

平成 31 年度厚生労働省委託

IT 業界の働き方改革サポート事業

事業報告書

令和 2 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	検討委員会の設置・運営	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	働き方改革サポートハンドブックの作成	5
(1)	概要	5
(2)	ハンドブック及びリーフレットの配付	6
4	企業への個別訪問によるコンサルティング	7
(1)	実施目的	7
(2)	実施概要	9
(3)	実施結果	9
5	企業向けセミナーの開催	16
(1)	開催概要	16
(2)	セミナーの周知	16
(3)	プログラム概要	19
(4)	参加者アンケート結果	19
6	アンケート等を通じた実態調査	22
(1)	アンケート調査の実施目的	22
(2)	アンケート調査の実施概要	22
(3)	アンケート調査の調査内容	22
(4)	アンケート調査の調査結果	29
(5)	ヒアリング調査の実施目的	37
(6)	ヒアリング調査の実施概要	37
(7)	ヒアリング調査の調査内容	37
(8)	ヒアリング調査の調査結果	38
(9)	アンケート調査及びヒアリング調査結果を基にした成果物の作成	73
7	周知広報の実施	74
(1)	周知広報の概要	76
(2)	Web ページの更新	76
(3)	動画の作成及び作成した動画の周知広報	80

1 事業の背景と目的

世界の IT は、キャッシュレス社会の進展、自動運転によるモビリティのサービス化、AI による店舗・レジ決済の無人化等、先進技術と卓越したビジネスモデルで米国と中国の IT 企業がリードしている。消費者向けビジネスは、よりスピーディに大量のリリースが出来る仕組みのマイクロサービスが浸透し、生産性をケタ違いに向上させている。我が国でも 2025 年の大阪万博に向けて、Cloud, AI, Mobility, Big data, Robotics, IoT, Cyber Security (CAMBRIC) の成長分野を軸に、最先端 IT が実現する未来社会が現実となっていく。

一方、旺盛なシステム需要から IT 人材不足は常態化し、セキュリティ・クラウド・AI・ERP 等の分野では高収入による人材争奪が激しくなっている。また、若い世代を中心に労働感に変化が見られ、新しい技術や課題に挑戦したい、人と人との繋がりを大事にしたい、社会に貢献したいという気持ちが流動化を加速させている。IT 企業は、働き方改革を進め、仕事と組織のあり方を見直し、一人ひとりのエンジニアのやる気とやり甲斐、達成と高揚を実感できる環境を整えなければビジネスが成り立たなくなっている。

IT 業界の現場は、継ぎ接ぎして大規模化したレガシーシステムの再構築を迫られる一方で、新しい技術、アジャイル開発や DevOps 等にも対応しなければならない。また、顧客のなかには依然として IT への理解が低く、IT 機能を外部に出してしまい、自らで要件定義ができない企業もある。このような事情は、受託者として働き方改革を進める IT 企業の制約となる。さらには、多重下請構造や人月工数の取引基準によるビジネスモデルが中小企業や下請事業者が働き方改革を進めるための課題にもなっている。

そこで、本事業では、これから働き方改革に取り組む、もしくは取り組んでいても効果が出ていない IT 企業を対象に課題解決のアクションプランを作成するコンサルティング事業を実施し、IT 業界の働き方改革推進の一助とするために、そのプロセスと成果及び改革の好事例を『働き方改革実践の手引き～企業と社員の働き方改革のために～』としてまとめた。さらに、IT 業界の取引構造によって生じる長時間労働の是正を阻害する**要因に関して**、取引環境の改善に向けて受注者から発注者への要望を調査し、その要望事項に対しての発注者側の取り組みについてヒアリング調査を実施した。そして、プロジェクトを円滑に推進するために発注者が意識するポイントや取組事例を次頁以降 6 つの阻害要因ごとに取りまとめた『発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて』を発行した。また、これら成果物をセミナー、Web ページ、動画等を通じて広く社会全体に広報した。

IT 化が進展する世界において、我が国が国際競争力を維持・向上するためには、優秀な IT 人材を輩出し、活躍する場を創ることが重要となる。今日、少子高齢化による労働力人口の減少、IT 化による労働需給構造及び産業構造の変化等、対応すべき社会課題が顕在化している。IT 業界の働き方改革は、これら課題を乗り越えるための鍵であるとの認識のもと、本事業を推進した。

2 検討委員会の設置・運営

(1) 検討委員会の設置及び構成

IT 業界で働く労働者の働き方改革の推進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、学識経験者、労働組合、経営者団体、事業者団体、受託者による委員で構成した。

組織		氏名	所属／役職
検討委員会	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
		畑井治文	松本大学 総合経営学部 准教授
		宗平順己	Kyoto ビジネスデザインラボ合同会社 代表
		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
		三宅晃	(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		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

第1回	日時	令和元年7月4日(木) 13:00～15:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員8名、オブザーバ3名、再委託先2名、事務局3名
	議事	① 事業概要について ② ハンドブック・コンサルティングについて ③ 実態調査について ④ 周知広報について
第2回	日時	令和元年9月27日(金) 13:00～15:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員10名、オブザーバ4名、再委託先3名、事務局3名
	議事	① 事業概要について ② ハンドブック・コンサルティングについて ③ 実態調査について ④ 周知広報について
第3回	日時	令和元年11月29日(金) 13:00～15:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員10名、オブザーバ2名、再委託先2名、事務局3名
	議事	① 事業概要について ② ハンドブック・コンサルティングについて ③ 実態調査について ④ 周知広報について
第4回	日時	令和2年1月28日(火) 10:00～12:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員9名、オブザーバ3名、再委託先2名、事務局3名
	議事	① 事業概要について ② ハンドブック・コンサルティングについて ③ 実態調査について ④ 周知広報について
第5回	日時	令和2年2月27日(木) 16:00～18:00
	場所	JISA 会議室
	出席	委員9名、オブザーバ2名、再委託先2名、事務局3名
	議事	① 事業概要について ② ハンドブック・コンサルティングについて ③ 実態調査について ④ 周知広報について

3 働き方改革サポートハンドブックの作成

(1) 概要

働き方改革推進に関するハンドブックに関しては、2016年に人事労務担当者を対象とした「働き方・休み方改善ハンドブック」を刊行し、2018年には、プロジェクトマネージャを対象とした「働き方改革ハンドブック～長時間労働是正に向けた15の勘所～」を作成した。今年度はこれら過去のハンドブックで示した課題・施策を踏まえ、全社で働き方改革を推進する上で、「何を」、「どのように」実施すべきか等、より実践的な内容を記した「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」を作成した。

2016年に発刊した「働き方・休み方改善ハンドブック」では、人事管理における長時間労働の要因・施策の調査結果をもとに、人事労務担当者をその対象として人事施策を中心に長時間労働是正のための施策と取組事例を掲載した。「働き方改革ハンドブック～長時間労働是正に向けた15の勘所～」に関しては、2018年に実施したプロジェクト管理における長時間労働の要因・施策の調査結果に基づいて、プロジェクトマネージャを対象としてプロジェクト管理施策を中心に長時間労働是正のための施策と取組事例を記載している。

働き方改革実践の手引きでは、これら過去のハンドブックの内容を踏まえ、人事及びプロジェクト管理における働き方改革の各施策を用いて、実際の現場においてどのように課題を抽出し、施策を選択して、それを実施、推進していくかを具体的な企業の事例も含め記載している。

「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」については、以下のような構成としている。

■「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革～」の構成

	表タイトル	概要	頁数(案)
1章	なぜ働き方改革が必要か	・ 情報サービス産業が目指す働き方に向けた事業者団体での対談形式で掲載 ・ 議題はIT業界の働き方改革の課題、今後の取組の進め方、IT業界の今後の働き方の方向性	2頁
2章	改革に向けた自社の取組レベルを上げる	・ 本事業のコンサルティングの取組方法を参考にした取組の進め方やポイントを掲載 ・ 目指す姿の検討(Vision/Goal)、計画策定(Plan)、実行(Do)、モニタリング(Check)、改善(Action)ごとに取組の進め方を提示	8頁
3章	働き方改革の取組事例	・ コンサルティング各社の事例を事業形態別(受託型、組込み型、プロダクト型、情報システム子会社)に掲載 ・ 取組の背景、計画フェーズから実行フェーズまでの取組において発生した課題や創意工夫を含めストーリー性を意識して掲載 ・ 事例の纏めとして「取組事例を踏まえた働き方改革実践のための心得」を掲載	9頁 各社2頁 ×4社及び 纏め1頁
4章	各社が取り組む施策の現状	・ 2018年度アンケート調査結果を基に各社が取り組む働き方改革の施策の類型と推進状況を説明	4頁

（２）ハンドブック及びリーフレットの配付

ハンドブック（A4 版 32 頁、60,000 部（両面コート紙 4 色刷））及びリーフレット（A4 版、10,000 部（両面コート紙 4 色刷））を、労働組合（2 箇所）、事業者団体（47 箇所）、都道府県労働局（47 箇所）、労働基準監督署（329 箇所）、働き方・休み方推進支援センター（52 箇所）に配付した。

■働き方改革実践の手引き ～企業と社員のための働き方改革へ～



働き方改革 実践の手引き ～企業と社員のための働き方改革へ～	
■目次	
はじめに	01
1. なぜ働き方改革が必要か	02
2. 改革に向けた自社の取組レベルを上げる	04
3. 働き方改革の取組事例	14
◆株式会社コンセプトアンドデザイン	
◆株式会社ワイ・シー・シー	
◆株式会社 O S K	
◆アサヒビジネスソリューションズ株式会社	
4. 各社の働き方改革推進施策の実施状況	22
厚生労働省	25
働き方・休み方改善ポータルサイト	
働き方・休み方改善コンサルタント	
経済産業省	26
第四次産業革命スキル習得講座 (Re スキル講座)	

■リーフレット



4 企業への個別訪問によるコンサルティング

(1) 実施目的

本年度のコンサルティング支援については、昨年度事業において支援した企業のうち、継続的な支援を希望した企業(継続企業)に加え、新たに募集した、働き方改革の支援を求める企業(新規企業)を対象とし、事業期間終了後に「コンサルティングを受けた企業が働き方改革の各種施策を実行し、働き方改革を通した目指す姿の立案・実現を自走できること」を目的に実施した。

新規企業については、昨年度事業と同様、過去の時間外労働時間や年次有給休暇取得日数のデータを複数年に渡り収集・分析した上で、課題となっている部署・プロジェクトや社員などを抽出、その原因の詳細をヒアリングによって明らかにした上で、改善のための計画を作成することを目的とした。また、継続企業については、昨年度作成した改善計画に基づき、施策の詳細検討、実施状況の把握、施策が推進されていない際の原因の洗い出しや具体的な改善案の提示、適宜ワーキンググループへの参加等を行い、計画実施を後押しするなど、働き方改革の各種施策の実行や成果創出に向けての支援を目的とした。

(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、昨年度からの継続企業3社、今年度の新規企業4社の以下の計7社を選定した。

図表 4-1. コンサルティング実施企業7社の概要

継続・新規	対象企業名	加盟団体	従業員数	業態	事業概要
継続	A 社	JISA	約 140 名	受託型	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心に業務ソリューションビジネスを実施
	B 社	JASA	約 70 名	組込型	通信系制御、NW 運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心に事業を展開
	C 社	JUAS	約 100 名	受託型	親会社の IT ソリューションの企画・提案、開発、保守等のトータルサービスを提供
新規	D 社	JISA	約 900 名	受託型	システム構築、運用サービス、製品・ソリューション等の事業を展開
	E 社	JISA	約 1,250 名	受託型	モバイル・医療等の組込ソフトウェア開発 インフラ構築・運用・保守等の業務
	F 社	JASA	約 50 名	組込型	組み込みシステム開発・製造及び計測制御システム開発製造
	G 社	CSAJ	約 450 名	プロダクト	パッケージ製品開発を中心としてシステム受託開発、IT コンサルティング事業等を展開

各社へのコンサルティングは、継続・新規企業それぞれ、1社3回の訪問を目途に、3つのStepで実施した。

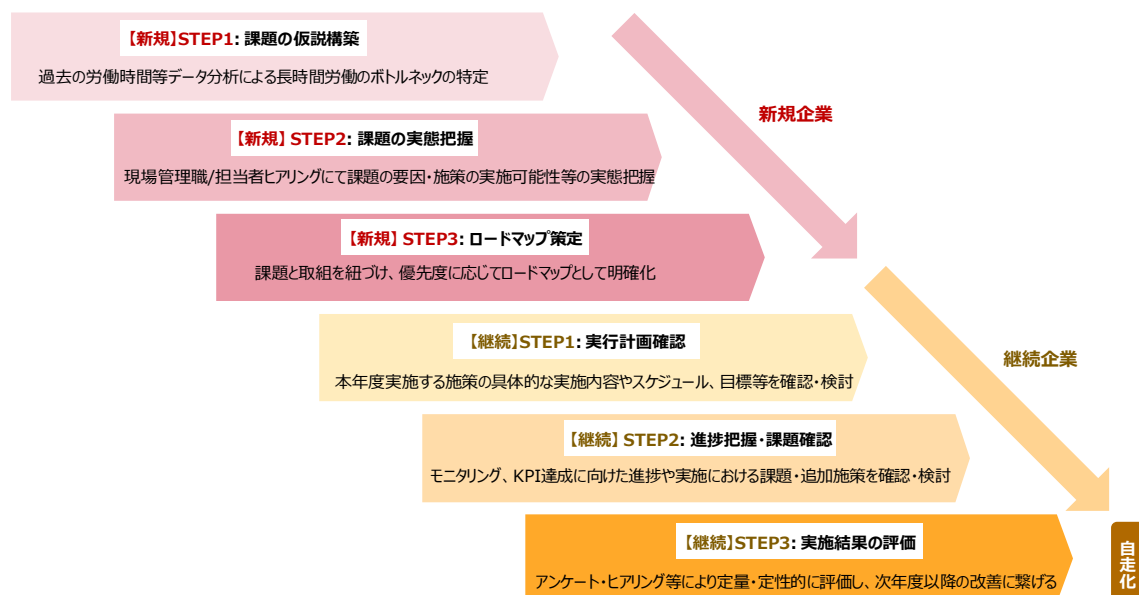
・継続企業

- Step1: 実行計画確認として、本年度実施する施策の具体的な実施内容やスケジュール、目標等を確認・検討する。
- Step2: モニタリング、KPI達成に向けた進捗や実施における課題・追加施策を確認・検討等、進捗把握・課題確認を実施する。
- Step3: 実施結果の評価を実施し、アンケート・ヒアリング等により定量・定性的に評価して、次年度以降の改善に繋げる。

・新規企業

- Step1: 過去3年間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: 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: 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施策の中から有効な施策を紐づけ、実施に向けたロードマップを策定する。

図表 4-2. コンサルティングの実施ステップ



(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。

・継続企業

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	140 名程	事業形態	受託型
事業概要	官公庁、外郭団体、医療機関等の公的分野を中心に業務ソリューションビジネスを実施		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 9 月 30 日
	実施概要	働き方改革を進める上で、現状の課題を把握するために「制度・ルール」、「雰囲気・コミュニケーション」等についてアンケートを実施し、今年度の実施施策について検討を行った。
	実施結果概要	- 前年度からの継続的な働き方改革推進を行う上で、「制度・ルール」、「評価・育成」、「風紀、雰囲気、コミュニケーション」、「働きがい」等の観点にて社員へアンケートの実施・分析を行い、「制度・ルール」に関しては満足度が高い一方で、「ツール、雰囲気、コミュニケーション」に関しては不満が高いことが分かった。 - その結果を踏まえ、A, B2 つのワーキングを立ち上げ、A グループでは「社員同士のコミュニケーションを醸成する施策」、B グループでは「専門スキル向上のための研修及びスキルの見える化」の施策を実施することとなった。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 16 日
	実施概要	A, B2 つのグループにおける活動状況をヒアリングしながら、活動における問題点を抽出し、その解決策の提案及び、さらなる働き方改革推進に向けた支援を実施した。
	実施結果概要	- A グループでは「7 つの行動指針」（自ら考えて行動する、チャレンジする、時間・期限を守る等）を策定し、会社の風土醸成を行っていたが、業務繁忙により取組が進まない状況となっていたため、まずは非公式で社内に発信し、社内の声を集めながら推進することを促した。 - B グループではスキルシートを作成し「スキルの見える化」の取組を行っていたが、その活用・運用方法が検討されていなかったため、適切なプロジェクトへの人材配置の活用等の助言を行った。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 10 日
	実施概要	第 2 回目の訪問後の A, B2 つのグループの進捗状況を確認すると共に、来年度に向けた取組内容について支援を行った。
	実施結果概要	- A グループでは、年度末の繁忙期により、引き続き施策が進んでないことから、毎日の朝礼にて、7 つの行動指針を 1 つずつ周知するなど、身近でできることから、徐々に取組を続けることを提案した。 - B グループでは、作成したスキルシートを毎年実施している社内目標設定の際に利活用することを新たに提案した。 - また、来年度に向けてはワーキンググループの定期的なメンバー入替を実施し、社内全体における働き方改革の意識醸成を行うことを支援した。

企業概要			
企業	B 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 程	事業形態	組込型
事業概要	通信系制御、NW 運用・設計・構築、組込みソフトウェア開発を中心に事業を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 6 月 20 日
	実施概要	前年度のコンサルティング支援にて抽出した課題に対する施策について、詳細な内容やその実施計画の策定支援を行った。
	実施結果概要	• 昨年度のコンサルティング支援にて、抽出した課題に対する 8 つの施策の内容について助言を行った。長時間労働の是正や年次有給休暇取得率が向上した場合に報奨を与えるといった「インセンティブ制度」や、予め社員の年次有給休暇取得日を定め、取得状況を管理する「年次有給休暇の取得推進」、常駐先の顧客との契約を見直す「契約内容の改善」等、各施策の実施内容の詳細について支援を行った。 • また、施策の推進状況の確認について、具体的な KPI の設定やモニタリング実施時期、モニタリング実施方法について助言を行った。

Step2	実施日時	2019 年 11 月 7 日
	実施概要	働き方改革の施策開始 2 か月後の各施策の推進状況及びその成果について、社員に対しモニタリングを実施し、その内容について分析し、今後の施策の推進方針等について支援を行った。
	実施結果概要	• 働き方改革全体の推進状況や各施策の推進状況及び成果について、Web アンケートを利用して、モニタリングを実施した。その結果、全体として働き方改革の推進を感じている社員が 80%を超えていたほか、年次有給休暇取得率の向上への効果を感じている社員が約 70%と、成果がでてきていることを報告した。 • 一方で、長時間労働是正については、その成果を感じている社員が限定的であることや、働き方改革によってどのような会社を目指すのかといったビジョンが明確でないといった意見が挙がった。そのため、継続的な施策の実施を行いながらも、会社としての目指すビジョンについて、より周知徹底すべきである等について助言を行った。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 17 日
	実施概要	第 1 回のモニタリングから 4 ヶ月また、施策開始か半年が経過し、再度社員に対しモニタリングを実施して、働き方改革の推進状況を報告すると共に、施策の改善案の提示や来年度に向けた方針等について支援を行った。
	実施結果概要	• モニタリングの結果、引き続き働き方改革における高い推進状況が確認されたほか、前回から会社の目指すビジョンについて、社内に対し定期的に発信した効果によって、社員のビジョンに対する理解度が高まっていることを報告した。 • また、社員から各施策に対する改善内容を抽出及び整理し、来年度に向けて施策の改善・立案に繋げることを助言したほか、今年度実施しなかった「スキルの見える化」等の新たな取組についても、来年度実施することを検討すべきとのアドバイスをを行った。

企業概要			
企業	C 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	100 名程	事業形態	受託型
事業概要	親会社の IT ソリューションの企画・提案、開発、保守等のトータルサービスを提供		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 6 月 26 日
	実施概要	昨今のデジタル化の流れを踏まえたビジネス環境の変化を背景に、情報システム子会社としてどのような役割が求められるか、求められる役割に応じた組織や人材に必要な要件について支援を行った。
	実施結果概要	- 同社では、従来から働き方改革の推進を行い、長時間労働是正や年次有給休暇取得率向上等の成果を上げていた。そのため、今度は働き方改革を通した、会社の変革及び、情報システム子会社としてのあるべき姿を模索しており、その姿の明確化の支援を行った。 - 目指す姿としては、従来の業務効率化や親会社のシステム案件の受託及びその安定稼働だけでなく、デジタルによる新たな価値創出が必要になることを提案した。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 6 日
	実施概要	第 1 回訪問時に策定した目指すべき姿について、社内への浸透を行うため、課長層を中心とした管理職に対し、ワークショップを行い、その浸透の支援を行った。
	実施結果概要	- 第 1 回訪問において、従来の情報システム子会社の役割である親会社の業務効率化等だけでなく、IT によって新たな価値創出を行うことが、大きな変革期を迎える IT 業界の中を生き残る上で非常に、重要であることを、ワークショップにて課長層向けに説明した。 - 一方で、課長層からは新たな価値創出のための、人材が不足しているや、既存の領域の業務を拡大する程の企業体力がないといった消極的な意見が聞かれたため、その要因について分析を行った。

Step3	実施日時	2020 年 1 月 30 日
	実施概要	課長層だけでなく、その上司である部長層に対しても、情報システム子会社としての変革の必要性の理解促進また、目指す姿実現に向けての意識醸成を行うため必要があることを示し、部長層向けのワークショップ開催を提案した。
	実施結果概要	- 第 2 回訪問において、課長層における情報システム子会社としての変革及び目指す姿実現に向けて消極的な意見が聞かれた要因を分析した結果、その上司である部長層の保守的な考え方が影響していることが分かった。そのため、部長層の意識を変革するために、課長層同様にワークショップを開催し、その変化を行うべきとの提案を行った。 - その結果として、部長、課長といった管理職だけでなく、その部下の意識変革を実施し、会社全体としての意識を変えることが必要であると提案した。

・新規企業

企業概要			
企業	D 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	900 名程	事業形態	受託型
事業概要	システム構築、運用サービス、製品・ソリューション等の事業を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 11 月 28 日
	実施概要	2016 年から 2018 年の過去 3 年分の同社の労働時間データの分析を行い、長時間労働発生がボトルネックとなっている箇所について、部署や役職ごとに報告した。
	実施結果概要	・2016 年からの過去 3 年分の労働時間データの実施した結果、役職別では「主席補佐」「主席」「主幹」といった管理職に労働時間の偏りがあることを報告した。 ・また、部署別においては、金融事業部において残業時間が多いことや、職種別では営業職において慢性的に長時間労働となっている社員がいることを分析の結果より報告した。 ・第 2 回訪問においてはこれらの役職、部署、職種の社員の選定をし、ヒアリングを実施してさらなる要因の深掘りをすることを説明した。

Step2	実施日時	2020 年 1 月 22 日
	実施概要	第 1 回訪問におけるデータ分析に基づき、金融事業部や営業職、さらに管理職を含めて年次有給休暇取得が少ない計 8 名の社員に対して、1 名 30 分のヒアリングを実施し、長時間労働発生の要因等の掘り下げを行った。
	実施結果概要	・金融事業部においては、オフショア開発利用における中国企業とのコミュニケーション齟齬によって作業の手戻りが発生し、工数が増加していることがヒアリングから抽出した。 ・また、金融事業部におけるあるプロジェクトにおいては、ネットバンキングシステムの更改作業における未経験領域における作業により、予期せぬトラブルが発生し、そのための工数が発生し、長時間労働に繋がっていたことが分かった。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 20 日
	実施概要	第 2 回訪問の社員ヒアリングによって洗い出した課題に対する施策の提案を行うと共に、来年度の施策実施にむけた内容について支援した
	実施結果概要	・金融事業部におけるオフショア開発のコミュニケーション齟齬の課題に対しては、齟齬による手戻りが発生するリスクを考慮した作業工数の見積を行うと共に、これまでのノウハウをしっかりと体系化することの重要性を説明した。 ・未経験領域における作業工数の増加に関しては、経験のあるメンバーを参画させることや、有識者からの意見を積極的に聞いて取り入れることを推奨した。さらに、未経験領域においては、プロジェクト開始時の見積において、しっかりとその内容を精査することを助言した。

企業概要			
企業	E 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	900 名程	事業形態	受託型
事業概要	モバイル・医療等の組込ソフトウェア開発インフラ構築・運用・保守等の業務		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 12 月 29 日
	実施概要	2016 年から 2019 年までの労働時間データの分析を行い、階級別、役職別、プロジェクト別における長時間労働が発生している箇所の特定を行った。
	実施結果概要	2016 年からの過去 3 年分の労働時間データの実施した結果、多くの部署において管理職層の残業時間が一般職と比較して、残業時間が多いことを説明した。 - 部署別には、通信端末の組込ソフト開発を行う部署において長時間労働が発生していることを報告した。 - 管理部門においては、経理部にて作業の属人化に起因して残業時間が長くっていることが分かり、これらの要因を深堀するために第 2 回においては、特定社員の選定・ヒアリングを実施することを説明した。

Step2	実施日時	2020 年 1 月 27, 29, 30 日
	実施概要	労働時間データの分析結果に鑑み、通信端末の組込ソフト開発を行う部署また、経理部門などを中心に、12 名のヒアリング対象者を選定し、1 名 30 分のヒアリングを行い、長時間労働が発生の要因について洗い出した。
	実施結果概要	- 通信端末の組込ソフト開発を行う部署においては、顧客からの仕様変更が頻発するために、作業量が増加していることや、社内の雰囲気として、「残業をよし」とする空気やメンバーがいると帰りづらいといった問題があることを報告した。 - 経理部門では、人材の配置展開が行われず、作業が特定の個人に属人化しているために、長時間労働や年次有給休暇が取得しづらいといった問題が発生していることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 25 日
	実施概要	12 名の社員に対するヒアリングによって洗い出された課題の整理及び分析を行うと共に、それに対する対応策について提言を行った。また、来年度に向けては、働き方改革によって目指す姿の作成の重要性を説明した。
	実施結果概要	- 顧客仕様変更が頻発するという課題に対しては、契約時に仕様変更におけるルール(仕様変更への対応に関する顧客との合意プロセス等)を顧客としっかりと意識合わせしておくことが重要との説明を行った。 - 経理部門においては、定期的な人材のローテーションを実施すると共に、技術職と同様にしっかりと研修制度を確立して人材の育成を行うことが重要であることを報告した。 - さらに、来年度に向けて施策を実施する上では、なぜ働き方改革をやるのか、会社の目指す姿や社員におけるメリットを明確化することで、より効率的で効果的な働き方改革推進が行えることを説明した。

企業概要			
企業	F 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	50 名程	事業形態	組込型
事業概要	組み込みシステム開発・製造及び計測制御システム開発製造		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 10 月 7 日
	実施概要	労働時間データ分析において、2017 年から 2019 年を対象に実施し、長時間労働が発生している部署や役職、プロジェクトについてその結果を報告した。
	実施結果概要	・ 3 年間の労働時間分析の結果、物流企業からの受託開発を行うソフトウェア開発チームにおいて、長時間労働が発生していることを説明した。 ・ さらに、組込ソフト機器の開発及び保守を行う部署においても、慢性的な長時間労働が発生していることを報告した。 ・ 役職別の労働時間の分析では、管理職層において、残業時間が多いことが分かり、その実態について説明を行った。

Step2	実施日時	2019 年 11 月 27 日
	実施概要	労働時間データで抽出された課題のある部署について、特定社員の選定を行い、1 人 30 分のヒアリングを実施して、長時間労働発生の要因等の深掘りを行った。
	実施結果概要	・ 物流企業からの受託開発を行っているソフトウェア開発部署においては、部門長の管理能力が不足しているため、部下においては非効率な作業が強いられる状況となり、長時間労働となっていることを報告した。 ・ また、組込ソフト機器の開発及び保守を行っている部署では、若手の人材育成が遅れているために、特定社員において作業が属人化しており、それが長時間労働に繋がっていることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 1 月 15 日
	実施概要	ヒアリング結果により抽出された課題に対する具体的な施策の提案の実施と共に、来年度に向けてどの施策を優先的に、こういった体制でやるべきか等の具体的な実施方法について提案を行った。
	実施結果概要	・ 部門長の管理能力が不足しているという問題に対しては、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等、マネジメント層育成を強化するべきとの提案を行った。 ・ また、若手の人材育成については、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や、IT エンジニアの「スキルの見える化」を行うことを助言した。 ・ 来年度に向けた施策の実施においては、短期間で効果が出やすいもので優先順位をつけ、実施していくことや、実施体制を整備することを提案した。

企業概要			
企業	G 社	加盟団体	一般社団法人コンピュータソフトウェア協会
従業員規模	450 名程	事業形態	プロダクト
事業概要	パッケージ製品開発を中心としてシステム受託開発、IT コンサルティング事業等を展開		

実施結果		
Step 1	実施日時	2019 年 10 月 24 日
	実施概要	同社の労働時間データについて、2016 年から 2018 年を対象として分析を行い長時間労働が発生している部署や役職等について特定して、その報告を行った。
	実施結果概要	2016 年から 2018 年の労働時間データ分析の結果、パッケージ製品開発を行う部署にて長時間労働が発生していることや、管理部門においても残業時間多い傾向にあることを説明した。 - 役職別に見ると、課長代理や課長等の管理職において、慢性的な長時間労働が発生していることが分かり、その内容を報告した。 - 長時間労働が発生している部署や役職を対象として、更なる要因を把握するためのヒアリングを実施するため、社員の選定を行うことを説明した。

Step2	実施日時	2019 年 12 月 3 日
	実施概要	選定した社員を対象として、1 名 30 分程度のヒアリングを実施し、対象部署や役職において、長時間労働が発生している要因等の深掘りを行った。
	実施結果概要	- パッケージ製品開発を行っている部署では、上流工程において要件がなかなか決まらないために、そのしわ寄せが後工程に出てしまい長時間労働に繋がっていることを報告した。特に、法改正等の詳細については、システムにその要件を落とし込むのに時間が掛かっていた。 - 管理職にて、長時間労働が発生している要因としては、若手社員の育成が十分にできていないため、多くの作業が経験や能力のある管理職に偏ってしまっている状況にあることを説明した。

Step3	実施日時	2020 年 2 月 4 日
	実施概要	社員へのヒアリングによって抽出された課題に対する有効な施策についての提案を行った。また、その施策をより効率的、効果的に推進させるための、会社の目指す姿や社員への影響について策定することを提案した。
	実施結果概要	- 要件内容がなかなか決定できないといった問題に対しては、顧客の要求を明確に定義するための要件定義プロセスの体系化を行うなどの施策を実施することが有効であることを提案した。 - 若手社員の育成については、IT エンジニア育成の強化として、研修制度の充実を図ることを推奨した。 - 来年度に向けては、取り組みやすい施策から実施するのと合わせ、各施策を実施することによって、どのような会社を目指すのかを、企業理念と併せて考えることの重要性について説明を行った。

5 企業向けセミナーの開催

(1) 開催概要

2020年2月18日(火)、東京・一橋講堂 中会議場にて、厚生労働省委託事業「平成31年度IT業界の働き方改革サポート事業」の一環として、「IT業界働き方改革の実践に向けて」企業向けセミナーを開催した。本セミナーでは、IT業界の働き方改革をより一層推進することを目的とし、IT業界で働き方改革を実践する上でのポイントの紹介等を行った。当日は企業の人事・総務部門、経営企画部門の経営層、管理職の方々を中心にご参加いただいた。セミナーの開催概要は以下のとおりである。

図表 5-1：セミナー開催概要

開催日		2020年2月18日(火)
会場		一橋講堂 中会議場
講演者	基調講演	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 今野 浩一郎 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
	事例発表	アサヒビジネスソリューションズ株式会社 執行役員 小熊 利章 氏
		株式会社ワイ・シー・シー 取締役執行役員 柳本 裕 氏
	パネルディスカッション	<モデレーター> 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 今野 浩一郎 氏 <パネリスト> アサヒビジネスソリューションズ株式会社 執行役員 小熊 利章 氏 株式会社ワイ・シー・シー 取締役執行役員 柳本 裕 氏 PwC コンサルティング合同会社 シニアマネージャー 千葉 竜太 氏
参加者数		67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10,000部）を作成し、経営者団体（200部）、労働組合（400部）、各事業団体（2,320部）、働き方改革推進支援センター（660部）、労働局・労働基準監督署（6,400部）及び厚生労働省（20部）に配付した。また、メールマガジンによる情報発信（5,800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

厚生労働省委託事業「IT業界の働き方改革サポート事業」

「IT業界働き方改革の実践に向けて」

企業向けセミナー

IT業界における働き方改革の意義。
そして、企業と個人が目指す働き方の将来像。

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、継続中の取組に対して更なる効果を目指す企業向け、「IT企業が働き方改革に取り組む意義やプロセス、また取り組むための課題及びその改善方法について、企業の具体的な取組事例の発表やパネルディスカッションを通してご紹介します。

企業と個人の成長に向けた働き方を追求していきましょう。

参加費
無料
定員200名

開催日時	令和2年 2/18 火	開催時間	14:00～16:30	開催会場	一橋大学 中会議室 東京都千代田区一橋5-1-2 新橋駅南口徒歩10分
------	--------------------	------	-------------	------	---

セミナーに関する詳しい内容は裏面へ

[illegible]

■厚生労働省ウェブサイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」での案内

IT業界の働き方・休みの推進

働き方・休み改善ポータルサイト

リンク集

[対応策](#)
[調査・分析結果](#)
[自治体動向](#)
[セミナー情報](#)
[資料](#)
[F. ショップ](#)
[Twitter](#)

ホーム > セミナー情報

セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックしたまま、申込フォームからお申込みをお願いします。

「IT業界働き方改革の実践に向けて」企業向けセミナー

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更なる効果を目指す企業に向け、IT企業が働き方改革に取り組む意義やプロセス、また取り組む上での課題及びその改革方法について、企業の実践的な取組事例の発表やパネルディスカッションを通じてご紹介します。企業と個人の成長に向けた働き方を追求していませんか？

セミナー会場			
開催日	令和2年2月18日（水）		
開催時間	【開場時間】14:00 【開演時間】14:30～16:30		
会場	一橋讲堂 中会議場 【アクセスはこちら】		
セミナープログラム（予定）			
基調講演	IT業界働き方改革の実践に向けて 今野浩一郎氏（早稲田大学 名誉教授 / 早稲田くらケアアカデミー アカデミー長）	15分	
講演	働き方改革サポートハンドブック 「働き方改革実践の手引き～企業と個人の成長を目指して～」のご紹介 千賀麻史氏（PwCコンサルティング合同会社 シニアアシスタント）	20分	
事例紹介	■アサヒビジネスソリューションズ株式会社 / 執行役員 小黒利幸氏 ■株式会社ワイ・シー・シー / 取締役執行役員 榎本 浩氏	各20分	
パネルディスカッション	働き方改革による企業と個人の成長への挑戦 上杉謙一、事例紹介会社の代表者3名によるパネルディスカッション モデレーター：今野浩一郎氏	40分	

※申込が定額クリック後、本ページを継続している（一社）情報サービス運営者のWebページへと移ります。

セミナー申込みはコチラ

[各サイトについて](#)
[お問い合わせ先](#)
[サイトマップ](#)



厚生労働省

©Ministry of Health, Labour and Welfare. All Right reserved.

■JISA メールマガジンでの案内

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 IT業界の働き方改革サポート事業
「IT業界働き方改革の実践に向けて」企業向けセミナー開催のご案内
<https://www.itsa.or.jp/event/tabid/152/pdgid/2101/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、Cloud, AI, Mobility, Big data, Robotics, IoT, Cyber Security (CAMBERIC) の成長分野を軸に、最先端ITに関する需要は世界的に高まっています。一方、旺盛なシステム需要からIT人材不足は常態化しているため、IT企業では働き方改革を進め、仕事と組織のあり方を見直しを求められます。また、一人ひとりのエンジニアの意気とやり甲斐、達成と高揚を実感出来る環境を整えなければビジネスが成り立たなくなる恐れがあります。

本セミナーでは、IT業界でこれから働き方改革に取り組み企業、現時点での取組に対して更なる効果を目指す企業向け、IT企業が働き方改革に取り組み意義やプロセス、また取り組み上の課題及びその改革方法について、企業の具体的な取組事例の発表やパネルディスカッションを通じてご紹介します。

今一度働き方改革を進める意義、そして企業と個人が目指す働き方の将来像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：
厚生労働省

(本事業の検討委員会に参画しているIT業界団体)

■JISAWeb サイトでのご案内

[illegible]

（３）プログラム概要

セミナー冒頭のプログラムでは、まず学識経験者（検討委員会委員）より本事業の概要として事業発足の背景や事業内容について説明した。２つ目のプログラムでは、コンサルタントより働き方改革サポートハンドブック「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～」の作成背景や、働き方改革実践のポイントを説明した。３つ目のプログラムでは、IT 企業 2 社により自社における働き方改革の取組やその成果等について説明した。最後のプログラムでは、学識経験者・コンサルタント・IT 企業 2 社により、働き方改革によって労働時間をどのように削減していくかといった点や、働き方改革による労働時間削減や生産性向上をどのように個人の成長に結び付けていくかといった点についてディスカッションを行った。

（４）参加者アンケート結果

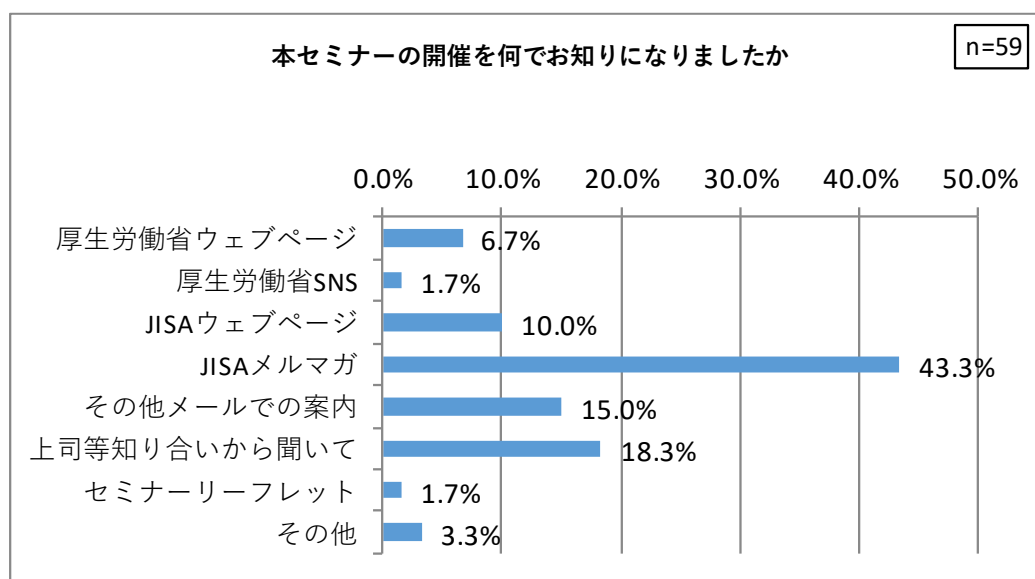
当日のセミナー参加者に対してアンケートを行った。回答結果は以下のとおりである。

図表 5-2：参加者アンケート回収結果

	参加者数	回答者数	回答率
「IT 業界働き方改革の実践に向けて」 企業向けセミナー	67 名	59 名	88.1%

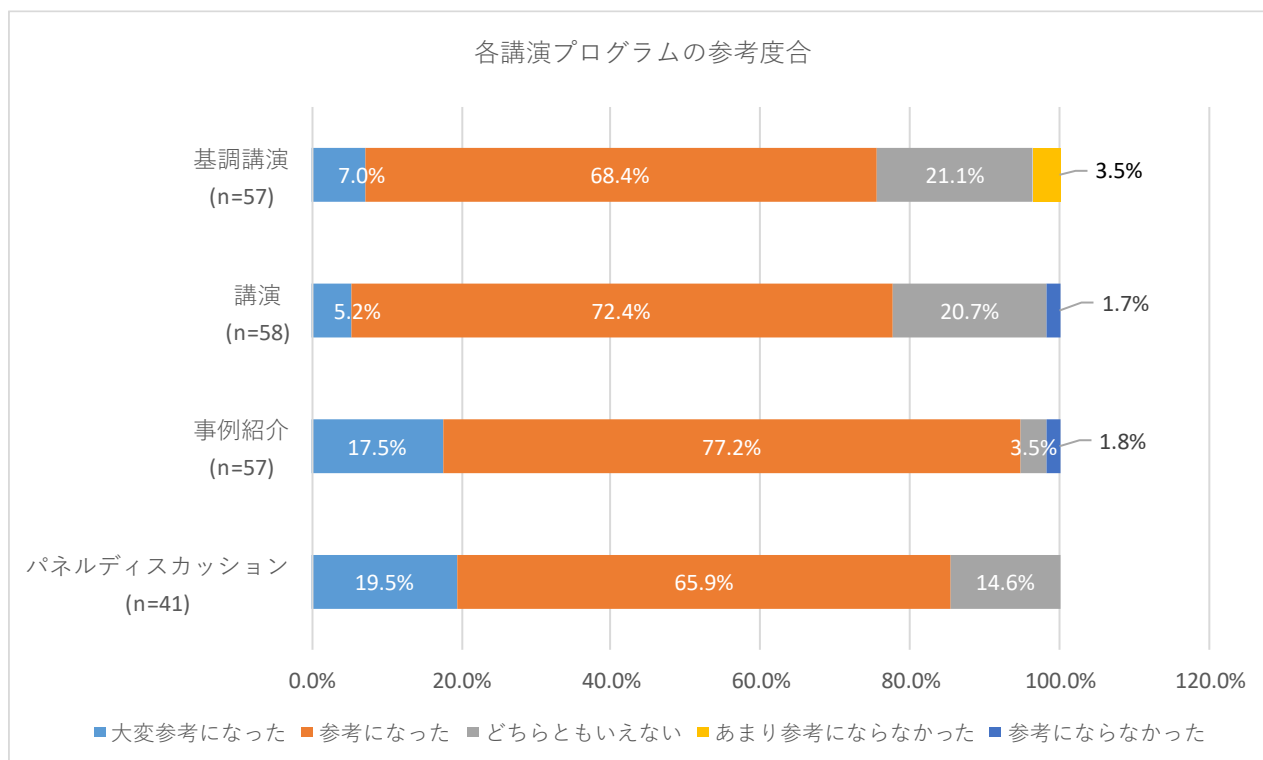
セミナーの開催を何で知ったか(複数回答可) については、「JISA メルマガ」が最も多く、「上等等知り合いから聞いて」がこれに次いでいる。

図表 5-3：「セミナーの開催を何で知ったか」回答結果



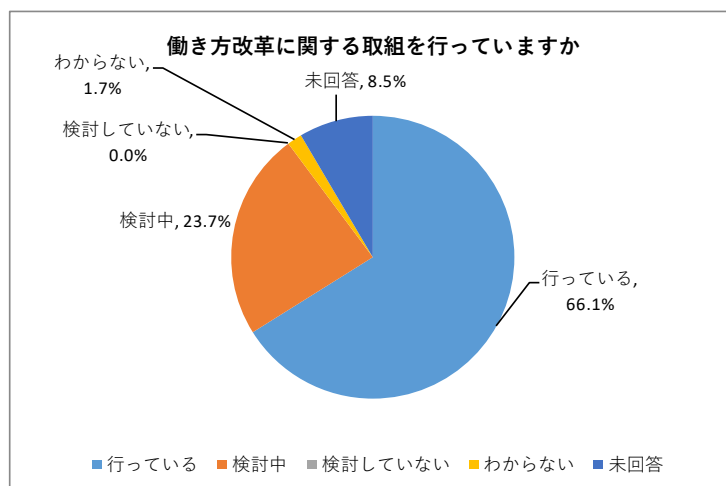
各講演プログラムが参考になったかについては、企業の事例紹介は「大変参考になった」「参考になった」が合わせて90%以上であり、働き方改革に関する企業の具体的な取組事例への関心の高さを示している。また、各プログラムともに「大変参考になった」「参考になった」の合計が75%を超えており、総じて参加者の期待に応えることができたセミナーとなったと言える。

図表 5-4 : 「各講演プログラムの参考度合」 回答結果



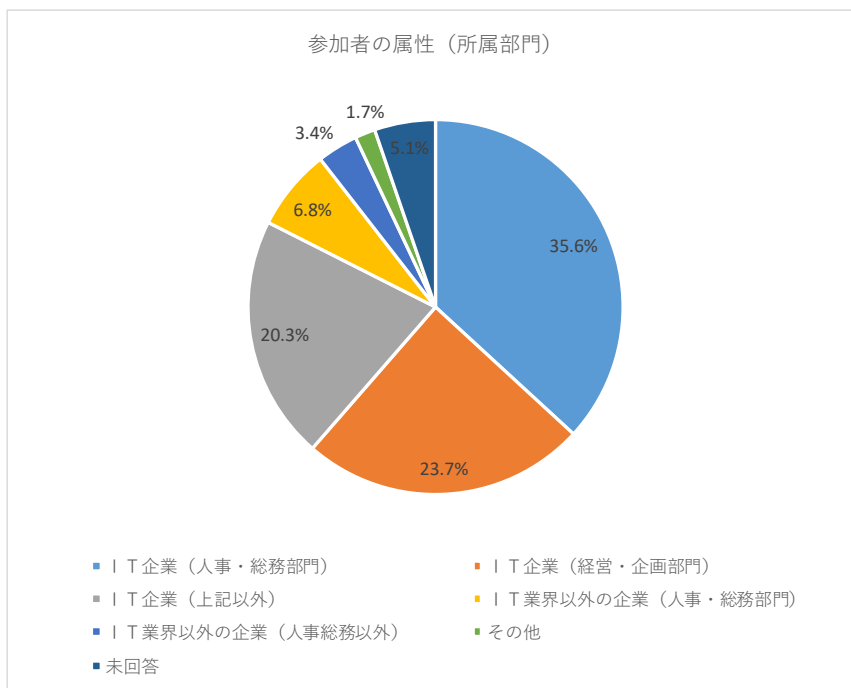
参加者企業内での働き方改革に関する取組状況としては、65%以上の企業が何かしらの取組に既に着手している。また、20%以上の企業が「検討中」であり、働き方改革への取組に前向きな姿勢を示している。

図表 5-5 : 「長時間労働対策への取組状況」 回答結果

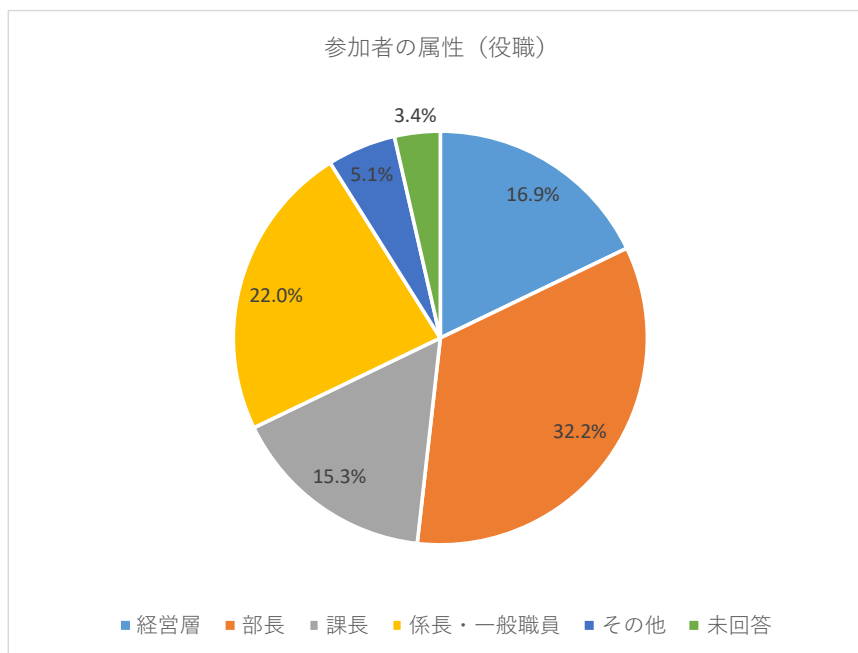


参加者の属性については、IT 企業所属が 75%以上を占め、所属部門別の内訳では「人事・総務部門」が 35%以上、「経営・企画部門」が 20%以上、その他の部門がそれぞれ 20%以上となっている。役職は「部長」が 30%以上で最も多いが、「経営層」から「係長・一般職員」まで幅広く分布している。

図表 5-6：「参加者の属性（所属）」回答結果



図表 5-7：「参加者の属性（役職）」回答結果



6 アンケート等を通じた実態調査

(1) アンケート調査の実施目的

本調査は、IT 業界における取引構造を踏まえ、システム開発における発注者・受注者間のより良い関係づくりに向けた発注者への要望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を基に IT 業界の取引構造によって生じる長時間労働の是正を阻害すると考えられる 6 つの阻害要因を抽出し、それら 6 つの阻害要因に関し取引環境の改善に向けて受注者から発注者への要望を調査した。

(2) アンケート調査の実施概要

調査は、IT 業界の 4 団体の加盟企業のプロジェクトマネージャを対象に Web で実施し、715 件の回答を得ることができた。

図表 6-1. 実態調査の実施概要

調査名	発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャの意識調査
実施目的	システム開発における発注者・受注者間のより良い関係づくりに向けた発注者への要望を明らかにすること
実施時期	2019 年 8 月 19 日～2019 年 9 月 9 日
調査対象	IT 業界の 4 団体の加盟企業のプロジェクトマネージャ ・ 情報サービス産業協会 (JISA) 会員企業 ・ 組込みシステム技術協会 (JASA) 会員企業 ・ コンピュータソフトウェア協会 (CSAJ) 会員企業 ・ 日本情報システム・ユーザー協会 (JUAS) 会員企業
回収数	715 件

(3) アンケート調査の調査内容

調査は、主に「Ⅰ. 現在担当しているプロジェクトの概要」、「Ⅱ. 働き方改革の実現に向けた発注者側への要望」、「Ⅲ. その他 (会社の概要等)」について確認した。本調査で目的とするシステム開発における発注者・受注者間のより良い関係づくりに向けた発注者への要望については、IT 業界の取引構造によって生じる長時間労働の是正を阻害すると考えられる 6 つの阻害要因「不明確な仕様」「契約内容」「仕様変更」「トラブル」「常駐先の職場環境」「発注者の事情 (能力・行動・特性等)」に対して阻害要因の度合いを調査し、さらにそれぞれの阻害要因を改善するための発注者側への要望について調査した。調査項目の詳細は、「アンケート調査票」に示す。

図表 6-2. アンケート調査の調査内容

分類	調査項目
I. 現在担当しているプロジェクトの概要 <問 1～8>	- プロジェクトの類型、取引構造のポジション、顧客業種、執務場所、業務の進め方、主な対価決定方式 - プロジェクトの期間、規模、人数 - 通常期の残業時間、繁忙期の残業時間
II. 働き方改革の実現に向けた発注者側への要望 <問 9～21>	
	長時間労働が発生する原因のうち、発注者側による原因の割合
	「不明確な仕様」 - 発注者側の「不明確な仕様」は阻害要因になっているか 「不明確な仕様」を改善するために、発注者側に要望したいこと
	「契約内容」 - 発注者側との「契約内容」は阻害要因になっているか 「契約内容」を改善するために、発注者側に要望したいこと
	「仕様変更」 - 発注者側の「仕様変更」は阻害要因になっているか 「仕様変更」を改善するために、発注者側に要望したいこと
	「トラブル」 「トラブル」は阻害要因になっているか 「トラブル」を回避するために、発注者側に要望したいこと
	「常駐先の職場環境」 「常駐先の職場環境」は阻害要因になっているか 「常駐先の職場環境」について、発注者側に要望したいこと
	「不明確な仕様」 「発注者の事情（能力・行動・特性等）」は阻害要因になっているか 「発注者の事情（能力・行動・特性等）」について、発注者側に要望したいこと
II. その他（会社の概要等） <問 22～25>	- 正社員数、職位 「働き方改革関連法」について最近感じること - 下請取引適正化について配慮していること・配慮してほしいこと

■ アンケート調査票

厚生労働省委託調査

発注者・受注者で実現する働き方改革に関する プロジェクトマネージャの意識調査

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 業界における取引構造を踏まえ、システム開発における発注者・受注者間のより良い関係づくりに向けた発注者への要望に関する意識調査です。
2. 本調査票では、以下の内容についてお尋ねします。
 - I. 現在担当しているプロジェクトの概要
 - II. 働き方改革の実現に向けた発注者側への要望
 - III. その他（会社の概要等）
3. プロジェクトマネージャの方を対象としたアンケートとなっています。必要に応じて、実態をよく把握されているご担当の方に、内容を確認の上ご回答いただきますようお願いいたします。
4. ご回答の方法は各質問文に示されておりますが、基本的には該当する番号を選択して下さい。なお、「その他」を選択された場合は、（ ）内にその内容を具体的に記入下さい。
5. ご回答いただいた内容は、一般社団法人情報サービス産業協会（JISA）によりすべて統計的に分析・処理されます。本事業による分析・処理以外には使用しないため、本調査へのご回答により貴社及び回答者の皆様に不利益が及ぶことは一切ありませんので、ありのままをお答えください。
6. ご回答いただいた内容をもとに、発注者への要望を「発注者向けガイドライン」等の形で本事業の検討委員会で取り纏め、厚生労働省の Web サイト「IT 業界の働き方・休み方の推進」等で公開予定です。是非とも積極的な調査協力をお願いいたします。
7. 2019 年 月 日（ ）までに Web 上でご回答下さい。なお、紙面（調査票）での回答も可能です。紙面での回答をご希望する場合、下記お問い合わせ先までご連絡ください。

■ お問い合わせ先：

一般社団法人情報サービス産業協会

〒101-0047 東京都千代田区内神田 2-3-4 S-GATE 大手町北 6F

電話：03-5289-7651

E-mail：mhlw2019_owner@jisa.or.jp（担当：辻村）

I. 現在担当しているプロジェクトの概要についてお伺いします。

問1. 担当プロジェクトの類型をお答えください。(1つだけ○)

1. 受託型プロジェクト※1 2. 組込み型プロジェクト※2 3. サービス型プロジェクト※3

【プロジェクトの類型】

- ※1受託型：特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託（請負・準委任等）
 ※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の受託（請負・準委任等）
 ※3 サービス型：クラウド・ASP やパッケージソフト等、自社で提供する IT サービスの企画・開発・提供

問2. 担当プロジェクトは元請もしくは直接顧客にサービス提供するプロジェクトですか。(1つだけ○)

1. はい（元請・直接顧客にサービス提供） 2. いいえ（下請）

問3. 担当プロジェクトの大元の発注者もしくは直接顧客の業種をお答えください。(1つだけ○)

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

問4. 担当プロジェクトの主な執務場所はどこですか。(1つだけ○)

1. 自社 2. 客先 3. その他（具体的に）

問5. 担当プロジェクトの業務の進め方をお答えください。（当てはまるもの全てに○）

1. ウォーターフォール型 2. アジャイル型 3. その他（具体的に）

問6. 担当プロジェクトの主な対価決定方式をお答えください。(1つだけ○)

1. 成果物に対する固定価格（ライセンス料含む） 3. サービス使用量に応じた従量料金
 2. 作業時間（工数）に応じた変動価格 4. その他（具体的に ）

問7. 担当プロジェクト（あなたがマネジメントしている範囲）の(a)期間、(b)規模、(c)プロジェクトメンバーの人数をお答えください。

(a)期間	□□ヶ月
(b)規模	□□□□□人月
(c)プロジェクトメンバーの人数	□□人

問8. 担当プロジェクトにおける、(a)あなたと(b)平均的なプロジェクトメンバーの1ヶ月のおおよその残業時間をお答えください。

	(1) 通常期の1ヶ月の平均的な残業時間	(2) 繁忙期の1ヶ月の平均的な残業時間
(a)あなた	□□時間	□□時間
(b)平均的なプロジェクトメンバー	□□時間	□□時間

Ⅱ. 働き方改革の実現に向けて、発注者側への要望をお伺いします。

問 9. あなたは長時間労働が発生する原因のうち、発注者側による原因は何割程度だと思いますか。

割程度

問 10. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側の「不明確な仕様」は阻害要因になっていますか。（1つだけ○）

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 11. 問 10 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「不明確な仕様」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。（重要なものを全てに○）

1. 業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取る
2. 業務要求の優先順位を確定する
3. 機能要求・非機能要求を RFP に盛り込む
4. 要件定義は変えないところ・変わり得るところを区別して定義する
5. システム化及び製品化の目的が実現されているかどうか最終確認を行う
6. その他（ ）

問 12. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側の「契約内容」は阻害要因になっていますか。（1つだけ○）

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 13. 問 12 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「契約内容」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。（重要なものを全てに○）

1. 工程ごとに多段階契約にする
2. 発生し得るリスクの分析と対応策を事前に共有する
3. 仕様の変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にする
4. プロジェクトの発注者としての管理体制（ユーザPM・管理プロセス等）を明確にする
5. 総工数枠について合意する
6. その他（ ）

問 14. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側の「仕様変更」は阻害要因になっていますか。（1つだけ○）

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 15. 問 14 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「仕様変更」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。（重要なものを全てに○）

1. 仕様変更の体制・ルールを整える
2. 仕様変更時の重要度・優先度を明確にする（業務要求、システム要求、ソフトウェア要求）
3. 仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する
4. 業務の課題、システム化及び製品化の目的を容易に変えない
5. 総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する
6. その他（ ）

問 16. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「トラブル」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 17. 問 16 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「トラブル」を回避するために、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なものを全てに○)

1. 後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する
2. 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する
3. 受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダー間でリスクを明確にし、情報を共有する
4. トラブルが予見し得る要求に優先的に対応することに合意する
5. その他 ()

問 18. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「常駐先の職場環境」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 19. 問 18 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「常駐先の職場環境」について、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なものを全てに○)

1. 受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する
2. 高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する
3. コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する
4. テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る
5. 客先常駐を前提としない
6. アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する
7. その他 ()

問 20. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「発注者の事情（能力・行動・特性等）」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. なっている | 4. なっていない |
| 2. どちらかというとなっている | 5. ビジネスモデル上該当しない |
| 3. どちらかというとなっていない | |

問 21. 問 20 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。

「発注者の事情（能力・行動・特性等）」について、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なものを全てに○)

1. RFP の質を高める
2. 業務処理の標準化を意図する
3. 業務の属人化をやめる
4. 突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える
5. 発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める
6. 発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない
7. 単年度方式（年度末納品）を見直す
8. 受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する
9. 各イテレーションに関係者は必ず参加する
10. その他 ()

Ⅲ. 会社の規模・会社での役割についてお伺いします。

問 22. あなたの会社の正社員数をお答えください。（1つだけ○）

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 1～99 人 | 4. 500～999 人 |
| 2. 100～299 人 | 5. 1,000～2,999 人 |
| 3. 300～499 人 | 6. 3,000 人以上 |

問 23. あなたの職位をお答えください。（1つだけ○）

- | | |
|-------------|--------------------------------|
| 1. 社長・役員クラス | 4. 主任・係長クラス |
| 2. 部長クラス | 5. 一般社員 |
| 3. 課長クラス | 6. その他（ ） |

以下は任意回答で自由記述となります。

問 24. 2019 年 4 月 1 日から施行されている「働き方改革関連法」について、最近感じる点があればお聞かせください。（任意）

問 25. 下請取引適正化について、配慮していること・配慮してほしいことがあればお聞かせください。（任意）

(4) アンケート調査の調査結果

アンケート調査の集計結果を以下に示す。

I. 現在担当しているプロジェクトの概要

問 1. 担当プロジェクトの類型をお答えください。(1つだけ○)

プロジェクトの概要では、受託型プロジェクトが 8 割台半ばであり、大多数を占めている。

図表 6-3. プロジェクトの概要

	TOTAL	受託型プロジェクト※1	組込み型プロジェクト※2	サービス型プロジェクト※3	無回答
1段目 度数	715	619	20	76	0
2段目 横%	100.0	86.6	2.8	10.6	0.0

【プロジェクトの類型】

※1受託型： 特定の顧客からの、情報システムの構築・保守・運用等の受託（請負・準委任等）

※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の受託（請負・準委任等）

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

問 2. 担当プロジェクトは元請もしくは直接顧客にサービス提供するプロジェクトですか。
(1つだけ○)

取引構造におけるポジションでは、元請もしくは直接顧客にサービス提供するが 6 割台半ば、下請は 3 割台半ばである。

図表 6-4. 取引構造におけるポジション

	TOTAL	はい(元請・直接顧客にサービス提供)	いいえ(下請)	無回答
1段目 度数	715	463	252	0
2段目 横%	100.0	64.8	35.2	0.0

問 3. 担当プロジェクトの大元の発注者もしくは直接顧客の業種をお答えください。(1つだけ○)

大元の発注者もしくは直接顧客の業種では、金融・保険・証券が約 3 割で最も高く、次に SI・情報サービス業、製造業（IT 関連を除く）、IT（情報通信業）が続いている。

図表 6-5. 大元の発注者もしくは直接顧客の業種

	TOTAL	IT(ハードウェア・ソフトウェア・プラットフォームベンダ等)	IT(情報通信業)	SI・情報サービス業	社会インフラ(電気・ガス・水道)	製造業(IT関連を除く)	商社・小売・物流	金融・保険・証券	医療・介護福祉	官公庁・自治体	その他	無回答
1段目 度数	715	30	72	106	30	74	61	210	16	57	59	0
2段目 横%	100.0	4.2	10.1	14.8	4.2	10.3	8.5	29.4	2.2	8.0	8.3	0.0

問 4. 担当プロジェクトの主な執務場所はどこですか。（1 つだけ○）

主な執務場所では、客先が 6 割弱で最も高く、自社は約 4 割である。

図表 6-6. 主な執務場所

	TOTAL	自社	客先	その他	無回答
1 段目 度数	715	297	408	10	0
2 段目 横%	100.0	41.5	57.1	1.4	0.0

問 5. 担当プロジェクトの業務の進め方をお答えください。（1 つだけ○）

業務の進め方では、ウォーターフォール型が 8 割以上であり、大多数を占めている。

図表 6-7. 業務の進め方

	TOTAL	すべて	ウォーター フォール型+ アジャイル型	ウォーター フォール型+ その他	アジャイル型 +その他	ウォーター フォール型	アジャイル型	その他	無回答
1 段目 度数	715	0	52	3	0	587	45	28	0
2 段目 横%	100.0	0.0	7.3	0.4	0.0	82.1	6.3	3.9	0.0

問 6. 担当プロジェクトの主な対価決定方式をお答えください。（1 つだけ○）

主な対価決定方式では、成果物に対する固定価格（ライセンス料含む）が約 5 割で最も高く、作業時間（工数）に応じた変動価格は 4 割台半ばである。

図表 6-8. 主な対価決定方式

	TOTAL	成果物に対 する固定価 格（ライセン ス料含む）	作業時間（工 数）に応じた 変動価格	サービス使用 量に応じた従 量料金	その他	無回答
1 段目 度数	715	354	321	16	24	0
2 段目 横%	100.0	49.5	44.9	2.2	3.4	0.0

問 7. 担当プロジェクト（あなたがマネジメントしている範囲）の（a）期間をお答えください。

プロジェクト期間では、7-12 ヶ月が 4 割台半ばで最も高く、次に 13 ヶ月以上が続いている。平均値は、13.0 ヶ月である。

図表 6-9. プロジェクト期間

	TOTAL	1-3ヶ月	4-6ヶ月	7-12ヶ月	13ヶ月以上	無回答	平均値
1 段目 度数	715	82	148	323	162	0	13.0
2 段目 横%	100.0	11.5	20.7	45.2	22.7	0.0	

問 7. 担当プロジェクト（あなたがマネジメントしている範囲）の（b）規模をお答えください。

プロジェクト規模では、1-30 人月が 3 割以上で最も高く、次に 31-100 人月、101-300 人月が続いている。平均値は、193.5 人月である。

図表 6-10. プロジェクト規模

	TOTAL	1-30人月	31-100人月	101-300人月	301人月以上	無回答	平均値
1段目 度数	715	241	206	176	92	0	193.5
2段目 横%	100.0	33.7	28.8	24.6	12.9	0.0	

問 7. 担当プロジェクト（あなたがマネジメントしている範囲）の（c）プロジェクトメンバーの人数をお答えください。

プロジェクトメンバーの人数では、13 人以上が 3 割以上で最も高く、次に 5-8 人が続いている。平均値は、15.6 人である。

図表 6-11. プロジェクトメンバーの人数

	TOTAL	1-4人	5-8人	9-12人	13人以上	無回答	平均値
1段目 度数	715	155	204	120	236	0	15.6
2段目 横%	100.0	21.7	28.5	16.8	33.0	0.0	

問 8. 担当プロジェクトにおける、（a）あなた（1）通常期 1 ヶ月のおおよその残業時間をお答えください。

プロジェクトマネージャの通常期 1 ヶ月の残業時間では、16-30 時間が 4 割台半ばで最も高く、次に 0-15 時間が続いている。平均値は、25.3 時間である。

図表 6-12. プロジェクトマネージャの通常期 1 ヶ月の残業時間

	TOTAL	0-15時間	16-30時間	31-45時間	46-60時間	61時間以上	無回答	平均値
1段目 度数	712	226	329	126	14	17	0	25.3
2段目 横%	100.0	31.7	46.2	17.7	2.0	2.4	0.0	

問 8. 担当プロジェクトにおける、（a）あなた（2）繁忙期 1 ヶ月のおおよその残業時間をお答えください。

プロジェクトマネージャの繁忙期 1 ヶ月の残業時間では、31-45 時間が 3 割以上で最も高く、次に 16-30 時間および 46-60 時間が続いている。平均値は、45.2 時間である。

図表 6-13. プロジェクトマネージャの繁忙期 1 ヶ月の残業時間

	TOTAL	0-15時間	16-30時間	31-45時間	46-60時間	61時間以上	無回答	平均値
1段目 度数	712	68	155	233	155	101	0	45.2
2段目 横%	100.0	9.6	21.8	32.7	21.8	14.2	0.0	

問 8. 担当プロジェクトにおける、（b）平均的なプロジェクトメンバー（1）通常期 1 ヶ月のおおよその残業時間をお答えください。

平均的なプロジェクトメンバーの通常期 1 ヶ月の残業時間では、16-30 時間が 5 割以上で最も高く、次に 0-15 時間が続いている。平均値は、20.6 時間である。

図表 6-14. 平均的なプロジェクトメンバーの通常期 1 ヶ月の残業時間

	TOTAL	0-15時間	16-30時間	31-45時間	46-60時間	61時間以上	無回答	平均値
1段目 度数	712	280	369	47	7	9	0	20.6
2段目 横%	100.0	39.3	51.8	6.6	1.0	1.3	0.0	

問 8. 担当プロジェクトにおける、(b) 平均的なプロジェクトメンバー (2) 繁忙期 1 ヶ月の
おおよその残業時間をお答えください。

平均的なプロジェクトメンバーの繁忙期 1 ヶ月の残業時間では、31-45 時間が 3 割台半ば
で最も高く、次に 16-30 時間が続いている。平均値は、38.3 時間である。

図表 6-15. 平均的なプロジェクトメンバーの繁忙期 1 ヶ月の残業時間

	TOTAL	0-15時間	16-30時間	31-45時間	46-60時間	61時間以上	無回答	平均値
1段目 度数	712	84	225	242	121	40	0	38.3
2段目 横%	100.0	11.8	31.6	34.0	17.0	5.6	0.0	

II. 働き方改革の実現に向けた発注者側への要望

問 9. あなたは長時間労働が発生する原因のうち、発注者側による原因は何割程度だと思
いますか。

長時間労働が発生する原因のうち発注者側による原因の度合いでは、5-6 割が 3 割台半ば
で最も高く、次に 7-8 割が続いている。平均値は、4.9 割である。

図表 6-16. 長時間労働が発生する原因のうち発注者側による原因の度合い

	TOTAL	0-2割	3-4割	5-6割	7-8割	9-10割	無回答	平均値
1段目 度数	715	107	159	251	168	30	0	4.9
2段目 横%	100.0	15.0	22.2	35.1	23.5	4.2	0.0	

問 10. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側の「不明確な仕様」は阻害
要因になっていますか。(1つだけ○)

発注者側の「不明確な仕様」が阻害要因になっている度合いでは、なっているが 4 割以上
で最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると 8 割弱である。

図表 6-17. 発注者側の「不明確な仕様」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかとい うとなってい る(3)	どちらかとい うとなってい ない(2)	なっていない (1)	ビジネスモデ ル上該当しな い(0)	平均値
1段目 度数	715	303	261	94	31	26	3.1
2段目 横%	100.0	42.4	36.5	13.1	4.3	3.6	

問 11. 問 10 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「不明確な仕様」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なもの全てに○)

「不明確な仕様」を改善するために発注者側に要望したいことでは、業務の課題・システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取るが 6 割台半ばで最も高い。

図表 6-18. 「不明確な仕様」を改善するために発注者側に要望したいこと

	TOTAL	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取る	業務要求の優先順位を確定する	機能要求・非機能要求をRFPIに盛り込む	要件定義は変えないところ・変わり得るところを区別して定義する	システム化及び製品化の目的が実現されているかどうか最終確認を行う	その他	無回答
1段目 度数	564	370	367	241	257	141	34	0
2段目 横%	100.0	65.6	65.1	42.7	45.6	25.0	6.0	0.0

問 12. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側との「契約内容」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

発注者側との「契約内容」が阻害要因になっている度合いでは、どちらかというとなっていないが 3 割台半ばで最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると 4 割弱である。

図表 6-19. 発注者側との「契約内容」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかというとなっている(3)	どちらかというとなっていない(2)	なっていない(1)	ビジネスモデル上該当しない(0)	平均値
1段目 度数	715	82	191	248	175	19	2.2
2段目 横%	100.0	11.5	26.7	34.7	24.5	2.7	

問 13. 問 12 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「契約内容」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なもの全てに○)

「契約内容」を改善するために発注者側に要望したいことでは、仕様の変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にするが 7 割以上で最も高い。

図表 6-20. 「契約内容」を改善するために発注者側に要望したいこと

	TOTAL	工程ごとに多段階契約にする	発生し得るリスクの分析と対応策を事前に共有する	仕様の変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にする	プロジェクトの発注者としての管理体制(ユーザPM・管理プロセス等)を明確にする	総工数枠について合意する	その他	無回答
1段目 度数	273	112	144	199	140	80	22	0
2段目 横%	100.0	41.0	52.7	72.9	51.3	29.3	8.1	0.0

問 14. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、発注者側の「仕様変更」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

発注者側の「仕様変更」が阻害要因になっている度合いでは、なっているが4割弱で最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると7割以上である。

図表 6-21. 発注者側の「仕様変更」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかというとなっている(3)	どちらかというとなっていない(2)	なっていない(1)	ビジネスモデル上該当しない(0)	平均値
1段目 度数	715	273	243	133	40	26	3.0
2段目 横%	100.0	38.2	34.0	18.6	5.6	3.6	

問 15. 問 14で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「仕様変更」を改善するために、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なもの全てに○)

「仕様変更」を改善するために発注者側に要望したいことでは、仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識するが8割台半ばで最も高い。

図表 6-22. 「仕様変更」を改善するために発注者側に要望したいこと

	TOTAL	仕様変更の体制・ルールを整える	仕様変更時の重要度・優先度を明確にする(業務要求、システム要求、ソフトウェア要求)	仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する	業務の課題、システム化及び製品化の目的を容易に変えない	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	その他	無回答
1段目 度数	516	268	335	446	187	233	12	0
2段目 横%	100.0	51.9	64.9	86.4	36.2	45.2	2.3	0.0

問 16. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「トラブル」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

「トラブル」が阻害要因になっている度合いでは、なっているが約4割で最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると7割台半ばである。

図表 6-23. 「トラブル」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかというとなっている(3)	どちらかというとなっていない(2)	なっていない(1)	ビジネスモデル上該当しない(0)	平均値
1段目 度数	715	285	244	122	54	10	3.0
2段目 横%	100.0	39.9	34.1	17.1	7.6	1.4	

問 17. 問 16で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「トラブル」を回避するために、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なもの全てに○)

「トラブル」を回避するために発注者側に要望したいことでは、後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解するが6割台半ばで最も高い。

図表 6-24. 「トラブル」を回避するために発注者側に要望したいこと

	TOTAL	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する	開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダー間でリスクを明確にし、情報を共有する	トラブルが予測し得る要求に優先的に対応することに合意する	その他	無回答
1段目 度数	529	348	336	317	196	12	0
2段目 横%	100.0	65.8	63.5	59.9	37.1	2.3	0.0

問 18. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「常駐先の職場環境」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

「常駐先の職場環境」が阻害要因になっている度合いでは、なっていないが3割以上で最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると2割台半ばである。

図表 6-25. 「常駐先の職場環境」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかというとなっている(3)	どちらかというとなっていない(2)	なっていない(1)	ビジネスモデル上該当しない(0)	平均値
1段目 度数	715	65	104	208	234	104	1.7
2段目 横%	100.0	9.1	14.5	29.1	32.7	14.5	

問 19. 問 18で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「常駐先の職場環境」について、発注者側に要望したいことをお答えください。(重要なもの全てに○)

「常駐先の職場環境」について発注者側に要望したいことでは、受注者の社内の人事労務制度・働き方改革に関するルールについて配慮するが約6割で最も高い。

図表 6-26. 「常駐先の職場環境」について発注者側に要望したいこと

	TOTAL	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	客先常駐を前提としない	アジャイル開発に適した開発環境(システム、ワークスペース)を準備する	その他	無回答
1段目 度数	169	102	89	75	76	80	30	17	0
2段目 横%	100.0	60.4	52.7	44.4	45.0	47.3	17.8	10.1	0.0

問 20. 担当プロジェクトで長時間労働を是正する上で、「発注者の事情(能力・行動・特性等)」は阻害要因になっていますか。(1つだけ○)

「発注者の事情（能力・行動・特性等）」が阻害要因になっている度合いでは、どちらかというとなっているが4割台半ばで最も高く、なっている・どちらかというとなっているを合計すると7割以上である。

図表 6-27. 「発注者の事情（能力・行動・特性等）」が阻害要因になっている度合い

	TOTAL	なっている(4)	どちらかというとなっている(3)	どちらかというとなっていない(2)	なっていない(1)	ビジネスモデル上該当しない(0)	平均値
1段目 度数	715	199	316	122	65	13	2.9
2段目 横%	100.0	27.8	44.2	17.1	9.1	1.8	

問 21. 問 20 で「1. なっている」あるいは「2. どちらかというとなっている」を選んだ方にお伺いします。「発注者の事情（能力・行動・特性等）」について、発注者側に要望したいことをお答えください。（重要なもの全てに○）

「発注者の事情（能力・行動・特性等）」について発注者側に要望したいことでは、発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせないが7割弱で最も高い。

図表 6-28. 「発注者の事情（能力・行動・特性等）」について発注者側に要望したいこと

	TOTAL	RFPの質を高める	業務処理の標準化を意識する	業務の属人化をやめる	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	単年度方式（年度末納品）を見直す	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	各イテレーションに関係者は必ず参加する	その他	無回答
1段目 度数	515	169	180	302	317	203	353	46	205	65	18	0
2段目 横%	100.0	32.8	35.0	58.6	61.6	39.4	68.5	8.9	39.8	12.6	3.5	0.0

問 22. あなたの会社の正社員数をお答えください。（1つだけ○）

正社員数では、1,000人～2,999人が4割台半ばで最も高い。

図表 6-29. 正社員数

	TOTAL	1～99人(50)	100～299人	300～499人	500～999人	1,000～2,999人	3,000人以上
1段目 度数	715	31	73	31	22	316	242
2段目 横%	100.0	4.3	10.2	4.3	3.1	44.2	33.8

問 23. あなたの職位をお答えください。（1つだけ○）

職位では、主任・係長クラスが4割以上で最も高い。

図表 6-30. 職位

	TOTAL	部長クラス以上	課長クラス	主任・係長クラス	一般社員	その他	無回答
1段目 度数	715	99	269	296	46	5	0
2段目 横%	100.0	13.8	37.6	41.4	6.4	0.7	0.0

（５）ヒアリング調査の実施目的

本調査は、「発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャの意識調査」の調査結果を踏まえ、発注者側の意見や問題点・実情を把握することを目的に実施した。

具体的には、「発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャの意識調査」における働き方改革の実現に向けた発注者側への要望事項に対して、従来型のシステム開発（SoR）だけでなく DX 時代のシステム開発（SoE）にも着目し、発注者側の具体的な取組や考えについて 9 社を対象に調査した。

（６）ヒアリング調査の実施概要

図表 6-31. ヒアリング調査の実施概要

No.	日程	実施企業	場所	所属団体
1	11/27	A 社	関東	JUAS
2	1/14	B 社	関東	JUAS
3	1/15	C 社	関東	JUAS
4	1/15	D 社	関東	JASA
5	1/16	E 社	東北	JISA
6	1/17	F 社	関東	JISA
7	1/21	G 社	関東	JUAS
8	1/24	H 社	関東	
9	1/24	I 社	関東	JISA

（７）ヒアリング調査の調査内容

■主な調査項目

① ビジネスの概要

- ・情報システムの概要（全体像と担当システム）、開発運用の体制と自社の役割
- ・協力会社との関係（発注先数、委託業務の内容等）

② 受注者からの要望に対する発注者の見解

- ・6つの阻害要因（「不明確な仕様」「契約内容」「仕様変更」「トラブル」「常駐先の職場環境」「発注者の事情（能力・行動・特性等）」）に対する発注者の取り組み

図表 6-32. 受注者からの要望一覧

	SoR的なプロジェクト	SoE的なプロジェクト
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取る	業務要求の優先順位を確定する
	業務要求の優先順位を確定する	多様化するステークホルダとの合意形成を取る
	要件定義は変えないところ・変わり得るところを区別して定義する	発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する
	システム化及び製品化の目的が実現されているかどうか最終確認を行う	仮説部分を明らかにする
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	Test & Learnで進める
	仕様や要求の確定時期を明確化する	
契約内容	工程ごとに多段階契約にする	総工数枠について合意する
	発生し得るリスクの分析と対応策を事前に共有する	各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う
	仕様変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にする	プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する
	プロジェクトの発注者としての管理体制（ユーザPM・管理プロセス等）を明確にする	
	総工数枠について合意する	
	超過精算可能な契約内容とする	
仕様変更	仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する
	仕様変更時の重要度・優先度を明確にする（業務要求、システム要求、ソフトウェア要求）	アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない
	仕様変更の体制・ルールを整える	Test & Learnで進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する
	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	1回のTest終了ごとに振り返りと次のTest内容を双方で確認する
	業務の課題、システム化及び製品化の目的を容易に変えない	プロジェクトを中止する条件を予め決めておく
		リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する
	開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	トラブル時の体制や対応方針を定める
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	Test & Learnなのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする
		想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する
	客先常駐を前提としない	オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する
発注者の事情 （能力・行動・特性等）	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	各イテレーションに関係者は必ず参加する
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	発注者のデジタル関連の利活用知識を向上させる
	業務の属人化をやめる	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFPの質を高める（機能要求・非機能要求をRFPに盛り込む等）	

（８）ヒアリング調査の調査結果

企業の取り組みはビジネスの特徴や組織の立ち位置によって多様なため、調査結果の詳細を次ページから示す。

A 社

◇ポイント：

- ・ 下記 2 つの制度がシステム開発プロジェクトを円滑に進める柱となっている。
- ・ ビジネス部門との協働制度により、ビジネス部門と IT 部門が目的を共有し、健全な協力関係・緊張関係を保つことができるようになっている。
- ・ SoE の開発においても、この精神を受け継いでおり、ビジネス部門と協働してアジャイル開発を進めている。

【ビジネス部門との協働制度】

ビジネス部門はシステム要件を提示する責任とシステムが要件を満たしてかつ正常に動くかどうかの確認テストを計画・実施する責任を持つ。これに対しシステム開発側は実現したいこと＝目的に沿った最適なシステム化案を提案し、要件に従ったシステムを開発する責任を持つ

【公式レビュー制度】

ビジネス部門との協働制度に基づき、システム開発プロジェクトがビジネス部門と品質管理部門の承認を得るため下記の公式レビューを実施する。

- －プロジェクト計画レビュー
- －要件定義完了レビュー
- －テスト計画レビュー
- －サービスインレビュー

◇ビジネスの概要：

事業領域	金融・保険・証券事業
担当システム	全システム
自社の役割	I T機能子会社
開発・運用の体制	開発担当と運用担当の職務分離を実施している。 開発においては、ビジネス部門・I T部門それぞれの役割・責任を明確化しつつ、ビジネス部門と一体となった開発を進めている。
協力企業との関係	開発、運用共に多数の受注者（協力企業）がある。トラブルがあっても受注者だけの責任にせず、トラブルの解消・再発防止に向けて共に取り組む風土が醸成されている。

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取る	業務の課題やシステム化の目的をビジネス部門に確認して整理し、プロジェクト計画レビュー資料にまとめたうえでプロジェクトに着手している。 ビジネス部門とシステム対応内容を検討する中で、優先順位にもとづいて取捨選択を実施している。 各種事情によって要件が変動する可能性がある部分はプロジェクトのリスクと捉え、期中に変動要素を取り込むことを予め想定して工程別スケジュールを策定している。 要件定義完了レビュー時点で未確定の要件についてはペンディング事項として取り上げ、完了期限を明確にして管理している。 プロジェクト着手時点でプロジェクトに係る部署・要員を整理して体制図にまとめ、公式レビューにて関係部署の責任者の承認を取り付けている。 システムが要件を満たして、かつ正常に動くかどうかの最終確認をビジネス部門が実施している。
	業務要求の優先順位を確定する	
	要件定義は変えないところ・変わり得るところを区別して定義する	
	システム化及び製品化の目的が実現されているかどうか最終確認を行う	
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	
	仕様や要求の確定時期を明確化する	
契約内容	工程ごとに多段階契約にする	要件や責任範囲が明確な場合は請負契約として可能な範囲で複数工程をまとめて発注している。未確定事項が多い場合は工程別に契約するなどの工夫をしている。 プロジェクトの全期間にわたって、工程別の公式レビューを通じて、リスク管理（リスクの特定、対応策の策定・実施、リスク状況の共有等）を確実に実施している。 追加・変更要件が発生した場合は、予定していた要件との差し替えを基本とするが、必要に応じて委託金額の増額を実施する。 このような契約形態の前提として、プロジェクト計画レビューにおいて、ビジネス部門、IT部門それぞれの関係部署、担当者を整理して体制図にまとめている。社外のステークホルダについても極力体制図に明記している。
	発生し得るリスクの分析と対応策を事前に共有する	
	仕様の変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にする	
	プロジェクトの発注者としての管理体制（ユーザPM・管理プロセス等）を明確にする	
	総工数枠について合意する	
	超過精算可能な契約内容とする	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
仕様変更	仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する	ビジネス部門に対して実施しているシステム開発研修の中でトラブルを招く要素について説明している。同研修内でシステム対応には必ず工数、コストがかかることを説明している。そして、後工程での変更は開発済み資源に影響やリリース遅延につながる恐れがあることについてビジネス部門に説明している。 プロジェクト計画レビューで合意した範囲を逸脱しない範囲での変更のみ可としている。目的が大きく変わる場合は別のプロジェクトとして、改めて実施可否を評価している。 ただ、テストをして気付くこともあるため、仕様変更をNGとはしていない。ただし、工数、予算の範囲内に収めることはもちろんのこと、開発済みの資源への影響やリリース遅延リスクなど、トータルで実施可否を判断している。 仕様変更の受付から実施判断に至るルールをプロジェクト計画時に定めている。
	仕様変更時の重要度・優先度を明確にする（業務要求、システム要求、ソフトウェア要求）	
	仕様変更の体制・ルールを整える	
	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	
	業務の課題、システム化及び製品化の目的を容易に変えない	
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	仕様変更の項で述べたように、ビジネス部門へのシステム開発研修でシステム開発に関わるリスクについての基本知識を習得してもらっているうえで、公式レビュー制度を通じてリスクの最小化を図っている
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	受注者の体制に応じてオフショア、ニアショア開発も導入している。 常駐時には受注者に環境面の要望をヒアリングし、改善を実施している、受注者とは、トップ、マネージャー、担当者間など、それぞれの階層でコミュニケーションを取り、より良い開発環境づくりを共に目指している。 開発プロセスを定めており、改善にも努めており、開発生産性向上を共に目指している。
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	客先常駐を前提としない	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	ビジネス部門との協働制度を基にビジネス部門、I T部門、受注者それぞれが果たすべき業務が明らかになっている。 やむを得ず突発的な業務が発生した場合、受注者の管理責任者と協議のうえ実施可否を見極める運用としている。 I T部門・受注者ともに、属人化せず複数名で対応できるように人材ローテーション施策を推進している。 I T機能子会社として、当社ビジネスへの理解を深め、ビジネス部門への提案力・発言力を高めるべく、若年層にも上流工程に参画させ、ビジネス部門と要件調整する機会を多く与えている。 また、社内における主要な開発案件の選定や対応方針の決定はI T部門が関わる仕組みになっている。著しく個別最適にならないよう公式レビュー等を通じて確認している。 さらに、過去プロジェクトにおける RFP の知見を社内で共有し、次のプロジェクトに活かしている。
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFP の質を高める(機能要求・非機能要求をRFPに盛り込む等)	

◇受注者からの要望に対する見解 (SoE) :

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する	ビジネス部門もデザイン思考やアジャイル開発の研修を受け、SoE に適した要件定義、すなわち顧客への価値提案に寄与する要件定義ができるようにしている。 PoC、F/S を活用して、段階的に仮説部分を検証しながら開発を進めている。
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	
	発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する	
	仮説部分を明らかにする	
	Test & Learn で進める	
契約内容	総工数枠について合意する	開発計画で定められた工数、予算内でプロジェクト計画を立案している。受注者とは契約内で工数を合意している。
	各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う	
	プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	ビジネス部門・受注者と協議し、総工数の枠内に収まるように優先順位を付けながら各スプリントを実施している。 開発中およびリリース後を通じての改善が大切であることをビジネス部門向け研修内で説明している。 ビジネスニーズの実現を優先しているため、プロジェクトを中止する判断には至りづらい。 ただし、開発内容を部分的に中止することは状況に応じて判断している。”
	アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない	
	Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する	
	1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する	
	プロジェクトを中止する条件を予め決めておく	
	リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	バックログからトラブルを予見し得る要求は優先的に対応し、総工数の枠内で対応することを定めている。 トラブルが起きた際に対応しやすいように、システムを疎結合にして変更が及ぼす影響を限定的にするように設計している。
	トラブル時の体制や対応方針を定める	
	Test & Learn なのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する	
	マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする	
	想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	SoE に適した開発プロセス、ツール等の整備を順次進めている。 適切な開発環境を準備し、受注者に提供している。 マイクロサービスを意識した疎結合なアーキテクチャを採用している。
	業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る	
	アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する	
	マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する	
	オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	各イテレーションに関係者は必ず参加する	受注者を含む関係者は必ず各イテレーションに参加している。 そのため、ビジネス部門向けにアジャイル開発の全体の流れとウォーターフォールとの違いや、デザインシンキングなどを理解するための研修を実施している。 リリースなどの重要な決断は公式レビュー制度に定める承認者（＝ビジネス部門の責任者）が決断している。
	発注者のデジタル関連の利活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

B 社

◇ポイント：

- ・ グループ企業の IT 機能子会社として全体の情報システムを取り扱う。
- ・ 親会社の事業部門及びグループ各社から上がってくる情報システム案件を元請けとして受注し、RFP をもとに協力会社への発注を行う。受注と発注と 2 つの役割を持つ。
- ・ 取り扱う案件は、ほとんどが従来からの基幹系（SoR）であり、新技術系（SoE）は数%程度である。一方、デジタルマーケティング等のグループ全体での「攻めの IT」に係る SoE アプローチについては、親会社の情報戦略部門が取り仕切り、事業スピードに応じて戦略案件の選択及び予算配分等を含めた年間計画を策定している。
- ・ グループ CIO のトップダウンにより、今までバラバラに構築されたサプライチェーン系、営業系、管理系などの情報システムを統合 ERP により一本化するプロジェクトが進行中。
- ・ 開発及び保守の業務に携わる総人員数は、プロパー社員が約 200 名、約 100 数十社の協力会社の社員が 1,000 名弱である。協力会社の社員は原則として常駐している。
- ・ 協力会社は、標準化された選定プロセスにより、ベンダー側が出す計画及び実績を検討し、実行可能性により選定する。
- ・ プロジェクト運営については、品質保証の観点から、開発・運用プロセスが標準化され、発注に関する承認プロセスが明確化されている。
- ・ PM を対象とするプロジェクト報告会を開催し、プロジェクト・マネジメントに係るノウハウの共有化を図っている。
- ・ 上記の結果、プロパー社員と協力会社の社員との業務上のコミュニケーションは、ほとんどのプロジェクトにおいて良好な関係にある。
- ・ 一方、労働時間に関する課題がある。常駐型の準委任契約の場合、協力会社の社員の勤務状況まで直接的に関与出来ず、業務を依頼する手続き等が煩雑となり、プロジェクト運営上の制約ともなっている。状況に応じた変更等への対応に手間を要し、発注元からは「情報システム会社に仕事を出すと遅くなる」と言われることもある。
- ・ 終業チャイム（17:30）、フロア消灯（22:00）等の残業管理により、プロパー社員の残業時間は 12～13 時間/月。発注者として協力会社の働き方への配慮を意識付けている。

◇ビジネスの概要：

事業領域	製造業
担当システム	親会社及びグループ各社のサプライチェーン、営業、管理などの基幹系情報システム
自社の役割	グループ内において受注と発注の 2 つの役割を持つ
開発・運用の体制	プロパー社員は約 200 名、パートナー企業の社員が 1,000 名弱
協力企業との関係	委託先の選定は標準化されたプロセスにおいて実施し、透明性高く、良好なコミュニケーションを維持

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内 でコンセンサスを取る 業務要求の優先順位を確定 する 要件定義は変えないところ・ 変わり得るところを区別し て定義する システム化及び製品化の目 的が実現されているかどう か最終確認を行う 多様化するステークホルダ との合意形成を取る 仕様や要求の確定時期を明 確化する	ユーザ側との要件定義の中で、何が決ま っていて、何がきまっていないかを両者で 理解するように努める。 社内では、標準化されたルールが用意され ており、プロジェクトの開発段階毎に承認 プロセスが明確にされている。現場で仕様 がひっくりされるということはない。
契約内容	工程ごとに多段階契約にする 発生し得るリスクの分析と 対応策を事前に共有する 仕様の変更管理を考慮し、工 数・期間等はバッファをもた せた契約にする プロジェクトの発注者とし ての管理体制（ユーザPM・ 管理プロセス等）を明確にする 総工数枠について合意する 超過精算可能な契約内容と する	不明瞭な仕様に対しては、工程をきちんと 区切って契約する。要件定義も、仕様が固ま ってからベンダーに見積もりを依頼している。 金額、工数をみて、要件定義の範囲内におさ まっているかを確認する。
仕様変更	仕様変更による納期の延長、 コスト超過の負担が発生す ることを認識する 仕様変更時の重要度・優先度 を明確にする（業務要求、シ ステム要求、ソフトウェア要 求） 仕様変更の体制・ルールを整 える 総工数の枠内での仕様変更 後の優先順位変更を受注者 と協議する 業務の課題、システム化及び 製品化の目的を容易に変え ない	事業部門の業務担当、同 IT 企画担当、事業 部長、事業部門のユーザ等、プロジェクト に係わるステークホルダが多様化し、重要 な仕様変更等は会議体（ステアリング・コミ ッティ）で付議し、事業部門の責任者も会議 に参加して優先順位を決めている。 事業部門の IT 企画担当が窓口になる場合は よいが、業務担当と直接に対応する場合に は、先方の IT リテラシーや IT 化に対する 理解度により変更管理が上手くいくかどう か左右される。

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する 受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する 高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る 客先常駐を前提としない	常駐型の場合、密なコミュニケーションを図る上で契約形態による制約がある。アジャイルや仕様変更等への対応において、現場の足かせになることもある。多様な働き方の実現を目指し、パートナー企業とも良好な関係を築いている。
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない 突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える 業務の属人化をやめる 受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する 発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める 業務処理の標準化を意識する RFPの質を高める(機能要求・非機能要求をRFPに盛り込む等)	発注案件(親会社からの受注案件)の優先順位を設けることが重要である。ホールディングスに情報戦略部門があり、予算の枠組みの中で優先順位が決められる。環境変化による投資先の変更・見直しについては、予算「枠」の範囲で柔軟性をもち、逐次優先順位を決定している。 仕様変更に対して追加工数が必要な場合には、契約の見直しを行う等、対応が標準化されている。 現業部門のIT企画担当の役割が重要であり、業務知識やIT関連知識を正しくもっているかが鍵となる。 現業部門のメンバーに対するIT研修が重要。実際、現業部門のIT企画担当のITリテラシーは高い。現業部門長のITへの理解度も重要。

◇受注者からの要望に対する見解（SoE）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する 多様化するステークホルダとの合意形成を取る 発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する 仮説部分を明らかにする Test & Learn で進める	
契約内容	総工数枠について合意する 各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	現状では、9割以上が SoR であり、SoE は PoC 的なものが多い。 アジャイルについて、開発体制、イテレーションの回数、品質保障グループを中心に事例を蓄積している段階である。 PoC 等の発注は、案件毎に準委任で進めている。成果物に対する責任等の課題もある。
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する 1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する プロジェクトを中止する条件を予め決めておく リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する トラブル時の体制や対応方針を定める Test & Learn なのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする 想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る	
	アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する	
	マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する	
	オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	
発注者の事情（能力・行動・特性等）	各イテレーションに関係者は必ず参加する	
	発注者のデジタル関連の活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

C 社

◇ポイント：

- ・ グループ企業の IT 機能子会社。複数の中核会社とグループ会社を担当しており、担当の A 部では基幹システム、B 部は顧客系システムを担当している。B 部では SoE 的な開発もあるが A 部では該当するものは現時点では無い。
- ・ これは、基幹システムの ERP への入替をビッグバンで進めているためである。
- ・ 要件定義は本体のシステム部門と一体となって進めている。
- ・ 従前はシステム部門が要件定義を作成し開発を進めていたため、開発途中での仕様変更が相次いだ。
- ・ また自社は要員のローテーションを行うが協力会社のエンジニアは長く同じ業務領域を担当してもらうため、協力会社の担当者の方が業務やシステムのことを深く知っている、すなわち属人化の状況になっていた。
- ・ このような状況から、ERP 導入にあたって、業務を極力パッケージにあわせること、要件定義はビジネス部門の承認も必要とすること、要件確定後の安易な要件変更は認めないことなどがトップからのメッセージとして発せられた。
- ・ この結果、SoR の開発については理想的な状況となっている。

◇ビジネスの概要：

事業領域	製造業
担当システム	中核会社のシステム（主力はエネルギー） グループ会社システム（全体の半数程度） 共通インフラ
自社の役割	本体の IT 部門と一体となったユーザの情報システム部門
開発・運用の体制	要件定義を行い、設計・開発フェーズ以降はユーザ側 PM としてコントロールする。
協力企業との関係	20 社程度と契約。長い付き合いの会社が多いが、先方でのノウハウの継承は課題となっている。

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内 でコンセンサスを取る 業務要求の優先順位を確定 する 要件定義は変えないところ・ 変わり得るところを区別し て定義する システム化及び製品化の目 的が実現されているかどう か最終確認を行う 多様化するステークホルダ との合意形成を取る 仕様や要求の確定時期を明 確化する	要件定義について以下のような厳密なル ールを設定している。 ・要件定義段階で確定していないことは、実 施しない。確定した段階で追加要件とし て別対応する。 ・業務要件定義や稼働判定については、ビジ ネス部門の承認を必要とする社内ルール を定めている。 ・システム化計画を定める際に、全体工程や スケジュールを明確化しており、要件定 義など各工程の期限を定めている。
契約内容	工程ごとに多段階契約にす る 発生し得るリスクの分析と 対応策を事前に共有する 仕様の変更管理を考慮し、工 数・期間等はバッファをもた せた契約にする プロジェクトの発注者とし ての管理体制（ユーザPM・ 管理プロセス等）を明確にす る 総工数枠について合意する 超過精算可能な契約内容と する	規模に応じて多段階契約としている他仕様 変更については追加契約とすることとして いる ・システム化の計画段階（発注前）に、Q C Dに関するリスクを洗い出し、金額に応 じて承認者を設定している。必要に応じ て利害関係者と共有・対策している。 ・要件や成果物を定義したうえで契約金額 を定めているため、原則、超過すること はない。発注者側の責任で要件追加や期 間延長するような場合は、都度、契約変 更・追加を行っている。 ・システム化の計画段階（発注前）に、ビ ジネス部門の計画内容・金額・納期等 の承認を得るルールとしている。
仕様変更	仕様変更による納期の延長、 コスト超過の負担が発生す ることを認識する 仕様変更時の重要度・優先度 を明確にする（業務要求、シ ステム要求、ソフトウェア要 求） 仕様変更の体制・ルールを整 える 総工数の枠内での仕様変更 後の優先順位変更を受注者 と協議する 業務の課題、システム化及び 製品化の目的を容易に変え ない	システム化計画を定める際（発注前）に、ビ ジネス部門およびIT部門の金額に応じた権 限者の承認が必要であり、仕様変更が発 生するケースは、ビジネス部門の要件追加 であるため、同様のプロセスを踏むこと を社内ルールとしている。

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	仕様変更は追加開発となるため難易度が高い開発であれば、テストや業務検証に工数を割くようにするため、過去実績などと比較して妥当性を評価するようにしている。
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	受注会社の労務制度、働き方を尊重し当社基準を強制しないようにしており、当社社員と同等の就業環境、開発環境を提供している。グループ全体でも働き方改革を推進しており、ノー残業デーや年次有給休暇取得奨励日については、準拠している。協力会社幹部との幹事会を定期的に改題しており、改善要望があれば対応している。
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	客先常駐を前提としない	
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	ERP 導入にあたっては、プロセスオーナー制を設定しており、ERP の要件定義にビジネス部門が責任を持つ体制となっている。変更要求でも新規開発時と同様の承認プロセスが必要となるため、丸投げができず、発注者（ビジネス部門、IT 部門ともに）発注能力の醸成が期待される。 しばらく並行稼働する旧システムは手作りのため、特に協力会社のエンジニアへの依存度が高くなっている。ERP 導入によって属人化している協力会社依存からの脱却を期待している。
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFP の質を高める（機能要求・非機能要求を RFP に盛り込む等）	

D 社

◇ポイント：

- ・ ヒアリング対象は組み込み開発ビジネス部門。
- ・ 組み込み開発のスタイルはメーカーの業種により決まる。自動車は反復型（インクリメンタル）、エレクトロニクスやスマートフォンはアジャイル型。
- ・ 自動車の向けの組み込みの場合、部品に実装して他部品と連携させないと最終的な仕様が決まらないのが一般的である。エレクトロニクスやスマートフォン向けでは、リリース後の仕様変更が当たり前なので、変化することを前提としたアプリケーションアーキテクチャを採用しているが、自動車向けでもしたがって、同様のアーキテクチャを採用している。
- ・ 変更があることを前提としたアーキテクチャ設計を行っている。これはシリーズものの開発も前提となっているためであり、バージョンアップや海外バージョンなどの派生開発があることが前提要件になっている。
- ・ メーカー側も多ベンダー開発が一般化しており、モジュール化/プラットフォーム化に移行している。
- ・ 従前は、メカ設計やエレキ設計のしわ寄せがソフトウェア開発に来るという状況であったが、ソフトウェア部品の比重が高まり、ソフトウェアの地位が高くなっている。
- ・ 顧客との 20～30 年の付き合いで受け身ではなく、協働する良い関係になっている。

◇ビジネスの概要：

事業領域	製造業（ヒアリング対象は組み込み開発事業部門）。 その他に、金融、流通、プラットフォームなどの事業がある。
担当システム	自動車、エレクトロニクス、医療が主なユーザ
自社の役割	95%はセットメーカーからの直受けである。 機能要求を受け、ハード側の条件を前提要件として仕様検討から自社で行う。 基本的には見積もった工数内で収める必要がある。
開発・運用の体制	顧客カッタで組織を分けており、顧客の開発拠点の近くに開発部隊を配置している。 技術研究所、先端技術事業部、ビジネスイノベーションセンターという組織横断型の専門組織と共同して開発を進めている。
協力企業との関係	組み込み部門では 54 社。一部は持ち帰りであるが、派遣、SES が大半を占める。 技術力向上に協力的な企業が多いが、仕様の鵜呑み、誤解釈などが原因で生産性が合わないこと企業や社内でのマネジメントに課題を感じる企業もある。

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内 でコンセンサスを取る	反復型（インクリメンタル）を採用し、マイルストーン毎に、当初決めきれなかった仕様を確定し、次の反復に入ることとしている。 車載組み込みという製品の性格上、このような開発の進め方は、メーカーだけでなく協力会社とも共通理解となっている。 仕様については、機能要求を踏まえて当社が主体となり、メーカー、協力会社とともに設計している。
	業務要求の優先順位を確定 する	
	要件定義は変えないところ・ 変わり得るところを区別して 定義する	
	システム化及び製品化の目的 が実現されているかどうか 最終確認を行う	
	多様化するステークホルダ との合意形成を取る	
	仕様や要求の確定時期を明 確化する	
	仕様や要求の確定時期を明 確化する	
契約内容	工程ごとに多段階契約にする	仕様を決めきれない部分があることが前提であり、その部分を明確にした契約になっている。 基本的には見積もった工数内で収まるように調整をする。
	発生し得るリスクの分析と 対応策を事前に共有する	
	仕様の変更管理を考慮し、工 数・期間等はバッファをもた せた契約にする	
	プロジェクトの発注者とし ての管理体制（ユーザPM・ 管理プロセス等）を明確にする	
	総工数枠について合意する	
	超過精算可能な契約内容と する	
仕様変更	仕様変更による納期の延長、 コスト超過の負担が発生す ることを認識する	不明確な仕様のところに記載した様に、変更があることを前提としたアーキテクチャ設計をし、開発を進めている。
	仕様変更時の重要度・優先度 を明確にする（業務要求、シ ステム要求、ソフトウェア要 求）	
	仕様変更の体制・ルールを整 える	
	総工数の枠内での仕様変更 後の優先順位変更を受注者 と協議する	
	業務の課題、システム化及び 製品化の目的を容易に変え ない	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	マイルストーンはもちろん定期的なミーティングを通じて、メーカ、協力会社とリスクの共有を図っている。
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	働き方改革に関して自社の目標を設定し、協力会社を含め時間内に収める運用をしている
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	客先常駐を前提としない	
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	アーキテクチャ設計は協力会社にも参画してもらって、自社で設計している。 メーカ側からモジュール化、プラットフォーム化を進めているため属人化は生じない。
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFP の質を高める (機能要求・非機能要求を RFP に盛り込む等)	

◇受注者からの要望に対する見解 (SoE) :

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する	メーカ側からアジャイルでの開発を要求されている 未確定仕様を明示し、発注者、受注者間で合意形成している
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	
	発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する	
	仮説部分を明らかにする	
	Test & Learn で進める	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
契約内容	総工数枠について合意する 各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	総工数枠について契約にて合意し、経験、保有スキルにてメンバーと役割を決定
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する 1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する プロジェクトを中止する条件を予め決めておく リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	メーカーと一緒に振り返りを実施することで、仕様、工数のコントロールを実施している。 シリーズ展開やリリース後のブラッシュアップを意識したアーキテクチャ設計としている
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する トラブル時の体制や対応方針を定める Test & Learn なのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする 想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	どの機能から着手するかは当初に合意している。振り返りにおいてリスクの共有も図っている。 モジュール化が前提となっており、仕様変更、トラブルに対しても効果的に対応できる。
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る 業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	開発に必要なツール、環境は提供しており、リモートアクセス可能なサーバおよびTV会議等も導入している 常駐の場合には必要なスペース、機材等を準備している

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	各イテレーションに関係者は必ず参加する	製品側の技術仕様はメーカー側で決めることなので各イテレーションには関係者が必ず参加している。
	発注者のデジタル関連の利活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

E 社

◇ポイント：

- ・ 社会インフラとしてのグループ企業の IT 機能子会社として全体の情報システムを取り扱う。
- ・ 売上高に占めるグループ企業の割合は約 90%であり、100 数十のプロジェクトで 1,000 人月規模の開発業務を運営している。社員数は約 650 名で内システム開発には約 200 名が従事し、主にプロジェクトのマネジメントを行う。協力会社からの社員は約 800 名が常駐している。
- ・ 電力業界は、電力自由化に伴う 2020 年 4 月からの法的分離への対応のため、組織再編と情報システムの再構築に追われてきた。今後は、DX やクラウド化への対応、脱レガシー、5G 活用等、さらに大きな変革が求められる。
- ・ 開発案件（プロジェクト）では、発注者（親会社）と協議しながら要件をまとめた「情報化企画書」（基本設計書）を作成し、これに基づき同社から協力会社への発注を行う。標準化された見積手法により期間・機能・予算を明確にし、請負契約を基本とする。仕様変更にも標準化されたプロセスに従い、ステークホルダ間における責任の所在を明確にしている。
- ・ プロジェクト運営は、CMMI に準拠して、「プロジェクト計画書」に従い、スケジュール管理、WBS によるスケジュール管理、コスト管理、コミュニケーション計画、資源管理、評価プロセス、変更管理等を実施している。
- ・ コミュニケーション計画では、責任分担マトリクスによる責任の明確化、ムダな会議の削減等により時間外労働の削減を行っている。
- ・ 協力会社の社員については、各社の労務管理に委ねるが、品質管理の一貫において WBS によるスケジュールの見える化や事業所への入退出管理により把握し、問題があれば改善するように要請する。
- ・ 業務管理部門（PMO）によりプロジェクト事例を蓄積し、データに基づく管理が徹底している。

◇ビジネスの概要：

事業領域	社会インフラ（電気・ガス・水道）
担当システム	電力向けシステム全般、一般企業向けシステム
自社の役割	親会社の情報システムに関する企画、調達、管理、発注する。
開発・運用の体制	CMMI に準拠して開発・運用の体制を組んでいる。
協力企業との関係	原則として請負契約・常駐形態で作業を進める。

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内 でコンセンサスを取る 業務要求の優先順位を確定 する 要件定義は変えないところ・ 変わり得るところを区別し て定義する システム化及び製品化の目 的が実現されているかどう か最終確認を行う 多様化するステークホルダ との合意形成を取る 仕様や要求の確定時期を明 確化する	発注者側と受注者側の良好な関係が構築 されている。親会社が発注者とすれば受注者 の立場であるが、パートナー企業に対して は、発注者となる。 当社の主な発注元との関係では、左記の要 望に対して、情報化企画書で仕様を決定す るよう標準化されている。 受注の際、要件定義、情報化企画書をしっ かり作るようにしている。開発の正確な規 模を見積もりの上で、設計、テスト、受け 入れテストを行っているため、不明確な仕 様に関するクレームは少ない。 親会社と情報化企画書及び見積もりにつ いて、手法を標準化している。規模、工数 を計上している。パートナー企業は情報企 画書などの内容を見て、理解してもらった 上で、内容を合意してプロジェクトを進め る。同社は両方の間に入ってプロジェクト を進める。なお、基本的には企画書工程と 構築工程は同一のパートナー企業が参画 する。 また、一般企業向け（電力向けも含む）は 社内のシステム開発標準プロセスで仕様を 定め、CMMI に則した運用で実施する。 各プロジェクトの進捗は月次報告で実施 内容を PMO および経営層が確認する。
契約内容	工程ごとに多段階契約にする 発生し得るリスクの分析と 対応策を事前に共有する 仕様の変更管理を考慮し、工 数・期間等はバッファをもた せた契約にする プロジェクトの発注者とし ての管理体制（ユーザPM・ 管理プロセス等）を明確に する 総工数枠について合意する 超過精算可能な契約内容 とする	通常、契約内容は要件定義、開発と分け、 案件・下請法に従い多段階契約もある。 上記の情報化企画書・要件定義で計画し、 前提条件とする。超過清算は変更要求と して清算する。また、発注者（プロジェクト） の管理体制は、プロジェクト計画書で明 確にしている。
仕様変更	仕様変更による納期の延長、 コスト超過の負担が発生す ることを認識する 仕様変更時の重要度・優先 度を明確にする（業務要求、シ ステム要求、ソフトウェア要 求） 仕様変更の体制・ルールを整 える 総工数の枠内での仕様変更 後の優先順位変更を受注者 と協議する 業務の課題、システム化及び 製品化の目的を容易に変え ない	仕様変更はシステム開発標準プロセスに のっとり、プロジェクト計画書で明記する。 また、契約は、受注者（委託先）と発注 者（客先）双方の合意の上で結ばれる。

トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する 開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	トラブルについて、事前に情報化企画書、業務要件定義の段階で解消するように努めるが、万一発生した際の対応はプロジェクト計画書で定め共有・合意する。
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	原則としてパートナー企業の社員は同社に常駐して仕事をする。 プロジェクト計画書でルール決めして運用する。通常、過去の良好事例を引き継ぐように運営している。
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	客先常駐を前提としない	
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせない	プロジェクト計画書で決めた受注会社の責任者にのみ指示している。
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFP の質を高める（機能要求・非機能要求を RFP に盛り込む等）	

◇受注者からの要望に対する見解（SoE）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する	SoE 型のプロジェクトは、受注案件の事例としてはまだないのが現状である。ただし、今後対応しなければならない認識はあり、インフラ部門で開発環境の整備を 20 年度に検討・構築を計画する見通しである。 開発部門はローコーディングツールを社内システムへ適用して技術育成していく予定である。SoR、SoE いずれも、業務要求の優先順位を確定させることが重要である認識であり、必要なドキュメント作成をおこない共有・合意する必要がある。 現状の SoR であっても委託先含めコミュニケーションを活性化することが重要だと認識し、取り組んでいる。
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	
	発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する	
	仮説部分を明らかにする	
	Test & Learn で進める	
契約内容	総工数枠について合意する	
	各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う	
	プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	
	アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない	
	Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する	
	1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する	
	プロジェクトを中止する条件を予め決めておく	
	リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	
	トラブル時の体制や対応方針を定める	
	Test & Learn なのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する	
	マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする	
	想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る	
	アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する	
	マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する	
	オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	
発注者の事情（能力・行動・特性等）	各イテレーションに関係者は必ず参加する	
	発注者のデジタル関連の活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

G 社

◇ポイント：

- ・ ホールディングス設立時に人事や経理などのシェアードサービス会社に各社の IT 部門を集約する形で設立された。グループ傘下約 30 社の IT 予算はホールディング予算として統括している。IT 部門のメンバーは 26 名でグループ全体の IT 戦略を担っている。
- ・ 経営層の経営環境変化への危機意識は高く、世の中のデジタル化の進展についても強い関心がある。他社と横並びでは無く、世間が関心を示す取り組みを進めるといったトップの指示で、IT に関しては圧倒的な変革を進めている。
- ・ データセンタのオンプレミス環境での新規開発は原則禁止され、新たな開発はクラウド上で行うことにしている。ビジネスサイドもクラウドについて自ら学んでおり、どんどん新しいアイデアが出てくる。彼らのリクエストにスピード感をもって対応するためには、クラウド上での開発が必須となっている。オンプレミス側のシステムの制約を加えるとアイデアは出てこない。現行システムが足かせにならないように、オンプレミスでの開発を禁止した。
- ・ 従来は既存システムに乗せる形で、業務システムのことを良く知っているグループ内の IT 機能子会社に頼めば何とかしてくれるという風潮があり、BPR 無しで機能追加がなされてきた経緯がある。しかしながら、SoE 的なシステムについては、ビジネス側の関与が不可欠であり、実際、ビジネス部門の関与度が高いプロジェクトがうまくいっている。
- ・ SoE 的なシステムは全体の 1 割程度であり、9 割がオンプレミス側に残っている。これらの移行も大きな課題となっている。
- ・ パブリッククラウド上での開発は若手チームに定着しつつある。ビジネス要求をどのように実現するか、技術面も含めて確認しながら進めている。新しい技術を学べることもありインセンティブが効き、ビジネス・技術の双方でアイデアを出し合って開発を進めている。

◇ビジネスの概要：

事業領域	製造業
担当システム	グループ会社の業務システム、情報系システムなど
自社の役割	情報戦略部門として、情報戦略とエンタープライズアーキテクチャの設計戦略プロジェクトにおけるプロジェクト推進
開発・運用の体制	既存業務システムはグループの IT 機能子会社が協力会社とともに維持管理。 SoE 系の案件は直接ベンダーに発注。完成後はグループの IT 機能子会社に運用を任せて技術習得をさせている。
協力企業との関係	SoE 案件は技術力のあるエンジニアが集まってプロジェクトを完成させると去るというアメリカ的な開発スタイルである。特定のエンジニアのノウハウによる開発ではなく、クラウド側の機能を熟知ししっかりと活用した開発となっている。 旧来型のベンダーは、ビジネス部門と練り上げた案に対して、古いアーキテクチャで提案してくるので、できあがりか今一つである。もっと技術をキャッチアップしてほしい。

◇受注者からの要望に対する見解（SoE）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する 多様化するステークホルダとの合意形成を取る 発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する 仮説部分を明らかにする Test & Learn で進める	アジャイル案件が増加傾向にある中、はじめの段階では要件が固まっていない領域も存在する為、絶対に変えない部分は事前に定義している。 必須要件における納期は明確にしており、アジャイルで進めている領域は段階的に随時の場合が多い。 投資効果に対するシミュレーションは各種システムで実施している。更にリリースしたシステムが企画立案時の目的を達成しているかどうかを評価している。
契約内容	総工数枠について合意する 各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	ウォーターフォールは工数超過の傾向が多いが、アジャイルで進めたほうが逆に予算管理がしやすい。
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する 1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する プロジェクトを中止する条件を予め決めておく リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	グループ予算全体にバッファを設けている。 仕様変更の理由や目的を改めて再確認する。 プロジェクトスタート時のドキュメントがない場合はすべてリセットする場合もある。 仕様変更に伴うシステム・アーキテクチャの変更も同時に考えチェック体制を整えている 仕様変更でも規定の工数内で対応できるもの、出来ないものを明確にし、可能な限り工数内で実施する。 大きく目的が変わる場合はプロジェクト中止もありえる。
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する トラブル時の体制や対応方針を定める Test & Learn なのでトラブル（想定外の事象の発生）が起きることを前提とした試行環境を準備する マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする 想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	オンプレ時代とは違いパブリック環境にシステム構築する場合、要件定義を実施する前にシステム・アーキテクチャの概要を描き、想定できるリスクは事前に対応策を考える。 リスクの高いものではあるが難易度も高いものは別途協議する。 テスト、検証は重要なフェーズであり、特に時間をかける。 発注者＋受注者だけでなく、ビジネス側も同席した上でリスクを明確にし、情報共有する。

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	基本オンラインベースの開発体制を整えている。
	業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る	
	アジャイル開発に適した開発環境（システム、ワークスペース）を準備する	
	マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する	
	オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	
発注者の事情（能力・行動・特性等）	各イテレーションに関係者は必ず参加する	システム構築＝BPR、BPO である。 RFP 提示前に審査レビューが存在し、機能要求非機能要求がきちんと目的に沿っているか審査している。 ビジネス部門が深く関与する様に仕向けている。 オンプレミス側には属人化システムが存在するのも事実である。
	発注者のデジタル関連の活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

I 社

◇ポイント：

①受注者の働き方改革への取り組みへの理解を深める

受注者が発注者に対して働き方改革施策に理解を求めるレターを社長名で発出することにより、発注者の理解が浸透しやすかったのでは、と感じる。また、発注者側も働き方改革を進めるようになってきたことで調整がしやすくなった。

②発注者・受注者（元請・下請）一体での働き方改革を進める

発注者も受注者（元請・下請）も一緒に改革を進めるという意識が強くなっている。大元の発注者に一番近いところで改革が進めることが肝要。受注者（元請・下請）片方だけの改革は難しい。

③無理のないプロジェクトを心がける

開発プロジェクトでは、そのプロジェクトの目的達成を前提に、無理のない計画にする必要がある。発注者（特にビジネス部門）の要件は、あれもこれもと総じて大きくなりがちだが、本来のシステム化目的に対して割くべき時間と予算や前提となるシステム基盤の制約などを考慮し、発注者・受注者の双方が合意し実現できるプロジェクト計画にすべき。

④要件定義には必要な時間をしっかりかける

要件定義は当初計画より長引くとコスト高となるが、発注者・受注者がプロジェクト内容（要件、納期、コストなど）について納得できるところに落とし込むことが重要。

⑤標準化の重要性を理解する

標準化が進んでいると、発注者・受注者間でアウトプット（成果物）の粒度やレベルの認識が一致しやすい。それにより、スケジュールやコストの見積り妥当性を合意しやすくなり、プロジェクト開始後においても安定した品質を確保しやすい。

⑥「発注者責任」を理解する

経験の乏しい発注者は、プロジェクト開始後に検知された問題とその責任を全て受注者に押し付けようとする場合があるが、受注者に対して、請け負わせた内容と責任範囲をきちんと理解し、発注者としての責任についても理解する必要がある。

⑦発注者の IT 部門がビジネス部門をコントロールする

発注者がビジネス部門（プロジェクトの目的達成により利益を享受する部門）と IT 部門（プロジェクト達成のためにシステム化要件を検討・調整する部門）に別れている場合、IT 部門はビジネス部門におけるプロジェクトの背景・目的をきちんと理解し、ビジネス部門の業務内容を理解したうえで、その実現に必要なシステム化要件を優先順位付けし整理する必要がある。

⑧SoE（アジャイル型開発）では発注者によるプロダクトや優先順位に関する意思決定が不可欠。

アジャイル型では期間とコストを固定し、その範囲で優先順位を設定し開発していく思想。残業が全くないわけでないが、基本的に労働時間は固定していく方向。発注者のプロダクトオーナーがチームのメンバーとして入っており、2週間単位で何を作るかなど意思決定する。SoE は請負契約ではなく、受注者は発注者に対して支援・共同作業する立場。プロダクトや優先順位などリリース計画はその修正も含めてプロダクトオーナーが意思決定する必要がある。

◇ビジネスの概要：

事業領域	通信事業
担当システム	通信事業者のシステム（SoR、SoE 両方）
自社の役割	SIer（元請）
開発・運用の体制	SoR は2つの部署で対応。第1部が運用、第2部が開発。SoE はDevOps チームが担当
協力企業との関係	

◇受注者からの要望に対する見解（SoR）

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務の課題、システム化及び製品化の目的について社内でコンセンサスを取る	・プロジェクト本来の目的を明確にすることで、以後発生する課題・問題に対する重要度や優先順位の基準になる。要件定義書やプロジェクト計画書、キックオフ資料などで明記している。 ・業務要求の優先順位づけについては、全項目につけるのかは検討が必要だが、段階導入などシステムの部分リリース可否を決める際に有効。 ・システム化・製品化の目的については、利用者や利用側のシステム責任者を含めた最終確認会が有効。 ・ステークホルダとの合意形成については、特に、他社とのシステム間連携において要注意。責任分界点や IF 仕様の詳細に至るまで確認し、その証跡を残しておくべき。プロジェクトによっては、定期的に（ステークホルダを含む）ステアリングコミッティを開催する。 ・仕様や要求は要求者が決めればよいものだけでなく、システム化実現性を踏まえた調整も必要な場合がある。それらを踏まえて次工程までに決定できるか、後戻りないか、など要確認。
	業務要求の優先順位を確定する	
	要件定義は変えないところ・変わり得るところを区別して定義する	
	システム化及び製品化の目的が実現されているかどうか最終確認を行う	
	多様化するステークホルダとの合意形成を取る	
	仕様や要求の確定時期を明確化する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
契約内容	工程ごとに多段階契約にする	少なくとも、要件定義や外部仕様設計までなど、発注者側の要件が明確になるまでの工程を別の契約にすべき。納品後の受け入れ支援や本番導入は、別の契約。発注者側は、要件定義後の変更はプロジェクトの期間やコストに影響あることを認識すべき。発生し得るリスクの分析と対応策は、事前に双方で共有することが望ましい。現状は契約条件の中にリスク事項をヘッジする文言を記載しているが、現実的には未発生リスク費用を含めた契約金額とするのは難しい。 仕様変更工数バッファを持たせた契約ができていない実績は少ない。発注者側でバッファを含めた予算枠で全体稟議を通し、個別には、仕様変更管理を通じて発注するイメージ。 管理体制については、まず発注者の役割を明確にし、関係者と合意する。そのうえで、その役割を担うために必要な体制を構築する。 総金額枠を合意した上で、発注者都合で仕様変更する場合、総金額枠に収まるように優先順位を考慮して発注する。
	発生し得るリスクの分析と対応策を事前に共有する	
	仕様の変更管理を考慮し、工数・期間等はバッファをもたせた契約にする	
	プロジェクトの発注者としての管理体制（ユーザPM・管理プロセス等）を明確にする	
	総工数枠について合意する	
	超過精算可能な契約内容とする	
仕様変更	仕様変更による納期の延長、コスト超過の負担が発生することを認識する	仕様変更による納期延長やコストの認識はもちろん、受注者側に仕様変更に伴う変更内容確認や納期やコストの調整にかかる時間とコスト負担が発生することを認識することが重要。ものによってはプロジェクトが止まる。 仕様変更の際は、要件定義時に決めたシステムの目的に照らし合わせ、変更管理台帳に、重要度・優先度を記載の上、対応する。仕様変更を対応する契約をするまでは、ベースラインの計画を変更しない等、合意が必要。 仕様変更が発生した場合、基本的には優先順位を変更するのではなく、スコープを協議すべき。 一括請負契約を想定した場合、開発目的を変えるなら要件定義からやり直しとなる。
	仕様変更時の重要度・優先度を明確にする（業務要求、システム要求、ソフトウェア要求）	
	仕様変更の体制・ルールを整える	
	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する	
	業務の課題、システム化及び製品化の目的を容易に変えない	
トラブル	後工程でのビジネス要求の変更は大きなトラブルに繋がることを理解する	実施済み分の開発業務を後戻りし再実施する期間・コストをどこまで許容するかとの兼ね合い。 どちらかというと、開発段階のテスト・検証よりも上流工程にかける時間と品質を重要視している。 リスクと対応については、現場（発注者・受注者とも）だけでなく組織責任者やステークホルダに理解させることが重要。 対応の優先度は、リスク管理上で（発生確率×影響度）の高いものから。
	開発段階におけるテスト・検証に多くの時間を割くことに合意する	
	受注者をはじめ発注者も含めたステークホルダ間でリスクを明確にし、情報を共有する	
	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する	

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
常駐先の職場環境	受注者の社内の人事労務制度・働き方に関するルールについて配慮する	発注者・受注者とも、会社固有の長期休暇方針や年次有給休暇取得方針を理解し配慮すべき。また、プロジェクト期間中にある年次有給休暇奨励日などをあらかじめ確認し配慮すべき。 コミュニケーションや情報共有と、指揮命令や仕様変更をはき違えないように。発注者側はコミュニケーションと誤解している場合がある。契約と指揮命令（各種法令）も要注意。 テンプレート・管理ツール・開発ツールなどは、契約前に提示・調整・合意しておくべき。生産性が大きく変わる。提示していない場合は受注者にゆだねることになる、という理解をすべき。 だれが作ったかではなく、契約した成果物が納品されているかをきちんと評価すべき。
	高い生産性・モチベーションが維持出来る環境を整備する	
	コミュニケーションを密に取ることで必要な情報は開示する	
	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る	
	客先常駐を前提としない	
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	発注者が果たすべき業務の全部又は一部を受注者に負わせる	発注者自身も体制不足や働き方改革により、稼働できる工数が少なくなっている。しかし、受注者にその業務を負わせることは、結果として受注者の作業品質や納期に影響がでることを理解しておくべき。 プロジェクト導入フェーズにおける天災の対応など、どうしようもないものは関係者全員で乗り切るしかないが、結局、自分のことは自分でやる、が基本。 働き方改革により、一人の有識者が常にタイムリーに解決できるとは限らない。だからこそ、標準化と属人化を排除し、複数のメンバーが業務を理解・遂行できる体制や仕組みが必要。 取引条件・契約事項まで受注者の働き方改革を配慮すべきかは議論が必要と思うが、例えば、「夏休みを考慮した開発期間」という程度であれば実現可能かもしれない。 発注者がビジネス部門への提案力・発言力が高いと、要件定義時などでユーザの要求が目的に沿ったものか、わがままなのかを理解し、ムダな機能を排除できる。ビジネス部門の言いなりだと開発規模・期間・コストが肥大化する。 業務処理を標準化することにより、ムダ（イレギュラー）な機能開発や特殊仕様が少なくなる。イレギュラーな機能や仕様は障害の温床になるだけでなく、維持コストも高くなる。 RFPの質が高ければ高いほど、ベンダーからの回答はシステムの目的に沿ったものになる。RFPの質が低いとプロジェクト実行中にトラブルになるが、ほとんどの場合誰かにしわ寄せされることになる。
	突発的又は開発に直接関係の無い要求は控える	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	業務処理の標準化を意識する	
	RFPの質を高める（機能要求・非機能要求をRFPに盛り込む等）	

◇受注者からの要望に対する見解（SoE）：

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
不明確な仕様	業務要求の優先順位を確定する 多様化するステークホルダとの合意形成を取る 発注者は実現すべき価値に寄与するかどうかで仕様を判断する 仮説部分を明らかにする Test & Learn で進める	スクラム手法に基づき業務要求の優先順位をバックログに記載しプロダクトオーナーの意向に基づき優先順位を管理している。 2 週間のスプリントごとに実現する業務要求を優先順位に基づき決定している。優先度の低い業務要求については実現しない、もしくはリリースのタイミングを後にするにより調整をしている。 スクラム手法に基づき、スクラムマスター、プロダクトオーナー、開発者がそれぞれの職責にて合意形成を図っている。特に仕様に関する事柄については、プロダクトオーナーに集まるよう働きかけ合意形成、最終的な決定はプロダクトオーナーが実施している。 スクラム手法に基づきプロダクトオーナーが必要な仕様を判断している。プロダクトオーナーは、例えばスプリントデモ(実際に実現した機能を確認する会)にエンドユーザを呼び、適切なフィードバック(実現しようとしている機能がビジネス価値向上に寄与するか)を得ることによって、作っているシステムが実現すべき価値に寄与するかを判断している。 スプリントで製造を行う 2 週間の間、一部仮説に基づき製造を行う。(例えば画面遷移などデモを実施するとわかりやすいものについてはユーザと認識を合わせるために試しに実装をする。)仮説部分について明らかにしておきスプリントデモの際、ユーザにフィードバックを受け、仮説の妥当性を確認する。 新規性の高い技術を使う場合(新しいミドルウェアを取り入れる場合など)は検証/ディスカッションを重ねながら、導入を行った。短いサイクル/小さな範囲でシステムを構築し、そこから知見を得ながら、より良い適応の方法を探った。その際、システム基盤についてはクラウド環境にて最小構成でまずは構築するなどしてスピードの向上を図った。
契約内容	総工数枠について合意する 各社員の技量を判定し、技術に応じた市場価値で単価決定を行う プロジェクトの特徴に応じて成果報酬型など受託側のインセンティブを考慮する	契約の時点で総工数枠について合意をしている。当初の工数枠を上回る場合は、再度調整が必要な旨を提案時に説明している。 提案する際の単価の基準を設け、各社員の技量に応じて単価決定を行っている。

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
仕様変更	総工数の枠内での仕様変更後の優先順位変更を受注者と協議する アジャイル開発において制限無く変更要望を出さない Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識する 1 回の Test 終了ごとに振り返りと次回の Test 内容を双方で確認する プロジェクトを中止する条件を予め決めておく リリース後も継続的なブラッシュアップが必要であることを認識する	スクラム手法に基づき仕様変更の協議/受け入れを行っている。(バックログを利用している。) 開発期間のタスクとして収まる範囲であれば仕様変更を受け入れている。 変更要望を出す元の部門に対して、アジャイル開発(スクラム手法)の基本的な考え方を理解いただくよう努めている。 また期間ごとに期限を区切って制限なく変更要望を出さないように調整をしている。 リソースに不足がある場合には、例えば初期リリースのタイミングでは必要最小限の機能を実現し、次のスプリントにて追加の要望を取り入れるようにしている。 Test & Learn で進め、仕様変更ではなくブラッシュアップであると認識している。エンドユーザからのフィードバックを受けて変更を取り入れることが前提であるため。 スクラム手法に基づき、2 週間単位でスプリントデモを行い、エンドユーザ/プロダクトオーナーからのフィードバックを受けて次回のテスト内容を確認している。 スクラム手法に基づいているため、リリース後も継続的なブラッシュアップを行うことを前提としている。
トラブル	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応する トラブル時の体制や対応方針を定める Test & Learn なのでトラブル(想定外の事象の発生)が起きることを前提とした試行環境を準備する マイクロサービス等コンポーネントベースで開発し、トラブルや不適合が発生時にはすぐに対応できるようにする 想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備する	トラブルのリスクが高い要求から優先的に対応するよう意識している。 トラブル時の体制や対応方針を定めている。要員の調整やリリース時期の調整を行う。 トラブルが起きることを前提とした試行環境を用意するよう意識している。 各コンポーネントは API で呼び出されることを前提としている。また、業務領域によっては(商品管理など)それらを共通利用するコンポーネント化して API 公開している。 想定外のアクセスに対してすぐにスケールできるクラウド環境を準備している。
常駐先の職場環境	テンプレートの標準化や管理ツール、開発ツールの共有化・高度化を図る 業務を効率化するためのコミュニケーションツールの導入により業務の効率化を図る アジャイル開発に適した開発環境(システム、ワークスペース)を準備する マイクロサービス等の開発に適したコンテナ開発環境を準備する オンラインベースの開発、打合せ環境を準備する	有効なツールの取入れを積極的に行っている。 業務を効率化するためのコミュニケーションツールとして Slack を利用している。 アジャイル開発に適した開発環境として Microsoft Azure のツール群を利用している。 オンラインベースの開発、打合せ環境として Slack、Skype for Business を利用している。

要因	受注者からの要望	発注者側で対策・意識していること
発注者の事情 (能力・行動・特性等)	各イテレーションに関係者は必ず参加する	スクラム手法に基づき各イテレーションに関係者は必ず参加している。 開発者の立場から発注者のデジタル関連の利活用知識の向上に貢献している。 顧客のビジネス価値を向上することを第一としている。 受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮している。
	発注者のデジタル関連の利活用知識を向上させる	
	業務の属人化をやめる	
	受注者の働き方改革や生産性向上の努力を阻害しないために、発注者は発注条件や取引条件に配慮する	
	発注者は社内のビジネス部門への提案力・発言力を高める	
	作り手や提供側の事情を優先させず、常に顧客の視点から考えられるようにする	
	事業責任者がプロダクトマネージャとして最終決断する	

（９）アンケート調査及びヒアリング調査結果を基にした成果物の作成

開発の現場における受注者から発注者への要望や、それらの要望に対する発注者の考え方や取組の好事例を、アンケート調査やヒアリング調査の結果をもとにプロジェクトの特性に応じて、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」として PDF 形式で取りまとめた。本冊子は、「IT 業界の働き方・休み方の推進」(https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/it/)にて公開。

■「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」の構成

- ① IT をめぐる環境変化
- ② プロジェクトを円滑に推進するためのポイント
- 阻害要因①：『不明確な仕様』
- 阻害要因②：『トラブル』
- 阻害要因③：『仕様変更』
- 阻害要因④：『発注者の事情（能力・行動・特性等）』
- 阻害要因⑤：『契約内容』
- 阻害要因⑥：『常駐先の職場環境』
- コラム



発注者・受注者で実現する	
IT 業界の取引環境改善と働き方改革	
円滑なプロジェクトの推進に向けて	
IT をめぐる環境変化	3
プロジェクトを円滑に推進するためのポイント	4
阻害要因①：『不明確な仕様』	5
阻害要因②：『トラブル』	6
阻害要因③：『仕様変更』	7
阻害要因④：『発注者の事情（能力・行動・特性等）』	8
阻害要因⑤：『契約内容』	9
阻害要因⑥：『常駐先の職場環境』	10
コラム	11

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働き方改革を意識させるだけでなく、発注者側にも意識を高めてもらうよう動画等の作成を通じて広く認知拡大を図った。

動画等の作成においては、IT 業界の働き方改革を広く認知させるため、厚生労働省のニュースリリース、PR 誌への掲載、公式アカウントからの情報発信に併せ、発注者側を意識した周知施策を実施し、広く動画を通じて IT 業界における働き方改革の意識啓発に努めた。

(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) 事業報告書の更新（令和元年 6 月公開）

平成 30 年度事業報告書を資料ページで公開した。

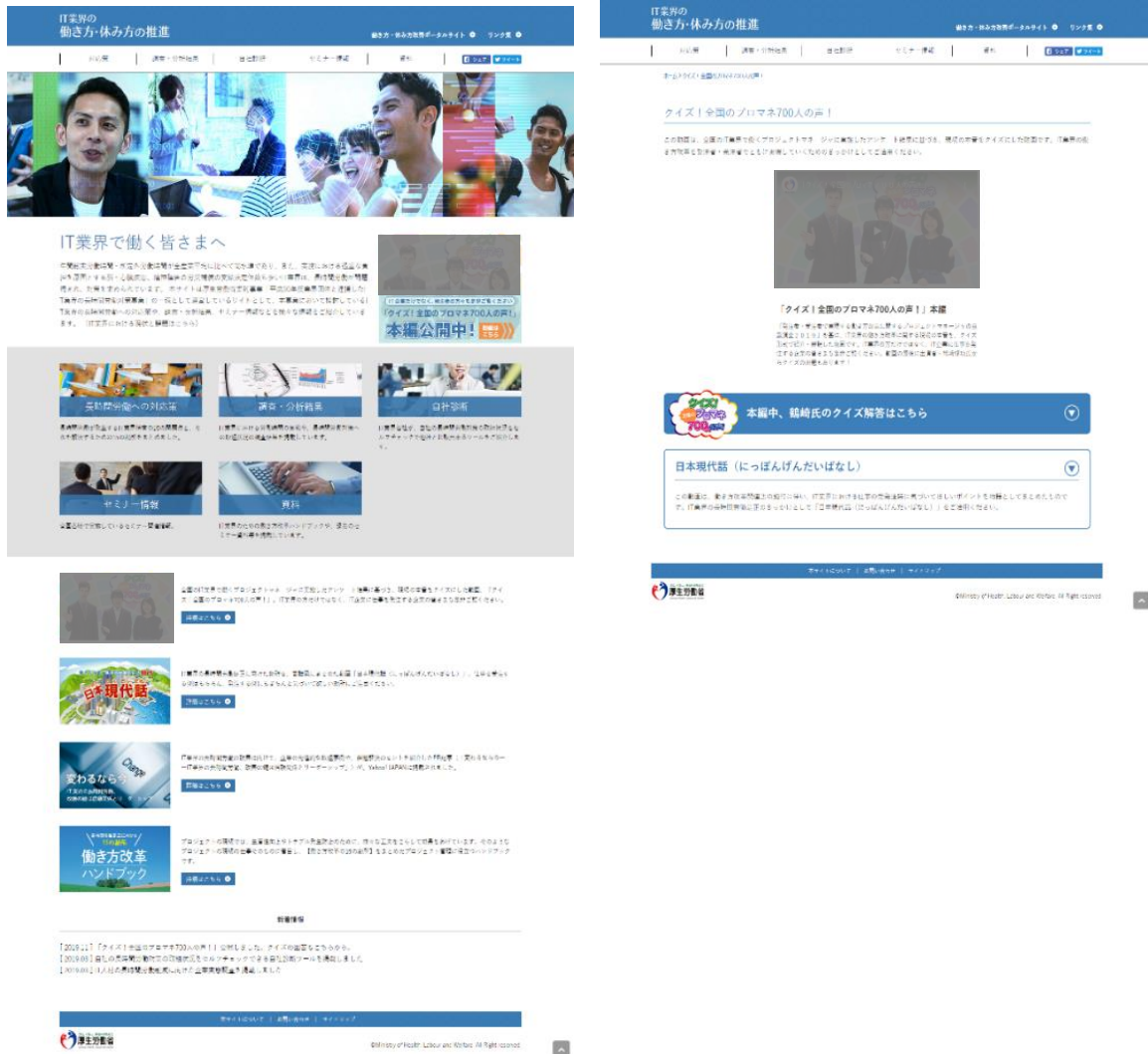
図表 7-1：資料ページ



(b) 動画ページの作成・更新（令和元年 11 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に合わせ、動画を掲載した Web ページを作成するとともに、TOP ページからの導線も新たに作成した。また、過去制作した動画はアーカイブとして閲覧できるようにした。

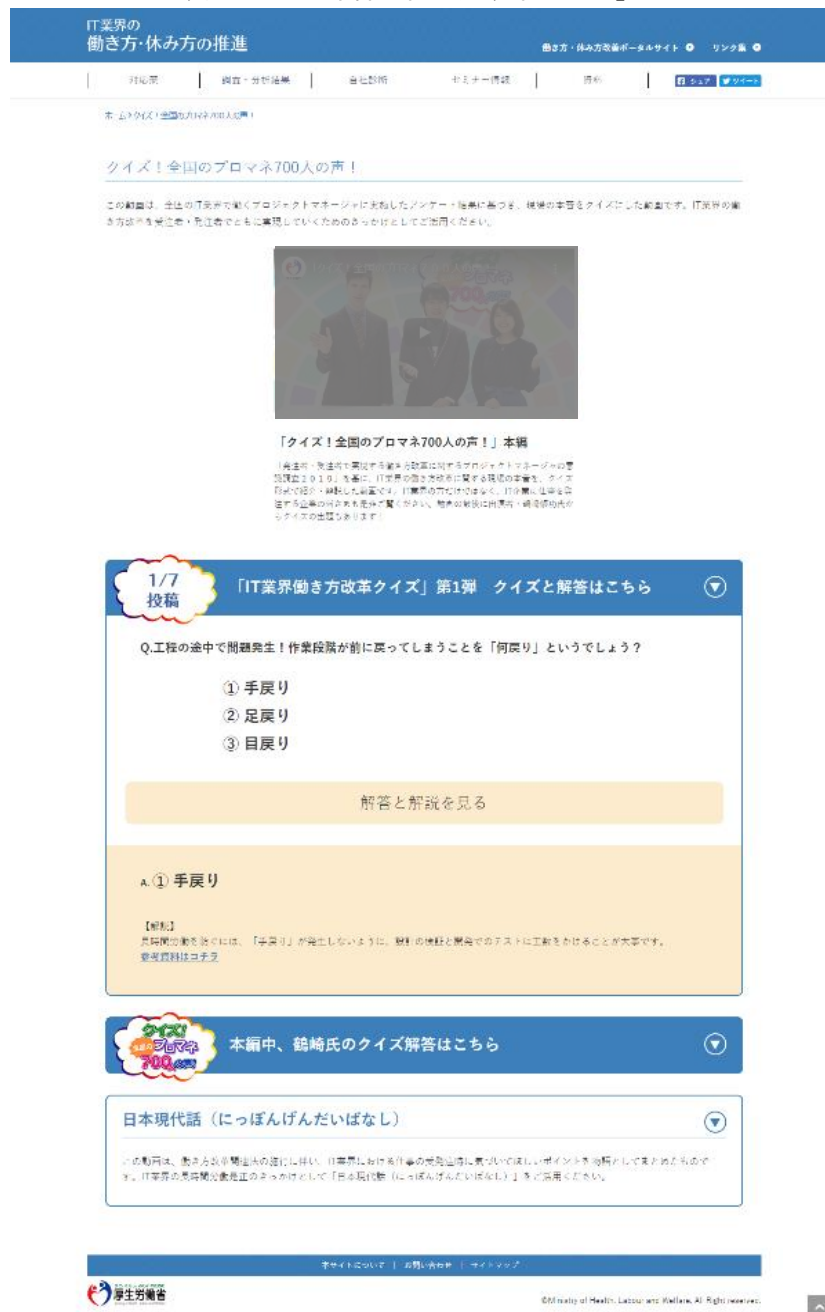
図表 7-2：TOP ページ導線・動画ページ



(c)「IT 業界の働き方改革クイズ」の作成（令和 2 年 1 月公開）

動画出演タレントである東大王の鶴崎修功氏による IT 業界の働き方改革に係わるクイズを 3 問作成し、問題・解答・解説を掲載した Web ページを作成した。そして、クイズの出題を厚生労働省 Twitter 公式アカウントである「厚生労働省 (@MHLWitter)」から定期的に投稿することで、より一層動画を周知する施策とした。

図表 7-3：「IT 業界の働き方改革クイズ」ページ



企業向けセミナーのプログラム情報を公開し、セミナーの申込み受付を開始した。

IT業界の働き方・休み方の推進

働き方・休み方改革ポータルサイト リンク集

お知らせ

調査・分析情報

会社評価

セミナー情報

雑誌

[J-SITE](#)

[Twitter](#)

ホーム>セミナー情報

セミナー情報

お申込は申込ボタンをクリックいただく、申込フォームからお申込みをお願いします。

「IT業界働き方改革の実践に向けて」企業向けセミナー

本セミナーでは、「IT業界でこれら全職を労働者扱いに切り替え、継続的な製造に対して必要な技能を習得する企業に専任」、IT企業が働き方改革に取り組む自由とセーフティネット、また取り組みの上での課題及びその改善方法について、企業の長期的な持続事業の発展につながるディスカッションを通じて紹介します。企業と雇人の成長に向けた働き方を画策している皆さん？

セミナー会場

開催日	令和2年2月18日（水）
開催時間	【開場時間】14:00 【開始時間】14:30～16:30
会場	一歩堂ビル 中会議室 「アクセスはこちら」
セミナー参加費（税込）	
講演料	IT業界働き方改革の実践に向けて 今野孝一氏元（学芸大学 経営教授 / 株式会社くらぶアカデミア代表取締役） 15分
講演	働き方改革サポートハンドブック 『働き方改革実践の手引き—企業と雇人の成長を目指して—』のご紹介 牛島英典氏（PwCコンサルティング合同会社 シニアフェellow） 20分
事例紹介	■アサヒビジネスソリューションズ株式会社 / 取引先 小池 康弘氏 ■株式会社ソニー・シー・シー / 代表取締役 稲葉 明夫 各20分
パネルディスカッション	働き方改革による企業と雇人の成長への挑戦 上田 義博・高橋祐介両氏の代表企業に関するパネルディスカッション 7分＋Q & A時間：各15分

※申込ボタンをクリック後、本ページを表示している（ ）内「登録」ボタンを押すことでお申し込みいただけます。

セミナー申込みはこちら

本サイトに於いて | お問い合わせ | サイトマップ

Ministry of Health, Labour and Welfare. All rights reserved.

動画ページに第2弾となる「IT業界の働き方改革クイズ」出題を追加した。

[illegible]

(f) セミナー開催レポートの作成（令和 2 年 3 月公開）

IT 業界の働き方改革をより一層推進すること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。

図表 7-6：セミナー開催レポートページ



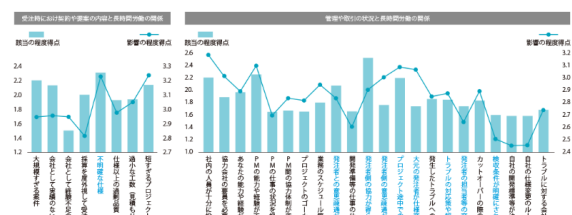
(g) 「IT 業界の働き方改革クイズ」の更新（令和 2 年 3 月公開）

動画ページに第 3 弾となる「IT 業界の働き方改革クイズ」出題を追加した。

図表 7-7：第 3 弾「IT 業界の働き方改革クイズ」ページ



「働き方改革実践の手引き～企業と社員のための働き方改革へ～（情報サービス業編）」を資料ページで公開した。また、「発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャの意識調査」の調査・分析結果、「発注者・受注者で実現する IT 業界の取引環境改善と働き方改革～円滑なプロジェクトの推進に向けて」を公開した。



（３）動画の作成及び作成した動画の周知広報

IT 業界の長時間労働要因として「発注者側の急な仕様変更」等が考えられるが、発注する側の行動が IT 業界における長時間労働の発生要因の一つになっている現状について、発注者側にも意識を高めてもらうよう、具体的なイメージを喚起できる表現演出で動画を作成した。動画はクイズ番組風の演出を用い、今年度事業で実施した「発注者・受注者で実現する働き方改革に関するプロジェクトマネージャの意識調査」の調査結果を基に、発注者と受注者が協力して IT 業界の働き方改革を進める上で注意すべきポイントが分かりやすく伝わる内容とし、本編動画（４分 32 秒）と本編を短く紹介するショートムービー（55 秒）を作成した。

出演者には、東大王の鶴崎修功氏を起用し、できるだけ広く「クイズ」を通じて IT 業界の働き方改革を認知してもらうことを想定した。司会者として多くのメディアで露出しているパトリック・ハーラン氏と自身もエンジニアであるタレントの池澤あやか氏を起用することで軽妙なやりとりの中、適正な受発注による労働環境改善を通じた IT 業界の働き方改革を訴求した。

動画を広く周知するために、動画公開と同時に厚生労働省からニュースリリースを発信した。また、厚生労働省の広報誌『厚生労働』にも本コンテンツの紹介記事を掲載した。

図表 7-9: 「クイズ！全国のプロマネ 700 人の声！」（４分 32 秒）



図表 7-10: 「クイズ！全国のプロマネ 700 人の声！」ショートムービー（55 秒）



図表 7-11: 2019/11/21 厚生労働省ニュースリリース



図表 7-12: 広報誌『厚生労働』web 版

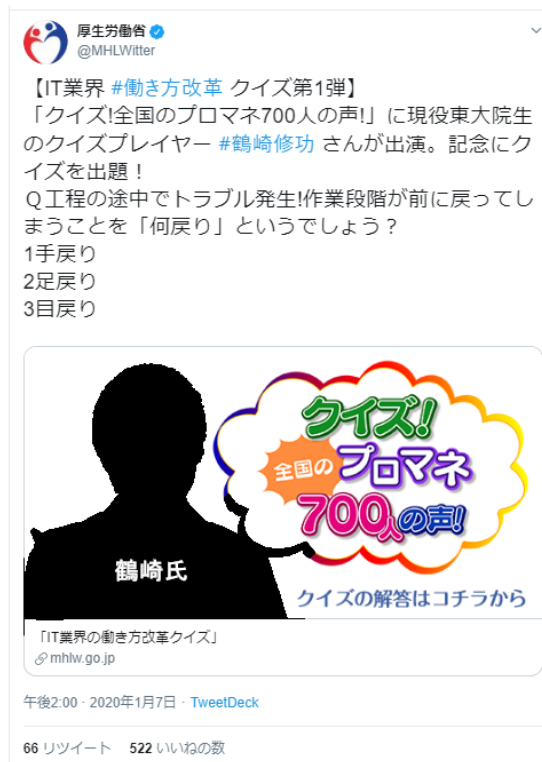


なお、タレントの鶴崎氏には自身の働き方改革に対する考え方についてメディア取材にご協力いただき、その取材の中で本コンテンツをアピールしていただいた。また、本事業の SNS 施策として、IT 業界の働き方改革クイズも作成いただき、厚生労働省の公式アカウントから問題を投稿し、解答・解説を「IT 業界の働き方・休み方推進」HP に掲載することで、動画再生促進および本事業の成果物の閲覧を促す取り組みを実施した。

図表 7-13:2019/11/22 オリコンニュース掲載

[illegible]

図表 7-14: 2020/01/07 厚生労働省公式アカウントからの投稿



さらに、IT 業界だけでなく発注者企業を意識し、幅広いユーザへの周知広報も目的に、YouTube Trueview 広告やビジネスマンをターゲットとした Teads インリード広告を利用した。その結果、動画の視聴回数は本編が約 20 万回、ショートムービーが約 12 万回再生され、動画コンテンツにより本事業を広く周知できた。

図表 7-15: 動画視聴回数

動画タイトル	時間	視聴回数
「クイズ! 全国のプロマネ 700 人の声!」 本編	4:32	201,586
「クイズ! 全国のプロマネ 701 人の声!」 ショートムービー	0:55	127,790

*視聴回数は、2020.3.3 時点の数値

また、各掲載媒体の成果は図表 7-16 の通り、実績視聴完了数が目標の 2 倍以上となり、大きく動画コンテンツの再生に寄与した。

図表 7-16: YouTube/Teads 広告成果

メニュー名	掲載期間	目標視聴 完了数	実績視聴 完了数	目標 click 数	実績 click 数	素材
YouTube TrueView インストリーム	2019/11/29～ 2019/12/5	25,000	40,220	54	179	本編＋ ショート ムービー
YouTube TrueView インストリーム	2019/12/16～ 2019/12/20	25,000	35,218	54	245	本編の み
Teads inRead ビデオランドスケープ	2019/12/12～ 2019/12/27	51,724	111,364	1,034	894	ショート ムービー
YouTube TrueView インストリーム	2020/2/14～ 2020/2/27	50,000	113,585	109	306	本編＋ ショート ムービー
Teads inRead ビデオランドスケープ	2020/2/13～ 2020/2/26	51,724	262,708	1,034	1,156	Teads 用告知 動画
Total		203,448	563,095	2,285	2,780	

図表 7-17：[YouTube/TrueView インストリーム]掲載例



図表 7-18：[Teads/inRead ビデオランドスケープ]掲載例

