

働き方改革セミナー

『建設業の働き方改革』

～会社の健康維持のための社員雇用と育成のヒント～

氏 名	
講 師	ハタ コンサルタント株式会社 www.hata-web.com 豊田 彰 toyoda@hata-web.com

1. 働き方改革とは～

「一億総活躍社会」を目指す取り組み

(背景) 生産年齢人口の減少による深刻な労働力不足

(目標) ①働き手を増やす

②出生率を上げる

③労働生産性を上げる

①～③を「正社員の長時間労働」が阻害

2. 長時間労働を取り巻く環境の変化～

H25 国連から過労死等防止措置について勧告

H26 働き方改革実現会議, 過労死等防止対策推進法

H27 過重労働撲滅特別対策班 通称「かどく」を設置

12 月 電通で労働者自殺

H28 9 月 過労死として労災認定

10 月 本社へ立入調査／11 月 強制捜査

「過労死等ゼロ」緊急対策 (⇔ 取締り強化)

12 月 法人・本社幹部を書類送検

H29 労働時間適正把握措置の新ガイドライン

4 月 3 支社の幹部 3 人と法人を書類送検

7 月 略式起訴 ⇒ 不相当として正式裁判へ

9/22 公判 → 10/6 罰金刑 (50 万円) 確定

H30 働き方改革法成立

3. 今どきの若者の意識を理解する～

●好ましい点

- ・素直でまじめ
- ・教えたことにはまじめに取り組むので、指導次第で成長する
- ・チームワークがよい
- ・長く勤務する気持ち強い
- ・チームでの仕事を求める
- 個人で成果をあげるよりも、チームを組んで成果を高めることを求める。
- 協調性が高いといえる
- ・個人の昇格よりも、職場の人間関係重視
- ・長期的な勤務を希望
- 景気に関係なく、若い人たちは年々、長期の勤務を希望する傾向がある。
- 未熟で時間がかかるが、教育投資が回収できる可能性が高い
- ・入社3年間の離職率の低下
- 2005年以降は、低下傾向が続いている。
- 長期的な勤務を希望する若者が増えていることが影響していると考えられる

●懸念する点

- ・おとなしい、積極性・競争意識が低い
- ・打たれ弱い
- ・集中力が低くなりやすい、1つのことに没頭しない
- ・行動・意識面での特徴
- 叱られると弱い、競争意識が低い、指示待ちといった傾向が懸念される
- ・チームワークはできるが、積極性に欠ける
- 「協調性」「忍耐力」「責任感」といったチームプレーに必要な能力は自信があるが、「積極性」「創造力」が低く、消極的な傾向が懸念される

●育った時代背景

- ・子ども扱いされやすい環境
- 平均寿命が高くなり、年齢が高い人が増えている。現代の若者は子ども扱いされやすい環境といえる。
- ・不況、大震災を経験
- 2008年リーマンショック, 2011年東日本大震災, 2016年熊本地震を経験し, 好況, 好景気を経験していない。
- ・スマホは学生を変えた！
- 今の学生 スマホでゲーム, SNS, メール
- ・2002年4月より完全週休2日制
- 2002年以降に小学校1年生(6歳)だった人は, 土曜日に学校に行ったことがない

1) 学生が会社を選ぶ理由

- ・ 学生が会社を選ぶ第一位は「自らの成長が期待できる会社」－ 46.7%
- ・ 続いて「福利厚生(住宅など)や手当が充実している」「会社や業界の安定性がある」が続いている
- ・ 過半数の学生が「自分の成長が期待できる」を選んでいる
- 魅力ある人材を採用するには教育システムの充実が不可欠

<就職先を確定する際に決め手になった項目>

就職先を確定する際に、決め手になった項目をすべて教えてください。(複数選択)

(%)

	全体	性別		業種*					
		男性	女性	IT・情報通信業	製造業	サービス業	流通業	金融業	建設業
n	978	527	451	207	246	287	104	84	41
自らの成長が期待できる	47.1	49.0	44.8	48.6	38.3	50.0	53.5	51.1	47.3
従業員のある仕事ができる	10.2	11.3	9.0	8.4	10.9	12.3	10.9	7.3	6.0
ゼミや研究等、学校で学んできたことが活かせる	16.1	18.0	13.8	20.6	19.5	15.9	5.6	8.2	20.8
課外活動(サークル、アルバイト)やアルバイトで学んできたこと・経験を活かせる	9.4	8.3	10.7	6.4	9.3	14.0	12.7	2.4	6.6
フレックス制度、在宅勤務、テレワーク、育児休暇等、働き方に際する制度が充実している	15.0	11.3	19.4	24.7	14.4	9.1	13.1	13.4	15.7
福利厚生(住宅手当等)や手当が充実している	37.8	32.8	43.6	34.7	40.0	33.1	43.8	41.5	46.7
希望する地域で働ける	37.0	28.9	48.4	40.3	36.5	31.8	41.1	45.6	24.7
教育・トレーニング環境や研修制度が充実している	16.0	12.9	19.7	22.8	13.8	14.6	16.2	13.8	10.0
年収が高い	18.4	23.0	13.0	16.4	20.1	17.4	15.1	23.0	29.3
創業ができる	1.1	1.6	0.5	2.5	0.2	0.6	1.3	2.0	-
会社・団体で働く人が自分になっている	27.5	21.5	34.6	27.0	25.9	25.2	35.4	33.3	23.9
会社・団体の規模が大きい	14.3	14.8	13.7	10.4	15.9	12.7	13.9	16.5	32.9
会社・団体の規模が小さい	1.7	1.8	1.6	2.0	0.4	2.6	1.3	-	4.0
会社・団体の知名度がある	15.1	15.3	14.9	9.9	15.9	14.8	17.9	17.6	30.6
会社や業界の成長性がある	20.2	22.4	17.6	17.5	29.1	19.2	12.7	14.4	17.0
会社や業界の安定性がある	29.5	28.2	30.9	21.4	37.9	26.0	29.7	27.4	46.2
会社・団体の理念やビジョンが共感できる	22.2	21.0	23.7	20.0	28.4	22.3	20.8	17.3	8.6

* 就職先の業種を細分したため、0.1%以下の値は四捨五入して表示しています。

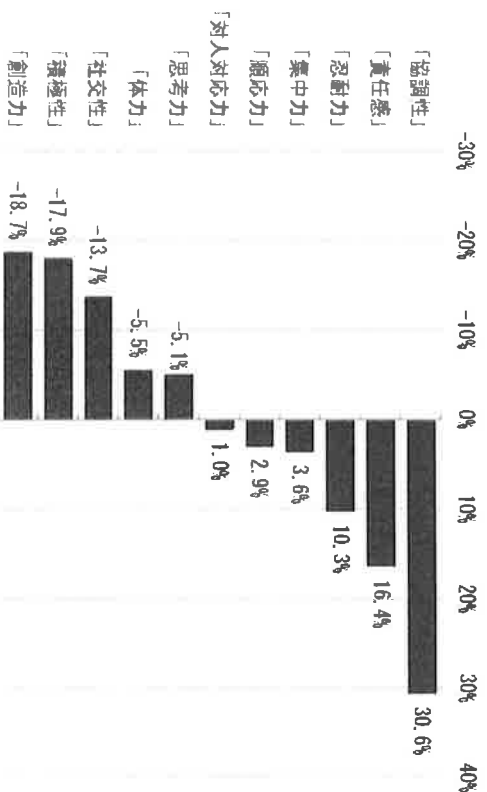
(資料：リクルートキャリア)

2) 今どきの若者の長所を読み解く

■協調性が高く責任感に自信

- ・下の図は「社会人として自信があるもの」の割合から「欠けているもの」の割合を引いた値を示す。
- ・上位3つの「協調性」「責任感」「忍耐力」などチームプレーに必要な能力には自信がある傾向が強い。
- ・一方「積極性」「想像力」「社交性」といった点に対する自信は小さい。
- ・全体としては消極的な姿勢の若者が多いように見受けられる。

図表 12 社会人としての自分に自信があるもの・欠けているもの



(注1) 「自信があるもの」と「欠けているもの」それぞれ2つずつ選択

(注2) D1 = 「自信があると答えた人の割合」 - 「欠けていると答えた人の割合」

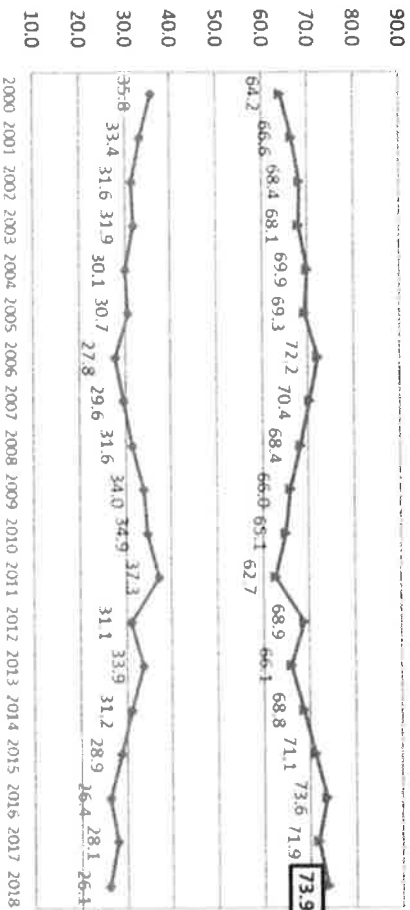
(資料：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティングの「2018 年度新入社員意識調査アンケート結果」)

■上司・先輩に対して素直

- ・マニュアルに掲載されていない事象が発生したときの対応についての調査結果が以下の図2-2だ。
- ・「できるだけ自分で工夫」するという回答は低下傾向にある。
- ・半面「先輩や上司に聞く」という回答率が増加している。
- ・最近の若者は上司や先輩の指示を待ち、素直に従うという傾向が見て取れる。

<困ったら上司に従う>

マニュアルには載っていないことが発生した際の対応

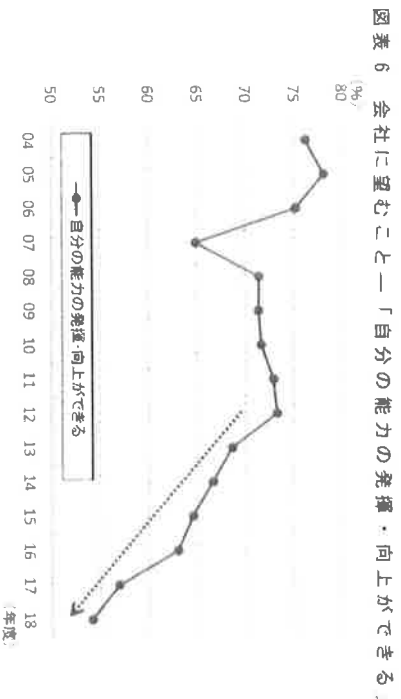


(資料：日本生産性本部の「2018年度新入社員春の意識調査」)

3) 今どきの若者の弱点を知る

■向上心の低下

- ・「会社に望むこと」の変化を見ると「自分の能力の発揮・向上ができる」という項目を選ぶ若者の割合が急速に減少している (図3-1)。
- ・2005年には8割近くあったものが、2018年には55%を割り込んでいる
- ・若者の向上心の低下は由々しき問題となっている。



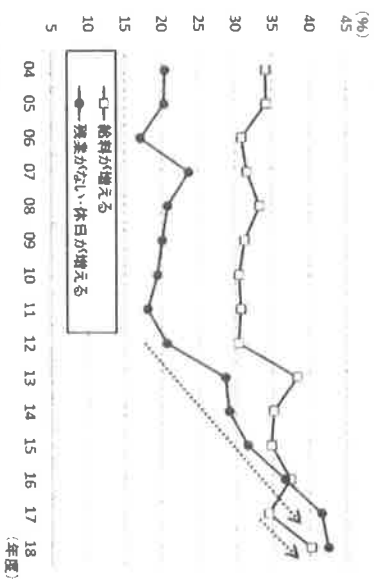
図表 6 会社に望むことー「自分の能力の発揮・向上ができる」

(資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの「2018年度新入社員意識調査アンケート結果」)

■幅をきかせる自分フアースト

- ・「残業がない、休日が増える」を会社に望む回答率が上昇。プライベートと仕事の両立を重視する「自分フアースト」志向が強まっている。
- ・「給料が増える」は横ばい。給与より休日を望む若者が多いという傾向にある。

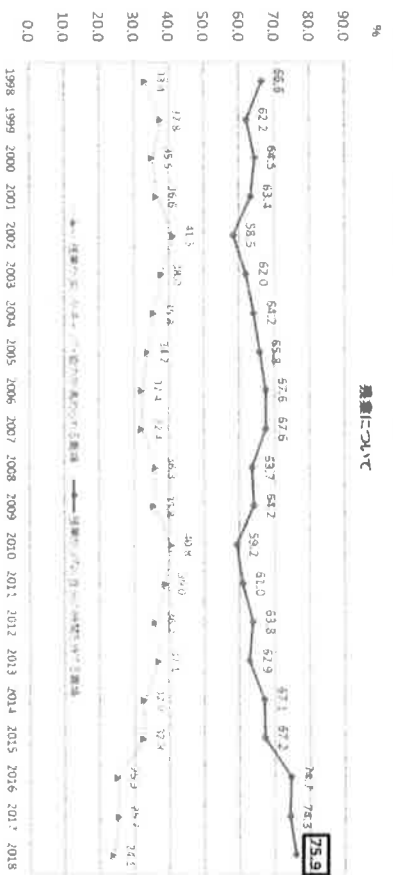
図表 7 会社に望むことー「給料が増える」・「残業がない・休日が增える」



(資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティングの「2018年度新入社員意識調査アンケート結果」)

下の図によると、若手が「残業が少なく自分の時間を持てる職場」を望んでいる傾向が見受けられる。この調査でも「自分フアースト」志向が見られる。

<キャリアよりも残業の少なさを重視>

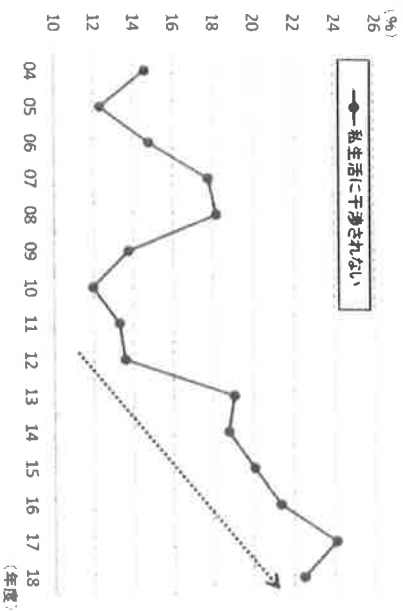


(資料：日本生産性本部「2018年度新入社員春の意識調査」)

また、「私生活に干渉されない」ことを重視する選択者の割合も上昇傾向にある。職場に良好な人間関係を求める一方で、その関係を休日やプライベートの時間にまで持ち込むことには否定的であると推察できる。

＜私生活への干渉を拒む＞

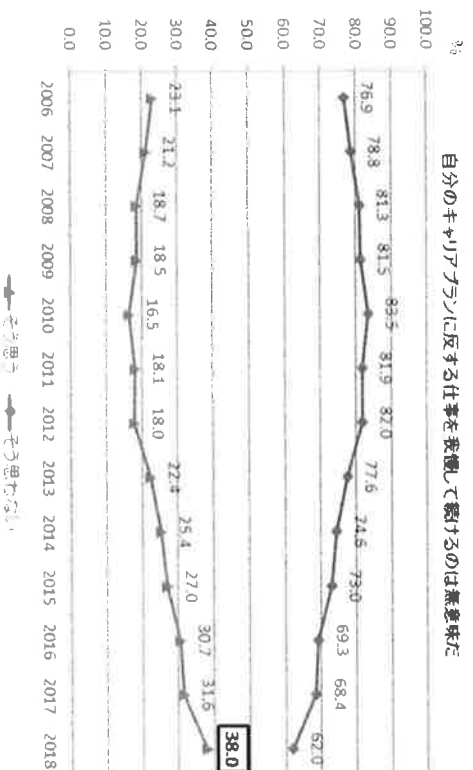
図表 8 会社に望むことー「私生活に干渉されない」



(資料：三菱 UFJ リサーチ & コンサルティンズの「2018 年度新入社員意識調査アンケート結果」)

自分のキャリアプランに反する仕事を我慢しながら続けるのは無意味だという回答が年々増加。これも「自分ファースト」志向の表れと読み取れる。

＜我慢して続けるのは「無意味」＞



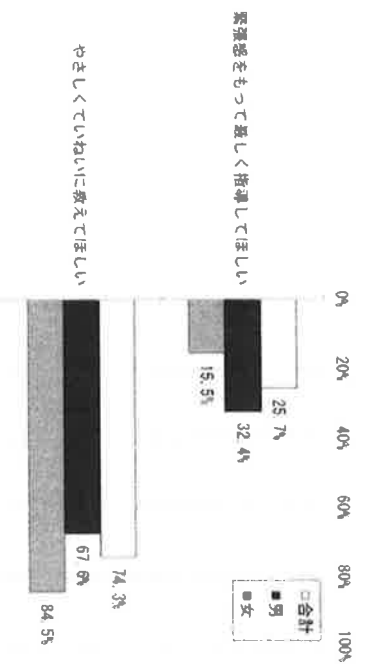
(資料：日本生産性本部「2018 年度新入社員春の意識調査」)

■スパルタ指導は嫌う

上司からの指導方法への希望を尋ねた調査では、スパルタ教育を嫌い、やさしく丁寧に指導してくれる上司や先輩を望む傾向が認められる。

＜やさしく教えてほしいか＞

図表 14 どのように指導してほしいか

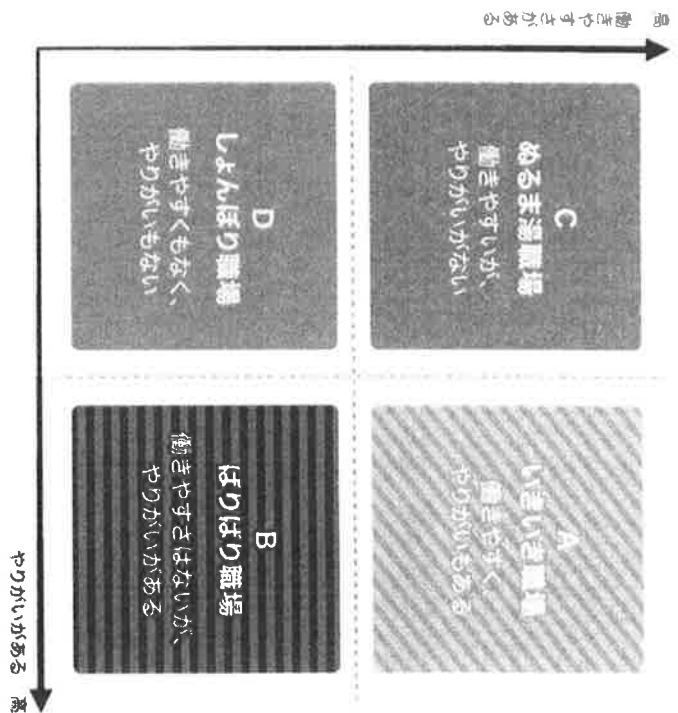


(資料：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの「2018 年度新入社員意識調査アンケート結果」)

4. 働き方現状分析～

		内容	どのようにすれば高まるか	
			制度改革	風土改革
内 的 動 機 付 け「動機付け要因」 やりがい	当事者意識	6 社会、顧客貢献の欲求 社会や顧客に貢献できているか 仕事の価値に気付かせる 喜ばれて働きたい	情報共有 ビジョンに基づく 役割の明確化 社会貢献活動支援 制度	そばにただ立っている管理 (MBST)
		自己実現の欲求 目標達成による動機付け 成長して働きたい	必要能力一覧表、教育計画書、個人別キャリアプラン	「人を育てる」のではなく、「人が育つ」会社 リーダーは何気ない言動、行動をしない
		4 自我地位の欲求 選択権、責任を与える承認する(認められる、褒められる) 認められて働きたい	人事評価制度 表彰制度	タイムリーに褒め、叱る 権限委譲する
		3 集団帰属の欲求 社員、仲間同士の信頼関係 仲良く働きたい	個人面談 交換日誌 懇親会 慰安旅行 メンター制度	「安全基地」となり、心理的安全性を高める
外 的 動 機 付 け「衛生要因」 働きやすさ	規律	2 安全秩序の欲求 勤務体系、作業手順等 安全に、安心して、安定して働きたい	手順書、マニュアルの整備 新人の給与は本社経費とする 障がい者、高齢者、女性の受け入れ	上司に何度も聞かなくとも仕事ができるよう分かりやすい指示をする
		1 生存安楽の欲求 給与、賞与、残業、休日、有給休暇 待遇良く働きたい	多能工化 ICTの導入 休日カレンダーの工夫 就業規則の頻繁な改訂	「もう帰れ」「あす休め」という

○よい, △よい点と悪い 点がある, ×悪い	なぜ○△×なのか	○△を伸ばす方法 ×を改善する方法



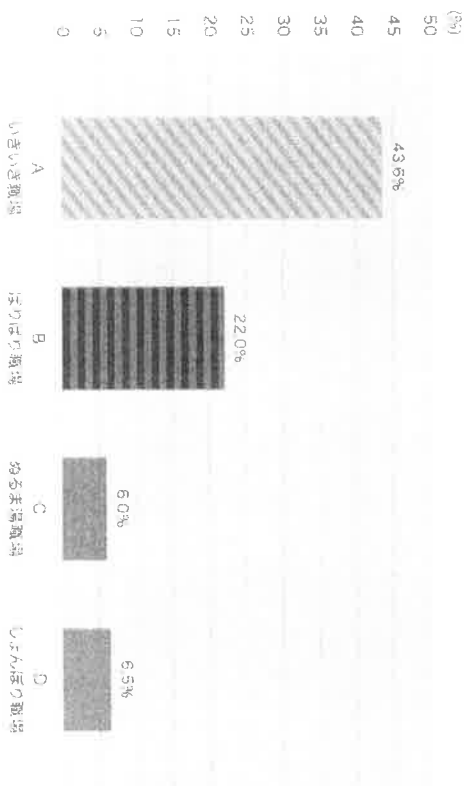
出所：「働きがいのある会社ランキング」調査発表より

「働きやすいが、やりがいがない」企業は業績が伸びない

この4つの職場タイプに分類された企業群について、売上高（2017年度）の対前年伸び率の平均値を算出すると以下になっている。

- A：いきいき職場（働きやすく、やりがいもある）
- B：ぱりぱり職場（働きやすさはないが、やりがいはある）
- C：ゆるま湯職場（働きやすいが、やりがいがない）
- D：しょんぼり職場（働きやすさはなく、やりがいもない）

図表 4つの職場タイプごとの売上対前年伸び率



出所：「働きがいのある会社ランキング」調査発表より

第1段階＝生存安楽の欲求

	熱意 (やる気)
動機付け	外的動機付け (衛生要因)
要因・環境	職場環境 (やる場)
内容	物理的職場環境 給与, 賞与, 残業, 休日, 勤務体制等 働きたい
どのようにすれば 高まるか	アメとムチ

労働時間・休日とは

■労働時間

法定労働時間は、1日8時間、1週40時間。ただし、時間外・休日労働協定（36協定）の範囲内であれば、適法な時間外・休日労働が可能。

■休日

毎週1日又は4週間に4日以上の休日を与えなければならない。一定の要件を満たせば、休日の振替が可能。

■労働時間の考え方

労働時間とは、使用者の指揮監督下にある時間のことをいい、使用者の明示的・黙示的な指示により労働者が業務に従事する時間は労働時間に当たる。

- a. 業務に必要な準備行為（着替え、体操、朝礼等）、業務に関連した後片付け（掃除等）は使用者の指示があれば労働時間。
- b. 資材待ち等の待ち時間も労働時間。
- c. 参加が業務上義務付けられている研修・教育訓練の受講、業務に必要な学習（自習等）を行っていた時間も使用者の指示があれば労働時間。

パターン①

始業前・始業後の労働時間の不算入

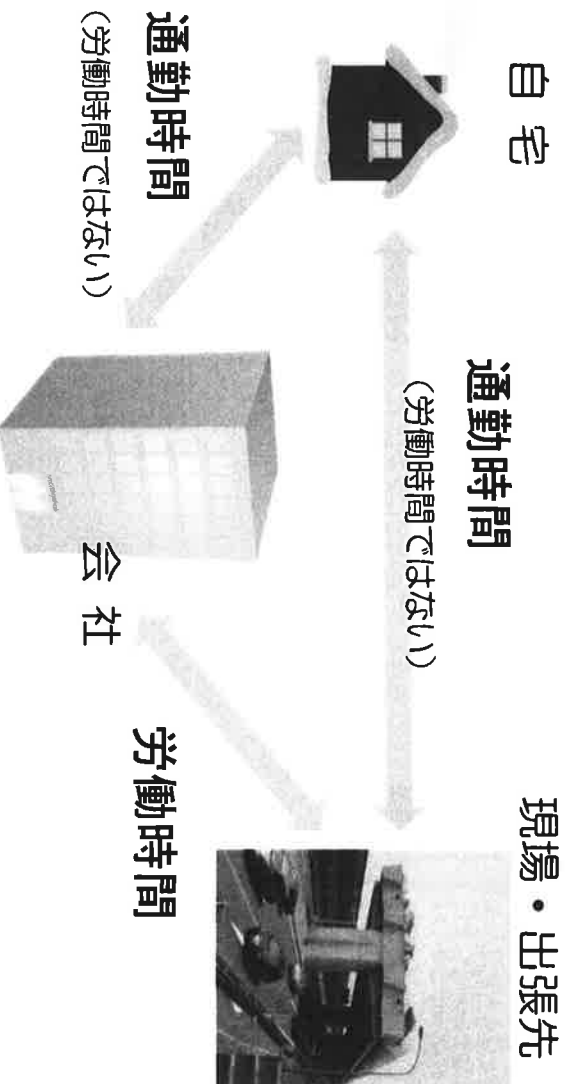
始業前の5分間体操に賃金支払わず労基署からは正働告
（平成29年7月28日）

S社が労働基準監督署から労働時間の是正勧告を受け、従業員に未払いの賃金約1000万円を支払っていたことがわかりました。始業前に任意で約5分間の体操を実施していましたが、一部部署で任意参加と伝わっていません。

是正勧告を受けたのは静岡県にあるS社の工場。同工場では始業前に任意で約5分間の体操と、始業後に1～2分の朝礼を実施していました。しかし、一部の部署で体操が任意だと伝わっていなかったほか、朝礼が始業前に始められていた部署もありました。

従業員の情報を受けて〇〇労働基準監督署が立ち入り調査を実施。6月にS社に対し、体操や朝礼の時間を労働時間として把握するように是正勧告をしました。これに基づき、S社は2016年6月～2017年2月までの間の未払い分の賃金として、約500人に合計約1000万円を支払ったと伝えます。

■移動時間は労働時間？



自宅と仕事場所間の往復は通勤時間であり，労働時間ではないが，一旦出社し，会社から営業所や出張先へ向かう場合の移動時間は労働時間となる。

乗り合わせて現場へ向かう場合は，運転手は労働時間，同乗者は通勤時間

■新ガイドラインで示された労働時間の適正把握措置

●始業・終業時刻は，客観的な方法により確認・記録する。

1. 使用者が確認し，適正に記録する

2. タイムカード，ICカード，パソコンの使用時間の記録等で確認し，記録する。

●自己申告制の場合，

□自己申告を行う労働者や，労働時間を管理する者に対しても自己申告制の適正な運用等ガイドラインに基づく措置等について，十分な説明を行うこと

□自己申告により把握した労働時間と，入退場記録やパソコンの使用時間等から把握した在社時間との間に著しい乖離がある場合には実態調査を実施し，所要の労働時間の補正をすること

□使用者は労働者が自己申告できる時間数の上限を設ける等適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないこと。さらに36協定の延長することができる時間数を超えて労働しているにもかかわらず，記録上これを守っているようだが，労働者等において慣習的に行われていないか確認すること

●賃金台帳の適正な調製（労働日数，労働時間数，休日・時間外・深夜の各労働時間数）

勤怠管理ソフト

1. 定義；何を指すのか、または何を指さないのか
勤怠管理をスマホで行うことができる
2. 機能；何ができるのか
出勤時，退勤時にスマホにアクセスすることで，GPS データと共に勤怠情報を保管できる
3. しくみ；なぜその機能を発揮できるのか
スマホと GPS 情報の連動
4. 効用；開発者，使用者にとっての効果はなにか
現場への直行，直帰でも勤怠管理ができる
本社側にて，現場の勤務状況をリアルタイムに監視することができる

パターン②

残業時間の過小申請

D 社 適正な残業申告を阻害し，長時間労働で労基署から是正勧告！

(平成 29 年 9 月 28 日)

大手住宅メーカー D 社の埼玉県にある支社が，おとし営業担当の社員に対して，いわゆる「過労死ライン」と呼ばれる月 100 時間を超える残業をさせていたとして，**労働基準監督署**から是正勧告を受けていたことがわかりました。

この支社では一昨年 5 月，20 代の営業担当の男性社員に対して，月 100 時間を超える 109 時間の残業をさせていたとして，今年 6 月，**労働基準監督署**から是正勧告を受けたということです。男性は，こうした長時間労働などが原因で適応障害を発症したと主張しており，新卒で入社してから 2 年後の去年 5 月に退職していたということです。

D 社では，近年，働き方改革を進めていて，事前に残業を申請しないと強制的に定時でパソコンが使えなくなるように設定したり，照明が自動的に消えるようにしたりするなど，長時間労働の削減に力を入れてきましたが，男性は残業をしても申請しづらい状況があったと話しています。

男性は，「9 時に電気も落ちて鍵も閉まるんですけど，9 時になっちゃったからいったん外出してって言われて，駐車場の車で電気つけてずっと仕事したり，実際は働いていても，とても残業代を申請できる状態になかった」と話しています。

36 協定

- ・時間外労働又は休日労働を行う場合は事業場ごとに、労使で36協定を締結し、管轄の労働基準監督署への届出が必要。
- ・常時各事業場の見やすい場所への備え付け、書面交付等により労働者に周知しなければならない。

パターン③

内容に不備がある36協定は無効

D社 36協定を結ばない違法な等時間労働で送検
民主的な手続きで過半数代表選任せず (平成28年12月27日)

〇〇労働基準監督署は、時間外・休日労働に関する労使協定(36協定)を結ばずに労働者に時間外労働をさせたとして、D社を労働基準法第32条(労働時間)違反の容疑で大阪地検に書類送検した。

同社は、平成28年4月の1カ月間、ドライバー9人に対して法定労働時間を超えて最長で、1日当たり9時間26分、1カ月当たり197時間37分の時間外労働を行わせた疑い。総労働時間でみると、1カ月当たり350時間を超えていた。立件対象となった期間や労働者以外でも、長時間労働の実態があったという。

同労基署は、定期監督を端緒に違反を確認し調査を開始したところ、以前から過半数代表を会社が一方的に決めていたことが明らかになっている。

■建設業の36協定

- ・現在：限度基準の適用除外のため、特別条項不要で上限なく長時間労働が可能。
- ・改正法の適用 2024 年 4 月 1 日：他業種と同様の上限が適用され、限度時間を超えるには特別条項が必要に。

- 原則：時間外労働の上限が月 45 時間年 360 時間となる。
(月 45 時間を上回る回数は年 6 回まで)

- 臨時的な特別の事情がある場合で、労使協定を締結した場合、

□年 720 時間以内

□連続する 2 カ月平均, 3 ヶ月平均, 4 ヶ月平均, 5 ヶ月平均, 6 カ月平均全て月 80 時間以内 (休日労働含む)

□単月で 100 時間未満 (休日労働含む)

罰則；上限を超えた場合、雇用主に半年以下の懲役または 30 万円以下の罰金が科せられる。

■割増賃金

時間外労働時間

法定労働時間を超える労働をさせた場合、2 割 5 分以上の割増賃金を支払わなければならない。

時間外労働が 1 か月 60 時間を超えた場合には、その超えた時間について 5 割以上の割増賃金を支払わなければならない

罰則；割増賃金の未払いに対して、6 か月以下の懲役又は 30 万円以下の罰金
施行日；中小企業 2023 年 4 月 1 日

■休日労働

法定休日に労働させた場合、3 割 5 分以上の割増賃金を支払わなければならない。

■深夜労働

深夜（午後 10 時～午前 5 時）に労働させた場合、2 割 5 分以上の割増賃金を支払わなければならない。

■割増賃金の定額払い

- ・通常の労働時間の賃金と割増賃金が明確に区別できる。

- ・割増賃金の定額部分が実際の割増賃金額を下回る場合には、その差額を所定支払日に支払う。

パターン④

固定残業代 超過時間分の割増賃金不払

違法残業月 190 時間 T 社フランチヤイジーを書類送検

固定残業代制度悪用も

(平成 28 年 10 月 18 日)

〇〇労働基準監督署は、36 協定を締結することなく労働者に違法残業をさせたとして、N 社と同社代表取締役を労働基準法第 32 条違反の容疑で甲府地検に書類送検した。

固定残業代制度を悪用したことも発覚している。割増賃金については、月 45 時間分(本社勤務の事務員については月 25 時間分)を定額で支払うのみで、超過分については一切支払っていないかった。午後 10 時～午前 5 時までの深夜労働では、割増賃金とは別に深夜労働割増賃金を支払わなければならないものの、これについても適切に支払うことを怠っていた。定額以上の残業代を支払わなかった理由について、「決められた時間のなかで仕事ができないのは労働者の能力が足りないためと考え、支払っていないかった」と同労基署に対して話しているという。

この結果、店長を含む労働者 9 人に対して合計 590 万円の割増賃金不払いが発生していた。最大で 1 月当たり 147 時間分の割増賃金が支払われなかった労働者も存在している。

■医師による面接指導制度

- ・長時間労働による疲労の蓄積が、過労死等の最大の原因。
- ・健康障害の発生を予防するため、事業者は、長時間労働を行った労働者に対し、医師による面接指導を行わなければならない。
- ・時間外労働+休日労働の合計時間数が 1 か月 100 時間超で疲労の蓄積が認められる者から申出があった場合、医師による面接指導を実施しなければならない。
- ・時間外労働+休日労働の合計時間数が 1 か月 80 時間超の場合は努力義務。

変形労働時間制

◆一定の期間を平均した労働時間が週 40 時間以下であれば、特定の日や週に法定労働時間（1 日 8 時間、週 40 時間）を超えた所定労働時間を定めることが可能。

- ・ 1 年単位の変形労働時間制
- ・ 1 か月単位の変形労働時間制
- ・ 1 週間単位の変形労働時間制
- ・ フレックスタイム制

■1 年単位の変形労働時間制

- ・ 1 箇月を超え 1 年以内の期間を平均して、週 40 時間であれば、期間内の一部の日や週に法定労働時間を超えた所定労働時間を設定しても違法にならない。
- ・ 年間で業務に繁閑の差がある事業、業種に向いている。
- ・ あらかじめ、各月の労働日数と時間数を定める必要があるあり、途中で変更は不可。
- ・ 労働日数、時間数に制限有。
- ・ 年間の総労働時間は最大で
週 40 時間×52.14 週≒2085 時間まで（年間の週数：365 日÷7 日）

1年変形の活用例①

〈A社〉

元請に合わせて1年単位の変形制は導入済み。1日8.0時間、年間労働日数260日、総労働時間2,080時間。閑散期（4～7月）には残業はほとんどない一方、繁忙期である12～3月に工事が集中するため、残業時間もこの時期に集中してしまうのが悩み。

《活用例》

閑散期（約20日／月）4カ月間の所定労働時間を1時間短縮して7.0時間とすると、80時間分の所定労働時間を繁忙期に回すことが可能になる。

繁忙期の残業時間が平均20時間／月減少。所定を短縮した閑散期を働き方改革により残業ゼロで乗り切ると、月給30万円のケースで年間約18万円の人件費削減に。

1年変形の活用例②

〈B社〉

1年単位の変形制は導入していない。1日6時間40分、年間労働日数304日、総労働時間2,026時間。休日は日曜日のみでやってきたが、週休2日に向けて勤務形態を検討したいと考えている。実際の所定労働時間は1日7.0時間であるため、これを機に所定も直したい。

繁忙期は例①と同じ

《活用例》

年間の総労働時間2,026時間を1日所定の7.0時間で割ると、約289日となるが、1年変形の労働日数の上限は280日に注意。変形制を使えば、7時間×週6日で42時間の週所定労働時間も適法となる。

1日20分の残業×304日＝年間100時間分の固定残業減と、閑散期（土）9日分×6.時間40分＝60時間の計160時間を再配分し、最適値を考えたい。

■振替と代休のちがい

・休日の振替とは、あらかじめ休日と定められた日を労働日とし、その代わりに他の労働日を休日とすること。もともとの休日に労働させた日については、休日労働とはならず、割増賃金は発生しない。

・代休とは、休日労働を行わせた後に、代償として以後の労働日を休日とすること。前もって休日を振り替えたことにはならず、休日労働分の割増賃金の支払が必要。

■週をまたぐ振替は時間外労働（割増賃金）発生

元のカレンダー

休	8	8	8	8	8	休
---	---	---	---	---	---	---

①変形休日制を採用していない場合

→同一週内

8	8	8	休	8	8	土
---	---	---	---	---	---	---

同一週内で振替できず、翌週の（木）に振替を行った場合

8	8	8	8	8	8	休
休	8	8	8	休	8	休

振替えた結果、1週目の労働時間が40時間を超えたため、8時間分の時間外労働が発生する。割増賃金を支払わなければならない。

②変形休日制を採用している場合

→出勤する法定休日の属する4週の範囲内に取得する必要がある

パターン⑤

未取得代休分の残業時間を過少申告

新国立・建設工事

自殺男性, 「代休」差し引いて過少申告

(平成 29 年 7 月 28 日)

2020 年東京五輪・パラリンピックのメイン会場となる新国立競技場の建設工事で、長時間労働により自殺した男性 (23) が、実際は上限の月 80 時間を超える時間外労働をしたのに、将来代休を取る予定にしてその時間分を差し引くことで、80 時間未満として申告していたことが分かった。この申告方法は男性の会社で長年の慣習だったといい、専門家は「長時間労働を隠す抜け道のようなやり方だ」と批判している。

男性が勤めていたのは、新国立の工事を受注した T 建設の下請け会社。毎日新聞の取材に応じた同社社長によると、同社は労使協定で月の時間外労働の上限を原則 45 時間、特別の場合は 80 時間としていた。男性は、昨年 12 月、今年 1 月分の時間外労働をそれぞれ 79. 5 時間と申告。2 月は未申告だった。しかし、死亡後に設置された外部有識者による特別調査委員会の調査では、12 月 86 時間、1 月 115 時間、2 月 193 時間と認定された。

社長らによると、男性は本来の時間外労働時間から代休の取得予定時間を差し引いて会社に申告していた。こうした申告は同社で長年の慣習として続けられており、他の社員 26 人も男性と同様の方法で時間外労働を過少申告していたという。直属の上司は、代休が消化されていないことを把握していた。

その他の待遇改善策

- ・賃金は正の計画 (目指す給与水準を定義づけする)
- ・社員と非正規雇用者との待遇格差是正
- ・残業上限規制など、長時間労働の是正
- ・モバイルワーク (外出先での勤務) とクラウド環境整備, ICT 投資
- ・労働生産性の向上対策 (使用時間調査と全社 GTD (時間管理) の取り組み)

働き方改革関連法 2018 年 6 月 29 日成立

(1) 労働時間に関する制度の見直し

- 原則；時間外労働の上限が月 45 時間年 360 時間となる。
(月 45 時間を上回る回数は年 6 回まで)

- 臨時的な特別の事情がある場合で、労使協定を締結した場合、

□年 720 時間以内

□連続する 2 カ月平均, 3 ヶ月平均, 4 ヶ月平均, 5 ヶ月平均, 6 カ月平均全て月 80 時間以内 (休日労働含む)

□単月で 100 時間未満 (休日労働含む)

罰則；上限を超えた場合、雇用主に半年以下の懲役または 30 万円以下の罰金が科せられる。

施行日；建設事業 2024 年 4 月 1 日

(2) 割増賃金率の猶予措置廃止

残業月 60 時間超えた場合にかかる 50%割増賃金率について、現在中小企業に適用されている猶予措置を廃止。

罰則；割増賃金の未払いに対して、6 か月以下の懲役又は 30 万円以下の罰金

施行日；中小企業 2023 年 4 月 1 日

(3) 労働時間の把握義務付け

「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」(2017 年 1 月発行)で示された労働時間の適正把握措置を義務化。

- ・始業・終業時刻は、客観的な方法により確認・記録する。

1. 使用者が確認し、適正に記録する

2. タイムカード、IC カード、パソコンの使用時間の記録等で確認し、記録する。

・自己申告制の場合、十分な説明を行うこと、著しい乖離がある場合には実態調査を実施し、所要の労働時間の補正をすること、適正な自己申告を阻害する措置を設けてはならないこと。

罰則；なし

施行日；2019 年 4 月 1 日

(4) 有給休暇取得の義務化

年 10 日以上有給休暇の権利がある従業員について、最低でも 5 日以上は有給休暇を現実を与えることが義務付けられた。具体的には、有給休暇の消化日数が 5 日未満の従業員に対しては、企業側が有給休暇の日を指定して有給休暇を取得させる必要がある。有給休暇取得日の指定義務化に対する企業側の対応として、以下の 2 つの選択肢がある。

(1) 個別指定方式

これは、従業員ごとに消化日数が 5 日以上になっているかをチェックし、5 日未満になってしまいうな従業員について、会社が有給休暇取得日を指定する方法。

(2) 計画年休制度を導入する

有給休暇取得日の指定義務化へのもう一つの対応方法が、計画年休制度の導入
罰則；労働者 1 人当たり最大 30 万円の罰金
施行日；2019 年 4 月 1 日

(5) 勤務間インターバル制度の普及促進

勤務間インターバルとは終業から始業までの間に一定の休息時間を確保すること。

現時点で具体的なインターバル時間の規定はないが、先行して導入している企業は、8時間、8時間＋通勤時間、10時間など、独自のガイドラインを設定して運用している。

罰則；なし

施行日；2019年4月1日

(6) 産業医・産業保健機能の強化

企業が労働者の健康を適切に管理するため、産業医の巻き込み、環境整備することを求めている。具体的には、「事業者における労働者の健康確保対策の強化」「産業医がより一層効果的な活動を行いやすい環境の整備」について、対策をとっていくことが求められる。

罰則；6カ月以下の懲役か30万円以下の罰金

施行日；2019年4月1日

(7) 高度プロフェッショナル制度の創設

「高度プロフェッショナル制度」は、高度の専門的知識を必要とする業務に従事し、職務の範囲が明確で一定の年収（年収1075万円以上を想定）を有する労働者を労働時間の規制から外す仕組みで、通称「高プロ」と呼ばれる。

同制度が適用された労働者は、年間104日の休日を確実に取得させることなどを要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金などの規定の適用が除外される。事実上の残業制限がなくなり、勤務時間に縛られない働き方が可能になる。

罰則；なし

施行日；2019年4月1日

(8) 同一労働同一賃金

正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間で職務内容が同一であるにもかかわらず賃金の格差が生まれていた状況を解消するため、雇用形態がどのようなであっても、同一の貢献をした場合は同じ給与・賃金が支給しなければならなくなる。

厚生労働省は「有期雇用労働者の均等待遇規定を整備」することを指定しており、派遣労働者に対し、「派遣先の労働者との均等・均衡待遇」「同種業務の一般の労働者の平均的な賃金と同等以上の賃金であることなど一定の要件を満たす労使協定による待遇のいずれかを確保すること」の2点を義務化している。

罰則；なし

施行日；中小企業 2021年4月1日，大企業 2020年4月1日

(9) 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について，正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明することが義務化された。

罰則；なし

施行日；中小企業 2021年4月1日，大企業 2020年4月1日

(10) 行政による履行確保措置および裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備

同一労働同一賃金の義務化や待遇差が発生した際の説明義務について，労働者にかわって行政による，履行確保措置および行政ADR（Alternative Dispute Resolution）を整備することが求められている。

施行日；2020年4月1日

タイムロスの原因

●個人の能力

1. スケジュールの立て方 (良否, または立っていない)
2. 仕事の取り組み方 (集中力の有無)
3. 優先順位を決める能力 (重要性, 緊急性)
4. コミュニケーション能力 (理解力)

●組織の能力

5. リーダーシップ能力 (責任権限の明確性)
6. チームワーク (相互の連絡調整)
7. チームの専門知識, 技能 (専門知識の有無)
8. 職場のルール (意思決定の方法)

【演習】業務時間分析でムダな業務の仕方を知る

時間管理が不十分なために、業務の遂行が非効率になっているケースがある。その場合、自分の業務の効率を確認する必要がある。まずは次のチェックシートで、自分の時間の使い方を確認しよう。

＜自己チェックシート＞

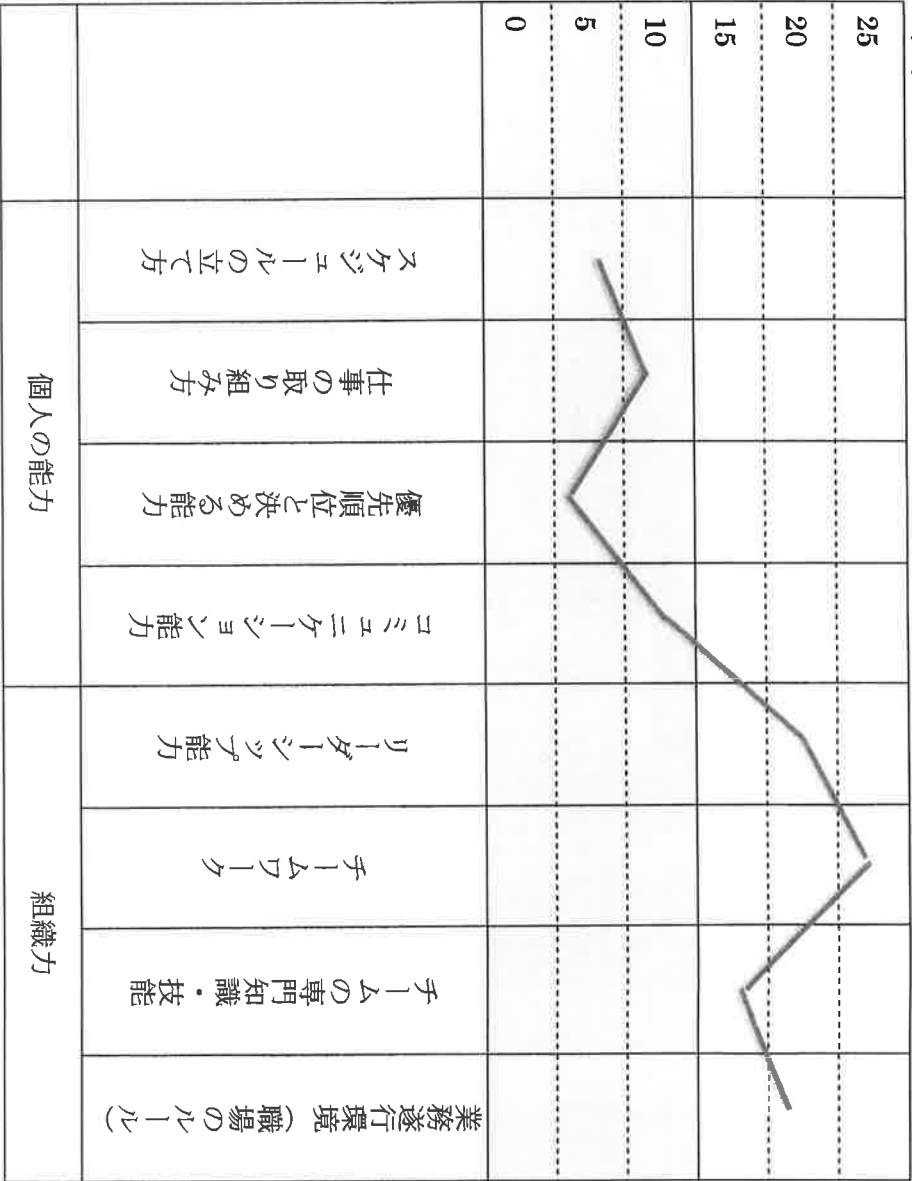
非常に当てはまる＝1, 当てはまる＝2, 何ともいえない＝3, 当てはまらない＝4, 全く当てはまらない＝5 とする

スケジュールの立て方	相手との約束は管理しているが、自分の予定は管理していない	
	自分1人でやる仕事はいつも後回しだ	
	自分の時間がいつも足りないと思う	
	仕事を始めるときに必要な時間を事前に考えない	
	いつも期限中心に仕事を組み立てる	
	合計	
仕事の取り組み方	仕事の満足感は期限を守れたときに得られる	
	時間が足りなくなると、その場のぎになる	
	一生懸命努力している割に成果が出ない	
	仕事を始める前に理由や目的を考えない	
	期限を守ろうとして仕事の中身が薄くなることがある	
	合計	
優先順位を決める能力	予定通り、目標通り仕事が進むことはまれだ	
	目標はいつも現実離れしている	
	やることが多くなると、目先の仕事や簡単な仕事から着手する	
	他人からの仕事をついつい優先する	
	重要な仕事はいつも後回しになっている	
	合計	
コミュニケーション能力	相手の話を聞くときに相手の意見や指示を理解できないことが多い	
	相手に話すときに自分の意見や指示がなかなか伝わらない	
	書類を読むときに一字一句丁寧に読まなければ気が済まない	
	書類を書くときに考えていることを全て均等に書く	
	仕事上のコミュニケーションに不安がある	
	合計	

	複数の人間で同じ仕事を行い、ムダになることがある	
リーダーシップ能力	同じ仕事に複数の指示や命令を頻繁に出している	
	リーダーからの指示が曖昧なことが多い	
	チームでの自分の役割が不明確	
	責任の割に権限がない	
	合計	
チームワーク	上司や会社の方針が分からないことがある	
	チームで仕事をするときに、メンバーが十分納得しないまま始める	
	意見を調整するための十分な時間を取っているとはいえない	
	チームで仕事をするよりも自分1人の方がやりやすい	
	チーム会議はいつもリーダーの独り舞台だ	
チームの専門知識・技能	合計	
	担当業務の専門知識が十分とは言えない	
	他部門との仕事の調整でいつももめる	
	他部門がやるべき仕事を随分やっている	
	業務のノウハウの蓄積が不十分だ	
業務遂行環境（職場のルール）	誰がやるのか、どの部門がやるのか、不明な仕事が多い	
	合計	
	判断や意思決定が遅く、なかなか実務に入れない	
	ルールや規範、手続きが厳しく、各自の裁量で仕事ができない	
	顧客ニーズに応えようとすると、社内基準が壁になる	
	各自の判断や意思決定と社内基準などを調整する担当が不在だ	
	各自の判断や意思決定を尊重し、社内基準を緩和すべきだと思う	
	合計	

次にチェックシート各セクションの合計を、以下の「タイムマネジメント分析」にプロットする。10点以下のセクションは、タイムマネジメントに問題がある。

＜タイムマネジメント分析＞



左側の4項目の点が低い人は個人の能力に課題がある。残りの項目の点数が低い人は、所属している組織に課題がある。個人の能力に課題がある場合は、自身の時間管理を見直す必要がある。
他方、組織に課題がある場合は、組織の長と一緒に、働くための制度を見直す必要がある。

<チェックシートから見た課題に対策記載>

低い項目		課題	解決策
個人の課題	スケジュールの立て方	自分自身のスケジュールの立て方に無駄がある	計画を立ててから仕事を始めるようにする
	仕事の取り組み方	仕事に取り組む姿勢に課題がある。時間を守ることを優先するあまり仕事の品質が下がり、その場限りの仕事になっている恐れがある	仕事の質を守るために必要な時間を見積もり、それを相手に伝えて仕事を進める
	優先順位と決める能力	仕事の優先順位を決められず、目の前の仕事や緊急の仕事こそなすことで、時間がなくなってしまうがちである	仕事の優先順位を決めてから仕事を始める
	コミュニケーション能力	口頭や文書によるコミュニケーションに課題がある	相手の話をよく聞き、相手に伝わりやすい方法で話す。分かりやすい日本語で表現を意識する
	リーダーシップ能力	所属するチームリーダーの能力に課題がある	リーダーシップの在り方について、よく討議する
組織の課題	チームワーク	所属するチームの協力体制ができていない	共同で仕事を進める体制を整備する
	チームの専門知識・技能	所属するチームが持つ専門知識や技能が低いか、それらが共有されていない	会合の充実や専門知識、技能の共有化を進める
	業務遂行環境（職場のルール）	職場のルールの不具合が原因で仕事に無駄が生じている	社内基準の見直しを検討する

ICTを活用して業務のムダを省く方法

1. データ保管，活用による業務時間短縮
ドロッポックス
2. 図面管理時間の短縮
チェクロス CheX, スパイダーグラス, LAXSY (ラクシー), GEMBA 現場ノート
3. 複数現場管理時間の短縮
アンドパッド
4. 現場観察
ネットワークカメラ
5. 打合わせ時間短縮
ZOOM, LINE ワークス, チャットワーク, Skype
6. 現場作業時間短縮
電子小黒板 (写真撮影), 杭ナビ (測量)

①いつもの、を止める 30分の法則 1
②「できばえなんぼで何日で」と伝える
③時間のバランズを決める 30分の法則 2
④絶対調タイムを知る 30分の法則 3
⑤前半主義で進める 工程 50%で進捗 70%

工程 50% で進捗 70%

調查日概要 ☐ 超多忙 ☒ 多

開始時刻	終了時刻	業務内容	効率的だった	非効率的だった	理由 (なぜ効率的または非効率的だったか)
8:00	8:15	朝礼	○		参加者が手慣れている
8:15	10:00	Aズロツク 丁張り掛け		○	図面と現地の不一致があった
10:00	12:00	出来高測定	○		コンクリート表面の掃除ができていた
12:00	13:00	休憩			
13:00	14:00	協力会社との 打ち合わせ		○	準備不足
14:00	17:00	発注者との打ち 合わせ		○	後ろ向きな意見が多くまとまらない
17:00	18:00	協力会社との 打ち合わせ	○		議題が決まっていたから
18:00	22:00	変更協議書書 類作成		○	初めて作成するので要領がわからなかった

☐時間がない ☒人手不足 ☐業務過大 ☐専門知識不足

☐時間がない ☒人手不足 ☐業務過大 ☐専門知識不足

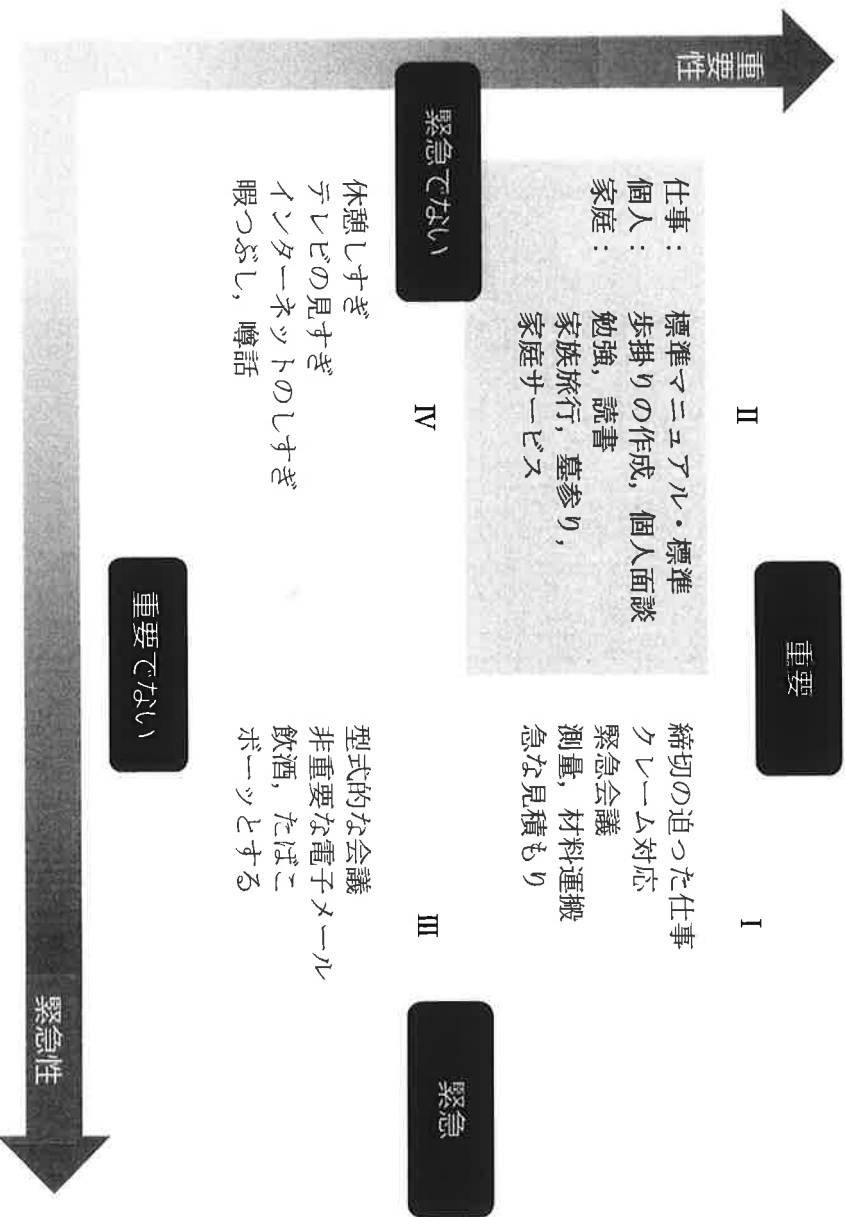
☐コミュニケーション不足 ☐目的の不明確 ☐会議多発

□ その他 ()

■スケジュールを守れない人の6つの理由

- ①その仕事をやるだけの能力が足りないタイゾ
- ②まだ不十分ではないかと心配するタイゾ
- ③計画を立てるけれど、やるかやらないかどうしようと考え、結局やらないタイゾ
- ④目の前の「大至急」な仕事ばかりやって、ちよつと難しい仕事は先延ばしするタイゾ
- ⑤二言目には「忙しい」「時間ががない」といい、できない言い訳を先にいうタイゾ
- ⑥すべてに「めんどくさい」というタイゾ

■重要で緊急でないことを実施すると時間に余裕ができる



①業務実施方法の分析と評価 (定型業務)

時期	具体的な作業内容	留意事項	改善点
20 日	出来高を計測する	正確に計測する	土工事の場合、 ブローンを活用する
25 日	協力会社に当月出来高を連絡する	出面と出来高をチェックし大きく相違がないことを確認する	出来高, 出面一覧表を作成する
5 日	受け取った請求書を注文書, 出来高と確認する	未払い, 先行支出, 完成時残存活を算出する	システム化する
8 日	収支予定調書(今後の支出と収入の予測)の作成	残工事費を正確に算出する	システム化する
10 日	収支予定調書を本社に報告	予算との差異をいかにして解決するかを提案する	収支予算調書の勉強会を開催する
12 日	工事部会議の開催	個別工事の問題点を検討する	各自の発表を 5 分以内にする

② 業務実施方法の分析と評価 (非定型業務)

時期	具体的な作業内容	留意事項	改善点
5/10	施工計画の作成	標準的な施工手順に加えて創意工夫した施工手順を記載する。	標準手順書を整備する
5/17	施工検討会の開催	VE 提案の検討をする。	VE 提案の勉強会を実施する
5/24	協力会社への見積もり依頼	1 工程に対して 3 社相見積もりをとる	工種別, 地域別で協力会社リストを作成する
5/30	実行予算書の作成	積算単価, 自社の標準歩掛かり, 見積もり結果を参考にし て, 予算書を作成する	自社の標準歩掛かりを整備する
6/5	予算検討会の開催	見積もりに漏れがないかを特に注意する	短時間で効率的に会議を行えるよう, 事前に参加者各自検討してから会議に参加する
6/10	実行予算書の修正	チャレンジした予算書を作成する	正確な目標設定の基準を作る

第2段階＝安全秩序の欲求

	熱意 (やる気)
動機付け	外的動機付け (衛生要因)
要因・環境	職場環境 (やる場)
内容	人間工学的職場環境 勤務体制, 作業配置, 作業手順等
どのようにすれば 高まるか	安全に, 安心して, 安定して働きたい アメとムチ

作業手順、業務手順の明確化

教育・訓練実施要綱

制定年度：2014年10月1日

改正年度：2013年6月25日

1. 目的
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

2. 責任
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

3. 実施方法
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

4. 評価
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

5. 関係者
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

6. 実施時期
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

7. 実施場所
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

8. 実施費用
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

9. 実施結果
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

10. 実施評価
本要綱は、教育・訓練の実施に関する事項を定めることにより、教育・訓練の効果を向上させることを目的とする。

ウェブページ作成ページに「リンクボタン」を作成したい時の方法

◆ボタンデザインをウェブページの構成要素に作成依頼をする。
ボタンのデザインを指定して作成依頼をする。

◆ボタンをウェブページに配置する。
「メニュー」ボタンをクリックする（表示する際のボタンのデザイン）

◆ボタンをクリックする。

制度充実策

- ・就業規則と各種規定の再整備
- ・出産・子育て，病氣治療，介護と仕事の両立などを可能にする新しい就業規則や規定の整備
- ・社内外におけるハラスメント対策
- ・テレワーク（在宅勤務），副業・兼業の推奨・容認
- ・役職定年制など，組織の硬直化を防ぐ対策
- ・定年の延長および再雇用に関する規約の整備
- ・高齢者，外国人，女性の雇用と活用に関する取り組み

ESアンケート

年齢 (20 歳代 30 歳代 40 歳代 50 歳代 60 歳代)

部署 (工事部 営業部 総務部)

Q1. あなたは現在の仕事に対して、総合的にどのくらい満足していますか (1 箇所にチェック)

☐満足 ☐やや満足 ☐やや不満 ☐不満

Q2. 現在の仕事に対して「Q1」と回答した理由をお書きください。
理由

Q3.

以下の項目は、あなたの考えにどのくらいあてはまりますか (各行 1 箇所ずつチェック)

	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
仕事にやりがいを感じている	☐	☐	☐	☐
仕事内容が自分に合っている	☐	☐	☐	☐
スキル・能力が身につく仕事環境である	☐	☐	☐	☐
社員教育・キャリア開発などの制度が充実している	☐	☐	☐	☐
仕事に集中しやすい現場環境である	☐	☐	☐	☐
社内の人間関係は良好である	☐	☐	☐	☐
評価制度に納得感がある	☐	☐	☐	☐
仕事と私生活のバランスが保たれている	☐	☐	☐	☐

Q4. 今後も現在の職場で働きたいと思いますか (1 箇所にチェック)

☐働き続けたい, ☐やや働き続けたい, ☐あまり働き続けたくない, ☐働き続けたくない

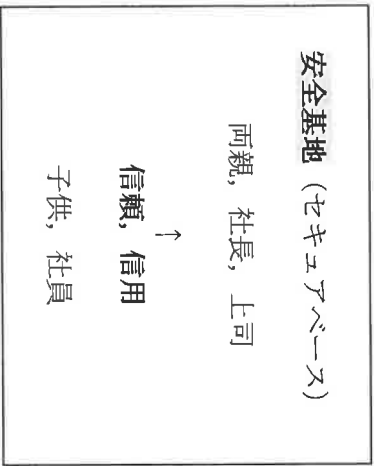
Q5. 職場に対して悩みや要望がありましたら、ご自由にお書きください。

第3段階＝集団帰属の欲求

	熱意 (やる気)
動機付け	外的動機付け (衛生要因)
要因・環境	職場環境 (やる場)
内容	心理的職場環境 社員, 仲間同士の信頼関係 仲良く働きたい
どのようにすれば 高まるか	心のよりどころを持って 心理的安全性 (安全基地セキユアベース)

安全基地 (セキユアベース)
家庭；子供は親との信頼関係によって育まれる『心の安全基地』の存在によって外の世界を探索できる。そして、戻ってきたときには喜んで迎えられると確信することで帰還することができる。

会社；社員は会社 (社長, 上司) との信頼関係によって育まれる『心の安全基地』の存在によって新たな事や困難な事への対応ができる。そして、いざとなったら支援してくれると確信することで、工事を無事完成させることができる。



懇親会日程
(年6回)と幹事名
(幹事が自主的に開催する)
予算 3,000 円/回

慰安旅行日程、予算（国内4万円
人、海外12万円 人）を決める
（幹事が社員アンケートをとり
自主的に開催する）

27	土	民コ一入(1)	27	火	4	27	木	7	27	日	5	0
28	日		28	水	5	28	金		28	月	6	山
29	月	1	29	木	山西林B.D. 若手353	29	土		29	火	7	
30	火	2	30	金	6	30	日	8	30	水	8	
31	水	3				31	月		31	木		

●懇親会：偶数月の第1月曜日（4月、12月は第1月曜日） 全社負担額：社外4,000円/人、社内2,000円/人、これを超える場合は、個人負担とする
●2、7、3、9月の第1金曜日（3月のみ第4金曜日）は総会と「面作成会議」9:00～18:00、10月第1土曜日は総会「計画発表会」9:30～ 担当 降旗
●1、5、8月の第3土曜日（3月のみ第1土曜日）はSV勉強会18:00～ 担当 三浦
●新卒旅行の第3土曜日（土、日曜日） 海外旅行100,000円/人、これを返える場合は、個人負担とする
●第19:00～9:20、3名以上出社の場合に開催する。2名出社の場合には、翌日に代えてミーティングを実施する。

慰安旅行 プロジェクト方式開催制度
社員が慰安旅行プロジェクトとして数プランを立案し、それに同意する人と一緒に参加する。

稲盛和夫流れのコンパの原則

1. 全員参加
2. 「テーマ」を設け司会役をおく（業績，哲学等）
3. 時間割，座席表を決める（挨拶 5 分，歓談 20 分，テーマ発表 5 分，議論 70 分，発表，締め）
4. 予算（毎月赤字のとき 1500 円（社内開催），毎月黒字のとき 3000 円（社外開催））
5. 手酌禁止
6. 夢を語る

個人カルテ

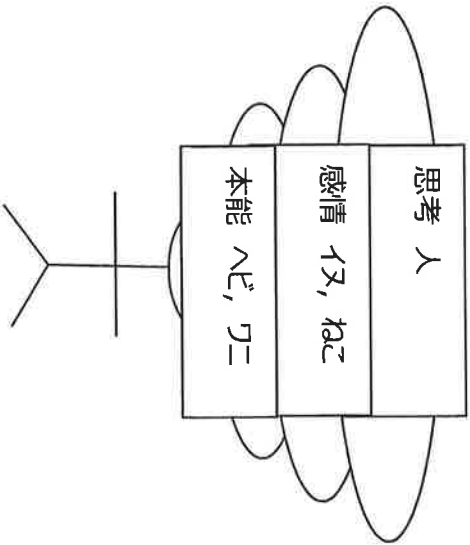
観察のポイント	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん
困っていること	両親の介護	子供の病気が悪化	残業が多い	妻が入院中	育児で妻の負担が大きい
成功体験	営業 NO1	利益率 NO1	●●案件の無事竣工	奨励賞の受賞	利益率アップ
得意分野	新規開拓	交渉力が高い	提案力が高い	プレゼン	公共工事
苦手分野	クレーマー対応	部下育成	緊急事態対応	資料作成	民間工事
将来挑戦したい仕事	法人営業	大規模工事	新規事業の立ち上げ	設計業務	営業
性格, 特徴	独断	納得しないと動かない	スピード重視	周りと相談	責任をとろうとしない
やりがいを感じることに	数字を上げる	人を喜ばせること	未知の仕事	チームで働くこと	顧客の喜び
休日の過ごし方	介護	読書	旅行	釣り	育児
家族や友人などの人間関係	兄弟と疎遠	奥さんの愚痴をよく言う	子供とあまり話せない	良好	子供と仲が良い

第4段階＝自我地位の欲求

	熱意 (やる気)
動機付け	内的動機付け (動機付け要因)
要因・環境	社会的要因
内容	「やらされるのではなく自分で決めて働く」 1) 仕事の価値に気付かせる 2) 選択権, 責任を与える 3) 承認する (認められる, 褒められる) 認められて働きたい
どのようにすれば 高まるか	準備をせよ 小さな目標を持って

何をほめ, 何を叱るのがよいのか

	ほめる (◎, ○, △)	叱る (◎, ○, ×)
結果承認		
行動承認		
存在承認		



表彰制度

「100回帳」対象項目一覧表
 千人単位 1位1人7千円食事券（平均50ハンコ以上であること）

1位1人/千円食事券（平均50ハンコ以上である）
100ハンコ1万円旅行券、75ハンコ5千円旅行券、
50ハンコ3千円旅行券

(2016 10 1 改定版)

※毎月、ES全業時に「記録用紙」にて報告のこと（翌月持越しはNG）

活動内容	対象	条件	備考
1 団体（たぐはつ）	駅前青柳、公園清掃、公の場所に対するボウ ンテア活動（自主、現場のトレ可）	月4回まで 1回 ハンコ	朝メールで報告 感想文 要 最低10字～140字
2 社員旅行	全社旅行（事業所単位の旅行も含む）	1回につき1ハンコ	感想文 要 最低10字～140字
3 面談	上司、社員と面談をしたら、ハンコ対象になる （部下、上司とも）	15分/1ハンコ	感想文 不要
4 社内研修	全体研修（全体が集まって行う研修）、経営計 画発表会、全体研修など事業所 研修、校知勉強会、与芝と経営の 対話	1感想文につき1ハンコ （校知会発表後3日以内、校知報 告まで） 校知会発表後3日以内、校知報 告まで	感想文 要 最低10字～140字
5 外部研修	全社が認めた外部研修、商業	1ハンコ	報告書 要
6 お墓参り	先祖のお墓にお参りをする	家族、親族の参加証明があった 方が望ましい、年2回まで	口頭、または朝メール にて発表
7 読書感想文	読んだ本の感想文を提出	1冊/1ハンコ（月内複数回可）	感想文400字程度
8 ビデオ学習	「DOIT」・「プロエーションナル」・「カンパリアス 読書」・「ソロモン達」・「カイアの夜明け」・「がっ ちりマッペン」など	1番組/1ハンコ	感想文 要 最低10字～140字 （朝メール）
9 孝行	母の日、父の日、親・家族・近人の誕生日等に プレゼントをしたり、食事に出かけたりした場合	年6回まで 1回につき1ハンコ	口頭、または朝メール にて発表
10 センキューカード送り 受け	月単位で送った枚数10枚または、受けた枚数 10枚に達した場合	10枚/1ハンコ（通数は枚数点で 計上）	

サンキュー&グレイトカード

THANK YOU!

サンキュー;ありがとうございます。

グレイト: 上司→部下 すごい, すばらしい

部下→上司 勉強になります，見習いたいです，いつかは●●さんのようになりたいです

第5段階＝自己実現の欲求

	熱意 (やる気)
動機付け	内的動機付け (動機付け要因)
要因・環境	管理的要因
内容	「やればできる」 目標達成による動機付け
どのようにすれば 高まるか	成長して働きたい あこがれの人を持って 高い目標を持つ

学生が入社する建設会社を選んだ理由

2019 年卒学生が、就職先 (建設会社) を確定する際に決め手となった項目
(リクリートキャリア調べ)

1 位	自らの成長が期待できる	47.3%
2 位	福利厚生 (住宅手当等) や手当が充実している	46.7%
3 位	会社や業界の安定性がある	46.2%
4 位	会社の規模が大きい	32.9%
5 位	会社の知名度がある	30.6%
6 位	年収が高い	29.3%
7 位	希望する地域で働ける	24.7%
8 位	会社で働く人が自分に合っている	23.9%
9 位	ゼミや研究等, 学校で学んできたことが行かせる	20.8%
10 位	会社や業界の成長性がある	17.0%

■人材育成の基本

施工管理技術者に必要な能力, 熱意, 考え方を向上させ, 成果を出せる技術者としてい
くには, 人材育成に注力する必要がある。

「育成なくして指導なし, 人を育てるより人が育つ土壌を作れ」という言葉がある。

<育成と指導と土壌>

名称	意味	手法
育成 やる気	やる気にさせる (コップを上に向け る)	褒める, 叱る, 認める 仲良く働けるようにする 安全, 安心, 安定して働ける ようにする 待遇を良くする
指導 やり方	知識, 経験を身につ けさせる (コップに水を注 ぐ)	体系的な教育プログラムを作 成する キャリアプランを作成する
土壌 やる場	人が育つ土壌を作る	先輩, 上司が模範的な態度を 取る

まずは人をやる気にさせて, その次に知識や手法を身に付けさせる。そうすると, 伝え
たことがその人の力に変わってくる。逆に, やる気のない人にいくら知識や手法を与えて
も, 馬の耳に念仏となるのだ。

コップが下を向いていると, いくら水を注いでもコップに水はたまらない。つまり, やる
気のない人に知識や経験を身に付けさせようとしても決して身に付かないのだ。まずはコ
ップを上に向けること (これを育成という), そしてそのコップに水を注ぐこと (これを
指導という) が必要だ。「育成なくして指導なし」なのだ。

■OJT（職場内教育）とOff-JT（職場外教育）

指導の手法は大きく、OJT（職場内教育）とOff-JT（職場外教育）に分けられる。OJTとOff-JTにはそれぞれ長所と短所がある。

<OJT（職場内教育）とOff-JT（職場外教育）>

	OJT（職場内教育）	Off-JT（職場外教育）
メリット	・社員の能力に合わせた個別指導ができる ・教育内容を実務に落とし込みやすい ・繰り返し、教育を実施できる	・講師がその分野の専門家である ・広い範囲の体系的な教育を受けられる ・受講者が学習に専念できる
デメリット	・教育を担当する上司の指導力が不足している場合がある ・教育の幅が狭くなりやすい ・時間的な制約から、学習に専念できないケースが多い	・受講者の能力と教育内容が完全に一致しない ・実務に落とし込むのが難しい ・繰り返しの教育が難しい

指導方法			
OJT	A 現場指導	B 施工検討会，技術報告会，現場見学会	
Off-JT	C 社内外研修	D 課題図書，教材学習（DVD，CD等）	

■必要能力一覧表の作成

人材育成をするためには、必要能力一覧表を作成する必要がある。必要能力一覧表とは、社員の職種、レベルごとにどのような能力が必要か、OJTやOFF-JTによって、どのように育成するのかを一覧にして示したものである。

図に示すように、まず横軸に社員のレベルを記載する（図では、新入社員、若手社員、現場代理人、工事部課長、経営者と分けた）。そして縦軸には、必要な項目を記載する（図では、現場力として、品質、原価、工程、安全、環境、対応力、さらに技術営業、人材育成能力、チームワーク、財務力、経営管理能力、資格、人間力と記載した）。各年代でどのような能力を、どのように身に付けなければならないのかを示している。

事例で説明しよう。必要能力一覧表の「新入社員・原価」の項目を確認すると、新入社員に必要な原価能力に、「出面の取り方」と書いてある。出面とは、その日の現場で作業をしている人の数を確認して記録することだ。

続いて「歩掛りのまとめ方」とある。作業員1人が1日当たりどれほどの作業量を生み出しているを示すのが歩掛りだ。その右側には「A 現場指導」とあるので、この内容は上司が部下に現場で指導せよ、と計画している。

上司は部下に「出面を記録せよ」と言う。例えば、1日に大工が5人出勤しているとすると。部下は毎日それを野帳に記録する。

続いて月末になると上司は部下に「歩掛りをまとめよ」と命じる。ここで、1カ月に型枠を組んだ数量が400m²で、出面の合計が40人工であれば、1人1日当たり10m²の型枠を組み立てたことになる。そこで、部下は上司に「歩掛りは10m²/人日です」と伝えるのだ。

このタイミングで、上司は「このような現場状況では型枠の歩掛りが10m²/人日だとよく覚えておけよ。これが工程管理や原価管理の基本になる」と指導する。これがOJTだ。

図では、このように「出面の取り方」や「歩掛りのまとめ方」を理解させるのは、上司が部下に対して「現場指導」で行うという計画を記しているのだ。

さらに、若手社員では原価計算や歩掛りの取り方、1000万円程度の実行予算の作成という能力を身に付けなければならない。こうしたスキルは、C.若手社員研修やD.原価管理の書籍を基に身に付けるよう計画されている。

現場代理人は、1000万円以上の実行予算の作成や、原価低減手法を身に付ける必要があり、これは、A.現場指導によるOJTと、C.現場代理人研修による社外研修で身に付けるという計画だ。

工事部課長には、予算検討会の開催や、原価管理システムを構築する能力が必要と記載している。これは、C.部課長研修やD.原価管理書籍を基に習得するような計画だ。

さらに新入社員の欄に記載されている内容を縦に読むと、A.現場指導の項目として、「測量技術」「歩掛りのまとめ方」「KYKの方法」「マニユエーストの管理、職人との

話し方」 「近隣住民との良好な関係」 「報道相の意味を知って行動している」 「現場マナー習得」とある。

つまり，新入社員と一緒に働く先輩や上司は，これらの項目を現場でOJTとして指導しなければならないのだ。BやC，Dの項目に当たる項目は，本社の部長や課長が教育の機会を設定して，新入社員に指導する。

このように，各年代に必要な能力とその育成方法をまとめることで，計画的な技術者の指導が可能になる。

次に，「新入社員5年育成計画」を見てほしい。ここには，横軸に1～5年目まで，縦軸には必要能力を記載した。つまり，5年間で身に付けるべき必要能力とその育成方法を一覧にしている。

とりわけ，新入生から5年間は詳細に計画を立て，緻密に教育をすることが欠かせない。そのためには，この表のように5年間の育成計画を立て，計画に沿ってOJTとOff-JTを実践する必要がある。