

建設現場のリスクマネジメント

石原勝信

ISHIHARA Katsunobu

株式会社 日本コンサルタントグループ
建設産業システム研究所/経営コンサルタント



1—コンストラクターの役割とリスク(企業経営の脅威)

建設会社の役割とは社会基盤の整備を中心として、社会・市場からの事業におけるニーズに対し、建設工事を通じて貢献することである。社会・市場からの信頼を獲得し、自らの努力で企業利益を創出し、将来的にもその貢献を継続させることが出来る経営を確立しなければならない。建設産業は請負工業であることから、事業者からの信頼をなくし仕事が取れなくなってしまうことを、経営に対する最も大きな脅威として考えなければならない。

公共工事を例にとってみると、投資額は減少傾向にもかかわらず、建設業全体に関係する建設許可業者数はほぼ横ばいである(図1)。今後の建設業界では、市場から企業間競争を強く求められることが当たり前となり「選ばれる」ことが企業存続の大きな視点となってくる。経営の脅威を「市場からの信頼」という観点で見るときには、スムーズに工事を行うことが出来ない、顧客満足に結びつく顧客品質を達成できないなどの問題が考えられる。それらは、常に市場ニーズの中心となるコスト縮減への対応力が、最上位概念となったもので存在している。建設業の特徴である「野丁場・出合丁場での生産活動」や「請負による生産活動」といった現場における成果獲得に対

する不確定な要因が多いことから、経営への脅威は非常に大きなものとなっていると考えられる。すなわち、競争力を求められる建設業には、潜在化した多くのリスクが存在するようになったといえる。

最近の建設業界における最も大きな出来事として、建築事業における耐震強度偽装問題がある。利益獲得だけを目的とし、特定の建設業関係者が市場の競争に打ち勝つために、市場を欺く商品(構築物)を提供してしまったという事件が社会を震撼させた。建設業は提供する構築物が社会の資産であると共に、人命や生活環境と国民の資産を守り、まさに社会作り貢献するものでなければならないという「社会的責任」を持っていることを忘れてはならない。社会への「ものづくり」を実践する建設会社は、法令順守を当たり前なこととしながらも「決められたことだけをやっているだけでは良い」ことにはならない。常に社会的責任を考えた行動を含めて、社会・市場から選ばれなくなってしまう「リスク(危険)」を見つけ出し、回避し再発することがないように全社展開していくことが必要になってくる。

2—現場リスクマネジメントの必要性

建設会社はいくつもの現場を持っている。それぞれの現場で行われている、ものづくり(生産活動)による成果の集合体が会社の経営を支えている。建設現場というものは建設会社の社会貢献の中心的活動を行い、企業そのものと等しい社会的責任を有しているという事が出来る。したがって、コンストラクターとしてのリスクは、社会貢献活動を最も多く抱える「現場運営」の中に存在する業務リスクを中心に考えることが重要となる。

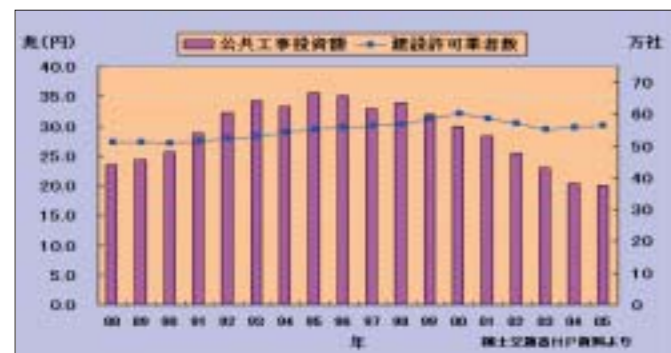


図1—公共工事投資額と建設許可業者数の関係



写真1—コンストラクターの社会貢献

3—建設現場が抱えるリスクの考え方

建設現場では行動の不確実性が引起す損害の教訓から「やってはいけないこと」「やらなければならないこと」を、法律や要領や手順として行動のルール化がなされてきた。現在の現場経営の環境では、より少ない人数で高い生産性と高い管理能力と環境変化への対応のスピード化が求められており、目標を達成するためにはひとつのミスが大きな障害となる状況にある。市場からの競争性を求められることから、生産管理を中心にコストダウンに取り組まなければならない。しかし、自助努力のなされないまま協力会社へのコスト転化により、実際の生産活動におけるガイドラインが守られず、品質・安全などにおいて「やるべき事」が出来ない(ある意味の手抜き工事)危険性が高くなっている。

建設会社にとって、例えば100ある現場のうち1つの現場での不祥事が、会社そのものの不祥事として取上げられ、社会からの評価の目にさらされることになる。所長をはじめとする全ての現場関係者および現場を支援する社員は、現場が抱えるリスクに注目し、全ての現場で標準的(誰がやってもバラツキのない)なリスクマネジメントの実践を目指す必要がある。

建設現場では、施工を任される作業員からすれば「やることは決まっている」「ルールを守ってやっていけばよい」ということになる。しかし、それぞれの現場は工事を進め

ていく環境(発注者、工事場所、対象構築物、工事期間、周辺・近隣環境、工事関係者など)が異なり、それらの要因が複雑に組み合わさることによって、現場では何が起こるか分からない。つまり、見えない(潜在)リスクが数多く存在していると考えて「個別の現場におけるリスク回避のガイドライン」を定めることが求められる。(図2)

4—管理対象の明確化からスタートするリスクマネジメント

社会・市場からの評価というものを意識した生産活動を規定するためには、管理対象を明確にすることが重要なポイントになる。(図3)

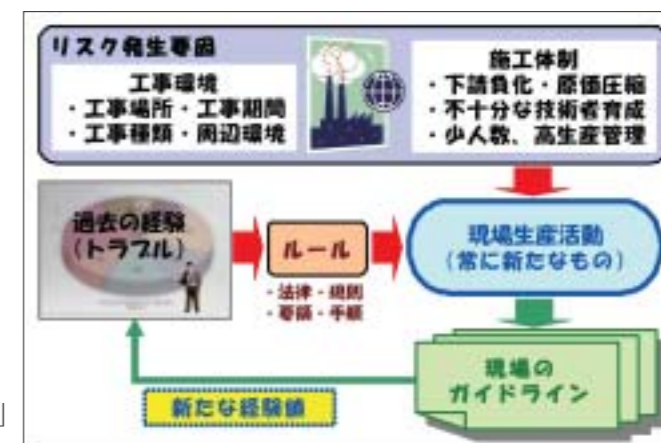
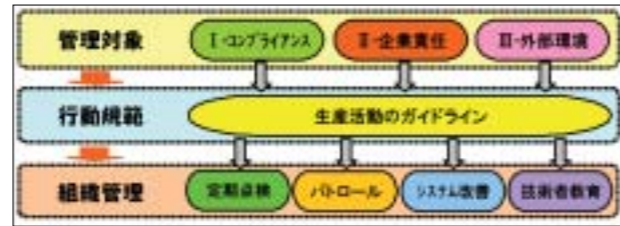


図2—個別現場におけるリスク回避のガイドライン策定の考え方

●1 基本的な管理対象（コンプライアンス）

建設現場を進めていくための基本ガイドラインは、建設業法・労働関連法・労働安全衛生関連法・環境基本法・建設リサイクル法・公害防止関連法など、コンストラクターとしての責任についての法令などに基づいたものでなければならない。特に公共工事においては入契法・品確法なども関連することになる。また、独占禁止法の改正で、課徴金の算定率が引き上げられるという罰則の強化が実施された。経営のリスク回避には、コンプライアンスに対する企業活動の明確な姿勢が必要となってきた。したがって、企業の標準化した管理対象として全社的なガイドラインを整備することが必要となり、その実行度の定期的な確認と指導・教育といったことも組織的に行っていくことが必要になる。



■図3-管理対象の明確化

点で活動する)

- ・厳しいコスト削減要求に対する元請としての対応は適正か？下請の活動は適正か？
- ・請負条件の変動があった場合は、発注者への説明・合意を適切に実行し、下請負契約へ反映させ指示をしているか？

地質・地形・施工時期・資材搬出入などの施工現場の特性を良く調査し、顧客品質を達成させるための仮設を含めた仕事のやり方（工法など）を検討して導き出し、コストと整合させる施工計画としていくことが重要となる。（写真2）

請負の頂点にいるコンストラクターは、施工を分担する各専門工事業者に対し、個々の現場特有の施工のガイドラインを「要領書・手順書」などで規定し、生産活動におけるリスクを管理の対象として明確化させることが必要となる。（図4）

●3 外部環境での管理対象

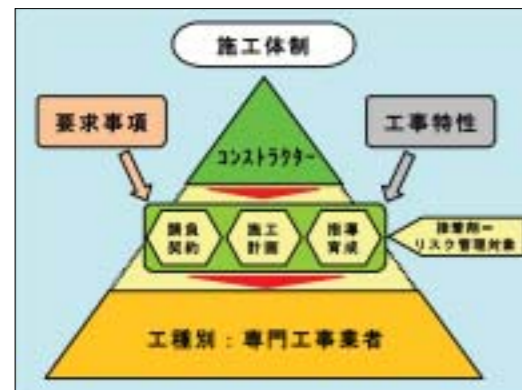
外部環境として近年最も考えていかなければならないことが、工事が与える近隣住民の生活などに対する影響である。近隣問題はその対応方法がケース・バイ・ケース、十人十色となる対人間ということで、施工者としての行動規範が明確に規定されていない。工事が円滑に進められない、実施施工の変更が必要となる、クレーム対策としての費用が発生するといったトラブルに発展してしまうことが多く見受けられる。いつ、どのような形で工事遂行に対する阻害要因が発生するのか判明しにくい特徴を持つ外部環境の問題は、発生してから対応をしている。近隣住民は良好な生活環境を確保するために、施工者の工事の進め

●2 請負工事での管理対象（企業責任）

請負の3原則は「着工すること」「進行すること」「完了すること」である。工期などを含め契約内容を守らなければ、債務不履行として損害賠償を請求されることになる。発注者に帰する事由がない限り3原則を守らなければならない。したがって、3原則に関するリスクを十分に考慮し、契約の内容をよく理解し、工事を進められる状況を作り上げることが重要になる。また、仕様書を含めた設計図書・契約書などからなる構築物のニーズに適合させるためのコンストラクターの生産活動は、市場から信頼のある企業として認識してもらうために、顧客満足を提供できるものでなければならない。

企業責任におけるリスク発見の観点からは、以下のことを常に念頭において「完成させれば良い」「当初の請負からの想定原価で収めればよい」といった活動を行わない・行かせないような、施工管理に結び付けていくことになる。

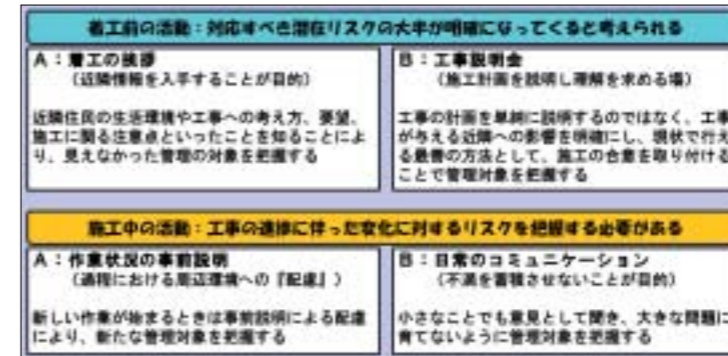
・図面どおりに工事を行えばよいのか？（品質保証の観



■図4-請負工事における施工体制



■写真2-異なる作業環境での請負工事



■図5-外部環境（近隣）の管理対象把握のポイント



■図6-現場で実践する活動のサイクル

方に関心をもっている。工事を行う場合、特に近隣を意識しないで進めようとするのは難しい環境である。

外部環境に対するリスク管理は、自ら働きかけて管理すべき対象を見つけ出していくことがポイントになる。（図5）

5—建設現場で実践すべきリスクマネジメントとは

工事における生産活動のほとんどを他者（専門工事業者）に任せるコンストラクターは、自らの責任を果たすためには、リスク存在の認識と効果的な対応を明確にして仕事を任せなければならない。リスク対応・回避となる計画を、ガイドラインとして個別に作成することから始まる活動のサイクルを実施して、管理・改善していくことにより「予防措置」「再発防止」を実現していくことが重要となる。（図6）

6—リスクマネジメントの本質とコンストラクターが抱える課題

建設業において1つの事業（現場）を推進させることは、さまざまな工事環境で関連する多くの企業と多くの人によって生産活動を行うことである。そして、コンストラクターは請負で構成された施工体制の頂点に立っている。

建設現場の責任者（現場所長など）は社長の代理人として現場を任されている。現場の代理人は工事管理を部下に（または本人）、施工そのものを専門工事業者に任せている。つまり、すべて人に任せて大きな事業（金額、作業工程、工事関係者数など）を行っていることになる。人はミスを犯すものである。いかなる活動を行おうとするときにも必ずリスクが隠れている。しかも、毎回条件が異なることによって、活動自体も変えなければならない。潜在しているリスクを抽出し評価して、現場の生産活動におけるガイドラインを個別に規定し、監視することによって不具合の発生を食い止めることが必要となる。企業としては各現場からの情報収集体制を構築して、再発の防止などのリスク低減に向けた「全社標準のガイドライン」を改善し、全社員への展開を継続することが求められている。

建設業界の実態としては、やることを決めて、役割分担を行い、責任を持って努力をするという最も当たり前で必要とされることが、「忙しい」「人が足りない」などといった言い訳や弱音によって何一つ解決されないで、とにかく完了させることを目的としている傾向が課題として浮かび上がってくる。頭で理解していることと、やらなければならないということが一致しなくなっている。「人に任せる」ということは、任せたことに関連するリスクについてまでしっかりとマネジメントしなければならない。この「解ってはいるけど、なかなかやりきれない」点を「大きな社会的責任」を持つ建設会社での最優先課題として考えないことには、リスクというものに対して何一つ状況が変わっていないことになる。

7—おわりに

マネジメントの実践は目標に対する計画があつて、成果に結び付けようと「実行努力」を繰り返すことをいう。リスクマネジメントは潜在するリスクを見つけ出し、管理対象として評価してから対応策・回避策を計画しなければならない。したがって、マネジメントサイクルでいわれる活動のPDCA（Plan・Do・Check・Action）は、C・A⇒P⇒D⇒C・Aで行われなければならない期待される成果は得られない。現場には「リスク計画書」などは初めから用意されていることはないのが一般的である。全ての活動計画の前にC・Aを「見つけ出す」としたという活動を怠っている、「責任施工」という名のもとで無造作に人に任せているだけといえる。何かトラブルが発生したときには、「大きなリスク」に育ってしまう可能性があることを常に考えることが大切である。