

Ⅲ-2 - ② 能力要素の細目及び発現事例に対する意見

1. 目的意識力

1 目的意識力	<発現事例>	
①幅広い視野 (たこつぼ型にならない)	自分の立場(発注者, 設計者, 施工者)や担当業務の範囲か否かにかかわらず、事業全体の目的や意義、そして課題は何かを常に意識してきた。	プレーヤー
	・同分野の事業に関し、我が国の政策的位置付け、取組むべき課題及び解決の方向性を整理の上、当該プロジェクトの社会的位置付けを明確にし、部下に対してモチベーションを与えた。 ・発注者の知識だけでなく、コンサルタントや施工業者等経験豊富な者から積極的に情報収集を行う。 ・構造物が完成後どのように利用され、機能するかをイメージし創意工夫を行った。 ・俯瞰的な立場で全体を見通せるか。	発注者
	・「建設マネジメント力」を非常時での対応力としているのであれば、やはり、「視野」というより、「状況に応じた目的の最適化」というようなイメージでしょうか。 ・発注者の立場とエンドユーザーの立場の考慮	建コン
	・技術者として最適な判断を意識してきた。 ・自分の考えだけが答えと思わず、部下や上司の考えを把握して、答えを出す。 ・大所から見た見識と繊細な確認 ・事業背景を知る ・幅広い視野(高い観察力、変化に気づく力)	施工者

②高品質への意欲 (よりよいものづくりへの使命感)	事業、業務、工事等(以下、「プロジェクト」という。)の効果的な推進のため、自らの責任範囲にかかわらず、実施手法等について積極的な提案を行ってきた。	プレーヤー
	・品質向上の意義 ・日々品質を管理し、品質向上のための方策を常に考える。	発注者
	・個別の業務、工事の範囲にとらわれず、エンドユーザーの安心・安全・利便性の向上を達成するための事業に関わっているという認識で提案をしてきた。 ・製造物の寿命全う時の廃棄方法の提案など	建コン
	・品質に関して自己研鑽を行い、現場で実践出来る指導力を持つ。 ・積極的ばかりを強調すると、プロジェクト内で一人突出する恐れあり。 ・高品質の追及(より良いものを作り上げる意志)	施工者

1 目的意識力	<発現事例>	
③進取の姿勢 (新技術導入等への積極性)	新工法、調査、計画等の新技術、新しい事業手法の導入等について、プロジェクトの効果的な実施のため実績が乏しいものであっても積極的に採用してきた。	プレーヤー
・担当プロジェクトの類似施工事例をWebsiteで検索・情報収集し、設計面、施工面、環境配慮面で、参考とすべき事項がないか検討を行った。		発注者
・プロジェクト効果の早期発現を目指し、工期短縮に資する新技術、新工法等の積極的な導入について、総合的に検討し採用してきた。		
・「実績が乏しいものであっても」の後に、「信頼性を確認の上で」を追加した方がいいのでは		
・実績が乏しいものであっても→新技術を分析・評価し		
・新工法等の採用は実績のみの判断ではなく、技術の信頼性、現場適用性、リスク評価等を加味して総合的に判断するものではないか		建コン
・「全面的に採用する前の試験施工をした」という文面を含めたらどうか		
・業務の効率性を上げるための技術開発に取り組むこと		
・関係機関の了解のもと、新技術の採用や新制度の導入に積極的に取り組む。		
・技術的柔軟性		施工者
・効果的な実施のため【適切性を考慮し】実績が乏しいものでも		
・実績が乏しいものであっても、「信用性のあるもの」であれば・・・		
・効果的な実施と実績が乏しい場合によっては相反する事項と考える		
・「積極的に採用してきた」→「積極的な提案を行ってきた」		発注者
・新技術等導入の判断や根拠なしで採用するのはマネジメント力事例か。必ずしも新技術を適用するのがよいとは限らない。		
・プロジェクトの効果的な実施のため、新工法、調査法、新しい手法の導入等の積極的な検討について常に意識しているか。を問うのがよいのでは。		
・将来の社会環境の変化を予測すること		
・「実績が乏しいもの」だと、その実績が問われるので表現しない方がよい		施工者
・新技術を導入する場合、リスク規模を勘案した判断が必要では？		
・疑問を常に持って、物事に対処する。		
・プロジェクトのためだけでなく、建設全体の将来を見据えて。		
・実績の乏しい新工法等を過去の経験より採用可能かを判断し、取り入れた。		発注者
・既成の技術にとらわれず、目的に向けて少しでも効果の得られると思われる技術などを積極的に採用した		
・最適な方法の追求(新技術導入を含めた最適策を模索する姿勢)		

1 目的意識力	<発現事例>	
④現場主義 (現場を重視する姿勢)	自らが取り組むプロジェクトの現場はもとより、他の参考になる現場に積極的に足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた。	プレーヤー
・自分が管理している現場の進捗を把握し変化点で実査するようにしている。		発注者
・常に現場の状況を収集し、なるべく多く、現場に足を向ける。		
・現場力(現場に適したものの作り)		
・～ことを確かめ【よい対応は他の現場にも活かすようにし】てきた。		
・図面、伝聞でなく現地で目視して確認することの確実性		建コン
・QCDSSE全ての中心は、現場である。		
・現場施工管理能力は体で覚えた。		
・机上での検討結果に加え、必ず現場条件を加味して目的に向けて邁進してきた		
・自らが取り組むプロジェクトの現場隔々の先手管理を考慮して積極的に何度も足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた。		施工者
・自らが取り組むプロジェクトの現場はもとより、他の参考になる社内現場に積極的に足を運び、自らの目で実際に起こっていることを確かめるようにしてきた(他社の現場は見学しづらいため)		

1 目的意識力	<発現事例>	
⑤自己研さん (知識・技術の習得意欲)	プロジェクトを適切に実施するため、学会誌、専門誌等から参考となる論文や報告を読んだり、事例報告会に参加したり、先輩等からアドバイスを聞いたりしてきた。	プレーヤー
・関連講習会や会議等に積極的に参加する。		発注者
・～アドバイスを聞【き、他の現場にも活かすようにして】きた。		
・受注者と適切な技術対話ができるよう土木施工関係の資格を取得した。		
・最新の技術動向・知見を得るための講習会参加等		
・技術の習得は、自分を磨くことから始まる。		建コン
・組織としての技術力向上への取り組み(自分だけでなく組織で)		
		施工者

1 目的意識力	<発現事例>	
⑥技術継承 (技術の伝搬、継承への意欲)	経験を生かして組織内外での各種の指針作り(見直し)や、論文、レポート等の発表、後輩たちへの伝承などに積極的に取り組んできた。	プレーヤー
・OJTは、含まれないのか？ ・部下の経験・知識・能力を考慮の上、担当業務を割り当て、段階毎に進捗状況を報告させることにより、新たな課題・問題点の有無、悩んでいる点を聞き出し、業務推進の方向性を指導した。 ・後輩たちへ失敗談を伝承したり仕事を任せながら適宜アドバイスする ・具体的な発現事例をみなおしてもよいのでは ・OJTを通じて後輩に自身のスキルの伝授を積極的に行うことの必要性。 ・技術力伝承		発注者
・経験を生かして組織内外での各種の指針作り(見直し)や、論文、レポート等の発表、業務照査等による後輩たちへの伝承などに積極的に取り組んできた ・ここでの伝承は論文やレポートではなく、潜在リスクの見極め方やリスク回避事例などを示すのがよいのではないかと。 また、後輩への伝承ではなく、“先輩技術者の経験を聞く積極的な姿勢の意識”を問うのがよいのでは。		建コン
・現場でのOJTが重要だと考える。 ・継承等に必要時間を定期的に設けているか、否か。 ・経験を生かして、仕様書だけではわからない現場のリスクや施工のポイント等について、後輩たちへ積極的に指導してきた。 ・熱意を持って後継者を育てる。 ・指針作りや論文発表はちょっとハードルが高いか。 ・自部門にて発案した技術を抱え込まず、水平展開し情報を共有した。 ・情報の蓄積・展開意欲(情報の選別蓄積と情報共有への取組み) ・責任と権限を委譲し、経験を積ませることで技術伝承を図った。		施工者

2. 主体的に判断する力 (エンジニアリングジャッジメント)

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例> (発注者)	
①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力)	あるプロジェクトの実施途中、施工者の提案を設計に反映させることが重要と考え、事業の途中から多少の手戻もあったが、デザインビルド方式の採用に切り替えた。	
・途中でデザインビルド切り替えなどできない。 ・事業の途中からDB採用は現実的ではなく、修正設計とした方がよい。 ・デザインビルド方式の採用・不採用の判断は、施工前(請負契約前)に実施していると思うが、途中から契約方式を切り替えるとなると、打ち切り竣工、新たに契約をし直すことにならないか。事例として適切か？ ・施工者の提案を生かし、柔軟な姿勢でよりよいものを追求する能力は、是非評価すべきと思うが、デザインビルド方式への変更といった、特定の手法に限定する必要があるのかが疑問。 ・コスト、品質、環境管理、工程等様々な価値尺度の中から適宜抽出し判断を行う。 ・総合的判断力の事例は発注方式のみではなく、リスクを勘案してあらゆる場面で求められるものではないでしょうか。もし、発注方式を例とする場合でも、施工者の提案を求める方法がデザインビルドのみではないかと思えます。 ・工事施工段階であっても技術的な課題は施工論のみならず計画論まで含めて総合的な検討を行う必要。 ・事例から判断すると①と、次の②は発注(計画)段階での内容でしょうか。何を問っているかわかりにくいですが、①については、リスクマネジメントの事例がよいと思います。 ・1つの項目において「総合的」と名入れするのは不適切。「リスク回避判断力」など個別の項目(名称・内容)を設定すべき。 ・プロジェクトの契約方式について、施工者の技術提案を取り入れることがプロジェクトにとって有効かつ効率的と判断し契約方式の選定にあたった。 ・あらゆる情報を分析し、様々な側面からメリデメを考慮し、総合的に判断する。 ・あるプロジェクトの実施途中、地域における環境問題について、地域の課題と工法のギャップを埋めるため、多少の手戻りが発生したが、事業完了後のリスクを考慮して工法を変更した。 ・品質の良い物を、安く、早く、簡単に、安全にできるよう常に、優先順位を付け判断している。 ・全体最適化を図る能力 ・判断力 ・発注サイドの端的な考えではなく、受注した会社がどのような体制でどのように作業を進めていくかなど、片思いにならないことが重要です。		

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(建設コンサルタント)
①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力)	契約上は組み込まれていないが、業務を実施する上で追加業務が発生することが確実視されたため、あらかじめその実施体制を用意しておいた。
<ul style="list-style-type: none"> ・あらかじめその実施体制を想定(あるいは準備)しておいた。 ・契約上は組み込まれていないが、業務を実施する上で追加業務が発生することが十分想定できたため、あらかじめその実施体制を用意しておいた。 ・契約上は組み込まれていないが、業務を実施する上で追加業務が発生することが確実視されたため、事象が発生する前に積極的に提案した。 ・組織対応力 ・社会の経済情勢の変化など 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(施工者)
①総合的判断力(多面的、総合的なリスク分析力)	自社の調達部門より特定の業者を強く推薦されたが、その業者の製品や施工能力に疑問を抱いたため、契約を行わない判断をした。
<ul style="list-style-type: none"> ・見積りが安い業者であったが、実績が少なく製品や施工能力に疑問を抱いたため、契約を行わない判断をした。 ・調達の推薦ではなく、工事費が安い等ははっきり明言しては？ ・コストと安全がトレードオフ関係にある事例の方が馴染みやすい。 ・自分の考え方だけが答えと思わず、部下や上司の考えを把握して、答えを出す。 ・たとえ上位部署からの指示であっても、問題があると判断した場合は現場の状況を鑑み発注者、関係各所及び所内と協議・調整の上、自らの判断で次行程を決定した。 ・各関係者の要望を把握しているか。それを理解して判断できているか。 ・目の前の事象だけではなく、一歩下がった視野による判断を実施した。 ・実績、工期、金額、営業等を総合的判断し・・・ ・例)通常は調達部門からの指定業者で問題ないが、今回の現場の特徴や施工条件を考慮すると、能力的にリスクが考えられるため、他の業者と契約した。 ・絶対的判断力(普遍的なブレない適正な判断力) ・調達に限ったことではない。工法・工程でも必要。 ・推薦業者をうまく使うのもマネジメント力では。例は極端。 ・この事例でないほうがよい。 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(発注者)
②技術的判断力(技術評価、VE)	技術提案の課題設定、評価について、当該案件の構造物特性、施工条件特性等を的確に把握し、その特性に応じたものとなるよう取り組んだ。また、オーバースペックを極力排除した。
<ul style="list-style-type: none"> ・「オーバースペックを極力排除した」は無くても、前の文章が示す意味の中に含まれるのでは。 ・①と同様発注時のみに求められるものではないと思います。が、発注時という制約をつけるのであればよいかもしれません。技術提案の評価基準については、最低スペックを決めるのが基本であり、オーバースペックの排除はする必要はないと思います。 ・オーバースペックを排除・・・技術提案されたものに対して、との意だと思うが判りづらい。 ・オーバースペック云々の捕捉は不要に思う。 ・「また、オーバースペックを排除した」は削除。 ・工事入札に先立ち、当該プロジェクトの要求事項を整理し、新たな評価基準を設定した。 ・オーナーの立場に立って構造物の安全余裕度を持たせる等臨機な技術判断を行う。 ・これまでの経験を生かしつつ、類似事例等を参考にしながら、技術的に判断する。 ・事案分析力 ・発注者の「技術的判断力」は発注段階でしか求められないのでしょうか。 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(建設コンサルタント)
②技術的的判断力(技術評価、VE)	(ソフト)追加調査に難色を示す発注者を説得するため、手戻りやトラブル回避などの具体的なポイントを考え整理した。 (ハード)多数の工法が提示され、発注者が選定に苦慮していたため、コスト、安全性、施工性、維持管理法などのポイントを設定し、長短所を整理した。
<ul style="list-style-type: none"> ・(ハード)発注者が工法選定し易いように、コスト、安全性、施工性、維持管理法などのポイントを設定し、長短所を整理することに務めた。加え、事業全体としての必要性・メリットなど具体的なポイントを考え整理した。 ・長短所を整理することで、“合理的な判断”を行った。 ・追加調査に難色を示す発注者を説得するため、手戻りやトラブル回避に加え、事業全体としての必要性・メリットなど具体的なポイントを考え整理した。 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(施工者)
②技術的的判断力(技術評価、VE)	安全対策を渋る発注者に対して、実施しなかった場合の問題点など、設計変更の必要性を分かり易く整理した。
<ul style="list-style-type: none"> ・自分の考え方だけが答えと思わず、部下や上司の考えを把握して、答えを出す。 ・会社が丸となり、発注者に対する協議を実施した。 ・現場状況に応じた追加調査等の変更の必要性を発注者に分かりやすく説明した。 ・本設計に対して安全性、施工性、経済性などを技術的に検討しより良い案を提案した。 ・安全に関わらず、品質・工程にも影響する。 ・安全対策と書く対象が狭く感じる。 ・細目が(技術提案、技術評価、VE)とあるため、『安全対策を渋る』ではなく『設計変更を渋る』の方が適切かと思えます。 ・論理的説得力(判断内容を相手が納得するよう説明する能力) 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(発注者)
③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない)	トンネル工事での地山の地質条件の変化に対し、現場に出向き施工者の意見、提案に耳を傾け速やかに工法変更等の判断を行った。
<ul style="list-style-type: none"> ・「例えば～」を冒頭に入れる。 ・施工方法の変更・想定地質の相違などの変化に対し・・・ ・「計測データを的確に判断し」を追記されたい。 ・事業実施中には、条件変更が伴うが、設計条件や施工状況など情報を取り込み、現場に即した判断する。(現場は一品ものである) ・基本的には既存指針等に基づき判断し、例外事象については、慎重に関係者間で協議し方向性を見いだす。 ・「トンネル工事」と限定しなくても、工事の実施段階で、地山の地質条件等が設計と異なっていた、でもよいと思います。 ・マニュアルどおりにプロジェクトを進めても支障はないが、途中でより適切な別の選択肢があることに気づき、マニュアル重視の意見があった中で、得策と判断した別の手法を選択した。(事例は具体的ではあるが、契約書18条(条件変更)に則り処理すれば、通常は事例のとおりに行き着くことから「マニュアルに拘束されない」がイメージしづらいのではないかと) ・マニュアルに拘束されることなく、施工者の意見・提案を聞き、現場に即した工法変更等を速やかに判断した。 ・マニュアルなどの趣旨を踏まえた上での判断と応用や柔軟な対応。 ・会計検査等への説明責任も生じるので、「マニュアルに拘束されない」という表現は使わない方がよい。 ・マニュアルに盲目的に従うことを否定する意図の設問と思うが、マニュアルを正しく理解することの重要性を評価すべきでは。 ・マニュアルに拘束されない判断とは?マニュアルは基本遵守するもの。マニュアルに記載されていない高度な判断を要する事象が発生した場合は、熟練技術者が総合的に判断するのでは。 ・例がトンネルになっており、トンネルでは当たり前に行っていること。単純に受注者の変更提案に対する対応としたほうが良いのでは。 ・事例がトンネル工事に限定されているが、その他の工事の事例など、もう少し幅広い事例が必要ではないか。 ・トンネルにはマニュアルがないので、橋梁上部工の詳細設計業務などがよいのでは。 ・主体的という言葉は、“自分の意志・判断に基づいて行動するさま”とすると、組織を動かして行う”建設マネジメント力”という点からは、少し違和感があります。例えば、創造的判断力。 ・論理的説明力(他人にも分かるように筋道立てて説明できる。) ・技術収集力(知識・技術の習得、技術の継承) ・発注者側としては、設計変更は現場で即決するものではなく、変更の理由、必要性を明確化して実施するものである。 ・主体性もあらゆる場面で求められるものと思います。事例よりはそういう行動をとっているかというような聞き方がよいように思います。(d) ・判断しなければならぬポジションの場合は、事業の遅延を招かないようにジャッジする能力が必要。 ・地域社会等からの要望・要請のことでしょうか?よくわかりません。 	

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(建設コンサルタント)
③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない)	(ソフト)既往の方法では解決が無理だと思われる調査業務で、新手法の採用を躊躇する発注者を説得するための、具体的なポイントを考え整理した。 (ハード)指針やマニュアル、事例集にない特殊な設計業務に対して、性能照査型の設計を導入し、従来の仕様規定型より合理的となる設計・照査を行った。

2 主体的に判断する力(エンジニアリングジャッジメント)	<発現事例>(施工者)
③主体的判断力(マニュアルなどに拘束されない)	仕様書・基準書に想定されていない事象が工事現場で発生した場合に、自らの技術的知識に基づき判断した。
<ul style="list-style-type: none"> ・自らの判断では否の場合がある。意見を収集して総合的な判断が必要。 ・自分の考え方だけが答えと思わず、部下や上司の考えを把握して、答えを出す。 ・自らの技術的知識だけでなく、『社内外等の技術的応援に』を追記した方が適切かと思います。 ・経験が教科書であるとの自負をもって臨機の対応をおこなった。 ・仕様書・基準書に想定されていない事象が工事現場で発生した場合には、関係者を集め情報収集し、そのうえで主体的統率力をもって最適な方法を選択した。 ・仕様書を丸呑みせず疑義がある場合は自らの判断で申し入れ・・ ・仕様書・基準書に想定されていない事象が工事現場で発生した場合に、上司への相談と自らの技術的知識に基づき判断した。 ・工学的軸と指標を伴った景観性の評価 ・ブレない判断力(過去の事例やマニュアルに拘らない冷静な眼) ・意思を持った判断力 ・現実的判断力(マニュアルなどに拘束されない) ・判断の緊急性に対する条件により異なるのでは？ ・「主体的判断力」と「マニュアルなどに拘束されない」はイコールか？ ・規則、基準を逸脱しない判断力が必要ではないか？ 	

3. タイムリーに決断する力

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(発注者)
①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入)	施工条件に不確定要素が多く通常の契約方式では困難と判断し、前例が少なく組織には抵抗もあったが、契約方法の工夫や改善を行って対応した。
<ul style="list-style-type: none"> ・前例がなく組織に抵抗云々は必要でしょうか？ ・洞察力とは課題の背景を理解し、解決するための技術は何かを構築できる能力かと思えます。上にも記しましたが、具体的な例に偏りすぎているように思います。もし、具体例で確認する必要があるのであれば、計画時、調査時、設計時、発注時、施工時等にわけて質問すべきかと思えます。(No.20) ・契約方式を工夫できる立場の者は少なく、例は一般的でないと思う。 ・経験に基づいた視点で先々に発生する事象等を見通すことが必要。 ・前例がなく、組織に抵抗があったものを導入することはリスクが生じることから適切な表現になっていない。 ・短期的な視点のみにとらわれず、長期的な視点でライフサイクルを考慮した判断を行う。 ・「前例が少なく組織には抵抗もあったが」は、「前例が少なく、組織内の調整は困難であったが」等に、表現を改める。業務改善を行うのに、「抵抗」という表現は違和感がある。 ・「前例が少なく組織には抵抗もあったが」は必要でしょうか、契約段階に限らず通常の方法では困難であると主体的に判断し、具体の対応案が提案できればよいと思います。 ・事例の契約方法の提案は、本来は制度理解性が高くないとできない提案であり、タイムリー性での事例にはあまり適さないと感じる。 ・入札方式については、マニュアル化が進んでおり、工夫の余地が少ない。 ・経験知を活かし、規定の仮設工法について、現場の地質状況や周辺の災害発生状況を考慮して、契約手続に入る直前ではあったが現地状況に即した仮設工法に変更した。 ・工事監督の立場では、この事例の対応が出来ないため、この様な評価(c)とした。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(建設コンサルタント)
①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入)	新分野への発注者の要請を先取りし、正式な要請があってからでは間に合わないため、受注リスクをおして技術開発の体制整備を先行させた。
<ul style="list-style-type: none"> ・技術開発以外の表現ではどうか。(類似方法の比較検討など) ・②との違いが今ひとつピンときません。代案出せず、すいません。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(施工者)
①洞察力ある決断力(状況に即した実施方法の選択、導入)	実行予算の超過、協力業者の倒産等の事態に対して、工法の変更、代替業者の手配等を迅速に決断し、最少のダメージにとどめた。
<ul style="list-style-type: none"> ・今後発生する事象を洞察し、予め予測と準備をする。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(発注者)
②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応)	工事の実施過程で安全性や品質の確保に当初の想定以上の手間がかかることが判明し、事業全体の完成時期にも影響するので悩んだが、工期延期に踏み切った。
<ul style="list-style-type: none"> ・発注者側としては、工期延伸は臨機応変に即断するものではなく、理由を精査したうえで判断するものであり、事例としては不明確。 ・実際には工期延伸などの作業は組織としての決定が入るのでタイムリーな事例とは言えないのではないか。むしろ「現場状況などから決断の時期を逸することなく」としたほうが良いと思う。 ・工期延伸に踏み切った→工法変更・工期見直し等の対応を図った。 ・工期延期の判断よりも、工期を守るために工法を変更する事例が望ましいと思います。 ・工期延期は最終手段であるので、事業全体の工期の遵守する手段を見つけることが重要と思います。 ・設計図書と現場をつきあわせ、不適合な部分があり、上司等には電話やメールで了解を取った上で、現場で指示した。 ・工事の実施にかかる全ての判断は請負者の責により行うものであり、工期の変更は受発注者が協議して決めるものであるため。 ・予想以上の「期間」がかかるに変更。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(建設コンサルタント)
②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応)	発注者の示した業務実施方針ではうまくいかないことが判明し、業務規模の縮小につながったが、より確実な方法へと業務内容の変更を提案した。
<ul style="list-style-type: none"> ・臨機応変の対応としては、内容変更や内容追加の方が良いのではないかと。 ・業務進行中に今の実施方針ではうまくいかないことが判明したため、業務規模の縮小につながる可能性もあったが、発注者に、より確実な方法へと業務内容の変更を提案した。 ・より実現可能な方法へと... ・特記仕様書にとらわれず、より合理的で効果的な設計内容への見直しを提案した。 ・発注者の示した業務実施方針ではうまくいかないことが予見されたため、より確実な方法へと業務内容の変更を提案した。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(施工者)
②臨機応変な決断力(状況の変化に対し柔軟に対応)	工事実施にあたり不具合、危険な兆候、気象の急変などを認めたため、工事の遅れは気にしながらも、即座に作業の中止や変更を指示した。
<ul style="list-style-type: none"> ・工事の遅れだけでなく、コスト・品質にも影響する場合がある。 ・自分の考えだけが答えと思わず、部下や上司の考えを把握して、答えを出す。 ・作業中止指示はそれ程難しい。品質を確保しながら工程遅延を最小にする対策と判断の方が重要。 ・「工事の遅れを気にしながらも」は不要では。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(発注者)
③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機への対応)	勤務時間外に災害(事故)が発生した時、職員の参集が間に合わない中で臨機にマニュアルとは異なる体制、要員割り当てを指示し、事態に即応した。
<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度の不測の事態には備えていることが前提と考えているので、「...想定外の災害(事故)が発生した場合...」としてはどうか。 ・事故対応事例の方が経験している人が多く判断しやすいと考えます。 ・マニュアルと異なる体制は、マニュアルに不備があるので、適切な説明文ではない。「勤務時間外に災害(事故)が発生した時、職員の参集が間に合わないため、優先順位を決めて要員の割り当てを指示し、事態に即応した」というのがよい。 ・「マニュアルと異なる体制」とありますが、危機管理マニュアルであれば、時間外も想定する必要があります。事例としてマニュアルを出すのは不適切だと思います。 ・被災現場において、最優先する対応を瞬時に判断し被害を最小限にいとめた。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(建設コンサルタント)
③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機の対応)	発注者から緊急調査(設計)業務を切実に求められたが、業務内容等について確認、検討を行った結果、業務内容に実現性が乏しいことから断ることとした。
<ul style="list-style-type: none"> ・要請を断る内容よりも、代替案を検討する表現ではどうか。 ・発注者から緊急調査(設計)業務を依頼され、内容、現場状況、緊急度等を考慮し、他業務より優先させて緊急時業務対応を行った。 ・「断ることとした。」→「実現可能な範囲の提案を行った。」 ・発注者から緊急調査(設計)業務を切実に求められたが、業務内容等について確認、検討を行った結果、経済性視点、安全性視点、必要性視点等から、断ることとした。 ・調査の結果、第三者被害発生の恐れがあり、緊急性が高いと判断されたことから、通行止め等の措置の実施を提案した。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(施工者)
③危機管理決断力(不測の事態に対し現実に即した臨機の対応)	現場での災害発生時に、必要な応援要員を要請する一方で、少ない現場要員に対し初動対応の役割分担を定め指揮し、現場の混乱を防いだ。
<ul style="list-style-type: none"> ・「災害発生時」→「トラブル時等」 ・時間を置かず直ちに現実を把握し、直ちに対応する。 ・災害発生時には管下職員及び協力会社社員を適材適所に配置するとともに、情報の錯綜を防ぐように対応した。 ・上記②と重複している部分があるように思われます。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(発注者)
その他	
<ul style="list-style-type: none"> ・想定と異なる地盤条件(地質が悪い、岩盤線が異なる等)に遭遇したが、工事契約図書を熟読の上、必要な新工種・新単価をたて、関係者との合意形成を経て、工事目的物を完成させた。 ・自らが取り組むプロジェクトの社会的な影響を認識し、次世代の人材育成に向け、論文、レポート等の発表、見学会等を積極的に取り組んだ。 ・災害(事故)が発生したとき、集合できたメンバーの中から避難誘導員を選定し、指示を出す際に「厳守すべき安全確保策」を含めるなどして、対応した。 ・洞察力、危機管理とダブるが先見性をもって不測の事態を予測し、準備することが必要。 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(建設コンサルタント)
その他	
<ul style="list-style-type: none"> ・やはり、「建設マネジメント力」の定義がぶれてしまっているように感じます。自分だけかもしれませんが…… 	

3 タイムリーに決断する力	<発現事例>(施工者)
その他	
<ul style="list-style-type: none"> ・発生するかもしれない様々なリスクを予測して、対応シナリオを考えたり必要な情報を収集した。 	

4. 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(発注者)
①目標設定力(組織の取組目標や課題を設定)	標準的な設計・施工の技術指針の準拠では工事の品質確保が困難と感じたため、事務所独自に工事の品質向上の目標を立て、設計・施工の技術指針の策定することとした。
<ul style="list-style-type: none"> ・具体的な発現事例を見直しては。 ・オーバースペックを求めているということが判るような記述を追加したほうが良い。 ・技術力や経験に裏付けされた適正かつ的確な目標設定となっていることの必要性。 ・組織に進むべき大方針を設定し、皆に周知する。 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(建設コンサルタント)
①目標設定力(組織の取組目標や課題を設定)	社内に新分野への進出を尻込みする雰囲気蔓延していたが、その分野の将来性と成功へのシナリオを熱く語り、配下社員の意識を変えた。
<ul style="list-style-type: none"> ・新分野に進出しないうちは、評価されないように読める。組織の中での役割もあり、既存分野を継続的、確実にこなすことも評価対象になるのではないか。 ・「配下社員」→「社内全体」 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(施工者)
①目標設定力(組織の取組目標や課題を設定)	工事現場の安全確保の徹底のため、社員から協力会社職員まで身近な工夫、アイデアを提案してもらい、積極的に採用した。
<ul style="list-style-type: none"> ・リーダー自らが指針を示すことも大切である。 ・安全確保だけでなく、組織の進むべき道、様々な目標や課題を設定する能力が必要。 ・現実を捉えた目標を設定する。 ・施工現場において甲乙対等に意見交換し、より良い目標を設定した。 ・達成可能な高い目標を掲げ、強気に妥協せず進める。 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(発注者)
②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く)	ボーリング調査の不足に不安を覚えたため、用地、設計、工事の関係者を集め、プロジェクト全体の意義、生じうるリスクやトラブルの大きさ、クリティカルパス等について共通認識を持たせた。
<ul style="list-style-type: none"> ・ボーリングの事例は事象が限定されすぎ、イメージをつかみにくい。 ・この設定では「～調査の追加を決断した。」が最適解と思われます。むしろ「住民からの反対が多く困難が予想される工事において～」などのほうが適切と考えます。 ・「共通認識を持たせた」で終わっては「組織を牽引し実践する力」の事例として弱いのでは。 ・ボーリング調査云々⇒用地取得の遅延 のほうが事例としては頷ける。 ・定量的な指標を用いて説明して正しい共通認識を醸成することの必要性。 ・プロジェクトの目的、事業達成のためのリスク・トラブル発生の要因を説明し、プロジェクト実現のための共通した目的意識を持たせる。 ・関係機関、ユーザー、一般に対し、わかりやすく説明し、理解してもらう。 ・ボーリング調査不足という前提は良くない。施工途中で、ボーリング調査結果で予測していなかった地質が現れることはあるが、当初からボーリング不足が分かっているなら、ボーリング本数を増やすべき。 ・「ボーリング調査～覚えたため」の例がかえって分かりにくくしています。 ・地元への事業説明会で、専門用語を極力使わず誰でもわかるように行い理解を得た。 ・事務所の事業進捗工程の検討にあたり、既定の事業実施計画を、限られた所内の人的資源の現状等を分析し、最も事業効果が見込める工程計画に振り替える必要性を丁寧に説明することによって、各部署の考え方を一本化し、所内の遂行能力の最適化を図った。 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(建設コンサルタント)
②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く)	(ソフト)当初は能力的に対応が無理と考えられた調査案件に対して、受注することの意義等を粘り強く説き、体制の整備、連帯感の醸成を行った。 (ハード)地味な構造設計の仕事で社員の士気の低下が危ぶまれたが、プロジェクトの全体像や構造設計の位置づけ等を語り、やる気と連帯感を高めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・“目的意識” ややる気と連帯感 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(施工者)
②説明力(業務実施の意義、効果等を説得力をもって説く)	協力会社に事業の目的を自覚させる取組を行い、各社の潜在能力や調整能力を引き出すことによって、施工計画全体の達成度を高めた。
<ul style="list-style-type: none"> ・自分達の考えを理解して、実践して貰う統率力が必要。 ・「施工計画全体の達成度」→「施工計画から工事完成までの達成度」 ・顔を合わせて説明し、納得してもらう。 ・対協力会社よりも内部でしょうか。 ・機械的ではなく、現場全体がその目的等を理解させ作業した。 ・客先、所内、協力会社に目標をわかりやすく説明し関係者の共感を得て達成する。 	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(発注者)
③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正)	事務手続きの遅れから工事の遅延が予測されるなか、現状維持の雰囲気にはひるまず、事務所の体制シフトを敢行した。
<p>・担当部下の知識・能力を把握の上、業務を達成する上で必要なマンパワーをアウトソーシング(派遣技術者)し、計画通り設計業務を完了させた。</p> <p>・「現状維持の雰囲気にはひるまず」が何を指しているのか不明。むしろ前例踏襲に陥らない事例を記述したほうが良いと思う。</p> <p>・「体制シフト」を具体的に記載した方が分かり易い。</p> <p>・事務所の体制シフトを→工法変更・工程見直しを ・担当者の業務担当の変更等は些末すぎますか？体制シフトは大げさな事例と感じる。</p> <p>・率先規範が必要なケースでは適切に対処する必要性。</p> <p>・自らが代替案を示し、全員が納得する中で方向転換を図った。</p> <p>・工事の遅延が予測される中、プロジェクトの進行管理を徹底し、必要な軌道修正を実施する。</p> <p>・あらゆる場面で、皆に率先して行動する。</p> <p>・現状維持の雰囲気にはひるまず、敢行することが、率先力の事例として適切な表現か。現状維持の雰囲気を、打破し、職員に、現状をよく説明し、新体制にシフトすることについて納得してもらうべき。</p> <p>・～ひるまず、【自らが率先して所内の調整に動き】体制【のシフトを行った。】</p> <p>・人に任せられるかという視点も必要と考えます。</p>	

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(建設コンサルタント)
③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正)	構造形式の変更など、不測の事態が生じたが、業務のクリティカルパスを正確に把握し、人員やコストの再構成を図った。

4 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ)	<発現事例>(施工者)
③率先力(自ら進んで進行管理の徹底、適切な軌道修正)	事故発生に際して、原因や課題に対する協力的な対応能力を確認し、増員補強および再発防止策を策定し、工事を速やかに再開した。
<p>組織を同じ方向に向ける率先力であり、事故に限ったことではない。</p> <p>・「事故発生」→「トラブル」</p> <p>・積極的に自分の考え方や方向性を説く。</p> <p>・済んだことを責めず、再発防止を第一に教育した。</p>	

5. 組織を牽引し実践する力(リーダーシップ力)

5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力)	<発現事例>(発注者)
①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信)	地元意見が割れ緊迫した事業説明会において、双方の言い分を冷静に受け止め、合意形成の調整を自らかって出て、歩み寄りが得られた。
<p>・工事に先立ち実施した地元説明会での要望事項を考慮の上、資機材運搬計画(運搬ルート、運搬時間の制限)を作成し、全体施工計画を立案した。</p> <p>・自ら出るのが最善ではないケースが多い。見直しは。</p> <p>・地元の意見が割れるというより、反対者への対応の方が一般的です。</p> <p>・地元への事業説明会において、反対意見や過大要求があったため、事業の必要性、公共事業の進め方を説明し、理解を求めた。また、HPIに事業の進捗や取り組みなどを逐次掲載することで情報発信に努めた。</p> <p>・「地元意見が割れ緊迫した事業説明会」は比較的まれな事例でありちょっと違和感あり。普通は「地元反対派と緊迫した事業説明会」</p>	

5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力)	<発現事例>(建設コンサルタント)
①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信)	関係機関、住民との関係が厳しい事業において、合意形成の妥結点を探り、代替案を提示することによって、発注者を支援に貢献した。
特になし。	

5 対外的なコミュニケーション力(発信、共感力)	<発現事例>(施工者)
①対社会(ステークホルダー、社会と積極的な対話、情報発信)	連立する工区の状況や課題を把握し、工区の担当事業者、地元住民とのコミュニケーションを積極的にとった。
<p>・地元住民の意見、要望等を積極的に聞き入れ、地元へ溶け込んだ。</p>	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(発注者)
②対プレーヤー間(発注者、設計者、協力会社間での対話充実)	施工時の仮設方法が当初設計から大幅に変わっている点に疑問を感じたため、設計者と施工者と呼んで双方の考え方を確認し調整した。
<ul style="list-style-type: none"> ・疑問を感じたため、設計の再確認と撤去時の課題、コスト等について設計・施工両者の考えを確認し、今後に生かすよう努めた。 ・設計担当者と施工担当者間で、連絡不足が感じられたため、施工者には設計時の考え方を理解させ、設計者には施工段階での現場状況と変更要因などを説明し情報共有を図った。 ・内容がステージング等の指定仮設なのか、設置方法等の仮設を指しているのかわかりません。内容によって対応方法は異なります。 ・仮設方法の変更の例題であるが、現場では通常行われていること。 	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(建設コンサルタント)
②対プレーヤー間(発注者、設計者、協力会社間での対話充実)	発注者との対話や質疑応酬の面倒をいわず新技術の採用や従来とは異なる設計・照査を提案し、発注者に粘り強く説明し採択にこぎつけた。
<ul style="list-style-type: none"> ・新技術の採用が能力評価のように読めるが、適用性を検討することが重要ではないか。 ・立場の違う人へのコミュニケーション力が新技術や他と違う技術の導入とは限らない。 	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(施工者)
②対プレーヤー間(発注者、設計者、協力会社間での対話充実)	協力会社に対し、設計条件のポイントや注意点、施工計画上の留意点を丁寧に確認し、そのうえで必要な人員、機械を過不足なく調達させた。
<ul style="list-style-type: none"> ・発注者とは絶えず情報交換を行い、情報の共有化を図ることを心掛けた。協力会社とは要望をしっかりと把握し、こまめな対応を行った。 	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(発注者)
③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等)	調査設計部署と工務部署との意識の齟齬に懸念を感じ、インターネットに事業の進捗状況を示す動画を掲載し、工事現場の職員や施工企業の担当者の内声も届ける工夫を行った。
<ul style="list-style-type: none"> ・ネット動画は難しい。定期的に現場調整会議を実施し、受注者側の課題や意見を聞きつつ、解決策を導き対応していくのが現状。 ・具体的な発現事例を見直しては。 ・インターネットに動画云々はやっている方は少ないのでは？Facetime繋げばなしはやったことがあります。 ・工事現場のコミュニケーション手段としてインターネットが良いのか疑問です。現場に重要なのは阿吽の呼吸なので、ネットに頼るのは逆効果の気もしますが時代なのでしょうが。 ・限られた施工範囲で複数の施工者の作業があるため、発注者と関連工事の施工者との合同工程会議を開催し、情報共有と工程調整を図った。 ・本県のように、設計と工事の部署が分かれていない場合、該当なしとなります。 ・日頃から内部職員からの相談に応じるなど話しやすい環境を講じている。 ・会議の場を設ける事はあるが、例題のように顔が見えない関係となると疑問が残る。まずは、会議でその後の情報共有とすべき。 ・部所間でメールのみでの情報共有や決裁が多く齟齬が生じていたことから、適切な意思疎通を図るために定例会議を開催することとした。 	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(建設コンサルタント)
③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等)	作業や工程の細分化・複雑化が著しかったため、プロジェクト・マネジメント・システム(PMS)などのツールを駆使して各関係者の情報を迅速に集約し、事業全体の情報共有を図った。
<ul style="list-style-type: none"> ・組織内でメール等(ツール)での確認はなるべくしないようにする。 ・作業や工程の細分化・複雑化が著しかったため、PMSなどのツールを駆使して各関係者の情報を迅速に集約し、担当者それぞれの役割を明確にし作業分担を行った。 	

5 対外的なコミュニケーション力(発信, 共感力)	<発現事例>(施工者)
③対内部組織(コミュニケーションのための場づくり、ツールの導入等)	朝の現場の朝礼時に、職員、協力会社担当者が、持ち場の課題、工事全体の効率向上のための提案等を発表することにした。
<ul style="list-style-type: none"> ・現場は朝礼時に限らない。 ・日々の作業終了後に職員で夕礼を行い、それぞれの持ち場の問題点と課題について討議して、対策を立案した。 ・社員1人1人の考えを発表する機会を設ける。 ・担当者に提案を発表させる事？自身のコミュニケーションでは？ ・現場関係者全員の意見を自由発言させることで、より良い環境を得た。 ・職員、協力会社との意思の疎通を確実に実行できるように組織体を編成するとともに、組織体ごとの打ち合わせが過度にならないように充実させた。 ・ヒアリング等でメンバー個々のモチベーションを上げ、チームとしての最大能力を発揮させた。 ・プロジェクトの目的共有や最良の手段を検討するため、着手前に社内の先輩、協力業者担当者により検討会を行った。 	