

解説

# 働き方の基盤を変革するプロジェクト

しんでん かつのり  
新田 勝紀

(株)奥村組  
業務改革推進プロジェクト  
土木チームプロジェクトマネージャー

## 1 はじめに

建設業は、他産業よりも就業者の高齢化が顕著であり、将来の担い手不足の解消は喫緊の課題となっている。さらに、本年4月より建設業にも時間外労働の罰則付き上限規制が適用されるなど、業界を取り巻く環境は著しく変化している。業界を挙げて働き方改革、生産性向上を強力に推進していかなければならない中で、当社は時代の変化に対応するべく、信条とする「堅実経営」と「誠実施工」を守りつつ、前例にとらわれない抜本的な改革に乗り出した。

本稿では、筆者が所属する「業務改革推進プロジェクト土木チーム」において、工事所業務の在り方を見直し、働き方改革および生産性向上を進めてきた経験を紹介する。

## 2 業務改革推進プロジェクトにおける取り組み

当社は、働き方改革と生産性向上を強力に推し進めるため、現状を是認することなく、客観的かつ抜本的に業務を見直す組織「業務改革推進プロジェクト」を2021年4月に発足させた。工事所の技術職員は、夕方まで現場で作業管理をした後に事務所に戻って書類作成等の内業をすることが多く、長時間労働が常態化していた。これを解消するには、このワークスタイルを見直

さなければならぬと考え、土木チームでは「工事所業務の削減」「意識改革」を柱とした働き方の基盤づくりを行うこととした。

「工事所業務の削減」としては、まず業務の洗い出しを行ったうえで「工事所でしか遂行できない業務」と「工事所以外でも遂行できる業務」さらに「技術専門性の高い業務」と「技術専門性の低い業務」の4分類に仕分けをした(図-1)。工事所以外でも遂行できる業務のうち、技術専門性の高い業務については、2024年4月に工事所業務を支援する専門部署を新設して移管し(写真-1)、技術専門性の低い業務については、BPO(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)を活用することとした。これにより、工事所における業務は大幅に軽減された。工事所技術職員の長時間労働抑制につながる

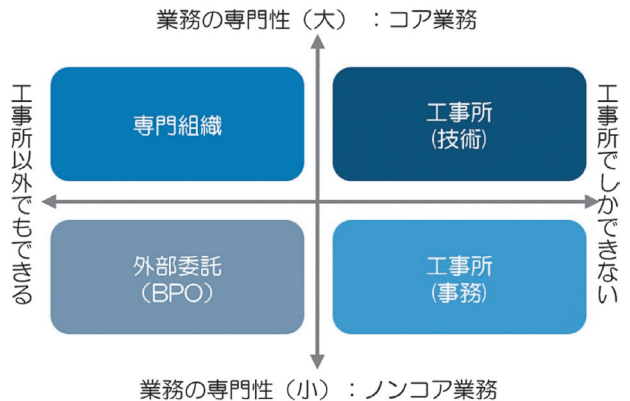


図-1 工事所業務の分割イメージ



写真-1 専門部署による現場への業務支援状況

とともに、工事所の技術職員が注力すべき「工事所でしか遂行できない、技術専門性の高い業務」に集中することができる環境を整備した。

また「意識改革」としては、全職員が「早く帰ること」や「休暇を確実に取得すること」を真剣に考えて業務に取り組むことを促すべく、社内でさまざまな啓発活動を企画し展開した。例えば、管下職員が業務完了したら、上席者に気を使うことなくすぐに帰宅できるよう、所長が率先して帰宅することを促す「所長早帰り運動」や、職員の3箇月先までの休暇取得予定を工事所内で共有して業務を調整することで、休暇を確実に取得できるようにする「休暇取得運動」などがある。当然、就業時間内にいかに効率よく業務を完遂するかを一人ひとりが考えることが肝要であり、そうした意識の醸成も目指している。

これらの取り組みは、一定の成果を上げているものの、まだスタートしたばかりである。今後も引き続き「工事所業務の削減」「意識改革」を柱とした取り組みを実施し、さらなる働き方改革を推進していきたい。

### 3 取り組みの中で見えてきた課題等

一部の工事所業務は、社内の専門部署に移管するほか、BPOも活用することとしたが、ただ単に業務の担い手を変えるだけでは工事所業務は減るものの、全体を見れば十分な働き方改革がなされたとはいえない。専門部署やBPO先が移管された業務の習熟度を上げ、処理速度や精度を高めて生産性を向上させていく必要がある。こうした中で、新たな課題も見えてきた。類似工

事であっても発注者によって必要な書類の種類や様式が違うため、経験豊富な技術職員であれば難なく作成できる書類でも、経験の浅い技術職員や建設業に従事したことのないBPO先では、円滑に処理することが難しいケースがある。近い将来、多くのベテラン技術職員が退職し、人手不足がますます深刻になることが懸念されていることから、経験の多寡によらず、誰もが効率よく業務を遂行できるよう、業界全体で業務の標準化、工事関係書類様式の統一を一層進めていかなければならない。

また、これまで工事所で遂行していた業務を工事所以外で行うようになると「工事所の技術職員が自ら考えなくなる」「責任感が欠如する」「技術者としての能力が低下してしまう」といったことを心配する意見をよく耳にする。このような意見を踏まえ、工事所の技術職員が備えていなければならない能力を培うために必要な業務は何かを慎重に検討したうえで、工事所から抜き出す業務を選定している。一方で、工事所以外で業務を行うことに、想定していなかったプラスの面も見えてきた。これまではそれぞれの工事所内で業務を完結していたため、工事所の技術職員が施工におけるどういった部分に苦勞しているのか、どのような能力が不足しているのかが見えにくかったが、工事所業務を支援する専門部署は、複数の工事所とやり取りしながら業務を支援するため、それらを明確に把握することができた。社内研修等の教育カリキュラムに適宜フィードバックし、教育の質を高めていくことで全社的な技術力の底上げを図りたいと考えている。

### 4 おわりに

業務改革推進プロジェクトの一員として働き方改革を進める中で、なぜ時間外労働を削減しなければならないのかを考えてきた。法令を順守することはもちろんだが、技術職員にとっては、技術の研鑽に充てる時間を確保することも重要だ。会社の技術力を維持し続けていくためにも、自社開発の技術を学び、必要な資格取得に向けて勉強していかなければならない。また、仕事だけでなく私生活も充実させ、ワーク・ライフ・バランスを実現することも必要不可欠だ。人材不足が深刻な建設業に