

大林組土木における 現場 4 週 8 閉所の推進について

株式会社大林組 土木本部 本部長室 おおにし ようこ
大西 陽子

1. はじめに

建設業では、就業者の高齢化、若年層の入職減少・離職により、近い将来における担い手不足が懸念されており、建設業の魅力向上、特に休日の確保・長時間労働の是正は喫緊の課題となっている。

政府が平成 29 年 3 月に「働き方改革実行計画」を策定したのを受けて、一般社団法人日本建設業連合会（以下、「日建連」という）でも週休二日推進本部を設け、「週休二日実現行動計画」や「時間外労働の適正化に向けた自主規制の試行」を策定するなど、「働き方改革」は今や建設業でも待ったなしの状況である。

当社においても、平成 29 年 9 月に社長直轄の「働き方改革推進プロジェクトチーム」を設置し、全社を挙げて「長時間労働の是正」、「休日取得促進」の推進を図っている。

本稿では特に、弊社の土木部門において、ここ数年来進めている取り組みの内容を紹介するとともに、今後の建設業界の課題と解決策について考えていきたいと思う。

2. 土木部門の「現場 4 週 8 閉所」の取り組み目標と概要

土木部門においては、以下の 2 つの目標を柱として、年度ごとに段階を設けて取り組んできている。

- ① 平成 30 年度までに職員（出向派遣者を含む）の総労働時間を 10% 縮減
- ② 平成 30 年度以降、技能労働者まで含めた現場全体の 4 週 8 閉所を全現場に展開
各年度の実施内容は表-1 のとおりである。

表-1 取り組み内容

	年度	内容
1	H28	職員（モデル現場）の 4 週 8 休
2	H29	職員（全現場）の 4 週 8 休 現場（モデル現場）の 4 週 8 閉所
3	H30 以降	現場（全現場）の 4 週 8 閉所

※現場の 4 週 8 閉所については海外現場は対象外

以下、職員の総労働時間縮減と、現場 4 週 8 閉所（週休二日制）の取り組みとに分けて紹介していく。

3. 職員の総労働時間縮減の取り組み

(1) モデル現場での試行（H28 年度）

平成 28 年 9～11 月までの 3 か月にわたり、中央官庁工事 11 件を含む公共工事 32 件と民間工事

7件の計39現場で、職員の「4週8休」を試行した。「4週8休」としたのは、まず休日を確保する、そこから長時間労働の是正を図る、というステップを踏んだ方が取り組みやすいとの考えからである。

試行の結果、対象とするモデル現場の職員と出向派遣者のうち4割が4週8休、8割が4週6休を達成し、試行前と比べて、休日数は増加となったが、一方で労働時間は微増となった。まず休むという目標については、それなりに効果が表れたと言える（表-2）。

項目	試行前	試行期間	差異
休日数/4週	6.7日	7.4日	+0.7日
4週6休達成率*	70%	83%	+13%
4週8休達成率*	24%	41%	+17%
総労働時間/4週	196.7時間	200.2時間	+3.5時間

※試行前はH28年6・7月平均、試行後は9～11月平均で比較
*達成率は、モデル現場の職員+出向派遣者で4週で6日以上または8日以上を休日を取得した人数の割合

試行後に対象職員向けにアンケートを実施した結果、68%が試行期間中は休日が取得しやすくなったと回答し、その理由や問題点として、以下のような声が多く上がった。

- ・取得しやすくなった理由：事前の休日取得計画による職員間調整、現場の雰囲気の変化、外注の活用
- ・発生した問題：引き継ぎの労力増加、職員間の休日取得に偏り、平日の残業増加
- ・休日取得の難しい要因：工期が厳しい、人員不足、職員間の業務の偏り、書類・立会が多い

(2) 全現場への展開（平成29年度）

平成28年度のモデル現場の実績や意見を参考に、表-3のような休日確保のヒントを全店に展開した上で、平成29年度からは、支店ごとに取り組み計画（休日取得数・総労働時間の目標値、現場ごとの目標と方策）を策定し、全土木現場の職員（機電職員・出向派遣者を含む）を対象として「4週8休」に取り組んでいる。

その結果は、平成30年1月末時点で、表-4に示すように、休日は若干増加したが、総労働時

表-3 休日確保の方策

基本方策	休日取得の事前計画と計画に即した調整 休日の取得しやすい雰囲気づくり
休日取得方法	半日休暇の活用（日曜日+半休×2） 一定期間平均での4週8休の達成
業務分担	業務分担の適正化と特定の職員への偏りの防止 業務分担体制の構築、円滑な業務引き継ぎ方法の確立
業務の効率化	外注の活用、協力会社の育成 カイゼンによる日常業務の効率化

間は横ばいとなり、モデル現場と同様の傾向が見られた。発注者（官民）による違いや、配属人数による休日取得日数の乖離は、全体としては、あまり見られなかった。これは現場の繁忙に応じて人員配置しているためと推察される（表-4）。

表-4 平成29年度の実施結果（国内現場平均）

項目	平成28年度	平成29年度	差異
休日数/4週*	8.2日	8.4日	+0.2日
総労働時間/4週*	194時間	196時間	+2時間

*4～11月の累計値を4週換算したもので比較（長期休暇含む）。
実際の週数（35週）の休日数を月数×4（32週）あたりに換算

また、表-3以外に、実際に取り組んだ支店・現場ごとの具体的方策で効果があったものとしては、以下のような意見が寄せられた。

- ・意識改革：社外講師による研修会の開催、メールマガジンによる好事例の展開、モデル現場で若手向けに見学会の開催など
- ・業務の効率化：現場や詰所でのICT機器（iPad、Webカメラ、電子小黒板、自動計測、通信環境整備、UAV測量など）の利用促進による管理業務の効率化
- ・業務分担：朝礼当番制、資料回覧者や会議出席者の限定、夕礼による業務区切り明確化、派遣社員の有効活用（工務補助等）

職員からは、そもそもここ近年の建設活況を受けて業務量が減らない中、総労働時間の縮減に取り組むことへの難しさに対する不満も多く寄せられたが、「働き方改革」を進めることの必要性は理解されてきており、その推進と実現に期待する声も多くあった。

(3) 今後の課題と解決に向けた取り組み

引き続き、休日の拡大と総労働時間の縮減が今

後の課題である。ただし、結果を求めるあまり、虚偽の労働時間申請や残業カットにつながるようなことは行わないよう、配慮しなければならない。そのためには、4週8休を進める意義と目的を繰り返し発信し、職員一人一人が自分のこととして取り組むよう、正しい意識付けを地道に行っていく必要がある。

職員へのヒアリングにおいては、今後週休二日を推進するために現場単位でこれまで以上に強化すべきこととして、意識改革・業務分担・休み方の工夫が多く挙げられている。

また、現場では対応困難なこととしては、協力会社（職員）への配慮、教育（特に上司層への意識改革）、人員配置の適正化、業務・書類の簡素化、発注者への説明、適正工期での受注などがあり、会社全体や業界を挙げての取り組みが必要との意見が多く聞かれた。

当社土木としては平成30年度もさらにこの運動を推進するため、今までの取り組みに加えて、以下のような取り組みを予定している。

- ・「一日マイナス30分運動」：業務の無駄の洗い出し、各種啓蒙活動
- ・業務・作業の効率化：全社において、不要な会議・書類の削減、ICT業務ツールのさらなる普及と活用、カイゼン事例の水平展開の促進
- ・現場着工時・竣工時アシストチームによる初期計画の充実、業務平準化

これまでの取り組みを通じて、全社・支店においてもそうだが、現場ごと、そして各人ごとそれぞれ計画を策定し、それに対して定期的に実施状況をモニタリングするとともに、課題や対策を検討する、「PDCAサイクル」を回すことが、一番重要だと感じている。

4. 土木部門の「現場4週8閉所」の取り組み

(1) モデル現場での試行（平成29年度）

建設業における「働き方改革」の本丸とも言える、技能労働者を含む現場4週8閉所について

は、平成29年10月より、以下の2パターンで試行した。

- ・パターン①4週8閉所（104日/年）：工程の季節的・地域的制約のない工事
- ・パターン②4週6閉所（78日/年）を基本とし、他26日の閉所で104日/年確保：上記パターン①を実施できない工事

モデル現場として、国内各店に依頼して以下の12現場を選定した（表-5）。

公共工事	中央官庁		民間工事	JR		製造業	
	地方自治体	小計		民鉄	電力	小計	
	5		1		1		
	1		2		2		
	6						6

やはり中央官庁が多いものの、ちょうど官民が半分ずつとなっている。また、ほとんどの現場がパターン②を選択し、①を選択したのは2現場のみであった。途中からの取り組みということもあり、日給月給の作業員への配慮、工期の制約などにより、冬季休業や正月などの長期休暇を利用している現場が多い。

実施にあたっては、各現場において、ICTやプレキャストの使用による生産性向上策、施工計画の見直しと工夫、施工パーティの増加、協力会社への労務費の補てんなど、さまざまな自助努力を行っている。まだ最終結果が出ていないため、実施結果を数値で紹介することはできないが、概ね4週6閉所程度は達成できそうな見込みであり、4週8閉所に届く現場も3割ほどはありと見込まれている。

その中から、名古屋支店の2現場の好事例を見ても、幾つか共通点が浮かび上がる。

- ・現場所長方針により、工期の初期もしくは目途がたった時点で、全面的な取り組みを実施
- ・当初工程の見直しと工夫（施工セット数、作業区域など）
- ・発注者・協力会社など関係者との早期調整
- ・技能労働者の給与水準維持のため、契約上での労務費の補てんや調整の実施
- ・さまざまな生産性向上策の実施（事例：プレキ

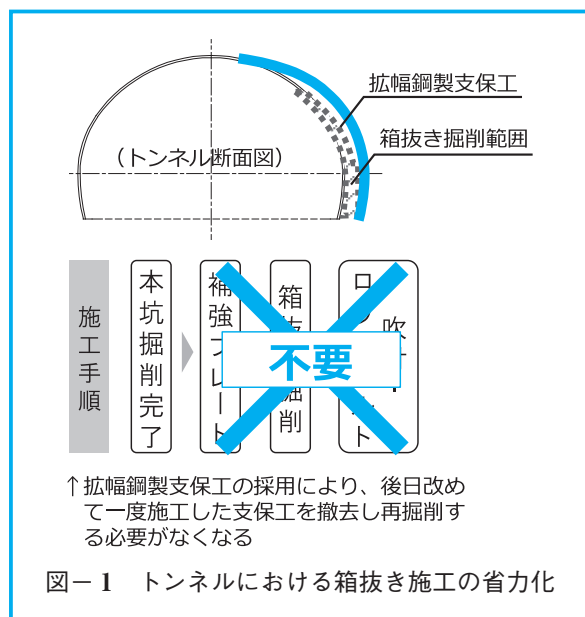
ヤスト化、覆工の打設工程変更、箱抜き施工の簡略化など、写真－1、図－1)

実は名古屋支店の土木では、本社に先駆けて、平成27年度から、職員の4週8休、そして4週8閉所に取り組んできており、各現場に「休日の確保」への意識がかなり浸透していることが、このような好事例につながっている。このことは、われわれが今後全社的に「4週8閉所」を進めていく上でも大いに参考となるものである。

一方で、その他の現場では、生産性向上策を行っても、工事途中からではそれだけで週休二日にできるほどの効果はなかなか得られなかったり、他工事への引き継ぎ期限など工程上の理由による困難も見られた。



写真－1 鋼管矢板頭部のRCコーピングのPCa化



図－1 トンネルにおける箱抜き施工の省力化

また、4週8閉所を進める上でも、技術者の平日の残業時間の増加といった問題もあり、現場業

務と内業の両立が課題となっている。

技能労働者向けに実施したアンケートからは、優先度は休日日数より給与水準だが、給与水準が維持されるならば休日増加を希望する声が多く、特に次世代の入職につながることを期待する意見が寄せられた。

(2) 今後の課題と解決に向けた取り組み

4週8閉所の試行を通して、あらためて以下の3点が今後の課題であると認識している。

- ① 週休二日を前提とした工期設定
- ② 日給技能労働者の賃金確保
- ③ 業界で一致した推進、発注者の理解

①～③は建設業に共通の課題であり、自助努力は進めていくにしても、限界がある。やはり、国土交通省・日建連などの業界を挙げての推進に大いに期待したい。

一方で、当社で進められることとしては、以下を重点的に取り組む予定である。

- ・トップダウンによる意識改革の徹底、特にキーとなる所長のリーダーシップの強化
- ・協力会社への支援：現行制度（優良技術者手当、法定福利費の外出しなど）の継続に加えて、4週8閉所推進のための労務費・現場管理費を必要経費として考慮
- ・さらなる生産性向上の取り組み：生産性向上ポータルでのさらなる充実、業務改善事例の表彰・展開の促進、技術開発

5. おわりに

これまで、当社土木における、職員の総労働時間縮減および現場4週8閉所に向けての取り組みを紹介してきたが、当然まだ道半ばである。ただ、当社としては、「取り組める所から始める、できる現場は全てやる。」という信念で、スピード感を持って取り組むことが重要と考えている。

今後も建設業界全体における「働き方改革」への取り組みと支援が加速することを期待すると共に、本稿がそのための一助となれば幸いである。