

商習慣を変える力 —安値競争を超えたインフラ産業の構造転換—

人口減少が進む中、インフラ産業の持続可能性は大きな転換点を迎えています。長時間労働や人手不足の背景には、現場だけでなく商習慣そのものの構造的課題があります。

本稿では、建設業の最新事例や制度改正を基に、「安値競争からの脱却」と「人が集まる産業への転換」を実現するための視点を考察します。

持続可能性を左右する
「商習慣」という構造課題

私は今、土木・建設分野における「商習慣」こそが、持続可能性を考えるうえで最も象徴的な論点だと感じています。高齢化と担い手不足が最も進行している「課題先進業界」でありながら、日本を代表する基幹産業であり、私たちの生活を支える不可欠な仕事でもあるからです。

長時間労働や人手不足は、現場の努力不足によって生じているものではありません。無理な短工期、過度な仕様変更、あいまいな責任分担といった取引の前提に組み込まれた構造に起因しています。

こうした中、日本経済団体連合会、日本商工会議所、経済同友会は「パートナーシップ構築宣言」の実効性強化を呼び掛けています。これは単なる価格転嫁の問題ではなく、「無理を前提としない取引」へと転換する動きです。

そもそも、なぜ安値競争が起きるのでしょいか。建設業界では発注者から元請け、下請けへと連なる構造の中で、価格と工期のしわ寄せが下流に集中しやすい特徴があります。特に発注段階で無理な条件が設定されると、それがそのまま現場の長時

間労働や低賃金につながります。つまり、働き方の問題は現場ではなく、取引構造に起因しているのです。

デジタル化が変え始めた
現場の「当たり前」

既に良い変化が始まっています。国土交通省の取り組みの中で、発注者・設計者・施工者の三者が工期の見通しや前提条件を共有する「三者会議」や、発注者と受注者の責任者に加え、必要に応じて下請け事業者や設計者も参加する「品確調整会議」といった対話の場が設けられてきました。

これらの会議により、これまで暗黙知に依存していた前提条件（例えば気象・海象条件や工程上のリスク）が事前に共有されるようになり、解釈の違いによる手戻りが大幅に減少しています。

特に港湾工事などでは、気象・海象が工期に大きく影響するにもかかわらず、従来はその想定の詳細が入札段階で十分に共有されていませんでした。そのため、施工者は限られた情報から工期を見積もるしかなく、契約後に認識のズレが顕在化し、手戻りや追加対応が発生することが少なくありませんでした。

こうした課題に対し、「品確調整

会議」という継続的に協議できる場が設けられたことで、発注者と施工者が前提条件をすり合わせながら工事を進めることが可能になりました。この取り組みは、港湾・空港分野にとどまらず、さまざまな工事に広がっています。つまり、受発注者の間で情報共有する基盤を設けること自体が、手戻りの削減や業務効率化に直結しているのです。

また、群馬県建設業協会からの報告では、除雪業務において出来高を自動計測し帳票・検査までを一体でデジタル化することで、書類作業そのものが不要になった事例もあります（2024年働き方改革実現への土木学会からの提言「魅力ある建設産業を目指す」2024年1月公益社団法人土木学会）。

更に、橋梁メーカーである日本フアブテック株式会社では「みんながわかるか!」活動を推進し、協力会社の待ち時間を大幅に削減しています。段階確認や立会を離れた場所から映像と音声でリアルタイムに行う技術を導入したことで、過当たり100分の作業時間削減を実現しました。その結果、子育てや介護中の社員も高い集中力を発揮できる環境が整ってきています。これは単なる効率化ではありません。「無駄なやり取りを前提とした仕事の仕方をやめた」という、商習慣そのものの転換です。

2025年改正が示した
「適正取引」への転換点

その流れを制度として確定させたのが、2025年12月に完全施行された改正建設業法です。

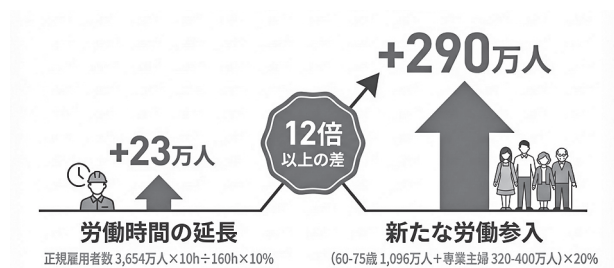
「標準労務費」の導入により適正な賃金水準が明示され、原価割れ契約や著しく短い工期設定は明確に禁止されました。これまでの重層下請け構造の中で失われてきた価値を、現場に取り戻す仕組みが整備されたのです。

振り返れば、この改正は「安値競争からの脱却」という歴史的な転換点であったと評価されるでしょう。実際に、その変化は賃金にも表れ始めています。新菱冷熱工業株式会社では3年連続で賃上げを実施し、累計約18%のベースアップを実現しました。これは単なるコスト増ではなく、人材への投資として企業価値を高める取り組みとして評価されています。

「長く働かせる」
という発想の限界

一方で、労働力不足への対応として、「働ける人に長く働いてもらう」

図表 労働力不足の構造（イメージ）



「長く働かせる」より「働ける人を増やす」ほうが本質的解決

沼田土建株式会社での様子



再就職女性が建設ディレクターとして活躍

の沼田土建株式会社では、柔軟な働き方の導入により、再就職した女性が現場を支える戦力となっています。ここで強調したいのは次の点です。

商習慣改革と
人材確保は「両輪」

これからの時代に必要なのは、「働く人に合わせて仕事を設計する」という発想です。適正な取引、無理のない工程、デジタル化、これらが適

切に組み合わさることで初めて、「適切な労働環境の下に働く人が集まる」という当たり前が実現します。

そしてこの変化は、企業の付加価値のあり方とも直結します。安値競争の中では賃上げは実現できません。適正な対価を前提とした取引へと転換し、付加価値を高めることでこそ、賃上げが可能になります。この点は、企業年金制度の持続可能性とも密接に関係しています。賃金が上昇し、安定した雇用が維持されることで、掛金の安定的な拠出や制度基盤の強化につながります。

社会インフラを支える産業の変革は、発注者となり得る全ての企業の商習慣とも密接です。「構造を変える改革」として定着させられるかどうか、日本の競争力を左右します。

浜田紗織（はまだ・さおり）
株式会社ワーク・ライフバランス
取締役／ワーク・ライフバランスコンサル
タント
東京科学大学 旧東京工業大学 卒業。東急株式会社にて鉄道施設の計画設計、新横浜線の事業化等に従事後、2013年より現職。建設・インフラ分野を中心に働き方改革コンサルティングを展開。国土交通省「中央建設業審議会」「社会資本整備審議会」専門委員、土木学会建設マネジメント委員、働き方改革フォローアップ委員、ウェルビーイング委員などを務める。三児の母。