

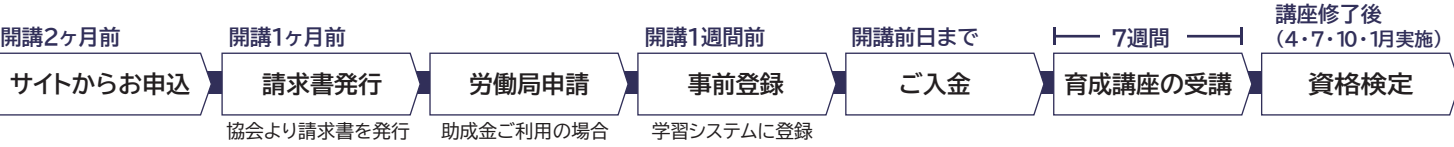
建設ディレクター育成講座、厚生労働省「人材開発支援助成金」のご紹介

建設ディレクター育成講座は、厚生労働省の助成金「人材開発支援助成金」をご利用いただけます。申請されるコース（人材育成支援・事業展開等リスクリング支援）選択は自社の受講目的（※1）によってご検討ください。 **どちらのコースをご利用されても講座内容は同じです。**

助成金コース	人材育成支援	事業展開等リスクリング支援
目的 (※1)	多様な職業能力開発の機会として労働者に職務に関連した専門的な知識や技能を追加して習得させる、または新たな職業の遂行に必要な知識や技能を習得させるため。	事業展開を行うにあたり、新たな分野で必要となる専門的な知識及び技能の習得をさせるため。 もしくは事業展開は行わないが、事業主において企業内のDX化やグリーン・カーボンニュートラル化を進める場合にこれに関連する業務に従事させる上で必要となる専門的な知識及び技能の習得をさせるため。
助成条件	・対象が雇用保険加入者であること ・全プログラムの80%以上を出席していること	
経費助成額	148,500円(受講料330,000 円の45%)	247,500円(受講料330,000 円の75%)
自社ご負担額	181,500 + 受検手数料 11,000 円 (税込) 円 + メンバー会費 13,200 円 (税込)	82,500 + 受検手数料 11,000 円 (税込) 円 + メンバー会費 13,200 円 (税込)

助成金のご利用は開講 1 か月前までに労働局へ計画届の提出が必要になります。諸条件により、助成額は変動いたします（別途「賃金助成」有）。中小企業（労働者 300 人以下、資本金 3 億円以下）以外は助成金額が上表と異なります。助成金をご利用されない場合、通常の講座費用は **330,000 円**（税込）になります。お申込時は講座費用をご入金いただき、受講修了後に支給審査の上（支給の場合）労働局から助成費用が支給されます。 **お申込時にメールにて助成金に関する必要書類の一覧等をご案内しております。**
※建設ディレクター受検手数料：11,000 円、KDN メンバー（年）会費：13,200 円（開講月より月割りでご請求）は助成対象ではありませんのでご注意ください。

お申込みから資格認定までの流れ



もっと！詳しく知りたい方へ

まずは資料請求へ！

動画・資料ダウンロードできます

社内共有に！他社事例や成果がわかる！

ダウンロードは
こちらから



現在受付中の「建設ディレクター育成講座」

講座スケジュールはこちら

助成金ご利用のお申込みは 開講 **1 か月前** まで

オンデマンド×ライブ講座

ITとコミュニケーションで
現場とオフィスをつなぐ
建設ディレクター育成講座

講座詳細は
こちらから

engineer VOICE

導入による時間の余裕が
工事成績の評価点につながった

抱えていた工事書類データを建設ディレクターが引き受けてくれたので定時で帰宅することが多くなりました。時間の余裕が心の余裕に繋がりと、お互いで作業を分担、連携しているからこそ生まれる創意工夫があり、工事評定点が高くなるなど目に見える結果も出てきています。



現場でしかできない
業務に集中できる

現場で確認したいことや気になる箇所をメールやチャットで尋ねればその場で建設ディレクターから返事が来る、自分は現場にいてもう一人の分身がオフィスにいるイメージです。そのおかげで現場の自分はその場でできない工事の段取りや、施工ロスの確認、安全管理、施主との対応に集中できるので、この協業体制は大きいと思います。



現場とオフィスをつなぐ、

既存
社員

or

新規
採用

「建設ディレクター」を社内で育成しませんか



建設ディレクター育成講座申し込み受付中

建設ディレクター育成講座は建設会社に**既にお勤めの方、もしくは採用が決定された方**が対象です

人材の定着、業務標準化に

01

技術者の残業削減

建設ディレクターはリクルートに強い！

02

若手人材の採用

チームで働く組織へ

03

現場連携で成果を



現場を支える！

ITとコミュニケーションで

詳しくはこちら



01 技術者の残業削減

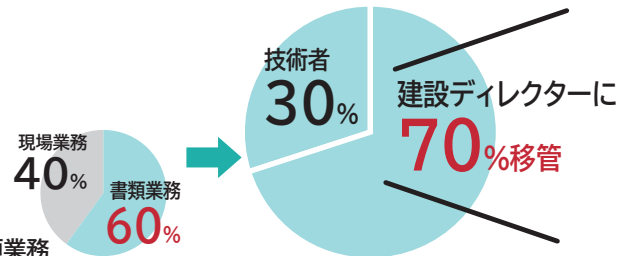
技術者がコア業務に集中できる

導入2年目で残業ゼロ！
書類業務、70%移管！



株式会社西九州道路（佐賀県）代表取締役 江頭一樹氏

技術者業務の60%は書類業務

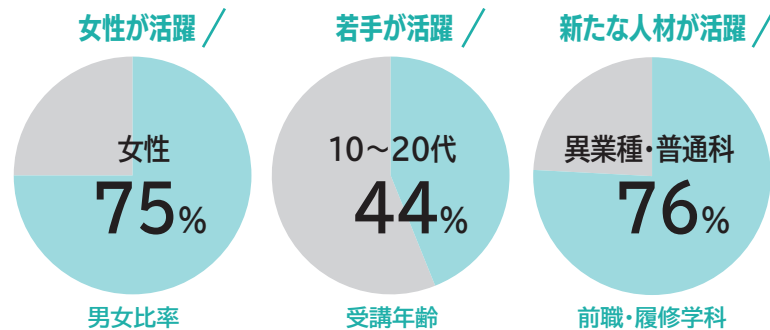


技術者の全書類業務のうち70%を移管しています！

採用した人材を建設ディレクターとして育成し、2年後には技術者が作成していた工事書類を建設ディレクターに70%移管達成し、残業月35時間減、「残業ゼロ」を達成しました。建設ディレクター育成講座受講後の指導は現場で若い人を数多く育ててきたベテラン技術者に依頼し、トライ＆エラーの精神ではじめてもらいました。まずは写真管理やCADによる図面修正の手ほどきから入り、現在は施工体制台帳、出来形展開図作成、安全管理資料、電子納品などを手がけています。現場とバックオフィスの距離も近くなりました。ICT業務の内製化にも成功し、建設ディレクターの存在は、今後この業界にとってますます有益になると思います。

02 若手・新たなステージからの人材採用

多様な人材が興味をもってくれる！
リクルートに強いんです！



学生が建設業に興味を持つきっかけになる

学校や家族の理解が得られる

学生が建設業で働くイメージを持ちやすい

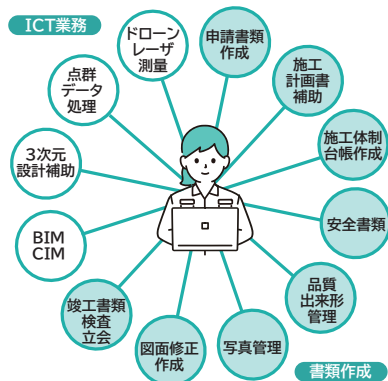
バックオフィスと現場の両方で将来的な活躍が見込める

出産・育児にも対応が可能で、継続的な就業が見込める

デジタルを得意とする学生のスキルを活かせる

▲建設ディレクター育成講座 第1期～第75期実績より
▲建設業経営者研修「現場を支援する建設ディレクターの効果と有効性について」事後アンケートより

03 建設ディレクターがもたらす効果



建設ディレクターの主な業務

施工に沿って必要な工事書類の作成を行います。また最新技術やソフトウェアの利用方法を学び、現場で取り組む現場技術者のサポートをすることで、社内のDX推進と省人化への貢献を目指しています。



生産性に直結する業務に集中できる

建設ディレクターに業務移管することで、技術者にゆとりが生まれ、「人材育成」「技術継承」「ICT活用」「工程管理」「安全管理」「品質管理」など本来のコア業務に注力できる環境が整います。

現場と社内が協力してチーム連携



現場連携による生産性向上

現場技術者の負担軽減だけでなく、建設ディレクターが複数の現場を連携し、業務の改善・標準化を図ることで中長期的に生産性向上につながります。個々の情報も企業知財として継承、共有されます。

建設ディレクター育成のながれ

STEP1 候補者の決定



CASE1:
建設ディレクターとして専任
CASE2:
建設ディレクター業務と
総務・経理業務との兼任

既存社員を育成する場合、建設ディレクターとして専任するケースと事務・総務業務と兼任して働くケースがあります。新規採用の場合、建設ディレクター専任として採用するケースが多いですが、他業務と兼任して働くケースもあります。

STEP2 育成講座（全8講座）受講 料金は裏面記載

建設ディレクター育成講座オンライン受講



オンデマンド講座
動画配信

ライブ講座
ライブ2回

資格検定
年間4回実施

資格授与

建設ディレクター

講座ごとに専門家が担当しており、オンデマンド講座を中心としたオンライン形式の講座になっています。建設業の基礎知識から書類作成業務の内容まで多岐にわたり学んでいただけます。ライブ講座では技術者との業務連携に欠かせないマネジメントスキルを身に着けるための事前課題や、グループワークを盛り込んでいます。全ての講座を受講した後「建設ディレクター」資格検定を受験し、一定の条件に満たした受講生に資格が授与されます。

STEP3 業務連携

現場技術者から業務移管



建設ディレクターの働き方を定着させるには現場の受入体制が必要です。技術者の業務範囲を再設定し、建設ディレクターとの分業範囲を決定します。予定に沿って移管を進め、連携体制を確立させます。

育成講座カリキュラム

育成講座は建設ディレクターに必要な全8回のカリキュラムで構成されています。

7週間の受講期間中に合計35時間の講座内容を学習していただけます。うち、ライブ講座は3時間×2回、オンデマンド講座29時間となります。オンデマンド講座は期間内に繰り返し視聴でき復習することが可能です。毎回の講習には事前課題を設定しており、自発的に技術者に質問の機会を設けるような課題を用意しています。

講習内容	視聴期間：7週間	全2回・日時指定
全受講期間 7週 35時間	オンデマンド講座 29時間	ライブ講座 6時間
①建設業マネジメントⅠ	・建設ディレクターに必要な5つのスキル・導入と定着に必要なこと	グループワーク
②建設基礎Ⅰ	・社会の動きと高まる建設業の需要・現場代理人の仕事とは	
③建設基礎Ⅱ	・建設工事と施工管理・施工管理の3大管理と相互関係	・工程/安全/環境管理演習
④建設業マネジメントⅡ	・建設業に求められる組織作り・組織作りに必要な専門知識（コーチング、パラダイム等）	・アンガーマネジメント演習
⑤工事書類Ⅰ	・着手前、施工中、竣工プロセスのフローと必要な書類と作成の手法等	
⑥工事書類Ⅱ	・電子納品に付随するデジタル知識（ソフトの活用・共通仕様書）・BIM/CIM	
⑦入札と積算	・建設業許可、経営事項審査・入札参加、総合評価、工事成績・積算基準/演習	
⑧建設ICT活用	・建設DX(電子小黒板/遠隔臨場/ASP)・ICT導入マネジメント手法(ドローン/3次元設計)	

※期間中はオンデマンド全講座が視聴可能です。講座内容は一部のご紹介です。詳細は当協会HPでご確認ください。

建設ディレクターに必要な

5つのスキルが身に着く！

- ◆ 建設基礎スキル
- ◆ 工事書類作成スキル
- ◆ デジタルスキル
- ◆ コミュニケーションスキル
- ◆ 業務連携スキル



受講後もサポートします

建設ディレクターのサポート機関として「KDN(建設ディレクターネットワーク)」を設置しています。会員はメンバー（建設ディレクター）とサポーターに分かれています。メンバーには建設ディレクター交流会や勉強会、専門家による講演、建設ディレクター導入企業による事例報告会等をご提供しています。他に受講企業の経営者、技術者、社員の方々、建設ディレクターに関心をお寄せいただいている方々にはサポーターに登録いただき、メンバープログラムの一部にご参加いただく事が可能です。

受講後も継続した学びや交流の場を提供することで建設ディレクターの持続可能な活躍を目指しています。



- ・建設ディレクター1名につき受講時よりメンバー会費が発生します。(サポーター登録は無料)
- ・会費は4月～翌年3月の期間を13,200円(税込)とし、講習開始月から月割り換算したご請求額となります。次年度以降は更新制(任意)となり4月より13,200円の年会費をお支払いいただけます。
- ・スケジュールやノベルティは変更する場合がございます。

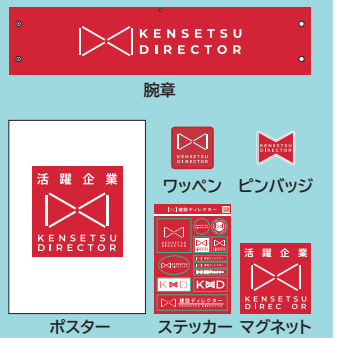


Kensetsu Director Network

2025年度スケジュール

- 7月 建設ディレクター交流会
事例発表(オンライン)
- 9月 有識者講演
事例発表(オンライン)
- 10月 国立京都国際会館
KDN京都実践報告会(集合)
- 12月 建設ディレクター勉強会
事例発表(オンライン)
- 2月 建設ディレクター勉強会
事例発表(オンライン) 予定

メンバーノベルティ



	年会費	ノベルティ	勉強会	交流会	講演	報告会
メンバー	13,200	●	●	●	●	●
サポーター	無料					
受講企業	経営者・技術者等				○	●
一般企業	個人				○	●
協会・団体	団体				○	●



建設業界の人材戦略 －制度と文化の両輪－

2025年10月28日
PwCコンサルティング合同会社



登壇者プロフィール



田中 建太郎

PwCコンサルティング合同会社
建設・住宅チーム 組織人事領域リーダー
ディレクター

業界団体の法務部、米系損害保険会社、米系ブティックファーム、M&Aアドバイザーファームなどを経て、PwCに参画。

人事労務に関するDDをはじめ、キーパーソンのリテンションや人事制度（等級・評価・報酬）および福利厚生制度の統合、労働契約承継法対応など、Day1に向けた移行支援を得意とし、買収や再編などM&Aの局面で必要とされるヒトと組織に関する幅広いテーマの支援実績を有する。

近時では建設業や製造業を中心に役員体制の見直しを含む効果的なコーポレートガバナンス体制の構築、株式報酬制度（ストックオプション、制限付株式など）を含む役員報酬制度の設計・導入、働きやすい組織風土・企業文化への変革、それを実現するための人事制度の構築、必要な人材について見直す人材ポートフォリオマネジメントの構築、将来の経営幹部を育成するためのサクセッションプランの導入などの支援に取り組む。

アジェンダ

1. 建設業界の人事課題
2. 人材マネジメント方針策定の重要性
3. 人事制度の改革
4. 組織文化の変革
5. 最後に

1

建設業界の人事課題

建設業界の担い手不足の現状

建設業界における「担い手不足」は、今や一時的な需給のミスマッチではなく、業界全体の持続可能性を脅かす深刻な構造的課題となっています。

国土交通省の調査によれば、2022年時点で建設業就業者の35%以上が55歳以上であり、高齢化はますます加速しています。一方で若手の入職は限定的となっており、厚生労働省の統計によると、建設業に新規学卒で入職した者の3年以内離職率は約35%と、全産業平均(約32%)を上回っています。つまり、「人が入らない」、「入っても定着しない」という二重苦に直面しているのです。

この状況を単なる人口動態の帰結として諦めるのは早いと考えます。担い手不足の根本には、企業の「人材マネジメント戦略の欠如」という問題があるからです。採用・育成・配置・代謝といった基本的な人材マネジメントサイクルを体系的に設計し明文化せず、現場任せで属人的な判断に委ねてきたことが、若手のキャリア不安や中堅社員の停滞感につながっているのです。

だからこそ、建設業界の未来を守るためには、等級・評価・報酬を柱とした「人事制度の改革」と新たな取り組みを奨励する風土へ変えていくための「組織文化の変革」という制度と文化の両輪の変革が欠かせません。また、その前提となる採用から代謝までの一貫した「人材マネジメント方針」の策定(見直し)ももちろん必要となります。

建設業界の主な人事課題

建設業界全体の主要な人事課題は潜在的課題を含めると根が深い構造となっています。すでに顕在化している課題を含め、現状分析を通じて取り組みの優先度を決めていくことが必要です

1. 厳しい労働環境による 人手不足・採用難

- ・ 現場の労働環境などにより人材の採用が困難となっており、人材不足が加速している
- ・ 建設業界のイメージ向上は各社のみならず業界全体の課題

2. 働き方改革の遅れと 長時間の残業

- ・ 人手不足を背景として一部人員の長時間残業が慢性化しており、働き方改革が進んでいない
- ・ 長時間残業の根本的な原因となっている非効率的な業務を見直すより、非正規雇用などで業務を分担する方向で対応していて、会社全体の人員数が増えている

3. 年功序列の文化と 評価制度の機能不全

- ・ 年功序列の文化が強く根付いており、能力や成果に応じた評価がなされていない
- ・ 評価者の好き嫌いで評価される風潮が比較的強い

4. キャリアアップ・ライフイベント による人材の流出

- ・ 優秀な人材はキャリアアップと高い報酬を求めて、より大手の企業やコンサルに転職
- ・ 現場の若手従業員も、ワークライフバランスを求め離職
- ・ 教育研修体系が整備されておらず、キャリアパスが分かりづらい

5. 報酬構造の特性による エンゲージメントの低下

- ・ 報酬のうち時間外手当や特別勤務手当が占めるウェイトが大きく、結果的に自己成長やキャリアアップの意欲が低下
- ・ 新卒初任給の引き上げが優先され、全社的な報酬水準の見直しが追い付いていない

6. 年齢構造の偏りによる 世代間のギャップ

- ・ 過去の就職氷河期等の影響や若手従業員の離職により30代～40代の中堅世代が希薄化している
- ・ シニア世代活用のための定年延長や再雇用制度の見直し、技術継承の進め方などが整備されていない

2

人材マネジメント方針策定の重要性

人材マネジメント方針策定の重要性(1/2)

なぜ必要か

人材マネジメント方針の策定は、企業が成長・発展するために不可欠です。

現在、多くの企業では採用・育成・配置・代謝のプロセスが属人的で場当たり的になっており、一貫した戦略に基づいた人材の管理が行われていません。

これにより、企業内で若手社員は自分のキャリアパスを見失いがちで、将来像を描くことが難しくなっています。中堅社員はキャリアの停滞を感じ、仕事への意欲を失いやすく、ベテラン社員は自分のキャリアの出口戦略を持たないままに働き続けています。

この状況は、業界全体の持続可能性を左右する重大な経営課題となっており、人材の不安定さは企業の競争力を削ぐ要因となります。

方針策定の意義

人材マネジメント方針は、社員に対して明確なキャリアの道筋を示し、企業としての人材育成や配置の指針を提供することで定着を促進します。

これは従業員にとって安心感を与えるだけでなく、企業としての長期的な成長基盤を確保するためのものです。

また、制度改革において一貫性を持たせ、制度が形骸化することを防ぎます。明確な方針があることで、企業の組織文化変革を推進する羅針盤として機能し、組織全体が同じ目標に向かって動くことが可能となります。

人材マネジメント方針策定の重要性(2/2)

人事制度改革の“指針”に

人材マネジメント方針は具体的な人事制度の改革の基礎となります。

まず、等級制度では複線型キャリアを整備し、管理職志向の社員と専門職志向の社員がそれぞれの適性に応じてキャリアを築けるようにします。

評価制度においては、個人の成果のみならず、育成指導やチームへの貢献が正当に評価される制度を構築し、社員がバランスの取れた成果を目指しやすくします。

報酬制度では、市場水準と連動した成果主義の報酬体系を採用することで、社員の働きに対する納得感とやる気を促進します。

組織文化変革の“拠り所”に

組織文化の変革を成功させるためには、人材マネジメント方針が基盤として機能しなければなりません。

まず、「長時間労働」に依存しがちな文化を改め、「成果・付加価値」に基づく評価軸へと転換します。これにより、効率的な働き方が奨励され、社員一人ひとりの生産性が向上します。

また、多様な人材、特に女性・若手・専門職の各層が自分のキャリアを描ける文化を育むために、企業全体で従来の暗黙の慣習を見直すことが重要です。

人材マネジメント方針は、これらの暗黙の慣習を見直すための共通言語として機能し、組織内での議論を促進する役割を担います。

3

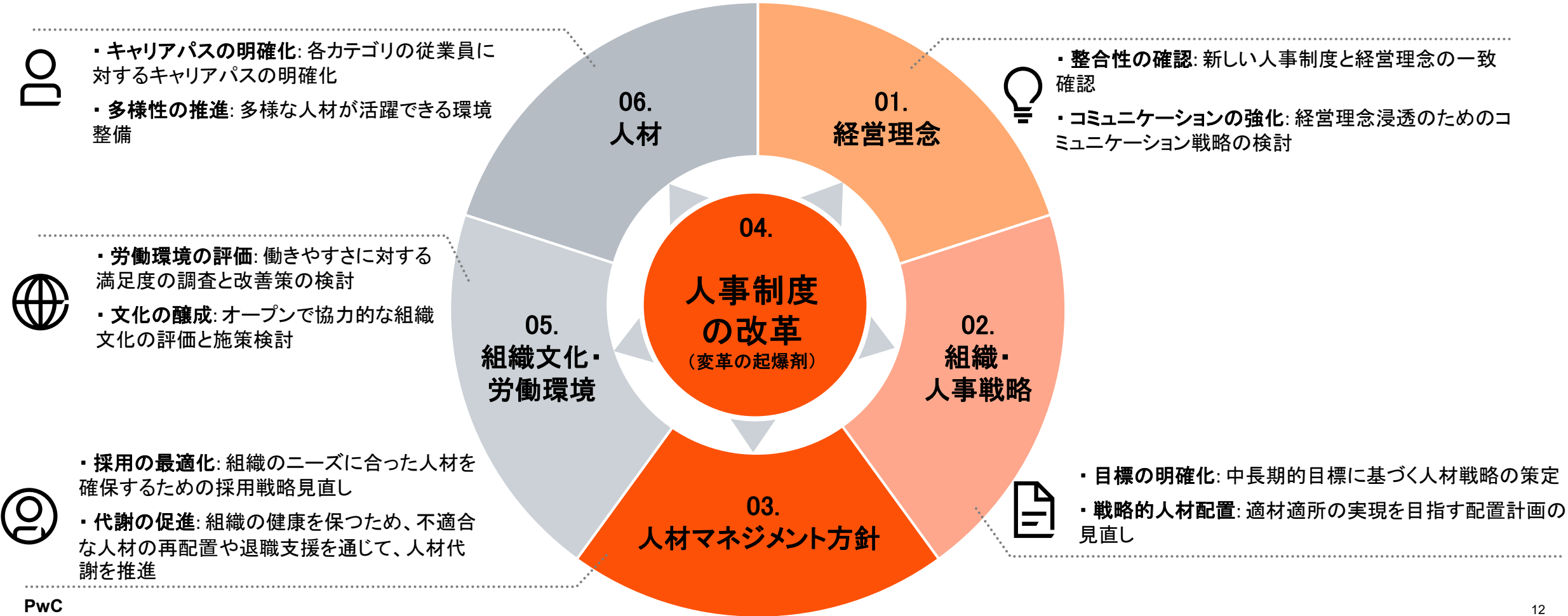
人事制度の改革

人事制度改革のポイント(等級・評価・報酬)

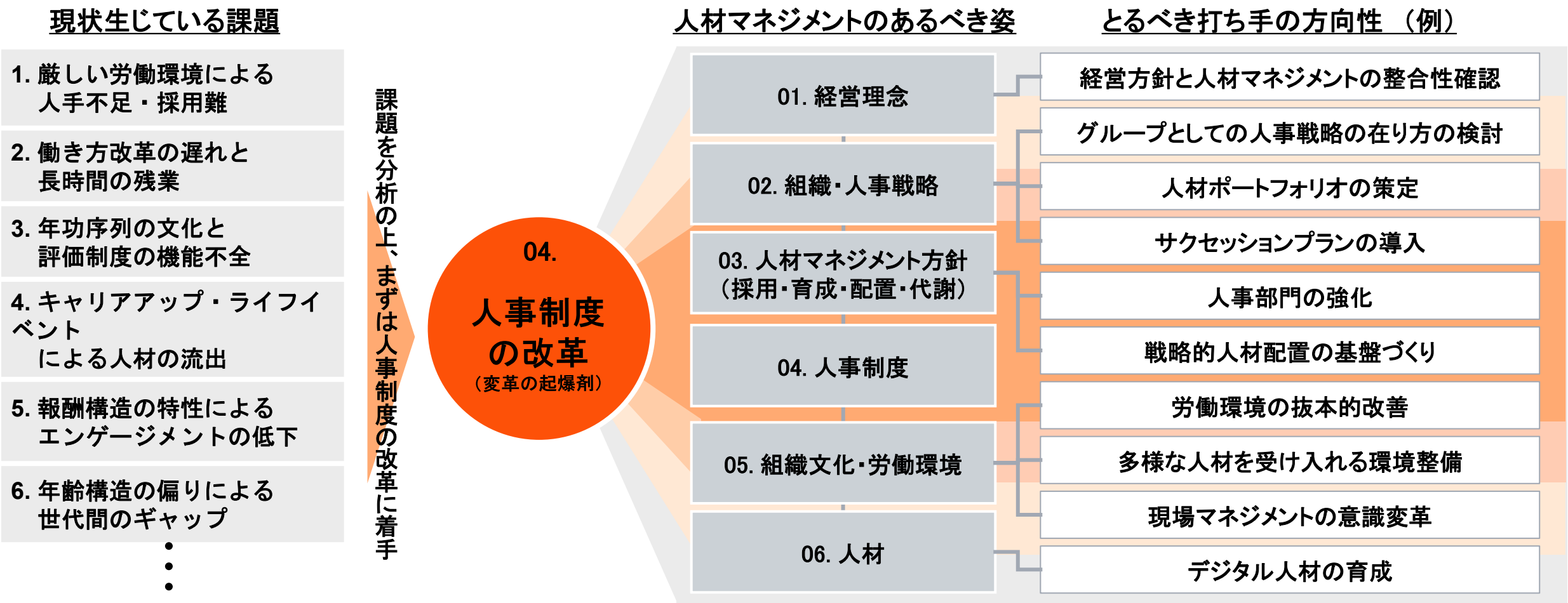
- 年功序列型からいきなりスキルベース型、ジョブ型への移行は難易度が高い
- 「管理職ライン」と「技術専門職ライン」の複線型の役割等級制度への移行が現実的
- 新卒初任給だけでなく、全社的な賃金水準の引き上げ自体は不可避
- 評価制度の適正な運用によってメリハリのある賃金の引き上げを実現
- 成果（会社・個人）＋プロセス＋育成貢献＋組織文化変革への貢献を評価指標（KPI）に組み込む
- 『評価されている実感』が若手社員の定着のカギ

課題解決のための人事制度改革(イメージ)

現状生じている課題の解決策としての人事制度改革は必要不可欠であるものの、根が深い課題の抜本的な改善のためには人材マネジメント方針の見直し、そして組織文化・労働環境の変革が必要となります



課題解決のための人事制度改革(イメージ)



人事制度改革のグランドデザイン(イメージ)

現状の課題を足掛かりとして「シンプルでわかりやすい人事制度」をテーマに人事制度改革を進める場合のグランドデザインの骨子は下記のようになります

等級制度

年功序列を脱し、役割・ポストに基づいた等級制度

1. 役割等級制度の導入

- ✓ 現状の年功序列型を廃止し、役割に基づいた等級制度へシフト
- ✓ 上位等級の役割遂行に求められる能力の充足を昇格要件とする

2. 職能の要素を完全に排除しないような設計

- ✓ 現場の技能職など、役割の明確化が難しい層は 職能要素を残す

評価制度

エンゲージメントと生産性の向上に寄与する公正な評価制度

1. 職種ごとの評価基準の明確化

- ✓ 現場監督・施工管理・設計・営業・事務など、職種ごとの評価項目を策定

2. 納得度が高く、生産性向上に繋がる設計

- ✓ 上記の評価基準を基に、成果に応じた評価を実施し報酬と連動させることで、生産性向上とエンゲージメント向上に繋がる設計とする

3. 評価運用に向けたプロセスの設計

- ✓ 制度の構築だけでなく、現実的な運用を考慮したプロセスの設計と評価者の教育

報酬制度

役割責任・個人の成果に連動するシンプルな報酬体系

1. 報酬体系のシンプル化・最適化

- ✓ 役割等級制度への移行に伴い、役割と関係のない手当の廃止等を行い報酬体系を極力シンプル化

2. 役割責任の強化と評価のメリハリ拡大

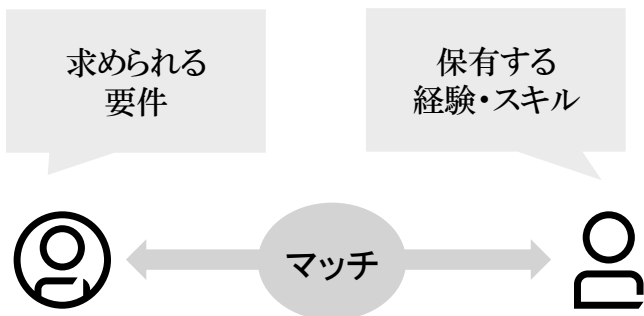
- ✓ 市場価値を考慮したうえで役割責任に見合った報酬を設定し、個人の成果がより報われるよう評価のメリハリを拡大

役割等級制度運用時の世界観

適切に役割等級制度を設計・運用することで、3つの人材マネジメント変革の基盤を作ることが可能です

適所適材

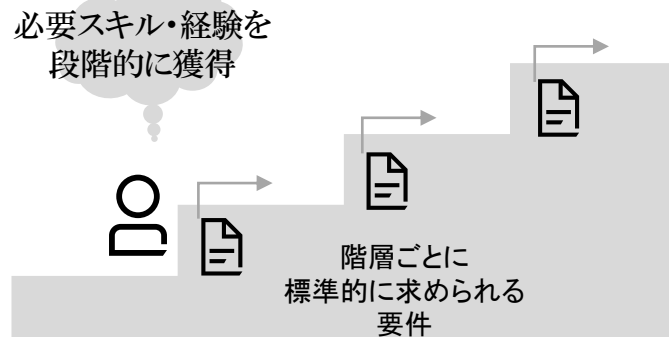
役割に求められる要件と従業員の保有経験やスキルをマッチングさせることで、年功によらない最適配置と職務価値に応じた処遇を実現



採用体制の強化

キャリアパスの可視化

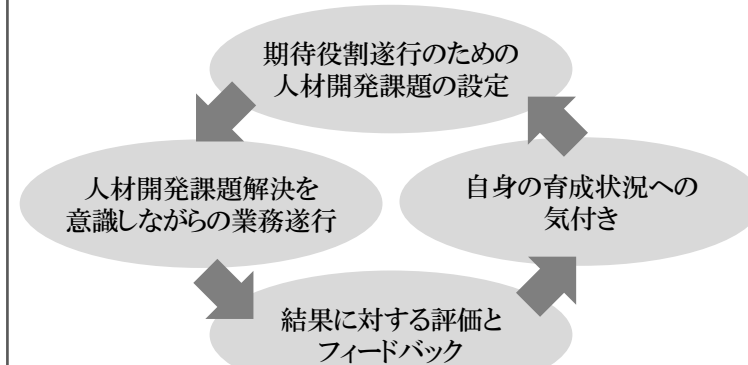
役割等級を通じて、自社において選択可能なキャリアパスの在り方を従業員に提示



離職率の抑制

適正な評価を通じた成長支援

適正な評価とフィードバックを通じて、従業員の自発的な成長を支援



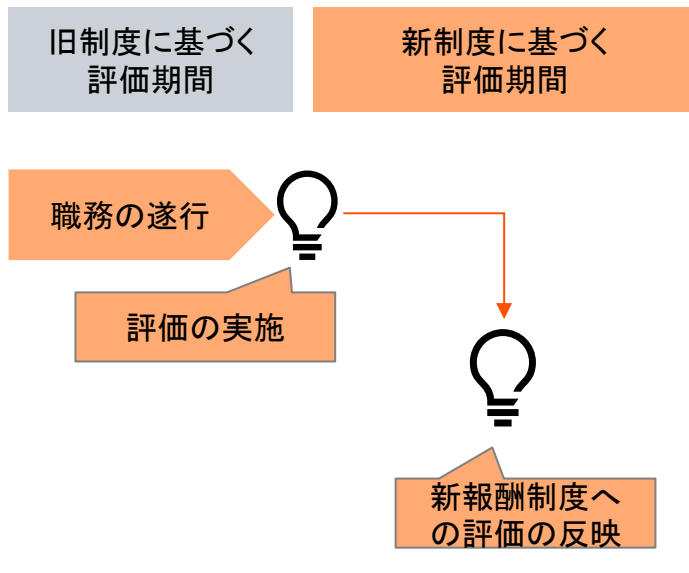
エンゲージメントの向上

人事制度導入時に必要な対応

新人事制度へのスムーズな移行の実現のためには、制度の設計だけに注力しても十分ではなく、制度移行にともなう手順やルールをあらかじめ作り込んでいくことが重要です

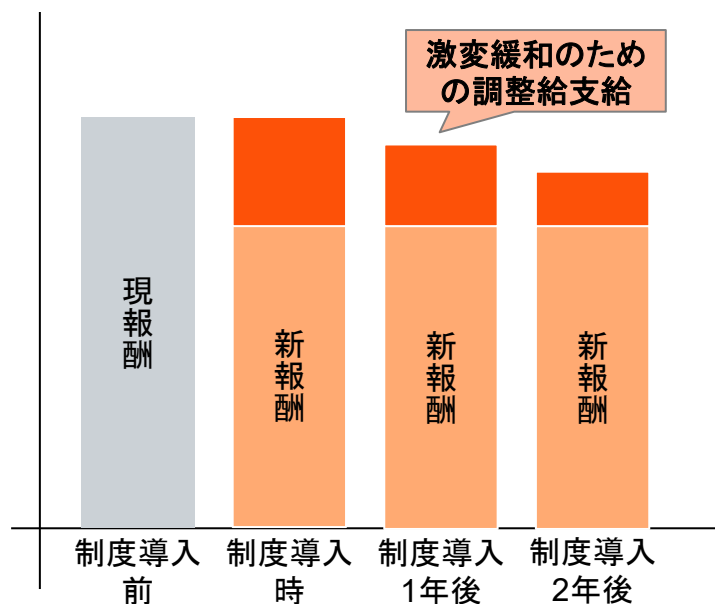
制度の切り替えルールの設計

現制度において累積してきた昇格要件や、旧制度での評価に基づく昇給や賞与支給を確認したうえで移行のためのルールを設計



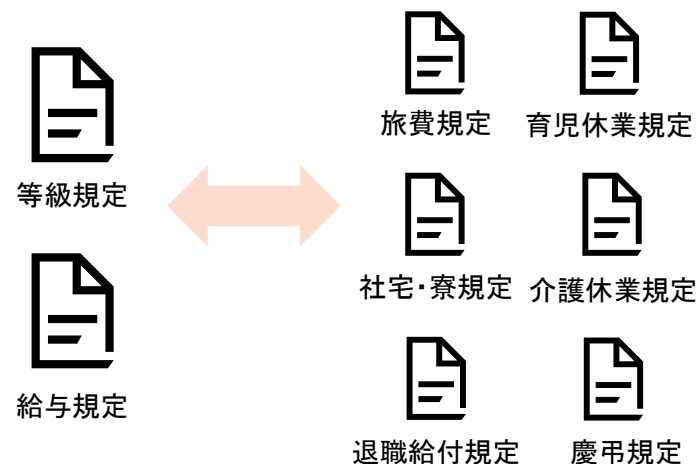
報酬移行に係る経過措置の設計

新制度により報酬が減額する従業員の生活設計への配慮のためには、報酬移行に係る経過措置設計が必要



関連諸制度の一部書き換え

現行の等級制度や報酬制度に紐づいて運用されている福利厚生制度や退職給付制度については一部書き換えが必要

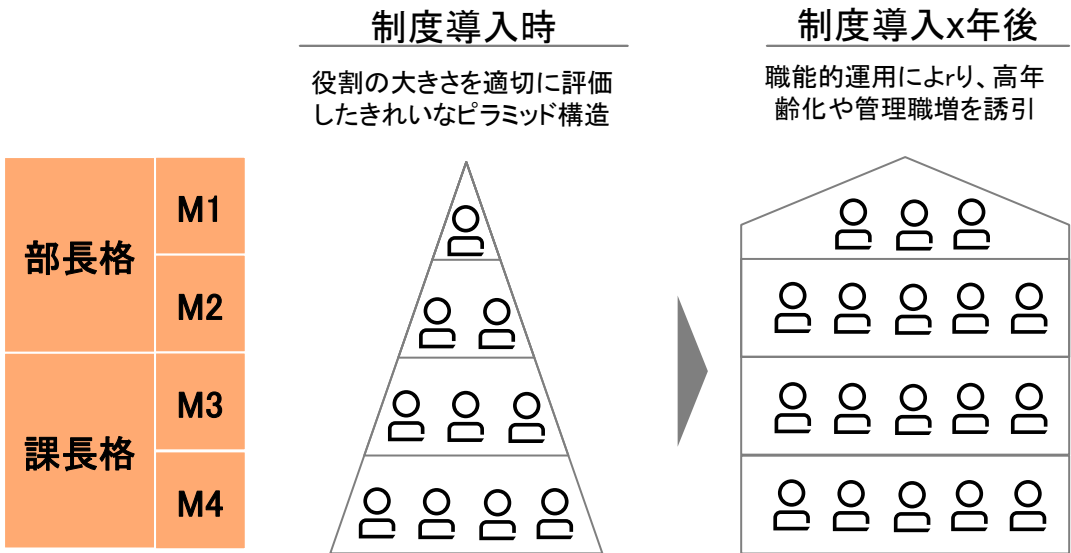


人事制度導入が失敗するケース

役割等級制度運用においては、いくつかの典型的な失敗パターンが存在します。想定される失敗パターンを回避するための仕掛けを人事制度設計の中に織り込んでいく必要があります

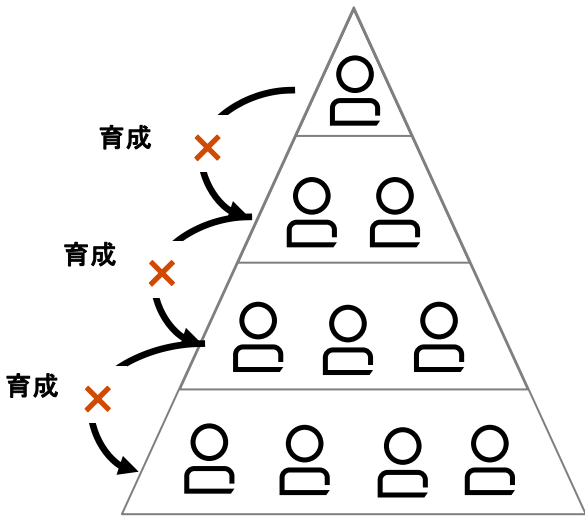
失敗パターン①

制度導入時には厳しく格付けをしたものの、適切なグレード定義や組織設計のガバナンスが存在しないことにより、制度導入後、組織改正のたびにポジション数の増加やグレードのインフレが生じてしまう



失敗パターン②

制度の目的や期待役割が上位者に適切に伝わらないことにより、上位者が下位者から役割を奪われることを恐れ、下位者の成長支援をしなくなってしまう



4

組織文化の変革

組織文化とは

組織文化の 学術的定義

- 組織文化は、エドガー・H.シャインによって「外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習された基本的仮定のパターン」として定義されています。組織文化は、組織内で共有される暗黙のルールや価値観であり、従業員の行動や思考様式に影響を及ぼします。

建設業界特有の 組織文化

- 建設業界において共通する組織文化としては、厳格な安全管理、プロジェクトの納期遵守、チームワークの重視が挙げられます。また、現場でのルールや規範が厳しく、長時間労働が一般的なケースが多いです。そして、現場ごとに異なる文化が存在することも多く、柔軟な適応力が求められる業界です。

組織文化の メリットとデメリット

- メリットとしては、従業員が共通の価値観や目的を持つことで、企業の一貫性を高め、社員の自主性が促進されるという点があり、デメリットとしては、組織の硬直化や変化への抵抗を引き起こし、新たな挑戦やイノベーションを阻害する点があります。

組織文化の変革は、既存の価値観や習慣を変えることになり抵抗を伴うため、
変革の際は場当たりの対応ではなく、アプローチ方法をしっかりと検討したうえで臨む必要があります。

事業戦略の推進において組織文化が阻害要因となるケース

事業戦略の推進を妨げている要因に組織文化が関わっているケースは多くの企業で見られます

#	事業戦略で目指す方向	事業戦略を推進する上で表出する組織文化の課題
1	◆ 業界内での競争優位性向上に向け新興企業を買収し、統合効果を最大化できるようPMIを進めている	✓ 企業風土や理念・行動指針が異なる二者間で、 <u>業務を推進する際や意思決定する際にコンフリクトが生まれやすい</u>
2	◆ 新たに海外圏で現地法人を設立し、事業のグローバル展開を加速させる	✓ 従業員の文化的背景や使用言語が異なることで、 <u>コミュニケーションが円滑に行えず、一体感が生まれづらい</u>
3	◆ 最新のデータやソフトを活用することで、従業員の業務効率化や事業機会の拡大を図る	✓ 最新のテクノロジーを取り入れようと従業員に対し様々な施策を講じるものの、 <u>従来のやり方に慣れ親しんでいる人から反発</u> があり利活用が促進されない
4	◆ 顧客満足度を重要視するため、サブスクリプションサービスにおける継続的な売上向上を目指す	✓ 顧客を重視した対応で顧客満足度を向上させ、ひいては売上向上を目論むも、 <u>従業員の意識変容が思うように進まず</u> 、戦略を描くものの結果が伴わない
5	◆ 既存事業の伸長や新規事業の立ち上げに際して、大規模な採用を実施する	✓ 急激な組織拡大により <u>経営の方針が現場に伝わりづらくなり</u> 、かつ価値観のばらつきが大きくなり、マネジメントコストが増大している
6	◆ 強固な一体感を形成していた創業社長が退き、次期経営陣が戦略指揮を始める	✓ 経営陣の求心力が低下し、 <u>従業員や幹部からの反発・社内派閥のコントロールができなくなり</u> 、組織の一体感が失われる

組織文化変革における6つの成功要因とよくある失敗

組織文化の変革を進めるうえでは要所ごとに成功要因を押さえて推進していくことが重要です

組織文化変革における6つの成功要因と陥りがちな失敗事例

失敗1 – 組織文化を変える目的が曖昧

組織文化は事業戦略と密接に結びついていなければならないほど、ビジネスとして実現したいことを後押しするドライバーとなる

何のための組織文化の変革か

失敗6 – 効果が出ているのかよく分からない

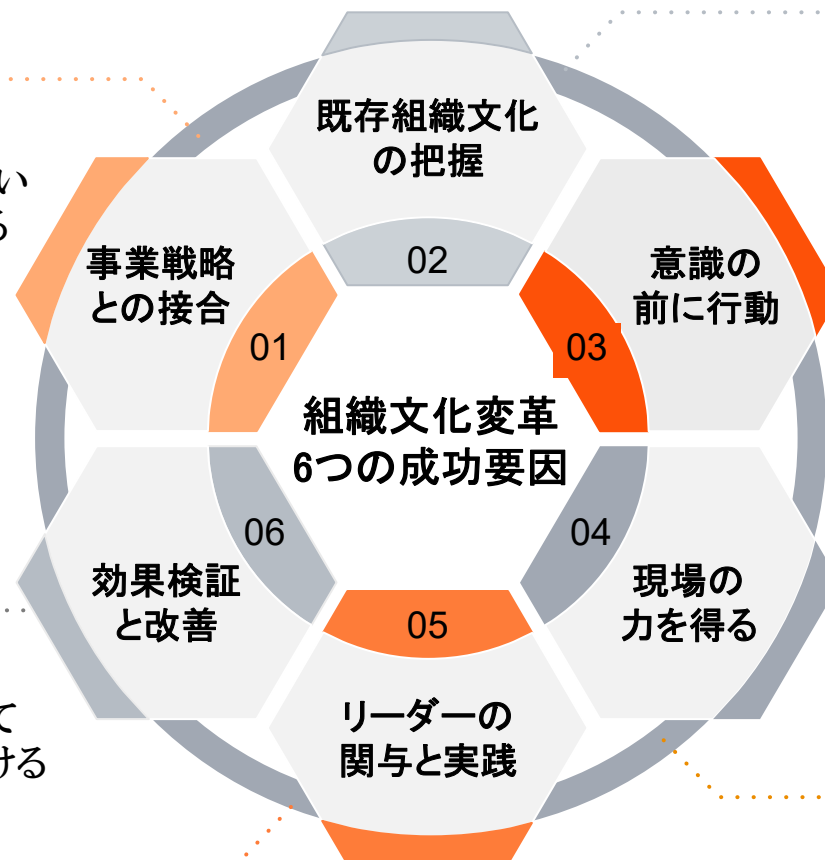
組織文化は多面的な側面や指標から計測していくことで実態が明らかになる

丁寧なモニタリング設計と実行が重要

失敗5 – トップが行動しない

組織を代表するトップやリーダー陣が先陣を切って行動していくことこそが組織文化変革に勢いをつける

トップやリーダー陣の積極的な行動体現が必須



失敗2 – 先進的企業の取り組みが合わない

組織には固有の特徴(組織特性)が必ずあり、人々が動機づけられる要因がそこに存在する
変革の第一歩は自社の組織文化を知ること

失敗3 – 意識変容に躍起になる

「意識」から変えようと啓蒙活動をするよりも
「行動」から変える方が浸透は早い
「行動」から始めて「意識」を後から変える

失敗4 – 経企や人事だけが浸透役を担う

現場をうまく巻き込むことで
組織文化の浸透は一気に進む
組織に存在する推進役を発掘・活用する

トップやリーダーから行動することの重要性

トップやリーダー層が「象徴的な行動（シンボリック・アクト）」を取っていることを社員に見せることで、“何かが変わった”という実感をもたらします

リーダーが取る象徴的な行動（シンボリック・アクト）の特徴

- ・ 組織を代表するトップやリーダーが先陣を切って新たな取り組みに挑戦する姿勢を見せる
 - ・ トップが失敗からの学習を称賛するメッセージを出す
- このように、トップやリーダー層の言動は社員から認識・注目されやすいため、これまでと異なる行動を取る必要があるという明確なメッセージにつながる

どういう影響があるか

- ・ 組織全体に「何かが変わった」という実感をもたらす
 - ・ リーダー層がやっているから社員もやるべきという動機付けを促せる
- 結果として、変革を実現しようと意気込む意欲の高い社員の後押しになる

実際の例

詳細

個人としての取り組み	シニアメンバーの会議への早めの到着と座る位置の調整	石油会社A社ではもとより会議における議事進行に階層的な雰囲気があり、最も位の高い役職者は常に最後に到着しテーブルの先頭に座っていた。 <u>あるシニアメンバーは会議に時間通りに到着しテーブルの真ん中に座ることを約束した。</u> 結果、これまでよりもオープンで協力的な会話が生まれるようになった
チームとしての取り組み	意思決定にかかる時間の短縮	メーカーB社において、役員層は新ビジネス創出における優先事項（顧客起点、スピード、アカウントビリティとリスクテイク）に重点を置くことを示すため、 <u>意思決定の時間を「数か月や数年」から「数日や数週間」に短縮した</u>

組織文化変革のステップ(イメージ)

あるべき組織文化に相応しい
「象徴的な行動」を特定

評価・昇進のKPIと連動する、DX
活用を反映するなど組織文化の変
革に向けた社員の動機付けを実施

① 組織文化の現状分析

② 「象徴的な行動」
の特定

③ トップによる
「象徴的な行動」
の実践

④ 人事制度との連動

⑤ 成功事例の横展開

現状の組織特性の把握と
あるべき組織文化の検討

組織のトップやリーダーから率先
して「象徴的な行動」を実践して
社内に浸透させる

あるべき組織文化を体現した
行動事例を全社に展開して変革
を加速させる

5

最後に

最後に

本日のセミナーのポイント

人材マネジメント方針の策定(見直し)を前提とつつ、「人事制度」と「組織文化」の両輪の改革を進めていくことが重要

未来に向けた提言

- 制度や文化を変える前提は「明確な方針」と「経営層のコミット」
- 人事制度の改革と組織文化の変革を統合的に進めることで、担い手不足の克服につながる
- 「建設業界で働くことは誇れるキャリア」と社会に示すことが最大の人材戦略
- 次の世代に選ばれる業界を共に創っていくことが、私たちの使命

Thank you