

# 建設業の人的資源管理についての研究動向

福 井 直 人

キーワード：建設業，建設労働，人的資源管理

## 1. 問 題 意 識

本論文の目的は、建設業における人的資源管理について今後求められる研究とはいかなるものかを明らかにすることである<sup>1)</sup>。この問題設定からも分かるように、日本においては建設業における人的資源管理について十分な議論がなされてこなかった。そもそも建設業に関する研究は、工学的な観点からの技術的な研究が大半を占めており、社会科学的研究は非常に少なかった。そのなかで経済学や経営学の研究ともなればさらに限られた数に絞られ、かつ建設業における人的資源管理の研究ともなれば皆無となる（ただし後述するように、建設労働について安全衛生の観点からアプローチする研究は数多い）。人的資源管理を主な研究領域とする研究者が本論文を読むことを通じて、建設業を研究対象とする際に今後何をなすべきかについて知る手掛かりとなればと思う。

本論文の構成は以下のとおりである。まずは日本における建設業の現実的側面を確認する。2. では、建設業の特徴について経済学的な観点から概観する。続く3. では、建設業における労働についての諸問題を確認する。ここまでで確認された建設業の現実に対し、学術的な研究がどのようにアプローチしてきたか、その研究系譜を4. において整理する。5. では、建設業における人的資源管理研究の欠如を指摘した後、その空白を埋めるためにはいかなるテーマについて、どのようなアプローチによって分析することが必要かについて議論を展開する。

## 2. 建設業の特徴

日本における建設業の特徴については金本編（1999）にて説明されているが、同書の公刊から20年以上経過していることからデータが古い。金本編（1999）と着眼点は共有しながらも、なるべく新しいデータに基づいて日本における建設業の特徴を確認したい。まずは図表1に従って建設業の特徴を確認する。建設業は巨大な産業であり、日本経済のなか

できわめて大きな位置を占めている。近年の建設投資額を確認すると、2018年度は約63兆円であり、2019年度はやや増加して約65兆円であった。膨大な額ではあるものの、バブル崩壊に伴う1993年のピーク時で約84兆円であったことからすればいぶんの落ち込みである。過去最低であった2010年度には約42兆円まで落ち込み、その後やや増加に転じてはいるが、大幅な好転はもはや見られなくなっている（国土交通省「建設投資見通し」）。

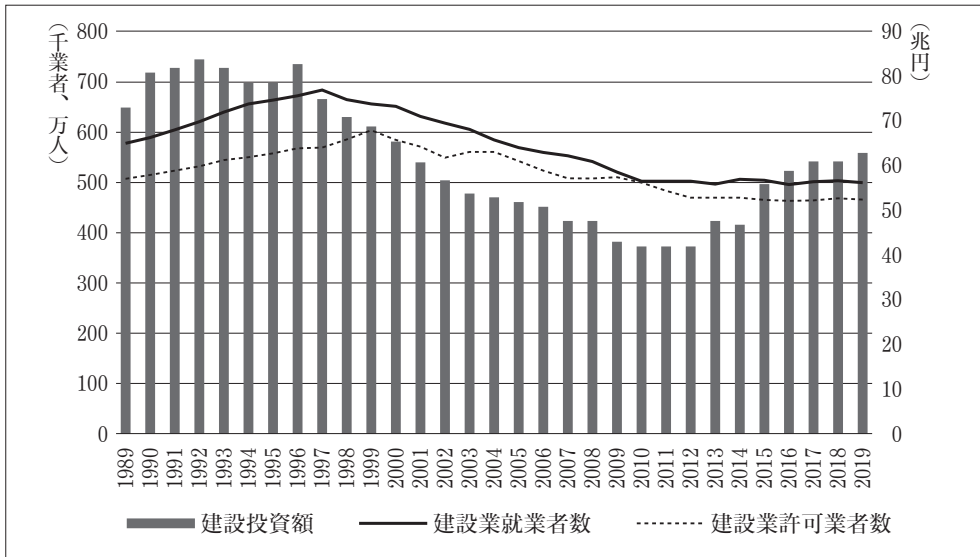
建設投資額の対GDP比は、2018年度の名目GDPが497.1兆円であるから（内閣府「国民経済計算」）、その13%弱に達する。これは欧米先進国に比しても高い数値である。建設業就業者は2019年で約499万人となっており、同年の全産業就業者数が6,724万人であるから、全産業総数の8%弱を占める。ただ、就業者数のピークであった1997年には685万人であったから、ピーク時比で約27%も建設業就業者が減少したことになる。もちろん、建設業に間接的にかかわりを持つ企業の労働者を含めば、より高い数値となるが、団塊世代の大量定年による労働者不足もあいまって、建設業就業者数は減少の一途をたどっていることは間違いない。さらに、15歳～24歳層の若年就業者数の大幅な減少が見られる一方、65歳以上の高齢層が厚みを増しており、建設業就業者の高齢化が着実に進行している（総務省「労働力調査」）。

なお建設業就業者といえば大工といったブルーカラー技能労働者を想起しがちであるが、ホワイトカラーに含まれるべき建設技術者の存在も忘れてはならない。建設技術者についても売り手市場の状態が続いており、彼（女）らの採用はますます難しくなっている。たとえば、リクルートキャリアによる2018年12月の転職求人倍率に関する調査によれば、日本国内における民間人材サービスで求人倍率が高いのは、上位から建設エンジニア（建設技術者と同義と考えてよい）が4.43、組込・制御ソフトウェア開発エンジニアが4.00、インターネット専門職が3.92であった。調査対象となった25職種全体の求人倍率は1.65であるから、建設技術者のそれは突出して高いことが理解できる。建設業の求人難についてはかなり以前から指摘されてきたが（奥田，1989）、現在に至り人手不足はさらに深刻なものとなっている。

建設業のもう一つの特徴は、業者数が甚だしく多いことである。建設許可を受けている業者数は2019年時点で47万2千業者である。これもピーク時であった1999年の60万1千業者から比べれば21.5%の減少となっている（国土交通省「建設業許可業者数調査」）。なお業者に占める小規模事業者が多いことが建設業の特徴であり、一業者あたりの平均従業員数は2016年で7.5人となっているなど（総務省・経済産業省「平成28年度経済センサスー活動調査」）、圧倒的多数の業者が小企業であることが分かる。もちろん、建設業にも大企業は存在するのであり、いわゆる5大スーパーゼネコン<sup>2)</sup>はすべて、年度に応じて変動はあ

るものの1兆円を超える売上をあげ、1万人程度（単体ではそれほどでなくとも、企業グループとしての場合も含める）の従業員を抱えている。

図表1 建設投資，許可業者数及び就業者数の推移



(出所) 国土交通省 (2020)「建設投資額見通し」, 国土交通省 (2020)「建設業許可業者数調査」, 総務省 (2020)「労働力調査」から得られたデータをもとに筆者作成。

次に市場構造について検討しよう。建設業には業者数が多く存在することから、一見過当競争が展開されているかに見えるが、言われるほどには倒産件数は少なく過当競争ではないとされる（金子編，1999）。かといって、スーパーゼネコンが大きなシェアを持つがゆえに産業集中度が高くなり、市場メカニズムが機能していないわけでもない。スーパーゼネコン上位4社のシェア和（累積集中度）は、2010年から2012年のデータを用いて計算すると10.3%であり（岩松，2013），市場集中度は低いからである。建設業は技術的な観点から見れば参入障壁が低く、典型的な競争市場であるとされる。競争市場であるために各企業の利益率は低くなりがちである。加えて、建設業は請負による一品生産であるがゆえに利益率の低い産業であり、関連産業である不動産業に比べ著しく利益率が低いことが指摘されてきた（野村総合研究所，2008）。参考までに建設業における売上高経常利益率の推移を他産業と比較しながら確認しておく。2013年では2.8%であり，調査対象の19産業<sup>3)</sup>のうち下位から4番目，全産業平均の4.2%と比較してもかなり低位であった。ところが，2019年では4.8%と上昇し，下位から8番目，全産業平均の4.8%と並ぶに至っており，近年の利益率は改善を見せている（図表2）。しかし，2021年の東京オリンピック開催に

図表2 売上高経常利益率の推移 (2013年～2019年)

(単位: %)

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
全産業	3.5	3.7	4.8	5.2	5.4	5.5	4.8
製造業	4.1	4.2	5.9	6.1	7.0	6.6	5.7
食料品	2.7	2.6	4.1	4.5	4.4	4.3	4.0
化学	7.5	6.7	9.3	10.1	11.6	10.6	10.9
石油・石炭	1.1	▲1.1	▲0.2	3.4	3.6	2.0	▲0.3
鉄鋼	3.2	4.1	3.2	2.7	4.4	3.8	1.6
金属製品	3.5	5.1	4.8	4.7	5.4	5.0	4.6
汎用機械	5.1	5.2	7.3	7.7	8.3	8.0	6.3
生産用機械	4.8	5.6	6.7	6.4	7.9	9.8	8.4
業務用機械	6.3	5.8	8.2	7.5	11.5	7.4	7.7
電気機械	3.4	4.6	5.5	6.3	8.3	7.8	7.2
情報通信機械	2.3	4.0	4.5	5.1	6.2	5.8	4.8
輸送用機械	5.8	5.5	8.0	7.5	7.9	7.5	5.2
非製造業	3.2	3.5	4.3	4.8	4.9	5.0	4.5
建設業	2.4	3.2	4.2	5.0	4.7	5.0	4.8
卸売業, 小売業	1.5	1.4	2.1	2.1	2.4	2.4	2.2
不動産業	11.0	11.6	10.9	12.4	14.0	11.1	10.1
物品賃貸業	8.0	5.5	4.9	6.3	5.9	5.8	4.1
情報通信業	7.0	8.7	9.0	10.0	10.6	9.9	9.3
運輸業, 郵便業	4.1	5.0	5.5	5.4	5.6	5.4	5.0
電気業	0.3	6.9	6.0	3.7	4.0	3.7	4.0
サービス業	5.0	5.8	7.0	8.7	7.9	9.5	7.1

出所: 財務総合政策研究所 (2014～2020)「法人企業統計調査」の公表データをもとに筆者作成。

伴う建設需要が落ち着いた後に、建設業の利益率がどのように変動するかは不確実である。

かつバブル崩壊以降、企業<sup>4)</sup>の戦略不全が一部の設備工事企業を除いて発生しているなど低迷産業であるとの指摘もある (泉, 2014)。さらに、負債比率の高さによる金利支払いが、ゼネコンの財務体質を悪化させているという見解もある (松村, 2002)。経営効率を高めることにより利益率を向上させることが求められている。

建設業のいまひとつの重要な特徴は、産業内における企業間分業が細分化されており、工程ごとの分業生産が行なわれることである。換言すれば、建設業は総合加工産業なのであり、かつその工程が企業ごとに分割されるところに特徴がある。たとえば、工事が完成するまでには、設計者、ゼネコン、専門工事業者 (とび、土木、電気工事、塗装などのいわゆる下請企業<sup>5)</sup>で、許可のうえでは29業種に分類されている)、資材業者 (セメント、鉄骨などを供給する)、機械リース業者 (建設作業の際に使用するブルドーザーなどをリー

スする)など、きわめて多くの企業が共同作業を行っており、複雑なネットワークを形成している。29もの業種に分かれているのは、各業種が技術面および機能面でかなり異質であるため、全業種の専門工事を一社で内製することは不可能に近いのである。

これら多数の企業ネットワークを束ねる結節点となっているのがゼネコンである。ここでゼネコンからの視点で考えてみると、ゼネコンが工事の全工程を担当するのではなく、かなりの部分をいわゆる下請企業に外注していることが分かる。実際に、一部上場のゼネコンを対象とした調査では、完成工事費に占める外注費の割合は2012年で66%を超えるとされ(新川, 2013), 製造業と比較しても外注比率が高い。この外注依存の関係から、頂点にあるゼネコンの裾野に多くの中小下請企業が従属するピラミッド型構造(大企業による中小企業の搾取・抑圧関係)として、建設業を捕捉することが多い(渡辺, 2007, 125頁)。

その他の産業特性としては、発注者第一主義であり、単品受注生産であるという点を挙げることができる。発注者第一主義とは顧客のニーズに合った製品を提供することであり建設業に限った特性ではないが、それを踏まえての単品受注生産が大きな特徴である。つまり、個別顧客の注文に応じた建設を行なうことが求められ、顧客ニーズを細部まで読み取ったうえでのテイラーメイド生産がつねに必要ということである。

発注者に関して言えば、他産業と決定的に異なり、政府(国, 都道府県, 市町村)が発注者になることが多い、つまり公共工事の比重が高いことも建設業固有の特徴である(渡辺, 2007)。これにつけこんだ業者が談合を繰り返し、受注価格を吊り上げ、税金が無駄遣いされるという弊害がしばしば指摘されてきたのである。公共工事と談合とがあいまって、建設業のイメージを低下させる大きな一因となってきたのである。

### 3. 建設業における労働問題

建設工事には必然的に労働者による労働力提供が必要なため、建設業は他産業に比して労働集約型産業に位置づけられる。上記のような複雑な分業体制のなかで、様々な建設技能者(現場作業労働者)が働いている。とび, 大工, 左官といったように彼(女)らが担当する職務に応じて建設技能者が区分される<sup>6)</sup>(図表3)。建設業に従事しているのは、建設技能者のみならず専門技術者や事務員, 販売員, 管理者といったように、ホワイトカラー層に近い労働者も含まれる。

建設業のなかで多数を占める労働者は建設技能者である。彼らの働き方はどうなっているか。現場作業については屋外での肉体作業であり、高所での作業を伴い、かつ力を要する職務が中心である。ゆえに、「きつい」「危険」「汚い」という、いわゆる「3K」(これ

図表3 建設技能者の区分および職務内容

職業分類	該当職業例
建築・土木・測量技術者	建築設計技術者, 建築工事監督, 土木設計技術者, 土木工事監督, 測量技術者, 測量士
建設躯体工事の職業	とび工, 型枠大工, 鉄筋工
建設の職業	大工, ブロック積工, タイル張工, 屋根ふき工, 左官, 畳工, 配管工, 内装工, 防水工
電気工事の職業	電気通信設備作業員, 電気工事作業員
土木の職業	土木作業員, 舗装作業員, 鉄道線路工事作業員, ダム・トンネル掘削作業員
採掘の職業	採鉱員, 石切出作業員, ジャリ・砂・粘土採取作業員

(出所) 労働政策研究・研修機構編 (2015), 4頁, 図表2-2より引用。

に加え「くさい」「かっこ悪い」を含め「5K」とさえ言われることもある) というイメージが定着してしまっている (川喜多・中村・佐藤, 1990)。こうした作業条件のためか女性労働者が少ないことが特徴である。

建設業では2014年時点で就業者の67.5%が建設技能者であり (総務省「労働力調査」), 労働集約型産業であることが改めてうかがえる。また, 建設業には小規模の事業所が多いことを先に見たが, 建設業で働く人々の圧倒的多数は小規模企業の従業員か個人業主であるとされる (長門, 2002; 渡辺, 2007)。また, 金子編 (1999) によれば, 入職率, 転職率, 離職率のすべてについて建設業が他産業を上回っており, とりわけ高齢者の入職率が他産業に比べて高いとされるなど, 建設業における雇用の流動性は高いことが示されている。

次いで, 建設業の労働条件についてみていく。しばしばいわれるように, 建設技能者の仕事が5Kといわれるのは本当だろうか。まず, 建設業は「天気産業」と称される。作業が野外で行なわれ, 工事が天候に左右されやすく (横山, 1997), 時として過酷な作業環境となる。もちろん天候条件によって収益が変動する産業は, エアコンや清涼飲料など様々であり, 建設業に限ったことではないが, 天候が販売過程ではなく生産過程に大きな影響を及ぼす点が異なる。雨天が続くと手待ち時間が増えるとともに工事に遅延が発生することもある。工期の厳守は絶対であるから, 遅延が続くと工期後半にしわ寄せが出て, 休暇が思うように取れないなど労働者への負担が重くなる。さらに, 猛暑が続くと炎天下での労働の連続となり, 労働者への負担が大きくなることも, 決して無視できない特徴であろう。

また, 建設業では労働災害がつきものである。厚生労働省が2019年に実施した「平成31年・令和元年労働災害動向調査」によれば, 建設業の労働災害度数率 (100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数) は0.80と, 製造業の1.20に比しても労災の頻度は低い。ただし, この数値をもって建設業が安全性の高い産業であるとは到底いえない。こ

の調査では工事を伴う建設業を「総合工事業」として調査しており、ここで示す「建設業」とは「総合工事業」を除いた値を示しているためである。「総合工事業」の度数率は1.69と「建設業」よりも高くなる。しかし、調査産業計の1.80を下回り、必ずしも労災が頻発しているとはいえない。

一方、労働災害強度率（1,000延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数）に注目すると、「建設業」は0.18で、製造業の0.10に比してやや高い値であるのに対し、「総合工事業」のそれは0.29とかなり高い。労災の頻度が比較的低くとも一度発生すると相当な損失日数をもたらすことが分かる。なお、強度率が最も高い産業は生活関連サービス業・娯楽業の0.31であり、「総合工事業」は調査対象産業のなかで2番目に高い強度率である。このような危険リスクの高さにもかかわらず、建設技能者はふつうの家庭生活を営むに十分な賃金も与えられていないといわれる（建設人社編，2010）。建設業における入職希望者増加および労働者定着を促すためには、さらなる賃上げも必要である。

作業現場の危険の高さや、賃金の低さもあいまって、その社会的地位や職業威信に著しく低いイメージが定着している点も見逃せない。職業威信（occupational prestige）とは、収入、社会的地位、権力についての社会的評価にもとづいて、特定の職業従事者が共通に享受する職業の格付けの程度を意味する（長松，2018）。ここで、職業威信を点数化した指標として、職業威信スコアに注目する。職業威信スコアとは「社会階層と社会移動全国調査（Social Stratification and Social Mobility 調査：SSM 調査と略）」で収集されたデータに基づくものであり、人びとのさまざまな職業に対する総合的な格付けの程度をスコア化したものである（都築，1998）。このスコアは職業的地位の量的指標として多くの分析に用いられている。建設業就業者の職業威信スコアはどれくらいかを確認しておく。

大工、左官、とび職といった主な建設業就業者の職業威信スコアは、1995年のSSM調査において53.1ポイントであり、それほど高い点数を得ているわけではない。ただし、調査項目のなかでスコアの最も高い職業は医師で90.1ポイント、最も低い職業は道路工夫で39.0ポイントであるから、建設業就業者の著しくスコアが低位であるわけでもない。また、建設業就業者といっても技能労働者のみだけから構成されるのではなく、ホワイトカラーに近い職種も存在することに注意しなければならない。たとえば、土木建築技術者は72.0ポイントとかなり高いスコアであることから、建設業就業者全体の職業威信が一概に低いとはいえない。ところが、上記のような5Kのイメージが定着することにより、職種にかかわらず建設業の労働を忌避する傾向が生まれてしまったのである。

今後の建設業は、作業条件ないし労働条件の改善を図ると同時に、建設技能者の社会的地位を高めていくことが求められる<sup>7)</sup>。それに加えて個々の企業は、建設業に対する明るく

魅力的なイメージをみずから発信し、CSR施策にも積極的に取り組む必要がある(柳田, 2015)。とりわけ前者の問題、建設技能者への志願者増加と彼(女)らの定着を促すことが、建設業の維持および存続のためには重要である。そのためには、建設技能者への人材育成機会の提供を充実させることが求められる。そして、その人材育成を行う主体は企業でなくてはならない。なぜなら、建設業における技能形成には現場での職務経験が必要であり、企業内での時間をかけたOJTが必要とされるためである(川喜多・中村・佐藤, 1990)。学校も人材育成を担う重要な主体であるけれども、現場経験を学校で積むことは難しい。学校で学んだことは、建設業ではすぐには通用しないと言われるのは、そのためである。

建設業においては現場主義のOJTが人材育成の中心であり、企業内人材育成の体系化が要請されるのである。上述のとおり、建設業における労働者数は徐々に減少しており今後もさらなる減少が予想されることに加え、労働者の高齢化も進みつつある。こうしたなかで、現在現場のなかに埋め込まれている暗黙知や技能をいかに若手に伝承していくかが、建設業における喫緊の課題となっている。

なお、製造業にみられるように、生産過程を機械化ないし自動化することにより、労働者の負荷を減らすことはできないのだろうか。この取り組みにより、高度な技能をもつ労働者に依存しない職場に変えていくことも可能であろう。ところが金本編(1999)で指摘されるように、建設業は製造業とは異なり、作業場所を工事のたびに移動せざるを得ないため、機械化が難しい産業であるといわれる。しかしそれでもなお、技術革新に伴う工法の変化あるいは改善の余地は存在しうるのである。

#### 4. 建設業における人的資源管理に関連する諸研究

まず建設業に関する学術的研究は建築学、土木学、および工学といった自然科学系の研究が中心であり、社会科学においてはこれまで体系的な学術的研究なされてこなかった。日本国内では唯一、金本編(1999)だけが信頼できる建設業の研究書であった。この研究書は経済学的なアプローチにより建設業を分析した成果が集められたものである。

社会科学のなかでも経営学からアプローチする研究となると挙げるのが難しいほどである。最近では高知工科大学を拠点として当該領域に関する研究がなされつつあるようであるが(たとえば新倉(2009)に見られる戦略論的研究)、研究蓄積が十分になされてきたとは言い難い。とりわけ、建設業における人的資源管理についての研究はこれまで僅少であった。建設業における人材育成の実務的課題は切実なものとなっているにもかかわらず、である。もちろん建設労働の研究が存在しなかったわけではなく、建設業は労働災害



が深刻な産業であることから、必然的に労働安全衛生の観点からアプローチする研究は夥しく存在してきた。

しかし、人的資源管理論の観点から建設業を捉えた研究は驚くほど少ない。ここ30年間に限定して先行研究を探してみると、最も重要な研究は先ほど挙げた金本編（1999）であると考えられる。同書のなかで建設労働について1章分扱われており、この分野についての貴重な概説書となっている。ただし、同章の執筆者は中馬教授（経済学者）であり、そのアプローチ方法は経済学的なものであった。より時代を遡ると、純粋な人的資源管理論的研究として唯一、川喜多・中村・佐藤（1990）がある。同書は建設業における技能形成ないし人材育成に関する研究として貴重な論考である。ただし、内容面では政策提言的な色合いが強く、建設業の魅力をいかに高め、建設技能者をどうやって増やすかについての議論に重点が置かれている。

その後、人的資源管理そのものを主題とはしないが、建設労働についての体系的な研究として木村（1997）が公刊されたことは注目に値する。木村（1997）は、建設業における労働過程の合理化や、建設労働者の熟練水準に応じた労働市場の重層化など、建設業に固有な問題を詳らかに分析している。ただし、扱われる事例が北海道地方における工事事例、そして同地方での出稼ぎ季節労働者による労働実態を対象とするものが主であり、そこでの分析結果を著書題名である「現代日本の建設労働問題」へと一般できるかについては若干の疑問が残る。また、旧来の労働史の系譜を引き継いでいるためか批判的な色合いが強く、今日となっては記述内容面で少し古めかしい印象を受けざるを得ない。

その後の注目すべき研究として團（1998）を挙げておかねばなるまい。團（1998）は準大手ゼネコンである長谷工コーポレーションを調査対象のひとつとする人的資源管理論の研究であり、建設業を対象とする研究が少ないなかでは大変貴重な論考である。しかし、同研究の焦点は長谷工グループ内の人事異動とりわけ出向にあり、建設業固有の産業特性と人的資源管理諸制度との連関についてはそれほど言及されていない。人的資源管理諸制度の分析は、企業グループ内の戦略や組織間関係に注目しながらなされるにとどまる。

2000年以降、建設労働については散発的に研究が公刊されてきた。たとえば、木本・深澤（2000）では、第6章において深澤教授がジェンダー論的な視点から女性による施工管理労働への進出を描いており、比較的人的資源管理に近い論考として位置づけられる。従来、建設業は男性中心の職場であったけれども、そこに性別上のダイバーシティを取り入れた事例を同研究は扱った。他には、人的資源管理から少し外れるが、建設業における労働協約について労使関係の側面から国際比較を試みた和田・古川・川口（2003）が注目すべき研究として挙げられる。それ以降では、松田・倉永・小澤（2008）を除き、建設業の

人的資源管理についての目立った研究成果が公刊なされていない。松田・倉永・小澤 (2008) はタイトルこそ魅力的な論文ではあるけれども、アプローチは工学的なシミュレーションモデルを用いたものであり、社会科学とりわけ経営学とは縁遠い内容となっている。

なお、海外の研究動向に注目してみると、ここでもまた研究蓄積が十分になされていないことが確認できる。たとえば、人的資源管理論の代表的な体系的研究書である Boxall & Purcell (2015) も、製造業およびサービス業における人的資源管理についてはそれぞれ1章分を設けて概説する一方、建設業におけるそれについての言及は皆無である。著書ではなく論文はどうであろうか。Google scholar により「Human Resource Management」および「Construction Industry」の2つのキーワードでタイトル検索をしてみると、2021年4月1日時点では43の論文がヒットする。ただし、明確に論文でないと思われるものもヒットするため、それらを除外すると厳密な学術的論文と呼べるものはせいぜい20程度である。それらのいずれについても有名な査読誌に掲載された論文ではない。また、発展途上国から発信された論考が大半であることも注目されるべき点である。

本論文との関連で価値のありそうな論文は、建設労働者の安全衛生面から人的資源管理の制度設計を考察した Singh et al. (2020)、建設業におけるパフォーマンス・マネジメントおよびコンピテンシー・ディクショナリーの構築を試みた Siew (2014)、国際的な建設プロジェクトの組織設計を描いた Sutar & Mehendale (2017)、パキスタンにおける建設業での賃金管理について分析した Dahli et al. (2020) などを挙げることができる。ただし、いずれの論文も分析は粗雑なものであるため、詳細に紹介するにも値しない。いずれも入念に練られていない質問票調査やヒアリング調査に終始しており、方法論的にも難がある。なお唯一例外として、比較的緻密な研究を行っている Hettiarachchi (2021) があるが、これも修士論文の段階である。この研究の主眼は建設業の環境経営に資する人的資源管理制度とはいかなるものかを追究することであり、鍵概念である「環境志向の人的資源管理 (Green Human Resource Management: GHRM)<sup>10)</sup>」の理論的および実証的な分析を行っている。ただし、GHRM 概念は近年提唱されたばかりであり (Renwick, 2018; 福井, 2019)、Hettiarachchi (2021) の研究テーマを人的資源管理論の枠内に位置づけることは難しい。さらに、同研究の関心はむしろ環境経営論にあるので、本論文の問題意識からは少し距離がある。

以上に挙げていない論文にも、分析の粗さや方法論の不十分さが当てはまる。何より、いずれの論文においても、建設業における労働環境や職務特性を踏まえたうえで、それに適した人的資源管理制度をトータル・システムとして設計するという思想が見られないことは残念である。建設業そのものに問題意識があるのではなく、何か他の問題意識 (人事

評価や賃金管理の分析)が先にあり、そのリサーチサイトがたまたま建設業であったので論題としたという印象がぬぐえない。近年少しずつ研究が増えてきた感はあるものの、建設業における人的資源管理はまだ発展の余地が多く残されている。

以上のような国内外における建設業についての経営学的研究の少なさは、おそらく、建設労働について土木建築学ないし工学の知識を持たない社会学者が分析に携わることの難しさに起因していると推察される。とりわけ建設労働の内実がそもそも外部者からは観察しにくいものであるため、建設業における人的資源管理研究は空白地帯となってしまったと考えられる。

## 5. 今後の学界において求められる研究

建設業における人的資源管理について、今後の学界において求められる研究は以下のとおりである。まず建設業についての経営学的研究が少ないことから、建設業に属する諸企業についての経営を分析することが求められる。とはいえ、先に述べたように、建設業といえども29業種からなることに加え、ゼネコンを頂点とする重層構造をなしていることに注意しなくてはならない。建設業においてどの位置に属する企業かに応じて経営のあり方も変化するため、その位置を考慮に入れた研究の蓄積が望まれる。たとえば、建築物の設計や施工管理を行うのはゼネコンなど大企業となることが多いが、実際に施工を行うのは中小の協力企業であることが一般的である。各企業で果たす役割が異なれば、経営のあり方も大きく異なることになろう。現時点ではその相違さえも十分には解明されていない。

そこでの知見を踏まえたうえで、経営学のなかの小領域である人的資源管理にまで深めていくことが必要である。また、人的資源管理の標準的教科書によれば、人的資源管理は採用、異動、人事評価、賃金、そして人材育成といった諸職能から構成される(Graham & Bennett, 1998; Aminuddin, 2009; Torrington, Hall, Taylor, & Atkinson, 2014)。したがって、建設業における人的資源管理についても、各職能について詳しく究明するような研究がなされてしかるべきである。たとえば、一般社団法人日本能率協会・日本学術振興会経営問題第108委員会編(2017)は純粋な学術的研究ではないけれども、竹中工務店というゼネコンにおける技能伝承(すなわち人材育成)の取り組みについて経営学的な観点から記述したケース・スタディである。ゼネコン以外の建設業者における人的資源管理研究、あるいは人材育成以外の人的資源管理職能についての研究が、今後積み重ねられることを期待したい。

なお詳細は別稿に譲るが、建設業における人事評価制度や賃金制度については、それほど産業特性が強く表れた企業事例が見当たらない。むしろ他産業との類似性の方が顕著に

みられる。もちろん、この見解が正しいか否か結論づけるためにはさらなる事例分析の積み重ねが必要である。ところが、建設企業の人的資源管理については、これまでの実務雑誌たとえば労政時報においてもあまり紹介されることがなかった。研究者による事例の収集および分析が求められている。

## 6. 本論文の結論および含意

本論文の目的は、建設業における人的資源管理について今後求められる研究とはいかなるものかを明らかにすることであった。その研究目的達成のため、まずは建設業の現実的側面を確認し、建設業の特徴について経済学的な観点から概観した。建設業について明らかにされた特徴を踏まえつつ、建設業における労働についての諸問題を確認した。こうした現実的側面に対し、学術的な研究がどのようにアプローチしてきたか、その研究系譜を整理した。結論として、建設業における人的資源管理研究が国内外で欠如していることを指摘した。本論文のまとめとして、その研究上の間隙を埋めるためには、いかなるテーマについてどのようなアプローチによって分析することが求められているかを提示した。

本論文の理論的含意は、これまで経営学的な研究がとりわけなされてこなかった建設業について、その研究上の間隙がどこに存在するかを提示したことにある。ただし、本論文の論考は文献に依存するのみであり、実践的含意の乏しい内容になったことについては忸怩たる思いである。

今後、建設業のあらゆる業種における人的資源管理諸職能について、実態調査を積み重ねることが本論文に残された課題である。本論文で提示した研究課題をこなしていく責務を負うのは、他でもなく筆者自身である。しかし同時に、他の経営学研究者ないし人的資源管理研究者からの協力も得たい。経営学の分析対象として比較的ニッチなところに位置する建設業について関心を持ち、研究に着手する研究者がこれから増えることを願ってやまない。

### 注

- 1) 本論文は、一般社団法人日本能率協会・日本学術振興会経営問題第108委員会編(2017)の本文およびティーチング・ノート(執筆はいずれも筆者による)における、事例紹介以外の箇所について大幅に加筆修正を施し、再構成したものである。加筆修正にあたり、参照する参考文献を追加したほか、各種統計資料についても直近のデータに更新した。また、本論文全体の分析視角を人的資源管理論的な視座に一貫させた。
- 2) ゼネコンとはゼネラル・コンストラクターないしゼネラル・コントラクターの略で、総合建設業者のことである。ゼネコンは元請負者として土木・建築工事を一式で発注者から直接請負、

工事全体のとりまとめを行う。ゼネコンのなかでも大林組、鹿島建設、大成建設、清水建設、竹中工務店の5社はとりわけ企業規模が大きく、スーパーゼネコンと呼ばれる。この5社は売上高において準大手ゼネコンに大きな差をあけている。

- 3) この調査において、全産業および非製造業には金融業、保険業は含まれていない。
- 4) 日本企業における戦略不全を最初に指摘し、概念化したのは三品（2004）である。泉（2014）はその概念を建設業に応用した研究である。
- 5) ここでいう29業種をすべて示すと「土木工事業」「建築工事業」「大工工事業」「左官工事業」「とび・大工工事業」「石工事業」「屋根工事業」「電気工事業」「管工事業」「タイル・れんが・ブロック工事業」「鋼構造物工事業」「鉄筋工事業」「舗装工事業」「浚渫工事業」「板金工事業」「ガラス工事業」「塗装工事業」「防水工事業」「内装仕上工事業」「機械器具設置工事業」「熱絶縁工事業」「電気通信工事業」「造園工事業」「さく井工事業」「建具工事業」「水道施設工事業」「消防施設工事業」「清掃施設工事業」「解体工事業」である。各業種における工事内容は詳細に規定されているが、紙幅の関係から詳細は割愛する。
- 6) 建設技能者の具体的な職務内容を理解するにあたって、研究書ではないが、職務区分ごとの労働者にインタビューを行なった建築知識編集部編（2012）が大変参考になる。
- 7) その他、建設技能者については「雇用の重層構造」といわれる独特の雇用形態の問題（雇用の重層構造といわれる）、あるいは賃金支払い方法の問題など見逃せない諸問題（川喜多・中村・佐藤，1990）もある。
- 8) この点については、一般の製造業においても企業内人材育成が重視される点と共通する。ただし、製造業においては公共職業訓練機関（職業能力大学校・職業能力促進センター）が設立されるなど、企業外人材育成の機会が求職者および在職者に提供されてきたため（木村・永田，2005）、企業内人材育成を一部代替または補完する仕組みが整備されてきた。一方で、建設業には職業訓練機関に類するものが充実してこなかった。企業外での人材育成に期待できない以上、企業内人材育成が重要視されるのは必然的帰結である。
- 9) ここでいう学術的研究とは社会科学を専門領域とする研究者による著書や論文を指しており、社会保険労務士や経営コンサルタントによる雑誌記事や事例紹介は除くものとする。
- 10) GHRM とは「ポジティブな環境上のアウトカムを高めるような HRM 活動」と定義されることが一般的である（Renwick, 2018; 福井, 2019）。

## 参 考 文 献

(欧文文献)

- Aminuddin, M. *Human Resource Management*, Oxford University Press, (2009).
- Boxall, P. F. & Purcell, J. *Strategy and Human Resource Management*, 4<sup>th</sup> ed., Palgrave Macmillan, (2016).
- Graham, H. T. & Bennett, R. *Human Resources Management*, Prentice Hall, (1998).
- Hettiarachchi, A. B. "Role of green human resource management (GHRM) to achieve sustainable construction industry," *Master of Philosophy thesis*, Queensland University of Technology, (2021).
- Renwick, D. W. S. (eds.) *Contemporary Developments in Green Human Resource Management Re-*

*search: Towards Sustainability in Action?*, Routledge, (2018).

Siew, R. Y. J. "Human resource management in the construction industry: Sustainability competencies," *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 14(2), (2014), pp. 87-103.

Singh, S, Mathur, D. Adholiya, A., & Jain, S. "Review Role of Human Resource Management to Ensure Occupational Health and Safety System in Construction Industry," *Mukt Shabd Journal*, 9(7), (2020), pp. 2256-2268.

Sutar, A. A. & Mehendale, A. P. "Overview of Human Resource Management System in Construction Industry," *International Journal of Advanced Research and Publications*, 1(6), (2017), pp. 81-84.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. *Human Resource Management 9<sup>th</sup> ed.*, Pearson Education, (2014).

(日本語文献)

泉 秀明「ゼネコンの経営戦略不全の実態」『日本機械学会設計工学・システム部門講演会講演論文集』第24号, 2014年, 1~10頁。

一般社団法人日本能率協会・日本学術振興会経営問題第108委員会編『竹中工務店における建築技術者育成の取り組み—体験型研修センター「想」の事例から—』good books (オンデマンド出版), 2017年。

岩松 準「カバレッジの検討と市場集中度の分析—マイクロデータに基づく建設業の構造分析その1—」『日本建築学会計画系論文集』第78巻, 第683号, 2013年, 177~183頁。

奥田 勲「建設業の求人難」『建築雑誌・建築年報』9月号, 1989年, 19頁。

金本良嗣編『日本の建設産業』日本経済新聞社, 1999年。

川喜多喬・中村圭介・佐藤博樹『こんな会社に人がくる—建設業の人材育成38のポイント—』日刊建設通信新聞社, 1990年。

木村保茂『現代日本の建設労働問題』学文社, 1997年。

木村保茂・永田万享『転換期の人材育成システム』学文社, 2005年。

木本喜美子・深沢和子『現代日本の女性労働とジェンダー—新たな視角からの接近—』ミネルヴァ書房, 2000年。

建設人社編『職人に支えられた建設業』建設人社, 2010年。

建築技術知識編集部編『建設業者』エクスマレッジ, 2012年。

新川智子「建設業の現状と会計上の問題点」『CUC view & vision (千葉商科大学経済研究所紀要)』第35号, 2013年, 23~32頁。

團 泰雄「企業グループにおける出向の理論的・実証的研究」『神戸大学大学院経営学研究科課程博士論文』神戸大学大学院経営学研究科, 1998年。

都築一治「職業威信スコア構成手続きの意味—真の威信尺度と調査データから構成された威信尺度との関係—」都築一治編『1995年SSM調査報告書5—職業評価の構造と職業威信スコア—』1995年SSM調査研究会, 1998年, 181~194頁。

長門 昇『よくわかる建設業界』日本実業出版社, 2002年。

- 長松奈美江「階級・階層研究における多様な職業的地位尺度の比較分析」『日本労働研究雑誌』第697号, 2018年, 18~28頁。
- 新倉健一「転換期市場における企業再生戦略—日本の準大手ゼネコンを事例として—」『高知工科大学院博士論文』, 2009年。
- 野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』東洋経済新報社, 2008年。
- 福井直人「環境問題と人的資源管理」『経営問題：日本学術振興会産学協力研究委員会経営問題第108委員会機関誌』第11号, 2019年, 1~37頁。
- 松田哲哉・倉永亮平・小澤一雅「建設業における人的資源マネジメントのシミュレーションモデルの構築」『建設マネジメント研究論文集』第15巻, 2008年, 385~396頁。
- 松村勝弘「ゼネコン各社の財務危機と金融危機」『立命館経営学』第40巻第6号, 2002年, 29~54頁。
- 三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社, 2004年。
- 柳田 仁「CSR 経営政策とその実践—建設業の現状を中心として—」『国際経営論集』第47号, 2015年, 167~176号。
- 横山誠一『建築とつきあう—建築の作法・設計の方法・人間関係の作法—』建築技術, 1997年。
- リクルートキャリア「12月の転職求人倍率は1.65倍」『Press Release』2019年1月15日刊号, 2019年, 1~3頁。
- 労働政策研究・研修機構編「建設労働者に関する分析—建設事業主団体等へのヒアリング調査を中心に—」『JILPT 資料シリーズ』第149号, 2015年。
- 和田肇・古川陽二・川口美貴『建設産業の労働条件と労働協約—ドイツ・フランス・イギリスの研究—』旬報社, 2003年。
- 渡辺一明『図解建設業界ハンドブック (Ver. 3)』東洋経済新報社, 2007年。

(各種統計資料・政府刊行物)

- 1995年 SSM 調査研究会「1995年 SSM 調査」東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター, 1995年。
- 厚生労働省「労働災害動向調査」政府統計, 2020年。
- 国土交通省「建設投資額見通し」政府統計, 2020年。
- 国土交通省「建設業許可業者数調査」政府統計, 2020年。
- 財務総合政策研究所「法人企業統計調査」財務総合政策研究所, 2014~2020年。
- 総務省「労働力調査」政府統計, 2020年。
- 総務省・経済産業省「平成28年経済センサス—活動調査—」政府統計, 2016年。
- 内閣府「国民経済計算」政府統計, 2018年。