

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2回

会社の進むべき方向

周知のとおりであるが、人口の減少、ITの進化、そして働き方改革によって建設業も含め企業の経営が非常に難しい局面を迎えている。そこには事業の承継という問題もある。先代までのやり方を引き継ぐだけでなく時代の変化をつかみ、適応していなければ淘汰されてしまうのだ。

この難局を何とか乗り越えてほしいとのメッセージを含め、この連載では経営者としてどのようにして永く存続する組織をつくっていけばよいのか、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く。

現状を知る

日々の仕事に追われてしまうと、「経営」ということを考えずに過ぎていってはいないでしょうか？

私自身、小さいながらも事務所を抱えていると、日々のお客様対応、次から次にくる業務を対応していくことで精いっぱいになり、経営者でありながら経営の仕事を後回しにしているような気がしています。しかし、自分たちの会社の存在意義は何か？これから、自社の従業員がどうなっていくのか？と考えたとき、やはり「経営」というところから目をそらすことはできないのです。

弊所の顧問先の経営者の方々も「急に人が辞めて現場に行かなくてはならないので、打ち合わせを延ばしてほしい」といったご連絡をいただくことがよくあります。当然、目の前の仕事も大事ですが、同様に「経営」という仕事は経営者にしかできない大切な仕事です。今、自社の現状を理解しながら、常に「経営」という目線をそらさずにいきましょう。自分たちの会社の10年後、20年後、さらに100年後はどうなっていくのが理想ですか？自分たちの会社が何年先までも永続する会社を考えていくことが経営者の仕事です。そして永続するということは、社会から求められているということなのです。まずは今、自分たちの会社

に何ができるのか？ 今後どのような仕事をしていきたいのか？ をじっくり考えていきましょう。

経営理念をつくる

みなさんの会社に経営理念がありますか？ 会社は利益を出すことは当然ですが、もし利益だけ、お金だけが目的になっていると働く人のモチベーションは続きません。そしてお金が目的で入ってきた人は、もっと給与のいい会社があれば簡単に辞めてしまいます。働く人は「お金」はもちろん大切ですが、最終的には「働きがい」を求めているのです。

人は理屈では動かないのです。経営理念とは、企業の経営や活動に関する基本的な「考え方」「価値観」「思い」「企業の実在意義」です。そして、成功している会社にあるのは「理念」です。経営理念は作って終わりではありません。社会や従業員に理解してもらうためには根気強く浸透させていく必要があります。

さて、「理念なんて大企業の考えることだよ」と思っていないでしょうか？ 「理念」に会社の規模は関係ありません。小さい会社こそ日々の判断にぶれないよう、「理念」を考えていきましょう。

経営理念が判断基準になっている会社ほど強いものはないのです。すべての経営者が立派な経営理念を決め

てから会社を興すわけではないと思います。ただ、会社をはじめると、何らかの思いがあったはずで、一度ゆっくり思い出し、みてください。キレイな言葉である必要はありません。何も見当たらなければ、最初はマネでもいいのです。それを言い続けることで意識は変わっていきます。

先日、建設業の若手経営者のセミナーの際に、採用がうまくいっている経営者の方が発表をしてくれました。「父親は建設業にたずさわっていて、自分が子供の時に外出する先々で『この建物は父さんが造ったんだぞ』と言われ、父親を尊敬してきました。友達にも『このビルはうちのお父さんが造ったんだよ』と自慢してきました。子供ながらに建設業って、すごい仕事だなと思っ、自分も建設業の道に入りました。だから、自分の会社は従業員たちが自分の子供たちに自慢できるような建物を作ることができると会社なんだよ、と話せる会社にしたいと思っています」と話してくれました。その会社は、採用の際もこの話をするので、共感をもってくれた若い人たちが入職するようになったそうです。まさにこうした思いが大切なのです。今は、ネットでも多くの会社の経営理念を見ることが出来ます。例えば、

Apple: Appleの主な目的は、人々の日常生活を豊かにする製品をつくることです

二トリ: 住まいの豊かさを世界の人々に提

供する

ユニクロ: 服を変え、常識を変え、世界を変えていく

経営理念に基づいた行動指針を打ち出している会社がありますので、一度検索してみてください。

「目標」と「目的」の違い

経営理念を考えていくと、今度は何が目なのか？ 何が手段なのか？ と混乱してくることがあります。ここで「目的」と「目標」を整理しておきます。目的とは、最終的に到達したいゴールのことです。それと違い目標とは、目的である最終ゴールに向けて、その間に設定されていく小さな指標のことをいいます。目標は目的達成のための通過点です。

例えば今年は10億円の売上げを上げようというの目標であって目的ではないのです。では企業の目的は何かを再度考えていきましょう。目標は、ビジョン・理念から考えていくものなのです。

建設業では、今、働き方改革、建設キャリアアップシステム等やらなくてはならないことがたくさんあります。ただここで考えて頂きたいのは、これらは目的ではないということです。それではなぜ働き方改革に取り組まなくてはならないのでしょうか？

これは建設業だけではなく、日本の少子高齢化、生産年齢人口の減少で働き手が少

なくなっている中、従来の長時間労働に頼る働き方から、生産性を意識した働き方への変化をしていかなければいけないというものです。特に建設業においては若手の入職者が減少し、担い手不足を解消するため、他産業並みの保険加入、労働時間の削減、週休2日制の導入といったことをしていかなければいけないということです。目的は「担い手確保」であって、目的を達成するための手段、目標として働き方改革や建設キャリアアップシステム等を位置づけていくことになるのです。

経営者として大切なこと

経営理念を考えるのは経営者の仕事です。そして経営者として大切なことは物事の「考え方」です。稲森和夫さんの言葉で『人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力』という方程式があります。これは何かというと、「熱意」とは誰にも負けない努力をいいます。例えば、もっている「能力」が80の人の「熱意」が10とすると、800の結果があります。「能力」が20しかなくても80の「熱意」があれば1600の結果ということになります。要はもっている「能力」はあまり高くなかったとしても、「熱意」があれば結果が表れていくということです。しかし、「考え方」にはマイナス100からプラス100まであります。つまり、考え方がネガティブであれば、たとえ高い能力や熱

まずは、できることから

今回、経営理念という大きなテーマでお話を進めてきました。もしかすると「そんなことまで考えてなかった」「好きだから仕事をしてきた」という方もいらっしゃるかもしれません。大きなテーマすぎて「経営なんてやりたくない」と思ってしまった方もいるかもしれません。しかし、最初から大きな会社をつくっている人なんていないのです。

まずは日々の仕事を大切にする中で、自分の大事にしたいことが明確になってきます。ただ、これは普段から意識をしていないと見つかったはこないのです。どんなに忙しくとも常に自分自身の中で「どんな会社にしていきたいのか？」を考えてみることはじめてみましょう。経営者の覚悟が、いい会社をつくり、そこで働く人たちが幸せになれるのです。私も小さな事務所の経営者です。

一緒に成長していきましょう。

意があったとしても、マイナスの結果になるということです。そのため、経営者にとって「考え方」というのはとても重要なことなのです。長期的に成功したければ「正しい考え方」が必要です。「正しい」とは自分が良いと思うことではなく、普遍的に「正しい」とされている考え方のことです。会社が成功するかどうかは「正しい考え方」をもっているかどうかにかかってきています。

中小企業の経営コンサルタントとして有名な一倉定先生の言葉に「いい会社とか悪い会社とかはない。あるのはいい社長と悪い社長である」という言葉があります。事業経営の最高責任者である社長がしっかりとした考え方のもとに活動をしていればおのずと「いい会社」になっていくということです。原理原則に従うこと、会社の経営は世間一般の道徳に反しないものでなくては決まってしまうべきではありません。組織においても、本来どうあるべきかというものの本質に基づいて判断することが大事なのです。

今、コロナ禍というこれまでにないような危難が訪れています。ただ、経営者がこの状況に一喜一憂しては働いている人たちは不安に思います。進むべき道に向かって船を進ませるのが経営者の役目です。その時にお金为目的では、先には進みません。このような状況下では売上げが一時的に落ちることがあるかもしれませんが、しかし、自分たちの向かうべき道が決まっていれば、

これは1つの外部環境と捉えて対策を立てていくしかないのです。

前回、経営者の仕事の1つに「企業の方角づけ」というお話をしました。この判断を誤らないためにも、大切なのは企業としての目的、企業理念なのです。そして、目的達成のためには日々の積み重ねが大切です。例えば、私は山登りをしますが、エベレストに登りたいと思ったとします。ただ、普段山登りをしていない人には夢のような話です。この目的を達成するためには、現地を知り、体力をつけ、小さな山登りをして経験を積む等、目的達成のために小さな目標を立てて、それに向かって日々の努力を積み重ねていくしかないのです。焦らず、大きな目的達成のために、小さな積み重ねを大切にしていきたいと思います。

マーケティングとは

目的を達成するためには、企業理念が大切であることをお話ししてきましたが、理念達成のために事業を成功させるにはマーケティングが非常に重要となります。マーケティングとは、顧客の視点からみて必要なものは何か？を考えることです。いくら売りたいものを作っても欲しい人がいなければビジネスは成り立たないのです。ではここで、みなさんが何かを買うとき、または選ぶときを考えてみましょう。「絶対この商品を買う」という場合以外、通常は3つ

の判断基準のバランスで購入を決定します。1つ目はクオリティ（品質）、2つ目はプライス（価格）、そして3つ目はサービス（付加価値）です。例えば、「今日は家族で焼肉を食べに行こう」という話が出たとします。A店とB店があったとき、みなさんはどんな基準で選びますか？ まずはクオリティ（品質）で見ます。焼肉屋さんで言うなら、美味しいのかおいしくないのか？ それに伴ってプライス（価格）は適正なのか？ということも判断するかと思います。とはいっても最近はどこでも一定の値段を出せば美味しいお肉を食べることができま。となるともう1つの決め手がサービス、いわゆる付加価値です。

例えば、接客がとてもし、お店がとてもきれいで家族が喜ぶ、待ち時間が少ない、子供がいてもゆつくり食事ができる等です。これを自社に置き換えてみてください。

建設業の場合、元請からの仕事をする際、価格というのは一定かと思えます。では品質、技術力はいかがでしょうか？ 同業他社よりもみなさんの会社の作業員の方たちの技術力、能力は優れているでしょうか？ ここで差がつくのであれば、それは会社のアドバンテージになりますので、技術力を自社の売りにしていくことが良いでしょう。しかし、技術力もそれほど差が出ないという場合、サービスはいかがでしょうか？ 現場で気持ちのいい挨拶をしている、対応が早い、問題が起きたときの対応が素晴らしい

就業規則のサンプルと労務管理に役立つ
13の書式がダウンロードできる！

労働調査会おススメ書籍のご案内

建設現場の
労働時間管理と就業規則づくり

働き方改革関連法が施行されたことにより、新たに「雇用」について考えなくてはいけない段階を迎えています。

なにより、建設業の時間外労働の上限規制について例外扱いとされてきましたが、令和6年4月1日からは例外ではなくなります。

「建設業だから」といった特例は認められず、建設業も時間管理が必須となり、これからの働き方を検討していくことが急務です。

そこで本書では、働き方改革関連法に対応しつつ、建設業の実態に即した形での労働時間管理と就業規則づくりにスポットを当て、働き方改革を実現した企業事例や就業規則の「ひな形」を元に分かりやすく解説していきます。

目次

- 第1部 就業規則についての基礎知識
- 第2部 就業規則をつくる
- 第3部 労働時間管理について
- 第4部 保険に関すること
- 第5部 巻末資料

建設現場の
労働時間管理と
就業規則づくり

建設現場向けのひな形と解説文で
型日から使える就業規則をつくる！

社会保険労務士法人アスミル 代表 杉本 好美 (Sakurai Yohmei)



1人でも従業員を雇えば労働法の対象！
あなたの「法の無知」を法は許さない!!
労務管理体制の整備が人材獲得の第一歩

労働調査会

社会保険労務士法人アスミル代表
櫻井 好美 著 体裁:A5判/170頁 定価:2,200円 ISBN978-4-86319-793-0