

平成26年9月19日

第74回 建設産業史研究会定例講演

『若者が夢を描けるライフステージプラン』

向井建設株式会社

代表取締役会長 向井 敏雄 氏

ただ今ご紹介にあずかりました、向井建設で会長を務めております、向井でございます。どうかよろしくお願い申し上げます。

本年2月に、あちらにおいでになる、財団法人建設経済研究所客員研究員の六波羅さんがお見えになられ、今、建設業にとって最も大きな、また深刻な問題である担い手確保、特に人材の育成についてお話をするようにという依頼がございました。私が適任かどうか、また、その役割が十分に果たせるかどうか、心もとないところはありますが、当社が取り組んできた、人材の採用、育成等々について話をさせていただきます。

その前に、建設産業史の研究会ということですが、当社は鳶土工、型枠、鉄筋等の専門工事業として、その道一筋で106年の歴史を数えます。戦前戦後の当社の歴史、あるいは躯体工事の変遷等についてお話したほうがこの場にふさわしいことは承知しておりますが、これから建設業界がその使命を果たしていくためには、何といたっても若年の技術・技能者の確保が喫緊の課題であると思っております。当社が取り組んできたことについてご参考になればということで、これから話を進めさせていただきたいと存じます。

「若者が夢を描けるライフステージプラン」をテーマに、お話しさせていただきますが、建設業の厳しい就労環境で、夢を描くことが困難であることは承知しております。しかし、長年にわたって若年の技術・技能者の採用、また人材育成に取り組んできた悪戦苦闘の歴史を、これからお話しさせていただきますと思います。

スライドー3 会社の概要です。当社は1908年、明治41年の創業で、本社を東京千代田区に置いて

おります。売上高は昨年9月末の決算で263億円余りです。事業内容は建築・土木一式請負、そして先ほど申し上げましたように、鳶土工、型枠、鉄筋、機械土工等の業を営んでいる専門工事業であります。

263億円の売上ということでよく聞かれるのは、「ゼネコンはやっていないのか」という話です。後ほどご紹介申し上げますが、当社は多くの得意先からの仕事に携わっているため、ゼネコンをやった場合には当社の得意先と競合します。まさかお世話になっている先と争って仕事を取るわけにはいかないということから、専門工事業に徹しています。

東北に支店、東北6県に営業所、さらに関東地区に3営業所、名古屋にも営業所があります。さらに北海道には稲田組という鉄骨鳶の子会社を有しております、東日本全域を営業エリアとしている会社です。

スライドー4 組織については、ご覧いただいたとおりであります。

スライドー5 従業員数は、総勢727名です。役員、事務系社員、そして技術系社員が201名、技能系社員が433名です。技能系社員は、鳶や型枠、オペレーターなど、そういった仕事に携わっている技能職です。

スライドー6 次に、当社の特徴をお話いたします。

スライドー7 当社の特徴として、先ほど申し上げましたように、超大手、準大手、また中堅、中小ゼネコンの多くをお得意先としております。発注の平準化が建設業界の課題だとよく言われますが、当社の受注形態としては、多くの得意先から仕事をいただいている関係から、多数有している営業物件の中で条件が折り合ったものしか仕事を取らない、言い方を変えると、赤字工事は絶対に受注しない方針でやってまいりました。

ご承知かと思いますが、専門工事業の場合は1社専従、あるいは数社のお得意先しか持っておらず、経営が非常に不安定であるという特徴があるわけですが、当社はおかげさまで多くの得意先から、仕事を切れ間なく受注する事ができております。したがって当社に集まってくださる協力会社の方々も、当社にいれば仕事が切れることがないということで、安心して取引をしていただいているところです。

スライドー8 また、建築部門の特徴として、ご覧のとおり東京・東北で多くの建築工事を手がけております。技術・技能への強い思いによって育まれた「施工管理力」と、積極的な施工提案を可能にする「技術力」、そして長年にわたる技術・技能伝承によって組織された「鉄骨鳶技能集団」が三位一体となって強い現場力を発揮し、常識値の150%以上を誇る高い生産性を実現できています。特に高層建築に多くの実績を残し、今後も「鳶の向井」として歴史が続いていくと確信しております。

この150%以上を実現できる要因は、以下に述べるところにあります。鳶の場合はトン請負で仕事をします。鉄骨のS造の現場に行きますと、きょうは何ピースつけた、あるいは何トンつけたという話があるわけですが、普通、鳶の場合は仮設も含めて40ピースくらいが標準です。当社の場合は60ピース以上、条件によってはその倍をつけることも、当社の技術・技能力を発揮すれば可能です。そういったことができることから、ゼネコンの競争力の一助になっているのではないかと考えているところであります。

建設業は今、賃金が低いことや、社会保険の適用がされていないといった問題が大きくクローズアップされています。その中で設計・労務費単価が2度にわたって引き上げられました。私は、やたらと請負単価や労務賃金を上げてはいけなくと考えます。それは言うまでもなく、設備投資にそれだけの費用がかかることになれば、国際競争力の低下につながり、いずれそれが消費者に転嫁され、また、消費者の生活を脅かすこととなります。そのようなことがあってはいけません。

今、富士の職業訓練校の建て替え計画が進められていて、きょう、ここに道用さんもお見えになっていますが、そうしたことも含めて、やはり技術・技能労働者の能力の向上は技術・技能の研鑽を図り、生産性を高めて、本来の、腕で稼げるような職人を多く養成することが大事だと思っています。そういう意味では、当社で今育てている技術・技能系社員には、そうした要請に応えてくれる社員たちが多く存在しております。

スライドー9 土木部門の特徴としては、ご覧いただいているとおり都市土木が中心です。鉄道、道路、上・下水処理場、さらに河川の改修など、いろいろな都市土木の仕事をさせていただいています。

当社は常駐社員の配置によって高い品質、安全を確保した躯体一式施工ができる会社です。関東・東北を基点に、都市土木における機械土工、重架設、仮設工、鉄筋工、型枠工、コンクリート工

と、主な工種を一式で請け負って施工を行っています。また、元請の施工計画段階より計画に参画し、無事竣工するまで常駐社員が施工管理に携わり、安全最優先で高い生産性と高品質施工を実現しています。

当社の社員が現場に常駐し、直轄・直雇の技能系の社員や協力会社の方々の協力を得て、躯体一式施工ができる会社です。専門工事業の中でも、そのような会社が数社あると認識しておりますが、当社は技術・技能の伝承が比較的円滑に行われていることから、ゼネコンの社員の方々は、向井建設の社員に言えば現場の隅々まで元請の指示を浸透することが出来ると認識されています。当社の社員たちはその期待に応えながら、先ほど申し上げたように安全で高品質、そして工期内に仕事を完成させるという使命感を帯びて、現場の施工をさせていただいております。おかげさまで多くの大型工事の受注をさせていただき、日々、その完成に向けて努力を続けているところで

スライドー10 次にご紹介させていただくのは、「感動創造企業を目指して」ということです。元請、あるいは発注者の方々に、多くの感動を覚えてもらえるような仕事ぶりを会社として奨励しております。後ほどお話し申し上げますが、顧客満足を高めるために献身的に現場で仕事に携わりながら、そして元請の方々と共に苦労を分かち合いながら仕事をする、その結果、いろいろな感動が生まれます。その感動エピソードは、若い人にとって非常に感銘を受けるものです。そのようなことがありまして、数年前から、毎年、感動エピソードを募って、優秀なものについては金一封を添えて表彰しております。その一例を紹介させていただきます。

『所長と二人三脚『オレとお前だから、ここまで来られた』——元請出向社員として、また当社の現場担当も兼ねて、現場所長と2人で都内の地下鉄某駅の工事にあたっていた。度々の異常出水のため、難工事となった。作業員が帰った後、かなりの量の出水があり、所長と2人で対処し、真夜中に事務所に戻ると、「おう水島、お疲れさん、しかし疲れたな。でも本当に出向社員がお前で良かったよ。うちの職員ではバックホウもクレーンも乗れない……お前は何でもできるもんな。はっきり言って、オレとお前だからここまで来れたし、この程度で済んでいるとオレは思っている。」正直疲れたが、何よりもありがたい一言だった。

所長が、「はあ～もう4時か。明日なんか来なければ良いのに……辛いな～、でも現場を張っているお前のほうが、もっと辛いんだよな。もう少しだ。お互い頑張ろう！ いつか終わって、うまい酒が飲める日が来るよ。」そう言って毛布にくるまった。

こういう感動エピソードを集め、お得意先や社員の人たちに読んでいただいて、感動を共有化するという事業に取り組みながら、若い人たちには苦勞が伴うものの、夢が描けるようなライフステージプランを構築しているところです。

スライドー11 次は少し古い話になりますが、当社は昭和48年から責任予算制度による月次決算制度を導入しております。責任予算制度というのは、部門ごとに受注、完工、利益などの予算を立て、予実管理を毎月行いながら、経常利益まで出して、経営状態がつぶさに分かる仕組みです。

企業は当然、損益計算書や貸借対照表といったものを作っています。専門的な目を持っている人はそれを読み取ることができるのですが、しかし詳細にわたっては分かりません。もっと細部にわたって経営の状況がどうなっているか、素人にも分かるような月次決算の制度を導入し、これを社員に公開して問題意識を共有化する。問題点があれば、個別原価管理システムでどこの現場のどの契約で問題点が起きているか、それをどう解決するかという課題解決あるいは問題解決のために、社員たちにその処理能力を高める教育訓練を行っているところです。

昭和54年ですからかなり古い話、今から38年くらい前になるでしょうか。そのころは建設業界でコンピュータを使っている会社はほとんどなかったと認識しておりますが、私どもは情報の迅速化を図るため、その当時からコンピュータを使い出しました。今は2台のホストマシンと社員個々のパソコンを使いながら業務を行い、情報共有化・一元化を図っています。

スライドー12 次に、当社は毎年、BCPの訓練を行ってまいりました。平成23年3月11日に起きた東日本大震災では、このBCP訓練によって迅速かつ的確に対応できたと自負しております。福島の子力発電所の事故や除染などの仕事に対応しながら、震災対応だけで1日に1000名以上を動員してこれに当たりました。

このとき社員たちに厳命したのは、「元請から依頼のあった仕事については、1件たりとも断ってはいけない、また、絶対に便乗値上げをしてはいけないということです。その指示に対し、社員たち

はそれをよく守って元請の要請に応えたところです。

自慢めいた話に受け取られては困るのですが、震災が起きたあと、原発の中でそのような事故が起きていて、カバーリングの仕事や、がれきの片づけ、そして今は凍土壁施工のお手伝いをさせていただいています。しかし、「危険な状態になってなぜ社員や作業員を多く送り込むのか」と、政府高官の方々に言われました。私は「誰かが行ってやらなければ、あの危機はおさまらないでしょう」と。特攻隊の精神ではなく、十二分に安全を確認しながら、また従業員の健康にも気を配っている。当然、放射性物質を浴びるわけですから、きちんと線量管理をして一定以上になったらそこには立ち入らせないなどの配慮をしながら対応するのが企業の役目です。

おかげさまで私は国交省のいろいろな委員もさせていただいていることから、国交省の方々の苦悩をよく理解しているつもりですので、そういったことを積極的にさせていただきました。そのようなことも含めて、やはりBCPの訓練をやっていてよかったと思っています。

スライドー13 続きまして、売上高の推移です。この9月末の決算は前年より若干上回って268億円くらいの売上が見込まれています。建築が167億円、土木が100億円、62:37の割合で建築工事のほうが多い会社です。ご覧のように、おかげさまでずっと増収増益を続けております。これからも決して売上をむやみやたらと伸ばすことなく、堅実な経営をしていくというのが会社の方針です。

スライドー14 さて、企業にとって会社の憲法に当たる、理念、方針が非常に大事であることはご高承のとおりです。

スライドー15 当社の経営理念は「私たちは社会基盤の整備という誇りある仕事を通じ、常に信頼と共感を得られる企業として、お客様と共に人生の喜びや感動を創造する」、であります。毎週月曜日の朝礼のときには全社員がこれを唱和し、価値観の共有化を図りながら会社の発展に努めているところです。

スライドー16 続きまして、経営指針です。ここに1から5までの指針があります。きょうのテーマである人材の採用、確保、育成については、2番目、4番目、5番目が該当するものであります。2番目の「社会のニーズと変化に適応して、組織と人が成長と革新を続ける挑戦的な企業風土を創る」。4番目の「現場第一線において、競争力ある高い生産性と絶対安全・絶対品質を追求し、総力を結集し

て全体最適に貢献する」。5番目の「企業存続の基盤は『人』であり、個人の強みと協働による力が最大発揮される人材マネジメントシステムを確立する」。これらが人材育成に関わる指針であります。

今、現場では労働者の絶対数が足りないということがあり、どの現場でも職人不足から工程に支障が出ています。こうした状況の中、まず適正な工期の設定が前提条件としてあると思っています。今、工事を受注する際、特に民間工事の場合は無理な工期、工程を競争にさらして仕事を取る傾向がありますが、それは間違いだと思っています。

やはり建築にしても、土木にしても、ある期間を経ないと工事の完成は無理だと思います。よほど先端的な技術提案がされていて、省人化・省力化のもとで無理をしないで完成すればいいわけですが、これは簡単なことではありません。

無理な工期で仕事を取るということは、結局は予定以上の労務工数を入れて、突貫工事で仕事をやれば確かに短工期でできるわけですが、それには当然、ゼネコンの社員にも、また現場で働く技能労働者にも犠牲が伴います。プライベートの時間を犠牲にしたり、昼夜なく働かなければいけないかったり、いろいろな犠牲が伴う。そういったことがあれば、当然、他産業との雇用条件の違いによって、建設業に若者を受け入れることはできないと思っています。

きょう、ここには国土交通省のご出身の方もおいでになり、甚だ恐縮ではありますが、国土交通省の方に申し上げているのは、適正な工期は絶対条件です。

建設業でよく言われる、賃金が低いことや社会保険が適用されていないことのほかに、労働がきつい、休日が取れない、作業環境が厳しいというのが、われわれ専門工事業で組織している建専連のアンケート調査で出た結果のワースト5に入っています。

労働が厳しい、休日が取れない、作業環境が厳しい、これらを分析しますと、結局、発注者責任によるところが大きいのです。このことについて国土交通省に対して、発注者責任の立場をよくご自覚いただいて、それを改善させるべく取り組んでもらいたいという話をさせていただいているところであります。また、こうしたお話をさせていただく機会があれば、ありがたく思います。

先日、国土交通省から発表された担い手確保の中で、私どもの提案をずいぶん取り上げていた

だいて、今、改善の方策が打ち出されようとしています。不躰なお願いごとを聞いていただいたことについては、本当にありがたく思っています。また、その解決の方策について、注意深く見守ってまいりたいと思っているところです。

スライドー17 次に、経営の仕組みです。

スライドー18 経営戦略策定の概要というと、人材の育成とはあまり関係ないように思われるかもしれませんが、こうしたプロセスを経ながら、従業員の考え方をより高度な方向へ変えていく、経営とはどのようにしていったらよいのかをお互いに考える機会を作っているということから、ご紹介させていただきます。

最初に、ピンクの部分だけお目通しいただきたいと思います。経営計画を作るときに事業環境分析をする、そして大事な要素である顧客の分析、また人事戦略の検討、経営課題の検討、新経営課題の決定、予算の最終決定、そして社長方針の発表という手順で、毎年、中期3カ年計画をローリングさせながら経営計画を策定し、会社経営の任に当たっているところです。

スライドー19 続きまして、今期全社経営戦略の課題です。安全は全てに優先する、課題解決力の高い組織運営、人材マネジメントシステムのブラッシュアップ、存在感の高い総合躯体工事業、こういうものを目指しています。それぞれの部門でこの方針に基づいて部門方針を策定し、実行計画を作り、それを確実に実施に移していくという活動を毎年行っています。

スライドー20 先ほど申し上げた年度の経営計画書という形で取りまとめたのが、この内容であります。

ここにありますように経営計画の基本、経営計画の具体策として第64期の予算内訳、目標貸借対照表、全社損益予算、また予実対比表などの経営指数管理をもとにして、会社の経営状態を常に正確・的確に把握することに努めております。

スライドー21 期末には、全社員に集まってもらいキックオフミーティングを開催します。そこで社長方針、部門方針を伝達し、方針管理を徹底する活動を長く続けています。後ほどお話しさせていただきますが、方針管理はトップダウンの手法でやっている関係なのか、社員の主体性がどうしてもそこで奪われてしまいます。社員が物事を深く考える習慣が薄れてしまうという問題点があり、今はその厳しい反省のもとでトップダウンとボトムアップのバランスをとりながら、社員たちが積極的に

経営に参画できるような仕組みを作ろうとしています。最後にご紹介させていただきますが、そういったことにも今、取り組んでいるところです。

スライドー22 会社には種々の問題、あるいは社員によっては不平、不満、不安があります。そういったものを放置して企業経営をしてきた反省から、全社員から会社の問題点、会社に対する不満などを出してもらい、それに対する解決策までを含めてアンケートをとっています。今、それを集約し、問題を課題に置き換えて、課題ごとに解決する組織横断的なチームを作って問題解決を図ろうとしています。

会社に対する不満や問題を抱えながら前向きな経営はできないのではないかということから、あらゆる問題点を取り上げ、その課題解決に向けて取り組み始めたところです。昨年10月にそのような取り組みを開始しました。私どもはこれを「抜本革新」と呼んでいます。会社を抜本的に革新するという事業に取り組み始めたところです。

スライドー23 続きまして社長ヒアリングについて。方針の立てっぱなし、計画に失敗することがあってはいけないということで、方針の進捗状況、方針を進めていく上での課題・問題等について、毎月、社長ヒアリングを行っています。その中で全部門長から内容を報告してもらい、共に考え、よりよい方策を見いだしていく。このような社長ヒアリングを毎月行っています。実は三十数年前からこうしたことをやっています。その間、当社の経営の変化があったとしたら、こうしたことを繰り返しやってきたからこそだと思っています。

スライドー24 続きまして、今日の本題である人材マネジメントシステムについて触れさせていただきます。

スライドー25 今までやってきた人材マネジメントシステムをさらにブラッシュアップするということで、「人を採用する」「人を育てる」「人を公平に評価する」「人を適材適所に配置する」「人を大切にす」という切り口から、このラインをさらにブラッシュアップし、社員が納得できる仕組みを再構築する事業に、今、取り組んでいるところです。

スライドー26 まず、「人を採用する」。6月から7月にかけて、200校以上の工業高校へ学校訪問しております。もちろん大学にも時期に合わせて訪問しておりますが、まずここでは工業高校のことに

についてお話しさせていただきます。東北、関東、北陸、中国、四国、九州、こういった地域から高卒の新卒採用をしております。

7月には求人票を多くの学校に送り、東京、仙台、九州で会社説明会を複数回行い、9月から一次選考をし、最終的には会長面接とありますが、全ての応募者に対して私が面接試験を行っております。最終的には、会長面接をもって採否が決められるということになっております。企業経営責任者として価値観を共有化する、あるいは意欲のある人を採用したいという思いから、全ての新入社員の面接試験はこれまでずっと私がやってきました。正しいかどうかは別として、一生懸命社員を育てるという思いで、そのような対応をしています。

スライドー27 昭和52年から平成26年までの新卒採用実績がここに出ています。大卒・短大卒などが311名、高校卒が1050名。合わせて1360名近くの人が当社に入社したものの、本当にお恥ずかしい話ではありますが、定着率は25.5%です。今、347名が在籍しています。先ほどの従業員数と違いがあるのは、中途入社や直備として働いている人も数に加えていることによるものです。今まで新卒で採用した人は、このような数字です。

会社の採用試験を受けて入社してくる社員の中で、建設業のことをよく理解しないで会社に入ってくる人が相当数います。こんな会社とは思わなかったと、ミスマッチが起きることもありました。それではいけないということで、昭和56年に『建設業と躯体工事』という教育教材用のビデオを工業高校へ配布しました。当社の採用試験を希望する人以外にも建設業を正しく理解してもらうために、そのような教育教材用のビデオを作成して配布したわけです。その後も鳶のビデオなど、いろいろなビデオを作成して教育教材用に配布しました。当社の名前は最後に「企画・制作 向井建設」と出すにとどめ、学校の教育や就職活動の一助になればという思いで取り組んできました。

採用年度によって採用数にかなりのばらつきがありますが、最近では建設業という業種が若者から敬遠されている、あるいは若者が好まない産業になってきているのかもしれませんが、われわれの努力不足から応募者が少なくなり、それに伴って採用数も減少している傾向にあります。何としても、建設業が抱えているさまざまな問題について解決を図らないと、専門工事業で人を採用することは全く不可能ということになってしまう危険性があります。言うまでもなく、建設業は55歳以上の就労

率が40%を超えています。5年、10年たって、その人たちが辞めていけば、建設産業は崩壊の危機に瀕するのではないかという危機感を強く持っています。

しかし工業高校に行って、募集や採用の状況を進路指導の先生に聞きますと、現実にはほとんど学校に求人票が出ていません。専門工事業から出ているのは、せいぜい3、4社、あとは地元のゼネコンが数社です。10社に満たない状況です。東北に行っても、九州に行っても、10社にも満たない。せめて地元のゼネコン、専門工事業が近くの工業高校に求人票を出して、足しげく通えば、毎年は無理にしても何年かに1回は1人、2人と入社は見込めると思うのです。そうした努力が足りない点も、建設業界の抱える問題であると私は思っています。

もう一つ、問題提起をさせていただきます。これは土木学会の資料ですが、昭和52年まで、ゼネコンは工業高校から定期採用で相当数の新卒採用を行っていました。ところが昭和52年から一切工業高校から採用していません。学歴社会なのか分かりませんが、そのころから大学・大学院卒を積極的に採って、工業高校からの採用はやめてしまいました。

工業高校に行くと、今は製造業やサービス業を含めた他産業からの採用が増えています。それも一部上場企業からの採用があるものですから、当然、本人も親も有名企業に入りたいということで、建設業以外の会社を選んでしまう傾向にあります。これは業界で考えていかなければいけない大きな問題だと思っています。ゼネコンにとっても工業高校の優秀な生徒、トップクラスの人材を採用できるわけですから、工業高校の優秀な生徒を採りながら、工業高校を卒業しても一部上場ゼネコンに入社できるという環境をぜひとも整える必要があるのではないかと考えています。

スライドー28 続きまして、「人を育てる」。教育・研修についてお話しさせていただきます。一般職、専門職コース技能、総合職の総合・技術というコースに分かれています。1年、2年、3年目の研修、中堅社員の研修、係長・課長・部長の研修、さらに当社の特徴として技術研鑽塾、あるいは法務実務研修、スキルアップ研修、そして思想・価値観の学習等、いろいろな研修の機会を設けています。社員たちは積極的に研修に参加しながら、自分の能力を高めるための勉強をしてくれています。

スライドー29 新入社員の研修については、富士の教育訓練センターで行っております。以前、東京都認定職業訓練の資格を持っていたのですが、富士の訓練校が開校するというので認定職業訓練

校は休校にして、今、新入社員の研修は全てこちらで行っています。

スライドー30 新入社員研修の内容としては、技術・技能の座学、技能訓練として鉄骨やオペレーター、型枠の組み立てなどを富士の訓練校で行っています。大変僭越ではありますが、当社独自の教育訓練カリキュラムを用いております。

スライドー31 初級社員研修については、先ほどご紹介しました経営理念の理解、感謝・感激・感動の意識、感動エピソードDVDの紹介等を行い、社員たちに動機づけを行っております。2年目、3年目の研修については、ご覧いただいているとおりです。

スライドー32 法務研修、技術研鑽塾、スキルアップ研修、施工管理技士の事前講習等、いろいろな勉強会・講習会を開き、能力の向上に努めています。法務研修については、専門工事業でなぜ法的な勉強をするのか疑問に思われる方もおいでになると思います。民法や建設業法などの法律を知り、元請との契約業務や清算交渉などいろいろな場面で法的な裏づけに基づいた話をしないと相手にされません。ここ10年ほどは、中央建設業審議会の座長である大森先生に来ていただき、法務実務研修を行っております。私が会長をさせていただいている関東建専連へも大森先生に毎年お越しいたき、法務的な実務研修を行うなど、法的知識習得の場を設けています。

スライドー33 次に、資格の取得について。技能系の資格を技術・技能者に取得させるのは当然のこととして、当社では一級土木建築施工管理技士、一級技能士など、国家資格を取得することを強く奨励しております。

スライドー34 資格取得の奨励制度の中で、一級土木建築施工管理技士の資格を取ると5万円、一級技能士を取ると3万円など、その都度お祝い金を支給しています。当然、受験料は会社負担です。

スライドー35 当社に在籍している社員の資格取得状況です。一級建築施工管理技士が56名、一級土木施工管理技士が51名、一級技能士が106名、また機械土工基幹技能者が72名、鳶土工基幹技能者が90名。これだけの資格を持っている会社は専門工事業ではそう多くないと思っています。専門工事業で持っているとしても、せいぜい1人、2人くらいしかそういう人がいないというのが実態ではないでしょうか。

言うまでもなく、資格を取得することで本人たちのモチベーションが高まります。また、当社の技

術的な裏づけとして、何をもってこれを明らかにするかというと当然技術者数であり、もう一つは経営事項審査制度です。そこで評価点をいただく上で、どうしてもこうしたことをしていかなければいけないという思いで、長年にわたってやってきた結果です。

スライドー36 次に「人を公平に評価する」ということで、成績評価制度を設けています。会社が大切にしている価値や期待する成果と現状とのギャップを明らかにし、そのギャップを埋めるための人材育成を行う、複数による評価によって不公平感をなくすなど、そのような形で人を正しく評価しております。成績評価に大きな開きが出て、社員の処遇・待遇が大きく変わることがありました。納得感がないと、当然、不満の対象になるため、正しく評価できるよう、そうしたことをしております。

スライドー37 次に、こちらにモデル賃金体系を示しております。総合職の技術系と専門職の技能系ということでご理解いただきたいと思います。評価項目の評価された結果がS、A、B、C、Dの5段階に分かれています。AとBを取り続けるとどれくらいの給与格差が生まれるかを示した表です。総合職の場合は30歳で110万円、技能職で160万円の差が出ます。そして、50歳になりますと総合職で130万円、技能職で190万円の差が出ます。これはカーブですから、在職中の給与となると相当な開きが出るということについては、ご承知のとおりです。一生懸命努力して高い評価を取り続けないと、給与曲線が寝てしまったり、緩やかになってしまったりしますので、社員は一生懸命自分の能力を高めることに取り組めます。

スライドー38 次に、人を適材適所に配置するため、進路指導面接を3年目、5年目、7年目に実施しています。入社して3年目に会社、建設業界の状況を理解し、自分がこのコースですっといくのか、あるいはほかの仕事に移りたいのかを聞きます。例えば技術職から事務職に移る人もいますし、事務職の中でも専門的なSEやプログラマーなどを目指す人もいます。いろいろな仕事がありますので、本人の適性に合わせた仕事に就けるよう進路指導面接を行い、希望する仕事に配置できるように努めています。

スライドー39 一般職から専門職、専門職から総合職、総合職から専門職等についても異動ができるような柔軟な人事配置を行っていることを示したのが、こちらの表です。技術系で入社してもどうしても自分は薦がやりたい、型枠がやりたいという人がいます。逆に技能系で入ってきた人が総合職

に移りたいということもあります。そういった社内での転職の自由を認め、本人の希望に沿った職種に就けるよう、コース転換の制度もあわせて持ち合わせております。

スライドー40 次に、「人を大切にする」。従業員が意欲を持って会社に貢献できるよう従業員同士の連帯感を育み、社内で協力し合える組織を作り、快適な職場環境を醸成することを目的としています。最近では会社での過重労働による過労死などの問題が大きく取り上げられています。幸いにして過労で社員が倒れるようなことはありませんが、しかし精神的に病んでうつ病になる人は出ています。現場にいる人も含め、どうしても孤独感にさいなまれ、悩んでいても会社として救済できていない部分があるわけです。

新入社員についてはカウンセラーを配置し、毎月個々人との面接をしながら、新入社員が抱えている問題について適切に指導するよう努めてきました。最近、業務が多忙ということから、中堅社員でうつ病になる人間が結構出ます。そのような予兆がある社員に対しては事前に状況をよく把握しながら、何とか立ち直ってもらうための対応をしなければいけないと考え、労務安全部の中に産業衛生課を立ち上げ、メンタルヘルスケアに努めています。

スライドー41 まだまだ十二分に機能していませんが、産業医にも関わり合いを持っていただいて、精神的に病むことがないような対応を始めたところでございます。

産業衛生課の役割は、割愛させていただきます。

スライドー42 次に、年収額の推移についてお話します。建設業と製造業の賃金格差について、この表がよく使われます。その表に当社の給与体系を加えたものです。赤線に赤い四角印で描かれているのが建設産業(全従業員)です。建設産業(技能・男)が赤線に三角印、製造業(全従業員)がブルーのバツ印、製造業(生産・男)がブルーの米印で示されています。当社の全従業員が緑の丸印、当社の技能・男が緑のバツ印です。

平成23年の状況を見ていただきたいと思います。製造業(全従業員)、ゼネコンを含む建設産業全従業員の給与水準に、当社の技能系社員はほぼイコールになっています。全従業員では、建設産業の平均より上回った給与が支給されている状況です。ゼネコンの方も大変重労働で頑張っておいでですが、当社の従業員にも朝早くから夜遅くまで仕事をしている人が多くいますので、少しで

も給与面で優遇してあげたい思いから、そのような賃金を支給しているわけです。

ちなみに、技能系の社員には月給に加え年に2回の賞与、年末には所属グループで上げた出来高に応じて生産賞与を加算して出すようにしております。職長クラスになると1000万円を超える社員が何人かいます。また40歳くらいの技能系の社員では500～600万円の収入が得られ、家庭を持って幸せに生活している者も多くおります。

技能者は体を酷使するので働ける年齢には限界があり、50歳前後くらいでリタイアして社内のほかの職種に就かなければいけません。いつまでも稼げるわけではないので、若いうちに多くの収入を得てマイホームを持ったり、子育てをしたりしていくという思いで、技能系の社員にも一生懸命頑張ってくれています。

スライドー43 続きます、施工計画・施工管理の考え方についてです。

スライドー44 当社は専門工事業としてあるべき形態を希求しながら、いろいろな改革を行ってきました。

これも少し古い話になるのですが、昭和57年ごろから当社はTQCに取り組み始め、その頃、自主管理能力を高めるという話が盛んに出ておりました。

自主管理能力とはどういうことかと私どもなりに考えたのは、PDCAのサイクルを自ら管理できる組織形態を築くこと、と定義付けました。専門工事業は、特に計画力の部分が弱い。例えば図面をすること。計数に裏づけされた図面を起こすことができないため、元請が作った計画に対して意見を言ったり、あるいは修正しながら仕事を進めていく。自ら施工計画提案ができない会社がほとんどでした。当社も多くの現場の経験工学から「こうしたらいい」という積極的な意見は言えるわけですが、それを計数に裏打ちされた施工計画図として図面に起こせないという弱点がありました。

それではいけないということで施工計画課を新設し、そこで施工計画要員を配置して、施工計画図の作成に取りかかり始めました。88条申請から鉄骨建方、あるいは掘削、山留め等々の施工計画ができるようになり、またCADをいち早く導入して、労務提供型から技術提案型の企業に脱皮することを宣言し、技術志向の会社に変える試みを今日まで進めてきています。

その中で、技術者や技能者が持っている暗黙知を形式知に変えて、それを共有化し、個人の能力を超えた現場の施工管理ができるような仕組みを構築中です。それが、施工計画のハンドブック

やSTマニュアルです。STマニュアルというのは「Skill Technician Manual」の略で、技能の専門家が作った作業方法や手順書のことです。

今から6年前に創業100周年を迎え、Smart戦略というシステムを構築しているところです。後ほど説明させていただきます。

スライドー45 次に、施工計画から施工管理までの流れについて説明させていただきます。

当社では、関係者が集まって基本計画の立案、実施施工計画の検討を行い、最適な計画作りを行っています。そのためにいろいろな技術資料(STマニュアル、計画ハンドブック、選択シート等)を使いながら、最適な施工計画提案を行い、それを元請に提出して了解を得て仕事をさせていただいています。

これも大変僭越な話ではありますが、私どもの行う施工計画は絵ではなく、実際に現場の施工に役立つ図面です。鉄骨建方を例にとりますと、当社は年間に200件くらいの現場の鉄骨建方を行っています。現場の職員さんは、10年でせいぜい7、8件くらいの鉄骨の現場にしか携わりません。圧倒的に情報量が違うわけです。

私どもの会社は専門職ですから、鉄骨にしても山留めにしても掘削にしても、いろいろな方法を知っていて、その現場に最も適応した計画ができるということです。私どもの作った計画書に基づいて現場の施工をさせていただくケースが非常に多くあります。これからもそういった部分にますます磨きをかけ、現場に対して積極的な働きかけをしながら、最適な施工方法で現場の効率化、労働災害の防止に努めていきたいと考えております。

スライドー46 これは施工計画図です。鉄骨建方の施工計画図ですが、クレーンの干渉をチェックしたり、揚重ができるかどうか、定格荷重オーバーにならないかなどを計算したりしながら、計画を立てるものです。これについては、CADで作図に当たっているのが全員女性社員です。男性社員とペアになって現場へ打ち合わせに行き、現場の要望、当社からの積極的な提案を含めてこうした計画図を作っています。

最近は女性の活用ということが盛んに言われていますが、女性をもっと積極的に活用したほうがいいと思います。施工計画の打ち合わせに、1人女性が入ると、男はどうしても女性の前ではいい

格好を見せたいので、いろいろと前向きな提案が出るわけです。女性の社員が入ることで和やかになって、いい提案が出るということで、当社の社員たちも積極的に女性の計画スタッフを連れて現場に赴いて打ち合わせをしているようです。

スライドー47 次に、スマートシステムについてご説明します。「スマート」という言葉は「格好いい」という意味でとらえることが多いですが、私どもの場合は「強い」とか「強靱な」とか、どんなことにも耐えられるような意味でスマートシステムというものをつくりました。

スライドー48 こちらにありますように、現場力の向上、組織的現場課題解決力の向上を図るということです。『現場の人が何を考え、何を悩み、何をしようとしているか』を知り、『現場の人と一緒になっ
て悩み、考え方やプロセスを、よりよい方向に変える力』を組織的に向上させるということです。現場力とは、組織的現場課題解決力のことです。私どもの会社では、そのように言っております。

「事業活動を通じて吸収した社員個人の経験や知識・知恵の暗黙知を形式知化させ、組織的アウトプット機能として共有化を図り、現場の課題解決に貢献することにより、顧客とともに“ものづくり”の喜びを実感するための道具として開発・運用を推進する」ということで、3つのシステムから成り立っています。

スライドー49 次にお話しするのは、スマートシステム全体構成のイメージです。お客様、当社工事担当者、現場を預かる職長や現場社員、そして施工班の責任者や管理者、そういった者が情報の共有化・一元化を図って、手戻りや手直し、段取りミス、手配忘れ、手続き遅れなどを一切なくしていくために開発しているシステムです。

スライドー50 先ほど「3つのシステムから成り立っている」と申し上げましたが、1つ目は情報の共有化・一元化を図るための『mi-system』です。会社からの通達、会議の開催通知などのお知らせ機能、そして現場情報の確認ということで新規・送り出し教育、現場の所長の履歴、いろいろな現場情報が管理されています。今まで、当社がその所長とどういうところで仕事をさせていただいているのか、そのときの評価はどうだったのか、そういうところまで全部管理されていて、もし前の現場で評価が悪かったとしたら、名誉挽回のためにそれまで以上の対応をしながら、評価を上げるような動きがとれるようにしています。

次に日報のアップロード、計画ハンドブック、技術ニュース、STマニュアルなどが掲示されている『知識の森』の技術資料。安全関係の提出書類などが検索でき、書類の作成もできます。安全書類の確認のところでは、当社のルールや元請のルール、災害事例等に検索ができます。そのようなシステムでございます。

スライドー51 STマニュアルについては先ほど申し上げたとおりですが、こちらにあるのは鉄骨建方編です。荷捌き段取り、部材の荷降ろしが事例として出ています。長年の鳶の経験業務から得られた知識や知恵について、職長同士が集まってより良いものにしてワンシートにまとめています。今はこうしたものが164シート整備されていて、現場の施工に生かされています。

現場社員や職長の能力でしか、その現場が管理できないのではいけません。向井建設として組織的な管理レベルを上げるために、こうしたものを容易に選択できるようにしたのがこのシステムです。これはiPadやタブレットから検索できるシステムになっていて、いつでもどこからでも利用できます。もちろんIDを持っていないと検索はできないわけですが、そういったことで現場力を高める取り組みを行っています。

スライドー52 計画ハンドブックについては、割愛させていただきます。

スライドー53 次は『原価管理システム』の話です。現場では原価管理が行われているようで、実はされていません。現場の原価管理というのは、元請との取り決めによって契約金額が決まって、契約工種ごとの実行予算が決まり、そして実行予算の範囲内でその仕事をします。

実行予算を言い換えると、私どもの場合は労務・機械・材料にそれぞれ分解して、その機械・労務・材料をどれだけ使用してその工事を完成させるか。そして、その機・労・材については日々の日報で予実管理をして、当日累計値で合っているか、赤字は出ていないか、赤字が出ている場合には改革、改善をしなければいけないわけですから、そうしたことに迅速に対応できるようにしています。そのような対応を可能にするため、日報を中心として予実管理を行っていく仕組みです。

先ほど申し上げたように、個別原価管理はそこまで下ろしていかないと、本当の意味での個別原価管理ができません。今、このシステムがほぼ完成してきております。その結果、出来高調書作成機能、出面集計表作成機能、現場収支確認機能などを用いながらやっていくこと、それによって歩

掛をつかんで、平均歩掛を掌握しながら、施工については常に平均歩掛より上を狙っていく、少数の人間でより大きな出来高を上げられる仕組みを作っていく所存であります。

スライドー54 次に『リード工程管理システム』についてです。現場にはそれぞれマスター工程があって、現場によりますが3カ月の工程表、月間の工程表を作って、1カ月先、3カ月先に工事を消化するというので、元請と協力会社が情報の共有化を図っています。

ただ、その工事を消化するために、事前に届出をして許可をもらわなければいけない場合があります。

スライドー55 例えば掘削などをやるときには役所への届出と許可が必要です。その仕事をしていくためには、当然、1台1台重機の手配をしなければいけません。そして確認業務、前倒しで工程管理をしていかないと、現場の工程管理がスムーズに進んでいきません。そのような考え方のもとで、マスター工程を前倒しで管理することから「リード工程表」と呼んでいます。

マスター工程を入れると、リード工程表が計算式に基づいて自動的にアウトプットされ、工程がずれた場合には修正工程を入れればリード工程も変わるという仕組みを作っています。段取りミス、手配ミスなどをなくすこと、また、さまざまなリスク管理も同時に行っています。そのような仕組みを構築して、工事担当者、現場管理社員、職長、事業主などみんなで共有化しながらミスをなくしていくこと、そして元請の現場事務所にも情報を提供していくことに取り組んでいます。

さらに言うと、今国土交通省に対して、クリティカルパスを明らかにして、期日管理をしっかりと行い、約束を守りながら仕事をいきましょう、というお願いをさせていただいております。よくある事例ですが、用地買収が終わっていないのに見込みで工事に着手する、しかし用地買収はなかなか進まない、用地買収が終わった途端に、後ろの工期はそのまま「さあ急げ」という話になるわけです。設計変更があるのに、それがなかなか決まらないなど、いろいろな問題があるにも関わらず、後ろの工期は変わらない。だから役所の方に申し上げているのは、クリティカルパスを決めて、お互いに期日管理をしっかりと認識した上で、約束を守ってやりましょう、もし約束を守れないのなら、それは工程をずらすしかないでしょう、ということなのです。

最近出た提言書の中に、そのようなことが盛り込まれています。本当にありがたいことだと思って

います。そういうことも含め、発注者、元請、われわれ施工業者は情報の共有化・一元化を図ることによって、もっと合理的な管理ができると確信しております。

スライドー56 次は、外国人の技能実習生の受け入れについてお話しさせていただきます。どうなっていくかは全く予見できない話ではありますが、先ほど申し上げたように、高齢者は建設業から退出していく。今のような入職者しか建設業に入職してこない。そうすると10年先、20年先、日本の建設業はどうなるのか。いい悪いは別として、日本のGDPを維持するためには、どうしても海外の労働力に頼る時代が来るのではないのでしょうか。

今、ご案内のとおり、台湾や韓国は労働力として外国人を受け入れています。ドイツの失敗がありますので、時期が来たらもちろん帰すわけですけど。期限を区切って、海外の労働力を求めていかざるを得ないのではないかとということです。これは労働力不足に対する考え方です。私は、そのことを議論するのはまだ早いと思っている1人です。

スライドー57 今一番の問題は、ゼネコンの会社が海外で工事を受注したときに、プロジェクトごとに技術・技能労働者を集め、そのプロジェクトが終わるとまた散らして、プロジェクトごとに集めては散らすことを繰り返しています。技術者も技能者も資格や能力、スキルを評価するものがなく、行き当たりばったりで送り出し機関や手配師が手配する人間を受け入れて、いざ仕事をさせてみたら日本人の10分の1も出来高があがらないという事例をよく聞くわけです。日本のゼネコンがこれから海外で積極的に仕事をとっていく上で、優秀な技術・技能者の確保は工事の採算を取る上ですごく大事な要素ではないかと思っています。

スライドー58 私どもの会社では、技能実習制度については以前から取り組んできました。今は中国からベトナムにシフトし、ベトナムで鳶、型枠、鉄筋、オペレーター、内装工という職種の研修生を募集し、数学、一般教養、面接、技能試験を行って、経験者で23歳から35歳の人たちを対象にした採用活動を行っています。試験にパスした者には4カ月間の研修に参加してもらい、日本の施工方法、日本の建設現場で使っている安全の用語、会話などをしっかりと教えて、日本に送り出しています。

おかげさまで、このやり方を国土交通省が認めてくれて、日越建設協議会を立ち上げていただき

ました。われわれのやり方であれば、この協議会に参加しているゼネコンの現場で就労することを認められております。

スライドー59 今まで技能実習生というと、相手国の送り出し機関が任意に選んだ人間を、向こうで一カ月間、日本語の研修をして、そして成田へ入ってきて、日本人が出迎えて「はじめまして」というところから始まります。それでは、どういう人間が日本に入ってくるのか分かりません。ですから、私どもは先ほどお話ししたような取り組みに変えさせてもらいました。

スライドー60 今やっているのは、ハノイの南85キロくらいのところにある、ベトナムの昔の都ニンビンの職業訓練校を使って、1クラス定員20名で鳶、型枠、鉄筋で60名、年間180名の養成を受け入れております。ただ、型枠と鉄筋については受け入れてくれる企業が多いのですが、鳶を受け入れてくれる会社は少ないです。本業である鳶の会社として、なかなか受け入れてもらえないことについては心もとなく思っています。もし、該当する方がいらっしゃればご紹介いただければありがたく思います。

先ほど申し上げたように、数学、一般常識、鳶、型枠、鉄筋、面接試験を行っている状況、そして基礎訓練を兼ねてやっている様子がこちらに出ています。

スライドー61 4カ月間日本語の研修を行い、2カ月半が経ってから技能実習をして、終わってから学校の建設に携わりながら技能の向上を図っています。

スライドー62 日本の現場で使われている表示看板、挨拶やルール、マナーについても学んでいます。

そして、この学校では月に1回大きな試験をしています。そこで基準に満たない人、また、ルールや規則を守らない人にはイエローカードを出して、3回目には研修を打ち切ることにしています。このような、かなり厳しい研修制度をクリアした人しか日本には入国できないことになっています。

ベトナムは、鉄筋を結束するのに針金をペンチで締め付けます。ハッカーは使いません。それから、型枠を組むときにはセパレーターを使わないで、押し引きで型枠を固めてコンクリートを打ちます。鳶はスパナを使ってボルトを締めます。日本ではインパクトレンチやラチェットなどを使って締め付けをします。それから鉄筋ハッカー、型枠大工についてはセパを使って締め固めをすることになっていますが、そのようなやり方をベトナムで教えています。ですから、日本に来て全く違和感な

くその人たちが働ける環境が整っているわけです。

おかげさまで、今までに100人以上が日本に入国して、現場で就労させていただいております。鷹も型枠も鉄筋も大変高い評価をいただき、例えば型枠大工も、帰るころには大工(第九)までいかないにしても、その手前の「第七」ぐらいまでは育つのではないかと期待しているところです(笑)。人によっては大工ぐらいのレベルまで達する人もいますが、せめて「第七」ぐらいのレベルに育てて母国に帰し、その人たちに日本のゼネコンがとる海外の工事に携わってもらいたいという思いで、この人材教育を行っています。

スライドー63 そして日本の設計事務所をお願いして、日本式の独身寮を設計していただきました。

3200平米あります。日本の管理者によって、日本方式の独身寮を建設中です。これについても、技能実習を終えた人たちが学校の建設に携わっております。

こちらはつい最近の写真です。ここは地下水位が高いので、本来は地下に埋設する地中梁などが上に出ていて、一番上が2階のスラブになっています。地下1階、1階と、2階はスラブになっている4階建ての建物ですが、280名くらい収容できる独身寮が完成する予定です。ご覧いただいているとおり、今は鉄筋を組み、型枠を組んでいるところです。非常にいい建物が出来上がりつつあります。

スライドー64 最後にまとめをします。冒頭に申し上げましたように、方針管理には限界があります。トップダウン方式で経営管理をすると、どうしても従業員の経営参加への意欲が薄れてしまうことがあるのです。トップダウンとボトムアップをバランスよく組み合わせて、会社の経営を行いたいと考えております。

スライドー65 その一つの取り組みとして抜本革新があるわけですが、まずは従業員の満足度を高める。従業員の不平、不満、不安、不信を取り除くことが前提です。社員一人一人が仕事に対する価値を見出し、お客様に喜んでもらえるような仕事の仕方、仕組みを作っていくことが大切です。そのためには従業員が高い思想、価値観を持って、お互いに信頼し合える強固なチームワークを組織して、一枚岩でお客様の要請に応えていく組織を作っていきたいということです。

そして同時に、取引先の満足度を高める必要もあります。当社の協力会社に当社のファンにな

ってもら、信者になってもらう。そういう関係性を大事にしたいのです。そのためには信頼を得られる企業となるために、常に相手の立場に立って考えること、真に誠実に反することは絶対にやらないこと、そして当社の従業員と協力会社や協力者が一緒になって、顧客満足度を高めていくための活動をしていくことによって、今以上の顧客満足を得られるように考えています。

スライドー66 抜本革新を実現するため9つのステップに基づいて進めているわけですが、

スライドー67 今はステップ6を歩んでいます。CFTというのは「Cross Functional Team」の略です。CFT チームによって実施体制の確立と、そのメンバーによる問題解決会議の開催をしています。

今、思想・価値観の学習を一生懸命行っているところです。例えば「主体性」や「関係性」という、日ごろあまり耳慣れない言葉がわれわれの耳に入ってくるわけですが、そうしたことへの理解、部分最適か全体最適か、高い思想や価値観を全従業員が持って常に自己を確立しながら、相手の立場にたって物事を考えられる会社になりたいのです。そして、相手に対してできる限りのことを、誠実誠意を持ってやっていくことが顧客満足を得ることにつながると考えます。愛とは人からもらうものではなく、与え続けるものです。与え続けることによって、いずれ自分に大きく返ってくると信じて、我々はそうし続けていきたいと思っていますのです。

スライドー68 一番大事なのは、従業員の満足度を徹底して高めていくことです。次に、協力会社の満足度です。ESとPSが一体化して、顧客満足を高めていくための活動を徹底して行うことを考えています。建設業としてというより、企業としてあるべき姿を常に希求しながら、できる限りいい会社になりたいという思いで、日々、事業に取り組んでおります。

スライドー69 ちょうど時間になりました。多くの内容をアットランダムに話しましたので、十二分にご理解いただいたかどうか心もとないところがあります。また、多くのことをお伝えしたくて早口でお話ししたことについてはお許しいただきたいと思います。長時間にわたりご清聴いただいたことに感謝申し上げます、私の話を終えさせていただきます。ありがとうございました。(拍手)