

次代を担う経営者が語る「新しい時代の建設業」



建設業では、長い間、人材不足が大きな課題となっています。若手人材を確保し、定着を図るための要素の一つが働き方改革といえるでしょう。2024年春から、建設業も時間外労働の上限規制が適用されることになっており、これを見据えながら、就業環境の改善や環境整備など、多様な取り組みが期待されます。一方で、建設業の仕事は天候に左右され、地域の特性に応じた臨機応変な対応が必要なため、一足飛びに働き方改革を実現することは難しい状況があります。

そこでは、次の時代の建設業を担っていく若い世代が自ら考え、積極的に発信し、これまでの考え方やしがらみにとらわれず、新しい風を吹き込んでいくことが前進につながるのではないのでしょうか。

道内建設業の経営者は世代交代が見られており、30～40歳代の若手経営者が活躍し始めています。そこで、30～40歳代の道内建設業の経営者や次期経営者に、新しい時代の建設業を見据えて、お話をお聞きました。

出席者（五十音順）

新谷 逸生 氏 新谷建設(株)取締役副社長
 幌村 佑規 氏 幌村建設(株)代表取締役副社長
 渡部 仁志 氏 渡辺建設工業(株)代表取締役社長
 渡辺 勇喜 氏 (株)渡辺組代表取締役社長

コーディネーター

小磯 修二 氏 一般社団法人地域研究工房代表理事

※本座談会は2022年7月5日に開催いたしました。

自己紹介

小磯 今日は建設業の若い世代の社長や副社長の皆さんに集まっていただき、未来の建設業を描く手掛かりになるような議論ができればと思っています。

渡辺 当社は建設業のほか、農林水産や製造業、ホテル、飲食などグループを含めて10社経営しています。私は中学から本社のある遠軽町を出て、35歳ごろに故郷に戻りました。前職が航空会社なので、全く違う業種と言われますが、必ずしもそうではなく、世界における北海道のブランド価値や役割、ポテンシャルなど



梶村 佑規 氏

を客観視することができました。一方で、戻ってみると、外から見える北海道と中から見える北海道はかなりギャップがあると感じています。

渡部 根室市に本社があり、土木、建築、舗装を担っていますが、主軸は土木の港湾工事です。私は大学卒業後に空知の砂子組に技術者として入社しましたが、義父が当社の社長だったことから、幹部の皆さんに乞われて29歳ごろに根室行きを決めました。以前は道路や農業土木が中心だったので、港湾との違いを学びながらの日々でしたが、6年前に社長に就任しました。

梶村 新ひだか町三石に本社を構えて、今年で65年になります。先代が地元の皆さんに信頼される会社になることを掲げて、現社長もその思いを受け継いでいます。私は高校から札幌に出て、その後は陸上自衛隊真駒内駐屯地に勤務していました。先代が死去し、現社長から会社を助けてほしいと言われて、23歳の時に戻りました。

新谷 旭川市に本社があり、1950年に法人化しました。当家のルーツは石川県金沢市で、北海道開拓に思いを馳せて移住をしましたが、15人兄弟という大家族だったので、食べるために長男が鉄道工事の仕事を始めたことが当社の始まりと伝えられています。

私は中学校から関東に出て、20代後半で北海道に戻り、2010年に入社しました。現在は経営企画に携わり、諸課題の解決策を探ったり、日ごろの入札業務などを担当しています。

梶村 佑規（ほろむら ゆうき）

1981年新ひだか町生まれ。札幌光星高等学校卒業。陸上自衛隊真駒内駐屯地勤務などを経て、2005年に梶村建設(株)入社。2009年に代表取締役副社長就任。現在は農業生産法人(株)ファームホロ監査役、(有)蓬萊商事取締役のほか、プロGRESS日高会長、室蘭経営研究会監事なども務める。

共通の課題は人材不足

小磯 最初に、建設業を取り巻く環境と課題について、皆さんの認識をお聞かせください。

渡部 課題は担い手不足です。10年前は地元の工業高校土木科から建設業に就職する卒業生が半分もいない状況でしたが、小・中学校、高校などで現場見学会や出前講座を実施し、近年は8割ほどが建設業に就職してくれるようになっていきます。

技術者の担い手確保は進んでいますが、実際の施工に携わる技能者の確保が課題です。親世代の意識改革が必要で、今はそこに注力しています。

そもそも就労人口が減っていく時代なので、生産性向上や省力化など、いろいろ並行して進めていかなければいけないと感じています。

梶村 渡部さんと同様、課題は人材不足です。日高地域は工業高校や高専がありません。苫小牧や室蘭の専門学校の生徒は都市部に就職してしまいますので、地元高校の普通科の卒業生を主に採用しています。

経営理念の明文化も課題の一つです。社訓や経営方針は示してきましたが、経営理念が明文化されていません。社長は日々「地元・地域に信頼されるように誠実であること」と話していますが、それだけでは皆が同じ方向を向くことが難しくなってきたと感じます。

新谷 梶村さんがお話された経営理念は、同じことを考えました。コロナ禍になって、多様な働き方やデジタル活用、SDGsなどの動きの中で持続可能性を考えると、多様性を尊重して何でも受け入れるのであれば、組織である必要がないように感じました。そこで、会社の背骨である経営理念を明文化し、その上で多様性を重んじていくべきだと思い立ち、2020年に策定しました。社員を鼓舞する意味でもとても重要な作業でした。

人材不足以外にも入社した社員が離職してしまったり、逆に新入社員に気を遣いすぎて、中堅層に実務のしわ寄せがあるという課題もあります。決められた工期の中で決められた成果物を納品しなければいけないので、どうしても長時間労働になる傾向があり、労働

環境も課題の一つです。

渡辺 皆さん同様、現在の課題は1にも2にも人材不足です。オホーツクは道内の振興局の中でも十勝に次ぐ広大なエリアですが、人口は27万人ほどです。域内に北見工業大学があり、社会インフラ・環境防災・地域マネジメントなどの土木関連コースの定員は130人ほどですが、9割以上がオホーツク以外の出身で、うち半分以上が本州です。地元に残る卒業生は数年に1人しかいないような状況なので、幌村さんと同様に地元の遠軽高校普通科の卒業生を採用しています。建設業のようなインフラを守る企業は必ず必要ですが、サービス業は個人事業主で成り立っても雇用が発生する組織では厳しい状況なので、地方では社会構造の変革が起こってくるのではないかと感じています。

北見工業大学の卒業生は公務員になる人も多く、就職説明会では、設計をするよりも施工の方がずっと楽しいということを伝えています。

小磯 建設業が関わるものづくりの醍醐味^{だいごみ}、魅力は、若い人にまだまだ伝わっていないと思います。建設業のイメージ戦略を絡めて、仕事のやりがいや魅力をしっかり発信していく必要があるように思います。

働き方改革への対応

小磯 次に、働き方改革への対応についてお聞きしますが、思い切った働き方改革が政策として進められていますが、建設業は改革が難しい分野で、課題も多かったと思います。しかし、猶予されてきた時間外労働の上限規制も2024年4月に適用されます。

幌村 国から受注した当社の現場はすべて4週8休に対応しています。残業については、非常に悩みましたが、一時的な対応として固定残業制を導入しました。上限規制が適用されるまでに現場の状況を把握し、今後の対応を検討していく予定です。

育児休暇制度にも力を入れたところ、26歳の技術者から利用したいという声が上がりました。1年間の育児休暇を希望してきたので、この期間を有効に活用してもらおうと考えています。



新谷 逸生 氏

有給休暇の取得については、平日に休む職員が少なかったことで、今年度から日本ハムファイターズのシーズンシートを購入し、従業員の福利厚生として活用しています。家族サービスで観戦に行くなど、気軽に有給休暇を取得できるようになったようです。

新谷 当社も思いついたことは何でもやっています。現場に出してしまうと本社で出退勤の管理が難しいため、今はスマホのアプリを導入して、労働時間が把握できるように進めています。

長時間労働に対しては、現場の仕事を分解し、本社でできることを管理部門で分業する体制づくりをしています。始めたばかりなので効果が実感できる段階ではありませんが、建設ディレクター^{*1}の講座を受講するなど、トライアル的に導入しています。

一方で、農業土木は行政のほか地権者や土地改良区など、たくさんの人が関わっているので、天気の良い週末に現場が動かないと指摘されることもあります。ただ、時間外労働の上限規制が2024年4月から適用されるので、それをチャンスと捉えて、業界の慣習が大きく変わっていくきっかけになっていくように対応しています。

渡辺 新谷さんのように仕事を一つ一つ分解して、どこに課題があるのか、どこを変えればスピードアップできるのかに取り組んでいますが、当社では慎重に判断しています。出退勤管理の見直し、経理業務の効率化、システムのクラウド化など、1年くらいかけて改善を進めてきました。残業時間が減り、間接業務も量

* 1 建設ディレクター

ITとコミュニケーションのスキルによって、オフィスから現場支援を行う新しい職域。

新谷 逸生（しんや いっせい）

1981年旭川市生まれ。國學院大學経済学部卒業。2010年に新谷建設(株)入社、2013年常務取締役、2015年専務取締役、2019年に取締役副社長就任。旭川建設業協会二世会会長も務める。



渡部 仁志 氏

と質の改善が進み、特に質が上がったと思います。

建設業は、先輩から習ったやり方を踏襲して、何かを変えようという意欲につながりにくい環境があるように思います。だからこそ違う立場から客観的に作業の効率性を指摘し合って、会話をしながら進めていくようにしています。現場が求めていること、現場が課題と思っていることに向き合って、一つずつ時間をかけて改善していくことが、働き方改革につながっています。できるだけ組織が混乱しないように、スピードを緩めたり早めたりしながら、無理のない範囲で進めてきました。

渡部 幌村さんと同様に、当社も固定残業制を採用し、この5年ほどで残業量を把握しています。今後はそれに合わせてどのように対応していくかを検討する予定です。週休2日制は発注者の行政が積極的に推進してくれるので、非常によいきっかけになり、いろいろと変化がありました。根室地域では日の出が早く、現場の開始時間が非常に早いことがあります。それが残業時間にも関わってくるので、開始時間についても発注者から指示が出るようになると、もう少しよくなるように感じます。

働き方改革は、まだ検討しなければならない課題が多いと感じています。

小磯 週休2日制は発注者が推進したことで、かなり定着してきました。さらなる建設業の働き方改革に向けて、現場の声や経営者の立場から、何か提案があれ

ばお聞きしたいと思っていました。

新谷 工期設定は余裕期間制度の活用など、かなり変わってきている実感があります。フレックス工期^{*2}など、適宜見直しもされています。ただ、週末も稼働した方が利益になるという協力会社の業種もあり、現場はその板挟みになっているようです。今後は、建設産業に関わるすべての業種や関係者が納得する制度が求められてくると思います。

小磯 協力会社にも目配りをした中で、工期や価格設定など、全体のマネジメントが求められていると。週休2日制を導入する時も大変な反対がありましたが、どこかが不利益を被ると、社会システムとして定着しません。前向きな改革につながるような現場の声はしっかり上げていくべきだと思います。

人材確保に向けた取り組み

小磯 2021年の合計特殊出生率はコロナの影響で前年より低い1.3となりました。日本全体が人口減少の中で、どのように人材を確保していくかは、建設業だけでなく、わが国の大きなテーマです。

新谷 当社は、地元の工業高校とのつながりに加えて、今は間口を広げています。近隣8町のほか、北部の士別市や名寄市などにエリアを広げてリクルート展開しています。

イメージを変えることにも力を入れています。パソコンなどの端末で見たときでも映えるように、ロゴを変えたほか、HP、名刺、会社案内、さらに作業服も一新しました。今はスマホ片手に就職活動をする時代です。HPは社屋と同じくらい、あるいはそれ以上の影響力があると思うので、HPのデザインも工夫しました。

また、就職説明会では、変化の激しかったコロナ禍でも安定した業態だということを伝えています。これはアピールポイントの一つだと思います。

渡辺 オホーツクでの人材確保は、旭川や札幌よりもはるかに厳しい環境です。当社は中学・高校生の職場体験を受け入れています、日常の中で地元の学校に

渡部 仁志（わたなべ ひとし）

1976年札幌市生まれ。北海道工業大学（現北海道科学大学）工学部卒業後、(株)砂子組に入社。2005年に渡辺建設工業(株)入社。2006年取締役営業課長、2008年取締役副社長、2016年に代表取締役社長就任。釧路建親会（二世会）会長、根室管内建設業協会理事なども務める。

*2 フレックス工期

発注者があらかじめ設定した全体工期内で受注者が工事の始期・終期を決定できる仕組み。

いる生徒たちとどれだけ接点を持てるかが、あとで効いてくると思っています。

この春、当社に初めて札幌からのIターン就職者が入社しました。地方であってもキラリと光ることをやっていれば、いろいろな地域の人に関心を持ってくれる時代になってきたと感じました。そこで、今は新入社員寮を建設中です。今後の人材確保を考えると、会社が住まいを用意しているから、体一つで行っても生活できる、という安心感が必要だと考えました。

新谷さんがおっしゃるようにイメージも大切です。HPだけでなく、見える部分はすべて変えてもいいと感じます。突き詰めると、社長自らの地域への立ち居振る舞いが、就職先を選ぶ判断基準になるように思います。地域に対して、日々自分はどういう思いで取り組んでいるかを示していかなないと、学生は見向きもしません。だから今、必至に努力しています。

ITのスタートアップじゃないですが、就職説明会もラフな服装で行きます。スーツ姿で行っても学生は構えてしまい、堅くて古い会社と思われて敬遠されます。若い職員と一緒にアウトドアブランドの服を着て、LINE交換したりしています。

渡部 企業訪問やインターンシップの受け入れ、企業説明会参加などに取り組んでいますが、ここ何年かは隔年で地元の根室高校から採用できています。根室市は人口2万3千人ほどの小さなまちなので、ほとんどの親世代が当社のことを知っています。地元の就職先として「あの会社なら大丈夫」と思われているようで、地域に根差した企業のよさだと思います。説明会では、デスクワークもあり、屋外の仕事もあり、1粒で二度おいしいということをよく言っています。

来年度からは奨学金の返済支援制度を導入しようと考えています。単独でやろうと思っていましたが、根室市でも検討しているようで、当社と市の両方を活用すれば、1カ月2万円くらいは返済できるようになると思います。進学でまちを離れても戻って来ることが前提なので、人材確保だけでなく人口減少を食い止める一助にもなります。



渡辺 勇喜 氏

幌村 当社も渡辺さんと同様に、学生時代から接点を増やしていこうと、高校訪問やインターンシップなど、日々の業務を知ってもらう努力をしています。就職説明会には必ず参加し、できるだけリアルで会うように意識しています。一方で、この4月から始めたのが、SNSでの接点づくりです。Instagramを開設して情報発信を始めました。建設現場や地域貢献活動、グループ企業のアスパラ栽培風景、ファイターズの観戦の様子など、楽しさやおもしろさを感じてもらえるように種まきを始めました。

当社は普通科を卒業した新入社員が多いので、入社後の教育を実施しています。入社後は1週間程度の社員教育のほか、(公社)日高地域人材開発センターが運営する土木技術者養成研修の新入社員教育コースを受講してもらっています。もともとは当社の先代が地域の土木技術者を育てようとスタートさせた講座で、4～11月に20日程度、土木工学や測量などを学びます。求人用チラシと一緒に研修の情報も挟み込んで、入社後の教育についてお知らせし、安心して入社できるように配慮しています。

渡辺 建設業は人材育成が苦手なように感じます。入社から数年経った社員へのサポートがほとんどないように思うのですが。

新谷 確かに入社後の教育プログラムはありますが、数年経つと学ぶ機会がないかもしれません。当社では、近い年代の人を同じ現場に配属するようにして、人のつながりでフォローしているのが実態です。

渡辺 勇喜 (わたなべ ゆうき)

1982年遠軽町生まれ。北海道大学経済学部卒業後、全日本空輸(株)入社。国際線販売責任者(アメリカ・欧州・アジア)、デジタルマーケティング責任者などを歴任。2018年に(株)渡辺組入社、取締役社長室。2019年代表取締役副社長、2020年に代表取締役社長就任。



小磯 修二 氏

渡辺 経験を積むと現場を抜けて研修に行くことが難しくなります。早く独り立ちしてもらうためにも現場前の3、4月に集合教育を導入していますが、どうすればスピードアップできるのか悩んでいます。

新谷 メリットが感じやすいのはCPDの講習だと思いますが、純粋な学びの場というよりは、単位取得の意味合いが強いですね。

幌村 当社の育休中の26歳の社員は現場に出られないので、新谷さんからお話があった建設ディレクターの講習を受けてもらう予定です。まずそこから取り組んでみて、育休中に成長できる仕組みを考えていきたいと思っています。

小磯 入社後も学び直しができるスキームを企業経営に組み込んでいく時代になってきましたね。

建設業と地域

小磯 これからの時代、建設業には地域の生き残りを支えるという役割があると思います。地域が崩壊すると企業経営も成り立ちません。地域の発展と企業経営を両立させていく姿勢が大切でしょう。

渡辺 オホーツクは、巨大な一次産業の生産空間です。当社が農水産の一次産業をはじめ、製造業や飲食業など、さまざまな事業を展開しているのもオホーツクに根付いた企業だったからだと思います。

ただ、これからは非常に難しい時代です。天候が変わり災害が起き、為替もおかしくなり、戦争も起きている中で、ますます北海道の役割は大きくなると思い

ます。建設業は農業土木の力で農業の生産性を高め、港湾整備で漁業を支え、河川整備で災害から人々を守り、医療や観光を支える道路整備を進めるなど、縁の下の力持ちでした。今後はますます地域の建設業が頼られる時代になると感じています。一方で、これから先は力の入れどころが変わってくると思います。

キーワードはサステナブルだと考えていて、一つは環境分野だと考えています。当社は8年ほど前から山林を取得し、伐採から植林までを担うことで50年先を見据えています。現物の資産を所有して、安定的に管理し、環境に配慮しながら適切に回していくことが、将来地域を守ることにつながるはずで。これからは、建設業も環境に向き合った展開がトレンドになってくるのではないのでしょうか。

小磯 渡辺組の取り組みは、建設業が地域産業づくりの先兵として、地域の総合商社のような取り組みをしているビジネスモデルだと評価しています。

建設業が地域産業であると感じたのが、根室市にある老舗「旅館大野屋」の経営が立ち行かなくなったときに、渡辺建設工業の関連会社が旅館を取得したことです。将来の根室のことを考えて、観光業を建設業が支えることを決断されたのだと思います。

渡部 2008年ごろのことです。リニューアルして今は「ホテルねむろ海陽亭」として営業しています。地域が元気であれば我々も立ち行かなくなります。景気に関係なく、常に建設業は頼りにされているようです。人口が減っても根室かに祭りや、根室さんま祭りなどのイベントはあり、頼られれば応えていかなければいけません。でも、建設業が裏方で支えていることは知られておらず、広報や地域貢献を変えていく必要があるのかもしれない。

2018年から、釧路建設業協会が主催し、二世会「釧路建親会」が企画する「けんせつ体験フェスタ」をイオンモール釧路昭和店の駐車場で開催しています。GPSの測量機器を使った宝探しやミニバックホウでのスーパーボールすくいなど、楽しみながら建設業に触れてもらうイベントです。コロナ禍で中止してしまし

小磯 修二（こいそ しゅうじ）

1948年大阪市生まれ。京都大学法学部卒業後、北海道開発庁（現国土交通省）に入庁。釧路公立大学教授・地域経済研究センター長、同大学長、北海道大学公共政策大学院特任教授を経て、2017年から現職。北大公共政策大学院客員研究員も務める。著書に『地域とともに生きる建設業』『地域とともに生きる建設業Ⅱ』（中西出版）、『地方創生を超えて』（共著、岩波書店）、『地方の論理』（岩波新書）など。

たが、今年は10月に3年ぶりの開催予定です。

地域貢献に加えて、保護者の皆さんに建設業の今を知らせていかないといけないという危機感があり、パネルや映像を見て建設業の理解が深まるようにスタンプラリー形式で福引ができるという工夫をしました。アンケート結果からは保護者の反応もよく、地域貢献と広報につながる活動になっていくと思っています。

幌村 日高地域の二世会「プロGRESS日高」では「本業の研鑽^{さん}のみならず、地域の活性化に微力ながら寄与する」という設立の目的があり、日高山脈の国立公園園化を見据えて、環境省の方と勉強会を開催したり、『日高山脈は「宝の山」』という冊子を発行したりして、地域の観光産業を盛り上げていこうとしています。また、胆振・日高の若手経営者が集まる「室蘭経営研究会」にも参加し、昨年はHP「いぶりひだか建設コネクト」開設やSNSなどで、積極的に情報を発信しました。

また、当社では1971年度から先代の母校である延出小学校に図書を寄贈しており、同校の図書室は「幌村文庫」と呼ばれています。先代が子ども時代に月明りで本を読んだ経験から、子どもたちに本を読む機会を与えたいと始めましたが、今では町の図書館で特設コーナーを設置するなど、地域の皆さんにも活用していただいています。このほかにも会社所有のブドウのハウスで、地元の児童や園児にブドウ狩りなどの食育体験の場を提供しています。

新谷 いろいろな地域貢献をやっていますが、一方で持続性も考えなければならぬと感じています。以前、当社では建設関係の専門学校を運営していましたが、応募者の減少で閉校になりました。人づくりを目的に開校しましたが、本業に影響を及ぼすようになると本末転倒になります。距離感は難しいのですが、会社が健康であることを前提に地域と関わっていくべきだと考えています。

その一つのあり方が、同業種だけではない、異業種との連携です。1社だけで地域に貢献できることは微力なので、地域の皆さんとのネットワークを活かして、

地域のために動く。その人づきあいを大切にしています。人とのつながりの中で新しいアイデアが出てきたり、地域に役立つ活動のエネルギーが生まれたりするように感じています。

小磯 企業と地域の関わり方は限界もあり、新谷さんがおっしゃられたように距離感が大切です。ただ、考えなければいけないと思うのは、このまま放っておくと、衰退してしまう可能性のある地域の存在です。地方が元気になるための地域戦略として、そこに根付いている建設業の役割とは何か。そこに企業経営の発展の可能性があるのでないでしょうか。それを読み解いていくことが、若い経営者の大切なミッションではないかと感じています。

また、これまでの建設業は請負業務が中心で受け身の姿勢でした。でも、これからの時代の公共事業は「インフラサービス産業」とも言うべき、今あるインフラの価値を高めていくという視点も必要です。例えば、ALSOKで知られている総合警備保障(株)は、「道路トンネル非常通報監視サービス」としてトンネルの維持管理分野に進出しています。宅配大手のヤマト運輸も集配車両を活用した道路モニタリングプロジェクトを実施するなど、建設業以外の業種が参入しようとしています。

これらは地元の建設業が得意な分野です。足元の宝を見逃していないでしょうか。地域に根差した産業とは何か。改めて若い感性でチャレンジしてほしいと思います。

今日はありがとうございました。