

長時間労働の  
抑制

業務の繁閑に  
応じた  
働き方・休み方

年次有給休暇の  
取得率向上

生産性を高める  
業務体制・仕事の  
進め方

所在地

広島県

業種

建設業

事業内容

土木・建築工事の企画・設計・施工管理

社員数

30~99人 (時点:2023年6月)

# 平和建設株式会社



- 「ビジョンを見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、社内の一体感を醸成し、会社が目指している方向をより分かりやすく示すため、ビジョンの整理から着手
- プロジェクトチームを設置して具体的な取組を検討。週休2日「チャレンジ現場」の設定や、ITツールの導入、有給休暇チケットの導入など、様々な施策を実践
- 働き方改革の取組により、残業時間や年次有給休暇取得率が改善しただけでなく、個人事業主の集合的な風土から、皆で協力しあえる風土に変化

## 取組の変遷

- 社内アンケートやヒアリングによる課題把握
- 会社のビジョンを「Mission」「Vision」「Value」に整理
- 働き方改革に関するプロジェクトチームを設置
- 週休2日チャレンジ、ITツール導入などの業務改善、仕事の見える化
- 「有給休暇チケット」の配布

2018

2019

- 年次有給休暇取得奨励日の設定

## 働き方・休み方改革 に取り組んだ背景 と狙い

創業が1882年の建設会社であり、2023年で創業141年目にあたる。建設業界では、近年は資材価格の高騰や人手不足などの課題に直面している企業も多い。業界全体の人手不足の背景として、建築科・土木科の学生の減少や、職人の高齢化が進んでいることなどがある。当社は求人に力を入れてきたこともあり、足下で人手不足に直面している状況にはないが、年代構成をみると、30～40代の社員が不足しており、若手と50～60代のベテラン層で構成されていることに関する課題感はある。

200年続く企業を目指していきたいと考えており、そのためには働き方改革も不可欠であると考え、広島県の「平成30年度 働き方改革企業コンサルティング事業」に参加した。

働き方改革に取り組む以前の2017年頃は、残業時間が月30時間、年次有給休暇取得率が25%程度であった。残業時間、年次有給休暇取得率いずれも社員による差が大きく、一部の社員に仕事が集中している状態となっていた。以前も働き方改革に取り組んだことはあったものの、期待した効果が得られなかったこともあり、今回はしっかりと取組を浸透させていきたいと考えた。

また、働き方改革が始まった当時は、残業時間の削減と年次有給休暇の取得率向上に着目していたが、単に「早く帰ってほしい」「休んでほしい」と促しても、社員がやりがいを感じられないのではないかと考え、働き方・休み方の課題を解消するだけでなく、「働きがい」を高めることも意識して取り組むことにした。

## 主な取組内容

### ◆社員アンケートやヒアリングを実施し、課題を把握

働き方改革に取り組むにあたり、まずは社長から一般の社員まで幅広くアンケートを実施し、さらに「若手」「女性」「中堅・ベテラン」「管理者」のグループごとにヒアリングを行った。結果、現場に出たら「個人」で仕事をするという意識が強く、個人事業主の集まりのような風土があり、他の社員に頼りづらく、一体感を持って業務にあたれていない状況があることが分かった。独立型の仕事のスタイルであり、スキル向上や業務の完遂が個人の責任に依るところが大きくなってしまっているといった課題や、個人としての目標が描きにくく、会社からの評価も曖昧であるといった課題、またこうした課題が建設業界では当たり前という感覚が根強く、改革を進めようという意識が低いことなども見えてきた。

また、会社としての取組が継続的でないことや、会社の目指している方向が分からない、といった声も寄せられた。

### ◆「ビジョンが見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、ビジョンの整理から着手

そこで、「ビジョンが見える化した『働きがい改革』」を取組方針に掲げ、休暇の取得や長時間労働の削減などの「働き方」だけではなく、会社が思い描くビジョンを明確にし、共通の目標と目的意識「働きがい」の改革に取り組むこととした。

まずは、社内の一体感を醸成し、会社が目指している方向をより分かりやすく示すため、経営理念、さらに行動指針としていたインテグリティ（誠実性）基準を整理し、「Mission」「Vision」「Value」を整理した。会社の目指す方向性や、個々人の価値観がある中で取るべき行動をベースとして示さないと、働き方改革を進めることが説明できず、社員からするとやられ感がでてきてしまう。そこで「Mission」として、「【お客様、福祉化社会に貢献する】】【社

員、家族の幸福を実現する】を掲げ、認識合わせや思いの共有に時間をかけて、取組を検討していった。

残業時間や年次有給休暇取得率の目標も設定したが、数字を達成するために取り組むのではなく、課題解消のために取り組むことで、数字での結果はついてくると考えていた。取組の開始にあたっては、社長から取組の目的などの発信も行き、協力して進めるように呼び掛けた。

働き方改革の推進にあたっては、プロジェクトチームを設置し、担当役員と総務責任者、中堅リーダーによる3人で構成した。会社全体の取組とするため、後に各部門の部門長も参画し、計11人で推進することとなった。

プロジェクトチームのメンバーで具体的な取組を検討し、制度の見える化、成長の見える化、仕事の見える化、情報見える化などに取り組んでいった。具体的には、「チャレンジ現場」を設定した週休2日へのチャレンジや、ITツールの導入などを進めた。

### ◆週休2日「チャレンジ現場」を設定し、週休2日にチャレンジ

近年、建設業界では週休2日を目指す流れがあり、国や地方自治体が発注する工事においても、週休2日に行っていることを評価する仕組みもある。当社においても、これまでの業界の常識にとらわれず、週休2日にチャレンジする「チャレンジ現場」を設定し、働き方の見直しなどを行った。週休2日にしつつ工期を延ばさないようにするため、現場を閉めるのではなく、代わりに仕事をできる人をつくり、交替で休みを取得することにした。定年退職後の嘱託社員は、これまで培ってきた経験により、担当現場でなくても1日程度は仕事を代わることができたため、カバーに入ってもらい機会も多かった。

公共工事と異なり、一般の工事においては、顧客によっては週休2日とすることが難しい状況もあるが、週休2日チャレンジの現場では「こうした意図で週休2日にチャレンジさせてほしい。その代わり、生産性を向上して工期やコストには影響が出ないようにします」といったことを説明し、理解を得ていった。社員に対しても単に週休2日を命じるのではなく、今後育児や介護、病気などの事情が出てきたときに、お互いにカバーしあえるようにするためにも、こうしたチャレンジが必要であることを伝えながら進めていった。

### ◆ITツール導入などの業務改善も推進

業務改善のため、ITツールの導入や、無駄な書類の廃止などを図った。ITツールについては、現場の写真を撮影・管理するためのタブレットを導入した。以前は黒板に何の写真かを記載し、その写真を撮ることで管理していたが、タブレットを活用することで大幅に作業時間を削減することができた。また、社内書類の見直しを行い、業者の納品書を電子化するために設けていた入力用フォーマットなど、無駄な書類を廃止した。廃止する書類については、社員の声を吸い上げて検討し、同じ書類でも部署間で要否が異なる場合は調整を図った。

さらに、仕事の見える化のため、業務の棚卸も行った。棚卸は各部門長が主体で行い、業務をリスト・フロー化していった。どの程度具体化していくかは部門長によっても様々であったため、プロジェクトチームですり合わせを図っている。作業はまだ完全に終わってはいないが、今後は仕事が見える化されてきたことを受け、評価と連動させる必要があると考えている。そのほか、各部門において入社直後、どこまでの業務に対応できてほしいかなどを整理したスキルマップの作成などにも取り組んでいる。

### ◆「有給休暇チケット」などによる年次有給休暇取得促進

若手社員とベテラン社員で二極化する中、お互いの年次有給休暇に関する感覚も異なり、休暇取得を申請しづらい雰囲気があった。そこで、「特別なことがなくても年次有給休暇を取得できるような職場の雰囲気づくりに、楽しみながら取り組めないか」と考え、「有給休暇チケット」を配布することにした。各社員には5枚ずつ「有給休暇チケット」が配布され、それぞれが休みたい日を書いて、上司に提出する仕組みとしている。初年度はチケットの残数なども管理をしていたが、2018年に開始して1～2年程度で、年次有給休暇を気軽に取得しやすい雰囲気ができたため、2023年現在はチケットの配布は行っていない。

2019年以降は、年末年始やお盆の期間に年次有給休暇の取得奨励日を設けている。あわせて、取得奨励日に休みやすくするため、これまで1月5日に実施していた年始の朝礼を6日にずらし、5日を取得奨励日にする工夫なども行っている。結果、ほとんどの社員が取得奨励日に休んでおり、年次有給休暇の取得率向上につながっている。さらに、1つの現場が終わった時にまとまった休みが取得できるように、業務配分にも気を配り、上司にも、部下が休めるような配慮をするように伝えている。



(同社提供資料より)



(同社提供資料より)

## 取組の成果・展望

残業時間(法定外労働時間数)は、月平均30時間(2017年度)から11.4時間(2022年度)まで大きく減少している。取組によって組織風土が変わり、「仕事が終わったら帰ってもよい」という共通認識ができ、だらだらとした残業がなくなったことが大きい。また、年次有給休暇の取得率も約25%(2017年度)から約44%(2022年度)まで向上している。

働き方改革に取り組んだことで、会社の雰囲気も変わった。会社として何らかの取組を進める必要があるとき、皆で協力して取組を進めるようになった。これからも様々な変化や課題が出てくることもあるであろうが、そうした時にも、一人で考えるのではなく、他部署を巻き込みながら進められればクリアしていけるということ、社員が実感できるようになったことは大きい。個人事業主の集会的な雰囲気から、より柔軟性の高い会社になったことを実感している。

また、若手社員の就業継続にもつながっている。社内報を作る中で、メリハリのある働き方が、私生活の充実にもつながっているといった話を聞くこともある。さらに、ベテラン社員が若手社員に向けて勉強会を開催する、といった新たな取組も生まれてきている。また、2023年現在は、DXプロジェクトを進めており、社員にワークシート・アプリ作成の知識などを身に付けてもらいつつ、どこをデジタル化していくのが効率的なのかを模索している。

現時点では人手不足に大きな課題感はないが、より多様な人材を受け入れられる器の大きい会社であることを目指している。200年続く企業を目指す中で、持続的に事業を続けていくため、SDGsなどにも目を向け、社員と顧客が安心できる会社にしていきたいと考えている。