

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1回

経営者としての覚悟

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。

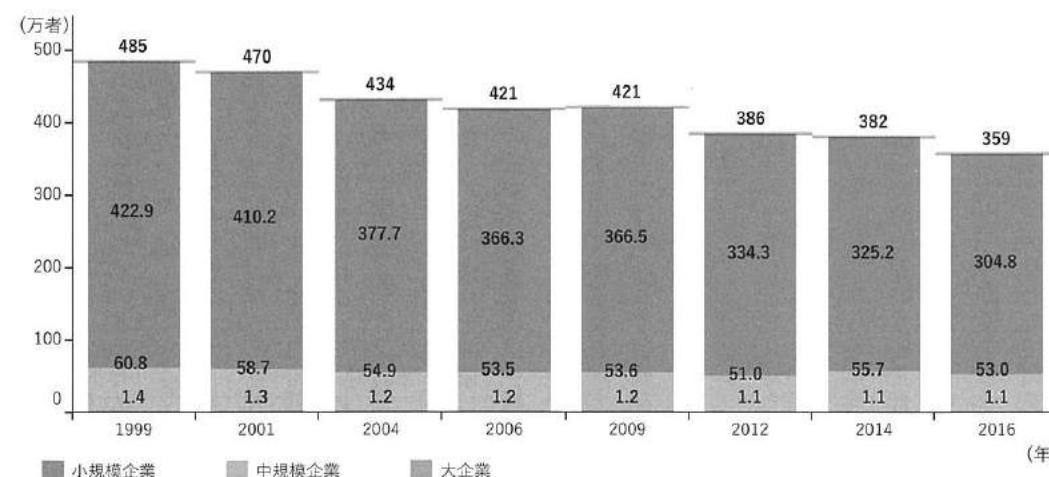
時代は変わった

建設業界は重層下請構造になっていることから、請負と雇用が不明確であることが非常に多いです。下請であれば上請と会社が違うにもかかわらず、現実的には三次が二次会社のヘルメットを被り、二次会社の作業を着用して、施工体制台帳上も二次会社の作業員名簿にのっているということをよくみます。このため、本来二次会社と三次会社は別会社であるにもかかわらず、三次会社の作業員の働く意識は、二次会社の作業員という感覚が強いのもかもしれません。しかしながら昨今の社会保険未加入問題、働き方改革等により、たとえ二次の専属作業員であったとしても、三次会社であれば三次としての個々の会社として考えていかなくてはならないという状況になってきています。今までは不明確なままで通用してきたかもしれませんが、インターネットの普及により、作業員達からも労働者としての権利を主張するようになり、今後は下請だとしても、1つの事業所としての法令順守を考えなくてはならない時期にきているのです。

建設業の現状

令和元年度の中小企業の動向をみると企業数は年々減少傾向にあります(図表1)。

図表1 企業規模別企業数の推移



資料：総務省「平成11年、13年、16年、18年事業所・企業統計調査」、「平成21年、26年経済センサス・基礎調査」、総務省・経済産業省「平成24年、28年経済センサス・活動調査」再編加工

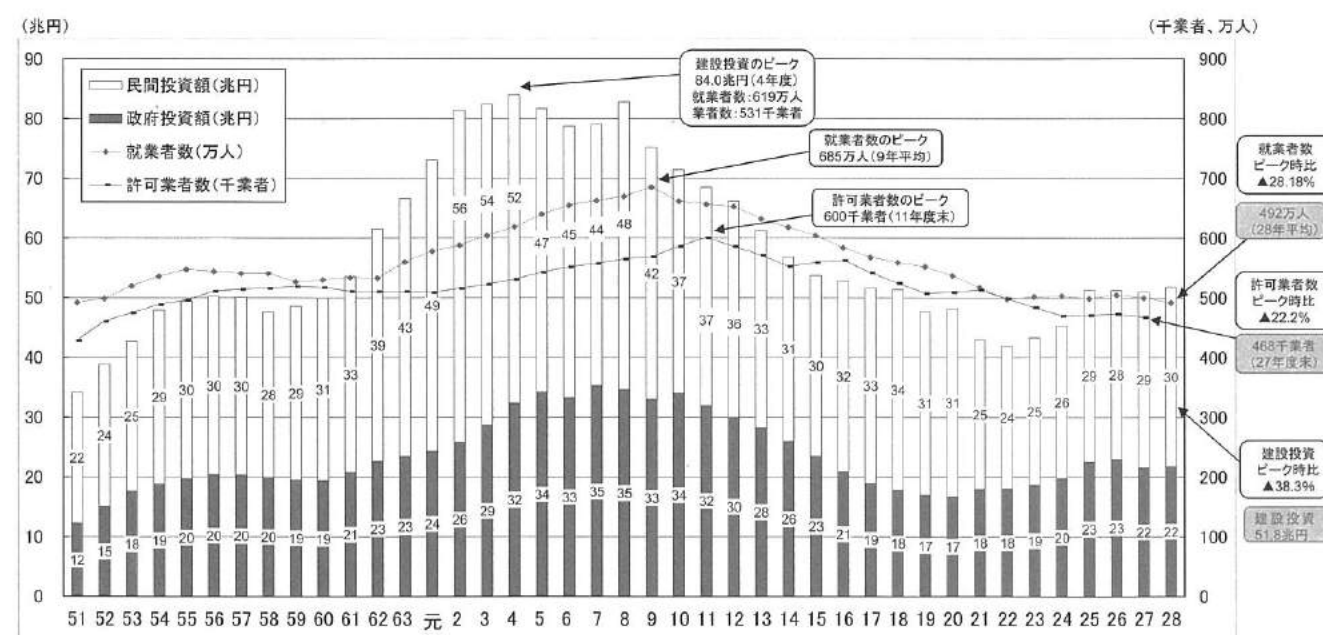
(注)1. 企業数=会社数+個人事業主数とする。

2. 「経済センサス」では、商業・法人登記等の行政記録を活用して、事業所・企業の捕捉範囲を拡大しており、「事業所・企業統計調査」による結果と単純に比較することは適切ではない。

3. グラフの上部の数値は、企業数の合計を示している。

(出典：2020年版 中小企業白書)

図表2 建設投資、許可業者数及び就業者数の推移



注1 投資額については平成25年度まで実績、26年度・27年度は見込み、28年度は見通し

注2 許可業者数は各年度末(翌年3月末)の値

注3 就業者数は年平均。平成23年は、被災3県(岩手県・宮城県・福島県)を補完推計した値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で適及推計した値

(出典：国土交通省)

これから経営者に必要なこと

建設業でみると、建設投資額はピーク時の平成4年度の約84兆円から平成22年度に41兆円まで落ち込んでおり、建設業者数はピーク時より約22%減といった状況です(図表2)。

人口減少とITの進化が同時に進んでいく中で、企業経営も非常に難しい時期を迎えていることは間違いありません。以前、企業30年説という言葉がありましたが、時代が加速化する中で、この30年説も変化してきています。実際、東京商工リサーチは、登録されている企業が倒産した場合の「主要産業別平均寿命」を集計していますが、2018年の集計によれば倒産した企業の平均寿命は23・9年で、最も長いのは製造業の33・9年。卸売業の27・1年、運輸業の25・9年と続き、短いものは金融・保険業の11・7年となっています。業種によってバラツキはあるものの、30年会社がもつということは大変な時代になってきているのです。要は時代の変化をつかめなかった企業というのは淘汰されていくのです。

仕事柄、多くの経営者の方に出会いますが、最近では息子さんへ会社を引き継いでいきたいというご相談をよく受けます。ただ、今までのように親から受け継いだ会社だから、そのまま息子の代でもなんとかなるという

ハーズバーグの二要因理論

衛生要因	動機付け要因
給与 福利厚生 人間関係 ：	達成する事 承認されること 仕事そのもの ：
整備されていないと 不満と感ずる事	あればあるほど仕事に 前向きに取り組める

↓
どちらも必要

さ、達成感を味わうこと等があります。また、日本生産性本部の「春の新入社員意識調査」をみるとその中の特徴の1つに「この会社について自分がどのように成長していくかわからない」といったときに辞める傾向が強く感じられました。最近では、会社への帰属意識というよりも、自分がその会社でいかに成長できるか？という事が大切になってきているようです。そのような中で、人を動かしていくわけですから、経営者としてはどういう方向に向かっていくかを示すリーダーシップが必要なのです。

経営者は指示する人だと思っている経営者がたくさんいます。しかしながら中小企業では指揮官先頭でなければ人は動きませ

経営者としての自覚

経営者としての自覚は会社の規模にかかわらず必要です。私は社会保険労務士という仕事をしていますが、例えば従業員が1人でもいれば、労働基準法等、法律は同じように適用されるのです。「法の無知」を法は許してくれないのです。経営は大きくすることだけが良いことではなく、場合によっては小さくしたり、他社との提携等も考えなくてははいけません。経営者である以上、会社に利益をもたらさし、そこで働いている人達が幸せでなければ、本当の経営とはいえません。

以前、社内の人事制度のお手伝いをして

いるときに従業員の人のヒアリングをさせてもらったことがあります。その時に「社長、また車変えたんですよ。あれって会社

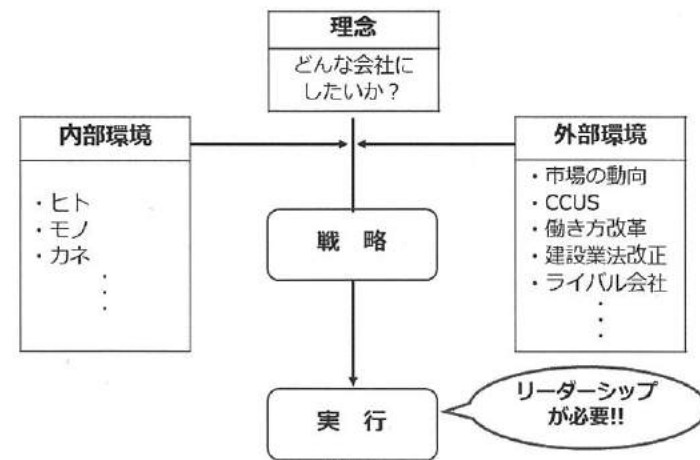
のお金ですよ？」と聞かれたことがありました。私も小さいながら事務所経営をしている身として、ドキッとする思いをしました。社員の方はそうしたこともしっかりと見ているのです。社長ご自身がされていることを、従業員の方がしてもいいですか？そうした観点からも真剣に経営に取り組んでいた方がいいと思っています。

昨今では社会保険の適正な加入、働き方改革と建設業界においては非常に厳しい課題が突きつけられました。私はセミナーの仕事も多いのですが、セミナーのあとの質問を受ける中で、2つのタイプの経営者がいるのを感じます。1つは「どうやって対応していいかわからない。なんとかしたいのですが力を貸してもらえないでしょうか？」という経営者。もう1つは「こんなことはこの業界では無理だよ」という経営者です。おわかりでしょうか？同じ事象でも、前向きに何とかしようとする方と、すでにあきらめてしまう経営者では結果はおのずと変わってきます。そして、なんらかのスタートをきった会社は少しずつですが間違いなく変化をしてくれています。もちろん重層下請構造、工期という問題がある中、私たちだけではどうにもできないことがたくさんあります。ただ、「出来ない」ではなく「やるためにどうしたらいいのだろうか？」と知恵をしぼるのが経営者の仕事です。例をあげると、建設業界以外では社会保険の適正な加入は当たり前のことであり、働き

経営という仕事

経営者には「経営」という独立した仕事があります。1つ目は自社がどういう方向に向かっていくのか、方向性を示すことです。一言でいうと、会社として何をやるのか？何をやらないのか？決めていくことです。これが経営者として一番大切な仕事です。特に重層下請構造の中では、会社の方向づけを考えることもなく、上請との関係

のは通じなくなっています。厳しい言い方をしますが、景気のいい時代では、そこまですぐ経営者に問われることはなく、従来のやり方でも事業を継続していくことができましたが、現在の経営者は「経営者として」の真価を問われています。私たちの日常生活をみても、何か購入するときには必ずネットで価格を比較します。もはやこれは常識となっており、すべてが見える化されてきているのです。そのため経営においてどのくらい勘定ではやっていけない時代になっているのです。これからの経営者は、どんなに企業規模が小さくても、経営者という感覚がなくては、会社を継続していくのは難しいのです。経営者には「経営」という仕事があります。とはいえ中小企業は社長自らプレイヤーであることが大事ですが、プレイヤーだけではもう会社を継続していくのは難しい時代であることを認識する必要があります。



性を良好に保つことに集中し、本来であれば利益の出ないような仕事をうけたりすることもあるのかもしれない。しかしながら今後は、「このままでは単独勝負になってしまうから、元請になれるようにしたい」と考えるのか、それとも現状のオールマイティーに受けることを会社の強みとしていくのか？といったことを真剣に考える必要があります。成り行きの経営では、会社はうまくいかないのです。そのためには、自分たちはどういう会社を目指すのか？ということに常に考えていかないといけないのです。これほど変化の速い時代に「なんでもやる」は「何もできない」と言っている

のと同じです。限られた原資（人材・モノ・お金）の中でどうやっていくのかを考える必要があります。そしてこの大事な決断をするためには、経営者は多くの情報をインプットする必要があります。単に「他がやっているから」「ネットに書いてあった」ではなく、常に、内部環境・外部環境から正しい情報を仕入れていく必要があります。これらの情報が正確に入っていないと正しい判断ができないからです。

2つ目の仕事は、経営資源の適正な分配です。人、物、金には限りがあります。特に建設業界では若手の人材不足が騒がれている中、限られた人数で仕事をするには、新しい機械等を導入すべきなのか？現在の外注を正社員化していくのか？また、高齢者については、働き方の見直しや若手の教育係を担当してもらうのか？ということを考えていく必要があります。ただ、これは会社としての方向性がどうあるべきなのか？ということがしっかりと定まらないと決定していくことはできません。

3つ目は、人を動かす、人が働く環境をつくるということです。さて、社員の方のモチベーションは何でしょうか？高い給与、休日が多いといった労働条件でしょうか？もちろん労働環境も大切です。ただ、これは衛生要因と言われ、これができていないと不満にかかわる要素であって、モチベーションアップにはつながりません。仕事の満足度を上げるには、仕事そのものの楽し

連載 ヒト・モノ・カネ のマネジメント 中小建設企業経営者への 本気のメッセージ

売上10億円を3年で実現する

中小零細建設会社専門の経営コンサルタント
中小建設会社の公共工事研究会 会長
フロンティアマーケティング株式会社 代表取締役
水嶋 拓



第4回

売上10億円への最短ルート

第1回から第3回で、売上10億未満の会社の中小零細建設会社が10億円を超える売り上げになるための方法は、まずは現状の売り上げのままの状態では、利益を拡大し、その次にポジションを変え、ことごとお伝えしました。そして、ポジション＝事業体の相乗効果を発揮させればよいとお伝えしました。これで売上10億は実現できます。しかし3年で可能かどうかは疑問です。そこで今回は10億までの道のり、通常10年から20年かかる道のりを3年まで一気に縮める手法をお伝えします。

1 一段飛ばしはやめましょう

皆さんは子供のころ、階段を一段飛ばしに登ったことがありますよね。この一段飛ばしを経営でやってみませんか。今回お話しする内容は、とても魅力的に感じると思いますが、この手法を、前回までの改善や挑戦をやらないうまま行っても倒産します。負債を大きく抱えることになるので、自己破産確定といったところなんです。今までお話ししたステップに沿って一段一段確実に登っていきましょう。

ステップを確認しておきますね。

2

ここまで2年で 終わってください

①から③のステップを2年で終わってください

- ① 現状の業態のままで、売上を上げようとせず、利益率を上げる
 - ② ①によって生まれた時間（利益率が上がるだけではなく時間が生み出される）を使って違う事業を始める
 - ③ 現状の事業と新たな事業の相乗効果を生かす
- このステップを一つ一つ意識して挑戦しましょう。

労働調査会おススメ書籍のご案内

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!

建設現場の 労働時間管理と就業規則づくり

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
翌日から使える就業規則をつくる!

建設現場向けに
作成された
就業規則のひな形
と解説文が
ダウンロードできる!

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

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なら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