



②0 建設業界

“人が財産”何もないところから作品を創り上げる

溝上憲文 ジャーナリスト

「安全・環境」と「海外事業」

国土交通省は2011年度の国内建設投資額を前年度比5.1%増の43兆2200億円と見込んでいる。建設業は日本経済と雇用を支える巨大産業には違いないが、時系列的には国内市場は縮小の一途をたどっている。

国内建設投資額はバブルピークの1992年度の83.9兆円から14年連続で縮小し、2010年度は41.1兆円と半分以下にまで落ち込んだ。対GDP比も1973年の24.6%をピークに低下し、07年には10%を割り込んだ。

最大の原因は企業の設備投資と公共工事の削減である。日本建設業連合会(日建連)の調査(48社)では、02年の民間企業の受注額は約8兆円。その後徐々に拡大し、07年には10兆円に達するが、リーマン・ショック後の不況で再び減少し、11年は約7兆2000億円だった。一方、公共工事は02年の約4兆円から徐々に減少し、11年は約2兆3000億円にまで落ち込んでいる。

周知のように日本経済は人口減少・少子高齢社会に入り、新規の建設投資がそれほど期待できない成熟期を迎

えている。加えて円高などにより製造業を中心に受注先企業の海外シフトが相次いでいる。国内建設事業者は20年前の65万社から45万社に減ったとはいえ、縮小する国内市場での競争が激化するなど厳しい経営環境に置かれている。

こうした環境下でどのようにして持続的な成長を実現していくのか、建設業界は大きな岐路に立たされている。いうまでもなく一つの柱は競争に打ち勝ち、シェアを拡大することである。そのキーワードは安全と環境だ。

「大震災以降、地震に強い建物に対するニーズが高まり、耐震性の高い建物の建設や既存の建造物の補強が求められている。また、CO₂を排出しない省エネ型の建物の建設や改修も一つの市場となりつつあり、環境に配慮したサステナブルな街づくりやエコシティの建設にも注力していく」(竹中工務店人事部・坪井昌行能力開発部長)

清水建設も大震災の経験を踏まえ、災害時の安全・安心な施設とエネルギーの確保を主眼とする事業継続計画(BCP)の構築と省エネ・CO₂削減を目指した「ecoBCP」による街づくりを

提唱している。また、コアビジネスの建設事業にとどまらず周辺事業の不動産開発投資にも注力している。鹿島建設は都心部の単独での建物の開発やJVによる不動産開発事業の拡大を図っている。清水建設も「不動産の取得と開発だけではなく、建物の維持・管理などアフターサービスも強化するストックマネジメントビジネスを建設事業に次ぐ第2の柱にしていく」(清水建設人事部採用グループ・坊田淳主査)方針だ。

さらに積極的に推進しているのが海外事業の強化である。建設大手の海外進出の歴史は古く、日本の顧客企業の海外工場やODA案件での実績はある。しかし、先の日建連の調査では受注総額約10兆円に対して海外受注額は5600億円(11年度)にすぎない。06年に1兆円を超えたが、その後は伸び悩んでいる。鹿島建設の海外売上げ比率は現在約15%。今後は「新興国市場を中心にマーケットが世界に広がっており、東南アジアでの実績をベースに技術力を武器に受注を拡大していく」(鹿島建設総務・人事部・村田武彦人事部次長兼人事一課長)方針だ。

プロ集団をマネジメントできる人材

その鍵を握るのが人材の育成である。建設業は装置産業とは異なり、何もないところに材料や設備を調達し、専門業者をマネージして有形のものを生み出すビジネス。顧客企業から仕事を受注し、専門業者に発注し、それを一つに束ねて建物という「作品」を創り上げるのが社員の仕事であり、“人財”に大きく依存した業種でもある。それは海外でも同じである。目下、海外の事情に精通した人材の養成が不可欠となっている。

「従来は日本で仕事を覚え、1人前になった社員を海外に派遣するケースが多かったが、それでは間に合わなくなっている。海外において現地で起こるさまざまな課題を解決するには、社員自身が経験を重ねることが重要であり、その一環として新入社員の頃から研修を兼ねて海外に派遣するなど海外経験を早くから積めるようにしている」(竹中工務店・坪井部長)

コア事業のグローバル化と事業領域の拡大を追求する経営戦略を実現するためにも新卒人材への期待は大きい。

建設業に従事する人材に基本的に求められるのは、自ら考えて行動し、物事を解決する力である。そのためには環境変化に順応できる人でなければいけない。

「仕事ができる環境が整備されたオフィスなどで能力を発揮できる人ではない。電気もなければ道路も整備されていない山奥で、自らの能力が発揮できる職場環境を整えるところから仕事が始まるのが建設業の一番の特徴。当然、突発的な事象にも対応できる能力も必



坪井昌行
竹中工務店 人事部
能力開発部長



坊田 淳
清水建設 人事部 採用
グループ主査



村田武彦
鹿島建設 総務・人事部
人事部次長兼人事一課長



小林一彦
鹿島建設 総務・人事部
人事部人事一課課長代理

要になる」(鹿島建設総務・人事部人事部・小林一彦人事一課課長代理)

入社1年目から工事のプロジェクトに参加し、工程ごとに協力会社や専門業者に作業を指示するマネジメントの役割を担うことになる。ほとんどの関係者が年上の専門家であり、工期の順守やコスト管理を含めて精神的なタフさも要求される。

清水建設の坊田主査は「技術者として何より重要なのは個の力だと考えている。プロジェクト単位で動く仕事であり、チームワーク力が大事であることは昔から変わらないが、チームワークを発揮するには、個々人が高度の専門性を持つプロ集団であることが前提だ」と指摘する。

また、新領域のストックビジネス分野で求められるのは、多角的な視点を持ち、直感ではなくしっかりとした情報収集に基づいて自ら打ち出した考えについて周囲を納得させ、行動できる改革型人材と語る。

グローバルに活躍できる人材については「海外であっても日本と同じように仕事ができる人をグローバル人材と定義している。例えばシンガポールやインドに赴任しても、日本国内の支店に赴任するのと同じ感覚で仕事ができる人だ。現場では相手と堂々と交渉できるたくましさも必要になる。とくに海外では文化・慣習の違う外国人

スタッフをマネージしていくリーダーシップが求められる。海外経験者によれば、他人から聞いた情報はあくまで他人の情報であり、実際に自分が行動し自分の目で確認することで“他人の情報を自分の情報にする”作業が不可欠だと言っていた」(坊田主査)

竹中工務店の坪井部長は「自ら学ぶ姿勢を持つ主体性のある人」、そしてグローバル化にも共通する要素として「多様性に対応できる人」を求める。

「当社の人材育成のベースは昔からOJT(職場内教育)であり、本人が先輩社員から主体的に学ぼうという姿勢がない限り成長しない。また、海外での仕事にも共通するが、プロジェクトでは自分と違う価値観や考え方を受け入れ、お互いに意見交換しながら、より良いものを作っていくことが求められる。日本国内ではコミュニケーションをとるのにそれほど苦労しないが、海外では文化も違えば、宗教も違う。そうした多様な価値観を認め、受け入れる素地がある人が欲しい」

建設業は「人が財産」であると述べたが、長期雇用を前提にした人材育成に注力している。竹中工務店は入社後、新卒総合職の全員が1年間、創業地である神戸の教育寮に入り、配属された部門でOJTを受ける。寮は二人部屋であり、共同生活を体験するとともに、寮でのOFF-JTとOJTが組み合

わされて実施される。

「部屋の組み合わせは大卒事務系社員と大学院卒の技術系社員、関東出身と関西出身というように、出身地や年齢の違う人同士が寝食を共にする。また、1年間の入寮中に配属部門を3回(設備系については2回)変えていろんな部門を経験させるが、その際に一緒に暮らす部屋の相手も変わる」(坪井部長)

入寮制度は50年以上続いているが、集中的教育効果だけではなく、共同生活による互いの価値観を受け入れる素地を養う“竹中流”新人教育の原点ともいえる。

建設業への理解度と専門性を重視

建設各社が選考プロセスで最も重視しているのは、仕事に対する理解力と職業に対する熱い思いである。鹿島建設の採用数は10年度185人、11年度185人、12年度191人(右表)。技術系が多いが、建築系、土木系、施工系などの専門分野ごとに一定の採用予定数を決めているためだ。

面接試験の前にエントリーシートと適性試験による2段階の選考が実施されるが、技術系の設計と土木系については指定校による学校推薦で採用している。また、応募者に会社や仕事の内容を理解してもらうための先輩社員のリクルーターによる“出会いの機会”を設けている。

「文系の採用に関しては、基本的にリクルーターが選抜することはない。あくまでも当社のことを知ってもらい、志望度を高めるための情報提供を行うだけだ。先輩社員と本音で触れあい、当社の仕事の内容をよく理解してもらうことが目的だ。建設業を志望し、仮

に当社しか訪問していなかったら、学生の立場に立って『他の企業の話も聞いて、その上で鹿島に行きたいと思うなら受けに来なさい』と、人事では言いにくい話をすることもある」(小林人事一課長代理)

面接回数は3~4回。形式は複数の面接官と学生1人である。グループ面接を実施したこともあるが「声が大きい学生に回りがリードされてしまうなど、一人ひとりの学生の話聞く時間が少なくなる」(村田次長)のでやめたという。

清水建設の総合職採用数は10年度179人、11年度168人、12年度175人(右表)。選考はエントリーシート提出後にウェブ上で適性テストを実施。その結果を踏まえて同社が組織するリクルーターが学生に接触し、リクルーターの面談を経て面接に進む。面接の方法は職務系統ごとに異なる。

「文系の選考はグループディスカッションを含む一次選考と最終面接の計2回。理系については、建築、土木、エンジニアリング、電気・情報などさまざまな分野での専門性を持つ学生にアプローチし、それによって選考方法も少しずつ変えている。」(坊田主査)

竹中工務店の新卒総合職の採用数は10年度133人、11年度98人、12年度104人(右表)。選考方法は本社を含む全国の7カ所の拠点でプレゼンテーションシートによる書類選考と面接等を実施し、最後に本社で最終面接を行う。プレゼンテーションシートは手書きによる郵送である。字がうまいか下手かに関係なく、丁寧に気持ちを込めて書いているのか、本人の個性と志望度を確認する効果があるという。

技術系のうち設計職能や設備職能については面接の前に例えば図面を書く力がどの程度あるかを見る即日設計や自身の研究内容・専門性をプレゼンテーションする専門審査等を行う。拠点での面接は建築技術(建築施工)系と事務系はグループディスカッションを経て学生1人の面接、技術系については、1回の面接を経て本社の面接に進む。特筆すべきは同社の場合、技術系を含めて指定校制や学校推薦はなく、原則自由応募である点だ。

「毎年決まったように特定の研究室から採ることはない。広く優秀な学生を採用したいという趣旨で昔から自由応募にしている」(坪井部長)

面接では人事担当と職能ごとの担当者が人柄や専門性をチェックする。各職能の着眼点など欲しい人材の資質は事前に人事室と擦り合わせて決めている。たとえば設計部門は「デザインコンセプトがある」「コンセプトをまとめる能力がある」「プランニング力がある」などを指標にする。建築施工・建築技術部門では「明朗活発であり、行動力がある」「“ものづくり”が好きである」「人をまとめる強いリーダーシップがある」といった項目が並ぶ。

鹿島建設の最初の面接で重視しているのはコミュニケーション力である。小林人事一課長代理は「短い面接の時間のなかでいかに意思疎通ができるのかを重視している。相手の言っていることを理解し、それに対して適切な応答ができるのか。もう一つは自分が考えたことを自分の言葉で話すことができるのかどうかを見ている」という。

村田次長は「本当に当社に入りたいと思っているのかどうかを見極めてい

る」と語る。

「入社後に想像していた仕事と違うというのではお互いに不幸。建設業の仕事は楽な仕事ではないし、本当にこの仕事の意義を理解し、働くことにやりがいを感じられる人であるかどうかについて、質問しながら確認するようにしている」

清水建設の坊田主査も同じ点を重視している。

「会社としては長期に貢献し、活躍してくれる人材を求めているが、長く頑張るためには職務理解があつてこそ忍耐力やねばり強さも出てくるもの。当社の仕事を本当に理解し、自身が働くことを想像できているのかを見極めるようにしている」

また、文系、理系も含めて大学での学業など専門領域を深掘りできているかどうかを見ているという。

「文系の学生も専門分野を深掘りしていけば、もの見方であるとか、社会や経済の底流に流れている本質を見極める力が養われてくるものだと思うし、そういう学生を求めたい」(坊田主査)。

議論し、考える場を大学に期待

こうした観点から大学の就職教育にも苦言を呈する。

「就職偏差値という言葉に象徴されるように、難度の高い企業に合格するのが目標になっている風潮は改めて欲しい。企業は選考で学生の価値を計っているわけではなく、あくまで本人の夢や職業観が会社に合っているかどうか、本人の資質や能力が最大限発揮される場が当社にあるかどうかが重要だ。絶対的な評価軸があるわけではなく、どちらかと言えば出会いとか縁

の世界の話だ。非常に優秀でも当社に入らないほうが幸せになると思う学生もいる。逆に大学のほうでそうした方向に誘導してもらいたい。就職に有利だからと資格取得に走る学生もいるが、そういう時間があれば、もっとアカデミックな学問領域を追究してもらいたいと思う」

その他にも就職やキャリア教育に対する注文も多い。竹中工務店の坪井部長は「就職指導は極端に言えば必要ないと思っている。大事なのは大学4年までに何を経験し、その時点でどんな人物になっているか。また、将来何をやりたいのかという自分のビジョンを持っているかどうかである。そのためには大学教育においても、従来型の座学中心の授業ばかりではなく、議論する場、考えさせる場を通じてコミュニケーション能力を磨くことに、より比重を置いてもらいたい。人と人との関わりをいろいろな場面で持つことが社会人として仕事するうえで最も大事だ」と指摘する。

鹿島建設の小林人事一課長代理は「内向き志向の学生が多い」と指摘する。

「地元を離れたくないという学生も多い。あるいは仲良しの友達のコミュニティでは元気だが、一歩外に出ると急に大人しくなってしまう学生が多いように感じる。若いうちから世の中にはいろいろな仕事や働き方があるということを知るチャンスをもっと早くから与えてほしい。会社員になるだけが社会人ではないし、起業する選択肢もある。学生時代にさまざまなことにチャレンジし、失敗と成功から何かを得る体験を繰り返すことで、結果的に内向きの解消

鹿島建設 (人)				
	総合職		地域職	合計
	文系	技術系		
2010年4月入社	36	149		185
2011年4月入社	34	151		185
2012年4月入社	36	155		191

清水建設 (人)				
	総合職		地域職	合計
	技術系	文系		
2010年4月入社	148	31	43	222
2011年4月入社	138	30	29	197
2012年4月入社	150	25	36	211

竹中工務店 (人)				
	総合職		専任職	合計
	技術系	事務系		
2010年4月入社	109	24	38	171
2011年4月入社	82	16	34	132
2012年4月入社	85	19	33	137

にもつながるのではないかと

就職間際の付け焼き刃的なキャリア教育ではなく、もっと早い段階で職業意識の醸成を図るべきだと指摘するのは鹿島建設の村田次長。

「我々の世代からは考えにくいですが、会社に入って初めて叱られましたという人や厳しく言われてメンタル不調に陥る人もいます。就職教育をするぐらいなら、もっと早い段階で仕事とは何か、働くということはどういうことなのかについて教えていただきたい。以前ならあれこれ考えずにとにかくどんな仕事でもがんばるという学生が多かったが、最近は入社後にこんなことまでやるとは思いませんでしたと言う人もいます。就職させるための指南ではなく、本質的な職業教育に注力してほしい」

各採用担当者が指摘するように大学におけるキャリア教育が、速成の就職指導と化している弊害も指摘されている。大学教育の中に本来のキャリア教育をどのように位置づけていくのか、再検討する必要もあるのではないかと。■