

事業者団体の新たな役割

■二つの目的

事業者団体ベースの **IT** 化の目的は大きく分けて次の二つあります。

- ①事業者団体の新しい役割の確立
- ②個々の会員企業に対する **IT** 化誘引の提供

この二つの目的は、別々の行動目標として存在するものではありません。「個々の会員企業に対する **IT** 化誘引の提供」を協会主導で行うことによって「事業者団体の新しい役割の確立」することを意味しています。

①事業者団体の新しい役割の確立

事業者団体の新しい役割の確立とは、インターネット社会にふさわしい事業者団体としての役割を担うということです。それを端的に言えば、いわゆる「協会」を正しく会員自らのものとし、「公共工事という産業」の再構築作業を行う中心的存在となること、と言えます。事業者団体としての協会は、そもそも旧来のヒエラルキー・ソリューションに存在するものです。多くの協会の要職には元発注者の方々が就任していることが多いのですが、それは協会が「安心の担保」のひとつとして機能してきたことを意味しています。そしてこの要職の方々が、中小建設業の **IT** 化への理解を示すことはとても稀なことではないようです。

また多くの場合、協会「事務局」も中小建設業の **IT** 化への抵抗勢力として存在してしまっているようです。つまり、協会をきりもりする事務局にとって、協会と会員企業が **IT** 化してしまうことは、自らの既得権を脅かすだけであるかのように思われているところがあります。事務局が旧来のヒエラルキー・ソリューションに固執した存在になってしまっていることで、事業者団体ベースの **IT** 化への障害となっていることもよくあることです。また協会の「お偉いさん」や事務局が、少しばかり **IT** 化を理解したふりをしたところで、まず自らの利益を優先として、協会そして協会員の **IT** 化を考えてしまっていることもあります。これらの場合、従来の上意下達の中で **CALS/EC** の地方展開に従順なことが精一杯になってしまうでしょう。

しかし、このような動きもまた必ず行き詰るものでしかありません。今という変革の時代に、協会が「安心の担保」の機能だけでその存在意義をいうのは難しくなる一方ではありません。配分の原資である仕事量の減少という事態の前では、旧態依然の協会の機能など、もはや風前の灯火でしかないことは説明不要でしょうし、そもそも協会員である中小建設業の存在が危機的状況を迎えている中で、その集合体である協会だけが安泰であることなど可能なはずもないのです。必要なことは、協会が会員の集合体として、発注者と地域社会との関係を確立し「公共工事という産業」の信頼のベースとなるような新しい機能を持った存在となることではしかありません。このことは、協会が正しく協会員のものであること、つまり協会員のコミュニティであることで **IT** 化の誘引を提供するものであり、それは協会がインターネットの精神文化の発信基地であることを意味します。

■**CALS/EC** に対応するとは

受注者側にとっての **CALS/EC** は、情報技術的には特に特別難しいものではありません。**CALS/EC** における受注者側の立場は最初から明確であり、それは発注者側が整備した「**CALS**」遂行のためのシステム（法律や情報インフラ等）を受注者は常に使う立場だとい

ももちどっとこむ

うことです。受注者にとっての **CALS/EC** とは、自ら特別な **CALS/EC** 対応アプリケーションを開発するわけでもなく、特別な **CALS/EC** 対応社内ネットワークを構築することでもありません。難しいものは一切調達側が責任を持って整備するものなのです。つまり、**CALS** の本質からいえば、**CALS/EC** において最も積極的な対応努力が必要とされるのは発注者側でしかありません。**CALS/EC** における技術的な部分は、受注者側は基本的な **IT** スキルで十分対応できるものなのです。

一方、受注者側、つまり個々の中小建設業における **IT** 化の取り組みは、単なる電子入札と電子納品という **CALS/EC** をはるかに超えたものです。ここでは、電子入札と電子納品への対応が受注確保の保障ではない、という理解が必要となります。**IT** 化とは自社の「技術のミーム」の変革とその伝播を通して行う「消費のミーム」の確保作業でしかありません。中小建設業の商品とは、自社の「技術のミーム」なのであり、**IT** 化が扱う「情報」とは「ミーム」です。そして、インターネットとはミームが獲得した新しい培地（プール）でしかないのです。中小建設業がインターネットを使うのは、この文脈においてなのですが、事業者団体ベースの **IT** 化は、この **IT** 化の考え方の理解を協会員へ啓蒙し広げることと同時に、とにかくまずすべての会員がインターネット接続を可能とすることを目的としなくてはなりません。なぜなら、〈**IT** 化とはなによりもまずインターネットを使うということ〉であり、そしてその目的とは、〈インターネットの精神文化に自らを開放すること〉だからです。ですから、私は事業者団体ベースの **IT** 化の企画書を次のように書くこととなります。

■インターネットの精神文化

〇〇建設業協会としての組織的な **IT** 化の取り組みにおいては（当然、協会員各社の取り組みにおいても）、全社員レベル、つまり一人一台体制での **IT** 化を推進するということが最初の目標となりますが、それと同様に、というよりもそれを超えてもうひとつ大切な目的があります。それは、この「変革」の時代を勝ち抜く「企業」としての自社の経営戦略の確立と、それを可能にする「インターネット社会」の精神文化を理解してもらうということです。

それは、これまで（そして今までも）建設業界において支配的である

- ・閉鎖系（クローズドシステム）の文化
- ・上意下達（トップダウン）の文化
- ・指示命令（オーダー）に文化

といった（受身の）精神文化から、

- ・解放系（オープンシステム）の文化
- ・草の根（グラスツール）の文化
- ・自発性（ボランティア）の文化

といった、自発性を主体とした、インターネットの精神文化が主流の文化への中小建設業界の変革です。つまりこれは、自ら情報を発信し、自ら情報を取得し、自ら情報を分析活用できるという、ボランティアな精神に裏づけされた、協会員各社の（全社員の）情報リテラシー向上を第一義の目的とした取り組みです。それは、グローバル化、サービス化、情報化等の言葉に代表される、この長期スパンの時代変革（工業化の終焉と情報社会への変革＝**IT** 革命・グローバリゼーション）の波、つまり我々が現在直面している構造改革の荒波に対して、協会員各社が、変革を勝ち抜き、生き残り、さらなる成長を遂げるために必要な組織的な強い意志と変革への勇気であり、我々個人が「**IT** 化」による変革の成果を味方にしよう

とする強い意志の根源です。つまり、この新しい精神文化を如何に建設業協会及び協会員各社の精神文化とすることができるかが、昨今の技術論的「CAL/EC」対応などという視野の狭い IT 化を超えた、建設業協会における組織的な IT 化の大きな目標である必要があります。

IT 化の本質は「企業は人也」の「人」、つまりは組織活動の創造的活性化に他なりません。その組織活動を支える精神的なバックボーン（つまり社風、企業文化です）を自らのものとするために必要なことは、まずは協会員各社の経営者自らがインターネットを、そして電子メールを活用することで、インターネットの精神文化を実際に体現することであり、今回の〇〇建設業協会の組織的な IT 化の取組みとは、その機会とインセンティブを協会員各社の経営者と社員に対して与え続けるものでなくてはならないということです。

②個々の会員企業に対する IT 化誘引の提供

しかしこのことも、旧来の文脈の延長上に協会が存在してしまうことで、協会自体が IT 化の障害として存在してしまうことになることも多いようです。特に協会幹部の方々に IT 化に対する理解と情熱がないと、リーダーシップが十分に機能できない組織的な問題が発生してしまい、協会員に対して IT 化への頼りなさを与えてしまうことになります。その結果、協会全体が IT 化否定で相補均衡してしまい、すべてが閉塞してしまうのです。しかし、静観やあきらめは「公共工事という問題」の解決方法になることはありません。まず最初に取り組むべきことは、とにかく「会員のためにはじめる」ことでしかないので。

■目標の策定

CAL/EC の本質と IT 化への基本理解を踏まえたうえで、事業者団体の IT 化の目標策定を行うとすれば、次のような事項があげられます。

1. 経営層による IT 化の必要性和緊急性の理解
2. IT 化キーマンの育成
3. IT 化支援窓口としての事業者団体機能の確立
→新しい事業者団体の存在意義の確立
4. 協会員各社への「機会」の提供
→イントラネットの構築とその活用を柱として
→バーチャル空間に存在する事業者団体

◇目標達成のための具体的な行動例

具体的目標例を見てもわかるでしょうが、事業者団体ベースの IT 化の取組みにおいても、システム的には、個々の企業が行う取組みと大差はありません。つまり、事業者団体イントラネット（バーチャル空間に存在する事業者団体）の構築と、その活用を第一義とした IT 化の取組みを柱としたものとなります。逆説的には、構築されたイントラネットがうまく機能し、ユーザーに活用されるためには、運営側（事務局や IT 化推進チーム）はどのようなアクションを起こせばよいのかを常に考えながらプロジェクトを進めるということなのです。ひとつの例を次に示します。

◇準備段階

- ・ IT 化推進チームの組織化
- ・ プロジェクト目標の設定

- ・プロジェクト基本計画作成
- ・必要要件の抽出とマッピング
→外部機能「例えばコンサルタント」とのコラボレーションの検討

◇助走段階

- ・IT化に対する、緊急性と重要性和必要性の合意形成
→会員各社の経営層向け勉強会等の開催
- ・会員各社におけるIT化レベルの把握と対策検討
→IT化アンケートの実施
- ・その結果をもとにIT化の指針の再策定
- ・イントラネットサーバーの構築
→自前のサーバーか、ホスティング、ASP等の検討
→ホームページの立ち上げ
- ・基本的なシステムの評価
- ・事業者団体イントラネット利用講習会の開催（全会員対象）
- ・イントラネットの試験的な運用を全会員を対象に開始
→事務局、IT化推進チームを中心としたイントラネット利用
→IT化リーダーとしてのIT化推進チームの機能確立

◇運用段階

- ・イントラネットシステムの利用範囲の拡大
- ・インターネット接続、電子メール利用等のインターネット利用における基本部分の勉強会の継続的な開催等。
- ・その他IT講習会の継続的な開催等。

詳しくは『桃論』第六章をお読みくださいませ。

『桃論』
中小建設業IT化サバイバル論
-信頼の構築による淘汰から再生へ
ISBN4-7678-0200-8
2002年11月30日第1刷発行

著者： 桃知利男
発行者：松井志郎
発行所：株式会社エクスナレッジ
〒106-0032
東京都港区六本木 7-2-26
電話 03-34-3-1321
<http://www.xknowledge.co.jp/>



定価：本体 1600 円＋税