

定着率

を高める職場づくり

Q&A

第4回 社内の受け皿づくり

社会保険労務士法人アスミル・株式会社アスミル 代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

2019年より働き方改革関連法が順次施行されていますが、働き方改革を単なる労働法の改正ではなく、労働環境改善のチャンスの時期ととらえていきましょう。私達の最終的な目的は「担い手確保」です。働きやすい職場をつくることで定着率を高め、新たな採用につなげていきましょう。

【人が辞めない仕組みづくり】

現在は建設業だけでなく、どの業種においても人材が不足しており、採用には苦戦をしています。もちろん、企業が継続していくためには、採用もしていかななくてはならないのですが、そもそも日本の人口自体が減っている中では、今までのような採用は難しくなっているのです。

このような状況の中で、採用と同時に、今働いている人達が辞めない仕組みづくりをしていくことが重要です。採用にかける費用と教育の時間を考えれば、どうしたら継続できるのか？というのを私達も工夫をしていく必要があるのです。私も、多くの建設業の会社を見ている中で、定着率の高い会社にはいくつかの共通点があるように思っています。

1つ目は「社内ルールの見える化」です。建設業は口約束と言われることもあります。社内ルールにおいても曖昧なことが多く、そうしたルールをしっかりと見える化をしています。

2つ目は「給与の基準の見える化と適正な評価」です。何を頑張れば給与が上がるのか、ということが分からなければ働く人は不安に思います。そのため、給与の基準の見える化と評価をしています。

3つ目は「教育体制」です。今は「見て覚えろ」の時代ではないのです。時間はか

かりますが、しっかりと教育をすることで、間違いなく定着率は高まっていきます。他にもそれぞれの会社の特色を活かした制度を導入していますが、まずはこの基本的なことを実施することが、安心して働ける職場づくりの第一歩になっていくのだと思います。

Q 就業規則には、始業は8時となっています。しかしながら、以前の慣例で7時30分から朝礼をしています。先日、新入社員から「これでは7時30分が始業時間ではないですか？」と言われました。朝礼は仕事を始める前にやるものだと社内で統一していましたが、これではいけないのでしょうか？

A 労働時間とは「使用者の指揮命令下」の時間をいいます。使用者が「7時30分に来なさい」と言うのであれば、それは使用者の指揮命令下となり、労働時間となります。

その他、建設業においては始業前の準備時間や清掃時間等、曖昧な時間が多いのが実態です。先日もある会社のBQ大会に参加した時のことです。

そこにいた女性社員に「今日は土曜日で休日なのですが、これは労働時間としてカウントしてもらえないでしょうか？」と質問されました。おそらく経営者の方はコミュニケーションのために良かれと思って



相手に不快な思いをさせないこと

勤務規律

- ・使用者が定めた業務負担と諸規則に従い、上長の指揮の下、誠実、正確かつ迅速にその職務にあたること。
- ・勤務時間中は、定められた業務に専念し、上長の許可なく職場を離れ、または他の者の業務を妨げるなど、職場の風紀・秩序を乱さないこと。
- ・反社会的勢力もしくはそれに類する団体や個人と一切の関わりをもってはならない。
- ・事業場内外を問わず、人をののしり、または暴行、流言・悪口・侮辱・勧誘その他、他人に迷惑になる行為をしてはならない。
- ・服装などの身だしなみについては、常に清潔に保つことを基本とし、他人に不快感や違和感を与えるものとし、服装を正しくし、作業の安全や清潔感に留意した髪型、身だしなみをする。
- ・業務上知り得た使用者および顧客情報の守秘、知り得た個人情報の保護には万全を期し、一切の情報漏えいが起こらないよう、常に留意しなければならない。
- ・事業場の内外を問わず、在職中または退職後においても、使用者ならびに取引先等の機密、機密性のある情報、個人情報、顧客情報、企画案、ノウハウ、データ、ID、パスワードおよび使用者の不利益となる事項を第三者に開示、漏えい、提供をしてはならない。また、これらの利用目的を逸脱して取扱いまたは利用してはならない。
- ・使用者の許可なく営業上の秘密の情報を事業場外に持ち出したり、faxや電子メールで送信、SNSで開示するなど、使用者や顧客および個人の秘密を他に洩らしてはならない。

身だしなみ

- ・社会人として清潔感のある格好にしましょう
- ・打合せ、お客様との打ち合わせの際は、名前入りユニフォームを着用しましょう
- ・服は常に清潔に

ルールブックイメージ

労働時間とは

労働時間とは会社にいる時間ではありません。上司からの指示を受けて働いている時間です。労働時間には給与や残業手当を支払いますが、労働時間ではない時間には支払うことができませんので、下記の例を参考に労働時間を記録、管理してください。

労働時間に含まれる時間	労働時間に含まれない時間
・朝礼	・タバコ休憩やお茶休憩、昼休憩
・会社が指定する参加必須の研修	・本人の意思で参加する研修
・事務所から訪問先への移動時間	・個人でセッティングした会食
・上司から指示されて行う仕事時間	・会社の飲み会
	・通勤時間
	・私用外出

所定労働時間

所定労働時間（会社で定めた働かなければいけない時間）は以下の通りです。

	始業及び終業時刻	休憩時間
事務	始業 午前8時30分 終業 午後5時00分 所定労働時間 7時間30分	午前12時～午後1時
現場	始業 午前8時30分 終業 午後6時00分 所定労働時間 8時間	午前12時～午後1時 午前15分 午後15分

※契約・パート社員については、個別の契約にて定めます。

Q

先日、若手社員から退職の申出がありました。理由を聞くと「この仕事は好きですが、これから結婚をするので、どうやら給与が上がっていかからないこの会社で仕事を継続していくことは難しい」と言われてしまいました。どのように対応すればいいのでしょうか？

企画したことだと思えますが、働く人にとっては休日なのです。ということであれば、「土曜日は休日だけれど、BQ大会を行うから参加したい人は参加してください」と、あらかじめ労働時間なのか違うのかを明確にしてあげることが重要なのです。決して、その方もBQ大会に出ることが嫌なのではなく、曖昧な時間の決まりに不満を持っていたのだと思います。

そのため、就業規則を作成するのはもちろんですが、曖昧な時間等はルールブックを作成し、イラストを入れて分かりやすく解説していくことをお勧めします。ルールブックは労働時間に関してはもとより、ハラスメント窓口、勤務規律、キャリアパス等のルールの見える化をしていきましょう。

就業規則は、一般の社員にはハードルが高いものです。働く上で重要なところを抜粋し、ルールブックで、経営者も働く人もルールの共通認識をしていくことが大切です。

能力評価基準 (例) 内装仕上の技能労働者の場合

CCUS職種コード	4 3内装工 - 0 1内装工、0 2内装仕上工、0 4軽鉄工、0 6ボード張り、0 7床張り工、0 8壁装(クロス)工、1 1フローリング工、1 2二重床工、1 3表具師、1 4経師
能力評価実施団体	(一社) 全国建設室内工事業協会 日本建設インテリア事業協同組合連合会 日本室内装飾事業協同組合連合会
呼 称	内装仕上技能者
就業日数	1 0年 (2150日)
保有資格	◇登録内装仕上工事基幹技能者(00018) ◇優秀施工者国土交通大臣顕彰(建設マスター)(91017) ◇安全優良職長厚生労働大臣顕彰(93001) ◇1級建築施工管理技士(30007) ◇卓越した技能者(現代の名工) ●レベル2、レベル3の基準の「保有資格」を満たすこと
職長経験	職長としての就業日数が3年(645日)
就業日数	5年(1075日)
保有資格	◇1級技能士(内装仕上施工職種または表装職種) 〔12201,12211,12221,12231,12241,12251,12261,14701,14711〕 ◇青年優秀施工士地・建設産業局長顕彰(92017) ◇2級建築施工管理技士(30008) ●レベル2の基準の「保有資格」を満たすこと
職長・班長経験	職長または班長としての就業日数が3年(645日)
就業日数	3年(645日)
保有資格	◇2級技能士(内装仕上施工職種または表装職種) ◇足場の組立等作業従事者特別教育(50052) 〔12202,12212,12232,12242,12252,12262,14702,14712〕 ◇自由研削工の取替え等の業務特別教育(50001) ◇有機溶剤作業主任者技能講習(40026) ◇丸のこ等取扱作業者安全教育(60010) ◇玉掛け技能講習(40040)
レベル1	建設キャリアアップシステムに技能者登録され、レベル2から4までの判定を受けていない技能者

※ ●印の保有資格は、必須。◇印の保有資格は、いずれかの保有で可。[]は、ccus職種コードを示している。

※ 就業日数は、215日を1年として換算する。

(出所：国土交通省)

各職種における賃金目安(年収)の設定状況について(抜粋)

呼称	団体	賃金目安(年収)の設定額(万円)			
		レベル4	レベル3	レベル2	設定額の考え方
型枠技能者	(一社) 日本型枠工事業協会	820~620万円	640~590万円	550万円	団体で実施した「型枠大工雇用実態調査」を基準に設定
機械土工技能者	(一社) 日本機械土工協会	700万円	600万円	400万円	厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」を基準に設定 ※調査中のものであり、理事会等の機関決定を経たものではありません
内装仕上技能者	(一社) 全国建設室内工事業協会	840万円	700万円	560万円	日当25,000円を目標とした上で設定
建築大工技能者	(一社) JBN・全国工務店協会	750~700万円	650~600万円	350~300万円	建築大工業界で検討してきた職業能力基準の賃金指標と、全産業平均の年収額より設定 国の各種基幹統計及び全建設業「賃金実態調査」と乖離がないことを確認 ※調査中のものであり、理事会等の機関決定を経たものではありません
	全国建設労働組合総連合				
	(一社) 全国住宅産業地活性化協議会				
	(一社) 全国中小建築工事業団体連合会				
	(一社) 日本ログハウス協会				
トンネル技能者	(一社) 日本トンネル専門工事業協会	1200万円	1100~850万円	750~500万円	国土交通省の「設計労務単価」を基準に設定
圧接技能者	全国圧接業協同組合連合会	840万円	720万円	480万円	全国5地区(北海道・関東・中日本・関西・西日本)の組合で実施したアンケート調査の結果を基準に設定
基礎くい工技能者	全国基礎工業協同組合連合会	723~620万円	673~576万円	462~344万円	団体で実施した「組合員実態調査」を基準に設定

(出所：国土交通省)

し込んでみましょう。
③ CCUS (建設キャリアアップシステム) の活用
技能労働者の方がCCUSに登録されている場合、社内の等級基準とCCUSとの連動も検討してみてください。CCUSは、

技能者個人の就労実績や資格等を登録することで、技能の公正な評価をしようという仕組みです。現在、国土交通省ではCCUSにおける能力評価基準と、各職種における賃金目安も発表されています。しかしながら、会社の業務は仕事の能力の他に

も部下指導等といった他の役割もあります。そのため、会社の等級基準書とCCUSの紐づけも1つの方法です。
④ 給与との紐づけ
最終的には、等級基準書と給与の紐づけをしていきます。いくら会社が求める基準

等級基準書

等級	職位目安	役割等級基準 (役割・責任・期待される行動)	滞留年 数目安	給与 目安	能力要件(技能・経験・知識・資格)	能力要件(技能・経験・知識・資格)	能力要件(技能・経験・知識・資格)
					施工管理	現場作業員	内勤
1等級	担当職I	・仕事の基本手順が理解できる ・定型業務に関して、指示に従い、迅速、適切な処理ができる ・上司への報告、連絡、相談がきちんとできる ・仲間とのコミュニケーションがとれ、協力することができる ・経営理念に対する理解ができてい ☆業務処理ができる	3年	200,000 ~ 240,000	・普通免許 ・基本的な見積ができる ・お客様との打ち合わせ事項をキチンと(監理に)伝える ・現場の整理整頓に努めることができる ・実行予算が作れる	・普通免許 ・用語・道具を理解できる ・道具の手入れができる ・現場の整理整頓に努めることができる ・CCUS(レベル1)	
	担当職II	・仕事の基本的手順が確実にできる ・要点を的確に把握し、迅速、適切な処理ができる ・困難な業務でも、努力して成果をあげることができる ・経営理念を実践する能力がある ☆業務処理の確立	5年	240,000 ~ 280,000	・普通免許 ・工程管理・安全管理について理解できる ・建物の基本的な構造を理解している ・お客様との打ち合わせ事項を企画(ラフスケッチ)で描ける ・クレーム処理を迅速に行う能力がある ・実行予算管理、工種別実行予算が組める	・普通免許 ・図面がよめる ・1人で現場を任せられる ・構造物図表が作れる [CCUSレベル2]	
3等級	リーダー	・後輩への指示、指導が的確にできる ・常に改善意識を持ち、業務を処理することができる ・一定以上の作業量をこなすことができる ・予定通りに業務を終了させることができる ・本人および部下のクレーム処理ができる ・常に経営理念を考慮してリーダーシップをとれる ☆専門分野の形成	2年	260,000 ~ 320,000	・普通免許 ・提案営業ができる ・協力業者との折衝ができる ・構造・耐震工事を理解している ・お客様との打ち合わせ事項を企画・見積もり・仕様等をまとめてキチンと整理・引き継ぎできる ・迅速にクレームに対処し、解決策を判断できる ・実行予算管理予算が把握しにくい記入はされている	・普通免許 ・提案営業ができる ・構造・耐震工事を理解している ・現場監督がいなくても対応できる ・お客様との打ち合わせ事項を企画・見積もり・仕様等をまとめてキチンと整理・引き継ぎできる ・迅速にクレームに対処し、解決策を判断できる [CCUSレベル2.5]	
	課長	・後輩の育成指導を任せられることができる ・業務改善に対して、企画提案することができる ・月次業務計画を立案し、業務遂行できる ・経営理念に基づき、課を運営することができる ☆指導能力の形成	3年	320,000 ~ 360,000	・普通免許 ・売上のマネジメントができる ・実行予算の即時承認と工程表が出せる ・安全、工務、品質、予算の4項目の管理のバランスがとれている	・普通免許 ・管理職としての判断・決断を迅速にできる ・部下の能力を把握し、適切な仕事量・内容を与えることができる ・部下を分け隔てなく、公平に評価できる ・品質と工程を現場管理者の代行ができる ・ネットワーク工程表が作れる [CCUSレベル3.5]	
5等級	部長	・担当部門において、その道のプロとして通用する技術、技能を持っている ・上司からの方針を正確に、部下に対して具体的な指示を与えることができる ・部下からの信頼もあり、部下の指導、育成をすることができる ・部下が困っていることの問題解決をすることができる ・適切な人事考課をすることができる ・年度計画を正確に、実施することができる ・課長に会社の方針を明確に理解させることができる ・経営理念の社内浸透の責任者としての行動ができる ☆専門分野の確立および管理能力の形成		360,000 ~	・普通免許 ・実行予算管理工程表毎に遅れる事なく現在の予算表が把握できる ・各工種グループの全体を統括(安全・工期・品質・予算)でき ・次年度への計画立案をする	・普通免許 ・手直しがほとんどなく、仕上がりが高基準にある ・工事の運用を考え、機材・労務の転用に協力できる [CCUSレベル4]	

給与の見える化のためには、等級基準書の作成をお勧めします。

【等級基準書の作成手順】

① 等級を分ける
等級基準書の作成において、まずはフレーム作りをしていきましょう。フレームを作る上で、いくつかのレベル分け(等級)にするかを決めなくてはなりません。最初からパーフェクトなものができるわけではありませんが、まずは仮のフレームを設定をし、

② 職種ごとの能力基準を決める

等級ごとの役割を明確にするのと同時に、職種ごともしくは業務内容ごとの等級レベルに合った基準を作成していくことが重要です。経営者の方は、頭の中では、「入社して3年で、これくらいの仕事は覚えてほしい。5年経過したら、一人で現場を見ることのできるくらい成長してほしい」等々な思いがあるはずです。それを文章に落とすのが等級基準書です。難しく考え過ぎず、まずは、頭の中にあるイメージを落と

A 今までは日本は終身雇用であったため、長く在籍していれば当然能力もついてくるということで、給与は段階的に上がっていきました。しかし、今は終身雇用ではありません。今後は、期待する仕事のレベル(能力・仕事内容・役割)を見える化していくことが大切です。見える化することで次のようなメリットがあります。

会社にとってのメリット

・社員に求める基準が見える化できる
・仕事のレベルに対する賃金を払うことができる

社員にとってのメリット

・自分自身のキャリアイメージを描くことができる
・年齢に関係なくステップアップできる
・自分のやるべきことが明確になる
・将来設計がしやすくなる

内容を入れていくことをお勧めします。その中で、「ここはもう少し細分化したほうがいだろうか?」といった疑問がわいてくるはず。100名以下の会社の場合、6等級ぐらいが標準的です。重要なのは等級ごとの説明ができるか?ということ。細かく分けすぎても賃金や役割に差がつかないのでは意味がありません。

等級	役割	役職目安
6級	マネジメント職	部長
5級		課長
4級	指導職	係長
3級		主任
2級	一般職	
1級		

を見える化しても、それに対しての賃金が組づいていなければ、誰も真剣に取り組みませんし、余計な手間が増えるだけです。また、等級基準書には、業務上必要な資格を載せたり、必須研修等も記載するなど、日常的に活用できる等級基準書を作成していくことが大切です。

Q 現場での仕事は同一の仕事ではないため、入社すると先輩社員に同行させて、現場のOJTで仕事を覚えてもらっています。しかし、最近では若手社員たちがすぐに辞めてしまいます。教え方に問題があるのでしょうか？

A OJTでの教育は重要です。しかしながら「見て覚える」になってはいないでしょうか？ 定着率の良い会社は教育の仕組みがしっかりと出来上がっています。遠回りのようですが、座学で教えて、それを現場で実証することが重要です。また、ある会社では、先輩の仕様の様子を動画撮影し、それを現場に行く前にスマホで確認をしているという会社もありました。

何も分からないまま現場に連れて行けば、連れて行かれた方も不安ですし、連れていく方も大変です。まずは基本的なことを教育してから現場に出すことで、本人も自信を持って仕事を行うことができます。先輩社員も、ある程度基本的なことを知っていれば、ちょっとした業務を頼むこともでき、

職場でのコミュニケーションも円滑に進みます。遠回りのようですが、結果、丁寧に教えることのほうが定着率も高まり、効率적입니다。

Q 私の会社は年齢層も幅が広く、若い人達が何を望んでいるのか分かりません。退職されては困るので、あまり注意もできないような状況です。何を考えているか知る方法はありませんか？

A 先輩社員が若い社員を理解するのが難しいように、若い社員も先輩社員が何を求めているのか分からないのです。コミュニケーションをとるとしても、仕事に慣れるまではそこまでの環境には至らないため、会社として定期的な面談をすることをお勧めします。特に、最初の3カ月は毎月1回の面談を実施し、何に困っているか、今後どういう仕事をしていきたいのかということを確認していきましょう。不安をためないことが、大切です。また、面談は単に本人からの不安を聞くだけでは足りません。会社が何を求めているかということをしつかり伝えていくことが重要です。会社は仕事をするとこです。そして、仕事をして対価を得るところだということを忘れずにいきましょう。

社内の仕組みづくり

今回、解説をした「社内ルールの見える化」や「給与の見える化」というのは、決して難しいことではありません。働く上でのルールが分からなくては不安なのです。まずはしっかりと「見える化」をしていきましょう。確かに建設業においては、他業種と比較して年間休日日数が少なく、労働時間も長いと言われています。

労働条件が他業種と比較して不利なところもありますが、すべての人が労働条件だけで仕事を決めていくわけではありません。仕事は一生するものであり、それには「働きやすい職場」が大切なのです。教育も大切ですし、前回ご案内した「多様な働き方の導入」というのも働きやすさの一因だと思います。

そして、社内の体制づくりの工夫に正解はありません。社内ではアライングを行い、どのようなことを求めているかを働いている人から聞き出して、出来るところから始めてみてはいかがでしょうか？ ただし、あくまで職場は仕事をするところですから、目的を忘れずに、たくさんさんの取組をしてみてください。最初からすべてが成功する会社はありません。トライアンドエラーの繰り返しですが、初めの一步を踏み出さなければ何も変わりません。勇気を持って始めてみましょう。