



# 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

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を実現できるかが真の課題である。働き方改革関連の賞を軒並み受賞している。働き方改革は労働力の課題でもある。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。

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。



SCSK 上席執行役員  
人事グループ分掌役員  
播磨昭彦氏

# 競争力保ち豊か多岐取づくもる社会へ

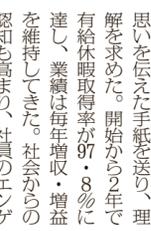
健康な労働環境で増収増益  
社員エンゲージメント改善

具体的な施策は、浮いた残業代の社員への還元、有給休暇を取りやすくなる計画の設定、全社一斉年休取得日の設定、不測の病気などに使えるバックアップ休暇の新設、業務費向上を目指す全社統一開発プロセスの作成などだ。顧客や家族に健康経営の

思いを伝える手紙を送り、理解を求めた。開始から半年で有給休暇取得率が97・8%に達し、業績は毎年増収・増益を維持してきた。社会からの認知も高まり、社員のエンゲージメント（愛社精神）も向上した。

60歳代以降も健康に働けるよう生活習慣病予防につながる5つの行動を設定、日々の行動実践を促す「健康わくわくマイレージ」、介護にも対応する在宅を  
中心としたリ  
モートワーク  
やフレキシブル  
オフィス、ペ  
ーパーレス化を進める「ア  
ンワーク」を実践してい  
る。

今後の課題は、シニアの活躍とダイバーシティ（多様性）の推進だ。社員が生き生きと働ける環境を作ることで、生産性を高め、付加価値を高めることで、顧客や社会に貢献できる好循環を生み出してい



SCSK 上席執行役員  
人事グループ分掌役員  
播磨昭彦氏

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いた。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

日本の雇用労働者は500万人、日本労働組合総連合会の組合員は700万人弱で全体の12%未満だ。労働者の8割以上が労働組合に所属せず、集団的な労使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が  
できるかを  
考えて取り  
組むを進め  
ている。

連合の考え方の基本は2010年に確立した「働くことを軸とする安心社会」の実現に向けた政策パッケージだ。「教育と働くことをつなぐ」「家族と働くことをつなぐ」「パートタイムやフルタイムなど働くかたちを変える」「失業と就業をつなぐ」「生涯現業と就業をつなぐ」という5つが



日本労働組合総連合会  
会長  
神津里季生氏

職場内コミュニケーションと生産性  
ウエ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

有効であることを定量的に把握することは難しい。そこでITシステムサポート企業に社員にウェアラブルセンサーを身に付けてもらい、赤外線センサーが対面情報、ヒーコ

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。労働組合も動き方が原因であり、「勤務時間とパーフル制度」を努力義務として法令化する。パワハラ対策も入れ込まなくてはならない。

企業  
の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、意味のあるもの  
にならない。従業員代表制  
を検討し、きちんと機能する  
枠組みを決めることも重要  
だ。



パネル討論と質疑応答  
中島 働き方改革について  
意見を聞きたい。

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。

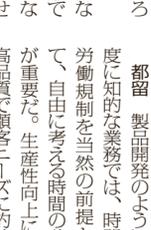
大津 コトナゲ導入や交流会など横のつながりを増やす企業が出てきた。コミュニケーションの過不足については、業務内容や個人の能力が違えば最適な量は量りがたい。コミュニケーションを時間を削って測って分析したのでは測れない最悪なことを捉える方法もある。リモートワークはコミュニケーションが不要にな

規格差の解消、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、自由に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。

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。

大津 コトナゲ導入や交流会など横のつながりを増やす企業が出てきた。コミュニケーションの過不足については、業務内容や個人の能力が違えば最適な量は量りがたい。コミュニケーションを時間を削って測って分析したのでは測れない最悪なこと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

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を実現できるかが真の課題である。働き方改革関連の賞を軒並み受賞している。働き方改革は労働力の課題でもある。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。

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

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

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

ソフトウェア開発における早期すり合わせが、調整不足に伴う無駄な作業ややり直しを減らし労働時間削減をもたらすか研究を行った。自動車部品メーカーの車載ソフトウェア部門で、ユニットテストと

製品開発におけるアイデアの創出と人材マネジメント・日本の針路を考える  
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

革だけでは十分ではない。市場セグメントごとの需要を満たす新製品を開発し、市場に投入し続ける組織能力の再構築が必要だ。

製品開発プロセスの研究で中国・韓国企業の世界市場での存在感が増している。一方で、日本企業は高度な製造技術を持ちながら付加価値獲得に弱点がある。競争力回復のためには金融緩和と規制改

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

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。

打ち合わせ時間および開発以外の業務に従事する時間に着目した。日本では問題発生時の打ち合わせ時間は3カ国で最も短かったが、度を超えた長い打ち合わせと組織成果低下の関係を顕著に示した。無駄を生んでいる企業が相当数存在することが判明した。

日本企業の強みである緊密なコミュニケーション・性能も行き過ぎた成果を低下させる可能性がある。労働慣行と作業組織の見直しが必要だ。

製品開発におけるアイデアの創出と人材マネジメント・日本の針路を考える  
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

革だけでは十分ではない。市場セグメントごとの需要を満たす新製品を開発し、市場に投入し続ける組織能力の再構築が必要だ。

製品開発プロセスの研究で中国・韓国企業の世界市場での存在感が増している。一方で、日本企業は高度な製造技術を持ちながら付加価値獲得に弱点がある。競争力回復のためには金融緩和と規制改

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

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。

打ち合わせ時間および開発以外の業務に従事する時間に着目した。日本では問題発生時の打ち合わせ時間は3カ国で最も短かったが、度を超えた長い打ち合わせと組織成果低下の関係を顕著に示した。無駄を生んでいる企業が相当数存在することが判明した。

日本企業の強みである緊密なコミュニケーション・性能も行き過ぎた成果を低下させる可能性がある。労働慣行と作業組織の見直しが必要だ。

広告