

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)

小委員会活動の報告
(議事メモ入り)

2024/12/11 建設マネジメント委員会

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）

委員名簿

委員会内役職	氏名	所属・役職
小委員長	佐々木 嘉仁	(株)大林組 土木本部 本部長
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
	柿崎 起	(株)新庄碎石工業所 取締役管理部長
	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
	国枝 将大	Meaningful Design House / Strategic Designer
	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
	条谷 貴志	(株)兵庫土木サポート 代表取締役
	中島 裕樹	大成建設(株) 土木本部 土木企画部 企画室 主任
	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
	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
委員 (兼 事務局)	松永 昭吾	(株)インフラ・ラボ 代表取締役
	茂木 哲一	(株)長大 環境事業部 社会環境2部 部長代理
オブザーバー	幸良 淳志	(株)大林組 土木本部 営業企画第一部 副課長
	森 麻里子	(株)大林組 土木本部 営業企画第一部 副課長
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

委員五十音順、敬称略

現在までの活動状況（小委員会期間：2024/6～2026/5）

- 第1回小委員会：2024/7/5@WEB開催
活動方針、スケジュールについて
- 第2回小委員会：2024/9/17@ハイブリッド開催 +懇親会
インタビュー調査手法ヒアリング内容の共有
社会課題の設定、調査するターゲットの議論
インタビュー計画の議論
- 第3回小委員会：2024/12/10@ハイブリッド開催
インタビュー結果の整理状況について
- 第4回小委員会：2025/1月中～下旬頃想定
KJ法精査(予定)

本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

背景・課題

■小委員会企画趣旨

- ▶ コロナを契機として「働き方改革」が急速に進み「働きやすさ」は着実に向上してきた
- ▶ 一方で、働きたくても働けない・能力向上の機会の減少等により特に若い世代を中心に「働きがい」が低下してきているという報告がある
 - ▶ 働きがい、つまり仕事に対するモチベーションや満足度の低下は、生産性の低下や離職率の増加につながり、組織の体力低下を引き起こす
- ▶ 近年、ウェルビーイング経営というものが注目され始め、組織が従業員のウェルビーイング向上に取り組むことで、従業員の組織に対するエンゲージメントや仕事に感じる働きがいが向上することが報告されている
 - ▶ これは、組織の生産性の向上や離職率の低下のみならず、企業価値の向上とそれに伴う有能な人材の確保へつながっていく
- ▶ 担い手の確保という喫緊の課題に対してウェルビーイングの観点から取り組むことが今後ますます重要になってくることから、本小委員会においてウェルビーイングを指標とした土木業界のマネジメントについて調査・研究を行う

ウェルビーイングとは

一般的に「**身体的・精神的・社会的に良好な状態**」のことを指す

- **普段の生活**の中でポジティブな感情である状態
- 生活の多くの時間を占める**仕事**の影響は大きい

- 身体的：夜勤、危険作業、休暇・・
- 精神的：人間関係、突然の異動・・
- 社会的：業務の社会への貢献、給料、休暇・・

ワークエンゲージメント ◀ 熱意＆没頭＆活力

- ポジティブに仕事に向き合っている状態がエンゲージメントが高い状態

業務中にポジティブな体験をすることで**ワークエンゲージメント**が高い状態を維持でき、従業員のウェルビーイングに貢献できる

国内外の主な動向および調査事例

ウェルビーイング（生活全般）

2011年	OECD	より良い暮らしイニシアチブ(Better Life Initiative)を開始 ⇒Better Life Index
2012年	国連	世界の人々のウェルビーイングを測定する世界的調査として「世界幸福度報告(World Happiness Report)」の発刊開始
2015年	国連	SDGsの17のゴールの一つとして“Good health and well-being”が明記
2019年	内閣府	「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（骨太方針2019）において我が国の経済社会の構造を人々の満足度(well-being)の観点から見える化する「満足度・生活の質を表す指標群（ダッシュボード）」の構築に関する文言が盛り込まれる
2021年	内閣府	科学技術基本計画において、「一人ひとりの多様な幸せ(Well-being)が実現できる社会」という目標およびKPI設定、進捗把握を行う旨を明記
2021年	内閣府	「経済財政運営と改革の基本方針 2021」（骨太方針2021）において、政府の各種の基本計画等について Well-beingに関するKPIを設定することを明記

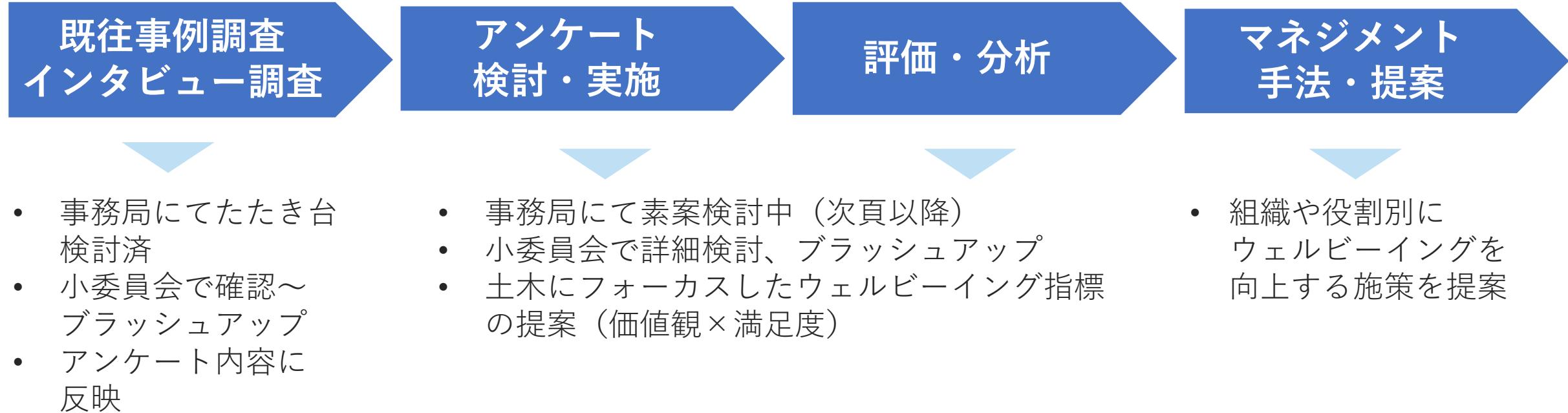
ワークエンゲージメント（仕事）

- ・ ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度（活力、熱意、没頭）
- ・ 米ギャラップ社の調査（2017年）では、日本の従業員エンゲージメントは139カ国中132位

日本の土木従事者のワークエンゲージメントを測定する指標、調査した事例は少ない

小委員会の活動案

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

活動・成果イメージ



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

①さまざまな属性の土木従事者への
インタビュー
(20人程度)

②は実施しない

②■人規模の
アンケート

回答分析

ポジティブ
体験分類

ウェルビーイング因子／従事者分類

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

- 対話による深堀りで、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、ポジティブ体験を分類する

- 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を分類
- 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

活動・成果イメージ①

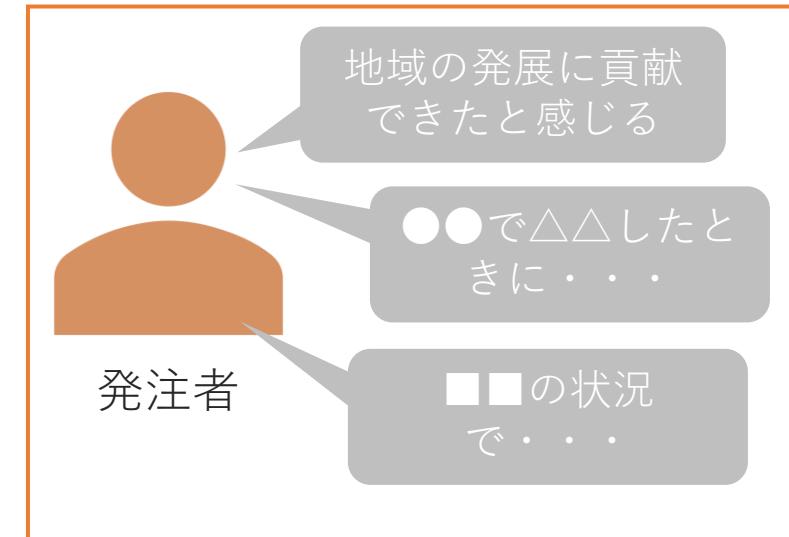
既往事例調査
インビュ- 調査

アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

さまざまな属性の土木従事者へインタビューし、業務中のウェルビーイングに関する体験の内容や背景・状況を聞き取り（20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

活動・成果イメージ①→③

既往事例調査
インビュ- 調査アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

インタビュー結果の結果の分析については後述

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、アンケートの重視度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（アンケート項目）	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	ア	ア
2. 仕事を通じて成長し、自信をつけられる	ン	ン
3. 自分で設定した目標を達成する	シ	シ
4. 仕事の進捗・成果に責任を持つ	ケ	ケ
5. 家庭環境等の影響で業界に親しみがある	ー	ー
6. 仕事に対して家族の理解がある	ト	ト
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	で	で
10. チームで大きなプロジェクトを達成する	う	う
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
・		
・		

活動・成果イメージ③

既往事例調査
インビュ- 調査アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

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、アンケートの重視度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（アンケート項目）	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	5段階評価	5段階評価
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	・	・
4. 仕事の進捗・成果に責任を持つ	・	・
5. 家庭環境等の影響で業界に親しみがある	・	・
6. 仕事に対して家族の理解がある	・	・
7. 尊敬する上司がいる	・	・
8. 仲間とコミュニケーションしながらものをつくる	・	・
9. 職場の仲間が働きやすい環境をつくる	・	・
10. チームで大きなプロジェクトを達成する	・	・
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	・	・
12. 直接ものづくりに携わることができる	・	・
・	・	・
・	・	・

→重視度を統計分析

活動・成果イメージ④

既往事例調査
インピューチュ-調査

アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

アンケートの目的①：土木従事者のウェルビーイング因子の導出

アンケート項目（50項目前後）の重視度をもとに、
統計処理により扱いやすいウェルビーイング因子（●項目程度）に分類

(参考) 大林組技研による業界を特定しないアンケート結果

ワークエンゲージメントウェルビーイング（WEWB）指標

業務中のポジティブ体験からウェルビーイング因子を整理
業務をウェルビーイングの観点から評価、可視化が可能

仕事への
向上心

プライベート
の充実

社内
交流

チーム
ワーク

ワークフレキ
シビリティ

顧客からの
評価

偶発的コミュ
ニケーション

執務
環境

目標への
歩み

評価と
リワード

職場の
雰囲気

能力の
承認・発揮

社会
貢献

ヘルス
ケア

自然体で
いられる

活動・成果イメージ⑤

既往事例調査
インヒューレンス調査アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

アンケートの目的②：ウェルビーイング因子の重要度をもとにした土木従事者の価値観分類（クラスター）

(参考) 大林組技研による業界を特定しないアンケート結果

ワークエンゲージメントウェルビーイング (WEWB) 指標

15指標の重視度から4類型に分類・ワーカーのタイプを
自動的に判定可能 (類型数は感度分析により設定する)



クラスター1

プライベートの充実と
ワークフレキシビリティを重視するタイプ



クラスター2

仕事への向上心と予期せぬ
出会いを重視するタイプ



クラスター3

チームワーク、顧客からの評価、
職場での親密さを重視するタイプ



クラスター4

業務に集中するタイプ

仕事への向上心
プライベートの充実
社内交流
チームワーク
ワークフレキシビリティ
顧客からの評価
偶発的コミュニケーション
執務環境
目標への歩み
評価とリワード
職場の雰囲気
能力の承認・発揮
社会貢献
ヘルスケア
自然体でいられる

活動・成果イメージ⑤

既往事例調査
インピューチ調査アンケート
検討・実施

評価・分析

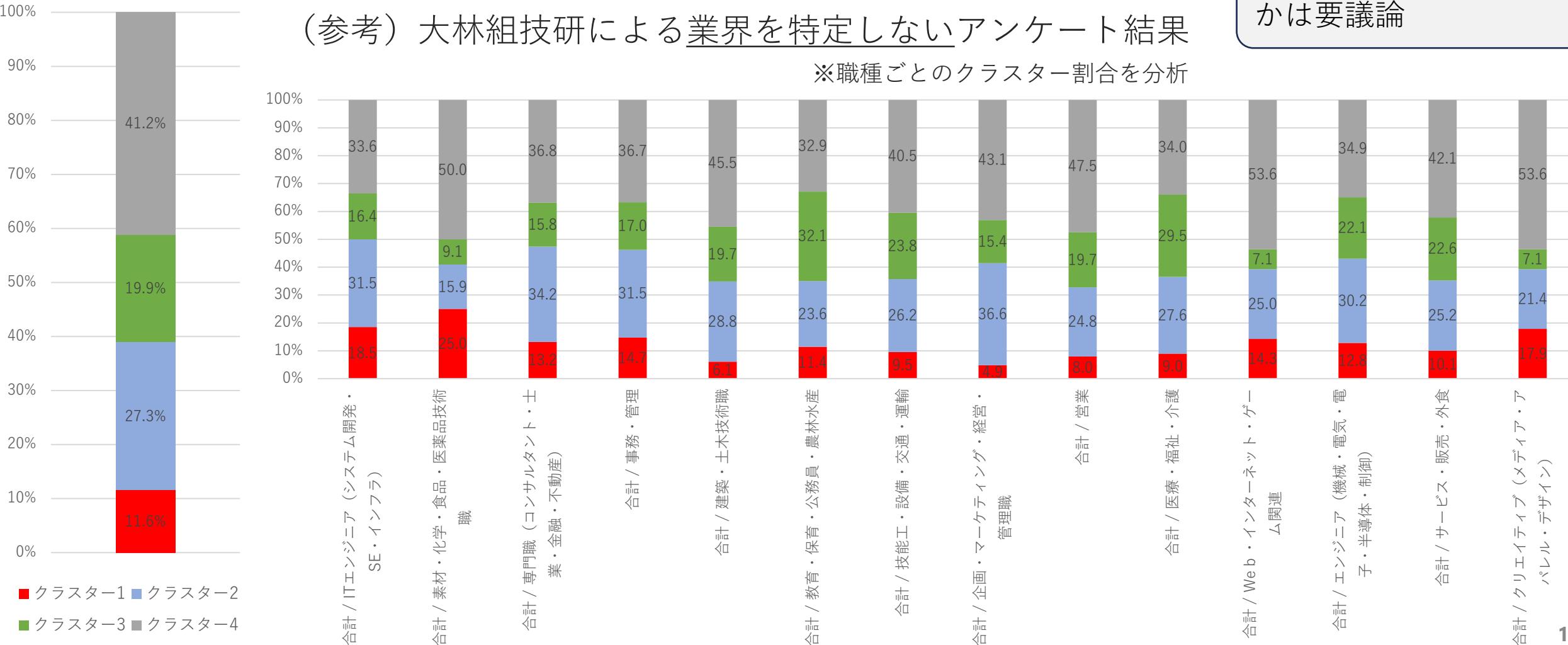
マネジメント
手法・提案

アンケートの目的③：回答者の属性ごとのクラスター割合を分析

どんな属性で分析するかは要議論

(参考) 大林組技研による業界を特定しないアンケート結果

※職種ごとのクラスター割合を分析



活動・成果イメージ

既往事例調査
インヒューリティ調査アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

クラスターの割合と満足度の関係から、重点的に施策を実施する対象を定める

従事者の**割合が大きく、満足度が低い**
クラスターに影響する施策が有効では？

例:●●属性のクラスター分布と満足度

		割合	満足度
	クラスター1 プライベートの充実と ワークフレキシビリティを重視するタイプ	15%	50点
	クラスター2 仕事への向上心と予期せぬ 出会いを重視するタイプ	25%	85点
	クラスター3 チームワーク、顧客からの評価、 職場での親密さを重視するタイプ	40%	30点
	クラスター4 業務に集中するタイプ	20%	65点

活動・成果イメージ

既往事例調査
インピューチュ-調査アンケート
検討・実施

評価・分析

マネジメント
手法・提案

アンケートで得た具体的なポジティブ・ネガティブ体験を踏まえ、
重点対象ごとのウェルビーイング向上施策を提案



クラスター3

チームワーク、顧客からの評価、
職場での親密さを重視するタイプ

ポジティブ 体験

顧客に感謝された

WB向上 施策

技術者表彰制度

ネガティブ 体験

テレワークで
コミュニケーションが
希薄になった

WB向上 施策

対面コミュニケーションの推進

本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

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)

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

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



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
- ・マイヨー
- ・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・仕事への想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
- ・*社会解体の原因是、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情報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

(アブラハム・マズロー 1908-1970)

WB関連性: ○ (モチベーション、評価、自己実現)

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

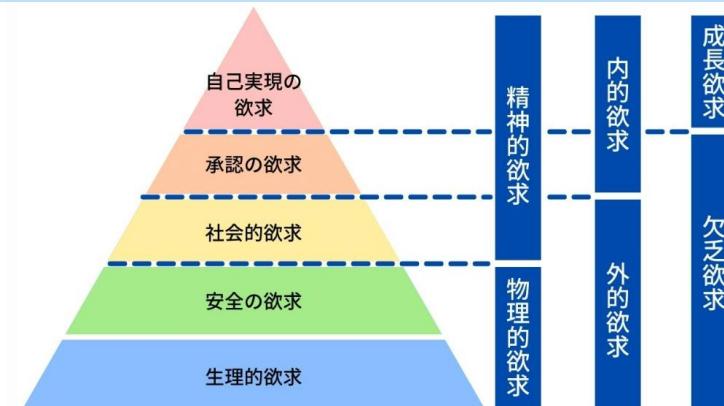
- ①**生理的**欲求 … 生命の維持 (食欲、睡眠欲、性欲)
- ②**安全**の欲求 … 安心な暮らし (事故、病気、金銭)
- ③**社会的**欲求 … 社会とのつながり (グループ形成、SNS)
- ④**承認**の欲求 … 自身と他者の評価 (能力、達成度、地位、評判)
- ⑤**自己実現**の欲求 … 理想の自分になりたい

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な段階、自分でなく**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%と言われている

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】

- 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
- 受容（自己・他者・自然）
- 自発性・単純さ・自然さ
- 課題中心的
- 超越性・プライバシーの欲求
- 自立性 - 文化と環境からの独立、意志、能動的人間
- 認識が絶えず新鮮であること
- 神祕的体験 - 至高体験
- 共同社会感情（共同体感覚）
- 対人関係（少数との深い結びつき）
- 民主的性格構造
- 手段と目的の区別、善悪の区別
- 哲学的で悪意のないユーモアのセンス
- 創造性
- 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

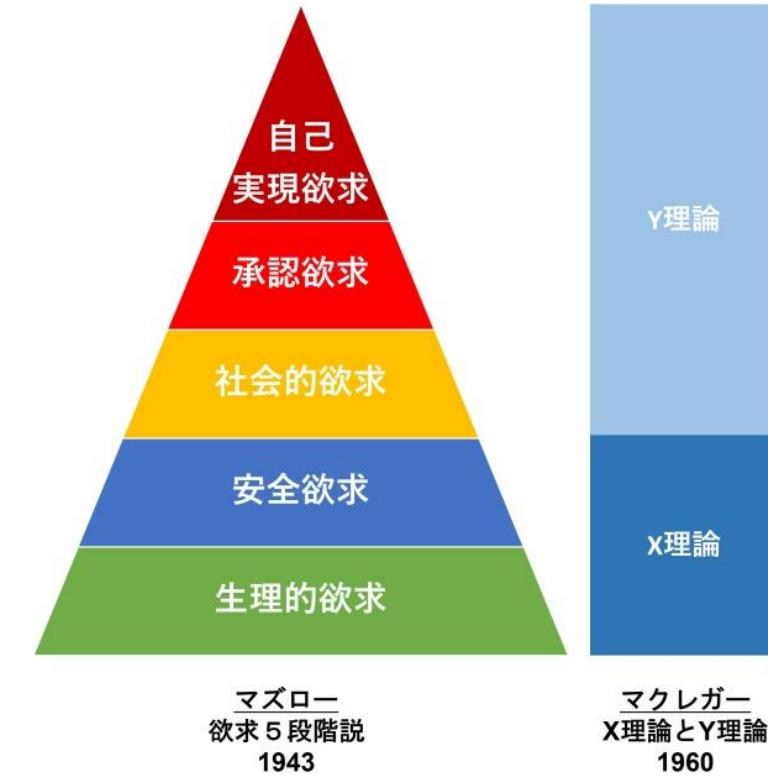
- ・働き手の動機づけにかかる2つの対立的な理論
- ・従業員の潜在的な能力や動機づけを最大限に引き出すための指針
⇒ 適切なマネジメントスタイルを選択することで成果を上げる
(企業文化、採用、育成、評価・報酬)

■X理論（性悪説）

- ・人は本質的に急げ者だとみなす
- ・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

(クリス・アージリス 1923-2013)

WB関連性：○（成長、モチベーション）

■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
(企业文化、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

ハーツバーグの動機付け-衛生理論

(フレデリック・ハーツバーグ 1923-2000)

WB関連性: ○ (満足度、不満足度)

■概要

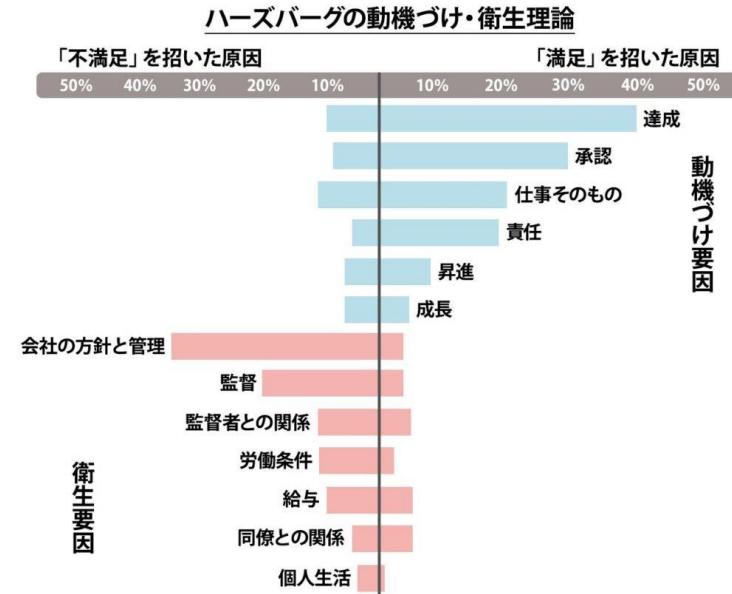
- 人間の仕事での満足度は特定の要因の有無で上下するのではなく、
満足と不満足に関わる要因は別である (二要因理論)
 - ⇒ 意識してマネジメントすることで**従業員満足度向上、離職防止**
(モチベーションマネジメント、人事制度、会社方針)

■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

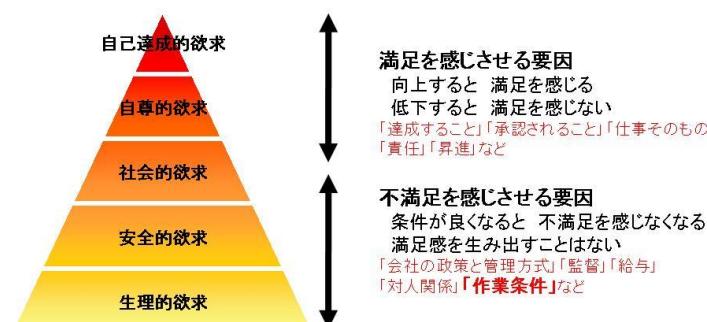
■動機付け要因 (促進要因) ⇒ **満足を感じさせる要因 (仕事内容)**

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



ハーツバーグの動機付け・衛生理論 (2要因論)

満足を感じさせる要因と 不満足を感じさせる要因は別である



リッカートの四つの管理システム

(レンシス・リッカート 1903-1981)

WB関連性: ○ (リーダーシップ、信頼)

■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が、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があるが、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

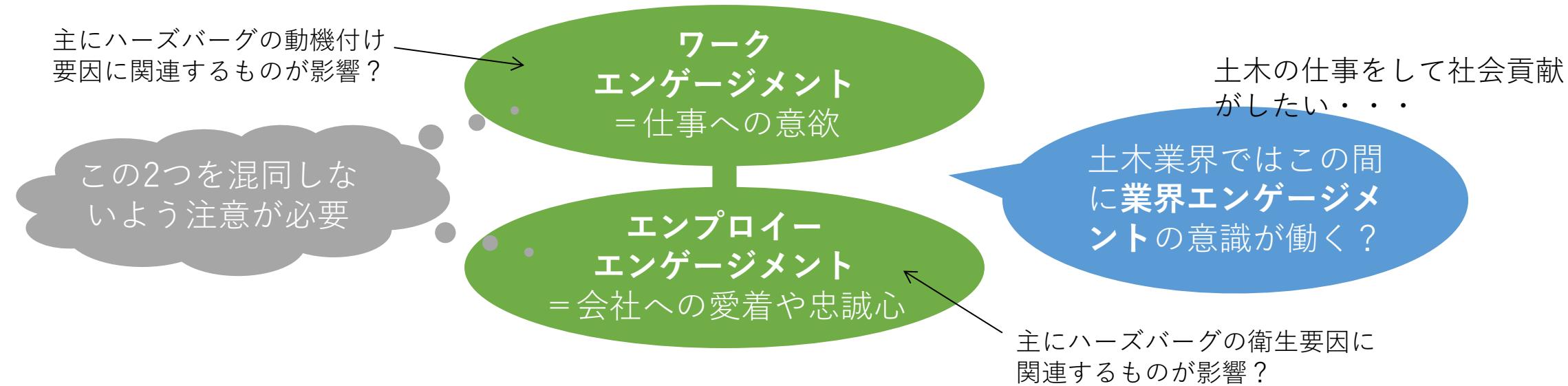
■相談型

- 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）²⁸

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思われる「役職の変化」や、仕事の遂行に当たって重要な「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

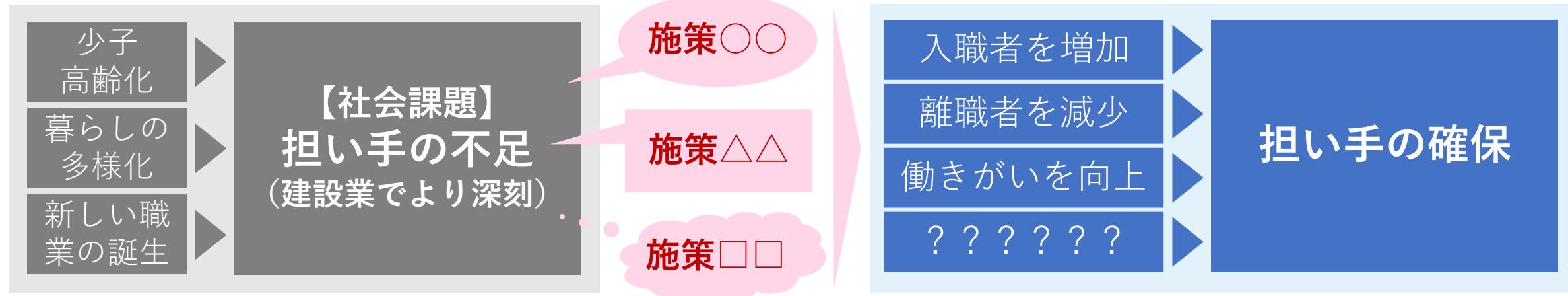
- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- **本小委員会活動の前提とする社会課題**
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

小委員会活動の前提となる社会課題と目的（一次案）

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**



給料UP？休日の確保？働きやすい環境？
別の側面からのアプローチが必要？
どのような人が？どれくらいの人が？
・ ・ ・

インタビュー・アンケートを通じて、
ワーク＆ライフのウェルビーイングの
観点から施策を考える

参考) 担い手不足の類型

厚生労働省 | 雇用政策研究会報告書 (2024年8月)

担い手不足の類型に合った対応が必要

■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・待遇改善などが必要

▶ 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

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？

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
- ・ ほかにも…？ ⇒ インタビュー

そもそも”働きがい”ってなんだ？

小委員会活動の前提となる社会課題と目的（確定版）

課題感：土木従事者のWBをもっと上げたい

目的：土木従事者がWB高く働くための施策を提案する

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

対象とする「土木従事者」の範囲

- ・ 従事する業界は限定しない（建設業、サービス業、運輸業、製造業・・・）
- ・ 従事する職種は限定しない（管理職、営業職、事務職、技術職、（技能者）・・・）
技能職へのインタビューはウェルビーイングの概念が土木業界に広がってきた段階を見据えて長期スコープとする（5年？10年？）が、アンケート対象には含むことも検討する
- ・ 重点的にターゲットとする属性（若者、女性など）を絞るかどうか?
⇒まずは属性絞らず広く調査し、その結果を踏まえ、2年目で深掘りを行っていくか検討する。（事務局構想）

本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

インタビュー計画

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

－誰と一緒にいたか　－どう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 惠羅先生コメント

- ・ インタビューは音声おこし⇒コーディングをすること
- ・ インタビュアーではなく、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」+最後に今後のこと聞くと良い

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**

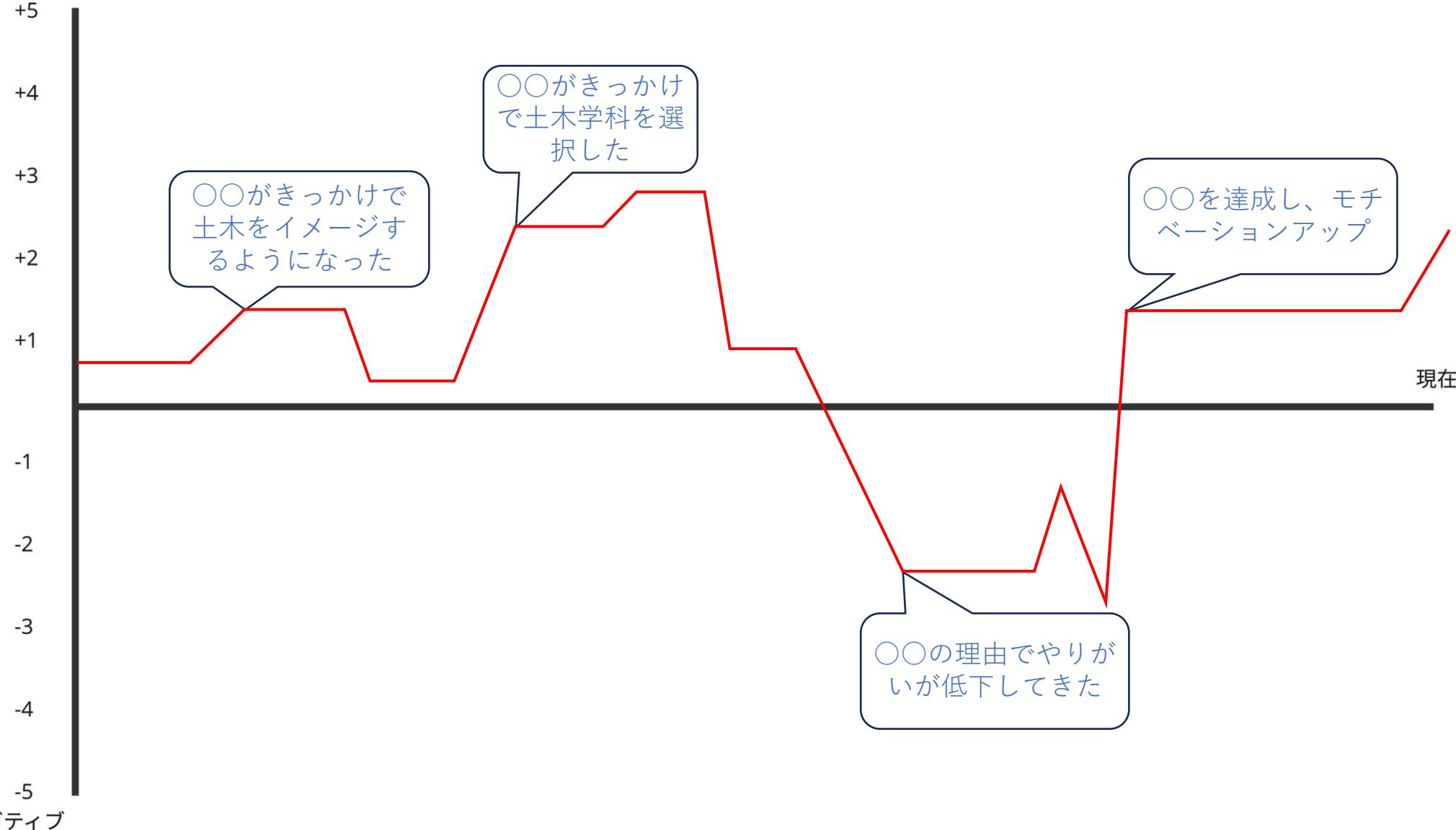
結果をアンケート項目として設定し、アンケートの評価値から土木従事者のウェルビーイング傾向を把握する

以下を中心とした対話からインタビュイーの体験や価値観を聞く

- ・ モチベーショングラフ
高いところ、低いところでそのときにあったことを聞く
- ・ 業務内容／印象深い仕事
- ・ 得意なスキル
- ・ 土木に携わったきっかけ
- ・ 平日のスケジュール
好きな時間や、仕事に行きたい日、行きたくない日の特徴を聞く
- ・ 休日の過ごし方

現在までの人生の高低とその変化のきっかけの記入をお願いします。スタートは自由ですが、土木業界や仕事にかかわり始めた時期が目安です。

ポジティブ



ネガティブ

土木業界経験年数： 年

主な業務内容・業務上のミッションを教えてください

これまで携わった主なプロジェクト、印象深いミッションを教えてください

ご自身で思う得意なスキル、好きな仕事を教えてください

土木業界に就職、携わるようになったきっかけを教えてください

平日1日のスケジュールを教えてください

8:00~9:00	
9:00~10:00	
10:00~11:00	
11:00~12:00	
12:00~13:00	
13:00~14:00	
14:00~15:00	
15:00~16:00	
16:00~17:00	
17:00~18:00	
18:00~19:00	
19:00~20:00	

インタビュー実施状況

インタビュー対象者

25名（委員 14名、委員の推薦 11名）完了 + 1名予定

	委員	委員以外
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（地元企業／現場）		
ゼネコン（地元企業／常設）		
プラントエンジニアリング		
土木系学生		
研究者		
自営業		

インタビュー結果の分析

インタビュー結果分析手法（案）

インタビュー文字起こし

ウェルビーイングや価値観に関連する発言を文単位で抽出

- 抽出は文脈を理解しているインタビュアーまたは同席者が実施
- 一般化せず、具体的な体験や表現のまま抽出

- 本日までの進捗は、**暫定ポジ分類した文の中分類整理**
- ネガ・ニュートラル分類の文の扱いは要議論（後述）

抽出した文を一覧に並べ、ポジ・ネガ・ニュートラルに分類

約1570文を抽出
(ポジ820、ネガ460、ニュートラル290)

抽出した文をKJ法により分類

ポジ820キーワードを70小分類、
28中分類に分類（1文を複数に分類可）

分類した項目（中分類）をアンケート項目とする

エクセルの画面で説明します

(参考)GoogleのAPIを用いた分析

インタビュー結果参考分析

インタビュー結果から抽出したキーワードを集計・分析、今後の参考にする

属性の付与

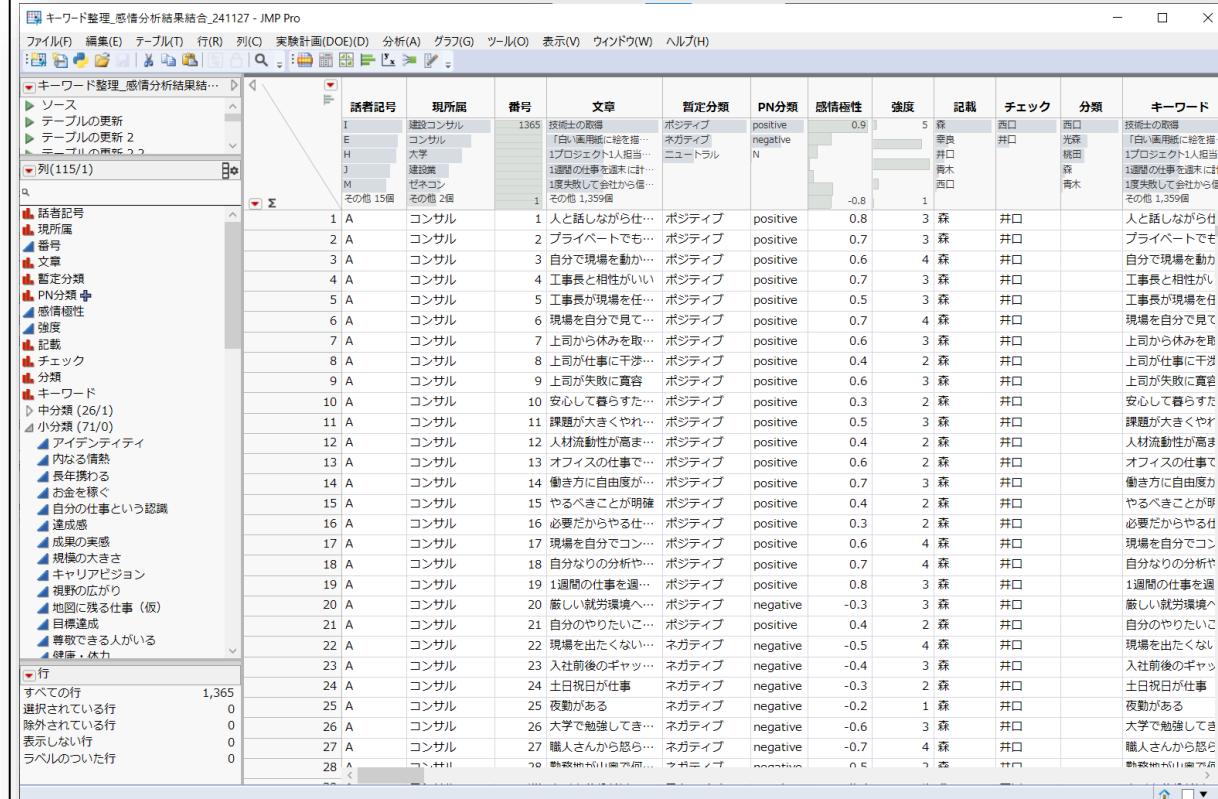
- 話者の属性をキーワードに付与
- 属性を基にしたクロス集計が可能

感情分析結果の付与

- Google Cloud Natural Language APIを利用してキーワードを感情分析しスコアとマグニチュードを算出、付与
- クロス集計と合わせてインタビュー結果の傾向を把握

テキスト分析結果の付与

- JMP Proによりキーワードをクラスター分析を実施
- 中分類結果と比較し今後の分析の参考とする



アンケート項目検討

ポジティブ文の分類（KJ法）28分類

1	ワークライフバランス
2	プライベートの充実
3	待遇
4	興味関心
5	チームワーク
6	海外
7	幼少期からの親しみ
8	多様な価値観
9	安全性
10	ビッグプロジェクト
11	達成感
12	スキル・経験
13	キャリア・目標
14	組織内で正当に評価される

- アンケート項目にする際は、回答者が解釈に迷わないよう文言を工夫
- 設問の順序効果について要検討

15	逆境
16	熱意・挑戦
17	人間関係
18	アイデンティティ
19	社会的意義
20	業界の将来
21	充実感
22	やりたい仕事
23	想像性
24	自己肯定感
25	生産性
26	責任感
27	自己裁量
28	世間のイメージ(組織外／業界外からの評価)

アンケート項目検討

ポジティブ文の中分類に紐づく具体的な体験・発言（例）

自己裁量

- 個人的な作業ではなくチームの同僚をマネジメントする業務が楽しい ← 仕事のインパクトに対する質問項目があっても良い
- 顧客と直接やり取りし、仕事の方針をコントロールできる立場
- 顧客と自分が直接やり取りするため、プロジェクトの目的に沿って仕事ができる
- プロジェクトの本質を考えて仕事ができる ← 仕事の内容が意味ある
- 上司の指示ではなく自分の好きなようにできる仕事がストレスがない
- 一つのプロジェクトを全うできるような人員配置とする
- 自分の思ったように仕事ができると楽しい
- 仕事するもしないも自分で決められる
- 仕事量が多くても自分の思うようにできると楽しい
- 現場で責任ある立場になる
- 自分で親方ができる仕事
- 自分のビジネスにもなる
- 自分のポジションの変化、課長、1個小隊のマネジメント
- 自分の責任と権限の大きさを自負、責任の大きさがおもしろい
- 自分に裁量がある創造性を活かせる仕事が向いているし好き

アンケート項目検討

ポジティブ文の中分類に紐づく具体的な体験・発言（例）

逆境

- ・ ブラックな業種だが嫌ではない
- ・ 苦しんでいる仲間を助ける
- ・ 災害でインフラが叩きのめされた現場を目の当たりにすることでモチベーションが上がる
- ・ 先輩の厳しい指導で重要なスキルが身に着いた
- ・ 目の前の辛い仕事が、次のキャリアステップのためのものだと思える
- ・ 業界の苦しい状況を見て、活躍しやすいと思った
- ・ 若い時に失敗して立ち上がりていく経験が面白い人生につながる
- ・ **肉体的にきつかった仕事は振り返ると笑い話←外でする仕事(建設業の特徴)**
- ・ 3年頑張ってみろと上司に言われた若いころは頑張ってこれた
- ・ 権威的な用地収用をされそうになる地元の地権者のために働きながら、事業も前に進めることができた
- ・ 大変ではない仕事は存在せず、大変じゃない仕事は面白くない
- ・ 会社が傾いたときのために会社に頼らず自分でやれることを見つけようと思って技術士に挑戦した

・自己効力感に近い文脈
・社会貢献に近い文脈
・キャリアアップに近い文脈
に分類必要？

アンケート項目検討

ポジティブ文の中分類に紐づく具体的な体験・発言（例）

アイデン
ティティ

- 環境のバックグラウンドで土木の仕事をしていることで自分の存在価値がある ← 専門性を活かせる
- 帰属意識が大事
- 専門家になれるという期待でモチベーションが上がった
- 大学で研究した分野に知識があるという自負
- 社内報告で、いいねと言われた
- 顧客に成果を説明してフィードバックをもらうと達成感がある
- 建設業に関する作文で国土交通大臣賞を受賞
- 被災地の人から災害復旧の仕事を感謝される
- 目指していた表彰を周囲の協力のもと受賞
- 残業美徳のおじさんも成果を見て文句を言わなくなった
- 人にかわいがられた方が得
- 仕事を頑張ると社会的評価がついてくる
- 自分の経験を話すことで誰かに感謝される

ビッグプロジェクトの
ような土木らしいキ
ーワードも

アンケート項目検討

ネガティブ文からのアンケート項目の作成方針

ネガ発言の分類

➤ ひっくり返すとポジ発言になるもの

例) 将来のキャリアアップのイメージがもてない

→「将来のキャリアについて明確なイメージを持てることが重要か？」

⇒アンケート項目にできる

➤ ひっくり返してもポジ発言にならないもの

例) 職場でハラスメントがあった

→「職場でハラスメントがないことが重要か？」

⇒当たり前⇒別の分析が必要？

➤ 意外性のあるネガティブ項目を把握することは意味がある

➤ 暴言などの無い方が良いのが当たり前だと思われることも数値化すべきでは？

➤ ネガはアンケートの別セクションで実態把握すべきか？

➤ 土木を離れた人にもアンケートしたい（ネガ理由による転職の動機ほか）

アンケート項目検討

- 提案も意識したアンケート作成！
- 回答する＆結果の公表が楽しみになるようなアンケート作成！
- 働きがい/価値観が多様化していることを示せるだけでも価値がある
- 社会が求めている能力と育てられた能力のギャップ
→土木従事者に求められる人物像（過去・現在・未来）を作れると役に立つ

分析に必要なその他項目

ウェルビーイング体験（アンケート項目）の重視度（価値観）

満足度

5段階評価



定量的なウェルビーイング／ ワークエンゲージメント指標

- ユトレヒトワークエンゲージメント尺度
(活力・熱意・没頭)
- 協調的幸福感尺度
(対人関係の調和)
- 仕事/人生に対する満足度10段階（短期・
長期）理想の人生10だとして今何点？

属性情報

ライフ

- 年齢
- 性別
- 居住地域
- 家族構成
- 睡眠時間
- 食事
- 最終学歴、学生時代の専攻・・・

ワーク

- 業界
- 職種
- 役職
- 経験年数
- 所属組織規模
- 転職回数
- 休日数
- 残業時間
- 年収
- 転勤、単身赴任・・・

12/11 建マネ親会中間報告 質疑メモ

■調査の前提について

- ・ マネジメント論（マネジメント史）を念頭において調査しようとしていることに感銘を受けた。マネジメント史は米国や中国の建設マネジメント分野では基本的事項として学ぶものであり、日本の建マネでも取り入れられるべきである。
 >[小林康昭氏（建マネ顧問（元 大成建設顧問、元 足利工業大学教授、ほか））](#)
- ・ インタビュー内容等が業務中の話が中心となっているのに対し、そこにウェルビーイングという言葉があてられていることに違和感がある。本活動におけるウェルビーイングやワークエンゲージメントという用語について、ウェルビーイングの専門家から見ても違和感のないように定義を明確にすべき。
 >[千葉工業大学 佐藤徹治教授](#)
- ・ ウェルビーイングは1980年代に中高年を対象とした心理の分野で研究されていたもの（窓際ポジションが身近に感じられるなかでもどう生き生きと働くか、のような）。そのまま適用というわけにはいかないが、当時の検討成果を送るの参考にしてほしい。
 >[静岡理工科大学 松本美紀准教授](#)
- ・ 自分の周りのインフラが整備されるとウェルビーイングが向上するかという研究を行った際、それほど向上しないという結果が出てきた（あって当たり前という感覚）。土木の仕事によって市民のウェルビーイングを上げるという観点も大切になってくる。
 >[東洋大学 二宮仁志教授](#)

■調査対象について

- ・ 技能者はインタビューの対象にしないということだが、将来スコープとするためにも、アンケートの対象には含め、この活動のなかで意見は拾い上げておいてほしい。
 >[長大 塩釜浩之氏（建マネ委員長）](#)

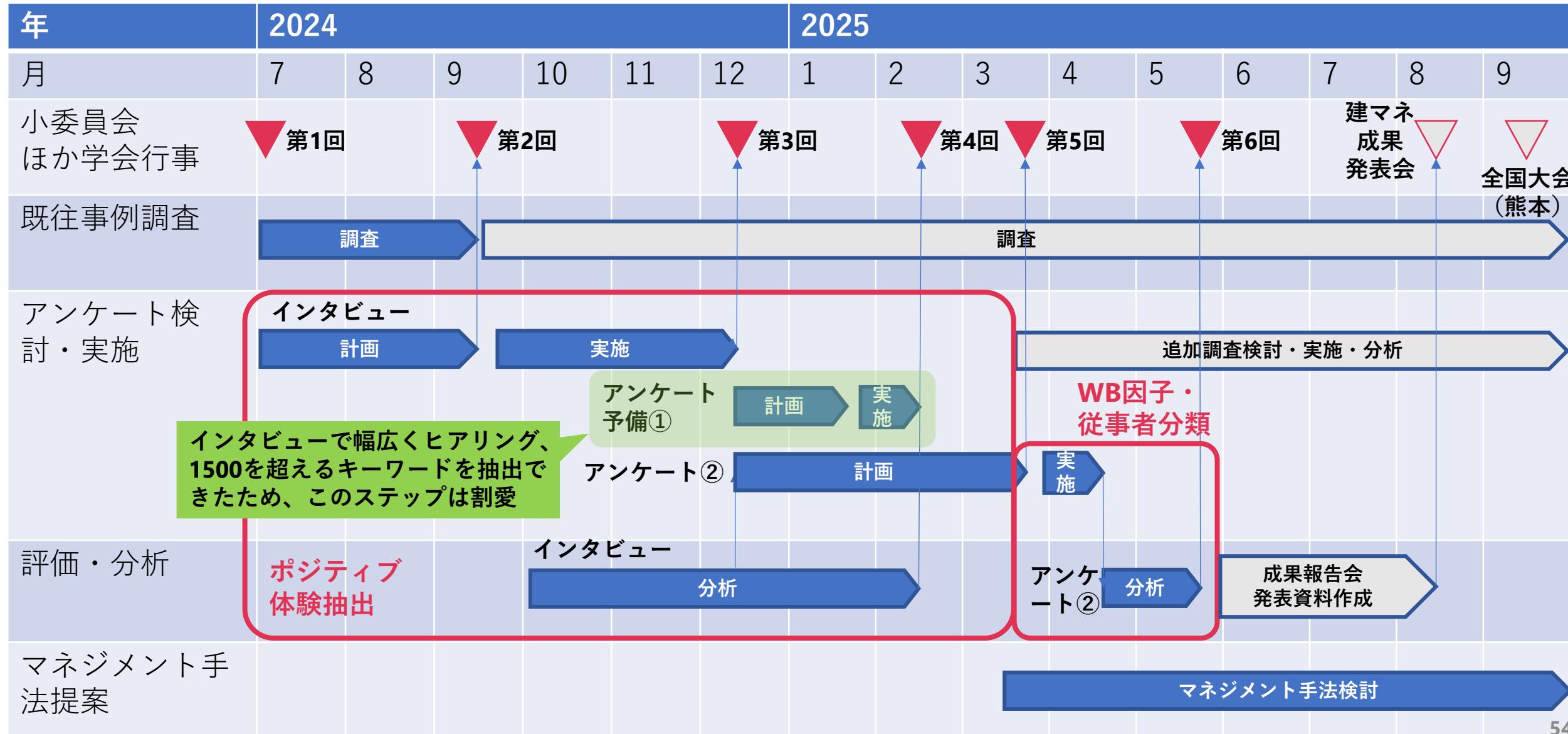
■調査内容・提案について

- ・ さまざまなウェルビーイング因子があるが、その重みづけが重要だと考える。これさえあればという因子がある場合もあるよう思う。これも考慮して調査をしてほしい。
 >[清水建設 加藤和彦氏（前 建マネ委員長）](#)
- ・ 人それぞれウェルビーイングがあるが、そのために行動を起こせる（変えたいと発言できる）環境づくりと、小さなことでも着実に実現していくサイクルを構築する（声を拾ってもらえるという意識の浸透）ことが大事ではないか。
 >[京都大学 大西正光教授](#)

本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

スケジュール (2025年9月まで)



本日のアジェンダ

- 小委員会立上げの背景・活動方針・成果イメージ
- インタビュー調査手法に関するヒアリング内容ほか
- 本小委員会活動の前提とする社会課題
- インタビュー計画・実施状況・分析状況
- スケジュール
- 建マネ委員の皆さまへのお願い、ご相談

お願い：アンケート配布

みなさまのご協力をおねがいします

来年4月ごろにアンケートを公開予定です
みなさまの組織内外のネットワークを駆使して
周知・協力依頼をお願いします

- アンケート回答数の**目標は最低1000件**
- 件数だけでなく、**幅広い属性の方からの回答**を収集することを重視
とくに、年齢と職種のばらつきが重要
- **土木学会のHPやSNS**での周知も予定（土木広報センターと連携）

ご相談：2025年度全国大会研究討論会での中間発表

2025年度土木学会全国大会@熊本における
研究討論会で本小委員会の中間発表を希望します
(働き方改革フォローアップ小委員会と連携)