

建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

2010
秋季号

加巻
No.53

発行=建設産業経理研究所
監修=(財)建設業振興基金

対談

激動の日本経済と 建設市場の再構築政策

大森 雅夫 氏 ● 国土交通省建設流通政策審議官

東海 幹夫 氏 ● 青山学院大学教授 / 建設産業経理研究所所長

「非上場会社の会計基準に
関する懇談会」
検討結果 公表される!



特別企画

第8回建設業経理士検定試験

【模範解答&解説】

南 武博 ● 税理士・1級建設業経理事務士

建設産業

と
コミュニケーション

1

建設産業を取り巻く環境変化が著しい昨今、改めて見直したいのが「職場のコミュニケーション」。これがいかに行われるかが、企業の業績を左右するといっても過言ではありません。そして、その役割の要は、各部所間の交差点ともいえる「経理部・事務部門」です。

コミュニケーションは、“単に相手に情報や連絡事項を伝達すること”と思いませんか？ 本号より、コミュニケーションの重要性と効果的な手段をわかりやすく解説・提案し、組織の活性化、社員のモチベーションの向上、業務の効率化をめざす新連載がスタートします。

中小企業診断士・社会保険労務士 手島 伸夫

コミュニケーションとは何か

① …「野球とサッカー」と建設業の経理

「野球とサッカー」の根本的違いは、野球は攻める順番が決まっていることです。昔の建設産業は、自分が力を入れるべき所がわかっている「野球の試合」に似ていました。しかし、入札制度改革が進んで競争が激しくなると、建設産業も「サッカーの試合」に似てきました。サッカーのように、自分が有利な状況で経過が進んでいると思っても、前線で「球」をポンと大きく蹴り返されると、とたんに攻守が入れ替わる「ターンオーバー」ということが起きるのです。だからサッカー選手は、いちいち監督やコーチの指示を受けている暇はありません。自分で考えて処理しています。

製造業は、一般的に社長の目の届く工場内で指示・命令を受けて生産しますが、建設業の現場には、社長の目が届かないことが多いものです。さらに、現場はそれぞれ異なっており同じ条件ではありません。適宜、自分で考えて創意工夫して行動しなければ間に合わないのです。

だからこそ「ひとつの成功を全社に広げ、同じ成功をさせる」という能率管理と、逆に「ひとつの失敗を全社に広げ、同じ失敗をさせない」ためのリスク管理という2つの情報の交差点である「経理・事務部」の役割が、これからは大きく能率や収益に影響する時代になっています。

② …押さずに叱られ、押してまた叱られた新入生

コミュニケーションが悪いと、どんな能率低下があるのでしょうか。実は、私が新入生だった時代に、こんな経験をしました。東証一部上場の建設会社に入社して、勇躍して東京・六本木の本社に通い始めたある日、上司から「この書類に会社印を貰って来て！」と言われま

した。総務部をたずねて書類を出すと、総務部長は不機嫌に、「君は、こんな印鑑を俺に押しさせるのか」と叱られたのです。

確かに、本社の総務部長は忙しそうです。そこで、次回に私は気を利かせました。「印鑑使用簿」に必要事項をしっかりと記入して、自分で印鑑を押したのです。そうしたら、それを見た例の部長が、真っ赤になって、「勝手に自分で印鑑を押すな！」と言って怒鳴るではありませんか。「先日は、自分で押せと言ったじゃないか！」と狐につままれた思いで部長の言い分を聞くと、「黒の住所印は、各部の書類を持参した者が押して、赤の社印は重要だから総務部で押印するのが常識だろう！」と言うのです。

③ …マニュアルも、コミュニケーションのひとつ

この経験は、教える側のコミュニケーション不足が、社員のモチベーションを低下させるだけでなく、能率が上がらず、重大なリスクをも抱えこむことを私に教えました。

その時、私は「それなら、印鑑使用簿の表紙にそう書いておけばよいのに」と憤懣やるかたなく思ったのです。つまり、「住所印は、各部で書類を持参した者が押印し、社印は総務部で押印すること」と書いてあれば、同じことで怒鳴られる社員はいなくなります。

その説明書きの役割が「ひとつの失敗を全社に広げ、同じ失敗をさせない」ことです。もっとわかりやすく言えばマニュアルの原点は、ここにあるのです。

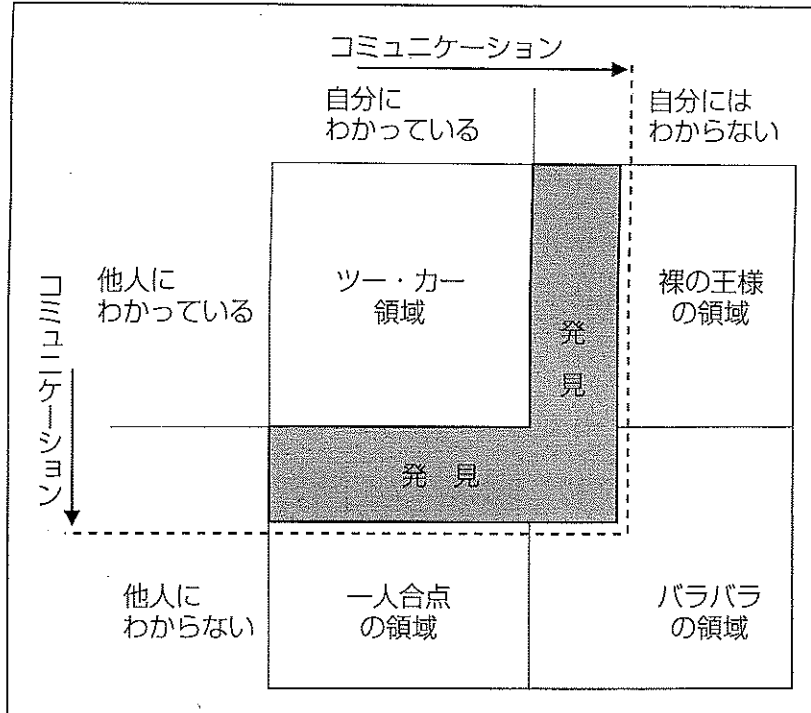
建設業では、訳のわからないISO 9000のマニュアルが氾濫して“紙くず製造”をしているところが多くあります。マニュアルもコミュニケーションのひとつの形なのですから、その作り方と利用方法を業務に役に立てられるように見直してみませんか。

④ …ツー・カー領域を広げるコミュニケーション

たとえば、「利益を上げろ！」と言う前に、もっと効率を上げるにはどうしたらよいのかを工夫する必要があるのです。お互いが、「何をしてよいのか」、「何をしてはいけないのか」を知っていれば、無駄な行動が少なくなります。つまり、コミュニケーションの「質」を上げることです。

このことを行動科学者のジョセフ・ラフトとハリー・インガムは、次ページの図表のような簡単な図を使って説明しました。この図を2人の名前をとって「ジョハリの窓」と言っています。コミュニケーションでは、「相手からどのように見えているか、伝わっているか」ということは、相手との「協働」を成功させて、組織の効率を上げるためには重要なのです。例の総務部長のように、部下がわかっているはずだと思い込んでいても、組織行動の効率は上がりません。

図表 「ジョハリの窓」を広げよう



つまり「ツーカー領域」が広い組織は、無駄がなく、ストレスも少なく、効率的な組織であるのは当然です。

コミュニケーションとは、ある意味でこの「ツーカー領域」を広げてゆくことでもあるのです。そして単に広げるだけではなく、そこに「意思と情熱」を含めて伝えてゆくことでもあるでしょう。建設業の各現場の情報が集まる「扇の要」にいる経理・事務関係者が果たすべき、大きな役割がそこに見えます。

⑤ …「朝のひと言、ほめ挨拶」は百万力

朝、部下が事務所のドアを勢いよく開ける。そのときあなたは、相手のほうを見て、きちっと一言声をかけているでしょうか。建設業では、ポソッと「おはよう！」で終わっている企業がなんと多いことでしょうか。しかし、それを次のようにほめ言葉を付け加えたら、すばらしく感じが変わりませんか。

「おはよう！ オッいいネクタイしているね！」

「おはよう！ オッ床屋に行ったのかい、さっぱりしてるじゃないか！」

そんなひと言がかけられたら、部下にとって最高の朝になりませんか。

そうです。コミュニケーションは、言葉を交わすことではありません。心と心を通じ合わ

せることなのです。朝は一日の始まりですから、お互いに「元気を交換する」ことはすばらしいことです。しかし、同時にそれは「君を大切に思っているよ」という、シグナルである必要があります。なぜ、そうなのでしょう。それは、「人は心に動かされる手足を持っている」からです。

たとえば、「昨日、サッカー勝ったね!」と朝から問いかけるのは、単にスポーツの話題をするのでなく「君が、あのサッカーチームを応援しているのを知っているよ。君をよく見ているよ」というシグナルなのです。心の通じ合いの入り口なのです。人は認められて初めて、モチベーション（動機づけ）ができるのは当然のことです。だからこそ、職場の中でも「お子さんの熱さがった? 悪いインフルエンザでなくてよかったね!」なんて、家庭のことまで口に出しているのは、「君のご家族を含めて、大切に思っているよ」ということなのです。

⑥ …「ツール・ボックス・ミーティング」(TBM) の始まりを変える

逆に、忙しくなると部下の顔を見たときに「〇〇クン、昨日提出してもらったこの書類は何だね!」、また「昨日の施工は、どうなっているんだ!」で始まることが多くなります。突然に言われた部下は、自分の仕事ばかりでなく、自分の存在を否定されたように思って元気をなくすのです。

いかがですか、建設業の「ツール・ボックス・ミーティング」も、単なる「おはよう!」の挨拶だけではなくて、そんな雰囲気の中かで相手を褒めながら始めたらグッと施工能率が変わってくるのでないでしょうか。

そうです。明日から「朝のコミュニケーション方法」を意識的にレベルアップして、心と心を通じ合わせるシグナルを出してみませんか。もちろん、スポーツの話だけ長々していたのでは上司から「あいつ朝からスポーツの話ばかり盛り上がり過ぎて、仕事が進んでいない」と言われてしまうのは、あたりまえです。

しかし、相手を認めてやることが相手の力を十分に引き出す元となり、「楽に成功させる基礎」になるのです。

⑦ …上から報・連・相(ホウ・レン・ソウ)を行うカルロス・ゴーン

報・連・相(ホウ・レン・ソウ)とは、「報告・連絡・相談」を略したビジネス・コミュニケーションを促す言葉です。コミュニケーションに必要な内容が、「報・連・相」という3文字で見事に明確にされています。それだけに、現在でもコミュニケーションの基本を示す言葉として、新人研修などでは必修事項となっているのです。

さて、日産自動車が経営危機に陥った時に、フランスのルノーを立て直したカルロス・ゴーンが日本に来ることが決まりました。しかし、私は、「外人が来たって、変わらないよ！ どうせ、コスト引き下げと、首切りリストラをするだけではないか」と思っていたのです。

確かに、カルロス・ゴーンは、工場の閉鎖なども行いながら、「日産リバイバル・プラン」を公表して、徐々に再生を成功させていきました。そのころから日本中で、何か従来と異なった改革・改善が、日産自動車で行われていることに気がつく人が出てきました。

私も、そんな時、当時の日産自動車の高橋忠生副社長と一杯飲む機会に恵まれました。その時に副社長が、「カルロス・ゴーンって面白いよ！ 上から報・連・相をするんだよ」と教えてくれたのです。

最初は、よく意味がわからずに、聞き返すと笑いながら教えてくれました。

- ・まずどの方向にどこまで行くか、コミットメント（公約）として『報告』している
- ・そして、現在どこまで改善ができたか、社員にまで数字を公表して『連絡』している
- ・最後に、君の部署では目標達成のために何をするのだろうかという『相談』している

なるほど、日本の報・連・相は、「部下に求めるだけのものと思っていた」ので、上から報・連・相するという発想が無く、理解しにくかったのです。

コミュニケーションですから「双方向」に行わなければ、フィードバックと相互理解が進まないのは当然です。さて、あなたの会社では、いまだに上司が、「報・連・相が少ない！」と部下を叱っていませんか。

⑧ …上司の“忙しいオーラ”が部下の報・連・相を妨げる

必要なのは、部下が報・連・相をしやすい環境を作ることです。一方で、バタバタと“忙しいオーラ”を態度で見せながら、口では「君は、報・連・相が少ないね」と言われても、部下も困るのです。忙しくて、一方で無関係な書類を見ながら部下の話聞き流していたのでは、部下は報告しないほうが良かったと思うでしょう。それが、何回か重なれば、部下は自分からは報告も、連絡も、相談もあまりしないほうが良いことを経験から学ぶのです。

そうです。部下は、賢いからこそ報・連・相を控えることもあるのです。部下は、上司をただ見ているわけではありません。上司の態度を見抜いているから控えるのです。こうなると、社内の大切なコミュニケーションが、途切れ途切れになり、重大な危機が来るまで行われなくなるのです。

⑨ …報・連・相がOKであるシグナルを出す

それでは、どうしたらいいのでしょうか。話は簡単です。報・連・相が少ない時には、上

司のほうから「〇〇君、例の件うまくいったのかな？」という風に問いかけることです。そのひと言は、「報・連・相を促す」というより、「受け取れるタイミングである」ことのシグナルを出すことなのです。

もし、忙しい時は、「会議が終わったら、例の件を5分ぐらいで聞きたいから、まとめておいてくれるかな」という風に、後で受け取れるスケジュールと時間指定を出しておけばよいのです。忙しくて部下の報告話を途中で切るよりも、そんな風に事前に指定しておくことで、次の報・連・相が上手にできる環境ができて、コミュニケーションをさらに深めることにつながるのでしょうか。

業務を円滑に進める上で重要なコミュニケーションを、報・連・相という形で成功させるにも、ちょっとした上司の工夫が必要です。

⑩ …ツール・ボックス・ミーティング効率化の必要性

現場の1日のコミュニケーションの始まりであるツール・ボックス・ミーティングが、昨日より向上した仕事内容になっているでしょうか。そこに、「ひとつの失敗を全社に広げ、同じ失敗をさせない」というリスク管理と、また「ひとつの成功を全社に広げ、同じ成功をさせる」という効率向上が、みんなの元気を引き出すという気持ちを入れて実施されているでしょうか。

日々の作業の改善が無ければ、工事全体の「品質・安全・効率化」は達成できるはずはありません。その時に、「注意しろ！」と怒鳴っているだけでは、大切なことが伝わらないのです。相手に自分の情熱・知識・技能を十分に伝えるには、コミュニケーション方法にちょっとした工夫が必要なのです。そのことを本社の経理・事務部門からちょっと指導しませんか。

手島 伸夫 (てじま・のぶお)

中小企業診断士、社会保険労務士。東亜道路工業㈱で横浜工場長、社長室次長、ISO品質システム部長を歴任後、㈱テナーネットコム取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサシテ経営労務事務所の代表。わかりやすい説明の「マネジメント研修」「コミュニケーション研修」「メンタルヘルスケア研修」は定評があり、官庁への出講も多い。

著作は、『激突市場 業界別 マーケティング戦略大研究』（ビジネス社・共著）、「ビジテク塾」（日経産業新聞）他多数。

URL <http://www.dab.hi-ho.ne.jp/tejima/index.htm> (手島伸夫で検索してください)