

平成 28 年度茨城労働局委託事業

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〈建設分野〉

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
(一社)茨城県建設協会が実施した 「担い手確保・育成に関するアンケート 調査」の結果(抜粋).....	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 〈建設分野〉」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 高橋建設 株式会社.....	6
事例2 株式会社 内藤工務店.....	10
事例3 A 株式会社.....	14
事例4 株式会社 B.....	17
事例5 株式会社 井坂組.....	20
事例6 海老根建設 株式会社.....	23
事例7 日興建設 株式会社.....	27
事例8 株式会社 松崎土木.....	30
事例9 増川建設 株式会社.....	34
事例10 池田林業 株式会社.....	37
事例11 白田工建 株式会社.....	41
事例12 大近建設 株式会社.....	45
事例13 郡司建設 株式会社.....	48
啓発実践推進委員会委員 一覧	

はじめに

一般社団法人茨城県建設業協会は、建設業許可を有する個人または法人で茨城県内に本店、支店等を有する事業者で組織し、主として建設事業に関する技術研鑽のための調査研究などの事業を行っております。

建設業は、経済活動の基盤であるインフラの整備、維持管理等の担い手であるとともに、災害発生時における緊急対応・復旧復興活動等により、地域の安全・安心を守る重要な使命を担っている産業です。

近年、大規模な地震、度重なる台風の襲来、火山噴火等の大規模災害が相次ぎ、一昨年には本県においても豪雨により鬼怒川堤防決壊という甚大な被害が発生するなど、地域の防災・危機管理体制の強化と社会資本整備の重要性が更に高まっております。

しかしながら、建設業を取り巻く環境は、公共事業費の長期にわたる削減に伴う経営状況の悪化や技能労働者の高齢化など、多くの問題を抱えております。

特に、人材確保育成対策は、次世代への技術継承と併せて、大きな課題となっております。

本協会としても、これらの課題に対応するため、内部に新たな委員会として「人材開発委員会」を組織し、人材確保育成対策に鋭意取り組んでいるところです。

このような中、平成28年度において、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」を受託し、人材確保育成対策の一環と位置付け、本委託事業を推進してまいりました。

この委託事業を通じた各事業所の雇用管理改善の取り組みが、広く建設事業所に普及・浸透し、従業員が「働きがい・働きやすさ」を実感でき、かつ、「定着率の向上」が図られることにより、経営を安定させ、更なる業績の発展に繋がることを願いつつ、本書を作成いたしました。

茨城県内建設業全体の雇用管理改善への手がかかりとしていただければ幸甚です。

平成29年3月

一般社団法人 茨城県建設業協会
会長 岡部 英男

「担い手確保・育成に関するアンケート調査」の結果（抜粋）

（一社）茨城県建設業協会では、本受託事業の執行と並行して、独自に、県内建設業の雇用環境や若年技術者・技能者の確保の現状を把握するため、「担い手確保・育成に関するアンケート調査」を実施しました。

建設事業所における、従業員の入職や定着に向けた取り組みの一端が読み取れると思いますので、アンケート調査の一部を抜粋して紹介します。



1 調査方法及び調査数

(1) 調査目的

建設事業所の雇用改善及び入植者の確保・定着促進のための基礎参考資料

(2) 調査方法

アンケート調査表による聞き取り調査

(3) 調査数及び回収数

調査数 150事業所 回収数 133社（88.7%）

(4) 調査期間 平成28年9月1日～平成28年9月30日

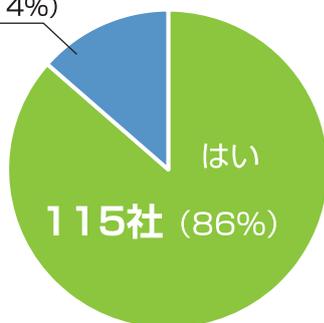
2 調査の結果

A 入職に向けた取り組み

Q1 過去5年以内の入職者はいますか。

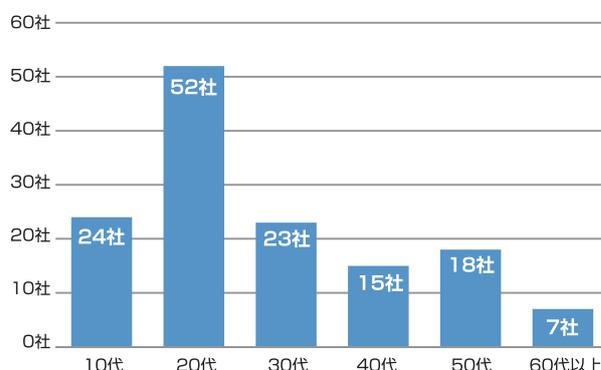
過去5年以内に入職された方はいますか

いいえ18社（14%）



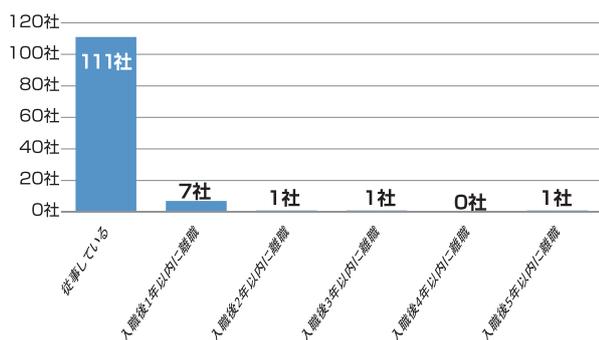
Q2 入職された方の年齢は（複数回答）。

10代	20代	30代	40代	50代	60代以上
24社	52社	23社	15社	18社	7社



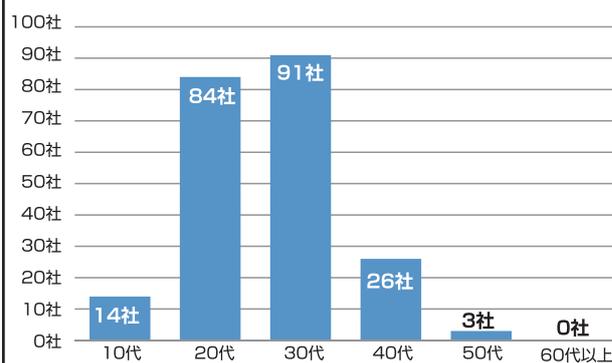
Q3 Q2で入職された方は現在も従事していますか。

従事している	入職後1年以内に離職	入職後2年以内に離職	入職後3年以内に離職	入職後4年以内に離職	入職後5年以内に離職
111社	7社	1社	1社	0社	1社



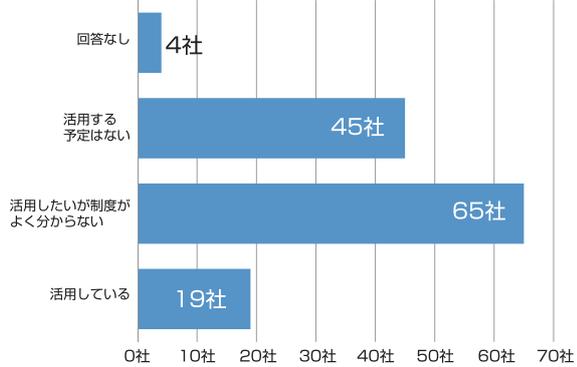
Q4 貴社が求める人材の年齢層は（複数回答）。

10代	20代	30代	40代	50代	60代以上
14社	84社	91社	26社	3社	0社



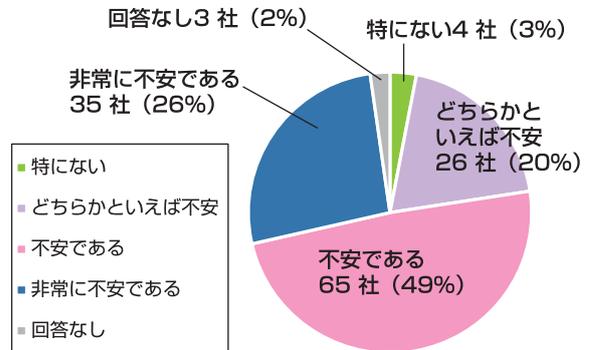
Q5 入職促進に関する助成金を活用していますか。

活用している	活用したいが制度がよく分からない	活用する予定はない	回答なし
19社	65社	45社	4社



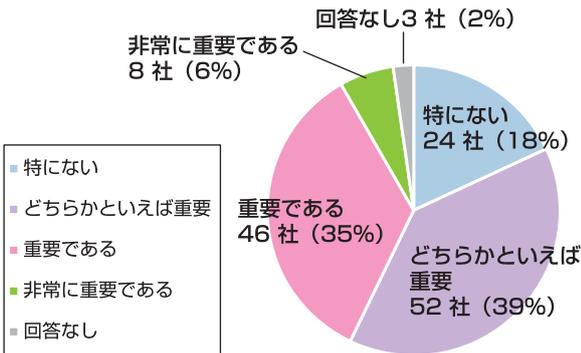
Q6 建設業界における担い手不足についてどのように思いますか。

特にない	どちらかといえば不安	不安である	非常に不安である	回答なし
4社	26社	65社	35社	3社



Q7 建設業界における女性の活躍についてどのように思いますか。

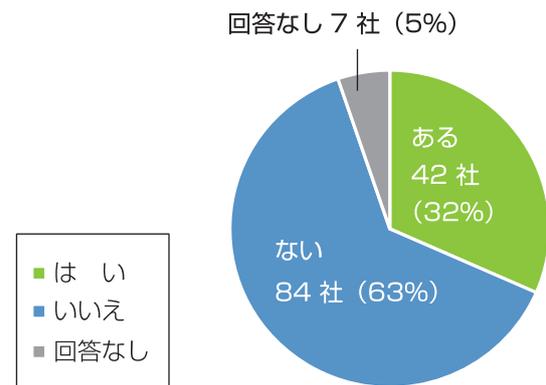
特にない	どちらかといえば重要	重要である	非常に重要である	回答なし
24社	52社	46社	8社	3社



B 定着に向けた取り組み

Q1 従業員のスキルアップ制度（研修制度、資格取得支援等）はありますか。

貴社でスキルアップ制度はありますか



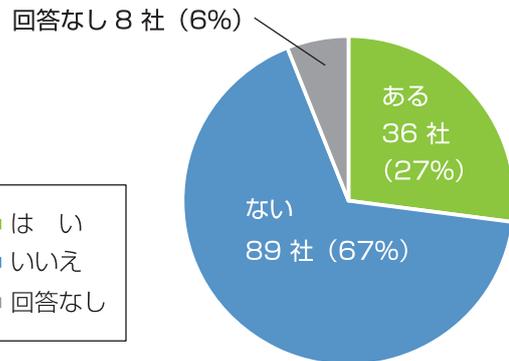
Q2 スキルアップ等に関する助成金を活用していますか。

活用している	活用したいが制度がよく分からない	活用する予定はない	回答なし
34社	59社	32社	8社



Q3 女性の働ける職場づくり環境整備（トイレ、更衣室等）の対応をしていますか。

はい	いいえ	回答なし
36社	89社	8社



以上、参考までにご紹介します。なお、アンケート調査の全体は、
（一社）茨城県建設業協会のホームページをご覧ください。

「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〈建設分野〉」 の事業内容

国土交通省の試算によると、平成27年度における建設業に従事する技能労働者の年齢別構成割合は、全国ベースで、55歳以上が約35%で29歳以下の若年者割合は約10%となっており、他産業に比べて高齢化が進んでいるとしております。

近年、入職者は増加傾向にあるものの、このままの年齢構成が継続すると高齢化等による退職により、近い将来に多くの建設技能労働者の減少が見込まれております。

(一社)茨城県建設業協会が平成28年度に実施した「担い手確保・育成に関するアンケート調査」においても、「担い手不足」に不安を感じている事業所の割合は約95%となっており、建設業界における人材確保と職場定着促進の両立は、次世代への技術継承と併せて大きな課題となっております。

このため、本協会では、県内建設事業所の雇用環境の充実改善がその第1歩と考え、茨城労働局から本事業を受託し、雇用管理の面から人材確保を考える啓発セミナーの開催や、個別事業所の雇用管理改善を手助けする事業等に取り組みました。

【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。



「啓発セミナー」水戸会場の状況



「啓発セミナー」土浦会場の状況

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 雇用管理改善「啓発セミナー」の開催

主として建設業事業主を対象に、「魅力ある職場の条件」や「従業員の定着促進」などの必要性を紹介する雇用管理改善啓発セミナーを無料で開催し、雇用管理改善の機運醸成を図りました。

3会場で開催 参加者数159名

4 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

5 取り組み事例集の作成

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布することにより、広く周知を図りました。

6 雇用管理改善「実践セミナー」の開催

雇用管理改善取組の事例を、広く建設事業所へ周知を図るため、雇用管理改善「実践セミナー」を無料で開催しました。

水戸市で開催 参加者数 147名



「実践セミナー」の状況



「実践セミナー」の状況

事例 1 高橋建設 株式会社

所在地：行方市

業 種：土木建築業

設立年：1963年（創業1932年）

従業員数：32人（うち常用労働者数30人）

常用労働者の平均勤続年数：19年

常用労働者の平均年齢：48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
 - ・評価査定制度
 - ・職種に基づいた基本給テーブル
 - ・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
 - ・遂行能力等級に基づいた職務手当
 - ・定年65歳。さらに嘱託として再雇用可。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（建設労働者確保助成金による補助も利用している）
 - ・月1社員会議
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定健康診断
 - ・AED研修
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・1年単位の变形労働時間制を採用
 - ・特別休暇（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、管理システムの明確化、社員の意識のレベルアップ、業務改善等
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・2年に1回の社員旅行など
- (7) その他
 - ・地域ボランティア活動などにも積極的に参加

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

離職率は低く、長く勤務してくれており技術力も優れている。若年層の社員が少ないので、今後若年層の人員確保とその教育が重要と考えている。また高年齢層の活躍、技術力の伝承も重要と考える。
- (2) 従業員の意識

意思疎通が図りやすく、働きやすい職場。長期休暇も取得しやすいが、現場によっては引渡し納期の切迫や天候による遅延に伴う残業増になる場合がある。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・若年層の人材確保と定着及び教育訓練
- ・就業規則が古くなっているので現状の法令に則った内容で整備したい。
- ・女性の少ない業界でのこれからの女性の活用など。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①ワーク・ライフ・バランス推進制度として茨城県「仕事と生活の調和推進計画届書」の届出
- ②H29.1.1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と現状に合った就業規則への見直し
- ③ストレスチェック制度
- ④研修制度・事業内職業能力開発計画策定・認定実習併用職業訓練
- ⑤定年引上げ（助成金活用）

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

現在定着率もよく、社内の風通しもよく安定している状態の中で、新しい制度を導入することでかえって反感をかったり、事務負担等が増えたりしないように配慮が必要であること。

(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）

取り組んでみたいことに見合うような助成金はあるものの、時間がかかること、事務負担が増えることなどの問題があり、事業期間内での助成金活用にまでは至らなかった。

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ワーク・ライフ・バランス推進制度として茨城県「仕事と生活の調和推進計画届書」の届出をし、社内で共有し推進中
- ②改正育児・介護休業法に対応した「育児・介護休業規程」改定及び「様式集」、「協定書書式」の整備、マイナンバー法に対応した「特定個人情報取扱規程」及び「基本方針」の作成、就業規則の見直し（入社時提出書類等の追加、年次有給休暇日数表を明確に表記、時間単位年休取得を追加、セクハラ・パワハラ・育児休業等を理由とするハラスメントの禁止を追加、懲戒解雇事由を追加）、賃金規程の見直し（役職名を現状にあった名称に変更、手当等も現状に合っているか再確認し、支給事由を明確にした）
- ③ストレスチェック制度として、今後希望者があれば、ストレスチェックを行うよう検討中
- ④研修制度として、各種助成金も活用しながら、主に新人層向けのキャリア計画を検討中
- ⑤現在の定年は65歳であるが、高齢化、高齢者の活用、人材不足問題などを考慮し、定年引上げを検討中

(2) 助成金活用状況

- ・「50人未満事業場対象ストレスチェック助成金」（独立行政法人労働者健康安全機構）…ストレスチェック受検希望者がある場合、補助金も活用しながら検討
- ・「65歳超雇用推進助成金」…高齢者の活用、人材不足問題などを考慮し、助成金も活用しながら定年引上げを検討中
- ・「キャリア形成促進助成金（認定実習併用職業訓練コース）」…中長期的な職業訓練計画を企てた

うえで今後検討

- (3) 特記事項（支援の際の支障となった事情など）
特に無し。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

社員の高齢化が進む中であって、今後ますます会社が発展していくためには長期的展望での若年者の雇用と人材育成が重要となります。その指導する立場の社員への教育も必要となってまいります。業務量も多い中、研修教育等への時間と費用負担が発生しますので、長期計画・中期計画で社内人材育成計画を策定し、助成金なども上手に活用しながら、社員一人ひとりがこれまで以上に技術力・職業能力を高められるようにしていくことが重要課題となります。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

助成金については、何かを新しく始めたり、何かを大きく変えたりという場合でないと受けられないことが多く、なかなか取り組めない。建設労働者確保助成金は以前から活用しており、資格取得等のために助かっている。

今回の事業で、労務関係について改めて見直す良い機会となり、また就業規則を見直すことで細かい部分も考える良い機会となった。社員も入社当時は少し就業規則に触れるが、働きだすとお互いルールを守らなくなってしまう部分も出てしまうので、全員が改めて働くにあたっての労働条件、服務規律等を理解する良い機会となった。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

企業理念、経営ビジョンが社員へも浸透しており、風通しのよい明るい社風の印象で、ISO9001も取得されていることから、業務の標準化、文書化も進んでおり顧客要求事項及び法令・規制要求事項を満たしておりよく整備されています。

賃金制度も文書的には整備されており充実されていますが、それが十分社員に理解され運用されているかは社員個々により考えは異なるかもしれません。頑張った分、貢献した分、能力は認められ給与にも反映されているようですが、社員の意見も取り入れ、さらにモチベーションも上がり、そして会社の利益もさらに上がる評価制度、方法を検討していく可能性がまだまだあると思います。また、時代に合わせた働き方、給与の考え方にも柔軟に対応していくために、定期的に見直し改定が必要になってきますが、その柔軟性と軸がしっかりされていることから、安定的に成長できる会社であると感じました。

業界的にも女性が少ないですが、それに関しては偏見のない考えがうかがえ、今後時代に合わせ、現場関係の業務にも上手に女性も活用されていくことが期待できるのではないのかと思いました。女性社員が少ないこともあって、育児休業関係、ワーク・ライフ・バランス関係はあまり力を入れた取り組みがなかったようですが、今後は育児より、介護が重大な問題になってまいります。社員の平均年齢も高めであることから、親の介護で休業せざるをえない社員等も増えてくるかもしれません。今回は、ちょうど29年1月の育児・介護休業法の改正時期でもありましたので、育児・介護休業規程の改正と併せ、就業規則の内容も現行法令に合ったものへ見直し変更の支援をさせていただきました。ワーク・ライフ・バランス関連に関しても、育児介護支援、働き方の見直し等、まずはできることから考えていただき、推進計画も県へ提出し、取り組みを始めました。元々当たりまえに出来ている部分もありますが、改めて掲示し公表することで、社員も仕事と生活の相乗効果により、能力と生産性が向上し満足度もアップして会社の成長発展につながることを期待できます。ワーク・ライフ・バランスは、ゆっくり働けるとかのんびり楽な働き方という意味ではなく、仕事

も生活も人生全体を充実させる互いのシナジーが重要であるので、社員の意識改革も重要です。これまで通り意思疎通のしっかりできた会社であれば、さらなる相乗効果で益々発展されていくことと思います。

最後に、若年層の人材確保と育成がやはり今後一番重要な課題と思います。今回は取り組みにまでは至れませんでした。中長期的に人材育成計画を立て、その中でキャリアアップ、キャリア形成関連の助成金も上手に活用されながら有能な人材を育成し、社員各々が能力を十分発揮でき働く喜びを感じ、社会に貢献できる人材の揃った会社の模範となれますことを期待しております。

9. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

『 人の役に立ち 人に喜ばれる 人 ・ 仕事 ・ 会社 』

高橋建設株式会社

経営理念 『進化する快適環境の創造』

私たちの会社は、進化する人間社会に適合し、そして地球のすべての生物が安心安全で快適な生活空間を享受できる、——その生活環境空間をつくりだしていくことを経営の基本と考える。

人間社会は常に進化している。

私たちが生活している空間も進化しなければならない。

進化する生活空間をつくりだすためには、人間が新しい技術を常に身につけてなければならない。

新しい技術を身につけるとは、学び続けるということである。

学び続けることにより人間が磨かれ、その人たちが進化する

快適な環境を提供できるのである。

進化する快適環境をつくりだす精神をもってわが社の経営理念とする。

経営ビジョン 『世界一の笑顔でつくる地域NO1品質』

私たちは常に世界一の笑顔を目指します。

その笑顔で、大きな声で挨拶をし、わくわく うきうきした元気な社風をつくり、その社風でお客様の幸せをつくりだします。お客様に喜ばれ、役に立つ、地域No1の品質を提供できる会社こそ、私たち高橋建設株式会社の理想です。

使命と目的

我々高橋建設株式会社は、土木を中心とした建設関連事業を生業とします。

日々人間は成長しており、それに伴い文明は進化します。

文明が進化していくためには、常に世の中は土木事業を求めます。

我々高橋建設株式会社の存在意義や存在理由は、仕事を通じて技術を磨き、人間を磨き続けることにより、多くの知識を知恵に昇華させ、新しい文明を築く安心・安全な快適生活空間をつくりだすことです。

人にやさしい生活環境を創造し、循環型社会に貢献することを使命・目的とします。

事例2 株式会社 内藤工務店

所在地：小美玉市

業種：土木建築業

設立年：1981年（創業1932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：40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
 - ・給与は月給制
 - ・基本給テーブル
 - ・評価による定期昇給
 - ・役職手当、資格手当、家族手当、住宅手当
 - ・定年60歳。65歳まで再雇用あり。
- (2) 研修体系制度関係
 - ・OJT及びOFF-JT制度
 - ・資格・免許の受験費用（全額会社負担）
 - ・資格・免許取得のための学校・セミナー・講習会の参加費用（個人負担分の半額補助）
 - ・マナー研修や、発注者主催研修等への参加
- (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年単位の变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
 - ・高年齢者の積極的活用
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・社員旅行
 - ・各種イベント
- (7) その他
 - ・「子育て応援宣言」（茨城県保健福祉部）登録
 - ・「いばらき女性活躍推進会議」会員登録

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

長年勤務していただいている高年齢の社員が元気で頑張ってくれおり、その技能に支えられていることに感謝している。建設業全体の問題として、若手の人材不足があるが、当社も同じ状況にある。新卒者等の若年層も少しずつ採用できているが、中間層の人材も不足しており、かなりの年齢

差があるためOJTによる教育が難しい面もある。社員全体のスキルアップのための教育訓練に力を入れていきたい。また、就業規則、労働条件通知書等の労務書類、労務管理が法令に則っているのかなど改めて見直したい。

(2) 従業員の意識

給与は月給制で、安定しており安心して働くことができる。社内イベント等もありアットホームで意思疎通がしやすく働きやすい職場である。残業や休日出勤も少なく、生活とのバランスもとりやすい。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・若年層の人材確保と定着及び教育訓練、スキルアップ
- ・就業規則や各種規程、労務書式等が現状の法令に則った内容か確認し見直したい。
- ・健康づくり制度関係

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①健康管理制度（禁煙認証制度）
- ②H29.1.1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と現状に合った就業規則、各種規程、書式等の整備
- ③ストレスチェック制度
- ④研修制度、職業訓練、キャリア形成促進制度
- ⑤定年引上げ（助成金活用）

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

若年層の教育及びこれから採用される新入社員への労働条件等明確にするためにも、就業規則、規程を整備する必要があること。ただし、現在の定着率もよく、社内の風通しもよく安定している状態の中で、新しい制度等を導入することが、かえって反感をかったり、事務負担等が増えたりしないように配慮が必要であること。

(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）

取り組んでみたいことに見合うような助成金はあるものの、時間がかかること、事務負担が増えることなどの問題があり、事業期間内での助成金活用にまでは至らなかった。

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健康づくり制度・・・分煙
- ②改正育児・介護休業法に対応した「育児・介護休業規程」改定及び「様式集」、「協定書書式」の整備、マイナンバー法に対応した「特定個人情報取扱規程」及び「基本方針」の作成、就業規則の見直し（入社時提出書類等の追加、試用期間の変更、各種休暇の追加、年次有給休暇日数表を明確に表記、時間単位年休取得を追加、年次有給休暇の計画的付与を追加、遵守事項を追加、セクハラ・パワハラ・育児休業等を理由とするハラスメントの禁止を追加、損害賠償を追加、退職を追加、懲戒解雇事由を追加、安全衛生・災害補償を追加、表彰を追加等）、賃金規程の見直し（昇給日の変更、賞与の査定期間及び支給日の明確化、退職金支給要件を明確化等）
- ③ストレスチェック制度として今後希望者があれば、ストレスチェックを行うよう検討中
- ④研修制度として、各種助成金も活用しながら、社員のスキルアップのための研修制度を検討中
- ⑤現状は60歳定年後、65歳までの再雇用であり、実際は法定を上回り65歳を超えて雇用している者

もいるので、制度・規程として65歳を超えた定年や再雇用の上限年齢も視野に検討中

(2) 助成金活用状況

- ・「キャリア形成促進助成金」…中長期的なキャリア計画を立てたうえで、助成金活用も今後検討していく。
- ・「50人未満事業場対象ストレスチェック助成金」（独立行政法人労働者健康安全機構）…受検希望者がいる場合は、助成金も検討しながら制度導入を検討していく。
- ・「65歳超雇用推進助成金」…制度・規程として65歳超えの定年や再雇用の上限年齢も視野に検討中

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

社員の高齢化が進む中であって、今後ますます会社が発展していくためには、長期的展望での若年者の雇用と人材育成が重要となります。その指導する立場の社員への教育も必要となってまいります。業務量も多い中、研修教育等への時間と費用負担が発生しますので、長期計画・中期計画で社内人材育成計画を策定し、助成金なども上手に活用しながら、社員一人ひとりがこれまで以上に技術力・職業能力を高められるようにしていくことが重要課題となります。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

健康管理について、特に喫煙スペースを設けることなく今まで来ましたが、分煙は思いのほかあっさり出来、出来ることから少しずつ改善すること、続けることが大事であると実感しました。

就業規則や労働条件については、現在の法令に則っているのか気になっていた部分であり、今回改めて見直す機会ができ良かったです。今後、人材教育、スキルアップにもっと力を入れ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

高年齢層の熟練社員の技術能力を認め、高年齢の社員も長く健康的に働けるような職場であって、若い人材も同時に育てていきたいという社長の想いが大変よく伝わりました。また、子育て応援宣言や、女性活躍宣言もされており、ワーク・ライフ・バランスにも配慮され、育児、趣味、ボランティア等にも理解を示され、今の時代に合った働きやすい職場を目指しており、これからのさらなる発展の可能性を感じます。業界的には女性が少ないですが、偏見はなく、今後時代に合わせ、現場関係の業務にも上手に女性も活用されていくことが期待できるのではないのかと思いました。

また、今後は育児より、介護が重大な問題になってまいります。年齢の高い社員も多いことから、親の介護で休業せざるをえない社員等も増えてくるかもしれません。今回は、平成29年1月の育児・介護休業法の改正時期でもありましたので、育児・介護休業規程の改正と併せ、就業規則や各種規程の内容も現状法令に合ったものへ見直し変更する支援をさせていただきました。

今回は、特に力を入れたいという若年層への人材育成、教育の取り組みまでには至れませんでした。中長期的に人材育成計画を立て、その中でキャリアアップ、キャリア形成関連の助成金も上手に活用されながら有能な人材を育成し、社員各々が能力を十分発揮でき働く喜びを感じ、社会に貢献できる人材の揃った会社の模範となれますことを期待しております。

『 創業以来 地域と共に 』



株式会社 内藤工務店

これまで培った確かな技術と
豊富な実績で、様々なニーズへ
公共工事品質のサービスを。

弊社では、80年以上に渡り、一般住宅から企業様・官公庁まで数多くの実績をあげてまいりました。
その一部の施工事例をご紹介します。



県道玉里水戸線道路改良舗装工事（小美玉市）



駐車場整備工事（小美玉市）



急傾斜地崩壊対策工事（小美玉市）



小美玉市上合地区公民館新築工事（小美玉市）

事例3 A 株式会社

業種：土木建築業

設立年：1978年

従業員数：48人（うち常用労働者数 46人）

常用労働者の平均勤続年数：20年

常用労働者の平均年齢：45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
 - ・人事評価制度、定期面談あり、定期昇給4月
 - ・給与は月給制または日給制
 - ・職務内容に応じた役職手当
 - ・無事故手当
 - ・表彰・報奨金制度
 - ・定年60歳。65歳まで再雇用あり。
- (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（建設労働者確保助成金による補助も利用している）
 - ・合格するまで何度でも会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定健康診断
 - ・人間ドッグ
- (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
 - ・有給休暇取得率100%
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・毎週月曜朝は、全員参加の工程会により、理念及び業務の共有化、意思疎通が図られている。
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・祝い金制度 ・親康会
- (7) その他
 - ・「子育て応援宣言」（茨城県保健福祉部）登録済み

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

社員は家族同様という創業時からの社長の一貫した温かい理念により、大変アットホームな雰囲気、全社員が相互に協力しあい、工事一つ一つを丁寧に完璧に施工していく中で、発展してきている。社員あってこそこの会社、会社の利益は社員のものであるという想いも社員へ伝わっており、社員もやりがいをもって仕事に取り組んでくれている。離職率も低く、皆長く働いてくれているこ

とに感謝している。

(2) 従業員の意識

毎週、社長も含めた全社員の朝の工程会により、社長の考え思いが伝わり、業務も皆で共有でき仕事をしやすい。休みも確保され残業も少なく、生活とのバランスもとりやすい。努力、結果も評価されやりがいも感じる。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・退職金制度
- ・高齢者の活用と若年層の人材確保
- ・就業規則が古くなっているため現状の法令に則った内容で整備したい。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ①H29.1.1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と現状に合った就業規則への見直し
- ②退職金制度
- ③ストレスチェック制度
- ④定年引上げ（助成金活用）

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

就業規則が古い状態で現行法令に合っていない部分があるので、全体の見直しが必要なことと、昨今の労働問題では想定しえないような事を言うてくる機械的な人物も現れる可能性があるため、服務規律関係や提出書類等も見直しが必要であること。ただし、現在定着率もよく、社内の風通しもよく安定している状態の中で、新しい制度等を導入することが、かえって反感をかったり、事務負担等が増えたりしないように配慮が必要であること。

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・29.1月改正育児・介護休業法に対応した「育児・介護休業規程」改定及び「様式集」、「協定書書式」の整備
 - ・就業規則の見直し及び誓約書等の様式の整備
 - 適用範囲を追加、届出書類に誓約書、個人番号等の追加、身元保証人を追加、試用期間を追加、順守事項に項目追加、ハラスメントの禁止を追加、損害賠償を追加、1年単位の変形労働時間制により週平均所定労働時間40時間以内とすると明記、年次有給休暇表を現行法令に則った日数の表で追加、時間単位取得の追加、母性健康管理の措置を追加、公民権行使の時間・裁判員等のための休暇を追加、休暇請求の手続きを追加、休職・復職等を追加、定年を追加、退職手続を追加、解雇の制限を追加、清算を追加、就業の禁止を追加、懲戒解雇事由に項目追加、個人番号の章を追加等
- ②退職金制度…見直しの方向で検討中
- ③ストレスチェック制度…導入の方向で検討中
- ④定年引上げ…現状は60歳定年後、65歳までの再雇用であり、実際は法定を上回り65歳を超えて雇用しているので、制度・規程として65歳を超えた定年や再雇用の上限年齢も視野に検討中

(2) 助成金活用状況

- ・「65歳超雇用推進助成金」…制度・規程として65歳超えの定年や再雇用の上限年齢も視野に検討中

・「中小企業退職金共済」（1年間1／2の補助制度）・・・今後加入予定で検討中

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

退職金制度が現在、建退共のみであるので、現場監督や事務業務等月給者においては中退共加入や、その他保険等の積み立てを検討する余地があります。退職金についての定めが特に明文化されていないので、有能な人材確保のためにも退職金について見直し退職金規程も整備されることが今後の課題となります。

建設業全体の問題としても平均年齢の高齢化が進んでいることから、定年年齢の引き上げ、健康づくり、若年層への技能伝承についても取り組む余地があります。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

就業規則については、古くなっており、変更しなければならないと思っていたまま時間が過ぎていたので、今回最新の法令に則った内容で一新できるよい機会となりました。今後も、法令や就業規則をより上回る内容の処遇で社員を大切にしていきたいと思います。

退職金については、今後、検討して改善見直していく予定です。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

制度より大事な、目には見えないが「お互い様精神」「思いやり」「こころ」を感じる素晴らしい企業であると感じました。社員も社長を尊敬し社長の愛情を感じていることで成長し続けているのではと納得できました。その社長の想いとともにより社員の勤続年数も長く、離職率も低く、安定しておりますが、昨今の労働問題では、想定しえないような事を言う機械的な人物も現れる可能性もあります。文書化しておいて備えておいたほうが良い部分は整備が必要です。手間はかかっていますが、危機管理にも今後力を入れていく必要があります。

コンプライアンスはもちろん、法令を上回る処遇も多く、働きやすい職場であると感じました。ますますオリジナルの処遇で社員が働き甲斐を感じ、成長していく会社となることが期待できます。退職金制度については、今後も継続して検討していただきたいと思います。

女性社員が4名と少ないこともあって、育児休業関係、ワーク・ライフ・バランス関係はあまり力を入れた取り組みがなかったようですが、今後は育児より、介護が重大な問題になってまいります。

社員の平均年齢も高めであることから、親の介護で休業せざるをえない社員等も増えてくるかもしれません。今回は、平成29年1月の育児・介護休業法の改正時期でもありましたので、育児・介護休業規程の改正と併せ、就業規則の内容も現行法令に合ったものへ見直し変更の支援をさせていただきました。

また、平均年齢も高めなことから、若年層の人材確保と育成が今後重要な課題になります。高年齢者の熟練した技能をいかに継承していけるか、中長期的に人材育成計画を立て、社員各々が能力を十分発揮できる体制を構築し、益々魅力ある企業であり続けますことを期待しております。

事例4 株式会社 B

業 種：建築・土木・舗装・下水道工事の設計施工

設立年：1950年

従業員数：15人（うち常用労働者数 15人）

常用労働者の平均勤続年数：16年

常用労働者の平均年齢：47歳

地域一番の老舗建設業として、創立当初から厚生年金の制度導入を実施するなど従業員の福利厚生制度も充実させてきた。従業員を大切にする社風が評判になり、従業員、協力関連企業、顧客からも喜ばれ、誠実な仕事による信頼の絆が現在も伝承されている。事業主の経営理念は、「従業員のおかげで当社はある。」この一言が従業員を大切にする企業風土の歴史を感じる。

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

就業規則、賃金規程での資格や経験の職能資格制度等の大まかな評価制度は策定されている。

(2) 研修体系制度関係

- ・新入社員研修、安全衛生教育
- ・現場及び打合せ中に作業工程など基本知識、基本技能を取得させ、Off-JTで問題点、課題点の座学を行うようにしている。
- ・建設業に必要な免許証や講習での資格取得に対して、助成金を活用し会社補助も行っている。
- ・自己啓発の講習受講や研修への参加も支援している。

(3) 健康づくり制度関係

事務所へ、血圧測定器を設置して、毎日出社してから現場へ行くまでの時間に各自血圧測定を行い、体調不良を事前に発見するようにしている。



- ・安全衛生法による定期健康診断を、毎年6月に自社敷地へ検診車を依頼して、確実な全社員受診を実施している。半年後の12月前後に補助金を活用し、希望者には人間ドックの受診もさせることにより、年間2回の健康管理を行っている。

(4) 休暇・労働時間制度関係

- ・残業が必要な場合は上司の許可を得るようにしている。

- ・一年単位の変形労働時間制を取り入れ、社内カレンダーを、有給休暇とあわせて計画的な休暇取得ができるようにしている。
 - ・子供の参観日や家族との行事など、積極的な有給休暇取得向上に努めている。取得率は非常に高い。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
役員が従業員の雇用管理改善について真摯に向き合っていることが、従業員の離職率の低さにつながっている。
- (6) 福利厚生制度関係
- ・労災保険、全社員の雇用保険、健康保険、厚生年金保険の加入
 - ・建設業退職金共済制度への加入
 - ・退職一時金制度の導入
 - ・万一、労災事故が発生してしまった場合、従業員、アルバイト、パート、協力会社等の作業員を含めて救済補償が出来るよう法定外労働災害補償制度へ加入
- (7) その他
健康管理と現場での労災事故をなくすために、外出する際に確認できる位置へ「労働災害防止」のポスターを掲示している。



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
創業当時よりの社風として、事業主は従業員その家族を大切にしている。全社員一丸となり職員がお互いの成長を目指すことを意識している。
- (2) 従業員の意識
- ・給与や賞与の支給基準がしっかりとしている。
 - ・資格取得や研修等への参加の援助してくれる。
 - ・有給取得を推奨してくれている。
 - ・雇用管理がしっかりとしているため働き甲斐のある会社だと感じている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

建設業全般の課題でもある若者の求職者が無いため、世代交代とこれまでに培った技術の伝承ができなくなることを危惧している。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

若者が入社したいと感じるような平等で透明性のある人事評価制度

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

従業員は会社の雇用管理に対して満足度も高いため、離職者は少ないが、新卒者や若者の入社が無いので高年齢化している。若者が将来を考えても安心してやりがいも持てる解り易い評価制度を作成することが必要である。

- ・評価制度の目的が、従業員の将来のためであることを理解してくれる。
- ・将来も安心して働ける会社への帰属意識と愛着が生まれる。
- ・大切にされていると仲間や部下を育てる意識になる。
- ・必要な人材が集まってくる。

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

人事評価による雇用管理制度を導入することを決定し、下記シートを作成した。

- ・ヒヤリングシートの作成
- ・育成面談シートの作成
- ・職務遂行のための基準の作成
- ・自己と上司の評価シートの作成

(2) 助成金活用状況

無し

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

課題として、人事評価制度の構築には事業者と従業員の話合いの時間が必要になるため、定期的な話し合いの場を設ける事が重要である。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

- ・企業の継続、技術の伝承、労使間の協調関係すべてにおいて、「もう一步、もう一步前へ」と事業主が先頭になって立ち向かっていかなければならない。従業員へ問いかけ、言葉にして投げかけ、出来ると信じていくことが大切であると痛感しました。
- ・若年の職員が入社し、社内全体が明るく活気が出てきているので、大切に育てていきたい。
- ・若年の従業員を採用してほしいと、従業員からも声上がるようになりました。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

現状の雇用環境は非常に素晴らしいと思えた。その事によって、全社員がお客様を大切に品物の高い仕事を行い、地域社会からも喜ばれ支援される事業所だと感じた。世代交代や技術の伝承のために、新卒や新入社員が入社したいと思うような事業所になってほしい。

事例5 株式会社 井坂組

所在地：常陸太田市

業種：建設業

設立年：1949年

従業員数 10人（うち常用労働者数 10人）

常用労働者の平均勤続年数：20年

常用労働者の平均年齢：40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
定年は65歳。継続制度を設けていて、65歳までとなっている。
- (2) 研修体系制度関係
 - ・土木・建築関係の資格のための費用は会社が全額負担
 - ・建設労働者確保育成助成金の申請
- (3) 健康づくり制度関係
健康診断（年1回）
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・変形労働時間制（1年）を採用。年間休日カレンダーを作成している。
 - ・有給は1日又は半日単位で付与している。
 - ・昔は事務所で書類作成をしたため遅くまでかかったが、今はパソコンで現場で作成できるので、残業はそれほど多くない。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
社長と専務が雇用管理全般を担当
- (6) 福利厚生制度関係
慶弔休暇や見舞金、祝金等が定めてある。1年に一度の社内旅行や、親睦会等も開催している。

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
 - ・若い人が入社して来ない。高校生のうちに経験や見学をさせても、入社につながらない。若い人が入っても、家業を継ぐのに辞めてしまう。中途採用をするとすぐに辞める傾向にある。
 - ・一人で責任を持って一つの現場を仕上げる、やりがいのある仕事だと思えるようにサポートをしていき、それぞれ従業員の成長に合わせて、仕事を振っていけるように、管理の面で力を入れている。
- (2) 従業員の意識
 - ・会社が資格取得を応援してくれているので、ぜひ頑張りたい。
 - ・仕事を進めるうえで困ったときは、社長が相談に乗ってくれるので、仕事がしやすい。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・若い人が入社しない。
- ・高校からの職場体験・見学を実施しても、入社につながらない。

- ・若い人が入っても、家業を継ぐために辞めてしまう。
- ・中途採用をするとすぐに辞める傾向にある。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 36協定の締結を提案した。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

1年変形の労使協定は結んでいたが、36協定は結んでいなかったため、会社の実情に合わせて、残業はそれほどないということではあったが、0ではないので、36協定の締結をお勧めした。

②特記事項

1年変形が4月1日に届出ているのでそれに合わせて、36協定も4月1日の届出日とするのはどうか。（今回の届け出は12月1日から4か月とするのはどうか。）

(2) 就業規則の変更を提案した。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

しばらく変更していないとのことだったので、内容を確認して、就業規則の変更の提案を行った。65歳が継続雇用の上限だったが、現状に合わせて、65歳を超えても継続可能と会社が判断するときは、継続して雇用することがあるという内容を追加させることの提案を行った。また、マイナンバーに関しての追記をすることや、休職に関して内容を充実させることの提案を行った。

育児休業等に関する規則の改定と、継続雇用規程と特定個人情報等の取扱規程の追加の提案も併せて行った。

②特記事項

会社の現状と法律に合わせて、「休職」関係については、トラブルが起りやすいことから、細かい条件を追加した。

(3) ハローワークへの求人票の作成・提案

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

何年も求人を出していないということだったので、求人票を出すことを提案した。また、中途採用よりは、新卒を希望とのことだったので、新卒向けの内容で募集をかけることを提案した。

②特記事項

何年も求人を出していなかったため、常陸大宮ハローワークに基本的な事項がないとのことだったので、最初からの登録を行ったが、次回からは電話で連絡すれば更新できるので、定期的に更新していくことをお勧めした。

(4) 若者応援宣言企業の申請の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

若い人が求人を探す手段として多く利用しているのがインターネットである。ハローワーク内の求人情報提供端末において公開され、また、厚生労働省のポータルサイトにPRシートが掲載され、多くの人の閲覧されることが可能な、「若者応援宣言企業」の申請を提案した。

②特記事項

過去1年以内の解雇がなかったため、ハローワークへの求人が出ていれば申請できるので、上記の求人票を出した後に申請した。

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

①36協定については、締結することとし、労基署への届け出を行い、今後は毎年4月1日に更新をするようお伝えした。

②就業規則については、就業規則の変更を行うことに決定し、内容の確認作業を行い、労基署への届け出を行った。

③ハローワークへの求人票については、届け出る内容について提案を行い、書類作成のアドバイス

を行い、内容を確認して、ハローワークへの届け出をしていただいた。

④若者応援宣言企業については、申請することに決定し、データを作成して、ハローワークへ提出した。その後、労働局へデータの送信を行い、「若者雇用促進総合サイト」へデータがアップされたのを確認した。

(2) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

- ・36協定の締結については、特に支障はなかった。
- ・就業規則については、一度提出したが、65歳超の従業員がいるとのことで、継続雇用制度の上限が65歳となっていたので、実情に合わせて、65歳を超えても雇用を継続することがあると訂正した。
- ・ハローワークへの求人票については、ハローワークの合併等により、何年も前のデータは何も残っていないとのことで、最初からの登録だったが、次回より電話等での更新ができることなので、こまめに更新していく必要がある。またそうすることで、求人新しいところに表示されるので、よく閲覧されるようになるだろう。
- ・若者応援宣言企業を宣言するには、求人票の提出の仕方について、年齢制限は「不問」ではなく「35歳未満」とし、資格については「不問」とし、選考基準については、「書類選考」ではなく「面接」を選ぶ等に注意しなければならないとのことで、求人票の訂正を行った。

6. 企業の今後の取組計画・課題

- ・36協定は、1年変形とともに毎年4月1日に届け出をする。
- ・就業規則を従業員に周知する。
- ・ハローワークへの求人票の更新を行う。
- ・求人票や若者応援宣言企業を見た人が応募してきた場合の対応をする。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

就業規則や求人票など、気にはなっていたが、なかなか取り組めないでいたものについて、アドバイスを受けながら就業規則の変更や求人票の届け出が行えたのはよかったと思う。若い人が入社して来ない現状を考えると、多くの若い人たちが利用しているインターネットやハローワークの求人へ、会社の情報を載せる事、求人情報を載せる事が大事なことだと改めて考えさせられた。このような機会をいただき、建設業協会の方や社労士の方に非常に感謝の気持ちでいっぱいです。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

話をしている中で、経営者の方々の従業員に対する温かい気持ちが、（新規雇用するのはなかなか難しいので）今雇用されている人たちを大切にしたいと思う気持ちが伝わってきた。経営者の方々の気持ちや従業員を育てる環境等の状況が、新規雇用される方に伝われば魅力的な会社だと思うので、それをアピールして、ぜひ新規雇用とその新規雇用された方の長期継続を期待したい。50年以上続く会社は少ないと言われている中で、70年以上も経営されているというお話を聞き、ぜひ、後継者を育てて、これからも末永く会社を存続させて欲しいと思った。

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

ハローワークの求人票は、長い間更新していないと、ハローワークの合併等によりデータがなくなっていることもあるので、求人している間はこまめに更新をしておくとういと思う。若者応援宣言企業を提出する場合には、求人票の内容を、管轄のハローワークに確認してみるとよいと思う。

事例6 海老根建設 株式会社

所在地：久慈郡大子町

業種：建設業

設立年：1979年

従業員数：25人（うち常用労働者数 25人）

常用労働者の平均勤続年数：10年

常用労働者の平均年齢：47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
 - ・定年は65歳。継続制度は特に設けていないが、本人の意思と会社判断により継続可能。
 - ・従業員の評価制度あり。監督員（役職）が年に一回査定表にて評価しているが、明確な基準（数値化）はない。
 - ・永年勤続表彰あり。（勤続10年以上から表彰）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・教育訓練講習（会社全額負担）
 - ・建設労働者確保育成助成金の申請
- (3) 健康づくり制度関係
 - 健康診断（年1回）、社内ストレスチェックの実施
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・変形労働時間制（1年）を採用し、1週間に1日以上（特定期間として定めた期間を除く）で日曜を含め、全休日が年間105日以上となるように指定して、年間休日表を定め、各人に通知。
 - ・有給は1時間単位で付与。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - 社長が雇用管理全般を担当
- (6) 福利厚生制度関係
 - 慶弔休暇、子供休暇（子の学校行事、病気）、リフレッシュ休暇（1工事終了後）あり。家族参加型のバーベキューと忘年会あり。
- (7) その他
 - いばらき子育て応援宣言企業登録・2016いばらきWLB推進月間登録

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
 - ・会社の立地条件でなかなか日立方面、水戸方面からの応募が少ないため、積極的に、ハローワーク、高校の説明会等に赴き会社のアピールをしている。
 - ・雇用改善を見直すためや新しい情報を取得するため、社長自ら雇用関係のセミナー等に参加している。
 - ・若い人の雇用確保を目指したい、そして、長期継続勤務をしてほしい。
 - ・年配の方でも働く意欲のある人には、定年を過ぎても今までの仕事の経験を活かし、後継者を育

てるためにも継続して勤務してほしい。

(2) 従業員の意識

- ・会社に教育訓練講習等、全額負担してもらい、チャレンジすることができるので、感謝している。
- ・社長が現場の見回りに来て声をかけてくれるので、社長のその姿勢に応えようという気持ちになり、自らも真摯に仕事に取り組もうと思う気持ちが強まる。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・若い世代が入社しない。若い世代が継続して働くのが難しい。
- ・学校の説明会等に参加もしているが、反応がうすい。
- ・立地条件的に、日立や水戸からの応募が少なく、エリアが限られる。
- ・若い人の働き方に対する考え方が、現場等の外の環境に左右されることや、力仕事等が多いものよりも室内のきれいな環境での仕事を求める傾向にあるので、若い人たちへの建設業に対するイメージアップを図りたい。
- ・新卒の人が入社しても、現在一番若い人が28歳であり、年齢差があるため、新卒の人が相談しやすい環境を作りたい。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例の認定の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

若い人がなかなか入らずに人手不足になっていることや、ベテラン従業員から中堅社員や若い社員への技術継承のために、定年を超えて働く従業員との雇用契約を1年ごとに更新している状況である。継続を5年以上続けると無期雇用になってしまうので、同じように1年ごとにお互いの意思や高齢従業員の体調等を考えながら更新していけるような制度を導入する提案を行った。

②特記事項

制度を導入するためには、高齢者が働ける環境や制度の整備が必要。

(2) 若者応援宣言企業の申請の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

若い人が求人を探す手段として多く利用されているのがインターネットである。多く閲覧される場所に、会社のアピールをする方法がないか、会社の内容や社長や先輩からのメッセージ等、会社独自のものを見てもらえるようなものはないかという話があった。このため、ハローワーク内の求人情報提供端末において公開され、厚生労働省のポータルサイトにPRシートが掲載され、多くの人の閲覧されることが可能な、「若者応援宣言企業」の申請を提案した。

②特記事項

制度を導入するには、1年以内に事業主都合による解雇を行っていない事が条件となっているのだが、1年以内に解雇している経歴があったため、申請の手前までの、データ作成までをお手伝いさせていただき、解雇して1年経ったときに行うよう手順を社長に説明した。

(3) 65歳超雇用推進助成金の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

今の時点で、定年が65歳だが、若い人が入らない、育たない等の人手不足の解消や技術の継承を推進するために、65歳を超えて働く人を応援すること。高齢の働き手が現役で働くことにより、高齢の働き手が生き生きと健康な生活を送ることができる等、今後の高齢者の方の働く環境を整備すること。以上のような条件を満たすためにも、定年を引き上げることを検討し、H28年10月に新しく創設された「65歳超雇用推進助成金」申請の提案を行った。

②特記事項

60歳～65歳の雇用保険被保険者の対象者が1人以上いなければならない。現状で対象者が当てはまる就業規則が整備されていないとならない。その条件を満たしていたため、申請の手続きを行った。

(4) メンター制度の導入の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

若い人が入ってきても、上司との年齢差が大きかったり、悩み事や相談事を言える人がいなかったりして、継続して働くことが困難となることを防ぐために、メンター制度の導入を提案した。メンターになる方の教育をするためにも、外部の講習を受けることをお勧めした。

②特記事項

茨城県で受けられる講習がないので、遠方まで講習を受けに行かないといけない。

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継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例の認定については、導入を決定し、実施することとなった。申請をして認定を受けることができた。
- ②若者応援宣言企業の申請については、導入を決定したが、条件に合わなかったため、申請する手前までの、エクセルデータ作成までを行い、その後の手順についての説明を行った。
- ③65歳超雇用推進助成金の申請については、導入を決定し、実施した。まず、定年年齢を66歳へ引き上げ、就業規則の変更・届け出を行い、助成金の申請までを行った。
- ④メンター制度の導入については、講習を受けることをお勧めし、今後の進め方のアドバイスを行った。

(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

1月5日に申請済み

(3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

- ・無期雇用転換ルールの特例については、「高齢者の雇用管理の措置」を実施することになっていて、その中で「勤務時間制度の弾力化」を考え、雇用契約書のひな型を改善した。しかし、それだけでは不足とのことだったので、高齢者雇用推進者の選任を行い、高齢者が働きやすい環境を整備する担当者を決め、社員に公表した。
- ・若者応援宣言企業の申請については、1年以内に解雇があると非該当になってしまうため、データのみを作成することとし、後日申請にした。
- ・メンター制度については、県で実施されている講習の出席可能を確認したが、業種が限られていたため、東京で行われている講習をお勧めした。

6. 企業の今後の取組計画・課題

- ・定年を超えた労働者については、今後も1年ごとの契約更新を継続する。
- ・解雇より1年経過したら、若者応援宣言企業の申請をする。
- ・定年を66歳にしたので、定年まで無理なく働ける環境の整備をする。
- ・メンターの方の教育やサポート、新入社員がメンターを心の拠りどころとし、職場に溶け込んで、長期で働いていけるようにサポートをしていく。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

- ・自社の雇用管理について改めて検討する良い機会になりました。改善点や問題点の洗い出しにも役立ちました。法改正が多くすべてを把握しているのは難しい分野なので、社会保険労務士の先生方の重要性をあらためて実感いたしました。
- ・改善をするために社会保険労務士と企業側とで打ち合わせを重ねる訳ですが、両者のコミュニケーションも非常に重要だと思います。今回担当の社会保険労務士の先生とは密に連絡を取り合えて、こちらの要望もよく聞いていただきました。
- ・案件も迅速に処理していただき、私どもはとても満足しています。
- ・雇用管理は、人材確保のために欠かせない社内整備の一つです。今後、多くの建設業者の事業所で導入していただき、働きがいのある建設業として広く認知されることが理想です。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

社長が非常に雇用管理についての知識が豊富で、積極的に行動されているので、私の方が勉強になることも多々あった。なかなか若手の入社が見込めないと言われている中で、4月から新人の入社が決まっているとの嬉しい情報も聞き、その方々の雇用が継続されるように、導入した制度の効果が出ることを期待する。

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

導入しようと思う制度でも、条件等が合わない場合（例えば、解雇して1年経たないと申請できない等）もあるので、その条件がクリアしたら導入できるように、準備をしておくと思う。



元気いっぱいでお話ししやすい社員たちです。

事例7 日興建設 株式会社

所在地：高萩市

業種：建設業

設立年：1945年

従業員数：70人（うち常用労働者数 70人）

常用労働者の平均勤続年数：12年

常用労働者の平均年齢：43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
 - ・定年は60歳。（次長以上は63歳）継続制度を設けていて65歳上限。
 - ・職能給を設けることにより、段階的な評価制度を取り入れている。
- (2) 研修体系制度関係
 - 建設労働者確保育成助成金を申請
- (3) 健康づくり制度関係
 - 健康診断（年1回）
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - 休日については、2月は休日が7日、他の月は休日が8日以上となるように、1月1日から12月31日までの年間休日表を作成し従業員へ配布。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - 総務部長と課長が雇用管理全般を担当
- (6) 福利厚生制度関係
 - 特別休暇、慶弔見舞金、携帯電話貸与（会社が全額負担）、個人の車の借上

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
 - ・職人の人手不足を感じている。長年働いている方の雇用の継続も重要となっている。毎年新卒者を採用しているが、土木技術者の応募がない。
 - ・高校卒業して、5年くらいは教育期間なので、会社の財務体力がないと難しい。評価制度を取り入れているが、実情に見合っているのか、他の会社はどのような状況なのかを考えながらもう少し考え直してみたい。
- (2) 従業員の意識
 - ・資格を取るときに、会社に補助してもらえるのでありがたい。資格手当もあるので、それを励みに頑張りたい。
 - ・携帯の貸与や車の借り上げがあるので大変助かっている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・職人の人手不足。土木技術員の募集をハローワーク等に出しているが、応募がない。
- ・残業時間が多い人と少ない人の差がある。また、残業代がつく人の残業時間が多いと、残業がつかない人（工事長以上）と給料での逆転現象が起きてしまう。そうならないため、工事長以上には残業の分として特別手当を支給している。逆転現象が起きないような評価制度はないか。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例の認定の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

60歳定年を過ぎた人が5人いるとのことで、一応継続雇用は65歳となっているが、それ以降も技術の継承等で会社に残ることも考え、65歳を超えても1年ごとに更新できるように、提案した。

なお、「65歳超雇用推進助成金」もお勧めしたのだが、定年や継続雇用の上限を引き上げる会社のリスクも考えたうえで今回は保留となった。

②特記事項

制度の導入のために、高齢者が働ける環境や制度の整備をするための「高齢雇用推進者」の選任を行った。

(2) 若者応援宣言企業の申請

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

若い人が求人を探す手段として多く利用されているのがインターネットなので、多く閲覧されるところに、会社のアピールをする方法がないか、会社の内容や社長や先輩からのメッセージ等、会社独自のものを見てもらえるようなものはないかという話があった。このため、ハローワーク内の求人情報提供端末において公開され、厚生労働省のポータルサイトにPRシートが掲載され、多くの人の閲覧されることが可能な、「若者応援宣言企業」の申請を提案した。

②特記事項

ぜひ、導入したいとのことで、求人内容を確認してもらっている。後日に申請をする手順等を説明する予定。

(3) 両立支援助成金の導入について「出生時両立支援助成金」と「介護離職防止支援助成金」の提案をした。

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

毎年若い人が入社しているし、今後若い人が入ることも期待して、まだ育児休業の実績がないので、男性の育児休業に取り組むことを提案した。ただ、まだ対象がいらないため、申請まではできないので、制度を整えて、一般事業主行動計画までを労働局へ提出することまでを提案した。また、平均年齢が40歳を超えていることから、介護が必要となることも考えられるとのことで、介護休業を取れるような制度も整えておき、対象者が出たらすぐに対応できるような準備しておくことを提案した。

②特記事項

育児・介護休業等についての詳しい規程がないため、平成29年1月1日から変更になっている部分も含めて、規定を作成する必要がある。

(4) 給料体系・労働時間について、賃金構造の提案

①導入支援のポイント（提案理由・工夫等）

給料体系について、毎月勤労統計調査や全国の統計調査等の資料で、初任給や高卒・大卒の人の給料や建設業の給料の平均等をお伝えした。賃金構造の考え方について、段階的な評価制度が一本になっているので、職務によってわけること、年齢給も追加すること、勤続年数も追加することによって、逆転現象を防止することもできるのでは、と提案した。

②特記事項

賃金構造を変えることは、今の給料との均衡も考えると、すぐに変えられるようなものではないので、よく検討したうえで実施することとした。

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継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例の認定については、導入を決定し、実施することとなった。書類を作成して、申請までを行った。（認定については結果待ち）

②若者応援宣言企業の申請については、導入を決定し、求人票の内容を確認していただいている状態で、後日にデータ作成や申請手順について説明する予定。

- ③両立支援助成金については、育児・介護休業規定の提案をさせていただき、その内容を確認中。育児休業の方は、一般事業主行動計画の内容について、介護休業の方は研修内容について検討していただいている。
- ④賃金構造については、一般的な例やお勧め等の提案は行ったが、給料体系を変えていくには時間を要するため、資料等の提供のみを行った。今後、企業内で評価制度等を検討していくこととなった。
- (2) 助成金活用状況
- ・助成金名称 両立支援助成金（出生時両立支援助成金）（介護離職防止支援助成金）
 - ・申請状況
対象者が出た段階で申請する予定。
- (3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）
- ・若者応援宣言企業の申請については、求人票を確認する必要がある。
 - ・両立支援助成金については、介護休業の方で研修を導入しなければならないが、全員が集まる機会がないので、本社での会議の時に話して、それを各課におろしてもらうような方向で考える、とのことだった。また、育児休業では、男性従業員の育児休業促進を図る予定だが、育児休業は無給になるので（有給休暇は使用できない）育児休業を取得する際に従業員に理解してもらう必要がある。
 - ・賃金構造については、今までのものを変えることのリスク等を考え、すぐにできるものではないという判断になった。賃金構造を変えるには、時間と労力をかけて、長いスパンで見えていく必要があると思う。

6. 企業の今後の取組計画・課題

- ・65歳を超えても働く人がいる場合、そのまま1年ごとに継続雇用の更新を行う。
- ・求人票を確認し、若者応援宣言企業へ提出するデータの作成をする。
- ・育児休業の方の一般事業主行動計画の提出と介護休業の方の研修内容についての検討。
- ・育児休業または介護休業の対象者が出た場合、本人と話をし、育児休業・介護休業を取得してもらい、取得後申請の手続きを行う。
- ・長いスパンをかけて、賃金構造の見直しをする。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

今まで、社内で労務管理等や助成金の申請等を行っているのも、新しい情報等をいろいろ教えてもらえてありがたかった。若い人が入るための対策として、若者応援宣言企業や両立支援助成金について、今後導入できるようにしていきたい。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

なかなか短時間で導入できる制度が見当たらず、資料や提案等はさせていただいたものの、導入のところまでの説明や規程の提案等にとどまってしまったものもあり、もう少し長く関わることができたら、という思いが残った。従業員を大切に思っている副社長の気持ちをお聞きし、それが長年働いている従業員が多い理由のひとつだと思った。4月より、新入社員が入ると聞き、その方が長期間で働いていけることを期待する。

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

両立支援助成金については、対象者がいなくても事前準備をしておくことで、対象者が出たときに、スムーズに対処できると思う。

事例8 株式会社 松崎土木

所在地：潮来市

業種：土木業

設立年：1974年

従業員数：10人（うち常用労働者数 10人）

常用労働者の平均勤続年数：19年

常用労働者の平均年齢：58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
 - ・月給制及び日給制
 - ・役付手当、家族手当、通勤手当、現場手当を支給
 - ・退職金規程あり
- (2) 研修体系制度関係
 - ・適宜必要に応じてのOJTによる研修
 - ・国家資格受験料は全額会社負担
 - ・技能検定等の費用も全額会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・雇い入れの際及び毎年一回の健康診断を全員が受診
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・月6日の休日、ゴールデンウィーク（5/3～5/5）、夏季（8/13～8/16）、年末年始（12/31～翌1/5）が休日となっている。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・月一回定例会議をもち社内の情報共有を図っている。
 - ・毎朝朝礼及び個別の打合せで問題点等の情報共有を図っている。
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・夏のバーベキュー大会や忘年会を開催し、親睦を図っている。
 - ・仕事と生活の調和推進計画を策定し茨城県に届出を行い、業務効率化や労働時間削減に取り組んでいる。
- (7) その他

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

経営安定化のために公共工事への依存体質を少しずつ改善し、民間工事受注を少しでも増加させるような体質にしていきたい。そのために情報共有をスムーズにし、また若い技術者が入社してきても、熟年者との世代間ギャップに対応できるような職場環境を形成していく必要があるように感じている。建設業が行うまちづくりの魅力を感じてもらい、建設業ならではの時間の管理や休暇取得などを検討する必要があるように感じている。また労働関連法規を経営陣が確実に学んでおく必要性を感じている。

(2) 従業員の意識

- ・わかりやすい労働条件の設定とその明示を希望している。
- ・現場作業員や技術職ともに30歳以上なので、将来を考えると20歳台の若い従業員が不足していると感じているため、新規人材確保を期待している。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・社員の高齢化
- ・女性社員が少ない。
- ・教育体系が明確になっていない。
- ・就業規則の変更がなく、古いままである。
- ・雇用管理上改善できることがあれば、取り入れて人事評価・新規採用・人材定着につなげたい。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・ワークライフバランスの更なる推進と茨城県への更新届出
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化
- ・教育訓練休暇制度の創設
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応と制度の就業規則関連規定として明文化
- ・人事評価制度の整備
- ・エコマネジメントを実現し、手始めに茨城県エコ事業所登録でPRできるようにする。

(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は世の潮流でもあり、上手く活用して働き方改革に繋げて欲しいため。
- ・労働時間管理は雇用管理上重要なので、実態を就業規則にきちんと合わせたほうがいいため。
- ・技術職である代理人育成にあたり、教育訓練は成文化しても良いと判断したため。
- ・子育て世代の従業員採用と定着のため、育児休業の理解は世の中の要請でもあるため。
- ・常用労働者の老齡化解消が課題となっており、ベテラン社員の技能を円滑に継承していくために当社の職業能力の職務要件を明文化し、会社の期待値を可視化することが肝要と考えたため。
- ・人時の生産性アップを図るために分かりやすい取り組みとして、エコへの取り組みが建設業としては始めやすく、茨城県エコ事業所登録は手軽でもあると考えたため。

(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） 特に無し

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

- ・ワークライフバランスについては、更に発展させてみようとして茨城県への届出を行った。
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化には合点いただき、その他組織を整然とさせ業務に活きるためのルールを就業規則に明文化することに合意いただき改訂を進めた。
- ・教育訓練休暇制度の創設を提案し、検討の結果、導入に向かった。
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応として育児介護休業規程の一新も前向きに検討いただき、一気に進めた。
- ・人事評価制度の整備はキャリア形成助成金「制度導入」を活用し、職務要件を明確にすることで、今後の育成や訓練にも役立つことだろうと判断いただき、助成金を活用しての制度導入を目指す

こととしていただいた。

- ・エコマネジメントの取り組みスタートと社内の意識付けのため、またイメージアップにもつながりそうなところも理解いただき、茨城エコ事業所登録を行い、できるところからのスタートを切った。

(2) 助成金活用状況

- ・助成金名称（職場定着支援助成金・建設労働者確保育成助成金など）
「キャリア形成促進助成金（制度導入）」
- ・申請状況（計画届提出済みなど）
計画の策定中

(3) 特記事項（支援の際の支障となった事情など）

特に無し

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

エコマネジメント（環境に配慮したマネジメント）は今後の企業の社会的責任を考慮すると必須科目のようなものであり、もっと広く世に亘っていくように予想できる。そうした取り組みを徹底させ、良い組織となるためにはルールの整備と明文化、そしてその評価と処遇のリンクが重要である。

今回は人事評価の標準化や可視化のために、第一弾としての整備を行った。職務要件を具体的にしたことについては、若手が採用できた折に進むべき道筋として道しるべになることが期待できるし、各人の強みと弱みを明確にすることで指導・育成にも大いに資することが予想される。

今後は評価項目の精度アップがまだまだ必要と思われるが、それについては運用しての改善を期待したい。その後は評価者の力量アップが必要と考えるが、それも運用して社内の言語を揃えたり定着具合で次の課題解決に向かうと良いだろう。いずれにしても評価制度のレベルアップを果たし業績アップや人材の底上げに期待したい。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

- ・自分の賃金に対する期待値も理解してもらえようにつながったら良い。
- ・会社の中で勉強する風土が強まり、向上心をもって自分のスキルアップにもつなげてもらい、強い会社になるよう上手に利用したい。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

支援初期から、専務と専務夫人が真摯に向き合っていたいただき、課題も本音で打ち明けていただいたので、限られた時間の中ではあったが、順調に支援を進めることができた。

能力とは漠然としたものではなく、高い成果を持った人がどんな能力を持っているか分析すれば良いわけである。そうすれば能力が正しく評価される。これは明確にしておきたいことだが、高い能力と高い成果はイコールであるはずである。その会社の中でしかわからない、その能力を明確にすることがポイントである。だから能力主義＝成果主義なのだろう。

人事評価制度は業績向上の解決方法だと考える。会社が時間とコストをかけて打つ解決手段で、業績が良くならなかつたら、おかしい。今の時代に合って、自社に合った人事制度をつくり、生き残れる組織作り、そして業績向上につなげて欲しいと心から願う。

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

今回関与先の中でエコマネジメントに興味を示したのは(株)松崎土木様であるが、エコマネジメントは、コスト削減に直結するツールでもありえるので、コスト削減の大きな効果を整理しておきたい。

例えば次のような例を考えてみる。

- (1) 売上10,000万円 コスト9,500(経費率95%) 利益500万円
この会社が利益を倍にしようと思い、経費削減に努めた。その結果
- (2) 売上10,000万円 コスト9,000(経費率90%) 利益1,000万円
- (1) の場合は経費率が、 $9,500/10,000=95\%$
(2) の場合は経費率が、 $9,000/10,000=90\%$

すなわち経費率5%の改善で、売上げを変えずに利益を倍にすることができる。同じ経費率で、売上げだけのアップで利益アップを目指す、単純に売上げを倍にする必要がある。大変である。ちょっと現実的に、利益を倍の1,000万円確保するために次の事例を考えよう。

仮に売上げが1.5倍の15,000万円だとすると、

1,000万円の利益のためには、14,000万円にコストを抑える必要がある。

その際の計算値は $14,000/15,000$ で経費率が93.33%となり、今までの95%に対して、わずか1.7%コスト率改善を図れば、1.5倍の売上げアップで利益が倍増することになる。

利益向上のために、コスト削減はかなり有効な手段だということが分かる。

しかし、経費削減をしたいのだが何から手をつければ良いか判らないという場合も多くある。

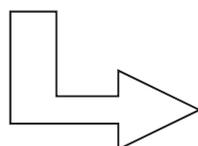
電気代、電話代、広告費・・・等々、今すぐ簡単に削れるところから削って300万円の経費を削減するほうが、確実に実行できる上に結果も出やすいものだ。以下はそのポイントである。

- ・材料や資材はとことん活用する。
- ・走行中以外のアイドルリングストップを徹底する。
- ・急発進や急ブレーキ、空ぶかしを止めて燃費の向上に努める。
- ・節水を心がける。
- ・パソコンの電源や電気をまめに消す。
- ・冷暖房を極力使わない。
- ・コピー用紙は裏表を必ず使う。
- ・アウトソーシングをフル活用する。
- ・保険料を減らす為に保険会社へ相談

こんなことを理解し、実践していくことで利益率向上にもつながると予想するが、そのために、エコマネジメントへの取組はとても好影響があり、社会的要請への対応にもなるのである。

そして、コスト削減ができれば、それは利益貢献でもあるので、人件費への原資とすることが可能となる。その取り組みや貢献度を評価や処遇とリンクさせることで、一枚岩の組織が可能になると考える。

コスト削減に資する取組項目を選定し取組み、
コスト削減が実現できたら人件費原資に。



その取組具合と貢献度をきちんと評価する。
☆人事評価とのリンク

事例9 増川建設 株式会社

所在地：龍ヶ崎

業種：総合建設業

設立年：1969年

従業員数：46人（うち常用労働者数26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：43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

人事評価規程に基づく業績評価・人事考課制度を導入。具体的には、人事管理情報の収集方法と活用方法を規定して、公平性を担保し、業績評価結果を公開することで各人の評価方法に対する疑問を払拭し、業務遂行への動機づけを倍加させている。

評価スパンは6か月で、年間2回の昇給機会を与えている。結果として、会社の利益貢献度が増せばその分給与が増える制度を採用している。

(2) 研修体系制度関係

目標管理制度を導入し、その中に自己啓発を促す能力開発目標を設定し、その達成手段として研修参加が位置付けられている。

(3) 健康づくり制度関係

定期健康診断に加えて人間ドックによる健康診断を実施している。

(4) 休暇・労働時間制度関係

長期休暇取得制度を導入しリフレッシュを促進している。

(5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係

平成12年に新人事制度を導入したことで、下記の組織を維持している。

①組織内の情報の共有化の実現

②人間関係における意思疎通の促進を図る仕組み

③個々人の仕事への意欲・動機付けを啓蒙する仕組み

(6) 福利厚生制度関係

全額会社負担の社内親睦旅行（海外旅行）を毎年実施している。

(7) その他

特になし

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

雇用管理に関する問題事象は顕在化しておらず、ほとんどの従業員は現状に満足していると考えている。特に業界の水準を大きく超える給与額、出勤率、定着率、休暇取得率には経営トップとしても満足している。しかし、能力を十分に発揮できていない一部の従業員の存在があり、魅力ある職場づくりへの課題と考えている。

(2) 従業員の意識

今回の支援活動においては後述の理由で事業主の面談のみで課題の把握を試みたために、当初予定していた従業員へのヒアリングを実施することができなかった。そのため従業員の意識を把握できていない。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

短期的な労務管理上の課題は下記のとおりである。

①業時刻より早い出勤の励行に対する賃金管理の評価

就業規則の規定の始業時間（8:00始業）より30分早く出勤するよう指示しているが、コンプライアンス視点から考えたとき適正か否か評価が肝要と考えている。

②現在の就業規則の適法性

現在の就業規則は平成12年4月1日以来改定していない。その後において種々労働法規の改正がなされているかと思うが、現状の規程のままで問題ないか評価が肝要と考えている。

③潜在能力を顕在化させる意識改革の必要性

潜在能力が高く会社への利益貢献度を更に高めることが可能と考えている社員の、能力発揮へ向けた意識改革が肝要と考えている。

④従業員のビジネスマナー

これまでビジネスマナーについては社内外の研修に参加させたことがない。全従業員に対して改めてビジネスマナー教育を実施したい。

⑤後継者を補佐する参謀的社員の育成

将来の後継者は決まっているが、その者を補佐する参謀となる社員の育成に苦慮している。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

①早出・残業代の適正管理方法の提示

コンプライアンス重視の視点で、休憩時間以外の拘束時間に対する賃金支払いは必須であり、早出時間分の定額残業管理あるいは定時出勤の遵守の実践を提案した。

②就業規則の改定の提案

マイナンバー法施行による管理情報の取り扱い、65歳までの雇用維持の制度化等補足・改定箇所を提示し、就業規則改定を提案した。

③コミュニケーション力改善による意識改革のための社員研修実施の提案

自己理解から自己成長を目指すエゴグラムによる性格診断の実施を提案した。

④ビジネスマナー冊子のマニュアル導入

業務に役立つビジネスマナーのポイントについて、日常業務の中で参照し役に立つような形式で冊子化したテキストを作成した。社内会議等の折々のミーティングの機会を利用して全社員に通知若しくは配布してビジネスマナーに関して知識を増やしていく仕組みを提案した。

テキスト作成に当たって、リーダー向けテキストとして活用できるようプレゼンシート形式の構成のものと全員へ配布して自習できる形式のものを作成した。

⑤後継者教育について提案

将来において後継者育成のタイミングに合わせ「2世経営者育成コース」等の外部の教育機関を利用することも選択肢の一つとして提案した。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

支援期間が短期であるため、事業主へのヒアリングにより課題を把握した。挙げた課題の中で短期間かつ通常業務の遂行を阻害しないで実施できる課題と解決策を提案・実施した。

(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）

業務が極めて繁忙で企業側で今般の支援作業のために割く時間の確保がかなり厳しいため、アドバイザー側の事前作業に労力を注力し、極力、業務運営への阻害を回避して対応した。

課題把握に際して、外部から得られる企業情報、例えば経営事項審査結果や決算データ、ホームページの企業広告等の分析に加えて、当該企業で過年度実施の人事評価専門のコンサルファームが調査した「人事評価における問題点」の報告書をレビューし、命題の「魅力ある職場づくり」に関わる課題の発見に努めた。

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

コンプライアンスに関わる早出の励行については、従来の早出慣行をやめ、定時出社体制に移行した。しかし、その他の提案事項については、業務多忙等の時期的理由から導入には至らなかった。

(2) 助成金活用状況

特になし

(3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

当初の目的であった「魅力ある職場づくりへ向けた制度の構築」は達成できずに期限が到来した。その理由は、全体的活動期間が短期間である中で、支援企業の事業活動が極めて繁忙状態にあっていたことが挙げられる。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

プロジェクト活動の実施に当たって、まず、当事者である事業場従業員の活動時間の確保が必須である。そのためには「如何にして時間を作り出すか」を出発点に改善活動を進めていくことが肝要であろう。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

ビジネスマナー研修テキストはテキストとして整備されたので今後の有効活用が期待できる。機会を見つけて活用してみたい。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

業務が極めて繁忙であることに加えて、事業主の期待に応えられる課題が見つけられなかったことで活動機会を逸した感がある。今後、短期かつ短時間処理ニーズでのプロジェクトの活動の在り方について考えることが肝要と感じた。

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

ビジネスマナーの研修は、事業規模が小さいとついつい置き去りにされて、社員のひとり一人が後々いろいろな場面で不安な事象に直面することがある。ビジネスマナー研修の実施・定着化は職場活性化のツールの一つになると考えられる。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

企業の URL → <http://masukawakensetsu.jp/kensetsugaiyou.html>

事例10 池田林業 株式会社

所在地：土浦市

業種：総合建設・冷凍倉庫業

設立年：1949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：11年

常用労働者の平均年齢：53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
 - ・賃金として皆勤手当、資格手当、職務手当、住宅手当、家族手当、通勤手当の支給
 - ・退職金制度あり（就業規則に明文化）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・入社後随時OJTの実施
 - ・各種資格研修を積極的に受講させており、受講料は会社が認めれば会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・法定の健康診断を全員受診
 - ・始業前ラジオ体操の実施、体操手当（月額1,000円）の支給
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・実態は月変形労働時間を採用し、週所定労働時間が40時間以内となるようにしている。（ただし月変形労働時間制が就業規則に明文化されていない。）
 - ・休日労働させる場合は、振替休日を取得させている。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・予算管理、安全管理、工事品質などについて、現場ごとに経営陣が実行予算対比の評価を行なっている。
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・社員の親睦を図るため忘年会を実施している。
- (7) その他
 - ・週一回の頻度で朝礼を実施し業務連絡を行っている。

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
 - ・各現場ごとに施工内容が異なり物理的にも距離があるので、社員同士のコミュニケーションが弱くなる側面もあり、好施工事例などの共有が薄くなってしまうことがある。
 - ・労災防止については、最重要取組として意識付けを行っている。
- (2) 従業員の意識

- ・風通しがよく、もっと情報共有しやすいと仕事がしやすく、職場環境が良くなるように感じていた。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

実行予算対比の評価を運用しており、結果を重視した評価内容は正しいが、その職務要件などについて客観的に整理の余地があり、技術者、事務員のそれぞれの強み、弱みをより客観的に明確にすることで、その後の指導に活きるものと考えられた。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・教育訓練休暇制度の創設
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応と制度の就業規則関連規定として明文化
- ・ワークライフバランスの推進と茨城県への届出
- ・所属員の風通しをより良くするために社内報「いけりん通信」を始め、その定例化を目指す。
- ・人事評価制度の整備

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

- ・技術職である代理人育成にあたり、教育訓練は成文化しても良いと判断したため。
- ・労働時間管理は雇用管理上重要なので、実態を就業規則にきちんと合わせたほうがいいため。
- ・子育て世代の従業員採用と定着のため、育児休業の理解は世の中の要請でもあるため。
- ・働き方改革に向けてワークライフバランスは世の中の潮流でもあるため。
- ・組織内の風通しの良さを維持し、それぞれの様子をリアルに掴んで一体感を醸成するために、相互の情報発信を定期的に行っていくことが良い作用を起こすと考えた。
- ・若手技能者の採用から育成にあたり、当社職務要件を整理することで、育成の体系整備に繋がれることを期待したため。

(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）

障壁は特に無かった。

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

- ・教育訓練休暇制度の創設を提案し、検討の結果、導入に向かった。
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化には合点いただき、その他組織を整然とさせ業務に活きるためのルールを就業規則に明文化することに合意いただき改訂を進めた。
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応として育児介護休業規程の一新も前向きに検討いただき、一気に進めた。
- ・ワークライフバランスについてはできるところから始めてみようとして茨城県への届出を行った。
- ・社内報「いけりん通信」については社長と常務が他社の事例を参考に前向きに導入いただいた。
- ・人事評価制度の整備はキャリア形成助成金「制度導入」を活用し、職務要件を明確にすることで、今後の育成や訓練にも役立つことだろうと判断いただき、助成金を活用しての制度導入を目指すこととしていただいた。

(2) 助成金活用状況

- ・助成金名称（職場定着支援助成金・建設労働者確保育成助成金など）
「キャリア形成促進助成金（制度導入）」
- ・申請状況（計画届提出済みなど）
計画の策定中であり、順調に推移している。

(3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

特に無し

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

「いけりん通信」はまだ始まったばかりであり、社長が先陣を切って自らの現状を従業員に語りかけるような社内報としてスタートさせた。今までやっていないことを始めると、初期は新鮮味があって良いのだが、次第にマンネリ化して意味が薄くなってしまふことが少なくない。従って、今後は今の意思を持ち続けて継続させることが鍵だと考える。

また今回は助成金を活用して職務要件の明確化を進め、育成体制の礎を築いてはいかがかという当方の意見を汲んでいただき、実施に向かうこととなった。人事評価をなぜするかという観点で整理すると、それは効果的な人材育成であり、業績アップのためである。今回は職務能力の体系整理と評価項目の可視化を進めているところだが、まだまだ使って運用していかないと見えてこない部分が多いと思うので、使い倒すくらいに使っていただき、その内容の精度アップを目指して欲しい。その後は評価に対する言語の統一や定義なども必要となってこようかと考える。そうしたことを積み上げて、活きた評価として会社で活用して欲しいと思う。その後は評価者の力量アップが必要だろう。評価者トレーニングの実施を継続的に行い、評価制度のレベルアップを期待したい。

そして初期の目的である、効果的な人材育成、そして業績アップ、永続的に残っていける会社作りに寄与していただきたいと切に願う。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

雇用管理制度を導入して、従業員の会社に対する理解をより強くしてもらうことは大きな意義があると思う。

従業員は、仕事にやる気をだしてもらい、業務の成果を上げてもらい、会社は、評価を見えるようにして、公平かつ公明な処遇として反映させるというリンクさせた動きが大切で、労使共に納得感の強い制度設計と運営が重要なのだと考える。仕事をよりスムーズにこなしてもらい、全体的な会社力アップにつなげたい。

また従業員には、自分の賃金に込められた会社からの意図や、賃金に対する期待値も理解してもらえるようにつながったら良いと思う。

雇用管理強化を通して、会社の中で勉強する風土が強まり、向上心をもって自分のスキルアップにもつなげてもらい、強い会社になるよう上手に利用したいと感じた。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

支援初期から、社長と常務が真摯に向き合っていただき、課題も本音で打ち明けていただいたので、限られた時間の中ではあったが、順調に支援を進めることができた。

高い能力と高い成果はイコールである。その会社の中でしかわからない、その能力を明確にすることがポイントとして挙げられる。能力主義＝成果主義なのだ。スポーツの世界を見れば一目瞭然であり、まぐれで一回勝ったとしても、長い目で見れば能力の高い、言い換えれば能力を高くするために努力している人やチームに勝利がもたらされるだろう。勝てないのは力がないからだろう。力があっても勝てないなら、誰もつらい練習をしないことになってしまう。こんなことを自社でも視点をずらさずに、注意して運営して欲しいと考える。

人事制度は業績向上の解決方法だと考えるし、これからもそうであろう。会社が時間とコストをかけて打つ解決手段で、業績が良くならなかつたら、おかしいものだろう。

今の時代に合って、自社に合った人事制度をつくり、業績向上させて欲しいと心から願う。

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

社内の風通しを良くすることや、お互いの理解を促進するために、簡易社内報である「いけりん通信」を始めた。従業員にはそれなりに好評で、パーソナリティの理解に役立ち、社内雰囲気の高性に役立ちそうである。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

「いけりん通信」は建設業のような場所を異にして業務を行う業種にて、経営陣と従業員が同じ方向を見ていくために面白い取り組みであり、参考に供したい。

内容は企業秘密なので、ここで披露するわけにはいかないのだが、給与日に、給与明細と一緒にして渡すという運用ルールとした。その外観だけでも写真で披露する。



「いけりん通信」で社内の風通しが良くなり、益々発展されることを切に願う。

事例11 白田工建 株式会社

所在地：桜川市

業種：土木建築業

設立年：1977年

従業員数：15人（うち常用労働者数12人）

常用労働者の平均勤続年数：12年

常用労働者の平均年齢：52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
 - ・月給制及び日給制
 - ・賃金として現場手当、精勤手当、通勤手当の各手当あり。
 - ・60歳定年（継続雇用制度あり）
- (2) 研修体系制度関係
 - ・適宜必要に応じてのOJTによる研修を実施
 - ・ISO9001規格を利用し、新人教育をはじめ階層別教育を実施
 - ・国家資格受験料は全額会社負担
 - ・技能検定等の費用も全額会社負担
- (3) 健康づくり制度関係
 - ・雇い入れの際および毎年一回の健康診断を全員が受診
- (4) 休暇・労働時間制度関係
 - ・月変形労働時間制を採用しており、週所定労働時間が40時間以内となるよう、就業カレンダーを作成している時もある。
 - ・36協定の締結を適法に行っている。
 - ・ノー残業デーを設け労働時間削減の取組みを行うことも検討していた。
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
 - ・ISO9001取得による業務可視化の実現と継続的改善に取り組んでいる。
 - ・事業所内照明のLED化で省エネを実現
 - ・毎週金曜日夕方に工程会議を実施し、情報共有を図っている。
- (6) 福利厚生制度関係
 - ・定例の忘年会、適時の新入社員歓迎会、定年退職者慰労・送別会などで懇親を図っている。
- (7) その他
 - ・安全パトロールを実施し、安全意識の徹底を図り、同時に現場状況の把握に努めている。

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
 - ・有給休暇の取得率をアップさせたいと考えている。
- (2) 従業員の意識
 - ・担当業務量の偏りがあり、有給を取得できない社員が存在する。

- ・現場技術職の高齢化が進み、将来を考えると若い従業員が不足していると感じているため、新規人材確保を期待している。
- ・育児や介護に対しての休業制度など、他業界で標準的な制度を実施して欲しい。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・雇用管理上改善できることがあれば、取り入れて、従業員の新規採用や人材定着、そして戦力化につなげたい。
- ・ISO9001の運用に疲れが見えていたが、建設会社の業務の肝である「施工計画書」と「竣工書類」だけにスポットを当てて、SIOマニュアルの再構築を行うことで、通常行っていることがそのまま文書化されて、管理された状態とリスク管理しなければいけない状態が明確になり、効果が上がると考えられた。本質は継続的改善であるので、そこに目を向けるような文書化をすることで、雇用管理と一体となった業務管理が実現できると睨んだ。
- ・せっかくISO運用をしているので、目標管理をもっと現実的に、かつ身近にすることで、意識高揚や緊張感持続を図り、それを評価としてリンクさせれば、人材育成や組織活性につながるものと期待された。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

- ・ワークライフバランスの推進と茨城県への届出
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化
- ・教育訓練休暇制度の創設
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応と制度の就業規則関連規定として明文化
- ・人事評価制度の整備
- ・職責のより精細な明確化
- ・目標管理制度の運用面の充実

(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は時代の要請でもあり、その推進は企業のイメージアップにもつながり、働き方改革にも通じるため。
- ・変形労働時間制は従業員に分かりやすく明示することが望ましいし法定要件であるため。
- ・技能に関する教育訓練については休暇制度として創設しても問題がなさそうであり、従業員にとってもメリットがありそうのため。
- ・育児・介護休業法への対応は時代の要請でもあり、特に介護離職をゼロにするという政策ともマッチするので、このタイミングで導入しておきたいため。
- ・業務管理に人事評価や処遇をリンクさせないと活きた運用とならないことが多く、人事評価制度の整備は今後の人の強化に関しても、大きな武器になりうると考えたため。
- ・ISOは上手に運用しないと形骸化することも多く、目標管理の運用面を充実させることで、業務推進のより大きな武器として存在することが可能なため。

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

- ・ワークライフバランスについてはできるところから始めてみようとして茨城県への届出を行った。
- ・変形労働時間制の就業規則への明文化には合点いただき、その他組織を整然とさせ業務に生きるためのルールを就業規則に明文化することに合意いただき改訂を進めた。

- ・技能に関する教育訓練については休暇制度として創設しても問題がなさそうであり、従業員にとってもメリットがありそうであると検討を進めていただき導入に向かっている。
- ・平成29年1月施行の新育児・介護休業法への対応として育児介護休業規程の一新も前向きに検討いただき、一気に進めた。
- ・業務管理に人事評価や処遇をリンクさせないと活きた運用とならないことには同意いただき、人事評価制度の整備は今後の人の強化に関しても、大きな武器になりうると決断いただいた。
- ・職責のより精細な明確化を図り、目標管理制度の運用面の充実を実現することが組織活性と維持に重要であると判断していただいた。

(2) 助成金活用状況

- ・助成金名称（職場定着支援助成金・建設労働者確保育成助成金など）
「キャリア形成促進助成金（制度導入）」
- ・申請状況（計画届提出済みなど）
計画の策定中であり、順調に推移している。

(3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

特に無し

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

今回は人事評価の標準化や可視化のために、第一弾としての整備を行った。白田工建様はISO 9001を取得し運用されていたこともあり、業務の可視化はできていた状態だった。これは業務の標準化・文書化ができてない組織に比べると大きなアドバンテージがあり、今後の運用は何も無いところからのスタートに比べるとスムーズに進むのではないかという期待は持てる。

古くからISOを認証取得していただだけに、書類が重く、業務の邪魔をしているようにも見受けられたので、それを実態に合わせて身軽にしながら、その本旨である「リスク管理と継続的改善」に目が行くようにアドバイスさせていただいた。

就業規則自体はやや古く、雇用管理の脇の甘さも見て取れた。評価制度を進め浸透させていくには、評価項目の精度アップが必要と思われるが、それについては運用しての改善を期待したい。その後は評価者の力量アップが必要と考えるが、それも運用して社内の言語を揃えたり定着具合で次の課題解決に向かうと良いだろう。いずれにしても評価制度のレベルアップを果たし業績アップや人材の底上げにつながるよう期待したい。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

雇用管理改善は若返りをしたい建設業にとっては避けて通れない道だと思っていた。しかしどこから手を付けて良いのか分からずにいたずらに時を過ごしていた面も否定できない。

ISOも形骸化しつつあるところだったが、その本旨である継続的な改善と業務改善に立ち返ると、人事評価とリンクすることが多々あることに気付いた。業務の文書化をしていたことが後々に大きな武器となることを切々と訴えられ、今まで決して間違えていなかったのだと感じられたことも大きい。

今後は従業員自らが勉強する風土が強まり、向上心をもって自分のスキルアップにもつなげてもらい、強い会社になるよう、様々な施策や制度が有機的にリンクするように上手に利用したい。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

支援初期から、社長と取締役、事務員は真摯に向き合っていただき、課題も本音で打ち明けていただいたので、限られた時間の中ではあったが、順調に支援を進めることができた。

就業規則も一新でき、今風の就業規則にバージョンアップできたが、今回様々な提案をした中で、評価制度の定着にぜひ尽力いただきたい。

評価とは、評価制度がある、ないということでは決していない。

「彼（部下）はこの一年で〇〇が出来るようになった」とか

「彼（部下）はこの半年間かけたが〇〇がまだまだできていない」と評価することだ。

言葉を変えれば「誉める」こと「叱る」こと。そんなことならやっている。社長なら言うだろう。しかし、それが社長なら、その誉めちぎられた社員は、昇給したり、賞与が増えたりした。処遇までストレートで続いてくることを期待する。社長にとって誉める回数が多い社員は処遇が良くなるのは当然のことだろう。もし、社長が毎日のように誉めても、昇給もなく、賞与も同じなら、誉められる行動を取らなくなってしまう。賃金だけでやる気を継続させることは難しいが、逆に取り扱いを間違えると不満要因になってしまう。

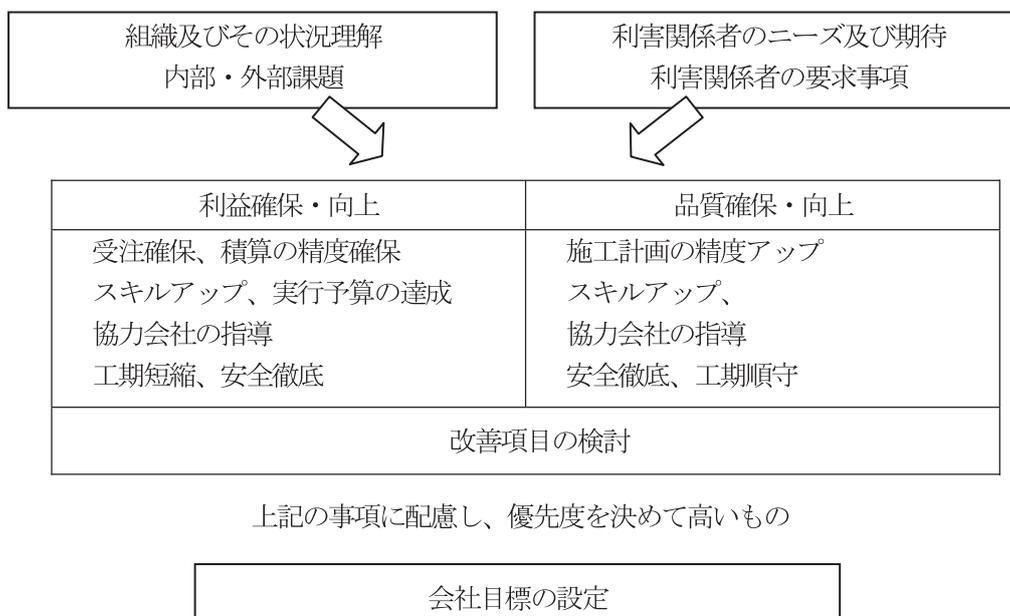
解決には自社でやり切ることである。管理者に正しい評価をさせて、昇給・賞与・昇進昇格までを検討させる、管理者に部下の処遇を決めさせ、徹底していく。それが組織として一枚岩で運用されることではないだろうか。

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

ISO9001に早くから取り組んでいたことは、業務の標準化・可視化として有効な武器であった。ただ少し形骸化していた向きもあるが、それは運用方法をうまく工夫すれば克服できるものである。最初の構築に莫大な費用と労力をかけたものと推察するが、その努力の跡が、人事評価制度構築にも大いに役立った。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

目標管理の流れは参考になりえるので、以下に披露させていただく。



事例12 大近建設 株式会社

所在地：古河市

業 種：建築・土木・舗装工事の設計施工

設立年：1950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：21年

常用労働者の平均年齢：47歳

大近建設株式会社は、昭和25年4月創立である親族の建築工事業を継承して、昭和46年4月に設立。「常に求められる存在たるべし」を社是として、社会に役立つ存在価値の高い企業であることを目指している。そのためにも、人とまちの調和をテーマに、人が住む快適性のある建築物の構築や環境開発における自然との共存を考慮しつつ、確かな技術力で道路・河川工事を実施して安全快適な都市の基盤づくりに努めている。これまでの経験を通して、従業員と会社に蓄積したハードおよびソフト両面の技術でお客様の希望にお応えできる体制の確立と充実を目指している。

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

就業規則、賃金規程での資格や経験による評価や処遇は行ってきたが、具体的な人事評価制度はまだ取り入れていない。

(2) 研修体系制度関係

- ・入社時の新入社員研修
- ・安全衛生法に基づく安全衛生教育
- ・作業時間中におけるOJTを中心に基本知識、基本技能を取得させている。
- ・労働安全衛生法に基づく試験合格の合格一時金や、助成金を活用して業務に必要な資格の講習費用を補助している。

(3) 健康づくり制度関係

安全衛生法による定期健康診断を全社員が受診

(4) 休暇・労働時間制度関係

- ・残業は極力しないように努めているが、必要な場合は上司の許可を得るようにしている。
- ・緊急で残業の事前許可が得られなかった場合は、日報により文書で報告する。
- ・一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している。
- ・有給休暇の取得率を年単位で集計し、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

- ・業務管理上、現場への直行はせずに会社での朝礼後、現場へ行くように努めている。
- ・遠隔地の作業現場の場合、現場への移動時間も就業時間と考え、8時間を超える労働時間となった場合は、割増賃金の支払いを行っている。

(6) 福利厚生制度関係

- ・労災保険、全社員の雇用保険、健康保険、厚生年金保険の加入
- ・建設業退職金共済制度への加入
- ・退職一時金制度の導入

- ・万一、労災事故が発生してしまった場合、従業員、アルバイト、パート、協力会社等の作業員を含めて救済補償が出来るように法定外労働災害補償制度へ加入

(7) その他

全社員が入退社の際に確認できる通路の正面に雇用管理改善と労働災害防止のポスターを掲示して従業員の意識向上に努めている。



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

ISO9001を平成17年3月に認証取得したことにより、今まで以上に品質保証による社会的信頼や顧客満足の向上と下記が得られるようになった。

- ・業務効率の改善や組織体制の強化
- ・継続的な改善による企業価値の向上
- ・企業競争力の強化
- ・法令順守（コンプライアンス）の推進
- ・仕事の見える化による業務継承の円滑化
- ・リスクマネジメントの強化

事業主はISO9001認証取得ができたのは、社員全員の協力であり実力であると考えている。今まで以上に雇用管理による魅力ある職場づくりを希望している。

(2) 従業員の意識

- ・就業時間の管理がきちんとしている。
- ・有給休暇の取得推進を行っている。
- ・職能教育も行ってくれる。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

- ・ハローワークへの求人や建築・建設の専門学校への新卒求人を行っているが、求職者の応募が無い。
- ・新卒者の採用が数名あったが、実家が建設業である跡継ぎであったため、3年数カ月での退社が続いた。
- ・地域的に埼玉県がすぐそばであるため、基本給が高い埼玉県の事業所へ求職者も流れているようである。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

求職者や新卒者が魅力的と感じる社風作りと社員を成長させるための人事評価制度

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

人事評価制度は重要であると理解しながらも、なかなか育成に手が付けられないのが現状であるため、下記のような将来のビジョンを実現する人事評価制度を提案した。

- ・将来を担ってくれるリーダーが育つ。
- ・社員全員が経営理念や方針にそって成長する。
- ・ほしい人材が採用できる。

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

人事評価による雇用管理制度を導入することを決定し、下記シートを作成した。

- ・ヒヤリングシートの作成
- ・育成面談シートの作成
- ・職務遂行のための基準の作成
- ・自己と上司の評価シートの作成

(2) 助成金活用状況

無し

(3) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

従業員が人事評価制度を誤解して、事業主の主導による「給与査定」などとマイナス思考による反対が発生しないように配慮したい。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

従業員とのコミュニケーションの充実は、モチベーションのアップにもつながるので必要な時間を必ず確保するようにしなければならない。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

今までこれで良いだろうと思っていた事が多かったが、この機会の問題点の改善や、従業員の意識のアップに繋がる事にもなった。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

事業主は、仕事の完成度の高さと品質を重視しているが、同じように従業員の雇用環境も大切に考えているので、就業規則、賃金規定、変形労働時間制の導入、時間外労働への割増賃金計算、有給休暇取得向上、福利厚生退職金、法定外労働者災害補償保険を導入している。

しかしながら、新卒や新入社員確保のためにも人事評価による雇用管理制度を完成させてほしい。

事例13 郡司建設 株式会社

所在地：土浦市

業種：総合建設業

設立年：1963年

従業員数：15人（うち常用労働者数 15人）

常用労働者の平均勤続年数：20年

常用労働者の平均年齢：45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
褒章受章者に対する祝い金制度
- (2) 研修体系制度関係
建設業法関連資格及び安衛法関連資格を始めとした資格取得促進制度
- (3) 健康づくり制度関係
定期健康診断に加えて50歳以上社員に対して人間ドックによる健康診断の実施
- (4) 休暇・労働時間制度関係
定額残業代制度
- (5) 業務管理・組織管理・人間関係制度関係
特になし
- (6) 福利厚生制度関係
社内親睦旅行（隔年ごとに海外旅行）
国内旅行の場合は、費用は全額会社負担。海外旅行の場合は半額補助
- (7) その他
特になし

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

すべての社員は現状の労働時間、給与、将来性に満足しており、近年では退職する社員は皆無である。しかし、そのために人材の流動化が停滞していて活力がやや失われつつあると感じている。雇用管理制度に着目した魅力ある職場づくりのためには、人材の流動化による組織の活性化が極めて重要であると考えている。

そこで、若い社員の計画的採用が急務と考えているが、当面、事業運営上必要な人員は確保できており、自然退職による補充程度しか余裕がない。

したがって、営業力を強化し事業規模の拡大を図りつつ、若手従業員を採用・育成することで組織を活性化し、魅力ある職場作りを果たしていきたいと考えている。

採用後の人材育成については、動機付けの一つとして建設業特有の技術資格の取得を支援しつつ計画的な人材育成を図っていききたいと考えている。また、働きやすい職場環境の提供のために総労働時間の短縮と相まって休暇の取得しやすい事業運営を進めていきたいと考えている。

(2) 従業員の意識

ほぼ全員の従業員は現在の雇用管理の体制にとりたてて異議はなく、事業主の意識と同様に労働時間、給与等に満足している。しかし、リフレッシュのためのできるだけ多くの休暇は欲しいと考えており、特に長期休暇が自由に取得できる制度には魅力を感じている。今後、業務の効率性を向上させて、休暇取得の機会を得られるよう努力したいと考えている。

総じて、職場環境は、家族的雰囲気醸成されていて、従業員の労働意欲・意識が高く、魅力ある職場であると感じている。

3. 対象企業が抱える雇用管理上の課題

短期的な労務管理上の課題は下記のとおりである。

①有給休暇の付与の方法

日々の業務に追われ休暇取得を促進させる管理は行っていない。休暇の取得しやすい環境を構築したい。

②定額残業代の管理方法

労働意欲を生起させ残業時間の縮減を図るため、定額残業代制度を採用しているが、コンプライアンス視点から見た場合に現在の規定額で十分なのか評価が肝要と考えている。

③現在の就業規則の適法性

現在の就業規則は平成24年4月1日制定のものである。その後においても種々労働法規の改正がなされているかと思うが、現状の規程のままで問題ないか評価が肝要と考えている。

④従業員のビジネスマナー

これまでビジネスマナーについては社内外の研修に参加させたことがない。全従業員に対して改めてビジネスマナー教育を実施したい。

⑤人事考課事務の効率化

給与計算に関わる出退勤管理、休暇管理、残業時間管理等人事考課に関わる事務は経営トップが担当しているが、経営トップは多忙である。負荷軽減が急務である。

4. 対象企業に提案した雇用管理制度

(1) 制度の概要

①「年次有給休暇管理簿シート」の導入

本シートを作成・運用し、適宜参照して全従業員の休暇消化具合を把握管理することで事業運営に支障のない休暇取得の促進管理を図ることを提案した。

②定額残業代の適正管理方法の提示

コンプライアンス重視の視点で、③項の「就業規則の改定」と相まって賃金台帳項目と対応した定額残業代管理の実践を提案した。

③就業規則の改定

マイナンバー法施行による情報管理、実際の運用に基づく定額残業代規程等補足箇所を提示し、就業規則改定の届け出を提案した。

④ビジネスマナー冊子のマニュアル導入

業務に役立つビジネスマナーのポイントについて、日常業務の中で参照し役に立つような形式で冊子化したテキストを作成した。全社員に配布して、適宜記憶すべきマナーに気づいたとき、その都度訂正・補足してビジネスマナーに関する知識を増やしていく仕組みを提案した。

提示した研修テキストの目次項目は下記のとおりである。特に、「2. 自分を知る」において研修参加者全員が能動的になるよう、心理テストによる性格診断を織り込んだ。

- | | | |
|---------------|--------------|------------|
| 1. ビジネスマナーとは？ | 2. 自分を知る | 3. 身だしなみ |
| 4. あいさつ | 5. 正しい言葉の使い方 | 6. 名刺交換 |
| 7. 座順 | 8. 来客応対・他社訪問 | 9. テレホンマナー |

⑤人事考課事務の効率化

建設工事業における行政手続きには多くのe-Gov（電子政府）対応の手続きがある。早期の導入を提案した。電子化処理業務を逐次増やすことで人事考課事務効率化へ連動させることが期待できる。

(2) 導入支援のポイント（提案理由、工夫など）

支援期間が短期であるため、事業主へのヒアリングにより課題を把握した。挙げられた課題の中で

短期間かつ通常業務の遂行を阻害しないで実施できる課題と解決策を提案した。

(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）

従業員数が少なく、企業側で今般の支援作業のために割く時間の確保が厳しいため、アドバイザーの事前作業に工数をかけ、極力、業務運営への阻害を回避して対応した。

とりわけ、訪問に際し外部から得られる企業情報、例えば経営事項審査結果や決算データ、ホームページの企業広告等については公開情報を収集・分析し客観的な企業の経営状況を把握して、ヒアリングに臨んだ。

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「年次有給休暇管理簿シート」による休暇取得管理の導入手順については、検討中である。

②従来から運用中の定額残業代の管理について、給与規程と給与支給明細項目を一致させるべく新しい給与明細書案の運用方法を検討中である。

③就業規則の改定を行い、マイナンバー法施行による情報管理規程の追加及び定額残業代支給規定の改定等を織り込んだ就業規則変更届を届け出た。

④ビジネスマナー冊子のマニュアルを作成して全員に配布し、説明会を実施した。

⑤人事考課事務の効率化のための電子申請手続きのあらましについて説明した。

(2) 特記事項（支援の際に支障となった事情など）

当初予定した作業を完遂できずに期限が到来した。その理由は、全体的活動期間が3か月半程度と短期間である中で、活動期間が年末年始をまたいでおり、さらに、支援企業の事業活動が繁忙期にあっていたことが挙げられる。

6. 対象企業の今後の取組計画・課題

行政手続きの中で、社会・労働保険事務手続きにおいてはe-Govの活用によって事務作業の効率化かつスピードアップが達成できると考えられる。社内での電子申請対応環境の整備が重要と思われる。

7. 事業主からの感想（事業主や従業員の意識の変化など）

ビジネスマナー研修テキストは全員配布されたことで今後の有効活用が期待できる。また、接客対応等ビジネスマナー研修テキストを意識して日々の業務を遂行することで日々の業務に活力が得られる可能性を感じた。

8. 雇用管理アドバイザーの感想

ビジネスマナー研修の実施を受け入れて頂き、わずかな時間ではあったが、全員参加での活動ができ、アドバイザーとして達成感を感じることができた。今後さらにブラッシュアップして、全員参加型のいろいろなテーマを検討したいと感じた。

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

ビジネスマナーの研修は、事業規模が小さいとついつい置き去りにされて、社員のひとり一人が後々いろいろな場面で不安な事象に直面することがある。ビジネスマナー研修の実施・定着化は職場活性化のツールの一つになると考えられる。

10. その他、添付資料（企業案内、提案制度概要 等）

企業の URL → <http://www.gunji-construction.co.jp/company>

啓発実践推進委員会 委員

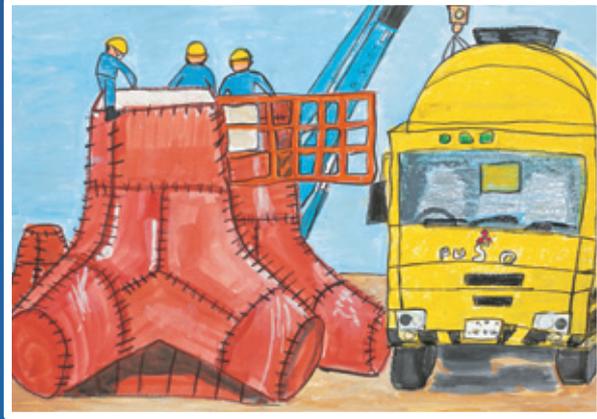
(50音順・敬称略)

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	橋本 克也	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28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	筑西市立下館小学校	5年	石島 莉玖さん
		中学生の部	最優秀賞	神栖市立波崎第三中学校	1年	栗山 太一さん
裏表紙	うえから	小学生の部	最優秀賞	鹿嶋市立同西小学校	3年	戸村 友哉さん
		同	同	筑西市立村田小学校	4年	藤村香里奈さん
		同	同	筑西市立下館小学校	6年	本吉 光佑さん



平成 28 年度茨城労働局委託事業

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〈建設分野〉

一般社団法人 茨城県建設業協会