



# 平成29年度 第4回 一橋大学政策フォーラム

## 生産性向上と働き方改革 新たなデータと分析手法を用いた提言

### 第1部 働き方改革の目的と方法

SCSKは情報システムの構築や保守運用をはじめ、企業活動や社会を支える仕組みを提供している。従業員はグループで1万2千人、内8割がシステムエンジニアだ。企業のIT投資動向は引兆規模と活発だが、IT人材不足が顕著で長時間労働が常態化している。長時間労働は生産性低下のみならず、出産・育児を行う女性社員、親を介護するシニア世代が働き続けられないなどの社会的インパクトの悪化につながる。情報サービス企業は付加価値の高いサービスを提供するために、社員に高い創造性を求めるべきであるが、実際には異なる。これを克服しなければ真のIT価値を提供できない。

### 健康な労働環境で増収増益 社員エンゲージメント改善

健康な労働環境で増収増益を目標に掲げる。具体的には、有給休暇の取得率を向上させ、残業を減らすこと、不測の病気などに備えるバックアップ休暇の新設、業務向上を目指す全社統一開発プロセスの作成など。顧客や家族に健康経営の



SCSK 代表取締役社長  
人事グループ分掌役員  
播磨昭彦氏

SCSK 代表取締役社長、人事グループ分掌役員、播磨昭彦氏。2013年4月から「スマートワーク・チャレンジ」を開始。健康な労働環境で一人ひとりがやりがいを持って働けるように、社員の力を最大限に発揮する。高品質のサービスを提供するための改革を進めてきた。月平均残業時間20時間、



日本の雇用労働者は500万人、日本労働組合総連合会（総連）は700万人弱で全体の12%未満。労働者が8割以上が労働組合に所属せず、集団的な労働関係の枠組みを持っていない。連合は雇用労働者のために何をできるかを考える。組合を進めたい。

60時間の原則的上限に近づける努力を明定した。過労死や過労自殺は、年間200件前後後起起きている。先進国ではあり得ない数字で、日本発の「KAROSH」が世界共通言語になってしまっている。労働組合は、長時間労働を正しく取り扱ってほしい。労働組合は、長時間労働を正しく取り扱ってほしい。労働組合は、長時間労働を正しく取り扱ってほしい。

### 長時間労働、過労死を防ぐ 会議での審議・法令化進む

100時間という政府原案が各紙の見出しにおどろかせた。80時間以上の残業は、過労死や脳疾患、心疾患の蓋然性が高まるという。本会議で「100時間あり得ない」と発言。改めて連合と経団連で決めることになった。労使合意では「上限規制として100時間を基準値とする」となったが、一月45時間、年3

企業は45%は「36協定」(法定労働時間外や休日に従業員を働かせるために労使で結ぶ協定を締結)して、法改正されてもそのままでは意味がない。労使関係の機能が広がり、従業員代表制を檢討し、きちんと機能する枠組みを決めることも重要だ。

# 競争力保ち豊かさを増やす社会へ

生産性向上と働き方改革は日本の最優先課題だ。競争力を維持しながら豊かさを享受できる経済社会へと日本が進化できるかどうかに関心が集まっている。一橋大学は2月5日、東京・千代田の一橋講堂でこうした問題を考えるフォーラムを開催。最新データを駆使した分析結果をもとに議論した。



開会の辞  
一橋大学経済研究所教授  
都留康氏

働き方改革は政府の重要政策だが、日本が競争力を保ちながら持続可能な豊かな社会の実現を目指すには、目的は持続可能な社会の実現だ。SCSKは、2010年前後から積極的に残業時間削減、有給休暇取得率100%を目指し、改革を進めてきた。最近では働き方改革関連の賞を軒並み受賞している。働き方改革は労働者の課題でもある。そこで政府の「働き方改革実現会議」に参加している神津里季生連合会長にも登壇いただいた。

### 第2部 研究者からの発信とパネル討論



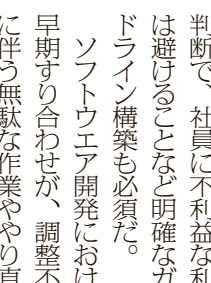
ソフトウェア開発における早期すり合わせの効果と働き方改革への示唆  
業務の早期すり合わせが有効  
東京大学  
社会科学研究所教授  
大湾秀雄氏

日本企業の課題克服にはネットワーク情報、バランスのとれた評価制度と能力開発、チームの効果的活用・診断などが有効だ。人工知能(AI)やIoTの人事における役割は、業務やマッチングの効率化、人的資本投資効率の改善に分類でき



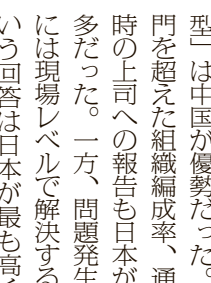
製品開発エンジニアの仕事実態・日中韓比較  
現場の打ち合わせ時間に着目  
名古屋工業大学  
大学院工学研究科准教授  
徳丸宜徳氏

日本のエンジニアの労働時間は他国に比べて長く、能力開発に負の影響をもたらしている。これは複雑な製品開発のやむを得ない結果なのかどうかを考察するため、エンジニア個人の仕事の実態を分析した。日本・中国・韓国の製造業



職場内コミュニケーションと生産性・ウェアラブルセンサーによる検証  
情報交換の媒介者に注目  
一橋大学イノベーション研究センター准教授  
中島賢太郎氏

早期すり合わせが、仕事と生活の質を向上させ、経験への依存を回避させ、情報共有を通じたチームでの問題解決を容易にした。時代に合わせた日本企業の組織、人事制度改革のためにテクノロジーの役割は重要な。働き方改革は、柔軟な働き方とチームの活用が本柱となる。



顧客ニーズと開発の乖離が問題  
顧客ニーズと開発の乖離が問題  
一橋大学経済研究所教授  
都留康氏

一橋大学経済研究所教授、都留康氏。顧客ニーズと開発の乖離が問題。顧客ニーズと開発の乖離が問題。顧客ニーズと開発の乖離が問題。

### パネル討論と質疑応答



中島 柔軟な働き方は労働者の福利厚生や労働者確保の点で重要な。オンプレミスネットワークを、対面のコミュニケーションで補完すれば成果向上に役立つ。正規・非正規を区別せず、対面コミュニケーションの重要性を再認識する必要がある。中島 柔軟な働き方は労働者の福利厚生や労働者確保の点で重要な。オンプレミスネットワークを、対面のコミュニケーションで補完すれば成果向上に役立つ。正規・非正規を区別せず、対面コミュニケーションの重要性を再認識する必要がある。

生産性向上にも効果  
小塩 コミュニケーションの改善や組織改革で、生産性向上と働き方改革は同時に解決できると思うか。  
大湾 コミュニケーションの改善や組織改革で、生産性向上と働き方改革は同時に解決できると思うか。

徳丸 コミュニケーションを時間数と時間比率で測って分析したが、時系列では測れない最悪なケースを捉える方法もある。リモートワークはコミュニケーションが不要にな



一橋大学経済研究所  
所長  
小塩隆士氏

規格外の解消、同一労働同一賃金達成には成果の評価の正確性が求められる。同僚の手助けを見えにくい部分の評価の枠組みも必要だ。  
都留 製品開発のように高度に知的な業務では、時間外労働規制を当然の前提として、自由で考える時間の確保が重要だ。生産性向上には、高品質で顧客ニーズに的確に答える製品を競合国以上に開発し続ける企業の組織能力の再構築が真の課題になる。

広告