

# 『三方よし』の公共事業改革

平成27年12月5日

西日本高速道路株式会社 奥平 聖

みち、ひと…未来へ。



1. 「三方良し」とは
2. 公共事業の「三方良し」の実現のために
  - ① 公共事業(建設工事)の特徴
  - ② 納税者・発注者・受注者の関係
  - ③ 発注者と受注者の協力
  - ④ 工期短縮をワンデーレスポンスとCCPMで実現

## 3. ワンデーレスポンス

- ① ワンデーレスポンスとは
- ② なぜワンデーレスポンス？
- ③ ワンデーレスポンス普及の経緯
- ④ ワンデーレスポンスの検証
- ⑤ ワンデーレスポンスの本当のねらい

## 4. まとめ

# 1. 「三方よし」とは



もともと「近江商人」の経営哲学を表すことば

〔本拠は近江国に置き、遠隔地行商を行う商業のスタイルの商人をいう〕

全国に支店を展開する現在のビジネススタイルの原型ともいえる

「売り手よし、買い手よし、世間よし」

「世間よし」が入っているのが画期的



# 「三方良しの公共事業改革」とは？



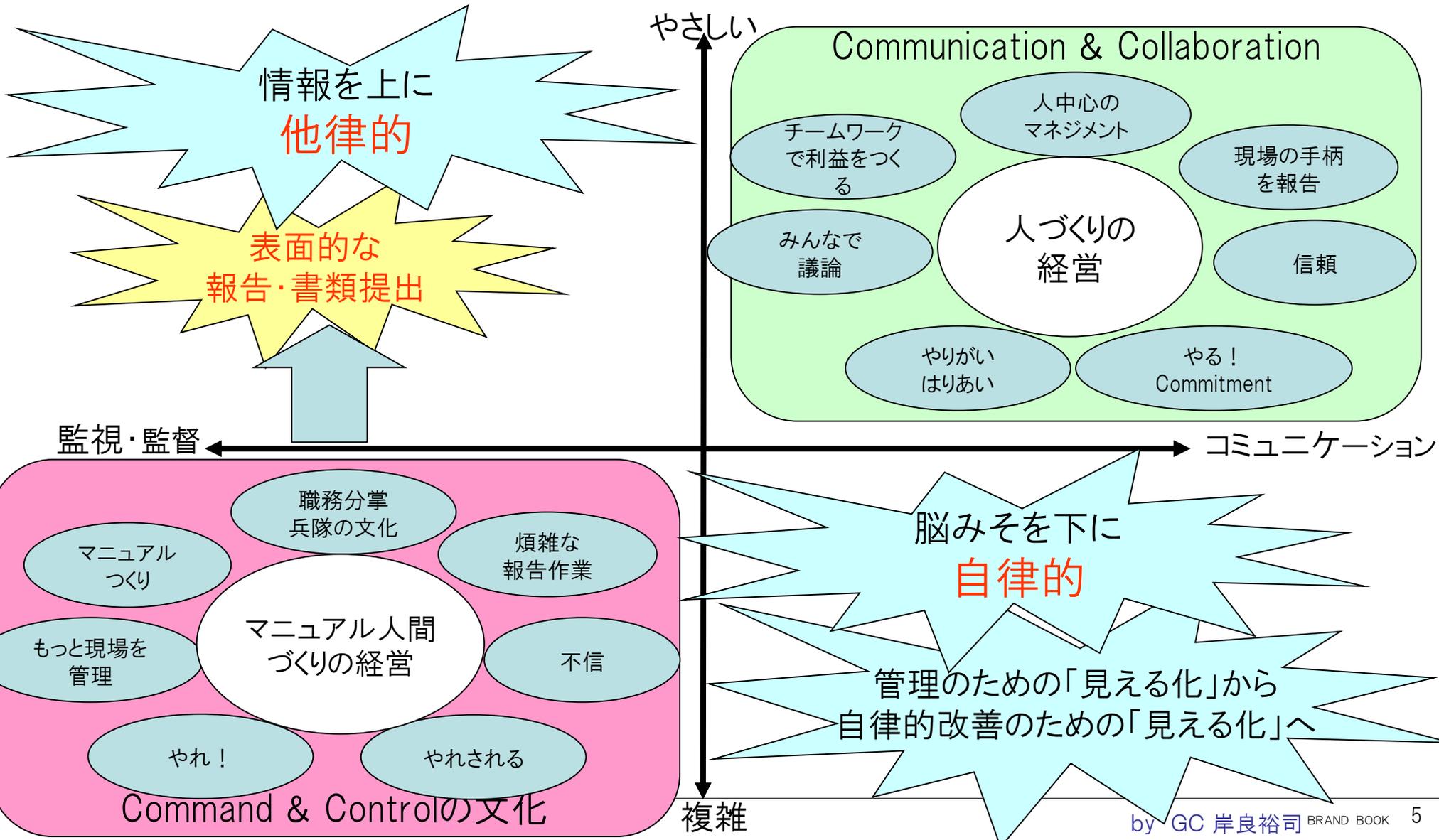
## 三方良しの公共事業改革 実施中



住民（納税者）よし  
企業（受注者）よし  
行政（発注者）よし

これを発注者と受注者が  
協力して実現することが目標

# 岸良的3Cマネジメントポジショニングマップモデル



## 全体最適のマネジメント

コマンド&コントロール



部分最適を加速させる  
マネジメント

コミュニケーション&コラボレーション



全体最適を加速させるマネジメント

部分最適ではなく、全体最適のプロジェクト目標を  
全員で作成、合意

目標達成のために、成功基準(評価基準)を  
全員で共有して、それを目指して頑張る

## 2. 公共事業の「三方良し」の実現のために

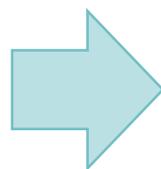
### ① 公共事業(建設工事)の特徴

極めて高い不確実性がある

- ◆ 自然相手の仕事である
- ◆ 同じ現場は2度とない
- ◆ 多くの専門業による分業作業である
- ◆ 人の資質に大きく依存している

「プロジェクト」の特徴は・・・

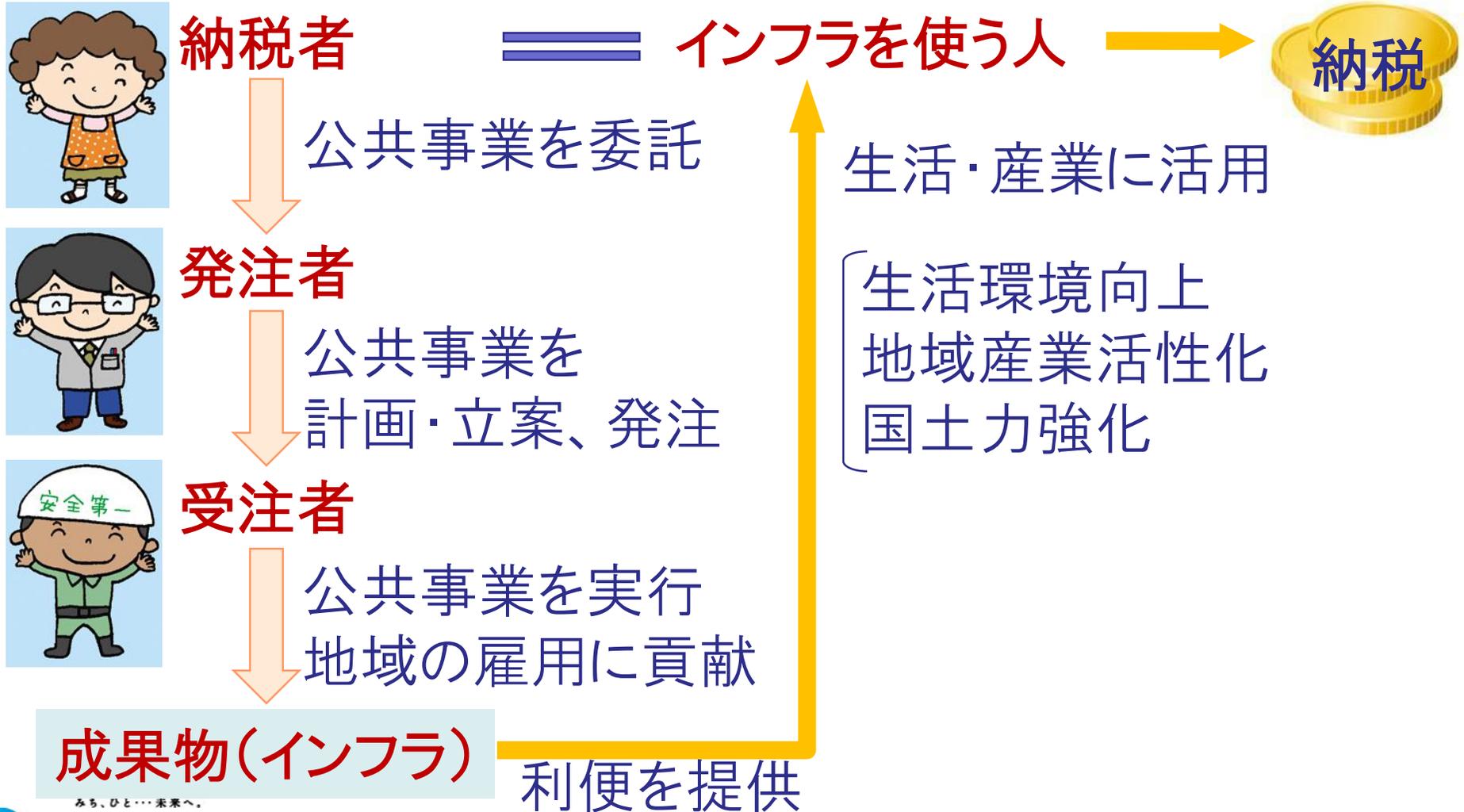
- 不確実性
- 独立性
- 複合性



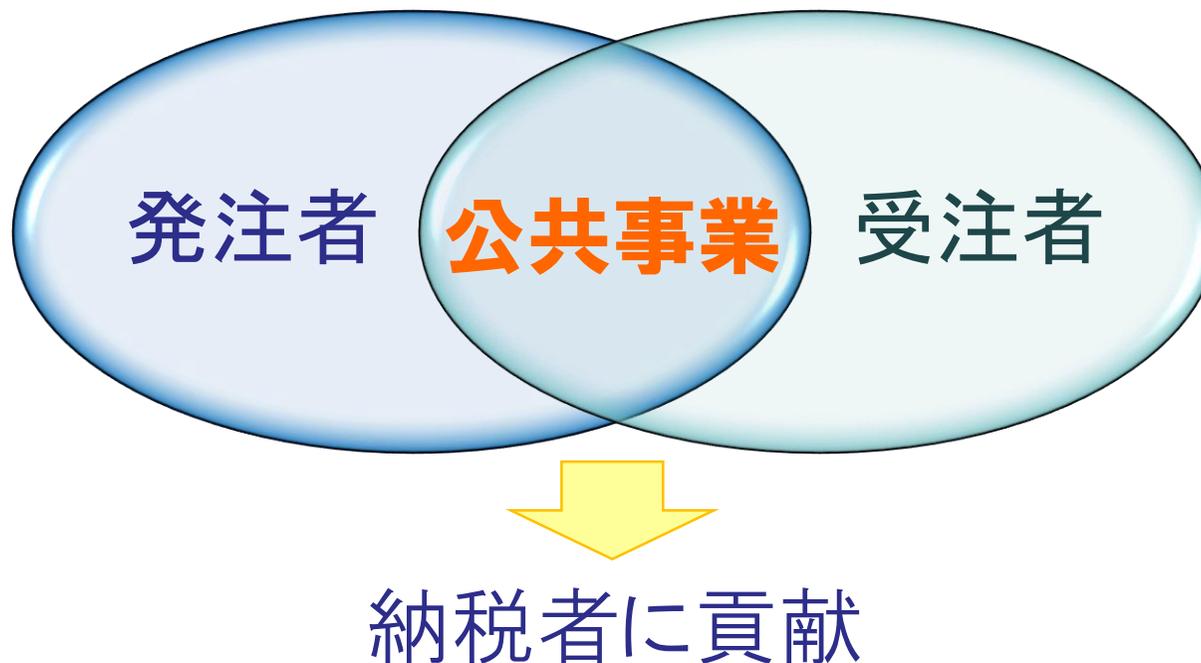
公共事業(建設工事)は、  
典型的な「プロジェクト」といえる

よって、プロジェクトマネジメントの対象となる

## ② 納税者・発注者・受注者の関係



### ③ 発注者と受注者の協力



発注者と受注者は、納税者のために協力すべき関係にある

⇒ 「三方良し」を目指すのは当然

## 発注者と受注者をつなぐものは？

### 入札契約システム

## 発注者と受注者は何を期待するのか？

**発注者** 落札価格は多少高くても、ダンピングをやめてほしい  
適正な利益を確保して、安定した経営をしてほしい

**受注者** とにかく受注したい  
利益を確保したい

受・発注者の期待を「納税者に最大限貢献する」という  
条件のもとで両立する必要

受注者が決まったあとの話として進めます

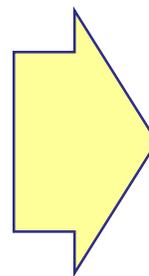
## 受・発注者の要望



発注者 安全、品質



受注者 利益、雇用



両立することにより  
納税者に貢献

両立するための方法はないか？

両立するために、受・発注者が協力して目指すことは？

さて、受注者の利益とは？

$$\begin{array}{c} \text{利益} \end{array} = \begin{array}{c} \text{請負金額} \\ \text{(もらえるお金)} \end{array} - \begin{array}{c} \text{経費} \\ \text{(かかるお金)} \end{array}$$

利益を大きくするためには？

## 請負金額を増やす

でも・・・

事業量が減っている  
落札率は下がっている

ピーク時の半分以下  
ダンピングまがい

## 経費を減らす

とっくにやっている？  
もうやれるところはない？



リストラ、給料カット？  
下請や  
材料調達にしわ寄せ？

もし、受注が半分になっても、利益率が2倍になったら？

**そんなことできるわけがない！！** と思いますか？

これまでどんなことをしてきましたか？

「品質」と「安全」を確保すること前提に、他に良い方法はありませんか？

どうすれば**無駄な経費**を減らせますか？  
どんな経費が**無駄だ**と思いますか？

提案 「工期短縮」はどうですか？

工期短縮したら、利益は増えますか？

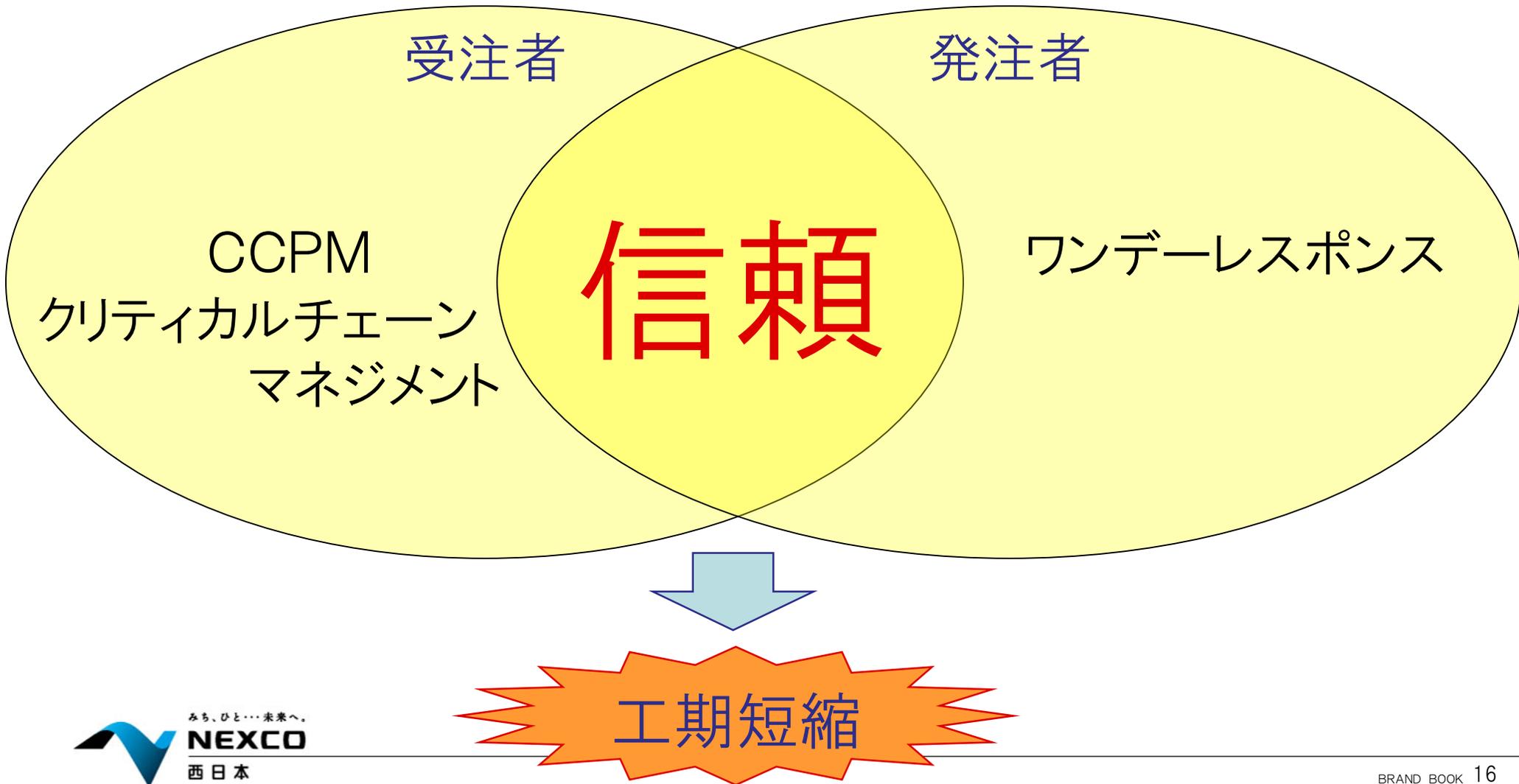
今までに、本当に工期(時間)を無駄にしていますか？

無駄な時間を短縮したら、安全、品質は悪くなりますか？

工期短縮に反対する要素はありますか？

工期短縮を「三方良し」のための共通目標とすることに賛成していただけますか？

## ④ 工期短縮をワンデーレスポンスとCCPMで実現



# 3. ワンデーレスポンス

## ① ワンデーレスポンスとは

「発注者が、受注者からの協議に**1日で返事をする**」取り組み  
国土交通省が提唱し、他の発注者にも普及  
海外からも注目

ワンデーレスポンス実践中 



手待ち(指示待ち)、手戻りをゼロにし、  
受注者の工程管理との相乗効果で  
**工期短縮**を実現することが目的

⇒ **三方良しの公共事業改革**

## ② なぜ、ワンデーレスポンス？

話は、10年ほど前にさかのぼります  
国土交通省と建設業団体の意見交換会



協議、相談の**回答が遅い**  
もっと早く回答してほしい



みるべき**設計変更**はみてほしい

この2つで  
**80%以上**

いずれも現場の**利益をすり減らすもの！！**

可及的速やかに返事するように  
文書で指導しているんだけど…



国土交通省  
課長

「可及的速やかに」と「1日で」の違いは？

可及的  
できるだけ・なるべく  
(広辞苑)

期限にまぎれなし

何日かかろうとも「可及的速やかに」返事したことになる  
すなわち、**実質は期限がないのと同じ？**

## 現場からは当然の反対意見

なんでも1日で返事しろってえ〜??  
不可能————っ!!



⇒ 何日で回答できるかを  
「1日で」返事することに



それならできそう

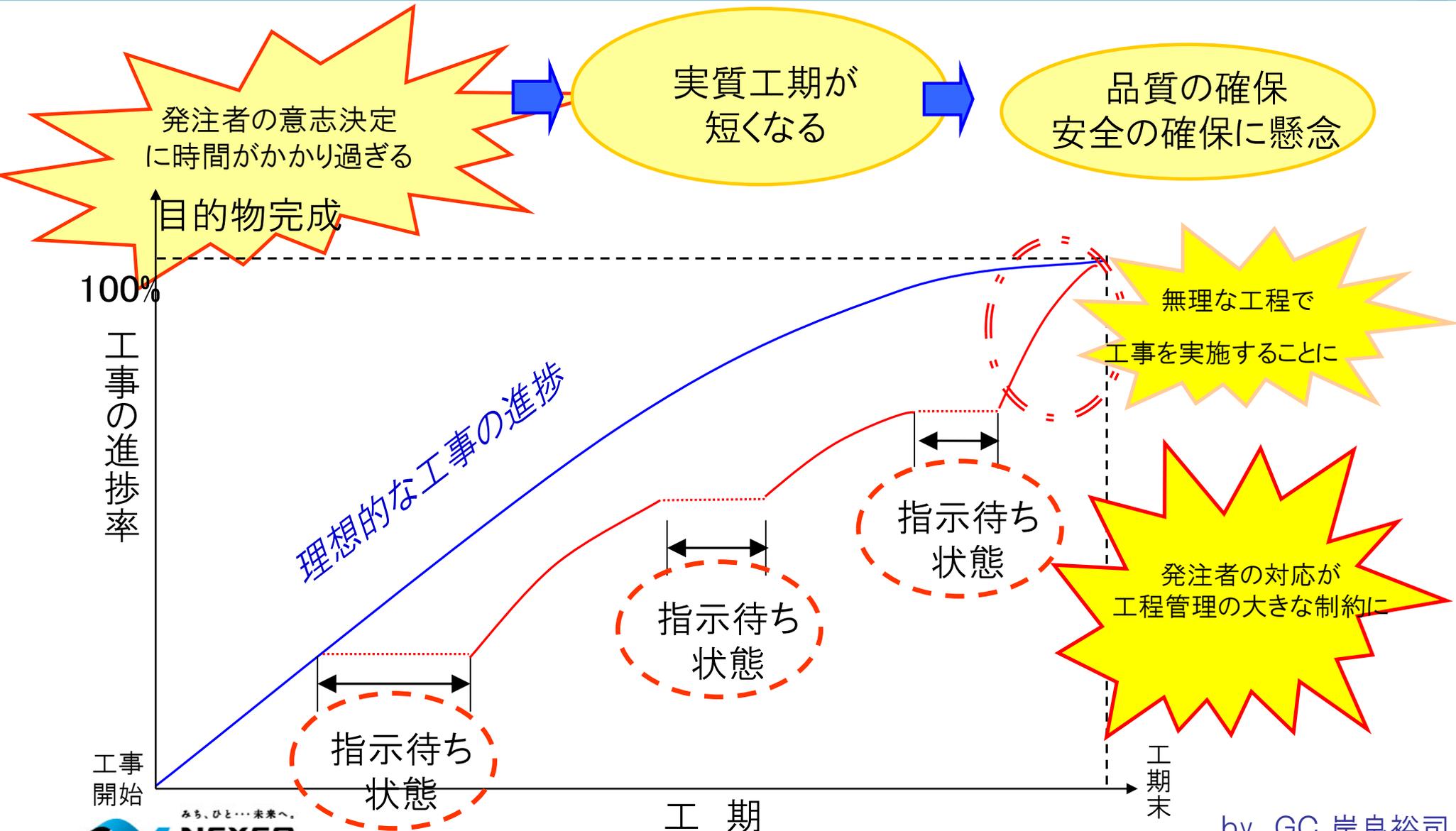


建設業者さん

みち、ひと…未来へ。

いつ回答がもらえるかが分かれば、  
ムダなく段取りできて助かります💕👉

# 工程管理に発注者対応が大きな影響



### ③ ワンデーレスポンス普及の経緯

H17 札幌での偶然の現場実験

- 北海道開発局札幌開発建設部の監督官がたまたまワンデーレスポンスを実行
- (株)砂子組がCCPMを独自に勉強

H18 北海道開発局の15件の工事でワンデーレスポンスを試行

H19 北海道開発局の全工事に適用  
国土交通省の全整備局で試行開始

H20 国土交通省の全整備局で試行拡大

H21 国土交通省の全工事に適用

【ちょっと古いデータですが】

H21.10時点で

47都道府県+17政令市のうち

62自治体で認知

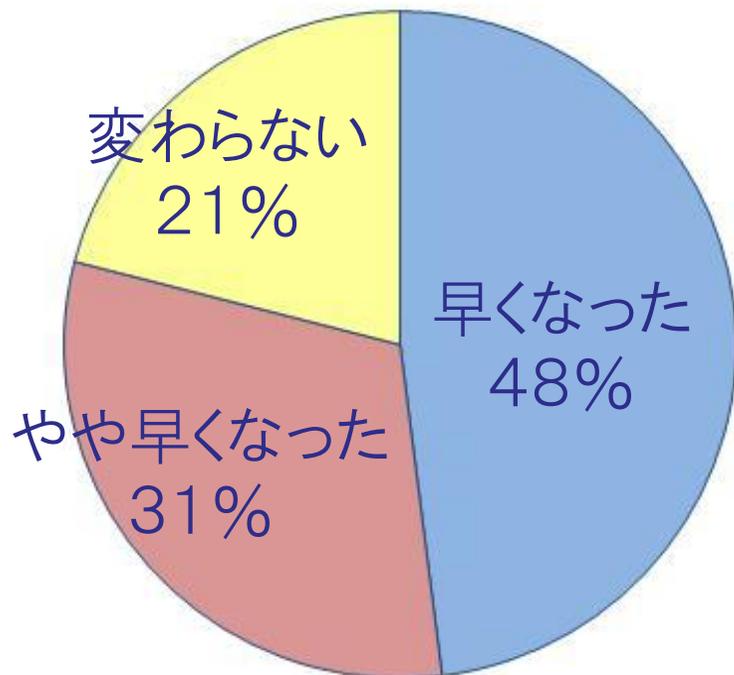
38自治体で導入済み

5自治体で導入検討中

## ④ ワンデーレスポンスの検証（その1）

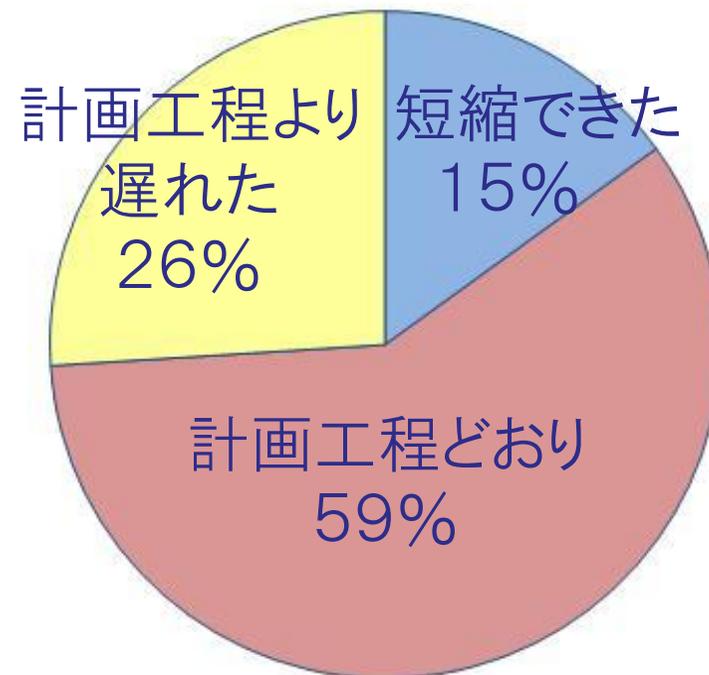
### 回答のスピード

＜受注者回答＞



### 計画工程と実作業工程の比較

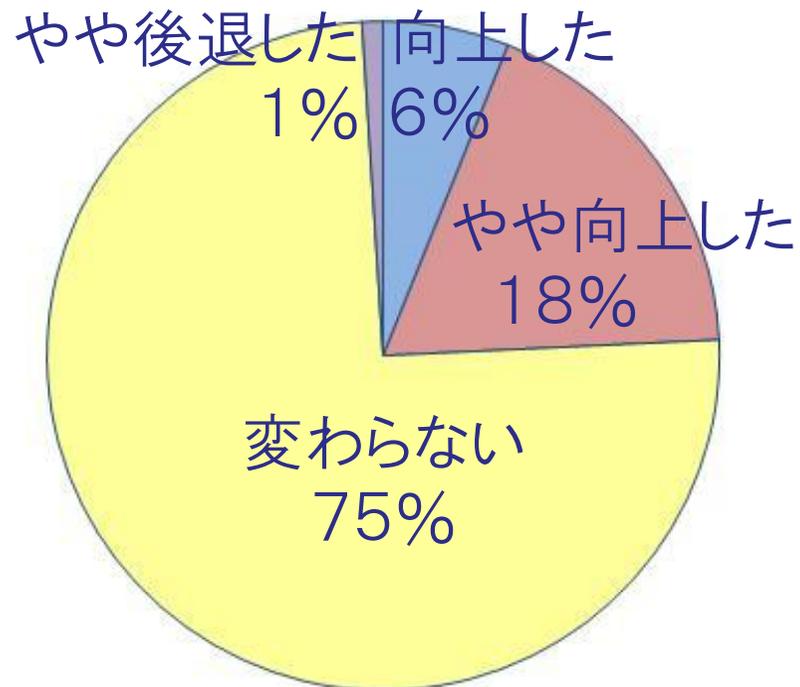
＜受注者回答＞



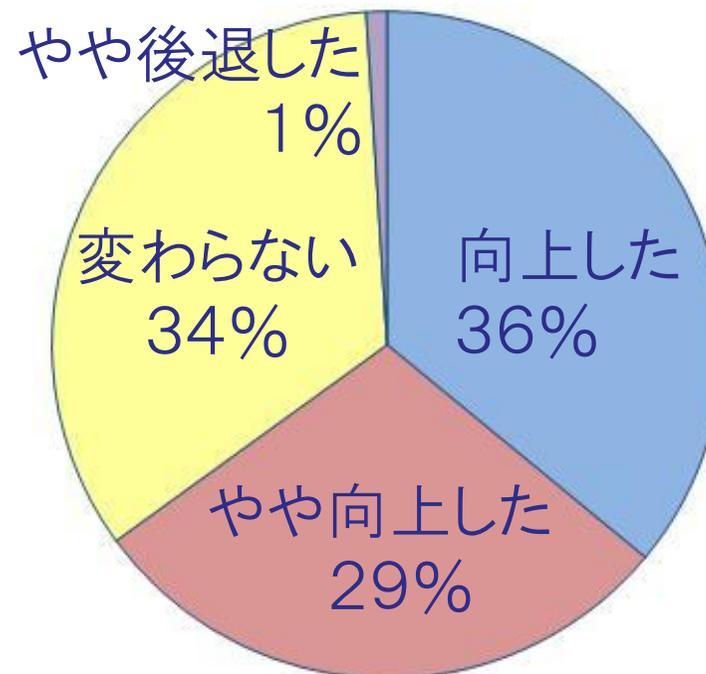
# ワンデーレスポンスの検証（その2）

## 受発注者間のコミュニケーション

＜発注者回答＞



＜受注者回答＞



ここで、改めて質問です

ワンデーレスポンスの「目的」は何だったでしょう？

1日で回答すること？

それは、「手段」です



『工期短縮を実現すること！！』が「目的」です

## 目的は達成されたか？

ワンデーレスポンスは？

ばっちり やってます



工期短縮の成果は？

.....



ワンデーレスポンスは、**広く普及**しました  
しかし・・・

**工期短縮**はほとんど達成されていないのが現実です  
発注者も受注者も本当の目的を理解していない

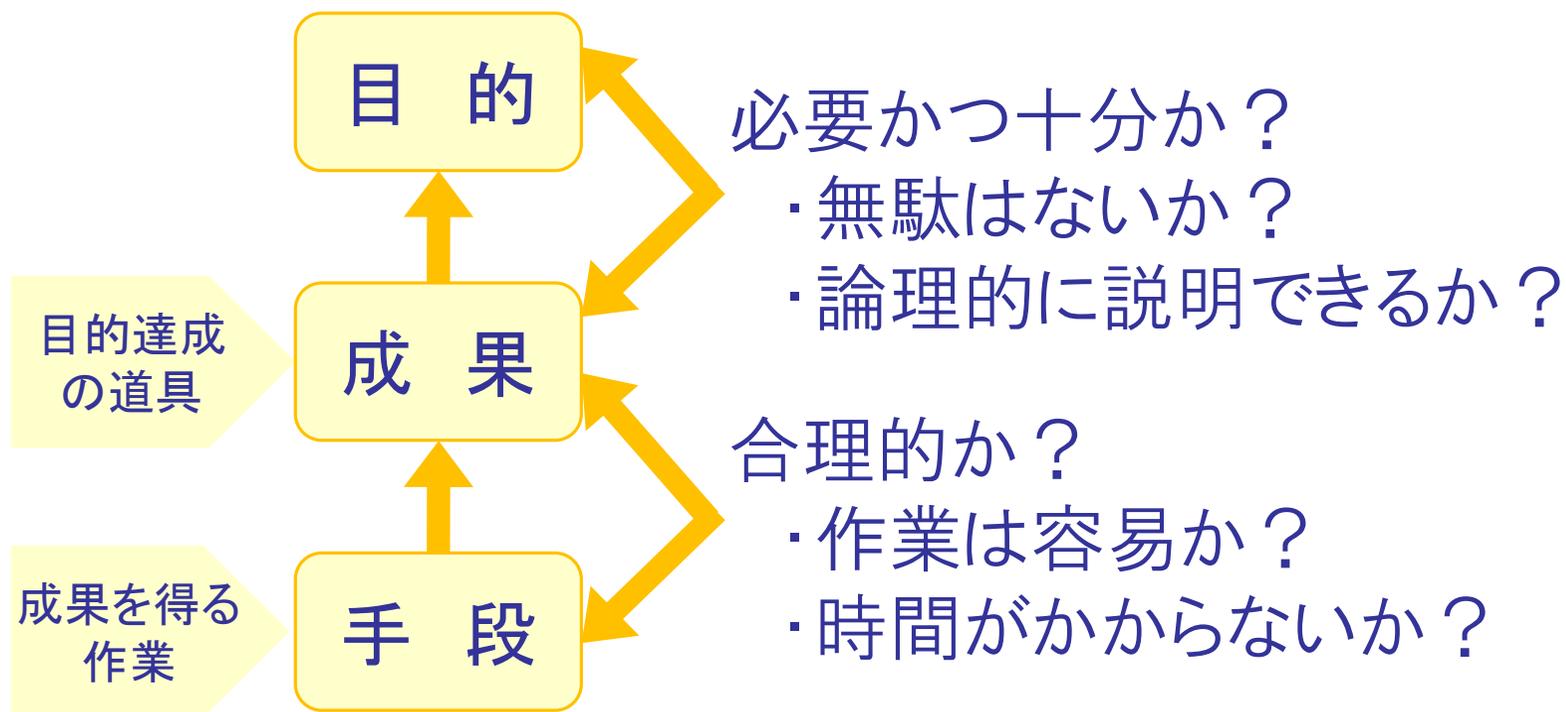
**「目的」と「手段」のはき違い**

## 目的と手段を明確にするために

何のために？

何を？

どうやって？



関係者が知恵を出し、チェックしながら明確に！！

## ⑤ ワンデーレスポンスの本当のねらい

工期短縮は、直接的な「目的」

ワンデーレスポンスには、**本当のねらい**があります

発注者側の  
現場の悩みは？



人が減ってしまっって・・・

報・連・相 がいまいち・・・

部下とのコミュニケーションが・・・

あなたは、現場の監督員です



これは手に負えない  
すぐ課長に相談しよう

課長、どうしましょう？



所長

分かりました  
では、そのように

ある日、現場代理人さんから  
厄介な相談が・・・



面倒なことが起きました  
ワンデーレスポンスをお願いします

う～ん・・・ これは厄介  
所長と本局とすぐ相談だ



課長



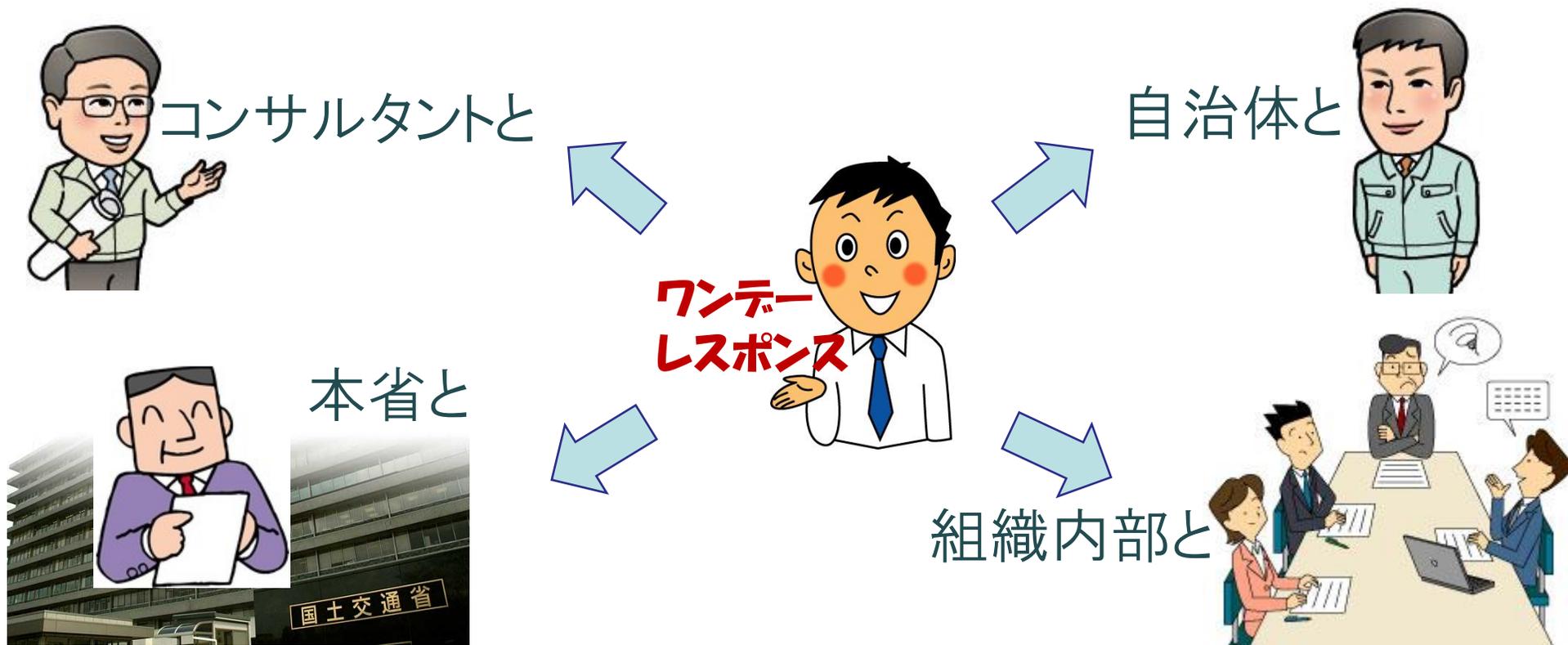
本局

1日で返事するためには、

発注者内部のコミュニケーション、早めの報・連・相が不可欠

さらに・・・

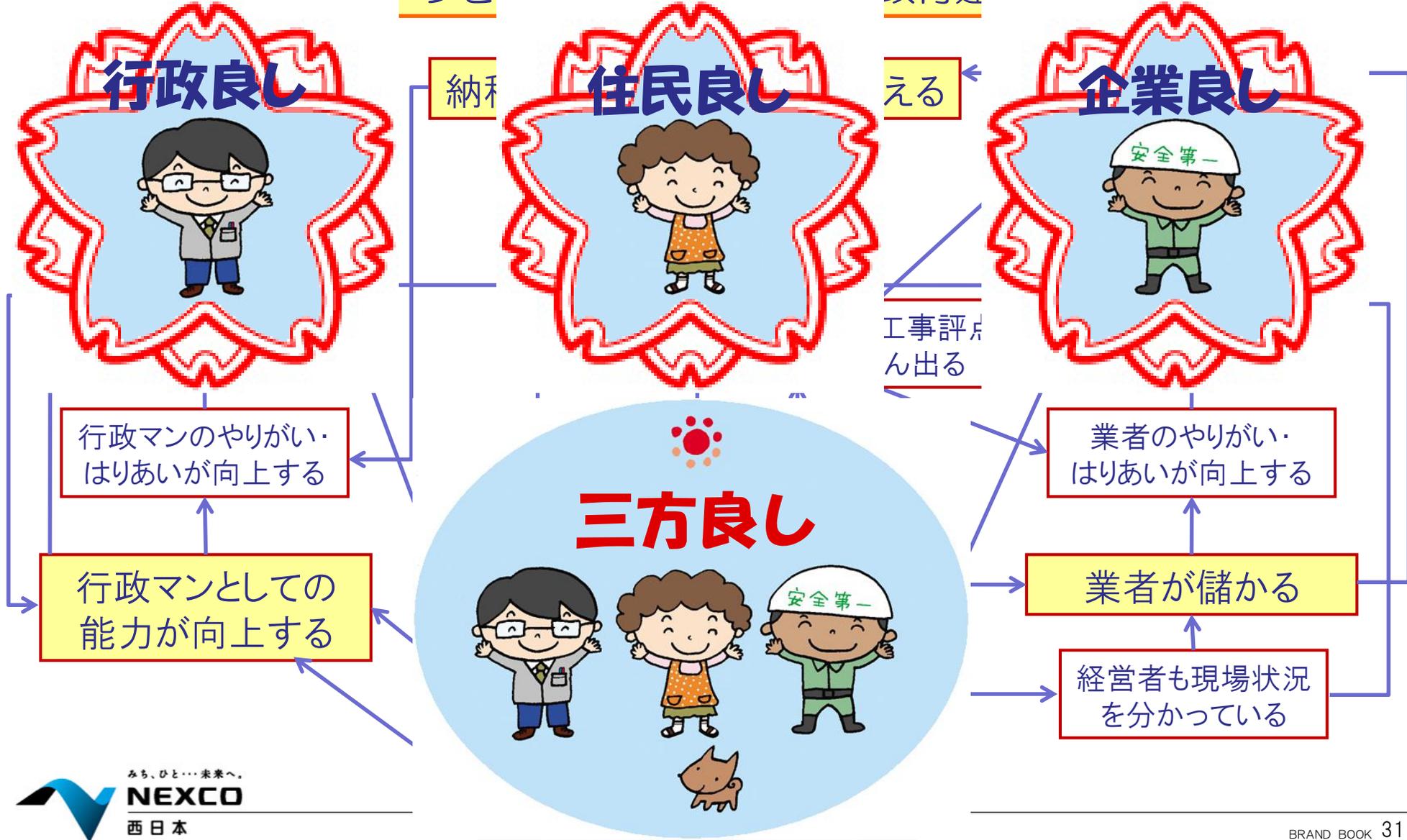
必要なのは、工事現場の受発注者間だけか？



相互ワンデーレスポンスならどうですか？

# FRT (Future Reality Tree)

良質なインフラを迅速に提供しながら財政再建に貢献できる



# 三方良しの公共事業改革のフィードバックの数々



## 受注者

- ・おかげさまで当初予定より儲けました
- ・発注者の方々が一緒に工事をしているような気迫を感じました。
- ・住民の方々にも喜んでもらいました。
- ・心配な工事でしたがタイムリーに指導いただき、施工の勉強になりました。
- ・品質も上がったと思います。
- ・これからの建設業に活路を見出した思いです。

## 発注者

- ・早めに相談してくれるので指導しやすい
- ・残業が減る。早く相談すれば早く帰れる。
- ・気の利いた人間はやっていたこと
- ・王道本筋のOJTだ。
- ・品確法時代の発注者の役割を再認識
- ・行政マンとしての資質がアップした
- ・やりがい、はりあいが増した

## 三方良し

工事は不確実。  
サバなしでは  
仕事ができない

サバなしの工期が  
信頼関係構築

成長するためには  
できるだけ  
自力で、確実に

早く対応することが  
行政マンとしての  
資質を向上させる

- ・早く工事がおわって感謝しています
- ・工事中の不便が早く解消しました
- ・便利になってよかったです
- ・工事中色々気づかい頂き、公共事業のイメージが変わりました
- ・自然環境に対する負担も確実に軽減

お役所仕事は  
遅いもの

住民

すばやい対応で  
信頼の構築

でも、こんな意見が聞こえそう



工期短縮を言いすぎると安全や品質に問題が出るのではないか

まさか……

突貫工事

安全軽視

手抜工事

誤解しないでください



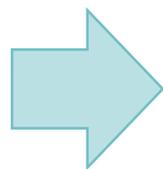
短縮するのは…… ムダな時間  
節約するのは…… ムダなお金

本当に必要な時間とお金は、  
むしろたっぷりかけることができます

## 4. まとめ

建設工事の施工管理とは

- ◆ 安全管理
- ◆ 予算管理
- ◆ 工程管理



現場責任者の重要な仕事

発注者のミッション

元請さんの足を引っ張らず、**良いものを早く提供**すること

元請さんのミッション

**事故を起こさず、赤字を出さず、工期に遅れず**  
工事を完了すること

# ワンデーレスポンスとCCPMが機能すれば...



**安全確保**

利益確保

工期短縮

ゆとり・安心感

手待ち・手戻りなし

早期対応

バッファで工程を保護

先手管理

問題の早期把握

ワンデーレスポンス

信頼関係

信頼関係

早めの報告

ASPの活用

緊張感の持続

【下請】

各タスク 50・50 の工程

【受注者】

あと何日の管理

信頼関係

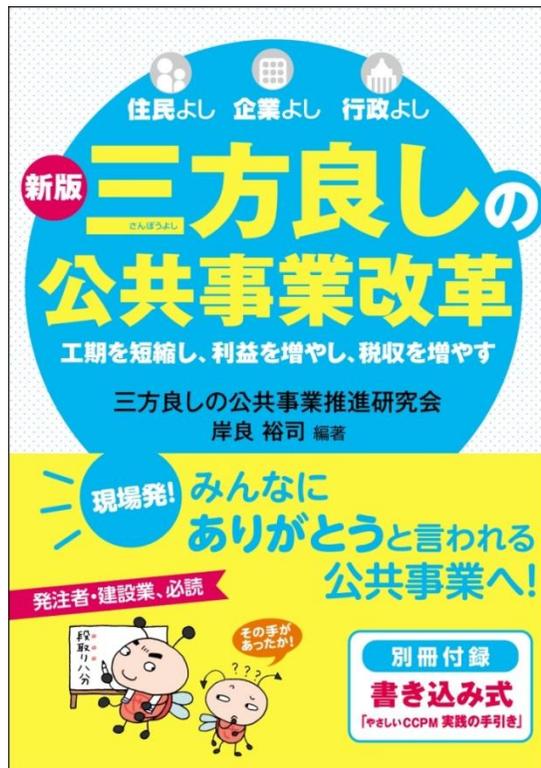
発注者、受注者、下請けが共有 | 共有することが最も重要



ODSC・サバ取り工程表

受・発注者が協力して作成

# ご清聴ありがとうございました



CCPMの詳細は  
この本に書いてあります