

平成30年度第1回産業労働事情懇談会議事概要

日時： 平成31年2月25日（月）13:00～15:00

テーマ：

人手不足の中で「働きやすさ・働きがい」向上を目指す取組の成果と課題
招聘企業（業種）： 向洋電機土木株式会社（建設業）

取組紹介

<企業概要等>

- 電気設備の設計、施工を行う会社。規模は従業員39名、うち女性社員13名。
- 人材施策に関して、会社ごとに規模や業種、働く従業員の状況は全く違うので、これをやれば正解というものはない。
- ワーク・ライフ・バランス施策は、個人満足や家族満足を高め、社員の能力を引き出し意欲的に仕事をしてもらうための「心的報酬」であり、優秀な人材を採用し、今いる人材をつなぎ止めるための「経営戦略」「生き残り戦略」として実施している。
- ワークとライフのバランスの比率は、年齢や家族構成、人生観によって変わるものであり、社員の数だけ施策のニーズがある。サイレントニーズの掘り起こしと優先順位付けが重要と考えている。
- 中小企業はスケールメリットがないので、取組で得られた成果は次の発展につなげていくことが重要と考えている。原資と時間を確保するために生産性を上げるのであり、取組の実践自体が目的ではない。

<休暇制度、勤務時間制度>

- 残業の多い社員に対して面談を実施している。単に減らせと言うのではなく、面談を通じてなぜ多いのかをプロフィールしている。また、固定残業として支払うようにしたところ、総残業時間は大幅に減少した。
- 傷病、ボランティア、子の看護、家族の介護等のために使える最大30日の積立休暇制度を導入している。
- 制度開始時からプレミアムフライデーを実践しているが、生産性や売上が下がったということはない。

<テレワーク（現場型）>

- 施工現場でウェアラブルカメラを通じ、通信により技術面の確認や質問、アドバイスを本社と遠隔で行っている。また、画像をサーバーに送信し、

報告書を電子納品している。

- 本社との往復が不要になるため、移動費やガソリン代節約につながり、その分を他の施策の原資に回すことができている。また、社員の労働時間や肉体的・精神的負担の軽減にもつながっている。
- テレワークは必ずしも在宅勤務ではなく、離れた場所で働くということであり、各現場に構築した事務所をサテライトオフィスにできることは建設業の強み。
- また、高齢で現場に出ることが難しくなったベテラン社員が遠隔で助言できるようになり、定年年齢を超えても働きがいをもって活躍できている。

<テレワーク（在宅型）>

- 在宅勤務は、会社で許可した場合に、終日または時間単位で実施可能。所定内労働時間の範囲に限っており、回数制限はない。
- プライベートでケガをした社員も、本来の担当業務の代わりに図面作成等のPC作業を行うなど仕事の交換をして勤務している。本人にとっては休職して収入が減ったり評価が下がることもなく、会社にとっても他の社員の負担が増えることなく済んでいる。
- 仕事の等価交換をすることで、全社的にジョブローテーションができ、社員のゼネラリスト化が進んだ。社員がさまざまな仕事をさまざまな形でできるようになることで、急に働けなくなったときや、マミートラック等の問題にも対処できると考えている。

<その他>

- 毎月、社員が3人1組となり輪番で企画した講習会を開催している。
- 意欲のある女性社員には積極的に裁量権・決定権を与えたところ、自ら資格取得を希望して勉強会を開くなど、意識の変化がみられている。
- 健康チェック専用端末や検診代負担など、健康経営にも取り組んでいる。

主な意見交換

【Q】 貴社では、テレワークをどんな頻度でどの程度の方が活用しているのか。また、どんな人がどんな使い方をされているのか。

【A】 遠隔地の現場の者は日中テレワークを活用しながら勤務している。全員が使い方を理解しているが、人によって活用頻度はさまざま。ただし、

入社したばかりの社員には、テレワークでできる仕事の作業能力がまだ把握できていないので、やらせていない。

【Q】 女性社員について、最初は事務職が1人であったところ現在は39名中13名とのことだが、募集をかけてそこまで増えるに至ったのか。また、どんな職種で増えたのか。

【A】 当初は総務という部署だけだったが、現在は総務、広報、安全、積算の4つの部署で女性が働いている。募集はかけていないが、応募してきた方は全員面接し、得手不得手の把握とジョブローテーションを経て、その人の適正に合った部署に配属している。電気工事士の資格を取って現場のフォローをする女性社員もおり、もし希望があれば現場に出てもらうことも可能だが、今のところ希望はない。

【Q】 さまざまな取組をされているが、始める前には本当に効果が出るか分からない中で、従業員のための施策にどの程度予算をかけるかの判断はどうしているのか。

【A】 社長とのコミットメントの中で、コストカットで捻出した経費はすべて使って良いと言われている。寛容に聞こえるが、逆に言えば財源は自分で何とかしなければならないということ。そのために、従来の契約を見直したり、助成金の活用を提案したり、従業員の能力開発を進めることで、より大口の契約を落札させると約束することもある。厳しいが、社長が「介護をしている君が働きやすい会社に変われれば、これから入ってくる社員全員が働きやすい会社になる」と言って、制限を設けなかったことが成功につながったと感じている。

【Q】 テレワークのときだけ他の仕事を受注するといった、内部労働市場のような仕組みなのかと思ったが、普段から、社内で提示された仕事に手を挙げる仕組みなのか。

【A】 上司から指示のある仕事だけでなく、自分でチャレンジしたいことや、取りたい資格に近い仕事等に対して手を挙げることもできるようになっている。1つの仕事だけができるスペシャリストにとどまらず、スペシャリストの側面も持ち合わせたゼネラリストになってほしいと社員には伝えている。

【Q】 68歳の方が働かれているということだが、貴社における定年制や再雇用制度はどういったものか。また、処遇はどのようにしているのか。

【A】 最初は60歳定年、65歳まで再雇用という制度にしていたが、働くことが可能な間は働いていただくことにした。ただし現場は危ないのでやめていただき、テレワークを通じた後進の指導や技術面のチェックにあたり、難しい構造計算を添削したり、経験を活かした形で働いていただいている。所定内労働時間を働いていただける前提だが、実力に見合った処遇にさせていただいている。

【Q】 テレワークをどう使えばいいのか分からない、応用の仕方が分からないという会社もあるが、貴社では導入の際に使い方等についてどう調べられたのか。また、導入時期についてご教示いただきたい。

【A】 自分が介護をしながら働ける組織作りをしたいと思ったときに、オランダでテレワークの働き方がされていることを知っていたので、それを参考にした。平成19年頃から取り組み始めたが、具体的なやり方は、自分自身が介護をしながらさまざまな方法を試した。それを普段から移動が多い現場仕事に応用していった。現場でもさまざまなツールを試し、両手が空いていた方が良いなどの意見を経て、現在の方法に行き着いた。

【Q】 国としてテレワークを推進していくために、民間企業の方にテレワークの導入について伝える際に、貴社のような実際の事例を紹介するとともに、機器などをセットで提示するという方法についてどう思うか。

【A】 ある会社で成功しているといって勧められるシステムが、本当に自分の会社に必要かという点必ずしもそうではない。今のテレワークの導入は、必要のないところに必要のないものを提供しようとして失敗していると感じる。必要とされる情報が必要な人に的確に渡る方法がよいのではないか。

【Q】 人手不足で経営が厳しい状態で、働き方改革に着手するのは難しいのでは、という視点もあるが、企業の経営状態と働き方改革への取組について、ご見解をいただきたい。

【A】 当社の場合もまさにそういう状況で、やりたいようにやってよいが、財源は自分で作れ、と言われていた。助成金の活用、テレワークを通じた経費節減、従来の契約の見直し等を繰り返し、無駄を排除することによって、驚くほど利益率も向上した。外注していた部分も、社員が資格を取得し自前でやることで、本人の能力向上や将来性につながるという視点に変えた。不必要なところへ資源投資してしまっているから、停滞してしまうのではないかと感じる。

【Q】 ワークとライフのバランスが人によってさまざま、というお話があった。各ライフステージにおいて、従業員の方にどういう働き方をしたいかや、どういうキャリアパスを考えているかといった話し合いをすることが重要になると思うが、その頻度や気を付けていることはあるか。

【A】 1か月に1度は人事責任者である自分が話すようにしている。支援が必要な方は週に1度など。場合によっては家族も交えてカウンセリングを行うこともある。たとえば、将来家を買うためには、どのくらい収入が必要で、そのためにはどんな資格が必要で、そのために今どんな勉強が必要か等、現在・短期・中長期など分けて、問題点を整理して説明している。人によってやり方を変える必要があるが、そのためにカウンセラー等の資格を取得しており、部下の女性社員にも取得を促している。

【Q】 貴社は人材確保ではうまくいっている事例と思うが、その中でも人材確保上の課題や問題点はあるか。また、将来的に技術変化等で建設需要が減少するなどの可能性も考えられる中で、将来的な課題や問題点はあるか。

【A】 将来的に需要が減った場合に生き残るためには、差別化が重要と考えている。様々な場面で選ばれる人材になるために、何か1つのことができるだけでなく、いろいろなことができるスペシャリストの多能工化を進めている。現在の課題としては、やはり認知度が低いので、特に女性の新卒の応募が少ないことを問題視しており、選んでもらえる会社に育てるために、女性社員の意見を聞いている。

(以上)