

建設業 100年企業 のための組織づくり

社会保険労務士法人アスミル代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

第8回

定着率を上げるために

急速な高齢化の進展、担い手不足、デジタル技術の広範な応用、働き方に対する意識の変化など、建設業は大きな変化のときを迎えています。従来の方法では、建設業を取り巻く状況への対応が難しくなっているのです。

しかしながら、企業が働く人を基本として、働く人を活かす組織であることは、今後も変わりありません。この連載では、経営者あるいは管理者として100年続く企業をつくるには、どのように組織づくりを行えばよいのかを社会保険労務士法人アスミル代表・櫻井好美先生に解説していただきます。

定着率を上げるために

昨今の人手不足は建設業だけの問題ではありません。他業種においても同様の悩みを抱えています。少子高齢化が続く中、どの企業でも新規採用に力を入れていますが、それと同時に、現在働いている人達が辞めない会社づくりをしていく必要があります。加えて、大きく時代が変化をしている中、今後は「正社員とは何か？」という基本的なことを考えなおす必要があるのかもしれない。

今までの働き方の延長ではなく、雇用の多様化、雇用の流動化に対応する新たな働き方や組織づくりができないと、雇用の確保が難しい時代に入っています。人が辞めるたびに採用を繰り返しては、企業を継続することで精一杯となり、企業の発展までたどり着きません。これからの時代、企業を継続し、発展させていくためには、多様な働き方の受け入れ、多様な働き方に対応する仕事の与え方、またそれに対応する報酬の支払い方の検討をしていかななくてはなりません。今までの延長ではなく、新たな時代に入っているということを念頭に体制づくりをしていきましょう。

時代の変化

あらためて、「働き方改革」に取り組みなくてはいけない理由を考えてみましょう。

多様な働き方

今後は誰もが時間制約のある働き方をせざるを得ない中、「いつでも働ける若手男性社員」に頼るようなビジネスモデルは通用しません。正社員という形にとらわれず、いろいろな働き方を検討していきましょう。いくつかご紹介していきます。

■短時間正社員制度

特に女性の多い職場では、フルタイムで働きたいけど、子育て中で残業をすることは難しい、しかしサポート的な業務ではなく今までのキャリアを活かしていきたい人に対して「短時間正社員制度」の導入をおすすめします。今後は、育児だけでなく介護においても利用者が出てくる可能性もあります。時間を制限した「短時間正社員制度」、また、休日を多くした「週休3日正社員制度」といった働き方もあります。導入にあたっては、正社員と短時間社員の期待する役割の明確化、労働条件等を明確にする必要があります。

■フレックスタイム制度

フレックスタイム制とは、1日の労働時間ではなく、1か月以内の一定期間（生産期間）における総労働時間を定めることで、労働者がそれぞれ各日の始業時間と終業時間を決めることができる制度です。フレックスタイム制とは労働基準法に定められた

	メリット	デメリット
会社側	・仕事の少ない日と多い日で調整ができるため残業代が削減できる ・自由度の高い会社は、人材の流出を防ぐことができる	・従業員間のコミュニケーションが取りづらい ・社外の人との連絡がスムーズでなくなる可能性がある ・緊急会議等の時に一斉集合が難しい
労働者側	・仕事とプライベートの両立がしやすい ・通勤ラッシュを避けることができる ・メリハリがつきやすい	・他のメンバーへの相談等がしやすい

制度であるため、導入にあたっては労使協定で決める必要があります。自分のペースで仕事が進められるため、業種にもよりますが、効率的な仕事をすることができます。

①導入の手順
STEP 1
就業規則にフレックスタイム制度の導入について記載すること
STEP 2
労使協定を定めること

②労使協定で決めなくてはならないこと
・対象となる労働者の範囲
・清算期間
・清算期間における起算日
・清算期間における総労働時間
・標準となる1日の労働時間
・コアタイム
・フレキシブルタイム

③メリットとデメリット

■在宅勤務

在宅勤務とは、働く場所が自宅になっただけで、同じ業務をすることです。コロナ禍により在宅勤務を始めた会社がありますが、現実的にはコロナが落ち着いたら辞めてしまった会社が多いようです。今後はコロナ禍での活用だけでなく、遠距離介護のような場合にも有効です。また優秀な人材を確保できるというメリットもあります。在宅勤務には会社側・労働者側にそれぞれメリットとデメリットがありますが、雇用を継続してもらうということを考えると在宅勤務も働き方の選択肢にあると定着率が高まります。

①メリットとデメリット

このように外部環境が大きく変化する中、従来の考え方から変えられないようでは、企業として生き残ることはできません。何かを大きく変化させるといふことではなく、後回しにせず、一つひとつの課題に取り組んでいくことが大切です。

②在宅勤務の注意点
・時間管理
在宅勤務は仕事の場所が変わっただけ

	メリット	デメリット
会社側	・業務効率による生産性向上 ・育児、介護等による離職の防止 ・遠隔地の優秀な人材の確保 ・オフィスコストの削減	・労働時間管理が難しい ・情報セキュリティ対策が必須 ・適正な評価が難しい ・従業員間のコミュニケーションが粗雑になりやすい
労働者側	・通勤時間の短縮 ・業務の効率化 ・育児、介護と仕事の両立	・仕事とプライベートの切り分けが難しい ・長時間労働になりやすい ・他のメンバーとのコミュニケーションが取りづらい

②コミュニケーション不足について

フレックスタイム制度、在宅勤務制度

	ジョブ型雇用	メンバーシップ型雇用	ハイブリッド型雇用
基準	仕事基準	人基準	仕事基準 管理職
採用	欠員補充等	新卒一括採用	中途採用
配置 転換	本人の意向重視	会社による 人事異動	本人意向＋ 会社都合
給与	仕事内容によって変化	年功的賃金	職種がベース

多様な働き方を導入することによって、以前、人事制度でもお話をしましたが、在宅勤務や短時間正社員制度等の導入にあたっては仕事の見える化とそれに対する給与の明確化が重要です。つまり、日本の「人」基準の給与から「仕事基準」の給与へ検討をしていく必要があります。せっかく在宅勤務を導入しても、仕事の内容が明確になっておらず、結局は補助的業務しかできていないのであれば、在宅勤務の意味はありませんし、生産性向上に結びついていきません。

多様な働き方導入に必要なこと

多様な働き方の実現により、労働力の確保ができるようになりますが、導入にあたっては、報酬の決め方、コミュニケーションの取り方等様々な課題も出てきます。

①給与について

在宅になった場合、通信費、光熱費などの費用負担の問題が出てきます。お金のことで、事前にしっかりと決めておくことが望ましいです。一般的に、消耗品（紙代、コピー代等）は会社が負担をし、通信費や光熱費は計算することが難しいため、本人負担とされているケースが多いようです。しかしながら、会社としては「在宅手当」といった手当を支給することで、それらの経費をカバーするようにしています。もう一つ気を付けなくてはいけないのは、通勤手当です。通勤手当とは税務上非課税とされており、実際に通勤していない方に対して非課税での通勤費の支払いは税務上の問題となります。そのため、通勤手当の支給はせず、実際通勤をした場合は1日ごとに精算することをおすすめします。

■個人事業主・フリーランス（業務委託）
プログラムの作成等、何か成果物に対し

で報酬を支払うことを業務委託といいます。成果物に対する報酬となるため、仕事の進め方等は本人が決めることとなります。そして、業務委託契約というのは、個人事業主に対しての報酬の支払いになり、本人は確定申告をする必要があります。個人事業主は労働者ではないため、時間拘束もできませんし、労災の対象にもなりません。今まで設計の仕事をした女性社員が、ご主人の転勤でお勤めをすることができなくなったので、業務委託に切り替えたいといったお話を受けたことがあります。しかしながら、時間に対する報酬を支払っていくのであれば、「在宅勤務」となりますので注意が必要です。

個人事業主とは、自分がやりたくない仕事があれば断ることもできますし、やり方などの指示を受けることはありません。いわゆる使用従属制といいますが、会社から時間管理をされたり細かな指示を受けるのであれば労働者となります。個人事業主であると会社としては労働法の対象外で、社会保険料等の負担もないということなので安易にすすめる会社もありますが、雇用が請負かは実際の働き方で判断しますので、要注意です。本来の意味での業務委託であれば、採用や教育のコストをかけずに専門性の高い仕事を依頼できるため、最近のようなITの進化に伴う社内インフラの整備等は中小企業では1人の人材を採用するよりも、業務委託で依頼をしていくのは有効な

等が普及してくると、必ず社内コミュニケーションが取りづらくなるという問題が出てきます。同じ時間に会社にいればちよつとした質問ができる、雑談から多くのヒントが得られる、いちいちオンラインミーティングを設定しなくても近くにいればすぐ決定できるというケースもあります。また、長期間在宅をすることで、メンタル不調を起こすというケースも出てきています。コミュニケーションは直接会うことが有効的かもしれませんが、今後は一部でも在宅勤務等を取り入れていくのであれば、「難しい」ではなく新たなコミュニケーションの方法を検討していかなくてはなりません。

■コミュニケーションツールの検討

最近では、チャットやWEB会議の活用も進んできていますが、導入にあたっては活用ルールを決めておくことが重要です。電話をすればすぐに解決することをいつまでもチャットを続けたり、またチャットにも関わらず、タイムラグがあったりすればストレスになります。ITツールも様々出てきていますので、自社に合ったものを検討していきましょう。

■共通日の設定

在宅勤務やフレックスであっても共通出勤日等を決めることで、コミュニケーションを取ることができます。また、定期的に業

手段といえます。

■副業・兼業

副業とは、本業の他に別に仕事を行うことをいいます。最近では、副業・兼業を希望する人が増加傾向にあることから、厚生労働省でも「副業・兼業の促進に関するガイドライン」が出ています。このガイドラインでは労働時間管理や健康管理等についての考え方が記載してあります。いくら副業が可能だからといっても、同じ人間が仕事をやるわけですから身体には当然の負担がかかります。企業としては、長時間労働にかかる健康管理と情報漏洩の問題に気を付ける必要があります。

	メリット	留意点
会社側	・労働者が社内では得られないスキルの習得 ・労働者の自立性、自主性を促すことができる ・優秀な人材の獲得、流出の防止	・就業時間の把握、管理や健康管理への対応 ・職務専念義務、秘密保持義務、競業避止義務に対する対応
労働者側	・離職しなくても別の仕事に就くことで、スキルを見つけれれる ・所得の増加 ・本業の所得を活かして、自分のやりたいことにチャレンジできる	・就業時間が長くなるため、健康管理に注意をする必要あり ・保険の適用は事業所単位であるため、1週間の所定労働時間が短い場合は適用がない場合もあるので、注意が必要

務外コミュニケーション日を設定するのも有効です。部門ごとの食事会や勉強会の実施もコミュニケーション不足には有効的です。

働きやすい職場づくりのために

多様な働き方の導入も定着率を上げていくためには必要なことですが、その他にも働きやすい職場づくりのために、社内でもできる取り組み事例をご案内します。

■年次有給休暇の取得方法

年次有給休暇は原則として1日単位ですが、労使協定を結ぶことで時間単位の有給休暇の取得が可能です。育児や介護の両立をし、雇用を継続していくには1日単位でなく、半日単位や時間単位の有給休暇が使えると便利です。

■学習サポート

社内研修等で、社員のスキルアップを後押しする制度があると、やる気のある社員はどんどんスキルアップし、会社としての業績向上や風土づくりに役立ちます。学習サポートには、業務で必要な資格の取得支援や研修はもちろんですが、自己啓発のための資格取得や研修参加に対しても、合格した際にお祝い金等を出す制度もモチベーションアップにつながります。

■メンター制度

若年者の離職防止のために「メンター制度」の導入もおすすです。メンター制度とは、日常的なことを含めて常に寄り添う先輩社員を一人付けることで、新入社員が分からないことや不安に思ったことを相談しやすい環境を整える制度のことをいいます。メンター制度を有効活用するために、月に一度メンターと食事に行くための費用の補助をしている会社もあります。ただ、気を付けなくてはいけないのは、メンターにスキルや教え方に差があると、新人の成長速度に差が付いてしまうため、事前にメンター担当者にメンターの役割や指導方法についてのレクチャーが必要です。

これから雇用

終身雇用の時代は終わりました。これからは今までの延長ではなく、時代が変わったという認識が重要です。とはいえ、何か物を買ひ替えるかのように、企業は次の日から劇的に変えることはできません。人には習慣があります。そして企業には風土があります。これを変えて定着させていくためには、一つひとつの小さな積み重ねが必要なのです。一つひとつの小さな行動が習慣となり、それが会社の風土となります。風土を変えるには時間がかかります。まずは小さな行動から取り組むことが重要です。

労働調査会おススメ書籍のご案内

就業規則のサンプルと労務管理に役立つ
13の書式がダウンロードできる!

建設現場の 労働時間管理と就業規則づくり

▼働き方改革関連法に対応!

建設現場の 労働時間管理と 就業規則づくり

建設現場向けのひな形と解説文で
翌日から使える就業規則をつくる!

社会保険労務士法人アスミル代表 櫻井 好美
Yokuni Yoshimi



1人でも従業員を雇えば労働法の対象!
あなたの「法の無知」を法は許さない!!
労務管理体制の整備が人材獲得の第一歩

労働調査会

働き方改革関連法が施行されたことにより、新たに「雇用」について考えなくてはならない段階を迎えています。

なにより、建設業の時間外労働の上限規制について例外扱いとされてきましたが、令和6年4月1日からは例外ではなくなります。

「建設業だから」といった特例は認められず、建設業も時間管理が必須となり、これからの働き方を検討していくことが急務です。

そこで本書では、働き方改革関連法に対応しつつ、建設業の実態に即した形での労働時間管理と就業規則づくりにスポットを当て、働き方改革を実現した企業事例や就業規則の「ひな形」を元に分かりやすく解説していきます。

目次

- 第1部 就業規則についての基礎知識
- 第2部 就業規則をつくる
- 第3部 労働時間管理について
- 第4部 保険に関すること
- 第5部 巻末資料

社会保険労務士法人アスミル代表
櫻井 好美 著 体裁:A5判/170頁 定価:2,200円 ISBN978-4-86319-793-0