

# 三方良しの公共事業改革10年に思う

平成28年6月10日

西日本高速道路(株) 取締役常務執行役員 奥平 聖

みち、ひと…未来へ。



## 本日のお話

1. 「三方良し」カンファレンス10年の歩み
2. ワンデーレスポンス
3. TAS活動
4. NEXCO-WEST TOCクラブ



BRAND BOOK 1

## 1. 「三方良し」カンファレンスの10年の歩み

### 【開催日・開催場所】

- 第1回 2007年5月8日(火) 東京 ※宣言採択
- 第2回 2008年11月26日(水)・27(木) 札幌 ※ゴールドラット博士参加
- 第3回 2009年11月20日(金) 東京 [TOC世界大会と同時開催]  
※ゴールドラット博士参加 ※スペシャルアワード受賞
- 第4回 2010年11月16日(火) 名古屋
- 第5回 2012年2月28日(火) 仙台
- 第6回 2013年2月15日(金) 大阪
- 第7回 2013年10月11日(金) 新潟
- 第8回 2014年6月27日(金) 広島
- 第9回 2015年6月19日(金) 福岡
- 第10回 2016年6月10日(金) 高松



BRAND BOOK 2

### 【来賓挨拶】

- 第1回 国土交通省 大臣官房技術審議官 佐藤直良氏
- 第2回 国土交通省 技監 谷口博昭氏
- 第3回 国土交通省 事務次官 谷口博昭氏
- 第4回 国土交通省 中部地方整備局長 富田英治氏
- 第5回 国土交通省 技監 佐藤直良氏
- 第6回 国土交通省 近畿地方整備局長 谷本光司氏
- 第7回 国土交通省 北陸地方整備局長 野田徹氏
- 第8回 国土交通省 中国地方整備局長 粟田悟氏
- 第9回 国土交通省 九州地方整備局長 金尾健司氏
- 第10回 国土交通省 四国地方整備局長 石橋良啓氏



BRAND BOOK 3

### 【基調講演】

- 第1回 国土交通省 大臣官房技術審議官 佐藤直良氏  
国土交通省 大臣官房審議官(北海道局担当) 奥平聖氏
- 第2回 国土交通省 技監 谷口博昭氏  
ゴールドラットコンサルタント日本代表 岸良裕司氏  
[記念講演 エリヤフ・ゴールドラット博士]
- 第3回 経営ジャーナリスト 財部誠一氏  
[記念講演 エリヤフ・ゴールドラット博士]
- 第4回 ゴールドラットコンサルタント日本代表 岸良裕司氏  
大臣官房技術調査課 建設システム管理企画室長 勢田昌功氏
- 第5回 国土交通省 東北地方整備局 企画部長 川嶋直樹氏
- 第6回 国土交通省 近畿地方整備局 企画部長 大塚俊介氏  
芝浦工業大学 大学院工学マネジメント研究科 教授 谷口博昭氏
- 第7回 ゴールドラット コンサルティング・ジャパン 岸良裕司氏
- 第8回 早稲田大学 非常勤講師 百武ひろ子氏
- 第9回 国土交通省 九州地方整備局 企画部技術調整管理室 足立辰夫氏
- 第10回 西日本高速道路(株)取締役常務執行役員 奥平聖氏



BRAND BOOK 4

## 2. 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

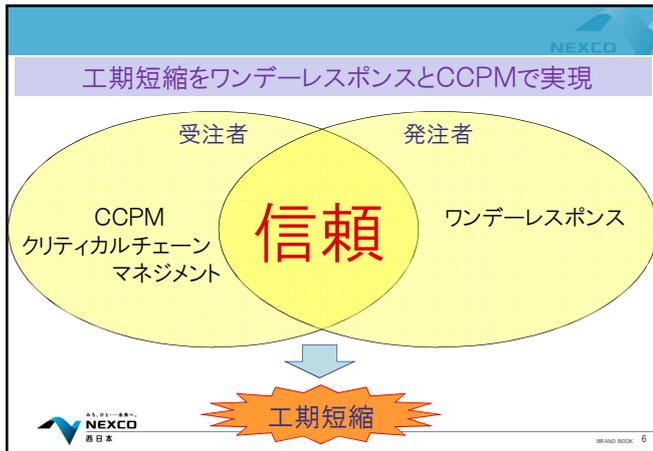


手待ち(指示待ち)、手戻りをゼロにし、  
受注者の工程管理との相乗効果で  
工期短縮を実現することが目的

⇒ 三方良しの公共事業改革



BRAND BOOK 5



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

建設業者さん

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！！

NEXCO 西日本

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？

NEXCO 西日本

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!!

国土交通省  
監督官

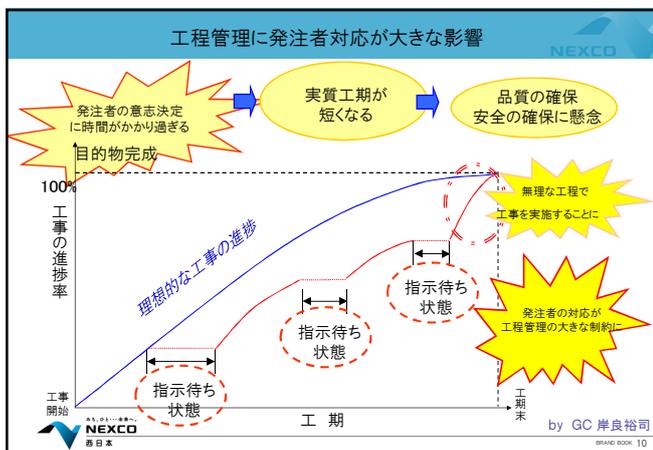
⇒ 何日で回答できるかを  
「1日で」返事することに

それならできそう

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♡

建設業者さん

NEXCO 西日本



- ③ ワンデーレスポンス普及の経緯
- H17 札幌での偶発の現場実験
- 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
- NEXCO 西日本

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



BRAND BOOK 12

目的は達成されたか？

ワンデーレスポンスは？ 工期短縮の成果は？

ばっちり やってます

.....

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



BRAND BOOK 13

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？

目的

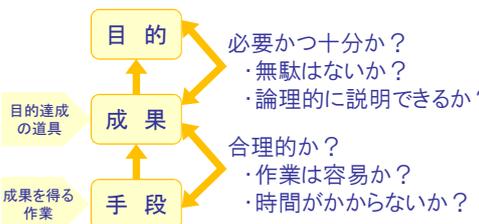
成果

手段

必要かつ十分か？  
・無駄はないか？  
・論理的に説明できるか？

合理的か？  
・作業は容易か？  
・時間がかからないか？

関係者が知恵を出し、チェックしながら明確に！！



BRAND BOOK 14

④ 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」

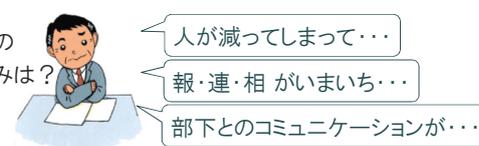
ワンデーレスポンスには、**本当のねらい**があります

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・・・



BRAND BOOK 15

あなたは、現場の監督員です

ある日、現場代理人さんから厄介な相談が・・・

これは手に負えない  
すぐ課長に相談しよう

課長、どうしよう？

面倒なことが起きました  
ワンデーレスポンスでお願いします

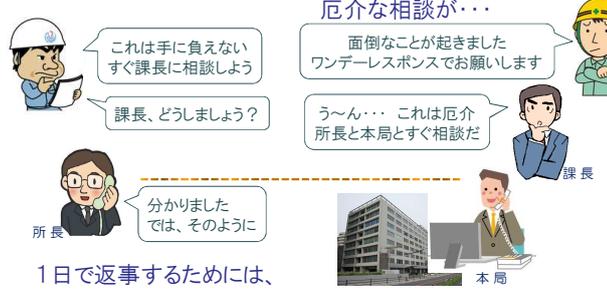
うーん・・・これは厄介  
所長と本局とすぐ相談だ

課長

所長

分かりました  
では、そのように

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



BRAND BOOK 16

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

行政良し

住民良し

企業良し

納税

える

工事評価が出る

業者のやりがい  
はりが向上する

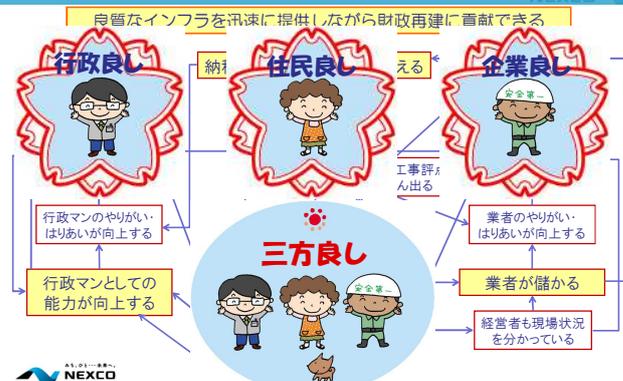
業者が儲かる

経営者も現場状況  
を分かっている

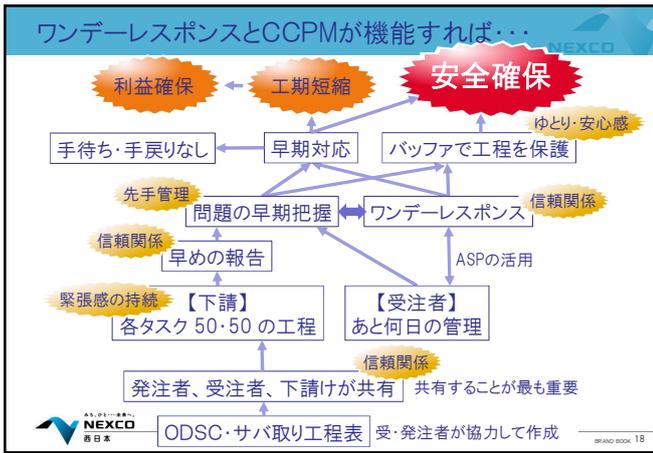
行政マンのやりがい  
はりが向上する

行政マンとしての  
能力が向上する

三方良し



BRAND BOOK 17



### 3. TAS活動

#### 西村前社長のメッセージ

～ 楽しく成長し続けるために ～

発想 (Thinking)

行動 (Action)

スピード (Speed)

BRAND BOOK 19

### なぜ今 TAS なのか？

社長メッセージより (2011.11)

< 中期目標 > 自立と成長

会社が、チームが、個人が、成長するためには・・・

- ① まず、考える = 発想する
- ② 思い切って、1歩踏み出す = 行動する
- ③ スピード感をもって、結果を得る

**TASは、成長のためのツール**

BRAND BOOK 20

### なにを考えるのか？

社長メッセージより (2011.11)

- ① チームが目指す安全・安心  
もっと上手く、早く、効率よくできないか？
- ② Think beyond client (お客様の背後を考えよ)  
クレームの底にある遠因に思いを致しているか？  
担当部署だけで悩んでいないか？
- ③ Look beyond market (市場の裏を覗け)  
マーケットの変化の何を学んで何を為すべきか？

BRAND BOOK 21

### なぜ TASミーティングでやるのか？

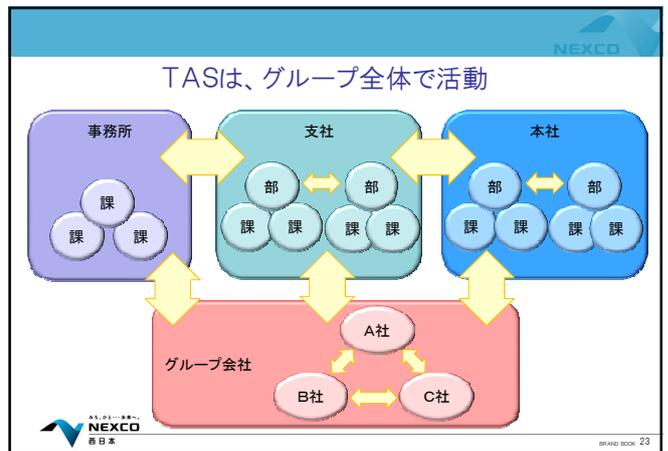
社長メッセージより (2011.11)

全員が、それぞれのチームの既存の場を活用して参加  
気付きや問題提起、感想を自由に言い合う

- ⇒ チームで目標・意識を共有して実行
- ⇒ チームで助け合い、目標を達成
- ⇒ これを重ねることで、チームも個人も成長

**チーム一丸となって達成感『楽しい』を共有しよう！！**

BRAND BOOK 22



NEXCO  
西日本



NEXCOチーム西日本の成長は、自分たちで達成するしかありません

自分たちの明日は、我々自身で築いていくしかないので

是非、成長を果たすために考え、行動してください

**素早く!!**

社長メッセージより (2011.11)

BRAND BOOK 24

TASに至るプロセスを振り返ります

NEXCO  
西日本

スタートは「あなたの今の仕事について 好ましくない状況はありませんか？」という質問！

～本社技術部・建設事業部の意見～

- 時間がない
- 情報が不足
- 責任が分散
- 目的があいまい
- リスクが多い
- 丸投げ
- 全員で考える場がない
- 本気度が不足
- どうせ言ってもダメ
- 達成感がない
- タテ割り
- 予算がなし
- 上司が決めない
- 力不足
- 聞いてくれない
- 金がかかり
- マネジメント力不足
- 資料が多い
- 忙しい
- 成功報酬
- システムが
- 主義が多い
- 心にゆとりがない
- 失敗が怖い
- リーダーがいない
- 言え
- 説明が多い
- 自分のしごとで手いっぱい
- 目標が示されない
- 勉強する場がない
- ルールが複雑
- 手戻りが多い
- プロジェクトチームを作らない
- ムダなヒアリング
- 職が階層的
- なんでもメー

BRAND BOOK 25

NEXCO  
西日本

まだまだ・・・あります・・・

～支社幹部の意見～

- 目的・意識・価値が共有できない
- 経営層のコミットメント不足
- 外に目を向けない
- 失敗を許さない
- 上級のマネジメント不足
- 事務所に仕事させすぎ
- コミュニケーション不足
- 評価制度が機能していない
- 上部機関がブレーキ
- 内向き
- 事務所で決められない
- 「現場重視」は口だけ
- 提案してもつづされる
- 議論の場が不足
- とにかく現場は忙しい
- 伝言ゲームでぶれる
- 方針や意識があいまい
- 人が足りない
- 現場主義の人事になっていない
- 考える余裕がない

BRAND BOOK 26

NEXCO  
西日本

好ましくない状況のせいで、ゆとりをなくすと・・・

こんなことになりませんか？

- 助け合えない
- イライラする
- 職場がギスギスする
- 現場のやる気がなくなる
- トップが怒る
- イヤイヤながらやる

BRAND BOOK 27

NEXCO  
西日本

解決すべき課題をまとめると・・・

- ✓ 忙しくて時間がない
- ✓ 情報が不足
- ✓ 人が足りない
- ✓ コミュニケーション不足 (上司・部下、事務所・支社・本社)
- ✓ 考える場がない
- ✓ マネジメント能力不足
- ✓ 事務手続きが煩雑
- ✓ どうせ言ってもムダ
- ✓ 調整がめんどう
- ✓ 目標が示されない
- ✓ やる気がおきない
- ✓ 意思決定が遅い
- ✓ インセンティブがない

BRAND BOOK 28

NEXCO  
西日本

それらの課題が解決できれば・・・ (その1)

- 忙しくて時間がない ⇒ 時間に余裕
- 人が足りない ⇒ マンパワーに余裕
- 考える場がない ⇒ みんなで考え、議論する場がある
- 事務手続きが煩雑 ⇒ 手続きはシンプル、最小限
- 調整がめんどう ⇒ 調整システムあり
- やる気がおきない ⇒ やる気バリバリ
- インセンティブがない ⇒ やりがい、はりあい あり

BRAND BOOK 29

それらの課題が解決できれば・・・ (その2)

- 情報・能力が不足 ⇒ 情報共有・スキルアップ
- コミュニケーション不足 (上司・部下、事務所・支社・本社) ⇒ 言いたいことを言い合える
- マネジメント能力不足 ⇒ 上司・経営陣を信頼できる
- どうせ言ってもムダ ⇒ 意見は尊重
- 目標が示されない ⇒ 目標共有
- 意思決定が遅い ⇒ ずばやく適切な意思決定



BRAND BOOK 30

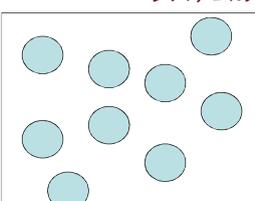
たくさんの課題を解決するために・・・

「モグラたたき」をやりますか？

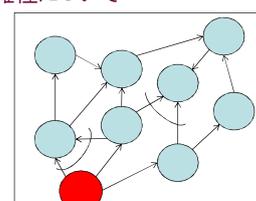
それらの課題は、  
それぞれ独立した課題ですか？  
それとも  
つながりのある課題ですか？

BRAND BOOK 31

システムの複雑性について



システムA



システムB

・どちらが複雑か？  
・つながりの因果関係に注目してみましょう。どちらの方が解決しやすそうか？

パレートの法則  
2:8が成り立つのは、相互依存性がないとき  
相互依存性があるときはさらにインパクトは大きくなる

by GC 岸良裕司  
BRAND BOOK 32

根本原因をみつけるために・・・

現状ツリー (CRT: Current Reality Tree)

たくさんある問題の根っこ、つまり**共通原因**を理解する。  
問題の症状はつながっている。その**相互関連**を理解し、  
なぜ、変革が必要なのかを理解するために使う。

小さな力で大きな変化を引き起こす  
最短の期間で、改革を実現するためには  
**根本原因に取り組むことが重要**

by GC 岸良裕司  
BRAND BOOK 33

課題を解決するために・・・

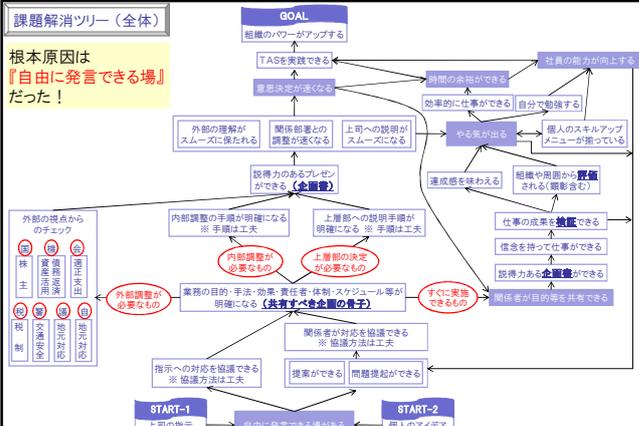
課題の因果関係からプラスの連鎖を考えました

ゴールは  
⇒ ⇒ ⇒ **成長する組織  
組織のパワーアップ！！**

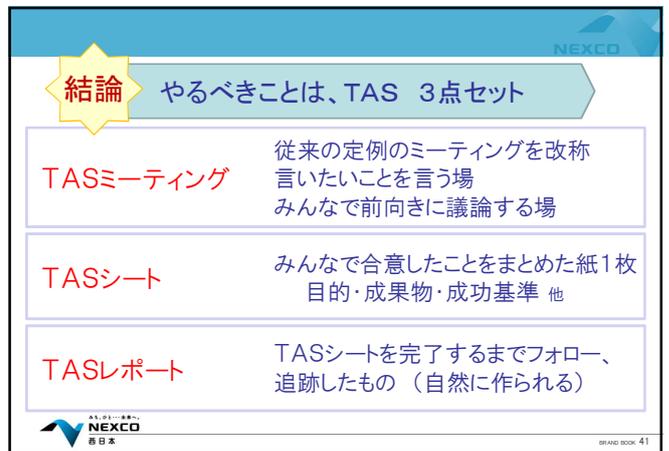
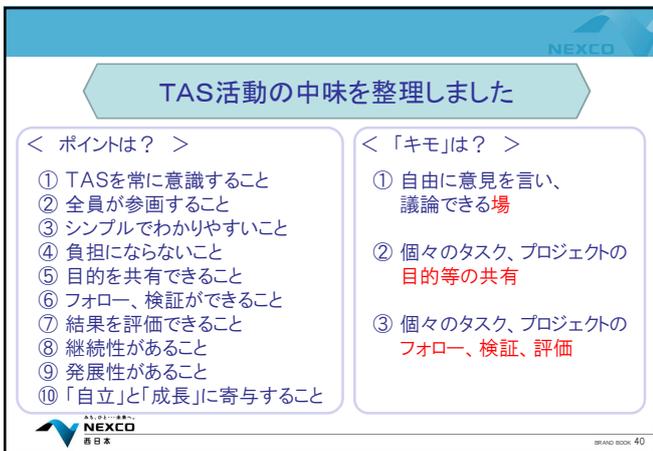
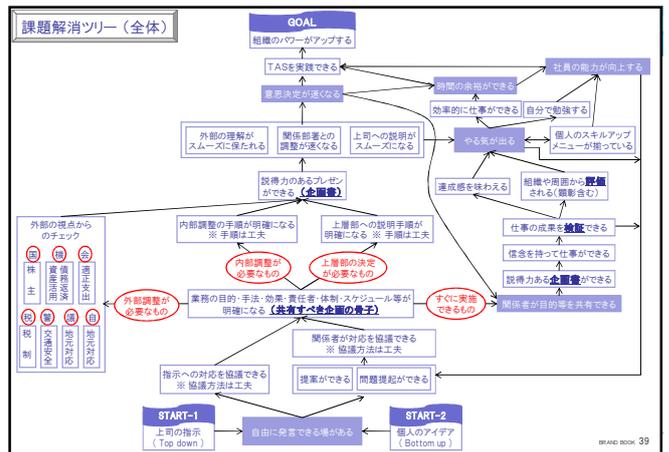
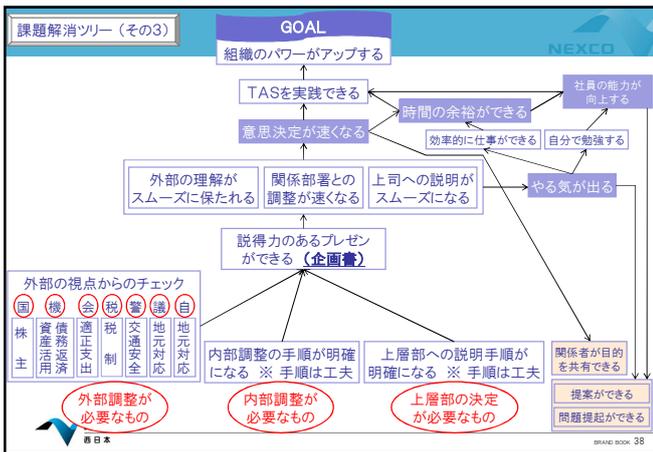
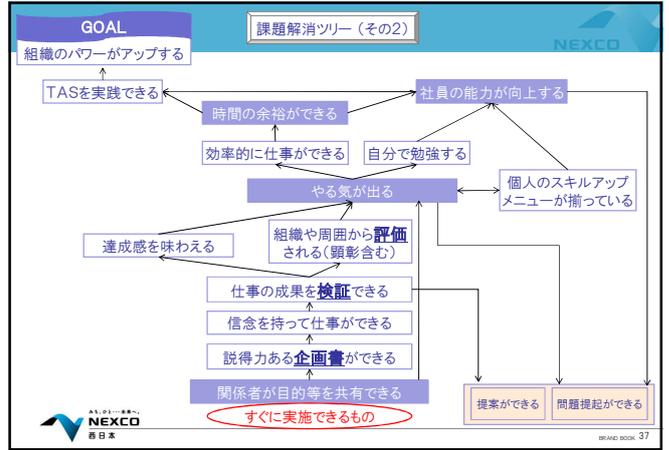
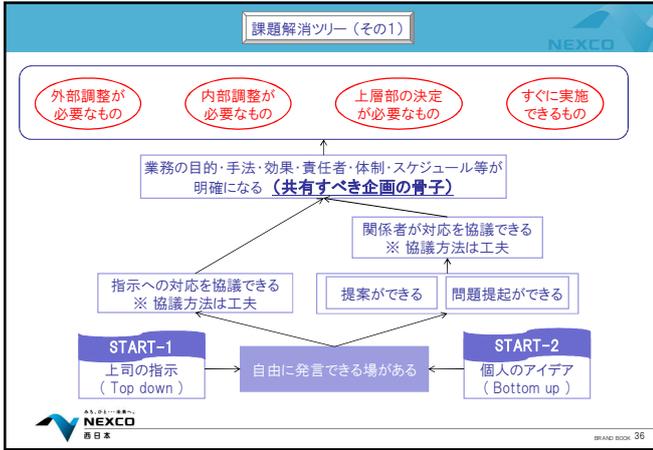
BRAND BOOK 34

課題解消ツリー (全体)

根本原因は『自由に発言できる場』だった！



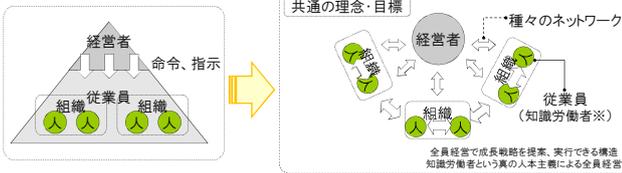
BRAND BOOK 35



#### 4. NEXCO-WEST TCOクラブ

中期経営計画(2011~2015)において  
社員の『自立と成長』をテーマの一つに掲げる

ピラミッド型組織をネットワーク型組織に！



与えられた仕事をこなす社員を自ら考え行動する社員に！！

#### 自ら考え行動するとは？

- あるべき姿(目標)を追求する
- 仕事の本質を考え抜く
- 会社(仕事)をこうしたいという熱い思いをもつ
- 自ら率先して行動する

社員の「考える力」、「ものごとの本質をつかむ力」  
を鍛える研修の一環として、**新入社員を対象に**  
**TOCの講義、勉強会を実施**

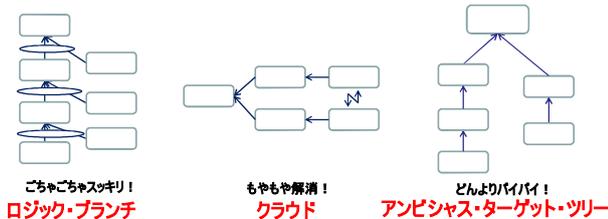
#### 活動内容

- ◆ **TOCの基礎** [H25から実施]  
奥平常務による講義:2時間程度
- ◆ 「**論理的に考える3つのツール**」 [H26から実施]  
先輩社員による講義とグループワーク:4時間程度
- ◆ **ゴールドラット博士の「20の教え」** [H25から実施]  
新入社員から希望者を募り、自主勉強会  
終業後、1時間30分程度。10回程度開催

#### TOCの基礎

1. 全体最適のマネジメント理論(TOC)
2. 「全体最適」を理解しよう  
つながりどばらつきのあるシステムでは、みんなが個別に頑張っても成果は上がらない。  
最も能率が低い個所(ボトルネック)に集中して助けることが全体の成果を大きくする。  
いくら頑張ってもそれが非ボトルネックであれば成果は上がらない。
3. マルチタスク ~ 複数の仕事はどう進めるべきか ~  
マルチタスクゲームにより、仕事の進め方により、完了までの時間と成果に大きな差が生じることを実感

#### 「論理的に考える3つのツール」



1年前に入社した先輩社員が、新入社員に講義  
テキストやグループワークの課題も先輩社員が自ら作成

教えることが最大の学び ⇒ 先輩社員は更なる成長  
新入社員は、1年で成長した先輩を見て大きな刺激を受ける

力が入った講義と熱心なグループワークの指導



<平成28年4月>



<平成27年4月>

<平成26年4月>



<平成26年4月>

BRAND BOOK 48



グループワークに取り組み新入社員

成果をみんなの前で発表



BRAND BOOK 49

### 【講師を務めた若手社員の声】



**田中 美都 さん**  
[H25入社]

TOCの講師をすることで、学んだことを自分なりに理解し自分のことばでクリアに発信できるかを確認する大変よい機会を与えていただいたと思っています。  
TOCが業務にどのよう役立っているかやらないことを決める選択を意識しながら、業務に取り組んでいます。  
前任者から引き継いだ業務を淡々とこなすのではなく、やらなくても良さそうだと思うものは一度検討してみる等、自分や周囲の人の不要不急な業務負担を減らす・なくすことを考えています。  
また、仕事の流れを俯瞰的に捉え、あらかじめボトルネックとなりそうな箇所を考えておくことで、業務に余裕を持って、効率的に取り組めるようになったと思います。



**土井 翔悟 さん**  
[H25入社]

当社は、公共工事を発注する会社ですが、工事の受注者さんとの打合せではTOCの力は発揮されます。  
『いいものを作りたい(いい工事をしたい)』という思いは発注者・受注者関係なく皆同じです。目的が同じであれば手段を変えられる、そんな思いで仕事を行っています。



BRAND BOOK 50

「他人に教える」という機会をいただいたことで、TOCやツールに対する基礎知識がついたことはもちろん、事前準備や当日の新入社員との対話の中で、自分が制約理論について理解したつもりになっていたことにも気づくことができ、より一層理解を深めることが出来ました。  
研修やセミナーにも複数参加させていただき経験を重ねられたので、普段の業務でも自然とボトルネックを探したり、やらないことを決めるように意識して取り組めており、難航案件の早期解決にも役立ちました。  
TOCの考え方が仕事をする姿勢の軸となっています。



**金本 淳希 さん**  
[H26入社]



BRAND BOOK 51



**森 あずさ さん**  
[H27入社]

3つのツールの良さは、普段は見えない思考の過程が可視化されることだと思います。  
自分が講師として説明するなかで、また、グループワークを見守るなかで、ロジックを可視化して全員が共有する難しさと大切さを実感しました。  
「人はもともと善良である」という意識を常に持つように心掛けています。  
人そのものではなく仕組みなど他に問題があると思いつきながら働くことで、業務改善のアイデアにつながったり、対立を解消できたりしました。



**平岡 慎也 さん**  
[H27入社]

新入社員の熱意あるグループワークへの取り組みを見て、再度自分の入社動機である、大規模更新事業への取り組みへの情熱を思い出し、業務に取り組んでゆきたいと思いました。  
TOCの1つのキーワードである「集中」を業務に生かしています。(生かされています！?)  
マルチタスク業態になると、どうしても業務効率が落ちがちですが、先輩には「この仕事だけに取組み、明日朝までやり遂げるように」というような指示をしてくださり、「集中」を生かして、効率的に業務に取り組んでいます。

BRAND BOOK 52

### ゴールドラット博士の「20の教え」

NEXCO西日本では、毎年4月、5月の2ヶ月間、本社で新入社員研修を実施

この期間を利用し、終業後に勉強会を実施  
「20の教え」を題材に、みんなで感想や意見を述べ、今後の仕事にどう生かせばいいのかななどを議論

- ・ものごとの本質を見極め、解決策を考えるための思考力を身につける
- ・自分の考えを伝える訓練、他人の意見を理解する訓練
- ・同期とのつながりを深めることも期待

BRAND BOOK 53

9

NEXCO  
西日本

＜ゴールドラット博士の20の教え＞

1. 人のせいにしても問題は何も解決しない
2. 仮定を常にチェックせよ
3. 集中とは、やらないことを決めることである
4. 複雑だと思ふのかい？ そりゃあ、いいチャンスだ！
5. 賢人は他の人の失敗からも学ぶ
6. 原因と結果で考えよ
7. 自分の直感をクリアーに言葉にして説明できない限り、  
あなたが発しているのは自分の混乱だけである
8. 常識はそれほどありふれているものではない
9. 現実を物語る
10. どのような尺度で評価するか教えてくれれば、  
どのように私が行動するか教えてあげよう



「ザ・ゴール」で、ほんとうに伝えたかったこと

TOC理論

エリヤフ・ゴールドラット博士によるTOC理論の解説

上の本からの抜粋  
それぞれ、解説がついています

NEXCO  
西日本

54

NEXCO  
西日本

11. 対立は、現実には存在しない。認識の中にだけ存在する
12. まず相手のウインを考えることが、本当のウイン・ウインにつながる
13. 数字で表せないものこそ、大切である
14. フラストレーションは、いつかはけ口を求める
15. 順序が肝心
16. 命令型の「！」よりも、質問の「？」のほうがよっぽどパワフルである
17. すばらしいことじゃないか？
18. 本当の制約は、経営者の注力だった
19. わかっているとは決して言わない
20. 私は決して天才ではない。



エリヤフ・ゴールドラット博士

NEXCO  
西日本

55

NEXCO  
西日本

**【実施実績】**

平成25年	参加者7名	9回開催
平成26年	参加者17名	13回開催
平成27年	参加者28名	12回開催
平成28年	参加者39名	7回開催



**【参加者の感想】**

- ・多くの人と議論することで、自分が思いつかないこと、経験のないことを耳にすることができ、知識が広がった
- ・ものごとを深く考えることを意識したことがなかったが、これからは本質を見ることを心掛けた。本質を見るための良いヒントが得られた。
- ・今までなぜ上手くいかなかったのか(非効率だったのか)、TOC理論でその原因が分かったような気がする。
- ・TOCの考えを意識しながら仕事をしていく(実践に役立てるよう取り組む)
- ・同期と話す良い機会となり、同期との輪が広がった

NEXCO  
西日本

56

NEXCO  
西日本

**まとめ**

最近の新入社員は、よく発言する  
⇒ 必ずしも良く考えているわけではない

先輩の話は、ポジティブによく聞く  
⇒ 素直でまじめ。鍛えがいがある

NEXCO西日本の中核となる社員に成長するよう、今後も機会あるごとにTOCの勉強会を開催するとともに、業務に応用させて実践事例を積み重ねて共有することで会社全体のパワーアップを果たしたい。



NEXCO  
西日本

57