

平成 21 年 3 月修了 博士後期課程学位論文

転換期市場における企業再生戦略 －日本の準大手ゼネコンを事例として－

The strategy for company regeneration in the paradigm shift
- The case of semi-major general contractors -

第一部 価値構造変革を目指した戦略策定

Planning of strategy for the change of value structure

第二部 企業特質を基盤とする戦略の展開

Development of strategy on the basis of characteristic in the company

高知工科大学大学院 工学研究科基盤工学専攻 起業家コース

学籍番号：1118008

新倉 健一

Kenichi Niikura

目 次

	(頁)
◆ はじめに	1
第一部 価値構造変革を目指した戦略策定	9
1. 問題の所在：建設業の衰退と準大手ゼネコンが置かれた現状	9
1-1. 日本の建設市場の衰退	9
1-2. 日本の建設会社数：供給過多による過当競争の勃発	10
1-3. フライフィッシング・カーブ：準大手ゼネコン（A）の低迷	11
2. 競争力分析（経営構造・価値構造）に基づく組織的特質の抽出	12
2-1. 経営構造分析	12
2-2. 価値構造分析	14
2-3. 規模別特質分析：ゼネコンの組織的特質の4要素	17
3. セグメント（事業・工種）別分析	19
3-1. 建築事業の利益率・売上高分析	19
3-2. 土木事業の利益率・売上高分析	20
3-3. ポーターの基本戦略による準大手ゼネコンA社の戦略の分析	23
3-4. 本章のまとめ	24
4. ゼネコン再生の選択肢	26
4-1. ターンアラウンド・マネジメント	26
4-2. 欧米ゼネコンの再生戦略	27
4-3. 規模別再生戦略：大手・準大手・地場ゼネコンの方向性	29
5. 準大手ゼネコンの再生戦略	32
5-1. SWOT分析：進むべき方向性の選択	32
5-2. 製品アーキテクチャ分析：重点分野の絞り込み	35
5-3. ビジネスモデルの選択	37
6. 結論・課題の抽出：組織力向上に資するマネジメントの必然性	39

第二部 企業特質を基盤とする戦略の展開	4 3
1. 研究の着眼点と目的：組織力向上におけるTQMの位置付け	4 3
1-1. 組織文化を変革する手法とその特徴	4 3
1-2. 品質経営システムにおけるTQMの位置付け	4 4
1-3. TQMを再生戦略に活用している企業	4 4
1-4. 本章のまとめ	4 6
2. 先行研究レビュー：TQMの歴史と課題	4 7
2-1. TQMの意味	4 7
2-2. TQMの歴史と小集団活動の位置付け	4 8
2-3. TQMの原則	5 2
2-4. TQMの課題	5 3
3. 建設業のTQM：A社におけるTQMの実践	5 8
3-1. 成長期のTQM	5 9
3-2. 成熟期のTQM	6 0
3-3. 縮小期のTQM	6 1
3-4. TQMの現状と問題の所在：あるべき姿とのギャップ	6 2
4. 研究の枠組み：準大手ゼネコンにおける品質経営システム再構築の条件	6 5
5. 事例調査・分析	6 7
5-1. 自発性を喚起するしくみ	6 7
5-2. 臨時性の高い職場に対応する継続的改善活動：職場間小集団改善活動	7 1
5-3. ブレークスルーを喚起するしくみ：経営者現場巡視	7 5
6. 結論：準大手ゼネコンの組織力強化に資する品質経営システム（モデル）の構築	8 3
◆ 総括	8 6
◆ おわりに	8 9
◆ 謝辞	9 0

はじめに

研究テーマ選定の理由

いかなる産業にも衰退は必ず訪れる。プロダクトライフサイクルと称される市場の栄枯盛衰を読み、衰退をパラダイムシフトの好機と捉え、新たなるビジネスチャンスとして戦略を転換し成長を遂げる企業もあれば、荒波に飲まれ消失していく企業も存在する。本研究を開始した時期に、日本においてパラダイムシフトに直面している産業の代表格が建設業であり、準大手規模のゼネコンは経営的苦境に立たされている。

このまま衰退の一途を辿るのか、あるいは再生を果たすのか、その道標こそ戦略である。そこで、「**転換期における企業再生戦略**」を研究テーマとし、日本の準大手ゼネコンを事例に据えて分析を進めることにした。

今回取り上げた研究テーマは、全ての産業が今まさに直面しているか、或いは将来必ず直面する問題であり、本研究における分析のプロセス、考察の手法などが問題解決の一助となれば幸いである。

日本の建設業界は、大きな岐路に立たされている。戦後日本の国土復興、発展の一翼を担い成長を遂げた建設市場はバブル経済期をピークに縮小の一途にある一方で、建設業者は供給過多の現状にあり、「談合崩壊」を分岐点として激烈な競争社会に転じ、現在に至っている。さらに、住宅バブル崩壊、世界的な金融危機、少子高齢化などの影響を受けて、今後の市場も縮小傾向に歯止めがかからないと予測されている。

このような状況のなかで、本研究の対象である準大手ゼネコンは、規模を強みとする大手、地場密着を強みとする中小ゼネコンの狭間であって、経営的苦境に立たされている。その原因を究明し、再生に資する経営戦略、経営システムを編み出すことを目的として、研究を開始するに至った。

なお、本研究は二部構成としている。第一部では「**価値構造変革を目指した戦略策定**」と題して、ゼネコンの組織的な特質を多角的に分析し、準大手の組織規模に適応した経営戦略、ビジネスモデルを導き出すことを主眼としている。続いて第二部では、「**企業特質を基盤とする戦略の展開**」と題して、第一部で論じた経営戦略を支える組織力強化策であり、新たなビジネスモデルを継続的に創出する土壌を養うためのマネジメントとして「TQM」(Total Quality Management) に着眼し、準大手ゼネコンの組織力を高めるために必要な条件を検証し、結論付けている。

本研究のフレームワーク、図1. に示す。

転換期市場における企業再生戦略 —日本の準大手ゼネコンを事例として—

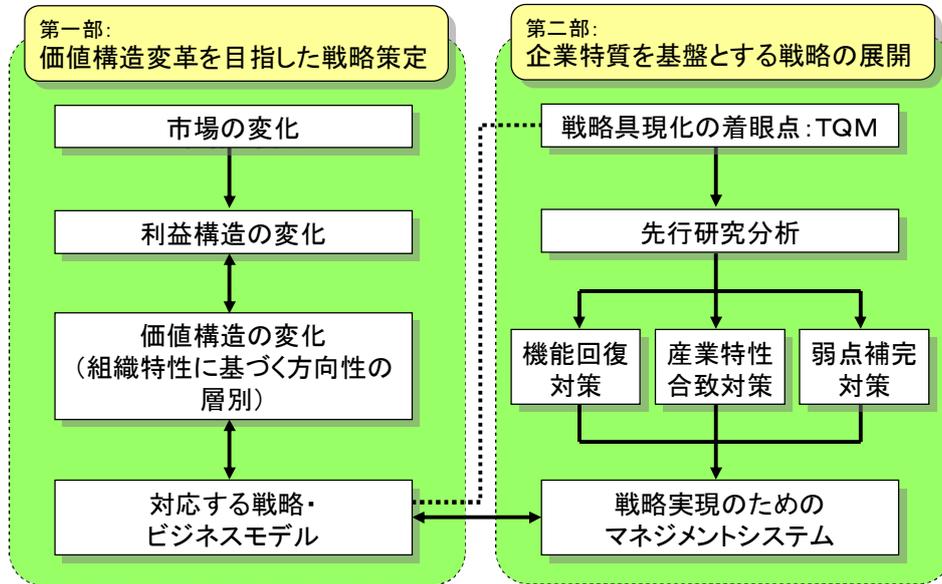


図 1. 研究のフレームワーク

上述した内容について、フローチャートを用いて詳述する（図 2，図 5）。先ず第一部では、市場が激減している日本の建設業界にあって、「準大手 A」に位置付けられるゼネコンの利益率が他に比べて劣っている点を問題視し、原因分析を進めた。言い換えると、ゼネコンの競争力の源泉が「規模」だけであるならば、準大手は大手の次に位置付けられるが、現実には規模の劣るゼネコンの後塵を拝している。それならば、規模以外の競争力の特徴を洗い出し、準大手でも優位に立ち得る特徴を顕在化させることによって、生き残りへの道筋を導き出すことができるのではないかという仮説をもとに、経営構造、価値構造、セグメントといった観点で分析を行った。

「経営構造分析」においては、ゼネコン経営の大半が外注費、材料費に充当されている点に着目した。つまり、外注費・材料費が高くなると経営を圧迫する。昨今の材料高、労働力不足による経営悪化は各社ともに変わらないが、安定供給という側面では規模に比例しないこともある。例えば、ある地域においては、拠点のある地場ゼネコンの方が工事を安定的に受注しているため、サブコンと呼ばれる専門工事業者に継続して一定の仕事を提供できる。逆に考えると、専門工事業者は、一過性の大手より、地場ゼネコンとの関係を重視することによって、経営を安定させることが可能になる。つまり、「地場密着」という特徴がゼネコンの競争力の一因となっていることが考えられる。

第一部 価値構造変革を目指した戦略策定

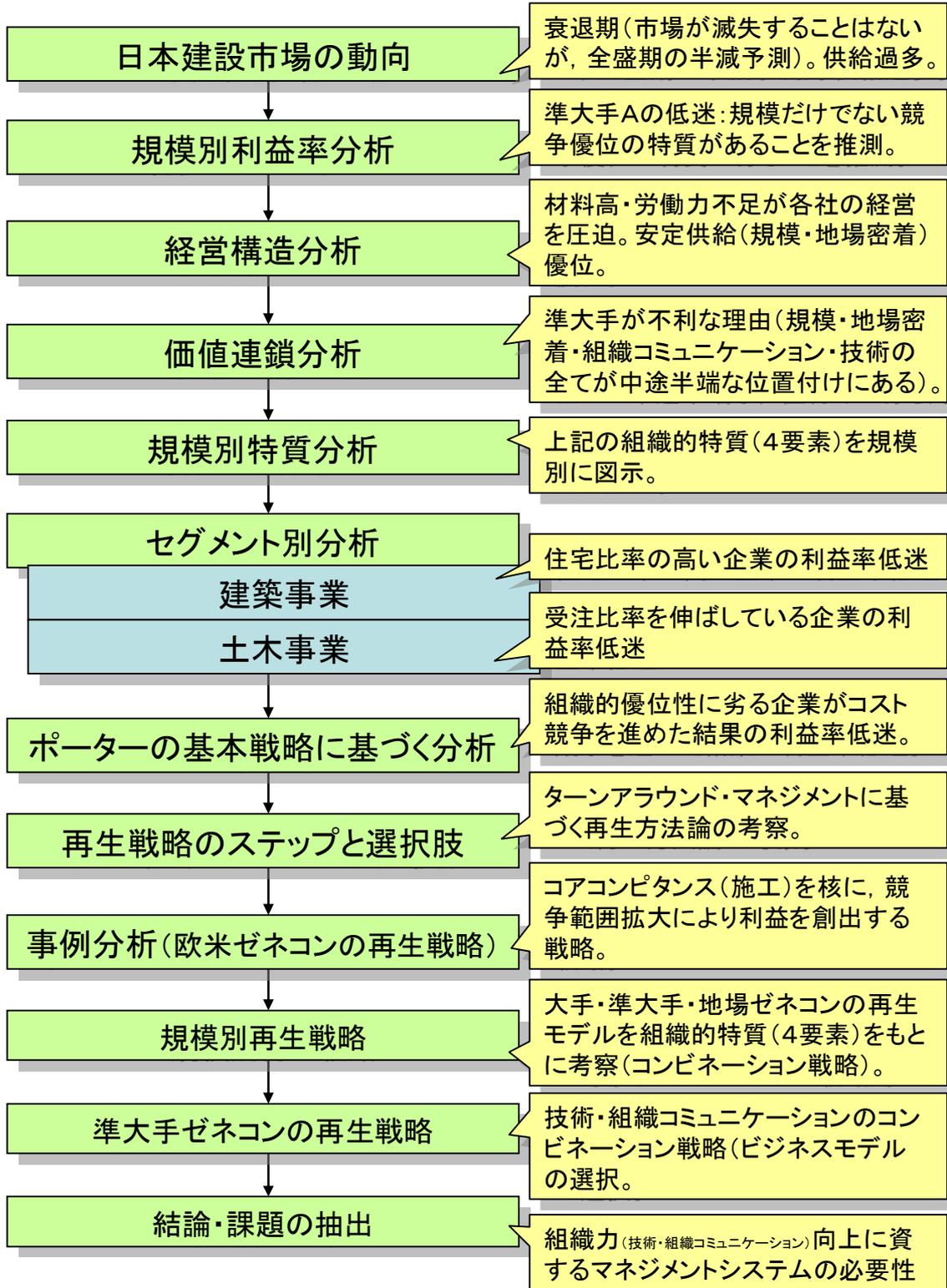


図2. 研究のフローチャート(第一部)

次に、Michael E Porter の「バリューチェーン」¹の概念をもとに、価値連鎖の流れを分析したところ、ゼネコンの競争力の特質は、前述した「規模」「地場密着力」に加えて、「組織内コミュニケーション」、「技術力」の4要素があることを見出し、これらを「ゼネコンの組織的特質（4要素）」として、規模別（大手・準大手・地場ゼネコン）に力関係を図示した（図3）。その結果、準大手ゼネコンは、いずれの特質においても中途半端な位置付けにあり、競争優位な点が見当たらないことがわかった。

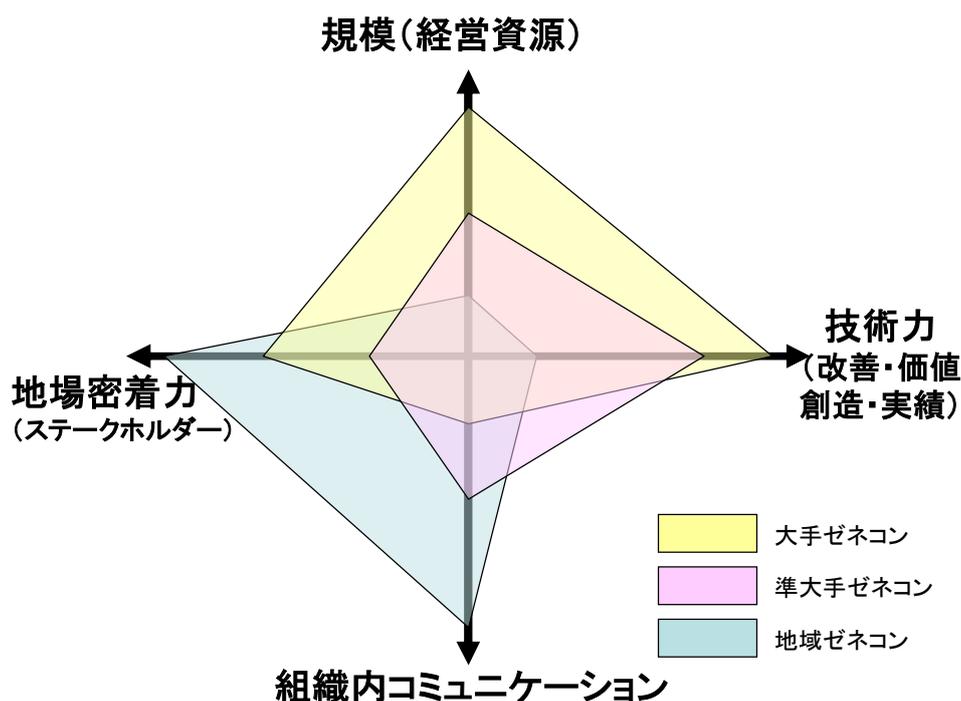


図3. ゼネコンの組織的特質（4要素）

さらに、セグメント（事業・工種）別に分析を行うと、準大手の多くが、コスト競争の激しい集合住宅などの比率が高いことがわかった。これを Michael E Porter の基本戦略²に当てはめると、差別化戦略が他社に比べて劣る会社（準大手の多くの会社）がコスト競争に走り、経営を悪化させているものと推測できる。

このような経営危機を乗り越え再生を果たすための方法として、Slatter & Lovett の「ターンアラウンド・マネジメント」³では、4つのステップ（「直面している危機を管理する」、「ステークホルダーとの関係を修復する」、「事業を修復する」、「資金問題を解決する」）が必要と示唆しているが、本研究ではこのうち「事業を修復する」ステップに焦点をあて、戦略的フォーカス（第一部）、組織改革、コア・プロセスの改善（第二部）に関する方法論を追究した。

戦略的フォーカスとして、事業の再定義、撤退、買収による成長、市場フォーカスによる見直し、アウトソーシングといった選択肢があるが、日本に先んじて建設市場の成熟化

が進んでいる海外のゼネコンの選択をもとに方向性を考察する。建設市場が堅調な伸びを見せていた米国の建設業界は本業指向・地域指向（北米）が強いのに対し、社会資本整備の歴史が古く建設投資が伸び悩む欧州に拠点を構えるゼネコンは、世界規模のM&Aを展開し、建設事業の周囲にある企業を買収して全体で収益を得る構造に変化した。この流れを日本にそのまま適用することはできないが、欧州ゼネコンに学ぶべき点は、コア・ビジネスである設計・施工を核としながらも、競争範囲（セグメント・垂直方向・地理・業界）拡大⁴により利益を創出している点にある。

上述した競争範囲をどの分野で拡大するか。ここで、「ゼネコンの組織的特質（4要素）」と合致させることによって、その方向性が明示できる。規模を核に、地場密着・技術を絡めて優位性を確保する大手、地場密着と組織コミュニケーションを軸として地域特化に活路を見出す地場ゼネコンに対して、準大手は合併により弱点を補完し大手化を目指すか、他が不得手とする「技術力と組織コミュニケーションのコンビネーション」により強みを伸ばし、競争範囲を拡大する戦略の2つの選択肢が見出せる（図4）。

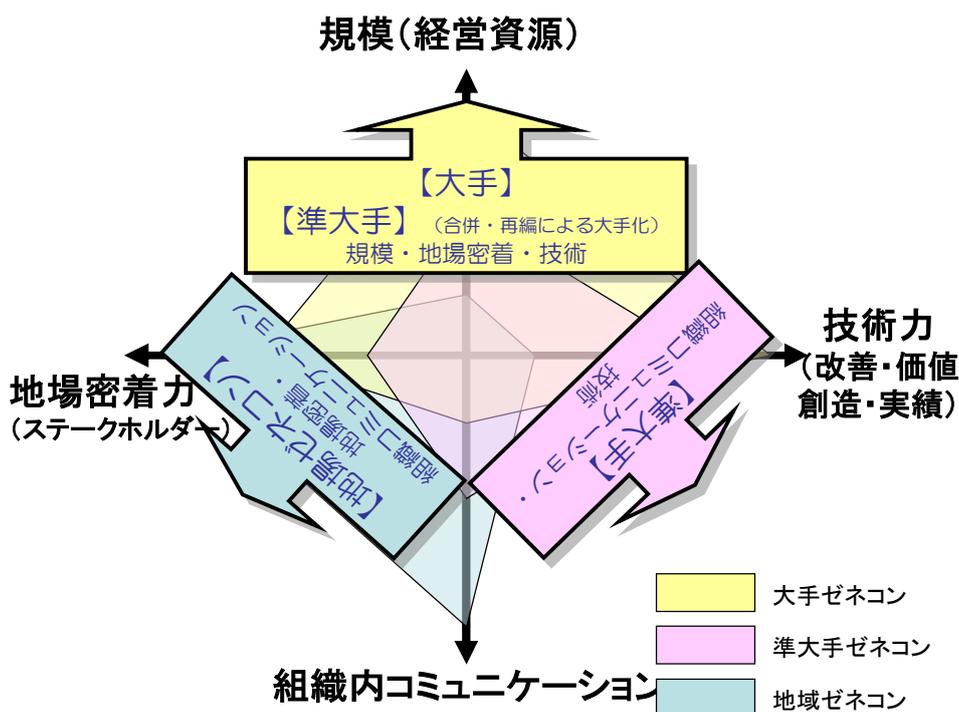


図4. ゼネコンの組織的特質（4要素）と規模別再生戦略

準大手の再生戦略の一つとして、技術力と組織コミュニケーションの組み合わせを核にしたビジネスモデルのプラン（成長する市場と合致させたもの）を考察する。さらに、将来に亘って永続的に準大手ゼネコンの組織的特質に合致するビジネスモデルを生み続けるための組織力強化策を確立することが経営安定の鍵になると考え、第二部へと研究活動を展開した。

第二部 企業特質を基盤とする戦略の展開

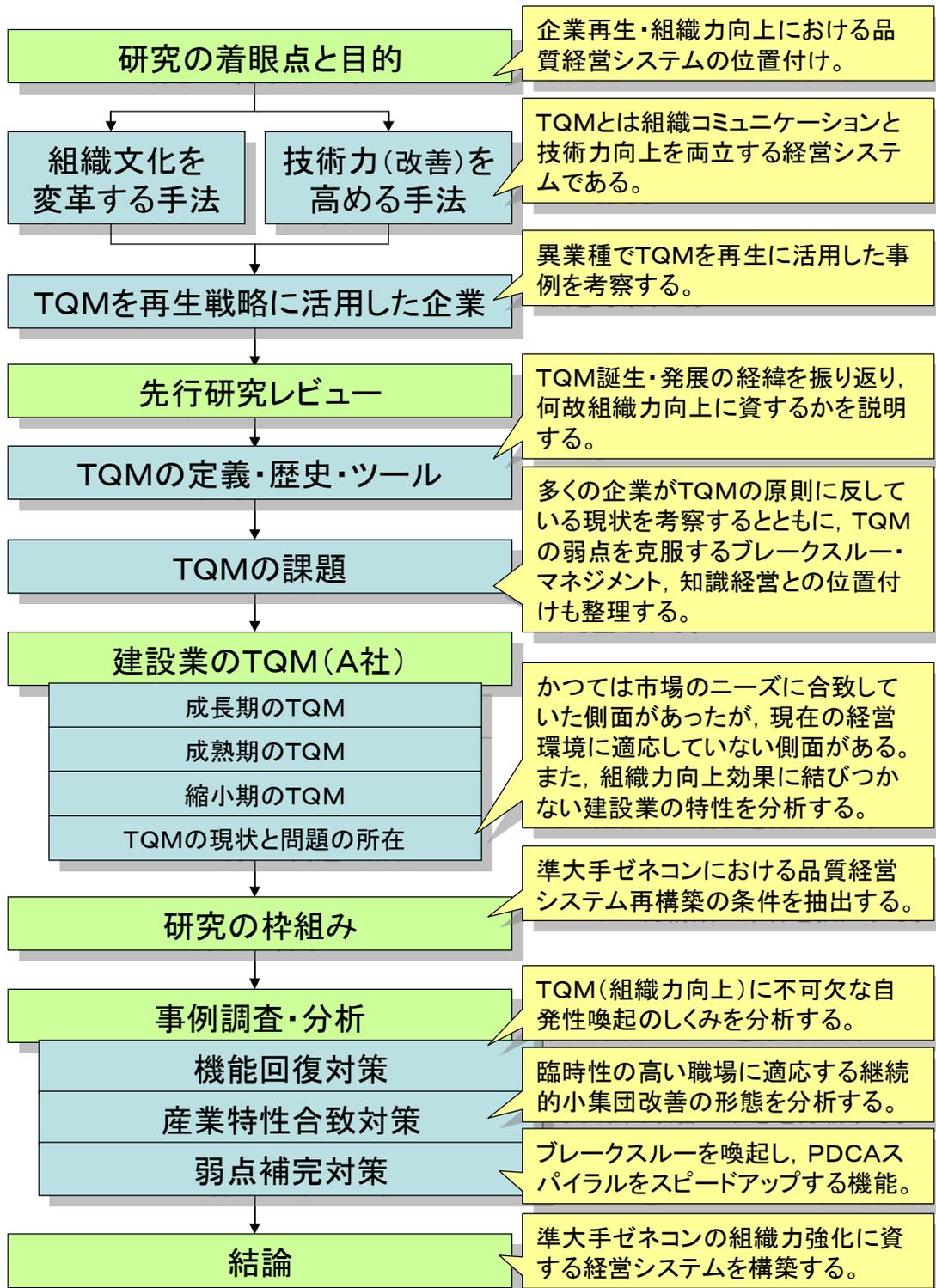


図5. 研究のフローチャート (第二部)

第二部では、準大手ゼネコンの強みとなる組織力（技術力・組織コミュニケーション）を向上させるマネジメントシステムについて研究を進めた（図5）。

ここでの着眼点は、「TQM」（Total Quality Management）である。すなわち、組織の体質を変革する機能と、技術力（改善）の機能の両者を有しているマネジメントとしてTQMが位置付けられ、異業種では企業再生の一方策として活用し、一定の成果を挙げている企業もある。

TQMは、多くの先行研究をもとに理論が確立され現在に至っている。従来欧米で行われていた品質管理の手法を応用して、仕事の質・経営の質を全員参加で改善し、職場力・現場力を高めるマネジメントとして製造業を中心に普及・発展した。戦後日本の驚異的な成長の代名詞ともなったTQMであるが、現在では一部の企業を除いて活動が低迷しているのが実態である。低迷の要因として、TQMの原則通りに機能していない側面と、TQMの弱点（特に価値創造の側面）があり、前者はW E Deming、石川馨が提唱した原則^{5,6}と現状の乖離を明らかにし、後者は司馬正次の「ブレークスルー・マネジメント」⁷、野中郁次郎の「知識創造の一般原理」⁸と対比し補完すべき機能を顕在化したい。

建設業においても1980年代に多くの企業がTQMを導入したが、殆どの企業は活動を止め、今でも実施している企業はごくわずかである。準大手ゼネコンのA社においても1980年にTQMを導入し、TQMを推進する企業にとって最高の賞である日本品質管理賞を1995年に受賞したものの、現在は低迷している。その理由の一つとして、製造業とほぼ同様の仕組みを導入し、仕組みの高度化は果たしたが、建設業の組織特性である「単品受注型」、「有期のプロジェクトの集合体」、「重層下請構造」の形態においては個別プロジェクトの改善に留まり、組織の力に直結しないことが多いため、重要性は認識しつつも活動が低迷・形骸化している状況にある。例えば、TQMの核ともいえる「QCサークル（小集団改善活動）」は、小集団が自己学習しながら継続的な改善を行い、自己実現・職場力向上・業績への貢献を果たすことを目的としているが、建設業の現場組織は短期間で解散してしまうため、継続的改善による組織力強化に結びつかないのが現状である。つまり、建設業の実態は、製造業にとっては当たり前のことが機能していない状況にある。そればかりか、成果が伸び悩むなかで、活動の自発性が薄れ、やらされ感、負担感の多い活動という認識が広まってしまっている。

このような現状を打破し、準大手ゼネコンの組織力向上に資するマネジメントシステムとして再構築するには次の条件が必要と筆者は考え、異業種企業の事例分析を中心に検証を進めた。

- ① TQMの機能回復対策：自発性を喚起するしくみ
- ② TQMの産業特性合致対策：臨時性の高い職場における継続的改善のしくみ
- ③ TQMの弱点補完対策：ブレークスルーを喚起するしくみ

① TQMの機能回復対策：自発性を喚起するしくみ

TQMは、自ら問題を発見し、学び、改善し、能力を高めることにより成立するが、この原則が守られていないことが多い。すなわち、自発性が無ければTQMのしくみは全て絵に描いた餅となり、強制的、且つ形式的な活動になるのである。自発性の喚起に結びつけた事例として異業種企業の事例（手を挙げる人事など）を検証するとともに、「コーチング」などの手法の有効性も検証する。

② TQMの産業特性合致対策：臨時性の高い職場における継続的改善のしくみ

準大手ゼネコンでのTQM活動事例の調査・分析により、1プロジェクト（現場）では個別の改善に留まってしまうものを、多拠点で同時進行、または雁行型（雁の群れのような形）で実施していくことにより、PDCAのスピードが速まり、且つ重要性和難易度の高い（経営戦略と連動する）課題を複数現場の連携により挑戦していくことで、改善が進み、技術力を練成し、企業の力に結びつくことを示す。このしくみを異業種の事例をもとに比較検討し、有効性を検証する。

③ TQMの弱点補完対策：ブレークスルーを喚起するしくみ

TQMの弱点である価値創造、ビジネスモデルの創出、さらには上述した職場間小集団改善活動を推進する上で、タイムリーでスピーディーな意思決定を可能とするために、経営者現場巡視が有効であると考えられる。製造業と異なる点は、「事業」そのものが現場にあり、現場で経営判断を行うことが有効なケースが多いことにある。また、職場の力は数値で評価できるものではなく、経営者が体感するために現場に出向くことが必要である。個別に現場巡視を実施している経営者は多いが、重要性の高い現場にタイムリーに経営者が出向くシステムを構築することが成功の鍵であると考えられ、こうした視点のもとに事例検証を進める。

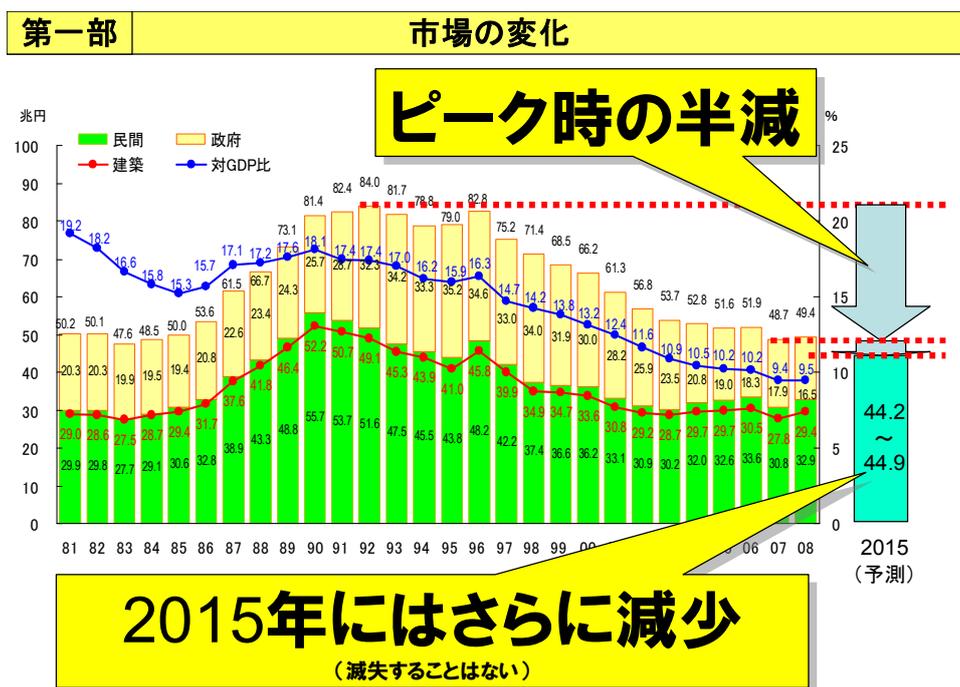
建設業のバリューチェーンに、品質経営システムの全容（従来からあるTQMのしくみに加えて上述した3点のしくみを組み込んだもの）を位置付けることにより、準大手ゼネコンの目指す組織力（技術力・組織コミュニケーション）強化に結びつくマネジメントシステムに変貌すると結論付けた。さらに、自発性の低下、職場の流動化、ブレークスルーの喚起といった側面は、建設業固有の問題ではなく全ての産業に存在する問題であり、個々に分析した内容は異業種においても役に立つのではないかと考えている。

第一部 価値構造変革を目指した戦略策定

1. 問題の所在：建設業の衰退と準大手ゼネコンが置かれた現状

1-1. 日本の建設市場の衰退

わが国の建設市場は、衰退の一途を辿っている。建設投資のピークは、1992年の84.0兆円であるが、わずか15年後の2007年には48.7兆円（見込み値）となり、ピーク時の57.9%に激減した（図1-1.参照）⁹。さらに、野村総合研究所の予測では、2010年度に48.8～49.4兆円、2015年度には44.2～44.9兆円に減少する見通し¹⁰であり、市場が滅失することはないものの、縮小傾向に歯止めがかからないと想定している。



出所：国土交通省（2008年6月発表），2015年市場予測：野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』，東洋経済新報社，2008年

図1-1. 日本の建設投資の推移^{9,10}

市場の内訳は政府と民間に大別されるが、どちらも縮小傾向にある。バブル経済崩壊後の「失われた10年」を経て、景気は回復したものの、国家・地方自治体ともに財政は火の車となり、ダム・道路などへの世論の批判も後押しして、公共事業は削減され続けている。続いて、公共事業に依存していた地方経済が疲弊し、都市圏との格差が生まれ、グローバル化に伴う産業の空洞化も絡み、民間建設投資も全体的には低迷しているのが現状である。さらに将来に亘っても、住宅バブル崩壊、世界的な金融危機の影響、BRICSを先頭にした新興国の台頭、日本の人口・世帯数の減少などの要因により日本経済が地盤沈下すると、建設投資も比例して減少していくことが想定される。つまり、国内の建設市場に楽観的な要素が見込まれない状況で、日本の建設各社は生き残りを図るための戦略構築を喫緊の課題としている。

1-2. 日本の建設会社数：供給過多による過当競争の勃発

日本の建設会社数は、ピーク時の 60.1 万社（2000 年）から、2007 年は 50.8 万社に減少している¹¹ものの、市場と比較すると供給過多の状況にある。

建設業の産業集中度も低く、上位 50 社（日建連法人会員）のシェアは 29.7%に過ぎない¹²。売上高 1,000 億円以上の企業も 33 社あり（表 1-1.参照），業者数が多いがゆえの過当競争に陥っている。

表 1-1. 建設業の規模別分類¹³

区分	規模	会社名
大手	売上 1 兆円以上	大成建設，鹿島，清水建設，大林組，竹中工務店
準大手 A	売上 4,000 億～ 6,000 億円	長谷工コーポレーション，西松建設，三井住友建設，戸田建設，前田建設工業
準大手 B	売上 2,000 億～ 4,000 億円	NIPPO コーポレーション，フジタ，東急建設，鴻池組，五洋建設，熊谷組，安藤建設，浅沼組，奥村組，間組
中堅 A	売上 1,000 億～ 2,000 億円	飛島建設，東亜建設工業，鉄建建設，銭高組，太平工業，ピーエス三菱，日本道路，大本組，東洋建設，大豊建設，佐藤工業，オリエンタル白石，福田組

出所：野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』，東洋経済新報社，25 頁，図表 2-1.を筆者加工

従前の公共事業では、「談合」が暗黙のルールとして機能していたため，各社の規模に応じた受注量が配分されていたが，独占禁止法の改正（2005 年施行）により談合システムが崩壊し，市場の縮小も重なって，激的な競争社会に転じた。その結果，公共工事の落札率は急激に下落し，数々のダンピング防止対策の効果もあって歯止めがかかったものの，再び上昇することなく現在に至っている（図 1-2.参照）。

このダンピング合戦の結果が，建設各社の経営を疲弊させている。

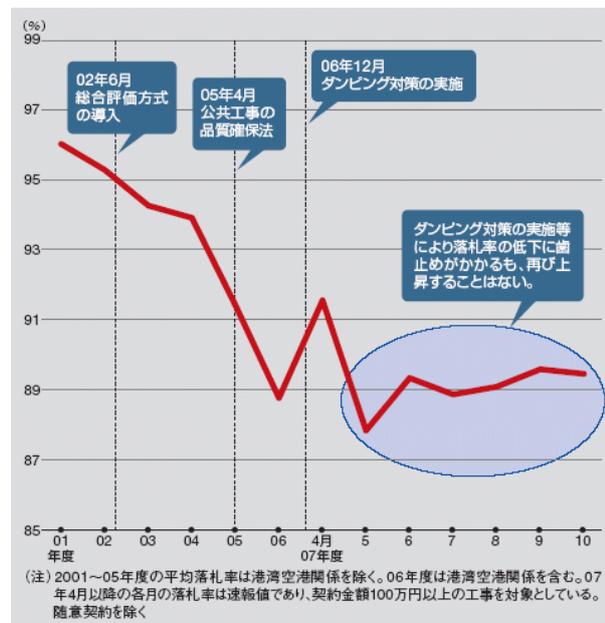


図 1-2. 国土交通省（地方整備局）の平均落札率推移¹⁴

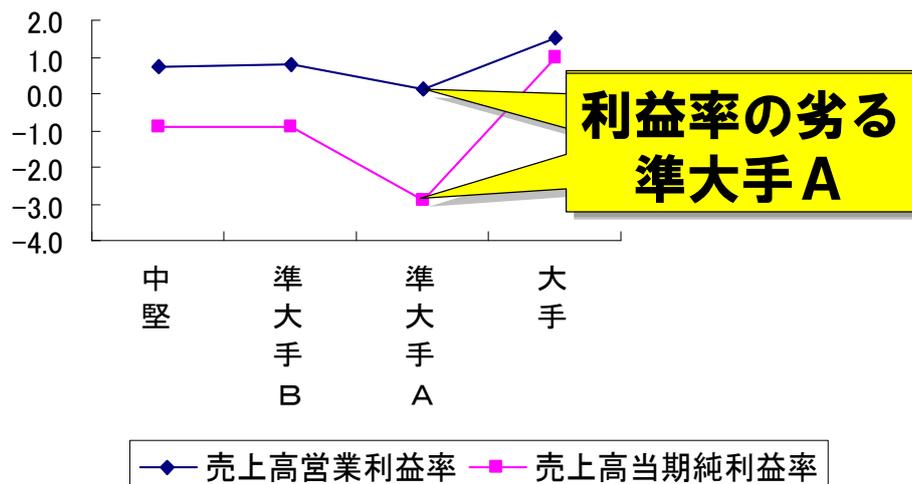
出所：『週間東洋経済』2008. 10. 4号

1-3. フライフィッシング・カーブ：準大手ゼネコン（A）の低迷

市場が長期低落傾向にある建設業界において、建設会社は供給過多の状態にあり、競争が激化し、各社ともに利益率は低迷しているが、規模別に傾向が出ている（図 1-3）。この傾向を野村総合研究所は、「フライフィッシング・カーブ」の現象が確認できると分析している¹⁵。

フライフィッシング・カーブ：ある程度の水準までは企業規模が大きくなるほど利益率が高いのに対し、その水準を超えると利益率が悪化し、さらに次の水準に達すると再び利益率が上昇するという傾向が見られる。これらのプロットを結んだ近似ラインは、フライフィッシングでフライ（疑似餌）を投げるときの釣り糸の描くカーブに似ているために、「フライフィッシング・カーブ」と呼ばれている¹⁵。

2007年度の建設会社の利益率(単体売上高別)



出所：野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』，東洋経済新報社，2008年

図 1-3. 売上規模別利益率（2007 年度）¹⁵

つまり、規模が大きくなるにつれて、スケールメリットも比例するのではなく、ある規模の組織では不利に働く傾向があり、建設業においては、準大手Aに位置する企業が最も苦境に立たされている。これらの真の原因を突き止め有効な施策を遂行することが準大手ゼネコン再生への一歩になると考え、研究のテーマとするに至った。

2. 競争力分析（経営構造・価値構造）に基づく組織的特質の抽出

2-1. 経営構造分析：材料高・労働力不足による原価圧迫

建設会社の経営を厳しくしている要因は、市場の縮小に伴う競争激化だけではない。資本金 10 億円以上の企業は、全体の 54.1%を外注費、16.4%を材料費が占めている¹⁶。具体的に述べると、建設工事は総合工事業者（以下、ゼネコンと称する）が材料・機械を調達し、専門工事業者・設備工事業者と請負契約を結び施工の指揮・監督を行う。現場での作業は、専門工事業者・設備工事業者に雇用されている技能労働者・労務作業員が従事するという構図になっている（図 2-1.参照）。この外注費と材料費が増大すると、必然的に利益が減少する。

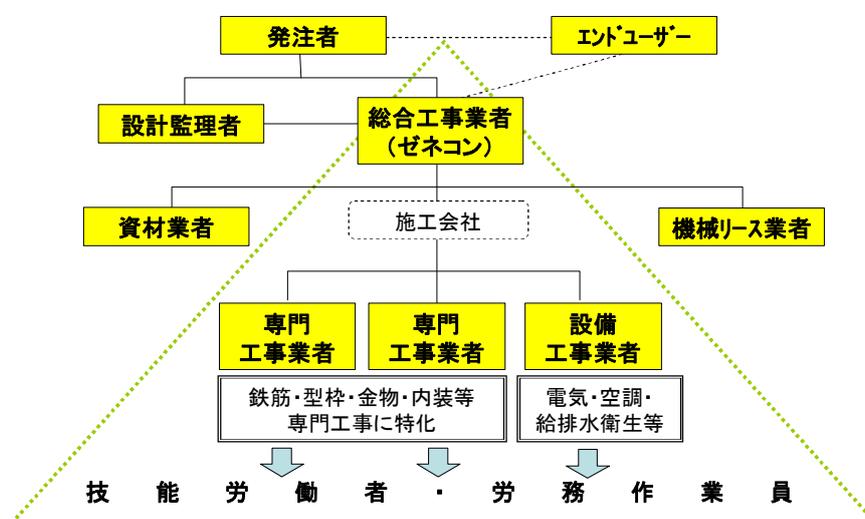


図 2-1. 建設業の構造

① 材料高

世界的な材料高が建設会社の経営を直撃している。特に、建設工事の主要材料である生コンクリート、鉄鋼の価格が急騰しており、工事契約時に積算した単価が材料を調達する段階で大幅な値上がりとなり、建設会社が赤字を被るケースが続発した。

② 労働力不足

労働力不足も深刻な問題である。3K（きつい・きたない・きけん）職場の代名詞とされ、右肩下がりの現況も重なって、若者の建設業離れが顕著である。ゆえに高齢化も進み、技能伝承が課題となっている。総務省の調べによると、34歳以下の建設就業者の構成比は、1997年の30.2%から2007年は25.7%に減少しているのに対し、55歳以上は1997年の24.1%から2007年は31.3%に増大している¹⁷。団塊世代の熟練技能者のリタイアも始まっており、建設産業の土台となる技能労働者・労務作業員の空洞化による生産性の低下が建設業の経営を根幹から揺るがしつつある。

先に述べた材料高、労働力不足が建設会社の経営を圧迫していることは共通の問題であるが、その程度にバラツキがあり、準大手の弱さの一端がこの点にあるのではないかと考えている。すなわち、材料・外注費ともに「スケールメリット」と「安定供給」を主な強みとして廉価購買するが、「安定供給」という側面が大手と地場ゼネコンに対して準大手ゼネコンは遅れをとっているものと推察する。

外注先である専門工事業者の視点で考察すると、専門工事業者は単価が高く安定して仕事を供給してもらえ、ゼネコンと強い関係を持つ。この点で、準大手が不利になっていると思われる。つまり、大手の工事数を 1,000、準大手の工事数（規模が約半分）を 500 と仮定し、昨今の経済状況から都市部に工事が集中している現状から鑑みると、1 県あたり常に 10 件以上の工事量がある大手に対し、準大手は数件が点在している状況にある。地場ゼネコンはその規模によるが、常に同一地域で一定の工事量を有していなければ経営が成り立たないことから、「安定供給」という観点では準大手より有利に位置しているのではないかと考えられる。

このことから、規模以外の特質として「安定供給」というキーワードが浮上するが、専門工事業者だけでなく顧客をはじめとしたステークホルダーとの関係と捉えると、安定供給の背景にある「地場密着力」というキーワードに包含されるのではないかと考察した。

以上のことから、大手ゼネコンが地場ゼネコン同様の地場密着力を持つのに対し、準大手ゼネコンは後塵を拝しているものと想定される。「地場密着力」については、次節以降でも詳述したい。

2-2. 価値構造分析

Michael E Porter が示したバリューチェーンの主活動は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスの流れであるが、建設業では発注者との契約後に購買、施工（製造）が行われる。この流れを紐解きながら、建設会社がどのようにして利益を創出していくかを顕在化する。

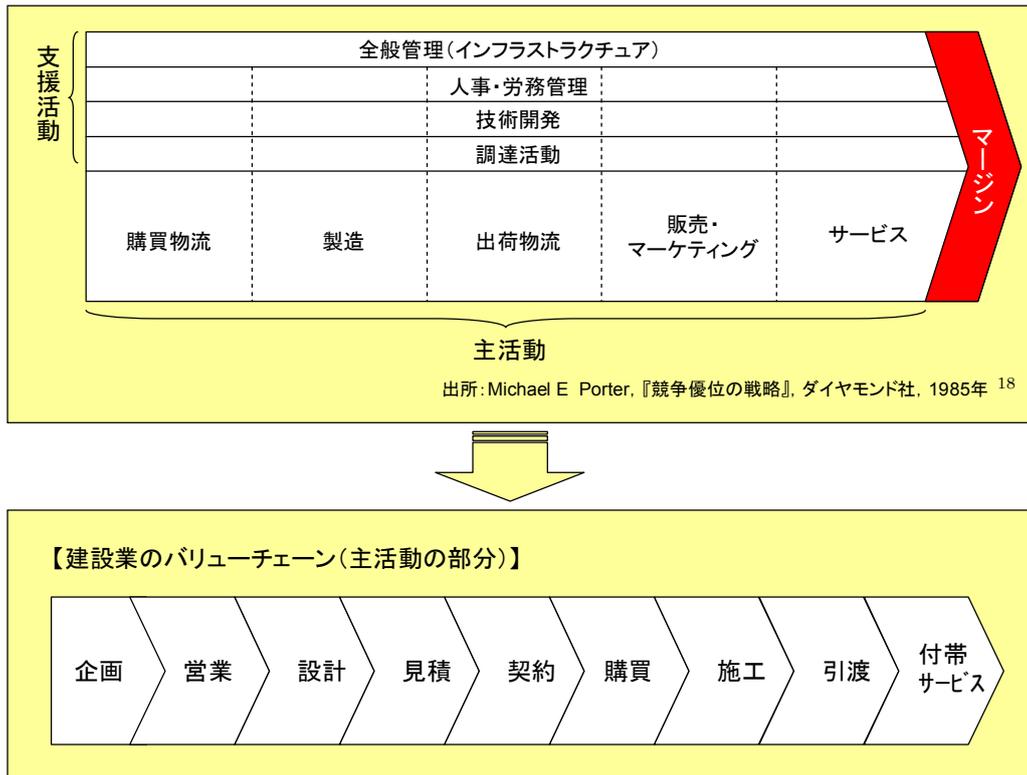


図 2-2. 建設業のバリューチェーン

① 企画

過去の施工実績、顧客との関係、経営環境などをもとに、強みと弱みを見定め、戦略・戦術を策定する。この企画段階が方向性を定める羅針盤となり、価値創造の源泉となる。強みの内容は各社各様であるが、大別すると以下の4点が考えられる。

- a. 施工実績・経験者の量（経営資源）：建設構造物は単品受注生産であり同じものは殆どないため、顧客の信頼・安心感を得るためには、同種の施工実績・経験者を多く保有し各々が一定以上の品質を確保していると有利になる。また、将来への投資という観点でも、体力のある会社が経営資源を配分しやすい環境にある。これらの点で、過去から現在にかけての経営資源のスケールが強みの要因になる。
- b. 技術力・価値提案力：規模・経営資源にかかわらず、顧客ニーズに合致する技術・価値を提案する力・ツールを保有していることが、差別化につながる。

- c.戦略・戦術の徹底：規模は小さく、技術力が強くなくても、経営環境に合致した戦略・戦術が組織全体に徹底されていると、合理的な経営が実現できる可能性がある。
- d.特化・集中：選択と集中によって、強みを発揮する場合がある。これまでには、道路・港湾・マンションなどセグメントを特化した企業と、地場ゼネコンのように地域に特化した企業に大別される。

② 営業

建設業の場合、発注者からの注文に基づき生産活動が行われるため販売リスクが限られる一方、発注者からの注文がない限り生産活動が始まらない。そのため、発注者である法人（官公庁・民間企業）との関係（B to B）を強めることが売上を伸ばす鍵となる。発注者は、要求品質（価値）に適合し、且つコストの安い会社を選択する。すなわち、技術力とコスト競争力の両者を有している企業が有利となる。前節の経営構造分析で、規模と地場密着という特性がコストに絡んでいる点を触れたが、③以降でもコスト形成に関して分析を進める。

③ 設計

建設業の場合、設計が分離発注されている場合が多い。この場合、ゼネコンの価値創造活動は、完成した設計図を手にしてから再開する。自社設計の場合は、デザイン・レビューを繰り返しながら、要求品質を如何に安い仕様で実現できるか検討を進める。この段階での差別化要因は、優秀な設計者（経営資源・技術力）の存在に加えて、ステークホルダーとの意思疎通により価値が生み出される。

- a.地域社会との意思疎通：地域社会に適応した建造物でなければ、一時的に利益を得ても社会からの信用を失うことになる。法令遵守はもとより、地域との共生を念頭に設計活動を行うことが、最終的な価値に結びつく。
- b.発注者との意思疎通：発注者のニーズを満たすことにより、価値が創出される。
- c.後工程（見積・購買・施工）との意思疎通：最適品質（要求品質を確保し最も安価なもの）、且つ施工サイドが作りやすい仕様を設定することで、価値が生み出される。

④ 見積

設計図をもとに、費用を算出する段階である。設計図の仕様・数量を見落とさない技術力に加えて、専門工事業者との外注契約を恒久的に低減していくためには、外注費の内訳となる各々の単価の内容を把握し、分析し、対策を講じるという改善活動を継続的に行う必要がある。

⑤ 契約

従前の官公庁工事は、一般競争入札（コスト競争）が主体であったが、近年は技術力も

評価される「総合評価」と呼ばれる制度が普及しつつある。これによって、「技術力」の価値が担保されるようになった。一方、民間工事における契約形態は多様であるが、コストと付加価値の接点で契約内容が決定されるケースが一般的である。

⑥ 購買

契約書で決定した内容をもとに、外注発注、材料・機械の調達が行われる。廉価で発注し、次の施工のステップで、外注発注先である専門工事業者と協働で効率化を図りながらともに利益を創出し、次なる工事の購買時にさらに廉価購買できると価値創造活動の好循環が期待できる。このステップにおいては、「規模（スケールメリット）」、「地場密着（安定供給）」というキーワードが重要である点は既に触れた。

⑦ 施工

製造業の「製造」に該当するステップである。製造業との違いは、生産場所が常に一定でなく、製品ごとにその建設現場が変わり、施工会社、協力会社の組合せも流動的であり、臨時性が強い点にある。この段階では、専門工事業者と協働しながら改善（省力化・効率化）によるコストダウンを図り、機械については稼働率を高め、生産性向上により利益を創出する。また、施工準備段階で見出した新たな価値は、発注者に対して提案（Value Engineering）し、設計変更などにより利益を獲得することもある。これらの活動は、施工現場だけでは限界があり、技術開発・設計部門、同種工事の他現場からの支援体制の如何によって価値創出の程度が左右される。豊富な支援体制（経営資源）、高度な技術者の存在、職場の改善力、組織の風通しの良さ（意思決定のスピード・情報の水平展開）などが価値創出の重要なキーワードとなる。

⑧ 引渡し～付帯サービス

この段階では、品質保証により価値を創出できる。建造物の評価は、工事施工中の状態を含め、完成後の時代の変化や使用状況により、様々で一定してない。つまり、完成時に良好な評価を得ていても、後に品質不良が発生すると評価が急変する。ゆえに、長期的に発注者から良好な評価を得るための建造物を、設計・施工など前段階から作りあげていないと、最終的な利益は得られず損失コストが計上されるのである。つまり、目先のコストより品質（品質をつくりこむための技術力）を優先しなければ、最終的な利益には結びつかないのである。

以上をもとに、価値創出のキーワードを分類した結果、「規模（経営資源）」、「技術力（改善・価値創造・実績）」、「組織内コミュニケーション」、「地場密着力（ステークホルダー）」の4要素に層別することができた（表 2-1.）。

表 2-1. 建設業の価値構造分析

主活動	規模 (経営資源)	技術力 (改善・価値創造・実績)	組織内 コミュニケーション	地場密着力 (ステークホルダー)
企画	施工実績・経験者の量 (経営資源)	技術力・価値提案力	戦略・戦術の徹底	特化・集中
営業	コスト競争力 (スケールメリット)	技術力	設計・積算との連携	コスト競争力 (安定供給)
設計	設計体制 (経営資源)	設計技術, デザイン・レビュー	後工程 (見積・購買・施工) との意思疎通	地域社会・発注者との意思疎通
見積	積算体制 (経営資源)	積算技術・単価分析 (改善)	営業・設計との連携	—
契約	コスト競争力 (スケールメリット)	技術提案力	—	コスト競争力 (安定供給)
購買	コスト競争力 (スケールメリット)	単価分析 (改善)	設計・施工との意思疎通	コスト競争力 (安定供給), 協力会社のネットワーク
施工	支援体制 (経営資源)	技術者のスキル, 職場改善力 (効率化・生産性向上・VEなど)	意思決定のスピード, 情報の水平展開	地域社会・発注者・協力会社との良好な関係
引渡・付帯サービス	アフターサービス体制 (経営資源)	品質保証力	—	地域社会・発注者・協力会社との良好な関係

2-3. 規模別特質分析：ゼネコンの組織的特質の4要素

表 2-1. で層別した4要素について、大手・準大手・地場ゼネコンの位置付けを考察する。

① 規模 (経営資源)

ゼネコンの組織力を評価するにあたって、まずは「規模 (経営資源)」が考えられる。当然ながら企業の規模が大きくなると、専門分化が進み、スペシャリストが誕生する。技術開発費などの絶対量なども増え、工事量が増えるとスケールメリットによる材料などの廉価調達の可能性も高まる。規模を売上高で相対的に捉えると、大手が10、地場ゼネコンを1とするなら、準大手は大手の半分程度の規模となり、5程度に位置付けられる。

② 組織内コミュニケーション

しかしながら、スケールだけでは企業の組織力は語れない。スケール (規模・経営資源) の対極にあるのが「組織内コミュニケーション」である。企業の規模が大きくなればなるほど、さらに年月が過ぎるにつれて、いわゆる「大企業病」と呼ばれるセクショナリズムが横行し、組織力を低下させる。むしろこの点は、地域のゼネコンの方が少ない人数が目行き届く範囲内で力を合わせて仕事をしているため優れている。大手と準大手は現状ではほぼ同様の組織体制であるため大差はないが、改善の余地は準大手の方があってはならないかと思われる。「組織内コミュニケーション」は、相対的に規模に反比例する形で位置付ける。

③ 地場密着力（ステークホルダー）

続いて、顧客対応力という視点から組織力を考えると、全国規模、或いはグローバル規模の企業を顧客に持つ場合は企業規模がものをいうが、地場産業の企業を顧客に持つ場合は、地場に特化した企業の方が強みを持つ。さらに、外注先である専門工事業者は、単価が高く安定して仕事を供給してもらえ企業と強い関係を持つ。この点で、大手と準大手の間に逆転現象が生じているものと思われる。

④ 技術力（改善・価値創造・実績）

最後に、「技術力（改善・価値創造・実績）」であるが、一部の工種を除いて、大手と準大手の間に規模・経営資源同様の差があるとは考えられない。大半の工種は各社ともに多くの施工実績を保有し、一定の品質を確保している。むしろ、各社が敬遠しがちな難易度の高い工事の施工実績がある場合は、規模に関係なく優位性を保つと思われる。

以上の考察結果をもとに、ゼネコンの組織的特質の4要素を規模別に図示した（図2-3）。

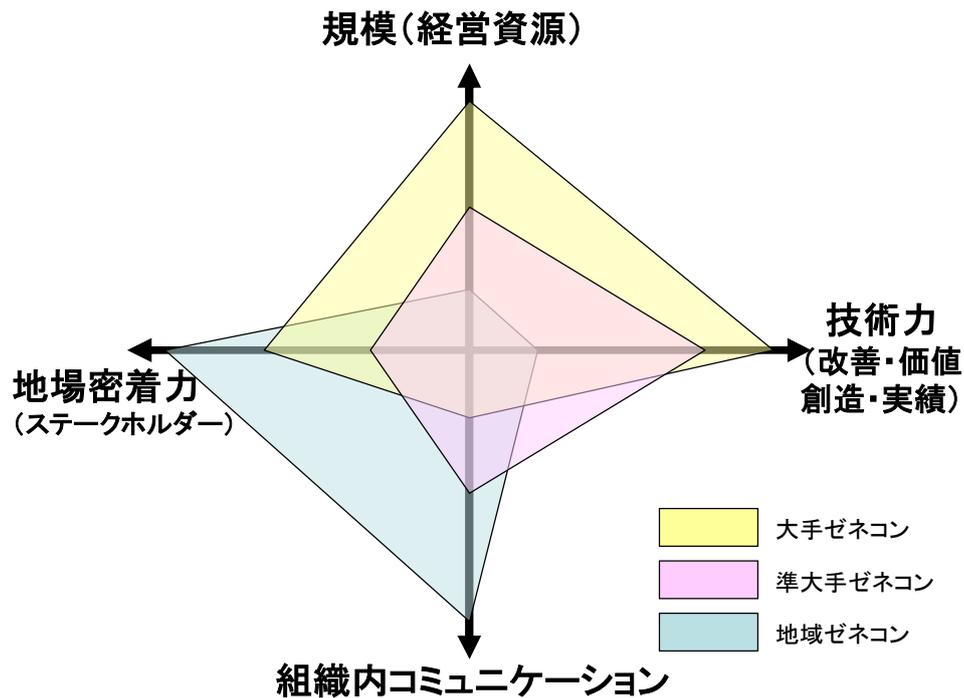


図 2-3. ゼネコンの組織的特質の4要素

次章では、ゼネコンの組織的特質の4要素とセグメント（事業・工種）の関係を考察する。

3. セグメント（事業・工種）別分析

建設業は、住宅・オフィス・工場・病院・文化施設などの建築事業と、ダム・トンネル・道路・橋梁などの社会基盤整備を中心とした土木事業に大別される。そこで、事業毎に利益率と売上高を分析した。

3-1. 建築事業の利益率・売上高分析

3-1-1. 建築事業の利益率の推移

本研究においては、「準大手ゼネコン（A）」に焦点をあてるため、10頁の表1-1の大手と準大手（A）の中から数社を選び、比較する形で調査を行った。

先ず、建築事業の利益率の推移を見ると、2005年度から2007年度にかけて、総じて低下傾向にある。特に、準大手の2社（A・B）の利益率が他社と比べて低迷傾向にある（図2-1）。

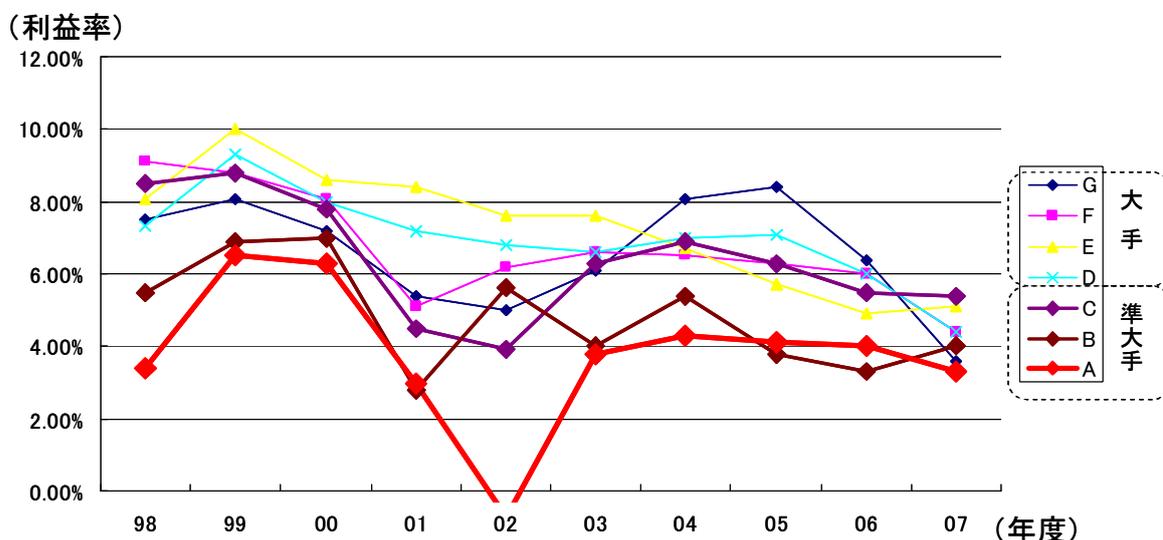


図 3-1. 大手・準大手各社の建築利益率推移¹⁹

出所：各社決算報告書

3-1-2. 建築事業の工種別売上高

次に、工種別の受注高を比較してみた。

大手ゼネコンは、総じて事務所・庁舎、工場・発電所の比率が高いのに対し、準大手ゼネコンのうち、A社とB社の住宅の比率は他社と比較して明らかに大きいことがわかる（図3-2）。

住宅の発注先である不動産会社には経営体力に優れる企業も多いため一概にはいえないものの、住宅バブル崩壊の影響度は、大手より準大手のA社とB社の方が高いと予測される。ゼネコンが集合住宅の建設工事を不動産会社から請け負う場合、工事代金を立て替えて施工し、不動産会社が販売により資金を手にした完成後に代金を受け取るケースが多い。しかし、販売不振や世界的な金融引き締めの影響により不動産会社が破綻した段階で工事代金を受け取っていないと、数億から数十億の立て替え分が回収不能となり、経営危機に陥る。ゆえに、

資金繰りが悪化している不動産会社から大型工事を受注しているゼネコンの経営リスクは必然的に高くなっており、最近のゼネコン倒産の引き金となっているケースが多い。

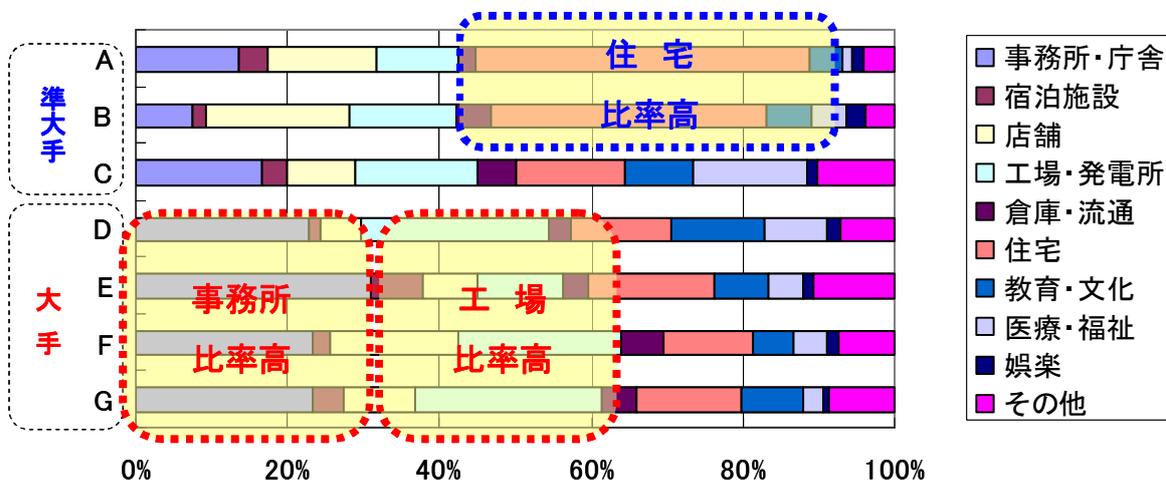


図 3-2. 大手・準大手各社のセグメント別受注高（建築）¹⁹

出所：各社 2007 年度決算報告書

3-2. 土木事業の利益率・売上高分析：受注比率を伸ばしている企業の利益率が低迷

3-2-1. 土木事業の利益率・売上高の推移

土木の利益率の推移では、大手と準大手（A）の規模的な傾向は見当たらないが、総じて低下傾向にある。ただし、準大手A社の落ち込みが他に比べて大きい（図 3-3）。

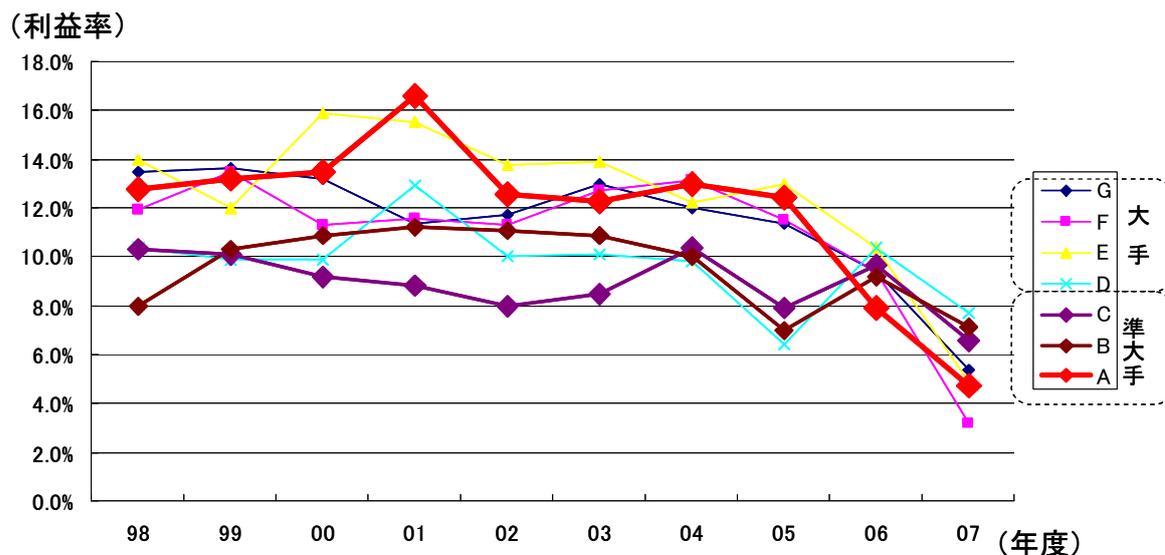


図 3-3. 大手・準大手各社の土木利益率推移¹⁹

出所：各社決算報告書

また、図 3-4. において、2006 年度から 2007 年度にかけて土木の受注高を増やした企業のうち 3 社（A・F・G 社）の利益率が図 3-3. をみると下位となっている。

(売上高:百万円)

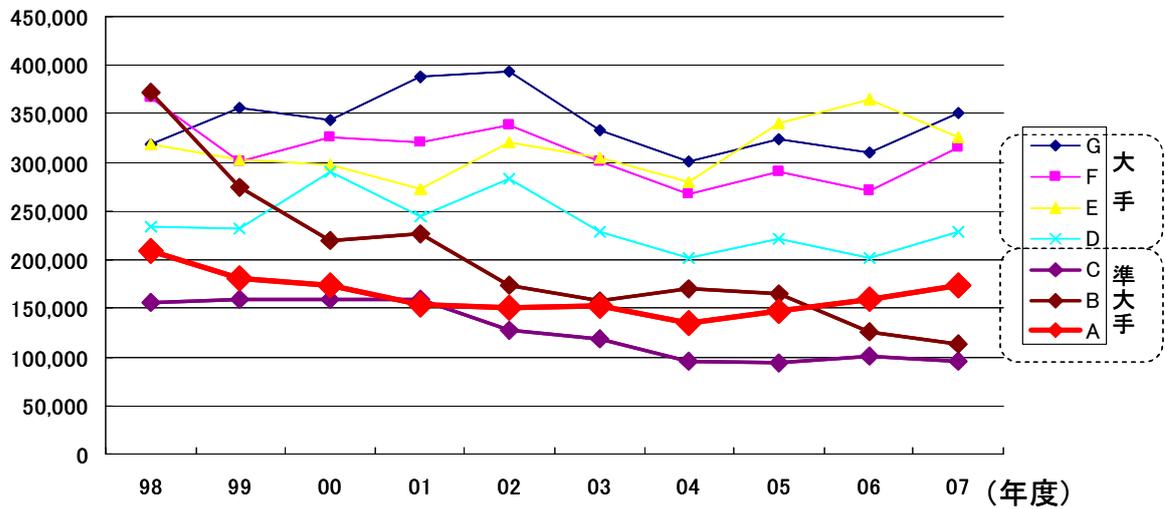


図 3-4. 大手・準大手各社の土木売上高推移¹⁹

出所：各社決算報告書

3-2-2. 土木事業の工種別売上高

次に、土木についても同様に工種別比較を行った。F 社のように鉄道を強みとする企業もあるが、総じて道路の比率が高い (図 3-5)。

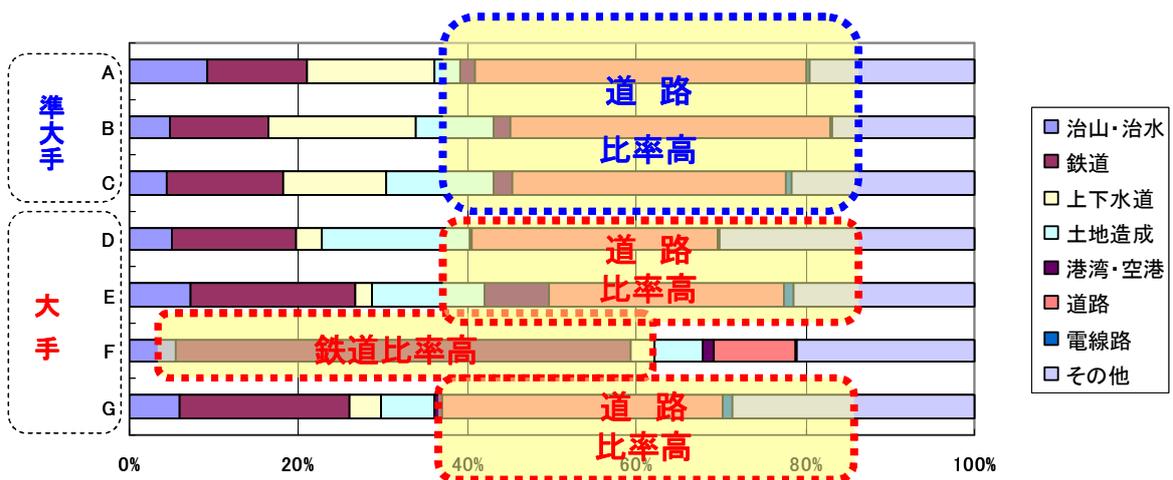


図 3-5. 大手・準大手各社のセグメント別受注高 (土木)¹⁹

出所：各社 2007 年度決算報告書

一部の企業を除いて特定のセグメントに際立った強みが目立たない現状では、市場の動向に影響を受けやすくなっている。図3-6.は、建設会社の受注内容の変化を示しているが、官公庁工事の減少が主要因となり、土木の比率が1998年度から2007年度にかけて37.0%から24.2%に低下している。

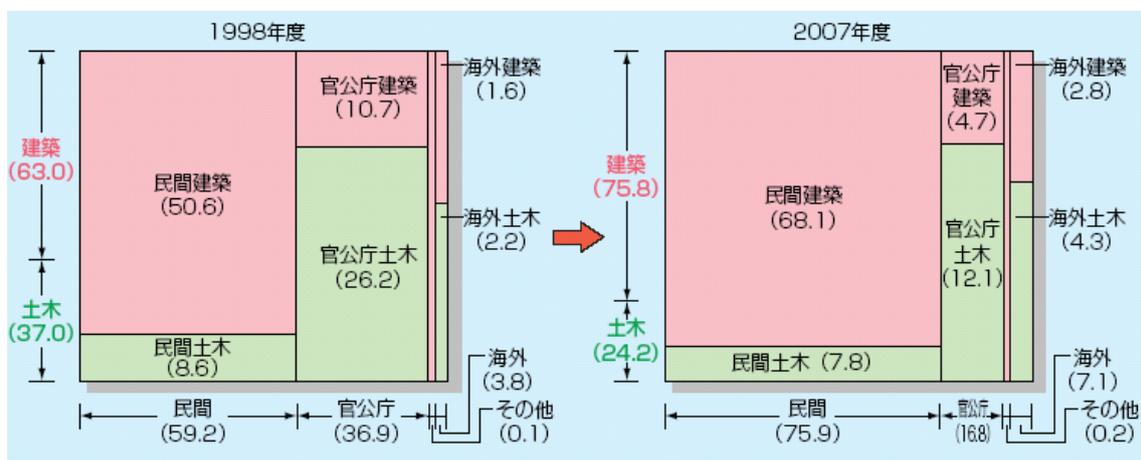


図3-6. 日建連法人会員の受注内容の変化²⁰

出所：日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』，日本建設業団体連合会，2008年，13頁

土木の市場が縮小している環境において、土木の依存度が高く、コスト競争に走り利益が低下している企業が経営を苦しめている。

3-3. コスト競争重視の企業の低迷：ポーターの基本戦略による準大手ゼネコンA社の戦略の分析

ポーターは、競合他社に打ち勝つために自社を市場の中でいかに位置づけるかという観点から、「差別化戦略」、「低コスト戦略」、「集中戦略」の3つの戦略を提示している²¹。



図 3-7. 3つの基本戦略²¹

出所：Kluyver, Cornelis A.; Peace, John A 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』
東洋経済新報社，2004年

建設業の各セグメントが図 3-7. 「3つの基本戦略」のいずれに該当するかは、受注構成比と利益構成比の差を明らかにすることにより推測できる。表 3.1 は準大手A社の受注構成比と利益構成比の差を示したものであるが、建築事業においては受注比率の高い「住宅」の利益構成比のマイナスが顕著であり「低コスト戦略」が中心となっていると想定される。

表 3-1. A社の利益構成比と受注構成比の対比表

建築事業				土木事業			
工種	利益構成比	受注構成比	評価	工種	利益構成比	受注構成比	評価
事務所・庁舎	**.*%	**.*%	—	治山・治水	**.*%	**.*%	—
宿泊施設	**.*%	**.*%	—	鉄道	**.*%	**.*%	○
店舗	**.*%	**.*%	—	上下水道	**.*%	**.*%	—
工場・発電所	**.*%	**.*%	—	土地造成	**.*%	**.*%	—
倉庫・流通	**.*%	**.*%	—	港湾・空港	**.*%	**.*%	—
住宅	**.*%	**.*%	▲	道路	**.*%	**.*%	◎
教育・文化	**.*%	**.*%	—	電線路	**.*%	**.*%	—
医療・福祉	**.*%	**.*%	—				
娯楽	**.*%	**.*%	—				

評価：
 ◎：利益構成比が+10.1%以上
 ○：利益構成比が+5.1~10.0%
 —：利益構成比が±5.0%以内
 △：利益構成比が-5.1~10.0%
 ▲：利益構成比が-10.1%以上

一方、土木事業においては受注比率の高い「道路」の利益構成比のプラスが顕著であり、何らかの差別化要因があるものと考えられる。

なお、本章で述べたセグメント別分類は一般的な分類であり、土木であればダム・トンネル、建築であれば鉄骨造、鉄筋コンクリート造などの構造物別、さらには型枠、鉄筋など工程別に層別することによって詳細を分析することができる。例えば、A社において利益構成比率の低い住宅に関しても構造物別・工程別に層別を行うことによってその強弱が明らかになるが、各社の決算書類では開示されていないため本論では省略する。

また、表 3-1. の対比を年度別に行うことにより、中長期的な傾向、及び異常値（大型物件の受注などによる短期的な変動）も顕在化できるが、本論では省略する。

3-4. 本章のまとめ

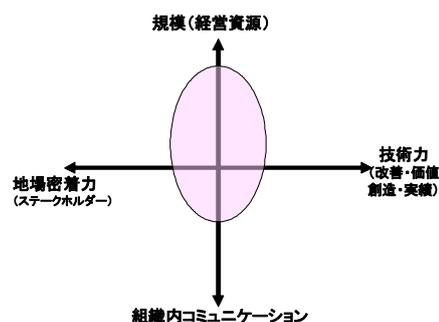
大手・準大手各社をセグメント別に比較してみると、建築事業においては、住宅の比率の高い企業が苦戦している。土木事業においては、近年受注を伸ばした会社は他社より利益が低い傾向にある。これは、寡占化を図るためにコストリーダーシップを目指す企業と、競争に遅れを取り低コスト戦略を取らざるを得ない企業の両者が存在すると考えられるが、前者は組織的特質（特に規模を強みとしたコストリーダーシップ）において優位に立つ大手ゼネコンであり、後者は準大手A社などが位置付けられる。

市場が成長し、需要が供給に勝る時代は、全てが共存することができた。準大手は大手の組織力には劣るものの、競争の土俵に立ち、勝ち残ることができた。しかし、市場が縮小していくにつれて競争力の差が顕在化し、バブル崩壊後の第一の淘汰に続き、新たな淘汰が始まり、経営体力の弱い企業から倒産が始まっている。第二章では、地場ゼネコンは、地場密着力と組織内コミュニケーションという強みを持つと記述したが、組織力には強弱があり、弱者や戦略の方向性を誤った企業が真っ先に市場から消えつつある。その次に、瀬戸際に立たされているのが準大手ゼネコンであり、特にコスト競争偏重で体力を失いつつある企業が危機的状況にさらされている。

準大手各社には強みとなるセグメントが各々存在する点は前節にて述べた。それは、セグメント別に組織的特質を考察すると下記①～④に示すような傾向を持っていることを示している。

① 規模重点型

スケールメリットに強みを依存している傾向にあり、低コスト戦略中心のセグメントがこれに該当しているケースが多い（図 3-8）。



② 地場重点型

都市建築（集合住宅・オフィス）、山岳土木など特定地域のセグメントの受注比率、および利益構成比が高い場合がこれに該当する（図 3-9）。

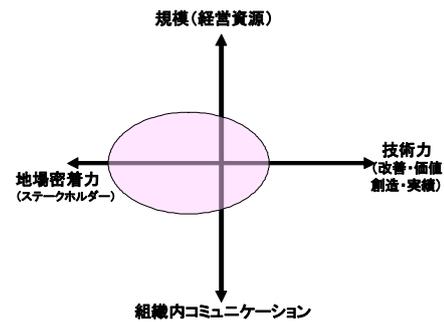


図 3-9. 地場重点型

③ 組織内コミュニケーション重点型

経営層とミドル・職場第一線のコミュニケーションを強くするしくみをもっている組織が該当する。セグメント別委員会など体制面に加えて、ITを効果的に活用し、効率化を図っているケースも考えられる（図 3-10）。

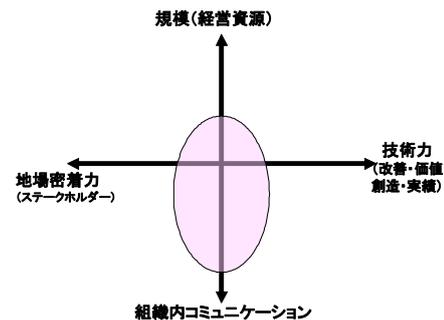


図 3-10. 組織内コミュニケーション重点型

④ 技術重点型

入札時の総合評価方式における技術評価点が総じて高いセグメント、難易度の高い工事の施工実績、経験者・有資格者などを有している場合が該当する（図 3-11）。

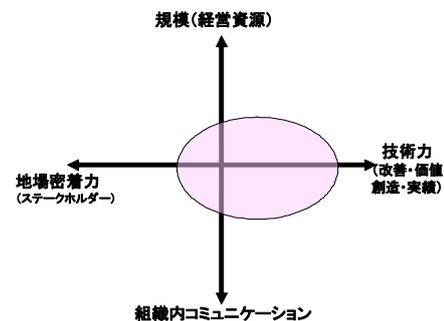


図 3-11. 技術重点型

準大手各社は、当然ながら上記①～④のうち最も強い、または複数の強みを持つセグメントを経営戦略の柱としている。A社であれば道路、鉄道などが該当するが、絶対的な強みには至っていないことに加え、競争が激化したがゆえに、同じビジネスモデルで競合した場合、低コスト戦略を選択せざるを得ないのが現状と考えられる。

準大手ゼネコンに再生の道はあるのか。次章においては、「ターンアラウンド・マネジメント」にもとづき再生戦略を練り上げたい。

4. ゼネコンの再生の選択肢

4-1. ターンアラウンド・マネジメント

(財)建設経済研究所米国事務所は、2004年度レポート『米国建設業の倒産と再生』の中で、経営危機に瀕した企業の価値を再構築するために、様々な戦略を策定し、実行する手法として、Slatter&Lovettの『CORPORATE TURN AROUND』(1999)をもとにターンアラウンドの状況として4つの主要目標と、目標を達成するための7つの必須要素を示唆している²²。

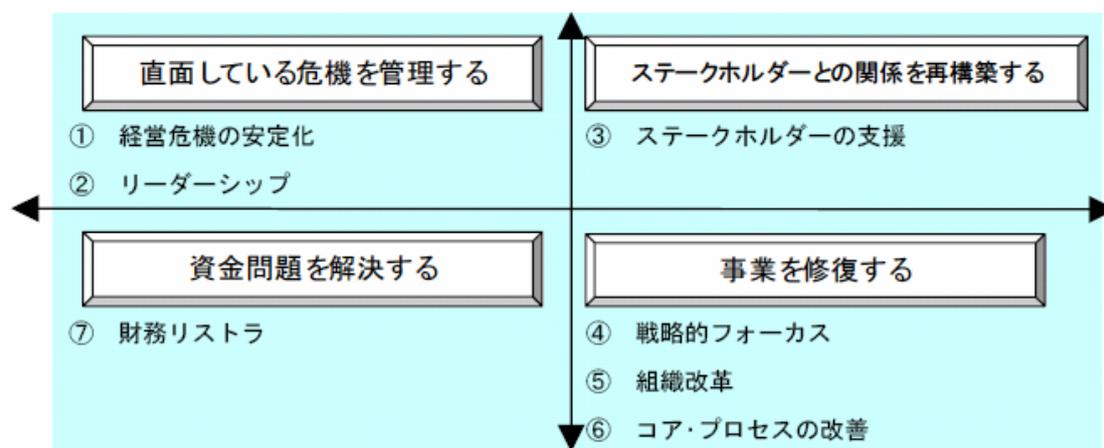


図 4-1. 4つの主要目標と7つの必須要素²²

出所：(財)建設経済研究所米国事務所 2004年度レポート『米国建設業の倒産と再生』

本研究においては、企業毎に状況が異なる①②③⑦は除き、④戦略的フォーカス、⑤組織改革、⑥コア・プロセスの改善に焦点を当てる。なお、④に関しては第一部で、⑤⑥に関しては第二部で方法論を追究する。

戦略的フォーカスとしては、次の5つの選択肢が示されている。

事業の再定義	最も基本的な戦略の変革。組織のゴールや目標が変わり、事業の性質も変わる。
撤退	市場フォーカスの再検討の一部であることが多い。
買収による成長	財政危機には至らないが収益性の低い企業で多く使われる。
市場フォーカスの見直し	製品・サービスと、対象顧客層の組み合わせを見直すこと。
アウトソーシング	効率性が極めて低いプロセスの早急な改善。ただし建設業における「外注」の場合はコア・プロセスの改善と絡めて慎重に考慮すべき

図 4-2. 再生における戦略例²³

出所：(財)建設経済研究所米国事務所 2004年度レポート『米国建設業の倒産と再生』

準大手ゼネコンは如何なる戦略を採用すべきか。組織的特質から判断する前に、事例研究として、日本に先んじて建設市場の成熟化が進んでいる海外のゼネコンがどのような道を歩んだのかを検証してみたい。

4-2. 欧米ゼネコンの経営戦略

世界のゼネコンランキングを見ると、欧州・米国・中国・日本が大勢を占めている(表 4-1.)。このうち、新進の中国企業は除き、欧州・米国の主要ゼネコンについて、勝ち残りの要因を分析したい。

図 4-1. 世界のゼネコンランキング²⁴

07年	06年	企業名(国名)	2006年 総売上高	うち海外 売上高
1	1	Vinci (仏)	32,699	11,065
2	2	Bouygues (仏)	24,960	9,576
3	4	China Railway Eng'g Corp. (中)	21,296	658
4	3	Hochtief (独)	19,795	17,599
5	8	Grupo ACS (西)	18,527	3,004
6	7	China Railway Const. Corp. (中)	17,327	415
7	12	China State Const. Eng'g Corp. (中)	16,147	2,956
8	5	Skanska Ab (スウェーデン)	15,722	12,347
9	6	Bechtel (米)	15,367	8,931
10	20	China Communications Const. Grp. (中)	14,734	3,381
11	10	大成建設 (日)	14,176	2,069
12	9	鹿島建設 (日)	13,981	2,151
13	19	Eiffage (仏)	13,970	2,010
14	15	Strabag Se (オーストリア)	13,502	10,799
15	14	清水建設 (日)	12,673	1,343
16	13	大林組 (日)	12,462	1,779
17	24	Fcc, Fomento de Constr. y Contratas (西)	11,894	2,155
18	26	China Metallurgical Grp. Corp. (中)	11,628	307
19	18	竹中工務店 (日)	11,293	1,649
20	17	Fluor Corp. (米)	11,274	6,339

(単位：100 万ドル)

出所：日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008 年

表 4-2. 欧米主要ゼネコンの戦略分類表

地域	企業名	規模拡大	事業分野	地域戦略	多角化
欧州	VINCI	買収	得意分野で 一体受注	国内・欧州 重点	建設周辺事業 分野を対象
	Bouygues	買収・出資	上下流を 垂直統合	国内・欧州 重点	通信・メディア・ 公益事業
	Hochtief	買収	上下流を 垂直統合	海外進出	空港運営等
	Skanska	買収	上下流を 垂直統合	海外進出	ノンコア事業 売却
米国	Bechtel	本業重視	広範な 事業分野	北米中心に 世界展開	—
	Fluor Group	本業重視	広範な 事業分野	北米中心 世界展開	—

(社) 日本土木工業協会『欧米建設業の動向と企業戦略』2004年4月をもとに筆者作成

建設市場が堅調な伸びを見せていた米国の建設業界は、本業指向、地域指向（北米）が強いのに対し、社会資本整備の歴史が古く建設投資が伸び悩む欧州に拠点を構えるゼネコンは、世界規模のM&Aをもとに規模を拡大しながら設計・施工の上下流を垂直統合し、且つ建設事業の周辺にある通信・メディア・公益（電力・ガス・上下水道等）・空港運営・開発といった事業に参画して全体で収益を得る構造に変化した。また、国内市場が低迷している Hochtief、Skanska は、積極的な海外進出を果たしている。

日本のゼネコンの置かれた環境は、米国ではなく欧州に近いものがある。しかし、この流れをそのままベンチマークすべきではない。現に安易に世界展開を進めて、文化や法規の違いなどに適応できず、失敗した事例は枚挙に暇が無く、今回紹介した事例はいずれも大手企業であり、準大手の戦略ではない。ただし、欧州主要ゼネコンから学ぶべき共通要素として、以下の2点が考えられる。

- ・ コア・ビジネスである設計・施工を核にしている（設計・施工は捨てていない）。
- ・ 競争範囲を拡大して、全体で収益を得る構造への転換を果たしている。

4-3. 規模別再生戦略：大手・準大手・地場ゼネコンの方向性

「競争の範囲」について Michael E Porter は、「競争優位を生み出すうえで非常に有力な手がかり」であり、重要な次元として「セグメントの範囲、垂直方向の範囲（垂直統合の程度）、地理的範囲、業界の範囲（企業が競争する関連業界の範囲）」を示している²⁵。

つまり、競争範囲の変化によって、価値獲得のポイントも変化させて、収益を得ることが可能になるのである。内田有希昌は、価値獲得の流れを高速道路に例え、誰から、何の目的でお金をとるのかを明示している（図 4-3.）²⁶。

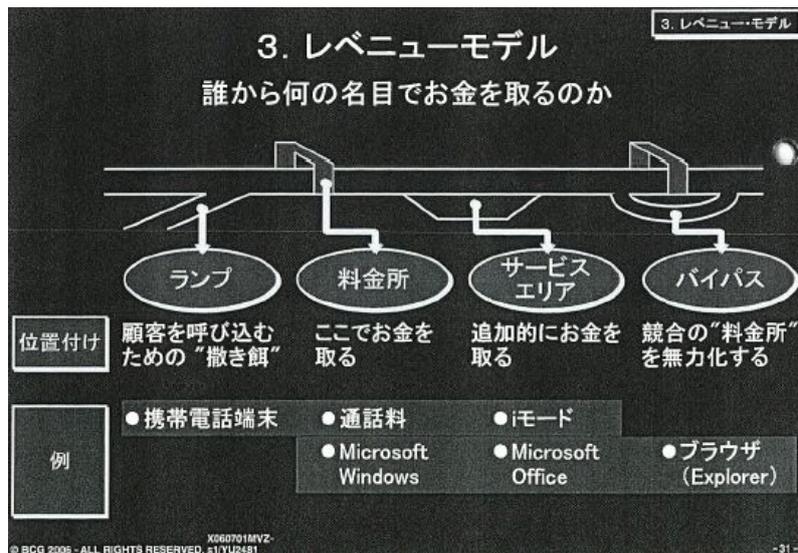


図 4-3. レベニューモデル²⁶

出所：内田有希昌『ネット時代のビジネス構築』（2006年度起業論講義資料），2006年

ゼネコンの主な価値獲得の中心は、設計・施工にある点は表 2-1. に示した。つまり、過去の実績、経験をもとに工事を受注し、設計・施工という「料金所」でフィーを得るビジネスモデルであった。しかし、市場半減による競争激化の影響で、「ランプ」である受注段階でコスト競争が起こり、利益が生み出せないでいる。

これからのゼネコンは、設計・施工がコアコンピタンスであり、価値連鎖の中心であるのは変わらないが、料金所として依存するのは限界がある。そこで、競争範囲を変え、料金所を新たなポイントで設定することによって、価値連鎖が機能し、利益を創出することが可能になるものと推察した。

それではどのように競争範囲を変えれば良いのか。ここで、図 2-3. 「ゼネコンの組織的特質の4要素」をもとに、各々の規模のゼネコンが持つ強みと合致させることによって、方向性が明示できる（図 4-4.）。

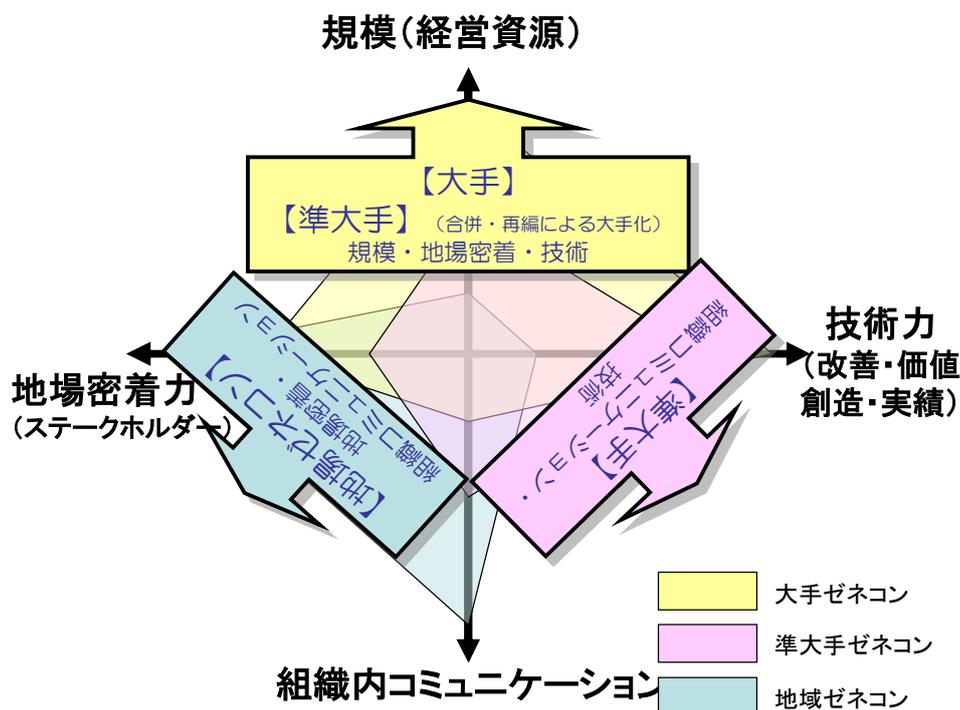


図 4-4. ゼネコンの組織的特質の 4 要素と規模別再生戦略

① 大手ゼネコンの方向性

最大の強みである規模を核にして、地場密着・技術力を絡めて優位性を確保し、次の 2 点で競争範囲を拡大する戦略が考えられる。

- ・ 規模を強みとした本業のシェアアップ。
- ・ 欧州ゼネコンの同様に、豊富な経営資源を武器に M&A・新技術開発などを駆使して、設計施工の上下流（垂直統合）、周辺事業へ展開。

② 地場建設会社の方向性

地域密着，すなわち優良顧客・優良協力会社を多く持ち，地域社会に適応し，組織が活性化している会社に淘汰されると予想できる。集中戦略により市場が限定されるため，経営が苦しくなることも想定され，大手にはないコアコンピタンスを活かして副業を持つ企業も多い。例えば，社員 50 名の頸城建設は農業，社員 35 名の美川建設は林業に活路を求めている²⁷。

③ 準大手ゼネコンの方向性

「フライフィッシング・カーブ」(11 頁参照)を打破するために、野村総合研究所は組織の最適規模追究、すなわち統合による大手化か、特定セグメント(エリア・工種)への特化を提言している²⁸が、筆者は規模だけでなく複数の組織的特質が重なり合って強み、弱みが形成されているものと考察した。つまり、規模が小さくても収益の良い企業もあれば、準大手(A)のように相応の規模があってもスケールメリットが活かさない企業もある。

準大手ゼネコンが弱みを補完するなら、合併・再編という選択肢も考えられる。特定セグメントへの特化という選択肢もあるが、市場規模・経営規模が縮小するリスクに加えて、組織的な競争力が弱い状態で特化しても、いずれは再編の波に飲み込まれると考えられ、得策にはならないと思われる。そこで、強みを増強する戦略として、大手や地場ゼネコンの領域ではない技術力・組織内コミュニケーションのコンビネーションにより競争範囲を拡大する戦略を選択することが最も有効ではないかと考え、次章でSWOT分析、製品アーキテクチャ分析などを行い、戦略の絞込みを行うことにした。

5. 準大手ゼネコンの再生戦略

5-1. SWOT分析：進むべき方向性の選択

SWOT分析を本研究の流れに沿ってアレンジし、表5-1.を作成した。本章では、市場の衰退傾向による利益構造の変化に対して、準大手ゼネコン価値構造を転換し、強みを伸ばす「技術と組織内コミュニケーションのコンビネーション戦略」をどの分野で実践するかを絞り込み、モデルを構築する。そのために、先ず建設業の主たる機会（成長要因）を顕在化させる。

表 5-1. 建設業の脅威・機会と準大手ゼネコンの強み・弱み

建設業の脅威・機会	準大手ゼネコンの強み・弱み (価値構造の変化)
【脅威】 市場の衰退傾向による 利益構造の変化	【弱みを補完する戦略】 合併・再編による大手化
【機会】 ① 維持修繕比率の増大 ② 環境関連技術 ③ 海外市場 ④ 住環境・インフラの改善	【強みを伸ばす戦略】 競争優位のセグメントにおける 技術力と組織内コミュニケーションの コンビネーション戦略

機会①：維持修繕比率の増大

戦後建造物の老朽化に伴う建替・リニューアルの需要が増している。また、地震などの災害が比較的多い日本であるが、耐震性のない建造物が図5-1.のとおり多く残っており、今後起こりうるであろう大規模災害への備えは十分とはいえず、対策が急がれている。

住宅 全体戸数 約4,700万戸	1981年以前建設 約1,850万戸(39%)	1982年以降建設 約2,850万戸(61%)		
	耐震性なし 約1,150万戸(25%)	耐震性あり 約700万戸(14%)	耐震性あり	
(2003年度推計値)				
防災拠点となる 公共施設等 全体棟数 191,427棟	1981年以前建設 110,834棟(57.9%)	1982年以降建設 80,593棟(42.1%)		
	耐震性なし 23,585棟(12.3%)	耐震診断未実施 59,783棟(31.2%)	耐震性あり 27,486棟(14.4%)	耐震性あり
(2005年度末見込)				
公立小中学 校施設 全体棟数 130,867棟	1981年以前建設 82,505棟(63.0%)	1982年以降建設 48,362棟(37.0%)		
	耐震性なし 39,531棟(30.2%)	耐震診断未実施 17,001棟 (13.0%)	耐震性あり 25,973棟(19.8%)	耐震性あり
(2006年12月31日現在)				

資料出所：平成19年度防災白書

図 5-1. 耐震化の状況²⁹

出所：日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック2008』、日本建設業団体連合会、2008年

さらには、建造物の長寿命化により、長期的な観点でコストを低減することができるため、維持修繕の比率が増大している。維持修繕工事の市場は近年 13 兆円前後で横ばいの状況にあるが、激減する建設業の市場の中にあって一定の規模を維持しているため、シェアが右肩上がりとなっている。

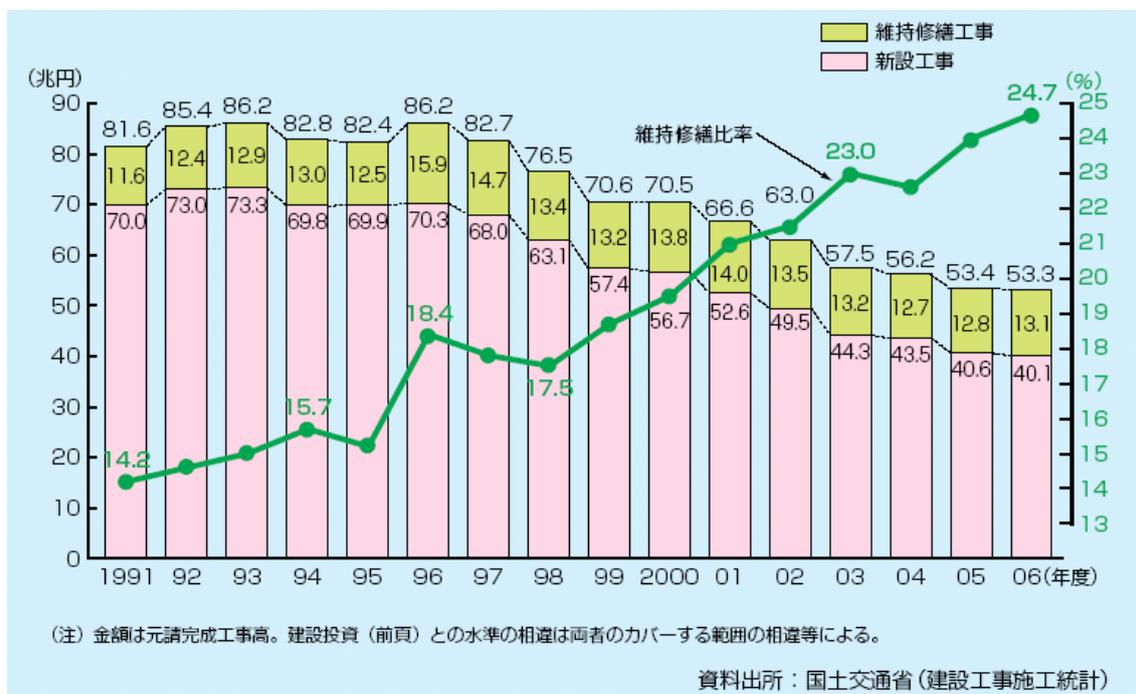


図 5-2. 維持修繕工事の状況³⁰

出所：日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008 年

機会②：環境関連技術

日本は、京都議定書の目標達成に向けて、環境負荷低減を伴う建造物への需要が高まっている。このため、産業廃棄物(建設副産物)対策、化学物質・有害物質対策、さらには省エネルギーなどの環境配慮技術に対して、日本のゼネコンは一日の長がある。これらの技術力は、グローバル市場においても強みを発揮することができ、CDM(クリーン開発メカニズム)に基づくプロジェクトなどが現実に進行している。

機会③：海外市場

北京オリンピックが終わり、金融危機などの影響を受けて先行きは不透明であるものの、高度成長を遂げるアジア諸国を中心に巨大な市場があり、日本ゼネコンに対する期待も高い。しかし、今まで日本ゼネコンの多くが海外に進出しているが、収益を得られず経営的に痛手を被る工事が大半となっている。その原因として、日本ゼネコンは国内工事が主体であったため、海外の法制度、契約制度への対応力が弱いことに加え、労務管理、資材調達に関しても遅れをとっているがゆえに、技術力があっても収益が得られない構造に陥っているものと

推察されている。そのため、国内建設投資に対する海外工事受注額の割合は増えつつあるものの、爆発的な伸びは見せていない。すなわち、ある一定以下の規模に留め、挑戦は続けつつも経営リスクを回避しようとする意図が読み取れる。しかし、上述した弱点を克服するか、補完する方策を立て、グローバル市場に挑戦することが、企業を再生し、新たな成長曲線を描く上で避けては通れない道筋となる。

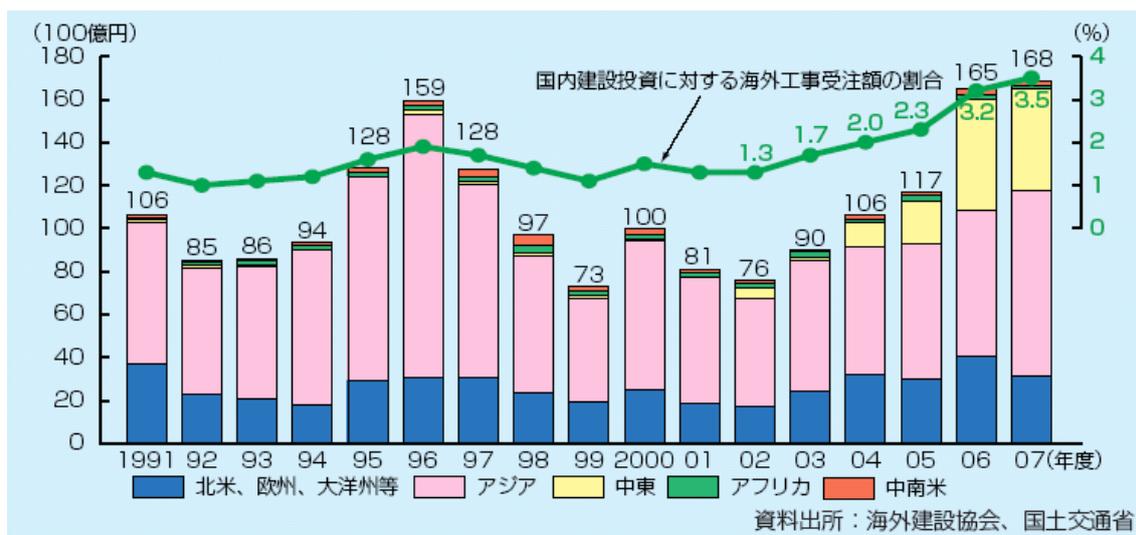


図 5-3. 海外受注工事の推移³¹

出所：日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』，日本建設業団体連合会，2008 年

機会④：利便性・快適性を感じさせない日本の住環境・インフラの改善

公共工事に対する批判は未だに高いが、不要かといわれればそうではない。空港など基幹インフラに加えて、基幹インフラ間のアクセス、渋滞問題（交差点・踏切などの改善）など日本のインフラは利便性という観点でも課題が山積である。さらに、住環境においても改善の余地は少なくないと思われる。利便性・快適性を追求する上で、新たな価値創造の要素は未だ多く残されている。

5-2. 製品アーキテクチャ分析：重点分野の絞り込み

前述した機会（成長要因）を活かすべく、大手ゼネコンは上下流の垂直統合、周辺事業を巻き込んだ総合力を武器に差別化・コストリーダーシップを図り、地場ゼネコンは集中戦略により強みを発揮することが考えられるが、その狭間にある準大手ゼネコンは、規模にも地場にも影響されない分野で、且つ競争を優位に進めているセグメントにおいて、技術力・組織内コミュニケーションを活かしたビジネスを展開することにより活路を見出すことができる。つまり、グローバル市場で普遍的な要素のあるものについて、個々は小さい規模であるため大手は見向きもしないが、高い技術と連携プレーでフィーを生み出す分野をターゲットとして絞り、これを重点的に取り組むことによって、新たな価値を創造することができるのではないかと考えた。因みに準大手ゼネコン間の差異は、セグメントによって技術力・組織内コミュニケーションに強弱があり、各社が強みとするセグメントを選択することによって方向性が異なり、住み分けが可能となる。

それでは、「グローバル市場で普遍的な要素のあるもの」とは何かを顕在化させるために「ビジネスアーキテクチャ」の概念を用いて分析したい。

藤本隆宏は、ビジネスにかかわるあらゆる現象をシステムとして捉え、構成要素間の相互依存関係のパターンとして把握する能力が必要であることを唱え、「ビジネスアーキテクチャ」の概念を提唱している³²。

さらに藤本は、システムの性質であるアーキテクチャを、Modular Architecture(組み合わせ型)とIntegral Architecture(すり合わせ型)に分類しているが、建設業の場合は工程別で方向性を層別している。

建設関連の位置取り(ポジショニング)戦略

東京大学・吉田発表より(野城研究室)

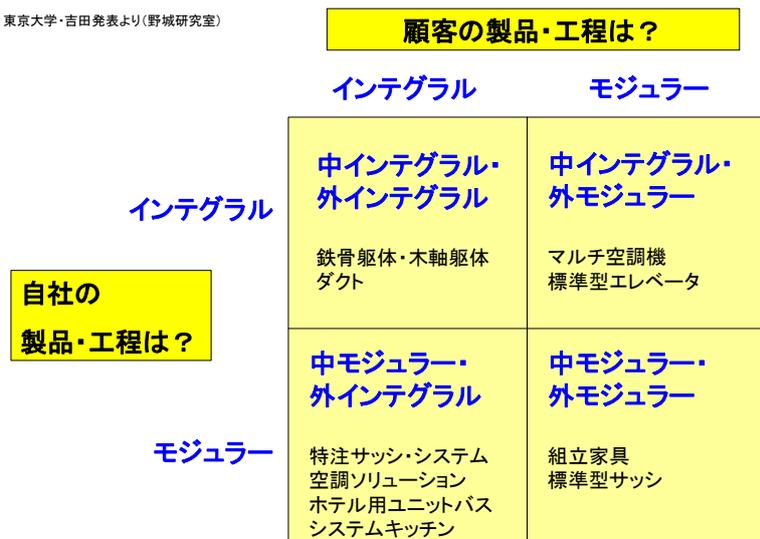
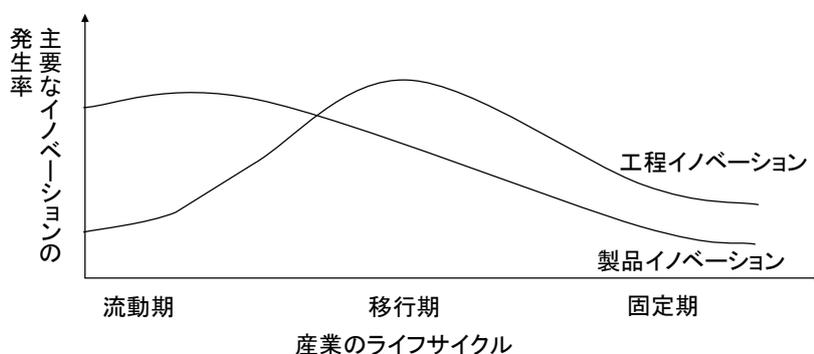


図 5-4. 建設業の位置取り（ポジショニング）戦略³²

出所：藤本隆弘、『ものづくり論から見た建設業』、第3回建設産業政策研究会提出資料、2006年

これらの工程は専門工業者に外注し、ゼネコンの現場監督といわれる職員が専門工業者の作業員を統括しながら作業を進める。つまり、管理の比重が強いもの、すなわち「すりあわせ型」の部分にゼネコンの強みがある。図 5-4. であれば、ゼネコンが水平分業している「外モジュラー」には強みがなく、ゼネコンがすりあわせを行う「外インテグラル」の部分ターゲットとして強みを伸ばす戦略が浮上する。

アバナシー・アッターバックの進化モデル



- ①製品:多種多様からドミナント・デザインへ、さらに標準化された製品における漸進的なイノベーションへ
- ②工程:汎用機械と、大きく熟練労働に頼った製造工程から、低い技能の労働者でも使用できる特別な機械に向けた進化
- ③組織:有機的な企業組織から、定型化された仕事と急激なイノベーションに対して報酬を与えないような階層的な機械的組織に向けた進化
- ④市場:多種多様な製品と迅速な対応をもった分断的な不安定な市場から、ほとんど差別化されていない商品的な市場へ
- ⑤競争:ユニークな製品を持った多数の小企業から、類似の製品を持った大企業の寡占へ

図 5-5. アバナシー・アッターバックの進化モデル³³

出所: J. M. Utterback, 『イノベーションダイナミクス』, 有斐閣, 1998 年

次に、アバナシー・アッターバックの進化モデルにあてはめると、建設業の工程は、未だに汎用機械と、大きく熟練労働に頼った製造工程に依存しており、工程イノベーションの要素は数多く残されていると考えられる。つまり、「すりあわせ型」の工程で、低い技能の労働者でも使用できる特別な機械に向けた進化、すなわちカスタマイズ化に関する技術を磨くことによって、ゼネコンとしての強みを発揮でき、且つ大手や地場ゼネコンと異なる領域で成長できると考えられる。

5-3. ビジネスモデルの選択

新たな市場機会と準大手ゼネコンの組織特性に合致する分野の絞込みをもとに、ビジネスモデルの枠組みを考察したい。収益性の高いビジネスモデルとして、A.J. Slywotzky と D.J. Morrison は、次の11項目を挙げている³⁴。

表 5-2. 利益モデル³⁴

No.	利益モデル	内容
①	顧客開拓／顧客ソリューション利益モデル	顧客の経済性をより好ましいものへ変える方法を創出し、購買と利用プロセスに投資することで利益を生み出すモデル
②	製品ピラミッド利益モデル	顧客が多様性、スタイル、色、価格などの製品特徴を優先する市場で有効となるモデル
③	マルチコンポーネント・システム利益モデル	生産システムや販売システムにおいて、収益性のまったく異なるコンポーネント（収益源の構成要素）を複数持つモデル
④	スイッチボード利益モデル	複数のコミュニケーション経路を1つにまとめる「スイッチボード」のような高価格の仲介手段をつくり、使用料を徴収することで、売り手と買い手の取引コストを引き下げるモデル
⑤	時間利益モデル	先発者優位を活かし、スピードの力で収益性を高めるモデル
⑥	ブロックバスター利益モデル	大ヒット商品により収益性を高めるモデル
⑦	利益増殖モデル	同一の製品、特徴、商標、組織能力、サービスを繰り返すことによって利益を追求するモデル
⑧	起業家利益モデル	自らの利益水準に満足し、形式的で顧客からかけ離れた官僚的な体制になってしまった企業を攻撃する際に効果を発揮するモデル
⑨	専門家利益モデル	継続的な専門家を通じて成長するモデル
⑩	利用者基盤利益モデル	自社ブランドの消耗品や付属品を購入してくれる利用者基盤から利益を得るモデル
⑪	デファクト・スタンダード型利益モデル	利用者基盤利益モデルの変形モデル

出所：Kluyver, Cornelis A.; Peace, John A 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社、2004年をもとに筆者加工

ここで選択すべきは、①「顧客開拓／顧客ソリューション利益モデル」である。カスタマイズ化された技術・サービスを提供することによって、顧客である発注者の経済性を高め、双方でフィーを得るビジネスモデルを確立することによって、競争優位性が確保できる。さらに、競争範囲をグローバル市場・設計施工の上下流に展開することにより、価値の創出が期待できる。

以上に論じたプロセスを図 5-6. 「準大手ゼネコンの再生戦略」としてまとめた。



図 5-6. 準大手ゼネコンの再生戦略

準大手ゼネコンは、競争を優位に進めているセグメントにおいて、組織的特質のうち技術・組織内コミュニケーションを高めながら、市場の成長性とマッチングして方向性を絞り込む。ここで重要な点は、従来のビジネスモデル（設計・施工）に利益を期待するのではなく、重点分野を「すり合わせ型工程」に絞り込み、顧客に価値を与えるビジネスモデルを提供し、プロジェクトの規模ではなく競争範囲の拡大によって利益をつくり込むビジネスモデルを構築することに他ならない。

図 5-6. の概念に合致するビジネスモデルの例を、表 5-3. に挙げる。

表 5-3. 準大手ゼネコンの再生戦略に合致するビジネスモデル

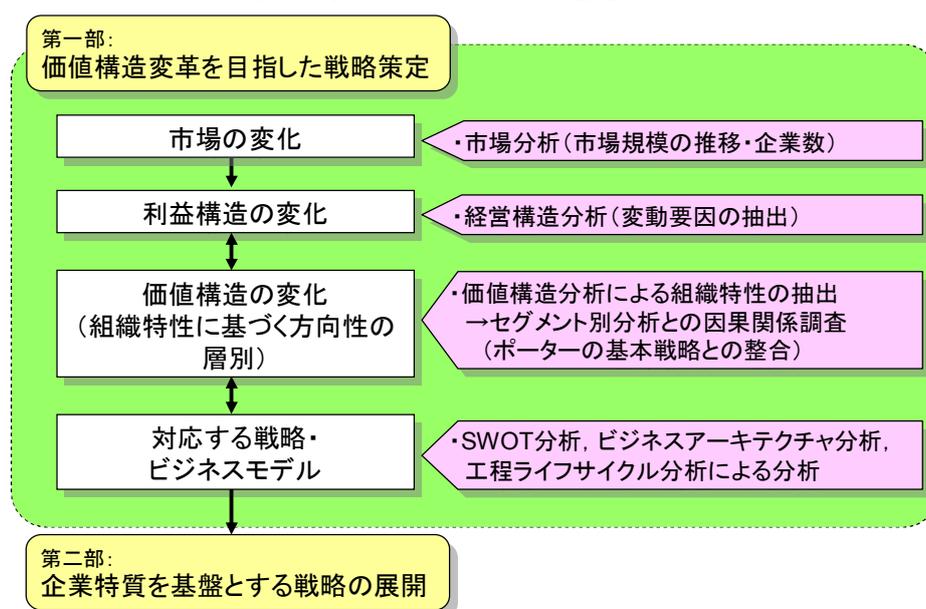
	A ビジネス	B プロジェクト
機会	維持修繕	海外市場
重点分野	サービスのカスタマイズ化	躯体工程のカスタマイズ化
利益モデル	予防保全を主体とした顧客の維持 修繕費用逓減によるソリューション	品質保証・生産性向上によるソリューション
競争範囲拡大	垂直方向	地理

新たなビジネスモデルの開発は必要不可欠であるが、軌道に乗り収益をもたらすには時間を要する。そこで、準大手ゼネコンが優位とする組織的特質を磨き、既存ビジネスで収益の低下に歯止めをかけながら、新たなビジネスの芽を育む活動を同時に行う必要がある。

6. 結論・課題の抽出：組織力向上に資するマネジメントの必要性

ゼネコン各社の経営計画は、総じて「本業の収益力向上を基盤とした特色ある経営」を柱としているが、それだけで今日の危機的状況を乗り切ることができるのだろうか。この状況を打開するためには、数々の分析手法の因果関係を考察し、問題点を系統的に整理して、結論を導き出すことが必要と考え、図 6-1.の分析プロセスをもとに調査を行った。

転換期市場における企業再生戦略 —日本の準大手ゼネコンを事例として—



その結果、従来からある分析手法に加えて、「価値構造分析による組織特性の抽出」というプロセスが必須であり、道標的な存在になると考え、図 2-3. 「ゼネコンの組織的特質の4要素」、さらに図 4-4. 「ゼネコンの組織的特質の4要素と規模別再生戦略」を考案した。これにより、対応する戦略・ビジネスモデルとの位置付けが説明でき、多角的に行った分析が一本の糸としてつなげることができた。これによって得られた準大手ゼネコンが取るべき戦略は、以下のとおりである。

転換期市場における企業再生戦略—日本の準大手ゼネコンを事例として—

- ・ 準大手が強みとすべき組織的特質である技術力（改善・価値創造・実績）・組織コミュニケーションを核にした再生戦略とする。
- ・ 準大手間の方向性は、セグメント別の差別化要因（組織的特質）の強弱の違いによって異なる。
- ・ 需要のある4つの機会（修繕維持・環境・海外・住環境インフラ）におけるすり合わせ工程を、高い技術と連携をもとに顧客ソリューションにより顧客・自社双方が利益を得るビジネスモデルを構築し、競争範囲拡大により成長基盤を確保する。

しかし、最も重要な問題である「技術力・組織内コミュニケーション」の向上策には未だ触れていない。これがなくして、新たなビジネスの糧をつくり得ないばかりか、既存ビジネスの収益力を確保することも不可能になる。技術力を継続的に高めるしくみに加えて、現在決して強いといえない組織コミュニケーションをいかにして高めていくか、この方法論を見出すことが準大手ゼネコンには必要不可欠の条件となる。さらに、経営の悪化に伴ってゼネコン各社の組織は疲弊している。この難局は、経営層の方針・ビジネスモデル構築だけで乗り越えようとするのではなく、組織全体の活力を高め、全員が一丸となって挑戦していく姿こそ、大手に対して規模の劣る準大手ゼネコンの取るべき道であると確信している。

そこで、第二章では、「**企業特質を基盤とする戦略の展開**」と題して、準大手ゼネコンの組織力（技術力・組織内コミュニケーション）向上を実現させるためのマネジメントシステム構築を目的として、先行研究レビュー、事例調査を中心とした分析を進める。

以 上

引用・参考文献（第一部）

1. Michael E Porter 『競争戦略論Ⅰ』ダイヤモンド社, 1999年6月, 136~138頁
2. Kluyver, Cornelis A, ; Peace, John A 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社, 2004年12月, 97~99頁
3. (財)建設経済研究所米国事務所『米国建設業の倒産と再生』(財)建設経済研究所, 2004年, 15頁
4. Michael E Porter 『競争戦略論Ⅱ』ダイヤモンド社, 1999年6月, 140~141頁
5. 吉田 耕作『ジョイ・オブ・ワーク—組織再生のマネジメント』日経BP社, 2005年, 15頁
6. 石川 馨『日本の品質管理<増補版>』(株)日科技連出版社, 1981年, 32頁
7. 司馬 正次『ブレークスルー・マネジメント』東洋経済新報社, 2003年11月, 13頁
8. 野中 郁次郎/紺野 登『知識創造の方法論』東洋経済新報社, 2003年4月, 57~60頁
9. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008年, 6頁
10. 野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』, 東洋経済新報社, 2008年8月, 31頁
11. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008年, 11頁
12. 日本建設業団体連合会『2007年度日建連法人会員決算状況調査結果』, 4頁
13. 野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』, 東洋経済新報社, 2008年8月, 25頁
14. 『週間東洋経済』2008.10.4号, 62頁
15. 野村総合研究所『2015年の建設・不動産業』, 東洋経済新報社, 2008年8月, 37頁
16. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008年, 14頁
17. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008年, 18頁
18. Michael E Porter, 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年, 49頁
19. 各社決算報告書
20. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008年, 13頁
21. Kluyver, Cornelis A, ; Peace, John A 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』東洋経済新報社, 2004年12月, 99頁
22. (財)建設経済研究所米国事務所 2004年度レポート『米国建設業の倒産と再生』2004年, 205頁
23. (財)建設経済研究所米国事務所 2004年度レポート『米国建設業の倒産と再生』2004年, 210頁
24. 日本建設業団体連合会『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008

- 年, 36 頁
25. Michael E Porter 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 1999 年 6 月, 140~141 頁
 26. 内田有希昌 『ネット時代のビジネス構築』(2006 年度起業論講義資料), 2006 年 7 月, 31 頁
 27. 『Forbes/Japan』2008 年 10 月号, ぎょうせい, 20~21 頁
 28. 野村総合研究所 『2015 年の建設・不動産業』, 東洋経済新報社, 2008 年 8 月, 41 頁
 29. 日本建設業団体連合会 『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008 年, 30 頁
 30. 日本建設業団体連合会 『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008 年, 7 頁
 31. 日本建設業団体連合会 『日建連ハンドブック 2008』, 日本建設業団体連合会, 2008 年, 35 頁
 32. 藤本隆弘, 『ものづくり論から見た建設業』, 第 3 回建設産業政策研究会提出資料, 2006 年, 14 頁
 33. J.M.Utterback, 『イノベーションダイナミクス』, 有斐閣, 1998 年, 108~109 頁
 34. Kluyver, Cornelis A. ; Peace, John A 『戦略とは何か ストラテジック・マネジメントの実践』 東洋経済新報社, 2004 年 12 月, 117~118 頁

第二部 企業特質を基盤とする戦略の展開

1. 研究の着眼点と目的：組織力向上におけるTQMの位置付け

転換期市場における企業再生戦略として、第一部では価値構造変革を目指した戦略策定を実施し、第二部においては企業特質を基盤とした戦略を展開する。すなわち、本研究の対象である準大手ゼネコンの強みとして「技術力（改善・価値創造・実績）」、「組織内コミュニケーション」という2点の特質を増強する戦術を追究する。準大手ゼネコンの経営体力は消耗し、再生を果たすための資源も時間も猶予がない。それならば、過去に「組織の体質変革」と「改善」をねらいとして多くのゼネコンが導入しながらも目的を果たすことなく立ち消えかけているTQM（Total Quality Management）に着眼し、これを企業再生のツールとして活用し成功を収めた異業種企業をベンチマークしながら、悪さを除き、弱点を補完することによって、準大手ゼネコン再生のマネジメントとして早期に機能させることができるのではないかと考え、先行研究レビュー、事例研究を中心とした分析を開始するに至った。

1-1. 組織文化を変革する手法とその特徴

組織内のコミュニケーション機能を高めるために、連携のしくみ、ツール、組織体制は後に分析することにして、先ず大切なことは、組織を構成する人、さらには人間関係を変革することにある。如何に良いしくみを取り入れたところで、組織文化が退廃的であれば全く機能しない。そこで、組織を構成する人に焦点を当てた企業文化の変革手法として、Richard L. Daft は、表 1-1.に記載のマネジメントを紹介している。

表 1-1. 組織を構成する人に焦点を当てた企業文化の変革手法¹

変革手法	内容
リエンジニアリング	事業プロセスの急激な設計変更を伴う職務横断的な取り組みであり、文化、組織構造、情報技術に同時に変化を引き起こし、顧客サービス、品質、コスト、スピードといった分野で劇的なパフォーマンスの改善を実現させるための手法。基本的に現在の仕事のやり方の概念を一掃し、パフォーマンスを最高にするにはどのような業務設計が最適かを白紙から考えるアプローチ。
TQM	企業内のあらゆる活動に品質という価値観を吹き込むものである。TQMの主眼は一般に品質と生産性の改善に置かれているのであるが、それは同時に大規模な文化の変革を伴う。
組織開発（OD）	行動科学の知識や技法を活用し、信頼意識の向上、率直な問題直視、従業員へのエンパワーメントと従業員の参加、知識と情報の共有、有意義な作業と設計、グループ間の協力と強調、人間の潜在能力の十分な活用を通してパフォーマンスを改善する。

出所：Richard L. Daft『組織の経営学』ダイヤモンド社、2002年11月を筆者加工

1-2. 品質経営システムにおけるTQMの位置付け

技術力は、技能・改善・価値創造活動などによって磨かれる。価値創造という観点では不足しているが、改善を主体としたマネジメントとして「品質経営システム」がある。現代における主な品質経営システムとして、日本で発展したTQMと、米国において発展したシックスシグマがある。

① TQM (Total Quality Management)

TQM (総合的品質管理) は「顧客の満足する品質を備えた品物やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、企業の全組織を効果的・効率的に運営し、企業目的の達成に貢献する体系的活動」² と定義されている。

② シックスシグマ

「企業活動におけるすべてのビジネスプロセスを対象にした、データに基づく組織的な管理を行う手法」³ と定義されており、この点はTQMと相違ない。異なる点は推進体制にあり、通常は「チャンピオン」、「ブラックベルト」、「グリーンベルト」と呼ばれる組織内の推進者により進められる³。

TQMは全員参加で実施する活動であるのに対し、TQMを米国流にアレンジして発展したシックスシグマは、従前から欧米で行われていた専門家品質管理を基調としている点が大きく異なる。

本研究においては、組織内コミュニケーションを継続的に高いレベルに保ち、且つ組織全体の連携プレーで大規模組織に対抗し得る技術力を研鑽するためのマネジメントが必要であり、この中ですべての条件を兼ね備えたマネジメントはTQMしかない。

1-3. TQMを再生戦略に活用している企業

経営危機に瀕した際に、経営改革の一方策としてTQMを組織力強化の道具に位置付け活用し、再生に貢献したケースがある。異業種で、業界トップの次に位置する3社の事例を調査した。

① 日産自動車

1990年代に業績が悪化し、Ghosn CEOのもと、NRP (日産リバイバルプラン) を断行した。その主軸は9つのCFT (Cross Functional Team) であり、購買、製造などの改革が行われたが、その一方で形骸化していたQCサークル活動と呼ばれる小集団改善活動を復興に必要な活動と位置付け、経営戦略と連動させることによって、V字回復に貢献した。

そのポイントは、トップの強い関心と、高い目標にあった。

「QCサークルは日産の業績に大きく寄与しています。またQCサークルの持つべきスピリットは社内の皆が持つべきスピリットです」などのGhosnCEOのメッセージに加えて、社員からのメールに対するGhosnCEO自らの返信などが活動の動機付けとなり、現場の力を結集・発揮しようとの気運が高まった⁴。

さらに、目標として活動成果（効果金額）を、業績が最も悪化した1999年度の2倍レベルに設定し、現状打破と業務一体の活動を徹底したことにより、2003年度の効果金額は1999年度の3.0倍に達した⁴。

② コマツ

コマツのTQMの歴史は長い。当時TQC（Total Quality Control）と呼ばれていた時代から、表1-2.の品質管理活動を推進してきた。

表1-2. コマツにおける品質管理活動⁵

年 代	品質管理活動
1961年～1988年	①方針示達，診断を受け持つトップの活動 ②方針展開と示達，マネジメントが役割の部課長の活動 ③プロジェクト活動をするスタッフの活動 ④現場の改善活動としてのQCサークル活動
1988年～2002年	QC活動を生産部門，製造第一線の現場主体に限定
2002年～	全社的な品質管理活動を復活 NQ-5活動（現場・現実・現物・原点・顕在化）を展開

出所：坂根正弘『強みを磨き 弱みを改革 限りないダントツ経営への挑戦』日科技連出版社，2006年をもとに筆者加工

建設機械産業も1990年代に減収減益に見舞われ、コマツも2001年度は連結で800億円の最終赤字を計上した。当時社長に就任した坂根正弘は、「一回だけの大手術」「経営の見える化」「成長とコストの分離」「コマツの強みを磨く」という旗印を立てて、経営の構造改革を断行した⁵。その中で、TQMを「人を有効にさせる組織をつくり、企業全体の最終目標を達成するための普遍的な考え方を表したもの」と位置付け、ブランドマネジメントとともにV字回復に大きく貢献したマネジメントとして評価されている⁶。TQMが機能した背景にあるのは、「経営の見える化」の根底にあるファクトファインディング、すなわち事実を重視する風土づくりにある⁵。

③ 積水化学工業

積水化学工業も、1990年代後半から2000年代初期にかけて営業利益率が赤字に低迷していたが、1999年の「CS経営宣言」を契機として、CS（顧客満足）に焦点を当てた経営を打

ち出し、2004年の「CS品質経営宣言」でTQM中心の品質経営とCS経営を合体させ、好業績に転じている。

TQMのエッセンスは、主に「基盤品質の確保」に活かされ、モノづくり革新「5つの指標」（外部損失費改善額・内部損失費改善額・生産性改善額・環境コスト改善額・安全損失コスト額）を設定し、QCキャラバン、階層別モノづくり研修の実施などを実践している⁷。

1-4. 本章のまとめ

TQMを企業再生のツールとして活用した企業の共通点は、以下の4点にある。

1. 転換期に応じて既存システムの見直しを行っている。特に、経営・目標の見える化を行い、業績貢献との位置付けを明確にした。
2. 業績貢献との位置付けを明確にすることによって、改善・技術力の研鑽に危機感を持って臨み、目標を達成することにより組織の活力が一気に高まり、組織体質の変革を実現させている。
3. TQMという“品質”を軸に据えた経営を推進しているため、目先のコストダウン対策に陥らなかった。
4. 革新・価値創造の機能は、TQMではなくCFT・ブランドマネジメント・CSなど別のシステムが貢献している。

前述したとおり、異業種では転換期にTQMを活用して成功した例がある反面で、TQMを上手に活用できていない企業も多い。準大手ゼネコンの1社であるA社もTQMを導入しているが、有効に機能していれば現在のような業績低迷の事態は避けられているはずである。第2章では先行研究を調査しTQMの歴史と課題を明らかにするとともに、第3章ではA社のTQMを振り返りながら、問題の所在を顕在化する。

2. 先行研究レビュー：TQMの歴史と課題

2-1. TQMの意味

TQMの定義は1-2. (43頁)で触れ、全社的な品質管理活動である点について説明したが、何故品質管理活動が組織の体質改善、さらには技術力向上に結びつくのかを紐解きたい。

細谷克也は、「TQMの意味」を図示し(図2-1.)、全社的な活動であり、QCの概念を活用していることに加え、目的は狭い意味での品質ではなく、広い意味の品質、すなわち仕事の質(Q・C・D・S・M・E)を向上させる点にあることを示唆している。

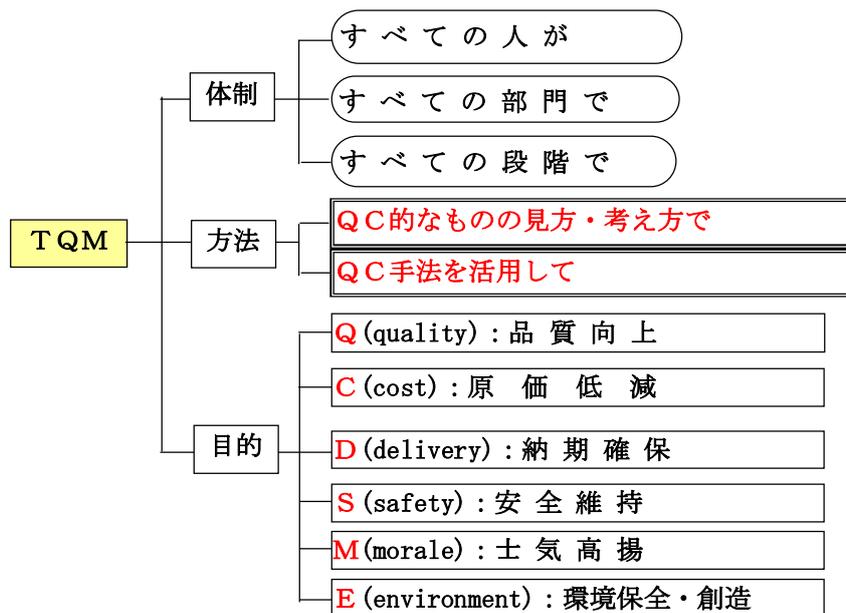


図2-1. TQMの意味⁸

出所：細谷克也，西野武彦，新倉健一，『品質経営システム構築の実践集』，日科技連出版社，2002年

QCの概念とは、グラフ・ヒストグラム・管理図に代表されるようなQC手法，統計的手法などを活用するとともに，長年のQCの歴史をもとに培った「QC的ものの見方・考え方」が活動の基礎となる。「QC的ものの見方・考え方」について，細谷克也は以下の10点を示している⁸。

QC的ものの見方・考え方	
品質第一	事実に基づく管理(ファクト・コントロール)
消費者指向(顧客指向)	プロセス管理
後工程はお客様	再発防止
PDCAのサイクル	未然防止
重点指向	標準化

図2-2. QC的ものの見方・考え方

「消費者指向（顧客指向）」、「後工程はお客様」の考え方が徹底すると組織内部のコミュニケーションが良くなり、「PDCA」（Plan, Do, Check, Act）のサイクルがまわり、「再発防止」「未然防止」「標準化」などが機能し始めると改善が進み、ノウハウが蓄積されることによって技術力が向上するというメカニズムが生まれるのである。

それでは何故TQMがこのような多くの効果をもたらすことになったのかを、戦後日本が品質管理を導入した時点からTQMに変化するまでの歴史を追いながら、発展の経緯を明らかにしたい。

2-2. TQMの歴史と小集団改善活動の位置付け

日本に品質管理の手法が本格的に伝えられたのは、第二次世界大戦後である。それまでは、テイラー方式といわれる専門家に頼る品質保証が一部で行われていたに過ぎず、品質で競争するよりも、コストで、値段で競争しようとした、文字通り「安かろう、悪かろう」の時代であった⁹。

第二次世界大戦を経て、壊滅状態の日本にアメリカ占領軍指令本部（GHQ）が上陸してきたが、米軍にとって困ったことの一つは電話通信に故障が多いことであり、米軍は日本の電気通信工業界に対し、品質管理の指導を始めた。これが日本における統計的品質管理の始まる契機となった⁹。

検査で不良品を排除する欧米流の品質管理から、工程で不良品を出さない日本流の品質管理へ発展させた先駆者は、石川馨である。

良い品質の製品をつくるには、検査も必要なステップではあるが、検査で不良品を出さない品質保証体制、すなわち検査の前段階の工程で不良品を出さない管理を行うことが重要であり、これによって不良品の損失コストの低減、さらには検査手間の低減も図ることができる。

さらに、同じ工程でも上流段階で品質を確保しなければ不良品をつくってしまうことから、企画・開発・設計なども巻き込んだ活動に進化していった。

しかし、品質は顧客によって評価されるものである。そこで、お客様の満足を得るために、営業・間接部門など全員が参加して「仕事の質」を管理するようになった。

そして、お客様の満足を高めていくために、パフォーマンスを維持するだけでなく、PDCA（Plan, Do, Check, Act）サイクルをまわしながら「改善」を行う活動へと活動の幅が広がっていった。

1961年、米国の Armand V. Feigenbaum は『Total Quality Control』を出版。その中で、「TQCとは、消費者を完全に満足させるということを考慮して、もっとも経済的な水準で生産し、サービスできるように、組織内の各グループが、品質の開発・維持・改良の努力を統合するための効果的なシステムである」とし、TQCの概念を提唱した⁹。しかし、Feigenbaum の主張したTQCは、QC技術者が中心となって活躍するものであり、石川馨を中心に発展させてきた全員参加の全社的品質管理活動とは思想に若干の相違

があった。

しかしながら、TQCという言葉が日本的な全社品質管理活動を示す用語として定着し、日本の高度成長の原動力となって、製造業を中心に広く普及するようになった。

そして1996年、Controlという言葉は、「基準と対照する」という狭い意味でしかなく、TQCという用語が国際的に通用しなくなってきていることから、(財)日本科学技術連盟はTQMへ呼称を変更した¹⁰。

TQMの代名詞が、「QCサークル」と呼ばれる小集団改善活動にあるが、これはTQMを実践する手段の一つであり、TQM(当時TQC) = QCサークルではないことを石川馨は力説している。TQM発展の経緯とQCサークルの位置付けについて、図2-3に示し、QCサークルについては後述する。

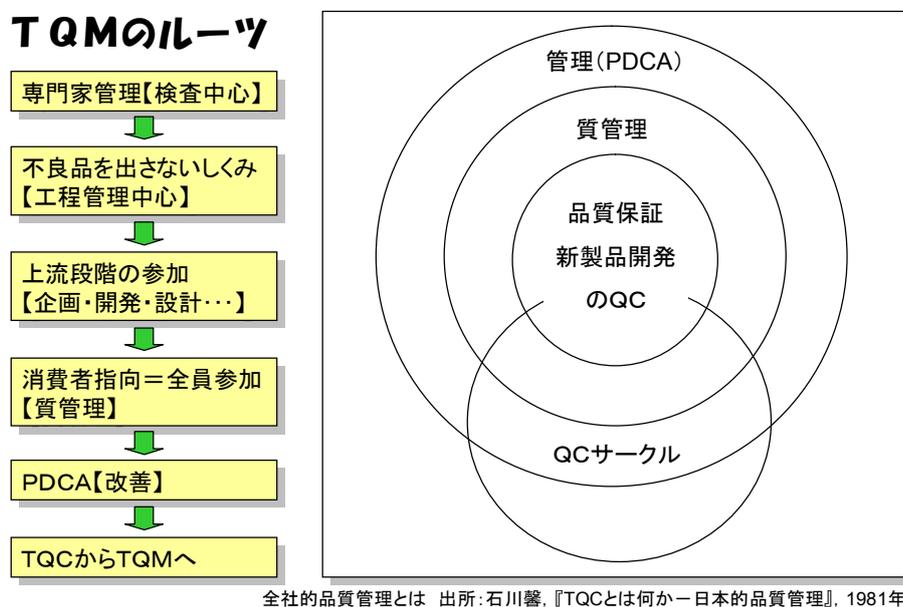


図2-3. TQMのルーツと「全社品質管理とは」

それでは、QCサークルと呼ばれる小集団改善活動は、どのようにして生まれ、発展してきたのであろうか。QCサークルの生みの親も石川馨である。職場第一線へのQC教育に力を入れていた石川馨は、職場第一線向けの雑誌『現場とQC』(現『QCサークル』)の創刊に尽力し、この雑誌の創刊にあたって「QCサークル」という名のQC活動を始めようと呼びかけた。その理由として、石川馨は2点挙げている¹¹。

1. 職組長には勉強する習慣がなく、せっかく雑誌をつくっても読まれないのではないかという心配があった。一人で勉強することが期待できないなら、グループをつくって輪読会式に、この雑誌の勉強会をもってもらえないか。そうすればお互いに刺激し合って、永續きする勉強ができるのではないか。
2. QCは机の上で、紙の上で勉強しただけでは何の役にも立たない。勉強したことを直ちに自分の職場で応用し、勉強した簡単な統計的手法を使って、自分の職場の問題解決に当たってほしい。そのためには、グループで当たるのが望ましい。

出所：石川馨『日本の品質管理<増補版>』日科技連出版社，1981年

石川馨のねらいは品質管理を行うスキルを高めていくことにあり、学習，それもグループで行う「共育」を，職場の改善を通して継続的に行うことによって，達成していくことにあった。また，石川は，「やれるところから始めよ，強制ではダメ，ゆっくり自主的・自発的に」¹¹を強調することによって，結果的に目覚しい成果をあげる活動として普及・拡大させていったのである。

つまり，QCサークルとは，改善と職場のコミュニケーションを通して行う人材育成活動であって，業績を向上させるための改善を強要させる活動ではないことが誕生の経緯を紐解くと理解できる。

小集団改善活動の機能について，石川馨の思想をもとに考察し，図2-4.にまとめた。

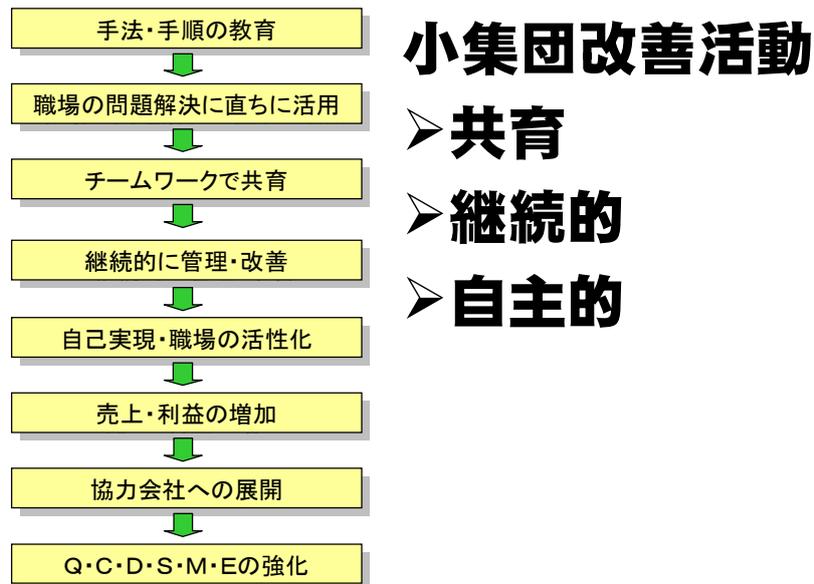


図 2-4. 小集団改善活動の機能

先述した経緯によって、TQMとともに発展し、TQMの代用特性というべきQCサークルの指標を見ると、その発展と衰退の経緯が浮き彫りになる。1980年代後半から1990年代前半にかけてピークを迎えたQCサークルは、バブル崩壊、そして「失われた10年」と呼ばれる時代とともに衰退し、低迷期を経て若干の回復傾向にある（図2-4.）。

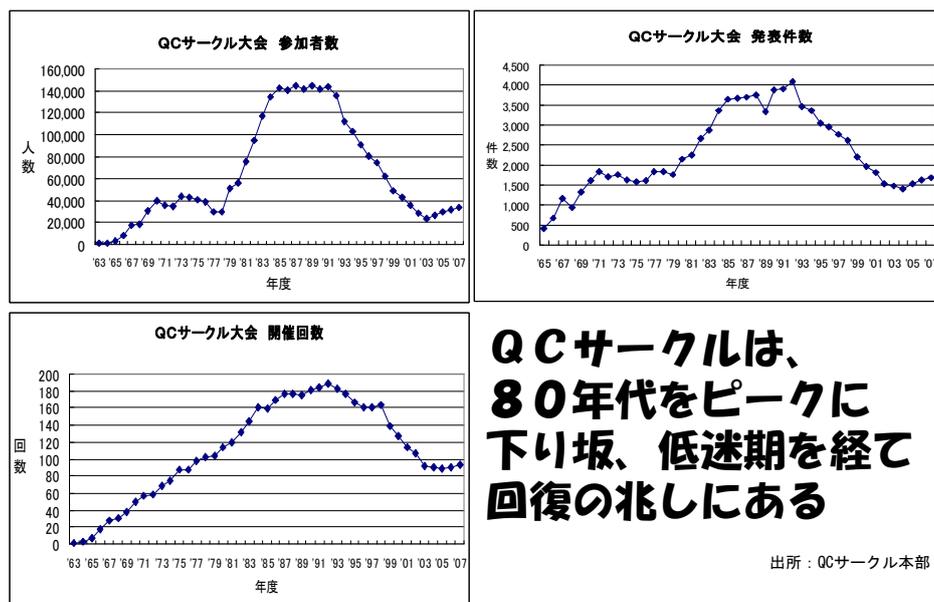


図 2-5. QCサークルの各指標¹²

QCサークル、さらにはその背景にあるTQMが、今日の日本の多くの企業で活動を取り止め、受け入れられていない原因は何か。事例をもとにした問題点の検証は第三章で行い、次節ではTQMの原則と対比しながら現状の乖離を明らかにしたい。

2-3. TQMの原則

① W. E. Deming の経営哲学の主要なポイント

戦後の日本に統計的手法を伝え、日本の品質管理の最高峰の賞である「デミング賞」に由来する W.E. Deming の経営哲学は、以下のとおりである¹³。

- ① 組織体は競争力を維持するために常に向上し続けなければならない。
- ② 品質が上がれば、生産性はおのずから上がる。
- ③ 同じ組織体の異なる部門は同じ目的のために協調しなければならない。
- ④ 品質は検査によって向上するのではなく、はじめから工程に織り込まなければならない。
- ⑤ 仕込先を1社に絞る方向に努力し、長期的な忠誠と信頼の関係にもとづくようにしなければならない。
- ⑥ 人間の能力は簡単に測れるものではなく、安易な成果主義はやめなければならない。
- ⑦ 数字や数値目標による経営をやめなければならない。
- ⑧ 数量だけによる管理や、年次評価や、メリット評価等の従業員の誇りを奪うような諸障害を取り除かねばならない。

出所：吉田耕作『ジョイ・オブ・ワークー組織再生のマネジメント』日経BP社、2005年

また、日本における全社的品質管理の第一人者である石川馨は、「人間性尊重の経営」を基本理念とし、以下の点を述べている¹⁴。

企業というのは人間社会に存在しているのであるから、企業に関係ある人間（消費者、従業員およびその家族、株主、外注・流通関係の人々）が、幸福に、のびのびと能力を発揮できるような人間中心の経営を行うことがその基本である。利益第一というのは、旧式な考え方である。

人間性とは、簡単に一言でいえば、動物や機械と人間との違う点、すなわち自主性、自分の意思をもって、人からいわれたというのではなく、自発的にやっていく人間であることと頭を使って、よく考えるということである。そして、人間の無限の能力を発揮させる経営ということになる。

出所：石川馨『日本の品質管理<増補版>』日科技連出版社、1981年

Deming、そして石川馨の主張した原則・基本理念は、時代遅れの考え方であろうか。筆者はそうは思わない。むしろ、現代日本社会が失ってしまった日本の強き特質であると考え。人間性軽視の風潮、活動の強制化、安易な成果主義、学習を伴わない形式的な活動など、思い当たるだけでもTQMの原則に反する行為を数多く我々が行っており、これではTQMもQCサークルも機能しない。この点は、第三章で詳しく調査したい。

2-3. TQMの課題

① 魅力的品質の追究

TQMの衰退の原因は、基本理念を踏み外したことが全てではない。もう1点、主要因として考えられるのは、時代背景の相違である。Deming、石川馨の主な活動期は、日本では戦後から高度成長期に当たる。この時代は、市場が拡大する中で、品質保証を基盤とした品質管理活動が徹底していれば、企業も成長できた。現在TQM活動が盛んなインドなどは、まさにこの段階に該当する。しかし、現在の日本は、経済が低迷し、各業種とも総じて今まで成功した事業では収益が確保できず、ビジネスの転換を迫られている。このような時代環境においては、品質保証・品質管理活動は必要不可欠な要素であることに変わりないが、新たな価値を創造していくという側面が求められてきている。

これらの時代の変化を読み取り、その概念を「魅力的品質の考え方」として明示したのが狩野紀昭である(図2-6.)。感動を与える品質、すなわち「魅力的品質」は、出現時にはその機能があれば顧客に喜んでもらえるが、その機能がなくても受け入れられる。これが、時間の経過とともに、ついていなければ不満、ついていけば満足という状態(一元的品質)になり、さらに成熟期になると、ついていて当たり前前の状態(当たり前品質)になる¹⁵。

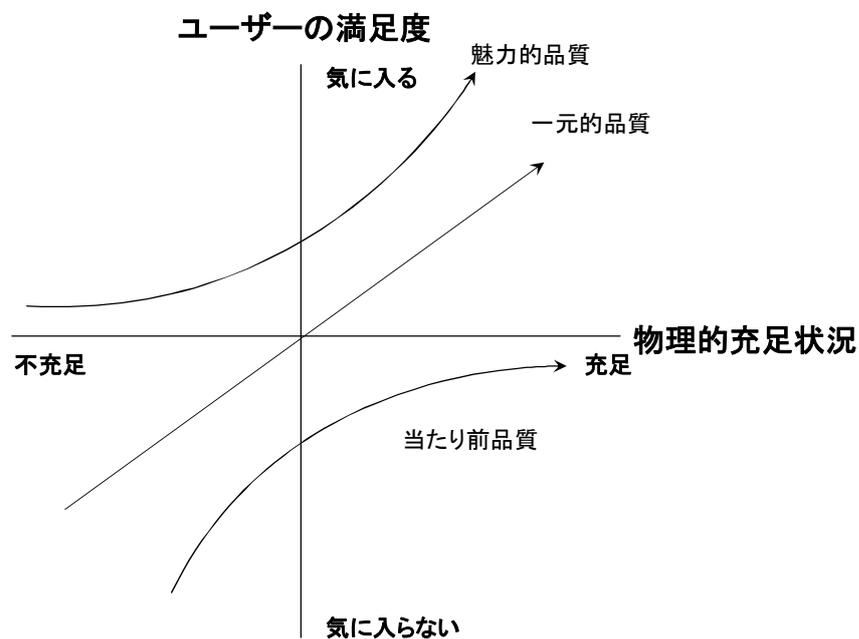


図 2-6. 魅力的品質の考え方

つまり、既存の品質に安住していると、いつしか「当たり前品質」となり、いつしか価値を失うことになる。この考え方が従前のTQMには不足していた。そのため、事業や製品の

転換期には「魅力的品質」を創造していく活動を、「当たり前品質」を確保する活動に加えて実行することが求められるのである。

この点をイノベーションの概念に照らし合わせると、傾向が明示できる。市場が成熟期を迎えると、インクリメンタル・イノベーションに留まる傾向にあり、新たな価値を創造するためには、アプリケーション・イノベーション、ラディカルイノベーションに発展させる打ち手が必要になる（図 2-7.）。

創造度 市場付加価値	低	インクリメンタル・イノベーション	テクニカル・イノベーション
	高	アプリケーション・イノベーション	ラディカル・イノベーション
		低	高

技術創造度
出所：山之内昭夫、『新・技術経営論』，日本経済新聞社，1992年

図 2-7. プロダクトイノベーションの種類¹⁶

② 知識創造の一般原理における TQM の課題

野中郁次郎の「知識創造の一般原理（SECIモデル）」（図 2-8）と TQM 活動を合致させると、その強弱が明らかにある。

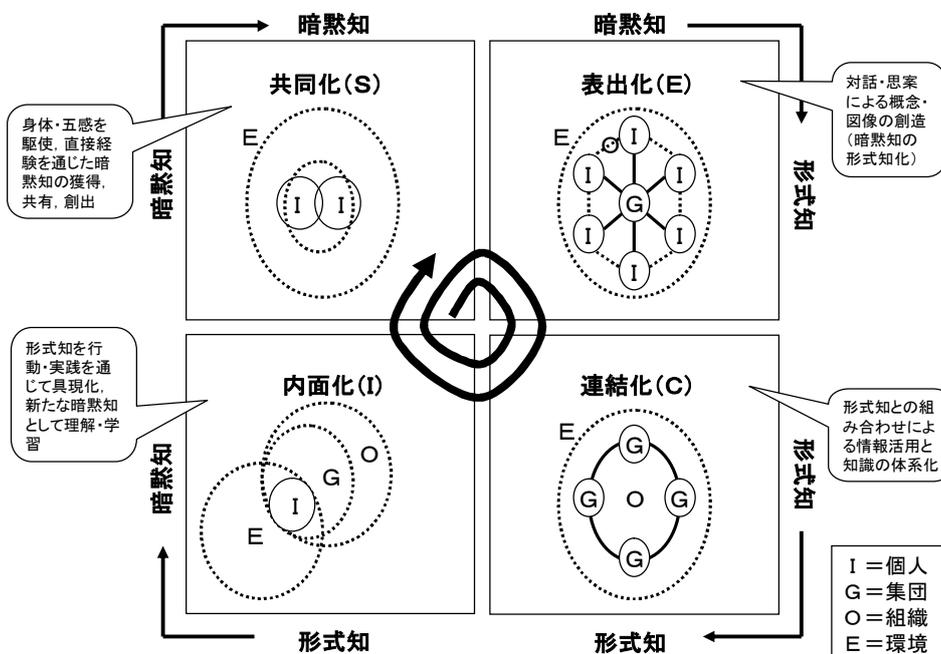


図 2-8. 知識創造の一般原理（SECIモデル）¹⁷

出所：野中郁次郎，紺野登『知識創造の方法論』東洋経済新報社，2003年

TQMで優れている点は、「共同化」と「連結化」にあると考える。すなわち、QCサークルに代表される小集団改善活動は「暗黙知の獲得・共有・創出」の機能を持ち、QC的思考と手法を活用して形式知を体系化することにも優れている。しかし、概念を創造する「表出化」、さらに形式知を行動・実践を通して具現化し、新たな暗黙知として理解・学習する「内面化」の機能を如何に実現するかのアプローチに決め手を欠いている。

④ ブレークスルー・マネジメント

従来のTQMの得意分野ではない「魅力的品質の創造」, 「知識創造における表出化・内面化」の機能を高めるマネジメントとして、司馬正次が提唱する「ブレークスルー・マネジメント」がある。ビジネスの転換点を乗り越えるためには、従来のTQMでできること(Control, Incremental Improvement)に加えて、Breakthrough の概念が必要と示唆している(図2-9)¹⁸。すなわち、転換期ではその一つだけでは成り立たず、全ての要素が必要であることがポイントとなる。

転換点にある品質経営システムとは？

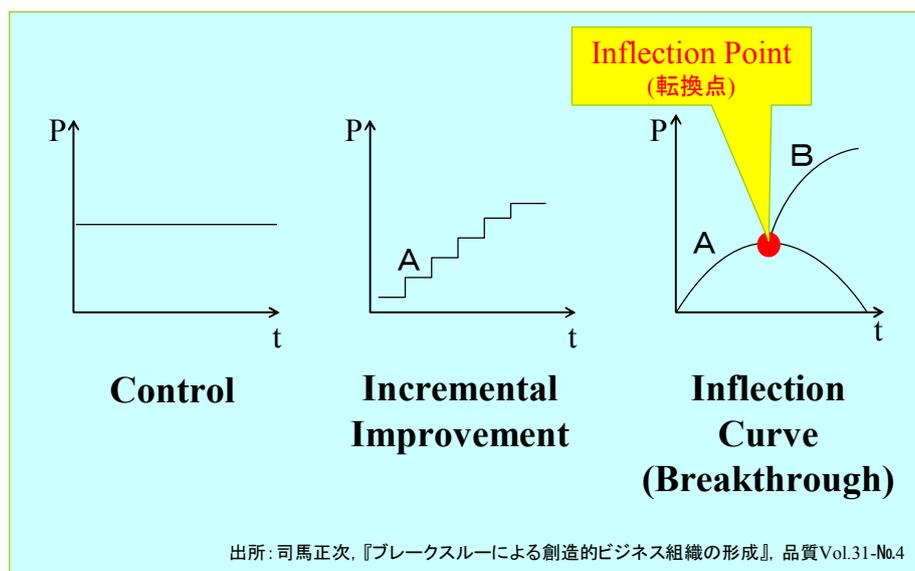


図 2-9. 3つの品質経営システム¹⁸

ブレークスルーのプロセスについて、司馬は「デディケーション」という強い思いつめた状況の中で、心のブレークスルーと技術的ブレークスルーの往復運動が何回も生じるというサイクルを示している。さらに心のブレークスルーを構成する要素として、既存の考えから脱却する「脱学習」、現状のまま過ごすわけにはいかないせっぱつまった状況を自分自身が強く認識し、それから抜け出すためにもがき苦しみながら何かに集中していく「カオスの中の集中」が絡み合い、新しい心の方向性、すなわち「ニュー・メンタルモデル」が次第にはっきりしていくことを図2-10に図示している¹⁹。

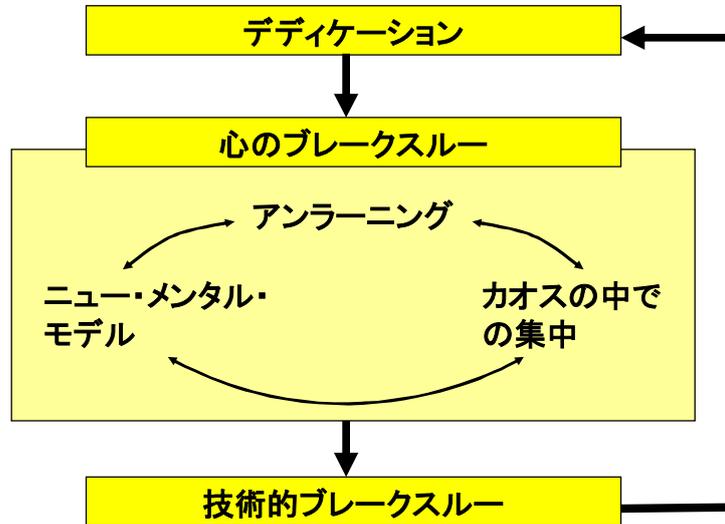


図 2-10. ブレークスルーのサイクル¹⁹

出所：司馬正次『ブレークスルー・マネジメント』東洋経済新報社，2003年

司馬の提唱したブレークスルーの概念を前田又兵衛は，図 2-11. に体系化した²⁰。

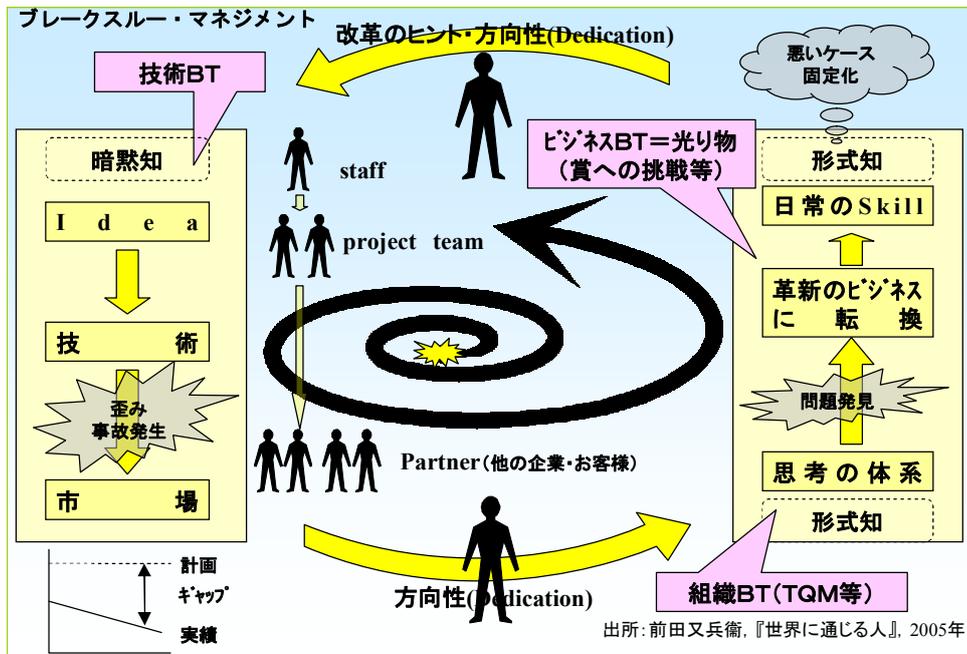


図 2-11. ブレークスルー・マネジメントの体系

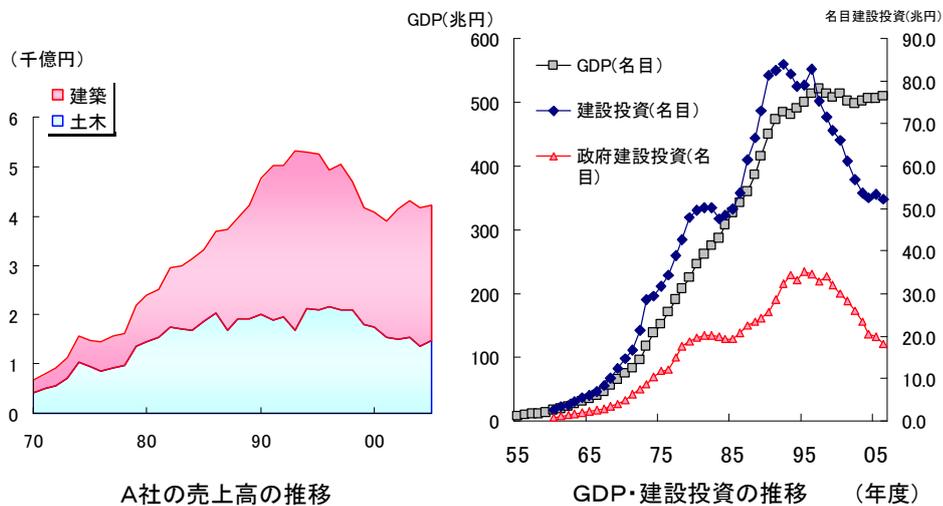
前田は、従来のTQMにおける得意分野、すなわち「小集団による改善」と「思考の体系化」を図の左右に位置付けながらも、知識経営におけるTQMの弱点である「表出化」と「内面化」を補う存在を、チェンジエージェントのデディケーションとして示している。これがブレークスルー・マネジメントの重要なポイントであり、組織の硬直化を打破し改革の方向性を示し、組織内に埋もれているベストプラクティスを見出し、概念を創出するまでの支援活動を行う機能が必要であることを示唆している。

以上の先行研究をもとに顕在化したTQMの問題点・課題を検証するため、且つ本研究のテーマとして取り上げている準大手ゼネコンのTQMとして、第三章ではA社の実施事例を検証する。これによって、問題の真因を追究し、準大手ゼネコンの組織力強化に結びつけるために必要な条件の抽出に結びつける。

3. 建設業のTQM：A社におけるTQMの実践

建設業においても1980年代に多くの企業がTQCを導入したが、1990年代以降、その殆どが活動を止め、今でも実施している企業はごくわずかである。A社においても1983年にTQCを導入し、TQMを推進する企業にとって最高の賞である日本品質管理賞を受賞した。

しかし、A社の売上高は、建設投資（市場）の推移と同様のカーブを描き、1990年代初期をピークに衰退の一途を辿っている（図3-1.）。TQMが準大手ゼネコンの強みとなる組織力強化策として機能するのであれば、少なくとも市場の低迷傾向に対して多少の歯止めがかかることが考えられるが、営業利益率の推移をみてもその傾向は見受けられない（図3-2.）。



成長期・成熟期を経て転換期に突入

図 3-1. 市場の推移と A 社の売上高の推移

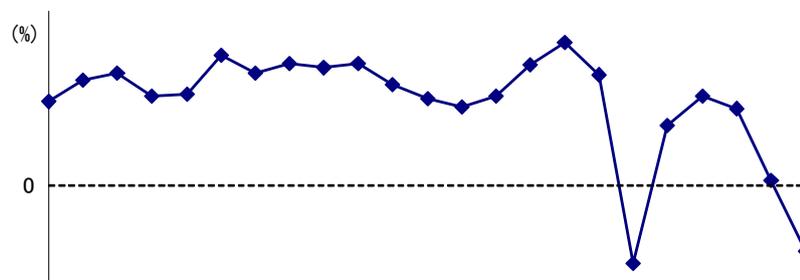


図 3-2. A 社の営業利益率の推移

3-1. 成長期のTQM (1980年~1989年)

(1) TQC導入の背景²¹

A社がTQCを導入することになったきっかけは、1978年、1979年と続けて起こした工事現場における火災事故である。この二つの大事故で尊い人命を失い、当社の社会的信用に大きな汚点を残すこととなった。

一方でA社は、戦後の経済の急激な成長により順調に業績を伸ばしてきた。しかし、第一次オイルショック(1973~74年)以来、長期にわたる公共投資抑制政策のもと、得意とする土木工事の受注が伸び悩み、業績は低迷した。このような建設市場の変化に応じて民間建築部門の増益を図ったが、厳しい受注競争のため利益率の低下傾向が現れた。

また、検査指摘件数やクレームによる補償費が増加するなど品質の面でも問題が増加した。

このような事態を打開し、失った信頼を回復するため、抜本的な対策により会社の体質を改善することが緊急の課題となった。

(2) TQC導入と重点実施事項²¹

安全・品質・受注・利益という会社経営の根幹に係わるこれらの課題を克服して、顧客の信頼を維持するためには、TQCを導入し会社の体質を革新強化する以外にないと判断し、1980年にTQC導入の準備に入り、1983年2月に本格的にTQCを導入し、以下の重点実施事項を中心に活動を開始した。

【重点実施事項】

S58(1983).3.15 通達文

1. 重大事故根絶のための安全管理活動
2. 顧客の信用を確保し続ける品質保証活動
3. 社会的ニーズに対応する新技術開発
4. 積極的で視野の広い人材の育成

(3) 成長期のTQMの競争要因

市場が成長しているこの時期の競争要因は、品質保証を中心とした顧客の信用確保であった。需要が増えていくなかで、良いものをつくり、完成した建設構造物の出来栄えと使い勝手が顧客の信頼を獲得し、次なる仕事に結びついた時代であった。

この時期に重点的に取り組んだ活動は、不具合・事故の原因分析、改善が中心であった。QC手法、QCの概念をもとにした改善活動により標準・管理システムを構築し、形式知の体系化が進んだ。その代表的な事例が「品質保証曲線」である(図3-3)。

また、TQMの重要な方法論の一つである「方針管理」を導入したのも1986年である²¹。方針管理とは、「経営基本方針に基づき、長(中)期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために企業組織全体の協力のもとに行われる活動」²²であり、方針の策定・展開とトップ診断によるフォローアップも開始された。

A社におけるTQMの歴史

成長期のTQM（1980年～1989年）

- 市場: 品質保証を中心とした顧客の信用確保が主な成長要因
- 目的: 重大事故根絶、顧客の信用確保(品質保証)など
- 重点実施事項:

事故、不具合の原因追究(解析)、
改善にQCを活用し、
管理システムを構築

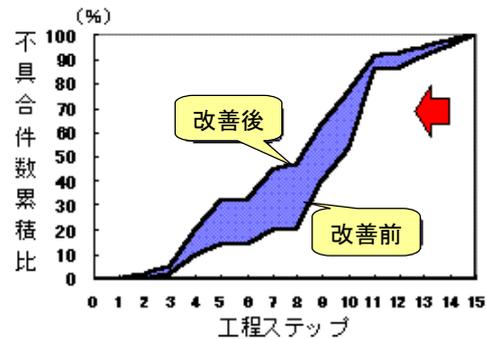
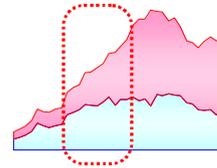


図. 品質保証曲線

図 3-3. 成長期のTQM

3-2. 成熟期のTQM（1989年～1995年）

デミング賞実施賞受賞（1989年）以降のTQMの重点活動は、以下のとおりである。

【活動の重点】²³

1. 経営環境の変化に対応した経営計画の施策強化、企業風土の改革、及び人材育成を進めることにより、経営体質の基盤を強化する。
2. 「情報化、技術開発、グループワイドの品質管理活動」を最重点課題として取り組むことにより、競争力の強化を図る。
3. 企画からアフターサービスに至る各段階におけるしくみの改善を継続実施することにより、品質の向上を図る。

この時期は市場もピークを迎え、品質保証を基盤としながらも、それだけでは差別化が為しえない状況にあった。そこで、技術開発、グループワイドの品質管理活動に加え、当時の経営環境の大きな変革要因である情報化の推進にQCを活用し、競争力の強化を図った（図3-4）。

A社におけるTQMの歴史

成熟期のTQM（1989年～1995年）

- 市場:市場はピークとなり、“高度化”が主な差別化要因となる
- 目的:競争力の強化など
- 重点実施事項:基幹システムの情報化、技術開発、グループ会社の品質管理などにQCを展開

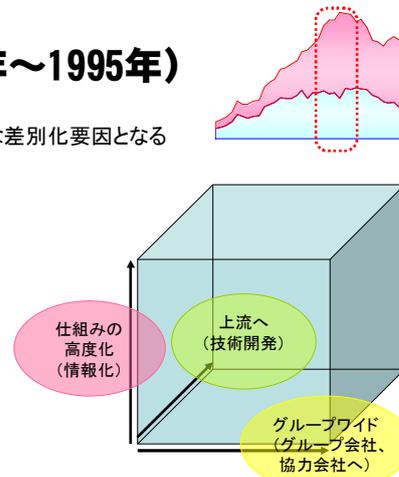


図. 品質経営システムの高度化

図 3-4. 成熟期のTQM

3-3. 縮小期のTQM（1996年～）

建設業の市場が縮小傾向にある中で、官公庁を中心にISO9000's（品質マネジメントシステム）を入札参加条件とする気運が高まり、建設各社はISO9000'sの認証取得に重点的に取り組んだ。この流れを受けて、A社もTQMで構築した管理システムをもとにISO規格を認証取得し、品質保証の基盤の強化を図った（図3-5）。

A社におけるTQMの歴史

縮小期のTQM（1996年～）

- 市場:市場が縮小傾向にあり、ISOの取得が差別化の一つに
- 目的:ISOを基盤に品質保証の基盤を強化
- 重点実施事項:
TQMで構築した管理システム
をもとに、ISO規格認証取得
(品質・環境・情報セキュリティ)

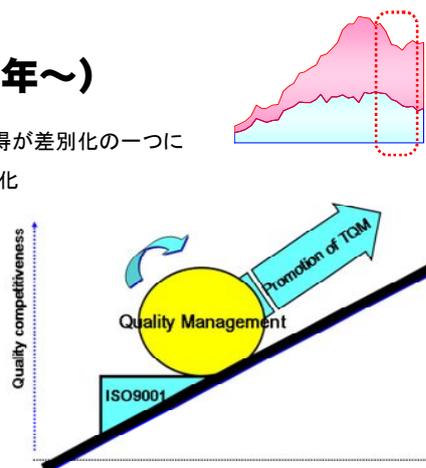


図. ISOとTQMの位置付け

図 3-5. 縮小期のTQM

3-4. TQMの現状と問題の所在：あるべき姿とのギャップ

A社のTQMの歴史と重点取組事項を市場規模と対比させた結果、以下の問題点が明らかになった。

① 自発性の低下と形式化

TQMで構築したマネジメントシステムをISOに適用したことは、基盤品質の確保として必要な側面であるが、時代の経過とともに「TQM」の意味が薄れ、「ISO」の要素が大きくなってしまった。これによって、ISOの機能である「必ずやなければならない」という強制的な価値観が強くなってしまった。検査・監査など強制力を発揮する活動は歯止めとして必要であるが、人間の自発性を尊重する活動が希薄になってしまったことで、活動は停滞し、システムや活動の固定が続くことによる形式化も進んでしまった。

例えば、図3-6.は一般的な改善活動のしくみであり、前田建設の活動内容も相違ない。この活動が自発性をもとにした活動であれば、自己実現と企業への貢献を両立する機会になるが、自発性を失うと報告・発表が目的となり、決められた書式にあわせて、後追いで報告書を作成するようになる。やってもいない手法を無理やり入れたり、データを改ざんするなどの活動となっては本末転倒である。たんにテーマ登録～発表会のサイクルを標準通りに繰り返すだけでは硬直化し、TQMの原則からかけはなれた活動になってしまうのである。この傾向が、改善活動だけでなく、他の管理システムでも見受けられた。

② 小集団改善活動の機能が発揮できない建設業の職場特性

TQMの推進により構築した管理システムは、製造業の活動をベンチマークし、これを改良したものが多く、これによって、しくみの高度化は果たしたが、建設業の組織特性である「単品受注型」、「有期のプロジェクトの集合体」、「重層下請構造」の形態においては個別プロジェクトの改善に留まり、組織の力に直結しないことが多いため、重要性は認識しつつも活動が低迷・形骸化している状況にある。

例えば、TQMの核ともいえる「QCサークル（小集団改善活動）」は、小集団が自己学習しながら継続的な改善を行い、自己実現・職場力向上・業績への貢献を果たすことを目的としているが、建設業の現場組織は短期間で解散してしまうため、改善活動は行いながらも継続的改善による組織力強化に結びつかないことが多い。つまり、建設業の実態は、製造業にとっては当たり前のことが機能していない状況にある。

③ 転換期に対応する品質経営システムの未整備

市場が衰退している経営環境においては、成長期・成熟期のTQMの方法、ISOでは不十分なことは、第二章における狩野・司馬らの先行研究でも述べたが、これに対応する品質経営システムが構築できていない。すなわち魅力的品質、ブレークスルーを創造するための

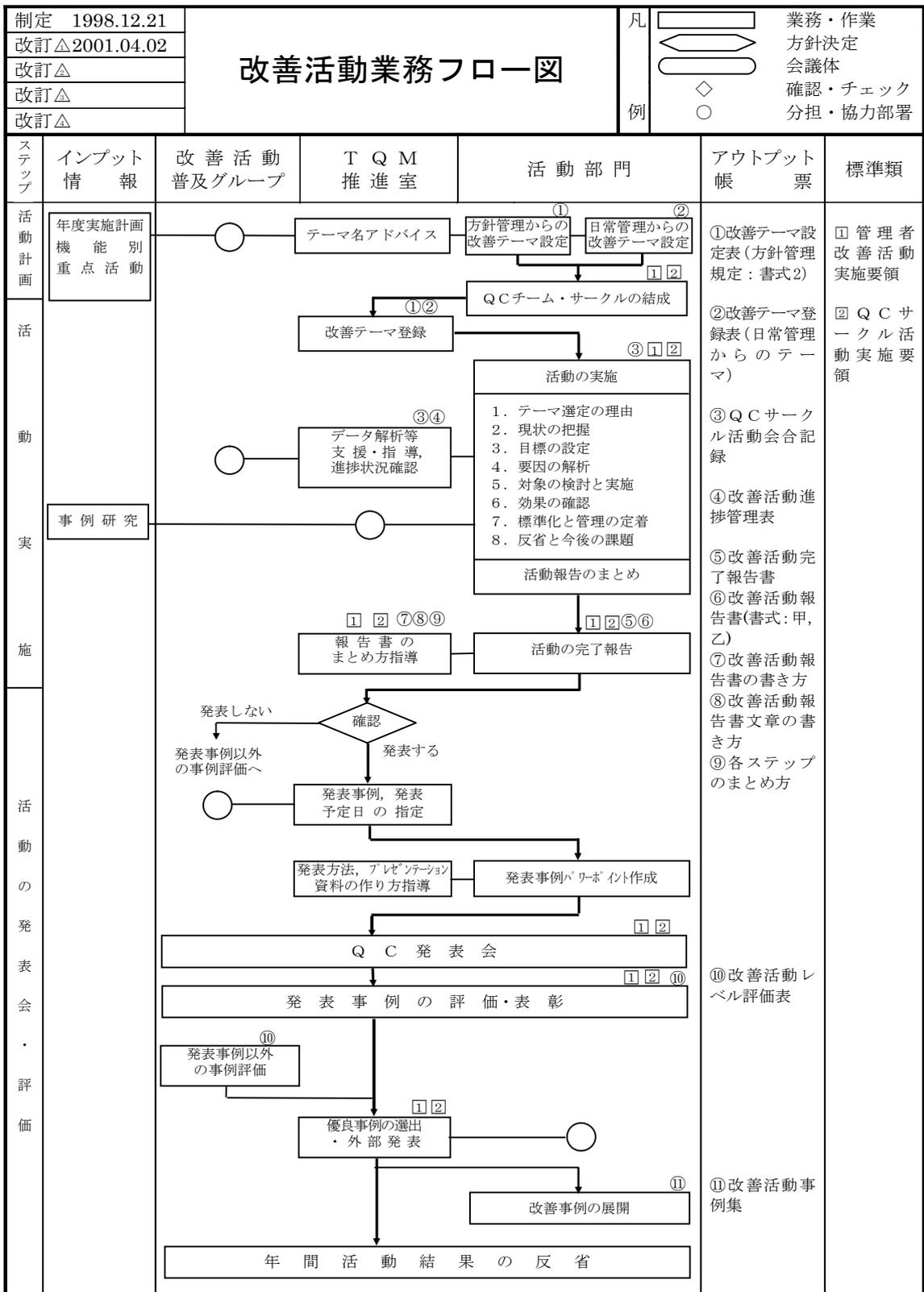


図 3-6. 改善活動のしくみ²⁴

出所：細谷克也編著『品質経営システム構築の実践集』日科技連出版社，2002年

活動が確立していないことが、業績の低迷に歯止めがかけられない要因の一つとなり、TQMの重要性が希薄化していることにも関連している。

4. 研究の枠組み：準大手ゼネコンにおける品質経営システム再構築の条件

先行研究・事例研究の結果，準大手ゼネコンの強みを伸ばす戦略として，「組織文化を变革する機能」と「技術力（改善）を高める機能」を併せ持つTQMは有効と考えられるが，実際に戦略展開のツールとして活用するには，以下3つの対策を講じる必要がある。

- ① TQMの機能回復対策：自発性を喚起するしくみ
- ② TQMの産業特性合致対策：臨時性の高い職場における継続的改善のしくみ
- ③ TQMの弱点補完対策：ブレークスルーを喚起するしくみ

上述した3つの対策の位置関係を図に示すと，図4-1. のようになる。

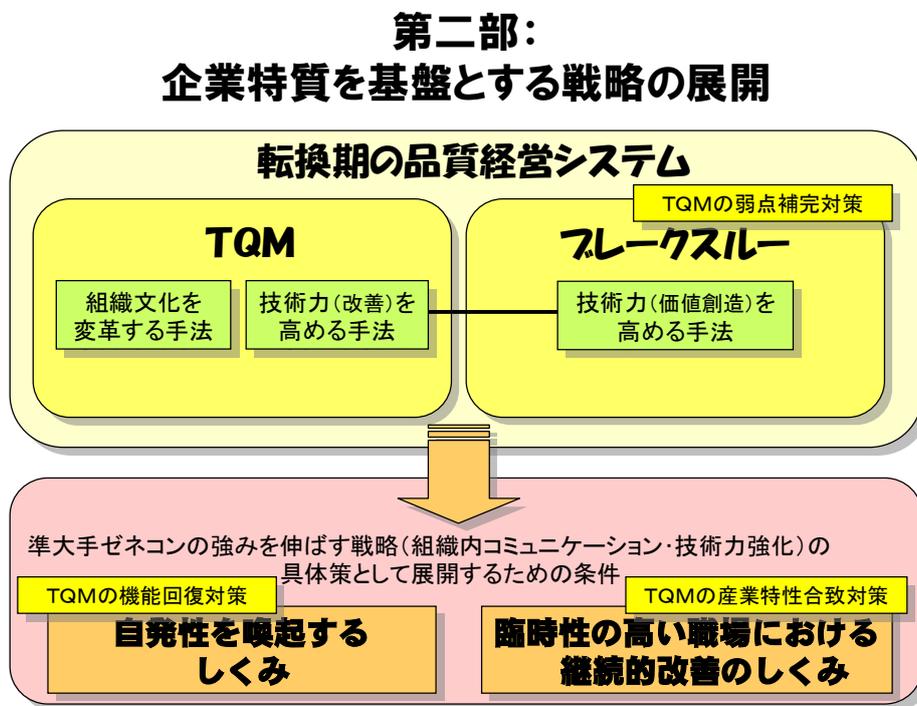


図4-1. 研究の枠組み（第二部）

従前のTQMのしくみでは，自発性を喚起する機能が失われつつあり，これを回復する対策を講じる必要がある。自発性なくしてTQMは機能しない。そこで，自発性を喚起するための方法論を追究する。

また，装置産業（製造業）では，改善して標準化されたものは永続的に機能し，且つそこに新たな改善が付加されるという好循環が期待できるが，建設業の場合は工事が完成すると解散してしまい，一からやり直しというケースが多くある。改善事例はデータベース化されているが，建設業の場合は製造業と比べて部品数も多く，工種も多岐に亘るため，徹底され

難しい状況にある。そこで、重点とする項目を決め、対象となる現場が全国に数多くある（多拠点）という大手企業の特性と、各現場の工期の差を活かして改善（PDCA）を現場間で連環させ、その経緯を経営・管理部門が統括管理する「職場間改善」を推進することが必要になる。

さらに、職場間の知の継承を担当する組織として、大手ゼネコンは豊富な支援部門が任にあたるが、準大手は大手同様の支援部門を持つことはできない。そのため、準大手の場合は、プロジェクト（現場）が主体となり、中小企業にできない難易度の高い改善を、超大手よりスピードある意思決定、連携により行わなければならない。プロジェクトの成功に向けて実施可能な改善は手を尽くしている。気がつかない、あるいは難易度の高い改善が残っているが、プロジェクト単体では実現が難しく、経営者を巻き込んだ活動が必要になる。そのしくみとして「経営者の現場巡視活動」が考えられる。この「気がつかない」または「難易度の高い改善」こそ、魅力的品質であり、ブレークスルーであり、新たな価値創造の芽となり得るのである。

そこで上記の方法論について、異業種の類似事例、建設業における実践例などを用いてその有効性を検証するとともに、上記の施策を組み込んだ品質経営システムを構築する。

5. 事例調査・分析：

5-1. 自発性を喚起するしくみ

TQMは、自ら問題を発見し、学び、改善し、能力を高めることにより成立するが、この原則が守られていないことが多い。すなわち、自発性が無ければTQMのしくみは全て絵に描いた餅となり、強制的、且つ形式的な活動になるのである。

三枝匡は、『V字回復の経営 2年で会社を変えられますか』の中で、改革1年目に現れる劇的な成果の半分以上は、社員の「やる気」の高まりによるものが多い²⁵と記している。そのためには、改革シナリオの明示が必要と三枝は主張しているが、マネジメントシステム自体で自発性を高めていくために、どのようなしかけが必要か、自発性を高めた事例を抽出しながら、その要素を紐解きたい。

①「手を挙げる」人事²⁶

積水化学工業の人材育成の基本理念は、「従業員を育てることは社会に対する企業の責任」とし、自己実現を目指した多様な働き方・安心して働ける職場を提供するために、以下の3点を徹底している。

- ・チャレンジの場づくり
- ・学び自ら成長する風土
- ・成果主義（成長・コミットメント）

上記を実現するために、「手を挙げる」人事を実行している。公募制度（異動）においては、イントラネットで公募を行い、自ら手を挙げてエントリーできるしくみになっている。その際、上司の承認は不要で、面接後異動が決定した場合に始めて上司へ連絡される。この制度により、2000年から2007年までの間で、110名が異動している。

また、研修・社内塾においても、自ら手を挙げてエントリーする方式を、語学留学・海外技術者派遣・社外ビジネススクール派遣・社外塾といったプログラムで実行している。この場合は上司の推薦が必要になる。

② 基礎教育を自発的に受講する風土

富士電機機器制御吹上事業所では、「基礎技能養成コース」と呼ばれる基礎教育をほぼ全員が自発的に受講している。この背景にあるのが、高度技能者教育の選抜制度にある。「応用技能養成コース」には17名が選抜され、250日間通常業務は行わずに技能養成に専念する。高度技術者を目指すという憧れと目標があるがゆえに、基礎教育を自発的に受講するものと考えられる。なお、この風土は管理技術教育、QCサークル活動にも影響があり、QCサークル発表会は、休日に自主参加でありながらも、多くの参加者が集っている。

③ 「実感」を伴う小集団改善活動

本研究では、建設業のような臨時性の高い職場ではQCサークル活動は実施できないと述

べているが、それはゼネコンの場合であって、専門工事業者の場合は同じチームが現場間を異動しながら同種の作業を繰り返すため、QCサークルのような小集団改善活動を実施することができる。ここで、建設業で唯一、全日本選抜QCサークル大会に出場した、海道建設の「みっちゃんサークル」の事例が何故評価されたのか、概要を説明しながら分析したい。

みっちゃんサークルの当初の活動は、「大会で良い評価を得ること」が目標であった。しかし、いつしか活動に疲れ、QCサークル活動とは何かを思考錯誤した結果、無理に手法を取り込まないで、見栄を張らない素直な活動に徹し、「住みやすい宿舍づくり」、「作業所のゴミ分別」などの自分たちにとって必要なテーマに取り組んだ結果、体を動かし足を運んだという「実感」、みんなで協力し楽しんだという「実感」、一生懸命何かをしたという「実感」を得て、全日本選抜大会に選出されたのである²⁷。

みっちゃんサークルに学ぶべき点は、大会に出るための活動、背伸びして無理に手法を当てはめるといった活動の無意味さに気づき、職場の問題に、体を動かし、真摯に、そして楽しく取り組んだ点にある。その結果として、問題は解決され、同僚や地域に喜ばれ、企業に貢献し、そして大会で評価を得たのである。

QCサークル活動は、自ら実践し、実感する機会であり、改善を強要する場ではない。

④ 職場発により夢を実現した活動：「前田建設ファンタジー営業部」

「前田建設ファンタジー営業部」とは、同社のホームページの中にだけ存在する架空の部署、Webコンテンツの名称である。前田建設が現時点の保有技術および材料の下で、アニメやゲームといった空想世界にのみ存在する特殊な構造物を本当に受注したらと仮定し、社内外の技術者が一致協力して実現検討するのがそのコンテンツである。これは、建設業ならびに当社のファン作りを目的とした「広報活動」として、社員提案のボランティアから始まった企画であった。しかし、この企画は大きな広報効果を生み出すにとどまらず、異なる企業が無報酬ながら結集し、本業顔負けの検討から新たな付加価値を生み出すという過程や仕組みにむしろ注目が集まり、今では「異業種イノベーション」や「新教育手法」の具体例として注目されている。

この活動は、QCではないが、まさに自発的なサークルである。しかし、このような活動がどうして社内で許可されたのか。提案者の岩坂照之は、無報酬であることと、1年間の試行という「撤退ルール」を提示したことが、許可に結びついたと振り返っている²⁸。

⑤ 自発的な行動を促がす方法論：コーチング

自発性を本人に委ねるだけでなく、自発的な行動を促がす取り組みも必要であり、その方法論としてコーチングがある。コーチングとは「効果的な対話を通じて人(部下)の考えや能力を引き出し、目標に向けて自発的な行動を促すコミュニケーションの技術」²⁹と定義されている。

コーチングの基本ステップは、図5-1.のとおりであるが、大切なことは、「目標」「行動」

は本人が持ち、行うことであって、対話という機会を用いて目標や行動を引き出すことにコーチングの意義がある。

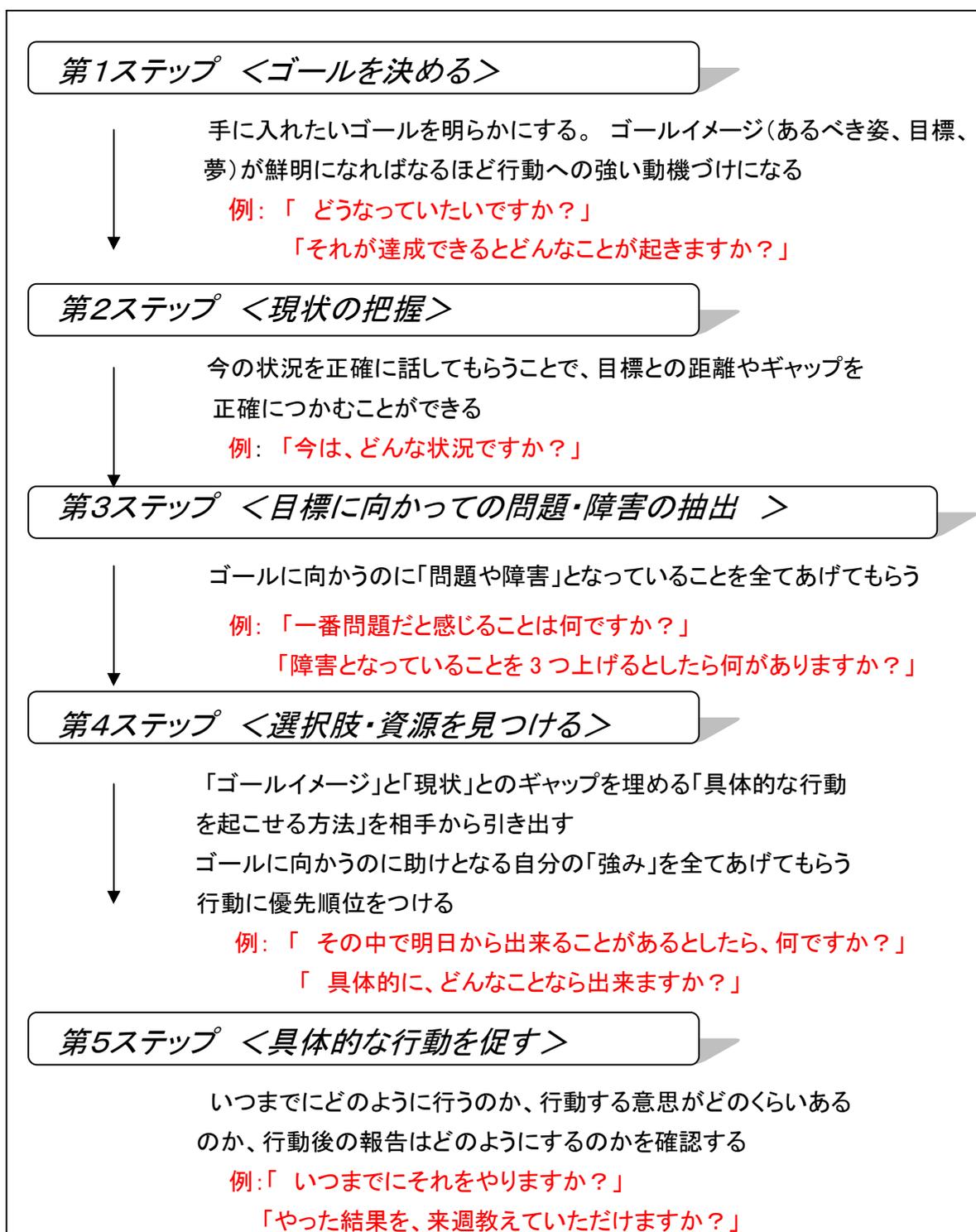


図 5-1. コーチングの基本ステップ²⁹

出所: 井原恵津子『自己解決力を高めるコミュニケーションスキル』
(QCサークル京浜地区オール京浜改善事例大会講演要旨), 2008年

前述した自発性を喚起する①～⑤の活動のポイントを概念図化すると、図 5-2. のようになる。

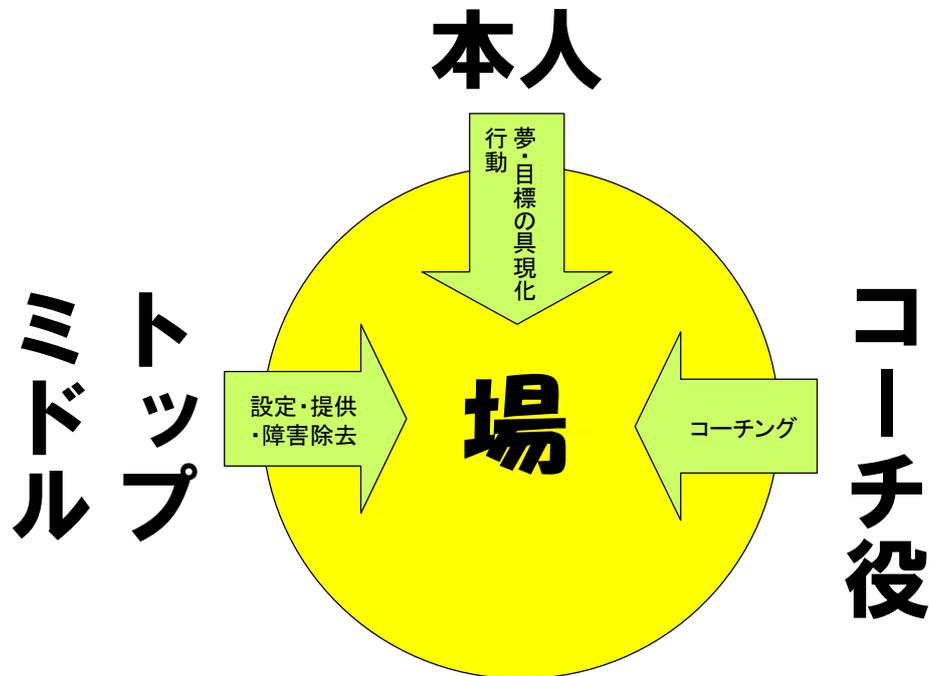


図 5-2. 自発性を喚起する活動のポイント

野中郁次郎，紺野登は、『企業が知識経営に向けた取り組みをするうえで，なかでも重要なのは，知の共有と創造が行われる「場（B a）」の生成と活用』³⁰としている。

トップ・ミドルは，研修・人事異動・QCサークルなどの「場」を提供し，場を活用して成長しようとする人に対する障害を取り除く．本人は，「場」を活用し，目標の具現化と行動に結びつける．コーチ役は，コーチングという対話の「場」を通して本人の成長を支援する．この三者の関係と「場」が結びつくことによって，自発性が伸張する経営環境が構築できるのではないかと考えられる。

5-2. 臨時性の高い職場に対応する継続的改善活動：職場間小集団改善活動

1プロジェクト（現場）では個別の改善に留まってしまうものを、多拠点で同時進行、または雁行型（雁の群れのような形）で実施していくことにより、PDCAのスピードが速まり、且つ重要性和難易度の高い（経営戦略と連動する）課題を複数現場の連携により挑戦していくことで、改善が進み、プロジェクトマネージャーはレベルアップし、組織の力に結びつく（図5-3）。このしくみを異業種の事例をもとに比較検討し、有効性を検証するとともに、実施するための必要な方策を抽出する。

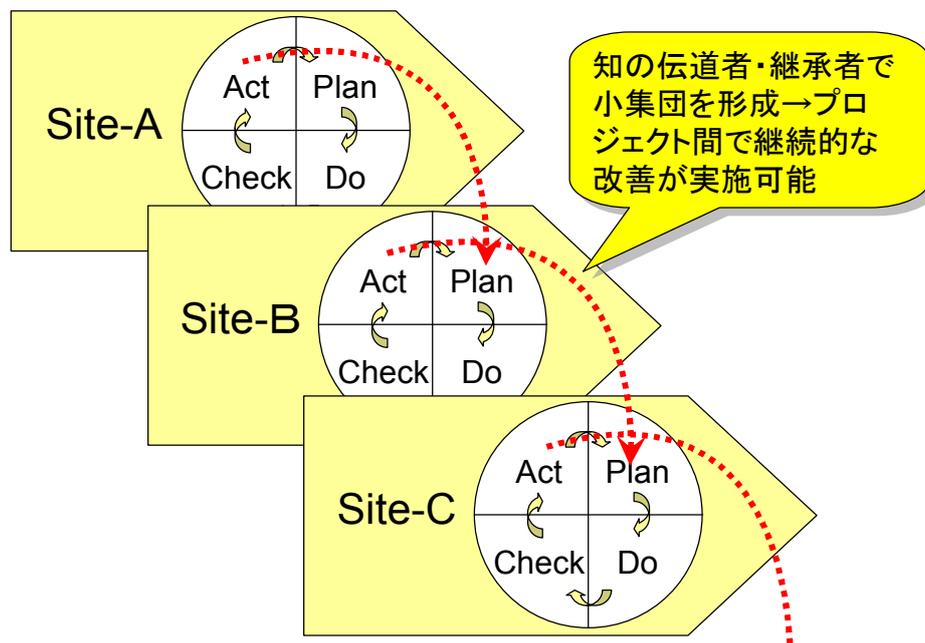
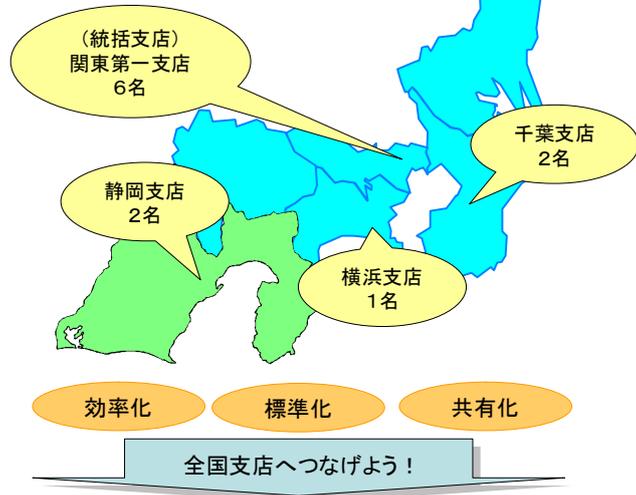


図 5-3. 多拠点雁行型改善活動のモデル

① 拠点間連携の事例

出光興産株の「販売事務徹底スリム化プロジェクト」は、事務部門の業務の効率化・標準化・共有化を目指した拠点連携の小集団改善活動である。1拠点では効果が小さいものでも、拠点間の担当者の連携により、最適な対策を編み出し、全拠点で対策を実施することにより、大きな効果が期待できる。この活動のプラットフォームは、ITである。ITに知を集積・共有したことにより、地理の異なる拠点間での同時進行の改善が可能になった（図5-4）。

出光興産(株) 販売事務徹底スリム化プロジェクト
女性8人、男性3人の「女性中心のプロジェクト」



出所:『QCサークル』No.530, 2005年

図 5-4. 拠点間小集団改善活動の事例³¹

② 担当者間連携の例

日立水戸エンジニアリング(株)の「MSフロンティアサークル」は、担当の異なるメンバーで小集団を形成し、相互に学びあい、顧客対応が誰でもできるようになった。小集団形成によって密接な知の交流・伝承ができた事例である(図5-5)。

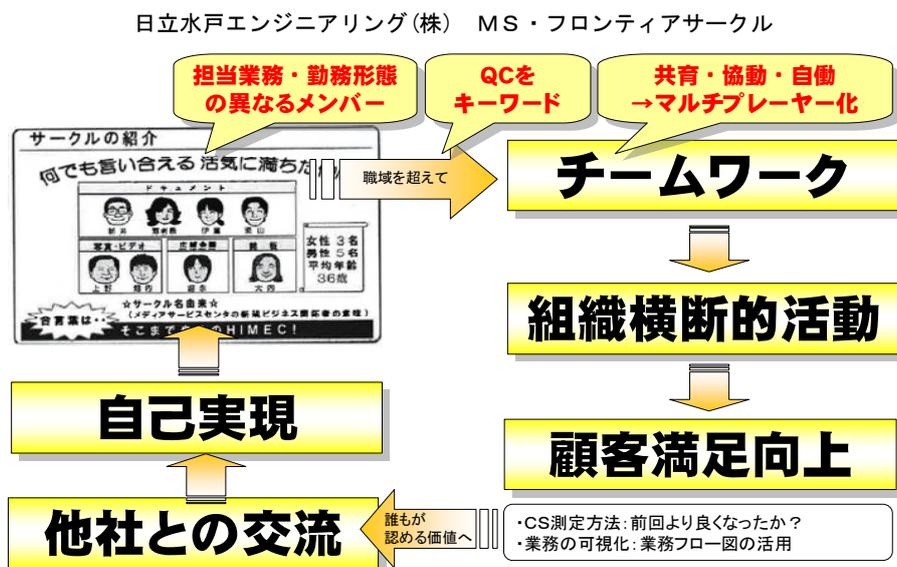


図 5-5. 担当者間小集団改善活動の事例³²

出所:『第1回事務・販売・サービス部門全日本QCサークル大会要旨集』,2008年を筆者加工

③ 協力会社間連携の事例

（株）ダイトコーポレーションの「安全小委員会サークル」は、東海海運・原田港湾の協力会社2社で構成されたサークルである。従前は個々の仕事に追われていたが、サークル活動を通して、自らの業務でない「アレンジャー」といわれる誘導係の負荷低減活動を行うことにより自らの業務も安全に作業できることに気づき、改善活動を行った。さらに、製作した看板を設置するためには埠頭公社の許可が必要であり、基準を満たす看板を自主制作し、許可を得るに至った。この活動は、ドライバーを通して他事業所に口コミで広まり、自然に水平展開されていった（図5-6.）³³。

全体最適に気づけば、自発的に組織の壁を乗り越え協調し、大きな力を発揮することを証明した事例といえよう。



図 5-5. 協力会社間小集団改善活動の事例³³

出所：『QCサークル』No.558, 2008年1月号をもとに筆者加工

④ 取引先・海外納入会社との連携の事例

ぺんてる（株）吉川工場の「ザ・モンスターズサークル」は、梱包材のコストダウンを図るために、取引先のダンボール製造会社の知恵を仰ぎながら最適な梱包材を開発した。さらに、材料納入元である中国の会社が、材料の梱包に対する意識が希薄であり、梱包状況が劣悪であったことから、梱包のノウハウと注意点を指示したが、言葉の壁と地理の違いから上手く伝わらなかった。そこで、中国在住の別の取引先に所属する日本人を介して意図を伝えたところ、梱包に関する問題が激減した（図5-6）³⁴。

この事例に学ぶ点は、他社にいる知識リーダー、知の伝達者を上手く活用することによって、大きな成果を得られる点にある。

べんてる(株)吉川工場 ザ・モンスターズサークル

**取引先（梱包材製造会社）、
海外材料納入業者との
コラボレーションによる
改善・スキルアップ**

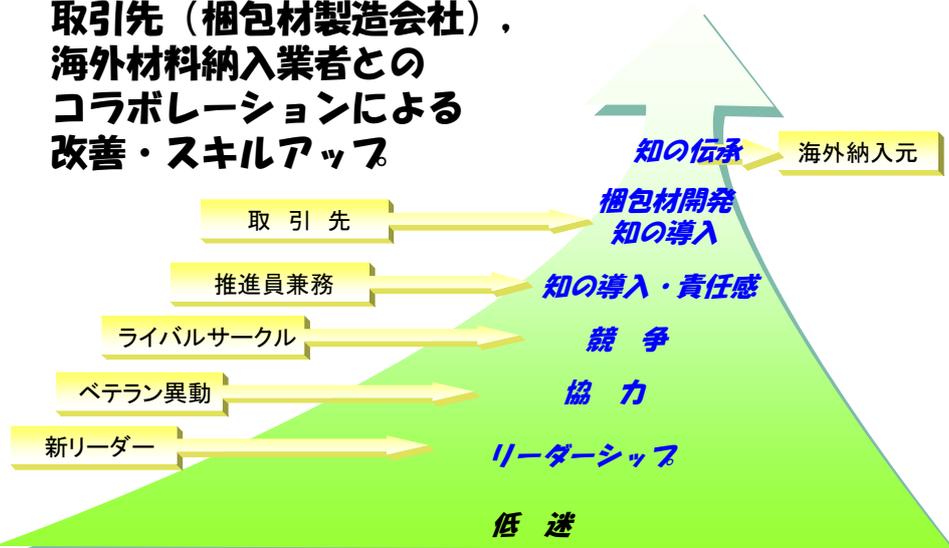


図 5-6. 取引先・海外納入会社との小集団改善活動の事例³⁴

出所：『第 5022 回 Q C サークル関東支部運営事例選抜大会要旨集』,2008 年を筆者加工

以上 4 事例をもとに、職場間小集団活動の要点を考察すると、次のようになる。

1. ITツールの活用

- ・ ITツール活用により、情報のトレードオフ・効率化が期待できる。
- ・ 準ダイレクトコミュニケーションツールとして、WEBカメラ・携帯電話などの ITツールを活用することにより、職場間の連携が円滑にできる。
- ・ IT活用によって効率した時間をダイレクトコミュニケーションに充当することにより、知の伝達が期待できる。

2. 知識リーダーの存在

- ・ 知識リーダーが職場間を横断し、密接なコミュニケーションを行うことにより価値が生じる。

3. 全体最適・CSの視点

- ・ 全体最適・CSの視点を持つことにより、職場間連携の必要性を認識し、職場の垣根が取り払われる

知の移入と知識リーダーに関して、平野真は、「企業のコアになる技術や知識が、形式知化されていれば、文書や資料、特許、マニュアルなどの形で知の移送が行われるが、これがこと人の内部に宿る暗黙知に属するものであると、暗黙知の移送は、人そのものが移動しなければ難しい」³⁵と示唆している（図 5-7）。

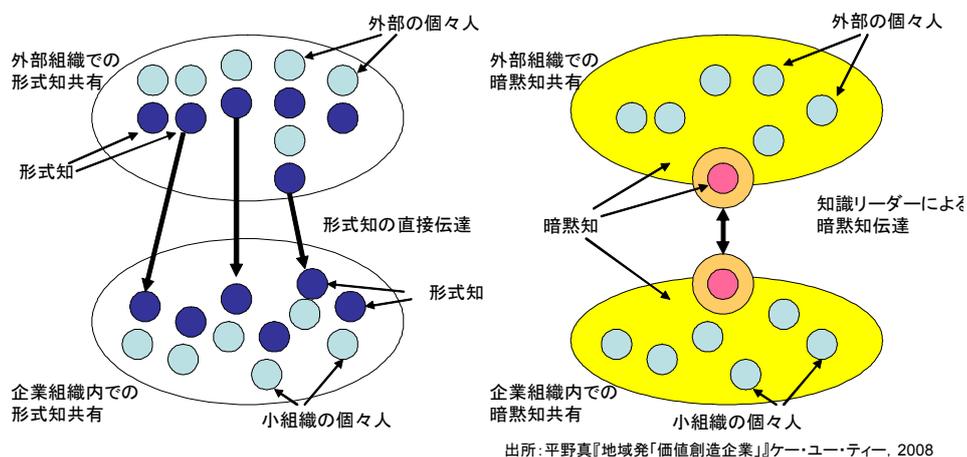


図 5-7. 知の移動と知識リーダー³⁵

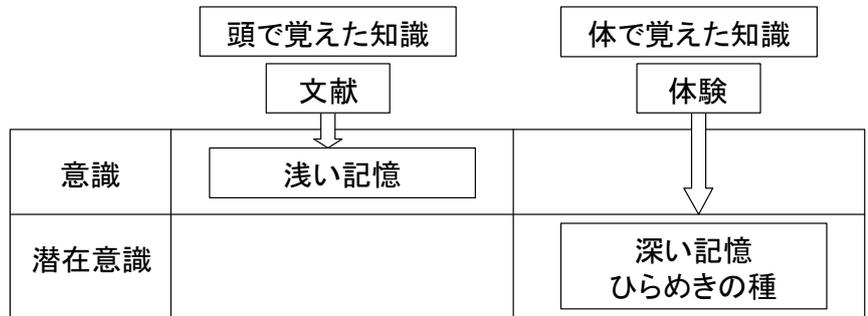
それでは、知識リーダーの移入、全体最適の視点・CSなどへの気付きは誰が行うのか、さらには、TQMの弱点であるブレークスルーを喚起するチェンジエージェントは誰が行うべきなのか、その一方策として「経営者の現場巡視」の機能を説明する。

5. 3. ブレークスルーを喚起するしくみ：経営者現場巡視

多拠点改善活動を推進する上で、タイムリーでスピーディーな意思決定を可能とするために、経営者現場巡視が有効であると考えられる。製造業と異なる点は、「事業」そのものが現場にあり、現場で経営判断（動機付け・方向性決定・評価など）を行うことが有効なケースが多いことにある。また、職場力は数値で評価できるものではなく、経営者が体感するために現場に出向くことが必要である。

しかし、経営者が現場に出向くのは有効であるにしても、何故企業の中枢に位置する者が手間をかけて現場に向かわなければならないのか。その答えが、本研究のテーマである「転換期」、「準大手組織の強みの増強」にある。つまり、転換期においては、従来のTQMでは不足で、ブレークスルーを喚起しなければならない。そのチェンジエージェントは、大手であれば支援組織が担当すればよいが、準大手組織は大手並みの経営資源がなく、職場第一線からの報告を待つ時間的余裕もない。重要な意思決定事項、特に準大手組織の強み増強戦略である「設計・施工をもとにしたフィービジネス」を早期に創造するには、経営者自らがチェンジエージェントとして意思決定を行うために、経営者が現場に出向くしかない。

経営者も机上判断するのではなく、新たな価値のシーズとなる現場に飛び込み、価値を体感することが重要である（図 5-8）。



出所：「イノベーション」講義資料，大嶋光昭，2006年

図 5-8. ひらめきについて³⁶

(1) 経営者現場巡視におけるブレークスルー喚起活動

それでは、経営者現場巡視において、経営者はどのような役割を担うのか。経営者は、チェンジエージェントとして、固定化を打破するための動機付けを行うとともに、組織に埋もれている新たな価値を展開し体系化するための旗振り役、具体的には知識リーダーを指名し他プロジェクト（現場）に移入する役割を担う。

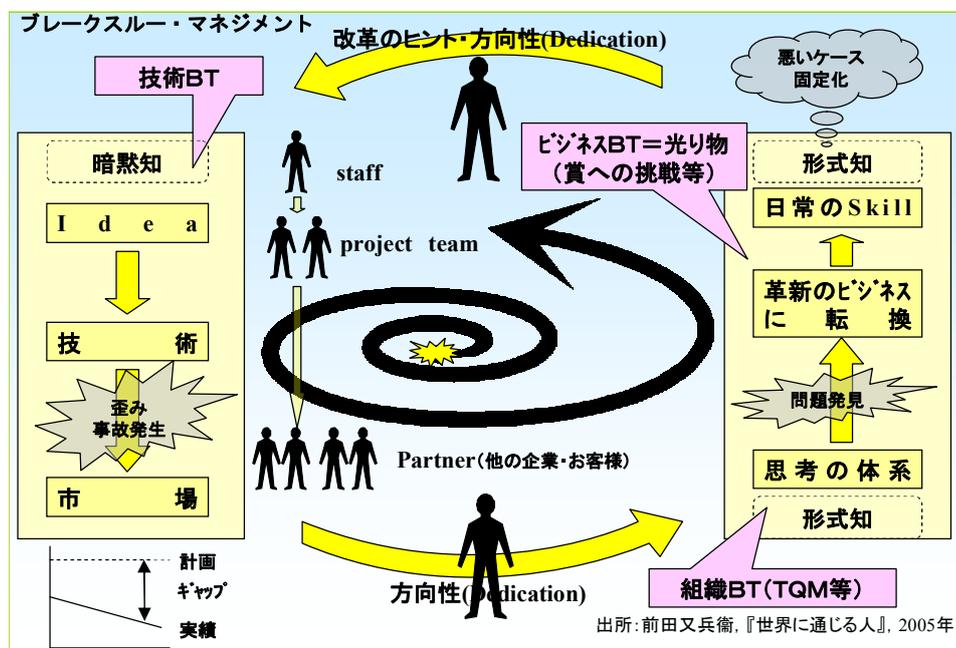
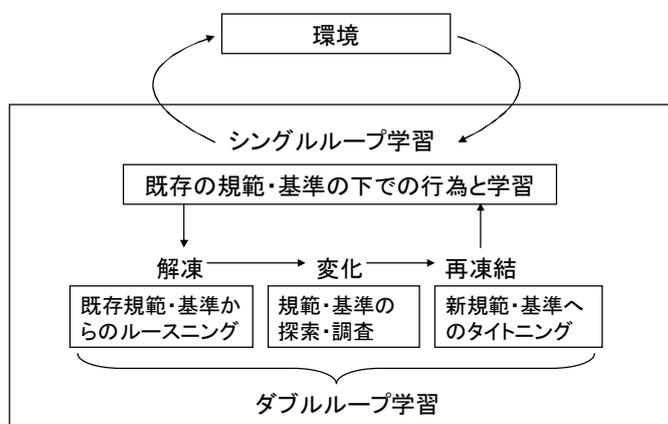


図 2-11. ブレークスルー・マネジメントの体系（再掲）²⁰

前述した内容を「学習」の観点でとらえると、経営者はダブルループ学習の「触媒」の役割を果たすことにある。Agiryi は、「組織学習には、シングルループ学習（既存の枠組内）とダブルループ学習（既存の枠組を変える変革）がある」ことを示し、マイルスは「ダブルループ学習を促進するには、触媒的リーダーシップや過度なストレスも必要」であることを示唆している³⁷。

つまり、現場巡視により、経営者は事業が転機に差し掛かっていることによる危機感を訴え、新たな価値を創出するための活動の動機付けを行い、職場第一線にダブルループ学習を促進させる役割を持つことが重要な使命となる。

シングルループ学習とダブルループ学習



◆Agiryi(1978)：組織学習には、シングルループ学習（既存の枠組内）とダブルループ学習（既存の枠組を超える変革）がある。

◆アーサー(1994)：シングルループに比重がかかりすぎると、イノベーションが阻止されてしまう。（ロックイン現象）

◆マイルス(1980)：ダブルループ学習を促進するには、触媒的リーダーシップや適度なストレスも必要。

出所：「国際協業論」2006年テキスト

図 5-9. シングルループ学習とダブルループ学習³⁷

(2) 経営者現場巡視におけるブレークスルー喚起活動事例

事例①：A工程の短縮（雁行型）

1 現場だけでは大幅な短縮が期待できないが、経営者は現場巡視を通して最先端の工事状況をベンチマークし、管理部門・他現場にさらなる短縮目標を託した。巡視した工事現場の所長などを知識リーダーとして指名し、次の現場に知を移入し、さらなる短縮を実現。この繰り返しのにより、大幅なサイクル工程短縮を実現するとともに新工法も開発した。さらに、この活動を通して作業員・機材の安定供給という副次効果も生まれ、大幅なコストダウンにつながった。

事例②：B作業の精度向上対策(同時平行型)

ある工事において、既存の施工方法を打破し、大幅な精度向上を実現するために数種類の対策が挙げられたが、検討段階では一長一短で決め手に欠いた。この場合、経営者は同時期に進行している数現場で各々の対策を実行し効果を比較検証することを指示した。これにより、最適策を同時並行で検証することができた。

(3) 経営者現場巡視のしくみ

個別に現場巡視を実施している経営者は多いが、重要性の高い現場にタイムリーに経営者が出向くシステムを構築することが成功の鍵となる。そこで、経営者現場巡視活動の一例を示す(図5-10)。

①年度計画の決定

- a. 前年度末に事務局が作成し、担当役員の確認後、執行役員会において担当役員から報告する。
- b. 年度計画では、主に以下の内容を報告する。

ア) 巡視対象作業所

対象現場を特定するのではなく、表5-1のように重点とする分野・巡視時期等を決める。

二次機能は、「顧客価値創造」だけではなく、「業績寄与」「危機」など巡視が有効と考えられる機能を付記した。

表 5-1. 重点とする巡視対象現場の例

一次機能	二次機能	三次機能
経営の影響が大きい現場	業績への寄与率が高い現場	大規模工事(例:10億以上)
		利益率の低い工事
		着工して間もない現場(改善の余地の大きい現場)
	顧客価値を創造し得る現場	新技術導入現場
		新制度, 新法令等の対象現場
		問題ある制度, 法令等の対象現場
	顧客の信頼を得る現場	トップ営業で受注した現場
	危機が顕在・潜在する現場	大事故等が発生した現場
		危機の兆候がある現場

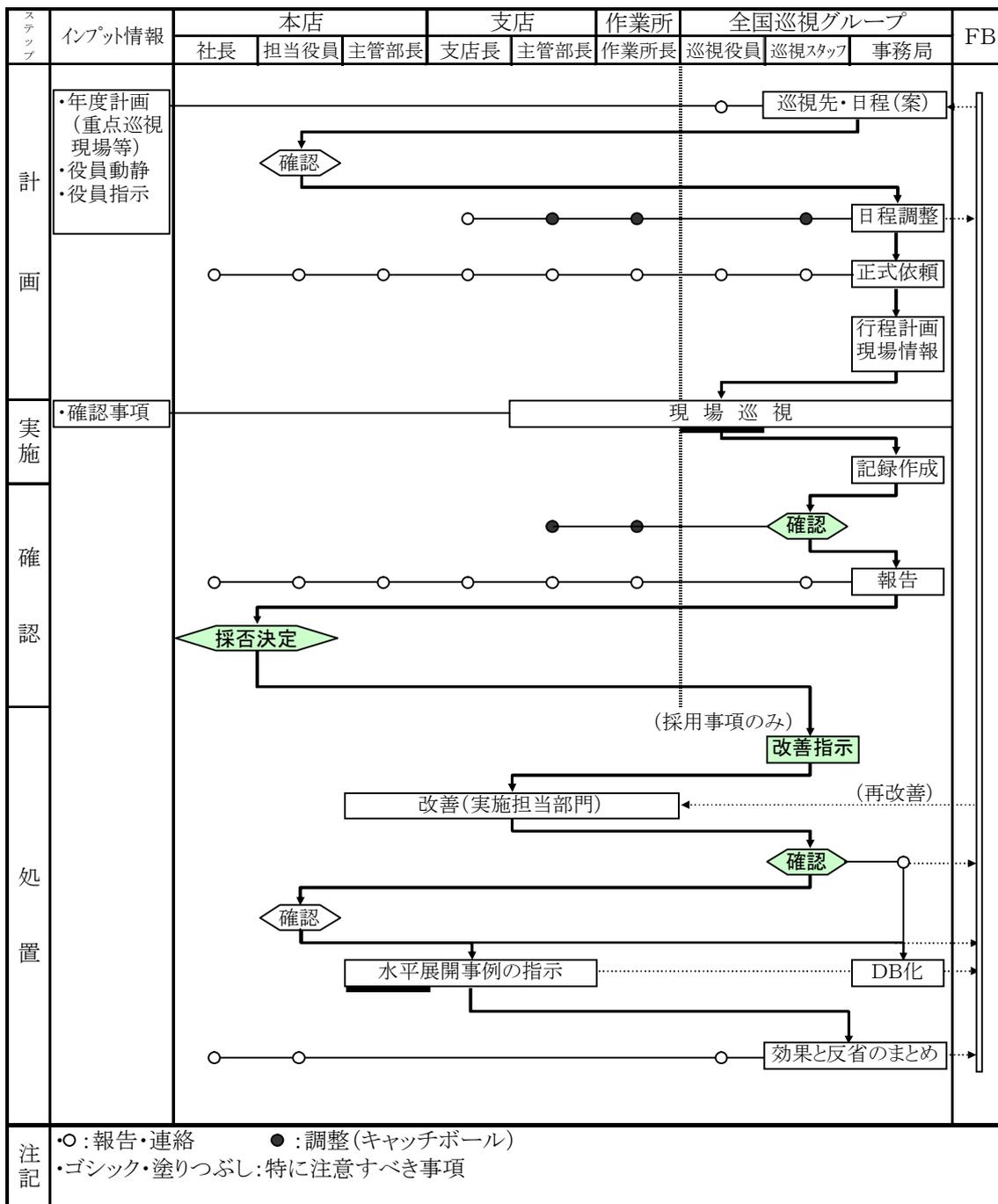


図 5-10. 経営者現場巡視の業務フロー図

イ) 巡視作業所数 (目標値)

すべての現場を巡視することは不可能であるため、例えば遠藤功が提唱する 5-20-100 の理論³⁸のように、母数が 500 現場であれば年間 100 現場を巡視し、そのうち 25 現場は組織の幹として重点的に巡視するのが理想である。ただし、経営者のスケジュールを考慮すると、現実的には最大で 70 現場程度の巡視が限界である

ウ) 巡視スタッフ

巡視する役員、および巡視をサポートするスタッフ・事務局をリストアップする。

巡視する役員は、経営に関するスキルに加えて、以下のスキルを有することが望ましい。

○施工技術に関する知識

○研究開発に関する知識（現場のニーズを研究開発にフィードバックする力）

○ベンチマーク力（他現場・同業他社現場・異業種現場の特徴を見抜き応用する力）

経営者が持つスキル（経営管理、技術管理、安全管理、リスク管理等）と対象現場の巡視目的をマッチングさせ、数人が分担して現場を巡視する方法も考えられるが、技術的なスキルを持つ経営者を巡視者として選任し、一度の巡視で同時に確認する方が効率的である。

ただし、経営者自身が全ての技術（特に研究開発に関する知識）に精通していなくても、専門知識を有するスタッフを人選し、経営者をサポートすることにより、上記の機能を補完することができる。

また、スケジュール等連絡調整の窓口が必要であり、事務局がこれにあたる。

② 月間予定の決定

a. 事務局は、巡視役員・巡視スタッフと調整し、優先度の高い現場を選定する。

表 5-2. 巡視現場の選定例

種類	巡視方法	巡視現場
臨時（緊急）	突発的に巡視の必要が生じ、最優先で巡視する	大事故等が発生した現場等
全数	対象現場は全て巡視する	トップ営業で受注した現場、新技術導入現場等
定期的	ある現場を数回巡視する	特に規模が大きい、または赤字の現場等
サンプリング	対象現場のうち、出張行程等に合わせて巡視現場をピックアップする	上記以外の対象現場

b. 事務局は、上記予定・候補現場を担当役員、主管部長等に連絡する。

c. 巡視スタッフは、候補現場が巡視可能か確認する（危機が発生した現場を除き、顧客対応行事等が予定されている場合はそれらを優先すべきである）。

③ 巡視依頼文書の発信

巡視1週間前までに行程を決定し、担当役員名で依頼文書を発信する。

④ 巡視当日

現場巡視のスケジュールは下記のとおりである。1現場あたりの巡視時間は、現場の規模に応じて異なるが、半日程度を目安とする（規模、巡視目的等に応じて柔軟にスケジュールリングする）。

- a. 作業所側の自己紹介、巡視側の自己紹介を最初に行う。
- b. 発注者への挨拶が可能であれば行う。
- c. 作業所側から工事概要、進捗状況等の説明を行う。疑問点があれば質疑を行う。
- d. 現場を巡視する。
- e. 質疑応答を行う。確認事項をヒアリングする。

⑤ 議事録の作成および発信

- a. 事務局は、議事録を作成する（巡視翌日を目安とする）。その際、指示事項と対応部門を明確にする。
- b. 事務局は、巡視スタッフ、作業所長等の確認を得た後、関係者に発信し報告する（巡視後1週間を目安とするが、大事故等の場合は一刻でも早く行う）。
- c. 提案内容（採否を委ねるもの）については、社長または担当役員が採否を決定する（日常の意志決定体制との同期化を図る）。

⑥ フォローアップ

- a. 巡視後3ヶ月以内（適宜）に、指示事項のフォローアップを行う。事務局が指示事項をピックアップし、巡視スタッフが指示事項担当部門に確認する。
- b. 一覧表にまとめ、関係者の確認を得る。
- c. 未解決事項は、次回に再びフォローアップする。

所属 部署	テーマ	指示日	指示事項	対応部署	状況	改善内容
〇〇支店						
	〇〇建築作業所					
	エントランス上部面整形	2003.5.30	鉄骨下地の乾式にしたかどうか？また、代替案として、意匠上の外装提案をした方がよい。設計事務所に定例等で相談し了解を得た場合、本店は支援すること。	作業所・本店建築エンジニア設計部	実施中	設計事務所のエントランス改修案では、新設の梁主筋を既存の増打部に定着する必要があるが、耐震上好ましくないため、また、タイル仕上げの耐震性および耐久性の向上を図るために、次のような代替案を設計事務所に提案し、了解を得た。 既存の増打部を撤去し、既存の梁およびパラペットをそのまま仕上げ面に利用できるように変更した。（一部パラペットおよび屋上防水の手直し有り）

図 5-11. 指示事項フォローアップの例

⑦ 年度末総括

事務局は、年度末総括事項（現場巡視時の主要検討事項及び活動総括等）をまとめ、巡視スタッフ、担当役員の確認を得て、執行役員会において報告する。この報告事項が、翌年度の確認事項にフィードバックされる。

上記(1)～(7)を「情報の取得と展開」の観点で図にしたものが、図 5-12.である。

経営者は、質の高い情報を効果的に得るために、巡視対象現場（重点とする分野・時期）、確認項目、優先度等の基準をもとに最も有意な現場を選定し、巡視に臨む。さらに、得た情報から改善すべき事項を抽出し、フォローアップ活動を行うとともに、全社的な改善事項を顕在化させる。

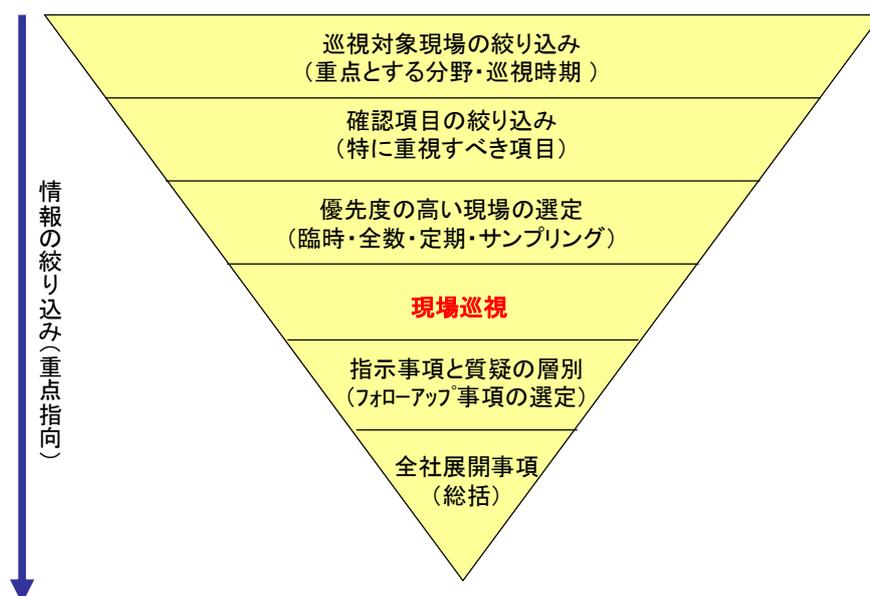


図 5-12. 現場巡視による情報の取得と展開

6. 結論：準大手ゼネコンの組織力強化に資する品質経営システム（モデル）の構築

従来からあるTQMのしくみに、本研究を通して得られた品質経営システム再構築の条件を加えた概要を建設業のバリューチェーンに位置付けると、図6-1.のようになる。

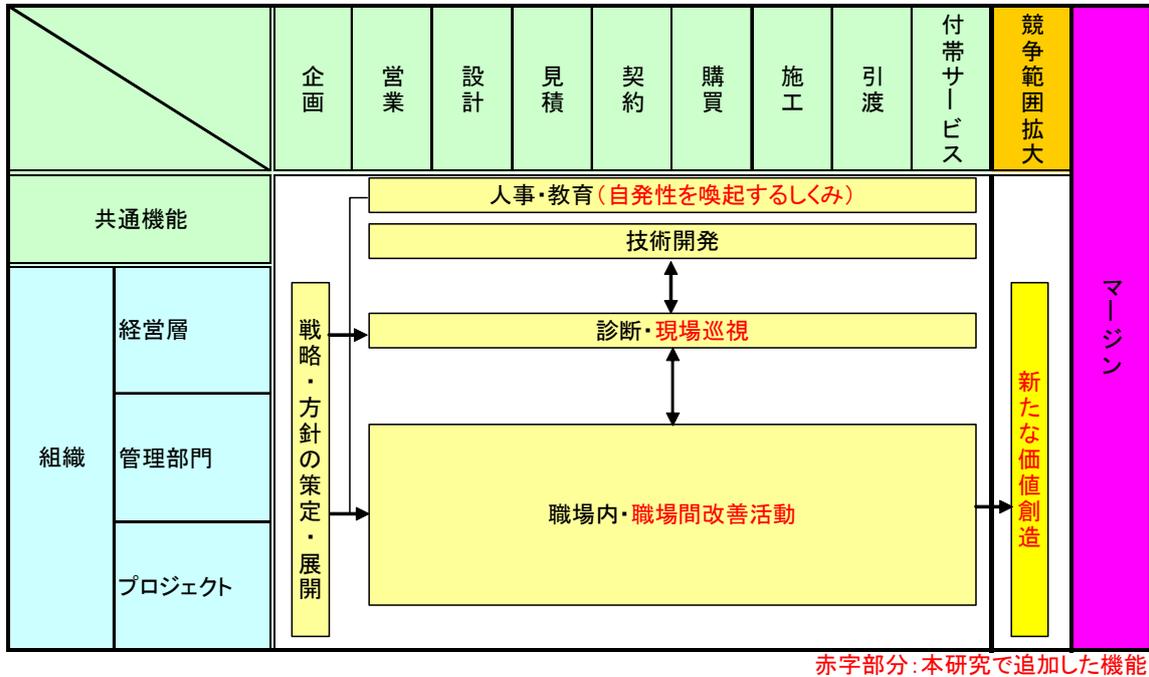


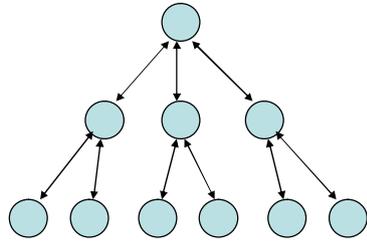
図6-1. 準大手ゼネコンの組織力強化に資する品質経営システム（概要）

経営層を中心に戦略・方針を策定の上、管理部門・プロジェクトに展開し、自発性を喚起する人事・教育のもとに、各職場で改善活動を推進する。経営者は診断・現場巡視を通して、新たなビジネスの芽を発見し、または体系化（水平展開）を指示し、指名された知識リーダーを中心とした職場間改善活動を推進する。改善活動の合計（ Σ ）が、組織力（技術力・組織内コミュニケーション）であり、新たな価値となる。これらを通して培ったソリューションをもとにビジネスモデルを構築し、競争範囲を拡大して新たなマージンを得るというバリューチェーンが構築できる。

以上により、準大手ゼネコンが技術力と組織内コミュニケーションを活かした戦略を展開する上で、図6-1.の品質経営システムが有力な手段になると結論付ける。

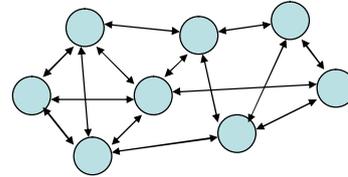
また、組織内コミュニケーションという視点でとらえると、上述した品質経営システムにおいては、従来の大企業に見られる集中管理型組織でも自立分散型のネットワーク組織でもなく、価値というプラットフォームを中心に経営層・管理部門・プロジェクト（現場）が最短距離に位置する「価値中心型」の組織が最も適切な形態ではないかと考えている（図6-2、図6-3）。

集中管理型組織と自立分散ネットワーク組織



従来の軍隊的ピラミッド組織

大量生産型事業には効率的だった
集中管理型



新たなネットワーク型組織
(生体的アメーバ型組織)

俊敏性と柔軟性が求められる革新型事業
創出にはより有効
自立分散処理型

出所：平野真『地域発「価値創造企業」』ケー・ユー・ティーン、2008

図 6-2. 集中管理型組織と自立分散型ネットワーク組織³⁹

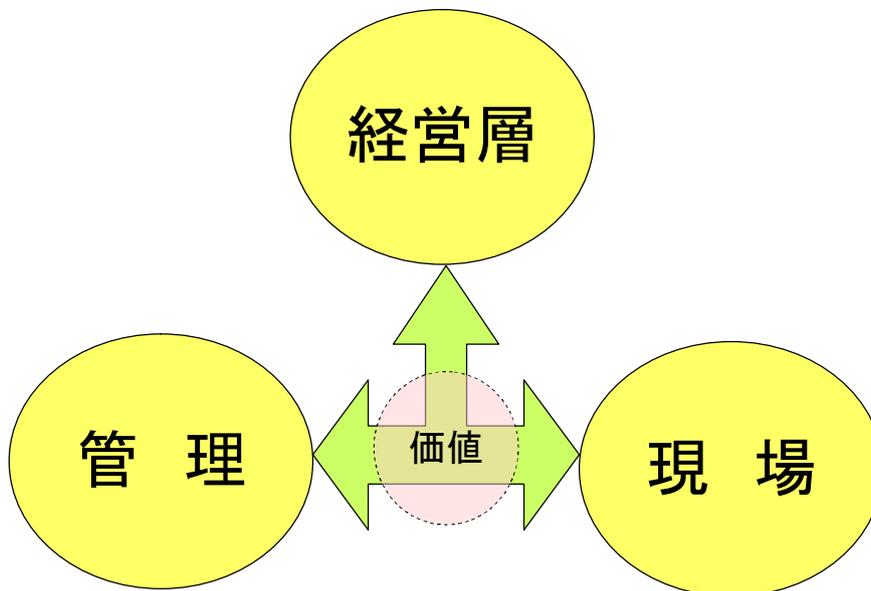


図 6-3. 価値中心型組織

価値中心型組織は、小規模組織であれば成しえるが、大規模組織で実現するのは難しい。しかし、転換期の準大手組織が、組織内コミュニケーションを強みとするには、図 6-3. の形で連携し、情報を共有し、意思決定をスピーディーに行わなければならない。

成長期・成熟期であれば、このような形態をとらなくても利益をつくり出すことができた。しかし、衰退を危機としてとらえ、企業再生に向けての挑戦を行おうとする決意があるのであれば決してできないことではなく、その有力な方法が「経営者現場巡視」、「職場間小集団改善」、「自発性を喚起するしくみ」にあると、筆者は確信している。

総 括

第一章、第二章では、転換期市場における企業再生戦略について、日本の準大手ゼネコンを題材として研究を進めた。その結論として、日本の準大手ゼネコンが選択すべき戦略は前述したとおりであるが、総括として、転換期市場において企業が再生を果たすために取るべき戦略策定のプロセスについて、本研究を通して得られた方法論をまとめてみたい。

なお、企業を再生するためには、戦略策定に加えて、「経営者のリーダーシップ」、「財務リストラ」、「ステークホルダーとの関係再構築」といった要素も必要であるが、本研究における論点は「戦略の策定と展開」に絞り込んでいる点を付記したい。

1. 利益構造変化の背景にある価値構造に着目する

市場のパラダイムシフトは、一般的に企業の収益構造変化という形で顕在化する。企業全体の利益率に加えてセグメント別などの層別を行い、競合他社との比較からその傾向を分析する。この段階では、表面的な利益追求に注力するのではなく、市場が求める価値、言い換えれば市場と企業収益の媒体ともいえる「価値構造」に着目することが肝要である。すなわち、市場転換に適応するためには価値構造を変革することが必要であり、その方法論を見出すことが成否の鍵となる。

2. 価値の座標軸を定義し、マップ化（体系化）する

次に、市場の求める価値とは何であるのか、バリューチェーンを紐解きその要素を洗い出す。しかし、個々の要素を一つひとつ分析しても各論の結論しか生み出せず、組織の方向性を導き出すことはできない。そこで、主要な要素を親和的に整理しながら数個の特質にまとめ、それらの特質を座標軸に据え、企業が提供している価値の強弱を座標軸上のマップで可視化する。今回（日本のゼネコンの場合）は、大手・準大手・地場という「種類」でポジショニングし、その差異を組織的特質として明示した。

3. 今後進むべき方向性をマップから読み取る

ポジショニングの結果得られた現状の位置付けをもとに、今後進むべき道を、強みを強化すべきか、弱みを克服すべきか、といった問題意識に沿いながら、他との競合性を意識しつつその方向性を明らかにする。その際に、座標軸に据えた特質同士の関連性も考慮し、複数の特質を同時に強化することによって、企業（または種類）の特徴を際立たせることが可能になる。なお、今後の方向性を結論付けるための根拠として、本研究では日本に先んじて転機が訪れた欧米ゼネコンの傾向をベンチマークしたが、競争範囲（地理・上下流など）の異なる分野の先例に学ぶことも有効なプロセスである。

このステップによって、市場の求める価値と組織のもつ強み・弱みをマッチングさせるこ

とができ、組織が長年培ってきた強さを活かし、または致命的な弱点を正すための根拠を顕在化させることが可能になる。

4. 組織の方向性にもとづき対応する戦略・ビジネスモデルを策定する

SWOT分析の要素として、「脅威」については利益構造変化（市場・経営分析など）のステップで、「強み」と「弱み」に関しては組織の方向性のステップで既に抽出しており、これに「機会」を絡めることで、再生戦略を具体化することができる。さらにビジネスアーキテクチャなどの概念を活用して重点とする分野を絞り込み、対応する戦略・ビジネスモデルを編み出し、競争範囲拡大の可能性を模索しながら業績拡大のプランを錬成する。

5. 戦略を具現化するマネジメントシステムを整備する

戦略を実現するための具体的な作戦を展開する上で、企業の持つ歴史的背景、蓄積を考慮しながら、価値体系の方向性に合致する方法論を導き出すことが得策である。つまり、今までに培ってきた英知を有効に機能させることによって、他社に先駆け戦略を実現することができる。これがA社においては、過去から実践していたTQMというマネジメントシステムに該当する。しかし、現在保有しているノウハウ、技術、しくみなどが価値に結びついていれば、企業は衰退しない。そこで、先行研究を紐解き、さらに企業再生の方法論として機能した企業、逆に機能していない企業を事例としてその原因を分析し、主要因を以下のとおり分類した。

- ・ 原則通りに機能していない。
- ・ 産業特性に合致していない。
- ・ 弱点を補完する方法論がない

以上の問題点を解決する対策を講じることによって、価値を創出するマネジメントシステムとして変貌する可能性を高めることができる。対策を立案するにあたっては、自社でのトライアル、自産業の事例のみならず、異業種の事例なども幅広く調査し、最も有効と考えられる対策を選定することが必要である。

6. マネジメントシステム再構築の条件をバリューチェーンに位置付ける

戦略を展開し、具現化したマネジメントシステムを再びバリューチェーンに位置付けることによって、価値構造との関連を強固なものとする。これによって企業の収益構造に変化をもたらし、再生に資する戦略として機能できると結論付けた。

以上のプロセスを，図示したものが図6.である.

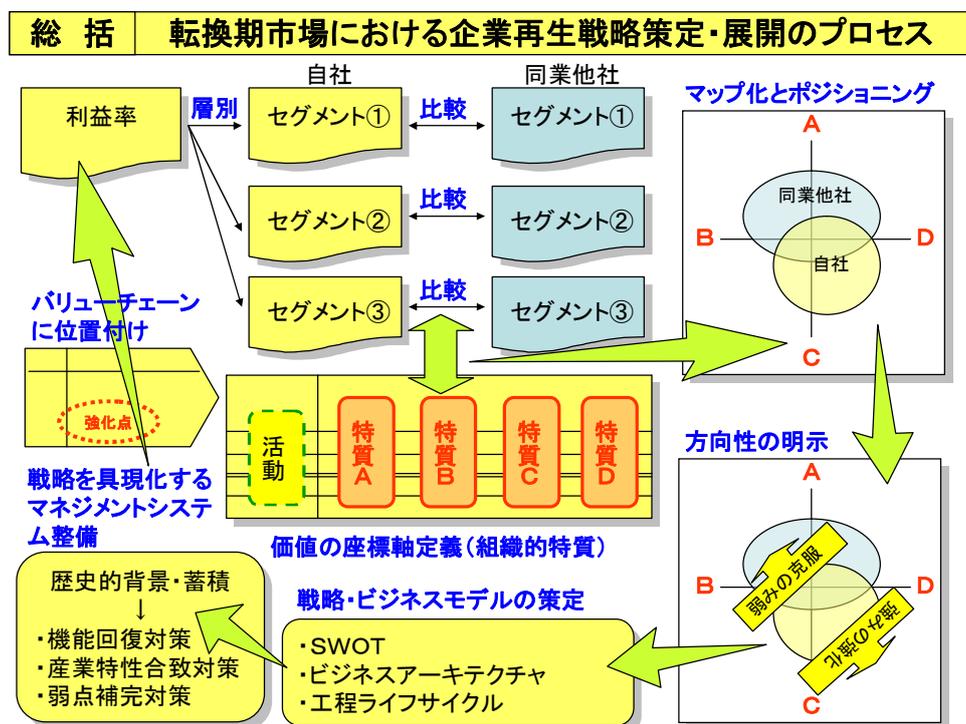


図6. 転換期市場における企業再生戦略策定・展開のプロセス

本研究の最大のポイントは，市場と企業を結びつける「価値構造」を体系化する手段を考案したことである．これによって，企業の特徴・位置付けが可視化でき，戦略を立案する上で重要なデータとして活用することが可能になる．

このような分析プロセスは，建設業のみならず，あらゆる業界におけるパラダイムシフトにも適用できるものと考えている．今後は，異業種においても分析を実践し，比較を行いながら共通性を明らかにして論旨の強化に努め，転換期市場における企業再生の方法論として寄与することを目指したい．

おわりに

本論のまとめに差し掛かっている 2008 年 12 月の日本経済は、世界的な金融危機の影響により景気が急速に減退し、倒産・リストラの嵐が吹き荒れ、従業員、そして取引関係にある企業の悲哀があらこちから聞かれている。これは、日本のあらゆる産業が衰退期に入り、事業の転換を強いられる状況になったことを意味している。

このような経営環境において、大企業ばかりでなく、規模が小さくても、中途半端であっても、たくましく地に足のついた経営を行い、荒波を乗り越えようとしている企業が多く存在している。すなわち、企業の組織力は規模だけでないことを今日の日本の産業界が証明しているのである。

大手企業は規模を中心として技術力と外部組織を統合しながら競争力を強化し、地場の企業は地場密着と組織内コミュニケーションをもとに競争力を培い特化した事業エリアの中で生き残りをかけていく。その中であって準大手組織は、再編による大手化を目指すか、特化戦略を採択し規模を縮小するという選択肢があるものの、筆者は準大手の組織的な強みを活かす戦略、すなわち技術力と組織内コミュニケーションを強化することが、組織の人間力を活かした、進むべき姿であると提言したい。

そのためには、大企業的な組織を改め、組織の風通しを良くすることに加えて、顧客の潜在ニーズを満たし、感動を与える技術を提供するための力を、トップから職場第一線までの全員が一体となって研鑽していくマネジメントを遂行しなければならない。その有力な方策として TQM があり、原則に合わない部分を見直し、産業特性に合致させ、弱点を補完することによって機能させることができると結論付けた。

これまでの日本の産業界は良き時代であり、従来通りの仕事のやり方でも利益が生み出せる経営環境にあった。しかし、これからは荒波の中で、危機にあっても組織力で再生を果たし、永続的な経営基盤を確保しなければならない。

経営は人間が行うものであり、これが正しいという方程式は存在しない。また、本研究において結論を導き出した時期は 2008 年 12 月であり、その後も経営環境は刻一刻と変化しているため、既に時期を逸した戦略になっているかもしれない。しかしながら、自ら問題意識をもって分析・調査を行い、ベストを尽くして編み出した戦略策定と展開の方法論には悔いがない。今後は、研究を通して培った知見を活かして、企業再生に向けて自ら一步を踏み出す所存である。

以 上

謝辞

「論理性」と「普遍性」。博士後期過程では、この2つのキーワードを追究するために、多くを学び、そして苦しみ、悩んだ。

博士後期課程に入学し、第二部のテーマは筆者自身の問題意識として常に意識していたため、仮説の設定と検証が比較的早く進んだが、集合セミナーにおける起業家コースの先生方の御指摘は、「第二部の研究テーマの背景（企業戦略）が分からない」というものであった。つまり、第二部の前提条件が明らかにならないと、有効な方法論であるのか否かがわからない。すなわち「論理性」が欠けていたのである。

そこで、準大手ゼネコンの企業戦略をそのまま記載したが、今度は個別事例研究になってしまい、完全に行き詰ってしまった。主査である平野真先生には、定例のゼミにおける私の発表があまりに不出来であったため、定例に加えて個別指導も数多く頂き、その中で「転換期にある企業の再生」という普遍的なテーマの中で、共通の組織特性を顕在化させることによって、再生の条件が明らかになるのではというアドバイスを頂いた。結果としては、これを明示することによって、今までの研究活動が一本の糸でつながり、結論と分析内容との因果関係を説明することができたのである。なかなか先生の思いが私に伝わらず、論理構成が見出せない時期が続いたが、御多忙の中で時間を割いて頂き、熱心な御指導を頂いたことにより、何とか自分自身でも納得のいく結論が得られた。

副査の岡村甫先生は、現在の準大手ゼネコンが危機的状況にある中で、経営に寄与する施策とは何かを問い続けられた。そのため、現在のビジネスの縮小を食い止めるという私の当初の考え方に一定の理解を示されながらも、その一方で、起業家コースで培った知見を活かし、新たな価値を創造する戦略も提示する必要があることを示唆して頂き、とかく小さくまとまりがちな私の研究活動を後押しして頂いた。これによって、大学院における研究・講義・ゼミなど全てのプログラムを、自らの仕事にどのようにして役立つかを考えながら受け止めることができた。

厳しく、そして信念をもって御指導頂いた平野先生、岡村先生、そして起業家コースの先生方には、この場を借りて心より感謝の気持ちをお伝えしたい。

また、東京教室で共に学んだ彦坂さん、庭野さん、玉城さんを始めとした方々にも大きな示唆を頂いた。私自身の狭い視野と少ない経験では得られない知識と情報を、皆さんの研究活動から得ることができた。休憩時間の雑談も大変勉強になった。このような「共育」を創出する環境に身を置けたことを感謝して止まない。

職場においても、週末の授業が中心とはいいいながら、レポート・論文などを含めると時間が足りず、業務に優先して取り組むことも多々あった。そのような中で、温かい励ましの言葉を頂いた総合企画部、CSR・環境部の皆様、さらには入学に際し格段の御理解を頂いた前田又兵衛社友、前田靖治社長、廣田正副社長、江尻正義専務、福田幸二郎常務、小原好一常務、荘司利昭執行役員を始めとした関係者の皆様に深謝申し上げたい。

最後に、家庭における夫、父親としては最悪な数年間であったと心から反省している。日常の夫婦間ではお互い我慢しているのだが、イライラしているとお互いに日頃の鬱憤が爆発して言い争いになり、そして後悔する繰り返しであった。甘えたい盛りの娘にも距離を置いたこともあり、本当に申し訳なく思っている。人間力を大切にするマネジメントを提唱するのであれば、ワークライフバランスを実践し、家庭を大切にしなければならない。今後は、皆様から頂いた恩義を胸に、良き家庭人を土台として、困難に対しても挑戦し続ける企業人になることを誓い、ここに筆を置きたい。

参考・引用文献（第二部）

1. Richard L. Daft 『組織の経営学』ダイヤモンド社，2002年11月，242～248頁
2. デミング賞委員会 『デミング賞のしおり』日本科学技術連盟，2007年，5頁
3. 吉澤正編 『クオリティマネジメント用語辞典』日本規格協会，2004年5月，242頁
4. 佐藤万企夫 『企業風土改革と組織活性化について 日産自動車における従業員の経営参画』（講演要旨），2004年9月，17～20, 25, 27頁
5. 坂根正弘 『強みを磨き 弱みを改革 限りないダントツ経営への挑戦』日科技連出版社，2006年7月，29頁・86頁
6. 日本経済新聞，2008年11月15日朝刊，29面
7. 近藤賢，『積水化学グループの「CS品質経営」』（講演資料），2008年11月，8頁・11頁
8. 細谷克也，西野武彦，新倉健一，『品質経営システム構築の実践集』，日科技連出版社，2002年6月，9頁
9. 石川馨 『日本の品質管理＜増補版＞』日科技連出版社，1981年10月，19～20頁，126頁，130頁
10. 細谷克也，西野武彦，新倉健一，『品質経営システム構築の実践集』，日科技連出版社，2002年6月，6～8頁
11. 石川馨 『日本の品質管理＜増補版＞』日科技連出版社，1981年10月，19～20頁，126頁，30～32頁
12. Q Cサークル本部事務局よりデータ提供
13. 吉田耕作 『ジョイ・オブ・ワーカー組織再生のマネジメント』日経BP社，2005年4月，15頁
14. 石川馨 『日本の品質管理＜増補版＞』日科技連出版社，1981年10月，19～20頁，159頁
15. 狩野紀昭 『現状打破・創造への道』日科技連出版社，1997年2月，31～32頁
16. 山之内昭夫，『新・技術経営論』日本経済新聞社，1992年，46頁
17. 野中郁次郎，紺野登 『知識創造の方法論』東洋経済新報社，2003年4月，57頁
18. 司馬正次 『ブレイクスルー・マネジメント』東洋経済新報社，2003年11月，7頁
19. 司馬正次 『ブレイクスルー・マネジメント』東洋経済新報社，2003年11月，49頁・55～56頁
20. 前田又兵衛他 『平成の竜馬を目指せ』小学館，2005年10月，210頁
21. 前田顕治 『TQC実践録－無限の創造－』日科技連出版社，1992年6月，5～8頁，10頁，65頁
22. TQC用語検討小委員会報告 『管理項目・方針管理・日常管理・機能別管理・部門

- 別管理の定義』品質管理 Vol, 39, No.3, 日本科学技術連盟, 1988 年
23. 前田建設工業㈱『新入社員ハンドブック』前田建設工業, 2008 年 4 月, 79 頁
 24. 細谷克也, 西野武彦, 新倉健一, 『品質経営システム構築の実践集』日科技連出版社, 2002 年 6 月, 397 頁
 25. 三枝匡『V字回復の経営 2年で会社を変えられますか』日本経済新聞社, 2006 年 4 月, 373 頁
 26. 近藤賢『積水化学グループの人材開発』2008 年 8 月, 1~2 頁
 27. 『QCサークル』No.421, 1996 年 11 月臨時増刊号, 60~69 頁
 28. 高知工科大学大学院起業家コース『「共育」宣言』ケー・ユー・ティイー, 2008 年 3 月, 58~59 頁
 29. 井原恵津子『自己解決力を高めるコミュニケーションスキル』(QCサークル京浜地区オール京浜改善事例大会講演要旨), 2008 年 12 月, 10 頁
 30. 野中郁次郎, 紺野登『知識創造の方法論』東洋経済新報社, 2003 年 4 月, 259 頁
 31. 『QCサークル』No.530, 2005 年 9 月号, 33 頁
 32. 『第 1 回事務・販売・サービス部門全日本QCサークル大会要旨集』2008 年 5 月, 102~111 頁
 33. 『QCサークル』No.558, 2008 年 1 月号, 14~15 頁
 34. 『第 5022 回QCサークル関東支部運営事例選抜大会要旨集』, 2008 年 7 月, 10~17 頁
 35. 平野真『地域発「価値創造企業」』ケー・ユー・ティイー, 2008 年 5 月, 184~185 頁
 36. 大嶋光昭『企業における独創型研究とその事業化』(イノベーション講義資料), 2006 年 10 月, 49 頁
 37. 平野真『国際協業論』(講義資料), 2006 年 8 月, 60 頁
 38. 遠藤功, 『企業経営と現場力』, 日本科学技術連盟, 2006 年, 52 頁
 39. 平野真『地域発「価値創造企業」』ケー・ユー・ティイー, 2008 年 5 月, 164 頁