

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。知ってはいないが使えない、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。

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、内容を表にするとよい。書物を読むことで「雑識」が身に付き、要約することで

図2 技術力と実行力と決断力



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。

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。

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	○
		原価	鉄の相場が上がり 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	組み立て作業に手回し 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	○
		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	□
	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 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。