

---

---

建設産業の若者を定着させる

# 働き方改革の理論と実践

---

---

株式会社 建設経営サービス

講師：手島 伸夫

# 1. 建設業を取り巻く雇用環境

## (1) 働き方改革と建設業

「働き方改革」に関して、建設業の若者定着の視点からの大きいのは次の点である。

- 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・・・建設業は  間の適用猶予
- ③週休 2 日制や有給休暇を最低 5 日間は消化させる義務
- ④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
- ⑤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

## (2) 建設労働の実態

建設業に従事する就業者は 498 万人(2017 年)です。(1997 年の 685 万人の 73%)

1) その就業形態の内訳は次のようになっています。

- 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)・・・ 自営業主の下で働く家族、(無給も含む)
- ③雇用者( 万人)・・・ 雇われて有給で働いている人

2) 年齢構成

建設業就業者数の年齢構成を見ると 15 歳から 24 歳までの若年層が少なく、逆に、55 歳以上の労働者が平均より多く高齢化が著しいのです。ここに建設産業の大きな将来の問題点があります。

	建設業	全産業
29歳以下	( )%	16.2 %
55歳以上	( )%	29.8 %

出所:総務省「労働力調査」2017 年統計

## (3) 建設産業政策 2017+10(テン)と若者の定着

建設業は、災害復旧をはじめとして、社会貢献が再認識され、感謝と期待をされています。

1) 建設業の若者の「3年離職率」

・業種別では、建設業  %、製造業 27.6%、全産業 40.9%となっている。

2) 「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

3) 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ます。監督の指示の元に進めるのと似ています。しかし、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、 を作る事が大切です。

## 若者の元気を引き出す「人間への関心」の出し方の練習

- ①下の表に自己紹介の原稿を書く（ヒントに縛られず自由でも良い）（2分）
- ②時計回りに、1人1分以内で話す
- ③他人の発表のポイントメモして、他の人に「質問と雑談」をする（8分程度）

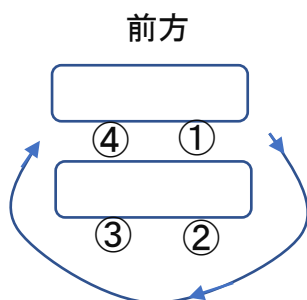
(その他)	会社の専門分野	自分の主な業務の種類
(その他)	<b>テーマ</b> <b>自分の楽しみ、</b> <b>または強みなど</b> (=自己紹介原稿)	出身地や家族構成
趣味	最近楽しかったこと	得意なことや資格

<他人の自己紹介のポイントを、3点程度メモする> 時計回り発表

さん			
さん			
さん			
さん			
さん			

↑カタカナ記入OK（お名前は他人に分かるようにゆっくりと教えてください）

<自己紹介を話す順番>



相手に「質問して、  
雑談する」ことが大切なのです。



## 2. 若年社員の3年定着率アップの実践編 ～建設業協会を軸に若年層獲得の取り組み～

### (1) 若いひとに魅力ある職場づくりの「特性要因図」 【本・94頁～98頁】

①「若者を惹きつけるための課題と要因」(5頁)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分)

②上記についてグループ意見交換 (5分)

メモ

### (2) 各社の施策の類型 【本・101頁～119頁】

#### ①スキル(教育・OJT)向上運動

- ・2級土木施工管理技士の取得勉強会、費用補助、先輩の指導
- ・重機オペの具体的な現場指導 (参加者の挙手と本人面接により実施)
- ・5年後の資格者数分析と育成、インターンシップ受入れ内容の工夫

#### ②職場環境向上運動

- ・有給休暇、代休の取得、社内施工技術発表会

#### ③人間関係向上運動

- ・「おはよう+ひとこと」挨拶 ⇒「人間関係論」の実践



①2級土木の取得勉強会



①重機オペの具体的な現場指導



①インターンシップ受入れ工夫

分析(5年後)		主要資格		資格者数			
区分	職種	名称	必要数	現在	5年後	不足数	
技能講習	建設	整地	準高圧建設機械(整地・埋込用)運転	12	15	8	4
		不整地運搬車運転	5	5	3	3	
		高所作業車運転	3	2	1	2	
		玉掛け	5	4	2	4	
		小ク	小型移動式クレーン運転	10	11	8	2
		ガス溶接	3	3	0	3	
		増土	掘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
		コシ	コンクリート造の工作物の解体等作業主任者	3	2	0	3
		融結	融結欠乏・硬化水素危険作業主任者	3	1	1	2
特別教育	建設	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	

①5年後の資格者数分析と育成



②社内施工技術発表会



②有給休暇、代休の取得

### (3) 建設業協会を軸にした定着率アップの施策

【本・120 頁～133 頁】

- ① 建設業協会ですライドを使った活動宣言
  - ・来賓の前で発表、行動宣言認定書発行
- ② 普通科高校への建設業の魅力情報発信
  - ・「恋カラ方式の楽しい説明会」
- ③ 新入社員への共同研修(生コン・アスファルト合材)
  - ・普通科卒業の高校生へ建設業の基本知識と現場実地研修
- ④ 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
- ⑤ 建設業協会を軸にして地域を巻き込む
  - ・人材確保と育成プロジェクトを作って活動



① 行動宣言認定書発行



② 「明石家さんま方式」の楽しい説明会



③ 新入社員への共同研修(生コン)



④ FM 放送で地域への情報発信

働く中に喜びがある職場を作りましょう！

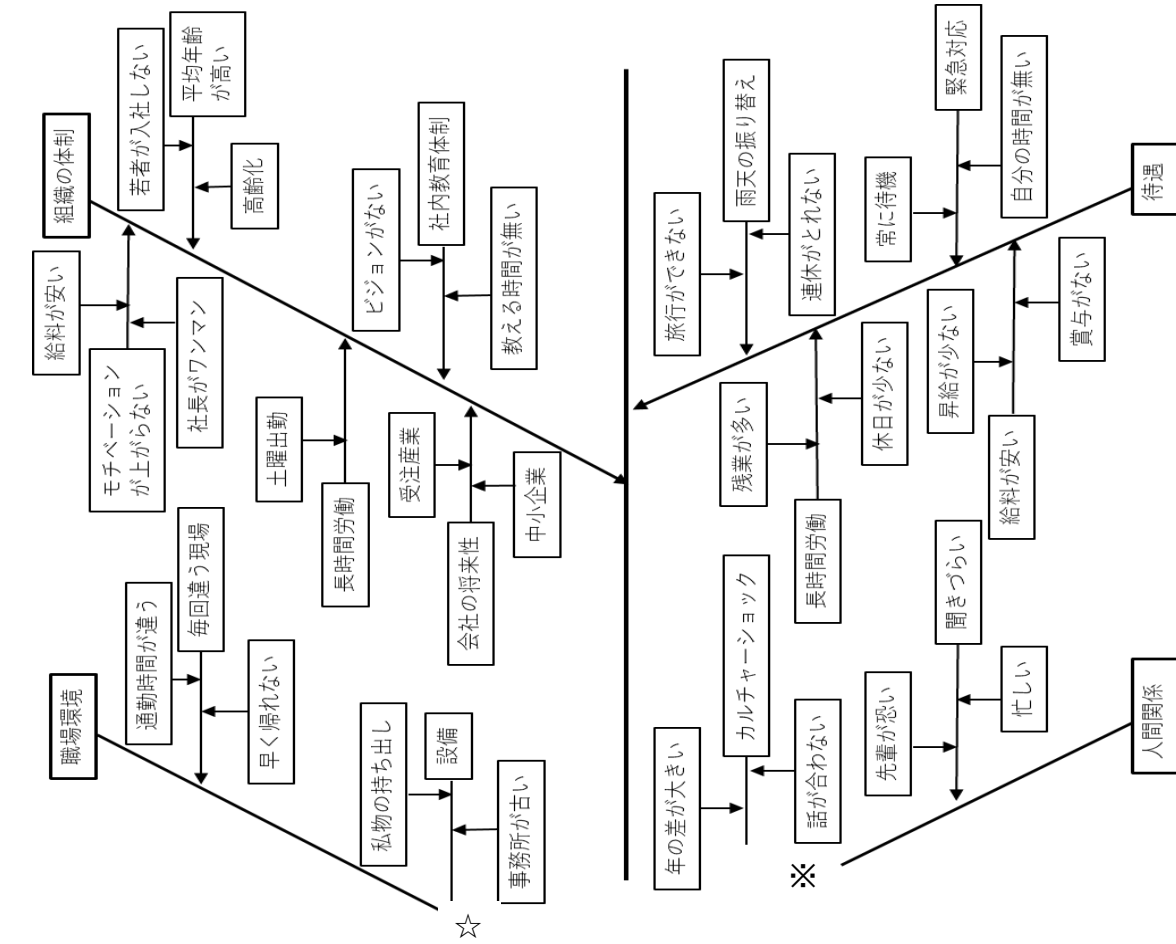


特性要因図より明らかとなった「若者を惹きつけるための課題と要因」

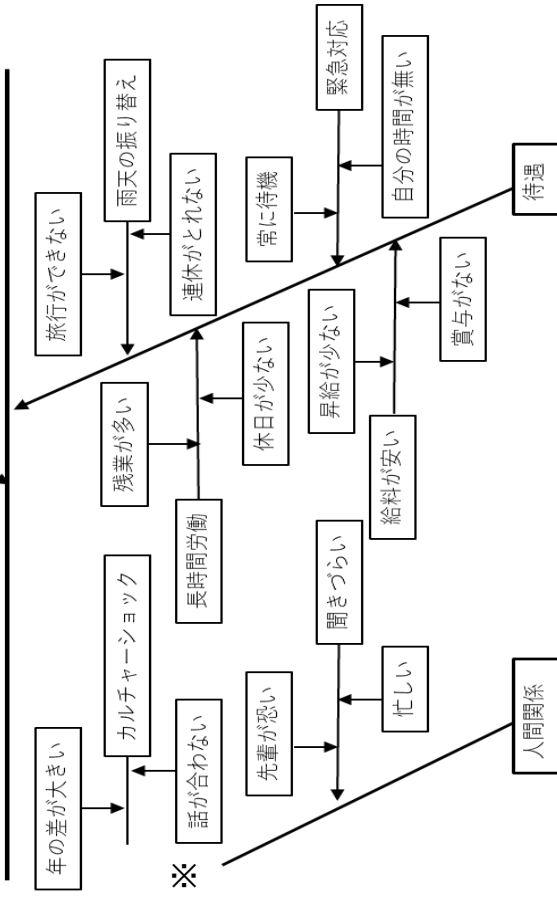
【本・96頁～97頁】

項目	小項目	要因	具体的内容
スキル	資格取得	土木・舗装資格	普通高校出身
		技能講習	
	知識不足	専門用語	
	能力	向上心がない	
イメージ	出会いがない	若者が少ない	—
		女性が少ない	—
	ブラック	ガラが悪い	先輩が怖い
		朝早く夜が遅い	—
職場環境	屋外作業	暑い、寒い	—
		毎回違う現場	通勤時間が毎回違う
	仕事が地味	服装がダサい	—
		汚れやすい	—
人間関係	年齢差が大きい	忙しい	訛りが解らない
		な口	聞きづらい
	上司	上下関係が厳しい	話が合わない
		トップダウン	説教が多い
組織体制	社内教育体制	ビジョンがない	経営者の理解がない
		教える時間がない	
	モチベーションが上がらない	給料が安い	—
		社長がワンマン	—
待遇	長時間労働	休日が少ない	雨天の振替休み
		残業が多い	—
	緊急対応	常に待機	—
		自分の時間がない	—

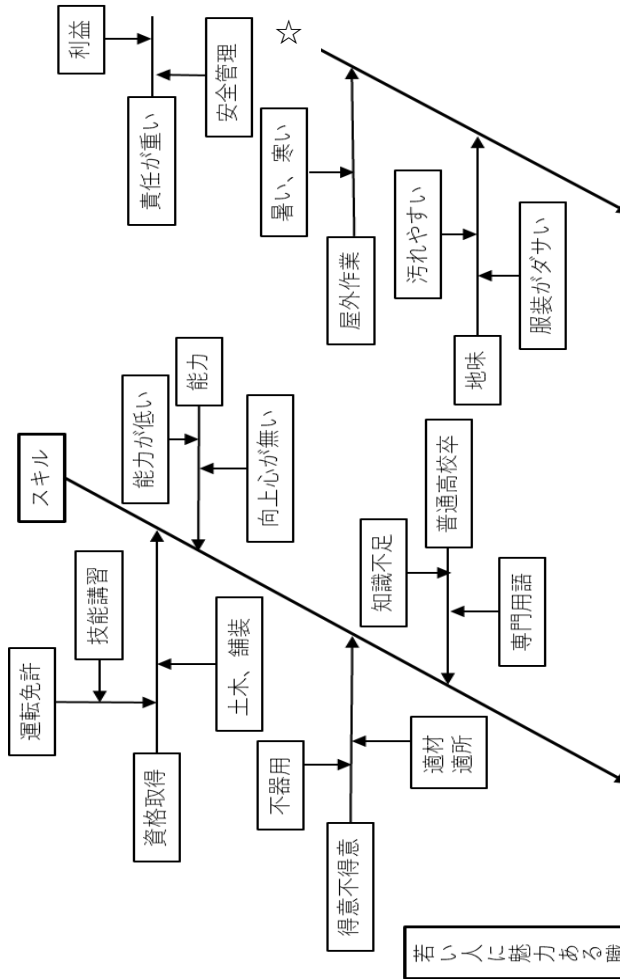




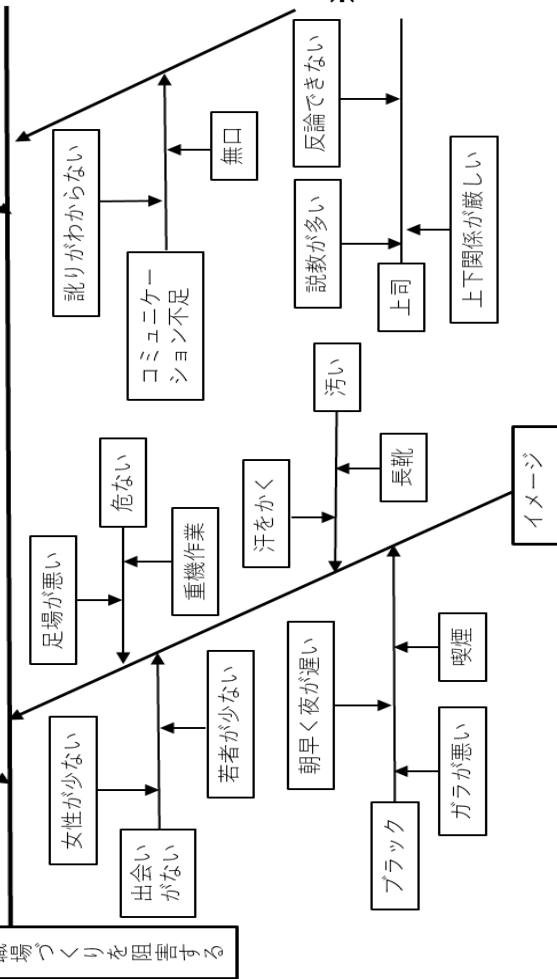
☆



※



☆



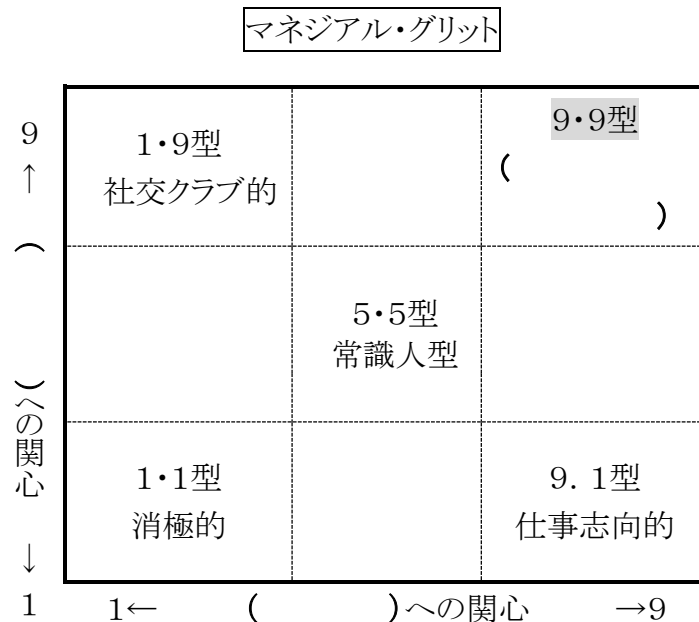
※

若い人に魅力ある職場づくりを阻害する

### 3. 「人間への関心」と仕事のバランス

【本・16 頁～19 頁】

ブレイク=ムートン（1964 年）は、リーダーの行動を「人間（部下）への関心」と「業績（仕事）への関心」から表にして、その両方の関心が高い「9・9型」を理想としました。



①人間への関心の出し方を今後どのように出しますか。

個人・メモ

②グループ内の話し合い(発表なし・雑談的可)

メモ

あわてずに施策を  
しっかりと、ひとつ  
ずつ積み重ねまし  
よう！





#### 4. 人間関係論と建設業のリーダーシップ

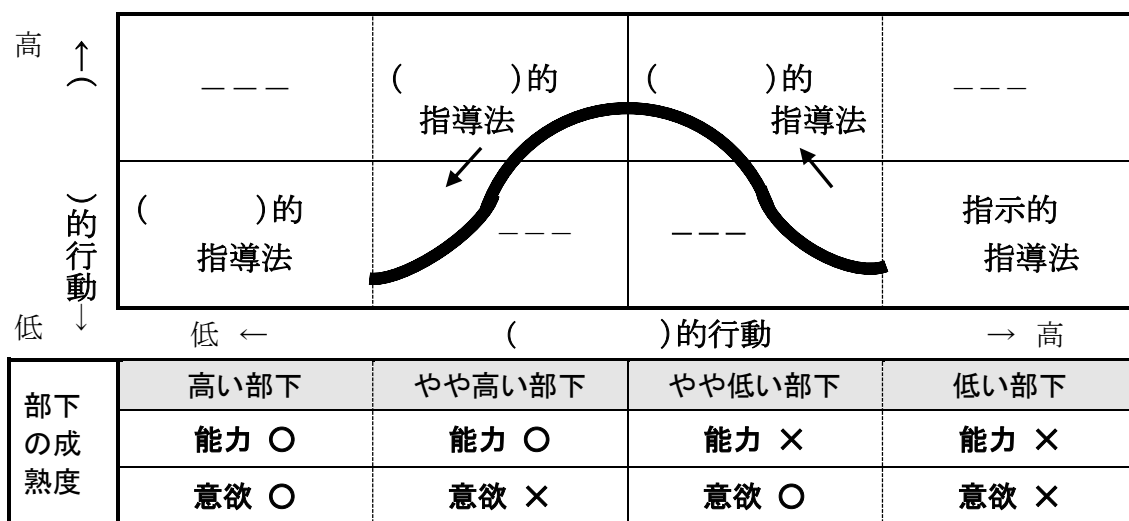
##### (1) 部下の状況に合わせる指導法

【本・20 頁～22 頁】

ハーシー＝ブランチャード(1977 年)は、部下の状況に応じてリーダーシップ(指導法)のやり方を変えることが必要であることを明らかにしたのです。

その状況は、主に  と  で定義されます。その成熟度は4段階に分類して対応する指導方法を提唱しました。

効果的なリーダーの行動



※ 能力と意欲の状態で、「○は、ある」、「×は、ない」ことを示します。

##### <建設業の具体的な4つの指導法の例>

指導法	建設現場の具体的な指導事例	✓
指示的指導法	問題点とコストダウンの方法を詳細に説明して、改善方法についても細かく指示命令とチェックを行い、一歩ずつ教え、助けます。	
説得的指導法	「あの機材を使うとコストダウンになる」とある程度の指示をしますが、理由を得心させて、実行予算を自分で作らせて、主体的行動になるように支援しながら説得します。	
参加的指導法	下請け企業との交渉などにも部下を参画させることにより意欲を引き出し、実行予算の進め方については任せて援助を中心にします。	
委任的指導法	原価管理などの目標設定を一緒に行いますが、具体的な達成方法は部下に任せてチェックだけを行うようにして、自律行動を奨励します。	

## (2) 建設業の若い人の能力と意欲を引き出す「No.1理論」

【本・23頁～25頁】

建設業も収益向上させるためには、さらに工夫が必要です。そのためには、「No1に効率の良い作業」をしているのが誰なのかを明確にすることです。

その「No1」の事務または作業員を「ほめて、認めてやる」ことが大切です。その人が、「どんな工夫をしているのか」を組織の中で明確にすることです。そのレベルまで全員の作業効率を上げるようにすることです。それが、若者の能力と意欲を楽に引き出すことに繋がります。

No.1は、こんなに有利！



### 【演習:No.1は誰だ！】

あなたが関係する「事務作業」または「現場作業」の中で、「効率No1(品質も含む)」は誰なのか、社内だけでなく下請けまで含めて考察して、下記に記入してください。

(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.			%

そして大切なのは、〇〇作業のNo1が誰なのか、女性(異性)の事務員までが知っていて、それを「ほめて口に出す」ことです。

現場を知らない異性から、そんな風にほめられたら元気が出ます。

**若者の3年定着の狙いは楽に成功する**でしょう。

そんな会社の雰囲気をつくるのが、マネジメントの仕事です。



## 5. 建設業の能率向上と部下のほめ方・叱り方

### (1) ほめること、激励する場面と方法

部下は、注意され、叱られることが多い。しかし、人間は、「心が動かす手足をもっている」のであるから、それだけでは、元気に創造的な仕事できません。「人材育成」は、指導者の大切な仕事です。人は、ほめられてこそ成長します。ほめることは、「船でいえばエンジン」で、これで人は前進します。

<部下をほめる時の5原則>

チェック✓

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してほめる	
③相手の目を見ながら、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必要があれば、次の期待する場面を明確にして動機づけにつなげる	

### (2) 注意をする・叱る場面と方法

部下が辞めてしまうのではないかと恐れて毅然とした態度を取らなければ、問題は解決しません。注意をする、叱る時の重要なことは「叱っても、怒らない」ことです。感情的に怒りをあらわにして注意をしても、部下の反発を招くだけで、本当の解決にはなりません。注意をすることは、「船の舵」なのです。

<部下を叱る時の5原則>

チェック✓

①まず、上司の指導法に問題がなかったか、指導者が省みってみる	
②人格を否定するような「バカ・グズ」などの言葉を使った注意の仕方、叱り方をしない	
③タイミングを考えて、また第三者のいないところで叱る	
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、改善につながるパッピーエンドであること	

※ 「異性の部下」に対する時は、基本的にオープンなスペースを使いながら、同時に衆目の面前にならないように配慮をする。できるだけ1:1を避けるようにする。



## 「若い人をほめる」ために自分の良いところほめる演習

自分の良いところをできるだけたくさん書き出してください。

(2分間)

(注)この用紙は、後で「発表したりする」ことはしませんので、自由に書いてください。

1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	



## 「若い人を認める大切さ」を体験する演習

【A】

(30秒間)

### 【演習準備】

- 1、最近楽しかったことで、他人に話せる話題をいくつか「心の中で思い出して」ください。  
⇒ ただし、メモをしないでください
- 2、自己紹介で話した「自分の楽しみ」を利用して話を広げても、良いでしょう。

【B】

(3分間)

$45 + 36 =$

$28 + 57 =$

$719 + 488 =$

$4,676 + 7,869 =$

$39,472 + 51,276 =$

$73 - 46 =$

$657 - 229 =$

$731 - 567 =$

$5,746 - 2,981 =$

$74,383 - 63,954 =$

$32 \times 45 =$

$75 \times 521 =$

$189 \times 454 =$

$3,429 \times 267 =$

$5,378 \times 7,539 =$

$108 \div 9 =$

$344 \div 8 =$

$4,717 \div 53 =$

$1,440 \div 32 =$

$32,340 \div 132 =$

(※ 計算機は使わないでね！ ⇒ 暗算が早い人は、繰り返してください)

☆ 朝の「ひとことほめ」あいさつ ⇒ おはよう！ きみをみているよ！ 元気にいこうね！

## 「若い人を認める大切さ」を体験する演習

氏名	
----	--

1人目

2人目

3人目

(4人目)



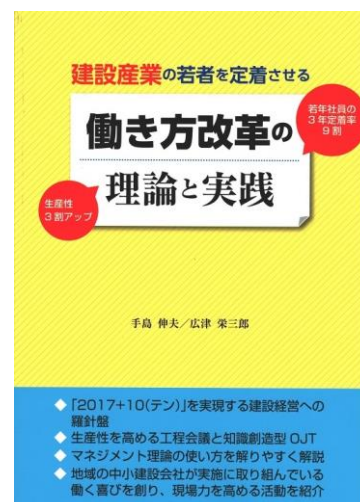
## <参考 ①>

『建設産業の若者を定着させる働き方改革の理論と実践』 手島伸夫・広津栄三郎著  
清文社 (2018年1月発行・1600円+税)

建設産業の将来を考える『建設産業2017+10(テン)』が発表されて、若い人たちに建設産業の楽しい将来を見させようとしています。

この本の著者の手島伸夫と広津栄三郎は、従来より建設産業の経営にもマネジメントの概念を入れて「技術と経営に優れた会社」を作ることを提案してきました。その考え方をまとめたのが、本書です。

⇒ アマゾンの「さくらの杜」は、新品です !(^)!



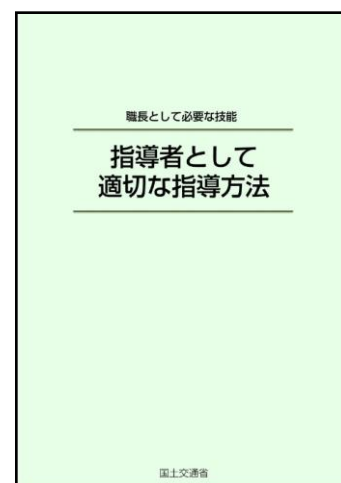
## <参考 ②>

国土交通省の「建トレ」の「OJT 指導者のマニュアル」を作成・監修しています。

建設産業マネジメント研究会の手島伸夫と広津栄三郎は、国土交通省から受託された富士教育研修センターの要望を受けて、「建トレ」の「指導者として適切な指導方法」のビデオ動画の制作と監修をしました。

国土交通省は、『建設産業2017+10(テン)』の中で、建設技能者の現場力向上だけでなく、指導力向上のための「リカレント教育(学び直し教育)」の必要性を指摘しています。

この「指導者のための指導マニュアル」は、「職長級をターゲット」にして、OJT の理論を具体的に説明しています。さらに、建設現場の具体的な指導方法を動画映像にして、わかりやすく動画にしておりますので、ぜひ、ご利用下さい。



この「建トレ」の動画のQRコード ⇒

