

[岐ベログ]

インフロニア・ホールディングス
取締役 代表執行役社長 岐部一誠

第12回

仕事の自由と説明責任

ステークホルダーのみなさま、インフロニア・ホールディングス社長の岐部一誠です。

いつも「岐ベログ」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

前回の岐ベログ (https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol11.pdf) では、「ヘルメット時代に学んだ技術と金融の融合」と題して、私が現場で働いていた若手時代に学んだことについて書かせていただきました。私たちが取り組んでいるインフラビジネスは、建設会社が強みを持つエンジニアリング力と金融の知識・ノウハウが融合したもので、そのベースを私が身につけたのは現場だったという話です。

実は、現場で得たものはほかにもあるので、今回はその話をしたいと思います。

私自身、10年間の現場生活で主に3つのことを学びました。まず前回お話した技術とお金のバランスの話、次に自由であることの意味、そして他者に対するリスペクトです。初めに「自由であることの意味」についてお話しします。

「制約のない仕事」で感じたやりがい

マネジメントをしていると、制約がなければ仕事ができない人間と、制約がない中でも仕事ができる人間の二種類の人がいるということに気がつきます。

前者の制約が必要な人というのは、例えば、「中期経営計画を作るからこの部分の需要予測を調べておいて」「この地盤に

最適な山留工法をAとBのどちらが安全で最適か、コストの比較を含めて検討して」など、上司や先輩の指示がないと、動けない人たちです。仕事をする時に条件設定が必要な人と言ってもいいかもしれません。

それに対して、後者の制約が必要ない人というのは、決められた条件がなくても、白地に自由に絵を描くことのできる人、逆に制約を嫌う人です。

正直に打ち明けると、私は後者の制約が嫌いな人間です。新入社員の時から、上司や先輩がうっとうしいと思っていました。大学に入るまで2年も回り道をしているように、私は優等生タイプでは決してありませんから（笑）。

実際、新入社員の時はいつもストレスを感じていました。「これをしといて」「あれをしといて」と細かな指示が降ってきますし、仕事をしても「ここはこうだ」「あれはああだ」といろいろ細かい。新社員だから当然といえば当然なのですが、もう少し任せてくれればいいのに、といつも思っていました。

もっと言うと、上司に聞かないと自分の仕事がいつ終わるのか、今週の日曜が休みになるのかどうかも分からないことにフラストレーションをためていました。今の若い人たちは分からないかもしれませんが、当時は帰る時間も自分では決められない環境だったのです。

その状況を受け入れるという選択肢もあるのですが、私の場合は耐えられなかったもので、どうすれば自由になれるのか、いろいろ考えました。そして辿り着いた結論は、仕事で認めさせる以外にない。簡単な話ですが、会社の中での自由は、仕事を通して獲得する以外にないと思に至りました。

そう思うようになったきっかけは、とあるJVの現場に新社員であるにも関わらず一人で行かされたことでした。JVは前田建設だけでなく、ほかの建設会社の社員が集まっています。前田建設から行ったのは私一人だったため、上司や先輩の目を気にすることなく自由に仕事ができるようになったのです。

もちろん、JVの中にも上司はいますが、さまざまな会社から来ている寄せ集めの現場ですから、そんなに拘束は厳しくありません。上司や先輩も、報告さえきちんとしていれば、自由にさせてくれました。

この現場は、本当に楽しかった。自分で考え、自分で動くことができるので、自分の中での成長実感は高い。しかも、自発的にガンガンやるので周囲の評価も上がる。評価されるのでさらに頑張り、それがさらなる成長実感につながるという正のスパイラルです。

最終的に半年ほどで連れ戻されましたが、この現場で評価されれば自由度が増すということを実感しました。それからは仕事も遊びも全力です。

震災復旧の現場で感じた自由と説明責任

実は、制約のない楽しさと、その責任に目覚めた瞬間は別にもあります。

1995年1月の阪神・淡路大震災の直後、私は応援で阪急電鉄の線路の復旧現場に入りました。この現場は法面が崩れ、線路が大量の土砂に覆われていました。この土砂を取り除き、線路を復旧するという現場です。

土砂を取り除くだけであれば、どうということのない作業ですが、法面の上は住宅街で、住宅に影響を与えずに崩れた法面を復旧する必要がありました。

鉄道は社会の重要なインフラですから、一刻も早く復旧しなければなりません。震災直後で電鉄本社も混乱しており、逐一、電鉄本社の確認を取っていると復旧に時間がかかってしまう。何より現場を放置しておく、法面の上の住宅街が危険にさらされます。

そこで、現場の判断、もっと言うと私の判断で復旧を進めました。現場の中には「発注者の確認を取らず勝手に進めていいのか？」と疑問を呈する人もいましたが、私からすれば「この状態で誰に聞くの？」という話です。当時、私は8年目の中堅に差し掛かる時期でしたが、「もし失敗したら自分で責任を負うつもりで」復旧作業を計画し、進めました。

もっとも、復旧するといっても、基本構想もなければ、設計図面も予算も何もないわけです。そのため、設計部や技術

研究所の人たちと、現場の調査から工法の選定まで、イチからすべてを考えました。

通常、建設工事では図面があり、それに則って進めていきます。でも、この現場は非常時ということもあり、すべてを
考えることができた。災害復旧の現場に「面白い」という表現が不謹慎なのは分かっていますが、エンジニア冥利に尽
きる、とてもやりがいのある現場でした。何日徹夜しても、全く苦になりませんでしたから。

同時に、自分が決めたことに対する責任も強く感じました。

一刻も早く復旧する必要があるといっても、私たちがどういう考えをもって、どういう工事をしたのかという点は事後
報告です。復旧後、私たちの判断が妥当だったと電鉄本社に理解してもらうには、工事が必要だと考えた理由や工法の
選定、原価などを発注者に説明しなければなりません。

もちろん、そのためのデータなども完璧に準備しました。正当な対価を求める以上、こちらに説明責任がありますから。
逆に、そこまで詰めなければ、発注者は納得しないでしょう。工事自体は2カ月ほどでしたが、幸いなことに、電鉄サ
イドからは特にクレームもなく終わりました。

その後、前田建設は2005年に建設コストの原価を開示する「原価開示方式」を採用しました。ほかのゼネコンに先が
けて原価開示に踏み切ったのは、この時の経験も影響しています。

白地に絵を描く楽しさ

第3回「建設コストの『原価開示』が重要だと考えるわけ」
(https://www.infroneer.com/pdf/company/topblog/kibelog_vol03.pdf)でもお伝えしたように、建設業界の不透明な価格
設定について、発注者は長年、不審の目を向けていました。ほかの低採算工事をカバーするため、過大に見積もっている
のではないかという疑念です。

経営企画にいた私は、当時の建設業界で横行していたダンピングに強い危機感を感じていました。バブル崩壊後の建設工

事の縮小や経済の低迷もあり、受注が右肩上がりが増えるような時代ではありません。それにもかかわらず、業界内でダンプを繰り返していれば、疲弊していくだけです。

そこで、価格の透明性を担保した上で、適切な利益を要求する原価開示方式を導入しようと考えました。業界の不透明な価格設定に疑問があるのであれば、その部分を正していけば、理解を得られるはずです。

この時に、原価を開示することで発注者の支持を得られると思ったのは、阪神・淡路大震災での経験もありました。コストをガラス張りにすることに抵抗を感じる経営者は少なくありませんが、そうすることで発注者が納得するという実感があったのです。

話が少し横道にそれましたが、阪急電鉄の現場を通して、基本構想から実際の施工まで、すべてを一气通貫でやり切る喜びと、その裏にある説明責任に目覚めました。その後、私は経営企画の担当として、「脱請負」やインフラビジネスへのシフトなど、従来のゼネコンの枠を崩すようなチャレンジを進めましたが、その背景には、この時の経験が間違いなくあります。

私の改革を見守ってくれた当時の経営者の存在ももちろんありますが、前提となる条件を取っ払って白地で考えることが、どれだけ重要でやりがいがあるかということをもっと知った。それは私にとってとても大きなことでした。

最近是指示を待ったり、条件設定を求めたりする社員も少なくないようですが、自由に伴う不安と喜びを感じてほしいと思っています。同時に、会社としてそういう場をいかにして与えていくかという点も考えなければならぬとも感じています。それは経営としての課題ですね。