

日韓ゼネコンにおける海外人材戦略の比較分析

鹿島建設株式会社 正会員 ○松林 周磨
 政策研究大学院大学 正会員 井上 聡史
 政策研究大学院大学 正会員 家田 仁

1. はじめに

我が国の建設投資は2020年東京オリンピック関連建設投資のピークを境に減少が予想されている一方で、世界の建設市場では特にアジアで膨大なインフラ需要の発生が見込まれており、建設業の海外展開の必要性が高まっている。

国際的な建設市場においては、これまでの日本のシェアと比較して韓国存在感は大きく、特に中東では大きなシェアを占めている。

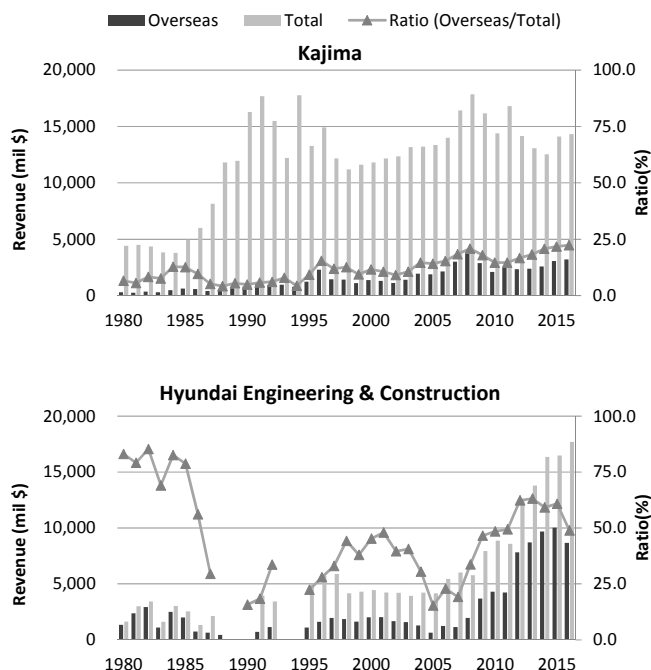
本研究では、海外建設事業の所長およびプロジェクトマネージャー(PM)人材の育成・確保に注目し、建設企業社員の海外要職経験者およびその他有識者(企業幹部、研究者、大学教授等)へのインタビュー(表-1)を行い日韓建設業における海外要員のスキルアップ過程を調査・比較するとともに、今後日本ゼネコンが海外で活躍する人材を育成・確保するために、とるべき手は何かを考察した。

表-1 インタビュー対象者

	日本	韓国
建設関連企業の海外要職経験者	9人	12人
ゼネコン社員(元社員)	6人	11人
コンサル社員(元社員)	2人	1人
鋼橋企業社員	1人	—
その他有識者(企業幹部、研究員 大学教授、建設協会会員等)	12人	7人
計	21人	19人

2. 日韓建設業の特徴

日本の建設企業と韓国の建設企業の海外進出の時系列変化を図-1に示す。ここでは、日本の建設企業の例として鹿島建設、韓国企業の例として現代建設を示した。日本企業は総売上上に占める海外売上上の割合は概ね20%以内で安定的に推移しているのに対し、韓国企業は大きな変化を示している。これは、韓国では当初建設業が貴重な外貨獲得手段であり、1975年の海外建設促進法制定をはじめとする政府支援もあったことから高い海外比率を示していたが、80年

図-1 日韓企業の海外進出状況(ENR¹⁾より作成)

代後半には中東での需要減やソウルオリンピック等による国内需要増の影響で海外比率が著しく低下²⁾する等、国内外の影響を受けているためである。近年では、海外建設新興計画が策定された2000年代後半から売上・海外比率ともに増加している。

3. 日韓建設業におけるキャリア形成過程の分析

インタビューにより得られた、日韓の建設関連会社社員の経歴比較結果を図-2に示す。

図は対象者が社会人として働いていた期間(すなわち就職してから現在 or 退職するまでの期間)を示しており、上部が日本社員、下部が韓国社員を示す。この図より、韓国と比較して日本の建設関連企業の要職経験者は、1)在外期間が長い、2)転職が少ない、3)所長に就任するのが遅い、という特徴が見られた。

これらの特徴のうち 1)について、韓国では国内と海外要員は分かれているというコメントも見られたものの、先述のとおり韓国建設企業の海外進出割合は時期によって大きく変化しているため、海外事業

キーワード 建設業、海外展開、日韓比較、キャリア形成、人材マネジメント

連絡先 〒107-8502 東京都港区赤坂 6-5-30 鹿島建設(株)土木設計本部 TEL 03-6229-6663

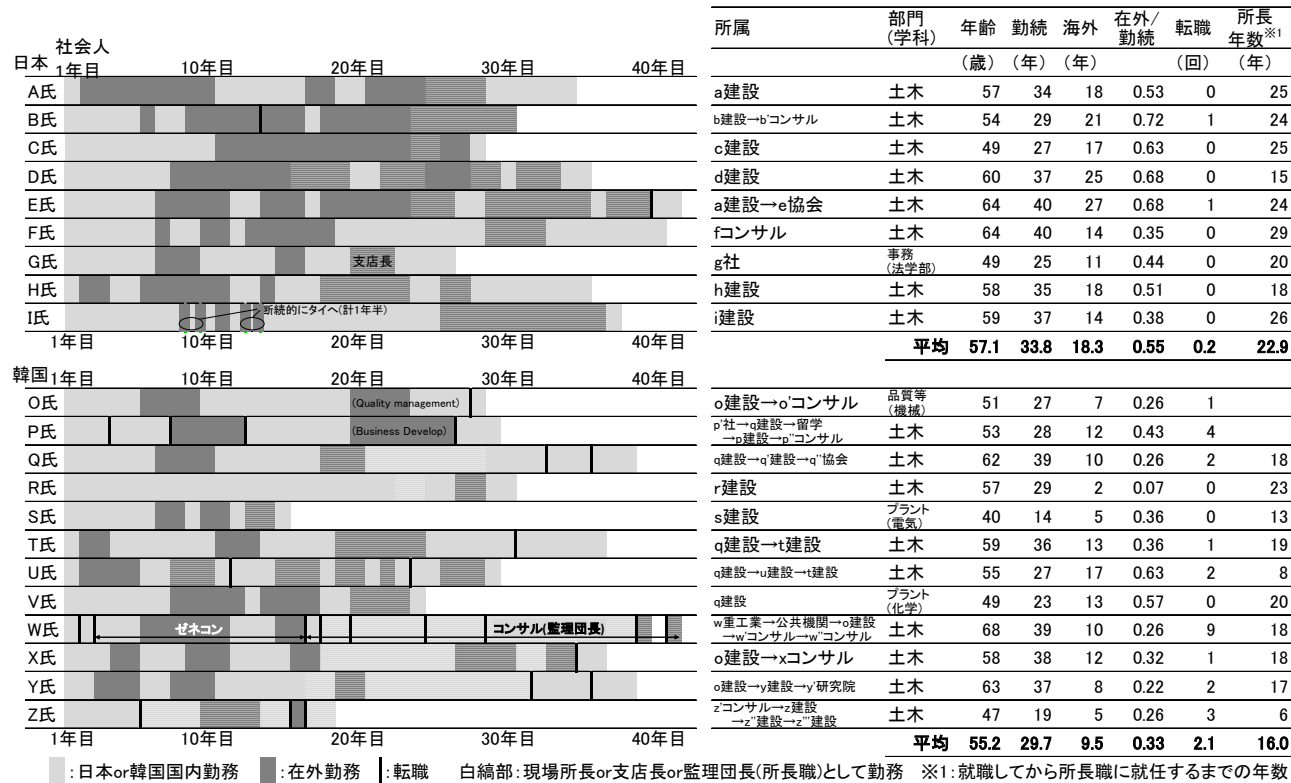


図-2 日韓の建設関連会社社員の経歴比較結果

と国内事業双方に従事する社員が日本に比べて韓国
のほうが多いことは妥当な結果であると考える。2),
3)についても勤続年数データやインタビュー調査に
より得られたコメントと整合がとられるため、妥当
な結果と考える。

4. 日韓建設業の海外人事戦略比較

日本では海外事業に関する業務を行う人員(海外
要員)が全社員に対して少ない割合である上に一度
海外要員になった者は国内の仕事に従事せず海外に
関わる業務を継続して行う一方、韓国では海外要員
の割合が多く一度海外に赴任した者が国内の業務を
行うケースも見られた(図-3)。

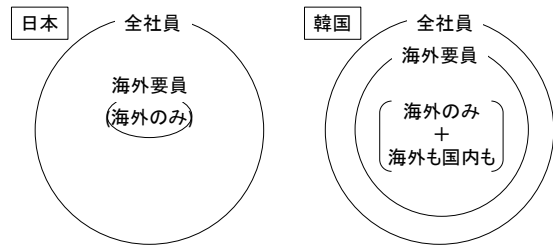


図-3 日本・韓国建設業における海外人材戦略

この違いは、日韓ゼネコンの海外比率推移とイン
タビュー結果を見れば明らかである。すなわち、日
本ゼネコンは海外比率が低い水準で安定的に推移し
ているにも関わらず一人の海外要員が海外に在住す
る割合が多いため、海外要員は少ない人数で固定化

されていると考えられる。

5. 日本ゼネコンの海外人材育成・確保方策

以上に示した日本建設業における海外要員の少数
化・固定化が海外展開を阻む大きな要因であると思
え、国内で経験を積んだ社員を海外で生かすため
には何をすべきかという方向性で、4つの視点からと
るべき方策を考察した(表-2)。特に(1)や(2)は建設業
全体で取り組むべきもので簡単ではないが、今後の海
外展開を進める上で重要なものとする。

表-2 海外人材育成・確保の方策

(1) 国内外のギャップ解消
・ 国内土木事業の制度見直し
・ 新事業実施
(2) 採用人材の強化
・ 海外志向人材を採用
・ 中途採用、ヘッドハンティングによる人材の強化
(3) 社内のキャリア形成において、海外事業を更に考慮
・ 若手のジョブローテーションに海外勤務を含める
・ 戦略的国内配置
(4) 現場への業務支援の充実
・ 本社および海外拠点に支援チームを作り現場支援

謝辞：研究のインタビュー調査では、多くの皆様に
ご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

参考文献

1) 「ENR: Engineering News-Record.」: BNP Media,
(1996-2017)
2) 梶田真: 1970 年代後半以降の国際建設業の動態, 地理科
学 VOL69, pp17-36, (2014)