

建設現場の働き方改革、待ったなし!!

未来の担い手不足が大きな課題としてクローズアップされる建設業界。これまでの古い慣習に安住しては、業界の垣根を超えた「人材獲得合戦」を勝ち抜くことはできない。働き方改革の積極的な取組みにより、若者に選ばれる業界に生まれ変わることが急務である。そこで、アスミル社会保険労務士事務所代表・櫻井好美先生に、今こそ建設業に求められている「改革」について、ズバリ解説していただく。

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〉働き方改革実践事例その2

働き方改革の導入にあたってのポイント

前回に引き続き、実際に働き方改革の取組みをスタートした会社を紹介いたします。今回ご紹介する会社は、社員全体が「働き方改革」イコール「早帰り運動」だと思

いこみ、その結果、仕事が終わらないまま帰ってしまう社員が増え、管理職だけが残業をしている状況に陥ってしまいました。「働き方改革」の目的は決して早帰り運動ではなく、生産性を高めて効率よい仕事をしてもらうことです。「働き方改革」の本来の意味を理解し、焦らず一つずつ取り組んでいくことがポイントです。

①会社概要

職 種 建材流通店
従業員数 40名
創 業 50年

②現状

業務部、営業部、施工部の3部門があり、始業は8時30分で終業は17時30分の1日8時間勤務です。休日は日曜日、祝日および年末年始のみ、残業代は19時で打ち切りになっています。

新人社員については18時の定時に業務を終了させ、役職者だけが毎日22時まで残業といった状況です。また、年次有給休暇も勤続年数に関わらず年10日のみの付与、単年度でリセットされてしまい、労務管理について従業員からも不満がはじめている状況でした。

③働き方改革への取組み

STEP1 所定労働時間・休日の設定

現状、所定労働時間が1日8時間、休日は日曜日、祝日および年末年始のみであるため、1週間で考えた時に法定労働時間の1週40時間をクリアできない週があります。そこで、まずは法定労働時間をクリアする所定労働時間を検討することからスタートしました。前回の事例で解説をしましたが、解決方法の一つとして、年間のカレンダーを作成して年間休日进行调整する変形労働時間制の導入があります。

ただ、この会社では従業員から週休2日制の希望があがっていたこともあり、これを機会に土日を休日とした週休2日制を導入することに決定しました。土曜日をすべて休日としたため、今までの祝日は出勤日

と変わりましたが、年間休日数が増えたことで従業員の満足度が高まりました。

ポイント1

祝日は法定休日ではありません。法律上義務づけられている休日は週1日です。休日が多いことは働く人にとってはありがたいことですが、急激に休日だけ増やすと業務がまわらなくなることもありますので、まずは段階を踏みながら休日設定をしていきたいと思います。

STEP2 労働時間の適正把握

現状では残業代を19時で頭打ちにしています。会社として残業代を適正に支払っていきたいものの、本当に支払いが出来るのかはとても不安です。そのため、労働時間が実際どれくらいなのかを把握することからスタートしました。

まず、一つの取組みとして、時間外労働の申請制を導入しました。業務は所定労働時間内に終わることが大原則です。しかしながら、顧客からの電話、突発的な依頼事項、また繁忙期等で通常の業務時間で終わることが難しい状況は必ずあります。そのため、残業が発生する場合は、前もって申請をもらうことにしました。この会社の場合、16時の時点でどうしても残業が必要な場合は、どのような業務をどれくらいどの時間かかるかを記載した申請書を提出

【資料1】時間外労働の申請書

時間外・休日 労働申請書				
時間外労働は実施日の16時、休日労働は実施日の前日16時までに、所属係長に提出する。				
申請日	令和 年 月 日			
申請者	所属 印			
下記の通り、(時間外労働・休日労働)をしたいので、捺印をお願いします。				
申請内容				
(時間外労働・休日労働) 実施日 令和 年 月 日				
時間外労働 所要時間				
業務内容				
達成目標				
理由				
上記の内容で(時間外労働・休日労働)を許可・却下します。				
所属 部	印			
※申請を許可した場合は、至急、所属課長にこの申請書を渡して下さい。				
所属課長はこの申請書を受取り速に「業務終了命令書」を申請者に発行してください。				
業務終了命令書				
命令日	令和 年 月 日			
命令者	所属 印			
《命令》				
所属 部 課	殿			
上記申請内容を検討した結果 までに業務の終了を命じる。				
業務終了時刻で達成目標ができなかった場合でも業務を終了すること。				
《勤務結果報告》				
実施日の翌日に下記を記入し、命令者に報告・提出すること				
実施日	月 日			
開始時間	終了時間	途中休憩時間	労働時間	22時以降の労働時間
終了時刻に誤差が出た場合、達成目標ができなかった場合、簡潔に理由を記入すること。				
結果報告日 令和 年 月 日				
申請者 所属 印				
社長	労務担当役員	経理部長	総務部長	所属部長

することにしました。ポイントは、残業の所要時間を記載してもらうことです。例えば、「見積書作成を3件やらなくてはならなかったため1時間の残業をします」といった申請です。所要時間を記載することで、どの業務にどれくらい時間がかかるかを意識した働き方ができるようになります。

そして、もう一つの取組みは、労働時間の終了時にしっかりタイムカードを打刻してもらうことです。今まで残業が頭打ちし

【有給休暇の付与日数】

1. 正社員の場合

継続勤務年数	6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
付与日数	10日	11日	12日	14日	16日	18日	20日

2. パートタイム労働者等（所定労働日数が少ない労働者）

週所定 労働日数	1年間の 所定労働日数		勤続勤務年数						
			6か月	1年 6か月	2年 6か月	3年 6か月	4年 6か月	5年 6か月	6年 6か月以上
4日	169日～216日	付与 日数	7日	8日	9日	10日	12日	13日	15日
3日	121日～168日		5日	6日	6日	8日	9日	10日	11日
2日	73日～120日		3日	4日	4日	5日	6日	6日	7日
1日	48日～72日		1日	2日	2日	2日	3日	3日	3日

行等で連続休暇を取得する場合は、遅くとも1週間前までに申請をしてもらうことと就業規則に定め、偏った人だけが取得するのではなく、全員がとれる体制づくりをしました。

また、家族の誕生日は有給推奨日とし、優先してお休みができるようにしました。有給推奨日のおかげで、今まで有給休暇の取得率の低かった人達も有給休暇を取得できるようになりました。

STEP 4 業務改善プロジェクトチーム

この会社では、「働き方改革」を推進していくために「業務改善プロジェクトチーム」を発足させました。そもそも「働き方改革って何？」「働き方改革によって私たちの職場はどう変わっていくかなくてはならないの？」そうした疑問を解決するため、まずは問題点の整理のためのプロジェクトチームです。このメンバーは、会社より趣旨説明のもと、自薦および他薦により選ばれたメンバーです。

第1回目は、目的の共有として、社長からのメッセージの発信、「働き方改革とは何か？」の共通理解、「プロジェクトを通して何をしたいのか？」ということ話をしました。

【取組み事例】

残業のない会社にするために

①社内研修にて残業の原因を探る

- ・社内研修時間をとり、全員が付箋に残業の原因を書き出してもらう
Ex 会議の時間が長い、帰れない雰囲気、社内で見積ソフトが2つある、紙が多い等
- ・出てきた課題を分類し、具体的対応策を検討
会議の時間が長い → 必ずアジェンダを作成し、時間配分を決める
紙が多い → 社内のIT化について、検討チームを発足
見積ソフト → 1つのソフトに一本化

②時間を意識してもらうために時間外労働の申請制

③ムダを省くために業務の見える化

④一部業務についてはアウトソーシング

【就業規則記載例】

第〇条（時間外、休日および深夜勤務）

使用者は、業務の都合で、従業員に所定労働時間外、深夜（午後10時から午前5時）および第〇条に定める休日に勤務させることができる。ただし、法定時間外労働および休日労働については労働基準法第36条に基づく協定の範囲内とする。

2. 前項ただし書きの協定の範囲において、従業員は正当な理由なく所定労働時間外および休日の勤務を拒むことができない。

3. 従業員は、業務を所定労働時間内に終了することを原則とするが、仕事の進捗によりやむを得ず時間外労働・休日労働の必要があると自ら判断した場合は、事前に使用者に申し出て業務命令を受けなければならない。

4. 従業員が使用者の許可なく時間外労働・休日労働に出勤するも、労働の事実の確認（黙示も含む）をすることができない場合は、当該勤務に該当する部分の通常賃金および割増賃金は支払わない。

【有給休暇管理表】

年次有給休暇管理表											
所属			氏名			入社年月日			基準期間		
						年 月 日			年 月 日より 年 月 日まで		
前年繰越日数 日						当年発生日数 日					
日数	取得月日		事由	本人 申請印	所属長 承認印	日数	取得月日		事由	本人 申請印	所属長 承認印
	年	月 日					年	月 日			
1						1					
2						2					
3						3					
4						4					
5						5					
6						6					

ポイント2

最近、「残業はできません」と拒否する従業員がいますが、会社はそれを受け入れなくてはいけないのか？」といった相談を受けました。就業規則記載例の第1項にある通り、従業員と会社との間には36協定といて、時間外労働の上限を決める36協定を結んでいます。36協定の範囲内であれば、正当な理由なく残業を断ることはできませんので、会社もやむを得ず残業が発生してしまう場合は、しっかりと残業の指示をしましょう。

STEP 3 年次有給休暇について

現状、有給休暇を付与しているものの、勤続年数に関わらず10日を限度としていました。これは長年の会社の慣行であって、法律を理解していなかったことが問題です。今回の取組みを機に、勤続年数に応じた有給休暇を付与し、単年度管理の有給管理表

を作成しました。年次有給休暇は法律である以上、本人からの希望があれば取得させなくてはなりません。

ただ、会社の運営として、同日に複数の人に休暇取得をされてしまうと業務がまわらなくなってしまうため、取得のルールを決定しました。通常の有給休暇は原則2労働日前までに申請をすることとし、また旅

「働き方改革」の最も身近なキーパーソン

「衛生管理者」の実務と知識 実践編

(公社)日本産業衛生学会 関東地方会

「衛生管理者の集う会」代表 對木 博一

昨年1年間にわたり掲載してきた連載「衛生管理者の実務と知識」。企業を取り巻く環境が大きく変化する中、「働き方改革」の最も身近なキーパーソンとしての衛生管理者に求められる役割について、分かりやすく解説してきた。そこで、本年からは「実践編」と称し、衛生管理者の活動について、より深く、より具体的に説明していく。

第9回 労働衛生の5管理について

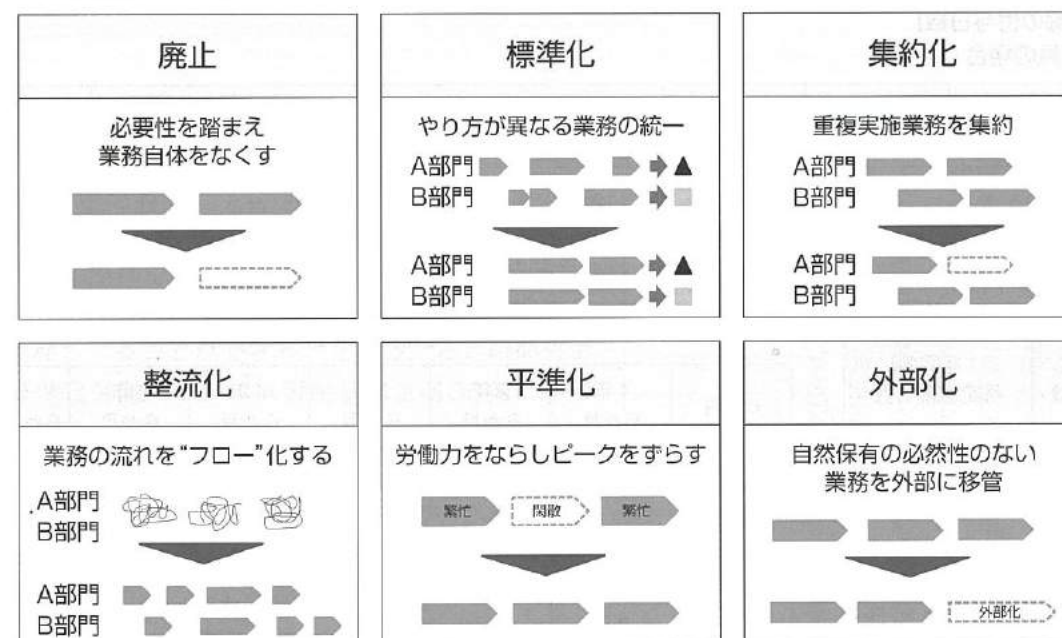
東京オリンピック開催まであとわずかだが、新型コロナウイルスによる問題は払拭しきれていないのが現状である。多くの企業では、職場での感染防止の観点から止むを得ず在宅勤務を導入したが、それも1年が経過しようとしている。在宅勤務については新たな働き方として前向きにとらえる反面、新たな働き方への戸惑いと一日中パソコンで仕事をするることによる健康への悪影響が問題視されている。前回でも述べたが、在宅勤務による仕事と健康のマネジメントについては、有害物質管理と同様に労働衛生5管理を用いてマネジメントすることは基本的な対応である。

また、労働衛生の5管理については、日常生活の場面でも幅広く応用できるものである。料理に例えてみると、まず料理のメニューを考えて買い物に行く。メニューは材料をそろえるだけでなく、作り方や作る時間、栄養バランスなどを考えて決めていく。そして、家族がおいしいと満足してもらえ、することも重要な要因である。料理するといふ作業を労働衛生5管理で考えてみると、台所にある包丁やガスコンロ等が作業環境にあたる。切れない包丁、不完全燃焼のコンロなどは作業環境管理の不備として事故につながる可能性がある。作り方は切ったり、煮たり焼いたり様々な工程をこなす

労働衛生の5管理とは何か？

労働安全衛生法が労働基準法から分離独立した1972年から、仕事の中で怪我や病気にならないために、3つの管理を中心にハードとソフトの両面から対策を講じて快適な職場を作り、健康で生き生きと仕事ができるようにすることが企業の義務として課せられている。日本は工業国であり、これまで製品を製造し輸出したことで経済大国となった経緯から、これまでの労働衛

【業務標準化・効率化の視点】



社長からのメッセージでは「現在のような状況下で、働く人達がやりがいや幸せを感じていつて欲しいと思っています。今までのやり方を見直し、生産性の高い働き方をしていく必要があります。頑張った人、皆に貢献してくれた人、チームを大切にしてくれる人、人を育ててくれた人等に対して、その成果が皆さまに還っていくような仕組みにしていきたいと思っています。また、この法制度の変革の中で、同時に、働く人々の見直しをしながら、「成果」をどう出していくかを考えていきたいと思っています。」とありました。

この思いを受け、プロジェクトチームは「どんな会社にしたか？」という問いをテーマに話し合いを続けました。「自慢のできる会社」というキーワードが出てきた中で、「自慢のできる会社」とは具体的に何がなければならないのか？」を掘り下げていくと、残業のない会社、有給のとりやすい会社、給与の高い会社、お互いに協力できる会社、自分の仕事に自信を持てる会社等多くの意見がでてきました。この内容をベースにして、第2回目以降は具体的な方法について検討をしていきました。

STEP5 評価制度の検討と賃金制度の見直し

業務改善チームを中心に業務の見える化（業務の洗い出し）を推進してきました。次

のステップとして、業務の見える化により、個々の業務およびそれぞれの役割が明確になり、時間軸の評価から能力・成果への評価へ変化してきました。とはいえ、今まで長時間労働を美德としてきた会社が、制度を急激に変えられるものではありません。そのため、評価項目や個々の役割をより具体的に落としていきました。

また、賃金制度においても、今回の同一労働同一賃金に対応するため、従来の手当の見直し、賞与や退職金の基準もあわせて見直すこととなりました。

働き方改革への取組みについて

今回ご紹介した会社は、「働き方改革」をきっかけに社内体制の見直し、時間軸から生産性へ視点を変えた取組みをしています。働き方改革とは、何度も申し上げますが、労働時間規制のための取組みではありません。生産性の高い働き方、今までの概念にとらわれない働き方をしたい、企業は生き残れないという厳しい現実に対する取組みなのです。

ただ、法改正というのは、社内の取組みを考えるよいタイミングです。この機会をチャンスと捉え、前向きに取り組んでいきましょう。労働時間管理一つとっても、会社の風土を変えていくことは簡単なことではありません。会社として決めたことをやり抜く覚悟が必要です。