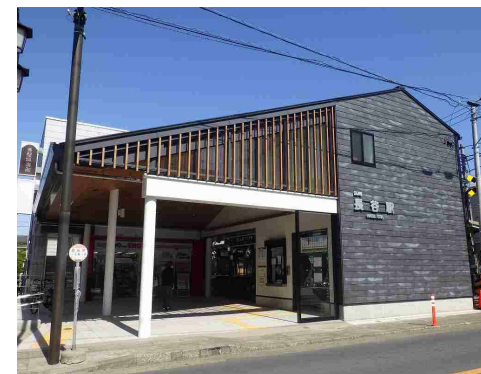
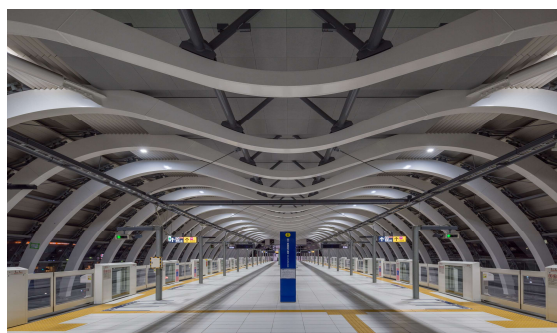


「働き方改革」への取り組み

～私がチャレンジした作業所マネジメント・生産性向上手法～



2022年10月13日

会社名：東急建設株式会社 氏名：伊藤正宏

1. 自己紹介

氏名：伊藤正宏（いとう まさひろ）



所属：都市開発支店 建築工務部
第二グループリーダー

経歴： 1994年 東急建設(株)入社
1994年 大阪支店建築部 施工管理職
1999年 東京支店建築部 //
2005年 コストセンター調達部
2006年 鉄道本部建築部 施工管理職
2008年 鉄道建設事業部 工務部



2. はじめに ①

- ・ 当講演は工事部と作業所が一丸となって取り組んだ内容。
- ・ 作業所単位では解決する事が難しい発注者を巻き込んだ働き方改革への取り組みをご紹介します。

・ 部署紹介

▷ 都市開発支店 鉄道建築部

▷ 社員数 40名（うち作業所長 9名）

▷ 主な発注者

首都圏主要私鉄

▷ 主な工事

駅改良、駅上家延伸、駅務室改修、高架下店舗新設、
構造物定期検査

2. はじめに ②

【取組み経緯】

- ・ 鉄道工事の特徴として一般工事と比べ、厳しい就労環境にある。労働基準法改正、勤務間インターバル確保義務化・健康障害防止・離職防止等の観点から早急な改善が必要との認識で社内で問題提起があった。

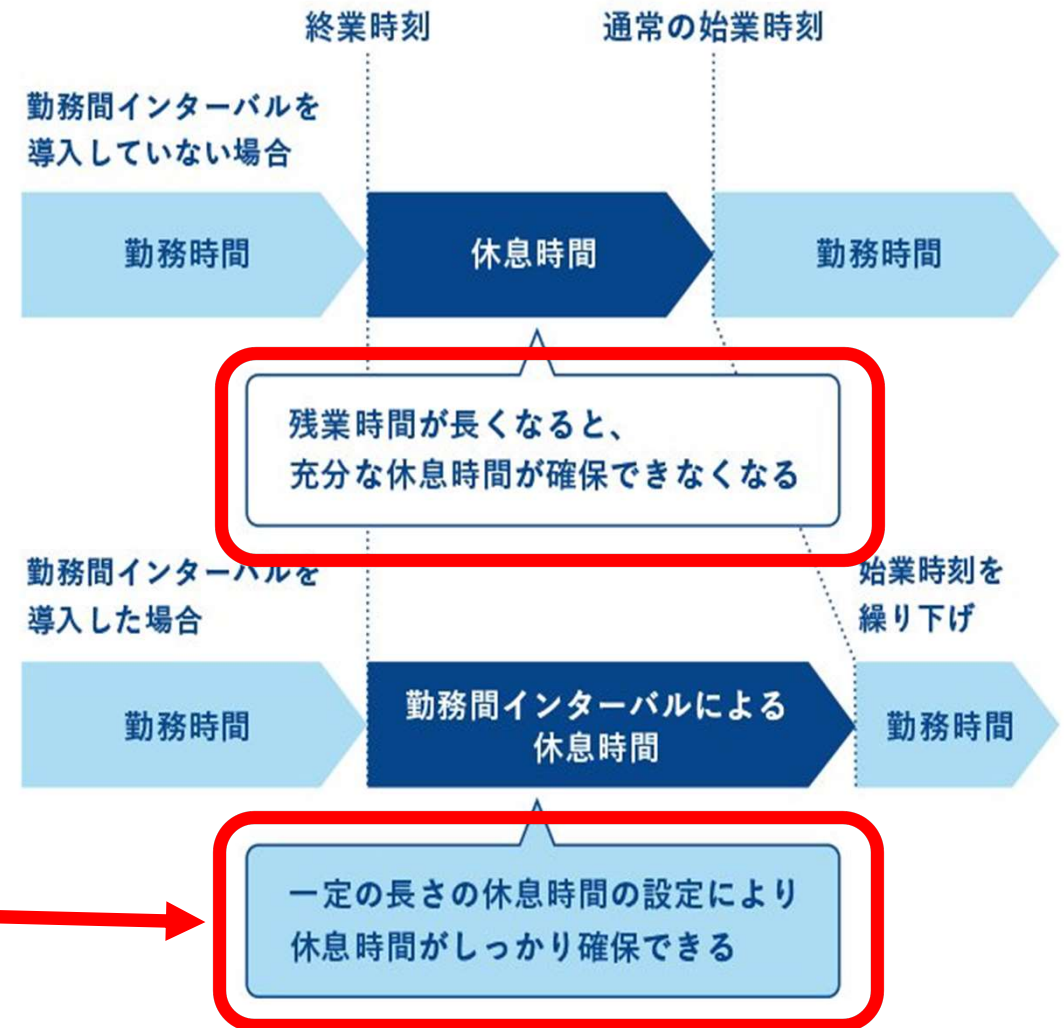
【取組み到達目的(ゴール)】

- ・ 適正な勤務間インターバル時間を確保出来る状況を創出し、発注者をはじめ関係各者と協議を行う事で時間外労働となる要因を排除して完全週休二日制の実現により長時間労働を抑制する。

2. はじめに ③ 勤務間インターバル制度とは

- ▷ 前日の業務終了時間から翌日の業務開始時間まで一定以上の休息時間(インターバル)を確保する事で長時間労働を防止しようとする制度。
- ▷ EU(欧州連合)では11時間以上のインターバル確保が義務。
- ▷ 日本では現在努力義務。
具体的な休息時間設定や罰則なし。
⇒ 今後、義務化の可能性大きい。
- ▷ 弊社規定(努力義務)
原則11時間確保。
例外は週2回以内。
例外においても最低8時間は確保。

勤務時間インターバル制度導入による効果



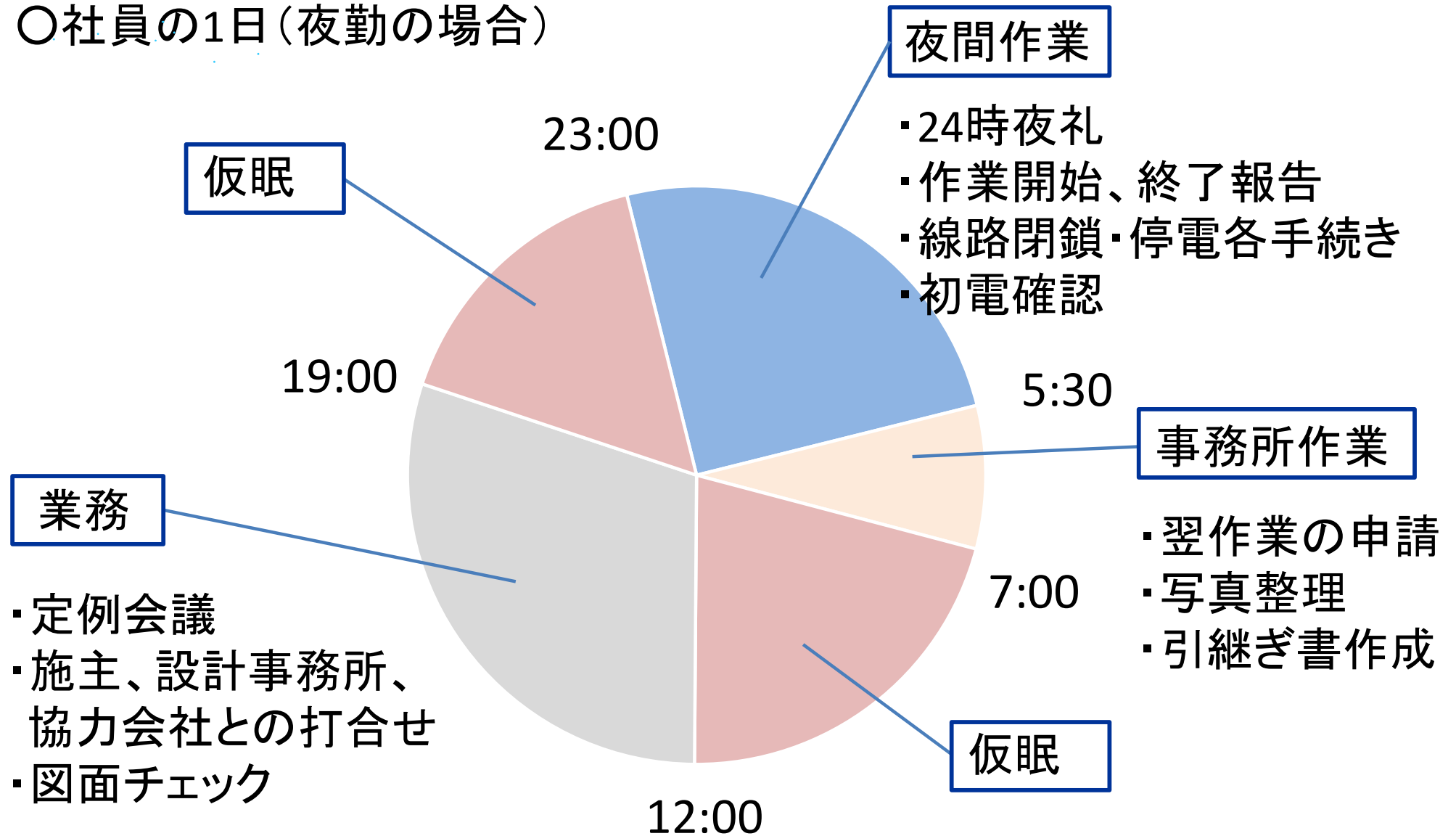
3. 鉄道工事における働き方改革についての活動紹介

本日の目次

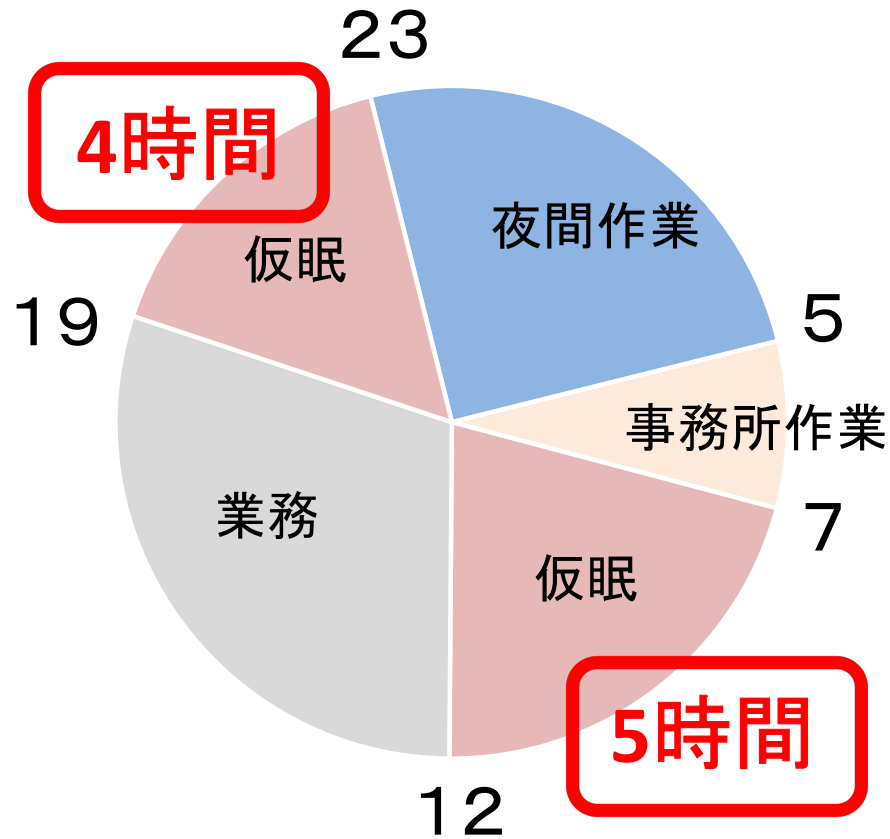
- ① 現状分析
- ② 課題抽出
- ③ 課題に対する対応
- ④ 課題に対する対応実例
- ⑤ 効果検証
- ⑥ 考察
- ⑦ 結論

問題解決ステップ① 現状分析ー1

○社員の1日(夜勤の場合)



問題解決ステップ① 現状分析ー2



常態化

- ・夜間勤務中は線路閉鎖・停電手続き
重要な駅施設物に対する管理 etc
事務所へ戻り書類作成などの時間が
確保できない。
- ・昼間業務は施主、設計事務所と
定例会議や協力会社と打合せがあり
休むことができない。
- ・適切な勤務間インターバル時間を
確保できない。

問題解決ステップ① 現状分析ー3

- ・発注者からの要求に無理して対応している。
- ・改修工事など小規模現場では一人の社員が昼・夜担当している。
- ・不規則な生活。
- ・何時から何時が自分の定時なのかあやふや。
- ・夜間作業を管理する精神的重圧。



社員疲弊



問題解決ステップ① 現状分析－4

- ・予定の帰宅時間に仕事を終了させることが出来ない。



- ・各個人で仕事を抱えてしまっている。
- ・決めた時間以内で仕事を終わらせる意識の無さ。
- ・周囲社員との調整不足。
- ・仕事の優先順位を明確にし、計画的に物事を進める意識が希薄。
- ・引き継げるものは積極的に引き継ぐことを良しとする雰囲気欠如。

問題解決ステップ② 課題抽出

・発注者から要求には対応せざるを得ない。発注者

・勤務間インターバルを確保するという
社員の意識が低い。

社員
意識の低さ

・一人で昼・夜を担当せざるを得ない
社員配置。

工事部運営



問題解決ステップ③ 課題に対する対応

発注者

- ・発注者側と共同で解決を図る。
発注者側へ問題点を提示し、
定期的に打合せの場を設け解決策を確定する。



問題解決ステップ③ 課題に対する対応

社員意識の低さ

- ・部門長、工事部長、作業所長による各社員への声掛け、指導、働きかけ。
- ・完全週休二日を実現するため、勤務体制の工夫、業務効率化、作業所内のシステム作りを図る。
- ・勤務間インターバル時間を確保しやすい職場の環境改善を図る。



問題解決ステップ③ 課題に対する対応

工事部運営

- ・ひとり現場を無くす人員配置
- ・勤怠状況を20日時点で途中経過集計し警告を発信。
- ・業務サイクル改善(特に夜勤終了後の業務)による勤務間インターバル確保の指導。
- ・4週8休を確保できるよう工期を提示。

問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

発注者

工事写真送付による報告は
手間がかかる為、廃止したい。

発注者担当からの返信メールは
約束の時間までにいただきたい。

遅い時間(時間外)に現場事務所
又は携帯電話への連絡は緊急事態を
除いては翌日をお願いしたい。



問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

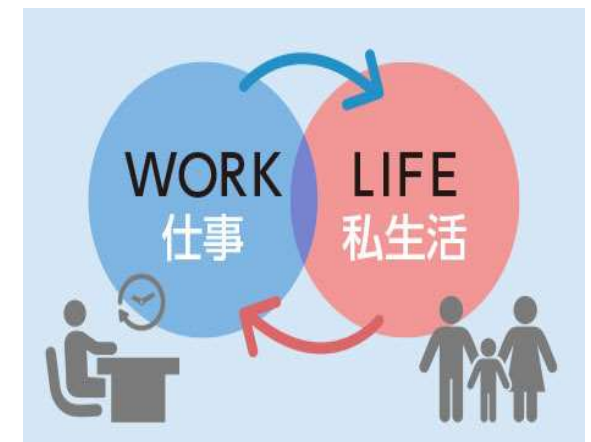
社員意識の低さ①

- ・部門長、工事部長、作業所長による各社員への声掛け、指導、働きかけ

夜間の定時を意識する。

勤務間インターバルを確保する。

1日のスケジュール調整を行う。



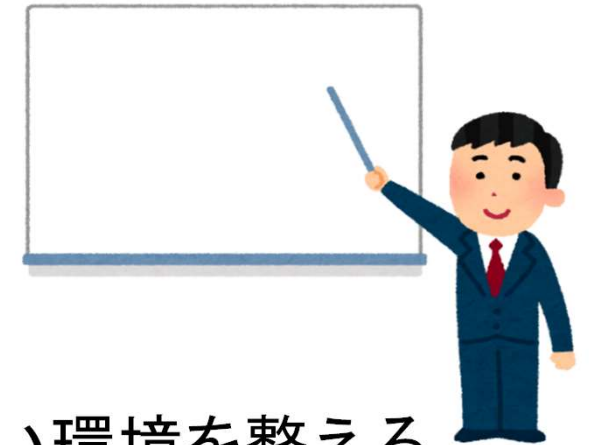
問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

意識の低さ② ホワイトボードでの行動見える化実施。

適切な勤務間インターバル時間を確保出来るようにする。

自身の行動計画を組立て、
無駄な時間を無くすべくスケジュールを組み作業所内で共有。

- ・日々の業務シフト
- ・月の残業時間シミュレーション
- ・年間有給休暇申請日



夜勤明けの社員が帰宅しやすくなるようにする。

周囲の社員が気を配り、引継ぎを行い帰宅しやすい環境を整える。

昼、夜の工事担当が代わっても工事の流れが途切れない様にする。

夜勤と日勤の密な引継ぎを行う事で、時間外の対応を無くす。

問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

月の残業時間シミュレーション

日々の業務シフト

月予定表

12月 度		所長	主任	社員	社員	社員	事務	16月	17火	18水	19木	20金	21土	22日	23月	24火	25水	26木	27金	28土	29日	30月	31火	
日	曜	休	休	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
1	日	休	休	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	月	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3	火	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4	水	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5	木	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6	金	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7	土	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8	日	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休
9	月	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10	火	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
11	水	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
12	木	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
13	金	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
14	土	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
15	日	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休	休

20日 8h = 160
80h

所長 25 + 30 = 55h
△ 10 × 2 = 20
主任 11 × 6 = 66 + 5h
△ 10 × 2 = 20 + 16h

社員 (2) 8 × 1 = 8
平日 3 × 17 = 51
夜間 6h
+ 68
160 + 68h

社員 160 + 11 = 171
② 2 = 16
③ 5 = 5
→ 160 + 27h
週1.1回 1-残業

社員

2019年度有給申請
5日間

所長 1/3 1/2 1/4 3/31
主任 5/16 2/3 2/21 10/5
社員 2/25 3/30 1/22 1/3
社員 2/21 1/11 1/5 1/2 2/5
社員 1/4 5 6/12 7/23
2/11 1/10

年間有給休暇申請日

考える 検討

問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

日々の業務シフト

白：昼間作業あり

赤：夜間作業あり

紺：夜間停電作業あり
有資格者が必要

AM休：前日夜間作業担当

★：当日夜間作業担当

研修、講習で不在

日	曜	所長	主任	社員	社員	社員	事務
1	日	休					
2	月	○	○	○	○	○	○
3	火	○	★ AM休	○	○	○	○
4	水	○	★ AM休	○	○	○	○
5	木	○	★ AM休	○	○	○	○
6	金	○	○	○	AM休	○	○
7	土	○	○	休	休	○	休
8	日	休	休	休	休	休	休
9	月	○	○	○	○	○	○
10	火	○	★ AM休	○	○	○	○

問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

月の残業時間シミュレーション

目標の労働時間(2019年度)

各自で月初めにシミュレーションした時間がどの位オーバーしているのか

12月目標労働時間
 $20 \text{日} \times 8 \text{h} = 160 \text{h}$

所長 $25 + 30 = 55 \text{h}$

主任 $\Delta 10 \times 2 = 20$
 $\textcircled{1} 11 \times 6 = 66$ (+56)
 $\textcircled{2} 10 \times 2 = 20$

社員 (土) $8 \times 1 = 8$
 平日残 $3 \times 18 = 54$
 夜間 6H
 160 + 68H (+68)

社員 $160 + \textcircled{1} 11 = 171$
 $- \textcircled{2} 2 = 169$
 $- \textcircled{3} 5 = 164$
 $\rightarrow 160 + 77 \text{h}$ (+77)
 週1-1回1-残業

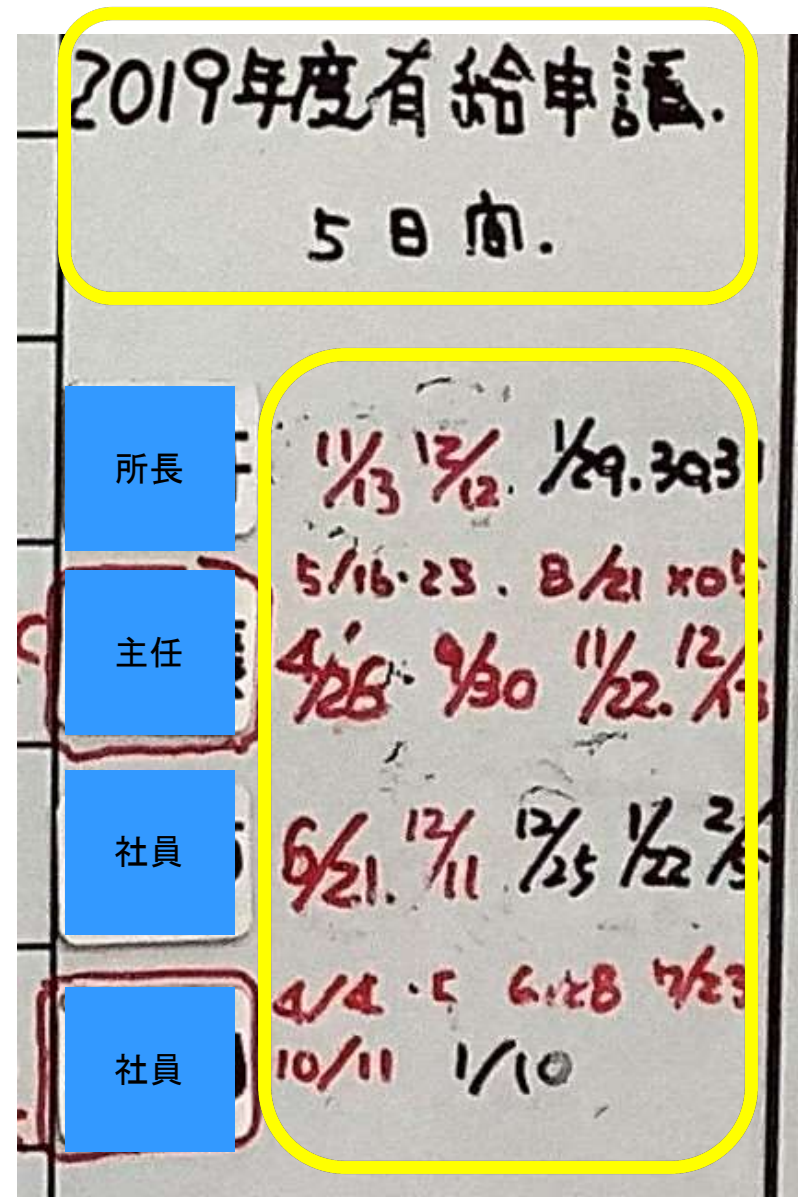
問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

年間有給休暇申請日

年間有給休暇目標取得数

赤: 有給休暇取得済み

黒: // 今後取得予定



問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

工事部運営①

- ・ひとり現場を無くす人員配置
小規模な改修工事であっても、昼間工事担当社員と夜間工事担当社員を配置する。
- ・勤怠状況を20日時点で
途中経過を集計し警告を発信。
集計は個人毎でなく、作業所毎の一覧にしている。
作業所運営に問題がないか、特定者に負担が偏っていないかを確認し指導。

問題解決ステップ④ 課題に対する対応実例

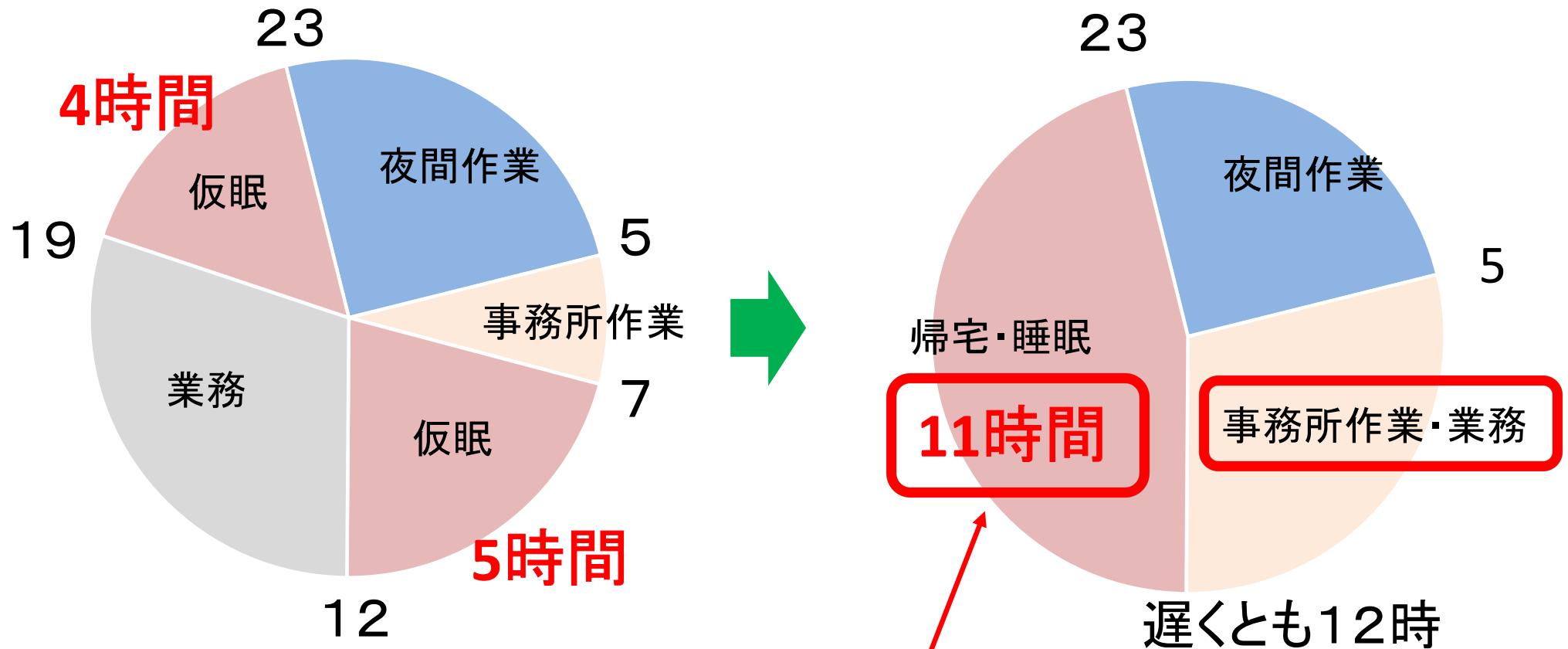
工事部運営②

- ・業務サイクル改善(特に夜勤終了後の業務)による勤務間インターバル11時間確保の指導。
- ・4週8閉所を確保できるよう工期を提示。及び見積り提出。



問題解決ステップ⑤ 効果検証(1日のスケジュール)

○社員の平均的な1日(夜勤の場合)スケジュール変化



・適切な勤務間インターバル時間を確保。

問題解決ステップ⑤ 効果検証(発注者側)

▶発注者側へ問題点を提示。

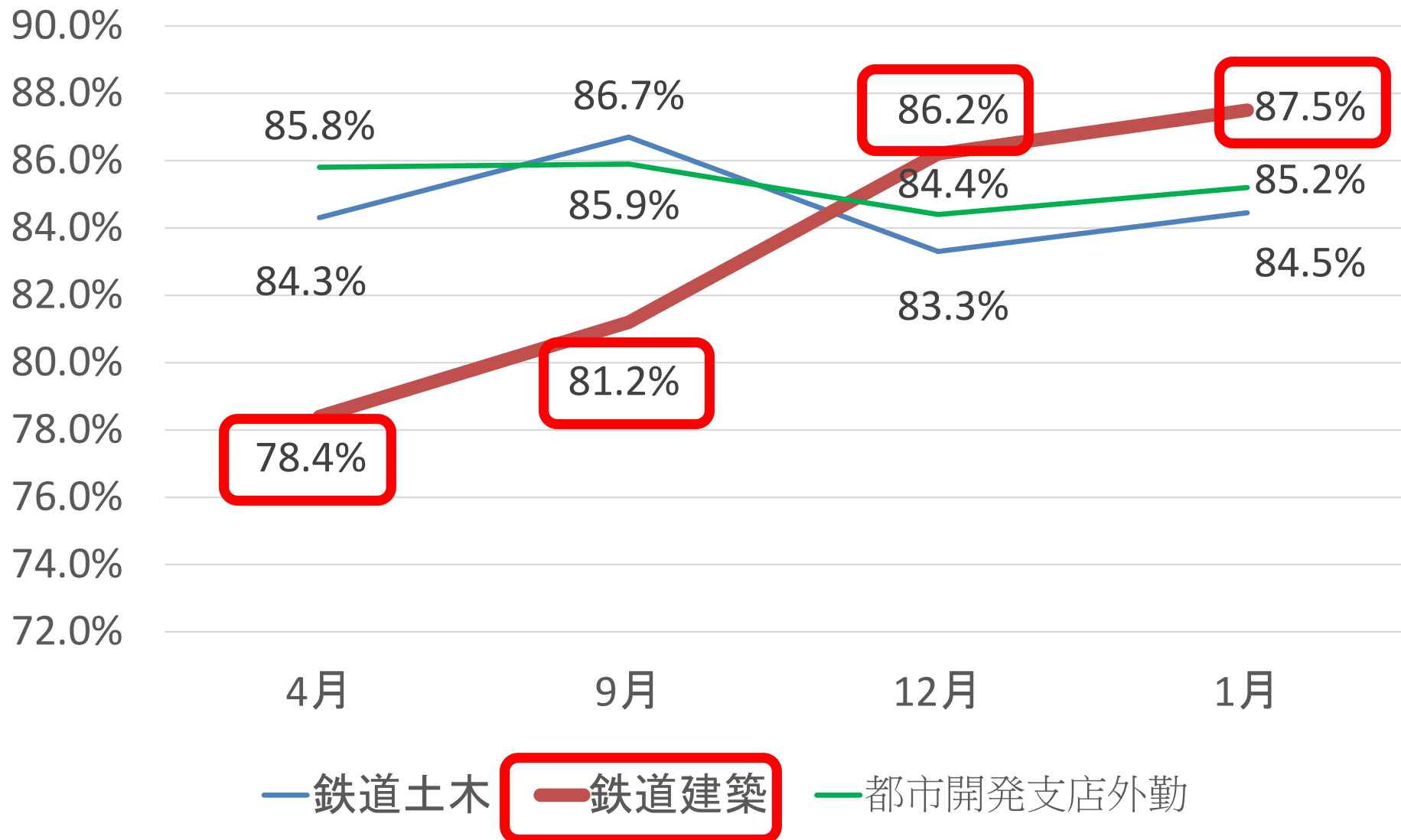
定期的に発注者と打ち合わせを設け、対応いただきました。

結果検証として社員に対しモニタリング調査を行った。

設問	回答	2019年7月	2020年1月	2020年9月	2020年12月
① 明日までに提出と突然緊急の依頼がある。	受けていない	58%	64%	79%	87%
② 工事写真送付による報告は手間がかかる為、廃止したい。	廃止になった	6%	11%	16%	13%
③ 夜勤明けの就寝中、携帯電話に発注者から連絡がある。	最近は無くなった	20%	33%	42%	25%
④ 発注者担当から返信メールが約束の時間までに届かない	時間通りになった	56%	36%	32%	25%
⑤ 定例会議等、拘束時間が長い。 また頻繁に会議がある。	守られている	29%	63%	79%	82%
⑥ 遅い時間に現場事務所又は携帯電話に連絡がある。	最近は無くなった	31%	52%	48%	31%
⑦ 過去案件の竣工図をすでに提出済しているにも拘わらず図面を探して欲しいと依頼がある。	最近は無くなった	31%	56%	48%	62%

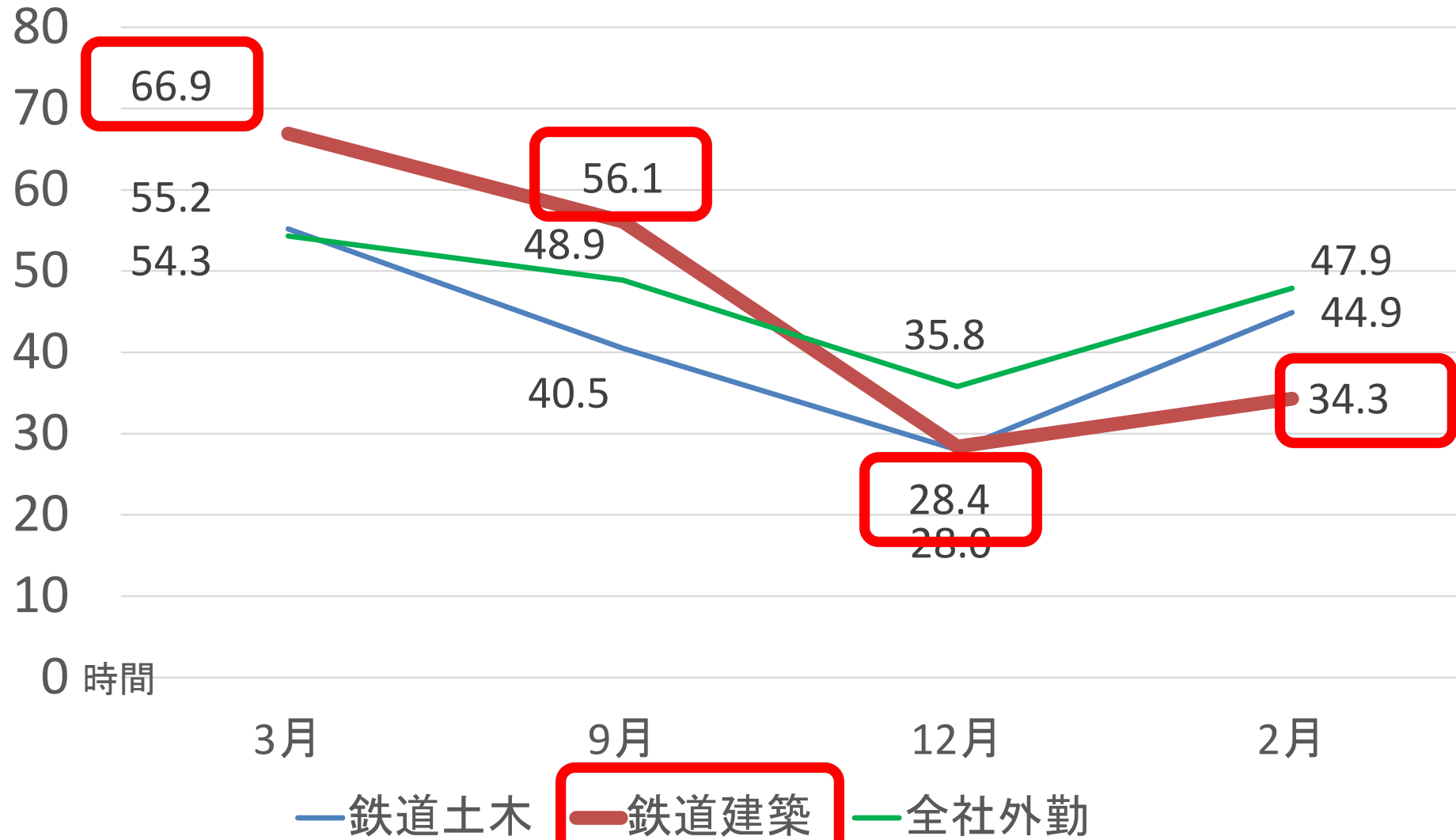
問題解決ステップ⑤ 効果検証(作業所側—インターバル)

▷勤務間インターバル11時間取得率推移



問題解決ステップ⑤ 効果検証(作業所側一時間外労働)

▷平均時間外労働時間推移



問題解決ステップ⑤ 効果検証(作業所側一2)

▷2021年度、鉄道建築部閉所数実績 (目標:4週8閉所)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
9.2	13.6	7.9	11.5	15.8	10	10	9.6	10.9	15.3	7.4	8.4
目標 達成	目標 達成	未達	目標 達成	目標 達成	目標 達成	目標 達成	目標 達成	目標 達成	目標 達成	未達	目標 達成

問題解決ステップ⑥ 考察一1

発注者

▷元請側からの問題点提示によって、発注者の意識も変えることが出来た。また発注者側は施工者側の要望、協議内容に対し協力的な姿勢を示していただき、改善に大きく寄与した。

社員意識の低さ

▷ホワイトボードでの行動見える化を部内で好事例として展開する事や、勤務スケジュールの工夫により、社員の意識は大きく改革された。

工事部運営

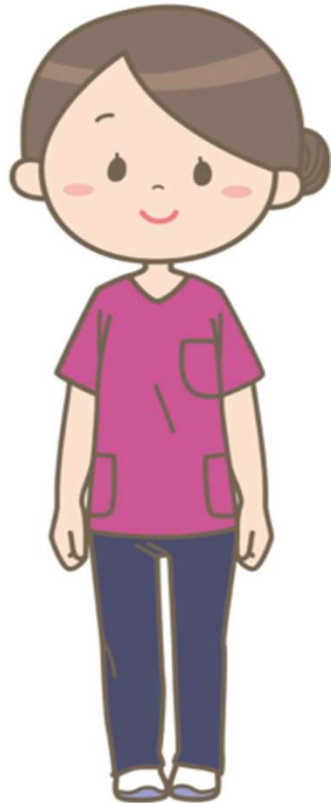
▷担当社員ひとりの配属を無くす人員配置など、工事部の運用を見直す事で、作業所の無理な勤務形態は解消した。また、適正な工期で契約する事も可能となってきた。

問題解決ステップ⑥ 考察一2

見える化考察

例) ある医療現場で残業時間を抑制する取り組み

日勤



夜勤



周困意識改革

+

個人意識改革

問題解決ステップ⑥ 考察一3

～結果として～

- 工事部と作業所が一丸となって取り組んだ様々な取り組みが効果を発揮。
- 何より社員の意識が大きく変化した。
- 勤務間インターバルはほぼ確保できる状態。時間外労働時間は抑制され、閉所数も確保できている。
- 家族との時間、趣味の時間を確保。集中して業務にあたることが出来る。相乗効果が得られる結果となった。



問題解決ステップ⑦ 結論

意識 ⇒ 行動 ⇒ 習慣

問題解決ステップ⑦ 結論

▶残された課題

- 人の意識は時間と共に薄れていくもの。
意識レベルは数値で表せない。
形骸化せず継続する事が大変難しい。
- 担当社員を増やすという事は、労働生産性を下げる事。
適正な勤務間インターバルや閉所数を確保しながら
労働生産性を高いレベルで維持できる仕組み構築。
- 厳しい就労環境・夜間工事の大きな重圧・昼夜逆転する生活
のなかで日々働いている社員の手当て、対価、報酬面の改善。

おわりに

鉄道工事の特性上、昼夜問わず工事が稼働する部署であり、また突発的な緊急対応工事も依頼がある中で、このような成果を示せたことは、社内的にも非常に評価されております。

今後とも形骸化させることなく取り組みを継続していきたい。