



## 働き方取り組み事例（ワークライフバランス）

# 中日本版ワークライフバランスの取り組み — 業績とモチベーションの向上する働き方を求めて —

中日本建設コンサルタント株式会社／総務本部／副本部長 山田 亨



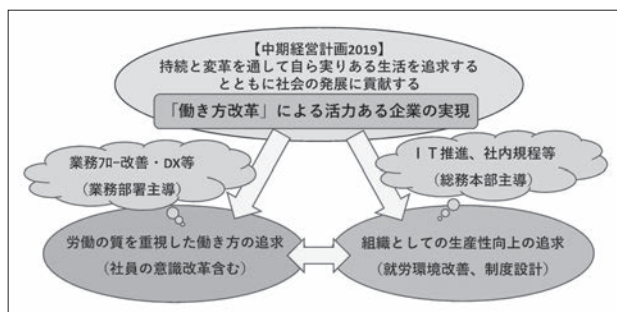
### 1. はじめに

2018年の改正労働基準法の成立に基づいて、時間外労働の上限規制、年次有給休暇の取得促進など働き方改革を推進するための関連法が2019年から順次施行され、4年が経過します。また、2021年には、育児・介護休業法が改正され、男性の育児休業取得促進や育児休業の柔軟な取得に向けた雇用環境の整備が求められています。

法改正の後押しもあり、長時間労働の代表格であった私ども建設コンサルタント業界も例外ではなく、仕事と生活の調和を実現したうえで社会的責務を果たすべく変革を迫られ、対応してきました。十年一昔といいますが、世の移り変わりが激しく今では5年を「昔」と感じるスピード感です。中堅からベテラン社員にとっては、現在の働き方は隔世の感があるのではないのでしょうか。

当社においては、2018年2月からワークライフバランス（以下、WLBと表記する。）の実現に向け「生産性向上による長時間労働の改善」を働き方改革の一丁目一番地に掲げ、組織的な取り組みをはじめました。会社として「中期経営計画2019」において働き方改革をコミットするとともに、社員一人ひとりが労働環境の改善を自分ごととらえ納得して実践してもらう必要があるため、直接部門と間接部門が一体となった「業務改善推進WG」を設立し、各部署・チームそれぞれの役割のもと、様々な活動をしてきました。（図－1）

当時は私も直接部門の最前線におり、限られたリソースあるいは専門技術領域が故の属人性の高さから、現場では否定的な意見も多く、やらされ感満載の中、意識改革と活動の定着に苦心したことを覚えています。



図－1 業務改善推進WGの役割と視点

### 2. 中日本におけるワークライフバランスの取り組み

当社の働き方改革は、兎にも角にも「長時間労働の是正」に始まり、一定の成果を上げWLBの実現を支援してきました。現状から今後は、就労環境の改善と多様性のある働き方の実現に向けた次のステップと捉え、性別や年齢に関係なく社員一人ひとりがそれぞれの働き方を見つけ、仕事と生活のバランスをとれることが大事と考えています。

コロナ禍における事業活動方針の転換によって加速度的に推進した対応も含めて、これまでの取り組みを以下に簡潔にご紹介します。

#### (1) 長時間労働削減のための取り組み

- ・毎週水曜日のノー残業デーの実施
- ・深夜、休日、ノー残業デーにおける残業の申告制度
- ・全社員を対象とする有給休暇取得促進日の設定
- ・夏季休暇の取得期間を6月～10月とし付与日数を5日間に拡充
- ・超過残業に対する早期対応を行う「労働時間確認会議」の新設

#### (2) 就労環境改善への取り組み

- ・基幹システムの更新による業務管理の効率化、ペーパーレス化
- ・地方事務所の環境改善（移転、レイアウト変更等）
- ・定期的な部署点検（職場環境、就労状況、心と体の健康）の実施
- ・Web会議環境の整備と強化（ハード及びソフト）

#### (3) 多様性のある働き方の実現に向けた取り組み

- ・時差出勤（8：00～10：00）の規程化
- ・時間単位による子の介護休暇等制度の拡充
- ・育児・介護に伴う短時間勤務の選択制度
- ・体育文化活動の奨励（部活動設立、運営費の助成）
- ・永年勤続表彰の拡充（物品、旅行、自己研鑽）
- ・テレワーク勤務の規程化と利用促進

### 3. 今後の主要な取組み課題

働き方改革への取り組みの結果として目指すWLBは当然ながら社の発展（業績向上）と社員のモチベーション・帰属意識の向上が伴うものでなければなりません。そのためには、建設コンサルタント業の最も重要なリソースである「人材」への投資を柱とした生産性の向上と、経営基盤の強化が必要と考えています。

#### (1) 人事制度と処遇の改善

当社は近年積極的な新卒採用を図っていることもあって、社員年齢の構成は30～40代が顕著に少なく、このアンバランスは長期に亘り解消されません。今後は、若手とシニア層の増加を前提として、生産性を長期的に安定して維持する必要がある、年代に応じた役割の見直しと多様な働き方による人材の確保を進めていかなければなりません。現在の人事評価制度は、導入から20年を経過しており、今後、全ての社員がそのステージに応じて働きがいを持ち、いきいきと働ける職場とするためには「適切な評価制度と処遇の改善」を重要な経営課題の一つと位置付けています。「多様な社員・役割への対応」「定年・継続雇用の延長」「メリハリのある評価と処遇」をコンセプトとして、賃金制度を含む人事評価制度の抜本的な見直しに着手しています。

#### (2) 技術力とマネジメント力の強化

高い生産性を「昔」のように一部の「有能な人材」や「リーダーシップ」に頼り、指示・命令型のティーチング手法でチームを作るマネジメントには、限界があると考えています。多様な背景を持つ人材の意欲を上げ、サステナブルな成長・成功を生む組織とするためには、仕事のやり方を属人化させずにチームで成果を出せるマネジメント手法への転換が必要であり、そのための取り組みを推進しています。

業務部署では、若手社員が1日でも早く戦力として活躍できる人材となるよう「若手育成プログラム（OJT研修）の充実化」や「設計レビュー・照査体制の強化」に継続的に取り組んでいます。OJT研修は、実業務を題材



写真-1 OJTの研修の様子

として、業務手順に沿って基礎知識やインプットからアウトプットに至る着眼点・検討事例等を演習で構成し、熟練技術者と若手の双方向型研修として実施しています。これば、技術者間の交流を深め、蓄積されたナレッジを効率的に学ぶ研修モデルとして、社内での展開が期待されています。（写真-1）

また、経営企画としては、「社長懇談会」「労使代表による協議会」「定期（1年、3年、9年）のフォローアップ研修」など、コーチング手法（傾聴・質問・承認）による働き方と成長の確認と、会社及び現場組織の課題の共有を図ることにより、若手・中堅・管理監督者の階層別教育機会やチームづくりの企画検討を行っています。

### 4. おわりに

ワークライフバランス活動は、傾向として「家庭（育児・介護）」にフォーカスした施策となりがちですが、施策の対象は、全社員が対象（育児・介護、自己研鑽、看護、健康づくりetc）であるべきで、そのインプットの多様性が付加価値を生み、イノベティブな組織づくりに寄与するものと認識しています。

また、法令遵守はもちろんのこと、DXの推進や人材の多様化により、外的・内的な要求事項や支援ニーズは常に変化・多面化していきます。

そのことから、WLB実現のための働き方改革は、生産性（業績）向上と仕事の満足度を高め、「理想的な姿に近づく」「理想と違う現状とのギャップを埋める」ゴールのない活動となります。（図-2）また、その改善行為が単なるダメ出し（⇒モチベーション低下）とならないためには、その活動の土台に「心理的安全性」が確保され、多様な人材がフラットに議論ができる組織であることが重要ではないでしょうか。

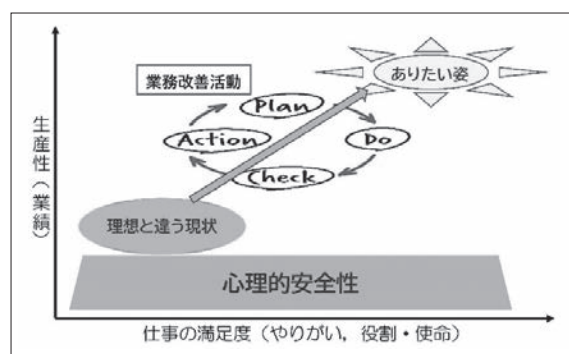


図-2 WLBのための働き方改革のあり方

今後もその土台づくり、業務改善のための仕組みづくりに微力ながら貢献し、その結果として、WLBを強みとした「人材確保と離職率の低下」「メンタル疾患の減少」「女性活躍・継続就業」につながり、当社や、ひいては建設コンサルタント業界の魅力向上の一助となることを願っています。