

建設業 100年企業 のための組織づくり

社会保険労務士法人アスミル代表
特定社会保険労務士 櫻井 好美

第6回

教育について

急速な高齢化の進展、担い手不足、デジタル技術の広範な応用、働き方に対する意識の変化など、建設業は大きな変化のときを迎えています。従来の方法では、建設業を取り巻く状況への対応が難しくなっているのです。

しかしながら、企業が働く人を基本として、働く人を活かす組織であることは、今後も変わりありません。この連載では、経営者あるいは管理者として100年続く企業をつくるには、どのように組織づくりを行えばよいのかを社会保険労務士法人アスミル代表・櫻井好美先生に解説していただきます。

体制づくりと教育

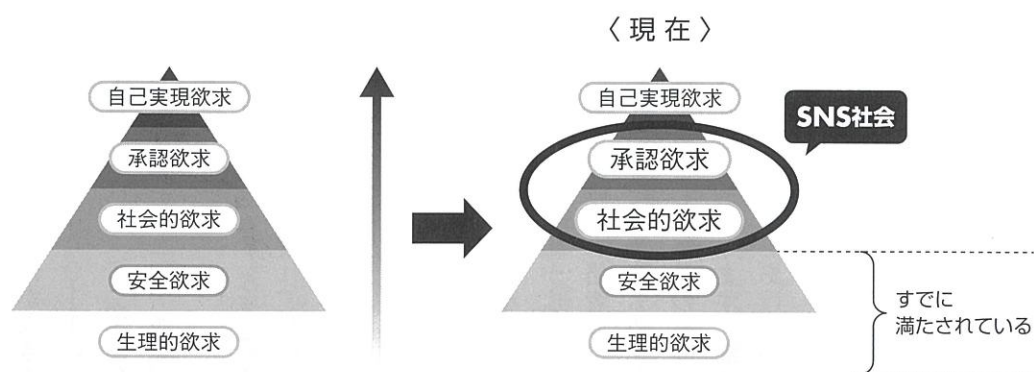
前回、新規採用について説明をしてきましたが採用は本当に難しい時代を迎えています。そして、やっとの思いで採用してもすぐに退職をしてしまったのであれば、採用にかけた時間と費用が水の泡となってしまう。ここで大切なことは、採用した人が辞めないような体制づくりです。体制づくりとは、1つは労務管理体制の整備と職場ルールの見える化です。先日、ある会社で新入社員のアリソンをしたら「8時が始業と言われたのに、入社したら7時から朝礼がありました。ルールが不透明で心配です」という声があがりました。不安なままでは人材は定着せず、職場ルールの見える化と法令遵守の労務管理体制の整備は必須です。そして、もう1点定着のために大切なことは「教育」です。「見て覚えろ」の時代はもう終わったのです。もちろん努力をしなくていいということではありません。どの仕事であつても本人が覚悟をもってしっかりと取り組んでいかなければ決してうまくはいかないのです。しかしながら、仕事を軌道にのせるまでのベースの教育は会社でする必要があります。みなさんは「タイプ」という言葉を聞いたことがありますか？「タイプ」とは「タイムパフォーマンス」の略で、費やす時間とそれによって得られるものの満足度をいいます。最近の

若年者の傾向として「タイプ」を重要視する傾向にあります。つまり、見て覚えろということとは、覚えるまでに時間がかかり、彼らにとってはムダな時間なのです。基本的なやり方がわかっているのであれば、先に教えてくれれば時間のロスがないということ。最近「Z世代」という言葉をよく耳にするかと思いますが、「Z世代」とは、一般的には「1990年半ばから2010年代生まれの世代」で、現在の実年齢で考えると、10歳から25歳くらいまでをいい、この世代はインターネットでの情報収集が当たり前という環境に生まれ育っているために、もはや新聞やTVといったオールドメディア離れが顕著です。この世代は「自分にとって必要な情報を取捨選択する」ことが得意な世代で、その情報は簡単にスマホで検索できます。この世代の人は、「紙の新聞を読んだことがない」のは当然のことながら、パソコンさえ使わず、Eメールさえも古いと感じ、全てをスマホだけで行います。「まずは自分で考えてみて」と思ってもいけません、インターネットと共に育った世代はすぐに検索します。「ムダなく最短ルートで探したい」のです。そのため、「見て覚えろ」ではなく、基本的なことを教えていくことが重要なのです。

また、もう1つの傾向として「承認欲求」が非常に強い世代ともいえます。有名な「マズローの欲求5段階説」で考えると一般的に、下層の欲求から上へいくものとされて

いますが、現代においては、生理的欲求、安全の欲求はすでに満たされています。現代社会においては、FBやSNSをみればわかるように「承認欲求」であふれているといつても過言ではない状況です。この承

マズローの欲求5段階説



業務の標準化で教育を!!

認欲求も他者からの評価によるものと自身自身の評価の2つがあり、SNS等はまさに他者からの評価であるため、ここが程度満たされないと劣等感がでくる可能性もあります。そのため、しっかりと教育をし、一定段階までできたら評価をするというように、教育においても到達基準を定めておくことが重要になってきます。

業務に関することは、ある程度の標準化をしていくことが重要です。一定の作業を教えていくのに、事務系の仕事であれば仕事のフローやマニュアルを作るかと思えます。これは現場の職人であつても同じです。ただ、日常業務をやりながら文書でのマニュアル作成はとても大変です。標準化を難しく考えず、お手本となる職人の作業工程ごとの映像があれば十分です。今はスマートフォンが本場に素晴らしい働きをしてくれます。先輩職人の作業中の画像を撮りため、新入社員には現場に出る前に、その画像を見てもらいます。そしてその画像と同じ動きを本人がし、その動きの画像撮影をします。その後、先輩職人と本人との画像を比較することで、自分に何が足りないかを理解することができるようになります。今は、高級なカメラ機材を購入しなくても、スマートフォンで十分画像比較をすることができます。この訓練を一定期間記録していくことで、

本人も自分の成長を理解することができるのです。自分を客観的に見られれば、本人のモチベーションもあがりますし、先輩職人も「前にも教えただろう」といった不満をもつことが軽減されます。この覚えた作業が必ずしも現場ですぐに実践できるわけではありませんが、未経験者をいきなり現場に出して、先輩の足手まといになるのではなく、どういう工程の仕事かを理解して現場に出すことにより、共通言語があるためお互いにストレスが少なくなります。現場に出る前に標準化した業務を理解することで、本人も仕事に対して前向きに望むことができ、「教えてくれないし、もう辞めちゃおう」といった決断が少なくなってくるのです。立派なマニュアルを作ることよりも、まずは作業工程を細分化し、その工程ごとの映像を撮りためて教えていくことが仕事を覚える近道なのです。

教育の種類

日常業務については、標準化することでベースを作っていく説明をしました、教育の種類には大きく2つあります。

① OJT (On the Job Training)

日常の仕事を通じて必要なスキルや知識を身につける方法です。中小企業の場合、しっかりと教育体系をつくらずいきなりOJTに入るケースをよくみます。もちろん、仕事は業務に触れながら学ぶことが一

番ですが、新人のスキルや習得スピードによつては、教える人への負担が大きくなります。そのため、いきなりOJTに入る前に、全体像を見せていくことが重要です。前段で解説した業務のマニュアル化がOJTの事前準備となるのです。

② Off the Job Training

仕事や通常の業務から離れ、特別に時間や場所をとって行う研修のことをいいます。外部研修等がこれにあたります。

業務上の研修以外に、本人のキャリアアップのために資格支援制度を設ける方法もあります。業務上必須資格ではないが、その資格があることで仕事の幅が広がるのであれば、資格一覧を設けて合格者にはお祝い金を支給したり、また、業務上必要な資格であれば資格手当として毎月の給与に上乗せをするという会社もあります。働く人のモチベーションや定着率をあげていく点では、有効な手段です。

教育については簡単に構いませんので、社内で教育体系図を作成してみましよう。例えば、入社3か月目までにはどういったことを学ぶのか？どこまで成長してほしいのか？といった内容を「見える化」することが大切です。会社としてせっかく教育をしても、受けているほうは全体像が見えなければ不安です。この会社で働くことにより、どういったキャリアを身につけることができるのかを周知していくことが重要です。特に建設業の場合は他業種と違い、技

能講習、特別教育、安全教育、また資格等も必要な業種であるため、どのような教育や資格が必要なのか整理をしていきましよう。教育体系図というもののすぐくハードルが高いような感じがしますが、難しい研修ではなく、普段やっている研修を見える化することから始めていきましよう。

	階層別	一般	専門		資格支援
			社内	技能講習・特別教育	
一般職	・ビジネスマナー ・建築の基礎	・経営方針 ・ビジネスマナー		・フォークリフト ・玉掛け ・フルハーネス	・1級建築士 ・2級建築士 ・1級施工管理技士 ・2級施工管理技士 等
リーダークラス	・リーダー研修			・作業主任者	
管理職	・管理職研修				

技能講習：フォークリフト、ガス溶接、玉掛け、高所作業車、作業主任者等
特別教育：フルハーネス、足場の組立て、アーク溶接等

受け入れ体制

ここまで研修について解説してきましたが、新人にのみ研修をした場合、受け入れ体制も重要です。せっかく外部で研修をしてきたとしても、社内に戻ったら「そんなのは使えないよ」という一言で、新人のモチベーションが下がってしまいます。研修については受け入れ側も同じ気持ちでいないとせっかくの研修もムダになってしまいます。

また、社内の意思統一を図るために「環境整備」から始める会社があります。環境整備とは単なる整理整頓ではなく、仕事しやすい環境をつくり生産性をあげていくという仕組みです。環境整備ができていく会社はすべてにおいてルール化が徹底していくため、無駄を省くことができます。日常の道具もきれいに保つ習慣ができます。以前、環境整備を徹底している会社を見学したことがあります。一つひとつを徹底している会社はそれだけで感動をよび、この会社の人なら仕事を任せたいという気分になります。道具を丁寧に扱い、置場がきちんと整理されていて、使用している車両もきちんとしている会社であれば、まわりからの評価が高まります。これを「新人の仕事だから」で片付けるのではなく、会社全体として真剣に取り組むことで、会社としての士気があがります。会社の風土づく

助成金の活用

教育にあたっては時間と費用がかかります。自社だけで実施することが難しい場合、外部研修をうまく利用をしていくことも重要です。また雇用保険では、建設事業主向けに、教育に対する助成金もあります。こうした助成金を活用してしっかりとした教育をしていきましよう。一部ですが、教育に関する助成金をご案内します。

人材開発支援助成金（一般）

① 特定訓練コース／一般訓練コース（正社員向け）

雇用保険被保険者（有期契約労働者などを除く）に対して職務に関連した専門的な知識および技能の習得を目的として、計画に沿って訓練を実施した場合に訓練中の賃金と訓練にかかった経費の一部を助成するものです。

② 特別育成訓練コース（非正規社員向け）

有期契約労働者に対して正社員転換または処遇改善を目的として、計画に沿って訓練を実施した場合に賃金と訓練にかかった経費の一部を助成するものです。

人材開発支援助成金（建設）

① 建設労働者認定訓練コース

職業能力開発促進法による認定訓練を行った場合に、賃金と訓練にかかった経

りのためにも、経営理念のもとにやっっていくことをお勧めします。

人材育成を行う理由

なぜ、人材育成を行うのかを考えてみましょう。最初にお話しした通り、せっかく時間と費用をかけて採用した人材を定着させていくにはしっかりと教えていく必要があること、それにより優秀な人材の流出を防ぐことができます。また少子高齢化によりどこでも人材が不足している中、限られた人数で会社が利益を上げていくためには、生産性をあげていく必要があります。生産性向上には、システマ的なこともありますが、個々の能力をあげていくことは必要不可欠です。そして、人材育成には費用も時間もかかります。それぞれのレベルを認識し個々にあった課題をみつけて、そのレベルに合わせた教育をすることが大切なのです。また企業としての力を発揮していくためには経営理念や企業方針を徹底させるための研修も必要です。「環境整備」は企業の風土づくりにいいかもしれません。最終的に人材が育ち、会社としての生産性があることで、会社として次の展開を考える余裕が生まれます。今後は受け身の仕事だけでは企業は生き残っていくことはできません。これほどにまで時代の変化が早い中、個々の能力を高め、企業の生産性をあげていくことが経営としての重要課題です。