



**特集** 働き方改革

# 多様な働き方 改革に学ぶ

1億2,700万人。現在の日本の人口である。これが30年後には1億人を割り込むというデータがある。その頃には労働人口も減少の一途を辿る。労働力の安定化は喫緊の課題となり、各業界、企業間で人材確保は争奪戦の様相を呈しはじめている。ICTやAIの進化による生産性の高度化が、労働力の減少において一定の抑止力となるとしても、人的サービスの縮小を全てカバーするものではない。いかに「人財」を確保、補完するか、真剣に考える時だ。そこで議論されるべきは、将来の担い手が働きたいと切望する就労環境の整備だ。建設業においては、当面の施工余力には問題はないものの、10年以内に100万人規模の大量離職が必至の状況にある。日建連では、担い手の確保・育成と生産性の向上を二本柱として様々な取組みを推進しており、2017年3月に「週休二日推進本部」を設置、働き方改革を一段と加速させている。魅力ある業界、職場とは。その姿を模索する建設業界内外の取組みを取材した。





運輸業・郵便業の働き方改革の事例



ヤマト運輸株式会社

「未来の環境の変化に適応した事業構造の改革」

宅配便大手のヤマト運輸(株)は、配達の日指定や料金体系の変更、新サービスの開発に取り組んでいる。独自の働き方改革の骨子をまとめ、その根幹には「デリバリー事業全体の事業モデルをこれからの時代にあわせて設計し直し、改革していく」という理念がある。長時間労働の抑止や休憩などのゆとりを生む施策として、6月から配達の日指定枠の「20時～21時」を「19時～21時」の2時間枠に、また「12時～14時」の枠を廃止し、これまでの6区分から5区分に変更した。10月からは配送料金を改定し、27年ぶりに値上げする。いずれも企業としての持続的成長と、社員がいきいきと働くことができる環境整備「デリバリー事業の構造改革」の一環だ。

また、鉄道の駅や商業施設、コインランドリーなどに「PUDOステーション」という宅配ロッカーを合併会社であるPackcity Japan(株)が設置、指定したロッカーの解錠情報を受取人にメール配信して荷物受領の利便性を図る。更に次世代型の配送車両の実用実験「ロボネコヤマト」プロジェクトも始まった。車内に保管ボックスを備えた専用EV車両が、受取人の指定する屋外の場所に、10分単位の時間で配車する。いわば動く宅配ロッカーだ。来年には一部地域において自動運転の導入も視野に入れている。こうした施策を通して潜在的な課題が明らかになり、更に新しい発想が生まれてくるだろう。宅配業界の巨人「ヤマト運輸」はかつてない規模の事業構造への改革に挑んでいる。



左/宅配ロッカー「PUDOステーション」  
右/動く宅配ロッカー「ロボネコヤマト」  
(提供：ヤマト運輸(株))

宿泊業・飲食サービス業の働き方改革の事例



株式会社すかいらーく

「営業時間を見直し、ワークライフバランスの充実を図る」

「ガスト」や「ジョナサン」などを運営するすかいらーくグループは、今年2月から24時間営業の店舗を半減させた。早朝営業の店舗でも営業時間の短縮を進めている。日本人のライフスタイルが大きく変わり、深夜の利用客は減少、終日営業というニーズが希薄になった。更に、従業員は深夜勤務を敬遠する傾向にあり、アルバイトの確保が難しくなったこともこうした経営の大転換につながった。同社は昨年、国から「子育てサポート企業」の認定を受けた。今後も、従業員が心身ともに健康で、ワークライフバランスを全うできる働き方改革を模索する。

卸売業・小売業の働き方改革の事例



株式会社三越伊勢丹ホールディングス

「『しっかり休む』ことでモチベーションアップを目指す」

(株)三越伊勢丹ホールディングスは長時間営業に起因するサービスレベルの低下を解決するため2013年から運営する百貨店で、休業日設定や営業時間短縮を本格導入している。更に今年は十数年ぶりに元日に加え2日も休業とした。1997年以降縮小傾向にあるマーケットを鑑みた措置だが、休業日を従業員の意識改革につなげる狙いもある。家族や友人と過ごすことにより社員の労働意欲を喚起し、結果としてサービスの強化、グループ全体に対する信頼感の向上といった効果を生む。最高の状態での接客が、長期的な経営の安定に寄与するという発想だ。



運輸業・郵便業



情報通信業

# 人材不足感が高まっている業界



介護・看護



宿泊業・飲食サービス業



卸売業・小売業

(独)労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査(企業調査)及び働き方のあり方等に関する調査(労働者調査)結果」(2016年6月)、(株)帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査(2017年1月)」(2017年2月)、日本商工会議所「「人手不足等への対応に関する調査」集計結果」(2017年7月)を基に作成

「担い手確保の打開策」  
「働き方改革実行計画」始動

企業が抱く人材不足感が急速に高まっている。ある信用調査会社が今年一月に行った調査によると、企業の四三・九%で正社員が不足していると回答、半年前と比較して六・〇ポイント増加し、過去一〇年間で最高値に達した。規模別に見ると大企業の半数以上が人材不足を訴えている。その背景には、景気回復にともなう労働力需要の高まりと、少子高齢化による労働人口そのものの減少がある。仕事はあるが、受注した後の人員配置が追いつかない状況だ。中小企業においても労働力の不足感は強く、採用活動に関わるコスト負担や、待遇及び就業環境の改善が障壁になっているという。大企業に比べて知名度が低く、採用のノウハウも蓄積されていないことが人材確保に苦戦する要因になって

いる。今年四月には有効求人倍率がバブル期のピークを超え、現在までに一・五倍台で推移している。求職者にとっては望ましい状況だが、その背景で企業は人材不足に頭を抱えている。人材確保の原点は、求職者に対して、この業界で、この職場で働きたいという希望と共感を醸成することだ。そのためには従前の就業環境を根底から変えていく必要がある。政府は総理自らを議長とする働き方改革実現会議を立ち上げ、本年三月に「働き方改革実行計画」を取りまとめた。長時間労働の是正や同一労働同一賃金の導入をはじめ、従来の雇用慣行からの脱却を見据えた、踏み込んだ内容となっている。これに前後して各業界での取組みもすでに始まっている。いかに魅力的な業界として再生するか。企業、業界の存続と成長を見据えた施策が注目を集めている。





業界団体の取組み  
公益社団法人  
全日本トラック協会

政府・荷主と協力して長時間労働を是正し、  
やりがいにも溢れる業界をPRする



各地で開催されている「職場体験セミナー」の様子。実際の作業を体験することで、トラック業界の職務内容を理解し興味を持ってもらうよう工夫している。(提供：(公社) 全日本トラック協会)

物流業界の使命を知る  
インターンシップ制度

運送業界の人材不足感がこの十年足らずで急速に高まっている。アンケート調査によると、人材が不足、やや不足と回答した事業者の割合は平成八年で五%だが、今年には六七%に跳ね上がった。業界の現状を見るとその厳しさが浮かび上がる。平均労働時間は全職種と比較して約一〜二割長く、平均所定外労働時間も約二〜三倍に達する。にもかかわらず賃金が低い。そのため人材不足に拍車がかかり、有効求人倍率は平均の二倍、高齢化も進んでいる。

始めている。(公社)全日本トラック協会の藤原利雄常務理事にお話を伺った。「業界には若い人材、担い手を取り込まなければならぬ」という危機感があります。同時に採用し、育てていこうとする意欲もある。国と当協会、加えて各都道府県のトラック協会や地場の運送事業者が連携して広範な施策を展開しています」。

その一つが昨年からは始まった高校、専門学校、大学の学生を対象としたインターンシップ制度だ。学生を受け入れられる運送会社は協会ホームページに登録して情報を開示、研修や見学を希望する学生は直接、あるいは学校経由で事



公益社団法人  
全日本トラック協会  
常務理事  
藤原利雄  
Toshio Fujiwara

業者に申し込み、運送業の現場に触れることができる。現在二二七社が登録、全国の会社から実施報告が寄せられ、採用に結びついた事例もあるという。「この制度を通して学校との信頼関係を構築し、教師や保護者の皆様のご理解、共感を醸成することも期待できるとにかく現場を見て、知っていたかなければ始まりません」と藤



トラック輸送の役割や重要性をイラストを交え分かりやすくまとめたパンフレットを製作し、高校生などに配布している。



右/高校生を対象とした「物流出前授業」が行われている。(提供：(公社)全日本トラック協会)  
下/全日本トラック協会ホームページ内に設置されているインターンシップ用のWebサイト。全国各地のインターンシップ受入事業者情報が公開されている。



長時間労働の原因を把握

国が主体となり、事業者、ドライバー、荷主が連携して長時間労働の改善を図るパイロット事業も昨年からは始まった。専門家を交えて課題の洗い出し、原因分析、改善策の検討、実践を行う。長時間労働の是正は、働き方改革実行計画の主要ポイントでもある。全都道府県で荷主、運送事業者からな

る対象集団が実証実験を行っている。すでに昨年度の実施概要は公開されている。青森の事例では、発荷主の農協と関東、関西方面に野菜を運ぶ運送事業者が連携、事前に積み荷を仕分けし、朝積みの時間を一時間前倒ししたところ拘束時間を二二時間短縮することができた。この実証実験を通して、荷主と運送会社の協力関係が構築できたことも大きな成果だ。この他、高速道路の適正利用を検討した結果、四時間超の運行をゼロにした事例もある。長年続いていた商習慣を変え、働き方を変革するために業界の自助努力は当然だが、荷主の理解が何よりも必要になる。藤原氏は一業界がエゴを通すことはできないと前置きしながらこう話してくれた。「荷主さん優位の状況で運送会社から声を上げることは難しい面もあります。国と連携しながら、大変厳しい状況下で日本の物流が成り立っていることをPRしていかなければなりません」。今年度末までに集めた事例はガイドラインとしてとりまとめ、全国に展開される。





企業の取り組み  
株式会社 大昌運輸

明るい雰囲気です若い人材を確保し、  
荷主と一緒に働き方を改善する



株式会社大昌運輸の社員の方々。ベテランドライバーと若手ドライバーがコミュニケーションをとることで、明るい雰囲気をつくり出している。

就労環境を積極的に創造し、  
担い手を確保する

運送業界の人材確保、採用は前述したように厳しい状況にあるが、独自の取り組みが奏功し、効果をあげている運送事業者がある。

株式会社大昌運輸は、東京と名古屋に拠点を置き、軽トラックから大型車両まで七〇台あまりの配送車両を保有。コンビニ配送、イベントなどの搬出入、印刷物や家具などの当日配送を営む。山本明徹社長は、ここ数年、若いドライバーが増えていると話す。今春入社した新人、富屋さんに話を聞いてみた。

子供の頃、身近にベテランドライバーがいて、この仕事に憧れを抱いていたという。「求人サイトを見ると若くて元気な社員の方が大勢働いていて、他社と比べても印象がダントツに良かった。応募した際のレスポンスもとても早かつ

たので安心できました」。入社二年目のグエンさんはこう話す。「就職活動中は職種を絞り込めませんでした。しかし、ハローワークで知った大昌運輸に見学で訪れた際、そのフレンドリーで明るい社風に魅かれて入社を決めました」。自分がドライバーになると

は夢にも思わなかったとはにかむ。活気ある職場、明るい社風。運送業界の元気な側面を伝えることによって、求職者の共感を醸成する。もちろんそれはイメージだけではなく、実体として真面目な職場、就労環境を積極的に創造することが前提になる。

山本社長は採用募集に関してそ



株式会社大昌運輸  
代表取締役  
山本明徹  
Akimichi Yamamoto

の「質」が気にかかることも話す。「残念ながら、トラックに乗りたいという動機より、他に仕事がないからという人が多くなったような気がします。ドライバーは皆、

礼儀正しく、使命感と責任感を持って仕事に臨んでいる。運送業は一昔前のイメージとは違う厳格な業界です」と山本社長は強調する。

現状を打破するチャンス

しかし、ひとたび周囲に目を向けると同業の仲間たちのなかには、採用に苦労を強いられている会社も少なくないと山本社長はこう話す。「募集をかけても応募がない。それならば受ける仕事を絞り込んで当面の経営を安定させようということがあるようです」。募集広告などに関わるコストも大きな負担になる。しかし、そのままでは将来の展望が見えなくなってしまう。業界の体力が徐々に低下する懸念がある。

そこで重要になるのが、運送料金の適正化と、賃金の確保だ。荷

物のピッキングや、待機時間での倉庫清掃の手伝いなど、ドライバーの負担が大きくなっている。(公社)全日本トラック協会の青年部会会長も務める山本社長は、運送約款の改定が実現すれば、待機料金や残業代は別途計上するといった原則が確立されるのではないかと働き方改革に期待を寄せている。

一方で、長時間労働の是正や賃金の問題は一企業の努力だけでは限界がある。やはり業界を挙げて荷主との協力体制を築くことが必須になると、山本社長はこう話す。「荷主さんの経営状況も厳しいことはわかっていきます。運ぶ側も週休二日では仕事にならないという現実がある。しかし、荷主さんの協力を仰ぎ、待ち時間を解消する工夫や書面での契約の徹底など、具体的な改善に取り組みながら、きちんと休日を取り、賃金も確保する。時間はかかるかもしれませんが、そうした努力を継続することで運送業界はもっと魅力的な業

界になると思います。働き方改革の機運の高まりはそうした現状を打破する大きなチャンスだと捉えています」。

運送業界の業態は長距離から引越しまで、同業種とは思えない

ほど多様だ。荷主と運送業社の関係性もひとくくりにするのはできないが、それぞれの状況下で相互理解を深め、さらに魅力ある業界として成長する。働き方改革の大きな目的がそこにある。



配送のためトラックにハンガーラックを運び込むグエンさん(右)と富屋さん(左)。二人とも、女性だからといって体力的に辛いということはないと語る。



建設業における働き方改革について

# 今後の取組みの方向性

## 1. 適正な工期設定・施工時期の平準化

時間外労働の上限規制に対応できるよう週休2日を前提とした適正な工期設定による工事の発注や施工時期の平準化を推進  
 →国の発注工事では、時間外労働の上限規制に対応できるよう週休2日工事を推進。併せて、適正な工期を確保するためのゼロ国債・2カ年国債の活用等による施工時期の平準化を推進  
 →地方公共団体及び独法においても、直轄工事に準じた取組みを推進  
 →民間発注団体においても、適正な工期設定や施工時期の平準化を推進

## 2. 社会保険の法定福利費や安全衛生経費の確保

適正な工期設定に伴うコスト増加のしわ寄せが必要経費の削減に繋がらないよう、社会保険の法定福利費や安全衛生経費を含んだ適正な請負代金による契約を徹底  
 →国の発注工事において、率先して徹底  
 →地方公共団体及び独法においても、適正な請負代金による契約を徹底  
 →民間発注団体においても、適正な請負代金による契約を徹底

## 4. ガイドラインの策定・周知

1～3の内容を盛り込んだ「適正な工期設定等のためのガイドライン」を策定  
 →国の発注工事では、当該ガイドラインに沿った工事の実施を徹底  
 →地方公共団体及び独法に対しても、当該ガイドラインの遵守と取組みの強化を要請  
 →民間発注団体に対しても、ガイドラインを周知し、ガイドラインに基づく工事の実施を要請

## 3. 生産性の向上

工事現場における生産性向上を図る観点から、ICTの積極的な活用や書類の簡素化を推進  
 →国土交通省におけるi-Constructionの取組みを参考に、他省庁においても、ICTを活用した発注工事についてモデル的に実施。併せて、書類の簡素化を推進  
 →地方公共団体及び独法においても、直轄工事に準じた取組みを推進  
 →民間発注団体においても、建設企業による生産性向上の取組みへの理解・支援を推進



ICT機器の活用

プレキャストコンクリートの採用

## 5. 不適正な工期への対応の強化

受注者による工期ダンピングや発注者による短工期の強要を防ぐための取組みについて検討

## 6. フォローアップ

発注省庁、地方公共団体、独法及び民間発注団体等並びに建設業団体の取組み状況について、毎年度フォローアップを実施

国土交通省、「建設業における働き方改革について」(2017年6月)を基に作成

### 受発注者の相互理解が改革の原点

三月に策定された働き方改革実行計画において、長時間労働の是正は最重要項目の一つと言える。時間外労働の限度は月四五時間かつ年三六〇時間とし、労使が合意すれば特例として年七二〇時間(月平均六〇時間)まで認められる。自動車の運転業務や建設業、医師、新技術・新商品の開発業務では、実態を踏まえて施行後五年間は適用を除外された。日建連としても政府の決定を真摯に受け止め、五年という猶予に甘んじることなく、長時間労働の是正に精いっぱい努力していくことを表明している。

この実行計画の策定を受け今年六月に「第一回建設業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議」が開催された。国土交通省の平田研課長はその意義をこう説明する。「長時間労働は正については発注者の理解と協力がないと進みません。発注者や日建連をはじめとする受注者の業界団体、労働組合ま

でも包括する協議会の設置が、今回の会議で確認されました。七月に協議会を設置、ここでの検討も踏まえ、八月にはガイドラインが示される予定です。スピード感をもって取り組んでいます」。

連絡会議は内閣官房副長官を議長とし、一〇の省庁を横断する政府挙げての体制で、適正な工期設定と施工時期の平準化、社会保険の法定福利費や安全衛生経費の確保、生産性向上といった課題を洗い出した。今後、具体的な労働時間の短縮策、適正な工期設定、賃金水準の確保などについて検討を行い、ガイドラインでは週休二日を前提とした工期設定などの指針が八月に示される予定だ。

平田課長は現場における生産性の向上も重要な要素になるとこう話す。「週休二日を織り込んだ上での適切な工期設定となると、工期は長くなり、コストも膨らむ可能性があります。そこで生産性の向上が大きな役割を果たす。現場ではICTの活用や新技術、工法の開発が進んでいます。これを加速する必要があります。働き方改革

と生産性の向上は一体的かつ同時に進める必要があります」。

### 社会全体のテーマとして

現在の建設業界には震災復旧・復興事業、東京五輪施設の整備といった大規模事業が多くある。いづれも着実な進捗が求められるが、こうした状況下でも長時間労働の是正にしっかり取り組んでいく必要がある。現時点での労働力は確保されているが、中長期的な視野に立つと高齢化、人材不足といった懸念はゼロではない。

連絡会議の翌日に開催された建設業のイノベーション、労働人口の確保などを検討する「建設産業政策会議」では、これまでの議論の成果を報告書に取りまとめた。そのタイトルは「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。一〇年後を見据えた、建設業に関わる各種制度インフラの再構築を目的としたものだ。ここでも担い手の確保と働き方改革は重要課題に位置付けられている。建設業は人間が生きている限り必ず必要となる産

業だ。これを支える人材が確保できないと、身の回りの安心安全、経済発展の基盤が失われかねない」と平田課長は懸念する。「この報告書でも建設業での働き方を変え、魅力ある業界として成長すべく発注者、建設業に加え国民をも含めた枠組みのなかで、相互理解を深めることの重要性が示されています」。しかし、建設企業から施主、国民に向けて声を発することは簡単ではない。「難易度の高い取組みですね。一方で発注者としても具体的に対応すべきか、明確に見極めることが困難なことも事実。そこで重要になるのがガイドライン。適切な工期設定や、法定福利費を計上した価格設定のあり方などがここで示されることになりました」と平田課長は説明してく

れた。

### 新しい「土俵」で健全な競争を

働き方改革によって、長時間労働の是正、法定福利費の計上などが制度化され、業界のルールが明確になってきた。平田課長は最後



国土交通省 建設業課長 平田 研 Ken Hirata

にこうエールを送ってくれた。「建設業共通の競争の『土俵』が適切に設定されることが大事です。この土俵のなかで健全な競争がなされ、良質な建設生産物を提供することが業界の使命。建設業は『人』を大事にする仕事であること、業務の見える化を進め、透明感のある業界であることを企業活動を通して示していただきたい。国も総力を挙げて取り組んでいきます」。

働き方改革は、暮らし方の意識革新でもある。コンビニに商品が絶えることはなく、道路は常時安全な通行を約束する。しかし、その背景には商品が届けるトラックドライバーがいて、インフラ整備では技術開発、改修といった建設業の不断の努力がある。その「当たり前」に今一度目を向け、働き方、暮らし方を考えていきたい。