

土木学会 建設マネジメント委員会

# 土木業界におけるウェルビーイング調査研究小委員会

(第2種 研究小委員会)

2024/9/17 第二回小委員会

# 第二回小委員会出欠

2024/9/17  
2024/9/12時点

委員会内役職	氏名	所属・役職	第二回出欠 24/9/17 15:00～17:00
小委員長	佐々木 嘉仁	(株)大林組 土木本部 本部長	○対面
委員	井口 雄太	(株)大林組 技術本部 技術研究所 都市環境技術部 副課長	○対面
	柿崎 赳	(株)新庄砕石工業所 取締役管理部長	○対面
	木村 恭子	日本工営(株) 基盤技術事業本部 地球環境事業部 サステナビリティデザイン室 課長補佐	○対面
	国枝 将大	Meaningful Design House / Strategic Designer	○対面
	柴田 芳雄	国土交通省 大臣官房技術調査課 建設技術調整室長	○対面
	条谷 貴志	(株)兵庫土木サポート 代表取締役	○対面
	中島 裕樹	大成建設(株) 土木本部 土木企画部 企画室 主任	○対面
	中山 かおり	清水建設(株) 土木営業本部 営業部 部長	×
	浜田 紗織	(株)ワーク・ライフバランス 取締役	○対面
	福田 悠太	日本工営(株) 基盤技術事業本部 地球環境事業部 環境部 課長	○WEB
	松永 昭吾	(株)インフラ・ラボ 代表取締役	対面
	茂木 哲一	(株)長大 環境事業部 社会環境 2 部 部長代理	○対面
委員 (兼 事務局)	幸良 淳志	(株)大林組 土木本部 営業企画第一部 副課長	○対面
	森 麻里子	(株)大林組 土木本部 営業企画第一部 副課長	○対面
オブザーバー	堀田 昌英	東京大学大学院 工学系研究科 社会基盤学専攻 教授	○WEB

五十音順、敬称略 ○：懇親会参加

# 本日のゴール

## 👍 Well-beingを“明るく”“楽しく”“真剣に”考える

- ・ 難しいテーマなので事務局のWell-beingがすり減りがち・・・

## 👍 Well-being調査のターゲットを考える

- ・ 担い手不足は土木全体？一部？

## 👍 インタビューを受けてくれそうな人を思い浮かべる

- ・ もちろんご自身でもOK！

## 👍 お互いを知る

- ・ 社会問題の解決には「対話」が大事！

## 👍 感じたこと思ったことをコメントする

- ・ 脱線大歓迎！Well-beingに正解はない(はず)・・・

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

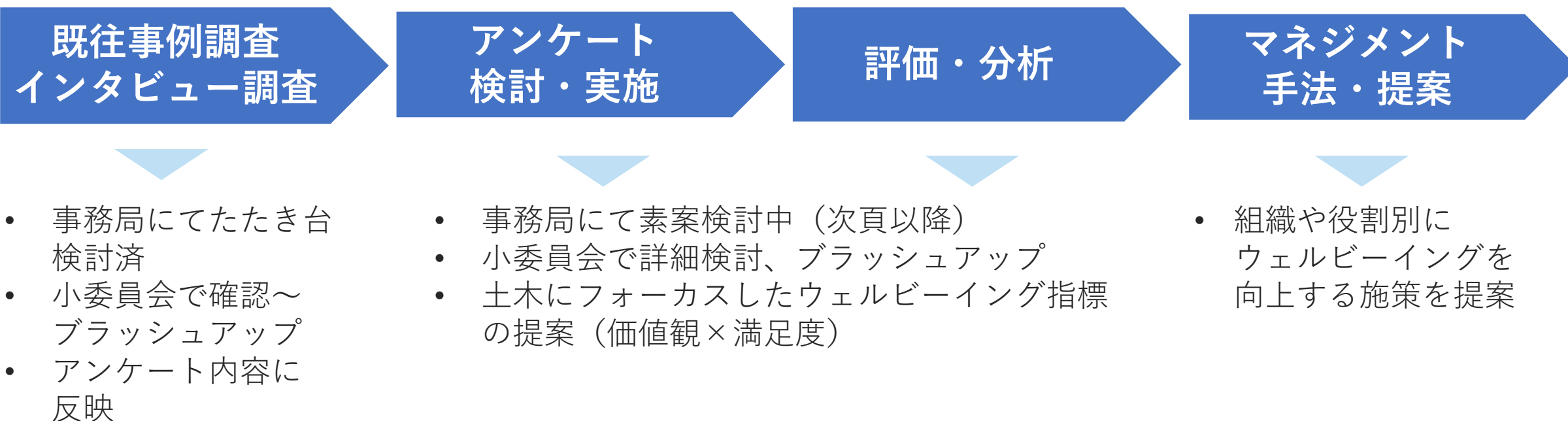
- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

既往事例の調査およびインタビュー・アンケート調査を通して、  
**土木業界のウェルビーイング**の実態を把握したうえで、  
ウェルビーイングの度合いに基づいたマネジメント手法を提案する



インタビュー・アンケートは広く土木従事者を対象とし、  
**組織・役割等によるウェルビーイングの傾向**を明確に把握できる項目とする

## 土木にフォーカスしたウェルビーイング指標提案のための調査案（概要）

### 業務中のポジティブ体験※抽出

### ウェルビーイング因子／従事者分類

①さまざまな属性  
の土木従事者への  
インタビュー  
(●人程度)

②■人規模の  
アンケート

回答分析

ポジティブ  
体験分類

③▲人規模の  
アンケート

回答分析

④WB因子分類

⑤従事者分類

- 対話による深掘りで、対象への解像度を上げる（**質的調査**）
- 土木従事者はどのようにポジティブ体験を捉えているのか？

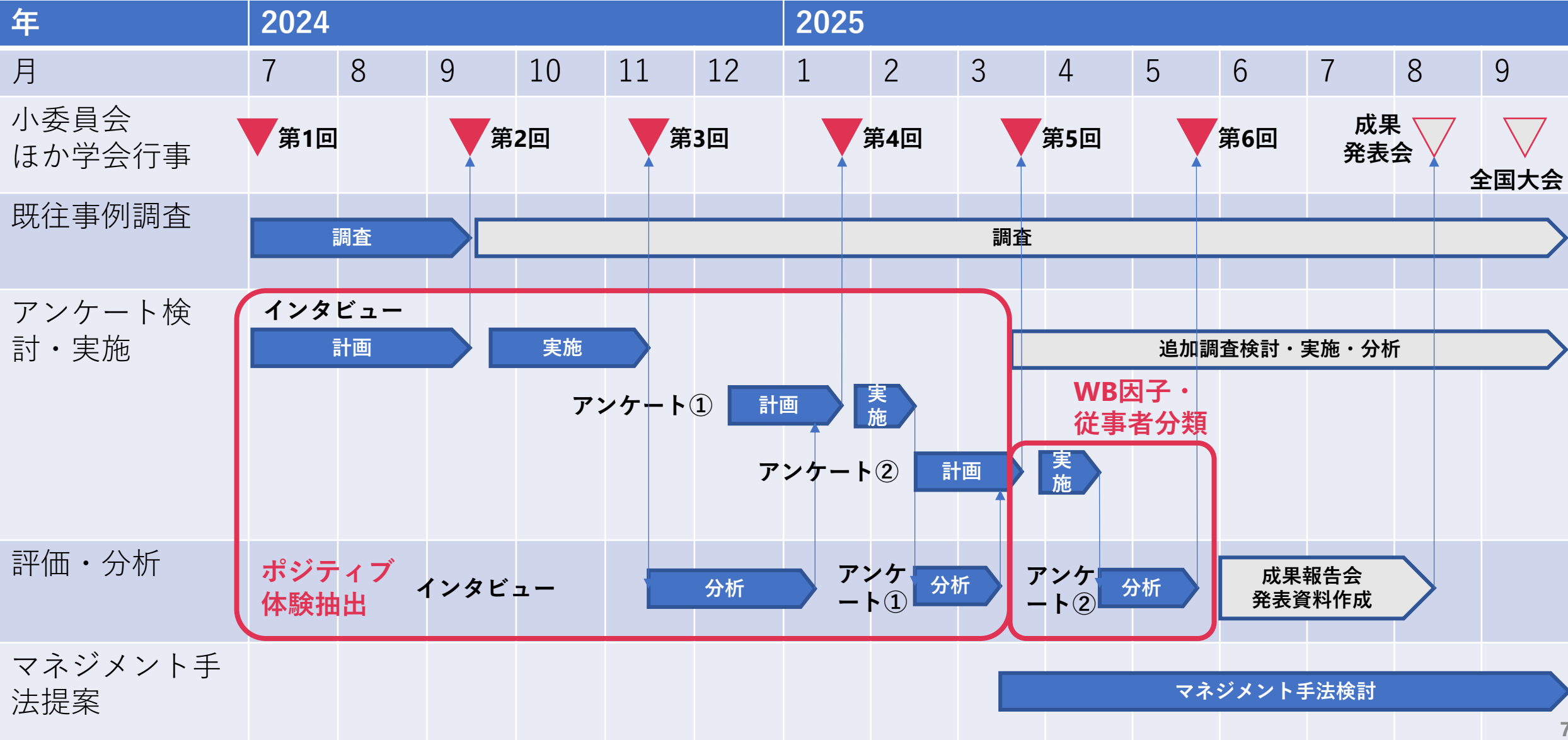
- インタビューにより得られたポジティブ体験の概念をアンケート設問に反映し、多くのポジティブ体験を抽出する
- KJ法などを用いて、ポジティブ体験进行分类する

- 分類したポジティブ体験への評価から、因子分析によりウェルビーイング因子进行分类
- k-meansクラスター分析などを用いて、各因子の重視度により、従事者を分類し、職種等の属性による傾向などを分析

※「ポジティブ体験」の用語定義、聞き方は要検討

# スケジュール（2025年9月まで）

第一回資料再掲





# 次回小委員会（9月中旬）までの検討事項・お願い

第一回資料再掲+追記

## 既往事例調査

- 本小委員会活動の参考となる**事例等の情報共有**：**委員の皆様**  
※**事務局**まで都度メール等でご連絡ください

## アンケート・インタビュー 検討・実施

- インタビュー等の**質的調査に関するアドバイス**のご相談：**事務局**  
（法政大学 恵羅准教授と面談予定）
- 大林組現場職員へのインタビュー：**事務局**
- 上記を踏まえた**インタビュー計画案**策定：**事務局**
- インタビュー先候補の検討：**委員の皆様**  
※次回小委員会後に正式に依頼いたします

第一回小委員会以降に  
事務局で実施済み

第二回小委員会にて議論

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# インタビュー調査手法に関するヒアリング

## ■ 惠羅 准教授（法政大学 社会学部）へのヒアリング （7月12日と8月29日の2回訪問）

惠羅先生

- 産業社会学・労働社会学が専門分野（とくに移民政策や外国人労働者に関する研究）
- フィールドワークとして主に技能者に対する質的調査（インタビュー）を行っている

7月12日訪問時のコメント（8月5日送付済資料のポイント）

- ひとりにつき最低でも1.5～2.0h
- アンケート(質問紙調査)の前に質的調査を位置付ける
- 質的調査は質問する→相手の発話→分析する→質問するの繰り返し
- マネジメント論についての知識も必要
- 質的調査は社会的な問題意識なしには始まらない
  - 担い手の確保？働きがいの低下？
- 相手の意味世界を「語り」から考える
  - なぜ土木を選んだ？きっかけは？
  - なぜ土木に定着している？
  - ライフヒストリーの重要性
  - 産業政策・社会問題との連関

↓ どうやる??

アンケート項目への反映



# マネジメント論

■人間関係論 … 労働者は経済的利害よりも感情・人間関係を重視

- ・ ホーソン実験
- ・ メイヨー
- ・ レスリスバーガー

■行動科学的管理 … 労働者のモチベーション管理

- ・ マズローの欲求理論
- ・ マグレガーのXY理論
- ・ アージリスの未成熟-成熟理論
- ・ ハーズバーグの動機付け-衛生理論
- ・ リッカートの四つの管理システム

■人的資源理念 … 経済的資源としての労働者

- ・ ドラッカー
- ・ メギンソン

# ■ホーソン実験

WB関連性：○（生産性、人間関係、感情）

## ■ホーソン実験とは

- ・ 1924年から1932年にかけてシカゴ郊外のホーソン工場にて行われた生産性向上に関する実験
- ・ 環境が生産性に与える影響を調べるために4つの実験を実施
  - ①照明実験 … 照明の明るさを変えてコイル巻きの作業速度を計測
    - ⇒ 明るさと生産性に相関性なし
  - ②組み立て実験 … 労働時間、賃金、温度等の労働条件を変更して疲労と能率の関係を調査
    - この頃からメイヨー・レスリスバーガーらが研究に加わる
    - ⇒ 外部要因と生産性に相関性なし
  - ③面談実験 … 2万人を超える従業員にインタビューを実施して人間関係と能率の関係を調査
    - ⇒
      - ・ 生産性と職場環境の関連性は小さい
      - ・ 従業員の労働意欲が人間関係に左右される
  - ④バンク配線作業実験 … 現場作業員がどのような機能の集団を形成するかを調査
    - ⇒
      - ・ インフォーマル・グループ（非公式組織）を発見
      - ・ 監督者とメンバーは防衛と共存の関係
      - ・ 個人間の関係性が生産性・作業能率・品質と相関

## ■ホーソン実験の結論

- ・ 生産性向上に物理的な労働条件はあまり関係ないと推量される
- ・ 生産性向上には、職場の人間関係やその人達・仕事への思いなど感情によるものが大きく関与
- ・ 職場の良好な人間関係を築けている方が成果を発揮できる

# ■ エルトン・メイヨー (1880 - 1949)

WB関連性：△（組織、協働）

※社会全体の話

## ■ 社会的技能仮説

- ・あらゆる社会集団が存続するために必要なのは、以下2つの技能の均衡である
  - ・ **技術的技能 (technical skill)** = 物質的・経済的必要の充足
  - ・ **社会的技能 (social skill)** = 組織を通じての自発的協働関係の維持
- ・ 確立社会：2つの技能が本能的に均衡していた理想的な社会
  - ・ 原始共同社会
  - ・ 中世徒弟制社会
- ・ 現代の産業文明社会の状況
  - ・ 科学技術の急速な進歩により、人的結合の流動化が加速
  - ・ 流動化社会では、変化への適応が必要
- ・ \*社会解体の原因は、2技能の不均衡
  - ・ **技術的技能**は、産業文明社会の下で**進展**した
  - ・ **社会的技能**は、大きく**立ち遅れ**ている

## ■ 結論

- ・ **社会的技能の発達**が必要
- ・ 社会解体は**社会的技能を発達させ技術的技能と均衡させる**こと（社会的均衡）で克服できる

\*社会解体：旧来の社会構造が崩壊することによって、その社会の成員にとっての行為の基準となる価値や規範が維持できなくなり、社会の統制が不可能になった状態

# ■ フリッツ・レスリスバーガー (1898 - 1974)

WB関連性：○（組織、感情）

## ■ 労働者の社会的動物仮説

- ・ 労働者は孤立した個人ではなくいくつかの**集団の成員**である
- ・ 労働者は論理のみで行動するわけではなく**感情によって動機付けられる**

## ■ 没論理的\*行動

- ・ 自己の所属する集団の一員として逸脱しないような**共通の感情**によって動機付けられた行動
- ・ 労働者の行動を**全体的状況のなかの社会的行動**と考えることが必要

## ■ 組織の社会システム

- ・ システム：各部分が相互依存の関係にあるため**全体として考察**しなければならないもの

## ■ 結論

- ・ **非公式組織（インフォーマル・グループ）**が重要
- ・ ホーソン実験では従業員は**非公式組織の行動規範**に従って行動することが判明した
- ・ 企業の経済的目的に合わせた**公式組織は部門の機能を表す**ことができるが、従業員の**社会的相互作用**を表すことはできない
- ・ **公式組織と非公式組織の価値基準が均衡・調和**しているとき、組織の効果的協働が実現する
- ・ 非公式組織を無視した公式組織の一方的変更は均衡が崩れるため**従業員の反発**を招く
- ・ 実践的には職場全体の**状況認識**と**監督者のはたらきかけ**が**自発的協働関係**の維持に必要である

没論理的\*：論理的でもなければ不合理でもない、感情による動機付け



# ■ マズローの欲求理論

WB関連性：○（モチベーション、評価、自己実現）

（アブラハム・マズロー 1908－1970）

## ■ 概要

- ・ 人間の基本的な欲求を5つの階層に分類
- ・ 階層が下になるほど原始的で低次元な欲求
- ・ 人間は低階層の欲求を満たすとより高次元の欲求を満たそうとする

## ■ 各階層の欲求

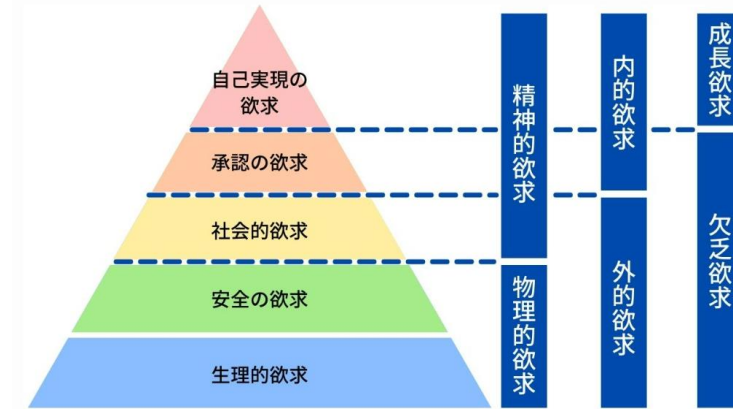
- ① **生理的**欲求 … 生命の維持（食欲、睡眠欲、性欲）
- ② **安全**の欲求 … 安心な暮らし（事故、病気、金銭）
- ③ **社会的**欲求 … 社会とのつながり（グループ形成、SNS）
- ④ **承認**の欲求 … 自身と他者の評価（能力、達成度、地位、評判）
- ⑤ **自己実現**の欲求 … 理想の自分になりたい

## ■ 自己超越の欲求（6段階目）

- ・ 晩年のマズローが発表した自己実現よりもさらに高次元な段階、自分だけでなく**他者も大切にしようとする心**
- ・ この段階に達しているのは人口の2%とされている

## ■ 批判

5段階欲求という図式は、西洋的な価値判断またイデオロギーにバイアスがかかっており、この概念を他の文化・社会と関連付けて考慮すると一般原理として採用することは到底できないとして、多数の文化心理学者からの批判もある



### 【自己実現者の特徴15】

- 1、現実をより有効に知覚し、それとより快適な関係を保つこと
- 2、受容（自己・他者・自然）
- 3、自発性・単純さ・自然さ
- 4、課題中心的
- 5、超越性・プライバシーの欲求
- 6、自立性－文化と環境からの独立、意志、能動的人間
- 7、認識が絶えず新鮮であること
- 8、神秘的体験－至高体験
- 9、共同社会感情（共同体感覚）
- 10、対人関係（少数との深い結びつき）
- 11、民主的性格構造
- 12、手段と目的の区別、善悪の区別
- 13、哲学的で悪意のないユーモアのセンス
- 14、創造性
- 15、文化に組み込まれることに対する抵抗、文化の超越

参照：マズロー心理学入門





# ■ マグレガーのXY理論

(ダグラス・マクレガー 1906-1964)

WB関連性：○（動機づけ、生産性、従業員満足度）

## ■ 概要

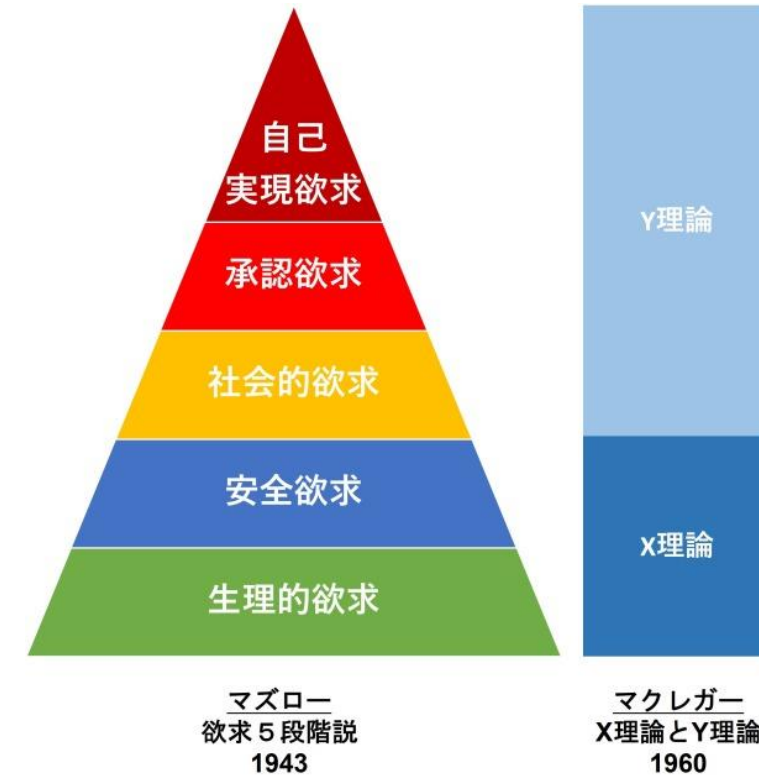
- ・ 働き手の動機づけにかかわる2つの対立的な理論
- ・ 従業員の潜在的な能力や動機づけを最大限に引き出すための指針  
⇒ **適切なマネジメントスタイルを選択**することで成果を上げる  
(企業文化、採用、育成、評価・報酬)

## ■ X理論（性悪説）

- ・ 人は本質的に **怠け者**だとみなす
- ・ マネジメントにおいてX理論を採用する場合のアプローチ
  - ・ 従業員に対する **厳しい監督**
  - ・ **明確な命令と指示**の下での業務遂行
  - ・ **報酬や罰**を使った動機づけ
- ・ 該当例 … 工場のライン作業、コールセンター、運送業

## ■ Y理論（性善説）

- ・ 人は **自己実現（成長・目標達成）**を求めて積極的に仕事に取り組むとみなす
- ・ マネジメントにおいてY理論を採用する場合のアプローチ
  - ・ 従業員の **自主性や独自性**を尊重
  - ・ 目標設定や業務プロセスを **従業員と協働**で策定
  - ・ **成果主義や自己評価**を重視
- ・ 該当例 … 研究開発、教育、スタートアップ



# ■ アージリスの未成熟-成熟理論

WB関連性：○（成長、モチベーション）

（クリス・アージリス 1923-2013）

## ■ 概要

- ・ 人間は誰でも成長への欲求を持っている  
⇒ 伝統的な企業・組織の仕組みは人間の成長欲求を阻害する  
（企業文化、採用、育成、評価・報酬）

## ■ 成長欲求

- ・ 子供が一人でできる行動を増やすのは本能的な成長欲求があるから  
（両親に強制されたからではない）  
⇒ 成長 = 未成熟な人格から成熟した人格への変化
- ・ 人は成熟すると7つの変化がある（主体性、好奇心、計画性、規律）  
⇒ 企業が従業員に望む人格

## ■ 成長を阻害する組織

- ・ 効率化のため仕事を細分化し、仕事の手順を作り、上司が従業員を厳格に管理する組織  
⇒ 言われた通りのことをするだけの環境で成長欲求が満たされず、モチベーション低下

## ■ 従業員の成長を促しモチベーションを高める2つの対策

- ① 職務拡大 … 仕事の種類、内容に変化を持たせる
- ② 参加型リーダーシップ … 上司の一方的な指揮ではなく従業員にも決定権を与える

	未成熟な状態		成熟した状態
①	受動的な人格	▶	能動的な人格
②	依存的な人格	▶	独立的な人格
③	単純な行動	▶	多様な行動
④	浅い興味	▶	深い興味
⑤	短期的な展望	▶	長期的な展望
⑥	従属的な立場	▶	対等・優越的立場
⑦	自己認識が欠如	▶	自覚と自己統制ができる

# ■ ハーズバーグの動機付け-衛生理論

WB関連性：○（満足度、不満足度）

（フレデリック・ハーズバーグ 1923-2000）

## ■ 概要

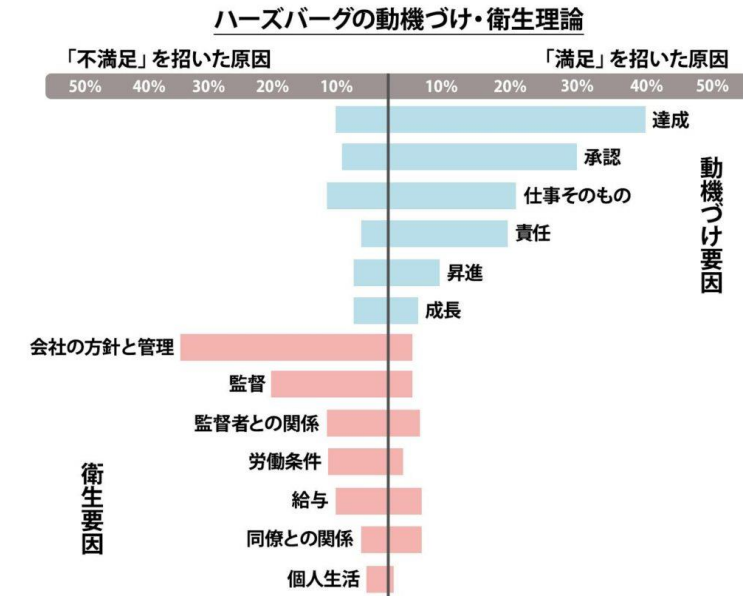
- 人間の仕事での満足度は特定の要因の有無で上下するのではなく、  
**満足と不満足に関わる要因は別**である（二要因理論）  
⇒ 意識してマネジメントすることで**従業員満足度向上、離職防止**  
（モチベーションマネジメント、人事制度、会社方針）

■ 衛生要因（不満足要因） ⇒ **不満足**を感じさせる要因（**仕事環境**）

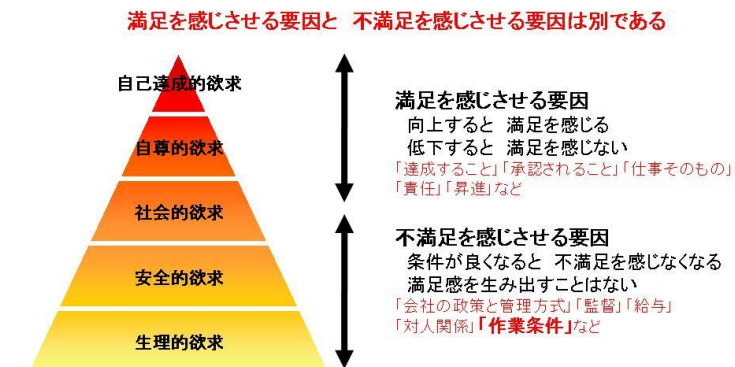
- ① 給与
- ② 福利厚生
- ③ 経営理念と経営方針
- ④ 同僚との関係
- ⑤ 上司との関係

■ 動機付け要因（促進要因） ⇒ **満足**を感じさせる要因（**仕事内容**）

- ① 達成すること
- ② 承認されること
- ③ 仕事そのものの興味
- ④ 責任と権限
- ⑤ 昇進や成長



## ハーズバーグの動機付け・衛生理論 (2要因論)



# ■ リッカートの四つの管理システム

WB関連性：○（リーダーシップ、信頼）

（レンシス・リッカート 1903–1981）

## ■ 概要

- ・ **リーダーシップスタイル**を4つに分類（上司から部下への**信頼度**に起因）

## ■ 搾取的権威型

- ・ 上司が部下に相談することなく、**独断で意思決定**を行う
- ・ **威圧や懲罰**などによって部下を従わせるが報酬やインセンティブは提示しない  
⇒ 初期は懲罰を恐れて従い業績を出す、次第にモチベーションを失う（**パワハラ系組織**）

## ■ 温情的権威型

- ・ **アメとムチ**を使い分けて言うことを聞かせる
- ・ 部下の成果に対して一定の追加報酬を与える
- ・ 意思決定について一部部下の関与が認められることもあるが、最終的にはすべて上司が決定  
⇒ 実質的には搾取的権威型に近く、**少し温情**が追加されただけ

## ■ 相談型

- ・ 上司が部下に意見を求め、参考にしながら意思決定（最終決定は上司）
- ・ 管理業務の一部権限を部下に委譲  
⇒ 部下の**組織への愛着向上**（日本によくある一般的な組織）

## ■ 参加型

- ・ 上司が部下を完全に信頼して**権限を分散**
- ・ 自由な**目標設定とコミュニケーション**（上下・左右）  
⇒ 全従業員が経営について**相互に連携し助け合う文化**（ベンチャー、ハイスペック人間の集団）<sup>19</sup>

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

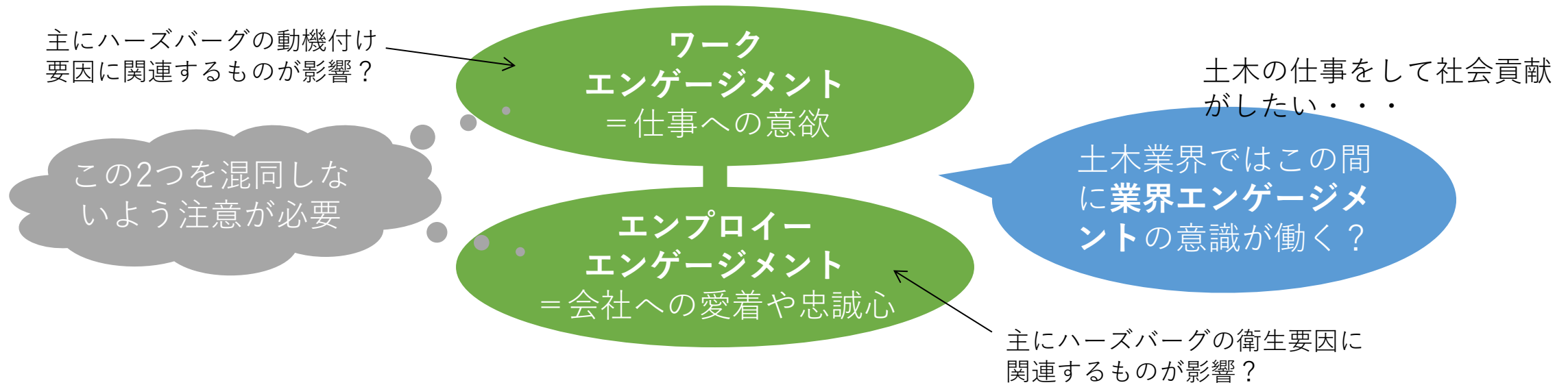
- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# エンゲージメントの分類



## 厚労省レポート「令和元年度 労働経済の分析」より

現在と1年前を比較し、仕事について大きな変化のあった調査対象に限定すると、

- ◆ 「年収のみが増加」「労働時間のみが短くなった」「仕事の難易度のみが上昇した」

ワーク・エンゲイジメント・スコアに大きな変動はみられない

- ◆ 「役職のみが高くなった」「仕事上の人間関係のみが良好になった」

現在と1年前のワーク・エンゲイジメント・スコアに変動が確認された

- ◆ 仕事における裁量度などに変化が生じるとされる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要となる「人間関係の変化」といった仕事の在り方に関連する変化は、ワーク・エンゲイジメントに大きな影響を与える可能性が示唆される



# 協調的幸福感尺度

## 協調的幸福感尺度 Interdependent Happiness Scale(HIS)

一言・内田

- 北米で共有される幸福：「個人的な成功」の意味合いが強い
- 日本で共有される幸福：「対人関係の調和」の意味合いが強い

### ▶ 協調的幸福感の測定尺度（第1項目から第9項目までの総合計）

Q. 以下の文それぞれについて、「1. 全くあてはまらない」「2. あまりあてはまらない」「3. どちらともいえない」「4. ややあてはまる」「5. 非常にあてはまる」のうち、あてはまる数字1つを選んで○をつけてください

1. 自分だけでなく、身近な周りの人も楽しい気持ちでいると思う
2. 周りの人に認められていると感じる
3. 大切な人を幸せにしていると思う
4. 平凡だが安定した日々を過ごしている
5. 大きな悩み事はない
6. 人に迷惑をかけずに自分のやりたいことができている
7. まわりの人たちと同じくらい幸せだと思う
8. まわりの人並みの生活は手に入れている自信がある
9. まわりの人たちと同じくらい、それなりにうまくいっている

アンケート項目として検討

# 従来の指標（欧米で開発された指標）の例

## 人生満足感（ED DIENER）

1. In most ways my life is close to my ideal.
2. The conditions of my life are excellent.
3. I am satisfied with my life.
4. So far I have gotten the important things I want in life.
5. If I could live my life over, I would change almost nothing.

[The Satisfaction With Life Scale. \(ucdavis.edu\)](http://ucdavis.edu)

## ユトレヒトワークエンゲージメント尺度

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる（活力 1）
2. 自分の仕事に、意義や価値を大いに感じる（熱意 1）
3. 仕事をしていると、時間がたつのが速い（没頭 1）
4. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる（活力 2）
5. 仕事に熱心である（熱意 2）
6. 仕事をしていると、他のことはすべて忘れてしまう（没頭 2）
7. 仕事は、私に活力を与えてくれる（熱意 3）
8. 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる（活力 3）
9. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる（没頭 3）
10. 自分の仕事に誇りを感じる（熱意 4）
11. 私は仕事にのめり込んでいる（没頭 4）
12. 長時間休まずに、働き続けることができる（活力 4）
13. 私にとって仕事は、意欲をかきたてるものである（熱意 5）
14. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう（没頭 5）
15. 職場では、気持ちがはつらつとしている（活力 5）
16. 仕事から頭を切り離すのが難しい（没頭 6）
17. ことがうまく運んでいないときでも、辛抱強く仕事をする（活力 6）



# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

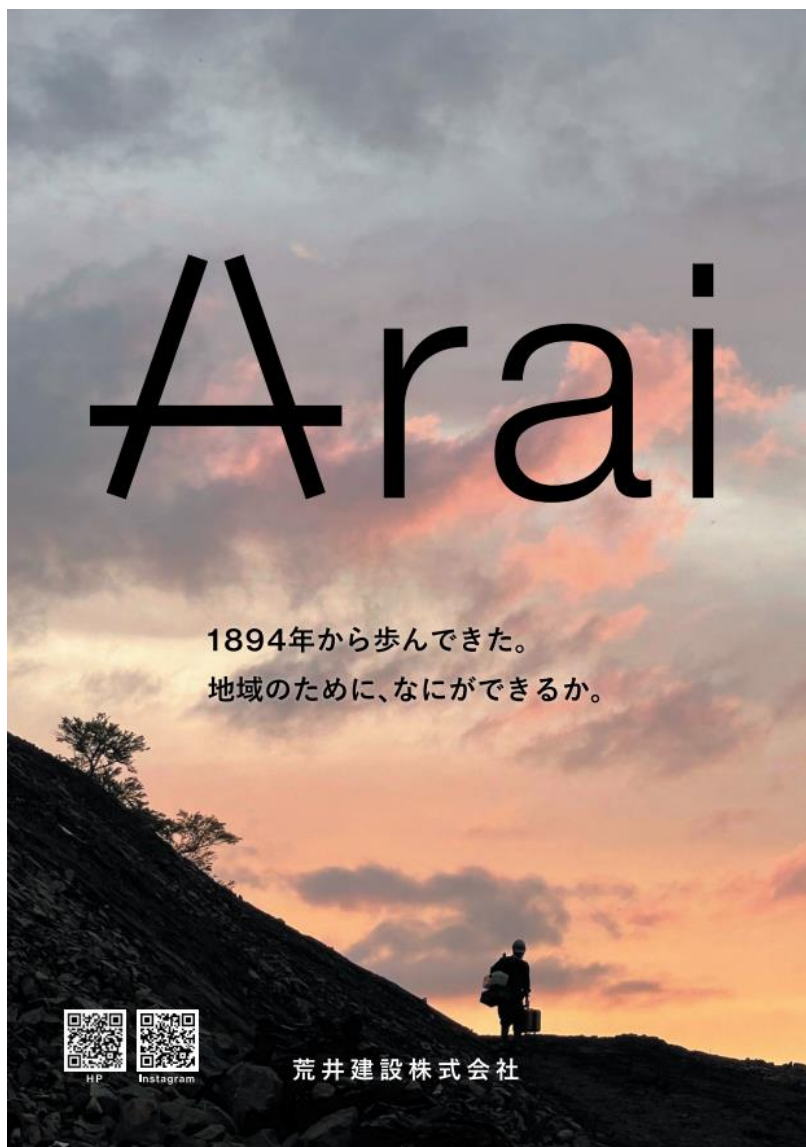
- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# 荒井建設の事例



## 国枝委員ご報告

- ◆ 組織のwell-beingを「従業員一人ひとりが誇りをもち、カッコいいと自負できる会社をつくる」と定義し、向上するための取り組みを進めている
- ◆ 経営だけでなく、本社勤務、現場を含めてのリサーチから始め、会社の組織カルチャーやブランドを再定義したり、定期的な対話の機会をつくるなど、成果が見え始めている

## 松永委員ご報告

### ◆ 土木学会誌2021年12月号寄稿

北海道の開拓からともに歩んだ127年を振り返り、今後の地域建設業の役割を考える—創業者の教え「地域への感謝と奉仕の精神」を受け継いで—

Looking back on 127 years since the development of Hokkaido, think about the role of the regional construction industry in the future.

—Inheriting the founder's teaching "Thanks to the community and the spirits of service"—

横倉 博(荒井建設(株) 専務取締役 本店土木事業本部長)

- ◆ 我が国の地域建設業のリーディングカンパニーとして北海道をつくり上げた自負

インタビュー依頼先の有力候補？

# 海外の事例

建設企業を集めて定期的に課題を対話しながら互いにアイデアを発想する場を設けている非営利団体



## KIRAHub

### フィンランド

組織のマネジメントレベルの方が集まって、重要な課題についての対話と先進的な動きを共有したり、大学との共創を担う

[KIRAHub Home - English - KIRAHub](#)



### 米国

テクノロジーを活用した組織や事業の課題解決が主眼  
グローバル展開しており代表が日本にも興味を持っている

[AEC Hackathon \(hackaec.com\)](http://hackaec.com)

提言を検討する際に、海外の事例が参考にできるかも

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

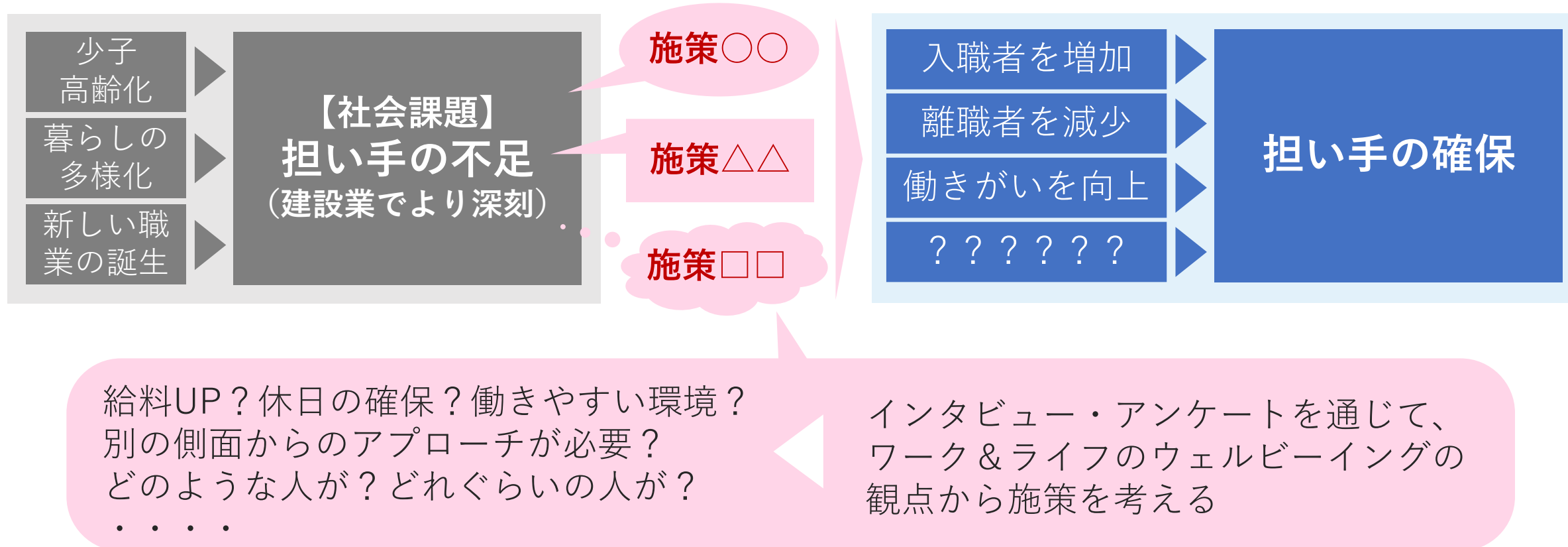
## ➤ 委員の皆様へのお願い

# 小委員会活動の前提となる社会課題と目的

**社会課題**：担い手の不足（建設業でより深刻）

**目的**：土木の担い手確保に対して効果的な施策を提案する

**目標**：そのために、土木従事者のウェルビーイングに関する価値観を把握する



# 社会課題に関するデータ

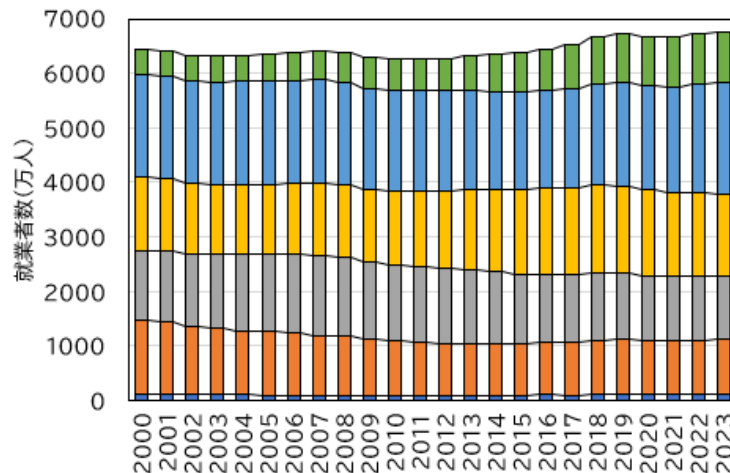
## 担い手不足の問題

就業者数の減少と  
高齢化が進む建設業

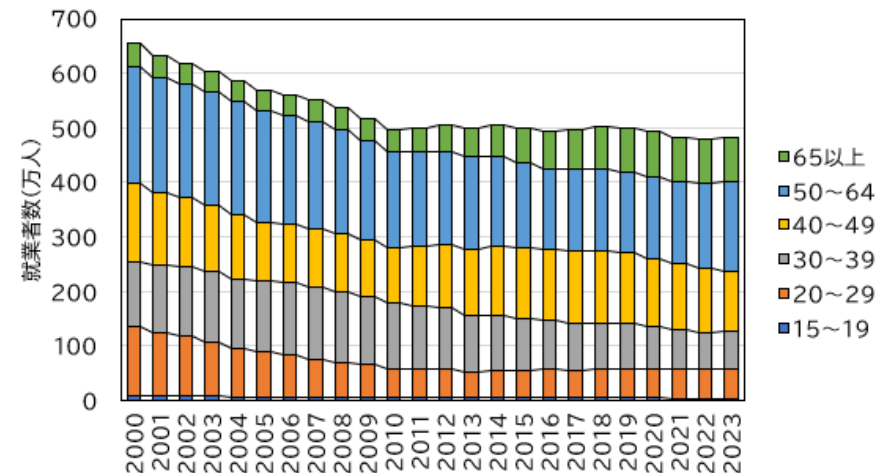
恵羅先生 8月29日コメント

“このデータの解像度を上げて、技能者や施工者、設計者など職種ごとの担い手不足の実態を把握したほうがよい。その実態を把握したうえでのインタビューおよび施策が必要になるのでは？”

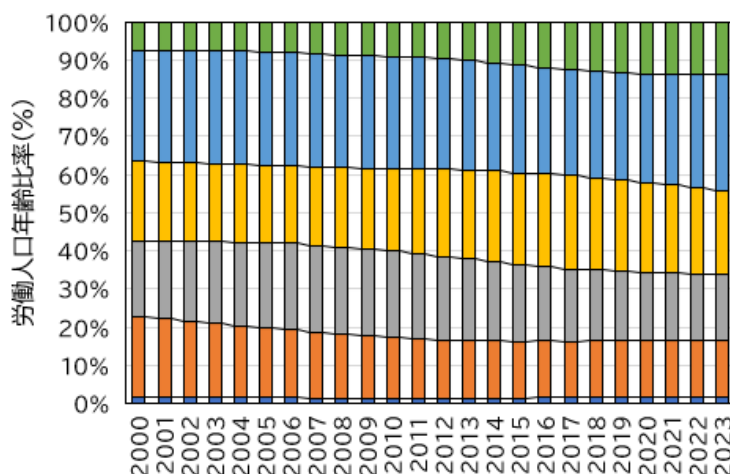
全産業の就業者数



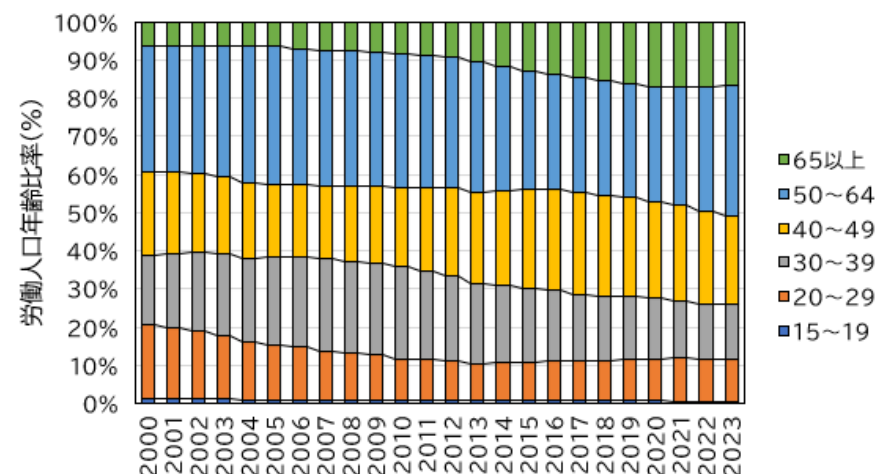
建設業の就業者数



全産業の就業者年齢比率



建設業の就業者年齢比率



政府の統計ポータルサイトe-Statより作成（総務省 労働力調査）

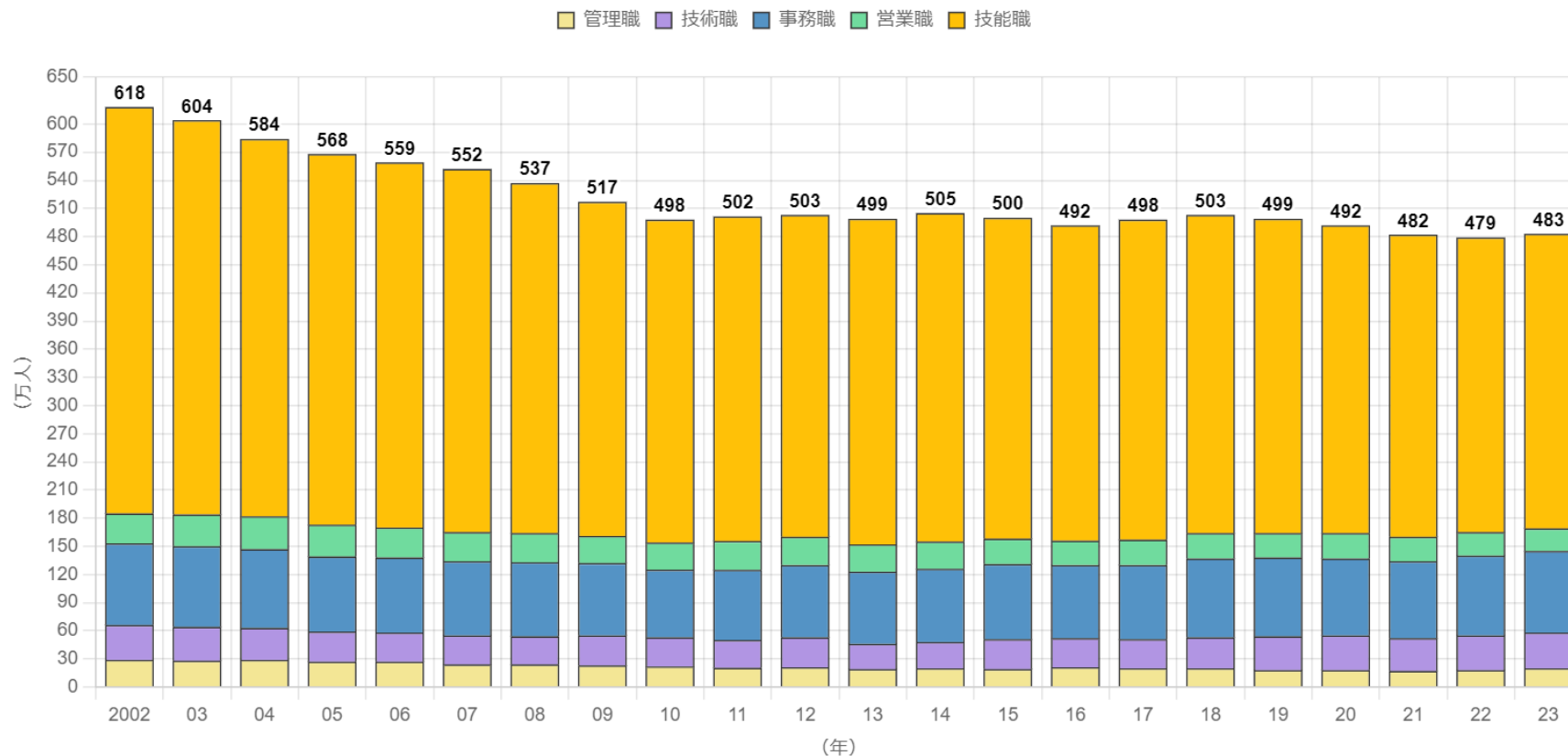
（Ⅱ-2-1 年齢階級、産業別就業者数）

# 担い手不足の細分化

## 従事者の属性により異なる担い手不足

建設業デジタルハンドブック |  
日本建設業連合会 (nikkenren.com)

- 技術職は2013年以降は微増している
- 一方で、技能職は長期的に減少を続けている



(注) 管理職：産業、職業別就業者数の職業番号2 管理的職業従事者 技術職：職業番号3 専門的・技術的職業従事者  
事務職：職業番号8 一般事務・会計事務・その他の事務従事者  
営業職：職業番号12 商品販売・販売類似職業従事者・営業職業従事者  
技能職：職業番号24 生産工程、32輸送機械運転、33建設採掘、37その他の運搬清掃包装等従事者



# 担い手不足の細分化

## 日本標準産業分類「大分類D：建設業」に含まれない 土木従事者の担い手不足の実態は？

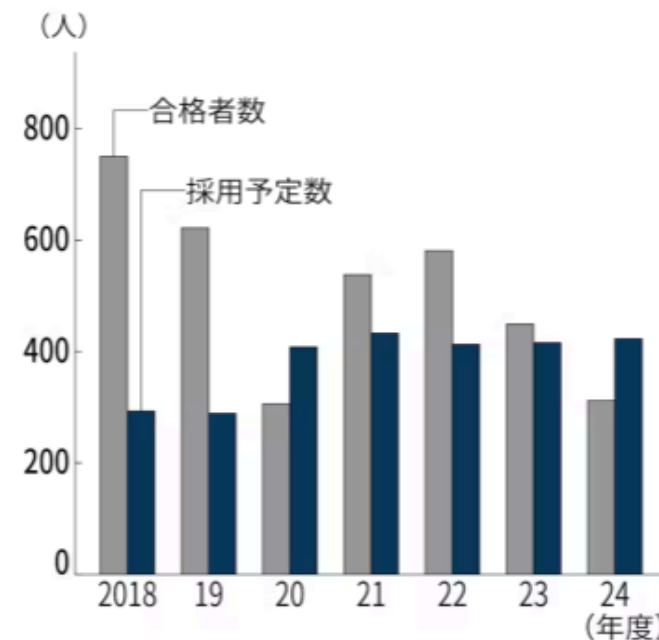
- (4) 主として試すい（錐）（鉱山用を除く）、測量又は建設工事のコンサルタント、設計、監理を行う事業所は大分類L－学術研究、専門・技術サービス業〔742〕に分類される。
- (5) 国、地方公共団体等の工事事務所、土木事務所の類は、主として建設工事を自己建設（維持補修を除く）で行うもの以外は「大分類L－学術研究、専門・技術サービス業〔7421〕」に分類される。

[令和5年7月告示 日本標準産業分類より](#)

その他、NEXCOやJRに所属する土木従事者は  
「大分類H：運輸業」に分類される？

### 国家公務員の一般土木職、採用予定数を確保できず

2024/9/11 5:00 | 日本経済新聞 電子版



国家公務員一般職試験（大卒程度）の土木区分の合格者数と採用予定数（出所：人事院の資料を基に日経クロステックが作成）

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC286JS0Y4A820C2000000/>



## 【要議論】

本小委員会の活動の対象  
とするターゲットは？

## 担い手不足の類型に合った対応が必要

土木の状況は？  
土木の中での属性による状況の違いは？  
小委員会でターゲットとするのは？

### ■人手不足の類型例

#### ▶ 労働需要超過型の人手不足

労働需要量に対し労働供給量が追いついていない

▶ より多くの個人の労働参加を促進するための職場環境・処遇改善などが必要

#### ▶ 摩擦的な人手不足

求人と求職のミスマッチ

▶ 自身の経験やスキルが生かせる職場へ円滑に入職できるような環境整備が必要

#### ▶ 構造的な人手不足

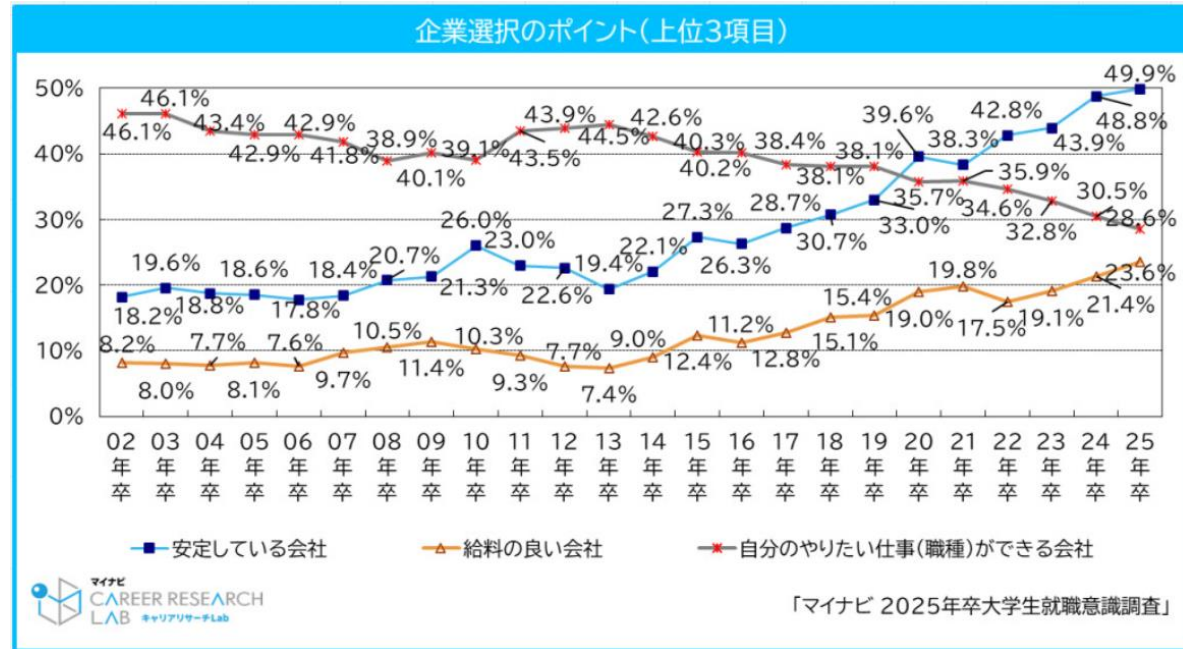
個々の労働者の制約への対応不足によるパフォーマンスの制限や、企業が求めるスキルを有する人材の不足

▶ 制約を抱える労働者が活躍できる環境構築、企業ニーズに合った人材の育成

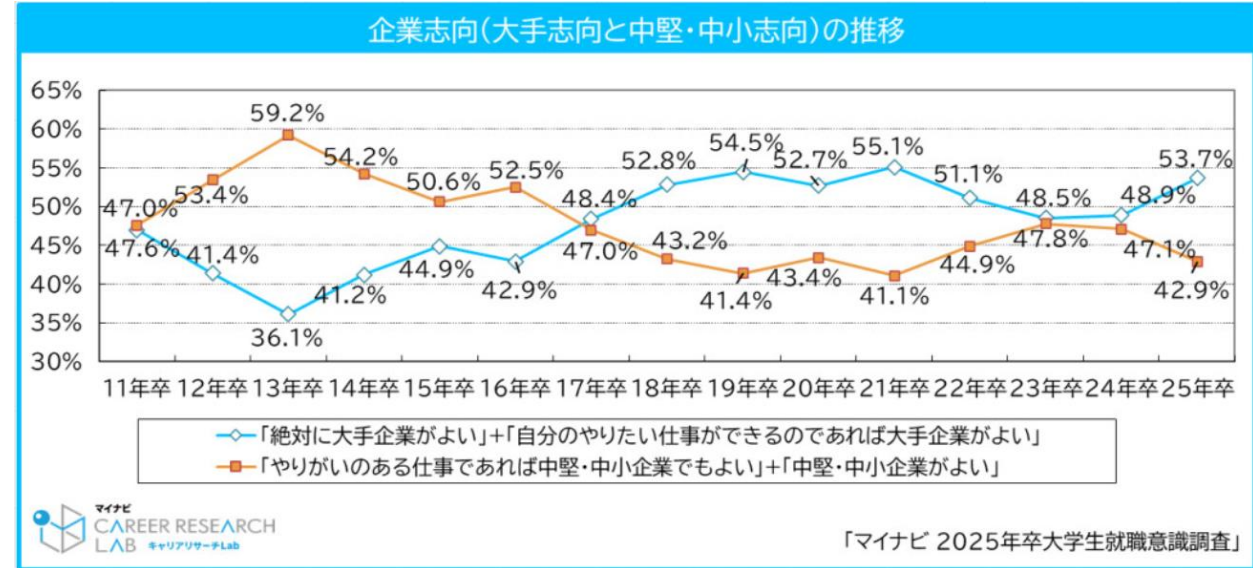
# ワークとライフに求めるものの变化の一例

大学生を対象とした意識調査（02年卒～25年卒）

[2025年卒大学生就職意識調査 | マイナビキャリアリサーチLab \(mynavi.jp\)](https://mynavi.jp/career-research-lab/)



安定 > やりたい仕事  
(20年卒を境に逆転)



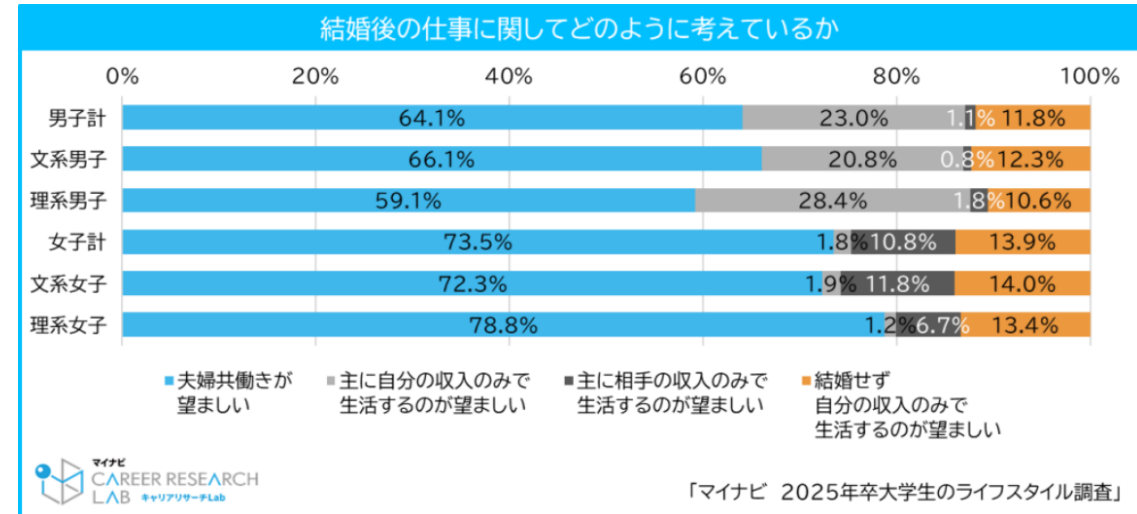
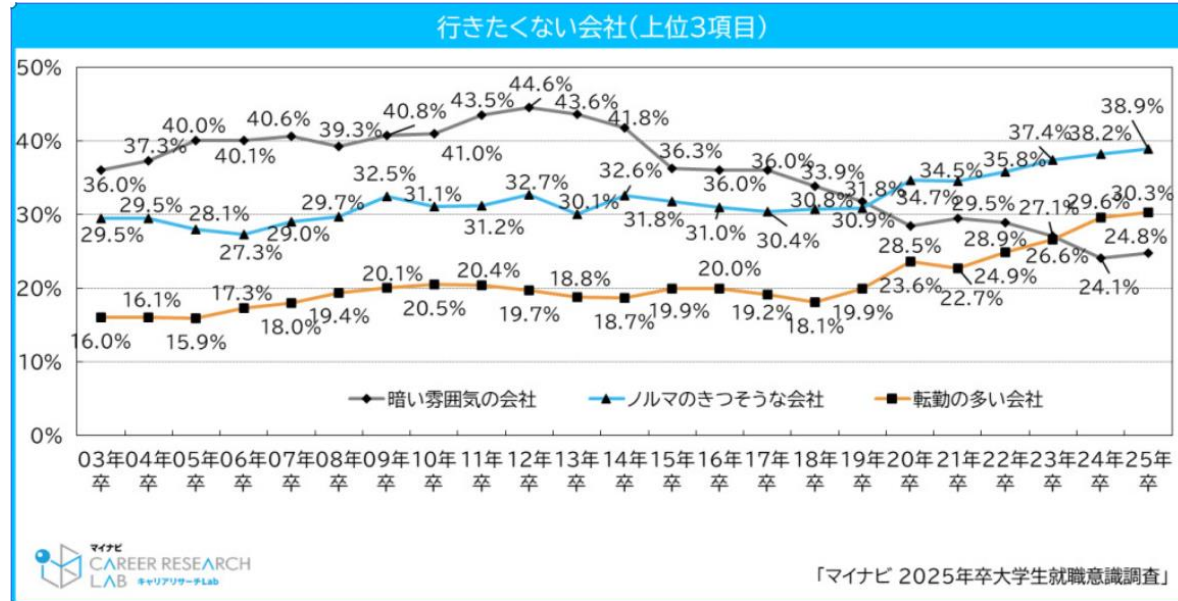
大手志向

物価高などの社会情勢が影響？

# ワークとライフに求めるものの変化の一例

大学生を対象とした意識調査（02年卒～25年卒）

[2025年卒大学生就職意識調査 | マイナビキャリアリサーチLab \(mynavi.jp\)](https://mynavi.jp/)



行きたくない会社「転勤の多い会社」  
20数年で倍増

共働き志向が背景の一つ？

# 働きがいの低下

## 働き方改革やテレワークの弊害として言われること（データ裏付けなし）

- 経費削減で若手が出張に行けず、経験する機会が減る
- 働き方改革で残業時間が制限され、成長する機会が減る
- 働き方改革で残業時間が制限され、残業代が減る
- 業務と自己啓発の線引き
- テレワークによってコミュニケーションへの影響がある（教えてもらえない）
- フィードバックの機会の減少
- テレワークやオンライン会議などでチームの連帯感が低下する
- 業務外のコミュニケーション機会が減る（非公式組織の消滅）
- 人脈形成機会の減少

そもそも”働きがい”ってなんだ？

- ほかに…？ ⇒ インタビュー

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

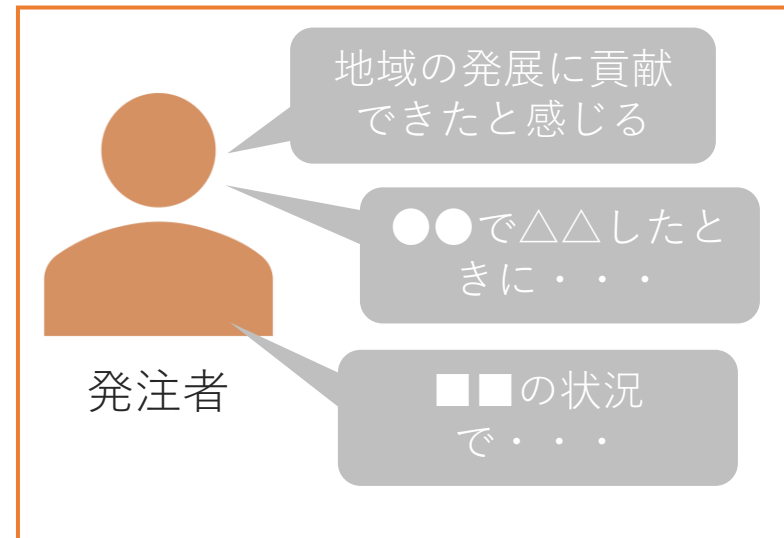
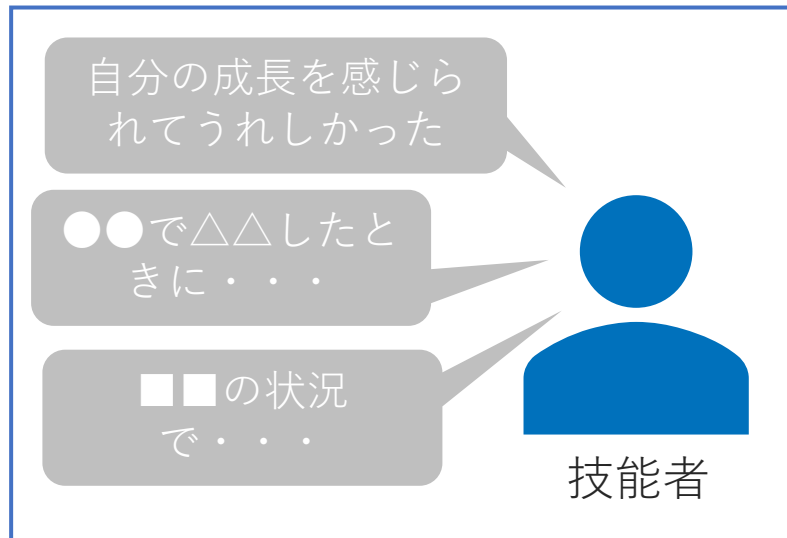
- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ **調査計画**

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- **インタビュー調査計画**
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

## ① さまざまな属性の土木従事者へインタビューし、業務中のポジティブ体験の内容や背景・状況を聞き取り（●人程度へのインタビュー）



小委員会のスコープを反映できるインタビュー対象者（属性、人数）を検討

対話を通して、具体的なポジティブ体験とその背景・理由を抽出するとともに、次ステップのアンケートの設問に反映させる



# インタビュー計画

事前インタビューの目的：土木従事者の**ウェルビーイング体験の把握**  
**結果をアンケート項目として設定**し、アンケートの評価値から土木従事者のウェルビーイング傾向を把握する

## インタビュー項目案

### デモグラ項目

- 経験年数
- 業務内容
- 携わったプロジェクト
- 得意なスキル

### 仕事・生活について

- 平日の1日の流れを教えてください
- 休日は何をして過ごしていますか
- 仕事に求めるものは何ですか
- 土木を選ぶことになったきっかけは

回答の中で**特徴的な内容**を見つけ、**回答者にとっての意味**を探る質問をする

－誰と一緒にだったか　－どうということがよいと思ったか　－土木業界特有のものか

8月29日 恵羅先生コメント

- インタビューは音声おこし⇒コーディングをすること
- インタビューアではなく、話している人がどう定義しているかを明らかにする（行為の動機）
- インタビューで話された内容の客観的な裏付けを確認する⇒それが他の回答者の話ともつながっていることがある
- インタビュー項目として、「入職までの経緯（ライフヒストリー）」「スキルをどのように身につけてきたか」  
「なぜ土木に定着しているのか」＋最後に今後のことを聞くと良い



# インタビュー計画

## インタビュー対象者

所属組織・役割を考慮し、以下に当てはまる方をそれぞれ一名以上対象とする

発注者（国）	
発注者（地方自治体）	
発注者（民間）	
建設コンサルタント（全国？）	
建設コンサルタント（地元企業？）	
ゼネコン（全国／現場）	
ゼネコン（全国／常設）	
ゼネコン（地元／現場）	
ゼネコン（地元／常設）	
技能者（職種？）	
技能者（職種？）	
技能者（職種？）	
土木系学生	
研究者	

ターゲット次第

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

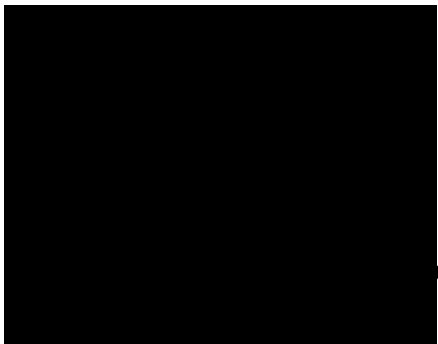
- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# インタビュー結果概要 1（コーディングの練習）

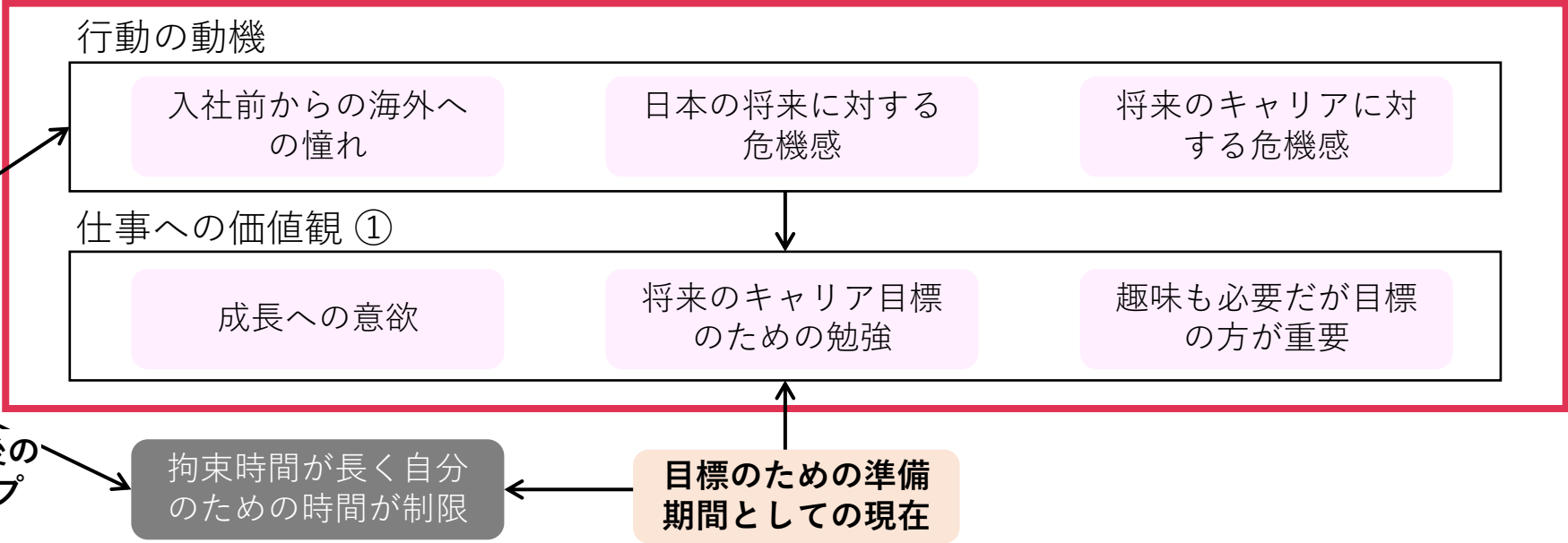
土木技術者（施工管理）  
入社5年目／男性

生い立ちから来る  
業界への親しみ

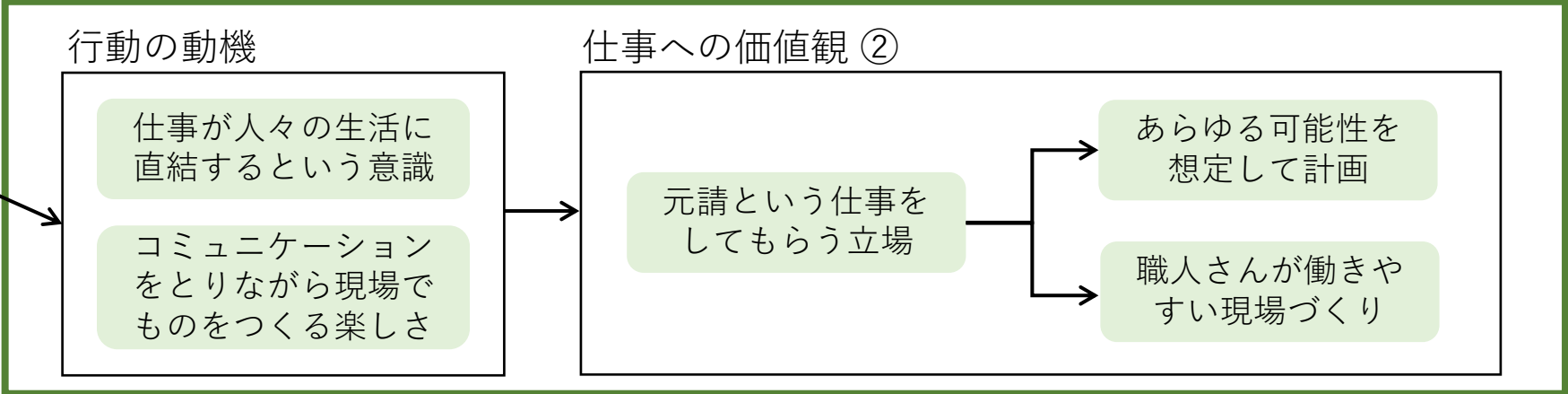


建築を諦めて土木を  
選択

## 人生の目標を叶えるための「仕事」



## 仕事をする中で見つけたやりがい



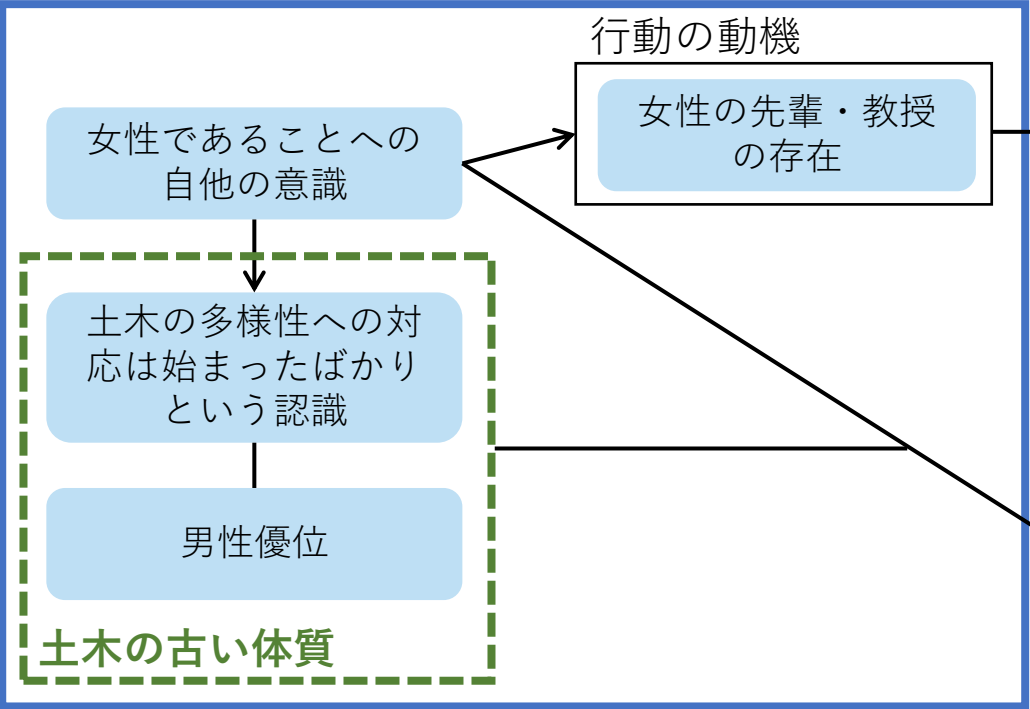
尊敬する上司の影響  
で考え方に变化

仕事への熱い姿勢

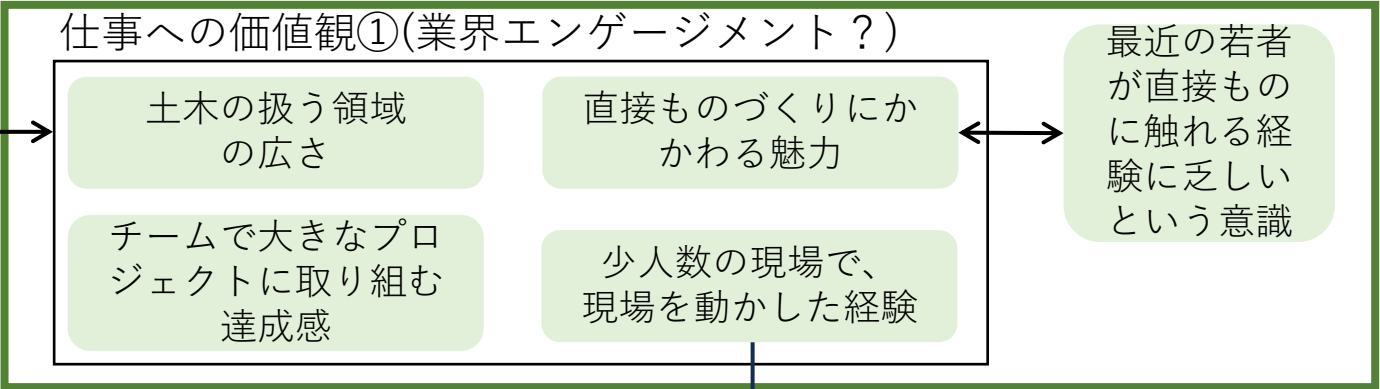
# インタビュー結果概要 2（コーディングの練習）

土木技術者（設計・技術）  
入社8年目／女性

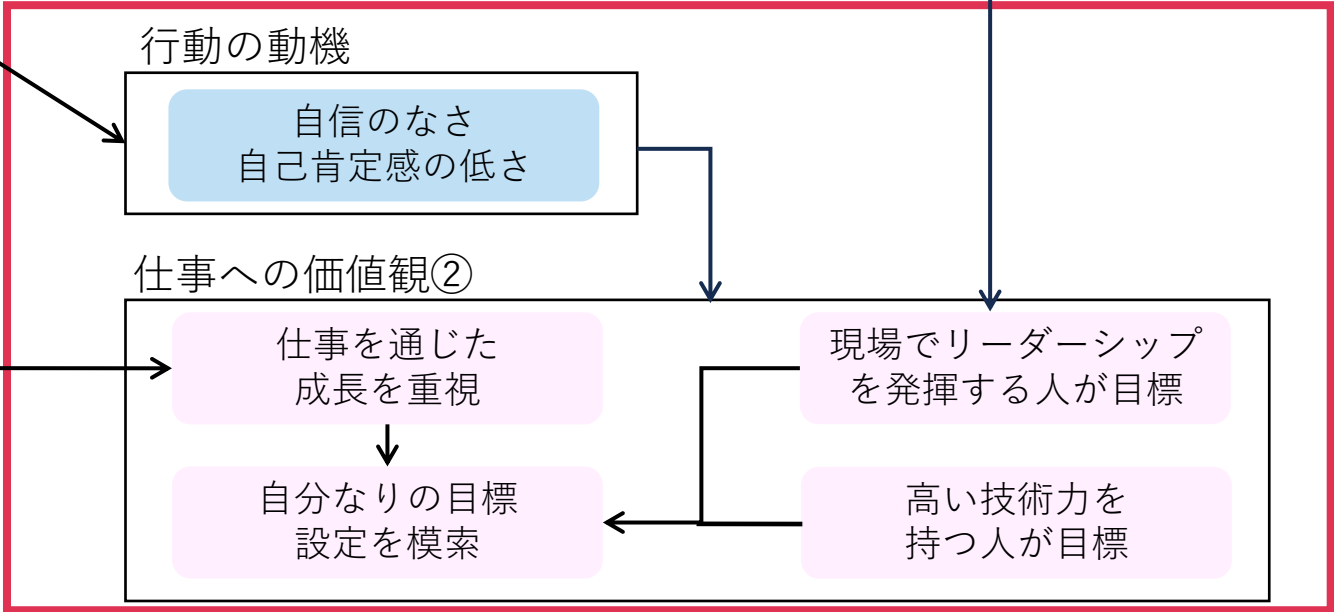
## ジェンダー意識



## 土木の魅力



## 仕事を通じた成長・自信



インタビューの目的：土木従事者のウェルビーイング体験の把握  
結果をアンケート項目として設定し、アンケートの評価値から土木従事者のウェルビーイング傾向を把握する

抽出されたウェルビーイング体験（定着につながる体験）	重視度(価値観)	現状の満足度
1. 将来のキャリア目標につながっている		
2. 仕事を通じて成長し、自信をつけられる		
3. 自分で設定した目標を達成する	ア	ア
4. 仕事の進捗・成果に責任を持つ	ン	ン
5. 家庭環境等の影響で業界に親しみがある	し	し
6. 仕事に対して家族の理解がある	て	て
7. 尊敬する上司がいる	も	も
8. 仲間とコミュニケーションしながらものをつくる	ら	ら
9. 職場の仲間が働きやすい環境をつくる	う	う
10. チームで大きなプロジェクトを達成する	で	で
11. 仕事の成果が人々の生活に直結するという意識がもてる	評	評
12. 直接ものづくりに携わることができる	価	価
・		
・		

# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

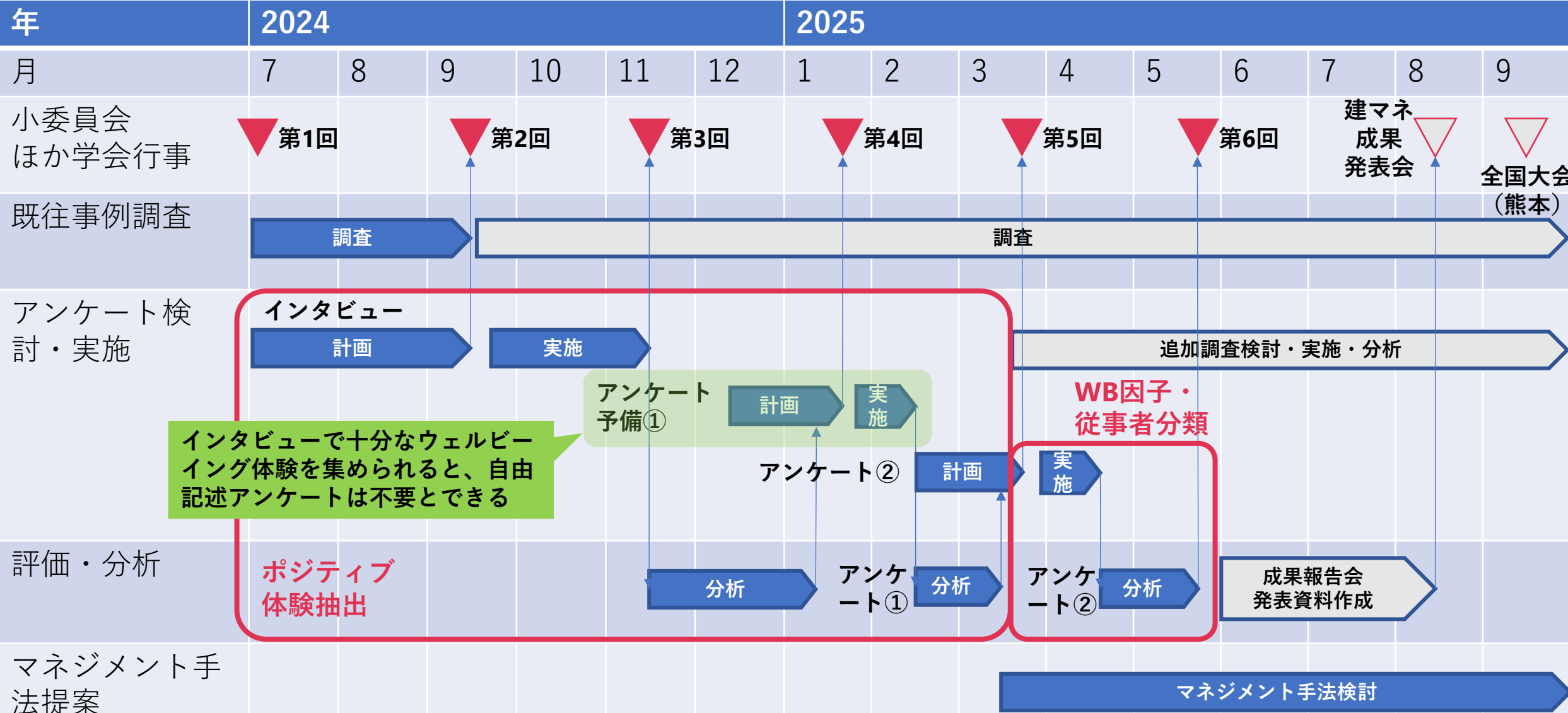
- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# スケジュール（2025年9月まで）





# 本日のアジェンダ

## ➤ 第1回の振り返り

## ➤ 第1回以降の主な活動

- インタビュー調査手法に関するヒアリング（法政大学 恵羅先生）
- マネジメント論の調査

## ➤ 委員からの情報共有

- エンゲージメントの分類等（浜田委員 情報提供）
- 国内外の事例紹介（国枝委員 情報提供）

## ➤ 調査計画

- 小委員会活動の前提となる社会課題と目的
- インタビュー調査計画
- 予備調査報告
- 今後のスケジュール

## ➤ 委員の皆様へのお願い

# お願い

## 次回の第三回小委員会（11月中旬予定）までの活動

### ■インタビュー計画の確定（事務局）

### ■インタビュー実施（全員）

- ▶ インタビューにご協力いただける方の推薦、協力打診をお願いします
  - ▶ 委員お一人につき、一名のご推薦をお願いします
- ▶ 可能であれば、推薦いただいた方のインタビューにご同席をお願いします
- ▶ コーディングは事務局で実施します

## 継続のお願い

### ■小委員会活動に関連する情報共有（全員）

- ▶ 引き続き、関連情報の共有を委員全員宛にお願いします

## 小委員会のコミュニケーションについて

### ■現状、メールでのコミュニケーション

- ▶ メールにかわるコミュニケーションツール → Slack
- ▶ 資料の共有・保存 → 土木学会の委員専用サイトのWFM（ウェブファイルマネージャー）
- ▶ HPの作成 → . . .