

～情報サービス産業動向調査～

会員アンケート調査票

～AI 時代の人材問題解決に向けて「動く」

2026 年 10 月

一般社団法人 情報サービス産業協会

ご記入にあたってのお願い

1. 本調査は、情報サービス産業の実態を把握し、情報サービス企業各社における今後の経営戦略の立案などに資する情報提供を行うために実施するものです。
2. 当協会が毎年刊行しております「情報サービス産業白書」の 2027 年版では「AI 時代の人材問題解決に向けて「動く」とのテーマを設定し、貴社で求められる IT 人材の充足状況やスキル、組織マネジメントのあり方、人材育成などにおける施策・課題等について当業界の動向を把握することを目的に、「情報サービス産業動向調査」を実施いたします。なお、当白書の調査結果・データの再利用性を高め、迅速に情報を届けるため、2027 年版より情報サービス産業白書をデジタル化し、当協会ホームページにて全文公開する運びとなりました。※同内容を書籍でも発刊予定です。
3. この調査票では、以下の内容についてお尋ねします。
 - (ア) 貴社の事業概要
 - (イ) 貴社における経営の現状・今後の見通し
 - (ウ) AI の発展や普及に伴うビジネス環境の変化
 - (エ) 貴社における人材充足状況と今後の見通し
 - (オ) 貴社の業務における AI 活用状況
 - (カ) 貴社で求められる人材のスキル
 - (キ) 貴社における組織マネジメントのあり方
 - (ク) 貴社における人材育成などにおける施策・課題
4. ご回答の方法は各質問文に示されておりますが、特に断りがない場合は該当する番号にチェックをつけてください。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ください。
5. ご回答いただいた内容は、すべて統計的に分析・処理されます。本調査へのご回答により、貴社になんらかの影響が発生することは一切ありません。
6. ご回答者の個人情報は、当協会事務局において厳重に管理いたします。原則として、ご回答いただいた内容の照会や集計結果の送付以外の目的に使用することはありません。
7. ご記入いただいた調査票は、**2026 年 11 月 20 日(金)**までに、メール、ファックス、郵送等にてご返送ください。本調査は WEB フォームからでもご回答可能です。

<https://jp.research.net/r/jisa-wp2027>



8. 回答送付先／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 FAX：03-5289-7653

E-mail：wp@jisa.or.jp（担当：田畑・木幡・會木）

ご回答者（ご回答内容についての照会先/集計結果送付先）

所在地	〒	
貴社名		
ご担当者	お名前	TEL:
	部署・役職名	
E-mail		

貴社の事業概要についてお伺いします

Q1. 貴社の直近年度の「a. 売上高」「b. 経常利益」「c. 正規従業員数」をご回答ください。

※連結ではなく、貴社単体としてご回答ください。

a. 売上高（1 つだけ）

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. 5 億円未満 | ☐ 5. 50 億～100 億円未満 |
| ☐ 2. 5 億～10 億円未満 | ☐ 6. 100 億～200 億円未満 |
| ☐ 3. 10 億～20 億円未満 | ☐ 7. 200 億～500 億円未満 |
| ☐ 4. 20 億～50 億円未満 | ☐ 8. 500 億円以上 |

b. 経常利益（1 つだけ）

- | | |
|--|---|
| ☐ 1. 赤字 | ☐ 6. 5 億～10 億円未満 |
| ☐ 2. 0～1,000 万円未満 | ☐ 7. 10 億～50 億円未満 |
| ☐ 3. 1,000 万～5,000 万円未満 | ☐ 8. 50 億～100 億円未満 |
| ☐ 4. 5,000 万～1 億円未満 | ☐ 9. 100 億円以上 |
| ☐ 5. 1 億～5 億円未満 | |

c. 正規従業員数（1 つだけ）

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. 50 人未満 | ☐ 6. 500～1,000 人未満 |
| ☐ 2. 50～100 人未満 | ☐ 7. 1,000～2,000 人未満 |
| ☐ 3. 100～200 人未満 | ☐ 8. 2,000～5,000 人未満 |
| ☐ 4. 200～300 人未満 | ☐ 9. 5,000 人以上 |
| ☐ 5. 300～500 人未満 | |

Q2. 貴社の主要顧客の業種として当てはまるものを全て選び、該当する番号にチェックをつけてください。
(いくつでも)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ 1. 農林漁業 | ☐ 8. 通信業 |
| ☐ 2. 鉱業 | ☐ 9. 卸売・小売・飲食店 |
| ☐ 3. 建設業 | ☐ 10. 金融・保険業 |
| ☐ 4. 製造業（コンピュータメーカ関係） | ☐ 11. 不動産業 |
| ☐ 5. 製造業（コンピュータメーカ以外） | ☐ 12. 情報サービス業 |
| ☐ 6. 電気・ガス・熱供給・水道業 | ☐ 13. その他サービス業 |
| ☐ 7. 運輸業 | ☐ 14. 公務その他 |

Q3. 貴社の事業のうち、最も割合の高い開発形態は何ですか。最も近いものを1つ選び、該当する番号にチェックをつけてください。(1つだけ)

- ☐ 1. 自社サービス開発
→ ユーザに直接製品やサービスを提供している
- ☐ 2. 情報子会社
→ 親会社などグループ企業向けのシステム企画/開発/運用業務が最も多い
- ☐ 3. 受託開発（元請け）
→ 親会社などグループ企業以外からの委託業務（元請け）が最も多い
- ☐ 4. 受託開発（中間下請け）
→ 元請けではなく、再委託（外注）している
- ☐ 5. 受託開発（最終下請け）
→ 元請けではなく、再委託（外注）は（ほとんど）していない
- ☐ 6. その他（ ）

Q4. 貴社の主要顧客（売上ベース）の規模として最もよく当てはまるものを選び、該当する番号にチェックをつけてください。(1つだけ)

- ☐ 1. 大企業（従業員数 1,000 人以上）が多い
- ☐ 2. 中堅企業（従業員数 300 人以上～1,000 人未満）が多い
- ☐ 3. 中小企業（従業員数 300 人未満）が多い

貴社における経営の現状や今後の見通しについてお伺いします

Q5. 貴社では、昨年度（2025 年度）と比べた今年度（2026 年度）の業況をどのように見通していますか。以下のそれぞれの項目について、貴社の見解として該当する番号にチェックをつけてください。

今年度（2026 年度）の業況（↓）		選択肢				
		大きく増加 （+10%超）	やや増加 （+5～+10%）	ほぼ横ばい （±5%以内）	やや減少 （-5～-10%）	大きく減少 （-10%超）
A. 全体						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
B. 全体のうち「特定顧客からの受託（開発・運用等）」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
C. 全体のうち「自社パッケージ・IT サービス」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
D. 全体のうち「顧客との共同事業」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q6. 貴社では、昨年度（2025 年度）と比べた来年度（2027 年度）の業況をどのように見通していますか。以下のそれぞれの項目について、貴社の見解として該当する番号にチェックをつけてください。

来年度（2027 年度）の業況（↓）		選択肢				
		大きく増加 （+10%超）	やや増加 （+5～+10%）	ほぼ横ばい （±5%以内）	やや減少 （-5～-10%）	大きく減少（- 10%超）
A. 全体						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
B. 全体のうち「特定顧客からの受託（開発・運用等）」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
C. 全体のうち「自社パッケージ・IT サービス」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
D. 全体のうち「顧客との共同事業」						
①	売上高	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	経常利益	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q7. 貴社では、昨年度（2025 年度）と比べた今年度（2026 年度）の自社への投資をどのように計画していますか。以下のそれぞれの項目について、該当する番号にチェックをつけてください。

自社への投資（↓）		選択肢				
		大きく増加 （+10%超）	やや増加 （+5～+10%）	ほぼ横ばい （±5%以内）	やや減少 （-5～-10%）	大きく減少 （-10%超）
①	全体	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	人材関連投資	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③	設備関連投資	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④	IT 関連投資	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑤	研究開発関連投資	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑥	マーケティング関連投資	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑦	M&A	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q8. 直近 3 年程度における貴社の課題認識としてあてはまるものを、該当する番号にチェックをつけてください。（いくつでも）

- ☐ 1. 継続的に発生していた案件が中止・延期・縮小されつつある
- ☐ 2. 新規案件が減少している
- ☐ 3. 自社のケイパビリティでは対応できない要望が増えている
- ☐ 4. 顧客ニーズの把握が薄れている
- ☐ 5. 営業機会が減少している
- ☐ 6. 自社サービスや、営業力、技術力の競争優位性が低下している
- ☐ 7. 人材が不足している
- ☐ 8. その他（ ）

Q9. 以下の領域について、今後の見通しをどのようにお考えですか。以下のそれぞれの項目について、該当する番号にチェックを付けてください。(1 つずつ)

項目 (↓)		選択肢				
		現状売上があり、10 年程度またはそれ以上安定した売上を保てると思う	現状売上があり、5 年程度売上を保てると思うが、以降は減少するリスクを感じる	現状売上があり、直近数年以内に減少するリスクを感じる	現状売上がない	わからない
①	新規システムの受託開発	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	既存システムの保守・運用	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③	パッケージ/SaaS の販売	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④	システムコンサルティング	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑤	DX 推進のコンサルティング	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑥	顧客との事業共創 (JV、レベニユーシェアなど)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑦	BPO・業務運用サービス	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑧	顧客現場に入り込んだ実装・伴走型支援 (FDE 等)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑨	その他 ()	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q10. Q9 の現状売上有る領域について、(A) 現在の売上で最も割合の大きい領域と、(B) 今後事業を拡大しようとして計画している領域について、それぞれ該当する番号にチェックを付けてください。(A, B で 1 つずつ)

1
この
列
から

1
この
列
から

領域 (↓)		A. 現在の売上で最も割合の大きい領域	B. 今後事業を拡大しようとして計画している領域
①	新規システムの受託開発	☐ 1	☐ 1
②	既存システムの保守・運用	☐ 2	☐ 2
③	パッケージ/SaaS の販売	☐ 3	☐ 3
④	システムコンサルティング	☐ 4	☐ 4
⑤	DX 推進のコンサルティング	☐ 5	☐ 5
⑥	顧客との事業共創 (JV、レベニユーシェアなど)	☐ 6	☐ 6
⑦	BPO・業務運用サービス	☐ 7	☐ 7
⑧	顧客現場に入り込んだ実装・伴走型支援 (FDE 等)	☐ 8	☐ 8
⑨	その他 ()	☐ 9	☐ 9

貴社に対する AI の影響についてお伺いします。

Q11. AI の発展や普及を踏まえ、貴社の経営層は、ビジネスをどのように変革する必要があると考えていると思いますか。最も近いものを 1 つ選んでください。(1 つだけ)

- ☐ 1. ビジネスモデルそのものを抜本的に変革する必要があると考えている
- ☐ 2. 既存事業のプロセスを大幅に見直し、競争力を強化する必要があると考えている
- ☐ 3. 部分的な業務効率化を進める必要があると考えている
- ☐ 4. 当面は大きな変革は不要と考えている
- ☐ 5. 分からない／経営層の意図は共有されていない

Q12. 上記のような危機感、貴社内でどこまで共有されていると思いますか。以下のうち、危機感が共有されている層として当てはまるものをすべて選んでください。(いくつでも)

- ☐ 1. 経営層
- ☐ 2. 幹部社員層
- ☐ 3. 管理職層
- ☐ 4. 中堅社員層
- ☐ 5. 一般社員層
- ☐ 6. 分からない／経営層の意図は共有されていない

Q13. 貴社の AI に関する取組みとして、あてはまるものを選択してください。(いくつでも)

- ☐ 1. AI モデル・基盤技術の開発
→ AI モデルや AI 基盤技術そのものを開発している
- ☐ 2. AI サービス・ソリューションの提供
→ AI を活用したサービスやソリューションを顧客に提供している
- ☐ 3. AI の情報システム・ソフトウェア開発／運用業務への利用
→ 自社の情報システムやソフトウェアの開発・運用の高度化・効率化を目的として AI を利用している
- ☐ 4. AI のその他の自社業務への利用
→ 営業、マーケティング、経営管理、人事、経理、総務等の業務の高度化・効率化を目的として AI を利用している
- ☐ 5. 上記のいずれにも当てはまらない
- ☐ 6. その他 ()

【以下、Q13 で 1～4、6 のいずれかを選択した方に伺います（そうでない方は Q16 に移ってください）】

Q14. 貴社では、AI の活用によって主に何を目指していますか。全体的な方向性として最も当てはまるものを 1 つ選んでください。(1 つだけ)

- ☐ 1. 事業価値の創造（新規事業開発や既存サービスの付加価値向上を最優先する）
- ☐ 2. 業務効率性の向上（コスト削減や生産性向上を最優先する）
- ☐ 3. 営業利益率の向上（営業利益率を最優先する）
- ☐ 4. 方向性を絞ることなく、得られるものを得ようとしている
- ☐ 5. 現時点では、明確な方針はない
- ☐ 6. 分からない

Q15. 貴社では、AI をどのような領域で活用していますか。また、(今後3年程度で) 今後活用を検討している領域はどこですか。(それぞれいくつでも)

領域 (↓)		この列からいくつでも	
		現在活用している領域	今後活用を検討している領域
A. 新規事業・サービス開発			
①	AI を活用した新規事業・サービスの企画・開発	☐ 1	☐ 1
②	既存製品・サービスへの AI 機能の組み込みによる高付加価値化	☐ 2	☐ 2
B. ビジネスプロセスの改革・高度化			
①	営業・提案・マーケティング(需要予測、顧客分析等)活動の高度化	☐ 3	☐ 3
②	経営判断の迅速化・高度化(市場分析、経営シミュレーションなど)	☐ 4	☐ 4
③	バックオフィス業務(人事、経理、総務等)の抜本的な効率化	☐ 5	☐ 5
C. ソフトウェア開発・運用プロセス			
①	ソフトウェア開発プロセスの効率化・自動化	☐ 6	☐ 6
②	システム運用・保守の自動化・省力化	☐ 7	☐ 7
D. その他			
①	特になし/検討していない	☐ 8	☐ 8
②	その他 ()	☐ 9	☐ 9

【ここからは再び全ての方にお伺いします】

Q16. AI 時代において、貴社は顧客に対してどのような価値を提供していくべきだとお考えですか。(3 つまで)

- ☐ 1. 最新 AI 技術の迅速なキャッチアップとソリューション提供
- ☐ 2. 顧客のビジネス課題を深く理解し、AI を活用した事業変革を提案するコンサルティング能力
- ☐ 3. 顧客と共に、AI を活用してビジネスモデルを変革・高度化する構想策定力
- ☐ 4. 高品質な AI システムを迅速に開発・実装する技術力
- ☐ 5. AI を含めた複雑なシステム全体を安定稼働させる運用・保守能力
- ☐ 6. 顧客企業の社員に対する AI リスキリング支援
- ☐ 7. 従来の受託開発・保守の継続による IT 基盤の安定提供
- ☐ 8. AI や自動化技術を活用し、サービス提供のスピードを高めること
- ☐ 9. AI や自動化技術を活用し、従来よりも低いコストでサービスを提供すること
- ☐ 10. AI を組み込んだシステムの品質・信頼性を確保し、合意した範囲で品質保証や責任を担うこと
- ☐ 11. その他 ()

Q17. 貴社では、近年の顧客ニーズや市場環境の変化を踏まえ、新たな価値提供を実現するためのオフアリングの高度化や創出をどの程度進めていますか。(それぞれ1つずつ)

※ オファリングとは、顧客に提供する価値を体系化したサービス、ソリューション、アセット、プログラム等を指す

※AI の活用有無は問いません

選択肢 (↓)		この列から 1つ	この列から 1つ
		既存サービスの高速化(例… 開発・保守運用の高度化・自 動化、既存サービスへのデー タ分析・AI等の新機能追 加)	新規サービスの創出(例…業 務変革支援、データ活用支 援、AI導入・AIエージェン ト構築・運用代行等の新規サ ービス)
①	既に市場投入し、収益が拡大している	☐ 1	☐ 1
②	市場投入しているが、収益化に至っていない	☐ 2	☐ 2
③	市場投入に向けた準備をしている	☐ 3	☐ 3
④	これから準備するところである	☐ 4	☐ 4
⑤	特に予定はない	☐ 5	☐ 5

貴社の業務のうち、特に情報システムやソフトウェアの開発・運用に関しての AI 活用状況についてお伺いします。

Q18. 貴社の業務のうち、特に情報システムやソフトウェアの開発・運用に関して、AI をどの程度活用していますか。(1つだけ)

- ☐ 1. 情報システムやソフトウェアの開発・運用に係る部門全体で導入・利用している
- ☐ 2. 情報システムやソフトウェアの開発・運用に係る部門の一部で導入・利用している
- ☐ 3. 組織としては導入・利用しておらず、個人での利用を行っている
- ☐ 4. 利用していない
- ☐ 5. 利用を禁止している
- ☐ 6. 分からない

【情報システムやソフトウェアの開発・運用に関して AI を活用していると回答した方（Q18 で 1～3 のいずれかを選択した方）にお伺いします（そうでない方は Q23 に移ってください）】

Q19. 具体的にはどのような工程で利用していますか。（いくつでも）

工程

- ☐ 1. 業務要件定義
- ☐ 2. システム要件定義
- ☐ 3. 基本設計
- ☐ 4. 詳細設計
- ☐ 5. プログラミング
- ☐ 6. 単体テスト
- ☐ 7. 結合テスト
- ☐ 8. 総合テスト
- ☐ 9. 受入テスト
- ☐ 10. 移行
- ☐ 11. 運用（AIOps／監視・障害調査／問い合わせ／チューニング）
- ☐ 12. 保守（改善・改修）
- ☐ 13. 分からない
- ☐ 14. その他（ ）

【前問同様、AI を活用しているとの回答者向け】

Q20. 具体的にはどのような用途で利用していますか。（いくつでも）

用途

- ☐ 1. コード補完（人間がコーディングする際の支援）
- ☐ 2. コード生成（AI によるコーディング）
- ☐ 3. テストコード作成
- ☐ 4. テスト自動化
- ☐ 5. コードレビュー
- ☐ 6. 設計支援
- ☐ 7. ドキュメント作成支援
- ☐ 8. RAG／ナレッジ検索（社内文書検索・要約）
- ☐ 9. 要件・テスト観点の抽出
- ☐ 10. 見積・提案書作成支援
- ☐ 11. 翻訳（技術文書・コードコメント）
- ☐ 12. 契約・規約のレビュー支援
- ☐ 13. 運用自動化（AIOps）
- ☐ 14. 監視対応
- ☐ 15. 障害検知、障害調査対応
- ☐ 16. 問い合わせ対応（ヘルプデスク）
- ☐ 17. パフォーマンス／コストチューニング
- ☐ 18. プロジェクトマネジメント支援（進捗・品質・リスク・工数等の管理）
- ☐ 19. 分からない
- ☐ 20. その他（ ）

【前問同様、AI を活用しているとの回答者向け】

Q21. AI の利用によって、貴社の情報システム関連業務にはどのような影響が生じていますか。また、今後（3 年程度で）どのような影響が生じると考えていますか。（それぞれいくつでも）

影響（↓）		この列から いくつでも 現在生じている 影響	この列から いくつでも 今後（3 年程度 で）生じると 考えられる影響
A. 企画・設計フェーズ			
①	技術選定等の調査・情報収集に関する時間の短縮	☐ 1	☐ 1
②	要件定義書や設計書の質の向上、手戻りの減少	☐ 2	☐ 2
③	要件定義書や設計書の作成工数削減	☐ 3	☐ 3
B. 開発・テストフェーズ			
①	コーディングの時間短縮	☐ 4	☐ 4
②	コードの品質の向上、手戻りの減少	☐ 5	☐ 5
③	テストケースの生成や実施の効率化	☐ 6	☐ 6
④	ドキュメント作成の工数削減	☐ 7	☐ 7
C. 運用・保守フェーズ			
①	障害検知や原因分析の時間短縮	☐ 8	☐ 8
②	定型的な運用作業（監視、チューニング等）の自動化・省力化	☐ 9	☐ 9
③	ユーザからの問い合わせ対応効率化	☐ 10	☐ 10
D. その他			
①	特に影響なし	☐ 11	☐ 11
②	その他（ ）	☐ 12	☐ 12

【前問同様、AI を活用しているとの回答者向け】

Q22. AI の利用によって、貴社の受注/発注や取引関係にはどのような影響が出ていますか。また、今後どのような影響が出ると考えますか。（それぞれいくつでも）

影響（↓）		この列から いくつでも	この列から いくつでも
		現在生じている影響	将来（今後3年程度で） 生じると考える影響
①	協力会社への発注増加	☐ 1	☐ 1
②	協力会社への発注減少	☐ 2	☐ 2
③	取引先からの受注増加	☐ 3	☐ 3
④	取引先からの受注減少	☐ 4	☐ 4
⑤	新規の発注先拡大	☐ 5	☐ 5
⑥	既存の発注先減少	☐ 6	☐ 6
⑦	新規の受注先拡大	☐ 7	☐ 7
⑧	既存の受注先減少	☐ 8	☐ 8
⑨	特に影響なし	☐ 9	☐ 9
⑩	分からない	☐ 10	☐ 10

【ここからは再び全ての方にお伺いします】

Q23. AI を活用したユーザ企業における内製化の、貴社事業への影響について伺います。内製化による変化項目について、貴社の事業に対する脅威の度合いは、どの程度だと考えていますか。（それぞれ1つずつ）

項目（↓）		① 大きな脅威と 感じる	② やや脅威と 感じる	③ どちらとも いえない	④ あまり脅威と 感じない	⑤ 全く脅威と 感じない	⑥ 分からない
内製化による変化							
①	受託開発案件の減少・小口化	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
②	契約形態の変化(請負から準委任・支援型へ)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
③	IT 人材の獲得競争の激化	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
④	取引継続の短期化	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑤	求められる付加価値の高度化(価格競争の二極化)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6

Q24. AI による影響で他社との協業や共創が増えましたか。また、今後増えると考えていますか。（それぞれ1つずつ）

他社との協業や共創（↓）		A. 現在 (この中から一つ選択)				B. 今後 (この中から一つ選択)			
		増えた	減った	変わらない	分からない	増える と考える	減る と考える	変わらない と考える	分からない
①	同業他社と自社間	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
②	事業会社と自社間	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

貴社の人材充足状況と今後の見通しについてお伺いします。

Q25. 貴社における IT 人材の充足状況（過不足感）について教えてください。（それぞれ 1 つずつ）

IT 人材（↓）		選択肢（以下から、それぞれ 1 つ）						
		大いに過剰である	過剰気味である	概ね過不足感はない	不足気味である	大いに不足している	保有していない／必要としていない	分らない
A. 全体								
①	要員全体	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
B. 全体のうち、「従来型 IT 職種」								
①	プロジェクトマネージャ（プロジェクト全体を統括し、進捗・品質・コストを管理できる人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
②	シニア SE（上流 SE）（顧客要件定義や業務設計等の上流工程を担える人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
③	SE（システムエンジニア）（設計・実装・テストを通してシステム開発を行う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
④	プログラマ（コーディングやテストなど具体的実装を担う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑤	アーキテクト（システム全体の方式・構成を設計し最適化できる人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑥	運用オペレーションエンジニア（定型的なシステム運用・監視、維持管理等を担う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
C. 全体のうち、「DX/AI 職種」								
①	プロダクトマネージャ（デジタルや AI ビジネスの実現を主導し価値を創出する人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
②	ビジネスデザイナー（デジタルや AI を活用し新規事業を企画・推進する人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
③	プロダクトエンジニア（デジタルや AI ビジネスの価値を実装し具現化できる人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
④	データサイエンティスト（事業・業務に精通し、データ分析で課題解決を行う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑤	フルスタックエンジニア（AI を活用し、要件定義から運用まで全工程を統合できる人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑥	フォワードデプロイドエンジニア（顧客現場に入り、AI やデータを活用して課題を迅速に解決する人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑦	AI エンジニア/AI サイエンティスト（AI モデル開発や生成 AI 応用を担う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑧	データマネジメントエンジニア（データ基盤を構築し品質・ガバナンスを確保できる人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7
⑨	SRE エンジニア（自動化と継続的な運用改善による効率化により信頼性の向上を担う人材）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7

Q26. 貴社では IT 人材の充足状況（過不足感）について今後どのように変化すると考えていますか。（それぞれ 1 つずつ）

IT 人材と時期（↓）		選択肢（以下から、それぞれ 1 つ）					
		大いに過剰である	過剰気味である	概ね過不足感はない	不足気味である	大いに不足している	分からない
A. 全体							
①	1 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
②	3 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
③	5 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
B. 全体のうち「従来型 IT 職種」							
①	1 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
②	3 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
③	5 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
C. 全体のうち「DX/AI 職種」							
①	1 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
②	3 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
③	5 年後	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6

（注）「従来型 IT 職種」「DX/AI 職種」に該当する人材については、直前の Q25 の選択肢に示してありますので、ご参照ください。

Q27. これまで IT 技術者に求められていた重要スキルについて、今後の重要性はどのように変化すると考えますか。(それぞれ 1 つずつ)

スキル (↓)	選択肢 (以下から、それぞれ 1 つ)				
	重要性が高まる	重要性に変化はない	重要性が下がる	不要となる	分からない
A. 企画・設計					
① 要件定義・要求分析	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② システムアーキテクチャ設計	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③ オブジェクト指向設計・デザインパターン	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
B. 開発・品質					
① プログラミング	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② テスト／品質保証	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
C-1. インフラ構築					
① ネットワーク設計	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② OS／サーバ設計	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③ セキュリティ設計	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④ 仮想化・コンテナ・クラウド	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
C-2. 運用・保守					
① 運用監視・ログ分析・インシデント対応・問い合わせ対応	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② パフォーマンス最適化／キャパシティプランニング	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③ トラブルシューティング・根本原因分析	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④ レガシーシステムの解析・保守	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
D. DevOps・自動化					
① 構成管理・バージョン管理	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② ビルド／デプロイ自動化・CI/CD	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
E. データ関連					
① データモデリング・ETL・BI	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② データベース設計・SQL チューニング	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
F. マネジメント					
① プロジェクトマネジメント (品質・コスト・納期管理)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② 見積もり・工数／予算管理・ベンダーコントロール	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
G. その他					
① 文書作成／管理	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② コミュニケーション・ファシリテーション・ネゴシエーション	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

貴社で求められる人材のスキルについてお伺いします。

Q28. 今後、以下の能力のうち、どの能力が重要であると考えますか。(いくつでも)

A. ビジネススキル/ヒューマンスキル

- ☐ 1. 事業機会洞察力
→ 広く市場動向や顧客ニーズを把握し、新たな事業機会や提供価値を見出す力
- ☐ 2. 事業構想力
→ AI を活用したビジネスモデルや業務改革を企画・立案し、事業価値を高めるスキル
- ☐ 3. 仮説検証・実装推進力
→ アイデアの価値を PoC 等で迅速に検証し、プロトタイプから実装までを推進するスキル
- ☐ 4. 課題発見・構造化力
→ ユーザの潜在ニーズを深掘りし、顧客要件を引き出したり調整したりするスキル
- ☐ 5. 変革推進・巻き込み力
→ 関係者を巻き込み変革を推進する能力
- ☐ 6. 知財活用・創出力
→ 知的財産を創出・活用し、事業競争力や付加価値につなげる力
- ☐ 7. 社会実装構想力
→ AI やデジタル技術の活用に伴うリスクや、セキュリティ等を考慮して、持続的に受け入れられる事業やサービスを構想する力

B. テクノロジースキル

- ☐ 1. 技術洞察・応用力
→ 先端 AI 技術の特性を理解し、ビジネス課題解決のために応用・実装するスキル
- ☐ 2. アーキテクチャ設計力
→ AI の特性を理解し、既存システムと連携させて拡張性・保守性を備えた全体アーキテクチャを設計するスキル
- ☐ 3. 品質判断・統制力
→ 生成 AI の挙動を理解し、成果物（コード、設計書等）の品質を設計段階から担保して、開発プロセス全体の生産性を最大化するスキル
- ☐ 4. AI サービス企画・実装力
→ AI を活用したサービスやソリューションを企画・開発・提供する力

C. ガバナンス/統制スキル

- ☐ 1. IT/AI ガバナンス・リスク管理力
→ AI 倫理、法規制、セキュリティ等の観点からルールを整備し、信頼性を担保するための開発・運用プロセスを統制するスキル
- ☐ 2. IT 統制力
→ レガシーシステムを安定稼働させつつ、段階的なモダナイゼーションを推進し、事業継続と変革を両立するスキル
- ☐ 3. データマネジメント力
→ 生成 AI の特性を理解し、データを最適な形で蓄積、加工し、活用するための基盤を構想、最適化するスキル

Q29. 貴社におけるスキルの充足状況について、以下の能力のうち、確保できていないと考える能力をお答えください。(いくつでも)

A. ビジネススキル/ヒューマンスキル

- ☐ 1. 事業機会洞察力
→ 広く市場動向や顧客ニーズを把握し、新たな事業機会や提供価値を見出す力
- ☐ 2. 事業構想力
→ AI を活用したビジネスモデルや業務改革を企画・立案し、事業価値を高めるスキル
- ☐ 3. 仮説検証・実装推進力
→ アイデアの価値を PoC 等で迅速に検証し、プロトタイプから実装までを推進するスキル
- ☐ 4. 課題発見・構造化力
→ ユーザの潜在ニーズを深掘りし、顧客要件を引き出し調整したりするスキル
- ☐ 5. 変革推進・巻き込み力
→ 関係者を巻き込み変革を推進する能力
- ☐ 6. 知財活用・創出力
→ 知的財産を創出・活用し、事業競争力や付加価値につなげる力
- ☐ 7. 社会実装構想力
→ AI やデジタル技術の活用に伴うリスクや、セキュリティ等を考慮して、持続的に受け入れられる事業やサービスを構想する力

B. テクノロジースキル

- ☐ 1. 技術洞察・応用力
→ 先端 AI 技術の特性を理解し、ビジネス課題解決のために応用・実装するスキル
- ☐ 2. アーキテクチャ設計力
→ AI の特性を理解し、既存システムと連携させて拡張性・保守性を備えた全体アーキテクチャを設計するスキル
- ☐ 3. 品質判断・統制力
→ 生成 AI の挙動を理解し、成果物（コード、設計書等）の品質を設計段階から担保して、開発プロセス全体の生産性を最大化するスキル
- ☐ 4. AI サービス企画・実装力
→ AI を活用したサービスやソリューションを企画・開発・提供する力

C. ガバナンス/統制スキル

- ☐ 1. IT/AI ガバナンス・リスク管理力
→ AI 倫理、法規制、セキュリティ等の観点からルールを整備し、信頼性を担保するための開発・運用プロセスを統制するスキル
- ☐ 2. IT 統制力
→ レガシーシステムを安定稼働させつつ、段階的なモダナイゼーションを推進し、事業継続と変革を両立するスキル
- ☐ 3. データマネジメント力
→ 生成 AI の特性を理解し、データを最適な形で蓄積、加工し、活用するための基盤を構想、最適化するスキル

Q30. 従来の IT 専門能力から、今後、重要となるスキルにリスキルする場合、リスキルしやすいものは何だと考えていますか。(それぞれ 3 つまで)

シフト先 既存の IT スキル (シフト元)	① 事業機会洞察力	② 事業構想力	③ 仮説検証・実装推進力	④ 課題発見・構造化力	⑤ 変革推進・巻き込み力	⑥ 知財活用・創出力	⑦ 社会実装構想力	⑧ 技術洞察・応用力	⑨ アーキテクチャ設計力	⑩ 品質判断・統制力	⑪ AI サービス企画・実装力	⑫ IT/AI ガバナンス・リスク管理力	⑬ IT 統制力	⑭ データマネジメント力	⑮ 該当なし
A. 企画・設計(要件定義・アーキテクチャ設計) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
B. 開発・品質(プログラミング・テスト) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
C-1. インフラ構築(ネットワーク・サーバ・クラウド) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
C-2. 運用・保守(監視・障害対応・保守) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
D. DevOps・自動化 CI/CD・構成管理) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
E. データ関連(データモデリング・DB 設) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15
F. マネジメント(PM・予算管理) この行で 3 つまで→	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10	☐ 11	☐ 12	☐ 13	☐ 14	☐ 15

スキル解説

A. ビジネススキル/ヒューマンスキル

- ① 事業機会洞察力…広く市場動向や顧客ニーズを把握し、新たな事業機会や提供価値を見出す力
- ② 事業構想力…AI を活用したビジネスモデルや業務改革を企画・立案し、事業価値を高めるスキル
- ③ 仮説検証・実装推進力…アイデアの価値を PoC 等で迅速に検証し、プロトタイプから実装までを推進するスキル
- ④ 課題発見・構造化力…ユーザの潜在ニーズを深掘りし、顧客要件を引き出し調整したりするスキル
- ⑤ 変革推進・巻き込み力…関係者を巻き込み変革を推進する能力
- ⑥ 知財活用・創出力…知的財産を創出・活用し、事業競争力や付加価値につなげる力
- ⑦ 社会実装構想力…AI やデジタル技術の活用に伴うリスクやセキュリティ等を考慮して、持続的に受け入れられる事業やサービスを構想する力

B. テクノロジースキル

- ⑧ 技術洞察・応用力…先端 AI 技術の特性を理解し、ビジネス課題解決のために応用・実装するスキル
- ⑨ アーキテクチャ設計力…AI の特性を理解し、既存システムと連携させて拡張性・保守性を備えた全体アーキテクチャを設計するスキル
- ⑩ 品質判断・統制力…生成 AI の挙動を理解し、成果物（コード、設計書等）の品質を設計段階から担保して、開発プロセス全体の生産性を最大化するスキル
- ⑪ AI サービス企画・実装力…AI を活用したサービスやソリューションを企画・開発・提供する力

C. ガバナンス/統制スキル

- ⑫ IT/AI ガバナンス・リスク管理力…AI 倫理、法規制、セキュリティ等の観点からルールを整備し、信頼性を担保するための開発・運用プロセスを統制するスキル
- ⑬ IT 統制力…レガシーシステムを安定稼働させつつ、段階的なモダン化を推進し、事業継続と変革を両立するスキル
- ⑭ データマネジメント力…生成 AI の特性を理解し、データを最適な形で蓄積、加工し、活用するための基盤を構想、最適化するスキル

今後求められる変化に対する、貴社における人材マネジメントの現状・今後の方向性について伺います。

Q31. 貴社では、今後必要となる IT 人材のスキル体系が定義されていますか。(1 つだけ)

- ☐ 1. 定義を完了し、すでに運用（評価や育成）している
- ☐ 2. 定義を完了したが、まだ運用には至っていない
- ☐ 3. 現在、定義を策定中である
- ☐ 4. 今後、定義を策定する予定（検討中）である
- ☐ 5. 策定する予定（必要性）はない
- ☐ 6. わからない

【スキルの定義状況について（Q31）、1 または 2 を選択した方にお伺いします（そうでない方は Q33 に移ってください）】

Q32. 貴社では、今後必要となる IT 人材のスキル体系について、社内のどの層に共有できていますか。(いくつでも)

- ☐ 1. 経営層
- ☐ 2. 幹部社員層
- ☐ 3. 管理職層
- ☐ 4. 中堅社員層
- ☐ 5. 一般社員層
- ☐ 6. 分からない／経営層の意図は共有されていない

【再び全ての方にお伺いします】

Q33. 貴社では、約 3 年前と比べて IT 人材（DX 人材や AI 人材を含む）の獲得（採用）が難しくなっていると感じますか。(1 つだけ)

- ☐ 1. 非常に難しくなっていると感じる
- ☐ 2. 難しくなっていると感じる
- ☐ 3. 変わらない
- ☐ 4. 容易になっていると感じる
- ☐ 5. 非常に容易になっていると感じる
- ☐ 6. 分からない

【IT 人材の獲得（採用）が難しくなっている（採用の難易度について（Q33）、1 または 2 を選択した方）にお伺いします（そうでない方は Q35 に移ってください）】

Q34. 採用が難しいと感じる理由について教えてください。(いくつでも)

- ☐ 1. 応募者数の絶対数が不足している
- ☐ 2. 求めるスキル水準に達する応募者がいない
- ☐ 3. 応募者の提示する給与水準が高騰している
- ☐ 4. 採用市場での他社との競争が激しい
- ☐ 5. 自社の事業や働き方の魅力が応募者に伝わっていない
- ☐ 6. 採用選考プロセスが市場のスピード感に合っていない
- ☐ 7. 分からない
- ☐ 8. その他（ ）

【ここからは再び全ての方にお伺いします】

Q35. 必要な IT 人材（DX 人材や AI 人材を含む）を確保するために、約 3 年前と比べて、貴社が力を入れている施策はありますか。また、将来力を入れたい施策はありますか。（それぞれいくつでも）

施策（↓）		この列からいくつでも	この列からいくつでも
			現在力を入れている施策
①	新卒採用	☐ 1	☐ 1
②	中途採用	☐ 2	☐ 2
③	既存社員の能力向上	☐ 3	☐ 3
④	既存社員のリスクリリング	☐ 4	☐ 4
⑤	フルリモート／ハイブリッドの導入・拡大	☐ 5	☐ 5
⑥	海外／越境採用の活用	☐ 6	☐ 6
⑦	国内外注の活用	☐ 7	☐ 7
⑧	オフショア／ニアショアの活用	☐ 8	☐ 8
⑨	分からない	☐ 9	☐ 9
⑩	その他（ ）	☐ 10	☐ 10

Q36. 特に応募者から見た魅力を高める点で、IT 人材（DX 人材や AI 人材を含む）獲得に対して、貴社ではどのような取組を行っていますか。また、将来どのような取組を行いたいと考えていますか。（それぞれいくつでも）

取組（↓）		この列からいくつでも	
		現在の取組	将来（今後3年程度で）行いたい取組
①	採用枠の拡大	☐ 1	☐ 1
②	年収の引き上げ	☐ 2	☐ 2
③	リファラル採用の実施	☐ 3	☐ 3
④	ジョブ型採用の実施	☐ 4	☐ 4
⑤	スキルアップやチャレンジの機会を増やすなど成長機会の拡大	☐ 5	☐ 5
⑥	労働環境の改善（残業の削減や有給取得の推奨など）	☐ 6	☐ 6
⑦	フルリモート／ハイブリッドの導入・拡大	☐ 7	☐ 7
⑧	柔軟な報酬・報奨（成果連動／市場連動レンジ）	☐ 8	☐ 8
⑨	特にない	☐ 9	☐ 9
⑩	分からない	☐ 10	☐ 10
⑪	その他（ ）	☐ 11	☐ 11

AI時代に必要な能力を持つIT人材が、その能力を十分に発揮し活躍できるようにするための制度やマネジメントについてお伺いします。

Q37. IT人材の活躍を促進するうえで、貴社が課題と感じているものを選んでください。(いくつでも)

- ☐ 1. 必要な能力を持つ人材を、適切な役割・ポジションへ配置できていない
- ☐ 2. 業務量や人員需給の変化に応じて、柔軟に人員を再配置できていない
- ☐ 3. 本人の志向やキャリア希望を踏まえた配置・異動ができていない
- ☐ 4. 求める能力や成果の評価基準が明確になっていない
- ☐ 5. 社員が持つ能力や業務上の貢献を十分に把握・評価できていない
- ☐ 6. 評価者や部門によって評価結果にばらつきが生じている
- ☐ 7. 成果や貢献に応じた処遇・報酬となっていない
- ☐ 8. 役割や責任の大きさに応じた処遇・報酬となっていない
- ☐ 9. 社内外の人材を惹きつけ、つなぎとめる上で十分な処遇水準となっていない
- ☐ 10. 管理職が部下に期待する役割や目標を明確に示せていない
- ☐ 11. 管理職が部下の成長やキャリア形成を十分に支援できていない
- ☐ 12. 部門内外の連携や知識共有を十分に促せていない
- ☐ 13. 分からない
- ☐ 14. その他 ()

従来、情報サービス産業では、大規模PJTにおける要員確保等に最適な組織形態がとられてきました。

Q38. 今後、AI活用の拡大や、顧客ニーズの変化が進む中で、貴社ではどのような組織形態が重要になると考えますか。それぞれの重要性変化について選んでください。(それぞれ1つずつ)

組織形態(↓)		選択肢(以下から、それぞれ1つ)				
		重要性が高まる	重要性に変化はない	重要性が下がる	不要となる	分からない
①	機能(職能)別の組織: 専門スキルや職種ごとに編成する組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	顧客別の組織: ターゲットとする顧客業界や市場セグメント毎に編成した組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③	製品・サービス別の組織: 提供する特定のプロダクトやサービス毎に編成する組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④	プロジェクト型組織(アジャイル型組織): 案件や課題ごとに必要な人材を集め、一定期間のチームを編成する組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑤	マトリクス型組織: 機能と業界など、複数の軸を組み合わせで編成する組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q39. 以下の組織運営・意思決定のあり方については、どの程度重要性が変化すると考えられますか（それぞれ1つずつ）

組織運営・意思決定のあり方（↓）	選択肢（以下から、それぞれ1つ）				
	重要性が高まる	重要性に変化はない	重要性が下がる	不要となる	分らない
① 階層・指揮命令型（例：トップダウン型）：役職や組織階層に基づき、上位者が方針や対応を決定する	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
② 権限委譲型（例：現場主導型）：上位者が方針と権限範囲を定め、その範囲内で部門や現場の責任者が決定する	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③ 横断・協働型（例：水平型）：部門を超えて情報共有や意思決定を行いながら運営する組織	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④ 自律分散型（例：ディール組織、ホラクラシー組織）：共通の目的やルールの下で、役割を担う個人・チームが、必要に応じて関係者や専門家の意見を得ながら自律的に決定する	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

AI 技術の進化に伴い、今後は AI エージェントがチームメンバーの一員となり、協働することが考えられます。

Q40. AI エージェントが業務の一部を担うようになる中で、組織運営や人材マネジメント上、重要になると考えるものは何ですか（3 つまで）

- ☐ 1. AI エージェントを組み込んだ業務プロセスの再設計
- ☐ 2. AI エージェントと人間の役割分担・チーム編成の見直し
- ☐ 3. AI エージェントが実施した業務に対する責任の所在の明確化
- ☐ 4. AI エージェントの品質・信頼性を確保する仕組みの整備
- ☐ 5. AI エージェントの利用ルール・データ管理ルールの整備
- ☐ 6. AI エージェントを含めたチーム運営・マネジメント手法の確立
- ☐ 7. AI エージェントを前提とした評価・管理のあり方を見直し
- ☐ 8. 特になし
- ☐ 9. 分からない
- ☐ 10. その他（ ）

Q41. 今後、自社が市場で勝ち抜くために、以下の項目は、それぞれどのくらい重要だと思いますか。（それぞれ1つずつ）（※ ご回答者個人の印象としてお答えいただいて構いません。）

項目（↓）		選択肢（以下から、それぞれ1つ）				
		重要性が高まる	重要性に変化はない	重要性が下がる	不要となる	分からない
①	社会や顧客への貢献意識が強い	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
②	自社や自社ブランドが好きな人材が多い	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
③	仕事を楽しんでいる人材が多い	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
④	今後目指すべきビジョンが明確である	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑤	変革や挑戦を好む	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑥	果敢にリスクを取ることが尊重される	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑦	スピードが重視される	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑧	個人の裁量が大きい	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑨	実力主義である	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
⑩	管理部門よりも事業部門の権限が強い	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Q42. 貴社では、社員の主体的な挑戦を促進するため、以下のような取組を実施していますか。

取組（↓）		選択肢（以下から、それぞれ1つ）					
		現在実施しており、今後さらに強化する	現在実施しており、今後も継続する	現在は実施していないが、今後実施予定	現在実施しておらず、今後予定はない	過去実施していたが、現在は中止・廃止している	分からない
①	イノベーション小集団活動 （社員が主体となり、業務改善や、価値創造に向けたテーマに継続的に取り組む活動）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
②	社内コンテスト・アイデア提案制度 （業務改善や新規事業等に関するアイデア募集・発表・表彰制度）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
③	挑戦・自己研鑽のための時間確保 （20%ルール等、通常業務とは別に、新たな挑戦や学習活動に充てる時間を確保する仕組み）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
④	ハッカソン等の実践的活動 （短期間で企画・試作・検証を行う実践型イベント）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑤	顧客や他社との共創プロジェクト （共同検証、共同開発、新規事業共創等）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑥	新規事業・PoC 等への参加機会の提供 （業務改善、新サービス開発、PoC 等への参画機会）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑦	AI 活用事例や挑戦事例の共有 （成果事例、失敗事例、活用ノウハウ等の発表会・勉強会・ナレッジ共有）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑧	分野や組織を超えたコミュニティ活動 （技術コミュニティ、AI コミュニティ、社内横断コミュニティ等）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑨	外部コミュニティ・ワークショップ等への参加 （他社交流、勉強会、業界コミュニティ等への参加）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6
⑩	挑戦や成果を評価・共有する仕組み （表彰制度、成果発表会、社内認定制度等）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6

Q43. 貴社が人材変革や挑戦促進に向けた取組を実施する上での課題を教えてください。
(あてはまるものすべて)

- ☐ 1. 経営層の理解や支援が不足している
- ☐ 2. 管理職の理解や支援が不足している
- ☐ 3. 挑戦や失敗を許容する組織文化が十分でない
- ☐ 4. 部門を越えた連携・協働が進めにくい
- ☐ 5. 従業員の参加・巻き込みが進まない
- ☐ 6. 取組の効果測定や成果評価が難しい
- ☐ 7. 人事評価・処遇との連動が不十分である
- ☐ 8. 活動テーマの設定や運営方法が分からない
- ☐ 9. 通常業務が忙しく、活動時間を確保できない
- ☐ 10. 活動予算・原資を確保できない
- ☐ 11. 推進を担う人材を確保できない
- ☐ 12. 特に課題はない
- ☐ 13. その他 ()

質問は以上で終わりです。長時間ご協力ありがとうございました。

回答送付先

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 FAX : 03-5289-7653

E-mail : wp@jisa.or.jp (担当 : 田畑・木幡・會木)