

# CCUSが同じ潮流に

建設業の働き方改革は、発注者・受注者・専門工事業・技能者など多くのステークホルダーが関わる上、建設業の中でも企業規模・業種・地域によって状況が大きく異なる。個社の取り組みだけでは課題解決への道のりは遠い。多様な関係者が集う土木学会は、時間外労働の上限規制への対応を検討する「2024年働き方改革に関する特別小委員会」を立ち上げた。小委員長を務める堀田昌英東京大大学院工学系研究科教授と、委員を務める浜田紗織ワーク・ライフバランス執行役員の対談から、建設業の働き方改革のポイントと上限規制適用に向けた考え方を展望する。

## 他の産業は二極化 機会生かし好循環を

——19年の働き方改革関連法施行からこれまでの建設業の取り組みをどう感じているか

堀田 若い人も含めてさまざまなバックグラウンドを持った人が建設業に入職し、活躍してもらったためには、今のままでいけないという問題意識が共有されてきた。既に建設コンサルタント業に時間外労働上限規制が適用されていることもあり、発注者も含めて必要な取り組みについて検討が進んできたという。個社ができることを越え、関係主体が連携して初めて実現する課題も多く、問題意識も共有されている。その意識が今回の「2024年働き方改革に関する特別小委員会」の設立につながった。

浜田 法施行時は、建設業の担い手不足という問題に向き合うための5年の猶予であり、一般則を適用させたいと建設業界側が決めたこと自体が大きな英断だった。ところが当初は、実態が大きく乖離（かいり）しているため、「抜け道」や「緩和策の可能性があるのではない」という問い合わせが多かった。その後、各社が抱える担い手不足や仕事の進め方の問題、社員の健康、個人の事情を踏まえた社員の働き方といったことにもつながる取り組みと徐々に理解が広がった。最近では、「本当に対応しなければ」と取り組む会社が増えてきた。残る課題は、建設業特有の重層構造に起因する部分だろう。自社だけでは変えがたい問題で、一人ひとりにできることが非常に少ないと感じてしまい、諦めてしまふ難しさがある。加えて、高度経済成長期の成功体験と確立してきた方法が今後の時代の方法とまったく違つのに、それを大きく変えることに抵抗の気持ちが生まれる。構造上も気持ちの面でも難しさがあり、乗り越えなければならぬ壁だと感じる。

——建設業以外の業種は適用から3年半が経過したが、どのような状況か

浜田 19年に適用された業種は、働き方改革をうまく生かした企業と

東京大学大学院工学系研究科教授

堀田 昌英氏



## できなかつた生産システム改革に着手する好機

うまく生かせなかつた企業に二極化した。うまく生かせなかつた企業は、例えば労働基準監督署の指導を受けるなど直接的な問題が起きた。そうすると経営層がとにかく長時間労働を止めさせなければと思い、社員に「とにかく早く帰れ」と指示する。

社員は、仕事の全体量が変わらないのに早く帰れと言われてもどうすれば良いのか、と混乱が生じ、責任感のある人は仕事を家に持ち帰る。会社に来た感じがなくなった。社内に辞めていった。ますます社内は混乱し、コンプライアンス（法令順守）違反も起きるといふ負のスパイラルに陥った。逆に、うまく働き方改革を進めた会社は、経営層が数字をあわせてはく今後の成長のための取り組みと認識し、経営戦略に組み込み、中間管理職も自分たちの成長と利益のためにすべきことを理解してチームのリーダーが自分の置かれた立場でベストな働き方改革は何かをそれぞれ考える自発的行動が出てきた。そうすると管理コストを掛けずに働き方改革が持続され、魅力的な働き方が生まれ、入職希望者も増えるという好循環が生まれる。早期に経営戦略に働き方改革の取り組みを組み込み、みんなで理解する手順を踏む必要がある。この機会の生かし方をぜひ、考えてほしい。

——二つした未来が見える中で、土木学会の小委員会の役割をどう考えているか

堀田 小委員会は働き方改革が中心のテーマだが、見方を変えると、建設生産管理システム自体にもっと改善すべき部分があるのではないかと問われていると思う。土木学会の建設マネジメント委員会では、仕事の進め方や受発注者のやり取りなど、生産性向上の在り方について長

## サステナブルな働き方 実践で自らの価値を示す

——建設技能者にとっては、週休2日が実現すると給与が減るといふ問題もある

堀田 小委員会でも、日給月給の問題を話し合っている。月給制にして日給月給をやめればと言つ話もあるが、そもそもそれができなくて重層化が進んだ。公共工事設計業務単価を上げるだけで解決するのも難しい。賃金は、一人ひとりの付加価値が増えない限り上がらない。もっとインベティブなことをしようというマインドセットが必要ではないか。

浜田 他産業の契約社員でも、同

年検討してきた。今回の切迫した状況は、やらなければならぬけれどできていなかったことに手を付けるタイミングだ。それが小委員会に期待されていると思う。具体的には、現場で働く一人ひとりの労働時間や内容の「見える化」がある。日本の工事契約は請負のため、基本的には発注者が受注者の下請けを含む一人ひとりの労働条件を事細かく確認するプロセス自体がない。ところが、品確法（公共工事品質確保促進法）では、発注者と受注者の責任で、下請け事業者を含む労働条件その他を確認すると記されている。運用指針にも発注者が下請けを含む受注者の労働条件を確認することになっている。二重三重に情報を共有して現場状況を守らなければならぬ。品確法は品質確保の一環だが、日本建設業連合会の見積もり尊重宣言と国土交通省のモデル工事、国土交通省港湾局の諸経費検証モデル工事、CCUS（建設キャリアアップシステム）での発注者による週休2日取得状況確認などの取り組みに、働き方改革が合わさって、異なる文脈だった取り組みが一つの大きな流れに統合されつつある。発注者、元請け、下請け、労働者にそれぞれすべきことがあり、公共・民間工事の違いや企業規模も異なる。地域や工種、分野によっても課題はさまざまだ。それぞれの問題は違つと理解し共有しつつも、共通の論点・問題はあり、複層的な見方をする必要がある。

——請負契約では、契約関係者が役割分担することで、それぞれの仕事の仕方に余白があることを認識しているが、それが変わるのか

堀田 そうだと思つ。例えば総価契約では、資材価格の急激な高騰があると、日本は労務賃金を下支えする仕組みがないため、技能者の処遇にシワ寄せがいく。それは明らかに良くない。しかし、そもそも工事費用のリスクが非常に大きいと見込まれる場合、受発注者がそのリスクを分け合おうという「ペイン&ゲイン」という方法もある。必ずしも公共工事では普及しなかったが、さまざまなことが変わってきているため、極端に受発注者のどちらかだけがリスクを負担することをあらかじめ避けるという考え方が、両方にとって良いのではないかと。そういう選択肢もある。

——建設業の重層構造や大手企業と地方中小企業での違いにつ

様の問題が起きている。どういった契約社員だったら長く仕事に就いていられるかを考えるよう促している。働き方改革にポジティブに取り組み、どんな環境でもどんな顧客でもベストな働き方を考えられるスキルを持って、働き方改革を実現する方法を提案できる人は、人材として価値が高い。長いキャリアを考えた時に自分の価値は上がる。技能者も、現場でのサステナブルな働き方を実践することで、自分の付加価値を上げられるのではないかと。

## 総価請負の変革にも波及

いどう思つか

浜田 難しさはあるが、自分たちでもできないかというところを決してそんなことはない。それぞれの仕事や条件などを踏まえて、何ができるかを整理し、丁寧に要因分析すれば必ずアクションは見つかる。本当は、IT化や効率化、技術伝承など個社でまだできることは残っていると感じている。難しさの方に目が向いてアクションできずにいるのではないかと。土木学会の横断的取り組みや業界内の連携は、本当はすごく難易度が高い。しかし、建設業界は、業界が連携しているというポジティブ情報があつて初めて個社の課題にも取り組めるという面もある。連携していることが全体のモチベーションになると期待している。

——建設業界は、次のステップとして何に取り組むべきか

堀田 CCUSで週休2日の確保状況が確認できるようになった。これが進めば、入退場情報だけでなく、時間と作業内容、技能者の賃金を含む情報をあわせると、現場の活動を逐一明らかにすることが技術的には可能になる。そうすると、発注者の予定価格などの官積算が強い参照点となつて価格が決まる日本の公共工事特有の価格決定プロセスが変わる可能性があるのではないかと。現場で起きていることが「見える化」されることを、全体の適正化に活用すべきだと思つ。

——請負契約では、契約関係者が役割分担することで、それぞれの仕事の仕方に余白があることを認識しているが、それが変わるのか

堀田 そうだと思つ。例えば総価契約では、資材価格の急激な高騰があると、日本は労務賃金を下支えする仕組みがないため、技能者の処遇にシワ寄せがいく。それは明らかに良くない。しかし、そもそも工事費用のリスクが非常に大きいと見込まれる場合、受発注者がそのリスクを分け合おうという「ペイン&ゲイン」という方法もある。必ずしも公共工事では普及しなかったが、さまざまなことが変わってきているため、極端に受発注者のどちらかだけがリスクを負担することをあらかじめ避けるという考え方が、両方にとって良いのではないかと。そういう選択肢もある。

