

5 コンサルティングの実施

(1) 実施目的

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

(2) 実施概要

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

図表 4-34. コンサルティング実施企業 4 社の概要

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

各社へのコンサルティングは、1 社 3 回の訪問を目途に、3 つの Step で実施した。
 Step1 では、過去 3 年間程の労働時間データを分析し、マネジメント層との打ち合わせを踏まえて、長時間労働等の発生箇所を特定し、その課題の仮説を検討する。
 Step2 では、Step1 で検討した課題に関連する現場担当者(管理職/社員双方)に対して、現場の実態を踏まえた、具体的な課題や要因について、ヒアリングを実施する。
 Step3 では、長時間労働の要因・課題に対して有効と思われる施策について、過去事業を踏まえて策定した 80 施策の中から紐づけ、実施に向けたロードマップを策定する。

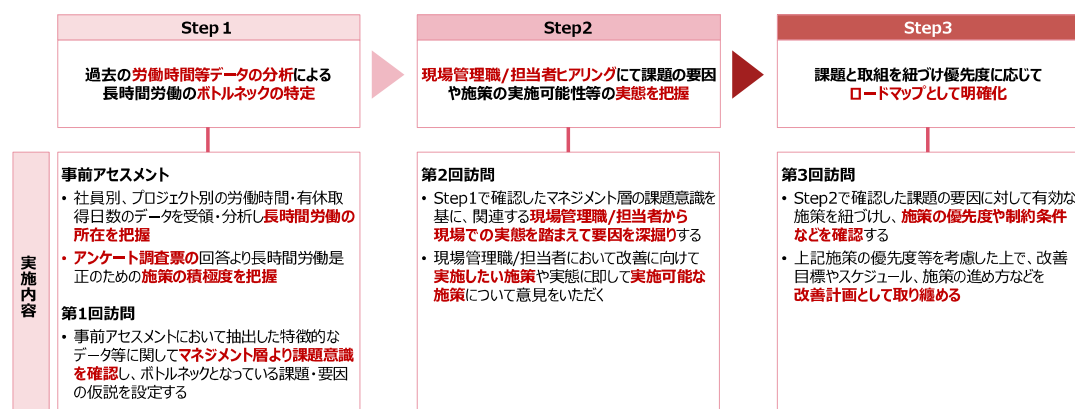


図 4-35. コンサルティング実施の各 Step

(3) 実施結果

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

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

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

Step2	実施日時	2018 年 3 月 1 日～3 月 8 日	
	実施概要	Step1 で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方) 7 名へのアンケートを実施し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。	
	実施結果概要	現場社員より Step1 の各課題(①～③)に対して具体的な課題が挙がった。	
		課題①	1. 顧客からの急な仕様変更
			2. 顧客とのアウトプットや仕様の調整不足
			3. リリース時のトラブル対応
		課題②	1. 顧客との調整ミスによる稼働増
2. スキル向上(プロジェクト管理、技術・新言語)			
3. 評価基準の不明瞭さや成果に対する報酬			
課題③	1. 会社の今後の計画や営業状況の把握		
	2. 人材育成方針が不明瞭		

Step3	実施日時	2018 年 3 月 18 日
	実施概要	Step2 で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を 80 施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。 対策①：顧客との成果物、仕様調整ルール等の調整 対策②：エンジニアのスキル向上に向けた研修等 対策③：人材育成方針や営業状況等の全社方針の社員への発信

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

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

Step2	実施日時	2019 年 2 月 6 日～2 月 14 日（対面及び電話）	
	実施概要	Step1 で挙げられた課題を基に、関連する現場社員（管理職/スタッフ双方）へのヒアリングを実施（1 名 30 分程）し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。	
	実施結果概要	現場社員より Step1 の各課題（①～③）に対して具体的な課題が挙げった。	
		課題①	1. 若手社員の業務知識・IT スキルの習熟
			2. 業務知識を身に付けた社員の離職
			3. プロジェクト終了後のトラブル等に対応できる体制維持
			4. 休日勤務による代休の蓄積
		課題②	1. 恒常的な対応において属人的な業務が多い
			2. 新社屋の拡張工事による一時的な負荷増大
			3. 季節的な繁忙期への対応
課題③	1. 業務特性によりプロジェクトの繁閑の差が激しい		
	2. 必要スキルが異なるため他プロジェクトへの支援が難しい		

Step3	実施日時	2019 年 2 月 25 日
	実施概要	Step2 で挙げられた具体的な課題・要因に対して、有効と思われる施策を 80 施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。 対策①：労働時間管理や柔軟な働き方に向けた環境整備 →健康経営の実現を目指し、社員の定着率向上等を目指す 対策②：業務知識・スキルの見える化と習熟のための研修等の実施 →スキルの習熟と見える化により主にリーダー層の負荷軽減を目指す 対策③：業務の共有化・平準化 →トラブル時等の業務繁忙時期に必要な人材を配置し負荷軽減を目指す

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

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

Step2	実施日時	2018 年 11 月 13 日、16 日	
	実施概要	Step1 で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方)へのヒアリングを実施(1 名 30 分程)し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。	
	実施結果概要	現場社員より Step1 の各課題(①～③)に対して具体的な課題が挙がった。	
		課題①	1. 受託開発における見積ミス
			2. 仕様変更による想定外の工数増
			3. スキルアンマッチ・スキル不足による工数増
			4. 休日勤務による代休の蓄積
課題②	1. 派遣/準委任契約における労働時間に連動した売上減少		
	2. 労働時間に連動しない請負契約への中長期的な転換		
課題③	1. 顧客や本人の意識による休暇を取得しづらい環境		
	2. 計画的な有休取得を阻害するメンバーの進捗状況の属人化		

Step3	実施日時	2019 年 1 月 29 日
	実施概要	Step2 で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を 80 施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。 対策①：見積精度向上のための社内ルール、チェック体制の整備 対策②：仕様変更ルールの整備と仕様変更要求に応じた契約変更の徹底 対策③：スキルの見える化・中長期的なスキル向上に向けた人材育成 対策④：適切な契約形態や良好な取引関係が期待できる顧客の見極め 対策⑤：社員への有給休暇取得の全社的な奨励、取得しやすい環境の整備 対策⑥：進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化

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

実施結果		
Step 1	実施日時	2018 年 12 月 20 日
	実施概要	過去 3 年分の労働時間データの分析結果を基に、長時間労働の発生箇所に関して、その要因をマネジメント層と議論する。
	実施結果概要	・月所定外労働時間の減少、有給休暇取得率の向上等の 2017 年度より本格化した働き方改革の成果が、成果に明確に表れている。 ・一方で、マネジメント層からの懸念事項として、社員がその効果をどのように感じているのか、今後更なる取組の推進に向けては、どのような点が課題となっているのかが現状把握できていない。 ・そのため、成果を踏まえて、実態として現場社員が現状どのような課題を持っているのかを確認し、それに対して次の方針・打ち手を検討する。

Step2	実施日時	2019 年 2 月 27 日	
	実施概要	Step1 で挙げられた課題を基に、関連する現場社員(管理職/スタッフ双方)へのヒアリングを実施(1 名 30 分程)し、現場での実態を踏まえた具体的な課題・要因等を把握する。	
	実施結果概要	・ 同社の人員の多くを占める 2 つの統括部の内、開発統括部では働き方改革の成果を実感しているが、システム技術統括部では実感しておらず、統括部間での温度差がある。 ・ そのため、課題は課題①「開発統括部での課題」、課題②「システム技術統括部」での課題に分けて検討を進めることとした。	
		課題①：開発統括部における長時間労働の課題	
		1.	応援人員のスキルマッチング
		2.	リーダー層に知見が偏り業務負荷が高い
		3.	顧客との納期や進め方調整等協力関係の醸成
		課題②：システム技術統括部における長時間労働の課題	
		1.	運用と設計・構築業務の平行による負荷増大
		2.	社員の技術スキル向上による生産性の向上
	3.	グループ全体での働き方改革による顧客からのしわ寄せ	

Step3	実施日時	2018 年 3 月 13 日
	実施概要	Step2 で挙げられた課題の要因に対して、有効と思われる施策を 80 施策から選定し、施策遂行のロードマップを作成する。
	実施結果概要	具体的な課題・要因に対して、有効と考えられる施策を選定し、以下の施策の実施に向けたロードマップを策定した。 対策①：業務知識・スキルの見える化と習熟のための研修等 →スキルマップ等により、人材育成、人員配置の指標に活用する。 対策②：業務分担の変更等による業務の共有化・平準化 →①と共に必要なスキルを持った人員の配置により業務を共有・平準化。 対策③：顧客と適切な納期等で契約するための交渉の場の設置 →グループ各社との会議体等により納期や進め方、優先度等を調整する。

（４）今後の検討課題・対策

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

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

常駐先に勤務する社員の比率が高い場合、働き方改革の方針や施策の浸透が課題

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

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

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

発注元である顧客との契約面や仕様の調整が課題

顧客との契約面や仕様等の調整面での課題についても複数企業から挙げられた。

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

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

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

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

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

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

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