

### 1. 技術と経営に優れた企業づくり

#### (新たな競争環境下の建設業)

日本経済の高度成長期、仲間や同業者による集団をベースに独自の経営文化として作り上げた日本的経営は、優れたビジネスモデルとして世界に紹介されましたが、近年、経済の急速なグローバル化が進展する中、護送船団方式の日本的経営は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りました。

経済のグローバル化は、差別のない新市場主義の思想を広げ、そのため、日本独特の集団主義社会が崩壊し、今や建設業界においても、ドライで冷酷な新市場主義に基づく新しいビジネス文化を受け入れざるを得ない状況になっています。

すでに、本州では外国企業の参入や価格競争の激化などで、建設業においても新しいビジネス文化が求められる新市場主義への移行が始まっています。

一方、戦後60年を迎えた我が国は、未だバブル経済崩壊後の景気の長期低迷の中にあり、国や地方公共団体の厳しい財政状況に伴い、年々公共投資が縮減され、人口減少や少子・高齢化などによる投資余力の制約により、今後も公共投資のさらなる縮減が避けられず、社会資本整備のあり方についても費用対効果やストック化された社会資本をいかに効果的に活用していくかといった時代に入ってきました。

建設業界が培ってきた待ち受け的な集団主義文化は、典型的な護送船団方式として、ゼネコンを中心に専門工事業者で構成される協力会というグループ化に現れています。

この協力会についても、全国的な広がりで見られ始めています。

このような新市場主義の到来で、発注者、元請業者、下請業者の関係は、人脈を通じた情緒的な人間関係や恩義をベースとした精神的な結合関係から、ドライで公平な関係へと移行し、ビジネス環境も変化しつつあります。

今後、建設業の生産現場では、対等の立場で各々の役割とその責任範囲を明確に表した契約関係に基づく生産活動が行われようとしています。

「発注者は神様、元請業者は親、下請業者は子」といったような従属的關係ではなく、建設現場での役割と責任が明確に区分され、それぞれの利益が契約関係のもとで正しく精算される時代が来ます。

そのため、行政としては、これまで以上に発注者責任を明確に認識する必要があります。

#### (原価管理の重要性と阻害要因)

公共投資が大幅に縮減する中、今後、建設業が経営を安定化させ、健全に発展していくためには、企業の適正な利益の確保が欠かせず、行政は発注者の立場で新たな視点から、建設業が本業で生き残りが図られるよう支援することが必要と考えます。

企業が適正な利益を確保するためには、企業活動の原点である建設現場においていかに効率よく施工するかが重要となりますが、建設業は製造業と異なり、大量に生産した商品を販売するのではなく、発注者から注文を受けて生産活動に入る受注産業の典型となっているため、原価管理に対する意識が他産業と比較して希薄になりがちです。

建設現場で発生する原価は、材料費と材料費以外の加工費に分類されますが、材料費は工事施工段階の企業努力によって価格が決まるものではなく、その購入量や市場価格、支払条件などによって決定されるため、現場においては管理不能費となっています。

一方、加工費は労務費、外注費、諸経費などから形成されていますが、施工時間に連動して発生する性質の原価であり、建設現場において適正な利益を確保するためには、この時間変動費である加工費を適正に管理することが重要となります。

しかし、建設業は屋外産業という特性から、自然条件に大きく左右されますし、特に公共工事においては、関係行政機関等との連絡調整、環境への配慮などといった住民対応、地権者との用地交渉などの人為的要因により工事が中断する場合

もあり、このことが現場の効率化の障害となっています。

適正な原価管理の障害となっているこれらの外部的要因には、発注者側の責任として除去しなければならないものもあり、発注者としても原価管理の重要性を再認識する必要があります。

このことを踏まえ本委員会では、「建設現場の効率化」を主要なテーマとしましたが、さらに優良な企業が生き残りを図るため「不良・不適格業者の排除の徹底」、「地域に信頼される企業づくり」についても、行政への提言として検討を進めてきたところであります。

しかし、この提言が目指す技術と経営に優れた企業づくりは、決して行政のみの一方向的な取り組みによって実現するものではなく、企業自らが自主的に技術力の向上や経営体質の強化に取り組むことによって、はじめて実現可能となるものです。

このため、企業においても、建設投資の拡大期に形成された甘えの経営体質から脱却し、根本的に経営思想や経営方針を変える必要があります。

日本的経営を基調とした経営体質は、高度成長期の右肩上がりを想定した経営体質であったため、企業経営の最重点目標は売上の拡大にありました。

特に受注産業である建設業はこの傾向が強く、企業の評価についても完成工事高に重きを置いたものとなっています。

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、経営内部の改革を進め、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ります。

また、公共投資の更なる縮減が避けられない状況下では、極端な公共依存体質から脱却する必要があるため、民間需要の開拓にも取り組むなど、地域のネットワークを活かし、企業市民として地域社会の一員であることを強く認識し、「生活提案力」のある地域密着型産業へと転換していく必要があります。

## 2 . 行政への提言

### (1)建設現場の効率化への支援

製造業は、市場の競争原理を前提として、他社との差別化を図るため、商品の「品質」、「価格」、「売れ筋」などをマーケティング調査から判断して、商品の販売前に厳格な原価管理が行われています。

しかし、建設業は、工事を受注してから生産活動に入る受注産業であることや生産活動の場が屋外で、自然条件などの外部的要因に大きく左右されることから、工事現場ごとに実行予算が設定されるものの、どうしても原価管理に対する認識が甘くなりがちです。

特に、公共工事においては、様々な理由から工事が中断される場合が多く、このことが、労務費や外注費などの時間変動費を増加させ、最終的には工事原価に大きく影響を与えるため、発注者は原価管理の重要性を十分に理解することが必要です。

そのため、発注者は自己の責任を強く認識し、工事の発注前に行われる関係行政機関等との連絡調整や環境への配慮などといった住民対応、地権者との用地交渉などの準備を徹底させ、工事の施工に影響を及ぼす状況を回避しなければなりません。

また、工事の施工においては、契約約款上、対等な権利義務関係に基づき、それぞれの役割や責任が明確に区分されていますが、受注者の発注者に対する心証面などの遠慮から、受注者のサービス業務なども見受けられ、必ずしも対等な関係にあるとは言えません。

このため、建設現場においては、監督員と現場代理人がそれぞれの役割と責任を明確に理解する必要があります。

これらのことは、本委員会が実施した現地懇談会においても、出席した企業の方々から「設計変更等の手続きを迅速にしてもらいたい」、「適期に工事が施工できるようにしてもらいたい」、「過度な設計照査や資料の提出などを見直してもらいたい」、「発注者も時間管理の必要性を認識してもらいたい」などといった切実な意見が出されています。

これらの点を踏まえ、発注者においては以下の事項について取り組む必要があります。

## 1 発注前事前準備の総合的管理機能づくり

公共工事を発注するにあたっては、地権者との用地補償交渉、電柱や水道管等の占用物件移設計画、他の公共施設管理者や漁組等関係団体との協議など、事前に調整すべき事項が多岐にわたっています。

現在、これらの調整は、工事担当者などによって行われていますが、手続きの手法や時期などにおいて統一的に進められていない状況にあり、工事の施工に支障が生じている場合があります。

このため、今後は、事業の計画段階で、事前に権利関係調査などを実施するとともに、工事の発注に際し、発注者において事前準備処理状況を総合的にチェックするトータルマネジメントシステムの構築が必要であります。

## 2 設計変更の迅速化に向けたシステムづくり

設計変更には、地形・地質などの自然条件や騒音・振動などの社会的条件の変化に伴う工法変更など比較的規模の大きな設計変更のほか、規模の小さな変更を簡易な手続きにより行う軽微な設計変更、概数発注の確定行為としての設計変更があります。

現在、これらの設計変更は、監督員から主任監督員（係長）、総括監督員（出張所長）といった決裁を経て、最終的に支出負担行為担当者（支庁長）が決定するシステムになっていますが、決定するまでに長期間を要している場合があります。

このため、施工条件明示を徹底するとともに、工法の変更など難しい判断を要する場合にあっては、早期に判断するため合議制など組織的な対応が可能となる体制を検討する必要があります。

### 3 繰越制度の弾力的な運用

工事の品質を確保する上で、適期の施工は重要ですが、発注体制や現地の施行条件などによっては、一会計年度での適期施工が困難となる場合があります。

しかし、現行の繰越制度においては、繰越の理由として「用地補償処理の困難」、「資材の入手難」などの要件に限定されており、北海道の冬期間の厳しい気象条件を理由とした繰越は認められていません。

このため、冬期間の無理な工事施工は、場合によっては工事の品質を著しく低下させ、春先以降の手戻り工事が生じる原因にもなっており、業界団体から、繰越制度の運用に関する要望が多く出されています。

今後、工事の品質確保の観点から、繰越制度の弾力的な運用を国に働きかけていく必要があります。

### 4 適正な設計照査の仕組みづくり

設計照査については、設計業務を受注した建設コンサルタントが、成果品の品質確保や正確性を期するための照査と、工事契約後、受注者が設計図書に明示された工法や数量が工事現場の状況に合致しているかを検証する照査があります。

しかし、中には、設計図書が現場の状況と合致していないケースや設計上の瑕疵も見受けられるため、工事の品質確保を図る上で、設計段階の照査の徹底をはじめ、特に、工事現場の照査については、ガイドラインを制定するなど、発注者と設計者、施工者の責任範囲を明確にする必要があります。

### 5 工事発注者への相談等に対応するシステムづくり

公共工事を進めるにあたっては、関係行政機関等との連絡調整、環境

への配慮などといった住民対応、地権者との用地交渉など、発注関係業務が多岐にわたるため、工事の円滑な執行を図るためには、発注者に対する様々な相談や連絡調整をスムーズに処理するシステムづくりが必要です。

## 6 研修の充実強化

発注者、受注者においては、これまでも、それぞれが技術力の向上を目指し研修の充実を図ってきているところであります。

しかし、今後、工事の施工にあたり、発注者、受注者が対等な契約関係を築くためには、監督員と現場代理人がそれぞれの役割と責任を明確に理解することが重要であり、契約約款上の権利義務関係に関して、共通の場で、共通のテキストを用いた研修を実施する必要があります。

## 7 三者検討会の本格実施

三者検討会については、発注者（監督員など）、設計者、施工者が工事を施工する上での設計条件・手法、施工方法・手順などを確認し、設計思想の共有や工事の品質、安全な施工の確保を図ることを目的に平成14年度から試行しているものです。

こうした取り組みについては、設計者、施工者から高い評価を得ていることから、これまでの試行結果を踏まえ早期に制度化するなど、本格実施に向けた検討を進める必要があります。

## 8 工事施行評定の透明化・公正化のシステムづくり

工事の品質確保が重要な政策目標となっている現状において、工事施行評定は施工者の技術力を的確に表すものとして、大変重要な事項となっています。

このため、道においては、平成14年度に「工事施行成績評定要領」を制定し、透明化・公正化に取り組んでいるところではありますが、施工者からは、評定者によって差異が見られるとの意見が出されています。

工事施行評定は、企業評価の一つとして、今後、ますます重要となりますので、工事の施工にあたって、あらかじめ評価のポイントについて説明することや、評定要領の見直しも含め検討する必要があります。

## 9 中間前金払制度の積極的な活用

道の発注工事において、受注者が工事完成前に工事代金を受け取れる制度として、「前払金」、「部分払金」、「中間前払金」があります。

この内、中間前払金は、部分払金と比較し事務の手続きが簡素化されているにもかかわらず、利用度は極めて低い状況になっています。

中間前払金の活用は、下請業者や資材業者の資金繰りを円滑にし、地域経済への一定の効果も期待されますので、中間前金払制度の活用を図るため周知徹底に努める必要があります。

## 10 その他の取り組み

発注者に提出する図書や資料について、受注者に過度な負担を求めている場合があり、新たにガイドラインを制定して、提出義務の範囲を明確にすることやISO9001認証の書式など、受注者が独自に定めた書式の活用など提出関連資料の徹底を図る必要があります。

### (2)不良・不適格業者の排除の徹底

近年、受注競争の激化から、ダンピング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や建設労働者への賃金未払など、契約上のトラブルといった社会問題が顕在化し、建設業全体のイメージに悪い影響を与え、地域社会において建設業に対する信頼関係が損なわれつつあります。



こうした不良・不適格業者の放置は、適正な施工を妨げ、品質確保やコスト縮減等の支障になるばかりか、技術力・経営力を向上させようと努力している建設業者の意欲を削ぎ、ひいては建設業の健全な発展をも阻害することとなります。

このため、不良・不適格業者の存在を許さない環境をつくる必要があります。

折しも、今国会で「独占禁止法」の改正と、「公共工事の品質確保法」という新法の制定が審議されており、今年4月に成立される見込みと聞いています。

これらの法案が目指すものは、公共工事において談合から決別し、より適正で公平な競争環境の整備・促進にあり、これまで以上に、技術力を重視して公共事業を実施していこうとするものであります。

## 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

建設業を取り巻く厳しい経営環境に伴い、北海道においても発注者（注文者）・受注者間、元請・下請間の工事代金不払などのトラブルが増加し、行政に対する相談・苦情が複雑・多様化しています。

今後、建設業が健全に発展していくためには、スムーズな工事施工の確保とトラブルメーカーとなる不良・不適格業者の排除に向け行政の相談窓口を一元化する必要があります。

## ② 適正な施工体制を確保するためのシステムづくり

受注競争の激化に伴い最低制限価格すれすれの受注が行われてきており、工事の品質低下、雇用環境の悪化、工事の安全管理への影響が懸念されています。

今後、建設現場における適正な施工の確保を図るためには、施工体制台帳の提出を義務づけている対象工事の拡大や、建設業法に基づく監督処分情報の公表、さらに工事安全パトロール、元請・下請実態調査などを拡充して、不良・不適格業者の排除を徹底する必要があります。

### 3 工事費内訳書の提出義務化

道では、平成16年度から入札に付す全ての工事について予定価格の事前公表を実施していますが、このことは建設業者の積算努力を損なわせ、積算をしない入札参加業者を増加させることが懸念されています。

このため、現在、工事費内訳書は落札業者のみに提出を義務づけていますが、今後、入札に参加した建設業者からも工事費内訳書を提出させる必要があります。

#### (3) 地域に信頼される建設業づくりへの支援

今後、建設業が本業で生き残りを図るためには、公共依存体質から脱却し、民間需要を自らが積極的に開拓するため、地域社会に安全・安心・快適な生活環境を提供する「生活提案力」のある地域密着型産業へと転換していく必要があります。

現在、民間市場として有望視されているものに、住宅メンテナンス、耐震改修、環境や健康に配慮した住宅改修、防犯対策などといったリフォーム市場がありますが、特に高齢化社会の急速な進展で、高齢者だけの世帯が増加している中、持ち家のバリアフリー化や高齢者向け賃貸住宅の提供、除排雪などの需要についても潜在的に高いものと考えられます。

しかし、これらの民間市場では、施工内容や代金への不満などからトラブルを引き起こす一部悪徳業者が横行し、建設業全体に悪いイメージを与えており、「信頼できる業者がわからない」などの声も多く、潜在している民間市場を十分開拓できているとは言えません。

民間市場を開拓するためには、何よりも、建設業に対する信用度を高めることが重要であり、これは一企業でできるものではなく、地域の建設業が地域全体の問題として考え、「地域を守る、地域と共に生きる」という高い理念を持ち取り組んでいかなければなりません。

行政はこのような、地域に信頼される建設業づくりのため、地域自らが取り組んでいく事業に対し、支援していく必要があります。

## 1 民間市場開拓への支援

民間市場を開拓していく上で、地域内企業の連携・協業化による信用力、企画力、営業力、技術力の強化は、企業戦略上、重要な取り組みとなります。

このため、地域の建設業をリードする業界などが主体となり、地域の課題である「地域における新規市場の開拓」や「地域における企業間連携」の解決に向けた取り組みに対して支援する必要があります。