

建設システムにおける 「現場力(組織力)」を考える

「現場力」——自動車産業はじめ日本の製造業では一般的に使われている言葉ですが、今、公共工事さらには建設産業全体でこの「現場力」が問われています。

建設システムにおける現場力とは何か。

現場力が高い組織とはどのような組織なのか。

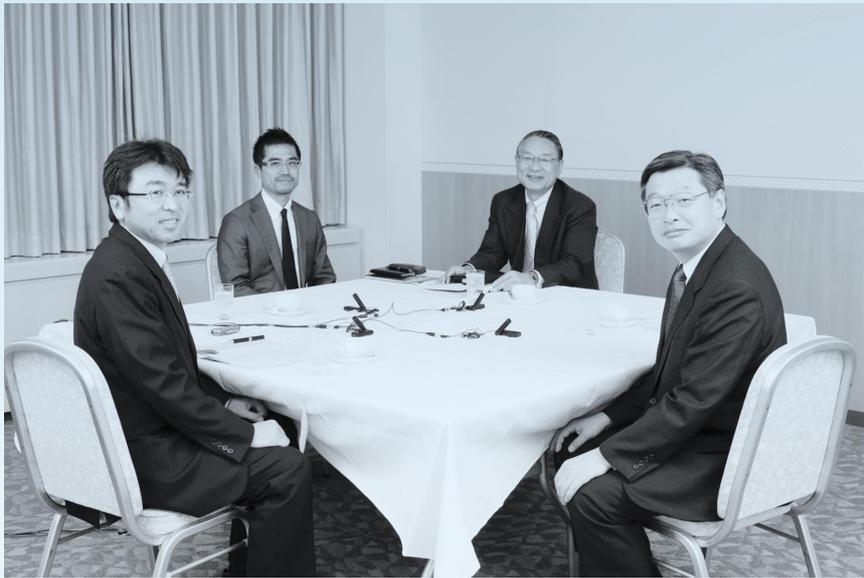
現場力を高めるためには、今何が必要なのか。

2008年新春座談会は、この「現場力」をテーマとして、発注者である国土交通省と、受注者である建設業界から、それぞれ建設工事を熟知されている「現場のプロ」の方々にお集まりいただき、「建設システムにおける現場力(組織力)」について議論していただきました。

また、「現場力」特集記事としまして、発注者、受注者さらに地域住民との連携のもと、現場力を発揮して公共工事を早期に完成させた事例などを紹介したいと思います。

新春座談会

「建設システムにおける『現場力(組織力)』を考える」



出席者(敬称略)

かない 金井	まこと 誠	株式会社大林組 常務取締役土木本部長
くまがい 熊谷	かずお 一男	株式会社砂子組 取締役土木部長
のだ 野田	とおる 徹	国土交通省大臣官房技術調査課 建設システム管理企画室長
かとう (司会) 加藤	よしたか 佳孝	東京大学生産技術研究所 准教授

加藤 本日は新春座談会といたしまして「建設システムにおける『現場力(組織力)』を考える」というテーマで議論を進めたいと思います。いわゆる「現場力」について、発注者のお立場から、また受注者のお立場から日頃皆様がお考えになっているところをお話しいただきたいと思います。

まず、お一人ずつご意見をいただき、それからフリーディスカッションに入っていきたいと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは早速、野田室長からご意見をいただけますでしょうか。

「現場が価値を生む」という共通認識をもち、
受発注者が共に現場力の向上に取り組むべき

野田 私は、建設システム全体、いわゆる公共工事を実施するにあたって、上流から下流までという一連の流れで捉えてみたいと思います。まず現場力というのはよく使われる言葉ですが、その定義というのは何なのかということです。現場力というのは広くわが国の企業で使用されている言葉で、最近は建設産業にも随分と入ってきていると思います。ただ、誤解してはいけないのは、現場の技術力とは別物だということです。

現場力というのは、具体的には、現場自らが問



株式会社大林組 常務取締役土木本部長
金井 誠（かない まこと）氏
73年 株式会社大林組 入社
95年 同社 東京本社 横断道木更津南 JV 所長
97年 同社 東京本社 外郭庄和町 JV 所長
03年 同社 東京本社 東京土木事業部副事業部長
07年 同社 常務執行役員 土木本部副本部長

題を発見して解決する組織能力のことです。ですから、現場力が高い組織というのは、現場でこそ価値が生み出されるのだという重要な哲学を、経営トップも最前線で活躍する職員もみんなが共有している。さまざまな現場の情報が共有されて、迅速な問題解決がなされる組織というのが、現場力が高い組織だと言えるのではないかと思います。逆に、現場力が落ちた状態というのは、現場での問題発見能力が落ちて、組織に問題解決能力が欠如した状態を言います。

そう考えますと、建設システムにおける現場力というのは何なのだと思います。建設システムにおける公共工事の発注者と受注者という関係を見ると、建設業は他産業に比べるとこの関係がきわめて濃密だと思うのです。特に地方中小の企業というのは、土木専門という企業が大変多く、その傾向が強くなっています。ですから、発注者と受注者がそれぞれ個別に現場力を高めようとしても、恐らくうまくいかないと思います。建設システムにおける現場力を高めるためには、さまざまな場面で、発注者と受注者が共通の認識をもって、パートナーシップをきちんと構築しながら現場力を高めていかなければならないと思うのです。

加藤 どうもありがとうございます。では次に、金井様お願いいたします。

永久構造物として長く安心して使える空間を造る。
その目標に向かって「思い」を一つにする力。

金井 現場力ということですが、私はその前に、『われわれは建設で何を造っているんだろう』と、よく考えます。例えば、シールドトンネル工事に従事している若い職員に、「永久構造物って一体何だろう？」と聞くと、セグメントだとか二次覆工だとか、そういう答ばかりが返ってくるのです。私はそうは思いません。われわれが造っている永久構造物というのは、機能や性能が保証された空間、それは建築限界と呼ばれたりしますが、その空間が永久構造物であって、この空間を

守るものがセグメントであり二次覆工であるわけで、この空間を国民が安心して使えるようにするために、設計思想を確立し、仕様を規定する。そして、現場技術者がそれらを理解した上で施工に反映することが大事なのです。そここのところをきちんと捉えておかないと、品質管理、工程管理も含めて、何をどうしたらいいかわからないのではないかと思うのです。ですから、まず、われわれは50年、あるいは100年の耐久性を有する空間を提供しているのだということに自覚し、そのために自分たちは何をしたらいいかを追求しなくてはいけない。造り上げることも大事なのですが、造ったものがその後長続きする、しかも、なるべくお金をかけない、一番いいのはメンテナンスフリーですが、そういうものを造っていく。建設現場は、いろいろな組織からの技術者や技能者の混成部隊で構成されていますが、各人の思いのベクトルをこの目的に向かわせるところが現場力で、これを作り上げていくのが所長の仕事だと思っています。

現在私は本社におりますので、これからは本社としてそれぞれの現場の人間にそういう思いをもってもらうためにはどういう環境を作ったらいいのだろうかと考えています。それは人事制度でもあり、教育制度でもあると思いますが、最も重要なのは、トップの姿勢だと思います。トップの言行が一致している、目的が明確であり、ぶれないことが、私は現場力の中で一番のキーになるのではないかと考えています。

加藤 どうもありがとうございます。それでは、熊谷様お願いいたします。

「現場力」は人、人材育成しかない。 人が変化することで組織も変化する。

熊谷 現場力というのは、根っこの部分はやはり人なのだと思います。一人ひとりの個人という形に落ちつくと思うのです。われわれ中小が扱う仕事というのは護送船団方式でずっとやってきて、発注者の方々と共に汗を流して「ものづく

り」をして、技術力を磨き伝授されてきたわけですが、今はもう、極端な言い方をすると、われわれ中小が扱う仕事というのはいわば誰でもできるという状況になっているのです。こうした中で安心してしまい、一人ひとりが勉強するとか、この仕事はなぜ必要なのかとか、この仕事をやる目的は何なのかを考えるということを忘れてしまっているのです。弊社ではいろいろな取り組みをやってきましたが、要するに現場力というのは人材育成に尽きるということです。組織力というのは人材の集団であって、一人ひとりが変化することによって組織もまた変化していくのだということです。今という時代の変化の流れに負けられないために、社員一人ひとりの変化なくして組織は成り立たない、そういったことを基本理念としてやっています。そこで何を考えるかということ、よりコストを下げるためにどうするか？ということではなく、「この仕事をする目的は何か？」「この仕事をするによって誰によるこんでもらうのか」「この仕事をするにより地域がどう変化していくのか」そういったことを考える訓練をここ4～5年ずっとやってきています。私共の考える現場力というのは「人」、人材育成による「個」の変化によって生み出されるものだと考えています。

加藤 どうもありがとうございます。

皆様からお話をいただいて、基本的に現場力とは単に技術力ではなく、人を基本にした組織力だという点では共通した認識をお持ちで、発注者と受注者とのパートナーシップやトップの考え方、人材育成が重要であるというお考えがわかりました。

そこで、先ほど最終的な目標をもっていないと自分が何のために仕事をするのか、勉強するのかわからないというお話がありましたが、私の立場で言いますと、学生に勉強をさせるときには、どちらかというに近い将来の目標を見せて、それに向かって勉強させるのですが、建設現場での目標があまり大きすぎると、それに向かって学ぶこと、自己研鑽することがなかなか難しいのではな

いかと思うのです。その目標を働いている方々にどのように明確に意識させるのかというところで、何かご意見はございますか。

**品質の良いものを適正な価格で
タイムリーに供給することが責務。**

野田 目標の設定というのは、きっと組織の大きさによって、その手段がさまざまに変わってくると思うのですね。まず国土交通省のことをお話ししますと、職員が6万2,000人もおりますので、目標の設定と周知は簡単ではないですね。ただ、やはり機会あるごとにとにかく口を酸っぱくして言っていることは、われわれは国民の方々からの税金でどんな仕事をするのかということですよ。重要なことは、社会資本整備における私たちの責務というのは、品質の良いものを適正な価格で供給すること。——よくこれを「安く」と言う人がいるのですが、これは間違いだと思います。——そして、タイムリーに国民や住民の方々に供給する、これが一番のポイントなのです。最前線で働く職員、本省から地方整備局、事務所まで組織はかなり幅広いですから、距離もあるのですけれども、とにかく浸透させることが大切だと思っています。

加藤 確かに大きな組織に対して目標を認識させるというのは非常に難しいと思います。しかも、以前であればインフラ整備の数も多く、国土交通省の方にしても施工会社の方にしてもモチベーションが自然に持てた気がするのです。しかし、現在はある意味インフラの整備はほぼ終わったとか、メンテナンスの方向に時代が移っているというようなことを聞きますと、そうした状況で若い世代がいかにも目標に対するモチベーションを維持しているのかなと思うのです。私の場合、最近の学生を見ていてそう思うのですが、以前よりも土木に限らず建設産業全体に対してなかなかモチベーションを持ってない状況があるような気がするのです。皆さんの場合、若い世代と昔との違いを感じられることはありませんか。

**利益だけではない目標設定。
地域、社会に貢献するというビジョン。**

金井 私は今、ある大学の三回生に土木プロジェクトマネジメントを教えています。日本の大学では通常教えない会計学、財務学、キャッシュフローアナリシス、コストベネフィットアナリシスの概要と公共事業との関係を教えています。その授業の最初に、「皆さんは建設業者の純利益率は何%か知っていますか？」と聞くと、ほとんどの学生が50%とか60%と答えるのです。私が、純利益率は大手・中堅で2%程度だと言うと、皆びっくりします。社会資本はほとんど出来上がっていて、もうこれ以上は不要だという意見に対して、事例を一つひとつ説明して反論したときも、彼らは状況が良くわかっていなかった。情報が非常に一方通行になっています。半年の授業が終わった後、『公共事業は必要か?』というレポートを出させますと、これはほとんど全員が必要だと答えるのです。私がそのとき感じたのは、いかに国民に対して情報がきちんと伝わっていないかということです。私は今も昔も学生自体の質はそう変わらないと思うのです。ただ、今は入ってくる情報が非常に偏った一方的なものであるために、判断できなくなっているのではないかと思います。

そういう学生を今度われわれの会社に入れたときにどうするか。何を教えていくかということですね。私は企業の目的を考えたときに、「民間業者だから利益だ」というだけではちょっと寂しいなと思うのです。新しい事業環境に対応した弊社の会社のビジョンとして、「建設および建設周辺の事業領域において、安全・安心を提供し社会に貢献する」を定めました。特に、これからは談合をしない、競争の中でコンプライアンスを遵守して公明正大に生きていくとなると、利益追求だけでは立ちゆかない。先ほどの社会貢献の重要性を再認識しています。しかし、具体的に何でやるのだといったときに、われわれはガテンの道を選んだわけですから、土木という中で技術を核として

収益を出して、さらにその収益のある部分をまた技術開発に還元して、そして、いわゆるサステナビリティといいますが、そういう形でこの会社を存続させたい。そのビジョンと戦略を新入社員にもきちんと説いていけばいいのだと思っています。その説き方もいろいろあるのですが、私がつねに言っているのは、「何故そうなのか?」、あるいは「何故そう考えたのか?」「他に方法はなかったのか?」を考えるということです。これが技術を核として生きていくときの基本ではないかなと思っています。

熊谷 われわれのように地方でやっている、地域の方々によるこんでもらうことがモチベーションを高める一つの要因になっています。工事をやってくれてありがとうと言われると、担当した人間はものすごくうれしいものです。

また、企業の目的は何なのかという話もありましたけれども、「利益を上げる」というのは手段であって企業の目的ではありません。当然会社を存続させていくためには利益というものは大前提で必要なのですが、それプラス地域と共にどうやって歩いていくかということが、特にわれわれ地方の中では必要なことなのです。今、私は奈井江町（北海道空知郡）という小さな町に住んでいます。人口はたかだか7,000人ぐらいです。そこで弊社は、建設業を営んでいます。今もし弊社、砂子組が倒産すると、雇用問題や税収面など、奈井江町という地域は大打撃を受けます。公共工事は儲けちゃいけないという風潮が、マスコミなどでアナウンスされると、一般市民もそう思ってしまう。でもそれは間違いで、野田室長が言われたように、公共工事は適正な価格でタイムリーに国民の負託に応えるのだというのが大前提で社会資本整備をしています。そこから適正な利益を上げ、税金として還元する。さらに設備投資や教育をして技術力を上げる。もちろんその利益の中から、社員に還元するということも必要なのです。そのようなことを繰り返し、モチベーションを高めていくことによって現場力が高まるのです。

建設業や工事現場が製造業と大きく異なるのは、圧倒的に人と人とが絡む時間が多いという点ですね。人が絡めば絡むほどモチベーションやコミュニケーションが重要になりますが、逆に不確実性も増しリスクも大きくなります。その中でコミュニケーションをとらなければいけないし、モチベーションも上げていかなければいけない。そのためには、やはり一人ひとりの人材をどうやって育てていくか。それは、仕事を通じて感じた自らの考えを自らの言葉で情報発信し、いろいろな情報を自分で収集していくことを繰り返すことで、多くの方々と関わり合いながらはじめて得られる本質的なものが現場力だと思っています。

加藤 今、コミュニケーションというお話がありました。どちらかというとコミュニケーション



株式会社砂子組 取締役土木部長
熊谷 一男（くまがい かずお）氏
 82年 株式会社砂子組 入社
 85年 島根県災害復旧工事へ出向
 88年 山間部における国道新設工事
 93年 市街地流雪溝新設工事
 96年 同社土木部土木課長
 06年より現職

ンを大事に考えるのは発注者側かなと思ったのですが。もちろん双方ともコミュニケーションを考えることは大事だと思うのですが、仕掛ける方は発注者サイドなのかなと。そうした視点でのご意見はございますか。

ワンディレスポンスは 発注者の意識改革を促す最強のツール

野田 今は、以前に比べると発注者と受注者の間のコミュニケーションが相当減少していると思うのです。やはり意思の疎通が良い現場を作っ



国土交通省大臣官房技術調査課 建設システム管理企画室長

野田 徹（のだ とおる）氏

96年 建設省中部地方建設局天竜川上流工事事務所長

98年 和歌山県土木部河川課長

00年 建設省関東地方建設局河川部河川調査官

01年 国土交通省関東地方整備局八ツ場ダム工事事務所長

04年 国土交通省河川局海岸室海洋開発官

06年 国土交通省大臣官房技術調査課建設コスト管理企画室長

07年4月より現職

いくわけで、発注者の意思、意図というのがきちんと受注者の皆さんに伝わらない。その逆もあります。これは大変不幸なことです。今秋の全国建設業協会との意見交換会において、建設業協会の側から「発注者と受注者のパートナーシップの再構築」というテーマが議題として提案されましたが、受発注者共にこうしたテーマを議論しなければならないほどコミュニケーションが希薄になって、その結果、従来から言われていた片務性がますます増大し、現場において大変な軋轢が生じているのだと思うのです。やはり現場が建設界での原動力ですから、発注者と受注者できちんと共通認識をもった上で、何とかこの状態を解消していかなければいけないと思っています。

それで今年度から全国で始めたのが、いわゆるワンディレスポンスです。ワンディレスポンスは、発注者の現場力を高める大変良好なツールになると思います。これは、さらに言うと発注者としての私共職員の意識改革の最強のツールになるはずです。今日、建設市場で競争性が非常に高まっており、1件ごとの工事の収益性が大変低下してきている状況です。そうしますと、発注者責任をいかにきちんと果たしていくかがきわめて社会的に重要になってきているわけです。ワンディレスポンスは、そのためのツールの一つであり、発注者責任を果たすということは、結局はいかに頭を切り換えるかということだと思っています。これまでの指名競争入札で何十年もやってきた時代の頭から、一般競争入札になって、総合評価も導入されて、品質の良いものを造る、そういう時代の大転換期に合わせて頭を切り換えるということだと思っています。ワンディレスポンスはそのための最強のツール、道具になるのではないかと考えています。

加藤 今のお話で、パートナーシップの再構築ということが大事だということはよく理解できるのですが、多分昔はパートナーシップのようなものがきつとあったと思うのです。今のような方法を用いなくても自然とできていたものが、なぜ最近になって希薄になったのかという問題点につい

ては、何かご意見はありますか。

建設市場の競争性の大きな変化が受発注者間のパートナーシップを希薄にしている。

野田 入札・契約制度が変わって、建設市場の競争性がダイナミックに変わってきて、その中で発注者と受注者の関係も大きく変化したというのが一番の要因だと思います。例えば指名競争入札の時代というのは、いい仕事をした業者は、それが評価され事後の受注機会がそれだけ広がったわけです。ですから、いい仕事をしようということがまず現場運営上の大きなインセンティブになっていたと思うのですが、一般競争入札の下では、1件ごとの工事でいかに収益性を上げるかということに力が注がれます。そうすると、とにかくやっとならなくて受注できたその工事で収益を上げなければならないことになってしまう。その結果、以前よりも次をどうしようという考え方が希薄になっているのではないのでしょうか。次につなげる鎖というのが恐らくパートナーシップの礎だったのです。パートナーシップの再構築というか、以前はあったけれども今日では少し弱まってしまったものを、何とか以前のような良好な循環を作っていくということなのです。

熊谷 先ほど少しお話ししましたけれども、昭和30年代や40年代とは明らかに違うわけですよ。その頃は、やはりインフラも整備されていませんから、急速に整備をしなければいけないということでインフラ整備がどんどん発注されてきたわけです。技術力のある信頼できる建設業者も少なかったですから、信頼できる会社に信頼できる品質のものを造ってもらおうということで、指名競争入札制度が機能していたのではないかと思います。そこで、技術力を高め、信頼できる業者を増やしていった。発注者の方も現場に直接関わり一緒に汗を流してものづくりをしてきたことで、パートナーシップというか信頼というものを築いてきたのだと思っています。そんな環境の中、われわれ業界は、仕事は永遠にあると思い込

み、発注者の方向だけを見て、発注者指導のもと、技術を磨きものづくりをすることが信頼を構築するかのよう勘違いしていた。実はそれは、仕事が継続してあるという安心な社会だったというだけのことで、本当の意味での信頼ではなかったのかもしれませんが。仕事が減り安心な社会が崩壊し不確実な社会環境の下で、公共工事も一般競争入札制度に移行してからは、いわゆる価格だけの競争になってしまいダンピングが頻発しています。ダンピングの影響範囲は考えている以上に大きく、それぞれの信頼関係を根底から壊してしまう行為であり、信頼の構築など程遠いものになってしまうのです。

金井 私は、受発注環境が大きく変わった以降については、野田室長のおっしゃる通りだと思います。では、その前にこの信頼に基づくパートナーシップというのが必要なかったのかということ、やはり本当は必要だったのではないかと思います。当初、公共工事は国の直営でやってきた時代があって、その後、請負の時代に移りわれわれコントラクターが入ってきたときに、公共工事ですからどうしても地元住民に対する説明などで、行政的な仕事が各発注事務所の中でも非常に多くなってしまった。そうなってくると、必然、技術のことを少し置いてでも、まずやはり事業遂行が最優先ということで、そちらにかなり関心が移っていった。そのときに、われわれが、では技術と施工の方でとなったわけですが、そういう状況になった時点で権限の委譲がきちんと行われてきたかというのがあると思うのです。恐らく権限の委譲となると、個人の個々の資質に頼るところが多いので、一番間違いのない方法は、システム化とかマニュアル化という名の下で、本来権限の中で判断できることも、上に上げるだけということになり、発注者と施工者との間での乖離が起きてきたのではないかと思います。

例えばアメリカで工事をやっていくときには、工事写真というのは要らないのです。それはインスペクターが権限を与えられていて、インスペクターがこれでいいと言ったら、写真は本当に必要

ないのです。それは、インスペクターにきちんと権限が与えられているからなのです。そこがないと、例えば、日本ではインスペクションを受けてもなお写真が必要で、その写真もきれいな形で整理という、本来の仕事を離れたところで非常に労力を使ってしまう。そここのところで少し受発注者の間で意識のずれが出てきたのではないかと思います。

熊谷 一つの決断を下すのに個々の責任や権限をシステム化することにより、過剰なワークフローとなり、結論が遅くなるばかりが無駄な書類が増えているというのは確かにありますね。

金井 しかし、私は、地元住民への説明は非常に大事だと思うのです。早目にパブリック・インボルブメントを実施し、全員から承諾をもらうのはなかなか難しいとしても、やはり民主主義の中で、総意が形成できれば、あとは安心して事業の遂行ができるようにすれば、発注者の方もわれわれも、技術的なところで本当に議論ができて、「良く、早く、安く」という建設事業の取り組み姿勢が活かされるのではないかと思います。そういった社会を強く希望しています。

**発注者責任としてコスト意識を徹底。
施工プロセスを通じた検査の導入もその一つ。**

野田 今、アメリカのインスペクターの話がありました。どういう形で検査をし、どういう形で発注者が工事目的物を受け取るかというシステムの問題なのですね。アメリカではインスペクターが発注者の一員として、日々施工の状況を確認しています。そういった行為の積み重ねで、例えば月に一度、出来上がった部分の確認をした上で、そこまでの工事金額を支払いましょうということになるわけです。そここのところは非常に合理的なのです。わが国のシステムというのは、節目節目で検査をやっていきます。きちんと品質が確保されているか。特にもう埋め戻してしまっ見えなくなる部分は、きちんと施工ができているかどうかをチェックした上で既済検査や完成検査をし

ます。その結果、所定の工事目的物が出来上がっているという認定をして代金を支払うというルールになっているのです。そのため検査では、確認したことをさまざまな書類や写真でカバーをしているという形なのですが、これが今大変現場の負担になっているのです。収益性がただでさえ厳しい工事現場において、過度の工事関係書類を発注者が求めるということは大変問題です。これについても、工事関係書類の簡素化をもう一度きちんと見直そうということで現在検討しています。

これもやはり発注者の頭の切り換えなのです。さきほどのワンディレスポンスと同じなのですね。結局、私共発注者が受注者の皆さんに何かをやってくださいという依頼をしたときに、それがどれだけコストに反映するのか意識すること、つまりコスト意識ですね。コスト意識を発注者がもたなくなってしまうということ、これが一番問題なのです。頭の中を切り換えるというのは、まさしくわれわれがきちんとコスト意識をもつということなのです。それが発注者責任を果たす一番大きなポイントなのです。そのツールとして、お話ししましたようにワンディレスポンスもありますし、書類の簡素化もありますし、施工プロセスを通じた検査、つまりアメリカのようなインスペクターを一部今年度から導入して出来高部分払いをしていく、ということに取り組んでいくことにしています。

加藤 私は、施工プロセスを通じた検査を始めること自体は、品質を確保する意味で非常に良いと思っていたのですが、その分、手間は増えるのかなと思っていたのです。ですが今の野田室長のお話ですと、本当に必要なことだけに注目することで全体の手間は増やさずに品質を上げる、いいものを造るという方向に向かっているということなのですね。

野田 検査を厳しくすればいい品物ができるのではないかと思います。厳しい体育教師と同じです。竹刀でバンバン尻を叩くような。けれども、そういう受発注者の関係ではきっと限界があるのです。施工プロセスを通じた検査というのは、書

類だとか検査に要する労力を、発注者・受注者共に必要最小限にした上でなければなりません、ポイントは、出来高部分払いをして頻りに代金を支払うという部分なのです。わが国の建設業は重層下請構造ですから、現場で実際に手足を動かしているのは専門工事業の皆さん方ですよ。専門工事業の皆さん方というのは、民民の契約で工事代金の支払いにおいて弱い立場にあります。そうすると、そういう専門工事業の皆さん方の足腰が弱ってしまう。それはつまり現場における品質が低下するということですから、しっかりと足腰を鍛えていただかなければいけない。ですから、施工プロセスを通じた検査と出来高部分払いは必ずセットでやるということが重要なのです。

加藤 さきほど、発注者と受注者の信頼関係やパートナーシップというのは、現場のクオリティを高めるためには非常に大事なことだというお話がありました。また、パブリック・インボルブメントのお話や、メディアの情報が偏っているというお話とも関係してきますが、発注者と受注者のパートナーシップなり信頼関係の大事さについて、一般の国民にきちんと理解していただかないと、これまでのように誤解されてしまう部分もあると思うのです。やはり広く国民に対して説明していくことが大切だと思うのですが、その点どのような形で発信していけばいいのか、何かお考えがあればお聞かせいただきたいのですが。

建設産業がどのように社会に貢献しているか、結果を示し、地道に広く伝える。

野田 あらゆる産業でパートナーシップと申しますか、関係者間で良好な関係を築くということは、良い品質、良いサービスを提供するには不可欠だと思うのです。何もそれは建設業のことだけではなくて、例えば自動車産業だってそうだと思うのです。ですから、建設界において受発注者がきちんとパートナーシップを高めて、より良い品質のものを国民に提供していこうという説明は恐らく国民の皆さんにわかっていただけと思

います。ただ、そういった説明をきちんとしたうえで、やはり結果を出さなければいけない。いいものを造る、適切な価格で造る。その結果、建設産業に従事されている方も胸を張って仕事ができる。これが一番重要で、その説明はいかようにもできると思います。

金井 われわれ業界がコンプライアンスということと言い始めて2年になりますが、私は、国民にこれを理解してもらうためには、われわれが自らを律してやっていくしかないと思っています。そして、律していきながら、社内でも受発注者の間でも大いに議論を巻き起こすべきだと思うのです。国民に向けても同様です。それは、国民に対して自分たちの思いを伝えていくということもありますし、そうしたことを通して、もしわれわれ



東京大学生産技術研究所 准教授

加藤 佳孝（かとう よしたか）氏

94年 東京大学工学部土木工学科 卒業

95年 東京大学生産技術研究所 助手

00年 国土交通省国土技術政策総合研究所 研究官

02年 東京大学生産技術研究所 講師

アジア工科大学院 客員講師

06年 東京大学生産技術研究所 助教授

業界の常識が世間一般では非常識かもしれないということであれば、そこでわれわれは考え直していくということも必要なのです。また、いかに早く、いかに安く物を造っていくかというときには、当然、コスト縮減の基本は設計にありますから、やはり技術者として設計のところまで戻ってきちんと議論をしていかなければいけない。議論をするという一つの切り口でも、一つの建設業者あるいは一つの現場のコスト縮減、工期短縮から、今度は大きく外に向かったのパブリック・インボルブメントも含めて、そういうことができるのではないかと思います。

野田 あらゆる面でアカウンタビリティを果たすということですよ。それに尽きると思うのです。それは、発注者も受注者もそうです。国民に対して、住民に対してもそうです。今はきちんと考えを伝えること、説明することというのが当たり前になっていますが、やはりそういう取り組みを受発注者共に各階層においてもしっかり行っていくことはきわめて重要だと思うのです。

熊谷 技術力で言えば、もう間違いなくある程度の高度なところまできているわけで、問題はそういった技術力をもって「あなた方は私たちに何をしてくれるのですか」というところが、恐らく国民の、一般市民の方に見えないところであり、一番知りたいところだと思うのです。そこをきちんと理解してもらおう努力をしないといけない。多分、地道な作業だと思いますが、しかし、そう



いったことを考えて仕事をしていく、考えるということが非常に重要だと思うのです。

加藤 冒頭で、地域の人々のためになっているという実感が現場のやりがいにつながっているというお話がありましたが、積極的に地域の方々と関わりを持つようなことをなさっているのですか。

例えば地域の方々に実際の現場を見てもらう、地域と身近に関わり合いながらのものづくりが大切。

熊谷 一般にいうボランティアのようなこともやるのですが、もっと一緒に何かできるものはないかということ、各現場代理人が考えるようになっていきますね。公共工事はオーダーメイドであって、ただ図面通りに造ればいいというわけではありません。ちょっとした心がけで住民の方が喜ぶような形のものに加えるということが非常に大切だと思うのです。せっかく造るわけですから、例えば使いづらい道路だとか橋だとか、そういったものがあつたのでは問題があります。自分がオーダーメイドでお願いしたときには、こういうものがあつたらいいよねとか、そうした気遣いや、地域の方と関わり合いながらものづくりをしていくことが非常に重要です。

金井 私は、現場で造っているものを、造る途中で見せるということを提唱しています。私は、首都圏外郭放水路シールドトンネル工事の現場で所長をしていたときに、地下70mの地底でコンサートを開催しました。このときに地元の方がテレビのインタビューに答えて、「自分の家の近くの地下でこんな大きな空間を造っていることは知らなかった」「これで今後雨のときでも安心して眠れる」ということを言ってくれたのです。この言葉には作業員も含め工事関係者全員が、「1日も早く掘ろう」と励まされたのです。ですから私は、いろいろな意味でアカウンタビリティは必要ですが、実際の現場を見てもらうことも効果があると思うのです。一般の人はこういう地下の場所などに興味を持っているので、そこで一体何をし

ているのかというのを、塀で囲ってしまうのではなく、もう少し見せるということも大事なと思うのです。

熊谷 弊社にも非常に感動する事例があります。現場では毎朝ラジオ体操をやっているのですが、ある現場でその所長が、夏休みなのに子供たちがラジオ体操をやっていないことに気がついたのです。そこで所長が、現場朝礼時のラジオ体操に子供たちを参加させませんか、と父兄の方に呼びかけたところ、子供たちが何人が集まって来て、いかついおやじ達と一緒にラジオ体操をやり始めたんですね。朝、可愛い子供達の顔や仕草を見るだけで現場の雰囲気も明るくなります。僕は小さい頃にラジオ体操のカードをもらいましたよね。所長はそれを手作りして、100円ショップか何処かでシールを買ってきて、子供たちにカードを配り、ラジオ体操の後にシールを貼ってあげるということをしたんです。父兄の方もものすごくよるこんでくれました。普通、建設工事というのは、朝早くから稼働するとうるさがられ、夜遅くまで稼働すると「いつまでやる気だ！」と苦情が入るのですが、地域の方との信頼が構築されると「朝早くから夜遅くまでご苦労さまです」という言葉に変わるのです。お金もかからない、小さなことなのですが、そういったことが公共工事に求められていることなのではないかと思います。

加藤 現場を見せる、地域の方と身近に関わるというお話ですが、私も学生を連れて現場を見に行くことがあります。そのとき、どこの事務所さんに電話をかけても快く現場見学などの対応をしてもらえますし、普通の方々に対しても現場をオープンにされていますね。以前よりは、現場を見学できる機会がかなり増えていると思いますが、一般の方々からの見学についての問い合わせというのは多いのですか。

野田 随分あります。私もダム現場の所長をやっていましたが、見学者のためのマイクロバスがほとんど毎日稼働していましたね。百聞は一見にしかずなのです。特にダムの現場というのは、実際に工事を行っている現場や水没地の住

民の人々と、そのダムによって恩恵を受ける人々がとても離れて住んでいるわけですね。100キロも200キロも離れているわけです。ですから、下流の人々は、今、蛇口をひねって出てくる水、どこのダムから供給されているのだろうか、大雨が降っても堤防も切れないし、安心して住めるというようなことは恐らくご存知ないのです。やはり来ていただいて、実際に現場を見ていただかないとご理解いただけないのです。でも、そういう意識を持ち始めているというか、持っておられる方というのは着実に増えているのではないのでしょうか。そんな印象があります。

加藤 お話を聞いていると、まだ目に見える成果はないながらも、流れとしてはいい方向に向かっているような気がしますね。公共工事や建設産業というところは最近あまり良いイメージがなかったようなところがありましたが、一方では地域の住民や一般の方々への積極的な理解を働きかけ、それをベースとして発注者間では信頼関係を保って、いいものを造り上げようと努力されているのですね。やはり、ここ数年ぐらいで実際に現場にいる方々のモチベーションや思いといった点で、何か以前と違うとか、変わりつつあるといったことをお感じになりますか。

何のための施策か、誰のためになるのか、新しい取り組みを理解してもらう内部への説明が重要。

野田 まずは発注者の立場からしますと、これは放っておいて変わるものでは決してありません。とにかくアクセルを踏みまくらないと変わっていかないのです。ですから、そういった意味では、発注者責任をいかに果たすべきかということが今日、私共の組織の中でも当たり前のように議論されるようになって、現場の最前線の職員にも、今何をしなければならぬのかということについては相当理解が進んできていると思います。今後とも強気に継続していかなければいけないと思っています。

新しい施策だとかいろいろなものが出され

ますと、どんどんと仕組みが変わって、最前線の職員は、「またか」となる。また勉強しないといけないとなりますよね。けれども、そのことがどういう意味を持つのかということです。社会資本整備に対して、建設産業に対して、どういう意味を持つのか。われわれ発注者にとってどういう意味を持つのか。これをしっかり理解してもらいながら進めていく、これが一番重要なのです。

先ほどの話に戻りますけれども、ワンディレスポンスというのは、そういった意味では、着実に自分の能力が高まるはずで、受注者から協議を受けて自分で判断しきれないものは上司の判断を仰ぎますね。でも何が問題なのかを理解していなければ上げられないですよ。そこで自分で一旦勉強します。大変勉強します。それはとても実になるのです。だから、そういったことを含めて、皆のためになるのだということを説明することがきわめて重要なのだと思います。

金井 建設現場で働いている作業員には、茶髪の若者やピアスを付けた人もいますね。しかし、彼らもガテンとしてのプライドを持って、プロとして仕事をしているのです。私は、現場事務所に行ってまず最初に見るのがトイレなのですが、そのトイレ掃除を職長会にやらせているということがよくあります。それは、作業員の人をきちんとプロとして見ていないということだと思います。私はそういう現場事務所に行ったときには、「トイレ掃除を職長会にやらせるのだったら職員もやりなさい、それが嫌だったら、きちんと契約をして代金を支払いなさい」と言います。そう言うと初めて職員がわかってくれるのです。作業員は現場のプロであり、現場はお互いのプライドを尊重して仲間として働く場所です。この辺から変えていくと、一番の最前線、現場力というものが高まっていくのではないかと思います。

熊谷 私も現場に行くとトイレの話はよくします。「トイレは現場そのものだ、トイレが汚れている事務所は現場も汚い」。そして、「自分たちが汚したトイレを自分たちで掃除ができないのだったら、それは現場代理人として失格なんだ」とい

う話をよくしています。

ワンディレスポンスと工程管理で現場を活性化。目的や成果を受発注者で共有することが基本。

野田 さきほど、ワンディレスポンスの話をしました。今年度は国土交通省で800件以上の現場で取り組んでいこうとしているのですけれども、私はやはり、ワンディレスポンスは発注者の現場力を高めるためのツールであると同時に、受注者の皆さんの現場力が必ずや高まる、そういう施策だと思っているのです。恐らくそのところは、砂子組さんが随分と現地でご経験されていると思うので、ワンディレスポンスの下できちんと工程管理をして、とにかく工事1件ごとにきちんと収益を上げていくという努力が重要だということをご紹介いただきたいのですけれど。

熊谷 CCPM^(注1)は、TOC^(注2)の視点から開発されたプロジェクトの工程管理手法であり、工程管理の基本的な考え方です。冒頭で少し触れましたが、工事は着工から竣工までのプロセスをイメージして工程を描きます。そのときに各タスクの日数、例えばあるタスクが10日で仕上げる工程を見たときに、もしかしたら雨が降って作業ができないかもしれないということで、実はその10日の中に作業以外の余裕が含まれています。CCPM 工程計画ではそういった余裕を全部カットして、一つの仕事に集中して取り組んで頑張ったなら7日のできるのではないかと。各タスクをすべて「できるか？ できないか？」ギリギリの50:50に絞り、工程表を計画します。そうすると、当然日数はぐっと縮まります。しかし、その状態では工程表にゆとりがなく、何かトラブルが発生すると納期が守れなくなります。そこで、各タスクから取り除いた余裕をひとまとめにして工程の最後にバッファとして管理しようという手法です。もし何かトラブルが発生して計画が遅れたときは、後ろのバッファからもってきて遅れをカバーしてあげるのです。このような工程計画を共有することにより、トラブルが発生したとき、あるいはト

ラブルが予測されるときには、先読みをして先手管理をしていかなければ、どんどんバッファが侵食されゆとりがなくなっていくのをリアルに描けるような工程表にしているのです。そういった形の工程計画を発注者と共有することにより、工程を遅らせないために何をすべきか？ コミュニケーションを高め智恵を出し創意工夫して作業を進めることを学びます。そこに発注者のワンディレスポンスの取り組みが絡むことにより現場力を高め、適正な価格で品質の良い社会資本を提供し、信頼を回復する公共事業が実現するのです。

(注)1 CCPM (Critical Chain Project Management) : TOC (制約理論) の考え方にに基づき、全体最適の視点から開発されたプロジェクト管理手法。

(注)2 TOC : 制約条件を集中的に強化・改善することにより最小の努力で最大の成果を上げようとするマネジメント手法。
詳しくは「建設マネジメント技術」2007年10月号を参照してください。

野田 やはり発注者のワンディレスポンスと受注者の適切な工程管理というのが相まって、その現場が大変に活性化するのです。だから、このうねりをどんどん広げていきたいですね。大手企業をはじめ工程管理をきちんとなさるといふ企業は多いのですが、まだ業界の皆さんは必ずしもすべてそうではないので、やはり相呼応して、よし、きちんと工程管理をやろう、何とかこの現場で収益性を高めてみようという取り組みをぜひお願いしたいと思います。

熊谷 このような工程計画では、竣工が1カ月、2カ月縮まります。そういった工程を目指してお互いにものづくりをしようとスタートするのですが、やはり計画通りには進まず、工程が延びてきます。延びてくると、ゆとりが失われてきますから、いかにも工事が遅れているというような感覚に現場員もなりますし、当然、発注者の方も遅れが気になる。そこで、何とか遅れをとり戻そうと考えるようになります。そのときに重要なことがODSC^(注3)です。その工事をする目的は何なのか？ 出来上がったものの成果としては何があ

るのだろうか？ そこに立ち返るのです。工期を短縮するだけが目的ではないことに気が付きます。これを進めていくと、人に行き着きます。地域の人に喜んでもらう。地域の人から「ありがとう」と言われたい。工事を通じて一人前の現場代理人として評価してもらおう。ということが、最終的に目的になっていたり、あるいは成果として挙げていたりするのです。

(注)3 ODSC : 目的、成果物、成功基準(要件)の略。
計画の目標・完成をイメージするための定義づけ。

野田 工程管理にはいろいろな手法があると思うのですが、砂子組さんのお取り組みは、その一つ(CCPM)を現在、実際に導入されて成功されている例ということだと思います。受注者は、発注者と共に、いわゆる車の両輪なのですから、現場においてはワンディレスポンスと適切な工程管理をきちんとやっていく、ということが大事だと思います。

熊谷 おっしゃる通りです。ワンディレスポンスと工程管理という、この二つが重なってはじめて現場に活力がうまれるのだと思います。発注者、受注者が良いものづくりのためにいろいろなことを議論する場を持ち、「現場力」を高めあう努力を続けて相互作用することにより、「三方良しの公共事業」が実現できるのだと思います。



**ワンディレスポンスの下で適切な工程管理を行う。
 民民での工夫が建設のおもしろさにつながる。**

金井 私は、ワンディレスポンスをやりながら工程を守るというところが、一つ大きいポイントだと思うのです。では次に、当初考えた工程をどうやって縮めるかというときに、弊社は契約について、所長にかなり大きな権限を与えているのです。例えば、私が東京湾横断道路のトンネルの所長をやっていたときには、1カ月当たりのトンネルの進捗が予定より進んだ場合には、契約条件に報奨金項目を加えたり、また、例えば、枕木解体作業を大幅に短縮できる画期的なアイデアを提案した業者に対しては、工期短縮によって縮減される経費の半分を上乗せして契約するといったことをやりました。そうすると、驚いたことにその業者はさらに工期を短縮する方法を考えてくるのです。

野田 いわゆる民民 VE ですね。

金井 そうです。民民 VE です。その大事なところは、一生懸命考えてきたところにはアイデアをお金に換算してきちんと報いる、感謝の気持ちや言葉だけでなく、ということです。民民の場合には、それができる。しかも、その権限を所長に与えていると、当初の工程を守ることから、さらにこれを縮めるということまでいける。今のワンディレスポンスをしながら発注者の方といういろいろやっていく中で、今度は民民で工夫を重ねていく。その中で建設がおもしろいなというのが出てくると思います。

野田 現場の活力が出るという感じがしますね。それをぜひ目指したいですね。

熊谷 現場によっては、例えば20日の工程でやるところを、ゆとりとか余裕を取り除いて10日に縮めることによって、それでは何をどのような形できちんと返すのかということです。それはお金だけではなくて、次の仕事につながったり、信頼につながったり、地域の方に喜んでもらうということが、すべてそういうことにつながってくる

と思います。すべてがやはり現場に隠されているということが非常に多いですね。それを管理、管理というか、過剰なワークフローで縛り上げていってしまったら、最終的に現場を見えないような形に作り上げてしまう。

現場というのは、予期せぬ出来事、予想外のことがたくさん出てきますから、いかに現場を中心にして物事を考えていかなければいけないか。管理、管理で書類を増やしたって、品質はよくなりませんし、利益は生まれません。逆に現場のやる気というのはますます低下してくるのです。そうなったときに現場力をどうしなければいけないのか、モチベーションを上げるにはどうしなければいけないのかというのを、われわれは勘違いしてやってきたところが非常に多かったのではないかと思います。そこで反省して、CCPM というものに取り組み、現場中心に考えるという形になってきています。

金井 私も最近では、職員が報告に来るときに、もう書類は要らないと言っているのです。言葉で済むなら言葉で十分ですし、もし必要ならキーワードだけを手書きで書いて持ってきたらそれで十分だと言っています。というのは、私のところに来る書類の恐らく90%は、きれいに作られたものでも、ファイルに一旦入れたら二度と見ない、もしくはそのままごみ箱に入れるのがほとんどなのです。ですから、そのための仕事を職員にさせる必要はないということを各所長にも言っています。その書類が本当に残しておいた方が後々役立つなら残す、しかし、1回見て使わないか忘れるものだったら、もう書類は作らない。特に社内の書類はそうです。そういうことをこれから進めていかないと、先ほど言ったようなジレンマというか悪循環に陥ってしまうと思うのですね。

**品質はプロセスで作り込んでいく。
 それを受発注者の関係の中に広げたい。**

野田 よく製造業では、「プロセスで品質を作り込む」という言葉を使います。発注者はその

ところを書類で確認をするということはずっと続けてきたのですが、今回やろうとしている施工プロセスを通じた検査というのは、まさにそのところ、つまりプロセスで品質を作り込んでいくということを受発注者の関係の中に持ち込めないか、導入できないかという狙いがあるのです。これをどんどん広げていきたいと思っています。

熊谷 「プロセスで品質を作り込む」というのは王道本筋のいい言葉ですね。

野田 つまり、書類を作ることで品質を確保したつもりになってはいけない、ということですね。連続的な流れの中で品質を作り込んでいく、これがポイントなのです。

熊谷 出来上がってしまったものを、書類を作り込んだからといって、品質が高まるわけではないですからね。書類や写真をいくらきれいに整理しても、品質は高まりませんからね。

野田 ただ、やはり税金で仕事をやっているから、アカウントビリティの点からも必要最小限のものはないといけません。そういうルールでやるために、書類の簡素化も考えていきたいと思っています。

熊谷 無駄なものは作る必要はないですからね。

われわれも高価な買い物（家や車）をオーダーしても、細かな書類など要求しませんよね。信頼できるところにオーダーしているのですから書類など必要ないのです（そんなところに労力を使うならもっと安くしろと言うでしょう）。

金井 そういう無駄なものを作っているのは、案外私は受注者の方が多いのではないかと思います。現場で本当に必要な書類というよりも、自分たちの首を絞める書類を自分たちで作っているように思います。そんなことはやめるようにと私はよく言うのですが。

加藤 なぜそういう方向にどんどん行ってしまおうのですか。

金井 コンピューターで作る美しい書類の魔術で、仕事をやっているという思い違いやきれいな書類作成の達成感があるとか、保身ということも

あるかもしれないですね。書類作成は本来業務のほんの一部なのです。それから、学生のときから書く癖がついているのではないかと思うのです。私の授業では、最初に絶対にノートをとるなど言っています。私は授業をしながらどんどん質問していきます。その質問に答えてもらって、じゃあなぜそう考えたかということ聞いていく。すると、考える授業を初めて体験したという学生が結構多いのです。聞くと、それまでは先生が書くものを一生懸命写しているだけなのです。それがやはり好きなのでしょうね。それでは教育はだめだなと思います。加藤先生には申し訳ないのですが……。

加藤 おっしゃる通りだと思います。やはり、そういった「ライブ感」みたいなものは教育でも現場でも必要だと思いますね。

野田 「ライブ感」というのはいい言葉じゃないですか。現場の活力は、まさしく「ライブ感」なのです。

現場に触れ、感動に触れさせることで若い世代の建設業へのモチベーションを高めたい。

加藤 私自身まだそんなに多くは現場を見ていないのですが、現場を見学できる機会があれば積極的に学生と一緒にに行かせていただいています。やはり実際の現場を見た学生の目は本当に「ああ、いいものを見た」という感じになるので、そ



ういものを大切にすることが大学の教育においても非常に大事なことなのだと思えます。

初めて土木の構造物を間近で見たときには、なぜあんなに大きいものがあんなに高いところにあるのだとか、これはどうやって組み上げるのだとか、全く想像もつかないところに、やはりすごいなと思ったものです。だから、土木を志してくれた学生にはそういうものを実感してもらえると、将来、土木の世界や建設の世界に行ってから、その感動がずっと続いて、建設現場なり発注者としての役割なりでの現場のモチベーションにつながってくればいいなと思うのです。

ただ、寂しいことに、うちの学生は建設業には行こうとしないという現状があるのです。土木を通して地域に貢献したいという気持ちはあっても、やはり他分野で、例えば自分で起業して1億円プレーヤーになれる可能性の方を考えてしまうようです。こうした今の若者の考え方を考えるというのも難しいと思うので、社会的地位や収入など、そういうところのバランスがとれるような産業になっていくと、もっと土木を志す若者のモチベーションがみんな上がっていくのかなという気はしているのです。

金井 やはり私は、建設を通じて大きなビジョンを持ち、われわれは社会に貢献しているんだということをきちんと外に向かって発信していったら、ある程度エンジニアの地位を上げていかな



てはいけないと思います。今の学生がお金という形でしかものを見られないというのはその通りだと思うのです。というのは、その情報しか入ってこないからです。しかし、ある程度地位が上がっていったら収入もついてくれば、やりがいが見つかる。私はよく言うのですが、この仕事で生きがいは見つけてほしくないけれど、やりがいは見つけてほしいということです。そのやりがいがプライドにつながっていくと思います。われわれは非製造業となっていますが、やはりものを創造しているわけです。われわれは創造の中のおもしろいところにいるのです。それを今の学生にもわかってほしいなと思います。

野田 これは技術者全体の問題だと思いますので、やはり私たち社会資本整備に従事する者が、それも前を歩いている者が、後進から「先輩、それはちょっと違うんじゃないですか？」と思われないようにするにはいけませんね。そういう産業であり、発注者であり、教育界であるべきだ、ということではないでしょうか。

加藤 ただ、今日のお話を伺って、先輩たちがどうのではなく、やはり自分なのだと思えます。自己を磨いて、それを現場に活かしていく必要があると思いますね。人のために思って自分を磨くというように学生に対しては教えていかなければいけないし、そういう資質をもって現場に入ってもらえると、地域の人のご意見も考えるし、施工業者で入ったとしたら発注者のことも考えるし、施工者として請け負う会社も考える。いかに考えて自分を高め、周りを高めるかということに努力をしていけるかどうかやはり大事なのだなということを、皆様のご意見を伺って強く感じました。

そうした個人の資質に加えて、今、国土交通省が提案されているツールとか、それぞれの企業が取り組んでおられているツールなどを合わせていくと、非常にいい状態で歯車が回っていったら、現場力がこれからも高まっていくのだなと思えます。

最後に、皆様方に一言ずつお話しただいて、

本日の座談会を締めくくりたいと思います。

活力を高める原動力は「現場回帰」。それぞれの現場力を結集して、信頼社会を築くとき。

野田 それぞれにいいお話を伺えて、やはりキーワードは「現場力」。現場が活性化する、活力を持たなければならない。現場が活力を持つということが、発注者も受注者も、産業全体に活力を高めていく原動力になるということを皆が共通認識するということです。これがきっと一番のポイントなのですね、もっと現場を大事にしようと。「現場回帰」という言葉を使いたいと思います。そういう目で私共は現場を見ていかなければならない。現場に活力を持たせるためには、どうすればいいか。それが判断基準になるのです。そこに照らして見れば、今何をしなければならないのが必ずわかると思います。

金井 「現場」は一体どこにあるのかというと

きに、物理的にいえばあるどこかのダムだ、トンネルだと思うのですけれども、私はやはり、今日の話の中で、現場力とは案外個々の自分の気持ちの中にあるのではないかと思うのです。その気持ちで、個々の力を結集したときに大きなうねりができて、われわれがやっていることって意外とおもしろいということがみんなにわかってもらえれば、こんなにいいことはないなと思います。

熊谷 今の世の中、特にわれわれ建設業界は不確実な時代になっていますが、こういった時代にこそ、私は現場力プラス「信頼」というものがキーワードとなり、本当の意味での信頼社会を築く時期に来ているのではないだろうかと感じています。間違いなく原点回帰は現場回帰です。建設システムというのは、あくまでも現場が基本だということなのです。

加藤 やはり皆が現場を意識することが確かに大事なのだと改めて感じました。

本日は貴重なお話をありがとうございました。

