

# 建設業の経理

CONSTRUCTION  
ACCOUNTING

夏季号

発行＝建設産業経理研究所  
監修＝建設業振興基金

座談会

## 金融円滑化法期限を見据えた 建設業の経営改善

大川 博 氏 ●千葉興業銀行

後藤 吾郎 氏 ●公認会計士・税理士

松下 雄介 氏 ●国土交通省

## 【RIACI研究会】

- ◆建設業会計基準の在り方に関する研究会
- ◆中小建設企業の会計に関する研究会

特別記事

## 2012年3月決算と今後の業界動向

馬場 功一 ●野村総合研究所

●業界レーダー / 2012年3月決算データ

建設産業経理研究所 調査研究部



# 建設産業と経営戦略

中小企業診断士・社会保険労務士 手島 伸夫

## 建設業の経営戦略と意思決定

### はじめに

建設業界では、公共事業が半減する激変の時代の中で、経営改善に向けてさまざまな努力が続いています。しかし、建設業の外に視点を向けると他の産業では、日本を代表する企業であるソニーやシャープ、トヨタ自動車など、さらに熾烈なグローバル競争の中で、変化に対応するべく創意工夫を重ねている企業の姿が見えます。環境が変化する時代の経営は、その変化に対応するための戦略的意思決定の連続でもあります。

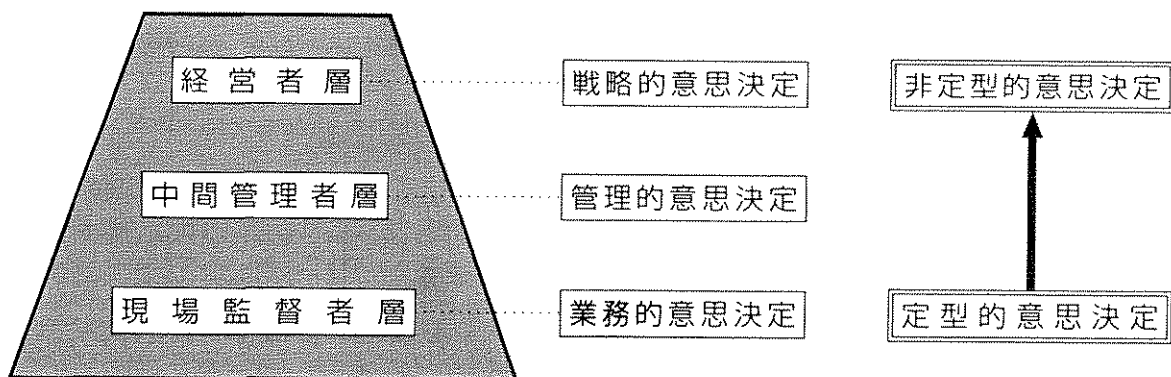
### 1 経営の階層と戦略的意思決定

組織内の意思決定は、経営マネジメントの階層によって、その内容は異なります。トップマネジメントである経営者層の一番大きな役割は、組織の方向性を決定する戦略的意思決定です。この戦略的意思決定が適切でないと、その下位に位置する中間管理者層や現場監督者層が実施する戦術的な施策では取り返しがつきません。

#### (1) 意思決定の階層

一般的に、組織内の階層と意思決定の内容は、図1のように考えられています。

図1 意思決定の階層



- ① 戦略的意思決定とは、環境変化に対応して組織目的を達成するための施策の選択に係る大切な意思決定です。
- ② 管理的意思決定とは、事業で最大の業績を生み出すための経営資源の組織化に係る意思決定です。組織化というのは、仕事と人を組み合わせることですが、責任権限を明確にして仕事の流れ（フロー）を構築することなどが含まれます。それは、具体的には人材育成、資金調達、設備調達などの方向性の決定も含まれます。
- ③ 業務的意思決定とは、上層で管理的意思決定された事業の各種の業務の効率性を高めることに関する意思決定です。この意思決定の事例としては、業務日程の計画化、監視、統制ですが、指示命令という形で実施されます。

しかし、最近では、一般産業でも現場監督者層にも戦略的な意思決定が必要になってきました。本社の奥にいる経営者層の人が、現場で起きていることもわからずに戦略的意思決定をしていては、環境変化に迅速に適合できません。

## (2) 建設業の経営階層の役割

特に、建設業の現場では、一般産業と異なり非定型的な意思決定が日々行われています。建設業では、製造工場の中の「定型的な繰り返し生産」が行われる意思決定と異なって、はるかに多くの戦略的意思決定を現場監督者層が行っているのです。その意味で、建設業の各階層が持つべき技能（スキル）は、図2のようになります。

図2 建設業の各階層と必要な能力（ロバート・カッツの図を参考に作成）

経営者層	戦略的 技能
中間管理者層	人間関係 の技能
現場監督者層	技術的 技能

### ① 戦略的技能（スキル）

総合判断力、問題形成力、解決能力ですが、現場監督者層にも求められ、それが図2ではアミカケの三角で表現されている部分です。

### ② 人間関係の技能（スキル）

すべての経営者層に必要な能力で、人間関係を円滑に保ちながら、動機づけ（モチベーション）につなげることです。

### ③ 技術的技能（スキル）

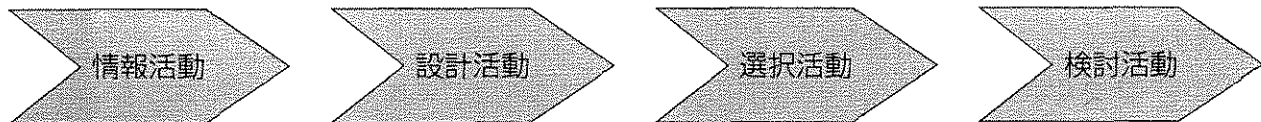
現場監督者層は、この能力が不足していると職場内での信頼が得られません。

## 2 建設業と意思決定のプロセス

組織の意思決定のプロセスを分解すると図3のようになるというのが、経営学者のハーバート・サイモンが明らかにしたプロセス（過程）です。

サイモンは、「管理過程は意思決定過程そのものである」としています。それは、小さな製造工場内では社長の目が直接に届きますから、社長は人の行動を直接管理することができます。しかし、地域的に広がっている企業や知的な業務では、直接に指示命令できません。この場合に意思決定のプロセスを明確に把握することが、働く人たちを目的に合った行動にするポイントです。このように考えていくと、本社から離れている現場を抱える建設業では、この意思決定のプロセスが大切であることがわかります。

図3 サイモンの意思決定プロセス



- ① 情報活動とは、単に情報を集めるのではなく、意思決定の前提となる条件を考察する活動です。それは、「目的と現状」とのギャップの状況を明確に把握することです。
- ② 設計活動とは、いくつかの解決策（=代替案）を問題解決のために探る活動です。
- ③ 選択活動とは、代替案を評価して、その中の一つを選択する活動です。
- ④ 検討活動とは、選択された代替案を実行後、内容を再検討する活動です。

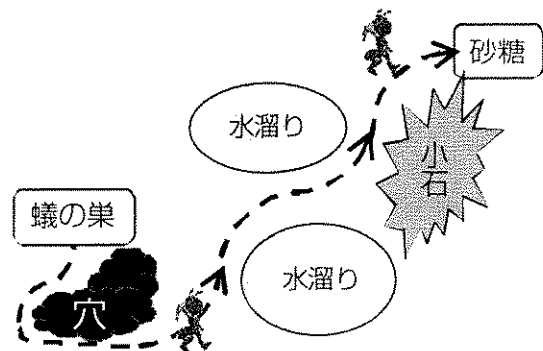
ここで注意して欲しいのは、②の「代替案をいくつか探る活動」です。つまり、解決策は一つだけではなく、「多くの代替案」を考えて、その中から当面は最適と考えられる案の一つ選ぶ必要があるのです。なぜ、そうなのでしょう。

## 3 意思決定と蟻の歩き方

サイモンの意思決定論のポイントは、「蟻の歩き方」を喩え話にして図4のようにわかりやすく説明されています。

蟻が、自分の巣から出て、砂糖という目的までに歩く軌跡は左右して、必ずしも合理的な最短距離ではありません。それは蟻が、最初に砂糖を捜した時に「完全なコースの予想」ができ

図4 意思決定と蟻の歩き方



ず、小石を避け、また水溜りがある「地形という事実」の複雑さから起きるものです。当然ですが、蟻の「判断内面」が複雑だからではありません。

人間の経営判断における問題解決も同じです。すべての事実を完全に予想することは不可能であり、限定された事実の認識の中で、いくつかの代替案の中から最も合理的と考える選択を行っています。したがって、人間も「小石を避けたり、水溜りを避けたりして前進する蟻」と同じように、最短距離を歩けるわけではありません。逆に、「小石や水溜り」という事実がわかれば、判断は単純です。サイモンは、1978年度のノーベル経済学賞を受賞しましたが、この意思決定論はその後の経営戦略の策定に大きな影響を与えています。

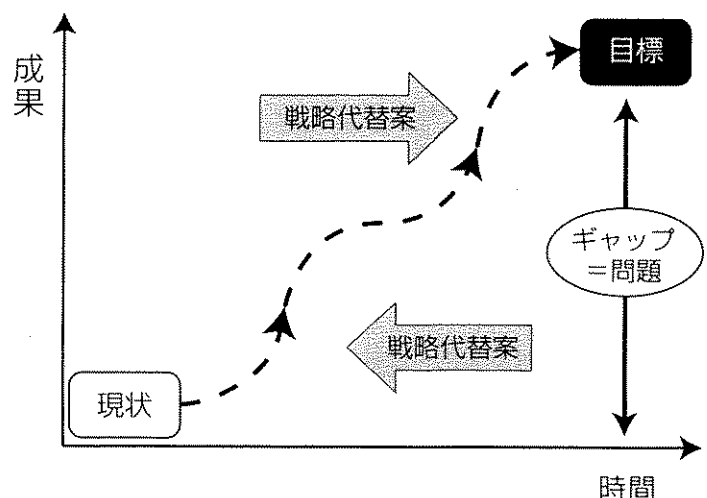
## 4 環境変化と試行錯誤の建設業界

さて、人はその判断は、「満足化原理」で行っています。満足化原理とは、普通は150円で売っているペットボトルを120円で売っていた店があれば、人々は安いと判断して購入します。しかし、実はその隣の店は100円で売っているかもしれませんが、それがわからないから当面満足できるところで意思決定をします。人の意思決定というのは、完全な情報に基づく完全な合理性を持った判断ではありません。人が、限定的な情報の中で、限定的な合理性の中で意思決定しているとすれば、大切なのは目標を明確に把握することと、状況が異なればすぐ行動を変えられる多くの解決策（=代替案）を持つことではないでしょうか。

人は、「最適で合理的」な解決策がわからないとすれば、意思決定で重要なのは、事前に有効な情報をできるだけ集めることです。また、それを実行するにあたって「仮説と検証」を行うことなのです。

そこでは「問題は常にある」という姿勢で、環境変化と経営戦略を見ることがです。何が正しい経営戦略なのかを完全に予想することができないのが人間であれば、激変の時代には試行錯誤を重ねる覚悟で、朝出した命令を夕方には改めるという「朝令暮改」をいとわない意思決定のスピードが大切です。

図5 戦略代替案と問題解決



## 5 建設業の意思決定と「目標」

建設業では、本社から遠く離れた現場で、さまざまな情報を分析して意思決定しています。したがって、その判断の基準となるモノサシを明確にしておかないと、組織としての統一した行動がとれません。社長が、現場のすべてを指示・命令しながら監視することはできませんが、組織内の個人は、可能な限り目的に合った判断基準に基づいて組織的行動をとろうとします。そこで、具体的な行動を促す「目標 (=理念)」を共有できれば、戦略的に統制のとれた行動が可能になります。

その時のモノサシが、時代の変化に適合しているかを検証することが肝要です。たとえば、物を運ぶのに、「単なる運転手」と規定している会社と、「セールスドライバー」と規定している会社では、荷物の扱い方からお客さまが留守の時の対応まで異なるのは当然なのです。

建設業でも、官庁用語の「現場代理人」という名称から、「地域を作るプロデューサー」という意味の名称に変えた時、現場代理人の意思決定と行動が変わるのではないのでしょうか。それは、「戦略の見える化」なのです。

### \*参考文献

- 井原久光著『テキスト経営学 [増補版]』(ミネルヴァ書房 2000年12月)
- 野中郁次郎著『知識創造の経営』(日本経済新聞社 1990年12月)

---

### 手島 伸夫 (てじま・のぶお)

中小企業診断士，社会保険労務士。ISO9000と14000の元審査員補。東亜道路工業(株)で横浜工場長，社長室次長，ISO品質システム部長を歴任後，(株)テナーネットコム of 取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサンテ経営労務事務所の代表。分かりやすい説明の「マネジメント研修」「コミュニケーション研修」「経営戦略研修」は定評があり官庁への出講も多い。

著作は、『激突市場マーケティング戦略大研究』(PHP社・共著)，『ビジテク塾』(日経産業新聞)他多数。

URL <http://www.dab.hi-ho.ne.jp/tejima/index.htm> (←手島伸夫で検索してください)