

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14日

長時間労働対策事業検討委員会

委員 下田健人

(Ⅰ) 長時間労働の現状を確認する

(Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方

(Ⅲ) 2017年度プロジェクトの結果

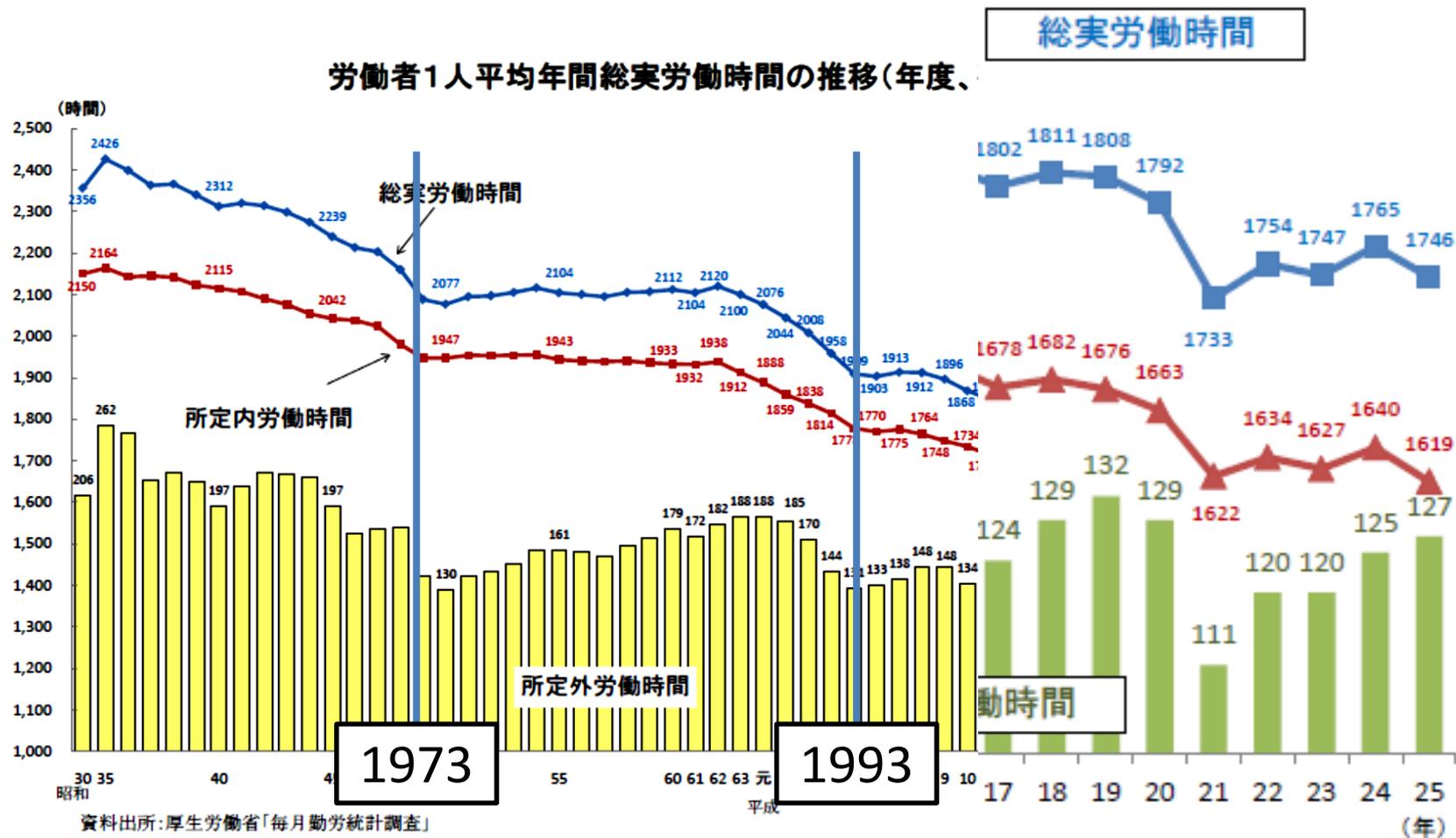
(Ⅳ) 情報サービス産業における長時間労働対策

(Ⅴ) IT産業・企業の進むべき方向と「働き方改革」

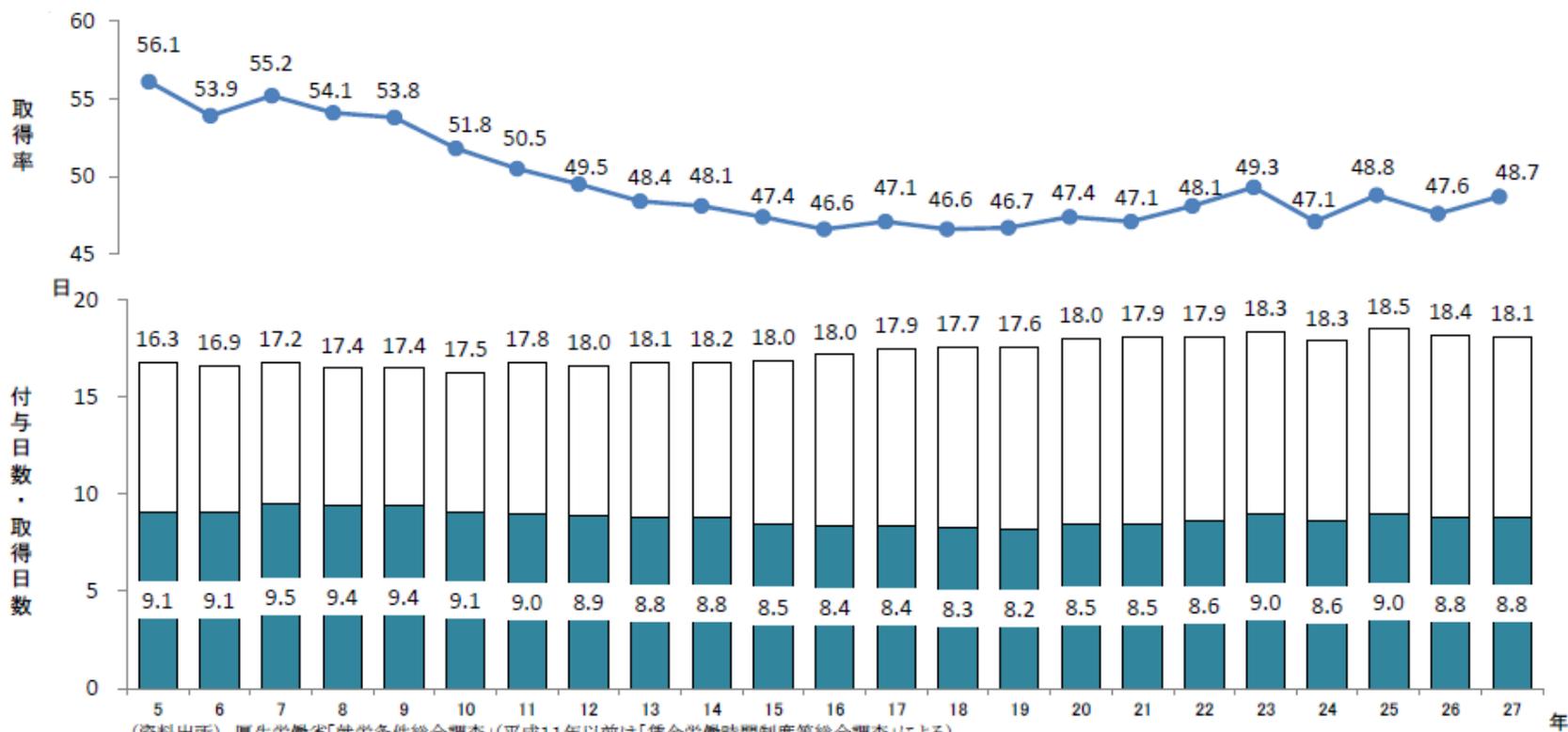
(1)長時間労働の実態

		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人以上の民間企業」→平成19年以降の調査対象:「常用労働者が30人以上の民間企業」

(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%)

(Ⅰ) 長時間労働の現状を確認する

(Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方

(Ⅲ) 2017年度プロジェクトの結果

(Ⅳ) 情報サービス産業における長時間労働対策

(Ⅴ) IT産業・企業の進むべき方向と「働き方改革」

(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

(Ⅰ) 長時間労働の現状を確認する

(Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方

(Ⅲ) 2017年度プロジェクトの結果

(Ⅳ) 情報サービス産業における長時間労働対策

(Ⅴ) IT産業・企業の進むべき方向と「働き方改革」

(1)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	
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		

-
- (Ⅰ) 長時間労働の現状を確認する
 - (Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方
 - (Ⅲ) 2017年度プロジェクトの結果
 - (Ⅳ) 情報サービス産業における長時間労働対策**
 - (Ⅴ) IT産業・企業の進むべき方向と「働き方改革」

2018年度の調査（途中結果）

1. JASA、CSAJ、JISA、JUASの協力のもと1250社を対象に実施。11月10日現在124社から回答。
2. 厳しい人手不足状況
 - ◆「不足」と回答した企業が9割弱
3. 改善される労働時間の状況
 - ◆直近1年間の月平均所定外労働時間40時間以上は4社。
 - ◆直近1ヶ月で所定外労働時間が80時間超の従業員は「いない」が7割
 - ◆しかし、直近1年間の有給休暇取得率は、平均で56%
 - ◆平均1ヶ月当たりの所定外労働時間が「改善した」企業は半数強
 - ◆所定外労働時間80時間超え従業員比率は「変わらない」4割、「改善した」5割
 - ◆有給休暇取得率は「変わらない」5割、「改善した」5割

(1)長時間労働是正に向けての3つの切り口

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

- ◆労働時間短縮のための制度設計
- ◆人材育成や生産性向上
- ◆長時間労働是正のためのその他の施策

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

(2)長時間労働是正の施策状況（3つの切り口）

	長時間労働是正に向けての柱	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	労働時間短縮のための制度設計	0.74
	人材育成や生産性向上	0.39
	長時間労働是正のためのその他の施策	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：積極的である -1点：あまり積極的でない
 1点：やや積極的である -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

(3)実施状況

1. 多くの企業が、既に多くの施策を実施
2. あまり実施されていない施策
 - ◆長時間労働を抑制するための職場の巡回
 - ◆イベントやキャンペーン等年次有給休暇取得促進
 - ◆協力会社のITエンジニアを対象にした自社の開発手法など についての研修などの実施
 - ◆勤務間インターバル制度
 - ◆時間外労働削減を達成した社員に対するインセンティブ(特別休暇、一時金など)の付与
3. 3つの柱別の特徴
 - ◆時短の為の制度設計、プロジェクト提案・受注計画時の施策、全社的な経営方針やビジネス理念の共有で高い積極性
 - ◆人材育成・生産性向上、円滑なプロジェクト運営実現のための施策で、低い積極性

(4) - 1. 全社的な経営方針やビジネス全体施策

経営体制

全社的な経営方針やビジネス全体施策

② 社長など経営者自らによる、長時間労働削減についてのメッセージ発信	1.18
① 経営方針や戦略としての長時間労働対策の明確な位置付け	1.15
⑥ 受注内容に応じた契約形態(請負/準委任/派遣等)の選択	0.82
④ 良好な取引関係や円滑な業務遂行が期待できる顧客・ユーザかどうか見極め、取引先の取捨選択	0.82
⑦ 受注内容に応じた価格決定方式(人月単価/定額/成果報酬等)の選択	0.80

(4)–2. プロジェクトの全社的な支援・管理

経営体制

プロジェクトの全社的な支援・管理

③ 部門長によるプロジェクトの進捗やメンバーの業務内容等の把握	1.20
① システム開発環境を整備することによるプロジェクトのリスクの見える化、共有化	0.92
④ 機能要件、品質要件などに基づく生産性の定量的な把握	0.75
⑥ プロジェクトで使用する開発標準、テンプレート、ツール類の整備	0.70
⑧ 経験不足のプロジェクトへの類似業務経験のある社員の配置	0.65

(4)–3. プロジェクト提案・受注・計画など施策

プロジェクト管理

プロジェクト提案・受注・計画など施策

⑧ 契約締結時における開発期間、必要工数、開発環境等に関する顧客との交渉	1.24
① プロジェクトの見積精度向上のための工数確保	0.95
③ プロジェクトの見積内容をチェックする社内体制の整備	0.83
⑥ 「プロジェクト目標を達成するために必要な成果物とタスクの定義」等、開発スコープの明確化	0.82
⑨ プロジェクト開始前における発注者の業務理解度の把握と対策（顧客の業務に精通する人材の配置等）	0.80

(4) - 4. 円滑なプロジェクト運営実現施策

プロジェクト管理

円滑なプロジェクト運営実現施策

⑧ 開発工程の早い段階での、検収要件やチェック項目の発注者との合意	0.70
④ システム管理ツールによる進捗状況の定量的な管理とプロジェクト内での共有化	0.62
⑦ プロジェクトマネージャによる、配下ITエンジニアの長時間労働や稼働状況についての人事・本社への定期報告	0.58
① 部門間やプロジェクト間での仕事の共有化及び平準化	0.51
⑥ プロジェクトマネージャが問題を抱え込まないためのプロジェクト状況の共有化	0.43

(4)–5. プロジェクト実施のトラブル対応策

プロジェクト管理

プロジェクト実施のトラブル対応策

⑦ 顧客より仕様変更の要求があった場合の納期や価格等に関する契約内容の見直し	1.00
② 運用開始後に品質等のトラブルを起こさないための開発段階でのテスト・検証の工数確保	0.99
③ トラブルの確認や対応策の調整のための会議体の設置	0.92
⑩ メンテナンス・保守について契約外に対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	0.89
① プロジェクト上で予想されるリスクの事前洗い出しと対応策の検討	0.88

(4)－6. 労働時間に関する制度導入策

人事管理

労働時間に関する制度導入策

① 労働時間を正確に把握するための制度の整備	1.10
⑦ 半日休暇・時間単位の有給休暇制度	1.08
⑧ 産業医や保健師による、労働安全衛生法において定められた内容以上の長時間労働の社員に対する面談制度	1.02
② 裁量労働制、フレックスタイム制、テレワーク制度、短時間・短日勤務制度等の弾力的な労働時間制度	0.91
⑩ メンテナンス・保守について契約外の対応を要求された場合の追加料金の請求や契約内容の見直し	0.79

(4)－7. その他長時間労働是正策（現場）

人事管理

その他長時間労働是正策（現場）

④ 時間外労働、年次有給休暇取得状況などの「見える化」	0.92
② チャイムを鳴らす、夕礼の実施など、時間の区切りを付ける工夫	0.92
① 帰りやすい・休みやすい雰囲気作り	0.85
⑥ 経営会議等での長時間労働抑制策についての検討・議論	0.71
⑨ 本人や部門長に対するメールや文書での長時間労働の注意喚起（アラート）	0.69

(4)－8. 人材育成・生産性向上意識醸成策

人事管理

人材育成・生産性向上意識醸成策

⑤ ITエンジニアに対する、専門能力・スキル向上のための研修などの実施	0.88
⑦ ITエンジニアに対する、コミュニケーション能力向上のための研修などの実施	0.64
⑩ 先輩社員が新人社員の相談を受けるメンター制度	0.59
⑥ ITエンジニアに対する、業務効率化・生産性向上のための手法・テクニックについての研修などの実施	0.56
⑧ ITエンジニアの「スキル見える化」	0.47

-
- (Ⅰ) 長時間労働の現状を確認する
 - (Ⅱ) 政府の労働時間政策とその考え方
 - (Ⅲ) 2017年度プロジェクトの結果
 - (Ⅳ) 情報サービス産業における長時間労働対策
 - (Ⅴ) IT産業・企業の進むべき方向と「働き方改革」**

価値創造産業へ



ウォーターフォールから
アジャイルへ

人材の量的制約



時間割生産性の向上

人材の制約社員化



働く時間と場所の柔軟化

改革の進め方



コンサルティング会社
からお示しします。