

建設専門工事業の再生のために②

一人材育成が鍵

産能大学経営学部教授 内藤洋介

日本企業では、「企業は人なり」という言葉がある。また、日本を代表する経営学者である伊丹氏は、“かね”を中心とする米国型資本主義経営に対して、日本企業の経営の特色を「人本主義」という言葉で表現している。従来より、米国企業が最も重視するステーク・ホルダー（利害関係者）は株主であるが、日本企業が最も重視するステーク・ホルダーは従業員であると言われてきた。

しかしながら、バブル崩壊後の日本企業のリストラクチャリングは、長期的視野からの人材育成よりも、短期的な企業生き残りのための雇用施策が優先されるようになってきた。勿論、近年日本企業が取り入れている年功制から能力評価・成果主義の人事・雇用制度などの方向が誤りということではない。基本的な視点として、企業の人事・雇用政策は単なるコスト削減や、追い込まれたリストラとしての賃金カットなどのためだけで実施されるものではなく、長期的な人材育成政策の中で実施されているかどうかを検証することである。

建設業においては、電機や自動車のような花形産業と比較して、若くて優れた人材の吸収が難しかった面もある。とくに、3K産業と呼ばれる面や、安定した雇用慣行の導入に遅れた側面もあり、大手のゼネコンを除いて、若い優れた人材にとって魅力のある産業とは言えない面があったことも否めない。

建設業においても、人材育成政策として、ゼネコンなどにおいて工事現場の管理・監督機能を持つ主任技術者・管理技術者制度が導入されてきた。現行制度において技術者・管理技術者が必ずしも十分機能していない面もあるが、ゼネコンを中心に制度の革新が進むことが期待されている。専門工事業においても技術者制度は重要であるが、技能者の育成・活用が何よりも重要な課題となっている。

施工現場の中心的人材は技能者であり、とくに“職長”に当たる基幹技能者は専門工事業の現場の柱である。専門工事業における技能者は、知的熟練を形成している熟練工である。知的熟練を体化している熟練とは、単にある職能を長期間体験していることだけではない。経験に加えて仕事の知識を体系化し、未熟練工に対して指導・教育する能力を持っていることが求められる。

また、知的熟練を有する基幹技能者は、現場作業の段取り、手配を行い、作業方法や作業手順を指示・調整する能力が求められる。現場の職長である基幹技能者は、単なる熟練工、多能工であるだけでなく、現場作業の指導を行い、前工程と後工程を接続する連結ピンの役割を担っている。現場作業の技能・技術面を解決するための課題の多くは、基幹技能者の技能・技術の経験と知識の幅と深さに依存しており、彼らの技能レベルが最終製品の品質を決めるものであろう。

基幹技能者の役割は、技術・技能面だけでなく、現場マネジメント、とくに現場の人間関係やモチベーションの決定力となっている。現場のマネジメントに最も影響を与えているものは、現場のフォーマル・インフォーマルな人間関係であり、これこそ現場の“やる気”の根源である。

最後に、基幹技能者の育成のために、専門工事業はより多くの投資と、教育を行うべきである。人材教育投資のために、どこに投資を行い、どの程度の投資を行うかによって、企業の競争力が決まってくる。