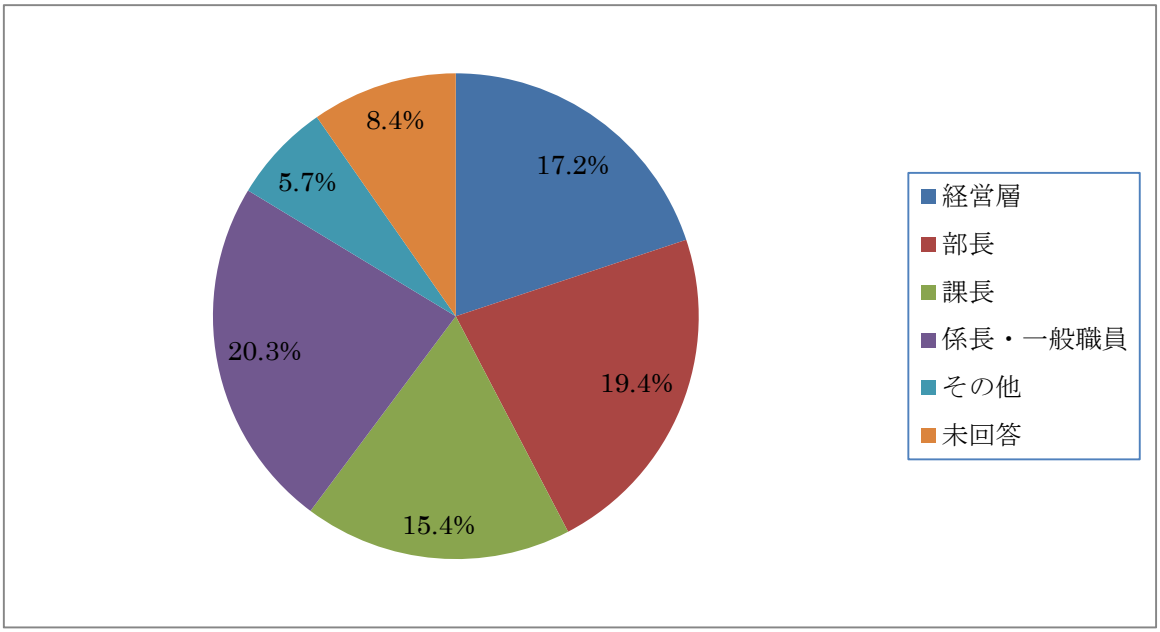


長時間労働対策への取組の意向については、「既に行っている」「現在検討している」「検討したいと思った」の合計が 9 割を超えており、ほとんどの企業が長時間労働対策について前向きな姿勢を示している。



参加者のプロフィールについては、IT 企業所属が約 8 割を占め、部門別の内訳では人事・総務部門、経営・企画部門、その他の部門がそれぞれ 2～3 割程度となっている。役職も経営層から係長・一般職員まで幅広く分布している。


27.3%
20.3%
30.4%
3.1%
2.6%
6.2%
7.5%
ＩＴ企業（人事・総務部門）
ＩＴ企業（経営・企画部門）
ＩＴ企業（上記以外）
ＩＴ企業以外の民間企業（人事・総務部門）
ＩＴ企業以外の民間企業（人事総務以外）
その他
未回答


17.2%
19.4%
15.4%
20.3%
5.7%
8.4%
経営層
部長
課長
係長・一般職員
その他
未回答

7　周知広報の実施

（１）周知広報の概要

IT 業界における長時間労働の現状と課題及び課題解決に向けた取組事例を主な内容とする Web ページを制作･公開するとともに、インターネット広告により Web ページへの誘導を行った。また、2～3 月に実施した企業向けセミナーの開催について、Web ページ、インターネット広告、新聞広告、ポスター・リーフレットにより周知広報を図った。

（２）Web ページの制作

厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページを基に、IT 業界における長時間労働の現状と課題の内容更新及び課題解決に向けた取組事例を主な内容とする Web ページを制作した（平成 29 年 12 月公開）。

企業向けセミナーの案内を開始した時点でセミナー情報の更新をした（平成 30 年 1 月公開）。

（３）リスティング広告（インターネット検索連動型広告）

IT 企業事業主に対して今回制作した Web ページの閲覧を訴求する内容とし、リンク先のページ（ランディングページ）を当該 Web ページとするリスティング広告を 12/22 から掲載開始し、※クリック数が 5 万 2500 件に達した 2/15 まで継続した。

（４）インターネットバナー広告

IT 企業事業主に対して WEB ページの閲覧を訴求するため、WEB ページの簡単な内容等がわかるものとした。

モバイル版と PC 版を実施した。

特定メディアに集中的に掲載されることによる飽和感を回避するとともにコスト抑制を図るため、仕様書が求める総 imp 数を維持しつつ複数のサービスを組み合わせることとした。

■リスティング広告及びインターネットバナー広告の概要

メニュー名	掲載期間	目標数値	補足	実績imp	実績Click
Yahoo!ニュースプライムディスプレイ	2018/1/12-1/18	10,000,000 imp	2メニュー合計で 週5,500万imp配信 （6週間掲載）	10,284,361	3,913
	2018/2/16-2/22	10,000,000 imp		10,262,163	3,408
MarketOne	2018/1/12-2/22	310,000,000 imp		472,096,570	255,371
Yahoo!プレミアムサーチディスプレイ	2018/1/12-2/22	-	6週間掲載	108,502	562
リスティング広告	2018/12/22-2/15	52,500 Click	クリック達成まで配信	25,266,349	53,904

（５）新聞広告の掲載

中小企業事業主が多く購読すると考えられる全国規模の新聞として、読売新聞に記事下全 5 段の広告を、平成 30 年 2 月 13 日全国版朝刊に掲載した。

（６）周知広報の効果

リスティング広告及びインターネットバナー広告の実績 imp 及び実績 click は上表のとおりであり、全て仕様書に定める目標を達成している。また、これらの広告のランディングページは今回の事業で制作した Web ページであり、実績 click 数は Web ページのアクセス件数の増大に直接寄与している。

新聞広告を掲載した読売新聞朝刊の刊行部数は 877 万 8,881 部（2017 年 6 月日本 ABC 協会公査朝刊販売部数）である。

資料１　アンケート調査票

MyVoice
Internet Community Service

厚生労働省委託調査
「IT人材の長時間労働削減に向けた実態調査」

一般社団法人熊本県情報サービス産業協会（KISIA）
一般社団法人組込みシステム技術協会（JASA）
一般社団法人コンピュータソフトウェア協会（CSAJ）
一般社団法人北海道IT推進協会（HICTA）
一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）
一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）

ご回答いただく皆様へ

◎守秘義務について下記をご確認くださいますよう、お願いいたします。

・アンケートの内容は、第三者に一切漏らさないで下さい。

・アンケートの内容及びアンケート質問のHTML上に使用されているテキスト、画像、動画等を、いかなる手段・方法によっても第三者へ漏洩せずかつアンケートへの回答以外のいかなる目的にも使用・転用しないで下さい。

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

次へ進む

■本調査ご回答にあたってのお願い

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

4. ご回答いただいた内容は、本調査の実施機関であるマイボイスコム及びJISA事務局、厚生労働省「業界団体等と連携したIT業界の長時間労働対策事業」検討委員会に所属する学術委員により、すべて統計的に分析・処理されます。本調査による分析・処理以外には使用せず、本調査へのご回答により貴社及び回答者各位にご迷惑がかかることは一切ありませんので、ありのままをお答えください。

5. ご回答者の個人情報は、マイボイスコム及びJISA事務局において厳重に管理いたします。原則として、ご回答いただいた内容の照会や集計結果の送付以外の目的に使用することはありません。

6. 本調査の回答期限は 12月25日(月)午前9時 までとなっております。回答には15分～20分程度を必要としますので、お時間の余裕のある時にご回答下さい。また、本調査の回答はお一人につき1回としておりますので、2回以上回答しないよう、ご注意下さい。

■本調査の内容に関するお問い合わせ先:

一般社団法人 情報サービス産業協会
〒101－0047 東京都千代田区内神田2－3－4 S－GATE大手町北6階
電話 : 03－5289－7651 FAX : 03－5289－7653
E－mail : pub-admin@jisa.or.jp (担当:田畑、手計)

■本調査の実施機関

マイボイスコム株式会社
〒101－0054 東京都千代田区神田錦町3－17－11 榮葉ビル5階

次へ進む 戻る

※以下のQ1～Q24(IとII)の設問は、ご所属の企業から指定された、"あなたがプロジェクトマネージャとして担当したプロジェクト"についてお答えください。

I. あなたが担当したプロジェクトの概要について

Q1. プロジェクトの分野をお答えください。(1つだけ○)

○1. エンタープライズ系(SoR)
○2. デジタルビジネス系(SoE)
○3. 組込み系
○4. その他(具体的に:　　)

Q2. プロジェクトの期間をお答えください。

　　年　　ヶ月

Q3. そのプロジェクトは元請として受注したプロジェクトですか。(1つだけ○)

○1. はい(元請)
○2. いいえ(下請)

Q4. プロジェクトの大元の発注者の業種をお答えください。(1つだけ○)

○1. 製造業(コンピュータメーカーなどIT関連サービスを提供している企業)
○2. 「1」以外の製造業
○3. 情報サービス業
○4. 通信業

○5. 流通業
○6. 金融業
○7. 官公庁・自治体
○8. その他（　　）

次へ進む　戻る

4／29ページ

Q5. プロジェクトは、あなたの会社にとって新規案件でしたか。(1つだけ○)

○1. はい
○2. いいえ

Q6. プロジェクトの担当フェーズをお答えください。(当てはまるものすべてに○)

□1. 企画
□2. 設計
□3. 開発
□4. 保守・運用

Q7. プロジェクトの契約形態をお答えください。(1つだけ○)

○1. 請負
○2. 準委任
○3. その他（具体的に：　　）

次へ進む　戻る

5／29ページ

Q8. プロジェクトの対価の決定方式をお答えください。(1つだけ○)

○1. 契約時に予め約定する固定価格
○2. 作業量（工数）に応じた価格
○3. 1と2の混合型
○4. その他（具体的に：　　）

Q9. 普段やり取りをしていたプロジェクト発注者の担当者の職位をお答えください。(1つだけ○)

○1. 部長クラス
○2. 課長クラス
○3. 主任・係長クラス
○4. 一般社員
○5. その他（　　）

次へ進む　戻る

6／29ページ

Q10. プロジェクト受注額に占める外注費のおおよその割合をお答えください。(外注していない場合、「0」をご記入ください。)

約 [ ] %

Q11. プロジェクトの総工数に占める客先常駐のおおよその割合をお答えください。(客先常駐がない場合は「0」をご記入ください。)

約 [ ] %

次へ進む 戻る

7／29ページ

Q12. プロジェクトの、(a)開始当初の予定工数及び(b)実際に投入した工数をお答えください。(派遣社員がいない場合、「派遣社員の工数」欄は「0」をご記入ください。)

(a)開始当初の予定工数 [ ] 人月(うち、派遣社員の工数: [ ] 人月)

(b)実際に投入した工数 [ ] 人月(うち、派遣社員の工数: [ ] 人月)

次へ進む 戻る

8／29ページ

Q13. あなたはプロジェクトマネジメントを計画的に遂行できたとお考えですか。以下の(a)～(e)の項目ごとに当てはまるものを1つだけ○をつけてください。

	1 遂行できた	2 どちらかというと遂行できた	3 どちらかというと遂行できなかった	4 遂行できなかった
(a)品質 →	○	○	○	○
(b)収益 →	○	○	○	○
(c)納期 →	○	○	○	○
(d)顧客満足度 →	○	○	○	○
(e)総合的にみた評価 →	○	○	○	○

次へ進む 戻る

9／29ページ

Q14. プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバー(派遣社員を除く)の(1)1日の平均的な労働時間と(2)1日の最長の労働時間をお答えください。

(1)1日の平均的な労働時間　　(2)1日の最長の労働時間

(a)あなた　　時間　分　　時間　分

(b)自社のプロジェクトメンバー　　時間　分　　時間　分

Q15. プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの1ケ月当たりの残業時間(所定外労働時間)が80時間を超えた回数をお答えください。(80時間を超えたことがない場合は「0」をご記入ください。)

(a)あなた　　回

(b)自社のプロジェクトメンバー　　回

次へ進む　戻る

10／29ページ

Q16. あなたを含めた自社のプロジェクトメンバーにおける裁量労働制の適用者の割合をお答えください。(1つだけ○)

○1. 0割
○2. 0割超～2割
○3. 2割超～4割
○4. 4割超～6割
○5. 6割超～8割
○6. 8割超～10割未満
○7. 10割

次へ進む　戻る

11／29ページ

Q17. プロジェクトマネジメントを担当していた時、ご自身の労働時間をどのように配分していましたか。労働時間全体を「100」とした場合のおおよその構成比をお答えください。(該当しない業務は「0」をご記入ください。)

業務内容	構成比
(a)顧客対応	
(b)プロジェクト管理	
(c)開発業務	
(d)社内業務	
(e)その他	
合　計	

※「合計」ボタンを押し、構成比の合計が100になることをご確認ください。

次へ進む　戻る

12／29ページ

Q18. プロジェクトマネジメントを担当していた時、当該のプロジェクト以外にマネジメントしていたプロジェクトの本数をお答えください。(ない場合〔回答しているプロジェクトのみを担当していた場合〕は「0」をご記入ください。)

[ ] 本

次へ進む 戻る

13／29ページ

Q19. プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの休日出勤の状況をお答えください。((a)(b)それぞれ1つだけ○)

	1 ほとんど休日出勤していた	2 よく休日出勤していた	3 たまに休日出勤していた	4 ほとんど休日出勤していない
(a)あなた →	○	○	○	○
(b)自社のプロジェクトメンバー →	○	○	○	○

Q20. プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの有給休暇の取得状況をお答えください。((a)(b)それぞれ1つだけ○)

	1 ほとんど取得していた	2 よく取得していた	3 たまに取得していた	4 ほとんど取得しなかった
(a)あなた →	○	○	○	○
(b)自社のプロジェクトメンバー →	○	○	○	○

次へ進む 戻る

14／29ページ

Q21. あなたと自社のプロジェクトメンバーの労働時間は主にどのように把握・管理されていましたか。(1つだけ○)

○1. タイムカードなどの利用
○2. パソコンのログイン・ログオフ
○3. 自己申告
○4. その他(具体的に:[ ])

次へ進む 戻る

15／29ページ

Ⅱ. プロジェクトマネジメントの状況について

Q22. プロジェクト発注者との契約交渉の段階で、あなたの会社の意見はどの程度通りましたか。(1つだけ○)

○1. 通った
○2. やや通った
○3. あまり通らなかった
○4. 通らなかった

次へ進む　戻る

16／29ページ

Q23. 受注時における以下の契約や提案の内容は、(1)あなたが担当した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。((a)～(h)それぞれ当てはまるもの1つだけ○)

		(1)あなたが担当したプロジェクト(それぞれ当てはまるもの1つだけ○)				(2)長時間労働の発生(それぞれ当てはまるもの1つだけ○)			
		1 当てはまる	2 どちらかというと当てはまる	3 どちらかというと当てはまらない	4 当てはまらない	1 つながると思う	2 どちらかというとつながると思う	3 どちらかというとつながらないと思う	4 つながらないと思う
(a)	大規模すぎる案件	○	○	○	○	○	○	○	○
(b)	会社として実績のない案件	○	○	○	○	○	○	○	○
(c)	会社として不得意・経験不足の案件	○	○	○	○	○	○	○	○
(d)	採算を度外視して受注した案件	○	○	○	○	○	○	○	○
(e)	不明確な仕様	○	○	○	○	○	○	○	○
(f)	仕様以上の過剰品質	○	○	○	○	○	○	○	○
(g)	過小な工数(見積もり)	○	○	○	○	○	○	○	○
(h)	短すぎるプロジェクト期間	○	○	○	○	○	○	○	○

次へ進む　戻る

17／29ページ

Q24. プロジェクト遂行時における以下の点は、(1)あなたが担当した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。((a)～(v)それぞれ当てはまるもの1つだけ○)

		(1)あなたが担当したプロジェクト(それぞれ当てはまるもの1つだけ○)				(2)長時間労働の発生(それぞれ当てはまるもの1つだけ○)			
		1 当ては	2 どちらか当てはま	3 どちらか当てはま	4 当てはま	1 つながる	2 どちらかつながる	3 どちらかつながら	4 つながら

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

次へ進む　戻る

III. 経営体制について

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

		1 Aタイプに近い	2 どちらかといえばAタイプに近い	3 どちらかといえばBタイプに近い	4 Bタイプに近い	
	＜Aタイプ＞	←	←	→	→	＜Bタイプ＞
(1)	人月・工数をベースとした対価を受け取る受注に軸足を置いている	○	○	○	○	サービス・プロダクトの価値を対価として受け取る受注に軸足を置いている
(2)	費用対効果が悪い仕事でも受注することがある	○	○	○	○	費用対効果が悪い仕事は原則として受注しない

(3)	働き方改革の推進よりも、 売上・利益の追求に力を入れている	○	○	○	○	売上・利益の追求よりも、 働き方改革の推進に力を入れている

次へ進む　戻る

19／29ページ

Q26. あなたの会社には、各プロジェクトの品質、納期、コスト、労務などの状況をチェック・支援するために常設されている組織（プロジェクトマネジメントオフィス：PMO）がありますか。(1つだけ○)

○1. ある
○2. ない

Q26で「1.ある」とお答えの方はQ27に進みます。
「2.ない」とお答えの方は、Q27を飛ばしてQ28に進みます。

次へ進む　戻る

20／29ページ

■Q27はQ26で「1. ある」とお答えの方にお伺いします。
Q27. その組織（PMO）は、各プロジェクトにとって有効に機能していますか。(1つだけ○)

○1. 機能している
○2. やや機能している
○3. あまり機能していない
○4. 機能していない

次へ進む　戻る

21／29ページ

Q28. あなたの会社には、プロジェクトマネージャでは判断できないようなプロジェクトの重要な意思決定や利害調整等を行なうために、利害関係者の代表で構成された組織（ステアリングコミッティ）がありますか。(1つだけ○)

○1. ある
○2. ない

Q28で「1.ある」とお答えの方はQ29に進みます。
「2.ない」とお答えの方は、Q29を飛ばしてQ30に進みます。

次へ進む　戻る

22／29ページ

■Q29はQ28で「1. ある」とお答えの方にお伺いします。
Q29.

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

○1. 機能している
○2. やや機能している
○3. あまり機能していない
○4. 機能していない

次へ進む　戻る

23／29ページ

Q30. あなたの会社は、以下の組織風土がどの程度当てはまりますか。((a)～(e)それぞれ当てはまるものに1つだけ○)

	1 当てはまる	2 やや当てはまる	3 あまり当てはまらない	4 当てはまらない
(a)仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる →	○	○	○	○
(b)フレキシブルな働き方が許される →	○	○	○	○
(c)部下と上司の上下関係の風通しが良い →	○	○	○	○
(d)社員同士、お互いの情報が共有されている →	○	○	○	○
(e)社員同士、お互いに助け合う →	○	○	○	○

次へ進む　戻る

24／29ページ

IV. あなたの会社について

Q31. あなたの会社の主な業種をお答えください。(1つだけ○)

○1. コンピュータメーカーまたはその情報子会社
○2. ユーザー企業の情報子会社
○3. 独立系の情報サービス事業者
○4. 1～3以外の業種

Q31で「1.コンピュータメーカーまたはその情報子会社」、
「2.ユーザー企業の情報子会社」、「3.独立系の情報サービス事業者」
とお答えの方はQ32に進みます。
「4.1～3以外の業種」とお答えの方は、Q32を飛ばしてQ33に進みます。

次へ進む　戻る

25／29ページ

■Q32はQ31で1～3とお答えの方にお伺いします。

Q32. あなたの会社の主な事業タイプをお答えください。(1つだけ○)

○1. 受注型※1
○2. 組込み型※2
○3. プロダクト型※3

【情報サービス事業の事業タイプ】

※1受託型: 顧客(ユーザの情報子会社の場合は親会社を含みます。以下の設問でも同様とします)からの、オーダーメイドの情報システムの構築(パッケージやクラウド・ASP等のカスタマイズを含む)・運用やプログラムの開発等の受託。または、そのために必要な要員の派遣。

※2組込み型: ハードウェアに組み込まれるプログラムの開発受託。または、そのために必要な要員の派遣。

※3プロダクト型: パッケージソフトやクラウド・ASP等、レディメイドのITサービスの自主的な企画・開発・提供

次へ進む 戻る

26／29ページ

Q33. あなたの会社の正社員数をお答えください。(1つだけ○)

○1. 1～9人
○2. 10～29人
○3. 30～49人
○4. 50～99人
○5. 100～299人
○6. 300～499人
○7. 500～999人
○8. 1000～2999人
○9. 3000人以上

Q34. あなたの会社の創業年をお答えください。(1つだけ○)

○1. 1960年代以前
○2. 1970年代
○3. 1980年代
○4. 1990年代
○5. 2000年代
○6. 2010年以降

Q35. あなたの会社に労働組合はありますか。(1つだけ○)

○1. ある
○2. ない

次へ進む 戻る

27／29ページ

Q36. 競合他社と比べると、あなたの会社は、以下の項目についてどのように評価されているとお考えですか。((a)～(e)それぞれ当てはまるもの1つだけ○)

	1 高い	2 どちらかというと高い	3 どちらかというと低い	4 低い
(a)技術力・システム開発力 →	○	○	○	○
(b)企画・提案力 →	○	○	○	○
(c)交渉力・営業力 →	○	○	○	○
(d)商品力 →	○	○	○	○
(e)顧客ニーズへの対応力 →	○	○	○	○

次へ進む 戻る

28／29ページ

Q37. あなたの会社の社長の経歴をお答えください。(1つだけ○)

○1. 創業者
○2. 創業者の親族
○3. 創業時のメンバー
○4. 社内からの昇進
○5. 社外からの招聘
○6. 親会社・取引先等からの派遣
○7. その他(　　)

Q38. あなたの会社の社長の年齢をお答えください。(1つだけ○)

○1. 24歳以下
○2. 25～29歳
○3. 30～34歳
○4. 35～39歳
○5. 40～44歳
○6. 45～49歳
○7. 50～54歳
○8. 55～59歳
○9. 60～64歳
○10. 65歳以上

Q39. (a)1日の所定労働時間、及び (b)1週間の所定労働時間をご記入ください。

(a)1日の所定労働時間

資料２　アンケート調査結果概要

１．調査の実施概要

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

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

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

２．調査結果

（１）回答者のプロフィール～個人属性とキャリア特性

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

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

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

図表 1. 個人属性とキャリア特性

図表1. 個人属性とキャリア特性

				構成比（単位:%）
件 数				231
個人属性	年齢	平 均(歳)		43.62
		分布	20代	0.4
			30代	26.4
			40代	45.9
			50代	26.0
			無回答	1.3
キャリア特性	現在の勤務先での勤続年数	平 均(年)		17.37
		分布	6年未満	10.0
			6 ～11年未満	14.3
			11～16年未満	22.9
			16～21年未満	18.6
			21～26年未満	12.1
			26～31年未満	14.3
			31年以上	7.4
			無回答	0.4
	ITエンジニア	平 均(年)		16.77
		分布	6年未満	0.9
			6 ～11年未満	13.9
			11～16年未満	19.9
			16年以上	55.4
			無回答	10.0
	プロジェクトマネージャ	平 均(年)		7.48
		分布	4年未満	18.2
			4～6年未満	18.6
			6 ～11年未満	29.0
			11～16年未満	16.5
			16年以上	7.8
			無回答	10.0
	職位	部長クラス		31.2
		課長クラス		44.6
		主任・係長クラス		17.7
		一般社員		5.2
		その他		1.3
		無回答		－

（２）勤務先特性

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

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

勤務先に労働組合が「ある」と回答した割合は約 3 割（29.4%）である。

図表 2. 会社概要

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

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

（３）経営体制

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

①競合他社と比べた自社の競争力

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

図表 3. 競合他社と比べた自社の競争力

（単位:%）

	件数	高い	どちらかというと高い	どちらかというと低い	低い	無回答
技術力･システム開発力	231	13.4	57.6	26.0	3.0	−
企画･提案力	231	3.5	29.0	60.2	7.4	−
交渉力･営業力	231	4.8	29.0	55.0	11.3	−
商品力	231	2.2	29.4	47.6	20.8	−
顧客ニーズへの対応力	231	25.1	62.8	11.3	0.9	−

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

いによる自社の競争力に注目すべき差はみられない。

図表 4. 競合他社と比べた自社の競争力（クロス分析・指数）

		件数	技術力・システム開発力	企画・提案力	交渉力・営業力	商品力	顧客ニーズへの対応力
全 体		231	2.81	2.29	2.27	2.13	3.12
取引構造のポジション	元請	140	2.81	2.30	2.21	2.18	3.14
	下請	91	2.81	2.26	2.36	2.05	3.09

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

②経営方針

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

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

図表 5. 経営方針

（単位：%）

	件数	Aタイプに近い	どちらかといえばAタイプに近い	どちらかといえばBタイプに近い	Bタイプに近い	無回答
受注の基本方針（A：低効果でも受注、B：低効果非受注）	231	16.0	43.3	29.9	10.8	－
対価受取方針（A：人月・工数、B：サービスプロダクト価値）	231	48.5	37.2	12.1	2.2	－
業務推進方針（A：売上・利益追求優先／B：働き方改革推進優先）	231	12.1	44.6	37.2	6.1	－

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

図表 6. 経営方針（クロス分析・指数）

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

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

③組織風土

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

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

図表 7. 組織風土

（単位：%）

	件数	当てはまる	やや当てはまる	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答
仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる	231	31.6	56.3	10.4	1.7	－
フレキシブルな働き方が許される	231	17.3	38.5	29.9	14.3	－
部下と上司の上下関係の風通しが良い	231	29.0	56.3	12.1	2.6	－
社員同士、お互いの情報が共有されている	231	16.5	56.3	25.5	1.7	－
社員同士、お互いに助け合う	231	22.5	57.1	17.3	3.0	－

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

図表 8. 組織風土（クロス分析・指数）

		件数	仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる	フレキシブルな働き方が許される	部下と上司の上下関係の風通しが良い	社員同士、お互いの情報が共有されている	社員同士、お互いに助け合う
全 体		231	3.18	2.59	3.12	2.87	2.99
取引構造のポジション	元請	140	3.18	2.62	3.04	2.88	2.93
	下請	91	3.18	2.54	3.23	2.87	3.09

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

④プロジェクトマネジメントオフィスとステアリングコミッティの設置状況等

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

これら組織の設置状況を整理した図表 9 をみると、調査対象となったプロ

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

図表 9. ＰＭＯとステアリングコミッティの設置状況と評価

（単位:%）

	件数	ある	機能している	やや機能している	あまり機能していない	機能していない	無回答	ない	無回答
プロジェクトマネジメントオフィス	231	51.9	(21.7)	(50.8)	(24.2)	(3.3)	−	48.1	−
ステアリングコミッティ	231	35.9	(28.9)	(59.0)	(10.8)	(1.2)	−	64.1	−

（注）（　　）内の値は「ある」の回答を「100」とし場合の構成比。

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

図表 10. ＰＭＯとステアリングコミッティの設置状況と評価（クロス分析）

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

（注 1）設置状況は「ある」の回答率

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

（４）プロジェクトの概要

①プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトの概要

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

（注 1）エンタープライズ系：企業の業務システムや情報システム、大規模かつ社会基盤を支える情報システムを指す
デジタルビジネス系:AI や IoT など最新の IT を活用して創造されるビジネスモデルを実現するシステム指す
組込み系：特定の機能を実現するために家電製品や機械等に組み込まれるシステムを指す

プロジェクト期間は平均 18.5 ヶ月間で、その分布は「1 年以上 2 年未満」（31.6%）と「半年以上 1 年未満」（30.3%）が中心である。

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

受注タイプは「元請」6 割（60.6%)、「下請」4 割（39.4%）の構成、開始経緯は
「新規案件」（51.9%)、「継続案件」（48.1%）とも半数近くの構成である。

担当フェーズは「開発」（92.2%)、「設計」（86.1%）が、契約形態は「請負」（79.2%）が中心である。対価決定方式は「契約時に予め約定する固定価格」形式が 5 割強（52.4%）を占めて最も置く、「作業量（工数）に応じた価格」（28.1%）がこれについでいる。

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

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

図表 11. プロジェクトマネージャが担当したプロジェクトの概要

			構成比（単位：%）
件 数			231
分野	エンタープライズ系（SoR ）		50.6
	デジタルビジネス系（SoE ）		21.6
	組込み系		16.0
	その他		11.7
	無回答		－
期間	平 均（ヶ月）		18.50
	内訳	半年未満	14.3
		半年以上1 年未満	30.3
		1 年以上2 年未満	31.6
		2 年以上3 年未満	10.8
		3 年以上	11.3
		無回答	1.7
大元の発注者	製造業（IT関連サービス提供企業）		20.8
	上記以外の製造業		14.3
	情報サービス業		13.9
	通信業		6.5
	流通業		6.5
	金融業		14.7
	官公庁・自治体		10.8
	その他		12.6
	無回答		－
受注タイプ	元請		60.6
	下請		39.4
	無回答		－
開始経緯	新規案件		51.9
	継続案件		48.1
	無回答		－
担当フェーズ（複数回答）	企画		27.3
	設計		86.1
	開発		92.2
	保守・運用		47.2
	無回答		－
契約形態	請負		79.2
	準委任		17.3
	その他		3.5
	無回答		－
対価決定方式	契約時に予め約定する固定価格		52.4
	作業量（工数）に応じた価格		28.1
	固定価格と作業量に応じた価格の混合型		18.2
	その他		1.3
	無回答		－
発注側担当者の職位	部長クラス		22.9
	課長クラス		42.4
	主任・係長クラス		30.7
	一般社員		3.0
	その他		0.9
	無回答		－
受注額に占める外注費の割合	平 均（%）		29.68
	内訳	0 %	30.3
		1 ～20%	16.9
		21～40%	18.2
		41～60%	17.7
		61%以上	16.5
		無回答	0.4
総工数に占める客先常駐比率	平 均（%）		31.48
	内訳	0 %	52.4
		1 ～50%	18.2
		51～99%	8.2
		100 %	21.2
		無回答	－

②投入工数

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

これら構成比について、総工数では開始当初の予定工数、実際に投入した工数とも「21～50 人月」(開始当初の予定工数：19.5%、実際に投入した工数：20.3%)と「201 人月」(同 16.9%、同 18.6%)が 2 割前後をそれぞれ占めて最も多い。派遣社員比率についても開始当初の予定工数、実際に投入した工数とも「0%」(同 71.4%、同 69.7%)が 7 割前後の水準にある。投入工数実績比は「100」が 4 割(40.7%)を占めて最も多く、「100～120 未満」(21.6%)がこれについでいる。

図表 12. 投入工数の状況

(単位:%)

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

(単位:%)

		(c)投入工数実績比(注2)
件 数		231
平 均		108.47
内訳	80未満	2.6
	80～100未満	14.3
	100	40.7
	100 ～120 未満	21.6
	120 ～150 未満	13.0
	150 ～200 未満	5.2
	200 以上	1.7
	無回答	0.9

(注 1)「派遣社員比率」:「開始当初に予定(実際に投入)した派遣社員工数」÷「開始当初に予定(実際に投入)した工数」×100。
(注 2)「投入工数実績比」:「実際に投入工数」÷「開始当初に予定した工数」×100。

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

図表 13. 投入工数の状況（クロス分析）

		件数	(a)開始当初の予定工数		(b)実際の投入工数		(c)投入工数実績比率
			全体（人月）	派遣社員比率（%）	全体（人月）	派遣社員比率（%）	平均（%）
全 体		231	200.62	9.64	211.42	10.15	108.47
取引構造のポジション	元請	140	268.25	10.91	277.99	11.72	108.38
	下請	91	96.58	7.68	109.02	7.72	108.62

③プロジェクトマネジメントの計画的な遂行状況

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

図表 14. プロジェクトの計画的な遂行状況

（単位:%）

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

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

図表 15. プロジェクトの計画的な遂行状況（クロス分析・指数）

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

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

（５）労働時間管理体制とプロジェクト遂行中の勤務状況

①労働時間管理体制

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

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

図表 16. 労働時間管理体制

				構成比（単位：%）
件 数				231
所定労働時間	1日	平 均（分）		462.79
		内訳	7 時間以下	–
			7 時間～7 時間30分以下	30.7
			7 時間30分～8 時間以下	68.4
			無回答	0.9
	1週間	平 均（分）		2265.84
		内訳	37時間29分以下	0.9
			37時間30分～38時間44分	31.6
			38時間45分～39時間59分	20.8
			40時間	43.7
			無回答	3.0
プロジェクトチーム	主な労働時間管理方法	タイムカードなどの利用		29.0
		パソコンのログイン・ログオフ		14.7
		自己申告		41.1
		その他		15.2
		無回答		–
	裁量労働制適用者の割合	0 割		51.1
		0 割超～2 割		23.4
		2 割超～4 割		5.6
		4 割超～6 割		3.9
		6 割超～8 割		5.6
		8 割超～10割未満		4.8
		10割		5.6
		無回答		–
		加重平均（割）		1.98

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

②プロジェクトマネージャの勤務状況

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

図表 17. プロジェクトマネージャの勤務状況

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

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

図表 18. プロジェクトマネージャの勤務状況（クロス分析）

		件数	労働時間の構成比（単位:%）					プロジェクト兼務本数
			顧客対応	プロジェクト管理	開発業務	社内業務	その他	平均（本）
全 体		231	26.39	31.23	18.65	16.33	7.40	2.14
取引構造のポジション	元請	140	25.57	31.64	17.75	17.14	7.89	2.24
	下請	91	27.64	30.60	20.02	15.09	6.65	1.99

③労働時間の状況

全体の傾向

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

同 29.0%）が多くなる。

図表 19. 1 日の労働時間

（単位:%）

		件数	平均（分）	8時間以内	8時間超9時間以内	9時間超10時間以内	10時間超12時間以内	12時間超15時間以内	15時間超20時間以内	20時間超	無回答
プロジェクトマネージャ	平均的な労働時間	231	544.51	24.7	21.2	32.9	16.9	0.9	−	−	3.5
	最長労働時間	231	777.19	4.3	3.9	7.8	34.6	31.6	11.7	3.9	2.2
プロジェクトメンバー	平均的な労働時間	231	533.15	27.3	35.1	27.3	7.8	0.4	−	−	2.2
	最長労働時間	231	757.03	3.5	5.6	11.7	36.4	29.0	8.2	3.9	1.7

プロジェクトマネジメントの状況との関連

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

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

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

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

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

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

じ傾向が確認できる。

②プロジェクト編成ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間差は「社内の人員が十分に投入されないこと」「プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること」「プロジェクトマネージャの能力や経験が不足していること」で、最長労働時間の時間差は「プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと」で大きくなっている。この傾向はプロジェクトメンバーの平均的な労働時間（「プロジェクトマネージャの能力や経験が不足していること」を除く）と最長労働時間の時間差でもみられる。

③発注者との関係ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間差は「プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること」で、最長労働時間の時間差は「発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと」で大きくなり、こうした傾向はプロジェクトメンバーでもみられる。

④トラブル対応ではプロジェクトマネージャの平均的な労働時間の時間差は「トラブル対応策や解決案の合意が遅れること」「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル」で大きく、最長労働時間の時間差ではこれらに加え「発生したトラブルへの初期対応が遅れること」も大きい。これに対しプロジェクトメンバーの平均的な労働時間の時間差は「トラブル対応策や解決案の合意が遅れること」で、最長労働時間の時間差は「発生したトラブルへの初期対応が遅れること」「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル」でそれぞれ大きい。

⑤ルール・条件では、プロジェクトマネージャとプロジェクトメンバーの最長労働時間の時間差が「自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと」で大きい。

経営方針および組織風土との関連

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

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

図表 19. 1日の労働時間（クロス分析）

（単位：時間）

			有効回答数 N=231		プロジェクトマネージャ						プロジェクトメンバー					
					平均的な労働時間（全体平均：544.51時間）			最長労働時間（全体平均：777.19時間）			平均的な労働時間（全体平均：533.15時間）			最長労働時間（全体平均：757.03時間）		
			当てはまる	当てはまらない	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差
プロジェクトマネジメントの状況	契約・発注	大規模すぎる案件	89	142	569.28	528.98	40.30	872.13	717.68	154.45	561.01	515.69	45.32	851.85	697.61	154.24
		会社として実績のない案件	80	151	567.75	532.19	35.56	843.63	741.99	101.64	547.29	525.66	21.63	799.31	734.64	64.67
		会社として不得意・経験不足の案件	65	166	571.71	533.86	37.85	854.38	746.96	107.42	558.20	523.34	34.86	815.08	734.31	80.77
		採算を度外視して受注した案件	24	207	607.13	537.25	69.88	960.63	755.92	204.71	574.58	528.35	46.23	950.00	734.66	215.34
		不明確な仕様	95	136	568.80	527.54	41.26	849.32	726.80	122.52	551.11	520.61	30.50	826.58	708.46	118.12
		仕様以上の過剰品質	53	178	580.85	533.69	47.16	876.79	747.53	129.26	574.34	520.89	53.45	843.11	731.40	111.71
		過小な工数（見積もり）	61	170	575.74	533.30	42.44	898.36	733.71	164.65	558.44	524.08	34.36	883.52	711.65	171.87
		短すぎるプロジェクト期間	78	153	556.49	538.40	18.09	850.96	739.58	111.38	558.82	520.07	38.75	852.31	708.46	143.85
	プロジェクト編成	社内の人員が十分に投入されないこと	89	142	585.18	519.01	66.17	887.75	707.89	179.86	568.71	510.87	57.84	850.62	698.38	152.24
		協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	59	172	581.27	531.90	49.37	902.80	734.10	168.70	564.24	522.49	41.75	881.69	714.27	167.42
		あなたの能力や経験が不足していること	57	174	583.00	531.90	51.10	871.23	746.38	124.85	550.05	527.61	22.44	832.46	732.33	100.13
		プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	90	141	576.29	524.22	52.07	864.56	721.42	143.14	564.39	513.21	51.18	848.00	698.97	149.03
		プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	25	206	555.00	543.23	11.77	913.20	760.68	152.52	515.40	535.31	−19.91	798.60	751.99	46.61
		プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	33	198	577.27	539.05	38.22	970.91	744.90	226.01	548.64	530.57	18.07	912.27	731.16	181.11
		プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	34	197	540.44	545.21	−4.77	867.35	761.62	105.73	525.00	534.56	−9.56	800.29	749.57	50.72
		業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	44	187	545.80	544.20	1.60	885.80	751.63	134.17	521.93	535.79	−13.86	857.39	733.42	123.97
	発注者との関係	発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	30	201	550.00	543.69	6.31	929.00	754.53	174.47	550.50	530.56	19.94	876.50	739.20	137.30
		開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	39	192	565.13	540.32	24.81	898.46	752.55	145.91	533.21	533.14	0.07	803.85	747.53	56.32
		発注者側の協力が得られないこと	40	191	571.63	538.83	32.80	915.38	748.25	167.13	545.88	530.49	15.39	832.88	741.15	91.73
		発注者側の意思疎通ができていないこと	71	160	563.03	536.29	26.74	853.52	743.31	110.21	540.70	529.80	10.90	822.46	728.00	94.46
		プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	121	110	563.15	524.00	39.15	829.92	719.18	110.74	545.52	519.55	25.97	798.26	711.68	86.58
		大元の発注者が仕様変更したこと	95	136	543.48	545.22	−1.74	812.11	752.79	59.32	535.74	531.35	4.39	785.11	737.43	47.68
		発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	48	183	568.13	538.31	29.82	881.88	749.73	132.15	550.42	528.62	21.80	855.00	731.34	123.66
	トラブル対応	発生したトラブルへの初期対応が遅れること	49	182	554.69	541.76	12.93	890.82	746.59	144.23	548.88	528.92	19.96	868.78	726.95	141.83
		トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	43	188	577.67	536.92	40.75	894.42	750.37	144.05	555.00	528.15	26.85	821.86	742.21	79.65
		カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	46	185	577.72	536.25	41.47	895.87	747.68	148.19	542.67	530.78	11.89	854.13	732.89	121.24
		トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	37	194	575.68	538.56	37.12	882.97	757.01	125.96	542.84	531.30	11.54	806.76	747.55	59.21
	ルール・条件	検収条件が明確にされないこと	28	203	546.43	544.24	2.19	834.64	769.26	65.38	513.39	535.88	−22.49	776.79	754.31	22.48
		自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	31	200	545.65	544.33	1.32	864.35	763.68	100.67	532.74	533.22	−0.48	828.87	745.90	82.97
		自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	23	208	551.30	543.75	7.55	843.48	769.86	73.62	519.13	534.70	−15.57	770.87	755.50	15.37
			Aタイプ	Bタイプ	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差	Aタイプ	Bタイプ	時間差
経営方針		受注の基本方針（A：低効果でも受注、B：低効果非受注）	137	94	554.09	530.54	23.55	790.47	757.82	32.65	536.88	527.71	9.17	768.87	739.79	29.08
		対価受取方針（A：人月・工数、B：サービスプロダクト価値）	198	33	544.14	546.70	−2.56	779.95	760.61	19.34	533.15	533.18	−0.03	758.81	746.36	12.45
		業務推進方針（A：売上・利益追求優先／B：働き方改革推進優先）	131	100	544.54	544.46	0.08	785.46	766.35	19.11	531.87	534.83	−2.96	757.82	756.00	1.82
			当てはまる	当てはまらない	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差	当てはまる	当てはまらない	時間差
組織風土		仕事の進め方に関して、個々人に裁量が与えられる	203	28	539.02	584.29	−45.27	766.80	852.50	−85.70	532.01	541.43	−9.42	754.36	776.43	−22.07
		フレキシブルな働き方が許される	129	102	527.29	566.28	−38.99	765.47	792.01	−26.54	531.46	535.29	−3.83	765.93	745.78	20.15
		部下と上司の上下関係の風通しが良い	197	34	541.07	564.41	−23.34	770.91	813.53	−42.62	533.62	530.44	3.18	757.34	755.29	2.05
		社員同士、お互いの情報が共有されている	168	63	541.17	553.41	−12.24	776.10	780.08	−3.98	542.26	508.86	33.40	775.18	708.65	66.53
		社員同士、お互いに助け合う	184	47	541.83	555.00	−13.17	759.73	845.53	−85.80	533.34	532.40	0.94	753.26	771.81	−18.55

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

④80 時間超残業時間の回数と休日出勤と有給休暇の取得の状況

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

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

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

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

（単位：%）

	件数	1ヶ月80時間超の残業時間回数							休日出勤					有給休暇の取得				
		プロジェクト期間平均（回）	内訳 0回	1～5回	6～10回	11回以上	無回答	年間平均（回）	ほとんど休日出勤していた	よく休日出勤していた	たまに休日出勤していた	ほとんど休日出勤していない	無回答	ほとんど取得していた	よく取得していた	たまに取得していた	ほとんど取得しなかった	無回答
プロジェクトマネージャ	231	1.31	71.4	21.2	3.5	3.5	0.4	1.0	2.2	11.7	39.0	47.2	-	2.2	9.1	53.2	35.5	-
プロジェクトメンバー	231	1.41	73.2	19.9	2.2	3.5	1.3	0.9	0.4	6.9	37.2	55.4	-	1.7	13.4	66.7	18.2	-

（注 1）「年間平均」の算出方法はつぎの通り。「プロジェクトマネージャ（プロジェクトメンバー）の 80 時間超残業時間回数」÷「プロジェクト期間」×12

（注 1）1 ヶ月当たり 80 時間超えた残業時間の回数について、調査票では「プロジェクトマネジメントを担当していた時の、(a)あなたと(b)自社のプロジェクトメンバーの 1 ヶ月当たりの残業時間（所定外労働時間）が 80 時間を超えた回数をお答えください(80 時間を超えたことがない場合は「0」をご記入ください。)」と尋ねている。

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

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

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

		プロジェクト期間における1ヶ月当たり80時間超の残業時間回数（単位:回）				有効回答数	休日出勤（指数）		有給休暇の取得（指数）	
		有効回答数	プロジェクトマネージャ	有効回答数	プロジェクトメンバー		プロジェクトマネージャ	プロジェクトメンバー	プロジェクトマネージャ	プロジェクトメンバー
全 体		230	1.31	228	1.41	231	1.69	1.52	1.78	1.99
取引構造のポジション	元請	139	1.24	139	1.74	140	1.60	1.50	1.80	2.00
	下請	91	1.42	89	0.89	91	1.82	1.56	1.75	1.97

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

（5）プロジェクト・マネジメントの状況

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

①発注者との契約交渉段階における勤務先の意見の反映度

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

図表 23. 発注者との契約交渉段階における勤務先の意見の反映度

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

②提案・契約

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

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

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

図表 24. 契約・提案内容の該当状況と長時間労働発生への影響

（単位：%）

	件数	担当したプロジェクトへの該当状況					長時間労働の発生への影響				
		当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答	つながると思う	どちらかというとつながると思う	どちらかというとつながらないと思う	つながらないと思う	無回答
大規模すぎる案件	231	12.6	26.0	27.3	34.2	－	37.7	34.6	11.3	16.5	－
会社として実績のない案件	231	15.6	19.0	25.1	40.3	－	39.0	33.3	11.7	16.0	－
会社として不得意・経験不足の案件	231	9.1	19.0	31.2	40.7	－	39.0	33.3	10.8	16.9	－
採算を度外視して受注した案件	231	4.3	6.1	24.2	65.4	－	43.7	19.9	10.4	26.0	－
不明確な仕様	231	16.9	24.2	28.6	30.3	－	55.0	22.9	10.4	11.7	－
仕様以上の過剰品質	231	8.2	14.7	36.8	40.3	－	39.4	33.8	11.3	15.6	－
過小な工数（見積もり）	231	6.9	19.5	32.0	41.6	－	48.5	22.9	13.0	15.6	－
短すぎるプロジェクト期間	231	12.1	21.6	31.2	35.1	－	60.6	14.3	11.7	13.4	－

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

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

		件数	担当したプロジェクトへの該当状況								長時間労働の発生への影響							
			大規模すぎる案件	会社として実績のない案件	会社として不得意・経験不足の案件	採算を度外視して受注した案件	不明確な仕様	仕様以上の過剰品質	過小な工数（見積もり）	短すぎるプロジェクト期間	大規模すぎる案件	会社として実績のない案件	会社として不得意・経験不足の案件	採算を度外視して受注した案件	不明確な仕様	仕様以上の過剰品質	過小な工数（見積もり）	短すぎるプロジェクト期間
全体		231	2.17	2.10	1.97	1.49	2.28	1.91	1.92	2.11	2.94	2.95	2.94	2.81	3.21	2.97	3.04	3.22
取引構造のポジション	元請	140	2.09	2.04	1.96	1.49	2.25	1.88	1.81	1.99	2.98	3.04	3.04	2.85	3.12	2.96	2.94	3.21
	下請	91	2.30	2.19	1.98	1.51	2.32	1.96	2.08	2.29	2.87	2.82	2.80	2.76	3.35	2.99	3.20	3.23

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

③プロジェクト編成

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

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

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

図表 26. プロジェクト編成の該当状況と長時間労働発生への影響

（単位：%）

	件数	担当したプロジェクトへの該当状況					長時間労働の発生への影響				
		当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答	つながると思う	どちらかというとつながると思う	どちらかというとつながらないと思う	つながらないと思う	無回答
社内の人員が十分に投入されないこと	231	13.4	25.1	29.4	32.0	−	50.6	27.7	10.4	11.3	−
協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	231	6.9	18.6	30.3	44.2	−	41.1	32.5	12.6	13.9	−
あなたの能力や経験が不足していること	231	5.2	19.5	42.9	32.5	−	29.0	42.9	15.6	12.6	−
プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	231	8.2	30.7	39.8	21.2	−	39.8	39.4	11.3	9.5	−
プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	231	0.4	10.4	42.4	46.8	−	20.8	43.3	19.9	16.0	−
プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	231	1.7	12.6	35.9	49.8	−	28.6	41.6	13.9	16.0	−
プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	231	2.2	12.6	33.3	51.9	−	28.6	39.4	16.0	16.0	−
業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	231	1.3	17.7	40.7	40.3	−	33.8	40.3	11.7	14.3	−

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

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

		件数	担当したプロジェクトへの該当状況								長時間労働の発生への影響							
			社内の人員が十分に投入されないこと	協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	あなたの能力や経験が不足していること	プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	プロジェクトの仕事の状況を把握できていないこと	プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	社内の人員が十分に投入されないこと	協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	あなたの能力や経験が不足していること	プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	プロジェクトの仕事の状況を把握できていないこと	プロジェクトメンバーの協力体制ができていないこと	プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	業務のスケジュール管理がうまくいかないこと
全体		231	2.20	1.88	1.97	2.26	1.65	1.66	1.65	1.80	3.18	3.01	2.88	3.10	2.69	2.83	2.81	2.94
取引構造のポジション	元請	140	2.18	1.82	1.94	2.19	1.62	1.64	1.58	1.74	3.20	2.99	2.93	3.13	2.69	2.84	2.77	2.87
	下請	91	2.23	1.98	2.03	2.37	1.68	1.69	1.76	1.90	3.14	3.04	2.81	3.04	2.68	2.80	2.86	3.03

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

④発注者とのコミュニケーション状況

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

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

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

（単位：%）

	件数	担当したプロジェクトへの該当状況					長時間労働の発生への影響				
		当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答	つながると思う	どちらかというとつながると思う	どちらかというとつながらないと思う	つながらないと思う	無回答
発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	231	2.6	10.4	39.0	48.1	－	32.9	35.1	14.3	17.7	－
開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	231	3.0	13.9	39.0	44.2	－	19.0	39.8	23.4	17.7	－
発注者側の協力が得られないこと	231	3.9	13.4	34.6	48.1	－	37.2	33.3	12.1	17.3	－
発注者側の意思疎通ができていないこと	231	10.4	20.3	36.4	32.9	－	42.9	29.4	12.1	15.6	－
プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	231	17.3	35.1	29.4	18.2	－	43.3	32.9	12.6	11.3	－
大元の発注者が仕様変更したこと	231	13.9	27.3	24.2	34.6	－	46.3	28.1	10.4	15.2	－
発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	231	3.0	17.7	29.0	50.2	－	20.3	42.9	16.9	19.9	－

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

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

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

		件数	担当したプロジェクトへの該当状況							長時間労働の発生への影響						
			発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	発注者側の協力が得られないこと	発注者側の意思疎通ができていないこと	プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	大元の発注者が仕様変更したこと	発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	発注者側の協力が得られないこと	発注者側の意思疎通ができていないこと	プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	大元の発注者が仕様変更したこと	発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと
全 体		231	1.68	1.76	1.73	2.08	2.52	2.20	1.74	2.83	2.60	2.90	3.00	3.08	3.06	2.64
取引構造のポジション	元請	140	1.62	1.76	1.74	2.08	2.49	2.01	1.73	2.87	2.68	2.94	2.96	3.11	3.01	2.69
	下請	91	1.76	1.76	1.73	2.09	2.55	2.49	1.75	2.77	2.48	2.86	3.04	3.03	3.12	2.55

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

⑤トラブル対応とルール・条件の状況

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

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

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

図表 30. トラブル対応とルール・条件の該当状況と長時間労働発生への影響

		件数	担当したプロジェクトへの該当状況					長時間労働の発生への影響				
			当てはまる	どちらかというと当てはまる	どちらかというと当てはまらない	当てはまらない	無回答	つながると思う	どちらかというとつながると思う	どちらかというとつながらないと思う	つながらないと思う	無回答
トラブル対応	発生したトラブルへの初期対応が遅れること	231	2.6	18.6	40.3	38.5	−	28.6	42.9	12.1	16.5	−
	トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	231	3.5	15.2	42.0	39.4	−	29.9	39.0	19.0	12.1	−
	カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	231	5.6	14.3	39.8	40.3	−	33.3	37.7	13.4	15.6	−
	トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	231	2.6	13.4	34.2	49.8	−	26.4	38.5	18.2	16.9	−
ルール・条件	検収条件が明確にされないこと	231	2.6	9.5	32.9	55.0	−	20.3	33.3	22.1	24.2	−
	自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	231	1.7	11.7	29.9	56.7	−	16.5	35.9	23.8	23.8	−
	自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	231	1.7	8.2	36.4	53.7	−	14.3	37.2	28.1	20.3	−

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

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

		件数	担当したプロジェクトへの該当状況							長時間労働の発生への影響						
			トラブル対応				ルール・条件			トラブル対応				ルール・条件		
			発生したトラブルへの初期対応が遅れること	トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	検収条件が明確にされないこと	自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	発生したトラブルへの初期対応が遅れること	トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブル	トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	検収条件が明確にされないこと	自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	自社の仕様変更のルールが決まっていないこと
全体		231	1.85	1.83	1.85	1.69	1.60	1.58	1.58	2.84	2.87	2.89	2.74	2.50	2.45	2.45
取引構造のポジション	元請	140	1.78	1.76	1.80	1.68	1.60	1.59	1.59	2.86	2.88	2.84	2.79	2.54	2.53	2.56
	下請	91	1.97	1.92	1.93	1.70	1.59	1.57	1.56	2.80	2.85	2.96	2.68	2.44	2.33	2.30

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

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。 ・コミュニ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、カーオーディオ等)
		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

資料４　周知広報結果概要

１．Web ページの更新

厚生労働省ホームページに掲載している「IT 業界の働き方・休み方の推進」の Web ページについて、IT 業界における長時間労働の現状と課題の内容を更新した（平成 29 年 12 月公開）。

企業向けセミナーの案内を開始した時点でセミナー情報の更新をした（平成 30 年 1 月公開）。

企業向けセミナー終了後、講演資料を掲載した（平成 30 年 3 月公開）。

「働き方改革ハンドブック　情報通信業（情報サービス業編）」のコンテンツ完成後、その中の「長時間労働是正に向けた 15 の勘所」を掲載した。併せて、トップページのデザインを同ハンドブックの表紙デザインに揃えた（平成 30 年 3 月公開）。

２．リスティング広告（インターネット検索連動型広告）

IT 企業事業主に対して今回制作した Web ページの閲覧を訴求する内容とし、リンク先のページ(ランディングページ)を当該 Web ページとするリスティング広告を 12/22 から掲載開始した（2/15 まで)。

（※クリック数が 5 万 2500 件に達するまでの間、継続）

■リスティング広告の検索ワード案

掛け合せ結果	KW
有給	休暇取得
有給	有給取得
ブラック	ブラック
ブラック	客先常駐
ブラック	在駐
ブラック	派遣
働き方	裁量労働制
働き方	フレックスタイム制
働き方	ワーク・ライフ・バランス
転職	転職
転職	中途採用
残業	残業
残業	サービス残業
残業	みなし残業
残業	長時間労働
残業	時間外労働
残業	超過勤務
残業	休日出勤
SE	SE
SE	システムエンジニア
SE	エンジニア
SE	システム開発
SE	プログラマ
SE	プログラミング
IT	IT
IT	IT業界
IT	ITソリューション
IT	ITサービス
残業	サービス 残業
残業	サービス 残業 請求
残業	サービス 残業 相談
残業	残業 請求
残業	残業 代
残業	残業 代 計算
残業	残業 代 請求
残業	残業 代 不払い
残業	残業 代 法律
残業	残業 代 未払い
残業	残業 代 未払い 請求
残業	残業 未払い
残業	時間 外 手当 計算
残業	時間 外 労働
残業	長時間 労働
残業	未払い 残業 代
残業	労働 時間
残業	労働者 派遣
ブラック	ブラック 融資残業代
ブラック	過重 労働
ブラック	過重 労働 対策
ブラック	過労 死
ブラック	ハラスメント
転職	おすすめ 転職 サイト
転職	キャリア 求人
転職	キャリア 転職
転職	営業 転職
転職	営業 転職 サイト
転職	転職 歳
転職	転職 web
転職	転職 エンジニア
転職	転職 キャリア
転職	転職 おすすめ
転職	転職 人気
転職	転職 システムエンジニア
転職	転職 セミナー
転職	転職 ナビ
転職	転職 ネット
転職	転職 フェア
転職	転職 営業
転職	転職 活動
転職	転職 求人
転職	転職 検索

掛け合せ結果	KW
転職	転職 採用
転職	転職 仕事
転職	転職 支援
転職	転職 資格
転職	転職 就職
転職	転職 サイト
転職	転職 情報
転職	転職 正社員
転職	転職 探し
転職	転職 東京
転職	転職 派遣
転職	転職 未経験
転職	転職 面接
転職	転職 優良 企業
転職	転職 理由
働き方	育児 仕事 両立
働き方	起業
働き方	子育て 仕事 両立
働き方	勤務間インターバル
働き方	36協定
SE	SE 求人
SE	SE 仕事
SE	SE 就職
SE	SE 年収
SE	SE 募集
SE	インフラ エンジニア
SE	エンジニア SE
SE	エンジニア アルバイト
SE	エンジニア キャリア
SE	エンジニア なるには
SE	エンジニア 会社
SE	エンジニア 技術
SE	エンジニア 求人
SE	エンジニア 求人 情報
SE	エンジニア 給料
SE	エンジニア 採用
SE	エンジニア 仕事
SE	エンジニア 資格
SE	エンジニア 募集
SE	エンジニアリング 求人
SE	サービス エンジニア
SE	システム エンジニア
SE	システム エンジニア 求人
SE	システム エンジニア 仕事
SE	システム エンジニア 資格
SE	システム エンジニア 転職
SE	システム エンジニア 未経験
SE	データ 分析 求人
SE	ネットワーク エンジニア
SE	ネットワーク エンジニア 求人
SE	フォーラム エンジニアリング
SE	フリー エンジニア
SE	フリー エンジニア 案件
SE	フリー エンジニア 求人
IT	IT アルバイト
IT	IT エンジニア 転職
IT	IT エンジニア 年収
IT	IT エンジニア 派遣
IT	IT コンサル 転職
IT	IT コンサルタント
IT	IT サービス マネジメント
IT	IT システム エンジニア
IT	IT バイト
IT	IT 案件
IT	IT 営業
IT	IT 営業 転職
IT	IT 会社 ランキング
IT	IT 学校
IT	IT 関係 仕事
IT	IT 企業
IT	IT 企業 ランキング

掛け合せ結果	KW
IT	IT 企業 一覧
IT	IT 企業 採用
IT	IT 企業 就職
IT	IT 人気 ランキング
IT	IT 技術
IT	IT 求人
IT	IT 情報
IT	IT 未経験
IT	IT 給料
IT	IT 教育
IT	IT 業界
IT	IT 業務 委託
IT	IT 研修
IT	IT 採用
IT	IT 仕事
IT	IT 就職
IT	IT 新卒 採用
IT	IT 人材
IT	IT 人材 紹介
IT	IT 人事
IT	IT 正社員
IT	IT 請負
IT	IT 大学
IT	IT 転職 サイト
IT	IT 転職 フェア
IT	IT 転職 未経験
IT	IT 年収
IT	IT 派遣 会社
IT	IT 募集
IT	IT 未経験 求人
IT	IT 未経験 転職
IT	アルバイト IT
IT	イベント IT
IT	エンジニア IT
IT	エンジニアリング IT
IT	キャリア IT
IT	外資 系 企業 IT
IT	求人 IT
IT	仕事 IT
IT	第二新卒 IT
IT	中途 採用 IT
IT	転職 IT
IT	転職 サイト IT
IT	派遣 IT
IT	未経験 IT
IT	web エンジニア
IT	web システム
IT	web システム 開発
IT	web プログラミング
IT	web 開発
IT	web 求人
IT	web 未経験
IT	プログラマー 求人
IT	プログラマー 仕事
IT	プログラマー 資格
IT	プログラマー 転職
IT	プログラマー 募集
IT	プログラマー 未経験
IT	プログラミング バイト
IT	プログラミング 学ぶ
IT	プログラミング 学校
IT	プログラミング 学習
IT	プログラミング 基礎
IT	プログラミング 言語
IT	プログラミング 初心者
IT	プログラミング 初心者 言語
IT	プログラミング 入門
IT	プログラミング 勉強
IT	プログラム 学習
IT	プログラム 入門
IT	プロジェクト マネージャー
IT	初心者 プログラミング
収入	年収
収入	転職 年収

掛け合せ結果	KW
収入	エンジニア 月収
収入	30 代 給料
収入	エンジニア 年収
収入	se 給料
収入	手取り 給料
収入	技術 者 年収
収入	転職 給料
収入	プログラマー 年収
収入	30 代 年収
収入	給料 ランキング
収入	システム エンジニア 年収
収入	30 歳 年収
収入	中途 採用 給料
収入	システム エンジニア 給料
収入	給料 平均
収入	年収 ランキング
収入	コンサルタント 年収
収入	年収 it
収入	賃金 格差
収入	エンジニア 収入
収入	給与 ランキング
収入	転職 給与
収入	正社員 年収
収入	技術 職 年収
収入	平均年収
収入	生涯年収
収入	企業 年収
収入	年収 転職
収入	30代 年収
収入	20代 年収
収入	仕事 年収
収入	年収 採用
収入	会計士 年収
収入	年収 雇用
収入	年収 就職
収入	年収 求人
収入	年収 紹介会社
収入	一般職 年収
収入	年収 求人募集
収入	年収 サイト
収入	年収 評判
収入	社会人 年収
収入	年収平均
収入	職業 年収
収入	年収 手取り
収入	年収 仕事情報
収入	年収 計算
収入	年収 給料
収入	年収 求人情報
収入	年収 転職情報
収入	年収 採用情報
収入	人事 年収
収入	40歳 年収
収入	サラリーマン 年収
収入	年収 40歳
収入	年収 口コミ
収入	上場企業 年収
収入	年収 転職活動
収入	年収 20代
収入	年収 仕事探し
収入	新卒 年収
収入	itコンサルタント 年収
収入	給与 平均
収入	平均給与
収入	給与計算
収入	給与明細
収入	給与所得
収入	平均 貯金
収入	就職 給料
収入	給料
収入	給料計算
収入	仕事 高収入
収入	高収入 募集
収入	収入金額

掛け合せ結果	KW
収入	収入印紙
収入	収入
就職	高卒
就職	フリーター 正社員
就職	高卒 就職 ランキング
就職	大卒
就職	採用 it
就職	it 就活
就職	就職 it
就職	it 系
就職	30歳 就職
就職	正社員 就職
就職	優良企業 就職
就職	フリーター 就職
就職	就職 会社
就職	理系 就職
就職	就職 面接
就職	就職 資格
就職	大学 就職
就職	安定 就職
就職	女性 就職
就職	転職 就職活動
就職	就職 高 収入
就職	優良企業 就職活動
就職	就職診断 自己分析
就職	就職説明会
仕事探し	仕事
仕事探し	仕事 SE
仕事探し	仕事 アルバイト
仕事探し	仕事 サイト
仕事探し	仕事 パート
仕事探し	仕事 求人
仕事探し	仕事 求人 情報
仕事探し	仕事 求人 正社員
仕事探し	仕事 検索
仕事探し	仕事 情報
仕事探し	仕事 正社員
仕事探し	仕事 正社員 求人
仕事探し	仕事 東京
仕事探し	仕事 転職
仕事探し	仕事 派遣
求人	サイト 求人
求人	ネット アルバイト
求人	ネット 仕事
求人	ベンチャー 企業 転職
求人	会社 求人
求人	海外 求人
求人	企業 求人
求人	技術 者
求人	技術 者 求人
求人	技術 者 転職
求人	技術 者 派遣
求人	求人
求人	求人 SE
求人	求人 web
求人	求人 エンジニア
求人	求人 サイト
求人	求人 サイト アルバイト
求人	求人 サイト おすすめ
求人	求人 サイト 一覧
求人	求人 サイト 無料
求人	求人 システム エンジニア
求人	求人 パート
求人	求人 案内
求人	求人 会社
求人	求人 検索
求人	求人 広告
求人	求人 広告 サイト
求人	求人 仕事
求人	求人 社員
求人	求人 就職
求人	求人 女
求人	求人 女性
求人	求人 女性 正社員

掛け合せ結果	KW
求人	求人 情報
求人	求人 情報 アルバイト
求人	求人 情報 サイト
求人	求人 情報 パート
求人	求人 情報 バイト
求人	求人 情報 検索
求人	求人 情報 誌
求人	求人 情報 社員
求人	求人 情報 女性
求人	求人 情報 正社員
求人	求人 人事
求人	求人 正社員
求人	求人 正社員 女性
求人	求人 探し
求人	求人 中途 採用
求人	求人 転職
求人	求人 転職 正社員
求人	求人 東京
求人	求人 派遣
求人	求人 募集
求人	求人 募集 正社員
求人	社員 求人
求人	社員 サイト
求人	社員 情報
求人	社内 SE
求人	就職
求人	就職 求人
求人	就職 情報
求人	就職 探し
求人	就職 中途採用
求人	就職 転職
求人	就職 サイト
求人	女 求人
求人	女 就職
求人	女 転職
求人	女性 求人
求人	女性 正社員
求人	女性 仕事
求人	女性 転職
求人	情報 求人
求人	職 探し
求人	新卒 求人
求人	新卒 採用
求人	人材 紹介
求人	人材 派遣
求人	人材 サービス
求人	人材 会社
求人	人材 求人
求人	人材 事務
求人	人材 転職
求人	人事 求人
求人	人事 転職
求人	正社員
求人	正社員 求人
求人	正社員 サイト
求人	正社員 情報
求人	正社員 仕事
求人	正社員 女性
求人	正社員 転職
求人	正社員 募集
求人	正社員 未経験
求人	大手企業 中途採用
求人	第2新卒
求人	第二新卒
求人	第二新卒 採用
求人	地方公務員
求人	地方公務員 転職
求人	中高年 求人
求人	中高年 転職
求人	中小企業 求人
求人	中途
求人	中途 求人
求人	中途 採用
求人	中途 英語

掛け合せ結果	KW
求人	中途 サイト
求人	中途 情報
求人	中途 社員
求人	中途 就職
求人	中途 転職
求人	都内 求人
求人	東京 求人
求人	東京 求人 情報
求人	東京 仕事 探し
求人	東京 派遣
求人	独立 起業
求人	募集 求人
求人	募集 仕事
求人	未経験 求人
求人	未経験 正社員
SE × 有給	SE 休暇取得
SE × 有給	SE 有給取得
SE × 有給	システムエンジニア 休暇取得
SE × 有給	システムエンジニア 有給取得
SE × 有給	エンジニア 休暇取得
SE × 有給	エンジニア 有給取得
SE × 有給	システム開発 休暇取得
SE × 有給	システム開発 有給取得
SE × 有給	プログラマ 休暇取得
SE × 有給	プログラマ 有給取得
SE × 有給	プログラミング 休暇取得
SE × 有給	プログラミング 有給取得
SE × 働き方	SE 裁量労働制
SE × 働き方	SE フレックスタイム制
SE × 働き方	SE ワーク・ライフ・バランス
SE × 働き方	システムエンジニア 裁量労働制
SE × 働き方	システムエンジニア フレックスタイム制
SE × 働き方	システムエンジニア ワーク・ライフ・バランス
SE × 働き方	エンジニア 裁量労働制
SE × 働き方	エンジニア フレックスタイム制
SE × 働き方	エンジニア ワーク・ライフ・バランス
SE × 働き方	システム開発 裁量労働制
SE × 働き方	システム開発 フレックスタイム制
SE × 働き方	システム開発 ワーク・ライフ・バランス
SE × 働き方	プログラマ 裁量労働制
SE × 働き方	プログラマ フレックスタイム制
SE × 働き方	プログラマ ワーク・ライフ・バランス
SE × 働き方	プログラミング 裁量労働制
SE × 働き方	プログラミング フレックスタイム制
SE × 働き方	プログラミング ワーク・ライフ・バランス
SE × 転職	SE 転職
SE × 転職	SE 中途採用
SE × 転職	システムエンジニア 転職
SE × 転職	システムエンジニア 中途採用
SE × 転職	エンジニア 転職
SE × 転職	エンジニア 中途採用
SE × 転職	システム開発 転職
SE × 転職	システム開発 中途採用
SE × 転職	プログラマ 転職
SE × 転職	プログラマ 中途採用
SE × 転職	プログラミング 転職
SE × 転職	プログラミング 中途採用
SE × 残業	SE 残業
SE × 残業	SE サービス残業
SE × 残業	SE みなし残業
SE × 残業	SE 長時間労働
SE × 残業	SE 時間外労働
SE × 残業	SE 超過勤務
SE × 残業	SE 休日出勤
SE × 残業	システムエンジニア 残業
SE × 残業	システムエンジニア サービス残業
SE × 残業	システムエンジニア みなし残業
SE × 残業	システムエンジニア 長時間労働
SE × 残業	システムエンジニア 時間外労働
SE × 残業	システムエンジニア 超過勤務
SE × 残業	システムエンジニア 休日出勤
SE × 残業	エンジニア 残業
SE × 残業	エンジニア サービス残業
SE × 残業	エンジニア みなし残業

掛け合せ結果	KW
SE × 残業	エンジニア 長時間労働
SE × 残業	エンジニア 時間外労働
SE × 残業	エンジニア 超過勤務
SE × 残業	エンジニア 休日出勤
SE × 残業	システム開発 残業
SE × 残業	システム開発 サービス残業
SE × 残業	システム開発 みなし残業
SE × 残業	システム開発 長時間労働
SE × 残業	システム開発 時間外労働
SE × 残業	システム開発 超過勤務
SE × 残業	システム開発 休日出勤
SE × 残業	プログラマ 残業
SE × 残業	プログラマ サービス残業
SE × 残業	プログラマ みなし残業
SE × 残業	プログラマ 長時間労働
SE × 残業	プログラマ 時間外労働
SE × 残業	プログラマ 超過勤務
SE × 残業	プログラマ 休日出勤
SE × 残業	プログラミング 残業
SE × 残業	プログラミング サービス残業
SE × 残業	プログラミング みなし残業
SE × 残業	プログラミング 長時間労働
SE × 残業	プログラミング 時間外労働
SE × 残業	プログラミング 超過勤務
SE × 残業	プログラミング 休日出勤
SE × ブラック	SE ブラック
SE × ブラック	SE 客先常駐
SE × ブラック	SE 在駐
SE × ブラック	SE 派遣
SE × ブラック	システムエンジニア ブラック
SE × ブラック	システムエンジニア 客先常駐
SE × ブラック	システムエンジニア 在駐
SE × ブラック	システムエンジニア 派遣
SE × ブラック	エンジニア ブラック
SE × ブラック	エンジニア 客先常駐
SE × ブラック	エンジニア 在駐
SE × ブラック	エンジニア 派遣
SE × ブラック	システム開発 ブラック
SE × ブラック	システム開発 客先常駐
SE × ブラック	システム開発 在駐
SE × ブラック	システム開発 派遣
SE × ブラック	プログラマ ブラック
SE × ブラック	プログラマ 客先常駐
SE × ブラック	プログラマ 在駐
SE × ブラック	プログラマ 派遣
SE × ブラック	プログラミング ブラック
SE × ブラック	プログラミング 客先常駐
SE × ブラック	プログラミング 在駐
SE × ブラック	プログラミング 派遣
IT × 有給	IT 休暇取得
IT × 有給	IT 有給取得
IT × 有給	IT業界 休暇取得
IT × 有給	IT業界 有給取得
IT × 有給	ITソリューション 休暇取得
IT × 有給	ITソリューション 有給取得
IT × 有給	ITサービス 休暇取得
IT × 有給	ITサービス 有給取得
IT × 働き方	IT 裁量労働制
IT × 働き方	IT フレックスタイム制
IT × 働き方	IT ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT業界 裁量労働制
IT × 働き方	IT業界 フレックスタイム制
IT × 働き方	IT業界 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	ITソリューション 裁量労働制
IT × 働き方	ITソリューション フレックスタイム制
IT × 働き方	ITソリューション ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	ITサービス 裁量労働制
IT × 働き方	ITサービス フレックスタイム制
IT × 働き方	ITサービス ワーク・ライフ・バランス
IT × 転職	IT 転職
IT × 転職	IT 中途採用
IT × 転職	IT業界 転職
IT × 転職	IT業界 中途採用
IT × 転職	ITソリューション 転職

掛け合せ結果	KW
IT × 転職	ITソリューション 中途採用
IT × 転職	ITサービス 転職
IT × 転職	ITサービス 中途採用
IT × 残業	IT 残業
IT × 残業	IT サービス残業
IT × 残業	IT みなし残業
IT × 残業	IT 長時間労働
IT × 残業	IT 時間外労働
IT × 残業	IT 超過勤務
IT × 残業	IT 休日出勤
IT × 残業	IT業界 残業
IT × 残業	IT業界 サービス残業
IT × 残業	IT業界 みなし残業
IT × 残業	IT業界 長時間労働
IT × 残業	IT業界 時間外労働
IT × 残業	IT業界 超過勤務
IT × 残業	IT業界 休日出勤
IT × 残業	ITソリューション 残業
IT × 残業	ITソリューション サービス残業
IT × 残業	ITソリューション みなし残業
IT × 残業	ITソリューション 長時間労働
IT × 残業	ITソリューション 時間外労働
IT × 残業	ITソリューション 超過勤務
IT × 残業	ITソリューション 休日出勤
IT × 残業	ITサービス 残業
IT × 残業	ITサービス サービス残業
IT × 残業	ITサービス みなし残業
IT × 残業	ITサービス 長時間労働
IT × 残業	ITサービス 時間外労働
IT × 残業	ITサービス 超過勤務
IT × 残業	ITサービス 休日出勤
IT × ブラック	IT ブラック
IT × ブラック	IT 客先常駐
IT × ブラック	IT 在駐
IT × ブラック	IT 派遣
IT × ブラック	IT業界 ブラック
IT × ブラック	IT業界 客先常駐
IT × ブラック	IT業界 在駐
IT × ブラック	IT業界 派遣
IT × ブラック	ITソリューション ブラック
IT × ブラック	ITソリューション 客先常駐
IT × ブラック	ITソリューション 在駐
IT × ブラック	ITソリューション 派遣
IT × ブラック	ITサービス ブラック
IT × ブラック	ITサービス 客先常駐
IT × ブラック	ITサービス 在駐
IT × ブラック	ITサービス 派遣
SE × 働き方	SE 起業
SE × 働き方	SE 勤務間インターバル
SE × 働き方	SE 36協定
SE × 働き方	システムエンジニア 起業
SE × 働き方	システムエンジニア 勤務間インターバル
SE × 働き方	システムエンジニア 36協定
SE × 働き方	エンジニア 起業
SE × 働き方	エンジニア 勤務間インターバル
SE × 働き方	エンジニア 36協定
SE × 働き方	システム開発 起業
SE × 働き方	システム開発 勤務間インターバル
SE × 働き方	システム開発 36協定
SE × 働き方	プログラマ 起業
SE × 働き方	プログラマ 勤務間インターバル
SE × 働き方	プログラマ 36協定
SE × 働き方	プログラミング 起業
SE × 働き方	プログラミング 勤務間インターバル
SE × 働き方	プログラミング 36協定
SE × 転職	SE 転職 キャリア
SE × 転職	SE 転職 おすすめ
SE × 転職	SE 転職 人気
SE × 転職	SE 転職 セミナー
SE × 転職	システムエンジニア 転職 キャリア
SE × 転職	システムエンジニア 転職 おすすめ
SE × 転職	システムエンジニア 転職 人気
SE × 転職	システムエンジニア 転職 セミナー
SE × 転職	エンジニア 転職 キャリア
SE × 転職	エンジニア 転職 おすすめ
SE × 転職	エンジニア 転職 人気
SE × 転職	エンジニア 転職 セミナー
SE × 転職	システム開発 転職 キャリア
SE × 転職	システム開発 転職 おすすめ
SE × 転職	システム開発 転職 人気
SE × 転職	システム開発 転職 セミナー
SE × 転職	プログラマ 転職 キャリア
SE × 転職	プログラマ 転職 おすすめ
SE × 転職	プログラマ 転職 人気
SE × 転職	プログラマ 転職 セミナー
SE × 転職	プログラミング 転職 キャリア
SE × 転職	プログラミング 転職 おすすめ
SE × 転職	プログラミング 転職 人気
SE × 転職	プログラミング 転職 セミナー
SE × 残業	SE 残業 代
SE × 残業	SE 労働 時間
SE × 残業	SE 労働者 派遣
SE × 残業	SE 時間 外 労働
SE × 残業	SE 長時間 労働
SE × 残業	システムエンジニア 残業 代
SE × 残業	システムエンジニア 労働 時間
SE × 残業	システムエンジニア 労働者 派遣
SE × 残業	システムエンジニア 時間 外 労働
SE × 残業	システムエンジニア 長時間 労働
SE × 残業	エンジニア 残業 代
SE × 残業	エンジニア 労働 時間
SE × 残業	エンジニア 労働者 派遣
SE × 残業	エンジニア 時間 外 労働
SE × 残業	エンジニア 長時間 労働
SE × 残業	システム開発 残業 代
SE × 残業	システム開発 労働 時間
SE × 残業	システム開発 労働者 派遣
SE × 残業	システム開発 時間 外 労働
SE × 残業	システム開発 長時間 労働
SE × 残業	プログラマ 残業 代
SE × 残業	プログラマ 労働 時間
SE × 残業	プログラマ 労働者 派遣
SE × 残業	プログラマ 時間 外 労働
SE × 残業	プログラマ 長時間 労働
SE × 残業	プログラミング 残業 代
SE × 残業	プログラミング 労働 時間
SE × 残業	プログラミング 労働者 派遣
SE × 残業	プログラミング 時間 外 労働
SE × 残業	プログラミング 長時間 労働
SE × ブラック	SE 過重 労働
SE × ブラック	SE 過重 労働 対策
SE × ブラック	SE 過労 死
SE × ブラック	SE ハラスメント
SE × ブラック	システムエンジニア 過重 労働
SE × ブラック	システムエンジニア 過重 労働 対策
SE × ブラック	システムエンジニア 過労 死
SE × ブラック	システムエンジニア ハラスメント
SE × ブラック	エンジニア 過重 労働
SE × ブラック	エンジニア 過重 労働 対策
SE × ブラック	エンジニア 過労 死
SE × ブラック	エンジニア ハラスメント
SE × ブラック	システム開発 過重 労働
SE × ブラック	システム開発 過重 労働 対策
SE × ブラック	システム開発 過労 死
SE × ブラック	システム開発 ハラスメント
SE × ブラック	プログラマ 過重 労働
SE × ブラック	プログラマ 過重 労働 対策
SE × ブラック	プログラマ 過労 死
SE × ブラック	プログラマ ハラスメント
SE × ブラック	プログラミング 過重 労働
SE × ブラック	プログラミング 過重 労働 対策
SE × ブラック	プログラミング 過労 死
SE × ブラック	プログラミング ハラスメント
SE × 有給	SE 有給
SE × 有給	SE 有給休暇
SE × 有給	SE 休暇申請
SE × 有給	SE 有給申請
SE × 有給	SE 有給消化

掛け合せ結果	KW
SE × 有給	SE 午前休
SE × 有給	SE 午後休
SE × 有給	SE 半休
SE × 有給	システムエンジニア 有給
SE × 有給	システムエンジニア 有給休暇
SE × 有給	システムエンジニア 休暇申請
SE × 有給	システムエンジニア 有給申請
SE × 有給	システムエンジニア 有給消化
SE × 有給	システムエンジニア 午前休
SE × 有給	システムエンジニア 午後休
SE × 有給	システムエンジニア 半休
SE × 有給	エンジニア 有給
SE × 有給	エンジニア 有給休暇
SE × 有給	エンジニア 休暇申請
SE × 有給	エンジニア 有給申請
SE × 有給	エンジニア 有給消化
SE × 有給	エンジニア 午前休
SE × 有給	エンジニア 午後休
SE × 有給	エンジニア 半休
SE × 有給	システム開発 有給
SE × 有給	システム開発 有給休暇
SE × 有給	システム開発 休暇申請
SE × 有給	システム開発 有給申請
SE × 有給	システム開発 有給消化
SE × 有給	システム開発 午前休
SE × 有給	システム開発 午後休
SE × 有給	システム開発 半休
SE × 有給	プログラマ 有給
SE × 有給	プログラマ 有給休暇
SE × 有給	プログラマ 休暇申請
SE × 有給	プログラマ 有給申請
SE × 有給	プログラマ 有給消化
SE × 有給	プログラマ 午前休
SE × 有給	プログラマ 午後休
SE × 有給	プログラマ 半休
SE × 有給	プログラミング 有給
SE × 有給	プログラミング 有給休暇
SE × 有給	プログラミング 休暇申請
SE × 有給	プログラミング 有給申請
SE × 有給	プログラミング 有給消化
SE × 有給	プログラミング 午前休
SE × 有給	プログラミング 午後休
SE × 有給	プログラミング 半休
SE × 働き方	SE フレックス
SE × 働き方	SE フレックス制
SE × 働き方	SE 早朝勤務
SE × 働き方	SE プレミアムフライデー
SE × 働き方	SE ノー残業デー
SE × 働き方	SE 定時退社
SE × 働き方	SE 出勤時間
SE × 働き方	システムエンジニア フレックス
SE × 働き方	システムエンジニア フレックス制
SE × 働き方	システムエンジニア 早朝勤務
SE × 働き方	システムエンジニア プレミアムフライデー
SE × 働き方	システムエンジニア ノー残業デー
SE × 働き方	システムエンジニア 定時退社
SE × 働き方	システムエンジニア 出勤時間
SE × 働き方	エンジニア フレックス
SE × 働き方	エンジニア フレックス制
SE × 働き方	エンジニア 早朝勤務
SE × 働き方	エンジニア プレミアムフライデー
SE × 働き方	エンジニア ノー残業デー
SE × 働き方	エンジニア 定時退社
SE × 働き方	エンジニア 出勤時間
SE × 働き方	システム開発 フレックス
SE × 働き方	システム開発 フレックス制
SE × 働き方	システム開発 早朝勤務
SE × 働き方	システム開発 プレミアムフライデー
SE × 働き方	システム開発 ノー残業デー
SE × 働き方	システム開発 定時退社
SE × 働き方	システム開発 出勤時間
SE × 働き方	プログラマ フレックス
SE × 働き方	プログラマ フレックス制
SE × 働き方	プログラマ 早朝勤務

掛け合せ結果	KW
SE × 働き方	プログラマ プレミアムフライデー
SE × 働き方	プログラマ ノー残業デー
SE × 働き方	プログラマ 定時退社
SE × 働き方	プログラマ 出勤時間
SE × 働き方	プログラミング フレックス
SE × 働き方	プログラミング フレックス制
SE × 働き方	プログラミング 早朝勤務
SE × 働き方	プログラミング プレミアムフライデー
SE × 働き方	プログラミング ノー残業デー
SE × 働き方	プログラミング 定時退社
SE × 働き方	プログラミング 出勤時間
SE × 残業	SE 勤務時間
SE × 残業	SE 休憩時間
SE × 残業	SE 就業時間
SE × 残業	SE 夏休み 仕事
SE × 残業	SE 夏休み 出勤
SE × 残業	SE 夏休み 勤務
SE × 残業	システムエンジニア 勤務時間
SE × 残業	システムエンジニア 休憩時間
SE × 残業	システムエンジニア 就業時間
SE × 残業	システムエンジニア 夏休み 仕事
SE × 残業	システムエンジニア 夏休み 出勤
SE × 残業	システムエンジニア 夏休み 勤務
SE × 残業	エンジニア 勤務時間
SE × 残業	エンジニア 休憩時間
SE × 残業	エンジニア 就業時間
SE × 残業	エンジニア 夏休み 仕事
SE × 残業	エンジニア 夏休み 出勤
SE × 残業	エンジニア 夏休み 勤務
SE × 残業	システム開発 勤務時間
SE × 残業	システム開発 休憩時間
SE × 残業	システム開発 就業時間
SE × 残業	システム開発 夏休み 仕事
SE × 残業	システム開発 夏休み 出勤
SE × 残業	システム開発 夏休み 勤務
SE × 残業	プログラマ 勤務時間
SE × 残業	プログラマ 休憩時間
SE × 残業	プログラマ 就業時間
SE × 残業	プログラマ 夏休み 仕事
SE × 残業	プログラマ 夏休み 出勤
SE × 残業	プログラマ 夏休み 勤務
SE × 残業	プログラミング 勤務時間
SE × 残業	プログラミング 休憩時間
SE × 残業	プログラミング 就業時間
SE × 残業	プログラミング 夏休み 仕事
SE × 残業	プログラミング 夏休み 出勤
SE × 残業	プログラミング 夏休み 勤務
IT × 働き方	IT 起業
IT × 働き方	IT 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT 36協定
IT × 働き方	IT業界 起業
IT × 働き方	IT業界 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT業界 36協定
IT × 働き方	ITソリューション 起業
IT × 働き方	ITソリューション 勤務間インターバル
IT × 働き方	ITソリューション 36協定
IT × 働き方	ITサービス 起業
IT × 働き方	ITサービス 勤務間インターバル
IT × 働き方	ITサービス 36協定
IT × 転職	IT 転職 キャリア
IT × 転職	IT 転職 おすすめ
IT × 転職	IT 転職 人気
IT × 転職	IT 転職 セミナー
IT × 転職	IT業界 転職 キャリア
IT × 転職	IT業界 転職 おすすめ
IT × 転職	IT業界 転職 人気
IT × 転職	IT業界 転職 セミナー
IT × 転職	ITソリューション 転職 キャリア
IT × 転職	ITソリューション 転職 おすすめ
IT × 転職	ITソリューション 転職 人気
IT × 転職	ITソリューション 転職 セミナー
IT × 転職	ITサービス 転職 キャリア
IT × 転職	ITサービス 転職 おすすめ
IT × 転職	ITサービス 転職 人気

掛け合せ結果	KW
IT × 転職	ITサービス 転職 セミナー
IT × 残業	IT 残業 代
IT × 残業	IT 労働 時間
IT × 残業	IT 労働者 派遣
IT × 残業	IT 時間 外 労働
IT × 残業	IT 長時間 労働
IT × 残業	IT業界 残業 代
IT × 残業	IT業界 労働 時間
IT × 残業	IT業界 労働者 派遣
IT × 残業	IT業界 時間 外 労働
IT × 残業	IT業界 長時間 労働
IT × 残業	ITソリューション 残業 代
IT × 残業	ITソリューション 労働 時間
IT × 残業	ITソリューション 労働者 派遣
IT × 残業	ITソリューション 時間 外 労働
IT × 残業	ITソリューション 長時間 労働
IT × 残業	ITサービス 残業 代
IT × 残業	ITサービス 労働 時間
IT × 残業	ITサービス 労働者 派遣
IT × 残業	ITサービス 時間 外 労働
IT × 残業	ITサービス 長時間 労働
IT × ブラック	IT 過重 労働
IT × ブラック	IT 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT 過労 死
IT × ブラック	IT ハラスメント
IT × ブラック	IT業界 過重 労働
IT × ブラック	IT業界 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT業界 過労 死
IT × ブラック	IT業界 ハラスメント
IT × ブラック	ITソリューション 過重 労働
IT × ブラック	ITソリューション 過重 労働 対策
IT × ブラック	ITソリューション 過労 死
IT × ブラック	ITソリューション ハラスメント
IT × ブラック	ITサービス 過重 労働
IT × ブラック	ITサービス 過重 労働 対策
IT × ブラック	ITサービス 過労 死
IT × ブラック	ITサービス ハラスメント
IT × 有給	IT 有給
IT × 有給	IT 有給休暇
IT × 有給	IT 休暇申請
IT × 有給	IT 有給申請
IT × 有給	IT 有給消化
IT × 有給	IT 午前休
IT × 有給	IT 午後休
IT × 有給	IT 半休
IT × 有給	IT業界 有給
IT × 有給	IT業界 有給休暇
IT × 有給	IT業界 休暇申請
IT × 有給	IT業界 有給申請
IT × 有給	IT業界 有給消化
IT × 有給	IT業界 午前休
IT × 有給	IT業界 午後休
IT × 有給	IT業界 半休
IT × 有給	ITソリューション 有給
IT × 有給	ITソリューション 有給休暇
IT × 有給	ITソリューション 休暇申請
IT × 有給	ITソリューション 有給申請
IT × 有給	ITソリューション 有給消化
IT × 有給	ITソリューション 午前休
IT × 有給	ITソリューション 午後休
IT × 有給	ITソリューション 半休
IT × 有給	ITサービス 有給
IT × 有給	ITサービス 有給休暇
IT × 有給	ITサービス 休暇申請
IT × 有給	ITサービス 有給申請
IT × 有給	ITサービス 有給消化
IT × 有給	ITサービス 午前休
IT × 有給	ITサービス 午後休
IT × 有給	ITサービス 半休
IT × 働き方	IT フレックス
IT × 働き方	IT フレックス制
IT × 働き方	IT 早朝勤務
IT × 働き方	IT プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT ノー残業デー

掛け合せ結果	KW
IT × 働き方	IT 定時退社
IT × 働き方	IT 出勤時間
IT × 働き方	IT業界 フレックス
IT × 働き方	IT業界 フレックス制
IT × 働き方	IT業界 早朝勤務
IT × 働き方	IT業界 プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT業界 ノー残業デー
IT × 働き方	IT業界 定時退社
IT × 働き方	IT業界 出勤時間
IT × 働き方	ITソリューション フレックス
IT × 働き方	ITソリューション フレックス制
IT × 働き方	ITソリューション 早朝勤務
IT × 働き方	ITソリューション プレミアムフライデー
IT × 働き方	ITソリューション ノー残業デー
IT × 働き方	ITソリューション 定時退社
IT × 働き方	ITソリューション 出勤時間
IT × 働き方	ITサービス フレックス
IT × 働き方	ITサービス フレックス制
IT × 働き方	ITサービス 早朝勤務
IT × 働き方	ITサービス プレミアムフライデー
IT × 働き方	ITサービス ノー残業デー
IT × 働き方	ITサービス 定時退社
IT × 働き方	ITサービス 出勤時間
IT × 残業	IT 勤務時間
IT × 残業	IT 休憩時間
IT × 残業	IT 就業時間
IT × 残業	IT 夏休み 仕事
IT × 残業	IT 夏休み 出勤
IT × 残業	IT 夏休み 勤務
IT × 残業	IT業界 勤務時間
IT × 残業	IT業界 休憩時間
IT × 残業	IT業界 就業時間
IT × 残業	IT業界 夏休み 仕事
IT × 残業	IT業界 夏休み 出勤
IT × 残業	IT業界 夏休み 勤務
IT × 残業	ITソリューション 勤務時間
IT × 残業	ITソリューション 休憩時間
IT × 残業	ITソリューション 就業時間
IT × 残業	ITソリューション 夏休み 仕事
IT × 残業	ITソリューション 夏休み 出勤
IT × 残業	ITソリューション 夏休み 勤務
IT × 残業	ITサービス 勤務時間
IT × 残業	ITサービス 休憩時間
IT × 残業	ITサービス 就業時間
IT × 残業	ITサービス 夏休み 仕事
IT × 残業	ITサービス 夏休み 出勤
IT × 残業	ITサービス 夏休み 勤務
SE × 有給	フリー エンジニア 休暇取得
SE × 有給	フリー エンジニア 有給取得
SE × 働き方	フリー エンジニア 裁量労働制
SE × 働き方	フリー エンジニア フレックスタイム制
SE × 働き方	フリー エンジニア ワーク・ライフ・バランス
SE × 転職	フリー エンジニア 転職
SE × 転職	フリー エンジニア 中途採用
SE × 残業	フリー エンジニア 残業
SE × 残業	フリー エンジニア サービス残業
SE × 残業	フリー エンジニア みなし残業
SE × 残業	フリー エンジニア 長時間労働
SE × 残業	フリー エンジニア 時間外労働
SE × 残業	フリー エンジニア 超過勤務
SE × 残業	フリー エンジニア 休日出勤
SE × ブラック	フリー エンジニア ブラック
SE × ブラック	フリー エンジニア 客先常駐
SE × ブラック	フリー エンジニア 在駐
SE × ブラック	フリー エンジニア 派遣
SE × 働き方	フリー エンジニア 起業
SE × 働き方	フリー エンジニア 勤務間インターバル
SE × 働き方	フリー エンジニア 36協定
SE × 転職	フリー エンジニア 転職 キャリア
SE × 転職	フリー エンジニア 転職 おすすめ
SE × 転職	フリー エンジニア 転職 人気
SE × 転職	フリー エンジニア 転職 セミナー
SE × 残業	フリー エンジニア 残業 代
SE × 残業	フリー エンジニア 労働 時間

掛け合せ結果	KW
SE × 残業	フリー エンジニア 労働者 派遣
SE × 残業	フリー エンジニア 時間 外 労働
SE × 残業	フリー エンジニア 長時間 労働
SE × ブラック	フリー エンジニア 過重 労働
SE × ブラック	フリー エンジニア 過重 労働 対策
SE × ブラック	フリー エンジニア 過労 死
SE × ブラック	フリー エンジニア ハラスメント
SE × 有給	フリー エンジニア 有給
SE × 有給	フリー エンジニア 有給休暇
SE × 有給	フリー エンジニア 休暇申請
SE × 有給	フリー エンジニア 有給申請
SE × 有給	フリー エンジニア 有給消化
SE × 有給	フリー エンジニア 午前休
SE × 有給	フリー エンジニア 午後休
SE × 有給	フリー エンジニア 半休
SE × 働き方	フリー エンジニア フレックス
SE × 働き方	フリー エンジニア フレックス制
SE × 働き方	フリー エンジニア 早朝勤務
SE × 働き方	フリー エンジニア プレミアムフライデー
SE × 働き方	フリー エンジニア ノー残業デー
SE × 働き方	フリー エンジニア 定時退社
SE × 働き方	フリー エンジニア 出勤時間
SE × 残業	フリー エンジニア 勤務時間
SE × 残業	フリー エンジニア 休憩時間
SE × 残業	フリー エンジニア 就業時間
SE × 残業	フリー エンジニア 夏休み 仕事
SE × 残業	フリー エンジニア 夏休み 出勤
SE × 残業	フリー エンジニア 夏休み 勤務
IT × 有給	IT アルバイト 休暇取得
IT × 有給	IT アルバイト 有給取得
IT × 有給	IT コンサルタント 休暇取得
IT × 有給	IT コンサルタント 有給取得
IT × 有給	IT バイト 休暇取得
IT × 有給	IT バイト 有給取得
IT × 有給	IT 営業 休暇取得
IT × 有給	IT 営業 有給取得
IT × 有給	IT 企業 休暇取得
IT × 有給	IT 企業 有給取得
IT × 有給	IT 就職 休暇取得
IT × 有給	IT 就職 有給取得
IT × 有給	web エンジニア 休暇取得
IT × 有給	web エンジニア 有給取得
IT × 有給	web システム 休暇取得
IT × 有給	web システム 有給取得
IT × 有給	web システム 開発 休暇取得
IT × 有給	web システム 開発 有給取得
IT × 有給	web プログラミング 休暇取得
IT × 有給	web プログラミング 有給取得
IT × 有給	web 開発 休暇取得
IT × 有給	web 開発 有給取得
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 休暇取得
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 有給取得
IT × 働き方	IT アルバイト 裁量労働制
IT × 働き方	IT アルバイト フレックスタイム制
IT × 働き方	IT アルバイト ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT コンサルタント 裁量労働制
IT × 働き方	IT コンサルタント フレックスタイム制
IT × 働き方	IT コンサルタント ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT バイト 裁量労働制
IT × 働き方	IT バイト フレックスタイム制
IT × 働き方	IT バイト ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT 営業 裁量労働制
IT × 働き方	IT 営業 フレックスタイム制
IT × 働き方	IT 営業 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT 企業 裁量労働制
IT × 働き方	IT 企業 フレックスタイム制
IT × 働き方	IT 企業 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	IT 就職 裁量労働制
IT × 働き方	IT 就職 フレックスタイム制
IT × 働き方	IT 就職 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	web エンジニア 裁量労働制
IT × 働き方	web エンジニア フレックスタイム制
IT × 働き方	web エンジニア ワーク・ライフ・バランス

掛け合せ結果	KW
IT × 働き方	web システム 裁量労働制
IT × 働き方	web システム フレックスタイム制
IT × 働き方	web システム ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	web システム 開発 裁量労働制
IT × 働き方	web システム 開発 フレックスタイム制
IT × 働き方	web システム 開発 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	web プログラミング 裁量労働制
IT × 働き方	web プログラミング フレックスタイム制
IT × 働き方	web プログラミング ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	web 開発 裁量労働制
IT × 働き方	web 開発 フレックスタイム制
IT × 働き方	web 開発 ワーク・ライフ・バランス
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 裁量労働制
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー フレックスタイム制
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー ワーク・ライフ・バランス
IT × 転職	IT アルバイト 転職
IT × 転職	IT アルバイト 中途採用
IT × 転職	IT コンサルタント 転職
IT × 転職	IT コンサルタント 中途採用
IT × 転職	IT バイト 転職
IT × 転職	IT バイト 中途採用
IT × 転職	IT 営業 中途採用
IT × 転職	IT 企業 転職
IT × 転職	IT 企業 中途採用
IT × 転職	IT 就職 転職
IT × 転職	IT 就職 中途採用
IT × 転職	web エンジニア 転職
IT × 転職	web エンジニア 中途採用
IT × 転職	web システム 転職
IT × 転職	web システム 中途採用
IT × 転職	web システム 開発 転職
IT × 転職	web システム 開発 中途採用
IT × 転職	web プログラミング 転職
IT × 転職	web プログラミング 中途採用
IT × 転職	web 開発 転職
IT × 転職	web 開発 中途採用
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 転職
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 中途採用
IT × 残業	IT アルバイト 残業
IT × 残業	IT アルバイト サービス残業
IT × 残業	IT アルバイト みなし残業
IT × 残業	IT アルバイト 長時間労働
IT × 残業	IT アルバイト 時間外労働
IT × 残業	IT アルバイト 超過勤務
IT × 残業	IT アルバイト 休日出勤
IT × 残業	IT コンサルタント 残業
IT × 残業	IT コンサルタント サービス残業
IT × 残業	IT コンサルタント みなし残業
IT × 残業	IT コンサルタント 長時間労働
IT × 残業	IT コンサルタント 時間外労働
IT × 残業	IT コンサルタント 超過勤務
IT × 残業	IT コンサルタント 休日出勤
IT × 残業	IT バイト 残業
IT × 残業	IT バイト サービス残業
IT × 残業	IT バイト みなし残業
IT × 残業	IT バイト 長時間労働
IT × 残業	IT バイト 時間外労働
IT × 残業	IT バイト 超過勤務
IT × 残業	IT バイト 休日出勤
IT × 残業	IT 営業 残業
IT × 残業	IT 営業 サービス残業
IT × 残業	IT 営業 みなし残業
IT × 残業	IT 営業 長時間労働
IT × 残業	IT 営業 時間外労働
IT × 残業	IT 営業 超過勤務
IT × 残業	IT 営業 休日出勤
IT × 残業	IT 企業 残業
IT × 残業	IT 企業 サービス残業
IT × 残業	IT 企業 みなし残業
IT × 残業	IT 企業 長時間労働
IT × 残業	IT 企業 時間外労働
IT × 残業	IT 企業 超過勤務
IT × 残業	IT 企業 休日出勤

掛け合せ結果	KW
IT × 残業	IT 就職 残業
IT × 残業	IT 就職 サービス残業
IT × 残業	IT 就職 みなし残業
IT × 残業	IT 就職 長時間労働
IT × 残業	IT 就職 時間外労働
IT × 残業	IT 就職 超過勤務
IT × 残業	IT 就職 休日出勤
IT × 残業	web エンジニア 残業
IT × 残業	web エンジニア サービス残業
IT × 残業	web エンジニア みなし残業
IT × 残業	web エンジニア 長時間労働
IT × 残業	web エンジニア 時間外労働
IT × 残業	web エンジニア 超過勤務
IT × 残業	web エンジニア 休日出勤
IT × 残業	web システム 残業
IT × 残業	web システム サービス残業
IT × 残業	web システム みなし残業
IT × 残業	web システム 長時間労働
IT × 残業	web システム 時間外労働
IT × 残業	web システム 超過勤務
IT × 残業	web システム 休日出勤
IT × 残業	web システム 開発 残業
IT × 残業	web システム 開発 サービス残業
IT × 残業	web システム 開発 みなし残業
IT × 残業	web システム 開発 長時間労働
IT × 残業	web システム 開発 時間外労働
IT × 残業	web システム 開発 超過勤務
IT × 残業	web システム 開発 休日出勤
IT × 残業	web プログラミング 残業
IT × 残業	web プログラミング サービス残業
IT × 残業	web プログラミング みなし残業
IT × 残業	web プログラミング 長時間労働
IT × 残業	web プログラミング 時間外労働
IT × 残業	web プログラミング 超過勤務
IT × 残業	web プログラミング 休日出勤
IT × 残業	web 開発 残業
IT × 残業	web 開発 サービス残業
IT × 残業	web 開発 みなし残業
IT × 残業	web 開発 長時間労働
IT × 残業	web 開発 時間外労働
IT × 残業	web 開発 超過勤務
IT × 残業	web 開発 休日出勤
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 残業
IT × 残業	プロジェクト マネージャー サービス残業
IT × 残業	プロジェクト マネージャー みなし残業
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 長時間労働
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 時間外労働
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 超過勤務
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 休日出勤
IT × ブラック	IT アルバイト ブラック
IT × ブラック	IT アルバイト 客先常駐
IT × ブラック	IT アルバイト 在駐
IT × ブラック	IT アルバイト 派遣
IT × ブラック	IT コンサルタント ブラック
IT × ブラック	IT コンサルタント 客先常駐
IT × ブラック	IT コンサルタント 在駐
IT × ブラック	IT コンサルタント 派遣
IT × ブラック	IT バイト ブラック
IT × ブラック	IT バイト 客先常駐
IT × ブラック	IT バイト 在駐
IT × ブラック	IT バイト 派遣
IT × ブラック	IT 営業 ブラック
IT × ブラック	IT 営業 客先常駐
IT × ブラック	IT 営業 在駐
IT × ブラック	IT 営業 派遣
IT × ブラック	IT 企業 ブラック
IT × ブラック	IT 企業 客先常駐
IT × ブラック	IT 企業 在駐
IT × ブラック	IT 企業 派遣
IT × ブラック	IT 就職 ブラック
IT × ブラック	IT 就職 客先常駐
IT × ブラック	IT 就職 在駐
IT × ブラック	IT 就職 派遣

掛け合せ結果	KW
IT × ブラック	web エンジニア ブラック
IT × ブラック	web エンジニア 客先常駐
IT × ブラック	web エンジニア 在駐
IT × ブラック	web エンジニア 派遣
IT × ブラック	web システム ブラック
IT × ブラック	web システム 客先常駐
IT × ブラック	web システム 在駐
IT × ブラック	web システム 派遣
IT × ブラック	web システム 開発 ブラック
IT × ブラック	web システム 開発 客先常駐
IT × ブラック	web システム 開発 在駐
IT × ブラック	web システム 開発 派遣
IT × ブラック	web プログラミング ブラック
IT × ブラック	web プログラミング 客先常駐
IT × ブラック	web プログラミング 在駐
IT × ブラック	web プログラミング 派遣
IT × ブラック	web 開発 ブラック
IT × ブラック	web 開発 客先常駐
IT × ブラック	web 開発 在駐
IT × ブラック	web 開発 派遣
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー ブラック
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 客先常駐
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 在駐
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 派遣
IT × 働き方	IT アルバイト 起業
IT × 働き方	IT アルバイト 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT アルバイト 36協定
IT × 働き方	IT コンサルタント 起業
IT × 働き方	IT コンサルタント 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT コンサルタント 36協定
IT × 働き方	IT バイト 起業
IT × 働き方	IT バイト 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT バイト 36協定
IT × 働き方	IT 営業 起業
IT × 働き方	IT 営業 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT 営業 36協定
IT × 働き方	IT 企業 起業
IT × 働き方	IT 企業 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT 企業 36協定
IT × 働き方	IT 就職 起業
IT × 働き方	IT 就職 勤務間インターバル
IT × 働き方	IT 就職 36協定
IT × 働き方	web エンジニア 起業
IT × 働き方	web エンジニア 勤務間インターバル
IT × 働き方	web エンジニア 36協定
IT × 働き方	web システム 起業
IT × 働き方	web システム 勤務間インターバル
IT × 働き方	web システム 36協定
IT × 働き方	web システム 開発 起業
IT × 働き方	web システム 開発 勤務間インターバル
IT × 働き方	web システム 開発 36協定
IT × 働き方	web プログラミング 起業
IT × 働き方	web プログラミング 勤務間インターバル
IT × 働き方	web プログラミング 36協定
IT × 働き方	web 開発 起業
IT × 働き方	web 開発 勤務間インターバル
IT × 働き方	web 開発 36協定
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 起業
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 勤務間インターバル
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 36協定
IT × 転職	IT アルバイト 転職 キャリア
IT × 転職	IT アルバイト 転職 おすすめ
IT × 転職	IT アルバイト 転職 人気
IT × 転職	IT アルバイト 転職 セミナー
IT × 転職	IT コンサルタント 転職 キャリア
IT × 転職	IT コンサルタント 転職 おすすめ
IT × 転職	IT コンサルタント 転職 人気
IT × 転職	IT コンサルタント 転職 セミナー
IT × 転職	IT バイト 転職 キャリア
IT × 転職	IT バイト 転職 おすすめ
IT × 転職	IT バイト 転職 人気
IT × 転職	IT バイト 転職 セミナー
IT × 転職	IT 営業 転職 キャリア

掛け合せ結果	KW
IT × 転職	IT 営業 転職 おすすめ
IT × 転職	IT 営業 転職 人気
IT × 転職	IT 営業 転職 セミナー
IT × 転職	IT 企業 転職 キャリア
IT × 転職	IT 企業 転職 おすすめ
IT × 転職	IT 企業 転職 人気
IT × 転職	IT 企業 転職 セミナー
IT × 転職	IT 就職 転職 キャリア
IT × 転職	IT 就職 転職 おすすめ
IT × 転職	IT 就職 転職 人気
IT × 転職	IT 就職 転職 セミナー
IT × 転職	web エンジニア 転職 キャリア
IT × 転職	web エンジニア 転職 おすすめ
IT × 転職	web エンジニア 転職 人気
IT × 転職	web エンジニア 転職 セミナー
IT × 転職	web システム 転職 キャリア
IT × 転職	web システム 転職 おすすめ
IT × 転職	web システム 転職 人気
IT × 転職	web システム 転職 セミナー
IT × 転職	web システム 開発 転職 キャリア
IT × 転職	web システム 開発 転職 おすすめ
IT × 転職	web システム 開発 転職 人気
IT × 転職	web システム 開発 転職 セミナー
IT × 転職	web プログラミング 転職 キャリア
IT × 転職	web プログラミング 転職 おすすめ
IT × 転職	web プログラミング 転職 人気
IT × 転職	web プログラミング 転職 セミナー
IT × 転職	web 開発 転職 キャリア
IT × 転職	web 開発 転職 おすすめ
IT × 転職	web 開発 転職 人気
IT × 転職	web 開発 転職 セミナー
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 転職 キャリア
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 転職 おすすめ
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 転職 人気
IT × 転職	プロジェクト マネージャー 転職 セミナー
IT × 残業	IT アルバイト 残業 代
IT × 残業	IT アルバイト 労働 時間
IT × 残業	IT アルバイト 労働者 派遣
IT × 残業	IT アルバイト 時間 外 労働
IT × 残業	IT アルバイト 長時間 労働
IT × 残業	IT コンサルタント 残業 代
IT × 残業	IT コンサルタント 労働 時間
IT × 残業	IT コンサルタント 労働者 派遣
IT × 残業	IT コンサルタント 時間 外 労働
IT × 残業	IT コンサルタント 長時間 労働
IT × 残業	IT バイト 残業 代
IT × 残業	IT バイト 労働 時間
IT × 残業	IT バイト 労働者 派遣
IT × 残業	IT バイト 時間 外 労働
IT × 残業	IT バイト 長時間 労働
IT × 残業	IT 営業 残業 代
IT × 残業	IT 営業 労働 時間
IT × 残業	IT 営業 労働者 派遣
IT × 残業	IT 営業 時間 外 労働
IT × 残業	IT 営業 長時間 労働
IT × 残業	IT 企業 残業 代
IT × 残業	IT 企業 労働 時間
IT × 残業	IT 企業 労働者 派遣
IT × 残業	IT 企業 時間 外 労働
IT × 残業	IT 企業 長時間 労働
IT × 残業	IT 就職 残業 代
IT × 残業	IT 就職 労働 時間
IT × 残業	IT 就職 労働者 派遣
IT × 残業	IT 就職 時間 外 労働
IT × 残業	IT 就職 長時間 労働
IT × 残業	web エンジニア 残業 代
IT × 残業	web エンジニア 労働 時間
IT × 残業	web エンジニア 労働者 派遣
IT × 残業	web エンジニア 時間 外 労働
IT × 残業	web エンジニア 長時間 労働
IT × 残業	web システム 残業 代
IT × 残業	web システム 労働 時間
IT × 残業	web システム 労働者 派遣

掛け合せ結果	KW
IT × 残業	web システム 時間 外 労働
IT × 残業	web システム 長時間 労働
IT × 残業	web システム 開発 残業 代
IT × 残業	web システム 開発 労働 時間
IT × 残業	web システム 開発 労働者 派遣
IT × 残業	web システム 開発 時間 外 労働
IT × 残業	web システム 開発 長時間 労働
IT × 残業	web プログラミング 残業 代
IT × 残業	web プログラミング 労働 時間
IT × 残業	web プログラミング 労働者 派遣
IT × 残業	web プログラミング 時間 外 労働
IT × 残業	web プログラミング 長時間 労働
IT × 残業	web 開発 残業 代
IT × 残業	web 開発 労働 時間
IT × 残業	web 開発 労働者 派遣
IT × 残業	web 開発 時間 外 労働
IT × 残業	web 開発 長時間 労働
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 残業 代
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 労働 時間
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 労働者 派遣
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 時間 外 労働
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 長時間 労働
IT × ブラック	IT アルバイト 過重 労働
IT × ブラック	IT アルバイト 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT アルバイト 過労 死
IT × ブラック	IT アルバイト ハラスメント
IT × ブラック	IT コンサルタント 過重 労働
IT × ブラック	IT コンサルタント 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT コンサルタント 過労 死
IT × ブラック	IT コンサルタント ハラスメント
IT × ブラック	IT バイト 過重 労働
IT × ブラック	IT バイト 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT バイト 過労 死
IT × ブラック	IT バイト ハラスメント
IT × ブラック	IT 営業 過重 労働
IT × ブラック	IT 営業 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT 営業 過労 死
IT × ブラック	IT 営業 ハラスメント
IT × ブラック	IT 企業 過重 労働
IT × ブラック	IT 企業 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT 企業 過労 死
IT × ブラック	IT 企業 ハラスメント
IT × ブラック	IT 就職 過重 労働
IT × ブラック	IT 就職 過重 労働 対策
IT × ブラック	IT 就職 過労 死
IT × ブラック	IT 就職 ハラスメント
IT × ブラック	web エンジニア 過重 労働
IT × ブラック	web エンジニア 過重 労働 対策
IT × ブラック	web エンジニア 過労 死
IT × ブラック	web エンジニア ハラスメント
IT × ブラック	web システム 過重 労働
IT × ブラック	web システム 過重 労働 対策
IT × ブラック	web システム 過労 死
IT × ブラック	web システム ハラスメント
IT × ブラック	web システム 開発 過重 労働
IT × ブラック	web システム 開発 過重 労働 対策
IT × ブラック	web システム 開発 過労 死
IT × ブラック	web システム 開発 ハラスメント
IT × ブラック	web プログラミング 過重 労働
IT × ブラック	web プログラミング 過重 労働 対策
IT × ブラック	web プログラミング 過労 死
IT × ブラック	web プログラミング ハラスメント
IT × ブラック	web 開発 過重 労働
IT × ブラック	web 開発 過重 労働 対策
IT × ブラック	web 開発 過労 死
IT × ブラック	web 開発 ハラスメント
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 過重 労働
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 過重 労働 対策
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー 過労 死
IT × ブラック	プロジェクト マネージャー ハラスメント
IT × 有給	IT アルバイト 有給
IT × 有給	IT アルバイト 有給休暇
IT × 有給	IT アルバイト 休暇申請

掛け合せ結果	KW
IT × 有給	IT アルバイト 有給申請
IT × 有給	IT アルバイト 有給消化
IT × 有給	IT アルバイト 午前休
IT × 有給	IT アルバイト 午後休
IT × 有給	IT アルバイト 半休
IT × 有給	IT コンサルタント 有給
IT × 有給	IT コンサルタント 有給休暇
IT × 有給	IT コンサルタント 休暇申請
IT × 有給	IT コンサルタント 有給申請
IT × 有給	IT コンサルタント 有給消化
IT × 有給	IT コンサルタント 午前休
IT × 有給	IT コンサルタント 午後休
IT × 有給	IT コンサルタント 半休
IT × 有給	IT バイト 有給
IT × 有給	IT バイト 有給休暇
IT × 有給	IT バイト 休暇申請
IT × 有給	IT バイト 有給申請
IT × 有給	IT バイト 有給消化
IT × 有給	IT バイト 午前休
IT × 有給	IT バイト 午後休
IT × 有給	IT バイト 半休
IT × 有給	IT 営業 有給
IT × 有給	IT 営業 有給休暇
IT × 有給	IT 営業 休暇申請
IT × 有給	IT 営業 有給申請
IT × 有給	IT 営業 有給消化
IT × 有給	IT 営業 午前休
IT × 有給	IT 営業 午後休
IT × 有給	IT 営業 半休
IT × 有給	IT 企業 有給
IT × 有給	IT 企業 有給休暇
IT × 有給	IT 企業 休暇申請
IT × 有給	IT 企業 有給申請
IT × 有給	IT 企業 有給消化
IT × 有給	IT 企業 午前休
IT × 有給	IT 企業 午後休
IT × 有給	IT 企業 半休
IT × 有給	IT 就職 有給
IT × 有給	IT 就職 有給休暇
IT × 有給	IT 就職 休暇申請
IT × 有給	IT 就職 有給申請
IT × 有給	IT 就職 有給消化
IT × 有給	IT 就職 午前休
IT × 有給	IT 就職 午後休
IT × 有給	IT 就職 半休
IT × 有給	web エンジニア 有給
IT × 有給	web エンジニア 有給休暇
IT × 有給	web エンジニア 休暇申請
IT × 有給	web エンジニア 有給申請
IT × 有給	web エンジニア 有給消化
IT × 有給	web エンジニア 午前休
IT × 有給	web エンジニア 午後休
IT × 有給	web エンジニア 半休
IT × 有給	web システム 有給
IT × 有給	web システム 有給休暇
IT × 有給	web システム 休暇申請
IT × 有給	web システム 有給申請
IT × 有給	web システム 有給消化
IT × 有給	web システム 午前休
IT × 有給	web システム 午後休
IT × 有給	web システム 半休
IT × 有給	web システム 開発 有給
IT × 有給	web システム 開発 有給休暇
IT × 有給	web システム 開発 休暇申請
IT × 有給	web システム 開発 有給申請
IT × 有給	web システム 開発 有給消化
IT × 有給	web システム 開発 午前休
IT × 有給	web システム 開発 午後休
IT × 有給	web システム 開発 半休
IT × 有給	web プログラミング 有給
IT × 有給	web プログラミング 有給休暇
IT × 有給	web プログラミング 休暇申請
IT × 有給	web プログラミング 有給申請

掛け合せ結果	KW
IT × 有給	web プログラミング 有給消化
IT × 有給	web プログラミング 午前休
IT × 有給	web プログラミング 午後休
IT × 有給	web プログラミング 半休
IT × 有給	web 開発 有給
IT × 有給	web 開発 有給休暇
IT × 有給	web 開発 休暇申請
IT × 有給	web 開発 有給申請
IT × 有給	web 開発 有給消化
IT × 有給	web 開発 午前休
IT × 有給	web 開発 午後休
IT × 有給	web 開発 半休
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 有給
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 有給休暇
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 休暇申請
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 有給申請
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 有給消化
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 午前休
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 午後休
IT × 有給	プロジェクト マネージャー 半休
IT × 働き方	IT アルバイト フレックス
IT × 働き方	IT アルバイト フレックス制
IT × 働き方	IT アルバイト 早朝勤務
IT × 働き方	IT アルバイト プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT アルバイト ノー残業デー
IT × 働き方	IT アルバイト 定時退社
IT × 働き方	IT アルバイト 出勤時間
IT × 働き方	IT コンサルタント フレックス
IT × 働き方	IT コンサルタント フレックス制
IT × 働き方	IT コンサルタント 早朝勤務
IT × 働き方	IT コンサルタント プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT コンサルタント ノー残業デー
IT × 働き方	IT コンサルタント 定時退社
IT × 働き方	IT コンサルタント 出勤時間
IT × 働き方	IT バイト フレックス
IT × 働き方	IT バイト フレックス制
IT × 働き方	IT バイト 早朝勤務
IT × 働き方	IT バイト プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT バイト ノー残業デー
IT × 働き方	IT バイト 定時退社
IT × 働き方	IT バイト 出勤時間
IT × 働き方	IT 営業 フレックス
IT × 働き方	IT 営業 フレックス制
IT × 働き方	IT 営業 早朝勤務
IT × 働き方	IT 営業 プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT 営業 ノー残業デー
IT × 働き方	IT 営業 定時退社
IT × 働き方	IT 営業 出勤時間
IT × 働き方	IT 企業 フレックス
IT × 働き方	IT 企業 フレックス制
IT × 働き方	IT 企業 早朝勤務
IT × 働き方	IT 企業 プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT 企業 ノー残業デー
IT × 働き方	IT 企業 定時退社
IT × 働き方	IT 企業 出勤時間
IT × 働き方	IT 就職 フレックス
IT × 働き方	IT 就職 フレックス制
IT × 働き方	IT 就職 早朝勤務
IT × 働き方	IT 就職 プレミアムフライデー
IT × 働き方	IT 就職 ノー残業デー
IT × 働き方	IT 就職 定時退社
IT × 働き方	IT 就職 出勤時間
IT × 働き方	web エンジニア フレックス
IT × 働き方	web エンジニア フレックス制
IT × 働き方	web エンジニア 早朝勤務
IT × 働き方	web エンジニア プレミアムフライデー
IT × 働き方	web エンジニア ノー残業デー
IT × 働き方	web エンジニア 定時退社
IT × 働き方	web エンジニア 出勤時間
IT × 働き方	web システム フレックス
IT × 働き方	web システム フレックス制
IT × 働き方	web システム 早朝勤務
IT × 働き方	web システム プレミアムフライデー

掛け合せ結果	KW
IT × 働き方	web システム ノー残業デー
IT × 働き方	web システム 定時退社
IT × 働き方	web システム 出勤時間
IT × 働き方	web システム 開発 フレックス
IT × 働き方	web システム 開発 フレックス制
IT × 働き方	web システム 開発 早朝勤務
IT × 働き方	web システム 開発 プレミアムフライデー
IT × 働き方	web システム 開発 ノー残業デー
IT × 働き方	web システム 開発 定時退社
IT × 働き方	web システム 開発 出勤時間
IT × 働き方	web プログラミング フレックス
IT × 働き方	web プログラミング フレックス制
IT × 働き方	web プログラミング 早朝勤務
IT × 働き方	web プログラミング プレミアムフライデー
IT × 働き方	web プログラミング ノー残業デー
IT × 働き方	web プログラミング 定時退社
IT × 働き方	web プログラミング 出勤時間
IT × 働き方	web 開発 フレックス
IT × 働き方	web 開発 フレックス制
IT × 働き方	web 開発 早朝勤務
IT × 働き方	web 開発 プレミアムフライデー
IT × 働き方	web 開発 ノー残業デー
IT × 働き方	web 開発 定時退社
IT × 働き方	web 開発 出勤時間
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー フレックス
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー フレックス制
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 早朝勤務
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー プレミアムフライデー
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー ノー残業デー
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 定時退社
IT × 働き方	プロジェクト マネージャー 出勤時間
IT × 残業	IT アルバイト 勤務時間
IT × 残業	IT アルバイト 休憩時間
IT × 残業	IT アルバイト 就業時間
IT × 残業	IT アルバイト 夏休み 仕事
IT × 残業	IT アルバイト 夏休み 出勤
IT × 残業	IT アルバイト 夏休み 勤務
IT × 残業	IT コンサルタント 勤務時間
IT × 残業	IT コンサルタント 休憩時間
IT × 残業	IT コンサルタント 就業時間
IT × 残業	IT コンサルタント 夏休み 仕事
IT × 残業	IT コンサルタント 夏休み 出勤
IT × 残業	IT コンサルタント 夏休み 勤務
IT × 残業	IT バイト 勤務時間
IT × 残業	IT バイト 休憩時間
IT × 残業	IT バイト 就業時間
IT × 残業	IT バイト 夏休み 仕事
IT × 残業	IT バイト 夏休み 出勤
IT × 残業	IT バイト 夏休み 勤務
IT × 残業	IT 営業 勤務時間
IT × 残業	IT 営業 休憩時間
IT × 残業	IT 営業 就業時間
IT × 残業	IT 営業 夏休み 仕事
IT × 残業	IT 営業 夏休み 出勤
IT × 残業	IT 営業 夏休み 勤務
IT × 残業	IT 企業 勤務時間
IT × 残業	IT 企業 休憩時間
IT × 残業	IT 企業 就業時間
IT × 残業	IT 企業 夏休み 仕事
IT × 残業	IT 企業 夏休み 出勤
IT × 残業	IT 企業 夏休み 勤務
IT × 残業	IT 就職 勤務時間
IT × 残業	IT 就職 休憩時間
IT × 残業	IT 就職 就業時間
IT × 残業	IT 就職 夏休み 仕事
IT × 残業	IT 就職 夏休み 出勤
IT × 残業	IT 就職 夏休み 勤務

掛け合せ結果	KW
IT × 残業	web エンジニア 勤務時間
IT × 残業	web エンジニア 休憩時間
IT × 残業	web エンジニア 就業時間
IT × 残業	web エンジニア 夏休み 仕事
IT × 残業	web エンジニア 夏休み 出勤
IT × 残業	web エンジニア 夏休み 勤務
IT × 残業	web システム 勤務時間
IT × 残業	web システム 休憩時間
IT × 残業	web システム 就業時間
IT × 残業	web システム 夏休み 仕事
IT × 残業	web システム 夏休み 出勤
IT × 残業	web システム 夏休み 勤務
IT × 残業	web システム 開発 勤務時間
IT × 残業	web システム 開発 休憩時間
IT × 残業	web システム 開発 就業時間
IT × 残業	web システム 開発 夏休み 仕事
IT × 残業	web システム 開発 夏休み 出勤
IT × 残業	web システム 開発 夏休み 勤務
IT × 残業	web プログラミング 勤務時間
IT × 残業	web プログラミング 休憩時間
IT × 残業	web プログラミング 就業時間
IT × 残業	web プログラミング 夏休み 仕事
IT × 残業	web プログラミング 夏休み 出勤
IT × 残業	web プログラミング 夏休み 勤務
IT × 残業	web 開発 勤務時間
IT × 残業	web 開発 休憩時間
IT × 残業	web 開発 就業時間
IT × 残業	web 開発 夏休み 仕事
IT × 残業	web 開発 夏休み 出勤
IT × 残業	web 開発 夏休み 勤務
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 勤務時間
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 休憩時間
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 就業時間
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 夏休み 仕事
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 夏休み 出勤
IT × 残業	プロジェクト マネージャー 夏休み 勤務
転職	it 業界 転職
法律	労働 基準 法
法律	労働 基準 法 違反 相談
法律	労働 基準局
有給	有給
有給	有給休暇
有給	休暇申請
有給	有給申請
有給	有給消化
有給	午前休
有給	午後休
有給	半休
働き方	フレックス
働き方	フレックス制
働き方	早朝勤務
働き方	プレミアムフライデー
働き方	ノー残業デー
働き方	定時退社
働き方	出勤時間
残業	勤務時間
残業	休憩時間
残業	就業時間
残業	夏休み 仕事
残業	夏休み 出勤
残業	夏休み 勤務
ブラック	ブラック企業
ブラック	常駐
ブラック	出向
就職	就職 ランキング
就職	企業 ランキング
IT	IT企業 年収

■リスティング広告タイトルと本文テキスト

Yahoo!リスティング

項目	入稿内容	残文字数
タイトル	IT業界の働き方・休み方の推進	0
説明文1	長時間労働対策	12
説明文2	取組の好事例を紹介！	9

Googleリスティング

項目	入稿内容	残文字数
タイトル	IT業界の働き方・休み方の推進	2
説明文1	長時間労働対策	24
説明文2	取組の好事例を紹介！	18

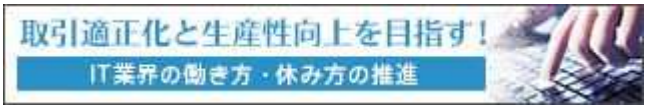
３．インターネットバナー広告

・IT 企業事業主に対して WEB ページの閲覧を訴求するため、WEB ページの簡単な内容等がわかるものとした。

・モバイル版と PC 版を実施した。

・特定メディアに集中的に掲載されることによる飽和感を回避するとともにコスト抑制を図るため、仕様書が求める総 imp 数を維持しつつ複数のサービスを組み合わせることとした。

◆制作・掲載したバナー



（１）ニュースサイト等に掲載される形式の広告

■Yahoo!ニュース　プライムディスプレイ（週 1000 万 imp）

◆実施時期

第 1 回目：平成 30 年 1 月 12 日～平成 30 年 1 月 18 日（1 週間）

第 2 回目：平成 30 年 2 月 16 日～平成 30 年 2 月 22 日予定（1 週間）

◆目標／実績

20,000,000 imp／20,000, 000imp（達成予定）

リリース種別	継続
決定開始日	平成29年12月8日（金）
掲載開始日 掲載終了日	平成30年1月1日（月）～平成30年3月31日（土）
広告仕様	プライムディスプレイ
掲載場所	Yahoo!ニュース（トピックス含む）のトップページ以下 ※一部対象外のページがあります。
デバイス	PC
ターゲット	-
掲載期間	5日間～1か月間を自由設定（平日掲載開始）
掲載タイプ	インプレッション保証型

YAHOO! JAPAN ニュース
IDでもっと便利に新規取得
ログイン
Yahoo! JAPAN ヘルプ
ユーザーページ
購読一覧
トップ
速報
写真
映像
雑誌
個人
Buzz
意識調査
ランキング
ニュースフィード
主要
国内
国際
経済
エンタメ
スポーツ
IT
科学
地域
川内再稼働 県議会が同意
めぐみさん死亡報道 管氏否定
ビンラディン作戦 元隊員証言 NEW!
萌える掃除機 シャープの戦略
マウス全身を透明に 臓器観察 NEW!
理子 プロゴルファー復帰苦戦 NEW!
画伯 田辺誠一スタンプ1位に NEW!
ダンディ坂野CM依頼途切れず
もっと見る
ビンラディン作戦 元隊員証言
PR
プライム
ディスプレイ
ノミネート作品
公開中！
アクセスランキング
1 水嶋ヒロ、妻香とのラブラブ2ショット写真公開 シネマトゥデイ 11月6日(木)22時20分
2 「とくダネ！」柏木厚志さん死去 45歳 最後まで現場リポート スポニチアネックス 11月6日(木)11時25分
3 すでに進路決定済み？ 第1回トライアウトに参加しない男たち ベースボールキング 11月7日(金)6時0分
4 富田 アリバイ主張も一転苦境に… 犯行時刻が1時間ズレていた デイリースポーツ 11月6日(木)21時14分
5 マクドナルド本社に不満のオーナー、全店手
レコメンドニュース
フォロー中のBuzz
安室奈美恵「BRIGHTER DAY」、レコチョクとGYAO！で1位
BARKS - 42分前
番組Pが明言 僕が関ジャニ丸山を"ぬ～べ～"にしたワケ
オリコン - 59分前
11 Buzz
錦織圭がテニス界のビッグ4の壁をぶっ壊してる… - NAVER まとめ
NAVER まとめ
今井翼、目まい訴え検査入院 期間は未定
スポーツ報知 - 1時間前

■MarketOne（週 5,500 万 imps 以上：※Yahoo 実施時は 4500 万 imps/週）

◆実施時期

平成 30 年 1 月 12 日～平成 30 年 2 月 22 日予定（6 週間）

◆目標／実績

330,000,000 imp／330,000,000 imp（達成予定）

メニュー概要	
掲載期間	任意
掲載開始日	平日任意
単価	Imp単価：0.1円程度
配信デバイス	PC、スマートフォン

バナー概要	
サイズ左右×天地	300×250、728×90、468×60、320×50など
容量	各150KB以内
ファイルタイプ	GIF/JPG/PNG

・在庫状況、消化進捗状況などによって、掲載開始日や掲載期間中に、掲載量が極端に少なくなる、或いは掲載が行われない可能性もあります。
・imp単価については、配信状況、入札状況に応じて変化するため、あくまでお見積の想定値になります。
・バナーについては複数サイズのご入稿をおすすめしております。

掲載媒体例

※あくまで一例となり掲載を保証するものではございません

朝日新聞デジタル、日経ビジネスオンライン、ITmedia、lifehacker、Woman excite、WOMEN'S PARKなど

◆掲載先候補(一部)

これ以外にも大小様々なサイトを
掲載先ネットワークとして提携しています

（２）キーワード連動型バナー広告

■Yahoo! 検索 プレミアムサーチディスプレイ（公共広告プロモーション用）

(20 キーワード)

◆実施時期

平成 30 年 1 月 12 日～平成 30 年 2 月 22 日 (6 週間)

◆実績

20 キーワードで 6 週間掲載予定。

リリース種別	継続
決定開始日	平成29年11月9日（木）
掲載開始日 掲載終了日	平成30年1月1日（月）～平成30年3月31日（土）
広告仕様	■PC プレミアムサーチディスプレイ
掲載場所	■PC WEB検索結果1ページ目上部
デバイス	PC
ターゲット	-
掲載期間	（1）1か月間を自由設定（平日掲載開始） （2）2週間（14日間）を自由設定（平日掲載開始） （3）1週間（7日間）を自由設定（平日掲載開始）
掲載タイプ	サーチワード型

※コンテンツページは予告なく変更されることがあります。
※スポンサードサーチ、Jword とは同載いたします。

■検索ワード

	キーワード
1	it
2	有給
3	ワーク・ライフ・バランス
4	残業
5	裁量労働制
6	長時間労働
7	年次有給休暇
8	休暇
9	時間外労働
10	it業界
11	働き方
12	有休取得
13	労働時間管理
14	休暇制度
15	時間外労働削減
16	長時間労働抑制
17	ict
18	it企業
19	年休
20	情報サービス業

４．新聞広告イメージ

中小企業事業主が多く購読すると考えられる全国規模の新聞として、読売新聞に記事下全５段の広告を、平成 30 年２月 13 日全国版朝刊に掲載した。

また、北海道及び熊本でセミナーを開催するため、これらの地域において購読数が多い北海道新聞及び熊本日日新聞に各１回ずつ新聞広告を掲載した。

以上