

空気を“読む”のではなく、 空気を“作る”集団でありたい

～建設コンサルタント業界における若手有志組織の活動～

一般社団法人建設コンサルタンツ協会 業界展望を考える若手技術者の会 代表 いとう まさあき 伊藤 昌明

1. 思 い

○若手が主体的に業界の将来を議論する場がなかった

道路や橋、トンネルなどの社会インフラ整備を通して、人々の安全・安心・快適な生活を直接的に支えている建設コンサルタント業界。しかし、その実態は、旧態依然としたビジネスモデル、発注者（役所）のお手伝いとしての受け身的な働き方、厳しい就業環境（長時間労働）、増える若手離職者・減る入職者など、多くの業界的課題を抱えています。

そんな中、“どう魅力ある業界に変えていくか”について議論しているのは現役の経営幹部ばかりでした。これからの業界の将来を担っていくはずの若手世代が、自分たちの将来のことを“自分ゴト”として議論する場がないことに違和感を持っていました。

○嘆願書を出し続け、ついに若手の会設立へ

優秀な人材が育ち・集まるような魅力的な業界にしていくためには、若手自らが業界の現状を憂い、明るい将来を思い描き、その実現に向けて行動する姿を業界内外に見せていくことが重要と考えていました。そこで、協会に対して若手有志組

織の設立を働きかけました。当初は、“目的は何か”、“どんな成果が出るのか”、“前例がない”などの懐疑的な意見が多く上がりました。それでも、嘆願書を出し続け、ようやく「業界展望を考える若手技術者の会（以下、「若手の会」という）」設立にこぎつけたのは、提言を始めてから1年が経つ頃（2015年4月設立）でした。

若手の会メンバーは、20～30代の全国各企業から推薦された約30名。1回目の定例会では、メンバー各々から“業界を牽引するリーダーになりたい”、“業界全体を巻き込んだ活動にしたい”、“業界の魅力を若手目線で発信したい”などの熱い思いが噴き出しました。それを聞いたときにすべての苦勞が報われた感じがしました。そして、思いを一つにできる仲間がこんなにもいるのかと、とても心丈夫になったことを今でも鮮明に覚えています。

若手の会は、一定の期間内に何らかの成果を出すことを目的に組織されたものではありません。全国に門戸を広げ、将来を考える人材が誰でも集い、交流でき、切磋琢磨できる組織として成長していきたい、そして業界を活性化させる一大ムーブメントを興していきたいと考え、活動をスタートさせました。

○愚痴や批判は全く意味を持たない

活動はスタートしたものの、メンバーのほとん

どが経営はおろか、組織のリーダーとしての経験ありませんでした。そのため、組織の“ミッション”、“ビジョン”といったいわゆる経営用語は、その定義すらもわからない状態でした。そのため、当然議論は発散。いつしか発言のほとんどが、業界や会社への愚痴・批判のオンパレードになりました。しかし、一通り愚痴が出尽くした後、次第に“なんで若手の会に集まっているのか考え直そう”、“愚痴・批判を言ってるだけでは何も変わらない”、“業界を変えるために自分たちに何ができるのか”といった建設的な意見が出てくるようになりました。

普段の社内では会社の愚痴に留まることも多いのですが、若手の会ではそうした話題は何の意味も持ちません。どうしたら業界を変えることができるかを、本気で考えているからです。だからこそ、刺激的で前向きで建設的な議論ができるのだと思います。

2. アクション

○空気を“読む”のではなく、空気を“作る”集団でありたい

若手の会では、業界活性化の一大ムーブメントを興すために、“ゼロからイチをつくる（イノベーター）”、“心に火をつける（モチベーター）”、“人をつなぐ（コネクター）”、“うねりを大きくする（インフルエンサー）”の4つを軸に活動を展開しています。

活動当初、業界内には若手自身の手で思い描いた将来ビジョンはどこにもありませんでした。そのため、個人個人では“将来こうあるべき”とか、“ここをこう変えるべき”という思いを持っているにもかかわらず、メンバー間で思いを一つにして共に行動するということまでには至っていませんでした。そこで、まずは“ビジョンづくり”からスタートしました。ビジョンづくりにあたりは、会議室に閉じこもって議論するのは若手らしくないということで、全国各地域を行脚し、そ

の地の若手技術者を募り交流会を開催することになりました（写真－1、2）。交流会では、業界のあるべき姿について参加者と議論を積み重ねてきました。これまでに、北陸→関東→九州→関西→東北→中国→四国→中部と行脚し、残りは北海道のみとなっています。交流会の参加者からは、“自分も会社に戻ってできることから始めたい”、“抱える悩みはみんな同じなんだと仲間意識が持てた”、といったうれしい反応がたくさん寄せられました。

そのほかには、若手一人ひとり持ち回りで業界への熱い思いを綴る「魂のメルマガ」を月1回配信しており、これまでに延べ3,000人近くにメッセージを届けてきました。メルマガに対しても、“ちょっと過激的だがその分ストレートに若手の思いが伝わる”、“自分もがんばろうという刺激をもらっている”といった声が寄せられています。さらに、プロレゲエミュージシャンとコラボした若手の会オリジナルソング「MOVEMENT」を製作し、動画サイトにアップしたりもしています。



写真－1 全国若手技術者交流会の様子①



写真－2 全国若手技術者交流会の様子②

一方で、若手と現経営者とのコラボ企画として、対談会「建コンアカデミア」を開校しています（写真-3）。これは、建コン企業の各社社長から、どのような思いで業界や企業を牽引してきたのか、業界の将来をどのように展望しているか等について話題提供してもらい、若手と対談するものです。若手世代にとっては、普段経営者と直接業界の将来について語りあう機会は多くないため、非常に好評なイベントになっています。

このように、私は常々、この若手の会は“空気を読む”のではなく“空気を作る”集団でありたいと思って、主体的に活動してきました。建設コンサルタントは、職業上、問題解決のアイデアを出すことには長けていますが、アイデアを実現するための行動を起こすことは苦手なのかもしれません。しかし、どんな素晴らしいアイデアを持っていても、それを行動に移さない限り現状は何も変わりません。ゼロからイチを生み出す行動こそが、変革の第一歩だと考えています。



写真-3 建コンアカデミア（経営者との座談会）の様子



写真-4 Good Action Award 2017 受賞式の様子

○アクションなくしてリアクションなし

若手の会設立当初は、“単なる目立ちたがり屋”、“フワッとしている”、“成果がない”といった周囲からの冷やかな反応もありました。しかし、こうした反応は新しいことに挑戦している証、逆に反応がないのは何もしていないことと一緒に、そう信じてやってきました。そのうち、我々のアクションは、メディアの目にも留まるようになり、これまでの3年半の間で実に新聞掲載は50回を超えました。また、雑誌の取材も受けたりと徐々に業界全体に浸透していきました。そうすると、周囲の反応も“次は何をしでかすのか”といった、ちょっと期待を込めた(?)反応に変わってきました。

そして、2018年2月には働く個人と職場の共創に関するベストプラクティスを表彰するリクナビNEXT主催の「Good Action Award 2017」を受賞したほか（写真-4）、同年5月には建設コンサルタント協会の「功績賞」も受賞することができました。協会長からは“若手の会の活動がさらに拡大することを期待している”というお言葉までいただきました。

設立当初からこだわってきた、アクションの積み重ねが、周囲のリアクションを生んだのだと思っています。

そうするうちに、若手の会の参画メンバーに、自身が働く地域でも新たに若手の会を設立しようとする動きが出てきました。メンバー自らが、協会の各支部の代表者に設立を嘆願するようになったのです。こうした動きは、瞬く間に全国各地域に拡がりました。そして、現時点（2018年10月現在）では、協会9支部すべてで若手有志組織が立ち上がりました。若手のネットワークは2,000人を超える規模にまで拡大しています。

3. シゴト観

○悶々と仕事をしている若手の姿が明らかになった

“日常に忙殺されストレスを感じたり、頑張っても報われないことにしばしば無気力感がありながらも、漠然とだが技術者としての成長や仕事の社会的意義を感じ取り、なんとかモチベーションを保っている。また、将来にはっきりした夢や希望を持たず、いつかは転職という選択肢も頭をよぎりながら、悶々と仕事をしている。”

“たとえ収入が少なくなっても、仕事とプライベートのバランスを取りながら働きたい。また、会社への帰属意識よりも、1人の技術者としての自分がやりたいことや、夢の実現、知的好奇心・興味関心がある仕事を通して成長することで、社会から認められる働き方を志向している。”

これは、2017年8月に建コン業界で働く20～30代の若手1,200人を対象としたシゴト観アンケート調査で把握された、「現状のシゴト観」と「志向する働き方」の実態です。

衝撃的な結果ですが、これが1,200人が答えた事実です（表-1、図-1）。

我々はこの事実を受け止め、悶々と仕事をしている若手が高い志を持ち、モチベーション高く働くためには何が必要なのかを考えなければなりません。

4. 将来ビジョン

○社会的要請の変化に乗り遅れてはいけない

建設コンサルタントは、これまでのインフラ不足の時代においては、社会インフラを「建設（＝調査・計画・設計）」することで社会的要請に添えてきました。しかし、現在のインフラ充足の時代においては、「建設」することが必ずしも社会的要請に添える行為だと言い切れない状況になっ

表-1 現状の働き方は？

・ストレスを感じている	73%
・社会的使命感を感じている	69%
・無気力を感じたことがある	64%
・モチベーションを感じている	52%
・3年前に比べ成長している	52%
・周囲から感謝、評価されている	37%
・定年まで勤めたい	21%
・将来の夢を明確に持っている	5%

* 5段階評価のうち「とてもそう思う」、「そう思う」の合計値

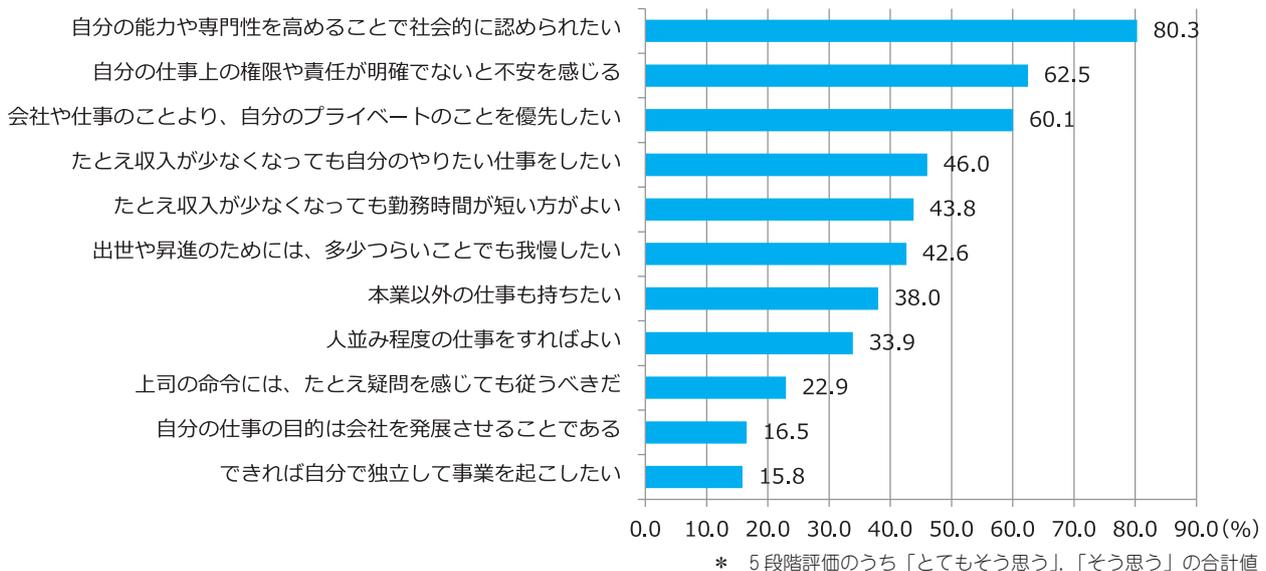


図-1 志向する働き方は？

ています。それは、一時期の公共事業悪玉論や土木バッシングといった厳しい世論が物語っています。また、最近では地方創生の分野において“提案はするがその先の事業リスクはとらない。そんな提案にイマイチ信用が置けない。”、“自らのリスクで投資して地域で事業を立ち上げた経験など皆無。これでは名ばかりコンサルタント。”といった批判も見られます。我々は、こうした批判を真摯に受け止め自戒しなければなりません（すべてを真に受ける必要はありませんが）。このことは、社会的要請とコンサルタントの役割にギャップがあることを指摘してくれています。と同時に、コンサルタントへの期待の裏返しともとることができます。

建設コンサルタントは、これまでの「建設」一辺倒のビジネスモデルから脱却し、複雑化・多様化した社会的要請に応えるような、「建設+ a （＝事業の多様化）」のビジネスモデルへとシフトすべきではないでしょうか。また、事業の多様化へのチャレンジに対しては、PPP/PFI、コンセッション、O&M、指定管理、ソーシャルビジネス、クラウドファンディングなど多様な制度・仕組みが整備されてきており、時代も後押ししてくれています。そしてなによりも、「社会に認められる仕事をしたい（80%）」という若手の強い願いをかなえるためにも、社会から批判されている現状を変革しなければなりません。

建設コンサルタントの社会的使命は、「建設」することではなく、「社会を豊かにする」ことです。そう考えると、建設という行為は「手段」であり「目的」ではありません。これまでは「社会を豊かにすること＝建設」でしたが、これからは「社会を豊かにすること＝建設+ a 」になるはずで

す。今こそ「建設+ a 」への変革を本気で決断する段階にきているのではないのでしょうか。

○事業を多様化するなら、キャリア、働き方も多様化すべき

それでは、事業の多様化を目指す上で、建設コンサルタントは、どのようなキャリアを歩み、ど

のような働き方をすべきなのでしょう。

建設コンサルタントのキャリアは、これまでは「建設」という社会的要請に応えるために、国家資格である技術士を取得し管理技術者になり業務を受注するという、スペシャリストとしてのキャリアが一般的でした。しかし「建設+ a 」の時代においては、スペシャリストだけでは不十分です。「建設+ a 」の時代では、「技術士+ a 」の選択肢が必要です。

これからのキャリアは、スペシャリスト（技術士を取得して専門家になる）以外にも、例えば、イントレプレナー／アントレプレナー（事業会社を立ち上げ事業運営する）や、パラレルワーカー（複数の本業を持つ）、フリーランス（特定の企業に属さずプロジェクト単位で契約して働く）、ワークシェア（本業の時間を短くし自由な時間をつくる）など、多様なキャリアを選択肢として用意すべきであり、かつそのような多様な人材を積極的に受け入れるべきではないのでしょうか。

また、働き方においても現状は画一的です。「専業」でないとダメなのか?、「正社員」でないとダメなのか?、「オフィス」で働かないとダメなのか?、「9時始業」でないとダメなのか?、「休日が日曜日」でないとダメなのか? など、現状の働き方を問い直すべきです。例えば、週3日は会社で働き週2日は地域のNPOで働く。例えば、経験・能力を発揮できるプロジェクトを選別しプロジェクト単位で契約して働く。例えば、勤務時間の20%は興味関心ある研究に費やす。例えば、自宅近くのコワーキングスペースで働く。例えば、妻の子育てを手伝いながら在宅勤務する。例えば、通勤ラッシュを回避し楽な時間に通勤する。例えば、観光地の混んでいない平日に休暇をとる。といったような働き方はできないのでしょうか。

このような問題提起をしている本質的な目的は、何も働きやすい環境を作るべきだということではありません。多様なキャリア・働き方を受け入れ、多様な価値観を持った人材が育ち・集い（ダイバーシティの実現）、強い個々がフラットに議論することでイノベーションが生まれ、その結果

として社会に対して新たな価値を提供できる業界になるという、将来ビジョンが本質にあるからです。

これこそが、「建設 + a」の時代の社会的要請に応えるために、業界・企業が目指すべき姿ではないでしょうか（図-2）。

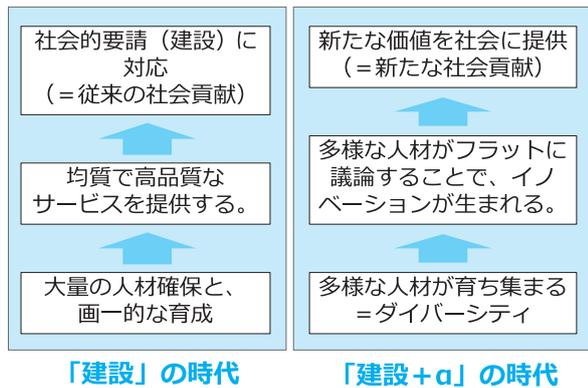


図-2 多様性が生み出す効用

5. 将来へのシナリオ

○我々は、トリムタブ

建コン業界全体の中では、若手一人ひとりとはホントに小さな存在で、吹けば飛ぶような存在です。しかし、若手一人ひとりが結束し、何とか業

界を変えたい、明るい未来を創っていきたくて思って行動すれば、いつかはトリムタブ（バックミンスター・フラーの言葉：船についている舵の、その舵についているもっと小さな舵のこと。この小さなトリムタブがどんな巨大なタンカーだろうが、どんな豪華客船だろうが、その進路をコントロールしている）のように、業界全体を動かすことができると思っています。

若手の会の活動は、3年半が経過します。この間に、協会すべての支部で若手有志組織が立ち上がり、若手のネットワークは全国に拡がりました。次なるステージとしては、この若手有志組織を各企業の中で設立することを目標に掲げています。

そのシナリオは次のとおりです。

『業界の将来を担う若手の熱量が、協会本部→協会支部→各企業へと伝播していけば、若手のネットワークは爆発的に拡大する（図-3）。そして、変革の志を持った熱量の高い人材がアメーバ的に増殖し有機的に結合していけば、業界活性化の一大ムーブメントが興る。そうなれば、建コン業界は、自分たちの世代で変革を遂げることができる。』

若手の会は、そんなシナリオを描きつつ今日もアクションを起こしています。

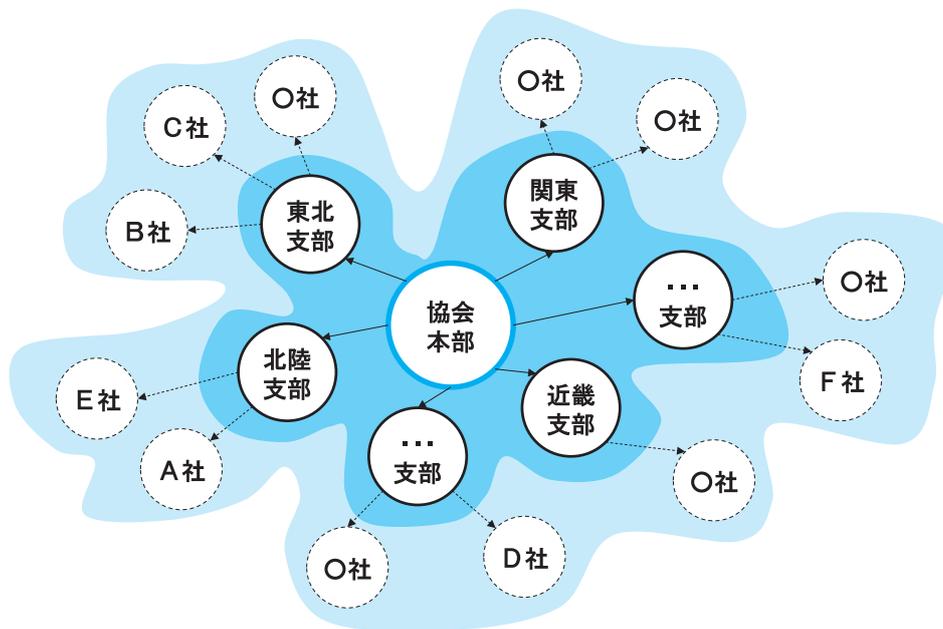


図-3 若手ネットワークの拡張イメージ