



株竹中工務店
大阪本店
本店長席
(集合住宅担当)
総括作業所長
中野達男氏



戸田建設(株)
関東支店
建築工務部
作業所長
木村 匡氏



前田建設工業(株)
西五反田3丁目HIM
作業所 所長
森泉尚之氏

所長の

マネジメント力

魅力ある建設業にするためには

特集

生産性向上に関する座談会



株大林組
本社 建築本部
本部長室 部長
竹中秀文氏



鹿島建設(株)
(仮称)KTビル
新築工事 所長
安西 雄氏



株鴻池組
東京大学(本郷)
総合研究棟(理学系)
新営その他
工事事務所 所長
小野 孝氏

所長のマネジメント力



人口減少時代を迎えた日本。これまでの成長を支えてきた労働人口の数も下降の一途をたどる。我が国の経済成長を持続的なものとするためには、労働力の減少を上回る生産性の向上が喫緊の課題だ。国も今年を「生産性革命元年」に位置付け、具体的な取組みを始めている。そうした背景を踏まえ、建設業界には何が求められているのか。ゼネコン各社から六名の建築現場の所長が集い、熱い議論を交わした。精鋭指揮官たちの言葉からは、現場における「マネジメント力」の重要性が浮かび上がってくる。

生産性向上は
所長のマネジメント力と、
現場の雰囲気づくりから

「それでは早速ですが、「現場所長」というお立場から、生産性の向上という課題に対して、日頃感じていらっしゃることを率直に伺いたいと思います。」

中野 我々現場の人間が今、一番感じているのは、内勤主導への依
ばならない。そのためにはそうした意識を持つ人間を育てる必要があります。したがって意識改革が全ての生産性向上につながると思っています。

今、私が所属している現場は平均年齢が二〇代という若いメンバーで構成されています。中野さん

現場の原点は
職人であり。
その力なくして
進化なし



(株)竹中工務店 大阪本店 本店長席(集合住宅担当)
総括作業所長

中野達男氏 Tatsuo Nakano

入社：昭和48年
主な実績：中之島6丁目マンション、市立吹田サッカー
スタジアム、香里園駅東再開発

存が高いということです。本来であれば、現場のプロジェクトマネージャー（以下、プロマネ）である現場所長が、どうしても内勤に頼ってしまう傾向がある。本来、力のある所長は「俺は自分でやる」というぐらいの、根性と気力があるものです。

もう一つは、若手社員の気力の低下。現場は当たり前に行っている工期など全うできませんから時には休日も出ないといけない。ところが今時の若手のなかには「土曜日は出ません」と明言する
がおっしゃった土曜出勤の話ですが、彼らも彼らなりに今までやってきたなかでの常識やスタイルがあると思います。昔のやり方なかで良いところは伝授し、一方では今の時代に合った教育の仕方や時間の使い方について我々も意識改革をしていかないと、なかなかかみ合うことはないのかなと感じることがあります。

労働時間短縮が求められるなかで、最も重要な価値創造においては今後の生産性向上も難しくなりますよね。若手の指導については、自ら現状を把握すること、勉強すること、考える力を養うことに重点をおくべきだと考えます。ハードの部分での向上策は少々行き詰った感があるかもしれません。逆を言うとソフト面での改革を行っていかねば、生産性向上そのものがどこかで止まってしまうと危惧しています。

安西 現場所長というのはカリスマ性を持って、事業者、設計者、協力業者、職人さんを引っ張っていく力を持つことが必要なのかな

者もいるそうです。どうすれば、これからの会社を引っ張っていくのは君たちだと伝えられるのか、苦慮しています。

竹中 私は入社して約三〇年ですが、一〇年ほど技術課にいました。そのころ、同じように生産性の向上について主にハード面を追求し、社内でも検討をした覚えがあります。今、直近五年間の現場所長という立場から思い返すと、ハード面に限らず、人材育成、マネジメント力といったソフト面の強化によって、生産性は大きく改善できると

と感じています。個々の能力や生産手法をうまくマッチさせて現場を進めていく卓越したマネジメント力ですね。人的作業を減らすために機械化を検討したり、PC化やプレハブ化を推進したり、所長は与えられた現場のなかでマッチするものを見極めて、試行錯誤しながら現場をまとめていく。人とさまざまな方策をうまくマッチさせて現場を進めていくマネジメント力が必要ではないかと思えます。弊社の作業所も若手がほとんどで、今の若手は「くれない族」といって、何かやってくれないと自分で手を動かさない人たちが結構多い。我々が若い頃は、分からないことがあると自分で本屋に行つて建築系の本や文献を探し、それでも分からないことは現場で先輩に聞いて正解を見出したものです。そういう習慣をどう身につけさせるかを考えると、所長のマネジメント力、コミュニケーション能力が重要になってくると感じています。

森泉 「やらなければならぬこと」をいかに省力化するかは、ハ

いうことを肌で感じています。若手の問題は弊社でも顕在化しています。社会人になり、さまざまな重圧のなかで学生時代に学んだ能力や個性が本来持っている潜在能力を発揮できていないのではないかと感じるものが多くあります。その状況を把握した上で能力を引き出す努力や環境づくりが必要だと思えます。

木村 生産性向上については、今現在だけやれば良いということではなく、五年、一〇年後もそういった意識を持ち続けていかなければなりません。

若手の離職率の高さや過重労働の防止という課題については、いかに楽しく仕事をやるかを若手と一緒に考えることも必要です。今ここにおられる方々も若い頃は毎日辛い残業をこなしてきたはずで、その辛さを感じてきたから、建物をつくる魅力を実感してきたからこそ、頑張つてこられたのも事実だと思います。今ではICTなど、時代の先端をいく技術も積極的に取り入れながら、若手の志気を高めていくことも必要でしょう。辛いけど楽しい、楽しいから頑張ることができると、という雰囲気づくりが、非常に大事だと感じています。

小野 私も現在配属されている若手の力をいかに一〇〇%発揮させられるかが、所長の一番の大きな役割であると思っています。我々は、先輩の背中を見る、追いかけることで育てられたところが大きいと思いますが、今の若手



鹿島建設株式会社(仮称)KTビル新築工事 所長
安西 雄氏 Takeshi Anzai
 入社：平成4年
 主な実績：KTビル、赤坂Kタワー、鹿島本社ビル

3Kを払拭し、 入職したいと 思えるような魅力ある 建設業界を創造する

例えれば終業時に「残業終わり、今から帰ります」というメールを必ず私のiPadに送ってもらおう。さらに、おまえが着替えた状態の写真を俺に送れと。そうすると、九時半に送ってきたり、一〇時半、十一時、時には夜中の二時に送ってくる。「何してんねん、こんな時

は、見てみると、我々とは考え方も育った環境も異なります。その若手たちを否定するのではなく、いかに一〇〇%の力を出せるような環境をつくってやるかが私の使命だと思っています。

職員も含め職人さんの高齢化も進んでいるのですが、現場で職人さんに今後のことを話題にすると「今の仕事を続けたいね」という反応が意外と多いのです。若手の手本となる方々が多くおられることは心強いですね。

さらに、仮囲いの外から、建設業に携わっていない人たちにも、雰囲気の良い現場だと感じてもらえるような環境づくりも大事かなと思っています。

中野 現場の原点は職人にありということですが。監督がボーっとしていても優秀な職人さんを集めれば現場はできるというキャッチフレーズがあるんですよね(笑)。そうした職人さんが多くいる現場では、若手は「ああ、そんなことをしたらあかんで」と、逆に、職人さんから教えを請うことができます。仮囲いの中は戦場だといつも言っています。我々は戦士だと。その時その時をタイムリーに職人さんとともに戦えば大きな力となる。だからこそ、職人さんのレベルを上げていかなければならない。我々が成長するともに職人さんも成長していく。それが総合力となり大きな成果につながることを伝えています。

竹中 いつも職人さんを前にして言うことは、何のために仕事をしているのか考えて欲しいということとです。仕事をしてお金を稼いで飯を食っているという当たり前のことを認識することが大事だと思います。

一日稼いで早く帰る、ということとを朝礼でいつも話すのですが、

これは、怪我なく短時間で作業を終わらせようという意味を込めています。このことを職人さんは非常に純粋に受け止めてくれ、そういうことを言われると、朝から頑張ろうという気になってくれるのですよ。そうなれば弊社の若手も、この業界に入った動機、給料をもらっている自分の立ち位置に自覚的になる。さらに、その若手が職人さんから「今日一日、頑張っただけ早く帰ります」と声を掛けていただけると、お互いの原点を確かめ合うことができるようになるのです。

木村 私も常に「働きなくなる現場」を目指してコミュニケーションを重視しています。

私は、朝礼後、全職人に声を掛けながら現場に送り出しています。そうすることで作業中でも言葉を交わしやすくなりますし、現場全体の安全、品質も保つことができているのでは、と思います。

コミュニケーションを深めるための一つの方策として、作業職長全員にiPadを貸与しています。図面や工程、安全に関する情報を

共有でき、スピードアップにつながることはもちろんですが、協力会社、職長が私に対して直接言いづらい率直な意見をサーバーにアップロードしてもらおうことで、彼らの本音を即座に知ることができ、お互いが抱えている問題点を顕在化し、それを解決することで全体としてWi-Fiの状況をつくることができる。いかに、コミュニケーションをよく取って、働きやすい、楽しい魅力ある現場にしていくかということ、我々ゼネコンだけではなく協力会社と一緒に取り組んでいます。

また、担い手を確保する意味でも、協力会社の担い手が入りやすい環境を意識的につくるのが重要です。いくら来いといっても、現場が旧態依然の環境では、減少傾向に歯止めをかけることはできない。入りやすい環境をつくって、その状況を外部に発信していくことが大事だと思います。

安西 私も常日頃、職人さんに対して、家族意識を持って対応しています。特に、名前で呼び合い、各人の性格に合った話し方を心掛

現場の原点である 職人との信頼関係を 揺るぎないものに

——ところで、生産性は、我々ゼネコンと協力会社の方々を両輪として向上するものだと思いますが、協力会社の方々をどうマネジメントしていくかといった切り口で、一言ずつお願いします。

さがあつたのです。所長になると、今まで交流を深めてきた業者、職長を指名できます。以前、若手の一作業員だった方が今や職長になり、ともに現場をリードする立場になることも少なくありません。長い付き合いのなかからでもファンを増やす、イコール、私の現場ならみんな頑張ってくれるはずだという期待感につながります。

さらに賃金、処遇の改善も大きなテーマになると思います。休日よりも賃金を優先する、逆にとにかく休みたいという人もいます。日

給と月給で働き方の違いもあるでしょう。長期的な視野に立って、賃金を上げ、生産性の向上につながる努力が必要だと思います。

小野 仕事がなくなつたときに単価がぐんと下がって、協力会社でも離職した人がかなりいました。残りたいけれどある程度の賃金が確保できないと辞めざるを得ない、そんな状況をなんとか打破したいと思っています。

最近、竣工前の現場に家族を招待するようなこともやっています。施工中はなかなか難しいとは思

ますが、それでもチャレンジして中学生ぐらいの子供たちに見せる機会をもっと設けていければ、建設業を志す人たちが少しずつ増えてくるのかなと思います。

所長と若手は、 「親父」と「子」

——本座談会のテーマには人材育成というキーワードも入れたのですが、部下育成について自分なりの考え方を披露していただけますか。

中野 今、私が一番意識しているのは入社二、三年目といった若手の所員とのコミュニケーションです。上長が言った言葉よりも、私の独自の言葉で声掛けしたほうが、彼らとして士気が上がると感じる人が多いのです。

例えれば終業時に「残業終わり、今から帰ります」というメールを必ず私のiPadに送ってもらおう。さらに、おまえが着替えた状態の写真を俺に送れと。そうすると、九時半に送ってきたり、一〇時半、十一時、時には夜中の二時に送

所長のマネジメント力



株大林組 本社 建築本部 本部長室 部長
竹中秀文氏 Hidefumi Takenaka
 入社：昭和62年
 主な実績：シマノ本社工場新築工事、シマノ統合物流センター新築工事、大阪ステーションシティ（大屋根・橋上駅担当）

職員、職人の潜在能力を引き出すことで、生産性向上は大きく改善する

自ら考え、知識を深めなければ新しい発想は出てこない。自分での現場をやったんだという作品意識を持ってもらう意味でも、若い人に寄り添い、最後まで現場を見せてあげることが、彼らの将来につながるべく、彼らの将来にしても現場を次々と異動しなればならない現状があります。が、人員の配置についてはそうした配慮も必要だと思えます。

間まで「おまえ、今日は顔色が悪いな」と返信する。iPadをうまく使っていると、直接会話せずともその体温の通ったやりとりもできるのです。「明日はもっと早く帰れ」「母ちゃん、泣くぞ」と言った具合ですかね。

竹中 私のところには、工事長や係長がこんなことやっているけど、私もやりたい、やらせてもらえないかなと思っている自分の子供と同年代ぐらいの積極的な若手職員が結構います。そこで私は自らの権限で、非常にレベルの高い、で

きないかもしれないことに挑戦させています。非常にハードルが高く、正直、もう現場に出たくないと言いつつもいます。それでも、所長という立場を超えた、一人の「親父」として、横について声を掛けてやる。そうしたことが縮ま

りがない若手にとっては非常に嬉しく、かつ誇らしく思えるようです。「あの時は本当に一声掛けてくれてありがとうございました」「あの一言に救われました」と、あとから若手に言われた経験が何度もあります。機会を与えること、

自分の言葉で返してあげること、この地道な付き合いがやはり若手の成長を促進するのかなと考えています。

木村 今はいろいろなことへの挑戦が比較的やりやすい時代になっているのではないのでしょうか。私自身、なぜこの仕事を続けているか考えると、やりがいや達成感がある、お金や時間ではなく、ものづくりに対しての気持ちが強いからだと思えます。その感覚をいかに若い世代の人たちに伝えていくかということが問題ですね。

にやってみると、その若手の能力を考慮して、それよりも少し高いハードル、例えばある工種の担当として全て任せる。任されたことによって、やりがいやプライドが生まれてくるはず。あとから定期的に若手とともに現場を巡回して、ディテールや段取りの仕方についてその場で話し合ったり、勉強会を通じて検証したり、そうした向上教育が私のやり方です。

森泉 私は、大方針しか口にしません。安西さんと同じように、あ

とは好きなようにやってみると、

さらに、若い職員には、現場で本人の担当外の場面を見せたりします。型枠担当とわざわざ内装の現場に向き、「これ、何でこうなっているんだっけ」とあえて尋ねるのです。そうすると「何で俺にそんなことを言うんだらう」と思いつつ、先輩に聞いて回ったり、自分で調べたりして解決しようとする。自ら考える力をつける、知

見を広げるという意識で、若手を育てているつもりでいます。

入社時に設計希望だった私も、まずは現場に行きなさいと言われてきました。その現場の所長が実に楽しそうに仕事をしていたので、六時以降は若くし連中と一緒にばかをやってくれた人でした。昔はそういう所長が結構いたと思います。皆さんもそうした所長の人柄に魅力を感じてこられたのではないのでしょうか。私はその方に出会って「あつ、早く所長になりたいな」と強く思いました。

小野 今の若手はコミュニケーション能力がいささか足りないのか

などという気はします。向こうから話してくることがほとんどなくて、ですから、なおのことなるべくこちらから声を掛けてあげることが必要ですね。私も現場と一緒に見て回って、極力言葉を交わすように努力はしています。

弊社には現場ごとに工夫できることを記入する「提案シート」があります。我々も三〇年やっている固定観念にとらわれていて、良いアイデアがなかなか出てこないが、若い人たちは、新鮮な目で現場を見ているのでいろいろな考えを持っていきます。シートはその自分なりの考えをアピールできる良い機会になっていると思います。

私も、協力会社、職人さんから、設計事務所、お施主さんに至るまで、コミュニケーションが一番重要だと思っています。多くの方との交流を通していろいろな経験を積んでいけることが理想です。特に職人さんとのコミュニケーションは大事ですね。

森泉 今回の現場を組織するとき、コミュニケーションに力をつけてきた者を主任として一人配置してもら

えるよう主管部にお願しました。私とその主任の考えを合致させ、彼らから多くの職員に伝達していくためです。自分の分身在一人いると現場全体のコミュニケーションが良くなると感じています。コミュニケーションが良い現場というのはトラブルが少ない。オープンであればあるほど意思疎通が図れ、無事故で高品質な現場を維持することができると。そのためには所

長自らが明るくやるしかないと思えます。「こんにちは」とか「お疲れさん」と自分が率先して言葉を発するよう常に意識しています。

安西 私は、相手の気持ちになって考えて会話をするように心がけています。相手がどんなキャラクターで、どんなことを考えているのかを見極めた上で、自分の意見を述べていく。そんな会話のキャッチボールができればいいなと思っています。

木村 そうですね。先ほどお話ししたタブレットには、デメリットもありまして。もともと、コミュニケーションが苦手な者は、電子媒体上でしか会話をしなくなっ

まうこともあるのです。安西さんがおっしゃる通りキャッチボールをするには、相手の気持ちになり、マンツーマンで話すことも必要です。

そのためにはなんでも話せる明るい雰囲気をつくることです。見学会のアンケートで、所長が一番元気だったと返されるとちょっと嬉しくなりますね。

竹中 新入社員に最初に伝えることは、相手と直接話ができる現場監督になれということです。例えば、明日から一週間朝礼をやれと厳命し、見よう見まねで一週間司会をさせるのです。すると、一週間後には、本当に入って一週間かというぐらいコミュニケーションが上手になる。新入社員に対しては、このような能力を引き出すきっかけづくりを行っています。

中野 若手のなかには非常に高いポテンシャルを持っている者もいます。その能力を認めて「おまえ、すごいことを考えているな。よっしゃ、それをやってみよう」と、能力を総合力として使い切ってもらって、それが所長の仕事ではない

所長のマネジメント力

でしょうか。

私も、森泉さんと同じように、コミュニケーションにたけた人を現場に呼んでくれと上司に頼みました。私の場合はあえて自分と発想が違う人間を呼ぶのです。私が考えられないようなことをその者に考えさせる。所長だから絶対正しい判断をするということはありません。若手も含め、多様な才能を集め、その力を現場において総合力として使い切るのが所長の仕事だと肝に命じています。

「褒めること」の難しさ

——マネジメント力について話し合うなかで「褒める」というキーワードが少なかつたように思うのですが(笑)。自分の部下を評価することも必要だと思いますが、その辺りについて、竹中さんはどのようにお考えですか。

竹中 私は今まで褒めてもらったことがあまりないのですが(笑)、自身は周りを結構褒める所長だと思っています。褒めることによって、「あっ、俺の仕事を見てくれてるんだ」という気持ちになっていくんですね。図面が現場に反映されていく流れを理解する。そうすれば、お施主さんや設計事務所の考え方も当然把握できるので、図面を通して技術を伝えていきたいと思っています。

森泉 そうですよ。図面をはじめ、建築の根幹に触れることは大事です。私は若い職員に、今日一日、おまえは左官屋に入れと命じたりします。そして、ネタを練らせたり、しごきをやらせたり、そうしたことを一回はやってみると、協力会社さんをお願いをして、工場見学をさせていただくこともあります。ガラス工場ではその製造工程を、アルミの製作工場では焼き付け塗装をその目で見る。根元になるところを体験的に教えるようにしています。

木村 工場見学は現場では見えない複雑な工程を知ることができ、急な手配や変更依頼の難しさを実感できますからね。

それと、失敗はあってはならないのですが、その失敗を経験に生かすということも大事です。かつて自分が関わった物件で不具合が

全員のコミュニケーション力と
創意工夫が現場の礎



株式会社 鴻池組 東京大学(本郷)総合研究棟(理学系) 新営その他工事事務所 所長

小野 孝氏 Takashi Ono

入社：昭和61年
主な実績：警視庁本所警察署庁舎(21)改築工事、葛飾区水元体育館建築工事、東京大学(本郷)総合研究棟(理学系)新営その他工事

くれると思うのです。評価する以前に「見ている」ということを伝えるだけでもモチベーションを高めることになる。

安西 そうですね。それぞれ長所、短所があるわけで。私も長所を伸ばすという意味では、極力褒めて気持ち良く仕事をしてもらおうように心掛けています。

——思い出したように褒めるのではなく、その瞬間に「でかした!」と言えるタイムリーさも必要ですよ。森泉さんは褒め方について、いかがですか。

森泉 褒め方というのはすごく難しい。いざ人を褒めようとするとき、よく照れくさいものがあります。言葉で言うのはなかなか難しいところがあるので、弊社ではC(コミュニケーション)ノートという、若手職員と課長以上の連絡帳のようなものをつくっています。若手に、仕事からプライベートまで何でも質問させて、上長がコメントする。そのなかで「あそここのやり方はよかったですね」ということを文章で伝えるようにしています。

木村 職員や職人さんが頑張っているときに、その現場に携わった職員を連れていくことがあります。出来上がったところを直すという行為がいかに大変かということを感じさせるのです。

また、長期間にわたる現場だと、経験が偏らないように心掛けています。例えばS造ばかりに関わっている者を他のRCの現場に積極的に乗り込ませることもある。稀な体験、貴重な経験を力にする努力は必要だと思います。

中野 建築現場はだいたい二、三年、長くても五年と短期間で環境

何かをやり遂げたときは、その成果が多少当たり前のものであったとしても、遠回しに褒めますね。例えば、現場に自社の上司が来たときに、「これは、あいつが自分の手で完成させたんですよ」と披露する、といった具合です。

中野 弊社の現場では、私に「ほう、すごいな」と言わせろ、と。「俺を、フクロウぐらい、ほう、ほう、ほうと言わせろ」と言うんですけど、なかなか言えない(笑)。それ以前に「いつも見ているぞ」と意識させることが大事だと思います。

「放任」と「統制」を常に念頭に置いていきます。任せることも大事ですが、放任は、所長がそれに止めるだけの力を持っていることが前提です。それが非常に難しい。責任は俺が取るので好きなことをやれと。それで、俺に、ほうと言わせてみると。放任と統制というのは、「褒めることと怒ること」と同義なのかもしれません。

**現場の体験を
将来の可能性につなげる**

——今後、業界の生産性向上を考

えていくうえで、技術の伝承が大きな課題になります。所長として部下に対する想いを聞かせてください。

竹中 自分が建設業を志した理由を考えると、子供のころ泥遊びが好きだったことに思い至ります。小川をせき止めてダムをつくり、田んぼに水を流してしまったり。最近、現場でインターンシップをやりました。学生に本場の建設業、生の建築を体験させようと、足場の組み立てから、左官、ペンキ塗りまで、ブースをたくさんつくって、全部自分でやってみようと思ったんです。華奢な白い顔をした学生たちが楽しそうにドロドロになるまでやってくれたのですが、昔と変わらず、日本人はそうしたものが好きなんだと改めて思いました。泥遊びや積み木といった単純な興味を、建設業の意義として伝承することが基本になると実感しました。

小野 我々は手描き図面で現場を取める時代に育ちました。今の若手には、現場以外にも施工図に携わる機会をもっと持ってもらいた

が変わってしまう。その限られた期間にどれだけ一生懸命に部下を教育したかということも所長の責任としてあると思います。一貫性を持って教育、伝承していくことは非常に難しいですね。

——先ほど図面の話が出ましたが、我々の業務の共通言語は、とにかく図面ですよ。ところが今、各社共通の悩みで、若手がこの図面を描けない、読めない事態に陥っている。現場での施工図との関係で、配慮している点があれば教えてください。

竹中 図面を描く以前に、問題点をシンプルに「絵」で確認する行為は効果的だと思います。人は基本的に、紙と鉛筆があれば絵は描ける。机の上に紙を置いて向き合い、定規と鉛筆を手に、自分たちで絵を描きながら話をすることが大切なのは、そういう行為を現場に取り込んでいくことが必要ではないかと思っています。

安西 私が新人の頃は、昼間は現場に出て、夕方からAutoCADで図面を描くということが普通でした。今は、施工図部員がい

所長のマネジメント力

て、若手はそこから図面をもらって、現場に出て行ってチェックするというのが定石です。私の現場では、勉強会と称して、定期的に分人たちが担当した箇所のデータを描かせています。それを私がチェックして、こういう取め方や駄目なんじゃないか、というやりとりをしています。

弊社には入社三年次に施工図研修があり、そこで施工図や躯体図の勉強もさせています。

鹿島建設はBIMの導入推進に力を入れておられますが、その辺りの兼ね合いはいかがですか。

安西 着工一年前から事業者と設計者と我々が一堂に会して、BIMを活用した整合性を持つ図面を作成する取り組みを始めています。弊社の現場におけるBIMは、施工図としての活用はもちろん、施工計画をデジタル化し、全員に分かりやすく示すことができる情報共有ツールとしても位置付けています。

小野 全職員に施工図を少しでも触れさせたいという想いはあるのですが、工期との兼ね合いなども

少ない。少なくとも現場の人間は施工図を描かなくてもチェックはしなければならぬ。iPadは多量の設計図、施工図データを入れることができる。とても便利なのですが、私が思うに、あれは閲覧するものであって、タブレット上での図面チェックは難しい。やはり、アナログで打ち出して、何枚かを同時に比較検証することで発見できることも多いのです。

私の現場で導入したBIMも、さまざまなものを検証し、先々のトラブルを回避するためのアイテムとして活用しています。ただBIMに頼り過ぎてはいけません。やはり紙の図面に立ち返ることは必要だと思えます。

中野 私の作業所では常時三〇名ほどの外注業者さんに現場で図面を描いてもらっています。弊社の社員が描かなくなっても二〇年ぐらいになる。図面教育も必要ですが、現場は待つてくれない。残念ながらそういう現実があることも確かです。最低限若手に言っているのは、少しでも疑問があったら必ず業者さんに聞きに行けとい

現場を如何に明るく楽しく仕事する場所にできるか。それが魅力を感じさせる一番の近道



前田建設工業(株) 西五反田3丁目HM作業所 所長

森泉尚之氏 Naoyuki Moriizumi

入社：平成4年
主な実績：ヴェロックス赤坂通り開発、飯田橋駅西口地区第一種市街地再開発事業住宅棟新築工事、(仮称)西五反田3丁目計画新築工事

あつて難しいですね。このタイル割りだけはおまが描けよとか、この塔屋の躯体図は任せたとか、その程度はやらせたいとずっと思っているのですが。

みなCADを使つてきつちりした図面を描けますが、簡単なものは極力手描きするよう指導しています。とにかく現場では、設計図を端から端まで全部読んで、躯体図をどう読んでいるのか、その辺まで理解することが必要ですから。

業化していますよね。若手職員は図面をチェックするというよりも眺めているというのが実情だと思います。そんななかで若手をどう教育していけば良いのか。弊社でも施工図研修はありますが、果たして実際の現場でどの程度機能しているのか、正直疑問も感じます。私が若手に最低限求めることは、自分が担当する図面は自分自身でチェックするという事です。例えばPC担当なら、部材の細かい寸法、仮設ビースといったことは自分で決めさせる。協力会社や施

工図担当にすべて任せるとは必要ない。もちろん「保険」は必要なので、手間は二重になりますが同じことを施工図担当にも依頼し、齟齬がないようにしています。

木村 弊社でも、施工図は全て生産設計という施工図チームが描くものだと思つている者も少なくありません。結果、図面チェックもせずに現場で間違つたら、図面を描いた者に責任があるという見方をしてしまう。かといって、すべての施工図を以前のように現場で描けるかというと、時間的にも難

市民に向けた積極的なPR、戦略的な広報活動を

うことです。

——当座談会のテーマとして「生産性の向上をリードする所長のマネジメント力」を掲げましたが、その背景には「魅力ある建設業界の構築」があります。この課題について日頃、皆さんが取り組んでいることをお話しただけですか。

竹中 建設業に対して悪いイメージを持たれている一般市民の方も少なくないと思います。にもかかわらず竣工した瞬間に成果物である建物に注目が集まる。そうした矛盾に忸怩たる思いがあります。マイナスイメージを払拭するには、一つひとつの工事をきちんと全うすることの大切さを業界全体の共通意識として捉え、施工に取り組むしかないと考えています。竣工時に情報を発信するのではなく、施工段階からその意義をお施主さんと協力して伝えることができれば理想的だと感じています。

安西 そうですね。逆に幼少時に建設業に対するプラスイメージが

育まれれば、将来の夢は建設業といった希望につながります。一〇年ほど前だと小学生の「なりたい職業ランキング」の上位に「大工さん」があった。残念ながら現在はそうではありません。そこで求められるのが戦略的な広報活動でしょう。ものづくりの素晴らしさを気付かせるような広報戦略です。弊社では、小学生を対象とした「鹿島キッズアカデミー」というホームページを開設して、タワー・クレインの建て方、大工さんや現場監督の業務内容を絵解きで子供たちにも分かりやすく紹介しています。

小野 メディアの活用も必要です。段ボールを子供たちが積み上げていく清水建設のCMは、かなり好感度が高いと感心しています。

加えて、竣工建物に対しては、工事関係者であればどこがつくつたのか、施工者に関心があるのでしたが、一般の方たちは、どこかの会社が建てたかにはまったく興味がないと思います。ゼネコンもより積極的にアピールしていくべきだと常々思っています。

森泉 見学会で新たな発見を促す説明資料の作成など、地道に、かつ真摯に取り組むしかないのかもしれない。現場のゲートを開けると一般の方が興味深げに覗き込んでいます。だから現場は常にきれいにしておく必要があり、いかにスマートに、格好良くやっていると小さなお客さんに見せていくしかないと思つています。

木村 常に見せられる現場にするという意識です。今の現場は、稼働工場敷地の中なのでお客さんが頻りに現場を見に来られます。いつでも堂々と我々の仕事を見ていただける状態を保つことも、建設業の信頼回復につながると思つています。

子供たちを招く見学会でアンケートを取ると、意外と気にかけているのは親御さんたちなのです。現場は怖い、危ない、汚いというイメージがある建設業界で子供を働かせてもよいのだろうか心配して見学会に参加されている。十分安心して就ける仕事なのだと子供たちだけではなく、親御さん、

所長のマネジメント力



戸田建設 関東支店 建築工事事務部 作業所長

木村 匡氏 Tadashi Kimura

入社：平成4年

主な実績：竹本油脂株式会社鹿島工場新築工事、城里町庁舎建設工事、大正製薬株式会社大宮新物流倉庫建設工事

価値創造をもって 生産性向上への 意識改革を

家族全員に理解していただくことも我々の仕事だと思っています。

中野 現代の名工として多くの職人さんが勲章を授与されていますが、現場監督が叙勲の榮譽に浴したという話は聞きません(笑)。現場所長をメジャーにしていたかどうか、後に続く人も夢を持ちにくい。所長や建設業全体のステータスを高めることも重要なのではないのでしょうか。

——ありがとうございます。なかなか興味深い切り口でした。確かに、マネジメントで苦勞されて

所長の力で 業界の未来を拓きたい

いるトップの方の尽力が認められる機会はそう多くはない。日建連にもBCS賞がありますが、プロジェクト自体を対象としたもので、個人の表彰ではありません。中野さんがおっしゃるような光の当て方も大事かもしれませんね。

——さて、最後に、魅力ある業界にするためにという大テーマに対して、これだけは絶対に言っておきたいということがあれば一言ずつ

お願いします。

竹中 所長に対する教育を充実させ、その上で権限を委ね、所長のやる気をさらに向上させ、潜在能力を引き出すことにより、建設業は大いに進化し、発展すると思います。その上で成果をあげた所長には業界全体で顕彰をすれば良いのではないかと思います。そのなかで、建設業は、所長として、男としてやりがいのある仕事だと思いが感じることが大事だと思います。

安西 人間の寿命は、だいたい

八〇歳。仕事に携わる時間は半分の四〇年程度です。仕事をする限り、楽しく、気持ちよく勤しむべきだと思います。現場所長は、段取りよく、気持ちよく仕事ができる現場環境をつくるのが使命です。コミュニケーション能力に裏付けされたカリスマ性を持って現場を引っ張っていく。それが所長には求められていると思います。

小野 一番言いたいのは、職人さんの処遇改善を軸として魅力ある建設業を構築したいということです。発注者、設計事務所、施工者が納得するいいものをつくるためには、優秀な職人さんは絶対に欠かせない。そのことをもっと認識していただきたいということです。

森泉 職人さんの賃金や労働環境の改善は長期的に取り組むべき課題ですが、ある一社のゼネコンの施策だけでクリアできるテーマではありません。処遇改善は日建連が中心となって推し進めていただきたいと思っています。

職員である作業所長の責任については、万が一事故を起こしたら所長が怒られる、原価割れしても

所長が責められる。事故なく品質を全うして、原価をクリアすることとは所長として当たり前、その理不尽さを感じている所長も少なくないと思うのです。そんな所長を支えるのは、名誉やインセンティブかもしれない。仕組みづくりを、日建連と一緒に実現したいですね。

木村 ゼネコン社員は、各社の規約で昇進できます。しかし、職人さんが技術、技量に見合った対価を得にくいという現実、いまだに大きな課題です。その背景にも、人材育成、コミュニケーション、技術の伝承といった諸課題が関わっています。他産業に引けを取らない環境を業界全体で構築したいですね。

中野 いつも最後に締める言葉に「愛」(Love)という言葉を使うのですが(笑)、全てがそこに集約することは事実でしょう。日本人のDNAのなかに棟梁精神が残っているとするれば、我々現場所長が最も色濃くその心を示せるはずですから。だからこそプロマネとして、仮囲いの中で四〇年間も現場に對

する愛を育んできました。家族を顧みることもなく(笑)。現代から逆行する話になったのかもしれないが、そんなバカな所長が一時代をつくってきたのも事実です。

——六名の所長さんは、それぞれ明確な価値観をお持ちで、この業界のお手本、目標となる方々なのだと思いました。

監督といえば、映画監督だったり、プロ野球をはじめスポーツの監督だったりしますが、そうした方々も、現役の選手や俳優があこがれて目指す職業です。彼らには褒章やレッドカーペットというステータスがあり、プロ野球の監督なら優勝して胴上げされて喜びを噛み締める瞬間がある。功成り名を遂げ、力を尽くした現場監督にも、もっと陽を当てることで、若い人が入りたいと望む魅力ある建設業にしていかななくてはなりません。日建連としても、業界全体で取り組んでいこうと考えておりますので、各社ともご協力のほどお願いしたいと思います。

本日は長時間にわたり誠にありがとうございました。

