

第2章 建設産業の現状と課題

2.1 建設業を魅力ある産業とするための取組

はじめに

働き方改革、建設キャリアアップシステム（CCUS¹）の導入、特定技能外国人の受入れ等、建設業は、ここ数年変化の渦中にある。そして、今後4~5年にかけて引き続き大きな変化が続く。2020年10月からは、社会保険加入が建設業の許可要件となり、免許更新周期が5年であることから2025年10月までには全ての建設業許可事業者が社会保険加入を完了することになる。2023年4月からは、中小企業における月60時間以上の時間外労働に対する割増賃金率が引き上げられる。2023年10月からは、消費税の仕入れ額控除の方式として、いわゆるインボイス制度（適格請求書等保存方式）が導入され、一人親方等の免税事業者が事業者間取引から除外される可能性が生じる²。2024年4月からは、建設業にも時間外労働の罰則付き上限規制が適用となる。さらに、2019年から1号建設技能外国人の受入れが始まり、5年後の2024年に在留期限の更新に制限がなく家族帯同もできる2号建設技能外国人の受入れが始まる予定である。さらに、65歳から70歳までの高齢者就業確保措置を企業の努力義務とした高齢者雇用安定法の改正法案が国会に提出されており、法案どおり成立すれば2021年4月に施行される。

近年、建設投資は堅調である一方、これまで建設投資の減少に伴って建設業就業者が減少し、担い手の育成もままならなかったことから、現在、担い手の確保・育成が喫緊の課題となっている。そこで、本稿は、建設企業、業界団体、建設関係の女性団体、専門家等、計30以上の主体に対して行った取材と大手ゼネコンを対象にして行ったアンケート調査を基に、働き方改革や育児、介護等との両立支援、女性、高齢者、外国人等の多様な担い手の人材育成と活躍に向けた建設企業の取組等、建設企業が担い手を確保・育成し、就業継続させるための取組施策集としてまとめた。

本調査研究に当たっては、国土交通省、多くの建設企業、建設業関連団体、専門家等にご協力をいただいた。ここに深く感謝の意を表したい。

¹ Construction Career-Up System

² 複数税率に対応した消費税額控除の方式として導入される適格請求書等保存方式（いわゆるインボイス制度）の下では、課税事業者である適格請求書発行事業者が交付する適格請求書等（インボイス）の保存が仕入税額控除の要件となる。基準期間における売上高が1,000万円以下の事業者は、原則として消費税の納付の必要がない免税事業者となりインボイスを交付できず、買手側は、免税事業者からの仕入については仕入税額控除が適用されず、課税事業者から仕入れた場合よりも納税額が多くなる。このため、事業者が免税事業者からの仕入を回避する動機となり、その結果、免税事業者は事業者間取引から排除され、経営悪化に直面する可能性がある。

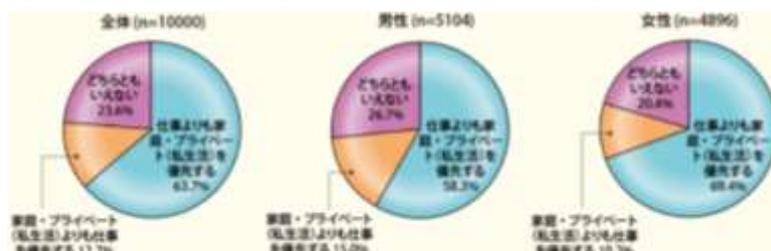
2.1.1 建設業における担い手の現状

(1) 担い手の減少・高齢化と「典型的な人物像」の見直しの必要性

2019年の建設業就業者は499万人（男性415万人、女性84万人）であり、ピークであった1997年より27.2%も減少している。また、年齢別では55歳以上が35.3%、29歳以下が11.6%と、全産業（それぞれ30.5%、16.6%）と比較しても顕著に高齢化が進行している³。さらに、担い手が不足する中、建設業に入職した新規高卒就職者の3年目までの離職率は約45%と、全産業の39%や製造業の29%と比較して高い⁴。人口減少や少子高齢化により生産年齢人口が減少する中、建設業の担い手不足と引退していく高齢の技術者・技能者から若手への技術や技能の伝承は、大きな課題となっている。

日本の生産年齢人口（15~64歳）は1995年以降、既に減少の一途をたどっている。15~64歳の男性の労働力人口⁵はピークの1997年から11.9%減少し、このうち15~29歳については910万人から606万人に33.4%も減少しており⁶、今後も引き続き減少していくことは明らかである。減少した男性の労働力人口とは対照的に、この間、15~64歳の女性の労働力人口は4.3%増加して過去最多を更新しており、専業主婦世帯（600万世帯）を凌ぎ、既に共働き世帯（1,219万世帯）が主流となっている⁷。女性の職場進出に伴って、家事、育児、介護等の分担や仕事と生活の考え方も変化してきており（図表2-1-1）、これまで前提としてきた「時間的制約がない」残業可能な社員に対し、女性のみならず、男性においても、今後は仕事のほかにやりたいことややるべきことのある「時間的制約がある」社員が増えていくと考えられている⁸。

図表 2-1-1 仕事と家庭・プライベート（私生活）とのバランス



(出典) 内閣府「平成30年版子供・若者白書」

これまでの「典型的な人材」（＝日本人の男性で、フルタイム勤務かつ転勤や残業の要請に対応可能）のみを想定した担い手確保のための取組を続けるだけでは、建設業において今後不足する労働力を補うことはできないことから、他産業と同様に、建設業においても、これまでの「典型

³ 総務省「労働力調査」

⁴ 厚生労働省「新規学卒者の離職状況」（2016年3月卒）

⁵ 15歳以上の人口のうち、「就業者」と「完全失業者」を合わせたもの。15歳以上で働く意思のある者。

⁶ 総務省「労働力調査」（2019年）

⁷ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「早わかりグラフで見る長期労働統計」（2018年）

⁸ 今野浩一郎「正社員消滅時代の人事改革」等

的な人材」を見直して、担い手の対象を広げていく必要がある。特に、「性・年齢・国籍」の異なる人材である「女性、高齢者、外国人」を担い手として積極的に想定し、確保・育成に取り組んでいく必要がある。例えば、女性も担い手の対象として想定すると、15～29歳の若年の労働力人口は、男性のみの606万人から、男女込みで約2倍の1,160万人となる。その上で、これまで想定されてきた人材（若年男性）にも、この新たに想定される人材（女性、高齢者、外国人）にも建設業が選ばれるよう、建設業の魅力を高め、建設業への入職と建設業での就業継続につながる環境を整備していかなければならない。

(2) 「働く場」としての建設業の現状

一般的に建設業には、きつい、汚い、危険という、いわゆる「3K」のイメージがある。一方、労働環境以外の部分では、物を作る喜びがある、建設物が後世に残る、地域社会や人の役に立つ、スケールが大きい仕事である、地域の安心・安全を支えるといった建設業ならではの魅力的なイメージも就職予定者に持たれている⁹。

建設業の就労条件をみると、1日及び週の所定労働時間は他産業と変わらないものの、1企業平均年間休日総数¹⁰は104.7日（全産業平均108.9日）、年次有給休暇平均取得日数7.7日（同9.4日）と少なく¹¹、総実労働時間は2,041時間（同1,706時間）と主要産業の中で最も多い（図表2-1-2）。このほか、他産業に比べ一月当たりの所定外労働時間が多く、土曜日の休日取得日数も少ないなど¹²、建設業の労働環境は厳しいといえる。実際に、若年の建設業離職者の離職理由をみると、雇用や賃金の不安定さ、休みがとりづらく労働時間が長いこと、遠方の作業場が多いこと、危険性やきつき等の作業関係、将来のキャリアアップの道筋が描けないといったことが挙げられている（図表2-1-3）¹³。

こうしたことから、建設業が今後も担い手を確保していくためには、雇用や企業の経営状況が安定して休みがとりやすいなど、働きやすく、将来のキャリアの道筋が描けて働きがいがあり、魅力ある産業に転換することが大前提であるといえる。そこで、本稿では、担い手を確保するために建設業が目指す方向性を、働き方改革や生活との両立支援を進めて「3K（きつい、汚い、危険）」業界から働きやすい業界に変わり、多様な担い手の特性を踏まえた人材育成により技術や技能を高めて個人が成長できる、「新3K（給与が良い、休暇が取れる、希望が持てる）」の魅力ある産業にしていくことであるとし、これら実現のための具体的な取組について紹介する。

⁹ 国土交通省国土交通政策研究所「国土交通分野の将来見通しと人材戦略に関する調査研究」

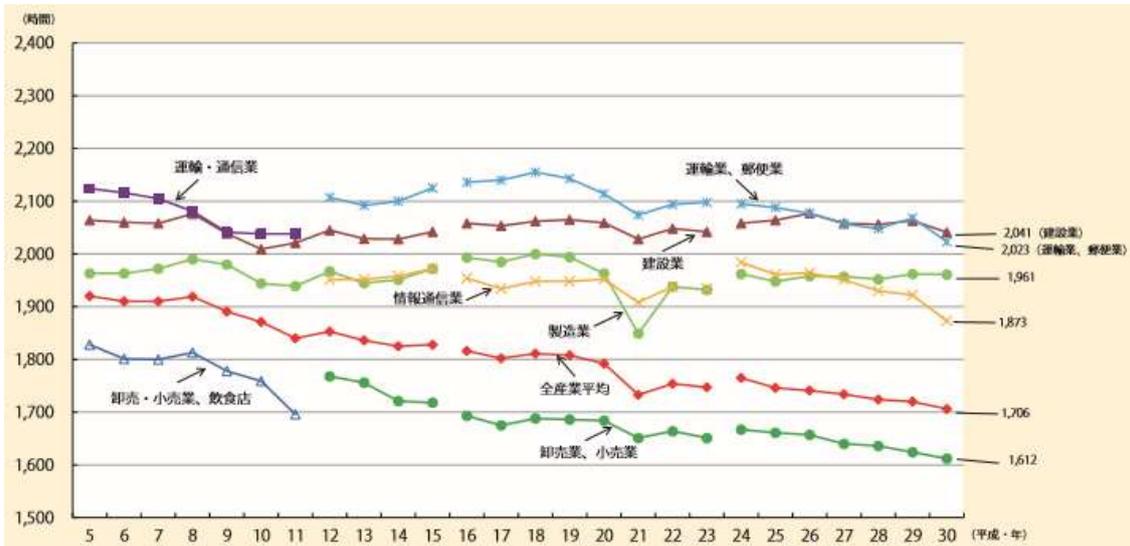
¹⁰ 週休日（日曜日、土曜日などの会社指定の休日）及び週休日以外の休日（国民の祝日、年末年始、夏季休暇、会社の休日）を含み、年次有給休暇分や雇用調整、生産調整のための休業分を含まない。

¹¹ 厚生労働省「平成31年就労条件総合調査」

¹² 日本建設産業職員労働組合協議会「2018年時短アンケートの概要 生活実態・意識調査」

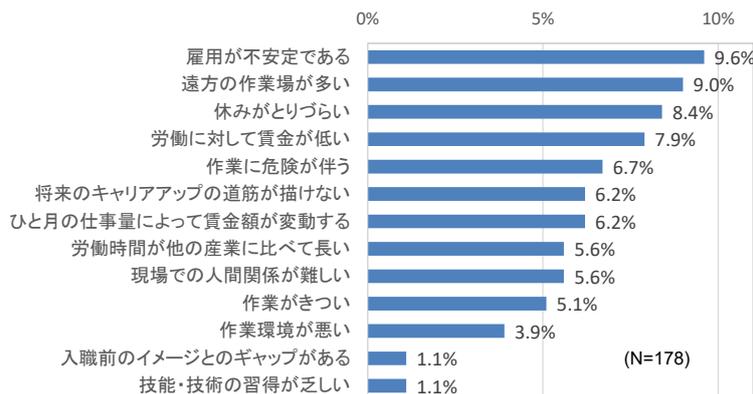
¹³ 女性を対象としたアンケートでも、現場の仕事を辞めたいと思った理由は、1)勤務時間が長い、2)体力的にきつい、3)休みが少ないがトップ3である（日本建築仕上げ学会女性ネットワークの会「第3回建築現場で働く女性へのアンケート結果」）

図表 2-1-2 主要産業別年間総実労働時間の推移（パートタイム労働者を含む）



(出典) 厚生労働省「令和元年版過労死等防止対策白書」

図表 2-1-3 建設業離職者（離職時若年層）が建設業での仕事を辞めた一番の理由



(出典) 厚生労働省「雇用管理現状把握実態調査（2014年度）」より国土交通省作成資料を改変

2.1.2 働き方を変える取組

(1) ワーク・ライフ・バランスと働き方の改革

①ワーク・ライフ・バランス

建設業が働きやすい業界に変わるための方向性の1つがワーク・ライフ・バランスの実現への支援である。ワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance：WLB）は、「仕事と生活の調和」と訳されるが、仕事と生活の調和が実現した社会とは、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活等においても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」のことである¹⁴。一方、

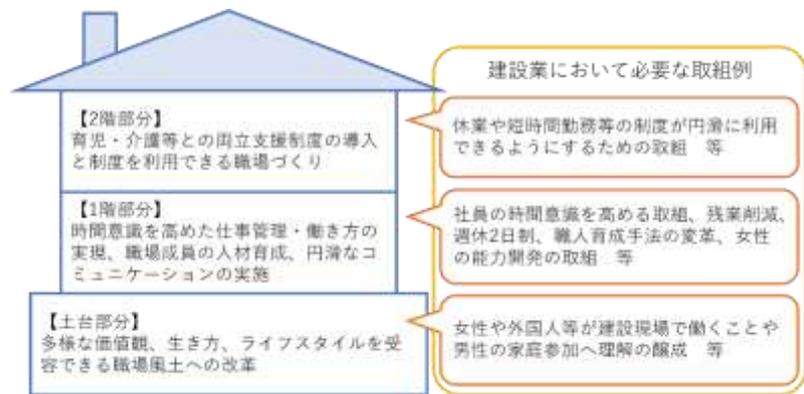
¹⁴ 内閣府「仕事と生活の調和推進サイト」「仕事と生活の調和とは（定義）」

仕事上の責任を果たそうとすると、仕事以外の責任（家事・育児・地域活動）や仕事以外でやりたいこと（趣味・勉強）などができず、いつも心に葛藤を抱いている状態は、ワーク・ライフ・コンフリクト（Work-Life Conflict : WLC）という。

個人の望ましい WLB の在り方（仕事、家庭生活、地域活動、個人の自己啓発等の様々な活動について希望するバランス）が多様化する中で、社員が WLC に陥り、仕事への意欲や仕事の生産性・創造性が低下するのを予防するため、企業の「WLB 支援」が重要になってきている。図表 2-1-4 にある WLB 支援の 3 つの取組のうち、より重要なのは多様な人材や考え方を受容する「土台部分」と通常の働き方として多様な働き方ができる「1 階部分」である。この 2 つが完成し、フルタイム勤務で柔軟な働き方ができれば、育児や介護等と仕事との両立支援制度である「2 階部分」は法定の水準であっても、円滑に活用できれば WLB 支援としては十分であるという¹⁵。

しかし、土台部分と 1 階部分の取組が不十分であると、例えば育児に関しては、育児休業制度は活用できても、職場に復帰してフルタイム勤務の働き方に戻ると必ず残業を求められるため仕事と育児の両立が困難になり、復帰後に離職したり、育児休業や短時間勤務等の両立支援制度を長期間活用せざるを得なかったりして、結果

図表 2-1-4 WLB 支援の 3 つの取組



（出典）佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」を基に当研究所にて一部改変

的に女性の活躍の機会を阻害することになりかねない。また、2 階部分の両立支援制度は、一般的に育児・介護等に直面している社員のみを対象としているため、施策が充実するほど同施策の恩恵を受けない社員との格差が問題になるという¹⁶。

これまで建設業では、「典型的な人材」を想定した企業運営をしてきたことから、土台部分において、その他の多様な人材（女性、高齢者、外国人等）が建設現場等で働くことがあまり想定されていない。また、総実労働時間や所定外労働時間が長く、休日が少なく、年次有給休暇の取得率も低いなど、1 階部分に当たる通常の働き方は柔軟な働き方とは程遠く、社員にとって負荷が高いため WLB が実現しにくいと考えられる。さらに、大手企業以外では休業取得や短時間勤務の事例が少ないなど、育児や介護等との両立がそもそも想定されておらず、2 階部分に当たる法定制度でさえ円滑に利用できる状況にないことが多い。こうしたことから、建設業においても、働き方改革等、図表 2-1-4 にあるような取組を進めていく必要がある。

¹⁵ 佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」、佐藤博樹・武石恵美子「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」

¹⁶ 佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」、今野浩一郎「正社員消滅時代の人事改革」

②働き方改革の概要

働く意欲がある方がその能力を最大限に発揮しながら働けるよう、これまで長時間労働が当然視されて男性社員中心であった職場風土を改め、より短い時間で成果を出せる働き方に変え（生産性の向上）、「働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で『選択』できるようにするための改革」（労働参加率の向上）を目指す「働き方改革」が現在進められている。

図表 2-1-5 働き方改革実行計画における9つの検討テーマ

1. 非正規雇用の処遇改善
2. 賃金上げと労働生産性向上
3. 長時間労働の是正
4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備
5. 病気の治療、子育て・介護と仕事の両立
6. 外国人材の受入れ
7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備
8. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実
9. 高齢者の就業促進

（出典）当研究所にて作成

政府、労働界と産業界のトップと有識者から成る働き方改革実現会議において、2017年3月にまとめられた「働き方改革実行計画」では、働き方改革を日本経済再生に向けた最大のチャレンジであり、労働生産性を改善するための最良の手段として位置付けており、長時間労働の是正や柔軟な働き方がしやすい環境整備等の9つの検討テーマ（図表 2-1-5）について、10年先の未来を見据えたロードマップが示された。

2018年6月に成立した働き方改革関連法¹⁷は、労働時間法制の見直しや勤務間インターバル制度¹⁸の普及促進、産業医・産業保健機能の強化といった「長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現等」と、不合理な待遇差解消のための規定の整備、労働者に対する待遇に関する説明義務の強化といった「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」の2つを主な内容としている。

労働時間法制の見直しのうち、時間外労働の上限規制は、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働を含む）、2~6か月平均80時間（休日労働を含む）に限定するもので、違反した場合には、罰則（6か月以下の懲役又は30万円以下の罰金）が科されるおそれがある。この規制は2019年4月施行とされたが、建設業については5年間の適用猶予があり、2024年4月からの適用となる。ただし、規制適用後も、災害の復旧・復興の事業に関しては、時間外労働と休日労働の合計について単月100時間未満の規制と2~6か月平均80時間以内の規制は適用されない。

また、中小企業における月60時間以上の時間外労働に対する割増賃金率の引上げ（25%から50%へ）は、2023年4月から適用される¹⁹。このほか、年5日間の年次有給休暇の取得義務化等の規定は、2019年4月から既に適用されている（図表 2-1-6）。

佐藤によると、働き方改革は、WLB支援の3つの取組（図表 2-1-4）における主に1階部分と土台部分の改革であり、この改革を通じて、多様な人材が活躍できる職場とし、安易な「残業依

¹⁷ 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成30年法律第71号）

¹⁸ 働く方々の十分な生活時間や睡眠時間を確保するため、1日の勤務時間終了後、翌日の出社までの間に、一定時間以上の休息时间（インターバル）を確保する仕組み。努力義務とされた。

¹⁹ 大企業では2010年から適用済み。

存体質」を解消し、その結果として長時間労働を解消することであることから、残業のない職場でも、「働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で『選択』できるようにするための改革」である働き方改革は不可欠となっている²⁰。

図表 2-1-6 働き方改革関連法の施行時期

	実施時期					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現						
<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間外労働の上限規制 	大企業：2019年4月～					
	中小企業：2020年4月～					
	建設企業：2024年4月～					
<ul style="list-style-type: none"> ・ 年次有給休暇の確実な取得 ・ 労働時間の客観的な把握 ・ フレックスタイム制の拡充 ・ 高度プロフェッショナル制度 ・ 勤務間インターバル制度の普及促進 ・ 産業医・産業保健機能の強化 	大企業：2019年4月～					
	中小企業：2019年4月～					
<ul style="list-style-type: none"> ・ 残業の割増賃金率の引上げ 	中小企業：2023年4月～					
雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保						
<ul style="list-style-type: none"> ・ (パートタイム・有期雇用労働法) ・ 不合理な待遇差の解消 ・ 待遇に関する説明義務 ・ 行政指導や行政ADRの規定の整備 	大企業：2020年4月～					
	中小企業：2021年4月～					

(出典) 当研究所にて作成

③ 「時間をかける働き方」から「時間効率の高い働き方」への転換

これまで日本社会では、仕事完了まで時間資源の追加投入を行う仕事管理・時間管理を行いがちであった。しかし、長時間労働は、健康の阻害、少子化、女性のキャリア形成の阻害、男性の家庭参加の阻害といった問題を引き起こしており、特に企業にとっても、1)利益の出せない組織構造になる、2)不調者が増えて労働力の枯渇・コストの増大につながる、3)割増賃金等が経営を圧迫する、4)介護・育児等で時間的制約のある社員が増加したときに対応できない、といった弊害を生じさせる²¹。今後、時間的制約のある社員を含む多様な人材が活躍できるようになるためには、時間資源の総量を所与としてその時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値最大化を目指す仕事管理・時間管理に変え、将来にわたって成果を上げられる組織に変えていく必要がある。

²⁰ 佐藤博樹「ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ」(中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト第11回成果報告会「多様な人材が活躍できる企業帰依遺影を目指して」)

²¹ 大塚万紀子「実務の現場から提案する残業削減の必要性和課題」(佐藤博樹・武石恵美子「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」)

そのためにはまず、「時間をかけた働き方」を評価する職場風土を解消し、働いた時間ではなく、時間当たりの生産性を基にした「時間効率の高い働き方」（効率を意識する方法）を評価する職場風土に転換していくことが重要である（図表 2-1-7）。具体的には、「時間資源」を有限な「経営資源」と捉え、1)無駄な仕事の排除、2)仕事の優先順位付け、3)過剰品質の解消、4)仕事の効率化（仕事の「見える化」、情報共有等）、5)能力向上（職場全員のレベルアップ）による生産性向上等を実施し、時間資源を合理的・効率的に活用するような仕事内容・プロセスへと見直すことが考えられる。

図表 2-1-7 時間をかけた働き方を評価する職場風土解消のための考え方

- × 費やす時間に仕事の質は比例する
→時間をかけても質が向上するとは限らない仕事内容に
→短時間に質の高い仕事をするのが大事に
- × 長時間労働は頑張っている証拠だ
→仕事の評価では投入した時間も考慮すべき
→生産性=(仕事の質×量)÷労働時間
- × 早く仕事を覚えたいなら、寝る時間も惜しんで苦勞すべきだ
→時間をかけることが、自動的に能力開発に結びつくわけではない
→能力開発に結びつくような仕事の経験の仕方・させ方が重要
- × 長時間にわたり職場空間を共有すればチームワークが高まる
→時間共有以外の方法で情報共有が可能な時代に

（出典）佐藤博樹「ダイバーシティ経営の基礎を学ぶ」（中央大学大学院 戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト第 11 回成果報告会資料）

④建設業における働き方改革

働き方改革実行計画では、建設業について、適正な工期設定や適切な賃金水準の確保、休日の確保等に向け、民間も含めた発注者の理解と協力を得るための協議会を設置し、施工時期の標準化や ICT（情報通信技術）の活用等、生産性の向上を進めるとされた。これを受け、2017 年 8 月には、建設業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議において、受注者・発注者が相互の理解と協力の下に取り組むべき事項についての指針（手引き）である「建設工事における適正な工期設定等のためのガイドライン」が策定され、2018 年 7 月に改訂された。2017 年 7 月の建設産業政策会議の報告書「建設産業政策 2017+10～若い人たちに明日の建設産業を語ろう～」においても、担い手確保のためにまず取り組むべきとされているのが「働き方改革」であり、あわせて、ICT 等の一層の活用、現場の技能者の技能向上や人材・資機材の効率的な活用等、建設生産システム全体から個々の企業・個人の取組に至るまであらゆるフェーズにおける「生産性向上」を進め、建設産業のパフォーマンスを維持していくことが重要だとされた。

国土交通省では、こうした流れを更に加速させるため、2018 年 3 月に「建設業働き方改革加速化プログラム」（図表 2-1-8）を策定し、長時間労働の是正、給与・社会保険、生産性向上の 3 つの分野で新たな施策を展開するとした。

図表 2-1-8 建設業働き方改革加速化プログラム

建設業働き方改革加速化プログラム

別紙

- 日本全体の生産年齢人口が減少する中、建設業の担い手については概ね10年後に団塊世代の大量離職が見込まれており、その持続可能性が危ぶまれる状況。
- 建設業が、引き続き、災害対応、インフラ整備・メンテナンス、都市開発、住宅建設・リフォーム等を支える役割を果たし続けるためには、これまでの社会保険加入促進、担い手3法の制定、I-Constructionなどの成果を土台として、働き方改革の取組を一段と強化する必要。
- 政府全体では、長時間労働の是正に向けた「適正な工期設定等のためのガイドライン」の策定や、「新しい経済政策パッケージ」の策定など生産性革命、賃金上げの動き。また、国土交通省でも、「建設産業政策2017+10」のとりまとめや6年連続での設計労務単価引上げを実施。
- これらの取組と連動しつつ、建設企業が働き方改革に積極的に取り組めるよう、労務単価の引上げのタイミングをとらえ、平成30年度以降、下記3分野で従来のシステムの中にとられない新たな施策を、関係者が認識を共有し、密接な連携と対話の下で展開。
- 中長期的に安定的・持続的な事業量の確保など事業環境の整備にも留意。

※今後、建設業団体間にも積極的な取組を要請し、今夏を目途に官民の取組を共有し、施策の具体的な展開や強化に向けた対話を実施。

長時間労働の是正	給与・社会保険	生産性向上
<p>取組付きの時間外労働規制の施行の猶予期間（5年）を待たず、長時間労働是正、週休2日の確保を図る。特に週休2日制の導入にあたっては、技能者の多数が日給月給であることに留意して取組を進める。</p> <p>○週休2日制の導入を後押しする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公共工事における週休2日工事の実施団体・件数を大幅に拡大するとともに民間工事でもモデル工事を試行する ・建設現場の週休2日と円滑な施工の確保をともに実現させるため、公共工事の週休2日工事において労務費等の補正を導入するとともに、共通仮設費、現場管理費の補正を見直す ・週休2日を達成した企業や、女性活躍を推進する企業など、働き方改革に積極的に取り組む企業を積極的に評価する ・週休2日制を実施している現場等（モデルとなる優良な現場）を見える化する <p>○各発注者の特性を踏まえた適正な工期設定を推進する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昨年8月に策定した「適正な工期設定等のためのガイドライン」について、各発注工事の実情を踏まえて改定するとともに、受発注者双方の協力による取組を推進する ・各発注者による適正な工期設定を支援するため、工期設定支援システムについて地方公共団体等への周知を進める 	<p>技能と経験にふさわしい処遇（給与）と社会保険加入の徹底に向けた環境を整備する。</p> <p>○技能や経験にふさわしい処遇（給与）を実現する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・労務単価の改訂が下請の建設企業まで行き渡るよう、発注関係団体・建設業団体に対して労務単価の活用や適切な賃金水準の確保を要請する ・建設キャリアアップシステムの今秋の稼働と、概ね5年で全ての建設技能者（約330万人）の加入を推進する ・技能・経験にふさわしい処遇（給与）が実現するよう、建設技能者の能力評価制度を策定する ・能力評価制度の検討結果を踏まえ、高い技能・経験を有する建設技能者に対する公共工事での評価や当該技能者を雇用する専門工事企業の施工業等の見える化を検討する ・民間発注工事における建設業の選働金共済制度の普及を関係団体に対して働きかける <p>○社会保険への加入を建設業を問わず全てのミニマム・スタンダードにする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全ての発注者に対して、工事施工について、下請の建設企業を含め、社会保険加入業者に取定するよう要請する ・社会保険に未加入の建設企業は、建設業の許可・更新を認めない仕組みを構築する <p style="font-size: x-small;">※給与や社会保険への加入については、週休2日工事も含め、継続的なモニタリング調査等を実施し、下請まで給与や法定福利費が行き渡っているかを確認。</p>	<p>I-Constructionの推進等を通じ、建設生産システムのあらゆる段階におけるICTの活用等により生産性の向上を図る。</p> <p>○生産性の向上に取り組む建設企業を後押しする</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中小の建設企業による積極的なICT活用を促すため、公共工事の積算標準等を改善する ・生産性向上に積極的に取り組む建設企業等を表彰する（I-Construction大賞の対象拡大） ・個々の建設業従事者の人材育成を通じて生産性向上につなげるため、建設リカレント教育を推進する <p>○仕事を効率化する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・建設業許可等の手続き負担を軽減するため、申請手続きを電子化する ・工事書類の作成負担を軽減するため、公共工事における関係する標準等を改定するとともに、IoTや新技術の導入等により、施工品質の向上と省力化を図る ・建設キャリアアップシステムを活用し、書類作成等の現場管理を効率化する <p>○限られた人材・資機材の効率的な活用を促進する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場技術者の利便的な減少を見直し、技術者配置要件の合理化を検討する ・補助金などを受けて発注される民間工事を含め、施工期間の平準化をさらに進める <p>○重層下請構造改善のため、下請次削減対策を検討する</p>

(出典) 国土交通省

2019年6月に公布・施行された新・担い手3法²²（図表2-1-9）では、働き方改革の推進や生産性向上への取組、災害時の緊急対応強化の観点から改正がなされた。このうち、工期に関する基準や著しく短い工期による請負契約の締結禁止等の工期に関する規定は、社会保険加入の許可要件化等の規定とともに、2020年10月1日に施行される。

建設業においては、一部の企業の事務職で週休2日制を適用しているものの、建設工事全体では、約65%が4週4休以下で就業しており²³、週休2日が確保できている割合は元請技術者約25%、下請技術者約11%、技能者約12%にとどまっている²⁴。こうしたことから国土交通省では、建設現場における週休2日の実現に向け、2014年度より直轄工事において週休2日モデル工事を実施して順次対象を拡大しており、また今後も現場の実態等を踏まえ、工期を自動算出する工期設定支援システム²⁵の高度化等の実施環境の整備・改善や地方公共団体等への拡大を進めていくとしている。一般社団法人日本建設業連合会（日建連）では、2017年12月に2017～2021年

²² 公共工事の品質確保の促進に関する法律（平成17年法律第18号。品確法）、建設業法（昭和24年法律第100号）及び公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律（平成12年法律第127号。入契法）の一体的な改正

²³ 日本建設産業職員労働組合協議会「2015時短アンケート」

²⁴ 国土交通省「週休2日の確保に向けたアンケートの実施結果」

²⁵ 工期設定に際し、歩掛かり毎の標準的な作業日数や、標準的な作業手順を自動で算出するシステム。国土交通省ウェブサイト（http://www.mlit.go.jp/tec/tec_tk_000041.html）より入手利用可能である。

建設経済レポート No.72 ©RICE 141

度の5年間を対象とした「週休二日実現行動計画」を策定し、全ての工事現場を対象として、土日の閉所による週休2日を目指し、2019年度末までに4週6閉所以上、2021年度末までに4週8閉所の実現を目指すとしている。この中で、日給月給制の技能者の総収入を減らさない、適正工期の設定を徹底する、必要な経費は請負代金に反映させる、生産性をより一層向上させる等の9つの基本方針を挙げている。

給与については、建設技能者の多くが日給月給制であることから²⁶、週休2日制の導入は手取りの減少につながるなどの反対意見もある。しかしながら、給与の不安定さは、給与の安定と休日を求める若者が建設業を避ける要因の1つでもあるため、建設企業は、週休2日制とともに月給制の導入を進め、建設技能者の賃金の安定を図っていく必要がある。日建連では、週休二日実現行動計画において、会員企業が、協力会社組織等を通じて社員化・月給制に取り組む専門工事企業に対して積極的な支援、関与を行うとともに、雇用形態移行までの間、日給月給制の技能者個人の年収が維持できるように労務単価を引き上げて年収減少分を補填するとしている。また、2019年4月には、技能や経験にふさわしい処遇を実現するため、技能者の資格や現場の就業履歴等を業界横断的に登録・蓄積するCCUSの本格運用が開始されており、建設技能者の能力評価制度や専門工事企業の施工能力等の見える化の取組も進められている。

社会保険については、元請企業及び下請企業がそれぞれ負うべき役割と責任を明確にした「社会保険の加入に関する下請指導ガイドライン」（2012年策定）が2017年に改訂され、法定福利費を内訳明示した見積書の提出の徹底や、適切な保険に加入していることを確認できない作業員の現場入場を認めないこと、就労形態別に各作業員が入るべき保険の明確化等がなされた。さらに、新・担い手3法による建設業法の改正により、社会保険への加入は建設業許可の要件とされ、2020年10月から施行される。

建設現場の生産性の向上のため、新・担い手3法では、限りある人材の有効活用に向け、工事現場の技術者に関する規制の合理化がなされた。このほか国土交通省では、積極的なICTの活用推進、許可申請や工事の書類作成負担の軽減や電子化も行われている。

さらに、発注者が休日や準備期間などを考慮した適正な工期を設定しなければならないが、受注者の側も適正な工期が確保されないような工事は受注しないこと、無駄な業務を削減して業務改善を行うこと、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方により労働時間を効率的に配分すること、技術の導入により省力化や自動化等を行うことのほか、後述するような個人個人の能力向上のための人材育成による労働生産性の向上も不可欠である。

²⁶ 国土交通省のアンケートによると、技術者の給与形態は月給制が9割以上（月給制92.9%、日給制6.4%）であるのに対し、技能者の給与形態は日給月給制が大半（月給制34.6%、日給制63.6%）である（2017年1月29日第3回建設産業政策会議資料「資料2-1 建設業の働き方として目指していくべき方向性」）。

図表 2-1-9 新・担い手3法の概要



(出典) 国土交通省

(2) 働き方の改革と具体的な取組

ここからは、取材を基に得た様々な取組事例を分野別に紹介する。取組内容は企業によって多様であり、必ずしも大企業だから可能であり中小企業だから不可能だということではない。むしろ中小・零細企業の方が、経営者と従業員の距離が近いため、意識共有がなされやすく、意思決定が早いことが期待できる。なお、紹介事例を参考に自社の行動へと移していく際に基本となるのは、1)「限られた時間でより高い成果を上げるための活動」と位置付ける、2)マネジメント層の意識を高める、3)焦らず一歩ずつ進めていく、4)活動に関わった人を評価する、5)自社にあったやり方で取り組む、の5つの考え方である²⁷。

①業務改善等の具体的な取組

優先順位の高い仕事に有限な時間資源を投入するなど、効率的に時間を使うという考え方を徹底するために、売上高ではなく、例えば利益率等、働き方改革につながる指標を重視するという経営判断も重要である。建設現場においては、作業の手待ちや手戻りが生じるのを防ぐことも必

²⁷ 大塚万紀子「実務の現場から提案する残業削減の必要性和課題」（佐藤博樹・武石恵美子「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」）

要であり、発注者と受注者の間に立って工程管理等を行う CM 方式²⁸の活用も考えられる。

他方、専門工事企業が元請企業とともに、従来とは異なる工法や作業手順を提案し、作業の効率化を図ろうとしても、設計監理者から前例がない、標準的な方法ではないとして、提案を受け入れられない事例も多いという。技術の進歩に伴い、新たな工法や作業手順が生み出されるように、現場に関わる全ての人々が一体となって創意工夫に取り組む必要がある。

- BYOD²⁹(自前端末の業務使用)を禁止し、場当たり的な端末や CAD ソフトの購入、中途採用者が使い慣れたソフトを使い続けることなどにより異なっていた社内の使用端末や使用ソフトウェアとそのバージョンを統一することで、設計データ等を異なるソフトウェアやバージョン間でファイル変換する際に生じるズレの修正作業が発生しないようにしている(専門工事業)
- 各支店が独自に作成している社内文書について書式統一を進めている(ゼネコン)
- 自社の現場作業がない日にも現場事務所で行っていた事務作業を、現場に出勤しないことを元請企業に事前通告した上で、テレワークで行い、移動時間や社用車の燃料消費を削減している(専門工事業)
- 別々に行っていた図面作製と顧客との調整を分けることをやめ、会議や打合せの回数を削減した(専門工事業)
- 本支店において社長と若手社員が直接対話する機会を設け、WLB についての意識向上を図っている(ゼネコン)
- 働き方改革についての機運醸成のため、マネジメント研修やアドバイザーを講師にしたワークショップを本支店や現場で開催している(ゼネコン)
- 建設業における働き方改革について、日建連のパンフレットを用いて顧客に理解を求めた(ゼネコン)
- 主力の協力会社の業務量の管理をして仕事を切らさないようにすることで、技能者の月給制への切り替えを促している(ゼネコン)

②時間にとらわれない働き方等の具体的な取組

働く時間が選択できる時間にとらわれない働き方には、所定よりも短い時間の勤務(短時間勤務等)、始業時間・終業時間の繰上げ・繰下げの柔軟な変更、勤務時間中の数時間程度中抜け、フレックスタイム制、朝方勤務、事業外みなし労働時間制度、裁量労働時間制度、変形労働時間制度等があり、こうした柔軟な働き方へのニーズは高まっている³⁰。

フレックスタイム制では、労働者は予め働く時間の総量(総労働時間)を決めた上で、日々の出退勤時刻や働く長さを自由に決定することができるため、日々の都合に合わせて時間を仕事と

²⁸ Construction Management 方式。プロジェクトの工期遅延、予算超過などを防止するため、マネジメントを専門に行う CMr (コンストラクション・マネジャー) が、技術的な中立性を保ちつつ、発注者、設計者と一体となってプロジェクトの全般を運営管理する方式。

²⁹ Bring Your Own Device

³⁰ 内閣府「企業等における仕事と生活の調和に関する調査研究報告書(平成31年3月)」、日本建設産業職員労働組合協議会「2018 時短アンケートの概要」、設備女子会「設備女子の働き方に関するアンケート結果報告(2015)等

プライベートに自由に配分でき、WLBが実現しやすいというメリットがある³¹。例えば、曜日によって働く時間を変えることで、配偶者との育児や介護の分担、本人の通院や自己研鑽等の時間の確保がしやすいといったことが考えられる。また、使用者にとっても、労働時間の効率的な配分により労働生産性が向上し、WLBを実現しやすい職場となることによって労働者の長期定着が図られるなどのメリットがある。さらにフレックスタイム制では所定の総労働時間に変更がないため、使用者にとっては短時間勤務のような労働時間と給与の調整が不要であり、労働者にとっては給与の減額やキャリア形成上の不利が生じにくいというメリットもある。また、2019年4月にはフレックスタイム制の労働時間の清算期間が1か月から3か月に拡充されたことから、例えば、建設現場においても建設工事の繁閑に合わせた労働力調整の可能性がある。なお、フレックスタイム制の導入には、就業規則等への規定や労使協定で所定の事項を定める必要がある。

- 現場社員を含む全社員を対象としたコアタイムのないフレックスタイム制を導入しており、現場社員も、現場作業がない場合など業務状況に応じて、利用している(ゼネコン)
- 全社への導入を目的としてフレックスタイム制を試行したところ、特に現場においても運用可能であることが分かり、また現場社員も早めに帰れる制度があるとよいつの意見もあったことから、全社で導入予定である(ゼネコン)
- 育児・介護等を担う社員を対象としたフレックスタイム制を導入している(ゼネコン(複数))
- 仕事の波が大きい設計担当を対象にフレックスタイム制を試行導入している(ゼネコン)
- チームで働く現場ではフレックスタイム制の利用はしにくい面があるため、柔軟な勤務時間管理を試行しており、台風等の天気やコンクリート打設等で工程上手待ちが生じる場合は、工事長の判断で休みにしている(ゼネコン)
- 現場では、朝礼を担当するA勤務と朝礼を担当しないB勤務に分けるスライド勤務方式を試行している(ゼネコン)
- 現場監督を早朝・夕方担当と日中担当の二人体制にすることで、育児や介護等で時間的制約のある社員も現場で働けるようにしている(工務店)
- 育児、介護以外の病気、障害、通院や家庭の事情など、職員のライフスタイルに合わせたフレキシブルワーク制度を設けている(ゼネコン)

時間にとらわれない働き方を検討するに際し、建設現場で問題となるのが朝礼である。朝礼には、その日その現場で働く労働者の健康状態の確認や安全確保のための注意事項伝達の場合としての役割があるが、フレックスタイム制や短時間勤務の労働者が増えるにつれて、朝礼の実施方法についても工夫が必要になってきている。

- 元請企業と交渉し、育児等の事情により8時の朝礼に出られない社員は、9時の出勤時にその日の安全事項の伝達を受ける対応をとってもらっている(専門工事業)

³¹ 厚生労働省「フレックスタイム制のわかりやすい解説&導入の手引き」

- 朝礼を実施しないという取組を試行していた支店があった(ゼネコン)
- 育児等の事情により現場の朝礼に出られない作業員に対して、出勤時に個別にその日の安全事項の伝達をしたり、朝礼の録画を見せたりする対応をしている(ゼネコン)
- 作業の関係上、午後から現場に入るような職種の作業員には、入場時に個別の対応をしている(ゼネコン(複数))

また、朝礼に関しては、その日の作業現場や内容の確認、資材の準備を所属企業内で終えた上で渋滞に巻き込まれずに朝8時の現場での全体の朝礼に間に合うようにするため、朝6時には所属企業に集合するといった形態をとっている企業がある。この現場での朝礼までの拘束時間は、企業の指揮監督下にある場合には労働時間に含まれ、労働災害の対象にもなるが、企業によっては労働時間に含めず、時間外手当を支給していない可能性もあるとのことである。

このほか、短時間勤務や短日勤務³²の正社員といった所定労働時間を短く設定した勤務形態を導入することは、時間的制約のある人材も担い手として積極的に活用していくことにつながるため、検討を進めることが望ましい。

③場所にとらわれない働き方の具体的な取組

場所にとらわれない働き方であるテレワークとは、ICTを活用し、時間や場所を有効に活用できる柔軟な働き方であり、在宅勤務(自宅もしくは自宅に準ずる実家等で働くこと)、モバイル勤務(乗り物の中やホテル、カフェ、空港等で移動中に働くこと)、サテライトオフィス勤務(会社が準備した所属オフィス以外の仕事ができる場所で働くこと)の3つの形態がある。テレワークの導入により、企業にとっては、育児や介護等を理由とした離職等の人材損失を防げること、無駄な移動時間の削減等で生産性の向上が図れること、災害時に出勤しなくても自宅で業務ができるため事業継続できること、遠隔地の優秀な人材が確保できること、働きやすい職場といった企業イメージの向上により求人活動で有利になることなどのメリットがある。労働者にとっては、育児や介護、治療等と仕事を両立しやすく、また通勤時間削減により自由時間の増加や通勤に伴う身体的精神的負荷の軽減につながるなどのメリットがある。

テレワークは、営業職や事務職(いわゆるホワイトカラー)を対象とした働き方という印象があるが、建設現場等で働く社員にもデスクワークがあり、テレワークを導入できる余地があり、実際に導入している企業がある。例えば、造園工事、電気工事等では設計や積算、施工計画や施工図の作成等があり、いずれの専門工事においても元請等に提出する日報や工事施工報告書の作成作業がある。また、測量業や地質調査業ではデータ加工やデータ解析といった業務、建設コンサルタントや建築士では計画・設計等の業務が占める割合も多い。

テレワークの導入や利用促進に当たっては、業務改革(業務分析とデジタル化)、ICT導入(マネジメントの仕組みや情報セキュリティ)、制度整備(勤怠管理や進捗管理等のルール)の設計と構築)、意識改革(トップ主導の意識改革)を進める必要がある。その際には、テレワークで行う業

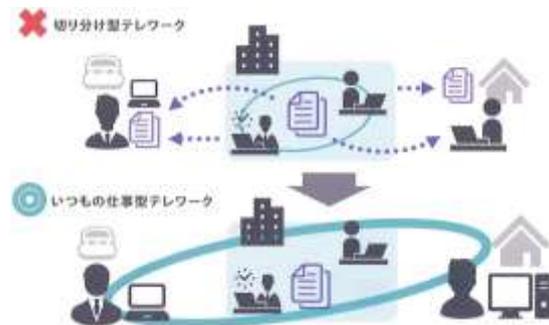
³² 1日当たりの勤務時間はそのまま、週4日勤務など週当たりの勤務日数を減らすこと

務を切り分けるのではなく、書類、スケジュール、ワークフロー、電話、タイムカード、会議室等の業務に必要な「仕事道具」をクラウド上等においてオンライン化する「普段の仕事のデジタル化」(図表 2-1-10)により、オフィスでも社外でも同じ業務ができる環境を目指すことが重要である(図表 2-1-11)。これにより、災害時や子どもの急な発熱等、突発的にテレワークを行う場合でも通常どおりの業務を行うことができるようになる。このほか労働者の働き過ぎと上司の不信感、コミュニケーション不足を予防するためのアプリ等があり、企業の必要に応じた活用が考えられる。

図表 2-1-10 業務環境のデジタル化・オンライン化による場所にとられない業務環境(左)



図表 2-1-11 テレワークでの仕事イメージ(右)



(出典) 神奈川県「中小企業のためのテレワーク導入ガイド～人材確保と生産性向上を目指して～」

テレワーク導入済み又は導入予定の企業は 2018 年には 26.3%と増加しており、導入済み企業の多くがその効果を認めているが、導入済み企業の 6 割弱で利用者が従業員の 10%未満となっており³³、制度があっても多くの従業員が使えないか使いにくい状況となっている。特に利用者が育児や介護等をしている社員や内勤の社員のみ限定されると、利用対象外の社員から不満が出ることがある。そのため、全社員を対象とした導入を見据えてそのアピールをしつつ利用対象者を限定した試行導入を行ったり、上司の利用を促して利用しやすい環境づくりをしたりするなど、上司や同僚の理解が得られないことによる利用しにくい雰囲気といったテレワークの活用を阻む要因を取り除いていくことが重要である。

- 様々な事情により在宅勤務が必要な場合が出ている[今後生じると考えられる]ことから、対象者を限定しない在宅勤務を導入している(ゼネコン(複数))
- 現場職員を含む勤続約 10 年以上の社員のほか、勤続約 10 年未満でも育児・介護中の社員を、テレワークの対象者としている(ゼネコン)
- ケガや病気の治療のため通勤が困難な社員には継続した在宅勤務(月 1 回程度の出社等、個別に条件を設定)を許可している(ゼネコン)
- テレワークの対象を、育児、介護、治療中の社員に限定している(ゼネコン)

³³ 総務省「平成 30 年通信利用動向調査の結果」

- テレワークを実施すれば必ず効率的になるわけではないため、社員の自宅が在宅勤務に適した環境かどうか(防犯面、専用スペースの有無(子どもの勉強机を共有していないか)等)を確認の上、個別に在宅勤務を許可している(専門工事業)
- 現場事務所で行う業務を特定の曜日に集中させることで、現場職員もテレワークを実施している(ゼネコン)
- 現場業務でも、金曜や月曜にテレワークの仕事を集中させて、介護のための帰省先近くのサテライトオフィスで勤務することを可能にしている(ゼネコン)
- 上司の理解がないと利用がなかなか進まないため、上司に在宅勤務の試行を促しており、部門によっては1回以上の試行を義務化している(ゼネコン)
- 子供が不登校になった社員にも一定期間の在宅勤務を許可した(中小ゼネコン)
- 営業と設計の社員を対象に、外部のサテライトオフィスを利用できるようにしている(ゼネコン)
- セキュリティの観点から外部のサテライトオフィスの利用は禁止しているが、全ての現場事務所を各種印刷機器等も備えたサテライトオフィス化し、移動時間の短縮と社用車の燃料使用量削減を図るとともに、異なる現場担当の従業員間でのコミュニケーションのきっかけにしている(専門工事業)
- 各地の常設事務所にタッチダウンスペースを設け、所属していない社員でも利用できるようにしている(ゼネコン)
- エリアオフィスのリニューアル時にサテライトオフィスを設置した(ゼネコン)
- 社員にスマートフォンを配布し、会社にかかってきた電話を各社員のスマートフォンに転送できるようにしたことで、会社で仕事をする社員の電話対応の負担増加を予防している(ゼネコン)
- 社員にモバイルノートパソコンを配布し、セキュリティ対策を整備したことにより、申請不要のモバイル勤務が可能となった(ゼネコン)
- 社員にタブレット端末を配布したことにより、メール確認等の軽易な作業はいつでもどこでも可能となった(ゼネコン)
- テレワークの前後に仕事の予定や成果を上司に報告するルールにしており、在宅勤務時の方が部下の仕事の進捗が分かるという上司の意見もある(ゼネコン)
- 在宅勤務の実施前に上司に業務予定をメールするルールにすることで、働き過ぎや管理不足の不安を予防するとともにコミュニケーションの機会としている(ゼネコン)
- テレワーク実施前に会社に業務予定を電話するルールにすることで、声で本人の体調等を確認し、働き過ぎや管理不足を予防している(専門工事業)
- 上司へのテレワークの実施連絡を社内用のチャットアプリでできるようにし、上司部下のコミュニケーションの円滑化を図っている(ゼネコン)
- サーバーを全てクラウド上に置くことが可能な環境を整備し、テレワークでもアクセス可能としているほか、パソコンを遠隔操作可能なシステムを利用することで、データ量の多い BIM/CIM もテレワークで作業できるようにしている(ゼネコン)

- セキュリティの観点から、リモートデスクトップ³⁴接続を採用している(ゼネコン)
- データは本社のサーバーに、そのバックアップをクラウド上に置いて、テレワークでもアクセス可能としている(専門工事業)

④ICT等の技術導入の具体的な取組

生産性の向上やテレワーク等の柔軟な働き方の実現には、ICT等の技術の導入は不可欠であり、技術が発達してきたからこそ新しい働き方が可能になってきた。施工におけるICT技術の活用もあるが、他産業でも進んでいる労務管理等でのICT技術の導入も進める必要がある。ゼネコンを対象に当研究所が実施したアンケート調査³⁵では、ほとんどの会社がタブレット端末、TV会議システム、社内無線LAN、クラウドでのファイル共有、ビジネスチャットツール、RPA³⁶による定型業務の自動化等の取組を実施済みで、導入効果はこの順に高いようである。このうち、タブレット端末の配布は、設計図を現場事務所に取りに戻る必要がなく手元ですぐに確認できる上、技能者が高齢化する中、図面の細部を拡大して見ることができると好評との意見があった。

- 社内だけでなく社外の取引先ともTV会議を実施し、打合せの効率化と移動時間及び社用車の燃料使用量の削減につなげている(専門工事業)
- CCUSを全対象社員に取得させ、自社の勤怠管理にも使用している(専門工事業)
- CCUSを自社の勤怠管理に用いることで、事務所における作業が効率化した(専門工事業)
- 外国人にも使えるよう、勤怠管理のアプリケーションを開発して活用している(専門工事業)
- 全社からRPA化する作業の提案を募集し、実行できる作業はRPA化している(ゼネコン)
- 人事関係の帳票を電子化し、電子承認に移行した(ゼネコン)
- Facebookのグループ、メッセージ、動画通話を活用して現場との情報共有をしている(工務店)
- ソフトウェア開発会社出身のコンサルタントを活用して社内に各種ソフトウェアを導入したことで、社内データの分析等が大幅に効率化できた(ゼネコン)
- Office365等のツールの良い使い方について、社内のメールマガジンで発信している(ゼネコン)
- 社員にタブレット端末を配布し、外勤や現場で図面を見られるようにしたほか、電子承認により管理者がどこにいても決裁できるようにしている(ゼネコン)
- 全社員を対象にチャットアプリを導入し、テレワーク等の際の業務連絡の効率化やコミュニケーションの円滑化を図っている(ゼネコン)
- 鉄筋の結束作業を効率化するため、鉄筋結束機を全員分導入した(専門工事業)

³⁴ 社内の端末のデスクトップ画面を、ネットワークを通じて手元の端末に転送して遠隔から操作すること

³⁵ 大手ゼネコン13社を対象に2019年10月8日～10月30日に郵送にて実施、回答数9

³⁶ Robotic Process Automation

(3) 育児、介護、治療等との両立支援と具体的な取組

働き方改革の結果として長時間労働が是正され、労働者が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で「選択」できるようになることが望まれるが、そうした状況下でも、育児、介護、治療等の場合には仕事との両立が困難な場合がある。このうち育児と介護については、育児・介護休業法³⁷に基づく制度が整備・拡充されており、他国と比較しても充実したものとなっている。

他方、両立支援制度の対象範囲（目的）が育児や介護に限定されていると、対象外の社員から休業取得者の仕事をカバーすることへの不満が出て、両立支援制度が利用しにくい状況になりうる。そのため、企業独自の両立支援制度において治療や自己啓発、社会貢献活動等、両立支援制度の対象範囲を広くすることが重要であり、利用対象者が増えれば、休暇や休業の取得等もお互いさまだと思える人が増え、両立支援制度を円滑に機能させることが期待できる³⁸。

また、特に育児との両立に関して、制度の充実とともに、制度利用者の偏りや利用期間長期化により復職後に活躍できなくなるといった課題が生じ、その結果として、職業経験年数の差等から生じる女性の昇進の遅れや低い女性管理職割合等につながっている現状がある³⁹。そこで、本稿では、両立のための支援が必要な状況別に、特に、キャリアを中断しないで早期復帰でき、キャリアアップやスキルアップにつながるような取組事例を紹介する。なお、育児・介護休業法に基づく育児休業や介護休業等の法定休暇については、就業規則に必ず記載しなければならないが、就業規則に記載がない場合でも取得できる。

①育児との両立に関する具体的な取組

育児との両立は、介護に比べると比較的短期間であり、出産が前もって分かるため、企業のWLB支援や従業員の制度利用の計画が立てやすい。その一方で、子どもの世話は毎日のことであるため、通常は1日単位で育児と仕事を両立する必要がある、1日の勤務時間に制約が生じやすい。例えば、未就学児の睡眠時間は、乳児期（6か月）で13~14時間程度、乳幼児期（1~3歳）で11~12時間程度、幼児期（3~6歳）で10~11時間、学童期（6~12歳）で8~10時間⁴⁰であり、その残りの時間から、フルタイム勤務の場合の勤務8時間、休憩1時間、通勤往復2時間の計11時間を除くと、残りの時間は、幼児期以降でも2~3時間しかない。家事は子どもの就寝後の実施、外注化・機械化を行うにしても、保育園の送迎、食事や入浴の補助、寝かしつけ、宿題対応等の育児に充てられる時間はごくわずかとなる。さらに、子供の急な発熱に対応する必要もあり、配偶者との分担、職場や上司の理解が不可欠となる。

³⁷ 育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成3年法律第76号）

³⁸ 佐藤博樹・武石恵美子「職場のワーク・ライフ・バランス」

³⁹ 一般労働者における男女の所定内給与額の格差は長期的には縮小傾向にあるが、2018年の男性一般労働者の給与水準100に対する女性一般労働者の給与水準は73.3（対前年比0.1低下）、一般労働者のうち、正社員・正職員の男性の給与水準100に対する正社員・正職員の女性の給与水準は75.6（対前年比0.1低下）である。また、勤続年数は、男性13.7年、女性9.7年である（厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」）。

⁴⁰ 厚生労働省「未就学児の睡眠指針」

育児・介護休業法の改正により、育児休業のほか、短時間勤務、所定外労働の制限、子の看護休暇、時間外労働の制限、深夜業の制限等、育児と仕事の両立支援制度は充実してきている。しかし、希望する社員に単に両立支援制度を利用させるだけではなく、本人のキャリアアップやキャリアの見通しを立てた利用を促すことが重要になってきている。

また、社員の育児休業取得は、その職場内での業務見直しを行う好機である。育児休業取得者の仕事を他の社員に担当させる方法には、主に、休業者が担当していた業務を外部から確保した要員で代替する「直接代替方式」や、休業者が担当していた業務を複数の職場成員が少しずつ分擔する「分擔方式」、休業者の業務を下位職位の者が担当しその者の業務を更に下位職位の者が分擔していく「順送り方式」の3つがある⁴¹。このうち、順送り方式の場合、最下位の業務を代替要員で賄いやすく、下位職位の若手社員にとっては、より高度な業務に挑戦する好機にもなりうる⁴²。同僚の理解促進につながるよう、上司は部下の育児休業取得を積極的に活用して、職場の効率化と部下のスキルアップによる生産性向上を図ることが望ましい。

- 育児休業取得前と育児休業復帰時に本人、上司、人事での三者面談を実施し、制度説明等をしている。(ゼネコン)
- 外部講師を呼んで育児休業中の女性社員を対象とした育児休業復帰セミナーを毎年開催しており、復職への心構えや育児期のキャリアについて考え、スムーズな職場復帰を支援している(ゼネコン)
- 育児休業明けの社員も、本人の希望により、現場に復帰させている(ゼネコン)
- 育児中の社員には自宅に近い現場を担当させており、子どもの急な発熱による早退等も柔軟に対応している(専門工事業)
- 育児に関するハンドブックを配布している(ゼネコン)
- 各本支店で育児休業復職者向けランチミーティングを実施し、会社の説明をするとともに、先輩社員の育児経験を聞く機会としている(ゼネコン)

育児休業は男女同様に利用可能な制度であるが、女性の取得率は82.2%に上るものの、男性の取得率は6.16%であり⁴³、2010年より専業主婦(夫)家庭での取得や配偶者同時取得が可能となって以後も、男性新入社員の約8割が育児休業取得を希望しているとされながら、パタニティハラスメント⁴⁴など男性が育児休業を取ることに否定的な見方をする職場が多いことなどから伸び悩んでいる。しかし、自社の男性社員が、家事・育児等の多様な経験を職務に生かすことは、企業にとってもメリットとなる。厚生労働省では、中小企業における男性の育児休業取得を促進するための研修資料⁴⁵を作成し、活用を促している。

⁴¹ 『日本労働研究雑誌』編集委員会「特集解題「ワーク・ライフ・バランスを求めて」」（「日本労働研究雑誌」2002年6月号（No.503））

⁴² 佐藤博樹・武石恵美子「男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット」

⁴³ 厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」

⁴⁴ 育児参加を希望する男性へのハラスメント

⁴⁵ 厚生労働省「男性の育児休業取得促進研修資料—中小企業における取組推進のために—」

国土交通省では、第4次男女共同参画基本計画（2015年12月閣議決定）を踏まえて、2016年4月に「国土交通省直轄工事における総合評価落札方式の運用ガイドライン」を改正し、総合評価において、配置予定技術者が出産・育児等で休業していた期間も考慮して評価することとし、育児休業の取得と現場での活躍を後押ししている。また、技能者については、CCUSの導入により、出産や育児等で一旦現場を離れた後も、過去の就業履歴を証明できる環境が整った。

- 失効積立年休の一部(20日分)を育児休業として利用できるようにして取得しやすくしており、男性社員の育児休業取得意欲の向上、取得人数の増加、取得期間の長期化につながっている(ゼネコン)
- 早くから周囲との調整を進め、現場異動時休暇を取得するタイミングに取得するといった、実際の事例を公表することで、男性社員の長期の育児休業(平均50日超)につながっている(ゼネコン)
- 育児休業の一部(5日分、20日分、1か月分等)を有給にして取得しやすくしている(ゼネコン(複数))
- 社員の育児休業取得実績があることで、出産しても育児休業を取得して働き続けるという選択肢があることが社員に認識されている(専門工事業)
- 育成した職人には継続して働いてもらいたいことから、育児休業を取得させており、複数名、複数回の育児休業取得実績がある(専門工事業)

次世代育成支援対策推進法では、民間企業⁴⁶に労働者の仕事と子育ての両立を図るための対策や実施時期、目標等を記載した一般事業主行動計画の策定・届出を義務付けている。同行動計画に定めた目標を達成した等の一定の基準を満たした企業は、厚生労働大臣の認定(くるみん認定)又は特例認定(プラチナくるみん認定)を受けることができ、子育てサポート企業としてそれぞれ認定マーク(くるみん)、特例認定マーク(プラチナくるみん)を使用することができる。

公共調達において、くるみん認定企業・プラチナくるみん認定企業、後述するえるぼし認定企業やユースエール認定企業等のWLB等推進企業(図表2-1-12)を積極的に評価し、これらの企業の受注機会の増大を図る観点から、女性の活躍推進に向けた公共調達及び補助金の活用に関する取組指針⁴⁷に基づき、WLB等推進企業は総合評価落札方式又は企画競争による公共調達において加点評価されることになっており、既に国の機関や独立行政法人等、地方自治体において実施されている⁴⁸。

図表 2-1-12 WLB 等推進企業に求められた認定マーク



(出典) 厚生労働省「女性の活躍加速のためのワーク・ライフ・バランス等を推進する企業を公共調達等において評価する取組」

⁴⁶ 常時雇用する労働者が100人以下の企業は努力義務

⁴⁷ 2016年3月22日すべての女性が輝く社会づくり本部決定

⁴⁸ 内閣府「公共調達における受注機会の増大に関する取組状況のフォローアップ結果について(平成30年度)」

● くるみん認定を受けている(ゼネコン(複数))

日々あるいは週単位等の家事・育児分担、子どもの急な発熱等の突発事項への対応は、配偶者と協力して行うべきものと考えられるが、日本では他国と比較して、家事や育児の負担が極端に女性に偏っている傾向がある⁴⁹。夫の家事・育児時間が長いほど妻の就業継続割合が高いとの調査結果があることから、夫婦間での家事・育児分担を平等にすれば、女性が仕事上のキャリアを継続して活躍できるという面だけでなく、女性が勤務する企業や職場ばかりが育児コストを過重に負担することがなくなり、企業間競争の面からも公正となりうる⁵⁰。

- 既婚者等を採用する場合は、夫婦同席面接を実施し、配偶者(夫)に家事育児の分担(が増える)可能性を理解してもらっている(専門工事業)
- 外部講師を呼んで両立支援セミナーを開催している。夫婦や結婚前のカップルに加え、独身男性の参加も認めており、一旦役割分担ができると変更しにくい家庭内の家事・育児が女性(特に自社の女性社員)に偏ることなく分担して行えるよう、夫婦で役割分担を話し合う場を設けている(ゼネコン)
- 妊娠中、育児休業中、育児休業復帰後1年以内の社員を対象とした研修に、参加者の要望を基に、本人だけでなく上司と配偶者にも参加してもらい、上司や配偶者の理解につなげている(ゼネコン)
- 配偶者も参加可能なセミナーを開催し、家庭での工夫や夫への働きかけ方など先輩社員の例を聞く機会を設けている(ゼネコン)
- その日の作業内容の説明等を行う朝礼等があるため朝の出勤時刻が早いものの、作業次第で早く帰宅できるため、保育園の送り等を社員の配偶者や家族が行い、迎え等を社員が行うという家族内での分担が可能である(専門工事業)
- 働く妻を持つ男性社員が、育児休業を取得したり、PTA等の活動に参加したりして、社会で経験を積むことを積極的に応援した(工務店)

さらに、育児においては、保育所や学童保育等の日常的なサービスの利用可能性が職場復帰の鍵となる。2019年10月から幼児教育・保育の無償化が開始されたが、保育所の待機児童数は減少傾向にあるものの未だ多く、地域差があり、442の市区町村(25.4%)⁵¹で待機児童が発生しているなど、職場復帰の妨げとなっているため、企業も取組を行っている。このほか、育児を理由に退職した社員に対する再雇用制度を設けている企業もある。企業にとって、元社員は、社内制度を理解した即戦力となる人材であるため、公式な制度を設けていなくとも、個別対応により再雇用を実施しているところもある。

- 保育所入所手続の時期的な目安と子どもの月齢別の入所しやすさ等の保活⁵²情報を社員向けのライフサポートブック(冊子)で紹介している(ゼネコン)

⁴⁹ 内閣府「令和元年版男女共同参画白書」(6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間の国際比較)

⁵⁰ 佐藤博樹・武石恵美子「男性の育児休業 社員のニーズ、会社のメリット」

⁵¹ 厚生労働省「保育所等関連状況取りまとめ(平成31年4月1日)」

⁵² 子どもを認可保育園等に入れるために保護者が行う活動のこと

- 育児休業期間の短縮を可能とし、延長の回数を柔軟にすることで、定員に空きが出るなどして保育所に入所できるタイミングですぐに復帰できるようにしている(ゼネコン)
- 保育所がまだ開いていない早朝に対応した事業所内保育所を設置することで、育児中も現場の朝礼に出られるなど復帰しやすくしている(専門工事業)
- 企業主導型保育所の提携をしている(ゼネコン)
- 保育所の情報を収集し、育児休業中や認可外保育園利用中の社員に提供している(専門工事業)
- 保育所選びや希望する保育所に入所するまでの「保活」の進め方やノウハウ提供等の相談窓口として保活コンシェルジュサービスを導入している(ゼネコン)
- 育児や介護等のやむを得ない理由による退職の場合、会社が認めれば復職できる制度を設けている(ゼネコン(複数))
- 配偶者帯同のための最大3年間の休職制度を設けている(ゼネコン)

2021年1月より、子の看護休暇は時間単位で取得することが可能になるため、子どもの急な発熱への対応の際に利用しやすくなる。なお、有給の子の看護休暇制度を導入し、休暇を取得した労働者が生じたなど要件を満たした事業主には、両立支援等助成金が支給される⁵³。

②介護との両立に関する具体的な取組

介護を必要とする期間の平均は54.5か月であるものの6か月未満から10年以上とばらつきがあり⁵⁴、要介護者の状況や近居・遠隔地等により個別性が強く突発的に必要になることが多いため、育児に比べ見通しが立てられないといった特徴がある。また、日頃から両立できるような働き方があり、相談できる職場風土が構築されている場合や介護との両立について事前に情報提供を受けて心構えができている場合には、労働者は漠然とした不安感が減少して介護に直面しても仕事を続けられると思うようになるという⁵⁵。このため、介護との両立支援は、育児との両立支援とは異なるものであるという認識の下、事前に介護の課題に直面した場合の対応について情報提供しておくなど、企業と労働者がともに介護に備えておくことで、管理職やベテラン職人等、介護に直面しやすい40～50代の社員の突然の介護離職という戦力減少を防ぐことにつながる。

育児・介護休業法の改正により、介護休業のほか、短時間勤務、所定外労働の制限、介護休暇、時間外労働の制限、深夜業の制限等、介護と仕事の両立支援制度は充実してきている。介護との両立支援は技術的で知識に近い面もあり、厚生労働省が作成・公表している両立準備ガイドや社内研修テキスト等がそのまま活用できる(図表2-1-13)。

- 希望者を対象とした介護セミナーを毎年開催している(ゼネコン(複数))
- 現場で出張介護セミナーを実施し、協力会社の作業員や職長等にも参加を促している(ゼネコン)

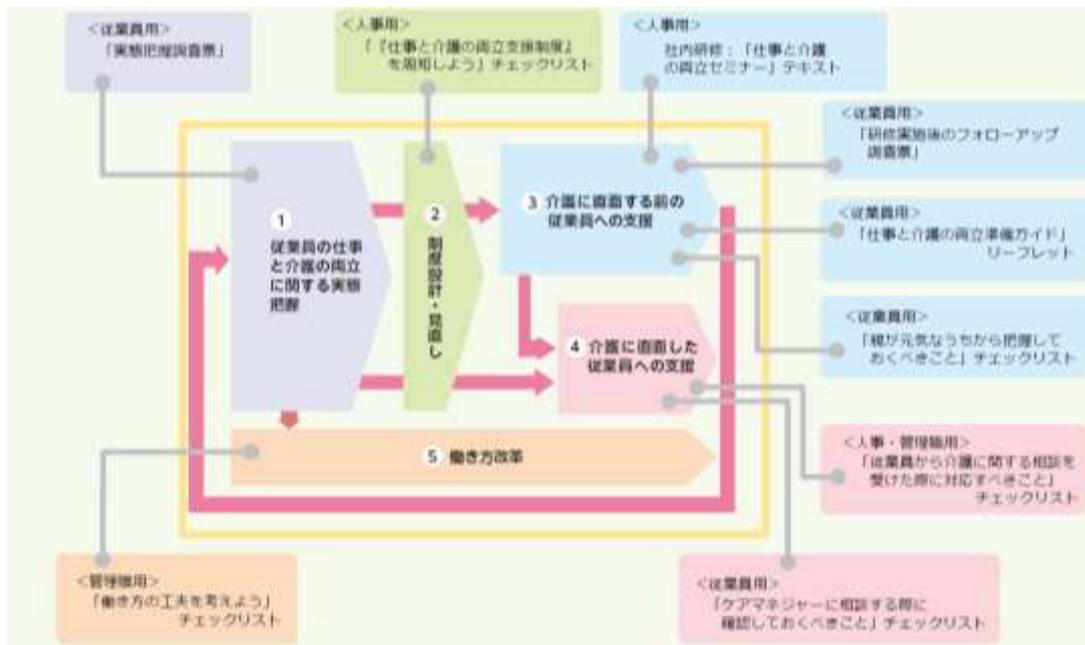
⁵³ 厚生労働省「事業主の皆さまへ 子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得できるようになります！(施行は令和3年1月1日です)」、「子の看護休暇・介護休暇の時間単位での取得に関するQ&A」

⁵⁴ 公益財団法人生命保険文化センター「平成30年度生命保険に関する全国実態調査」

⁵⁵ 佐藤博樹・矢島洋子「新訂 介護離職から社員を守る ワーク・ライフ・バランスの新課題」

- 介護セミナーの内容を動画で配信し、特にお盆や年末年始等の長期休暇の前や長期休暇中に見られるようにしている(ゼネコン(複数))
- 介護に関する基本的な事項や心構え、介護保険をはじめとする公的支援や社内制度、介護対応例、仕事との両立ポイント等を掲載した介護のハンドブックを全社員に配布し、イントラにも掲載している(ゼネコン)
- 介護に関する社内制度等についての冊子を作成し、全社員〔又は介護保険制度の被保険者となる40歳以上の社員〕に1冊ずつ〔又は親への配布を想定して2冊ずつ〕配布している(ゼネコン(複数))
- 介護の基本的な事項について、介護のドラマを含むeラーニングを実施している(ゼネコン)
- 介護についての必要な情報をイントラに掲載し、随時見られるようにしている(ゼネコン(複数))
- 外部の介護相談窓口と契約し、社員が相談できるようにしている(ゼネコン)

図表 2-1-13 「介護離職を予防するための両立支援対応モデル」と各取組を進める際の「お役立ちツール」



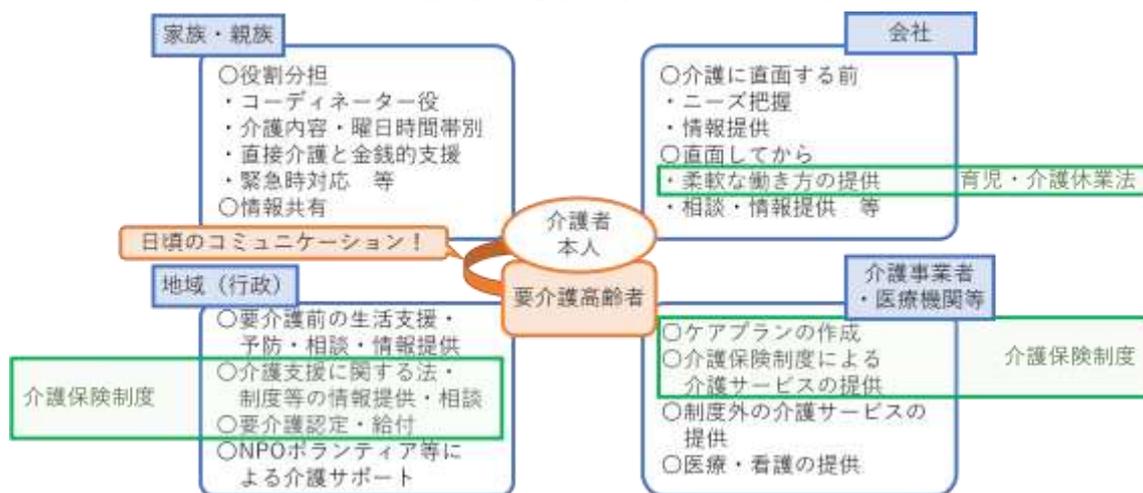
(出典) 厚生労働省「仕事と介護の両立支援実践マニュアル(企業向け)」

育児休業が育児をするための制度であるのに対し、介護休業は自分で直接介護をするための制度ではなく、介護の長期的なプランを立てるための制度である。介護休暇や介護休業を利用する際は、仕事と介護が両立できるよう、必要な情報を集め、介護保険制度やその他の社会サービス、企業の支援を適正に利用し、仕事と介護が両立できるような環境を家族やケアマネージャー等と連携してマネジメントすることが大切であり⁵⁶(図表 2-1-14、図表 2-1-15)、企業の側にもそうした認識の下で制度を利用させることが重要である(図表 2-1-16)。

⁵⁶ 具体的には、介護認定やケアプランの作成など介護保険制度のサービスを受ける準備、様々な介護サービスの情報収集や契約、施設の見学や契約、要介護者本人を含めた家族間での十分な話し合いや役割分担である。

2017年の育児・介護休業法の改正により、介護休業は、介護が必要な家族一人につき、通算93日間・3回まで分割して取得できるようになったことから、介護体制づくり、老人ホーム探し、終末期の看取りの付き添いといった分割取得が考えられる。また、2021年1月より、介護休暇を時間単位で取得することが可能になる。なお、有給の介護休暇制度を導入し、休暇を取得した労働者が生じたなど要件を満たした事業主には、両立支援等助成金が支給される⁵⁷。

図表 2-1-14 介護における多様な社会資源の活用イメージ



(出典) 矢島洋子「企業だけでなく～社会で支える仕事と介護の両立」

図表 2-1-15 仕事と介護の両立ポイント (労働者) (左)
図表 2-1-16 仕事と介護の両立施策の見直しの視点 (企業) (右)

- ①職場に「家族等の介護を行っていること」を伝え、必要に応じて勤務先の「仕事と介護の両立支援制度」を利用する
- ②介護保険サービスを利用し、自分で介護をしすぎない
- ③ケアマネージャーを信頼し、何でも相談する
- ④日ごろから家族や要介護者宅の近所の方々と良好な関係を築く
- ⑤介護を深刻に捉えすぎずに、自分の時間を確保する

(出典) 佐藤博樹「仕事と介護の両立へ制度活用」
(建設通信新聞 2018年7月11日)

- ①長期の休業利用に陥ることを防ぐ
- ②必要に応じて1日・半日・時間単位等の休暇をとれるようにする
- ③できるだけフルタイムに近い勤務時間で働けるよう働き方の柔軟性を高める
- ④時間短縮となる場合は、短時間だけでなく短日勤務の選択肢を設ける
- ⑤①～④の働き方を前提として、両立可能な介護体制づくりを検討する
- ⑥遠距離介護やその他特殊事情に基づく困難事例は、①～⑤の対策を踏まえて検討する

(出典) 矢島洋子「両立支援制度の設計・見直し」⁵⁸

⁵⁷ 厚生労働省「事業主の皆さまへ 子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得できるようになります！（施行は令和3年1月1日です）」、「子の看護休暇・介護休暇の時間単位での取得に関するQ&A」

⁵⁸ 佐藤博樹・矢島洋子「新訂 介護離職から社員を守る ワーク・ライフ・バランスの新課題」

- 介護休業の社内での名称を「仕事と介護の両立準備休業」や「介護準備休業」とし、介護休業の趣旨を社員に分かりやすく示している(他業種)
- 育児・介護休業法では対象家族1人につき、通算93日・3回までとしている介護休業の取得回数を5回⁵⁹まで増やし、必要に応じて取得できるようにしている(ゼネコン)
- ケアマネージャーとの相談や病院受診の付添い等、数時間の休暇が必要な場合に対応できるよう、介護休暇を時間単位で取得できるようにしている(ゼネコン)
- 失効した年次有給休暇の積立制度(最大60日、最大80日等)を設け、介護のために半日単位[又は1日単位]で取得できるようにしている(ゼネコン(複数))
- 介護のための帰省の旅費を補助している(ゼネコン)

日々の仕事と介護との両立に必要な支援は、介護が必要になった主な原因⁶⁰や要介護度、訪問型、通所型、入所型といった介護サービスの利用状況等により異なる。訪問型や通所型の介護サービスを利用する場合、1日単位での両立を実現する所定労働時間の短縮やフレックスタイム制等が考えられるが、育児と異なり介護の場合には親族間での分担⁶¹や施設入所もあり得ることから週単位や月単位での両立を実現するための短日勤務やフレックスタイム制度の要望もある。介護の担い手は40～50代の世代が多いことから、介護離職は、職務経験を有する人材を失う企業にとっても、収入と金銭的余裕、気分転換先、さらには看取り後の職場を失う介護者にとっても、プロによる自立を重視する専門的な介護を受ける機会が減る要介護者にとっても不幸であり⁶²、企業は柔軟な働き方を用意して介護離職を予防することが大切である。企業によっては、介護を理由とした離職者の再雇用について、制度で又は個別に対応している。

- 介護のための短時間勤務や短日勤務の制度を設けている(ゼネコン)
- コアタイムのないフレックスタイム制を導入しており、短日勤務も可能にしている(ゼネコン)
- 親の居住地の近くなど、介護のための勤務地の変更を認めている(ゼネコン)
- 月曜や金曜といった休日の前後に、親の居住地の近くの支店や現場事務所でのテレワークを可能にして、遠隔地の親の介護をしている社員に配慮している(ゼネコン)
- 育児や介護等のやむを得ない理由による退職の場合、会社が認めれば復職できる制度を設けている(ゼネコン(複数))

日本では、中高年層の社員は男性の割合が高く、これまで仕事中心の生活をして子育ては妻に

⁵⁹ ただし、介護休業給付金は条件を満たす介護休業について、同一の対象家族ごとに93日を限度に3回までに限り支給される。

⁶⁰ 介護が必要になった主な原因は、認知症18.7%、脳血管疾患(脳卒中)15.1%、高齢による衰弱13.8%、骨折・転倒12.5%だが、男女別では、男性は脳血管疾患(脳卒中)23.0%、女性は認知症20.5%である(厚生労働省「国民生活基礎調査」(2016年))。

⁶¹ 育児・介護休業法の改正により同居・扶養していない兄弟姉妹、孫まで対象となった。例えば、介護する子に替わって孫が老人ホーム探しといった利用も可能である。

⁶² 一般社団法人日本経済調査協議会「「介護離職」防止のための社会システム構築への提言～中間提言～ケアマネージャーへの調査結果から」

任せてきたなど、WLBを自分自身の課題と考えてこなかった者が多い⁶³。しかし、親世代に比べて兄弟数が少なくなり介護にかかる負荷も大きくなる中、自分の親の介護は自分で行う傾向が高まってきており、男性が介護を担う割合も高まっている⁶⁴。団塊の世代が全て75歳以上になり、要支援者や要介護者が増加することが見込まれる「2025年問題」が迫る中、企業にとっても労働者にとっても、介護と仕事の両立は既に直面しつつある課題であり、早急な対策が必要である。

③治療との両立に関する具体的な取組

労働力の高齢化や医学の発達による治癒率や生存率の向上、また、不妊治療の増加等に伴い、労働者の治療と仕事の両立への対応が必要な場面は増えていくと予想されている。しかしながら、仕事上の理由で適切な治療を受けることができない場合や、職場の不十分な理解と支援体制不足により、がんや脳卒中等の疾病や障害を抱える労働者が離職に至る場合や、就業継続だけでなく仕事での能力発揮や昇進・昇格機会にも影響する場合がある⁶⁵。

育児や介護と異なり、労働者自身の治療に関しては育児・介護休業法のような法制的枠組みはないが、治療と仕事を両立するための柔軟な勤務形態や休暇・休業制度の必要性が高まっている。具体的には、治療・通院のための時間単位や半日単位で取得できる休暇制度、失効した年次有給休暇を積み立てて病気等で長期療養する場合に使うことができる失効年休積立制度、年次有給休暇とは別に使うことができる病気休暇、療養中・療養後の負担を軽減する短時間勤務制度等である。入院治療や通院のための傷病休暇や病気休暇は、年次有給休暇とは別に企業が自主的に設ける法定外休暇（特別休暇）である。なお、健康保険の被保険者が病気やケガのために会社を休み、事業主から十分な報酬が受けられない場合には、病気休業中に被保険者とその家族の生活を保障するため、健康保険から傷病手当金が支給される⁶⁶。

- 骨折等のケガや病気の治療のため通勤が困難な社員には継続した在宅勤務（月1回程度の出社等、個別に条件を設定）を許可している（ゼネコン）
- 闘病中の社員には在宅勤務や時差出勤等の柔軟な勤務体制を認めている（中小ゼネコン）
- 退院後の回復期間に数か月程度のフレックスタイム制を認めている（ゼネコン）
- 時間単位年休制度を導入している（ゼネコン）
- 失効した年次有給休暇の積立制度（最大30日、60日）を設け、育児や介護のほか、病気等で長期療養する場合にも利用できるようにしている（ゼネコン（複数））
- 社員から発病や入院の連絡があった場合には、病院や自宅で役員が本人と直接面談し、病状や治療計画のヒアリングと業務引継ぎ、本人や家族の希望の聞き取りを実施している（中小ゼネコン）

⁶³ 内閣府「平成25年度家族と地域における子育てに関する意識調査報告書」（家庭での育児や家事の役割）

⁶⁴ 介護者に占める男性の割合は、2016年には39.7%に上っている（総務省「社会生活基本調査」）

⁶⁵ 厚生労働省「職場における治療と仕事の両立のためのガイドライン（全体版）」、矢島洋子「仕事とがん治療の両立」（佐藤博樹・武石恵美子「ダイバーシティ経営と人材活用」）

⁶⁶ 被保険者が病気やけがのために働くことができず、会社を休んだ日が連続して3日間ある場合に、4日目以降、休んだ日に対して支給される。ただし、休んだ期間について事業主から傷病手当金の額より多い報酬額の支給を受けた場合には、傷病手当金は支給されない。

- 産業医には、現場巡視により日頃から仕事内容を理解してもらうとともに、闘病中の社員の主治医との面談に同席してもらい、治療と両立可能な仕事内容など、専門家としてのフォローをしてもらっている(中小ゼネコン)
- 闘病中の社員が病状を役員に知らせたり、本人の了承を得て闘病記を社内報に掲載したりすることで、病気や最新の治療方法、闘病中の社員についての社内の理解が深まるとともに、社長を含め経営層等から励ましのメッセージをもらうことで闘病中の社員には治療へのモチベーションアップにつながっている(中小ゼネコン)
- 35歳以上の全社員にがん検査を含む人間ドックを実施し、病気の早期発見・早期治療に取り組んでいる(中小ゼネコン)
- 全社員に健康診断と人間ドックを、女性社員には婦人検査を実施し、病気の早期発見・早期治療に取り組んでいる(専門工事業)
- 会社が保険料を負担して全社員を GLTD⁶⁷(団体長期障害所得補償保険)に加入させており、就業不能時の所得補償をしている(中小ゼネコン)

④その他のライフとの両立に関する具体的な取組

生活の充実が充実した仕事につながるものの、趣味・娯楽、自己啓発、睡眠・休養、地域・社会活動等の仕事以外の活動に十分な時間が取れていない労働者が多い⁶⁸。企業によっては、育児、介護、治療との両立のほかにも、特別休暇の付与等、生活を充実させるための取組を行っている。

- 時間単位年休制度を導入している(ゼネコン(複数))
- 4週8休に向けて、現場を閉所できなくても、交替で休む取組を進めている(ゼネコン)
- 特別休暇として現場異動時休暇(3日、5日等)を設け、取得を促している(ゼネコン(複数))
- 年間休日予定を予め提示し、帰省等の計画を立てやすいようにしている(専門工事業)
- 全社員にライフサポートブック(冊子)を配布し、育児、介護等との両立について必要な知識と、上司の心構えを示すとともに、平均寿命から考えた人生設計として、自己研鑽、社会貢献や自治体活動、自治会参画等の取組を奨励している(ゼネコン)
- ボランティア休暇制度を導入している(ゼネコン(複数))
- 社員に奨励している学校の PTA 活動や地域の自治会活動への積極的な参加は、企業の知名度の向上と受注機会の拡大につながっている(工務店)
- WLB やダイバーシティについてのパンフレットを社員全員に配布している(ゼネコン)

⁶⁷ Group Long Term Disability

⁶⁸ 内閣府「男女のライフスタイルに関する意識調査」

2.1.3 担い手の多様化と活躍できる人材を育成する取組

(1) 多様な担い手を活かす取組

現在の労働環境は、「典型的な人材」を対象として整えられてきた面が強いが、それとは異なる「性・年齢・国籍」を持つ多様な人材を担い手としていくためには、そうした多様な人材にも対応できる仕組み（労働環境）に変えていく必要がある。それは単に、多様な人材を建設業就業者として受け入れるということだけではなく、そうした多様な人材がその能力を発揮し、経営に貢献できるようにする仕組みや風土づくりを行っていくということである。こうした「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営⁶⁹⁾」のことを、「ダイバーシティ経営」という。市場環境の不確実性の増大やグローバル競争の激化の下で、企業として存続・成長するために、多様な職業能力と異質な価値観を持った人材を活用し、自社固有の競争力基盤を強化することが求められるなど⁷⁰⁾、ダイバーシティ経営は、「これからの時代に企業が勝ち残るための、いわば『標準装備』」⁷¹⁾であり、このことは建設業にとっても例外ではない。実際に今回取材を行った中でも、いくつかの建設企業が担い手確保のための取組を進める中で、ダイバーシティ経営を進めるに至り、担い手確保はもとより経営上の成果につなげている。

多様な人材が意欲的に仕事に取り組める職場風土や働き方の仕組みの整備を通じて、その能力を最大限発揮させるダイバーシティ経営により、4つの「経営上の成果」につなげることができ、建設業においても様々な成果の可能性がある（図表 2-1-17）。企業がダイバーシティ経営を経営戦略として進めていくためには、自社のダイバーシティ経営の方向性を定め、その上で、多様な人材が活躍できる土壌をつくるため、人事制度・人材登用、勤務環境・体制整備、社員の意識改革・能力開発の各分野で取組を進め、さらに、そうした多様な人材の活躍を価値創造につなげるための取組を行うことが必要である（図表 2-1-18）。

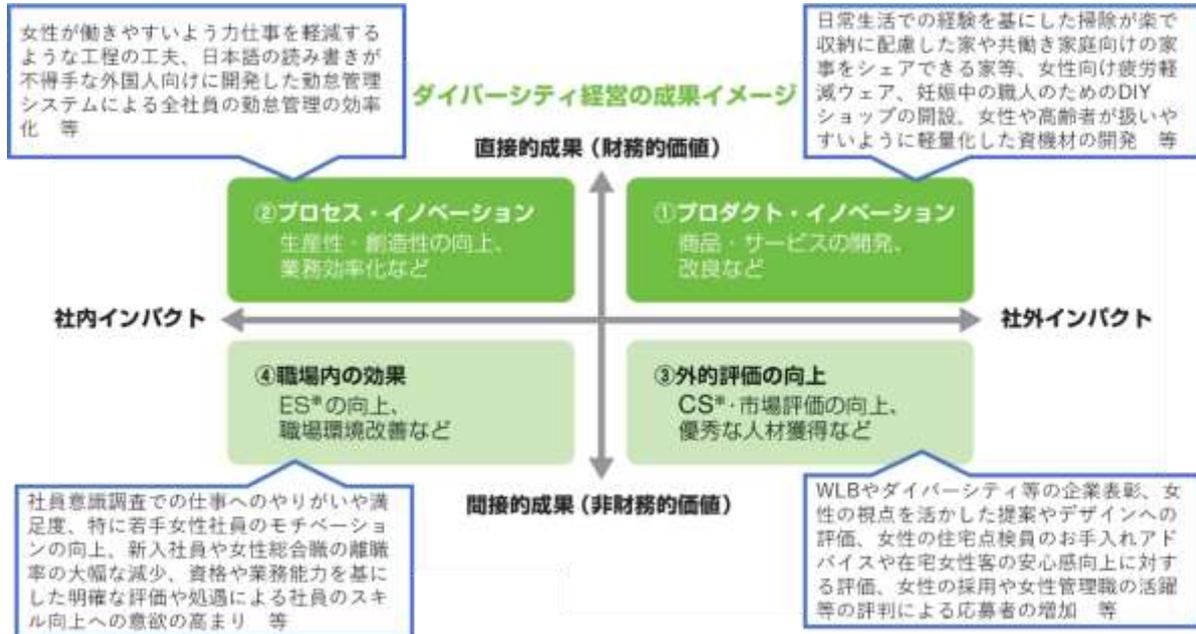
ここからは、現在は男性が多い建設業において、今後担い手として増えていくであろう多様な人材として、女性、高齢者、外国人という分類で、社会的・制度的な背景と建設業における具体的な取組事例を紹介する。なお、女性にも、結婚する女性、しない女性、子供を持つ女性、持たない女性があり、外国人にも、男性、女性、育児をする人や介護をする人がおり、男性も高齢者も同様に多様である点には留意が必要である。

⁶⁹⁾ 「多様な人材」とは性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含み、「能力」とは多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含み、「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその特性をいかし、いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のこと（経済産業省「平成 30 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 100 選プライム/新 100 選 ベストプラクティス集」）

⁷⁰⁾ 佐藤博樹「ダイバーシティ経営と人材活用 働き方と人事管理システムの変革」（佐藤博樹・武石恵美子『ダイバーシティ経営と人材活用 多様な働き方を支援する企業の取り組み』）

⁷¹⁾ 経済産業省「平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集」

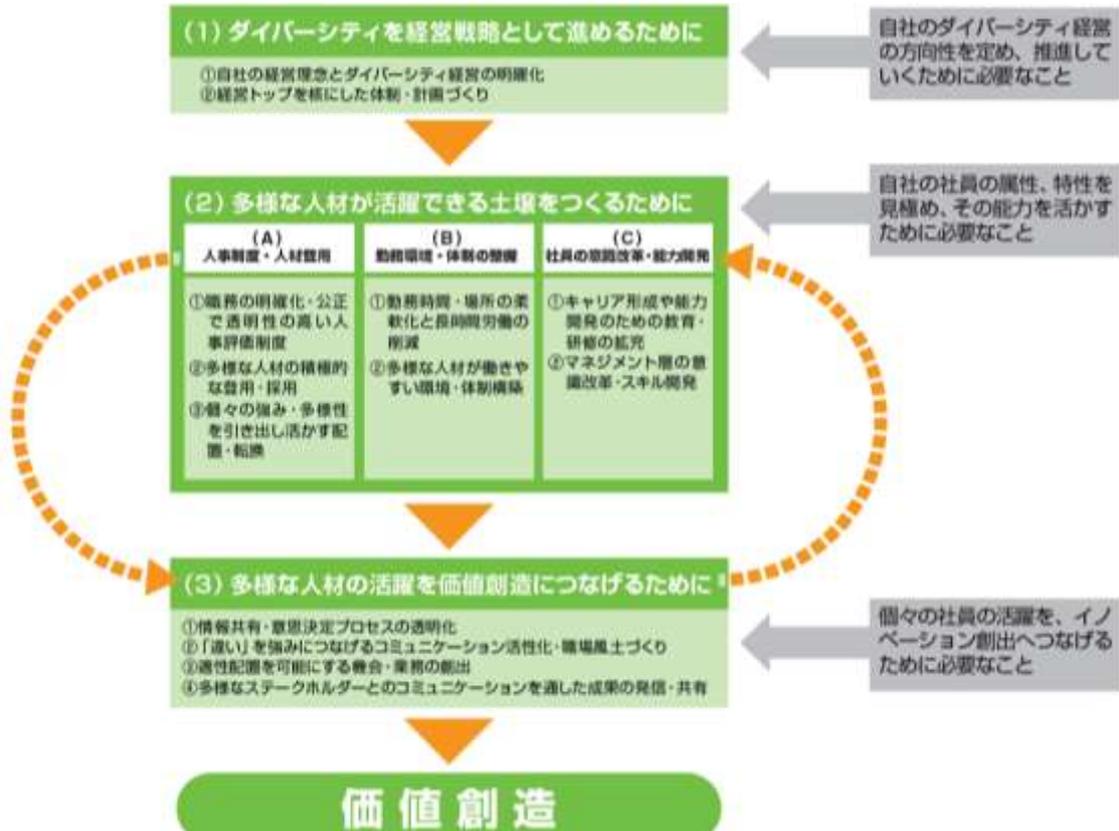
図表 2-1-17 ダイバーシティ経営の成果イメージと建設業における成果の例



(出典) 経済産業省「平成27年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」及び「平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」を基に当研究所にて作成

(注) CS (Customer Satisfaction) : 顧客満足、ES (Employee Satisfaction) : 従業員満足

図表 2-1-18 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方（全体像）



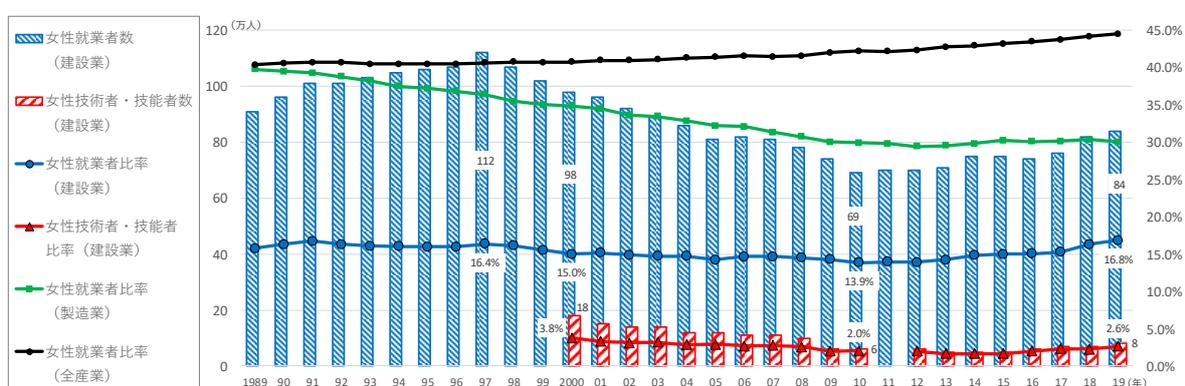
(出典) 経済産業省「平成28年度 新・ダイバーシティ経営企業100選 ベストプラクティス集」

①女性の活用推進の取組

(a)女性活躍推進の動き

全産業就業者に占める女性の割合は半数近くに迫る一方で、建設業における女性の就業者数は、1997年のピーク（112万人）以降、建設投資の縮小に伴い、減少傾向が続いてきていた。2010年以降は微増しているものの、2019年の建設業就業者に占める女性（84万人）⁷²の割合は16.8%であり、特に技術者や技能者における女性の割合は約3%と極めて低い水準にとどまっている（図表2-1-19）。

図表 2-1-19 建設業における女性就業者数・比率の推移



(出典) 総務省「労働力調査」を基に当研究所にて作成

日建連では、女性技能者を増やすことで深刻化する技能者不足をより有効に補うこともでき、女性が多く働く職場は若年者も安心して入職しやすく建設業の魅力向上につながるとの考えを基にPRや環境整備の方向性を示した「女性技能労働者活躍方策」と女性技能者の5年以内倍増を目指すとした「女性技能労働者活用のためのアクションプラン」を2014年3月にとりまとめた。

同年8月には、国土交通省と建設業5団体⁷³が、建設業の人材不足が今後深刻化する中、その担い手として建設業で活躍する女性の技術者・技能者が増えることで、長時間労働等の課題に対する工夫が生まれ、効率的でより快適な職場環境の創出につながることを期待されるとの認識から、「もっと女性が活躍できる建設業行動計画」を策定した。同計画では、「建設業界は業界を挙げて女性の更なる活躍を歓迎し、もっと女性が活躍できる産業に生まれ変わる」との決意のもと、女性の技術者・技能者の5年間での倍増を官民で目指す目標として設定したほか、建設業への入職促進、入職者の就業継続、更なる活躍とスキルアップとともに、建設業における女性の活躍についての情報発信に取り組むこととした。同計画策定以降、業界団体ごとの計画の策定⁷⁴や女性活躍をテーマにしたイベントの開催等の取組が行われたほか、日建連では建設業で活躍する女性技

⁷² 総務省「労働力調査」

⁷³ 一般社団法人日本建設業連合会、一般社団法人全国建設業協会、一般社団法人全国中小建設業協会、一般社団法人建設産業専門団体連合会、一般社団法人全国建設産業団体連合会

⁷⁴ 一般社団法人日本建設業連合会「もっと女性が活躍できる建設業を目指して—日建連の決意—」、一般社団法人全国建設業協会「建設業における女性の活躍の場の拡大へのロードマップ」

術者・技能者の愛称を「けんせつ小町」と定め、様々な情報発信等の取組を行っている。また、国土交通省では、建設産業女性活躍ネットワーク⁷⁵の構築や、直轄工事における快適トイレ（図表 2-1-20）の設置原則化等の現場環境改善、女性技術者の登用を促すモデル工事の実施等を行ってきた。2014年から2018年にかけて、女性技術者は1.1万人から1.8万人（1.6倍）に、女性技能者は8.7万人から10.4万人（1.2倍）に増加した。

図表 2-1-20 これまでのトイレと快適トイレの例



（出典）国土交通省報道発表資料「建設現場におけるワーク・ライフ・バランスの推進」（2016年5月19日）

2020年1月には、国土交通省及び建設業5団体に建設産業女性活躍ネットワークを加えた新行動計画策定委員会において、新たな行動計画「女性の定着促進に向けた建設産業行動計画～働き続けられる建設産業を目指して～」(新行動計画)が策定された。新行動計画の策定に当たって行われた意見聴取会や実態調査により、子育て世代の女性の離職が多いなど⁷⁶、建設産業においては女性の就業継続が大きな課題であると認識されたことから、新行動計画では、建設産業で働く全ての女性が「働きがい」と「働きやすさ」の両立により就業継続を実現することを目的とした3つの柱と取組目標が設定された（図表 2-1-21）。

図表 2-1-21 女性の定着促進に向けた建設産業行動計画の3つの柱と取組目標

<p>＜新行動計画の3つの柱＞</p> <p>(1) 働き続けられるための環境整備を進める</p> <p>(2) 女性に選ばれる建設産業を目指す</p> <p>(3) 建設産業で働く女性を応援する取組を全国に根付かせる</p>
<p>＜新行動計画の3つの柱ごとの取組目標＞</p> <p>(1) ○女性の入職者数に対する離職者数の割合を令和6年までの間、前年度比で減少させる。</p> <p>(2) ○入職者に占める女性の割合を令和6年までの間、前年度比で増加させる。</p> <p>(3) ○令和6年までに計画の内容の認知度100%を目指す。</p> <p>○令和6年までに都道府県単位で活動している団体の「建設産業女性活躍推進ネットワーク」(「建設産業女性定着支援ネットワーク」)への加入をすべての都道府県で目指す。</p>

（出典）新計画策定委員会「女性の定着促進に向けた建設産業行動計画～働き続けられる建設産業を目指して～」

⁷⁵ 全国各地で組織されている女性活躍を推進する団体の相互交流や情報交換、連携等を促して、建設産業で働く女性の入職促進、定着を推進することを目的としている（2020年1月現在の登録団体は31団体）。

⁷⁶ 建設業における離職者に占める子育て世代（25～49歳）の割合は、女性（60%）は男性（40%）よりも20%高い（厚生労働省「雇用動向調査」（2017年）を基に国土交通省で算出）。また、建設業の女性の61.8%（内勤62.4%、外勤58.3%）が「結婚、出産・育児などにかかわらず、働き続ける」ことを希望しているのに対し、53.9%（内勤57.9%、外勤では僅か33.2%）しか実現できていない（日本建設産業職員労働組合協議会「2018年時短アンケートの概要 生活実態・意識調査」）。

また、日建連でも、2019年11月に、定着支援、活躍支援、入職支援の3つのテーマごとの目標と取組方向性を定めた「けんせつ小町活躍推進計画～働きたい、働きつづけたい建設業を目指して～2020～2024年度」を策定し、女性のみならず建設業全体が、働きやすい、働き続けたいと思われる職場環境とすべく取組を進めている。

(b)女性活躍の具体的な取組

建設業、特に建設現場で女性が働くことへの理解は、未だ十分ではないが⁷⁷、女性が建設現場で働くことへの理解が進んでいる建設企業では、女性の採用や活躍を積極的に進めている。

- 総合職採用に占める女性比率20%以上、女性管理職倍増を目標としている(ゼネコン)
- 2025年までに女性管理職数を10倍以上(対2015年度比)、2025年までに技術系女性社員の割合10%以上を目標としている(ゼネコン)
- 2024年までに女性役職者比率10%、技術系女性社員比率10%を目標としている(ゼネコン)
- 女性比率を2020年度までの5年間で13%以上に引き上げる目標とし、18%は女性を採用したいと考えている(ゼネコン)
- 女子寮を整備し、女性技能者(職人見習い)を積極的に採用している(専門工事業)
- 事務職として採用した女性社員が現場作業に興味を持ったことから、現場作業に従事させたところ、独自の工夫により新たな工法や商品が生まれた(専門工事業)

建設現場に女性が増えるに従い、女性専用のトイレや更衣室、休憩所といった現場における物理的環境の整備が進んでいるが、まだまだ整備がなされていない現場も多い。現場所長や企業の経営層、管理職がこうした環境整備をコストと捉えるのではなく、担い手確保や定着、男性にとっても働きやすい職場環境への改善の機会として捉えられるかどうか鍵である。日建連けんせつ小町委員会では、2015年に「現場環境整備マニュアル」を策定し、行動すべき優先順位から MUST(例：トイレの設置)と BEST(例：シャワー室)に分けて提示するとともに、セクシャルハラスメント防止や妊産婦への配慮といったソフト面での改善項目やチェックリストをまとめて公開している。

女性技術者は増えてきているものの、女性技能者は、技能労働が体力を使う仕事であることも影響して増加率が小さい。しかし、体力差については、作業の機械化、工具の小型化・軽量化・自動化、安全保護具や資材容器等の小型化・軽量化、さらにはパワースーツの導入等によりある程度解決できる面もあり、またこうした取組は、高齢の男性技能者や小柄な男性技能者⁷⁸にとっても、また省力化による効率化という点で技能者全体にとってもメリットがある。一方で、体力差があるからこそ、資材の置き方や段取りの仕方、組み立て方等の工夫がなされ、現場の効率化が図られる「気づき」につながる場合もあるという⁷⁹。

⁷⁷ 日建連「女性技能労働者活躍方策」の策定に際して実施された専門工事業団体へのヒアリング、取材等より。

⁷⁸ 例えば、女性に対応した小さいサイズの作業着等は、小柄な男性からも好評だという。

⁷⁹ 一般社団法人建設産業専門団体連合会「平成30年度建専連全国大会講演録」

坑内労働規制に関しては、2006年の労働基準法改正により、現場監督等の女性技術者の坑内労働は緩和されたが、女性技能者の坑内労働は禁止されたままである⁸⁰。坑内労働環境の改善と安全性の向上が進み、坑内労働への女性の積極的な配置を望む割合が大幅に増加し女性自身の抵抗感も低下している中⁸¹、優秀な女性技能者が働く場を制限されることは、本人や企業、社会にとってもマイナスであることから、女性の職域拡大の観点からの見直しが求められている⁸²。

- 将来的な妊娠等、女性の健康上の影響を考慮してシンナー等の有機溶剤を使用した作業をやめて水性塗料を導入したところ、労働環境が改善した(専門工事業)
- 塗料容器を重い一斗缶から軽い段ボールに変更し、アシスト付き電動台車を導入して身体的負担軽減を図ったところ、資材運搬時間の4割削減につながった(専門工事業)(図表 2-1-22)
- 造園業の特色として、現場中心の業務に対し、妊娠中や出産後の女性の身体的負担に配慮して、設計や積算、数量拾いといった室内業務を一時的に担当させ、企業内で継続的に経験を積ませることができ(女性団体)
- 妊娠した女性職人が継続して働けるよう、一般向けの塗料販売事業を新たに開始して塗装の知識を基にインストラクター業務と販売業務を担当させたことで、女性職人のキャリア継続と企業の事業拡大が図られた(専門工事業)

図表 2-1-22 軽量の容器とアシスト付き電動台車



軽量プラスチック容器と段ボール詰め塗料

アシスト付き電動台車で身体的負担軽減

(出典) 厚生労働省「第2回働きやすく生産性の高い企業・職場表彰事例集」

建設業における女性の定着と活躍に向けて、建設産業女性定着支援ネットワーク(建設産業女性活躍推進ネットワークから改称)等、企業の枠を超えた女性同士のネットワークづくりや女性を応援する様々な取組が行われている。建設業で働く女性のネットワークづくりは、建設現場での女性の孤立を防ぐとともに、企業や現場の枠を超えた横のつながりができることで、建設業の慣習等に関し、より柔軟な発想が生まれたり、スキルアップや昇進、仕事と家庭の両立等の事例

⁸⁰ 坑内において人力により行われる土石、岩石若しくは鉱物の掘削又は掘採の業務、動力により行われる鉱物等の掘削又は掘採の業務(遠隔操作により行うものを除く)、発破による鉱物等の掘削又は掘採の業務、ずり、資材等の運搬若しくは覆工のコンクリートの打設等が、女性に有害な業務として定められている(女性労働基準規則(昭和64年労働省令第3号)第1条)。

⁸¹ 公益社団法人土木学会ダイバーシティ推進委員会「女性技能者の坑内労働規制緩和に関する公開討論会」(2019年5月30日)における調査結果「女性技能者の坑内労働規制緩和に関する意識の変化(速報)」

⁸² 先進国等(ILO、EU、英国、オランダ、フィンランド、フランス、ドイツ及び米国)において、女性の鉱山以外における坑内労働を規制している国は日本以外にはない。

を共有できたりすることを通じて女性の就労・向上意欲を高めたりするきっかけにもなりうる。また、配偶者の転勤のために退職した場合でも、こうしたネットワークや専門工事業の業界団体等を通じて、別の地域の建設企業においてキャリアを継続する可能性もある。

- 女性の技術者や技能者のネットワークづくりをしている(女性団体(複数))
- 地域の建設業協会に女性部会を設置し、女性のネットワークづくりをしている(業界団体)
- 零細企業が多く、社内に同性の社員がいない女性社員が多いため、業界説明(専門用語等)とアドバイス、経験談等とともに、女性の側から経営者に伝えたい事項等を掲載した女性向け冊子を作成・配布しており、女性社員から経営者側に伝える際の支援ツールとしての活用のほか、経営者側にも女性社員とのコミュニケーションにおける活用を勧めている(女性団体)
- 建設業の基礎知識(建築基準法の改正履歴や時代ごとの住宅建築の特徴、建築のしきたり等)や一般常識(手紙の用語等)、今後の夢やキャリア形成を考える内容を含む、自社オリジナル手帳を配布し、すき間時間での学習やリフォーム・建替えの受注、社員のキャリアアップ等を応援している(工務店)
- e ラーニングと研修所を併用し、建設業に入職した各社の女性社員を対象とした学校を設け、女性ならではの視点を持ち、現場に立てる女性リーダーを育てる取組をしている(工務店)
- 部門によっては、女性技術者や若手の男性技術者を対象としたメンター制度を導入している(ゼネコン)
- 多様な学歴の人が業界で働いており、また、女性は男性よりも研修の機会が限られることが多いことから、e ラーニングのコンテンツを提供して、育児休業期間中等に基本事項や最新の技術を学ぶ機会を提供している(女性団体)

経営者や管理職に理解があっても、女性が建設現場で働くことについて一緒に働く男性技能者が不慣れであったり、抵抗があったりして、女性が活躍できない場合もある。過渡期においては、少数派である女性に対して、社内や現場内で一定のケアが必要である場合もあるが、時間を経て理解が進んでくると、女性であることがそれほど特別なこととは認識されなくなる。こうした過渡期ならでの取組の一方で、女性であることを前面に出した取組もある。

- ベテラン職人等から女性職人に対する抵抗があったため、女性社員を守る観点から女性チームを充足させたが、その後、徐々に社内の理解が進んだため、女性チームを解消させた(専門工事業)
- ほとんどが女性社員であるため、女性の視点でニーズに対応する女性チームであることをアピールしており、女性利用者が多い商業施設等から特命での仕事依頼が来ている(工務店)

2016年に施行された女性活躍推進法⁸³では、女性の職場での活躍を推進するよう、民間企業⁸⁴

⁸³ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)

⁸⁴ 常時雇用する労働者が300人以下の企業は努力義務だが、2022年4月より101人以上の企業にも義務化される。

に女性の採用や育成・教育訓練、継続就業、評価・登用等に関する取組と数値目標、実施時期、計画期間を記載した一般事業主行動計画の策定等を義務付けている。同行動計画を策定した企業で、女性の活躍推進に関する状況等が優良な企業は厚生労働大臣の認定を受けることができ、認定を受けた企業（えるぼし認定企業）は認定マーク「えるぼし」を商品等に使用することができ、WLB等推進企業として、公共調達において加点評価される。

- えるぼし認定を受けている(ゼネコン(複数))
- 女性活躍に関するコンサルタントを活用して、採用、定着、登用の各段階別に、自社の女性活躍の課題分析と対策を実施している(ゼネコン)

(c)目指す女性活躍の方向性

建設業では、特に技術者や技能者としての女性の採用や登用の歴史は比較的浅いが、日本における職場での女性の活躍推進は既に3つ目の時代に突入している。1980年代以降の男女雇用機会均等法や育児休業法で定められる範囲で最低限の対応をするという企業が多かった「第1の時代」、2000年以降の少子化への危機感が高まり、特に両立支援に対して前向きな対応をとる企業が増加した「第2の時代」、さらには2010年代に入り、両立支援と均等推進の両輪連動が模索されるようになり、人事戦略や経営戦略の観点から、女性活躍推進が論じられるようになってきた「第3の時代」である⁸⁵。女性活躍推進の文脈では女性ばかりが着目され、女性だけを対象とした研修等が行われがちだが、管理職や上司の理解と認識こそが重要である。第3の時代の女性活躍は、女性に優しくするものではなく、女性に対しても男性同等に「厳しさ」が課されるものであり、管理職には、女性を男性同様に「期待し、機会を与え、厳しく育てる（鍛える）」（女性活躍の3K）ことが求められている⁸⁶。なお、女性側の意識も管理職側の意識も、第2の時代からの変革途上にあるため、管理職の女性への対応は、コミュニケーション次第で、能力開発・育成に向けた応援・叱咤激励にも、パワーハラスメントにもなりうることに留意する必要がある。

建設業では、これまで建設現場のWLB支援が不十分であり、女性は異動のない事務職を担うことを前提とされてきたなど、男女の職域が異なる傾向が強かった。大手ゼネコン等が2000年代中ごろに女性総合職を採用し始めるなど、ようやく第2の時代に追い付いてきたところであり、経営者の女性活躍へのコミットメントが高い場合でも、女性は他産業ほど負荷の高い仕事を与えられず、男性よりもプロジェクトのリーダーの経験が少ないなど、未だ女性活躍に向けた組織変革や意識改革の過渡期にある⁸⁷。他方、中小の建設企業では企業によって女性の活躍推進状況に大きな差があり、先進的な企業では、WLB支援もキャリアアップも併せた女性の活躍推進が考えられている。今後より多くの女性を担い手として迎えようとしている建設業においては、WLB支援と均等施策の両輪による女性活躍の進展が期待される。

⁸⁵ 松浦民恵「企業における女性活躍推進の変遷 3つの時代の教訓を次につなげる」（佐藤博樹・武石恵美子「ダイバーシティ経営と人材活用」）

⁸⁶ 清水レナ「輝く会社のための女性活躍推進ハンドブック」

⁸⁷ 国土交通省国土交通政策研究所「国土交通分野における女性活躍推進策と生産性向上に関する調査研究」

②外国人の活用推進の取組

(a)外国人の活用推進の動き

外国人労働者数は、近年は毎年約20万人ずつ増加しており、2019年10月末現在165.9万人に達している。その内訳は、定住者・永住者・日本人の配偶者等の「身分に基づく在留資格」、「技能実習」、時間制限でアルバイトを行う留学生等の「資格外活動」、留学生が卒業後に日本で就職した場合や高度な専門的職業等に従事する「専門的・技術的分野の在留資格」、「特定活動」の順に多い。産業別の外国人労働者数では製造業が最も多く、建設業は5.6%（9.3万人）である⁸⁸。

2014年4月の建設分野における外国人材の活用に係る緊急措置を検討する閣僚会議において、復興事業の更なる加速を図りつつ、2020年東京オリンピック・パラリンピックの関連施設整備等による一時的な建設需要増大に対応する緊急かつ時限的措置として、国内の人材確保・育成と併せて、即戦力となりうる外国人材の活用促進を図るための「外国人建設就労者受入事業」が決定された。2015年4月に開始された同事業によって「特定活動」という在留資格が設けられ、建設分野で3年間の技能実習を終えた外国人はその後引き続き最大2年間、建設業務に従事できるようになった。また実習を終えて帰国した実習生が帰国後1年以上経過している場合は、最大3年以内の受入れが認められることとなった。この制度の開始に合わせて2015年1月に設立された一般財団法人国際建設技能振興機構（FITS⁸⁹）は、同年3月より外国人建設就労者受入事業に係る制度推進事業実施機関として、建設特定活動が適正かつ円滑に実施されるよう、特定監理団体及び受入建設企業に対して巡回指導を行うとともに、FITS相談ホットラインを開設して外国人建設就労者からの電話相談を母国語で受けられる体制を整えている。

2018年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2018」では、「力強い経済成長の実現に向けた重点的な取組」の1つとして、「新たな外国人材の受入れ」が掲げられ、生産性の向上や国内人材の確保を推進するとともに、従来の専門的・技術的分野における外国人材にとどまらず、一定の専門性・技能を有して即戦力となる外国人材の受入れが言及された。同年12月には出入国管理及び難民認定法（昭和26年政令第319号。入管法）が改正され、2019年4月に「特定技能1号」と「特定技能2号」が新たな在留資格として設けられた。本制度では、受け入れる外国人材に対して一定の知識・技能だけでなく、一定程度の日本語能力を求め、受入企業に対しても日本人同等の労働条件の確保や各種社会保障制度への加入を義務付けている。技能実習からの移行を可能としており、職種制限のある技能実習2号及び3号修了者については、仕事の知識や技能、日本語能力も認められると推測されることから、無試験で特定技能1号に移行できる。特定技能1号では関連業種内での転職が認められているものの家族帯同は認められていないが、特定技能2号では、在留期間の制限がなく家族帯同が可能で転職も自由となっている。「建設分野における特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する方針」（2018年12月閣議決定）において、2023年度時点の建設分野における人手不足が21万人と見込まれ、そのうち生産性向上の取

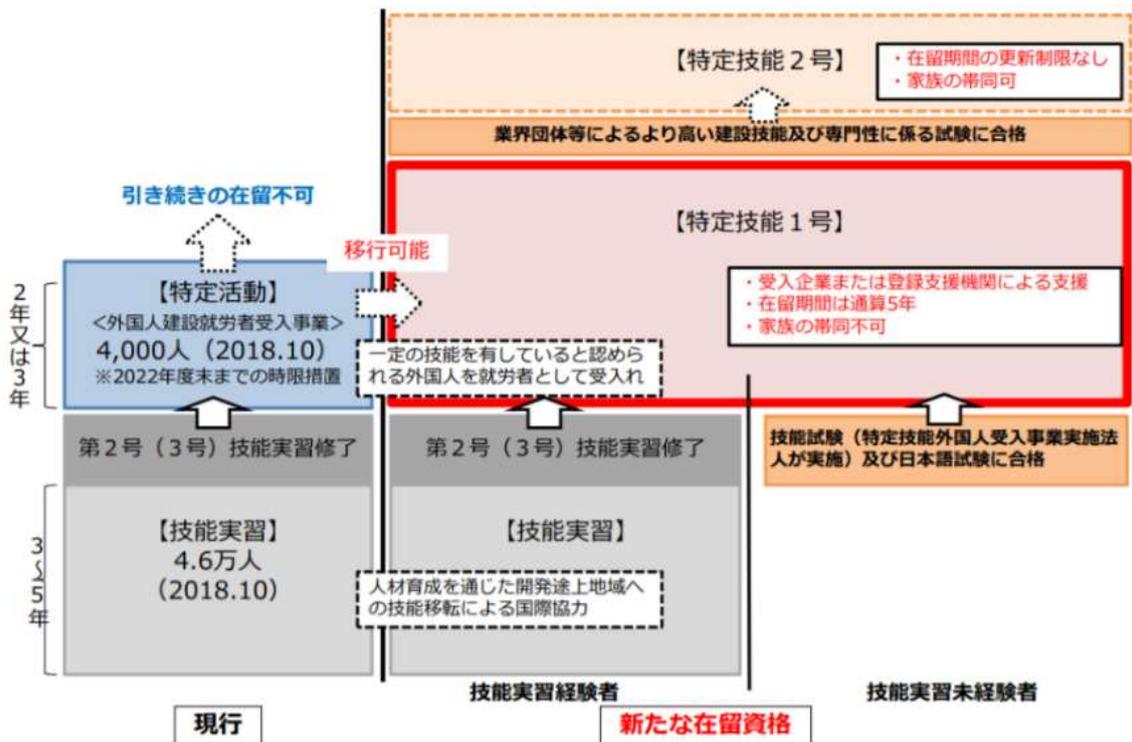
⁸⁸ 厚生労働省「「外国人雇用状況」の届出状況」

⁸⁹ Foundation for International Transfer of Skills and Knowledge in Construction

組によって16万人程度、追加的な国内人材の確保で1~2万人を補うとされていることから、1号特定技能外国人の向こう5年間の受入れ見込数は最大4万人であり、5年間の受入れの上限とされた。

技能実習と特定活動、特定技能の各在留資格による外国人材のキャリアアップイメージは、図表2-1-23のとおりである。特定技能1号の在留資格を付与されるためには、第2号技能実習の修了、技能実習後の特定活動への移行、技能実習未経験の場合には3級技能検定又は建設分野特定技能1号評価試験の合格のいずれかが必要となる。特定技能での受入職種は11職種とされており、技能実習の25職種よりも限定されている。建設分野の受入企業は、特定技能1号の外国人の受入れに先立ち、受入計画を作成し国土交通大臣による審査・認定を受けることとされている(図表2-1-24)。外国人材の適正かつ円滑な受入れを図るため、元請団体と専門工事業団体の共同により2019年4月に一般社団法人建設技能人材機構(JAC⁹⁰)が設立され、特定技能外国人の受入れに係る業務を一元的に担っている。

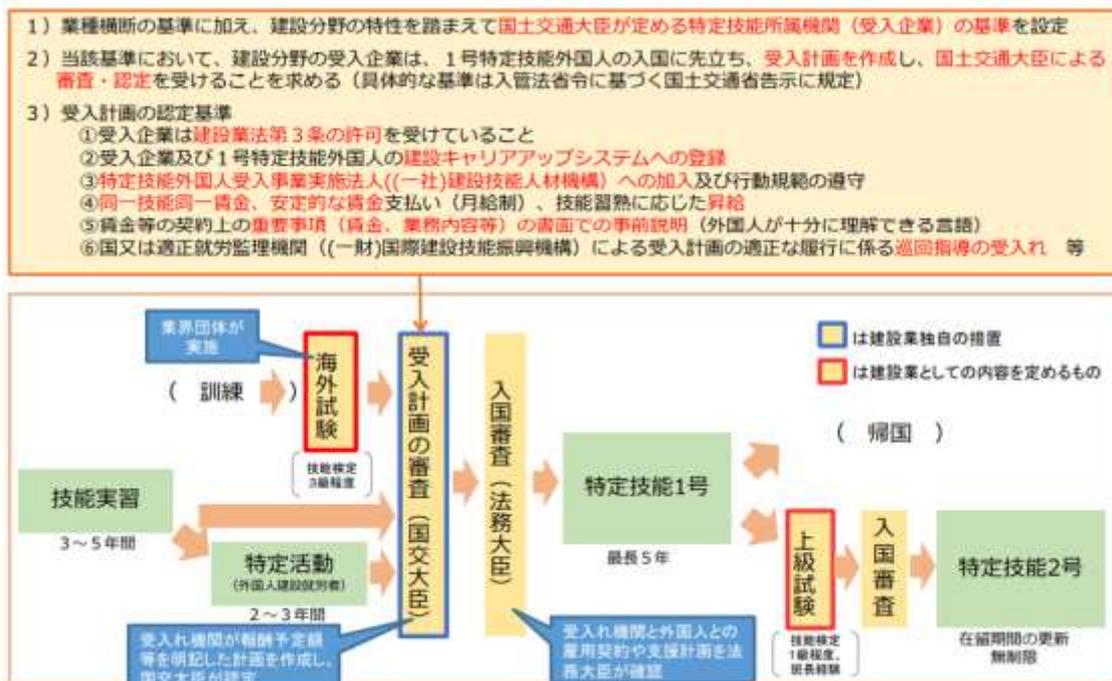
図表 2-1-23 外国人材キャリアアップイメージ



(出典) 国土交通省「建設分野における外国人材の受入れ」

⁹⁰ Japan Association for Construction Human Resources

図表 2-1-24 建設分野の特性を踏まえて定める受入機関の適格性の基準とプロセス



2019年12月に国土交通省は、特定技能外国人の適正な就労環境確保を目指した対応策を公表した。FITSを適正就労監視機関として定め、FITSとJACが受入外国人に対して支援業務を実施することを明確化し、JACが適正就労監視業務をFITSに委託するとともに、FITSは特定技能外国人に対する受入れ後講習や受入企業への巡回指導等を実施することとした（図表2-1-25）。FITSが行う受入れ後講習は国土交通大臣が指定する講習であり、外国人の賃金や業務内容等の雇用条件の理解度等を確認するもので、受入企業に受講させることが義務付けられているが、雇用契約前にFITSが適正契約を支援する「適正契約締結サポート（事前巡回指導）」を行うと、受入れ後講習も免除されることとなっている。また、入管法に基づいて受入企業には特定技能外国人に対して、事前ガイダンスや出入国時の送迎、住居確保・生活に必要な契約支援といった10項目のサポートが義務付けられているが、そのうち相談・苦情への対応と転職支援の2項目についてはJACの代行が、事前ガイダンスと生活オリエンテーションはFITSの代行が、それぞれ可能である。このようにFITSとJACの両者が特定技能外国人の受入れプロセスに関与することによって、失踪を防ぎ不法就労が排除され、受入企業にとっては受入れプロセスの簡素化や費用低減が期待される。

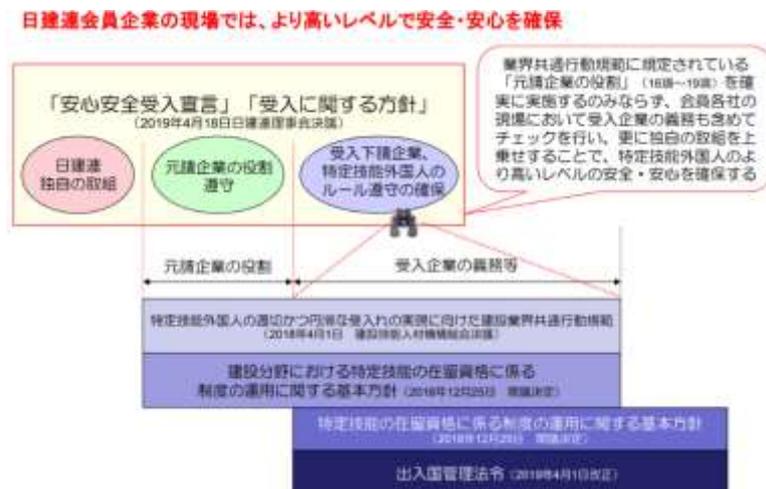
図表 2-1-25 特定技能外国人受入れプロセスと関係機関



(出典) 国土交通省「建設分野における外国人材の受入れ」

日建連は、2019年4月に、国のガイドラインや業界共通の行動規範を基に、建設分野での外国人の不法就労の排除、現場の安全確保、安心できる処遇を3つの柱とした「建設分野の特定技能外国人安全安心受入宣言」を公表し、「特定技能外国人の建設現場への受入に関する方針」を策定している(図表 2-1-26)。具体的には会員企業が、特定技能外国人の入場が見込まれる現場をCCUSに登録し、受入計画が認定済みであることを確認し、協力会社組織等を通じて日本語教育や安全教育を行うとともに、外国人にも分かりやすい安全看板やサインの採用を推奨し、日本人と同等の技能を有する場合には同等以上の待遇を行うことによって安心して働ける労働環境を確保することとしている。

図表 2-1-26 「安全安心受入宣言」及び「受入に関する方針」の位置付け



(出典) 一般社団法人日本建設業連合会「建設分野の特定技能外国人 安全安心受入宣言」

(b)外国人の活用推進の具体的な取組

ゼネコンを対象に当研究所が実施したアンケート調査によると、外国人技能者については、全ての企業において、現場受入時に本支店で書類審査を徹底し、不法就労による入場を排除すべく管理を行っている。一方で、在留カードの偽造等に直面することもあり、元請は、協力会社とともに、受入体制を確実なものにしていくことが大事である。

- 雇入れに当たっての説明会開催や優良事例の紹介、雇入時研修の実施等、協力会社(専門工事企業)と協同で取り組んでいる(ゼネコン)
- 外国人技能者が現場内において最低限のコミュニケーション能力を備えていることを確認し、その上で多言語による安全看板の掲示や音声案内等を試行している(ゼネコン)
- 現場に翻訳機を備えたり英語等でコミュニケーションが図れる世話役を選任したりすることで、言語の壁を克服しようとしている(ゼネコン)

専門工事企業が技能実習生等を雇い入れるに当たっては、企業が独自に海外の現地法人、合弁企業や取引先企業の職員を受入れて技能実習を実施する企業単独型と、事業協同組合や商工会等の非営利団体(監理団体)が技能実習生を受け入れ、傘下の企業等(実習実施者)で技能実習を実施する団体監理型の2つの方式がある。ベトナムからの技能実習受入事業を行っているある監理団体は、現地に複数のネットワークを構築しており、現地で会員企業が面接を行って受入人材を決定し、来日後には、会員企業の受入れ前に同団体の研修施設において日本語や日本文化の習得を図り、さらに受入企業に移ってから各社の状況を定期的に確認している。

日本人の新卒採用が難しい現実もあり、外国人技能者の受入れや外国人の採用や育成は、専門工事企業からは、国籍を問わずやる気のある人材を確実に採用できることの魅力と期待の声が上がっている。採用のために現地に行ったり、採用後の住居や生活環境を整備したりとコストはかかるが、技能者として育成し、事業を支える人材として捉えられている意義は大きい。近年、外国人受入制度が整備されてきたことによって、各社が外国人を中長期の目線で育成し、自社の重要な戦力と捉えるようになったことは大きな変化である。日本人のベテラン職長や熟練技能者には、当初、外国人技能者への理解が不足する場面もあったが、各社の経営者が、お互いのコミュニケーションが図られるように努力したことにより、互いの理解と融合が進んでいったという。

外国人技能者の受入れプロセスについては、関係省庁や元請に提出する資料の数や種類が非常に多く、手続が煩雑であるとの指摘が多く受入企業からあった。未だ関係者の経験が不足しており、また、書類を受領し判断する関係省庁側にも提出を求める必要書類が確定していなかったり、追加で膨大な資料を求めたりと、双方が習熟していないことから、今後改善されることを期待したい。一方、入国管理局は、特定技能への移行手続に際し、経験同等の日本人よりも資格を多く持っているために外国人技能者の方が給与が高くなることに疑問を呈することもあり、安い労働力を確保するために外国人を採用するという前提で入国管理局との手続が進むことがあって、受入企業からは、その姿勢に疑問と不満の声が聞かれた。失踪等のトラブルに備えて、入国管理

局が厳しい姿勢で手続を進めることには必要な面もあるだろうが、積極的に制度を活用して採用、育成を行う民間企業の取組を阻むようなことがないよう期待したい。

- 日本語の読み書きができない外国人社員のために、出退勤時間等の日本語での記入をやめて、スマートフォンでの出退勤管理を行ったところ、社内全体で効率化できた(専門工事業)
- 日本人配偶者がいる外国人を採用する場合は、夫婦同席面接を実施し、日本人の配偶者に対し、安全教育等の書類に記入する際のサポートを予め依頼している(専門工事業)
- 母語の異なる外国人社員をペアにして社員寮の2人部屋に入居させることで、日本語が大きく上達し、現場での作業にも良い循環が生まれた(専門工事業)
- 技能実習生が特定技能への移行を希望しなくても、日本を好きになってほしいという気持ちで日本語学習や育成を行うことで、結果的に長く働き続けてくれる(専門工事業(複数))

ゼネコン各社は国籍に関わらず採用する姿勢を打ち出しており、グローバルな事業展開の即戦力として、さらに将来的に母国や近隣地域でのリーダーになることを期待するとともに、日本人従業員のグローバルマインド醸成にも効果があると考えている。またグループ会社が採用したベトナム人の大卒技術者が現場監督に起用され、活躍している事例もある。建設現場の性質上、現場で外国人技能者を受け入れることにより、グローバルな人材が現場監督に登用されて、現場での安全管理や環境整備がより充実することが期待される。

③高齢者の活用推進の取組

健康寿命(日常生活に制限のない期間)は引き続き延伸しており、健康な高齢者が増える中、高齢者の就労希望も高まっている⁹¹。「経済財政運営と改革の基本方針2018」では、多様な人材の活躍を目指し、「高齢者雇用の促進」が掲げられ、65歳以上を一律に高齢者とみるのは現実的ではないことから、年齢による画一的な区切りではなく全ての世代で希望に応じて意欲・能力を生かして活躍できるエイジフリー社会を目指す⁹²と謳っている。さらに、2019年6月に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2019」では、人生100年時代を迎え、働く意欲がある高齢者⁹³がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要であるとし、高齢者の雇用・就業機会を確保していくために、70歳までの就業機会の確保を図りつつ、とり得る選択肢を広げる必要があるとしている。現行の高齢者雇用安定法⁹²でも、65歳までの希望者全員への雇用確保措置⁹³が義務付けされているが、これとは別に70歳までの雇用確保措置を努力義務として新たに法制化し、定年廃止、70歳までの定年延長を含む新たな就業確保措置を認める方針であり、同法の改正案が国会に提出されている。

建設業では、他産業に比して就業者の高齢化が進んでおり、建設現場における高齢者の安全確

⁹¹ 内閣府「平成25年度高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」

⁹² 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律(昭和46年法律第68号)

⁹³ 65歳未満で定年を定めている企業に対して、「65歳までの定年引上げ」、「65歳までの継続雇用制度の導入」又は「定年の廃止」のいずれかの措置を義務付けている。

保は喫緊の課題だが、担い手としてだけでなく技能伝承の上でも高齢者は大きな役割を担っている。元請企業は現場入場時の健康管理を適切に行い、専門工事業各社は自らのサステナビリティを見据えて高齢者活用の取組を進めている。高齢技能者が現場に長らく携わってきた経験を基に、改めて作業の困難な部分を経営者等と洗い出すことで、保護具の軽量化や作業の効率化についてのアイデアが生まれている企業もある。これまでの経験が活かせる場面を設けることによって、高齢技能者の働く意欲が高まるとともに、企業や現場にとっても有意義となることが多い。

- 現場での作業が困難になってきた高齢のベテラン職人を、若手の教育係として再雇用している(専門工事業)
- これまで60歳前後で役職解任され、その後自然勇退であった職長をインストラクター(指導者)として再雇用することで、技術継承に貢献するのみならず、働きがいや生きがいにつながっている(専門工事業)
- 建設現場での作業が困難となった高齢の職人の有する技能を活用し、あわせて企業の業務拡大を図るため、異業種の企業を買収することを考えている(専門工事業)

専門工事企業の経営者からは、業界における退職金制度が不十分であるとの指摘も多い。建設業退職金共済制度(建退共制度)⁹⁴は、公共工事・民間工事の別はないが、民間工事の場合には事業主が共済証紙を購入しない場合もあることから、技能者が従事した工事内容によって受け取る退職金額に差異が生じることがある。企業によっては建退共を補填しているもの、建退共とは別に退職金制度を整備しているものもある。他業界では一般的である退職金制度の整備は、将来の不安を減らして長く働き続けてもらうための要素の1つであろう。

- 将来の心配を排除するため、給与を日給月給制から月給制に変え、退職金の準備を行うとともに、経営者が個別に面談し、60歳以降、65歳以降に継続して働くのか、地元に戻って転職するかなど一緒になって将来を考える時間を設けている(専門工事業)
- 健康に留意してもらうべく、健康診断を年に2回とし、通院治療等で休暇をとった場合に有休を用いるような体制にしている(専門工事業)
- 自らの体調と相談しながら、現場での勤務が調整できるように、出勤日数を個別に申し出られるようにしている(専門工事業)
- 65歳以上の優良職長に向けた制度を新設し、優秀な高齢技能者が働きがいを感じられる仕組みを構築している(ゼネコン(複数))
- 退職金は最低でも1,000万円以上受け取れるよう、建退共に加えて、他の退職金制度も用意している(専門工事業)

⁹⁴ 中小企業退職金共済法に基づき国が作った退職金制度であり、建設業を営む事業主が、対象となる雇用者の共済手帳に、働いた日数に応じて、掛金となる共済証紙を貼り、その方々が建設業で働くことをやめたときに、独立行政法人勤労者退職金共済機構・建設業退職金共済事業本部(建退共)から退職金が支払われる。

ゼネコン各社はいずれも 60 歳を定年とした再雇用制度を整えており、その活躍のフィールドは広く設定されている事例が多いものの、定年前の業務を引き続き手掛けることが多く、転勤を伴わないようにしたり、技術継承等を主とした役割を担わせたりする場合もある。また、現場での労働に当たっては、各社とも産業医の意見を参考にしたり、高所作業を避けるなど作業内容の調整をしたりと安全衛生管理に注力し、健康に十分留意できる体制を整えている。

(2) 人材育成と技能伝承の取組

建設業就業者の高齢化が進み、技能や技術の伝承が危ぶまれる中、より計画的かつ効率的な人材育成や技能伝承が求められていることから、そうした取組事例を紹介する。

①入職環境の整備と計画的な人材育成の取組

従来の若年男性も含め、多様化した人材が建設業に入職し、定着していくためには、まず、入職の際の環境を整えることが大切である。社員寮などの物理的な環境整備もあれば、若者がなじみやすいように継続的な採用をするといったソフト面での環境整備もある。

若者の採用・育成に積極的で若者の雇用管理状況等が優良な中小企業⁹⁵は、若者雇用促進法⁹⁶に基づき、「ユースエール認定企業」の認定を受けることができる。同認定企業は、ハローワーク等での重点的 PR の実施、ユースエール認定企業限定の就職面接会等への参加、自社の商品、広告等への認定マーク「ユースエール」の使用、若者の採用・育成を支援する関係助成金の加算措置のほか、前述のとおり、WLB 等推進企業として公共調達において加点評価される。

- 新入社員は本社の上階にある社員寮に入居させて、仕事以外の生活面も支援することで、本人だけでなく、親への安心感につながっている(専門工事業)
- 毎年 2 名以上採用することで同期がいるようにし、毎年採用することで後輩ができて先輩になるという育つ環境(キャリアの見える化)を整備している(専門工事業)
- 新入社員の研修を約 1 年かけて行うこととし、安全研修等を充実させ、また研修所での研修のほか、4 週間ごとに各職場をローテーションさせて OJT を含む研修を行うことで、会社や事業についての理解が深まるようにしており、結果的に若年層の離職率が低下した(ゼネコン)

若年入職者の離職理由の中に、将来のキャリアパスが見通せないといったことがあり、就職に際しての高校生への調査でも、仕事に対応できるかどうかや職場の人間関係のほか、一人前になれるかに不安を感じる割合が高い⁹⁷。技能者や技術者の計画的かつ具体的な人材育成方策が必要であると同時に、それを本人に予め提示して、将来のキャリアパスを見通せるようにすることもモチベーションの維持や離職の予防に重要となってきた。

⁹⁵ 常時雇用する労働者が 300 人以下の事業主

⁹⁶ 青少年の雇用の促進等に関する法律(昭和 45 年法律第 98 号)

⁹⁷ 国土交通省国土交通政策研究所「国土交通分野の将来見通しと人材戦略に関する調査研究」

建設業の資格や技能講習等は多岐にわたり、その取得や受講をキャリアパスの目安にしている企業が多いが、外部機関の検定や講習のほかに、社内検定認定制度の活用も考えられる。この制度は、個々の企業や団体が、そこで働く労働者を対象に自主的に行っている検定制度（社内検定）のうち、一定の基準を満たし技能振興上奨励すべきであるものを厚生労働大臣が認定する制度であり、技能の見える化・標準化、従業員のモチベーションアップ、知識や技能・技術の向上、若手従業員の定着等の効果が得られうる。製造業での導入が多いが、建設業でも導入事例がある。

- 入社時に10年間の教育プログラムを提示している(ゼネコン)
- 入社時に毎年取得する資格を提示しており、資格取得者の一覧表を四半期ごとに管理している(専門工事業)
- 入社4年で年季明けとして社内でお祝いをし、4年間の写真のアルバムを渡すことで、職人としての成長を感じられるようしている(専門工事業)
- 3年目以降に2級の技能士資格を取得すると職人見習いから職人になり、給与も上がる(専門工事業)
- 作業を分解・分析して、熟練にしかできない作業、ある程度技術があればできる作業、素人でもできる作業の3種類に大きく分類し、技能習得プロセスを提示している(専門工事業)
- スキルマップ(従業員の業務遂行能力をまとめた一覧表)により個々の社員のスキル見える化を行い、育成方針や人事異動の参考にしている(中小ゼネコン)(図表 2-1-27)
- 部門ごとに異なるスキルマップを作成し、スキルマップを基に面談を実施して、スキル向上策を社員に考えさせるようにしている(専門工事業)

図表 2-1-27 スキルマップの例

The chart is a grid with 20 rows representing employees and multiple columns representing different job categories and tasks. The columns are grouped into '新築系' (New Construction), '工事ごとの経歴度の確認' (Check of experience degree for each work), and '改修系' (Renovation). The tasks listed include '土木工事' (Civil Engineering), '電気工事' (Electrical Work), '配管工事' (Piping Work), '塗装工事' (Painting Work), 'コンクリート工事' (Concrete Work), '鉄骨工事' (Steel Structure Work), '基礎工事' (Foundation Work), '防水工事' (Waterproofing Work), '設備工事' (Equipment Work), '電気配線工事' (Electrical Wiring Work), '空調工事' (HVAC Work), '給排水工事' (Plumbing Work), '衛生工事' (Sanitary Work), '防音工事' (Soundproofing Work), '防火工事' (Fireproofing Work), '防犯工事' (Security Work), '防虫工事' (Pest Control Work), '防湿工事' (Moisture Protection Work), '防錆工事' (Anti-rust Work), '防漏工事' (Leak Prevention Work), '防塵工事' (Dust Prevention Work), '防臭工事' (Deodorization Work), '防音防振工事' (Soundproofing and Vibration Dampening Work), '防熱工事' (Heat Protection Work), '防凍工事' (Freeze Protection Work), '防雪工事' (Snow Protection Work), '防雹工事' (Hail Protection Work), '防風工事' (Wind Protection Work), '防砂工事' (Sand Protection Work), '防土工事' (Soil Protection Work), '防石工事' (Stone Protection Work), '防落工事' (Fall Protection Work), '防衝突工事' (Collision Prevention Work), '防転落工事' (Fall Prevention Work), '防落下工事' (Fall Prevention Work), '防飛散工事' (Projectile Prevention Work), '防飛石工事' (Projectile Prevention Work), '防飛塵工事' (Dust Prevention Work), '防飛屑工事' (Debris Prevention Work), '防飛砂工事' (Sand Prevention Work), '防飛土工事' (Soil Prevention Work), '防飛石工事' (Projectile Prevention Work), '防飛塵工事' (Dust Prevention Work), '防飛屑工事' (Debris Prevention Work), '防飛砂工事' (Sand Prevention Work), '防飛土工事' (Soil Prevention Work).

(出典) 取材先企業提供資料

②効率的な技能伝承方法への転換の取組

これまで、「技は目で盗むもの、背中で覚えるもの」とされ、一人前の職人になるには10年は

かかるとされてきたが、担い手が不足し、人材育成は急務であることから、短期的な成果が得られ、本人もやりがいを感じられる育成手法へと変わってきた。人材育成の手法は、一般的に、OJT、Off-JT、自己啓発といった狭義のものと、ジョブローテーション、評価制度（個人の能力の見える化やキャリアアップ）、目標管理制度、メンター制度といった広義のものに分類できる。これまでの職人育成は、OJTが主流であり、新入社員もすぐに現場に出ることが多かった。しかし、OJTを効率化したり、研修所を設けてOff-JTでの指導を始めたり、動画等により自己啓発ができる環境を整備したりといった取組が行われている。

厚生労働省では、建設業で働いてみたいという離転職者、新卒者、未就職卒業者等を対象に、建設業に従事するために必要な基礎知識・技能の習得や資格の取得等の職業訓練と就職支援までを行う建設労働者緊急育成支援事業を、2022年度までの期間限定で全国24か所において実施している。また、職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会の富士教育訓練センターでは、一般応募型と企業の求めに応じたオーダーメイド型のOJTとOff-JTのプログラムを提供して、専門工事業の技能者や総合建設業の技術者に対する教育を行っている。さらに、国土交通省では職人の技能を映像で学べる研修プログラム「建設技能トレーニングプログラム」(建トレ)⁹⁸を作成し、スマホ等を用いて手軽に無料でできる自己啓発の機会を提供している。このほか、余裕のない中小専門工事企業に代わり大手ゼネコンが訓練校を設置して人材育成を行う事例もでてきている⁹⁹。

- 複数の同業他社8社と共同で、1か月間の新人研修を実施し、職人としての学び方を教えることでその後のOJTを効果的にするとともに、同期を得る機会にしている(専門工事業)
- 新人研修後の半年間は、ベテラン職人一人に新人一人を付け、いくつかある手法のうち、そのベテラン職人の用いる手法だけをOJTで学ばせることで、職人ごとの手法や用語の違いに戸惑うことや、質問しにくい雰囲気を防ぎ、効率的に技能習得させており、新人の技能のレベルも揃うようになっている(専門工事業)
- OJTの教育指導責任者を置いている(ゼネコン)
- 新人技術者への指導において週間業務予定表と実施記録を用いて、業務内容と時間の見える化を行っている(中小ゼネコン)(図表2-1-28)
- 新人技術者が記載する日報に項目を増やし、現場所長が新人技術者の理解状況を把握するような工夫をしている(中小ゼネコン)
- 新人には比較的簡易な特定の作業(養生、パテ等)を集中的に繰り返し担当させることで、その作業のプロになるようにして、プロ意識と自信を育てている(専門工事業)
- 社員寮に社内研修所を設け、入社以降、OJTの合間にベテラン職人との一対一での定期的な研修を実施することで、技能の向上と同期の間での技能レベルの統一を図っている(専門工事業)

⁹⁸ 建設業従事者一人一人の生産性向上を目的に、多様な技能・技術の取得の機会を提供する建設リカレント教育の一環として、業界団体、企業、教育訓練施設等の監修・協力のもと、職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会が制作。基礎編(22職種)、職長編(6職種)、指導者編の3編で構成。『建トレ』ウェブサイト(<http://kentore.jp>)

⁹⁹ 独立行政法人労働政策研究・研修機構「建設業界団体等へのヒアリング調査結果」(JILPT資料シリーズno.49)

- 一流の技術の伝承には時間がかかることから、高齢の一流職人の作業風景を動画に残して公開し、社外の人にも活用できるようにしている。また、その動画作成の過程で一流職人の技能の分析・形式知化を行い、他の社員の技能習得(自主的学習も含む)に活用している(専門工事業)
- 作業分解・分析による技能(暗黙知)の形式知化・数値化を行うことで、作業のロボット化の一步としている(専門工事業)

図表 2-1-28 OJT ツールとしての週間業務予定表と実施記録

週間業務予定表・実施記録		作業時間	今週業務合計	先週業務合計	1月累計	1日目標
10月	全休予定	前日	14h	6.5h	20.5h	15h
日	休	前日				
月	休	前日				
火	安全・H・ロープ (15:00~)	予定				2.5
水	予備機入れ (08:30~17:00) GPR調査 (14:00~17:00)	予定				1
木	総合実習 (14:00~17:00)	予定				2

(出典) 取材先企業提供資料

人材育成においては上司(管理職あるいは経営者)と社員との関係性も重要である。女性や外国人の社員に限らず、個々の社員とのコミュニケーションが重要であるとの認識が広がっており、1on1 ミーティング¹⁰⁰等、上司と部下の頻繁なコミュニケーションによる人材育成も行われている。

- 月1~2回、社長と全社員、あるいは社員同士で1on1ミーティングを実施し、コミュニケーションを図っている(工務店)
- 所属部署や現場等ごとに複数のメンターをつけて、教育させたり競わせたりしている(専門工事業)
- 部門によっては、女性技術者や若手の男性技術者を対象としたメンター制度を導入している(ゼネコン)
- 人事や福利厚生、健康相談等、社員に関する全てのことを担当するヒューマンリソースセンターという部署を設け、社員をバックアップするとともに、ヒューマンリソースセンターには取締役会への報告権限を持たせ、強制力のある取組を進められるようにしている(中小ゼネコン)

¹⁰⁰ 部下の能力を高めたり引き出したりすることを目的として、週に1回~月2回程度実施する上司と部下が1対1で行う対話であり、上司が部下の話聞いて適切なフィードバックをすることで、課題解決や人材育成等のさまざまな効果が期待できる。評価面談とは、実施目的と対話の方法、頻度が異なるこの1on1ミーティング等の仕組みを取り入れる企業が増えている。

③組織全体のレベルアップや多能工化の取組

個々の社員、技能者や技術者の育成だけでなく、企業の生産性や利益率の向上、WLB 実現のための代替可能な人材の確保等に向け、組織全体のレベルアップは重要である。そこで、社内での取組のほか、下請企業等の協力会社も含めた取組や、業界団体での取組が進められている。

- 社内で勉強会や講習会を開催し、下請企業も無料で参加できるようにして、全体のレベルアップを図っている(専門工事業)
- 社員の資格取得に向け、各種助成金を徹底的に活用するとともに、社員の苦手分野に合わせた個別の問題集を作成して業務時間中に勉強させて(会社の予備校化)、資格取得者を増やした結果、資格者増により経営審査の点数が向上し、入札機会と受注機会が増加し、業績が向上した(専門工事業)
- 特定分野のスペシャリストでは特定業務の属人化を招くため、得意分野のあるジェネラリストを育成する方針であり、一定期間ごとにジョブローテーションを実施している(専門工事業)
- 作業分解により軽易作業(CAD での簡単な図面作成作業)は事務員でもできるようにした(建設機材レンタル業)
- 多様な学歴の人が業界で働いていることから、e ラーニングのコンテンツを提供して、育児休業期間中等に基本事項や最新の技術を学ぶ機会を提供している(女性団体)
- 作業ごと標準作業時間を設定し、社員に作業時間を予測する癖をつけさせて、実際にかかった時間との差異を認識して、時間当たりの生産性が向上するような仕組みとしている(専門工事業)
- 年功序列的な人事制度を改めて等級を少なくし、社員間の競争心を煽るような仕組みにするとともに、年次ごとの研修に加えて、希望者参加型の研修を強化し、異なる年代が一緒に研修を受けるような取組をしている(ゼネコン)

④現役社員の就業継続意欲を高める取組

入職者の確保が困難なこともあり、離職者を減らし、現役社員に働き続けてもらう観点から、様々な取組が実施されている。福利厚生としての家族ぐるみのイベント等から、ウェアラブル端末などを利用して従業員の日々の健康状態を把握して健康面でのアドバイスを行うような健康経営等、社員との関係性をより緊密にする動きも出てきている。

- 半年ごとの賞与をやめ、賞与を毎月支給することで評価を分かりやすくし、社員の意欲向上につなげている(専門工事業)
- 中小企業ほど人(社員)にこだわらなければならないと考えるため、育児や介護にも手当をつけている(専門工事業)
- 社員に活動量計を配布するとともに、食事内容の写真撮影により、日々の睡眠状況や摂取カロリーを把握し、必要に応じて、トレーニングジムの利用券を提供したり、産業医や保健師につないだりして、社員の健康を管理している(専門工事業)

- 健康診断や婦人科検診、人間ドッグ等の費用を全額会社が負担し、社員の健康管理とともに、健康意識の向上に努めている(専門工事業)
- 週1回、社員をジムトレーニングに通わせており、ジムトレーナーの活用により、各社員の生活や人間関係も含めて把握し、体調管理をしている(工務店)
- 家族も対象とした社内イベントを活用し、社員の家族ともつながりを持つことで、社員の生活状況や悩み等を把握するとともに、資格取得等の向上心を刺激し、モチベーションを高めている(専門工事業)
- 人事や福利厚生、健康相談等、社員に関する全てのことを担当するヒューマンリソースセンターという部署を設け、社員をバックアップするとともに、ヒューマンリソースセンターには取締役会への報告権限を持たせ、強制力のある取組を進められるようにしている(中小ゼネコン)

⑤管理職の意識改革の取組

ここまでみてきたように、業務改善や生産性向上等の働き方を改革する取組や育児、介護、治療等との両立を支援する取組に加え、多様な人材の活用と人材育成手法の変革等、企業の取組も変化してきている。これまでWLBの実現に向けた取組を考慮してこなかった管理職も、部下がかつてとは変わってきていることを認識し、考え方や部下の育成方法を変えていかなければならない状況にある。

管理職(上司)の新しい目指す像として提唱されているのが、「イクボス」である。イクボスとは、1)職場で共に働く部下・スタッフのWLBを考え、部下のキャリアと人生を応援しながら、2)組織の業績も結果を出しつつ、3)自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司(経営者・管理職)のことである¹⁰¹。企業によっては、両立支援は対象外の社員がおり不公平感があることから、女性活躍、介護、障害者、外国人と対象別に分けるのではなく、全ての労働者にとって働きやすい職場マネジメントのことだとして、管理職の職場マネジメントに関する研修等を行っている。

- 上司と部下(育児・介護等の事情の有無は考慮しない)をペアにした選抜型のイクボス研修を実施することで、各職場における上司の意識改革と研修参加者である部下をインフルエンサーとした、社内全体の意識改革を進めている(ゼネコン)
- 女性の活用に否定的な男性社員の意識を変えるため、育児休業取得等、男性社員の育児を経営者として徹底的に応援した(工務店)
- マネジメント力強化のため、多様な人材とのチーム力の向上、タイムマネジメント、介護についての初期対応や心構えについてのeラーニングを実施している(ゼネコン)
- 会社としての育成手法の統一化を進めていくため、現場所長を対象に、部下やグループの育成方針や育成手法について話し合う対話形式のワークショップを実施した(中小ゼネコン)
- 部下育成のための取組の好事例を社内報に掲載し、他の現場での活用につながっている(中小ゼネコン)
- 育児と両立する部下のマネジメントに関するハンドブックを社員に配布している(ゼネコン)

¹⁰¹ イクボスドットコム by NPO 法人ファザーリング・ジャパン

おわりに

①働きやすい産業へ

これまでみてきたように、人材不足感が強まる中、働き方を変え、担い手の多様化を目指す働きが日本全体で進められているが、建設業では他産業よりも高齢化が進んでいるにもかかわらず、未だ取組は不十分である。建設業には作る喜びといった「ものづくり」の魅力があるが、「働く場」としても魅力がなければ、人口が減少していく時代に担い手は来ない。働く場としての建設業の魅力を高める方策が、働きやすい産業にするための働き方の改革と育児、介護、治療等との両立支援である。

人手不足が深刻化する中、人材は他産業との（外国人材については他国との）獲得競争になってきており、多くの人材に建設業に興味関心を持ってもらい、入職してもらうためには、時間効率の高い働き方を目指し、業務改善や働く時間や場所の柔軟化、自動化・機械化等による生産性向上を強力に進め、改革の妨げとなるような業界慣習を変えて、建設業全体を働きやすい業界にしていくことは避けては通れない。

そして、建設業に入職し、育った人材が、様々なライフイベントを経ても建設業で働き続けられるようにするためには、多様な両立支援が欠かせない。妊娠・出産や育児等、女性のライフイベントが強調されがちだが、男性の育児や介護、治療といったライフイベントも当然あり、そうしたこととの両立ニーズは高まってきている。また、仕事と私生活とのバランスについての考え方が変化する中、社会貢献や地域活動等との両立のニーズも高まりつつある。こうした両立支援の実施には、管理職のみならず同僚の理解も重要である。休業取得者の発生を不要な業務の廃止や外注化等、仕事の見直しと構成員のスキルアップの機会とするという前向き・積極的な捉え方とともに、自分が WLC に陥った場合には WLB 支援を活用できるという風土づくりは、お互いさま意識の醸成につながり、社員の間助け合い協力し合う風土をつくる。

②多様な担い手が活躍できる産業へ

労働力人口が減少する中、これまで「典型的な人材」とされてきた男性のみならず、女性、高齢者、外国人といった多様な人材にも、建設業の担い手となっていくことが期待されている。また、ベテランの技術者や技能者の多くが数年後には引退してしまうという状況にあって、これまで培ってきた技術や技能をより若い担い手に効率的かつ効果的に伝承していくことは待ったなしである。

そのため、人材育成や技能伝承の手法を強化・効率化し、一人一人がやりがいを実感し、さらに多能工化等により個々人の能力を向上させ、多様な人材が活躍できるよう育てていかなければならない。その際には、多様化する人材それぞれの特色に合わせた一定の配慮が必要な場合もあるだろうが、それは同時に、新しい人材育成手法、働き方が生み出されるきっかけにもなりうる。能力向上を伴いながら建設業に従事できれば、仕事そのものの充実感や自己の成長感を得られ、働きがいにつながり、女性、高齢者、外国人に限らず若年男性にとっても、建設業は活躍できる魅

力的な産業へと変わっていく。これまでの業界慣習にとらわれず、人材育成や技能伝承の手法の刷新が望まれる。

③選ばれる産業へ

このまま建設業の現状を放置しては、担い手が自然に確保されるという状況は望めない。一方、WLB 推進企業やダイバーシティ企業等として表彰されたことにより求人への応募者が増えるなど、働き方の改革を進める企業ほど人材も業績も向上し、新たな分野に果敢に挑戦し、成果を挙げていくという好循環を生み出していくことが取材からも認められた。すなわち、週休 2 日・残業なし月給制の正社員化、社会保険加入等の処遇改善、教育訓練や資格取得への支援、仕事のやりがい等、「ヒトが資本の建設業がもっとヒトに投資する産業になっていく」というメッセージを出せば響くということでもある。建設業は、古い体質のまま遅れていると思われるが、今回の取材により、経営者の考え方の差は広がっており、他産業と比べても非常に進んだ取組をしている企業もあることが認められた。多くの建設企業が本稿で紹介した取組を参考に、企業規模や業種等に縛られずに、各企業の経営者の目線で取捨選択し実践して改革を進め、それが積み重なっていくと、「ものづくり」という楽しさと相まって、建設業の魅力が向上し、働く人の満足度も高まるだろう。

行政、業界団体、発注者等の関係者が一体となって建設業の改革に本気で取り組むには、日本社会全体で働き方改革が叫ばれている今が最大の好機である。時間外労働の罰則付き上限規制の適用が他産業よりも既に 5 年分出遅れる中、今を逃すと建設業は誰にも選ばれなくなる。掛け声の時は過ぎ、具体的な取組を起こす時である。

働き方を改める手法は多様であり、ある部署、ある現場等の限定したところから始めることも、社内全体で始めることも、同業他社と連携して始めることも、元請・下請と始めることもできる。建設業では個々の建設現場ごとに生産体制が構築されることから、仮に 1 つの建設現場で取組が浸透しても、企業全体の生産性の向上に波及するには時間がかかることも考えられる。大企業であれば、社員全体の公平性を保つための制度化が必要とされることが多いが、中小・零細企業であれば経営者の判断で社員の個別事情に応じた臨機応変な対応も可能であり、「中小企業の社長は魔法使いになれる」との中小企業の経営者の発言もあった。改革を行った経営者が述べたように「経営者ができないと思うからできない」のであって、どうすれば変えられるかを考える発想と行動力を建設産業が持ち続けることを期待したい。