

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5回

採用について

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。

「人数」に頼らない働き方

少子高齢化、生産年齢人口の減少という背景の中、人材を探すことがより困難な時代になってきています。限られた人的資源の中で業務を行っていくためには、ITやAIの活用、業務の標準化や効率化により「人数」に頼らない働き方を進めていかなくてはなりません。とはいっても「人」がいなくては仕事ができないのも事実です。特に建設作業員の方がいなくては、建物を建てることやインフラの整備はできないのです。会社として「人数」に頼らない働き方を考えるのと同時に、限られた「人材」を活かすことを考えていかなければなりません。改めて会社としてどういう人材が必要なのか？またその人材を採用していくにはどういう手段をとったらいのかを検討していく必要があります。以前のように「人が来ればなんとかなる」という時代はもうこないのです。妄想は捨てて、新たな時代の採用を検討していきましょう。

なぜ、建設業の採用は難しいのか？

どの業種も採用が厳しい中で特に建設業が厳しい原因について考えてみましょう。

①建設業のイメージと働き方

建設業という未だ3K（きつい、汚

いく必要もあります。

③給与について

3K職場で長時間労働とはいえ、オリンピックのように特需があつて案件が多い時はかなりの高収入を得ることが可能ですが、現在のようなコロナ禍において、現場がなければ収入は減ってしまいます。現場作業員においては固定給の正社員はむしろ少なく、正社員でも日給制というケースが珍しくありません。そのため安定した収入を望む労働者は業界を離れてしまいます。今後は月給制への前向きな検討が必要です。

採用の変化

今まで採用といえばハローワークや求人媒体を使うのが主流でした。しかしながら、会社が人を選ぶ時代から、人が会社を選ぶ時代へと変化しているため、時流にあったアプローチ方法を検討していきましょう。

今は何をするにも検索をする時代です。私たちがこれまでは、飲食店を探す際に「東京 居酒屋」と検索していたのが、「東京 居酒屋 打ち上げ 食ベログ3・5以上」のように、検索の仕方もよりターゲットを絞って検索をかけています。これだけ情報量が多い中では、自然と自分の探したいものをしっかりと絞って検索をするのです。これは就職においても同じことがいえ、今まで漠然と「建設業」と検索をしていた人

い、危険」のイメージが強い業界です。確かに現場作業員の方であれば「夏は暑く冬は寒い」とか「危険な作業がある」というのが現実です。そして朝は早く現場に向かい、土曜日現場での仕事があるという現実の中、最近の若年者の「給与よりも休日を重視」傾向とは真逆の状況であるといえます。

②建設業の雇用条件

建設業といっても、大手建設会社やディベロッパーもあれば、現場作業を行う専門工事業者もありますが、一般的に「建設業」というと現場作業員の方をイメージすることが多いかもしれません。現場作業員の方は未だ「日給制」としているところが多く、収入が不安定なイメージを持たれています。確かに、有給休暇もなく、出勤した分の日給しかもらえないという作業員の方も多くいる業界であるため、世間的には雇用条件は悪いイメージの部分の方が強いかもしれません。それと、国土交通省の「建設業及び建設工事従事者の現状」によると、全業種での所定外労働時間の平均が132時間であるのに対して建設業は160時間。所定内労働時間に関しては全業種の平均が1609時間であるのに対して、建設業は1918時間に達しています。所定内労働時間が大幅に長い理由は、週休2日の会社が少ないことが理由です。また、残業については、そもそも業界全体で人

年代	主な求人媒体の種類	媒体例
～1970年代	新聞広告期	新聞の3行広告 新聞への折り込みチラシ
1980年代	有料雑誌期	とらば一ゆ ガテン フロムエー など
1990年代	インターネット、フリーペーパー黎明期	リクナビNEXT タウンワーク など
2000年代	インターネットメディア期	リクナビNEXT マイナビ Doda エン など
2010年代～	スマートフォン期	Indeed Facebook Twitter LINE Instagram など

達が、条件を絞って検索をするのです。そのため、私達も自分達がどのような会社なのか？どのような人がほしいのか？を明確にしていくな必要があり、人材のほしい会社はHP、SNS等のITの活用は必須です。ここで面白い統計をご案内します（図1参照）。

学生の就職活動のエントリー数のグラフですが、実はエントリー数は年々減っています。

学生達も自分たちの行きたい会社をターゲットを絞ってエントリーしているため、自分達の会社の特色やほしい人材像が明確に発信できない会社はこのエントリーに入っていないということになっています。最近

働きたい職場とは？

それでは、若年者の人たちが働きたい職場とはいったいどんな職場なのかを考えてみましょう。

①休日について

最近の傾向としては「給料よりも休日」です。これは前回の日本の雇用環境の変遷でもご説明しましたが、若年者には安定した雇用環境を求める傾向が強まっています。とはいえ、今まで週休1日だった会社が、急に週休2日にすることは難しいと思います。全社一斉でなくても、例えば業務を細分化する等、週休2日の休日を確保できる働き方を考えていく必要があります。

②体力的な問題

現場作業をするには、一定の年齢できつくなるのでは？という不安がついてくると思います。安定志向の若年者の不安解消のためには、一定の年齢になれば、後輩育成の指導者としての役割や、その他のキャリアプランがあることを見せて

採用面接について

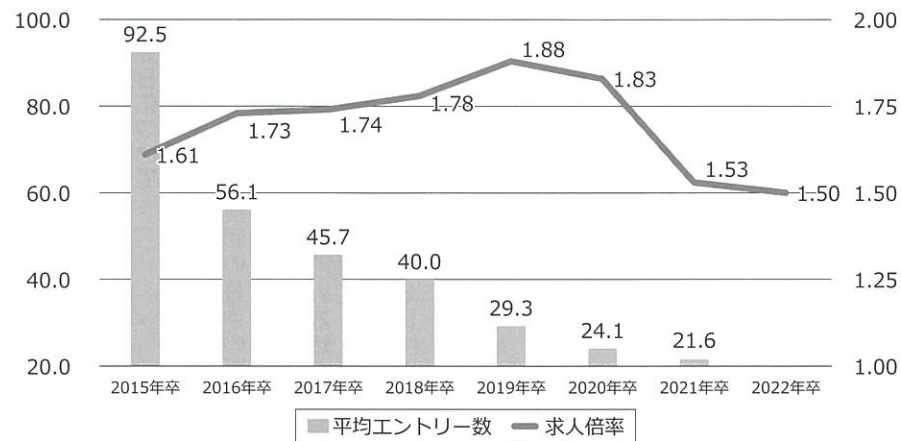
実際 各種媒体等で求人をしたあとには採用面接があります。面接の際、相手を選びラックスさせようとして、つい答えやすい身の回りのことを質問することがあると思いますが、何気ない質問が、実は就職差別や違法に繋がる恐れがあります。

だ、職業安定法第40条に賃金・給料またはこれらに準じて支払う場合は除くとされているので、紹介料として支払うのではなく、給与の一部として支払いをしていきましよう。また、中小企業で効果的な支払い方法として、お勧めしている方法があります。これは紹介をした従業員にメンター手当として毎月一定額を支払う方法です。これは会社には誘った友人が継続して働けるように、相談役としてフォローをしてもらう手当です。手当としてもらうと、必然的に「大丈夫？ 困ったことはない？」といった声かけもするようになり、継続率があがってきます。一定期間定着すれば、あとは本人のやる気と会社の仕組みにかかってきますので、初期の離職を防ぐことができます。また手当をもらっているほうも、在職していないと手当がなくなってしまうため、一言かけるように心がけるようになります。こうした仕組みづくりで、入社した従業員を定着させていくことを心掛けていきましょう。

世代間ギャップ

「今どきの若いやつは」というのは、いつの時代にもある言葉です。人は年齢を重ね

図1 エントリー社数と大卒求人倍率の推移



出所：マイナビ「2020年度 新卒採用・就職戦線総括」
リクルートワークス研究所「第37回 ワークス大卒求人倍率調査」

れば一定の経験を積み、決まったパターンになつてしまふということ、また、時代は変化しそれぞれが育つた環境が違つてくるわけですから、20歳近くも年下となれば、考え方もまったく違うため、自分軸にしたときに「今どきの若いやつは」という議論が起きてしまふのです。そのため経営者も管理職も、自分の経験値で物事を判断するのではなく、別ものとして考えなくてははいけないのです。以前、採用がうまくいっている建設業の経営者に「順調のようですが、困っていることとてあるのですか?」と質問をしたことがあります。そのときに、その経営者は「やはり世代間ギャップはあるんですよ。巨人の星をみて育つた50代は、努力・根性が好きだけど、キャプテン翼をみて育つた30代は、みんなで仲良く頑張つていこうなんです。社員達には、考え方がそれぞれ違うんだよ。ということをいつも話しています」とお話されていました。うまくいっている会社でも世代間ギャップはあり、今まで以上に時代の変化が早いことを認識したうえで、私達も対応していく必要があるのです。若い人材が欲しいのであれば、若年者がどのような環境で働きたいかを再度検討していきましよう。給与よりも安定志向であるならば、休日のしつかりとれる会社、長く働けるような体制づくり、キャリアアップできるような資格取得サポートといった社内の体制づくりも必要です。

面接では、何気なく投げかけた質問から思わぬトラブルに発展することがあり、最悪の事態を防ぐためにはどんな質問が「人権侵害」または「就職差別」につながるのかを知っておく必要があります。

NGな質問

1. 本籍に関する質問
 - ・あなたの本籍地はどこですか？
 - ・あなたのご両親の出身地はどこですか？
2. 住居とその環境に関する質問
 - ・あなたの自宅付近の略図をかいてください
 - ・あなたの住んでいる地域はどんな環境ですか？
3. 家族構成や家族の職業・地位・収入に関する質問
 - ・あなたのお父さんはどこに勤めていますか？
 - ・役職は何ですか？
 - ・あなたの両親は共働きですか？
 - ・あなたの学費は誰が出しましたか？
 - ・あなたは転校の経験がありますか？
4. 資産に関する質問
 - ・あなたの住んでいる家は一戸建てですか？
 - ・あなたの住んでいる家や土地は持ち家ですか？
 - ・借家ですか？
5. 思想・信条、宗教、尊敬する人物、支持政党に関する質問
 - ・あなたの信条としている言葉は何ですか？
 - ・家の宗教は何ですか？
 - ・あなたはどんな本を愛読していますか？
 - ・尊敬する人物を教えてください
 - ・あなたの家では何新聞を読んでいますか？
6. 男女雇用機会均等法に抵触する質問

**リ
フ
ア
ラ
ル
採
用
と
は
？**

最近では、リファラル採用が増えています。リファラルとは「推薦」や「紹介」という意味で、いわゆる社員からの紹介採用のことをいいます。自社の社員であれば会社の業務内容、労働条件、社風も知ったうえで紹介をするため、入社後のミスマッチが起りにくいのです。またこの方法であれば採用に關するコストも削減することができ、中小企業にとってはとても有効な手段です。ただ、リファラル採用の場合、友人を誘うため同じような人が集まる傾向があり、場合によっては派閥のようなものができる可能性もあります。組織はバランスが大事なので、偏りすぎないようにする必要があります。

そしてもう1点気をつけなくてはいいのは、紹介してくれた従業員に対してインセンティブを払う場合です。よくお客様を訪問した際に「紹介をしてくれた従業員に10万円あげているんだよ。広告媒体に払うより安いし、定着率もいいしね」という話を聞きます。しかしながら、これは要注目です。企業に人を紹介して報酬を得るということは、職業安定法において「有料の職業紹介事業を行う」とする者は、厚生労働大臣の許可を受けなければならない」とされているため、有料職業紹介事業の許可もないのに、人を紹介して紹介料を支払うということは違法の可能性があります。た

これから採用について

これからの採用ではITやSNSの活用は必須です。私自身、社労士として建設業の場合、未だHPの作成もしていない会社が多いようです。HPを作成して「人」がくるわけはありませんが、今やHPは謄本のようなものです。本気で採用を検討されているのであれば、HPというプラットフォームをつくり、インスタ等のSNSもうまく活用していくことも大切です。採用も「待ち」から「攻め」の姿勢への転換が必要です。またインスタやSNS等の業務は会社の若手に頼ってみるのがいいかもしれません。欲しい人材と近い感覚の人が作成することで、相手が何を知りたいのか？というのをうまくキャッチできるからです。建設業界の人手不足を解消するためには、長期的に働けるような労働環境の整備が必要であり、その取組みを求人票でアピールしていくことが採用につながっていきます。採用と人材の定着のためにも今こそ本気で労働環境の整備をしていきましょう。