

コミュニケーションの充実による 若者入職者の定着・育成

～ 「建設産業政策2017+10(テン)」の実践 ～

主催：神奈川県

株式会社 建設経営サービス
講師 手島 伸夫



「建設産業政策2017+10(テン)」の 注目キーワード

◆若い人たちに明日の建設産業を語ろう (メインテーマ)

- ◆働き方改革
- ◆生産性向上
- ◆現場力
- ◆建設業団体による研修プログラム
- ◆地域力の強化
- ◆個々の企業努力の限界
- ◆建設工事の繁閑の波を無くす
- ◆施工時期の平準化
- ◆ICTの活用
- ◆専門工事業の見える化



働き方改革と建設業

1. 賃金引き上げと労働生産性の向上
2. 残業を年720時間以内、単月100時間未満
3. 2～6カ月の平均では「80時間未満」
4. 建設業は24年3月31日まで5年間の適用猶予
5. 週休2日制や有給休暇を最低5日間は消化させる義務
 - ① 年間10日以上有給休暇付与されている労働者に対し
 - ② 最低5日間は消化義務（1人30万円の罰金）
6. 同一労働同一賃金などパートや契約社員の非正規社員の待遇改善
7. 若者・女性のリカレント教育（学び直し教育）など活躍への環境整備



建設業はサッカー型の産業

製造業は、野球型で攻守も決まっていて、**ち密な**監督の指示の元に進めるのと似ています。

サッカーの監督はフィールドでプレイしている選手に野球やアメリカンフットボールのように細かく指示することはできません。建設業は、自分で考えて急な天候変化にも対応するなど、サッカー型の産業です。

その産業の特性を生かして「やりがい」を育て、**働く喜び**を作ることが大切です。

建設労働の実態

(1) 就業形態の内訳（平成27年度）

- ① 自営業者(79万人)・・・ 一人親方、個人企業の経営者
- ② 家族従業員(12万人)・ 働く家族(無給も含む)
- ③ 雇用者(407万人)・・・ 雇われて有給で働いている人

(2) 年齢構成

	建設業	全産業
29歳以下	11.0%	16.2%
55歳以上	34.1%	29.8%



本日のポイント

1. 若年社員の定着率アップの**実践例**
2. 人間関係論と建設業の**リーダーシップ論**
3. 建設業の**能率向上**と部下のほめ方・叱り方

これらの根底にあるものは？

“人間関係論”



(新聞記事) **工事はいつも職人待ち**

- 建設躯体工事職種（型枠工、鉄筋工など）の有効求人倍数6.79は、全業種最高
 - 全業種平均有効求人倍率=1.21(27年7月)

- しかし、社会保険は未加入

（関東型枠技能工の例）

- 雇用保険加入率・・・ 18 %
- 厚生年金加入率・・・ 12 %

建設業を活性化する

科学的管理論(1)

■ テイラー(米)

- 物理的条件
 - 合理的改善
- ⇒ 能率
- ショベルの大きさという「道具を変えるだけで」3倍以上能率が上がることを実験で発見



	旧制度	新制度
労働者数	約500人	140人
1人/平均t数	16 トン	59 トン
平均賃金	1.15ドル	1.88ドル

建設業を活性化する

科学的管理論(2)

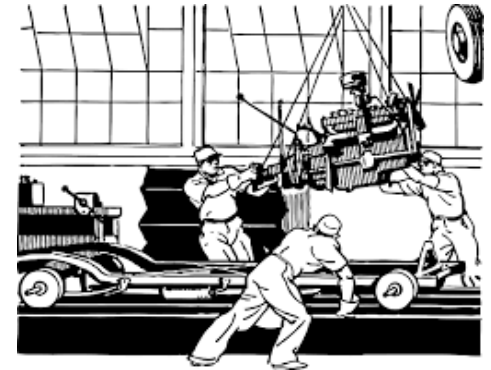
- フォードの自動車工場の流れ作業
- 賃金を2.2倍に引き上げた時



- **総労働** 費が下がった



- 建設業では良い参考！



- そして、トヨタは下請まで入って改善する

人間関係論の大切さ(1)

ホーソン工場実験

- 照明実験、0.06燭光 ⇒能率が落ちない
- リレー組立実験 ⇒能率を上げない
- 「選ばれて参加」した仲間意識・感情
- 人は **心** に動かされる手足を持つ
 - ⇒ 心理学者が入り行動科学へ発展
 - 非合理** 性・複雑性が解明

人間関係論の大切さ(2)

ホーソン工場面接実験

- 2万人以上の従業員
- 上司が面談 ⇒ 記録を残す



- 生産性が向上



- 大切に扱われている
⇒ 労働者のやる気につながる



建設業とリーダーシップの3原則(1)

(部下の指導方法)

■ リカートの分類 (1967年)

管理システム

- システムI 独善専制型
- システムII 温情権威型
- システムIII 協議型
- システムIV **集団参加型**



リーダーシップの3原則

建設業とリーダーシップの3原則(2)

(部下の指導方法)

1	支持的関係の原則	リーダーが部下に対して、それぞれの個人の背景や事情、価値観に対して支持するように振る舞い、人間として大切にされていると感じるようにする。
2	集团的意志決定の原則	組織構成の単位を小さくして、小集団として集团的意志決定を行なわせる。リーダーは組織間を繋ぐ連結ピンでコミュニケーションや意思決定の向上を果たす役割
3	少し高い目標の原則	少し高い目標は、創意工夫とチャレンジを通して自己実現要求を満足させる。これは、単なる高いノルマではない

建設業と人間関係論 (部下の指導方法)

■ マネジリアル・グリッド (ブレイク=ムートン:1978年)

9 ↑ 人間 への 関心 ↓ 1	1・9型 社交クラブ 志向型		9・9型 チーム・リーダー
		5・5 中間型	
	1・1型 消極型		9・1型 仕事志向型

参考:17頁

1←

業績への関心

→9

重要なのは現場での 朝の声かけ⇒「人への関心」

- おはよう！



- 昨夜の飲み会楽しかった？
- サッカー勝ったね！
- お子さんのお熱下がったかね？



- ところで現場書類だけど…

あなたを大切に思っているよ！



だけど今は仕事の問題だよ！

建設業とリーダーシップ論

ハーシー=ブランチャード
(1977年)

■ 部下の成熟度

- ①能力 = 研修
- ②意欲 = 動機づけ

高
↑
支
援
行
動
↓
低

(参加的) リーダーシップ	説得的 リーダーシップ
委任的 リーダーシップ	指示的 リーダーシップ

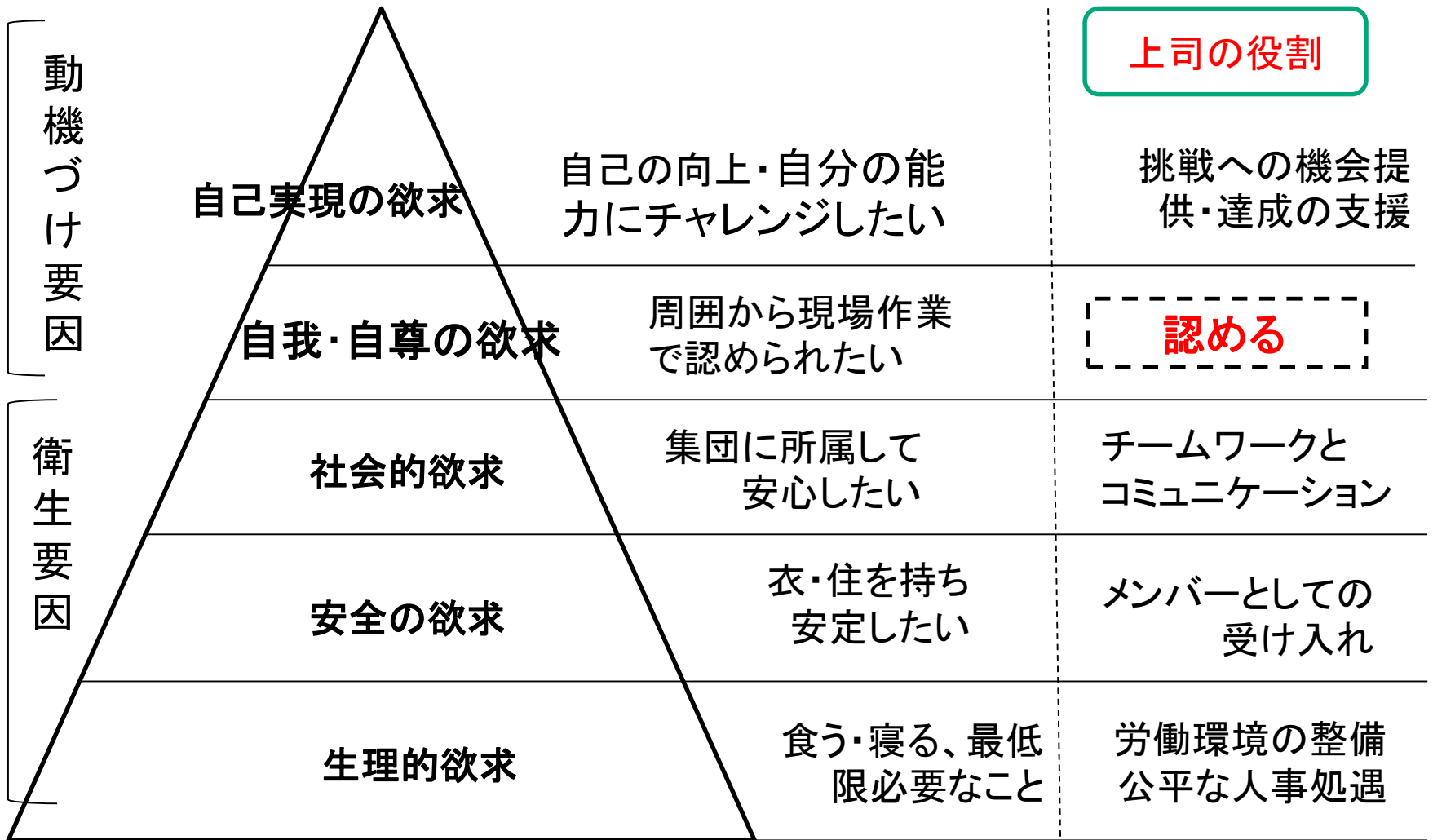
低 ← 指示行動 → 高

部下の成熟度

← 高い 普通 低い →

参考:20頁

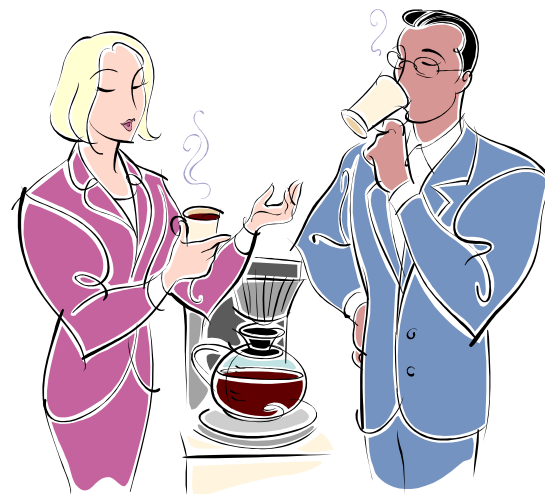
建設業の若い人の「仕事の喜び」を創る マズローの「欲求5段階説」



仕事のやる気と傾聴法

手島式：缶コーヒー傾聴法

- 上司も仕事が忙しいと傾聴できない
- そんな時、に使ってみよう



建設業で ほめる時は「No.1理論」

- No.1はこんなに有利
- あなたの会社のNo.1を考察してみよう



あなたの会社のNo.1は誰？

(例)バックホー作業、鉄筋組作業、事務のエクセル作業、伝票計算、CAD作業、事務所を明るくする笑顔

作業名 (工種名)	No1の職員名 (作業員名)	(協力会社名)	効率・質の高 さ概略の%
1.			%
2.			%
3.			%
4.			%
5.			%

上手な部下のほめ方

<部下をほめる時の5原則>

ほめること=船のエンジン、人はこれで前進

- 1) 時間を置かずに、早いタイミングでほめる
- 2) 具体的に良かった理由を明確にする
- 3) 相手の目を見て、心底からほめていることを伝える
- 4) 感謝を示しながらほめる
- 5) 次の期待する場面を明確にして動機づけにつなげる

上手な部下の叱り方

<部下をしかる時の5原則>

叱ること=船の舵、人はこれで方向修正

- 1) まず、指導の方法に問題がなかったか、“それとなく”確認する
- 2) 人格を否定するような叱り方をしない
- 3) タイミングを考え、また第3者のいない所で叱る
- 4) 相手が逃げ場のない叱り方で、追い詰めない
- 5) ストーリーを考えて、改善につながるハッピーエンドであること



若い人に魅力ある建設業にするために 「人間関係論」を勉強しませんか

- 「人間関係論」は、行動科学として体験をして、実行しなければ意味がない
- 3時間研修で、体験的に修得できる
- 数%のコストダウン、収益の向上、日程短縮が必要な時
 - 下請け価格の歩切りで解決 ？
 - 現場で怒鳴って解決 ？



建設業協会での実践例

若年社員の3年定着率アップの実践編

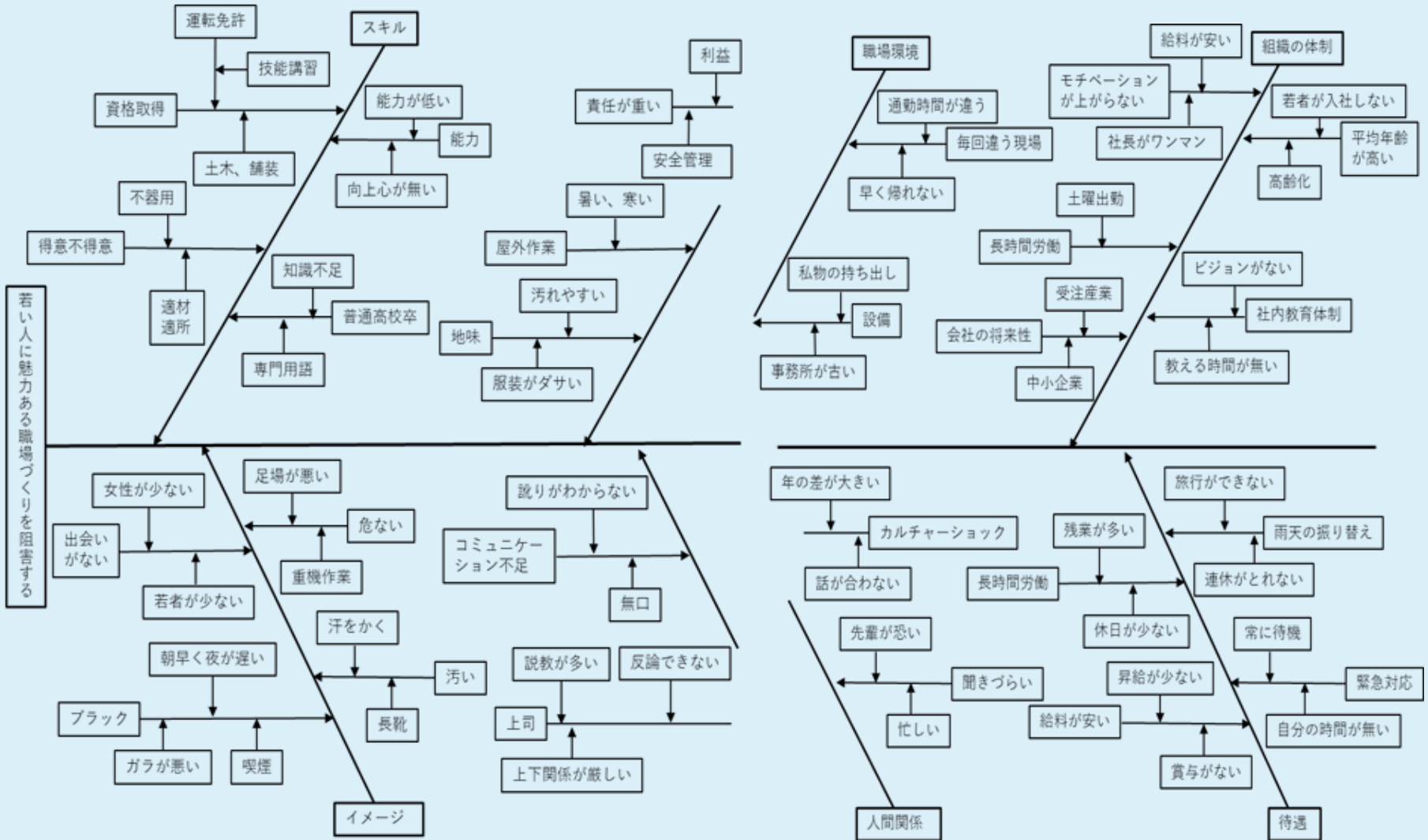
(1) 若い人に魅力ある職場づくり

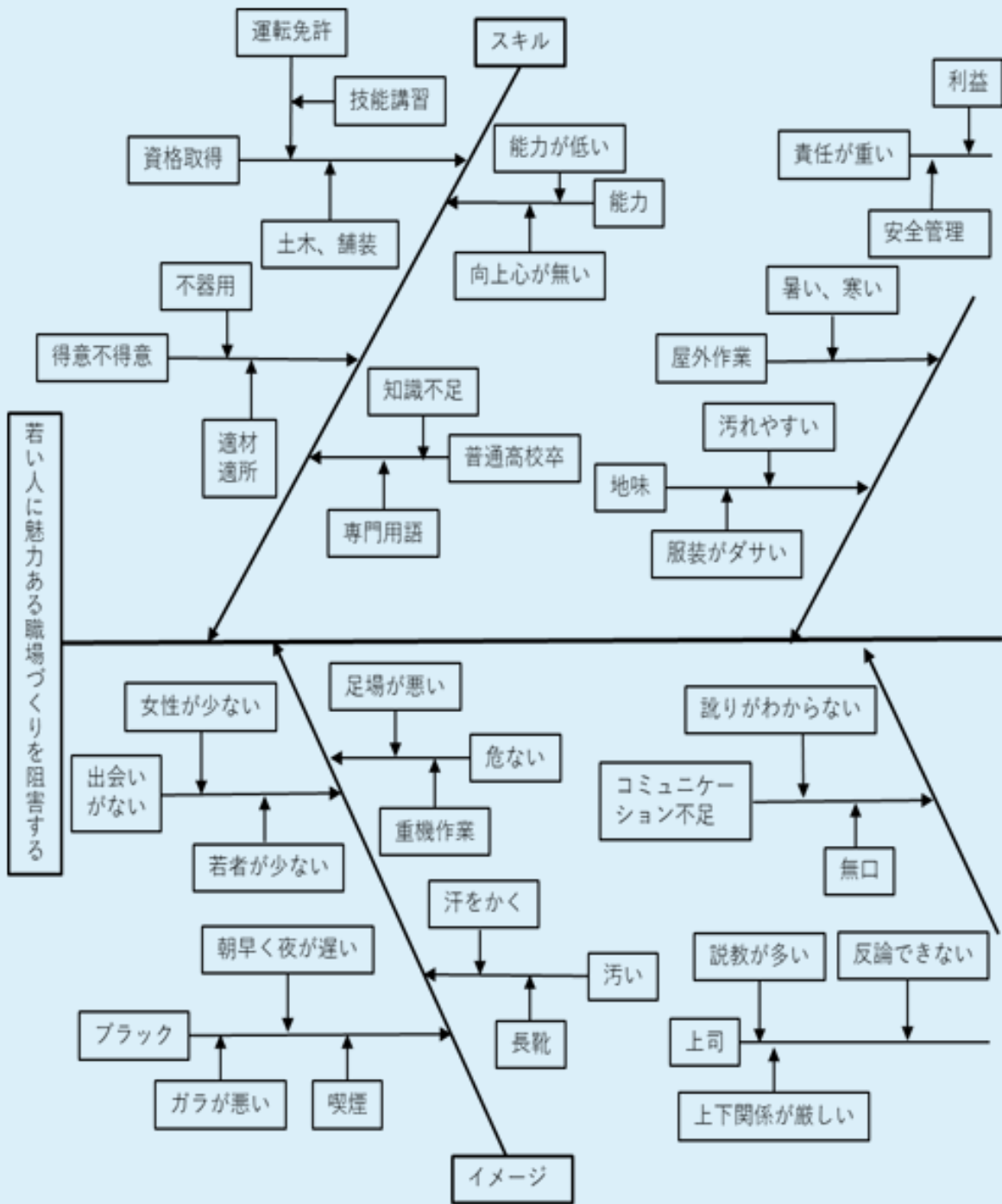
① 「若い人に魅力ある職場づくりを阻害する要因」
(次頁の特性要因図)を見て、自分がポイントと
思った3点程度に丸印を付ける

② 意見交換

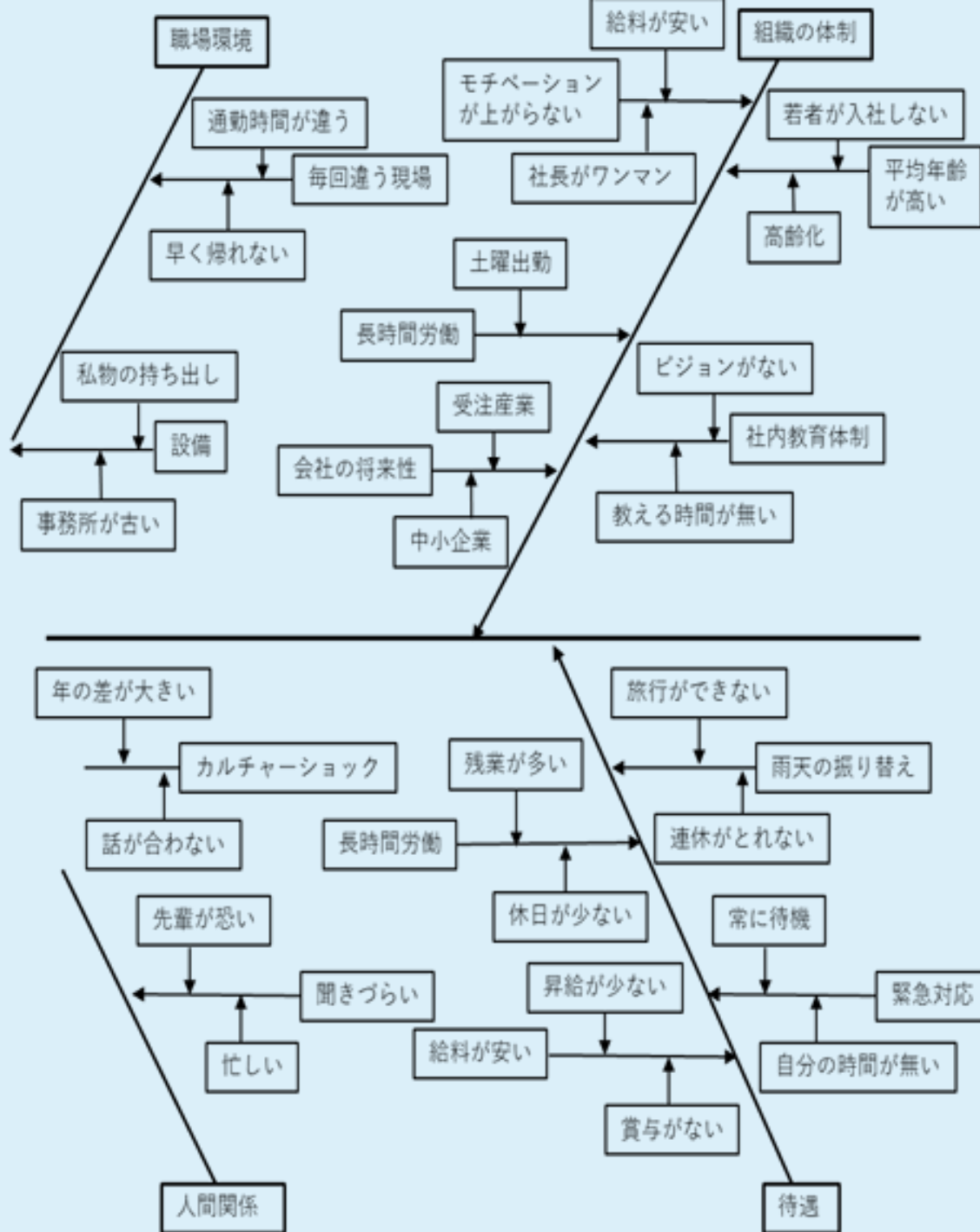
丸を付けたポイントについてグループで意見交換
(例) 丸を付けた理由、改善策など

若い人に魅力ある職場づくりを阻害する要因





右側の部分拡大



左側の部分拡大

若年社員の3年定着率アップの実践編

(2) 各社の施策の類型

① スキル向上運動

- 2級土木施工管理技士の取得勉強会
- 重機オペの具体的スキル指導
- 5年後の資格者分析と育成
- インターンシップの受け入れ強化

② 職場環境向上運動

- 有給休暇、代休取得推進

③ 人間関係向上運動

- 「おはよう+ひとこと」挨拶

組み合わせ
せていきま
しょう



2級土木施工管理技士の取得勉強会

事例1

- ・対象者を選定
 - ・週3回 自習時間を1時間付与（先輩上司によるサポート）
 - ・毎月1回模擬テストを実施（不明点は先輩上司がサポート）
 - ・費用のサポート（参考書購入費用、受験費用、交通費）
- （メリット）先輩上司とのコミュニケーションが活発

事例2

- ・対象者を選定
 - ・毎月2回 3時間勉強会
（先輩上司による指導）
 - ・勉強会の内容は共通仕様書、
試験の過去問中心に解説
- （メリット）受講者も指導者も成長



重機オペの具体的指導

- ・対象者はペーパーオペレータでやる気のある社員
- ・毎月2回
- ・現場で作業ができるように指導
- ・研修内容は基本メンテナンス、基本動作、基本安全点検など
- ・講師はオペレータの熟練社員

(教え方のポイント)

安全かつ効率の良い方法と
それらの探求方法



5年後の資格者分析

- 取得すべき資格の年間計画を作成
- 対象者の性格や適性に応じた勉強のサポート
- 対象者は**面談**により決定

分析(5年後)

主要資格			資格者数			
区分	略称	名称	必要数	現在	5年後	不足数
技能講習	整地	車両系建設機械（整地・積込用・掘削用）運転	12	15	8	4
	不整	不整地運搬車運転	6	5	3	3
	高所	高所作業車運転	3	2	1	2
	玉掛	玉掛け	6	4	2	4
	小ク	小型移動式クレーン運転	10	11	8	2
	ガス	ガス溶接	3	3	0	3
	地土	地山の掘削及び土止め支保工作業主任者	6	9	4	3
	型枠	型枠支保工の組立て等作業主任者	4	5	2	2
	コ解	コンクリート造の工作物の解体等作業主任者	3	2	0	3
	酸硫	酸素欠乏・硫化水素危険作業主任者	3	1	1	2
特別教育		ローラーの運転業務	6	4	3	3
		足場の組立て等の業務	6	4	4	2
		アーク溶接等の業務	3	1	0	3

インターンシップの積極的受け入れ

インターンシップを受け入れる期待する効果

- ・採用を良くするための**情報源**
- ・社員教育という**新たな価値**が生まれる
- ・社内の活性化
- ・先輩従業員の意識改革
- ・高校生目線で会社の評価を知る



職場環境向上運動

事例1 有給・代替休暇取得率アップ

- ・対象者を全社員
- ・有休休暇の消化および代替休暇の取得率を把握
- ・各業務において**代替社員**（サポート要員）を選定
- ・取得率を毎月全社員に通知
（メリット）仕事の見える化、情報の共有化

事例2 社内施工技術**発表会**

- ・技術力の向上
- ・情報の共有化



大切なのは、**ほめる**ために
実施する



人間関係向上運動

事例1 気持ちの良い挨拶活動

- ・対象者は全社員
- ・気持ちの良い挨拶活動

「おはようございます。今日も頑張ろう！」

挨拶の言葉の後に一言付け加える活動



事例1 報・連・相活動

- ・対象者は全社員
- ・先輩上司から積極的に報・連・相を行う

気を束ねることの重要性を実感

全社員の意識改革につなげる

活動宣言

計画案を作成するだけで満足するような「罨」から脱するために、関係者および来賓を前にして、**建設業協会において活動宣言**を行う。

人前で発表することで**実行への意欲**が高まり**成果発表時の喜び**が大きくなる



魅力情報発信

・普通高校への出前講座

生徒に建設の仕事を解りやすく解説すると共に、卒業生の体験談を通じて建設の仕事を広く啓蒙している。

恋のから騒ぎ方式 ⇒ 話題が膨らみ楽しい会話が生まれる
(明石家さんま方式) 若者の興味と気持ちがこちらに向くように！



新入社員へ「建設業協会の共同研修」

- ・会社が違って、若い年齢の社員が集まる機会⇒仲間意識を醸成
- ・普通科高校生に建設業の基本的知識を習得(生コン、アスコン)



FM放送を使った地域への情報発信

「高校生の保護者」に対する理解の増進

土曜11:30~12:00 親が耳を傾ける時間に建設業の
社会貢献、仕事の楽しさ
会社を知ってもらう





建設業協会を軸として地域を巻き込む

一社では大変なことでも**協会活動**ならで
きる！！

- ・人材確保プロジェクトを作り活動
- ・育成プロジェクトを作り活動



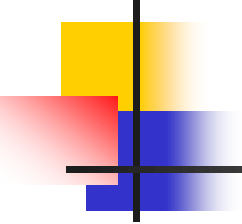
振り返り

- 働き方改革で実行してみたいこと
- 若年者を定着させるためにやってみ
たいこと

雑談的OK



ご静聴ありがとうございました



<参考資料>

- 『人的資源管理』平野・幸田著 学文社
- 『行動科学の展開』ハーシー・ブランチャード 生産性出版



終わり

講師

社会保険労務士

中小企業診断士

ISO 9000/14000元審査員補

1級土木施工管理技士

RCCM資格

手島 伸夫

