

第4回 建設業界の取組み ~フレックスタイム制の有効活用~

建設業の働き方を考えるシリーズ「建設業の明日を拓く」。第4回は建設業界の取組みそのものを持集する。トップダウンでの意識改革やDXによる効率化など様々な試みが行われているが、労働時間そのものを再度意識し、生産性を高める施策を行っている企業がある。宮城県に地盤を持つゼネコン、株式会社橋本店・代表取締役社長 武田文孝氏と総合設計事務所として多くの建築にたずさわる株式会社日本設計・取締役 黒田渉氏にお話を伺い、フレックスタイム制と並行して進める施策やこれからの建設業の経営を考える。



株式会社橋本店 代表取締役社長

武田 文孝 Fumitaka Takeda

会社として、八つの取組みを進めています。これにより、社員の一カ月の時間外労働時間は大きく削減されました。特に効果が大きかったのがフレックスタイム制です。営業部門では時間外の打ち合わせも多くあるのですが、フレックスタイム制では夕方から打ち合わせがある場合、出社をゆつくりにすることができま。具体的には、コアタイムを午前十時から午後三時、フレキシブルタイムを午前六時から午前十時および午後三時から午後七時と決めて、この範囲の中で動けるようにしました。ですので、毎日八時間労働ということに縛られず、繁忙期は労働時間を長く、それ以外は短くするという調整ができるわけです。今年四月から正式に導入しましたが、全内勤者の

株式会社橋本店

「まずはやってみる」。仙台市に拠点を置く株式会社橋本店では全社員でそんな意識を共有し、残業時間の削減や生産性向上などで働き方改革のトライアンドエラーを繰り返してきた。現在ではフレックスタイムの定着、BIM/CIMのモデル現場での工期短縮の実現など着実に成果を挙げている。武田文孝社長に聞いた。

トライアンドエラーから実績につなげる

働き方改革について、どこから着手されたのでしょうか。

まずは、長時間労働がどこで発生しているのか、業務の可視化が必要だと考えて、システムを導入し調査を実施しました。各自のPC使用状況から、「使用したソフト」や「開いたシステム」「作成した文書」などが割り出され、どの仕事に時間が割かれているかを円グラフで示すことができました。こうやって時間がかかっている仕事をピックアップしてはじめて、どうやって減らすかを考えることができます。原因となる業

務を洗い出し、具体的な対策へと進んでいきました。

時間のかかるものとして大きかったのが、お客様や協力会社との打ち合わせ、そして移動時間です。また、例えば作業完了の待ち時間が発生して、その間仕事が進められないといったロスもありました。そこで、まずはこれらの時間をどう削減するかということを考え、取組みを始めました。

そういったシステムの導入は社員の皆さんには抵抗感なく受け入れられたのでしょうか。

正直に言いますと、私自身、調査結果を基に働き方改革を検討して、本当に効果があるのか半信半疑でした。でも、当時社長だった佐々木宏明会長が、「まずはやってみようよ。迷っていてもしょうがない」と。この一言でスタートしました。走りながら考えるというのでしょうか、間違ったら修正して、また前に進んで行くということでした。社員もその意識が大きかったのではないのでしょうか。

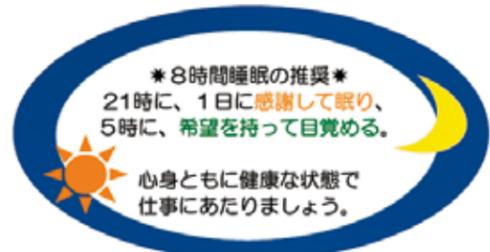
具体的な取組みとその効果について教えてください。

してきました。社員も自分の時間や家族との時間を増やすことができ、幸福度が上がっているのではないのでしょうか。

社員が働き方について考える機会も増えていと感じます。社内には社長、専務、各部門部長で構成する働き方改革推進委員会を組織。二週間に一回、社内での課題を水平展開しているほか、月に一回会社全体で勉強会を行うなど、常に情報を交換して、決定したことを発信しています。また、当社の協力会社組織である橋本同心会でも、現場で月一回開催される安全協議会で一緒に取り組んでいこうと呼びかけています。そうやって関係者全員で共通認識を持って、働き方改革を進めていきたいですね。

今後の展望を聞かせてください。

会社としてはi-Constructionによる生産性向上をきっかけに、電子黒板や遠隔での打ち合わせといった施策を始め、そこに具体的な働き方改革の取組みを重ねていって、ようやく今年度に入ってから結果が見え始めました。「まずは

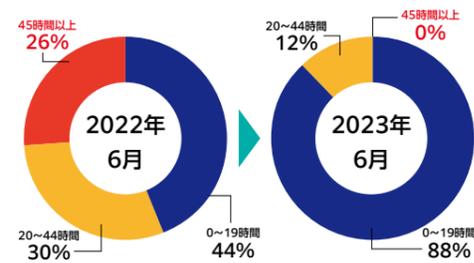


8時間睡眠をとるためには何時までに仕事を終える必要がある、というように、終業時間の目標を定めることにもつながる。

橋本店の業務の可視化の取組みについてはこちらをご覧ください。



社員 1カ月の時間外労働の推移



社員の88%が、時間外労働が20時間以内に。45時間以上の社員は0%に。

8つの働き方改革の取組み事例

PC自動シャットダウンシステム	指定時刻にPCを自動的にシャットダウンすることで長時間労働の是正を図る。施工部門での使用可能時間は、午前7時31分から午後5時29分まで、それ以外の時間の使用には上長の許可が必要。
フレックスタイム制	コアタイムを定め、始業・終業時間を業務の状況に応じて自らフレキシブルに決めることができる。
RPA	事務部門、現場部門それぞれで定型の事務作業を自動化。年間で約500時間の業務時間短縮を見込む。
就業ベル	現場で作業員に終業を知らせる。16時に片付けや清掃を17時に帰宅を周知。時間内に終わらせると意識改革により「作業終了待ち」が減り、社員の労働時間も削減。
SHIDE10	セーフティ(安全)、ハイクオリティ(高品質)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、エフィシエンシー(効率性)、10%の利益確保(利益目標)の五項目を指標とし、バランスよく取り組めた現場を表彰。
8時間睡眠の推奨	心身ともに健康な状態で仕事に当たるためには十分な睡眠が必要。また十分な睡眠は業務効率アップにも効果的。
橋本マイスター表彰	橋本同心会の会員を対象にした優良職長表彰制度。毎年、安全大会で認定証と金のヘルメットを贈呈。現場全体の意識が変わり、生産性・品質が向上。
BIM/CIMの活用	BIM活用のモデル工事として取り組んだ大崎市役所新築工事では、4Dシミュレーションの鉄骨建方手順、鉄骨と設備の干渉検討などによって、工期を1カ月短縮。

設計業務はデジタル化により、施工管理業務に比べて時間と場所を選べるようになったと言われ、フレックスタイム制での働き方が進んでいる。しかし、コミュニケーションを必要とするプロジェクト推進は一筋縄ではいかないのが現実だ。高残業の社員に残業時間の削減を迫るだけでは解決しないのではないかと、という思いから生まれた「共有フレックスタイム」にそのヒントを探る。

プロセスとゴールを共有し、仕事を助け合う

——労働時間の推移について教えてください。

当社も二〇年前は全社員の平均残業時間が月五〇時間を超えるという高残業体質でした。二〇〇三年には裁量労働制を導入し、二〇一四年にはクライアントなどに協力依頼の発信をし、マネジメントの工夫をしながら、残業時間を半減させてきました。

建築設計、都市計画を主体としている当社が、クライアントの要望に応えつつ、魅力ある街づくり、都

市づくりに挑戦していくには、遵法性を保ちつつ創造性を高めることが必要です。大変困難な道のりでしたが、これからもそうであることは間違いありません。

——二〇二二年から導入されている独自の「共有フレックスタイム制」について教えてください。

みなし残業時間との乖離で裁量労働制から、スーパーフレックスタイム制へ移行しましたが、マネジメントが良くて、PJチームの担当スタッフが場所も時間もバラバラでは、スタッフの連携、技術提案書や設計図などの成果品を集約するのは難しく、デメリットが生じることがわかりました。そこで誕生したのが独自に考えた「共有フレックスタイム制」です。

共有フレックスタイム制は、午前



株式会社日本設計
取締役
常務執行役員
黒田 渉 Wataru Kuroda

五時から午後十時までの間、働く時間と場所（本社・自宅・サテライトオフィスなど）を自由に選択できる制度です。

業務の進捗や課題・問題を含めて、会議や打ち合わせ時間、作業時間、休暇などをPJチームが「共有」することを重視した「共有フレックスタイム制」を導入すること

で、各担当がひとりで抱え込まず、チームで共有して助け合い、効率よく業務を遂行することが重要であるという考え方を会社の文化にしていくと考えています。

——共有フレックスタイム制では共有するタイミングや場所も重要になってくるのではないのでしょうか？

今年の一月から虎ノ門ヒルズ森タワーに本社移転したのですが、この新しいオフィスが、新しい働き方の実現を支える場となっています。

ワークプレイスについては数年前にわたって社内コンペなどを通して検討を続けていました。当初から本社移転を前提にしていたわけではないのですが、パンデミックの最中に本社移転が決まったため、働き方も併せて考えることとなりました。

——移転によって働き方にはどのような変化がありましたか。

今回、移転を機にフリーアドレスにしました。そのために、移転の三〜四カ月前から旧オフィスの縮小をおこない、フリーアドレスの実験をしました。これにより、新しいオフィスでのような働き方ができるのか、社員が自ら考えることができました。移転後は、オフィス内の好きな場所で、また、オフィス以外の場所でも、自ら場所を選んで自律的に働く姿勢が更に根付いていくように思います。

——移転によって働き方にはどのような変化がありましたか。

今回、移転を機にフリーアドレスにしました。そのために、移転の三〜四カ月前から旧オフィスの縮小をおこない、フリーアドレスの実験をしました。これにより、新しいオフィスでのような働き方ができるのか、社員が自ら考えることができました。移転後は、オフィス内の好きな場所で、また、オフィス以外の場所でも、自ら場所を選んで自律的に働く姿勢が更に根付いていくように思います。

創立時からの社風が創造性の原点

——働く時間や働く場所がこの数年で変わりましたが、社員の皆さんはどのように捉えているのでしょうか。

もともと「自主管理」という社風が当社にはあります。基本的な規則やルールの設定はしていますが、



設計者として不可欠リアルに対する感覚と思考を養うために、オフィス内部の設備や空調の構造がむき出しになっている。think++Labでは、更に知る→考える→話す→試す→発信するという実践のサイクルが生まれる空間づくりがされている。(提供：株式会社日本設計)

時代を象徴する場に住む

——虎ノ門ヒルズ森タワーを選んだのはどのような理由なのでしょう。

これは「設計者は自分の作品、できればその時代を表す作品の住民であるべきだ」という我々の意思です。こうした思想の下に総合的に判断して、時代を象徴する我々の作品である虎ノ門ヒルズ森タワーを選びました。

また、こうした意思是会社の創立の精神とも深く関わっています。日本設計は一九六七年の創立以来、カリスマのような一人の設計者の下で設計業務をおこなうのではなく、プロジェクトに対して、建築、構造、設備などが同時進行することができる総合設計事務所という体制をとってきました。プロジェクトに対して部門を横断して検討を繰り返すし、最適なものをクライアントに提案できる会社でありたいという思



これからの日本設計の働き方・ワークプレイスはどうかあるべきか、議論を重ねてきた内容をまとめた『働き方コンセプトブック』を発行。日本設計の新しい働き方を実践する拠点となるオフィスの計画コンセプトや働き方を社内で共有している。(提供：株式会社日本設計)



場所・時間・環境を柔軟に選択する働き方をリアルとバーチャル両方で実践しつつ、様々な環境でつながりが生まれるという体験を社員全員が感じること、創造性と生産性を向上させるオフィスにしていきたい。

もう一つ、いわゆる上司のことを肩書や役職で呼ぶことはせずに、社内では「〇〇さん」と呼ぶという社風があります。これは、多くの人が関わるプロジェクトのなかで、年次や役職に関係なく誰でも発言しやすい環境をつくるためのものです。業務上のスキル醸成とは別の次元で、これらの社風とともに、まずは共有フレックスタイム制によって自分自身の業務時間の使い方を身につけ、本場の「フレックス」を体感し、実践してほしいと思っています。

本社移転、そして働き方の制度変更から一年になりました。当社は今、労働集約型組織から知識集約型組織への変革に挑戦している真っ最中です。将来も総合設計事務所としての発想力、企画力、デザイン力、技術力を研鑽し続けることが必要であり、それが広く社会に伝わるきっかけになるとともに、働き方改革の効果が現れていくことを期待しています。