

ソリューションサービス事業分野における働き方改革の 取組みについて (働き方改革専門委員会 活動報告)

(一社)電子情報技術産業協会
ソリューションサービス事業委員会

目次

I. 働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

II. 長時間労働要因調査の背景・結果

- アンケート調査結果
- 有識者ヒアリング結果

III. 長時間労働要因分析と解決の方向性

IV. 今後に向けて

I .働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

I. 働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

II. 長時間労働要因調査の背景・結果

- アンケート調査結果
- 有識者ヒアリング結果

III. 長時間労働要因分析と解決の方向性

IV. 今後に向けて

働き方改革専門委員会の設置

背景

労働環境の改善

「Society5.0」を実現するために新しいソリューションサービスの創出

目的

ソリューションサービス事業分野における国際競争力強化や生産性向上の観点を踏まえ、働く人のワークライフバランスを向上できる働き方の実現

これまで以上に優秀な人材が
活躍し続ける／成長し続ける／集まり続ける

目標値

平均残業時間
月 20 時間

週 1 日以上のテレワーク
比率 50%以上

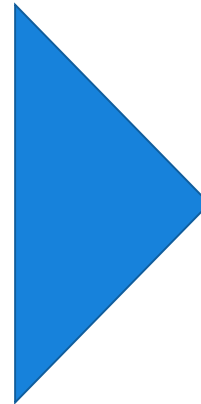
働き方改革専門委員会の取組み

- これまで以上に同業界で働く人が健康でイキイキと働けるようにするために、各社の取組みを共有して参考にし合った。

アジェンダ

目標値のフォロー方法の
検討

働き方改革に関する
各社取組みの共有と
議論



期待されるアウトプット

目標値の進捗状況の
公開

各社の取組みのレベル
アップ

共通課題の解決

**ソリューションサービス業界を
より魅力的な業界にする**

テーマ別に共有した取組み

多様で柔軟な 働き方の促進

- IT基盤整備
- テレワーク勤務制度の整備
- サテライトオフィスの拡大、等

効率的な 働き方の促進

- ITを活用した負荷分散
- SIアセットとAI活用で実現するSIオートメーション
- 企業グループ内ナレッジ共有システム、RPA活用等

創造性を発揮 できる働き方の促進

- 職場環境改革
- イノベーション創出活動、等

各社取組等、詳細は、CEATEC 2018で発表。

ソリューションサービス事業委員会ホームページ参照

<https://home.jeita.or.jp/cgi-bin/page/detail.cgi?n=1079&ca=1>

目標値の進捗状況について

■ 時間外の状況

	(2016年度)	(2017年度)	(削減値)	(目標値)
平均	23.4H	→ 21.7H	(▲1.7H)	20H
(SE職平均)	27.7H	→ 25.1H	(▲2.6H)	

■ テレワーク実施比率

約20%	(目標値) 50%
------	--------------

各社において、効率的な働き方、多様で柔軟な働き方への改革を進めてきたことで、**時間外労働の削減目標値については、ほぼ達成**が見込まれている。

ただし、SE職など、**職種によって達成状況にバラつきがある**ことも見えてきた。

一方、**テレワーク実施比率の目標値については、乖離がある**のが現状。

テレワークは、地方在住やワークライフバランス重視のエンジニアなどの活躍につながる
ことが期待されるため、**実施率向上に向けた取組みの強化**が必要である。

Ⅱ.長時間労働要因調査の背景・結果

I. 働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

Ⅱ. 長時間労働要因調査の背景・結果

- アンケート調査結果
- 有識者ヒアリング結果

Ⅲ. 長時間労働要因分析と解決の方向性

Ⅳ. 今後に向けて

長時間労働要因調査の狙い

- 目標実現に向けて、今後も、各社において働き方改革を加速・拡大していきますが、一方で、ソリューションサービス業界には、「ユーザーとベンダーが設計・開発・保守・運用の各フェーズにおいて密接な関係で働く」という業界特性があるため、ユーザーとベンダーが一体となって働き方改革に取り組む必要もあるのではないかという議論になりました。



- そこで、2018年下期に、ユーザー・ベンダーの長時間労働の要因や、双方が協力し合って取り組むべきテーマを明確化することを目的に、ユーザー企業へのアンケート調査等を実施しました。

ユーザー企業へのアンケート調査

有識者ヒヤリング

* みずほ情報総研株式会社に本調査を委託し、結果に基づき当専門委員会にて概要を取り纏めた。

アンケート調査の概要

目的

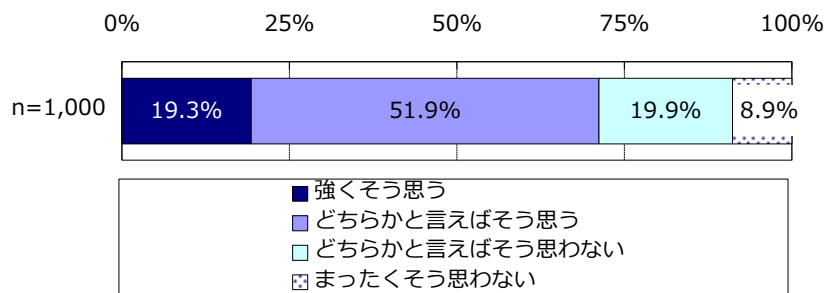
- ◆ 「働き方改革を実現するためには、受注者（ITベンダー）と発注者（ユーザー企業）が連携して取り組むことが重要である」という認識のもと、**発注者（ユーザー企業）側の実態や問題意識**などを把握する。

概要

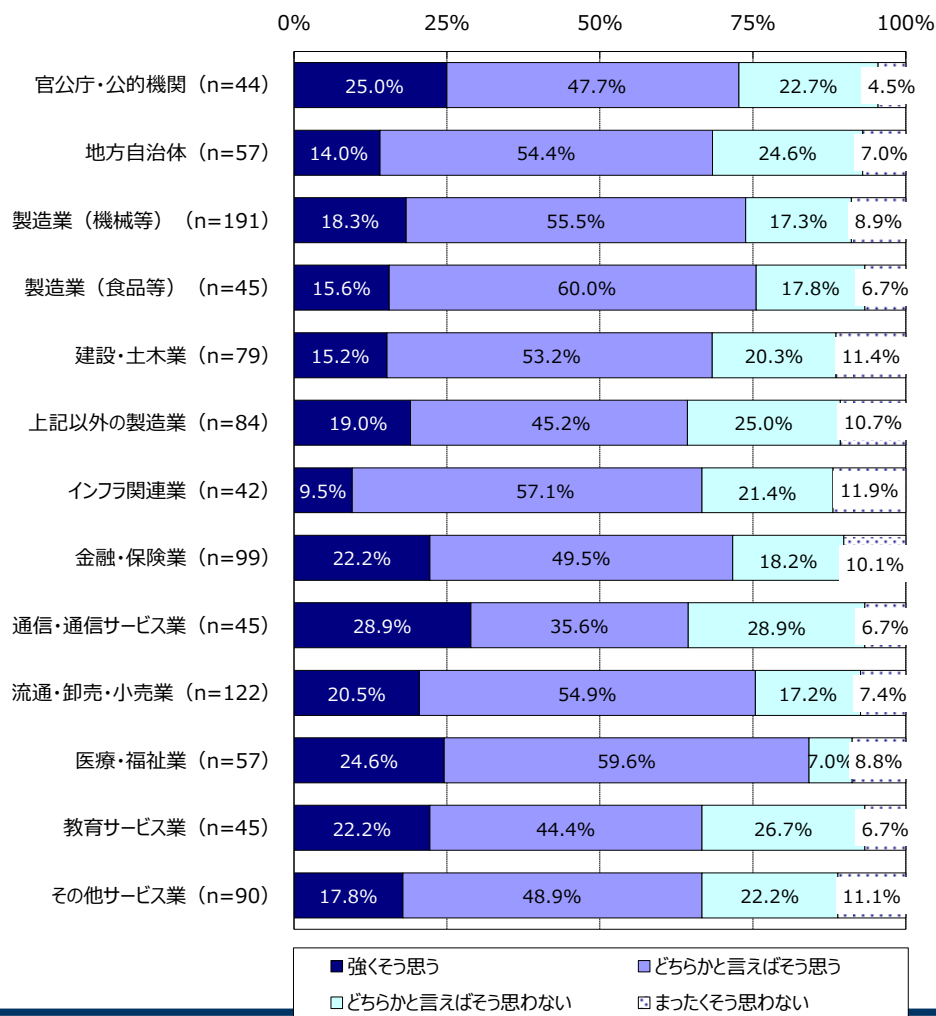
調査対象	ITベンダーへの発注を行っている（または今年度内に行う予定のある）ユーザー企業のIT担当者（1,000名）
調査方法	WEBアンケート（WEBリサーチ会社の登録WEBモニターを利用）
実施時期	2018年10月初旬
調査項目	✓ 回答者の所属企業の属性（業種、従業員規模 等） ✓ 回答者の属性（所属部門、役職、IT業務経験、IT企業からの転職経験 等） ✓ 現在発注している業務の種類・規模、発注先のITベンダーの従業員規模 等 ✓ IT担当者の残業の状況（非IT担当者と比べて、長時間労働の傾向がみられるか） ✓ IT担当者の残業時間が多い理由 ✓ 当初想定外の工数の増加が発生する原因 ✓ 仕様変更と契約変更の状況とあり方 ✓ 働き方改革の効果 ✓ 発注者と受注者のあり方 ✓ 発注者と受注者が連携した働き方改革の意義 等

アンケート調査結果（1） ～ IT担当者の業務経験と残業時間①

情報システム担当部署（担当者）は、他の業務担当部署（担当者）よりも残業時間が長いと思うか

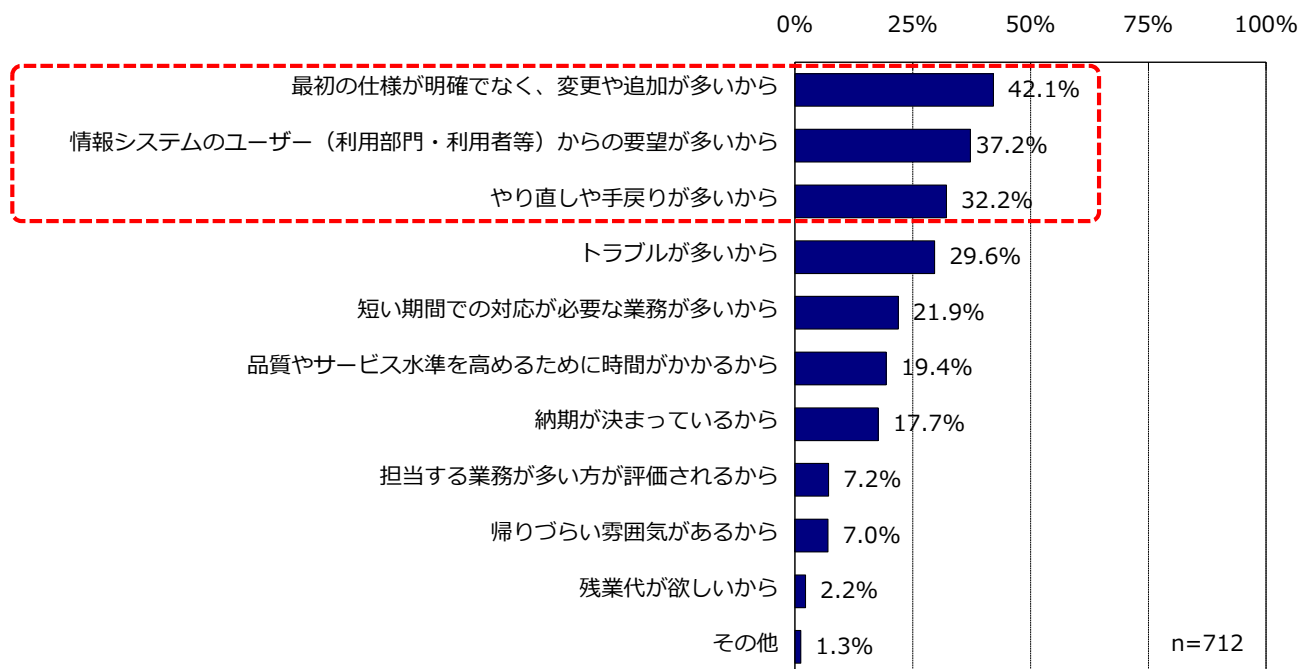


□ 情報システム担当部署（担当者）は、他の業務担当部署（担当者）よりも残業時間が長いと思うか、という質問では、全体で約70%が「思う」（強くそう思う＋どちらかと言えばそう思う）と回答。



アンケート調査結果（２） ～ IT担当者の業務経験と残業時間②

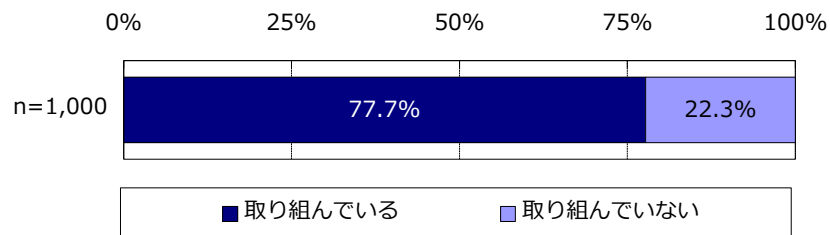
IT担当者の残業時間が長い原因



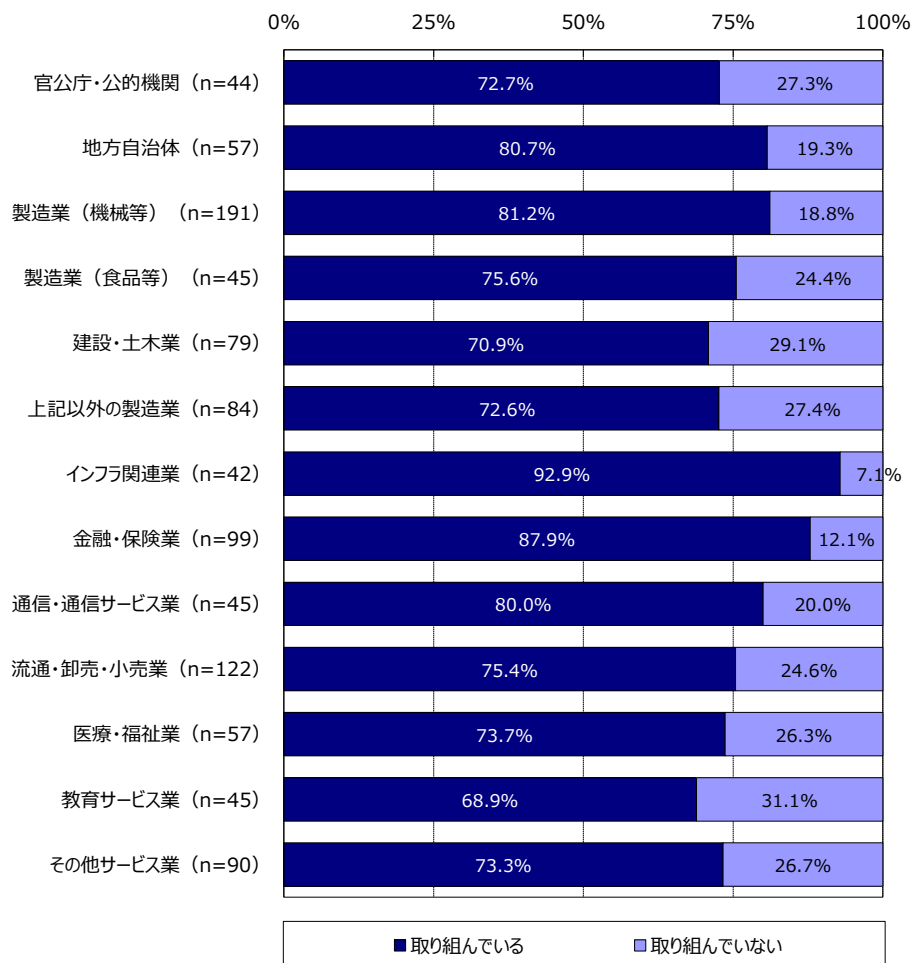
- IT担当者の残業時間が長い原因の上位3つは、「最初の仕様が明確でなく、変更や追加が多いから（約4割）」、「情報システムのユーザーからの要望が多いから（約4割）」、「やり直しや手戻りが多いから（約3割）」であった。

アンケート調査結果（3） ～ IT担当者の業務経験と残業時間（働き方改革）

労働時間や残業時間の削減に取り組んでいるか

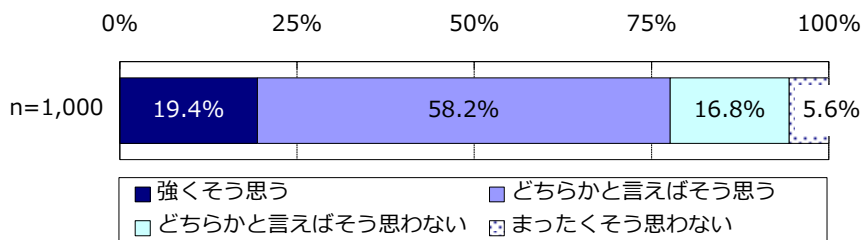


□ 約8割のIT担当者が労働時間や残業時間の削減に取り組んでいる

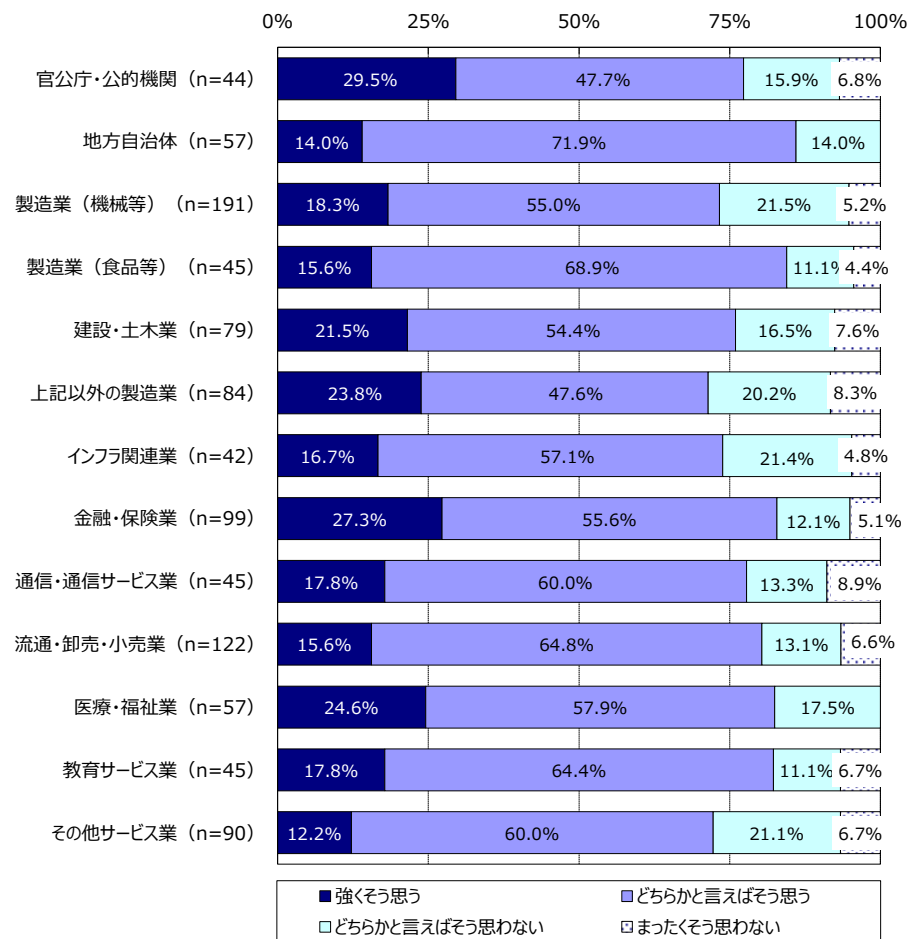


アンケート調査結果（４） ～ ITベンダーの残業時間①

発注先のITベンダーの残業時間は
発注元よりも長いと思うか

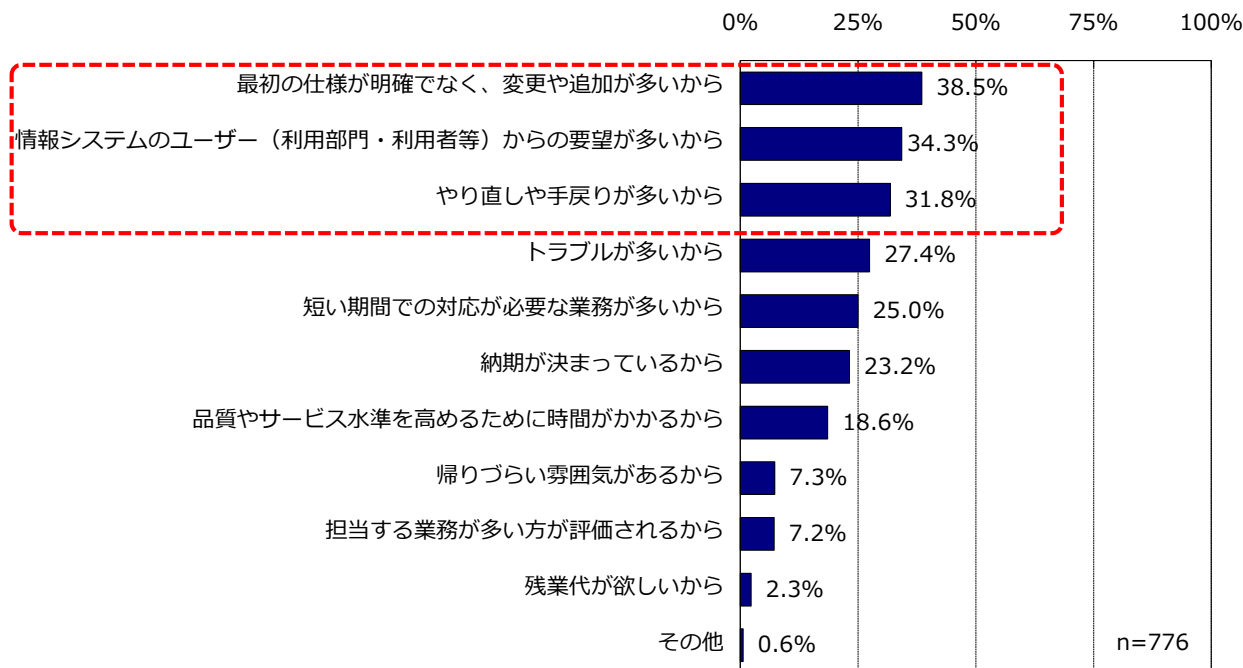


□ 発注先のITベンダーの残業時間は発注元よりも長いと思うか、という質問項目では、「思う」（強く思う＋どちらかと言えば思う）が約75%を占めている。



アンケート調査結果（5） ～ ITベンダーの残業時間②

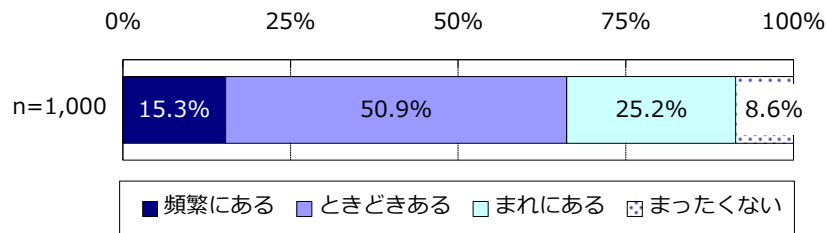
発注先のITベンダーの残業時間が長い原因



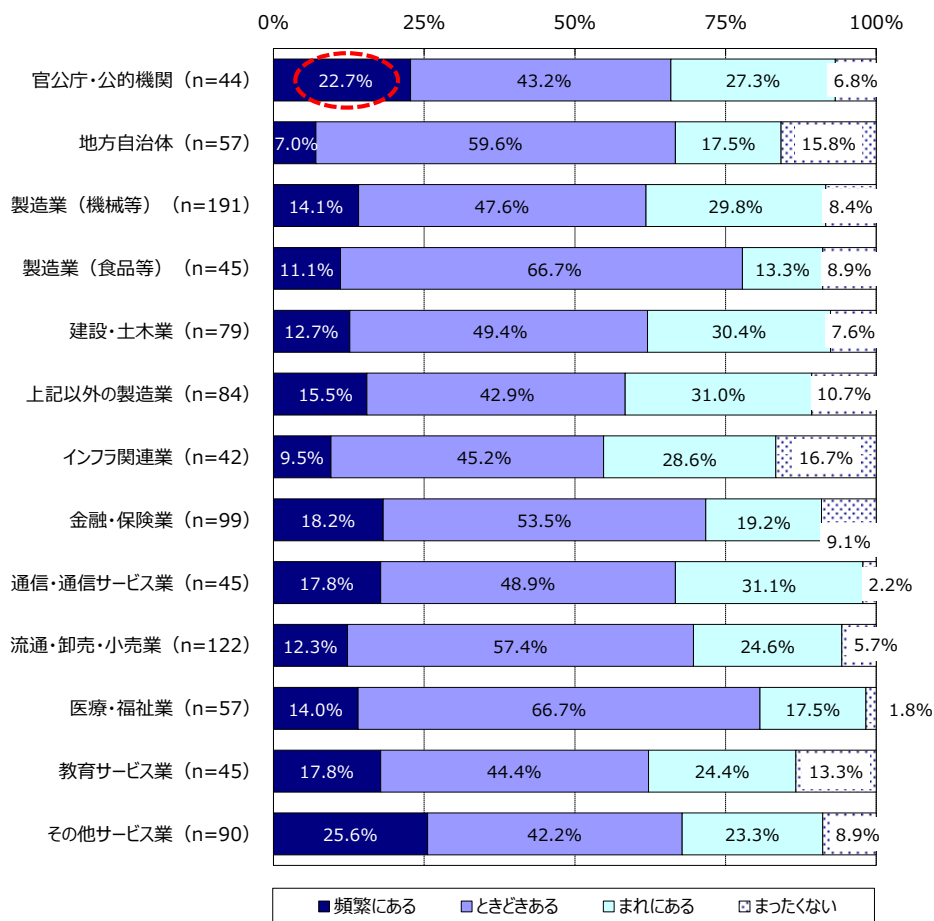
- ITベンダーの残業時間が長い原因の上位3つは、「最初の仕様が明確でなく、変更や追加が多いから（約4割）」、「情報システムのユーザーからの要望が多いから（約4割）」、「やり直しや手戻りが多いから（約3割）」であった。上位3つは、ユーザーの「IT担当者の残業時間が長い原因」の上位3つの同じ結果となっている。

アンケート調査結果（6） ～ ITベンダーの残業時間③

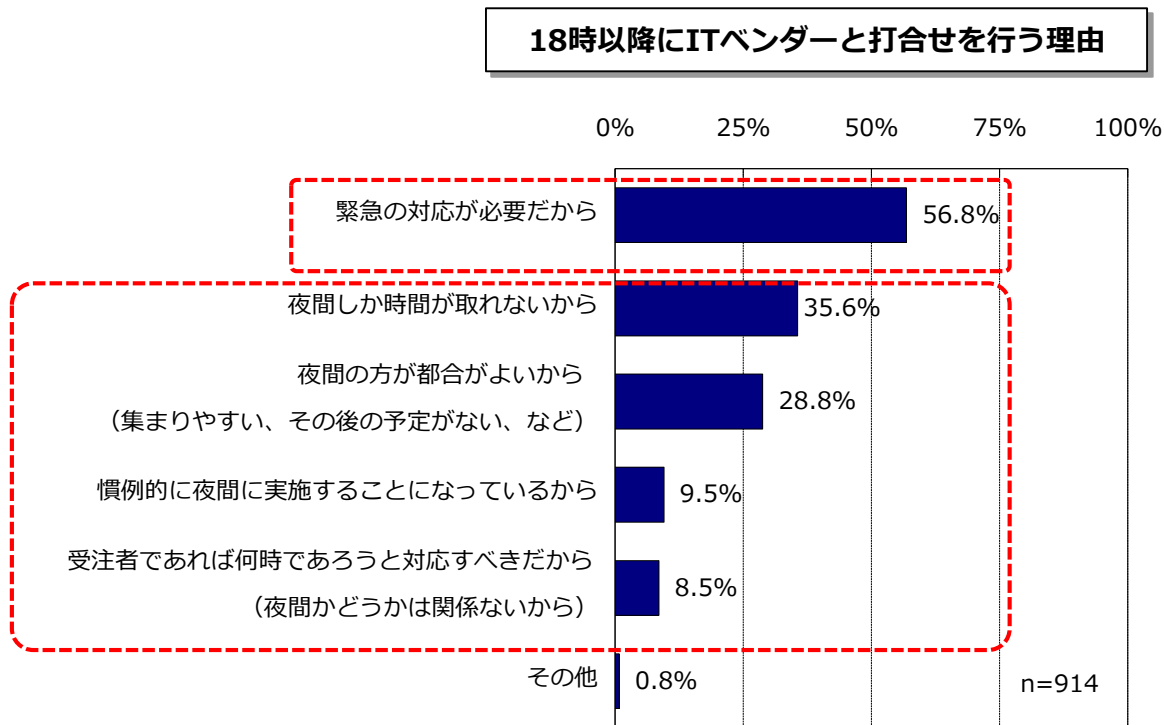
18時以降にITベンダーと打合せを行うことがあるか



□ 18時以降にITベンダーと打ち合わせを行うことが「ある」（頻繁にある＋ときどきある）のは、約65%を占めている。



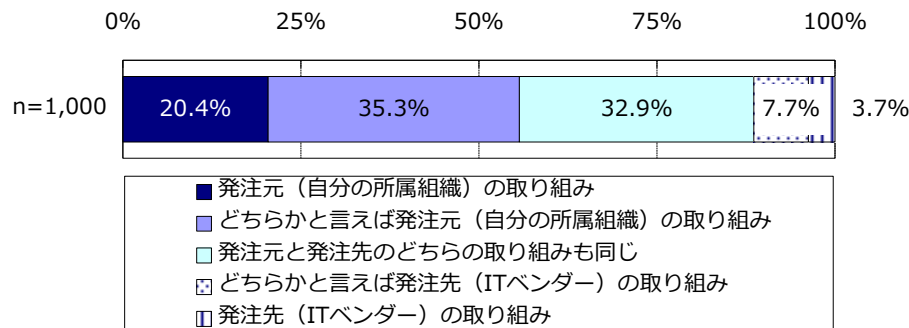
アンケート調査結果（7） ～ ITベンダーの残業時間③



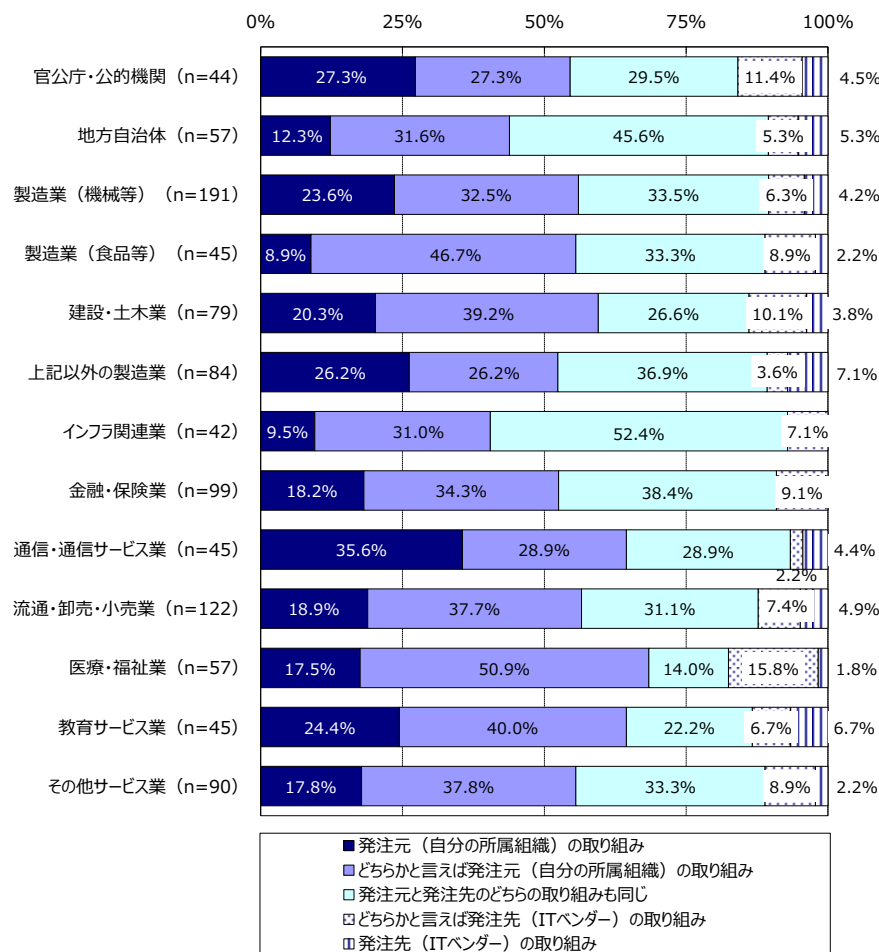
- ❑ 18時以降にITベンダーと打ち合わせを行う理由としては、「緊急の対応が必要だから」が56.8%であった。
- ❑ その他にも「夜間しか時間が取れないから」や「夜間のほうが都合がよいから」、「慣例的に夜間に実施することになっているから」、「受注者であれば何時であろうと他追うべきだから」といった理由も少なからずある。

アンケート調査結果（8） ～ 発注元とITベンダーの取り組み①

ITベンダーの残業時間を減らす上で、
ITベンダー自身と発注元のどちら側の取り組みが効果的か

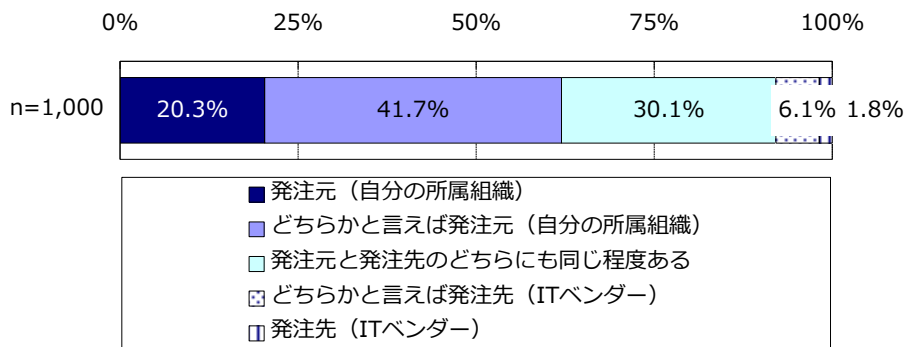


□ ITベンダーの残業時間を減らす上で、
発注元の取り組みが効果的という回答
は約6割。

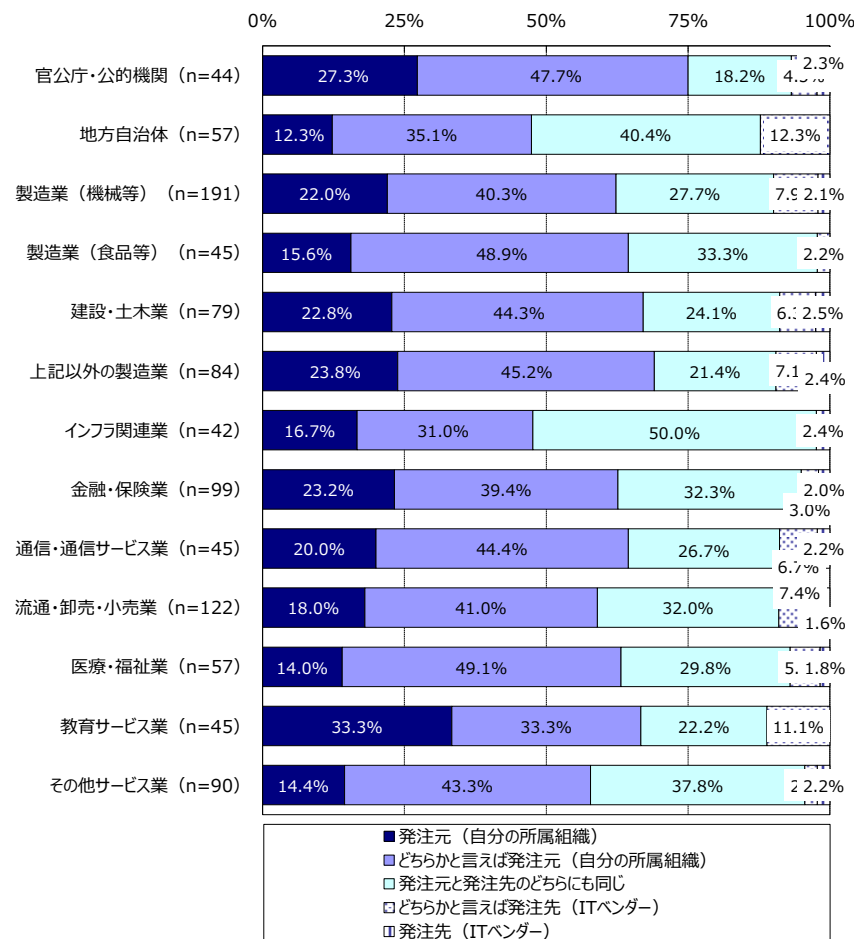


アンケート調査結果（9） ～ 発注元とITベンダーの取り組み①

「当初想定以上の工数の増加」が起こる原因は、
ITベンダー自身と発注元のどちらにあるか

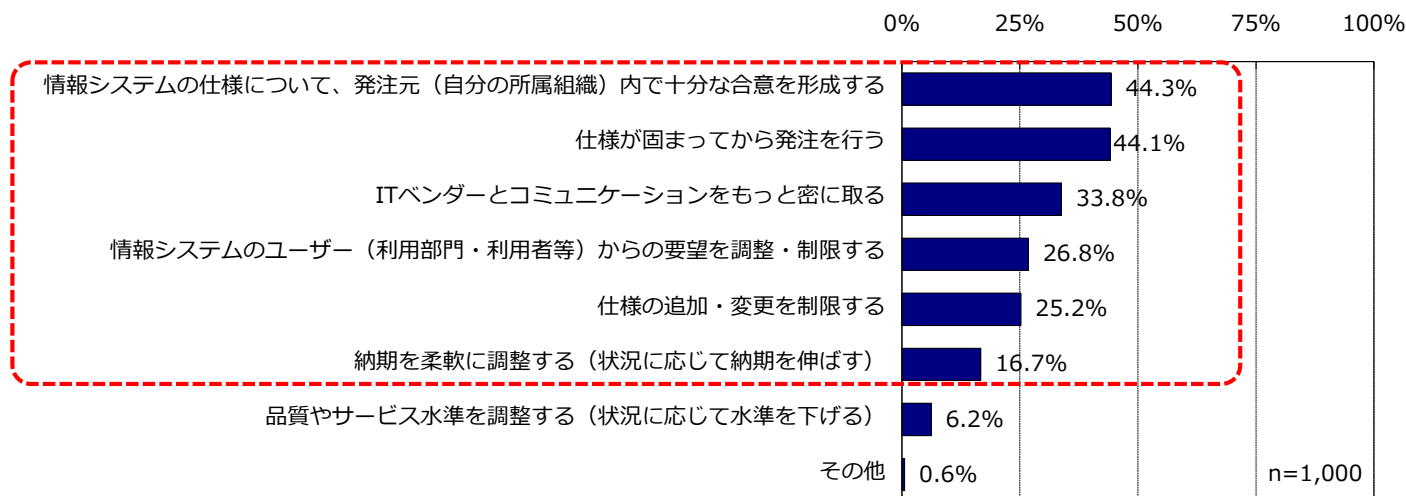


□ 当初想定以上の工数の増加の原因
は、約6割が発注元と回答



アンケート調査結果（10） ～ 発注元とITベンダーの取り組み②

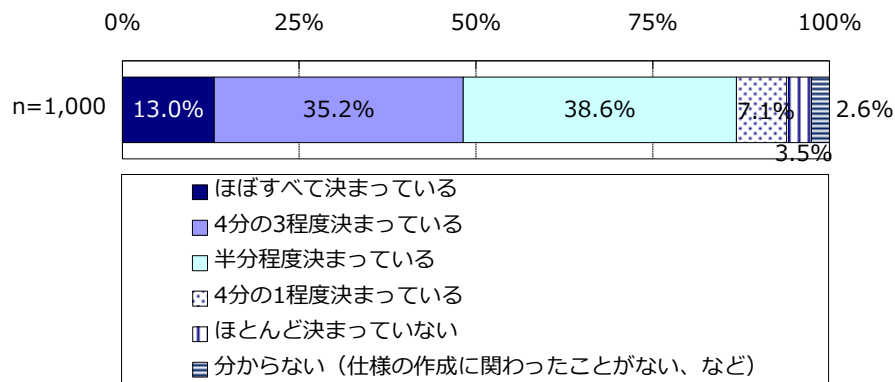
「当初想定以上の工数の増加」を抑えるために効果的な取り組み



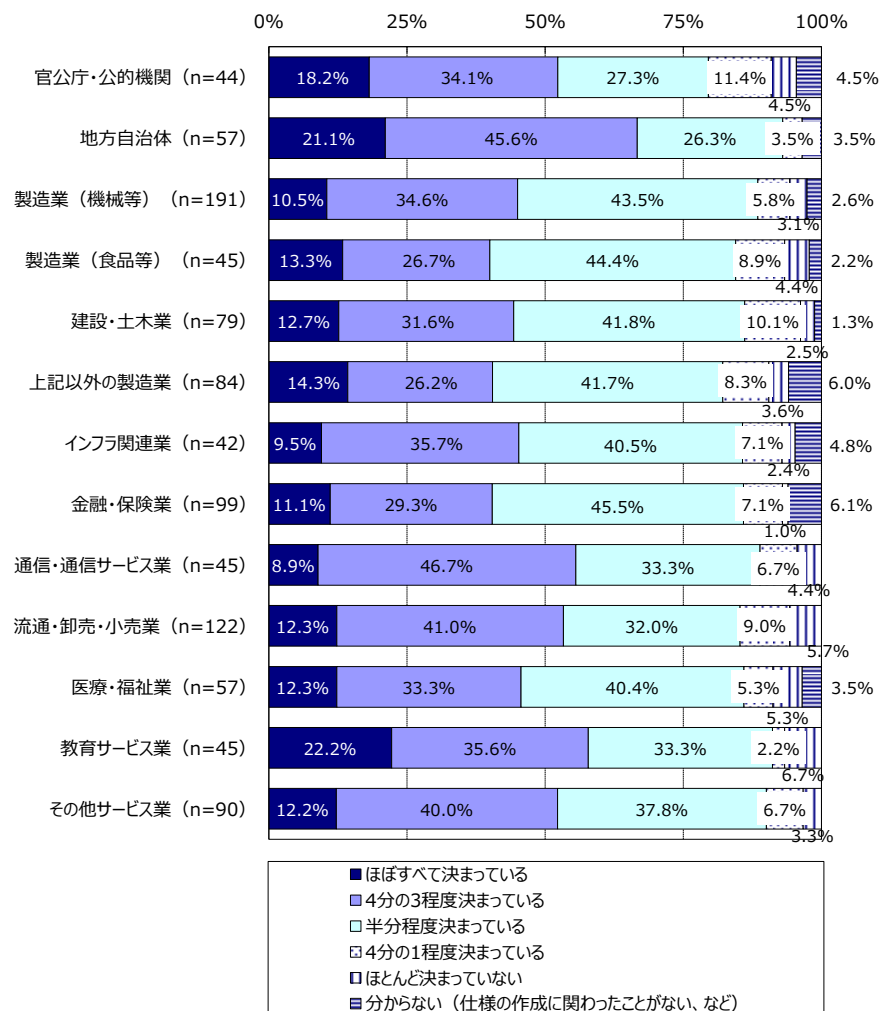
- 当初想定以上の工数の増加を抑える効果的な取り組みとして、「発注元内で十分な合意形成をする（約4割）」、「仕様が固まってから発注を行う（約4割）」、「ITベンダーとコミュニケーションをもっと密にする（約3割）」、「情報システムのユーザーからの要望を調整・制限する（約3割）」、「仕様の追加・変更を制限する（約3割）」、「納期を柔軟に調整する（約2割）」があげられる。

アンケート調査結果（11） ～ 仕様変更と契約変更の実態①

ITベンダーへの発注時点での仕様の確定度合い

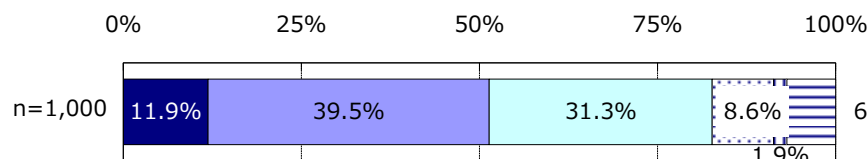


□ 発注時点で仕様の確定度合いが半分以下は約5割



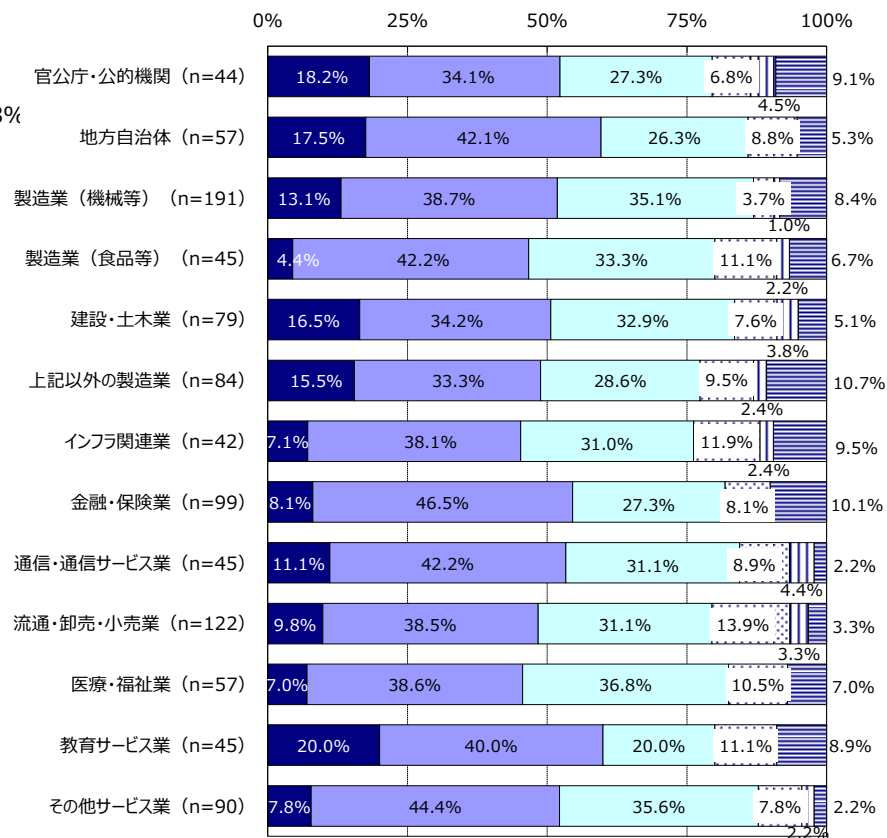
アンケート調査結果（12） ～ 仕様変更と契約変更の実態①

契約締結後の仕様変更の割合



- ほとんど発生しない（ほぼ最初の仕様通り）
- 最初の仕様の4分の1程度
- 最初の仕様の4分の1から半分程度
- 最初の仕様の半分から4分の3程度
- 最初の仕様の4分の3以上
- 分からない（仕様の変更や追加に関わったことがない、など）

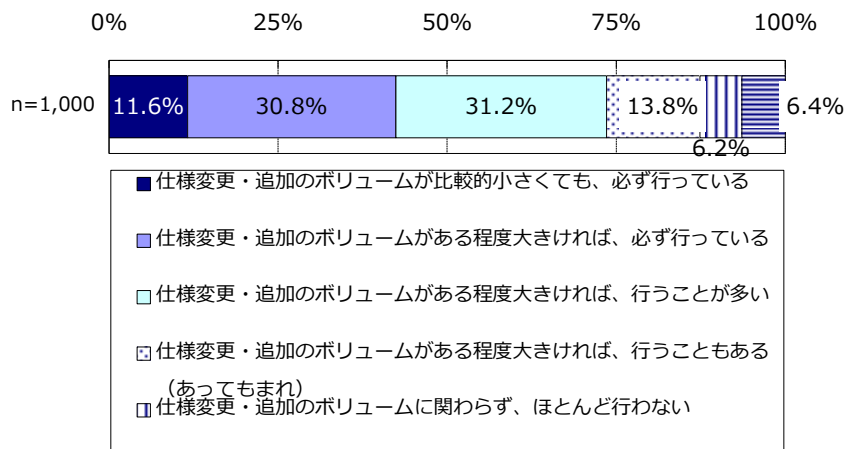
□ 約8割が契約締結後の仕様変更が発生している。



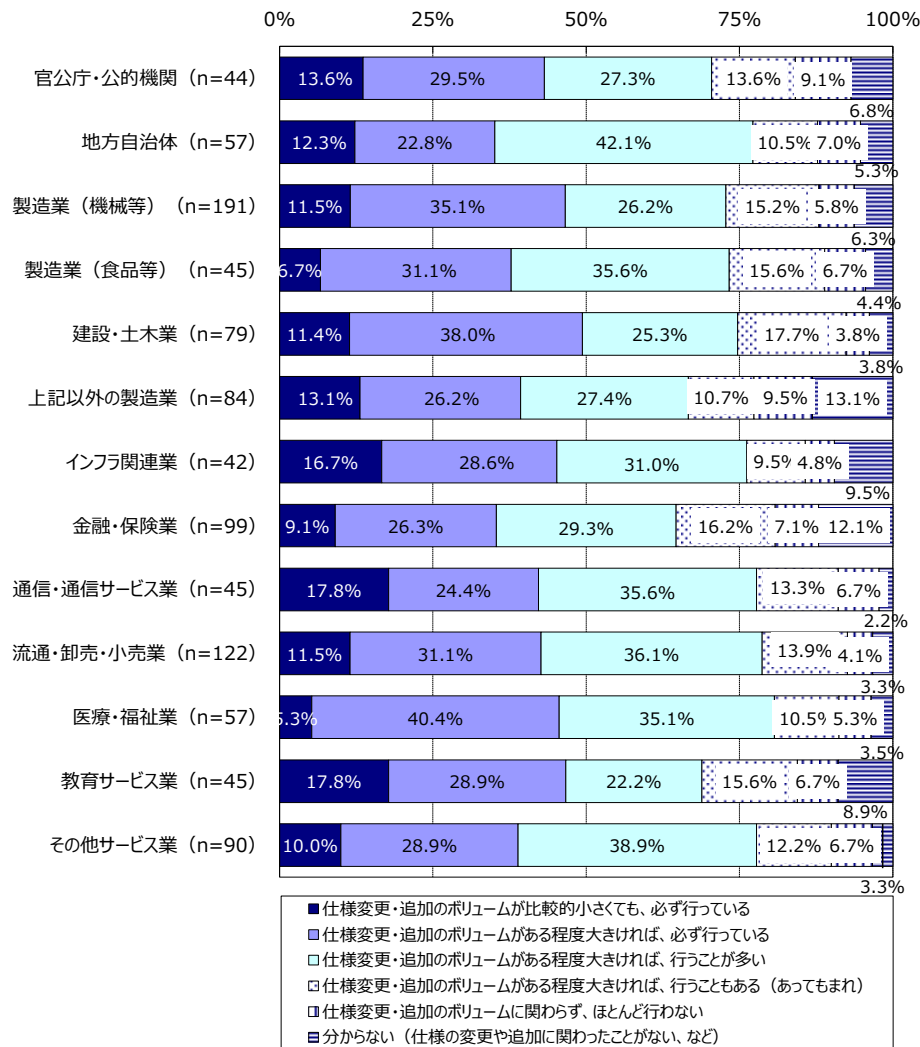
- ほとんど発生しない（ほぼ最初の仕様通り）
- 最初の仕様の4分の1程度
- 最初の仕様の4分の1から半分程度
- 最初の仕様の半分から4分の3程度
- 最初の仕様の4分の3以上
- 分からない（仕様の変更や追加に関わったことがない、など）

アンケート調査結果（13） ～ 仕様変更と契約変更の実態②

仕様変更に伴って行う契約変更の頻度

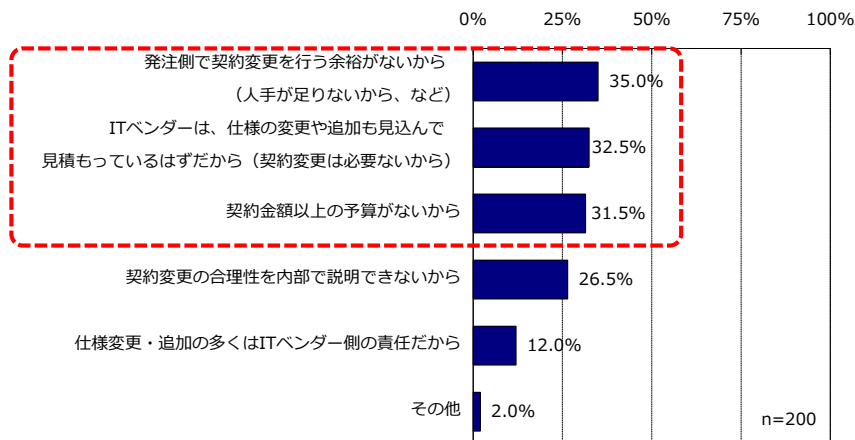


□ 仕様変更に伴う契約変更について、必ず行っている割合は、1割にとどまっている。

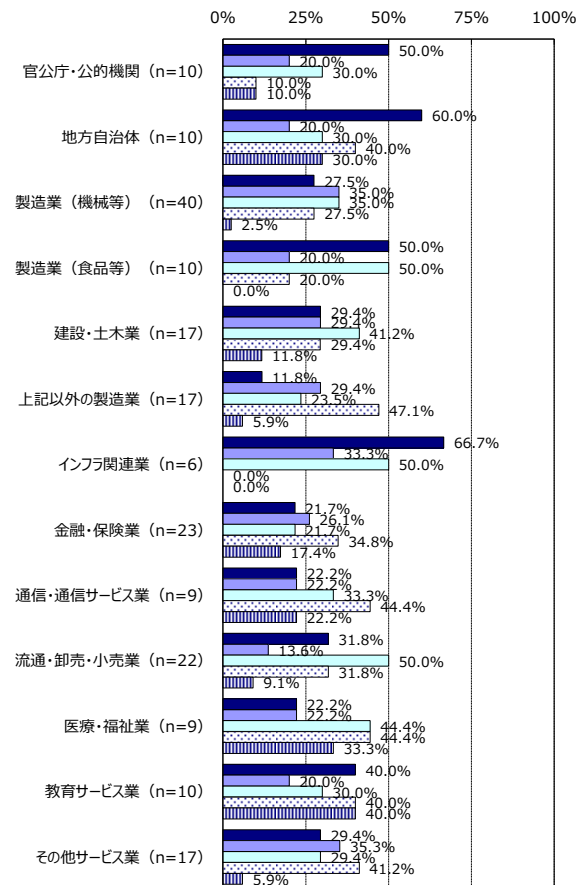


アンケート調査結果（14） ～ 仕様変更と契約変更の実態③

契約変更が行われない理由（全体）



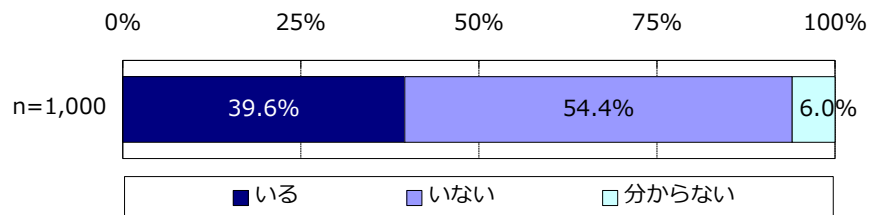
□ 契約変更が行われない上位3つの理由として、「発注側で契約変更を行う余裕がないから（約4割）」、「ITベンダーは仕様変更や追加の見込んで見積もっているはずだから（約3割）」、「契約金以上の予算がないから（3割）」であった。



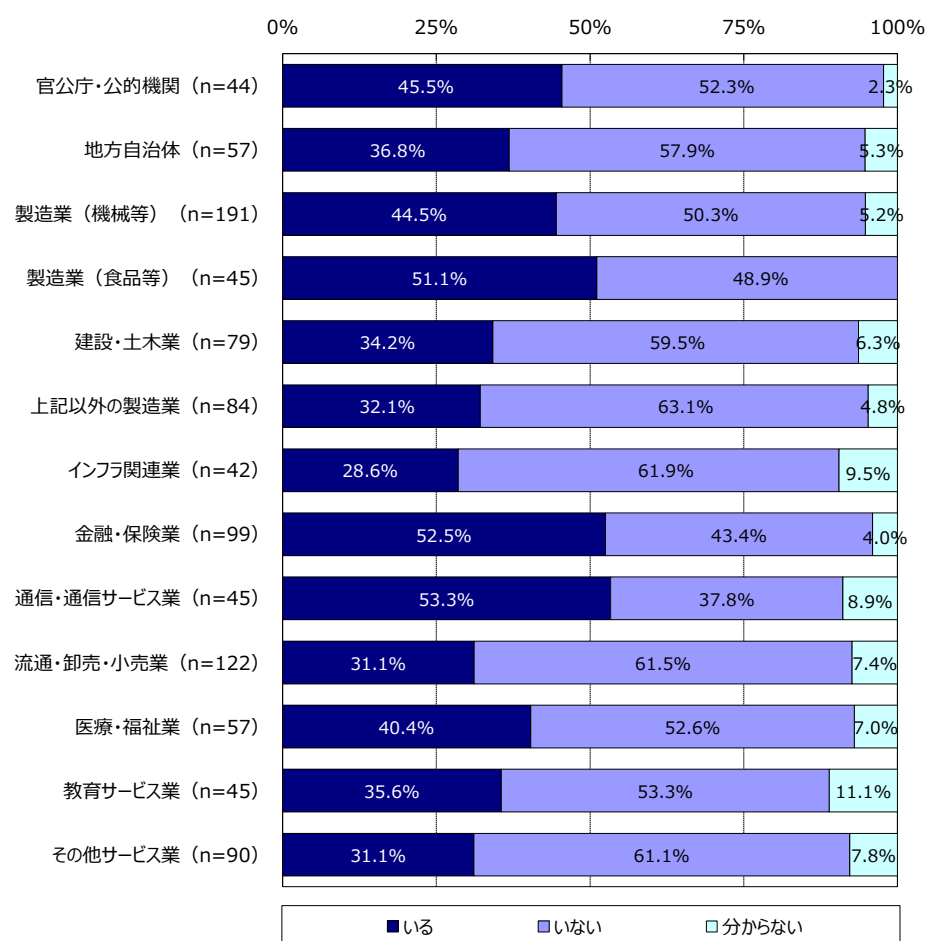
■ 契約金額以上の予算がないから
 ■ 契約変更の合理性を内部で説明できないから
 □ 発注側で契約変更を行う余裕がないから（人手が足りないから、など）
 □ ITベンダーは、仕様の変更や追加も見込んで見積もっているはずだから（契約変更は必要ないから）
 ■ 仕様変更・追加の多くはITベンダー側の責任だから

アンケート調査結果（15） ～ 常駐IT要員

現在、常駐のITベンダー要員がいるか

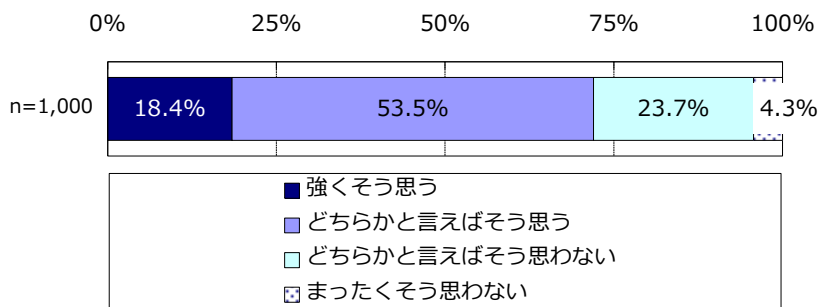


□ 約4割のIT担当者が、「常駐のITベンダー要員がいる」と回答。

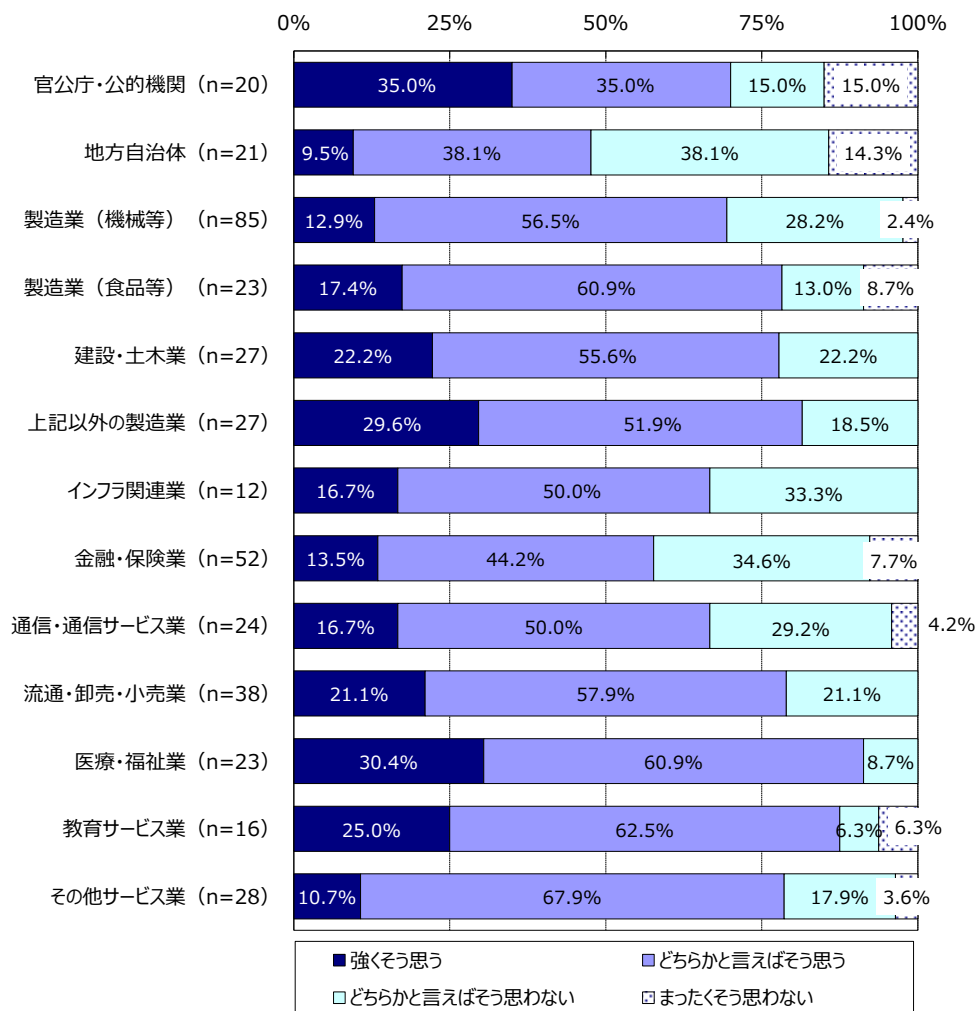


アンケート調査結果（16） ～ 常駐IT要員

常駐要員は削減可能だと思うか

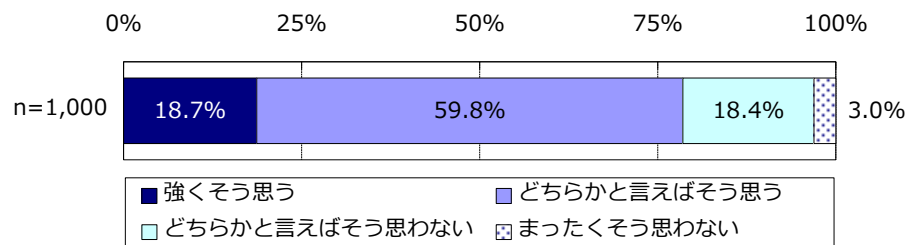


□ 約7割のIT担当者が、「常駐要員は削減可能」と回答。

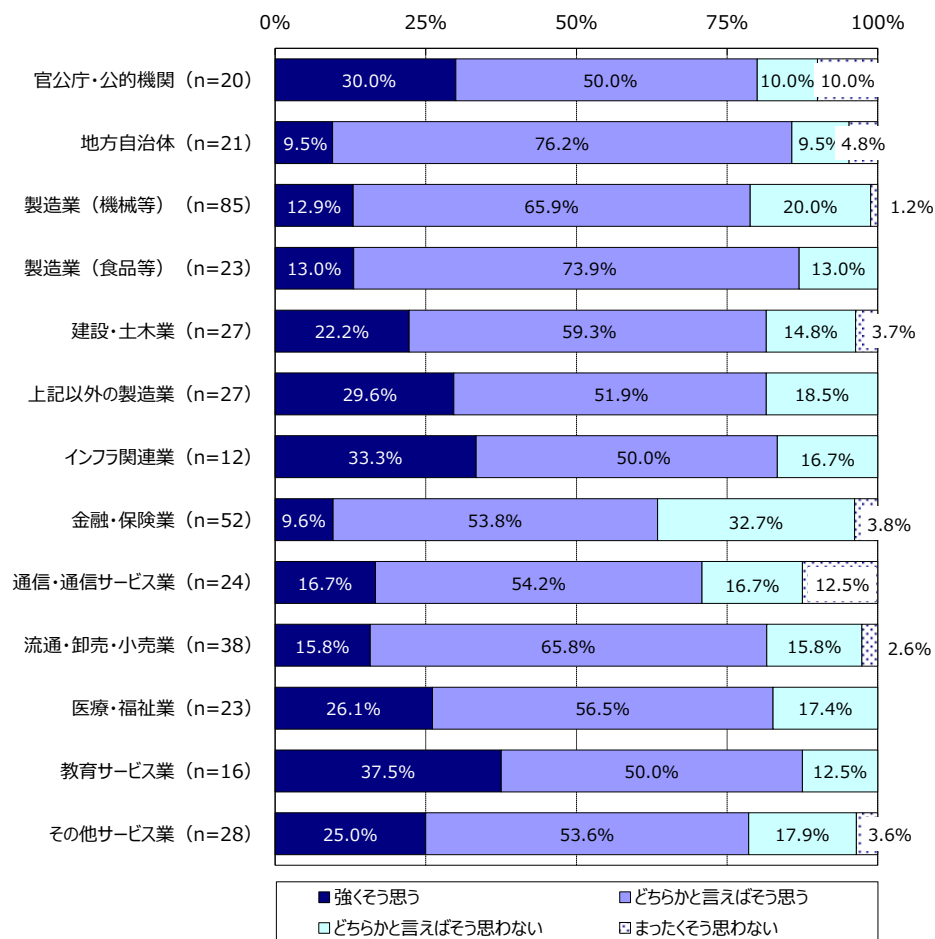


アンケート調査結果（17） ～ 常駐IT要員

常駐のITベンダー要員を リモート対応に置き換えられると思うか

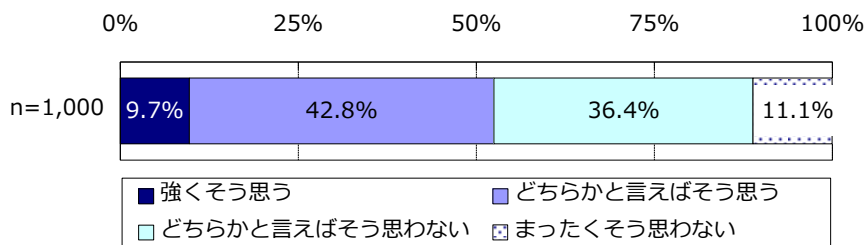


□ 約8割のIT担当者が、「常駐のITベンダー要員をリモート対応に置き換えられると思う」と回答。

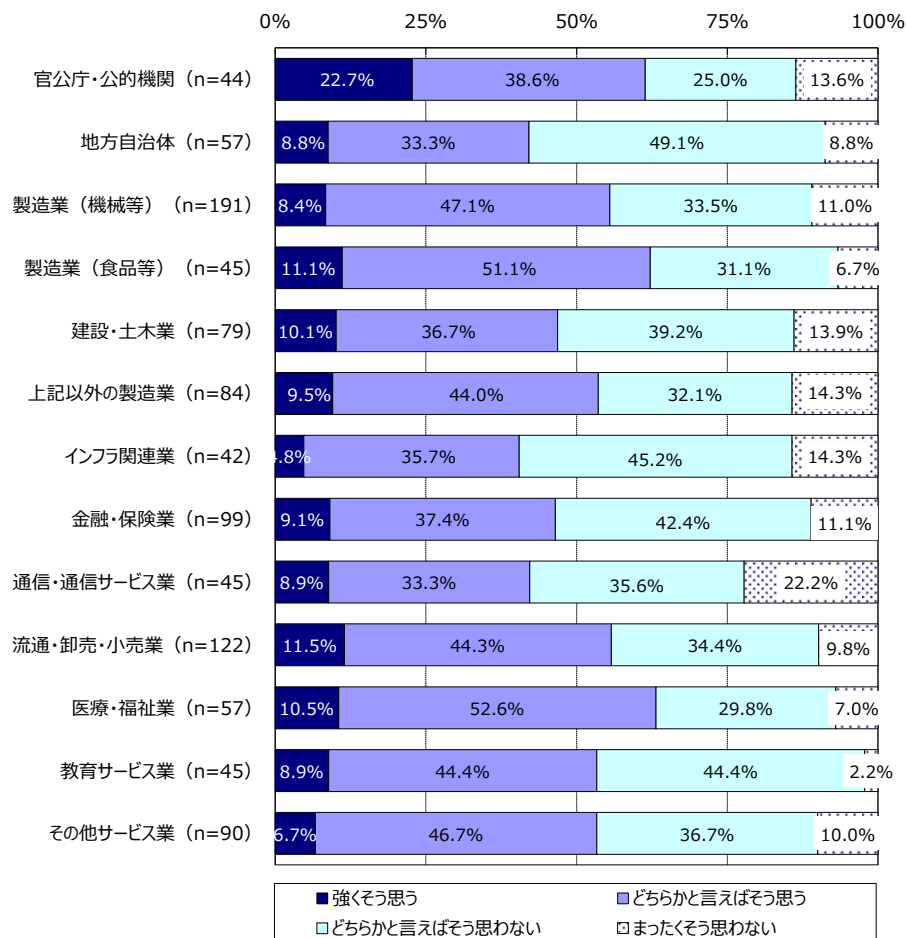


アンケート調査結果（18） ～ 発注者と受注者の関係のあり方②

「自分の所属組織は、発注者として果たすべき責任を十分に果たしていない」

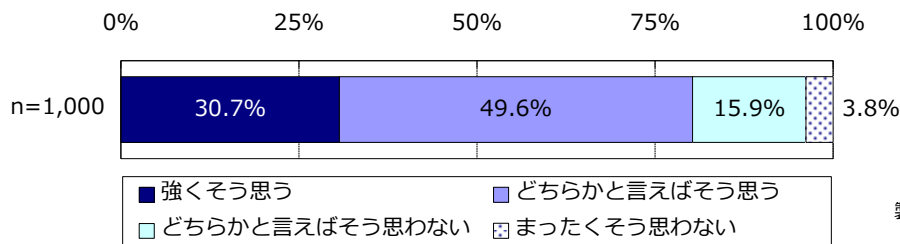


□ 約5割のIT担当者が、「自分の所属組織は、発注者として果たすべき責任を十分に果たしていない」と回答。

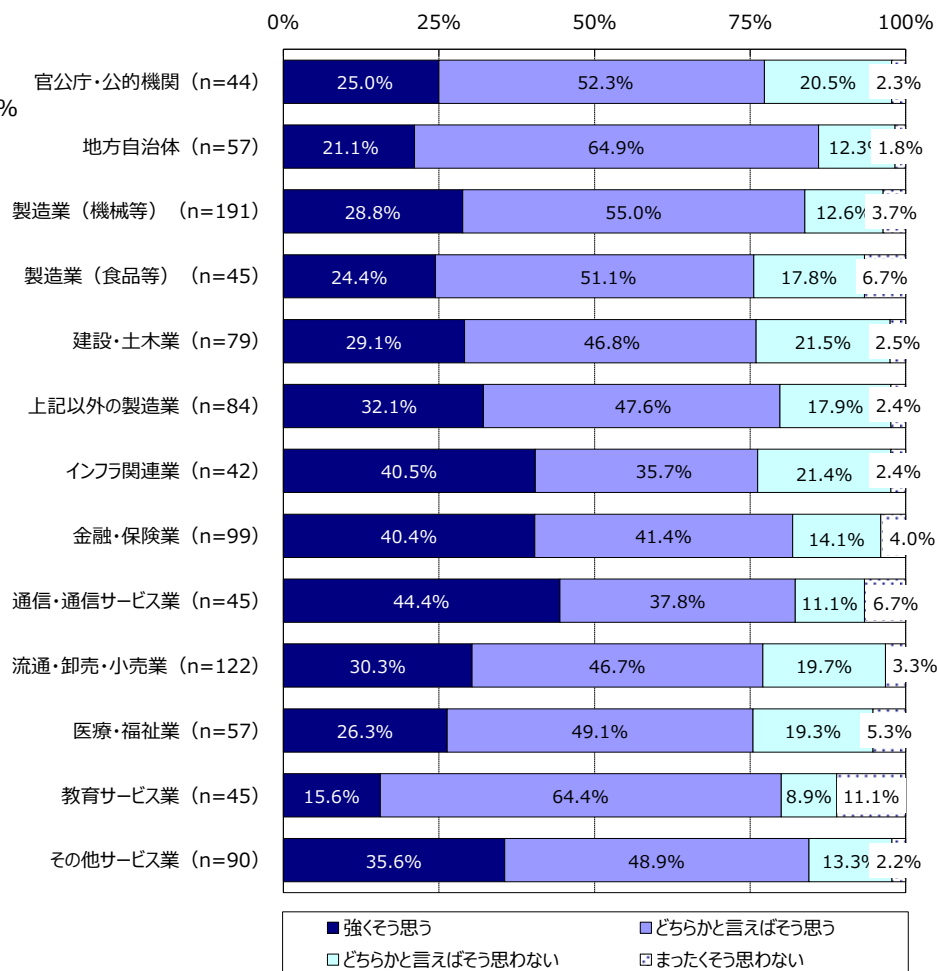


アンケート調査結果（19） ～ 発注者と受注者の関係のあり方③

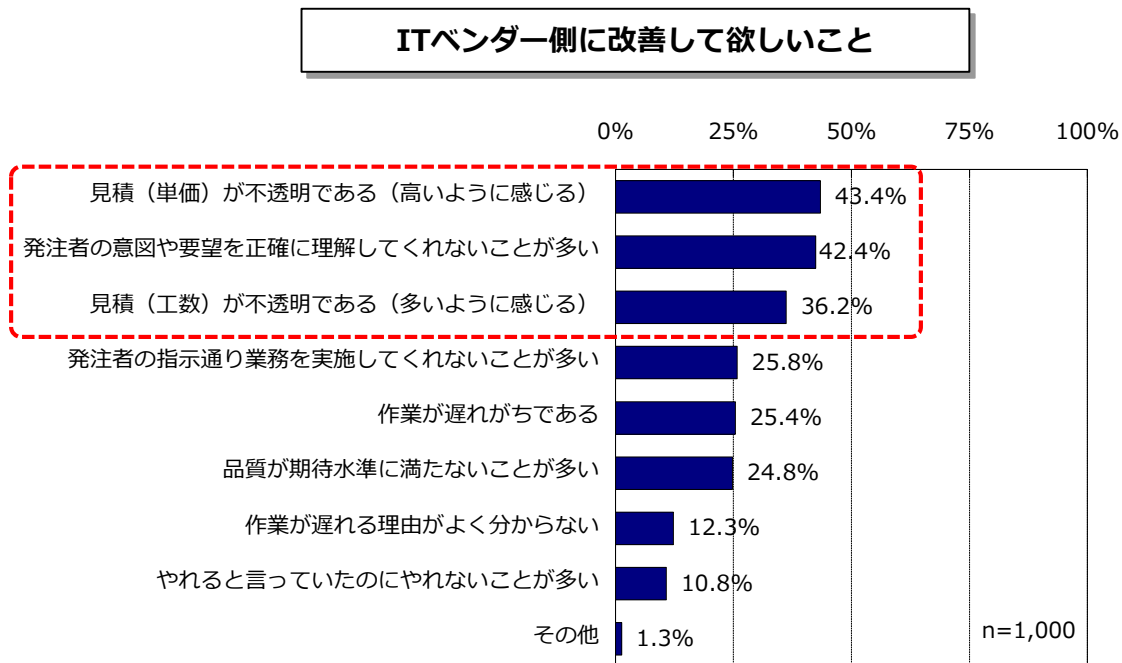
「情報システムの開発を成功させるためには、
発注者と受注者が相互に理解し合うことが重要である」



□ 約8割のIT担当者が、「情報システムの開発を成功させるためには、発注者と受注者が相互に理解しあうことが重要」と回答。



アンケート調査結果（20） ～ 発注者と受注者の関係のあり方④



- ITベンダー側に改善してほしいこと上位3つは、「見積（単価）が不透明である（約4割）」、「発注者の意図や要望を正確に理解してくれないことが多い（約4割）」、「見積（工数）が不透明である（約4割）」であった。

ユーザー企業へのアンケート調査

有識者ヒヤリング

* みずほ情報総研株式会社に本調査を委託し、結果に基づき当専門委員会にて概要を取り纏めた。

有識者インタビュー調査の概要

目的

- ◆ 「働き方改革を実現するためには、受注者（ITベンダー）と発注者（ユーザー企業）が連携して取り組むことが重要である」という認識のもと、業界の有識者にインタビューし、**長時間労働の要因と解決の方向性についての意見やアドバイス**をいただく。

概要

調査対象	ITベンダーへの発注経験のあるユーザー企業・組織（官公庁等を含む）の関係者や有識者（7名）
調査方法	個別インタビュー調査
実施時期	2018年7月～10月
調査項目	✓ ITベンダーの長時間労働に対する問題意識と実態 ✓ 長時間労働の発生原因（常駐の必要性等を含む） ✓ 長時間労働の解決策とその現実性（契約形態の変更、仕様の明確化、仕様変更の最小化等はある程度可能なのか、具体的にどのように取り組むのが効果的なのか、等） ✓ ITベンダーとユーザー企業が連携した（業界横断的な）取り組みの必要性や意義 等

1.業界慣行改善：受発注双方の意識改革(A)

◆仕様不透明なまま始めないよう、仕様の明確化を図り、業界慣行を変える必要がある。

- ・仕様の明確化は、ユーザー企業側が適切な発注能力と意志を持っていれば十分可能である。
- ・働き方改革の本質は、労働人口が減少する未来を見据えて、「これまで以上に生産性を上げること」にある。仕様が不透明なまま始めるから、当初の金額がどこまでの範囲を示すのかが分からなくなり、仕様の追加や変更に対する費用の増加分も不透明になって、金額を据え置いたまま、何度も仕様変更が起こる。これが、結果的に生産性を下げる原因となっている。業界慣行を変える必要がある。

2.コミュニケーションのあり方(B)

◆円滑にプロジェクトを進めるためには、ユーザー企業の内部におけるIT部門と事業部門の関係も重要

- ・事業部門からの追加の要求を、IT部門側で適切にコントロールしつつ、予定通りの納期・費用内に収めることを徹底して実現しようとするのが重要である。

◆ユーザー、ITベンダー等システム開発案件に関わる関係企業一体になっての開発が重要

- ・予定通りの品質・コスト・納期でシステムを開発するためには、発注元であるユーザー企業から、IT子会社、ITベンダー、さらにその先の下請企業まで、システム開発案件に関わる関係企業が、一体となって（連携して）開発業務を進めることが重要であるが、そのようなWin-Winの関係が重要であるということを、本当に実感を持って理解しているユーザー企業は少ないのが現状である。

3. 契約条件の柔軟化 (C)

◆ 柔軟な予算運用

- ・公共分野のシステム開発案件は、民間企業よりも、仕様が不確定なことが多い。特に中央省庁では、2年ほどで担当者が異動してしまうため、IT担当者としてのスキルを習得するための十分な機会も得難く、担当者が十分な仕様書を作成するのは困難。予算が硬直的であり、割り当てられた以上の予算はないため、仕様の追加や変更に伴って、追加費用を用意することは難しい状況にある。

Ⅲ.長時間労働要因分析と解決の方向性

I. 働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

II. 長時間労働要因調査の背景・結果

- アンケート調査結果
- 有識者ヒアリング結果

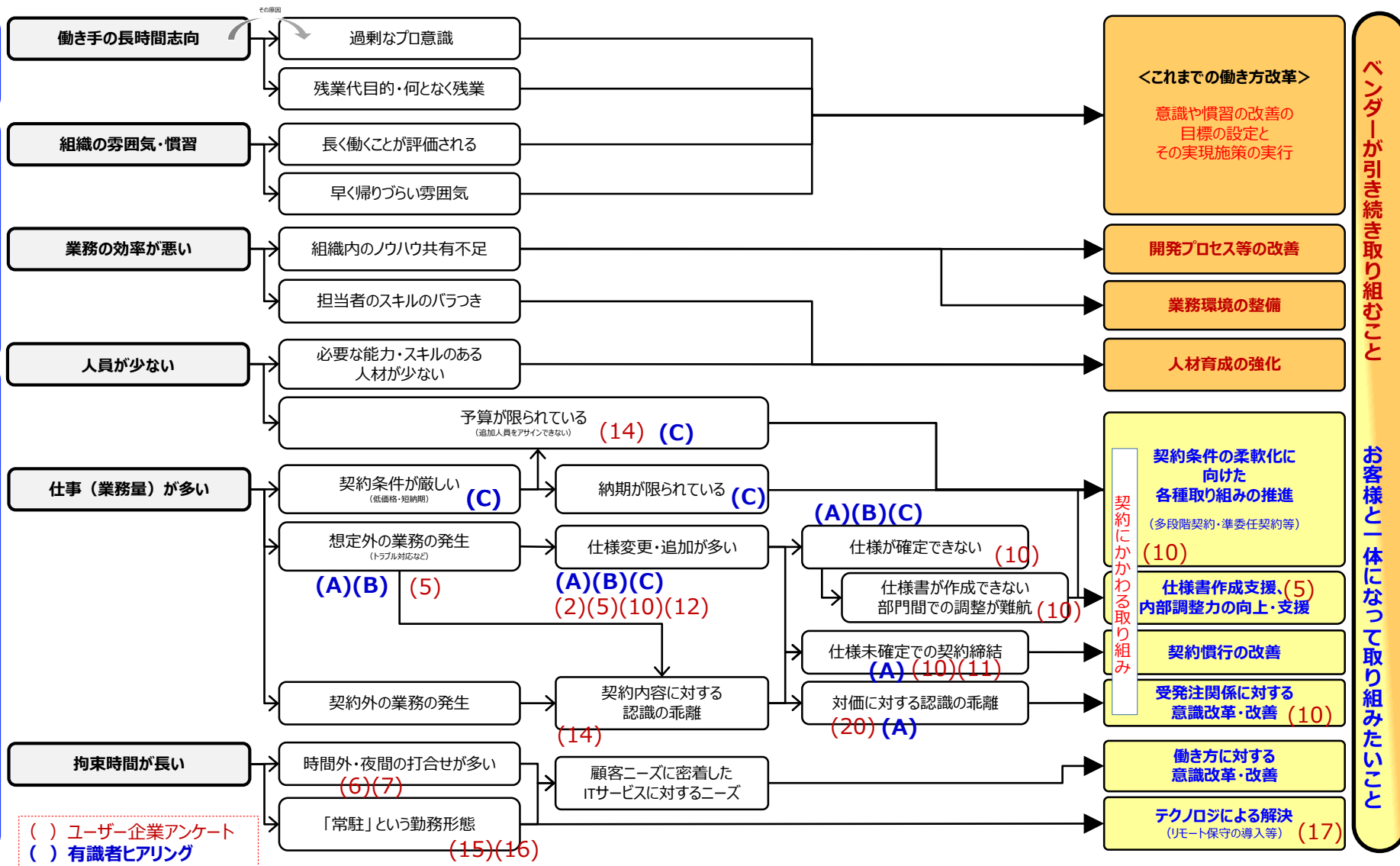
III. 長時間労働要因分析と解決の方向性

IV. 今後に向けて

長時間労働の要因分析と解決の方向性

長時間労働の要因

解決の方向性



IV. 今後に向けて

I. 働き方改革専門委員会のこれまでの活動内容

II. 長時間労働要因調査の背景・結果

- アンケート調査結果
- 有識者ヒアリング結果

III. 長時間労働要因分析と解決の方向性

IV. 今後に向けて

今後に向けて

- 各社で対応する事項（個人や組織の問題）については、JEITAを通じた情報交換・発信を図りつつ、各社で真摯に取り組んでまいります。
- ソリューションサービス業界の問題については、ベンダー側の取り組みだけでは限界があり、今回の調査結果を踏まえ、より効率的で生産性の高い働き方の実現に向けて、ユーザー企業と一体になって取り組んでまいりたいと考えております。
- 以下の3点は、これまで当たり前だと考えてきた慣例や前提であり、ユーザーとベンダーで手を付けやすい取り組みだと考えています。
 - ①仕様不透明なままで開発を進めないように、ユーザーとベンダー間で十分なコミュニケーションを取り、仕様の明確化を図ること
 - ②時間外や夜間の打ち合わせを極力控えること
 - ③常駐前提の考え方からリモート対応などへの置き換えを検討すること
- ①と②については、ユーザー企業の働き方改革の推進にも直接繋がると考えております。
- また、③については、ベンダーにとって多様で柔軟な働き方の促進に大きく貢献し、ベンダー技術者が地方での勤務が可能になることや、ワークライフバランス向上、ひいては、ユーザー企業へのサービス向上にもつながっていくと考えます。

ソリューションサービス事業委員会

ITサービスの調達・導入・運用の品質・信頼性向上につながる情報を発信

