

資料4 - 2

平成31年2月19日

第2回建設現場で働く人々の誇り・魅力・やりがい検討委員会

(株)セイトロウデザイン 代表

山崎 晴太郎

「誇り・魅力・やりがいの向上」  
に寄与した他業界の参考施策

## CASE1：農業業界のリブランディング



**YANMAR**

農業就業人口の減少に歯止めがかからない。それを食い止めるべく、全社を挙げてヤンマーの、ひいては農業全体のイメージを改変するためのリブランディングを行っている。

農業を、働く人が誇れるものに、外の人が憧れるものに。古いものではなく未来のものに。ヤンマーは、農業の100年先を見据えてリブランディングを実施している。



### CIのリデザイン

クリエイティブディレクターに佐藤可士和氏を招聘。ヤンマーをプレミアムブランドにする。という思想を受け、リブランディングプロジェクトを牽引。ロゴをはじめ、様々なレギュレーションを再構築し、コーポレートアイデンティティを新たなものにした。

### トラクターのリデザイン

フェラーリをデザインした日本人唯一のカーデザイナー、奥山清行氏をデザイナーに招聘。近未来スポーツカーを思わせる圧倒的な差別化と、既存のトラクターの機能を0から見直し、機能性に徹底的にこだわった。2016年グッドデザイン賞金賞。

### 農作業着のリデザイン

ISSEI MIYAKE出身で、皇室の衣装も手がける滝沢直己氏をデザイナーに招聘。農作業をしながらも携帯を操作できるなど、機能性を重視しながらも、モードな佇まいを実現した。販売中。

## CASE 2 : スターバックスコーヒーの色彩戦略



### 限られたマスターの証明、ブラックエプロン。

スターバックスの通常のエプロンはグリーン。そんな中で、コーヒーの専門知識を持ったスタッフだけが着用できるブラックエプロン。働いている店舗で「コーヒーマスター」として認定を受け、その後さらに認定された「コーヒーマスター」を対象に1年に1度しか開催されない社内試験を受け、合格するとブラックエプロンを着用できる。現在はおよそ1900名ほど。全国のスターバックスのバリスタはおよそ22000名。色彩の力でヒエラルキーを作ることで、内外からのエンゲージメントを高めることに成功している。





## CASE3：パタゴニアの思想



### Don't Buy This Jacket

「Don't Buy This Jacket (このジャケットを買わないで)」ニューヨーク・タイムズ紙に掲載されたパタゴニアの広告。この日は、「ブラックフライデー」。アメリカでは11月の第4週の金曜日はクリスマスへ向けたセールシーズンの初日。そんな日にパタゴニアは、消費者主義の問題を提示。

より良い環境を維持していくためには、多くの人々が消費をおさえる必要があり、さらにビジネスとして製造を削減し、より高品質なものを生み出していく考えへとシフトしていく。企業側から「消費者は購買決定をする前に熟考する必要がある」と投げかけてくる。このインパクトのあるメッセージにこそ、パタゴニアが描く未来はあり、この姿勢によってファンが増え続けている。

これは、消防士やレンジャー部隊が魅力的に見えることと似ている。その背景にある思想を投影し、そこに共感しているからだ。

# DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one-and-a-half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for a good long time—and leave a world inhabitable for our kids—we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands—all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2® Jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

#### COMMON THREADS INITIATIVE

##### REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time  
YOU don't buy what you don't need

##### REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear  
YOU pledge to fix what's broken

##### REUSE

WE help find a home for Patagonia gear  
you no longer need  
YOU sell or pass it on\*

##### RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear  
that is worn out  
YOU pledge to keep your stuff out of  
the landfill and incinerator



##### REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take  
only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide, 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two-thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard; it is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to [patagonia.com/CommonThreads](http://patagonia.com/CommonThreads) or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the fifth "R," to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia  
patagonia.com



\*If you sell your used Patagonia product on eBay® and take the Common Threads Initiative pledge, we will co-fulfill your product on patagonia.com for no additional charge.

TAKE THE PLEDGE

資料4 - 2

平成31年2月19日

第2回建設現場で働く人々の誇り・魅力・やりがい検討委員会

(株)日経BP 日経コンストラクション編集長

野中 賢

## ■ 第2回

建設現場で働く人々の誇り・魅力やがいがい検討委員会 資料

# 「誇り・魅力・やりがい」の向上に 必要な視点

日経 **CONSTRUCTION**

編集長 野中 賢

1

## 建設業の「誇り」「やりがい」「魅力」とは？

### 誇り

自分の思いの第三者への表出

- ・社会に貢献する仕事 (利便性向上、防災・・・)
- ・技術力が高い
- ・ダイナミックなものづくり



### やりがい

自分の心の中の思い

- ・達成感がある
- ・待遇が良い (評価される)
- ・楽しい、モチベーションを保てる
- ・働きやすい
- ・キャリアが描ける



ただし、「誇り」と「やりがい」は  
共通する要素も多い  
(誇りを持つことがやりがいになる、  
やりがいがあることが誇りになる、など)

### 魅力

一般市民の建設業への評価



建設業従事者が感じる

誇り

や

やりがい

が

魅力

の源泉ではないか

## 「誇り」「やりがい」「魅力」を高めるには？

### 誇り を高める

- ▶ 一般市民に対して胸を張れる仕事をする

### やりがい を高める

- ▶ 働く人が満足できる環境を整える

### 魅力 を高める

- ▶ 働く人の「誇り」や「やりがい」を  
一般市民に発信すること

### 誇り

#### 20年以上かけネパールで信頼 ■ 丸新志鷹建設 (富山県立山町)

#### 丸新志鷹建設

- 本社：富山県立山町
- 業種：総合建設業
- 社員数：55人
- 売上高：約34億円（17年2月期）



丸新志鷹建設が手掛けるネパールのカルナリ川のかんがい頭首工工事の現場。2013年6月の水害で工期が当初の13年8月から14年6月に延びた(写真:丸新志鷹建設)

- ネパールに92年に進出。地元小学校とネパールの小学校の提携をきっかけに、ネパールへの貢献を目指し参入。その後、ネパールでの受注を伸ばし、ブータンへも進出
- ネパールからの技能実習生を10年間で88人受け入れ。そのOBが現地での施工管理にも当たる
- 17年度の「JAPANコンストラクション国際賞」受賞



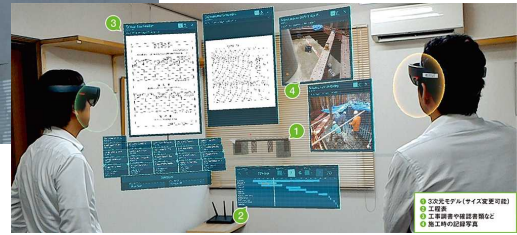
小柳建設

(おやなぎけんせつ)

- 本社：新潟県三条市
- 業種：総合建設業
- 社員数：約320人
- 売上高：約80億円



(資料：小柳建設)



- 日本マイクロソフトと共同で、ウェアラブル端末「ホロレンズ」を使うシステムを開発中。実際の空間に図面や画像を映し出し、遠隔地を含めた多人数で共有できる
- 構造物の取り合いを実スケールで確認したり、工程の進捗を離れた場所から管理したりすることが可能
- 小柳建設の小柳卓蔵社長がMS社の企業向けイベントに参加。その場で日本MSの担当者に声をかけ、意気投合して共同開発を開始

岩井建設工業

- 本社：東京都府中市
- 業種：総合建設業
- 社員数：約10人



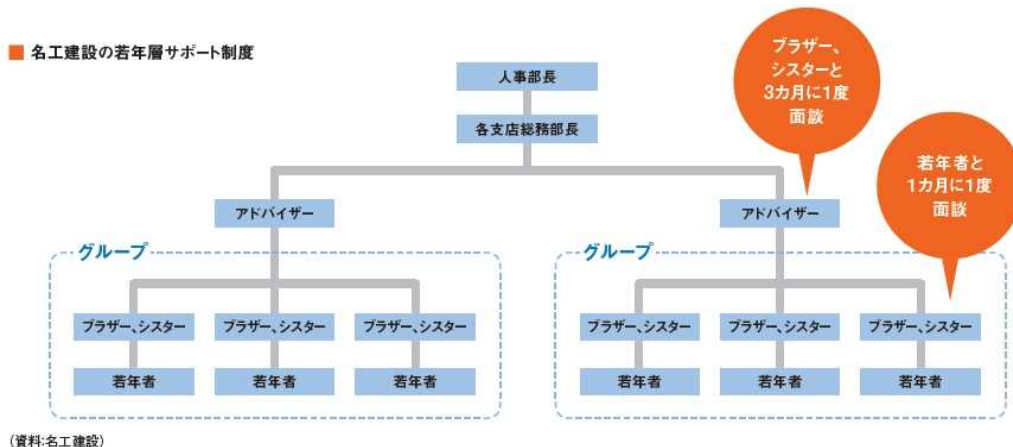
写真2 ■ 岩井JVが包括管理で用いる看板と作業服用ベストなど(写真:府中市)



- 府中市は、16年度から、市道の補修や清掃、街路樹の剪定などを対象に包括管理委託を試行。18年度からは延長126kmにエリアを広げ、約1億4000万円で契約
- 16～17年度は前田道路JVが受注していたが、18年度はプロポーザルで地元の岩井建設工業JVが受注。「大手のような先端的な技術力は無くても、地元の道路を熟知し、市内の祭りや行事に対応して清掃などの作業計画を緻密に立てている点を評価した」(市の担当者)

## やりがい 若手サポート制度で先輩が手厚くバックアップ ■ 名工建設

### ■ 名工建設の若年層サポート制度

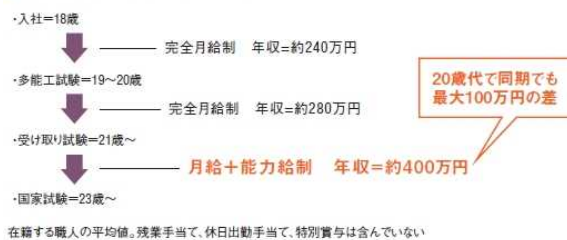


- 2006年に「若年層サポート制度」を導入し、先輩社員が若手を精神的に支援する仕組みを取り入れた
- 年齢層の近い同部署の先輩が「ブラザー」「シスター」となり、若手と1か月に1回程度面談
- ブラザー、シスターには先輩の「アドバイザー」が付き、3か月に1回程度、相談に乗る

7

## やりがい 能力給制度の導入、福利厚生を充実 ■ サンオキ (東京都板橋区)

### ■ サンオキの平均給与と手厚い福利厚生



福利厚生	社員ではない一般の職人	サンオキの社員
社員寮	×	○
健康保険	×	○
雇用保険	×	○
厚生年金	×	○
退職金制度	諸退共に参加していない場合が多い	○
定期健康診断	×	○
給与	実力次第で上昇	実力次第で上昇

サンオキの資料に本誌が加筆

\* データは2011年時点

- 職人を社員として雇用。独身寮を設けて寮内で実務研修を実施。寮は賄い（朝夕食）付き
- 社長が年間100校以上の高校を訪れ会社説明。教育や好待遇を保証していることから反応が良いという

- 21歳以降、「受け取り試験」と呼ぶ独自の試験を経て、月給+能力給に移行。「腕次第で給料が上がる」
- 20歳代でも能力に応じて最大100万円の年収差が付き、モチベーションと生産性の向上につながっている

8

図 ■ 職員の休日取得予定表のイメージ

2017年12月

氏名	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	28	29	30	31	当月取得日数	年間取得日数	目標達成率
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	木	金	土	日			
○○○○		○	○							○	○		○	○	○	11	76	61%
△△△△			○							○	○		○	○	○	9	77	62%
□□□□			○							○	○		○	○	○	7	75	60%
◇◇◇◇		○	○							○	○		○	○	○	11	93	74%

各自が前月末までに当月の休日取得予定日を宣言

当月の休日取得予定日数

4月から前月までの休日取得日数と当月の休日取得予定日数の合計

土日祝日と年末年始などの特別休暇を合計した125日に対する休日取得日数の比率

誰がいつ休む予定なのかや、各自の累積の休日取得日数などが一目で分かる



写真は東北自動車道奥州スマートIC舗装工事所長の小山貴章氏  
(資料：日本道路、写真：日経コンストラクション)

- 工程管理の工夫で、現場で働く社員の休暇取得を支援する取り組みを実施。社員の休暇予定は「見える化」し、前月に宣言してもらい、休みやすい雰囲気をつくる
- 社員の休暇を実現するために、工事の進捗に応じて支店から社員を出してもらい、職員数を柔軟に増減。さらに、受注後のVE提案で後期そのものの短縮を実現



(写真:大村拓也)

- 長崎・出島の正面に橋を新設。シンボルになり、主張しすぎず、かつ構造的な合理性が高い美しいデザインに
- 「DEJIMA BASE」と呼ぶ有志の団体をつくり、市民向けの現場見学会や「架けるを、楽しむ」と題した架橋イベントを実施
- 地元企業から1000万円ほどの協賛金を得たうえ、人件費などは手弁当で活動





写真1 ■ 報道発表資料は、タイトルが最も大切。最近の好例として福永主幹が示した資料



(資料:兵庫県)

- 報道発表資料に、記者の目に留まるような仕掛けを盛り込む。「見出し」や「冒頭の数行」に力を入れ、発表のタイミングも工夫
- 災害時などの自衛隊の広報戦略にも注目。フェイスブックなどでは職員の「顔」が見える仕立てにして読者の興味を引く
- 2015年度は100件強の記者発表に対して、7割程度がマスコミに取り上げられる効果があった

11



写真 ■ 「中川わんこの輪」と名付けて、犬の写真を現場に張り出した(写真:このページは大豊建設)



写真 ■ プランター作りの様子。締め固めが不十分だと表面に気泡が残るものの、味のある作品に仕上がる

- 東京・中川の護岸改修工事（大豊建設）では、所長のアイデアで、散歩する犬の写真を掲示して地域住民とコミュニケーション。住民見学会やCATVの工事取材のきっかけに
- この例に限らず、現場単位で様々な「魅力の発信」が行われている。町のあちこちにある建設現場を、住民に魅力を知ってもらうためのショーケースとして生かさなない手はない

12



資料4 - 2

平成31年2月19日

第2回建設現場で働く人々の誇り・魅力・やりがい検討委員会

高知工科大学 教授

渡邊 法美

# 「誇り・魅力・やりがい」の向上に 必要な視点に関する私案

高知工科大学 渡邊法美

## 各組織の創り手に関する評価例

所属組織	評価例	
公共発注者	違算防止努力等行政費用↑	人財 継承 問題
建設コンサルタント	リアルコンサルタント機能↓	
大手地方建設会社	ECI, BIM等将来展望有	
地方建設会社	くじ引き落札	
技能者	休日&給料少、危険	

**業界全体の悩み：  
自分の子どもに継がせたい？**

## 解決への参考例

スイスでは、

- 競争入札市場が健全に機能している
  - 現場労働者が生き生きとしている
  - 建設労働安全性が高い
- ように見える。

**何故？**

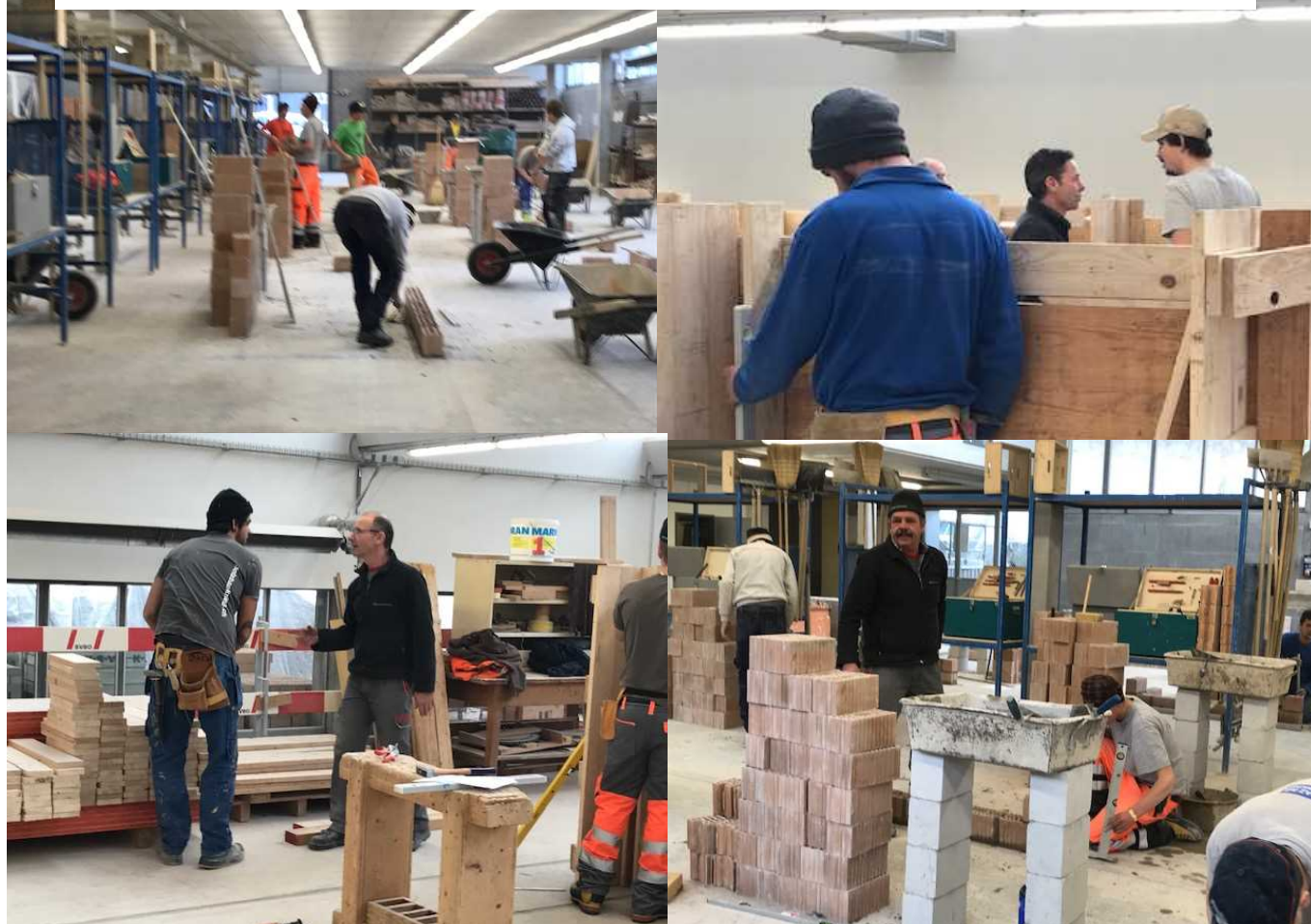
### スイス地方公共工事における 定置式水平ジブクレーン活用実態調査1-2

- 9月24日(月)日本発、チューリッ空港着、グリンデルワト駅着  
9月25日(火)工事現場見学：  
第二ロープウェイの終着点(アイガーグレッチャー駅)(ゲルマ社)  
9月26日(水)工事現場見学  
午前：第一ロープウェイの終着点(メンリッヘン駅)(アルピニス社)  
午後：アルピニス社本社訪問  
9月27日(木)工事現場見学  
第一・第二ロープウェイの出発点(フルティガー社)  
9月28日(金)  
午前：ゲルマ社本社訪問(資材センター、建設機械置場、  
機械修理工場、コンクリートプラント)  
午後：同社橋梁工事現場見学  
9月29日(土)  
近郊の小規模な工事現場(休日)の視察及び資料整理  
都市部(ベルン或いはルツェルン)の工事現場の視察  
9月30日(日)チューリッ発【機中泊】10月1日(月)帰国

# スイス地方公共工事における 定置式水平ジブクレーン活用実態調査1-2

- 2月 3日(日)日本発、フランクフルト空港着
- 2月 4日(月)リープヘル社工事現場見学:  
タワークレーン製造工場、教育・訓練センター視察
- 2月 5日(火)移動日
- 2月 6日(水)ベルン州建設業協会  
Thun建設技能教育・研修センター視察
- 2月 7日(木)  
ゲルマ社本社訪問(資材センター、建設機械置場、  
機械修理工場、コンクリートプラント)  
同社橋梁工事現場見学
- 2月 8日(金)都市部(ベルン)の工事現場視察
- 2月 9日(土)V-Bahn建設工事現場視察
- 2月10日(日)チューリッヒ発【機中泊】
- 2月11日(月)帰国

## ベルン州建設業協会Thun建設技能教育・研修センター





## スイス地方公共工事システムに関する仮説

1. 資本主義精神: **神のみ心** = 利潤獲得 through 勤勉、節約、周到さ、正直(情報公開)の思想徳目
2. 資本主義市場(制度資本)の成立と運営#1  
 労務単価確立(建設業協会)・支払義務化(政府)  
 技能研修制度(建設業協会 with 建設会社)  
 生産性把握(工事日報)
3. 資本主義市場(制度資本)の成立と運営#2  
 費用差が反映される競争入札(含加算型総合評価)  
 (上記2.の制度資本が基盤→「時は金なり」)  
 総価単価契約  
 民間技術者積極的登用
4. 各会社の経営哲学・方針と各案件の施工計画  
 自前施工、定置式水平ジブクレーン、…
5. 環境要因: 比較的安定した事業量

## ハーズバーグの二要因理論

- **満足要因**は、達成、認識、責任、昇進、または個人的な成長の感覚として、**仕事の内容**に含まれる。
- **衛生要因**は、労働条件(含休暇)、対人関係、組織政策、および**給与**として、**仕事の状況**に含まれる



給料、休暇の増加は  
 不満を緩和するが  
 満足度を必ずしも増大しない?!

## 内発的動機付け (Deci)

### 基本的心理欲求

- 関係性の欲求
- 自律性の欲求
- 有能感の欲求



統制ではなく統合のための  
創意工夫の発揮が必要！

## まとめ

- 私たちにとって新たな精神・哲学が必要
- それを実現する制度資本の再構築を
- 衛生要因と満足要因を共に満たす必要
- 創り手の創意工夫を最大限発揮させる  
制度資本、経営方針、施工計画を