第13回建設マネジメント問題に関する
研究発表・討論会講演集　1995年12月

建設業界の特性分析と改善戦略に関する基礎的研究

東京大学　○杉山繁之 ＊
東京大学　渡邊法美 ＊＊

By Shigeyuki SUGIYAMA and Tsunemi WATANABE

建設業界の汚職・談合問題は世間を大きく騒がせた。それにより、建設業界は国民の信頼を失いかけているといって良い。建設業界が今後果たすべき役割の大きさを考えれば、早急にこれらの問題を解決しなければならない。しかし、これらの問題の歴史は古く、様々な対策も功を奏していないことから、問題の根は深く、解決困難であると考えられる。そこで本研究では、これらの原因を探求しそれらの解決の方法を考察することを目的とした。まず原因を探求するために、筆者が選んだ5冊の文献の中から建設業界の特性と考えられる500あまりの文章をそのまま抜き出し、川喜多二郎氏のKJ法を参考に、建設業界全体の特性図を作成した。次にこの特性図の中のもっとも小さい全てのグループに対して筆者の視点から改善案を考え、それらを整理した。それにより建設業界の問題の根が「方針を立てるべきところに対し、それが曖昧」であるところにあると考えた。よって、建設業界改善のためには、まず方針を立て、その後、理解する・明確にする・対等になる・打開する・生かすという思考過程を経ることで、改善の方向性が明確になると考えた。また、建設業界には①予測と実際の事態が異なることが多い②表と裏のある発言が多い③企業の競争と公共工事の公平性が一致しないところがある、という改善の障害があることが分かった。

（キーワード）KJ法、方針、改善戦略

1. はじめに

建設業界に関する汚職・談合問題は、世間の大きな話題となった。これにより、建設業界に対する国民の評価・信頼は著しく低下したといえる。建設業界は日本社会の発展に大きく貢献し、それは今後も続くと考える。だからこそ、建設業界はこうした不本意な評価を受けていることを真摯に受けとめ、これらの問題を生みだした原因を追究し、その根本解決に着手する必要があると考える。

＊　東京大学工学部土木工学科修士課程一年
03-3812-2111
＊＊　東京大学工学部土木工学科講師
03-3812-2111

本研究では、建設業界の問題の原因を探求し、それを解決する方法を考察することを目的とした。建設業界の特性分析を行い、業界全体を貫く原因の探求・解決を試みると共に建設業界の改善戦略について考察した。

2. 原因探求方法

建設業界の汚職・談合などの体質の問題の歴史は古い。しかし、これまで数多くの対策がなされてきたにもかかわらず、現在に至るまでその根本解決がなされていないことを考えると、その問題の根は深く広いと予想される。そこで、問題の原因と考えられる特定の要素に限定せずに、全体から問題の原因となっているものを抽出しようと試みた。そのため

に建設業界に関する幾つかの文献を精読することにした。

3. ＫＪ法による建設業界特性全体図

建設業界に関する数冊の文献を比べてみると、一つの事柄に関していろいろな立場の意見が存在することに気がついた。それぞれの意見には納得できるところがある。一つの言葉だけで事柄の全てを言い表すことは難しく、ある一部分を言い表しているのに過ぎないと考えることもできる。そこで肯定的な意見と否定的な意見を集大成して、建設業界の特性全体像を探求しようと考えた。KJ法が、少数意見を尊重すること、先入観を排除した方法であることなどから、建設業界全体の特性図を作成するのにふさわしいと考えた。

ここで、建設業界の特性を把握するために以下の5冊の文献を拠り所とした。

(1) 入札制度を考える
　～建設業と法令　19の視点～
　松田　君俊著　都市文化社　1985
(2) 公共工事契約実務の知識
　公共工事契約実務委員会　編
　建設総合サービス　1992
(3) この人に聞く
　小内山　了介　日本土木工業協会　1982
(4) 談合の経済学
　～日本的調整システムの歴史と論理～
　武田　春人著　集英社　1994
(5) 建設業界
　～再生への挑戦～
　長門　昇著　日本実業出版社　1994

これら5冊から抜き出した500あまりの文章データを小特性・中特性・大特性の３つの段階において、KJ法に従ってそれぞれ整理・分類することを試みた。最終的に得られた7つの大特性とその簡単な内容を次に示す。

(1) 多くの特徴を持つ建設業

建設業は非常に規模が大きな産業であり、他の製造業とは異なる特徴を持っている。仕事自体は十分誇れるものであるが、国民の抱くイメージはあまり良くない。建設業にはまだまだ改善の余地がある。

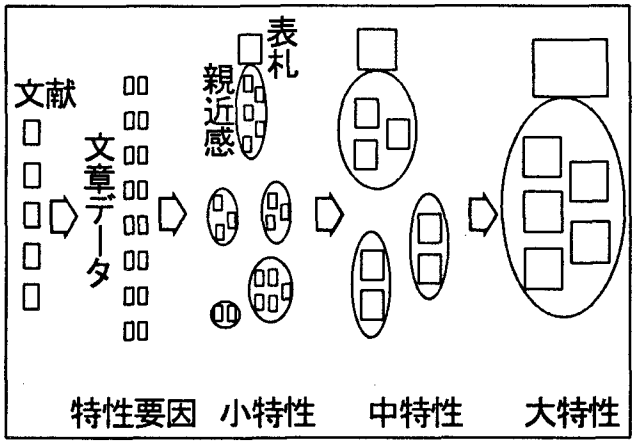

図１ KJ法による特性図の作成方法

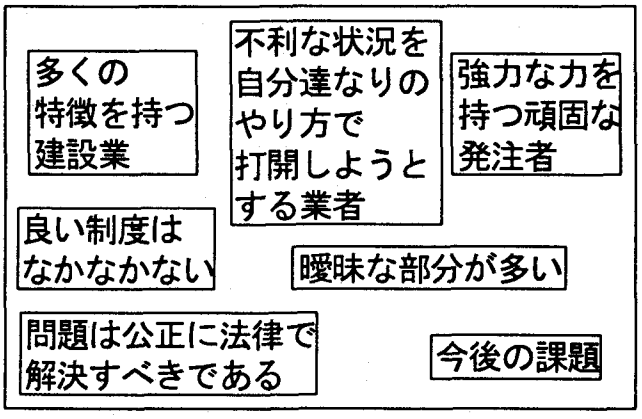

図２　建設業界の大特性

(2)不利な状況を自分たちなりのやり方で打開しようとする業者

業者は発注者に比べて立場が弱い。そのため、生き残るために業者は団結しようとする。その一例が談合である。しかし、こうした談合擁護論には矛盾点もある。

(3) 強力な力を持つ頑固な発注者

発注者には大きな使命があり、それを果たすための力を持つ。しかし、こうした権力を過度に振りかざしてしまうこともある。

(4) 曖昧な部分が多い

建設業の仕事には様々な不確定要素があり、明確な規定がしにくいところがある。しかし、こうした曖昧さから問題が生じていることも事実である。また、問題を議論するときにおいても、問題の焦点が明確でない場合が多い。

(5) 良い制度はなかなかない

どのような制度にもメリット・デメリットがあり、最適の制度を決定することは難しい。また、制度が目的通り機能していないことも多い。

(6) 問題は公正に法律で解決すべきである

業者はこれまで、問題を法律で解決してこなかった。しかし、問題を公正に解決するためには、今後法律を使って処理すべきである。

(7) 今後の課題

将来を見据えて、現在のような建設業界でよいかを考える必要がある。さらに、現在浮き彫りにされている問題に対しては、早急に対処すべきである。

4. 建設業の改善戦略の策定方法

立場が異なれば事柄の見え方も異なる。よって、誰にとっても完璧な建設業界というものはなかなか存在しないと考えられる。本研究では、筆者の描くより良い建設業界像を目指すことを目標として、建設業界を改善するための視点を筆者に限定することにした。それにより、改善戦略に統一性が生まれると考えた。

本研究では、KJ法を参考にして作成した建設業界全体の特性図から、建設業界の改善戦略を考察することを試みた。ただし、考察にあたって

①筆者の先入観が入りすぎる危険性がある

②建設業界の問題は非常に複雑であり、筆者には簡単には適切な問題点を選び出せない、

ことなどから、まず特性図の中の各小特性について改善案を考え、それらをまとめて改善戦略とした。

5. 改善案

各々の小特性に対する筆者の改善案は大きく次の二つに分類された。

(1) 筆者の考えられる範囲内で、改善の方向性が示せる。

(2) 状況に応じて様々な可能性が考えられ、筆者には一概に方向性が示せない。

なお (2) に関しては、無理に改善の方向性を示すことはせずに、課題として残しておくことにした。また、こうした課題にこそ解決の鍵があると考えられる。最終的にこれらすべての改善案と課題を次の六つの方向性（「方針を立てる」「理解する」「明確にする」「対等になる」「打開する」「生かす」）に分類した。

(1) 方針を立てる

一概に方向性が示せずに課題として残しておいたものの全てが、ここに分類された。整理・考察すると、これらの問題を解決するためには、「方針をたてる必要があるが、現状ではそれが曖昧」であることが明らかになった。これらの問題は誰にとっても最適であるという解が得にくく、どのように決めても利点と欠点が生じてしまう。これまで、明確な方針を打ち出してこなかった理由として、こうした欠点を指摘されることを恐れていたためとも考えられる。しかし、建設業界の問題の改善・解決の方向性を決定するためには、方針を明確に打ち出さなければならない。欠点ばかりを指摘するのではなく、その方針の範囲内で最善を尽くす姿勢が必要である。

次に明確にすべき方針の内容について述べる。

図3　明確にすべき方針

①日本人

日本人の考え方や価値観を明確に認識する必要がある。それによって日本人の望む社会像が浮かんでくる。その中で建設業界が果たすべき役割を考えることこそ、改善の第一歩であると考える。

②建設業界システム

建設業界が果たすべき役割が明確になることにより、それにふさわしいシステムを考えることが可能になる。機会の平等に重点を置くか結果の平等に重

点を置くかなどはこの例である。これにより建設業界の構造も変化させなければならない。以下に、建設業界システムの中で重要と思われる三つの項目について述べる。

(a) 価格

公共工事において、ある品質に対する報酬としてどの程度の価格が適当かという問題は難しい。現在、入札では業者の競争が行われているが、予定価格を超えてしまうと入札が無効となってしまう。つまり、競争による価格が全て認められているわけではない。どのようにして決めた価格ならば国民が納得するか考える必要がある。

(b) 競争

国民にとっても、品質が確保されるならば、公正な競争で価格が安くなることは喜ばしいことである。しかし、いかなる競争にも利点と欠点が存在するから、この公正な競争を考えることは難しい。目的にかなうものを選び出すためにどのような条件の下で競争を行うかを明確にして、競争についての方針を打ち出す必要がある。

(c) 法関係

日本の建設業界では恩恵的・人情的に問題を処理していくのを美風とする傾向があり、法的に処理することが少なかった。しかし、法的に処理すべき問題もあり、どの程度法的に処理すべきか考える必要がある。

(2) 理解する

建設業界のシステムが有効に機能するためには、現状の理解が必要がある。基本となるのは、国民・発注者・業者の状況である。それぞれが何を望んでいるかをお互いが理解する必要がある。現在はそうした相互理解が不十分であり、問題の原因となっていると考えられる。特に、発注者と業者が制度の目的を理解すること、そして業者がその社会情勢における法解釈を理解することは必要不可欠である。

(3) 明確にする

建設業界では、明確にすべきところが不明確であり、それが問題を引き起こしていることがある。その顕著な例として業者の責任の所在と発注者の権限の範囲が挙げられる。業者が関係のない事柄にまで責任を押しつけられている場合も多く、また、発注者も権限を振りかざしすぎるところもある。これらの責任と権限の所在は特に明確にすべきである。

(4) 対等になる

業者は古くから「契約の当事者の立場が対等でない」ことを問題としてきた。これでは一方的に不利を押しつけられてしまう。その弊害は様々なところに生じている。契約には力関係が影響しやすいことは指摘されているが、契約の立場の不平等は古くからの大問題であるので考慮すべきである。

(5) 打開する

方針を打ち出すことにより解決の糸口が見つかる問題もあるが、現在、それ以外にも多くの問題が生じている。これらを可能なものから一つ一つ打開していくことにより、根本解決の道がさらに開かれると考える。

(6) 生かす

建設業界には様々な独自の特性がある。これらにはもちろんプラス面とマイナス面があるが、プラス面を積極的に生かしていくことは十分可能であり、建設業界の改善に大きく貢献すると考える。

これら6つの方向性を整理して、改善戦略を考えた。方針を立てる・理解する・明確にする・対等になる・打開する・生かすという思考過程を経ることで、建設業界改善の方向性が明確になると考えた。

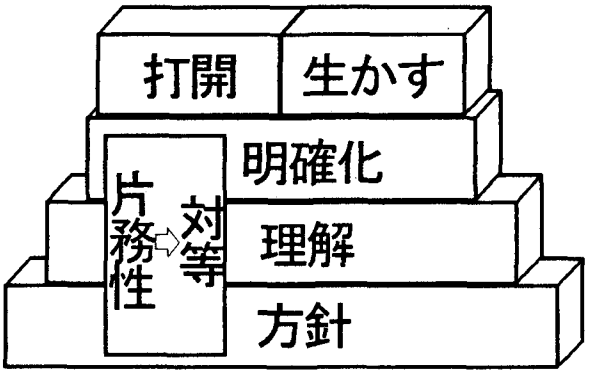

図4　改善戦略の思考過程

6. 改善の障害

改善案を導出する過程において、筆者にも方向性が明確に示せる問題がいくつもあった。しかしそれらの問題は未だ改善されないままである。その原因として、これらの改善を困難にする障害が存在すると考えた。個々改善案の実施を阻害する原因を考え

てみると、以下の4つが大きく影響していることが明らかとなった。

(1) 予測と実際の事態が異なることが多い

この原因としては、建設業では不測の事態が起こりやすいこと、建設業界が複雑で実態を把握しにくいことなどが挙げられる。これらには仕方のない部分もある。しかし、建設業界が都合の良い解釈をしている場合が多いこと、実態と異なることを把握していながらも、それに真摯に取り組むことを避けてきたことなど、改善可能な原因によることも多い。

(2) 表と裏のある発言が多い

建設業界に関する意見の中で、表と裏のない意見は少ないように感じた。特に業者や発注者の意見には、都合の悪いところは隠しているのではないかと思わせるものがいくつか存在した。利害が絡んでくるので非常に難しい問題ではあるが、これを減らすことがよりよい建設業界につながると考える。

(3)企業の市場経済での競争と公共工事における公平性とが一致しないところがある

公共工事において、発注者は「社会資本なのだから大手も中小もみんな平等でなければならない」と考え、業者は「我々はみんな私企業なのだから競争するのが当たり前である」と考える。公共工事においては建設業という市場経済の仕事と社会のための仕事とに相反する側面が存在する。そこに公共工事の難しさが存在する。

以上のように、建設業には様々な障害が存在するが、(1)、(2) などは改善可能な部分もあり、努力により改善しやすい環境を作ることも必要である。

7. ケーススタディ

問題の一つとして談合問題に着目し、その改善戦略を検討した。前述の思考過程を適用し、日本人・建設業界システム・法関係・競争・価格の5項目について筆者なりの明確な方針を打ち出し、導出した。

結果、談合問題解決のためには

①発注者に対する公正な監査

②競争における条件の整備と結果の重視

（予定価格の再考）

の二つが必要であると考えた。

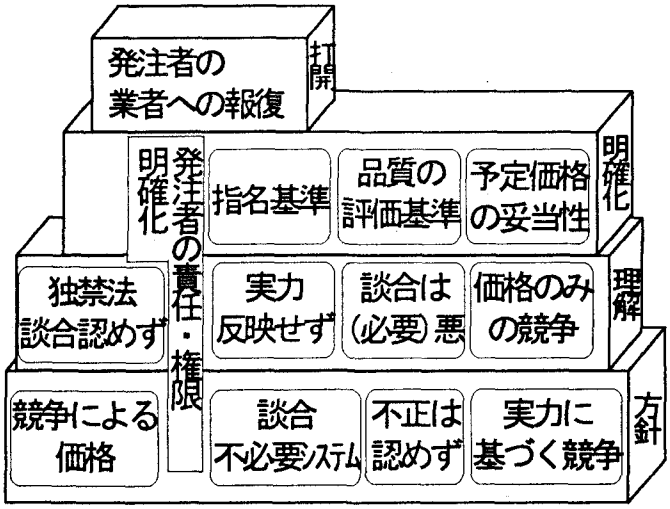

図5　談合改善戦略の思考過程

8. おわりに

本研究では、改善戦略の思考過程を示すにとどまった。今後は、様々な問題を解決するために、改善戦略を適用し、各問題の具体的解決方策を考察したい。

9. 謝辞

本研究を行うにあたり、有益な御意見と御示唆を賜りました東京大学工学部土木工学科建設マネジメント/開発システム研究室國島正彦教授に厚く御礼申し上げます。

（参考文献）

(1) 川喜多二郎　著「発想法」「続・発想法」
中公新書　1967

(2) 松原久子　著「日本の知恵ヨーロッパの知恵」
三笠書房　1987

(3) 菅生浩三　著「請負契約を巡る基本的諸問題」
建設総合サービス　1989

(4) 國島正彦・庄子幹雄　編著
「建設マネジメント原論」　山海堂　1994

(5) 長門昇　著「よくわかる建設業界」
日本実業出版　1991

A Fundamental Study on the Characteristic and Strategy for Improvement of Japanese Construction Industry

In Japan,social trust in the construction industry has been failed because it has been involved in many corruption cases and "Dango" problems.Considering that the industry will play a very important role in Japanese society,we must pursue the root of the problems and solve them as soon as possible.However, it seems very difficult to solve them because they have been serious problems for a long time.In this study,we tried to find the root and show its framework to solve them. First,we tried to make a characteristic diagram of the whole construction industry by applying the KJ method.Second,based on the characteristic diagram,we considered and summarized methods to solve each problem of the industry from the author's viewpoints.As a result,we has found out that the root of many difficult problems were caused by the lack of clear policies.Without the policies,the construction industry cannot often find a way to go ahead.In other words,the industry cannot find a direction of improvement.To clarify the direction of the industry's improvement,we thought that one of methods was to follow the following thinking process,:(1)decide a direction(2)understand(3)make clear(4)become even(5)break the current problems(6)develop the characteristic.