

栃木労働局長による「働き方改革」企業トップへの働きかけ

積和建设北関東 株式会社



平成29年12月13日、白兼栃木労働局長は、積和建设北関東株式会社の代表取締役社長 杉澤武美氏を訪問し、同社の「働き方改革」の取組状況をお聴きするとともに、取組内容についての意見交換を行い、更なる取組の推進をお願いしました。

今回の訪問では、栃木県幹部職員及び宇都宮市幹部職員も同行しました。



杉澤 代表取締役社長



白兼 栃木労働局長

【積和建设北関東 株式会社】

本 社 栃木県宇都宮市平松本町1136-1

創 業 昭和51年6月

代 表 者 代表取締役社長 杉澤 武美

労働者数 272名（男性221名 女性51名）

事業内容 総合建築業（在来木造の新築、住宅・マンション・店舗のフォーム）

所定外労働の抑制

白兼栃木労働局長：「働き方改革」と言うと、まず、残業など労働時間に関心が向きます。資料を拝見すると、一人あたりの月間総労働時間が、全国の積和建設グループが同じような状況にある中で北関東さんだけが突出して短いようですが、どのような取組をされていますか。

杉澤代表取締役社長：体質改善や意識改善を図るという思いで週2日のノー残業デーを設けました。

以前に比べて17時間程度減らすことができているので、私は妥当であったと評価しています。

私の思いは、何時で帰るということに対して自分の仕事の段取りをすることですが、社員の働き方や体質も変わってきていると実感しています。

積和建設グループでは、一人当たり月間総労働時間を前年度比5%削減する、という目標を掲げているので、その達成に向けて取組を加速させているところです。

白兼栃木労働局長：過重とか、長過ぎるのがいけないのであって、残業をゼロにしなければならないということではない。そのように極端に走るとおかしくなると思います。

仕事が早く終わった後にまっすぐ帰宅しないフラリーマンへの批判もありますが、残業が減って手取りが減るのではといった軋轢はありましたか。

秋山総務部長：残業代とは別に成果手当を支給しています。計算原資の中に残業時間がありますので、残業時間が少ないと原資が膨らみ、残業をしなくても成果物として保障されていますので、あまり問題にはなっていません。

ITの活用による仕事の見える化

杉澤代表取締役社長：弊社には支店と出先が4か所ありますが、今はテレビ会議を活用していますので、会議に要する時間や移動時間、そして経費や交通事故防止の面でも効果が出ています。

ITを活用した業務革新は、例えば、現場での時間、移動の時間、会議の時間、事務の時間などをITで見えるようにして、仕事の仕方や仕事のさせ方、仕事の質や量の調整、時間配分などを考えるようアドバイスしていますが、ITをどのように使っていくのか発展的に考えていく必要があると思っています。

白兼栃木労働局長：それは、どこで、どのように見られるのですか。

杉澤代表取締役社長：現場の検査状況などをアイパッドで入力しますが、そのデータや写真は通信で送信されて現場以外でも見ることができます。各自の行動・業務をアイパッドに入力した自己管理で見える化しています。

アイパッドは職人さんにも持たせていますので、図面を現場で見ることができますし、わからな

いこともその場で確認でき、業務効率の面でも有効だと思います。

白兼栃木労働局長：情報セキュリティについてはどうなっていますか。

杉澤代表取締役社長：親会社でトータル的に暗号化して、暗証番号を入れないと起動しないようになっています。今後、情報技術も進展していくと思いますので、更に時間を有効に使えるようになることを期待しています。

また、業務効率を上げることや、社員自身の仕事の領域を広げることに取り組むとともに、特定の現場監督に仕事が集中しないように**多能職化**も計画的に進めています。

白兼栃木労働局長：前に伺った信用金庫さんでは、出来るだけいろんな仕事をできるようにさせることによって、労働時間が短くなったと言っていました。

働き方改革などで残業がなくなるのは、いわゆるジョブ型ではなくメンバーシップ型でやっているからであって、成果給型、いわゆる脱時間給にすればという議論もありますが、職務を限定しなくて持ち分を広げていく多能工型を極める方向にしている事業所もありますので、事実と理論とは全然違うということが良く分かりますね。

杉澤代表取締役社長：働き方改革という言葉のイメージは個人の働き方の問題のように聞こえますが、**会社がどのように働かせる仕組みをつくるか、どのように仕事をさせるか、それによって個人がどのように働くか**というのが働き方改革だと思いますね。

白兼栃木労働局長：私も経営者協会の皆様に**働かせ方改革**ではないのかと話をしたことがあります。勿論、会社がどのような働かせ方をするのかということが柱になるのでしょうけれど、働かせ方の改善がある程度進んでいくと次元が変わったところで本人が空いた時間をどうするか、あるいは先ほどのアイパッドに対応して自分もできるようにしなくてはならないなどの働き方の問題になってくるので、そういった意味では働き方改革というのは半分は正しいと思います。

ところで、**昼休みには外部からの電話は受けない**とのことですが、いつから始められましたか。

真の効率化とサービス

牧田総務課長：昼休みに留守電に切り替えるようにしたのはこちらの事業所に引っ越してきた今年の3月からですが、IT化によって親会社経由でアイパッドやiPhone専用のソフトを入れています。

コスト削減や電話の取り次ぎを減らすという意味もありましたし、社員も携帯を持っているので、固定電話の数も3割ぐらい減らし、事務所も定時の5時半で留守電に切り替えるようにしました。

電話以外の連絡手段を活用していますので業務の弊害は殆どありませんが、事業所は展示場も兼ねていますので、一人だけ専任のパート職員を配置しています。

杉澤代表取締役社長：親会社の営業部門は火曜日と水曜日、積和建設は土曜日と日曜日が休みですが、仕事のやり取りをしてしまいますと、受けた方は休んだ気がしないし、メンタルにも影響がでます。お互いの理解と社会的な気運が高まれば、働かなくてもいいのに働いているということがなくなると思います。

親会社の営業部門でも午後3時から業務集中時間として電話を受けないようにしています。特に技術系はなかなか集中できないし、ミスも起き、仕事も遅れるので、電話を留守電にして業務に集中する時間にしていますね。

白兼栃木労働局長：ある運送会社のドライバーさんの過重労働が問題化して、昼の12時から14時までは働きませんとなりましたが、同じ流れですよ。

段取り上手にならないといけないというお話がありましたが、例えば、昼休みに電話をかけたらいいと思っていた人も昼休み時間が留守電になったのであれば、お昼前に仕事を終わらせるとか、時間をずらすというように、自分の行動の段取りを変えるということによって、自分の計画を済ませることができるわけですから。

労働時間の適正な管理

秋山総務部長：労働時間の短縮や残業時間の抑制の他には勤怠を正しく申告させるということを徹底しています。

朝の始業時間前と帰りの終業後の残業は勤怠システムに入力しますが、終業時間後に一定時間以上の乖離が出た場合は、その理由を付して、それを上長が判断して管理するようにしています。

白兼栃木労働局長：乖離時間とは、自分の申告した時間と何の乖離なのですか。

杉澤代表取締役社長：例えば、勤怠システムで申告した時間より後にもPCがONになっているといった場合は聞き取り調査を行って乖離をチェックしています。

白兼栃木労働局長：正しく把握すること自体にも効果があると思います。

杉澤代表取締役社長：社員には始業時に今日の帰る時間をPC上で宣言して自分の仕事の段取りをさせて、誰でも見られるようにしています。全社員が見ていますので、相互に仕事のやり方が変わってきていますね。

白兼栃木労働局長：私も常日頃から労働時間を正しく把握して、それを全員が見えるようにして下さいねと言っていますが、全員が見ようと思えば見られることが重要ですね。

杉澤代表取締役社長：正しく申告と言っても、見えないとサービス残業になりがちですから、見える化があって正しく把握ができると思います。

白兼栃木労働局長：それが信頼になると思います。

女性の活躍推進

白兼栃木労働局長：リフォームディレクターを育成するための環境を整備しているということですが、女性も対象ですよ。

杉澤代表取締役社長：女性に限らず男性もそうですが、リフォームなどの営業をしたら自分で積算をして現場の監督もやりながら仕事を覚えていくために一から引き渡しまでサポートを受けながら全部通してやるというのがリフォームディレクター制度です。

お客様の方からすると女性の方がコミュニケーションが取り易いという声もありましたので、当初の目標は女性をその位置付けにしようかと思っていたのですが、全社員が感じよくやるべきだと思ひ男性も対象にしています。

住宅建築は知識を豊富に持っていることも大事ですが、お客様から信頼される、快く接する、嘘をつかない、それが一番大事だと私は思っています。

木本雇用環境・均等室長：女性活躍推進フォーラムですが、これはどのような仕組みですか。

杉澤代表取締役社長：講演やパネルディスカッション、グループディスカッションを通じて仕事を通じたやり甲斐やワークライフバランスなど、様々な視点での意見交換や情報共有を行って管理職登用に向けたモチベーションの向上や今後の活動のヒントを得るものです。先ず管理職になるという意識を持つことと、スキルがあること、責任感があること、対人関係など、管理職としての能力を持って貰いたいと私は思っています。

牧田総務課長：女性の意識もそうですが、先ずは社内の雰囲気づくりですね。幹部候補生であることを内外に明確にして、候補生が管理職になることを社員が納得する雰囲気ができないと難しいと思います。

当社にはロールモデルがいまないので、グループ内の女性の部長や課長からアドバイスをもらう、人間関係や管理職としてのマネジメントスキルなどを学んでもらう、女性管理職グループとコミュニケーションをとってもらうという趣旨です。

秋山総務部長：管理職候補者を4人参加させましたが、パネルディスカッションやグループ討議を通じて上司の意識と本人たちの意識を変え、モチベーションも高めて貰いたいという思いもあって、直属の上司も一緒に参加させました。

木本雇用環境・均等室長：女性の活躍に向けた取組を積極的に進めていらっしゃいますね。

杉澤代表取締役社長：私も参加しましたが、マネージャーというのはプレッシャーも大きいですし、それだけの責務と部下の指導や育成などもありますから、そういった意味でもキャリアアップして

から管理職になって貰いたいという思いはあります。

白兼栃木労働局長：女性活躍フォーラムに上司も参加されていることについては男性も承知しているようですし、それをやっていると、我が社はそういう方向に向いているのだなということが分かってきて男性諸氏の意識も違ってきますよね。

木本雇用環境・均等室長：どの方を引き上げるかということが難しいと思いますがいかがですか。

秋山総務部長：出産を経験された方を2名研修に参加させましたが、職階を上げていく過程の中で、どうしても一歩止まるケースが過去にありましたので、今後はセクションも含めて皆が納得するポストを作っていかなければならないと思っています。

木本雇用環境・均等室長：セクションということでは、ダイバーシティの委員会や専門部署を作られている会社さんもありましたね。今回フォーラムに参加された4名の方は皆さん事務系の方ですか、技術系の方もいらっしゃいますか。

秋山総務部長：事務系と設計関係です。

杉澤代表取締役社長：私も前は親会社にいましたので、現場が好きで、建築が好きで、統率力も高い女性を現場監督にしましたが、職人さんとのコミュニケーション能力が高く、段取りもいいよう
でトラブルも殆どなかったですね。

最近、工業高校で建築を目指す男性が少なくなっています。一方で、モノ作りが好きで建築が好きな女性は増えてきていますので、現場関係や設計で活躍して男性の意識を変えるような刺激を与えて欲しいなと思いますが、特に女性で建築技術を目指す人が我々中小企業には入ってこないというのはつらいですね。

木本雇用環境・均等室長：働き方という観点では、女性はどうしてもライフステージで妊娠や出産があって、制約のある働き方をせざるを得ない時期があると思います。今はロールモデルがないということですが、制約があっても同じように活躍してもらうために、どのように取り組んでいかれますか。

秋山総務部長：そのような制約を受ける方、透析をされていて苦勞されている社員、そして障害者の方も働きやすい制度の実現に向けて、テレワークを含む多様な働き方ができる制度を親会社も含めたグループ全体で検討していく必要があると考えています。

杉澤代表取締役社長：私は女性が家づくりに参加するというのを生き甲斐に感じてもいいのではないかと考えています。なぜなら、家作りは家族の健康なり、幸せなり、生活レベルをランクアップして家族が楽しく心地良く過ごすことを願って新築やリフォームをする訳ですから、それには女性

が最適だと思いますね。でも応募してくれないですね。

白兼栃木労働局長：建築学科に行く学生さんが積和建设さんに応募してくれないのはどうしてでしょうかね。

杉澤代表取締役社長：積和建设の知名度が低いということだと思います。大手住宅メーカーや大手ゼネコンとなると女性も行きたいなと思うのかも知れません。

当社では、認定訓練校に半年間入って知識を習得してもらいOJTで教育をしますので、建築学科の出身でなくても目標を持って貰えば、女性もやり甲斐や生き甲斐のある仕事だと思っているのですが。

杉澤代表取締役社長：直にお客様と接しながら仕事を進めますが、クレームは殆どありません。積和建设に苦情がないことに私は誇りを持っています。

若い社員も一生懸命やってくれていると思いますが、職人さんが健康で一生懸命だということもあると思います。仕事をする上で健康でなければいいものを作ろうという熱い気持ちも出てこないと思いますので、早期発見や生活習慣を改善して予防するために、通常健康診断以外のオプションを会社負担で実施していき、産業医にも面談できる体制になっています。

秋山総務部長：健康と安全はコストと密接な関係にあります。社員の健康と安全面で問題がなければコストもかなり下がりますし、交通事故も含めて何か問題が生じた場合には如実にコストにはね返ると思いますね。

男性の育児支援

杉澤代表取締役社長：対象者には取得を促していることと、残業が減って気持ちに余裕ができたのか男性も育児で休みを取るようになりましたね。

木本雇用環境・均等室長：配偶者が出産予定の方は皆さんお取り下さいということですね。

白兼栃木労働局長：残業が減ると育児で休みを取るというのは連動するということなのでしょうね。

杉澤代表取締役社長：段取りがうまくできているから、計画的に何月何日から休みを取るということができるようになったのかなと思っています。

白兼栃木労働局長：それはあるかもしれませんね。残業があると帰った時に子供は寝ている、朝起きて出る時にも寝ている、起きているのを見たことがないといった状況だったのに、帰った時に起きていてなついてくると、次からは早く帰ろうかなと、いい方向に好転するのでしょうかね。

木本雇用環境・均等室長：育児のためのお休みはどのくらいの期間取られていますか。

秋山総務部長：ハローパパ制度がありますので単発ですね、まとめて何か月という単位での休みはありません。

男性はそのような状況ですが、女性に関しては全員が育児休業で、休業明けは時短勤務です。退職された方もおりません。

小島宇都宮市商工振興課長：ハローパパ制度の他には何か休暇制度はありますか。

秋山総務部長：アニバサリー、子ども、孫、親孝行、ヘルスケア、ボランティア、自分磨きなど、年次有給休暇の取得を促進するための制度としてスマートホリデーがありますが、子の看護休暇や介護休暇は時間単位でも利用できます。

杉澤代表取締役社長：働き方改革という言葉は、自分の働き方は自分で考えろと聞こえてしまいますから、むしろ会社が社員にどのように働いて貰うかということだろうと思いますね。

白兼栃木労働局長：私が先に働かせ方改革といういい方をしましたが、働かせ方改革であれ、働き方改革であれ、人口減だからやらなければならないというようなアイテムから話をするのはのではなく、現場にどう結び付けた話をするかということが大事ですね。

杉澤代表取締役社長：働き方改革で残業を減らせと言っているだけでは解決しないですからね。

白兼栃木労働局長：残業を減らせというのはいいいけど、わが社の方針は残業を減らしてこういくということを社長さんのようにはっきりと経営トップが宣言してくれれば、まだ分かりますよね。

栃木県の事業

薄井栃木県労働政策課主幹：昨年、女性の活躍を応援するとちぎ女性活躍応援団を労働局さんをはじめ各分野の県域団体の皆様の御協力を頂いて立ち上げました。

また、当課の事業である「いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言」には既に積和建設さんも宣言をしていただいています、その先には認定・表彰制度もありますので、是非表彰まで目指していただき、企業のPR等につなげていただきたいと思います。

今年は、技能五輪という若者の大会がありましたが、県内の工業高校の女子高校生が昨年の山形大会に出場し、卒業後の今年の栃木大会にも出場し活躍しました。県内の高校と職業訓練校の生徒さんたちが参加するとちぎものづくり競技大会の建築製図の部でも女子高校生が優勝しました。

宇都宮市の事業

小島宇都宮市商工振興課長：市、県、国の助成金制度などをとりまとめた事業所便利帳と働く方へのサポートとして従業員向けの冊子を提供させていただきました。

積和建設様には、宇都宮まちづくり企業貢献認証を受けておられますが、現在、制度の見直しをしており、来年2月に説明会を予定しておりますので、ご参加いただくとともに、まちづくりへのご協力を宜しくお願いいたします。



牧田総務課長（左手前） 杉澤代表取締役社長（左手中央） 秋山総務部長（左手奥） 枝宇都宮市経済部商工振興課労政グループ係長（中央左） 小島宇都宮市経済部商工振興課課長（中央右） 大石栃木県労働観光部産業労働政策課主事（右手前から5番目） 薄井栃木県労働観光部産業労働政策課主幹（右手前から4番目） 白兼栃木労働局長（右手前から3番目） 木本栃木労働局雇用環境・均等室長（右手前から2番目） 落合栃木労働局雇用環境・均等室長補佐（右手前）