

# 三方良しの公共事業改革推進 国際コンファレンス2009

## 実施報告書

- 開催 2009年 11月20日  
主催 全国建設青年会議、三方良しの公共事業推進研究会  
後援 国土交通省  
協賛 日経コンストラクション、日刊建設通信新聞社、建通新聞社  
TOC International Certification Organization、日本 TOC 推進協議会



三方良しの公共事業推進研究会

## はじめに

三方良しの公共事業改革推進は、2007年5月8日に東京海運クラブにおいて、「三方良しの公共事業改革推進フォーラム」が開催され、その席で三方良しの改革推進宣言がなされました。その後、その波は全国各地に波及し、昨年取り組みの発祥地である北の大地、北海道札幌で「三方良しの公共事業改革推進コンファレンス2008」が開催されました。昨年に引き続き第3回目となる今年は、海外から41名の参加をいただき、国際的なコンファレンスとして「三方良しの公共事業改革推進国際コンファレンス2009」を開催させていただきました。

国土交通省からは事務次官 谷口博昭様、北海道局長 奥平聖様、大臣官房技術調査課建設システム管理企画室長 勢田昌功様、経済ジャーナリスト財部誠一様、中部品質管理協会から大西匡様、「三方良しの公共事業改革」の著者である岸良裕司様、TOC 国際資格認定協会事務総長 キャロル・プタク様、そして TOC 理論の生みの親エリヤフ・ゴールドラット博士も駆けつけていただき、豪華なメンバーによる講演が実現しました。

全国から多くの方々に参加していただき、また世界各国から TOC を実践指導されているエキスパートの方々にも参加していただき、盛況のうちに終えることができました。聴講された多くの方々からは、素晴らしいコンファレンスであったとのコメントが多数寄せられました。

また、三方良しの公共事業推進研究会に加入し、一緒に三方良しの公共事業の推進活動に協力したい旨の要請を多数受けております。

昨今、公共事業が削減されるばかりでなく、社会・経済が混迷の時代に入り非常に厳しい社会状況に迫られております。しかし、どんなに厳しい社会状況になろうとも地域住民の安全安心のために、社会資本整備を通じて貢献をすることが我々の建設業界の使命であり、存在意義であると確信しております。公共事業に対する国民からの信頼回復を重視し、すべては住民の安全安心のために「住民良し、企業良し、行政良し」の三方に利益をもたらし、社会的責任を果たすことが三方良しの公共事業改革の精神です。

今回のコンファレンスを通じて、発注者、施工者のパートナーシップ精神と信頼関係を更に高め、国民に良質なインフラを提供し、喜ばれるためには何が必要なのか、三方良しの公共事業の精神と価値観を全国に広める活動を継続していく所存でございます。

すべては住民の安心・安全のために！住民良し、企業良し、発注者良し！

## 三方良しの公共事業改革推進 国際コンファレンス 2009

日時：平成21年 11月20日（金）13時～ シェラトン都ホテル東京

主催：全国建設青年会議、三方良しの公共事業推進研究会

後援：国土交通省

協賛：日経コンストラクション、日刊建設通信新聞社、建通新聞社

TOC International Certification Organization、日本 TOC 推進協議会

### 《プログラム》

- 13:00 オープニング
- 13:05 主催者開会挨拶 全国建設青年会議 会長 富田名重 氏
- 13:10 来賓挨拶 国土交通省 事務次官 谷口博昭 氏
- 13:25 基調講演「答えは現場にあり！三方良しに期待するもの」  
経済ジャーナリスト 財部誠一 氏
- 14:30 「三方良しの公共事業改革 活動報告」  
ゴールドドラットコンサルティング日本代表 岸良裕司 氏  
〔事例報告〕 中部地方整備局名四国道事務所 調査課主任 山内扶美 氏  
工務課工務係長 田中春人 氏  
第一建設(株) 代表取締役 橋邊正之 氏  
朝日建設(株) 代表取締役 林 和夫 氏  
(有)創友 代表取締役 宮崎洋一 氏  
(株)砂子組 土木部次長 広上伸二 氏  
(株)五星 マネジメントプロデューサー 赤松邦彦 氏  
国土交通大学校 建設部建設第二科長 持丸修一 氏
- 15:20 「国土交通省の活動状況について」  
国土交通省 大臣官房技術調査課 建設システム管理企画室長 勢田昌功 氏
- 15:30 休憩
- 15:45 記念講演「品質をプロセスでつくり込む」～大野耐一氏の教え  
中部品質管理協会 会長 大西 匡 氏
- 16:55 記念講演 エリヤフ・ゴールドドラット博士
- 17:25 海外参加識者よりコメント  
TOC 国際資格認定協会事務総長 キャロル・プタク氏  
韓国ウルサン大学 ワンジュン・チョイ氏
- 17:45 まとめ 国土交通省 北海道局長 奥平 聖 氏
- 17:55 閉会挨拶 三方良しの公共事業推進研究会 理事長 砂子邦弘 氏

## 1. 講演

### 【来賓挨拶】

国土交通省 事務次官 谷口博昭氏



三方良しの公共事業改革推進国際カンファレンスに大勢の方々に出席していただきご苦労さまでございます。また、財部先生はじめ多くの方がカンファレンスの講師等を務めていただけることを感謝申し上げます。

今までにない大きな変化、頭を切り変え気持ちを切り替え、これをいいチャンスと思って前向きに受け止めるべきではないかと思えます。特に皆様方のような若い企業家、国土交通省の若い人達はチャンスと捉え、国民に信頼される方向にもっていくことが、新しい世紀の行政のあり方、日本国のあり方として評価されるのではないかと思います。

### 国土交通省の役割

国土交通省の成長戦略は、①観光立国の推進、②オープンスカイ、③海洋国家日本の復権、④官民連携による建設・運輸産業の海外展開。特に国内において PFI、概念を広げて PPP という民の智慧、民の資金など、新しい切り口で社会インフラというものを捉えていくべきではないかと思う。19 世紀のはじめナポレオン 3 世の時代に、オスマンがパリの礎を民活的な発想で作られました。道路・河川・港湾・空港という縦割りではなく、都市単位、地区単位で見た新しい世紀のまちづくり、地区開発を考えていくべきではないかと思えます。

### 建設現場での効率化に向けて

建設現場の効率が進むことによって、工期の短縮、工費の削減、事故の減少につながることを分かりやすく訴えていきたいと思っているしだいでございます。また、コミュニケーションは重要ですが、その前に気持ちが伝わらないといけないので、気持ちの意識改革をして、コミュニケーション技術の向上にも努めていく必要があるのではないかと思います。是非三方良しの精神、パートナーシップ精神でこの三方良しの公共事業改革を突破口にして、古い公共事業にこびりついた悪いイメージを払拭して、新しい世紀の力強い生活社会インフラの礎が築かれることに、エールを送りご挨拶に代えさせていただきます。



【活動報告】

「三方良しの公共事業改革 活動報告」

ゴールドラットコンサルティング日本代表 岸良裕司氏

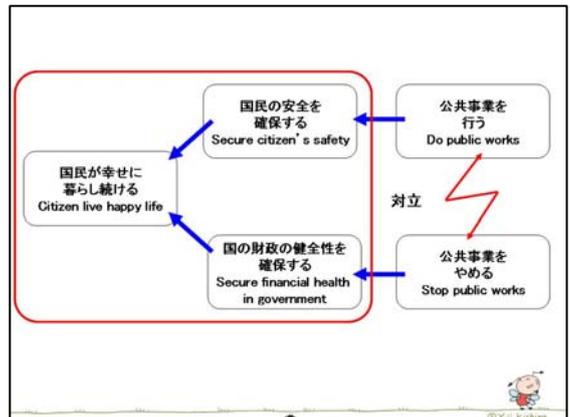
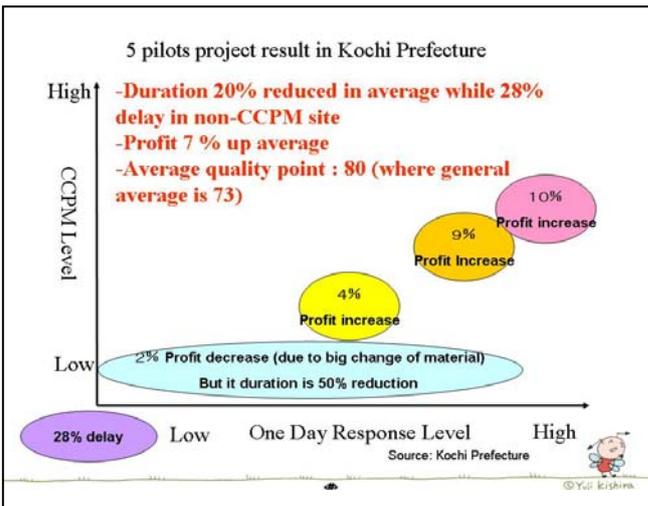


国民が幸せに暮らし続けるためには、国民の安全を確保する必要がある。そのためには、公共事業を行う必要がある。一方で国民が幸せに暮らし続けるためには財政の健全性を守らなくては行けない。すると、公共事業を止める。これが、いま公共事業が抱える典型的なクラウドです。

では、何をすればいいか？

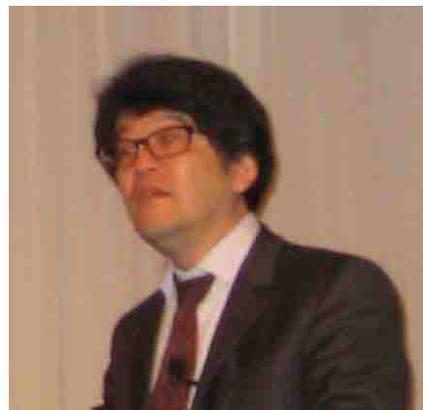
国民の安全性を確保して、国の財政の健全性を確保する。この二つを確保することが大事な訳で、

このジレンマさえ解消できれば、対立は起こりません。



これは、CCPM という手法とワンデーレスポンスをひとつに繋げるというキッカケの資料です。ワンデーレスポンスを実施するレベルと CCPM レベルが高ければ、利益が増える。すなわち、税収が増えるということです。

実施された皆さんが共通して言われることは、発注者がワンデーレスポンスを実施し、施工者が CCPM を実施すると信頼関係が生まれる。何故ですかと聞いてみると、ゆとり（サバ）を一緒に共有することによって、本当の信頼関係が生まれるということが分かったのです。



## 【事例報告】

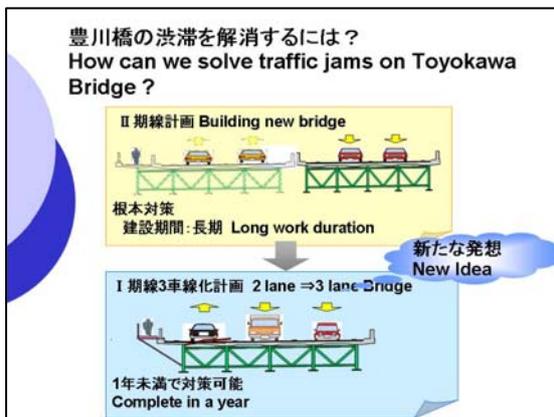
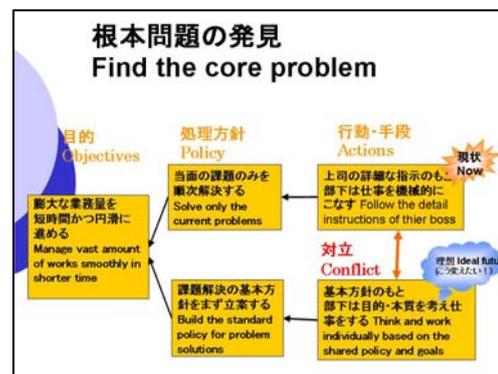
国土交通省 中部地方整備局 名四国道事務所 調査課主任

山内扶美氏



名四国道事務所では、TOC の理論に基づく業務改善の取り組みを行っています。まず事務所の抱える現状問題の把握から始めました。毎週半日時間を決めて約2ヶ月かけて自分達の抱える現状問題の把握を行いました。その結果107の問題が洗い出された。それらを因果関係で整理すると、根本問題を見つけられました。上司は方針を示して具体的な作業については部下が自ら考えて仕事をするのが理想の行動であると、参加者の認識が一致しました。

根本問題を見つけて、これを解決する対策案を立案し、実際の工事で実施することが決まりました。地域の問題である渋滞を解消するという共通の問題を共有した結果、根本的な渋滞の対策は2車線の橋を新設することだったのですが、それまでの間、渋滞を放置するのではなく、地域のために今できる渋滞対策はないかと考え、既存の橋にあった歩道を車道として活用する3車線化という新しい発想を思いつきました。まさに第3の妙案です。



これらの経験により、橋を作ることが目的ではなく、渋滞という問題を解決する手段であると認識できました。また、道路は上り下り線が偶数車線であるという固定観念を持っていたのですが、それを崩すキッカケにもなりました。

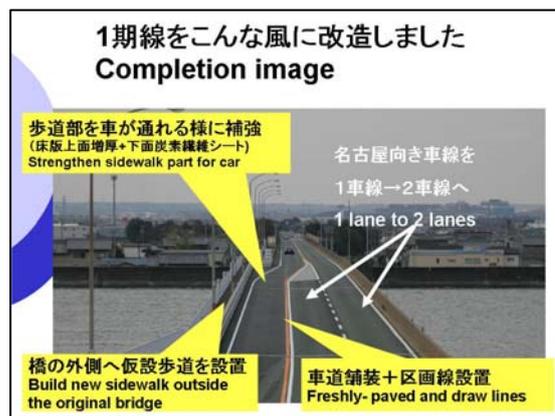
国土交通省 中部地方整備局 名四国道事務所 工務課工務係長 田中春人氏



私がこの3車線化の話聞いたのは、完成からさかのぼって14ヶ月前、新年早々に訳の分からないままに上司からODSCを見せられ、「よろしく！」の一言でございました。設計も無く、3月に工事発注、ましてや20年以上経過した古い橋のグレードアップ工事も無く、不安しかありませんでした。このODSCを見て無茶があるんじゃないかなあ。と実際思いました。しかしながら、ODSCは私達が求めているものであり、基本が明確にされていることにより、詳細な条件等も必然と見えてきました。この画像が完成した3車線化です。

最も難しかったのは、歩道を車道にすることにより、無くなった歩道をどうするかでした。しかし、一年で渋滞を無くす。改造費を安く抑える。という明確な目的がありましたので、既製品を改造することでできないか？などを考え、多数の製品メーカーに問い合わせを行ない、協力を得られたことにより短時間で問題を解決し設計することができました。工事において、設計同様の手法を取り入れることにより、問題が明確にでき、

情報が共有やリスク管理をすることで、現場での迅速な対応が可能となり、目標の工事発注から1年で完成することができました。私がこの仕事に携わり一番嬉しかったのは、自分の部下であった当時の担当者が、自ら考え、自ら行動し、私と共に汗を掻いてくれたことです。仕事はコミュニケーション能力の重要性が大切であることを今更ながら認識いたしました。



## 【事例報告】

第一建設株式会社 代表取締役 橋邊正之氏



今しかできない。今やらなければ宮崎は復帰できない。ということから、ワンデーレスポンス、CCPM、ODSC 会議というものを取り入れ、仕事というのは、工程というのは、こんなにシンプルなんだよということを真正面から議論していきました。結果、台風前に完成することは無理であろうと言われた工事でしたが、見事に台風前に完成することができ、発注者や地元住民から大変喜ばれました。

そのダムをゴールドラット博士が見学され、博士は、「私が見学した宮崎県のダムは、世界の行政に変革を起こしたことを象徴するダムと言われる時がきつとくるだろう」このように東国原知事に伝えられた訳です。



## 【事例報告】

朝日建設株式会社 代表取締役 林 和夫氏



富山大橋架換関連工事で、工期が8月6日から翌年2月27日までですが、当初設計通り施工を行うと完成が5月になる。とてもとても契約工期内に完成できない。(真っ青になりました)そこで、提案を行ない発注者が素早い対応をしていただくことにより、なんと3ヶ月近く工程を短縮することができました。工事担当者は、発注者と共通のテーマを持つことができたことにより、ワンデーレスポンスが実施され、

信頼関係の向上につながりました。

また、大変嬉しいことに、平成20年度富山県発注工事の優良工事表彰を受けることができました。しかし、残念なことに、まだまだ富山県内では、発注者も業者もなかなか変わっていきません。

私は富山が好きですし、富山を発展させていくためにも公共工事をきちんとやっていきたいと思っています。まだまだこれから頑張っていきます。

**共通のテーマを持つこと**  
Sharing the wish list

- 工期内に完成させたい  
Want to complete in time
- 第三者への影響を少なく施工したい  
Minimize the impact to the third party
- 安全に施工したい  
Want to proceed safely
- いいものを作りたい  
Want to make good quality product

**ワンレスの実施が、信頼関係の向上へ**  
**Increase the trust through "One Day Response"**

## 【事例報告】

有限会社創友 代表取締役 宮崎洋一氏



高知県の3年間のワンデーレスポンスを実施した工事評定点の推移を見ると、高知県の発注工事は約1000件あります。その工事の評定点は74点前後です。まず、1年目の結果は4件実施しましたが平均点は79点、2年目は78点、3年目はなんと80点を越えるような平均点になりました。高知県の優良工事は80点超えの工事で約6~8%が対象になっています。1年目、2年目の対象は取り組みの50%が受賞。3年目は8件が受賞し取り組み結果

の大きさが顕著に現れています。

20年度、ある事務所全体で取り組んだケースですが、なんと、平均評価点は81.5点、工期短縮率20%、利益率4%向上したという結果が出ました。やはり、発注者側が積極的に動くことと成果が格段と高くなる結果となっています。やはり共通の目的を持ち、地域の方向を向いて仕事しているところが、結果として良い成果となって現れています。

**20年度の結果 -Result-** (事務所全体で取り組む)

- ・一事務所で所長、次長、課長が積極的に3件を実施  
**Aggressively implemented 3 "One day response"**
- ・3社合同で説明会を実施し一緒に工程表を作成  
**Hold a briefing to implement CCPM with government officials Contractor and local residents.**
- ・工事内容(各工事とも4000万程度) のり面、砂防、掘削工事 **Projects(each project cost is about 400KUSD)**

**結果(平均) Average Result**  
**評価点 (Score) 81.5点 工期短縮 (reduction of workdays) 40days(-20%)、**  
**利益率 (Profit improve) 4%向上**

**発注者側が動くこと成果が格段と高くなる**  
**Collaboration with government officials is a key factor to improve the achievement**

**目的の共有 (ODSCから) Sharing the Objectives through ODSC**  
**(地域の方々に喜んでもらえる工事にする Make local residents happy)**  
**(良質なものをつくる。山を安定させ自然環境を保全する Quality work, Sustainable management of mountains to preserve the environment)**



07年5月からは全社展開を計りました。

導入した成果に対する社員からは次のような感想が寄せられた。

- ・専門分野を超えた相互支援が当たり前になった。
- ・コミュニケーションの輪が広がり始めた
- ・工程はCCPMとPMに任せるようになり目の前の業務に専念できるようになった。
- ・生産改善の具体的な糸口が次々と見えてきて継続的改善が機能し始めた。
- ・決算が予測できるようになり、ギリギリの投資判断が可能になってきた。
- ・社内が明るくなり、ほほえみが戻ってきた。

## 【事例報告】

### 国土交通大学校 建設部建設第二科長 持丸修一氏



国土交通大学校で実施しているワンデーレスポンスの研修についてご紹介いたします。地方整備局等の官・課長、事務所の副所長等を対象とした、建設生産システム（副所長級）研修の中でワンデーレスポンスの講義を実施しています。講師は岸良裕司さんです。内容はワンデーレスポンスとCCPMのODSC作成ワークショップも行っています。

出席者の感想と評価をご紹介いたします。

#### （感想）

「CCPM、ODSCを実践することにより、工期短縮の他、企業収益の増加や若手技術者の育成など、様々な波及効いて、分かりやすくて。」

「我々に勇気と元容であり、現地の人てた一通のメール等。」

#### （評価）

「出席者全員が、岸し共感して、全国の良講師の話しに感動各職場で講義内容を伝え、実践するとの決意を述べており、モチベーションが上がる大変有意義な講義内容である。」



幹部研修で4回 120名以上が受講  
> 120 MLIT executives received seminar

国土交通大学校もこの研修を継続的に実施して参りたいと思っています。

## 「国土交通省の活動状況について」

大臣官房技術調査課 建設システム管理企画室長 勢田昌功氏

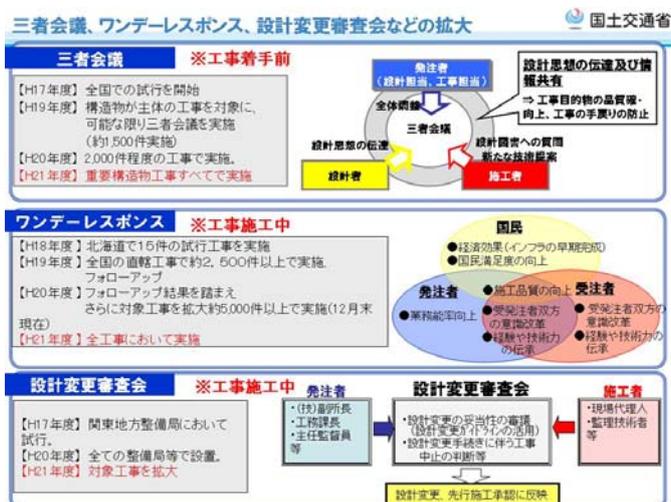


発注者、受注者の立場は違いますが、求められている品質の社会資本を調達するという意味では全く同じ立場でございます。そこで、私共は現場の中でどういったことができるのかということについて、ここ数年力を入れて取り組んできているところでございます。キーワードとしては、現場をどのように効率化するか？というところがポイントであろうかと思っておりますが、効率化を図るためには、3つのポイントであると考えています。

① 発注者受注者の情報の共有化、②コミュニケーション、③現場での判断基準の明確化  
この3つであろうと考えています。また、国土交通省本省において、もうひとつの大きな役割というのは、全国の中で、良い取り組みをされているものを拾い上げて、できるだけ早く全国展開していくことが、本省としての大きな役割だと考えています。その一環として、先ほど発表していただきました国土交通大学校の研修のカリキュラムにも入れさせていただいていますし、全国に展開すべく動かしています。

現場の工事の効率化を図るためには、契約が済んだ段階から工事が完了するまでの工程の中で、いろんなところで効率化をする手段があるだろうと思います。その一つ目が「三者会議（情報の共有化）」、二つ目が「ワンデーレスポンス（コミュニケーション）」、三つ目が「設計変更審査会（現場の判断基準の明確化）」。これら3項目について、ここ数年全国的に取り組んでいます。ただ私共は、この3項目についてこと細かくマニュアルを作って徹底している訳ではございません。大きな方向性を示していく中で、各現場で受注者と発注者の関係の中で、まさにクリエイティブに考え、より良い方向に検討していただくことで進めているところでございます。

ここ数年発注者側もいろいろと取り組んでいますが、特にワンレスと言ったものにつきましては、私はどちらかというと発注者の方の意識改革が非常に重要であろうと考えています。発注機関の私共も頑張りますが、施工者の方々の努力と一緒に取り組んでいかないと上手く回っていきません。まさにパートナーシップの中で、より良い現場にして、最終的にはより良いインフラを国民に調達していくことが大事だと思いますので、引き続きご協力をお願いします。



## 【記念講演】

「現場起点の継続的改善 品質をプロセスでつくり込む 大野耐一氏の教え」

中部品質管理協会 会長 大西 匡氏



昭和32年トヨタ自動車に入社しまして52年経過している訳でございますが、トヨタが大きく発展し近代的な経営ができるようになってきた過程で、その渦中にいて貴重な経験をしてまいりました。その中で大きなキーワードというのは、「継続的改善」、「品質は工程でつくり込む」。トヨタ自動車は車作りの製造業でございますので、土木工事とは若干性格も違うと思いますが、しかし、仕事に対する考え方、人の育て方については同じ考え方だと思います。

トヨタ企業体質というのは何からできてきたか？ 私は、トヨタ生産方式の確立とTQC（総合的品質管理）の導入が大変大きかったと思っております。トヨタ生産方式（TPS）の確立に大野耐一氏が功績を残し有名になられました。トヨタ生産方式の歴史は、1954年に大野式とも呼ばれているスーパーマーケット方式が広く導入されました。何が違うかということ、後の工程が前の工程に、必要な時に必要な量をだけを取りに行く。（後工程引取り）いわゆる中間のストックは持たない。この方式が徐々に普及し、経営内容に著しい効果を上げたと言われております。その後、1963年になりましてから「かんばん方式」を全社的に導入しました。

**TPS 2本の柱** → ①自動化、②ジャストインタイム（JIT）

**TPS の基本的な考え方**

・原価主義でなく原価低減を（利益＝売価－原価）

原価主義というのは、原価に対して利益を上乗せして売価を決めますが、トヨタの場合は利益というのは売価から原価を引いたものという考え方をします。数式的には全く同じですが、売価というのはマーケットが決めるものであって、こちらが一方的に決められるものではないという考え方をします。したがって外部要因で決まる売価に対して、利益を1割上げようと思えば、原価を90%で造らなければダメだということになります。

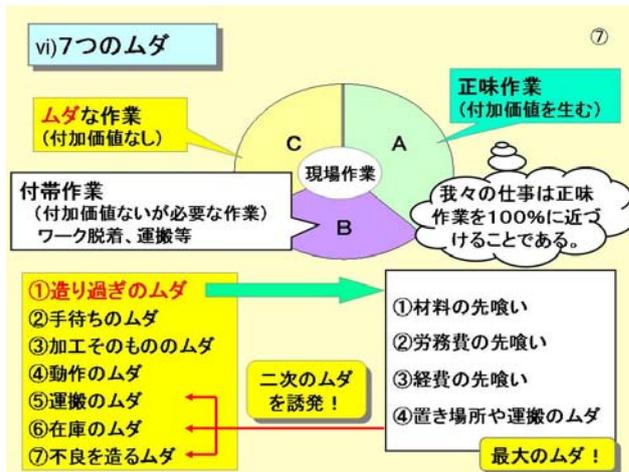
・徹底したムダ排除を推進・・・7つのムダ

ムダには7つのムダがあり、これを繰り返し繰り返し改善しながら無くしていく。これが継続的改善という言葉になってきたのだと思います。

・良い品をより安く造る

よいモノを造るのは当たりまえのことだ。それをいかに安く造るかということを経営の重要な柱として進めてきた訳であります。





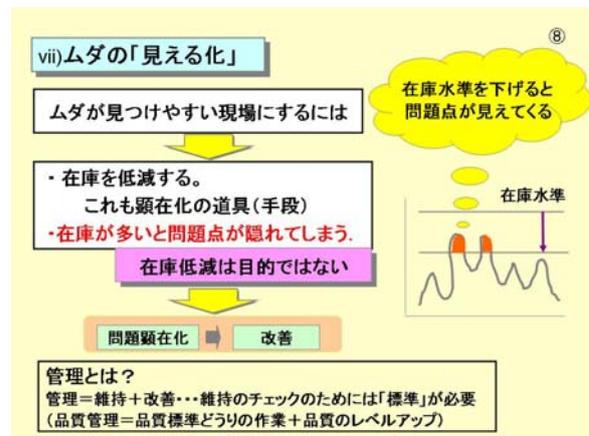
日常の作業は、付加価値を生む正味作業、付帯作業、ムダな作業の3つに分けて考えています。一般的に一日一生懸命働いてくれる現場のラインの皆さんは決して遊んでいる人はいませんが、本当に付加価値が発生している時間というのは、一般的には20～25%くらいしかありません。ところが、付加価値は発生しないが、ある程度やむをえない付帯作業が30～40%あります。あとの40～50%というのは、ムダな作業なんだという考え方をしております。

皆さんが今ワンデーレスポンスで効果を上げているのは、②手待ちのムダ、これを無くそうと言うことだと思います。私共のムダは、①造り過ぎのムダ、これが最大のムダだと考えています。造り過ぎのムダは、運搬のムダ、在庫のムダ、不良を造るムダ、これら第二次のムダを誘発することになります。

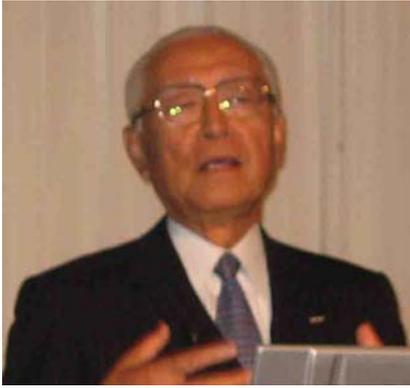
では、この7つのムダをどのようにして見つけたらいいのか、そこでムダの見える化が大事になってきます。(ムダを見つけやすい現場にする)

ムダを見つけやすい現場にするためには、水準を下げるにより問題が顕在化してくる。そこで、初めてバラツキが見え、平準化できていないことを問題にすることで、改善の方向性がハッキリと分かる訳です。

ムダの見える化とは、問題を見える化して、それを改善していく。これが見える化の狙いです。このようにしていくと、毎日毎日、問題というのが出てきます。したがってそれを毎日毎日つぶしていく。まさにそれが継続的改善になる訳です。



「管理」とは？ 一般的には、標準通りに行われているかどうかを確認し監督する。と理解されていますが、私共の「管理」に対する解釈は、維持することと、改善することだと考えています。特に、管理者として大事なことは、維持することとなく改善することにウエートを置くことが大事なんだと考えています。維持するということは「標準」が無くてはいけません、「標準」というのは平均値でもいけないし、初心者ができるような「標準」であってはダメなのです。ベテランがやれるやり方、時間、品質、これが標準でなければいけません。そういう状態で維持をする。できなければ改善をしていく。そして、さらにレベルを上げていく。

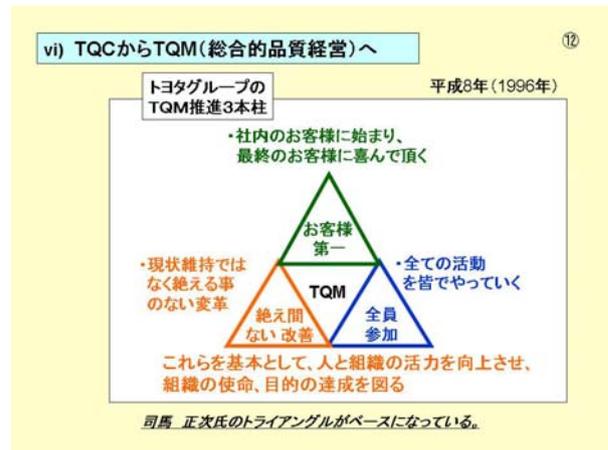


トヨタの TQM 三本柱は、お客様第一というのが頂点にあります。これは昔も今も変わりがありません。各社内の工程においては、後工程がお客様だという考え方をそれぞれの工程が展開をして、最終のお客様に喜んでもらう。それを支える二つの柱があります。一つは絶え間ない改善、現状維持ではなく、絶える事のない変革を続ける。それは、決して大きな変革を狙うのではなく、小さな改善の積み上げが大きな改善につながっている。愚直なまでに改善を繰り返してやることが、トヨタの DNA として根づいています。そして、それらは管理監督するスタッフだけでやるのではなく（そん

な人達がやってもしれている）、現場で働く全員で取り組むことによる力の和というのは、もの凄い力となります。したがって全員参加でやるのが大事なのです。なんのために、これらの活動をやるのか、それは人と組織の活力を向上させ組織の使命、目的を達成するために活動を継続していくのです。

最後になりますが「種の起源」の著者でありますダーウィンの言葉に、『最も強いものが生き残る訳ではなく、最も賢いものが生き残る訳でもない。唯一生き残るのは最も素早く変化に対応できるものである』

私はいつでも最後にこの言葉を持ってくるのですが、皆さんの「三方良しの公共事業改革」これをいかに自分のものにして素早く変われるか、このことが公共事業が減る中において、生き延びていけるかどうか、分かれ道になってくるのではないかと思います。三方良しの公共事業が素晴らしい成果を上げられることを祈念申し上げます。



## 【記念講演】

ゴールドドラットコンサルティング エリヤフ・ゴールドドラット博士



数年前、私は日本の国土交通省がクリティカルチェーンを利用してワンデーレスポンスという素晴らしいプロジェクトをやっている情報を耳にしました。非常に嬉しく思いました。

ここで皆さんに質問です。私に真実を話してほしいですか？それとも礼儀正しく上面な話しをしてほしいですか？

私は正直に申し上げまして、このプログラムは、だんだん路線を逸脱してしまっているのではないかと感じています。クリティカルチェーンをきちんと導入していただければ、リードタイム（工期）は全てにおいて25%短縮されるはずなんです。そうでないならば、あなたはクリティカルチェーンを導入できてはおらず、何かのお遊びになっていますよ。クリティカルチェーンの真の使い方、その知識体系が皆様にお伝えできていなかったのかもしれませんが。プロジェクトにおいては3つのステップがあります。1番目はやるべきプロジェクトを選択すること。2番目はそのプロジェクトをきちんと設計すること。3番目はそのプロジェクトを遂行（実行）すること。一番目のステップでは思考プロセスが大切です。そのプロジェクトについて、世の中のニーズはなんなのか？ そのニーズを満たすために一番のやり方はなんなのか？そこを分析します。これがプロジェクトになるのです。

昨年カンファレンスにお邪魔したときは、こういった分析が明確にされているケーススタディを聞きました。TOCの思考プロセスを使って、やるべきプロジェクトを選択されていると感じました。今回のカンファレンスは昨年の事例と同じものばかりです。ということは、みなさんはもうTOCを使ってないということでしょうか？ TOCを使っていたら、去年よりも良い事例が沢山でてくるはずですよ。



二番目は、プロジェクトの設計に関して、そこで使われるツールは戦略と戦術のツリーです。論理的な構成になっていて、目的から実行までが論理的に書かれているはずですが。現場のモチベーションは経験をフルに活用したいのであれば、この論理性というのが非常に大切になってきます。そのプロジェクトの設計に関して何故そういう設計になっているかということ現場に伝えられなければ、経験をフルに使うことはできません。全てのデータ、全ての思考の関係も現場の方には伝える必要があるのです。何故このプロジェクトは、こういう順番でやっているのかというロジックを現場の方にも伝えない限り現場の方は単なるロボットとしての働きしかしません。そう言った内容に触れたプレゼンテーションは聞けませんでしたので、こういっ

た戦術と戦略のつながりを、きちんと使われていないのではないのでしょうか。



三番目は実行についてです。パートからスタートして現実に結びついていきます。クリティカルチェーンのベースは、全て大野耐一氏が考えていたことです。プロジェクトにおいてこれを翻訳するならば、過剰生産というのはタスクごとに安全余裕を設ける作業です。クリティカルチェーンの考えのベースになっているのは、タスクごとにある安全余裕を全部取り除いてプロジェクト全体を保護するために一番後ろに持っていきましょうという考えです。そして、各タスクごとに設けられた時間ごとに終わるか終わらないかは、重要ではありません。それよりも最も重要なことは、プロジェクト全体が期日内に終わると言うことです。

クリティカルチェーンをきちんと使っているのであれば、プロジェクトごとのリードタイム（工期）は平均で25%は減るはずなんです。プロジェクトごとに色々なことが起きていたとしてもなんとか工期に間に合わせる。といったことは起きないはずで

ここで申し上げたいのは、より知識体験に真剣に取り組んでください。そして、省庁から始まる流れのパイプラインをきちんと使っていただきたいと思います。

### 【海外参加者よりコメント】

TOC 国際資格認定協会事務総長 キャロル・プタク氏



日本の国土交通省に、通常であれば生産現場の学問であると思われている TOC をプロジェクト環境（現場）に適用されていることを聞いて非常に嬉しく思います。

私自身このような知識体系が私の住む国アメリカまで波及することを期待しています。私が申し上げたいことは、こういったローカル（部分的）に改善していくことは、グローバル（全体的）に改善していくことに必ずしも一致しないということです。究極的にいいますと、それは現場におけるムダです。

結果的に全体の利益にならないような改善を現場で行っていてもしかたがありません。

### 【海外参加者よりコメント】

韓国ウルサン大学 ワンジュン・チョイ氏



百聞は一見にしかずということわざがあります。その一見というのが今日の私の経験です。様々な事例をこの目で見ると非常に驚きました。日本では欧米で行われていることを日本でも取り入れて成功されている。この成功の物語は韓国人の私にとっては、非常にインスピレーションになりました。韓国では最近社会の懸念として、大企業とベンダ一問、もしくは、政府と業界団体というようなことが取りざたされています。まだ韓国ではこういった繋がりに関する解決策はもたらされていません。ただこの日本での「三方良しの公共事業改革」というものが、韓国にとっても非常に大きな成功モデルとなると信じております。なので、皆さんは私の先生です。是非、この継続的改善を日本のみなさんも行っていただき、今後益々この世の中を良くして行きたいと共に思っております。

## 【まとめ】

国土交通省 北海道局長 奥平 聖氏



このコンファレンスは一昨年が始まり、今日で3回目（3年目）。昨年は北海道から始まったということもあり、札幌で開催させていただきました。ゴールドラット博士にもご講演させていただきました。いま、発注者受注者、双方非常に厳しい環境にありますが、だからこそ、こういった取り組みを継続的にやりつづけなければいけないと思っています。現場改革で日本を変える、そして、世界も変わってくれればいいと思っています。

財部さんからは、大変力強く励まされたと思います。特にインナーで肩をたたき合っているだけではダメだと、もっと外を向いて情報発信しなければいけない。確かに仲間内という感じがわからないのではないと思いました。また、ゴールドラット博士には非常に厳しいご指摘をいただきましたが、実は私もどんどん新しいネタが出てこなければダメなんですよと休憩時間に話していたところでした。

国の工事でワンデーレスポンスを始めたのが、今年度からでございます。大西会長の講演にありました全員参加することにより、見える化もだんだんと図られていくと思います。

今まではP (Plan)、D (Do) のところを一生懸命やっていた段階で、これからはC (Check)、A (Action) という段階に入っていますので、全員参加による見える化により、C (Check)、A (Action) が計られ、いろいろな事例がこれから続々と報告されてくるのではないかと、期待をしているところでございます。また、大西会長からは「自動化」の人偏の深い意味合いと、ムダの本質は何か、改善とはどういうことかを教えていただきました。特に管理者の使命は改善の実行である。というところが感銘を受けたところであります。ややもすると失敗を恐れ、事なかれ主義に陥ると、なかなか思い切った改善に一步踏み出せず躊躇することはよくある話だと思いますが、そこをブレイクスルーしないと前に進まないことは明らかです。大西会長のお話というのは、まさにこれからの三方良しの公共事業改革活動の方向性を示していただいたのではないかと思います。



ワンデーレスポンスは現場の工期短縮を本気で取り組むための前提条件であり、現場を改善して、工期短縮を計るためにワンデーレスポンスは必要条件であって、十分条件ではありません。そもそも始めたキッカケは、自分達がいくら努力をしても発注者の返事が遅い。結果、その努力は無になるので、なんとかならないか？というところから出発した訳です。

我々としては、パートナーである受注者の皆さんの努力を無にしないための最低限の発注者としての義務であることから、急いで全工事に適用して、今年からですがスタートした訳です。

ワンデーレスポンスをしたからと言って、工期短縮が自動的に図られるということではなく、まさに発注者・受注者の信頼関係の下で、目標を共有化し、ODSCを共有し、それぞれが責任を果たしていくことで三方良しが実現するのです。

これから工事現場のパートナーシップが醸成され、ヤル気と実力のある受注者の方々が、CCPMを正しく理解をし、実践をし、発注者はワンデーレスポンスをキッチリやることになれば、25%の工期短縮が実現できると期待したいと思います。

大変厳しい環境ではありますが、これからも力を合わせて良い仕事を一緒にさせていただきたいと思います。

おわりに

発注者がワンデーレスポンス、受注者がCCPM工程を実践し情報共有することで、コミュニケーションが加速し、より良い品質の公共事業を推進する「三方良しの公共事業改革推進」に関わり5年が経過しました。今では、現場の諸問題に即日回答するワンデーレスポンスの取組みが、現場の意識改革として全国的に高い評価を受け、国土交通省は全工事で実施され、さらに都道府県単位でも施行されています。

急激に時代が変化し、ますます厳しさを増す社会情勢ですが、この社会的不確実性の世の中においては、信頼をベースとした人中心の現場づくりが「三方良しの公共事業改革推進」の精神です。発注者も受注者もスピードある情報共有を行い、共に共通目的をもってモノづくりを楽しむ明るさが公共事業には必要であり、そういった精神からより良い品質のインフラが生まれます。

「三方良しの公共事業改革推進国際コンファレンス2009」では、本気で取り組んでいる講演者の熱い声を聞くことができ、多くの聴講者に目指すべき方向性と、やる気を与え「三方良しの公共事業」の精神と価値観を共有することができました。さらに、経済ジャーナリストの財部誠一氏、中部品質管理協会の大西匡会長、エリヤフ・ゴールドラット博士から、力強いエールと今後のご指導ご支援も約束していただきました。

公共事業を取り巻く環境が厳しい時代であるからこそ、公共事業のあるべき姿を実現するべく時代の変化に挑戦することができると思います。

ご協力をいただきました皆様には心より感謝申し上げます。これからも皆様と一緒に議論を継続し、三方良しの公共事業を推進していきたいと思っております。

2009年11月 三方良しの公共事業推進研究会