# 三方良しの公共事業改革推進 カンファレンスin新潟

## つかい手・つくり手で考えるまちづくり

全国建設青年会議と三方良しの公共事業推進研究会が主催する第７回全国三方良しの公共事業改革推進カンファレンスが10月11日、新潟市の新潟グランドホテルで開かれた。北陸地方整備局、新潟県、新潟県建設業協会、建設コンサルタンツ協会北陸支部が後援し、日刊建設通信新聞社が企画協力した今回のカンファレンスは、「つかい手・つくり手で考えるまちづくり」をテーマに、これまでの公共工事のほか新たに行政改革、教育改革の分野にも踏み込んだ事例発表やパネルディスカッションを展開。近江商人の商売理念やＴＯＣ（制約理論）をベースにした「三方良し」の考え方の広さと深さを改めて示すものとなった。参加者も建設業界だけでなく、行政関係者、市民、学生ら全国から約500人が詰めかけ会場は超満員。政権交代により公共投資を巡るマクロ的環境が変化の兆しを見せている中、現場サイドからも改革に向けたうねりが高まりつつあることを予感させる大会となった。

### 事例発表① 行政改革

新潟県土木部監理課
企画調整室政策企画員
**阿部 信隆**氏

新潟県が三方良しに取り組むきっかけとなったのは昨年８月に新潟県建設業協会青年部が開いた勉強会への参加だった。県のモデル工事で受発注者が一緒にワークショップで目標すり合わせとサバとりをやった。参加した土木部の幹部や職員からは一様に「この取り組みはいい」との声が出た。「何かが変わる」との直感があった。建設業が誤解され、会社存続や技術の継承が危機に瀕している現状を打開していく突破口になる、取り組む価値があると思った。

この勉強会から５日後、全出先事務所に土木部技監から三方良しの説明会をやるとのメールが入った。早くもその６日後には１回目の説明会が始まった。９月から11月まで計17回、延べ約400人の職員が説明会に参加した。途中から協会の会員企業も加わった。説明会後、実際の取り組みは同時多発的に起こった。みんなに広めようという動きになるのも三方良しの特徴だ。官民が一緒になって目標のすり合わせとワンデーレスポンスを中心とした勉強会やモデル工事での実施とその検証が行われた。振り返ると利益のアップや工期短縮、住民からありがとうといわれるなどの目標達成で確かに効果が見られた。同じ作り手として話し合い、一緒に悩み、工事を進めることができたことが大きな収穫だった。

### 無理せずに進める

今後も取り組みは進めていくが、無理はしない。やらされ感が先に立ってはだめだからだ。

最後に佐野土木部技監が職員に話したことばを紹介する。「われわれの仕事は現場にあり、県庁にはない。使い手である住民も現場にいる。取り組みはまだスタートラインに立ったばかりで、肝心の使い手もぼんやりしか見えないが、これを続けていけば、使い手と作り手が手を取り合ってまちづくりができるものと確信している」

### 事例発表② 教育改革

Ｙ２研究所代表、ＮＰＯ法人
教育のためのＴＯＣ日本支部理事
**吉田 裕美子**氏

吉田氏は、ＴＯＣ（制約理論）を適用した教育改革の事例を発表した。サブテーマは「授ける教育から支援型の教育へ」。

「学級崩壊」となっていたある小学校のクラスが舞台。「保護者の声ばかりが聞こえ、学ぶ側の子どもたちの声がまったく聞こえてこなかった」という中で、「クラウド」「ブランチ」「アンビシャスターゲットツリー」の３つのツールを使い、「クラスで何が起きているのか」「なぜ起きるのか」「このままだとどうなるのか」などの問いを子どもたちに投げかけ続けると、「どうすればいいのか」ということを自分たちで考えるようになったという。

### 問題を発見する力

吉田氏は「問題があるのは悪いことではない。当事者（子どもたち）が次に進んでいくステップととらえ、彼ら彼女らを信頼して支援していくことが必要だ」と指摘。

さらに「いま本当に必要とされているのは、子どもたち自身が問題を発見する力であり、みんなで協力して考えて解決していく力だ。それはコミュニケーション力であり『幸せになる力』を育むことだ」と強調した。

野田徹北陸地方整備局長の発言にも言及し、「公共工事では受注者だけの努力でできないことがあり、発注者責任という表現をしていたが、教育にも三方良しの考え方が当てはまる。教育者とは誰のことだろうか。学校だけではない。誰もが社会を変える力を持っている。家族や地域が子どもを支えていくことで、学校を変え、社会を変えていくことができる」と訴えた。

### 事例発表③ 公共事業

磯部組技術部長
**宮内 保人**氏

全国有数のユズの産地、高知県から駆けつけた宮内氏は「建設業のことを分かってくれないというが、それは自分たちが発信しないからだ。発信しなければなんだか分からないものはいつまでたってもなんだか分からないもののままだ。地域に必要とされる建設業と言われるためには、自分たちの存在価値を自分たちで作り出さなければならない」と強調しながら、自社が施工した災害復旧工事の現場での取り組みを紹介した。土石流で現場が崩壊されるなどのアクシデントに幾度となく見舞われたが、現場情報を逐一住民に発信したり、発注者にも生の工程表をメールしたりしながらも、至上命題だったユズ出荷期までの開通にこぎ着けた。

開通後、地元の新聞には「作業員」の努力を評価する記事が載った。その喜びをブログに書いたところ、コメントが返ってきた。「集落のおじいさん、おばあさんたちは皆さんのこと拝んでいますよ」とあった。「情報を発信したからこそ、このようなコメントが返ってきた。分かってくれる人は本当はいっぱいいるのに、こちらがそれを掘り起こしていないだけだ。わたしたちが情報を発信しなければ、われわれの思いと住民の思いは重なり合わない」と訴えた。

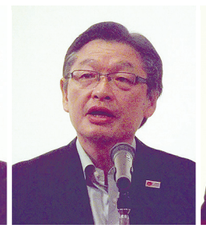
### 現場の信頼ストック

「受発注者という二項対立の発想ではわれわれは救われない。本当のお客は住民。そのよりどころは三方良しの理念だ。近江商人は行商で全国を廻り信頼を得た。それをストックしていかねば商売が成り立たなかった。建設業も信頼は現場で生まれ、それをストックしていかなければならない。公共事業の最前線は現場だ。世間との接点も現場だ。（やるべきことへの）答えは現場にある」

### 開会あいさつ

## 信頼関係確立への鍵探る

佐野技監



野田局長

加藤会長

## 魂込め 発注者責任を

全国建設青年会議の加藤修司会長は冒頭のあいさつで「住民良し・企業良し・行政良しを理念に掲げる三方良しの公共事業改革の取り組みの根底にある互いの信頼関係は、公共工事推進になくてはならない最も重要なファクターではあるが、実際に確立していくのは難しい。課題を解く鍵を探っていきたい」と開催趣旨を説明した。

来賓としてあいさつした北陸地方整備局の野田徹局長は、「三方良しの公共事業改革は、適切に工程を管理することと発注者責任をきちんと果たしていくことを両輪として動かしていくものだ。公共工事を進めるにはいろいろな制度や仕組みがあるが、それをおざなりではなく魂を込めて運用することが、発注者責任を果たすということだ。それによって、発注者が原因となって受注者に損をさせないということが可能になる。公共工事は受発注者が真のパートナーとなって進めていくものであり、受注者だけの努力で三方良しの公共事業改革が成し遂げられるわけではない。発注者もしっかりと取り組んでいかなければならない」と強調した。

新潟県土木部の田宮強志部長代理の佐野裕技監は、「本県では地元建設業の経営を下支えする各種対策を講じており、効果を上げているが、さらなる対策が必要と考えている。そんな中、三方良しの公共事業改革の取り組みは打開策の１つとして期待されており、本県でも昨年の勉強会開催以降、種々取り組みを進めている。本日のカンファレンスでもその取り組みの一端を発表したい」と県としての取り組み姿勢を説明した。

三方良しの公共事業改革の提唱者でありゴールドラット・コンサルティング・ジャパンの代表取締役、岸良裕司氏は事例発表前の導入講演で、三方良しの考え方の根本にあるＴＯＣ（制約理論）を生み出したエリヤフ・ゴールドラット博士のコメントを紹介し「彼の開発したＣＣＰＭ（クリティカルチェーンプロジェクトマネジメント）は、実はベテラン親方なら誰でも頭の中でやってきたことだ」と解説。調和や協力を大事にする日本的思考プロセスとＣＣＰＭの親和性にも触れつつ「三方良しの肝は工事目標を住民に公開することにある」と述べ、住民のために受発注者が協力していくという三方良しの理念は、しごく〝当たり前〟のことであり、公共事業の原点であることを強調した。

### パネルディスカッション

パネルディスカッションは、岸良氏がコーディネートし、事例発表した阿部、吉田、宮内の３氏と、新潟大学大学院生（環境科学専攻）の高橋一誠、長岡技術科学大学大学院生（環境システム工学専攻）の新井佑枝の両氏がパネラーとなって話を展開した。

岸良氏

**岸良** まず３人の事例発表についての感想から。

**阿部** 吉田さんが学級崩壊の話しの中で指摘された「問題を見つける力」の大切さというのは公共事業にも通じる見方だ。宮内さんは情報発信の重要性を強調されたが、確かに土木技術者が苦手なことだし、やるには力もいる。住民の「ありがとう」という言葉を聞きたいのだが、発信しなければ叶わない。われわれは住民に背を向けて仕事をしていると感じた。

**吉田** 公共事業のことはほとんど知らないが、一人の市民として話しを聞いていて、街で見かける工事が公共工事なのか、ビジネス（民間工事）なのか、考えたこともなかったと気づいた。危険を冒してまで工事している（宮内さんの）話しを聞いて、いつもうっとうしいなと思っていた工事だが、インフラがあって私たちの暮らしが支えられているということが分かった。そういうことを市民が知ることができる場が必要だ。

### 1人1件取り組んでみる

阿部氏

**岸良** 阿部さんからは、昨年開かれた三方良しの勉強会のあと、ただちに新潟県土木部が取り組みを開始したという話しがあったが。

**宮内** 私の話に対し、ありがたい感想をいただいた。分かりやすい事例だったと思うが、いつも（あのような危険の中で仕事を）やっているわけではない。普通の維持管理もわれわれの仕事。それをどう発信していったらいいか、発信していかなければと思った。吉田さんが「工事がうっとおしい」ということを言っていたが、実は自分自身もうっとおしいと思うことがある。自分も立場が変われば、と思いながら仕事をしなければと感じた。

**吉田** 本当に小さな仕事でもそれに私たちは支えられているのに、そんな仕事に価値を見いだせない若い人が多い。例えば草取りでも必ず意味があり、その恩恵にあずかっている人がいる。それに気付くことが必要だ。

**高橋** 問題を見つけ、解決するには目的を持っていなければならない。目的を達成するために問題を見つけ出し、自分のしていることに価値や意味を見いだして目的に進んでいくことが大切だと思う。

**岸良** 三方良しの取り組みも問題解決そのものだ。みんながいいことをして、危険な仕事もしているにもかかわらず、（建設業は）よく思われていない。そんな問題を解決するためにみんなで考えて、例えばワンデーレスポンスを始めた。ＯＤＳＣもそうだ。問題の解決手段なのだ。トヨタは問題（があること）はいいことだという。問題とは、目標と現状のギャップだという定義がある。目標を高く設定すると問題が出てくる。建設業は以前、せめて世間から後ろ指をさされないように、と思っていたときがあった。しかし、そんな状況ではなくなった今もいい。発注者はいま、書類作りなどでなかなか現場に行けない。

### 住民に背中を向けていた

高橋氏

### 目的持ち問題を見つける

**宮内** 先ほどわたしは三方良しのうまくいった事例を発表したけれど、現実の多くは残念だが発注者の指示待ちというのが常態だ。一業者の立場としてはなかなかできない部分もあるというのは今も変わらない。

**吉田** 現場で働いている人がやる気があって生き生きした感じが伝わってくると広めていかねばと思った。出先事務所で説明会を開いたりしたが、コミュニケーションの力やチームワークが高まっているのではないかと実感している。チームでやっていくことを日ごろから住民に伝えていかないと分かってもらえない。

**同（新潟県建設業協会青年部）** 昨年の勉強会以来、県とコミュニケーションをとって、新潟県をなんとか良くしていきたいとの思いで一歩ずつ進んできた。今後もできることから着実にやって、情報を発信し、興味を持ってもらうことをやっていきたい。

**同（富山県建設業協会青年委員会）** 富山県でも三方良しの勉強会をやっている。発注者といかにコミュニケーションをとり、住民にいかに発信していくかがポイントだと思うが、今日の話しを聞いていて改めてわれわれもやらねばという気持ちになった。

**岸良** 三方良しの取り組みは予算がいらない。お金がかからないが、知恵は使う。お金は使えばなくなるが、知恵は使えば貯まる。今日のテーマである『使い手・作り手で考えるまちづくり』というとき、さきほど発表された事例から何か活用できるだろうか。

吉田氏

### 工事の目的

**吉田** 民間企業では考えられないスピードだと思う。お役所仕事というイメージは、実はその誠実な姿勢から出てくるもので、だからこそ、良いと思うものにはまっすぐに取り組むのだと思い直した。

**宮内** 確かに高知や宮崎はワンデーレスポンスなどに早くから取り組んだが、現状はどうかというと厳しいものがある。阿部さんの話を聞いて、新潟では着実に進んでいると感じたし、期待したい。

**高橋** 吉田さんは、子どもでも自分で問題を見つけ、一人で考えるのではなく、みんなで考えて解決していくことが大切だと話したが、それは公共事業にも通じることだし、自分自身の研究活動にも言える。宮内さんは過酷な現場最前線での仕事を紹介されたが、そういう現場があってこそ僕らの生活が成り立っているし、回りの学生たちにもそのことを知ってもらいたい。建設業が誤解されている現状を三方良しの取り組みが突破口になっていい仕事ができているのはとても良いことだと思った。

**新居** 同じ目的を持ってやることやコミュニケーションをとることで仕事の意欲が上がり、それが成功すればさらに意欲が出てくるという良い循環になるのではないか。

**岸良** 会場からも感想を聞いてみましょう。

**会場（新潟県土木部職員）** 昨年、岸良さんをお呼びした勉強会で土木部幹部も良い取り組みだと感じていたし、わたしたちもぜひもう少しイメージが変わるのではないか。

### 住民と共有

宮内氏

### 維持管理、どう情報発信

**岸良** 現場では「ご迷惑をおかけします」「ごめんなさい」と言って仕事をしている。いいことをしているのならごめんなさいとは言わない。宮内さんの話がみんなの心を打ったのは（住民の）「ありがとう」を集めたから。現場が「ありがとう」を集めていったらどうだろう。

**吉田** 工事の目的を住民と共有できるといい。使い手と作り手が共通の目的を現場に掲げ、ごめんなさいではなく「この道路が通ったら良くなりますよ」ということを伝えられるような。

**岸良** 現場の問題を解決するために、仕事に価値を見いだし、情報を発信していくということを議論してきた。ごめんなさいで始まるのではなく、「ありがとうを集める公共工事にする」ということだ。情報を発信しなければ、わけの分からないものは、わけの分からないままであり、発信することでわけが分かり、それを共有していくこと。みんなのためにいいことをしているということを共有し、分かってもらう。

**高橋** 希望を持ってこの業界に進みたいと思う。ありがとうと言われる仕事をしたい。

**新居** ありがとうと言われる仕事になれば、この業界に入りたいと思う若い人ももっと増えると思う。

**岸良** ワンデーレスポンスがなぜこんなに早く広まったのか。全部やるのではなく、（発注者）１人が１件くらい（ワンデーレスポンスを）やってみよう、ということで始めたのがよかったのだ。

**宮内** 高知では全工事に適用しようとなったときから焦点がぼやけていった。発注者１人が１件程度というだけでもかなりの数になるだろうから、業者にとっては閉塞感がなくなり、モチベーションが上がるのではないか。

**高橋** 業者ががんばっているというのが見えれば住民も一緒に良いまちにしようと考えていくようになる。

**岸良** まずは１人が１つ（三方良しの取り組みを）やってみよう、と言ってみる。それが新潟から発信され、北陸、全国へと広まっていく。

新井氏

### ありがとうと言われる仕事