

建設マネジメント力の評価シート [施工者]

5つの能力要素	建設マネジメント力の能力要素の細目と具体的な発現事例	評価
1 目的意識力 現場に向き合い、より良い方法でよりよいものを造ろうとする意欲、日頃の取り組み姿勢	①幅広い視野(たこつぼ型にならない) 自分の立場(発注者、設計者、施工者)や担当業務の範囲か否かにかかわらず、事業全体の目的や意義、そして課題は何かを常に意識してきた。	
	②高品質への意欲(よりよいものづくりへの使命感) 事業、業務、工事等(以下、「プロジェクト」という。)の効果的な推進のため、自らの責任範囲にかかわらず、実施手法等について積極的な提案を行ってきた。	
	③進取の姿勢(新技術導入等への積極性) 新工法、調査、計画等の新技術、新しい事業手法の導入等について、プロジェクトの効果的な実施のため実績が乏しいものであっても積極的に採用してきた。	
	④現場主義(現場を重視する姿勢) 自らが取り組むプロジェクトの現場はもとより、他の参考になる現場に積極的に足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた。	
	⑤自己研さん(知識・技術の習得意欲) プロジェクトを適切に実施するため、学会誌、専門誌等から参考となる論文や報告を読んだり、事例報告会に参加したり、先輩等からアドバイスを聞いたりしてきた。	
	⑥技術継承(技術の伝搬、継承への意欲) 経験を生かして組織内外での各種の指針作り(見直し)や、論文、レポート等の発表、後輩たちへの伝承などに積極的に取り組んできた。	
2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント) 状況分析、対応策の選択等にあたって、物事の多面性を考慮し総合的な観点から主体性をもって判断をすることができる。(マニュアル等に拘束されず、活用し、その目的を実現する。)	①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力) 自社の調達部門より特定の業者を強く推薦されたが、その業者の製品や施工能力に疑問を抱いたため、契約を行わない判断をした。	
	②技術的判断力(技術提案、技術評価、VE) 安全対策を渋る発注者に対して、実施しなかった場合の問題点など、設計変更の必要性を分かり易く整理した。	
	③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない) 仕様書・基準書に想定されていない事象が工事現場で発生した場合に、自らの技術的知識に基づき判断した。	
3 タイムリーに決断する力 時間制約やリスクの下で、タイミングを失することなく、責任を持って方針決定を行うことができる。(ジレンマの中での選択)	①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入) 実行予算の超過、協力業者の倒産等の事態に対して、工法の変更、代替業者の手配等を迅速に決断し、最少のダメージにとどめた。	
	②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応) 工事実施にあたり不具合、危険な兆候、気象の急変などを認めたため、工事の遅れは気にしながらも、即座に作業の中止や変更を指示した。	
	③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機の対応) 現場での災害発生時に、必要な応援要員を要請する一方で、少ない現場要員に対し初動対応の役割分担を定め指揮し、現場の混乱を防いだ。	
4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ) 構成員を目標に向かって動機づけ、実行に移す能力。	①目標設定力(組織の取り組み目標や課題を設定) 工事現場の安全確保の徹底のため、社員から協力会社職員まで身近な工夫、アイデアを提案してもらい、積極的に採用した。	
	②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く) 協力会社に事業の目的を自覚させる取組を行い、各社の潜在能力や調整能力を引き出すことによって、施工計画全体の達成度を高めた。	
	③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正) 事故発生に際して、原因や課題に対する協力会社や社員の対応能力を確認し、増員補強および再発防止策を策定し、工事を速やかに再開した。	
5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力) 利害関係者、建設生産システムの他のプレイヤー、内部組織の中での情報発信し、また他者の情報に共感できる能力	①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信) 連立する工区の状況や課題を把握し、工区の担当事業者、地元住民とのコミュニケーションを積極的にとった。	
	②対プレイヤー間(発注者、設計者、協力会社間での対話充実) 協力会社に対し、設計条件のポイントや注意点、施工計画上の留意点を丁寧に確認し、そのうえで必要な人員、機械を過不足なく調達させた。	
	③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等) 朝の現場の朝礼時に、職員、協力会社担当者が、持ち場の課題、工事全体の効率向上のための提案等を発表することにした。	

建設マネジメント力の評価シート [建設コンサルタント]

5つの能力要素	建設マネジメント力の能力要素の細目と具体的な発現事例	評価
1 目的意識力 現場に向き合い、より良い方法でよりよいものを造ろうとする意欲、日頃の取り組み姿勢	①幅広い視野(たこつぼ型にならない) 自分の立場(発注者、設計者、施工者)や担当業務の範囲が否かにかかわらず、事業全体の目的や意義、そして課題は何かを常に意識してきた。	
	②高品質への意欲(よりよいものづくりへの使命感) 事業、業務、工事等(以下、「プロジェクト」という。)の効果的な推進のため、自らの責任範囲にかかわらず、実施手法等について積極的な提案を行ってきた。	
	③進取の姿勢(新技術導入等への積極性) 新工法、調査、計画等の新技術、新しい事業手法の導入等について、プロジェクトの効果的な実施のため実績が乏しいものであっても積極的に採用してきた。	
	④現場主義(現場を重視する姿勢) 自らが取り組むプロジェクトの現場はもとより、他の参考になる現場に積極的に足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた。	
	⑤自己研さん(知識・技術の習得意欲) プロジェクトを適切に実施するため、学会誌、専門誌等から参考となる論文や報告を読んだり、事例報告会に参加したり、先輩等からアドバイスを聞いたりしてきた。	
	⑥技術継承(技術の伝搬、継承への意欲) 経験を生かして組織内外での各種の指針作り(見直し)や、論文、レポート等の発表、後輩たちへの伝承などに積極的に取り組んできた。	
2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント) 状況分析、対応策の選択等にあって、物事の多面性を考慮し総合的な観点から主体性をもって判断をすることができる。(マニュアル等に拘束されず、活用し、その目的を実現する。)	①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力) 契約上は組み込まれていないが、業務を実施する上で追加業務が発生することが確実視されたため、あらかじめその実施体制を用意しておいた。	
	②技術的判断力(技術提案、技術評価、VE) (ソフト) 追加調査に難色を示す発注者を説得するため、手戻りやトラブル回避などの具体的なポイントを考え整理した。 (ハード) 多数の工法が提示され、発注者が選定に苦慮していたため、コスト、安全性、施工性、維持管理法などのポイントを設定し、長短所を整理した。	
	③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない) (ソフト) 既往の方法では解決が無理だと思われる調査業務で、新手法の採用を躊躇する発注者を説得するための、具体的なポイントを考え整理した。 (ハード) 指針やマニュアル、事例集にない特殊な設計業務に対して、性能照査型の設計を導入し、従来の仕様規定型より合理的となる設計・照査を行った。	
3 タイムリーに決断する力 時間制約やリスクの下で、タイミングを失することなく、責任を持って方針決定を行うことができる。(ジレンマの中での選択)	①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入) 新分野への発注者の要請を先取りし、正式な要請があつてからでは間に合わないため、受注リスクをおして技術開発の体制整備を先行させた。	
	②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応) 発注者の示した業務実施方針ではうまくいかないことが判明し、業務規模の縮小につながったが、より確実な方法へと業務内容の変更を提案した。	
	③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機の対応) 発注者から緊急調査(設計)業務を切実に求められたが、業務内容等について確認、検討を行った結果、業務内容に実現性が乏しいことから断ることとした。	
4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ) 構成員を目標に向かって動機づけ、実行に移す能力。	①目標設定力(組織の取り組み目標や課題を設定) 社内に新分野への進出を尻込みする雰囲気や蔓延していたが、その分野の将来性と成功へのシナリオを熱く語り、配下社員の意識を変えた。	
	②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く) (ソフト) 当初は能力的に対応が無理と考えられた調査案件に対して、受注することの意義等を粘り強く説き、体制の整備、連帯感の醸成を行った。 (ハード) 地味な構造設計の仕事で社員の士気の低下が危ぶまれたが、プロジェクトの全体像や構造設計の位置づけ等を語り、やる気と連帯感を高めた。	
	③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正) 構造形式の変更など、不測の事態が生じたが、業務のクリティカルパスを正確に把握し、人員やコストの再構成を図った。	
5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力) 利害関係者、建設生産システムの他のプレイヤー、内部組織の中での情報発信し、また他者の情報に共感できる能力	①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信) 関係機関、住民との関係が厳しい事業において、合意形成の妥結点を探り、代替案を提示することによって、発注者支援に貢献した。	
	②対プレイヤー間(発注者、施工者等のチーム間での対話充実) 発注者との対話や質疑応酬の面倒をいわず新技術の採用や従来とは異なる設計・照査を提案し、発注者に粘り強く説明し採択にこぎつけた。	
	③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等) 作業や工程の細分化・複雑化が著しかったため、プロジェクト・マネジメント・システム(PMS)などのツールを駆使して各関係者の情報を迅速に集約し、事業全体の情報共有を図った。	

建設マネジメント力の評価シート [発注者]

5つの能力要素	建設マネジメント力の能力要素の細目と具体的な発現事例	評価
1 目的意識力 現場に向き合い、より良い方法でよりよいものを造ろうとする意欲、日頃の取り組み姿勢	①幅広い視野(たこつぼ型にならない) 自分の立場(発注者、設計者、施工者)や担当業務の範囲か否かにかかわらず、事業全体の目的や意義、そして課題は何かを常に意識してきた。	
	②高品質への意欲(よりよいものづくりへの使命感) 事業、業務、工事等(以下、「プロジェクト」という。)の効果的な推進のため、自らの責任範囲にかかわらず、実施手法等について積極的な提案を行ってきた。	
	③進取の姿勢(新技術導入等への積極性) 新工法、調査、計画等の新技術、新しい事業手法の導入等について、プロジェクトの効果的な実施のため実績が乏しいものであっても積極的に採用してきた。	
	④現場主義(現場を重視する姿勢) 自らが取り組むプロジェクトの現場はもとより、他の参考になる現場に積極的に足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた。	
	⑤自己研さん(知識・技術の習得意欲) プロジェクトを適切に実施するため、学会誌、専門誌等から参考となる論文や報告を読んだり、事例報告会に参加したり、先輩等からアドバイスを聞いたりしてきた。	
	⑥技術継承(技術の伝搬、継承への意欲) 経験を生かして組織内外での各種の指針作り(見直し)や、論文、レポート等の発表、後輩たちへの伝承などに積極的に取り組んできた。	
2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント) 状況分析、対応策の選択等にあたって、物事の多面性を考慮し総合的な観点から主体性をもって判断をすることができる。(マニュアル等に拘束されず、活用し、その目的を実現する。)	①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力) あるプロジェクトの実施途上、施工者の提案を設計に反映させることが重要と考え、事業の途中から多少の手戻もあったが、デザインビルド方式の採用に切り替えた。	
	②技術的判断力(技術評価、VE) 技術提案の課題設定、評価について、当該案件の構造物特性、施工条件特性等を的確に把握し、その特性に応じたものとなるよう取り組んだ。また、オーバースペックを極力排除した。	
	③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない) トンネル工事での地山の地質条件の変化に対し、現場に出向き施工者の意見、提案に耳を傾け速やかに工法変更等の判断を行った。	
3 タイムリーに決断する力 時間制約やリスクの下で、タイミングを失することなく、責任を持って方針決定を行うことができる。(ジレンマの中での選択)	①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入) 施工条件に不確定要素が多く通常の契約方式では困難と判断し、前例が少なく組織には抵抗もあったが、契約方法の工夫や改善を行って対応した。	
	②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応) 工事の実施過程で安全性や品質の確保に当初の想定以上の手間がかかることが判明し、事業全体の完成時期にも影響するので悩んだが、工期延期に踏み切った。	
	③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機の対応) 勤務時間外に災害(事故)が発生した時、職員の参集が間に合わない中で臨機にマニュアルとは異なる体制、要員割り当てを指示し、事態に即応した。	
4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ) 構成員を目標に向かって動機づけ、実行に移す能力。	①目標設定力(組織の取り組み目標や課題を設定) 標準的な設計・施工の技術指針の準拠では工事の品質確保が困難と感じたため、事務所独自に工事の品質向上の目標を立て、設計・施工の技術指針の策定することとした。	
	②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く) ボーリング調査の不足に不安を覚えたため、用地、設計、工事の関係者を集め、プロジェクト全体の意義、生じうるリスクやトラブルの大きさ、クリティカルパス等について共通認識を持たせた。	
	③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正) 事務手続きの遅れから工事の遅延が予測されるなか、現状維持の雰囲気にはひるまず、事務所の体制シフトを敢行した。	
5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力) 利害関係者、建設生産システムの他のプレイヤー、内部組織の中での情報発信し、また他者の情報に共感できる能力	①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信) 地元意見が割れ緊迫した事業説明会において、双方の言い分を冷静に受け止め、合意形成の調整を自らかつて出て、歩み寄りが得られた。	
	②プレイヤー間(設計者、施工者等のチーム間での対話充実) 施工時の仮設方法が当初設計から大幅に変わっている点に疑問を感じたため、設計者と施工者を呼んで双方の考え方を確認し調整した。	
	③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等) 調査設計部署と工務部署との意識の齟齬に懸念を感じ、インターネットに事業の進捗状況を示す動画を掲載し、工事現場の職員や施工企業の担当者の肉声も届ける工夫を行った。	

Ⅲ 評価シートへの感想、意見等

評価シートを用いて自己評価していただいた結果を踏まえ、評価シートへの感想、ご意見等を伺います。

1 「建設マネジメント力」の考え方について

評価シートにおいては、「建設マネジメント力」を「知識・スキル保有力」と対置するものとして、建設生産プロセスにおいて生じる災害、事故、トラブル等などの様々事態に対し適切に対処し、また、より合理的で効果的な業務遂行を実践する能力としています。この用語表現についてお訊ねします。

① この用語表現についてどのように感じられましたか？以下の選択肢からお選び下さい。

- a 的確な表現である、 b 概ね表現できている、 c やや違和感がある、 d 違和感がある

他に適当な用語があれば右欄に記載をお願いします

< 以後の問いは、ここで違和感ありと答えした場合でも、建設マネジメント力の定義 は評価シートの考え方に基づきお訊ねします。 >

② 建設分野の技術力の育成、継承の問題として「建設マネジメント力」と「知識・スキル保有力」を対置したとき、現状ではどちらにより課題が大きいかと考えますか？ 以下の選択肢からお選び下さい。

- a 「建設マネジメント力」の方が課題が大、 b どちらかという「建設マネジメント力」の方が、
c どちらかという「知識・スキル保有力」の方が、 d 「知識・スキル保有力」の方が課題が大

③ 建設分野の技術力の育成、継承の問題について、ご自身のお考えを自由にお書きください。

2 建設マネジメント力の実態調査票について

① 能力要素について

評価シートで示した5つの能力要素は建設マネジメント力を適切に表現するものだったでしょうか？
建設マネジメント力の能力要素としての重要度、表現の適切性の2面で以下の選択肢からお選び下さい。
また、他に適切な能力要素や代替する表現がある場合にはご意見をお書きください。

< 重要性: 重要な能力要素か > a 重要 b やや重要 c あまり重要でない d 重要でない

< 表現の適切性: 適切に表現されているか > a 適切 b まあまあ適切 c やや不適切 d 不適切

提案している5つの能力要素	重要性	表現の適切性	他に適切な代替表現があれば
1. 目的意識力	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. 主体的に判断する力	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. タイムリーに決断する力	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. 組織を牽引し実行する力	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. 対外的なコミュニケーション力	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

他に建設マネジメント力に該当するとみられる能力要素があるとお考えの場合には右の欄にお書きください。 ⇒

② 能力要素の細目と具体的な発現事例について

評価シートの「能力要素の細目と具体的な発現事例」について、高い建設マネジメント力を保有する人に共通する行動特性として適切に設定されていたでしょうか(自己評価に用いたシートを対象にお答え下さい)。
能力要素の細目としての重要性、具体的な発現事例の適切性の2面で、以下の選択肢からお選び下さい。
また、他に能力要素の細目とすべき能力、事項等がある場合、及び能力要素の細目に該当する具体的発現事例としてより適切な事例がある場合には、ご意見をお書きください。
⇒次ページのシートに記入願います。

< 能力要素の細目としての重要性 > a 重要 b やや重要 c あまり重要でない d 重要でない

< 具体的発現事例としての適切性 > a 適切 b まあまあ適切 c やや不適切 d 不適切

③ 建設マネジメント力の実態調査票についての意見(自由にお書きください。)

3 今後の調査、研究についてのご意見(自由にお書き下さい。)

能力要素の細目と具体的な発現事例についての評価、意見記入シート

能力要素	建設マネジメント力の能力要素の細目と具体的な発現事例	能力要素の細目としての重要性	具体的発現事例としての適切性	他に具体的な発現事例としてより適切な事例があれば記入して下さい
5つの能力要素	建設マネジメント力の能力要素の細目と具体的な発現事例			
1 目的意識力	①幅広い視野(たこつほ型にならない) ②高品質への意欲(よりよいものづくりへの使命感) ③進取の姿勢(新技術導入等への積極性) ④現場主義(現場を重視する姿勢) ⑤自己研さん(知識・技術の習得意欲) ⑥技術継承(技術の伝播、継承への意欲)			
他に能力要素の細目とすべき事項等があれば記入して下さい				
2 主体的に判断する力	①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力) ②技術的判断力(技術提案、技術評価、VE) ③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない)			
他に能力要素の細目とすべき事項等があれば記入して下さい				
3 タイムリーに決断する力	①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入) ②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応) ③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に対応した臨機への対応)			
他に能力要素の細目とすべき事項等があれば記入して下さい				
4 組織を牽引し実践する力	①目標設定力(組織の取り組み目標や課題を設定) ②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く) ③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正)			
他に能力要素の細目とすべき事項等があれば記入して下さい				
5 対外的なコミュニケーション力	①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信) ②対プレーヤー間(発注者、設計者、協力会社間での対話充実) ③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等)			
他に能力要素の細目とすべき事項等があれば記入して下さい				