

解説

関東支店における育成・離職防止への取組み

かどた けんいち
角田 健一ヤスダエンジニアリング(株)
関東支店工事部部長

1 はじめに

社会インフラの整備・維持は、国民生活の安全・安心を支える不可欠な公共的使命である。その中核を担う社会インフラ整備業者は、災害対応から老朽化対策、また次世代インフラの転換として、デジタル技術を活用し持続可能で効率的な社会を実現することを目指している中で、日々高度で多様な技術的課題に直面している。しかしながら、こうした業務を支える人材の確保と離職抑制は年々困難さを増しており、業界全体で深刻な課題となっている。

特に、長年にわたりインフラ整備を支えてきた熟練技術者の高齢化と、それに代わる若年層の入職者数の減少は深刻である。また、業務内容が専門的かつ長期にわたる育成を要するにもかかわらず、若手にとっては魅

力的に映りにくい労働環境や、技能継承の非体系的な実態も課題の一因となっている。加えて、デジタル技術やスマートインフラなど、新たな技術の導入に対応できる人材の育成も急務である。

本稿では、当社における人材確保と育成の現状と課題を開示するとともに、現場と経営の両面から取り組むべき課題について検討し実践している内容を紹介する。

2 関東支店工事部の現状

当社における関東支店の立ち位置を表-1に示す。事業年度により多少の前後はあるが、本社の管理部門の社員数を別とすると、関東支店の現場は1/3の人数で1/3の出来高を元請けなしで達成している（推進管理社員は本社からの応援有り）。

工事部には現在10名が在籍し（図-1）、内訳を見ると育成を行う組織としてバランスは悪くないように思える。30代の2名はベトナム国籍で1名が今年2級土木施工管理技士に合格し主任技術者としてデビューしたが、日本語でのコミュニケーション力が入社当初から課題として残っており、育成する側の立場としては現場で独り立ちさせるにはまだまだ時間を要する状況である。

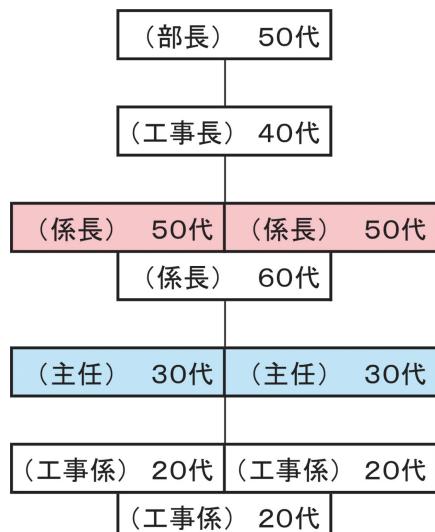
2021年度から7名（うち女性1名）が関東支店工事部に配属されたが、そのうち4名の退職者が出でおり、そのうち2名は「心の病」であった。職場環境が心の

表-1 関東支店の位置づけ

	本社	関東支店
内 勤 社 員 数	41 名	7 名
推 進 工 事 部 社 員 数	32 名	10 名
工 事 部 外 国 籍 社 員 数	4 名	2 名
元請け土木工事部社員数	13 名	無
工 作 所 社 員 数	21 名	無
前 期 完 成 工 事 高	28億円	10億円
推 進 施 工 班 数	12 班	4 班

病の原因であるならばすぐに改善の必要があるので、関東支店で退職についてのヒアリングを行ったが、育成環境や職場環境が原因ではなく単に個人の問題であることが確認できた。他2名は「違う職種で頑張りたい」という退職理由であった。

人員確保については本社からの異動を目的にアンケートを実施したが、大阪からの異動に手を挙げる人は皆無で残念ながら実現しなかった。本社内では関東支店の悪い風評がたっているようなので、改善できる方法を模索したい。



3 関東支店工事部の育成課題

育成する側となるのは今の40代～60代の社員である。育成する側が受けてきた教育や指導期間は昭和後半から平成初期。土曜日と祝日は当たり前に出勤、工期短縮のため3箇月休みがないことも…。ミスをすれば先輩や職人から物を投げられ叩かれることも日常風景であり、報連相の手段は、スマホはもちろん携帯電話も普及していないポケベルの全盛期であった。今のように推進技術の概要や工事の手順・要点を示した育成用に作成されたテキストなどは皆無で、現場でその度に怒鳴られたり叱責されたりしながら仕事を覚えた。勤務時間外では、飲み会に参加すれば「俺の酒が飲めないのか!」

と毎回絡まれ、今の常識と比べてみるとパワハラ、モラハラ、アルハラといったハラスメントの集中砲火を浴びながら育っていった（生き残った）。

現在の育成される若者はZ世代と言われ、生まれた時からインターネットやスマホが普及しており、SNSやオンラインでのコミュニケーションに慣れ親しみ、多様な価値観やライフスタイルを尊重し、競争よりも自己成長や自分に合った行動を好み、コスパよりタイプを重視する傾向がある。そのため社内の育成プログラムや育成用テキスト資料などが整備されていることは当然として受け取っている雰囲気である。

このように世代ギャップが大きくお互いに共感し合える部分が少ないので、会話が続かずコミュニケーション不足となりお互いが疲弊してしまう状況となっている。育成する側は自分が新人のころに育成されておらず、「何がわからないのか理解できない」「反応が無いので取り付く島もない」との意見があり、育成される側は「事前に説明されても想像できないので理解できない」「何故叱られたのかわからない」などの意見がある。双方がもう一步踏み込んだ行動ができれば解消できる事項は増えると思われる。

4 関東支店工事部の育成対策

4.1 Z世代を知る

私が新入社員だったころは頭ごなしに叱られていたイメージだったが、今は諭す比率を上げて理解させることが重要であるように思える。危険なことや同じ過ちを何回も繰り返すなどは叱るに値するが、基本的には諭して理解させる育成がZ世代には合っていると感じる。例えば、書類の提出期限を甘く捉えて遅れて提出した場合、遅れて提出した事を叱るのではなく、遅れたことで、どのような影響があるのか、誰にどのような迷惑がかかるのか、その行いが自身にどう跳ね返ってくるのかを考えさせることで理解しやすくなると思われる。また、多様な価値観を尊重する柔軟性はあるがその反面主体性に欠ける傾向があるため、複数人での会議よりも個人面談を活用して考えさせることが有効となるのではないかと感じている。