

基調講演 「働き方改革の背景と取組の勘所」

平成30年3月2日

長時間労働対策事業検討委員会

座長 今野浩一郎

(I) 労働時間の現状を確認する

		日本全体	情報サービス業
(1)年間総実労働時間 (うち一般労働者)	毎月勤労統計調査 H28年	1724時間 (2024時間)	1940時間
(2)年間所定外労働時間	毎月勤労統計調査 H28年	130時間	203時間
(3)年休取得率	就労条件総合調査 H26年	47.6%	55.0%
(4)長時間労働者(週60時間以上) の割合(休業者を除く雇用者)	労働力調査 H28年	7.7%	6.9%
(5)労災支給決定件数	過労死等の 労災補償状況 H27年度	脳・心臓疾患、精神障害ともに 情報サービス業は上位5位業種(中分類)	

(Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方

(1)長時間労働改善(規制)の趣旨・目的

- ① 健康確保
- ② ワークライフバランスの改善(働き方改革の面)
- ③ 公正競争の確保(経済規制の面)
- ④ 経営活動の活性化(「攻めの時間短縮」の面)
 - 「経営活動との調和」重視から「経営力向上の引き金」へ
 - つまり長時間労働是正による多様な人材の活用・能力発揮、新たな価値創造の実現、生産性向上の実現へ

(2)政策が企業に求める「攻め時間短縮」

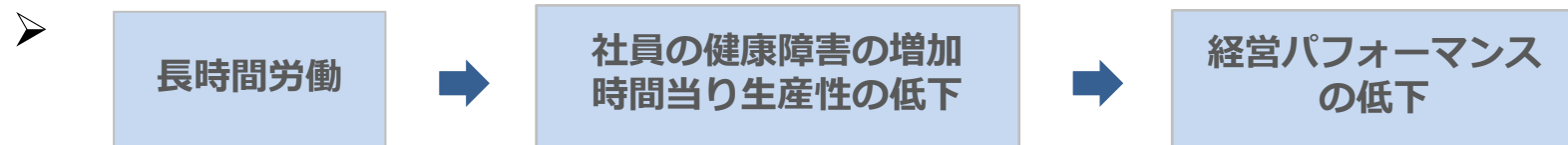
◆長時間労働改善政策のポイント

- 長時間労働改善には「働き方改革」が必要
⇒労働時間規制は「働き方改革」の一部
- 「働き方改革」には、働き方の背景にある伝統的なマネジメントや働く意識の改革が必要

(2)政策が企業に求める「攻め時間短縮」

◆「攻めの時間短縮」

① 高い時間当り生産性を実現するマネジメント



➤ 伝統的経営の特徴～長時間労働

⇒時間当り生産性が低下しても「成果の量を拡大する」経営(「規模重視型経営」)

➤ 求められる「時間当り生産性重視型経営」への転換

② そのためには業務プロセスの改善等のマネージャー改革を

(Ⅲ)IT産業・企業の進むべき方向と 「働き方改革」

(1)IT産業・企業にとっての「働き方改革」の意味

◆政府が「働き方改革」を推進しているからではない
⇒経営(者)の「何処に向かいたいのか」から発想する働き方改革へ

◆その際の出発点～「長時間労働は生産性の低下を招く」

※とくに知的労働はそうとの認識

(2)IT産業・企業に求められる方向

◆価値創造産業への脱皮

⇒企業による高付加価値型経営の実現

◆その方向は労働力供給の「2つの制約」のなかで実現

- 人材の量的制約(人手不足)
- 人材の制約社員化(女性、育児・介護負担社員等)

(3)そのための「働き方改革」の方向

◆量的制約には「時間当り生産性」向上で対応

- それは価値創造型、高付加価値型の働き方
- そのためには長時間労働の是正

◆人材の制約社員化へは働き方の柔軟化で対応

- 働く時間、場所の柔軟化の推進

(4)最後に大切なこと

- ◆「働き方改革」に踏み出す覚悟
- ◆JISAの「働き方改革宣言」はその一歩

(Ⅳ)「働き方改革」の勘所 ～調査結果とパンフレットの概要～

(1)長時間労働の背景

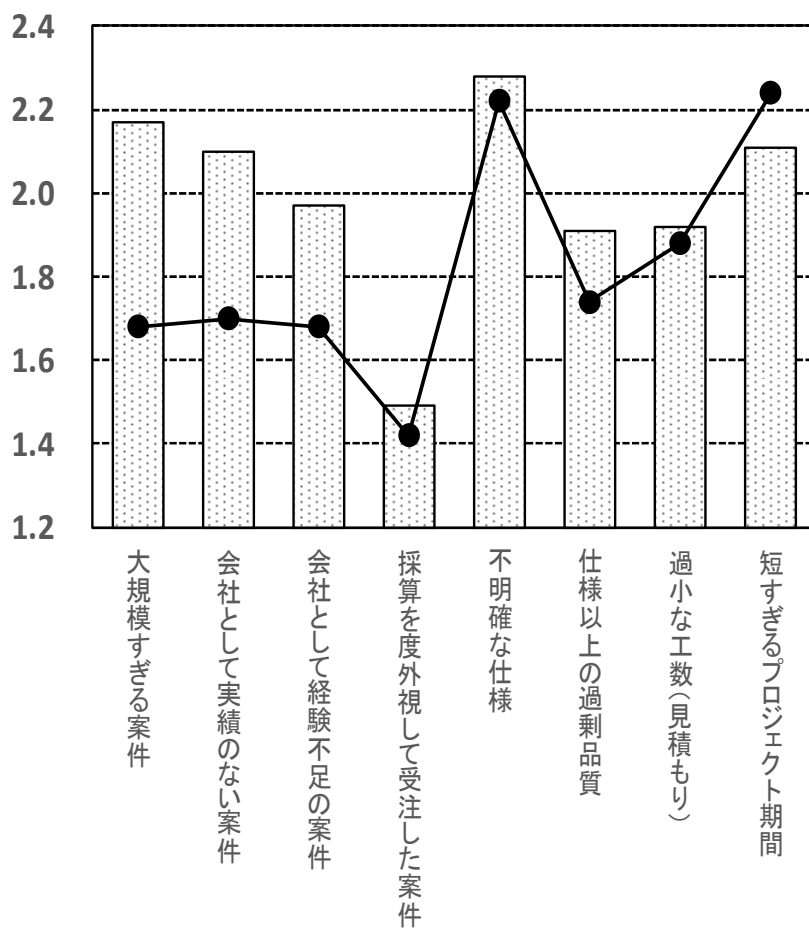
		該当の程度	
		中	高
影響の程度	高		不明確な仕様 短すぎるプロジェクト期間
	中	過少工数、過剰品質、経験不足案件	過大プロジェクト 実績なしプロジェクト

		該当の程度	
		中	高
影響の程度	高		仕様変更、大元の仕様変更、 人材投入不足、メンバー能力不足、 発注者との意思疎通不足
	中	協力会社要員不足、PLの能力不足、 スケジュール管理問題、発注者の非協力、 トラブル初期対応遅れ、トラブル対応策合 意遅れ、品質等トラブル	

プロジェクト特性と長時間労働

(該当の程度得点)

(影響の程度得点)



▨ 「どの程度該当するのか」(該当の程度)

● 「長時間労働にどの程度つながるのか」(影響の程度)

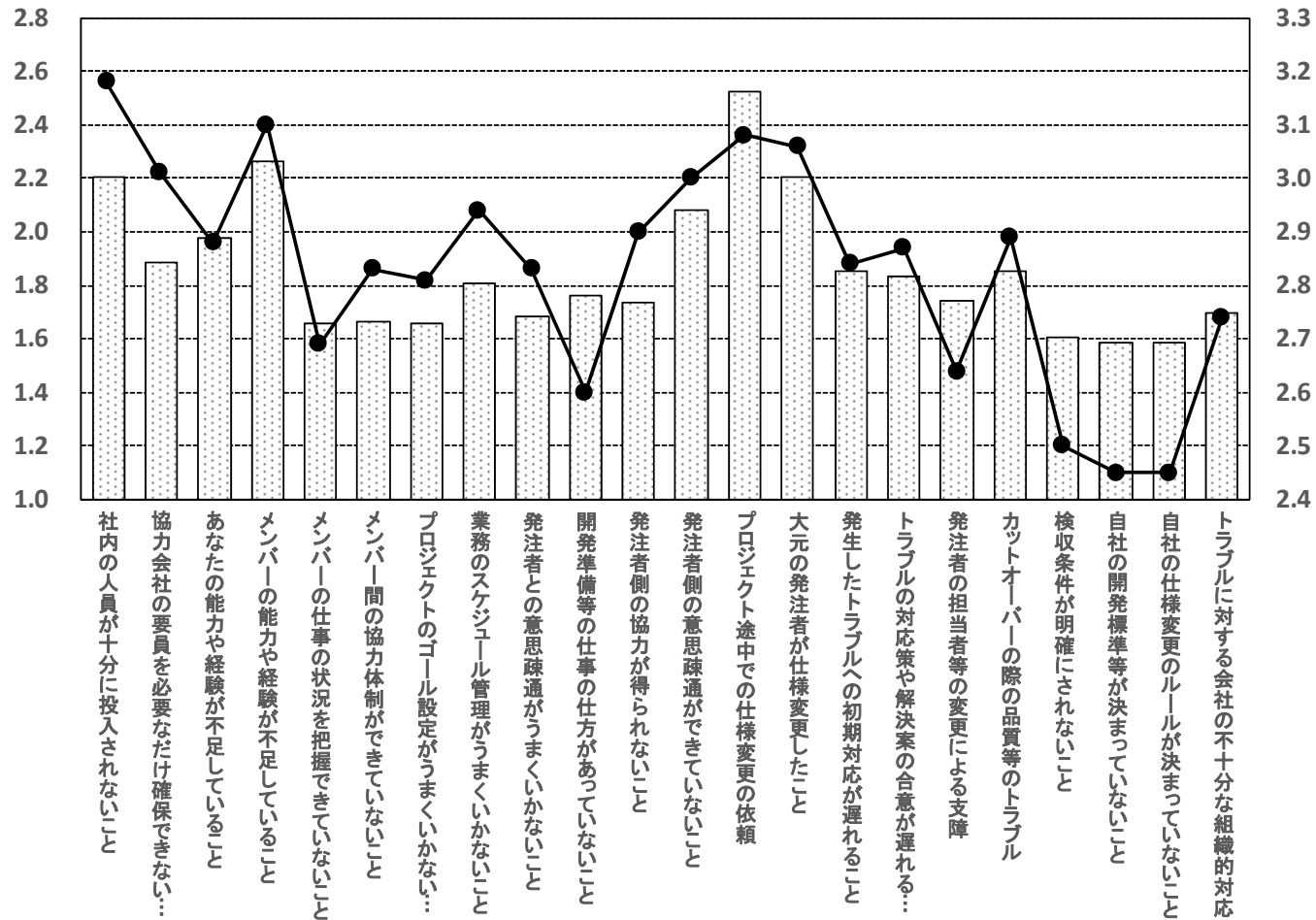
《該当の程度》得点＝「当てはまる」4点、「どちらかといえば当てはまる」3点、「どちらかといえば当てはまらない」2点、「当てはまらない」1点

《影響の程度》得点＝「つながる」4点、「どちらかというにつながる」3点、「どちらかというにつながらない」2点、「つながらない」1点

プロジェクト特性と長時間労働

(該当の程度得点)

(影響の程度得点)



(2)長時間労働の生む問題リストと勘所

分野・フェーズ		問題リスト
プロジェクト特性		大規模すぎる案件
		会社として実績がない、経験が不足している案件
		発注者の協力が得られない
開発段階	受注	不明確な仕様
		過小な工数、短すぎるプロジェクト期間
		メンバーの能力や経験が不足している
	プロジェクトの運営（設計・開発・テスト）	仕様変更の依頼がある
		品質やセキュリティ等のトラブルの発生
		人員が十分に投入されないこと
		開発状況の把握と共有化ができていない
	納入（検収）	検収条件が明確にされない
		仕様以上の過剰品質の開発を行う
プロジェクト推進の基盤		作業の標準化ができていない
		生産性の基準がなく、生産性が把握できていない
		現場、担当者が問題を抱え込むことに対応できていない

問題 | 現場や担当者が問題を抱え込むことに対応していない

勘所
15 | 管理ツールや会議等で仕事の共有化をはかること

背景

開発プロジェクトにトラブルはつきものです。しかし、現場や担当者がトラブルを抱え込み、「発生したトラブルへの初動対応が遅れること」、「発注者との間でトラブルの対応策や解決策の合意が遅れること」になると、その対応に迫られ長時間労働を生むことになります(コラム データでみる を参照)。

心配される問題は、それだけではありません。トラブルが長引く、プロジェクトが破綻する、あるいは不採算案件になり収束するまでに大きな損失が発生する等のリスクも大きくなります。

ですから、「ちょっとした遅れだからすぐに取り戻せる」、「小さな不具合だから自分で直せる」といった判断から、現場や担当者が問題を抱え込むという事態は何としても避けなければなりません。日頃から小さな問題でも早期に見つけ、プロジェクト内で共有し、対応策を考えるということが重要になります。

解決策

現場や担当者が抱え込む問題に対応するには、日頃から、プロジェクト内でそれぞれのメンバーが担当する仕事の見える化と共有化をはかることが重要となります。またプロジェクトマネージャがチーム内の小さな変化に気付くことも、プロジェクトの成否に係わってきます。こうした課題に応え、現場や担当者が抱え込む問題を解決するには、以下の対策が有効です。

- 1 オープンソース等のプロジェクト管理ツールを活用し、メンバーの業務内容と進捗をリアルタイムに把握し、プロジェクトメンバー全員で共有する。
- 2 業務を複数のメンバーが担当するチーム制をとる。
- 3 定例会議等の場で、トラブルの確認や対応策の調整のためのコミュニケーションをはかる。
- 4 業プロジェクトマネージャはメンバーから悪い報告があっても、責めない、何とかしろと突き放さない、放っておかない(無視しない)という行動をとる。

ヒントとなる取組事例

- プロジェクト管理ツールでメンバーの業務内容と進捗を日々確認し、毎週の定例で確認して偏りや遅れを調整しています。上長やメンバー間でのコミュニケーションをしっかりと、個人が問題を抱え込んでプロジェクト全体に影響しないよう、小さな変化も見逃さず、周りとの助け合いが出来るような情報共有をすすめています。—— (株)メタテクノ
- 設計工程では、2名毎のチームを編成して各サブシステムを担当し、相互チェックにより仕様認識の誤りを防ぐようにし、仕様変更による手戻りを最小限にとどめ、一人にかかわる負荷を軽減するとともに、上流工程での品質を高めました。—— (株)熊本計算センター

Column

「抱え込み」の現状 データでみる

現場や担当者がトラブルを抱え込んだために、初期対応が遅れ、トラブルが拡大する。起りがちなことです。図表をみると、約2割のPLは「トラブルへの初期対応のおくれ」「対応策や解決策の合意の遅れ」が「ある」(「当てはまる」+「どちらか」と当てはまる)としています。これらの問題は長時間労働を生む主要な原因になっており、約7割のPLが長時間労働につながる(「つながる」+「どちらか」とつながる)としています。それは実際の労働時間、とくに1日当りの最長労働時間にも顕著に現れています。「トラブルへの初期対応のおくれ」を例にとると、それが「ある」プロジェクトのPLが747分、PMが727分で

あるのに対して、「ある」プロジェクトはそれぞれ891分、869分に上っています。

またトラブルに対応するには組織的体制を整備することが必要ですが、この整備はかなり進んでいるようです。「トラブルが発生したさいの会社の不十分な組織的対応」に「当てはまらない」あるいは「どちらかといえば当てはまらない」としたPLは84.0%に上ります。それでも、デジタルビジネス系がその他のプロジェクト分野に比べて遅れているなど、整備状況は分野によって異なります。とくに遅れている分野の改善が求められます。

プロジェクトマネージャー (PL) に関する担当プロジェクトの現状と長時間労働の発生

	担当プロジェクトについて				長時間労働の発生			
	当てはまる	当てはまる どちらかという と	当てはまらない どちらかという と	当てはまらない	つながる	つながる どちらかという と	つながらない どちらかという と	つながらない
発生したトラブルへの初期対応の遅れ	2.6	18.6	40.3	38.5	28.6	42.9	12.1	16.5
トラブルの対応策や解決策の合意の遅れ	3.5	15.2	42.0	39.4	29.9	39.0	19.0	12.1
トラブルへの会社の不十分な組織的対応	2.6	13.4	34.2	49.8	26.4	38.5	18.2	16.9