

清水建設における週休二日 (4週8閉所)の実現および 働き方改革の取り組みについて

清水建設株式会社 建築総本部 建築企画室長 はらだ 原田 ともあき 知明

1. はじめに

生産労働人口が減少に向かう中、建設業における次世代の担い手確保が課題となっており、特に建設現場の長時間労働を是正し、休日・祝日を当たり前休める産業にしていくことが必要不可欠であるという認識の下、(一社)日本建設業連合会(以下、「日建連」という)に「週休二日推進本部」が設置され、「週休二日実現行動計画」が策定されました。当該計画においては、2021年度末までに、原則土日の現場閉所(4週8閉所)の実現を目標として、昨年度から本格的な取り組みを開始し、最終的な姿として、土日だけでなく祝日も含めて、建設業界に従事する者がしっかりと休めて、豊かな生活を送れる環境を目指しています。

当社においても、「週休二日の実現に向けたロードマップ」を策定し、目標達成に向けて全社で推進しています。しかし、実現にあたっては、解決していかなければならない課題も多く、本稿では、週休二日の実現に向けた当社の主な取り組みとして、

1. 建設現場の生産性向上を通じた閉所推進
 2. 適正工期の確保に向けた活動推進
 3. 従業員一人一人の意識改革の推進
- の3点について紹介します。

2. 建設現場の生産性向上を通じた閉所推進

建設現場は、予測の難しい自然環境の下、契約工期内で現地生産を行うという性質上、労働集約型の産業となっており、必ずしも生産性が高いとは言いがたいのが現状です。また、リスク管理の観点から、常に前倒して作業を進めるという傾向が強く、作業所の閉所は週一日という慣行が浸透していました。

こうした状況を改善し、建設業の魅力を高めて次世代の担い手を確保すべく、建設業全体の動きとして、日建連を中心に建設現場の閉所による週休二日の確保を推進しており、当社は、日建連に設けられた「週休二日推進本部」の本部長を務めていることから、先陣を切って取り組んでいます。

業界全体の目標に一步先んじた目標を当社として設定し、そのフォローを徹底するための活動((1) 建設現場の閉所率の目標設定と実態把握)と、週休二日の実現にあたっては、建設業の課題である生産性向上が欠かせないため、生産性を高めるための取り組み((2) 全従業員から寄せられた改善提案の展開、(3) 自律型ロボットの開発による生産性の向上)等について、次章に紹介します。

(1) 建設現場の閉所率の目標設定と実態把握

2021年度には、全ての建設現場が週休二日を実現することを目指し、閉所率の目標を段階的に設定しています。2019年度では、4週6閉所100%、2020年度には4週8閉所50%以上、2021年度には4週8閉所100%を達成することを目指しており、各事業部門の運営計画において、閉所の数値目標を含めた労働環境改善に係る事項を盛り込むこととし、事業部門長を集めた会議で進捗状況を四半期ごとに確認・フォローする仕組みを整備しています。

(2) 全従業員から寄せられた改善提案の展開

従業員から改善要望や効率化のアイデア等を募り、約2,000件超の提案を集めました。各支店や部署、現場等で、従業員が身近に活用しやすいものを中心に抜粋し、集約・分類・整理し、小冊子で共有し、職場等での組織的な取り組み、一人一人の意識改革や行動変容など、さらなる生産性の向上・働き方改革に向けて活用しています(図-1)。

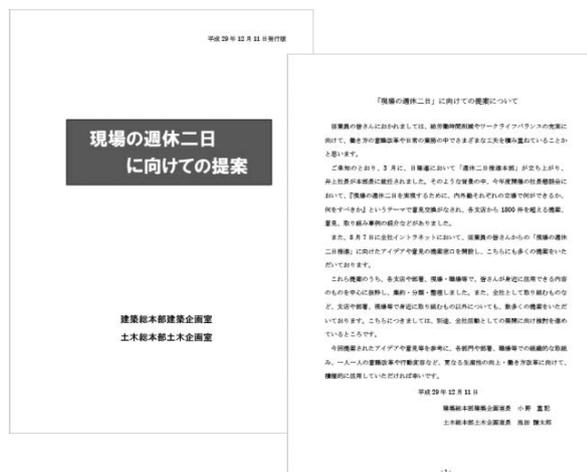


図-1 “現場の週休二日に向けての提案”小冊子

また、従業員からの提案において特に要望が強く、効果が高いと思われるテーマについては、会社レベルでの取り組みを推進しており、具体的には、①書類削減・電子化・ワークフロー化等の推進、②さらなるICT活用等の推進、それらを下支えする仕組みとしての効率的な③ワークシェア／柔軟な働き方の推進を三本柱として全社展開を進めています。

① 書類削減・電子化・ワークフロー化等の推進

支店ごとに独自の書類が多数存在するとともに、当該書類の提出先や承認ルートも標準化されていないことから、支店間で異動した場合など、異動先の支店でのやり方を覚えるまでに時間がかかるだけでなく、過去に作成した書類の再利用ができなくなるなど、作成手間もかかっています。そのため、現在、書類の削減とワークフロー化(標準化)を進めるとともに、ペーパーレス化(書類の電子化)等を推進し、テレワークなどの柔軟な働き方に向けた環境整備にもつなげていく活動を展開しています。

② さらなるICT活用等の推進

TV会議や会話ツール、日常業務の効率化に向けた便利ツールやアプリを多数準備していますが、操作マニュアルなどを読み込んで、面倒な初期設定を行う必要があるなど、実際にはなかなか活用されていないという現状がありました。これらを、手軽に使えるようにするための専門チームによる教宣活動を行うとともに、現場が新たにスタートする際、活用・展開するツールやアプリをあらかじめ決めて、日常業務においてどのように展開していくかの方針決めをルーチン化しています。

③ ワークシェア／柔軟な働き方の推進

現場の係員が本来やるべき業務に集中できるよう、業務負荷軽減と労働時間の抑制を目的として、社外の人財を活用して、難しい判断の伴わない補助業務を支援するワークシェアの体制・仕組み(サポート・スタッフ制度)を整備します。

また、在宅勤務やスライド勤務の推進、テレワークを実現するためのサテライトオフィスの活用、半日年休や時間単位の年休取得推進等、多様化した働き方に対応するきめの細かい勤務制度の充実と、その積極展開を進めています。

(3) 自律型ロボットの開発による生産性の向上

最先端技術を搭載した自律型ロボットが連携するシステム「シミズ・スマート・サイト」を現場に展開し、省人化に挑戦しています。シミズ・スマート・サイトは、建物の3次元モデルである

BIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）とAI（人工知能）を搭載した自律型ロボットが連携し、現場で人と一緒に作業をするというものであり、くり返し作業をできるだけ軽減して生産性を向上させるとともに、魅力ある現場の実現を目指しています。「現場でBuddy（仲間）のように働けるロボット」を開発コンセプトに、AIやIoT、ディープラーニング、センシング、高速なCPU能力等と、同社で蓄積した「建築のノウハウ」を組み合わせて開発を行っています(図-2)。



図-2 次世代型生産システム「シミズ・スマート・サイト」

ロボットをBIMと連動させることで、建物状況に合わせた作業が可能となり、現在までに自動搬送システム（Robo-Carrier）・多能工作業ロボット（Robo-Buddy）・溶接ロボット（Robo-Welder）を開発し、順次導入を進めています。

建設現場の生産性を高め、長時間労働の是正を図り、週休二日を目指す取り組みを積極的に推進することで、建設業の労働環境の改善、さらには業界全体の魅力向上に寄与していく取り組みです。

3. 適正工期の確保に向けた活動推進

生産性の向上等、さまざまな自助努力を積み重ねることに加えて、工程確保に関しても発注者の理解を得るための活動に率先して取り組んでいます。週休二日の実現には、適正工期の確保が不可欠であり、そのためには、画一的なアプローチで

はなく、得意先の特性や案件の状況等、個々の実情に合わせた交渉・折衝が求められます。

この「適正工期確保に向けた活動」は、工期や費用、得意先が抱える事情等、案件ごとに異なる状況を踏まえ、真のニーズを汲み取った上で、現業・設計・営業・調達などの社内関係者が連携し、一丸となり取り組むことが必要となります。コストと同様に、工期確保に向けた交渉が必要不可欠との考えの下、受注に至るまでの交渉や工期決定に至るまでの流れを関係者間で共有できるように全社で標準化し、各事業部門に展開しています。

また、実際の得意先交渉にあたる営業担当者の一助となるよう、さまざまな切り口から有用と思われる情報を集約・整理した“得意先交渉サポートツール”を作成・配布しています。当該ツールについては、今後活用していく中、実例などを随時盛り込んでいくなどバージョンアップしていく予定です(写真-1)。

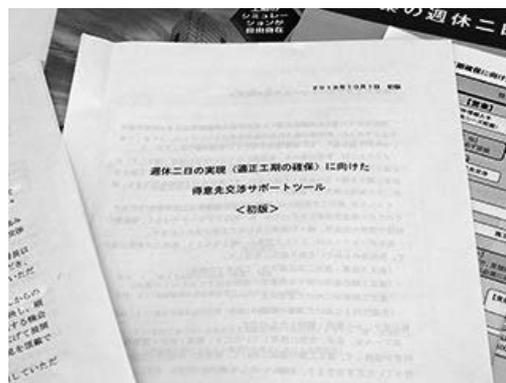


写真-1 得意先交渉サポートツール

(参考) 日建連ホームページ
建設業界の働き方改革を伝えるサイト
Work Style Lab “全社一丸でめざす、「適正工期」の実現”
https://www.nikkenren.com/2days/workstylelab/article_190425.html

4. 従業員一人一人の意識改革の推進

建設現場の週休二日実現の取り組みが実効性あるものとして機能するためには、「従業員一人一人が草の根的に取り組むとともに、さまざまなレ

ベルでの意識改革に、「当事者意識を持って取り組むこと」が必要です。

そのため、働き方改革を一層推進し、機運をさらに高めるため、2018年度から新たな取り組み（(1) 働き方改革 WEEK の実施、(2) マスコットキャラクターの作成）を開始しています。

また、全国各地に建設現場がある中、働き方改革に向けた情報発信を幅広く行うためのプラットフォームとして、イントラネット内に新たなWEBサイト（(3) 「シミズの働き方改革」サイト）も開設するとともに、PDCA サイクルを効率的に回すための社内体制（(4) 社内体制の整備）についても整えています。

(1) 働き方改革 WEEK の実施

「働き方改革 WEEK」は、毎日テーマを変えてイベント等を開催することを通じて、自身の働き方を振り返り、見直す機会とすることを狙っています（表-1）。

10月22日（月）	①シミズの従業員意識調査	従業員意識調査
10月23日（火）	②部門独自の取り組み	
10月24日（水）	ノー残業デー	
10月25日（木）	③働き方改革表彰・基調講演	
10月26日（金）	④ノー残業デー + 1	
10月27日（土）	⑤一斉現場閉所推奨	
10月28日（日）	法定休日	

① シミズの従業員意識調査

全社規模では初となる従業員意識調査を実施しました。従業員が考える自らの働く環境に対する問題点や課題を全社・部門それぞれの視点で分析することにより、今後、従業員がより活躍できる職場を実現するために本当に必要とされる施策の検討につなげることを狙っています。

② 部門独自の取り組み

部門ごとに独自で取り組みを考え、「働くこと」や「働き方」について、全所属員が「自分ごと」として考える機会を設けています。

2018年では、「意識醸成の取り組み」として、職場ごとに上司と部下でそれぞれの「働く」を考える話し合いを行うことや、「行動へ移す取り組み」として、職場の不要・不便・不思議な慣習・

非効率・非合理的なもの・ことを話し合い、一定期間だけ「やめてみる」ことなどを行いました。

③ 働き方改革表彰・基調講演

週休二日推進に向けたユニークな取り組みを進めている作業所や、労働時間削減や生産性向上への取り組みが顕著な職場など全国から好事例を募り、特に優れた取り組みについて、「週休二日賞」、「時短賞」、「GOOD ACTION 賞」の3分野で表彰しました。

募集から投票、表彰までの一連の取り組みを通して、従業員全員が働き方改革を自分ごととして捉え、自分自身や職場全体の働き方を見直すことも狙いとしています。

また、表彰式と併せて、社外の有識者を招いた基調講演も開催しました（写真-2）。



写真-2 2018年度「働き方改革表彰」受賞式

④ ノー残業デー + 1（プラスワン）

水曜日のノー残業デーに加えて、金曜日にもう1日ノー残業デーを実施しました。さらに、可能な場合には、同日がプレミアムフライデーにあたることから、時間単位の年休取得も奨励しています。

⑤ 一斉現場閉所推奨

週休二日推進の一環として、建設現場の土曜日の閉所を推奨しています。

なお、この「働き方改革 WEEK」では、当社で2018年5月から試験導入された「在宅勤務」についても積極的な利用を推奨しました（2019年5月より本制度化開始）。

(2) マスコットキャラクターの作成

2018年8月、働き方改革をさらに推し進めるため、取り組みのシンボルとしてオリジナルのマスコットキャラクターを作りました。業界、職場のトップランナーとして、一人一人が働き方改革に取り込んでほしいという思いを、「ファーストペンギン」になぞらえたキャラクターとしています(図-3)。



図-3 マスコットキャラクター「ウィル」と「アクト」

(3) 「シミズの働き方改革」サイト

2017年12月、社内イントラネットに「シミズの働き方改革」サイトを設置。ここでは全国の各職場での好事例を展開するほか、「ノー残業デー」の実施率等のデータ、働き方改革につながる書籍等の紹介に加え、動画教材等も配信しています。

特徴的なのは、従業員が自由にコメントできる「ひとことアンケート」のページを開設したことであり、例えば、「働き方改革を進める上での職場の課題」や、「在宅勤務制度の改善に向けた意見」などについて、従業員が匿名で自由に意見を寄せることのできる機会を設けています。そこに寄せられた意見を制度の改定などにつなげていくことはもちろんですが、一人一人が当事者意識を持つことのできる、「全員参加型」の働き方改革の一環となることも狙いとしています(図-4)。

(4) 社内体制の整備

週休二日を進める上では、「生産性向上」と「働き方改革」が車の両輪として欠かせないことから、それぞれ担当役員を任命し、各取り組みの推進役としています。

また、全社方針や全社行動計画などの議論・決定、および作業所の閉所や従業員の時間外労働の状況などに応じた全社指示等、意思決定を行う会



図-4 「シミズの働き方改革」サイトトップページ

議体の設置(週休二日・時間外労働削減推進会議)や当該方針に基づき、具体的な取り組み計画の策定や共通課題の洗い出し、要因分析、各種の調整や展開、活動推進のための各種情報発信・情報共有等を実施する会議体の設置(働き方改革部会)、それらの活動を全国の事業部門で、それぞれ展開し、活動実績の取りまとめやフォローを行うワーキンググループの設置(働き方改革ワーキンググループ)など、それぞれの持ち場、立場で責任を持って、取り組みを実施するとともに、これらの組織体が互いに連携し合い、全体として効率的に取り組みを進めています。

5. おわりに

あらゆる場面において、週休二日の推進および、働き方改革を推進するトップメッセージの発信に力を入れているとともに、前述のような具体的な施策の展開により、作業所の閉所率向上・年間総実労働時間の減少など、取り組みの成果が現れ始めています。とはいえ、他産業に比べるとまだまだ改善の余地があり、今後さらに取り組みを加速させていく必要があります。

また、こうした取り組みが一過性のものとならないよう、企業風土として確実に定着させていくことを目指しています。