

# 会員寄稿

## 働き方改革と測量設計業 — 魅力ある測量設計業を目指し —

株式会社新日本コンサルタント  
代表取締役社長 市森 友明

### 1. 働き方改革は急務に

働き方改革が世の中で話題になって暫く経過しました。電通の件以来、政府がその取り組みを強化し、当初の予定では2019年4月に法改正を経て施行ということであったと思います。その後、総選挙や政権の様々な課題があり、施行時期は未定となっていますが、近い将来に施行されることは間違いなく、各企業は移行期間に様々な改善を実施する必要に迫られていると思います。

一方で、このような働き方改革は、電通の件を契機に突然始まったわけではなく、各企業は長時間労働を課題として継続的に改善に取り組んでいたと考えられます。電通の件で突然注目されるようになり、また法律での罰則規定も設けられることから、対応は待たなしになったということでしょう。

### 働き方改革



#### 働き方改革実行計画 (平成29年3月28日決定)

「働き方改革実行計画の決定は、日本の働き方を変える改革にとって、歴史的な一歩である。」

※第10回働き方改革実現会議 (平成29年3月28日) における総理発言より抜粋

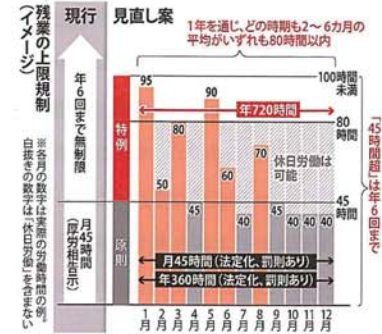


政府が強力に推し進める働き方改革

### 2. 電通事件の影響

電通事件の後、政府は迅速に対応し、各県の代表的な企業を対象に労務調査に入りました。弊社も例外ではなく、県内のサービス業の一つのサンプルということだと思いますが、富山労働基準監督署様から調査を受けました。労務制度上の問題はあまり指摘されなかったものの、一部の社員に新法律

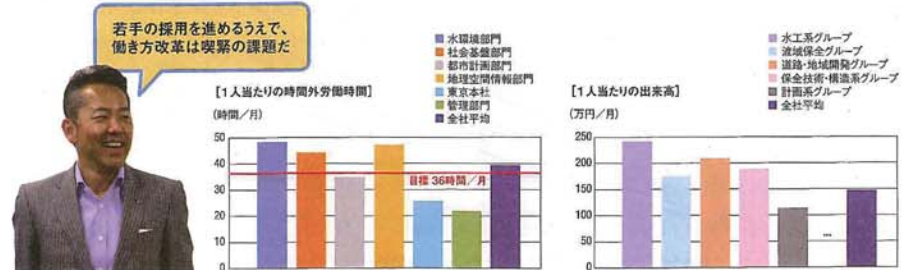
が施行されると違反となる長時間労働を指摘されました。弊社は以前より働き方改革の取り組みを続けてきましたが、今後1~2年以内に、新たな法律下で違反とならない労働時間とすべくさらに努力する必要があります。



新たな規定では、80時間を超える月が2か月以上続てはいけない。設計業にとって年度末の繁忙期に特定の技術者が課題に。

弊社の取り組みは業界誌である日経コンストラクション (2017.7.24号) で一部特集されました。労働に関する数字を見える化することにより、まずは社員一人一人の意識を高め、そしてそこに会社としての施策が加わることで、長時間労働を是正していこうという趣旨で構成しています。そして、社内で使用している実際のデータを日経コンストラクション様に公表させていただきます。労務に関する数値は何も労働時間に関する数値ではありません。一人当たり一月当りの出来高 (金額) や、一人当たり単件人件費当りの出来高 (金額) も管理数値としています。建設業や製造業では物の生産高が出来高の主要構成要素となりますが、製造原価に対する人件費の割合が低い故に成り立つ管理手法であり、労働集約的業務である測量設計業は、人件費と労働時間、及び出来高 (金額) に関する数値

図7 ■ 労働時間と同時に生産性もチェック



市森社長は49歳。出来高は外注費を除く(写真:本誌、資料:新日本コンサルタント)

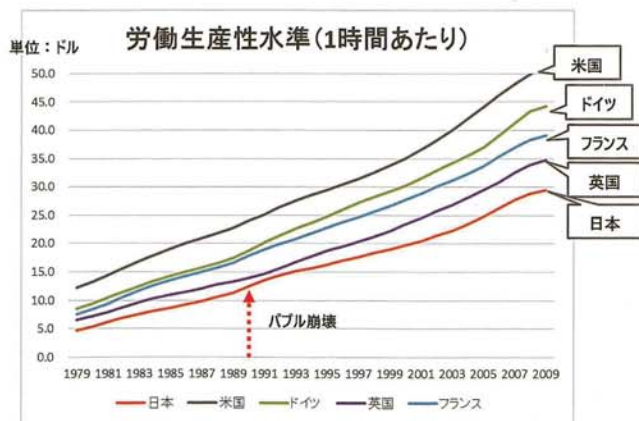
を細かく管理する必要があります。すなわちその管理は、そのまま働き方改革における労働時間と生産性に直結するデータであります。

さて弊社の残業時間や一人当たり出来高ですが、これを多いとみるか、少ないとみるか、各社の評価やデータのまとめ方によって異なってくるとは思いますが、当該記事をご覧になった方々にとっては一つの参考数値になったものと思います。測量設計業や建設コンサルタント各社はそれぞれの立場で働き方改革に取り組まれています。今後は各社ある程度情報を開示して連携していくことが必要と考えます。技術者は皆さん一組織に所属していますが、建設生産システム全体としてとらえた場合、日本国インフラストラクチャー株式会社の一構成員とも言えます。これからもこのような数値を開示して、業界全体としての取り組みに繋げていければと考えます。

### 3. 二律背反にチャレンジする日本企業

働き方改革を行う上で、無視できないことは業績とのバランスであり、働き方改革が単なる労働時間の縮減という時短だけに終われば、各企業の業績は落ちてしまいます。すなわち、労働時間を縮減した分、労働生産性を上げなければ業績は維持できません。これは現実の経営問題であり、日本全体の問題でもあります。時短を進め生産量が比例して落ちるようでは意味がないからです。そのような状況はGDPを押し下げ、企業の売上や利益を押し下げ、結果として給与が下がってしまいます。結果として政府が目指す経済成長に逆行することになってしまいます。

一方でOECD諸国のデータをみると、他の先進国に比べて日本の労働者の労働生産性が低いという



欧米諸国より低い日本の労働生産性  
(資料出所: 経済産業省通商白書 2013 記載データを加工)

結果がでています。特に製造業よりもサービス業の方が著しい差があるようであり、アメリカの労働生産性を100とすると日本の労働生産性は60~70程度であると言われていています。

現在の日本企業は、売上や利益を落とさずに時短をする、すなわち労働生産性を劇的に向上させるといった、二律背反の状況への壮大な取り組みを実施している訳です。直接的に言えば、働き方改革によって今より生産高を上げ、欧米諸国並みにする、ということでしょうか。

### 4. 機械的な時間管理は設計業に馴染むのか

日本のサービス業の労働生産性を欧米諸国並みに引き上げるためには相当時間がかかると考えます。海外でエンジニアやサービス業の経験がある方は容易に理解できると思いますが、欧米諸国では提供する技術成果物の水準、また顧客の要求水準も日本ほど高くない場合が多いのです。またサービス業への対価水準も異なります。このような商習慣故にサービス業の労働生産性が高くなっていると思われ、また金融業といった極めて労働生産性が高い業種が多く存在していることも要因です。すなわち、日本の企業側だけの努力では、かなり時間がかかる問題であると言わざるを得ません。ただ個人的な考えではありますが、無理だと諦めると何も変わりませんので、取り組みを継続し少しでも改善傾向の状態を維持することが大切であろうと考えます。

一方で、労働時間を機械的に、強制的に管理する手法が最近よく見られます。例えば20時になったら会社の電源を落とすとか、パソコンの電源を入らないようにするといった取り組みです。強制的に労働時間を制限し、その強制的に減らされた制限の中で生産高を確保するという事です。時短ということではこれほど効果的な取り組みは無いと思いますが、果たして日本のサービス業に馴染むのか非常に疑問です(勿論これを実施している企業は他の取り組みも併せて実施していると思いますが)。実際に政府の法改正案も一時的に最大月100時間まで残業を認めていますので、単なる20時以降は会社に居ない、とった働き方をイメージしているのではないことは明白です。我々設計業も解決すべき課題が明確になった時点で残されている時間が極めて少ないといった事象は頻りに発生しています。このような状況を未然に防ぐことが最も大切であるのは間違いありませんが、非常に難しいと考えます。一方で、技術者はそのような困難な課題に立ち向かい、そして時には多少無理をしても、お客様の要求であったり時には自身が招いたエラーを挽回しようとする訳であり、そのソリューション行為には一種の技術者魂が込められ、そして課題を解決した時にその苦労に大きな達成感と喜びを感じ、その喜びが次の困難に立ち向かう勇気を与えてくれるのかもしれませんが(多少大げさですが...)。概して日本人はそんな人種であるような気がします。でありますので、一律に労働時間を制限する手法は、日本の技術者の働き方にやや合致しない気がします(例えば本田技術研究所のさくら研究所

のF1エンジンのエンジニアは、F1グランプリの期間中、寝食を惜しまずエンジン開発に没頭します。それは彼らの喜びでもあるからです)。

### 5. 我々業界にとっての働き方改革とは

いずれにしても、次世代の担い手だけでなく、現在の各社の構成員の皆様が、いきいきと働ける環境にしなければなりません。ただそれには単なる時短ではなく、喜びや達成感を阻害しない管理である必要があると考えます(私自身も寝食を惜しみ仕事をした経験が何度もあり、その時に得た経験や技術的な蓄積が無ければ、今の自分は無いと思っています)。企業として単に時短だけにとられない、インフラ系技術者が真に働きやすい環境づくりとは何か。多様な雇用形態であったり女性活躍推進もそうかもしれません。i-Constructionの推進やAIの活用もあるかもしれません。一方で逆に時間に捕らわれずに、自由に会社で仕事をできる環境も必要かもしれません。人間は人それぞれであり、ある仕事を1時間で終わることができる人もいれば、3時間かかる人もいる、3時間かかる人は労働生産性が低いのではなく、その人は労働時間で自分の能力をカバーしているのでしょう(私自身がまさにそうです...)。多様な働き方を認める社風、単なる法律の時短に捕らわれない働き方、我々知的生産サービス業に属している企業に求められる働き方改革はそのようなものであってほしい、と願いますし、各社歩調を合わせて業界なりの働き方改革を通じての魅力向上に取り組んでいこうと考えます。



二律背反の課題に取り組み、そして魅力ある測量設計業を