改正労働基準法が2019年4月に施行され、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の確実な取得などが 法律として定められた。建設業界においては5年間の猶予期間が設けられているが、施行から既に1年余りが 経過し、残された時間は決して長くはない。

業界を挙げた働き方改革の取組みは効果を上げつつあるが、長時間労働の是正を更に加速させる必要が ある。そのヒントを探るべく開催した座談会では、各界のキーパーソンから示唆に富んだ提言が寄せられた。

資料出所:総務省「労働力調査」

[司会]日建連常務執行役 山本 亘

建設業の現状

加速する高齢化 ■□ 全産業 (55歳以上) **—** 建設業 (55歳以上 **→** 建設業 (29歳以下 1999 2000 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19年)

長時間労働の現実



(上2点/いずれも日建連「建設業ハンドブック2020」を基に作成)

下のマネジメントとい の、その一方で内外勤の格差や、 の取組みを推進する動きがあるもの ます。会員企業では、テレワー ていません。 う新たな働き方の模索も始まってい コロナ禍を受け、これまでとは違 った新たな課 · ク 等

常態化 ージを払拭 する長時間労働 しきれ

撮影協力:戸田建設(株)

などの業界イメ ノなさや、 カゴメ株式会社

有沢 正人

化と新たな担い手の入職促進が大補うため、生産性向上による省人

CHO(最高人事責任者) 常務執行役員 株式会社ワーク・ライフバランス 執行役員 コンサルタント

ます。

化が顕著に表れていることがわかり

んでい

ません。

ワニの口からは高齢

微増しているとはいえ、なかなか進 齢者の割合が増加し、若者の入職は

に行った調査では、総実労働時間

日建連の会員企業を対象

ていますが、年間の労働時間は二、 と有給休暇取得率は着実に改善し

浜田 紗織

更に技能者の週休二日取得率も

一二%に満たない状況です。そうし

て三○○時間もの開きがあります。 ○○○時間を超え、全産業と比べ

た背景から、技能者全体の数は減

傾向にあり

ます。その減少分を

一般社団法人 日本建設業連合会 労働委員長

今井 雅則 戶田建設株式会社 代表取締役社長

ら「ワニの口」と言われてい

ます。

高

齢別推移を示すグラフは、その形か

建設業における就業者の年

働き方のヒント建設業界の常識を覆す

今井委員長より建設業界の現状に まずはじめに ただき あ

とうございます。

本日はお集ま

ŋ

日本建設産業職員労働組合協議会

鈴木 誠一

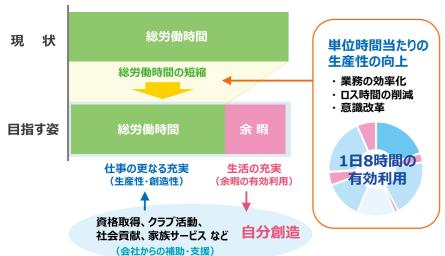
時間外労働の適正化に向けた日建連の自主規制目標

日建連では、改正法適用までの間に時間外労働を段階的に削減し、法適用への円滑な対応を図るべく、猶予 期間中の自主規制目標を定め、取り組むこととした。

期間	改正法施行後 1~3年目 (2019~2021年度)	改正法施行後 4~5年目 (2022~2023年度)	建設業へ 改正法適用 (2024年度~)
年間の上限	960時間以内 (月平均80時間)	840時間以内 (月平均70時間)	【原則】360時間以内 【特別条項】720時間以内
複数月の上限	6カ月平均で、 休日労働を含んで 80時間以内	4、5、6カ月 それぞれの平均で、 休日労働を含んで 80時間以内	【特別条項】 2、3、4、5、6カ月 それぞれの平均で、 休日労働を含んで 80時間以内
1カ月の上限	休日労働を含んで100時間未満		休日労働を含んで 100時間未満、 ただし年6回まで

(日建連「時間外労働の適正化に向けた自主規制の試行について」を基に作成)

働き方改革に向けて



司 型でやっていかないと生産性は上が え方としては、ジョブ型です。ジョブ 返し取り組んでいます。 このミッションをどのようにコンプ りがどういった行動で対処するか、 が確定した段階で、それを一人ひと 会 したサ かということに繰り ルを戸 だから、考 囲 建

ク

今 井 設㈱ではどのように展開されて んでしょうか いる

働時間を短縮しています。 考えています。個人のポテンシャ が上がるような時間の使い方をし 自分創造」を目指す必要があると レックスタイム制を導入 当社では、余暇を生かした たい コアタイムなし して総労

て

(戸田建設㈱提供資料を基に作成) 浜田 ことはありますか。

とをここでお伝えしたいと思ってい えていけるところもたくさんあるこ はありません。自分たちで考えて変 要因を挙げる傾向があります。しか 仕方がない 層構造の下では「自分たちでコント サブコン、 重層構造です。発注者、ゼネコン、 し、内的要因が全くないということ ルできる範囲が少ない。だから 専門工事会社といった重 んだ」と $\langle \cdot \rangle$ うような外的

組織の改革に一番必要なものは何

な今、 ステムや管理のあり方で建設会社 業者数が今後激減することが明白 やはり危機感です。建設業の就 果たして三〇年後に従前のシ た取組みの背景にある σ

ション が、建設業界の特殊性を感じられた は、ゼネコンに向けたコンサルテー 숲 のご経験も豊富だと思います ・ライフバランスの浜田さん あ りがとうござ ٧١ ます。㈱

司

も言えます。

方改革は、建設業界の死活問題と

りのキャリアアップなどに取り組む

ゃ

生産性を向上させるため

の働

3

は成り立っているのか。時間的効率

はあると思っています。その一つが は \\ 0 建設業の特徴というの

司

会

口

司 会

今井 れば、午後は現場から離れて自分な るかを考えると、もうこれしかない うなきっかけで導入されたんですか。 んです。午前中で自分の仕事を終え やったフレックスタイム制はどのよ 先ほど、今井委員長がお 総労働時間をいかに短縮す

浜田 難しい ことができます。総労働時間を短縮 トップがやるぞと宣言した瞬間に ところに意味があると思 していかない限り、 と思います。 トップダウンで始められた 自分創造」は ٧V ・ます。

多彩な改革 ップの覚悟で加速する

卜

現場への浸透は加速しますよね。

な改革を展開されて お話をお聞き 続きまして、カゴメ㈱で様 したい いる有沢さん と思 い ます。

当社の「生き方改革」と、これを実 方と暮らし方の改革を融合させた るための人事制度の 今日 お話し したい 0 あ は、 働 方

革のヒント、多様なご意見をいただ は、これまでの建設業界の常識を覆 大きな課題になってい ればと期待しています。 建設業界における働き方改革は 現状を打破するための働き方改 ます。 本日

時

今井

られ

ます

か。

上で、押さえておかなければならな 方を探る った点が

働き方改革のあり

方も変わってきます。なぜならば、 のアウトプットによって成果のあり 一方で、それに携わる一人ひとり

私たちはプロジェク

内容

人の資質や可能性を高

生産性の向

て、構造物や建造物を造り出してい 能者、専門工事業者と一体となっ な側面を考慮しながら、技術者、技 お客様のご要望を図面化して、その る、これが私たちの企業活動です。 くことです。 ルし、コラボレー 々の環境問題や社会的・文化的 私たち建設業の仕事とは、 膨大な情報をアッセン してモノを造 司 上が重要になるんですね。 るために、働き方改革、 会

人ひとり

の可能性を

ブ

一人ひとり ま

の大きな課題です。

450 -400 350 300 250 す。このため生産性向上は業界全体 成果を求められるようになってい す。言い方を換えれば、 教養、技術的な情報が違うからで とです。しかも近年、短時間でその た結果を出すことは難しいというこ のポテンシャルが高くなければ優れ その人の背景にあるポテンシャル 150 -100 -50 2016 2017 2018 2019 2020 2021 ━━ 非管理職 ━━ 管理監督者 …■… [参考] 非管理職 (経団連) 非管理職と管理監督者とでは年間73時間の開きがある。

(日建連「会員企業労働時間調査報告書(2019年度)」を基に作成)

今井 雅則 Masanori Imai (戸田建設株式会社 代表取締役社長) 日建連会員企業における労働時間調査集計結果(2019年度

2,300

2,250

2,200

2,150

総実労働時間の経年推移

2,153 2,178 2,100 2,063 2,049 2,044 2.022 2,050 2,040 2,000 2,031 2,008

2,192

2.166

一般社団法人 日本建設業連合会

労働委員長

2,211 2,221

1,950 1,900 2018 2019 2020 2021 2016 2017 2022 2023

2019年度の総実労働時間は前年度に比べ減少した。(非管理職で29時 間 [1.3%]、管理監督者で12時間 [0.6%])

…■… [参考] 非管理職(経団連) …◆… [参考] 管理監督者(経団連)

━━ 管理監督者

日建連会員企業においては、管理監督者に比べ、非管理職のほうが総実 労働時間は長い。(経団連とは逆の傾向にある)

法定時間外労働時間の経年推移

━ 非管理職

(時間) 420 416 409 337 196 184

2019年度の法定時間外労働時間は、非管理職、管理監督者とも前年度 に比べ、わずかに減少した。

2022 2023

時間を短く→フレックス勤務

会社における"働き方改革"、個人における"暮らし方改革"、

それらを支える人事施策として、多様な働き方の推進があります。

すべての人がイキイキと働くことは、最終的に"生き方改革"へつながっていきます。



「生き方」改革の推進

(生活者としての時間(料理や育児)、家族との時間、自己研さん等)

(カゴメ(株)提供資料を基に作成)

=会社で使いすぎていた時間を個人に振り向けることでより充実した人生を

配偶者の転勤です。海外で日本の単

女性の退職理由で多いのは、

とを確約しています。逆に配偶者の 園に入ったため転居したくないと申 今の勤務地が東京で、子どもが保育 のが「転勤回避制度」です。例えば す。アメリカではほぼ違法に近いと なのか?」と言われたことがありま 何かのパニッシュメント(罰)、拷問 身赴任制度の話をすると「それは 転勤等で「ここに転勤したい」とい も言われています。そこで採用した ば、三年間は異動させないこ



ので、 導入して、夏に目一杯働いたら、秋 間稼働し、残業に次ぐ残業なんです 場勤務は四勤二休の体制で二四時 ます。去年が 間は一、八〇〇時間を目標にしてい 三カ月単位で、ある月は休んでも はまとめて休暇を取る。基本的には ね。そこで、工場では変形労働制を いということにしました。総労働時 その時期は土日もなく働く。 あと一歩で達成です。 一、八六二時間だった Т.

の改革を同時並行的に展開する必

うとすると、制度とマインド、双方 た多様なコミュニケーションを生も

の労働時間の基準を満たした上で

ックスタイム制を導入し、月間

一日四時間働けばいいことにしまし

の収穫シ

・ズン

要があります。

更に、コアタイムのないス

/۱٩

である夏季は極端な繁忙期です

司 会 かで、女性の活躍を推進する施策は かがですか。 女性社員五〇%を目指すな

列を前提とした職能資格制度を全 関係になることです。その自覚を促 まれ 有沢 ういっ 司会 な働き方ができるという自覚が生 すために二○一三年から二年かけて のは、会社と個人がフェアで対等な して報酬を支払う職務等級制度を 「人」に対して報酬を支払う年功序 し、「仕事」と達成した成果に対 ました。ジョブ型で一番大事な た成果が見えてきましたか。 自分の価値観によって多様 そうした多様な施策からど どちらも二回使えます。 社員目線で

「生き方改革」を見極める。

カゴメ株式会社 CHO(最高人事責任者) 常務執行役員

有沢 正人 Masato Arisawa

1984年 株式会社協和銀行 (現株式会社りそな銀行)に入社 営業、総合企画、人事を経験 ワシントン大学MBA 取得

2004 年 HOYA株式会社に入社 人事・戦略最高責任者 AIU保険会社(現AIG 損害保険株式会社)に入社 人事担当執行役員

カゴメ株式会社に入社 同年10月~執行役員 人事総務部長

2014年 人事部長に名称変更 2017 年 Chief Human Resource Officer (最高人事責任者

2019年より

また、役員を含めた社員の



人事制度改革の取組み

フレックス

勤務制度

働く個人と、仕事内容に応じた柔軟な勤務スタイルを選べるようにし、結果的に総労働時間の短縮へ (2020年度目標 1人当たり総労働時間1,800時間) 時差勤務制度 【スーパーフレックス勤務制度】 労働時間帯(5:00~22:00/フレキシブルタイム)の中であれば、

いつ出社または退社してもよいとし、労働時間は1カ月単位で清算する制度

22:00 5:00 フレキシブルタイム 5:00~22:00

対象者:工場所属を除く全従業員

(カゴメ(株)提供資料を基に作成)

取り組む姿が最も有効な動機づけ プの固い意志です。トップが懸命に ましたが、決め手になったのはトッ す。社内では少なからず摩擦もあり と大胆な意識の転換が求められま ついてです。生き方を変えるとなる 比率を五〇%とすることを目指

シティ(多

意識転換の起点となったの

ノベ

1

ショ

司会

有沢

目的の一つとして労働生産性の向 社では働き方改革という言い方を なげられるかが重要です。私どもは さに余暇の時間を、 れは「暮らし方改革」なんです。ま 発想しました。個人から見るとそ て従業員目線に変えられないかと キャリア、場所といった要素をすべ 会社、企業の視点なんです。時間、 上が挙げられますが、でもそれは て何のために必要なんでしょうか。 はどういった発想でしょうか。 「生き方改革」と言ってい ら見たものを合わせたもの、これを 革」、つまり、会社と個人の両方か この「働き方改革」と「暮らし方改 そもそも「働き方改革」 オブ・ライフの向上につ いかにクオリ 、ます。当 司 会 ね。一方、 ンサ 有沢 んです。 土壌、いわゆるダイバ ドです。ソフトは相互理解、 認め合って行動することで、健全な 様性)の視点も求められます。異な 採用に関 ために必要となるのがソフ が生まれるのです。 軋轢が生まれます。健全な衝突があ る価値観を持った人たちがお互いに ていますから、ダイバ るからこそ、そこにイ その上で、働きやすい環境を作る 具体的にはどういった方針

- は制度、

仕組

み

ーシティです

トとハ

、尊重の

二、三〇〇人に達しました。アナウ 設けました。これは社会人の方を 登録者は募集直後から一週間で約 対象とし、当社のホー で施策を展開されたんですか。 といった実に多彩な属性を持つ方が 職の意思を示していただくもので、 く、キャリア登録型の採用制度を る会社風土の見直しです。例えば コミュニケーション改革によ 警官、自衛隊のパイロッ しては通年採用だけでな んべ ージに転

11 | ACe 2020.11

制度」も設けました。これも三年間

支配型から支援型に 進化するリーダーシップを。

日本建設産業職員労働組合協議会(日建協)

鈴木 誠一 Seiichi Suzuki

向上に向けた活動を行っている。

日建協とは

建設産業の魅力化と、建設産業に携わる労働者の社会的・経済的地位の 向上を目指す、ゼネコンの産業別労働組合。34の加盟組合、約38,000人の 組合員で構成され、産業政策や時短推進活動を中心に、組合員の労働条件

所にすることが最も近道であるこ 休日の取得を増やすには土曜を閉 得できていないことがわかります。 均と比べて約九日の差があります。 日を超えました。しかし、 取得日数が調査開始以来初めて五 者(現場勤務者)の年間の有給休暇 7 ると、特に外勤者が土曜に休暇を取 いるアンケ 昨年十一月の休日取得日数を見 トでは、 全産業平

うことを、 ようになれば理想的ですね。 めにその作業をやっているのかとい するのではなく、何を成し遂げるた ・書類が主流です。作業を目的に 一人ひとりが認識できる

真摯に向き合う 若手の「本音

ます。

前提としていないという現実があり

鈴木 我々が組合員に対して行っ 思います。 日本建設産業職員労働組合協議会 ことですね。その一方で現場に携 わる社員の意識はどうでしょうか。 き方改革に大きく作用するという (日建協)の鈴木議長から社員のリ 会 ルな声を教えていただきたいと ップや管理職の覚悟が働

す。

司会

務の方が

多い

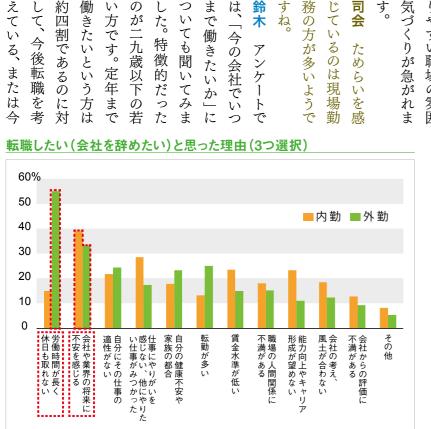
すね。

今回、外勤 えて 鈴木 まで働きたいか」に 約四割であるのに対 働きたいとい のが二九歳以下の若 ついても聞いてみま は、「今の会社で して、今後転職を考 方です。定年まで た。特徴的だった アンケ る、 また

が、契約を結んだ工程が土曜閉所を す。そもそも契約時に発注者と元請 する上で最大の課題となるのが、短 工期受発注による工程の厳しさで とは明白です。その土曜閉所を実行

いことが見受けられます。 むことにためらいを感じる人が多 また、個人の意識では、平日に休 休暇を取

気づくりが急がれま りやすい職場の雰囲



(日本建設産業職員労働組合協議会提供資料を基に作成)

すぐ転職したいという方が約二割に

四〇時間も多いんです。所定外労働 は月当たりで約六○時間にも及ん でいます。全産業平均と比べて実に められた労働時間を超過して働い た時間)を調査したところ、外勤者

やはり長時間労働、休日が少ないと 達しています。その理由としては、 いう回答が多く寄せられました。 所定外労働時間(就業規則で定

有給休暇取得日数の推移(内外勤別)

今 井

職務等級制度がやはり究極

りましたか。

井委員長はどのようにお聞きにな 似点があるようにも思いますが、

の解決策なのかもしれません。

کے

司会

先ほど、相互理解といったダ シティ的な発想に基づくソ

> す 0)

お立場か

らどの

ように思わ

れま

マ

ネジメントに反映されていて、そ

とだと思います

また、ツー

ルやシステム、テク

浜田

建設業、

特に現場では所長の

٧V

ることが多いです。重要なのは所

口

ジ

をいかに働き方改革に実装

れがその現場の働き方に直結して

の制度というハードのお話があり

と、これを具体的に運用するため

したが、浜田さんはコンサルタ

長のコミュニケ

3

ンスタイ

か

りとビジョンを持って取り組むこ

を図ることができますが、

٧١

てもデジタル化するだけで効率化

思います。

まさにソフトの部分、所

性格が働き方に大きく影響すると

長の性格ではなく、

マネ

ージャ

لح

するかも課題です。KYシー

トにし

して何を求められているのか、しっ

検討すべき事項だと思います。

意識的な改革も含め、今後真剣に ドルが高いですよね。しかしながら 設業はプロジェクトあり

っきなので個

人の拒否権を行使する制度はハ

が古い。転勤の問題についても、建 ろが、建設業界は残念ながら考え方



司 会

戸田建設の働き方改革と類

今

は二○一九年には八八%にまで上 つて一七%だった有給休暇取得率 先ほど言った通り、トップのそうし 員が有給休暇を取り始めるんです。 化しました。そうすると、多くの社 には、五連続休暇を取ることを義務

更に会長と社長を含めた全役員

集計期間:前年12月~当年11月

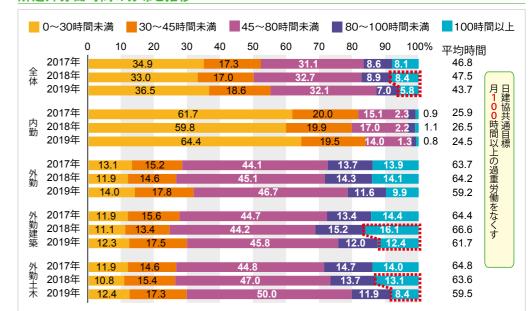
た姿勢が大きな刺激になり

ます。

か

所定外労働時間の分布と推移

※全産業平均は、れんごう252 [2019年度労働条件調査]より引用



(上2点/いずれも日本建設産業職員労働組合協議会提供資料を基に作成)

13 | ACe 2020.11

は

「先手」を打つ 働き方改革を応援したい。

> 株式会社ワーク・ライフバランス 執行役員 コンサルタント

浜田 紗織 Saori Hamada

2005 年 東京工業大学工学部土木工学科卒業、 東京急行電鉄株式会社(現東急株式会社)に入社

2008年 結婚、出産

2012 年 副業にてFrom Kitchen キッズデザイン賞受賞 2013年 株式会社ワーク・ライフバランスに入社 コンサルタント

2018年 コンサルティング室長 2019年 執行役員 2020年 経営企画室長

司会

浜田さん、現在は世代間の意

識の乖離も大きいと思いますが、何

司 会

ありませんでした。

に

わらず、

財団法人生涯学習開発財団認定コーチ・第一種衛生管理者・

たか。

でにどのぐらいの時間を要しまし

司 会

そうした施策が定着するま

だと思います。

可視化するということが大切なん 酬にひも付ける。その仕組みを作

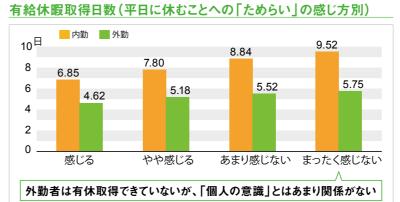
2級ファイナンシャルプランナー・修習技術士。3児の母。

だと急激過ぎて社員が追随できま 急速に下降 有沢 度改革が続くと、みんな飽きてしま い、人事や経営に対する期待度が 三年です。三年以上人事制 します。逆に一 年、二年

浜田 世代間のギャップを埋めてい 鈴木さんがおっしゃったように、た 思うけれども、 大切なんですが、変えていきたいと は可能だと思います。 か明確な答えを得られない。先ほど す。若手自身に問いかけてもなかな ているトップが多いようにも感じま るかわからないという悩みを抱え た、上から変えていくという覚悟が か良い解決法はありませんか。 の雰囲気を払拭することで 有沢さんがおっしゃ 若手が何を考えてい

● やや感じる ■ あまり感じない ■ まったく感じない 40 50 60 70 80 90 100% 内 勤 平日に休むことに「ためらい」を感じる人が多い

平日に休むことに「ためらい」を感じるか(内外勤別)



(上2点/いずれも日本建設産業職員労働組合協議会提供資料を基に作成)

援型、奉仕型のサ

アンケ

者の意識改革を指摘する声も少な 定という回答が圧倒的に多かった には何が必要か」を尋ねたところ、 は二割足らず。実現しないと考えて 年までに実現すると考えている方 んですが、建設産業で働く者や経営 やはり発注者の理解、適正工期の設 ら組合員は、週休二日の実現に対し いる方も四分の一います。残念なが また、「労働時間を短縮するため じゃない

ですね。アンケ

トでは意識面にも

傾向にあるとはいえ、大変な数字

月一〇〇時間ですか。減少

ていまだ懐疑的です。

であり、非常に危惧しています。 の過重労働は依然として多い状況 てはいるものの、月一○○時間以上

司会 ね。 いった意見もありました。

う声 b あり バント

化

あったり、サービス残業によって日 常生活や仕事に支障があったり の状況を考慮しない時短の指示が う声もありました。

時間の割合をみても、

少しずつ減っ

望が反映されていない、 ありました。有休消化が単なるノ わりに業務をする人間がいないと 休を取得しようとしても自分の代 ルマになってしまっていて個人の希 になりたいと考える人は少ないん している姿を見て、作業所長や部長 せるために上司が残業や土日出 組合員の本音では、若手を帰ら かという二〇代の意見が そもそも有 勤

ころ、日建連が目標とする二〇二二

「週休二日はいつ頃実現する

った希望的観測を聞いたと

カスされていますね

切実な声が聞こえてきます

とがものすごく大切です。先ほども

やはり、上から変えてい

. く こ

を取られているのでしょうか。

1

ションを上げ

な えています。 シップへの転換を急ぐ 支配型のリーダーシップから、 それがなかなか聞き入れてもらえ 策が提示されているにも関わらず、 者に求められる意識改革として、 若手社員から主体的な改善 ました。管理 べきだと考 ダー 支

結果の数字と

くありませんでした。会社から現場

ますが、

極

が Þ ては少しずつ改善 るために、皆さんはどのような対策 反映させる、 とも犠牲にしながら働いている方 ジェクトに自分たちが携わっている うに思えます。 めてショッキングな数字もあったよ べき姿について、例えば若手の声を してお伝えしたい。建設業界のある という喜びを感じている方、そこに 非常に多いということも現実と います。一方で、生活を多少なり 後世に残る作品を造るプ いを感じている方はたくさ モチベ

識の醸成に注力してきま 果を出した人が偉いんだと行動で める人材は、短い時間で大きなアウ 示すんです。若手に限らず当社が求 長時間働く者が偉いのではない、 暇を取り、これをオープンにする。 お話しした通り、社長自らが長期休 り示すことも重要です。仕事を定量 トプットを出す人であるという意 また、評価と処遇の関係をはっき 成

して、それを評価軸に基づい そ報

ていて、先ほどの一○○時間超、過 店でコンサルテー 労死ラインを超えている方は少なく でもやはり若手は長時間労働を 囲で改革をしてくださったんです。 「やるぞ」とおっしゃって、 そんななか、ある現場で所長さんが れがなかなか現場にまで届かない。 のために働き方改革を実行すると は、支店長自らが担い手不足の解消 定の効果があったんですが、それ ジを発信したんですが、こ ションを行った時 やれる範

浜田 ٧١ 時に自分たちがアクショ れるもので、指示があっ 革は自分たちには関係な 意識が、若手にまで届いて て何とかするんだという を自分たちも知恵を出し なかったんでしょうか。 、上の人たちがやってく なかったんです。この改 ればいいんだと思って 長時間労働の問題

ゼネコン

の地方支



立場によらず意見を出し合い、働き方を見直すカエル会議 (提供: ㈱ワーク・ライフバランス)

たんですね。

ことはやったと自負している。しか 意見を同じように発言できる機会 を変える、そして人生を変えるとい め、解決策もみんなで考えていきま を持つことで、 も、所長さんも、皆さんそれぞれの を開催しました。若手も、 う意味合いを込めた「カエル会議」 し若手からは、実は自分はここが不 ようと。 そこで、早く帰る、仕事のやり方 ベテラン層は改善できる 実態を率直に見極 ベテラン

15 | ACe 2020.11 14 結果の質

グッドサイクル

①関係の質:お互いに尊重し、一緒に考える

③行動の質:自分で考え、自発的に行動する

②思考の質:気付きがある。面白い

④結果の質:成果が得られる

⑤関係の質:信頼関係が高まる

閉めてあげなきゃいけないと思って ずっと現場にいるので、一緒に鍵を 所することになったと認識していま てきます。例えば、ベテランは若手 たま自分と同じ時間に施錠して退 したが、若手は違うんです。上司が 一生懸命に残業をした結果、たま

安だったが、ためらいがあって上司

くことで、若手も自信を持って現場

に聞けなかったといった本音が見え

握し、そこに上司やベテラン側が積 極的に関与してためらいを取り 若手が迷っている点を明確に把 除



鈴木 司会 とも多いのではないでしょうか。 に出ることができるようになったと のなかで、参考にしていただけるこ いう改革事例がありました。 鈴木議長、今の皆さんのお話

の構築に向けてどのように取り組 ともあります。理想的な労使関係 も中間管理職が躊躇するというこ の難しさも感じています。どうして だければ、若手は非常に動きやす 労働の是正はそれほど厳格な要請 と言われました。衝撃的な言葉と トを受けている、改善してほしい」 は会社や上司から時短ハラスメン 業経営者との意見交換会で「我々 当協議会に所属する三四組合の企 いを最前線にまで浸透させること をもってメッセージを発信していた し、やはりトップの方が責任と信念 として捉えられているんです。しか して印象に残ってい んでいけばよいのか悩みます。 なります。一方、そのトップの想 とても参考になりますね。 ます。長時間

Business Plan

作り方 イパフォー マンス組織の

仕事をしていました。その時に感じ 身で、もともと東急電鉄㈱で土木の 実は私自身が土木業界の 出

ます。 問に直接答えるんです。例えば、こ れるのかと率直な質問が来ます。そ のコロナ禍にあってカゴメは生き残 に対して業績を示し、組合からの質 が、自分たちの視点で真摯に説明し れに対して社長、会長、営業担当者

返ってもらう機会にしています。 功体験をさせたかを問いかけ、振り これはマネジメントの仕事でもある 重ねていくことが大切なんですね。 次も頑張ろうという気が起きない メント力を加えて、若手にどんな成 ので、中間管理職の評価軸にマネジ ものです。小さな成功体験を積み また、若手は成功体験がないと

司 会 務的な取組みのヒントをいただきた が、浜田さんにその現場における実 場の状況と課題が見えてきました と思います。 日建協のアンケー トから現

浜田

有沢

当社は四半期に一度、必ず

ます。組合の三役と中央執行委員 トップが業績説明会を開催してい

属人化していることに気付いたんで ておらず、個々人のノウハウとして で、そうした知見は組織で共有でき 助言を求めると多くの工夫やヒン です。私は睡眠不足のために頻繁に 時間は終電から始発までの数時間 多さです。鉄道工事ですから、作業 ミスを犯してしまいました。先輩に ていたのは仕事の楽しさと夜勤の を聞くことができましたが、一方

浜田 ていけばいいのではないかという考 られると実感しました。 織の壁を越えた議論が、今後、求め がたくさんありました。そうした組 たところ、そこから得られる最適解 者の方たちとの対話の機会を設け えから、鉄道会社、ゼネコン、技能 すか。知見を共有できる環境を作っ しながら、いかに有意義な成果を出 限られた時間で安全を担保

司 会 なことに気を付ければいいのでしょ 活発に議論するためには、どのよう な目的を持って様々な立場の方が

浜田 組織の成功循環モデルという考え ダニエル・キム教授が提唱している ると示唆されています。 いくためには、特定のポイントがあ 方があります。組織をうまく回して

あって、どこから手を付ければいい 多々あります。 のかわからないとお聞きすることが いただくと、工事の品質はもちろ 人の積極性といった様々な課題が ん、メンバー同士の交流不足や、個 キム教授が指摘する

の質が落ちてしまう。

えが広がっていくわけです。 方向や職場の課題が見えてきて、 ど、対話をしながらお互いを尊重し することの重要性を説いています。 に見えますが、関係の質から着手 で自分自身が目指すスキルアップの 気付きがあり、上司と対話すること 考の質が上がっていきます。そこに て一緒に考えることができれば、思 「どんなことを考えているの?」な 「今、何か困っていることはあるか」 グッドサイクルでは、一見遠回り

張れ」「予算の中で何とか最高のも のをつくろう」と言われても、自分 ました。「工期に間に合うように頑 の必要性を感じたきっかけでもあり 思考の質 司会 ٧V 組織の成功循環モデル (マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱)

ンスの根幹に触れたわけですね。 思ったものです。 いものをつくりたくても難しいと 集中力が摩耗している状態では、 まさにワ ク・ライフ・ バラ

す。私がワー

ク・ライフ・バランス

0)

バッドサイクル

関係の質

行動の質

- ①結果の質:成果が上がらない
- ②関係の質:対立、押しつけ、命令
- ③思考の質:面白くない、受身で聞くだけ
- ④行動の質:自発的・積極的に行動しない
- ⑤結果の質:更に成果が上がらない

(㈱ワーク・ライフバランス提供資料を基に作成)

現場の所長さんとお話をさせて マサチュー 知見を共有するという明確 セッツ工科大学の ましたけど、言われてないからあれ 果の質が求められますが、単に「さ 環、つまりバッドサイクルに陥ると はやっていません」と、思考や行動 は「やれと言われたからこれはやり す。悪化してしまった関係性の下で と、関係性が悪化してしまうんで やれと言っているだけじゃないか」 の苦労も全然知らないくせに、やれ と、現場のほうでは「なんだ、現場 あ、質の高い結果を出せ」と言う のは、手の付け方を間違うと悪循 いうことです。仕事には何よりも結

とだから、それが動機付けになって そうすると、自分で気が付いたこ

段階1:

集めるといったように、いろいろな

重要なファクタ

であると言

全性を確立した環境作りのほうが

メンバーを揃えるよりも、心理的安

させる、あるいは広範な世代の人を が同じ人を集める、逆に属性を分散 ば、学歴の高い人を集める、出身地 な因子で研究していきました。例え 産性を実現しているのか、いろいろ

追い込まれた働き方改革

過労自殺の発生や労基署指導等により

限発揮させるためのチー

・ムの条件

安全性」というのは、つまり、この ができる能力のことです。「心理的 ないか」と想像し、配慮することが

ームの中でなら、自分の意見が無

「こんなことを考えているのでは た。これはメンバーの顔色を見て

た。優秀なパフォーマーの力を最大 では成果を上げることができなかっ も関わらず、Bというプロジェクト で高いパフォーマンスを発揮したに

というのが、どうやらありそうだと

いうことがわかったんですね。どう

った条件を擁するチー

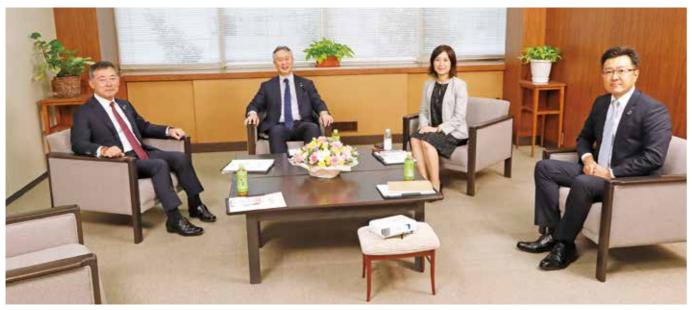
ムが高い生

状態のことを指します。高い生産性 はないという安心感が醸成された 視されたり、否定されたりすること

を達成するには、有能な人材や突

ダー

シップを発揮する



が、正しい理解をもってしっかり は、経営陣や幹部層といったトップ 一方で、先手を打つ働き方改革

そうした発想を建設業界で

浜田 が必要になりますか。 展開するためには、どういった視点 き方改革を進めていくのではなく、 焦燥感に駆られた状況で働

革をする会社に未来はないと思い 法になってしまいます。優秀な人材 提にその場をしのぐという対症療 まったり、一時的に残業時間を減ら と。結果、持ち帰り残業をしてし 方、現場は、仕事の内容やメンバー の大号令を出すようになります。 行し、幹部職が「帰れ! 組んでいただきたいと思います。追 先手を打つ働き方改革にぜひ取り ますから、どんどん離脱してしまう ほど、このようなやり方の働き方改 したとしても、後のリバウンドを前 れたって、「いやいや、無理ですよ」 も変わらないのに早く帰れと言わ い込まれた働き方改革では、とにか く時間を削減するという想いが先 帰れ!」

ではなく、

司 会 とを納得することが重要なんです。 状況を正確に把握した上で

今 井 改革に対して甘えがあることは否 ら一言いただけますでしょうか 最後に総括として今井委員長か 私たち建設業界には働き方

す

立した取組みが重要ということで

しっかり

とした目的意識を持ち、自

意識を高めなければならないと思 的確に判断できるよう研鑚を積み、 までの規範が通用しなくなってきま す。その個人の置かれている状況を います。長時間働くことが美徳なの 個人を尊重する時代にあって、今 組織のために何が必要かというこ 針としてだけではなく、自分たちの れましたが、中間管理職が会社の方 ます。先ほど有沢さんも話しておら るようになると、思考停止状態を脱 き込みながらどんどん改革を進め して、考え続ける組織になっていき

> います。 時間で成果を出すことを目指す

司会 はお忙しいなか、長時間お付き合い いただきまして、誠にありがとうご いきたいと考えています。 ありがとうございます。本日

取り組まざるを得ない環境が生まれる 自らの意識・行動が変化する 中間管理職が「上が言うからやる」ではなく 幹部職から「帰れ帰れの大号令」が発布 段階2: 組織内に"やらされ感"が醸成される 「成長と成果のためにやる」と理解 経営幹部は社会への対応に追われ 自部署に最も必要な取組みが行われ、 段階3: 経営幹部から評価を受け意欲が向上する 働き方改革に関する指示が後手に回る 業務の構造が変わらない・仕事量が 現場からのアイデアに基づく組織の 段階4: 変わらないまま労働時間短縮だけを目指す 業務削減・制度変革・設備投資が行われる 意欲低下とコンプライアンス違反 多様な人材が能力発揮できる職場環境が 段階5: (持ち帰り残業等)が発生する 更に整備され組織への信頼度が向上 有能な人材の流出・組織全体の 現場が自立して判断・変革・挑戦する 段階6: 意欲低下により更に業務負荷が増加する ようになり改革が持続・加速する

"先手を打つ働き方改革"に着手し、各部署の主体性と組織全体の先進性を導く

秀な技術者がAというプロジェクト

た試みも注目に値します。一人の優

浜田

G

gleが「プロジェク

ありました。特定のメンバーだけが のチームには均等な発言の機会が

るというサイクルですね。

対話から生まれる自律的な

生産性が高い」ということです。そ

が「心理的安全性の高いチー

ムほど

かったんですが、唯一見つかったの

生産性の高いチー

ムの共通点を探っ

度せず、率直に意見を述べられると 発言しているのではなく、全員が忖

いう環境です。

社会的感受性の高さも重要でし

・アリストテレス」と呼ばれる、

(㈱)ワーク・ライフバランス提供資料を基に作成)

先手を打つ働き方改革

経営層・幹部職が正しい理解を持ち、

気付きが結果的に仕事の質を上げ から着手して、結果の質にたどり着 循環が生まれます。この、関係の質 として仕事の質も上がるという好 行動の質が変わっていきます。結果 くというやり方が大変注目されて

浜田

なかなか相関が見いだせな

性とはどういったものだったんで

司会 生産性の高いチ

ム の 特

ンで検証しました。

性向上や働き方改革に取り組んで 自覚し、更に強い覚悟を持って生産 退は許されません。しかしながら、 特殊な産業ではないということを きだと、改めて意を強くしました。 日建連としての課題も山積して 建設業は基幹産業として衰



適用まで五年の猶予をいただき、そ

でいますが、時間外労働の上限規制 めません。各社とも懸命に取り組ん

の間に何をすべきか、更に真剣に考

えなければなりません。