

平成 29 年度茨城労働局委託事業

建設業における人材確保のための雇用管理改善促進事業
(啓発実践コース)

建設事業所における

雇用管理改善の 取り組み事例集



建設事業所における 雇用改善の取り組み事例集

目次

はじめに.....	1
「働き方改革行動憲章」.....	2
「人材不足分野における人材確保のための 雇用管理改善促進事業（啓発実践コース）」 の事業内容.....	4
建設事業所における 雇用管理改善の取組事例	
事例 1 株式会社 A	5
事例 2 株式会社 後藤工務店	9
事例 3 株式会社 高野工務店	13
事例 4 株式会社 B	16
事例 5 C 株式会社	20
事例 6 株式会社 D	23
事例 7 株式会社 根本工務店	27
事例 8 松尾建設 株式會社	30
事例 9 浅野物産 株式会社	33
事例 10 株式会社 高田工務店	36
事例 11 株式会社 川田建材工業	40
事例 12 倉田建材 有限会社	44
事例 13 株式会社 高橋芝園土木	47

啓発実践推進委員会委員 一覧

はじめに

地域建設業は、社会インフラ整備や維持管理を通して、地域の生活環境や活性化を図る担い手として地域経済・社会を支えるとともに、災害発生時にはいち早く駆けつけて応急復旧を行う、社会の安全・安心を確保する役割を担う不可欠な産業であります。

一方、少子高齢化を背景に労働力人口が減少する中で、今後、多くの熟練技能者等の退職が見込まれ、また若年入職者が少なく、定着率も低い状況にあるところから、現状がこのまま続くと、防災・減災対策や社会インフラの整備・維持などに支障が出かねないと懸念されるところです。

将来的な担い手不足を解消することは喫緊の課題であり、本協会においても平成 28 年に、新たに「人材開発委員会」を設置して人材確保育成対策を推進しております。今後も政府の主導する「働き方改革」や「生産性向上」に取組み、「魅力ある職場づくり」を進めて行く必要があります。

このような中、本協会は、昨年度に続いて本年度も茨城労働局から「建設業における人材確保のための雇用管理改善促進事業 啓発実践コース」を受託いたしました。本協会における人材確保育成対策事業の一環として、本事業を推進し、雇用管理改善を通じた「魅力ある職場づくり」に取り組んでおります。

相談支援対象事業所の取組みが広く会員事業所に普及・浸透し、従業員が「やりがいと誇り」を持って安心して働くことができる雇用環境の充実・改善につながって行き、ひいては各事業所の業績発展に寄与することを期待しております。

平成30年 3 月

一般社団法人 茨城県建設業協会
会長 岡部 英男

「働き方改革行動憲章」

ー地域建設業が魅力ある産業として、これからもその役割を果たしていくためにー

1. 経営トップのリーダーシップの発揮

経営者自らが働き方改革を主導し、職場風土改革や就労環境の整備等に、リーダーシップをもって取り組む。

長時間労働を助長するような企業文化や、男女の固定的な役割分担意識等の改革を進めるとともに、各社の行動計画や目標については、PDCAサイクルの着実な実施等により、柔軟な働き方が可能となる環境整備に努める。

2. 生産性向上に向けた課題と目標の共有

生産性を向上させる上で自社が取り組むべき課題と目標を従業員と共有し、一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、効率的にその職責を果たせるよう改善を図る。

個々の従業員の業務の進め方・内容を改めて確認・検証し、現場の実情に即した業務の見直しや、手待ち時間の短縮（稼働率の引上げ）に向けた工程管理の工夫等を進め、ムリ・ムダを省き、メリハリの利いた業務の進め方により、業務効率の引き上げに努める。

3. 女性を始め多様な人材がいきいきと働ける環境の整備

働く意欲のある女性や高齢者の活躍など、誰もが自らの可能性・能力を最大限発揮し、多様で柔軟な働き方が選択できるよう職場環境の整備を推進する。

性や年齢などに関わらず、個々のライフステージに応じて、短時間勤務、在宅就業や、育児・介護休業の取得等が利用できるよう雇用管理制度や人事評価制度の改革に努める。

4. 建設現場における労働安全・衛生環境の整備

地域建設業の生産の場である建設現場の安全で快適な職場環境の整備に取り組む。

協力会社等の従業員を含め、現場に働く全ての従業員が安全で気持ち良く職務に邁進できるよう、きれいな現場の実現に向け、整理整頓等に努めるとともに、トイレ・更衣室等の設置、熱中症対策、除雪待機スペースの整備等、きめ細かな労働環境の整備に努める。

5. 長時間労働の抑制と年次有給休暇の取得促進

労働時間関係法令の遵守とともに、週休2日の確保等による所定外労働の削減や、年次有給休暇を取得しやすい環境の整備を進め、従業員の健康づくりを通じた健康経営に取り組む。

ノー残業デーの導入、深夜残業の禁止、週休2日制の普及、統一土曜閉所、在宅就業の活用や、年次有給休暇の計画的な付与（半日・時間単位の付与、リフレッシュ休暇・プラスワン休暇（休日の前後に取得）の導入）、取得状況の確認・見える化等に取り組む。

6. 人材育成の推進

能力開発への動機付けや、インセンティブの付与に努めるとともに、積極的に能力開発機会の確保に取り組み、従業員のキャリア形成を促進する。

資格・技能手当、顕彰制度の創設や、受講費用・時間等に配慮するなど、熟練技術・技能の継承及びICT活用等に必要な新たな知識・技能の習得を推進する。

7. 適切な処遇の確保

個々の従業員の職務内容、職務の成果・能力・経験等に対する適正な評価のもと、適切な水準の賃金の支払いや福利厚生の実施に努める。

建設キャリアアップシステム等の整備に伴い、企業内のみならず広く社会一般において、技能に応じた適切な評価と、相応の処遇の確保が求められる中で、従業員の就業形態に関わらず、従業員のやりがいにも通じる適切な処遇の確保に努める。

8. 適切な受注の確保

生産性向上は、適正利潤の確保の上に成り立つものであり、適正利潤が確保できる適正な価格と、適正な工期による受注の徹底に取り組む。

改正品確法の趣旨が民間発注者を含む発注現場に共通の理解となるよう努めるとともに、短工期や低価格でのいわゆるダンピング受注は、工事品質の低下はもとより、工事従事者の賃金その他の労働条件の悪化、安全対策の不徹底等に繋がることから、厳に行わない。

9. 下請企業や取引先の労働環境改善への配慮

下請負契約等の締結に際し、下請企業等の労働環境の改善にも元請企業として責任ある対応を行う。

元請企業として、必要工期の確保、設計図書の精査、適切な現場管理とともに、法定福利費、安全経費を含む必要経費の確保に努め、下請企業に対しても適切な水準の賃金の支払、法定福利費の確実な履行等、技能労働者等の処遇改善が図られるよう必要な要請を行う。

10. 行動憲章の周知・徹底

全国建設業協会並びに各都道府県建設業協会・会員企業は、本行動憲章を最大限尊重し、地域建設業における働き方改革実現のための様々な取組を自ら積極的に行うとともに、先進企業の好事例等の情報の共有にも努める。

平成29年9月21日

一般社団法人 全国建設業協会

「人材不足分野における人材確保のための 雇用管理改善促進事業（啓発実践コース）」 の事業内容

1 啓発実践推進委員会の開催

啓発実践推進委員会を設置し、企画立案や実施計画の策定・進捗管理などを行い、計画的かつ効果的に事業を進めました。

委員は、建設業界の関係者や社会保険労務業務の実務家などが務めました。

開催 3 回

2 リーフレット等を活用した事業内容の普及・啓発

(1) リーフレットの配布

事業内容を記載したリーフレットを作成し、県内建設事業所や関係行政機関に配布しました。

(2) (一社)茨城県建設業協会ホームページによる周知

(一社)茨城県建設業協会のホームページを活用し、事業の周知を図りました。

3 雇用管理アドバイザーによる相談・支援

- ・茨城県社会保険労務士会と連携を図り、社会保険労務士を「雇用管理アドバイザー」に依頼しました。
- ・雇用管理アドバイザーが、個別の事業所を訪問し雇用管理改善の相談・支援を行いました。その相談・支援の内容は、後頁の「雇用管理改善の取り組み事例」として掲載いたしました。
- ・対象 13事業所

4 取り組み事例集の作成・配付

雇用管理アドバイザーが、相談・支援した雇用管理改善に関する取組事例をまとめた「取り組み事例集」を作成し、県内建設事業所に配付することにより、広く周知を図りました。

事例 1 株式会社 A

業 種：土木工事業

設立年：1962年

従業員数：3人（うち常用労働者数3人）

常用労働者の平均勤続年数：20.0年

常用労働者の平均年齢：62.3歳

1. 既に企業に取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・給与は完全月給制（欠勤控除しない）である。
 - ・月例給与には、基本給の他に家族手当、通勤手当が加わる。
 - ・人事考課や評価基準となる評価制度などはない。
 - ・賞与は年2回支給している。
 - ・退職金あり（建設業退職金共済制度に加入）
 - ・就業規則はあるがかなり古いものである。
- (2) 研修体系制度関係
 - ・茨城県建設業協会が実施する研修等に参加させている。
 - ・当社としての独自の研修制度はない。
 - ・自己啓発的な支援は特に何もしていない。
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・会社として健康づくり制度は特になし。
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1日所定労働時間は8時間
 - ・現在は時間外労働があまりないので所定外労働時間の削減等の取組みは特になし。
 - ・特別休暇として慶弔休暇がある。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・現在は若い社員もいなくベテラン社員だけなので、部下指導等のことは特になし。
 - ・提案制度は実施していない。
 - ・表彰制度も特に実施していない。
- (6) 福利厚生関係
 - ・従業員に対する慶弔金の支給制度がある。

2. 事業主の雇用管理制度を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識
 - ・常日頃から、労働時間・休日の改善をしていくことで3K職場から脱却したいという強い意識がある。
 - ・雇用環境の改善という意味で「週休二日を何とか取り入れたい」という強い思いがある。
 - ・若い社員を採用したいという思いが強く、週休二日の実施は長い間の念願ともいえる。

- ・今回の雇用管理改善事業に対する取り組み姿勢に熱心さを感じた。
- (2) 従業員の意識
- ・従業員はベテランが多く、それぞれが自分のやるべき仕事に取り組んでいる。
 - ・安定した業務状況といえるため、社長がいちいち現場に出向くことはほとんどない。
 - ・給与が月給制であるため収入面で安心して働ける職場環境といえる。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・人材の確保が困難
人手不足感もあり人材の採用、特に若い人が採用できない状態である。
- ・組織として進む高齢化
若い人の採用がなく従業員の平均年齢は60歳を超え高齢化が進んでいる。
- ・就業規則が古いままの状態
現在の就業規則がかなり古く、ここ数年はメンテナンスをしていない状態である。
- ・財政的に厳しい状況のため労務対策費用の支出困難化
ここ数年において受注が減少してきており、業界全体のパイも少なくなっている。ある程度受注の確保が出来れば、労務に対してお金を使える。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

現在の組織構成としてはベテランが多く平均勤務年数が20年という状況である。今後は、組織の若返りを図っていかないと会社存続に影響を来しかねない。そのためには、若い従業員を採用できるように労働環境、労働条件など労務管理に関することを充実させて魅力ある会社を目指していくことが必要となる。

① 労働時間・休日の改善

- ・1年単位の変形労働時間制の採用

労働時間の改善を図る方法として土日を休みにするような週休二日制がある。ただ、毎週土曜日を休みにするのが難しい場合には、変形労働時間制度という手段がある。変形労働時間制度には1ヵ月単位と1年単位があるが、1年単位をお勧めした。

- ・36協定の作成

時間外労働や休日労働をさせることがある場合は、協定を締結して「時間外労働・休日労働に関する協定届」を労働基準監督署に提出することが必要になってくる。

② 仕事と生活の調和推進計画の作成

仕事の面だけでなく生活の面も充実させることにより、従業員の満足度が増え、延いては仕事での効果も期待されることを説明した。そして、その初めの一步として茨城県が推奨する「仕事と生活の調和推進計画」を作成して届け出ることを勧めた。

③ 今後の雇用管理上の方針を策定

これから会社がどのように雇用管理に取り組んでいくかを明確にするため「今後の雇用管理上の方針」を作成し、全従業員と共有を図ることを支援した。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

① 1年単位の変形労働時間制

取り組む際に、実施する時の要件と採用するための手順に留意して行うことを勧めた。

＜実施するときの要件＞

- ・対象期間は1ヶ月を超え、1年以内とする。
- ・対象期間を平均して1週間あたりの所定労働時間は40時間以下とする。

- ・対象期間における労働日数は、1年間に280日以内とする。
- ・1日の所定労働時間は最長10時間まで、1週間の所定労働時間は最長52時間まで。
- ・連続して労働する日数は最長6日までとする。
- ・労働時間が法定労働時間を超えた場合には、超えた時間について割増賃金を支払う。
- ・1年単位の変形労働時間制に関する労使協定を締結し、監督署に届けること。

＜採用するための手順＞

- ・年間労働日数・年間休日数を把握しながら年間カレンダーを作成してみる。
- ・労働者との間で労使協定を締結し、1年単位の変形労働時間制に関する協定届の作成。
- ・労働基準監督署へ届け出る。

②仕事と生活の調和推進計画の作成

茨城県は「ワーク・ライフ・バランス」を推進するために、仕事と生活の調和推進計画を作成して、県へ届け出ることを推奨している。届け出ることにより、認定証を発行してくれたり、県のホームページ等で企業名や取組み内容を紹介したりしている。

魅力ある会社を目指すために「仕事と生活の調和推進計画」の策定と、添付資料としての会社概要といえる「会社案内」の作成を支援した。

③今後の雇用管理上の方針を策定

会社がこれからどのように雇用管理に取り組んでいくかを明確にし、「今後の雇用管理上の方針」として文書化して、従業員に対し「これから会社はこういう方向で進んでいきます」ということを宣言することの重要性を理解してもらった。

雇用管理上の方針を策定したならば、それに基づいて実行していかなければならない。そして、その実行過程をチェックし、不都合なところはその問題等をよく検討して実行方法を変えていき、再度実行していく、ということを支援した。

いわゆるPDCAの実践である。どういうこともそうだがPDCAを回していくことを常に意識していなければ成長・発展は望めない。

(3) 特記事項（支援の際に障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

受注減少で財政的に厳しく労務対策にお金を使えないとのことで以下の提案をした。

創業時から道路舗装工事を行いそのノウハウはかなり蓄積があるので、舗装工事に資源を集中させた展開が有効ではないかと提案した。また、差別化を意識した工事の高品質化・サービス化の充実を行うことで優位性の発揮につながることも提案した。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

【1】労働時間・休日の改善

①1年単位の変形労働時間制の採用（実施済み）

②36協定の作成（実施済み）

【2】仕事と生活の調和推進計画の作成（実施済み）

「仕事と生活の調和推進計画」を作成して、茨城県へ提出した。

茨城県から『茨城県仕事と生活の調和推進計画』策定・届出事業所』という証明書が送られてきたので事務所に掲示している。（実施済み）

【3】今後の雇用管理上の方針を策定

会社としての「今後の雇用管理上の方針」を作成して、従業員に対して内容を説明して共有を図り、協力を求めた。（実施済み）

(2) 助成金活用状況

今回の助成金の活用はなかった。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

①職務記述書の作成

まず取り組むべきこととして、「仕事の内容がどのようなものであるか」、「仕事をどのように進めていけばいいのか」など職務の内容をまとめた職務記述書を作成することがある。その職務記述書にこれまでの経験や技術、ノウハウ等を盛り込んでまとめ上げることで知的資産の見える化を図ることができる。また、これを作成することにより従業員の皆さんが「自社の強み」が何なのかを気づくことができる。

②教育制度の構築

若い人材を採用し、入社後その人材を育てていくということが会社にとって非常に大切である。入社後の最初の教育として、仕事の内容がどのようなものであり、仕事をどのように進めていけばいいのかなど、上記の職務記述書みたいなものがあると新入社員教育に役立つ。この職務記述書を実際の教育・指導方法として活用し、さらにOJTによって本人に経験させる。このように文書化とOJTによる教育制度を構築していくことが大切である。

③就業規則の全面的見直し

現在の就業規則はかなり前に作成したものなので現状に合っていない部分がある。そして、労働関係の法律は常に改正があり、以前のものとは変わってきており、就業規則の整備は必要になってくる。

また、若い人を採用するにあたって就業規則の見直しは必須であるといえる。

④ミーティングの開催

毎週1回あるいは毎月1回でも全従業員でのミーティングを開催し、各種情報の共有と意思決定の場として活用すること。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

先生には何度も足を運んでいただきありがとうございました。労働力（働き手）不足は零細企業にとって限界の感じがします。雇用管理制度の支援導入の指導を受け、若者の雇用確保に努力し、事業継続に傾注したいと思います。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

従業員の皆さんは勤続年数の長い人が多く、それぞれの方がベテランであるので、現状の職務において日常は支障なく動いていると感じました。

福利厚生という面では、かなり古くから退職金制度（建設業退職金共済制度）に加入しているとのこと、当時は同業社の中では退職金制度を設けていない会社が多かったというお話をされていたのが印象的でした。総じて、「人を大切にする会社」だなと感じました。

ただ、社員の平均年齢が高いので今後は親の介護等の問題が予想されると思われます。

事例2 株式会社 後藤工務店

所在地：常陸太田市

業 種：建設業

設立年：1957年

従業員数：8人（うち常用労働者数8人）

常用労働者の平均勤続年数：5.2年

常用労働者の平均年齢：49.7歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

(1) 評価・処遇制度関係

- ・従業員の給与はすべて月給制
- ・給与は基本給＋通勤手当＋資格手当＋備品手当＋役職手当
- ・給与は月末締め翌月5日支払い
- ・賞与制度あり
- ・昇進・昇格制度あり
- ・退職金制度あり（建設業退職金共済制度に加入）
- ・社会保険、雇用保険は入社時に加入

(2) 研修体系制度関係

- ・資格取得に関する支援
技能講習に関する支援：受講すべき講習の指示、受講料の会社負担
国家資格に関する支援：自主的に取り組んでもらっている。受験に関する情報の提供
- ・階層別研修の一環として「職長教育」を実施している。

(3) 健康づくり制度関係

- ・年1回の健康診断の実施

(4) 休暇・労働時間制度関係

- ・1年単位の変形労働時間制の実施（毎年4月1日起算日）
- ・年次有給休暇の取得促進として半日単位での取得も可能

(5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係

- ・「朝礼」の実施
- ・毎週木曜日に「ミーティング」を実施

(6) 福利厚生関係

- ・財形貯蓄制度あり
- ・社内親睦制度あり
- ・企業年金として全国建設業年金基金に加入
- ・慶弔金制度あり
- ・レクリエーションとして春に社員旅行、年末は忘年会を実施

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

(1) 事業主の意識

- ・4～5年前から社内で様々な改革を行ってきたなど雇用管理改善の意識がある。
- ・昨年に茨城県知事表彰を受けており、それがモチベーションアップにも繋がっている。

- ・従業員に対して教育訓練が大切であるという強い思いがある。
 - ・通常の業務においても良いことであれば何かの表彰をしたいという意識がある。
- (2) 従業員の意識
- ・現場の従業員が資格取得にチャレンジしてみようという意識があまりない。
 - ・事務の女性が優秀で現場の人達にも負けず技術系の国家資格を取得している。
 - ・事務の女性はその他にも雇用管理上の色々な事項やアイデア等を出してくれている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ①人材確保の困難性
雇用を増やしていきたいが若い人を採用できていない。
- ②受身的な技能習得
従業員の中でも自分の技術習得に対して消極的な面を持っている人がいる。
技能研修などに対する重要性の認識をしていない人がいる。
- ③自発的な行動の不足
ミーティングなどで自分の意見を発言しない人がいるなど積極性がない。
- ④会社魅力度のアピール不足
従業員や応募者にとって魅力ある会社、魅力ある職場として伝わっていない。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

- (1) 制度の概要
- ①職務内容記述書の作成
従業員が職務を行なうにあたっての仕事の内容を詳細に記述したもの。
次のようなメリットがある。
- ・新入社員が入社してきた際にも、どのような仕事を実施するのが明確になる。
 - ・記載されている内容を習得できるように教育していく。
 - ・仕事の標準化になりサービス品質の向上を図れる。
- ②改善提案制度の構築
企業が成長発展し続けるためには、日常の業務活動の中で、仕事上の改善によって付加価値を高める仕組みを組み込んでおくことが必要となってくる。
- ③コンピテンシー構築
自社でコンピテンシー構築に取り組み「我が社のコンピテンシー」を作成してみる。
コンピテンシーとは「高い業績を生み出すために行動として発揮される能力」のことであり、「高い業績を達成するための行動特性」と定義されている。
例えば、会社の営業職社員の中で、どんな商品・顧客を担当させても、たとえそれが非常に難しい状況であっても、常に目標を達成し、良好な顧客関係を築いていく社員がいる。そういう社員は、常に高い成果を出し続けるために、営業の進め方や顧客管理方法、上司・他部門の活用などに様々な工夫や努力を行っている。そういった「高業績者」の工夫や努力の行動特性を洗い出し、他の社員からも分かるようにして、それを人材育成や採用などに活用していこうとするものである。
- ④「ワーク・ライフ・バランス」の推進
茨城県は「ワーク・ライフ・バランス」を推進するために、「仕事と生活の調和推進計画」を作成して、茨城県の方へ届け出ることを推奨している。届け出ることにより、届出事業所の認定証が発行されたり、県のホームページ等で企業名や取り組み内容が紹介される。
魅力ある会社を目指すために「仕事と生活の調和推進計画」の策定と、添付資料としての会社概要といえる「会社案内」の作成を支援した。
- ⑤ミーティングの方法変更

現在のミーティングのやり方を変えてみる。例えば、対話をするための方法として

- ・メンバーの中から「ファシリテーター（進行役）」「書記」「発表者」などの役割分担を決める。
- ・発言力の強い人はできるだけ発言を控えるようにする。
- ・メンバーは意見を明確に述べるとともに、他のメンバーからの意見を傾聴して相互交流を心がけ、協力して問題を掘り下げる。

などがある。

⑥表彰制度の充実

表彰に関することは就業規則に規定されているが、従業員が就業規則の表彰規定を見て、どのような時に表彰されるのか分かりにくいのが現状である。それを、従業員が見て分かりやすいようにすること、イメージしやすいようにしてあげることが表彰制度を利用してもらう得策ともいえる。

採用の際にも、応募者、特に若い世代に「魅力ある職場」であるといえるような自社独自の新しい表彰事項を設定することも大事である。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

○「ワーク・ライフ・バランス」の推進について

「仕事と生活の調和推進計画」の中では、取り組むべき領域が三つの柱で構成されており、一つの柱において必ず一つ以上の実施項目を設定することになっている。

- ・一つ目の柱『従業員の育児・介護支援のための取り組み』では、育児と介護でそれぞれ一つの項目を掲げ、合計二つの取り組み項目を提案した。
- ・二つ目の柱『働き方の見直しに関する取り組み』は、ちょうど政府が進める最優先課題である「働き方改革」と一致するテーマで、業務の見直しの良い機会となった。そこで、業務の効率化を図ることと、仕事の進め方の見直しなどを提案した。
- ・三つ目の柱『その他の取り組み』には、自己啓発等に取り組む従業員に対する支援を行うことや職場の整理整頓の励行など二つの取り組み項目を勧めた。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- | | |
|---|--------------|
| ①職務内容記述書の作成 | : 検討中 |
| ②改善提案制度の構築 | : 既に実施済み |
| ③コンピテンシー構築 | : 検討中 |
| ④「ワーク・ライフ・バランス」の推進 | |
| 茨城県商工労働観光部労働政策課へ「仕事と生活の調和推進計画届出書」を提出した。 | |
| 現在、計画内容を取り組み実施中。 | |
| ⑤ミーティングの方法変更 | : 現在、取り組み実施中 |
| ⑥表彰制度として | : 検討中 |

(2) 助成金活用状況

今回は助成金の活用はなかった。

6. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

- ・5年ぐらい前から社内の雇用改善について、独自の取り組みで「少しでも魅力のある企業」を目指し、若年層の人材確保・技術習得・社員の積極性の確保を目指してきました。しかしながら、なかなか機能していなかったのが現状でした。
- ・今回、雇用改善にむけて社会保険労務士さんとミーティングを行ってまいりましたが、特に重要なのは、会社の現状をよく知ってもらいコミュニケーションをとる事と感じました。（コミュニケーションにより、ミーティングが円滑に進行する。）
- ・結果的に現状にあった導入支援をしていただく事ができ、「ワーク・ライフ・バランス」の推進等

に取り組むことができました。

・最後に、迅速かつ丁寧なアドバイス、対応でお世話になった社会保険労務士さんに感謝いたします。

7. 雇用管理アドバイザーの感想

社長がこちらに戻ってくる前には大手企業で活躍されていたということもあり、これまで手を付けてなかった部分に対して、経営の近代化に取り組んでいるという姿勢を強く感じました。また、従業員の年次有給休暇の使い方、単に自分のために使用するのではなく、家族のために使用してほしいと話していたことから、従業員だけでなく家族に対する思いが強いと感じました。これからも社内での改革をさらに進め労務管理に関する様々な取り組みを実施して行くことでしょう。

8. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

ワーク・ライフ・バランスとは、「仕事」の部分と「生活」の部分の調和がとれていて、どちらも充実していることです。

ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進をする背景、あるいは実施後の期待されるべき効果として、次のようなことが挙げられます。

＜ワーク・ライフ・バランスが求められる背景＞

○市場環境がめまぐるしく変化する現在では、新たな発想や着眼を得るためのリフレッシュが必要となってきています。

○これから迎える人口減少社会においては、一人ひとりが「職業人、家庭人」として役割を果たすことが求められるとともに、「地域人」としての社会を活性化することも求められます。

○グローバル化や新興国の台頭など環境変化に対応するためにはイノベーションが欠かせなくなっていますが、同質・均質の文化ではイノベーションに限界が出てきてしまいます。

＜期待される効果＞

○ビジネス以外でも様々な経験をするとう人間の幅が広がり、結局は仕事に良い結果として返ってきます。それは、例えば地域活動への参加や自己啓発・勉強会への参加、趣味、ボランティア活動などいろいろなことが考えられます。

○プライベートへの時間を作り出そうと、仕事の集中力が高まる。その結果、決められた時間内で高い成果を出すことができます。

○家族や友人などの人間関係が良好だと、自分の仕事に自信を持ったり、応援してもらっているという感覚が持てます。そのことが仕事に対してプラスの効果を生みます。

○仕事以外の人達との交流を行うことで、これまでにない新たな発想を得ることができます。

☆また、メリットとして「仕事と生活の調和推進計画」を作成して茨城県へ届け出ることにより、茨城県の建設工事の入札参加資格者名簿作成の際の加点項目として取り扱われます。

まずは自社で出来そうな簡単なものから始めて、それが出来たら次の項目へと進めてレベルアップを図っていくことが良いでしょう。

※ワーク・ライフ・バランスは、仕事と生活を対立軸で見るのではなく、互いに相乗効果をもたらす関係として見るのが大切です。



Change! JPN

内閣府の「仕事と生活の調和推進」
カエル! ジャパン シンボルマーク

事例3 株式会社 高野工務店

所在地：那珂市

業 種：建設業

設立年：1953年

従業員数：21人（うち常用労働者数21人）

常用労働者の平均勤続年数：9.7年

常用労働者の平均年齢：45.0歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・賞与制度
 - ・退職金制度
 - ・諸手当制度
 - ・正社員転換制度
- (2) 研修体系制度関係
 - ・資格取得支援制度
 - ・教育訓練制度
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・巡回車による法定健康診断
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の変形労働時間制を採用
 - ・特別休暇（慶弔休暇）有り
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・セクシュアルハラスメント等の防止措置
- (6) 福利厚生関係
 - ・各種労働保険、社会保険加入
 - ・慶弔見舞金の支給
 - ・建設業退職金共済加入
 - ・中小企業退職金共済加入
 - ・表彰制度
 - ・暑気払い、忘年会等の開催
- (7) その他
 - ・ISO9001取得

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

(1) 事業主の意識

法令遵守や適正な雇用管理を実践し、健全な職場環境づくりに熱心に取り組んでいる。それでも、深刻化する労働力減少社会に向けては、建設業全体に対するマイナスのイメージを懸念し、従業員の確保・育成、または仕事への意欲を高めるためには、将来への希望が持て、安心して働き続ける

ことができる魅力のある職場づくりが必要であるとの思いから、改善・取り組みに対する前向きな意識を持たれている。

(2) 従業員の意識

直接にヒアリングは行っていないが、資格取得支援制度等、職業能力開発に対する会社のサポートにより、自身のキャリア形成に向けて積極的に技能の習得に取り組む従業員がみられる。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ①個々の従業員が、やり甲斐を持って勤務できる態勢を整える。
- ②個々の従業員の職業能力の向上を、積極的に推進する。
- ③ワーク・ライフ・バランスを推進し、魅力のある職場にする。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

従業員に期待する役割や必要となる技能等についてヒアリングを行い、個々の従業員が目標を持ち、職業能力を身に付け、その能力を発揮できる体制の整備として、キャリア形成や教育訓練の体系化を提案。さらに、仕事と生活の調和を推進することを目的に、さらなる残業の削減と年次有給休暇の取得促進を提案。また、有期労働契約と無期雇用転換ルールを理解を深め、会社の対応として、無期転換特例措置の適用を提案した。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ①キャリア形成を評価・処遇と連動することで人事評価の基準にもなり、明確な目標を持ち、モチベーションの向上を図る。
- ②計画的な能力開発により、人材育成を通して定着や長期雇用の推進につなげる。
- ③従業員が一斉に定時退社できる日を設けるために、ノー残業デーの実施を提案。また、有給休暇の取得促進を図るために、年次有給休暇の計画付与を提案し労使協定案を提供。
- ④有期労働契約の無期転換ルールに対する周知を促すとともに、継続雇用制度の取り組みに向けて特例の適用措置を提案し、認定申請手続の支援を行った。

(3) 特記事項（支援の際の障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

- ・労働時間の削減やICTの導入による生産性の向上など、大企業に寄り添った取り組みを促される場合があるが、現実問題として、中小企業にとっては簡単な課題ではなく、コスト面や持続の可能性を考慮した取り組みが必要となる。
- ・年次有給休暇の消化率に従業員による個人差がある。
- ・会社の規模、業態、方針、風土、地域性等を考慮しながら、まずは取り組みやすく、継続しやすい制度を意識して取り組んだ。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ①キャリアパスをモデル化し、キャリア形成の体系を整備した。
- ②教育訓練体系整備の取り組み支援中。
- ③毎月2回のノー残業デーに取り組むこととし、仕事と生活の調和推進計画を作成。また、年に4日程度を目安に有給休暇を計画的に付与し、有給休暇取得促進に取り組むこととした。
- ④労働契約法第18条 無期転換ルールの対応と、高年齢者雇用推進者を選任し第二種計画認定の届け出を行った。

(2) 助成金活用状況

- ・「人材開発支援助成金」の活用を提案…取り組み検討中
- ・「65歳超雇用推進助成金」の活用を提案…取り組みに向け計画準備中
- ・「職場定着支援助成金」の活用を提案…今後の活用を検討

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

次年度の助成金動向や各種情報の提供により、改善・取り組みのきっかけやツールとしても雇用関係助成金の活用を検討しながら、継続した人材育成の取り組みを行う。また、急速に進展する少子高齢化に伴う労働力減少社会の課題に対して、継続雇用制度の改善と高齢化に向けた就労環境整備の検討に取り組む計画である。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

キャリアパスの整理・就業規則の見直し等会社の根幹を成すものの相談、かつ専門知識のある方にご協力いただき感謝しています。まだまだ取り組むことがありますが、働きやすい企業になるよう努力していきたいと思っています。

また、助成金の説明や情報が得られましたので、是非活用したいと思います。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

法令遵守や適正な雇用管理に努め、現在の雇用情勢や将来の労働力不足に対する危機からも、より働きやすい職場に向けた取り組み意識の高い企業です。

一人一人の従業員が目標を持ち、いきいきと働ける職場づくりを目指され、何よりも従業員の生活や将来設計についても親身になって思いを寄せ、大切に考えている印象を強く感じました。

頻繁な法改正への対応や労働力不足情勢等、企業にとっては大変な状況にもありますが、気づかれた疑問は積極的にご質問頂くなど前向きな姿勢から、これからも課題に向き合い、一つ一つ解決に向けて取り組まれるであろうことを確信するとともに、熱心に対応頂きましたことを大変感謝いたします。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

施行期日の猶予はありましたが、企業によっては「同一労働同一賃金」の実施に向けた対応の準備も必要になることでしょう。必要に応じて、従業員区分や就労実態等の現状確認・把握を行い、社内規定の整備等、対応の確認をされてはいかがでしょうか。

事例4 株式会社 B

業 種：土木建設業

設立年：1957年

従業員数：9人（うち常用労働者数9人）

常用労働者の平均勤続年数：14.5年

常用労働者の平均年齢：55.6歳

1. 既に企業が取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・従業員は月給者が現場管理者1名、それ以外はすべて日給月給者。
 - ・賞与はあり、夏季と冬季、それに期末手当の年3回。昇給あり。
 - ・退職金制度あり（建設業退職金共済制度に加入）。
- (2) 研修体系制度関係
 - ・資格取得に関する支援
必要な時に必要な資格を取得させるように指導している。
国家資格の取得促進に関する支援：受講すべき講習会に出席させる、受講料の会社負担
 - ・自己啓発に関する支援：やる気のある人には研修会等に行かせて勉強してもらう。
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・年1回の一般健康診断の実施
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の変形労働時間制の採用
 - ・残業（時間外労働）はほとんどない。
 - ・休暇制度として忌引き休暇などの特別休暇がある。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・「朝礼」は現場にて実施
 - ・表彰制度あり
 - ・「ワーク・ライフ・バランス」推進計画実施中
- (6) 福利厚生関係
 - ・慶弔金の支給制度あり
 - ・全員でのレクリエーションは従業員が希望しないので、新年会の代わりに「酒」と「おせち」を全員に贈っている。
 - ・その他の福利厚生として、従業員全員に対して盆暮れには「お中元」と「お歳暮」を贈っている。
また、土用丑の日には「うなぎ」を贈っている。

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識
 - ・自社の従業員に対して教育するというよりは広く業界全体の問題にとらえ、業界全体がレベルアップを図ることが出来て、この業界が良くなっていくことが出来れば良いかなという考えのもとに教育を実施している。

- ・従業員の採用、特に若い人を採用できるような環境整備は必要であるとの認識がある。
- ・女性の採用も積極的に取り組んで行こうという意識がある。
- ・現在、商工会での表彰制度があり、永年勤続賞の受賞を受けているが、今後は自社の表彰制度も実施していきたい。

(2) 従業員の意識

- ・職人気質というか工事に対する“自分のやり方、独自の考え方”があり、他の人と同じということとは好まない。したがって、標準化できることは標準化してコスト削減につなげるというような行動はすぐには進みにくいと思われる。
- ・皆と一緒に集まって旅行へ行くとか酒を飲むとかすることを好まない。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

①従業員の高齢化

従業員の年代のほとんどが50代、60代なので平均年齢は高いと言わざるを得ない。組織構成を考えると偏りが起きる可能性がでてくる。

②年代の隔たり

今年入社した30代の社員1人と他の社員との年齢の差があるので、考え方の違い、感覚的な違いなどから新人が孤立した環境になりやすく、退職の可能性も出てくる。出来ればもう1人同じ年代の人が採用できれば話し相手にもなれる。

③技術の伝承が進みにくい

若い従業員が少ないと、ベテラン従業員の持っている熟練された技術・高い能力が次世代に受け継がれない事態が起きてしまうことに成りかねない。

④現在の就業規則の見直し

就業規則を時代と共にメンテナンスをしていないと思われるので、規定が実際の状態と合っていないなど見直しを図る必要性が出てきている。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

①表彰制度の見直し

具体的な魅力ある「賞」の規定、自社独自表彰規定の設定

②休暇制度の見直し

半日単位の有給休暇導入、有給休暇の計画的取得、特別休暇の規定変更、自社独自休暇

③就業規則の変更

休暇制度の変更、表彰規定の変更

④女性採用・活用の推進

職場環境改善、業務運営（作業方法、社内体制、勤務時間体系）の見直し、働き方改革の推進、仕事と生活の相談体制、女性従業員の募集、募集職種の名称変更

⑤採用管理の確立

採用基準（新卒用・中途用）、応募書類・履歴書のチェックポイント・面接の仕方

⑥雇用管理方針の作成

・若年者を採用できる環境整備 ・女性採用推進 ・募集採用管理の確立

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

①表彰制度の見直しについて

・現在の就業規則に定められている表彰規定は一般的な箇条書きで規定してある。それを「賞」として従業員がイメージしやすいように規定を変更していくことを提案した。従業員にとっ

ても、経営者にとってもイメージが湧かないと、それを使うまでには至らず従業員のモチベーションアップにつながらない。

- ・若い世代に魅力ある職場作りの一環として、今までにない自社独自の新しい表彰事項も提案した。
- ・表彰の方法や表彰の時期についても、若い人（これから入社してくる人も当然であるが）に喜ばれるようなことを意識しながら表彰事項を考えて提案をした。

②休暇制度の見直しについて

- ・新たな休暇制度の導入に関しては、ワーク・ライフ・バランスにも通じてくる休暇、教育体制のなかで自己啓発に係わる休暇の導入などを勧めた。
- ・これらの休暇や前述の表彰の中で会社独自となるものは、募集・採用の際に自社の「ウリ」にもなる。

③女性採用・活用の推進について

- ・女性採用・活用の推進していくには、全体の仕事の中でも女性でも出来る仕事を探し出す、体力がいる仕事は機械化・省力化を図っていく、女性でも出来るように現在の仕事のやり方を変えてみる、トイレを直すなど女性が働きやすい環境を整えていくことが必要であり、働き方改革そのものである。そのことは、生産性向上に向けての基礎を築くことにもなってくることを説明した。
- ・女性採用・活用の推進するための参考という意味で“女性の戦力化”として佐川急便の『チームで協力』という記事の内容を紹介した。

④人手不足への対応、採用管理の確立について

- ・現在の慢性的な人手不足もあり、若い人材がなかなか採用できないということに対する対応として女性の採用を積極的に取り組むことを勧めた。そのためには、女性を受け入れるための職場環境の整備であるとか業務運営に関する見直し、女性の採用拡大のために何を成すべきか等の提案をした。
- ・ハローワークでの求人票の作成にあたっては、自社での特色としてのウリの部分、すなわち新たな特別休暇や新たな表彰を記載して応募者へアピールしていくことを勧めた。
- ・採用管理に関しては、まず経営理念・経営方針に基づいた採用基準を明確化して、その基準に合う人材を採用するということを主旨に提案をした。
「やりがいを生み出し、生き活きた組織風土を実現する」といわれている『ネットトヨタ南国』の事例を参考にして、この会社の採用に関する考え方を紹介した。

⑤雇用管理方針の作成について

- ・雇用管理方針を作成するということは、会社として今後はこのように雇用管理を進めていくということを明確にすること、従業員に対しては会社の雇用管理方針に賛同してもらいたい、協力してもらいたいということで作成した。
- ・これはPDCA サイクルを回す第1歩であるともいえる。従業員においても、この方針内容を常に「意識する、考える、実行する、反省する（振り返る）」というサイクルを実行してもらいたいという願いを込めて作成した。この好循環を常に回して行ってもらいたいと思う。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

①表彰制度に関する見直し。(終了)

②休暇制度に関する見直し。(終了)

③就業規則の変更。(実施中)

変更すべき条文を作成してあるため、それを基に就業規則の変更を行う。

(顧問社会保険労務士に頼んで就業規則の変更を実施中)

④女性採用・活用の推進。(実施中)

ハローワークへ募集を行い、女性を受け入れるための職場環境整備や業務運営に関する見直しの取り組みを始めた。

⑤採用管理の確立。(実施中)

面接について少しずつ取り組み始めた。

⑥雇用管理方針の作成 (実施済み)

年頭にあたり従業員に対して今年度の雇用管理方針を示して共有化を図った。

(2) 助成金活用状況

今回の助成金の活用はなかった。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

今回は、従業員の採用、特に若い人を採用するため、そして女性を採用するための魅力ある会社づくり、魅力ある職場環境の整備を主点において取り組んできた。そのことは、取りも直さず在籍する従業員に対する職場環境の改善にもつながってくる。

今後は、生産性向上に対する取り組みを具体的にどのように進めていくかが課題といえる。

7. 事業主からの感想 (事業主や従業員の意識の変化など)

先生には遠い道なりをご来社いただき、本当にありがとうございました。様々な事例や事例を具体的に紹介されながら沢山のアドバイスをいただきました。「勉強されているな」という印象を受けました。

さっそく年頭にあたって「今後の会社方針」等、アドバイス頂いた事を、従業員に提示しました。「えっ？」という感じですがすぐには理解できなかったようですが、作業場内では沢山話題になったようです。少しずつではありますが、このことが「従業員の活力＝会社の活力」となるよう期待をしながら進めて行きたいと思います。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

経営者の雰囲気が良く、明るく弾んだ会話が続いたのと相手に対する気遣いをすごく感じました。おそらく社内のコミュニケーションも活発ではないかと思います。明るい雰囲気と良好なコミュニケーションとで従業員が引きつけられ、離れる（離職する）ことがないのだろーと感じました。「従業員だけでなく『人』そのものを大切にする会社」といえるように感じました。

福利厚生としても、従業員のニーズをよく把握して盆暮れのお中元やお歳暮を贈ることや、新年会を開催しない代わりに「酒」と「おせち」を贈るなど従業員を大事にする気持ちが強いことを感じました。

今後、貴社の更なる成長・発展を願うばかりであります。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

魅力ある会社を作っていくには、自社において出来るものから徐々に進めていくことが大事と考えられる。そのためには現在の状況の中でも出来る施策を探しだし、一つひとつ実施していくしかない。これを飲めばすぐ効くというような万能薬はないので、小さなことでも一つひとつやっていたら必ず目指すものにたどり着くことができると思う。しかも、やり続けなければいけない。途中で挫折してしまうとたどり着けなくなる。成長している企業は様々な取り組みを行い、苦悩を抱えながらもそれを継続して実施していったから今があるといえる。在籍する従業員、応募してくる人達にとって魅力ある会社であれば従業員の満足度が高まり、応募者も増えてくる。

事例5 C 株式会社

業 種：土木

設立年：1944年

従業員数：31人（うち常用労働者数 29人）

常用労働者の平均勤続年数：15年

常用労働者の平均年齢：50歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・就業規則、賃金規程での資格、経験等の大まかな評価制度は整備、策定されている。
 - ・定年は65歳、70歳までの継続雇用制度あり
- (2) 研修体系制度関係
 - ・社内教育制度、資格取得支援制度がある。
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・30歳以上の従業員生活習慣病予防健診を実施
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・代休の取得期限を1年間にしている。
 - ・隔週土曜休日、一日の所定労働時間を短くする等、適正な時間管理に努めている。
 - ・時間外労働は少ない。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・人事管理全般は社長・役員の陣頭指揮に基づいて実施している。
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・慶弔等見舞金制度がある。
 - ・建設業退職金共済制度に加入している。

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識
 - ・事業主の陣頭指揮により、従業員を大切に成長、発展できる職場環境を常に目指している。
 - ・若年層の採用、求人に積極的に動いており、技術伝承と定着させる環境に取り組んでいる。
 - ・従業員（特に若年層）へのフォローアップを意識して行っている。
- (2) 従業員の意識
 - ・事業主側から色々と気にかけて、フォローして頂けている点ありがたいと感じている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・建設業共通の課題ではあるが、若年層の人材確保と定着が大きな課題

- ・若年層と従業員との年齢差も影響しているが、世代を超えたコミュニケーションの形成が必要。
- ・そのために若年層だけでなく、管理者、指導者側の教育訓練、研修を充実させる必要性を感じている。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①新人指導員制度の導入支援
- ②管理者スキルアップ研修の実施に向けた支援
- ③H29.10.1 改正育児介護休業法に則った就業規則並びに育児介護休業規程整備の提案
- ④若者応援宣言企業の申請提案

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ①新人指導員制度の導入支援
 - ・採用した新人の志向する将来像（建設業の中での希望職種等）を具現化させる。
 - ・新人の習得状況に応じ、対応する指導者制度にする。
 - ・内部で教育する方針なので、テーマを社内で共有できるようにする。
- ②管理者スキルアップ研修の実施に向けた支援
 - ・早い段階で実施したい考えであったため、社内が必要と考える研修テーマ及び対象者、研修実施方法、研修時期等を検討の上、案を作成するようにアドバイスした。
- ③H29.10.1 改正育児介護休業法に則った就業規則並びに育児介護休業規程整備の提案
 - ・法改正に基づき、就業規則並びに育児介護休業規程の改訂及び労働基準監督署への届出を指導した。
- ④若者応援宣言企業の申請提案
 - ・積極的に新人、若年層の採用及び支援をしていることをアピールするのに有効であることを説明した。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ①新人指導員制度の導入
 - ・技術、業務面についての区分、教育内容、指導員となる者の基準等を確立していく。
 - ・新人世代の傾向や嗜好、考え方などを調べて、会社の方針とマッチングさせ、育成・定着・技術継承できる指導員制度が作れるように引き続き検討を重ねていく。
- ②管理者スキルアップ研修の実施
 - ・部長研修および課長相当職スキルアップ研修を実施済み。
 - ・部長研修は会社幹部（取締役・監査役・顧問）が講師となり、会社方針・マネジメント等の内容を中心に指導する形式で実施した。
 - ・課長相当職スキルアップ研修は部長研修を行った部長が講師となり、会社方針・マネジメント・部下育成に必要なスキルやマネジメントを中心に指導する形式で実施した。
- ③H29.10.1 改正育児介護休業法に則った就業規則並びに育児介護休業規程整備の提案
 - ・実施済み
- ④若者応援宣言企業の申請提案

- ・会社方針もあり、申請に関しては引き続き検討していくこととする。

(2) 助成金活用状況

- ・なし

6. 対象企業の今後の取組計画、課題

- ・新人指導員制度の実施に向けた整備を目指していく。
- ・管理者スキルアップ研修については、実施→検討→改善→実施を繰り返しながら継続定着化、内容の充実を図っていく。
- ・全社一丸になって取り組める教育環境に醸成し、若年層の長期的な育成と社内への定着ができるよう取り組んでいく。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

- ・管理者、指導者側のスキルアップ研修がはじめられたことは良かったと思っている。
- ・今後は研修の内容をあらゆる視点から捉えて、充実させて行きたいと考えている。
- ・同様に新人指導員制度については、さらに検討を深め、実施の方向へ持って行きたいと考えている。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

現状の雇用環境、労務管理、人事管理等についての基本面は概ね整備されているので、大きく改善する必要はないと感じました。

建設業全体が抱える若年層、新人の定着についての課題はとても難しい問題ではありますが、会社としてもまずは、若年者、新人の傾向や性格などを把握することが重要であり、そのためには指導する側もその状況を理解しておかなければなりません。

その一環として管理者や指導者に対するスキルアップ研修を開始出来たことは、非常に大きな意義があると思います。その支援に微力ではありますがお力になれたことを嬉しく感じます。実際に効果が出てくれることを期待します。

支援期間の関係で新人指導員制度への取り組みは検討中という形で終わってしまいましたが、実現に向けて検討を重ね、作り上げていただけることを合わせて期待します。

事例6 株式会社 D

業 種：総合建設業

設立年：1973年（創業 1946年）

従業員数：22人（うち常用労働者数 22人）

常用労働者の平均勤続年数：22年

常用労働者の平均年齢：49歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・給与形態：月給制及び日給制
 - ・資格、経験、役職による評価・処遇
 - ・社内安全大会による表彰制度（代理人表彰、工事目標達成など）
 - ・退職金制度
- (2) 研修体系制度関係
 - ・資格・免許取得の為の講習会、建設業に関する技能講習、特別教育、資格・免許取得試験の費用は、全額会社負担
 - ・試験再チャレンジも、取得できるまで会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定健康診断（毎年9月、全員受診）
 - ・事務所への血圧計設置
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の変形労働時間制を採用
 - ・有給休暇の取得向上に努めている。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ISO9001取得により、社内全体がまとまった。
 - ・週1回（金曜日）の工程会議、及び毎夕の現場打ち合わせで情報の共有を図っている。
 - ・月曜日朝、本社にてラジオ体操の実施、そのあと一週間の注意事項の訓示
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・退職金は、民間の積立保険にも全額会社負担で加入しており、怪我や病気への補償を手厚くしている。
 - ・入社歓迎会、忘年会の実施

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

(1) 事業主の意識

社員全員が我が社の家族と考え、経営陣が社員へのサポート（内面、外面）を行っている。また、社員同士が相互に協力し合える会社でありたいと、常に考えている。実際は、経営者の考えている以上に、社員同士は助け合い、技術の向上や内面的なサポートも、進んで行っている自慢の社員である。

しかし、会社全体としては、長期にわたり勤務してくれていた技術者の、高齢化による退職者の増加、また若年層の入職者のない状態が続き、人手不足の傾向にあると言える。今まで培ってきた技術力を、若年層にも早く伝えることが急務になっている。

(2) 従業員の意識

- ・毎年行われる安全大会において、努力の結果が評価され、やりがいがある。
- ・会社が資格取得や講習会費用を全額負担してくれるのでとても感謝している。また、資格手当もあるので、それを励みに頑張りたい。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・就業規則が古いので、退職金制度を含め、現状の法令に則った内容に整備したい。
- ・若年層の人材確保
- ・有給休暇の取得向上
- ・残業時間の取得にばらつきがある。
- ・若手への技術の伝承

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・就業規則全般の見直し
- ・助成金活用
- ・人事管理規程の明文化
- ・県支援団体登録（「いばらき教育の日」推進協力事業所登録）
- ・求人票の継続提出

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

就業規則はかなり前に制定されたままになっていた。現行の労働基準法や、それに付随するような内容を盛り込む必要があり、また育児介護就業規則も平成29年10月からの改訂に合わせて修正する必要があったため、見直しの必要のある箇所を提案した。

人事管理については、日常のマナーから資格取得の支援等、社員ひとりひとり分かり易くする必要があると思い、年一回の人事評価シートの作成と面談の実施を規定化し、経営陣と社員で分け隔てなく話し合える機会を作ることにより、モチベーションアップと、スムーズな業務遂行に繋げていけるよう、ある程度明確に規程を設け、評価シートで管理できるよう、提案した。

社員の資格取得については、ほとんど会社負担で行っていたが、助成金を活用するに至っていなかった。「建設労働者確保育成助成金」の活用もなかったもので、利用可能な講習会をピックアップした。以前は、資格取得を全額会社負担で応援したにも関わらず、退職されてしまい戦力低下してしまったケースがあったので、資格取得についても、上記の人事管理規程に盛り込み、経営陣と社員で情報を共有し、長期雇用に繋がるよう提案した。

「いばらき教育の日」推進協力事業所登録については、すでに茨城県建設業協会に団体として加盟しているが、個々に登録することにより、今後近隣の学校への求人票の提出時に、職場体験の受け入れ等可能な点などPRでき、少しでも建設業に興味を持ってもらえるような、地元での環境づくりになればと提案した。

求人票の提出については、更新期限が切れてしまっていたものもあることと、新卒者への求人を提出していなかったことから、継続しての提出を提案した。

(3) 特記事項（支援の際に障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

事務社員の急な退職で担当者の業務量が増えてしまい、スケジュール調整が難しく面談がなかなかできずに提案しただけの事項もあった。それらについては、ある程度内容をまとめ、事業が終了

した後も手続きが可能になるよう、できる限りまとめた。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

①就業規則の見直し：一部導入済み、その他検討中

- ・1年単位の変形労働時間制が予定通り運用できていない為、制度と現状の再確認。
- ・やむを得ず休日出勤で対応していた労働時間を代休取得に代えることができた。
- ・特に若手社員が代休取得を言いやすい環境になり、代休取得の向上に繋げることができた。

②ISOと併せた人事管理制度の明文化：導入予定

- ・社員一人一人の資格の取得状況、今後の取得目標をはっきりさせ、毎年度の始めにある程度スケジュール化させる。
- ・人事評価シートの作成と面接の実施を検討

③求人票の提出：導入済み

- ・今まで通り、今後も継続して提出していく。
- ・OB社員から母校（工業大学・専門学校等）へ直接の求人を試み、更に若手への求人をPRしていく予定である。

④県支援団体登録（「いばらき教育の日」推進協力事業所登録）：検討中

- ・学校への職場体験の受け入れを実施する場合などで、自社をPRする。

(2) 助成金活用状況

- ・建設労働者確保育成助成金：平成30年度より計画策定

6. 企業の今後の取組計画・課題

人事管理、特に若手社員の育成については、社内でも重要課題と位置付けていることから、まずは社員に制度の必要性を分かり易く説明し、制度をうまく運用できれば自分のスキルアップ、社会人としてやりがいを持ってくれることを期待している。社員の成長が、更には会社の効率アップ、業績アップになり、会社全体が活気あるものになることを期待する。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

今回の事業で、就業規則の見直しができた事は、とても良い機会となった。そして、社員の資格取得とスキルアップの為に、助成金の活用を進めていきたい。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

訪問第1回目から、社長と社長夫人に会社の現状を詳細にお聞きすることができ、真面目な取り組み姿勢に対して、アドバイザーとして何を提案すべきか明確に対応することができた。初期の段階でベテラン社員の急な退職により、社長夫人が多忙を極め、日程の調整が難しくなってしまうながらも、問題が明確であったので、提案が実施までに至らずとも、今後会社がより良い発展をするためにはどうあるべきかを、しっかりと見つめ直すことができたと思う。

ISO9001を取得、運営されていたので、業務の可視化はできているが、それをベテラン社員と若手社員が相互に活用し、スムーズな業務遂行に繋げることができれば、これから先に起こりうる事業継承も不安なく可能であると考えます。ISOの規格改定はこれから先もあることであり、常に業務遂行しやすい環境づくりを会社は考えていく必要がある。その為にも、人事管理を明確にし、在籍社員のスキルアップ、今後入社してくる若手社員の育成は、業務が多岐にわたる建設業では特に重

要であると考えさせられた。

先代からの業績を引き継ぎ、会社を存続させることの難しさを、訪問時の会話の中で痛感させられた。何をやるべきか明確な現場と違い、就業規則をなかなか見直すことができない社内は、常に経営陣が多忙を極めていれば仕方のないことだと痛感した。

本制度での支援が少しでも改善に繋がることを期待し、常に真摯に向き合ってくださいましたことに感謝いたします。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

若手社員の育成のなかで、ビジネスマナーなどにも不安があると思われるので、建設労働者確保育成助成金以外にも、色々な助成金に目を向け、導入できる準備を提案したい。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要等を添付）など



陸上競技場サッカー場工事



海岸工事



道路工事



河川工事

事例７ 株式会社 根本工務店

所在地：鹿嶋市

業 種：土木業

設立年：1972年（創業 1922年）

従業員数：16人（うち常用労働者数 16人）

常用労働者の平均勤続年数：26年

常用労働者の平均年齢：55歳

1. 既に企業に取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・給与は月給制又は日給制
 - ・職能資格等級に基づいた等級手当
 - ・職責に基づいた役職手当
 - ・退職金規程あり
- (2) 研修体系制度関係
 - ・建設業に関する技能講習、特別教育及び資格取得は会社負担
 - ・資格受験料も会社負担
 - ・月1回社内会議（講習会、研修会について）
 - ・マナー研修、発注者主催研修、団体等研修への参加
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定健康診断
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の変形労働時間制を採用
 - ・慶弔休暇（結婚、配偶者出産等）
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ISO9001取得
 - ・月1回の社内会議（情報の共有、交換）
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・食事会（新年会、バーベキューなどの開催）

2. 事業主の雇用管理制度を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識

若手社員が少ない（建設業全体の問題）ため、今後の問題として若手の人員確保及び技術教育が最重要課題と考えている。また、若手と熟年者の世代間のギャップに対応するための環境改善も必要と考えている。
- (2) 従業員の意識
 - ・資格取得や研修等への援助が万全である。
 - ・サービス残業がなく、定時終了が守られている。
 - ・若手が入社しても長く続かず辞めてしまう。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・ 社員の高齢化と、若手層の人材確保
- ・ 女性の新規参入と的確な活用
- ・ 就業規則の法令に則った整備

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・ 就業規則、及び育児・介護休業等に関する規則の見直し
- ・ 助成金（65歳超雇用推進助成金の活用）
- ・ 県支援団体登録（「いばらき教育の日」推進協力事業所登録）
- ・ 学校関係講師派遣（上記推進協力事業所の活動として）

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

就業規則全般の見直しについては、随時見直しをされていて常に整えていらしたものが、規則改正点などと合っているか確かめさせて頂いた。社内の就業体制に問題なく、今まで在籍されている社員皆が、常に会社の体制を見極めながら就業されている様子は、建設業界のプロとしての誇りを感じる。課題である若手が就業した場合と、永年尽力してくれている社員の高齢化に直面している中で、今後を踏まえた規則の修正を検討した。その中で、定年年齢の見直しなどにより、65歳超雇用推進助成金の活用の提案と、育児・介護休業等に関する規則の見直しを提案した。

社内の最重要課題は若手の人材確保であり、近隣の高校に求人を出しても厳しい反応が続いている。近隣には鹿島臨海工業地帯があり、有効求人倍率の上昇イコール工業地帯の大手企業の求人の増加であり、若手の就業はそちらに流れている傾向がある。もっと、地元の建設業の魅力をアピールし、求人に繋がりたいと考えた場合に、職場体験の受け入れ等受け身でいるよりも、直接学校へ講師派遣をし、体験をしてもらい、採用につながるような働きかけが必要と考え、「いばらき教育の日」推進協力事業所へ登録をし、講師派遣に繋がれるよう提案した。

これまでであれば、「若者応援宣言」事業を活用することが多かったようだが、こちらが平成30年3月で終了となるので、より具体的なPR方法として「いばらき教育の日」推進協力事業所登録を提案した。

(3) 特記事項（支援の際に障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など） 特になし。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

就業規則の見直しに関しては、事務担当者の方とスケジュール調整しながら、見直しをしている最中である。

学校講師派遣については、下記の「6. 今後の取組計画」を参照。

(2) 助成金活用状況

- ・ 助成金名称 65歳超雇用推進助成金
- ・ 申請状況 実際助成金が必要となった時に活用できるよう、就業規則の定年年齢を検討している。

6. 企業の今後の取組計画・課題

学校講師派遣については、各学校へ講師派遣の内容を案内し、スケジュール化するには年度初めから計画的に進めていかないと難しい。例えば、実技は校庭で測量機器で測量を行い、測量したデータを教室内でパソコンに落とし込み、それを図面に仕上げるといったような、簡単な体験。そして、実際の建設業とはどういう職業かを学生に分かり易く説明する講義の2段階の学習体系。実際、

学生の前で講義をするのは簡単なことではないので、内容に関しては綿密な打ち合わせが必要である。

また、この事業の窓口となっていたいただいた専務の会話から、人材確保はこの近隣建設業全体の重要問題でもあるとお聞きし、こちらにある市の建設業協同組合全体で学校講師派遣を検討しても良いのではないかと考えると、これらを改めて実現できるような話し合いを、協同組合で進めていくことが必要になる。

そう考えた場合、かなり大きな内容になるかとも思うが、建設業の将来を考えた場合、こういった取り組みを地道に継続していくことが重要と考える。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

今まで、社内で労務管理等（就業規則、労働条件）が現行法に則っているのか不安な部分もあり、今回の事業で改めて見直す良い機会となった。

また、助成金の活用はある程度行っていたが、新たな情報等を教えてもらい、今後導入するよう改善していきたい。

今回、改めて見直す機会ができ良かったです。今後、この経験を活かし、新規雇用、人材育成、スキルアップに改善していきたいと考えております。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

窓口となっていたいただいた専務には、スタート当初から建設業について熱心なお話を伺うことができた。また、事務担当者の方も、建設業の実務に精通しており、会社全体の現状としては若手の人材確保以外は、とても良く整備されている。県の道路維持工事の請負を永年されており、社員の方々は常に天候などにも気を配り、急な深夜の出勤などにも万全の態勢とお聞きし、建設業への真摯な姿勢は、本当に素晴らしいと思います。そういった事を全て踏まえて、地元の建設業の重要性を実感し、是非とも若手の人材確保、女性の新規参入が、今後少しでもスムーズに出来ればと考えさせられた。

建設業というと、若年層からは特に3Kの代表と思われるのが現状のようだが、i-Construction（アイ・コンストラクション）の導入や、測量から積算までの自動化などといった建設現場の実情を、専務や事務担当者の方から、建設業の知識の未熟な私にも丁寧に教えて頂いた。これらの内容を踏まえると、建設業はとても魅力ある職場であり、女性の参入も期待できる伸びしろのある職場だと、改めて考えさせられた。公共工事の工期の見直しなどが進めば、休日も増え、より働きやすい魅力ある職場だと、それらが若手の人材確保に繋がることを期待せずにはいられません。

この雇用管理改善事業が、形だけではなく、実際の雇用に繋がってほしいと思いますし、真摯に取り組んでいただきましたことに感謝いたします。

9. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要等を添付）など

《経営理念》

社会資本整備の担い手として、顧客の要求事項を満たし、製品の品質向上を目指し、地域社会に貢献する。

《品質方針》

私たちは建設工事を通じて、品質の確保、関係法令の遵守、安全、環境に考慮して、工事の完成に努め、地域社会に貢献します。

事例8 松尾建設 株式会社

所在地：稲敷郡阿見町

業 種：総合建設業

設立年：1954年

従業員数：12人（うち常用労働者数 12人）

常用労働者の平均勤続年数：8.4年

常用労働者の平均年齢：38.6歳

1. 既に企業に取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・賞与制度
 - ・退職金制度
 - ・諸手当制度
- (2) 研修体系制度関係
 - ・入社時の新入社員研修
 - ・建設業に関する技能講習・特別教育・資格取得は全額会社負担により支援。
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定健康診断（年1回）
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の変形労働時間制を採用し、年間休日カレンダーを作成。
 - ・運用として、工事終了後にリフレッシュ休暇有り
 - ・子供の参観日や家族・地域行事への参加等、積極的な有給休暇の取得促進に努めている。
 - ・特別休暇（慶弔休暇）有り
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ISO9001取得
 - ・月1回の定例会議により、社内の情報共有を図っている。
- (6) 福利厚生関係
 - ・各種労働保険、社会保険加入
 - ・確定拠出年金制度有り
 - ・建設業退職金共済加入
 - ・定例の忘年会、新入社員歓迎会、定年退職者慰労・送別会等により、親睦を図っている。
 - ・お見舞金・祝い金
 - ・表彰制度
- (7) その他
 - ・「仕事と生活の調和推進計画」登録
 - ・「いばらき女性活躍推進会議」登録
 - ・「いばらき子育て応援宣言企業」登録

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識

慣行による旧体質な雇用管理が残る側面を、自社又は建設業界としても重要な課題として認識され、労働時間・賃金面の管理等、安心して働くことができる適正な労務管理が労働者の確保・育成には不可欠であるとの思いから、今回の雇用管理改善促進事業をきっかけに、制度面や関係書類等の整備、従業員のキャリア形成などの取り組みを前向きに考えている。

(2) 従業員の意識

ヒアリングを通した中で、仕事に対する意義や価値を感じ、専門知識や技能等を高めるための意欲が高く、目標をもってスキルアップを図ろうと考える姿勢が目立ち、さらなる会社のサポートも期待される。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ①労働時間を明確に把握する必要がある。
- ②残業時間の削減を図る必要がある。
- ③賃金制度を見直す必要がある。
- ④年次有給休暇の管理・取得率の向上を図る必要がある。
- ⑤キャリア形成促進を図る必要がある。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

法定3帳簿等、法対応に則した書類等の整備と就業規則及び賃金規程の改善提案と並行し、労働時間管理、評価・処遇制度等についてヒアリングを重ね、改善提案を行った。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ①建設業界のマイナスイメージとなっている長時間労働を改善し、また生産性の向上を図ることを目的として、出勤簿の見直し、業務日報の提出、又はICTによる勤怠管理の導入等を提案し、始業・終業時刻の確認・客観的な記録による労働時間の適正な把握を行う。
- ②残業の申告制・許可制の紹介、残業削減の通知等による意識啓発を提案。
- ③定額残業手当のメリットとデメリットを紹介し、適切な割増賃金の実施。諸手当制度の見直し提案。
- ④年次有給休暇の取得、残日数の把握。時間単位年休・計画付与制度の提案と労使協定の提供。
- ⑤資格・技能の計画的取得、体系化した能力開発を促進し、評価・処遇に反映する。

(3) 特記事項（支援の際の障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

労使間の顕在化された問題が少なく、信頼関係が構築されているところ、表面的な制度によってささくれ立つようなことが無いように考慮する必要もあり、企業の規模、業態、方針、風土等の理解に努めながら取り組み例を紹介し、持続可能な課題解決を意識しできる限り会社の実情に適った提案・助言に努めた。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ①出勤簿を整備し、実行性のある勤怠管理の取り組み支援中
- ②長時間労働の改善に向けた意識づけの取り組み支援中
- ③賃金台帳を整備し、賃金規程の改善支援中
- ④有給休暇管理簿による管理の実施。計画付与による取得促進を図った。
- ⑤職能資格制度をベースとした人事評価制度の枠組みを作成。

(2) 助成金活用状況

- ・「建設労働者確保育成助成金（技能実習コース）」の相談・助言…計画届提出済み

- ・「人材開発支援助成金（キャリア形成支援制度導入コース）」の提案…取り組み検討中
- ・「職場定着支援助成金」の提案…今後の活用を検討

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

- ・リフレッシュ休暇の制度化
- ・週休2日制の検討

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

雇用管理についてまだまだ勉強不足な面があることに加え、労働基準法等の法令は頻繁に改正されるため、社内規則や関係書類の対応に苦慮していました。今回の事業を利用することにより、最新の情報を丁寧に教えていただくとともに、当社の現状と業務形態に則した管理方法について学ぶ良い機会となりました。

また、就業規則・人事評価制度・賃金台帳等のあらゆる労務管理体制を見直すことができたため、古い体制を刷新し、新しい労使関係を築く土台を構築できたと感じております。今後入社いただく方にも、安心して働いてもらえる環境が整ったこと到大変感謝しております。

今後も社員一人一人を大切に、地域社会に貢献できる人材の揃った会社として事業継続できるよう努力していきたいと思っております。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

運用としては十分に行われていながら制度化されてなかったことや、必要以上の会社負担が心配されるところもありましたが、社員の皆様が責任をもって仕事に取り組み、少数精鋭で家族的な社風の中、社員を大切にしている印象がうかがえました。短期間で課題を詰め込む形となってしまいましたが、一つ一つ真摯に対応して頂きましたことを大変感謝いたしております。

事業主は、会社の信念を『思い』として、「人生の基礎となる『生活環境』が、親と子のコミュニケーションや、子供達の創造性や感性に大きな影響を与えるものと考えます。子供達がすくすくと伸びやかに育つ環境、そしてその子供達の成長を笑顔で見守れる大人の安心できる環境づくりを私達は担うものだと考えます。社会の基盤となる環境を創造する私達は、多くの人の笑顔を支える役割もあるのだと心に刻み、安全安心な環境作り・整備にこれからも邁進していきます」と掲げています。

この「思い」に共感し深く感銘を受けました。そして、生活を支える『働く環境』にも通じることではないでしょうか。誠実な社風を通じこれからも地域社会に貢献し、信頼され、愛される企業であろうことを強く感じました。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

「働き方改革」が叫ばれているところ、「楽しみ方改革」として捉える会社もあるようです。まさに発想の転換です。そうすると「休み方改革」というのは如何でしょうか。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要等を添付）など

企業のURL → <http://www.matsuo-kensetsu.co.jp/index.html>

事例9 浅野物産 株式会社

所在地：つくば市

業 種：総合建設業

設立年：1962年

従業員数：18人（うち常用労働者数 18人）

常用労働者の平均勤続年数：7年

常用労働者の平均年齢：38歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・人事評価制度を新規作成し、運用を開始している。
 - ・就業規則、各種規程等は概ね整備、策定されている。
 - ・キャリアアップ助成金の活用（計画届を提出済み）
 - ・人材開発支援助成金の活用（旧キャリア形成促進助成金にて計画届を提出済み）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・技能講習、社員教育制度
 - ・資格取得の促進、受験料負担の支援
 - ・週1回の朝礼を実施し、業務連絡を行う。
 - ・月1回全社員定例会議実施
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・健康づくり推進事業所認定
 - ・毎年1回、健康診断を全員が受診
 - ・AED研修
 - ・がん検診受診環境整備奨励金の活用（茨城県、計画届を提出済み）
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・年次有給休暇取得の奨励
 - ・リフレッシュ休暇取得の奨励
 - ・育児や学校行事等に関する休暇取得の推進
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・人員の増加、業務範囲の拡大により、組織体制作りの整備を進めている。
 - ・建設労働者確保育成助成金の活用（条件が整えば計画届を提出予定）
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・建設業退職金共済制度に加え、税退共への加入で退職金制度の上積みを行っている。
 - ・バーベキュー、忘年会、イベントの開催を通じて従業員間の親睦を図っている。
 - ・特別休暇、慶弔見舞金等を定める。
- (7) その他
 - ・「子育て応援宣言企業」登録
 - ・「いばらき女性活躍推進会議」会員登録
 - ・「仕事と生活の調和推進計画」茨城県届出

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

(1) 事業主の意識

- ・ 今までの自社スタイルを変えていきたいという強い思いを持っている。
- ・ 行政が推進する新たな諸制度を自社に積極的に取り入れている。
- ・ 雇用管理改善および会社組織体制の整備にも意欲的に取り組んでいる。
- ・ 従業員には社会人としてのビジネスマナーを習得し、実践してもらい、日々人間としての成長と業務に対しての高い目的意識を持って取り組んで貰えるよう、会社としてもその環境整備に取り組んでいくことに努めている。

(2) 従業員の意識

- ・ 会社が推進する経営方針、業務、制度への理解はした上で、日々業務に取り組んでいる。
- ・ 資格取得や技能講習参加等への支援を積極的に行ってくれていることには大変感謝している。
- ・ 会社人事評価制度の内容が分かりにくいと感じている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・ 新卒者、若年層の採用及び採用後の社員教育の方法、職場定着できる環境の整備を図りたい。
- ・ 近年、新事業立ち上げの準備に追われ、社員教育の実施や組織体制の整備ができていなかったことで、組織の運用面においての支障が見られるようになってきた。
- ・ 会社組織の一体化を図れるようにすることを目標にする。
- ・ 人事評価制度を作成したが、運用面においての課題が見えたので改善したい。
- ・ 組織として目標に向かって行けるようにするために、各社員が役割に応じた目標を達成できるような仕組みを作りたい。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ① 評価項目の詳細基準シート、昇格、資格取得目標シートの作成
- ② ステージごとの評価内容基準の作成
- ③ 社員に提出して貰う自己評価シート & 社員に渡す管理者が評価したフィードバックシートの作成
- ④ 自己評価と会社評価を確認するための面談およびフィードバックの実施

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ・ 人事評価制度自体は出来ているが、評価する側、される側とも理解と周知不足な面があったので、お互いが理解できる分かりやすい内容に改善すること。
- ・ 評価項目や内容は、評価する側もされる側もお互いが理解できる明確な言葉で書面化すること。
- ・ 1つの評価項目に対する内容は、会社が従業員に求める必要なポイントを数個に絞って提示すること。
- ・ 従業員に自己評価をして貰った上で、会社評価を行い、面談を実施し、現状をフィードバックして従業員への意識付けができるようにすること。
- ・ 現在いる従業員はもちろんのこと、若年層や新人にもひとりの人として成長して貰えるよう、目的意識を高められるような内容にすること。

(3) 特記事項（支援の際に障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

- ・ 検討にあたっては社長、専務、取締役、統括部長それぞれの立場での思いや意見、考えの違いが多く出たが、立場ごとの意見を尊重、理解した上で、会社が求める組織の一体化という目標を共有、確認した上で支援内容に取り組んだ。
- ・ 洗い出しにあたり、組織として一体で意識向上できるように、会社が社員およびそのポジション

ごとに求める役割や課題、評価する項目をわかりやすい内容、言葉で明確に示すことを意識した。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ・検討を重ねながらすすめていった結果、提案した資料等（評価項目の詳細基準シート、昇格、資格取得目標シート、ステージごとの評価内容基準、自己評価シート、フィードバックシート）は完成したので、これに基づき試験的に運用を始めることにした。
- ・社員に新しい制度の説明を行い、現状においての自己評価シートの記入を行って提出していただいた。

(2) 助成金活用状況

- ・なし

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

- ・社員に提出して頂いた自己評価シートを分析し、数値化し、必要に応じてフィードバックを実施する。
- ・管理者が行うフィードバック全般の仕方について研修を行い、管理者自身のレベルアップを図る。
- ・評価時期に適正な評価ができるように継続して改善・検討に取り組んで行く。
- ・今回の作成を基礎とし、新卒者、若年層の採用及び採用後の社員教育の方法及び職場定着のための仕組みや会社組織作り強化の検討をさらに進めていきたい。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

雇用管理は、人材確保・人材定着を図る上で欠かせない社内整備の一つです。

社員の継続雇用を確保する上で、会社側の方針や考えが社員側に思うように伝わらず、意識や理解度に温度差があると感じる昨今、PDCAの重要性および指示が一方的・曖昧・マンネリ等にならないよう、明確で分かりやすい言葉で伝えることの大切さを改めて認識しました。

その上で、社員にも、自己啓発を促し、成長して欲しいという思いから、やって欲しいこと、自らやるべきこと、取得すべきことを見える化、明確化する必要があると感じ、それが会社の目的である組織の一体化にもつながると感じ、色々と考えながら取り組みました。

今後も会社はできることからひとつひとつ整備していき、社員には自ら率先して向上心を持ってスキルアップしていける環境につながるよう、会社組織の一体化を進めて行きたいと思っています。

働きがいのある会社を目指し、軌道修正しながら続けることが大事で、それが人材育成、ひいては業績アップにもつながるということを実感しました。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

法令遵守や行政が推進する新たな制度等を積極的に取り入れており、今までの自社スタイルを新しいスタイルに変えていきたいという強い思いが十分に伝わってきました。

その思いを取締役、統括部長がしっかり受け止め、考えてくれたおかげで、会社組織の一体化の基本的部分は形成できたと思います。

アドバイザーとして社長・専務の思いを少しは支援することができたかなと感じています。

実際にやってみないと分からない部分もあるので、その都度、改善・整備を継続して行い、より良い制度として機能させることで、目的である会社組織の一体化が実感できるようになることを期待します。

事例10 株式会社 高田工務店

所在地：つくば市

業 種：総合建設業

設立年：1941年

従業員数：12人（うち常用労働者数 12人）

常用労働者の平均勤続年数：17年

常用労働者の平均年齢：55歳

1. 既に企業が取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・ 年一回の役員との面談
 - ・ 給与は月給制、日給月給制
 - ・ 各種手当（職務・精勤・通勤）
 - ・ 定年65歳
 - ・ 中小企業退職金共済・建設業退職金共済加入
- (2) 研修体系制度関係
 - ・ 建設業に関する技能講習、特別教育及び資格取得は会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・ 法定健康診断
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・ 年末・夏季休暇
 - ・ 慶弔休暇制度あり
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ 週一回毎週水曜の工程会議
 - ・ ISO9001取得
 - ・ 関東地方整備局災害時の基礎的事業継続力認定
 - ・ 茨城県仕事と生活の調和推進計画策定
 - ・ 茨城女性活躍推進会議会員登録
 - ・ いばらき子育て応援宣言企業登録
- (6) 福利厚生関係
 - ・ 慶弔見舞金制度
 - ・ 忘年会

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識

ISO9001を取得し、また、事業承継もスムーズに行われ業績も安定している。時間外労働は極力減らす努力をしており、従業員の定着率も高いが、年齢構成に偏りがあり従業員の高齢化に対処しきれていない。
- (2) 従業員の意識

アットホームな雰囲気で大変働きやすい。社員の技術の取得については全面的なバックアップ体制が整っており、定着率が同業他社に比べ高いと思う。有給休暇も取りやすい体制となっている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

平成20年に制定した就業規則を、その後見直ししておらず、育児介護休業法等取り入れた就業規則の改定が必要。雇用保険関係助成金受給の実績がなく、今後活用し雇用管理の改善を図りたい。女性技術者の雇用と活用、新しい人材の確保、定年年齢の見直しと再雇用制度の確立が喫緊の課題となっている。変形労働時間制を採用しておらず、労働時間管理の見直しが必要。県公共工事では週休2日制を推奨しており、その対応も課題として浮上してきている。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①H29.10.1改正育児・介護休業法への対応と制度の就業規則別規程として明文化
- ②就業規則不足条項の洗い出しと改定、及び、別規程作成
- ③各部門の単位業務についてはISO9001で明らかにされているが、実際の従業員の経験年数別にまでは体系化されておらず、それぞれの発達段階で必要とされる職務能力を洗い出すこととした。
- ④有給休暇の計画付与とアニバーサリー休暇の提案
- ⑤現在65歳定年、再雇用制度については「業務上の必要がある場合」となっており、希望者全員の70歳までの再雇用制度を整備する。(助成金活用：65歳超雇用推進助成金)
- ⑥教育訓練休暇制度・技能検定合格報奨金制度(助成金活用：人材開発支援助成金)
- ⑦高年齢者雇用推進者選任と有期雇用労働者等に関する特別措置法に則った第二種計画届申請
- ⑧就業規則に年一回の定期健康診断は義務付けられているが、がん検診の受診については規定がなく、従業員の高齢化もあり、がんり患のリスクは高まっているため環境整備奨励金制度を活用する。
- ⑨年間変形労働時間制の導入と就業規則への明文化
- ⑩出勤簿と定額残業代の適正な管理
- ⑪これまで、入社直後から従業員は全員正社員としてきたが、若年労働者の就業後間もなくの離職率はかなり高く、一定期間を経てからの正社員化が妥当と思われ、正社員化する際の規定(筆記試験・面談)を策定し助成金も活用することとした。

(2) 導入支援のポイント(提案理由、工夫など)

- ①女性活用と子育て世代の就労環境改善には、改正育児休業法に則った就業規則の変更が必須であり、かつ、今後の女性従業員求人にも欠かせない。
- ②各従業員の発達段階別に必要な職業能力を洗い出すことができたため、職務要件を可視化(職業能力体系図作成)し事業内職業能力開発計画を策定届出することとした。これにより、計画的な教育訓練が行える。
- ③建設業従業員にとって施工に係る種々の技能講習や検定は欠かせないものであり、特に、資格保有従業員の高齢化が見受けられるため、若手従業員の積極的な受講・受験をバックアップすることが重要である。
- ④定年後再雇用従業員は、今や大きな戦力となっており、高齢者雇用に真剣に取り組むべき時期となっている。これからの少子高齢化を踏まえ人材不足をなんとか補っていくためには、定年後再雇用制度の整備は必要不可欠となっている。
- ⑤わが国で死因の第一位となっているがんの早期発見は労働力確保の上でも有効であり、がん検診受診率を上げていくため奨励金を活用したい。
- ⑥これまで該当する社員はいなかったが、従業員の年齢構成からみて、両親・配偶者の介護のための離職も懸念されるため、改正介護休業法に則った就業規則の変更し、適切に運用していくべきである。求人難のおり、現在在職中の従業員の離職は極力避けたい。
- ⑦平成25年4月1日に改正労働契約法が施行され、「無期転換ルール」が規定された。現在、高齢従業員が多数在職しているが、定年後引き続き雇用される有期雇用労働者等については、都道府県労働局長の認定を受けることで、無期転換申込権が発生しないとする有期雇用特別措置法があ

るため、12月中に申請をおこなった。

⑧有期雇用従業員を正社員化するための筆記試験問題を作成した。

(3) 特記事項（支援の際の障害となった事情・課題。それをどのように解決したかなど）

定額残業代を支給していたものの、給与規定等に明記されておらず、また、給与明細及び出勤簿への時間外労働時間の記載が曖昧であったため、固定残業時間を個々の従業員ごとに明確に定め、各々労働条件通知書にて本人に通知し、給与明細・出勤簿も整備した。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

①就業規則本則の改定（従業員区分の明確化・マイナンバー制度への対応・年変形労働時間制の明記・賃金規程整備）に加え「育児・介護休業規程」の改定を行い、「マイカー通勤規程」・「メンタルヘルス不調者休職・復職規程」「ハラスメント禁止規定」「賞罰規定」を新規策定した。

②従業員の教育訓練休暇制度・技能検定合格報奨金制度を策定・実行するため、就業規則への明文化と、人材開発支援助成金の活用を行った。

③70歳までの継続雇用制度を導入することとし、65歳超雇用推進助成金を活用した。

④がん検診受診環境整備奨励金を活用し、今年度からがん検診を勤務時間内に受診できることとする社内規定を整備した。

⑤「無期転換ルール」において有期雇用高齢者に無期転換申込権が発生しない特例が適用される第二種計画届の申請を行った。

(2) 助成金活用状況

・「人材開発支援助成金

（制度導入関連：教育訓練休暇等制度・技能検定合格報奨金制度）」

計画書提出済

・「キャリアアップ助成金（正社員化コース）」

計画書提出済

・「65歳超雇用推進助成金」

支給申請

・「がん検診受診環境整備奨励金」

計画書提出済

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

・人事評価制度が未整備であり、また、役職者もいないため、家族的で居心地の良い職場である反面、指揮命令系統と責任の所在、昇進・昇給が曖昧である。社員数が増加する場合、現在の体制では業務の効率化・労務管理面で不都合の生じる恐れがある。これから社業発展のためには、組織化が必須と思われる。

・現在実現できていない完全週休2日制の導入は今後の課題であり、まずは、業務の棚卸と適正な人員配分を検討する時期かと思う。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

今回の指導を通して雇用管理の重要性を再認識することができました。また社員も経営者が雇用環境の充実に取り組んでいることはプラスに評価して、社員自身も業務の改善に取り組んでくれています。社会全体が人手不足となっていることを考えれば、今後ますます働きやすい環境の整備、福利厚生の実現に取り組まなければならないと感じました。就業規則の整備や給与体系の見直しは先生の指導で進めることができましたが、今後の課題も浮き彫りとなりました。今後は人事評価制度や昇進の体系整備、若年者の雇用、技術の承継に取り組み、企業の永続化に励む所存です。今回の指導をいただいた先生、一般社団法人茨城県建設業協会の関係者の皆様に心から御礼申し上げます。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

事業承継が大変スムーズに行われている結果、業況も安定し、また、地域の信頼も厚い企業である。次期社長及び夫人が雇用管理については深く理解しており、前向きに取り組んでくださった結果、提案事項もすべて支障なく導入することができた。

これからまだまだ伸びしろのある企業であり、大変楽しみではあるが懸念は社員の高齢化である。社員の平均勤続年数は17年と長く、60歳以上の社員が8名おり、平均年齢も55歳となっている。社員の年齢構成が非常に偏っており、若年社員への技術継承が大きな課題といえる。今後、高齢社員が大量退職を迎えることとなるが、労務管理体制を一層充実し、魅力ある職場づくりを通して若手社員の獲得と定着を成功させなくてはならない。また、経験の浅い社員に安全に働いてもらうには、技術力・コンプライアンス・愛社精神の底上げが重要であるため、教育訓練の機会充実にも取り組む必要がある。

これまで雇用関係助成金は受給実績がなく、「面倒なもの」との印象をお持ちだったが、労務管理の整備の動機づけともなることから、積極的な活用にも踏み出すことができた。特に、キャリアアップ助成金はこれから人材増強に役立つことと思う。いろいろ乗り越えるべき課題はあるものの、経営陣の「社員が大事」という姿勢は全社に浸透しており、必ずや良い方向に向かってくださるものと確信している。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

2002年9月29日、ISO9001を取得し、また、誠実に運用も行っている。ISO9001取得は品質向上・業務改善に大変有益であるとともに、人事評価制度構築にも有効に活用できる。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要等を添付）など

施工例



つくば市県営小野崎アパート
新築工事



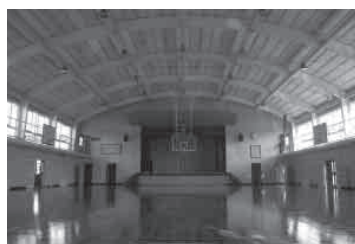
つくば市二の宮団地1号棟
他2棟外壁修繕その他工事



つくば市二木ゴルフ新築工事



筑波大学 外構改修工事



高山中学校 屋内運動場
耐震補強工事【内部】



高山中学校 体育館新築工事



つくば市洞峰公園園路改修工事



道路改良舗装・下水道工事

事例 11 株式会社 川田建材工業

所在地：筑西市

業 種：総合建設業

設立年：1955年

従業員数：16人（うち常用労働者数 16人）

常用労働者の平均勤続年数：20.0年

常用労働者の平均年齢：45.0歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・年度末における工事成績の評価で監督社員を評価
 - ・定年は65歳（継続雇用制度有り）
 - ・現場監督は月給制、作業員は日給月給制
 - ・退職金制度有り（建退共・中退共）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・資格取得応援（費用は全額会社負担）
 - ・研修・試験等のための休暇は出勤扱い
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・定期健康診断（1年に1回）を実施
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位変形労働時間制を採用。毎年カレンダーを作り各人に通知。
 - ・残業はほとんどない。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・社長と常務、専務の3人で雇用管理全般を担当
 - ・朝のミーティングにて安全と作業の確認
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・社員旅行は停止中、再開の可能性あり
 - ・慶弔休暇有り
 - ・厚生年金基金・確定拠出型年金
- (7) その他
 - ・いばらき女性活躍推進会議
 - ・いばらき子育て応援宣言企業の登録
 - ・若者サポートステーション登録

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

(1) 事業主の意識

若い従業員を採用し、育て、その定着を図れる職場環境にしたい。若者のキャリアアップのための支援は惜しまず、風通しのよい職場にする。そして、ベテラン高齢者と徐々に世代交代を図って

もらいたい。近くに小学校があり、通勤通学の時間が重なるので早出の出勤（時間外労働対象）を推奨するなど地元の人たちに配慮している。

(2) 従業員の意識

風通しの良い職場で、個人の都合による時間の融通は比較的認めてもらえる。

穏やかな社風のため、のびのびと仕事をさせていただいている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

社員の高齢化と世代交代。若者の求人をを出しても応募が少ない（地元学生を現場体験させても応募がない等）。若い社員が入社し、かつ、定着するためには、福利厚生充実と働きやすい職場環境はもとより、納得のいく新しい人事評価制度、それに結びつく賃金制度の構築が望ましい。その結果として若者が安心して人生を託せる企業に近づきたい。また、技術の継承のため、ベテラン社員からの指導はかせない。高齢社員の雇用制度を整備。併せて、就業規則を最新の現行法制、潮流に合わせて作り直したい。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・若者応援宣言企業の登録
- ・仕事と生活の調和推進計画届の県への提出
- ・PDCAサイクル手法を用いた各人の段階に応じた目標管理制度
- ・コンピテンシー評価、人事評価の着眼点
- ・貢献度に見合った賃金制度の捉え方
- ・健康診断と併用したストレスチェック
- ・マイナンバー制度、パワハラ・セクハラに対応した就業規則
- ・H29.10の改正育児・介護休業に則した育児・介護休業等の規定の整備
- ・現行定年制の再検討
- ・定期健康診断にがん検診追加
- ・継続雇用の高齢者に関する申請書「第2種計画認定申請書」提出
- ・家族手当の時流に則した提案

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

若者がインターネットで求人企業を探し又はその企業についての情報を収集するのは常識になっているため、厚生労働省のポータルサイトに掲載されることで多くの人が閲覧できる「若者応援宣言企業」への登録。

時代の潮流であるワークライフバランスに向けた取り組みを県のホームページで紹介し、企業のイメージアップに貢献できる「仕事と生活の調和推進計画」の計画届の提出。

目標を決め、周期的な面接を通してそれぞれの目標の実施状況を管理し、足りなければ会社をあげて協力改善していくPDCAサイクル手法を提案。主体的な業務への取り組みとキャリアアップへの意識付けに。

コンピテンシー評価を紹介し「仕事ができる人の行動特性」を整理し、そこにいかに近づけるかで評価する手法を提案。

人事評価は、評価する者の力量で成功が左右されるため、評価者がその業務についての適切な着眼点を得るための一つの基準を紹介。

やる気がある若者が十分に納得して働くためには、成果と賃金がいかに結びつくかカギとなるといわれる。細分化した人事評価の等級俸と賃金の号俸を結びつける賃金制度を案内した。

毎年の定期健康診断に、二人に一人の発生が予想されるがん検診を追加することで、従業員の健康を後押しする。

マイナンバー制度、パワハラ・セクハラに対する対応の規定、最新の育児・介護休業等の規定を新設・改定することにより、時流に合う就業規則の整備。

今後増加が予想される定年退職者の継続雇用に伴う無期転換ルール対策として、「第2種計画認定申請書」の作成・提出を推奨。

現在65歳の定年制を再検討し、定年の延長・継続雇用の雇用延長等やる気と能力のある高齢者の処遇改善を図る。

家族手当に関して、専業主婦の割合の大幅な減少により時流に合わなくなってきた配偶者に対する手当から子供に対する積極的な支援へ変更。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ・若者応援宣言企業の登録、仕事と生活の調和推進計画届の県への提出はいずれも済。
- ・目標管理制度、人事評価制度、それらと結びつく、見える化した賃金制度は、既存の制度の従業員に大きく影響するため、丁寧に進める方向。まずは日常の作業の職務分析から始める。
- ・マイナンバー制度、様々なセクハラを会社として禁止する規定、改正育児・介護休業等の規定他、を盛り込んだ就業規則を作成し監督署に提出。
- ・定年制の改定は現場の実態を総合的に勘案する必要があるため今後の検討事項。
- ・がん検診を定期健康診断に追加する。
- ・定年退職者の再雇用が多く予想されるため、「第2種計画認定申請書」を作成中。早々に労働局に申請予定。
- ・現在家族手当はないので参考とする。

(2) 助成金活用状況

・65歳超雇用推進助成金

定年齢の65歳超への変更を検討中、これまでの状況、今後予測される高齢者の状況を総合的に勘案するため、多少時間が必要。変更後、速やかに請求する予定。

・がん検診受診環境整備奨励金

毎年の検診にがん検診を追加することを決定。計画書を県に提出。

・ストレスチェック助成金

ストレスチェックを行う医師が産業医であるか確認中。

・人事評価改善等助成金

人事評価制度を整備し、計画できる段階に入れば、認定申請を出す予定。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

新しい人事評価制度、賃金制度は若者が納得し意欲的にその職業生活を送るためには必要であるが、ベテラン従業員の納得と理解も必要である。そのため、新制度の施行の前にはきめ細やかな説明と配慮があつて然るべきで、そのための期間が必要となるのは仕方がないところ。今回、改正育児・介護休業等の規定を整備したが、それを運用し施行するためには、まずは従業員にわかりやすく周知し、そしてスムーズな事務手続きのための確認もまた求められる。

また、仕事を知っているベテラン高齢者がその能力を発揮し、上手く後輩に技術を伝承していくためにも、高齢者の多様な就業形態の整備も必要となっていくとおもわれる。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

雇用管理の改善は若返りをしなければならない建設業にとって避けてはならないことだと思っております。

今回の事業で社労士の先生のご指導を頂きながら労務関係について改めて考え、今の時代にマッチした就業規則に見直す良い機会になりました。

雇用管理は人材確保のために欠かすことのできない社内整備の一つです。今後は、ベテラン、若手従業員そして経営陣が共に勉強し合い向上心を持って、スキルアップし会社全体的なベースアップを目標に努力していきたいと強く感じました。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

最初に専務にお会いした時から、とても真摯に向き合っていて頂いて大変ありがたかった。とても暖かい事業所で、従業員を思いやる姿勢が素晴らしかった。非行少年の更生の事業にいち早く参加し、実際に受け入れを行うなど、社会に貢献しようとする思いがとてもある企業だと感じた。私自身もこのような会社なら人生を託しても良いとさえ思った。

ただ、今般の社会情勢の中、若者の募集が少なく、また、従業員の高齢化による世代交代の必要性はそこまできているので、雇用環境の整備は早期に取り掛かからなくてはいけない。若者が安心して、充実した職業生活を定年まで送れるよう、積極的なキャリアアップの支援を続け、さらに、頑張った分が給与に反映される人事評価制度・賃金制度を是非構築して欲しい。

今の若者の就業の意識の変化に着目すると、就職する会社で重要視する項目第1位は「労働環境」である。そして、「仕事内容」、「休日・休暇」と続く、生活の糧である「賃金」は第4位で、何をさておいても、自分が働きやすい環境を求めているというわけである。つまり、自分がそこでいかに自分の成長が図れるか、またいかに充実した自分の時間が取れるかが企業選びの重要なポイントになってきている。そのような若者の傾向が良いか悪いかはさておき、時勢に目を向け時代にマッチした企業が今後も成長していくと思われる。

そういった意味で人事・労務関係の最新情報に対し大いに興味を持ち、柔軟な思考を持ってもらえる専務なら、スムーズな世代交代が果たされていくと思う。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

目標管理制度の採用による適正な評価で若者が自ら意欲的に仕事に向き合うことになる。そしてスキルがアップされ、それが労働生産性の向上につながる。延いては事業所全体での時短となる。収入が変わらなければ実質的賃金アップになる。時短が進むことにより育児介護休業や有給休暇も取りやすくなり、仕事と家庭の両立が可能となる。

事例12 倉田建材 有限会社

所在地：常総市

業 種：土木建築業

設立年：1976年

従業員数：12人（うち常用労働者数12人）

常用労働者の平均勤続年数：11.0年

常用労働者の平均年齢：50.0歳

1. 既に企業が取り組んでいる雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・月給制（管理職） 日給制（作業員）
 - ・定年60歳（65歳まで再雇用有り）
 - ・運転手当（重機の等級 9等級により格差を設ける）
 - ・退職金制度有り
- (2) 研修体系制度関係
 - ・適宜必要に応じてOJTによる研修
 - ・土木建築関係の資格等の取得費用は会社負担
 - ・研修（内外部とも）出勤扱い
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・定期健康診断（年1回）
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・残業はほとんどなし
 - ・有給休暇は請求しやすい環境
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・毎年、一定の時期に社長と専務で各労働者を評価査定
 - ・朝のミーティングで安全と仕事に対する意識付け
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・社員旅行の制度あり
- (7) その他
 - ・茨城女性活躍推進会議会員登録

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識

世代交代を控え、若い人を採用したい。そのため、就業規則等を時流に合ったものに整備し、若者に魅力ある職場の構築を図る。ベテラン高齢者の活躍を必要としているため定年等の制度を整備。若い人には給料を上げるために意欲的な働きを希望したいところ。
- (2) 従業員の意識

個々の裁量で比較的自由に仕事をさせていただき、雰囲気はとてもよいです。気持ちに余裕を持たせていただいています。そのことに関して、気を使っている気さえします。ただ、もう少し、話がしたい、コミュニケーションをとればさらに良い職場環境になると思います。キャリアアップにはとてもよく協力してくれます。65歳までは雇用してほしいです。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・若い人の採用が難しい。
- ・従業員の高齢化対応
- ・意欲的に働く意識
- ・就業規則の整備（現状の法令に沿った内容にする）

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・H29年10月改正育児介護休業法に沿った育児・介護休業等に関する規定の整備
- ・ストレスチェックテストの導入
- ・定年制の改正
- ・目標管理制度・PDCAサイクル手法の提案
- ・新しい人事評価・賃金制度の提案
- ・マイナンバー制度の整備
- ・若者応援宣言企業登録
- ・仕事と生活の調和推進計画の届出
- ・継続雇用の高齢者に関する申請書「第2種計画・認定申請書」の案内
- ・定期健康診断の項目にがん検診の検査項目の追加

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

まず、就業規則の整備につて育児・介護休業等に関する規定を整理することは現在の潮流から必須である。ただ、規定しただけでは絵に描いた餅になってしまうので、具体的な運用方法、手続き等を謳い、何より従業員に広報することが大事であることを念頭に置いた。ストレスチェックは現在50人以上の企業が義務化されているもので、義務化はされていないが、これもまた潮流であるとして、実施を促した。定年制に関しては高年齢雇用安定法第8条または9条に関して不備あるとして改善を促す。

目標管理制度、PDCAサイクル手法、新しい人事評価・賃金制度に関しては、若者が納得して意欲的に働いてもらうためには、評価制度の見える化や、それを賃金に上手く紐付けられている賃金制度は欠かせないものとして、概要を紹介した。また、マイナンバー制度を規定することは労使双方にとって必要かつ重要なことである。

若者応援宣言企業の登録、仕事と生活の調和推進計画の届出は、若者やその他に会社をアピールするためにはインターネットを通じた閲覧が効率的であるとして提案。継続雇用のベテラン高齢者の増加が予想され、その際に起こりえる継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールに対応するため「第2種計画認定申請書」を案内した。2人に1人の割合で発生するがんを早期に発見するため、がん検診の追加は福利厚生面でアピールできるのではないかと提案した。

(3) 特記事項（支援の際に障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

社員の意識の中に現状で満足し、向上心の見受けられない状況が散見される。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

目標管理制度、PDCAサイクル手法の導入には、先ずは従業員の意識をセミナー等で変えていく必要がある一方、新たな人事評価制度の構築も職務分析に始まり着眼点の整備、また評価者の適正な研修等でかなりの労力が必要となる。また、評価制度を賃金制度に結びつけるには労働者層によっては不利益の発生が予想されるため慎重に導入していく必要がある。少しずつ長いスパンで検討していかななくてはならない。今回はその足掛かりになったと思う。

新たな育児・介護休業等に関する規定の整備についてはその運用の準備は出来たと思う。

若者応援宣言企業の登録はハローワークでの求人の申し込みの際になされ、仕事と生活の調和推進計画の届出の提出は迫ってなされる予定。改正された就業規則の監督署提出も近日中に行われる予定。

「第2種計画認定申請書」は改正就業規則作成提出後、時期をみて申請する。

(2) 助成金活用状況

- ・65歳超雇用推進助成金は定年制の部分で若干の改正が必要であるため、改正就業規則作成提出後、1年後に改めて定年制を見直し、条件が合えば申請予定。60～65歳の雇用保険被保険者1人以上の確認もそのとき。
- ・ストレスチェック助成金は、産業医が行うのか確認中。
- ・がん検診受信環境整備奨励金に関しては大腸がん検診の追加を予定しており、計画書を作成し県に提出の予定。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

現状をより良くするために、出来るだけ頻繁に会社と従業員が互いに話し合い、相互に理解しあうことが大切だと思われる。目標を見据え、段階を踏み、焦らずに、会社の将来、従業員の将来にとって互いに良いと思われる人事評価制度・賃金制度をじっくりと構築していくことが大事。また、改正した就業規則を従業員にしっかりと周知して欲しい。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

会社としても、経営者としても些細な疑問にもたくさんの資料等準備していただき、様々な提案と、身になるアドバイスをいただきました。

主に就業規則の見直し、若者の就業・育成、高齢者継続雇用時の助成制度、従業員の意識改革、働き方改革の為の手法、各ハラスメントへの対策等様々な問題に対して、様々な角度からご回答非常に為になりました。

今後の参考とさせていただき、社会的にも、従業員にとってもより良い企業となっていけるよう努力していきたいと思えます。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

訪問初日から専務が真摯に向き合って頂き、提案をさせて頂く一方、専務の経験を通した色々なお話もお聞きすることも出来た。気さくで知識も豊富で話やすく親しみやすい専務はとても人を惹きつける方だと思った。今後、若年労働力の採用、育成、定着、そして世代交代は多くの企業の課題となる。より良い人材を確保するには、頑張った分がきちんと評価され、それが賃金に結びつくような制度の構築は欠かせないと思う。また、高齢者・女性・育児する者・介護する者・療養中の者が安心して就業を継続できる制度の充実。パワハラ・セクハラ等許さない会社の明確な方針。そのようなものを通して作られる社風。労働者がその能力を十分に発揮出来る職場環境を整備できる会社が結局のところ生き残っていけるのではないかなと思う。

いきなりは無理だが見える化した人事評価制度とそれに繋がる賃金制度、さらに多様な働き方を選べる柔軟な雇用制度、このような制度等を通して、従業員が納得した質の高い労働力が生まれ、顧客の満足につながり、結果として企業の収益増につながる。企業の収益が上がれば、従業員に還元でき、従業員のモチベーションまた上がる。いわゆる正のスパイラルを構築して行って頂きたい。

「経営者は苦しんでも、従業員は笑いながら仕事をして欲しい」専務のこの想いは、会社の将来を見据える上で素晴らしいことだと思う。

事例13 株式会社 高橋芝園土木

所在地：古河市

業 種：総合建設業

設立年：1974年（創業1948年）

従業員数：21人（うち常用労働者数21人）

常用労働者の平均勤続年数：11年

常用労働者の平均年齢：47歳

1. 既に企業が行っている雇用管理制度

- (1) 評価・処遇制度関係
 - ・ 職能資格制度等の評価制度は策定され給与決定に反映している。（評価者は社長・取締役本部長）
 - ・ 給与はほとんどが月給制
 - ・ 各種手当（資格・役付・表彰・通信・借上げ車両・代理人・技術・責任管理・家族・通勤）
 - ・ 定年65歳。70歳まで再雇用あり。
 - ・ 中小企業退職金共済・建設業退職金共済加入。（退職金規程あり）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・ 建設業に関する技能講習、特別教育及び資格取得費用は会社負担
 - ・ 技能講習については総務部にて日程・受講票等管理しており、月初行われる月一度の全社員出席工程会議にて受講漏れなどないよう周知を図っている。
 - ・ 建設労働者確保育成助成金活用
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・ 法定健康診断
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・ 変形労働時間制（1年）を採用。
 - ・ 慶弔休暇制度あり。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ 月一回の全社員参加工程会議
 - ・ 週一回の幹部と監督での工程会議
 - ・ 大規模工事終了後の慰労会兼反省会
 - ・ ISO9001取得
 - ・ ドローンの活用による測量・工程管理の省力化
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・ 慶弔見舞金制度
 - ・ 年一回の社員旅行
 - ・ 月一回全社員参加工程会議にて誕生月社員へのバースデケーキプレゼント

2. 事業主の雇用管理改善を通じた魅力ある職場づくりに対する意識について

- (1) 事業主の意識

ISO9001を取得し、また、年々業績を伸ばしている。工事受注件数の増加に伴い従業員も平成24年度から毎年雇用している。時間外労働は極力減らす努力をしており、従業員の定着率も高い。

一定以上規模の工事には必ずサブの代理人を任命し、熟練代理人の指導の下ノウハウを学んでいる。

(2) 従業員の意識

入社3年後を目途に若い社員であっても複数工事管理を任されている。工程管理・人員調整・資材管理の責任の所在がはっきりしていることもあり、やりがいをもって業務に取り組んでいる。和気あいあいとした雰囲気の中、若手も熟練者も一体となり生き生きと業務に取り組んでいる。技能講習への参加率も高く自主的にスキルアップを図る社風がある。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

平成13年に制定した就業規則を、その後見直ししておらず、改正育児介護休業法等取り入れた就業規則の改定が必要。雇用保険関係助成金の受給実績がなく、今後活用し雇用管理の改善を図りたい。女性技術者の雇用と活用が喫緊の課題となっている。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①H29.10.1改正育児・介護休業法に則った育児・介護休業規程の整備及び、その他現在の法令にあった就業規則への見直し
- ②事業内職業能力開発計画策定
- ③有給休暇の計画付与
- ④再雇用制度の整備（助成金活用：65歳超雇用推進助成金）
- ⑤教育訓練休暇等制度・技能検定合格報奨金制度（助成金活用：人材開発支援助成金）
- ⑥高年齢者雇用推進者選任と有期雇用労働者等に関する特別措置法に則った第二種計画届申請
- ⑦がん検診受診環境整備奨励金制度活用
- ⑧定額残業代の適正な管理と人事考課による諸手当の構成見直し

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ①女性活用と子育て世代の就労環境改善には、改正育児休業法に則った就業規則の変更は必須となっている。
- ②人材育成方針を明確化するため、職務要件の可視化（職業能力体系図作成）し事業内職業能力開発計画を策定届出することとした。
- ③建設業従業員にとって施工に係る種々の技能講習や検定は欠かせないものであり、積極的な受講・受験をバックアップすることが重要である。
- ④技術者の高齢化を受けて定年後再雇用制度を整備し、ベテラン社員の技能を円滑に若手へと継承していく。
- ⑤わが国で死因の第一位となっているがんの早期発見は労働力確保の上でも有効であり、がん検診受診率を上げていくため奨励金を活用したい。
- ⑥これまでのところ、該当する社員はいなかったものの、社会情勢を鑑みるに、介護離職も懸念されるため、改正介護休業法に則った就業規則の変更と社員への周知も大事である。
- ⑦平成25年4月1日に改正労働契約法が施行され、「無期転換ルール」が規定された。施行から5年を迎える平成30年4月以降、多くの有期契約労働者の無期転換申込権発生が見込まれているが、有期雇用特別措置法により、定年後引き続き雇用される有期雇用労働者等については、都道府県労働局長の認定を受けることで、無期転換申込権が発生しないとする特例が設けられているため、12月中に申請をおこなった。

(3) 特記事項（支援の際の障害となった事情・課題。それをどのように解決したか など）

年間カレンダーを活用し有給休暇を計画付与のうえ、総労働時間を減らす提案をしたが、公共工事を中心の業態であるため、自治体の発注担当者との打ち合わせなどが頻繁にあり、実現はなかなか

か困難。アニバーサリー休暇の導入は実現可能と思われる。

5. 導入支援の経過、結果

(1) 提案した雇用管理制度の導入状況

- ①就業規則本則の改定（従業員区分の明確化・マイナンバー制度への対応・特別休暇制度導入・慶弔見舞金制度の整備・マタハラ禁止規定追加）に加え「育児・介護休業規程」の改定を行い、「マイカー通勤規程」・「メンタルヘルス不調者休職・復職規程」を新規策定した。
- ②教育訓練休暇等制度・技能検定合格報奨金制度を実行するため人材開発支援助成金活用
- ③定年後再雇用制度整備に向け65歳超雇用推進助成金を導入
- ④がん検診受診環境整備奨励金の活用
- ⑤「無期転換ルール」において有期雇用高齢者に無期転換申込権が発生しない特例が適用される第二種計画届の申請

(2) 助成金活用状況

- | | |
|--|--------|
| ・「人材開発支援助成金
（制度導入関連：教育訓練休暇等制度・技能検定合格報奨金制度）」 | 計画書提出済 |
| ・「キャリアアップ助成金（正社員化コース）」 | 計画書提出済 |
| ・「65歳超雇用推進助成金」 | 支給申請 |
| ・「がん検診受診環境整備奨励金」 | 計画書提出済 |

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

現在行っている人事評価制度（自社にて作成）と業務実態との間で多少のずれが生じており、改善が必要となっている。また、どうしても時間外労働が発生してしまい、固定残業代導入が課題となっている。今後諸手当含めた給与構成を見直さざるを得ない。また、社員の健康管理とモチベーション維持のため、週休二日および有給休暇の取得率アップを目指しているが、受注工事の増加と慢性的な労働力不足のため、実効性ある取り組みを見つけられずにいる。また、技術力を身に付け代理人として成長したい若手社員は残業もいとわず自己研鑽したい風潮もある。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

経営陣として、ここ10年位の基本的な考え方に大型工事の受注に専念し、原価管理を徹底しながら適切な営業利益を確保し、従業員の賃金水準を上げる事を最大の目標にする、と云ったものが在りました。しかし、その結果、企業業績は順調に推移して参りましたが、就業規則の見直し等を始め労務管理全般に於いて、その対応が後手になっていました。

今回のご指導を受けて、就業規則の改定ができた事、また今までよく理解していなかった、人材開発に関する助成金制度等について、様々なご指導を頂き良かったと思います。

今後はそれ等を積極的に導入・展開し、福利厚生にも行き届いた風格のある企業を目指して参ります。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

売り上げも順調に推移し、スキルアップに前向きな社員の育成にも成功しており、何の問題もないように見えるが、労務管理についてはどうしても後回しになってしまっていると経営陣が感じている。就業規則の改正も長く行われておらず、随所に不備が見られた。会社の実情にあった就業規則の整備については、代表者も後継者もよく理解して協力的に改正に取り組んでいただいた。

建設労働者確保育成助成金以外の雇用関係助成金は受給実績がなく、「面倒なもの」との印象をお持ちだったが、労務管理の整備の動機づけともなることから、積極的な活用に踏み出すことができた。自社独自で作成した人事評価制度は詳細にわたって評価項目を網羅していて社員の満足度も高い。

ただ、今後部門責任者を置き、それぞれの部下の評価をさせることも必要となってくるかもしれない。現在経営陣だけが評価をしており、今後受注工事の伸びとともに評価や査定負担が増大する恐れがある。時間外割増賃金の算定に多少難があり、固定残業代導入を検討し、手当の見直しを行っている。

9. その他、他の事業主が雇用管理上の課題に取り組む上で参考となると考えられる事項

人事評価制度を自社自力で作り上げており、評価項目も詳細にわたっている。専門家に依頼して制度構築をすることもよいが、経営陣が努力して一通り作ってみることは自社の業務見直しにとっても役立つものと思われる。この姿勢がここ5年で営業利益27%増と業績の大幅な伸びにつながったものと確信する。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

工事現場風景



啓発実践推進委員会 委員

(50音順・敬称略)

委員長	小林 伸行	(一社)茨城県建設業協会副会長(人材開発委員会担当)
委員	小室 一也	茨城県商工労働観光部労働政策課課長補佐(総括)
委員	高橋 修一	(一社)茨城県建設業協会人材開発委員会委員長
委員	安 正弘	茨城県土木部検査指導課課長補佐
委員	山崎 和男	社会保険労務士法人人事サポート所長

オブザーバー	海老澤知子	茨城労働局職業安定部職業対策課課長補佐
オブザーバー	大貫 斉	茨城労働局職業安定部職業安定課地方職業安定監察官

表紙・裏表紙の写真

(一社)茨城県建設業協会が、県内の小学校3年生から中学2年生を対象に募集した「平成29年度 児童・生徒たちの見た建設工事風景」図画作品コンクールにおいて、最優秀賞に輝いた作品を掲載しました。

表表紙	うえから	小学生の部	最優秀賞	取手市立白山小学校	3年	飯田 隼丞さん
		中学生の部	最優秀賞	大洗町立第一中学校	1年	斉田 葵さん
裏表紙	うえから	小学生の部	最優秀賞	筑西私立大田小学校	6年	市村 悠人さん
	下段の左	同	同	筑西市立村田小学校	5年	藤村香里奈さん
	下段の右	同	同	取手市立白山小学校	4年	藤井真一郎さん



平成 30 年度茨城労働局委託事業

建設業における人材確保のための
雇用管理改善促進事業
(啓発実践コース)

一般社団法人 茨城県建設業協会