

GBRC 創立60周年記念 座談会

辻 文三 元理事長を囲んで

出席者

辻 文三 元理事長 *1

永山 勝 元常務理事 *2

川瀬 博 理事長 *3

小南 和也 常務理事 *4

河津 龍大 常務理事 *5

安井 信行 主席専門役 *6

山本 英樹 主席専門役 *7

一般財団法人日本建築総合試験所（以下、“日総試”という。）の創立60周年記念事業の一環として、2024年9月27日に京都ブライトンホテルにおいて、2009年4月から約8年間理事長を務められた辻文三元理事長（京都大学名誉教授）を囲んでの座談会を開催した。

参加者は、現職の川瀬博理事長を中心に、辻理事長時代に部長を務めていた小南和也常務理事、河津龍大常務理事、安井信行主席専門役、山本英樹主席専門役に加え、材料部長・常務理事を務められた永山勝元常務理事をお招きし、創立50周年記念事業や一般財団法人への移行、理事長時代の思い出・苦労話などを伺った。座談会は、当初予定の2時間を超え、和やかな雰囲気で行われた。以下は、その一部である。

◆川瀬：辻先生が理事長に就任されたとき、日総試をどのような組織だと見ていましたか。

◆辻：当初の想定では5年程度、試験研究センター長として日総試を客観的に把握し、そののち、理事長に就任できればと考えていた。森田司郎元理事長の体調などもあり、十分に日総試を理解できていないなかで着任1年後に理事長に就任することになった。もともと、日総試は類似の財団法人とは異なり、著名な大学の先生方が理事長に就任してきたのはご存知のとおりだと思う。公益法人でもあり、高度経済成長期でもあったことから、経営状況は順調に拡大できてきた。2000年頃から官業の民間開放や規制緩和が進められ民間企業との競争環境が進んだことから、経営者としての要素を加える必要が生じたと感じる。森田元理事長は、技術認証や構造計算適合性判定業務を立ち上げる際は、自ら奔走されていた。



座談会風景

◆川瀬：理事長に就任され、最初に何に着手されたのですか。

◆辻：ある雑誌で、理事長たるものは業務と財務の実態が分からないと経営者としては落第であるとの記事を読んだ。これは、業務と財務は一对になっており、財務状況を見ると業務の実態が把握できるとのことである。これを念頭に物事を考えるようになった。もう一点、理事長就任後に関東で開催された学会で懇意の先生から就職先を聞かれ、日総試を知らないと言われた。業務は全国的に受託しているにもかかわらず、役員として日総試の認知度が低いことにショックを受けた。そこで、関西に限らず九州や北海道から常務理事を迎えて全国的な知名度向上に着手した。

◆川瀬：業務を把握するために具体的に何か取り入れたものがあれば教えてほしい。

◆辻：とある雑誌に米国の経済学者のPPM分析（プロダクトポートフォリオマネジメント分析）に関する記事が掲載されていた。これは、各事業を「市場成長率」と「市場占有率」の2軸からなる座標に当てはめ、現状における立ち位置を確認し、今後の戦略を練るのに役立てる手法であり、経営判断に活用できると考えた。

◆川瀬：各事業は常務理事が執行することとなっているので、理事長は各事業運営に直接関与することが難しい立場にある。前記のような理事長の考えをどのように職員に伝えられたのか教えてほしい。

◆辻：理事長は、年頭挨拶など、全職員に伝える機会は限られている。そこで、全職員が参加する「業務研究報告会」（各部門が業務等について全職員に発表する年に一度の定例行事）で、PPM分析などについて説明した。どこまでの職員が理解し、活用したのかは不明であるが。

◆永山：自部門がどのような状態にあるのかを分析する良い機会になった。

◆小南：当時策定した中長期事業計画にも取り入れ、各事業の立ち位置について分析したと記憶している。

◆川瀬：いくつかの事業を廃止されていると思いますが、廃止を決断するときにPPM分析も一つのアイテムとして活用していたのか。

◆辻：システム認証業務を廃業するときは、ひとつの尺度として活用した。システム認証事業は、他機関に比べて立ち上げが遅れたことに加えて、中小企業に認証

取得を促す政策がとられなかったことから、認証取得の意義が年々薄れていっていた。役員会の都度、認証件数増加の施策について議論していたが、効果的な方策を見出せないなかで事業を進めてきた。黒字事業にするためにはある程度の件数を確保する必要があるが、既に新規認証取得の市場規模が小さい状況になっていたことから、廃業を決断した。廃業に当たっては、日総試で認証を取得していた企業に他の登録認証機関に移行していただく手続きや外部審査員の再就職先の斡旋など、担当者はかなり苦労したと思う。

◆川瀬：民間開放により、過去に比べて大幅に減少することになったコンクリートの圧縮強度試験を主業務としていた工事用試験室の支所も順次閉室することを決断されている。この決断に至った経緯で思い起こされるものがあれば教えてほしい。

◆辻：日総試が設立される1964年までは、コンクリートの圧縮強度試験などは関東にある建築研究所まで持っていき試験を行っていた。高度経済成長のなかで試験の需要が増加していたため、なんとか関西で試験ができないかとのことから、関西の建築界の方々が団結して日総試を設立した。大淀試験室は、日総試の創業の地であることから、同試験室を閉室するときは、かなり悩んだことを覚えている。大淀試験室の業務開始に際し、大阪府から万能試験機を寄付してもらい、フル活用して収益を積み上げながら、二度にわたり関西の企業などから寄付をいただき、現在の本部を開設した。コンクリートの圧縮強度試験など工事用材料試験は、設立当初は独占的に行っていたが、2000年頃の民間開放により一般企業の参入が相次ぎ、競争が激化したことで試験の受託量が減少するなかで、これから業務が拡大していく分野でもなく日総試が一般企業と競争する必要もないと判断し、試験量が少なくなっていた支所から順次閉室に踏み切った。

◆川瀬：それ以外で見直しを検討した事業はあったのか。

◆辻：製品認証事業について検討したことがある。2004年6月の工業標準化法の改正により、翌2005年から工場認定から製品認証にJIS制度が変更された。当初、認証件数を大量に確保するため、廉価な受託金額が設定されていた。その結果、非常に高い占有率になったものの、受託金額が低いために毎年大幅な赤字が継続する事業になっていた。そこで、当時の担当役員に受託金額の見直しを指示したものの、過去の経緯もあり、改善には消極的であった。

- ◆河津：担当部署内でも費用に対して受託料金が見合っていないことは承知していた。適正な金額設定に向けて辻元理事長と相談させていただきながら、料金の見直し作業を進めた記憶がある。
- ◆辻：当時の担当役員の気持ちも十分に理解できる。長年苦勞して進めてきた事業に対して、突然やってきた何も知らない理事長に改善を要求されれば、承服し難い心情は理解できる。けれども、経営者としては、このまま赤字を続けるわけにはいかないので、料金改定に踏み切った。
- ◆河津：職員側からすると、自分達が働けば働くほど赤字になる状態だったのが、是正されたことで職員のモチベーションが大きく変化したことを肌で感じた記憶している。
- ◆川瀬：同業の他の財団法人を、どのような感じで受け止めておられたのか。
- ◆辻：日総試と異なり、当時は理事長をはじめ、多くの役員が行政出身者で占めていたものの相互に情報交換は行っていた。
- ◆小南：旧財団法人時代は、日総試の外部理事に就任をお願いしていた法人もあり、適宜情報交換はできていたと思う。
- ◆永山：理事長が官僚出身者の法人は、施策などの情報が一早く入手できるメリットがある。その点では日総試と差別化されているように感じるがあった。
- ◆辻：役員として様々な情報を如何に早く入手し、検討を進めるかは非常に重要なことである。京都大学在職時に、その重要性を感じたことがあった。企業や団体、行政とパイプのある職員が多くいるので、役員として、そこから適切な情報を如何に入手するかを考えた方がよいと思う。
- ◆川瀬：日総試の職員は、個人レベルでは多くの情報を持っているが、その情報を他の役職員と共有することが少ないのかもしれない。経営の観点から、情報を共有することの大切さについて、なんらかの方策を講じたい。
- ◆川瀬：防耐火試験の池田事業所への移転には、10億円を超える投資が必要であったと思う。どうすれば、そのような決断をすることができたのか。
- ◆辻：大きくは二つの理由がある。一つ目は、関係各所の情報から法改正によって数年間フル回転で業務が行なえるだけの受託量があることを把握できたこと。二

つ目は、本部近隣は閑静な住宅街であり、防耐火試験で生じる煙や臭気によるクレームが生じる恐れがあるため、クレームの生じない場所への移転が急務であると考えていたということ。実際に特定の近隣住民からクレームが発生しており、事務局はその対応に苦慮していた。大きな投資をするために数年間かけて減価償却引当資産を大幅に積み上げた。一定の目途がたつたので投資することを決断した。

- ◆山本：当初の計画では、12億円程度の投資額になると想定していたが、試験体製作棟の建設等、当初計画にはなかったものも加えたことから、最終的には20億円を超える投資になった。
- ◆小南：他機関の役員からは、最良の時期に投資したと言われた。
- ◆山本：池田事業所への完全移転に4年程度の期間を要しました。移転途中は、本部と池田事業所の2拠点で試験をフル回転で行っていた。当時は、防耐火試験だけで数億円の黒字になっていたので、追加投資ができたのだと思う。
- ◆川瀬：財団法人から一般財団法人への移行の際に、最も苦勞したことで何か印象に残っているものがあれば教えてほしい。
- ◆辻：京都大学在職時に国立大学の法人化に副学長として財務管理や規則作成などを担当した経験が、一般財団法人への移行の際に生かされた。最も苦勞したのは、財団の基本となる定款の作成である。財団法人時代は、主務官庁として2省の指導のもと運営が管理されていた。一般財団法人への移行にあたり、両省の認可が必要であるため、それぞれの指導を受けながら作業を進める必要があった。両省の意見に乖離が生じたときは、幾度も両省に足を運び、調整に奔走したことを記憶している。また、一般財団法人への移行後は、独立で経営していく必要があるため、事務部門の強化を図る必要があると感じ、人事に着手した。
- ◆永山：両省の認可は、どのようなものとして必要だったのか。
- ◆山本：当法人の場合、一般財団法人に移行する際は、内閣府に認可申請書類を提出することが法律で定められている。その提出書類の一つとして、所管官庁の移行許可証が必要であった。
- ◆小南：辻先生が理事長に在任されているときに職員の人事評価制度が本格的に始まったと記憶している。人

事評価制度について、どのような考え方をしていたのか。

◆辻：被評価者である職員が、自己アピールとして力を入れた点を評価シートに主張しているにもかかわらず、評価者がそのことに対するコメントを記さないことや、部下全員に同じ文言で評価するなど、初期の段階では人事考課の意味を理解してもらうことに苦労したことを記憶している。

◆山本：当初の人事評価は、事務局で外注したものであり、日総試の実状を十部理解していないなかで開始されたため、多くの職員が納得いかない制度であったと思う。そのようななかで、辻元理事長の指示により内部で検討WGを立ち上げて策定したものが現行の人事評価制度になる。

◆川瀬：試験研究センターで科研費の申請をしようとした際に、事務局から法人の方針として研究機関ではないので、外部資金を申請する必要はないと言われた。そのような考え方をされていたのには何か理由があったのか。

◆辻：本業に結び付く研究や博士取得のための研究は、日総試にとって必要なものだと考えていたが、研究だけすればよいとの勘違いは日総試にとってはマイナスになる。立場をわきまえた研究であればバックアップする体制は整っていると思う。真理の探求のための研究は大学や専門機関で行うべきだと考えていた。

◆川瀬：最後に創立50周年記念で何か記憶に残っているものがあれば教えてほしい。

◆辻：創立30周年は、内外の方々を対象に盛大に行われたようであるが、創立50周年は費用を最小限に抑えつつ対外アピールに重点をおいた。記念講演会に参加者の利便性なども考慮し、大阪駅前のホテルで開催したのみで、その他のイベントは行わなかった。当時は、永山元常務理事が広報委員会委員長を務めていたので、主体となって活動してもらったと記憶している。

◆永山：記念講演会は、お二方に講演をお願いした。京都大学の中島正愛教授と国土交通省の井上俊之住宅局長（注：何れも当時）で、思い返せば当時としては貴重な方にご講演をいただいたと思う。聴講者は、会場定員の250名を超え満席となって大盛況であったと記憶している。

（以上、文責：山本英樹）

【出席者の経歴】

*1：辻 文三	
2008.4.1～2009.3.31	副理事長
2009.4.1～2017.6.23	理事長
2017.7.1～2023.6.30	顧問
*2：永山 勝	
1976.4.1～2016.6.15	正職員（辻元理事長時代：材料部長）
2016.6.16～2021.3.31	常務理事
*3：川瀬 博	
2020.6.19～2024.2.28	副理事長
2024.2.28～	理事長
*4：小南 和也	
1977.4.1～2017.6.22	正職員（辻元理事長時代：環境部長）
2017.6.23～	常務理事
*5：河津 龍大	
1981.4.1～2023.6.25	正職員（辻元理事長時代：認証部長）
2023.6.26～	常務理事
*6：安井 信行	
2013.4.1～	正職員（辻元理事長時代：構造部長）
*7：山本 英樹	
1983.4.1～	正職員（辻元理事長時代：総務部長）