

わが社の 人事政策

竹 徳

File.
178

時間外労働削減と健康経営 ブランディングで採用増加

1905年に竹材の取扱から始まった竹徳は、海外プラントの資機材輸出、国内建築事業そして不動産開発事業と自己変革をとげてきた。2024年4月からの時間外労働の上限規制の建設業への適用は業界に大きな衝撃を与えた。同社は健康経営の実践と時間外労働の削減という働き方改革を進め、2つの施策のシナジーによりブランディングを確立し、採用にも大きな効果をあげている。

竹材の扱いから多角的な展開へ

竹徳の創業は1905（明治38）年、今年120年を迎えた。名称が示すように竹材や木材の取扱いでスタートした。戦後は海外プラントの資機材輸出を手がけ、中東各国のプラント工事のベースキャンプの設営工事に進出した。海外工事は三菱重工長崎造船所からの受注が多い。1985年9月のプラザ合意で円が急騰したことから、国内発電所内のベースキャンプ設営と国内の建築事業にシフトした。そして2013年から不動産開発事業に参入し現在に至っている。

同社の現在の主要事業は4つ。ひとつは「建築工事業」で、同社が首都圏で展開する中高層マンションのブランド「Virtus」の施工。2つめは「規格建築事業」。発電所の建設や修繕工事のための仮設事務所や宿泊施設の建築のほかメンテナンスなどを行う事業だ。三菱重工などとの関連で安定的に受注している。

3つめは土地の仕入から建築、販売まで行う不動産開発事業。最後に不動産賃貸事業である。

同社は2021年に竹徳ホールディングスを設立したが、紹介するのは事業会社としての竹徳である。同社の売上は不動産開発部門が半分以上を占める。ここでは担い手不足が深刻な建設部門の働き方改革への対応と健康経営について紹介しよう。同社の社員数は55人で平均年齢は47歳。男性42人、女性13人である。

時間外労働の上限規制の衝撃

2018年6月に成立した働き方改革関連法は段階的に施行され、時間外労働の上限規制が建設事業や自動車運転業務などに適用されたのは2024年4月である。時間外労働の上限は原則として月45時間、年360時間とされている。

「これまで建設業界では労働時間の管理よりも工期に間に合わせることが第一優先で、そのため長時間の残業と休日労

竹徳の働き方改革と健康施策がブランディングに与えた影響

健康経営と働き方改革	時間外労働の上限規制など労働環境の改善は社員の健康にもかかわることから、戦略的に健康経営と共に一体的に取り組む。
時間外労働の上限規制	課題となったのは現場の施工管理従事者の時間外労働。勤怠アプリを導入し、各人の労働時間を管理して時間外労働を法定時間内に収める。
ブランディングで採用も容易に	働き方改革で時間外労働を削減し、健康経営でも各機関から認定を受け、ブランディングによって採用にも好影響

働が行われてきた」と、今井靖取締役総務部長。そのため「時間外の上限規制は大きなインパクト」だったという。

同社は地場ゼネコンとして、主に首都圏で中高層マンション建設を行ってきた。工事に欠かせないのが技術者と呼ばれる国家資格の建築施工管理技士である。建築施工管理技士は現場の安全・工程・品質・原価管理などを担い、資格に1級と2級がある。同社にとって時間外労働の上限規制問題とは、現場の作業を管理する施工管理従事者の時間外労働問題であった。

労働時間削減のために、勤怠管理システムを導入し労働時間の管理を始めたが、何分にも工事現場の所長は多忙で管理が追いつくのが大変だった。このため、労働時間管理は総務部が併行して行うことにして管理表を作成し、上限が近づくとき注意メールを送るようにした。「各人の労働時間を管理してみると、時間外労働が長い人とそうでない人がいたので、こうしたことを所長に伝えてきめ細かく指導をお願いします」と、今井取締役は振り返る。

休日出勤すると、時間外労働を45時間以内に収めることが難しくなる。休日出勤するときはあらかじめ振替休日を奨励した。また、やむを得ず休日出勤となったときは代休をとることとして「健康休暇」を新設した。健康休暇を取得した場合、代休を取っても賃金を減給することなく賃金が支給される。

就労形態を4つのコースに整理

施策を重ね2024年6月に週休2日制に移行した。1日8時間、週40時間が基本だが週休2日制導入を機に、1日8時間の所定労働時間を基本としながら、変形労働時間制度も緊急時のための制度を残し、就労形態を次の4つに整理した。

①現場で働く技術者などは所定労働時間は8時間（8時～17時30分）で固定残業代は45時間相当分。②内勤の営業企画などは同8時間（9時～18時）で同25時間相当分、③一部主任クラス以上は同7時間（9時～17時）で同10時間相当分。④一般事務は同7時間（9時～17時）で固定残業代は設定されていない。ただし、もっと働きたいという人は9時～18時の選択も可能。このように、働き方に応じて実態に即した制度とした。

固定残業代なので、時間外労働が45時間未満でも45時間分の手当は支給されるわけで、「時間外が少なくなるほど効率がよいことを示すわけですから、そういう方向へモチベーションが向かうことを期待しています」と、今井取締役。

45時間を超える時間外労働は年6ヵ月までと法定されている。その範囲に収めるために同社の総務部で管理を行っている。同社が手がける中高層のマンションの場合、完成までの周期はおおよそ1年半程度になることが多い。

「工事は基礎から躯体、内装と後ろに行くほど工事の種類が増え、いろんな種



写真左＝「^{せいへん}蛻変」とは、蟬の卵が幼虫になり、さなぎになり、羽化して成虫になっていく様。竹徳が目指すのは企業の自己変革、経営革新という「蛻変の経営」だ。写真右＝働き方改革・健康経営を協議する安全衛生委員会の模様

類の職人さんが入ってきます。スタートの6ヵ月間ほどは45時間以内に収めるようにして、残りの忙しくなる6ヵ月に残しておきます。こうして1年間の時間外労働の協定が終了し、新年度の協定となります。新年度の前半は建設の終盤に入り、45時間を超える時間外労働の月が多くなり建物が完成に至ります。その年の後半は新しい物件の作業に着手し、また45時間以内に収めるようなペースで働きます」と今井取締役は、工事の周期の特徴をいかしてコンプライアンス重視の作業を行っていると述べている。

ところで同社は2013年に不動産開発事業に乗り出した。それまでは施主からの発注を受けマンション建設などを請け

負ってきたが、主に自社の物件の建設となった。このため受注から「造注」する立場になった。建設会社にとって最も厳しいもののひとつが納期だ。民間工事では納期の遅れはコストの増大と機会の損失となる。このため工期は短いほどよい。

同社の場合、自社の物件で余裕がありそうだが、納期が遅れると当然にコストや金利が増えるので、時間外労働と工期の長さのバランスをとることに腐心していると、今井取締役は述べている。

ブランディングで採用に効果

同社は働き方改革とともに「健康経営」も進めている。「労働時間など労働環境にかかわる問題は、社員の健康問題であ

竹徳が考える建設業界の人材採用対策

建設人材の確保

- ・業界のイメージの払拭と業界の魅力を上げるために働き方改革や健康経営の推進等で職場環境改善が必須
- ・公共工事だけでなく民間工事も含めた業界全体での完全週休2日制の実施。安心して建設に入職できる職場環境づくりが必須

国をあげた現場の省力化、DX施策のスピードアップ

労務管理施策

- ・外国人労働者との共存と待遇改善
- ・完全週休2日制達成時における作業員の収入確保・日給制の見直し

適切な工期の設定

適正工期を織り込んだ発注価格の設定

- ・適正工期について政府の監視の強化

キャリアプランの見える化、成長機会の提供

変化する建設業界の魅力の発信

- ・イメージ戦略
- ・若年労働者の確保

* 竹徳資料



写真左＝竹徳の総務部の皆さん。写真右＝今井靖取締役総務部長

り、長時間労働の是正や休暇の取得など、両者の施策は重複するものが多いです。そういうことから双方を一体として進めることとしました」（今井取締役）。その成果は健康経営優良企業ブライト500などの認定に結実している。

これらは企業イメージを高めるブランディングとなり、その効果は採用面に現われている。建設業はきつい、きたない、危険という3K職場とされてきた。建設業の高齢化が進むなか入職者が減少している。技術者について、同社は平均3人程の新卒採用を目指しているが、この数年、目標を達成している。「土日の週休2日、時間外労働の管理、健康経営の推進などブランディングが採用に好影響を与えています」と、今井取締役。

同社の働き方改革の成果をみよう。

時間外労働：23年度月19時間→24年度月16時間 新規採用：23、24年度3人
写真整理アプリの活用：2～3時間の整理時間→数十分 年次有給休暇：24年度全員5日以上取得・平均取得日数12日
離職率：23年度5.7%→24年度2.56%

週休2日制は下請会社の日給月給制の職人や一人親方には収入減となるので、必ずしも建設労働者全員に歓迎される施策ではない。現在、休日に閉所となる現場が増えており、土曜日に手が空く職人の方もいる。同社は各現場の技術者の体制を3人にし、週休2日を維持しながら土曜日にも現場を開けて、対応をしている。土曜日に出勤した社員は月曜日に休

むなどし、4週8休体制を構築している。「ただしこれは移行時の措置であり、職人の方達の報酬を日給制から月給制へ移行し、国が踏み込んだ対策を講じることが必要と思います」（今井取締役）。

建設のDXについては首都圏のマンション建設であることから、ドローンを利用した測量や情報通信技術を活用するICT建機の活躍の場は殆どない。ただ、工事写真の整理にアプリを活用して時間削減に成功している。

8月には東大教授松尾豊^{あかり}氏の研究室発のAIスタートアップ企業・燈株式会社の建設業特化の生成AI「光/Hikari」を導入した。「最終判断は人間が行うこととなりますが、スピーディーにアイデアを出したり、整理したりできるでしょう。若手の教育や管理者の右腕となり、生産性の向上に期待しています」と、今井取締役は大きな期待を寄せる。

キャリア形成支援の仕組づくり

今井取締役は今後について、「若手が多くなってきていて、フォローをしていかなないと自己肯定感が低くなって辞めてしまうこともあります。キャリア支援室のようなものをつくってそうなる前に話し合いができる態勢づくりをしていきたい」と思います。それとどのように貢献すれば評価され望むポストに就けるか、キャリアが描けるかといったしっかりした人事制度をつくりたい」と、述べている。

【企業データ】
株式会社竹徳
本社：東京都墨田区立川
創業：1905年8月
設立：1951年3月
代表取締役：鈴木康彦氏
資本金：3600万円
売上高：111億円（2025年2月期）
従業員数：56人（パート含む。2025年4月現在）
事業内容：建築工事業、規格建築事業、不動産開発事業、不動産賃貸事業