



特集



シリーズ
「建設業2024年問題」④

働き方改革推進には 経営者の覚悟が必要

いよいよ2024年4月に迫った働き方改革関連法の建設業への適用を見据え、諸課題への対応について社会保険労務士法人アスミル代表で特定社会保険労務士の櫻井好美さんに解説していただく連載企画の最終回。経営戦略の視点から、働き方改革を進める上で経営者に求められることを紹介します。

働き方改革は経営戦略

働き方改革とは労働法の改正であり、そして今回の改正の1番のテーマは「労働時間」です。建設業は完全受注生産、加えて工期のある仕事のため、自社の労働時間というよりは「工期に間に合わせる」という仕事の感覚が強く、自社の時間管理についてあまり意識をしてこなかった業界でもあります。しかしながら、いくら重層下請け構造であっても労働法は会社ごとに施行されるため、「工期があるから残業は減らない」ということは通用しないのです。もちろん「工期」の問題は避けては通れない問題ですが、これは業界としての発注者への働きかけや公共工事でモデルケースを作っていくなど業界全体で対応していかなければいけない問題です。今回の働き方改革は、業界として考えていかなければいけない問題と各社で対応していかなければいけない問題をしっかりと分けていく必要があります。

では、各社の時間外労働はどういう状況でしょうか。働き方改革のスタート時期よりは、各社さまざまな取り組みをされてきているように思いますが、残業に追われている会社がまだまだ多いよ

うに思います。というのも、労働時間の削減は単に週休2日制を導入することでは解決はしません。今までの業務量が改善されないまま休日だけを増やせば、かえって残業が増えてしまうだけです。労働時間の削減とは、根本的な業務の見直し、場合によっては会社として今後何を目指していくか、ということも考えていかなければいけないことなのです。働き方改革の本来の目的は「生産性向上」です。今までの労働時間を短縮し、その上で同様の成果を上げていくというもののなのです。これを実現するためには、今までの延長ではなく、新たな時代に入ったという認識が必要です。日本の人口が減る中、「人が入れば…」の考え方は通用しません。今後、限られた人数で利益を上げていくのであれば、会社としての方向性を決め、業務改善をしていかなければなりません。それには、今後も継続すべき業務なのか、もう必要のないことなのか、経営者の決断が必要となります。だからこそ働き方改革は経営戦略なのです。

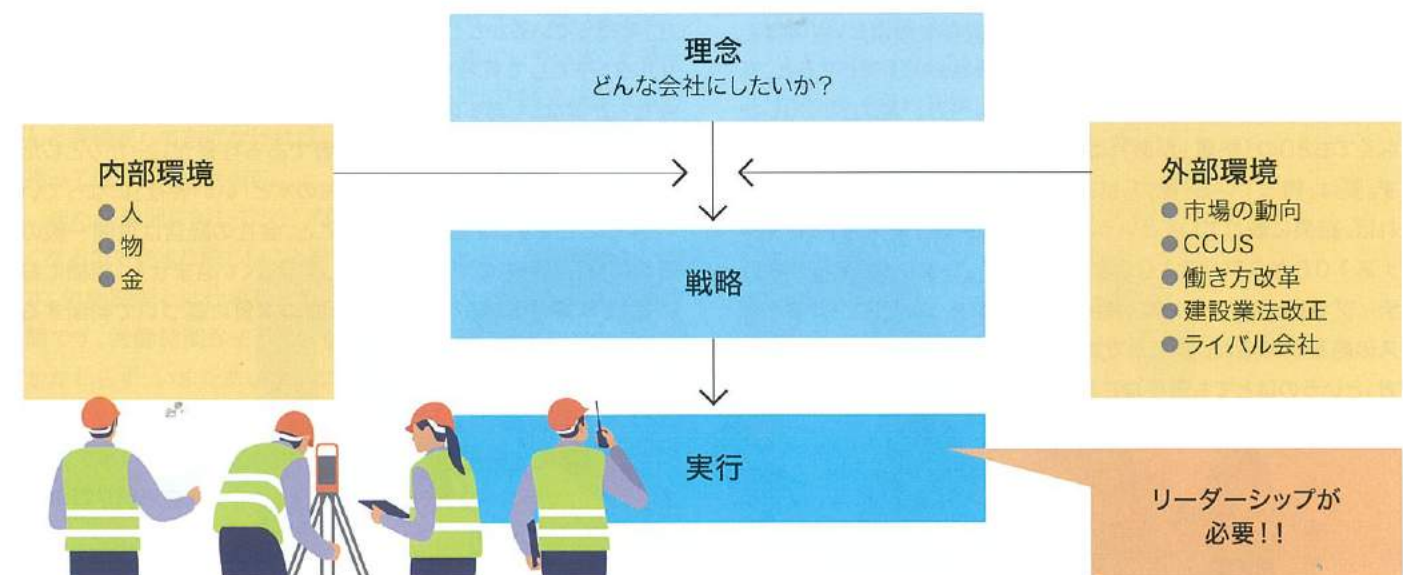
経営という仕事

経営者には「経営」という独立した仕事があります。1つ目は、自社がどういう方向に向かっていくのか、方向性を示すことです。会社として何をやるのか、何をやらないのかを決めていく戦略であり、これが経営者として1番大切な仕事です。特に重層下請け構造の中では、会社の方向付けを考えることもなく、上請けとの関係性を良好に保つことに集中し、本来であれば利益の出ないような仕事を受けたりすることもあるのかもしれませんが、しかしながら今後は、「このままでは単価勝負になってしまうから、元請けになれるようにしたい」と考えるのか、それとも現状のオールマイティーに受けることを会社の強みとしていくのか、といったことを真剣に考える必要があります。時代が良かった時はそれでも成り立ったのかもしれませんが、これからの厳しい時代は、成り行き任せの経営では会社はうまくいきません。そのためには、自分たちはどういう会社を目指すのか、ということを常に考えていかなければいけないのです。これだけ変化の速い時代に「何でもやる」は「何もできない」と言っているのと同じです。限られた原資（人材・お金）の中でどうやっていくのかを考えなければなりません。そしてこの大事な決断をするためには、経営者は多くの情報をインプットする必要があります。単に「他がやっているから」「ネットに書いてあったから」ではなく、常に、内部環境・外部環境から正しい情報を仕入れていくことが求められます。これらの情報が正確に入っていないと正しい判断ができないからです。

2つ目の仕事は、経営資源の適正な分配です。人、物、金には限りがあります。特に建設業界では若手の人手不足が騒がれている中、限られた人数で仕事をするには、新しい機械等を導入すべきなのか、現在の外注を正社員化していくのか、また、高齢者につい

ては働き方の見直しや若手の教育係を担当してもらうのか、ということを考えていく必要があります。ただ、これは会社としての方向性がどうあるべきなのかということがしっかり定まらないと、決定していくことはできません。

3つ目は人を動かす、人が働く環境をつくるということです。さて、社員のモチベーションは何でしょうか。高い給与、休日が多いといった労働環境も大切です。ただ、これは衛生要因といわれ、これができていないと不満に関わる要素であって、モチベーションアップにはつながりません。仕事の満足度を上げるには、仕事そのものの楽しさ、達成感を味わうこと等があります。また、（公財）日本生産性本部の「春の新入社員意識調査」を見ると、その中の特徴の一つに「この会社について自分がどのように成長していくかわからない」といったときに辞める傾向が強く感じられました。最近では、会社への帰属意識よりも、自分がいかに成長できるかということが大切になってきているようです。そのような中で人を動かしていくわけですから、経営者としてはどういう方向に向かっていくかを示すリーダーシップが必要です。経営者は指示する人だと思っている経営者がたくさんいます。しかしながら、中小企業では指揮官が先頭でなければ人は動きません。有名な山本五十六元帥の言葉があります。「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば、人は動かじ」です。中小企業、建設業において2次、3次の経営者というのは、経営者であると同時にまだまだ現場に出ているケースも少なくありません。これはどこの会社であっても同じです。経営者は同時にプレーイングマネージャーでもありますから、「現場が忙しい」というのは理由になりません。現場が忙しかろうとも、経営者としての仕事はしなくてははいけません。



「目標」と「目的」の違い

経営理念を考えていくと、今度は何が目的なのか、何が手段なのか、と混乱してることがあります。ここで「目的」と「目標」を整理しておきます。目的とは最終的に到達したいゴールのことです。それとは違い目標とは、目的である最終ゴールに向けて、その間に設定されていく小さな指標のことをいいます。目標は目的達成のための通過点です。例えば「やせる」という目的を達成するために、毎日30分ジョギングをするとか、カロリー制限をした食事に変更するといった目標を立てていきます。会社で言えば、今年は10億円を売り上げようというのは目標であって、目的ではありません。では、企業の目的は何かを再度考えていきましょう。目標は、ビジョン・理念から考えていくものなのです。

建設業では今、働き方改革、建設キャリアアップシステム等やらないといけないことがたくさんあります。ただここで考えていただきたいのは、これらは目的ではないということです。それではなぜ働き方改革に取り組まなくてはならないのでしょうか。これは建設業だけではなく、日本の少子高齢化、生産年齢人口の減少で働き手が少なくなっている中、従来の長時間労働に頼る働き方から、生産性を意識した働き方へと変化していかなくてはならないというものです。特に建設業においては若手の入職者が減少し、

担い手不足を解消するため、他産業並みの保険加入、労働時間の削減、週休2日制の導入といった取り組みをしていかなくてはならないということです。目的は「担い手確保」であって、目的を達成するための手段、目標として働き方改革や建設キャリアアップシステム等を位置付けていくことになるのです。



経営者として大切なこと

経営理念を考えるのは経営者の仕事です。そして経営者として大切なことは物事の「考え方」です。稲森和夫さんの言葉で「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式があります。これは何かというと、「熱意」とは誰にも負けない努力をいいます。例えば、持っている「能力」が80の人の「熱意」が10だとすると、方程式によれば800という結果になります。一方、「能力」が20しかなくても80の「熱意」があれば1,600の結果ということになります。要は、持っている「能力」はあまり高くなくても「熱意」があれば、結果に表れていくということです。しかし、「考え方」にはマイナス100からプラス100まであります。つまり、考え方がネガティブであれば、たとえ高い能力や熱意があったとしても、マイナスの結果になるということです。そのため、経営者にとって「考え方」というのはとても重要なことです。

長期的に成功したければ「正しい考え方」が必要です。「正しい」とは自分がよいと思うことではなく、普遍的に「正しい」とされている考え方のことです。会社が成功するかどうかは「正しい考え方」を持っているかどうかにかかっています。中小企業の経営コンサルタントとして有名な一倉定さんの言葉に「いい会社とか悪い会社とかはない。あるのはいい社長と悪い社長である」というものがあります。事業経営の最高責任者である社長がしっかりとした考え方の下に活動をしていけば、おのずと「いい会社」になっていくということです。原理原則に従うこと、会社の経営は世間一般の道徳に反しないものでなくては決まってしまうのです。組織においても、本来どうあるべきかという物の本質に基づいて判断することが大切です。

労働時間の削減は長期戦

いよいよ令和6年4月から、時間外労働の上限規制が建設業においても施行されます。これまで労働時間の削減について解説をしてきましたが、長時間労働の1番の原因は会社の風土の問題だと思います。風土というのは、日々の習慣ですから、1日2日で変えることはできません。これを変えていくには、経営者の考え方と覚悟が必要なのです。

先日、建設業のある経営者と雑談をしていました。この経営者は「働き方改革なんかが始まったおかげで、うちの女性社員は17時ピッタリに帰っちゃうんだよ。17時に電話が鳴っているのに誰も出ないし、働き方改革なんて何のために始まったのか分からないよ」と言われました。私はこのお話を聞いた時に、残念でなりませんでしたし、この経営者の下ではこの会社は今後継続していくことが難しいのでは、と感じてしまいました。というのも、17時が終業の会社であれば、17時に帰るのは当たり前です。ただ、経営者にとってはその1本の電話が機会損失になる可能性もあるわけですし、重要なのは分かります。しかしながら、その時間の電話が会社として必要だと判断するのであれば、そもそも女性社員の就業時間を交代制にするとか、何らかの工夫をすればいいのです。そうした対策を考えるのではなく、今までの日本人的な時間に対する感覚で「少しくらいはいいだろう」というのが染み付いてしまっており、こうした考え方であるから遅くまで残っている社員がいれば「遅くまで頑張っているな」といった長時間労働＝美徳の評価になってしまうのです。では、本当に仕事時間中は集中して、残業をしないで帰っている人はどのように評価するのでしょうか。「あいつはみんなが仕事をしているのに自分の仕事が終わったらさっさと帰っちゃうんだよ」という評価をするのでしょうか。自分の仕事が終わって帰るのは当然ですし、協力体制を取ってほしいのであれば、会社としてしっかり業務の見える化をし、他の業務をプラスαでやっていること、チームワークを大事にしていること等を評価基準に入れるべきです。本来の労働時間に対する成果をきちんと評価してあげなければ、一生懸命やっている社員は不満を持って退職していきます。

また、「時間に対してシビアになりすぎると、会社の雰囲気が悪くなるのであまり厳しいことを言いたくない」という経営者もいます。労働時間とは仕事をしている時間であり、給与が発生する時間です。労働時間かそうでないか、いわゆる〇か×しかないのであるにもかかわらず、いまだあいまいな時間をつくろうとします。しっかりやることで会社の雰囲気は悪くなりません。コミュニケーションの時間であれば、労働時間以外で、会社の懇親会を実施する、何らかの取り組みを考えると工夫が必要なのです。

あいまいな労働時間管理の明確化

業務の見える化

仕事に対する適正な評価

長時間労働削減の工夫

■働き方の工夫

- 短時間正社員
- 週休3日正社員
- テレワーク
- フレックスタイム制
- 交代制 など

■働く人の工夫

- 高齢者の教育係としての活用
- ベテラン高齢者に安全書類等の専門業務を一部依頼
- 育児休業・介護休業中の社員に在宅での書類作成業務の依頼

■業務のやり方の工夫

- 会議のルール決め
(会議の参加者、会議の着地目標の設定、タイムキーパー)
- 1日の業務内容の見える化
(スケジューラーの活用等)
- 円滑なコミュニケーション
(ビジネスチャットの活用等)
- 業務の標準化
(マニュアル作成等)



先日も、ある建設業の会社の若手社員の方たちとお話をする機会がありました。彼らが私に話を始めたのは労働時間についてでした。「今日は休日なのに、会社のバーベキュー大会なんですよ。これって労働時間じゃないんですか」「遠い現場なのに、直行だから会社から労働時間じゃないって言われましたが、会社の仕事で行くの、労働時間じゃないっておかしくないですか」などです。彼らの話のもっともなことですし、その会社の習慣というものがあいまいな時間管理になっているのだと思います。他にも8時が始業なのにもかかわらず、7時45分からのラジオ体操、7時45分からの清掃や朝礼等、そろそろこうした時間の見直しをしなくてはいい時期にきています。声には出さなくとも、こうしたあいまいな時間について不満を持っている社員はたくさんいます。あいま

仕事への価値観の変化

コロナ禍を通じて、仕事への価値観、幸せの価値基準が大きく変わってきたように思います。今までのような終身雇用ではなくなった中で、愛社精神という言葉も聞かなくなりました。また、コロナ禍を通じ新たな生活リズムを得たことで、仕事に対する考え方も変わってきたと思います。これは弊所の建設業の顧問先のことですが、若手の男性社員から退職の申し出がありました。理由を尋ねると「妻が出産したので、自分も一緒に子育てを楽しみたい。なので、休日が少なく、有給休暇が取れないこの会社で仕事を継続するのは難しい」という返事でした。この回答に違和感を持った人もいないのでしょうか。私自身、自分が出産したら「お父さん、子どもができたんだからもっと頑張って働いて」と思った

いな時間からの脱却、時間に対しての業務の評価、働き方の工夫をしていく必要があります。

しかしながら長年の習慣を急に変えることは難しいと思います。意識からと言っても、意識だけでは変わっていきません。まずは小さな取り組みから始めていくことが重要です。今まで本人任せであった業務を見える化していく、朝の清掃を当番制にする、会議のやり方を変えていく、業務効率化のためにビジネスチャットを使っていくなど何でも構いません。小さな取り組みが当たり前になり、これが習慣となります。習慣となればそれが会社の風土になっていくのです。働き方改革は労働環境改善の絶好のチャンスです。小さな取り組みを重ねながら、労働環境改善をスタートしましょう。

でしょう。また男性も「子どもができたから、もっとしっかり働かなくては」と思ったのではないのでしょうか。これはどちらがいいという問題ではなく、育ってきた環境や世代の違いにより、こうした価値観の違いが生まれているのだと思います。そのため、現在の経営者は自分の価値観だけではなく、新しい価値観も受け入れながら人材を生かしていく必要があるのです。これからはITの進化により、さらに違った価値観の人たちが出てくると思います。こうした違いに目を向けながらも、職場では仕事をする場所です。決して甘やかすことではなく、職場では何を求めるのかを明確にしていくことが重要です。



櫻井好美さん 社会保険労務士法人アスミル代表／㈱アスミル代表取締役
(一社)建設業サポート室代表理事。国土交通省委託事業「建設業における労務管理セミナー」「法定福利費セミナー」の講師を務める。各企業安全大会や専門工事業団体等においてセミナー多数実施。著書に、「建設現場の労働時間管理と就業規則づくり」(労働調査会)。

経営者としての自覚

経営者としての自覚は、会社の規模にかかわらず必要です。私は社会保険労務士という仕事をしていますが、例えば従業員が1人でもいれば、労働基準法等、法律は同じように適用され、「法の無知」を法は許してくれないのです。経営は規模を大きくすることだけが良いことではなく、場合によっては小さくしたり、他社との提携等も考えたりしなくてはいけないかもしれません。経営者である以上、会社に利益をもたらす、そこで働いている人たちが幸せでなければ、本当の経営とはいえません。

以前、社内の人事制度のお手伝いをしている時に社員の方にヒアリングさせてもらったことがありました。その時に「社長、また車変えたんですよ。あれって会社のお金ですよ」と聞かれたことがありました。私も小さいながら事務所経営をしている身として、ドキッとする思いをしました。社員はそうしたこともしっかり見ているのです。社長自身がしていることを、社員がしてもいいですか。そうした観点からも経営に取り組んでいただきたいと思います。

昨今は社会保険の適正な加入、働き方改革と、建設業界においては非常に厳しい課題が突き付けられました。私はセミナーの仕事も多いのですが、セミナーの後に質問を受ける中で、2つのタイプの経営者がいることを感じます。1つは「どうやって対応していいかわからない。何とかしたいのですが力を貸してもらえないでしょうか」という経営者。もう1つは「こんなの、この業界では無理だよ」という経営者です。お分かりでしょうか。同じ事象でも、前向きに何とかしようとする人と、すでにあきらめてしまった経営者では結果はおのずと変わってきます。そして、何らかのスタートを切った会社は少しずつですが間違いなく変化してきています。もちろん重層下請け構造、工期という問題がある中、私たちだけではどうにもできないことがたくさんあります。ただ、「できない」ではなく、「やるためにどうしたらいいのだろう」と知恵を絞るのが経営者の仕事です。例を挙げると、建設業界以外では社会保険の適正な加入は当たり前のことですし、働き方改革への対応は確かに中小企業にとっては非常に厳しい内容ですが、何らかの取り組みを

すでにしています。「人手不足」は建設業だけの問題ではなく、他業種でも同じ悩みなのです。ということは、私たちは業界特有の話をしている場合ではなく、自社でできることを真剣に考えなくてはいいけません。私の好きな言葉に「電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも社長の責任である」という一倉さんの言葉があります。結果に対する責任は社長が負うという意味です。

いずれにしても「下請けだから」という感覚ではなく、1つの会社として経営を真剣に考えていかなければ淘汰されていく時代に入ってきています。経営は大変なことも多いかもしれませんが、どういう会社にしていくかということをデザインできるのは経営者の面白さでもあります。コロナ禍を通して、今までの仕事への価値観、幸せの価値基準が大きく変わってきています。そのような中で、経営者も時代の変化、働いている人たちの変化に対してしっかり耳を傾け、その中でかじを取っていくことが重要です。

難しい時代の中、経営者は本当に大変な仕事だと思います。だからこそ経営とは素晴らしいことなのです。経営することは、世の中が必要とするサービスを提供し、雇用を生むことができます。責任は重いかもしれませんが、雇用されている人たちが精神的にも経済的にも豊かになることができるという点で、会社は社会的な使命を担っているのです。会社の使命とは利益を生み、社会へ貢献することです。建設産業とは、日本のインフラを支える重要な仕事であり、私たちの生活にとって必要不可欠な仕事です。この業界に人材がいなくなってしまうのは、私たちの生活が成り立っていきません。この業界に若い人材が就職してくれるためには、この業界が魅力あるものでなくてはなりません。そろそろ同業種での比較ではなく、他業種と比較していきましょう。そして、まずは各社が魅力的になることで、業界全体が大きく変わっていきます。これからかじ取りの難しい時代ですが、今回の働き方改革をチャンスの時期と捉え、次の一步を踏み出し、建設業界を魅力あるものにしていきましょう。

社会保険労務士法人アスミル／㈱アスミル
千葉県松戸市新松戸3-33 京屋ビル3階 TEL.047-342-4636
東京都千代田区丸の内1-11-1 パシフィックセンチュリープレイス丸の内13階

社会保険労務士法人アスミル 🔍 検索