

日韓ゼネコン比較を通じた 海外人材戦略に関する研究

松林 周磨¹・井上 聰史²・家田 仁³

¹正会員 鹿島建設 土木設計本部 (〒107-8502 東京都港区赤坂6-5-30)
E-mail:mjd17304@grips.ac.jp

¹正会員 政策研究大学院大学教授 大学院政策研究科 (〒106-8677 東京都港区六本木7-22-1)
E-mail: s-inoue@grips.ac.jp

¹フェロー会員 政策研究大学院大学教授 大学院政策研究科 (〒106-8677 東京都港区六本木7-22-1)
E-mail:ieda@grips.ac.jp

建設業の海外展開において、韓国はアジア・中東を中心に日本よりシェアが大きい。本研究では日韓建設業の海外人材育成・確保戦略に注目し、その比較を通して日本ゼネコンが今後とるべき方策を考察した。まず日韓建設企業の海外要職経験者へのインタビュー、その他有識者へのヒアリングを行い、海外人材のキャリア形成過程とその特徴を分析した。その結果、日本は韓国に比べて1) 在外勤務期間が長い、2) 転職が少ない、3) 所長になるのが遅い、という特徴が見出された。また日本では1) 企業の人材育成意識が高い、2) 本社から現場への業務支援が少ない、3) 海外要員が固定化されていることが明らかになった。この背景には、規模の大きな国内市場、契約・品質評価・下請業務等における国内の特殊性が挙げられ、これらを踏まえて今後の方策を考察した。

Key Words : 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

1. 序論

(1) 背景

我が国の建設投資は2010年を下限のピークに近年は増加傾向をたどっているものの、建設投資の増加要因の一つである2020年東京オリンピック関連の建設投資は2018年にピークを迎えると予測がなされており²⁾、今後の国内建設投資は減少が予想されている。一方で、世界の建設市場では膨大なインフラ需要の発生が見込まれており、アジアにおいては2016~2030年で約23兆ドル(年間1.5兆ドル超)という膨大なインフラ需要が存在し³⁾、建設業の海外展開の必要性が高まっている。

これまで我が国建設業の海外展開についての課題は様々な観点から指摘がなされている中で、この研究では海外で活躍する人材の育成・確保に焦点を当てる。多くの建設企業の中期経営計画では人材育成や適切な人材配置を主な方針・戦略に掲げており、人材戦略の重要性が伺われる⁴⁾。

国際的な建設市場におけるこれまでの日本のシェアと比較した際、韓国の存在感は大きく、2015年の各地域における売上シェアは日本の主な市場であるアジアでも日本よりわずかながら大きく、中東では20%超と同域で最大のシェアを占めている³⁾。

(2) 目的

以上の背景から、この研究では日韓建設業の国際比較を通して、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することを目的とする。海外建設事業においては、所長およびプロジェクトマネージャー(PM)が大きな権限の下に事業を総合的にマネジメントする役割にあり、必然的に事業の成否を左右する存在となることから、所長およびPMを務める人材の育成・確保について特に注目する。

(3) 研究の方法

人材の育成・確保についてを研究していく上では、①実際に建設業の海外案件で所長等を務めた本人がどのような過程でスキルアップしたのか、②人材をマネジメントする企業の側がどういった方針や背景から人材育成・配置を行っているか、という二つの面がある。この研究では、上記①についてを「インタビュー」、②についてを「ヒアリング」から調査し、日韓建設企業各々の人材面の方針と実態を明らかにしていく。「インタビュー」と「ヒアリング」の対象者を下記に示す。

①インタビュー：日本企業では、ゼネコンの海外現場所長経験者6名、コンサルの海外所長経験者2名、鋼橋建設を行う会社の支店長経験者1名の計9名。韓国企業では、ゼネコンの海外現場所長およびPM経験者9名、ゼネコン海外部長職経験者2名、コンサルの海外監理団長(所長)

経験者1名の計12名。

②ヒアリング：日本の建設関連企業幹部，日韓の研究機関に属する研究者，日韓の大学教授，日韓の海外建設協会職員等の有識者(日本12名，韓国7名．)。

2. 既往の研究と本研究の位置付け

これまでの研究で，日本建設業を国際比較したものはいくつか見られる。

藤崎ら⁹⁾は建設業の海外展開を念頭に，海外で高い売上を上げている主に欧州の建設企業がどのような事業展開をしているか調査した上で，M&Aにより売上げを伸ばした企業(ドイツのHochtief，スウェーデンのSkanska)と高収益部門を持ち高利益率の企業(フランスのVinciとBouygues)の2タイプに分類している。

また梶田⁷⁾の研究では，国際建設業の実態を包括的に把握する上で最も有力な資料となっている民間の業界誌ENR(旧Engineering News Records)誌が集計・分析している「Top International Contractors」調査をもとに，地域別にみた本国別の海外建設業者の受注構成の推移などを分析し，70年代以降の国際建設市場を5つの時期に分類してこれまでの海外建設業の変遷を論じている。

日韓に注目した研究としては，吉田ら⁸⁾は日本と韓国における建築生産システムと工事管理の比較研究を行い，各々の建築生産システムの強みと弱みを「主体間の相互信頼及び協調的關係構築」，「主体間の相互不信」，「監理体制の強化」，「施工者の能力向上」という観点から述べている。

これらの研究は建設業の海外展開について，或いは国内の生産システムについてを国際比較しているものの，人材マネジメントに主眼を置いたものはなく，本研究ではこれまで論点になることの少なかった人材の確保・育成について日韓国際比較を行う。

3. これまでの日本の海外展開政策

日本建設業の海外展開については，これまでいくつかの報告・提言がなされてきた。以下，国交省による報告書および研究資料を3点挙げる。

2006年の報告⁹⁾では，我が国建設業を競争優位産業として認識するとともに，①日系案件依存からの脱却，②ローカライゼーションに根ざしたグローバルな展開，③多様なビジネスモデルの確立，の3点を今後の方向性として掲げているものの，参考資料として添付されているコメントでは競争優位産業としての認識への疑問など，多くの批判的意見も示されている。人材面に関する今後の取り組みとしては，海外建設協会によるセミナーの充実や，「人材バンク」と称した海外における経験が豊富

で就労意欲を持つOBに関するデータベースの強化・活用が提案されている。

2011年の提言書¹⁰⁾では，①海外事業の採算性に対する意識の低さ(リスク管理体制)，②海外建設市場に関する情報を収集・分析する能力の不足，③海外建設市場での業務(PPP，PM・CM等新事業，M&Aなどを含む。)に対応するための経験および人材の不足，の3点が課題として挙げられている。人材育成・確保面での方策としては，プロジェクトリーダー等の養成のために海外の大学等との連携等を推進していくことが述べられている。

また2015年の調査研究資料¹¹⁾では，市場国をベトナム，競合国を韓国と特定した研究が行われ，市場国へのヒアリング調査などから日本建設業の海外展開について分析が行われた。結果，①受注に関して韓国はベトナムから総じて高い評価を受ける一方，日本は総じて低い評価を受けている，②発注者であるベトナムの評価と，事実や実力がどうか及び日本自身がどうかとの間に，ギャップが存在(特に，技術力および品質，積極性および競争性，財務能力の3点について)していることが明らかになった。これらの分析や調査から，人材戦略面では産学官が連携した人材育成制度の導入(大学における海外建設に関するカリキュラムの創設，海外建設現場へのインターン制度等)が求められる取り組みとして挙げられている。

しかし，日本企業の海外比率がこれまで大きく伸びてこなかった理由に関しては，日本国内建設業が契約方式等の面で特殊である(後述)ために，日本国内で勤務した者がその経験を海外で生かすことができない点が指摘されている⁹⁾。すなわち，海外工事を継続的にこなしている会社では，数パーセントの人は海外勤務経験を経て海外でも使える人材となっているが，その割合を超えて海外事業を増やすと失敗しているケースが多いという指摘で，これまでの日本建設業における海外展開政策は海外で活躍するための人材をいかに育成するかに注目しているものの，国内勤務経験を積んだ社員が海外で活躍できないという根本的な問題は扱われていない。

4. 日韓建設業の特徴

日韓建設業の海外展開においては，国内における建設市場の大きさの差と，それに伴う政府支援に大きな違いがある。既往の研究資料¹¹⁾では，日本では国内市場が大きいこと，海外市場は国内市場の延長線上という位置付けにあり，国内案件が多くなると海外案件への対応が難しくなるという点が指摘される一方，韓国では建設業は貴重な外貨獲得手段と位置付けられ²⁰⁾，1970年代以降は特に中東地域を韓国インフラ産業にとっての重要地域と位置付けて海外展開を進めている。韓国政府の支援策と

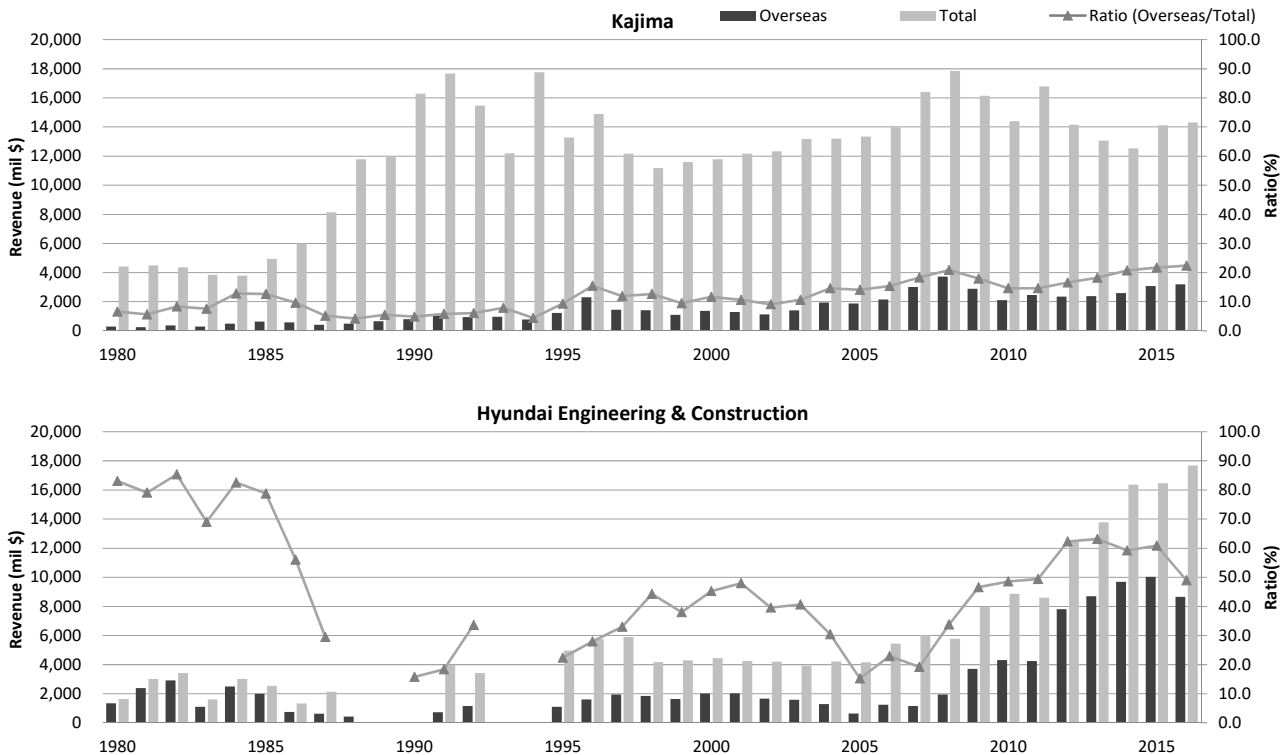


図-1 日韓建設企業の海外進出状況(ENR¹⁶より作成)

としては例えば1975年の海外建設促進法制定が挙げられ、ここでは海外建設業免許制度、地域別または国家別の進出業者の指定、受注調整の合法化、海外建設協会設立のほか、金融上・税制上の支援も行われた²²⁾ ²³⁾。また2005年に第1次海外建設振興計画が策定された後は基本政策の策定を続けていき、2013年には海外建設5大強国としての地位獲得を目標に掲げた「海外建設推進計画」が策定された¹¹⁾。

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。80年代前半は先述の通り建設業が外貨獲得手段であり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⁷⁾したりと、国内外の影響を受けて変化している。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。

日本と韓国は地理的に近く、ともに英語を母国語としない言語環境に置かれる一方で国内建設市場規模が異なる両国において、建設企業を比較・分析することは日本建設企業の海外人材戦略を考察する上で有益な示唆が得られると考える。

5. 日韓建設業におけるキャリア形成過程の分析

(1) 海外要職経験者の経歴比較

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)を着色して示しており、上部が日本社員、下部が韓国社員を示す。図中にも記載があるが、各々の色やハッチ、線は下記の意味を表す。

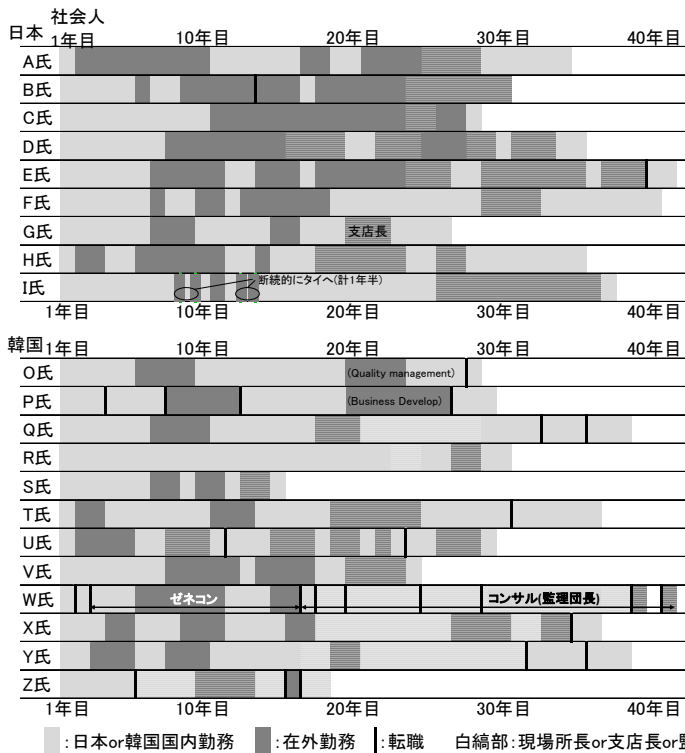
■：日韓社員が日韓国内に在住して勤務した期間。

■：日韓社員が海外に在住して勤務した期間。

縦線：転職したタイミング(合併等、会社の都合による企業名の変更は含めていない)。

横縞ハッチ：現場所長、PM、営業所所長、支店長、監理団長(韓国におけるコンサル所長)といったある組織のトップ(以下「所長職」と記載)として勤務した期間を示す。インタビュー対象選定では海外における部長以上を対象としたが、日韓や各企業の間で役職と役割が同様でない可能性を考慮し、ここでは明らかに重要な役割を担っていると考えられる所長職に焦点を当てるものとした。本社において部長や役員として勤務した場合も当然ながら重要な役割を担っていると考えられるが、上記と同様に日韓や各企業で横並びの比較を行う目的で、ここでは本社勤務時に白縞ハッチをつけていない。

日韓要職経験者の勤続年数と海外在住年数の比(すなわち働き始めてからの年数のうち海外に住んでいた割



所属	部門 (学科)	年齢 (歳)	勤続 (年)	海外 (年)	在外/ 勤続 (回)	転職 (回)	所長 年数 ^{※1} (年)	
a建設	土木	57	34	18	0.53	0	25	
b建設→bコンサル	土木	54	29	21	0.72	1	24	
c建設	土木	49	27	17	0.63	0	25	
d建設	土木	60	37	25	0.68	0	15	
a建設→e協会	土木	64	40	27	0.68	1	24	
fコンサル	土木	64	40	14	0.35	0	29	
g社	事務 (法学部)	49	25	11	0.44	0	20	
h建設	土木	58	35	18	0.51	0	18	
i建設	土木	59	37	14	0.38	0	26	
		平均	57.1	33.8	18.3	0.55	0.2	22.9
o建設→oコンサル	品質等 (機械)	51	27	7	0.26	1		
p社→q建設→留学 →r建設→pコンサル	土木	53	28	12	0.43	4		
q建設→q建設→q協会	土木	62	39	10	0.26	2	18	
r建設	土木	57	29	2	0.07	0	23	
s建設	プラント (電気)	40	14	5	0.36	0	13	
q建設→t建設	土木	59	36	13	0.36	1	19	
q建設→u建設→t建設	土木	55	27	17	0.63	2	8	
q建設	プラント (化学)	49	23	13	0.57	0	20	
w重工業→公共機関→o建設 →wコンサル→wコンサル	土木	68	39	10	0.26	9	18	
o建設→xコンサル	土木	58	38	12	0.32	1	18	
o建設→y建設→y研究院	土木	63	37	8	0.22	2	17	
zコンサル→z建設 →z建設→z建設	土木	47	19	5	0.26	3	6	
		平均	55.2	29.7	9.5	0.33	2.1	16.0

図-2 日韓の建設関連会社社員の経歴比較結果

合)に注目すると、日本が平均0.55に対して韓国は平均0.33、転職回数が韓国のほうが多く日本が平均0.2回に対して韓国は平均2.1回であった。図中の「所長年数」欄には就職してから所長職に就任するまでの年数が示されており、日本が平均22.9年に対して韓国は平均16.0年であった。つまり、韓国と比較した際の日本の建設関連企業の要職経験者の特徴として、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、という面が見られた。以下、これらの特徴について考察する。

①について、韓国で得られたコメントの中には韓国内と海外での生産システムや商習慣の違いを指摘した上で国内と海外要員は分かれているという言及も見られたものの、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られる。

②についてはヒアリングで韓国人は転職が多い旨のコメントが得られているほか、日本建設企業に比べて韓国建設企業の勤続年数が短い点(鹿島建設・183年¹²⁾、現代建設・10.1年¹³⁾、日本建設業の転出入率が約3%程度¹⁴⁾なのに対して韓国建設業の離入職率は11~15%¹⁵⁾と大きいことから、妥当な結果と考える。

③については、日本人からのコメントで現場で関わりのあった韓国人の所長は確かに若かった旨の言及もあり、凡そ大勢を捕らえているものと考えられる。

(2) 日韓建設業の人事戦略比較

a) スキルアップ過程

日韓の人材戦略を分析する上で大きな違いとなるのが、流動性とそれに伴う自らのスキルアップへの意識である。日本では転職が少なく人材は長期的な視野で捉えられることが多いために企業が高い人材育成意識をもつ一方で、韓国では転職が多いため企業の人材育成意識は相対的に低く、代わりに個人のスキルアップ意識が高いという違いが見られた(図-3)。

この違いは企業に属した上での留学経験の差から伺うことができる。日本社員へのインタビューでは9人中4人が会社に在籍しながら留学した経験を持っていたが、韓国社員の中には会社を一度辞めて留学した例は見られたものの、日本社員のような留学例は見られなかった。

インタビュー・ヒアリングにより得られたコメントにおいてもこの特徴を伺うことができ、日本の建設企業幹部からは海外留学の経験を重要視するコメントも複数見られた一方で、韓国の建設関連企業社員からは自己のスキルアップやキャリア向上を狙いとして転職したというコメントが見られた。韓国における転職理由には会社の経営状態への懸念等、スキルアップ以外のものも見られたが、概して見れば韓国建設業では高い人材流動性が高く、それに伴う厳しい競争環境により個人のスキルアップ向上の意識が日本に比べて高いといえよう。

韓国に見られる高いスキルアップの意識や高い人材流動性の背景には、中途採用を即戦力として採用する、年次の高い社員数を減らしていくといった企業方針が大きい

く関わっていると考えられるほか、度々侵略を受けた歴史的経緯による個の意識が高い国民性(韓国の大学教授によるコメント)、社会保障の不充実(日本の研究所職員によるコメント)、実際に社会保障支出率はOECD中2番目に低い¹⁷⁾が挙げられた。

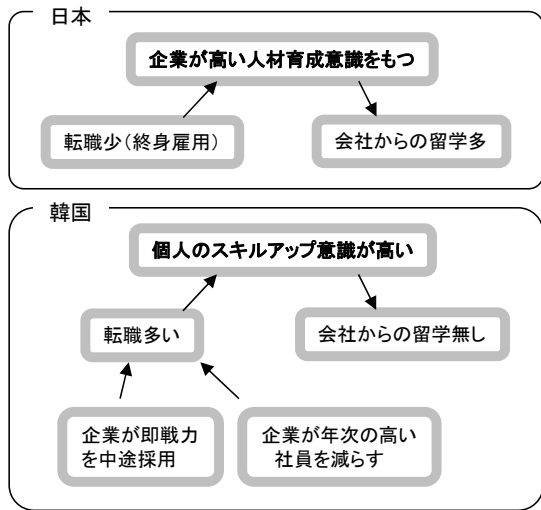


図3 日韓建設業におけるスキルアップ過程の違い

b) 本社から現場への業務支援

海外業務における本社から現場への業務支援について、日韓で差が見られた。インタビューでは、海外現場を立ち上げる際の調達先や協力会社の選定等について、日本ゼネコン社員は自ら探したというコメントが複数人から得られた一方で、韓国企業では本社にサブコントラクターチームがあり価格や技術力を評価してサブコンを決定する手順になっているというコメントしていたほか、韓国社員の中には本社で海外の調達業務を担当していたというコメントもあった。

支援体制の差の背景には、本社との連絡頻度の違いもあると考えられる。日本社員へのインタビューでは、本社に一ヶ月連絡しないこともあったというコメントがあった一方、韓国社員は毎日・毎週・毎日のレポートを本社に提出していたのと発言があった。連絡頻度は通信技術の発達に大きく依存するため、これらのコメントを時期・通信環境の切り口での精査無しに連絡頻度の違いを比較することは難しいが、先述した業務支援の差も併せて鑑み、韓国での連絡頻度は日本よりも多いと考える。

連絡密度に差が生じる要因としては、施工データを記録する習慣の違いがあると考えられる。ヒアリングで得たコメントの中には、日本ゼネコンはクレームのエビデンスとなる工事記録をつけるという作業をなぜか怠ってしまうというコメントがあった。

既往資料¹⁰⁾でも、トラブルの多い海外プロジェクトでは記録・文書を残す習慣徹底は、特に重要であるという指摘されている。これまで日本で記録を残す習慣が徹底されなかった背景としては、日本では転職が少ないため

に記録ではなく記憶による管理が行われてきたという指摘⁹⁾があり、また別の論文¹⁹⁾では日本の総価一括請負方式に対して海外は出来高払いで短期間に連続的な引渡しとなる違いが挙げられており、これらの点が記録・文書保存の習慣に関わるものと考えられる。

対して韓国国内の建築システムについての研究⁹⁾では、韓国国内の建設事業においては発注者・元請け・下請けといった主体間に、日本には無い相互不信が存在していることが指摘されており、こうした点が記録・文書保存が習慣化するインセンティブとして働いていると考える。

また業務支援体制は海外事業の規模も大きく関わっており、韓国に比べて海外比率の小さい日本では業務支援体制の整備が充実しないものと考えられる。

以上のように、日本企業においては本社への連絡やデータ記録の充実度合い、これまでの海外事業規模といった背景から本社から現場への業務支援が充実しておらず、現場業務が多種・多様になることから所長に就くのに多くの経験・時間を要するものと考えられる(図-4)。

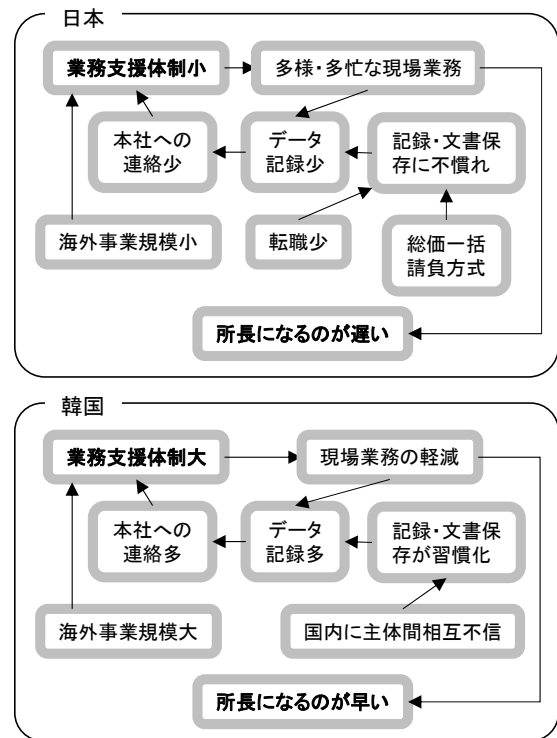


図4 日韓建設業における現場業務支援体制とその背景

c) 海外人材の配置

海外人材の配置については、日本では海外事業に関する業務を行う人員(以下、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方一方、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るという違いが伺われた(図-5)。

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。

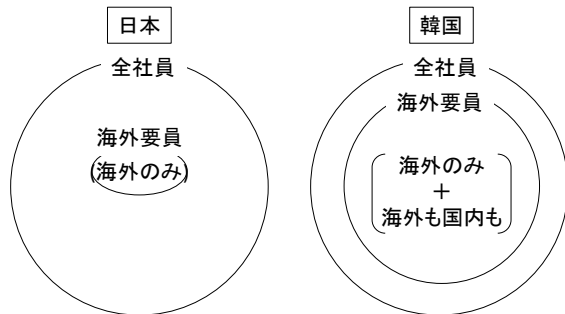


図5 日本・韓国建設業における海外人材戦略

5(1)でも述べた通り、韓国でのコメントの中には国内と海外要員は分かれているという言及もあるため、韓国にも海外の業務にのみ従事する海外要員は少なからず存在するものとみられるが、海外事業と国内事業双方に従事する社員は少なくとも日本以上に多いと考えられる。

既往資料では、韓国は国内市場が小さく海外進出の切迫感が強い点¹⁹⁾や、4にて述べた通り建設業が貴重な外貨獲得手段であった点²⁰⁾が指摘されており、これらは海外人材配置を特徴付ける要因になっていると考えられる。すなわち、「建設業＝海外」というイメージが日本以上に強く海外志向を持つ人材の就職希望対象になりやすいため、全社員の中の多くの割合を海外要員に充てることのできるものと考えられる。

また先のb)でも挙げた韓国建築システムの研究⁹⁾では、韓国の建築生産システムで発達した客観的評価手法は建設市場の国際化が進む中で強みとなっていると指摘されている。商習慣をシステムや実務の詳細な比較無しに論じることはできないが、韓国と海外の商習慣の差は大きいものの、日本と海外の商習慣の差に比べれば小さいために、海外事業と国内事業双方に従事する社員が韓国で多い可能性が考えられる。

対照的に、日本では国内における契約方式等の特殊性(6にて後述)、日本国内市場が大きくこれまで売上に対する海外比率が小さかったことにより海外要員が少数・固定化されているものと考えられる。

6. 日本国内の建設事業における特異性

ここでは、インタビュー・ヒアリング調査や文献調査を通して明らかとなった、日本建設業の海外展開を阻む要因となっている国内土木事業の特異性を論じる。

(1) 契約方式について

日本国内建設事業における契約方式等の特殊性はいくつかの資料・論文にて指摘されている。

国交省の報告書⁹⁾には海外業務にあたっては契約管理

やクレーム処理などで海外固有の知識・経験が必要とされると指摘されており、日本の契約方式の特殊性が伺われる。具体的には、国内で公共工事を中心に採用される総価一括請負方式が海外で一般的に採用されている方式と異なる¹⁹⁾点や、国内で使われている契約約款が海外プロジェクトで多く使われるFIDICとは異なる²⁰⁾点が挙げられている。

(2) 品質に対する発注者からの評価について

既往資料のアンケート調査¹¹⁾では、日本のレベルの高い技術力・品質は不要で、必要性が理解不能という意見が見られ、海外の発注者は技術・品質に対する評価が日本と異なることが伺われる。

今回のヒアリング調査でも、日本の高い技術水準が海外市場で評価されない点への指摘がいくつか見られ、日本はオーバースペックになりがちという韓国側の指摘や、工期・品質といった日本のウリを生かして仕事を取るには、それを評価する発注者がいなければならないという言及も見られた。

日本の国内事業における発注者の品質への評価・考え方は海外に比べて特異であると考えられ、建設企業の社員が国内で積んだ経験を海外で生かすことができない一つの要因であると考えられる。

(3) サブコンの業務範囲について

既往の論文では、日本では元請業者・下請業者の間に長期的な信頼関係が成立していたために施工能力等の客観的評価手法が発達しなかったと指摘されており⁸⁾、こうした国内環境は国際標準に比べて特異と考えられる。

今回のヒアリングでも、サブコンの業務範囲についての言及がいくつか見られた。日本ではサブコンの業務範囲が広い一方で、海外では作業員に直で指示を出さなければならない点が国内外で違うというコメントで、元請けとサブコンの関係性について日本国内が特殊であることが伺われた。

また、ヒアリングでは日本ゼネコンが国内と同じ内容の契約書を海外サブコンとの間でも使用してトラブルになったことがあるという情報も得られ、サブコンとの契約方式という観点でも日本国内の特殊性が伺われる。

サブコンの特徴は業者や国により様々で日本と海外を一概に語ることはできないが、アジアをはじめとしたこれまで日本が主に進出してきた地域ではこうした状況が多く見られると考えられる。

7. 日本ゼネコンが海外人材を育成・確保するための方策

以上より、「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」について考察した。特に、<5章(2)c)海外人材の配置>で言及した海外要員の少数化・固定化の解決がなければ海外展開の拡大は望めないことから、「国内で勤務して育った人材を如何に海外で活躍させるか」という視点から下記の4点考察する(表-1)。特に(1)をはじめとして簡単に遂行できるものではないが、今後の海外展開に必要な取り組みと考える。

表-1 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

(1) 国内外のギャップ解消

国内外の制度等のギャップを、国内土木事業の制度見直しや新事業実施により解消することが有効と考える。

国内土木事業の制度を見直し、国内で経験を積んだ人材がそのまま海外勤務できるようにすることがギャップ解消の一番の近道である。具体的には総価一括の方式から短期間での出来高払いへといった契約方式の変更やFIDICの国内試行等が挙げられる。

新事業実施は、例えば国内でPPP/PFIなどの事業を行った上で海外でも同様に事業展開する等により、国内外で同様のやり方をする事業を行うものである。

(2) 採用人材の強化

海外志向人材の採用や、中途採用・ヘッドハンティングによる人材の強化が有効と考える。

海外志向人材を採用は、先述のとおり韓国では「建設業＝海外」というイメージが日本以上に強く海外志向を持つ人材の選択対象になりやすいことを念頭に、日本でもそのイメージを拡散し、海外志向を持つ人材が集まりやすくすることを狙いとしたものである。

中途採用、ヘッドハンティングによる人材の強化は、標記のとおり優秀な人材を新卒以外の段階で採用する方策である。これは人材流動性が高まることによって異動先が自社に限定されなくなり、個々のスキルアップの場が広がる効果も考えられる。

(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を含めることや、戦略的国内配置を行うことにより海外事業が拡大した際に活躍する人材を育成することを目的とするものである。

若手のジョブローテーションに海外を含めることで、将来的に海外で活躍する人材を確保することを目的とし

たもので、現在ゼネコンで一般的に行われている現場業務と設計・研究業務のローテーションに海外勤務をある程度組み込みむことで、若手のうちに海外で実践経験を積むことは後になって再び海外で勤務する上で有用な経験になるため、効果は大きいと考える。

戦略的国内配置については、例えば今後海外でトンネル工事を行う会社方針であった場合、TOEICの点数が高い人材に国内でもトンネル現場を経験させる、といったように将来海外に出る可能性のある人材に対して海外案件を考慮した国内配置を行うものであり、国内で経験を積んだ社員が少しでも海外業務をスムーズに担当できるようにすることを狙いとしている。

(4) 現場から業務支援の充実

本社および海外拠点に土木業務支援チームを作り現場支援を充実させることで、海外と国内の隔たりを少しでも小さくして海外経験が少ない社員でも海外勤務ができるようにすることが有効と考える。

8. 結論

(1) まとめ

インタビュー・ヒアリング調査を通じて得られた結果は下記の通りである。

- ・日本建設関連企業の海外要職経験者は、韓国に比べて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、という面が見られた。
- ・韓国は高い人材流動性を基に個人のスキルアップ意識が高いのに対し、日本は企業が比較的高い人材育成意識を持っていると考えられる。
- ・日本は本社から現場への業務支援体制が韓国に比べて小さく、その背景には情報の記録や連携があると考えられる。
- ・日本ゼネコンの海外要員は少数化・固定化されており、建設業海外事業拡大における大きな課題である。
- ・日本国内の土木事業は契約方式や発注者の考え方、サブコンの業務範囲が国際環境と異なる。
- ・日本ゼネコンが海外要員の少数化・固定化の解決するためには、大きな取組みが必要

(2) 今後の課題

今回のインタビュー対象者の平均年齢は50代でありこの調査で捉えたトレンドが必ずしも全世代を代表するものか判断できないため、主に若い世代にも調査対象を増やすことが課題に挙げられる。

また今回の調査は日韓国内で行っており、実際に海外で今まさに働いている人材を対象としていないため、今後は海外での調査することも対象を広げる方向性の一つである。

謝辞：本研究のインタビュー調査では、お忙しい中、多くの建設関連企業社員、研究所の方々等関係者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) 日本建設業連合会：建設業ハンドブック，pp.6，2017.
- 2) 長田充弘，尾島麻由実，倉知善行，三浦弘，川本卓司：2020 年東京オリンピックの経済効果，pp.11，日本銀行調査統計局，2015.
- 3) 国土交通省 土地・建設産業局国際課：「建設業の国際展開に関する国土交通省の政策について」概要報告，平成 29 年度第 4 回 OCAJI 月例セミナー資料，2017
- 4) 鹿島建設：中期経営計画(2015～2017 年)説明資料，2015.
- 5) 大林組：大林組グループ中期経営計画 2017，(2017).
- 6) 藤崎雄滋郎，小澤一雅：わが国総合建設業の経営的特徴と今後の海外進出，建設マネジメント研究論文集 VOL11，p.261- 268 (2004)
- 7) 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)
- 8) 吉田義正，古坂秀三，金多隆：日本と韓国における建築生産システムと工事監理の比較研究，日本建築学会論文集第 606 号，pp153-160，(2006)
- 9) 我が国建設業の海外展開戦略研究会：「我が国建設業の海外展開戦略研究会 報告書」(2006)
- 10) 我が国建設企業の海外市場戦略検討委員会：「我が国建設企業の海外市場における戦略に関する提言」(2011)
- 11) 国土交通省国土交通政策研究所：「建設分野における競合国に関する調査研究」(2015)
- 12) 鹿島建設：「KAJIMA FACT BOOK 2017.3」，p1(2017)
- 13) CEO 스킴어데일리：「현대건설, 근속연수 10년 넘어 (現代建設, 勤続年数 10 年を超えて)」(2017) <http://www.ceoscoredaily.com/news/article.html?no=27400> (2018/2/15 アクセス)
- 14) 大和総研 経済調査部：「生産性の高い業種に人材は流れているのか？」，p6 (2017) http://www.dir.co.jp/research/report/japan/mloutlook/2017_0210_011685.pdf (2018/2/15 アクセス)
- 15) 韓国経営者総協会：「若手有能人材の獲得，育成，確保—アジア諸国の比較展望とグローバル化時代における戦略的 HRM/HRD の必要性—」，p3 (2012) http://www.aots.jp/jp/project/eocp/info/pdf/report_2012_02_05.pdf (2018/2/15 アクセス)
- 16) 「ENR: Engineering News-Record.」：BNP Media, (1996-2017)
- 17) 日経ビジネス：「社会保障制度のモデルは韓国にあり」(2014) <http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20140620/267246/> (2018/2/15 アクセス)
- 18) 中村秀樹，志村満：「建設業新入社員読本」，日本コンサルタントグループ(1996)
- 19) 五十嵐 健，嘉納 成男，市川 響大，岩間 悠太，板谷敏正：海外大手建設産業の事業分析から考える日本の建設産業の課題の研究(その3) 国内企業の海外事業拡大に向けた考察，学術講演梗概集 2015(建築社会システム)，pp137-138，一般社団法人日本建築学会(2015)
- 20) 我が国建設業の海外展開戦略研究会：「中国・韓国調査報告」(2005)
- 21) 阿部賢一，佐橋義仁，山田孚，栗原誉志夫，廣谷彰彦：建設工事契約約款の国際比較，建設マネジメント研究論文集Vol.2，pp11-22(1994)
- 22) 周藤利一：「韓国の建設業」，大成出版社(1993)
- 23) 一般社団法人 海外建設協会：「韓国建設企業の海外進出(戦略)に関する調査報告書」(2014)

A STUDY ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY FOR OVERSEAS CONSTRUCTION MARKET THROUGH A COMPARISON OF JAPANESE AND KOREAN GENERAL CONTRACTORS

Shuma MATSUBAYASHI, Satoshi INOUE, Hitoshi IEDA

In the overseas construction market, Korea has a bigger share than Japan especially in Asia and Middle East. This study looked into human resource management for overseas projects, comparing Japanese and Korean construction companies, and considered future direction and strategy Japanese general contractors should take. First, those who experienced overseas key positions and also those others familiar with overseas projects were interviewed, and their career development processes were analyzed. As compared with Korean experts, Japanese were found to have (1) worked overseas longer, (2) changed less jobs, and (3) taken longer to become project manager. Also found were higher awareness of Japanese construction companies for personnel training, less support of headquarters to overseas offices, and inflexibility of their overseas workers. As backgrounds of these differences, the large domestic market of public works and the peculiarity of public works in Japan in contractual terms, quality evaluation and subcontractor relationship were pointed out. Taking into account these characteristics, the future direction and strategy of Japanese general contractors were discussed.

Key Words : construction industry, overseas expansion, Japan and Korea comparison, career development, human resource management