

基調講演 「長時間労働の背景と是正のポイント」

平成30年11月21日

長時間労働対策事業検討委員会

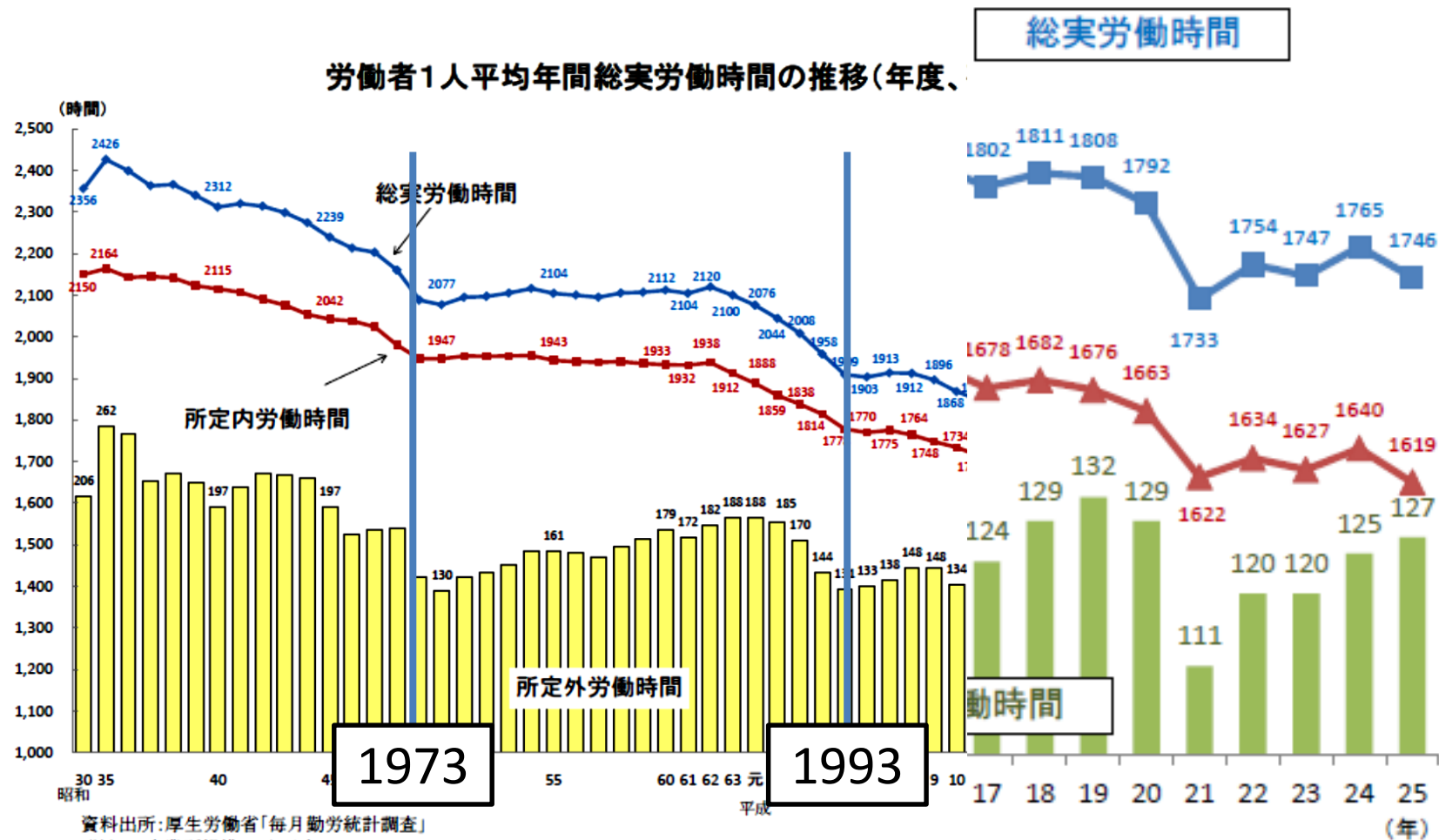
委員長 今野浩一郎

（Ⅰ）長労働時間の現状を確認する

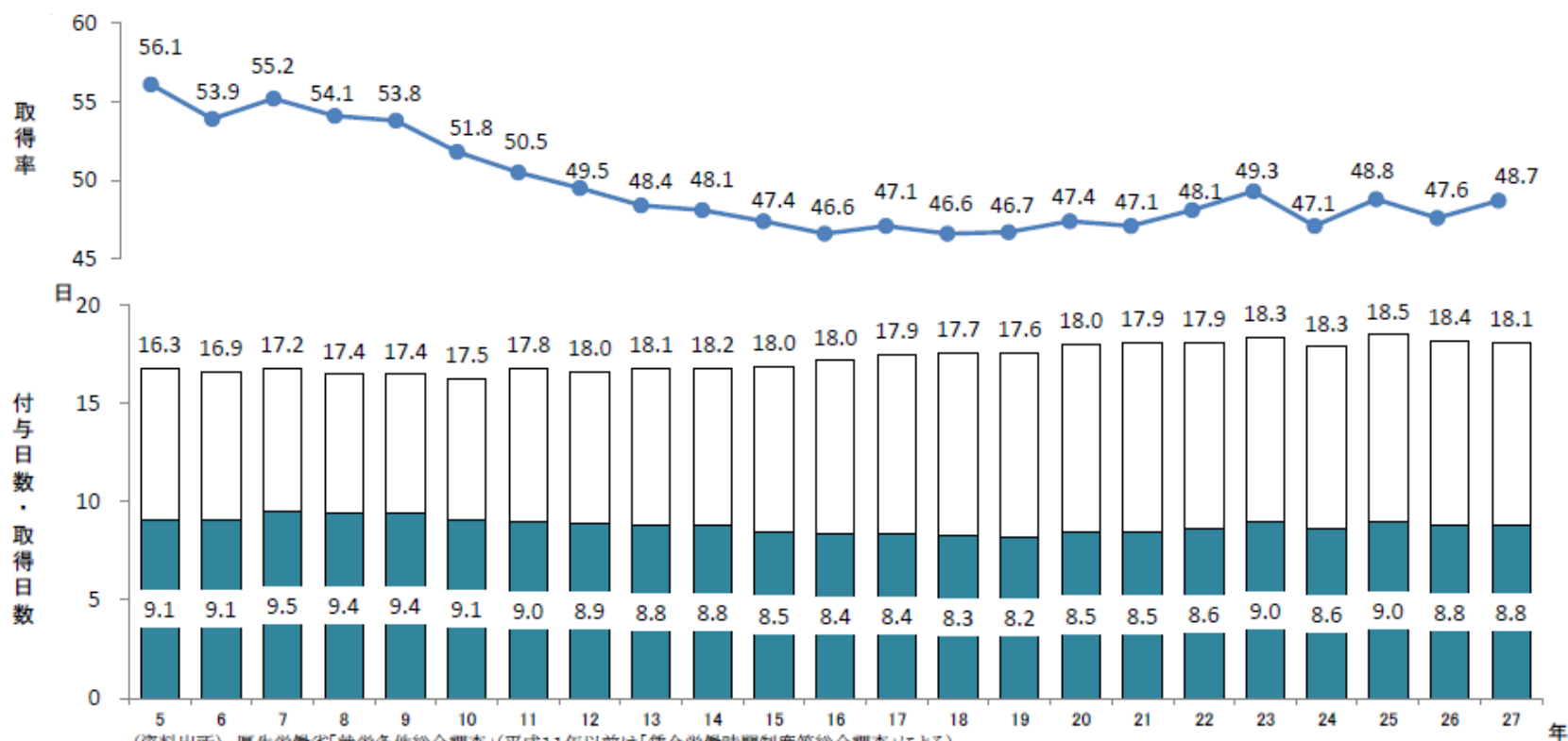
(1)長時間労働の実態

		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)	

(2)総実労働時間の推移



(3)有給休暇取得率の推移



(資料出所) 厚生労働省「就労条件総合調査」(平成11年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」による)

- (注) 1) 「対象労働者」は「常用労働者」から「パートタイム労働者」を除いた労働者である。
 2) 「付与日数」には、繰越日数を含まない。「取得率」は、全取得日数/全付与日数×100(%)である。
 3) 平成18年以前の調査対象:「本社の常用労働者が30人以上の民営企業」→平成19年以降の調査対象:「常用労働者が30人以上の民営企業」
 (参考)平成18年以前の調査方法による平均取得率 (平成19年 47.7%) (平成20年 48.1%) (平成21年 48.2%) (平成22年 49.3%)

(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」配慮から「経営力向上の引き金」へ
 - 長時間労働による「成果量重視型経営」から「時間当り生産性重視型経営」への転換
 - 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を通しての生産性向上の実現へ
 - そのための業務プロセスの改善、マネジャーの管理能力の向上、社員の時間意識・能力向上等

(2)長時間労働改善政策の作成上のポイント

①「働き方」を改革する大問題であるとの認識が必要

- 背景に伝統的な「働き方」、マネジメント、働く意識等がある
- したがって多様な政策の動員が必要
- 労働時間規制はその一部との認識。

②3つの政策を組み合わせること

- 労働時間を直接規制する政策
- 企業・労働者に生産性向上と長時間労働の改善を促す政策
- 長時間労働改善のための社会的環境整備(取引慣行等)の政策

(4)労働時間規制政策の内容

～「健康配慮」とともに現場の多様な事情に対応できる
「多様性配慮」を重視

～時間外労働の限度規制の枠組み

a.時間外労働の限度基準告示の罰則付き法定化

➤月45時間、年360時間

b.時間外労働の上限規制～臨時的な特例～

➤総量規制～上限年720時間(＝月平均60時間)

《健康配慮》《多様性配慮》

➤最長時間の規制～単月上旬＝100時間 《健康配慮》

c.適用除外《多様性配慮》

(Ⅲ)これまでのプロジェクト成果

(1)労働時間管理関連の施策に注目(2016年)

長時間労働抑制のための施策リストの提案

分野		施策例
労働時間 制度	労働時間の柔軟化関連	短時間勤務、在宅勤務、裁量労働
	残業抑制関連	ノー残業デー、残業申請方法
	休暇取得促進	年休の計画取得、連続休暇制度
職場環境	管理職	管理職教育
	職場風土	帰りやすい職場風土形成、時間区切りチャイム
全社的な 推進体制	計画と目標設定	経営会議での検討、目標時間設定、
	点検体制	労働時間の「見える化」、職場巡回
	警告体制	注意喚起、人事等による面談、

(2)プロジェクト管理関連の施策に注目(2017年)

長時間労働の生む問題リストと「15の勘所」

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

(Ⅳ) 長時間労働を解決するための総合的な 施策体系の構築に向けて

～今年度のプロジェクト成果(企業調査結果)の報告

**～これまでのプロジェクト成果を踏まえた総合的な
施策体系の構築がねらい**

～ここでは中間的な分析結果を紹介します

(1)経営・労働時間パフォーマンスと経営特性

経営パフォーマンス（営業利益率）									
HP 高い(5%以上)									
LL 低い（20時間以上）	HPLL型	HPHL型	労働時間パフォーマンス（月当り平均所定外労働時間）		事業形態				
	組込み型	プロダクト型			下請け構造				
	元請け				企業規模				
	中企業	大手企業			人手不足状況				
	人手不足 平均	人手不足 平均							
	LPLL型	LPHL型							
	受託型								
		下請け							
	小企業	中企業							
	人手不足 やや深刻	人手不足 平均							
LP 低い(5%以下)									

(参考情報)

事業形態と経営・労働時間パフォーマンス										
	HPHL	HPLL	LPHL	LPLL	不明	合計	企業数			
受託型	25.8	12.9	22.6	12.9	25.8	100.0	93			
組込み型	15.8	26.3	21.1	15.8	21.1	100.0	19			
プロダクト型	33.3	16.7	16.7	16.7	16.7	100.0	12			
総計	25.0	15.3	21.8	13.7	24.2	100.0	124			
下請け構造と経営・労働時間パフォーマンス										
	HPHL	HPLL	LPHL	LPLL	不明	合計	企業数			
元請け	22.6	21.0	14.5	12.9	29.0	100.0	62			
下請け	26.0	8.0	32.0	14.0	20.0	100.0	50			
総計	24.1	15.2	22.3	13.4	25.0	100.0	112			
社員数と経営・労働時間パフォーマンス				人手不足状況と経営・労働時間パフォーマンス						
	平均(人)	企業数			適正	どちらか といえば 不足	不足	不明	合計	企業数
HPHL	215.9	31		HPHL	16.1	25.8	58.1	0.0	100.0	31
HPLL	172.5	19		HPLL	10.5	36.8	52.6	0.0	100.0	19
LPHL	154.0	27		LPHL	14.8	33.3	48.1	3.7	100.0	27
LPLL	98.5	17		LPLL	0.0	41.2	58.8	0.0	100.0	17
不明	146.2	30		不明	6.7	50.0	40.0	3.3	100.0	30
総計	162.8	124		総計	10.5	37.1	50.8	1.6	100.0	124

(2)長時間労働是正に向けての3つの切り口

～過去のプロジェクト成果から抽出された効果的な施策リスト～

1. 経営体制

- ◆全社的な経営方針やビジネス理念の共有
- ◆プロジェクトの全社的な支援・管理

2. 人事管理

- ◆長時間労働是正のための制度
- ◆長時間労働是正のための施策
- ◆人材育成

3. プロジェクト管理

- ◆プロジェクト提案・受注計画時の施策
- ◆円滑なプロジェクト運営実現のための施策
- ◆プロジェクト実施時のトラブル対応

- ・これらの「8つの柱」について、それぞれ10項目の長時間労働是正の施策状況（合計80項目）についてアンケート調査を行った
- ・回答は「積極的である」～「積極的でない」の4段階

《参考情報》

施策分野		質問項目例
経営体制	経営方針・理念	経営方針としての長時間労働対策の明確化、付加価値分野への事業転換、取引先の選択
	全社的な支援・管理	リスクの見える化・共有化、プロジェクト調整担当者の配置、生産性の定量的把握
人事管理	長時間労働是正制度	労働時間把握制度、弾力的な労働時間制度、勤務間インターバル制度
	長時間労働是正施策	帰りやすい職場雰囲気作り、長時間労働抑制の職場巡回、時間外労働の見える化
	人材育成	労働時間削減意識向上研修、管理職研修、専門能力向上研修
プロジェクト管理	提案等時の施策	見積精度向上の工数確保、見積内容のチェック体制、開発前の要件の分析・評価
	円滑な運営実現施策	プロジェクト間の仕事の共有化・平準化、負荷のチェックと調整、プロジェクトの生産性評価
	トラブル対応	リスクの事前洗い出し、トラブル対応の調整機関の設置、追加工数の原因、コスト負担、応援体制の明確化

(3)施策の実施状況（3つの切り口）

「3つ切り口」	長時間労働是正に向けての「8つの柱」	積極度指数
経営体制	全社的な経営方針やビジネス理念の共有	0.77
	プロジェクトの全社的な支援・管理	0.65
人事管理	長時間労働是正のための制度	0.74
	長時間労働是正のための施策	0.39
	人材育成	0.52
プロジェクト管理	プロジェクト提案・受注計画時の施策	0.73
	円滑なプロジェクト運営実現のための施策	0.45
	プロジェクト実施時のトラブル対応	0.76

2点：積極的

-1点：あまり積極的でない

1点：やや積極的

-2点：積極的でない

※回答数を乗じて回答者全体で除した数字

(4)経営・労働時間パフォーマンスに対する施策効果

1. 経営体制・プロジェクト管理との関係

◆現状の特徴をまとめると

- 高パフォーマンス企業(HPHL型)と低パフォーマンス企業(LPLL型)が積極的、中間パフォーマンス企業(HPLL型、LPHL型)が消極的

◆今後取り組むべきこと

- 施策に積極的に取り組んでも、それをパフォーマンスに結びつける企業(HPHL型)と結びつけられない(あるいは低パフォーマンスなので取組まざるを得ない)企業(LPLL型)の共存
- 中間パフォーマンス企業と低パフォーマンス企業を高パフォーマンス企業に転換させる対策の検討が必要
- とくに低パフォーマンス企業については、施策とパフォーマンスを結びつける支援が重要

2. 人事管理との関連

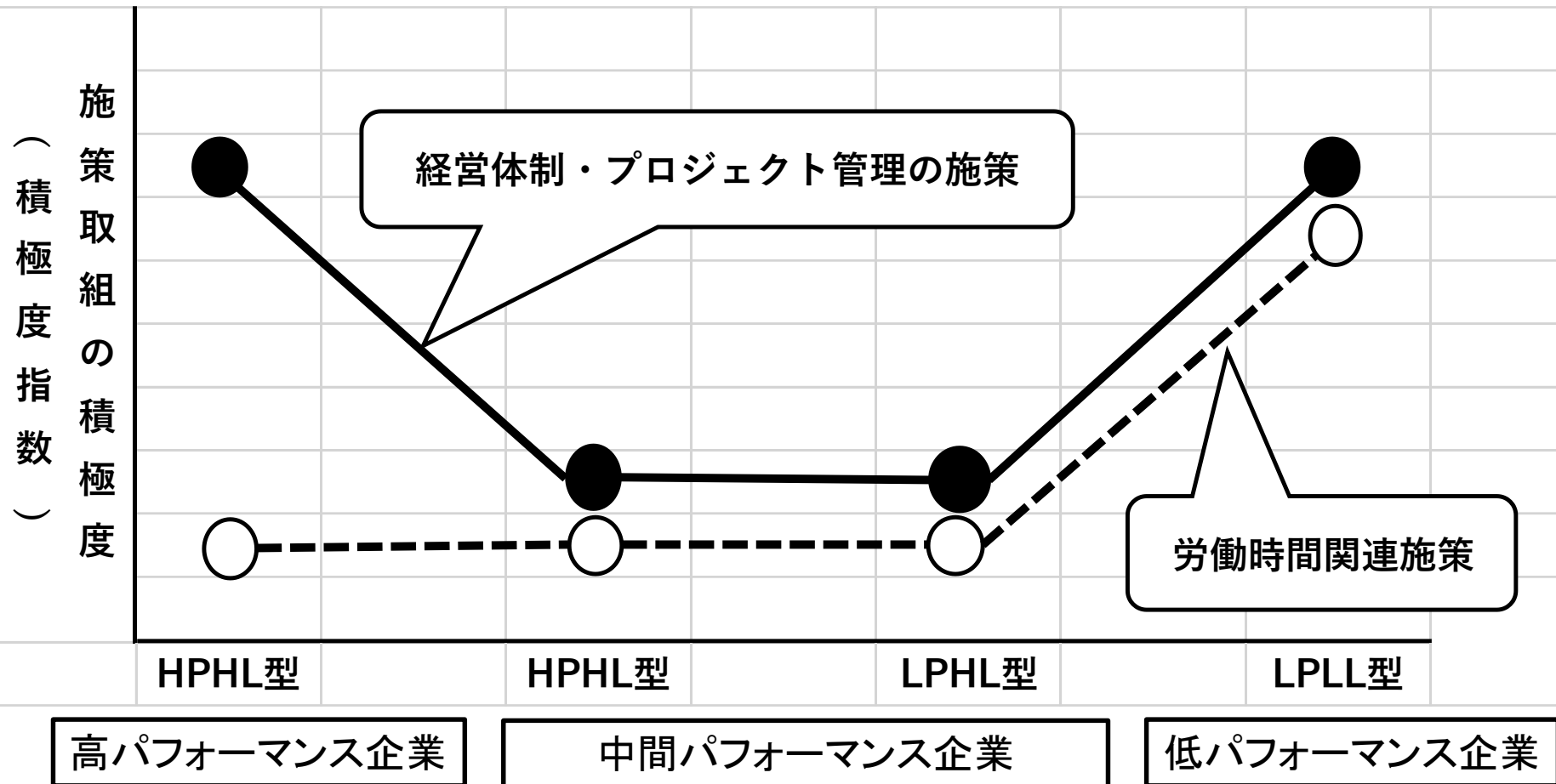
◆現状の特徴をまとめると

- 労働時間関連施策(長時間労働是正のための制度と長時間労働是正のための施策)については、高パフォーマンス企業(HPHL型)が他に比べて積極的である

◆今後取り組むべきこと

- 労働時間関連施策を積極的に推進することが必要である
- とくに高パフォーマンスを実現するには、思い切った施策の推進が求められる

施策取組と経営・労働時間パフォーマンスの関連(イメージ図)



(V)では、どのように改革を進めるのか。

- 施策リストは長時間労働に対する取り組み状況を把握し、評価するためのチェックリストです
- 施策リストを活用した改革の進め方を、コンサルティング会社から、お示しします。