

建設コンサルタント業務における マネジメントの理論と実践

しょう ひろき
鐘 廣喜¹

¹ 日進コンサルタント（株） （〒871-0025 大分県中津市大字万田 602-2）

働き改革や担い手確保、ミス防止、生産性向上といった建設コンサルタント業界での喫緊の課題に対し、社員教育や組織運営及び業務管理といったマネジメント分野に、本質的、バランス的、システム的な考え方を取り入れ、全社における改善・改革を試みた実践及びその合理化・効率化・高収益化効果を紹介するものです。

Key Words : マネジメント、働き改革、職場環境改善、ミス防止、コスト削減、効率化

1. 管理に関する基本的な考え方

- (1) 組織管理の本質的目的は、組織（システム）構成メンバー（要素）の立場や権限、役割の合理的（バランス良く）配分及び指揮命令システムの合理化・最適化構築による“システム機能の最大化”にある。
- (2) 人事管理の本質的目的は四つの要素（能力、待遇、職権、責任）の間で成り立つ下図に示す六つの「バランス関係」（能力と職権、職権と責任、責任と待遇、待遇と能力、能力と責任、職権と待遇）の調整である。

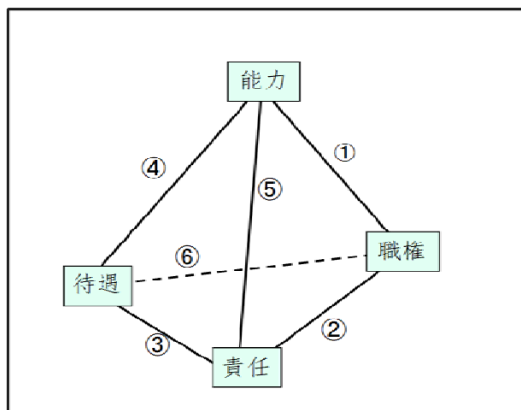


図 1.1 人事管理の本質的手段

- (3) 人事管理の具体的手法としては
 - a) 人員配置における適所適材及び適務適材
 - b) 人事評価への一定の効率主義や成果主義の

取り入れ（人事評価の明確化、数値化）

- (4) 組織管理における「マネジメント技術」「人間工学」「心理学」「IE（Industrial Engineering）」等の現代管理技術の適切な組み入れ
- (5) 全ての活動（管理、営業、業務、教育等）の良し悪しを評価する共通且つ唯一の基準は「効率」である。

$$\begin{aligned}\text{効率} &= \text{成果} / \text{コスト} \\ &= \text{Output} / \text{Input}\end{aligned}$$

その影響要素は大きく「能力」「努力」「方向」「方法」（2R2H）の四つに分けられる。

- (6) 表面的や形式的、スローガン的なものよりも、具体的で実行性のある方法論がより重要である。
例えば、“よく考えて”“しっかり頑張って”よりも、“どのように考えるか”“どのように頑張るか”が重要である。

また、いままでこうしたから、他の人はこうしたから、みんながこうしたからとかは理由にはならない。物事の必要性を原点から本質的に考え、ムダ、ムラ、ムリ、ムジューン（4M）の排除が効率向上の第一歩である。

- (7) 会社と社員の関係は本質的には社員の幸せという「目的」と会社の発展という「手段」である。

働く目的は本質的に社員自身やその家族の幸せのためであって、愛社精神に頼るよりも、会社と

社員双方にとって何が一番いいのか、それをとことん追求していった方が合理的・効果的と考える。

- (8) 教育は What、do よりも、Why、How do まで教えるのがより重要で且つ遥かに効果的である。

表1.1 教育的基本三要素

What	何をする	知力
Why	なぜする	原動力
How	どのようにする	能力

2. 管理に関する具体的措置

- (1) 個人の場合当たりの、ランダム的な思いつきに頼らずに、なるべく多くの社員の意見も取り入れた管理方策及びツールのルール化、明確化、標準化、簡略化（管理者交代でも影響は少ない）
- (2) 責任と権限の明確化、重点化、細分化
- (3) 会議のシステム化、目的明確化、効率化、簡略化、有効化の推進（図 2.1、表 2.1 参照）。

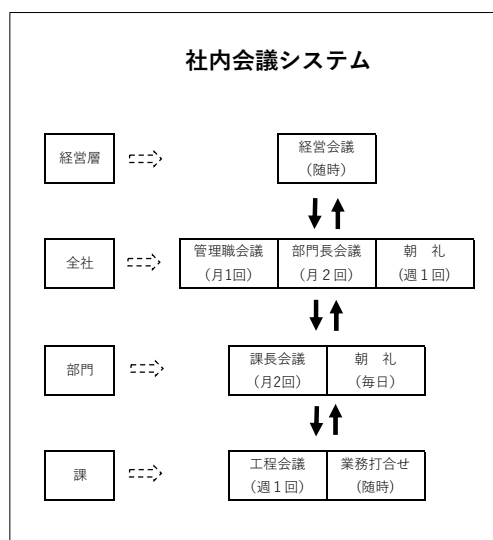


図-2.1 社内会議システム

- (4) 社外打ち合わせの実効性検証及びその改善（本当に必要な人数、必要な回数、必要な時間なのか、メールや電話による代替は本当にダメなのか）
- (5) 議事録の早期作成（3日前後）と決定事項の確実な実施（いつ、だれ、どうやって）及び実行状況チェック機能の追加（朝礼も議事録作成）
- (6) 個人日程の管理、用事忘れ防止を目的とした

「青帳」の普及（いつでもメモでき、いつでも他人がチェックできる）。

表2.1 会議七原則

No	原則
一	会議目的の明確化
二	人員の適切な選定
三	十分な事前準備
四	会議コストの重視
五	会議方式の最適化
六	適時適宜の討論誘導と適切な要点纏め
七	議事録の早期作成と決定事項のフォローアップ

- (7) 「効率軽視」の典型例としての付き合い残業の撲滅と有給休暇取得の促進（大型連休の連続取得促進及び休暇を挟んだ勤務日の休暇推進）
- (8) 建設コンサルタント業務に必要な能力の本質的再認識

業務力＝ 専門技術力+ 資格+ マネジメント力

つまり、専門技術力や資格がもちろん重要ではあるが、マネジメント力も不可欠でこれに関する教育指導も重要である。具体的には

- 品質管理・工程管理・原価管理能力
- 発注者や外注先及び地権者、関係者との折衝力、コミュニケーション力、プレゼン力
- リスク管理能力、臨機応変対応力
- 技術習得力、技術調達力、資格取得力
- 教育力、指導力、調整力、説得力
- 纏め力、文章力
- 人間力

人間力として具体的には、人間性、包容力、忍耐力、自己管理能力、向上心、努力性、勤勉さ、まじめさ、柔軟性、思考力、洞察力、先見性、視野、知識、信念、道德感、正義感、人気力、バランス力（例：指導や上下関係における厳しさと優しさ、発注者満足度と会社利益確保、外注による利益確保と内業による技術ストック、長期投資と短期利益確保、品質確保とコスト縮減等）等が挙げられる。

- (9) 「人間工学」「心理学」を応用し、確・報・連・相のしやすく、モチベーションを保ちやすいオフィス・レイアウトの根本的改善

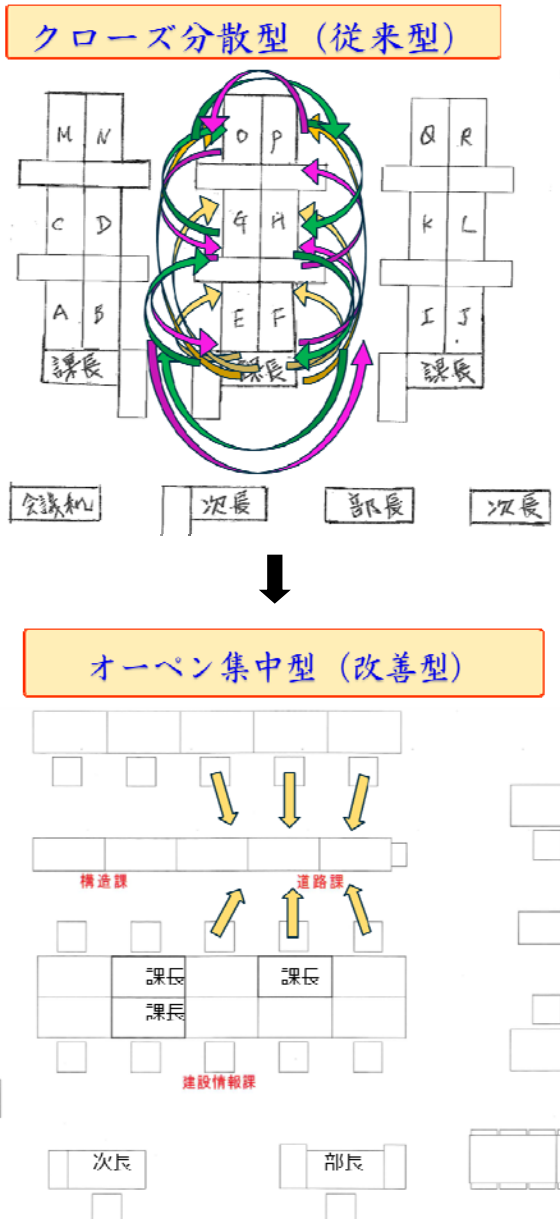


図 2.2 オフィス・レイアウトの改善



図 2.3 月曜日課内ミーティング風景

オープン集中型（改善型）のメリット：

- a) 打合せの物理的及び心理的距離の大幅な短縮化（椅子ターンのみ）により、コミュニケーション及び情報共有、共同作業の簡易化・気軽化・迅速化・最大化
 - b) 座ったままで気軽に話しできるため、確・報・連・相時の心理的プレッシャーを軽減し、パワハラ行為（長時間部下に立たせたままでの説教）の予防効果がある。
 - c) 作業内容の共有化（左右前後自由自在で一目で確認でき、一声で集まる）
- (10) これまでの納品における「後期集中—直前徹夜」慣習の撲滅、「早期遂行—繰上げ納品」の推進。前者において、
- a) “納期が来ても何とかなる”
 - b) “時間的に修正できない状況になれば、照査で問題を指摘されても修正しなくて済む”
 - c) “あれだけ頑張っている姿を見せた以上、仮にミスが起こったとしてもあんまり責められないのでは”
 - d) “徹夜するほど、上司に評価されるのでは”
 - e) “みんなが徹夜しているから自分だけしなかったら頑張っていないと思われないか”
- といった潜在的心理によるものだと考えられる。
- (11) ISO 品質管理システムの見直し
- a) ISO は基本的に製造業のために作った規格で、建設コンサルタント業には必ずしも適合するとは限らない。
 - b) ISO の着眼点は本質的には品質のみで、工程管理及び原価管理という建設コンサルタント業における二つの重要管理要素を含んでいないため、ムダ、ムラ、ムリ、ムジューン（4M）が生じてくるのも当然である。
 - c) 従って、管理規定は ISO に合わせるのではなく、ISO を建設コンサルタンツ業務の特徴と当社の実情に合わせるように制定すべきである。
 - d) そこで、PDCA や記録重視といった ISO の基本思想を吸収しつつ、工程管理、原価管理、マネジメント技術も取り入れた当社独自のトータル管理システム（TMS）を構築する。
- (12) 確・報・連・相の意識の徹底と具体的なやり

方のルール化、明確化

また、会社全体の管理システムの中で、個人としての行動指針は以下の例で示す。

a) 5つなしと5つっぱなし現象の撲滅

5つなし：考えなし、根拠なし、結論なし、責任者なし、記録なし

5つっぱなし：言いっぱなし、聞きっぱなし、指しっぱなし、報告っぱなし、やりっぱなし

b) 話し方の五原則

- ① 根拠をもって
- ② 手順を踏んで
- ③ 双方の立場を考慮して
- ④ 場面をわきまえて
- ⑤ 言い方に気を付けて

c) 5W1DEF 思考法の活用

表2.2 5W1DEF思考法

略称	英文	和文
5W	Who	だれ
	Why	なぜ
	When	いつ
	Where	どこ
	How	どのように
1D	Degree	程度
1E	Effect	結果
1F	Foundation	理由

(13) 業務の具体的な効率化対策（例）

a) 時間管理（time management）

① 時間計画

月 1 回の全社工程会議、2 週間 1 回の部全体工程会議、週 1 回の課内工程会議、毎朝の個人当日の時間計画

② 時間コントロール

会議は 1 時間以内、臨時打合わせは 30 分以内、部長レビューは 10 分以内を原則とする。

③ 時間活用術（例）

- ・優先順位をつけてから行動する習慣
- ・10 分でも無駄にしない大事さ
- ・時間をお金に置き換える心構え
- ・会社のお金を自分のお金、会社での時間を

自分の時間と置き換える意識

b) 標準報告書の作成及び活用

c) レビューやチェック等における確実な記録

d) 業務完了総括会の実施（良かった点、反省点）

上記のこれらの具体的措置はすべて完璧にこなすのは不可能ではあるが、この考え方を持つか持たないか、その方向に向けて努力するかしないかは、結果的に雲泥の差があると考える。

3. 実践結果

上記の基本的考え方にに基づき、また上記の具体的措置を 3 年半余り実施した結果、会社経営層のしっかりしたバックアップと中間管理層の強力な支援及び部員の深い理解と弛まぬ努力によって、

a) 全社的に売上 20.3%増に対し、残業 42.2%減、突貫作業大幅減、徹夜残業ゼロ、繰上げ納品件数年々増（設計部だけで今期 29 件）となった。

b) パワハラ現象の根絶、トラブルや内部摩擦の減少、円滑な人間関係の実現と明るい職場雰囲気の醸成等、職場環境は著しく改善された。

c) 部員の技術力、特にマネジメント能力、業務処理能力、モチベーションも全面的に大幅に向上し、効率的・効果的な業務遂行体制はほぼ確立することができた。

4. 今後の課題

これまでの実践結果を踏まえ、今後更なる改善を加え、全社的に更に広げて、深めていくと共に、効率的・効果的・高収益・高収入（4K）生産管理システムの構築を目指していきたいと考える。

参考文献

- 1) 羽田康祐：無駄な仕事が全部消える一超効率ハック，フォレスト出版株式会社，2020 年
- 2) ジェイク・ナップ，ジョン・ゼラッキー：時間術大全，桜井裕子訳，ダイヤモンド社，2019 年
- 3) 藤井春雄：よくわかる「IE 七つ道具」の本，日刊工業新聞社，2011 年
- 4) 鐘廣喜：「BEST 理論」，風詠社，2017 年