

長時間労働の抑制

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

働き方に関わらず成果や取組を公正に評価

株式会社建新

所在地 神奈川県

社員数 100～299人 (時点：2022年8月末)

業種 建設業

事業内容 戸建住宅の分譲販売



- 残業時間の削減と将来的な完全週休3日制への移行を目標に掲げ、社員に効率よく働くことへの意識づけを図るとともに、現場業務のデジタル化を推進
- 月1度の週休3日制を導入。正式導入に向けたトライアル期間中は、休日が増えることの影響を確認しつつ、社員一人ひとりも限られた時間で業務を終える方法を模索
- 残業時間を1か月あたり約20時間削減、年間所定休日を10日以上増加させつつも、営業利益の200%増を達成。新卒採用への応募は1年間で約9倍に増加

●働き方・休み方改革に取り組んだ背景と狙い

企業理念として「All-Win」を掲げ、お客様とその家族だけではなく、協力会社、社員やその家族・友人など、会社が出会ったすべての人を幸せにすることを使命としている。建設業は他業種と比べて労働時間が長く、工期を守るためには週休2日とすることが困難な場合も少なくないが、代表はこうした建設業の働き方を当たり前と捉えず、会社の成長にあわせ、クリーンな職場環境の実現を目指してきた。

働き方改革の取組を加速させたのは2020年6月からである。社員が家族と過ごす時間やプライベートを充実させられることを目指し、1人あたりの月平均残業時間を40時間未満にすることを具体目標として設定するとともに、将来的に週休3日制に移行することも目標に掲げた。年末年始などに所定休日を増やすのではなく、年間を通して満遍なく休日を増やすことで、社員が平日ならではの様々な経験・家族との時間を得られるようにする狙いがあった。

こうした目標は代表からのメッセージとして期首に発信するとともに、会社全体でのミーティングの機会等を活用し、継続的に社員に伝えるようにした。また、社外に対しても、無理な工期は品質の低下や事故にもつながることから、お客様との間で工期に関する調整を進めた。

●主な取組内容

残業削減の取組と評価制度の見直しを通じ、生産性向上に向けて社員の意識を改革

社員一人ひとりが自身の働き方を見直し、効率的な働き方への意識転換を図ることを目指して、2020年6月よりPCシャットダウン制を導入し、始業5分前にPCの電源をオン・終業5分後にはオフになるように制御を行った。残業をする場合は前日までに上司への申請を求め、労働時間も日次または週次単位でモニタリングすることにより、必要な残業であるかを確認し、ダラダラと残業をする習慣を見直し、決められた時間の中で働く意識付けを図っている。

また、現場管理ツールのデジタル化を進め、現場にいながら最新の工程や図面を確認できるようにした。現場監督が図面を持ち歩く必要がなくなり、現場での業務終了後に帰社して業務を行うことが少なくなったほか、工程や図面に変更があった場合は現場でリアルタイムに確認できるようになったことで、指示の手戻りが減った。こうした業務効率化は、自社だけではなく、協力会社にも好影響を及ぼしている。さらに、2021年9月からは19時半に会社を完全閉館することとし、さらに残業削減の取組を進めていった。

人事制度においては、働いた時間ではなく、成果で評価することとしている。また、残業が多い社員は、自身の目標設定の際に残業削減を目標（評価項目）として設定することもある。当初は働き方改革により残業代が減ることを心配する声もあったが、残業時間が社員間でも平準化されてきていることや、残業が減っても業績が上がり、賞与で還元されることを社員が実感したことで、働き方改革に対する社員の受け止め方も前向きなものに変化した。また、管理職が率先垂範で残業時間の削減を行っており、効率的に働く風土醸成に寄与している。

こうした取組の背景には、社員に自身の働き方を見直してもらいたいという狙いがあった。長時間働いていたとしても、その時間中、常に生産性高く働いているとは限らない。一方、会社側が仕事の進め方を定型化し、社員に押し付けてしまうと、社員の自主性が損なわれてしまう。そこで、上述の取組を通じて時間が有限であることを社員に意識させ、その中で業務を終えるための方法を個々人が考えるように促した。

月1度、週休3日の週を設け、年間所定休日数を増加

残業削減の取組を通じて社員の生産性が向上し、残業時間を減らしつつ営業利益を向上できたことを受け、2021年4月からは週休3日制をトライアル導入した。また、2022年4月からは本格導入し、毎月第1週を週休3日としている。もともと週休日は部門によって異なり、土日休みの部門以外にも、月ごとにシフトを組み、月によって週休日が異なる部門などがある。週休3日の週も、部門または同部門でもシフトによって、休みの曜日は異なる。

トライアル導入時は、内勤者・現場監督者を問わず全社員・全職種の希望者を対象とし、隔月で毎月第1週を週休3日とした。また、あわせて効果測定を行い、休日の前後の残業時間などを指標として、休みが増えることで他の日の業務状況がどのように変化したかを確認した。休日の前後の労働時間が増えた場合は、無駄な業務を行っていないか、業務量の増加が原因なのか、組織的な問題なのか個人の問題なのか、といった点を社員へのヒアリングで確認し、日によって業務量に偏りが出ないように改善を図った。

トライアルに参加した社員は、4月は13人、6月は39人、8月は43人と増加していき、12月には55人まで達した。当初は社員から「休みが増えると、仕事が終わらないのではないかと」といった不安の声も寄せられたが、取組を継続する中で、休日の増加を肯定的に捉える社員が増えていった。週休3日を実際に経験し、休んでも業務に大きな支障が生じないことを実感したことが、社員の意識改革に大きく寄与したと考えられる。また、営業については支店長が全体を管理し、休み中の社員が対応している契約を他の社員でも対応できるようにするといった組織的対応も行い、2022年4月に週休3日制を正式導入するに至った。

月に1度、週休3日の週を設けたことで年間の所定休日数が増加したため、年次有給休暇の取得にも配慮している。期首に各社員が年次有給休暇の取得計画を立て、少なくとも5日は年内に取得するように促し、所定休日が増えたことによって年次有給休暇の取り控えが生じないように配慮している。各部門でも、休暇取得を意識して業務を進めるようになってきた。

●取組の成果・展望

残業時間は、2019年度には一人あたり月平均で約40時間であったが、2021年度には約20時間まで減少した。また、デジタル化により業務の効率化が進んだこともあり、営業利益は2020年度から2021年度で約200%上昇し、業績を大幅に伸ばすことができています。これは、「働けば働くほど売り上げが上がる」とされてきた建設業のビジネスモデルの常識を大きく覆す結果と言える。

また、週休3日により年間の所定休日数は120日から131日まで増加した。2021年度の新卒採用への応募は前年の約9倍（約900人）に上昇しており、求人にも大きな効果があった。

こうした各種指標だけではなく、社内の雰囲気もより良いものへと向かっている。PDCAのC（チェック）・A（アクション）に重点を置き、社員が自らの働き方を振り返り、改善するよう促してきたことで、社員同士が話し合い、協働で業務改善や問題解決に取り組むことが増えた。また、家族と過ごす時間やプライベートの充実は、社員が働く上での活力になっているとともに、家族の満足にもつながり、「All-Win」の理念を実現できている。

今後は、2030年を目標に、完全な週休3日制に移行することを目指す。完全な週休3日制に移行するためには、業務の見直しも含めて総合的に対応を進めていく必要があることから、まずは隔週で週休3日制を導入し、見直しを図りつつ徐々に制度を拡充する予定である。

これまで成果を上げられた要因は、週休3日制という大きな目標を掲げ、社員に対して働き方改革の目的を伝えながら、方針をぶらさずに着実な取組を進めてきたことにある。その過程の中で、社員自身も残業削減やデジタル化によるメリットを実感していくこととなった。働き方改革を開始して間もない時期は、働き方の変化に戸惑う社員もいるかもしれないが、多くのことは3か月継続すれば慣れていくものであるため、まずは行動に移し、そこから改善を重ねていくという姿勢こそが鍵になると考えている。