

## 第4章 建設コンサルタントの課題と今後の方向

### 4-1 担い手の育成・確保

建設コンサルタントは、発注者のニーズに合わせた成果を作り上げることがほとんどで、その品質は、担当者の技術力が大きく影響することから、能力ある担い手の育成・確保が重要である。

そのためには、企業の安定した経営のもと、魅力ある労働条件や環境、技術力向上に向けた育成プログラムを持続的に提供することなど業界全体で取り組むことが必要である。本節では、担い手の育成・確保について現状と課題を整理し、魅力ある職業として建設コンサルタントが発展するために必要と思われる取組みを記述する。

#### 4-1-1 企業経営の安定と処遇改善

建設コンサルタント企業の健全な発展と建設コンサルタント技術者の魅力の向上や展望ある成長のために、継続的な担い手の育成・確保及び企業の安定した経営が必要である。企業の安定経営に向けて、安定した事業量の確保と技術力を重視した適正な価格での受注が望まれる。

#### (1) 建設コンサルタントの担い手育成・確保における現状の課題

##### 1) 建設コンサルタントの人材の実態

建設コンサルタントは若手技術者の減少により、技術の継承が困難となり技術の空洞化が生じるなど、将来における社会資本の整備や維持管理に重大な懸念が生じている。

改正品確法において担い手の育成・確保が明記されたが、建設コンサルタントにおいても担い手の育成・確保は喫緊の課題である。

建設コンサルタント職員の年齢構成は第1章 図1-2-6に示すとおりであり、この20年間で20歳代の職員が極端に減少している。協会の離職者数の調査によると離職率は4%程度、離職者の傾向は図4-1-1に示すように近年大きく変わらず、特に若手技術者である20～30歳代の離職者の比率は図4-1-2に示すように大手企業では79%と非常に高くなっている。主な転職先を図4-1-3に示すが、他業種や公務員への転職も多い。離職理由は、社内の人間関係とともに、労働時間や待遇面での不満も多く、就業環境改善に向けた各企業の積極的な取組みや協会全体の底上げが重要である。

若手技術者の減少は、技術の継承が困難となり、技術の空洞化が生じるなど、将来における社会資本整備や維持管理に重大な懸念が生じる事態となりつつある。

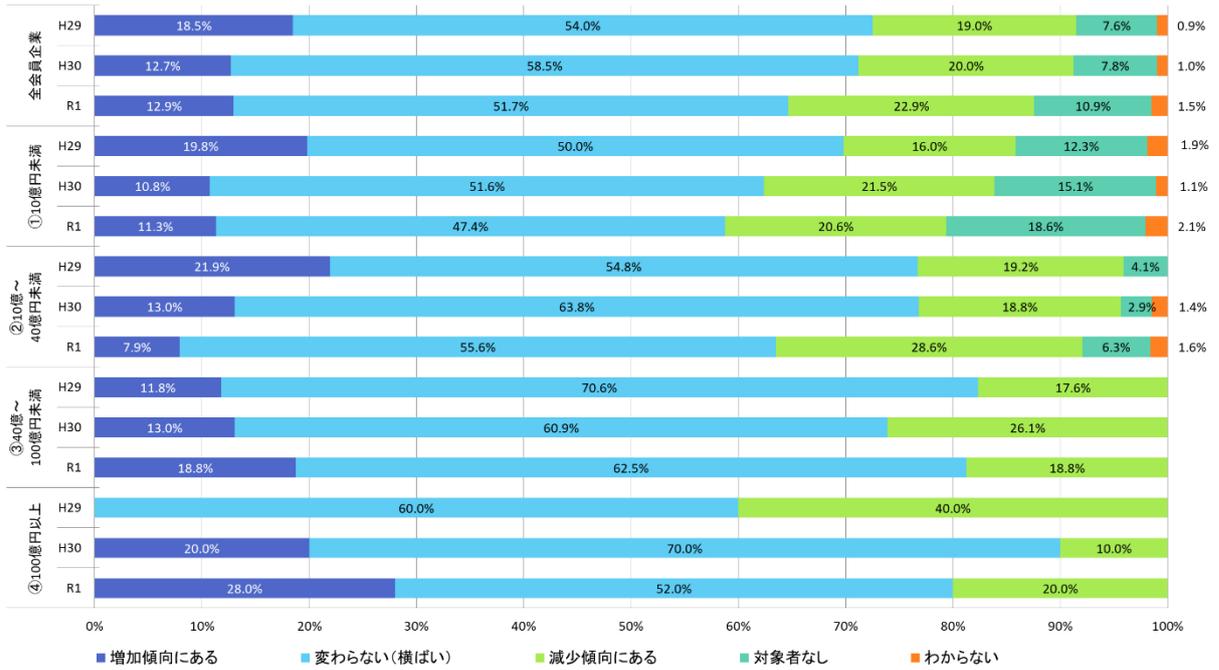


図 4-1-1 売上規模別最近の3年間の離職者の傾向

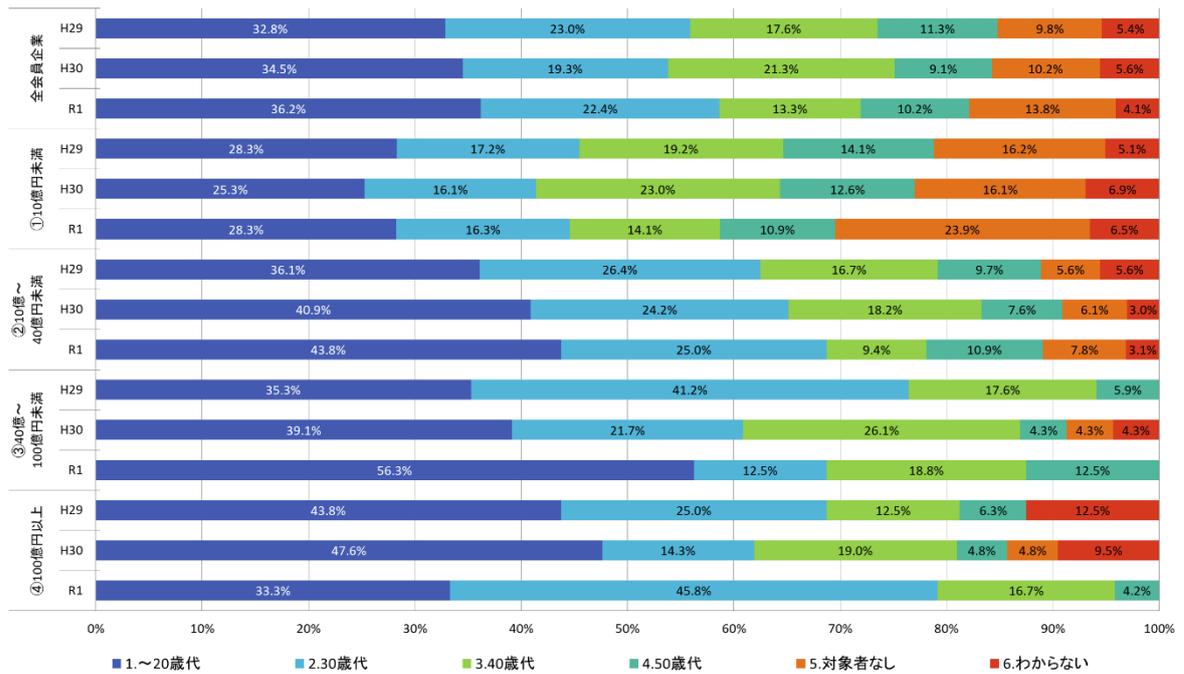
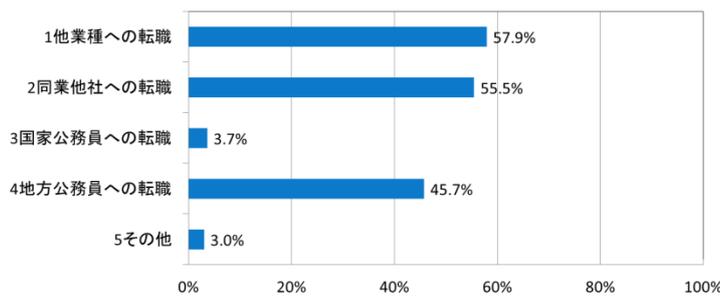


図 4-1-2 売上規模別最近の3年間の離職者の年齢構成



注) 離職者個人ではなく、企業へのアンケートであり離職者の転職先を複数回答しているため、合計が100%とまらない。

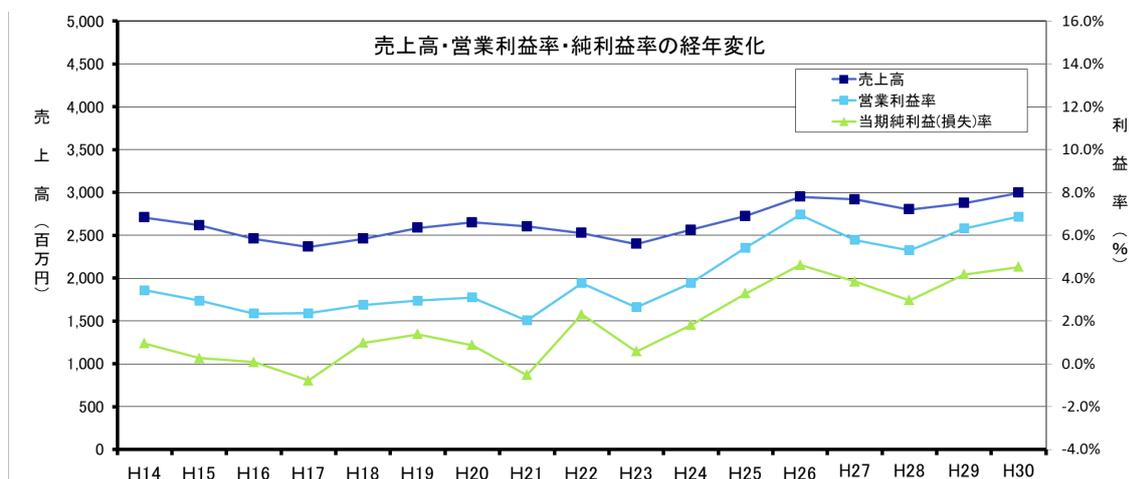
図 4-1-3 離職した職員の主な転職先

## 2) 建設コンサルタントの企業経営状況

建設コンサルタントの経営状況は、平成 29 年度から増収増益に転じたが、今後さらに働き方改革や生産性向上を強く推進していくには、安定的な業務量の確保と利益創出が重要になる。

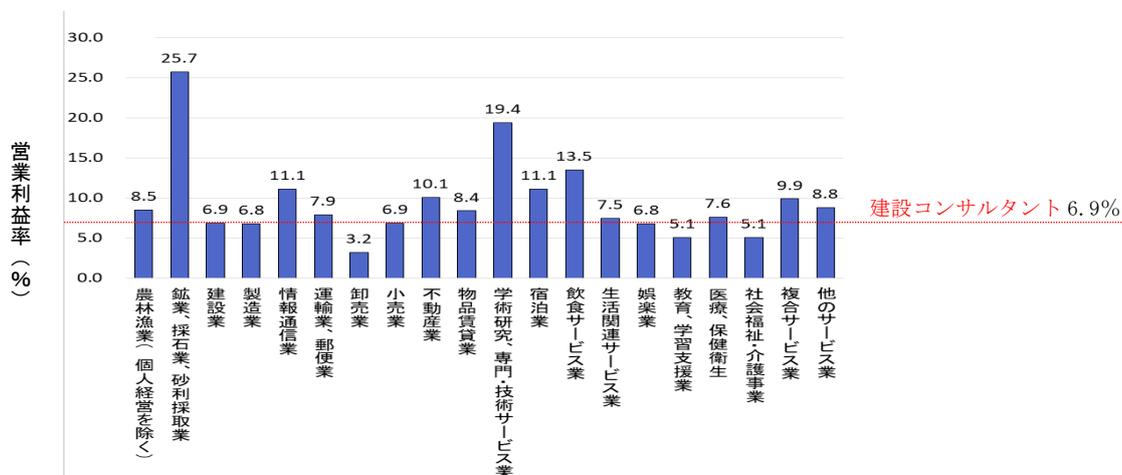
建設コンサルタントの売上高、営業利益率、純利益率は図 4-1-4 に示すように公共事業費の減少に伴い平成 23 年度までは低水準のまま推移し、不安定な状況になっていた。平成 24 年度以降は、回復傾向が見られたが、平成 27 年度・28 年度においては減少に転じ、平成 29 年度・30 年度から再度増収増益に転じた。これは、相次ぐ自然災害の発生や国土強靱化に向けた補正予算の増額に伴う業務量の増加によるもので、営業利益の増加については、売上高の増加と固定費を抑制・低減したことが主な要因である。

しかし、営業利益率は他のサービス業（図 4-1-5）と比べて 6.9%と低い状況にある。今後働き方改革や生産性向上の強い推進には、人材や IT への投資が必要であり、その原資としては十分な状況ではない。このためには、安定的な業務量の確保と利益創出（付加価値）が重要になる。



注) データ提出の会員企業全社の業績 (1社当たり平均)

図 4-1-4 売上高・営業利益率・純利益率の経年変化



出典：e-Stat(政府の統計窓口)「平成 28 年経済センサス活動調査－企業等に関する集計－産業横断的集計データ」をもとに、協会が売上高・営業利益に関するデータを抽出・集計・分析して作成

図 4-1-5 他産業の営業利益率

## (2) 安定経営と処遇改善に向けた環境整備

### 1) 各企業の働き方改革への取組み

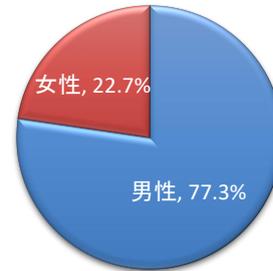
建設コンサルタント技術者の魅力向上と展望ある成長を遂げるためには、働き方改革の実現に向けて、協会及び各企業とも改善策の継続的な取組みが重要である。

継続的な担い手の育成・確保のために、建設コンサルタント企業の健全な発展、建設コンサルタント技術者の魅力向上を遂げるためには、協会及び各企業とも魅力ある就業環境整備に向けての継続的な取組みが重要である。

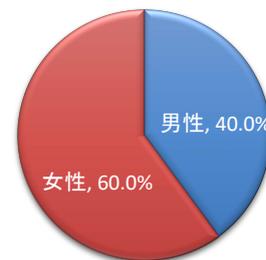
平成 31 年 4 月から「働き方改革関連法」が施行され、「働き方改革」の実現に向けて建設コンサルタントの各企業でも「長時間労働の改善」「女性・若者が活躍しやすい環境整備」「子育て、介護等と仕事の両立」「高齢者の雇用促進」などの取組みを実施している。

このなかで人材の確保は喫緊の課題であり、各企業は若手技術者の確保に尽力するとともに、女性技術者やシニア技術者の積極的活用や就業環境の改善に取り組んでいる。

近年の新卒採用状況は図 4-1-6 に示すとおりであり、技術系では全体の 1/4 程度が女性であるが、技術以外は 60%を女性が占めている。ここ数年の採用傾向は変わらず、女性の積極的な活用に向けてある程度、採用数が定着しつつある。さらに、就業環境改善に向けては、長時間労働の解消やワークライフバランスの改善、また多様な働き方が実現できるよう各企業が働き方改革に更に積極的に取り組んでいくことが重要となる。



技術系社員



技術以外の社員（営業・事務等）

出典：協会「建設コンサルタントの人材確保に関する実態調査結果」（平成 31 年 4 月）

図 4-1-6 各企業の新卒採用状況の男女比率

### 2) 官民連携による環境改善への取組み

企業の安定経営のためには、安定的な事業量の確保や技術者単価の引き上げなど、魅力的な業界に向けての取組みと官民連携による環境改善に向けた取組みの双方が重要である。

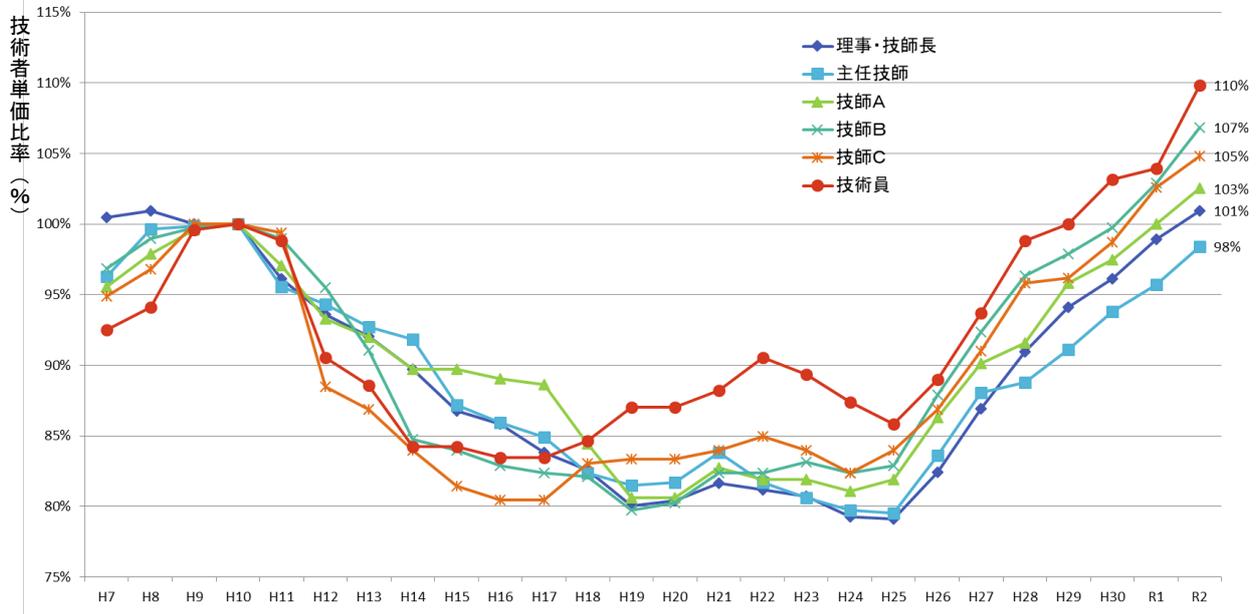
経営に大きく影響している公共事業関係費（第 2 章 図 2-2-1）は、近年大きな増加がない状態が続いており平成 10 年度程度の安定的な事業量の確保が望まれる。国土交通省の受注実態調査（協会調査）によると、土木関係コンサルタント業務の受注金額については、平成 25 年度以降減少していたが、平成 28 年度からは 3 年連続で上昇している（表 4-1-1）。

また、設計業務委託等技術者単価（設計業務）についても、平成 25 年度では平成 10 年度比で約 80%までに減少していたが、平成 26 年度以降は継続して引き上げられ、平成 10 年度の水準を上回るまでに回復した（図 4-1-7）。

表 4-1-1 建設コンサルタント加盟会社の受注量（協会調査；国土交通省発注業務）

（単位：百万円）

平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度	
受注量	前年度比								
181,380	84%	168,632	93%	187,053	111%	194,319	104%	201,605	104%



出典：「国土交通省（閲覧公表値）ホームページ」より作成

図 4-1-7 設計業務委託等技術者単価（設計業務）の推移（平成 10 年度との比較）

このように企業の安定経営に向けては、安定した事業量の確保や継続的な技術者単価引き上げによる環境整備とともに、魅力的な業界に向けて各企業の人材確保の積極的な取組みと官民連携による環境改善に向けた取組みの双方が重要である。

### 4-1-2 生産力の強化

建設コンサルタント企業内においても担い手の育成・確保のために、人材の育成や活用方針の促進が必要である。

建設コンサルタントの最大の課題の一つが担い手の育成・確保である。経営状況は改善に向かっているが、生産力強化への取組みは十分でない。ここでは、課題とともに現状の受発注者の取組みを整理し、更なる積極的な取組みを提案する。

#### （1）生産性向上に関する課題 更新済

建設コンサルタントの技術者は、先に示したとおり高齢化が進んでいる。以前より採用状況は改善してきた（図 4-1-8）が、離職者も多く現状においても生産力の確保が大きな課題のままである。したがって、生産性を確保、向上させるには様々な観点からの取組みが必要である。

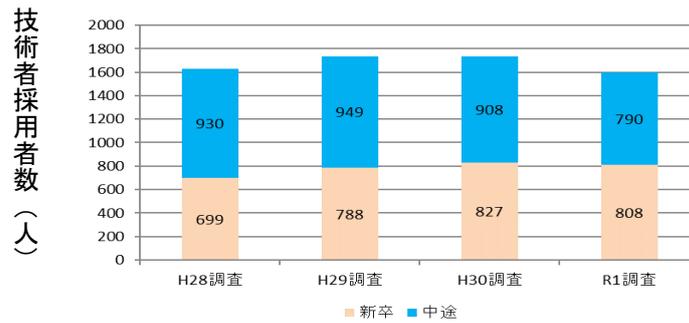


図 4-1-8 技術者採用者数の実績（協会調査）

## （2）生産力の維持・強化に関する取組み

ここでは生産力を維持、強化するための方策例を示す。

### ①若手技術者、女性技術者の育成・確保（4-1-4 項に詳述）

- ・協会をあげてのリクルートの充実、強化
- ・柔軟な就業制度、ライフ・イベント（出産、育児、介護等）休業制度などの導入
- ・若手技術者、女性技術者の活用促進を図る入札契約制度の試行 など

### ②定年再雇用者の活用

近年、定年退職者が増加している。企業では、経験と実績が豊富な技術者を再雇用し、技師やアドバイザーなどとして活用している。照査担当や照査技術者として活躍されているケースが多いようであるが、長い期間にわたって活躍できる評価の仕組みとすることが必要と考える。

### ③外国人の採用拡大

リクルートやインターンシップなどを活用した留学生の採用を拡大している。

## 4-1-3 働き方改革に基づく就業環境の改善に向けての取組み強化

建設コンサルタントが魅力ある産業となるためには、発注者の協力のもと様々な改善や取組みが不可欠である。平成 31 年 4 月 1 日に施行された「働き方改革関連法」のなかでも改正労働基準法の残業時間の上限規制に対して、建設コンサルタントの「働き方改革」は待ったなしの状態となっている。

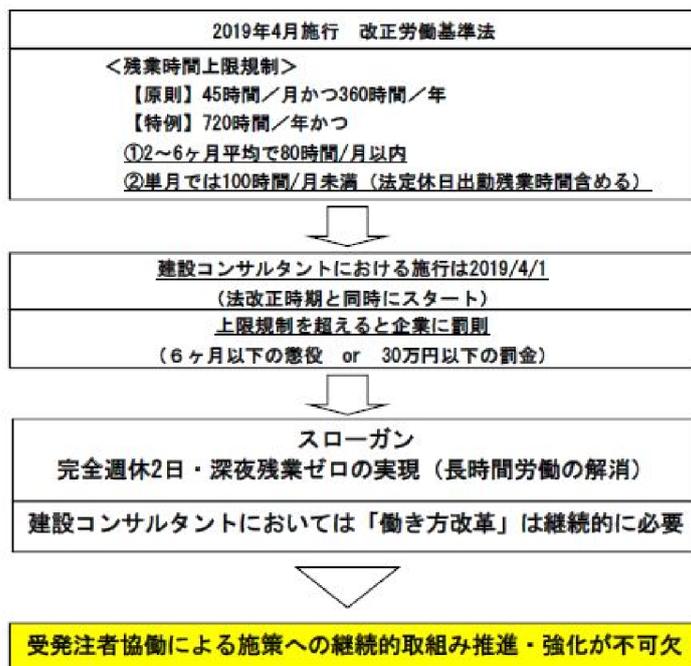
### （1）働き方改革関連法と協会の基本方針

平成 31 年 4 月 1 日施行の「働き方改革関連法」の一つである改正労働基準法は、特例でも残業時間の上限規制が設けられ、「サービス業」である建設コンサルタントは上限規制を遵守しなければならない。協会は働き方改革のスローガンとして図 4-1-9 に示す「完全週休 2 日・深夜残業ゼロの実現（長時間労働の解消）」を掲げ、発注者と協働し、就業環境改善への取組みを進めている。

**(1) 「働き方改革」に基づく就業環境改善への取組み推進・強化**

**現状の問題点・課題** 以下のとおり「働き方改革」の加速化を踏まえ、建設コンサルタントの「働き方改革」は継続的に必要である。

**対策（要望）** 「働き方改革」を踏まえた就業環境改善に資する施策の受発注者協働での取組みの推進・強化への協力を要望する。



出典：協会「令和2年度地方ブロック意見交換会 要望と提案<調査資料集>」（令和2年6月）

図 4-1-9 「働き方改革」に基づく就業環境改善への取組みの推進・強化

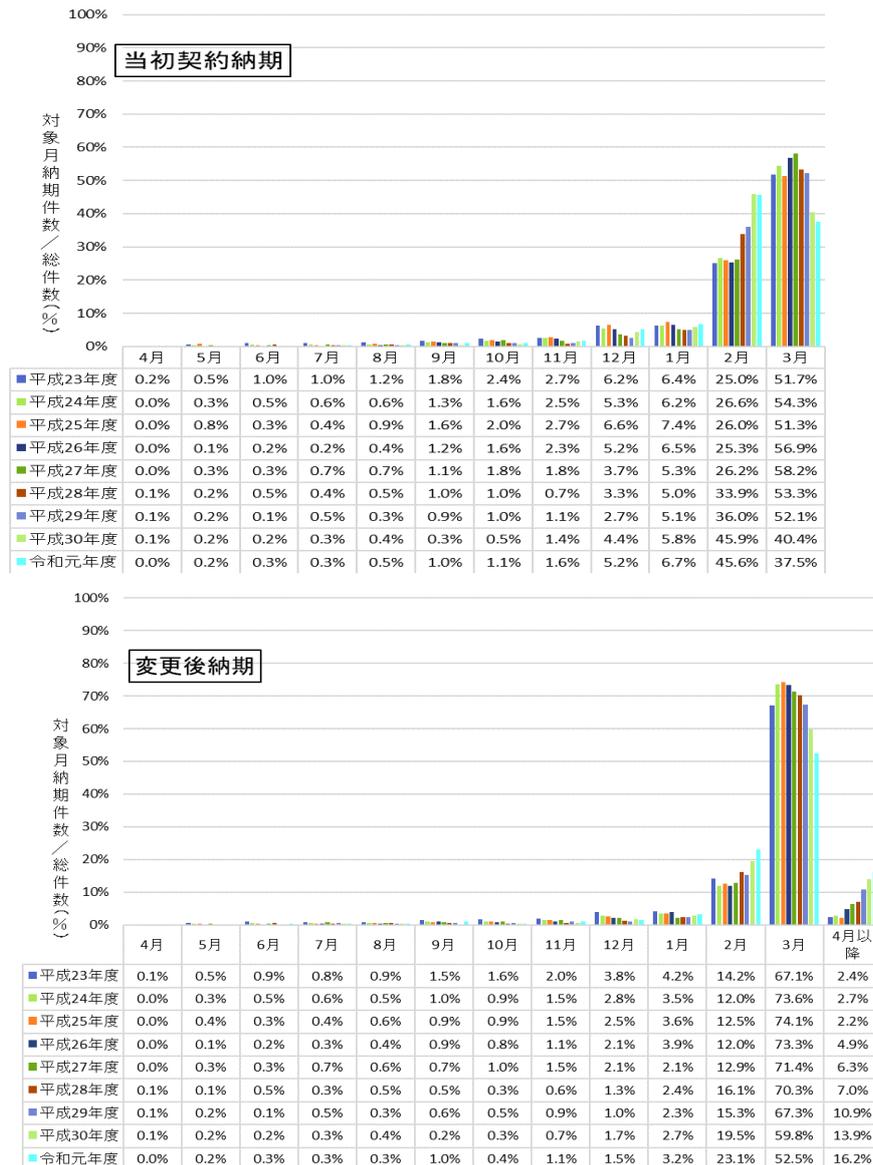
**(2) 就業環境に関する課題**

「働き方」という視点で建設コンサルタント業界の就業環境に関する課題を整理すると、建設コンサルタントの「業務特性」、建設コンサルタント業界の「就労者数」及びこれらに起因する「就労時間」に大きく分けられる。

**1) 業務特性に関する実態と課題**

建設コンサルタント業務は、大量生産方式ではなく「一品生産」であるため発注者との業務打合せやその打合せ資料の作成、検査など本来の調査・設計等業務以外にも多くの時間を費やし、また、業務担当以外の人による業務管理、工程管理が難しいという特性がある。

ここ数年、国土交通省等発注者の努力により工期の平準化が進み、図 4-1-10 に示すように令和元年度業務の当初契約は2月納期が45.6%、3月納期が37.5%と平準化が進んでいる。しかしながら、変更後納期では16.2%が4月納期に延期されているものの、2月納期が23.1%に減り、3月納期が52.5%に増加しており平成30年度よりは改善されているが、年度末工期の業務が3月に集中することによる過重労働が懸念されるため、さらなる工期の平準化の推進が求められる。



出典：協会「令和2年度地方ブロック意見交換会 要望と提案＜調査資料集＞（令和2年6月）」

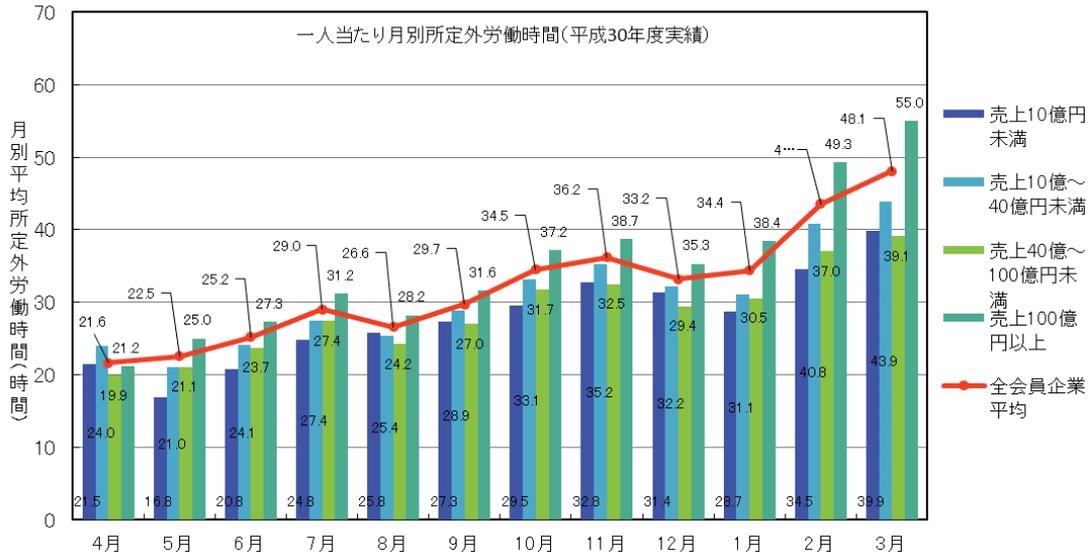
図 4-1-10 当初契約納期・変更後納期の実績

## 2) 就労者数に関する実態と課題

不況業種感、建設関連業の不人気が長い間続いたことにより建設コンサルタント業界においても、長時間労働で給料が安い等のイメージが定着し、若手職員が減少し、第1章図 1-2-6 に見られるように、若年層の担い手が不足し、高齢化が進むと同時に技術の伝承面でも課題がある。

## 3) 就労時間に関する実態と課題

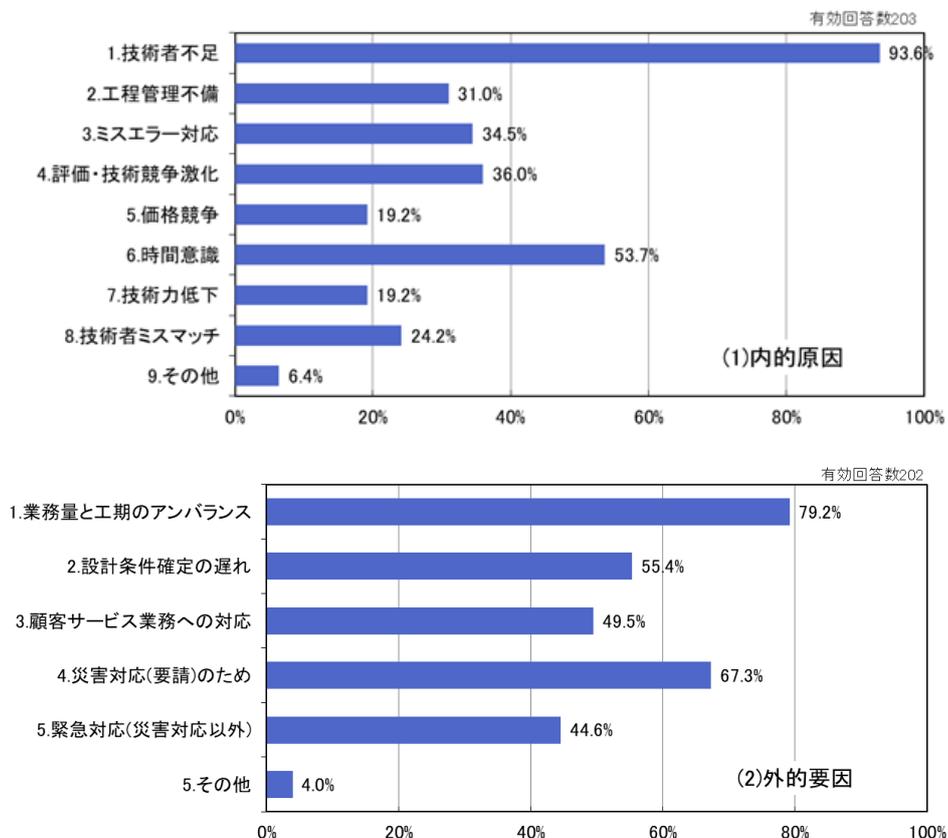
会員企業を対象とした所定外労働時間に関する実態調査によると、年度末の2~3月に納期が集中するため図 4-1-11 に見られるように年度末に向けて所定時間外労働時間が多くなり、その傾向は売上 100 億円以上の企業が顕著である。



出典：協会「所定外労働時間等に関する実態調査（令和元年度）」（令和2年4月）

図 4-1-11 一人当たり月別所定外労働時間（平成 30 年度実績）

時間外労働が発生する要因としては、図 4-1-12 に示すように企業内の内的要因では「技術者不足」が最も多く、次いで「時間意識」が多くなっている。外部環境等の影響による外的要因では「業務量と工期のアンバランス」が最も多く、次いで「災害対応（要請）のため」、「設計条件確定の遅れ」となっている。



出典：協会「所定外労働時間等に関する実態調査（令和元年度）」（令和2年4月）

図 4-1-12 所定外労働時間が発生する内的要因・外的要因（複数選択式）

### (3) 就業環境改善への取組み（働き方改革）

建設コンサルタントでは時間外労働、長時間労働が最大の問題であり、そのため離職者、メンタルヘルスカケアが必要となる従業員が多いなど就業環境の改善が急がれている。また、長時間労働は、ミスの発生、品質の低下の原因となり、ひいては生産性の低下につながるため、このような就業環境を改善するため「働き方改革」の一環として様々な取組みを行っている。

#### 1) 受発注者協働の取組み

##### a) 業務環境の改善の取組み（ウィークリースタンス）

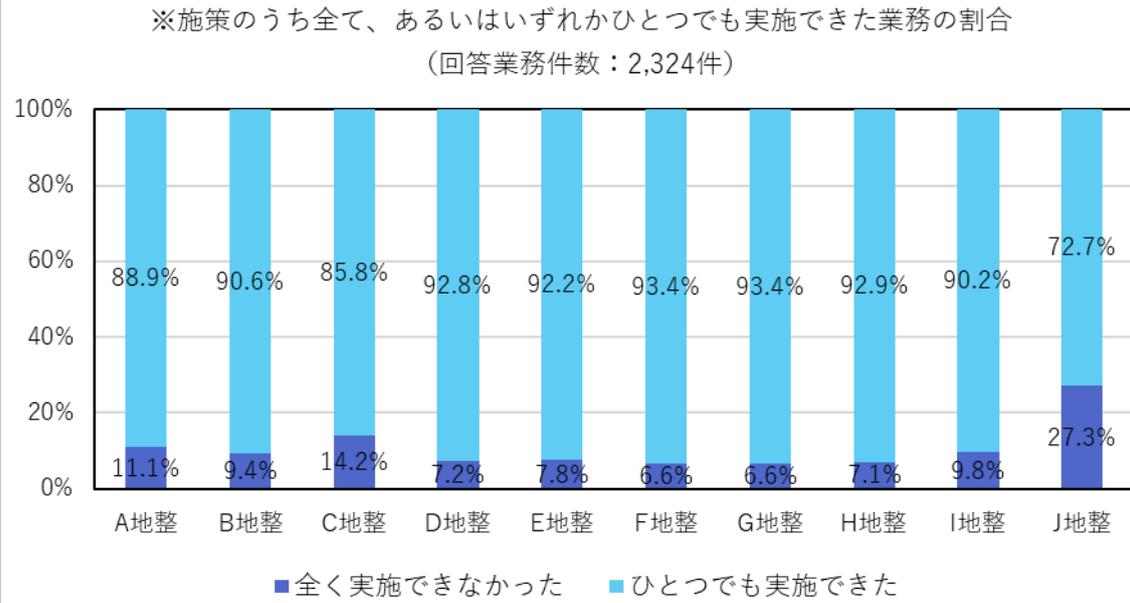
業務環境の改善の取組みウィークリースタンスとは1週間における受発注者間相互のルールや約束ごと、スタンスを目標として定め、計画的に業務を履行することにより就業環境やワークライフバランス等を改善し、より一層魅力のある仕事、現場の創造を目的として始まった取組みであり、協会でも積極的に全地方整備局に運用拡大を要望してきたところである。ウィークリースタンスとして、表4-1-2に例として示す取組みが、受発注者双方の合意により推進されている。

表4-1-2 業務環境の改善の取組みウィークリースタンスの取組み内容（例）

①マンデー・ノーピリオド	月曜日を依頼の期限日としない。
②ウェンズデー・ホーム ：ノー残業デー	水曜日は定時の帰宅に心掛ける。
③フライデー・ノーリクエスト	土・日曜に休暇が取れるよう金曜日には依頼しない。
④ランチタイム・オーバーファイブ・ノーミーティング	昼休みや午後5時以降の打合せを行わない。
⑤イブニング・ノーリクエスト	定時間際、定時後の依頼、打合せをしない。
⑥その他	プレミアム・フライデー等金曜日でも定時の帰宅に心掛ける。

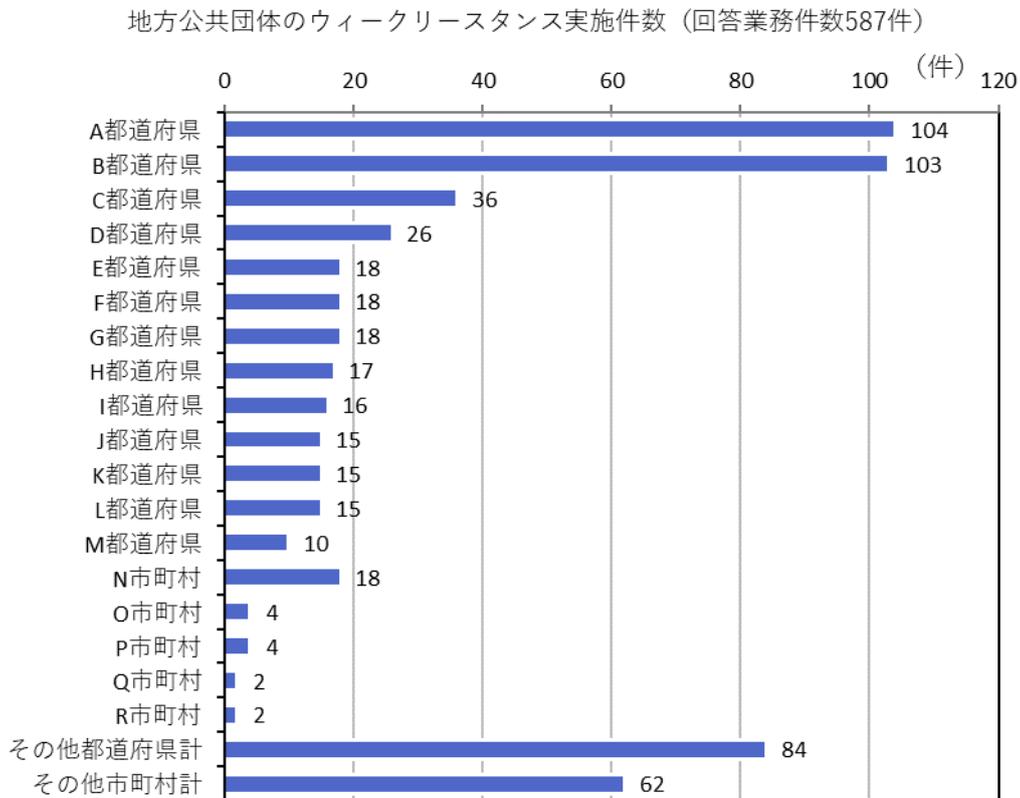
令和2年4月実施に実施した会員企業へのアンケート調査（令和2年4月実施）によると、図4-1-13(1)・(2)に示すように国土交通省においては就業環境改善の取組みの実施が進み、地方公共団体でも順次実施されてきている。

ウィークリースタンス等施策の実施効果は、同調査によると図4-1-14に見られるように「休日出勤が減り、身体を休めることができた」、「自分たちのペースで仕事をすることができた」、「週に一度はノー残業デーを実施できた」、「担当者の残業時間の短縮につながった」等の効果が認められ、長時間労働を解消し、その結果、最終的には品質確保につながると考えられる。



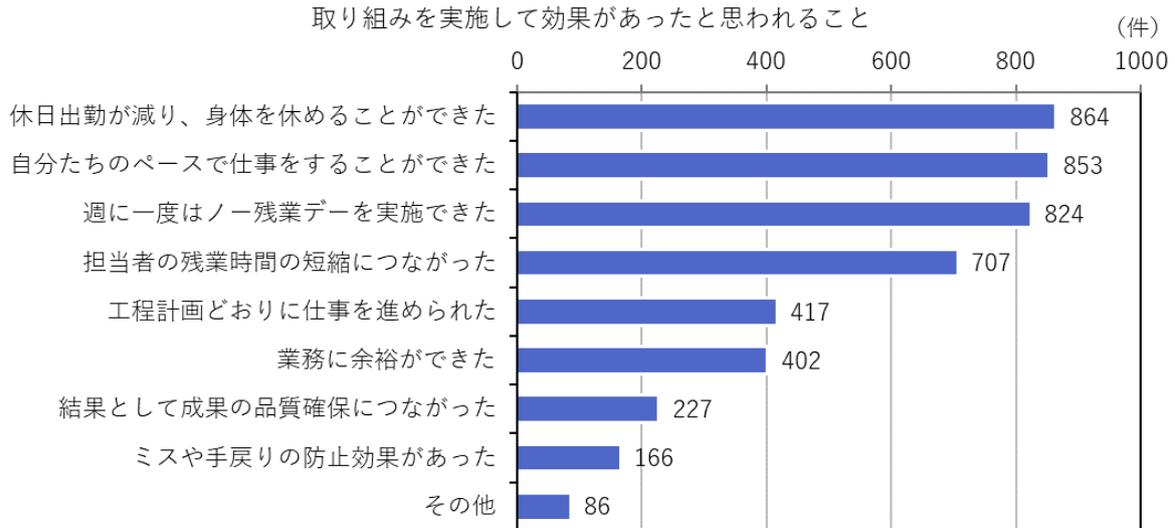
出典：協会「就業環境改善施策（ウィークリースタンス等）に関する実態調査について（令和2年6月）」（令和2年4月調査）

図 4-1-13(1) ウィークリースタンス等施策の実施状況（国土交通省）



出典：協会「就業環境改善施策（ウィークリースタンス等）に関する実態調査について（令和2年6月）」（令和2年4月調査）

図 4-1-13(2) ウィークリースタンス等施策の実施状況（地方公共団体）



出典：協会「就業環境改善施策（ウィークリースタンス等）に関する実態調査について（令和2年6月）」（令和2年4月調査）

図 4-1-14 ウィークリースタンス等施策の実施効果（複数選択式）

今後も受発注者協働によりワークライフバランスを改善していくためウィークリースタンスの取り組みに関して、協会として以下の要望と提案を上げている。

- ①ウィークリースタンスの全業務への適用、実施報告の義務化と地方自治体への展開強化
- ②ウィークリースタンスの実効性の向上として、業務スケジュール管理表と併せた木目細かな業務運用、特記仕様書への記載や記録の提出義務化

取り組みの好事例として、F 地方整備局では全ての業務で特記仕様書に記載するほか初回打合せに「ウィークリースタンス推進チェックシート（図 4-1-15）」を用いて、取り組み・実施項目・内容を決定しており、また E 地方整備局では全ての業務で初回打合せに「ウィークリースタンス」の取り組み確認を行うほか取り組み結果について発注者・受注者それぞれ実施記録を直接本局へ提出するなどの取り組みが既に実施されている。

## ウィークリースタンス推進チェックシート（初回打合せ時）

(1) 協議参加者 実施日 令和2年4月1日

業務名	○○地区××橋詳細設計業務		
工期	令和2年4月1日 ~ 令和2年12月28日		
設計書コード	*****		
発注者	事務所名	○○河川国道事務所	
	役職名	総括調査員	主任調査員 調査員
	参加者名	○○ ○○	○○ ○○ ○○ ○○
受注者	会社名	○○コンサルタント(株)	
	役職名	(管理技術者)	
	参加者名	○○ ○○	

(2) 営業時間等

発注者	受注者
始業時間	8:30 始業時間 9:15
終業時間	17:15 終業時間 18:00
ノー残業デー※1	毎週水、金曜日、毎月16日 ノー残業デー※1 毎月10日、15日、20日、25日

※1 毎月の定時退社・退庁の曜日または日を記入すること

(3) ウィークリースタンス取り組み実施内容 (■実施項目)

実施項目	特記事項（日付け等の設定）	実施
(1) 休日明け日（月曜日等）は依頼の期限日としない。	月曜日等（第三者の要求対応を除く）	■
(2) 休前日（金曜日等）は新たな依頼をしない。	金曜日等（第三者の要求対応を除く）	■
(3) ノー残業デーは勤務時間外の依頼はしない。	毎週水曜日（第三者の要求対応を除く）	■
(4) 昼休みや午後5時以降の打合せを行わない。	16時以降の打合せを行わない。	□
(5) 作業内容に見合った作業期間を確保する。 （標準作業期間として最低中3日を確保）		□
(6) 業務履行中の軽微な打合せにあたり Web会議（ビデオ会議機能）を活用する。	特記仕様書に定めのある打合せ等は除く	□
(7) 技術的高度な業務で重要な意思決定の場面 には総括調査員が打合せに出席する。		□
(8) その他の項目※2		
打合せは10時～16時までの時間とする		□
	予め対応出来ない事項やその措置に対する対応を確認する。	

標準作業期間：作業内容や持ち業務量（他業務の作業）を勘案し受注者で業務管理が適切に行えるよう確保するものであり簡易な作業や調整などにおいて同様の期間を確保するというものではない。

※2 (1)～(5)以外で取り組む内容がある場合に記入すること

※ 受注者の希望する実施項目は「□」とし、初回打合せを踏まえ実施する項目を「■」とする。

(4) 緊急時等の対処方法

緊急時等の対処方法
権利者等との調整の結果、休日の作業となる場合は休日明け日（●曜日）を振替日（休日）とする。 ノー残業デーは権利者等の第三者の要求によるものを除き勤務時間外の業務対応を求めない。 ○○の作業など、短期間での依頼が○月頃想定され、臨機に対応を図ることとする。

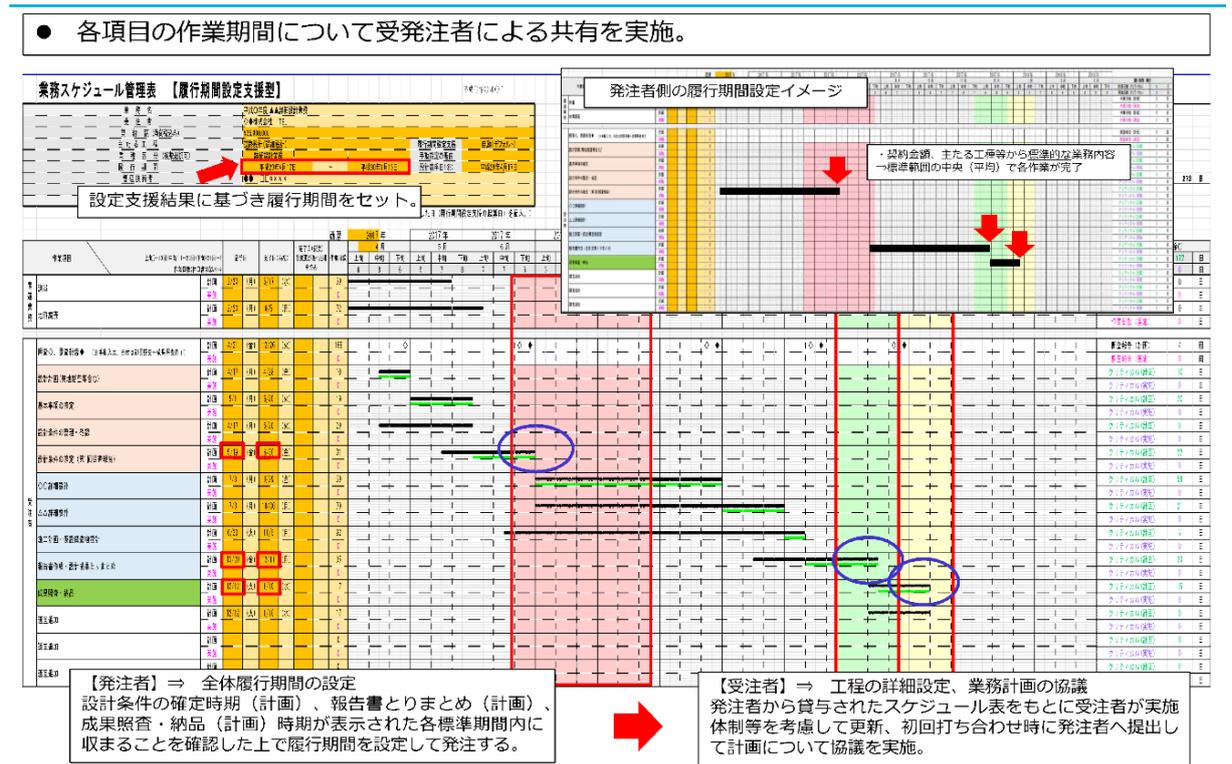
※ 業務の内容や特性を踏まえ、緊急的な対応、第三者等の要求に伴う対応及び休日又は夜間作業等により、設定した取り組みが実施出来ない場合の対処方法（依頼や期限に関する特例、代休、振替休日の措置等）について双方で確認し設定

出典：協会「就業環境改善施策（ウィークリースタンス等）に関する実態調査について（令和2年6月）」（令和2年4月調査）

図4-1-15 ウィークリースタンスへの取り組み強化の好事例（F地整）

b) 業務スケジュール管理表の運用

建設コンサルタント業務は、受発注者間だけで予定どおり進められるとは限らず、住民説明、関係機関協議等の第三者の関与で工程が遅れることがある。また、設計条件が定まらなると詳細設計に移行できないケースも多い。そこで、「業務スケジュール管理表（図4-1-16）」を受発注者共通の工程管理ツールとして使い、条件設定期間を確保するとともに、条件確定時期や残作業を確認し、それに伴うクリティカルパスを相互に認識し、業務工程の遅れを抑止するとともに、適正な工期の設定や業務量の平準化を行っている。



出典：国土交通省大臣官房技術調査課「業務スケジュール管理表による設計業務等の履行期間設定支援（施行）について」（平成29年11月）

図4-1-16 業務スケジュール管理表による受発注者間でのスケジュール共有イメージ

c) Web 会議システムの導入

発注者と受注者が遠隔であったり、受注者側がJVなど複数社であったりした場合、打合せ場所をWeb会議システムで繋ぎ、移動時間の削減、各社の保有する専門知識の集結等より、受発注者のコミュニケーション円滑化等に係る取り組みとして利用が推進されている。

特に、令和2年の新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため、直轄調査設計業務において2月末から業務完了検査および打合せ等を対面方式からWeb会議システムで行うよう通達が出され、活用が進んだ。

2) 協会としての取り組み

a) 働き方改革推進特別本部の設置

働き方を変えるための体制づくりは基本的に各社が行うものであるが、具体的手法を共有でき

ているわけではない。そのため、協会内に「働き方改革推進特別本部」及びWGを設置し、様々な働き方改革の事例と具体的な実施方法を水平展開し、働き方改革を推進している。

また、図4-1-9に示したように働き方改革のスローガンとして「完全週休2日・深夜残業ゼロの実現（長時間労働の解消）」を掲げ、国土交通省や地方公共団体等の発注者にも理解と協力を求めている。

#### b) 会員企業一斉ノー残業デーの実施

協会では、平成26年10月から毎年6月と10月の全水曜日をノー残業デーと定め、会員企業にその実施を呼びかけている。建設コンサルタントという職業柄、発注者の理解と協力がないと実施が難しいと考え、パンフレットの作成配布、発注者との意見交換会等で発注者に協力を求め、実施してきた。国土交通省では、出先機関に対しても協力するよう連絡していただいている。

実施後には毎回アンケート調査を行っており、これまでの実施実績は表4-1-3に示すとおりである。ノー残業デーの実施率は年によってばらついているが90%前後と、約9割の会員企業で実施されている（図4-1-17）。

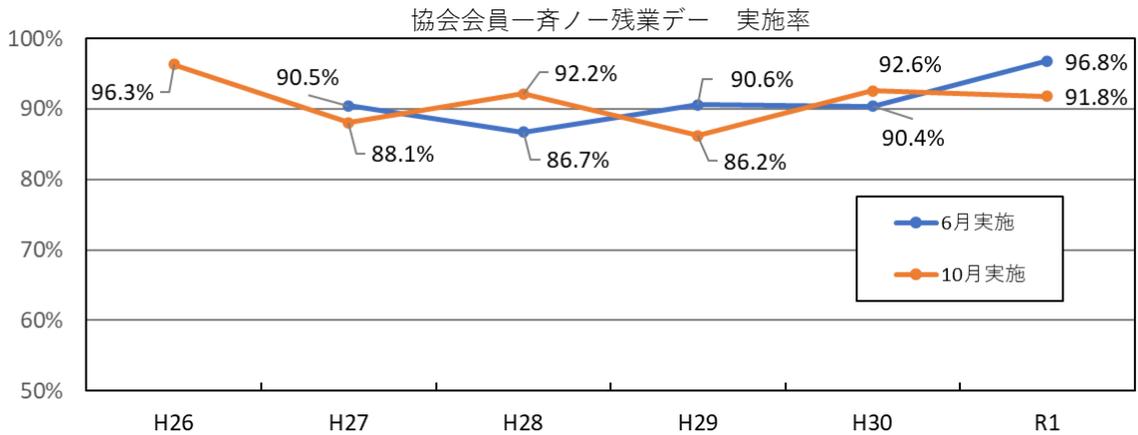
平均退社率（退社率：定時退社時刻後1時間以内に退社した人の対象者に対する割合）は経年で大きな変化は見られないが、図4-1-18に示すように6月実施が81～82%に対して10月実施では76～79%と6月に比べ退社率が低くなっており、6月が年度末の繁忙期を越して業務が落ち着いた時期であるのに対して、10月は受注業務量が増え年度末の工期に向けて業務が忙しくなりつつある時期である事がうかがえる。

特に、令和元年10月実施の平均退社率が72.4%と過去最低となった要因の一つとして、令和元年8月の九州北部豪雨、同年10月の台風第19号および台風第21号の風水害などの災害復旧対応が影響していると考えられる。

表4-1-3 会員企業一斉ノー残業デーの実施実績

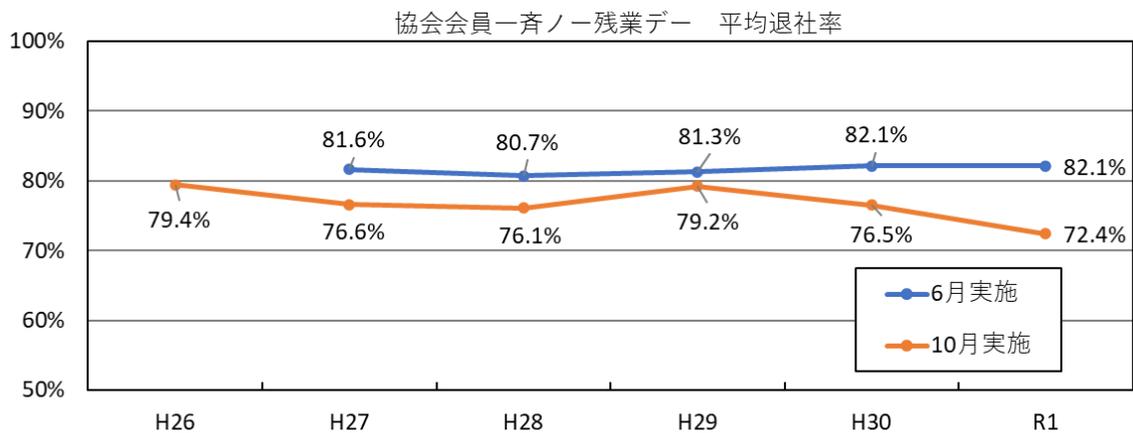
実施時期	10月実施						6月実施				
	H26.10	H27.10	H28.10	H29.10	H30.10	R1.10	H27.6	H28.6	H29.6	H30.6	R1.6
配付企業数	432	443	457	472	479	489	441	455	466	475	487
有効回答企業数	134	210	193	247	244	255	210	256	233	240	187
回収率	31.0%	47.4%	42.2%	52.3%	50.9%	52.1%	47.6%	56.3%	50.0%	50.5%	38.4%
実施率	96.3%	88.1%	92.2%	86.2%	92.6%	91.8%	90.5%	86.7%	90.6%	90.4%	96.8%
平均退社率	79.4%	76.6%	76.1%	79.2%	76.5%	72.4%	81.6%	80.7%	81.3%	82.1%	82.1%

出典：協会「協会会員一斉ノー残業デー実施に関する実態調査（令和元年10月実施）報告書」（令和2年3月）



出典：協会「協会会員一斉ノー残業デー実施に関する実態調査（令和元年10月実施）報告書」（令和2年3月）

図4-1-17 会員企業一斉ノー残業デーの実施率の経年変化



出典：協会「協会会員一斉ノー残業デー実施に関する実態調査（令和元年10月実施）報告書」（令和2年3月）

図4-1-18 会員企業一斉ノー残業デーの平均退社率の経年変化

### 3) 会員企業の取組み

#### a) ワークライフバランス（WLB）の推進

ワークライフバランスは、従業員と企業が共に協力して働き方や処遇などの改善、支援を促進することで、働きやすい就業環境と生活環境をつくることだと考える。そのためには、発注者の理解も重要である。現在では、従業員、企業だけでなく発注者も協働でその取組みが進んでいる。その例としては、

- ①ノー残業デーの設定
- ②ライフ・イベント（出産、育児、介護等）休暇制度の確立
- ③裁量労働制の導入や検討、テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィスでの作業など）の推進

などがある。会員企業では、WLB の研修の実施や共同で託児所を設けたりするなど様々な工夫が

行われてきた。国土交通省では夏季の就業環境改善として、ゆう活（夏季期間に始業時間を1～2時間早め定時退社する）、休暇取得の推進など様々な取組みが行われている。さらに、育児休業や産前産後休業などで長期の休暇を取得した場合でも、その期間を延長して実績期間を考慮するなど発注者側の配慮も進んできている。国土交通省の本省も交え発注者で意見交換をしながら実施と改善を進めることで、この産業界に適した仕組みが確立できるものとする。

**b) ダイバーシティの推進（多様な人材を積極的に活用）**

人材確保、働き方改革として近年ダイバーシティを推進する企業が増加している。これは働き方、生活の仕方、社員の価値観、社員の構成（男女、再雇用者、障害者、外国人など）、建設コンサルタントの業務分野など我々を取り巻く様々な多様性を認識した上で、働き方改革や制度改革、組織改革などを進め人材を確保することであり、まさに建設コンサルタントが抱える多くの課題を改善、解決する考え方である。ダイバーシティ推進の例を図4-1-19に示す。

ダイバーシティの推進は、発注者の理解のもとでこそ実現できるものであると考える。

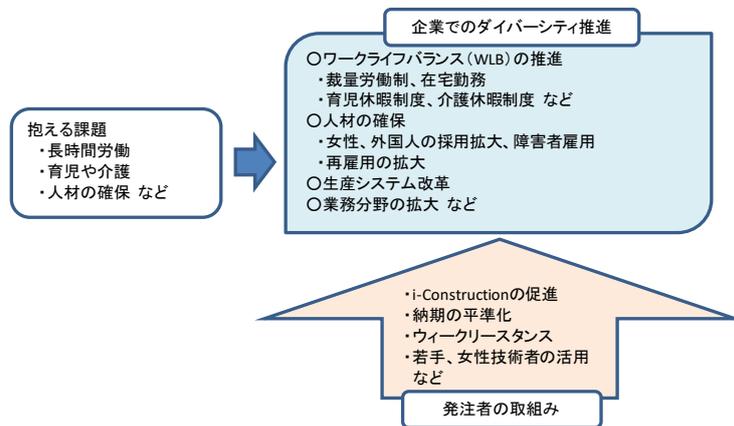


図 4-1-19 ダイバーシティ推進の例

**c) 企業内保育所の設立**

東京で顕著な保育所不足に対応するため、オフィスビル内に託児所を設けている事例、協会常任理事会社で主たる事業所が近い3社による共同保育所（企業内保育所の位置付け）「かけはし保育園（写真4-1-1）」を設立し、平成30年4月から運用している事例がある。働き方改革では、子育て世代の支援は重要な課題のため、3社で試行し、その評価等を協会でも共有する予定である。



写真 4-1-1 共同保育所（かけはし保育園）

また、それぞれの会社では、時差出勤、短時間勤務等を組合せることで、子供をつれての出勤にも配慮した働き方ができるような体制をとっている。

d) 働きやすい就業環境の整備

会員企業では働きやすい就業環境の整備のために、中途採用、女性技術者やシニア技術者（定年再雇用）の活用を進めるとともに、妊娠出産後の職場復帰のための体制づくりや、多様な働き方を選択できるように、早朝勤務、時差勤務、フレックスタイム、時間単位有給休暇、テレワーク（在宅勤務、サテライトオフィス）、地域限定勤務等の各種制度を導入している。

(4) 適切な工期設定による業務量の平準化

1) 業務量集中の現状

協会では、納期の平準化を重要事項として位置付けており、当初契約における納期平準化の目標を設定し、国土交通省に要望として提案している。一方、国土交通省でも変更契約後の納期の目標を設定して平準化に努めている（表 4-1-4）。

表 4-1-4 納期に関する国土交通省の目標と協会の提案

		12月	1・2月	3月	備考
国土交通省の目標		25%	25%	50%	最終的な履行期限
協会案	～平成26年度	40%	25%	35%	当初発注目標
	平成27年度～	50%	20%	30%	(コンサルタント業務)

これに対し、納期の平準化の実状については、平成23～令和元年度の国土交通省発注業務を対象に協会が実施した契約時期と納期の調査結果より、以下のことが分かっている。

a) 納期の平準化の状況

国土交通省発注業務における3月納期の業務の割合は、年々減少傾向にある。しかし、令和元年度発注業務の当初契約での3月納期業務は協会案の目標（30%）を、また変更契約後の3月納期業務は国土交通省目標（50%）をいずれも上回っており、引き続き納期の平準化に向けた改善が必要である。

協会が実施している「契約月と納期の調査」の概要は以下のとおりである。

- ・ 調査対象企業：業務システム委員会に関連する16社
- ・ 調査方法：アンケート調査
- ・ 調査時期：毎年3月～4月
- ・ 調査対象業務：
  - 平成23～平成30年度調査：各年度の国土交通省発注業務（コンサルタント業務）
  - 令和元年度調査：
    - 令和元年度の国土交通省発注業務、及び、過年度国土交通省発注業務のうち令和元年度に繰越された業務（コンサルタント業務）
- ・ 納期月比率の算定方法
  - 当初契約納期が4月以降の業務を除く
  - 令和元年度調査については、過年度調査と同条件で比較するため「前年度からの繰越業務」及び「コロナウイルス影響により受注者側から納期延伸を申し出て実際に納期

が延伸された業務」を除いて比率を算定している。

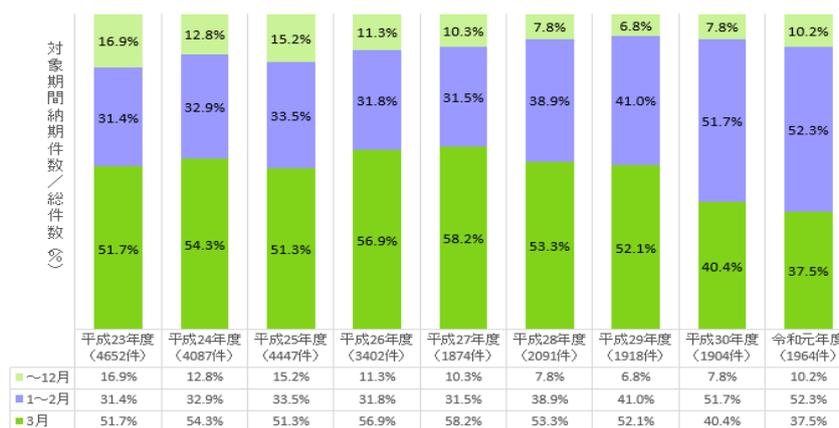
- ・回答数（令和元年度調査）：16社から2,278件の回答（前年度繰越業務、コロナ関連を除く）

同調査結果によると、納期（履行期限）の期別の比率は、協会が提案している当初契約納期の目標（案）、及び国土交通省が設定している納期変更を考慮した目標（表4-1-4）に対し、以下のとおりとなっている。

令和元年度は、当初契約納期が3月の業務は38%程度と、平成30年度に比べて3ポイントほど減少したが、当初契約時点では協会案の目標（30%）を上回っている（図4-1-20(1)）。

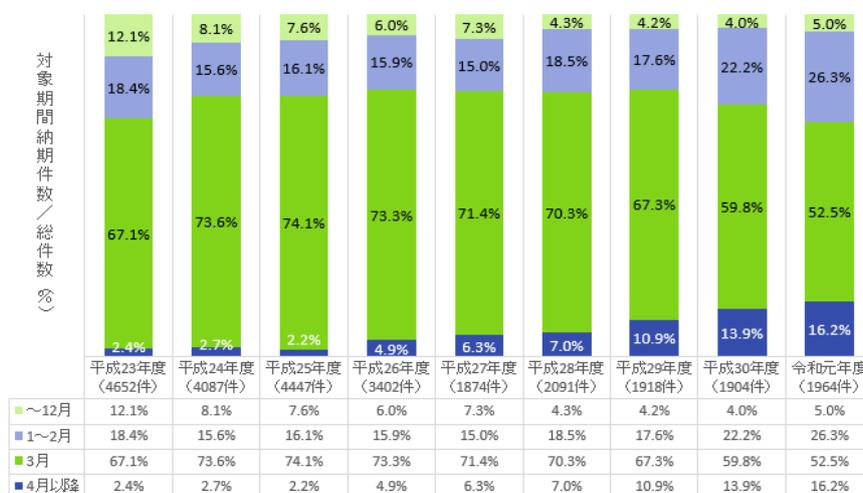
最終的な納期である変更後納期が3月の業務は、53%程度で平成25年度以降減少傾向にあり、平成29年度以降は更に減少傾向が強くなっている（図4-1-20(2)）。ただし、当初契約からは15ポイント増加し、国土交通省の目標値（50%）も上回っていることから、まだまだ納期の平準化に向けた改善が必要であるといえる。

令和2年度についても、発注段階での二カ年国債や翌債活用による年度を跨いだ工期設定、繰越処理により柔軟に年度を跨いで柔軟な工期設定ができる仕組みを活用し、協会として納期平準化、分散化をより進めていくために引き続き提案を続けることが必要と考えられる。



出典：協会「令和元年度発注業務の契約月と納期調査」（令和2年4月）

図4-1-20(1) 国土交通省発注業務の納期に関する調査結果（当初契約納期）



出典：協会「令和元年度発注業務の契約月と納期調査」（令和2年4月）

図4-1-20(2) 国土交通省発注業務の納期に関する調査結果（変更後納期）

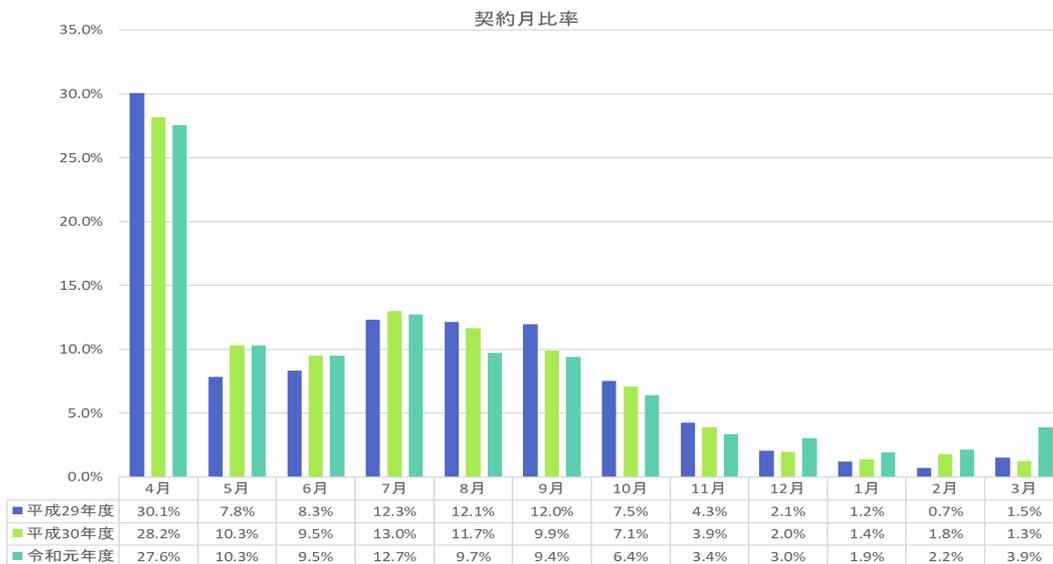
b) 繰越処理の柔軟な運用に向けての取組み

令和元年度業務で当初3月までが納期であった業務のうち、必要な工期を確保するために4月以降に繰越し（工期延伸）された業務は全体の16%程度であり、平成23～25年度の業務が2%台で推移していたのに比べて大きく増加している。これは、繰越制度の活用等によるものであるが、今後とも更なる繰越処理の柔軟な運用が求められる。

前述の「令和元年度発注業務の契約月と納期調査」の調査結果によると、令和元年度業務で当初3月までが納期であった業務のうち繰越となった業務の比率は約16%であり、前年度平成30年度調査の約14%から約2%増加した（令和元年調査は、前年度からの繰越業務、コロナ影響による工期延伸業務を除いている）。

照査期間の十分な確保による品質確保のためにも、繰越処理の柔軟な運用が望まれており、受発注者共通認識形成のための継続的な取り組みが必要と考えられる。

一方、図4-1-21によると、令和元年度業務の契約月については、4月発注業務の比率が最も高く、第一四半期で47%、上半期で79%の業務が発注されている。平成28年度、平成29年度業務の契約月と比較しても、多少の差異は見られるものの早期発注の傾向は大きくは変わっていない。



出典：協会「平成29～令和元年度発注業務の契約月と納期調査」結果より作成

図4-1-21 国土交通省発注業務の契約月の実態（平成29～令和元年度業務）

2) 業務量集中の弊害

建設コンサルタント業務の納期が短期間に集中することにより、過酷な長時間労働や、ミス・エラーによる業務成果の品質低下、企業経営の圧迫等の弊害が発生すると考えられる。

a) 長時間労働の実態

協会が令和元年11月に実施した『所定外労働時間等に関する実態調査』によると、一般職（時間管理適用者）の平成30年の月平均残業時間は26.1時間と、前年より0.6時間程度減少しているが、厚生労働統計データによる平成30年調査産業平均値の2.4倍近い残業時間となっている（表4-1-5）。

表 4-1-5 職員の残業時間推移

1年間の月平均残業時間  
(単位:時間)

売上規模	平成 28 年	平成 29 年	平成 30 年
10 億円未満	25.3	23.8	22.8
10～40 億円未満	29.9	27.6	27.4
40～100 億円未満	30.7	29.7	29.7
100 億円以上	34.8	33.4	32.7
平均	28.4	26.7	26.1

【参考】 1年間の月平均残業時間  
(事業規模 5 人以上)  
(単位:時間)

産 業	平成 29 年	平成 30 年	令和元年
製造業	16.2	16.4	15.0
卸売業、小売業	7.5	7.5	7.6
医療、福祉	5.2	5.3	5.3
調査産業計	10.9	10.8	10.6

注 1) 過去 3 ヶ年の値を調査しているため、過去の白書の値と若干異なっている。  
2) 令和元年 11 月に過去 3 年 (平成 28～30 年) を調査しているため最新は平成 30 年。  
出典: 協会内アンケート調査: 令和元年 11 月実施、回答会社 492 社中 204 社

出典: 厚生労働省「厚生労働統計一覧/労働時間」毎月勤労統計調査 (厚生労働省ホームページ) をもとに整理  
( <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/monthly/01/01cr/01cr.html> )

b) 長時間労働から見た納期、業務量の平準化への対応

納期や業務量の平準化は徐々に進みつつあるものの充分ではなく、長時間労働の問題を改善するためにも、より一層の対応が求められている。

『所定外労働時間等に関する実態調査報告』(令和元年 11 月実施)によると、所定外労働時間と業務発注時期の平準化の関係性を見ると「繁忙期に時間増大」と回答した企業が多く、「所定外労働時間が最も多い月が 3 月である」と回答した企業の割合は、令和元年調査で 51%とほぼ横ばいであり、依然として平準化に向けた課題となっている。

所定外労働時間が生じる外的要因として「業務量と工期のアンバランス」が 79%と最も多く、対応策・要望として「早期発注、余裕ある工期」、「適正な工期での発注」、「納期の柔軟な変更」など工期に関する回答が多い傾向にある。

4-1-4 魅力ある職業としての人材の育成・確保

若手技術者や女性技術者の活用が次第に拡大しているが、今後更に新たな試行の導入を進めるなど、積極的な取組みが望まれる。

(1) 若手技術者、女性技術者活用のための取組み

技術者の全体的な不足のなか、特に若手技術者の活用を目的として、協会では国土交通省の協力のもとで、例えば維持管理系業務に必要な資格の適用範囲の拡大に取り組んでおり、新たな資格の申請と認定などにより、その取組みは確実に進んでいる。協会が管理している RCCM の適用拡大も促進され、調査計画系の資格要件の拡大に向けた申請、認定もなされた。

国土交通省では働き方改革の取組みが急速に進んでおり、平成 29 年 3 月 28 日の「働き方改革実行計画」の働き方改革実現会議決定に引き続き、これを加速させるために平成 30 年 3 月 20 日には「建設業働き方改革加速化プログラム」を策定し、長時間労働の是正、給与・社会保険、生産性向上の 3 つの分野で新たな施策について取り組んでいる。また、平成 29 年 6 月 6 日に決定された「女性活躍加速のための重点方針 2017」は、現在 2019 年度版へと毎年更新され、「もっと女

性が活躍できる建設業行動計画」として建設業界への女性の継続的な受け入れ、i-Construction の推進、入職促進のための情報発信等、更にこれらを支える制度や基盤の整備等を進める取組みが加速、継続されている。

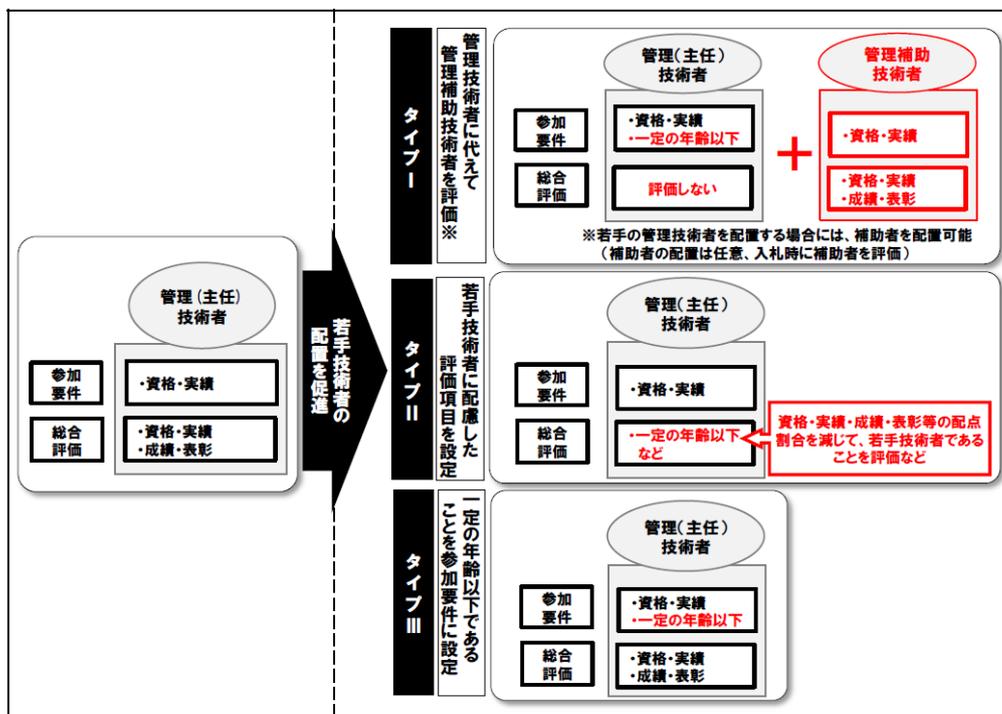
## (2) 若手技術者のチャレンジ機会の拡大（入札契約制度の工夫の観点から）

国土交通省の各地方整備局ではそれぞれの競争環境を考慮して、若手技術者がチャレンジできる機会の拡大として、「タイプⅠ 管理技術者に代えて管理補助技術者を評価する方式」、「タイプⅡ 若手技術者に配慮した評価項目を設定する方式」、「タイプⅢ 一定の年齢以下であることを参加要件に設定する方式」を試行している（図 4-1-21、表 4-1-6）。各整備局では、試行結果を評価しながら運用の改善を進めている状況と考えられる。特徴的な運用例としては、以下のような配慮がなされている整備局もある。

- ・ 技術者の経験及び能力の評価ウェイトを減らす
- ・ 成績・表彰の評価ウェイトを減らす。また、表彰の評価をなくす。

建設コンサルタント協会が大小様々な会員企業から成ることを考えると、以下のような運用とすることが望ましいと考える。適切な運用とはどのようなものか、継続して検討する。

- ・ 品質の確保が最重要と考え、簡易な設計や定型的な調査業務などを対象とすること、また総合評価落札方式を主体に運用することが望ましい。
- ・ 若手技術者を多く抱える広域のコンサルタントに有利な方式と考えられることから、地域コンサルタントの若手技術者育成に配慮した発注を拡大することが望ましい。
- ・ 中長期的には若手対象の表彰制度を設けるなど、インセンティブ評価を設ける。



出典：国土交通省「「発注者責任を果たすための今後の建設生産・管理システムのあり方に関する懇談会」業務・マネジメント部会（平成30年度第2回）資料4 平成31年度の取り組み」（平成31年3月）より

図 4-1-22 若手技術者の配置を促す入札契約方式

表 4-1-6 若手技術者の配置を促す入札契約方式と実績

平成30年度		北海道	東北	関東	北陸	中部	近畿	中国	四国	九州	沖縄
<b>タイプI</b>	試行件数		881件				7件	359件	240件		73件
	管理技術者 + 管理補助技術者 【評価対象】		40歳以下 + 補助者				40歳以下 + 補助者	45歳以下 + 補助者	45歳以下 + 補助者		管理技術者 + 補助者
<b>タイプII</b>	試行件数	24件	11件	91件	7件	1件			20件		
	【評価項目】										
	資格	○	○	○	○	○			○		
	実績	○	○	△	○	○			○		
	成績	△	×		○	△			○		
	表彰	△	×		○	△			○		
	実施方針	○	○	○	○	○			○		
若手技術者に配慮した 評価項目を設定	若手技術者の配置 【加点】	※1	40歳以下	40歳以下※2	※3	40歳以下			48歳以下※4		
備考		※1:成績・表彰の 配点割合の引き下げのみ		※2:H30.8より	※3:自主的照査技術者の配置を評価 地域精進度は評価しない				※4:35歳以下を最大加点として48歳まで加点		
<b>タイプIII</b>	試行件数	25件					15件			12件	
	【参加要件】 管理技術者 + 担当技術者	45歳以下					40歳以下 + 30歳以下			45歳未満	

注) 各年度の試行件数は、総合評価落札方式のうち土木・測量・地質(3業種)での試行件数から年齢に応じた加点評価をしない北海道開発局のタイプIIの件数を差し引いたもの、H30年度の全体件数に占める割合は、H30年度の試行件数(H30年9月時点、予定件数を含む)をH29年度のプロポーザル方式及び総合評価落札方式(3業種)の速報値の契約件数(7,091件、冲縄分を含む)で除したものである。  
・表中の件数はH30年度の総合評価落札方式(3業種)での試行件数(H30年9月時点、予定件数を含む)。  
・**黄色**はH30年度より試行を開始した地整ノタイプ。表中の○は配点を変更しない項目、△は配点を引き下げる項目、×は評価しない項目。

出典：国土交通省「「発注者責任を果たすための今後の建設生産・管理システムのあり方に関する懇談会」業務・マネジメント部会（平成30年度第2回）資料4 平成31年度の取り組み」（平成31年3月）より

### (3) 女性技術者の確保・活用・育成のための対応と課題

総合評価落札方式業務を対象に、①女性技術者を担当技術者に配置することを参加資格要件とする女性技術者配置型、②管理技術者に女性技術者を配置した場合に加点する女性技術者評価型の試行が開始された地方整備局もある。

また、業務実績や表彰などについては、産前産後休業や育児休業などの期間を除いた実質業務従事期間での評価の運用が開始された。

### 4-1-5 報酬・積算体系の現状と改善

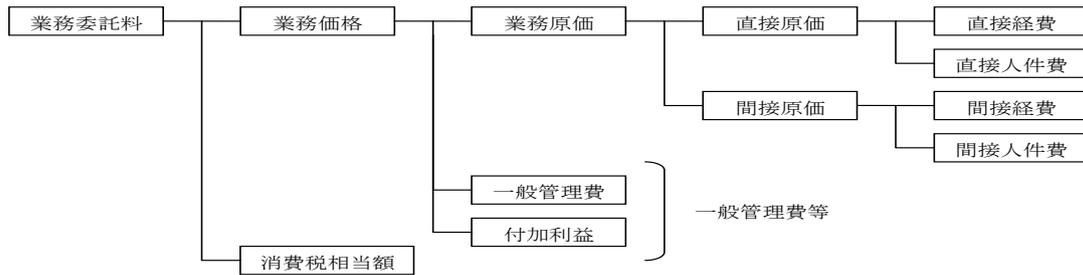
建設コンサルタントが魅力ある業界として、担い手を確保・育成していくためには、適切な報酬が得られる業界であることも重要である。設計業務等における積算手法は、企業会計に即して原価と販売管理費等を二大区分として、直接人件費からそれぞれの価格を算出する方式が採用されている。その積算の基となる技術者単価・歩掛設定や費用計上方法についてはさらなる改善が必要であり、現状の課題については改善を要望していく。

#### (1) 現行の報酬・積算体系

##### 1) 設計業務等積算における積算手法

「調査・設計等分野における品質確保に関する懇談会」（座長：小澤一雅東京大学大学院教授）において設計業務等の積算体系の議論がなされ、国土交通省では、平成23年度から現行の積算手法が適用された。本積算手法は企業会計に即したもので、原価と販売管理費等を二大区分とし、直接人件費からそれぞれの価格を算出する方式を採用している。

i) 現行の積算手法における体系と定義



**直接人件費**

業務に従事する者の人件費とする。

**直接経費**

旅費交通費、電子成果品作成費、特許使用料、外部委託費、印刷費、通信運搬費等、当該業務の業務処理に直接必要な経費とする。

**間接原価**

当該業務担当部署の部門管理者・事務職員人件費、当該業務担当部署に係る地代家賃・賃借料・減価償却費・消耗品費・通信運搬費等、当該業務の業務原価のうち直接原価以外のものとする。

**一般管理費等**

当該業務を処理する建設コンサルタント等における経費等のうち、業務原価以外の経費とする。  
一般管理費等は、一般管理費及び付加利益よりなる。

**一般管理費**

建設コンサルタント等の当該業務担当部署以外の経費であって、役員報酬、従業員給与手当、退職金、法定福利費、消耗品費、通信運搬費、水道光熱費、地代家賃、減価償却費、租税公課、保険料等を含む。

ii) 現行の積算手法における算定方法

**①直接人件費**

技術者単価×人日により算定する。

**②直接経費(積上計上)**

直接経費のうち、旅費交通費、電子成果品作成費、電子計算機使用料及び機械器具損料、特許使用料等の必要額

**③その他原価**

③=①×α / (1-α) α : 業務原価(直接経費の積上計上分を除く)に占めるその他原価の割合=35%

**④一般管理費等**

④=(①+②+③)×β / (1-β) β : 業務価格に占める一般管理費等の割合=35%

**⑤業務価格= ①+②+③+④**

①直接人件費 (技術者単価×人日) (新たな歩掛を使用)	②直接経費 (積上計上)	③その他原価 α	④一般管理費等 ・一般管理費、付加利益 β
------------------------------------	-----------------	-------------	-----------------------------

(2) 報酬・積算体系の改善に向けた視点

1) 建設コンサルタントの適切な報酬を検討する上での課題

建設コンサルタントの適切な報酬を検討する上で、建設コンサルタンツ協会がまず取り組む課題として以下のものが挙げられ、調査・検討を行っている。

a) 工事発注準備作業及び会計検査対応に対する対価

地方公共団体の発注業務等で工事発注の準備作業や会計検査の準備及び対応について協力を求められることがある。このような場合における発注者補助の「コンサルタント・フィー」が認められていないことが課題である。

## b) 三者会議に対する対価の適切な費用計上

工事の品質確保のため、工事発注後に三者会議が行われることが多くなった。この三者会議は、重要な建設コンサルタント業務と位置付けられているが、その際に追加業務（事前・事後作業）や修正設計（施工のための詳細図面作成等を含む）が求められることがあり、建設コンサルタント業務として適切な実施と適切な費用計上が課題である。

## c) 設計体系に応じた報酬・積算体系の在り方（上流側業務やプロジェクト全体対応業務等）

VE等によるコスト削減の成功報酬、PPP/PFI、PM/CM業務等の技術報酬、デザイン・ビルド（DB）方式・ECI方式なども含めた新しい業務分野の設計体系に基づく報酬・積算体系の在り方については、現状の標準歩掛による積算、見積りでは合理的な対応はできないと考えられる。

従来の調査・設計等の業務に加え、発注者支援・政策立案・社会的な合意形成等の上流側業務やプロジェクト全体を俯瞰する業務等に、建設コンサルタントの活用を強化させていくとともに、その役割に応じた報酬・積算体系とすることが課題である。

## 2) 現行積算手法に関する課題

平成23年度から始まった現行の設計業務の積算手法に関して、建設コンサルタンツ協会として分析・評価し、現時点の主な検討課題として以下のものが挙げられ、調査・検討を行っている。

## a) 適正な技術者単価の在り方と継続的な引き上げ

- ・現状の職階は、「①主任技術者、②理事・技師長、③主任技師、④技師A、⑤技師B、⑥技師C、⑦技術員」の区分となっているが、①～⑦の区分が現在明確でないこと、会員会社の実際の技術者分布と現在の職階ベースの歩掛が乖離していることから、技術者職階区分とそれに伴って設定される歩掛が課題。
- ・原価構成上、固定費（人件費）の割合が半分近くを占め労働分配率の高い業界のため、安定経営に影響を及ぼす技術者単価の増減が課題。
- ・適正な利益確保のための設計業務委託等技術者単価（設計業務）の継続的な引き上げが課題。

## b) 適正な歩掛の在り方（歩掛の実態との乖離、歩掛のない技術、任意仮設・指定仮設等）

- ・歩掛はあるが実態に即していないもの（道路構造物（橋梁）、道路構造物（共通）、道路設計、砂防（共通）等）、歩掛がなく参考見積りで対応しているもの、新技術で今後歩掛が必要となるものに対する改善が課題。
- ・計画系業務（例えば、道路系の整備効果・事業評価等）における短期的深夜対応・休日出勤への適切な費用計上が課題。
- ・特記仕様書での任意仮設・指定仮設の区分明記、指定仮設の場合の適切な増額・設計変更手続きに対する歩掛が課題。

## c) 適正な経費の在り方（様々な業務形態に即した経費の計上）

- ・直接人件費と「その他原価の $\alpha$ （35%）」や「一般管理費等の $\beta$ （35%）」で現状の業務委託料は決まり、適正な利益確保のための $\alpha$ と $\beta$ の比率の検討が課題。

- ・DB・PM/CM・ECI方式など、従来の歩掛にない新たな手法の契約形態について適正な経費の計上が課題。
- ・プロポーザル業務は一律の管理費体系であるが、業務難易度に応じた「一般管理費+ $\alpha$ 」率の導入が課題。
- ・土木コンサルタント業務は、現行の低入札価格基準の一般管理費等の48%に対し、工事と同じ一般管理費等の55%への引き上げによる調査基準価格に対し、低入札価格基準の一般管理費等の引上げが課題。
- ・業務規模に応じた低入札価格基準の一般管理費等の補正導入が課題。
- ・工事が新たに設定した週休2日の補正係数に類似した繁忙度に応じた一般管理費等の補正導入が課題。
- ・提案書作成費相当の一般管理費への計上が課題。

d) 適正な利益の在り方(付加価値を向上させるための投資、調査基準価格や最低制限価格等)

- ・技術力向上に必要な研究費、人材育成に必要な教育費への投資が課題。
- ・総合評価落札方式や一般競争入札における調査基準価格や最低制限価格等の改善による適正な利益の確保が課題。

e) 設計変更時の落札率の考え方について

- ・設計変更における落札率は、当初落札した率がそのまま適用されており、業務内容や作業レベルが異なる場合の落札率の設定が課題。

f) 会計法による上限拘束について

- ・諸外国は予定価格を撤廃し、落札基準が最も経済的に有利となるように進めている。一方、日本は明治期に作られた会計法に沿って予定価格の上限設定を厳格に適用した上限拘束となり適正な利益の確保が課題。