第3種郵便物認可　朝日新聞　Monday, January 11, 2010 No.31

特集は反対側のG-1面からG-5面に掲載しています。

New Satellite Race
衛星覇権

宇宙利用に新たな国々が加わる。無限の空間に地上の利害と思惑が交錯する21世紀。国境のない世界にルールはつくれるのか。

The Asahi Shimbun GLOBE

■抜き出してお読みください

■次号は1月25日(月)発行を予定しています

■月2回、月曜日発行

B 突破する力 Break-through

岸良裕司

Yuji Kishira ゴールドラット・コンサルティング ディレクター

文・都留悦史 Etsushi Tsuru /経済グループ
写真・大橋 仁 Jin Ohashi

「公共事業は変わる」。伝道師は、説き続ける

photo : Jin Ohashi

self-rating sheet
自己評価シート

自分にどんな力が備わっているのか。何が強みなのか。編集部が提示した10種類の力を、自信がある順に並べてもらった。

1 → 運
2 → 体力
3 → 集中力
4 → 分析力・洞察力
5 → 行動力
6 → 持続力・忍耐力
7 → 独創性
8 → 決断力
9 → 協調性
10 → 語学力

1位に選んだのは意外にも「運」。前例踏襲していれば、うまくいった時代が終わりを告げ、「必死になって考え抜かないと問題を解決できない時代に、僕はたまたま生きていた」と話す。

続く2位は「体力」。岸良が愛してやまない妻、真由子は「寝ている以外はずっとハイテンション。電池仕掛けみたい」と評する。ちなみに、真由子は児童絵本作家。岸良が執筆した本にも「サバよみ虫」や「たすけタイ」など、かわいらしいキャラが登場する。

岸良が経営に持ち込んだのは、「Cause & Effect（原因と結果）」の探究。精神論でごまかさず、ものごとの「つながり」をわかりやすく提示することで、人に納得感を与える。

ただし、つながりは簡単には見つからない。試行錯誤しながら、自分が考えた仮定と現実をつなげていく。つながった時、人は喜びを知る。

「簡単にできるゲームって面白くないでしょ」と岸良は言う。ゲームも試行錯誤しながら壁を越えていくところに楽しさがある。「人は本来、失敗を楽しめるものなんです」

きしら・ゆうじ
1959年、埼玉県生まれ。東京外国語大学ドイツ語学科を卒業し、84年、京セラに入社。海外営業、新市場開発、マーケティング戦略を担当。03年、ソフト開発会社「ビーイング」に入社。取締役兼経営推進室長を経て最高執行責任者（COO）に。08年、ゴールドラット・コンサルティングに入社。ディレクターに就任。

役所の仕事は、とかく遅いというイメージがつきまとう。そこに、新しい風が吹き始めている。

「ワンデーレスポンス（即日回答）」。公共工事を請け負った業者から質問を受けたら、役所の担当者は1日以内に回答しようという取り組みだ。国土交通省は2009年度から国直轄の工事約1万2000件すべてで実践している。

波及効果は小さくない。現場は自然相手。予期せぬ事態が起き、業者が発注者に指示を仰ぐのは日常的だからだ。

その考えを全国に広めた「伝道師」が経営コンサルタント、岸良裕司だ。国の出先機関や自治体に出向き、「これで公共事業が変わる」と説いて回る。

国交省の事務次官、谷口博昭は「公共工事にしみついた悪いイメージで、職員は内向きになっている。変革には外の力が必要。彼の若さ、明るさ、説得力の高さに期待している」と言う。

公共工事の建設投資額は落ち込み、業者は受注競争の激化に苦しむ。しかし、岸良には、苦境がチャンスに映る。

彼の才能が公共事業改革に生かせると見いだしたのは、国交省北海道局長の奥平聖だ。知人の紹介で、5年前に岸良と出会った。北海道の建設業者を指導し、工期を20%短縮、利益率30%を達成したという。当初、奥平は「話がうますぎる」と警戒した。だが、会ってみると、岸良の話は人を離さない。30分の予定だった面会は、気がつけば4時間を超えていた。

「発注者責任を果たそう」と発破をかけても現場が動かず悩んでいた奥平に、岸良は言った。

「精神論では、人は動きません」

因果関係で相手の利点を分かりやすく説明し、話に「面白さのビタミン」を加えると、納得して動いてもらえる、というのだ。

「行政の即日回答→工期の短縮で業者の利益が増加→早期完成で住民も喜ぶ」

岸良がこんな絵を描いてみせたのを受けて、奥平は、「できるだけ早く」だった業者への回答を「1日以内」に改め、試行。アンケートでは建設業者の86%が評価した。

朝日建設（富山市）社長の林和夫は、岸良の考えに違和感を覚えた。講演に訪れた岸良に「役人が5日で返事するわけがない」とかみついた。岸良はひるまない。「業者が変われば、役所も変わるんです」。役所に従っていれば仕事がもらえる、と考えていた林には、新鮮に響いた。林は思う。「彼をドン・キホーテにしてはいけない」

即日回答の究極の目標は、官民が目的を共有して、工程管理能力を高め、抜本的な経営改善につなげること。道は半ばだ。

……

「談合、不祥事、無駄遣い。公共事業のイメージって、こんな感じですよね」

昨年12月、東京都小平市。国交省の研修施設で、岸良は聞き手の顔を見つめた。08年から年4回、出先機関の幹部らを対象にした研修の講師を引き受けている。

参加者の表情が一瞬こわばった。

岸良　「たとえば、空港に友人を迎えに行くとする。何分前に家を出ますか」

参加者　「30分前です」

岸良　「じゃあ前原大臣だったら?」

参加者　「2時間前ですかね」

ここで岸良は、責任感が強くなるほど人は「サバ」を読む、と説く。

工事でも「無駄」は責任感の固まりだ。その責任感をみんなが出し合って一つにまとめられれば、全員が工期短縮に向けて協力できる。そう論を進めると、参加者の表情は次第に明るくなった。

……

父は埼玉県川口市で鋳物屋を営んでいた。大粒の汗をかきながら型をつくる職人の姿を見て育った。愚直に問題と向き合い、改善を繰り返す「ものづくり」にあこがれ、84年に京セラに入社した。

翌年。プラザ合意後の円高で、「日本の輸出産業は壊滅する」と言われた。しかし、職場の壁に改善グラフをはり付けてコスト削減に挑み、会社は3カ月で黒字を回復。「状況の悪さは、飛躍的に改善できるチャンスでもある」と学んだ。

社長候補との呼び声もあった岸良に転機が訪れる。03年、建設業界向けのソフト開発会社にヘッドハントされたのだ。グループ社員6万人の大企業の課長から、約200人の中小企業の取締役へ。

「断ってくる」。そう妻に告げて面接に臨んだが、赤字に苦しむ経営者を前にして心がぐらついた。テレビの討論番組で見た公共事業の根深い闇。自らの手で問題を解決すれば、建設業界全体が変わるかも、という野心も背中を押した。

転職先で岸良は、赤字の原因が過剰なマニュアル管理だと見抜き、重要な問題ほど社員が気軽に話し合う環境を整えた。業績は1年で黒字に転換した。同じような問題は顧客にもあった。いつしか建設業者からも相談を受ける立場になっていた。

「なぜですか?」「なぜですか?」

岸良は、業者との議論でそう繰り返す。その過程で、「予算がつかないサービス工事のせいで利益が出ない」と考えていた業者が「工事の段取り次第では利益の余地がある」と気づくようになる。

06年、論文を仕上げた。「発注者起点の『三方良し』の公共事業改革」。三方良しとは、売り手、買い手だけでなく、社会全体をよくする商取引でなければならない、という近江商人の経営理念だ。

その論文に反応したのが、『ザ・ゴール』などの著書で知られるイスラエルの物理学博士にして経営コンサルタント、エリヤフ・ゴールドラットだ。講演で来日した際、都内のホテルに岸良を呼び出し、30分にわたり、どのように解決策を導き出したかなど、矢継ぎ早に質問を浴びせ、最後に「世界を変えるのは、お前だ」と称賛した。岸良は、博士が運営するコンサルティング会社にヘッドハントされた。

フランス、ロシア、インド、オーストリア、イスラエル、コロンビア、ブラジル、韓国。岸良は世界を飛び回る。論文も英、中、韓などの各言語に翻訳され、海外の書店に並ぶ。

もっとも、改革は簡単には進まない。ソフトウエア会社の役員時代から公共事業改革にかかわる岸良に対し、自治体や建設業者から「結局はソフトを売りつけたいだけでは」と、いぶかられることもある。岸良の考えに反感を持つ人たちもまだ多い。

それでも、岸良に焦りはない。劇的な解決策であれば、誰もが痛みを伴わずに幸せになれると信じている。しかも、問題の解決策は決まってシンプルなのだ。

「知的な愚者は、物事をより大きく、より複雑にする。逆方向に進むには、少しの創造的才能と、とてつもない勇気が必要である」。尊敬する物理学者アインシュタインの言葉を思い起こせば、迷いは消える。まだ残る官民の壁を行き来する日々は、終わりそうにない。■（文中敬称略）

The Asahi Shimbun GLOBE
［朝日新聞グローブ］
2010年1月11日(月)第31号

編集：
朝日新聞グローブ
編集チーム
郵便番号1048011
東京都中央区築地5-3-2
電子メール
globe@asahi.com

アートディレクション&デザイン：
木村裕治
デザイン：木村デザイン事務所
斎藤広介、後藤洋介

インフォグラフィックス：
枝常暢子

制作：
朝日アドテック