

三方良しの公共事業「現場から外に出よう」

住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション

全国建設青年会議（齋藤和会長）と三方良しの公共事業推進研究会（砂子邦弘理事長）が主催する第8回「三方良しの公共事業改革推進カンファレンス」が、広島市中区のK Rホテル広島で開かれた。全国から約230人が参加。「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション」をテーマに、三方良しの公共事業について活発な議論が交わられた。

冒頭、齋藤会長は「住民、企業、行政、行政を公共事業の基本理念に掲げるカンファレンスも8回目を迎えた」とし、「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション」をテーマに開催するが、このように時代だからこそ多様な市民意識の中から糸を紡ぐように、一言一言を大切に細やかな心遣いを持って公共事業を進めていかなければならない」と述べた。

来賓の栗田哲郎（中国地方整備局長が歓迎の言葉を述べるとともに、「公共事業は機械製品とまったく違う生産システムであるが、実は世の中の人々はよく分かっていない。地質や気象など自然条件や周辺住民の対応など社会条件によっても変わる。それに伴って社会条件によって変わる。それに伴って社会条件によって変わる。それに伴って社会条件によって変わる。」と指し示し、「コミュニケーションを通じて地域住民の理解を得ることの重要性を強調した。



岸良氏 パネルディスカッションは、岸良裕司（ゴールドラット・コンサルティング・ジャパン代表）がファシリテーターに迎え、「住民、企業、行政を紡ぐコミュニケーション」をテーマに話が開かれた。パネリストは足立徹（中国地方整備局企画部長）、小野賢史（小野建設社長）、加島俊次（広島建設青年交流協会会長）、中村光一（中村建設社長）、田中一能（中国地方整備局高山国道事務所副所長）、百武ひろ子（合意形成マネジメント協会理事長）、三好弘（中国地方建設青年交流会会長の7人。浮き彫りになったのは「現場から外に出よう」というキーワードだった。

岸良氏 テーマは「住民、企業、行政が紡ぐコミュニケーション」です。住民と建設業をつなぐものを発信できれば、それがコミュニケーションの原動力になるはず。現場実情とどう感じられるのでしょうか。

中村氏 現場の目的の部分がマンネリ化しているように思います。若手入職者の減少が続いている中で、三方良しの考えは建設業のイメージアップにもつながり、建設業を見直す第一歩になるはずです。

加島氏 われわれ広島青年交流協会が実施している学生との交流の中で、こんなことがありました。なぜ土木という学部を選んだのかと聞いても、主たる理由が聞こえてこない。ただ、意見交換を進めるうちに、土木という仕事の意義ややりがいを理解し、土木という仕事を誇りに感じるようになっていった。僕ら建設業界はもっとPRしたい。

小野組営業部・久世秋絵さん

三方良しキックオフから今日まで

小野組の三方良しの取り組みは、工事の目標（Objective）、成果物（Deliverables）、成功基準（Success Criteria）からなるODS Cを作成すること。

わが社では、各工事のODS Cをみんなで考え、確認した上で、最後の締めの言葉として「すべて達成できたら最高ですか」と問い、その問いに対して全員が「はい、最高です」と応えて目標のすり合わせが完了する。発注者を交えて行った現場もある。

ともにODS Cを作成することで仲間意識も強くなり、モチベーションもチームワークもアップする。作成したODS Cシートは現場にも掲示され、工事の目的や目標を再確認でき、何のために工事を行っているのかも記載されているので住民の皆さんに伝える手段にもなる。社内のみならず発注者、住民とのコミュニケーションも促進される大きなメリットだ。

現場で働く人たちはかっこいい。こんなにかっこいい人たちがどんな思いで仕事をしているのかを地域の人が知らないのはもったいない。現場の思い、工事の重要性をどんな人にも理解してもらおう。より分かりやすい言葉でODS Cをつくりたい。その結果、住民から「ありがとう」と言われる現場を目指してこれからもODS Cを実践し、三方良しを進めていきたい。

広島建設青年交流会・加島俊次会長

広島工業大学との交流会

広島建設青年交流会で一番力を入れている活動は地元広島工業大学との「交流事業」。就職前の3年生を対象に「出前講座」「現場見学・測量実習」「意見交換会」などを国土交通省と広島県の協力を得て実施している。目指すところは産・学・官の三方良しだ。出前講座では、大学の講義を1コマいただき、中国地方整備局企画部の協力のもと国土交通行政の重要性などについて講演いただいた。学生たちがT E C R O C E（テクノフォーエクス=緊急災害対策派遣隊）の活動に一番興味を示していたことが印象深い。

現場見学・測量実習では、学生たちが質問しやすい環境をつくるため、会員各企業から若手技術者を集め、指導に当たってもらった。学生には現場で求められるもの高さ、コミュニケーションの大切さを学んでもらうことができたし、後輩を指導する機会が少ない若手技術者にとっても良い刺激になった。

大学からの評判も良く事業の継続を望まれている。事業をきっかけに会員企業の就職内定が決まった学生がいるほか、インターンシップ制度の受け入れに関する依頼もあり、交流を通じて良い環境ができた。建設業の魅力を伝えていくのがわれわれ若手経営者の役割であり、今後も事業を継続していきたい。

中村建設技術本部建築グループ・坂口将士氏

マンネリ打破、再構築作業中

建設現場の高い壁が地域住民とのコミュニケーションの弊害となり、その閉鎖空間は建設業関係者の意識をも閉鎖してしまっている。この状況を打破するため、中村建設では、三方良しの取り組みを実践している。

現場での三方良しの取り組みは、ボランティア活動など地域や現場に合ったものを提案し実行してきたが、活動がマンネリ化し、近隣の方々にも何と伝わっていないと感じた。そこで、新入社員を含めた全社員で理解を深め、協力会社や関連会社にも協力を求めるなど新たな取り組みに取りかかった。

私が従事した現場では、中学校の卒業式の日、サプライズで「おめでとう」の看板を張り、卒業生たちから「ありがとう」の言葉をいただいた。その一言には何ごとも代え難い達成感があった。また、周囲に幼稚園や小学校がある現場では注意喚起の看板を設置したほか、仮囲いに透視のパネルを設置することで中の様子を見ることができるよう工夫もコミュニケーションを図る上で有効な取り組みとなった。

現場でいただいた皆さんの感謝の言葉により、やっていることは間違っていないことが確信できた。マンネリ打破の取り組みとして、建設業全体に広がることを願う。みんなで建設業のイメージを変えていこう。

中部地方整備局高山国道事務所・田中一能副所長

飛騨地域活性化プロジェクト

高山における三方良しの取り組みは、飛騨地区の現場にやりがいと誇りをもった活動を取り戻すための技術研修会（飛騨三協防炎対策協議会主催、中部地方整備局高山国道事務所後援）を企画した。研修会は、会社のトップから現場代理人、管理技術者、若手技術者、発注者の全員が参加し、セミナーとワークショップの2部構成で開催。T O C（制約理論）によるマネジメント手法CCPM（クリティカル・チェーン・プロジェクト・マネジメント）を使った工程管理の進め方を研修した。

モデル工事を想定したワークショップでは、選抜メンバーでODS Cとサードパーティ工程を作成した。目標として設定していた12%の工期短縮も実現できた。目標に対する成果物、成功基準を現実のものにしていくために仕事をしようという前向きな姿勢の現れでもあり満足いく工程となった。

参加者によるアンケートでは、9割以上の方から「良かった」との評価をいただき、三方良しに対する期待の大きさがうかがえた。今後の目標は研修会を継続していくこと。私だけでなく、地域の建設業に携わる人を中心に継続的なものにしていくための足場づくり、土台づくりをしていきたい。同時に現場でODS C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。



カンファレンスには230人が参加した

させることが重要でしよう。当社ではまず住民のあいさつから始めています。職人の方々にもお願いしています。地域や住民との接点は、ここが出発点になります。

岸良氏 まさにそのとおり。ほかに、手間はいろいろあると思いますが、大切なのは一歩踏み出すこと。きっかけづくりが大事ですね。

田中氏 どこから一歩踏み出すべきか。われわれは現場は地域や住民を意識する余地に「造らせたい」という意識を過剰に持ち過ぎないようにも思います。どうして最初住民に対して「ごめんなさい」といってごめんから始めてしまってもいいですか？

岸良氏 これま三方良しの公共事業を考える議論では、現場を歩いていこうという部分を中心に進めてきましたが、皆さんの意見をお聞きすれば、現場から一歩外に出よう、というふうな考え方が出てきます。現場から出て、もっと住民と話をしようということになりますね。

小野氏 建設業界はPR不足という言葉を聞かれます。聞い外とのつながりが、現場力だと思われたいです。

岸良氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

小野氏 同感です。現場は聞いの中ではなく、聞い外とつながり、現場力だと思われたいです。

岸良氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

中村氏 やらうという意識の高い人が物事をスタートさせることが近道だと思いたす。ただ、そうい意識の高い人は組織にそれほど多く存在しない。当社は社員40人弱の会社ですが、私がこんなことをやろうと持ちかけた時、昔は誰一人として手を挙げませんでした。最初は経営者サイドで導くことが必要です。社員に気づかせることから始めます。

岸良氏 「上からやれ」ではなく、なかなか広がらないというですね。抵抗する人は逆によく考えている人。例えば、実際に取組んだ人に説明させる効果は大きいし、人に教えることは一番の学びでもありません。工事の目的をしっかりと持てていければ、一歩踏み出す勇氣につながり、それが誇りにもなります。

百武氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

小野氏 同感です。現場は聞いの中ではなく、聞い外とつながり、現場力だと思われたいです。

岸良氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

ないといけないと思いたす。

小野氏 私は2012年2月に仙台で開かれた三方良しの公共事業改革推進カンファレンスで初めて各地で取組まれていた三方良しの改善事例を聞き、衝撃を受けました。この会場でも初めて事例を聞く経営者の方も多く思いますが、まずは、自身が勉強することから始めてもらいたい。学ぶことは真似ること。良い事例と思えば実践し、自分に合う取り組みを吸収することが近道だと思いたす。

足立氏 現場は、創意工夫の種がたくさんあります。工事の成果として、それらを評価する仕組みがあってもいいと思いたす。重要なのは、やらされ感からは何も生まれません。この会場には中国整備局の工事事務所からも皆さんの職員が来ています。自発的に三方良しの取り組みをやりたいという声がかかることを期待しています。三方良しの根底にあるマネジメント手法のCCPM（クリティカル・チェーン・プロジェクト・マネジメント）をあえて実践し、ODS C（Objective Success Criteria）成功基準）の作成だけでも、取り組んでもらいたい。

中村氏 三方良しを実践する上で、大切なのは「やらう」という覚悟だと思いたす。難しいことではありません。自発的に現場や職員がやるように、ハードルを下ければいいです。まずは関係者をその気にさせよう、われわれにしてあげよう、という目的が重要でしよう。当社ではまず住民のあいさつから始めています。職人の方々にもお願いしています。地域や住民との接点は、ここが出発点になります。

岸良氏 まさにそのとおり。ほかに、手間はいろいろあると思いますが、大切なのは一歩踏み出すこと。きっかけづくりが大事ですね。

田中氏 どこから一歩踏み出すべきか。われわれは現場は地域や住民を意識する余地に「造らせたい」という意識を過剰に持ち過ぎないようにも思います。どうして最初住民に対して「ごめんなさい」といってごめんから始めてしまってもいいですか？

岸良氏 これま三方良しの公共事業を考える議論では、現場を歩いていこうという部分を中心に進めてきましたが、皆さんの意見をお聞きすれば、現場から一歩外に出よう、というふうな考え方が出てきます。現場から出て、もっと住民と話をしようということになりますね。

小野氏 建設業界はPR不足という言葉を聞かれます。聞い外とのつながりが、現場力だと思われたいです。

岸良氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

中村氏 やらうという意識の高い人が物事をスタートさせることが近道だと思いたす。ただ、そうい意識の高い人は組織にそれほど多く存在しない。当社は社員40人弱の会社ですが、私がこんなことをやろうと持ちかけた時、昔は誰一人として手を挙げませんでした。最初は経営者サイドで導くことが必要です。社員に気づかせることから始めます。

岸良氏 「上からやれ」ではなく、なかなか広がらないというですね。抵抗する人は逆によく考えている人。例えば、実際に取組んだ人に説明させる効果は大きいし、人に教えることは一番の学びでもありません。工事の目的をしっかりと持てていければ、一歩踏み出す勇氣につながり、それが誇りにもなります。

百武氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

小野氏 同感です。現場は聞いの中ではなく、聞い外とつながり、現場力だと思われたいです。

岸良氏 現場から出ようというより、むしろ現場自体が地域だと思われたいです。聞いの中が現場という意識を持っていくことを少し変えて、現場の見方は大きく変わらざるを得ないと思います。

発信することより、むしろ聞くことの方が重要な要素 講演「コミュニケーション力の養成」

「合意形成とは、関係者の意見や意志を1つにすることです。住民、企業、行政という異なる立場の人々の気持ちをどう1つにするか。実現するには関係者間のコミュニケーションが欠かせません。話す側の人がいれば、聞く側の人がいる。実は、コミュニケーションの実現には発信することより、むしろ聞くことの方が重要な要素になってきます。一方的に理解を求めるのはマイナスです。相手に聞いもらうことが発信する側にも強く求められます。」

「重要なのは、話し手が、聞き手側が話しやすい雰囲気をつくることです。聞き手が考えてもらうことがポイントになります。まずは『本音で話したいんだ』という雰囲気づくりから始めてもらいたい。逆に聞く側のスタンスとしては、うなずくとか、相づちを打つとか、相手の話しを聞いている合図を送ることが重要になります。聞いもらっている安心感を与えるからです。基本的な振る舞いですが、そうした姿勢がコミュニケーションにとって欠かせません。」

「相手は、自分と年齢も性別も立場も違うことは多々あります。反論にはそれなりの理由があります。例えば河川事業の住民説明会では『川そのものを埋めてしまえ』という声が上がったとします。そこには臭いだったり、危険性だったり、そういう理由が根底にあるのです。強硬な意見だからと、軽視するのは逆効果です。主張の奥底にある理由から、解決策が生まれてくることも少なくありません。結果（意見）だけに耳を傾けるのではなく、その理由をしっかりと踏まえることに力を注ぐべきなのです。」

「話し合いの中で、沈黙が訪れることもあるです。」



百武 ひろ子さん

(NPO法人合意形成マネジメント協会理事長、早大非常勤講師)

よう。意見がないからではなく、問われている意味が分からず黙っていることもあれば、考えがまとまらずに悩んでいる場合もあります。話し手にとっては少し待つことも重要です。言葉投げかけるだけでは駄目。相手は何を求めているかを察し、それに対してしっかりと向き合うことが重要です。つまり、コミュニケーションは聞くことが原動力になって、建設的のものごとが進んでいくのです。」

「話す側になった時、理屈が通っていても、納得されることが多々あると思います。納得とは気持ちよく収まることです。丁寧に理論立てて説明してもなぜか分かってもらえない。それにはちゃんと理由があります。相手は何を聞きたいかを踏まえ、説明しなければ相手は困惑してしまふ。相手の聞きたいポイントを踏まえて、話すという視点が大切ですよ。」

「建設の専門家の方々が、技術的なことが分からないからといって、住民の方々に素人扱いすべきではありません。住民の方はその土地の専門家なのです。技術的なことは分からなくても、その土地に対してはわれわれが知らない事柄について多くの知識を持っているのです。」

「三方良しの視点も同じです。対立から逃げよう逃げようと言う話を進めても、前に進みません。逆に、それを乗り越えた時、関係者間の一体感は強固なものになるはず。公共事業を考える際には住民だけでなく、利用者という目線も重要になります。どこまで意見を聞くか難しい部分でもあります。住民良し、だけではなく『世間良し』の三方良しの公共事業をぜひ考えてもらいたい。」

三方良しの公共事業改革推進カンファレンス in 広島