



働き方改革で、経営戦略としてのワークライフバランス実現を！



浜田 紗織 氏

HAMADA Saori

株式会社ワーク・ライフバランス
執行役員、コンサルタント

2018年6月の参院本議会で「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」が可決・成立し、企業等は2019年4月1日から施行された各法案に向けての対応が求められている。同法案は、「働き方改革の総合的かつ継続的な推進」、「長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現等」、「雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保」の3つを柱としている。そこで、(株)ワーク・ライフバランスでコンサルタントとして企業等の指導にあっている浜田紗織氏に、我が国の働き方改革を推進するにあたっての課題をはじめ、生産性向上のための施策、成功事例等について聞いた。

聞き手は、国土交通省道路局高速道路課の柘津知広・企画専門官。

2005年東京工業大学卒業。同年東急電鉄(株)入社。鉄道施設の計画設計、大型案件のプロジェクトマネジメントをはじめ、相鉄・東急直通線の事業化等を担当。工事現場監督の際は、自ら女性対応の事務所を設計。事業戦略部門へ転任後は、オール管理職による新組織の運営役として最年少ながら技術部隊との橋渡し、経営陣とともに中長期戦略を構築、新規事業の推進部署として方針を打ち出す。(株)ワーク・ライフバランス転任後はコーチングスキルを活かしつつ、役員・管理職層と“経営戦略としてのワーク・ライフバランス”を部門戦略に落とし込み、業務生産性を上げる手法を得意とする。3児の母、大阪府出身。



—— 自己紹介を含めて浜田さんの仕事内容と、働き方改革についてのお考えをお聞かせください。

浜田 私たちは、「ワークライフバランス（仕事と生活の調和）が必須の経営戦略である」という理念に立って、働き方・考え方を根本的に変えて長時間労働を減らし、社員が働く環境を整えることで会社自体の業績が上がる、理想的なワークライフバランスを推進するためのお手伝いをさせていただいています。私はそのコンサルタントとして、働き方改革の必要性等について知りたいという企業や行政に講演等を通してお伝えする仕事をしております。現在、中部地方整備局で行われている¹⁾ように、働き方改革の実践フェーズにある組織に対しては、伴走して一緒に課題を見つけ、皆さん自身で課題を解決できるような力をつけていただくことを職務にしています。

私は前職が土木です。土木は人の生活を支えるすばらしい仕事だと考えて大学を専攻、卒業後に電鉄系を選びました。鉄道会社は環境に優しく持続可能な社会を実現することができる。開発後は地元住民と一緒に地域計画を行っていく、そうした維持管理を含めて仕事の姿勢が問われる点に魅力を感じたのが選択理由です。建設現場は働き方改革とは畑違いだと思われがちですが、いろいろなインフラが整ってきた現状では「働き方改革も経済活動を動かしていくための基盤」といえます。そこで、土木マインドのまま働き方改革の仕事もできるのではないかと気づき、組織の壁を越えて活動できる業務に魅力を感じ、ワークライフバランスのコンサルタントの道を選びました。

働き方改革には多大なメリットが

—— 働き方改革については、どうお考えですか。

浜田 働き方改革については、積極的に働き方改革に取り組み、会社を根本的に変えれば、企業の生産性を向上させ売上を伸ばせることは、私たちの経験から間違いないと断言できます。加えて、社員の満足度、やる気が向上して業務を効率的に行うよう工夫をする等、確実にスキルアップにつながるといった大きなメリットがあると捉えています。

—— 働き方改革にあたっての留意点はありますか。

浜田 大きな組織ほど自分一人では何も変えられないと思ひ込み、他に責任を転嫁しがちです。例えば、事務所員に尋ねると「本社が変わってくれない」と応じ、それならばと本社に尋ねると「発注者が変わってくれない」と。皆さん「あちらが変わってくれない」と話され

ます。皆さんがそうした意識を持ち続ける限り何も変わりません。まずは、自分の働き方を見直してみることで。小さな気づきで変えられることがあつたりします。

いろいろな組織を見てきて、最初は「そんな小さなこと」と思うようなことから変化が生じてきます。それをしっかりつなげていくことで、大きな変化になります。まずは、足元を見直していくことが働き方改革の第一ステップであると考えています。

「ほうれんそうのおひたし」

—— その成功事例があれば、ご紹介いただけますか。

浜田 新菱冷熱工業(株)の事例を紹介します。同社では当初、業界が変わらない限り自分たちがやれることは少ないと話されていました。複数社で仕事をしているからこそその苦勞が確かにあります。軌道に乗り始めたきっかけは、若手から「自分たちがスキルアップすればもっと効率的に仕事ができる」という意見が出てきたことです。

実は従来、若手には「もっと組織に貢献したい。でもベテランの先輩につまらない質問をして邪魔しちゃいけない」という遠慮の雰囲気が強かった。一方、先輩は「若手が聞いてこない、聞いてくれば教えるのに……」と、こちらも受け身で、若手と先輩がお互い理解し合えていませんでした。要するに、互いが同じ方向を向いているのに、コミュニケーション不足が生じていたわけです。

そこで、社員ともども「ほうれんそうのおひたし」という標語を作成しました。「ほうれんそう = 報告・連絡・相談」は、職場のコミュニケーションの基本ですが、そこに若手からのリクエスト「おひたし = (お)怒らないで・(ひ)否定しないで・(た)助けて・(し)指導して」を加え、コミュニケーションがより円滑になるよう図ったわけです。



図-1 「ほうれんそうのおひたし」

——建設業界で働こうとする若手が少なくなっている現状下において、若手育成のポイントはどんな点にあるとお考えですか。

浜田 管理職の方には自分が受けてきた教育と、これからの指導育成法は全くルールが異なることを認識していただくことがポイントです。現在、「心理的安全性」というワードが注目されています。これはGoogleが「生産性が高い」ことに最も寄与するファクターは何かを追求したことで判明したものです。例えば、同じ属性が集まっていると生産性が高いのか、学歴が良いと高いのか等、いろいろな要素を調べましたが、関係因子はなかなか見つからなかったといいます。

その中で、「心理的安全性の高い職場」に相関が見つかりました。「誰かが何かを言っても否定されない、受け入れてもらえる」環境づくりがなされている職場では、生産性が高いことがわかったのです。前述の「ほうれんそうのおひたし」は、まさにこの研究結果と合致しています。若手社員の指導育成にあたっては、この心理的安全性を備えた職場であることが欠かせない条件になってくると思います。

「使えない」管理職像とは

——その他に、ヘッドクォーター（本社・本部）の人間が留意する点があればお聞かせください。

浜田 「できる人」「できない人」というレッテルで区分し、できる人に全てを押しつけるマネジメントは通用しないことを認識していただくことです。なぜなら自分が扱いやすく、自分と同じバリバリやれるタイプに全て押しつける方式は、人口構成上、通用しなくなっているためです。例えば、働き盛りの団塊ジュニア世代は、親が一斉に70歳代に入っており、要介護の方が増えていきます。親の介護をしながら働くことは、大きな時間的制約となります。今後の労働人口減の社会にあっては、幾らでも人を使えるというマネジメントは通用しません。現在抱えている社員の能力を100%発揮させるほかありません。「使えない」と愚痴をこぼす管理職こそが、実は使えない管理職なのです。それを認識する必要があります。

もう1点は、内向きの仕事を減らすことです。生産性向上を目指すときに、障害の一つとなるのは社内の雑多な業務です。AI研究者の松尾豊・東京大学大学院工学系研究科特任教授によれば、「企業や組織に余裕があればあるほど、部族ごっこ（派閥に分かれて戦い）を始める」そうです。労働力人口減の時代になっても、それが

悪しき慣習として残っているのだとすれば、改めて見直す必要があるでしょう。生産性向上のために内向きの仕事をなくすということも、マネジメントのポイントだと思います。

転勤拒否権を導入するケースも

——建設業界ではどうしても転勤等が伴いがちです。ワークライフバランスの視点からご意見等をお聞かせください。

浜田 辞令1枚で転勤させられる国は世界でも珍しく、日本独自の方法だと言われています。労働力人口が多く存在していた人口ボーナス期²⁾に、出張・転勤・残業の三重苦をかけていくことで、社員をふるいにかけていき、それを全部こなした社員が偉くなっていく。3回転勤したら偉くなれるという会社はまだまだ存在します。労働力が余っていた時代には、飴と鞭のバランスがとれていましたし、この日本独自のやり方で我が国が大成功したと言われているほどですが、現在では時代が変わり、むしろモチベーションを下げってしまう要因になっているかもしれません。とすればここを考え直す時期が来たということです。

働き方改革の先進企業には、転勤拒否権を導入されるケースもあります。経営層は、「従業員は転勤を拒否してもいい、拒否したからといって昇進には全く影響しない。その場所で人が必要であれば、それは経営側が何とかする。それよりも転勤で疲弊したりモチベーションを下げられることこそが経営にとってはマイナスだ」という判断をされています。近年は転勤を拒む社員も増えつつあり、社会環境に応じた経営手法として、参考になるのではないのでしょうか。

——関連して、AIやIT技術、ビッグデータ等で改善した事例はありますか。

浜田 「これさえあれば」といった魔法の技術はないと思いますが、例えば、建設現場で1人がカメラをつけて現場に行き、それを遠隔地で皆さんが確認して現場巡視をすることに取り組まれている企業が増えてきていると感じます。これはきっと転勤問題にも寄与できます。ただ、現場に行かなくても現場の品質が確認できる目を養わないと難しいとは思いますが。

東京都文京区の(有)原田左官工業所では、中屋敷左官工業(株)で取り入れたモデリング訓練を自社にも導入し、一番上手な左官の技術をビデオで撮って新人に学ばせています。今までは「現場に行って学べ」と指導していたことを、入社時にビデオでしっかり見て、学び実践する



- 日本全体の生産年齢人口が減少する中、建設業の担い手については概ね10年後に団塊世代の大量離職が見込まれており、その持続可能性が危ぶまれる状況。
- 建設業が、引き続き、災害対応、インフラ整備・メンテナンス、都市開発、住宅建設・リフォーム等を支える役割を果たし続けるためには、これまでの社会保険加入促進、担い手3法の制定、i-Constructionなどの成果を土台として、働き方改革の取組を一段と強化する必要がある。
- 政府全体では、長時間労働の是正に向けた「適正な工期設定等のためのガイドライン」の策定や、「新しい経済政策パッケージ」の策定など生産性革命、賃金引上げの動き。また、国土交通省でも、「建設産業政策2017+10」のとりまとめや6年連続での設計労務単価引上げを実施。
- これらの取組と連動しつつ、建設企業が働き方改革に積極的に取り組めるよう、労務単価の引上げのタイミングをとらえ、平成30年度以降、下記3分野で従来のシステムの枠にとらわれない新たな施策を、関係者が認識を共有し、密接な連携と対話の下で展開。
- 中長期的に安定的・持続的な事業量の確保など事業環境の整備にも留意。

※今後、建設業団体側にも積極的な取組を要請し、今夏を目途に官民の取組を共有し、施策の具体的展開や強化に向けた対話を実施。

長時間労働の是正

罰則付きの時間外労働規制の施行の猶予期間(5年)を待たず、長時間労働は正、週休2日の確保を図る。特に週休2日制の導入にあたっては、技能者の多数が日給月給であることに留意して取組を進める。

○週休2日制の導入を後押しする

- ・公共工事における週休2日工事の実施団体・件数を大幅に拡大するとともに民間工事でもモデル工事を試行する
- ・建設現場の週休2日と円滑な施工の確保をともに実現させるため、公共工事の週休2日工事において労務費等の補正を導入するとともに、共通仮設費、現場管理費の補正率を見直す
- ・週休2日を達成した企業や、女性活躍を推進する企業など、働き方改革に積極的に取り組む企業を積極的に評価する
- ・週休2日制を実施している現場等(モデルとなる優良な現場)を見える化する

○各発注者の特性を踏まえた適正な工期設定を推進する

- ・昨年8月に策定した「適正な工期設定等のためのガイドライン」について、各発注工事の実情を踏まえて改定するとともに、受発注者双方の協力による取組を推進する
- ・各発注者による適正な工期設定を支援するため、工期設定支援システムについて地方公共団体等への周知を進める

給与・社会保険

技能と経験にふさわしい処遇(給与)と社会保険加入の徹底に向けた環境を整備する。

○技能や経験にふさわしい処遇(給与)を実現する

- ・労務単価の改訂が下請の建設企業まで行き渡るよう、発注関係団体・建設業団体に対して労務単価の活用や適切な賃金水準の確保を要請する
- ・建設キャリアアップシステムの今秋の稼働と、概ね5年で全ての建設技能者(約330万人)の加入を推進する
- ・技能・経験にふさわしい処遇(給与)が実現するよう、建設技能者の能力評価制度を策定する
- ・能力評価制度の検討結果を踏まえ、高い技能・経験を有する建設技能者に対する公共工事での評価や当該技能者を雇用する専門工事企業の施工能力等の見える化を検討する
- ・民間発注工事における建設業の退職金共済制度の普及を関係団体に対して働きかける

○社会保険への加入を建設業を営む上でのミニマム・スタンダードにする

- ・全ての発注者に対して、工事施工について、下請の建設企業を含め、社会保険加入業者に限定するよう要請する
- ・社会保険に未加入の建設企業は、建設業の許可・更新を認めない仕組みを構築する

※給与や社会保険への加入については、週休2日工事も含め、継続的なモニタリング調査等を実施し、下請まで給与や法定福利費が行き渡っているかを確認。

生産性向上

i-Constructionの推進等を通じ、建設生産システムのあらゆる段階におけるICTの活用等により生産性の向上を図る。

○生産性の向上に取り組む建設企業を後押しする

- ・中小の建設企業による積極的なICT活用を促すため、公共工事の積算基準等を改善する
- ・生産性向上に積極的に取り組む建設企業等を表彰する(i-Construction大賞の対象拡大)
- ・個々の建設業従事者の人材育成を通じて生産性向上につなげるため、建設リカレント教育を推進する

○仕事を効率化する

- ・建設業許可等の手続き負担を軽減するため、申請手続きを電子化する
- ・工事書類の作成負担を軽減するため、公共工事における関係する基準類を改定するとともに、IoTや新技術の導入等により、施工品質の向上と省力化を図る
- ・建設キャリアアップシステムを活用し、書類作成等の現場管理を効率化する

○限られた人材・資機材の効率的な活用を促進する

- ・現場技術者の将来的な減少を見据え、技術者配置要件の合理化を検討する
- ・補助金などを受けて発注される民間工事を含め、施工時期の平準化をさらに進める

○重層下請構造改善のため、下請削減減策を検討する

図-2 建設業働き方改革加速化プログラム(出典:国土交通省)

とはどういうことかを最初にたたき込まれるわけです。それで技術が一流になるわけではないけれど、見て学ぶことでアウトプットのスピードが格段に速くなる。この方法により同社では、中堅職人等の技術レベルがかなり揃ったそうです。こうした事例は、数多く出てきているのではないのでしょうか。

妊娠に職場一丸となって対応

—— 浜田さんは3児の母親で、なおかつ積極的にお仕事なさっています。ご自身で取り組まれているワークライフバランスについてご紹介いただけますか。建設業界では昨今、女性の活躍が目覚ましく、非常に参考になると思いますので。

浜田 前職で私は、技術職の女性として妊娠第1号でした。初めてのことで戸惑いましたが、上司や職場の皆さんも同じ心境だったと思います。第一子の誕生は10年前ですが、職場の皆さんがどう対応してよいかかわからず、組織全体が右往左往といった雰囲気でした。そうした環境下で、皆さんは本当に自らのことのように一緒に考えてくださいました。建設業界は人間関係、チームワークをととても大事にしていると思います。そこに「妊

娠」というものが突然現れたわけですが、多様性を受け入れて共に考え、対応して下さったことに今も大変感謝しています。

また、単に「頑張れ」という根性論ではなく、仕組みで解決しようと取り組んでくださいました。私の時間的や身体的制約を前提に、安全に携わるための対応策を考えてくださった、そういうポジティブな業界であることも幸いでした。私の経験からも、前例がなくてもやっていけるという大きなポテンシャルを感じています。妊娠をして、出産をして、復帰しましたが、一緒にキャリアを考え行動してくれた夫の尽力も心強い支えとなっています。

生活面では、何よりも家族の対話を大切にしています。家事省力化のために食洗器を買うのは、罪悪感のあった私に夫が背中を押してくれて意外なほどあっさり決まりました。送迎を楽にするための引っ越し、子どものお小遣いをどうするか、キャリアを応援して転職を支えるなど、常識や既成概念にとらわれていたことでも、話し合っ解決策を考えてきました。自分たちのありたい姿に近づけるように、家庭内で実践しています。

「定時退社人」実現の取組を

——我々も、平日は退社時間が遅くなってしまいがちです。「働き方改革をしなければ」と決意を新たにしていますが、一方で不安もあります。

浜田 退社時間が遅くなる件は、「順番に帰ってみる」を実践してみてもいかがでしょうか。私たちが提案しているアイデアの一つに「定時退社人」があります。人によって早く帰りたい日は異なりますよね。例えば子どもがいる人もいれば、習い事をしているとか、金曜日に早く帰ると年老いた母と会話できるとか、いろいろな事情があると思います。

そこで、あなたは月曜日、私は火曜日と決めて、定時に帰ると決めたら、その人はとにかく帰る。本気で定時に帰ると決めると、自分にしかできない仕事から優先順位をつけてやっていきます。また、残ってしまった仕事は他の人をお願いするとか、明日になっても仕方がないということにするなど、職場の社員も協力します。自分にしかできない仕事があるとやはり帰れないし、仕事から離れられないことになるのですが、垣根の低いところから仕事を社員間で共有し、お互いに協力し合っ、とにかく一つずつでもいいから自分たちのワークのやり方で考えていくことをしようというアイデアです。一人では成し得なくてもチームで可能になることがありますし、ライフでインプットがあれば、ワークにも相乗効果があります。

——それが可能なのは、職場の上司のマネジメント力によるところが大きいかもしれません。

浜田 それもあるでしょう。しかし、この「定時退社人」なら、「うちの課でもやってみよう」と課内やチームの担当で合意して、やれるところからやれるアイデアではないかと思います。もし、定時退社はレベルが高いというのであれば、「20時退社人」でもいいと思います。むしろ用事もないのに席にいたらマイナス評価というくらいにしていかないと、変わっていかないと思います。

私も経験がありますが、かつての現場時代、夜勤後に事務所に残って仕事をしていると、上司が来て「今日もお疲れさま」と声をかけてくださる。そうすると、「よかった、私がこんなに仕事していることを評価してもらえた」と、ちょっとうれしくなります。「よし、明日も頑張るぞ」と意気込み、翌日もまた夜遅くまで一生懸命仕事をしてしまう。しかし、この業務方法はワークライフバランスの視点から見ると間違いといえます。

これを変えていきます。例えば、夜遅くまで仕事をして

いたら、「なぜ、こんなに遅くまで仕事が残っているの?」と尋ねます。「その仕事は明日に回せなかったの?」、「どうして早く調整できなかったの?」と、そのタイムマネジメントの一つひとつを確認していきます。最初はマイクロマネジメントと思われるかもしれませんが、ワークライフバランスの主旨をしっかりと伝え、具体的に解決していくことが大切です。

声かけを変えていくことは、明日からでもできるやり方だと思います。遅くまで残っている社員には、絶対に「頑張っているね」という声かけをしない。逆に、早く帰れている社員を「早く帰っているね。頑張っているね」と評価していくのは、お金がかかりませんし、すぐにできるアイデアです。こうしたことから変えていかなければなりません。

道路環境について考える時間を

——しかし、一方で残業の多い人は少なくありません。特に建設業界は来年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて工事が続けられ、これに従事する方々も多いと思います。それでも、「組織で実践を!」ができるのでしょうか。

浜田 建設現場で働かれていらっしゃる皆さんは、頭脳明晰ですし表現も豊か。何より道路等に真摯な思いをもつ方が多いと感じます。中部地方整備局で「なぜ働き方改革をするのか」というテーマで議論をしていたとき、道路に携わっている一人の方がこうおっしゃいました。

「私たちは、道路行政についてさらにより良いあり方を考え提供したいと考えています。本当はこうした課題について、もっと深める時間が欲しいのだけれど、そんな時間も考える余裕もありません。目の前に仕事があり、工期があり、とにかく仕事を進めなければならないのです。しかし本音を言えば、一度立ちどまって、道路行政はどうあるべきか等について考えたりディスカッションする時間も欲しい。そのためにも、働き方改革をぜひやりたいです」

こういう思いが聞けるのは、高い志でこの業界に入ってきた皆さんだからこそ。皆さんが日本の道路整備等のための時間をとりたいと願っているのに、その時間がとれないというのは非常にもったいないと思います。これに向き合うことこそが、働き方改革の出発点だと感じます。

——私たちも同じ思いで仕事に取り組んでいますが、つい日常業務に追われてしまいます。



浜田 一度やっていただきたいことがあります。しっかり寝ることです。寝るとすっきりして、頭がクリアになります。よく考えられるようになりますし、手戻りも減り、話す言葉もとてもわかりやすくなると思います。島津明人・慶應義塾大学総合政策学部教授は、「人間の集中力は13時間」とおっしゃっています。朝6時に起きたら、集中力は夜7時で終わり。7時以降は酒気帯び運転と同じくらいの集中力に落ち込むのだそうです。15時間を過ぎると集中力はさらに落ちていく。そういう酩酊状態で仕事をしているのは、かなりもったいないことです。周りも酩酊状態ですから、比較をしても気づきにくいのです。「夜になると集中できる」という人は、外乱がなくて落ち着いた状況をつくりあげているのが、残念ながら夜だけだから。昼間に集中できれば、どれだけの生産性が上がるだろうかというところを、ぜひ一度経験していただきたいと思います。

建設業の働き方改革は

——最後に、建設業界のみならず、日本でこういう働き方が実現したらいいなという理想像とビジョン等をお聞かせいただけますか。

浜田 働き方で困っている人が存在しない、皆さんが自分の思うワークライフバランスを実現できるくらいの社会基盤が整っている状態をまずつくりたいという思いがあります。現在、労働基準法の改正で、労働時間の上限が初めて入りました。今年4月から上限設定が出ています。建設業は2024年から施行です。それをしっかりやっていくことが、インフラを整えるはじめの一步だろうと思います。

さらに、1日働いたら、そこから何時間休憩しないと次の日の仕事を始めてはならないとするインターバル規制を入れていくことが、日本全体でこれから必要になっていくと思います。休めていないと、疲労が蓄積していきます。そうすると、コップの水が溢れ、メンタルヘル스에深刻な影響が出る危険があるため、心身の安全をしっかりと保つためにも、こうした規制を入れていく環境づくりが必要であろうと感じます。

その上で、各社が今後、それぞれの強みをしっかり生かしていける状況をつくり、基盤を生かして経済活動をしていく姿を見ていきたい。特に、建設業界は1社だけで実施するというのはなかなか難しいので、連携してやっていけるような働き方改革が広がっていくことを期待しています。先ほど新菱冷熱工業(株)の話をしました。自社内でも働き方改革を積極的に推進している鹿島



浜田氏(左)と祢津氏

建設(株)中部支店が新菱冷熱工業(株)や他の設備系の下請協力会社に対し、元請も下請も含め、共に働き方改革について考えて、仕組みづくりをしていこうと声かけをして共に実践しています。すでに企業の壁を越えた取り組みが出ていますし、業界全体に波及する働き方改革が生まれてくると信じています。そうした動きが、どんどん広がってほしいと願っています。

脚注

- 1) 中部地方整備局では平成29年4月以降契約の業務(土木関係建設コンサルから始め、平成30年4月に測量業務、地質調査業務、発注者支援業務を追加)で、発注者として受発注者対等な立場を再認識し、就業環境の改善を図り設計業務等の品質確保に繋げるとともにワークライフバランスの推進のため“ウィークリー・スタンス「chubuミッション5」”の徹底を図る取り組みを実施している。
- 2) 「人口ボーナス期」とは、その国の人口構造が国の経済に“ボーナスをくれるような”おいしい時期があるという考え方で、若者が多く高齢者が少ないのが特徴。

インタビューを終えて

祢津 知広 NEZU Tomohiro
国土交通省道路局高速道路課企画専門官

働き方改革は、残業や作業を減らすことばかりではなく、いかに仕事へのモチベーションを高いレベルで保てるかが重要と感じました。また、仕事の効率化には、上司のマネジメント力によるところが大きく、職員が心理的に安心して仕事に取り組める環境づくりが大事だと思います。ミドルマネージャーの世代にある私自身も肝に銘じて、職場の働き方改革に取り組んで参ります!