

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7回

リーダーシップ

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。

経営者に必要な リーダーシップ

企業経営には経営者としての覚悟が必要であることをお話してきました。これからの組織づくりは、今まで以上に早いスピードで環境の変化を見極め、会社としてのどの方向へ向かっていくのかを決定し、さらにはそれを行動に移していかないと組織を発展させることはできません。そして、スピード感を持った決断、行動をしていくためには、強烈なリーダーシップが必要になります。リーダーシップとは、「統率力」「指導力」といった組織を率いる能力のことをいい、リーダーは、目標達成のビジョンを示し、その目標達成のために部下のモチベーションを維持させながら成果をもたらさなくてはならないのです。成果を出していくためには、組織のリーダーである経営者が1番のリーダーシップを発揮しなくてはならないのです。

人を動かすということ

海軍軍人で太平洋戦争開戦時の連合艦隊司令長官を務めた、山本五十六の有名な言葉に「やってみせ 言って聞かせてさせてみて ほめてやらねば人は動かじ 話し合い 耳を傾け承認し 任せてやらねば人は育たず やっている 姿を感謝で見守って

最近、ある管理職の方から「注意をすれば『パワハラ』と言われてしまい、『働き方改革だから』といって残業を拒絶されてしまったてどうしていいかわからないよ」といったご相談を受けます。ただ、この対応は決して難しいことではありません。管理職の方が、注意をできないのは、ルールがあいまいであるからだと思います。

働くということは「労働契約」を締結しています。これは「労働」を提供し、「賃金」を支払うという契約です。会社には賃金を支払う義務とあわせて業務命令権があるため、業務に関する指示をしていいのです。パワハラと言われてしまうのは、業務における具体的な指示ではなく「いくら説明してもダメなんだよな」といった相手を否定するような言動に問題があるのです。指導教育は管理職の責務です。パワハラという言葉が独り歩きして、注意が来ないということではなく、管理職者が、一体何がパワハラなのかを理解し、適切な指導教育をしていきましよう。また残業についても同様です。社内で36協定を結んでいれば、その協定時間内で必要な残業は指示することができます。にもかかわらず、何の仕事を残業してまでやってもらうのか？ を明確にしないため、自分の業務が終わったと認識した部下は、時間になれば帰ってしまうのです。今日はどの業務をどこまでやるのか？ ということをしっかりとコミットさせて仕事の進捗をみるのが管理職者の

信頼せねば人は実らず」という格言があります。これは、山本五十六自身が、多くの部下を統率した経験から、どうしても人は動くのか？ ということをまとめたものだと思います。リーダーにとって大切なことは、まずは自分自身がやってみせるということなのです。それは、部下からの信頼は言葉ではなく行動から生まれるからです。いくら言葉巧みに説明をしたとしても、実際のやり方をみせ、さらにポイントがあるのであればきちんと教えてあげること理解をさせていくのです。その上で、相手に理解できるように説明をすることが重要です。ここで大切なのは「伝えた」ではなく「伝わった」ということです。伝わらないのは発信者の責任と捉え、相手が分かるまで説明をし、実際に実践させることで理解を深めさせるのです。そして実践させたあとは、フォローも大事です。褒めるというよりは、相手を認めると置き換えた方がいいかもしれません。「その進め方で大丈夫だよ」「理解しているね」など、肯定の言葉をかけてあげることで、部下が自信を持ち、自分のこととして行動ができるのです。そしてこの格言の後半に続く言葉も非常に大切です。人を動かすとは、単に命令だけで動かすことではありません。命令だけで動かせば、その部下は自分で考え決断することはしませんが、いつまでたっても成長はありません。部下がなぜそのような対応をしたのかしっかりと話を聴き、少しずつ

コミュニケーションのとりかた

でも仕事を任せて自信を持たせることが必要なのです。部下は上司に任されている、信頼されていると思えば責任を持って仕事をしようになります。仕事は部下がやるよりもベテランの上司がやる方が失敗もないですし、スムーズに進むかもしれません。しかしながら、組織が成長するためには、部下の成長は必須です。人を育てるには時間がかかります。「いくら教えても全然成長しない」と嘆く前に、自分の教え方、コミュニケーションの取り方、相手を見守る姿勢はどうなのか？ を考えてみましょう。それが上司の役割であり人を動かすということなのです。

仕事をする上でコミュニケーションが重要なことは誰もが認識しているところです。しかしながら、世代によりコミュニケーションの取り方に違いがあることを意識しているでしょうか？ 現在の管理職クラスの方々は、おそらく「いいからやれ」「見て覚えろ」が当たり前で育った世代かと思えます。しかしながら、私達が経験したことは今の世代では通用しません。だからといって、無理矢理若い人達にあわせるということではなく、自分達の時代とは違うということ、自分達のやり方の延長では伝わらないということを認識することが大事なのです。

部下のモチベーションアップのため

管理職の方の悩みに、部下のやる気をどう起こさせるかがわからないというお話をよく聞きます。部下が前向きに仕事に望む

現在の管理職の方がマネジメントしていく上で
気をつけなくてはならないこと

1	時代が変わったということを認識すること
2	過去の経験だけでは人はついてこない ということ
3	指示だけ出して自分はやらない管理職では 信頼されないということ
4	リーダーシップを発揮するということ
5	管理職者が正しい考え方を持つこと

人財を活かすマネジメント手順

STEP1 ★リーダーシップ

- ・会社の目指す方向を全社で共有する

STEP2 ★モチベーション

- ・管理職は指示する人ではなく、人財を動かす人
- ・会社だけのゴールを強要しても、
人のモチベーションはあがらない
- ・個人の目指していることをヒアリングし、
会社とのゴールを共有させる

STEP3 ★マネジメント

- ・具体的に何をすべきか？ という方向性を
示していく
- ・いつまでに？ 何をしなくてはいけないのか？

になってきています。管理職者は経営者の
明確なビジョンの元、会社の目指すべき目
標を達成するために、社員それぞれに明確
な目標設定をしなくてはならないのです。
なぜ、そこまで明確な目標設定が必要か
という、明確な目標があつてこそ、具体的
な手段に落とし込むことができるからなの
です。具体的な行動に落とし込むことで達
成度も確認することができます。経営資源
には「ヒト・モノ・カネ」があります。が、
この経営資源をどのように生かすかはマネ
ジメント次第です。

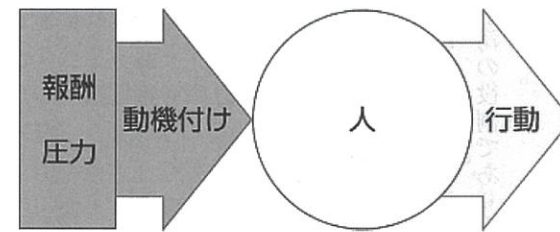
いくらリーダー個人が優秀な能力を持っ
ていたとしても、一人の能力には限界があ

必要	これからのリーダーに
----	------------

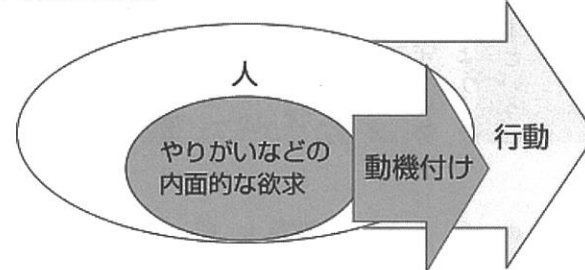
メントは「マネジメント」という仕事であつ
て、決して偉いわけではないことを認識し
てください。ただ、当然その組織を動かして
いくための「権限」はあります。だから
こそ、周りに誤解されやすいのです。管理
職者は、チームの目標達成成果をあげるた
めの責任者です。部下がしっかりとしたパ
フォーマンスをだしてもらうためには、部
下と誠実に向き合い、部下に信頼されない
と権限を発揮することはできないのです。

り、人を育てなければ、組織を動かすこと
はできません。そして組織力を高めるには
部下育成は必須なのです。しかしながら、
育成には時間も費用もかかり、我慢も必要
です。部下育成には自分のやり方に固執す
るのではなく、それぞれの目線に合わせた
育成カリキュラムを考えていくことが必要
なのです。「見て覚えろ」では今の部下はつ
いていきません。今の管理職者の方は、自
分の若いころの成功体験はもう通用しない
ことを認識していきましょう。経営者・管
理職者には、行動力、決断力、コミュニケー
ション能力、部下育成能力が必要です。そ
して、リーダーシップに重要なのは目標達
成のための明確なビジョンを提示すること
です。加えて日常的なコミュニケーションを
通して個々の従業員のモチベーションを保
ち、目標達成へのマネジメントをしていく
ことが重要です。そしてマネジメントを遂
行するのに必要なのは、部下からの信頼で
す。部下を活かすことで組織が活性化して
いくのです。本当に大変な時代ですが、特
効薬はありません。よく経営を船のかじ取
りに例えることがあります。経営者は船長
です。経営者が進むべき方向を示します。
航海には、荒波もあれば船のトラブルがあ
るかもしれません。そんな時は船長である
経営者が、リーダーシップを持って社員を
指示していかなくてはなりません。船が目
的地に着くかどうかは経営者のリーダー
シップ次第なのです。

■外発的動機付



■内発的動機付



出典：働きがいの社会心理学的アプローチ | 公益社団法人 国際経済労働研究所

言を言っていないでしょうか？ 相手を信頼
して成長を待ちましょう。
そして部下のモチベーションアップのため
には、「外発的動機付け」と「内発的動機付
け」があります。
外発的動機付けとは、労働条件、福利厚生、
給与等の条件に関することです。しかしな
がら、これだけでは人はモチベーションを
保ち続けることは難しく、内発的動機付けも
モチベーションを保つには重要です。管理
職の方は、部下の内面的な欲求を理解し、
その内面的な欲求と組織が向かっている方
向を結びつけていくことが必要なのです。
建設業の仕事というのは、社会のインフラ
を支える重要な仕事です。地域の守り手と
しての使命感がモチベーションになる方も
いれば、歴史に
残るような建物を自分の手で
作ったということにモチベ
ーションを持たれる方もいるか
と思います。それぞれの部下
がどのようなことを感じてい
て、それが会社との方向性と
どこで合致出来るかを管理職
の方は結び付けてあげなくて
はいけません。仕事の面白
さ、ワクワク感、この仕事
を通して成長できることを実
感させることができれば、自
分のことよりも仕事の面白さ
に意識がいき、給与の不満が

リーダーシップと マネジメントの違い

第一とはならないのです。
ここでリーダーシップとマネジメントと
の違いを整理しておきます。リーダーシッ
プとは、組織の目的達成のためにメンバ
ーを導くときに必要な統率力や指導力をい
います。マネジメントは成果をあげるための
手法を考え、組織を管理する能力のことを
いいます。リーダーシップとマネジメントの
大きな違いは、リーダーシップでは、将来
のビジョンや長期的な視野を持つてものご
とを見る必要があるのに対し、マネジメン
トでは現実的、短期的な視野でものごとを
考えていくことが重要です。建築業界でい
うのであれば、リーダーシップはどのよう
な建物を建てるのかを明確にする「建築家」
「設計家」であり、マネジメントは実際建物
をたてる「現場監督」「大工」のような役割
になります。管理職の方々は、リーダーシッ
プ（目標を明確にする）を発揮しながら日々
のマネジメント（具体的に目標達成をさせ
るための手段を考える）の両方をしなくて
はいけません。

管理職者の役割

現在のようなスピードの速い時代におい
て、会社を経営することは益々難しい時代