



株式会社山下組

三重県

人手不足の極まる建設業界で旧来型の労働慣行を打破し、個人の能力開発と労務管理の徹底を基に経営改善を実現

企業概要

会社設立年	1969年
資本金	20百万円
本社所在地	三重県志摩市志摩町和具 799-2
事業概要	建設業
売上高	2,373百万円(2018年7月)

従業員の状況

(2020年2月時点)

総従業員数	48(48)人
女性	6(6)人
外国人	9(9)人
チャレンジド	1(1)人
高齢者	4(4)人
平均勤続年数	10年(男性12年、女性6年)

※()内は正規従業員数

ダイバーシティ経営推進のストーリー

経営課題

- ・社員の幸せの実現と会社存続に向けた人材育成及び社員が働き続けられる環境整備が課題

人材戦略

- ・目の前の社員の笑顔を増やすための投資で職場環境や労働環境の改善を企図

活躍推進の取組

- 【育成・評価・配置】現場監督による労務管理を徹底、人材配置データの一元管理を実現
- 【育成・評価・配置】多能工化を目指し、社員のスキルアップを支援
- 【勤務環境】社員の働きやすさを追求し、業界では稀有な「第2、第4土曜日の完全休業」をトップダウンで敢行

取組の結果・経営課題に対する成果

- ・人材の定着と社員のスキルアップにより、収益と社会的評価の向上を実現

ダイバーシティ経営の背景とねらい

【経営課題】

社員の幸せの実現と会社存続に向けた人材育成及び社員が働き続けられる環境整備が課題

株式会社山下組（以下「同社」）は志摩半島で土木、建築を請け負う建設業である。4代目となる現社長の祖父が1916年に創業し、以降、地元の公共工事や大手ゼネコンの下請け業務を中心に事業を行っている。少子高齢化が進み公共工事も減少する中で、地域に密着して今後も事業を継続させていくためには、人材を確保し育成を行うこと、育成した人材が働き続けられるような環境を作ることが不可欠であった。

十数年前には、同社が立地する地区で志摩市への合併に伴う建設需要が高まったが、同社の抱える作業員だけではまかないきれず、外注に頼りながら受注をしていたが、それが収益を圧迫し、さらに受注件数を増やさざるを得なくなるという悪循環に陥っていた。かつて大手ゼネコンで現場監督として勤めていた現社長は、2009年に役員として同社に入社した後、社員の生活を守りながら同社を存続、拡大させていく方針を模索し、様々な改革を行ってきた。

【人材戦略】

目の前の社員の笑顔を増やすための投資で職場環境や労働環境の改善を企図

人手確保ができなければ将来的に会社が存続できなく

なる、という危機感から、様々な媒体に求人広告を出したが、反応は薄かった。そこで発想を転換し、まず自社の社員のために投資し、少しでも働きやすくなるような工夫を凝らし、社員の笑顔を増やし、定着率をあげることを優先することとした。薄暗い建設業の事務所のイメージを覆すため、床のフローリング化やパステルカラーのポップな事務所へのリフォーム等を行ったり、社屋を災害避難所として整備したりすることで、社内外の評判を少しずつ高めていった。同時に、事務業務のプロセスを棚卸し、属人化されていた業務をチームでフォローできるような体制にしたり、就業規則や働き方に関する諸制度を整備し運用するなどの取組を進めた。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

社員の働きやすさを追求し、業界では稀有な「第2、第4土曜日の完全休業」をトップダウンで敢行

休めない、休みにくいという労働環境を変革するため、日曜日と第2、第4土曜日については完全に現場を休む方針とした。ゼネコンの下請け工事を受注している場合には、元請けの作成する工程表に合わせて「全土曜日出勤」となる場合も多いが、この方針転換について各ゼネコンの営業所長等に「弊社は第2第4土曜日は出勤しません。それで使いにくかったら仕事はいりません。」と社長自らが申し出た。一方で、それでも同社に発注を希望してもらえるよう、現場の作業品質を高める努力（後述）を凝らし、受注の減少には至っていない。

土日に休む体制としたことで変形労働制を廃し、ゴールデンウィークやお盆休み、年末年始には、適宜有給休暇を組み合わせることで長期間しっかり休むことができるようになった。

また、子育て世代の社員のために時短勤務の制度を新設したほか、従来は60歳で定年、70歳まで定年再雇用としていたものを、70歳を過ぎても再々雇用できる制度とした。

現場監督による労務管理を徹底、人材配置データの一元管理を実現

雇用形態や実態に即した労務管理を徹底している。工事現場で働く作業員については、従来の日給制から月給制とし、業務の多寡によらず毎月の給与を安定的に支払えるようにした。給与は、この10年間、毎年ベースアップを行っている。

月給制となった作業員を管理する職長や現場監督は管理職として、日々の業務だけでなく勤務実態についても把握することが必要になった。無断欠勤等をする作業員も少なくない中で、限られた人数で計画的に業務を行っていくためには日々の人員配置の最適化が欠かせない。そこで、現場監督にはスマートフォンを支給し、アプリケーション上で各現場の作業員の勤務時刻や休憩の有無を監督が直接入力し、事務職員と連携しながら管理する仕組みとした。この仕組みにより、遠方の現場への移動時間についても残業手当を支給することが可能となった。また、SNSでのグループチャット機能を活用し、何か緊急事態が発生した場合でもすぐに作業員から職長や監督にスマートフォンで連絡することができるよう、コミュニケーションの心理的なハードルを下げる工夫も行っている。

さらに、日々の作業計画についてもIT機器を用いて効率化を図っている。これまでは社長が毎日の作業員や重機の配置を事務所に毎朝掲示していたが、予定外の変更等が発生することが多く、現場に支障をきたすこともあった。そこで現在では、支給したモバイル端末上で確認できるようにし、人員配置を最適かつ柔軟に行える体制としている。これにより、作業の遅延等も減少し、元請けからの信頼も得られるようになっている。

多能工化を目指し、社員のスキルアップを支援

社員の教育に関しては、たとえば資格取得に関する費用を会社が負担するなど、全面的にバックアップする体制としている。少人数で公共・民間を問わず多様な発注に対応していくため、社員の多能工化を図っており、事務員であっても現場で作業の出来る資格を取得する等、



▲建設業の事務所イメージを覆すカラフルで明るい事務所

職場全体でのスキルアップが行われている。個々の経験やスキル状況に応じて社長が社員に声掛けを行うなど、それぞれが新しい資格や役割に向けてチャレンジできる環境を構築している。年に2回実施する社員総会等でも、こうした状況を社員と共有し、モチベーションを高める工夫を行っている。

また、年に1回、期末の時期には社員との雇用契約を見直しており、そのタイミングで社員一人ひとりと社長が面談を行っている。現状の勤務状況や今後のステップアップ等についても、双方の希望や思いをすり合わせる場となっている。

ダイバーシティ経営による成果

人材の定着と社員のスキルアップにより、収益と社会的評価の向上を実現

様々な取組が奏功し、同社の業績は、業務の平準化や元請け件数の増加等と相まって、2019年には2014年と比較して工事粗利益率が3~4倍に高まっている。現在、ICTの全面的な活用（ICT土工）により建設生産システム全体の生産性向上を目指す「i-Construction（アイ・コンストラクション）」の取組の一環として設備投資を行い、更なる業務の高度化を図っている。

また、働きやすさが向上したこと、社員の育成に注力していること等から、社員の満足度も向上している。地元での評判も高まり、2020年の春には地元の高校を卒業した学生が新卒入社を予定するなど、人材の獲得と育成、社員満足度の向上が循環しつつある。

こうした取組が認知され、2015年に「ファザー・オブ・ザ・イヤー in みえ “イクボスさん、いらっしやい!” 部門大賞」、2017年には「みえの働き方改革推進企業イノベーション賞」を受賞、2018年には三重県内の「女性がイキイキと働く企業10選」に選定され好事例として紹介されるなど、社会的な評価も高まっている。

活躍している社員

短時間勤務の正社員もスキルアップの機会を活かして積極的に資格を取得

同社の事務職は、基本的に正社員として専門的な事務業務を担当しており、性別等にかかわらず一人前の戦力として本業に貢献している。

同社の工務部に勤務するA氏は、元はパート社員として働き始めたが、3か月後には正社員に転換。2児の母であり、短時間勤務を行いながら、一級土木施工管理技士を取得。現場や発注元とのやり取りや公共工事の入札業務を担当するなど、業務の円滑化、効率化に貢献している。



▲専門資格を取得し事務業務を担うA氏