

三建設備工業に学ぶ ～現場発で進める働き方改革の真実～

建設業界では、人材不足や長時間労働の常態化といった構造的な課題を抱えています。そうした中で、いち早く現場主導の「働き方改革」に取り組み、成果を上げているのが三建設備工業株式会社です。今回は、総務人事部長の荒川由雄氏と、同部課長の小俣弘輔氏から、改革を進めるうえでの考え方や工夫について伺いました。

ポイント1:「残業は減らすが、給与は下げる」 利益構造を守る改革

「働き方改革に着手するに当たり、最初意識されたことは何でしょうか。荒川氏: 第一に重視したのは、「残業時間は削減するが、給与は下げる」という前提を全員で共有することでした。単純に人員を増やす、あるいは外注に頼れば利益率が上がり、やがて給与水準の低下につながってしまいます。それでは社員のパフォーマンスを維持したまま効率化を進め、給与を守る方向で取り組むように促しました。現場の反応はいかがでしたか。小俣氏: 当初は「入を増やしてほしい」「外注してほしい」といった要望が多く聞かれました。しかし議論を重ねるうちに、「限られた人員でいかに工夫するか」という発想へと変化していきました。会議の効率化や業務フローの見直しなど、現場目々が改善に乗り出す動きが生まれてきたのです。」

ポイント2: トップの覚悟が全社を動かす 社長の発信が転機に

「改革のターニングポイントとなった出来事は何でしょうか。」

荒川氏: 大きな転機となったのは、社長が「年間残業時間を360時間以内に抑える」という目標を掲げ、全社員に直接発信したことです。トップ目々が力強く言葉にしたことで、経営層の本気度が伝わり、組織全体の温度感が一気に高まりました。

更に当社には、「やる」と決めたことは必ずやり切る、という社風が根付いています。トップが明確に目標を打ち出したことで、「ではどうすれば達成できるのか」という思考に、支店長や部署のマネージャーが大きく切り替わりました。それまでは「忙しいから仕方がない」「入を増やすしかない」といった反応も少なくありませんでしたが、目標が全社的に共有されてからは、限られたリソースで達成するための工夫を考える姿勢が強まりました。

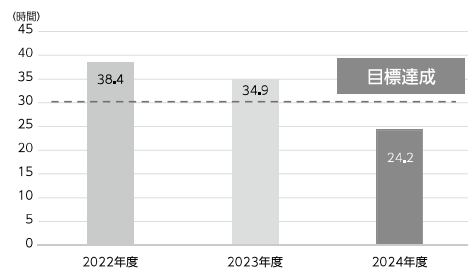
小俣氏: 社長の発信を受けて、各支店や部署の責任者が「自分たちの現場のやり方を見直しなければならぬ」と腹落したことが大きかったと思います。支店長や部署長は、これまで「経営方針」と「現場の実態」との間で板挟みになることが多かったのですが、トップの明確なメッセージが出たことで、会社全体が「この方向を向いている」と実感できました。現場もやられ感ではなく、自分たちの働き方をより良くする取り組みが、会社の方針と直結しているのだと理解できたのです。初めは「本気で取り組むのか」という懐疑的な目線もあったと思いますが、トップの覚悟と明確なメッセージ

ポイント3: 手間抜き の発想が生む持続的改革 計画と分担の再設計

「効果があった施策についてお聞かせください。」

小俣氏: 大きな効果があったのはタイムマネジメントシートです(図表2)。

図表1 直近3年の月平均残業時間



(出所) 筆者作成

これは、年間の労働時間を360時間以内に抑えることを目標に、現場の繁忙期を予測して各月の労働時間を設定し、進捗を可視化する仕組みです。担当者に直属の上司である工事長、更に上の部長が毎月確認し、必要に応じて業務の見直しを行い、いつでも目標

図表2 タイムマネジメントシート(例)

【残業時間目標超過確認書】

超過理由・反省点 (担当者)	支店への要望・提案 (担当者・工事長)	コメント (工事長・部長)	部長確認
〇月 目標達成しました。	あと1人社員が居れば、朝礼への出席や休日出勤を交代制にすることで残業時間を減らせそうです。 現状(2人交代)では、祝日が多い月は休日出勤が増えてしまい、厳しいです。	・工事長: 〇月〇日から、Aさんを配属予定です。期間は未定ですが、業務を効率よく分配してください。 ・部長: 〇月〇日から、Aさんに加えBさんも配属することが決まりました。	◎
〇月 目標達成しました。応援が増えて助かりました。	特にありません。	・工事長: 業務を分担し作業効率を引き続き上げていってください。 ・部長: 業務予定を早期に作成し、計画的に実行できています。	◎

に収められない場合は最終手段として人員を追加するなど対応を取ってきました。この仕組みにより「計画と振り返り」を繰り返すことが可能となり、現場での改善意識が高まったのです。また、三六協定の特別事項適用が必要な現場が出た場合は、必ず現場社員のタイムマネジメントシートを申請書に添付してもらうようにしています。これによりこれまで現場としてどのように対応してきたのか、上司がどのように指導してきたのかがよく分かるようになりました。

荒川氏: もう一つの効果は、マネジャーの役割分担を見直したことです。従来はマネジャーも現場の責任者を兼任するものが多かったのですが、マネジメントに専念できるように業務を移行しました。その結果、現場巡回や業務相談に充てる時間も増え、若手社員からは「上長に相談しやすいになった」「専任のメンターを実感している」という声が上がってきています。

また、支店ごとに業務を完結できる体制を整え、それぞれに合った方法で効率化を進めたことも成果につながりました。これはDX手当の見直しなく、積極的な投資と人事制度の改定が効果を発揮したといえます。

「更なるイノベーションを生むために必要なことは何でしょうか。」

荒川氏: 真面目な方ほど、従来「正しい」と思ってきた手順を忠実に守り、時間を掛けて仕事をしていた傾向があると思います。しかし「プロバベート

おとこ

- 三建設備工業の事例からは、利益を守りつつ残業削減を進める明確な方針
- トップの発信と社風によって現場の意識を変えた推進力
- 計画と分担の見直しを通じた持続的な改善の導き出されます。



三建設備工業株式会社の皆さん

これらの取り組みにより、同社は売り上げや利益を維持しながら労働時間を削減するという持続可能な働き方改革を実現しました。単なる数値改善にとどまらず、社員の意識や組織文化を変える取り組みとして、他業界にとっても大きな示唆を与える事例といえるでしょう。

堀江咲智子(ほりえ・さちこ)
株式会社ワーク・ライフバランス
ワーク・ライフバランスコンサルタント、
中小企業診断士、認定心理士。
組織や業務の現状を心理的背景も含めて
分析し、自ら進めたいなる働き方改革の
仕掛けづくりや動機付けに定評がある。