

東亜建設工業が描くトップダウンとボトムアップ融合の働き方改革

建設業界で長時間労働の削減や人手不足の解消が大きな課題となる中、東亜建設工業株式会社は、2023年から「カエル会議[※]」導入を中心とする働き方改革を推進。トップダウンとボトムアップを融合させながら、各現場でさまざまな成果を出してきました。同社の働き方改革推進責任者である福地康幸執行役員と後藤良平土木本部理事にお話を伺いました。

※本誌2025年9月号40ページ参照

「カエル会議」で「関係の質」を高めることに成功

大畑：建設業界では、2024年の時間外労働上限規制の適用に向け、「二にかく帰れ」式の強引な手法を進める企業が多々ありました。その中で、御社は現場ごとに働き方を変えるための話し合いである「カエル会議」を行い、社員の日々の意見と行動を尊重しながら取り組まれてきました。そこに至るまでの経緯をお聞かせください。

後藤：全社的に法改正に対応するという方針が出たのですが、現場には「いったい何をすればよいのか」という戸惑いがありました。自分たちでできる具体的な取り組みから始めなければ、残業を減らすことはできないだろう、と。そんなときカエル会議の存在を知り、これは面白い手法だと思いました。

福地：現場はプロジェクトごとに規模や工程、メンバーが異なるため、一律の施策では対応が難しいのが実情です。トップダウンではどうしてもやらされ感が出てしまうので、チームも課題を共有し、解決策を自ら考えていく必要性があると感じていました。そんな中、カエル会議を実践してみても、ボトムアップで対話ができる有効な手法だと感じました。

後藤：具体的には、ワーク・ライフバランスさんの伴走の下、一つの作業所でモデル的に試行し、そこでの好感触を

受けて1年目に6現場、2年目は12現場で展開しました。2026年度中にはカエル会議経験者を累計500人、ファシリテーターを累計120人まで増やす目標を立てています。

大畑：多くの組織開発で活用されている、成功の循環モデルでは、最初から残業削減という「結果の質」を求めると悲観的に陥るため、まずは従業員同士の「関係の質」から高めることが理想とされています。御社ではカエル会議を通じて誰もが意見を言える職場づくりを推進したからこそ、働き方改革の成果が表れていると思います。

若手からのアイデアが次々と生まれた

大畑：私も御社の全国の作業所に回ってカエル会議のサポートをさせていたのですが、お一人の中で印象に残る作業所の事例を教えてください。

福地：一つ目はMJR六番町作業所東日本建築支店です。当初、中堅以上の社員には「後輩は先輩の背中を見て育つ」という考え方が根強く、先輩と後輩のコミュニケーションは不足傾向にありました。

カエル会議を重ねることで心理的安全性が高まり、若手が積極的な意見を出せるようになり、若手発信DXXツールを導

出し、業務効率化が進むなどの成果が出ました。また、若手による鋭い角度からの質問も多くなり、それが先輩の刺激となって教える側への意欲が高まったようです。

教える際には「言葉だけでなくYou Tube動画も活用し、専門知識の習得が進みました。現在、お薦め動画は社内イントラネットにも掲載し、全社的な構築展開を行っています。

そしてもう一例は、大分記念病院JV作業所 西日本建築支店です。このチームは、とてもコミュニケーションが取れているとの自負があり、新しい業務が増える中、カエル会議導入にはマイナスイメージを持っていたようです。けれどもカエル会議で若手からの意見が出るようになり、所長やベテラン社員が変化を実感しました。

改めて振り返ると、以前は礼で若手からの報告を受けて、一方的に指示を行うだけで、双方向のコミュニケーションがなされていなかったと気付く



カエル会議の様子(南総工事事務所)

たそうです。心理的安全性が高まり、このチームでも若手のアイデアで業務改善が進んでいました。

後藤：私が思い出すのは、新本牧中仕切作業所 横浜支店です。ベテラン所長と20代のメンバーだけで中堅不在の組織構成でしたが、所長が意見の言いやすい環境づくりを上手に進めていたのが印象的でした。

例えば、シフト制の導入や夕礼を厚礼に変更するなど、アクションの早さには知見豊富なものがありました。所長自身が働き方改革参加モデル現場という垂れ幕を作成して作業所に掲げ、意識向上と周囲へのアピールを図ったのも素晴らしいことでした。JVサバ(他社の職員も巻き込んでカエル会議を行ったのも画期的でした。特に驚いたのが繁忙期には3カ月程度カエル会議を中断したこと。メリハリを付けて継続を図るという素晴らしいアイデアです。

また、南総工事事務所 千葉支店も印象に残っています。作業所と比べて大所帯である工事事務所では初のチャレンジでしたが、キックオフから大盛況で盛り上がりを見せました。カエル会議では、中堅の女性社員が毎回手書きのまとめ資料を作成して共有し、とても分かりやすいと好評を得ていました。ホワイボードを車に積み、いつでもどこでもカエル会議を開催できるようにしたこの話も聞いています。

最終報告会後にアリンプを行ったところ、若手たちから「カエル会議は良いことになった」という声が上が

がり、女性の事務員からも「やっと私もこの現場の一員だと実感できました」という言葉が出て感動しました。

大畑：カエル会議は才能を見いだせる場でもあり、多様な人材が活躍できる土壌づくりにつながっていると思います。私は1年目の女性社員が最後の定例会で「今が人生で一番充実している」と話してくれた言葉がとても印象的でした。カエル会議を通じて仕事の不安が解消され、主体的に仕事を進めていくようになったことや、仕事だけでなく、私生活が充実していることにも言及があり、この活動は間違っていないと確信しました。

男性育休取得率95% 離職率1.4%

さまざまな変化を実感

大畑：これまで、御社では勤務時間インターバルも導入されていますね。

後藤：総合評価方式で加点になると知り、真剣に取り組むスイッチが入りました。

福地：ワーク・ライフバランスさんから「短時間睡眠は認知症のリスクが高まる」「ハラスメントやモラル低下につながる」といったさまざまな知見を学んだことも後押しになっています。

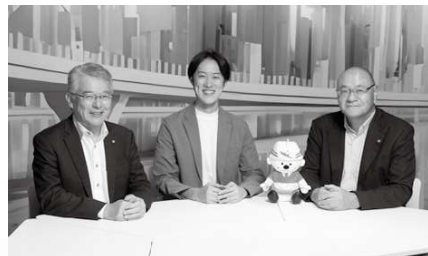
大畑：最近の研究では、睡眠の前半に肉体的な疲労を回復し、後半6時間以降に精神的なストレスが解消することが分かっています。勤務時間インターバルによって入札の成功と持続可能な

働き方という二重のメリットを実現できているのが素晴らしいと思います。そして、もう一つ輝いていたのが男性育休取得率95%、平均取得期間72.5日(2024年度)という成果です。この数字を実現するうえでの工夫や、社内の変化について教えてください。

後藤：社長による「男性育休100%取得宣言」が大さかたと思います。私自身も「社長が進めているから、どんどん取得できると伝えていきます。若手間で育休の情報が広がっている効果もあります。育休取得者が出現する場には応援金が支給されるシステムも導入されています。所長の意識も大きく変わり、育休を取りやすい土壌はできているのではないのでしょうか。

福地：私の周りでも課長が1カ月以上育休を取得したのですが、復職後「人生観が変わった」と語っていました。本人はそれまで長期で休んだ経験がなく、家族と向き合う時間を持つことで、他の人も休ませたいという意識が芽生えたそうです。先日は、課のカエル会議で「現場が多い社員を1週間休ませるにはどうすればよいか」というテーマで議論を行いました。

大畑：それでは最後になりますが、働き方改革によって生まれた前向きな変化や今後の展望について教えてください。後藤：採用人数は年々増えていますが、離職率は1.4%にとどまっています。また、月平均残業時間は微減する中、業績は過去最高(2025年3月期)を記録しています。



左から福地執行役員、大畑氏、後藤理事