

「企業の生産性向上と

社員のモチベーションアップ」

～施工の質や経営の質に言及する～

開催日時；令和2年 2月13日（木） 14：00～16：30

開催場所；横浜市技能文化会館 802大研修室

神奈川県横浜市中区万代町2丁目4番地7

主催 神奈川県

共催 神奈川県建設産業団体連絡協議会

後援 東日本建設業保証（株）神奈川支店

(株)建設経営サービス 提携講師

建設マネジメントコンサルティング研究所 小澤康宏

〈経営講習会の狙い〉

本経営講習会は、「企業の生産性向上と社員のモチベーションアップ」と題し、経営者及び経営幹部等を対象に実施致します。

まず、企業の利益確保に欠かせないのが、全社一丸となり業務に向かい、機能毎（営業、工事、管理等）の生産性向上が前提です。


そして、その前提には、目標設定が求められ、目標管理が機能することです。さらに、業務を遂行する社員が、改革意識を持ち、機能毎の生産性向上に向かうためには、モチベーションが必要です。報酬も一つの手段ですが、報酬に見合う仕事の質が問われなければ、企業の経営は維持できません。


その仕事の質を上げるためには、社員が責任と権限を持ち仕事の達成感を感じることが必要なのです。

今、企業は、「働き方改革」が求められています。生産性向上とモチベーションをキーワードに、是非業績を上げて頂きたいと思えます。

〈目次〉

1. 企業の生産性向上と社員のモチベーションアップの実態分析
 - 1) 企業の生産性向上と社員のモチベーションアップの実態
 - 2) 実態分析
2. 企業の取り組み
 - 1) 企業の生産性向上
 - (1) 付加価値生産性とは
 - (2) 付加価値生産性の分析
 - (3) 付加価値生産性が従業員の報酬に影響する
 - (4) 発生原価に着目する
 - (5) 現場管理費に着目する
 - (6) 販売費・一般管理費に着目する
 - 2) 社員のモチベーションアップ
 - (1) モチベーションとは
 - (2) ハーズバーグの動機づけ・衛生理論
 - (3) 職務の再設計
 - (4) 評価と報酬の連動
 - (5) 社員の能力向上
3. 事例紹介
 - G社の生産性向上に繋げる手立て

 企業は、本当に生産性向上を考えようとしているのか

 疑問に思うことがある

☆何故ならば、以下の「企業の生産性向上を阻害する要因」に、
その疑問の原因はある

<企業の生産性向上を阻害する要因>

■年功序列

・・・勤続年数や年齢などの要素を重視し、組織内での役職や賃金をきめること

●加齢＝技術・能力が蓄積＝業績に反映
つまり、経験豊富な社員が、管理職などの重要ポストに就く

●リスクの低い確実な選択肢、但し、経済が右肩上がり、労働人口増加が条件

●終身雇用（遅延報酬＝若年者の賃金を低く抑え、年配者の賃金を高くし、
長期在職を有利にした）

■重層下請け構造

・・・注文者から請け負った工事の全部又は一部を請負人に依頼し、その請負人が、その工事の全部又は一部をさらに下請けさせていく形態

●一方的な契約締結、指し値

●仕様、契約条件等が不明確なままの口約束での依頼

●作業間の連絡、調整が不十分

●責任の所在が不明確、法令遵守が不徹底

●間接経費増加

■人材育成への投資

- ・・・事業計画上の最重要課題の一つである「人材育成」に対する投資計画

●将来へ向けた人材の育成方針が立てられていない

●機能別（営業、工事、管理等）人的資源が設計・確保されていない

●システム構築・運用は専門家活用ができていない

■閉鎖的市場

- ・・・外からの参入者等を受け入れず、その介入をも拒否する市場

●限定された且つ削減された事業量の中での受注エリア

●事業計画における受注計画に根拠無し

●請け負け体質を引きずった待ちの営業体制

●競争性の排除、公共工事に頼るなど新たな市場開拓をしない

■その他阻害要因

- ・・・受注獲得の機能である、市場調査、戦略構築、契約協議・交渉、企画設計、リスク管理、技術開発、マネジメント等が欠如
- ・・・従来の成功体験、固定概念や先入観、保守的な考えに固守し、時代の変遷とともに世の中が欲していることに対応できず、経営課題に着手できない
- ・・・公共工事に依存している企業は、閑散期と繁忙期を受け入れ、定期的な雇用・育成ができない
- ・・・仕事の効率化を図る上で、人に依存しシステム化が浸透しない

等々

1. 企業の生産性向上と社員のモチベーションアップの実態分析

1) 企業の生産性向上と社員のモチベーションアップの実態

		実態	自社評価（メモ）
企業の生産性向上	①	企業の事業計画において、目標数値による管理体制が不十分で、さらに、その目標数値を脅かす原因についても、企業として対策が講じられていない。	
	②	積算或いは実行予算上の歩掛りと実績歩掛りを比較し、生産性向上に寄与する取り組みが機能しない。	
	③	下請け業者に材工一式で発注すると、下請け業者の人工数が嵩もうが、材料が食い込もうが、元請け業者としては、関係なしとなっている。	
	④	技術者や職長の管理監督業務の能力差により、大きく生産性に影響すると分かっているにもかかわらず、人材育成への投資が行われない。	
	⑤	公共工事などに依存している企業は、平準化した受注環境となっておらず、年度末などの繁忙期で稼ぎ、閑散期には固定人件費だけが発生する。	
社員のモチベーションアップ	①	例えば、現場代理人には、経営者の代理として、現場の運営、取締りが実施できる、或いはインセンティブを与える職務設計を行っていない。	
	②	若い社員が頑張っても生産性を上げて成果に繋げても、年功序列などの勤続年数を重視し、適正な評価（報酬等）が加えられない。	
	③	ベテランの社員は休みを積極的に取ろうという意識は少なく、企業も要請しない。又、休みの日に出勤しても代休が取りづらい環境でもある。	
	④	インターネットが普及し、収集できる情報量が格段と増えた。しかし、現場から生きた情報は収集されず、次なる現場に活用するための情報システムが構築されていない。	
	⑤	無駄な会議を無くすことは大事なことが、将来に向け新たな企業づくりのための会議等は必要。しかし、目の前の忙しさにかまけて、機能していない。	

2) 実態分析

		実態（再掲）	その原因	改善の方向性
企業 の 生 産 性 向 上	①	企業の事業計画において、目標数値による管理体制が不十分で、さらに、その目標数値を脅かす原因についても、企業として対策が講じられていない。	<ul style="list-style-type: none"> ●目標管理という社員を統制するシステムが構築されていないため ●現場だけでは対処できない課題に着目していないため ●課題解決する組織（例えば、プロジェクト）が構築されていないため 	<ul style="list-style-type: none"> ■目標数値を意識させ、管理させる社員の統制システムを導入 ■現場の課題を拾い上げ、繰り返し発生且つ共通の課題に着手 ■将来を考える組織の構築と活動検証
	②	積算或いは実行予算上の歩掛りと実績歩掛りを比較し、生産性向上に寄与する取り組みが機能しない。	<ul style="list-style-type: none"> ●作業における歩掛りの善し悪しが原価に影響を与える意味が理解されていないため ●実績歩掛りを積算や実行予算の歩掛りにフィードバックして、原因分析を行うシステムになっていないため 	<ul style="list-style-type: none"> ■原価圧縮を下請け業者の相見積もりや仕様変更だけで行うやり方を改める ■予算と実績の対比分析システムを構築し、運用する
	③	下請け業者に材工一式で発注すると、下請け業者の人工数が嵩もうが、材料が食い込もうが、元請け業者としては、関係なしとなっている。	●元請け下請けの関係をパートナーと捉えず、共同してコスト低減や品質向上に取り組むことがないため	■元請け下請けでパートナー関係を構築し、目的に向かう活動を実施
	④	現場代理人や職長の管理監督業務の能力差により、大きく生産性に影響すると分かっているにもかかわらず、人材育成への投資が行われない。	●企業の教育投資への優先度付けが低く、社内教育等の方法が確立していないため	■生産性向上＝社員の能力向上と捉え、事業計画に組み込み、社内教育を実施する
	⑤	公共工事などに依存している企業は、平準化した受注環境となっておらず、年度末などの繁忙期で稼ぎ、閑散期には固定人件費だけが発生する。	●現在の市場には、民間工事の受注はないと考え、或いは思い込み、公共工事だけで売上げを確保しようとしているため	■外部の専門家を活用する或いは、今までの固定概念を捨てて新たな事業戦略を構築する

社員のモチベーションアップ	①	例えば、現場代理人には、社長の代理として、現場の運営、取締りが実施できる或いは、インセンティブを与える職務設計を行っていない。	<ul style="list-style-type: none"> ●目先の利益だけを考え、責任と権限を持たせた現場代理人を育てるという考えに立っていないため ●利益の源泉が、現場代理人の手に委ねられているのではなく、他の落札率や相場、下請け業者への発注金額等にあると考えているため 	<ul style="list-style-type: none"> ■社長の代理である現場代理人の職務の再設計 ■現場だけを管理すれば良いといった考えから利益に対する責務を担わせ、インセンティブに連動させる
	②	若い社員が頑張っても、年功序列などの勤続年数を重視し、適正な評価（報酬等）が加えられることがない。	●賃金制度を年功序列から職務評価や定年退職延長を考えた賃金カーブに基づく報酬となっていないため	■社員の昇給昇格を年功序列や経験年数で評価せず、職務評価等インセンティブに繋がる評価制度に変える
	③	ベテランの社員は休みを積極的に取ろうという意識は少なく、企業も要請しない。又、休みの日に出勤しても代休が取りづらい環境でもある。	<ul style="list-style-type: none"> ●ベテランの社員が、仕事のやり方を変えてほしくない、今のままで進めてほしいと考えているため ●経営者が、休みを取得させる等の働き方を変えると人件費増大になると考えているため 	<ul style="list-style-type: none"> ■若い社員を登用した改革への取り組みを行う ■まず、時代の流れや要求を受け入れ、「休むのは無理だ」という固定概念を払拭する
	④	インターネットが普及し、収集できる情報量が格段と増えた。しかし、現場から生きた情報は収集されず、次なる現場に活用するための情報システムが構築されていない。	●経営者が、計画と実績を対比分析し、根本的な問題解決を図ることや更なる効率化、原価低減などをめざすことから目をそらしているため	■組織的な活動（データ収集、分析、方向付け等）に価値を見出し、ITを活用した情報システムを構築する
	⑤	無駄な会議を無くすことは大事なことだが、将来に向け新たな企業づくりのための会議等は必要。しかし、目の前の忙しさにかまけて、機能していない。	<ul style="list-style-type: none"> ●経営者が、将来に向けて働き方を変えるための改革会議の必要性を感じていないため ●社員が、目の前の仕事以外、仕事だという認識がないため 	<ul style="list-style-type: none"> ■将来を考える会議として改革会議を位置づけ、特に幹部社員には必要性を認識させる ■目の前の仕事と将来を創造する仕事を区分けし、評価する

2. 企業の取り組み

1) 企業の生産性向上

(1) 付加価値生産性とは

「付加価値生産性とは、投入した経営資源（従業員、機械設備、金、情報等）に対する付加価値（完成工事高－外部購入価額；中小企業庁方式）の比率。」

$$\text{付加価値生産性} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}}$$

建設現場の生産性を高めるには、一人の従業員からいくらの付加価値を生み出すことができるかを管理（マネジメント）し、経営効率を高めること。

※付加価値生産性には、投入の内容により仕分けされている。

例えば、労働・・・労働生産性
資本・・・資本生産性
設備・・・設備生産性

付加価値を生産する最も重要な要素は労働であるから、労働生産性が基本的な指標とされ、付加価値生産性を代表させることもある。

※付加価値は、中小企業庁方式、財務省方式、日銀方式により異なる（参考）

① 中小企業庁方式

付加価値＝完成工事高－外部購入価額

② 財務省方式

付加価値＝役員報酬＋従業員給料手当＋福利費＋動産・不動産賃借料
＋支払利息割引料＋営業利益＋租税公課

③ 日銀方式

付加価値＝経常利益＋人件費＋賃借料＋金融費用＋租税公課＋減価償却費

(2) 付加価値生産性の分析

付加価値生産性＝付加価値/従業員数																															
項目	どこに着目するか																														
従業員数	①現場に従事する技術者																														
	②生産活動に携わる全ての従業員																														
	③経営活動に携わる全ての従業員																														
	④全社員（直営作業員含む）																														
付加価値	①完成工事高—外部購入価値（材料費＋外注費）																														
	<table border="1"> <tr> <td>完成工事高</td> <td></td> </tr> <tr> <td>完成工事原価</td> <td>材料費 労務費 外注費 経費</td> </tr> <tr> <td>完成工事総利益</td> <td></td> </tr> <tr> <td>販売費・一般管理費</td> <td></td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td></td> </tr> </table>	完成工事高		完成工事原価	材料費 労務費 外注費 経費	完成工事総利益		販売費・一般管理費		営業利益																					
	完成工事高																														
	完成工事原価	材料費 労務費 外注費 経費																													
	完成工事総利益																														
	販売費・一般管理費																														
	営業利益																														
	<p>付加価値＝労務費（直営労務費）＋経費（現場管理費） ＋完成工事総利益（粗利益）</p> <p>＝直営労務費＋現場管理費＋販売費・一般管理費＋営業利益</p>																														
	分析	<p>☆D企業の分析例</p> <p>（1）現状の付加価値及び付加価値生産性を把握する</p> <p>※今期の完成工事高 10 億円とする （単位；千円）</p> <table border="1"> <tr> <td>完成工事高</td> <td></td> <td>1,000,000</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">完成工事原価</td> <td>材料費</td> <td>300,000</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>労務費</td> <td>100,000</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>外注費</td> <td>300,000</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>経費</td> <td>100,000</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>完成工事総利益</td> <td></td> <td>200,000</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>販売費・一般管理費</td> <td></td> <td>150,000</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td></td> <td>50,000</td> <td>5%</td> </tr> </table>	完成工事高		1,000,000	100%	完成工事原価	材料費	300,000	30%	労務費	100,000	10%	外注費	300,000	30%	経費	100,000	10%	完成工事総利益		200,000	20%	販売費・一般管理費		150,000	15%	営業利益		50,000	5%
	完成工事高		1,000,000	100%																											
完成工事原価	材料費	300,000	30%																												
	労務費	100,000	10%																												
	外注費	300,000	30%																												
	経費	100,000	10%																												
完成工事総利益		200,000	20%																												
販売費・一般管理費		150,000	15%																												
営業利益		50,000	5%																												

■付加価値＝労務費＋経費＋販売費・一般管理費＋営業利益

$$=100,000+100,000+150,000+50,000$$

$$=400,000 \text{ (千円)}$$

(※付加価値率＝付加価値/完成工事高×100%)

$$=400,000/1,000,000 \times 100\% = 40\%$$

■付加価値生産性＝付加価値/従業員数

着目する従業員数 (人)	付加価値生産性 (千円/人)
①技術者 10	400,000/10=40,000
②生産活動 13 (10+3) 原価、購買	400,000/13≒30,770
③経営活動 20 (13+7) 事務、営業	400,000/20=20,000
④全社員 30 (20+10) 技能	400,000/30≒13,330

■付加価値生産性内訳

着目する従業員数 (人)	付加価値生産性内訳
①技術者 10	40,000 (千円/人) = 労務費＋経 費＋販管費＋営業利益 10,000 10,000 15,000 5,000
②生産活動 13	30,770 (千円/人) = 労務費＋経 費＋販管費＋営業利益 7,700 7,700 11,540 3,830
③経営活動 20	20,000 (千円/人) = 労務費＋経 費＋販管費＋営業利益 5,000 5,000 7,500 2,500
④全社員 30	13,330 (千円/人) = 労務費＋経 費＋販管費＋営業利益 3,330 3,330 5,000 1,670

■判断基準（一例）

判断基準				内容
①	②	③	④	
~40,000	~30,770	~20,000	~13,330	●目標営業利益以上の利益確保 ●従来の取組み継続 ●新たな取組み開発
Aゾーン				
40,000~ 35,000	30,770~ 26,920	20,000~ 17,500	13,330~ 11,670	■自転車操業状態 ■従来の取組み見直し、改善
Bゾーン				
35,000~	26,920~	17,500~	11,670~	◆営業外収益で補填 ◆遊休資産売却 ◆オーナー補填 ◆抜本的な改革
Cゾーン				

(2) 付加価値生産性シミュレーション

■来期完成工事高 10 億円から 9 億円及び 8 億円に減少予想
 （付加価値率 40%、社員数変わらず）

（単位；千円/人）

	完工高 10 億円	完工高 9 億円	完工高 8 億円
①技術者 10 人	40,000	36,000	32,000
②生産活動 13 人	30,770	27,700	24,600
③経営活動 20 人	20,000	18,000	16,000
④全社員 30 人	13,330	12,000	10,670

（単位；千円）

完成工事高		1,000,000	900,000	800,000
完成工事原価	材料費	300,000	270,000	240,000
	労務費	100,000	100,000	100,000
	外注費	300,000	270,000	240,000
	経費	100,000	100,000	100,000
完成工事総利益		200,000	160,000	120,000
販売費・一般管理費		150,000	150,000	150,000
営業利益		50,000	10,000	△30,000

※損益分岐点完工高=875,000 千円（営業利益 0）

※改善の方向性

①付加価値率向上（45%）

完成工事高		1,000,000	900,000	800,000
完成工事原価	材料費	275,000	245,000	220,000
	労務費	100,000	100,000	100,000
	外注費	275,000	250,000	220,000
	経費	100,000	100,000	100,000
完成工事総利益		250,000	205,000	160,000
販売費・一般管理費		150,000	150,000	150,000
営業利益		100,000	55,000	10,000

②労務費、経費、販売費・一般管理費の削減

- ・ 人員整理
- ・ 作業効率向上

■ 来期完成工事高 10 億円から 11 億円に増加予想

（付加価値率 40%、社員数；技術者 1 人、技能工 2 人増員）

	完成工事高 11 億円
①技術者 11 人	40,000（千円/人）
②生産活動 14 人	31,430（千円/人）
③経営活動 21 人	20,950（千円/人）
④全社員 33 人	13,330（千円/人）

完成工事高		1,000,000	1,100,000
完成工事原価	材料費	300,000	330,000
	労務費	100,000	120,000
	外注費	300,000	330,000
	経費	100,000	110,000
完成工事総利益		200,000	210,000
販売費・一般管理費		150,000	150,000
営業利益		50,000	60,000

■来期完成工事高 10 億円のまま予想
 (付加価値率 35%、社員数変わらず)

		完成工事高 10 億円
①技術者	10 人	35,000 (千円/人)
②生産活動	13 人	26,920 (千円/人)
③経営活動	20 人	17,500 (千円/人)
④全社員	30 人	11,670 (千円/人)

完成工事高		(40%)	(35%)
		1,000,000	1,000,000
完成工事原価	材料費	300,000	325,000
	労務費	100,000	100,000
	外注費	300,000	325,000
	経費	100,000	100,000
完成工事総利益		200,000	150,000
販売費・一般管理費		150,000	150,000
営業利益		50,000	0

■来期完成工事高 10 億円から 12 億円に増加予想
 (付加価値率 35%、社員数；技術者 2 人、技能工 2 人増員)

		完成工事高 12 億円
①技術者	12 人	35,000 (千円/人)
②生産活動	15 人	28,000 (千円/人)
③経営活動	22 人	19,090 (千円/人)
④全社員	34 人	12,350 (千円/人)

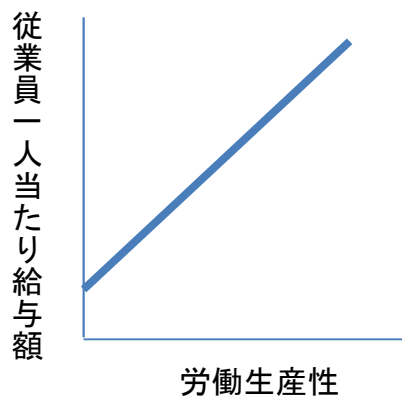
完成工事高		1,000,000	1,200,000
完成工事原価	材料費	325,000	390,000
	労務費	100,000	120,000
	外注費	325,000	390,000
	経費	100,000	120,000
完成工事総利益		150,000	180,000
販売費・一般管理費		150,000	150,000
営業利益		0	30,000

【付加価値生産性下降の原因分析】	
付加価値生産性下降の原因	対策の方向性
<p>〈売上高減少〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ■公共工事事業量削減 ■民間設備投資額削減 ■戦略性のなさ ■新規分野開拓せず ■体質改善不足等 	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略性に富んだ営業展開 ●建設業ニッチ分野等への参入 <ul style="list-style-type: none"> ①パブリックビジネス（人材派遣、高齢者福祉、施設管理等） ②地域資源活用ビジネス ③リフォーム事業 ④環境・リサイクル分野 ⑤農林業 ●全社員営業体制構築 ●組織の体質改善
<p>〈付加価値率減少〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ■落札率低下 ■変更契約における原価率増加 ■従業員増加（技術者、生産活動スタッフ、事務社員等） ■外注費増加 ■材料費増加 ■組織パフォーマンス低下 ■情報システム活用不足 ■マネジメントが機能しない ■コミュニケーション悪化 ■技術力低下 	<ul style="list-style-type: none"> ●建設業法等の法的知識習得 ●変更契約における協議、提案、交渉力強化 ●組織の能力向上 ●原価管理システム構築 ●購買システム構築 ●ITの有効活用&コミュニケーション力強化 ●標準施工&創意工夫、VE

(3) 付加価値生産性が従業員の報酬に影響する

<付加価値生産性と従業員一人当たり給与額の関係>

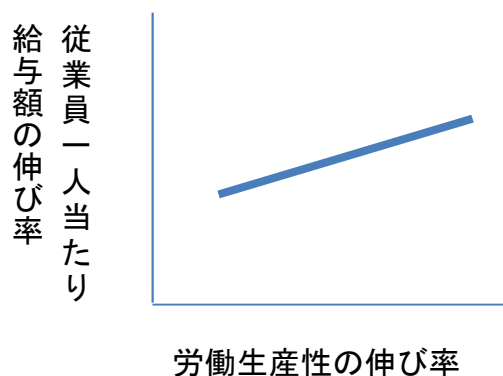
①出所資料；経済産業省「企業活動基本調査」再編加工の『労働生産性と従業員一人当たり給与額の関係』より



労働生産性が高い企業は、従業員一人当たりの給与額が高いという相関関係が見られる

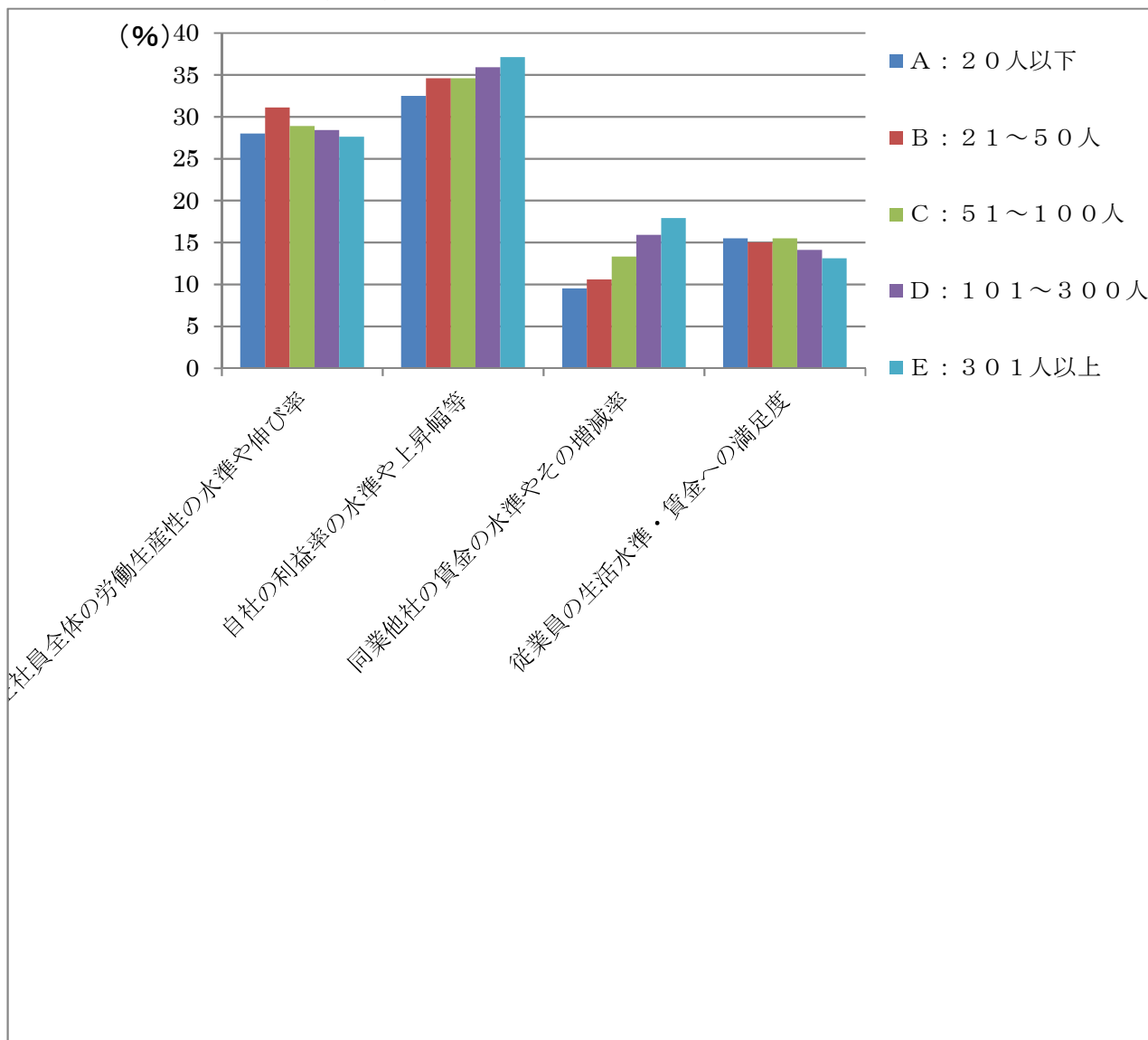
※付加価値は、売上高－売上原価－販売費・一般管理費＋減価償却費
＋給与総額＋福利厚生費＋動産・不動産賃借料＋租税公課

②出所資料；経済産業省「企業活動基本調査」再編加工の『労働生産性の伸び率と従業員一人当たり給与額の伸び率の関係』より



労働生産性の伸び率が高い企業は、従業員一人当たり給与額の伸び率も高いという相関関係が見られる

③出所資料；中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」の『企業が正社員の賃金水準やその増減を検討するに当たり考慮する要素』より



企業が正社員の賃金水準やその増減を検討するに当たり考慮する要素は、従業員規模にかかわらず、自社の利益率の水準や伸び率、正社員全体の労働生産性の水準や伸び率だと考えている。

<付加価値生産性が給与を決定付ける理由>

①	労働生産性が高い企業は、従業員一人当たりの給与額も高いという相関関係が見られる
②	労働生産性の伸び率が高い企業は、従業員一人当たり給与額の伸び率も高いという相関関係が見られる
③	企業が正社員の賃金水準やその増減を検討するに当たり考慮する要素は、従業員規模にかかわらず、自社の利益率の水準や伸び率、正社員全体の労働生産性の水準や伸び率だと考えている。



付加価値生産性が上がらない限り、従業員の給与は上がらない。

しかも、建設業は、この付加価値生産性に意識はあるものの、実際にこの指標に着目し、上げるための取り組みは殆ど行っていないため、成果に繋がっていないと言える。

つまり、この付加価値生産性に着目していくことは勿論、従来のような「頑張る」だけではなく、意図的、戦略性に富んだ「仕掛け」や「工夫」が必要だということ。過去からの延長線上ではなく、全く新しい視点、考え方で、企業経営に立ち向かわなければ付加価値生産性を高めることはできず、給与等が上がることはない。

(4) 発生原価に着目する

着目項目	取り組み	形式	元請けのメリット		下請けのメリット	
■材料費	ロス、食い込み 減少	元請支給	○	コスト低減	－	関係なし
		下請込み	－	関係なし	○	コスト低減
■労務費	労務歩掛り向上	直営	○	コスト低減	－	関係なし
		下請け	○	工程短縮	○	コスト低減
■機械等経費	稼働率向上	元請持ち	○	コスト低減	－	関係なし
		下請持ち	○	工程短縮	○	コスト低減
■外注費	発注金額削減		○	コスト低減	×	コスト増加

※①材料費、労務費、機械等経費に関しては、元請け及び下請けとも、取り組みを行うことでメリットを享受できる

②外注費に関しては、この取り組みにより一方のメリット（元請け）だけ



<付加価値生産性を高める手立ては>

□系列化パートナーづくり

- ①目的は、元請下請けともに利益を享受すること、提供するサービス（施工）の最適化をめざすことと、施工の担い手を確保すること
- ②パートナーの考え方は、継続的な発注量の確保、原価圧縮・施工品質向上へ向け協力体制構築
- ③具体的な取り組みは、元請けの受注の機会を高めるために、業者見積金額を抑えること（つまり、労務歩掛り向上、機械の稼働率向上、材料のロス、食い込みを抑えること、施工技術及び施工管理技術向上、企画提案力向上など）
- ④パートナー協定のポイントは、共同プロジェクト体制を構築する、元請けの受注の機会を増やし、パートナーに優先的な発注を行うこと

(5) 現場管理費に着目する

※内訳書とは

〈損益計算書（一例）〉

項目	割合（％）	備考
完成工事高	100	
完成工事原価	75	
完成工事総利益	25	
販売費・一般管理費	20	
営業利益	5	

〈完成工事原価内訳書（一例）〉

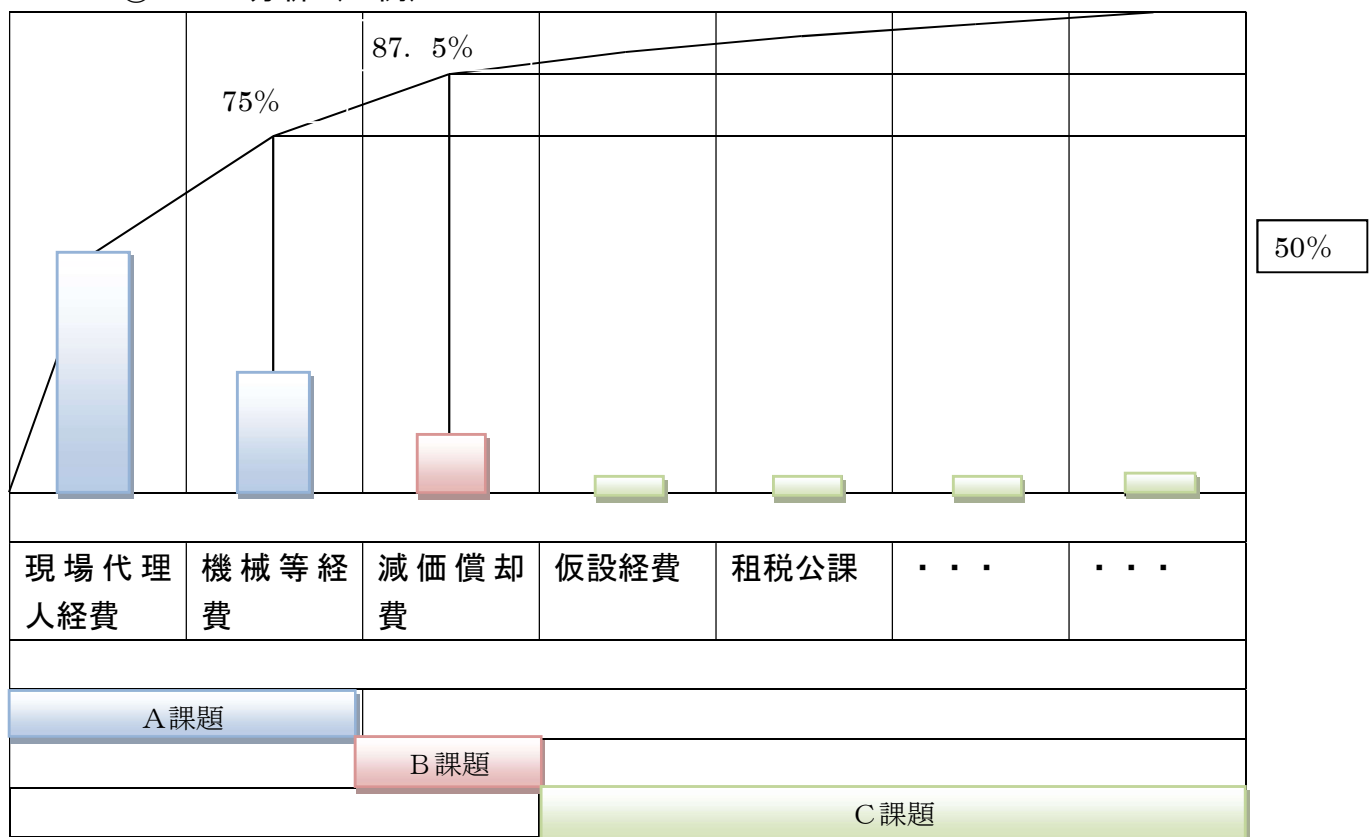
項目	割合（％）	備考
完成工事原価	75	
材料費	10	
労務費	5	
外注費	40	
現場管理費	20	

〈経費内訳書（一例）〉

項目	割合（％）	備考
現場管理費	20.0	
現場代理人経費	10.0	
機械等経費	5.0	
仮設経費	0.5	
租税公課	0.5	
減価償却費	2.5	
通信交通費	0.3	
動力用水光熱費	0.2	
保険料	0.5	
その他雑費	0.5	

※経費内訳書に着目

①ABC分析（一例）



②重点A課題の現状分析（一例）

〈現場代理人経費（技術者含む）〉

- 国土交通省の物件では、発注者、現場、そして図面書類作成対応と、3名必要となる時期がある
- 現場の作業に、常時張り付く状況となっているため、夕方遅くの帰社となり、書類等の作成で残業が常態化している
- 現場代理人が、発注者別、工種別に偏る配置となり、空いた人から順番に配置ができず、ロスが発生している
- 現場代理人の能力レベルに差異が発生している（利益確保、発注者対応力、下請け業者対応力、書類作成、OA機器使用可否、組織的な対応力等）

〈機械等経費〉

- 稼働率が悪い機械が放置されている
- 機械の点検及び修繕費管理ができていないため、必要に応じて修理している
- 保有する機械があっても、現場の都合により、リース機械を使用している
- 若いオペレーターの運転技術の低下が目立つ

(6) 販売費・一般管理費に着目する

※内訳書とは

<販売費・一般管理費内訳書（一例）>

項目	割合 (%)	備考
販売費・一般管理費	20.0	
役員給与・手当	3.0	◆人件費
従業員給与・手当	6.0	◆人件費
減価償却費	1.5	
租税公課	2.0	
賃借料	0.5	
法定福利費	3.7	◆人件費
福利厚生費	1.5	◆人件費
退職金	0.6	◆人件費
広告宣伝費	0.2	
研修費	0.1	
その他	0.9	

◆人件費に着目

①人件費の削減

$$\begin{aligned} \text{人件費} &= \text{役員給与・手当、従業員給与・手当、法定福利費、福利厚生費、退職金} \\ &= 3.0 + 6.0 + 3.7 + 1.5 + 0.6 \\ &= 14.8\% \text{ (74\% ; 販売費・一般管理費に占める人件費の割合)} \end{aligned}$$

さらに、販売費・一般管理費以外の人件費も加えると、
(完成工事原価の労務費、現場管理費の現場代理人経費)

$$\begin{aligned} \text{人件費} &= 14.8 + 5.0 + 10.0 \\ &= 29.8\% \end{aligned}$$

従って、付加価値の大半は、人件費だということ、又、人件費だから下げようがないと考えるのではなく、如何に効率よく仕事をするかである。(費用対効果)

<具体的な方法とは>

人件費の削減方法	
◆	残業規制 (ノー残業デーの実施、残業許可制、事務業務システム見直し、現場管理の見直し、作業手順の見直し、標準工程の見直しなど)
◆	アウトソーシング (事務業務をシステム化し一部の事務業務を外注化、自社にない機能 : 例えば調査、診断、設計などを外注化)


◆	名ばかりの管理職の削減 (職務の明確化・体系化・機能分担化、担当職と管理職の明確化、職務と報酬を連動)
◆	定年退職後の高齢者活用 (再雇用制度の確立、報酬と働き方明確化)
◆	企業が期待する職務に応えられていない社員への処遇明確化 (降給降格、能力向上へ向けた環境提供)

2) 社員のモチベーションアップ

(1) モチベーションとは

モチベーション (motivation) とは、

- 動機づけ
- 仕事に向かう意欲を持たせること (引き出すこと)



■ つまり、社員が、業務上の達成目標に向かい、行動を起こすにあたってのやる気 (内的エネルギー) を指す

※例えば、

- ① 目標達成に至らず、モチベーションが下がった
- ② 日々の仕事が忙しすぎ疲れ果て、モチベーションが上がらない

モチベーションには、2つの要因がある

- ① 内発的動機づけ
社員が行動を起こす原因が、自身の内面にある
※「**動因**」により、モチベーションアップをめざす
※「**動因**」とは、自身の興味、関心に基づくもので、その効果は、持続しやすく個人の成長に繋がる
- ② 外発的動機づけ
企業が、表彰や人事評価、昇給昇格などの※「**誘因**」により、社員のモチベーションアップをめざす
※「**誘因**」とは、社員の行動を、外から誘い出すもので、その効果は、一時的で個人の成長には繋がりにくい

(2) ハーズバーグの動機づけ・衛生理論（二要因理論）

ハーズバーグの動機づけ・衛生理論とは、

- アメリカの臨床心理学者「ハーズバーグ」が提唱
- 人が仕事に対して、「満足」だと感じる要因（動機づけ要因）
「不満足」だと感じる要因（衛生要因）



■「動機づけ要因」には、仕事の内容や達成感、会社から認められることなどが該当し、モチベーションアップに必要な要素

・・・企業はここに着目する必要がある

■「衛生要因」には、給与や労働条件、人間関係などが該当し、当たり前を満たされているもの

・・・一時的に満たされても、モチベーションには繋がらない

※（参考）モチベーションが低下する要因とは

- 仕事に魅力を感じられない
- 頑張るための目標がない
- 自身の目標が自身のスキルに見合っていない
- 職場の雰囲気が悪い
- やった仕事を正しく評価してくれない
- 働き過ぎ
- 失敗に対して頭ごなしに叱責する

(3) 職務の再設計

①将来を創造する職務	
●経営幹部に期待	<ul style="list-style-type: none"> ■「経営者自身に足りないもの」 ■「経営者が望むことを理解し、行動する」 ■「事業計画に従い、目標達成に向かう運営責任者」 ■「経営者が意思決定するための情報をタイムリーに提供する」 ■「組織を統制する」 ■「新分野・新市場開拓を推進する」 ■「後継者育成」等々
●部門長に期待	<p><経営幹部に対して></p> <ul style="list-style-type: none"> ■「経営幹部の指示を受け、事業計画の具体的な方策立案、報告 ■「上記の活動状況の報告」 ■「部下の活動成果について、報告、課題の提言」 ■「市場の動向等、情報収集、分析の上報告、課題の提言」等々 <p><部下に対して></p> <ul style="list-style-type: none"> ■「事業計画周知、活動指示、監視」 ■「教育計画作成支援、習熟度合い把握、評価、指導」 ■「課長への委譲業務指示」等々

②職務再設計のポイント	
●イノベーションを考えた職務	<ul style="list-style-type: none"> ■「イノベーション (innovation) とは、 <ul style="list-style-type: none"> ・ 従来とは異なる新しい切り口や捉え方などを創造する行為」 ■「イノベーションを起こすための仕掛け <ul style="list-style-type: none"> ・ 変革のキーワードを考える <ul style="list-style-type: none"> ・ 脱公共工事、 ・ 生産性向上、 ・ マーケティング志向 ・ 変革のキャッチコピーを提示する <ul style="list-style-type: none"> ・ 一人の顧客が、顧客同士で繋がる、 ・ 顧客の声にすべてのヒントがある、 ・ 顧客の立場に立ち、価値向上をめざそう」 ■「変革のキーワードやキャッチコピーに従い、目標を設定」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定量目標 (数値シミュレーション)、 ・ 定性目標 (戦略課題)、 ■「統制するためのアクションプラン策定」 ■「定期的且つ継続的な組織活動」

<p>● マネジメントの理解と実行</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「工事部長のマネジメント（例）」 <ul style="list-style-type: none"> ・・・計画、組織化、命令、交渉、統制 ■ 「計画」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業の基本方針、基本戦略に従い、工事部門戦略策定」 ■ 「組織化」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受注に見合う工事部門及び施工体制（直営、外注）の人的資源確保 ・ 受注案件毎の配置」 ■ 「命令」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 率先垂範により意図的にある方向に向かわせること ・ 説明責任を果たし、社員自身で行動に駆り立てること」 ■ 「交渉」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 外部交渉のつなぎ役の立場に徹すること ・ 社内組織をまとめていく際の意図した情報の伝達役 ・ 対外的な障害処理役 ・ スポークスマン」 ■ 「統制」 <ul style="list-style-type: none"> ・ 定着化へ向け計画等をコントロール」
-----------------------	--

（４）評価と報酬の連動

<p>評価の基準を明確にする</p>	
<p>● 従来の弊害</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「脱・年功給」 <ul style="list-style-type: none"> ・・・自律的・能動的な人材と受け身的・受動的な人材との生産性格差が広がっている <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">にもかかわらず、頑張っても給料は同じ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・何故？ <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業が生産性にあまり着目しない（つまり、数値管理が不徹底） <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">すると、評価できず、評価と報酬が切り離され、結局、年功、経験で評価してしまう</p> <p style="text-align: center;">全体のバランスを考慮した評価が行われ、「大して変わらない」状態に落ち着き、頑張っても月収が僅かに増えるだけ</p>

<p>●目標設定</p>	<p>■業績（結果）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・達成目標数値 <p>■職務（プロセス）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・習得目標となる職務基準 <p>■その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・職務に連動する資格 <p style="text-align: center;">↓</p> <p>■評価基準が、企業と社員で共有化（就業規則）されていること</p> <p>■マイナス査定にあたり</p> <ul style="list-style-type: none"> ・・・評価による減給は、最低賃金を下回らない ・評価結果は、双方署名済みの合意書を残す ・評価基準を明確にし、社員に周知徹底の上、同意を得る
--------------	---

(5) 社員の能力向上

■社員の将来像を描く

＜現場代理人の将来像（一例）＞

機能	将来像
①受注支援機能	<ul style="list-style-type: none"> ●現場周辺、関係する知人等から引き合い情報の収集を行い、営業部に引き継ぐ ●必要に応じて、設計・積算を行う
②アフターメンテナンス機能	<ul style="list-style-type: none"> ●既存顧客への定期的訪問、不具合箇所の確認
③原価管理機能	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の実態に即した実行予算を作成し、利益の源泉を把握する ●現場の利益確保をめざし、物件毎、工種毎の原価管理を行う ●承認された実行予算に基づき、損益をタイムリーに予想し、利益を確保する ●コスト情報を管理する
④購買機能	<ul style="list-style-type: none"> ●パートナー関係を構築し、Win-Winをめざす ●原価圧縮と施工品質向上によりお客様満足を勝ち取る ●お互いの能力向上をめざす
⑤現場運営機能	<ul style="list-style-type: none"> ●お客様の要求する仕様、工期に従い、現場をコントロールする

⑥設計変更機能	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の状況を把握し、仕様通りに施工できない場合には、現地を調査し最適な方法を提案の上、お客様と協議する ●お客様が納得する仕様変更を行い、契約を締結する
⑦部下育成機能	<ul style="list-style-type: none"> ●部下の育成計画を立て、部下自身が行う能力向上を支援する

■社員の能力向上システムを構築する

①社員の能力向上の基本的な考え方
<ul style="list-style-type: none"> ●経営トップが率先垂範して取り組み、全社員の能力向上をめざす
<ul style="list-style-type: none"> ●企業が示す方針に向かい、目標達成するために、不十分且つ不足する知識・能力向上を図る
<ul style="list-style-type: none"> ●能力向上に取り組む頑張る社員が報われる
<ul style="list-style-type: none"> ●社員の能力向上は、企業の利益確保のため、将来の企業づくりのため、そして、社員の安定かつ安心できる生活のため

②社員の能力向上への取り組みポイント
<ul style="list-style-type: none"> ●企業が求める社員像が明確である (自ら習得しようとしている知識・能力がわかる)
<ul style="list-style-type: none"> ●社員自らの弱点、出来ていないこと、不十分なこと等が明確である
<ul style="list-style-type: none"> ●上記は、企業において、共有化されている
<ul style="list-style-type: none"> ●能力向上のために取り組むことは、具体的かつ納得できる内容である
<ul style="list-style-type: none"> ●能力向上に取り組んだ後、習得した知識・能力が、第三者にも評価できる
<ul style="list-style-type: none"> ●能力向上システム概要は、能力向上テーマ設定、具体的な取り組み内容策定、決められた期間取り組む、取り組んだ結果報告、報告の内容評価、フィードバック、次なる能力向上テーマ設定、以降繰り返し(※評価した内容は、報酬へ連動させる)

③評価のポイント
<ul style="list-style-type: none"> ●評価者は、企業の経営者及び経営幹部
<ul style="list-style-type: none"> ●評価は、能力向上に取り組む内容が、企業の示された方針に向うものであること、本人自らの弱点、できていないこと、不十分なことなどであること、具体的な内容に落とし込まれていること、その具体的な内容に対する実際の取り組みを比較しきちんと取り組んでいるかどうかを判断すること

■運用&評価検証

①能力向上システムを経営システムの一つに組み込む
●事業計画（経営計画）における重要課題の一つに社員の能力向上を挙げ、日々改革活動に組み込む
●通常業務と改革活動の線引き
●役員への報告の場を設定し、改革活動の能力向上実態を報告する
●課題設定したら終了ではなく、やらない、できない、成果に繋がらない、モチベーションに繋がらない等、社員の声に耳を傾ける
②評価結果は、報酬と人事で明らかにする
●経営者及び経営幹部は、評価するという意味を理解する
●評価は、全社員の前で行う
●評価結果は、必ず、昇給昇格、ボーナスへ反映させる

3. 事例紹介

■G社の生産性向上に繋げる手立て

1) 企業概要

- (1) 主要事業；土木・建築一式工事
- (2) 完成工事高；15億5千万円（平成27年度）
- (3) 官民比率；35：65
- (4) 組織；役員3名、総務部3名、営業部8名、工事部16名
- (5) 受注環境；
 - ①住宅工事の受注競争が激しく、低価格化へ
 - ②官庁の工事本数が減少
 - ③官民共、工事規模が縮小化している
 - ④新築よりリフォームやリノベーションニーズが増加
 - ⑤顧客の声を拾えていない
- (6) 社内環境；
 - ①部門間の情報が共有化できず、業務の効率化に繋がらない
 - ②現地調査から設計、積算見積までの機能がスムーズに進まない
 - ③顧客との仕様決定が進まず、工事に手待ちが発生
 - ④社員の経営目標数値に対する意識が低く、利益確保しなければという危機意識がない
 - ⑤若年社員を育てるという意識に欠ける
 - ⑥仕事のやり方を変えようといった建設的な意見が出てこない

2) 取り組み内容

(1) 事業計画に基づくアクションプラン策定&活動検証

- ①企業の進むべき方向や社員の将来像を明らかにする
- ②社員の活動の拠り所となる目標数値設定（定量&定性）
- ③活動評価の前提となる計画（アクションプラン）策定
- ④アクションプランを定期的に検証、見直し
- ⑤今期事業計画の反省及び分析の上の来期事業計画

(2) 働き方改革

- ①5S、報連相など基本に立ち返る
- ②将来を創造する働き方改革チーム（プロジェクト）構築
- ③プロジェクトメンバーは、社長直轄メンバー
- ④働き方改革の船頭は社長
- ⑤早期の意思決定&全社員への周知徹底

(3) 全社員能力向上&評価

- ①全社員能力向上の必要性を全社員に周知徹底
- ②教育は上から下へ
- ③事業計画の重要課題（全社員教育評価システム構築）
- ④指導者（先輩や上司など）の能力向上
- ⑤社員評価によるモチベーションアップ

3) 成果の検証（改革スタート時）

(1) 事業計画に基づくアクションプラン策定&活動検証

	取り組み内容	成果の検証
①	企業の進むべき方向や社員の将来像を明らかにする	<反応> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者に将来の方向などが描けない ・自分達のことだという問題認識が欠落している <原因> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者&経営幹部の職務が理解されていないため ・仕事はあることが前提、改善活動という業務が要求されなかったため
②	社員の活動の拠り所となる目標数値設定（定量&定性）	<反応> <ul style="list-style-type: none"> ・目標数値に対するアレルギー反応、経験値やどんぶり勘定に頼る ・目標数値と実績を比較する意識の希薄さ <原因> <ul style="list-style-type: none"> ・目標管理という経営手法が導入されていないため

		<ul style="list-style-type: none"> ・ 数値管理や活動検証が次の計画や対策に繋がらないため
③	活動評価の前提となる計画（アクションプラン）策定	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 幹部も含めて社員は、そもそもアクションプランを策定する意味がよく分からない ・ さらに、計画とは、5W1Hに分解して策定することが理解できない <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで、計画はつくることが目的だったため ・ 活動を評価されるとは思っていなかったため
④	アクションプランを定期的な検証、見直し	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目の前の仕事が優先され、プロジェクト（改革業務）に身が入らない ・ 評価をすることもされることも陰湿な雰囲気になる <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ はじめてやろうとすること（できないこと）に消極的且つ逃げようとするため ・ 評価イコール駄目だしという考えであるため
⑤	今期事業計画の反省及び分析の上の来期事業計画	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今期の積み残し（解決できていないこと）があっても忘れている ・ 物事を論理的に整理することができない <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 積み残しをきちんと評価し、対策が講じられていないため ・ 単純に文章で表現する能力が欠落していることと事業のストーリー（問題解決）が描けていないため

（2）働き方改革

	取り組み内容	成果の検証
①	5S、報連相など基本に立ち返る	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 基本を守ろうとする意識が希薄で、基本を守るのには、新人だけで良いと考えている ・ やろうとルールを決めて、実行に移しても成果が社員によりバラバラ（人によりやり方が異なる）

		<p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事に慣れている社員にとり、基本を守らなくても、成果には影響ないと考えているため ・やはり、5Sや報連相のそもそもの意味が理解されていないため
②	将来を創造する働き方改革チーム（プロジェクト）構築	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、多くの社員を可能な限りプロジェクトメンバーに入れてほしいと考えている ・今まで要求されなかったことを要求され、戸惑いを覚える <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力向上するチャンスを平等に与えてほしいため ・今までの業務の延長線上で、プロジェクト活動も遂行できると思っていたため
③	プロジェクトメンバーは、経営者直轄メンバー	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者と話しができない ・プロジェクトメンバーは経営者から直接指示を受けて活動し、経営者にその活動報告を行うことに戸惑いを覚える <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・そもそも経営者と話しをする機会がないため ・経営者と社員の仕事が異なっていると勘違いしているため（同じ土俵上にいない）
④	働き方改革の船頭は経営者	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営者は、社員の働きぶりに無関心 ・そもそも社員の働き方に経営者が口を出すことではないと考えている <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・残業時間や休日の取得などの法令違反に向き合おうとしないため ・所属部署の部門長等幹部が、部内社員の職務を考え、指示しているため
⑤	早期の意思決定 & 全社員への周知徹底	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・意思決定に時間が掛かり過ぎている ・全社員に周知する機会が間接的且つ口頭 <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業に共通の判断基準がないため ・全社員に対する周知の機会がないため

(3) 全社員能力向上 & 評価

	取り組み内容	成果の検証
①	全社員能力向上の必要性を全社員に周知徹底	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者が肉声で全社員の前で話すことはなく、文書通達で済まそうとする ・ そもそも全社員の能力向上の必要性に戸惑いを覚える <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どのように話せば良いのか、系統立てて話すことになれていないため ・ 特に、幹部社員が習得すべき能力が何なのか理解できないため
②	教育は上から下へ	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験を積んだ社員は、拒否反応を示す ・ 教育対象者は若手だけ <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験を積んだ社員は、将来を創造するための能力向上に挑戦意欲がなくなっているため ・ まず、目の前の業務を習得するのが目的だから
③	事業計画の重要課題（全社員教育評価システム構築）	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これって、私たちの仕事なのか？ ・ 既に存在するソフトを購入し、操作方法を学べば良いと考えている <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あくまで、社員がやるべき仕事ではなく、企業が考えるべきことだと考えているため ・ 導入したとしても、長続きはしないと考えているため
④	指導者（先輩や上司など）の能力向上	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そもそも、仕事は自分が学ぶもの、先輩のやり方を見て覚えるものと相場は決まっている ・ 指導教育を受けたこともないので、できるわけがない（開き直り） <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内で社員を育てようとする意識がないため ・ 教育は業務という位置づけがなく、企業も要求していないため

⑤	社員評価によるモチベーションアップ	<p><反応></p> <ul style="list-style-type: none"> ・頑張っても企業は適正な評価をしてくれない ・評価をする幹部に問題がある <p><原因></p> <ul style="list-style-type: none"> ・能力向上や評価の基準が明確でなく、どのように評価しているかも分からないため ・幹部の人格に信頼が持てないため
---	-------------------	--

以上