

三方良しの公共事業改革推進 カンファレンス2014 in 広島

～住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション力～

実施報告書

開催 2014年 6月 27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 中国地方整備局



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」とは、「住民良し」「企業良し」「行政良し」の公共事業を推進し、行政と施工業者が一緒になって、真の発注者である住民のために「良いもの」を「よりタイムリー」に提供していきましょうという考え方です。

四季の豊かな自然に恵まれた日本。この美しい国は、世界でもまれにみる大規模災害に常にさらされています。それだけに、安全・安心な国土作り、地域作りの基盤整備は緊要の課題です。特に、確実に発生すると指摘されている大規模地震、地球温暖化による異常気象、さらに老朽化が急進する社会インフラへの対応は、三方がそれぞれの役割を果たすと同時に力と知恵を結集しなければ解決困難とされています。

その一助になることを念じて『三方良しの公共事業推進カンファレンス』を各地で開催してまいりました。今年は、「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション力」をテーマに広島で開催しました。

社会資本の円滑な整備・保全のためには、起業者・発注者と設計者・施工者との恒常的な協議が不可欠です。と同時に、真の発注者である納税者・住民への理解促進が重要になっています。特に、インフラメンテナンス時代を迎えて、現に存在しているインフラの周辺住民への説明は、従前以上に重要性を増しています。起業者・発注者と設計者・施工者間は、専門家同士の共通言語が通じますが、一般住民への説明・理解促進には専門知識に加えたコミュニケーション力が求められます。

教育・研究機関、行政、建設業界の方々による講演、事例紹介、パネルディスカッションを通じて、「具体的なプロジェクト管理手法」と、それを増幅させる「コミュニケーション力養成方法」等を探り、議論が展開されました。

目次

| | | | |
|-------|-------------|--|---|
| 003 | 事例発表 | 「巨方良しキックオフから今日まで」 株式会社小野組 営業部 現場代理人 | 久世秋絵氏 桐生政明氏 |
| | | | |
| 005 | 事例発表 | 「広島工業大学との交流会」 広島建設青年交流会会長 | 加島俊次氏 |
| | | | |
| 006 | 事例発表 | 「ファンネリ打破、再構築作業中」 中村建設株式会社 技術本部建築グループ | 坂口将士氏 |
| | | | |
| 008 | 事例発表 | 「飛騨地区活性化プロジェクト」 国土交通省中部地方整備局高山国道事務所副所長 | 田中一能氏 |
| | | | |
| 010 | 講演 | 「コミュニケーション力の養成」 NPO 法人合成形成マネジメント協会理事長 | 百武ひろ子氏 |
| | | | |
| 012 | 特別発表 | 「ブレイクスルーへの挑戦」 マツダ(株)パワートレイン企画部アシスタントマネージャー | 三村光生氏 |
| | | | |
| 014 | パネルディスカッション | 「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション力」 コーディネーター ゴールドラットコンサルティングジャパン代表 コメンテーター 国土交通省中国地方整備局企画部長 パネリスト 中部地方整備局高山国道事務所副所長 NPO 法人合意形成マネジメント協会理事長 中国地方建設青年交流会会長 広島建設青年交流会会長 株式会社小野組代表取締役 中村建設株式会社代表取締役 | 岸良裕司氏 足立 徹氏 田中一能氏 百武ひろ子氏 三好貴弘氏 加島俊次氏 小野貴史氏 中村光良氏 |
| | | | |

【事例発表】

「三方良しキックオフから今日まで」

株式会社小野組 営業部 久世秋絵氏

現場代理人 桐生政明氏

みなさんこのような状況はありませんか？

「利益が出ない」とか、「工事名だけでは住民の皆さんになかなか伝わらない」とか「工事を行うと迷惑がられてしまう」とか「発注者が工事内容を決めてくれなくて動けない」とか、どうでしょうか。では、このような状況が、こうなったらどうでしょうか。「発注者と住民と業者が協力し合って工事を行う」とか、「工事が早く終わり利益がでる」そしてなにより「住民から喜ばれる」こんな公共工事ができたらどうですか。いいと思いませんか。



三方良しの公共事業の目的は、「発注者と受注者が協力して、住民の安心・安全のために、より良いモノをより早く提供していく」。これが三方良しの公共事業の目的です。じつは、より良いモノを、より早く作る手法があります。それは、工程管理（CCPM）に4つの要素がありますが、小野組が取り入れているのが、目標のすりあわせ（ODSC）です。今日はこのODSCについてご紹介したいと思います。

目標のすりあわせ「ODSC」とは、O：Objectives（目的）、何のために工事をするのか。D：Deliverables（成果物）、目的を通して何をつくるのか。SC：Success Criteria（成功基準）、何をもって成功とするのか。この3つをそれぞれの工事で話し合い共有します。目標すりあわせの良いところは何か、コミュニケーションが向上して周りの協力が得やすくなります。住民の方の理解の促進にもなります。たとえば、堤防の耐震工事について考えてみると、堤防を耐震化するのはあくまで手段であり、目的は「津波から住民を守る」。成果物は「地震・津波に強い耐震堤防を作る」。成功基準は「工期短縮」をしていつ発生するか分からない地震・津波から住民を守る。それから、住民から「ありがとう」と言ってもらう。こんなことが考えられます。こんな感じで工事は何のために行うのか、目的をハッキリさせて共有することで、工事に対する協力を得やすくなります。大切なことは、工事に関わる人が目的の共通認識をもつことです。これによって、モチベーションもチームワークもアップします。



**工事に関わる人たちが
共通認識を持つことが大切**

小野組では、できあがったODSCを現場の掲示板に掲示しています。見るたびに工事の目的を再確認できるだけでなく、何のためにこの工事をしているのか、ハッキリ書かれているので住民のみなさんにも伝える手段にもなります。

私は入社するまで住民の立場であり、三方良しはもちろん、建設業のことも何も知らない状態からのスタートでした。工事名を見てもどんなことをするのか分からないし、工事の概要を聞いても全く分かりません。それでも、目的は何ですか？と聞くと、地域住民を災害から守ることだったり、新しい技術を習得することだったり、何も知らない私ですでも分かることばかりでした。工事のことは分からなくても、何のためにするのかは分かったんです。そして、工事の目的を話す皆さんの姿を見て感じたのは、「現場の人って、かっこいい！」と、憧れを抱くようになりました。こんな、かっこいい人達がどんな思いで仕事をしているのか、私が知らなかったように地域の人達が知らないのは勿体ないと思いました。ですから、どんな人にも分かりやすく、分かりやすい言葉でODSCをつくることで、工事に対する理解がもっと進めば、いろんな方面からの協力が得やすくなると思います。協力が得られて期待もされると、ヤル気が湧いてきます。そうすると、地域のためにより良いモノがより早く完成します。そうすると、住民から「ありがとう」と言われる公共事業になります。住民から「ありがとう」と言われる公共事業にするために、どうしてもっと伝わるのか、コミュニケーションがとれるのか、これからも小野組で三方良しを進めていきたいと思っています。



「三方良しに取り組んだ現場から 一般県道大出バイパス道路改良工事」
株式会社小野組 現場代理人 桐生政明氏

発注者と受注者が一緒になってODSCを考え作成作業をしました。目的が15項目、成果物が6項目、成功基準が10項目決まりました。10項目の成功基準は全て達成しました。特に9項目の工事評点84点の高い目標でしたが、88点の高い評点をいただきました。10項目のプラス1%以上の利益に対しては、2.3%アップして利益を上げることができました。

創意工夫を考える際には、ODSCをじっくり見て、工事の目的を達することを含めて、現場に適した19項目の創意工夫を考えました。

| プロジェクト名 | |
|----------------------------------|-----------------------|
| 一般県道荒井浜黒川線地方特定道路整備費 大出バイパス道路改良工事 | |
| 目的 Objectives | |
| 1 | 交通事故防止。 |
| 2 | 円滑な交通確保。 |
| 3 | 集落の生活環境の向上。 |
| 4 | 地域経済の貢献。 |
| 5 | 地盤改良技術の習得。 |
| 6 | 地元建設会社を使って地域貢献。 |
| 7 | 工事評点を上げて次の工事の受注を目指す。 |
| 8 | 丈夫な道路を造る。 |
| 9 | 無事故・無災害で工事を終える。 |
| 10 | 見通しの良い道路を造る。 |
| 11 | 通行時間の短縮。 |
| 12 | 集落の交通事故防止。 |
| 13 | バイパス化により、集落の騒音・振動の低減。 |
| 14 | 経験をつむことによる職員及び社員の育成。 |
| 15 | 会社の利益を出す。 |
| 成果 | |
| 1 | 完成したODSCシート |
| 2 | 安全に通行できる道路。 |



【事例発表】

「広島工業大学との交流会」

広島県建設青年交流会会長 加島俊次氏

土木を先行している学生が就職の際に他業種に流れるのを食い止め、一人でも多く建設業界に入職をしていただくことができないか。大学で土木を専攻している学生に対して、建設業の社会的役割や必要性を伝えることができれば、一般の方々に対して理解してもらおうことなど到底不可能なことではないかと考え、まずは、学生に理解してもらおうことで、

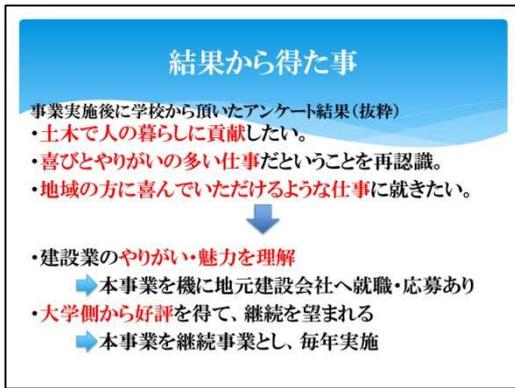


家族や友人を通じて一般の皆さんに広めていこうという思いで、土木専攻学生を対象に、イメージアップなど広報活動をおこなうこととなりました。この話を広島工業大学に持ちかけたところ、我々業界側のイメージアップと若手技術者を確保したい気持ちと、学校側の就職前の学生に対して生きた教育、就職に向けた指導を行いたいという気持ちが合致し、3年前にスタートしました。この事業の目指すところは、産官学の三方良しであります。



実施内容は、国道交通省中国地方整備局企画部の協力をいただき、国土交通行政の内容、発注者と受注者のそれぞれの役割はどのようなものなのか、事業を進めていく上でどのような関わりになっているのかなど、業界内の仕事の進め方を丁寧にご説明をいただきました。学生達の食い付きが一番強かったのは、TEC-FORCE の話をされた時です。学生達にとっては非常に有意義な

時間だったと思います。現場見学会は、会員企業から若手技術者を集め、若手を中心となって進めることで、学生からの質問などが出しやすい雰囲気づくりをして進めました。意見交換会の中では、学生から、仕事の遣り甲斐はなんですか。学生に求めることはなんですか。など就職活動に向けた質問が多く出ました。さらに、日々忙しく働く中で出会ってありますか？現場ってお酒を飲む機会が多いのですか？などプライベート的な質問をされる学生もいて、学生との距離も縮んだと感じました。



大学から頂いたアンケート結果によると、若手技術者の話を聞き、遣り甲斐の多い仕事だと改めて気付きました。リアルな仕事の中身を聞き、将来の道筋が少し見えてきました。卒業後は地域の人に喜んでもらえるような仕事に就きたい。という意見がありました。この事業を実施してみて、建設業の遣り甲斐や、魅力を伝えたいという我々の思いは十分学生に伝わったのではな

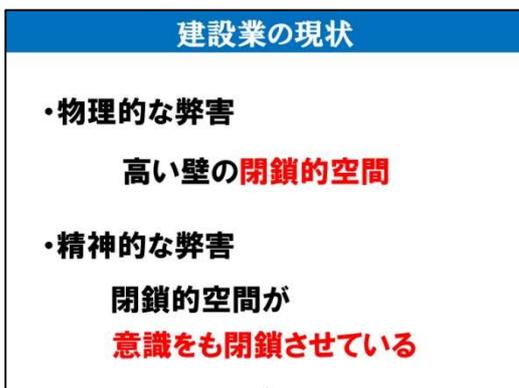
いかと実感しています。大学からも本事業は好評であり、毎年継続されることを望んでおり、今後も継続していく重要性を感じております。

【事例報告】

「マナー打破、再構築作業中」

中村建設技術本部建築グループ 坂口将士氏

建設業は閉鎖空間の中で成長してきました。この閉鎖空間が建設業の信頼を失っている一つの要因となっているのではないのでしょうか。ほとんどの建設現場では高い壁に囲まれており、中が見えない状態になっています。それは、地域住民の安全確保や騒音・粉じんに対する環境負荷を配慮するものなのです。しかし、関係者以外の方々にすれば、高い塀の中で何をしているか分からないという状態が、いろいろと間違った憶測を招いています。現場関係者は、塀の中で仕事をしていれば、周り（地域住民）とのコミュニケーションを取らなくてよい。騒音や粉じん等によって申し訳ない気持ちで仕事をしているため、自らコミュニケーションを取りたくないという意識があると思います。結果、建設業に対して信頼を損ねているのではないのでしょうか。高い壁が地域住民とのコミュニケーションの場を弊害し、その閉鎖空間が建設関係者の意識をも閉鎖させているのではないのでしょうか。この建設業の現状を変えていかなければなりません。そこで、中村建設は三方良しの工事を推進します。



して信頼を損ねているのではないのでしょうか。高い壁が地域住民とのコミュニケーションの場を弊害し、その閉鎖空間が建設関係者の意識をも閉鎖させているのではないのでしょうか。この建設業の現状を変えていかなければなりません。そこで、中村建設は三方良しの工事を推進します。

建設業の三方良しとは、「地域良し」「施主良し」「施工者良し」の取り組みをおこなっております。では、どのように閉鎖空間を打破していくのか。まずは、地域住民の方に工事の目的を理解していただき、施工者スムーズに現場を運営することで、施主に良いモノをより早く提供する。という考えの元、オープンな情報を提供

これからは・・・

なぜやるか 真の目的を明確にする！
何をやるか 取組みを明確にする！
どうやるか 方法を明確にする！

行動にうつす！！



することで、コミュニケーションを図り、一般人が持っている建設業に対するイメージを改革し、建設業の活性化を目指しています。

これからは、①なぜやるか？真の目的を明確にする。②何をやるか？取組みを明確にする。③どうやるか？方法を明確にする。これらを具体的行動に移していく。これらを実現すべく、

社内では、勉強会の開催、カンファレンスの参加を新入社員を含め全社員で理解を深める取り組みを行っています。また、協力会社や関連会社様には、カンファレンス

具体的なプラン

地域のみなさんへ

・コミュニケーションシート

・三方良し宣言



の参加や、三方良しの指針の提供を行っています。地域の皆さんへの分かりやすい情報提供としては、コミュニケーションシートの作成に加え、三方良し宣言を各現場に掲示し、協力会社と共に地域住民へ工事の目的と施工者への理解を促進していくことを現在進めています。

僕が従事した現場では、中学校の卒業式当日にはサプライズとして、仮囲い塀

に「卒業おめでとう！」の看板を貼りました。卒業生や父兄の方々からは、「ありがとう！」「めっちゃ嬉しい！」など、感謝の言葉をいただきました。「ありがとう！」の一言には何事にも代えられない達成感がありました。はじめは近隣の方々とも距離感を感じましたが、「いろいろな所に気をかけてくれてありがとうございます」という言葉をいただき、それからは、「お疲れさま」「今日も暑いね。頑張ってね」と話しかけられるようになり、焼きそばや、暑い日にはアイスクリームなどの差し入れをいただき、近隣住民との距離も縮まりました。また、竣工間際には、近隣のお爺ちゃんに「もう工事終わるんか。寂しくなるなあ。また、会いたいなあ」と、嬉しい言葉をいただきました。ちょっとした取り組みで、コミュニケーションが取れるキッカケとなり本当に良い現場になりました。現場で沢山の感謝の言葉をいただき、やっと気持ちが伝わった。やっていることは間違いではない。という確信が持てました。こういう小さな取り組みですが、建設関係者の皆さんと一緒に取り組んでいければ、建設業のマンネリを打破し建設業界のイメージを変えていきましょう！マンネリとは、やらせているから生まれる言葉。自分が考え行動していく中では、生まれてこない言葉なんだと気付きました。これからも、1000の感謝の言葉をいただくことを目指して歩んでいきます。

【事例報告】

「飛騨地区活性化プロジェクト」～飛騨匠の段取り八分プロジェクト～ 国土交通省 中部地方整備局 高山国道事務所 副所長 田中一能氏

どの地域も同じような悩みを抱えています。飛騨地域も若手を含む技術者が不足し、高齢化が非常に進んでいる地域です。飛騨高山地区は、岐阜県の全人口の7%であるが、面積は43%と岐阜県全体の2/5を占めている地位でございます。私と三方良しの出会いは、名四国道事務所に在籍していたときに三方良しのプロジェクトを実施させていただきました。その関係もあり、高山における「三方よし」は、中部建設青年会議の会員から、「三方よし」に取り組みたい。という相談を受けましたのが始まりです。すぐに中部建設青年会議のコアメンバーを



募り、「三方よし」を理解していただこうと準備会を開催しました。コアメンバーを中心に飛騨地区の現場に「やり甲斐」「誇りを持った仕事」を取り戻すための研修会を企画しました。研修会は、会社のトップから、現場代理人、監理技術者、若手技術者、発注者を集めコミュニケーション&コラボレーションを学ぶ取り組みを始めました。研修会を始めるにあたりODSCをつくることにしました。目的について、各々が飛騨地区の活性化、会社の発展、技術者のレベルアップなどが出され、「三方よし」への期待の大きいことが感じられました。

研修会には岸良先生に来ていただき、第一部で三方良しの公共事業改革セミナー。第2部でワークショップを行い、モデル工事を想定してODSCを作成しCCPM工程をロールバックにより、できるかできないかギリギリの50:50の工程表を作成しました。

飛騨地域活性化プロジェクト「三方良しの公共事業改革」

◆「ODSC」と「CCPM」 ～工事を止めずに完成させるプロジェクト～

| 目的 | Objectives |
|-------------------|------------------------|
| ・利益を上げる | ・地域住民の生活を守る |
| ・地域活性化 | ・安全を守りながら完成させる |
| ・無事故・無災害 | ・無事故・無災害で完成させる |
| ・工期短縮 | ・工期短縮を実現する |
| ・納税金額の増加 | ・納税金額を増やす |
| ・道路利用者や住民の喜びの声 | ・道路利用者や住民の喜びの声を得る |
| ・開通式典での田中副所長の笑顔 | ・開通式典での田中副所長の笑顔を得る |
| ・ほかの工事に誇れるような完成書類 | ・ほかの工事に誇れるような完成書類を作成する |
| ・若手技術者の成長 | ・若手技術者の成長を促す |
| ・現場に必要となる費用を削減する | ・現場に必要となる費用を削減する |
| ・職長からの創意工夫が10件以上 | ・職長からの創意工夫が10件以上 |

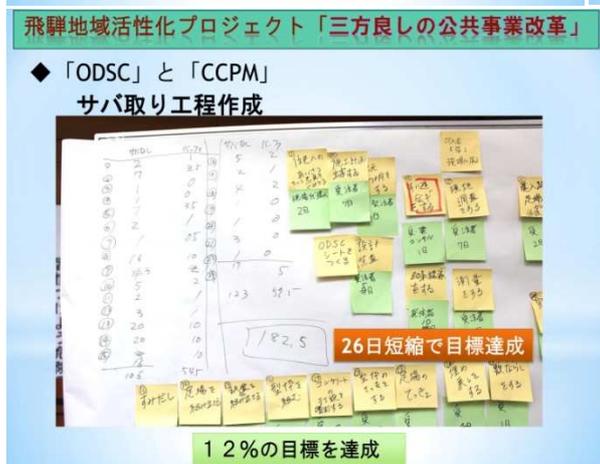
飛騨地域活性化プロジェクト「三方良しの公共事業改革」

◆「ODSC」と「CCPM」 ～工事を止めずに完成させるプロジェクト～

| 成果物 | Deliverables | 成功基準 | Success Criteria |
|-------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ・高品質な橋梁下部 | ・高品質な橋梁下部 | ・実行予算+7% | ・26日短縮(2月末) |
| ・次をしようとして立てる若手技術者 | ・次をしようとして立てる若手技術者 | ・第三者災害ゼロ | ・感謝の手紙と声をもらう |
| ・納税金額の増加 | ・納税金額の増加 | ・工事事故ゼロ | ・出来型管理値の50%、工事成績評定点8.5点以上 |
| ・道路利用者や住民の喜びの声 | ・道路利用者や住民の喜びの声 | ・局長表彰を受ける | ・マスコミ3社に取り上げられる |
| ・開通式典での田中副所長の笑顔 | ・開通式典での田中副所長の笑顔 | ・マスコミ3社に取り上げられる | ・3.5%の納税額増加 |
| ・ほかの工事に誇れるような完成書類 | ・ほかの工事に誇れるような完成書類 | ・この現場の経験を生かし1級土木施工管理技士の資格取得 | ・職長からの創意工夫が10件以上 |

その時に出されたODSC「工事を止めずに完成させるプロジェクト」の目的は、○苦情ゼロで工事を完成させる、○無事故・無災害で工事を完成させる、○高品質なモノを作る、○長く使用できるモノを作る、○CCPMを習得して受発注者で協力し社会に還元する、○若手技術者の成長、○利益を上げて税金をたくさん納める。というような内容が出されました。成果物は、○高品質な橋梁下部、○納税金額の増加、○開通式典での田中副所長の笑顔というような成果が上げられました。成功基準は、○第三者災害ゼロ、○感謝の手紙と声をもらう、○マスコミ3社に取り上げられる、○この現場の経験を生かし1級土木施工管理技士の資格取得、というような内容が議論され、これが現実のものとなっていくように仕事を進めていくのが見える化だと思っています。

ODSC 作成、CCPM 工程を若手技術者、ベテラン技術者、発注担当者一緒になり、みんなで考え、いろんな意見を出し合い作成しました。やはり、ベテランになればなる程どうしてもサバを読みたくなる。サバを読んでいるなあ。と思った時には、私をもっと狭めろ、縮めろ、といいながら作成していきました。



目標である12%の工期短縮、208日に対して182日の工程表。26日短縮で目標の工期短縮工程表が完成し、みなさん自画自賛の工程表となり、参加者全員が満足できるサバ取り工程表ができました。

ワークショップ後の参加者の感想は、
○はじめは完成から着工に戻っていく工程表を考えるのが難しかったが、形ができると、こんなに分かりやすく数字がでたり、

やらなければならない事がこんなに出てくるのだなあと感じた。

○工程をみていると、発注者側の段取りにすごく時間がかかっていると感じた。

○みんなで作成するという事は、意見がいろいろ出て、さらに内容の濃いものができると感じた。

○工事の工程を作ることができてよかった。毎回こういうことができれば工期が短くなると思う。

研修会については、非常に前向きな感想が聞かれ、ワークショップに参加できる研修会を今後も開催してほしいとの声も多く聞かれました。実際の現場では、KY活動においても、いろいろな意見がだされ真の安全作業のためのKYが実施されていた。地元関係者からも工事に協力いただけるような説明と対応ができ、地元の方からも笑顔で対応していただきました。また、一番良かったと感じたのは、ベテラン職員と若手職員のコミュニケーションが活性化し、仕事を学んでいる姿を見て嬉しくなりました。今後の目標は、勉強会・研修会を引き続き開催していき、現場ではODSCを作成し、真の公共事業を進める現場を増やしていきたいと考えております。

【講演】

「コミュニケーション力の養成」

NPO 法人 合意形成マネジメント協会理事長

百武ひろ子氏



全国の三方良しの事例を聞かせていただき、とてもみなさんコミュニケーション力があって、私がここでコミュニケーション力の養成の話をするのもどうかなあ。と思いながら伺っていました。自分のことを考えますと、学生時代の私がコミュニケーション力の養成ということで、このような場に立っているということを知ったら、ゾッとします。コミュニケーションに

はコンプレックスをもっていました。いつもは合意形成について、技術者や行政の方に一般市民の方々に対して、合意形成の研修をすることが多いです。所謂いろいろな意見や気持ちを合わせて一つの形をなすのが合意形成と思っています。実際に市民参加のワークショップや公共工事の河川工事や、ビオトープなどで実際にどのようにコミュニケーションを取ったらいいのか、ワークショップの企画運営をしておりますので、その経験を元に話をさせていただきます。

コミュニケーション力を考えたときに、さまざまなことが考えられると思うんですね。すぐに思いつくのは、話上手な人というのがあるんですが、コミュニケーションですから、話す人もいれば聞いている人もいます。ということは、よく聞くということもコミュニケーションにとっては凄く重要です。今日は、この聞くということについて中心にお話しできればと思っています。住民・企業・行政のコミュニケーション力と思ったときに、日常的な地域との付き合いをどうしていくか。たとえばクレームがあったとき、トラブルがあったとき、どのように対処したらいいのか。そういうときに発揮されるコミュニケーション力。今日は、どうすれば住民の方にご理解いただくかという事例が多かったですね。実際に非常に大事なことですが、いま私が特に手がけているのは、一方的に理解していただくというよりも、むしろ、住民と行政と事業者の人が、一緒になってある問題を解決していくためのコミュニケーションがどうあるべきか、というのをやっています。そういったことを通じて、公共事業について理解を深めることが、可能になるのではないかと考えています。私は聞くが 80%で、話すのが 20%くらいと感覚としては持っています。では、上手に聞くというのはどういうことか、まずは、話しやすい雰囲気をつくるのがすごく大事。初めて顔合わせをするときは、お互いおっかなびっくりです。そういったときには、ちょっと面白いアイデアとか、これ変かなあと思うようなことでも話しても OK。という雰囲気づくりをどうやって作っていくか、というのも聞くためには凄く重要な要素になります。もっと基本的な姿勢として、自分と異なる意見や考え方を面白いがるのが凄く大事だと思います。住民の人でもいろんな考えや、いろんな感性、いろんな立場、住んでるところが違えば考え方も違うし、年齢とか職業だとか、いろんな人がいるから、いろんなことが学べる。なぜ、その人がそれを言っているのかは、理由があるのです。実は、その

理由には結構納得できることがあります。たとえば、河川の事業で、いろんな議論をして盛りがっていたところに、途中から入ってきた人が、「こんな河川は埋めてしまえばいい」と言われて、みんな一瞬凍りついたんですが、実はその人が、「埋めればいい」といった理由というのがあって、ここを通る人が怪我をしそうになるのを見た。だから、こういう河川というのは危ないと思う。という理由だったんです。そういう事例があるなら、こう変えたらどうだろう。こうしたら埋なくなつていいのじゃないか。というような違うアイデアが出てくる。



みなさんは、土木や建築の技術者であり、その分野の専門家です。でも、専門家対素人という感じで接してほしくない。なぜなら、みなさん外からこられています。その場所に住んで居るわけではない。地域住民の方はそこに住んでいる方です。そういう意味でいうと、住民の方は別の意味での専門家なのです。知らない事を知っている方々なんです。その場所で体験していなければ分からないことを、いっぱい持っている人である。そうすると、専門家と素人というコミュニケーションではない。地域の人間関係とか、地域が大切にしてきた文化や価値など、もしかすると別の意味の専門性を持っている。そう考えると接し方というのは変わってくるはずです。三方良しを考えるならば、住民の人達をどういう人として捉えるか、ということを考えることも大事なのではないか。

今日はコミュニケーション力の養成ということで話をしてきましたが、これが合意形成となると、もっとさらに難しい問題が発生してきます。たとえば、地域住民だけじゃなくて、公共



事業の場合は、不特定多数の人が利用するわけで、住民以外に利用者まで含めると莫大な数の人達になります。そういう人達の声をどう聞いていくか、世間に対して良いモノとは何か？ということをもっと考えていかなくてははいけない。それを、一方的に考えるのではなくて、実際にいろんな人から話を聞くことによって、できるだけ計画自体を強くして長持ちするものにしていく。ということも必要になってくる。そういったことも展望した上でのコミュニケーション力というのを考えていただければと思います。

【特別発表】

「ブレークスルーへの挑戦」

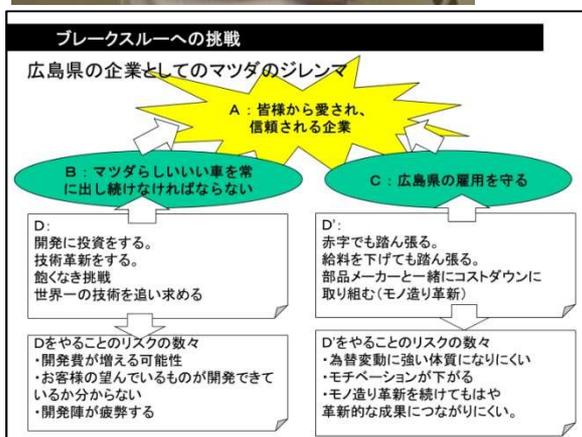
マツダ(株) パワートレイン企画部アシスタントマネージャー 三村光生氏



スカイアクティブというテクノロジーをブレークスルーした新しい技術をいろいろやっていますが、それらを実現するために仕事のやりからもブレークスルーした事例を紹介させていただきます。

広島県の企業としてのマツダのジレンマは、「マツダらしい車を出し続けたい」且つ「広島県の雇用を守りたい」この二つがあって、安い車を作るために海外などに出ていく選択肢はないということです。ゆえに、

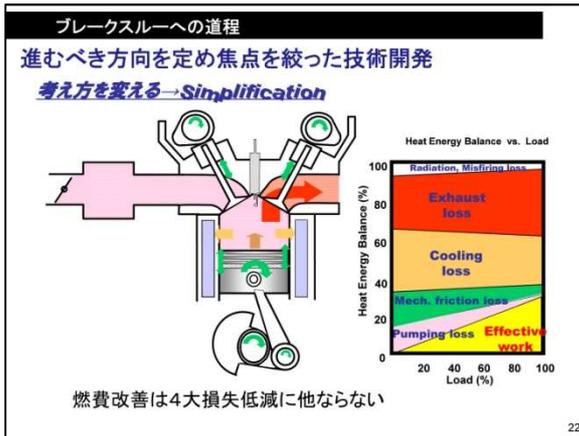
皆様から愛され信頼される企業でなければ存続できないということでやってきました。しかし、このままでは赤字が続き雇用が守られない状況で、開発者が疲弊し開発力が低下する。結果、マツダらしい車がつくれず、ユーザーが離れる。4期連続の赤字で、2013年3月期で5期連続赤字が続くと、資金調達不可能となり存続の危機となり、ほんまにヤバイ状況だった。



そこで、すべてを賭けて開発したのが、マツダのスカイアクティブです。世の中は、「ハイブリッド車」「EV車」が花ざかりですが、ハイブリッドやEV車は、燃費が良くて環境にやさしいが、価格が高く走りが悪いなど、長所もあるが課題もある。技術者としては、こういう矛盾を見つけるとブレークスルーのチャンスであり、マツダとしても、燃費がよく、環境にやさしく、しかも、価格が安くて、走りがよい。こういう車がユーザーに求められています。そこで、

- ・内燃機関でハイブリッド車並みの低燃費を達成 (デミオ 30km/l)
- ・走りには一切妥協しない (乗って楽しくない車はマツダは作らない)
- ・すべてのお客様が購入可能な価格になる技術 (燃費、環境にやさしい車でも価格が安い車)
- ・商品開発期間を半減

究極の姿の将来像を描いてみると、内燃機関でやれることはまだまだ革新の余地は残っている。マツダの企業人員、企業体力からして、ハイブリッドもEVも、あれもこれも手を出すほどの企業体力はございませんので、やると決めたことを絞り込んで、内燃機関を極めることが環境対応に対し、最も取るべき道であると革新の基に開発を進め、スカイアクティブ技術の開発と早期市場投入に賭けました。進むべき方向性を定め焦点を絞った技術開発をすべく、いろいろな技術がり、例えば燃料改善技術はエンジニアの数だけあると言われるが、見方を変えると、同じことを異なる手段でやっているだけではないか？ 基本的なところは、燃焼をなんとかするということである。

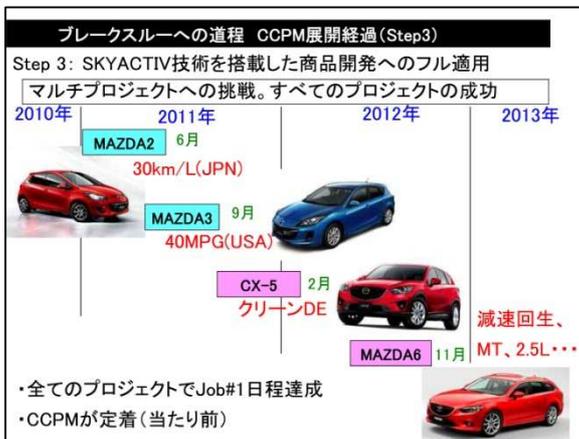


もともとガソリンを燃やしたエネルギーのいくつかは、実際の仕事として出す部分と、あとは損失として逃げていく部分（排気ガス損失、冷却損失・・・）このあたりをいかにコントロールするか、この辺に開発を絞る。ここに理想の形を描き、どうやったら近づけるかということをやってきました。

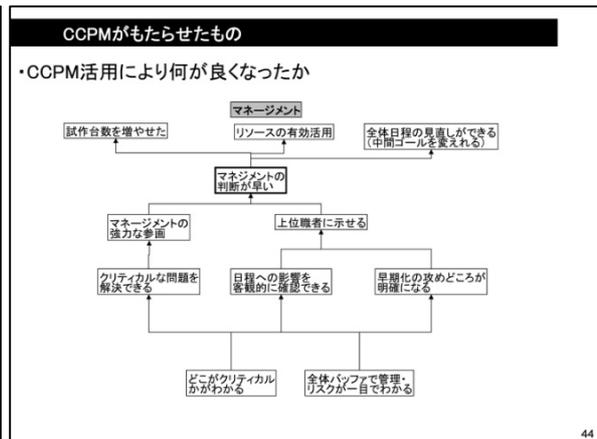
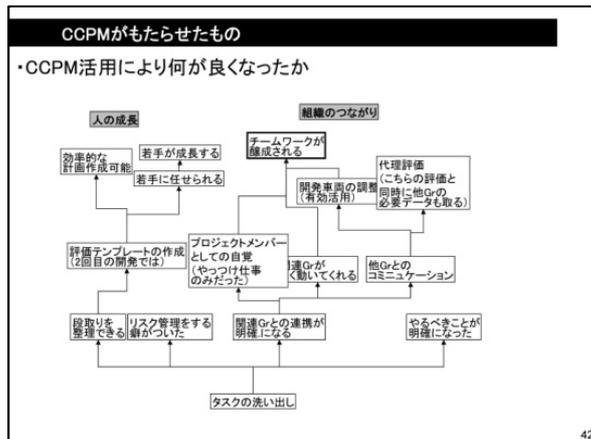
常に世界No.1 とはどこか？ということ 키워ドにしてやってきました。「究極の姿、

理想像を描いて制御因子を定めれば迷うことはない。少数でも何とかなる！他社も気にならない」進むべき方向をシンプルに整理することで迷わず方向が決まった。

結果、すべてが上手くいき、世界各地で多くの賞を受賞しました（2013年1月20日時点で73の賞を受賞）



全てではないが CCPM がもたらせたものは、人の成長、組織のつながりがよくなったなど、プロジェクトメンバーとしての自覚が高まった。開発日程作成は、部門長中心でやっていたことが、開発実務中心になってやるようになった。また、過去の経験、実績ベースで短縮を考えていたが、どこがネックかを論理的に考えタスクネットワークを組むようになった。マネジメントの関わりも、問題が発生してから取り組んだが、着手前から関わるように変わった。



【パネルディスカッション】

テーマ：「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション力」

ファシリテーター

岸良裕司氏

ゴールドドラットコンサルティング ジャパン

コメンテーター

足立 徹氏

国土交通省中国地方整備局企画部長

パネリスト

百武ひろ子氏

NPO 法人合意形成マネジメント協会理事長

田中一能氏

国土交通省中部地方整備局高山国道事務所副所長

三好員弘氏

中国地方建設青年交流会会長

加島俊次氏

広島建設青年交流会会長

小野貴史氏

株式会社小野組 代表取締役社長

中村光良氏

中村建設株式会社 代表取締役



.....

○岸良 今日「住民と企業と行政を紡ぐコミュニケーション力」というテーマで、パネリストの方々と一緒に議論していきたいと思っております。それでは、自己紹介と今日発表された中で気になった事例についての感想を一言お願いします。では、三好さんからお願いします。



○三好 今日の全体的な印象は、このことを本気で取り組んで会社で生かすことができるならば、会社のみんなが元気になり、地域の方ともコミュニケーションがとれ、行政の方とも仲良くなり会社が発展するなあ。ということを感じることができました。本当に素晴らしい事例発表を聞かせていただきました。

○百武 ささまざまな事例がありました。その地域の住民に分かっていただくためにいろんな工夫があったと思います。その中で特に私が素晴らしいなあと思ったのは、現場発想といいますか、現場を大事にするというのが大事なことで、リアリティーがあって力強いことだと感じました。とても大事なことだと思いました。

○田中 いろんな現場での事例を聞かせていただき、参考になりました。具体的に一つ挙げさせていただきますと、工事現場の万能版ですが、万能版を透明にする工夫。さらに、サプライズで卒業式の日に「卒業おめでとう」と提示する。地域に根差したいろんな工夫が素晴らしかったです。是非、パクリたいなと思いました。

○岸良 確かに看板を見せるというのは凄かったですよね。僕はもともと京セラにいましたが、会社が儲かるようなしくみとか、創意工夫というのはなるべく見せない、何故かという真似されたくないから。ところが建設業というのは、地域のためにやっているということがあり、みんな一生懸命それらをアピールして、共有していく。それも全国で共有しています。これは、国土交通省の上手いしくみなのか、教育されているのだと思うのですが、足立さんにお聞きしたいのですが、創意工夫をみんなで共有するのは、当たり前になっているのですか？

○足立 現場で仕事をしているということは、創意工夫の種は沢山転がっていると思います。そこにそういう意識を持つかどうかだと思いますが、しくみとしては、現名の創意工夫を評価するというしくみもありますので、そういったインセンティブも働きますから、現場の方も頑張っているのだと思っています。

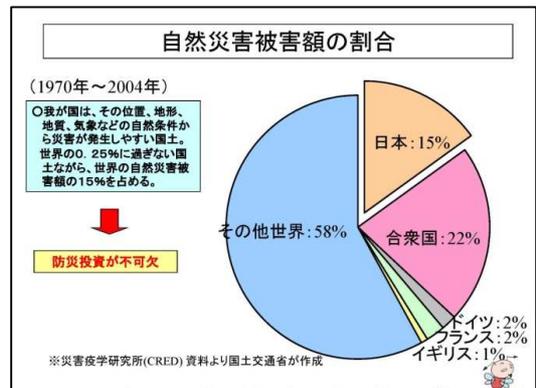
○岸良 なるほど、評価システムがあるから自然と共有される。これは素晴らしいですね。では、中村さんお願いします。

○中村 三方良しを取り組んできている中で、今日の各社さんの発表されている内容というのは、今我々が直面している若手入職者の激減に対して、その対策にも十分繋がっていく内容であり、地域の皆さんとのコミュニケーションは、いろんなところに派生し、建設業のイメージアップとなり、最終的には若い人たちが建設業を見直してくれる第一歩であり、そこからしか始まらないのかなあと実感いたしました。



○岸良 なるほど、私は 54 歳なんですが、私の同期は 1 番優秀な連中はみんな建設業に行っています。何故かという、地図に残る仕事ということで、スケールが大きくて、人を守るとか、カッコイイ職種で、一番頭のいい奴は建設業に入っていたのを記憶しています。

われわれ日本の国土は世界のたった 0.25% にすぎない面積ですが、世界の自然災害被害額の 15% (1970 年～2004 年調査) を占めています。東北大震災の被害を含めるともっと大きな数字になるでしょう。日本は郡を抜く災害大国なのは明らかです。そんな中、われわれはどんなことをやってきたかという、国民の安全を確保するために公共事業を行ってきた。そのためには、これからも若い人材が入ってこなくてははいけない。加島さんの事例はそんな働きかけをしていますが、その辺も含めて加島さんお願いします。



○加島 工業大学の生徒さんと交流を持つようになって、一番感じたのは入職者が減るというよりもまず、大学の生徒が少ないのです。昨年は土木の学生が 30 名と随分減っていますので、当然、この業界に入ってくる人が少なくなるのは当たり前の話になります。昨年の学生との意見交換会で、なぜ土木を選んだのかの質問に対して、「友達が来るので・・・」と即答されました。というような状況の中、意見交換を進めていくと最後には、土木をする意義とか遣り甲斐とか分かりました。という話を聞いて、やってよかったと感じました。やはり、僕たちがもっと PR していかないといけないと感じました。

○小野 平成 23 年に全国建設青年会議の会長を務めてまして、三方良しのカンファレンスで挨拶をすることになり、始めて三方良しのカンファレンスに参加して、衝撃を受けて、会社に取り入れたくなりました。でも、取り入れたいと思った時どうしたらいいかなんです。社長として、会社の中に下ろすためには、まず自分で勉強しなくてははいけないと思いまして、いろいろなとこに出向き勉強しました。しかし、自分一人ではどうにもならないということに気がきました。その時に会社でやったらいいですよとアドバイスを受け、研究会のサポートを受けて始めました。社員の人達とコミュニケーションをとり、実際に触れてみると、どうやっていけばいいかが見えてくる。そんな感じをいま持っています。

○岸良 今日の記事の中で、パクりたい、いただきだなあ。と思うような記事はありませんでしたか？

○小野 学ぶということは真似るということですから、いいものはパクります。パクればいいんです。マツダさんの事例もパクらせてもらおうと思っています。「ZOOM-ZOOM」の文字をみただけで、建設業では重機で掘る音を何か表現できないかなどと考えていました。また、百武さんの80%聞くというのも勉強になりました。

○足立 6年ぐらい前に三方良しの公共事業の本を手にしまして、ペラペラとめくっているうちに引き込まれて、一気に読みました。それから、ずーっと三方良しができたらいいなあと思ってましたが、やはり、やらされ感では駄目だろうなと思っており、なにか湧き上がるようなチャンスはないかなと思っていたら、今回のカンファレンスの機会ができました。今日は発注者の立場からも多数参加していますし、受発注者の中から三方良しをやってみよう。という気持ちが湧き上がってくるとありがたいと思っています。今日はいろいろな事例発表を聞かせていただきましたが、CCPMまでいかななくても、ODSCだけでも十分強力なのだと良く分かりました。

一歩踏み出す勇気はどこから生まれるのか

○岸良 今日のテーマは「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション力」ですが、今日はコミュニケーションのいくつかの事例が出ていたような気がします。どう工夫が、住民、企業、行政を紡ぎだしたのか、その辺の発見があればどなたかコメントいただけないでしょうか。何が紡いだのか、それが分かれば大きな力になるのではないかと。

○中村 結論じみたお話かもしれませんが、「やろう！」という覚悟だけです。先程、足立部長も話されましたが、決して難しいことではない。一人ひとりが、「やろう！」という気になること。一番大事なものはこの部分です。やれば何か必ず返ってきます。弊社で今、やっていることは、必ず挨拶をしよう。現場の中での挨拶は当然ですが、近隣の住民に対しても顔を見たら必ず「おはようございます」と言いましょ。職人さんにもそれを推奨しましょ。それができたら、ほとんど出来上がったも同然で、あとは中身の内容を変えていくだけです。ですから、まずは、「やろう！」という気持ちになること、この覚悟を持つことだと思います。



○岸良 坂口さんが面白いことを言っていたと思うんですが、囲いの内側は「閉鎖空間」でやっていたのを、「閉鎖空間」から出る。迷惑をかけているという後ろめたい気持ちがあった訳ですね。だから挨拶もしたくない。ですが、「挨拶しよう！」とって挨拶できるようになるのですか？ そうではなく、もうちょっと何かやっているのではないかと思います。「閉鎖空間」ではなくて、外とコミュニケーションをとるということは、何らかの事をされて、いま言われた「やる！」という覚悟は、一歩踏み出す。一歩目が大事なのだという話だと思いますが、一歩踏み出すというのは、何がポイントになるのでしょうか。田中さんどうでしょう。

○田中 どこから一步踏み出すかということだと思えます。たとえば、私たちは昔、道路を作ってやってるんだ。というような仕事のやり方をしていて、地域の人達も工事の恩恵が分かっていた時代。今は、お願いしますので工事をやらせてください。過去と今とでは何が違うのか、一步踏み出す時に最初に出る言葉が、実は「ごめんなさい」なんです。

○岸良 たぶんですが、「ごめんなさい」から始まると、何か悪いことしているに違いないと思いませんか。それってコミュニケーション力としてはどうですか？ 百武さん。



○百武 やはり、住民の方々に何かクレームを言われるのではないかとという怖さがあるのだと思います。住民説明なんかで行政の方が黒子にならなきゃということで、引かれた感じが凄く伝わってくる場合があります。でもそれは、住民にとって決していいことではない。もの凄い知識と専門能力があるのにその場で発揮しないのは勿体ない話です。誇りを持って、必要性を伝えていき、住民は何が本当にほしいことなのかを聞いていくことがコミュニケーションだと思います。「ごめんなさい」ではない。

○岸良 「ごめんなさい」から始めてはいけない。これは重要なことですね。工事現場には、「ご迷惑をおかけしています」と、まず最初に謝っているから、悪いことをしていると思わせているのではないのでしょうか。今回の事例の中には「ごめんなさい」ではなく、住民の方との積極的なコミュニケーションが多くありましたが、この一步踏み出す勇気というのはどこから生まれるのでしょうか？

地域を巻き込んだ ODSC ができれば世の中が変わる

○小野 ODSC をつくった時から、工事は我々のモノなんですよ。我々が目的を持って始められる。自分達が主体的に工事をできる状態に目的を持つわけです。それは「ごめんなさい」から始まらない。やらされ感だと御免なさいなのだけど、自分達でつくった ODSC ですからモチベーションも上がる。

○岸良 加島さんの事例も共通点があって、土木の目的を知らせることによって、学生の意識変化が劇的に変わったと言っていました。

○加島 今まで3回開催していますが、最初は現場見学だけだったのですが、学生に何か真実の姿を伝えたいと思い、現場での実測量や作業も止めずに現実を見てもらう。これをやると、

学生とのコミュニケーションがとれるようになってきました。

○田中 まさにコミュニケーションだと思います。ここにおられる方の多くは技術者だと思いますが、地元説明に行ったとき技術者として技術者目線で喋る。その目線は本当にいいのかわからない。でも、地元の方々は地元のことを一番よく知っている地元の専門家である。ですから、同じ専門家という目線で話をすることによって、地域を巻き込んだ ODSO ができれば、とんでもない ODSO ができると思います。



○岸良 業者とか発注者だけではなく、地域も巻き込んで一緒に ODSO を作っちゃおう。だぶん、小野組さんの事例もそうなのでしょうね。だからみんなが喜んでくれて「ありがとう」を言ってくれた。百武先生、コミュニケーションの専門のコメントをいただきたいのですが。

○百武 合意形成の視点でいいますと、いまの話の通りで、住民と行政と事業者が同じ目線で目的を考えたら、世の中本当に変わると思います。

○岸良 三好さんの地域でこのようなことを取りくまれたら、どのようなことがおこりそうでしょうか。

○三好 建設業全体が煙たがられる業種とされています。また、PR 不足により若者がこない。しかし、私たちがどういう活動をやっているのか、もしそこに住んでいる人達が見たときには、凄いことをやっているのだなと感じてもらえると思います。高度成長期時代のような人気業種になるのではないかと思います。



現場の内側から一歩外に出る

○岸良 いままでの話を聞いて、新しい発見をしたのですが、いままでは現場からという話でしたが、今日の話は現場から一歩外に出ようということですね。現場の内側ではなく、外に出て住民と話をしなさい。ということですね。現場には来ているけれども、そこから外に出なければいけない。その勇気を持つ第一歩が、もしかしたら、自ら目的を作って「やってやる！」と思うことが、第一歩が始まるみたいな感じなのではないでしょうか。「現場から外に出よう！」いい感じですね。

○小野 言葉の定義は大事だと私は思っており、よく PR 不足というのですが、何を PR するかなんですよ。お金を PR するのか、良い仕事だということを PR するのか、PR する中身が大事だと思います。三方良しを取り組んでいる会社を訪問させていただき、気づくことがあるのは、

そこで働いている人達が生き生きとしている。遣り甲斐を持って働いている。それは、自分が立てた目標を自己実現しようと思って頑張っているのです。三方良しをやると現場所長さんの目が生き返ります。その生き返った目で外に出ていけば、地域の方々と凄く良いコミュニケーションができるのだと思います。



仕事に遣り甲斐と誇りをもつためには

○岸良 これやったら良くなるというのは、三好さんも言ったようにその通りだと思うんですけど、それを妨げている障害はあるのでしょうか。その障害を見つけてやっつければ、なんとかかなと思うのですが、それをやっている人とやって無い人の差があると思うのですが。

目標をみんなで共有して工程表をベースにして仕事しましょう。これどうですか？悪いことなんか一つも無いですよ。でも、やらない人がいるのだから、何らかの実行を妨げる障害があるのではないのでしょうか。足立さんどうでしょうか。

○足立 現場から外に出るといのは非常に求められていることです。我々が我々の仕事を外に訴えるといのは、今ほど求められていることはないと思います。まず一つは、意識だと思います。今までそういう発想がなかった。

○岸良 どこが意識改革のスタートとなり、一步を踏み出せるのか、そこが一番大事だと思うのですが。その意識改革を妨げる障害があるはずなのです。

○田中 私たちの心に潜む意識を変えていく。自分自身が誇りを持ち、遣り甲斐のある仕事をやっている。という意識を持たなければ、自分の子供にも進められない。

○岸良 誇りを持って仕事をしているという意識を持つためには、何をすればいいのでしょうか。それを我々はスタートすえばいいはずなのです。为什么呢。



○三好 一つ一つの工事が作品である。単なる仕事じゃなくて、一人ひとりが担って出来上がった作品であるという自負を持てるようにする。そのためには、名前が残るようにする取り組みの一つとして、構造物に関わった全ての職人から土工作业員までの名前を残せないかということで、一人ひとりが目で見ても再認識し、誇りが持てるキッカケができなかつたことを、ひとつの手法としてやっています。

○岸良 一品一様というのは誇りを持っていい仕事であると思います。ところで、現場から外に出て

コミュニケーションを積極的にとるためには、誇りを持つべきだ。では、その誇りを持つためには何をすべきなのか、そこがひとつの課題だと思うのですが。

ODSC をつくりゃスイッチが入り、現場に誇りが生まれる

○足立 それが三方良しではないかとずっと思っていました。今日の事例を見てもみんな笑顔で楽しそうにやっている。たぶん、やり甲斐を持ち、誇りを持っていると思います。それが基盤にあつて外に出ているのではないかと思います。だから私は三方良しに期待しています。ODSC をつくと、スイッチが入ると言っていました。それをしっかり読み込んでいき、突き詰めて考えていき、いろんなことが出てきたと事例で話されていましたよね。



○岸良 意識改革とは受注した工事を単にやるのではなくて、一旦自分の目的に置き換えて始めていく。その目的に置き換えていくときに質問からスタートする。そういうことですか？それなら誰でもできそうですか？どうですか？

○三好 正直、今日来て初めて知ったことがいっぱいあって、弊社の場合の目標だったら利益率%くらいしか書いていない。あれに地域の笑顔とか書くことさえ考えなかったです。やはり、こういう手法があつて、こういうやり方があるんだと勉強してやらせてみるのが、最初の一步になるのではないかと思います。やってみなければ分かりませんので。

○岸良 マツダのように最初はやりたい人がやる。ではどうでしょうね。最初は、「やれ！」と言ってやらせた方がいいのか、それとも、こういったモノがあるよと言って、やりたい人が始めてみるようにした方が広がるのでしょうか。

○中村 「やる」の話をしますと、やろうという意識のあるものがスタートさせる。これは間違いないでしょう。そして、加速度的に広がり、質も高まっていくと思います。でも、残念ながら、そういう意識を強く持っている人達というのは、多くはない。気づいてないのに「やれ」というのが、やらされ感ですから、気付かせるためにいろんな所に連れていくとか、その中でいろいろな話をしていくことが大切なのだと思います。



○岸良 今日の話の議論は、コミュニケーションという力については、聞くことが一番大事であるということが百武先生からありました。そのためにも実は、現場から出るということが大事で、住民の方々と一緒になって質問で目標を作っていくことが重要で、大きな知恵が生まれたのではないかと思います。そのための一步踏み出す障害と言うのは何かというと、それは、もしかしたら現場の中の誇りをつくりゃいいので、自分の目的に置き換えて考えることから始めれば、そこで目的をつくりゃ現場に誇りが生まれる。誇りが生まれれば、外に出る勇気も生まれる。そういうことだったように感じるのですが。

○百武 現場から出るということは、現場の捉え方が違うのだということが今ショックを受けています。あの枠の中が現場だと思っていたのですが、そこだけが現場ではないということ。地域にとっていいモノということは、現場は地域なのだと思います。だから出なくていいと思います。出なくていいというか、なんて言えばいいのでしょうか。現場とは、いわゆる地域そのものではないかと思いました。



○岸良 現場は地域である。現場は囲いの中にはない。それが現場定義の違いなんですね。ですから工事現場ではなく、地域も含めて現場である。どうでしょうか。

囲いから外に出て現場力を上げよう！囲いから外に出る現場力ですね。凄いことですね。今日は現場をよく知っている方々と学識のある方と議論させていただきましたので、素晴らしい知識が生まれたと思います。もしこれがこの中国地方、

そして全国に広がるならば、仕事の考えたそのものを世界に輸出できるのではないかと思います。現場の囲いから外に出て、本当の現場から「ありがとう」を集める公共事業というのが今回の一番の学びだったのではと思います。現場の定義を変えて、現場から外に出て、地域も含めて現場であると認識することで、地域に貢献し信頼される公共事業が生まれることが三方良しの公共事業改革のスタートの日になればと思います。みなさんありがとうございました。