

建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

2011
夏季号

通巻
No.56

発行＝建設産業経理研究所
監修＝(財)建設業振興基金

特報

「建設産業の再生と 発展のための方策2011」 まとまる!

論説

会計上の変更及び 誤謬の訂正に関する 会計基準について

前田 啓●企業会計基準委員会 専門研究員

特別記事

2011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／2011年3月決算データ

建設産業経理研究所 調査研究部



「安全確保と生産性向上」の ためのコミュニケーション

① …安全確保のためのコミュニケーション術

建設業では、夏場の暑い時期には、炎天下の作業で注意力が低下する危険があります。逆に、冬場は防寒のために厚着をするので動作も鈍くなり、さらに防寒具や雨具で耳を覆う場合は、危険を知らせる声も届きにくくなるという悪条件が重なります。

そんな作業環境だからこそ、安全確保のためのコミュニケーション方法を確認して綿密なものにしておきたいものです。

危険予知では、上司から「気をつけろ!」と一方的に言うだけでは、不十分です。なぜなら、作業する本人の体の中に、その危険を避ける「気づき」がなければ、いざとなった時に体が動かないからです。作業現場では、いろいろな職種の人が、ベテランから新人まで働いており、それぞれの経験が異なります。人間は、理屈でわかって「左脳」に記憶として仕舞い込んでも、いざという時に、「右脳」の条件反射が動かないと、とっさに危険防止の行動がとれません。そのためには、「本人の気づき」が重要になってきます。その気づきを得るためには、コミュニケーションによる情報交換が大切です。

② …安全確保は「気づき」を起こさせることが大切

あなたは、道やレストランなどで数センチの段差に気がつかずに、つまずいたことはありませんか。人の体は、わずかな段差でも危険があると思っていないと対応ができないのです。逆に、そこに段差あるとわかっているれば、大きな落差でも“つまずき”にくいのです。

そこで職場のパトロールでも、単に見て回るだけでなく、現場の作業員にひとつずつ確認をしていくことが危険防止の出発点になります。その確認は、コミュニケーションそのもののなのです。その問いかけが「気づき」を促すだけでなく、管理者との「信頼の絆」もつくります。安全活動のミーティングなどでも、コミュニケーションを上手に取り合って、確認し

てこそ効果が生まれます。

この場合に必要なのは、相手の答えが「YES／NO で限定される質問」をしないことです。たとえば、「ここは、危険だと思いますか」という質問方法です。そうではなくて、逆に相手が自分で考えて、その「答えがいろいろ広がる質問（拡大質問）」にするとよいのです。たとえば、「どんなところが危険だと思いますか」というような質問方法です。そうすると、質問された人は、危険について考えないと答えられません。

③ …指示や合図は、相手の立場に立ってわかりやすく

以前に紹介したように、私達の意味伝達は視覚的要素が大きく、これをメラビアンの法則といいました。目に見える「視覚的要素」から受ける情報が半分以上の55%で、また声の調子など耳から入る「聴覚的要素」の情報は38%です。両方合わせると93%で、言葉は7%しかありません。

ですから、合図はそれを出す人の全体が目で見えることが、一番望ましいのです。合図を出す人は、合図を受ける人からどのように見えているかを逆の立場になって見てみると、危険がわかります。それは、夜道を歩いていて自分が車から見えていると思っていても、逆の立場になるとまったく見えていない、危険な状態だとわかるのと同じです。

特に、無線などで作業指示をする場合などは、コミュニケーションの半分以上の55%の情報伝達ができない中で行われていることを知る必要があります。

KY（危険予知）活動は、重機点検や足場確認などのハード部分だけでなく、実は重要なのは「コミュニケーションの方法」を点検することも含まれるのです。その視点で、現場の安全を再度確認して、「指示や合図」などが、相手にわかりやすく出されているかを点検してください。特に、現場で大きな騒音をともなう重機などを動かす場合は、運転者には声が届かないので、手や旗で合図します。その意味する内容が正確に伝わっているかを確認してください。

④ …管理者からの一声が気づきを引き出す

さて、現場の安全は「その危険に気づいて」はじめて守られますが、その気づきを引き出すのが、コミュニケーションです。十分なコミュニケーションを行うには、気心がわかりあって、何でも話せる雰囲気をつくることが基本となります。

その意味で、ツールボックスミーティングに入る前に顔を合わせた瞬間の、最初のコミュニケーションである挨拶は重要です。

「おはよう！ 床屋に行ったのかい、さっぱりしたね」

「昨夜の飲み会は楽しかったかい？」

というような、相手の存在を認める「ねぎらいの言葉」が大切です。それは、「君のことを大切に思っているよ」というシグナルを、まず送ることなのです。さらに「お子さんの熱が下がったかい？ インフルエンザでなくて良かったね」という言葉は、「君のご家族を含めて大切に思っているよ」という「想い」を送ることになります。

その想いがあって、初めて「お互いに安全に気をつけていこうね」という意味が浸透するのではないのでしょうか。

また、十分に KY 活動を行っている現場や作業員を褒めることを積極的に行いましょう。良いことをきちっと誉める行動があってこそ、問題点の指摘をした場合に相手は改善行動に動くのです。それは、「人が心に動かされる手足を持っている」からで、安全確保にも気づきを引き出すコミュニケーションが大切です。

⑤ …ミーティングで「ひとつの失敗を全組織に広げる」

ミーティングというコミュニケーションが重要なのは、「ひとつの失敗を全組織に広げて、同じ失敗をさせない」ためです。「失敗する可能性のある所は、必ず失敗する」というのは『マーフィーの法則』ですが、その通りなのです。

その失敗する可能性を取り除くために、「3人寄れば文殊の知恵」といわれる、お互いの気づきを交換するのが、ミーティングです。ですから、管理者からの一方的な伝達に終わらせずに、双方が意見を出し合う場として活用しましょう。

そうは言っても、朝の TBM（ツールボックスミーティング）では、ゆっくり話し合う時間的ゆとりが無いことも事実です。しかし、時々でも良いので、TBM では現場代理人や班長から、作業者に問いかけをすると効果が高まります。問いかけは、相手に KY について考えるきっかけを作ります。さらに現場でも、一定の時間による定期的なミーティングを持つことも大切です。

このようなミーティングでは、相手の話を遮らずに肯定的に聞く態度を取りましょう。そうすると、相手からいろいろな経験談を引き出すことができます。そして、さらに相手の話から気がついたことを、あなたがそれに加えて発言するようにしましょう。そのことにより、さらに質の高い KY 活動になるのです。

積極的にお互いの安全に対する意識や気づきを交換することによって、作業員との信頼関係も高まり安全行動も確保されます。

⑥ …高級乗用車の「キャデラック」は、トラックの妹

生産性向上のためにも、良いコミュニケーション環境がポイントです。その良い例が自動車産業です。リーマンショック以降の世界同時不況は、さまざまな産業に大きな影響を与え

ていますが、その中でもアメリカを代表する GM（ゼネラル・モーターズ）社の倒産は、世界中に衝撃を与えました。この倒産では、マスコミは「金融問題や退職者年金問題」ばかりを強く取り上げていました。そのため、人々は、「コミュニケーションの方法」が倒産に大きく影響していることを見逃しているのです。

ビッグスリーといわれる「GM 社、フォード社、クライスラー社」が、1973年の第一次石油ショック以来、燃費の良い小型車を中心とする日本車に追いあげられて、シェアをどんどん失っていったのは周知の事実です。

それならばアメリカも小型車に力を入れて、売上を伸ばせば良いではないかと思うのですが、それがうまくできない理由が、自動車の構造と「コミュニケーション方法」にあるのです。

というのも、小型車生産の一番ネックになるのは、車体の構造なのです。「キャデラック」に代表されるアメリカの高級乗用車は、はしご状の車台（シャーシー）の上に車体（ボディー）を載せているのです。トラックの構造を思い出していただければ、はしご状の車台（シャーシー）はわかると思います。しかし小型車には、ひっくり返ったところを見ればわかるように、はしご状の車台（シャーシー）はありません。薄い鉄板を上手に曲げて強度を出す「車台・車体一体構造（モノコックボディー）」なのです。

実は、高級乗用車の「キャデラック」は、構造的には「トラックの妹」というべきなのです。つまり、日本の小型乗用車とは、異なった種類の乗り物なのです。

⑦ …「擦り合わせ型産業」の職場コミュニケーション術

「車台・車体一体構造（モノコックボディー）」の小型車は、薄い鉄板を微妙に曲げて強度を出す設計です。これには、各部門の設計が微妙に影響しあうのです。例えば、重心が少し変わるだけでも、金型から再検討する必要があります。こうした製品を「擦り合わせ（インテグラル）型」製品といいます。

「擦り合わせ（インテグラル）型」では、微妙な設計変更に関するお互いの意思疎通がすぐできることが、スピードのある開発を支えています。それには、お互いが顔を日常的に合わせて、無理なく「コミュニケーションが出来る場」が必要なのです。つまり、「大部屋形式」で、隣の部門とすぐに「ワイワイガヤガヤ」と検討ができることが、擦り合わせ（インテグラル）型製品には必要なのです。

しかし、アメリカの職場は各部門をパーティションで区切って、それぞれの責任と権限を明確にしているのは良いのですが、「擦り合わせ」には、不向きな職場なのです。それは、車台（シャーシー）と車体（ボディー）を別々に作って組み合わせるのに最適な組織なのです。このような設計・生産方式を「組み合わせ（モジュラー）型」といいます。

このモジュラー型製品の一番わかりやすい例は、パソコンです。メモリを増設したければ、

完成部品を買ってきて、はめ込むだけで簡単に変更できます。USB デバイスができてからは、さらに簡単になりました。基本的には、USB ポートに差し込めば、その機能や性能を大きく変えることができるのです。

この「擦り合わせ（インテグラル）型」と「組み合わせ（モジュラー）型」の差異が、アメリカの自動車産業を追い詰めていく大きな原因になるのです。責任と権限を厳格にした組織が、「コミュニケーション方法」に反映して、濃厚な意思疎通を必要とする小型乗用車を安く・早く作れなかったのです。

しかし、こうしたコミュニケーション方法の差異は長い間に作られた会社の遺伝子（社風）にもかかわることですから、簡単に変えられるものではありません。

⑧ …建設業の生産性を上げるコミュニケーション

そうすると、建設業は「擦り合わせ（インテグラル）型」なのか、「組み合わせ（モジュラー）型」なのか、どちらだろうという疑問が湧いてきます。

建設業では、ある部分を少し設計変更したり部材を変えるだけでも、他の部分との「取り合い」の変更が問題になります。生コンを打つのに、「型枠工や天気をにらんだ生コン工場との打ち合わせ」が、欠かせません。その意味で「擦り合わせ（インテグラル）型」の生産が根幹をなしている産業なのです。

もちろん、アルミサッシやドアなどの、一定の規格があって、完成部品の品番を変更するだけで変更ができる所も多くありますが、重要な工程は微妙な調整が必要です。例えば、工事の途中で電気配管の穴を増やすだけでも、鉄筋工や鉄骨会社との変更打ち合わせが不可欠です。パソコンのメモリを増やすようなわけにはいきません。

こうした擦り合わせ（インテグラル）型の生産現場にもかかわらず、現場管理は相互の微妙な調整を可能とする「コミュニケーションの場」を取っていないのは不思議です。現場事務所には、パソコンと設計図面台が大きく居座って、各工種の親方がお茶を飲みながら、情報交換に集まる場所がありません。人間は、顔を合わせるだけで、コミュニケーションの大きな部分が成功するのです。

⑨ …「月曜弁当会」のコミュニケーションが生産効率を上げる

もちろん、朝の TBM（ツール・ボックス・ミーティング）で、各工種の進捗や取り合いを十分説明することは重要です。しかし、それは元請けと下請けの「タテの情報網」なのです。それ以上に「顔を合わせて、昼飯を一緒に食べるコミュニケーション」も、生産性を上げるのです。これが「ヨコの情報網」というものです。

たとえば、毎週月曜日は、各工種の責任者に現場事務所に来てもらって、昼食弁当を食べ

てもらうのです。事務所では、「山もりの漬物」と「熱々のお茶」、それに「食後の駄菓子」を準備しておくだけで、雑談が始まるでしょう。

「〇〇さん、申し訳ないけれど A 棟の△△工種 2 日ほど遅れるので、よろしく！」

「A 棟の△△工種のどの部分？ 飯を食い終わったら一緒に行って確認しませんか？」

これだけでも、各社の労務者を無駄に 2 日間遊ばせなくて済みます。そして、その積み重ねが工事の金額に影響して、経費節減ができるのです。もちろん、現場代理人を抜きにして打ち合わせを行うことが効率良いと言っているのではありません。しかし、「ヨコの情報網」も作る必要もあるということです。

「工程会議」のような情報整理は重要ですが、その中で「経費節減議題」のように堅苦しい会議を重ねていても、お互いの疲れが増すだけです。

しかし、協力会社が「〇〇建設の△△代人の現場は、手戻りや無駄がなく仕事が進む」という印象を持てば、思い切った見積書の金額も出せるのです。その意味で、次の受注金額を下げることができ、工事受注の増加にも繋げることができるのです。

いかがですか。来週の月曜日から現場事務所で「月曜弁当会」を準備してみませんか。「山もりの漬物」と「熱々のお茶」、それに「食後の駄菓子」で、経費節減と生産向上ができれば、安いものではありませんか。

*参考文献：藤本隆宏著『日本もの造り哲学』（日本経済新聞社 2004年 6 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。東亜道路工業㈱で横浜工場長，社長室次長，ISO 品質システム部長を歴任後，㈱テナーネットコム取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサシ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」「メンタルヘルスケア研修」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」で検索しても出てきます）