

三方良しの公共事業改革フォーラム

2007年5月8日

京都府宇治市



玉井建設株式会社



会社概要

- ✿ 社名 : 玉井建設株式会社
- ✿ 所在地 : 京都府宇治市
- ✿ 設立 : 昭和29年9月8日
- ✿ 資本金 : 1億円
- ✿ 従業員数 : 34名
- ✿ 年商 : 24億円





京都府宇治市



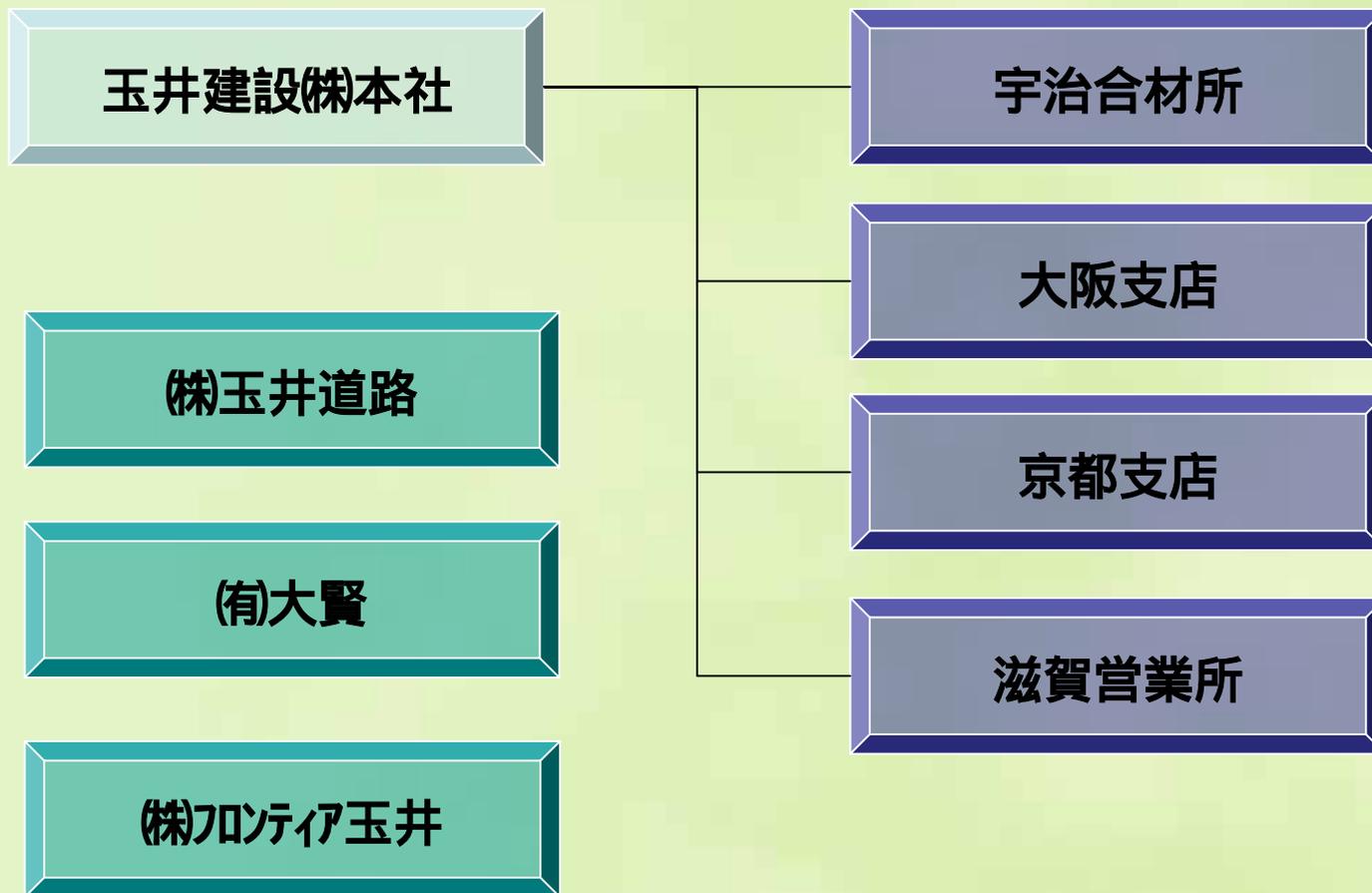


事業内容





事業所及びグループ会社





問題 = 目標と現実のギャップ

目標

- 問題 1 完成工事高が減っている。
決算でかなりの損がでる。
- 問題 2 資金繰りが安定していない。
- 問題 3 公共工事にかわる新規開拓が見えない。
- 問題 4 監督、作業員が不足している。

業界環境

受注が難しくなっている市町村

公共工事の予算の削減

人材の確保が困難

現状



きっかけ

業界環境の悪化 → PDCA

活気を
作りたい

2005年の京都建協主催セミナー
「目標を突破する施工管理の実践」

自信を
持たせたい

CCPMは、できる管理者の段取り方法の
可視化と考え方、手法が全員に共通認識できる



無形財産の有形化
やる気・元気・玉井の実現



なぜなぜ合宿

あなたが考えるよい工事を阻害している要因 TOP3

- 1 自分の力不足もあるが、割込み作業が多すぎて本作業に集中できない。
- 2 上司の方々は部下を見て、仕事に対して積極的でないと考えているかもしれないが、部下達は上司の姿を見て積極的な所が見えているのか、疑問である。積極的な姿、尊敬できる姿を見ることができれば、黙って見ている部下達では絶対にはない。
- 3 過渡期の仕事量に対して、技術者人数が少なすぎる、現段階でも、ピーニングの否定はしないが、摘要現場になったら、本業務は進まない、社内では舗装は単純で簡単と思われているかもしれない。現場が終われば工事は終わりと思われている気がする。書類としてはどのような工事でもほとんど一緒、短期間で終了しても提出書類の内容は一緒、でも金額は小さい。



なぜなぜ合宿

なんでだろう？優先度シート

	判断の基準 ABCがそれぞれ3分の一づつ		
	経営 重要度	実務 効果度	技術コスト 簡易度
1 サービス工事のプラス面とマイナス面を判断してやっていない。戦略的投資工事とサービス工事の区別があいまい。	A	A	B
2 サービス工事の会社としての金額が把握されていない。	A	A	B
3 社内打ち合わせの日程とか時間は決まっているのだから、前もって段取りする。	B	B	A
4 なぜ打ち合わせをするのか(現場間の情報共有、ピンチのときの助け合い、問題提起を出してもらい改善する)が明確でない。	A	A	A
5 合材が価格が安いことが説明されていない。受注に有利であることが説明されていない	C	C	B
6 合材について、必要ときにタイムリー供給できるように発注タイミングが管理されていない。	B	C	B
7 合材について、業者と納入条件についてお互いにWin-Winになるための交渉	B	B	B
8 とりあえず早く始めることに集中してしまう。取り掛かる前の段取りが不十分。	A	A	B
9 行き当たりばったりで終わっている。ピンチに強くチャンスに弱い。ピンチに団結力が強い。チャンス のときはばらばら。	A	A	B
10 工種の所要日数と進捗管理があいまいである。「あと何日」	A	A	B
11 標準工期に合わないものは実施工程を間に合うように緻密に作るが、標準工期に合うものは「たらたら」になりがちになる。	A	A	B
12 個人の力量に合わせた指導が不足している。	A	A	B
13 着工前の資料作成について、店播が必要。そのときだけコンサルを雇うとか、雇った以上の利益計画を計画段階でしめす。(業者に提示)	A	A	B
14 初めての仕事で、工事を始める計画段階での工事の「最初から最後まで」段取りの話し込みが不十分。代理人が不安を抱えている。	A	A	B
15 初めての工事では、進捗段階で毎日の話し込みが不十分。上からの声かけ、下からの報告。	A	A	A
16 請負業でなく、ウケ負け業だと思っている。	C	C	B
17 「ピンチをチャンスに」か交渉にあたっては説明力がある。	B	B	B
18 川上建設の社員の交渉力にはらっきがある。	A	A	B
19 意識が自分のお金にならな	A	A	C

**やれることの優先順位付け
具体的な行動指針**



なぜなぜ合宿

問題突破ロシート

合宿テーマ:「プロジェクト ワンワン」	
プロジェクト管理の問題	意識・スキルの問題
社内打ち合わせの日程とが時間は決まっているのだから、前もって段取りする。	サービス工事のプラス面とマイナス面を判断してやっていない。戦略的投資工事とサービス工事の区別があいまい。
合材について、必要なときにタイムリー供給できるように発注タイミングが管理されていない。	なぜ打ち合わせをするのか(現場間の情報共有、ピンチのときの助け合い、問題提起を出してもらい改善する)が明確でない。
どりあえず早く始めることに集中してしまう。取り掛かる前の段取りが不十分。	合材が価格が安いことが説明されていない。受注に有利であることが説明されていない
工種の所要日数と進捗管理があいまいである。「あと何日」	個人の力量に合わせた指導が不足している。
標準工期に合わないものは実施工程を間に合うように緻密に作るが、標準工期に合うものは「だから」になりがちになる。	請負業でなく、ウケ負け業だと思っている。
着工前の資料作成について、応援が必要。そのときだけコンサルを雇うとか。雇った以上の利益計画を計画段階でしめす。(業者に提示)	「ピンチをチャンスに」かえ交渉にあたって、根拠と説明力が不足している。
初めての仕事で、工事を始める計画段階での工事の「最初から最後まで」段取りの話し込みが不十分。代理人が不安を抱えている。	川上建設の社員の交渉力にばらつきがある。値段によっては受けてしまう。
初めての工事では、進捗段階で毎日の話し込みが不十分。上からの声かけ。下からの報告。	
他の現場との全体の視点が見えていない。個々の現場だけをみて回答している。	
資材手配の段取りがわるい。	
外部との連携の問題	
合材について、業者と納入条件についてお互いにWin-Winになるための交渉	
マネージメント、経営、企業風土の問題	
サービス工事の会社としての金額が把握されていない。	
行き当たりばったりで稼働している。ピンチに強くチャンスに弱い。ピンチに団結力が強い。チャンスのときはばらばら。	
意識が自分のお金にはなっていない。(ポイント還元制度)	
本当のISO9000(USO800でないで、利益をたずチェックポイントとかステップを文章化して教育して、現場で最初に乗っけてもらい、その検討をもとに指導する。	
作業効率だけを見て、お金に損失がないということが理解されていない。	
会社のリソースを最大限に使うために将来のために教育・育成しているということが理解されていない。(外部にお金が出ていない)	
自分の人工には、会社として外部にお金が発生されていないことがわかっていない。	
稀少性の高い特殊技術とか専門技術をもっている業者開拓、リストが必要。(他府県の業者と情報交換する)	
資材予約(段取りの手順が属人的で会社の手順がない。	
単発的に使う機材(小物)について、保守が不十分。管理が不十分。(たとえば本社管理とかの援助)	

これ全部をみんなでのこの1年で一気にブッ潰そう！

我々は変われるかもしれない！という確信

目指すべき変化



若手代理人への想い

工程管理という最も基本的なスキルを更に磨いて、発注者と対等に協議できる能力と自信を持ってもらいたい。

経営者の期待

一工事あたりの施工期間の短縮により、実施できる工事の数が増えるという副次効果が増え、それはできる現場代理人を増やしたのと同じ効果があることが認められる。

人が育つ

工事が集中し始めると、現場代理人が足りなくなるにより逸失利益が増えていることが懸念されており、できるだけ早く現場代理人を開放し次の工事に投入することが課題となっていた。工期短縮は利益に直結し、ギリギリの納期でチャレンジすることにより、工事に携わった社員が自然に成長していける。



ODSC

完成、成功イメージの作成事例

- ✿ 工事名称：宇治浄水場緊急対策浄水池耐震補強工事（その2）
- ✿ 発注者：京都府営水道事務所
- ✿ 請負金額：¥46,323,000 -
（最終）
- ✿ 工期：平成17年12月20日～
平成18年3月25日（96日間）

ODSC

完成、成功イメージの作成事例



ODSC

完成、成功イメージの作成事例



BM-Planner - [27号井坪大橋曲橋梁補強・補修工事.prnw] - 宇治浄水場緊急対策浄水池耐震補強工事

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 挿入(I) サーバー(S) ヘルプ(H)

プロジェクト名
宇治浄水場緊急対策浄水池耐震補強工事

目的(Objectives)

- ・国交省でよい点を取る
- ・利益を上げる
- ・無事故で工事を完了する
- ・道路使用者の国民の安全を守る
- ・京都で初めての成功事例にする
- ・工期を短縮して早く帰ってきてもらう(創意と進歩)
- ・変更を取る(創意と進歩)
- ・玉井建設全体のプロジェクトで進めてチームワークを作る

成果物(Deliverables)

- ・道路改修工事で13本の柱を耐震補強、補修
- ・竣工書類
- ・竣工検査書類
- ・玉井建設の創意と進歩のこもった工程表の実績

成功基準(Success Criteria)

- ・局長表彰
- ・評価点を92点取る(明清建設工業より1点高い)
- ・粗利20%を取る
- ・3月10日が納期(工期内竣工検査: 2月10日)
- ・工期短縮20%
- ・休日稼働ゼロ
- ・無事故、無災害
- ・変更1割以上
- ・ISO9000対応

マネジメント・リクエスト(Requests to Management)

交通事故に対して万全に注意する

リスク(Risks)

- ・役所の変更も含めて情報をもらうようお願いしたい
- ・ISOについて対応をお願いする(綾部出張所をお願いする)

1 日
新されたものを是正す

104 1 日
竣工検査を受ける

キーリソース名称 数量



O D S C

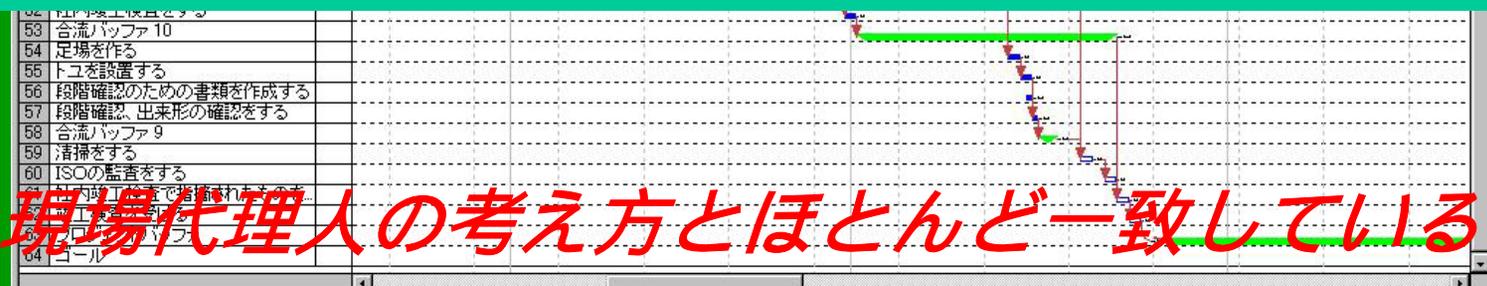
完成、成功イメージの作成事例 段取りの可視化



工事を担当して工程を組むところで上司や仲間が集まり、みんなで最善の工程を考え、議論しながら組み立てていくことが行われるようになった。

施工途中での週間工程会議で、問題発生などでうまくいかない状況になったときも、簡単にシミュレーションが行え、工程を立て直すことができますので自信を持って対応できるようになった。

シミュレーションが簡単にできる点はすごく強力な武器だと感じる。

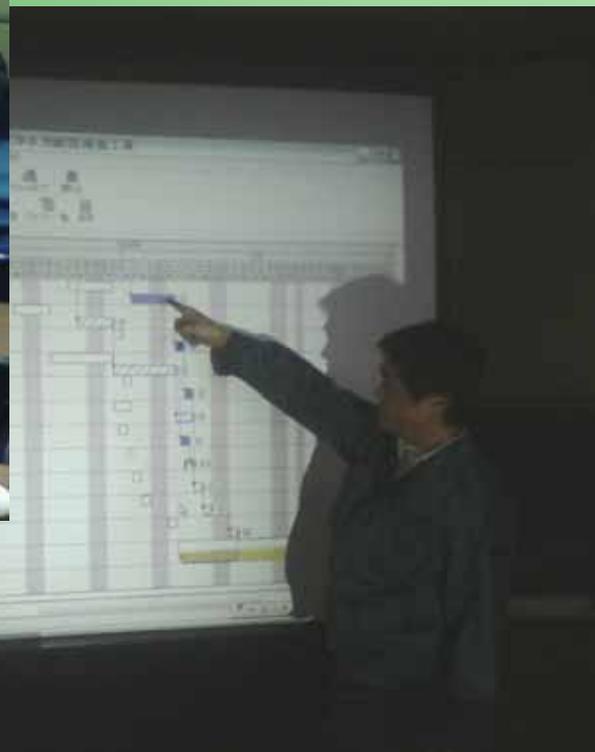


優れた現場代理人の考え方とほとんど一致している！



O D S C

完成、成功イメージの作成事例



「先手管理」がわかりやすい形で実現

明るく活発な工程会議へ



発注者との協議

- ✿ 50/50工程表の提出
- ✿ 経費 ¥ 4 , 9 3 2 , 2 4 9 -
- ✿ 工期が93日間なので、割ると
- ✿ ¥ 5 3 , 0 3 4 - /日

- ✿ しかし、現実には



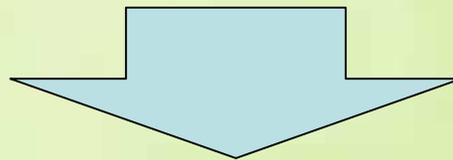
問題点の確認

- ✳ 監督のモチベーションを高めるのは、結果（利益、評点）
- ✳ 発注者監督員の協力が絶対条件
- ✳ 請負側の監督は間違っても発注者側の監督員に嫌われたくない！
- ✳ だって嫌われたら、評点低くなるし、常の協議も暇が掛かって工程に余裕がなくなる。
- ✳ だからISOもCALS/ECもやらないんだよ！
- ✳ だって提案したって「やったことないからやめてくれ」って言われるし・・・

今後の取り組み



- ✿ 現場代理人の意識改革
- ✿ 発注者への提案力強化
- ✿ コミュニケーション能力強化



- ✿ 総合評価方式時代への対応力

ご静聴ありがとうございました！

玉井建設株式会社

<http://www.tamai01.co.jp/const/index.html>

E-mail tamai@tamai01.co.jp