

「現場力」を養い原点に回帰しよう

国土交通省大臣官房技術調査課
建設システム企画室長 野田 徹

1. 建設界における現場力

(1) 現場力とは

最近「現場力」という言葉を多く耳にします。「現場力」は広くわが国の企業で使用されている言葉です。日本企業の強さの源泉は現場の力にあるといわれていますが、「ゲンバ」や「ゲンバリョク」は「カイゼン」と同様、海外でも生産部門で通用する国際語となっているようです。

現場力には特定の定義はないようですが、具体的には、現場自らが問題を発見し解決する組織能力のことで、単に現場の技術力のことではありません。

つまり、現場力が高い組織というのは、技術力を持った現場が価値を生み出す原動力であるという哲学を、トップも最先端の職員も皆が共有し、様々な現場の情報がうまく共有され、迅速な問題解決がなされる組織といえるでしょう。

逆に現場力が落ちた状態とは、技術力の低下などで現場の問題発見能力が落ち、組織に問題解決能力が欠如した状態をいいます。

(2) 建設生産システムにおける現場力

建設生産システムでは、発注者と受注者の関係が他産業に比べて極めて濃密です。例えば、トヨタなどの自動車産業は、あらゆる分野のサプライヤーから調達を行いますが、公共工事の発注者の調達の相手は、専ら施工者（建設業）か設計者（建設コンサルタント、地質調査業、測量業）です。

同様に、施工者、設計者も、クライアントはほとんどが国、地方公共団体等の公共工事の発注者であり、ほとんどの企業が収益をこれらの工事または業務から生み出す以外にありません。

従って、発注者、受注者（施工者、設計者）の現場力は単にそれぞれの組織、企業で独自に高められるものではなく、自らの仕事の仕方が他者に相互に影響しあうのだということを十分認識し、三者が共通の価値観を持たなければなりません。

即ち、公共工事の発注者は施工者、設計者の現場力を左右する大きな責任を担っているとともに、施工者、設計者も発注者の現場力に大きな影響力を持つことをお互いに認識すべきだということです。この意味で、発注者と受注者はベストパートナーであるべきであり、お互いに現場力を高めあうことが大切です。

2. 互いに現場力を高めあうための施策

互いに現場力を高めあうためには、緊張感の中にも信頼感が保持されていかなければなりません。国土交通省では、相互に現場力を高めあうことに繋がるさまざまな施策を、本年度から試行しています。

(1) 施工プロセスを通じた検査と出来高部分払い

工事の品質は、施工者による品質管理と発注者の受取検査がそれぞれに責任を持って行われることで確保されます。施工プロセスを通じた検査は発注者の受取検査を充

実するもので、日々施工プロセスをチェックし、その結果の積み重ねにより1～2ヶ月の頻度で部分検査を行い、最終的に完成検査に至る検査方式で、今年度中に全国約100件の工事で試行する予定です。

施工プロセスを通じた検査では、部分検査の都度、出来高部分払いを行います。また、施工プロセスのチェックのために、品質検査員（インスペクター）を新たに導入します。

発注者は、これまで以上に施工現場に臨場することになり、施工そのものを目の当たりにすることで、技術力の保持に繋がります。一方、施工者は社内における品質管理を的確に行うことで技術に優れた企業に生まれ変わることが期待できます。

さらに、出来高部分払い方式を導入することで、いわゆるドンブリ勘定からの脱却、下請企業への適切な支払いが可能となることで収益性が上がり施工者及び下請企業の経営力の向上が期待できます。

(2) 発注者のワンデイレスポンスと施工者の的確な工程管理

ワンデイレスポンスは施工者からの問い合わせに対して、発注者がワンデイ即ち一日で方針を出して返事を返すというものです。

昭和40年代初頭まで続いた直営施工の名残りから、以前は当たり前のように行われていたワンデイレスポンス（当時はもちろんこのような言葉はありませんでしたが）も、発注者の現場職員の減少や工事件数の増加等によって励行が困難になりました。同時に、発注者の意識が薄らいでいき、コスト感覚も欠如してしまいました。

平成18年度、北海道開発局や九州地整で試行したワンデイレスポンスでは、発注者、受注者ともに多くのメリットが報告されたことから、平成19年度は全国約800件

の工事でワンデイレスポンスを試行予定です。

施工者からの問い合わせに対して一日以内で返事を返すには、まず発注者職員はその内容に関する技術的な事柄について勉強し、方針を上司に諮らなければならない。このことから、ワンデイレスポンスは、まず職員の技術力の向上、次に組織内部での情報の共有化と決断スピードのアップが図られます。これは、まさに発注者における現場力の向上に他なりません。

ここで重要なのは、発注者がコスト意識をもつことです。即ち一日二日と返事が遅れることは、その間現場が止まるのだから施工者の収益は日に日に減少するという意識です。発注者は、施工者（元請企業）の収益が厳しくなれば、結果として下請へのしわよせ、工事品質の低下に繋がるおそれがあることを認識しなければなりません。これは、公共工事の品質確保の促進に関する法律（以下、「品確法」と略します。）の下で認識すべき重要な発注者責任でもあります。

一方、施工者は発注者のワンデイレスポンスに応え、的確な工程管理を行い、現場での収益を向上させることが重要です。このためには、適切な工程管理手法を組織として身につけ、積極的に現場に適用することが大切です。併せて、ドンブリ勘定から脱却し経営力を向上させる必要があります。これには、部分検査と出来高部分払いが有効と考えています。

この他、工事関係書類の簡素化や工事発注の平準化も、余分なコストを発生させないという点で、施工者の収益ひいては現場力の向上に大きく寄与し、併せて発注者の業務の簡素化が図られることで発注者の現場力の向上に繋がることも忘れてはなりません。

(3) 三者会議（三者協議会）

三者会議は工事発注の直後、発注者、施工者、設計者が会し、設計と現場の相違点を確認し設計思想を三者で共有するものです。工事着手前に設計ミスを見つけることもできるようになり、粗雑工事防止など工事品質の向上に寄与しています。これまでも各地方整備局等で行ってきたが、本年度から重点的に実施を予定しています。

設計者においては、普段目にするのが少ない現場を目の当たりにして現場条件を的確に把握し事後の設計に反映させる能力が得られ、現場に即した技術力、判断力が向上します。これは設計者の現場力の向上にも繋がります。

(4) いわゆるダンピングの防止

極端な低価格による受注は工事品質の低下に繋がるおそれがあるだけでなく、下請企業へのしわ寄せ、ひいては給与の減少など建設業従事者へのしわ寄せに繋がります。これは、新規入職者の減少につながり2007年問題と併せて技術の継承の断絶に繋がるおそれがあり大変深刻です。現場の最前線が一気に疲弊する点で、これ以上の現場力の低下はありません。

平成19年12月から国土交通省では、施工体制確認方総合評価方式の導入や極端な低入札に対する特別重点調査の実施等のいわゆるダンピング対策を実施しており、落札率の低下に一定の歯止めがかかったかのように見えますが、現場の疲弊が現場力の低下、ひいては業界全体の疲弊に繋がっていくのですから、極端な低価格による受注は厳に慎まなければなりません。

(5) 品確法の施行と総合評価方式の導入

平成17年4月に品確法が施行され、すべての公共工事の発注者に総合評価方式の実施が義務付けられました。総合評価方式は価格と技術等価格以外の要素とを総合的に評価し落札者を決定する方式で、技術と経営に優れた企業を選定することができ、技術提案が現場で展開されることにより、施工者の現場力の向上に繋がります。

3. 三方良しの公共事業の推進と現場への原点回帰

発注者、受注者（施工者、設計者）が相互に現場力を高めあうことは、公共工事の現場に活力を取り戻す唯一の方法です。

現場力の向上は、発注者にとっては技術力の向上と工事品質の向上、施工者にとっては収益性の向上と経営力の向上、国民の皆さんにとっては工事品質の向上と工期短縮による早期供用が可能となり、三方がウィン－ウィン－ウィンとなります。

近江商人の家訓として「売り手良し、買い手良し、世間良し」の「三方良し」がありますが、発注者、受注者（施工者、設計者）が互いに現場力を高めあうことは、まさに三方良しの公共事業を実現することに他なりません。発注者、受注者（施工者、設計者）ともに、「現場」という建設生産システムの原点に回帰しようではありませんか。