

(2015年9月17日講演)

11. 女性活躍推進に関する取り組みについて

**大成建設株式会社 管理本部人事部部長 兼 人材いきいき推進室長
塩入徹弥委員**

大成建設での女性活躍推進の取り組みについて説明をさせてもらう。

まず会社紹介から始める。現在社名は大成建設であるが、戦前は大倉土木株式会社とい
い、明治の実業家の大倉喜八郎が作った会社である。戦後の財閥解体を契機に名前を変え
た。その創業者の戒名の中に「大成」という字があったこと、また「大成」には様々なも
のをまとめて大きなものを作り上げるという意味があったので、社名にとてもふさわしい
ということで採用した。今では〇〇建設といった名称の会社が多数あるが、この「建設」と
いう言葉は、英語の **construction** が入ってきたときに日本語訳として付けられたとのこと
だが、日本で初めて建設という言葉を使い始めた建設会社だと言われている。2013年創業
140周年を迎えた。事業としては建築・土木の設計施工がメインで、売り上げの9割以上を
占めている。

「人がいきいきとする環境を創造する」というグループ理念と「地図に残る仕事」とい
うキャッチコピーのもと日々業務に取り組んでいる。

ここに幾つか代表的な施工物件が載っているが、左下にあるのがトルコのボスポラス海
峡の海底横断トンネル工事である。上にあるアニメは、そこで働く女性技術者をイメージ
して作ったものである。オスマン帝国時代、今から150年ぐらい前から海底トンネルを造
りたいと考えていたそうである。しかしながら、この海峡は上部と下部で潮の流れが逆の
ところがありトンネルを造るのが非常に難しく実現しなかったが、当社が受注し、難工事
に取り組んだ。途中何度も遺跡が出土し、その度に調査で工事が中断することがあったが、
2013年の10月に開通し日々利用されている。国家的事業ということで、(開通式に)トル
コ側からは今大統領になっているエルドアン首相が、日本からは安倍首相が参列され、盛
大に執り行われたという工事である。

もう一つ、先ほど「地図に残る仕事」をキャッチコピーにしているという話をしたが、
今動画で映っているように解体工事にも取り組んでいる。これは旧赤坂プリンスホテル(解
体当時、グランドプリンスホテル赤坂)である。赤坂見附というたいへん目立つ場所にあり、
解体すると中身が見えて、あまり格好良くない。また風が吹くと危険だし、ほこりも
飛ぶということで、建物の頭の部分に本体と似た仮設物を取り付けて、上から解体して下
に降ろしていくという工法を取り入れ、非常に評判が良かった。こうした工事もやってい

る。

次に本題に入りたいと思うが、なぜ男性の典型的な職業だと言われている建設業で女性の活躍推進に取り組んだのかということから話したいと思う。

上に建設投資のグラフがある。92年のころはバブル期の影響もあり、84兆円もの建設投資があった。会社が本格的な女性活躍推進への取り組みを始めた2006年には、建設投資が52兆円となり、ピーク時と比較して40%も減少していた。建設業自体成熟した産業であり、この先売り上げが右肩上がり上がっていくことは難しい状況のなかで、今後も持続的に発展するための施策を検討した。その一つが、社内にかくさんいる女性、たくさんと言いながら下にグラフがあるように、当時は13~14%ぐらいだったが、非常に優秀な女性がいるにもかかわらず、その力を生かし切れていないというという反省のもと、女性活躍推進への本格的な取り組みが決定した。

左にもグラフがあるが、これは平均勤続年数を表している。90年代前半までは女性は平均して10年も働いていないという状況だったが、取り組みを始めたころはほぼ男性と変わらないぐらい女性も辞めずに働くようになり、就業意欲が高まってきていたことも、女性活躍推進への取り組みを後押しすることになった。

下のピンクの表で示しているように、実は会社が女性活躍推進について、2006年からいきなり始めたわけではなく、90年代の前半、このバブル景気の忙しい時にも女性を活用していこうというような考え方が一時広がり、総合職に任用したり、作業所での事務の責任者に女性を就けたこともあった。しかし仕事の減少を境にそうした取り組みが一度ストップした。その後2003年から基幹職女性社員の採用が始まり、2006年に一気に取り組みが広がっていった。しかしながら、一度取り組みが下火になったのが後になって影響した。会社は本気で女性活躍推進をやろうとしているのかと女性社員が疑問に思っていた時期が2006~2007年のころあった。今はそうした意識はなくなったが、当初は取り組みを進める上でその意識がネックになったこともあった。

取り組みを進めるうえでの基本的なコンセプトには、企業の持続的発展のために社員のモチベーションと時間生産性の向上が必要であると考え、その実現のためにダイバーシティとワークライフバランス、これを共に推進していくことになった。

具体的な内容については、この1~6である。先進企業の事例を参考にして、当社に会うようにアレンジし、実施していった。

時間がないので絞って話したいと思うが、まず最初に、意識啓発や会社方針の浸透を図る目的で、全社員へのアンケートの実施や、女性社員の約3分の1にあたる約400名に直接個別ヒアリングを行い、その就業意識を調査した。実施した私を含めて男性社員が驚いたのは、女性社員は男性社員が思っている以上にもっとやりがいのある仕事をしたいと思っていたということだった。多くの男性社員は今の仕事で十分満足していると思っていたが、実際はそうではなかった。同時に、では何故それを上司にアピールしないのかと聞くと、多くの女性社員が失敗するのが怖いと答えた。そこで、男性向けの研修の中において、

女性には男性とは多少違った仕事に対する意識やキャリア感があるので、そこを酌み取り、かつ意欲を引き出すマネジメントをしてほしいと伝えた。

また、女性の採用を増やすという方針のもと、2007年からは本格的に採用数を増やしていった。それ以後の基幹職新卒採用の約2割は女性が占めている。

採用を増やすために、この様なCMも流した。これはボスポラス海峡で働く女性技術者である。これはCMだけの話ではなく、実際に現地で1年間働いていた社員がいる。アニメを作ったのが新海誠氏という有名なイラストレーターで、会社に関係なく、アニメマニアの人には結構このCMは人気があるそうである。(笑)

採用の増加とともに職域も広げていった。ここにあるように設計、技術研究、都市開発、一般的な事務業務というのは女性が既に配属されて活躍していたが、男性が中心であった作業所、それから営業職は全く女性がいなかったが、そこへの積極的な配属を進めた。

実際に作業所の中で大成建設の社員がどのような仕事をしているのかを簡単に説明すると、作業所は小さい会社のような組織で、社長のような存在である作業所長、他に技術系と事務系の社員がいる。技術系社員は施工、工程、安全、原価管理をしている。事務系はそれ以外の仕事をしている。その各々の責任者としての役割を女性に任せたくて配属させていった。右に写真は、東京駅近くのでビルの建築現場で、現在、毎日1,000人ぐらいの作業員の方が現場に来ているが、そこで施工管理をしている女性の技術者が作業指示をしている様子である。作業所に配属するに当たって、職場環境を整備し、女性用のトイレや休憩所も作った。トイレもないのかと思われるかもしれないが、取り組みを始めた2007年ごろは、もともと作業所には女性が少なく、限られた作業所のスペースのなかで初めから女性用トイレや休憩所を完備しているところも多くなかったことから、積極的に環境整備に取り組んだ。

また、先ほどトルコで働いている女性社員の話をしたが、海外で働きたいという女性社員が増えてきていたので、積極的に海外にも派遣している。そこである程度経験させ、更にやりたいという希望があれば本格的に配属している。これまでここにある国や地域の作業所に何人も送っている。1人で4カ国に赴任して、今中国で常駐で働いている女性の技術者もいる。

次に継続就業への支援であるが、これは次世代法とも絡ませ、こうした①～⑦の取り組みについて、会社として様々な制度を整備してきた。最近実施したものとして、短時間制度の勤務時間は4・5・6時間勤務の3パターンだったが、女性社員からできるだけ長くフルタイムに近い働き方をしたいという希望が提案されてきたこともあり、7時間勤務を作った。フルタイムは7時間45分で、45分だけ短くなるという制度である。できるだけフルタイムで働きたいということと、これを選択することで残業しなくて済むということもあり、この制度を利用している社員は現在とても増えてきている。

また一度退職した社員を、対象となる理由を下に記載してあるが、出産・育児・介護・配偶者の転居で退職した社員を、再度雇用する制度も導入している。一番多いのは配偶者

の転居に伴う退職である。社員には総合職、基幹職であるが勤務地が限定された専任職という職種、他に担当職、一般的には一般職と言われている職種がある。その専任職と担当職は勤務地が限定されているので、結婚して配偶者がどこかに転勤になった時は残念ながら辞めざるを得ない社員がいた。しかし、それはもったいないということで、その退職時の理由が緩和されたら再度雇用するという制度を作った。会社を辞めて10年程たってから戻ってきた社員もいる。

その後、引っ越した先に当社の支店があれば、勤務地限定社員のそちらへの転勤を認める制度もできた。当然会社側のニーズとマッチしなくてはいけないが、今こちらの制度を利用して辞めずに働く社員のほうが増えてきている。

他の制度として介護についても、去年から介護休業を180日にして、分割また半日単位での取得ができるようにした。

他にも育休を取って、その後短時間で働く社員が——後で詳しく説明するが——増えてきたので、彼女たちの不安の解消とネットワーク作りを目的として、育休者を集めた会議も実施している。今日の午後、実施する予定であるが、年に2回実施し、回を重ねて今日で13回目となった。

それから、女性活躍推進につながる社内風土に変えるために、性別役割分担意識を是正する職場環境改善活動も行った。また、男性の子育て支援やワークライフバランスの理解促進研修など、男性社員を巻き込むための取り組みも度々実施している。父親セミナーでは、子育てについて、男性社員は会社ではあまり話をしたがらないが、こうしたテーマで集まってもらって結構盛り上がった。また育休を取得した社員がその経験談を話すパパ座談会や、「パパ通信」という、いわゆる育休に対する理解や取得促進につながる意識啓発リーフレットを定期的に作成し、45歳以下の男性社員全員に強制的に送付する取り組みも始めた。(笑) それから、右のワークライフバランスのほうは、男性、特に年齢の高い男性社員は、子育ては女性や若い人が対象で、自分には関係ないと思いがちであるので、介護は誰にも関係してくる可能性があり、仕事との両立をするためには、働き方の見直しに取り組む必要性を認識してもらう機会も設けた。他にも時短推進のために、様々なことに取り組んでいる。

これまで説明した取り組みに対する成果として、先ず両立支援制度が充実し、その利用者が増えてきた。

このグラフは取得者の推移を表している。上が育休の取得者で、下が短時間勤務で働く社員の数である。ピンクは女性で、上に載っている緑が男性であるが、男性も少ないながらも毎年取得する社員がいる。ただ、下に記載しているように、新たな両立支援制度ができ充実していったことから、利用する人の数が増え、目立つようになってきた。しかし一方で、制度利用はいいが、それが活躍につながっているのかということが疑問としてあがってきた。建設業は経験が重視される職業でもあり、一人前になるのに時間が掛かるので、先を見据えて、将来活躍できる社員の育成にも注力していかなければ、結局制度にぶら下

がる社員を作るだけになってしまわないかという危惧が出てきた。そこで、その問題の解決につながる具体的な取り組みを始めた。

その一つが、夫婦間での協力体制作りを支援することである。両立するためには、配偶者の理解と協力が必要であり、そのために会社として何かサポートできないかと考えた。先ほどの紹介した育休者ミーティングの中で、家庭での協力体制構築につながる話をするようになった。開催は東京でおこなっているの、地方で働く社員はどうして参加できないが、重要な話なので、録画して動画で配信して、家庭でも見られるような環境にもしている。

他にも、力を入れている取り組みとしてパートナーと参加する両立支援セミナーがある。夫婦間の協力体制作りが目的だが、一度家庭内での夫と妻の役割分担ができてしまうと、それを変えるのは簡単ではないことから、結婚前のカップルや独身者も参加できるようにしている。今はパートナーがいないが、早いうちから夫婦お互いが協力し合うことに理解がある人を参加者の中から探す機会にも利用できないかと考え、セミナー終了後に食事会なども企画している。運営上、女性社員に聞いて、参加しづらいという意見としてあるのが、例えば結婚前の彼氏を連れてきて、結婚しなかったら恥ずかしいというのがある。(笑) また、こうした会に行こうと誘うと、自分からプロポーズをしているようで、それが嫌だと言う意見もあった。そこで会社に連れてくるのが嫌だったら家で見てほしいと、こちらでも動画で配信している。プロポーズが嫌なのはどうしようもないが、結婚については、まだ保守的なところがあるのだと思った。

次に取り組んでいるのが、期待して育てるということと、女性社員同士のネットワーク作りの支援である。

期待して育てるということに関しては、次世代のリーダーとして30歳前後ぐらいの女性社員を集め、育成研修を実施している。この研修では、男性多数の組織の中で力を発揮するための心得を学ばせている。他にも、会社の経営方針の学習や、実際の当社施工物件を見学し、どのように社会で役に立ち、利用されているのかを肌で感じることで、自社の仕事への誇りの醸成にも取り組んでいる。この研修は3年間毎年同じメンバーで実施しているの、自分と他のメンバーの成長具合を比較し、お互いに意識し刺激し合うことで、更なる成長にもつなげて欲しいとも考えている。

実際、研修の度に徐々に参加者同士のネットワークも広がり、仕事を進める上で、それがとても役立つようになってきている。

また、その研修受講者からは、「女性社員に対する研修だけではなく、上司にも働き掛けてほしい」という意見があがってきた。当社の基幹職女性社員にとって、数はまだ少なく、ロールモデルが自分の周りにいないので将来像を描きにくいという状況においては、やはり上司が部下育成の一番のキーマンになると考え、管理職を対象にした研修も実施している。

ただし、マネジメントの方法は部下の性別により多少の違いがあると考えた。最初のところでも話したが、やはり男女間の仕事に対する姿勢で一番大きな違いは、新しいことにチャレンジするときどうしても男性よりは女性のほうが慎重であり、失敗するのを恐れる傾向があるのではないかという点である。しかしながら、慎重になるあまりチャレンジな仕事に消極的な姿勢を示しても決してやる気が無い訳ではないということを理解し、その上で育成するための具体的方法を学ばせている。他にも、女性社員の構成の中で担当職社員がまだ過半数を占めているので、どうしても女性は補助的業務をするものだと思い込んでいる男性社員も少なからずいた。そこで、女性というだけで一括りにしない、特に基幹職として入った女性社員には会社としても、将来管理職としての役割を担ってもらうことを期待しているので、その観点で育成してほしいと研修で伝えている。

また、女性に対する配慮という点でも、現場の話として、最寄りの駅から離れた現場で夜遅くまで仕事をしていると、早く帰らせようとする上司もいる。女性社員からすると、それをありがたいと思う社員もいるが、キャリアを考えると、そういうことはできるだけしてほしくないという意見も女性社員から多数あがっているので、そのさじ加減は本人とのコミュニケーションを密にしてマネジメントする必要性も伝えている。

他にもハラスメントにならない指導方法にも重きを置いている。どうしてもキャリアと一緒に考える上でプライベートな部分に踏み込まなくてはいけないことがあっても、女性には聞きづらいという管理職もいるので、研修においては、ハラスメントにならない指導方法を学ばせ、上司が部下を育成する上で男女に差がでないようにしている。

またその男性の研修参加者の悩みとしてでてきたのが、真ん中に記載してある、いわゆる時間制約のある社員、仕事と育児を両立している社員へのマネジメントが非常に難しいということであった。これを参考で持ってきたのでご覧いただければと思うが、そこで「仕事と育児を両立する部下へのマネジメント」というハンドブックを作った。具体的には、まず会社の方針と制度を管理職に理解してもらって、辞めずに働くために職場で必要な配慮をしなくてはいけないということ。また、ここが一番重要なポイントであるが、やはり長期的なキャリア形成を念頭においたマネジメントの必要性である。短時間勤務をしていると、フルタイム社員と同じような仕事をやるのが難しいと勝手に思い込んで、単純に負荷のかからない仕事配分をする傾向があるが、上司からオファーされると本人が自分で工夫し出来る限りのことをやろうとする人も多いので、まず本人が考えていることをヒアリングし、限られた時間の中でできる、最高のパフォーマンスが出せるようなやりがいのある仕事、ジャストフィットの仕事を任せてほしいということをこの研修の中で伝えている。去年まではそれを研修の中で伝えるだけだったが、きちんとハンドブックにまとめ、過去に参加した社員を含め、研修参加者に配布し時間制約のある女性社員をマネジメントする際に活用してもらっている。

去年の秋、2020年に管理職の目標3倍を掲げて公表した。ただ、大変恥ずかしい話であるが、数は全く外に出せるような状況ではないので、一応3倍ということで具体的数値目

標は伏せているが、取り組みを始めたときの人数は 30 人だった。今は 1.6 倍で 50 人を超えた。2020 年には最低 90 人、何とか 100 人は管理職を作りたいと思っている。

成果としては、大きく分けて 4 つある。3 番目は先ほどの説明した利用者の増加なので、それ以外のことで少し話をしたいと思う。

職域の拡大というところで、まず現場で働く女性社員の数が 10 倍に増えた。営業職は、もともと女性は誰もいなかったのに 24 名にまで増えた。現場で働く女性社員の増加とともに、その女性社員からも女性が働きやすくなるための、様々な提案が出てくるようになった。例えばここにヘルメットの写真があるが、軽量化や、空気が通るような構造に作り替えたり、右のところに透明なあごひもの写真があるが、もともと白だったものを、日焼けして顔に後が残るからということで、透明なあごひもを採用するようになった。それから、安全帯も、これは以前のは約 2kg ぐらいあったが、今は半分近くまで軽量化している。

また、ライン管理職も誕生した。例えばここに「マスクー」という写真が出ている。これは宮城県牡鹿郡女川町に造った冷凍倉庫・冷蔵倉庫である。これは少し特殊な建物で、下に目立っている丈夫な柱がある。壁は軽くできているので、津波が来ると、壁だけ抜けていく。柱の部分は残るので、すぐ復旧できるような形・構造になっている。これはグッドデザイン賞を受賞した。ほかにも取り組んだ建物が、様々なところで外部から評価を受けたり、社長賞をもらったりしている。そのような女性の管理職の活躍が若手に非常に刺激を与えている。

最後に外部からの評価として、くるみんを 4 度取得することができた。あと均等推進企業表彰東京労働局長優良賞を頂いた。また去年エンパワーメント大賞という日本生産性本部様が実施している取り組みで大賞を頂いた。同年、経済産業省主催のダイバシティー経営企業 100 選にも選ばれた。

これらの中でやはりポイントとなっているのは、基幹職としての女性社員を積極的に採用していったことと、新たな職域への配属ということで作業所とか営業職の人数を増やしていったと、また職位者も作っていったということが評価されている。

以下、幾つかその内容について書いてあるが、時間がないので割愛させてもらう。

その他のところで、最後に、建設業就業者の減少および高齢化について少し補足で話したい。現在、建設産業の就業者、これは建設会社で働く社員と、それから現場で働く技能労働者の双方がカウントされているが、ピーク時の 97 年には 690 万人ほどいたが、おととしには 500 万人を切るような状況になってきている。これはしばらく続いた建設冬の時代に、休みもない、給料も少ないということで働く人がどんどんいなくなってしまったという結果である。また若者が減って高齢者が増えているという大変な状況にも直面している。このままだと 10 年後本当にどうなるのだろうかという危惧のもと、そのための対策に取り組んでいるが、その一つが、女性にもっと建設業に来て働いてもらうという取り組みである。

日建連が中心となってやっているが、次のページにあるように、女性技能労働者を 5 年

以内に倍にするというアクションを掲げた。そのために、加盟している建設会社は以下の6つのことに取り組む。特に4番、女性の現場監督を増やす、女性だけで構成されたチームでもっと職場環境を改善していくということも行っている。当社も女性だけの工事チームを幾つか編成し、作業環境の改善にいろいろと取り組んでいる。

最後のページ、これは都内の現場であるが、作業所事務所全体の約四分の一を女性が占めている。

最後に今後の課題として4つ掲げた。まず1つ目は、やはり労働時間の削減。どうしてもこれが様々な取り組みをする上で一番ネックになっている部分であることから、常に様々な取り組みをおこなっている。労使で委員会を作り、いろいろな解決策に取り組んではいるが、仕事量が増加傾向にもあり、なかなか大きな成果を生む状況には至っていないというのが現状である。

また、当社は建設会社なので理系の社員が約8割と圧倒的に多い。したがって、女性の活躍の一環として女性社員を増やしていくならば、技術系の女性社員を増やさなければならない。ただ、残念ながら理系の女子学生が少なく、急激に増やしていくことが難しい。そのため現在内閣府が中心となって、経団連も協力して様々な取り組みをしている。当社も積極的にそれに協力していて、右に写真があるように、小学生、中学生、高校生を対象にした現場や技術研究施設の見学会を実施し、少しでも建設業への理解とその後の進学につながるよう努力している。

3番目のキャリアパスの明示というのは、基幹職としての女性社員が少なく、自分の将来像が描きづらいという話をしたが、将来を少しでも見える化していこうということも考えている。最後に、「多様な働き方」とあるが、これは在宅勤務などのこれまでとは違った働き方の導入を建設会社も考えていかななくてはいけないと考えている。

(了)