
建設産業担い手確保・育成・定着促進事業

中途採用者向け基礎研修

現場系・事務系職員としての交渉

～Win-Win となる交渉の実践～

実践編

鹿児島県

一般社団法人鹿児島県建設業協会

監修 ヒロT&T株式会社

目 次

はじめに.....	2
1. 羽田工事 エプロン工事共同企業体	3
2. 銀行との交渉.....	4
3. 国土交通省工事.....	6
4. 交渉まとめ.....	7

はじめに

今日、ここでお話しするのは、土木の世界で仕事をしてきて、出会ったいろいろの問題を振り返ったとき、その解決はどれも”交渉“だったのだと思います。

その中から、成功と失敗の流れを皆様の交渉が良い結果になる参考になればと思い、お話しします。

わたしの話を交渉の研修1回目、2回目の理論編と照らし合わせて体系的に整理してみると他の解決があったのではと思われるでしょう。中には、俺も同じことを経験したぞ、その時は夢中だったが今思うと、もう少し踏み込んだ解決を目指すべきだったな、それにはどのような考え、準備をすればよかったかと振り返ることが大切です。その時に、“交渉の研修”理論編で学んだように、体系的に整理し、俯瞰して考えると様々な思いがよみがえることでしょう。

サッカーなどの広く展開する試合にドローンなど、上空から見る映像が示されると、奥のスペースにボールを出せば、チャンスが生まれるとわかります。

そのように広い視野で問題を見ることを知り、経験を積み重ねる。それが、交渉のベテランになる勘所だと思います。

1. 羽田工事 エプロン工事共同企業体

(1) 私の立場と工事概要

現場代理人

総工費50億円の羽田空港エプロン工事、4社 JV 工事の現場代理人。飛行機に乗客が乗り降りする場所・駐機場を作る工事です。その概略は、飛行機が止まる広い駐機場を全面コンクリートで舗装します、そのコンクリート量5万 m^3 。それに付随する、直径3mを超える雨水の排水管、5基の照明灯、広い駐機場に降る雨の表面排水工です。羽田空港は東京湾のマヨネーズへ層と言われる、ヘドロの上に作られているので、さまざまな方法で、その30mのヘドロ層から水を抜き、沈下を促進する盛土を施工してありますが、沈下が完全に収まっていないので、さらなる沈下をデーターから予測し高めに作ります。それでも、不当沈下するので、重要な場所には、沈下を修正する構造がとられています。ジャッキで、コンクリート舗装を持ち上げる構造です。

(2) 交渉相手

労働基準監督署

(3) 安全立ち入り検査にて

労働基準監督署の職員5人が安全立ち入り検査として現場に入りました。

現場には28件の工事別に28棟の現場事務所があり、その中から無作為に事務所と現場を選択、立ち入り検査が行われました。

私は、立ち入り検査に入ったことを航空局との打合せから事務所に帰って知りました。事務所の机の上に「重大指摘」として、指示書が残っていました。

企業体で検査に立ち会ったのは、工事出身の職員でした。彼は、普段から、良く言えば親しみやすい話し方ですが、取りようによっては馴れ馴れしい話し方であり、不真面目に思える態度が見える職員です。そのような彼が対応したので、彼の普段のようすからすると、どのようなことが起こったのか容易には想像できました。

そこで、直ちに車で20分ほどの労働基準監督署に行きました。

- ・調査に来られた方は不在でした
- ・監督署の別な方が、指示書を見て「え！これで！」「これで、指摘書か」とつぶやかれました

指摘書の内容は小型のローラの操作方法、服装、材料の整理などでした。

監督署から指摘を受けるのは、恥とおもう環境の中、指摘内容と、現場の状況とのギャップが悔しかったです。しかし、これが後で、良かった結果となりました。なぜなら、立ち入り検査は工事が始まったばかりで、主たる作業はまだ始まっていなかったこと。監督官庁との対応が大切だとあらためて気づかされたこと、そうして第一回目の指摘をきびしく受けたこと。

そこで、二度と指摘を受けないように、現場の安全に注意を払うことを、職員に徹底し、現場を見直し、指示も見直しました。わたしも、現場の見回りに、危険はないか、うっ

かり操作など、無事故、指摘を受けないことへの気配りが、数段ギアが上がりました。その時、新発売されたデジカメを購入しました。このカメラ、現場で見つけた問題を写真に撮り、事務所に戻ればすぐに共有できるので、少し高価でしたが効果抜群でした。

エプロン工事が、その後大きな問題はなく無事完成したのは、あの抜き打ち検査があった、おかげと思っています。

(4)交渉という観点から

抜き打ち検査の対応に問題があったことです。指摘内容からして、検査官が激怒に等しい内容を残していったのは、立ち合った者が、交渉の対応を間違えたのです。

監督署の検査官は、巨大工事で事故が起こらないように、検査に来ました。工事現場で働く者がその検査の目的をしっかりと理解し対応できていれば、小さくとも事故につながる点を指摘されたのですからありがたい、もし検査を受け取る態度が違っていたら良い指摘を得られた可能性があります。しかし、企業体にとってみれば、法外な指摘が、その後の緊張を生み、安全の成果が出ました。このことからして、これも交渉の一例としてみると、穏やかな対応ではなかったが、両方にとって成果が出た交渉でした。

交渉では、不利な交渉でもいかにリカバリーするかが重要です。このケースでは、指摘を受け、すぐに責任者が監督官庁におもむき、相手の傷ついたプライドを早急に修復できました。

その後、労働基準監督署に頻繁に出向き、担当者とラポールを形成したことは良い経験となりました。

2. M&A と銀行との交渉

(1)私の立場と概要

会社再建の社長

業績不良の会社の買収を考えたが、その後 M&A に切り替えた。

(2)交渉相手

買収相手であり、後の M&A 相手

再建会社のメイン銀行

監督官庁

(3)会社合併

合併相手は、以前、全国的に営業をしていた会社でしたが、交渉当時は4県のみで営業する状況まで縮小していました。

私が責任者をしていた会社では営業地域、業態、受注先などから判断して地域的、

事業内容的にシナジー効果を易いと判断し交渉がスタートしました。交渉スタートと言っても、私が責任者をしている会社は、経営に行き詰まり、親会社の支援を受けて再建中でありました。その立ち直ろうとしている会社が、さらに別の会社を買う、大きくするためにお金を使う、再建を注視している銀行からすると、とんでもないことをすると呼び出され、銀行との交渉が始まりました。

(4) 銀行との交渉

一般の会社は市場原理の上に成り立ち、普通は商品を売れば業績が上がる。自動販売機を売れそうなところに設置し、お客さんが好むものを売る、価格設定は、売り手で設定する。しかし、我々の仕事の受注は、それとはまったく違う、国、県、市町村から長年の実績をベースに成り立っている。もし、受注実績がある地域から、一度撤退すれば、その地域からの受注は二度と復活しない。発注先、受注の機会、価格設定、すべて違う、その仕組み、状況、そして、その地域の実績から得られることの重要性を銀行に説明しました。

交渉のポイント

銀行は、不採算支店を閉めて、利益が出ている支店に人、物、金を集中投資する指導。それは、この業界の仕事の仕組みを理解しない指導であることを懇切丁寧に説明しました。その違いは、一般商品は、いままでの実績、売り込み、売り方、いい製品が勝つという仕組みの中にあります。ですから、数量を多くする売上高アップ、好まれる製品を販売する、さらに利益存在する場所など、様々な面が建設受注工事とは異なる事を説明し、理解・納得を得ることに力を入れました。

(5) 買収から M&A

銀行を説得して買収、その後運営を考えて、M&Aとしました。営業地域と人員の確保が出来て、会社の業績は安定し現在に至っております。

買収交渉ですが、それにあたり、その会社を調べました。その会社の姿、形、健康状態を調べるのです、このことをデュデリと言います。M&Aは企業価値の向上のために行われるものであるため、将来を予測する重要な調査です。私の方は、事務・会計の責任者の副社長と技術トップが調査をおこないました。その結果の判断をしたのは、私です。簡単に言えば、「あの人の数、質、まとまりからして、投入する資金は3年あれば、回収できる」と判断し、親会社を説得しました。結果、二つの会社と一緒に、地域的の空白がふさがり、良い結果になりました。二年たって、から、今度は社員の交流をはじめました。持っている文化の合流を目指しました。このデュデリで、人も物もすべて、トップから職員でない人まで、全員を受け入れる事を決めました。銀行は数字を持って、

資本の集中投資が重要と判断しているので、数字だけでなく、地域、技術が重要と説明し、理解を求めました。発注者に対しても同様の説明をしました。会社の名前が変わることにより、いままでの実績がゼロになってしまう恐れがあるので、合併時期、中身、趣旨を説明に上がり、指導を受けました。

R社との交渉は、デュデリをしっかりと行い、相手の希望も聞き、決着点を決めて交渉、双方の得るものが、満足される、叶うと判断し、交渉した。

銀行との交渉は、銀行の指導は、わが社を立ちなおさせるために、不採算支店を閉めて、儲かっている支店に集中投資をする指導。それは、この業界の仕事が入ってくる仕組み、いままでの実績、売り込み、売り方、いい製品が勝つという一般商品とは違う事を説明。

3. 国土交通省工事

(1)私の立場

本社からの派遣 安全管理、工程管理、責任の取れる立場の者として

(2)交渉相手

国土交通省

施工台帳に記載された、施工会社、協力業者

(3)工事概要、

この現場は国道の地下に電力管・通信管の共同溝を設置する工事です。ライナープレート式でシールドの発進と到着の立坑を作り、シールド工法で、交差点を通過する工事です。この工事で、二基目の立坑を掘り始めて5日目、山留の梁を落下させ、切梁が落ち、作業員がケガをしました。すぐに隣接工事からの残土で現場を埋め、昼間の交通は確保しましたが、工事の再開に1か月半ほどかかりました。

(4)工事の再開に向けて

工事は人身事故を起こし、中断となりました。

再開に向けて、原因究明、安全の施工計画見直し、施工体制の見直し、年度末の工事完成に向けて、工程の確保でした。

夜間工事で交通を遮断したところで、覆工板を開け、地下の切り羽を人力で掘り下げる、これを日々繰り返す仕事です。人員がそろい、作業をはじめれば、毎日同じ段取りで、作業は進むという仕事です。この事故の発生原因は、施工班の施工技術の未熟と人員不足と判断しました。また、その点を指摘出来ない、出来なかった事情と元請けの判断の甘さが、まさに露呈したことで大事故になりました。

立坑作成の施工班を交代し、手順と指示を再確認し、研修を重ね、皆が熟知した時点で、監督官庁の技術のトップに説明に行きました。また、この工事完成まで、本社から、全体を監督するとして常駐するお約束をし、工事再開となりました。

4. 交渉まとめ

(1) “交渉”は、むずかしい

交渉がむずかしいのは、相手も人間だから

交渉がむずかしいのは、勝ち負けと思うから

交渉がむずかしいのは、相手と仲良くしたい　　これって国民性？

交渉がむずかしいのは、交渉の勉強をしたことが無い　見よう見まね！

(2) 交渉に望むにあたり

個々の場で、交渉に望むにはいろいろの注意点、勉強すること、心構えがあります。ここで一つ、注意しておくのは、人生の決断でも、スポーツの場面でも、相手は、真剣に立ち向かってくる、これが試合の条件です。

ところが、異常な状態での試合、交渉、があるのです。試合、交渉をするつもりは全くなく、相手をバカにする、ケガさせる、つぶす、そのような人が世の中にいるのです。

また、会議をしても、一向に結論が出ない、まるで鶏が地面を蹴り散らすように、課題の議論に結論を着けずに、わたしは、次々にあちこちを突っつき廻す人に出会いました。会議で問題になりそうなことを発見、良い発言をします。しかし、彼がいると、どの課題にも結論が出ません、それは見事でした。一時間半と決めた会議が、二時間を過ぎ 3 時間を過ぎても、結論が出たものは無く、食い散らかす、ほじくり散らかす言葉そっくりの状態でした。このような方を交渉の担当者を選んではいけません。自分の意見を通すための発言では、Win-Win を目指す交渉はできません。

(3) “交渉”はシミュレーション

みなさん、社会で働く前には何かスポーツをされていませんか、文化的にもいろいろは大会があります。私は、みなさまのそれぞれのスポーツ、文化活動を“交渉のシミュレーション”と考えれば良いと思います。スポーツの試合、まず相手を選びます、次ぎに決まった相手を調べます。相手の有利な点、弱点を研究して、そうして、どのような作戦で戦うか考えます。勝つため、あるいは試合をにぎやかに盛り上げるために、目標に向かって、練習をして、研究をして、打ち合わせをします。仕事上の交渉も同じです。

スポーツの試合は、人生に次々やってくる出来事をスマートに対応するための、シミュレーションだと思います。課題を選ぶ、研究する、スキルをアップさせる、対戦作戦を立てる、人生の決断は、やり直せませんが、スポーツの対戦は、何度でもできます。そこで、考え、対応の経験をつむのです。ですから、スポーツ、歌、誌、音楽などの試合、大会は、人生の決断のシミュレーションであると、私はある時から理解をしています。

中途採用者向け基礎研修

～現場系・事務系職員としての交渉の基礎～

発行日 令和6年3月22日発行

作成者 「建設産業担い手確保・育成・定着促進事業」事務局
鹿児島県 土木部 監理課 入札・指導係

〒890-8577 鹿児島市鴨池新町 10-1

TEL:099-286-3498 FAX:099-286-5617

監 修 一般社団法人鹿児島県建設業協会
ヒロ T&T 株式会社

協 力 建設業マネジメント研究会

不許複製