

## 地域建設業の代替わり

Succession of local construction industries

特集担当主査：松永 昭吾

特集担当副主査：段下 剛志

特集企画担当：中村 ゆかり、中尾 優文

特別委員：松下 義一

代替わり。今まで絶対的だったものが変わってしまうかもしれないという不安、一方で、これから描かれる新しい未来に膨らむ期待、そんな二つの感情が入り交じる言葉ではないだろうか。例えば、今夏開催された東京オリンピック・パラリンピック競技大会2020を視聴する中で、世代が替わっていくことを感じる瞬間があったかもしれない。さて、われわれのフィールドである建設業界における、代替わりはどのような状況であるのか。

### 後継ぎがない

一般的に、企業における代替わりとは、経営者が代わることを示す。今は、日本は、とりわけ中小企業において、代替わりができないことを理由に、休業をする企業が増えつつある。これは、少子高齢化と産業構造の変化が背景にあると考えられる。

中小企業白書<sup>〔1〕</sup>によると、中小企業の経営者において、事業継承を検討しながらも「自分の代で廃業することもやむを得ない」と考える理由に、「将来の業績低迷が予測され、事業承継に

消極的」を挙げた割合が約56%、次いで、「後継者を探したが、適当な人が見つからなかった」を挙げた割合が22.5%に達したことが示されている。これらは、代替わりしたくとも、跡継ぎがないという現状を示している。

土木業界においても、業界全体で捉えれば、代替わりに関しては苦しい状況である。われわれの業界は、担い手不足の問題だけでなく、自然災害の激甚化、経営環境の悪化やそれに伴う不安定な労働環境の出現等の二重苦・三重苦とも言える困難に直面しているからである。

国土交通省が毎年公表している「建設投資見通し」（建設活動の実績を出来高基準で調査・建築着工統計、建設工事施工統計や建設事業費の実績値等を基に作成）によると、建設投資は1992年度にピークの88兆7158億円（うち政府投資39%、民間投資61%）となり、2010年度までは減少の一途をたどった。それ以降はオリンピック・パラリンピック開催による需要もあつたためか、再び増加に転じてきたが、2018年度の建設投資は53兆383億円（うち政府投資40%、民間投資60%）まで減少し



図1 本特集企画の概要

「逆境の中を生き抜く  
「地域建設業」

ている（金額は、いずれも2011年  
度を基準とした実質値）。さらに、総  
務省が実施している「労働力調査」に  
よると、建設投資のピークであった  
1992年に建設業に携わる就業者  
数は619万人であったが、2018  
年は500万人程度まで減少している  
（いずれも年間平均）。この間、日本国  
内の15〜64歳の就業者総数（生産年齢  
人口）は、300万人程度減少してい  
る。これらのデータは、業界を取り巻  
く情勢が刻一刻と変化していることを  
示している。そして、代替わりの問題、  
すなわち、業績低迷を危惧し事業承継  
に消極的であることや、後継者として  
適当な人材が見つからないことも決  
して無関係ではないと考えられる。

帝国データバンクが実施した『全  
国企業「後継者不足率」動向調査  
（2020年）』によると、建設業の後  
継者不足率は2014年以降に実施さ  
れた調査において、調査対象となっ  
ている業種別で唯一、不足率が70%を  
超える状態が続いており、かつ改善傾向  
もみられていない。

本特集では、建設業界の中でも、国  
内の特定の地域（地方）に活動の拠  
点を設け、その地域（地方）に根ざして  
長期的に事業を継続している中小規  
模の企業に着目し、これらに該当する  
企業を「地域建設業」と定義した。つ  
まり、地域建設業とは、前述した建設  
業界としての苦悩、そして中小企業と  
しての苦悩も抱えた、二重苦・三重苦・  
もはや四重苦と言っても過言ではない  
逆境の中でも歩み続けようとする企  
業である。

ここで、地域建設業の持続可能性を  
考えるために以下の5名（株）オリ  
エンタルコンサルタンツ 伊藤昌明氏、  
（国研）土木研究所 松木洋忠氏、寿建  
設（株）森崎英五朗氏および、本特集  
主査および土木学会誌編集委員会メン  
バーがZOOM会議で集まった際の  
対談（雑談？）において提示され、本  
特集のヒントともなった、四つの事案  
を紹介したい。

**除雪ができない？**

「積雪地域における除雪の担い手不  
足が喫緊の課題となっている。毎年一  
定量の積雪が見込まれる豪雪地域だけ  
でなく、積雪頻度の低い地域（シーズ  
ンごとに積雪が数回あったり、全くな



写真1 除雪グレーダーによる除雪



写真2 歩道橋の除雪

かたたりする地域)についても顕著な問題となっている。積雪頻度の低い地域では、稼働の計画が立てづらく、機材や特殊車両の運転手などの人材を常時雇用することが極めて難しいからである。これらの対策としては、特殊な操縦が必要となる除雪グレーダーを除雪トラックに変更する、人海戦術が必要な箇所(例えば、歩道橋)の除雪は地域住民が担うといった方法が考えられる(写真1、2)。

除雪の担い手が不足する一方で、対象道路の延長は伸びている。従業員の働き方改革を推進していくという点では、時には思い切った除雪に関する業務を受注しないという選択があってもよいのかもしれない。しかし、一般車両はおろか、救急車両すら通れなくなってしまうということに対するリスク等も思い浮かび、割り切った判断をすることも難しい状況である。地域に根ざした企業としては、健全な企業経営としなければ持続できないという危機感と、時にはただ、地域のために活動しなければならぬという使命感とのジレンマに苦しんでいる。」

**地域に根ざした人材を積極的に育成すべきである**

「地域の文化や、過去に発生した災害の特性や経験等を防災・減災に生かしていくためには、地域に精通している技術者が不可欠である。また、地域組織の境界のはざままで問題が生じたとき、その境界領域を埋める人材や企業が必要である。実はその担い手として、地域住民が考えられるのではないか。

「あそびの生まれる場所」(西川正著)の帯に「ずつとお客さんでいるって楽だけどさびしいよね」と記されている。公共サービスとは何かについて地域において議論を深めていく必要がある、それは地域に根ざした人材の育成にもつながるのではないか。」

**「余裕」が大切である**

「九州の地域でこんなエピソードがあった。数年前、とある町で住民にとって大切な史跡が土砂災害により砂に埋まってしまった。国土交通省、農林水産省、県、市のどの行政機関も管理者ではないという理由から行動を起こすことができず、一般の住民が土砂を除去することも困難を極めた。そんな状況の中で、バックホウを所有する地元の建設企業(地域建設業)が手を差し伸べてくれたことにより、埋まっていた史跡を救い出すことに成功した。

その企業は、手を差し伸べたというより、地域の一員として、技術・労力を提供してくれたともいえる。このエピソードのように、地域社会の一員として地域建設業がその地域に貢献していくためには、経営的な余裕が必要である。そのために行政は、地域建設業

をさらに応援する仕組み、例えば発注システムの構築が不可欠ではないか。」

**「分ける」と「繋ぐ」は1対である**

「業務を分ける」つまり、分業はかつて非効率になっていた場合もある。例えば、設計成果と現地との不一致がある。補修設計を実施した時点よりも、工事発注時点で劣化が進行した事例や、経験の不足によって、必ずしも「最適解」(最適な工法)が選択されていない事例もあった。これらは工事が着手が遅延したり、調達済みの材料が無駄になってしまったり、確保すべき人材(職人)が変更になってしまったり、災害時には、それらの手戻りが復旧工期を大きく遅延させる要因となり、地域建設業にとってはこういったことが「命取り」にもなりかねない。

一方で分業による効率化の良い面もあるため、分けられた作業を「繋ぐ」程度や、それができる人材を育てていくことが重要と考える。分業は必ずしも悪ではない。対立関係に繋げてはならず、議論の積み重ねにより、分業の弊害を解消していく努力が必要である。」

この対談より、地域建設業はその地域を守るとりでとして必要不可欠な存在であることを改めて強く認識す



ることができた。一方で、地域建設業の取り組みのみならず、行政や地域住民が一丸となって、地域の持続可能性を模索する時代となっていると考えられる。かつて、その年を象徴する言葉として「ONE TEAM」というキーワードが注目されたが、われわれは「ONEDOBOKU」を目指す必要があると言えよう。

## 地域建設業の歴史・課題・挑戦を学ぶ

本特集では、地域建設業が激動の時代を生き抜くための「糧」は何か、さらに深く探っていく。そのために、図1に示した通り、日本各地の地域建設業や建設業界に関わる公的機関で活躍されている方々合計11名に、地域建設業に関わる「歴史」、「課題」、「挑戦」の三つの観点から記事をご執筆いただいた。

「歴史」では、今日まで「地域のインフラは誰が担ってきたのか」という革新的な問いに対して、小野良晃氏(TAKUMINOホールディングス)に論じていただいた。また、1世紀以上にならわって、まちづくりに貢献してきた地域建設業の歩みを横倉博氏(荒

井建設)、森崎英五朗氏(寿建設)にご紹介いただいた。

「課題」では、地域建設業における事業継承(代替わり)の現状について、糸数幸恵氏(丸元建設)に実体験を交えながら、小野貴史氏(小野組)に、数多くの経営継承者の悲哀や覚悟を共有してきた経験を交えながら論じていただいた。また、黒木繁人氏(旭建設)には、外国人雇用に関する思いを交えながら、建設業の現状について論じていただいた。

「挑戦」では、女性という視点を大切にしなが魅力発信を続けていく取り組みについて小林千佳氏(土木技術者女性の会東日本支部長)に、市民を交えたインフラ整備、いわゆる市民普請への取り組みを中村圭吾氏(土木研究所)にご紹介いただいた。さらに、建設業の強みを生かした複業への取り組みについて米田雅子氏(東京工業大学)に、担い手不足解消と業務効率化を同時に実現する切り札とも言える建設DX推進への取り組みについて高橋広幸氏(カナツ技建工業(株))にご紹介いただいた。また、伝統技術を伝承していくための自治体による支援の事例として、川上光彦氏(金沢職人大学校)

に建築分野の取り組みをご紹介いただいた。

本特集を通して、社会が抱えてきた問題をものづくりで解決してきたことに対する誇りを再認識するとともに、今後、地域建設業が進むべき方向性を共有したい。地域建設業の中には、戦後復興や高度経済成長期における地域の支えとなり、その後も人口減少が進む中で、地域経済をけん引し続け、平成・令和の時代に代替わりを果たした企業も多いと考えられる。本特集が、激動の時代の中で経営のバトンを受け継ぎ、「地域を守っていく」という使命感を持って活躍している新たな経営者たちへのエールともなれば幸いである。

## 地域建設業の経営者に届け!

土木学会誌は会員向けの雑誌であることはいうまでもない。したがって、会員に有用な情報をお届けすることが最大の使命である。しかし、この特集を企画するにあたって、この特集には別の使命があると認識するにいたった。それは、土木学会と地域建設業の接点の創出である。土木学会誌のバツ

クナンバーを確認したところ、「地域建設業」を取り扱った企画を見つけることはできなかった。そのことから分かれるとおり、かつては農閑期の労働力や出稼ぎの労働力の受け皿として地域を支え、今では日々の暮らし、災害時の復旧を支える「ものづくり」の最前線である地域建設業と土木学会との関わりはあまり深くないことが分かる。一方で、企画や執筆者の選定において相談した地域建設業の経営者たちの志は高く、地域を愛し、それを守り支える使命感、責任感に圧倒されるものがあった。そこに多くの学び、気付きを得ることができた。地域社会と未来を支えるために、産官学民が一つとなることが不可避となった今、土木学会は地域建設業との交流をさらに進めるべきだろう。この特集号が土木学会員のみならず、今もそしてこれから地域建設業を担う経営者たちの目にとまることを祈ってやまない。

### 参考資料

- (1) 中小企業庁、中小企業白書2014：<https://www.chusho.meti.go.jp/pamfile/hakusyo/H26/h26/index.html>
- (2) 帝国データバンク「全国企業」後継者不足率」動向調査(2020年)：<https://www.idb.co.jp/report/watching/press/pdf/p201107.pdf>