

特集

“新しい働き方”を可能にする組織づくり

日本の経済界、産業界で働き方改革が加速している。しかし、建設業界は、他産業に比して後塵を拝している感が否めない。新たな働き方を確立し、従前の建設業界の在り方そのものを変革することはこの業界における最大の課題だ。日建連は、建設業内外で働き方改革、ダイバーシティ(多様性)に取り組むキーマンを招き、座談会を開催した。理想的な組織づくりや人材マネジメント、そして意識改革などを通し、建設業における働き方改革実現のヒントを探るトークセッションをレポートする。

[司会] 日建連広報部 五百木 祐美

株式会社アシックス
人事総務統括部人財開発部
ダイバーシティ&インクルージョン
推進チーム
中 裕子

鹿島建設株式会社
人事部ダイバーシティ
推進グループ長
岡崎 健二

日本国土開発株式会社
常務執行役員
働き方改革推進室長
笹尾 佳子

株式会社IHJ
取締役常務執行役員
高度情報マネジメント
統括本部長
水本 伸子



将来に対する不安を解消して女性が働きやすい環境に

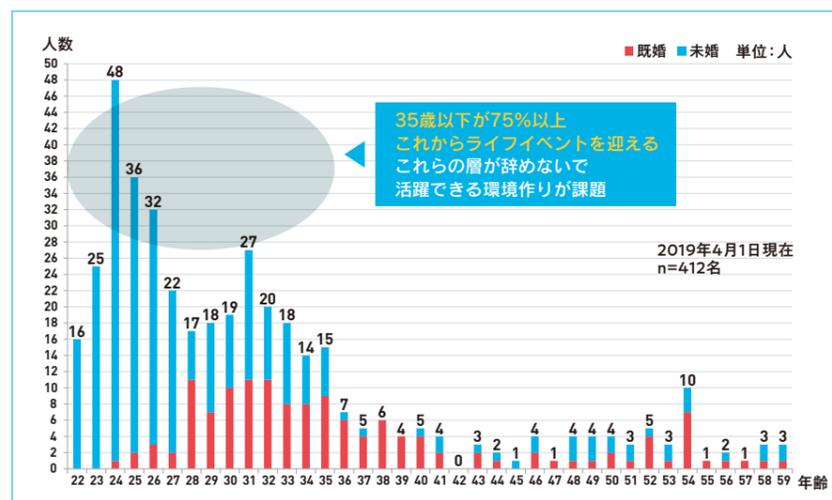
岡崎 健二氏 Kenji Okazaki
 鹿島建設株式会社
 人事部ダイバーシティ推進グループ長
 日建連けんせつ小町委員会けんせつ小町部会委員、
 日建連労働委員会職場環境部会委員

1990年 鹿島建設株式会社入社
 2000年 広島支店広島営業所事務課長代理
 2006年 広島支店営業部企画管理グループ長
 2013年 中国支店管理部総務グループ長
 2017年 人事部ダイバーシティ推進グループ長

岡崎 健二氏にお話を伺いたいと思います。

岡崎 当社が経済産業省の「二〇一六年度新・ダイバーシティ経営企業一〇〇選」に選ばれた際、高く評価されたのは「ワークライフバランスの充実」と「女性の活躍推進」に関する取り組みでした。ワークライフバランスの充実には、育児支援、介護支援、休暇取得の促進、長時間

鹿島建設における女性総合職の年齢構成表



(鹿島建設提供資料を基に作成)

女性が辞めない環境をつくる

多様な働き方の実現に向け、誰もが生き生きと働ける環境をつくることは建設業にとっても喫緊の課題です。ダイバーシティの側面から解決方法を見出せる面もあるかと思えます。本日は各方面で活躍の皆様から忌憚らないご意見をいただきたいと思います。

最初に、鹿島建設の岡崎健二さんにお話を伺いたいと思います。

岡崎 当社が経済産業省の「二〇一六年度新・ダイバーシティ経営企業一〇〇選」に選ばれた際、高く評価されたのは「ワークライフバランスの充実」と「女性の活躍推進」に関する取り組みでした。ワークライフバランスの充実には、育児支援、介護支援、休暇取得の促進、長時間

労働の削減です。PRポイントとしては、介護を目的に最大で約一年間休める制度や、社員が独自に設定できる記念日休暇、更に現場で勤務する社員の休暇取得を促進するための現場異動時休暇等が挙げられます。

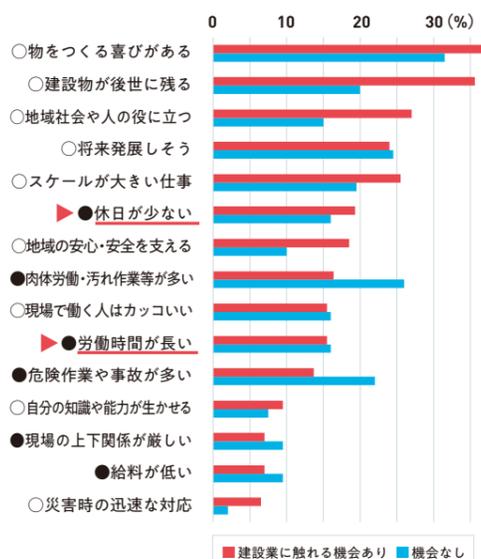
女性の活躍推進に関しては、総合職採用に占める女性の比率二〇%

建設業界のイメージを刷新するジョイントを

建設業界の労働時間は非常に長く、全産業に比べて年間で約三〇〇時間多い現状があります。また、就労者のなかの二〇代の割合は一割程度と、高齢化も深刻です。日建連が二〇一五年三月に発表した長期ビジョンでは、二〇一四年度に三十三万人であった建設技能者のうち、二二八万人が二〇二五年度までに離職すると試算しています。

工業高校の生徒を対象とした建設業に対するイメージ調査を見ると、「物をつくる喜び」「後世に残る仕事」といったポジティブな意識が見られますが、一方、「休日が少ない」「労働時間が長い」といったマイナスのイメージも少なくありません。実際に業界で就労する若手社員に聞いても、残業が少なくないという時間を増やして職望を望むという人たちが増えています。入職を促すためにも「時間外労働の削減」「週

学生(工業高校3年生)の建設業に対するイメージ
 (厚生労働省「労働市場分析レポート」第81号[2017.10.31])

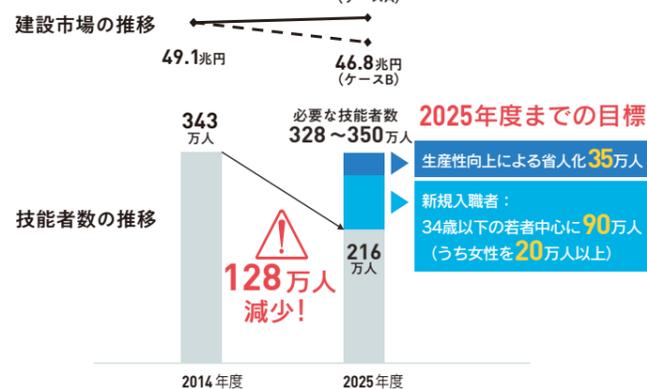


休二日の実現」「生産性向上」などは喫緊の課題です。

本座談会では、建設業界から、日建連で労働委員会とけんせつ小町委員会の活動に携わる鹿島建設(株)の岡崎健二氏と、他業界で多様な現場に携わり、その貴重な知見を働き方改革に活かすべく日本国土開発

(株)に招聘された笹尾佳子氏にご参加いただきました。また他業界より、(株)Hー初の新え抜きの女性取締役役に就任した水本伸子氏、(株)シックスでダイバーシティ&インクルージョンを推進し、同社を「女性が輝く先進企業表彰二〇一八」の大賞を受賞した

建設業の長期ビジョン



※建設市場は、国土交通省が発表している建設投資に民間建築分野の維持修繕分を加えて推計(実質値)
 ※ケースAはアベノミクスの経済対策による成果が着実に表れた場合、ケースBは経済が足許の潜在成長率並に推移した場合

導いた中裕子氏をお招きしました。建設業界のイメージと現状を変革し、担い手確保にいかに取り組みか。女性の活躍推進、理想的な就業環境の実現なども含め、多面的なご意見をいただきます。



ロールモデルの存在がモチベーションアップのカギに

水本 伸子氏 *Nobuko Mizumoto*

株式会社IHI
取締役常務執行役員 高度情報マネジメント統括本部長

- 1982年 お茶の水女子大学大学院理学研究科物理学専攻修了
石川島播磨重工業(現IHI)入社(技術研究所流熱部)
- 1994年 同環境・エネルギー開発部課長
- 2003年 技術開発本部管理部技術研修所部長代理
- 2004年 TX準備室長
- 2006年 経営企画部新事業企画グループ部長
- 2008年 人事部採用グループ部長
- 2012年 理事、CSR推進部長
- 2014年 執行役員、グループ業務統括室長
- 2016年 常務執行役員、調達企画本部長
- 2018年 取締役常務執行役員、高度情報マネジメント統括本部長

鹿島建設の2017年度以降の取組み例

事業所内共同保育所 (2018年4月開所)

- ・コンソーシアム組成：赤坂周辺企業7社(十運営会社1社)
- ・目的：早期復職、離職防止(働き手の確保)
- ・対象者：子が1歳に達する前での復職を希望する
育児休業中の社員
- ・開所時間：平日7:30~20:30(22:00まで延長可能)
- ・入所可能人数：3名

課題

乳幼児を連れて満員電車で通勤するのはハードルが高い。

介護の問題

2025年問題に向けての準備

※2025年：団塊世代がすべて後期高齢者(75歳以上)となる

2018年度

- ・本社、全支店で計13回の介護セミナーを開催
- ・セミナー講師による個別相談会を開催
- ・仕事と介護の両立支援ハンドブックを作成、配布

2019年度

- ・介護セミナー&個別相談会：本社圏で2回
- ・両立支援ハンドブック：実家用として追加配布、
グループ会社にも展開

(鹿島建設提供資料を基に作成)

IHIの女性活躍推進の取組みについて

女性活躍に係る実施項目

採用	育成
<ul style="list-style-type: none"> ①女性従業員の配属先拡大 ②女性従業員の積極的採用 <ul style="list-style-type: none"> ・「リケジョ」採用のため独自セミナー、インターンシップ ・女性向け採用HP・パンフレット等の作成 ・女子学生と女性従業員との座談会の実施 ・技術系女性リクルーターの積極的な活用 	<ul style="list-style-type: none"> ①通常の階層別研修に加え、女性基幹職を対象とした社内外の研修の実施・派遣 ②ネットワークリーダー活動による若手女性のネットワーク作りと動機付け、リーダー自身の成長 ③男性上司を対象とした講演会やヒアリングを通した、女性育成支援に向けた意識浸透、環境整備 ④関係各社の女性従業員育成への取組み支援 (グループ内中堅女性交流・キャリア研修)
評価・昇進・配置	制度(男女共通)
<ul style="list-style-type: none"> ①人事委員会で女性の昇進状況のモニタリング ②サクセッションプランにおける後継者候補のダイバーシティ向上 ③人事評価項目の見直し (「チームワーク」にダイバーシティを明記) 	<ul style="list-style-type: none"> ①仕事と育児の両立支援制度・環境整備 制度：育休、時短勤務、フレックスタイム、在宅勤務、チャイルドケア休暇 環境：企業内保育所、育児アドバイザー、育休復帰者研修、ビジネスネーム 育休社員とその上司向けハンドブック作成、一日託児所(本社) I-STEP託児所トライアル ②仕事を諦めずに働き続けるための支援制度 配偶者転勤休職、キャリアリターン・エントリー制度 ③女性活躍推進法「えるほし」認定、「なでしこ銘柄」等の継続取得 ④育休取得者とその上司向け、両立支援ハンドブックの作成

(株IHI提供資料を基に作成)

ついでに「育成」についてですが、新人の女性たちは自らが女性であることについては、性別問わず介護という切実な問題に直面している人がいます。業務と私生活の両立を主眼として、制度の高度化を目指しています。

「日常的、恒常的な取組み」としてはいかががでしょうか。水本 「ネットワークリーダー活動」が当社の大きな特徴ですね。女性管理職は更なる昇進を目指すモチベーションに欠ける傾向があります。そこで、彼女たちがリーダーとして各工場で見られる

以上、女性管理職を五年間で倍増という目標を掲げています。結婚や出産、育児などのライフイベントを迎える方々が仕事と両立できるように、様々な研修も行っています。また、女性の目線を生かして建設現場の職場環境の改善を図るため、当社では独自に「鹿島たんぽぽ活動」という取り組みを行い、今までに女性専用の休憩所やトイレ、パウダールームを全国の現場に設置してきました。近年は、特に長時間労働を解消するための働き方改革と、女性社員の不安解消に力を入れています。法対応のため育児休業期間を延長する一

方で、子どもが一歳に達する前に復職を希望する社員については、事業所内共同保育所を開設し、入所を促して早期復職を支援しています。当社の女性総合職は、これからライフイベントを迎えるであろう三歳以下の方が七五%以上を占めます。これらの方々が辞めないで活躍できる環境づくりが課題だと認識しています。司会 全社的な取組みはいかがでしょうか。岡崎 今年度の導入を目指して、今最も力を入れているのが在宅勤務制度です。最初は、育児や介護等

で時間的制約のある社員に限定し、徐々に対象範囲を拡大していけたらと考えています。介護については、団塊の世代がすべて七五歳以上になる二〇二五年問題があり、これを見据えて二〇一八年度と二〇一九年度の二カ年にわたり各種施策を行ってきました。司会 ありがとうございます。続いてIHIの水本伸子さんに、人材マネジメントを中心にお話を伺いたいと思います。

水本 ダイバーシティの根幹は、女性、外国人、障害者、高齢者といった多様な人たちが、働きやすい環境を創造することです。女性活躍推進に向けては、「採用」「育成」「評価・昇進・配置」「制度」の各項目を核とした取組みになります。まず「採用」ですが、かつては部署によって、採用希望表に女性不可という欄があったんです。私はこの欄を削除しました。当社は男性相手の仕事が多いのですが、むしろそうした部署に積極的に女性を配置しました。次に「育成」についてですが、新人

とをさほど意識していませんし、制度も充実していて、この制度をフル活用することが当たり前だと認識しています。そうした人材を課長層とか部長層に育成・昇進させようとするときに、仕事の経験や教育の受講などに様々な問題が出てくるので、その打開策を集中的に検討しています。司会 女性を積極的に採用し、育成する段階で意識改革も図る。その成果はいかががでしょうか。水本 「評価・昇進・配置」では、人事委員会で昇進状況をモニタリングしています。サクセッションプラン(後継者育成計画)において自分の後任を検討する際、積極的に女性や外国人の候補者を推すことを促しています。

「制度」については、仕事を諦めずに働き続ける支援制度の充実を図っています。取組みの成果は、育児休業の取得者数、短時間勤務者数、チャイルドケア休暇取得者数、育児休業からの復職者数がそれぞれ一〇〇%という数字に表れています。私も岡崎さんと同感で「辞めさせない」ということが一番大事だと思います。



自身の経験を生かして様々な制度をつくってきた水本氏。

仕組みをつくったんです。そうした活動を通して本人たちのモチベーションを高めることができます。この若手の女性の管理職の層を、地区の総務部が支援し、みんなが協働しよう、と、二〇一三年にこの「ネットワークリーダー制度」を始めました。

ロールモデルが働き方を変える

水本 大きいとは思いますが、特段女性のロールモデルに固執する必要はないと思っています。ロールモデルは男性でも良くて、素敵な働き方をしている人すべてがロールモデルだと思っています。

岡崎 確かに、男女に関係なく自分が尊敬できる上司をロールモデルにするという考え方を持ってもらいたいですね。

司会 アシックスの中さんもロールモデルの一人かと思いますが、どの温度差を、今後どう埋めていくかということも建設業界では課題の一つではないかと思えます。

岡崎 当社では最長で半年取得した方が一名いました。その方は、せつかくの機会だからと思いつけて休んで、家族で旅行に出掛けることもできたと言っていました。その後は、皆さんは大体頑張って一カ月取れたかな、という状況です。長期の取得ができていく方は、概ね半年くらい前から上司と話をし、しっかりと自分で準備をしています。そうしたロールモデルが少しずつ生まれていくことは確かだと思います。

フレキシブルなワークスタイルを

司会 在宅勤務制度やテレワークについて考えていきたいと思えます。笹尾佳子さんは日本国土開発で働き方改革を担当され、テレワーク制度の導入にも積極的に取り組んでおられます。単刀直入に一番大きなメリットは何でしょうか。

笹尾 フレキシブルな働き方ができるということは重要ですね。例えば、介護や育児においても、緊急時に柔軟に対応できるということは

すごく大事だと思います。

当社は昨年の秋、全従業員にモバイルパソコンを貸与して、原則的に在宅勤務を許可しました。その後、全従業員を対象に、「働き方改革研修」を実施し、生産性向上や多様な働き方の大切さを説いてきました。しかし、今のところ実施率はそれほど高くありません。「仕事は会社で」という従業員の意識の問題や、紙の書類の多くがデータ化されていないために自宅での仕事が行いにくいことが要因になっているようです。更なる促進のために、現在は、意識変革や仕事の標準化等について、部ごとに目標を決めて取り組んでいます。

司会 全従業員が在宅で勤務できる制度や環境の整備には、苦労も多かったと思いますが、どのようなプロセスを踏まれたのでしょうか。

笹尾 まず一年間、枠組みを整えることに注力しました。昨年の秋ごろに、社長以下、現場の部長クラスを入れて四〇名ぐらいで「労働時間（経営幹部）プロジェクト」を設置し、全社的に現場の時間外労働時間の目標を設定したんです。

のようにお考えでしょうか。

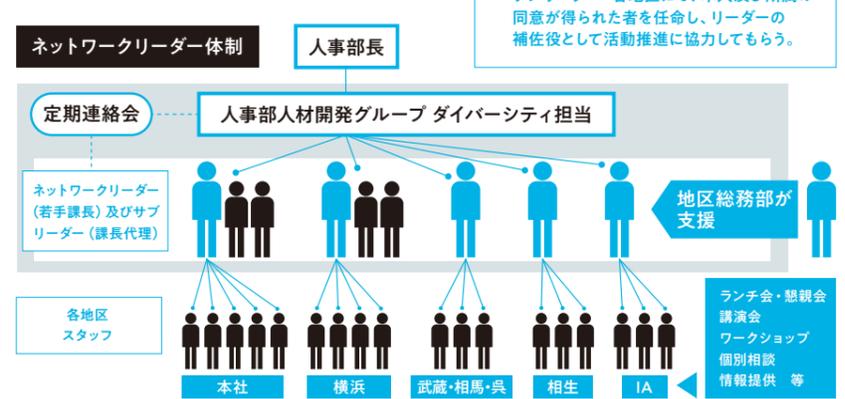
中 私は、ロールモデルはパーツモデルという言葉に置き換えられると思います。この人の「この部分」は尊敬できるから自分もそうなりたい、といった動機付けです。

社内でロールモデル、パーツモデルの方に登壇していただきお話を伺う機会を設けると、「私も管理職と

して完璧な人間ではない」「絶対的な自信があるわけではない」と話す方がいらつしやいます。キャリアアップの途上にあつて、そうした不安を解消することも女性の活躍を推進する上で大事だと思います。

司会 最近、男性の育児休暇取得が話題になっていますが、鹿島建設にもこうした制度を活用する方は

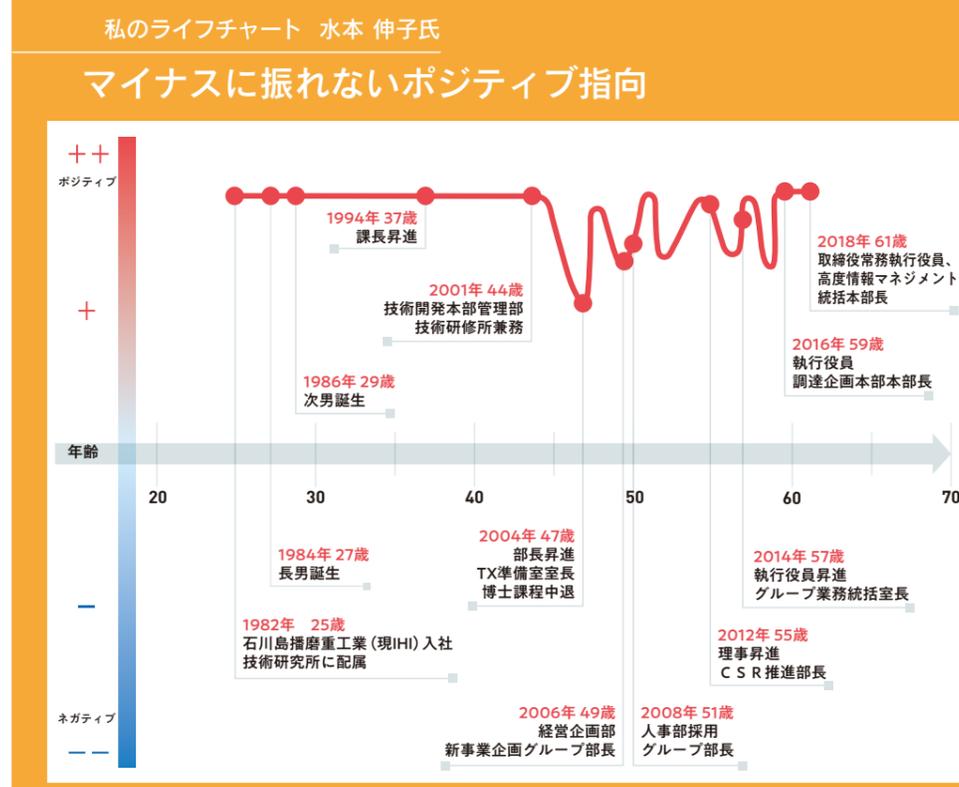
IHIのネットワークリーダー活動



- ネットワークリーダーの役割**
- 各地区で大卒女性のネットワークを広げる活動を担う主担当（課長クラス）
 - ダイバーシティ推進の意図を正しく理解し、各地区で後輩の成長意欲を引き出す（等身大のロールモデル）
 - 自職場の職場風土及び男性の意識改革、そのための「人事部と現場/女性社員とその上司の橋渡し」
- 活動対象**
- 大卒3年目以上を中心に、可能であれば新入社員も対象とする。サブリーダーでない課長代理も対象とする。
- 活動目的（ゴールイメージ）**
- 生き生きとキャリアを重ねる（キャリアアップ+ワークライフバランス）
 - 大卒女性社員が、ロールモデルや同世代と出会い、様々な生き方・働き方を知る。（自身の性別役割意識に気付く）
 - 異動、転勤、昇進・昇格、ライフイベントなどで環境が大きく変わっても、性別役割意識に囚われず、自身が望む生き方・働き方を選択できている。
 - 自職場の職場風土及び男性の意識改革

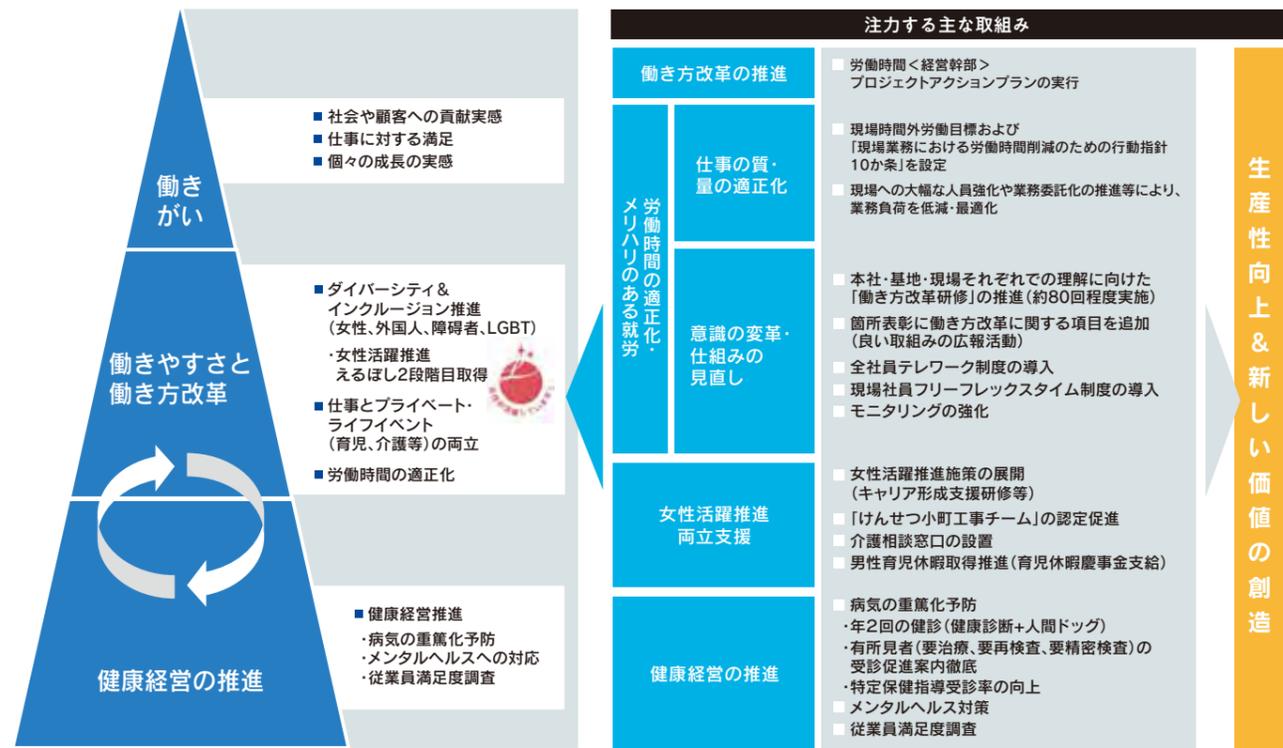
（株）IHI提供資料を基に作成）

私は25歳で石川島播磨重工業、現IHIに入社しました。もともとは技術研究所に配属されたエンジニアです。研究所で課長になり管理業務にも携わっていましたが、突然TX準備室室長という、大手町にあった本社を豊洲に移転させるというプロジェクトのリーダーを仰せつかりました。意気消沈したんですが、気持ちを向上に向けてプロジェクトを1年半でやり終えました。すると今度は経営企画部へ異動。また落ち込みましたが、そこでの新事業企画の仕事がとても面白くて。その後の人事部での仕事も、これがまた面白い。落ち切らないところで頑張れるというのが私の個性。基本的にポジティブ人間でマイナスに向かないんです。



日本国土開発の取組み

ダイバーシティ&インクルージョンの促進に向けて、働き方改革と健康経営(心と体の健康保持・増進)を両輪として取組みを進めております。



(日本国土開発提供資料を基に作成)



現場の声を聴きながら 全従業員対象に「働き方改革研修」

笹尾 佳子氏 Yoshiko Sasao

日本国土開発株式会社
常務執行役員 働き方改革推進室長
日建連けんせつ小町委員会委員、週休二日推進本部委員
中小企業診断士、介護福祉士

- 1984年 法政大学法学部法律学科卒業
株式会社リクルート入社
- 2000年 株式会社リクルートスタッフィング
マーケティングサポート1部部长
- 2003年 法政大学大学院経営学修士
マーケティングコース修士課程卒業
- 2006年 東京電力株式会社入社
- 2007年 東電パートナーズ株式会社 出向 常務取締役
- 2012年 東電パートナーズ株式会社 代表取締役社長
- 2015年 株式会社レオパレス21 社外取締役(※現在も兼任)
- 2018年 日本国土開発株式会社
執行役員働き方改革推進室長
- 2019年 日本国土開発株式会社
常務執行役員働き方改革推進室長



他業界での経験を武器に、建設業界で働き方改革を押し進める笹尾氏。

土木、建築の各本部が初めて一緒に「現場業務における労働時間削減のための行動指針10か条」を設定し、それをポスターにして各現場に掲出しました。

全従業員を対象としたテレワーク制度、在宅勤務制度は主に本社、支店の内勤社員が活用しています。彼らにモバイルパソコンを貸与して、生産性を上げてもらい、余った時間で可能な限り現場をサポートしてもらおう意図があります。一方、現場社員にはコアタイムなしのフリーフレックスを導入しています。自分で目標を定め、時間外も含めて自己管理してもらいます。この六月から始めました。

司会 今、鹿島建設でも在宅勤務制度を進めておられますが、課題として挙げられることは何ですか。

岡崎 情報セキュリティ対策ですね。紛失・情報漏洩リスクの観点から、パソコンを持ち歩くということへの反対意見もあり、今は仮想デスクトップ方式を試行しています。自宅のパソコンにソフトウェアを入れて、そこから職場のサーバーにアクセスするというスタイルです。

あります。

司会 岡崎さんは今のお話を聞いてどう思われましたか。

岡崎 その通りだと思います。ただ、どうしても現場ごとに独自の様々な制約条件がありますから、一律に本社から何か通達を出しても、「うちの現場ではできないよ」と返されることはあります。実際、当社の現場の働き方改革は、トップダウンで一律の取組みを実施するのではなく、各現場が率先して現場なりの対応策を講じるところから始めています。

水本 働き方改革や休暇の取得が難しいのは現場なんですよ。やはり工期という大きな制約があつて、

司会 笹尾さんは、他業界から建設業界に入られました。旧態依然とした状況に驚きませんでしたか。

笹尾 現場の方とお話すると、建設業界では現場ごとに個別の事情があるとおっしゃいます。天候にも左右される。確かにそうだと思うんです。ただ、個別性の高い仕事をいかに標準化して効率化を図るかという点も非常に重要な視点です。

例えば、介護業界では介護技術、排泄介助一つとっても、その技術をマニュアル化しています。補助する手の出し方、足の角度なども全部マニュアル化したんです。こうした積み重ねによって、お客様の安全とサービス品質の向上、そして効率化が図れます。例えば、一日三〇分、今までより早く帰るために業務が効率化されれば、年間一五日浮くんです。これは結構大きいですよ。もし、ぼくとして時間があるとしたら、その三〇分をどうするか真剣に考えるべきです。

天候などを考慮するとどうしても無理が出てきます。そして残業や土曜出勤をしてもやり遂げるといって気持ち強い。そもそも天候を考慮して計画を立てればいいのですが、そうなる現場だけの問題ではなく、なってきたらいい。経営方針の問題と言ってもいいかもしれません。

司会 笹尾さんは、わずか一年ほどで多くの枠組みをつくり、かつてないスピード感をもって、様々な取組みを進めていらっしゃいます。前例もないなか、社内では順調に進まないこともあったかと思いますが、どう対処されてきたのでしょうか。

笹尾 現場の声を聴きながらも会社の方針を全員に分かりやすい言葉で伝えるということです。会社の方向性や施策を周知するために、先ほどお話しした「働き方改革研修」を全国津々浦々で展開してきました。会社も世の中の変化に対応するための施策を真剣に模索して、展開しようとしているので、「皆さんはどう思いますか」と問いかけ、考えたことを発表してもらおう。そうすると、若い子ほど早く帰りたいとか、子どもが生まれたので育児に集中



「会社をもっと良くしたい」という 想いが全社的な 取組みの原動力に

中 裕子氏 Yuko Naka

株式会社アシックス
人事総務統括部人財開発部
ダイバーシティ&インクルージョン推進チーム

2006年 株式会社アシックス入社(営業職)
2012年 マーケティング部マーケティングチーム
(ダイバーシティ有志チームへ参加)
2015年 人事総務統括部人財開発部採用チーム
(ダイバーシティ活動兼任)
2018年 採用チーム兼ダイバーシティ&インクルージョン推進チーム
2019年 7月よりダイバーシティ&インクルージョン推進チーム専任

したいという本音が聞こえてくる。所長にとっても働き方改革を再認識する契機になります。

水本 現場でもフレックスは可能だと思われませんか？

笹尾 できます。前の月にちゃんと勤務時間を申請して、朝礼も可能なところから交代制にしています。早く帰れるときはほとんど帰るという意識が大事ですよね。単なる習慣としての「現場にいなければならない」という意識は、無駄に拘束時間を長くします。それを自分の意志で変えることができる、そのための環境整備は必要だと思います。

岡崎 フレックスの場合、勤務時間に対する裁量権が社員にあるため、会社は社員に対して「何時に来い」と言えなくなります。すべて個人の申告に任せるということになると、現場は止まってしまいかもれません。ただ、今のお話を伺うと、知恵を出し合っとうまく工夫すれば、現場においてもフレックスを適用する可能性が見えてくるのかなと思います。

司会 アシックスは内閣府の「女性 が輝く先進企業表彰二〇一八」において、特に顕著な功績があったと認められる企業に贈られる「内閣府特命担当大臣(男女共同参画)表彰」を受賞されました。この受賞に当たる活動について、中裕子さんからお話を伺います。

中 受賞の根拠となった「ダイバーシティ&インクルージョン」に関してですが、これは多様な人材が生き生きと働き、インクルード(包括)されることでイノベーションを喚起することをコンセプトに推進しています。もとは二〇一二年から始まったダイバーシティを主眼とした取組みでしたが、更に、多様な強みや経験を持つ人材が各々認められ、尊重し合いながら活躍できる環境を目指そうと、進化してきました。

司会 御社のダイバーシティは女性の働き方、意識改革から始まったとお聞きしています。

中 はい。ダイバーシティ活動は私を含めた有志のメンバーで始めました。当時は、ダイバーシティという言葉すら社内には存在しない状態でしたが、その重要性を啓発し続けま

ズに伝えられているのかという懸念がありました。

司会 女性の活躍を推進するために最も重要になることは何でしょうか。そのためにどのような施策を展開されていますか。

中 「女性が働きやすい環境の整備」「女性が固定概念を打破する意識改革」「管理職のインクルージョンスキル向上」、この三つがキーになると思います。

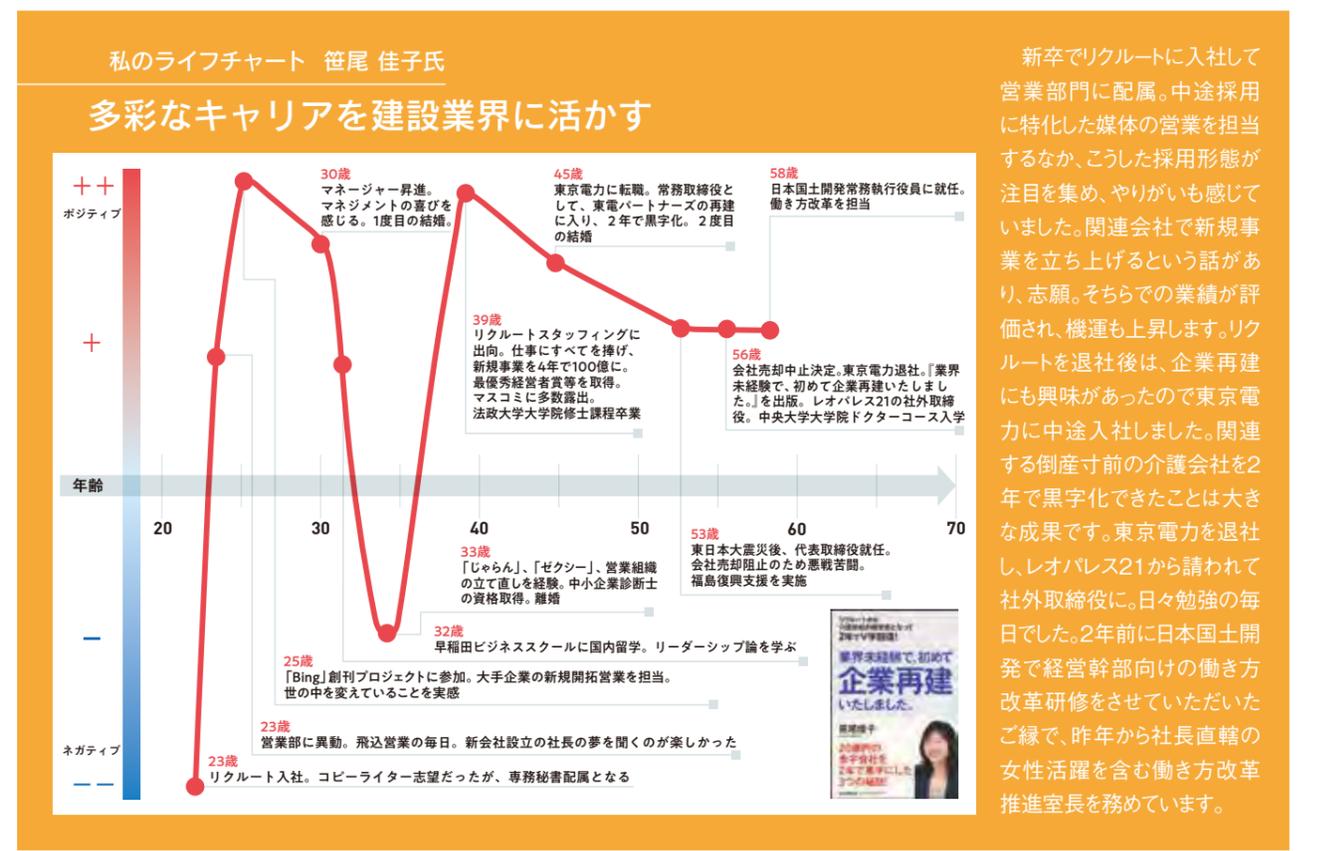
ダイバーシティのリーダーである女性の執行役員をはじめ、経営陣が女性の活躍とイノベーションの関連について、その重要性を積極的に

訴求しています。コメント動画の配信や、関連する冊子を制作、全社員に配布することを通して、トップの声を継続的に発信しています。

女性側の意識改革としては、社外で行われるキャリアデザインセミナーに社員が参加することもあります。そうした場で、「二〇代で部長を目指しています」と明言する女性の話を聞くと、「すごい！私はずいぶんキャリアを考えてみようとする契機になるんです。

司会 その他、女性に限らず意識改革を促す施策はありますか。

中 管理職に向けたインクルージョンスキル向上に取り組んでいます。昨年からは、無意識のバイアス(偏見、偏見)に気付くことを目的としたeラーニングを実施しています。男女別に仕事と家庭に関する問いに直感的に答えていくというものです。例えば「それぞれに一歳半の子どもがいる男性社員と女性社員のどちらに海外出張を打診するか？」という問いについて、多くが男性社員に打診するという回答となりま



新卒でリクルートに入社して営業部門に配属。中途採用に特化した媒体の営業を担当するなか、こうした採用形態が注目を集め、やりがいも感じていました。関連会社で新規事業を立ち上げるという話があり、志願。そちらでの業績が評価され、機運も上昇します。リクルートを退社後は、企業再建にも興味があったので東京電力に中途入社しました。関連する倒産寸前の介護会社を2年で黒字化できたことは大きな成果です。東京電力を退社し、レオパレス21から請われて社外取締役に。日々勉強の毎日でした。2年前に日本国土開発で経営幹部向けの働き方改革研修をさせていただいたご縁で、昨年から社長直轄の女性活躍を含む働き方改革推進室長を務めています。

アンケートに寄せられたコメントから

- Q1.** 働き方に関わる範囲で、建設業界が変わるべきと思うところはどのようなところでしょうか。
- Q2.** 本日の座談会を聞き、建設業界で進む「働き方改革」を成功させるにはどのようなことが必要と考えますか。
- Q3.** 本日の座談会で参考になった話はどのようなものでしたか。また、どのように参考になったかも含めてお答えください。

Q1. 働き方改革を推進するための制度は整備されてきたが、意識や固定概念の変革スピードが遅い。「今日は30分早く帰ってみようか」といった小さな取組みから始めることが大切だと感じた。

Q2. 上司や先輩が帰らないと、新入社員は帰りづらいと感じてしまう。定時退勤やテレワークも、まずは上の立場の人が実践することで制度の利用者が増えるのではないかと。

Q3. 働き方改革にICT推進は欠かせないと感じた。IT人材不足は全業界共通の問題であり、その獲得競争が過熱している。私の周りにもワークライフバランスを重視して、IT業界に進んだ友人が多かった。IT人材獲得の面からも、働き方改革をスピーディーに進める必要があると思う。(20代/女性/情報システム部門)

Q1. 男性が働き方や意識改革を率先して進めていくことが必要。業務の整理、見直しも大きく影響すると思います。

Q2. ダイバーシティ経営の更なる推進が建設業界においても働き方改革を成功に導く鍵になる。そのためにも管理職が部下や業務フローを文字通りきちんと管理することが重要になる。(30代/女性/人事・総務など管理部門)

Q1. 意識改革の必要性。経営層、中堅社員と若手社員との世代間の考え方、温度差を解消したい。建設業界単独の課題として考えるのではなく、より大きな単位で巻き込んでいく。

Q2. 作業所の固定観念の脱却。個別事情があるなかでも標準化に取り組む意識を持つ。

Q3. 建設業特有の固定観念をどのように改革するか、私も含めて、これは仕方ないと思っている点をいかに変えていけるかを考える良いきっかけとなった。一方で、多様な働き方により制度が複雑になると、人事部門としては効率的な管理が難しくなると思う。(40代/男性/人事・総務など管理部門)

Q1. 従前の働き方を継続する風土を変えなくては。上意下達を常としてきた建設業界人は自ら変化に挑もうとする姿勢が低いように思う。何も起こらないことを「よし」としてしまいう傾向を打破したい。

Q2. 業界外などにおける様々な価値観や取組みについての情報提供が、固定概念の払しょくにつながる。また、行政による制度整備や規制緩和も重要な要素になると思う。

Q3. 特に難しいと思っていた在宅・フレックスについてのお話は貴重なものでした。(40代/女性/人事・総務など管理部門)



Q1. マンパワーは有限という考え方にシフトしなければいけないと感じました。

Q2. 現場はそれぞれ事情が異なり、本社が統一して何かを決めるのは難しいし、所長によっても方針は異なる。キャラバンなどで少しずつすり合わせていく。組織や職種を越えた人同士のコミュニケーションが必要と感じました。

Q3. 中堅の女子社員に、若い女性社員の面倒を見させ成長を促す施策が参考になりました。当社では、人物本位として女性社員、役職者の自然増を目指しているが、それだけでは不十分なのではないかと考えさせられました。(40代/男性/人事・総務など管理部門)

見えてきた建設業界の課題

今回の組織づくりをテーマとした座談会には、日建連会員企業の関連部門から五名のオブザーバーが参加しました。

座談会を聴視した後のアンケートには、常日頃、他業界に劣らない理想的な働き方を模索している立場から多様な意見が寄せられました。新しい働き方を実現するための「意識変革」の重要性や、「現場」という個別性の高い環境を擁する業界にあつて、いかにこの特殊性を克服するか。そうした視点や取組みのヒントに多くの気付きがあるイベントとなりました。「ダイバーシティ」「働き方改革」「女性の活躍推進」といったキーワードが顕在化する以前より、こうしたテーマと対峙してきた四名の論客から寄せられた言葉は、聞き手の意識に重く響いたようです。

日建連では、今後も建設業界における働き方改革をサポートできるような、様々な活動や取組みを紹介していきます。

アシックスにおけるDIVERSITY&INCLUSIONのコンセプト



でも「何を根拠に決めていますか？」というところを、自分のなかで今一度問い直してみると、無意識に判断していることが分かります。一歳の子どもがいる女性社員に海外出張は難しいだろうという先入観が無意識に働いているのです。そのことに気付く、偏見をいかにビジネスの場でコントロールするかということが重要なんです。

アシックスにおける女性管理職の比率 5年間の推移



女性選抜キャリア研修の参加者 (提供: (株)アシックス)

管理職研修でのアンケートでは「ダイバーシティ&インクルージョン」について九四%の人が理解しているという結果となりました。

その他、経営幹部の育成研修では、参加する女性の割合が三年前と比較すると一四%から四四%に増加。女性管理職比率も、二〇一二年は三・二%でしたが、昨年は一・五%まで上昇しています。

司会 御社の「ダイバーシティ&インクルージョン」も有志社員の方々による、草の根的な運動からスタートしていらしたんですね。

中 有志は、その名の通り会社を改革していこうという志が強いんです。メンバーは代わりつつも、毎年二〇名程はコンスタントに新たな参加者があります。

加者がありますが、一緒に「会社をもっと良くしたい」という目的意識を持っていきます。そうしたシンプルでピュアな意志があれば継続していくことができるんです。ダイバーシティは「やらされ感」があると難しいと思います。

司会 少数の有志による取組みが、全社的な施策に発展していったと。小さなことでも地道にたくさん仕掛けていけば、着実に広まっていくということですね。企業の風土を変えていくためには、トップが覚悟を持って積極的に発信していくと同時に、社員自身が変わらうとする意志を持つことも重要ですね。

本日は多くの貴重なご意見をいただき誠にありがとうございました。