

「受注工事業のコンサルティング現場から」

～ 『会議』『管理資料』の重要性 ～

株式会社 みどり合同経営
コンサルティング部 副部長(シニアコンサルタント)
澤田 兼一郎

【目次】

1. はじめに.....	4
2. 会議の重要性について考えてみる	6
2-1 行動計画と会議	6
2-2 なぜ情報共有ができないのか?	8
2-3 ノウハウの落とし込みについて.....	10
2-4 経営会議とは.....	12
2-5 全体会議の3つのポイント.....	14
2-6 全体会議の検討事項：受注済み工事の進捗状況	16
2-7 全体会議の検討事項：改善提案の確認.....	18
2-8 情報共有に対する習慣付けと意識改革.....	20
3. 管理資料の重要性について考えてみる	22
3-1 管理資料は、もうできている?	22
3-2 工事別管理カードについて.....	24
3-3 工事別管理カードは表紙で決まる	26
3-4 工事別管理カード：全員で情報を記載する仕組み.....	28
3-5 工事別管理カードの活用法	30
3-6 工事別管理カードから成功のポイントを掴む	32
3-7 管理資料から分析する習慣をつけよう.....	34
3-8 形だけの経営計画は意味がない.....	36
3-9 経営計画の進捗管理資料について	38
3-10 経営計画の進捗管理：実行計画書の重要性.....	40
3-11 経営計画の進捗確認：実行計画書作成のポイント.....	42
3-12 試算表の重要性について.....	44

3-1 3 完成工事基準を月次ベースで計上する	46
3-1 4 試算表は本当に活用できるのか	48
3-1 5 試算表の信憑性のなさ：それは契約外工事にある	50
3-1 6 契約外工事をどう防ぐか	52

1. はじめに

中小企業経営者様向けに連載しておりました、メルマガを簡単にまとめ小冊子にしてから、約2年がたちました。既に読んで頂いた方のご存知かと思いますが、「中小企業再生」に関する内科的手法の大枠を書かせて頂いた内容です。今回は、それ以降に連載しておりました、特に建設業の現場のコンサルティングの経験から気づいた内容をまとめてみました。

少し話しがそれるかもしれませんが、この2年間でコンサルティングを現場でさせて頂いている私どもの環境も大きく変わりました。ちょうど、前回の小冊子をまとめた時期は、地方の中小企業再生が全盛の時期で、私どもにご相談いただく内容のほとんどが再生計画策定に関するものでした。

しかしながら、昨年の初め頃からご相談いただく内容が大きく変わってきました。その内容とは、再生計画どおりに利益がでないのかどうかフォローしてほしいというものです。

ご存知のとおり、金融機関様や地方の中小企業再生支援協議会の支援のもと、再生計画を策定し程度の差はあれ金融支援を受けた中小企業数は相当あります。しかしその中でも計画どおりに結果が残せていない企業様が出てきているわけです。そこで私どもに求められるものは、再生計画書のアウトラインを策定する能力に加えて、行動計画の実行支援そのものになってきています。

そうした環境下、私は縁あって建設業の方々の実行支援をお手伝いさせていただく機会を多く頂いております。その現場の少ない経験の中で、

ひざをつき合わせた本音ベースのミーティング

今後飯の種を考える為の情報を目に見える資料にする
の2つについては、計画の実行をしていくには必要不可欠である
と思っています。

今回そうした具体的内容を、会議と管理資料の2つの視点から
記載しています。実際私が現場で行っていることや経営者や幹部
の方また、従業員の方々との話から気づいたことですから、至
らない点があるところをご容赦ください。

これからお話しします内容を、一つでも活用して頂き、少しでも
お役に立てましたら大変うれしく思います。

2. 会議の重要性について考えてみる

2-1 行動計画と会議

早速ですが、会議の重要性について考えてみます。「1. はじめ
に」でもお話ししましたが、とにかく情報共有をする為には、膝を
突き合わせて具体的な行動計画（アクションプラン）を策定して
いくための、会議（ミーティング）が絶対必要です。もちろんそ
れは、すべての業種に言えることではあるのですが、現場の方も
含めて徹底的に必要であると感じるのが、受注工事業、いわゆる
建設業ではないかと考えています。

皆様もご存知のとおり、建設業界は非常に厳しい環境にありま
す。とにかく公共投資は全体として縮小の方向にありますし、民
間の設備投資も非常に厳しい価格競争の真っ只中です。その中で、
建設業において必要な戦略は、新しい技術力の開発や新分野への
進出、または他社や大手などとの連携になると考えられます。中
長期的には、絶対にそのような戦略は必要です。しかし今すぐに
金になるかと言えば中々難しく、今飯を食べていくために、稼な
くてはいけないことが別にあると、私は経験の中から感じていま
す。

それは、コストダウンを徹底的に行い価格競争力を磨くこと、
そして社内に現存する技術や人を利用した提案営業もしくはサー
ビス力の向上です。繰り返しになりますが、中長期的には先に述
べました戦略が必要です。同時に、今飯を食べていくためには、
上述の短期的な戦略若しくは戦術が絶対に必要だと思っております。

当たり前のことではありますが、この業界に限って言えばその部分をあまり重要視していない会社を非常に頻繁にお見受けします。しかしそれは会社の怠慢というものではなく、業界の特性もしくは業界慣習によるところが多いと私は考えています。では、そのあたりの理由について次回考えていくことにしましょう。

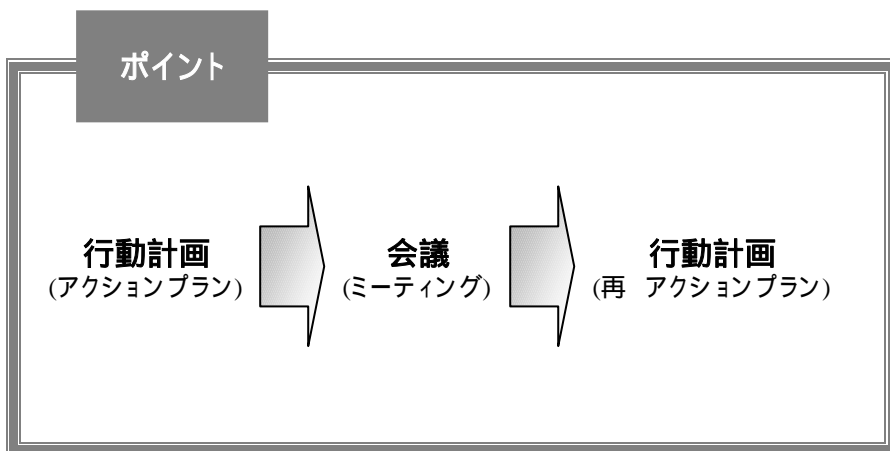
2-2 なぜ情報共有ができないのか？

今、飯を食べていくために必要な、コストダウンを徹底的に行い価格競争力を磨くことや、社内に現存する技術や人を利用した提案営業もしくはサービス力の向上という戦略や戦術がこの業界ではあまり重要視されていない理由を、業界の習慣や特性から考えてみたいと思います。

ご存知のとおり、この業界では個別ごとに現場が違います。すなわち、場所や予算、種類、そして施主等、とにかく一つとして同じ現場はないと言えます。そして実際に仕事をどのようにこなしているかといえば、現場担当者毎に順番に現場をこなしていることが殆どです。つまり、一つの現場を全員で作ってから次の現場に行くという工事管理をしている会社は殆どお見受けしたことがありません。私の経験上ですが、とにかく仕事をこなすことに必死で、工事担当者毎の話し合いが頻繁に行われているのは余り見たことがありません。ある工事担当者からお聞きした話ですが、「自分のノウハウは自分のものだから、それを他人に教えるようなことはしない」という建設業特有の文化というのも若干影響しているのかもしれない。

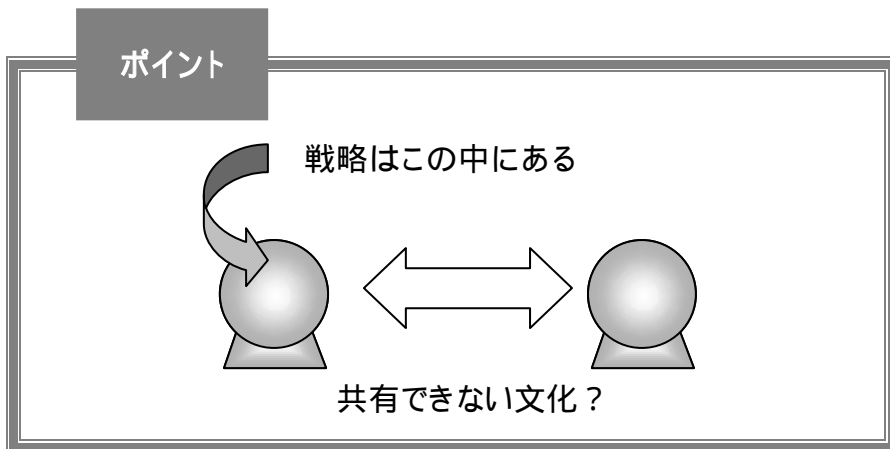
つまりこの業界では、仕事のこなし方や文化等から、個々人のノウハウが共有しにくいという側面を持っているということではないでしょうか。

さて次に考えたいのは、そもそも、コストダウンを徹底的に行



い価格競争力を磨くことや提案営業もしくはサービス力の向上という戦略の源はどこにあるのかということです。源がどこにあるのか、つまりその要因、ノウハウ、強みは会社のどこにあるのかということを考えてみてほしいのです。私はその源が、現場を経験してきている現場担当者そのものだと考えています。つまり目に見えない、人の中にあるのです。

個々人のノウハウは共有しにくい風土があり、しかし戦略の要因はそもそも現場担当者である人の中にある。だから、この業界では先の戦略が重要視されていないということになるのではないのでしょうか。



2-3 ノウハウの落とし込みについて

建設業の業界は、個々人のノウハウが共有しにくい風土がある。しかしながら、戦略要因は現場担当者にある。だから、コストダウンを徹底的に行い価格競争力を磨くことや社内に現存する技術や人を利用した提案営業もしくはサービス力の向上という戦略を実行に移すのが難しいことを前回まで考えてきました。

この業界の風土は、前回お話したこと以外にも様々な要因が寄与していると思われます。しかしながら、どのような要因、どのような原因があろうともまず短期的な視野で考えた場合、この戦略を絶対実行していかななくては生き残っていけないのではないのでしょうか。

それでは、これをどのように組織に落とし込みをしていけばよいのでしょうか。戦略的な要因は現場担当者の中にあり、担当者同士のノウハウの共有は難しい、つまりコミュニケーションができていない。当たり前の結論ですが、それを解決する方法は徹底的に膝をつき合わせて会議をしていくしかないのではないのでしょうか。

具体的なお話をすれば、現在進行中の工事について担当していない現場担当者も含めて、検証をしていくということです。一人の考え方で工事管理をするのではなく、会社の一番のやり方で施工していくわけです。もちろん、次の会議までに誰が何をするのかを決定することは言うまでもありません。こうしたことを、と

にかく定期的に会社が存続する限りやり続けることが重要です。

私どもが最低でもお願いしていることは、月2回は全体ミーティングを実施していただくことです。すべての受注工事案件はもちろん、営業見込み案件についても検証することが大切です。これをするかしないかとは、どれほどの差があるのかは、想像した以上に大きいものでした。私の経験では100%と言っていいほどに、組織的な決定事項を実践していくスピードは上がりました。そうすると、結果如何にせよ、結果が出るスピードも早くなるのです。つまり、打つ手が増えるわけです。そうすれば、おのずとどうなるのかは、ご理解いただけるかと思います。

ポイント

ノウハウの落とし込みでは、

- ・月2回の全体ミーティングが重要。
(全ての受注工事案件、営業見込み案件についての検証)
- ・決定事項を実践するスピードUPにつながる。

2-4 経営会議とは

前回まで建設業にとっての会議の重要性について考えてきました。それでは、どのようなことを具体的にミーティングで詰めていけば良いのか考えていくことにしましょう。

もちろん実施される会議の参加メンバーによって項目は違ってくることになります。まずは、「経営会議」と私どもが呼んでいる、経営陣と管理職クラスが参加する会議について考えていくことにしましょう。

そこで検討する一番重要なポイントは、会社全体として立てた計画を達成できているのかということです。具体的に言いますと、経営計画で立てた目標の達成度を検証し、達成できていない場合は新たなアクションを決定していくわけです。最低でも月一回は実施してくださいとお願いしていますが、まず必要なことは計画を月次展開していくことであると私は考えています。

一般的に経営計画は3年から5年程度で計画されていることと思います。つまり年次ベースで計画が策定されているわけです。それを経営会議で検討していくためには、再度年次ベースから月次ベースへの展開が必要になってきます。年次の利益計画を月次ベースに細分化して検討していないと、計画に対しての進捗状況、達成状況が分からなくなります。

ここで月次展開すべきことは、利益計画の数値だけでなく行

動も月次展開する必要があるということです。社内、社外の環境を分析し、戦略、戦術を経営計画では明文化しているわけです。その戦略そして戦術を月次展開しないと、利益計画の数値同様に進捗状況、達成状況が分からなくなるからです。

私どもではその月次展開したものを、アクションプランと呼んでいます。戦略 戦術 アクションプランへと具体化していきます。具体化、つまり実際の行動が起こせるレベルまで細分化することです。

当たり前ではありますが、経営計画がなければ経営会議開催の意義は半減するといえると思います。経営計画は目指すべき姿へ向かうための道しるべです。道しるべがない状態で、日々の行動を検証すると、場当たりの行動しか決定できないのはご想像いただけるかと思います。

ポイント

経営会議は、

- ・最低でも月1回のミーティングが重要。
(経営計画を月次展開することが必要)
- ・経営計画の月次展開では、利益計画だけでなく、行動計画も月次展開する必要がある。

2-5 全体会議の3つのポイント

前は、経営陣と管理職クラスが参加する会議である経営会議の検討事項について考えました。今回は、現場担当者を中心とした、全体会議の検討事項について考えていくことにしましょう。

私どもがお勧めしている全体会議の具体的内容は大きく3つあります。

営業の個別案件についての進捗状況の確認。

受注済み工事についての進捗状況の確認。

営業情報、工事施工管理における改善提案の確認。

まず、営業の個別案件についての進捗状況の確認では、営業段階で見込み案件として確認している工事ごとに、現状の営業状況を確認していきます。ここでの目的は、に含まれることですが、仮に一従業員が受注に有利な情報を持っている場合に、会社として情報を有効に活用するためです。社内にあるコネクションを利用しない手はないわけです。

次に、受注見込みの工事の状況を確認できることにより、早めに受注予想、工程予想が立つために、段取りがスムーズにできるという目的があります。工事管理における段取りは工事原価に大きく影響するため、利益が大きくかわってきます。

また、受注までの施主(下請け工事であれば元請)の要望への

対応がスムーズにできるということがあげられます。例えば、営業担当者が工事現場管理若しくは技術のことについてあまり知らないということがあります。これが、どのような問題を引き起こすかといえば、現場、技術を知らない営業担当者がコストや安全性、自社にない技術が必要であることを知らないことにより、本来であれば施主に請求すべき金額を自社で抱えるという赤字工事を招く結果になります。そこで、会議での検証をすることにより、これらの問題を防ぐことができるのです。

特別の内容があるわけではありません。しかしながら、このような会議を行っていない企業が非常に多いのです。そのために損失している利益は相当な額になるのではないのでしょうか。次回は引き続き、受注済み工事についての進捗状況を考えていくことにします。

ポイント

全体会議での検討事項は、
営業の個別案件についての進捗状況の確認。
受注済み工事についての進捗状況の確認。
営業情報、工事施工管理における改善提案の確認。

2-6 全体会議の検討事項：受注済み工事の進捗状況

今回は、前回に引き続き現場担当者を中心とした全体会議の検討事項について考えていくことにしましょう。

前は、3つの具体的な内容のうち、営業の個別案件についての進捗状況の確認についてお話ししました。おさらいすれば、営業見込み案件から管理担当者が知ることによるスムーズな段取り(コストダウン)を期待できることや、施主や発注業者からの要望事項の情報共有により、利益を確保しやすいということでした。

それでは、今回は、受注済み工事についての進捗状況の確認について考えていくことにします。

受注済み工事の進捗状況の確認については、現在進行中の工事ごとに確認をしていきます。ここでのポイントは、請求書着の実行予算数値の消化率ではなく、発注時での消化率の数値を管理していくことです。発注ベースの数値管理は、請求書ベースの管理よりリアルタイムに近く、その工事に対する対策を即座に打てるというメリットがあります。そのあたりの先行管理については、次の時にまとめて考えていくことにしますが、この数値での検証をしないと、結果だけの報告になり、打つ手がないということになるわけです。

次にここでの目的です。一般的に工事管理をしていく時に工事管理の担当者は一人であることが殆どです。ここが建設業界で他

社との差別化の要因になるのではないかと、私が感じていることですが、一人一人が現場を担当することにより、人により工事のやり方が違うということです。悪い言い方をすれば、同じ会社ではあるものの、違う品質、コスト内容になっている可能性が高いということです。つまり、大きな目的は、品質やコストを社内共通のものにする為に、全体で集まって工事ごとに検証していくということです。

コストダウンを図るために、集中購買や部分発注を検討される企業も多いと思います。しかし、私の経験上のお話になりますが、まず個別工事についての検証を行い議論しなければ、全体としての、集中購買や部分発注を進めることは難しいと感じています。担当者には自身のやり方があり、しがらみがある為、そのあたりの共有から始めないと形骸化してしまうのです。

それでは、次回は 営業情報、工事施工管理における改善提案の確認について考えていくことにします。

ポイント

一人一人が現場を担当することにより、人それぞれやり方が違う
同じ会社でも、違う品質、コスト内容になっている可能性がある

2-7 全体会議の検討事項：改善提案の確認

今回も引き続き、現場担当者を中心とした全体会議の残りの検討事項について考えていくことにします。前回までに、営業の個別案件についての進捗状況の確認、受注済み工事についての進捗状況の確認、について考えてきました。いずれの検討事項においても重要なのは、個別の案件毎に社内の統一した基準の中で進んでいくことです。その手段として私どもとして提案しているのが、担当者が集まってミーティングをしていくことです。

それでは、最後の検討事項になります、営業情報、工事施工管理における改善提案の確認について考えていくことにします。

これは、や の項目にも重なることですが、きちんと別の検討事項として掲げることで、きちんとしたアクションプランまで落ちていくという大きな効果があります。

や の検討事項については、個別の案件毎の具体的な内容が多く、なかなか自分自身のこととしての認識が高まらず、報告を聞くだけという傾向があります。それを解消するためには、や で出てきているノウハウを、きちんと共有できるものにする作業が必要になるわけです。

それを実践する一つ的手段として、全体会議の中の議題として、改善提案の確認を入れることにしています。よく担当者の方に聞くのは、「そんなことはみんな個々に改善していることだから、集

まってわざわざ話すことなんか必要ないのではないか」というコメントです。実際はそのとおりで、現場から出てくる改善案は、どれも基本的なことがほとんどです。

しかしそれが全員で実践されているかというと、ご説明するまでもなく実践はできていません。あくまで私どもの経験上の話ですが、理解はされていますが実践ができていない会社がほとんどなのです。実践していることと、していないことの結果の違いは180度違うということをご理解いただけたと思います。

わざわざ全体会議で議題にあげるのは、アクションプランまで落とし込むためです。実践を決定し、できているかどうかのチェックまで確認するためです。それだけ、実践することにこだわりを持つことが、結果を出せるか出せないかの差になるわけです。

ポイント

全体会議で議題にするのは、

- ・アクションプランに落とし込むため
- ・決定事項の実施を確認するため

実施に対するこだわりが、結果として表れる。

2-8 情報共有に対する習慣付けと意識改革

前回まで、具体的な会議である経営会議と全体会議の内容について考えてきました。簡単に要約すると、経営会議は経営計画に基づいた経営課題に対するアクションプランの進捗状況の管理と改善アクションプランを考える場であり、全体会議は、具体的な営業案件から受注済み工事ごとの検証を行い、各従業員が持っている力を組織のノウハウとして共有する場、つまり組織力として高める場ということになります。

会議の必要性については『会議の重要性について考えてみる』の初めでも説明しましたが、情報共有する場を作らなければ、従業員の力を会社の力にはできないということです。私どもは、会議という手段が一番効果のあるものだと考えていますが、手段は会社によりいくらでもあるはずですが、情報共有をする習慣付けを社内内で定着させることが重要です。

私どもコンサルティング会社から言いますと、実は、情報共有を習慣付けることが一番難しい作業になります。私どもが定期的に訪問させていただいている間は、きちんと会議が運営されます。それが私どもの仕事でもあります。重要なのは、私どもの契約が終了した後に、その会議がきちんと目的に沿って継続して頂くことだと考えています。ですから、最初は私どもが中心で運営させて頂き、会議を体験して頂いた上で、引き継いでいく作業を行うようになります。ここからが、難しい仕事でもあります。

資料の準備、議事進行、議事録作成等の業務を段階的に引き継ぎ、情報共有をする習慣付けを行っていきます。会議のしくみ自体を普段の定型業務の中に落とし込んでいくイメージでしょうか。そこまでできて、はじめて意味のあるものになってきます。

そして、私どもが行っている会議の実行ができていないかのチェック方法の一つが、会議議事録です。議事録は毎回作成し、出席者等へ配布してもらうようお願いしています。お勧めしている議事録は、過去のアクションプランの履歴がきちんと個別の検討課題ごとに残っているものです。この議事録が会議においては非常に重要な役割を果たし、議事録の引継ぎを行っていくことが一番難しい業務でもあります。

まずは、情報共有の定型業務化をどのように行うのかをきちんと整理し、普段の業務として行える意識改革をすることが重要です。その為にも徹底的な議論が必要です。

ポイント

情報共有をする習慣付けでは、

- ・ 会議を情報共有の場とし、
資料準備 議事進行 議事録作成 と徐々に
自社に浸透していくことで、会議のしくみが定着する。
- ・ 会議議事録では、アクションプランの履歴を残す。
- ・ 情報共有の定型業務化を整理し、意識改革が重要となる。

3. 管理資料の重要性について考えてみる

3-1 管理資料は、もうできている？

前回まで、会議の重要性について考えてみました。今回からは会議でも使用する管理資料について考えていくことにしましょう。

受注工事業のコンサルティングをするにあたり、「管理資料」という言葉を出すと必ずお客様の反応は、「これ以上増やすのはちょっと・・・」という非常に後ろ向きなものがほとんどです。実はこの業界の殆どの会社は ISO を取られており、その管理資料だけでも膨大にあり、これ以上増やすのは「管理の為の管理資料」というわけの分からないものになると印象をお持ちのようです。

実際我々が必要とする管理資料とは、戦略上絶対必要なものという位置づけであり、もっと極端な言い方をすると、儲けるために、生き残っていく上で必要なものになります。ここで面白いのは、実は殆どの会社では、私どもが必要としている管理資料は存在するという事です。それなら、我々が経営コンサルティングを行う意味はないということになるかもしれません。しかし、管理資料はある程度できているが、それを利用していないということがそもそもの問題なのです。

具体的な管理資料についての説明は今後していくことにしますが、コンサルティング業務の中で管理資料を作っていただくまでの過程は、業務の見直し等を私どもがお手伝いしていけば、どうにか構築することは可能です。決して簡単ではなく、現状の業務

の見直しを行い、簡略化し、管理資料に必要な原始資料を作成するようにコンサルティングを行います。しかしそこまでは、私どもで時間をかけてすればほとんどの場合解決できます。

実は重要なのは、先ほどもお話しした通り活用の仕方であり、管理資料を出すまでの習慣付け、何を検討するための資料なのかを全員が理解しているのかということです。簡単に言えば、管理資料を利用し行動計画を決定していくわけです。だれがいつまでに、何をするのか、というアクションプランです。

言い方を変えれば、行動を起こすにしても結果がでる行動をとることに意味があり、その結果が出る行動を導き出す根拠が管理資料でなければならないということです。

それでは、次回から具体的な管理資料について考えていくことにします。

ポイント

- ・管理資料はあるが、利用できていないことがそもそもの問題
- ・コンサルティング時での管理資料作成依頼の過程は、
業務の見直し 簡略化 管理資料の原資料作成

3-2 工事別管理カードについて

今回からは具体的な管理資料について考えていくことにしましょう。

まず、あげられる管理資料として「工事別管理カード」があります。これは、営業段階から受注して着工、工事途中の情報、竣工、そして精算までの一連の流れをカード化したものです。営業段階であとに出てくる管理資料の ABC ランク別工事管理表の全工事営業案件についてカード化し、顧客との対話等のすべてを残していくことを、私どもではお願いしています。

このように工事毎の情報を集約しカード化して会社全体の目を通せるしくみを構築することが重要になります。その理由は、「会議の重要性について考えてみる」でも触れましたが、この業界では現場レベルで行われている行動が共有化されにくく、そのことで営業ノウハウや技術力といった会社の戦略上非常に重要な要因が個人の属性に依存して経営活動が行われています。そのため、組織的な営業力や技術力に変換していくことが、他社との差別化の要因になるのです。

「工事別管理カード」の運用にあたり、情報共有ができるグループウェアソフトを利用してしくみを構築するのが、最も効率的で実用性にも優れていると思われます。私どもとしては、ソフトがある会社はそれを利用し、ない会社はペーパーベースのカードを利用することにしています。

ここで面白いのは、ほとんどの会社で営業段階からの情報の集約は別にして、受注になった物件に関してはカードを作る枠組み自体は構築されています。ISO です。しかしほとんどの会社では、形骸化してしまっているのです。せっかく、ある程度の枠組みが構築されているのに運用されていない理由はどこにあるのでしょうか。

私の個人的な見解ですが、会社全体が ISO の本来の目的を見失い、経営審査の加点のみが目的になっているということです。本来の目的である情報共有、つまり、儲けにつながる個人のノウハウや技術力を組織的なものに変換するという自体を理解していないからではないかと考えています。ですから、現在の枠組みを徹底していくことで、組織的な差別化要因を作り出せる可能性は十分あるわけです。

それでは、次回からは具体的な工事別管理カードの内容について考えていくことにします。

ポイント

工事別管理カード

- ・受注になった物件に関しては、殆どの企業で構築できている
- ・営業段階から全ての工事営業案件にカード化し、顧客との対話等を残すことが必要

3-3 工事別管理カードは表紙で決まる

今回は、工事別管理カードの具体的な内容について考えていくことにしましょう。

まず、工事管理カードの一番上にくる表紙のお話です。表紙には、工事の具体的な内容がすぐに分かる内容を記載することが重要になります。基本的にこのカードは担当者が個人で保管するものではなく、会社で決定された場所に保管され報告・相談・連絡について各担当者、責任者へ情報のパイプ役をしていくものです。また、常に情報が蓄積されていくものであり、すべての内容を確認しないと工事の内容が分からない状態では非効率になり、しくみ自体が現実味を帯びない可能性が高くなります。ですから、表紙はだれがみても分かるような形を作る必要があるわけです。

それでは、表紙のポイントについてみていくことにします。まず、工事の主な内容を記載することがまず一つ目です。公共工事と民間、特命と一般入札、建築と土木の種類により表紙を変える必要も出てくるので注意が必要です。

次にポイントとなるのが、社内での営業段階から竣工までに実施されるミーティングやチェック項目を時系列にチェックできる表を記載することです。工事がどの段階まで進んでいるのをきちんと分かるようにする為です。また、きちんと会社の決定されたルールの上で工事が流れているかを確認するためでもあります。

前回一例としてISOについて少し触れましたが、ルールが形骸化してしまうと後でルールを守って工事をしたように書類を整えるという現象がおきてしまいます。これは、本来の目的からは大きくズレてしまっている訳です。本来は、営業段階から竣工までの間で起こる様々なトラブルや問題点を予防したり、問題点を即座に解決するために、しくみがあるわけです。その為には、全員の目できちんと最低限のルールが守られているのかをきちんと確認していく作業が必要になります。それをカードの表紙に記載することで、確認していきます。

まずは、この大きく2つのポイントが守られていることが最低限です。もう少し運用していくと先に述べた工事の種類によりカード自体を改定していくことが重要で、それが会社の差別化の要因となります。

ポイント

工事別管理カード表紙のポイント

工事の主な内容の記載

(公共・民間、特命・一般入札、建築・土木等)

営業段階から竣工までの会議や確認事項を時系列に

確認できる表の記載

3-4 工事別管理カード：全員で情報を記載する仕組み

今回も引き続き工事別管理カードの具体的内容について考えていくことにしましょう。

前は、工事別管理カードの表紙について2つのポイントについてお話ししました。今回時系列に情報を記載していく、カードの中身について考えていくことにします。

前にもお話ししましたが、工事別管理カードの中身は、営業段階から竣工までに顧客や設計事務所、外注先との折衝、重要事項を時系列に記載していきます。それを、担当者から責任者、責任者から担当者へと常にまわすことで、情報共有を徹底していく役割を果たします。具体的にいいますと、報告、相談、連絡、指示を工事別管理カードに記載するわけです。

この業界では工事別に担当者がついており、工事管理ノウハウである、段取りや資材単価、VE¹案等が個人の属性に依存しています。それを会社全体に水平転換する為には、このような全員の目が工事別に行き届く必要があるわけです。

ノウハウの共有というと抽象的になりますが、現場で結果として数値で効果が上がってきます。具体的な例をあげますと、まず顧客との折衝内容の引き継ぎ漏れによる原価増大が防げるように

¹ VE (Value Engineering) とは、製品やサービスの「価値」を、それが果たすべき「機能」とそのためにかける「コスト」との関係で把握し、システム化された手順によって「価値」の向上をはかる手法のこと。

なります。よくある例ですが、営業が現場を知らないことにより、顧客が要望しているものが、どの程度の品質を求めているのか、どの程度の工事が必要なのか、そもそも当社の予算内に含まれているのかの判断ミスを犯すことがあります。言うまでもなく、これは原価増加の要因になる項目です。このような顧客との折衝については、都度内容を記載しておき、常に各責任者がチェックを徹底していけば、防げることです。

また、受注済みの工事についても、追加、変更依頼をきちんと記載することにより、早めに交渉ができ、もらい忘れが防げるという点もあげられます。このことも、経緯をカードへ徹底して記載することで予防できる話です。

工事管理カードの利用はこれだけではありません。次回引き続きその内容について考えていくことにします。

ポイント

時系列に情報を記載していく工事別管理カードとは、

- ・営業段階から竣工までの、顧客・外注先などとの折衝、重要事項を時系列に記載する。
- ・担当者 責任者へ情報を常に回していく。

報告・相談・連絡・指示全てが、カードに蓄積される。

3-5 工事別管理カードの活用法

今回も前回に引き続き、工事別管理カードの利用について考えていくことにします。

前は、主にリアルタイムでの利用について考えてみました。営業段階から実際工事を進めていくにあたって、原価の増大につながる可能性がある部分を早め早めに対応して防止していくために、工事別管理カードを利用するということでした。今回は、工事別管理カードがある程度データとして構築されてきた後の利用について考えてみることにします。

データとして構築されてきた工事別管理カードの利用方法は大きく2つあると思われます。受注できなかつたり、受注後、何らかのトラブルで原価が増加した工事等の問題点の分析を行うことと、受注から工事管理までスムーズにいく事例について、成功した要因を分析することの2つです。ここで、是非とも分析をお願いしたい項目が工事台帳分析になります。前にもお話したことの繰り返しになるかもしれませんが、過去5年程度の工事台帳を工事別に特徴を掴む分析を行うのです。

少し話しがずれますが工事台帳の分析で重要なことは、数値がどのような要因で現れているのかということ突き止めることとなります。私もまだまだ経験不足から、日々勉強の連続ですが、ここは企業を判断する非常に重要なポイントになると考えています。企業の強みである差別化のポイント、得意分野を徹底的

に洗い出す作業をすることで、企業がどのような方向性に力を入れて、今後営業を行っていくのかを明確にするためです。

それでは話を戻します。まず想像しやすいことは問題点の分析になると思いますが、問題となった本来の原因を追究していくことが重要になります。ほとんどの場合、原価が増加したという現象が表面化してきます。そして、その問題点の原因を工事別管理カードや工事台帳分析から検討していきます。

ここで重要なことは、議論を行い、真の原因を徹底的に追究していくことです。表面化していることは現象であるということを常に意識して作業をすることが非常に大切です。

それでは、次回は成功した要因の分析について考えていくことにしましょう。

ポイント

工事別管理カードの利用方法

受注後原価が増大した工事などの問題点の分析。
受注から工事管理までスムーズに行く事例について、成功した要因の分析。

3-6 工事別管理カードから成功のポイントを掴む

今回も前回に引き続き、工事別管理カードのデータを利用して、成功した要因を分析していくことについて考えていくことにします。ここでも重要なことは、工事台帳分析も一緒に行うことになります。数値と定性事項の両面から工事毎の要因を掴む必要があります。

まず、どのような工事の利益率が高く、どのような工事が累計で儲かっているのかを工事の種類やお客様、担当者別に検証していきます。その上で、工事別管理カードに記載されている定性的な要因をチェックしていくことになります。

分析した結果のほとんどが、特命工事であり、自社の得意工事であれば、利益率が高いということになります。また、専門業者に関しては、小工事に関して利益率が極端に高くなっているという傾向が強いようです。

そのような特徴を見出し、どのようなお客様にどのような工事を提供もしくは提案し、受注になったのか、また受注後どのようなお客様との対話により原価が抑えられたのか等を研究していくことを、工事別管理カードで行っていくわけです。ですから、工事別管理カードには具体的な記載が必要になりますし、どのようなことを記載していくべきかを常に、営業と工事管理者が意見交換を行っていく必要があります。そうすることで個人が持っている様々なノウハウが共有化でき、組織のものとして構築できる可

能性が高くなります。

この工事別管理カードは、実務レベルのつなぎをする非常に重要なものになります。実は、このしくみはペーパーであろうとパソコン上であろうと非常に導入の習慣付けに時間が要することを経験上感じております。おそらく、実際利用して有効性を理解していただくまでに時間を要することが主な要因であると思われる。しかし、私どもとしてはその他管理資料以上に重要性を認識しているのは、今までの説明からもご理解いただけると思われま

す。現場の方に、その必要性を理解していただけない状況で、しくみを習慣付けするためにはたった一つの方法しかありません。それは経営陣からの徹底したチェックです。常に提出されたカードに目を通し、疑問を投げかけ続けることです。そうすれば、一年程度のデータを利用する時に現場の方からも理解が得られるはず

ポイント

工事別管理カードを利用した成功した要因分析では、

- ・ 工事台帳分析も同時に行い、数値と定性事項両面から工事毎の要因を掴む必要がある。
- ・ 工事管理カードより、成功の要因を研究する。

経営陣の徹底した確認により、しくみが習慣となる。

3-7 管理資料から分析する習慣をつけよう

前回まで、工事別管理カードの重要性について検討してきました。繰り返しになりますが、自社がどのように仕事を受注し、どのように仕事をこなしたかを知ることや、またなぜ仕事を受注することができなかったのか(原因)を分析するために、利用することが重要になります。

先日「建設会社でも二ケタ成長はできる！～ジョーコーポレーションの奇跡～」²という本を読み非常に感銘を受けました。様々な成功の要因が書かれていますが、私が現場でお手伝いさせていただいている中で一番印象に残った考え方が、建設業はメーカーであるという考え方です。とにかく得意な商品、つまり建物をつくり、同時に市場を分析した上で、お客様に提供していくということです。そして、アフターサービスを徹底することで、お客様からの信頼を得るという、メーカーでは当たり前なことを建設業でもしていくべきであるということです。

この考え方を実践していく為にはなにが必要かといいますが、過去6回にわたりお話してきました、工事管理カードの徹底になります。この工事管理カードだけでは、不完全なところはありますが、情報を一つのツールで集約するのは非常に意味があります。

それでは次回からは、実際の会議で活用する管理資料について説明していくことにします。「会議の重要性について考えてみる」

² 東淵則之：東洋経済新報社、2005年4月

でもお話ししました、主な会議である経営会議と全体会議の2つの場で利用していく管理資料について、順番にご説明したいと思います。

ポイント

「分析、仮説、検証」という自社の方向性を考えるサイクル

工事管理カードを継続的に徹底して利用することで、習慣となる。

3-8 形だけの経営計画は意味がない

それでは、今回からは具体的に会議で利用する資料について考えていくことにします。

まず、経営会議や全体会議を主体として私どもでは会社のお手伝いをさせていただくことが多いのですが、それを行うにあたり重要な前提条件があると考えています。それは、経営計画が策定されていることになります。

実際私がまずお客様とお話して聞く項目の一つが経営計画を策定しているのかどうかになります。回答は様々ですが、最近是比较的経営計画を策定している会社が増えているように感じます。増えてきていることは良い傾向です。しかしながら、経営の道しるべとなるべき経営計画として利用されているかと言えば非常に疑問を感じるが多々あります。

大きな疑問を感じる一番の要因は、行動計画について具体的に示されている計画が少ないことが挙げられます。すべての計画に共通していることですが、会社の財務数値予算についてはきちんと示されています。しかし、その数値の根拠である行動計画が示されていないのです。つまり、数値がどのような行動に基づいて達成されるのかが記載されていないのです。明らかにアンバランスです。

私はいつもお客様に行動計画の必要性について説明をする時、

「損益計算書や貸借対照表の数値は予算と結果であり、その過程には目にはなかなか見えない行動がある。そして、数値の予算を立てるなら、結果との間にある行動計画こそ明確にそして詳細に策定しないと、数値の予算は絵に描いたもちであり、結果は今までと変わらない」と皆様に重要性をお話します。そして、その行動計画と数値計画を月次展開し、進捗状況を確認、結果が出ないなら新しい行動計画を策定する必要があるのです。

会議の前提である、本来の経営計画の必要性についてはある程度ご理解いただけたと思います。それでは、次回からはその計画を分解して会議で利用していく為の管理資料について考えていくことにします。

ポイント

- ・ 経営計画を策定している会社は増えている。
しかし...
- ・ 経営の道しるべとして、経営計画が利用されていない。

3-9 経営計画の進捗管理資料について

それでは経営計画を分解して、会議で利用していく資料について考えていくことにします。

まず、経営計画における行動計画を進捗管理していく資料として、2つが挙げられます。一つ目は、経営計画において達成すべきビジョンと現状とのギャップを埋めるための経営課題とそれに対する方針、具体的施策が一覧表になった『経営課題一覧表(図1)』です。二つ目は、具体的施策の内、段階的な進捗管理が必要なものを、一つ一つ議事録の履歴が残る書式で細分化した『実行計画書(図1)』と私どもが呼んでいるものです。

実際経営会議のたびに更新されていくのは、二つ目の実行計画書になります。基本的には月2回の会議の中で、経営計画により決定された行動計画の達成状況を確認していきます。お手伝いをしている中で、決定された行動計画が達成できていないということがどこの会社でも出てきます。そこで重要になってくるのは、なぜ具体的施策が実行できないのかの理由を確認し、新たな施策が必要であるのかを検討し、必要なら策定することです。

私自身も常々気をつけるようにしていますが、会議中は常に冷静に実行に移せない要因を探し出すことと、効果のある具体的施策を策定することが、一番重要になります。しばしば、できていないことを担当者だけの責任として、感情論に走り追求してしまう場面を目にしますが、結果として何も生み出さないというのが、

私の経験上からも感じることです。重要なのは、効果的な行動すること、結果としてビジョンが達成されることです。

また、一つ目の経営課題、方針、具体的施策の一覧表については、常に実行計画書とも確認しながら議論することで、常に方向性が確認できるため、議論が迷走しにくくなります。また、具体的施策の修正にあたり、その目的や課題をすぐに認識できるからです。

常にこの2つの資料を利用することで、行動計画の進捗状況を確認していきます。この繰り返しの作業が結果を良くすることになります。結果は行動を通して生まれてくるからです。

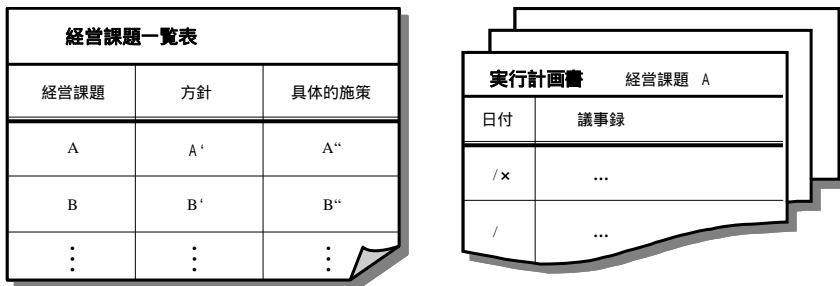


図 1 経営課題一覧表と実行計画書（概略図）

3-10 経営計画の進捗管理：実行計画書の重要性

今回は、経営会議で利用する資料である、経営課題一覧表と実行計画書についてご説明しました。今回は、実行計画書について詳しく説明をしていくことにします。

経営会議で一番重要なことは、経営計画にある、行動計画の方針管理をしていくことであることは、前回もお話したとおりです。その方針管理を個別に確認していくのに必要になるのが、実行計画書になります。そこでポイントになるのは、議事録の履歴が残る形式にしていることです。

お手伝いさせて頂いているほとんどの、建設業者の方は、会議の議事録を作成されています。これは、ISO をほとんどの会社で取得していることで、非常に良い習慣付けが出来ています。しかしながら、その議事録が有効に活用されているかという点、出来ていないと言わざるを得ません。私自身が考える有効に利用できる議事録とは、

- 前回だけでなく、継続する議題がある限り、過去の履歴がある。
- 議題に対するアクションプランが明確である。
- だれが、いつまでに実行するのか記載がある。

の3点であると考えています。方針管理や後に述べる全体会議で利用する議事録は、このベースで作成することにより、有効に利

用でき、会議の効果が高くなります。

実は、私どもも、については早くから取り組んで、お客様に提供していたのですが、に関しては現場でお手伝いをさせて頂く過程で見つけたものです。特に経営会議で方針管理をしていく時に、なかなか効果が上がらず、課題がつぶせないことが出てきます。そうなると同じような以前にも試みたアクションプランを再度してみようとなるのが殆どです。そこで、履歴が必要になるのです。効果がないものを何回繰り返しても結果がでないことが多いのです。もちろん、実施時期等の諸条件の違いにより効果がでることもあります、どのような結果がその時に生まれていたのか議事録に残しておき、確認作業が必要となります。

ポイント

有効に利用できる議事録とは、

前回だけでなく、継続する議題がある限り、過去の履歴がある。

議題に対するアクションプランが明確である。

だれが、いつまでに実行するのか記載がある。

3-1 1 経営計画の進捗確認：実行計画書作成のポイント

今回も引き続き、経営会議で利用する実行計画書について詳しく見ていくことにします。今回は、実行計画書と一緒にしている議事録の必要性と利用についてお話をしました。今回は、実行計画書の中身についてご説明します。

実行計画書に記載されている内容は主に以下の3点です。

経営課題、課題に対する改善方針、方針に基づくアクションプラン
担当部門、責任者、担当者
目標イメージ、計画期間

この3点と前回お話をした議事録の一覧表を一つのシートにしたものが実行計画書になります。重要なことは、一覧表にし、確認しやすいビジュアルにすることです。文章ばかりを並べたものでは、非常に分かりにくく、そもそも長続きしない可能性が高くなります。実行計画書に関しては、様々な様式が会社毎にあると思いますが、重要な点は、一目で状況が把握できるようにすることです。

実行計画書を分かりやすくすることは、継続することに繋がります。当然のことですが、私が一番重視することは、継続できる仕組みを構築することです。このことが単純で一番難しいことです。

継続していく仕組みを構築する為には、とにかく分かりやすい資料に基づいた検証を行うことと、全員が当事者であることを意識することになります。その為には、分かりやすい実行計画書に基づいて、検証する会議ごとにスピード感を持って更新していくことが必要になります。また、更新に当たっては担当者を持ち回りにすることにより、全員が当事者意識を持つことが可能になります。

実行計画書については、会社毎に違うものであり、会社にあったものを作成する必要があります。重要なのは、経営課題に対する方針管理を継続して行えるしくみを構築することです。経営計画、それに基づく実行計画書を作成しただけでは何の効能も会社には与えません。

ポイント

実行計画書に記載されている内容とは、
経営課題、課題に対する改善方針、方針に基づくアクションプラン
担当部門、責任者、担当者
目標イメージ、計画期間

3-1 2 試算表の重要性について

前回までは、経営計画の行動計画を進捗管理していくのに必要な資料について考えてきました。今回からは、試算表について考えていくことにします。

私の経験からすると、ほとんどの建設業を営む会社で試算表を経営判断に利用していません。年一回の決算申告の為に作成しているだけです。その理由は、実際の工事毎の数値が工事終了後にはきちんと把握できるため、試算表で会社の業績を判断する必要性がないという点からきています。ですから、月一回の月次決算を行い、数値を検証するしくみ自体がない場合が多いのです。

当然ですが、試算表は必要な資料です。経営計画の利益計画と比較するのは決算書もしくは試算表になります。具体的にいいますと、貸借対照表、損益計画書の数値を、利益計画と比較し検証をすることになります。もちろん個別工事毎の数値を把握し検証することも重要ですが、試算表でも検証することで以下の点が付加されると考えられます。

会社全体の数値が把握できる
一ヶ月毎の期間損益が把握できる
キャッシュフローが把握できる

この3つが付加されることで企業にとって自社の状況を的確に掴むことができるようになります。前提は、きちんと早めに月

次決算体制を構築できることです。

私自身が試算表で早期に会社の業績を判断することで、一番メリットがあると考えていることは、今後の予測を把握できることにあると考えています。重要なことは、行動が実績を生み、その行動を継続すれば、結果として数ヶ月後の計画予算が達成できるかを、期中に予測できることです。これにより、計画と乖離している場合には、期中で手を打つことが、経営上重要です。

それでは、次回からはどのように試算表を作成し、それをどのように活用するのか具体的に考えていくことにします。

ポイント

試算表での検証を実施すると、
会社全体の数値が把握できる。
一ヶ月毎の期間損益が把握できる。
キャッシュフローが把握できる。

3-1 3 完成工事基準を月次ベースで計上する

前は、管理資料の一つである試算表の必要性についてお話ししました。今回はどのような試算表を作成、どのように活用すれば良いのか考えていくことにします。

まず月次の試算表を作成するにあたり私どもがお勧めしているのは、完成工事基準で売上がきちんと月次ベースで計上していくことです。私の経験ですが、お手伝いさせて頂くほとんどの会社では、完成工事を計上するのは決算期だけの年一回というのが一般的です。

実際私どもが月次ベースで完成工事を計上していきましようとお願いとすると、主に以下のような質問が返されます。

完成工事をいつの時点で計上するのか

完成工事を仮に計上した場合、どのように利用できるのか

まず、に関してですが私どもがお勧めしているのは、仕入先、外注先からの工事に関する請求書が全部到着してからということをお願いしています。基本的には社内的なミーティング（会社によって違いますが、工事に関する収支や現場資料に基づいた反省会的なものです）の承認を得て売上に計上するようにお願いしています。

会計上は工事物件引渡時に売上に計上することになっています

が、実際そのような処理をするのは非常に難しくなります。現場においては、工事引渡し後に契約外の精算が行われることがほとんどです。ですからその時点で完成工事に計上することは、原価の漏れを意味します。

少し話しがずれますが、この契約外工事（追加変更工事）のコスト把握にほとんどの会社が手を焼いています。このあたりを解決する手立ては会社毎にされていますが、これといった解決方法がないのが実態です。その中で一つの解決方法として提案させて頂いているのが発注書ベースの管理になります。請求書の原価管理から発注書ベースの管理を付加していくことです。つまり、契約外工事に関しては発注書ベースで数値を早期に把握することでこれを解決するわけです。しかしこれもすべてを解決するわけではありません。そもそも契約外工事の発生を考える視点が大事になってきます。

次回「完成工事を仮に計上した場合、どのように利用できるのか」とともに、そのあたりについても考えていくことにしましょう。

ポイント

完成工事計上の時期は、

- ・仕入先、外注先からの請求書が届いた時点。
- ・社内会議などで承認を得た時点で、売上に計上する。

3-1 4 試算表は本当に活用できるのか

前回に引き続き試算表の活用について考えていくことにしましょう。

月次ベースで完成工事を計上していくにあたり、2つの質問を頂くことが多いというお話をしました。

完成工事をいつの時点で計上するのか

完成工事を仮に計上した場合、どのように利用できるのか

今回は、完成工事を仮に計上した場合、どのように利用できるのか、について考えていくことにしましょう。

前回お話ししましたとおり、完成工事に計上するのは物件引渡し時ではなく、実際はすべての工事原価の把握をし、社内的に承認を得た時になります。ですから、その試算表だけで会社の業績を判断するのは非常に難しいと言わざるを得ないでしょう。つまり、その試算表を加工して経営判断に利用することになります。

ではどのように加工するのかをご説明します。会社で受注し工事が始まっている物件毎の進捗状況を把握し、進捗状況に応じた利益を仮に計上し月次ベースの利益の達成状況を確認していきます。経営判断に利用するわけですから会社全体としてどの程度の最終利益が出ているのかが重要になります。

仮に利益を計上する上で重要になってくるのは、当初策定した実行予算と現場サイドから報告される工事の進捗状況になります。仮に計上する利益（ここでは粗利や限界利益）は実行予算の利益率が基になるからです。その上で、現場サイドの進捗状況に応じた利益を計上していくことになります。ですから、この2つのポイントがブレると加工した資料自体の信頼性も低くなりますから、きちんと現場サイドからの情報が経理部門へきちんと流れてくるしくみ作りが絶対に必要です。

実はそのぶれを生む原因になるのは、前回もお話をしました契約外工事になります。契約外工事の原価把握を早めにする事でぶれを無くそうと取り組んできたのが、私共のコンサルティングの始まりでもあります。しかし、それでは根本的な解決にはなりません。今回は、その契約外工事に関してどのように取り組んでいくべきについて考えていくことにします。

ポイント

完成工事を月次ベースに計上する場合、

- ・ 物件毎の進捗状況を把握し、進捗状況に応じた利益を計上
- ・ 実行予算と、現場から報告される工事進捗状況に応じた数値との差異を確認

3-15 試算表の信憑性のなさ：それは契約外工事にある

前回までに、試算表を加工するにあたり、工事毎の進捗状況を把握することで、実質の会社全体の収支状況を掴むことについて考えてきました。しかしながら、当初立てた実行予算と大きくブレた場合に資料の信憑性が低くなり、その大きな要因は、契約外工事にあることをご説明しました。今回は、その契約外工事について考えていくことにします。

実は前回お話ししましたが、この契約外工事をどのようにしたら解決できるのかが私共のコンサルティングのスタートでした。契約外工事とは、当初契約した工事内容以外の工事のことで、そもそも当初の実行予算にないものになります。ですから、工事が終了する段階で、元請ゼネコンなら施主や設計事務所、下請けならゼネコンへ金額を提示してもらえ金額を確定していくことになります。つまり、予算が豊富にあった時代であれば、契約外工事が発生した段階でも、十分お互いに当初契約の利益で吸収することができました。しかしながら、今の時代、予算は徹底的に削減され、契約外工事により赤字になるのか黒字なるのかが左右されることになります。つまり、主たる赤字要因が契約外工事にあると言っても過言ではないわけです。

一般消費者の立場で考えると何かの購入をお願いした時に、利用する段階で「このオプションが必要で、しかも費用も必要です」となると、「ふざけるな」といくことになります。これは、顧客の立場から考えると当たり前前で、今の時代、物を購入する時

に不明瞭な項目はほとんどないと言えますでしょう。しかし、建設業界では、これらのことが今も残っているのが実情です。

ただ、建設業界でも住宅メーカーになると一般消費者と直接話をするようになっており、ほとんどの住宅メーカーが、オプションを含めて金額を事前にきちんと提示できるシステムを構築しています。これは、顧客の視点をきちんと理解しているからです。それが、非住宅、土木になると未だに事前提示、すべてを契約に盛り込むということができていないと感じています。

それでは、そのあたりの理由を検証し、今後の取り組み姿勢について次回考えていくことにします。

ポイント

主たる赤字要因は、契約外工事にあるといっても過言ではない。

3-16 契約外工事をどう防ぐか

前回までに、契約外工事が赤字工事の主要因であることをご説明しました。今回は、その契約外工事をどのようにすれば防げるのかを考えていくことにします。

前にもお話ししましたとおり、私どもでは、契約外工事の原価を発注書（注文書）ベースで極力早めに掴み、施主や設計事務所、もしくは元請業者へ早めに交渉することにより赤字を極力防ぐことをお願いしています。しかしそれは契約外工事はそもそも発生するものである、という前提での管理であり、契約外工事を根本的に減少する手立てではありません。ですから、契約外工事を根本的に減少させる施策が必要になってきます。

ここで重要になってくるのは、お客様の視点になります。住宅を購入した方を対象としたある調査から解決策が見えてきます。一番の不满要因は、当初予算金額から後になればなるほど金額が増額になることだそうです。つまり、あとからあとから契約外の項目が出てくることになります。これは、当初きちんと詳細な工事内容について契約を結んでいない、きちんと話ができていることに起因します。

このことを建設業者の方にお話しますと、「契約時に全てを盛り込むことは無理だ」とか「お客さんの方が途中で変更する」等、できない理由を沢山お話して頂けます。しかしながら、それが自社の赤字の要因であったり、お客様からの不満足要因であるなら、

改善策を現場で実行していくことが必要なはずで

具体的な改善策としては、お客様も違いますし、得意工事も違いますので企業毎に違いますが、ポイントは事前に施主や設計事務所、元請と綿密な打ち合わせを行い、契約をきちんと結ぶことです。その為に必要な企業サイドの能力としては、設計はもちろん、積算能力、お客様とのコミュニケーション能力も必要になります。また、社内的に過去物件のデータベースを構築し発生頻度が高い契約外工事をチェックしていくことも重要になります。

言えば切りがありませんが、重要なことはお客様の視点に立ち、契約外工事が発生するリスクをきちんと説明した上で、最初の打ち合わせ段階で時間を納得いくまでとることだと思われます。先もお話ししました通り、できない理由は沢山ありますが、重要な経営課題として取り組む必要性はご理解頂けたと思います。あとは、経営陣にどの程度優先順位を高く認識して頂き、具体策を示して頂けるのかにかかっています。

ポイント

契約外工事の防止法とは、

- ・事前に施主や設計事務所、元請と綿密な打ち合わせを行い、契約をきちんと結ぶこと
- ・設計、積算能力、お客様とのコミュニケーション能力が必要
- ・過去物件のデータベースを構築し発生頻度が高い契約外工事のチェック

著者経略歴

澤田 兼一郎(mailto : sawada@digitalbank.co.jp)

株式会社みどり合同経営 コンサルティング部

副部長(シニアコンサルタント)

立命館大学経済学部卒。地方銀行を経て当社入社。

香川県中小企業再生支援協議会サブマネージャー



受注工事業を中心に、現場主義のコンサルティングを実施。建設業のコスト低減戦略、組織再構築ノウハウ等について高い評価を受ける。企業再生、企業再編、原価管理、情報共有化手法、ファイナンスが得意分野。受注工事業再生、中小企業と銀行取引等のテーマを中心に、講演・講師多数。

【最近の主な講師実績】

- ・ (社)金融財政事情研究会：中小企業「事業再生」実例演習スクール
- ・ 四国経済産業局：「起業家応援」セミナー
- ・ 広島信用金庫：建設業者向けセミナー
- ・ 近畿地区信用金庫協会：実践事業再生支援講座
- ・ 三・観地区商工会広域連絡協議会・全国商工会連合会：経営革新塾「財務・経営管理者養成講座」セミナー

株式会社みどり合同経営

本社 〒160-0007 東京都新宿区荒木町 2 - 3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス 4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

<http://www.digitalbank.co.jp>

高松 〒760-0062 香川県高松市塩上町 3 丁目 1 番 1 号

TEL(087)834-0301 FAX(087)834-0882

「受注工事業のコンサルティング現場から」
～ 『会議』『管理資料』の重要性 ～

2007年3月12日 第1版 第1刷 【非売品】

著者 澤田 兼一郎

監修者 中小企業診断士 藤井 一郎

発行所 株式会社 みどり合同経営

〒160-0007 東京都新宿区荒木町2-3

(社)金融財政事情研究会 セミナーハウス4F

TEL(03)3358-5951 FAX(03)3358-5952

本書の一部あるいは全部について、株式会社みどり合同経営から文書による承諾を得ずに、いかなる方法においても無断で複写、複製することは禁じられています。