

代替わりは組織若返りのチャンス！

「脱・昭和」の組織改革で若者が憧れる職場へ！

若年層の「建設業離れ」が深刻だ。今後は従来型の組織のあり方、マネジメント方法では行き詰まるとも言われている。人材が集まる組織、若者が働きたいと思う職場とはどんなものか。「昭和型」の組織から時代に合った「令和型」の組織に変わるにはどうすればよいのか。



代替わりは風土改革の絶好のチャンス！

●監修：杉本優美子 ●文：松本壮平
●イラスト：佐藤竹右衛門

杉本 優美子
(すぎもと ゆみこ)

株式会社スコラ・コンサルト プロセスデザイナー。大手化学メーカーの本社人事、事業部の人材育成部門を経て現職。「人とチーム」「人と組織」「事業と組織」の切り口で問題の本質を考えて支援をしている。「経営チームづくり」「マネジャーチームによる職場・事業所変革」「現場が行う現場のための風土改革」などをテーマに支援実績多数。

少子高齢化、人口減少で業界を問わず労働力が不足している。建設業でも問題は深刻だ。さまざまな理由が考えられるが、離職率の高さや若者の建設業離れなどその原因として挙げられるだろう。労働力の高齢化が進んでおり、技能継承もままならない。離職を抑え、若年労働力を確保するにはどうすればよいのか。給与など待遇面を見直すのもそのひとつだが「組織の風土改革」も必要だと、株式会社スコラ・コンサルトのプロセスデザイナーの杉本優美子氏は話す。

「制度はすぐにも変えられませんが、風土はそれまでの『経営の価値観』が反映されたもので、簡単には変わりません」

そこで事業承継、つまり「代替わり」のタイミングが、風土改革の絶好の機会だという。「企業規模にかかわらず、組織はトップの考えや価値観が色濃く反映されます。規模が小さくなるほどその傾向は強まります。トップ交代のときこそが、改革着手のチャンスです」

「やり方」だけでなく「あり方」も改革していく

杉本氏は組織の風土を次のように定義している。

- ・所属する多くのメンバーが持っている思考行動パターン
- ・所属するメンバーが準拠する規範・暗黙のルール

明文化された制度やシステムとは異なり、組織の風土や体質は目に見えにくい。その組織に長くいればいるほど、良い点も悪い点も見えなくなってくる。それだけ変えていくことも難しい。そしてこれらのパターンやルールは組織内の大多数で共有することで生まれるという。

図① 組織の風土は目に見えないソフト面



作成：株式会社スコラ・コンサルト

図② 組織改革の一般的手順



事実・実態の把握が改革の「1丁目1番地」

はなりません。例えば最新の機械や工具を導入しても、それを使う人や組織の思考・行動パターンが変わらなければ、改革は進まないでしょう」

では組織改革はどのように進めればよいのだろうか。杉本氏は、組織に本質的な変化をもたらそうとするならば、まずは経営層がそれまでの「経営の価値観」を問い直していく必要がある

という。「変化は相互作用で進んでいきます。まずは経営者自身が変わろうとする姿勢を見せる必要があります」

そしてその一般的な手順として、①事実・実態を把握する、②目指す姿を描く、③変革のトリガー(きっかけ)を見つける、④実行と、4つのステップを提示してくれた図②。中でも①の「事実・実態の把握」が、改革の「1丁目1番地」だという。

「現状の組織がどんな状態なのかをクリアしなければ、何から着手すればいいのかわかりません。そしてその場合は悪い部分にばかり注目せず、埋もれている良い部分も意識してスポットを当てるようにしましょう」

大事な部分を変えないで大切にしていく。組織の長所が明確になれば、働く人にとっての自信や誇りにもつながるはずだ。

また事実・実態の把握はアンケート形式でもよいが「生の声」を集めるのがよいという。

「トップが直接ヒアリングをおこなうと、本音を話してくれないこともあります。コミュニケーションが得意な人や、組織内で広人的ネットワークを持つ『キーパーソン』に動いてもらうのがよいでしょう」

昭和型の育成方法から脱却を！

ワークライフバランスは時代の必然

ある調査によると、近年は建設業従事者の約3割が55歳以上であり、29歳以下は約1割にとどまるといふ。別の調査では、建設業に魅力を感じない理由の1位が「労働時間が長い」、2位が「前近代的体質が残っている」となった(図③)。

建設業の長時間労働は以前から問題視されてきた。最近は一少傾向にあるものの、他の産業に比べると依然長時間の状態が続いている。若者の「建設業離れ」の一因でもある。

いまの若い世代は「ワークライフバランス」を重視する傾向にある」と杉本氏。業界を問わず日本の企業では「労働時間の長さ」会社への貢献度」という価値観が長年支配的だったが昭和が終わり、平成、令和となって、それも希薄になっている。

「若い人たちは決して『働きたくない』わけではありません。仕事と同じようにプライベートを大切にしたいだけなのです」

そんな若者に対して、ベテラン層が「自分たちはそうやって

きたんだ」などと思ってしまくと、世代間の価値観の対立になる。解決の糸口は見えない。

「若い人だけではありません。50代でも『親の介護があるので長時間労働はつらい』という人がいます。もはや価値観の問題ではなく、時代の要請でもあるのです」

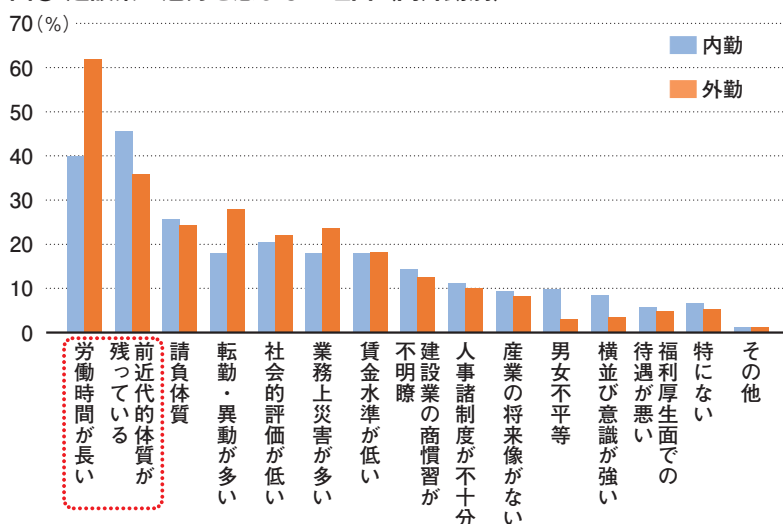
2024年には建設業でも労働時間

働時間の上限規制がかかってしまふ。制度への対応だけでなく、組織の若返りのためにも、時代に即した組織づくりをする必要がありそう。

育成方法を見直し「昭和型」から「令和型」へ

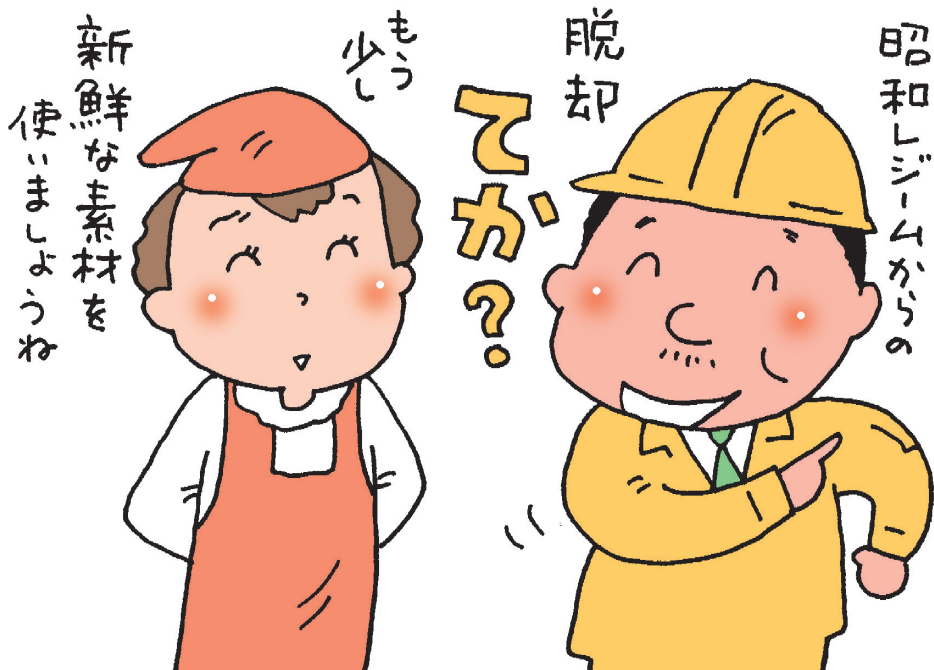
組織の「前近代的体質」は「昭和型」の体質とも言える。これ

図③ 建設業に魅力を感じない理由 (内外勤別)



日本建設産業職員労働組合協議会「2020 短時アンケートの概要 調査時報 No.296 ダイジェスト」より

「脱・昭和」の組織改革で若者が憧れる職場へ！



も大切です」

を時代に合った「令和型」に変革し、若手の定着を促すためには育成方法の見直しも必要だ。建設業では伝統的な育成方法をとっている事業者も多い。杉本氏はこう話す。

「40代、50代のベテランは『自分はいまこうやって育てられた』と、若手にも自分と同じことを求めてがちです。しかし『昔と同じ育て方でいいのか？』という視点

ベテランと若手の相互理解が必要

く若者は一定数存在する。彼らが「働きやすい」「ここなら成長できる」と思える環境とはどんなものかという視点で考えることも必要だ。

ベテランと若手が気楽に話せる機会をつくる

ベテランと若手の価値観のギャップは、どの組織でも悩みの種だ。杉本氏は「双方がじっくりと話をする機会を持つのがよい」と話す。それが改革のきつ

かけになることも多いという。「ある製造業の現場では、ベテランと若手がざくばらんに話し合う場を設けて、どんなマネジメントならば働きやすいのか、何を大切にしているのかなどをヒアリングしました。すると『若い人たちがこんなことを考えていたなんて』『こんなことに困っ

ていたのか』目からウロコが落ちた」と驚くベテランが多かったのです。そこから両者の距離が縮まってきました」

その現場では、最初はベテランと若手が2人ずつで本音の対話を始め、少しずつ人数を増やしていったという。

「マンツーマンだと『この人には言いにくい』といったことも起こりますが、2対2であればそれが緩和されます」

その場合は「心理的安全性」を担保してあげることが必要だという。

「誰が言ったか」は口外しない、しかし『何を言ったか』は大切に

「若手に残したい」とをベテランに伝えてもらう

組織の若返りのための改革となると「なぜ若手に合わせない

ればいけないのか」と、ベテラン層からの反発も予想される。しかし「若手に迎合するわけではない」と杉本氏。大切なことはお互いが認め合って、歩み寄ることだという。

「若手側から歩み寄るのはハードルが高いものです。同じ土俵で考えようよ」というスタンスで、ベテラン側から歩み寄るのがよいでしょう」

とはいえ、組織の若返りを急ぐあまり、ベテラン層が置き去りにされてしまふのは本末転倒だ。そうならないために、経営者はどんなプロセスを踏んで改革を進めればよいのか。



図④ 世代の違いで「価値観」も違う

階層	年代	世代名	価値観 (例)
経営層	50歳代以上	バブル世代	●会社の成長を経験 ●24時間戦えますか？ ●「俺が、俺が！」
ミドル層	30～40歳代	ロスジェネ・プレッシャー世代	●業績悪化、経費削減 ●悲観的・危機意識が強い ●仕事に前向きで、強みを身につけたい
メンバー層	20～30歳代	ゆとり世代・さとり世代	●ワークライフバランス ●横のつながりや共感重視 ●欲が少なくほどほどに ●ITに抵抗がなく、大量の情報と接している

作成：株式会社スコラ・コンサルト

まずはフラットな関係性で
本音を語り合う

組織の風土改革は、一にも二にも現場の生の声に耳を傾けることだ。そのひとつの方法として杉本氏は「オフサイトミーティング®」というものを教えてくれた。これは「気楽にまじめな雑談をする」ことをコンセプトとした話し合いの手法だ。メンバー同士がリラックスできる空間で、普段感じていることや

率直な意見を自由に話し合うのが目的だ。

「仕事の現場から離れたところで、できれば1時間程度の時間でおこなうのがよいでしょう。メンバーが車座になって、仕事で困っていることや悩み、新しいアイデアなどを出し合うのです。なぜこの仕事に就いたのかあるいは仕事への思いなどを話すのもいいでしょう」

立場や肩書きなどを一旦外し、お互いがフラットな関係でおこ



Special Report
「脱・昭和」の組織改革で
若者が憧れる職場へ!

本音で話し合える環境づくりを

なうものだ。相手に関心を持って話をじっくり聞く、わからないことや気になったことは問いつ返す、無理に結論を出さなくていいなど、いろいろなルールがある(図⑤⑥)。フラットな立場で本音を語り合うことで、いろいろな問題が浮き彫りになるだけでなく、その場で解決策が見つかることもあるという。

「『じゃあ明日の作業からはこうしようよ』次の現場からはこうしたほうがいいね』など、あ

っさりと解決してしまうことも多いのです。『なぜいままで放置されてきたんだろう?』という声もよく聞きます」

しかし、そのような時間を取ることが厳しい現場もある。その場合は「既存の仕組みの活用」を杉本氏は提案してくれた。例えば作業前や作業後の朝礼・終礼などのやり方を変えるだけでもよいという。些細なことでも「こうしたほうがいい」「こんなことに困っている」などとお互

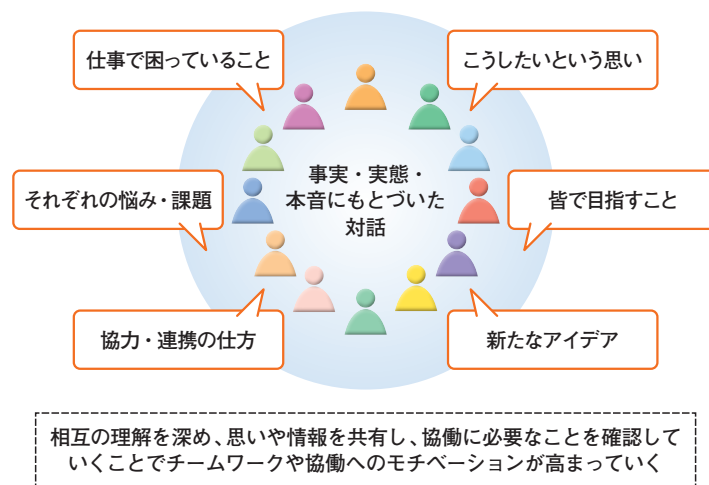
いに話していくだけで、メンバーのアンテナがそこに向くようになる。

「例えば『昨日の搬入のときに資材をここにぶつけてしまった。危ないから気をつけるように』『今日は寒いからトイレは我慢しないでこまめに行くようにしよう』などと、小さなことでも話すようにすれば、状況はかなり変わってくるでしょう」

若手の中には委縮してしまい、思っていることを言えない人も

図⑤ オフサイトミーティング® のイメージ

オフサイトミーティング®の手法を使い、安心して話せる環境の下で、さまざまなテーマについて話し合う



相互の理解を深め、思いや情報を共有し、協働に必要なことを確認していくことでチームワークや協働へのモチベーションが高まっていく

作成：株式会社スコラ・コンサルト

図⑥ オフサイトミーティング® のルール (例)

- 相手の話をじっくり聞く
 - ・すぐに否定／批判せずに、受けとめてのってみる
 - ・基本は笑顔。アイコンタクトを忘れずに
 - ・相手にレッテルを貼っている自分に気づく
- 自分の言葉で語る
 - ・「自分は」の一人称で語る
 - ・きれいな言葉にせず、思うまま感じるままに話す
- 立場・肩書きを外す
 - ・正論で相手をやっつけない
 - ・弱みも少し見せてみる
- 結論を出すことを急がない
- 話したくないときは「パス」もOK
- 「ここだけの話」は本当に「ここだけ」

作成：株式会社スコラ・コンサルト

いる。どんなことでも言いやすい環境をつくることで、問題の洗い出しから解決まで一気に進んでしまうこともあるのだ。

オシオフ区別の厳格化には
デメリットもある

改革の対象となる大きな要素のひとつとして、杉本氏は「個々の関係性」を挙げた。上司や同僚などとの人間関係だ。毎朝出勤時にそのことを思い起こして憂鬱な気持ちになってしまう人は、業界や世代に関係なく多い。仕事のモチベーションにも大きく影響する。

「職場内に何でも気軽に相談できる人がいるかいないか。この点も大切で、生産性に影響することもあります」

最近では、仕事に関係ないプライベートなことは話づらい雰囲気職場も多い。セクハラなどを防止する観点からも、オンとオフを区別することは必要だが、あまりに厳格すぎるのもよくない。

「職場の人間関係や自身の健康面、育児や介護などはプライベートなことです。しかしこれらは仕事に影響を及ぼすことがあ

ります。ひとりで抱え込んで悩み、ある日突然出社しなくなったり、辞めたりする人は少なくありません。とくに若い世代にはよく見られます」

目指すべきは、令和型の
「親分子分関係」

そこで杉本氏は「令和型・親分子分関係」というものを提案してくれた。親分・子分と聞くと、まさしく昭和職人の典型のようだが、上司と部下、先輩と後輩の関係で考えるとメリットも見えてくる。

例えば昭和の職人の世界では、師匠と弟子が家族のような付き合いをすることも珍しくなかった。最近ではプライベート重視・パワハラ防止などの風潮から、こうした関係性はどの業界でも減少している。しかし仕事とは少し距離を置いた空間と時間を設けることができ、気軽にいろいろな相談もしやすい。そんなメリットもあつたはずだ。悪いことばかりだとは言いきれない。上司や先輩は、ときには「自分の弱み」を見せるのがいいという。

「『なめられないように』と思う



図⑦ 親分・子分マネジメントの「意識・認識」

昭和型

- 上司や先輩の言うとおりにやれば間違いない
- 職場仲間は第二のファミリー
- 自分のやり方を徹底することが大事
- 男が頑張る
- 今日も仕事が終わったら飲みにいこう
- あの人に気に入られないとまずい……
- 仕事は休むもんじゃない。長時間働くことはやる気の表れ
- 俺たちが面倒見たる

令和型

- 上司や先輩が最善策を知っているとは限らない
- プライベートや育児と仕事とのバランスが大事
- それぞれの考え、アイデアを生かそう
- 男女ではなく「人として」が前提
- たまにはチームでなにかするのもいい
- 大事にするものは人それぞれでいい
- 周りの話を聞くことが大事

悪い部分ばかりにフォーカスせずに「昭和型」の良い部分を生かしつつ「令和型」にシフトする。その場合も「対話」がキーとなる

作成：株式会社スコラ・コンサルト

昭和型を全否定しない。良いものは大切に

改革に例外なし。組織のすべてをチェックせよ

あえて「例外」をつくらず
あらゆる部分に目を向ける

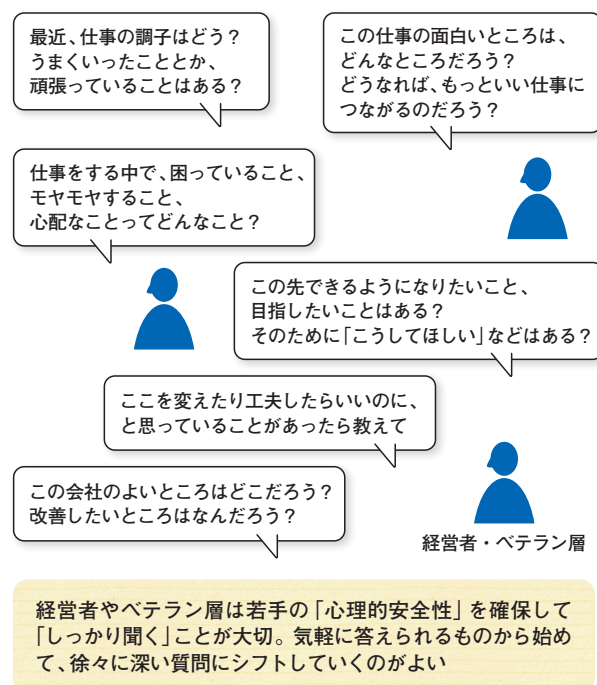
改革では、あえて「例外」をつくらないこともひとつの進め方だ。杉本氏はある建設会社の採用担当者の体験談として、こんな話をしてくれた。

「その人がキャリア教育の授業に講師として招かれ、ある中学校を訪問したときのことです。そこで『建設業は大声で怒鳴って、汚れた服で作業をしている』と言われたのです。そんなイメージを持たれていたのかと、ショックを受けたようです」

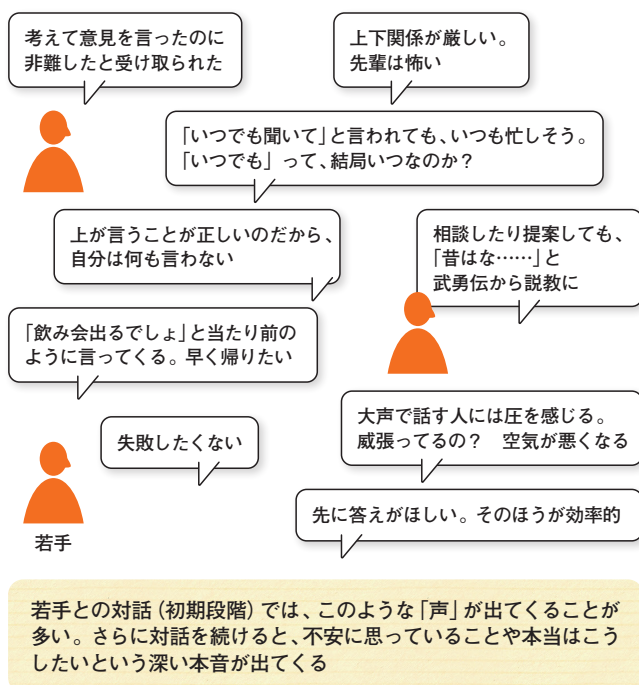
建設現場は作業音が大きく、どうしても大声になってしまいう作業着も安全面・機能面を考慮したもので、簡単に変更できない。しかしそれにネガティブな印象を抱いている人がいるのも事実だ。

「いまの若い人たちは大声に慣れています。ちょっとしたことで『怒鳴られた』『バワハラだ』と思ってしまいます」と杉本氏。実際に、若手層から「大声は怖

図⑧ 経営者・ベテラン層から若手への質問事例



図⑨ 若手層からの声の一例



「ついで働きたい」と 思える組織をつくる

引き継ぐ前から意識しておきたいことがあるという。

代替わりはチーム経営に 切り替えるチャンス

「トップではない立場にいる間に感じた違和感や予兆、『こうしたい！』という思いを忘れずに持ち続けることです。そして『この人と未来をつくっていききたい！』という人を組織内で探しておくのです」

いまのトップが創業者の場合、

い」との声があがっている建設業者もあるという。しかし大声が悪いのではない。

「ここは危険な現場だから大声を出すんだということが伝わっているだけでも、若手の受けとめ方は違ってきます。ベテラン層も、必要がなければ大声を出さないように配慮するのがよいでしょう」

また、建設現場は一般の人の目に触れやすい。作業風景を見た子どもたちが「あの作業着、かっこいいな」と思えると、興味を持つきっかけにもなる。業界全体として、中学生や高校生の建設業界へのイメージを変えていくことも必要だ。いずれも簡

また、トップ一人が頑張るのではなく、みんなで経営していく「チーム経営」に切り替えるチャンスだという。

「先代が一人で何でもやってしまいう経営者だった場合、2代目以降はメンバーみんなにいろいろな意見を出してもらって、話し合いながら組織をつくっていくのです。チームならば弱みも見せやすく、強い組織をつくることができます」

「働きたい」と思える組織に改革して離職を防ぐ

Special Report
「脱・昭和」の組織改革で
若者が憧れる職場へ！



単なことではないが、「大切なことは最初から『これは改革の対象外だ』ここは変えられない」などと思わずに、あらゆる部分に目を向けてみることで」と、杉本氏はアドバイスをしてくれた。

デジタル化で 従業員満足度は向上

建設業界ではデジタル化が遅れていると言われる。しかし杉本氏は、「時短につながるため、プライベートを大切にすると手には魅力があるはず」と話す。そのうえで杉本氏は、デジタル化は育成や技能継承にもひと役買うと説明する。

経営者は後継予定者と 話し合いを！

「建設業や製造業で大切な技能は、目に見えにくいものが多く、それを『見える化』することも必要です」

かつては年月をかけていた、見て覚える作業のコツのようなものだ。

「例えば『ここを直角に削るためにはどうすればいいか』というもののなどは、業者によってはその様子を動画で撮影して組織内で共有しています。一度撮影してしまえばそれが5〜6年は残ります。時間をかけて一人ひとりに教えていくより、継承も習得も早くなります」

その場合は若手側から「これを教えてほしい」と、ベテランに聞きに行くのがよいそうだ。それがきっかけとなって、ベテランと若手の会話の機会が増えていく効果も期待できる。技能継承は改革のきっかけにもなりそう。

して、この会社の未来をつくっていくこうよ」というトーンで話せば、それにつけてくれる世代でもあります」

改革が進み、変化が目に見えてくると若手にとっても、一緒に未来をつくっているという魅力的な組織になってくる。逆にせっかくな代替わりをしても、新しいアクションが見えなければ未来はない。

「極端な場合、やる気のある人

には『この会社、古いなあ』と思われてしまい、離職につながります。あまりやる気のない人だけが残ってしまうという悪循環は、業界や規模を問わず多くの企業で見られます」

大切なことは「ここで働きたい！」と思える組織を目指すことだ。そのためには経営者や後継予定者は、常に組織内の「声」に耳を傾ける姿勢を保つことが必要なのだろう。

