

経営改善のテーマである商品力・営業力・人材力・組織力・財務力のうち、財務力を除く4つのテーマについて、毎回、建設会社の具体的な実践事例をあげながら、改善手法を解説していきます。



撮影/鈴木伸之

ハタコンサルタント株式会社代表取締役  
NPO法人建設経営者倶楽部理事長

## 降簷達生氏

1961年兵庫県生まれ。大阪大学工学部土木工学科を卒業後、総合建設会社へ入社。95年に退社し、99年ハタコンサルタント株式会社設立。建設業の経営改革や原価管理の支援コンサルティングなどを手がける。昨年出版した著書「今すぐできる建設業の原価低減」(日経BP社刊)が好評。  
http://www.hata-web.com/

# 人材力

## 現場代理人が現場を創る

現場代理人の優秀により現場の様子は全く異なる。できあがる建設物の出来映えはもちろん、現場のムード、事故の発生、そして利益は、現場代理人が創り上げるのだ。こう考えると、「現場代理人の育成」とは、会社全体の品質管理をすることに他ならない。今回は現場代理人に必要な能力を知り、いかにしてその能力を有する人材を育てるかについてご紹介する。

知識

胆識

見識

### 現場代理人に必要な3要素

良い現場を創る現場代理人になるためには、どのような能力が必要だろうか。

第一が「知識」である。「知識」とは様々な技術や情報を体系化して理解していること。例えば、資格試験合格のために頭に詰め込んだだけの情報では、必要な時に取り出すことができない。知ってはいえるが使えない、ということだ。これは「雑識」といい、現場では役に立たない。

では体系化された「知識」を有していれば、良い現場が創れるか

といえ、そうではない。「知識」を基に実行し、行動することが大切だからだ。経験することで失敗し、それを改善し続けることで「知識」が熟成される。結果、以降は事前に先を読めるようになり、失敗を回避できる。これが現場代理人に必要な第二の要素で「見識」という。

しかし「知識」を有し、先読みし改善する「見識」が身についたとしても、現場では思いもよらないことが発生する。自然が相手ゆえに避けられないリスクが発生することもあろう。そんな時こそ肝を据えて変化に対応し、決断する能力が必要になる。これが、現場代理人に必要な第三の要素「胆識」だ。

### 5つに分類される知識を磨け

まずは、雑然とした技術や情報を体系化することが必要だ。現場代理人に必要な知識とは、大きく5つに分類できる。

現場環境)の3つに分かれる。

英語の頭文字をとってQCDS E。良いものを(品質)、安く(原価)、早く(工程)、安全に、環境に優しく作るのだ。

さらに現場代理人とは工事の管理者であるため、これら5つに対する管理技術を知らなければならぬ。これは計画Plan、実行Do、点検Check、改善Actである。頭文字をとってPDCAという。

これらをまとめたものを表1に示す。この20マスの内容を体系的に理解し、自らの課題を知り常に学び続けることで、現場代理人に最低限必要な「知識」を身につけられる。

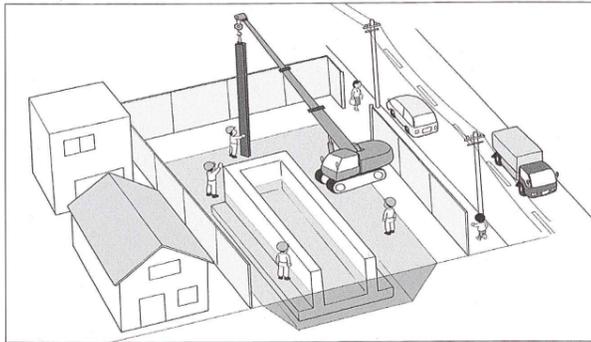


図1 現場に移動式クレーンを設置して、鉄骨据付作業を行う。この作業において今後問題となりそうなことは何だろうか。課題予知シートを用いて評価してみよう。

表2 課題予知シート

工程	作業内容	項目	予想される問題点	重大性	可能性	評価	防止対策	実施責任者
鉄骨組み	鉄骨据付	品質	鉄骨の精度が悪い 据え付け精度が悪い	3	3	9	鉄骨加工工場にて検査を行う	〇〇
		原価	鉄骨の相場が上がり 鉄骨原価が高騰する	3	2	6	概算数量により早期発注する	△▽
		工程	組み立て作業に手間取り 工期が遅れる	3	1	3	作業手順書により事前勉強会をする	〇〇
		安全	ボルト締付作業中に 落下する	3	2	6	鉄骨に足場を事前に溶接する	〇〇
	環境	近隣からのクレームで 工事が止まる	2	3	6	毎日近隣挨拶をい、周辺清掃を行う	■	

重大性、可能性は、3・2・1の3段階で評価する。相対的に評価点が高い問題に対して、対策を立案する。

### 先を読み、先手を打て

「知識」を得られれば、それを徹底して実行・行動することが大切である。そうすれば様々な経験をし、改善が可能となる。それを繰り返すことで、先を読み、予め失敗しないよう先手を打つことができるようになる。

このように、発生するであろう課題を予知し、対策を立てて実行する能力を「見識」という。この能力は図1の、「リスクアセスメント」を実施することで高めることができる。リスクを予知するポイントには、品質、原価、工程、安全、環境に分けて抽出することだ。さらに、発生するリスクの結果の重大性、発生の可能性を評価するとよい。慣れてくると表にせずに頭の中で整理できるが、まずはきちんと抽出することをお勧めする。

### KKDを用いて決断せよ

いくら先読みして先手を打っても、現場では思わぬことが起きる。そのとき対応策を冷静沈着に咀嚼に決断しなければ、現場は止まってしまう。このような能力を「胆識」という。

これは建設業界では古くからKKDと言われていた。Kは経験、Kは勘、Dは度胸だ。「知識」に裏付けされた経験を積み重ねることで、勘が働くように

なる。これは「びんとくる能力」とも言われている。

- 「図面と現場が違うぞ」
- 「図面に間違いがあるぞ」
- 「作業にムダ、ムリ、ムラがあるな」
- 「このままだと工程が遅れるぞ」
- 「土質が変わったぞ」
- 「山がくるぞ(地山が崩れそう)」
- 「作業員の顔色が悪いな」
- 「雨が降りそう」
- 「風向きが変わるぞ」
- 「近隣の方々の様子が変だぞ」
- 「こんな時こそ、勘を働かせ、知識」「見識」を総動員させて度胸を据えて決断する「胆識」が必要になる。

間違った決断をするより、決断しないことの方が悪い。状況を放置することでますます悪化し、作業者が不安となり、パニック状態になることがある。どんな状況だろうが、現場代理人は即座に自らの意思で決断しなければならぬのだ。

### 3要素を身につけるために

これら3つの要素を身につけるために次のことをお勧めする。  
(1) 良質の書物を読み、要約する訓練をする。要約の際、内容を表にする。要約の読み、内容を表にする。要約の読み、内容を表にする。「知識」が身に付き、要約することで

表1 現場代理人に必要な知識

	品質管理	原価管理	工程管理	安全管理	環境管理	
					E 自然環境	職場環境(作業環境)
P 計画	建設業法 建築基準法 設計図書 仕様書 施工計画書	見積書 実行予算書	工程表	労働安全衛生法 管理計画書 仮設計画図	環境関連法規 環境管理計画書 資材再生計画 廃棄物処理計画書	労働基準法
D 実施	指導力、コミュニケーション能力、提案力、交渉力					
C 点検	検査・試験	月次決算 工事精算	日次、週次、月次の 進捗管理	安全衛生ハット ヒヤリハット	進捗確認	近隣監視 職場監視 職場面談
A 改善	不良品発生時の 改善処置	月次: 当該工事 の改善 精算時: 次の工事 のための改善処置	進捗の遅れ、 進みが遅れた時の 改善処置	指摘事項、 事故発生時の 改善処置	環境事故発生時の 改善処置	近隣クレーム時の 改善処置 職場環境の 改善処置

図2 技術力と実行力と決断力



それが「知識」に昇華する。  
(2) リスクアセスメントを実施し、先を読む訓練をする。その上で、失敗を恐れずに実行する。失敗を経験すればするほど精度の高い予知ができ、「見識」が身に付く。  
(3) 私淑する人を持って。身近な人や歴史上の人物を私淑し、尊敬し見習うことで自分自身の成長につながる。先輩の現場代理人や「黒部の太陽」「無名碑」などの書籍に登場する人物を見習うのもいい。これらの人たちの決断を体得し、これを積み重ねることで「胆識」が身に付く。

このように真の現場代理人になるためには、技術力(知識)と実行力(見識)と決断力(胆識)を身につけないといけない。容易ではないが、一步一步近づきたいものだ。