

平成 30 年度厚生労働省委託

平成 30 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 31 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	2
2	検討委員会	3
	(1) 検討委員会の設置及び構成	3
	(2) 検討委員会の開催	4
	(3) 学術委員会議の設置及び構成	5
	(4) 学術委員会議の開催	5
3	過去調査分析の実施	6
	(1) 平成 28 年度事業実施調査「仕事の実態に関するアンケート」	6
	(2) 平成 29 年度事業実施調査「IT 人材の長時間労働削減に向けた実態調査」	22
4	実態調査の実施	32
	(1) 実施目的	32
	(2) 実施概要	32
	(3) 調査内容	33
	(4) 調査結果	46
	(5) 調査結果を基にした自社診断ツールの作成	62
5	コンサルティングの実施	67
	(1) 実施目的	67
	(2) 実施概要	67
	(3) 実施結果	68
	(4) 今後の検討課題・対策	72
6	企業向けセミナーの開催	74
	(1) 開催概要	74
	(2) セミナーの周知	75
	(3) プログラム概要	79
	(4) 参加者アンケート結果	79
7	周知広報の実施	82
	(1) 周知広報の概要	82
	(2) Web ページの更新	82
	(3) インターネット広告	84
	(4) 動画広告	86

1 事業の背景と目的

今日、IoT、FinTech、AI、ロボテックス、ビッグデータ解析等の先端的な情報技術（IT）の活用は、企業活動を刷新し、経済・社会構造を変革していく“デジタルトランスフォーメーション（DX）”として急展開している。このような変化は、少子高齢化や地域間格差等の我が国が抱える社会的課題の解決にも大きな力になると期待されている。あるべき社会の将来像を様々な角度からデザインし、その実現可能性を検証していくことがITの役割でもある。

また、DXの伸展とともに、すべての産業分野においてITは基盤となり、ITを軸に産業間の垣根が取り払われ、相互の連携が密接に行われることになる。それにより世の中のあらゆる仕事や個人の職務スキルにも大きな変化が現れ、その時、最も重要で必要となるのはIT人材であると考えており、優秀なIT人材を輩出し、活躍する場を創ることが我が国の国際競争力の源泉となる。

一方、現在、多くのIT人材が働く情報通信業では、業務での過重な負荷による脳・心臓疾患、精神障害が多いことが指摘されている。また、システム構築工程の分業化は長年に亘り定着し、多重下請構造が一般化しており、特に下請事業者においては取引適正化や協働関係の見直しがなければ長時間労働の改善は実現できない事情もある。

このため、我が国では、働き方改革実行計画（平成29年3月28日働き方改革実現会議決定）等により、取引構造を踏まえた長時間労働の削減が進められている。その一環として、本事業では、過去に企業、労働者及びプロジェクトマネージャを対象に実施した実態調査結果を再分析することにより、未だ長時間労働削減に取り組めない、成果が出ていない企業を対象とするコンサルティングを実施し、働き方改革の道筋を示した。IT人材はDXを実現するために無くてはならない社会の資源であり、働き方改革によるIT人材の長時間労働の削減は価値創造そのものにもつながる。

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、業界各社の労働時間削減を進め、IT人材が社会の変革をリードすることを目指し、本事業を実施した。

2 検討委員会

(1) 検討委員会の設置及び構成

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。

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。

図表 2-1. 検討委員会の構成

組織	氏名	所属／役職	
検討委員会 (長時間労働 対策部会)	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	
	委員	下田健人	麗澤大学 経済学部 教授
		田口和雄	高千穂大学 経営学部 教授
		宗平順己	Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表 CX デザイナ Enterprise Architect
		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 理事・事務局長
		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
		小林良成	(一社)情報サービス産業協会 SCSK(株) 理事 人事グループ副グループ長
		西村光司	(一社)日本情報システム・ユーザー協会 常務理事・事務局長
		オブザー バー	経済産業省
		厚生労働省	
	再委託先	PwC コンサルティング合同会社	
	事務局	手計将美	(一社)情報サービス産業協会 理事・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
		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

(2) 検討委員会の開催

図表 2-2. 検討委員会開催日程

第1回	場所	平成30年8月31日(金) 15:30~17:30
	出席	JISA 会議室
	議事	委員8名、オブザーバ3名、再委託先2名、事務局3名
	日時	① 各種調査・コンサルティングについて ② セミナーについて ③ 周知広報について
第2回	場所	平成29年10月5日(金) 13:00~15:00
	出席	JISA 会議室
	議事	委員9名、オブザーバ4名、再委託先2名、事務局3名
	日時	① 実態調査について ② コンサルティングについて ③ セミナーについて ④ 周知広報について
第3回	場所	平成30年12月21日(金) 10:00~12:00
	出席	JISA 会議室
	議事	委員8名、オブザーバ3名、再委託先2名、事務局3名
	日時	① 実態調査について ② コンサルティングについて ③ セミナーについて ④ 周知広報について
第4回	場所	平成31年3月1日(金) 15:00~17:00
	出席	JISA 会議室
	議事	委員8名、オブザーバ4名、再委託先2名、事務局3名
	日時	④ 過去調査の再分析結果について ⑤ 実態調査について ⑥ コンサルティングについて ④ 周知広報について

(3) 学術委員会議の設置及び構成

実態調査調査項目の検討や過去調査の再分析を進めるにあたり、具体的な実施方針・内容等について検討を行うため、学術委員を中心とする会議を設置した。過去調査の分析結果については、「3 過去調査分析の実施」にて示す。

図表 2-3. 学術委員会議の構成

組織		氏名	所属／役職
学術委員 会議	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
	委員	下田健人	麗澤大学 経済学部 教授
		田口和雄	高千穂大学 経営学部 教授
		畑井治文	松本大学 総合経営学部・観光ホスピタリティ学科 准教授
	再委託先		PwC コンサルティング合同会社
	事務局	手計将美	(一社)情報サービス産業協会 理事・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
		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

(4) 学術委員会議の開催

図表 2-4. 学術委員会議の開催日程

第1回	日時	平成 30 年 9 月 18 日(月) 17:00～19:30
	場所	PwC コンサルティング合同会社
	出席	委員 3 名、再委託先 2 名、事務局 1 名
	議事	実態調査の調査項目の検討
第2回	日時	平成 30 年 11 月 19 日(金) 17:30～19:30
	場所	PwC コンサルティング合同会社
	出席	委員 3 名、再委託先 2 名、事務局 3 名
	議事	過去調査の分析方針の検討
第3回	日時	平成 31 年 2 月 8 日(金) 16:00～18:00
	場所	PwC コンサルティング合同会社
	出席	委員 3 名、再委託先 1 名、事務局 3 名
	議事	過去調査の分析方針の検討

3 過去調査分析の実施

平成 28 年度事業実施調査「仕事の実態に関するアンケート」

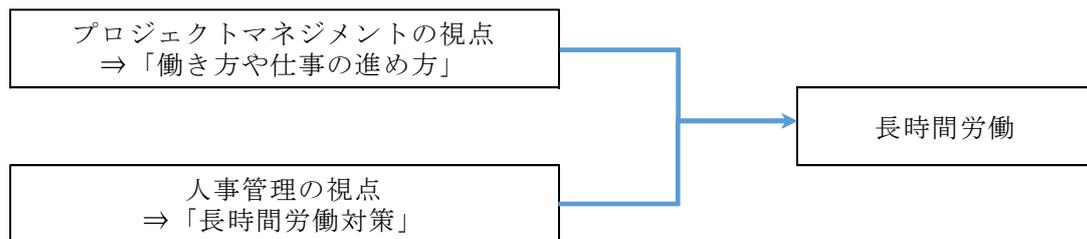
(1) 分析の目的と概要

(a) 分析の目的とフレームワーク

本章の目的は、「平成 28 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」の中で実施したアンケート調査「仕事の実態に関するアンケート」（以下、「2016 年度労働者調査」）の再集計作業を通じて、プロジェクトマネジメントの視点及び人事管理の視点から、長時間労働の発生要因を検証することである¹。

図表 3(1)-1 は、長時間労働の発生要因を検証するために整理した分析フレームワークである。今回の再集計作業においては、プロジェクトマネジメントの視点は「働き方や仕事の進め方」について尋ねた設問を、人事管理の視点は「長時間労働対策」について尋ねた設問を用いることとした。

図表 3(1)-1. 分析フレームワーク



(b) 分析に用いる変数と分析方法

図表 3(1)-2 は、図表 3(1)-1 の分析フレームワークに基づいて行う分析に用いる変数を整理したものである。分析により説明される変数（被説明変数）である「長時間労働」については、①残業時間が 80 時間を超えた回数（Q30）、②最長残業時間（Q29）²の 2 つを採用することとした。一方、説明変数である「働き方や仕事の進め方」については、①Q36 の「残業理由へのあてはまり度（働き方や職場の状況）」に設定された 11 項目、②Q38 の「残業理由へのあてはまり度（管理や取引の状況）」に設定された 12 項目、③Q40 の「仕事の考え方や進め

¹ 2016 年度労働者調査の実施概要は、次の通りである。調査目的は、業界における労働時間の実態や長時間労働対策の実施状況を把握し、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際の基礎資料を得るためであった。調査の実施方法は、調査会社に登録しているモニター（IT 人材）を対象にインターネット調査方法が採られた。調査の実施時期は、予備調査が 2017 年 1 月 6 日～12 日、本調査が 2017 年 1 月 13 日～17 日であり、期日までに回答した人数は 1,108 人であった。また、調査内容は大きく①回答者のプロフィール、②ユーザ企業に勤務する回答者が担当するプロジェクトの概要、③労働時間の現状実態、④働き方や仕事の進め方の状況、⑤長時間労働対策の 5 分野となっていた。なお、同調査の詳細（アンケート調査票、集計結果等）については、一般社団法人 情報サービス産業協会『平成 28 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 29 年 3 月）を参照して欲しい。

² 今回の再集計作業に際して、「最長残業時間」に関しては、3 σ を利用して、上限値を再設定し、データクリーニングを実施した。

方」に設定された 12 項目それぞれに「当てはまる」と回答した場合を 5 点、「どちらかと言うと当てはまる」と回答した場合を 4 点、「どちらとも言えない」と回答した場合を 3 点、「どちらかと言うと当てはまらない」と回答した場合を 2 点、「当てはまらない」と回答した場合を 1 点と得点を与え、それぞれの設問ブロック (Q36、Q38、Q40) ごとに合計点を算出し、その合計点を用いることとした。また、もうひとつの説明変数である「長時間労働対策」については、①Q46 の「長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況」に設定された 19 項目、②Q48 の「長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況」に設定された 16 項目それぞれに「実施している」と回答した場合を 3 点、「検討している・実施を予定している」と回答した場合を 2 点、「実施していない」と回答した場合を 1 点と得点を与え、それぞれの設問ブロック (Q46、Q48) ごとに合計点を算出し、その合計点を用いることとした。さらに、統制変数として、主な業種 (F1)、正社員数 (Q2)、担当している主な仕事 (Q12)、部下の有無 (Q41) を設定した³。各変数に対するデータの扱いについては、図表 3(1)-2 の「変数の説明」の欄を参照してもらいたい。また、分析方法については、重回帰分析を採用することとした。なお、Q36、Q38、Q40、Q46、Q48 の各項目の内容及び分析に用いた変数の基本統計量は、巻末の付表の通りである。

³ 統制変数とは、注目する説明変数以外で、分析結果に影響を与えるであろう変数のことである。

図表 3(1)-2. 分析に用いる変数の概要《ブロック合計点タイプ》

	分野	内容	変数の説明
被説明変数	長時間労働	①残業時間が80時間を超えた回数 (Q30) ②最長残業時間 (Q29)	①入力値をそのまま利用 ②入力値をそのまま利用 (※分単位)
説明変数	統制変数	主な業種 (F1)	「コンピュータメーカ」「ユーザの情報子会社」「その他の業種」がダミー変数。レファレンスグループは「その他の情報サービス事業者」。
		正社員数 (Q2)	「1. 1~4人」を2.5人、「2. 5~9人」を7人、「3. 10~29人」を19.5人、「4. 30~99人」を64.5人、「5. 100~299人」を199.5人、「6. 300~499人」を399.5人、「7. 500~999人」を749.5人、「8. 1000人以上」を1000人と置換
		担当している主な仕事 (Q12)	「プロジェクトマネジメント」、「オペレーション」、「カスタマーサービス」、「その他の仕事」がダミー変数。レファレンスグループは「開発」
		部下の有無 (Q41)	「管理職」がダミー変数。レファレンスグループは「非管理職」
	働き方や仕事の進め方	Q36ブロック合計点／〔11項目〕 残業理由へのあてはまり度 (働き方や職場の状況)	「1. 当てはまる」5点、「2. どちらかと言うと当てはまる」4点、「3. どちらとも言えない」3点、「4. どちらかと言うと当てはまらない」2点、「5. 当てはまらない」1点
		Q38ブロック合計点／〔12項目〕 残業理由へのあてはまり度 (管理や取引の状況)	「1. 当てはまる」5点、「2. どちらかと言うと当てはまる」4点、「3. どちらとも言えない」3点、「4. どちらかと言うと当てはまらない」2点、「5. 当てはまらない」1点
		Q40ブロック合計点／〔12項目〕 仕事の考え方や進め方	「1. 当てはまる」5点、「2. どちらかと言うと当てはまる」4点、「3. どちらとも言えない」3点、「4. どちらかと言うと当てはまらない」2点、「5. 当てはまらない」1点
	長時間労働対策	Q46ブロック合計点／〔19項目〕 長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況	「1. 実施している」3点、「2. 検討している・実施を予定している」2点、「3. 実施していない」1点
Q48ブロック合計点／〔16項目〕 長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況		「1. 実施している」3点、「2. 検討している・実施を予定している」2点、「3. 実施していない」1点	

(2) 分析結果

(a) 残業時間が80時間を超えた回数に影響を与える要因《ブロック合計点タイプ》

図表 3(1)-3 は、「残業時間が80時間を超えた回数」に影響を与える要因を明らかにするために行った重回帰分析の結果である。

モデル1は、説明変数を統制変数（主な業種、正社員数、担当している主な仕事、部下の有無）のみとした結果である。「管理職」は標準化係数が正の値で有意である。これは、「非管理職」に比して、「管理職」の方が「残業時間が80時間を超えた回数」が多いことを示している。なお、式全体の説明力を示す「調整済みR2乗」を見ると、0.013となっている。

モデル2は、説明変数として、モデル1に「働き方や仕事の進め方」に関連する3つの変数を加えた結果である。「残業理由へのあてはまり度 (働き方や職場の状況)」、「残業理由へのあてはまり度 (管理や取引先の状況)」は標準化係数が正の値で有意であり、「仕事の考え方や進め方」は標準化係数が負の値で有意となっている。このことは、Q36で示した「働き方や職場の状況」、Q38で示した「管理や取引先の状況」に合致するほど、「残業時間が80時間を超えた回数」が多くなることを示しており、Q40で示した「仕事の考え方や進め方」に合致するほど、「残業時間が80時間を超えた回数」が少なくなることを示している。その中でも「残業理由へのあてはまり度 (管理や取引先の状況)」の影響度が最も大きいことが分かる。

また、統制変数について見ると、「その他の仕事」は標準化係数が正の値で有意であり、さらにモデル1と同様、「管理職」は標準化係数が正の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.058 となっており、説明変数に「働き方や仕事の進め方」に関連する 3 つの変数を加えることによって、モデル1 と比べて、約 4.5 ポイント説明力が上がることを意味している。

モデル3 は、説明変数として、モデル2 に「長時間労働対策」に関連する 2 つの変数を加えた結果である。モデル2 と同様、「残業理由へのあてはまり度（働き方や職場の状況）」、「残業理由へのあてはまり度（管理や取引先の状況）」は標準化係数が正の値で有意であり、「仕事の考え方や進め方」は標準化係数が負の値で有意となっている。一方、「長時間労働対策」に関連する 2 つの変数については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル2 と同様、「その他の仕事」は標準化係数が正の値で有意であり、「管理職」は標準化係数が正の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.057 となっており、説明変数に「長時間労働対策」に関連する 2 つの変数を加えても、説明力は上がらないことが分かる。

図表 3(1)-3. 残業時間が 80 時間を超えた回数の規定要因《ブロック合計点タイプ》

		モデル1		モデル2		モデル3		
		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	
		ベータ		ベータ		ベータ		
(定数)			.000		.359		.370	
統制変数	主な業種 (F1)	コンピューターメーカーダミー (基準=その他の情報サービス事業者)	.029	.354	.021	.503	.020	.519
		ユーザの情報子会社ダミー (基準=その他の情報サービス事業者)	.005	.878	-.014	.652	-.014	.655
		その他の業種ダミー (基準=その他の情報サービス事業者)	-.048	.134	-.039	.219	-.039	.228
	正社員数 (Q2)	正社員数	-.045	.147	-.052	.086	-.053	.105
		プロジェクトマネジメントダミー (基準=開発)	.022	.500	.034	.285	.034	.293
	担当している主な仕事 (Q12)	オペレーションダミー (基準=開発)	-.015	.632	-.011	.729	-.011	.723
		カスタマーサービスダミー (基準=開発)	.042	.178	.052	.091	.052	.091
		その他の仕事ダミー (基準=開発)	.056	.083	.066	.041 *	.065	.042 *
	部下の有無 (Q41)	管理職ダミー (基準=非管理職)	.104	.001 **	.083	.008 **	.083	.009 **
	働き方や仕事の進め方	Q36ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(働き方や職場の状況)			.100	.011 *	.099	.012 *
Q38ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(管理や取引の状況)				.145	.000 **	.145	.000 **	
Q40ブロック合計点/仕事の考え方や進め方				-.080	.010 *	-.082	.013 *	
長時間労働対策	Q46ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況					.009	.862	
	Q48ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況					-.005	.926	
調整済み R2 乗			.013		.058		.057	

a. 従属変数【回帰分析 * 従属変数①】Q30修正(過去1年間の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)

**1%水準

*5%水準

(b) 最長残業時間に影響を与える要因《ブロック合計点タイプ》

図表 3(1)-4 は、「最長残業時間」に影響を与える要因を明らかにするためにに行った重回帰分析の結果である。

モデル1 は、説明変数を統制変数（主な業種、正社員数、担当している主な仕事、部下の有無）のみとした結果である。「正社員数」は標準化係数が正の値で有意である。これは正社員数が増加するにつれて、「最長残業時間」が長くなることを意味している。また、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意である。これは、「開発」に比して、両者の「最長残業時間」が短いことを示している。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2

乗」を見ると、0.021 となっている。

モデル 2 は、説明変数として、モデル 1 に「働き方や仕事の進め方」に関連する 3 つの変数を加えた結果である。「残業理由へのあてはまり度（働き方や職場の状況）」、「残業理由へのあてはまり度（管理や取引先の状況）」は標準化係数が正の値で有意であり、「仕事の考え方や進め方」は標準化係数が負の値で有意となっている。このことは、Q36 で示した「働き方や職場の状況」、Q38 で示した「管理や取引先の状況」に合致するほど、「最長残業時間」が長くなることを示しており、Q40 で示した「仕事の考え方や進め方」に合致するほど、「最長残業時間」が短くなることを示している。その中でも「残業理由へのあてはまり度（働き方や職場の状況）」の影響度が最も大きいことが分かる。また、統制変数について見ると、モデル 1 と同様、「正社員数」は標準化係数が正の値で有意であり、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.076 となっており、説明変数に「働き方や仕事の進め方」に関連する 3 つの変数を加えることによって、モデル 1 と比べて、約 5.5 ポイント説明力が上がることを意味している。

モデル 3 は、説明変数として、モデル 2 に「長時間労働対策」に関する 2 つの変数を加えた結果である。モデル 2 と同様、「残業理由へのあてはまり度（働き方や職場の状況）」、「残業理由へのあてはまり度（管理や取引先の状況）」は標準化係数が正の値で有意であり、「仕事の考え方や進め方」は標準化係数が負の値で有意となっている。一方、「長時間労働対策」に関連する 2 つの変数については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル 2 と同様、「正社員数」は標準化係数が正の値で有意、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.076 となっており、説明変数に「長時間労働対策」に関連する 2 つの変数を加えても、説明力は上がらないことが分かる。

図表 3(1)-4. 最長残業時間の規定要因<<ブロック合計点タイプ>>

		モデル1		モデル2		モデル3		
		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	
		ベータ		ベータ		ベータ		
(定数)			.000		.000		.000	
統 制 変 数	主な業種(F1)	コンピューターゲーム(基準=その他の情報サービス事業者)	.040	.218	.032	.307	.038	.232
		ユーザの情報子会社(基準=その他の情報サービス事業者)	.007	.817	-.012	.697	-.007	.828
		その他の業種(基準=その他の情報サービス事業者)	-.057	.080	-.056	.083	-.063	.051
	正社員数(Q2)	正社員数	.084	.008 **	.081	.009 **	.099	.003 **
	担当している 主な仕事(Q12)	プロジェクトマネジメント(基準=開発)	-.028	.391	-.015	.638	-.011	.739
		オペレーション(基準=開発)	-.072	.025 *	-.070	.025 *	-.068	.031 *
		カスタマーサービス(基準=開発)	-.047	.139	-.036	.240	-.034	.266
その他の仕事(基準=開発)		-.099	.003 **	-.088	.006 **	-.084	.010 *	
部下の有無(Q41)	管理職(基準=非管理職)	.052	.095	.034	.277	.037	.244	
働き方や仕事の進め方	Q36ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(働き方や職場の状況)			.131	.001 **	.136	.001 **	
	Q38ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(管理や取引の状況)			.129	.001 **	.124	.001 **	
	Q40ブロック合計点/仕事の考え方や進め方			-.120	.000 **	-.111	.001 **	
長時間労働対策	Q46ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況					.019	.708	
	Q48ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況					-.070	.156	
調整済み R2 乗			.021		.076		.076	

a. 従属変数【回帰分析*従属変数②】【再計算】問29最長残業時間/分単位

**1%水準

*5%水準

(3) 補足のための分析

(a) 「働き方や仕事の進め方」や「長時間労働対策」の因子構造の検討

続いて、これまでの分析を補足するために、「働き方や仕事の進め方」及び「長時間労働対策」の因子構造の検討を行うこととした。

まず Q36 の「残業理由へのあてはまり度(働き方や職場の状況)」に設定された 11 項目、Q38 の「残業理由へのあてはまり度(管理や取引の状況)」に設定された 12 項目を用いて因子分析を行った。その際、それぞれの状況への回答を「当てはまる」5 点、「どちらかと言うと当てはまる」4 点、「どちらとも言えない」3 点、「どちらかと言うと当てはまらない」2 点、「当てはまらない」1 点として得点化した。その結果、図表 3(1)-5 のように「4 つの因子」が抽出され、それぞれの因子を以下のように命名した。

第 1 因子は、「要員計画の失敗」、「品質管理の失敗」、「業務量の見積り目の失敗」などからも分かるように、いずれもプロジェクト自体や業務遂行体制のあり方が残業を生み出しているという特徴を有しているため、「プロジェクト特性に起因する残業理由」とすることとした。第 2 因子は、「周囲が残業しているので先に帰りづらい雰囲気がある」、「残業すると評価される」などからも分かるように、いずれも周囲からどのようなように見られているか、もしくは個人的な事情によって残業が発生するという特徴を有しているため、「周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由」とすることとした。第 3 因子は、「予想外の仕事が突発的に発生している」、「業務の繁忙差が激しい」などからも分かるように、いずれも本人の通常業務以外に端を発する残業という特徴を有しているため、「イレギュラー対応に起因する残業理由」とすることとした。第 4 因子は、「労働時間と売上が連動する、人月単位による価格決定のビジネスモデル」、「多重下請構造における相対的に弱い立場の企業への業務のしわ寄せ」の 2 つから、「ビジネスモデルに起因する残業理由」とすることとした。

図表 3(1)-5. 「残業理由へのあてはまり度」(Q36&Q38) についての因子分析の結果

変数	因子				共通性
	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	
	プロジェクト特性に起因する 残業理由	周囲との関係性や個人的事情に起因する 残業理由	イレギュラー対応に起因する 残業理由	ビジネスモデルに起因する 残業理由	
Q38.4【要員計画の失敗】	.755	.280	.142	.062	.672
Q38.5【品質管理の失敗】	.743	.266	.092	.161	.657
Q38.3【業務量の見積りみの失敗】	.738	.289	.085	.146	.656
Q38.7【仕様変更】	.671	.107	.240	.197	.558
Q38.8【厳しい納期】	.663	.113	.253	.207	.559
Q38.9【限られた予算】	.656	.148	.267	.241	.581
Q38.2【上司の指示や手続きなど仕事の進め方に無駄が多い】	.612	.397	.095	.054	.545
Q38.6【優秀な社員等に業務が集中】	.602	.126	.284	.038	.460
Q38.1【上司はあなたの仕事を把握できていない】	.548	.395	.068	.023	.461
Q38.10【システムトラブル等の緊急対応】	.502	-.002	.330	.106	.372
Q36.4【周囲が残業しているので先に帰りづらい雰囲気がある】	.263	.655	.191	.067	.539
Q36.2【「残業するのが当たり前である」という考え方や態度が管理職にある】	.314	.653	.242	.045	.586
Q36.11【残業すると評価される】	.231	.629	.134	.257	.532
Q36.3【パート・アルバイトなど勤務時間の短い人の仕事をカバーする必要がある】	.155	.515	.257	.219	.404
Q36.10【残業や休日出勤で給与(手当)を増やしている】	.071	.440	.143	.427	.402
Q36.6【能力が不足している】	.149	.393	.282	.245	.316
Q36.8【予想外の仕事が発生している】	.271	.117	.740	-.080	.641
Q36.7【自分の仕事をきちんと仕上げたいという考え】	.082	.057	.552	-.004	.314
Q36.5【仕事の性格上、所定外でないとできない仕事がある】	.190	.302	.511	.098	.398
Q36.9【業務の繁閑差が激しい】	.160	.172	.499	.118	.318
Q36.1【部下・後輩などを指導している】	.085	.231	.392	.099	.224
Q38.11【労働時間と売上が連動する、人月単位による価格決定のビジネスモデル】	.456	.290	.046	.657	.726
Q38.12【多重下請構造における相対的に弱い立場の企業への業務のしわ寄せ】	.478	.343	.019	.561	.662
因子寄与	5.133	2.866	2.229	1.357	11.585
寄与率(%)	22.317	12.459	9.690	5.900	50.366

因子抽出法: 主因子法
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 9 回の反復で回転が収束しました。

因子負荷が0.30以上を太字とした。

次に Q40 の「仕事の考え方や進め方」に設定された 12 項目を用いて、因子分析を行った。その際、それぞれの状況への回答を「当てはまる」5 点、「どちらかと言うと当てはまる」4 点、「どちらとも言えない」3 点、「どちらかと言うと当てはまらない」2 点、「当てはまらない」1 点として得点化した。その結果、図表 3(1)-6 のように「2 つの因子」が抽出され、それぞれの因子を以下のように命名した。

第 1 因子は、「所定の時間で会議が終えるよう、議論に参加している」、「あなたの仕事の進捗状況や成果を適宜上司に報告している」などに見られるように、他者との関係性に力点を置くという特徴を有しているため、「他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ」とすることとした。第 2 因子は、「所定の時間で成果を出せるように意識して仕事の段取りをしている」、「仕事は定時で終えるようにしている」などに見られるように、仕事の効率化を意

識しながら事前準備に力を注ぐという特徴を有しているので、「自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ」とすることとした。

図表 3(1)-6. 「仕事の考え方や進め方」(Q40) についての因子分析の結果

変数	因子		共通性
	第1因子	第2因子	
	他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ	自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ	
Q40.8【所定の時間で会議が終えるよう、事前に議題に関する資料や発言する意見等の準備をしている】	.796	.221	.683
Q40.9【所定の時間で会議が終えるよう、議論に参加している】	.703	.260	.562
Q40.7【職場メンバーの間で相互にフォローできる体制づくりを進めている】	.657	.306	.526
Q40.10【あなたの仕事の進捗状況や成果を適宜上司に報告している】	.562	.358	.444
Q40.11【あなたの労働時間や休暇取得状況を適宜上司に伝えている】	.555	.354	.433
Q40.6【時間管理ツール(スケジュールなど)を用いて職場メンバーのスケジュールを共有化している】	.545	.254	.361
Q40.12【残業が必要な場合、その理由と見込み時間を上司に伝えている】	.506	.238	.313
Q40.5【あなた以外の職場のメンバーがあなたの業務の内容がわかるような文書・資料管理を心がけている】	.498	.472	.471
Q40.4【所定の時間で成果を出せるように意識して仕事の段取りをしている】	.365	.752	.698
Q40.2【仕事は定時で終わるようにしている】	.202	.554	.347
Q40.3【仕事を効率的に行うために定型業務のマニュアル化・標準化を進めている】	.411	.551	.473
Q40.1【仕事の成果と時間の長さは必ずしも比例しない】	.145	.453	.226
因子寄与	3.349	2.188	5.537
寄与率(%)	27.908	18.232	46.140

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 3 回の反復で回転が収束しました。

因子負荷が0.40以上を太字とした。

さらに Q46 の「長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況」に設定された 19 項目、Q48 の「長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況」に設定された 16 項目を用いて、因子分析を行った。その際、それぞれの状況への回答を「実施している」3 点、「検討している・実施を予定している」2 点、「実施していない」1 点として得点化した。その結果、図表 3(1)-7 のように「3 つの因子」が抽出され、それぞれの因子を以下のように命名した。

第 1 因子は、「生産性や品質の向上、業務の効率化等の推進」、「人材育成の推進」、「年次有給休暇取得を促進する啓蒙活動の実施」など、Q46 の大半の項目が含まれているため、「長時間労働の抑制を促す取り組み」とすることとした。第 2 因子は、「勤務間インターバル制度」、「時間外労働を削減するためのインセンティブ制度」など、長時間労働の抑制を間接的に促す制度・施策が数多く含まれているため、「長時間労働の抑制を促す制度と施策」とすることとした。第 3 因子は、「連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度」、「半日休暇・時間単位の有給休暇制度」、「短時間勤務制度」など、休暇や短時間勤務を通じて、労働時間そのものを削減する制度・施策が数多く含まれているため、「休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策」とすることとした。

図表 3(1)-7. 「長時間労働対策」(Q46&Q48) についての因子分析の結果

変数	因子			共通性
	第1因子	第2因子	第3因子	
	長時間労働の抑制を促す取り組み	長時間労働の抑制を促す制度と施策	休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策	
Q46_17<<取り組み>>【生産性や品質の向上、業務の効率化等の推進】	.738	.258	.250	.671
Q46_18<<取り組み>>【人材育成の推進】	.720	.289	.240	.660
Q46_16<<取り組み>>【年次有給休暇取得を促進する啓蒙活動の実施】	.674	.280	.335	.645
Q46_15<<取り組み>>【部門間やチーム内での仕事の平準化】	.661	.358	.164	.592
Q46_9<<取り組み>>【時間外労働、年次有給休暇取得状況の可視化】	.659	.193	.328	.578
Q46_14<<取り組み>>【長時間労働の抑制等を労使で話し合う場の設置】	.653	.392	.227	.632
Q46_13<<取り組み>>【全社レベルでの時間外労働の目標時間の設定】	.653	.246	.301	.578
Q46_8<<取り組み>>【部門長による部下の業務内容やプロジェクトの進捗状況把握の推進】	.650	.174	.252	.517
Q46_1<<取り組み>>【長時間労働の原因把握と改善策の立案】	.649	.231	.306	.568
Q46_12<<取り組み>>【経営トップによる長時間労働抑制等のメッセージの発信】	.642	.292	.242	.556
Q46_19<<取り組み>>【受託開発からパッケージへのシフト等、労働時間管理がしやすいビジネスモデルの構築】	.612	.440	.091	.576
Q46_7<<取り組み>>【長時間労働の従業員に対する面談の実施】	.607	.235	.365	.557
Q46_11<<取り組み>>【メールや文書による長時間労働の注意喚起の推進】	.606	.238	.337	.537
Q46_5<<取り組み>>【管理職を対象とした労務管理セミナーの実施】	.603	.320	.335	.578
Q46_10<<取り組み>>【時間外労働、休日出勤の事前承認など手続きの厳格化】	.600	.166	.365	.521
Q46_3<<取り組み>>【帰りやすい・休みやすい雰囲気作りを上司が率先して実践】	.562	.240	.256	.439
Q46_6<<取り組み>>【長時間労働を抑制するための職場巡回】	.505	.393	.259	.477
Q46_4<<取り組み>>【時間の区切りをつけた就業時間管理(チャイムを鳴らす、夕礼の実施等)】	.448	.120	.420	.392
Q48_16<<制度・施策>>【勤務間インターバル制度】	.242	.819	.121	.744
Q48_6<<制度・施策>>【時間外労働を削減するためのインセンティブ制度】	.299	.768	.138	.699
Q48_13<<制度・施策>>【一斉消灯】	.204	.669	.219	.538
Q48_14<<制度・施策>>【深夜残業の禁止】	.267	.621	.188	.492
Q48_5<<制度・施策>>【病気等の場合に年次有給休暇が追加されるバックアップ制度】	.270	.612	.279	.526
Q48_12<<制度・施策>>【基準を超えて長時間労働した人の強制的な休暇の取得】	.308	.576	.434	.614
Q48_9<<制度・施策>>【テレワーク】	.251	.568	.273	.460
Q48_15<<制度・施策>>【裁量労働制】	.233	.531	.337	.450
Q48_2<<制度・施策>>【連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度】	.293	.263	.665	.598
Q48_10<<制度・施策>>【産業医や保健師との相談制度】	.319	.190	.643	.552
Q48_4<<制度・施策>>【半日休暇・時間単位の有給休暇制度】	.270	.099	.633	.484
Q48_7<<制度・施策>>【短時間勤務制度】	.277	.342	.573	.522
Q48_8<<制度・施策>>【フレックスタイム制等弾力的な労働時間制度】	.190	.337	.552	.454
Q48_11<<制度・施策>>【基準を超えて長時間労働した人の残業時間制限】	.290	.416	.552	.562
Q48_3<<制度・施策>>【記念日休暇、配偶者出産休暇等の従業員が利用しやすい休暇制度】	.332	.369	.536	.533
Q48_1<<制度・施策>>【計画的な年次有給休暇制度】	.363	.304	.484	.457
Q46_2<<取り組み>>【ノーマル残業デーの設置】	.391	.090	.446	.360
因子寄与	8.498	5.600	5.021	19.119
寄与率(%)	24.280	16.001	14.345	54.626

因子抽出法: 主因子法
 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a. 7 回の反復で回転が収束しました。

以上のように「働き方や仕事の進め方」及び「長時間労働対策」の因子構造の検討(因子分析)を行った結果、それぞれのセクションから4つ、2つ、3つの因子を抽出することができた。以下では、図表 3(1)-2 で示した「働き方や仕事の進め方」、「長時間労働対策」のブロック合計点の代わりに、今回の因子分析から得られた因子得点を用いて重回帰分析を行うこととする(図表 3(1)-8 を参照)。

図表 3(1)-8. 分析に用いる変数の概要<<因子分析・因子得点タイプ>>

	分野	内容	変数の説明
被説明変数	長時間労働	①残業時間が80時間を超えた回数 (Q30) ②最長残業時間 (Q29)	①入力値をそのまま利用 ②入力値をそのまま利用 (※分単位)
説明変数	統制変数	主な業種 (F1)	「コンピュータメカ」「ユーザの情報子会社」「その他の業種」がダミー変数。レファレンスグループは「その他の情報サービス事業者」。
		正社員数 (Q2)	「1. 1~4人」を2.5人、「2. 5~9人」を7人、「3. 10~29人」を19.5人、「4. 30~99人」を64.5人、「5. 100~299人」を199.5人、「6. 300~499人」を399.5人、「7. 500~999人」を749.5人、「8. 1000人以上」を1000人と置換
		担当している主な仕事 (Q12)	「プロジェクトマネジメント」、「オペレーション」、「カスタマーサービス」、「その他の仕事」がダミー変数。レファレンスグループは「開発」
		部下の有無 (Q41)	「管理職」がダミー変数。レファレンスグループは「非管理職」
説明変数	働き方や仕事の進め方	《残業理由へのあてはまり度》 Q36. 働き方や職場の状況 [11項目] & Q38. 管理や取引の状況 [12項目] で因子分析を実施し、右記の4つの因子を抽出 第1因子/ プロジェクト特性に起因する残業理由【因子得点】 第2因子/ 周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由【因子得点】 第3因子/ イレギュラー対応に起因する残業理由【因子得点】 第4因子/ ビジネスモデルに起因する残業理由【因子得点】	「1. 当てはまる」5点、「2. どちらかと言うと当てはまる」4点、「3. どちらとも言えない」3点、「4. どちらかと言うと当てはまらない」2点、「5. 当てはまらない」1点
		Q40. 仕事の考え方や進め方 [12項目] で因子分析を実施し、右記の2つの因子を抽出 第1因子/ 他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ【因子得点】 第2因子/ 自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ【因子得点】	「1. 当てはまる」5点、「2. どちらかと言うと当てはまる」4点、「3. どちらとも言えない」3点、「4. どちらかと言うと当てはまらない」2点、「5. 当てはまらない」1点
説明変数	長時間労働対策	Q46. 長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況 [19項目] & Q48. 長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況 [16項目] で因子分析を実施し、右記の3つの因子を抽出 第1因子/ 長時間労働の抑制を促す取り組み【因子得点】 第2因子/ 長時間労働の抑制を促す制度と施策【因子得点】 第3因子/ 休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策【因子得点】	「1. 実施している」3点、「2. 検討している・実施を予定している」2点、「3. 実施していない」1点

(b) 残業時間が 80 時間を超えた回数に影響を与える要因<<因子分析・因子得点タイプ>>

図表 3(1)-9 は、「残業時間が 80 時間を超えた回数」に影響を与える要因を明らかにするために行った重回帰分析の結果である。

モデル 1 は、説明変数を統制変数（主な業種、正社員数、担当している主な仕事、部下の有無）のみとした結果である。「管理職」は標準化係数が正の値で有意である。これは、「非管理職」に比して、「管理職」の方が「残業時間が 80 時間を超えた回数」が多いことを示している。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.013 となっている。

モデル 2 は、説明変数として、モデル 1 に「残業理由へのあてはまり度」の因子分析で得られた 4 つの因子（因子得点）を加えた結果である。「残業理由へのあてはまり度」の第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意となっている。このことは、第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）それぞれに含まれる状況に合致するほど、「残業時間が 80 時間を超えた回数」が多くなることを示している。その一方で、第 3 因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）、第 4 因子（ビジネスモデルに起因する残業理由）については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル 1 と同様、「管理職」は標準化係数が正の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.057 となっており、説明変数に「残業理由へのあてはまり度」の各因子を加えることによって、モデル 1 と比べて、約 4.4 ポイント説明力が上がることを意味している。

モデル 3 は、説明変数として、モデル 2 に「仕事の考え方や進め方」の因子分析で得られ

た2つの因子（因子得点）を加えた結果である。モデル2と同様、「残業理由へのあてはまり度」の第1因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第2因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意となっている。しかし、新たに追加した「仕事の考え方や進め方」の各因子については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル2と同様、「管理職」は標準化係数が正の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済みR2乗」を見ると、0.059となっており、説明変数に「仕事の考え方や進め方」の各因子を追加しても、説明力は上がらないことが分かる。

モデル4は、説明変数として、モデル3に「長時間労働対策」の因子分析で得られた3つの因子（因子得点）を加えた結果である。モデル3と同様、「残業理由へのあてはまり度」の第1因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第2因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意となっている。さらに第3因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）についても、標準化係数が正の値で有意となっている。しかし、新たに追加した、「長時間労働対策」の各因子については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル3と同様、「管理職」は標準化係数が正の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済みR2乗」を見ると、0.062となっており、説明変数に「長時間労働対策」の各因子を追加しても、説明力は上がらないことが明らかとなった。

図表3(1)-9. 残業時間が80時間を超えた回数の規定要因<<因子分析・因子得点タイプ>>

		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4									
		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率								
		ベータ		ベータ		ベータ		ベータ									
	(定数)		.000		.000		.000		.000								
統制変数	主な業種(F1)	コンピューターゲーム(基準=その他の情報サービス事業者)	.029	.354	.017	.575	.018	.558	.014	.651							
		ユーザの情報会社ゲーム(基準=その他の情報サービス事業者)	.005	.878	-.019	.534	-.018	.544	-.015	.625							
		その他の業種ゲーム(基準=その他の情報サービス事業者)	-.048	.134	-.036	.266	-.036	.256	-.030	.352							
	正社員数(Q2)		-.945		.147		-.056		.066		-.053		.083		-.035		.301
	担当している主な仕事(Q12)		.022		.500		.031		.323		.035		.273		.031		.336
仕事の考え方や進め方	Q40.仕事の考え方や進め方	オペレーションゲーム(基準=開発)	-.015	.632	-.014	.643	-.010	.748	-.014	.653							
		カスタマーサービスゲーム(基準=開発)	.042	.178	.051	.095	.053	.085	.047	.128							
		その他の仕事ゲーム(基準=開発)	.056	.083	.057	.076	.064	.045 *	.059	.069							
		管理職ゲーム(基準=非管理職)	.104	.001 **	.078	.012 *	.084	.007 **	.078	.013 *							
労働時間	Q46.長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況&Q48.長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況	第1因子/プロジェクト特性に起因する残業理由			.142	.000 **	.146	.000 **	.146	.000 **							
		第2因子/周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由			.142	.000 **	.131	.000 **	.110	.001 **							
		第3因子/イレギュラー対応に起因する残業理由			.031	.310	.053	.100	.065	.046 *							
		第4因子/ビジネスモデルに起因する残業理由			.035	.250	.040	.188	.027	.392							
労働時間	Q49.長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況	第1因子/他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ					-.025	.435	-.029	.385							
		第2因子/自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ					-.057	.072	-.055	.083							
		第3因子/長時間労働の抑制を促す取り組み							.011	.733							
労働時間	Q49.長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況	第2因子/長時間労働の抑制を促す制度と施策						.055	.087								
		第3因子/休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策							-.063	.061							
		調整済みR2乗		.013		.057		.059		.062							

a. 従属変数【回帰分析】従属変数③Q30修正(過去1年間の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)

**1%水準
*5%水準

(c) 最長残業時間に影響を与える要因<<因子分析・因子得点タイプ>>

図表3(1)-10は、「最長残業時間」に影響を与える要因を明らかにするために行った重回帰分析の結果である。

モデル1は、説明変数を統制変数（主な業種、正社員数、担当している主な仕事、部下の有無）のみとした結果である。「正社員数」は標準化係数が正の値で有意である。これは、正社員数が増加するにつれて、「最長残業時間」が長くなることを意味している。また、「オペレー

ション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意である。これは、「開発」に比して、これらの仕事の「最長残業時間」が短いことを示している。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.021 となっている。

モデル 2 は、説明変数として、モデル 1 に「残業理由へのあてはまり度」の因子分析で得られた 4 つの因子（因子得点）を加えた結果である。「残業理由へのあてはまり度」の第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）、第 3 因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意となっている。このことは、第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）、第 3 因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）それぞれに含まれる状況に合致するほど、「最長残業時間」が長くなることを示している。その一方で、第 4 因子（ビジネスモデルに起因する残業理由）については、有意な関係が見られない。また統制変数について見ると、モデル 1 と同様、「正社員数」は標準化係数が正の値で有意であり、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.069 となっており、説明変数に「残業理由へのあてはまり度」の各因子を加えることによって、モデル 1 と比べて、約 4.8 ポイント説明力が上がることを意味している。

モデル 3 は、説明変数として、モデル 2 に「仕事の考え方や進め方」の因子分析で得られた 2 つの因子（因子得点）を加えた結果である。モデル 2 と同様、「残業理由へのあてはまり度」の第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）、第 3 因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意となっている。また、「仕事の考え方や進め方」の第 2 因子（自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ）は、標準化係数が負の値で有意となっている。このことは、第 2 因子（自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ）に含まれるタイプに合致するほど、「最長残業時間」が短くなることを示している。その一方で、第 1 因子（他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ）については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、モデル 2 と同様、「正社員数」は標準化係数が正の値で有意、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済み R2 乗」を見ると、0.084 となっており、「仕事の考え方や進め方」の各因子を加えることによって、モデル 2 と比べて、約 1.5 ポイント説明力が上がる事が分かる。

モデル 4 は、説明変数として、モデル 3 に「長時間労働対策」の因子分析で得られた 3 つの因子（因子得点）を加えた結果である。モデル 3 と同様、「残業理由へのあてはまり度」の第 1 因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第 2 因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）、第 3 因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）は、標準化係数が正の値で有意であり、「仕事の考え方や進め方」の第 2 因子（自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ）は、標準化係数が負の値で有意となっている。さらに「長時間労働対策」の第 2 因子（長時間労働の抑制を促す制度と施策）は、標準化係数が負の値で有意となっている。こ

のことは、第2因子（長時間労働の抑制を促す制度と施策）に含まれる施策・制度が整備されているほど、「最長残業時間」は短くなることを示している。その一方で、第1因子（長時間労働の抑制を促す取り組み）、第3因子（休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策）については、有意な関係が見られない。また、統制変数について見ると、「その他の業種」は標準化係数が負の値で有意であり、さらにモデル3と同様、「正社員数」は標準化係数が正の値で有意、「オペレーション」、「その他の仕事」は標準化係数が負の値で有意となっている。なお、式全体の説明力を示す「調整済みR2乗」を見ると、0.086となっており、説明変数に「長時間労働対策」の各因子を追加しても、説明力は上がらないことが明らかとなった。

図表3(1)-10. 最長残業時間に影響を与える要因<<因子分析・因子得点タイプ>>

		モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		
		標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	標準化係数	有意確率	
		ベータ		ベータ		ベータ		ベータ		
(定数)			.000		.000		.000		.000	
統制変数	主な業種 (F1)	コンピューター・メーカー・その他(情報サービス事業者)	.040	.218	.031	.328	.032	.306	.040	.202
		ユーザの情報サービス会社(基準=その他の情報サービス事業者)	.007	.817	-.010	.749	-.009	.779	-.007	.811
		その他の業種(基準=その他の情報サービス事業者)	-.057	.080	-.058	.085	-.058	.071	-.069	.035 *
	正社員数 (Q2)	正社員数	.084	.008 **	.066	.032 *	.072	.020 *	.073	.035 *
	担当している 主な仕事 (G12)	プロジェクト・マネジメント(基準=開発)	-.028	.391	-.020	.536	-.014	.865	-.007	.829
オペレーション(基準=開発)		-.072	.025 *	-.073	.021 *	-.067	.033 *	-.063	.046 *	
カスタマーサービス(基準=開発)		-.047	.139	-.037	.236	-.034	.271	-.028	.367	
その他の仕事(基準=開発)		-.099	.003 **	-.095	.003 **	-.080	.013 *	-.073	.025 *	
部下の有無 (Q41)	管理職(基準=非管理職)	.052	.095	.018	.564	.030	.339	.037	.243	
仕事 の 進 め 方 や 方	残業理由へのあてはまり度 Q36.働き方や職場の状況 Q38.管理や取引の状況	第1因子/プロジェクト特性に起因する残業理由			.156	.000 **	.164	.000 **	.161	.000 **
		第2因子/周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由			.111	.000 **	.090	.004 **	.110	.001 **
		第3因子/イレギュラー対応に起因する残業理由			.101	.001 **	.146	.000 **	.137	.000 **
		第4因子/ビジネスモデルに起因する残業理由			-.022	.469		.708	.003	.928
Q40.仕事の考え方や進め方	第1因子/他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ					-.048	.141	-.040	.238	
	第2因子/自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ					-.119	.000 **	-.117	.000 **	
長 時 間 労 働 対 策	Q46.長時間労働の抑制に向けた取り組み の実施状況&Q48.長時間労働の抑制に向 けた制度・施策の実施状況	第1因子/長時間労働の抑制を促す取り組み						-.012	.721	
		第2因子/長時間労働の抑制を促す制度と施策						-.077	.018 *	
		第3因子/休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策						.021	.541	
調整済み R2 乗			.021		.069		.084		.086	

a. 従属変数【回帰分析・従属変数②】[再計算]問29最長残業時間_分単位

**1%水準
*5%水準

(4) まとめ

以上の分析結果を踏まえると、「残業時間が80時間を超えた回数」、「最長残業時間」のどちらの場合においても、総じて、「働き方や仕事の進め方」、具体的には「働き方や職場の状況」、「管理や取引の状況」、「仕事の考え方や進め方」などといったプロジェクトマネジメントに係る項目が影響を与えていることがわかった。それに対して、「長時間労働対策」、具体的には「長時間労働の抑制に向けた取り組み」、「長時間労働の抑制に向けた制度・施策」などといった人事管理に係る項目の影響は有意ではないことが明らかとなった。言い換えると、長時間労働を削減するためには、プロジェクトマネジメントをいかに円滑に進めていくかがカギであると言える。

また「3. 補足のための分析」をもう一度整理すると、「残業時間が80時間を超えた回数」を削減するためには、プロジェクトマネジメント上、特に「残業理由へのあてはまり度」の第1因子（プロジェクト特性に起因する残業理由）、第2因子（周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由）、第3因子（イレギュラー対応に起因する残業理由）に関連する項目に配慮することが大切であり、さらに「最長残業時間」を短縮化するためには、プロジェクトマネ

ジメント上、それら 3 つに加えて、「仕事の考え方や進め方」の第 2 因子（自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ）に関連する項目に留意することが求められる。

※本節の分析・執筆は畑井治文氏（松本大学 総合経営学部・観光ホスピタリティ学科 准教授）が担当した。

【付表 A】 Q36、Q38、Q40、Q46、Q48 の各項目の内容

<p>Q36 残業理由へのあてはまり度 (働き方や職場の状況)</p>	<p>a) 部下・後輩などを指導している b) 「残業するのが当たり前である」という考え方や態度が管理職にある c) パート・アルバイトなど勤務時間の短い人の仕事をカバーする必要がある d) 周囲が残業しているので先に帰りづらい雰囲気がある e) 仕事の性格上、所定外でないとできない仕事がある f) 能力が不足している g) 自分の仕事をきちんと仕上げたいという考え h) 予想外の仕事が発生的に発生している i) 業務の繁閑差が激しい j) 残業や休日出勤で給与(手当)を増やしている k) 残業すると評価される</p>
<p>Q38 残業理由へのあてはまり度 (管理や取引の状況)</p>	<p>a) 上司はあなたの仕事を把握できていない b) 上司の指示や手続きなど仕事の進め方に無駄が多い c) 業務量の見積もりの失敗 d) 要員計画の失敗 e) 品質管理の失敗 f) 優秀な社員等に業務が集中 g) 仕様変更 h) 厳しい納期 i) 限られた予算 j) システムトラブル等の緊急対応 k) 労働時間と売上が連動する、人月単位による価格決定のビジネスモデル l) 多重下請構造における相対的に弱い立場の企業への業務のしわ寄せ</p>
<p>Q40 仕事の考え方や進め方</p>	<p>a) 仕事の成果と時間の長さは必ずしも比例しない b) 仕事は定時で終わるようにしている c) 仕事を効率的に行うために定型業務のマニュアル化・標準化を進めている d) 所定の時間で成果を出せるように意識して仕事の段取りをしている e) あなた以外の職場のメンバーがあなたの業務の内容がわかるような文書・資料管理を心がけている f) 時間管理ツールを用いて職場メンバーのスケジュールを共有化している g) 職場メンバーの間で相互にフォローできる体制づくりを進めている h) 所定の時間で会議が終えるよう、事前に議題に関する資料や発言する意見等の準備をしている i) 所定の時間で会議が終えるよう、議論に参加している j) あなたの仕事の進捗状況や成果を適宜上司に報告している k) あなたの労働時間や休暇取得状況を適宜上司に伝えている l) 残業が必要な場合、その理由と見込み時間を上司に伝えている</p>
<p>Q46 長時間労働の抑制に向けた 取り組みの実施状況</p>	<p>a) 長時間労働の原因把握と改善策の立案 b) ノー残業デーの設置 c) 帰りやすい・休みやすい雰囲気作りを上司が率先して実践 d) 時間の区切りをつけた就業時間管理(チャイムを鳴らす、夕礼の実施等) e) 管理職を対象とした労務管理セミナーの実施 f) 長時間労働を抑制するための職場巡回 g) 長時間労働の従業員に対する面談の実施 h) 部門長による部下の業務内容やプロジェクトの進捗状況把握の推進 i) 時間外労働、年次有給休暇取得状況の可視化 j) 時間外労働、休日出勤の事前承認など手続きの厳格化 k) メールや文書による長時間労働の注意喚起の推進 l) 経営トップによる長時間労働抑制等のメッセージの発信 m) 全社レベルでの時間外労働の目標時間の設定 n) 長時間労働の抑制等を労使で話し合う場の設置 o) 部門間やチーム内での仕事の平準化 p) 年次有給休暇取得を促進する啓蒙活動の実施 q) 生産性や品質の向上、業務の効率化等の推進 r) 人材育成の推進 s) 受託開発からパッケージへのシフト等、労働時間管理がしやすいビジネスモデルの構築</p>
<p>Q48 長時間労働の抑制に向けた 制度・施策の実施状況</p>	<p>a) 計画的な年次有給休暇制度 b) 連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度 c) 記念日休暇、配偶者出産休暇等の従業員が利用しやすい休暇制度 d) 半日休暇・時間単位の有給休暇制度 e) 病気等の場合に年次有給休暇が追加されるバックアップ制度 f) 時間外労働を削減するためのインセンティブ制度 g) 短時間勤務制度 h) フレックスタイム制等弾力的な労働時間制度 i) テレワーク j) 産業医や保健師との相談制度 k) 基準を超えて長時間労働した人の残業時間制限 l) 基準を超えて長時間労働した人の強制的な休暇の取得 m) 一斉消灯 n) 深夜残業の禁止 o) 裁量労働制 p) 勤務間インターバル制度</p>

【付表B】基本統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
被説明変数	残業時間が80時間を超えた回数(Q30)	1108	0.944	2.406	0	12	
	最長残業時間(Q29) *分単位	1062	2437.617	2146.113	0	11400	
統 制 変 数	主な業種(F1)	コンピューターカダミー(基準=その他の情報サービス事業者)	1108	0.102	0.303	0	1
		ユーザの情報子会社カダミー(基準=その他の情報サービス事業者)	1108	0.069	0.254	0	1
		その他の業種カダミー(基準=その他の情報サービス事業者)	1108	0.275	0.447	0	1
	正社員数(Q2)	正社員数	1108	522.233	413.592	2.5	1000.0
	担当している 主な仕事(Q12)	プロジェクトマネジメントカダミー(基準=開発)	1108	0.145	0.353	0	1
		オペレーションカダミー(基準=開発)	1108	0.092	0.289	0	1
		カスタマーサービスカダミー(基準=開発)	1108	0.081	0.273	0	1
その他の仕事カダミー(基準=開発)		1108	0.205	0.404	0	1	
部下の有無(Q41)	管理職カダミー(基準=非管理職)	1108	0.309	0.462	0	1	
ブ ロ ク ク 合 計 点	働き方や 仕事の進め方	Q36ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(働き方や職場の状況)	1108	31.937	8.190	11	55
		Q38ブロック合計点/残業理由へのあてはまり度(管理や取引の状況)	1108	36.852	9.903	12	60
		Q40ブロック合計点/仕事の考え方や進め方	1108	39.623	8.006	12	60
	長時間労働対策	Q46ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた取り組みの実施状況	1108	33.198	11.353	19	57
		Q48ブロック合計点/長時間労働の抑制に向けた制度・施策の実施状況	1108	27.133	9.053	16	48
因 子 分 析 ・ 因 子 得 点 タ イ プ	働き方や 仕事の進め方 (Q36、Q38)	第1因子/プロジェクト特性に起因する残業理由	1108	0.000	0.925	-2.758	3.277
		第2因子/周囲との関係性や個人的事情に起因する残業理由	1108	0.000	0.860	-2.580	2.261
		第3因子/イレギュラー対応に起因する残業理由	1108	0.000	0.861	-3.019	2.218
		第4因子/ビジネスモデルに起因する残業理由	1108	0.000	0.818	-2.935	2.722
	働き方や 仕事の進め方 (Q40)	第1因子/他者との連携・コミュニケーションを重視するタイプ	1108	0.000	0.887	-3.057	2.232
		第2因子/自分自身の仕事の効率化を重視するタイプ	1108	0.000	0.833	-2.960	2.493
	長時間労働対策 (Q46、Q48)	第1因子/長時間労働の抑制を促す取り組み	1108	0.000	0.936	-2.780	3.553
		第2因子/長時間労働の抑制を促す制度と施策	1108	0.000	0.928	-1.837	2.759
		第3因子/休暇取得促進・健康維持向上のための制度と施策	1108	0.000	0.892	-2.365	2.406

平成 29 年度事業実施調査「IT 人材の長時間労働削減に向けた実態調査」

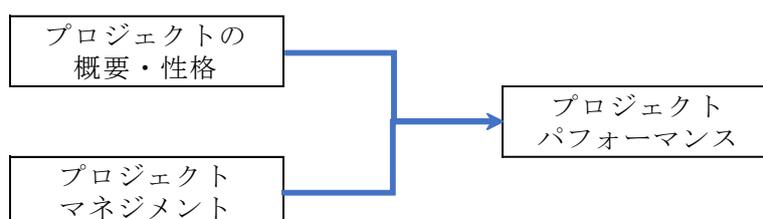
(1) 分析の目的と実施概要

(a) 分析の目的とフレームワーク

本章の目的は、「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」の中で実施したアンケート調査「IT 人材の長時間労働削減に向けた実態調査」（以下、「2017 年度調査」）の再集計作業を通じて長時間労働の背景にあるプロジェクトマネジメントの要因を明らかにすることであり、プロジェクトマネジメント視点からプロジェクトパフォーマンスに影響を及ぼす要因を検証する⁴。

図表 3(2)-1 は、プロジェクトパフォーマンスに影響を及ぼす要因を検証するために整理した分析フレームワークである。プロジェクトパフォーマンスは、プロジェクトの特性である概要・性格とプロジェクトマネジメントの 2 つの視点から構成される。

図表 3(2)-1. 分析フレームワーク



(b) 分析に用いる変数と分析方法とその基本統計量

図表 3(2)-2 は、図表 3(2)-1 の分析フレームワークに基づいて行う分析に用いる変数を整理したものである。分析により説明される変数（被説明変数）はプロジェクトパフォーマンスである。具体的な指標として「品質」を選ぶものの、長時間労働対策の視点から労働時間の指標も用意した。労働時間が短くなってもプロジェクトパフォーマンスが低下してしまうのでは企業として持続的にすることができないからである。具体的には派遣社員を除く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を選び、これら 2 つの指標をもとにして作成した合成変数を用いた。プロジェクトマネジメントの違いがこのプロジェクトパフ

⁴ 2017 年度調査の実施概要はつぎの通りである。調査目的は、IT 業界の取引条件やプロジェクトチームの状況、および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である。アンケート調査の実施方法はプロジェクトマネージャを対象としたインターネット調査方法が採られ、その際、調査対象のプロジェクトマネージャをつぎの手順で抽出した。本事業に参加する IT 関連団体（情報サービス産業協会、組込システム技術協会、コンピュータソフトウェア協会、日本情報システム・ユーザー協会、北海道 IT 推進協会、熊本県情報サービス産業協会）の会員企業に最近、元請または協力会社の立場で受注し、終了した SI やソフトウェア開発のプロジェクトを 3 つ選んでもらい、そのプロジェクトを担当したプロジェクトマネージャに依頼した。

調査の実施時期は 2017 年 12 月 11 日～12 月 26 日であり、期日までに回答した人数は 231 人である。調査内容は大きく①回答者のプロフィール、②担当したプロジェクトの概要、③プロジェクトマネジメントの状況、④勤務先の経営体制の 4 分野である。

パフォーマンスにどのような影響を及ぼすかを明らかにするため、被説明変数を図表 3 に示す 3 タイプに類型化した。

一方、説明変数については、「プロジェクトの概要・性格」はプロジェクト分野、受注タイプ、外注比率、客先常駐比率を、「プロジェクトマネジメント」は受注時の契約・提案内容とプロジェクト遂行時の状況を用いた。さらに、統制変数として、会社概要の業種と正社員数を用意した⁵。各変数に対応するデータの扱いについては図表 3(2)-2 の「変数の説明」を参照してもらいたい。

図表 3(2)-2. 分析に用いる変数の概要

	分野	内容	変数の説明
被説明変数	プロジェクトパフォーマンス	「品質 (問13(a))」と「労働時間 (問14(b))」の設問をもとにした合成変数	【タイプ1】プロジェクトパフォーマンスを「高・中・低」の3タイプに分類（「高パフォーマンスプロジェクト」3点、「中パフォーマンスプロジェクト」2点、「低パフォーマンスプロジェクト」1点） 【タイプ2】プロジェクトパフォーマンスを「高・その他（低+中）」に分類（「高パフォーマンスプロジェクト」1点、「その他のプロジェクト（低+中）」0点） 【タイプ3】プロジェクトパフォーマンスを「低・その他（高+中）」に分類（「低パフォーマンスプロジェクト」1点、「その他のプロジェクト（高+中）」0点）
説明変数	統制変数	業種 (問31)	「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」「その他の業種」がダミー変数。レファレンスグループは「コンピューターメーカーまたはその情報子会社」
		正社員数 (問33)	「1~9人」1点、「10~29人」2点、「30~49人」3点、「50~99人」4点、「100~299人」5点、「300~499人」6点、「500~999人」6点、「1000~2999人」8点、「3000人以上」9点。
	プロジェクトの概要・性格	プロジェクト分野 (問1)	「デジタルビジネス系」「組込系」「その他」がダミー変数。レファレンスグループは「エンタープライズ系」。
		受注タイプ (問3)	「下請」がダミー変数。レファレンスグループは「元請」。
		外注比率 (問10)	プロジェクト受注額に占める外注費の割合。
		客先常駐比率 (問11)	プロジェクトの総工数に占める客先常駐の割合。
	プロジェクトマネジメント	受注時の契約・提案内容 (問23(1))	「当てはまる」4点、「どちらかという当てはまる」3点、「どちらかという当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点。
プロジェクト遂行時の状況 (問24(1))		「当てはまる」4点、「どちらかという当てはまる」3点、「どちらかという当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点。	

図表 3(2)-3. 被説明変数の類型化

被説明変数	累計方法
プロジェクトパフォーマンス・タイプ1	プロジェクトパフォーマンスを3段階（高・中・低）に分類
プロジェクトパフォーマンス・タイプ2	プロジェクトパフォーマンス・タイプ1を「高・その他（低+中）」に整理
プロジェクトパフォーマンス・タイプ3	プロジェクトパフォーマンス・タイプ1を「低・その他（高+中）」に整理

つぎに、分析方法は被説明変数のデータの特性に応じて順序ロジスティック回帰分析と二項ロジスティック回帰分析を用いた。具体的には、図表 3(2)-4 に示すように被説明変数のタイプ1には順序ロジスティック回帰分析をタイプ2とタイプ3には二項ロジスティック回帰分析を用いた。

⁵ 統制変数とは、注目する説明変数以外で、分析結果に影響を与えるであろう変数のことである。

図表 3(2)-4. 分析方法

被説明変数	分析方法
プロジェクトパフォーマンス・タイプ 1	順序ロジスティック回帰分析
プロジェクトパフォーマンス・タイプ 2	二項ロジスティック回帰分析
プロジェクトパフォーマンス・タイプ 3	二項ロジスティック回帰分析

最後に、分析に用いた変数の基本統計量は図表 3(2)-5 のとおりである。

図表 3(2)-5. 基本統計量

		N	平均値	標準偏差	最小値	最大値	
被説明変数	プロジェクトパフォーマンス・タイプ 1	226	1.739	0.692	1	3	
	プロジェクトパフォーマンス・タイプ 2	226	0.142	0.349	0	1	
	プロジェクトパフォーマンス・タイプ 3	226	0.403	0.492	0	1	
統制変数	主な業種 〔基準=独立系の情報サービス事業者〕	コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー	231	0.117	0.322	0	1
		ユーザー企業の情報子会社ダミー	231	0.117	0.322	0	1
		その他の業種ダミー	231	0.104	0.306	0	1
		正社員数	231	5.632	1.881	1	9
プロジェクトの概要・性格	プロジェクト分野 〔基準=エンタープライズ系〕	デジタルビジネス系ダミー	231	0.216	0.413	0	1
		組込み系ダミー	231	0.160	0.368	0	1
		その他ダミー	231	0.117	0.322	0	1
	受注タイプ〔基準=元請〕	下請ダミー	231	0.394	0.490	0	1
		外注費比率	230	29.809	27.237	0	90
	客先常駐比率	231	31.481	42.632	0	100	
プロジェクトマネジメント	受注時の契約・提案内容	(a) 大規模すぎる案件	231	2.169	1.039	1	4
		(b) 会社として実績のない案件	231	2.100	1.101	1	4
		(c) 会社として不得意・経験不足の案件	231	1.965	0.982	1	4
		(d) 採算を度外視して受注した案件	231	1.494	0.796	1	4
		(e) 不明確な仕様	231	2.277	1.072	1	4
		(f) 仕様以上の過剰品質	231	1.909	0.935	1	4
		(g) 過小な工数（見積もり）	231	1.918	0.940	1	4
		(h) 短すぎるプロジェクト期間	231	2.108	1.022	1	4
	プロジェクト遂行時の状況	(a) 社内の人員が十分に投入されないこと	231	2.199	1.036	1	4
		(b) 協力会社の要員を必要だけ確保できないこと	231	1.883	0.946	1	4
		(c) あなたの能力や経験が不足していること	231	1.974	0.854	1	4
		(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	231	2.260	0.886	1	4
		(e) 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	1.645	0.682	1	4
		(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	231	1.662	0.762	1	4
		(g) プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	231	1.649	0.782	1	4
		(h) 業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	231	1.801	0.771	1	4
		(i) 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	1.675	0.765	1	4
		(j) 開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	231	1.758	0.803	1	4
		(k) 発注者側の協力が得られないこと	231	1.732	0.838	1	4
		(l) 発注者側の意思疎通ができていないこと	231	2.082	0.972	1	4
		(m) プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	231	2.515	0.982	1	4
		(n) 大元の発注者が仕様変更したこと	231	2.203	1.066	1	4
		(o) 発生したトラブルへの初期対応が遅れること	231	1.853	0.810	1	4
		(p) トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	231	1.827	0.810	1	4
		(q) 発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	231	1.736	0.857	1	4
		(r) カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること	231	1.853	0.867	1	4
		(s) 検収条件が明確にされないこと	231	1.597	0.768	1	4
(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	231	1.584	0.764	1	4		
(u) 自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	231	1.580	0.717	1	4		
(v) 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	1.688	0.801	1	4		

(2) 分析結果

(a) プロジェクトパフォーマンスの規定要因の決定係数の比較

図表 3(2)-6 は、プロジェクトパフォーマンスのタイプごとに説明変数（プロジェクトマネ

ジメント)が被説明変数(プロジェクトパフォーマンス)をどのくらい説明できるかを示す決定係数(Nagelkerke R²)を整理したものである。決定係数の値が「1」に近いほど回帰式(説明力)が高いことを意味する。決定係数の値で比較すると、「プロジェクトパフォーマンス・タイプ3」が0.510で最も高く、これに「プロジェクトパフォーマンス・タイプ1」が0.407、「プロジェクトパフォーマンス・タイプ2」が0.389でそれぞれ続いている。プロジェクトパフォーマンスを3つのタイプに分類した場合、「プロジェクトパフォーマンス・タイプ3 > プロジェクトパフォーマンス・タイプ1 > プロジェクトパフォーマンス・タイプ2」の順でプロジェクトマネジメントから受ける影響が大きいことを示している。

図表 3(2)-6. プロジェクトパフォーマンスの規定要因の決定係数の比較

	プロジェクト パフォーマンス・ タイプ1	プロジェクト パフォーマンス・ タイプ2	プロジェクト パフォーマンス・ タイプ3
N	225	225	225
Nagelkerke R ²	0.407	0.389	0.510

(b) プロジェクトパフォーマンス・タイプ1～順序ロジスティック回帰分析

図表 3(2)-7 は、プロジェクトパフォーマンス・タイプ1を被説明変数に順序ロジスティック回帰分析を用いて分析したものである。

プロジェクトの概要・性格については、有意な結果がみられない。プロジェクトマネジメントについては、まず受注時の契約・提案内容では、「不明確な仕様」「仕様以上の過剰品質」「短すぎるプロジェクト期間」で有意な結果がみられ、係数値は「仕様以上の過剰品質」が正の値、「不明確な仕様」と「短すぎるプロジェクト期間」は負の値である。つぎにプロジェクト遂行時の状況では、「社内の人員が十分に投入されないこと」「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間の協力体制ができていないこと」「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が発生すること」で有意な結果がみられ、係数値は「社内の人員が十分に投入されないこと」「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」「発生したトラブルへの初期対応が遅れること」および「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」が負の値である。

つまり、受注時の契約・提案内容について高パフォーマンスプロジェクトは低パフォーマンスプロジェクトに比べて「仕様以上の過剰品質」のプロジェクトであるのに対して、「不明確な仕様」と「短すぎるプロジェクト期間」のプロジェクトではないという特性を持つ。また、プロジェクト遂行時の状況では、高パフォーマンスプロジェクトは低パフォーマンスプロジェクトに比べて「社内の人員が十分に投入していないこと」「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」「発生したトラブルへの初期対応が遅れていないこと」および「カットオ

オーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」への対応がとられていることが確認できる。

なお、統制変数について、業種では独立系の情報サービス事業者に比べ「コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー」で、正社員数でそれぞれ負の有意な値がみられる。

図表 3(2)-7. プロジェクトパフォーマンス・タイプ1の規定要因

			係数値	標準誤差
統制変数	主な業種 〔基準=独立系の情報サービス事業者〕	コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー	-1.435	0.537 ***
		ユーザー企業の情報子会社ダミー	0.264	0.515
		その他の業種ダミー	0.723	0.562
	正社員数	正社員数	-0.172	0.093 *
プロジェクトの概要・性格	プロジェクト分野 〔基準=エンタープライズ系〕	デジタルビジネス系ダミー	0.087	0.394
		組込み系ダミー	-0.007	0.458
		その他ダミー	0.542	0.533
	受注タイプ〔基準=元請〕	下請ダミー	-0.327	0.356
	外注費比率	外注費比率	0.007	0.007
	客先常駐比率	客先常駐比率	-0.002	0.004
プロジェクトマネジメント	受注時の契約・提案内容	(a) 大規模すぎる案件	0.061	0.181
		(b) 会社として実績のない案件	0.075	0.203
		(c) 会社として不得意・経験不足の案件	0.115	0.252
		(d) 採算を度外視して受注した案件	-0.265	0.247
		(e) 不明確な仕様	-0.376	0.197 *
		(f) 仕様以上の過剰品質	0.427	0.218 **
		(g) 過小な工数（見積もり）	-0.248	0.206
		(h) 短すぎるプロジェクト期間	-0.353	0.190 *
	プロジェクト遂行時の状況	(a) 社内の人員が十分に投入されないこと	-0.560	0.222 **
		(b) 協力会社の要員を必要だけ確保できないこと	0.267	0.241
		(c) あなたの能力や経験が不足していること	0.476	0.252 *
		(d) プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	-0.150	0.229
		(e) プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	-0.421	0.341
		(f) プロジェクトメンバー間の協体制度ができていないこと	0.750	0.322 **
		(g) プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	-0.180	0.324
		(h) 業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	-0.193	0.316
		(i) 発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	-0.090	0.305
		(j) 開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	-0.551	0.265 **
		(k) 発注者側の協力が得られないこと	0.471	0.320
		(l) 発注者側の意思疎通ができていないこと	0.021	0.242
		(m) プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	-0.266	0.250
		(n) 大元の発注者が仕様変更したこと	-0.081	0.216
		(o) 発生したトラブルへの初期対応が遅れること	-0.607	0.325 *
		(p) トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	0.489	0.324
		(q) 発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	-0.202	0.235
		(r) カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること	-0.533	0.282 *
		(s) 検収条件が明確にされないこと	0.159	0.282
(t) 自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	-0.138	0.290		
(u) 自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	0.326	0.339		
(v) トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	-0.223	0.298		
-2対数尤度			351.158	
χ^2			97.449 ***	
Cox-Snell R ²			0.352	
Nagelkerke R ²			0.407	
N			225	

***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

(c) プロジェクトパフォーマンス・タイプ2～二項ロジスティック回帰分析

図表 3(2)-8 は、プロジェクトパフォーマンス・タイプ2を被説明変数に二項ロジスティック

ク回帰分析を用いて分析したものである。

プロジェクトの概要・性格については、有意な結果がみられない。プロジェクトマネジメントについては、まず受注時の契約・提案内容では「会社として不得意・経験不足の案件」で正の有意な結果がみられた。つぎにプロジェクト遂行時の状況では、「社内的人员が十分に投入されないこと」「プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと」「発注者側の意思疎通ができていないこと」および「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」で有意な結果がみられ、係数値は「発注者側の意思疎通ができていないこと」が正の値、「社内的人员が十分に投入されないこと」「プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと」および「開発カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」は負の値である。

つまり、プロジェクト遂行時の状況では高パフォーマンスプロジェクトはその他のプロジェクトに比べて「社内的人员が十分に投入されないこと」「プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと」および「開発カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」への対応がとられていることが確認できる。

なお、統制変数について、業種では独立系の情報サービス事業者に比べ「コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー」で正の有意な値がみられるのに対し、正社員数は有意な結果がみられない。

図表 3(2)-8. プロジェクトパフォーマンス・タイプ2の規定要因

			係数値	標準誤差
(定数)			1.244	1.403
統制変数	主な業種 〔基準=独立系の情報サービス事業者〕	コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー	-2.278	1.228 *
		ユーザー企業の情報子会社ダミー	-0.266	0.841
その他の業種ダミー		0.725	0.918	
	正社員数	正社員数	-0.012	0.161
プロジェクトの概要・性格	プロジェクト分野 〔基準=エンタープライズ系〕	デジタルビジネス系ダミー	-0.415	0.651
		組み込み系ダミー	-1.299	0.887
		その他ダミー	-0.411	0.952
	受注タイプ〔基準=元請〕	下請ダミー	-0.434	0.618
	外注費比率	外注費比率	-0.008	0.012
	客先常駐比率	客先常駐比率	-0.009	0.008
プロジェクトマネジメント	受注時の契約・提案内容	(a) 大規模すぎる案件	-0.432	0.339
		(b) 会社として実績のない案件	-0.680	0.437
		(c) 会社として不得意・経験不足の案件	1.022	0.534 *
		(d) 採算を度外視して受注した案件	-0.521	0.548
		(e) 不明確な仕様	-0.256	0.369
		(f) 仕様以上の過剰品質	0.091	0.407
		(g) 過小な工数（見積もり）	-0.058	0.414
		(h) 短すぎるプロジェクト期間	-0.238	0.343
	プロジェクト遂行時の状況	(a) 社内の人員が十分に投入されないこと	-0.821	0.424 *
		(b) 協力会社の要員を必要だけ確保できないこと	0.270	0.457
		(c) あなたの能力や経験が不足していること	0.061	0.463
		(d) プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	0.305	0.410
		(e) プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	0.076	0.625
		(f) プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	0.846	0.611
		(g) プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	-1.090	0.624 *
		(h) 業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	0.634	0.547
		(i) 発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	0.518	0.580
		(j) 開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	-0.228	0.520
		(k) 発注者側の協力が得られないこと	0.075	0.609
		(l) 発注者側の意思疎通ができていないこと	0.816	0.455 *
		(m) プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	-0.617	0.448
		(n) 大元の発注者が仕様変更したこと	0.121	0.401
		(o) 発生したトラブルへの初期対応が遅れること	-0.505	0.601
		(p) トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	0.993	0.687
		(q) 発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	-0.304	0.492
		(r) カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること	-1.807	0.732 **
		(s) 検収条件が明確にされないこと	-0.094	0.670
(t) 自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	-0.290	0.569		
(u) 自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	0.486	0.648		
(v) トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	0.443	0.563		
-2対数尤度			126.105	
x ²			54.304 *	
Cox-Snell R ²			0.214	
Nagelkerke R ²			0.389	
N			225	

***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

(d) プロジェクトパフォーマンス・タイプ3の規定要因

図表 3(2)-9 は、プロジェクトパフォーマンス・タイプ3を被説明変数に二項ロジスティック回帰分析を用いて分析したものである。

プロジェクトの概要・性格について、プロジェクト分野のエンタープライズ系に比べその他ダミーで、そして外注費比率で有意な結果がみられ、係数値はそれぞれ負の値である。すな

わち、その他のプロジェクトに比べて低パフォーマンスプロジェクトのプロジェクト分野はその他が多く、外注費比率は低い状況にある。

プロジェクトマネジメントについては、まず受注時の契約・提案内容では「仕様以上の過剰品質」で有意な結果がみられ、係数値は負の値である。つぎにプロジェクト遂行時の状況では、「社内的人员が十分に投入されないこと」「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」「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」で有意な結果がみられ、係数値は「社内的人员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」および「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」が正の値である。

つまり、受注時の契約・提案内容について低パフォーマンスプロジェクトはその他のプロジェクトに比べて「仕様以上の過剰品質」のプロジェクトではないという特性を持つ。また、プロジェクト遂行時の状況では、低パフォーマンスプロジェクトはその他のプロジェクトに比べて「社内的人员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」および「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」が発生していたことが確認できる。

なお、統制変数について、業種では独立系の情報サービス事業者に比べ「コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー」で、正社員数でそれぞれ正の有意な値がみられる。

図表 3(2)-9. プロジェクトパフォーマンス・タイプ3の規定要因

		係数値	標準誤差		
		(定数)	-8.007	1.488 ***	
統制変数	主な業種 〔基準=独立系の情報サービス事業者〕	コンピュータメーカーまたはその情報子会社ダミー	1.403	0.638 **	
		ユーザー企業の情報子会社ダミー	-0.336	0.678	
		その他の業種ダミー	-0.407	0.766	
	正社員数	正社員数	0.408	0.141 ***	
プロジェクトの概要・性格	プロジェクト分野 〔基準=エンタープライズ系〕	デジタルビジネス系ダミー	-0.164	0.510	
		組み込み系ダミー	-0.556	0.599	
		その他ダミー	-1.183	0.718 *	
	受注タイプ〔基準=元請〕	下請ダミー	0.357	0.455	
	外注費比率	外注費比率	-0.022	0.009 **	
	客先常駐比率	客先常駐比率	0.002	0.005	
プロジェクトマネジメント	受注時の契約・提案内容	(a) 大規模すぎる案件	-0.248	0.232	
		(b) 会社として実績のない案件	-0.413	0.280	
		(c) 会社として不得意・経験不足の案件	0.249	0.324	
		(d) 採算を度外視して受注した案件	0.170	0.304	
		(e) 不明確な仕様	0.398	0.266	
		(f) 仕様以上の過剰品質	-0.657	0.287 **	
		(g) 過小な工数（見積もり）	0.401	0.263	
		(h) 短すぎるプロジェクト期間	0.363	0.248	
	プロジェクト遂行時の状況	(a) 社内の人員が十分に投入されないこと	0.561	0.283 **	
		(b) 協力会社の要員を必要なだけ確保できないこと	-0.350	0.304	
		(c) あなたの能力や経験が不足していること	-0.788	0.337 **	
		(d) プロジェクトメンバーの能力や経験が不足していること	0.540	0.302 *	
		(e) プロジェクトメンバーの仕事の状況を把握できていないこと	0.477	0.430	
		(f) プロジェクトメンバー間の協力体制ができていないこと	-0.476	0.398	
		(g) プロジェクトのゴール設定がうまくいかないこと	-0.212	0.394	
		(h) 業務のスケジュール管理がうまくいかないこと	0.411	0.420	
		(i) 発注者とのコミュニケーションがうまくいかないこと	0.600	0.392	
		(j) 開発準備等の仕事の仕方があっていないこと	0.731	0.327 **	
		(k) 発注者側の協力が得られないこと	-0.832	0.409 **	
		(l) 発注者側の意思疎通ができていないこと	0.290	0.309	
		(m) プロジェクトの途中で仕様変更の依頼があること	0.352	0.334	
		(n) 大元の発注者が仕様変更したこと	0.157	0.277	
		(o) 発生したトラブルへの初期対応が遅れること	0.590	0.392	
		(p) トラブルの対応策や解決案の合意が遅れること	-0.394	0.415	
		(q) 発注者の担当者・組織変更により支障をきたすこと	0.125	0.286	
		(r) カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること	0.394	0.342	
		(s) 検収条件が明確にされないこと	-0.174	0.340	
		(t) 自社の開発標準・フレームワークが決まっていないこと	0.017	0.364	
		(u) 自社の仕様変更のルールが決まっていないこと	-0.016	0.433	
		(v) トラブルに会社が組織的な対応を十分に行わないこと	0.455	0.367	
		-2対数尤度		196.849	
		x ²		106.798 ***	
		Cox-Snell R ²		0.378	
Nagelkerke R ²		0.510			
N		225			

***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

(4) まとめ

以上の分析結果を整理すると以下の通りである。

第1に、プロジェクトパフォーマンスを3つのタイプ別に分析した回帰式の決定係数をみると、「プロジェクトパフォーマンス・タイプ3 > プロジェクトパフォーマンス・タイプ1 > プロジェクトパフォーマンス・タイプ2」の順で決定係数の値が高くなり、プロジェクトマネ

ジメントから受ける影響が大きいことを示している。

第2に、決定係数の値の高い「プロジェクトパフォーマンス・タイプ1」と「プロジェクトパフォーマンス・タイプ3」のプロジェクトマネジメントによる規定要因をみていくと、まずプロジェクトパフォーマンス・タイプ1については、高パフォーマンスプロジェクトほど、プロジェクト受注時の契約・提案内容においては、「不明確な仕様」にしないこと、「短すぎるプロジェクト期間」にしないようにしている。また、プロジェクト遂行時の状況においては、「社内の人員が十分に投入していないこと」「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」「発生したトラブルへの初期対応が遅れていないこと」および「カットオーバーの際の品質やセキュリティのトラブルが発生すること」にならないようにプロジェクトマネジメントを行っている。

つぎに「プロジェクトマネジメント・タイプ3」については、低パフォーマンスプロジェクトはその他のプロジェクトに比べ「社内の人材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」および「開発準備等の仕事の仕方があっていないこと」が起きており、プロジェクトパフォーマンスを低めないようにするためには、これらへの対策を事前に進めておくことが求められると考えられる。

※本節の分析・執筆は田口和雄氏（高千穂大学 経営学部 教授）が担当した。

4 実態調査の実施

(1) 実施目的

本調査は、IT 業界において働き方改革を進め、長時間労働を是正することが喫緊の課題であるとの認識のもと、労働時間の実態や長時間労働対策への取組状況を明らかにすることを目的に実施した。

具体的には、本事業の過去の実態調査において、H28 年度に主に人事労務面での長時間労働の要因・有効な施策、H29 年度には主にプロジェクト管理面での要因・有効な施策について調査を行ってきた。そのため、本実態調査では、過去の調査結果より有効と思われる施策を経営、人事労務、プロジェクト管理の3つの側面から再整理し、IT 業界各社の実施状況を調査することで、現在取組が推進されている施策、遅れている施策、事業形態(受託型、組込み型、プロダクト型)や労働時間の長短による推進状況の違い等を抽出し、今後 IT 業界各社の取組検討の一助とすることを目指して実施した。

なお、調査結果は、IT 業界における長時間労働対策の取組状況のベンチマークデータとして、業界各社がセルフチェックで自社と他社の取組状況を比較するツールとしても活用している。(「(5) 調査結果を基にした自社診断ツールの作成」参照)

(2) 実施概要

アンケート調査は、IT 業界の4団体の加盟企業約1,250社を対象に実施し、計222社(回収率17.8%)の回答を得ることができた。なお、調査対象は、4団体の加盟企業の内、自社でシステム開発を行っている企業とし、例えばユーザー企業等、発注元として自社でシステム開発を行わない企業は調査対象から外している。

図表 4-1. 実態調査の実施概要

実施目的	IT 業界における長時間労働対策等の実施状況について把握すること
実施時期	2018年10月17日～11月16日
調査対象	<ul style="list-style-type: none">・一般社団法人情報サービス産業協会(JISA) 会員企業・一般社団法人組込みシステム技術協会(JASA) 会員企業・一般社団法人コンピュータソフトウェア協会(CSAJ) 会員企業・一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会(JUAS) 会員企業
調査票送付数	計1248社
回収数(率)	222件(回収率:17.8%)

(3) 調査内容

調査は、主に「Ⅰ. 企業属性」、「Ⅱ. 労働時間の状況」、「Ⅲ. 長時間労働対策の実施状況」について確認した。本調査で目的とする IT 業界各社の長時間労働対策の実施状況については、「経営体制」、「プロジェクト管理」「人事管理」の分類において、8つの設問を用意し、設問ごとに過去調査結果及び有識者委員会で抽出した10の施策の実施状況について、「積極的である」「やや積極的である」「あまり積極的でない」「積極的でない」「実施していない」「業務またはビジネス上不要」の6段階で回答し、各施策の積極度合いの違いを調査した。調査項目の詳細は、次頁「アンケート調査票」に示す。

図表 4-2. 実態調査の調査内容

分類	調査項目
Ⅰ. 企業属性 ＜問 1～3＞	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスモデル、取引構造のポジション、顧客業種、常駐比率 • 基本情報（売上規模、営業利益率、従業員数 等） • IT エンジニアの過不足状況
Ⅱ. 労働時間の状況 ＜問 4～6＞	<ul style="list-style-type: none"> • 直近の労働時間と有休取得率 • 過去3年間における労働時間と有休取得率の変化 • 労働時間の管理方法
Ⅲ. 長時間労働対策の実施状況	
経営体制 ＜問 7, 8＞	<ol style="list-style-type: none"> 1. 全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策 2. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策
プロジェクト管理 ＜問 9～11＞	<ol style="list-style-type: none"> 3. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策 4. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策 5. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策
人事管理 ＜問 12～14＞	<ol style="list-style-type: none"> 6. 労働時間に関する制度導入などの施策 7. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策 8. 人材育成や生産性向上についての意識向上のための施策

■ アンケート調査票

厚生労働省委託調査

「IT 人材の長時間労働削減に向けた企業実態調査」

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）

ご記入にあたってのお願い

1. 本調査は、IT 業界において働き方改革を進め、長時間労働を削減することが喫緊の課題であるとの認識のもと、労働時間の状況や長時間労働の原因などの実態を明らかにすることを目的に実施するものです。
2. この調査票では、以下の内容についてお尋ねします。
 - I. 貴社の概要について
 - II. 労働時間の状況について
 - III. 長時間労働対策について
3. 主に人事担当者の方を対象としたアンケートとなっておりますが、「Ⅲ. 長時間労働対策について」は経営体制やプロジェクト管理等に関する貴社の施策の実施状況をご回答いただくため、必要に応じて経営企画担当やプロジェクトマネージャ等、実態をよく把握されているご担当の方に内容を確認の上、ご回答いただけますよう、お願いいたします。
4. ご回答の方法は各質問文に示されておりますが、基本的には、該当する番号に○をお付け下さい。なお、「その他」を選択された場合は、（ ）内にその内容を具体的にご記入下さい。
5. ご回答いただいた内容は、返送先（PwC コンサルティング合同会社）によりすべて統計的に分析・処理されます。本事業による分析・処理以外には使用しないため、本調査へのご回答により貴社に不利益が及ぶことは一切ありませんので、ありのままをお答えください。
6. ご回答いただいた企業の皆様には、「IT 業界における長時間労働対策の施策実施状況に関する傾向取りまとめ結果」を集計・分析後に送付させていただきます。是非とも積極的な調査協力をお願いいたします。
7. ご記入いただいた調査票は、**11月16日（金）**までに郵送、メール等にてご返送下さい。
8. Web 上での回答も可能です。Web 上で回答する場合、以下の URL よりご回答ください。
URL: “ <https://goo.gl/forms/7x7pznJ2Ic8gBPOI2> ”

■ 返送先・お問い合わせ先：

PwC コンサルティング合同会社

〒104-0028 東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング

電話：03-6212-7474

E-mail：JP_Cons_work_improvement@pwc.com（担当：千賀、千葉、高篠）

I. 貴社の概要についてお伺いします。

問1 貴社は以下のどれに当てはまりますか。(1つだけ○)

1. コンピュータ・メーカーの情報子会社
2. ユーザの情報子会社
3. その他の情報サービス事業者

付問1 (1) 貴社の情報サービス事業のうち最も多いものをお答えください。(1つだけ○)

1. 受託型^{*1} → 付問1 (2)へお進みください。
2. 組込み型^{*2} → 付問1 (2)へお進みください。
3. プロダクト型^{*3} → 問2へお進みください。

【情報サービス事業の種類】

※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

付問1 (2) 貴社の取引構造におけるポジションについてお教えてください。(1つだけ○)

1. 元請（ユーザまたはユーザの情報子会社との取引が最も多い、ユーザの情報子会社を含む）
2. 中間下請1（元請または元請の情報子会社との取引が最も多い）
3. 中間下請2（中間下請との取引が最も多く、かつ再委託することが少なくない）
4. 最終下請（中間下請との取引が最も多く、かつ再委託することは少ないか全くない）

付問1 (3) 貴社が参加しているプロジェクトのうち、貴社の売上高の最も大きいプロジェクトのエンドユーザ（大元の発注者）の業種をお答えください。(1つだけ○)

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. 農林水産・鉱業 | 11. 卸売業、小売業 |
| 2. 建設業 | 12. 銀行業、保険業、その他金融業 |
| 3. 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） | 13. 専門・技術サービス業、学術研究 |
| 4. 3. 以外の製造業 | 14. 飲食店、宿泊業 |
| 5. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 15. 教育、学習支援業 |
| 6. 情報サービス業 | 16. 医療業 |
| 7. 通信業 | 17. 福祉関連業（社会保険・社会福祉・介護） |
| 8. 放送業、新聞・出版業、映像・音声制作業 | 18. その他サービス業 |
| 9. 広告業・広告制作業 | 19. 官公庁・自治体 |
| 10. 運輸業、郵便業 | 20. その他（ ） |

付問1 (4) 貴社のITエンジニアに占める「客先常駐」のおおよその比率をお答えください。

おおよそ 割（「客先常駐がない」場合は0と記入してください）

※「客先常駐」とは、主な勤務場所が顧客の事業所であることをいいます。契約形態（派遣、請負、準委任等）は問いません。

Ⅲ. 貴社の長時間労働対策の取組状況をお伺いします。

問7 「1. 全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

1. 全社的な経営方針やビジネス実施全体 についての施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的 である	2. やや 積極的 である	3. あまり 積極的 ではない	4. 積極的 ではない	5. 取り組んで いない	6. 業務または ビジネス上 該当しない
① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	1	2	3	4	5	6
② 社長など経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	1	2	3	4	5	6
③ 付加価値の高い事業分野への転換・シフト (受託型→プロダクト型等)	1	2	3	4	5	6
④ 良好な取引関係や円滑な業務遂行が期待できる 顧客・ユーズカどろかの見極め、取引先の取捨選択	1	2	3	4	5	6
⑤ 顧客、Sier、パートナー企業などからなる、相互の利害を調整 するための会議体 (ステアリングコミッティ等)の設置	1	2	3	4	5	6
⑥ 受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	1	2	3	4	5	6
⑦ 受注内容に応じた価格決定方式 (人月単価/定額/ 成果報酬等)の選択	1	2	3	4	5	6
⑧ 大規模プロジェクトにおけるリスク軽減のための契約単位の分割 (開発フェーズごとの多段階契約等)	1	2	3	4	5	6
⑨ 大規模プロジェクトにおける管理可能なプロジェクト規模への 細分化・階層化	1	2	3	4	5	6
⑩ 開発するソフトウェアに応じた開発手法 (ウォーターフォール/ アジャイル等)の選択	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 7-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 7-3. 上記取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問8 「2. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

2. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的である	2. やや積極的である	3. あまり積極的ではない	4. 積極的ではない	5. 取り組んでいない	6. 業務またはビジネス上該当しない
① システム開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	1	2	3	4	5	6
② プロジェクト間の調整・統括を図る専門担当者の配置	1	2	3	4	5	6
③ 部門長によるプロジェクトの進捗やメンバーの業務内容等の把握	1	2	3	4	5	6
④ 機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	1	2	3	4	5	6
⑤ プロジェクト特性に合わせた開発のための「システム構成に関する情報・品質情報等の収集や活用」の基盤整備	1	2	3	4	5	6
⑥ プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	1	2	3	4	5	6
⑦ 顧客・ユーザとリスクや進捗を確認するためのツール類の整備	1	2	3	4	5	6
⑧ 経験不足のプロジェクトへの類似業務経験のある社員の配置	1	2	3	4	5	6
⑨ 経験不足のプロジェクトにおける業務知識を獲得するための業務有識者との密接なコミュニケーション	1	2	3	4	5	6
⑩ 経験不足のプロジェクトにおける見積りや開発に係る専門チーム(あるいは専門メンバー)による支援	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 8-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 8-3. 上記取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問9 「3. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
 (それぞれあてはまるものに1つだけ○)

3. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的 である	2. やや 積極的 である	3. あまり 積極的 ではない	4. 積極的 ではない	5. 取り組んで いない	6. 業務または ビジネス上 該当しない
① プロジェクトの見積精度向上のための <u>工数確保</u>	1	2	3	4	5	6
② プロジェクトの見積精度向上のための <u>社外ノウハウの活用</u>	1	2	3	4	5	6
③ プロジェクトの <u>見積内容をチェックする社内体制の整備</u>	1	2	3	4	5	6
④ 開発作業に着手する前の <u>要件の分析・評価</u>	1	2	3	4	5	6
⑤ 顧客の要求を明確に定義するための <u>社外ノウハウの活用等</u> による要件定義プロセスの体系化	1	2	3	4	5	6
⑥ 「プロジェクト目標を達成するために必要な成果物とタスクの定 義」等、開発スコープの明確化	1	2	3	4	5	6
⑦ プロジェクト特性に合った開発標準やルールについての <u>ノウハウの</u> <u>体系化、およびそれらに基づいたテンプレートやツールの活用</u>	1	2	3	4	5	6
⑧ 契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に 関する <u>顧客との交渉</u>	1	2	3	4	5	6
⑨ プロジェクト開始前における発注者の業務理解度の把握と対策 (顧客の業務に精通する人材の配置等)	1	2	3	4	5	6
⑩ プロジェクトの要件が明確に定義できない場合に、 要件定義フェーズと開発フェーズを分けて契約する対応	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 9-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 9-3. 上記取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問10 「4. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

4. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的である	2. やや積極的である	3. あまり積極的ではない	4. 積極的ではない	5. 取り組んでいない	6. 業務またはビジネス上該当しない
① 部門間やプロジェクト間での <u>仕事の共有化及び平準化</u>	1	2	3	4	5	6
② 特定の IT エンジニアにプロジェクトや負荷が集中しないようにするための <u>チェック・調整</u>	1	2	3	4	5	6
③ プロジェクトにおける <u>生産性の評価基準</u> の設定および評価実施	1	2	3	4	5	6
④ システム管理ツールによる <u>進捗状況</u> の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	1	2	3	4	5	6
⑤ ビジネスチャット等のツールによるプロジェクト内で <u>コミュニケーションの活性化</u>	1	2	3	4	5	6
⑥ プロジェクトマネージャが問題を抱え込まないためのプロジェクト状況の共有化	1	2	3	4	5	6
⑦ プロジェクトマネージャによる、配下 IT エンジニアの長時間労働や稼働状況についての <u>人事・本社への定期報告</u>	1	2	3	4	5	6
⑧ 開発工程の早い段階での、 <u>検収要件やチェック項目の発注者との合意</u>	1	2	3	4	5	6
⑨ 検収要件のチェックリスト化等、 <u>社内でノウハウとして共有する社内体制の整備</u>	1	2	3	4	5	6
⑩ <u>過去の実績や体系化された外部情報・ノウハウに基づいた検収項目・テスト項目レビュー</u> 等の実施メンバーによるセルフチェック	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 10-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 10-3. 上表記載の取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問11 「5. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策」に関する①～⑩の取組状況についてご回答ください。
 (それぞれあてはまるものに1つだけ○)

5. プロジェクト実施時の トラブル対応に関する施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的 である	2. やや 積極的 である	3. あまり 積極的で はない	4. 積極的 ではない	5. 取り組んで いない	6. 業務または ビジネス上 該当しない
① プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	1	2	3	4	5	6
② 運用開始後に品質等のトラブルを起こさないための開発段階でのテスト・検証の工数確保	1	2	3	4	5	6
③ トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	1	2	3	4	5	6
④ メンバーから悪い報告があった場合プロジェクトマネージャが責める、突き放す、無視する等の行動を抑止する施策	1	2	3	4	5	6
⑤ トラブル発生時に対応・追加投入するための緊急人員リソース(あるいはチーム)の確保及び支援の実施	1	2	3	4	5	6
⑥ 追加工数発生時の原因、コスト負担、応援体制の明確化	1	2	3	4	5	6
⑦ 顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	1	2	3	4	5	6
⑧ 仕様変更を事前に想定した開発体制や開発手法(アジャイル等)の整備	1	2	3	4	5	6
⑨ 仕様変更のルール(仕様変更への対応に関する顧客との合意プロセス等)の整備	1	2	3	4	5	6
⑩ メンテナンス・保守について契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 11-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 11-3. 上表記載の取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問12 「6. 労働時間に関する制度導入などの施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
 (それぞれあてはまるものに1つだけ○)

6. 労働時間制度に関する制度導入などの施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的 である	2. やや 積極的 である	3. あまり 積極的 ではない	4. 積極的 ではない	5. 取り組んで いない	6. 業務または ビジネス上 該当しない
① 労働時間を正確に把握するための制度の整備	1	2	3	4	5	6
② 裁量労働制、フレックスタイム制、テレワーク制度、短時間・短日勤務制度等の弾力的な労働時間制度	1	2	3	4	5	6
③ 勤務間インターバル制度	1	2	3	4	5	6
④ 年次有給休暇の計画的な取得の施策制度	1	2	3	4	5	6
⑤ 連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度	1	2	3	4	5	6
⑥ 記念日休暇、配偶者出産休暇等の従業員が利用しやすい休暇制度	1	2	3	4	5	6
⑦ 半日休暇・時間単位の有給休暇制度	1	2	3	4	5	6
⑧ 産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	1	2	3	4	5	6
⑨ ノー残業デーの設置	1	2	3	4	5	6
⑩ 基準を超えて長時間労働した社員に対する残業時間制限や休暇取得の強制化	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 12-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 12-3. 上表記載の取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問13 「7. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
 (それぞれあてはまるものに1つだけ○)

7. その他長時間労働を是正するための 現場に対する施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的 である	2. やや 積極的 である	3. あまり 積極的 ではない	4. 積極的 ではない	5. 取り組んで いない	6. 業務または ビジネス上 該当しない
① 帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	1	2	3	4	5	6
② チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	1	2	3	4	5	6
③ 長時間労働を抑制するための職場の巡回	1	2	3	4	5	6
④ 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	1	2	3	4	5	6
⑤ イベントやキャンペーン等による年次有給休暇取得促進	1	2	3	4	5	6
⑥ 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	1	2	3	4	5	6
⑦ 長時間労働を行った社員に対する、部門長や人事部等による 面談	1	2	3	4	5	6
⑧ 長時間労働の抑制や年次有給休暇取得促進に関する 労使での話し合い	1	2	3	4	5	6
⑨ 本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の 注意喚起（アラート）	1	2	3	4	5	6
⑩ 顧客・ユーザに対する長時間労働の抑制等に向けた自社の 考えの説明	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 13-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 13-3. 上表記載の取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問14 「8. 人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策」に関する①～⑩の取組状況についてそれぞれご回答ください。
(それぞれあてはまるものに1つだけ○)

8. 人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策	取り組んでいる場合				取り組んでいない場合	
	1. 積極的である	2. やや積極的である	3. あまり積極的ではない	4. 積極的ではない	5. 取り組んでいない	6. 業務またはビジネス上該当しない
① 社員の労働時間削減や生産性向上の意識向上に関する研修などの実施	1	2	3	4	5	6
② 時間外労働削減を達成した社員に対するインセンティブ(特別休暇、一時金など)の付与	1	2	3	4	5	6
③ 管理職を対象にしたプロジェクト管理に関する研修などの実施	1	2	3	4	5	6
④ 管理職を対象とした労働時間等の労務管理に関する研修などの実施	1	2	3	4	5	6
⑤ ITエンジニアに対する、専門能力・スキル向上のための研修などの実施	1	2	3	4	5	6
⑥ ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法・テクニックについての研修などの実施	1	2	3	4	5	6
⑦ ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	1	2	3	4	5	6
⑧ ITエンジニアの「スキル見える化」	1	2	3	4	5	6
⑨ 協力会社のITエンジニアを対象にした自社の開発手法などについての研修などの実施	1	2	3	4	5	6
⑩ 先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	1	2	3	4	5	6

(以下は任意回答で自由記述となります。)

問 14-2. その他、上記以外で実施している効果的な取組があればお聞かせください。

問 14-3. 上表記載の取組において適切に実施したいができていないものがあれば、その取組、阻害要因・課題などについてお聞かせください。

問15 (任意回答で自由記述) その他、本事業や厚生労働省への、本調査テーマに関する希望やコメントがあれば記述ください。

--

本アンケート調査に関連して、お問い合わせ等をさせていただく場合がございます。差し支えない範囲で下欄にご記入をお願いいたします。

※ご記入は任意です。

貴社名	
部署名	
役職名	
ご担当者ご芳名	
Tel	
E-mail	
所在地	〒

※ ご記入いただきました連絡先等は、調査目的（結果のフィードバックを含む。）以外には使用いたしません。皆様の個人情報は、当社の「個人情報保護方針」（当社ホームページ<<https://www.pwc.com/jp/ja/sitemap/privacy/consulting.html>>にて全文ご確認いただけます）に従い適切に取扱います。連絡先等の個人情報に関しては、上記にご同意いただける方のみご記入ください。

～アンケートは以上となります。ご協力ありがとうございました。

(4) 調査結果

アンケート調査票の各設問への回答企業 222 社の集計結果を以下に示す。

I. 企業属性

問 1. 事業内容 (SA)

回答企業 222 社の事業内容を見ると、その他の情報サービス事業者が約 8 割となり、回答企業の大多数を占めている。

図表 4-3. 事業内容 (SA)

	合計	コンピュータ・メーカーの情報子会社	ユーザの情報子会社	その他の情報サービス事業者	無回答
件数	222	8	33	180	1
%	100.0	3.6	14.9	81.1	0.5

付問 1(1) 事業類型 (情報サービス事業者) (SA)

情報サービス事業の類型を確認したところ、受託型が約 8 割となり、回答企業の大多数を占める。

図表 4-4. 事業類型 (情報サービス事業者) (SA)

	合計	受託型 ※1	組込み型 ※2	プロダクト 型 ※3	無回答
件数	222	174	27	21	0
%	100.0	78.4	12.2	9.5	0.0

【情報サービス事業の類型】

※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

付問 1(2) 貴社の取引構造におけるポジション(SA)

プロダクト型を除く受託型と組込み型と回答した企業に対して、取引構造におけるポジションについて当てはまるものを聞いたところ、元請が約 6 割と最も多く、次いで中間下請 1 が約 3 割である。

図表 4-5. 取引構造におけるポジション (SA)

	合計	元請	中間下請 1	中間下請 2	最終下請	無回答
件数	201	120	59	14	8	0
%	100.0	59.7	29.4	7.0	4.0	0.0

付問 1(3) 売上高の最も大きいプロジェクトのエンドユーザの業種(SA)

同様に、プロダクト型を除く情報サービス企業に対して、売上高の最も大きいプロジェクトのエンドユーザの業種を聞いたところ、情報サービス業と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製造業の合計(同業者間取引)が 約 2 割であった。ユーザとの取引は、銀行・保険・その他の金融業が約 16%、次いで製造業(IT 関連サービス以外)が 約 11%であった。

図表 4-6. 売上高の最も大きいプロジェクトのエンドユーザの業種(SA)

カテゴリー	件数	%
農林水産・鉱業	2	1.0
建設業	2	1.0
製造業(I T 関連サービスを提供している企業)	38	18.9
3. 以外の製造業	22	10.9
電気・ガス・熱供給・水道業	9	4.5
情報サービス業	38	18.9
通信業	7	3.5
放送業、新聞・出版業、映像・音声制作業	2	1.0
広告業・広告制作業	0	0.0
運輸業、郵便業	7	3.5
卸売業、小売業	8	4.0
銀行業、保険業、その他金融業	33	16.4
専門・技術サービス業、学術研究	1	0.5
飲食店、宿泊業	0	0.0
教育、学習支援業	0	0.0
医療業	1	0.5
福祉関連業(社会保険・社会福祉・介護)	0	0.0
その他サービス業	6	3.0
官公庁・自治体	17	8.5
その他	3	1.5
無回答	5	2.5
合計	201	100.0

付問 1(4) 貴社の I Tエンジニアに占める客先常駐の比率(SA)

客先常駐の割合について聞いたところ、1割が最も多く約17%、次いで客先常駐がないが約15%となっている。平均は約4.4割となっているが、分布状況は多様である。

図表 4-7. I Tエンジニアに占める客先常駐の比率(SA)

	合計	10割	9割	8割	7割	6割	5割	4割	3割	2割	1割	客先常駐なし	無回答
件数	201	12	19	24	19	12	13	8	17	12	34	30	1
%	100.0	6.0	9.5	11.9	9.5	6.0	6.5	4.0	8.5	6.0	16.9	14.9	0.5

問 2(a). 売上高(SA)

売上高は、5億円以下の企業が最も多く約26%、次いで20~50億円の企業が約16%となっている。平均は約463億円となっているが、分布状況は多様である。

図表 4-8. 売上高(SA)

	合計	5億円以下	5億円超~10億円	10億円超~20億円	20億円超~50億円	50億円超~100億円	100億円超~300億円	300億円超~500億円	500億円超	無回答
件数	222	58	34	26	36	26	26	7	4	5
%	100.0	26.1	15.3	11.7	16.2	11.7	11.7	3.2	1.8	2.3

問 2(b). 営業利益率(SA)

営業利益率は、5%以下の企業が最も多く約53%、次いで5%~10%の企業が約25%となっている。

図表 4-9. 営業利益率(SA)

	合計	5%以下	5%超~10%以下	10%超~15%以下	15%超~20%以下	20%超	無回答
件数	222	117	56	10	9	12	16
%	100.0	52.7	25.2	4.5	4.1	5.4	7.2

問2(c). 正社員数(SA)

正社員数は、平均は約339人となっており、100～299人が約29%と最も多く、次いで50～99人が約14%となっている。

図表4-10. 正社員数(SA)

	合計	1～9人	10～29人	30～49人	50～99人	100～299人	300～499人	500～999人	1000～2999人	3000人以上	無回答
件数	222	19	26	20	30	64	25	20	14	2	2
%	100.0	8.6	11.7	9.0	13.5	28.8	11.3	9.0	6.3	0.9	0.9

問3. IT人材の過不足状況(SA)

IT人材の過不足状況は、不足が約53%、次いでどちらかといえば不足が約34%と回答しており、9割近くの企業が人材の不足を感じている状況である。

図表4-11. IT人材の過不足状況(SA)

	合計	過剰	どちらかといえば過剰	適正	どちらかといえば不足	不足	無回答
件数	222	0	2	22	76	118	4
%	100.0	0.0	0.9	9.9	34.2	53.2	1.8

II. 労働時間の状況

問 4(a). 1 週間の所定労働時間 (SA)

1 週間の所定労働時間は、全体の平均で 39.1 時間となっており、40 時間が約 50%、35 時間～40 時間が約 44%で全体の回答の大多数を占めている。

図表 4-12. 1 週間の所定労働時間 (SA)

	合計	35 時間 未満	40 時間 未満	40 時間	41 時間 以上	無回答	平均
件数	222	0	98	110	0	14	39.1 時間
%	100.0	0.0	44.1	49.5	0.0	6.3	

問 4(b) 直近 1 年間の月平均所定外労働時間 (SA)

直近 1 年間の月平均所定外労働時間は、回答企業全体の平均が 18.7 時間であり、10～20 時間が約 38%と最も多く、次いで 20～30 時間が約 29%となっている。

図表 4-13. 直近 1 年間の月平均所定外労働時間 (SA)

	合計	10 時間 未満	20 時間 未満	30 時間 未満	40 時間 未満	40 時間 以上	無回答	平均
件数	222	25	85	64	13	5	30	18.7 時間
%	100.0	11.3	38.3	28.8	5.9	2.3	13.5	

問 4(c) 直近 1 ヶ月の所定外労働時間が 80 時間超え従業員の比率 (SA)

直近 1 ヶ月の所定外労働時間が 80 時間越えの従業員比率は、回答企業全体の平均が 1.3%であり、0%が約 60%と最も多く、次いで 0～1%が約 14%となっている。

図表 4-14. 直近 1 ヶ月の所定外労働時間が 80 時間超え従業員の比率 (SA)

	合計	0 %	0 %超 ～1%以 下	1%超～ 2%以下	2%超～ 3%以下	3%超～ 10%以 下	10%超	無回答	平均
件数	222	134	30	27	12	10	2	7	1.3%
%	100.0	60.4	13.5	12.2	5.4	4.5	0.9	3.2	

問 4(d). 直近 1 年間の有給休暇取得率 (SA)

直近 1 年間の有給休暇取得率は回答企業全体の平均が 58.2%であり、60%~80%が約 45%と最も多く、次いで 40~60%が 27%となっている。

図表 4-15. 直近 1 年間の有給休暇取得率 (SA)

	合計	20%以下	20%超 ~40% 以下	40%超 ~60% 以下	60%超 ~80% 以下	80%超 ~100% 未満	100%	無回答	平均
件数	222	12	26	60	99	12	4	9	58.2%
%	100.0	5.4	11.7	27.0	44.6	5.4	1.8	4.1	

問 5. 過去 3 カ年における各設問 (SA)

過去 3 カ年における、月平均所定外労働時間、月に 80 時間を超える所定外労働時間の社員比率、有給休暇取得率の改善状況を比べると、「改善した」「やや改善した」の合計がそれぞれ 63.9%、58.1%、54%に比べ、「悪化した」「やや悪化した」の合計はそれぞれ 6.3%、2.3%、2.3%と、すべて項目において過去 3 年間で改善したと感じている企業が多いことがうかがえる。

図表 4-16. 過去 3 カ年における各設問 (SA)

		合計	悪化した	やや悪化した	変わらない	やや改善した	改善した	無回答
(a) 平均の 1 ヶ月あたり所定外労働時間	件数	222	0	14	65	72	70	1
	%	100.0	0.0	6.3	29.3	32.4	31.5	0.5
(b) 1 ヶ月の所定外労働時間が 80 時間超えの従業員比率	件数	222	1	4	85	46	83	3
	%	100.0	0.5	1.8	38.3	20.7	37.4	1.4
(c) 有給休暇取得率	件数	222	1	4	95	70	50	2
	%	100.0	0.5	1.8	42.8	31.5	22.5	0.9

問 6. 事業所における従業員労働時間の管理・把握方法 (MA)

事業所における従業員の労働時間の管理・把握方法として、自社事業所、顧客事業所双方において、自己申告が最も多く (自社事業所: 56.3%、顧客事業所: 52.3%)、次いでタイムカード、ID などの利用が多く (自社事業所: 45.0%、顧客事業所: 25.2%) になっている。特にタイムカード、ID などの利用による労働時間管理について、自社事業所、顧客事業所で 20 ポイント程の差があり、顧客事業所での労働時間管理が自社事業所に比べ、厳格に行われていないことが伺える。

図表 4-17. 事業所における従業員労働時間の管理・把握方法 (MA)

		合計	タイム カー ド、I D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	無回答	顧客の 事業所 で勤務 する従 業員は いない
(1) 自社の事業所における従業員労働時間の管理・把握方法	件数	222	100	36	125	19	0	-
	%	100.0	45.0	16.2	56.3	8.6	0.0	-
(2) 顧客の事業所における従業員労働時間の管理・把握方法	件数	222	56	23	116	22	17	37
	%	100.0	25.2	10.4	52.3	9.9	7.7	16.7

問7以降は、長時間労働是正のための施策について、「経営体制」「プロジェクト管理」「人事管理」に紐づく計8つの施策分類別にそれぞれ長時間労働対策として有効と思われる10種類の施策について、取組の積極度合いを確認する設問となっている。

図表 4-18. 8つの施策分類

経営体制 <問 7, 8>	1. 全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策 2. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策
プロジェクト管理 <問 9~11>	3. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策 4. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策 5. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策
人事管理 <問 12~14>	6. 労働時間に関する制度導入などの施策 7. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策 8. 人材育成や生産性向上についての意識向上のための施策

以下の調査結果については、上記3分類、8つの施策分類に対して有効と思われる10施策について、施策に対する取組の積極度合いを0~4点で点数化し、回答企業の点数の平均値をポイント化している。(4点：積極的である / 3点：やや積極的である / 2点：あまり積極的でない / 1点：積極的でない / 0点：取り組んでいない)

また、施策の積極度合いについて、企業のパフォーマンスごとの違いを比較するために、「優良企業軸」、「所定外労働時間軸」を集計軸として設けた。「優良企業軸」は、「問2(b)：営業利益率」と「問4(b)：所定外労働時間」の結果を用いて、「利益率高・所定外少」「利益率高・所定外多」「利益率低・所定外少」「利益率低・所定外多」の4分類で比較を行った。

問 7. 全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策(SA)

全体平均が 2.9 ポイントと高く、全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策に積極的に取り組んでいる企業が多いことが伺える。中でも、経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付けや、社長など経営者自らによる長時間労働対策についてのメッセージ発信に取り組んでいる企業が多い。一方で、相互の利害を調整するための会議体のポイントが著しく低く、整備が望まれる。施策全体を通じて、利益率が高く所定外労働時間の少ない企業と、利益率が低く、所定外労働時間が多い企業が積極的に取り組んでいる項目である。

図表 4-19. 全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策(SA)

	全体平均	① 経営方針としての明確な位置付け	② 経営者自らによるメッセージ発信	③ 付加価値の高い事業分野への転換シフト	④ 取引先の取捨選択	⑤ 相互の利害を調整するための会議体	⑥ 受注内容に応じた契約形態の選択	⑦ 発注内容に応じた価格決定方式	⑧ 契約単位の分割	⑨ 管理可能なプロジェクト規模への細分化・階層化	⑩ ソフトウェアに応じた開発手法
【総数】	2.90	3.29	3.20	2.74	2.91	2.21	3.04	3.02	3.00	2.79	2.74
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.93	3.23	3.12	2.88	2.93	2.12	3.04	3.12	2.96	2.85	3.08
利益率高・所定外多	2.83	3.17	3.07	2.85	2.63	2.16	3.12	2.98	2.93	2.70	2.60
利益率低・所定外少	2.72	3.21	3.02	2.48	3.05	2.18	2.85	2.80	2.62	2.43	2.44
利益率低・所定外多	2.98	3.51	3.47	2.65	2.95	2.34	3.01	3.04	3.15	2.91	2.71
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.68	2.88	3.12	2.54	2.83	2.08	2.79	2.71	2.71	2.46	2.70
10時間以上20時間未満	2.93	3.44	3.26	2.67	2.99	2.17	3.04	3.10	2.99	2.75	2.79
20時間以上30時間未満	2.88	3.33	3.14	2.70	2.82	2.31	3.06	2.95	2.98	2.87	2.62
30時間以上	2.93	3.18	3.24	2.94	2.65	2.50	3.24	3.06	3.12	2.71	2.67

問 8. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策(S A)

プロジェクトの全社的な支援に関して、部門長による進捗や業務内容の把握が 3.37 ポイントと高く、部門長の積極的な関与を促している企業が多い一方で、見積りや開発に係る専門チーム(あるいは専門メンバー)による支援を積極的に行っている企業は少なく、専門的な分野に関して適切な連携が行えていない可能性がある。利益率が低く所定外労働時間が少ない企業でこの分野の取組が進んでいない傾向にあり、利益率が低く所定外労働時間が多い企業と、利益率が高く所定外労働時間が少ない企業は同取組を推進していることが伺える。

図表 4-20. プロジェクトの全社的な支援・管理体制に関する施策 (S A)

	全体平均	①リスクの見える化・共有化	②プロジェクト間の調整・統括を図る専門担当者の配置	③部門長による進捗や業務内容の把握	④生産性の定量的な把握	⑤「システム構成に関する情報・品質情報等の収集や活用」の基盤	⑥開発標準、テンプレート、ツール類の整備	⑦リスクや進捗を確認するためのツール類の整備	⑧類似業務経験のある社員の配置	⑨業務有識者との密接なコミュニケーション	⑩見積りや開発に係る専門チーム(あるいは専門メンバー)による支援
【総数】	2.83	3.05	2.56	3.37	2.87	2.69	2.98	2.74	2.78	2.78	2.44
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.84	3.00	2.48	3.44	2.77	2.44	3.04	2.85	2.81	2.96	2.62
利益率高・所定外多	2.80	3.07	2.74	3.19	2.88	2.83	2.95	2.56	2.67	2.66	2.48
利益率低・所定外少	2.53	2.72	2.26	3.15	2.61	2.38	2.55	2.42	2.56	2.49	2.10
利益率低・所定外多	2.86	3.14	2.56	3.42	2.82	2.75	3.06	2.80	2.84	2.87	2.37
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.62	2.78	2.52	3.08	2.58	2.45	2.71	2.75	2.64	2.56	2.12
10時間以上20時間未満	2.79	3.04	2.55	3.42	2.83	2.53	2.85	2.64	2.74	2.83	2.46
20時間以上30時間未満	2.84	3.13	2.56	3.25	2.81	2.81	3.08	2.75	2.79	2.79	2.44
30時間以上	2.67	2.88	2.33	3.50	2.94	2.59	3.00	2.47	2.50	2.50	2.00

問9. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策(SA)

プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策においては全体的に積極的に取り組んでいる様子が伺える。一方で、社外ノウハウの活用が2.37ポイント、要件定義プロセスの体系化が2.39ポイントと低く、これらの施策を取り入れることで、より適切なプロジェクト提案や受注につながると考えられる。また、利益率が低く、所定外労働時間が少ない企業ではこれらの施策の実行に積極的ではなく、全体的にポイントが低く出た。

図表4-21. プロジェクト提案・受注・計画時に関する施策(SA)

	全体平均	①見積り時の工数確保	②社外ノウハウの活用	③見積内容をチェックする社内体制の整備	④要件の分析・評価	⑤要件定義プロセスの体系化	⑥開発スコープの明確化	⑦開発標準やルールとのノウハウの体系化、テンプレートやツールの	⑧契約締結時における顧客との交渉	⑨発注者の業務理解度の把握と対策	⑩要件定義フェーズと開発フェーズを分けて契約
【総数】	2.90	3.03	2.37	3.08	3.03	2.39	3.00	2.89	3.28	2.92	2.96
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.90	3.26	2.37	3.22	2.93	2.04	3.00	2.93	3.43	2.89	2.93
利益率高・所定外多	2.96	3.10	2.55	3.12	3.20	2.64	3.12	2.86	3.17	2.90	2.93
利益率低・所定外少	2.51	2.40	2.00	2.73	2.62	2.03	2.56	2.62	2.92	2.76	2.54
利益率低・所定外多	2.98	3.15	2.41	3.09	3.16	2.51	3.04	2.96	3.40	2.97	3.13
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.82	2.88	2.29	2.92	3.00	2.43	3.00	2.96	3.17	2.87	2.70
10時間以上20時間未満	2.77	2.86	2.20	3.03	2.85	2.09	2.86	2.74	3.28	2.87	2.92
20時間以上30時間未満	2.93	3.11	2.44	3.06	3.13	2.60	3.02	2.87	3.25	2.89	2.95
30時間以上	3.03	3.17	2.72	3.17	3.22	2.61	3.12	3.11	3.28	2.89	3.06

問10. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策(SA)

円滑なプロジェクト運営実現のための施策として、検収要件やチェック項目の発注者との合意を取ることに積極的に取り組んでいる企業が多い一方で、生産性の評価基準の設定には積極的ではない企業が多いことが伺える。8つの施策全体と比較した際に、あまり積極的に取り組まれていない項目であるが、中でも利益率が低く所定外労働時間が少ない企業では2.48ポイントと取組に積極的ではない様子が見られる。

図表 4-22. 円滑なプロジェクト運営実現のための施策 (SA)

	全体平均	①仕事の共有化及び平準化	②負荷が集中しないようにするためのチェック・調整	③生産性の評価基準	④進捗状況の管理と共有化	⑤コミュニケーションの活性化	⑥プロジェクトマネージャが問題を抱え込まないための状況の共有	⑦プロジェクトマネージャによる人事・本社への定期報告	⑧検収要件やチェック項目の発注者との合意	⑨社内でのノウハウとして共有	⑩過去の実績や体系化された外部情報・ノウハウ
【総数】	2.79	2.86	2.72	2.52	2.87	2.66	2.88	2.90	2.99	2.73	2.77
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.77	2.89	2.74	2.37	2.93	2.79	2.78	2.78	2.96	2.81	2.70
利益率高・所定外多	2.80	2.83	2.62	2.64	2.69	2.62	2.95	3.07	2.95	2.80	2.80
利益率低・所定外少	2.48	2.62	2.43	2.21	2.46	2.50	2.60	2.74	2.58	2.41	2.27
利益率低・所定外多	2.88	2.97	2.76	2.63	3.09	2.72	2.96	3.00	3.04	2.70	2.88
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.64	2.63	2.42	2.29	2.88	2.83	2.79	2.58	2.79	2.54	2.63
10時間以上20時間未満	2.70	2.86	2.67	2.41	2.74	2.57	2.75	2.96	2.90	2.61	2.56
20時間以上30時間未満	2.81	2.94	2.70	2.53	2.87	2.65	2.97	2.92	2.98	2.66	2.92
30時間以上	2.95	2.94	2.72	3.00	3.06	2.72	3.00	3.06	3.06	3.18	2.82

問 11. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策(S A)

プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策全般に積極的な企業が多く、中でも開発段階でのテスト・検証の工数確保や契約内容の見直しといった取組に積極的な様子が伺える。一方で、「仕様変更を事前に想定した開発体制や開発手法」に関しては2.45ポイントと低く、より先を見通して開発を進めることが求められている。この施策に関しては、利益率が低く所定外労働時間が多い企業が特に積極的に取り組んでいる。

図表 4-23. プロジェクト実施時のトラブル対応に関する施策 (S A)

	全体平均	①リスクの事前洗い出しと対応策の検討	②開発段階でのテスト・検証の工数確保	③会議体の設置	④プロジェクトマネージャが責める、突き放す等の行動を抑制	⑤緊急人員リソース(あるいはチーム)の確保及び支援	⑥原因、コスト負担、応援体制の明確化	⑦契約内容の見直し	⑧仕様変更を事前に想定した開発体制や開発手法	⑨仕様変更のルールの整備	⑩追加料金の請求や契約内容の見直し
【総数】	2.95	3.11	3.21	3.12	2.71	2.86	2.93	3.20	2.45	2.77	3.11
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.79	2.86	3.04	2.86	2.57	2.70	2.78	3.07	2.46	2.63	2.89
利益率高・所定外多	2.94	3.02	3.12	3.07	2.60	2.90	2.95	3.20	2.66	2.78	3.05
利益率低・所定外少	2.67	3.00	2.87	2.95	2.28	2.69	2.78	2.89	1.95	2.30	2.97
利益率低・所定外多	3.07	3.25	3.37	3.21	2.94	2.88	2.97	3.31	2.54	3.01	3.19
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.73	2.83	2.92	2.83	2.58	2.50	2.63	3.00	2.57	2.57	2.91
10時間以上20時間未満	2.88	3.11	3.14	3.12	2.63	2.81	2.95	3.10	2.18	2.67	3.13
20時間以上30時間未満	2.99	3.13	3.24	3.15	2.75	2.98	2.95	3.27	2.56	2.80	3.07
30時間以上	2.96	3.17	3.33	2.94	2.61	2.94	2.83	3.18	2.59	2.94	3.06

問 12. 労働時間制度に関する制度導入などの施策(SA)

労働時間制度に関する制度導入について、8つの施策全体の中でも積極的に取り組まれている施策とそうでない施策の開きが大きい。労働時間を正確に把握するための制度や、半日休暇・時間単位の有給休暇制度、長時間労働の社員に対する面談制度といった、制度面の整備は進んでいる一方で、勤務間インターバル制度の導入は1.19ポイントと、あまり取り組まれていない現状が見受けられる。制度導入に積極的なのは利益率が高く所定外労働時間が多い企業であり、利益率が低く所定外労働時間が少ない企業はあまり積極的ではないという傾向が見られた。

図表 4-24. 労働時間制度に関する制度導入などの施策 (SA)

	全体平均	①労働時間を正確に把握するための制度の整備	②裁量労働制、フレックスタイム制等の弾力的な労働時間制度	③勤務間インターバル制度	④年次有給休暇の計画的な取得の施策制度	⑤連続休暇制度やリフレッシュ休暇制度	⑥記念日休暇、配偶者出産休暇等の従業員が利用しやすい休暇制度	⑦半日休暇・時間単位の有給休暇制度	⑧産業医や保健師による長時間労働の社員に対する面談制度	⑨ノー残業デーの設置	⑩基準を超えて長時間労働した社員に対する制限や休暇取得の強制
【総数】	2.61	3.26	2.80	1.19	2.56	2.37	2.43	3.20	3.06	2.32	2.86
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.71	3.14	3.39	1.64	2.89	2.41	2.45	3.28	2.67	2.41	2.79
利益率高・所定外多	2.75	3.29	2.68	1.43	2.49	2.78	2.88	3.00	3.37	2.51	3.02
利益率低・所定外少	2.41	3.25	2.25	1.19	2.51	2.02	2.32	3.00	2.88	1.90	2.70
利益率低・所定外多	2.63	3.20	2.81	1.04	2.62	2.49	2.21	3.33	3.18	2.54	2.88
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.49	3.04	2.58	1.58	2.75	2.54	2.63	3.13	2.38	2.04	2.25
10時間以上20時間未満	2.67	3.30	2.92	1.16	2.69	2.36	2.42	3.20	3.12	2.40	3.08
20時間以上30時間未満	2.59	3.24	2.63	1.26	2.33	2.44	2.28	3.11	3.31	2.43	2.86
30時間以上	2.58	3.28	2.72	0.83	2.78	2.44	2.67	3.28	2.83	2.17	2.76

問 13. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策（S A）

長時間労働を是正するための現場に対する施策として、前問に挙げられていなかった施策に積極的な企業は少なかった。職場巡回や有休休暇取得の促進のポイントが特に低く、制度整備後の普及に関する取組に課題が見られる。これらの取組に最も積極的であったのは利益率が高く所定外労働時間が少ない企業であった。利益率が高く所定外労働時間が多い企業はこのような取組に比較的消極的である。

図表 4-25. その他長時間労働を是正するための現場に対する施策（S A）

	全体平均	① 帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	② チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	③ 長時間労働を抑制するための職場の巡回	④ 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	⑤ イベントやキャンペーン等による年次有給休暇取得促進	⑥ 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	⑦ 部門長や人事部等による面談	⑧ 労使での話し合い	⑨ 本人や部門長に対する長時間労働の注意喚起	⑩ 長時間労働の抑制等に向けた自社の考えの説明
【総数】	2.48	3.00	2.73	1.51	2.99	1.70	2.89	2.73	2.27	2.79	2.17
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.62	3.45	2.66	2.04	3.34	1.76	2.74	2.85	2.07	2.79	2.48
利益率高・所定外多	2.38	2.71	2.76	1.39	2.83	1.55	2.90	2.76	2.68	2.60	1.60
利益率低・所定外少	2.47	2.88	2.60	1.21	2.85	1.56	2.93	2.85	2.13	2.98	2.68
利益率低・所定外多	2.55	3.06	3.03	1.55	2.93	1.99	3.10	2.62	2.31	2.83	2.07
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.48	3.29	2.29	1.63	2.92	1.79	2.63	2.83	2.17	2.58	2.70
10時間以上20時間未満	2.58	3.12	2.86	1.47	3.13	1.85	3.00	2.72	2.16	3.08	2.38
20時間以上30時間未満	2.41	2.78	2.89	1.63	2.81	1.64	2.91	2.67	2.51	2.52	1.78
30時間以上	2.28	2.61	2.65	1.06	2.78	1.53	2.88	2.67	2.28	2.78	1.50

問 14. 人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策(SA)

8つの施策全体を通して最も企業が取り組んでいない施策が「人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策」である。特にインセンティブ(特別休暇、一時金など)の付与が0.69ポイントと低く、次いで自社の開発手法などについての研修などの実施が1.71ポイントとなっている。最も積極的に取り組んでいる利益率が高く所定外が低い企業群でも2.31ポイントと、施策の実施に課題が見られる。

図表 4-26. 人材育成や生産性向上に向けた意識醸成のための施策 (SA)

	全体平均	施① 意識向上に関する研修などの実	② インセンティブ(特別休暇、一時金など)の付与	③ プロジェクト管理に関する研修などの実施	施④ 労務管理に関する研修などの実	⑤ 専門能力・スキル向上のための研修などの実施	⑥ 向上のための手法・テクニックについての研修などの実施	⑦ コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	⑧ ITエンジニアの「スキル見える化」	⑨ 自社の開発手法などについての研修などの実施	⑩ メンター制度
【総数】	2.26	2.21	0.69	2.24	2.16	3.17	2.72	2.80	2.57	1.71	2.34
優良企業軸											
利益率高・所定外少	2.30	1.86	1.11	2.04	2.07	3.29	2.79	2.93	2.61	1.92	2.36
利益率高・所定外多	2.31	2.29	0.60	2.48	2.36	3.17	2.74	2.71	2.45	1.79	2.52
利益率低・所定外少	2.17	2.15	0.70	2.13	2.10	3.13	2.65	2.75	2.55	1.56	2.00
利益率低・所定外多	2.24	2.19	0.53	2.26	2.15	3.15	2.62	2.78	2.69	1.65	2.43
所定外労働時間別											
0時間以上10時間未満	2.19	1.92	1.17	2.09	1.87	2.88	2.79	2.88	2.67	1.75	1.83
10時間以上20時間未満	2.33	2.26	0.72	2.29	2.29	3.35	2.66	2.87	2.68	1.76	2.36
20時間以上30時間未満	2.23	2.17	0.53	2.31	2.27	3.10	2.70	2.73	2.41	1.70	2.41
30時間以上	2.07	2.12	0.47	1.88	1.88	3.06	2.61	2.28	2.29	1.41	2.59

（５）調査結果を基にした自社診断ツールの作成

本事業における調査結果を基に、IT 業界各社が自社の長時間労働対策の取組状況を入力し、業界内で自社が参考としたい分類(事業形態、企業規模等)や企業の目指すレベルに応じた比較対象を選択することで、業界内における自社の取組状況を把握し、今後の取組検討に気づきを与えるための「自社診断ツール」を作成した。また、他社との比較だけでなく、自社内での取組の積極度合いを比較（部署間、プロジェクト間等）することにより、例えば部署間での取組の進捗状況を把握し、より注力すべき部署と施策を明らかにする等の利用用途も踏まえて作成した。

なお、IT 業界の他社比較においては、調査結果より、優良企業が必ずしも取組を積極的に実施しているわけではないことが分かっている。優良企業が取組に積極的でない理由として、既に施策の成果が上がっていることから現状特段積極的に取り組んでいない場合や労働時間の面で特に課題が無いため実施していない、等の場合が想定される。そのため、他社比較においては、一概に自社の取組が進んでいるから実施する必要は無い、遅れているから実施すべき、とは判断せず、あくまでも取組検討の参考として活用いただくことを想定している。

以下に、「自社診断ツール」の２つの使用方法(他社比較用、社内比較用)について示す。

【他社比較用】

長時間労働是正の取組に対する積極度合いを、自社と比較対象の企業群とを比較する。

【厚生労働省 平成30年度調査団体と連携したIT業界における長時間労働対策事業】自社診断ツール Ver.0.2 2019.02

比較対象: IT業界の全体平均

施策分類	施策	企業回答欄
1.全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策	① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	
	② 社長など経営者自身による、長時間労働削減についてのメッセージ発信	
	③ 付加価値の高い事業分野への転換・シフト(受託型→プロダクト型等)	
	④ 良好な取引関係や円滑な業務遂行が期待できる顧客・ユーザーなどの見定め、取引先の厳選選択	
	⑤ 顧客、Sier、パートナー企業などからなる、相互の利害を調整するための会議体(ステアリングコミティ)の設置	
	⑥ 受注内容に応じた契約形態(単発/後発発/発注型)の選択	
	⑦ 受注内容に応じた価格決定方式(人月単価/定額/成果報酬等)の選択	
	⑧ 大規模プロジェクトにおけるリスク軽減のための契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)	
	⑨ 大規模プロジェクトにおける管理可能なプロジェクト規模の縮小・分散化	
	⑩ 開発するソフトウェアに応じた開発手法(ウォーターフォール/アジャイル等)の選択	
2.プロジェクトの全社的な実態・管理体制に関する施策	① システム開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	
	② プロジェクト間の調整・協力を担う部門担当者の配置	
	③ 部門長によるプロジェクトの進捗やメンバーの業務内容等の把握	
	④ 機能要件、品質要件などに基づき生産性の定量的な把握	
	⑤ プロジェクト特性に合わせた開発のためのシステム構成に関する情報・品質情報等の収集や活用」の基盤整備	
	⑥ プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	
	⑦ 顧客・ユーザーリスクや進捗を確認するためのツール類の整備	
	⑧ 経験不足のプロジェクトへの類似業務経験のある社員の配置	
	⑨ 経験不足のプロジェクトにおける業務知識を継承するための業務有識者との密接なコミュニケーション	
	⑩ 経験不足のプロジェクトにおける見知りや開発に係る専門チーム(あるいは専門メンバー)による支援	
3.プロジェクト開発・受注・計画時に関する施策	① プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	
	② プロジェクトの見積精度向上のための社外ノウハウの活用	
	③ プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	
	④ 開発作業に着手する前の要件の分析・評価	
	⑤ 顧客の要求を明確に定義するための社外ノウハウの活用等による要件定義プロセスの体系化	
	⑥ 「プロジェクト目標を達成するために必要な成果物」の定義、開発スコープの明確化	
	⑦ プロジェクト特性に合った開発標準やルールについてのノウハウの体系化、およびそれらに基づいたテンプレートやツールの活	
	⑧ 契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	
	⑨ プロジェクト開始前における発注者・業務発注者の認定や開発業務に精通する人材の配置等	
	⑩ プロジェクトの要件が明確に定義できない場合に、要件定義のフェーズと開発フェーズを分けて契約する対応	

施策実施状況サマリ

図 4-27. 自社診断ツール 他社比較用入力画面

① 比較対象を選択

比較したい分類を、8つの選択肢から選択する。

図表 4-28. 比較対象の選択肢

分類	選択肢
業界全体	IT 業界
事業形態別	受託型、組込型、プロダクト型
企業規模別	大企業、中小企業
取引構造におけるポジション別	元請、下請

各分類において比較対象の企業群を、「全体」「優良企業※」の2つから選択する。

※優良企業は、調査対象データ数が一定以上の分類「IT 業界」「受託型」「中小企業」を選択した場合のみ選択できる。

② 自社の施策の取組情報を入力

8分類計 80 施策に対する自社の取組状況を6つの選択肢から選択する。

図表 4-29. 自社の取組状況の選択肢

選択肢	
5. 積極的である	2. 積極的でない
4. あまり積極的でない	1. 取り組んでいない
3. やや積極的である	0. 業務またはビジネス上該当しない

③ 出力結果を基に自社の強み・弱みを把握

長時間労働対策の取組状況について、出力されたレーダーチャートを基に8つの施策分類別に自社の強み、改善点の概要(レーダーチャート比較)を把握した後、特に各施策分類において、改善が必要と思われる具体的な施策の内容を確認する。

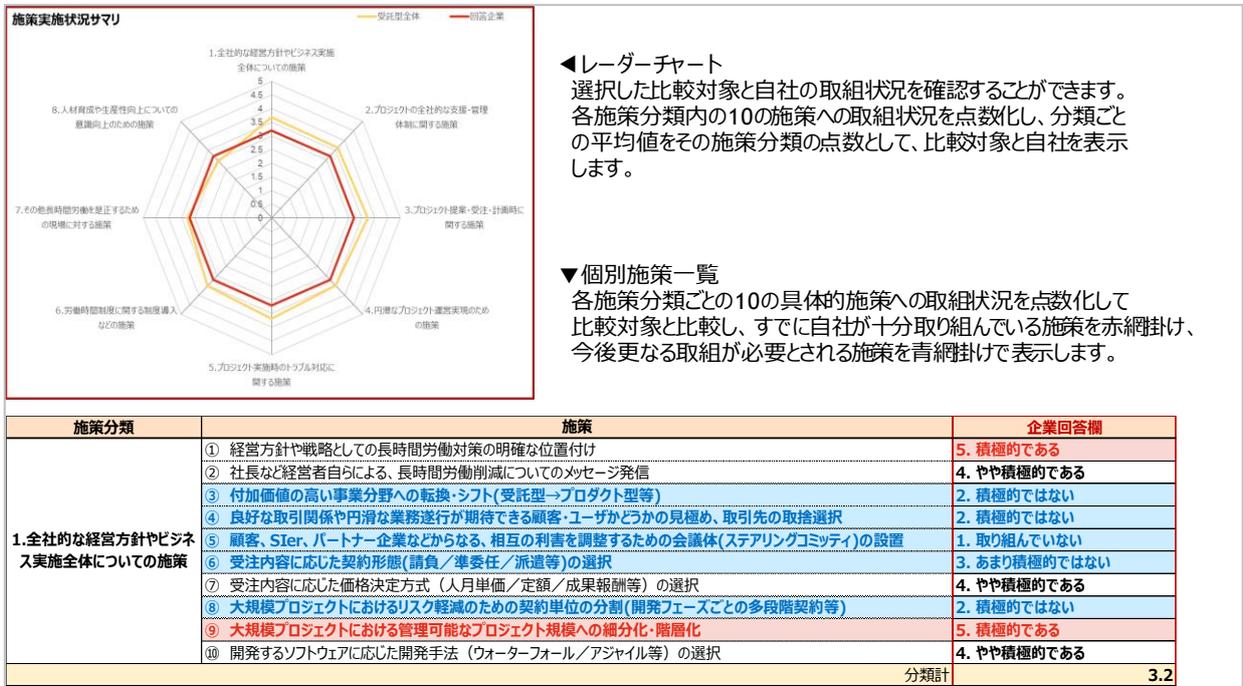


図 4-30. 他社比較の出力結果

【社内比較用】

社内の特定の切り口(部署やプロジェクト等) ごとの取組状況を比較し、長時間労働是正に対する取組への積極度合いを自社内で比較することを目的としている。

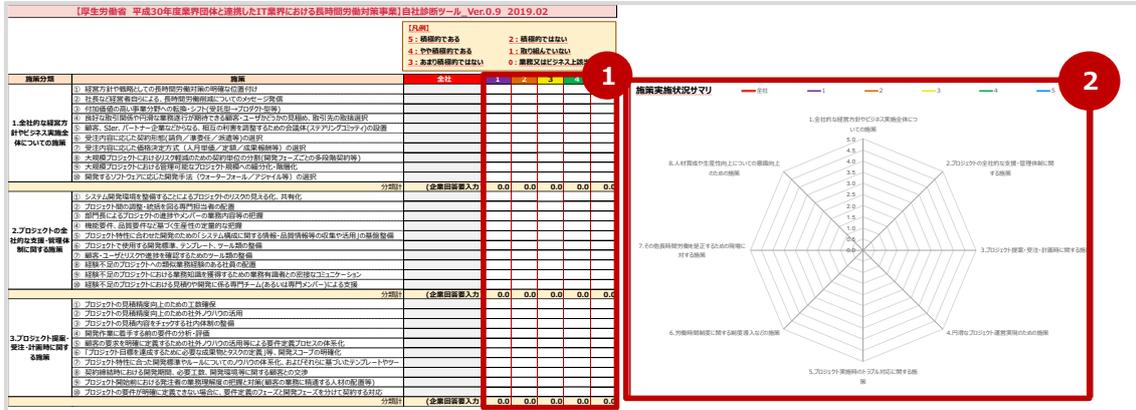


図 4-31. 自社診断ツール 社内比較用入力画面

①社内の取組状況を入力

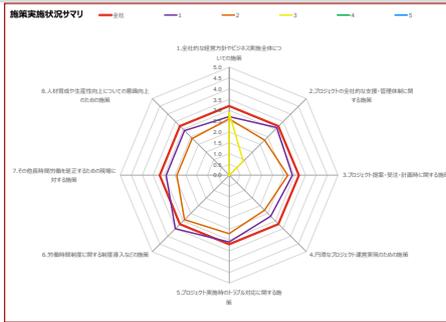
各施策に対する部署やプロジェクト等における取組状況を、それぞれ6つの選択肢から選択する。なお、一度に5つの部署やプロジェクト等の取組状況を入力・比較することが可能となっている。

図表 4-32. 社内の取組状況の選択肢

選択肢	
5. 積極的である	2. 積極的でない
4. あまり積極的でない	1. 取り組んでいない
3. やや積極的である	0. 業務またはビジネス上該当しない

②出力結果を基に各部署・プロジェクトの特徴や全社での取組の進捗を把握

長時間労働対策の取組状況について、出力されたレーダーチャートを基に8つの施策分類別に部署やプロジェクト間での取組状況の違いを把握し、特に各施策分類において、改善が必要と思われる具体的な施策の内容を確認、その後の施策や対象の検討に活用する。



▼レーダーチャート

全社と自社内の部署ごとの取組状況を確認することができます。各施策分類内の10の施策への取組状況を点数化し、分類ごとの平均値をその施策分類の点数として、全社と各部署を表示します。

▼項目表

各施策分類内の10の施策への取組状況を点数化して部署ごとに比較し、すでに当該部署が十分取組んでいる分野を赤字、今後更なる取組が必要とされる分野を青字で表示します。また、部署間での点数の開きが顕著な施策項目が緑色で表示されます。

施策分類	施策	会社	1	2	3	4	5
1.全社的な経営方針やビジネス実施全体についての施策	① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	5. 積極的である	5	3	2		
	② 社長など経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	4. やや積極的である	4	3	4		
	③ 付加価値の高い事業分野への転換・シフト(受託型→プロダクト型等)	2. 積極的ではない	2	5	5		
	④ 良好な取引関係や円滑な業務遂行が期待できる顧客・ユーザかどうかの見極め、取引先の取捨選択	2. 積極的ではない	2	2	3		
	⑤ 顧客、SIer、パートナー企業などからなる、相互の利害を調整するための会議体(ステアリングコミティ)の設置	1. 取り組んでいない	1	1	2		
	⑥ 受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	3. あまり積極的ではない	2	4	2		
	⑦ 受注内容に応じた価格決定方式(人月単価/定額/成果報酬等)の選択	4. やや積極的である	0	2	5		
	⑧ 大規模プロジェクトにおけるリスク軽減のための契約単位の分割(開発フェーズごとの多段階契約等)	2. 積極的ではない	2	1	2		
	⑨ 大規模プロジェクトにおける管理可能なプロジェクト規模への細分化・階層化	5. 積極的である	5	5	1		
	⑩ 開発するソフトウェアに応じた開発手法(ウォーターフォール/アジャイル等)の選択	4. やや積極的である	4	0	3		
	分類計	3.2	2.7	2.6	2.9	0	0

図 4-33. 社内比較の出力結果

5 コンサルティングの実施

(1) 実施目的

過去調査結果・働き方改革ハンドブックを基にしたコンサルティングにより、より実践的に他社のモデルとなる事例を創出することを目指した。なお、半年未満の短期間の実施・検証となるため、事業期間内での「明確な成果」を目的とするのではなく、事業後に「コンサルティングを受けた企業が長時間労働改善に取り組めるようにすること」を目的とした形で実施（課題発見、改善策検討、実施に向けたロードマップを含む計画作成支援等）した。

(2) 実施概要

コンサルティング対象企業は、コンサルティング実施の成果が広く他の企業の参考になるように、ビジネスモデル(受託型、組込型、プロダクト型)、課題（人事労務、プロジェクト管理等）が多様になるよう、IT 業界団体に協力をいただき、以下の4社を選定した。

図表 4-34. コンサルティング実施企業4社の概要

対象企業名	加盟団体	従業員数	業態	顧客属性等の特徴
A社	JISA	約60名	受託型	製造、金融、公共、医療、通信 等
B社	JISA	約140名	受託型	公共、医療、福祉、製造、流通、環境 等
C社	JASA	約70名	組込型	大手Sierとのパートナーシップによる受注
D社	JUAS	約100名	受託型	製造業（製造業グループのシステム子会社）

各社へのコンサルティングは、1社3回の訪問を目途に、3つのStepで実施した。

Step1では、過去3年間程の労働時間データを分析し、マネジメント層との打ち合わせを踏まえて、長時間労働等の発生箇所を特定し、その課題の仮説を検討する。

Step2では、Step1で検討した課題に関連する現場担当者(管理職/社員双方)に対して、現場の実態を踏まえた、具体的な課題や要因について、ヒアリングを実施する。

Step3では、長時間労働の要因・課題に対して有効と思われる施策について、過去事業を踏まえて策定した80施策の中から紐づけ、実施に向けたロードマップを策定する。

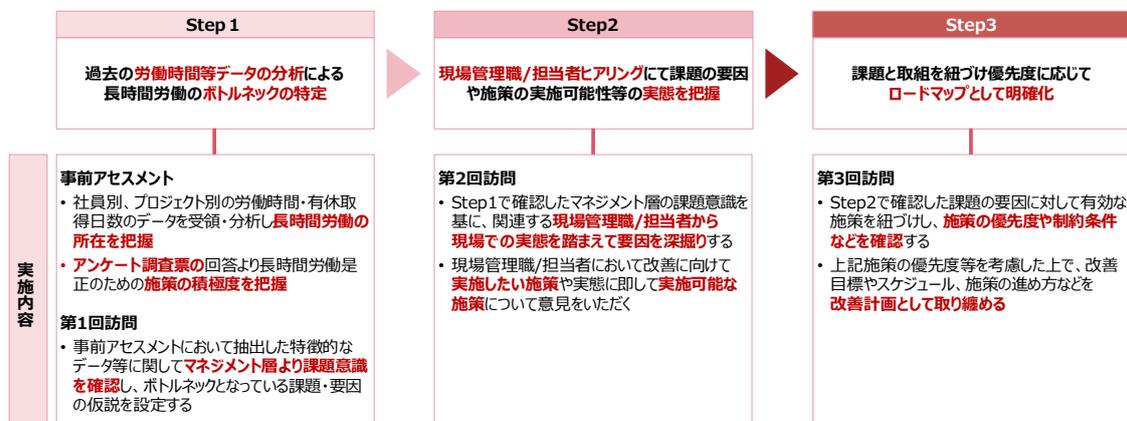


図 4-35. コンサルティング実施の各 Step

(3) 実施結果

それぞれのコンサルティング対象企業の実施概要を示す。なお、実施内容の詳細については、各企業の機密情報となるため、ここでは割愛することとする。

企業概要			
企業	A社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	60名程	事業形態	受託型
顧客属性等の特徴	製造、金融、公共、医療、通信 等		

実施結果		
Step 1	実施日時	2018年12月18日
	実施概要	過去3年分の労働時間データの分析結果を基に、長時間労働の発生箇所に関して、その要因をマネジメント層と議論する。
	実施結果概要	<p>マネジメント層との議論を踏まえて以下の課題が抽出された。</p> <p>課題①：委託元での常駐が主のため労働時間管理が難しい →顧客の職場環境や働き方に影響されるた社員の労働時間管理が課題</p> <p>課題②：常駐型でスキルやモチベーションにばらつきがある →常駐先勤務が中心となためスキルの固定化や帰属意識の低下が課題</p> <p>課題③：会社の方針や計画が全社に浸透していない →働き方改革を含む会社の方針が常駐先社員まで発信・浸透できていない</p>

Step 2	実施日時	2018年3月1日～3月8日
	実施概要	Step1で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方)7名へのアンケートを実施し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。
	実施結果概要	現場社員より Step1 の各課題(①～③)に対して具体的な課題が挙がった。
		課題①
課題②		<ol style="list-style-type: none"> 顧客との調整ミスによる稼働増 スキル向上(プロジェクト管理、技術・新言語) 評価基準の不明瞭さや成果に対する報酬
課題③	<ol style="list-style-type: none"> 会社の今後の計画や営業状況の把握 人材育成方針が不明瞭 	

Step 3	実施日時	2018年3月18日
	実施概要	Step2で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を80施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	<p>具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。</p> <p>対策①：顧客との成果物、仕様調整ルール等の調整 対策②：エンジニアのスキル向上に向けた研修等 対策③：人材育成方針や営業状況等の全社方針の社員への発信</p>

企業概要			
企業	B社	加盟団体	一般社団法人情報サービス産業協会
従業員規模	140程	事業形態	受託型
顧客属性等の特徴	公共、医療、福祉、製造、流通、環境 等		

実施結果		
Step 1	実施日時	2018年11月19日
	実施概要	過去3年分の労働時間データの分析結果を基に、長時間労働の発生箇所に関して、その要因・課題をマネジメント層と議論する。
	実施結果概要	<p>マネジメント層との議論を踏まえて以下の課題が抽出された。</p> <p>課題①：リーダー層において長時間労働が発生している 自身のタスクを持ちながらチームの指揮を取る形となるため負荷が大きい、特に官公庁や医療系システムでは業務において専門知識が必要であるがメンバーの業務知識の習熟がうまくなされていない。</p> <p>課題②：部門別で総務部門が長時間労働の傾向がある 企業規模に比べて総務部門の人数が少ない、所掌する業務の範囲が広い、より業務の生産性を上げる必要がある、との課題が挙げられた。</p> <p>課題③：長時間労働是正のための施策の積極性が部門によって異なる 特に人材育成に関する積極度合いに大きく乖離があるため、業務上の特性・制約などが影響している可能性があるとのこと意見が挙げられた。</p>

Step 2	実施日時	2019年2月6日～2月14日（対面及び電話）	
	実施概要	Step1で挙げられた課題を基に、関連する現場社員（管理職/スタッフ双方）へのヒアリングを実施（1名30分程）し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。	
	実施結果概要	現場社員より Step1の各課題（①～③）に対して具体的な課題が挙げられた。	
		課題①	<ol style="list-style-type: none"> 1. 若手社員の業務知識・ITスキルの習熟 2. 業務知識を身に付けた社員の離職 3. プロジェクト終了後のトラブル等に対応できる体制維持 4. 休日勤務による代休の蓄積
課題②		<ol style="list-style-type: none"> 1. 恒常的な対応において属人的な業務が多い 2. 新社屋の拡張工事による一時的な負荷増大 3. 季節的な繁忙期への対応 	
課題③	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務特性によりプロジェクトの繁閑の差が激しい 2. 必要スキルが異なるため他プロジェクトへの支援が難しい 		

Step 3	実施日時	2019年2月25日
	実施概要	Step2で挙げられた具体的な課題・要因に対して、有効と思われる施策を80施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	<p>具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。</p> <p>対策①：労働時間管理や柔軟な働き方に向けた環境整備 →健康経営の実現を目指し、社員の定着率向上等を目指す</p> <p>対策②：業務知識・スキルの見える化と習熟のための研修等の実施 →スキルの習熟と見える化により主にリーダー層の負荷軽減を目指す</p> <p>対策③：業務の共有化・平準化 →トラブル時等の業務繁忙時期に必要な人材を配置し負荷軽減を目指す</p>

企業概要			
企業	C社	加盟団体	一般社団法人組込みシステム技術協会
従業員規模	70名程	事業形態	組込型
顧客属性等の特徴	大手Sierとのパートナーシップによる受注		

実施結果		
Step 1	実施日時	2018年10月26日
	実施概要	過去3年分の労働時間データの分析結果を基に、長時間労働の発生箇所に関して、その要因をマネジメント層と議論する。
	実施結果概要	<p>マネジメント層との議論を踏まえて以下の課題が抽出された。</p> <p>課題①：プロジェクトのトラブルを未然に防ぐ/発生後早期に対応する 受託開発の案件においては見積ミスにより、後工程において大きくトラブルに繋がる。仕様変更により突発的に負荷が大きくなる。</p> <p>課題②：労働時間削減や有給休暇促進のための顧客調整上が必要 準委任や派遣契約の場合、労働時間が売上に直結するため、労働時間削減や有休取得に向けて顧客調整が必要となる。</p> <p>課題③：有給休暇に関する制度を社員が十分に活用できていない 常駐型の勤務においては常駐先の顧客の働き方や各社員の意識により会社の方針が行き届かないため有休取得の促進に繋がらない。</p>

Step 2	実施日時	2018年11月13日、16日
	実施概要	Step1で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方)へのヒアリングを実施(1名30分程)し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。
	実施結果概要	現場社員よりStep1の各課題(①～③)に対して具体的な課題が挙げられた。
		課題①
課題②		<ol style="list-style-type: none"> 1. 派遣/準委任契約における労働時間に連動した売上減少 2. 労働時間に連動しない請負契約への中長期的な転換
課題③		<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客や本人の意識による休暇を取得しづらい環境 2. 計画的な有休取得を阻害するメンバーの進捗状況の属人化

Step 3	実施日時	2019年1月29日
	実施概要	Step2で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を80施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	<p>具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。</p> <p>対策①：見積精度向上のための社内ルール、チェック体制の整備 対策②：仕様変更ルールの整備と仕様変更要求に応じた契約変更の徹底 対策③：スキル見える化・中長期的なスキル向上に向けた人材育成 対策④：適切な契約形態や良好な取引関係が期待できる顧客の見極め 対策⑤：社員への有給休暇取得の全社的な奨励、取得しやすい環境の整備 対策⑥：進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化</p>

企業概要			
企業	D社	加盟団体	一般社団法人日本情報システム・ユーザー協会
従業員規模	160名程	事業形態	受託型
顧客属性等の特徴	製造業（製造業グループのシステム子会社として1社からの受注）		

実施結果		
Step 1	実施日時	2018年12月20日
	実施概要	過去3年分の労働時間データの分析結果を基に、長時間労働の発生箇所に関して、その要因をマネジメント層と議論する。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> 月所定外労働時間の減少、有給休暇取得率の向上等の2017年度より本格化した働き方改革の成果が、成果に明確に表れている。 一方で、マネジメント層からの懸念事項として、社員がその効果をどのように感じているのか、今後更なる取組の推進に向けては、どのような点が課題となっているのかが現状把握できていない。 そのため、成果を踏まえて、実態として現場社員が現状どのような課題を持っているのかを確認し、それに対して次の方針・打ち手を検討する。

Step 2	実施日時	2019年2月27日
	実施概要	Step1で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方)へのヒアリングを実施(1名30分程)し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。
	実施結果概要	<ul style="list-style-type: none"> 同社の人員の多くを占める2つの統括部の内、開発統括部では働き方改革の成果を実感しているが、システム技術統括部では実感しておらず、統括部間での温度差がある。 そのため、課題は課題①「開発統括部での課題」、課題②「システム技術統括部」での課題に分けて検討を進めることとした。
		課題①：開発統括部における長時間労働の課題
		<ol style="list-style-type: none"> 1. 応援人員のスキルマッチング 2. リーダー層に知見が偏り業務負荷が高い 3. 顧客との納期や進め方調整等協力関係の醸成

Step 3	実施日時	2018年3月13日
	実施概要	Step2で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を80施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	<p>具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。</p> <p>対策①：業務知識・スキルの見える化と習熟のための研修等 →スキルマップ等により、人材育成、人員配置の指標に活用する。</p> <p>対策②：業務分担の変更等による業務の共有化・平準化 →①と共に必要なスキルを持った人員の配置により業務を共有・平準化。</p> <p>対策③：顧客と適切な納期等で契約するための交渉の場の設置 →グループ各社との会議体等により納期や進め方、優先度等を調整する。</p>

(4) 今後の検討課題・対策

本事業でコンサルティング対象とした各社の傾向として、働き方改革に向けて取り組んでいない企業はなく、既に一定の施策を検討、実施しているが各社取組において課題を持つ企業であった。特に、「社員の労働時間の定期監視による労務管理の徹底」「ノー残業デー」等、比較的人事部主導で進められる施策については取組が積極的であった。一方で、取組が顧客との契約上の課題や人材育成等、中長期的な取組が必要な施策については、十分に推進できていない様子が見受けられた。

本事業において実施した4社へのコンサルティング実施結果を踏まえて明らかになった今後の検討課題や対策の方向性について主なものを示す。

常駐先に勤務する社員の比率が高い場合、働き方改革の方針や施策の浸透が課題

本事業でコンサルティング対象とした4社の内3社は、主に元請企業からの発注により、元請企業の事業所での常駐型の勤務形態となっている企業であった。各社から共通して挙げられた課題意識として、常駐型の場合、常駐先企業の職場環境やルールに影響を受けることから、働き方改革に向けて、会社として長時間労働是正に向けた方針や施策を実施しようとしても、社員への浸透が難しい場合があることが分かった。

例えば、プロジェクトにおいて何らかの要因で残業が必要となったときに、本社側では状況の即時での把握が困難であり、現場での判断とならざるを得ないことから、本社側で手を打つ前に長時間労働の状況が続いてしまうことや、地理的な要因等から本社と常駐先の社員との間でのコミュニケーション不足により、長時間労働是正に向けた会社の方針が届かない場合、またそれらが積み重なることで社員の帰属意識の低下を招いてしまう、等といった課題が挙げられた。

このような常駐型の弊害を防ぐために、中長期的には、準委任/派遣契約を中心とした常駐型の契約形態から、請負契約による自社開発を目指す方向性が考えられる。ただし、自社開発への切り替えについては、顧客から受領する情報の持ち出し等のセキュリティ上の課題や、関連して設備面の改善等も必要となることから、まずは、短期的な対応の方向性として、常駐先社員とのコミュニケーションの活性化に向けた取組が考えられる。例えば、プロジェクトの状況や労務状況の把握を目的とする定期的な本社とのやり取り、全社の方針を伝えるための社内イントラネット上での情報発信や定期的な全社会議等の場を活用した長時間労働是正の施策や成功事例の共有をする等、長時間労働是正に向けた定期的な社員とのコミュニケーションが重要と考える。

発注元である顧客との契約面や仕様の調整が課題

顧客との契約面や仕様等の調整面での課題についても複数企業から挙げられた。

契約面では、売上が労働時間に連動する準委任/派遣契約において、労働時間の削減が直接売上低下に繋がってしまうという課題が挙げられた。これについても、上記と同様、

中長期的に請負契約により、労働時間が連動しない契約形態とすることが考えられる。ただし、上述と同様、請負契約に変更するためには、中長期的な対応が必要と想定される。そのため、短期的には、準委任/派遣契約において契約上で規定している月単位の労働時間について、例えば規定時間±20時間等、一定の幅を持たせた契約に変更することで、労働時間と売上との連動性を緩やかにしていく、等の対策が有効と考えられる。

仕様調整においては、顧客の仕様決定の遅れや、顧客からのプログラム製造以降の仕様変更が発生すること等による業務負荷の増大が課題として挙げられた。コンサルティング対象企業各社においては、仕様変更時には、必要工数を算出、スケジュールを修正した上で、契約変更を行うといったルールは整備されているものの、顧客との調整においてプロジェクトの納期が変更できないことや当初仕様が明確化されていない等が要因となり仕様変更時のルールが適切に運用されていない様子が見受けられた。これに対して、まずは顧客との開発スコープの明確化や仕様変更時のプロセス等を契約当初に明確にし、合意形成を図ることが有効と考えられる。また、最終顧客がシステム開発のプロセスを熟知していないことで仕様変更が発生する場合もあるため、仕様変更プロセスは最終顧客も含め事前の確認が必要となる。なお、上述の対応を行った場合でも、継続的に急な仕様変更が発生する顧客については、中長期的に有効な関係を築くことができる顧客であるのか、取引先の見極めや取捨選択も視野に入れて検討することが必要と考えられる。

全社的な取組の推進のためには、業務特性の違い等による部署ごとの浸透度の違いが課題

その他、施策の進め方においては、働き方改革の取組を積極的に推進し、一定の効果が出ている場合にも、部署別等で施策の実施状況や労働時間・有給休暇取得日数に大きく差が出ている場合があった。これは、部署やプロジェクト別に業務の特性が異なることや、長時間労働を容認する社員の意識等が要因として、一定期間後に取組が形骸化してしまったためである。

このような部署間やプロジェクト間での浸透度の違いに対して、まずは各部署等の取組の牽引役である部門長による明確なメッセージ発信、継続的な働きかけが重要であり、部門のトップが牽引することで部門内での取組の優先度や浸透度に大きく影響するものと思われる。また、具体的に施策を遂行する上では、業務特性の違いによる制約等を考慮し実態に即した取組が必要となるため、現場担当者を加えたワーキンググループによる議論等、ボトムアップでの活動も効果的である。

更に施策を継続的に遂行していくためには、全社での取組状況をモニタリングし、定期的にPDCAを図るための支援体制も重要と考える。施策が形骸化しないよう、例えば4半期に一度、各部署の責任者が集まり、状況を報告し、課題や改善策を検討することで、継続的な推進に繋げていくことが必要と考えられる。

6 企業向けセミナーの開催

(1) 開催概要

平成30年11～12月に仙台・東京・名古屋・大阪・高松・広島の全国6会場で、従業員の健康確保とワーク・ライフ・バランスの推進と、IT業界の新しい働き方の実現のために、厚生労働省委託事業「平成30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」企業向けセミナーを、勤務間インターバル制度導入セミナーと共同で開催した。各会場の概要は以下のとおりである。

図表 6-1：セミナー開催概要

		大阪	名古屋	東京
開催日		11月9日	11月14日	11月21日
会場		TKP 大阪御堂筋 カンファレンスセンター	名古屋VIP貸し会議室 名古屋駅前店	ビジョンセンター浜松町
講演者	基調講演	麗澤大学経済学部 教授 下田健人氏	麗澤大学経済学部 教授 下田健人氏	学習院大学 名誉教授 今野浩一郎氏
	講演	PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 千葉竜太氏	PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 千葉竜太氏	PwC コンサルティング合同会社 マネージャー 千葉竜太氏
	事例発表	株式会社日立ソリューションズ 人事総務本部 労政部労政グループ 主任 金子竜也氏	SCSK 株式会社 人事グループ ライフサポート推進部長 篠原貴之氏	SCSK 株式会社 理事 人事グループ副グループ長 小林良成氏
		関電システムソリューションズ株式会社 人財部労務グループ リーダー 淵上千夏氏	株式会社熊本計算センター ソリューションシステム本部 パートナービジネス部 副主査 東大輔氏	株式会社コンセプトアンドデザイン 常務取締役 廣瀬達也氏
	ディスカッション	株式会社シーエーシー 取締役兼業務担当執行役員 鳥海芳一氏	株式会社ワイ・シー・シー 代表取締役社長 長坂正彦氏	SCSK 株式会社 取締役 専務執行役員 福永哲弥氏
参加者数	52名	19名	157名	
会場風景				

		仙台	広島	高松
開催日		12月6日	12月13日	12月14日
会場		東京エレクトロンホール宮城	TKP ガーデンシティ PREMIUM 広島駅前	高松商工会議所
講演者	基調講演	学習院大学 名誉教授 今野浩一郎氏	麗澤大学経済学部 教授 下田健人氏	麗澤大学経済学部 教授 下田健人氏
	講演	PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト 千賀篤史氏	PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト 千賀篤史氏	PwC コンサルティング合同会社 シニアアソシエイト 千賀篤史氏
	事例発表	東京海上日動システムズ株式会社 営業戦略推進本部 営業推進システム サービス部 アシスタントアーキテクト 稲原真生氏	株式会社日立ソリューションズ 人事総務本部 労政部労政グループ 部長代理 林伸行氏	東京海上日動システムズ株式会社 営業戦略推進本部 営業推進システム サービス部 アシスタントアーキテクト 稲原真生氏
		伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 人事総務室 人事部 部長 次藤智志氏	株式会社サンネット 管理本部 総務部総務課 課長 佐藤友紀氏	アサヒビジネスソリューションズ株式会社 執行役員 ソリューション本部長代行 小熊利章氏
ディスカッション	株式会社 SRA 代表取締役社長 石曾根信氏	一般社団法人日本システム・ユーザー協会 常務理事 事務局長 西村光司氏	一般社団法人日本システム・ユーザー協会 常務理事 事務局長 西村光司氏	
参加者数		19名	11名	6名
会場風景				

(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70,000部）を作成し、経営者団体（300部）、労働組合（600部）、各事業団体（2,300部）、働き方改革推進支援センター（4,400部）、労働局・労働基準監督署（62,000部）及び厚生労働省（260部）に配付した。また、メールマガジンによる情報発信（5,000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。

■リーフレット（全体版）

厚生労働省委託事業

「IT業界の長時間労働対策」企業向けセミナー

【特別公開】勤務間インターバル制度導入セミナー

IT業界の働き方改革最前線 今こそ実践し、結果を出そうとき。

本セミナーでは、IT業界でこれから働き方改革に取り組む企業、現時点での取組に対してより一歩の進歩を志す企業に向け、長時間労働防止のポイントやコンサルティングのフレームワークをご紹介します。具体的な企業の取組事例の発表やディスカッションを通じて、改革を実践し結果を出すための方向性を示します。IT業界で働く一人ひとりの「ワークライフ」を実現する働き方を追求していきましょう！

参加費 無料

大阪会場	11/9	（開場）14:30（開演）15:00
名古屋会場	11/14	（開場）14:30（開演）15:00
東京会場	11/21	（開場）14:30（開演）15:00
仙台会場	12/6	（開場）14:30（開演）15:00
広島会場	12/13	（開場）14:30（開演）15:00
高松会場	12/14	（開場）14:30（開演）15:00

セミナーに関する詳しい内容は裏面へ

【第一部】勤務間インターバル制度導入セミナー【13:00～14:15】 両会場同時開催

従業員の健康確保とワークライフバランスの推進のために、「勤務間インターバル制度」を導入しませんか？

- 勤務間インターバルに関する基本情報、働き方改革の意義
- 勤務間インターバル導入のメリット
- 勤務間インターバル制度の導入事例（「IT業界」）について

【第二部】「IT業界の長時間労働対策」企業向けセミナー【14:35～17:30】

開催日時	長時間労働の背景と是正のポイント	
開催場所	下野地区 東京都千代田区千代田	下野地区 東京都千代田区千代田
開催内容	コンサルティングのフレームワークのご紹介	
開催形式	半日セミナー PCC（PCC）形式	半日セミナー PCC（PCC）形式
講師	株式会社 SCSK株式会社	株式会社 ソフトバンクグループ株式会社
参加費	無料	無料

IT人材が成長する働き方改革への挑戦

事例紹介企業は決定次第HPにて随時公開

全会場開催時間	第一部 / 開催時間: 13:00～14:15 第二部 / 開催時間: 14:35～17:30
大阪会場	11/9 TIP大阪駅前南側コアビルディング 大阪府大阪市東区東1-5-13 開催時間: 14:30～17:30
名古屋会場	11/14 名古屋駅前VPRビル 名古屋市中区栄3-11-17 開催時間: 14:30～17:30
東京会場	11/21 ビジョンセンター-浜松町 東京都港区東新橋2-3-14 3階 開催時間: 14:30～17:30
仙台会場	12/6 東支店エレクトロニクスビル 仙台市青葉区中央1-3-37 開催時間: 14:30～17:30
広島会場	12/13 TIPガーデンシティTIP広島駅前南側ビル 広島県広島市中区本町1-1-9 開催時間: 14:30～17:30
高松会場	12/14 高松センタービル 高松市中央1-1-1 開催時間: 14:30～17:30

申し込み方法

右記URLまたはQRコードにアクセスの上、お申込みください。

【申し込みURL】
https://www.jitai.jp/event/1461/2618/Default.aspx

【申し込みQRコード】
https://www.jitai.jp/event/1461/2618/Default.aspx

【お問い合わせ先】
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
一般社団法人労働時間管理協会 企画・広報部
TEL: 03-5297-7081

【お問い合わせ先】
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
東京海上日動/リクルーティング株式会社 企画・広報部
TEL: 03-4215-4190

本事業ホームページもご覧ください

IT業界の働き方改革

図 6-2：リーフレット（全体版）

■リーフレット（会場版）

厚生労働省委託事業

「IT業界の長時間労働対策」企業向けセミナー

【特別公開】勤務間インターバル制度導入セミナー

IT業界の働き方改革最前線 今こそ実践し、結果を出そうとき。

本セミナーでは、IT業界でこれから働き方改革に取り組む企業、現時点での取組に対してより一歩の進歩を志す企業に向け、長時間労働防止のポイントやコンサルティングのフレームワークをご紹介します。具体的な企業の取組事例の発表やディスカッションを通じて、改革を実践し結果を出すための方向性を示します。IT業界で働く一人ひとりの「ワークライフ」を実現する働き方を追求していきましょう！

参加費 無料

東京会場

平成30年 11/21 水

（開場）14:30（開演）14:35～17:30

ビジョンセンター-浜松町
東京都港区東新橋2-3-14 3階

セミナーに関する詳しい内容は裏面へ

【第一部】勤務間インターバル制度導入セミナー【13:00～14:15】 両会場同時開催

従業員の健康確保とワークライフバランスの推進のために、「勤務間インターバル制度」を導入しませんか？

- 勤務間インターバルに関する基本情報、働き方改革の意義
- 勤務間インターバル導入のメリット
- 勤務間インターバル制度の導入事例（「IT業界」）について

【第二部】「IT業界の長時間労働対策」企業向けセミナー【14:35～17:30】

開催日時	長時間労働の背景と是正のポイント	
開催場所	下野地区 東京都千代田区千代田	下野地区 東京都千代田区千代田
開催内容	コンサルティングのフレームワークのご紹介	
開催形式	半日セミナー PCC（PCC）形式	半日セミナー PCC（PCC）形式
講師	株式会社 SCSK株式会社	株式会社 ソフトバンクグループ株式会社
参加費	無料	無料

IT人材が成長する働き方改革への挑戦

事例紹介企業は決定次第HPにて随時公開

東京会場

ビジョンセンター-浜松町
東京都港区東新橋2-3-14 3階

【お申し込み方法】
申し込みURL: https://www.jitai.jp/event/1461/2618/Default.aspx
申し込みQRコード: https://www.jitai.jp/event/1461/2618/Default.aspx

【お問い合わせ先】
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
一般社団法人労働時間管理協会 企画・広報部
TEL: 03-5297-7081

【お問い合わせ先】
〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1
東京海上日動/リクルーティング株式会社 企画・広報部
TEL: 03-4215-4190

本事業ホームページもご覧ください

IT業界の働き方改革

図 6-3：リーフレット（会場版）

■ JISA メールマガジンでの案内

平成30年10月5日

JISA会員各位

一般社団法人情報サービス産業協会
副会長・専務理事 小脇 一朗

厚生労働省委託事業 勤務間インターバル制度導入セミナー＆
「IT業界の長時間労働対策」企業向けセミナー開催のご案内
<https://www.jisa.or.jp/event/tabid/2618/Default.aspx>

拝啓 時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。
日頃より、当協会の諸活動にご理解ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

近年、デジタルトランスフォーメーション(DX)の伸展とともに、すべての産業分野においてITは基盤となり、ITを軸に産業間の垣根が取り払われ、相互の連携が密接に行われつつあります。その時に、最も重要で必要となるのはIT人材であり、彼らの働く時間は最も価値ある時間として社会で共有していかなければなりません。

そこで、従業員の健康確保とワーク・ライフ・バランスの推進と、IT業界の新しい働き方の実現のため、標記セミナーを仙台、東京、名古屋、大阪、高松、広島の6ヶ所で開催いたします。

セミナー第1部では、企業の人事労務管理ご担当の方を対象に、勤務間インターバル制度とは何か、制度導入のメリット、導入する上での課題、助成金制度等について解説します。また、第2部では、IT業界でこれから働き方改革に取り組む企業、現時点での取組に対してより一層の効果を求める企業に向け、長時間労働は正のポイントやコンサルティングのフレームワークのご紹介、具体的な企業の取組事例の紹介等を通じて、改革を実践し結果を出すための方向性を示します。

従業員の健康確保、IT業界での長時間労働は正について考える機会として、ぜひご利用ください。

敬具

記

1. 主催：
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）
東京海上日動リスクコンサルティング株式会社

図 6-5 : JISA メールマガジン案内

■ JISAWeb サイトでののご案内

図 6-6 : JISAWeb サイト案内案内

(3) プログラム概要

本セミナーでは、まず学識経験者（検討委員会委員）より長時間労働の現状や政府の政策を踏まえ、過去 2 年間のプロジェクトの成果と今年度実施しているアンケート調査の途中結果を説明し、次にコンサルタントからその調査結果に基づいた長時間労働是正に役立つセルフチェックツールに関してデモンストレーションを交えて紹介した。さらに、長時間労働是正や働き方改革に取り組む IT 企業が、各会場 2 社ずつ事例発表を行った。その後、企業経営者による働き方改革への考えや思い、また IT ユーザーの立場での働き方改革の動向について説明し、学識経験者やセミナー参加者と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。

図表 6-7：参加者アンケート回収結果

	大阪	名古屋	東京	仙台	広島	高松
回答数	43 名	16 名	126 名	19 名	9 名	6 名
参加者数	52 名	19 名	157 名	19 名	11 名	6 名
回収率	82.7%	84.2%	80.2%	100.0%	81.8%	100.0%

セミナーの開催を何で知ったか(複数回答可)については、「JISA メルマガ」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。参加者数が最も多かった東京会場や大阪会場では半数以上が厚生労働省や JISA によるメルマガでセミナーの開催を知った結果となったが、名古屋・広島会場では上司等知り合いによる影響が大きかった。

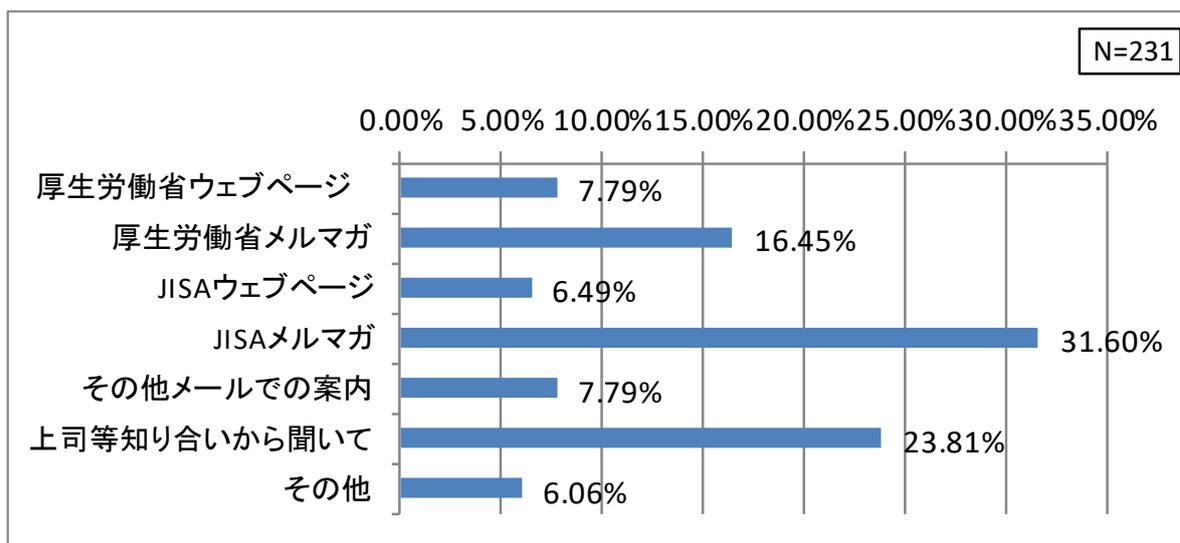


図 6-8：「セミナーの開催を何で知ったか」回答結果

セミナーは参考になったかについては、企業の事例紹介は「大変参考になった」が 4 割を超えており、長時間労働対策に関する企業の具体的な取組事例への関心の高さを示してい

る。また、各プログラムともに「大変参考になった」「参考になった」の合計が7割を超えており、総じて参加者の期待に応えることが出来たと言える。

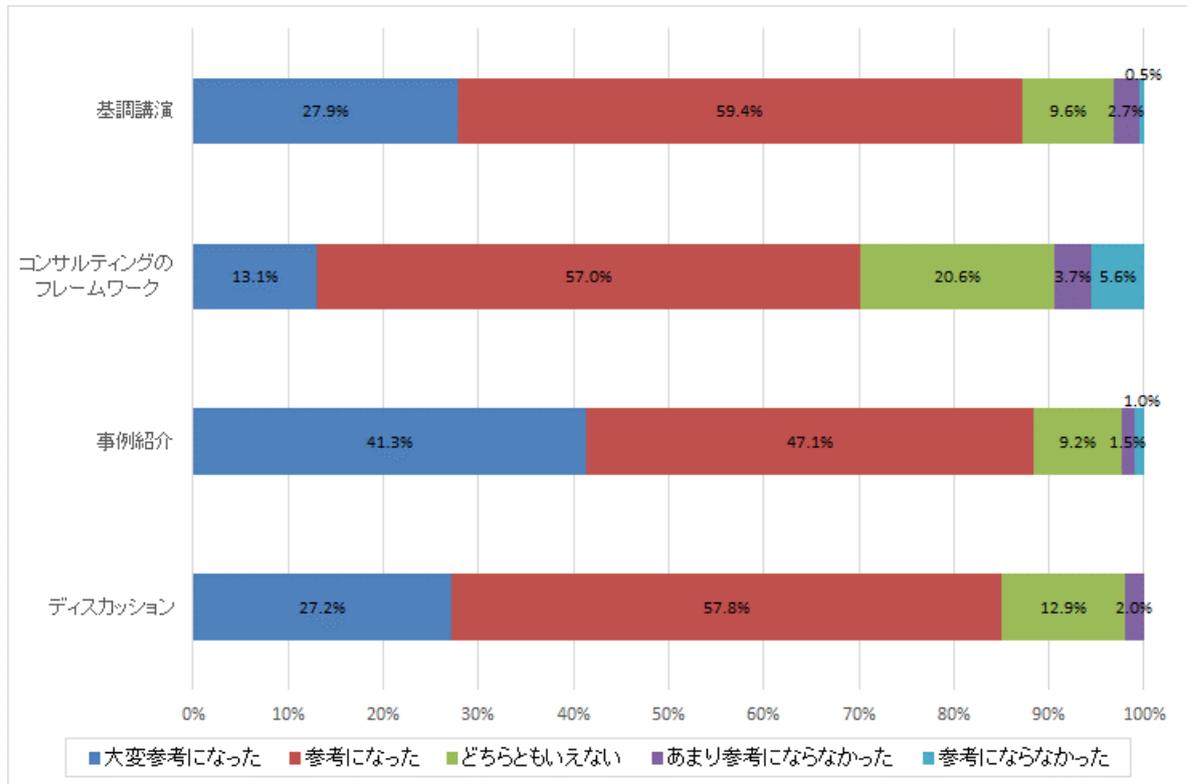


図 6-9 : 「セミナーは参考になったか」 回答結果

参加者企業内での実際の長時間労働対策への取組状況としては、約4割の企業が何かしらの取組に既に着手している。また、「現在検討している」「検討したいと思った」の合計は約5割であり、長時間労働対策への前向きな姿勢を示している。

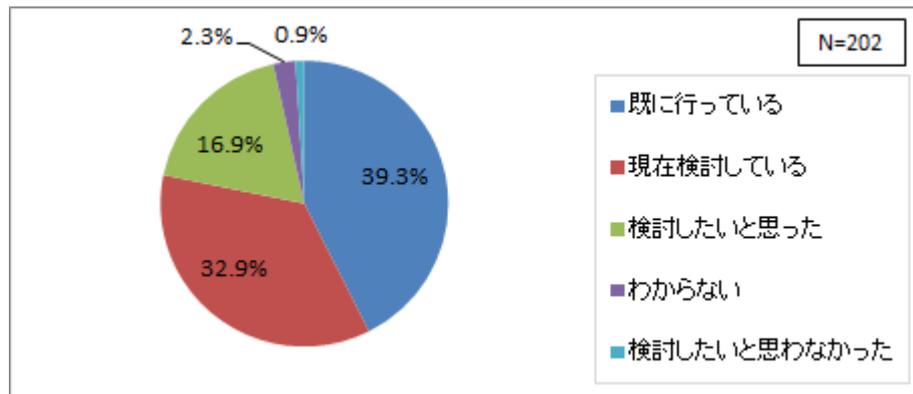


図 6-10 : 「長時間労働対策への取組状況」 回答結果

参加者の属性については、IT 企業所属が7割以上を占め、部門別の内訳では「人事・総務部門」が約6割、「経営・企画部門」やその他の部門がそれぞれ1割程度となってい

る。役職は「係長・一般職員」が約3割で最も多いが、「経営層」から「係長・一般職員」まで幅広く分布している。

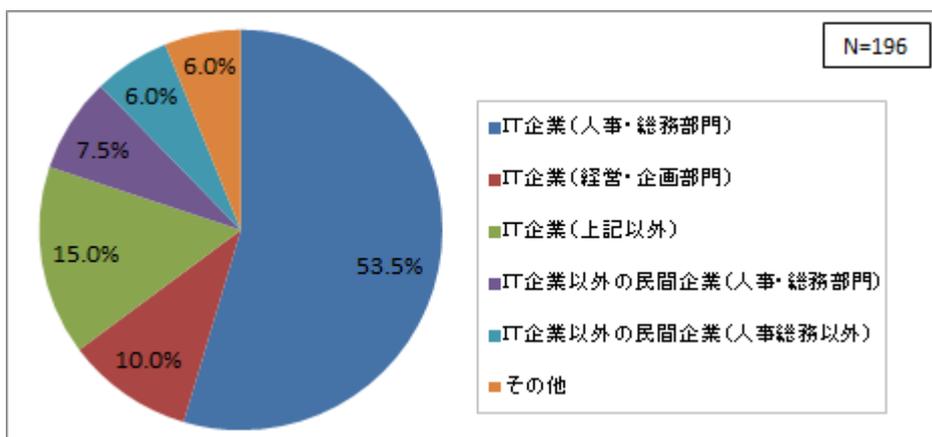


図 6-11 : 「参加者の属性 (所属)」 回答結果

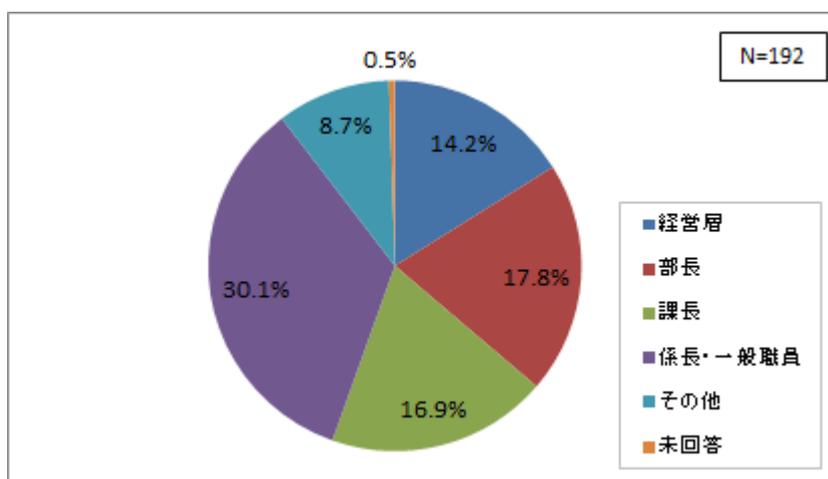


図 6-12 : 「参加者の属性 (役職)」 回答結果

7 周知広報の実施

(1) 周知広報の概要

事業の進捗に合わせて、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 ページを更新した。また、IT 業界で働く労働者の長時間労働の要因やその改善策について、インターネット広告や動画広告を通じて広く認知拡大を図った。

インターネット広告では、長時間労働の削減に向けた先進的な取組事例企業を PR 記事形式で Yahoo!ニューススポンサードコンテンツに掲載した。

動画広告では、動画を通じて IT 業界における長時間労働の主な発生要因を明らかにし、仕事の受発注時に注意すべきポイントを紹介した。

(2) 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 ページを基に、長時間労働削減対策として有効な情報拡充のため Web ページを更新した。

(a) 企業向けセミナー情報の更新（平成 30 年 10 月公開）

企業向けセミナーのプログラム情報を更新し、セミナーの申込み受付を開始した。



図 7-1：セミナー情報ページ

(b) 動画ページの作成&PR 記事リンク先の設置（平成 31 年 1 月公開）

厚生労働省からの動画広告の公開に関するプレスリリース発出に合わせ、動画を掲載した Web ページを新たに作成した。また、インターネット広告として PR 記事のニュースサイトへの掲載開始に伴い、そのリンク先を Web ページ上に設置した。



図 7-2：動画ページ・PR 記事リンク先設置

(c) セミナー開催レポートの作成&SNS ボタンの設置 (平成 31 年 2 月公開)
 IT 業界で長時間労働の是正に取り組む、もしくはより一層の効果を求める企業にとっての有益な情報としてセミナー開催レポートを作成した。レポート内では当日の講演内容の概要を紹介するとともに、セミナーで使用した資料を公開した。また、本 Web ページの情報拡散を目的とした SNS ボタンを設置した。

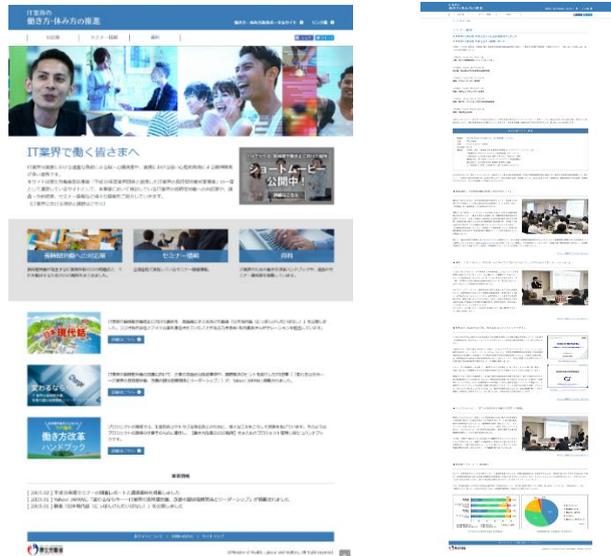


図 7-3 : セミナー開催レポート・SNS ボタン設置

(d) 調査・分析結果&自社診断のページ作成 (平成 31 年 3 月公開)
 本年度実施した「IT 人材の長時間労働削減に向けた企業実態調査」結果の概要を紹介する「調査・分析結果」ページを新たに新設した。また、その実態調査をベースに開発した自社診断ツールを Web 上で公開するべく、新たに「自社診断」ページを新設した。

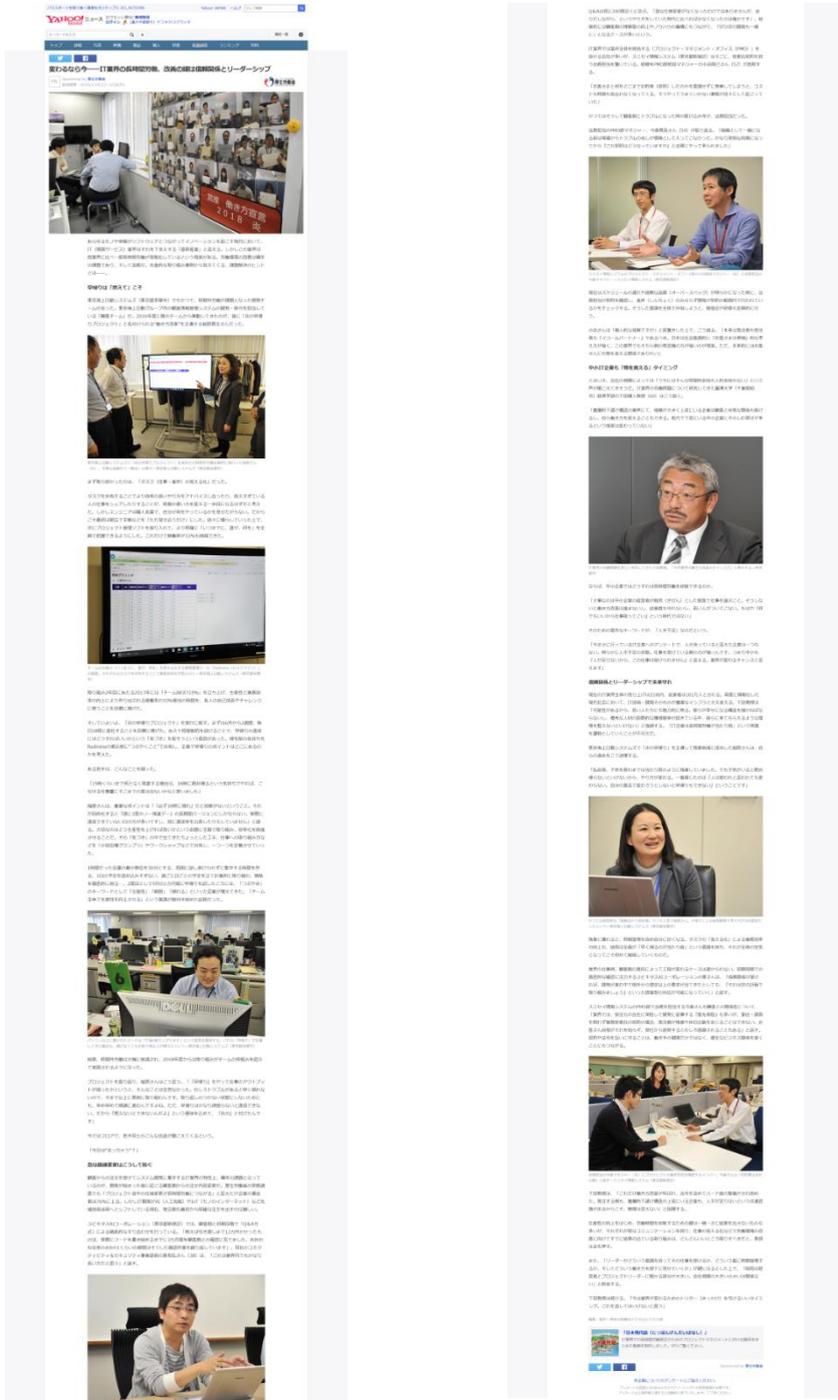


図 7-4 : 調査分析結果・自社診断ページ

(3) インターネット広告

IT 業界の長時間労働の削減に向けた企業の先進的な取組事例を通じて、業界が変わるための方策を探る内容を、専用誘導枠に2019年1月19日(土)～2019年2月18日(金)の期間掲載した。[\(https://promotion.yahoo.co.jp/news/it_190119/\)](https://promotion.yahoo.co.jp/news/it_190119/)

ページビュー (PV) 数はPCサイトとSPサイト合計 37,078PV であった。サイト内での誘導広告としてのクリック数は、35,171 件に達した。



The image shows a screenshot of a Yahoo! Japan promotion page. The page is titled "IT業界の長時間労働の削減に向けた企業の先進的な取組事例を通じて、業界が変わるための方策を探る内容を、専用誘導枠に2019年1月19日(土)～2019年2月18日(金)の期間掲載した。" and includes a URL: [\(https://promotion.yahoo.co.jp/news/it_190119/\)](https://promotion.yahoo.co.jp/news/it_190119/). The page content is organized into several sections, each with a sub-headline and an accompanying image. The sub-headlines include: "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進", "働き方改革の推進". The images show various office scenes, including people working at computers, meeting in a conference room, and a person presenting a screen. The page also features a navigation bar at the top and a footer with social media links.

図 7-5 : インターネット広告

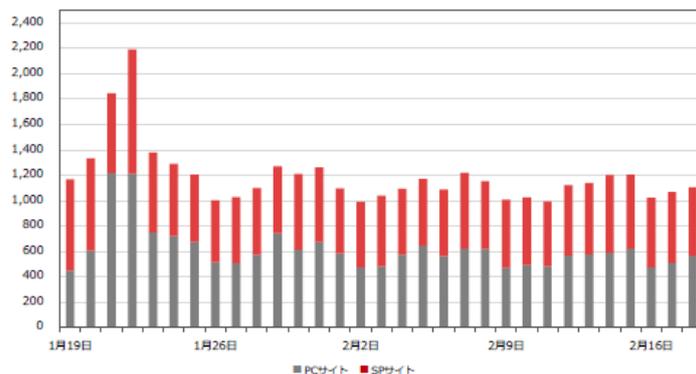


図 7-6 : PV デイリー推移

インターネット広告として実施した Yahoo!ニューススポンサードコンテンツの目標 PV 数は 4 万~6 万であるが、今回取り扱ったテーマは関心層の幅がやや狭いテーマであったこともあり、想定値に少し届かなかった（実績 PV 数 37,078）。しかし、ユーザアンケート（有効回答数：500）における記事内容に対する評価で、「役に立つ」「わかりやすい」といった評価が過去の案件と比較して高く、また本企画に対するフリーコメント（362 件）では「具体策に共感した」「実践してみたい」といった肯定的な意見が大半であった。

また、ページのフッタには動画ページへのリンク先を掲載することで、本事業内での周知広報事業を連動させ、動画の周知へも繋げた。

(4) 動画広告

IT 業界の長時間労働の要因を明らかにし、意識を啓発するための動画を作成した。IT 業界における仕事の受発注時に気づいてほしいポイントを誰にでもわかりやすく訴求するために物語風にまとめた。第1巻は「受注に関する問題」、第2巻は「発注者の問題」、第3巻は「要員に関する問題」、第4巻は「プロジェクトマネージャーに関する問題」、第5巻は「仕様変更に関する問題」というように問題ごとにポイントをまとめた。また、周知広報用に全5巻の概要がわかるショートムービーも作成。全5巻へ誘導を牽引する役割を担い、全部で6つの動画を作成した。

出演者には、IT 業界で働く方々において認知されたタレントとして、ラジオ制作会社とアイドルを兼任されていたことがある乃木坂 46 新内眞衣さんをナレーションに期間限定で起用。厚生労働省の SNS 発信を、引用形式で第三者が発信したくなるような内容を検討した。



図 7-7: 第1巻「受注に関する問題」(5分35秒)



図 7-8: 第2巻「発注者の問題」(4分40秒)



図 7-9: 第3巻「要員に関する問題」(3分00秒)



図 7-10: 第 4 巻「プロジェクトマネージャーに関する問題」(3 分 17 秒)



図 7-11: 第 5 巻「仕様変更に関する問題」(3 分 15 秒)



図 7-12: 「日本現代話」ショートムービー (1 分 25 秒)

動画の掲載先は Web ページや Yahoo! ニューススポンサードコンテンツへのリンク掲載の他に、動画の周知媒体として YouTube、FaceBook、Twitter といった媒体に広告を掲載し、動画視聴回数 100 万回・エンゲージメント数 20 万件を目標に動画を広く周知した。



図 7-13 : エンゲージメント施策イメージ

結果として、動画視聴回数は、1,960,160 回（6 本合計、2019. 3. 11 現在）となった。”MHLWchannel” 内の「人気の動画」でも上位 15 コンテンツの中に 6 本とも入っており、官公庁の短期間（およそ 2 か月）での視聴回数としては多く、広く動画を集中して観ていただいたと考える。

図表 7-14 : 動画視聴回数

動画タイトル	時間	視聴回数
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） ショートムービー	1:30	605,906
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） 第1巻「受注に関する問題」	5:35	244,525
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） 第2巻「発注者の問題」	4:40	254,553
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） 第3巻「要員に関する問題」	3:00	247,832
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） 第4巻「プロジェクトマネージャーに関する問題」	3:17	296,944
日本現代話（にっぽんげんだいばなし） 第5巻「仕様変更に関する問題」	3:15	328,639

*YouTube の実績再生数は、2019. 3. 21 時点の数値

また、図表 7-14 の通り、Facebook や Twitter による 2 週間ほどの投稿期間であったが、エンゲージメント数は合計 26 万回を超え、動画を第三者が情報発信したくなる内容となった。

図表 7-14 : YouTube/FaceBook/Twitter 広告の効果

メニュー名	掲載期間	目標数値	実績再生数	実績 EG 数
YouTube /TrueView インストリーム	2019/1/28 ~2/28	1,000,000 回 (再生数)	1,978,399	—
Facebook /All Facebook-Link Ad	2019/1/30 ~2/13	200,000 件 (エンゲージ メント数)	—	42,470
Twitter /プロモツイート in タイムライン	2019/1/31 ~2/13		—	223,764

*YouTube の実績再生数は、2019. 3. 21 時点の数値

- 【Facebook】** ※エンゲージメントとは、対象のフィードに反応することを言う。リンククリック、いいね、コメント、シェア、続きを読む、動画再生数などが含まれる。
- 【Twitter】** ※エンゲージメントとは、対象のツイートに反応することを言う。例えば、ツイートの詳細を見る／アカウントのプロフィールを見る／ツイート内の URL やハッシュタグをクリック／返信／リツイートなどが含まれる。



図 7-15 : YouTube/Trueview インストリーム]掲載例



図 7-16 : [FaceBook/All Facebook-Link Ad]掲載例



図 7-17 : [Twitter/プロモツイート in タイムライン]掲載例