

# 自治体の取り組み

## 北海道における「建設業経営効率化」の取り組みについて

北海道建設部建設管理局技術管理課 課長 市川 伸  
いちかわ しん

### 1. はじめに

道内の建設業はかつてない厳しい経営環境に置かれている。景気低迷の長期化、国・地方の財政状況の悪化を背景に公共投資の縮減が進み、道内における建設投資額はピーク時の平成5年に比べ平成16年には56%まで落ち込んだ。北海道は、公共投資の縮減が建設業に与える影響を最小限に抑えるため、建設業の経営効率化、特に現場のコスト管理を発注者の側から支援するため平成16年5月に産学官の委員を構成員とする「建設業経営効

率化推進委員会」を設置した。

この委員会では各地域で現地懇談会を開催し、業界団体等からの意見を踏まえ平成17年3月に14項目の提言からなる報告書がとりまとめられた。

本稿では提言の内容と、この提言に基づく北海道の取り組み状況について紹介する。

### 2. 建設業のソフトランディング対策

北海道においては建設業のソフトランディング対策として本業の強化と新分野進出の二つを柱とした施策を展開しているが、本業の強化の中でも

特に建設現場に着目した取り組みがこの「建設業経営効率化」であると言えよう。建設投資額の減少が進む中において「技術と経営に優れた企業づくり」のために、従来の完工高重視型から企業利益重視型へ、そしてネットワークを生かした地域密着型産業への転換を促そうとするものであり、企業としては適正な利益の確保、発注者としては工事の品質確保に資することから、主要な施策と

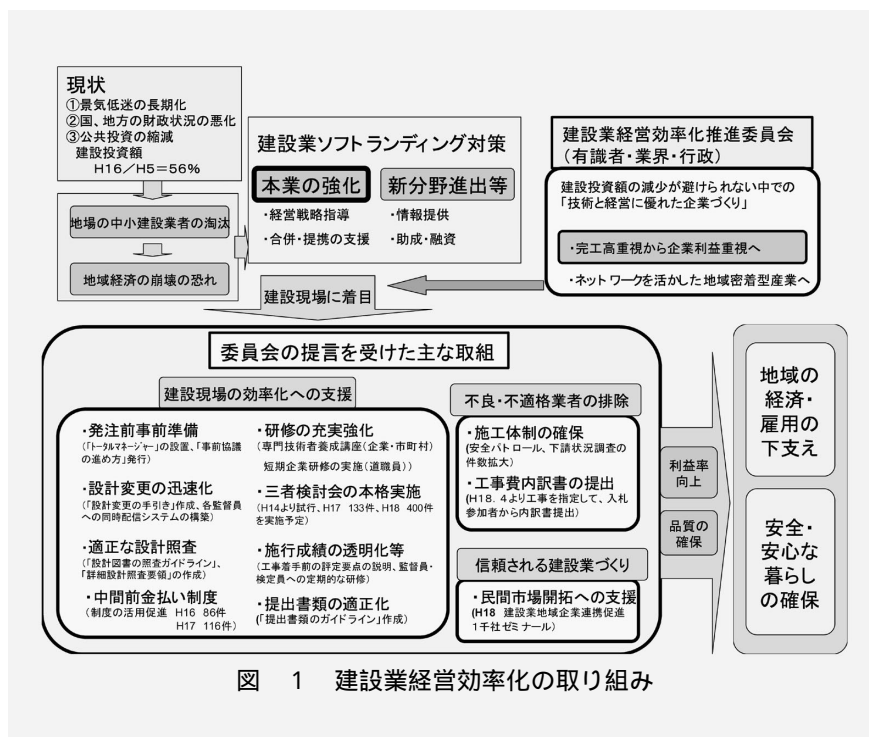


図 1 建設業経営効率化の取り組み

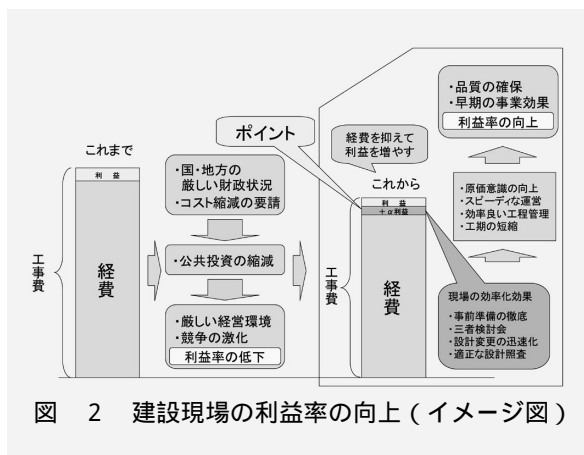
して位置付け全庁的な取り組みを開始した。

### 3. 「建設業経営効率化推進委員会」の議論

委員会は有識者4名、受注者側代表4名および発注者側2名の計10名で構成され、平成16年6月から平成17年2月まで、計4回開催された。その間、全道10地域において現地懇談会を開催し、委員と現地の業界団体、発注者側職員との意見交換を実施した。

本委員会においては、特にISO9000シリーズの実態とその活用、工事施行成績評定の活用、発注者、受注者、設計者が工事着手前に話し合う三者検討会の課題などについて多くの時間を割き検討が進められた。受注者側の委員からは、発注者が大きく変わろうとしているとの印象が述べられ、取り組み姿勢そのものに対する評価をいただいた。

また、10地域で開催された現地懇談会においては、「建設現場の効率化と品質確保」の観点から、適期発注、早期発注などの意見、「発注者・受注者の責任分担」の観点から、設計変更の迅速化、時間感覚を持った対応、コミュニケーションについての意見、「技術力の強化」の観点からは、施行成績評定の透明化などの意見、「民間の技術力活用」の観点からは、三者検討会の活用、コスト管理などの意見、「地域に信頼される建設業」の観点からは、新分野進出、雇用環境に関する意見などが活発に出され、問題意識の高さと早急な対応の必要性を感じ取ることができた。



### 4. 技術と経営に優れた企業づくり

日本経済の高度成長期に優れたビジネスモデルとして世界に紹介された日本の経営手法は、近年、経済の急速なグローバル化が進展する中で負の遺産として表面化し、もはや世界では通用しない時代となった。発注者と受注者があたかも従属関係にあるかのような体質は右肩下りの現代においてはリスクを増大させ大きな歪みを生ずることになる。

今大切なことは、一度契約行為の原点に立ち戻り、発注者、受注者が対等の立場でおのおのの役割と責任を自覚し実践することにより、それぞれの利益が契約関係のもとで適正に精算されることにある。

しかしながら、建設工事のほとんどは屋外作業という特性から、自然環境に大きく左右される他、特に公共工事においては、関係行政機関等との連絡調整、住民対応、地権者との用地交渉などといった人為的要因も重なり工事が中断するケースが多く、このことが受注者が現場の効率化を進める上での障害となっている。

今後、建設業は、これまでの完成工事高重視の経営手法から、組織の管理能力や業務処理能力、コスト管理能力の向上など、経営体質の改善を図り、企業利益の向上に重点を置いた新しい経営手法に切り替える必要がある。そのためには発注者側がイコールパートナーとして、工事中止や事務の停滞を生じさせている自らの阻害要因を改善することにより支援していくことは大きな意義がある。

### 5. 「建設業経営効率化推進委員会」の提言

建設工事を一つの生産システムとしてとらえた場合、コスト管理上、工期の短縮が有効な手段となるが現実には多くの阻害要因が存在し、その中には発注者に起因するものも少なくない。

委員会においては、「建設現場の効率化の支援」

として、

- ① 発注前事前準備の総合的管理機能づくり
- ② 設計変更の迅速化に向けたシステムづくり
- ③ 繰越制度の弾力的な運用
- ④ 適正な設計照査の仕組みづくり
- ⑤ 工事発注者への相談等に対応するシステムづくり
- ⑥ 研修の充実強化
- ⑦ 三者検討会の本格実施
- ⑧ 工事施行成績評定の透明化・公正化のシステムづくり
- ⑨ 中間前金払い制度の積極的な活用
- ⑩ その他の取り組み

の10個の提言が成された。

さらに、受注競争の激化から、ダンプینگ受注や一部の心ない企業による下請業者への工事代金不払いや建設労働者への賃金未払いなどが顕在化していることを受けて、「不良・不適格業者の排除の徹底」として、

- ① 建設工事の請負契約上のトラブルに関する相談窓口の一元化
- ② 適正な施工体制確保のためのシステムづくり
- ③ 工事費内訳書の提出義務化

そして、「地域に信頼される建設業づくりへの支援」として、民間市場開拓への支援が提言された。

以上、平成17年3月に、3本の柱立ての中で14項目の提言がなされ、北海道として、提言に基づく取り組みを全庁的に開始することとなった。

## 6. 提言に基づく改善策

### (1) 建設現場の効率化の支援

① 発注前事前準備の総合的管理機能づくり  
他官庁との工法協議や地権者との用地交渉などを工事発注前に総合的に進行管理する組織としてトータルマネージャーを設置し、協議終了後の発注を徹底することとした。また、事前準備の実施時期や期間、必要な手続きなどを明確にした「事前協議の進め方」をとりまとめた。これにより、

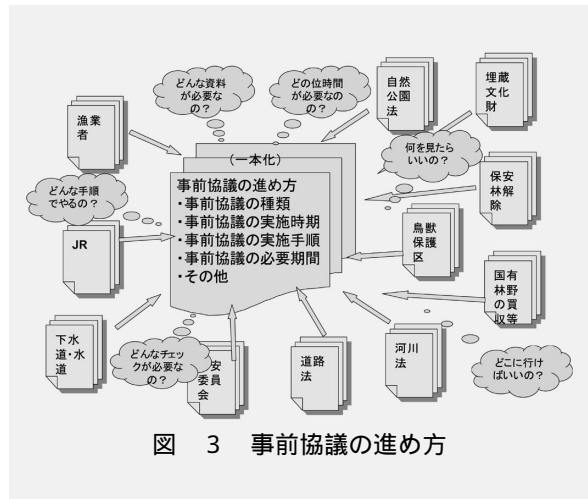


図 3 事前協議の進め方

工事発注後に現場が停滞することがなくなることを目指している。

### ② 設計変更の迅速化に向けたシステムづくり

監督員と現場代理人の施工協議の進行状況が工事監督に係る全員に同時に配信されるシステムを構築し、時間ロスを軽減した。さらに、設計変更事務を円滑にするため、当初設計から設計変更までのキーポイントを分かりやすく解説した「設計変更の手引き」をまとめ、受注者にも理解を深めていただくために広くホームページで公開した。これにより、手続きが遅れることによる現場の停滞を軽減することを目指している。

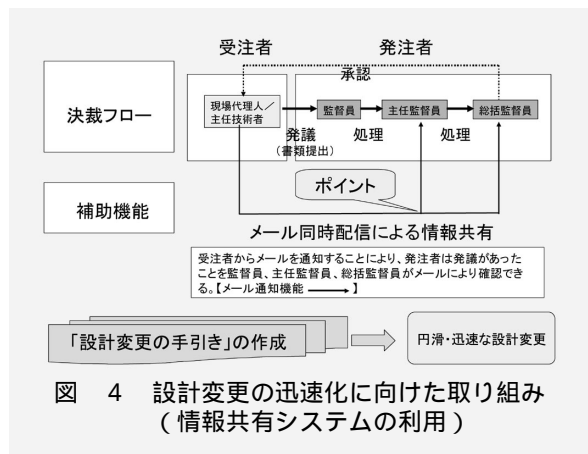


図 4 設計変更の迅速化に向けた取り組み（情報共有システムの利用）

### ③ 繰越制度の弾力的な運用

北海道財務局との間に繰越事務円滑化連絡会を設置し、窓口業務の一元化や事務の集約化などにより繰越制度の円滑な活用を図ることとした。

### ④ 適正な設計照査の仕組みづくり

共通仕様書で施工者に義務付けられている設計図書（図書の照査の範囲を明確にするため「設計図書の

照査ガイドライン」をまとめた。また、設計時に設計業者が実施する照査を的確なものとするため「詳細設計照査要領」をまとめた。これにより、完成時などにおける大きな手戻りを防止することを目指している。

⑤ 工事発注者への相談等に対応するシステムづくり

道発注工事についての相談・苦情等に対する窓口を一元化することとした。

⑥ 研修の充実強化

発注者、受注者間の対等な契約関係を築くため、監督員と現場代理人を対象とした契約約款上の権利義務などに関する研修を実施することとした。また、職員の意識改革と技術力向上を図るために、例えば若手技術職員を建設会社に短期間派遣し、工事現場で現場代理人を補佐することにより現場管理の難しさを身をもって体験する短期企業研修などさまざまな形態の研修を実施した。

⑦ 三者検討会の本格実施

三者検討会は、工事発注後に、発注者、施工者、設計者が一堂に会して設計思想や施工条件などに関する共通認識を持つことを目的としており、過去3年間の試行でも高い評価を得たことから委員会の提言を踏まえ平成17年度から本格実施することとした。実施に当たっては、発注者が求

める三者検討会の他に、施工者側、設計者側からも開催申し入れができることなどをうたった「三者検討会実施要領」を定め業界に対してもホームページ等で積極的にPRを行っている。

⑧ 工事施行成績評定の透明化・公正化のシステムづくり

工事着手時に監督員から現場代理人に対し施行成績評定の要点を分かりやすく説明することとし、併せて、監督員・検査員を対象に評定技術などを一層向上させるための研修を計画的に実施することとした。

⑨ 中間前金払い制度の積極的な活用

従来からあったにもかかわらずあまり利用が進んでいなかった中間前金払い制度の活用促進に向けて、入札時や契約時に利用促進に向けたリーフレットを作成し、配布するなどPRを実施した。

⑩ その他の取り組み

提出時の資料が膨大になり、施工業者の業務量が増大していることを受け、必要最小限の提出資料とするため、施工者が提出する出来形、品質管理の資料について「提出資料のガイドライン(案)」を定め、適正な提出書類の作成を目指した。

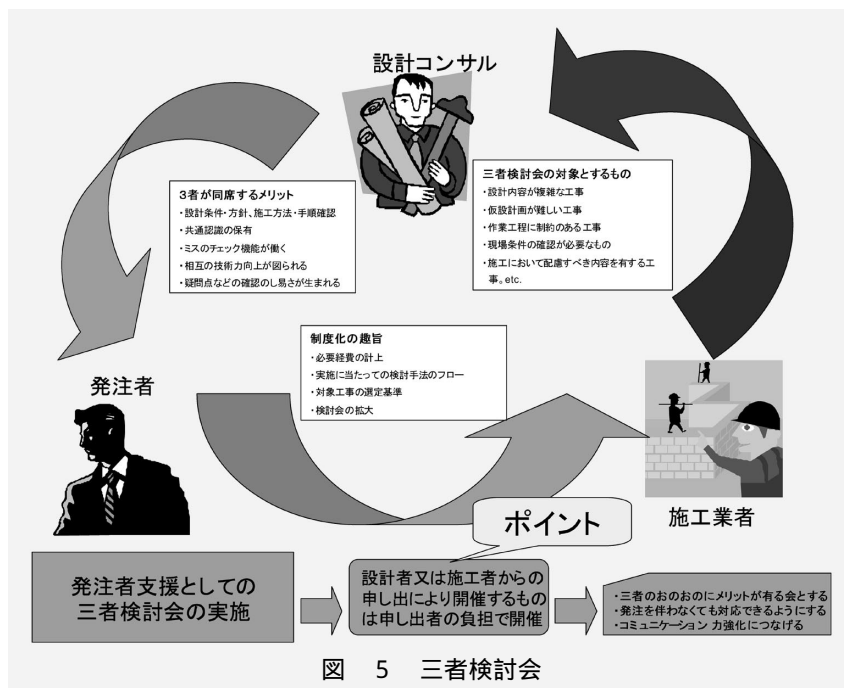
(2) 不良・不適格業者の排除の徹底

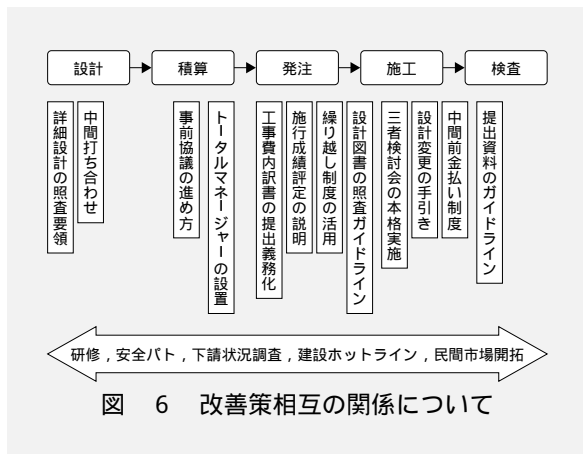
① 建設工事の請負契約上のトラブルに関する相談窓口の一元化

元請・下請問の工事代金の不払いなどのトラブルに対して助言するための相談窓口として「建設ホットライン」を本庁に設置した。

② 適正な施工体制を確保するためのシステムづくり

道発注工事において、不良・不適格業者の排除の徹底を図るため、元請・下請状況の確認に必要な施工体制台帳の提出対象工事の拡大を図った。





また、建設労働者の労働条件等の向上を図るため、「工事安全パトロール」や「建設工事下請状況等調査」の実施方法の見直しや調査件数の拡大を行った。

### ③ 工事費内訳書の提出義務化

不良・不適格業者の排除の徹底を図るため、入札時に工事を指定し、当該工事入札参加者全員から「工事費内訳書の提出を義務付けることとした。

#### (3) 地域に信頼される建設業づくりへの支援

##### ① 民間市場開拓への支援

地域における新市場開拓など、地方建設業協会が主体となって行う調査・検討などに対し、その経費の一部を補助する「地域建設業経営体質強化支援補助金」を創設した。

## 7. 改善策の進捗状況 (平成17年度)

改善策については、準備ができたものから順次実施することとし、平成17年3月の委員会提言を受け、それまでに実施準備を進めていた設計図書の照査や三者検討会等については、平成17年度当初から、その他の改善策についても平成17年度末までにすべての取り組みを開始した。

関係機関への周知については、内部に対しては委員会での検討段階から随時、本庁や出先機関で開催される各種会議等を通じて情報提供、各層に対する周知を図ってきた。外部に対しては、建設業協会、測量設計業協会などの関係機関をはじめ、報道機関等へのPRの他、各協会が主催する研修などの場に職員が出向き説明させていただく

とともに、作成した各種ガイドラインは道のホームページで公表し、各協会のホームページでリンクしていただくなど広く周知を図ることとした。

次に取り組みの推進機関として、道の出先機関である土木現業所ごとに「建設業経営効率化地方協議会」を設置した他、舗装事業協会との協議の場を設けるなど地域独自の取り組みも始まった。

併せて、平成17年4月には「公共工事の品質確保の促進に関する法律」いわゆる「品確法」が施行されたことを受け、両者を整合させることにより一層の品質確保を図ることとしている。

平成17年度末に各種提言に関するガイドラインや仕組みができ上がったことを受け、全道の現場に対してアンケート調査を実施した。アンケートは平成17年2月～3月に稼働している工事と委託業務を選定し、発注者（職員）と受注者の双方から回答をいただいた。その結果、一定の評価がある一方で両者ともに各種取り組みについて、「知らない」「あまり知らない」といった回答が散見され、一層の周知徹底が求められる結果となった。

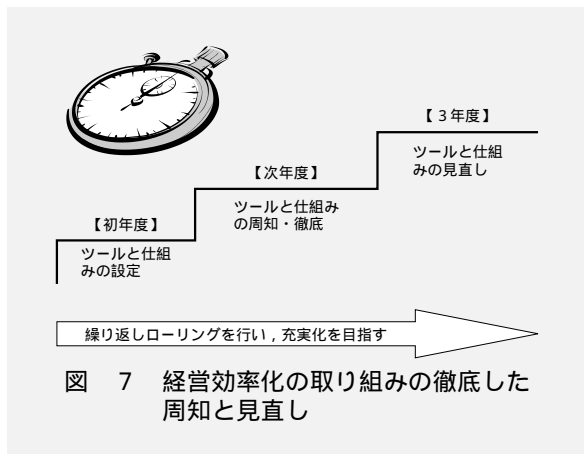
## 8. 改善策の進捗状況 (平成18年度)

アンケート結果を受けて、年度当初より周知・徹底に向けた取り組みを進めている。今年度は特に、各地域ごとに開催される現場技術職員向けの技術研修会などの場に、各土木現業所が受注者に対して現場代理人などの参加を呼びかけ、本庁からも担当が赴き、意見交換をするなど、一層の周知に務めている。

さらに具体の取り組みについては三者検討会の対象個所を増やすなど、内容の充実に努めている。

## 9. 職員の意識改革

いまだ、職員の中には、取り組みそのものが煩雑で、業務を増大させるものであると否定的にとらえている傾向が見られるが、決してそうではなく、品確法の中でも唱われているように、本来、発注者として果たすべき責任の内容を具体化した



ものであり、工事の初期段階で取り組むことで、後段での手戻りや品質の低下を防げるばかりでなく、ひいては監督業務や検査業務の効率化にもつながるものであることを認識してもらうことが重要であると考えている。

## 10. 継続的なフォローアップの実施

よく言われることだが、仕組みを一度作ってしまえば、それだけで満足してしまうことが多々ある。私たちが取り組んでいる建設業経営効率化推進委員会の提言に基づくさまざまな仕組みについても同じことが当てはまり、もし継続的なフォローアップがなければ「仏作って、魂を入れず」ということになってしまう。幸いなことに北海道に

おいては全庁的な組織として「建設業経営効率化庁内連携会議」が、また各地域には地方建設業協会等との間で「地方協議会」などが設置され、熱心な議論が進められており、各種施策については、今後も不断の見直しに努めていくこととする。

最初は、北海道庁からのお仕着せのようであった取り組みも、地方が活発に動き出したことにより地方独自の取り組みも発信され、建設業界からも評価が高まるなど、建設業経営効率化の新たな息吹を感じさせる状況となっている。

## 11. さいごに

北海道においては「建設業経営効率化」の取り組みと「品確法」の取り組みが同時に進行したことにより、品質確保に向けた取り組みはより実効性を高めているように思われる。この取り組みが一地方の取り組みに終わることなく、広く日本全国に活用され、公共工事の品質確保に向けた取り組みとして拡大していくことを祈念し、北海道からの情報発信とさせていただきます。

北海道建設部建設管理局技術管理課のアドレス

<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kn/gkn/>

北海道建設部建設管理局建設情報課のアドレス

<http://www.pref.hokkaido.lg.jp/kn/ksj/>

