

(1-10)

## 建設マネジメントに関するゼネコンの 対外評価調査結果について (経過報告)

ESTIMATION OF GENERAL CONTRACTORS  
BY OTHER INDUSTRIES (INTERIM REPORT)

マネジメント戦略分科会 主査 菊田 勝彦 (大林組)  
by Katsuhiko Kikuta

マネジメント戦略分科会は88年に発足し、約2年間の活動の後、開発事業の展開におけるゼネコンの係わり方を中心とする活動成果をとりまとめた。この間、日本経済はバブル景気に沸き、建設業界でも「企画提案力」や「拡建設」による受注拡大をめざす動きが活発化した。この結果、これまで工事の総監督に徹してきたゼネコンに事業提案力や竣工後の運営といったプロジェクト全体の視野にたった幅広い活動が求められるようになり、バブル終焉後も、ゼネコンにとっての「本業」範囲が拡大したままに残ることとなった。

当分科会ではこうした状況認識のもと、日本の産業界における建設業の地位という視点から、賃金水準や労働災害といった指標から業界比較を行い、これに続いて数字では表現できないゼネコンへの期待や能力評価をヒアリングによって調査した。最終的な報告ではこうした調査から明らかになるであろう問題点がどのような過程によって生じているのか、特に企業による人材育成プログラムと検討する予定であるが、ここではヒアリング調査を通じて得られたいくつかのポイントを紹介する。

〔キーワード〕 建設業の地位向上、ゼネコンの姿勢・能力・役割

### 1. はじめに

当分科会で扱うテーマは50万社を越える建設業全体に関するものであるが、分科会構成メンバーの制約等から、前回、今回ともにその活動内容は大手ゼネコンといわれるごく一部の企業を対象としたものに限定した。

ここ数年、建設業をとりまく環境は、昭和の終焉、バブル景気、共産主義の崩壊、EC統合、外国人労働者の参入、日米摩擦、環境問題など、大きく変動している。こうした中でゼネコンの活動もこれまでの「営業→受注→施工→引渡」の枠をはなれ、プロジェクトの提案や事業収支の判断、実際の事業

の運営、といったいわゆる「川上、川下」へと拡大しつつある。

こうした状況において、前回の活動では、実際に各ゼネコンはどう対応しつつあるのか、ということを一各委員の視点、いわば「内側」から明らかにすることを試みた。今回はこれとは逆に「外側」から建設業はどう見られ、何を期待されているのかを探るため、全産業に共通する指標といういわば量的な比較を行うと同時に単なるイメージではない質的な評価を得るため、かつて実際にゼネコンと共に開発事業に参加した経験のある人達へのヒアリングを行なった。

### 2. 研究内容

#### (1) 社会における建設業の地位

建設業を「外側」からみるため、我々がまず考えたのは、いわゆる「3K(きつい、きたない、きけ

建設マネジメント委員会

プロジェクト計画小委員会

マネジメント戦略分科会主査

営業本部 03-3292-1111

ん)」と呼ばれる建設業界の実態はどうかということであった。そして、これを調べるため、90年9～12月に、所得水準や労働災害など既存の統計資料等から関連指標による業界比較を行った。

この結果、産業全体としてみると、建設業の労働関連指標は確かに低いものであった。しかし製造業と非製造業という区分でみた場合、建設業界の数値は他の製造業と比較して特に劣っているものではなかった。

建設業は産業分類上は非製造業に分類されるが、そこで働くゼネコン社員や工事の作業員の意識は製造業であり、一般の目もそうであろう。一方、非製造業についての各指標は「バブル」の頃のものであり、最近の指標で非製造業の数値がさらに高まっているとは考えにくい。こうしたことを考慮すると、イメージは別として、「バブル」以降の建設業における労働環境はさほど劣悪とはいえなくなっているのではないと思われる。

なお、90年の調査数値とその分析結果については、上記のように、最近大幅に変動している可能性があるため、分科会活動の最終段階で再度点検する必要がある、今回の発表では特に触れないこととする。

## （2）前回活動の概要（「内側」からみた建設業）

数値による比較に続いて、当分科会では、建設業が実際の事業活動を通じて、社会からどう評価されているかを把握しようと試みた。

前回の88年～90年の活動では、まず、環境問題に代表されるような、建設業がかかわることが期待される新たな事業領域が出現しつつあるといった事業環境の変化を把握することにより、各委員の認識の共有化を行った。続いて、こうした、いわば社会が期待する建設業の役割そのものが変わりつつある状況の下で、ゼネコン各社はどのような対応を取りつつあるかを調査したところ、大手と呼ばれるゼネコンでは「拡建設」が、「建設業の将来あるべき姿」として認識されているところがほとんどであることが明らかとなった。さらに、ヒアリングによる実態調査では、ゼネコンの興味は確かに施工管理の枠から拡張しつつあるという変化があるものの、その拡張の方向は、工事竣工後の事業運営という「川

下」よりもむしろ事業の提案や企画といった「川上」への方向性が強いということがわかってきた。

以上の研究は、建設業をいわば「内側」からみたものであり、「外側」の視点からみるために実施したのが今回報告するヒアリング調査である。

## （3）ヒアリング調査（「外側からみた建設業」）

今回のヒアリング調査のテーマは、「拡建設」や新たな事業領域の出現という経営環境の下、現実に事業を展開している建設業を「外側」の視点から見たとき、どういった評価を受けているのかということである。そして、単なるイメージに基づいた人気投票になってしまうおそれを回避するため、ヒアリング対象には、かつてゼネコンの社員と共に同じプロジェクトに参加した経験のある人、という条件で人物選定を行った。

ヒアリングという手法を採用した理由は、十分なサンプル数が前提となるアンケート調査を実施することによるコスト上の制約もあるが、むしろ、

①建設業と接触機会がない回答者の場合、イメージに引きずられた人気投票になるおそれがある

②回答者が頭に描く「建設業」の内容（企業規模、労働者など）をある程度統一するためには面談による説明が必要である

という理由による。

各委員の人脈を活用することになるヒアリングという調査手法を選択した結果、建設業への評価とはいうものの、実際には所謂「大手ゼネコン」に対する評価という限定がつくことになるが、50万社といわれる建設会社の「トップ」がどの程度の評価を受けているかを知ることが、十分に意義のあることだと考えている。

ヒアリングは2部構成とし、前段でまずプロジェクトを展開する各フェーズを横軸に、必要となってくる能力を縦軸にとったマトリックス（図1）を示したうえで、プロジェクトの発意から施工にいたる段階の具体的な場面を想定し、そこでのゼネコンの行動をどう評価するか、という質問を行った。次にゼネコンの姿勢、社員の能力、ゼネコンへの期待、などに対し、総括的な意見を尋ねることとした（図2）。

前半にまず各論的なことを尋ね、後半で総論的なことを尋ねる、という流れにしたのは、総論的な意見を先にきいてしまうことで、回答者自らがまず一般論を設定してしまい、それに沿うように本音の出しやすい具体的な場面での反応を調整してしまう可能性を避けるためである。

ヒアリングは90年7月～8月に実施し、製鉄、造船、銀行、保険、商社、エンジニアリング、鉄道、不動産などの東証1部上場企業の開発プロジェクト経験者約20名から、各論部分46問、総論部

分16問の計62問への回答の他、コメントなどで60～90分の面談にご協力いただいた。

調査結果の検討にあたっては、総論編のゼネコンの姿勢、能力、役割、潜在力の4つの側面を中心に分析・整理することとした。所定の質問に対する回答には、業種によるばらつきのあるものもあり、詳細については追加ヒアリングなどで補足することを検討しているが、全体としては次のような点で共通の認識があることがわかってきた。

| プロジェクトの<br>フロー     | F. S.                                                          | 事業計画                                                   | 基本計画                                                    | 詳細計画                                            | 施工                            | 運営              |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| プロジェクトに<br>求められる能力 | 事業アイデア<br>社会動向の把握<br>大体の市場調査<br>法規制の検討<br>大体の収支の検討<br>環境への影響検討 | 組織作り<br>追加資の検討<br>収支の手配<br>資金調達の検討<br>事業の運営計画<br>販売計画等 | 要請者の役割分担<br>工程計画<br>近接対策<br>工事資金計画<br>許認可対策<br>設備材の調達計画 | 設計<br>施工計画<br>要員配置計画<br>作業工程計画<br>出入金手配<br>近接対策 | 施工管理<br>安全管理<br>近接対策<br>出入金管理 | 事業の運営<br>メンテナンス |
| 発意                 | Q. 1<br>ゼネコン持ち込み案件への対応<br>ゼネコンのアイデアへの期待<br>継続経営としての意識性         |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 社会分析               | Q. 2<br>社会ニーズの把握<br>産業環境との関係<br>社会情勢の動向への対応                    |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 技術検討               | Q. 3<br>構築物に必要な建設技術<br>新得意業、新得意業の認識<br>ゼネコンの「一機受」の実現性          |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 市場調査               | Q. 4<br>事業場所の調査能力<br>マーケティングのテクニック                             |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 経済性評価              | Q. 5<br>プロジェクトの収支予測<br>金融機関以外の融資決定能力<br>状況の變化に伴う収支予測の修正        |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 資金計画               | Q. 6<br>資金調達方法の検討<br>資金調達先への協力<br>状況の變化への対応能力                  |                                                        |                                                         |                                                 |                               |                 |
| 組織・要員              |                                                                | Q. 7<br>要員メンバーの構成<br>ゼネコンの役割<br>リーダーシップ                | Q. 8                                                    |                                                 |                               |                 |
| スケジュール             |                                                                | Q. 9<br>事業全体のスケジュール<br>予定工期への把握<br>ゼネコンの役割             | Q. 10                                                   |                                                 |                               |                 |
| 品質                 |                                                                | Q. 11<br>建設物のグレード決定<br>ゼネコンの役割<br>施工への関係               | Q. 12                                                   |                                                 |                               |                 |
| 資機材                |                                                                |                                                        | Q. 13<br>資機材の選択・調達<br>資機材置き場の選定                         |                                                 |                               |                 |
| 情報                 | Q. 14<br>情報収集能力<br>情報の分析<br>新しい情報への対応                          | Q. 15                                                  | Q. 16                                                   |                                                 |                               |                 |

図1：ヒアリング調査（「各論」構成図）

ヒアリングは、プロジェクトの展開において必要とされる能力を各段階（フロー）別に整理した全体構成をイメージ（右図）し、Q1～Q16に該当する場面での具体的な状況を設定したうえで、回答やコメントをいただくというかたちで行った。

例えば、Q1の「F. S.（フィージビリティ・スタディ）」の段階での「発意」に対する評価をみるためには、3つの質問を用意したが、その1つは「ゼネコンが持ち込んできた新しい建設プロジェクトのアイデアに対し、どのような態度をとることが多いですか？」という質問で、「（ア）有望なアイデアとして早速検討することが多い、（イ）場合によるが、期待して検討することは少ない、（ウ）わからない」という3つの選択肢がある、というものである。

なお、「施工」段階の評価については建設業自身で把握していることであり、竣工後の「運営」段階については、当分科会の前回の活動で建設業自身があまり積極的に取り組もうとしていない様子がいることが明らかとなっていることから、ヒアリング調査の項目からは除外した。

**\*ヒアリング対象者数とその属する業界**

金融関係（銀行、損害保険）……………5名

製造業関係（重工業、造船、製鉄、化学）……………10名

その他サービス（鉄道、エンジニアリング、商社、不動産）……………5名

以上、9月末現在でヒアリング終了は20名。なお、対象者はすべて東京近辺の企業のため、関西地方を中心に同様の調査をアンケート方式で実施中であり、その結果は最終報告に付加する予定である。

図2：ヒアリング調査（「総論」部分）

開発事業におけるゼネコンの姿勢、能力、期待などについてお尋ねいたします。

回答は「ア. そう思う、イ. そうは思わない、ウ. わからない／どちらともいえない」からの選択ですが、「強いて言えば」で結構ですので、「ア」か「イ」のどちらかを選び、「ウ」はできるかぎりお避け下さい。

**[開発事業に対するゼネコンの姿勢について]**

- |                                                                          |       |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q 1. ゼネコンはプロジェクトのハード（建物）を作るまでは熱心だが、運営にさほど興味はないように思う                      | ア・イ・ウ |
| Q 2. 工事費について、ゼネコンの当初の見積り以上にかかってしまうことが多いと思う                               | ア・イ・ウ |
| Q 3. ゼネコンからプロジェクトの計画に参加してきた技術系社員は、工事に関することには熱心だが、その他のことについては避けようとしていると思う | ア・イ・ウ |
| Q 4. いろいろな事情で、プロジェクト（建物）の工事額を当初予定より縮小することになった場合、ゼネコン社員の意欲は以前と比べて減退するようだ  | ア・イ・ウ |

**[開発事業に参画するゼネコンの能力について]**

- |                                                                                                          |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q 1. 市場のニーズや将来動向を予測する際、ゼネコンから参加している技術系社員にはマーケティングの知識が不足していると思うことがある                                      | ア・イ・ウ |
| Q 2. プロジェクトの資金調達を計画する場合、ゼネコンも出資者の一員というのであれば、特にゼネコンの社員に議論に加わってもらう必要はない                                    | ア・イ・ウ |
| Q 3. 工事が技術的に可能か、工程をどう組むか、資機材の調達をどうするか、といった工事に直接関わることに關しては、ゼネコンの独壇場であり、我々が口をはさむ余地はないと思う                   | ア・イ・ウ |
| Q 4. 近隣折衝や許認可対策については、我々が加わることが効果的な場合もあるが、ゼネコンにまかせても十分に処理する能力があると思う                                       | ア・イ・ウ |
| Q 5. 当初予期しなかった情報が入ったり、状況が変化したため、計画の修正が必要になった場合、建物の概要や工事の詳細が決まる前であればゼネコンの対応に問題はないが、それ以降だとどうも柔軟性が失われるように思う | ア・イ・ウ |
| Q 6. ゼネコンの社員には、プロジェクトが運営段階に入った場合の収支予測をきちんとたてる知識（能力）が不足していると思う                                            | ア・イ・ウ |

**[開発事業に参画するゼネコンの役割について]**

- |                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q 1. 開発事業でゼネコン社員と一緒に仕事をすると、どうしてもゼネコンの人間は工事の進め方やデザインにこだわって、視野が狭いと思うことが多い       | ア・イ・ウ |
| Q 2. 銀行、商社、不動産、ゼネコンなどの社員が集まって開発プロジェクトを計画していく場合、ゼネコンの人間にはリーダーシップをとってもらいたくないと思う | ア・イ・ウ |
| Q 3. 複数の業界の人間が集まって開発事業を計画する場合、個々の能力は別にして、ゼネコンが「旗を振っている」ように見えるのは対外的に好ましくないと思う  | ア・イ・ウ |

**[ゼネコンの将来性について]**

- |                                                                                               |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Q 1. 開発事業を計画する潜在的能力という点では、自分の業界（      業）はゼネコンにはかなわないと思う                                       | ア・イ・ウ |
| Q 2. ゼネコン社員が工事以外の面でも力をつけてきた場合、開発事業のリーダーシップをとっていくのはゼネコンで、自分達は専門分野を担当するメンバーの地位になってしまうのではないかとと思う | ア・イ・ウ |
| Q 3. しかし、対外的なイメージを考えると、やはりゼネコンがプロジェクトの先頭に立つのは控えた方がよいと思う                                       | ア・イ・ウ |

a) ゼネコンの姿勢に関して

①ゼネコンの興味はハード（建物）の完成（竣工）を境に減退する

といったものである。しかし、

④工事金額が減るとゼネコンの意欲も減少する

b) ゼネコンの能力に関して

①マーケティングの知識が不足  
 に対しては20名中17名が「そう思う」と答  
 えており、

②近隣対策や許認可対策の能力は信頼には18名が「そう思う」としている。本来、サンプル数の少ないヒアリング調査でのパーセンテージは問題にすべきではないが、この2問に対してはかなりはっきりとした傾向がみられる。また、ファイナンス関連では、

③（ゼネコンが出資者でない場合）資金の調達方法の議論に参加は不要だとする金融業からの回答が多く、

④運営段階に入った場合の収支予測能力は  
不足

に対して、前半の具体的場面の設問への反応と合わせると、他の製造業と比べて特に劣っているとはいえないが、専門家である金融業から評価されてもいないようである。

プロジェクトにおけるゼネコンの役割に対する回答は、我々委員の予想と違った部分であり、

[illegible]

○は「そう思う」、×は「そうは思わない」、空欄は「わからない、どちらともいえない」と回答したもの

って視野が狭い

②ゼネコンにはリーダーシップはとってもらいたくない

といった質問に「そう思う」とした回答は半数以下であった。また、具体的場面での回答から、

③新しいプロジェクトや「～構想」を提案することにに対しては好意的

にみられている。しかし、実現可能性という点からいえば、「面白いアイデア」として興味をひかれることもある、といった程度である。

d) ゼネコンの潜在的な能力

ゼネコンが、将来性に関する質問では、「重厚長大」業種は、

①開発事業を計画する潜在的な能力は自分達の業界よりも優れている

と考えており、全体としても、適切な役割分担のできるパートナーとしての期待や、プロジェクト全体をリードする可能性などにも肯定的であり、潜在力への評価は高い。また、

②業種イメージとして、ゼネコンがプロジェクトのトップに立っても何ら問題はない

と考えられていたのは、cの②と同様、当初の予想と異なっていた。

3. おわりに（今後の活動について）

ヒアリング調査の結果は、当分科会の事前の予想とはほぼ合致するものであった。特にゼネコンから開発事業に参加している社員の能力について、施工に関しては問題ないものの、マーケティングやファイナンスの知識に不満を持たれているらしいことが確かめられたのは貴重な成果と考えている。

当分科会では、ヒアリングによって得られた状況認識に基づき、第三段階の活動として、ゼネコンの技術系社員が新しい知識やノウハウを習得しようとする場合のシステム（大学教育や企業内の人材育成プログラム）がどうなっているのかを調査し、問題点の抽出、対応策の提言へと展開させていく予定である。

分科会構成委員

| 氏名     | 勤務先・役職                         | 担当   |
|--------|--------------------------------|------|
| 春名 攻   | 立命館大学工学部<br>土木工学科教授            | 顧問   |
| 谷口 博昭  | 建設省大臣官房<br>技術調査官               |      |
| 菊田 勝彦  | 大林組営業本部<br>副部長                 | 主査   |
| 森田 哲士  | 清水建設土木本部<br>技術企画部              | 副主査  |
| 浜中 誠司  | 東急建設<br>東急総合研究所出向              | 副主査  |
| 高橋 昭二  | 先端建設技術センター<br>普及振興部            | 前副主査 |
| 今井 孝二  | 東亜建設工業開発本部<br>地域開発室プロジェクト・リーダー |      |
| 亀澤 靖   | 大成建設土木設計部<br>主任                |      |
| 岸 研司   | 熊谷組設計本部<br>土木設計部               |      |
| 久賀 富美男 | フジタ土木本部<br>工事統括部課長             |      |
| 隈部 毅彦  | 鹿島建設<br>企画第二部                  |      |
| 桜井 卓也  | 日本債券信用銀行<br>産業調査部主任調査員         |      |
| 滝田 克彦  | 日本債券信用銀行<br>(前委員)              |      |
| 寺井 徳雄  | 奥村組営業企画室<br>課長                 |      |
| 山口 弘信  | 日本興業銀行<br>産業調査部                |      |