

Ⅲ-3 今後の調査研究についての自由意見

(発注者から)

1. 自己評価シートについてですが、個人の能力に焦点を当てていますが、発注者の場合、組織で対応するため、組織全体として力を発揮するために求められる能力について、もう少し入れ込むことが必要と感じました。個人的能力の高さを評価するためには良いと思いますが、それが組織全体として力を発揮するには、部下のモチベーションをいかにあげるか、そのあたりの能力も評価できるようになっていけば良いと思いました。発現事例は、別の事例があればと問われていますが、項目ごとに、もう少し発現事例を増やしてお示ししていただければ、よりイメージがわかります。発現事例がそれぞれ一つずつの場合、その能力要素が何を意味しているのか、理解が不足すると考えられるため、理解が不足したまま、発現事例をこちらで記載しても、能力要素の意味合いと異なってしまう可能性があると思われます。
2. 建設プロジェクトに関わっている立場から、一般論として、プロジェクト本体は、計画的にある程度時間をかけて、調査・計画・設計・発注・工事監理の一連の業務を、必要な要員を手当てし実施しているため、それなりの対応が可能であるが、建設現場においては、想定外の事象の発生や災害、事故、トラブル等、緊急的で迅速な対応に苦慮する場合に度々遭遇する。初期対応として参考となる類似事例を簡単に検索できるツール（事象、原因、対処方法を簡潔に記載したもの）があると非常に便利である。例えば、鋼管矢板変状箇所の対処、河川護岸の変状箇所の対処、土留め擁壁の変状の対処等。
3. 最近コンプラ事案などでは、なんでもチェック（システム、人、リスト）を入れれば全ての課題が解決するような方法論ばかりが目立ち、チェックのためのチェックなど、何か本質を見失うような管理方法ばかり注目されているように思います。従って、「建設マネジメント力」向上の方策が、膨大なチェックリストによる形式的な管理となるような方向には行って欲しくないと思います。
4. 建設マネジメントは、工程、コスト、環境管理、品質等を最適化することが眼目であり、決断力や組織牽引は立場により求められる大きさが異なると思量されます。各組織の上長を対象にするのであれば「組織を牽引」といった自らの力で動かすのではなく「組織を自然と動かす」といった組織力を引き出すことが求められるのではないのでしょうか？マネジメント能力を高める方法を調査することに小職としては関心があります。
5. 私共の職場においても技術力育成、継承は重要な課題となっております。この研究の積み重ねが課題解決に資するものになることを期待しております。
6. 「2 主体的に判断する力」と「3 タイムリーに決断する力」は、違いがあるようで無いのでは（特に細目の事例をじっくり読むと違いが分からなくなる。）。「1 目的意識力」と「4 組織を牽引し実践する力」についても、細目の事例を読むと、どちらに属するのか、どちらも取れる内容になっているように感じました。
7. 今までは、「知識・スキル保有力」にのみ重きを置いてきたと思います。このため、現場との乖離が生まれます。この間を埋められるのが現場力ではないのでしょうか。
8. 要素能力を明確に定義して、「建設マネジメント力」を評価しようとする試みには、大いに意義があると思う。現場を仕切る能力を維持継承し、モチベーション維持のためにも研究を進めて「公的資格」等へ繋げていただきたい。

9. より公平に多くのデータを収集するならば、業界誌等のメディアを巻き込んで展開する方がよいのでは？（実際にできるかどうかは別として）
10. 今回の調査においては、「建設マネジメント力」と「知識・スキル保有力」は対極的な要素として定義づけられているが、現場に従事する者の実感としては、スキル・知識とマネジメント力は一体のものであり、スキル・知識の裏付けがあって初めて良いマネジメントができるとの印象。
11. 発注者の立場としては、発注前のプロジェクトとしてのマネジメントを担うことも多く、発注後のマネジメントを建設マネジメントとしてメインターゲットにする以上、サンプルとしてはあまりお役にたてませんでした。
12. アンケート趣旨は価値あるものと思いますが、非常に難しい質問で、回答者がその気にならないと、有益な調査結果に繋がらないとも危惧します。
13. 建設マネジメントとは何か？建設だけでなく管理も含むのか？等々の素朴な疑問から始まり、正直、趣旨があまり理解できていない。少なくとも、発注者としてのマネジメントとして思いつくのは、決められた時間以内に、如何に適正なコストで、適切な品質の要求物を作るか、のように感じる。このアンケートでマネジメントが計れるかは疑問。
14. この研究の本来の目的は、建設マネジメント力の正体を明らかにし、高い建設マネジメント力を持った技術者が、この能力を如何に取得したか、また、そのプロセスを解明し、最終的には、これを継承する手立てを検討することではなかったかと思う。このアンケートでは、ここに行き着く過程の中で、どこを目指したものなのかが分からない。例えば、ある特定のスキルについて、これを獲得した場面、業務等までを掘り下げて、聞くと、もっと面白い結果に結びつくのではないかと感じました。
15. 発注者側技術者の現状は、人員削減される中、多種多様な対応を求められ時間が無いから技術力が落ちたと片づけています。私が思うに、限られた時間の中でも、その現場に自分らしさを少しでも取り入れ、物づくりを楽しむ意識を持ち、経験値を積み上げればおのずと身についていくと思います。物づくりを楽しむ工夫、動機づけが必要だと思います。また、物事を判断するときにマニュアルで決められているからではなく、なぜそう決められたかを掘下げると、あらゆる場面での判断力につながると思います。
16. 「知識、スキル保有力」と「建設マネジメント力」とに二分し、「建設マネジメント力」にスポットをあてた本調査に大変興味深く感じた。能力要素やその細分については、ある程度まとまりきっている感じはあるが、実際に事例をもとに調査を進めていくと自己評価がややあいまいになってしまう傾向が気になった。自分が出来ているのか、出来ていないのかをより適切に判断するためには、恐らく複数の事例がないと正確にジャッジできないとともに、人によってもばらつきが出てしまうような印象を受けた。
17. このアンケートですが、一方で若い技術者は上司(管理責任者)をどのように評価しているのかも必要なのではないか。特に、P、D、C、Aに表現されるC(チェック)に対して気軽に応じる組織としての対応力が非常に欠落しているように思われる。
18. 発注者側のシートですが、失礼ながら、的はずれな質問もありました。
19. 建設マネジメント力の育成にあたっては、ある程度大規模な改築工事等の現場経験が必要と考えるが、昨今の各種事業が限られた状況下で、如何にそのような現場経験を確保出来るかが課題にもなっている。
20. 一般的には優れていると考えられる実績がある項目でも「もっと優れている」と感じ

られる人の存在を知っている場合は、自己評価として良い評価をすべきでないと考えるし、たまたまいない場合は高い評価をすることができるなど、自分の経験の中で、他の技術者との比較評価になってしまう。「4」の評価内容の「ほとんど対応できていない」と「該当しない」は分けるべき。まったく経験が無い（該当しない）場合はその能力は育成されていないとの判断かもしれないが、「対応できていない」と言うのは対応すべきなのに対応していないのだから責任感的な評価であるように考えられ、評価ランク？カテゴリー？として同一感がない。理解しづらい。

21. 実戦経験を積む機会をいかにして生み出すか、効果的な仕組みづくりが重要だと考えます。今後の調査・研究の成果に期待しております。
22. 高い能力を擁する技術者がどのような過程、環境を経てその能力を身につけたのか、あるいは持っている能力を開花させたのか、その部分をどこまで掘り下げ、大括りして対外的に提示できるようにできるか、そこが大事ではないかと考えている。建設の現場は千差万別、同じものは一つもなく、知識、経験の積み増しには多くの時間が必要である。やはり、学術側は暗黙知の形式知化、あるいは普遍化を進め、現場では現場から得られる知識・経験の更なる深化を目指すといった研究につながればと考える。結局のところ「机上の検討」は必ず「現場」に活かされるべきという考えを徹底して欲しい。
23. このような建設的な取り組みを、官民含めた業界全体がどこまで理解され、協力されているのでしょうか。有能な人材の確保と育成は両輪。
24. 質問の趣旨が不明なものが多かった。
25. 結局は人と人が何かをなさなければ、何もできません。浪花節が排除される社会になって久しいですが、「洗練された浪花節」は必要と思います。私は民間企業を経て、発注者となりましたが、仕事をするための基本的な思想や時間管理の方法は全く変わりません。土木に対する想いと私を取り巻く人々、さらには将来を担う子供たちに対してもより良いものがどうやったら残せるのかという点については日々自問自答しています。
26. 今回の調査については、HPに結果を公表して頂きたい。

(建設コンサルタントから)

27. 調査結果のアウトプットが見えない。
28. 技術者育成・技術継承は実践を伴うことが重要と考えます。このため、各組織にあっては人事異動の多様化について検討することが重要と考えます。
29. もう少し丁寧なアンケート設計が必要ではないでしょうか。
30. 建設コンサルタントの立場として、今回の調査対象範囲の能力は、まさにコンサルタント業務における「管理技術者に求められる業務管理能力」に非常に近いものだと感じました。
31. 経営コンサルタントや病院が実施する心理テストのような、表裏両面から本人が気が付かないような実態をあぶりだすような評価なのかな、というような先入観がありましたが、少し手法が違ふと感じました。自己評価の結果が、どのような形になるべきか、または、どのような形であればどのような能力を強めるべきか、など、実施者が得られるものがもう少しイメージできるようなものになれば、と思いました。難しい調査・研究であると思いますが、あふれる情報の中、これからの世代の力量を少しでも高めるための貴重で真摯な対応と思います。どうぞ、更なるご健闘をお祈りいたします。

32. 建設技術者の減少により、効率的かつ合理的な業務遂行が求められている中、こういった調査は必要と考えられるので、今後もこういった機会があれば協力したい。
33. 今後、インフラストラクチャだけでなく技術者も老朽化していく中で、若手技術者が効率的に育つシステム構築ができることを願っております。年齢や年代では判断できないですが、熟練技術者が若手技術者の求めるもの、この逆なもの、価値観的な乖離を埋めることができ、同じベクトルで同じ満足感が得られる方向性が見出していければ、世代が変わっても安心・安全・快適な土木構造物が守られるのだと考えております。
34. アンケート調査ではよくあることで仕方のないことと思うが、評価シートの選択肢について、2と3を明確に選びきれなかった。
35. マネジメント力の育成は建設分野のみならずあらゆる組織全体の大きな課題と考えられ、非常に有意義な研究と思います。研究を継続して頂き、定量的な評価手法の開発をお願い致します。
36. 建設コンサルタント業界では、若年層の離職が無くなりません。WLBの改善など、業界挙げての職場環境改善などを取り組んでいますが、その効果が上がっていないのが現状です。職場環境の改善とともに、業界の魅力・やりがいを世の中にアピールしていくこと（例えば教育現場への参入）が必要と考えますので、この点についても研究も必要ではないでしょうか？また、少子化のあおりで官の人員が不足し、民間コンサルから官庁への転職が急増しています。このままでは業界全体が官側となり、事業が立ち行かなくなるでしょう。一定の規制も設けるべきです。
37. リーダーシップを発揮する人材が欠如し、かつ、洞察力と危機管理能力もマニュアル化、サンプル報告書のコピペなどの要因でトータルマネジメント力、考える力が低下している。特に30前後以下の若手技術者。指示をすると動くことに慣れてしまっており自主性が低い。若手はなぜか女性技術者のほうが目的意識をもち主体的に考えていることが多い。技術的課題の克服や試行錯誤、現場で起こっていることを徒弟制度のように徹底的に教え込むような風土が会社に無くなっている。いや、中間管理職者に余裕のないことが原因なのだろうか、いつも考えている自分がいる。このようなアンケート調査がどのように役立つのかよくわかりませんが、本情報を有効にご活用してください。
38. どのような意識を持つか、どのような行動をすべきである（指標的なもの）を示されると、自己の経験に照らしあわせた回答（評価）がしやすいように思います。発現事例は、今回のアンケートのために用意されたものでしょうか。”例えばの事例”とされていますが、評価シートにこれが記載されているのであれば、逆に評価、自己判断がしにくいように感じます。アンケートの主旨を十分理解していないかも知れません。ご了承ください。
39. マネジメント力というものが体系化された技術として整理されるとわかりやすく、議論しやすくなると思う。人材育成の場などに活用できる。
40. 建設コンサルタントとして、持つべき能力について、なかなか言語化できない部分があるが、このような活動を通じて、分かり易いものがあると、業界自体の活性化にもつながると思った。

(施工者から)

41. 「建設マネジメント力」は、様々なトラブルの解決能力であると思います。実務をこ

- なししていると、「図面通りに施工ができない」「支障物があり工程通りに施工できない」など作業員からさまざまなトラブルを提起されます。若い時からその都度、要因を整理し、代替案を立案し、発注者や設計者と協議を行い、速やかに解決してゆくことで身についてくる能力かと思っています。建設マネジメント力の伝承はこれといった方法がないと思いますので、是非、効率よく身に着ける方法研究していただきたいと思います。
42. 今回の「建設マネジメント力」の内容は、現場を運営していく上で欠かせないものであると考える。但し、絶対的な評価ではなく自主的で相対的な評価であるため、その信憑性をもう少し高められる内容になれば良いのではないかと思う。また、プレーヤーの立場によっても評価の内容（あるいは評価項目）が変わるはずなので、その相関性についても興味がある。
43. 評価シート結果は、自分の特性を反映した結果といえる。情報処理能力追加。
44. 今後は客観性の評価（誰がするのかは課題？）をしてもらい、自分の評価と比較することにより自分の建設マネジメント力の不足がよりはっきりして良いかなと思いました。
45. 本来、マネジメント力は実戦経験に基づいて技術者本人の力が蓄積されると思います。
46. 建設マネジメント力は、今の建設業界（他の業界も）には欠如していると思います。災害復旧工事でも発注者は杓子定規の通常工事と同じことを求めて来て、泥だらけになって現場を完成させても書類がないから設計変更を認めることができないなど言われたことがあります。現場に出ていると言わずと今何が一番大切か、必要かを感じてくるが、主に内務が多い発注者、コンサルタントの方々はその分からないのではと思ったことがあります。
47. どのような結果が出て、それをどのように活用するのか興味がある。
48. 非常に難しい試みかと思いますが、調査の結果分析を通じて若手技術者が前向きに業務に取り組んでもらえるような環境を構築できれば、と思います。
49. 発注者が高得点を獲得出来るような社会が理想です。
50. 建設業界にとって技術力の継承は急務な課題であり、迅速に対処することを望みます。
51. 建設業にはトラブルが付き物であり、経験工学でもある。トラブル発生時に”逃げ腰”となるか、将来の糧となるため”解決に向けた対応・対処を楽しむ”ことができるか、といった（性格・人間性の）違いが「建設マネジメント力」の根幹では？判断力・決断力・リーダーシップ・コミュニケーション能力は、この基礎力となるものである。「目的意識力」の表現には違和感があるが、細目にある「現場主義」は、施工者として「建設マネジメント力」を向上させる最も重要な要素であると思う。
52. 業界の発展や生産性を向上させるためには、調査・研究が必要不可欠であるが、圧倒的な資金力と人材力でスーパーゼネコンが主導で業界は廻っている。調査・研究が出来ない企業は淘汰されると思う。
53. レベルの高い方々が作られたので、求めておられるマネジメント力もかなり高いレベルに感じます。調査対象をどのようにお考えか分かりませんが、今の50代以上がリタイアした後を考えれば、若手に期待せざるをえず、年代別に評価シートを作り調査する事も必要かと感じます。
54. 世代を超えた幅広い技術者に対し、この能力要素の意味を浸透させる必要があると考えます。

55. もう少し分かりやすい表現を使ったほうが良いのではないのでしょうか。
56. 将来を見据えた有能な技術者を確保するため、このような試みを通じて、達成感、魅力を感じられ、育成、継承が充実できる環境づくりに業界をあげて取り組むべきである。
57. 調査結果を是非、公表してください。
58. 共通の行動特性を抽出して体系化する評価シートとしては能力要素及びその細目と具体的な発現事例の細目は的確に設定してあると感じた。一方、評価シートにある能力要素の細目と〇書きの具体的な発現事例では幅広く理解ができ評価もしやすいが、添付の例文がかえって的確を絞りすぎているのではないかと考える。例文をほとんどの評価者の行動に合わせることは困難であるので、具体的な発現事例のみの記載だけでも十分ではないかと考える。
59. 自分の認識と他人の評価とは異なっていることが多いと思います。できれば、ある人の自分評価と共に、その人の上司、部下の評価を集められたら本当にマネジメント力があるかどうかわかるのでは。
60. ベテランといわれている方に直接、ヒアリングするのがいいかと思う。例えば、上記の5つの能力のうち、何を最重要と感じてマネジメントしているかなど。
61. 上記の通り要素能力がわかっているれば具体例が当てはまらなくても1か2を選んでしまいます。アンケートは能力要素を隠して、ランダムに並べられたもっと多くの具体例にランクをつけて答えてもらい、最終的に5つの能力に分類して評価をしたほうが良いと思います。
62. 予見性：緊急時、或いは困難な局面に相対した場合、即応できる様な優秀な人材はそういない。出来るとしたら、常日頃、どれだけ感受性高く、緊急時や困難な局面を数多く予測し即応するシナリオを立て準備することと思う。ほとんど無駄であるが、このイメージトレーニングや情報収集は、異なる局面でも役立つ。交渉力：ステークホルダーとの交渉において、必ず、落とし所、ゴールを設定する。双方の条件、武器を整理する。シナリオ通りに進まない場合の代案を考えておくなど。
63. 上記にも記載しましたが、もう一步踏み込んだ、「高い建設マネジメント力」を保有する人の行動を調査・分析するには、質問を具体化して傾向を把握すると良いと考える。分析は難しいが、どのような行動を取るか傾向が見えてくると考える。推測であるが、立場（発注者・コンサル・施工者・研究者）では、行動パターンが大きく違うと思われる。スキルアップするのは、どのような能力が必要かが、各々の立場（発注者・コンサル・施工者・研究者）で見えてくるのではないかと考える。
64. 魅力ある建設業を目指した調査として、若手技術者の思い描く建設業(現場像)みたいな調査はいかがでしょうか？今は差が無くなってきたとはいえ、若手とベテランの意識差はあると思うので。
65. 聞かれている能力に関して、基本的にどれも重要だと思います。その能力を継承したくても、担い手が不足した現状の改革を切に望みます。自分の子供に、自分の仕事を誇りこそすれ、同じ職に付いて欲しいとは、現状思えません。もっと魅力の溢れる建設業を造っていきたいですね。
66. 個々自己評価により認識が可能となるため、目標設定や意欲向上に効果があると思われました。
67. 災害列島に暮らす者として、災害発生時の緊急対応力は非常に重要であり、このよう

な研究・調査を通して緊急対応ツールの確立を成し遂げていただきたい。

68. アンケートに答える側に設問の妥当性、評価を聞き修正まで求めるというのはいかなるものでしょうか。
69. 知識があっても、マネジメントすることができなければ、プロジェクト遂行はできませんので、大切なことであると思います。
70. 調査項目をより細分化し、調査するに人間の性格まで考慮すると、より必要なことが見えてくると思います。