

解説

技術の伝承(人財の確保と育成)

岸本 俊司

(株)熊谷組
土木事業本部土木部部长

1 はじめに

近年、急速な少子高齢化の進展により、国や地方自治体、ゼネコンやサブコンなどにおいても、人財の不足による技術の伝承に対して危機感を抱いています。

国土交通省では、設計ミスや施工不良の多発による工事等の品質低下が懸念されることから、新しい建設生産システムへの転換が必須であるとしています。特に、総合評価落札方式、プロポーザル方式を適正に評価できる能力を身につけた職員の育成や、現場の確認精度を一層向上させるための検査手法の活用を図る必要があるとされ、各地方整備局への研修(勉強会)への取り組み方、基礎技術講習会(セミナー)の立ち上げのほか、品質管理および検査手法の手引書の作成などを促

し、スキルアップによる人財の育成を図るなど、技術の伝承に努めています。このことは、国に留まらず、建設に携わる地方自治体や企業も同様であると思われます。

技術・技能の伝承は企業経営における人財育成のひとつのスタイルであり、指導をする側にとってもモチベーションをあげる重要なファクターであると考えられます。

2 建設業界の現状

図-1に示すとおり、全産業の平均就業者数が横ばいなのに対して、建設業就業者数は平成9年(1997)頃を境に減り続け、平成27年(2015)ではピーク時の約7割までに減少しています。この主な原因としては、建設業は「3K」の印象が強く、特に、土木職については若者離れが著しい職種といわれています。

若者離れの原因として「建設業界の古い価値観と若者の価値観があわなくなっている」と指摘する労働環境のアナリストもいます。また、若者の建設業離れは、古い体質に加え、低い賃金と長時間労働が要因とされ、離職率の高いことも人手不足の原因であると同時に分析しています。

これらについては日建連も指摘しているとおり、単に建設業界だけで解決される問題ではなく、適正な賃金と工期を設定する発注者側に

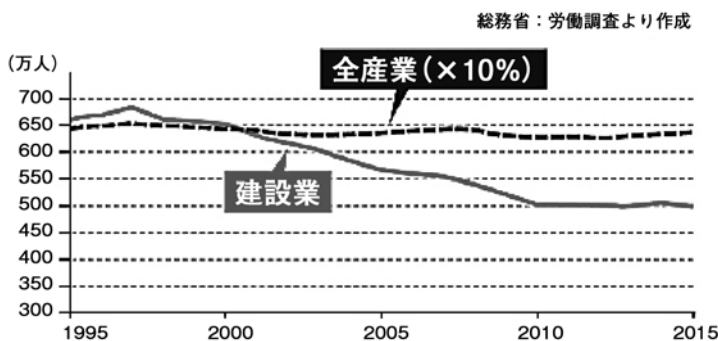


図-1 建設業就業者数の推移

も協力していただく必要のあることは論を待ちません。

各社では、建設業のイメージ「3K」の払拭のみならず、週休二日制の定着や女性が活躍できる職場環境の改善に取り組み、人財の育成とかつて培われた技術をどのように後輩に伝えていくかを、様々な角度から工夫を凝らして実践しています。

以下に、当社の人財育成に関する取り組みについての概要を紹介します。

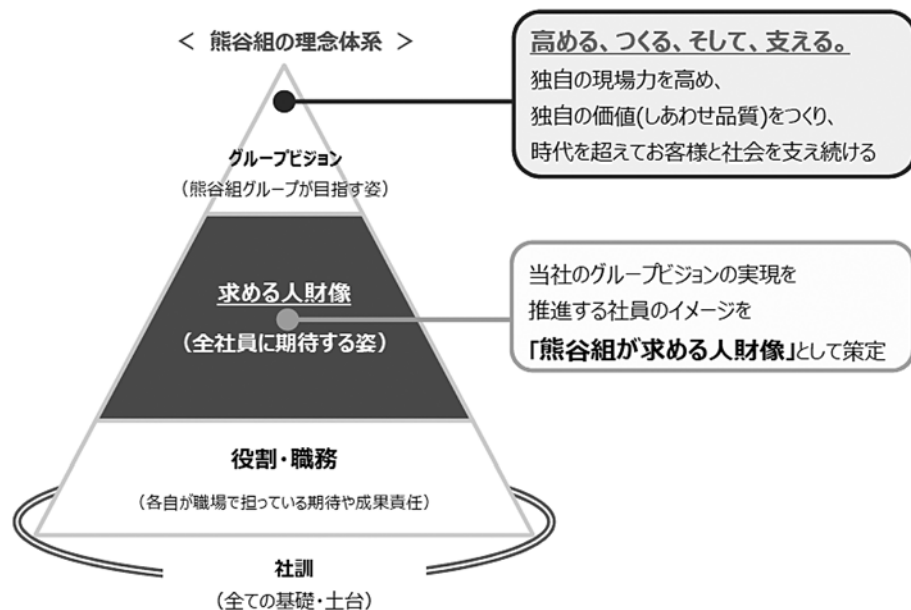


図-2 「求める人財像」のイメージ図

3 当社における人財育成

当社では中期経営計画（平成30（2018）～令和2年（2020）度）において、建設工事請負事業の維持・拡大を戦略として「人財開発」を掲げています。具体的な取り組みは下記の3点です。

- ・ 施工体制増強のための人員確保、海外事業や不動産事業などの新事業分野に精通する人員確保
- ・ ダイバーシティを推進し、多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場環境と人事制度の整備
- ・ 人財育成体系の整備による社員のスキルアップ（OJTの強化・集合研修の充実・自己啓発の支援）

その中で、人財育成の体系整備を行い、人財育成計画を策定しました。概要は以下のとおりです。

3.1 求められる人財像

「自らを高め、未来をつくり、人を支える」人財の育成を目指し、人財育成の基本方針を職場での育成（OJT）に置き、成長を自己研鑽によって成し遂げるものと定めています。

図-2に当社の「求める人財像」のイメージ図を示します。

3.2 人財育成の基本施策

当社の人財育成は、業務に必要な能力・知識・技

術の習得に留まらず、能力開発について自ら目標を定め、計画を立案するなど、自己啓発を前提とするものとし、会社の目標に連動することを目的として、基本方針について次に示す4つを定めています。

(1) ジョブローテーションの履行

複数の職場や異なった職務を経験させることで、幅広い知識と考え方を修得させ、社員が入社以来経験してきたキャリア（経験）、将来希望する職務、能力開発の方向等によって、社員ひとり一人の適性を踏まえ計画的・段階的な異動により能力開発を行う仕組み。

(2) OJT（職場内教育）の実施

日常の業務を通して、上司および先輩が部下および後輩に対し、職務遂行に必要な知識、技能、態度等を意識的、計画的、体系的、継続的に指導・育成する仕組み。

(3) 集合研修の実施

複数の社員に共通したテーマについて、OJTの補完と自己啓発の動機づけおよび専門知識の修得を目的として、教育訓練および研修を計画的に行う仕組み。

(4) 自己啓発活動の支援

社員の自己啓発の動機づけおよび意識づけを促進・支援する仕組み。