

第2章 建設産業の現状と課題

ニューノーマル時代の建設企業経営における意識改革・働き方改革 ー従業員エンゲージメント向上の視点からー

はじめに

社会が大きな変化を遂げた後のニューノーマル時代において、企業が持続的成長を果たしていくためには、各企業が企業理念を明確化し、その浸透が図られねばならない。これに関し、自社の利益追求だけではなく、社会や従業員一人ひとりの働きがいを実現する経営姿勢が強く求められている。このように、いま日本企業では「働く人」の価値を最大限に引き出すことで企業価値を中長期的な発展につなげる、いわゆる人的資本経営が注目されている。この取組により、従業員エンゲージメント¹が向上し、高い業務パフォーマンスの発揮（生産性向上）が期待できることに加え、企業イメージの向上により、離職防止や採用の強化につながるなど、企業側にも様々なメリットがあると考えられる。本稿は、現在の建設企業の経営施策について、従業員エンゲージメント向上の視点から、働き方改革等に関する建設企業の取組を収集し、取りまとめを行ったものである。全国展開する大手建設企業への取材調査、中堅中小建設会社・専門工事会社を対象とするアンケート調査並びに取材調査を実施し、従業員エンゲージメント向上を推進する上で重要と思われる点について整理した。

本稿を執筆するに当たり、取材や資料提供にご協力いただいた建設企業各社並びにアンケートにご協力いただいた全国建設業協会、各都道府県協会及び加盟各社に厚く御礼申し上げます。

1. 建設業における組織運営の状況

社会が大きな変化を遂げたあと、新たな常識が定着することを「ニューノーマル²」という。日本では一般に、新型コロナウイルス感染症の急速な広がりを受けて2020年4月に発出された緊急事態宣言を契機としたソーシャルディスタンス（社会的距離）の実施等のいわゆるコロナ禍による日常の変化、すなわちテレワークの常態化等、それまでとは大きく異なる生活習慣

¹ 「企業が目指す姿や方向性を、従業員が理解・共感し、その達成に向けて自発的に貢献しようという意識を持っていること」を指す。ウィリス・タワーズワトソン『エンゲージメント：back to basics!～この10年間、従業員意識調査の焦点はなぜ「エンゲージメント」なのか？～』（2019年10月）

² 「ニューノーマル」という言葉は新しく生まれた概念ではなく、過去にも2回、転換期を迎えたときに提唱されている。1度目は1990年代後半から2000年代初頭にかけてインターネットが本格的に普及したことによる、いわゆる「IT革命」である。2度目は2008年の世界的不況「リーマンショック」であり、景気が回復したとしても以前の状態には戻らないとして、ニューノーマルの考え方が提唱された。

が多くの人々の常識になったことを「ニューノーマル」と呼んでいる。

ここでは、以上の情勢下における建設企業を取り巻く昨今の組織運営の状況を概観する。

(1) 建設企業を取り巻く経営環境

① 人口減少・少子高齢化の進展

日本は2011年以降人口が減少し続け、2065年には老年人口（65歳以上）の割合が約4割に達する一方、生産年齢人口の割合は約5割に低下する見通し³となっており、人口減少による内需の縮小や地方での過疎化が進むなかで、グローバル化やコロナ禍を契機に加速したデジタル化の波を取り込み、販路や経営資源を補完していくことが求められる。また、消費や働き方が多様化するなかで消費者や従業員の価値観の変化に合わせてビジネスを変容させていくことが、重要であるといえる⁴。

② 多様で柔軟な働き方の浸透

2020年4月の緊急事態宣言発出に伴い、2020年5月、厚生労働省は、新型コロナウイルス感染症の拡大を長期的に防ぐための行動指針として「新しい生活様式」を公表し、働き方の新しいスタイルとして、「テレワークやローテーション勤務」「時差通勤でゆったりと」、「オフィスはひろびろと」、「会議はオンライン」、「対面での打ち合わせは換気とマスク」等を掲げた。それに伴い、政府や地方公共団体から経済団体等に対して、テレワークの要請が行われた。また、学校が臨時休校するなか、子どもの世話の必要性からも在宅勤務の需要が高まった。2022年3月に国土交通省によって実施されたアンケート調査によれば、週1日以上テレワークを実施する層については、最初の緊急事態宣言中である2020年4月に大きく割合が増加し、緊急事態宣言解除後の2020年8月に一旦減少するものの、その後再び増加し、2022年3月時点において就業者の約45%がテレワークを実施している状況である。

③ 従業員の「ウェルビーイング⁵」への注目

2019年7月に公表された厚生労働省「雇用政策研究会報告書」では、「技術革新等の劇的な変化に直面し、ライフスタイルが多様化する中では、就業面からのウェルビーイングの向上を図り、労働者一人ひとりが、自ら望む生き方に沿った豊かで健康的な職業人生を安心して送れる社会を築いていくことが重要である」とされている。また、中小企業を中心に深刻

³ 内閣府『令和3年版 少子化社会対策白書』によると、総人口は2020年で1億2,571万人である。そのうち年少人口（0～14歳）が1,503万人、生産年齢人口（15～64歳）が7,449万人、65歳以上人口は3,619万人であり、総人口に占める割合は、それぞれ12.0%、59.3%、28.8%。少子高齢化の進行により生産年齢人口は1995年をピークに減少に転じており、2065年には約4,500万人となる見通しである。

⁴ 中小企業庁『2021年版中小企業白書』第2部第1章第4節参照

⁵ ウェルビーイングとは、「健康とは、病気ではないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」をいう。
公益財団法人日本WHO協会ウェブサイト「世界保健機関（WHO）憲章とは」
<https://www.japan-who.or.jp/about/who-what/charter/>

化する人手不足をむしろ好機として捉え、就業面からのウェルビーイングの向上と生産性向上の好循環に向けた取組が推奨されている。さらに、コロナ禍の下で日常が一変したことによる不安等からメンタル面での不調を訴えるケースや、テレワークの常態化により孤独感を抱える従業員が現れる等の複合的な要因が現出し、ウェルビーイングへの注目が加速した。

④ SDGs 目標達成に向けた「働きがい」への取組

SDGs に対する社会の関心の高まりも、企業の組織運営に大きな影響を与えている要因の1つである。株式会社帝国データバンクが毎年行っている「SDGsに関する企業の意識調査(2022年)⁶」によれば、自社におけるSDGsへの理解や取組について、「SDGsに積極的な企業」は5割を超えており、半数以上の企業が目標の達成に向けて前向きな姿勢を示す結果となっている。また、SDGsの17目標のうち、現在力を入れている項目及び今後最も取り組みたい項目では、「働きがいも経済成長も」が最も高い。さらに、取組の効果として「企業イメージの向上」や「従業員のモチベーションの向上」を挙げている企業が多いことから、従業員をはじめ社内外からの「見られ方」について効果を実感している傾向がある。

(2) 建設業における組織運営の現状と課題

① 建設業就業者数の減少

建設業就業者数は1997年の685万人から2021年の485万人にかけて約200万人減少(約△30%)している。また、そのうち建設技能者は2021年において、ピーク時である1997年の464万人から314万人に減少(約△32%)している。

② 高齢化の進行と若年入職者の不足

建設業就業者は、2021年において55歳以上が約35%を占めていることから、おおよそ10年後には大量離職が見込まれるが、それを補うべき29歳以下の割合が約12%と不十分である。そのため、若年入職者の不足と次世代への技術継承が大きな課題となっている。

2. 組織運営に係る国の近年の施策と従業員エンゲージメント

1. において、建設企業を取り巻く経営環境と建設業従事者の現状について示したが、建設企業が抱える経営課題の多くは、人材面での課題と表裏一体であると考えられる。すなわち、デジタル化の進展のほか新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした急速かつ激しい社会変化に加え、少子高齢化が急速に進み人手不足が一層深刻化していく状況にある。

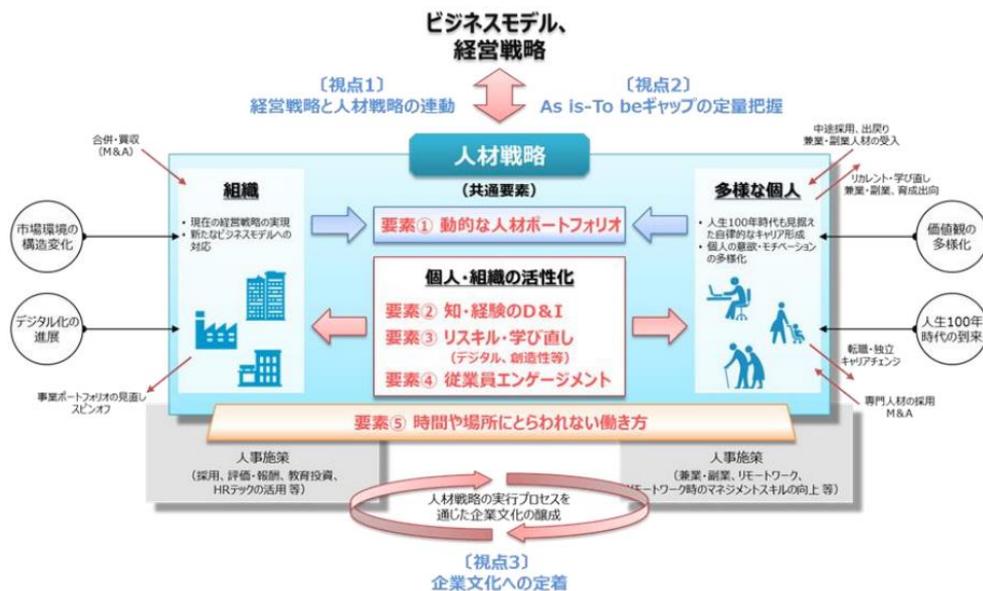
ここでは、近年の政府における人的資本経営の実現に向けた提唱や健康経営の推進といった施策について取り上げ、従業員エンゲージメント向上に関する示唆について述べる。

⁶ 以下、SDGs目標達成に係る記述については、株式会社帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査(2022年)」に依拠している。

(1) 人的資本経営の実現に向けた提言

経済産業省では、経営環境の変化に応じた人材戦略の構築を促し、中長期的な企業価値の向上につながる観点から、2020年9月、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」を公表した。さらにこの内容を深掘りするため人的資本経営の実現に向けた検討会を設置し、その報告書として「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」を2022年5月に公表した。人的資本経営とは、人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方とされる⁷。人材版伊藤レポートにおいては、第4次産業革命等による産業構造をはじめとする変化のなかで企業が直面している様々な経営上の課題が人材面での課題と表裏一体であること、そしてその解決のためには各社がそれぞれ企業理念や存在意義（パーパス）にまで立ち戻り、持続的な企業価値の向上に向けて迅速に人材戦略を変革させる必要があること等が示されている。つまり、持続的に企業価値を向上させていくためには経営戦略に人材戦略を連動させることが最も重要であるとして、この人材戦略を検討するに当たっては、3つの視点－【視点1】経営戦略と人材戦略の連動、【視点2】As is-To beギャップの定量把握、【視点3】企業文化への定着－と、5つの共通要素－【要素①】動的な人材ポートフォリオ、【要素②】知・経験のD&I、【要素③】リスキル・学び直し（デジタル・創造性等）、【要素④】従業員エンゲージメント、【要素⑤】時間や場所にとらわれない働き方－を考慮する必要があるとしている（図表2-1）。

図表 2-1 人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



(出典) 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」

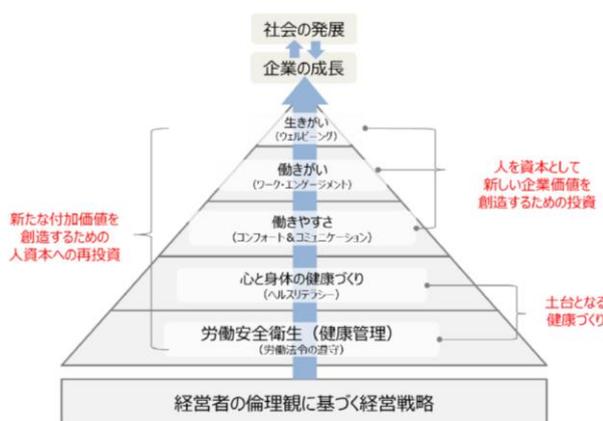
⁷ 経済産業省ウェブサイト「人的資本経営～人材の価値を最大限に引き出す～」
https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html

このうち「要素④従業員エンゲージメント」では、従業員の自発的貢献意欲を指す言葉として「従業員（社員）エンゲージメント」という概念が重視されている。具体的には、緻密に設計された質問内容によって社員のエンゲージメントを高頻度で測定し、個人のエンゲージメントレベルに応じた仕事の割当を行うこと、すなわちエンゲージメントレベルに応じて社員への対応を変えていくことである。これにより、企業の価値創造と個人の自律的なキャリア開発が同時に達成され、好循環が生まれるとされている⁸。

(2) 健康経営の推進

健康経営とは、企業が従業員の健康⁹に配慮することによって経営面においても大きな成果が期待できる、との基盤に立って、健康管理を経営的視点から考え、戦略的に実践することである¹⁰。経済産業省では、2014年度から「健康経営銘柄」の選定を行い、2016年度からは「健康経営優良法人認定制度」を創設し、従業員や求職者、関係企業や金融機関等から「従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業」として社会的に評価を受けることができる環境を整備している。今後は、これまでの健康経営における心身の健康づくりに向けた取組（労働法令の遵守）に加え、従業員のウェルビーイングの創出に向けて、「働きやすさ」や「働きがい」の向上を意識した健康投資が求められる（図表 2-2）。また、前述の人材版伊藤レポートにおいても、人的資本経営の取組を推進するための施策として「健康経営への投資とウェルビーイングの視点を取り込むこと」が挙げられ、エンゲージメント向上につながるこれらの施策の重要性が述べられている。

図表 2-2 これからの健康経営と企業の成長



（出典）NPO 法人健康経営研究会「未来を築く、健康経営- 深化版：これからの健康経営の考え方について」

3. 大手建設企業における取組

企業を取り巻く経営環境は激しく変化しており、こうした時代においては、常に変化に柔軟に対応できる組織づくりが求められる。そのためには、従業員の自発的貢献意欲を高めること、

⁸ 経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート 2.0～」

⁹ ここでいう健康とは「肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあること」とされる。（公益社団法人 日本 WHO 協会 ウェブサイト）

¹⁰ 特定非営利活動法人 健康経営研究会 ウェブサイト <https://kenkokeiei.jp/whats>

すなわち従業員エンゲージメントの向上が企業の持続的成長を実現する上で重要であることを述べた。この点について、建設業においては働き方改革への対応をはじめ、人材不足といった従前からの経営課題の解決に向けて、その取組を着手・加速させているものと思われる。

以上の視点から、コロナ禍前からの取組が現在奏功している例も含め、まずは大手建設企業における具体的な事例について、大成建設株式会社（以下「大成建設」という。）と鹿島建設株式会社（以下「鹿島建設」という。）を取り上げる。

(1) 大成建設株式会社

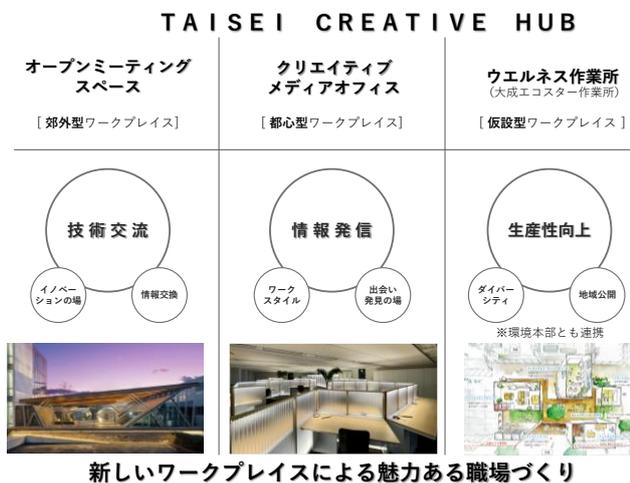
① TAISEI Creative Hub

大成建設では、働く環境づくりの一環として、『TAISEI Creative Hub¹¹』の取組を推進している。『TAISEI Creative Hub』とは、図表 3-1 に示す3つのワークプレイスを構築することにより、魅力ある働く環境づくりを行うものである。健康経営及び働き方改革の推進は日本企業にとって急務であり、そのためには一人ひとりが生き生きと働く環境を整えることが重要となる、との考えに基づいたもので、昨今、新しい勤務形態として導入する企業が増えている ABW¹²の概念が取り入れられている。

同社では2018年頃から、社会的な働き方改革への関心の高まりを受け、顧客へのより説得力のある提案に向けて、まずは自分たちの働く環境の見直しに着手した。そのなかで、①作業所で働く人、②本社で働く人、③本社ではなく郊外で働く人という、大きく分けて3つの類型ができるという発想から開始したという。

以下では、この3つの類型について、大多数の建設業従事者が働く場である①の作業所を仮設型ワークプレイスとして捉え直した「ウェルネス作業所」の取組を中心に紹介する。

図表 3-1 TAISEI Creative Hub 全体像



(出典) 大成建設提供資料

¹¹ 社員一人ひとりが働きがいのある魅力的な職場環境を実現し、SDGsのターゲットの1つである健康経営を推進するとともに、人と人を結び付けるHubとしての機能を加え、新たな顧客及び社会の価値創造につながるイノベーションを生み出すための空間と位置付けられている。

大成建設株式会社 ウェブサイト https://www.aisei.co.jp/about_us/wn/2020/200217_4835.html

¹² ABW (Activity Based Working) とは、仕事を最適に進めるために、目的に応じて働く場所を自分自身で選択できるワークスタイルのこと。仕事を「10の活動」に分類し、この活動に応じたオフィススペースを用意することとしている。

(a) 仮設型ワークプレイス：ウエルネス作業所（建築・土木作業所）

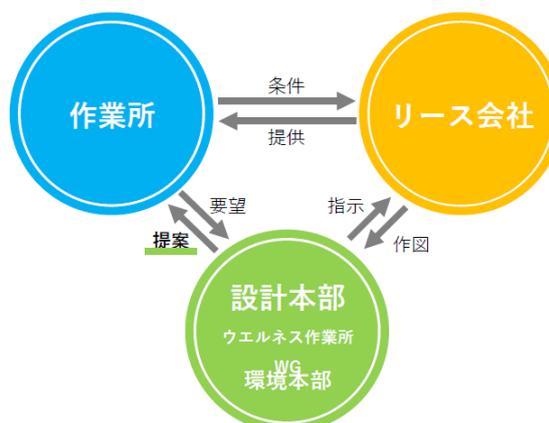
大成建設は、グループ理念として「人がいきいきとする環境を創造する」を掲げている。以前は、ものづくりの結果としてそのような環境を創造する、という理解がなされていたが、そこで働く人達（社員、職長、職人ほか関係者すべて）がいきいきと働くことができなければ、そういった環境は創造できない、との考えに至った。近年、本社オフィス等では、個人が快適に過ごすことができ、それによって創造性や生産性が高められる環境づくりが進められている（(b)都心型ワークプレイス 参照）。

一方、作業所は、一般的に一定期間のみ現れる仮設物であることから、コストや効率が優先され、そこで働く職員への配慮がされにくい部分がある。社員のみならず多様な作業員を含む一体となったものづくりの場であることが建設作業所の特徴であるため、コミュニケーションの活性化や作業員の労働環境にも配慮していくことで、より良いものづくりが可能になるだろうという狙いがある。

そこで開始した「ウエルネス作業所」は、作業所を「仮設型ワークプレイス」として捉え、生産性向上と働きがいのある魅力的な作業所環境をつくることを目指して 2020 年に始動したものであり、作業所の新たな可能性を示すことが期待されている¹³。同時に、仮設事務所の先導的な環境配慮を行いながら、ZEB Ready¹⁴認証取得を目指すものである。建物としての環境性能が高くなれば、当然それも快適な職場環境につながることから、仮設事務所でも ZEB¹⁵化が当たり前になるように実績を増やしていく考え

であり、それらを1つの取組として推進している。一般的な作業所の事務所づくりでは、リース会社に対し作業所長が要望や条件を示し、リース会社から作図が提供される。ウエルネス作業所では、図表 3-2 に示すように、その流れのなかに設計本部が介入し、作業所の要望に基づく提案やリース会社への指示を通じて、ABW や WELL¹⁶の要素を取り入れた空間づくりを支援している。現場に過度な負荷をかけることなく実施するため、様々な場づくりの工夫を選択

図表 3-2 ウエルネス作業所の仕組み



(出典) 大成建設提供資料

¹³ 「建設マネジメント技術」 2021年5月号『魅力的な職場環境を創出する「ウエルネス作業所」のコンセプトと運用』

¹⁴ 再生可能エネルギーを除き、基準一次エネルギー消費量から50%以上の一次エネルギー消費量削減に適合した建築物。

¹⁵ Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) の略。『ZEB』・Nearly ZEB・ZEB Ready・ZEB Oriented の4段階で定義される。

¹⁶ WELL Building Standard (WELL 認証) は、DELOS 社により創設された認証制度。空間のデザイン・構築・運用に「人間の健康」という視点を加え、より良い住環境の創造を目指した評価システムである。

肢としておおよそ 100 項目にも及ぶ「ウェルネスレシピ¹⁷」(以下「レシピ」という。)としてまとめ、作業所の環境に応じて最適な項目を選択可能な仕組みとなっている。

ウェルネス作業所に関するプロジェクト開始のきっかけは、設計本部の幹部が抱いた「現場の職場環境を設計の目線から改善できないのか」との問題意識であり、仮設事務所の ZEB 化推進に向けた経営計画と紐付け、設計本部の若手社員を中心とした数名の有志メンバーによってスタートした。同社では 2020 年から複数のパイロット現場でウェルネス作業所を導入し、今後はその深化・拡大として、レシピをより良いものにしていく予定である。最終的には、設計本部が介入せずともレシピだけが独立し、自律的に作業所のワークプレイスづくりが進むように発展させることを目標としている。

ウェルネス作業所の利用者へのインタビューによると、「コミュニケーションの活性化」を効果として挙げる声が多かったという。さらに同社では、レシピを定量的に評価することを目的に、「ウェルネスレシピ満足度調査¹⁸」を実施し、空間ごとの満足度を測定しており、これらのデータ分析を通じてレシピの改善につなげていく方針であるとする。また、ウェルビーイング向上には、自分が周囲から認められている、応援されているという意識をもつことも重要であるとされるため、社会との一番近い接点である「家族」とのつながりの場が、現場見学会等の開催を通して設けられている。そういった運用面でのウェルビーイングへの寄与についても分析し、レシピに落とし込むことを試行している。

現在施工中の 6 件目のウェルネス作業所となる「環境省新庁舎改修建築その他」の現場では、事務所前に中間領域と屋外空間が設けられ、工事エリアと室内空間が緩やかにつながるプランとなっており、屋内外の随所にベンチやテーブルがあるため(図表 3-3)、「様々な打ち合わせが

図表 3-3 中間領域(上)や屋外空間(下)に設置された打合せスペース



(出典) 大成建設提供資料

¹⁷ レシピは大きく 3 つの категорияがあり、①「ボリューム」は敷地内に仮設事務所を配置する場合、その配置計画や棟構成によって豊かな屋外環境をつくる提案。②「プランニング」は人やモノの動線、関係性に着目し、コミュニケーション活性化や集中作業スペースをつくるといった提案。③「エレメント」は、緑化や家具、素材やサイン等、単独で採用可能な多種多様な提案である。

¹⁸ 「HappyOrNot スマイリーターミナル」という、スマイリーボタンを押すだけでユーザーの満足度(意見・感想等)を集められるアンケートツールを利用した。
大成建設技術センター報 第 55 号(2022)「ウェルビーイングの向上に寄与する建築・まちづくりに関する研究 ウェルネス作業所と関内大通り公園エリアにおける実証実験」
https://www.taisei.co.jp/tact/tr/2022/paper/A055_002.pdf

すぐにその場でできることは生産性向上に非常に寄与している」との声もある。現場事務所の設置期間や敷地条件等の問題さえクリアできれば、今後はこういった現場が着実に普及し、社員のモチベーション向上等の効果が出てくると考えられている。

大成建設では、最終的にはレシピを公開し、建設業界全体で活用されることを想定していることから、建設業界の3Kというイメージに対して、現場の職場環境が改善されることで、若者に対するイメージアップ効果も期待される場所である。

また、先行したパイロット現場がグッドデザイン賞を受賞した際、複数の発注者から、こういった取組を自身が発注する工事に取り入れる手段について問合せがあったという。こうして、発注者側も現場における職場環境に対して自分事として考え、このような取組を実施することの意義を理解する人が増えていくことは、建設業界全体に取組を広げ、浸透させていく上で非常に重要なことである。それに向けては、建設企業側のみならず、発注者側に対しても、これが建設企業等のイメージの向上に寄与する取組であるとの認知を広げていく必要があるだろう。そして、まずは公共工事において、契約時の仮設に関する特記仕様書で、作業所のWELL化¹⁹やZEB化が指定されることが望まれる。

(b) 都心型ワークプレイス：クリエイティブメディアオフィス（本社オフィス）

オフィスに求められる様々な機能を盛り込んだ多様な空間を組み合わせ、情報発信を主体としたワークプレイスとして、主に設計本部がある本社の18階、20階、25階、52階をリニューアルした。

入居しているセンタービル1階のエントランスフロアを「リチャージエリア」と位置付け、18階は設計本部内の交流促進の観点から、プロジェクト室を多様な用途で使用可能な形にした。さらに、20階、25階、52階につ

いては部門内の交流促進を目指した形としており、同ビル全体でのABWとしている（図表3-4）。なお、25階は、リニューアル前に行った在席率の分析結果²⁰に基づき、在席率の低い部室長席をフリーアドレス化し、その他の社員の席はフロアの両サイドに固定化する等の工夫により、職務遂行上の利便性と収容人数の増加の両立を図っている。リニューアル完了の半年後に行った社員へのアンケート調査によると、社員同士の接触機会が増えたことで他の人がどのような業務を行っているかを知ることができた、一緒に仕事をしたことのない人に対して声が掛

図表 3-4 クリエイティブメディアオフィス



（出典）大成建設提供資料

¹⁹ 仮設事務所でもWELL認証の基準を満たすことを指定されること。

²⁰ 調査の結果、部室長や現場常駐社員は、週の7、8割以上自席を利用していない。

けやすくなったという意見があり、「個人の業務・チームの業務」に対する認識、「場所」に対する認識ともにリニューアル前に比してエンゲージメントが大きく改善したという結果が出ている。

(c) 郊外型ワークプレイス：オープンミーティングスペース（技術センター）²¹

働き方改革の一環として、ウェルネスを感じる空間と ABW を導入し、バイオフィリックデザイン²²を取り込むことにより、幸福度・生産性・創造性の向上を目指している。郊外型ならではの気持ちの良い屋外空間を整備し、隣接する屋内空間と共に、利用者がその時々に合わせて働く場所を選択できるよう考えられている。

② 男性育休の取得推進

社会的にもワークライフバランスという言葉が定着しているなか、育児に理解のない職場では、女性社員の離脱につながるだけでなく、育児への参加意欲のある男性社員にとってもエンゲージメントが低下する要因となる懸念がある。同社は、社員の半数以上が現場勤務者であるとともに約 8 割が男性であるにもかかわらず、男性の育児休業（以下「育休」という。）の取得率 100%を 3 年連続で達成している。

以下では、こういった建設業ならではの内外勤比率、男女比率にある組織にあって、女性活躍推進、男性育休取得推進に成功している事例として紹介する。

(a) 経緯

2007 年に女性活躍推進に関する施策の検討を開始した当初から、男性の育休取得が女性活躍推進には不可欠であろうと考えられており、とりわけ男性が大多数を占める組織においては、主に男性社員の意識改革が重要であるとして、男性社員を巻き込んだ取組に着手した。

社内の働き方改革の活動に伴い、育休取得もその取組項目の 1 つに追加されたことから、目標とする取得率の検討を行った。それまで年間 2、3%程度しか取得者がいないなか、半端な目標では今までとなにも変わらないであろうという思いから、取得率 100%という高い目標を 2016 年に設定し、翌 2017 年には取得日数 14 日以上という目標を定めた。当初、取得率にこだわることで取得日数が伸びなくなることを懸念したが、対象者全員が取得することが当たり前になれば、自然とそういう風土が定着し、日数も徐々に伸びていくだろうと考え方を変えた。

(b) 推進に向けた効果的な取組

目標取得率の設定と同時に、社長から「上司は部下が安心して取得できるように職場環境を整えてください」というメッセージを全社に向けて発信し、会社としての姿勢を示した。

また、四半期ごとに各事業本部単位の取得状況を示した一覧表を、各支店や事業部を統括する役員に一斉送信することでプレッシャーをかけたことにより、役員自らが陣頭指揮を執って

²¹ 人と人との交流を主体としたイノベーションを創出することを目的としたワークプレイスである。

²² 自然を感じながら内外をあいまいにつなぐ建築デザイン。

推進した。特に中間管理職層への働きかけとしては、これが最も効果的であった。

さらに、未取得者本人とその上司宛には、取得の促進や取得支援に関する啓発メールを配信している。取得者側としてはこのメールの影響が大きかったとのことである。

(c) 男性の育休取得による効果

取得者からは、今までの働き方を見直すきっかけになったという声もあり、働き方改革としての効果も高い。また、2週間以上育休を取得した社員の声として注目すべきは「配偶者のキャリアについて前向きに考えるようになった」という声である。育休が配偶者のキャリアについて真剣に話し合う機会となり、仕事への理解やサポートへの意欲にもつながっている。

(d) 男性育休の推進における課題と対策

当初は子どもが1歳になるまでの間に取得する必要があったが、特に現場では1歳になるまでに取得できないケースもあったので、2歳になるまで取得可能として、利用開始期限の延長を行った。また、以前は育休開始の1か月前までに会社に申請する必要があったが、取得のタイミングを現場等の状況に応じて判断してもらうため、上司が承認すれば取得直前での申請でも可とする運用に変更した。

育休取得を敬遠する理由の1つである「収入の減少」に対する施策としては、最大5日間を有休扱いとし、さらに男性版産休として出生直後（生後8週間以内）に取得する場合には、最大4週間まで有休扱いとする制度をつくった。また、継続的な育児参加を支援するため、14日以上取得した社員に対する特典として「育児フレックス制度²³」を選択可能としている。

さらなる取得日数の増加を目指し、2022年10月以降、分割取得可能な回数を4回から6回に増やした。現在は1人当たり1週間～10日程度の取得日数であるため、既存の配置人員でカバーしている状況であるが、今後、分割取得の回数が増えて有休化も広がっていくと、取得日数の増加等が予想される。子どもが生まれることが分かった段階で速やかに会社に報告してもらうことで、たとえ現場であっても人員調整が可能となることから、早期の会社への報告を社内に強く啓発している。

一方、外勤者では育休の取得事例等を知る機会が少なく、情報が乏しくなる傾向があるため、特に現場で取得した人の事例をその上司も含めてヒアリングし、「パパ通信」として社内の45歳以下の男性社員とその上司に対して、継続的に情報発信している。同時に、取組の目的を理解してもらうため、全社員が受講するeラーニングでも繰り返し周知している。

また、以前実施した社員アンケートの結果から、男性はワークライフバランスという当事者意識を持ちにくい、「介護」に関するテーマでは当事者意識を持つ傾向があることを把握していたため、育児と両立して働く社員への理解にもつながることを期待し、介護離職防止の取組にも注力している。

²³ 1か月の所定労働時間を働けば、保育園の送迎等で早く帰る日があっても良いという制度。

(2) 鹿島建設株式会社

鹿島建設では、企業が持続的に発展していくためには、社員が継続的かつ自律的に成長し、社員と会社が互いに高め合う組織への変革が必要であると考えている。その実現に向けては多様な顧客や社会からの期待に応え続ける高度な専門人材と、それを束ねるマネジメント人材の育成が重要であるとの認識から、諸施策を推進している²⁴。同社の事例は、変化の激しい時代において人事部が人材育成の観点から果たす役割等について、多くの示唆が得られる事例として紹介する。

(a) 経緯

時間外労働の削減に向け目下全社で鋭意取り組んでいるところである。時短を進めつつ成果を出すという命題に対し、人事部としては、社員一人ひとりの能力をいかに上げていくかという人材開発上の課題とともに、多様な社員をいかに束ねていくかという組織力強化に向けた課題が重要になっていくと考えた。

以前は、個人の能力や経験値は濃密な人間関係のなかで自然と把握されていたが、最近はコロナ禍もありコミュニケーションが希薄化しており、人材をどのように「見える化」するかという点も課題である。鹿島建設では、2020年に社員の自律的なキャリア開発を支援することを目的とした「タレントマネジメントシステム²⁵」を導入するとともに、研修体系の見直しにも着手した。人生100年時代を見据え、社員が自身のキャリアを自主的に考える企業風土をつくっていくという構想のもと、まずは各職場のリーダー層がその姿勢を率先して示す体制の整備を進めている。

(b) 人材育成体系の拡充に伴う課題と対策

【人材の見える化】

従来の人事基幹システムには登録できない、個人の具体的な仕事内容や業務経験等、定性的な情報を登録する仕組みとして、「タレントマネジメントシステム」を導入した。これにより、全社共通の基盤で情報を把握できるようになった他、社員の自己申告や異動希望に関する情報も統合した。また、社員が自身の中長期的なキャリア志望や目標を入力する仕組みを新たに取り入れた²⁶。上司としては部下のキャリアに関する希望の把握、本人にとってはキャリアの棚卸しを行う機会として活用している。その他、例えば興味関心欄に「デジタル」というキーワードを登録している社員に対してDX関連の社内イベントを告知する等の運用を開始している。今後は、個人の研修受講履歴と組み合わせ、興味・関心の強さを測る等のデータ分析を行い、適正な人材配置等に活用することも目指したいとしている。

²⁴ 鹿島建設株式会社「統合報告書 2022」

²⁵ 社員一人ひとりがシステムに入力した経験、意欲、適性、能力等のデータを活用することで、本人のキャリアビジョンも含め、人材を適材適所に配置する環境づくりを目的としたものである。

²⁶ 3年後、5年後に自分は何を目指したいのかということ、年に1回、社員が登録する。

【社員のキャリア意識の醸成】

「キャリア」という概念については、人事部の認識と社員のそれとは差異や温度差があると感じられるため、相互理解に向けたより丁寧な説明が必要であると考えている。また、若手社員は学生時代にキャリア教育を受けている²⁷こともあり、比較的「キャリア」という言葉にも馴染んでいるが、中高年社員ではその言葉自体に馴染みがない社員が多い傾向がある。

加えて、若手社員に対しては手厚く研修を実施しており、その都度、個別に本人の希望や近況等をヒアリングしているが、入社10年以上が経ち「一人前」とされる社員に対しては、これまで会社が積極的に個人のキャリアの棚卸し等について関与してきたとは言い難い。昨今、会社を取り巻く経営環境の変化が加速していることから、今後は「一人前」の定義についても見直していく必要があるかもしれないと考えている。

また、世代が離れた部下とキャリアについて話をすることに苦慮している上司が多いことから、新たな研修メニューに盛り込むことも視野に、部下との面談方法（いわゆる1on1ミーティング²⁸を含む）をワークショップ形式で導入した。形骸化を避けるために、1on1については義務化を急がず、まずは面談実施の必要性や意義について納得感を持たせることに重点を置いている。上意下達の文化のなかで仕事をしてきた世代の上司にとって、若手社員と同じ目線に立ち一緒にキャリアを考えていくことは、相当な意識変容、行動変容が必要となると思われる。一方で、全員を希望の部署に配置できるわけではない。若手に対しては、与えられた環境のなかで自身がどのように主体的に行動するかということも含めてキャリアであるということを、各自が納得できるように説明していきたいと考えている。

【研修体系の見直し】

今後、マネジメント人材の育成に向けた教育や、新しい分野への挑戦を促す仕組み、それに向けて必要なスキルを身に付けるためのプログラム（いわゆるリスキリング）を拡充していく方向である。研修に関しては、以前はほとんどが集合研修であったが、2010年代半ばから内容の見直しを進めていた。コロナ禍で物理的に研修を開催できない状況が続いたことから、見直しは加速している。オンラインで実施するものと対面で実施するものとを区別し、内容に応じて適した受講形態となるように組み替えを試みている。また、以前は限られた日程のなかで多くの研修メニューを詰め込んでいる状態であったが、今は開催時期の分散や、メディアの適性に応じた形に研修メニューを作り直す等の工夫をしている。各自にとって本当に必要な内容を、本当に必要なときに学べるという仕組みを目指している。一方で、グループ会社との連携も課題の1つと認識している。規模の小さいグループ会社では個別に研修を実施するリソースがないケースもある。親会社で開催する研修への参加を促す他、動画をグループで共通化すること

²⁷ 「一人一人の社会的・社会的な自立に向け、必要な基盤となる能力や態度を育てることを通して、キャリア発達を促す教育」と定義され（中央教育審議会「今後の学校におけるキャリア教育・職業教育の在り方について（答申）」（2011年1月31日））、義務教育段階からの組織的・系統的なキャリア教育が推進されている。

²⁸ 1on1ミーティングとは、人材育成を目的として上司と部下が1対1で行う対話（面談）のこと。

等を検討している。

【研修施設の拡充】

2019年に閉園した鹿島児童館²⁹をコンバージョンし、2020年11月、「KX-LAB」という新たな研修施設を整備した（図表3-5・上）。これまでの研修は、主に若手社員を早く「一人前」にすることに注力してきたが、この施設は「一人前」の社員を対象として開設したもので、リーダー育成を主な目的としている。「気付き」「学び」「実践」の好循環をコンセプトとしており、一般的に研修では「学び」を重視する傾向にあるが、その前提として、まずは「気付き」が重要であるとの考えから、ありがたい姿から逆算し、自分に足りないことや必要なことを知り、「学び」に向けた意識を持つモチベーションを上げる、という点にフォーカスし活用を始めている。

続いて2022年5月、社員交流を目的とした「KX-SQUARE」を開設した（図表3-5・下）。実践的なスキル³⁰を体得できるようなワークショップを開催するほか、勉強会等の社員交流をはじめ、社員が自由な発想で使用可能な開かれた場所として位置付けている。加えて、サテライトオフィスとして使用可能なブースも設置した。さらに2023年の春には、主に建築施工系の若手育成に特化した研修施設を開設予定である。エンジニア養成にフォーカスし、より実務的な体験ができる場所とすることを目指して計画している。

同社では、組織における横のつながりが非常に重要であると捉えていることから、これらの研修施設を活用し、会社側から積極的に社員同士の交流促進を図りたいと考えている。

(c) その他

社員に対する満足度調査は、前述のタレントマネジメントシステムのなかにあるアンケート機能を用いて実施している。調査結果としての満足度は高いが、それに満足せず、社員の生の声を聞くこと、さらに具体的な施策展開の段階においても社員を巻き込んでいくことが重要であると考えている。満足度調査やエンゲージメント調査に関しては、パルスサーベイ³¹のように随時更新されるかたちが望ましいと思うものの、既に多くの調査を行っているなかで社員の負担増加となる懸念もあり、慎重に検討している段階である。また、2021年に、各部署の代表

図表3-5 KX-LAB（上）と
KX-SQUARE（下）



（出典）鹿島建設提供資料

²⁹ 近隣する同社の社宅在住者の子女に対して、約60年間幼児教育を行ってきた。

³⁰ ファシリテーションスキル、プレゼンテーションスキル向上等の実践型ワークショップを開催している。

³¹ パルスサーベイとは、簡易的な調査を短期間に繰り返し実施する調査手法のこと。

者が働き方について意見交換するための分科会を結成した。最近では、その分科会の発案により「ベビーシッター派遣事業割引券³²」に関する内閣府の認定制度に応募し、社内制度化を進めている。同時に、人事制度の利便性を分科会のメンバーにモニターしてもらうという取組も行った。分科会やワーキンググループ等の開催に際しては、可能な限り対面で実施することで、異なる部署間の人的コミュニケーションの活性化につなげたいと考えている。

(3) 大手建設企業に関する調査のまとめ

今回行った大手建設企業2社に対するヒアリングから、従業員エンゲージメントの向上に向けて組織改革に取り組む上で重要であると感じられた点を、以下に述べる。

① 経営計画と紐づいた数値目標の設定

体系的なスローガンを唱えるだけでは進捗状況も不明確であり、改善に向けた対策を講じることができない。大成建設では、それまでの実績を大きく上回る男性育休の取得率100%という目標を設定し、達成していた。まずは企業としてのKPIを定め、具体的な数値目標を設定することで、それに向けて会社全体が動き出すものと思われる。

② 経営者による強力なメッセージの発信

経営者が強いメッセージを発することで会社としての姿勢が社員に明確に伝わるため、大成建設の男性育休の取得推進や鹿島建設の中老年社員のキャリア意識醸成のみならず、意識変容を伴う新たな取組を行う際には、経営者の強力なリーダーシップが重要となると思われる。

③ 組織文化や職場の実情に寄り添った施策の実行

建設業従事者は職種柄、休みが取りにくいことは否めず、とりわけ少人数で各所に点在する作業所勤務者では、社内の動向を把握することが難しい部分もある。今回取材した2社では、組織改革に取り組むに当たり、社内報やメール配信による情報共有、研修等での積極的かつ継続的な啓発活動が行われていた。また、現場で働く社員の目線に立ったワークプレイスの整備をはじめ、作業所長の裁量強化にも取り組まれており、研修体系の見直しから人事制度の改定に至るまで、各社の組織文化や職場の実情に即した施策が講じられていた。

④ 社員の意見の吸い上げとソリューションへの参画

世代間ギャップ等はいかなる組織においても生じ得る課題であり、多様な人材の活躍が求められる時代において避けることはできないと考えられる。そうした状況においては、まずは様々な社員の意見を吸い上げることが求められるが、鹿島建設の分科会や大成建設のウエルネ

³² 「企業主導型内閣府ベビーシッター利用支援事業」の承認事業主である企業が従業員に配布し、従業員がベビーシッターを利用する際に使用可能な補助券である。

内閣府ウェブサイト https://www8.cao.go.jp/shoushi/shinseido/outline/sitter_atsukai.html

ス作業所の取組のように、具体的なソリューションの段階まで社員を介入させることが重要であると思われる。それにより、会社が抱える課題を社員一人ひとりが自分事として捉え、働きがいやエンゲージメントの向上にもつながるのではないだろうか。

⑤ ベテラン社員も含む人材育成の強化

人材育成というと、即戦力化や離職防止等の観点から若手社員を対象とした取組に注力する傾向があるが、世代の異なる若手社員を育成していく上では、上司であるベテラン社員へのフォローや教育が不可欠であり、多様な価値観を持つ人材を束ね、ベクトルを合わせることでできる人材を育成することの重要性が認識されていた。

さらに、実際の行動変容につなげる上では、会社が社員に対してその目的や重要性を繰り返し丁寧に説明することで納得感を醸成し、浸透を図ることが必要であると思われる。

4. 中堅中小建設会社・専門工事会社における取組

次に、建設業界において大多数を占める中堅中小建設会社及び専門工事会社に焦点を当て、「職場環境の改善・活性化³³」に関するアンケート調査（以下「本アンケート」という。）とその結果に基づき、従業員エンゲージメント向上に関する取組状況と個社の事例を紹介する。

(1) 「職場環境の改善・活性化」に関するアンケート調査

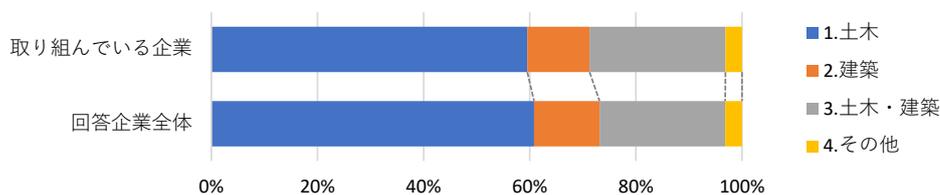
一般社団法人全国建設業協会傘下の会員企業 18,838 社を対象に、協会本部から各都道府県協会を通じて、協会傘下の会員企業に対しアンケート回答用 URL をメール送付し、WEB による回答方法にて回収した。調査実施時期は 2022 年 9 月 1 日～2022 年 9 月 30 日、回答企業数は 663 社（回答率 3.5%）であった。今回実施したアンケート結果を基にした分析結果は次のとおりである。

① 職場環境の改善・活性化に「取り組んでいる企業」に関する分析

まず、アンケート回答企業全体 663 社における主たる事業内容の比率と、全体 663 社のうち職場環境の改善・活性化に「取り組んでいる」と回答した企業 383 社での事業内容の比率はほぼ同様であり、実施状況に事業内容による差はみられない（図表 4-1）。

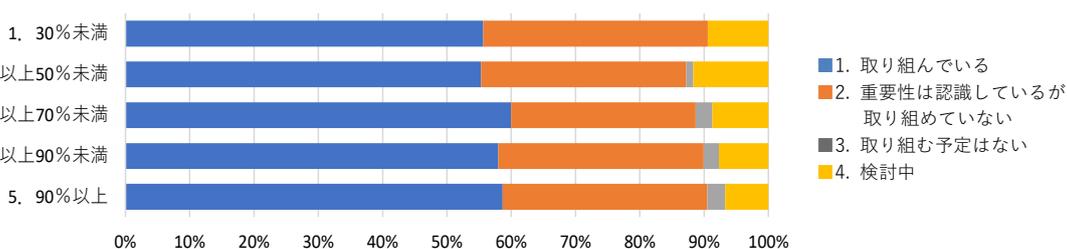
³³ 本アンケートでは、物理的側面へのアプローチのみならず、従業員エンゲージメント向上に効果があると考えられる様々な施策を「職場環境の改善・活性化に向けた取組」と位置付け、選択肢として例示することで、個社における実施状況を調査することとした。

図表 4-1 「主たる事業内容」集計結果

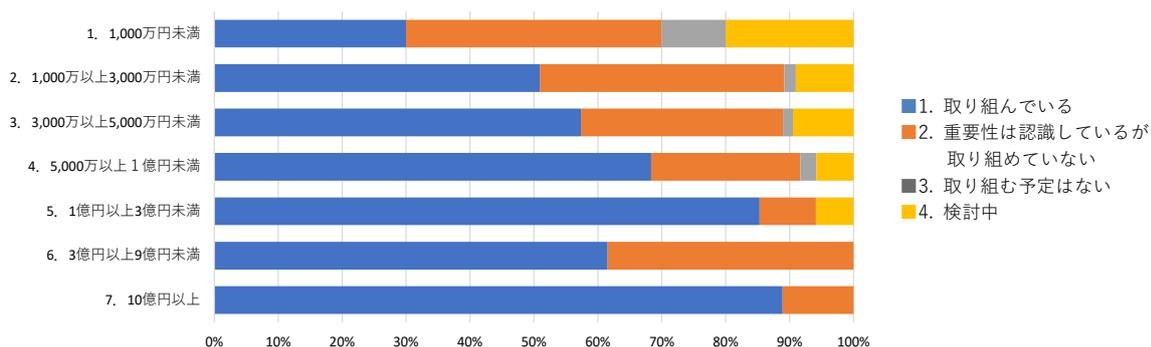


「取り組んでいる企業」においては、官公庁発注割合における大きな差異はないが（図表 4-2）、資本金が大きくなるほど取り組んでいる企業の割合が高く（図表 4-3）、前年度完工高についても同様である（図表 4-4）。また、従業員数が多いほど取り組んでいる割合が高まる傾向がみられ（図表 4-5）、全従業員の平均年齢が低い企業ほど取組を行っている割合が高い（図表 4-6）。

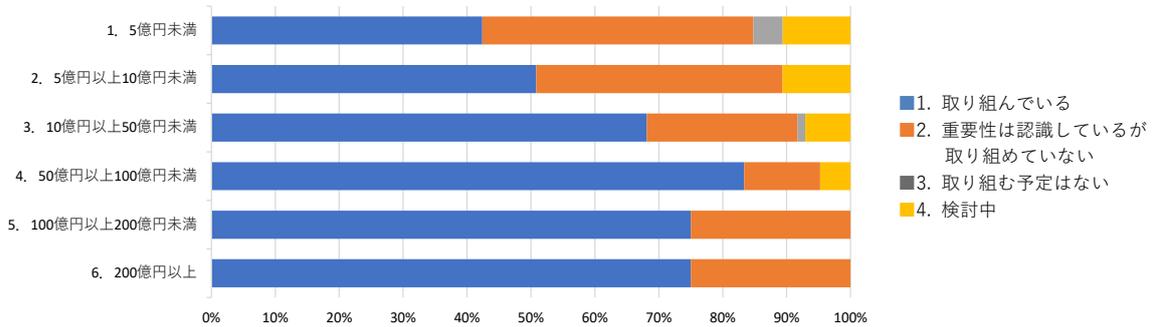
図表4-2 「完工高に占める官公庁発注工事の割合」別取組状況



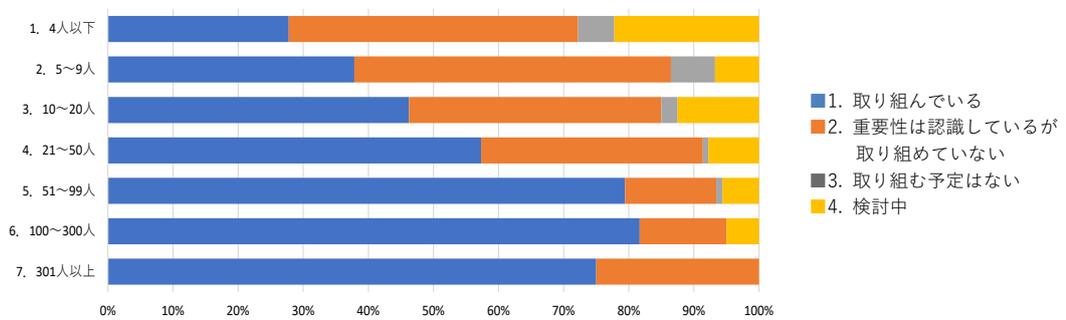
図表4-3 「資本金」別取組状況



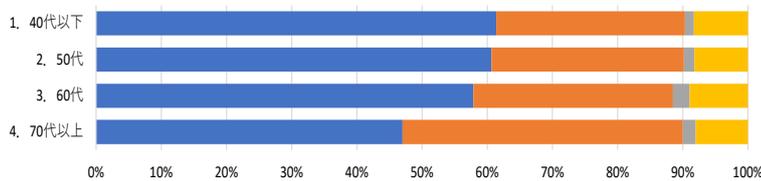
図表4-4 「前年度完工高」別取組状況



図表4-5 「全従業員数」別取組状況

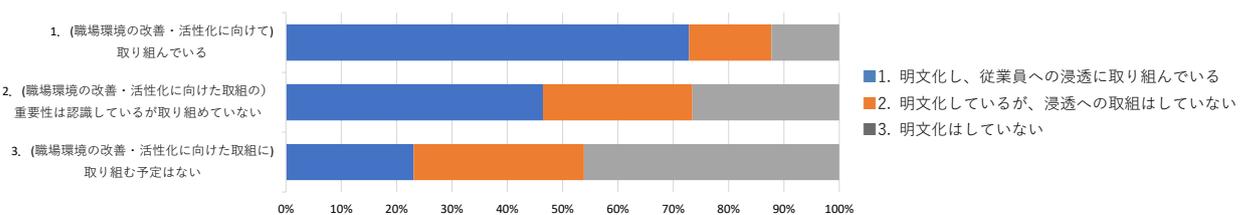


図表4-6 「全従業員の平均年齢」別取組状況



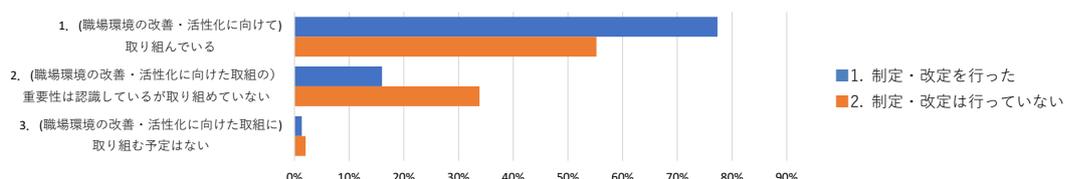
次に、「貴社の企業理念やビジョンは明文化されていますか」に対する回答をみると、職場環境の改善・活性化に向けた取組を行っている企業では、企業理念やビジョンを「明文化し、従業員への浸透に取り組んでいる」と回答した割合が高い（図表4-7）。

図表4-7 「企業理念やビジョンの明文化」別取組状況



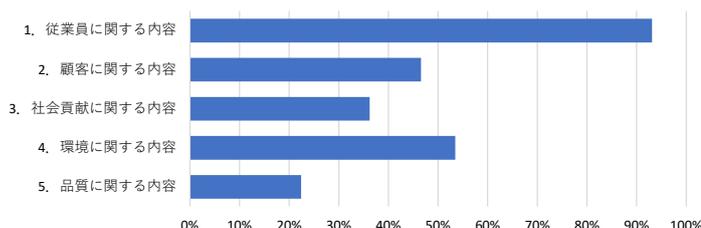
また、「新型コロナウイルス感染拡大を契機とする社会環境の変化をうけ、企業理念・ビジョンの制定や改定を行いましたか」についても、取り組んでいない企業に比べ高い割合を示している（図表4-8）。

図表4-8 「社会環境の変化をうけた企業理念・ビジョンの制定や改定」別取組状況



さらに、その具体的な内容についての「制定・改定の内容について、当てはまるものを選択してください」では、「従業員に関する内容」との回答比率が高い（図表4-9）。

図表4-9 企業理念・ビジョンの制定や改定の内容（複数回答可）

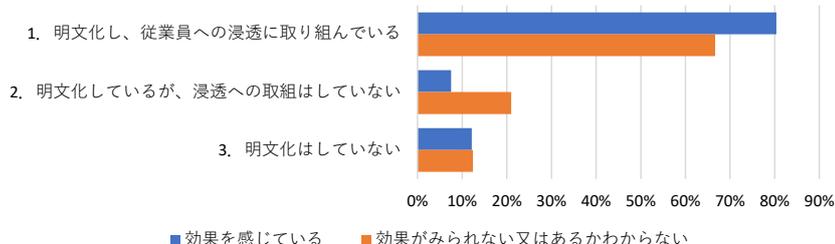


② 「取組の効果を感じている企業」に関する分析

職場環境の改善・活性化に向けた取組を行っている企業のうち、職場環境改善・活性化に関する取組による効果を感じている企業（「取り組んでいる」と回答した383社のうち、「効果を感じている」と回答した173社）の傾向を分析した。

(a) 企業理念やビジョンについて、従業員への浸透を図っている

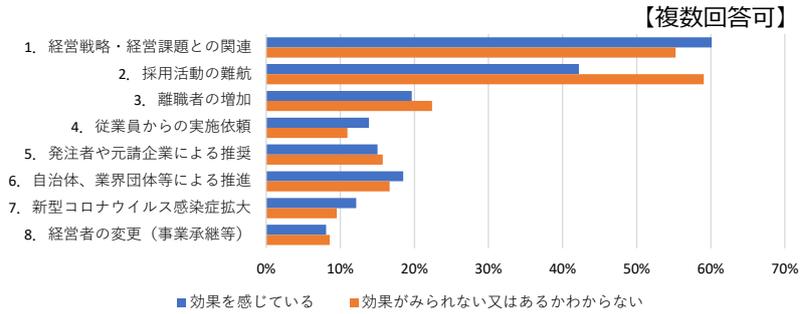
「貴社の企業理念やビジョンは明文化されていますか」に対する回答をみると、効果を感じている企業では、企業理念やビジョンを



「明文化し、従業員への浸透に取り組んでいる」と回答した割合が高く、効果がみられないまたは効果があるかわからないとする企業では「明文化しているが、浸透への取組はしていない」の回答率が、効果を感じている企業よりも高い。

(b) 経営戦略・経営課題と関連付けて取り組んでいる

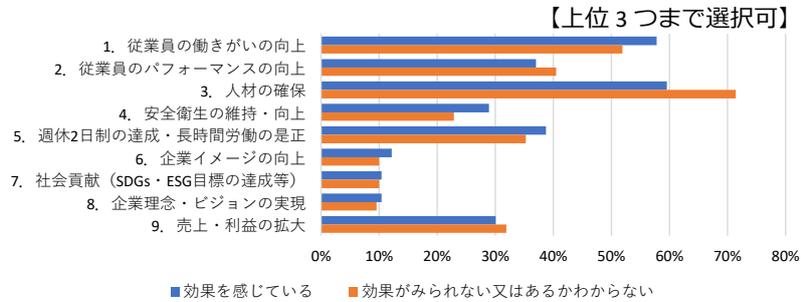
「職場環境の改善や活性化に向けた取組を実施したきっかけ」として「経営戦略・経営課題との関連」と回答した企業は、他の動機から開始した企業に比べて効果を感じている傾向がある。



一方、「採用活動の難航」を機に開始した企業では、同様に効果を感じている率が高いものの、効果がみられないまたは効果があるかわからないとの回答割合も高い。

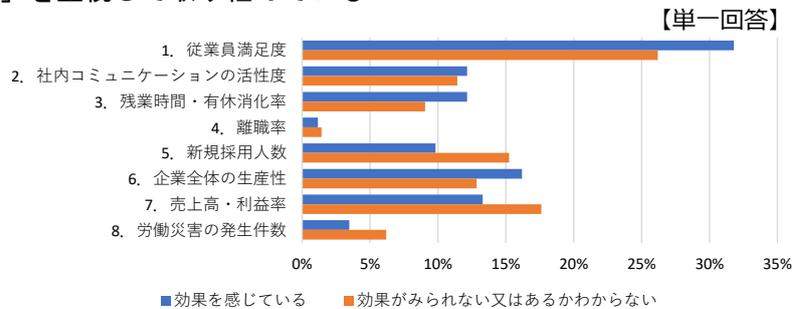
(c) 「従業員の働きがいの向上」「人材の確保」を重要目的としている

効果を感じている企業では、「従業員の働きがいの向上」「人材の確保」を取組の重要な目的として位置付けている傾向がある。



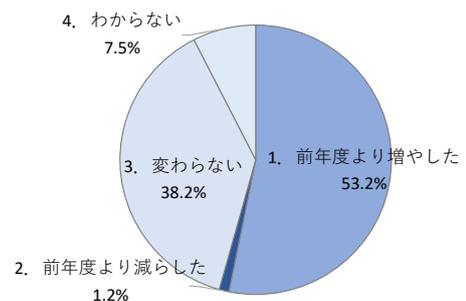
(d) 指標として「従業員満足度」を重視して取り組んでいる

効果を感じている企業においては、その指標として「従業員満足度」を最も重要視していると回答した割合が著しく高い。



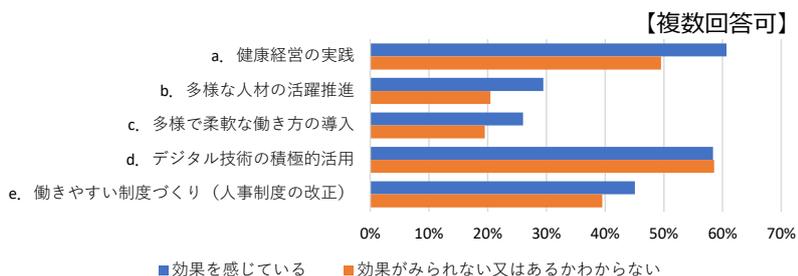
(e) 関連予算を確保し、積極的な投資を行っている

「今年度の当該予算は前年度に比べて変化したか」についてみると、効果を感じている企業では、半数以上が前年度よりも職場環境改善・活性化に関する予算を増額したと回答している。



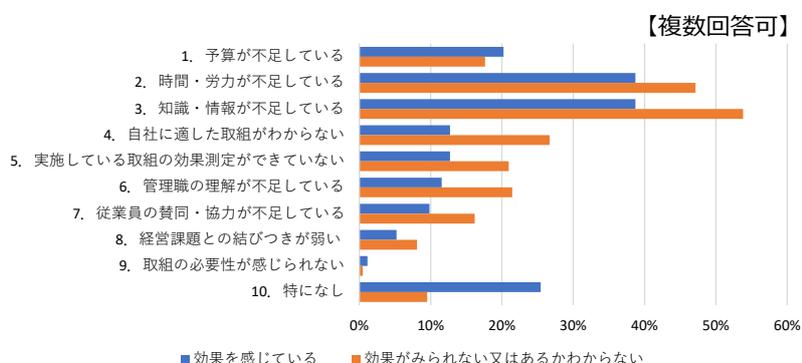
(f) 健康経営の実践やデジタル技術を活用している

「現在実施している取組」についてみると、効果を感じている企業は「健康経営の実践」「デジタル技術の積極的活用³⁴」に取り組んでいる割合が高いが、これは効果がみられないまたは効果があるかわからない企業においても、おおむね同様の傾向である。



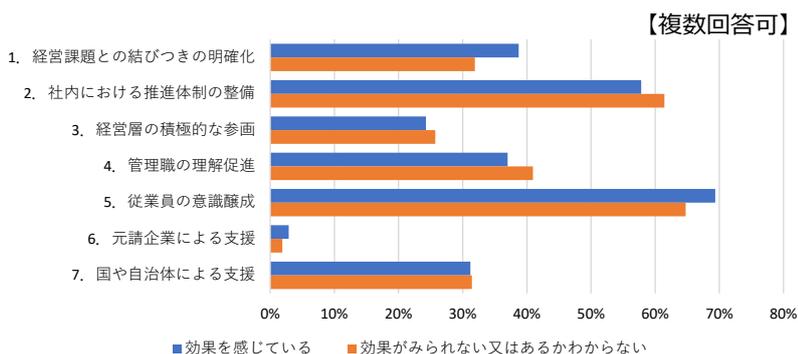
③ (取組を行っている企業が) 職場環境改善・活性化に取り組むうえでの課題

取組による効果を感じている企業においては「時間・労力が不足している」「知識・情報が不足している」の回答率が高い。これは効果がみられないまたは効果があるかわからないとする企業も同様であり、どちらも効果を感じている企業の回答率よりも高く、「自社に適した取組がわからない」をあわせると、比較的、知識・情報面での課題を抱えている傾向がみられる。



④ (取組を行っている企業が) 職場環境改善・活性化を推進するうえで重要だと考えること

取組による効果を感じている企業では「従業員の意識醸成」、「社内における推進体制の整備」の回答率が高い傾向があるが、これは効果がみられないまたは効果があるかわからないとする企業における傾向と大きな差異はみられない。



³⁴ 職場環境の改善・活性化が導入目的である場合または目的の1つである場合に限り選択することとした。

(2) 個社に対するヒアリング

今回実施したアンケートにおいて、別途回答内容に関するヒアリング可否を問う設問を設定しており、対応が可能とした企業のなかから実際に応諾いただいた企業及び当研究所から別途依頼した企業6社に対し、ヒアリングを行った。

① 草野作工株式会社（北海道）

【基本情報】主たる事業内容：土木 従業員数：51～99人

(a) 経営理念・ビジョンについて

- ・創業85周年を迎えた2021年に、“START THE CHANGE”というスローガンを掲げ、創業100年に向けての取組を開始した。その手始めに、スタッフの意見を幅広く反映させるため、中堅社員と若手社員を中心とする「ブランドコンセプト会議」を設けた。その会議で、コンセプトの検討から、スローガン、ロゴマーク等のブランディングツールの選考まで幅広く議論し、さらに全スタッフへのアンケート結果を踏まえて戦略を策定した。
- ・スタッフ一人ひとりを一騎当千に育て、少数精鋭で運営していきたいと考えている。スタッフファーストを大きな方針とし、「社員が子供を働かせたいと思う会社」を目指している。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・定年後に社員を再雇用する際には、本人の希望に合わせて勤務体制を調整している。例えば豊富な現場経験を活かし、工事の運営に関する助言や中堅職員へのフォロー、新入社員・若手社員の相談窓口となる等、サポーターとして幅広い層の人材育成に貢献している再雇用社員もいる。
- ・テレワーク制度は、本社だけでなく現場もテレワークができるよう全現場にVPN³⁵を構築しており、社内全体で活用している。その他、幅広いDXの活用³⁶により業務変革を推進している。社内の情報共有のツールとしてサイボウズ Office³⁷を導入し、情報共有や社内申請、各自のスケジュールの見える化等を図っている。
- ・2017年度から建設業界で先陣を切り、完全週休2日制を導入した。本社と現場で年間休日カレンダーをそれぞれ作成しているが、年間の所定休日日数は統一しているため、現場では祝日は稼働日となるが、別日（事務職の平日）を所定休日として設定している。
- ・経営状況に左右されずに安定した給与を保証するため、年俸制を採用している。それに加えて、人事考課に基づき、前年度の個人の業績に応じた特別賞与を支給している。

³⁵ VPNは「Virtual Private Network」の略。インターネット上に仮想の暗号化された専用線を設け、安全なルートを確認した上で通信する仕組み。

³⁶ 建設DXルーム（大型ビジョン等）設置、デジタルツールの導入、Web会議、Webカメラ、健康管理システム、ピンポイント気象観測予測システム、運行経路管理システム、ウェアラブルカメラによる遠隔臨場、ICT、BIM/CIM等

³⁷ スケジュール共有、ワークフロー等、社内の情報共有を支援する中小企業向けのグループウェア。

- ・手当の1つである家族手当は配偶者と子を対象に支給しており、配偶者については一般的に収入等に制限を設ける企業が多いのに対し、配偶者控除の有無に関わらず支給しているので、主婦としての役割を担う女性職員も支給対象となっている。また、子については一律の支給額ではなく、第一子に対し5,000円、第二子以降1人につき2,000円増額と、これまでも子供が増えるに従い増額する仕組みとしていたが、2023年度からは、第一子10,000円、第二子以降1人につき2,000円増額と、5,000円増額することとしている。パートタイム社員に対しては1か月間の平均所定労働時間に応じて支給している。
- ・2020年度から、モチベーションアップと社員の絆の強化を目的として、スタッフ同士がお互いに良かった点についてのコメントを添えて投票し、その獲得ポイントが支給額に反映される「ピアボーナス制度」を導入している。ピアボーナス制度をはじめ職場環境の改善・活性化に向けた施策の多くは、経営層が様々な業界から着想を得て発案している。
- ・働き方改革は、たとえ実施していても対外的に伝わるよう情報発信をしなければ新たな人材の獲得にはつながらないことから、まずは自社ウェブサイトをリニューアルし、それに合わせて社内の人事制度を含めた職場環境を整備した。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- ・働き方改革を実施して以降、新入社員が毎年入社している。離職者も減少しており、直近1、2年の新入社員の離職者数は0であることから、若手の人材が着実に成長している。
- ・北海道では冬期の施工が難しいため、一般的に現場が稼働できる期間に休みを取らずに工事の進捗を優先する傾向があるが、強力なトップダウンにより完全週休2日制の導入に踏み切った。当初は、現場のスタッフは仕事が終わらないとして反対し、日雇いの技能労働者の給与に関する課題もあったが、技能労働者も日給月給から通年雇用の年俸制に改めた。会社の利益を減らしてでも積極的に取り組んだことで定着に至った。
- ・当社は30代のスタッフが少ないことから新入社員の教育が課題であったが、上述のサポーターといったポジションを設定することで、若手社員への教育・指導を支援する体制を構築している。当初は現場配属職員の負担軽減のため、書類作成等の業務のみを想定していたが、現状に合わせて役割が多様化した。若手社員の教育を軌道に乗せることが課題である。

(d) 取組を実施するうえで重要（有効）だと考えること

経営層としては会社の「ファンづくり」を重視していて、これからも社員には積極的にチャレンジしてほしい。そういう自由闊達な環境づくりや若手社員たちが前に進むためのレールを敷くことが経営者の仕事であると考えている。

② 株式会社イチテック（愛知県）

【基本情報】主たる事業内容：土木 従業員数：51～99人

(a) 経営理念・ビジョンについて

今年、創業140周年を迎えたタイミングで、経営理念のなかに「健康」「技術」「環境」を

キーワードに加え、まずは「健康」に注力している。その背景には社長が重視する「家庭を大切にしてほしい」という信念があり、社員の家族も含めた「健康」を目指している。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・社員本人のみならず、その家族に対しても、インフルエンザの予防接種や健康診断費用の補助を行っている。また、昨年「健康パトロール」として、2か月に1度現場パトロールを実施し、その際に発見した各現場での有益な取組を社内で横展開している。
- ・3年前に土木の女性技術者が入社したことを機に、女性活躍に向けた環境整備を開始し、翌年に「あいち女性輝きカンパニー」の認定を取得した。
- ・配属先現場との相性が悪い場合等は本人の希望を汲み取り、可能な限り柔軟に配置転換に対応している。本人の希望が100%叶うわけではないが、社員がそういった声を上げることや、議題に挙げることへの敷居は低い社風である。
- ・以前は、会社が取得を推奨する資格の受験対象者に対して、外部講習の受講斡旋や教材の支給というかたちで支援していたが、社員からの意見を反映し、今年から学習費用として年間上限金額を定め、社員自身が使用用途を決められるかたちでの支援策に変更した。
- ・社員の声を吸い上げる必要がある場合は、随時「従業員アンケート」を実施している。従業員満足度アンケートも3年ほど前まで実施し、経営層と直接意見交換したケースもある。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- ・風通しの良い、社員の声を通りやすい職場環境となったことで、就業環境面を理由とする離職者が減少している。一方で、社員からのすべての意見や要望に応えることは難しく、意見や要望を聞いたものの対応できない場合に不満につながる可能性もあることから、近年は新たな声を集めるよりも、これまで集めた要望に対して丁寧に対応することを優先している。
- ・教育体制全般に関して、社員の自主性に任せる部分が増えたため、個人差が生じる懸念もあり、今後の動向を注視する必要性を感じている。

(d) 取組を実施するうえで重要（有効）だと考えること

社長のリーダーシップはもちろんのこと、自らが課題意識をもって船頭を取ることができる、声を上げられる管理職クラスの人材をどれだけ確保（育成）できるかが、全社的な施策の推進や社員への浸透の面で非常に重要である。

③ 山崎建設株式会社（東京都）

【基本情報】 主たる事業内容：土木 従業員数：301人以上

(a) 経営理念・ビジョンについて

企業が継続的に発展するためには、客先・協力業者・従業員・会社の四方それぞれが良くなることが重要であると考え、3年前から社長方針に「四方よし」を掲げている。顧客や協力業者からの信頼を獲得し、社員からは定年まで働きたいと思ってもらえる会社となることを目指している。その実現に向けては、まずは社員一人ひとりが、生産性を最大化するため

にはどうしたらいいかを考え、自分に何ができるかを意識した行動を取ることが必要である。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・40歳以上の社員には会社補助を出して人間ドックを半強制的に受診させ、60歳時点での脳ドック受診に関しても、社員は全員強制、契約社員は希望者全員を対象に、費用全額を会社負担で受診可能としている。
- ・技術職から事務職に職種転換した女性社員が3名在籍しているが、同社はダムや山間部での現場比率が高く、女性が技術職として現場で長期的に働くことには課題が多い。そのため、職種転換には比較的柔軟に応じている。
- ・教育制度は、新入社員教育として入社後3か月間「富士教育センター」で免許取得と応用施工を学んでもらい、その後、各現場にOJTという形で配属している。新入社員教育終了後は、1年後と2年後にそれぞれ1週間の教育期間を設けている。なお、新入社員の教育期間は現在3年目までであるが、入社3年から5年目ぐらいに退職する社員が多いことから、教育期間を入社5年目までに延長し、同期との交流の機会等を増やす方向で検討している。
- ・若手社員の退職理由に機械の乗務時間が少なかったという声があったことから、昨年从重機オペレーターの新入社員には教育用機械を用意し、専属のインストラクターを付けることで、機械に乗務できる機会を増やしている。
- ・最低1年間は採用時の職種を経験してもらった上で、本人がその職種が合わないと感じた場合等に、承認されれば職種を変更できる「職種転換制度」がある。施工管理職から重機オペレーターに転換するケースが主であるが、事務職から施工管理職や重機オペレーターに転換するケースもあり、活用実績も多い。
- ・給与体系としては、技能労働者を含め全員が月給制であり、賞与は年2回の定期賞与に加え、決算数値に応じた業績配分として、合計年3回支給している。その他、新入社員が学生時代に取得した同社指定の資格に対して、一資格につき5,000円を支給する「資格取得支援制度」と、奨学金返済を助成する「奨学金返済助成金制度」がある。採用活動にて効果が出ている。
- ・社員に働きやすい職場を提供すること及びBCP対策として、支店の建て替えを実施した。現在建て替え中の支店を含め、自社ビル化を進めている。同時に、老朽化した工場を建て替え中であり、全社的に仕事がしやすい環境整備に取り組んでいる。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- ・離職率は改善されている。また、社員からの紹介によって入社に至るケースもある。
- ・定年再雇用率は直近5年間100%であり、嘱託期間終了後も継続して就労を希望する社員が増えた。一方、高年齢職員はやる気のある方が多いため、雇用終了時期等について一定基準を設けることが難しく、また、定年延長や嘱託期間延長に伴う次世代社員のモチベーション維持についても配慮する必要性を感じている。

④ 株式会社八紘（広島県）

【基本情報】主たる事業内容：建築 従業員数：21～50人

(a) 経営理念・ビジョンについて

2019年に事業承継により事業を引き継ぐ際、目標とする企業イメージを経営理念・ビジョンとして明文化した。経営理念に込めた想いは、まずは必ず会社を継続させることである。施工力・品質を守り続けることで顧客の信頼獲得につながり、結果として事業継続・従業員の雇用を守ることができると考えている。塗装業だけに拘らず顧客のニーズに広く応えられる会社になることをビジョンとし、従業員にとって定年まで働き続けることが想像できる会社を目指す。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・本社勤務の従業員や施工管理職についてはフレックスタイム制等も取り入れ、柔軟な勤務形態となっている。現場で働く技能労働者については、月に1度は土日で連休となるように業務を調整し、休日取得に取り組んでいる。
- ・社内カレンダーでは土曜日をすべて休日扱いとし、土曜日に出勤した場合には休日出勤手当として上乘せして給与を支給している。そのため、土曜・祝日に休みを取りたい場合には自由に休んでも問題なく、逆に給与を稼ぎたいという場合には土曜日を出勤可能として、技能労働者本人が働き方を選べるような仕組みとしている。
- ・建設業界全体が週休2日制を推進するに伴い、月曜日～土曜日の6日分の給与を月曜日～金曜日5日分で補償する給与形態としていく必要がある。完全週休2日制となり、出勤日数が減少することで給与が減り、生活水準が下がるのでは意味がない。従業員の生活を補償していくには、6日分の仕事を5日でこなしていく等の生産性向上が急務であり、社員にも意識付けを行っている。
- ・この数年で若手社員が増え、施工力の底上げには若手の成長が必須となるなか、いかにモチベーションを上げて仕事をしてもらうかが大きな課題である。そのためには「仕事を任せること」、「適度な責任を与えること」が最もやりがいにつながると考え、職長を交えた教育体制の見直しを図っている。昔の技能労働者は、とにかく基本を徹底した教育であったが、それでは若手社員の働きがい生まれにくい。まずは1～10の一連の流れを教えて手本を示し、そのうえで若手社員にやらせてみる、という育成手法に切り替えた。習得に5～10年かかっていた技能を、これからはその半分ほどの期間で習得させることを目指している。仕事が楽しければ早く習得することにもつながるため、いかにやりがいをもって仕事をもらうかを意識して取り組んでいる。
- ・若手社員は承認欲求が強いと感じることから、良いところはしっかり評価している。一方、課題に対しては上司と一緒に目標設定していくことが、成長につながる重要な要素だと考えている。人事評価制度を取り入れ、結果を給与や賞与に反映させているが、1番の目的は、自己評価と上司からの評価とのギャップを知ってもらうことである。若手社員が上司からの

評価を見たときに、予想外に良い評価コメントが記載されていると、自信やモチベーションアップにつながるようである。全員の2次評価者である社長は、評価後に社員全員と1on1面談を行い、従業員の思いや状況を把握できる貴重な機会を作っている。

- 定期的（月1、2回）に、「あるべき姿ミーティング」を開催している。これは、働きがいのある職場環境づくりに取り組む上で、経営者のトップダウンだけではなく、従業員の声を聞くことが基本であるとの考えから、全社員に対して「どんな会社が理想なのか？」というアンケートを実施し、意見の多かった4つのテーマ³⁸について、グループごとに意見交換を行う取組である。徐々に従業員からの自発的な意見も増えており、業務連携やコミュニケーションの深化、情報共有にも手応えを感じている。
- 社長自身のサラリーマン経験を通じて、「コミュニケーション・人間関係」、「職場環境（労働条件を含む就労環境）」の2つがエンゲージメントの向上・離職防止において極めて重要との考えの下、各施策を推進している。
- 会社の隅々の事柄に関してもっと発信したら面白いのではないかと、どの若手社員の意見を受けて、働きがいへの取組や社風について、自社ウェブサイトのブログやSNS（Instagram）を通じて広く情報発信している。結果、SNSを通じて若者からの応募につながり、今年技術者として入社した若手社員もいる。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- 離職率は、以前は3～5人に1人が会社に残れば良いという状況であったが、近年は若手社員が定着し、チームワークが非常に良好になったと感じている。
- 様々な施策の積み重ねが専門工事会社における積極的な取組として評価され、「2022年版広島県における「働きがいのある会社³⁹」優秀企業」に認定された。認定取得自体が目的ではなく、1番の目的は社内のエンゲージメントレベルを測ることであった。その理由は、事業承継した当初からの願いである「いい会社で働いていると従業員に思ってもらいたいこと」の「いい会社」とはなにかを理解する必要性を感じたからである。
- 経営理念やビジョンへの賛同を目指し、社員にもっと浸透させたいと考えている。これまで推進してきた取組は社長による属人的な部分が多いが、将来的にはいかなる経営環境でも継続的な事業の発展ができる強い組織となるべく、若手社員を中心とした自発的な行動の取れる組織を作りたいというのが現在の課題であり、目標である。

³⁸ ①社内コミュニケーションと部署間連携②目標の設定と達成へ向けての行動管理③業務効率化と生産性向上④若手育成についてと、職長間の情報共有

³⁹ GPTW ウェブサイト <https://hatarakigai.info/survey/rating.html>

⑤ 加賀建設株式会社（石川県）

【基本情報】主たる事業内容：土木・建築 従業員数：100～300人

(a) 経営理念・ビジョンについて

- ・現在の社長に代替わりした際、将来に向けて目指す企業像として「地域のため 次世代のため 挑戦」という企業理念を掲げた。自社ウェブサイト上で具体的内容を明らかにするとともに、入社式や暑気払い、納会等、折々に社長自らの声で社員に対して浸透を図っている。
- ・2017年に、経営方針にSDGsに関する目標を取り入れたことを機に、社員が働きやすい職場環境の整備に向けた具体的な施策の検討を開始した。その取組の1つとして、2017年以降、日頃の業務を通じてどのようにSDGs目標を達成していくかを考える場として、社員が各部署で行っている取組内容を発表しあう、社員全員参加での「SDGs推進・成長戦略会議」を開催している。
- ・社長が青年会議所をはじめ多方面との交流があること等から、積極的に情報収集を行いつつ様々な施策に率先して取り組んでおり、建設事業以外にも、お味噌汁食堂「そらみそ」や自社製品である金棒茶「SHUN」を提供するカフェ「Tenriverside」で飲食事業を行っている⁴⁰。飲食事業は、接客業（おもてなし）を行うことで、気配り等を社員全員が身に着けることを企図し、社員教育の一環として先代社長の代から開始したものであり、地元のシンボリックな存在を目指した、町おこしを兼ねた取組でもある。また、金棒茶「SHUN」については、海外展開も進めており、地域から世界へと挑戦している。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・建設業としては女性比率が高く、女性技術者数も過去3年で倍増し、土木・建築で現在10名ほどである。この10名以外にも、建設業以外の事業には女性社員がいる。そのため、建設作業現場への女性更衣室、快適トイレの設置等も行っており、「くるみん」や「えるぼし」の認定等も取得している。
- ・女性管理職の積極的登用を行っており、入社20年目の女性技術者は課長になっている。その他、若手技術者で主任が2名、建築の営業職に係長が1名、企画部にも係長が1名、事務職では課長代理が1名である。
- ・金沢市が推進しているテレワークや時差出勤等の柔軟な働き方の実現を目指した働きやすい環境づくりへの取組である「スマートワーク」を、同社が先導的に実践している。
- ・来夏に竣工予定の新社屋では、管理本部を除きすべてフリーアドレスとする計画である。時々気分に応じて様々な場所で働けるよう家具等も変え、ABWを採用したオフィスとなる。この新社屋建設に向けたプロジェクトに関しても、各部署の代表者が、社員が思う働きやすい職場環境について議論した結果を整理し、社員の希望を基に具体的な計画を開始した。

⁴⁰ 「お味噌汁食堂そらみそ」を2016年にオープンし、2020年に金棒茶「SHUN」という自社製品をつくり、SHUNを楽しめるカフェとして「Tenriverside」をオープン。棒茶の茎の部分は、従来のお茶製造では使われていなかった材料だが、「SHUN」では、その茎を特別な手法で焙煎することで従来のほうじ茶、棒茶とは異なる、すっきりと飲みやすく、香り高い味わいを醸し出している。

- ・基本的な給与モデルは部署ごとに設定されているが、社会の動向等を鑑みた上での社長の意見により、弾力的にベースアップすることもある。
- ・研修内容は、現場の所長クラスの意見を集約・反映したかたちで決定しており、一昨年から、それを各年次で習得すべき教育内容として取りまとめ、統一化したプログラムを導入した。
- ・資格取得に伴う受験費用やお祝い金をはじめ、助成制度としても、例えば一級建築士等の資格取得に向けて通学する予備校の学費も会社で負担している。
- ・新入社員が入社した際、年次ごとの成長イメージを具体的に示し、かつ、会社としてはその昇格昇給に関しての基準を明確に定めることが重要であると考えている。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- ・土木・建築の女性技術者の退職者は、過去9年間で2名ほどである。特に事務職は、5年ほど前までは入社後1年以内に退職する人が多かったが、直近5年間は減少している。また、近年は男性の離職者はほぼ出ていない。理由としては、男女ともに社員一人ひとりが「誰もが活躍できる」と実感できるようになったこと、そして働き方改革により職場環境が改善されてきたことであると考えている。
- ・建設業以外の事業も行っていることによる影響の1つとしては、会社の知名度の向上である。建設会社としての同社を知らない学生に対しても、建設業の魅力を伝えるきっかけとなり、それを機に入社につながったケースもある。一方、土木・建築における採用状況は厳しく、様々なことに取り組んでいるものの、現時点では入社希望者の増加には直結はしていない。
- ・社内での取組推進における課題は、情報をいかに早く収集するか、そして人材育成である。資本である「人」について、これまでとは異なる管理手法が取られていることへの対応が求められる。人材育成こそが会社の継続的な発展に最も重要かつ不可欠であると考えている。

⑥ 株式会社中筋組（島根県）

【基本情報】主たる事業内容：土木・建築 従業員数：100～300人

(a) 経営理念・ビジョンについて

「経営信条」「企業理念」は、朝礼で毎朝唱和しているため、入社3年目以降の社員は皆、暗唱できるほど浸透している。それによりボランティア活動や寄付等の社会貢献意識は、同社のDNAのように受け継がれている。

(b) 職場環境の改善・活性化（エンゲージメント向上）に向けた取組について

- ・女性活躍の推進としては、女性社員の活動団体「つむぎ」による現場の安全パトロールの実施、懇談会等を開催している。また、自社ウェブサイトで女性活躍に関する特設サイトを設け、女性社員のアイデアを基に仕事紹介や座談会の様子等を掲載することで対外的にPRしている。様々な取組が評価され、「島根女性の活躍応援企業」に認定された。
- ・障害者雇用率は法定基準の1.8倍を超える4.26%であり、厚生労働省による「もにす認定⁴¹」

⁴¹ 厚生労働省ウェブサイト <https://www.mhlw.go.jp/stf/monisu.html>

を、出雲市内の建設企業として初めて取得した。現在は地元の養護学校から採用し、本社屋の清掃等を担当している。

- ・新入社員に対するフォロー体制として、5年前から「メンター制度」を導入している。年齢の近い若手社員をメンターとし、月に1回一緒に食事に行く等、新入社員のガス抜きや近況を聞いてもらっている。メンターとしてもキャリアの振り返りや傾聴力向上による成長につながるため、双方にメリットがある。若手社員の離職抑制において、メンター制度の実施は不可欠である。
- ・特に若手社員に対しては、SNS等での情報交換を通じて、同期同士の横のつながりを大切にすることを強調している。
- ・2020年から「^{シゴロ}456キャンペーン」を実施している。4～6月の3か月間、一定割合⁴²の時間外労働の削減または年次有給休暇3日取得のいずれかを達成することを目標に、達成したチームの社員全員にクオカード5,000円分を贈るキャンペーンである。残業時間目標を達成した社員が全体の7割強となり、一定の成果を出している。
- ・昼休みや終業後に資格取得に向けた勉強ができるよう、本社の最上階を自習スペースとして社員に開放している。ここは、以前コロナ禍の影響で遊休スペースとなっていたことから、産学連携として同社の若手社員と島根大学で建築を学ぶ学生がチームを組み、遊休スペースの再活用に向けて取り組んだ場所であり、改修前の社員アンケートの結果に基づき「家みたにくつろげる空間」をテーマに設計されている。
- ・夏休み期間中、社員の子どもたちへの勉強サポートとして、島根大学医学部の学生ボランティア団体と連携し、自習スペースを開放した。後日、その子どもたちを対象とした職場見学（職場参観日）を実施したことで、親である社員にとっても自身の仕事を知ってもらう有意義な機会となった。

(c) 取組による効果（影響）・課題

- ・技術職の採用には課題が残るものの、新卒採用における応募者数は全体として増え、今年度は建築系の採用人数が計画人数を上回った。
- ・産学連携や認定取得、自社ウェブサイトにおける情報発信等の取組がメディアに取り上げられることで対外的なPRとなり、知名度の向上や地域社会からの信頼にもつながっている。
- ・残業時間の抑制により、就業時間後にも実施していたOJT教育を行うことが難しくなり、その分のフォローに難儀している。また、資格手当の拡充や受験費用の補助等を実施しているが、取組状況には個人差があるため、社員の自己啓発意識を高める動機付けが必要であると考えている。

⁴² 直近3年間の平均残業時間／月の60%を目標とする。

(3) アンケート結果とヒアリングのまとめ

① アンケート結果のまとめ

今回実施した中堅中小建設会社・専門工事会社へのアンケート結果から、従業員エンゲージメント向上等の職場環境改善・活性化に向けた取組の進捗は、企業規模や従業員の平均年齢の若さに比例している傾向がみられた。一方で、事業内容（土木・建築等）や官公庁発注工事の比率の違いからは、進捗に差異はみられなかった。その他、アンケートの分析結果から把握された内容を下記に記述する。

(a) 取組を推進する目的

アンケートに回答した多くの企業が、人材の確保や採用活動の難航、離職防止といった人材に関する経営課題を抱えており、それに対する打ち手として職場環境改善・活性化に取り組んでいる。また、効果を実感していると答えた企業においては、その目的として「従業員の働きがいの向上」を掲げ、大多数の企業がその効果を図る指標として「従業員満足度」を重視していると回答している。

(b) 取り組む上で重要だと考えられること

取組における効果を感じている企業では、従業員に対して企業理念やビジョンの浸透を図っていると回答した企業が多く、それが具体的目標として落とし込まれた経営戦略との関連性から開始に至ったとする企業が多い。また、取組を推進する上で重要なこととして、社内の推進体制の整備や従業員の意識醸成等が挙げられており、それらの前提となる経営戦略との結びつきを明確化することが重要であると考えられている。

(c) 取組を推進する上での課題

上述のとおり、前提として多くの企業が人材不足の状態であることから、取組の必要性を感じていても、実践には至っていないとする企業も多い。また、実践している企業においても、このような取組には人手が必要となることから、それに掛ける時間や労力の不足とともに、取組に関する情報や知識不足が課題となっている。一方で、職場環境の改善・活性化による効果は一朝一夕に発現するものではないため、まだ効果実感に至ってはいない（効果があるかわからない）企業も多い状況である。効果の発現に至るまで取組を継続していく上では、管理職の理解や従業員の協力や賛同を得ることも課題の1つである。

② ヒアリング結果のまとめ

今回実施した中堅中小建設会社・専門工事会社6社へのヒアリング内容から、取組を推進するうえで有効かつ重要と思われる点を、以下のとおり抽出した。

(a) 経営環境の変化等に即した経営理念・ビジョンの見直し

事業を継承した際や創業からの節目の年を迎える等のタイミングにおいて、改めて企業として今後目指していくべき姿を定めて言語化し、それに向けた施策として取組を開始したとするケースが見受けられた。

(b) 経営層による多方面からの情報収集

上述のアンケート結果からは「知識・情報の不足」を課題としている企業が多い傾向がみられたが、今回ヒアリングを行った個社においては、社長（経営層）が多方面から情報を収集し、自ら新たな施策を提案している事例が多くみられた。また、特に従来の常識を覆すような新たな施策の実施に当たっては、まずはトップダウンによって機を逃さずに推進していくことで徐々に社内への浸透が図られ、結果として組織風土の改革につながっていた。

(c) 従業員の声を吸い上げ、反映させる体制づくり

多くの企業がアンケートや面談を通して幅広く意見を吸い上げ、それを施策に反映させており、従業員の配置転換に関しては、比較的本人の意向を重視する柔軟な姿勢であった。また、具体的なプロジェクトを実施する際に、企画段階から積極的に従業員を参加させている企業もみられた。

(d) 社内における上下左右のコミュニケーションの活性化

風通しの良い組織風土の構築や、離職防止に向けたメンター制度の導入等、会社全体としてのコミュニケーション活性化に向けた取組を幅広く実施していた。

(e) 人材育成施策の強化

人事評価制度の導入や教育体制の強化、各種資格取得支援制度の見直しによる自発的学習意欲の促進等、特に若手社員の人材育成の強化に向けた施策に注力している状況であるが、若手社員のみならず、管理職の育成についての必要性を認識している企業もみられた。

(f) 地域社会とのつながりを重視した事業運営

産学連携や多角的経営、ボランティア活動、積極的な障害者雇用等を通じて、企業イメージや知名度の向上、地域社会からの信頼獲得につなげていた。

(g) 自社の取組内容についての対外的な情報発信

本アンケート回答結果においても建設企業が抱える経営課題は「人材の確保」がトップであったが、ヒアリングにおいて、これについて効果を感じている企業の多くが、自社の働き方改革等の取組を、SNS等を通じて積極的にPRしており、その重要性を強調していた。

おわりに

本稿では、建設企業における経営施策について、働き方改革等をはじめとする従業員エンゲージメント向上に係る取組の視点から、各種公表資料等文献調査、全国展開する大手建設企業への取材調査、中堅中小建設会社・専門工事会社を対象とするアンケート調査並びに取材調査を実施し、これを紹介した。

本調査から、建設企業が従業員エンゲージメント向上に向けた取組を推進する上で有効かつ重要と思われる点を以下に取りまとめ、本稿の結びとする。

第一に、時代の変化に俊敏に対応し、時宜にかなった経営理念の明確化と従業員への浸透が図られねばならない。

第二に、上記第一については、強力なリーダーシップによる機敏な対応が求められる。具体的には、各種イベントや社内報等を通じて、適時に経営トップの忌憚のないメッセージが発信されることにより、情報の共有化と帰属意識が醸成される。そうすることで徐々に従業員への浸透が図られ、結果として組織風土の改革にもつながっていくであろう。

第三に、従業員の声を吸い上げ、反映させる上での前提として、各プロジェクト推進の際、参加型、つまり従業員が自分事として捉えることができることが重要である。

第四に、社内における経営層をも含む闊達な意思疎通が図られる組織づくりである。これにより、従業員にとって自身がその企業の一員であることが改めて認識される。

そして第五に、上に掲げたすべての前提として、経営者が人材を重視し、育成することの重要性を強く認識することである。