

建設業における働き方改革の課題と対策

兵庫労働局 雇用環境・均等部 指導課
働き方・休み方改善コンサルタント前畑一也

I はじめに

II 課題別の対策

①意識に問題あり

- ・ トップの意識
- ・ 管理職の意識
- ・ 組織・職場の風土
- ・ 一般社員の意識

②マネジメントに問題あり

- ・ 体制・組織・仕組み
- ・ 管理職の部下のマネジメント

③仕事特性、仕事のやり方に難あり

- ・ 仕事の進め方
- ・ 仕事量の偏り（部署・時期）
- ・ 顧客都合の業務が多く、調整が難しい
- ・ 人材不足

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

- ・ 働き方・休み方の実態・課題の把握
- ・ 社員の意識の把握

はじめに

働き方・休み方の改善に当たっては、企業の実態を踏まえた上で、経営トップが見直しなどの判断をしていくことが重要です。働き方・休み方改善ポータルサイトでは、企業・社員の方が「働き方・休み方改善指標」を活用して自己診断をしたり、企業の取組事例や働き方・休み方に関する資料などを確認することができます。働き方・休み方改革にご活用ください。

働き方・休み方改善ポータルサイト

働き方・休み方改善ポータルサイトを活用して
働きやすい、休みやすい
職場をつくりませんか?
このウェブサイトは、皆さまに向けて、社員の働き方・休み方の見直しや改善に役立つ情報を提供しています。働きやすい職場づくりのために活用していませんか?
<https://work-holiday.mhlw.go.jp/> 働き方休み方 検索
スマートフォンにも対応



働き方・休み方の改善には、企業の実態を踏まえた上で、経営トップが見直しなどの判断をしていくことが重要です。
「働き方・休み方改善ポータルサイト」は、企業の皆さまに向けて、社員の働き方・休み方の見直しや改善に役立つ情報を提供するウェブサイトです。企業・社員の方が「働き方・休み方改善指標」を活用して自己診断をしたり、企業の取組事例を確認することができます。また、働き方・休み方に関する様々な制度（勤務間インターバル制度、時間単位の年次有給休暇、ボランティア休暇、病気休暇などの特別な休暇制度など）についても紹介しています。働き方・休み方改革の取組にぜひご活用ください。



働き方休み方改善指標

2018年度版
働き方・休み方改善指標の活用方法
改善
実践把握 + 実践
見える化 + 経営トップの判断
厚生労働省

4つの課題

「働き方・休み方改善指標」を用いた診断・コンサルティングを数十社に対して実施し、その結果確認された働き方・休み方に関する課題について、以下のように『意識』『マネジメント』『仕事特性』『実態把握』に分類しています。自社の課題に近い課題がありましたら、提案された対策をご覧になり、対策検討の参考としてください。



※「働き方・休み方改善ポータルサイト」課題別対策から一部抜粋

I はじめに

II 課題別の対策

①意識に問題あり

- ・ トップの意識
- ・ 管理職の意識
- ・ 組織・職場の風土
- ・ 一般社員の意識

②マネジメントに問題あり

- ・ 体制・組織・仕組み
- ・ 管理職の部下のマネジメント

③仕事特性、仕事のやり方に難あり

- ・ 仕事の進め方
- ・ 仕事量の偏り（部署・時期）
- ・ 顧客都合の業務が多く、調整が難しい
- ・ 人材不足

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

- ・ 働き方・休み方の実態・課題の把握
- ・ 社員の意識の把握

① 意識に問題あり

トップの意識

具体的課題 1

長時間労働の削減や休暇の取得促進について、企業としての方針が明確に示されていないため、働き方・休み方改善のための取組が進めづらい。

| 対策 | 対策の内容 |
|-------------------------------------|---|
| トップが所定外労働削減・年次有給休暇取得促進を徹底する方針について発信 | 全社で一元的な所定外労働削減、年次有給休暇取得促進の取組を進めるためには、これらを経営課題の一つとして位置づけ、会社の経営方針の実現に重要であるという認識及び改善に向けた取組の方針について、経営トップの全社に向けた発信が不可欠である。 |

具体的課題 2

トップがワーク・ライフ・バランスに向けたメッセージを発信しているが、役員の意識が変わらず、社内にも浸透していない。

| 対策 | 対策の内容 |
|--|---|
| 経営計画やトップメッセージに具体的な目標数値を掲げる。目標の設定には、安全衛生委員会等、労使による協議の場を活用 | 経営計画やトップメッセージに具体的な数値目標を示して、所定外労働時間、年次有給休暇に向けた取組や決意を明言する。具体的な目標数値の設定には安全衛生委員会等、労使による協議の場の活用が有効である。 |

① 意識に問題あり

管理職の意識

具体的課題 1

部下の働き方・休み方に関するマネジメントに対する管理職の意識、モチベーションが低く、働き方・休み方の改善が各職場に浸透しない。

| 対策 | 対策の内容 |
|--------------------------------------|---|
| 管理職の人事評価項目にワーク・ライフ・バランス管理に関する項目を設定する | 管理職の人事評価に管理職本人及び部下のワーク・ライフ・バランス管理についての項目を組み込み、上位層になるにつれ、ワーク・ライフ・バランス管理への評価の重要度を高める。例えば、働き方については部下の労働時間、休み方については部署内の年次有給休暇の取得目標値の達成度等を評価項目に組み込む。 |

| 対策 | 対策の内容 |
|-------------------------------------|---|
| トップからのメッセージと合わせて、中間管理職を巻き込んだ推進体制の構築 | トップによるメッセージの発信と合わせて、経営会議や取締役会の下部組織として中間管理職などから構成される委員会又はワーキングなどを設置する。その場で、より一層働きやすく魅力ある会社にするため、会社として業務の効率化、長時間労働の削減、年次有給休暇取得促進に取り組むことの必要性、問題点、具体的な対策の検討を行う。 |

① 意識に問題あり

組織・職場の風土

具体的課題 1

所定外労働の実施が社員各人の判断に任されており、その結果「付き合い残業」が常態化している。

| 対策 | 対策の内容 |
|-----------------------|--|
| 管理職による所定外労働の事前承認制を設ける | 所定外労働を行う場合は、管理職への事前申請・承認を要することとし、部下は、終業時刻前に、①業務内容と残業する理由、②残業予定時間を上司に申請するルールを設ける。 |

具体的課題 2

長時間働くことを評価する意識が残っている部署・個人が存在し、効率よく仕事を行うことを嫌う社員が一部存在する。

| 対策 | 対策の内容 |
|-------------------------------------|--|
| 現場の仕事の進め方の改革、効率的な業務遂行に向けたインセンティブの付与 | 組織業績の評価項目として、売り上げに対する人件費を含むコストを削減して付加価値を高める、又は時間あたり売上高を高めるといった指標を組み込むことで、部署としての効率的な業務遂行を評価する仕組みを導入し、部署全体での長時間労働削減の動機付けを行う。 |

① 意識に問題あり

一般社員の意識

具体的課題 1

仕事にやりがいを感じており、また退社して特段やりたいことがあるわけでもないため、長時間労働や休暇を取得しないことに対して問題意識を持っていない。

| 対策 | 対策の内容 |
|---------------|---|
| 社員向けの教育・研修を行う | 長時間労働は仕事効率の低下を生み、健康障害リスクをも潜在させる。そこで、長時間労働と健康・仕事効率の関係、仕事以外の時間の重要性などを社員に認知してもらうため、全社員の受講を義務とする教育・研修を行う。 |

具体的課題 2

休暇前・休暇明けに仕事の負荷が重くなることを嫌がり、年次有給休暇取得が進まない。

| 対策 | 対策の内容 |
|-------------------|--|
| 年次有給休暇の計画的付与制度の導入 | 年次有給休暇の計画的付与制度を導入し、例えば、アニバーサリー（メモリアル）休暇を個人別付与の対象、夏季休暇を部署別等の一斉付与（7月から10月までに5日程度の連続する休暇等）の対象とし、年次有給休暇の取得促進を図る。 |

I はじめに

II 課題別の対策

①意識に問題あり

- ・ トップの意識
- ・ 管理職の意識
- ・ 組織・職場の風土
- ・ 一般社員の意識

②マネジメントに問題あり

- ・ 体制・組織・仕組み
- ・ 管理職の部下のマネジメント

③仕事特性、仕事のやり方に難あり

- ・ 仕事の進め方
- ・ 仕事量の偏り（部署・時期）
- ・ 顧客都合の業務が多く、調整が難しい
- ・ 人材不足

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

- ・ 働き方・休み方の実態・課題の把握
- ・ 社員の意識の把握

② マネジメントに問題あり

体制・組織・仕組み

具体的課題 1

長時間労働の抑制や年次有給休暇の取得促進を推進する社内体制が明確でなく、各部署での取組が共有されていない。

| 対策 | 対策の内容 |
|--|---|
| 働き方・休み方改善の推進に向けた社内体制を構築し、労使協調による話し合い体制や情報共有の体制を整える | 労働時間等設定改善委員会など労働時間や休暇取得に特化して協議する委員会を設置する。あるいは安全衛生委員会等の既存の委員会において、「働き方・休み方」の改善を安全衛生の向上に資する内容として検討事項に盛り込み、改善の推進を図る。 |

具体的課題 2

労使で協定している法定外労働時間の上限時間の数値が高い。

| 対策 | 対策の内容 |
|-----------------------------------|--|
| 設定された労使協議の場において、36協定の上限数値の引き下げの検討 | 36協定で定める法定外労働の上限が高めに設定されている場合、トップによるメッセージ等の取組効果が弱まってしまう可能性があるため、引き下げに向けた検討を行う。 |

② マネジメントに問題あり

管理職の部下のマネジメント

具体的課題 1

組織運営のあり方の標準化がなされていないため、十分なマネジメントがされず、上長の考え方やワークスタイルなどにより、部下の働き方や休み方が左右される。

| 対策 | 対策の内容 |
|------------------------|--|
| 管理職層のマネジメント力向上を図るための研修 | 管理職のマネジメントレベルの平準化を図るため管理職研修を実施する。研修の内容は、人材育成、管理職自身の働き方・休み方改善の推進、部下の働き方・休み方マネジメントなどとし、管理職層の意識改革を図る。 |

具体的課題 2

中途採用の社員が多く、各職場を統括する管理職のマネジメントに対する意識が統一されておらず、マネジメントの状況が部署によって異なる。

| 対策 | 対策の内容 |
|--------------|---|
| 管理職の管理責任の明確化 | 部下の労働時間及び年次有給休暇取得状況の管理は管理職の責務であることを明確にするとともに、管理者に対する意識づけや管理能力の向上を図るため、必要な研修を行う。 |

I はじめに

II 課題別の対策

①意識に問題あり

- ・ トップの意識
- ・ 管理職の意識
- ・ 組織・職場の風土
- ・ 一般社員の意識

②マネジメントに問題あり

- ・ 体制・組織・仕組み
- ・ 管理職の部下のマネジメント

③仕事特性、仕事のやり方に難あり

- ・ 仕事の進め方
- ・ 仕事量の偏り（部署・時期）
- ・ 顧客都合の業務が多く、調整が難しい
- ・ 人材不足

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

- ・ 働き方・休み方の実態・課題の把握
- ・ 社員の意識の把握

③ 仕事特性、仕事のやり方に難あり

仕事の進め方

具体的課題 1

繁忙期に外部人材を雇用しても業務内容の説明に労力がかかり、うまく活用できない。

| 対策 | 対策の内容 |
|------------------------------------|---|
| 仕事の棚卸及び手順書の作成等の業務の標準化社員向けの教育・研修を行う | 業務の棚卸を行い、さらに業務手順書を作成する。また、作成した業務手順書については、繁忙期等における新規人材の教育に活用し、働き方・休み方の改善促進に役立てる。 |

具体的課題 2

他の社員が業務を代替しにくく、休暇中に他の社員が顧客等をフォローできる体制が構築されていない。

| 対策 | 対策の内容 |
|------------------------------|---|
| 作業手順のマニュアル化・形式知化およびメンター制度の導入 | 棚卸によって業務量の調整を図り、次にマニュアル化の推進によってスキルやノウハウの平準化・作業の標準化を図る。また、責任感のある社員・能力の高い社員をメンターとするメンター制度を設け、その社員には管理職候補としてメンターに必要な能力をはじめ、マネジメントのための能力の伸長も図る。 |

③ 仕事特性、仕事のやり方に難あり

仕事の進め方

具体的課題 3

工事業務に従事している社員は、日中は現場、夕方から事務処理を行う為、特に長時間労働が常態化している。

| 対策 | 対策の内容 |
|------------|---|
| 事務処理業務の効率化 | 現場業務の終了後に実施する事務処理業務について、文書作成の内容を必要最小限に絞ることや、チェックリスト方式を採用するなど業務時間の削減につながる手法の導入を検討する。その上で、帰社後の事務処理時間を、例えば1時間以内に終えるなどのルールを設定し徹底する。 |

具体的課題 4

業務効率化のためにIT機器を導入したいが、IT機器に対する忌避感が強い社員が多く導入が難しい。

| 対策 | 対策の内容 |
|--|--|
| IT機器に対する忌避感がある社員向けに、通常のマニュアルとは別の簡易マニュアルを作成 | 現場で日々使用する機能に特化したマニュアル（図付き）を作成し、手順通り行えば紙によるレポート等作成と変わらず、時間場所を選ばず報告ができるメリット等も伝えつつ、IT機器に対する忌避感がある社員にも導入を図る。 |

③ 仕事特性、仕事のやり方に難あり

仕事量の偏り（部署、時期）

具体的課題 1

特定部門において、年間を通じて業務多忙となっている。

| 対策 | 対策の内容 |
|--------------------|---|
| 部門間の業務の平準化と多能工化の促進 | 各部門・職種において必要とされるスキル等は異なるが、部門間・職種間で人材を融通しあえる仕組み作りを行うため、業務の平準化や簡素化を行い、基本スキル共有化のための研修、部署間ローテーション等の実施を検討する。 |

具体的課題 2

知識やスキルの違いから、職場内で特定社員の仕事を分担できない状況が発生し、仕事が属人化している。

| 対策 | 対策の内容 |
|--------------------------|--|
| 周辺領域も含めた広めの専門性の育成と業務の標準化 | 「任せられる人がその人しかいない」といった状況は、特定の社員の長時間労働や休暇が取得しにくい状況が発生させるとともに、企業にとっても組織運営上のリスクにつながることから、周辺領域を含めた広めの専門性の育成を行う。 |

③ 仕事特性、仕事のやり方に難あり

顧客都合の業務が多く、調整が難しい

具体的課題 1

自社も取引先も、これまで年次有給休暇の取得を考慮しながら業務を遂行する組織風土がなく、年次有給休暇の取得を考慮した業務の進め方ができていない。

| 対策 | 対策の内容 |
|----------------------------|---|
| 年次有給休暇取得促進を目的とした取引先との関係見直し | 仕事効率を高めること等を目的として、自社が社員の心身両面の改善等に向けた働き方・休み方改革を推進することについて、取引先企業に説明を行う。 |

具体的課題 2

事前の予想が難しい急な発注対応によって過重労働が発生しており、安全面及び健康管理面の観点から、確実に休むことができる仕組みを作ることが必要と考えられる。

| 対策 | 対策の内容 |
|----------------|--|
| 勤務間インターバル制度の導入 | 前日の勤務終了時から翌日の勤務開始時間間に一定時間（例えば11時間等）を設定する制度（勤務間インターバル制度）を導入する。仕事が納期内に終わるよう仕事の進め方などの改革を行う。 |

③ 仕事特性、仕事のやり方に難あり

人材不足

具体的課題 1

人員不足や社員高齢化等により、会社としての将来に不安を抱き、高齢者再雇用の上限年齢を延長する等対応しているが、いずれは運転手の人員確保が難しいことが予想される。

| 対策 | 対策の内容 |
|--|--|
| 多様な人材を活用することを目的とした労働環境改善方針の策定と、トップによるメッセージ発信 | 人員確保のためには、多様な人材が働き続けることができる労働環境を整備することが必要である。このため、具体的な労働環境改善の方針を明確化し、トップからその方針について内外に発信することで、労働環境の改善を推進する。 |

具体的課題 2

人が足りないため休みが取りづらく、プロジェクトが終わってもすぐに次のプロジェクトに投入される。

| 対策 | 対策の内容 |
|---------------|--|
| プロジェクト節目休暇の導入 | プロジェクト進行中は休暇を取得しづらい状況にあることから、プロジェクト終了後に連続5日の休暇を取得するプロジェクト節目休暇を設ける。 |

I はじめに

II 課題別の対策

①意識に問題あり

- ・ トップの意識
- ・ 管理職の意識
- ・ 組織・職場の風土
- ・ 一般社員の意識

②マネジメントに問題あり

- ・ 体制・組織・仕組み
- ・ 管理職の部下のマネジメント

③仕事特性、仕事のやり方に難あり

- ・ 仕事の進め方
- ・ 仕事量の偏り（部署・時期）
- ・ 顧客都合の業務が多く、調整が難しい
- ・ 人材不足

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

- ・ 働き方・休み方の実態・課題の把握
- ・ 社員の意識の把握

④ 働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

働き方・休み方の実態・課題の把握

具体的課題 1

現場に直行直帰する社員が多いが、自己申告による時間管理を行っているため、正確な労働時間の実態把握ができていない。

| 対策 | 対策の内容 |
|------------------------|--|
| 適切に労働時間を把握するためのシステムの導入 | 直接現場へ向かう社員、現場から直帰する社員などには、終業時間の電話報告やモバイル機器の活用等により、適切に労働時間を把握する。 なお、自己申告での労働時間の管理のみではなく、出勤時、退勤時にタイムカードによる打刻やPCのログチェック等による勤怠管理を行うことが望ましい。 |

具体的課題 2

社員に働き方・休み方に関する悩みがあっても相談する窓口がない。

| 対策 | 対策の内容 |
|----------------------------|---|
| 職員相談窓口の設置（人事労務部門、または外部の活用） | 社内に、働き方・休み方の悩み等に関する相談窓口となる担当者を設置する。社内アンケート等では拾う事の出来ない、現状や将来への不満・不安等を把握して職場環境の改善につなげることができる。 |

④働き方・休み方に関する実態把握に問題あり

社員意識の把握

具体的課題 1

労働時間・年次有給休暇の取得状況に関する、全社員の意識を把握する機会がない。

| 対策 | 対策の内容 |
|-----------|--|
| 社員意識調査の実施 | 社員意識調査に、自身の労働時間や帰りやすさ、休みの取り方・取りやすさなどについての調査項目を追加し、社員が現在の働き方・休み方にどのような意識を持っているかを把握する。 |

具体的課題 2

過去に突発的に社員意識調査を行って以来、社員意識調査が行われていないため、現在の意識、ニーズがわからない。

| 対策 | 対策の内容 |
|---------------|---|
| 定期的に社員意識調査を行う | 意識の変化は、同様な調査を定期的に行うことで把握が可能になることから、前回と同様又は簡素化した方法により、社員意識調査を定期的に行う。 |