



鈴木 正司 著



建設業 利益を上げる 現場運営

デキる所長を目指す
全ての技術者へ向けて



一般財団法人 経済調査会

はじめに

1級土木施工管理技士の資格を取得して現場の次席を経験し、現場に慣れてきた頃に、初めて現場の責任者として所長を経験することになります。次席クラスまでは、「仕事ができる」、「仕事が早い」、「PCスキルが高い」、「努力家だ」、「理解力がある」など、会社の期待を一身に背負い、その結果として所長に抜擢された若手技術者の皆さんです。やる気に満ちた心に、「将来はできる所長になるぞ」と少なからず自信を抱きながら所長として頑張ることになります。しかし、所長とは、その現場の最高司令官であり、全ての判断をする必要が出てきます。そして、責任の重さや部下への対応など、次席クラスとは比べものにならないほどの大きな壁を実感することになります。

「できる所長」を目指すものの、まだ多くの現場を経験しているわけではないため、最初は戸惑うことがたくさんあるのは当たり前です。皆さんが優秀であればあるほど、人より仕事を抱えて業務を実践してきたと思われそうですが、これまでに経験してきた工事は頭に入っているとしても、これから進めていく工事についての経験値はありません。一つとして同じ手順、考え方で進められる工事はありませんので、同種の工事であっても、工事の進め方や手順をしっかりと計画しなければなりません。したがって、過去の経験値をそのまま使える工事はないことになります。全ての工事は初めから手探りで進めていくことになるのです。

現場の運営は、発注者の要望事項を基本として、地域住民とコミュニケーションをとり、利益を確保して協力業者に発注し、部下に気を遣い、事故を起こすことなく、仮設工事にどの程度お金をかけるかを判断して、工期内に工事を円滑に進めることです。しかし、工事は順調に進まず、トラブルが発生することもあります。そのため次席クラ

スで現場を経験したときとは比べものにならないくらい精神的な負担が大きく伸しかかるようになります。この時点では、何もできない自分がかかりすることでしょう。本書は、そんなときでも「よし頑張るぞ」と闘志を燃やしている新まい所長さんにエールを送るべく利用していただけるような内容としています。

「改正品確法」をはじめとした「新・担い手三法」により、建設業の環境は大きく変わってきています。今まで大きな障害であった「変更額は工事費の20%まで」というルールが撤廃され、適正な工事費を積算するように発注者側が変わろうとしています。そのような時代となったことは、建設業において大きな転換点と捉える必要があります。今までどおりに工事を遂行しているだけでは、利益に大きな違いが出てきてしまうということを考えなければなりません。つまり、発注者と協議して設計変更を積極的に実施することが重要なポイントとなってきたのです。したがって、これからの工事の進め方は、「発注者と受注者が、工事を一緒に作り上げる」という方向に進んでいく必要があります。

しかしながら、発注者側の人々が受注者のことを慮って、積極的に設計変更を行ってくれると考えるのは早計です。設計変更は、受注者が考えて資料を作り上げる必要があります。そのためには、現場の経験値だけでなく、発注者の積算基準を理解し、その基準どおりに話を進めていかなければなりません。また、それに加えて、発注者との良好な信頼関係を構築する必要があります。この信頼関係の構築には、いろいろなことを話し合えるコミュニケーション能力が重要となりますので、受注者の所長として、寡黙で話し下手な人には現場運営は荷が重いでしょう。

しかし、現場で利益を上げることは、会社存続のため必要なことであり、企業活動として当たり前のことなのです。寡黙で話し下手な人でも所長となったからには、「現場の所長」のキャラクターとして、

「明るい」、「前向き」、「声がかい」ということを基本に変化する必要があります。そして、常に考えて、設計変更を積極的に行っていく気持ちを持続することが重要です。

とは言うものの、最初から全てを上手くできる人はいませんし、そのためには少なくとも数年の訓練が必要となります。しかし、会社へ利益をもたらすことは数年先まで待ってもらうわけにはいきません。そこで、「どのように設計変更を進めればよいのか?」、「どのような勉強を行えばよいのか?」という疑問への参考図書として、これから所長になる人や、一歩上いくできる所長になりたい方々に本書を利用していただければ幸甚です。

目 次

はじめに	iii
------------	-----

1 章 できる所長への誘い

1 「明るい」、「前向き」、「声がかい」を意識する	1
2 コミュニケーション力	3
(1) 部下とのコミュニケーションを大切に	3
(2) 会社の伝説や武勇伝を部下に語り継ぐ	4
(3) 失敗例や成功例の水平展開をする	5
3 指導力	6
(1) 部下を操縦するには	6
(2) ロールモデル（目標となる人）とコンピテンシー （成功体験教育）	8
4 聴く力	10
(1) 聴く力は訓練によって身につく	10
(2) 「聴き方」の技術	11
5 話す力	12
(1) 話し上手になるためには	12
(2) 雑談力を身につける	14
(3) スピーチ術を磨くためには	15
(4) 部下の性格を知り話し方を変える	16
6 交渉力	19
(1) 交渉する前までに信頼関係を築け	19
(2) 交渉は勝つことではない	19

7 やる気を引き出す力	21
(1) できる所長が楽になるために	21
(2) 部下の失敗を責めない	22
(3) 部下を怒らない	24
8 外見力	27
(1) 外見力にプラスして自分自身を演出する	27
コラム：「できる所長」らしい印象を与えよう	27
9 発想力	28
(1) しつこく考える癖をつける	28
(2) アクション幅と状況認識の幅を広げる	29
コラム：頭はいくら使っても壊れない	30
10 自分自身とのコミュニケーションを定期的にとる ..	32
(1) 脳科学から「不安」への対応を学ぶ	32
(2) メンタルの強化が自分を救う	33
11 自己啓発を継続するスキル	35
(1) 戒めの言葉を持つ	35
(2) 自己啓発は資格の勉強だけではない	37
(3) 身近なところから情報を収集する	39
(4) 清く、正しく、美しくは、宝塚だけではない	41
12 心理学のセオリーを使って現場を運営する	43

2章 実行予算の作成手順

1 実行予算は工事を遂行するための計画書	47
(1) 実行予算は積算根拠の数量を利用する	47
(2) 実行予算の考え方	49
2 実行予算作成の順序	50
(1) 実行予算作成手順の確認	50

コラム：赤字工事を受注することもある	53
(2) 受注後に利益をアップする	54
3 実行予算の例	58
(1) 作成された実行予算書の例	58
(2) 実行予算書の一般管理費の考え方	66

3章 実行予算の管理手順

1 実行予算と発注する金額の差が現場に残る利益	69
2 利益を上げる 95% ルールを実践する	72
(1) 理想の実行予算は利益を確保した予算のこと	72
(2) 実行予算より 2% 利益を上げるテクニック	72
3 実行予算は毎月管理する	74
(1) 協力業者の支払をチェックする	74
(2) 今後の支出を毎月予測する	76
(3) 日報を集計して歩掛りをとる	79
(4) 歩掛りをデータ化する手順を明確にする	81
4 コストダウンを常に考える	82
(1) 利益は努力なしに確保できない	82
(2) 作業手順を変えると利益が出る	84
(3) 工程短縮によるコストダウン	85
(4) 仮設にお金をかけるなら最初から	87
(5) 施工手順は奥から下から	88
(6) アイデアは考えれば出てくる	89
コラム：脳科学による発想力の身につけ方	90

4章 設計変更に必要な積算スキル

- 1 現場の責任者にこそ積算スキルが必要** 93
 - (1) 発注者の言う「率に入っている」とは? 95
 - (2) 設計変更になるものとならないものを理解する ... 96
- 2 共通仮設費・現場管理費・一般管理費等の「率 (%)」を考える** 101
 - (1) 一般管理費等率の計算 103
 - (2) 現場管理費率の計算 104
 - (3) 共通仮設費率の計算 106
 - (4) 工事価格と共通仮設費, 現場管理費, 一般管理費等の関係 107
- 3 間接工事費と一般管理費等を理解しよう** 110
 - (1) 共通仮設費〈運搬費〉 112
 - (2) 共通仮設費〈準備費〉 119
 - (3) 共通仮設費〈事業損失防止施設費〉 121
 - (4) 共通仮設費〈安全費〉 122
 - (5) 共通仮設費〈役務費〉 125
 - (6) 共通仮設費〈技術管理費〉 126
 - (7) 共通仮設費〈営繕費〉 130
 - (8) 現場管理費 132
 - (9) 一般管理費等 135
- 4 「積算基準」から直接工事費を算定する** 137
 - (1) 直接工事費の積算 137
 - (2) 施工パッケージ型積算方式の概説 138
 - (3) 標準歩掛による積算の考え方 144
 - (4) 施工パッケージや標準歩掛による積算では実行予算にならない 146

(5) 実行予算作成時の隠れ数量の算定	147
5 適正な工事価格積算のための諸規定	148
(1) スライド条項について	148
(2) 特許使用料について	150
(3) 時間的制約を受ける公共土木工事について	150
(4) 現場環境改善費について	152
(5) 工事における工期の延長等に伴う増加費用について	153
(6) 施工箇所が点在する工事について	156
(7) 1日未満で完了する作業の積算について	157
(8) 総価契約単価合意方式について	158
コラム：熱中症や新型コロナウイルス感染症への対応 を考える	159

5章 設計変更を成功に導く提案スキル

1 設計変更の提案に当たって	163
(1) 工事開始前から考えて提案は事前に根回しをする	163
(2) 心理学を活用しよう	165
(3) 効率を上げる打合せの方法とは	166
(4) 「トラブルは金になる」と考える	167
2 上手くいく提案方法を考える	168
(1) この案しかないと思っても相手には通じない	169
(2) 提案は3案以上をまとめて説明する	170
3 設計変更には技術者の信念と情熱が必要となる	173
(1) 利益を上乗せするために「最後まで諦めるな」	173
(2) 発注者と受注者は対等ではない	174

(3) 3割3分3厘の負けるが勝ち …… 174

4 地方自治体の設計変更の考え方 …… 176

(1) 経験上の取りまとめ …… 176

(2) 旧建設省通達「設計変更に伴う契約変更の取り扱いについて」の内容 …… 177

(3) 地方自治体相手でも積極的に設計変更を狙う …… 179

6章 できる所長の現場管理スキル

1 利益を上げるといふことの重要性 …… 183

(1) 利益は自分を高めるモチベーションとなる …… 183

コラム：“公共事業は「悪」なのか” …… 184

(2) 利益は明日へのパワーとなる …… 185

(3) 利益は組織力をアップさせる …… 185

2 想定外を排除する問題解決会議 …… 187

(1) チーム全員で情報を共有する …… 187

3 問題を解決する方法 …… 191

(1) 問題に立ち向かうテクニック …… 191

(2) 会社・協力業者を巻き込んで解決する …… 191

(3) 時間をかけずにすぐ対応する …… 193

4 現場管理を円滑にするメンタルスキル …… 194

(1) ふさわしい人間に変身する …… 194

(2) 会話術として「自分史」を書こう …… 195

(3) オタクのすすめ …… 196

コラム：ICTを活用して一歩リードしよう …… 197

おわりに …… 201

1章 できる所長への誘い

1 「明るい」、「前向き」、「声がでかい」を意識する

「できる所長」のイメージとして、多くの人が想像するキャラクターがあります。自分が「寡黙で、暗い性格なんだ」と思い込んでいる人は、特にこの「できる所長」のイメージを意識してください。人から見れば、「寡黙で、暗い」イメージは、ちょっと変わった人という印象になります。普段は人にどう見られているかなんてどうでもよいと考えて、無理に変える必要はないとも思っているでしょう。そうして「自分は自分だ」と居直っていないでしょうか？

現場を運営するからには、人前で自身の考えをしっかりと伝える必要があります。黙っていては、人から理解を得ることはできませんし、

