

## Interview

# 自分に合った上司選びで 能力を最大限に発揮 構造設計者の価値向上を目指す

さくら構造株式会社 代表取締役社長

## 田中真一

たなか・しんいち＊北海道出身。札幌市内の進学高校に上位の成績で入学するも大学受験に失敗。バーテンダーや布巾販売で商売の経験を積んだのち建築専門学校に進学する。そこで構造設計に興味を持ち、卒業後、構造設計事務所に入社。延べ400棟の設計を担当した後、独立する。2006年、さくら構造を創業。年間の耐震設計棟数は700棟を超え、さくら構造を国内有数の高耐震設計企業へと成長させる。また耐震設計アドバイザーとして多くの実績を持つ。関東大震災から100年目の'23年には、地震に強い暮らしをつくるサービス「TSUYOKU」を開始。耐震建築家、一級建築士、構造設計一級建築士。



## さくら構造株式会社

本社：北海道札幌市／創業：2006年／事業内容：構造設計・耐震診断・免震・制震・地震応答解析・構造躯体最適化SVシステム・構造コンサルティング

取材・構成：長尾 梓 写真提供：さくら構造

## 黒子の存在が見直された 耐震偽装事件

「建築設計」と聞くと一般的に、安藤忠雄さんと隈研吾さんのような、建物をデザインする建築家やデザイナーをイメージする人が多いでしょう。これは「意匠設計」と呼ばれる職種で、建築主からの要望を受

超売り手市場と言われる昨今、新卒社員の「スピード離職」が話題となっている。その多くは、配属先や仕事内容、上司と合わない、いわゆる「配属ガチャ」「上司ガチャ」に外れたことが理由だという。そんな中、部下を徹底的にサポートする「ドラゴンマネジメント」や、部下が上司を選ぶ「上司選択制度」など、ユニークな取り組みを次々に導入し、社員のモチベーションを上げ、離職率の低下に成功した企業がある。札幌に本社を置く構造設計事務所・さくら構造だ。社長の田中真一氏に、制度導入の経緯とその効果について詳しくうかがった。

け、デザインや間取りを設計する人たちです。実はそれ以外に、空調や電気などのインフラを設計する「設備設計」、そして基礎や骨組みを設計する「構造設計」があり、大きく分けてこの3者で1つの建物を設計しています。

当社はこのうちの「構造設計」を担う設計事務所です。マンション、オフィスビル、テナント、倉庫、工

場、学校、病院など、全国各地のあらゆる建物を、地震等を受けても倒壊しないように、数学の関数や解析を用いながら設計するのです。そのため構造設計者は「理系の建築士」と呼ばれることもあります。

私は地元札幌の設計事務所勤務のち、実家の六畳一間で個人事業として独立、構造設計の仕事をしていました。当時は建物の設計図に

構造設計者の名前を書く欄がなく、いわゆる建築家やデザイナーだけが署名をしていました。つまり、われわれ構造設計者は正式な設計者として認められておらず、陰の存在だったのです。当然ながら報酬も低い。そうした状況をとにかく変えたくて、「構造設計者の価値向上」という夢を掲げていました。

独立から半年ほど経った2005年秋、世間を揺るがせたある事件が起きました。建物の建設費を抑えるために、コンクリートなどの量を減らすよう構造計算書を偽装していたことが発覚した「耐震偽装事件」です。建築基準法に定められた耐震基準を満たさない建物がいくつも建設されていたとわかり、人命にもかかわると大きな社会問題になったので、記憶にある方も多いでしょう。皮肉にもこの事件をきっかけに構造設計の重要性が見直され、黒子扱いだった構造設計も責任者として設計図に署名するというルールに変わったのです。今考えると当たり前ですが、当時の私にとっては大きな出来事でした。

翌年には構造設計一級建築士制度が創設され、構造設計が高度になる大規模な建物は、この資格を持った者がみずから設計ないしは確認することが義務付けられました。構造設計一級建築士とは、一級建築士の資格取得後5年間、構造設計の業務に従事した後、定められた講習課程を修了する必要があるというハードルの高い資格で、国内でもまだ1万人ほどしかいません。一級建築士が38万人近くいることを考えると、希少性が高い資格になります。

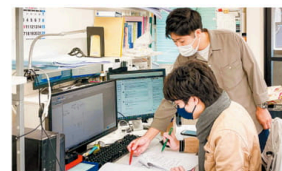
このように、少しずつではありますが、事件を機に構造設計を取り巻

く環境が改善されてきました。それまでの報酬では社員に給料を支給できる自信がなかったため、ずっと独りでやっていくつもりでしたが、将来的に業界が変わっていくと確信できたので、2006年にさくら構造を設立することにしました。独立時、「構造設計者の価値向上」という夢は、現在ではさくら構造のポリシーに引き継がれています。

## 技術と心身両面でサポート “ドラゴン”が孤立を防ぐ

構造設計者はエンジニア職なので、みな自分の技術を高めることを重要視します。スペシャリストになるためには厳しいトレーニングが必要ですし、何があっても最後までやり遂げる力も養わなければなりません。そうするとどうしても孤立しやすくなります。特にわれわれの仕事は納期が厳格に決められており、お客様と約束した日程を自分たちの都合で勝手にずらすことはご法度。後の工程にかかわる全員に迷惑がかかってしまいます。

また、新しい事案に遭遇しても、自分で勉強してうまく決着させなければなりません。思い通りにいかないまま独りで抱え込み、プロジェクトが炎上（トラブルが発生し、管理不能な状態に陥ること）してしまうケースが多く見られ、辛くて脱落す



班長を中心に皆で助け合い、気にかけて合う文化を構築して孤立を防ぐ

る若者もいました。

それを解決しようと始めたのが「ドラゴンマネジメント」という考え方です。ネーミングは当時流行っていたゲームから拝借しました。ゲーム内のデッキやパズルを組み替える作業が、部下の炎上時に班長がやるべき作業と似ていたからという安易な理由です（笑）。班長をドラゴンに見立て、班員をサポートする仕組みとして導入しました。

ドラゴンマネジメントには、技術面をサポートする「テクニカルマネジメント」と、精神面や身体面をサポートする「ウェルビーイングマネジメント」の2種類があります。炎上したらギブアップして助けを求めたい、誰かが炎上したときにはドラゴンをはじめみんなで助け合って解決しようというのがテクニカルマネジメント。ドラゴンを中心として互いに寄り添い、今誰がどんな状況でどんなことを考えているのか、何か困っていることはないか気にかけて合おうというのがウェルビーイングマネジメントです。

今の時代には適切な諭えではないかもしれませんが、前者はトラブルが起きたときに行動で助けてくれる“お父さん”、後者はいつも気にかけて支えてくれる“お母さん”のようなイメージですね。どちらか一方だけではなく、どちらの役割も重要だと考えています。さらに、「こういうときにはこうしよう」といった具体例を「ドラゴンマネジメントマニュアル」として言語化しました。あわせて、テキストだと読まない人のためにわかりやすく動画化し、YouTubeでも公開しています。

導入後、特にテクニカルマネジメントに関しては目に見えて効果があ

りました。自分で最後までやり切れないときがあってもいいというのを会社が公式に認めたことで「助けて」が言やすくなった。またドラゴン側も、メンバーに「手伝ってやれ」と言やすくなったと聞いています。仕事の性質上、炎上というのはどうしてもたまに起きてしまうものなので、そのときに「みんなでなんとか乗り越えよう」と切り替えられるようになり、心理的安全性が生まれたことが、このマネジメントの最大の効果だったと思っています。今ではドラゴンたちの意識の中にしっかりと定着しているの、私から声かけをしなくても「炎上が起きればドラゴンマネジメントを発動」ということが自然とできています。

## 「上司選択制度」を導入 離職率が大幅減に

ドラゴンマネジメントの次の改革として、6年ほど前、設計部に「上司選択制度」を導入しました。文字通り部下（班員）が上司（班長）を選ぶことのできる制度です。これを始めた背景には、構造設計者の深刻な人材不足がありました。昨今の少子化で人材確保に難航している企業は多いですが、構造設計の場合はそれだけではない根本的な問題があったのです。

冒頭で申し上げたように、構造設



班長それぞれの能力や特性を可視化した「班長活用マニュアル」

計というのは世間一般にはあまり知られておらず、どちらかという地味な職種です。建築業界で多くの方が目指すのは、花形職種である現場監督や施工管理、設計であればデザイナー。構造設計は最後の最後です。また、数学を使うので苦手意識を持つ人もいます。大学で構造設計の授業についていけない子も多い。結果、構造設計の面白さに気づくまでに脱落してしまい、職種として選ぶ若者が少なくなるわけです。

そんな中で残った貴重な人材が、入社後、上司とウマが合わずに退職してしまうという出来事がありました。仕事もできる子だったので、上司との相性という理由だけでエンジニアの道を諦めることになってしまったのが非常に申し訳なくて、なんとか改善しなければと思い導入したのがこの制度でした。

上司を選ぶといっても、一緒に仕事をすることがなければどんな人物なのかわかりませんし、選ぶようがありません。そこで、8人ほどいる上司側の能力や性格、特性等を可視化した「班長活用マニュアル」をつくり、それを全社員に配付し見てもらって、どの班長の下なら自分の特性を生かせそうか、伸ばしたいことが学べそうかを選んでもらうことにしたのです。

構造設計というと、関数や解析を使うことから答えが1つで機械的な印象があり、設計者の個性とは無縁に思われるかもしれませんが、実際はむしろアートに近い世界です。クライアントの希望と安全性を両立させるために知識や経験をフル活用するので、人の数だけ答えがあります。働く環境によっても変わりますし、事務所の個性がものすごく出る

世界なのです。だからこそ、社員の特性に合わせた居場所や仕事をつくる必要があると感じ、この制度を導入することにしました。

初めはやはり、班長たちの反応は微妙でした。選ぶ側から一転して選ばれる側になるわけですから当然です。ただ、私がやると言うので絶対に始まってしまふことを皆わかっていたので、若干諦めの表情を見せつつも協力してくれました（笑）。まずは私自身のよいところ、ダメなところを包み隠さず記した「田中真一マニュアル」を作成し、それを見本に班長たちと議論しながら班長のマニュアルを完成させました。

導入初年度は波乱の幕開けとなりました。1人の班長が誰からも選ばれず、上司でいられなくなってしまったのです。班は解消し、その班長は一般のエンジニアに戻りました。世間一般ではこれを降格ととらえる向きもあるかもしれませんが、しかし当社では日頃からカルチャーとして、誰にでも得意不得意、向き不向きがあることを話しており、班長活用マニュアルの冒頭にもそれを記載しています。

つまりその班長は、たまたま上司の役割が苦手だっただけで、エンジニアとしては超一流なので、より適性に合う役割に移ってもらったにすぎないのです。現に今、彼はスーパーエンジニアとして存分に能力を発揮してくれています。ですので社員には、選ぶ人が少なかったからとか、マニュアルに×がついている項目があるからダメな上司だと解釈しないでほしいと念押ししています。

実は制度導入前に一つ懸念していたことがありました。それは、部下



得意不得意を皆で共有することで信頼関係を築く

建築中の札幌本社新社屋は社員による設計

に選ばれようとして上司が媚びてしまわぬか、という点でした。でも6年経った今もそうしたことは起きていないように見えます。それはなぜなのかを考えてみたところ、私なりに以下のような結論に落ち着きました。エンジニア職というのはスペシャリストを目指すので、自分の能力やスキルが上がるかどうかを重視します。そうすると、媚びる上司と一緒に自分は成長できるだろうか、という思考になると思うのです。上司側もその気持ちがわかるので、媚びたところでは選ばれやすくないと悟るわけですね。

この制度だけが理由ではないでしょうが、実際に離職率は減少しました。一時期は10%近くあったのが、現在1%程度まで落ちています。ですから、少なからず効果はあるのかなと感じています。

## 社員設計の新オフィスで 自己開示を促進する

ドラゴンマネジメントと上司選択制度には共通したテーマがあります。それは「自己開示の推奨」です。特にエンジニア職は自分の悩みやコンプレックスを話したくない人が多く、本音が見えないため対応しづらい面がどうしてもあります。実は私自身も若い頃はそうだったので、気持ちはすごくわかるのです。でもだからこそ、得意なことも不得意なこともオープンにし、皆で共有したほうが、信頼関係を築き、成長

にもつながると気づくことができました。

自己開示が苦手な社員も、何かきっかけがあれば急に変われたりするので、いろいろな仕組みを整えて粘り強くサポートしています。

その一環として社員同士の飲み会や食事会も推奨しており、写真と簡単なレポートさえ提出すれば、1人1回5000円までを会社から補助することにしています。また、年に一度の全社員がリアルで集う社員総会では、会社の業績や計画などを共有するほか、食事やゲームで事業所の異なる者同士が交流する機会を設けています。また、仕事の愚痴や年取などのオープンにしにくいテーマであえて座談会を定期的実施し、内容をネット上に公開したりもしています。当社のバリューの1つに「遊び心で、心に余裕を」があるので、心に余裕があるのが、普段ミスが許されない現場で神経をすり減らしながら働く業種だからこそ、やるときはやる、遊ぶときは遊ぶというように、ひと息つく場、楽しむ場を提供することも大切にしていきます。

最近、中長期目標として、売上100億円と社員の平均年収1000万円を掲げました。地震の多い日本において、建物の耐震性は少しずつ見直されているものの、構造設計の認知度はまだまだ低く、エンドユーザーから直接相談を受けるような場面もほとんどありません。耐震性の重要性をより多くの人たちに周知し、認知を得て、高耐震の建物をたくさんつくられるようにしたい。そして構造設計者の価値をもっと向上させたい。そのために、耐震設計の強みを生かした新しい仕事づくりに取り組んでおり、エンジニア以外の雇用や社内制度整備にも着手していこうとしています。目標にはまだ遠く及びませんが、必ず実現できると信じて頑張っていこうと思います。■