

講演Ⅱ

企業・業界が変わる 「建設ディレクター」



一般社団法人建設ディレクター協会 理事 田辺 直子

1 はじめに

皆様、初めまして、一般社団法人建設ディレクター協会の田辺直子と申します。本日は貴重な機会をいただきまして誠にありがとうございます。今から、ITとコミュニケーションで現場とバックオフィスを繋ぐ新しい職域である建設ディレクターの仕組みづくり、そして、職域の確立と定着についてお話をさせていただきたいと思っております。私たち一般社団法人建設ディレクター協会は、その前身となる企業活動で30年以上にわたり建設業のITと教育に伴走して、経営者の方、技術者の方、そしてバックオフィスで働く様々な方、延べ1万人以上の方々のお声を聞いてまいりました。その声を基に誕生したのが「建設ディレクター」という新しい職域です。

私たちの理念は「～ほどく、むすぶ、未来へつなぐ～」です。いろいろな価値観、固定観念だとか様々に絡み合ったものをほどいて、そして結び直して、それを未来に繋げていくこと、建設業で働く方が増えることを目標に日々活動しております。

2 建設業界の課題

第1部の燈株式会社石川さんのお話にもありましたが、建設業界というのは高齢化、そして、

ほかの産業に比べて女性の比率が低いなど業界全体として解消すべき様々な課題があります。その中でも担い手に絞ってお話をしますと、全産業で離職率が平均して30%と言われる中で、建設業では高校を卒業して就職後3年以内の離職率が50%とも言われています。更に、50年以上経過するインフラ施設の問題があります。私どもが拠点にしている京都市は水道の開始が全国でも早かったエリアですが、裏を返せば、全国で一番老朽化を迎えている地域ということになります。やはり人が足りないため工事への影響が出ているとお聞きます。

建設業というのは本当に地域になくてはならない存在です。その建設業で働く人が少なくなっているにもかかわらず、必要とされる場面は増えている。こういった建設業の需要拡大に対する人材不足を解決すべく、潜在的な人材を掘り起こすこと、そして労働力を確保すること、それにはICTを活用する専門の職域を設置し、人材を育成することが必要だと私たちは考えました。

ここで業界の課題、建設業界の現状を紐解いてみたいと思っております。休日出勤や時間外労働により労働時間の長時間化が慢性化しており、これを解消すべく2024年4月からスタートしたのが働き方改革です。一般の方々には建設業界の魅力というのはなかなか伝わりにくい中、担い手不足を解消するためには若手へのPRも必要となります。私たちは、これまで男性社会であった建設業に女性

も活躍できる職域を確立する必要があるのではないかと、あわせて、デジタルによる効率化も早急に進めていかなければならないと考えました。

建設業界全体の課題に対して、たった一人の建設ディレクターを導入してすべて解決するわけではございません。建設ディレクターというのは仕組みづくりです。そこには会社で働く全員の参加が必要になります。経営者の方にはしっかりとビジョンを明確にして社内に伝えていただき、建設ディレクターと技術者が業務連携を進めていく、その業務連携を可能にするデジタル環境の整備といったことも必要です。その結果、技術者の残業時間の軽減に繋がっていくわけです。

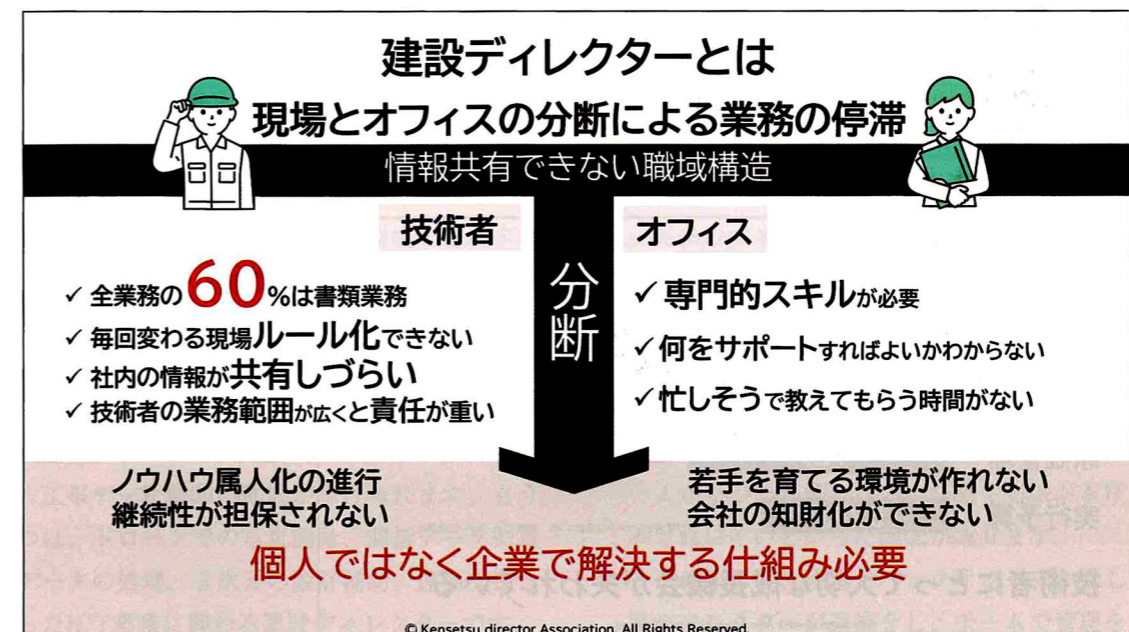
建設業界では55歳以上の比率が39%、逆に29歳以下の方が11%と言われておりますが、建設ディレクターは10代から20代の若い方が非常にたくさん活躍をされている職域です。

令和5年の発表では、建設業界の男女比率は、男性が82%、女性が18%となっておりますが、建設ディレクターは女性が75%を占めています。決して女性に限っているわけではないのですが、今まで建設業に縁がなかった方も業界に足を踏み入れて、秘められていた能力をいかに発揮されて

いる方がたくさんいらっしゃいます。

しかし、建設業界で働いている方は減り続けているのが現実です。建設投資額がピークに達した1997年には685万人でしたが、2008年のリーマンショックをきっかけに投資額が半減し、それに伴って建設業界を離れていった方がたくさんいらっしゃいました。そして、現在は、投資額は回復をしているにもかかわらず、建設業を離れてしまった方が戻ってこないばかりか、若い人がなかなか入りにくい、入ってこないなど、働く人は減り続けているのが現状です。今までの1.5倍の仕事をしなくては現在の状態は維持できない状況に対して、私たちは仕事のやり方そのものを変えていかなければならないと思うのです。

技術者とオフィス、両者の立場で考えてみます。まず技術者は、地域問わず技術者の全業務の60%は書類業務が占めていると言われております。そして、製造業と違い毎回現場が変わるので、ルール化やマニュアル化が難しいため、若い人、次の世代を担う人に、今までの技術や知識、ノウハウが継承されにくいことや本社との情報共有が難しいことで、技術者の方々の負担と責任は非常に重いものとなり、更には属人化をしてしまう懸



念があります。一方、オフィスでは、その様子を見て手伝いたい、サポートをしたいといった思いはあるけれども何をすればよいか分からない。サポートするには専門的スキルが必要だし、忙しそうに教えてもらう時間がないといった悩みがございました。会社としても今まで熟練した技術者たちが築き上げてきた技術や知識といった財産を蓄積していく仕組みづくりが進まなかったという課題がありました。これらを解決するためには、個人ではなく企業全体で解決する仕組みづくりが必要です。

3 建設ディレクターとは

建設ディレクターを導入する会社の技術者の方にアンケートを実施した結果を紹介します。技術者の方に余裕がなく、後回しになってしまっている業務の第1位に業界の喫緊の課題と言われる人材育成が挙げられました。そして、業界全体で謳われている生産性向上や省人化、ICTの活用だとか技術力の研鑽といったもの、更に、技術者にとって集中すべきコア業務である現場のお金に関することも後回しになってしまっているといった回答が挙がっています。

私たちは、技術者の全業務の60%を占めると言われる書類業務を、リアルタイムで分業する体制が築けたらこの状況が変わるのではないかと考え

ました。書類業務は、デジタルによる情報の共有・可視化を進めるとともに、建設ディレクターがリアルタイムに作業を進めていくことができれば技術者に余白の時間が生まれてきます。こうして生まれた余白時間で技術者が本来の生産現場の業務に集中できる環境づくりが必要です。

技術者と建設ディレクターがリアルタイムで連携するためにはデジタルの活用が必要です。現場とオフィスが繋がり、建設ディレクターが今いる場所で仕事ができる環境が変わると、例えば施工計画書の一部を過去の工事データを引用、作成するなど、建設ディレクターが作成支援ができる可能性が広がるのではないかと考えます。お互いの予定をスケジュールで確認できれば、連絡が取りやすくなる。また、自分が関わってきた業務をマニュアルとして残していけば、業務経験が蓄積されるだけでなく、次に続いてくる若い方、新しく入ってくる方の教育材料にもなるなど、会社全体で仕組みづくりを進めていくと、技術者の負担の削減だけではなく、仕事のワークフローが改善された結果として、業務の効率化に繋がると考えます。

建設ディレクターとは、ICTの推進者でITとコミュニケーションで現場とオフィスを繋ぐ新しい職域です。専門スキルを身につけて、現場と建設ディレクターが連携することでデジタルの推進、情報共有も進むと考えます。従来の役割、職域の枠を超えて、女性を含めた多様な人材が建設業で活躍する機会をつくり、技術者の負担軽減に繋げる、その結果、職場に活性化、好循環が生まれます。また、キャリアパスを形成し、多くの人が活躍する職域ができると、ダイバーシティの拡大に繋がります。

建設ディレクターという新しい職域

リアルタイムの分業体制

現場技術者の業務



書類業務
60%

現場業務
40%

デジタルによる共有・可視化

分業だけでなく余白を有効活用



建設ディレクター

書類業務の移管により、技術者に余白が生まれる
本来の生産現場の業務に集中できる

© Kensetsu director Association. All Rights Reserved.

4 建設ディレクターが目指すもの

建設ディレクターが目指すものは企業の技術力向上、内製化です。これを実現するために、建設ディレクターの育成支援、並びに体制構築と仕組みづくりを支援しているのが建設ディレクター協会です。

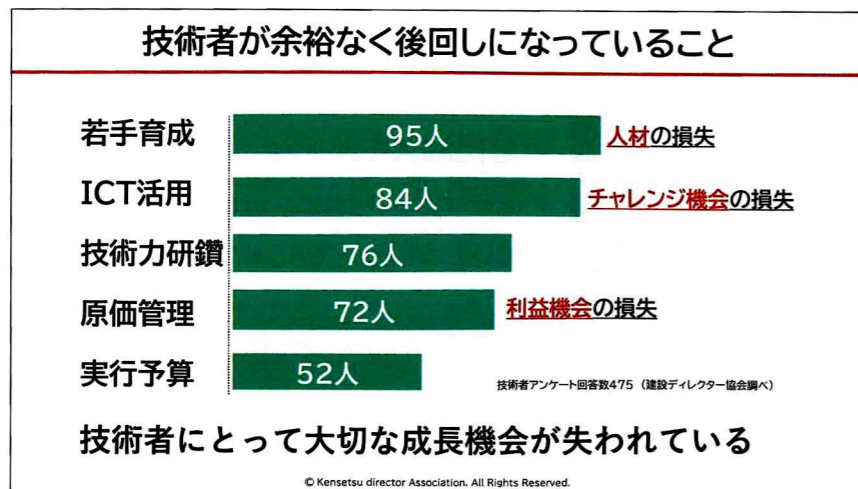
この仕組みづくりで目指すことはいくつかありますが、そのうちの一つが技術者の方の負担軽減です。2024年4月から時間外労働の上限規制が適用となりました。書類業務の負担を軽減していくためには、今までのように一人で現場を管理するのではなく、チームで現場を管理する仕組みづくりを進めていかなければなりません。

建設ディレクターの主な業務は、大きく二つに分かれます。一つは、施工体制台帳や安全書類、写真管理、コリンズや施工計画書の一部といった、工事データ書類の作成が挙げられます。もう一つは、ドローンでの写真測量、測量データや点群データの処理、3次元の設計補助、遠隔支援といったICT業務に関わる建設ディレクターです。

建設ディレクターのポジションを今一度お話しします。最前線で活躍する現場の技術者、そして現場を側面から支えるバックオフィス。両者とも会社運営にとってなくてはならない存在です。しかし、物理的にも距離が離れているため、お互いがどんな仕事をしているかが見えにくいことで、心理的な距離も生じます。その結果、職域の分断による業務の停滞といった問題がありました。それを解消すべく、建設ディレクターをミドルオフィスであると位置づけ、バックオフィスと現場を結び、チームで現場管理をする、その仕組みづくりを進めます。

従来のマネジメント業務というのは、現場がそれぞれ個々で管理をしていたので技術者の負担が大きく、また孤立化するという課題もありました。責任を持って仕事をするのは大切なことですが、自分一人ですべてを背負って、休日出勤や長時間の時間外労働も当たり前では、次の世代、若い人がなかなか続かない、経験や知識が蓄積、継承されにくいといった懸念があります。

これからは、現場とバックオフィス、そして建設ディレクターが連携をし、チームで管理をする



体制づくりを進めることが大切です。例えば複数の現場に対して建設ディレクター一人がハブのように介在をすることで、技術者の負担が減るだけでなく、書類の統一化やマニュアル化に向けた仕組み化が進むことが期待されます。建設業というのは地元の方々の信頼を集める存在で、期待をされている中、その期待に応えるためには、より良い品質のものをつくる、品質の向上を目指していかなければならない。そのためには技術者が現場に専念できる環境、仕組みづくりが必要なのです。

5 様々な事例

現在、建設ディレクターの資格認定者は、2,000名以上います。47都道府県中でも突出して多いエリアがあります。第1位が北海道です。距離や風土など、この地域ならではの特徴があると思います。若い人が都会へ出て行ってしまい、地域で雇用を進めようとしても、若い人どころか人が少ないといった話も聞きます。その中で、デジタルの推進者としての建設ディレクターに人材確保のきっかけを見出していただけたのではないかと推測しております。そのほか、鹿児島県、埼玉県、新潟県が上位を占めています。ここでは自治体や建設業協会、各建設業の団体の方のご支援をいただいたなど、様々な背景があります。

皆さんに注目いただきたいのが、建設ディレクターの76%の方が建設業の専門知識を学校で勉強したことがない、今まで建設業の仕事をしたことがない未経験者であることです。期待に応え、仕事をするためには知識やスキルをしっかりと身につける必要はありますが、多くの人が建設ディレクターとして活躍する可能性を秘めているのです。

ここからは三つのケースを紹介いたします。

まず一つ目は、業務連携の体制構築を整えたケースです。もともとこの会社では技術者の方が

すべての書類業務をすることが当たり前で、休日出勤、時間外労働が慢性化していました。そうすると人が続かないので、何とか変えなければいけないと、建設ディレクターの導入となりました。最初のハードルになったのが、建設ディレクターの人選とポジショニングでした。経営者と経営幹部の方がこの人を建設ディレクターにしようと思っても、施工管理の業務を優先されたり、会社と本人の意向が合わなくて、なかなか決まらないということで頓挫をしかけた中、思い切って、建設ディレクターをハローワークで募集しようということになりました。そして、2020年に採用されたのが建設業未経験の方でしたので、社内外で教育が必要でした。

まず、社外では、私どもが開催する建設ディレクター育成講座にご参加いただきました。そして、社内では、工事写真を見ながら、整理を兼ねて、工事の流れ、現場の流れを覚える、それと図面の見方を覚える。手ほどきをされたのは、当時、若手の教育に定評のあった技術者でした。この方と経営者と建設ディレクター、経営幹部の方が一体となって、建設ディレクターが何の仕事をしていくか、どのように仕事を受け渡していくのかななどを、一からルール化しながら進められました。業種でいうと舗装工事ですので、比較的短期間で繰り返し同じ業務に携わった結果、習得が早い方だったということも言えるかもしれません。1年、2年、3年と時間を追う毎に建設ディレクターに業務が移管され、現在では6割から7割の業務を担当されており、技術者の皆さんはもう6時過ぎには帰られている、そういった状況までできております。

技術者の方の時間外労働縮減以外にも効果があったのは、建設ディレクターがいることで、女性特有のライフイベントである結婚や出産を経験しても働き続けることができるモデルケースができたことや、若手の定着など様々な効果も上がっているとお聞きしております。

二つ目です。これはデジタルを活用して働き方の選択肢が増えたケースです。かなり先進的ではあるのですが、鹿児島県の総合建設会社のお話です。結論から言いますと、建設ディレクターが広島に住んで鹿児島県の会社と遠隔で業務を継続しています。もともとは現場事務所で、技術者とペアを組んで仕事をしておられた建設ディレクターが、結婚後にパートナーの転勤に伴って広島に転居することが必要になりました。退職が頭をよぎる状況ですが、技術者のたつての希望もあって、リモートで仕事を継続する体制づくりにチャレンジをされました。クラウドに保存されているデータに加えて、現場に定点カメラを設置するなど、映像という目から入る情報も共有し、更には、クラウド活用、それとタブレット、スマートフォンといった端末の使い方、ルールをしっかりと新しく決めて導入されました。リモートワークに関する就業規則についても、これをきっかけに新しく作成されました。そういったオフィスと現場と建設ディレクター、それぞれの改善点を経て、成功に至っております。

三つ目は担い手確保のケースです。これも鹿児島県の会社のお話です。鹿児島はやはり都会に出て行く若い人が多く、東京や福岡などに就職をしていくため、地元で働く人が減り続けていることが問題としてあります。そんな中で、この会社は、建設ディレクターの導入を決められ、全国に先駆けて高校の新卒者を建設ディレクターに採用しました。最初の採用から5年目を迎えています。若い人は建設業界の仕事を知らない、魅力を知らないということが多いのです。また、学校の先生や家族の方が実像を知らないために、わざわざ建設業界に行く必要はないと反対を受けるケースが実に多いのです。その中で、この会社の副社長が「うちの会社は建設ディレクターを募集しています」「こういう教育体制をしいています」と学校の先生方や生徒、ご家族の方に丁寧に説明をされ、周知に努めた結果、募集が殺到したというこ

とです。こちらの会社では、地元の工業高校の建築科で勉強された方が建設ディレクター第1号として入社をされました。2年目は普通科の生徒、3年目以降はもっと広がりを見せて、若い人、新卒者の方の採用が続くようになったということで、5年目の令和6年はデジタル人材、ICT業務に特化した建設ディレクターを初めて採用したということです。一人でできることが大分増えて、今は遠隔でどこまで支援できるか等、新しいチャレンジを継続されています。

建設ディレクターとして活躍をされている方は非常に多様化をしています。女性の方が75%、逆に男性は25%いる、ここに目を留められる方もいらっしゃるのではないかと思います。今まで現場を持っていたけれども、病気やけがにより仕事と治療の両立が必要になった方が、建設ディレクターにキャリアチェンジをされています。ベテランの技術者の方が第一線を退いて、その知識と経験を活かして建設ディレクターのメンター、もしくはコントロールタワーのような役割を務めている方もいらっしゃいます。また、男女問わず、育休からの復帰のポジションとして、キャリアチェンジをされている例もあります。

6 建設ディレクター育成講座

建設ディレクターの育成支援についてご紹介します。建設業の基礎知識を理解して工事書類を作成する、そのときに必要な知識やノウハウ、心構えといったものを伝えているのが建設ディレクター育成講座です。講座は、オンデマンドとライブで40時間の講習ですが、80%以上の出席があり、かつ最後のテストに合格をされた方に資格と名称を授与しております。建設ディレクターという職域確立、自分は専門家であるという気持ちをしっかり持つということで、建設ディレクターという職域で働き始めますが、この講習で基礎知識を身につけただけでは、仕事で活かすことはなかなか

できません。何が大切なのかというと、本当に基本的なことです。お互いの仕事を知り、価値観を知ることがスタートです。これらをしっかりと共有しておかないと一方通行になってしまうので、講習に向けて事前課題というのを実施しております。オンデマンドで理論の部分を学んでいたいて、ライブの部分はグループワーク、ワークショップを取り入れてチームで成果を上げるというプロセスを体感することを大切に実施しております。

建設ディレクターには五つのスキルが必要だと考えます。まず、①建設業界全体を理解する基礎スキル、②工事書類データを作成する書類作成スキルというのも必要です。③書類データや数値の整理など、仕事をするためにはデジタルスキルというのは必須です。④更に、どんなに便利なツールがあっても、それを使うのは人です。人が存在する以上、コミュニケーションスキルというのも必要になります。⑤そして、技術者と建設ディレクターが連携し業務改善をしていくスキル。建設ディレクター育成講座というのは、この五つのスキルに沿って講習を進めております。

建設ディレクター育成講座は専門知識を学ぶことが目的ですので、厚生労働省の助成金を活用していただければ、令和8年度中までは講習費が75%補助されることも補足させていただきます。

また、建設ディレクター育成講座は地域の中小企業を主とし、土木、建築や設備といった企業様にご受講いただいております。

育成講座は様々な背景を持った方に受講していただいておりますが、どんな人に受講してもらうのか、これは社内で人を選抜するところからスタートします。二つパターンがあります。一つは、もともと総務や経理といったバックオフィスでお仕事をされていた方が建設ディレクターになる。その中でも、今までの仕事に加えて書類業務の一部を担って兼任になる、もしくは、配置替えをして専任になっていくというパターンです。もう一つは、新規採用です。これも最初はバックオフィス

の人材として採用して建設ディレクターと兼任をしていくのか、もしくは専任として採用するのか、いくつかのパターンに分かれます。一番歩みが速いのは、やはり専任者です。その仕事に専任するという事で現場の技術者が仕事を依頼しやすい、コミュニケーションが取りやすい、業務の停滞が少ないといったことで、歩みが速いと理解しております。

7 技術者と建設ディレクターの連携

建設ディレクターが技術者と連携するためには、業務の洗い出しと整理が必要になってまいります。今から3年前、私たちは中小企業庁のものづくり補助金を活用して、全国30の建設会社延べ2,000人以上の方にご協力をいただき、建設ディレクター導入の効果の検証をしました。その中で技術者の業務を細分化し、技術者がすべき業務と建設ディレクターに移管が可能な業務の二つに分け、更には、建設ディレクターに移管が可能だと考える業務でもその中には難易度があり、比較的難易度が低いものからスタート、一つの現場で効果検証をしながら建設ディレクターの仕組みづくりを進めました。この中には業務の受け渡しの方法、どうやって指示を出すのか、それと工事データの置き場所、そのフォルダ構成といった、様々なことを皆さんとともに考えていただき、進めていただくということを繰り返しました。

実際に一緒にやって体感したことは、技術者の方の意識の変化でした。最初は、「今まで自分でやってきたのだからこれからは一緒にいいよ、変わらなくていいよ」とおっしゃっていたのですが、建設ディレクターの導入で、いついつまでにこういった目標を実現したい、そういったビジョンが共有され、建設ディレクターと技術者が一緒に業務を行っていく中で、誤字脱字といった些細な書類のミスがなくなるといったほか、コア業務に集中できるため、結果、品質が向上した、若手に声をかける時間が増えたといった効果も見られ

ました。

ほかの会社がどのように定着し、どのように進めていったのか、これから導入を検討される企業にとっては気になることが多々あると思います。私たちは「KENSETSU DIRECTOR NETWORK」という定期的なオンライン勉強会や実践報告会、交流会を通じて、地域を越えて、建設ディレクターを導入する会社同士が繋がり、新しい価値を生み出す場づくりという活動しております。

2024年10月には京都で実践報告会、フォーラムを開催しました。500名のご参加の中には150名以上の建設ディレクターが参加をしてくれました。皆さんに「建設ディレクターに挑戦してよかったか？」と聞きましたら、100%の方が「はい」と答えてくださいました。「自分の役割が明確になったので、何を覚えるべきかがとてもハッキリした」「物づくりの醍醐味と一緒に体感できるようになった」「自分の仕事の幅が広がった」「もっと新しい技術に挑戦してみたい」、こういった建設ディレクターの声が多数届いています。

8 おわりに

建設ディレクターというのは多様な人材が活躍しておりますが、いきなり一人で何もかもができるようになったわけではなく、本人がスキルアップをしつつも、担当業務の決定、役割の明確化、そして業務の受け渡し方など地道なルール、体制づくり、デジタル環境の整備、様々なことが複合的にきちんと整備されて初めて建設ディレクターが機能します。また、経験を重ねた建設ディレクターからは「スペシャリスト、建設ディレクターのMVPを目指します」や「建設ディレクターとなり現場が近くなった、施工支援に挑戦したい」という次なるキャリアパスの第一歩を踏み出す方もいらっしゃるなど、働き方の選択肢が増えております。

私たちが建設ディレクターの仕組みづくり、活動を通して目指すことは、建設業界で働く人を一

人でも増やすことです。そのためには専門スキルをもった人材育成、即ち、建設ディレクターのポジショニングを設定して、専門家として高いスキルを持った建設ディレクターを育成する。次は、その方々がきちんと活躍をしていける業務連携の強化、環境づくりを進めること、そして、デジタルの促進も必要です。情報の可視化、共有化が叶う環境づくりにより、チームで仕事をする体制づくりを進める。そして、建設ディレクターが複数の現場に関わることで自ずと業務の標準化や統一化が進むことも期待されます。マニュアル化や統一化、ゆくゆくは標準化が進むと、多くの方が建設業界に参画しやすくなると思います。環境と意識、仕事の進め方が大きく変わった結果、働きやすくなった場所では離職率が減る、人材が定着して、技術力の継承が可能となり、品質の良いものがつくられる、即ち、技術力の内製化が実現すると思います。

建設業というのは地域を守り、地域をつくる、社会に絶対なくてはならない産業だと考えております。建設業が活性化すれば、地域に新たな雇用が生まれ、地域に効果が還元されると思います。建設業界の活性化に繋がる、建設業界で働く人が一人でも多く増えることを目標として活動しているのが私たち一般社団法人建設ディレクター協会です。

本日は、建設ディレクター協会、全国の2,000名以上の建設ディレクター、そして、建設ディレクターを導入する、定着をしようとして今まさに取り組んでくださっている技術者、経営者の方を代表して、私、田辺がお話をさせていただきました。ありがとうございました。