

第2回

2017

Roundtable Discussion Special Issue

作業所長座談会

作業所長のマネジメント力発揮・ 建設業の魅力発信

—生産性向上のさらなる取組み—

www.nikkenren.com/



(株)竹中工務店
名古屋支店
沢井広隆氏



鹿島建設(株)
関西支店
北村浩一郎氏

作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信

—生産性向上のさらなる取組み—

第2回 作業所長座談会

2017年9月7日(木)



三井住友建設(株)
東京建築支店
由利宏幸氏



清水建設(株)
関東支店
田和英夫氏

本日お集まりいただいた4名の作業所長の方々は、日々現場においてハード・ソフトの技術を駆使しながら、発想の転換と拡大を図られておられると思います。

我々の現場はゼネコンと協力会社の両輪で成り立っています。最も重要なことはこの2者が本当に足並みを揃えて一つの方向に向かっていくかということです。私も現場を長く経験してきましたが、マネジメントによって現場の生産性が大きく変わります。皆さんも恐らく実感されているのではと思います。そして、もう一つは業界全体の入職者の問題があります。

そこで今回の座談会テーマは「作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信」としました。皆さんの貴重なご披露いただきながら、このテーマについて考えていきたいと思います。

【司会】木谷宗一 施工部会長

現場での生産性を高めるために

木谷 作業所長として、生産性を

が、「声かけ運動」を進めています。声かけといっても、これは非常に難しいところがあるのですが、私が日頃心掛けているのは、朝礼が終わって、各作業の持ち場を回るときに、一人ひとりの作業員にできるだけ声をかける。これは、「おはよう」ということだけではなく、今日の仕事の具合であったり、顔色であったり、あるいは若い作業員に、「昨日休んでいたけど今日は出てきたな」とか、そういった心の通う会話を作業所長みずから率先するということが大切だと思っています。

三つ目ですが、生産性の向上にはやはり、歩掛の向上というのが一番重要ではないかと思っています。私は建設業、特に現場の生産性というのは、とにかく、一人がどれだけたたけるか、ということだと思っています。しかし、それにはたくさんの方クターがあり、容易に向上できるものではないとも思っています。

その歩掛をきちっと掴むという技術。例えば型枠であれば、一人あたり今までは8平米だったけれ

建設業は人である。 人のモチベーションを上げ 目的を明確に。



清水建設(株) 関東支店

田和英夫氏 Hideo Tawa

入社：1995年
主な実績：朝霞台中央総合病院建替工事 山梨学院大学国際リベラルアーツ学部棟 生長の家「森の中のオフィス」 アステラス製薬合成技術研究所

高めるためにどのようにマネジメント力を駆使しているか。あるいは、我々の業界というのはいずれにも、外部に対する情報発信が少ない。魅力ある業界にして、次の世代を受け入れたいということ、そのあたりを具体的に話してほしいと思います。

田和 生産性の向上について、私が日頃思っていることは三つあります。

1つ目は、10平米たたくためにはどうすればいいか。そこが一つの目的であって、最初の話に戻りますが、目的を持って、それが達成できなかった、できなかったのは何が原因なのか、そういった歩掛の検証を進めていく、これが生産性向上への一番の近道だと思っています。

木谷 我々の現場というのは人が作業するものですから、そのモチベーションを上げるためにもコミュニケーション、中でもお礼など感謝の気持ちを表現することも大事なのだと思います。それがぎくしゃくすると現場はうまくいかない。そのあたりは、非常に私も重要だと思っています。

それから、まさに歩掛ですね。やはり定量的に把握して、その評価をしていくという訓練が、今の若い方はなかなかできていないのかなと私も思っています。そこをご指導を、ぜひ現場でこれからやっていただきたいと思いました。

由利 生産性向上で現場にできることを考えていることとして、これはソフトマネジメント的なことなのかもしれないですが、私はコメント

まず一つは、建設業というのは「人」だと思っています。モチベーションを上げるといっていいですが、やはり目的をはっきりと明確にするということが一番重要ではないかと思っています。最近、目的を明確にできない人も多く、また目的を明確にしても、そのフォロアップができない。具体的に言いますと、いつまでに何をやるということを決めても、それ

であり、態度であり「志」、要はハートへの語りかけというものを意識しています。現場では作業所長がトップになります。その作業所長がこの現場をどうしたいのか、どういう思いで運営したいのかということ、いかに明確化して伝えていくかということ、日々、悩みながら運営をしています。

先ほど歩掛という話がありましたが、やはり作業員一人ひとり、我々もそうですが、現場に来て、その日の業務のノルマが達成できたという充実感を味わい、それを日々積み重ねる、そのような現場づくりが大事だと思っています。そのためには、作業所長としていろいろな方針を出さなくてはなりません。いかにして作業員が、その方針によってやる気を出してもらおうかということ、常に考えています。

具体的な方法としては、すべての作業員に「ここは魅力ある現場」と思ってもらうことです。現在、私が従事している現場は、隣地にペDESTリアンデッキとい

がチェックもされないまま、おざなりになっていってしまう。現場というのはやはり、いつまでに何をやるかというのを決めたら、それをしっかりと守らせる。守るためにどういう努力をしなければならぬかということが、まず必要ではないかと思っています。

二つ目は、現場の作業員とのコミュニケーションが大切です。車の両輪というたとえもあります

う、現場の端から端まで見下ろせる通路があり、そこから通行人ははじめとしたいろいろな人が現場の作業を見えています。建設現場では、何か見えないことを、わかりづらいことをやっているのではないかと思われがちですが、ここでは自分たちがやっていることを堂々と見せようということにしました。当初作業員の方々は、自分の仕事を見られることに抵抗があったようですが、私は三つのキーワードで作業員にやる気を持たせています。

一つ目は「魅せる現場」。見られる現場から見(魅)せる現場、魅力ある現場を目指そうということ。

二つ目として、私は作業員のことを敢えて「技術者」と呼ぶようにしています。「皆さんは作業員じゃなくて技術者だよ」「立派な技術を持った人だよ」と言って、自分の仕事に誇りを持ち、魅力を感じてもらおうように声かけをしています。

三つ目は、現場には「真心」をつぎ込むものだということです。



鹿島建設(株) 関西支店
北村浩一郎氏 Koichiro Kitamura

入社：1992年
主な実績：オービック御堂筋ビル新築工事 佛教大学二条キャンパス1号館新築工事 京都微生物研究所本社屋新築工事 (仮称) 四条高倉計画新築工事

笑顔の力を大切に。 人づくりをするための 環境づくりが大切。

私の好きな言葉で、京セラの稲盛会長がおっしゃっていた言葉ですが、「人生方程式、イコール、考え方×熱意×能力」があります。能力は持って生まれたもの

木谷 今の中で、なるほどと思うのは、笑顔の力というところで、これはどの業界でも同じだと思いますけれど、特に笑顔の力で現場を盛り上げていくというところで、何か特別意識しているようなことがあれば。

やはり笑顔で声をかけるようにしています。「おはよう」と挨拶をするときでも、こちらから笑顔を発信する。また私の場合、強面系の顔になっていますので、笑顔というのを自分の肝に銘じながら、いつも笑顔でいようと心掛けています。

うことだと私は思っています。まずハード面ですと、いかにフロントローディングしていくかということ、三つあります。設計、それから施工準備段階でいかに省人化・省力化をしておくか。これは設計施工が一体となつて計画していくものだと思います。二つ目は、協力会社との共同計画による施工計画の実施です。私たちは、自分たちの思い

で計画していくことが多いわけですが、協力会社の意見を取り入れて仕事をしていくということが重要になってきています。今は協力会社も人数的に減っている中で、彼らのノウハウこそが現場の宝だと感じています。三つ目はBIMで、既に各現場で進んでいると思いますが、これは設計段階からつくり込んでいくということでは、これから先、避けては通れないものだと思います。

ソフト面につきましては、いかに働きやすい環境づくりをしておくかということ、これは最も重要となる『人づくり』につながるものだと思います。作業員にも私たちの所員にも、親切さと思慮深さで応対するようにと言っています。協力会社に対しては、モチベーションを上げて、誇りを持てる現場をつくらせていきたいと常々考えています。

ちょっと照れくさい言葉ですが、例えば奥さんにおいしい料理を作ってもらったとき、「こんなに真心込めてつくってくれてありがとう」と素直に思えたことに、作ってくれた側も喜ぶし、食べさせてもらったほうも喜ぶ。そういうことを現場でも思えるような雰囲気づくり、場づくりということを目指しています。最大で1日約500の作業員が集まる現場になる予定ですが、その500の人たちがそういう思いを持って、一日を大切に過ごしてもらえれば、最終的には生産性が必ず上がると思っています。

りが一日を大切に過ごしていこうよ」ということも声かけしながらやっています。

木谷 魅せる現場というキーワードがありました。現場での作業、あるいは技術的なものも含めて、世の中に対してどう発信するかというのは非常にこれからの大きな課題であると思っています。

今、由利所長のところで、ペDESTリアンデッキから現場を見られていると、いい意味での緊張感というのがあると思うのですが、見られていることに対して不安全感がなくなるとか、逆の意味での効果といえますか、そのあたりはいかがですか。

もしつかりと締めて、だらしない。身だしなみに気を付けることから緊張感が生まれて、それが一つ一つの丁寧な作業に繋がるといところで、せっかくみんなが見ているのだから、「あの薦さんかっこいいな」となれば、それをもまた現場の魅力に繋がるし、自分たちの生産性向上や安全面、品質の管理についてもうまくいくという好循環が生まれると考えています。

場のスローガンに掲げています。笑顔の力というのは、先ほど奥さんの料理の話がありました。帰宅して笑顔で「お帰り」と言われ、笑顔で「どうぞ」とご飯を出されると、格別な美味さだと、私も強く思っています。そういうところから、やはり笑顔の力というのは『モノづくり』には欠かせないと思っけています。現場でも、所員、作業員も含めて、いつも笑顔でいられるようにはどうすればいいかと、こだわりを持って取り組んでいます。

今の現場は140万時間を安全目標時間に掲げているのですが、それを私は「この建物を立派につくるための時間なのだ」「みんなが1日8時間来て、それが積み重なって最終的に140万時間だ」と働きかけています。これは安全もそうですが、この建物をお客さんに引き渡したときに、「こんなにいい建物をつくってくれたんだ」と思ってもらうための時間で、そのためにも、「一人ひと

は、「かっこいい」と思われるような作業をしてくれ」です。消防士や警察官は、身だしなみ一つとっても、だらしない人はおらず、決められた作業着や道具というものをきちんと身に付けて、しっかりとしています。それは建設作業の現場も同じで、ヘルメットなり安全帯なり、そういったものはきちんと身に付け、ボタン一つ一つ

もう一つは、『笑顔の力』ということ。これを常に思っけていまして、いつも笑顔でいようとすることを現場

次にハード面については、生産性を高めるために『動きを制御すること』について、いつも考えています。建設現場では、物を運ぶ、物を持ち上げる、そこへ持つていく、そして人が取り付けるとい、人・物・情報が常に動き続けています。その動きをいかに制御するかということにこだわりを持ち、その延長線上で、BIMやICTやロボット化などをいかに結びつけるかを考えながら、さまざまなことに取り組んでいる状況です。

あるかと思いますが、みんなの考え方や熱意が変わってくれば、全員が変わっていき、それが生産性の向上につながっていくのではないかと感じています。

木谷 冒頭に、良いものは残して変えるべきものは変えるという言葉がありました。いざやろうとしたときに、阻害要因というか、社内の反発があるものですが、そのあたりで何が障害になって、どのように配慮したなどの事例があれば、ご紹介ください。

沢井 昨今、ダイバーシティという話がありますが、特に女性の力というのはものすごい大きなものになっていると思います。これも当初は「どこまでやるんだ」という危惧はあったと思うのですが、そのときに「ここまではみんなやろうよ」といくつかの現場と一緒に進めたということもありました。

三、四年前というところ、予算的にも厳しい時代だったかと思いますが、そういうときでも、仲間をつくって同じ気持ちでやっていたら、阻害要因も排除できるのか

みたいと思う若者が出てくると思います。また、ワゴン車のCMもいいです。個人的にワゴン車には、決して美しいとは言えない土建屋が乗るイメージがあったのですが、このCMは格好いい作業員の方がワゴン車から颯爽と降りていくという、今までにないくらいに好感の持てる作業員のイメージでつくられています。

魅力発信には、建設業の負のイメージを刷新するような、メディアを媒介とした戦略も必要なのかと個人的には思っています。

沢井 今、左官屋さんというお話が出たので。

『真田丸』の題字を描かれた左官の挾土秀平さんとは、9年ほど前からお付き合いをさせてもらっています。以前の現場で竣工祝い品として壁の一部を塗っていたいただきました。そのとき、作業員の方がものすごく喜びました。一緒にそういう建物をつくる、作品をつくることできているというところで、かなりモチベーションが上がっていたようです。挾土さんが塗っているところはなかなか見ら

良いものを残して、 変えるべきものを 変える。

など思います。

現場の魅力発信について

木谷 現場の魅力発信について聞かせてください。

田和 昨年の座談会の資料を読んでいます。当社がCMがなかなかいいのではないかと書いてありました。社内でもCMをやり始めた頃はいろいろな意見がありま

れないのですが、その過程を見ることで、作業員は自分たちがやっていることに誇りが持てる。そういう点で本当によかったなと思っています。

挾土さんのような目標となる方が建設業界にたくさん出てくるようになれば、若い世代の人も、建設業に目を向けてくれるのではないかと気がします。

由利 先ほども話しましたように、私はベデストリアンデッキから見られているところをどのようにしたら魅力ある現場になるかを毎日考えています。

まず始めたのが朝礼風景をどう見せるかでした。工場で働いている方などは別かもしれませんが、結構な人数の集団が毎朝、ラジオ体操をやっているのを見る機会といたっては、一般の方にはないと思います。私が学生の頃にスポーツをやっていたときなど、試合前の体操で、一糸乱れず、前後左右が揃って「いちに、さんし」と体操をやっていると、「何だろう、このチーム強そうだな」と思っていました。試合前から飲まれてしま

して、一体いくらかかるのかと、特に現場の人間はコスト面で非常に賛否が分かれた時代がありました。しかし今は、いろいろなお客様があの提供番組を見てくださっており、我々や作業員だけでなく、客先も近隣さんもあの番組の話を月曜日にしてくださいます。そういう意味では、まず一般の人々に、会社の名前や何をやっている会社なのかを発信すること

うような勢いというものを感じさせるのです。そこで現場でもラジオ体操のときには、ただ満遍なく散るのではなく、前後左右を揃え、整列して体をしっかり動かすようにしました。そういうところ

で、見ている人が、「この現場はこういう作業員さんたちが、こういうしつかりとしたラジオ体操からやっているんだ」と思わせると同時に、何か集団が発する力というものを感じてもらえたらと思います。

ただ、先ほど北村所長がおっしゃった笑顔というのも大事なところも思っています。しつかりとした緊張感の中にも、笑顔があるところを見てもらおうということ、差し入れてもらったスイカを現場で切り分けて、敢えてベデストリアンデッキから見えるようにけんせつ小町の女性から配ってもらいました。熱中症対策の一つだったのですが、暑い中、苦勞して作業している作業員さんも、おのずと満面の笑顔になりました。

現場の魅力を発信するということでは、規律を保ち、区画もしつ

が必要なのかなと思います。本当に信じられないのですが、「建設会社って何をやっているんだか」と真面目な顔で聞かれるときがあるくらいですので（笑）。

私が最近いいなと思っていますのは、いろいろな左官屋さんが出てきて作業をしているCMです。本当に今、若い左官屋さんが少ないのですが、あのCMを見て格好いいと思う、左官屋さんになって

かりして、安全に対する緊張感のある雰囲気を見せ、もう一つは笑顔でのコミュニケーションという両面で一つの現場をつくっているところを見せられるように心掛けています。

木谷 今の現場はベデストリアンデッキがあるということなのですが、もしそれが無い場合、例えば最近よく透明な仮囲いなどがあります。要するに、外部の通行人から、現場の中で何が行われているのかを、透明な仮囲いで見せるということもあるかと思っています。

しかし往々にして、そういう現場はまだ少ないですね。やはり世間一般の方々に我々の仕事を理解していただくということが非常に重要だと思うのと、将来の担い手が、その仕事を見て、こういう仕事をやってみたいと思うような、具体的なアクションが必要だと思います。ただ工期通りに仕事をして、お客様に喜んでいただいで、それでお金を稼ぐというだけではなく、CSR（企業の社会的責任）が、我々の業界に求められる大きなうねりになるのではないかと思



(株)竹中工務店 名古屋支店

沢井広隆氏 Hiroataka Sawai

入社：1984年

主な実績：愛知県大規模展示場建設工事 ささしまライブ24地区グローバルゲート建設工事 中部国際空港第2セントレアビル新築工事 中部国際空港旅客ターミナルビル（その2）新築工事



三井住友建設(株) 東京建築支店

由利宏幸氏 Hiroyuki Yuri

入社：1990年

主な実績：(仮称)八王子計画新築工事 (仮称)新宿一丁目新築工事 ロッテ浦和工場増築工事 向ヶ丘遊園駅前地区開発事業

見られる現場から「魅せる現場」へ。

今、各社で、図面力の向上というところで、生産性向上専門部会の中でもいろいろとやっています。やはりOJTの中でいかに図面力を高めていくか。それが非常に重要です。作業所長自身ができるできない方も増えているという

田和 建設業という仕事は、やはり図面と墨だと思っています。私の現場はなぜかいつも若い所員が多いのですが、よく若手の所員から「所長、図面はどこにあるのですか」と聞かれます。「君の

机の上には設計図があるじゃないか」と答えると「いや設計図ではなくて、私が聞いているのは施工図のことです」と言われます。もちろん施工図としては現場に用意してあるのですが、施工図とは自ら作るものであり、その施工図を単に渡すだけではなくて、そこにどういう味つけをしてオリジナルの施工図とするか、それは品質だけではなく、安全も工程も、

生から建設業の方々、またステークホルダー、そして建設業以外の方々と、実にさまざまな方々に現場を見学していただきました。とにかく、見学希望をすべて受け入れた結果、約1,800人の方に現場見学に来ていただきました。中学生や高校生でも、1人でも見たいという方や入職を考えているという方は、特に私からも話をさせてもらい、現場を案内するということをやってきました。

最近の話ですが、ある協力会社から「実はあのとき見学させてもらった女子高生が、型枠大工として働いている」ということで、会社側ではもう辞めるかなという気持ちでいたらしいのですが、夏も乗り越えて、今では毎朝6時に誰よりも早く会社に来ているそうです。その子のおかげで会社の雰囲気もかなり変わってきたということもおっしゃっていました。

現場の運営をするにあたってのマネジメント

けない大きな課題ですね。

まずは現場から滲み出るような魅力の発信にこだわりを持ちたいと思っており、その一つが「凛として」ということをモットーにして取り組んでいます。これは、私自身、現場の所員、現場の雰囲気そのものも含め、凛とした佇まいを常に意識して現場づくりをしていこうということで、仮囲いのシート張りや色、コーナリーの植栽など、さまざまなか所で、「凛として」というキーワードに照らし合わせて、細部にわたってこだわっています。

もう一つは、魅力を発信する人をつくるということを意識しています。御堂筋という立地です。から、実にいろいろな方が現場の前を通ります。そうした方々に「あの現場は何かちょっと雰囲気が違うよな」とか「どんなことを中々やっているんだらう」とか興味をもっていたり、魅力を感じてもらえるような発信者をつくりたいと考えています。

最近の話ですが、ある協力会社から「実はあのとき見学させてもらった女子高生が、型枠大工として働いている」ということで、会社側ではもう辞めるかなという気持ちでいたらしいのですが、夏も乗り越えて、今では毎朝6時に誰よりも早く会社に来ているそうです。その子のおかげで会社の雰囲気もかなり変わってきたということもおっしゃっていました。

「その魅力をあなた方は発信していないのではないか」というご意見もありました。さらなる業界の魅力をどういう形で伝えるかというのは、みんなで考えなければいけません。

北村 御堂筋の淀屋橋と本町のちょうど中間地点で新築工事をこの5月からスタートさせています。まず、御堂筋でのモノづくりというのは、やはり関西の現場の所長冥利に尽きるといいますか、まず着任したときに、自分に何ができるかというのをいろいろ考えて取り組み始めました。

そのために、常に開かれた事務所づくりにもこだわっています。直接関係のない営業の方も「ふらつと寄ったよ」ということで来ていただくなど、いろいろな方々に気軽に立ち寄ってもらえるような現場を目指しています。そうすれば、この事務所や現場の雰囲気をまた別の場所で魅力的に伝えてもらえる。そのような、現場の魅力を発信してくれる人をつくること、自分こだわりの一つとして取り組んでいます。

澤井 特に外部に対しての発信ということですが、前回の現場ではまず中学生、高校生、そして大学

江教授が「建設業は魅力がある」とおっしゃっていました。ただ、「その魅力をあなた方は発信していないのではないか」というご意見もありました。さらなる業界の魅力をどういう形で伝えるかというのは、みんなで考えなければいけません。

田和 建設業という仕事は、やはり図面と墨だと思っています。私の現場はなぜかいつも若い所員が多いのですが、よく若手の所員から「所長、図面はどこにあるのですか」と聞かれます。「君の

机の上には設計図があるじゃないか」と答えると「いや設計図ではなくて、私が聞いているのは施工図のことです」と言われます。もちろん施工図としては現場に用意してあるのですが、施工図とは自ら作るものであり、その施工図を単に渡すだけではなくて、そこにどういう味つけをしてオリジナルの施工図とするか、それは品質だけではなく、安全も工程も、

生から建設業の方々、またステークホルダー、そして建設業以外の方々と、実にさまざまな方々に現場を見学していただきました。とにかく、見学希望をすべて受け入れた結果、約1,800人の方に現場見学に来ていただきました。中学生や高校生でも、1人でも見たいという方や入職を考えているという方は、特に私からも話をさせてもらい、現場を案内するということをやってきました。

今、各社で、図面力の向上というところで、生産性向上専門部会の中でもいろいろとやっています。やはりOJTの中でいかに図面力を高めていくか。それが非常に重要です。作業所長自身ができるできない方も増えているという

も、多分現実だと思っています。

ですから、このあたりが非常に難しい時代だと思っておりますが、今のそういう手描きの図面を徹底的にやらせていくというのも、一つの図面力向上に繋がりますし、彼らはその図面を描く、あるいは読み取ることによって、また現場の管理だとか知恵が出てくるのです。そういう訓練というのは非常に重要だと思えますし、大変いい活動だと思えます。

由利 いわゆる大型現場の作業所長として、まったくのトップとしてやったのが正直初めての現場で、本日出席の皆さんに比べるとまだまだこれから経験を積まなければいけないと思いつながら、マネジメントとは何だろうということを考えてながら運営をしています。

今、当社も所員が非常に少ない中で、どうやって生産性を上げなければいけないかということですが、やはり若手所員不足の中、派遣社員も多く使っていかなければならないのです。

現場が始まった当初、私が面接した10人の内、実は5人が辞めて

しまいました。

やはりマネジメントの一つには、所員のモチベーションをどのように高めて、離職しないような環境づくりをするのかが一番大切なのかと思いつながら仕事をしています。

今、自分たちが若い所員に伝えたいことというのは、あくまで自分の経験値の中で物事を教える癖がついてしまっていると感ずるところがあります。「この年代だったら、このくらいはできるんじゃないか」という考えがどうしても頭の中にあつて、それを基準に物事を考えてしまったとき、自分が仕事をしてきた環境と、彼らが過ごしてきた環境が大きく違う中で、やはりズレが生じているような気がしています。1を聞いて9を知れという時代だった我々とは違って、9教えてもまず1を知るとい

うくらい、指導しなくてはならず、果たしてそれが良いのかというところはあるのですが、わからない子には、粘り強く指導する。それでも、自分で学んでいかなければならないことも知ってもらわ

り、現場のみんなもそういうことを理解した上で、彼に仕事を一つだけ任せるようになりました。

現在、その所員は配筋写真撮影を主に従事していますが、それはしっかりとできるようになって、ある程度の他業務もできるようななっています。もしかしたら辞めてしまっていたのかもしれないけれど、今もこの現場で働き続けている。そういう一人ひとりの個性も、作業所長がしっかりと見ていかなないと、工事課長、主任クラスでは、自分の仕事を収めるために必死で部下に強く接してしまいがちです。作業所長としてはそこをフォローしながら、現場で頑張ってもらおうという環境づくり、場づくりというのが大切なのかなと常々考えています。

北村 今、事務所に所員が26名おりまして、特にその中でも新入社員や2年目の社員など、若い人が多く、6名ほどになります。

私自身が現場運営をしていく中でこだわっているのが、持ち場を明確にすることと、持ち場を全うさせるということです。

なくしてはなりません。

今の現場で、3年目の若手所員の例を挙げさせていただくと、その子は、ほかの3年生に比べてあまり仕事ができませんでした。

ある上司が頼んでいた仕事ができないうことで、「何でできないんだ」ということになり、それに対して答えられずに数日現場に来なくなってしまうということが数回続きました。もちろん、来ないと

また、一人ひとりの力が発揮できる環境や仕組みが、どうあれば良いか？に腐心しています。また仕組みをうまく繋ぐことによつて、さらに大きな力を発揮できるようにするにはどうすればよいのかということが、常々自分がこだわっている点です。

具体的な例を挙げますと、現場の中には多くの計画があるかと思うのですが、工事がスタートしますと、大きな計画はある程度スムーズに進むのですが、実際の現場ではそこから細分化された非常に細かい計画や、安全や品質にさらに踏み込んだ計画があります。その部分の洗い出しというのは、経験が浅いとなかなかできないことで、そこは我々経験者でリスト化し、それをAくん、Bくん、Cくんと、一人ひとりに担当してもらうのです。

そこで大事なのが、その出来栄を見てあげるといふことで、これを仕組みとして大事にしていまして、我々の現場では計画確認会を毎週行い、若手6人全員の計画をレビューして、私自身がその一



日本建設業連合会 生産委員会 施工部会長
(株)竹中工務店 生産本部

木谷宗一氏 Soichi Kiya

きには「連絡も無しに休むのはだめだよ」と常識的なことは教えるのですが、2回目、3回目が起こってしまったときに、他に何か理由があるのではと思いついたところ、実は、ある病気を抱えていることがわかりました。その病気は二つのことを同時にできないというものでしたので、現場としては、では一つのことだけを集中してやってもらおうということにな

つ一つに対して、安全なり品質なり、私のさまざまな思いをその場で伝えるようにしています。それによつて、さまざまなコミュニケーションもとれますし、最近は彼らからも「計画が楽しいです」と、目をキラキラさせながら言ってくれるようになりました。

日々を重ねていきますと、計画の内容がブラッシュアップといひますか、向上していきまして、本当に若手の力が伸びてきているかと、肌で実感できます。我々もそういう喜びを若い人たちから受けながら現場を進めていく。それが人を大事にする仕組みづくりといったところかと思えます。

もう一つは、現場の仕組みや運営の中で、新しい可能性を常に見出すといひますか、示すといひことかなと思つておりました、先ほど話がありましたBIMやIT化やロボット化など、新しい可能性を示しながら、若い人が自分の将来をその先に重ねながら仕事をしていくと、下を向くことなく前へ前へと夢を持って進んでくれるのではないかと考えています。

木谷 私もアメリカの一つのマネジメント学の講習を受けたことがあります。英語ではセルフエスティーム、日本語では自尊心というのですが、つまり人間というのは自尊心をくすぐられると頑張るといふことがあります。頑張らせるためにはどうしたらいいのかというところ、エンパワーメントといふ力の付与の仕方が人を変えるところに言われおり、そこには五つのキーワードがあるのですが、特に私がいつも感じるのは reward といひつて、日本語では報酬です。我々はサラリーマンですので、部下に金を渡すわけにはいきません。それはやはり言葉であり、メッセージであるわけです。褒めてあげる。これがあると部下は頑張るんです。

何をやらせても評価をしてあげて、それがよかつたのか悪かつたのかを明確にしてあげる。そうするとやる気が出ます。

沢井 今、褒めるといひ話がありました。褒めるといひ話があるところ、残念



座談会前の日建連施工部会活動報告

ながら何となく、叱るほうが多いかなと正直自分も反省をしています。

ただ、褒めるということについては、なるべくみんなの前で褒めるようにして、叱るときは一対一でということを考えてながらやっています。そういう中で、自分のマネジメントという話でいうと、部下の育成、これがやはり大事だと思っています。

やはり、まず組織をしっかりとくりあげる。これは縦のつながり、それから横のつながりということが大事だと思っています。『縦の絆、横の絆』と呼んではいますが、ここに五つほどの会をつくって、巡回をやっています。

どうしても次席、三席とはよく話をするという状況があります。彼らには、とにかく自分をすべて見せるようにしています。Q C D S E、特にコストについては、昔の作業所長はなかなか見せてくれなかったという部分があったかと思いますが、私はすべて開示することになっています。その中で、建築主や設計、協力会社との

対応というものを見せて、学んでもらうということをしています。

それから若手所員、彼らとはどうしても疎遠になりがちなので、週に2、3回、「SS巡回（沢井総括）」と呼んでいるのですが、私の巡回は若手所員1名と一対一で行っています。特にQ C D S Eの指導をしながら巡回しますが、実はそれが本当の目的ではないのです。彼らのプライベートな部分も聞き出しながら、今彼らは何を悩んでいるか、といったことを聞いてあげるといのが真の目的です。これを私は「知の管理、情報の管理」と呼んでいますが、そういった巡回をしながら進めています。

またそのときに、iPadを持って、ここには施工図がすべて入っていますので、若手所員に「この部分をすぐ出してみたい」という話をしながら、現地でそれを見て、なかなかできない人もいるのですが、ではこれをどうしたらいいかを、自分でまず考えなさいという話も、並行して行っています。

先ほど、木谷部会長から話が出ましたが、技術の伝承というのはとにかくOJTが大事だと思います。そして、直接話をするのが大事なことに繋がるのではないかなと思っています。

お互いに聞いて、取り入れてみようと思うこと

田和 北村所長がおっしゃった笑顔です。私も昔から、黙っている。「怒っているんですか」と聞かれてしまうのですが、笑ってこれば笑っていた。「気持ち悪いですね」と言われるんです。「どないしたらええのかな」とずっと思っていたのですが、先日、若手と飲んでいまして、「所長、今日は機嫌がいいですね」と言われたんです。「そうか、そういうのは表情や態度に気を付けてもわかってしまふのか」と、ちょっとショックでしたね。

私はまだ北村所長ほど人間ができていないので、とにかくフラットに話を聞いて、フラットに接す

なさい、それはスポーツだろうが音楽鑑賞だろうが何でもいいということ、発信をするようにしています。

やはり、魅力ある作業所長、何かこの所長だったらおもしろそうだな、ついていってみようかなと思える場づくりというのを、自分の趣味を通して仕事に生かせないかなということに活動しています。

まず沢井所長の、いろいろな方々に現場を見てもらうことですが、1人でも見学を受け入れるというの、ものすごくいいことだなと思いました。その話を今、現場ですと、恐らく副所長以下は、「いや、ちょっと、仕事が忙しいときだからやめましょうよ」という話になるかもしれないが、作業所長がそうやって判断したということに努力していけば、きっと下の所員も受け入れるようになると思います。

あと、田和所長の図面ですね。すばらしいと思います。若い所員があれでスケッチを描けること、すべてにおいて見える化とい

ることができるように、毎日がそう過ごせるようにしたいなと思っています。

本日は勉強になりました。ありがとうございます。

由利 皆さんのご意見のいろいろなところを参考にさせてもらえば、まだまだ良い現場づくりができると思います。

自分の趣味の話で申しわけないのですが、実はトライアスロンをやっています。それをやり始めたのが41歳、40歳を過ぎてから活動を始めました。

大会に向けて、どうやって練習する時間をつくるかというのが、まず自分の中の時短に繋がると考えています。作業所長がどのように仕事を、夜6時7時に仕事を終わらせ、これから水泳の練習に行くというのを見せることで、若い所員も仕事を覚えなければいけない時期のため仕事優先になりがちですが、そうではなく、もう50歳になった作業所長が、そういった新しいことに挑戦して、仕事も趣味も頑張っている姿を見せることで、みんなも趣味を持ち

うのはわかりやすいことだと思いますし、立体的に絵で描くということ、手を動かすということ、自分も現場で始めてみたいなと思います。

北村所長はやはり笑顔です。笑顔が大事です。それと「凛とした」現場の雰囲気、そのバランスがすばらしいと思います。しっかりと笑顔を現場、これはぜひ参考にしたらいなと思いました。

北村 田和所長のスケッチ・コミュニケーションといいますが、見せていただいて衝撃を受けているつもりだったのですが、こういう作業所長がおられるのだなと思って。どういう形にするかは、これからのいろいろ私も試行錯誤しますが、こういうスケッチを通じたコミュニケーションのとり方は本当に参考になりました。

それから、沢井所長の1人でも見学を受け入れるということ、魅力の発信者をつくっていくというところで欠かせないと思いますので、私もぜひ大阪で頑張ら

うと思います。
沢井 田和所長の施工図のスケッチ、これは、私も若いときはやっていたつもりだったのですが、あ自分は今やれていないなと反省しています。

ワークライフバランスをいかに確保していくか

田和 実は大変難しい問題だと思います。一番は社会保険制度の充実が図られていかないとということ、多くの作業員の方が日給月給で生活していることが改善されないと、完全土休はちょっと難しいと思います。ただ、若い人たちに対しては、少なくとも現場を4週5休、あるいは4週6休にするというのは、作業所長の未来に向けての努力だと思います。

そのために、何をすればいいのかというと、とにかく自分の生産

性を上げなさいと部下には言っています。

私自身の反省でもあるのですが、週末をあてにすると日曜日から土曜日に出てきてやればいいのか、そういう甘えがどうしても出てしまいます。我々は平日の昼間になかなか机に座る仕事ができないので、夜にやればいいやというのと同じです。そういう甘えがあるので、実際に自分自身の生産性は本当に上がっていないのではな

いかということ、二十何年来、ずっと反省を続けています。まずはICTの活用なども含めた中で、自分自身の生産性を上げること。得意先の工期や休日に対するご理解というのが重要だとは思いますが、どうしても短い工期でやってくれという現場はあると思うんです。それはお客様の要求ですし、こちらも商売ですから、それに応えなければだめな現場もあると思います。そのときに、建設業全体がどのようにするという現場に注力できるかということが課題だと思っています。非常に難しい問題ではあるので

社の方針が、来年は4週8閉所だと社長もおっしゃっていますので、それに向けてどうすればいいか、試行準備中です。その一環として現在、私の現場は7時半から稼働しています。終業が18時半です。1日2時間多く働く環境があります。それでいきますと5日間で約10時間です。単純にいきますと土曜日分の1日分になるということになりません。ただし、作業員には、18時半まではちょっと、という方もまだあります。日給月給という方もまだあります。やはり出た日の分の給料という形で、日数が必要という状況も、まだまだ大きなハードルではあるのですが、そういった形を試していくということが、重要だと考えています。

沢井 まず前回の工事、これは2014年10月から始めた工事で工期が30カ月だったのですが、工期率が79%ということで短工期と呼ばれる工事でした。しかし、最初に実は4週5閉所をやるうとしました。夜間もやらない。これを大原則として、みんなで計画しよ

すが、10年後、私達が定年となる頃には、ほとんどの現場はもう4週6休は当たり前、現場によっては4週8休という時代に変えるには、今の前向きな努力が大切なのかなと思います。

由利 今の流れの中で、工期を守りながらどう時短するかということ、やはり土曜日を普通に現場を運営しての工期が組まれている以上は、なかなか難しい。でも、世の中の流れとしては、やはりチャンスが来ていると感じます。少なくとも4週5閉所、日曜日はすべて当然閉所にして、土曜日に1日閉所、さらに祝日が絡んでくれば6閉所できるかなと。現場閉所の日数がどれだけ増えるのかということが、まずスタートかなと思います。それが増えれば、必然的に現場の所員の休日も増えるということになるかと思っています。今がチャンスと捉えて、建設業全体で発注者さんやいろいろな方のご理解を得るために、何をすればいいのかというのが課題だと思います。

自分の現場では、4週6休は何うということを始め、最後まで何とか行くことができました。その中でいうと、やはり工程管理、間違いなくこれが大事だという話の中で、特に作業員の人数を平準化しようと思いました。あとは、ノー残業デーを実施しようとして、月2回、この日は帰ることを表にして貼り出して、「その日は絶対帰るよ」として、着工しました。これも最後まで何とか進めることができました。

最初、その5閉所を決めるにあたって、職長にもアンケートをとりました。五十数人の方で、土曜日休みみたいか、それとも仕事をしてお金をもらいたいかと、ちょっと入り込んだアンケートをしたのですが、そのときに、73%の方が休みみたいと言いました。

しかし、この結果をすべて信じてはだめだなとは正直思っています。それはやっぱり、月給でもらっている職長と日給月給の方と、これを見ると半分ずつぐらいだったんです。ということは、休んでも、実はほかの現場に行かれていますということも確かにあるか

とか達成している状態です。では4週8休にするにはどうしたらいいかというところ、やはり、平日でも休むしかない。まず月24日のうち1日だったら、自分が現場にいないでも何とかなる日をつくりなさいと。そうすることによって、4週6休を4週8休にしようという働きかけ、意識改革を現場の中でするようにしています。

また、現場で仕事をすること、これは、職場にいる時間の長短ではなく、一日その職場で何をしたら、どんな工夫をして努力したか、その毎日が大切なんだよということ、日々の業務への取り組み方の意識改革を促すように努力しています。

北村 私の現場はまだ工事が始まったばかりということもあるのですが、実は解体工事からずっと4週6閉所を実施して、所員については4週8休、これは人数がいるということもあって、土曜日を振り替えでやっています。例えば、土曜日に出勤した者は月曜日に休むという形で、現状、所員は4週8休をほぼ達成で

きている状況です。

もちろんこれは人数がいるという背景もあるのですが、例えば土曜日の作業については、すべての業者が出る必要はないと私は思っています。土曜日は必要な業者をいかに絞り込むかを考えて、工程を計画しようとみんなに言っています。工程の立案段階で、土曜日の業者数を少なくして、そこにかかる所員の負担を減らすといったところで、人数が絞られて、ほかの所員は休めるということになります。

また最近ではIT化が進んでいまして、私もiPadを持っていくのですが、このiPadのウェブカメラで24時間現場が見られる状況になっています。休日でも家にいながらにして、ウェブカメラを通じて、現場をリアルタイムで見られるという時代ですので、わざわざ現場に出なくてもいいと割り切れます。本当に現場に就いてもらう所員は、限定して、土曜日の作業については、出る場合でもかかる所員は少なく済むのではないかなと思います。ゆくゆくは会

なと思うのです。

そのあたりを加味しながら考えて、今度は4週6閉所に取り組みます。残業時間も60時間以内という話をしましたところ、所員全員が喜びました。やはり今は休ませないといけない、休まないんだめだなどそのときに思いました。

前の現場では、所員は4週の内6日は休めていたと思いますが、まだ週休2日とはなっていないかっ

たと思います。今回はできるだけ、所員はどのようにやっていくか、今、日建連で進めていただいている適正工期のプログラムのお話とか、週休2日制のお話、4週8閉所の推進のお話などは、大変ありがたいと思っていますが、それに合わせて、作業員の給与アップ、これはどうしてもやっていかないとだめなのではないかなと思っています。

木谷 この問題は、すぐにできるわけではありませんが、国がここまで謳ってありますので、我々もそれについていかなければいけない、そのためには何をやるのかと

作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信

いうことですね。
作業所長が先頭を切って、やるんだということを発信しない限りは、なかなか達成できないと思います。

もう一つ、4作業所長にお願いしたいのは、やはり周りの方々にごとまで理解してもらうか。これが今、皆さんの口から発信する内容と、我々日建連でいろいろと議論しながら専門部会で検討している内容が、協力会社の方々、所員の方々、あるいは協力会社の事業主の方々とのコミュニケーションの中で、時代はこうだよということとを明確に伝えた上で、どこまで歩み寄っていただけるか。そのあたりのコミュニケーションがあるのと、突破口として開くのではないのかと思います。みんなでチャレンジするんだといったところを、ぜひ、水平展開していただければと思います。

最後に一言

北村 今、現場で、女性による検査専属チームというのを考えてい

まして、既に1名配置して取り組んでいます。

特に検査については、メーカーに行きますと、製造ラインの中で検査をしている工程にいるのは皆さん女性だったんです。いろいろなところを見ますと、そういう細かい検査については、やはり女性のきめ細やかさといえますか、そういういったものに対して能力があるのではないかなと思います。また女性が決めたルールや方法については確実に実行できる安心感があります。

そういったことで、女性による検査チームを確立して、今まで検査業務で煩雑になりがちであった部分を彼女たちによってもうこうとで明確な品質管理が可能ではないかと考えています。

田和 先ほど沢井所長のお話にありましたように、実は私も着工時に、竣工までの日割り工程をつくりまして、短工期でもお盆も正月もきっちり休みます。また現場は4週5休で計画します。昔、とんでもない上司がいて、「田和、『工期がない』は言い訳だ。『工期

が短い』だけだ」と言われたことがあります。確かに今になって思うと、工期はないわけではないんです。いくら急いでいても明日納めるといってお客様はいなくて、「田和さん、悪いけど短工期だけど頑張ってください」という優しいお客様はたくさんいらっしゃいますので(笑)。

しかし、工期がないならないなりに、最初に自分で「こうやるんだ」と決めて、それを守らせるといことが、やはり作業所長としての矜持だと思っていますし、今の現場も、恐らく次の現場も、そのような形でやっていければなと思っています。

由利 以前PC化できない小規模な現場で、D41の柱筋を現場で組立てするのに大変苦労しました。この前、PC工場を見学、製品検査に行ったときに思ったのは、PC工場では鉄筋ヤードがあつて、しっかりと工場の中では地組みした柱がきれいに横積みになって、管理されていたんです。

「PC工場で鉄筋を地組みして持ってきてくれれば」、「中小規模の現

場でもそういう発想があつたら、人手不足の中でも対応できたかもしれない」そう思ったときに、本場に生産性を上げるためには、大型現場も率先して取り組む中で、そういった小さい現場で何ができるのかというの、何かアイディアをどんどん出して、それをまずは社内に水平展開していくことも今後必要なのかなと思っています。

木谷 今のお話の中で、生産性のハードの技術については生産性向上専門部会で、みんなが使える技術を集約して、まとめつつあります。これもホームページに載せて、誰でも使えるようにと、そういう水平展開がされるための施策も今、打っている状況です。

沢井 魅力ある業界にするためにということなのですが、私が今最も、気にしているのは、若者の入職者をどうやったら増やせるのかということですね。

私どもの現場にも、工業高校の生徒さんとか、職場体験の方など、いろいろいらっしゃいます。そのときに、私はどういう対応を

していかねければならないのかということを考えています。

彼らの気持ちはもちろん大事だと思うのですが、先生や父兄、この人たちに、いかに安心感を与えるか。これがやはり、大事なのではないかなと、前回の現場で強く感じました。

日建連主催の見学会や、けんせつ小町活躍の見学会にも来ていただきました。そういう中で、いろいろなアンケートに回答いただいて、それを読ませてもらうと、やはり安心感を与えることが大事だなと思います。その中で、保険の問題があり、随分片付いてきていると思つてはいますが、まだまだ足りない部分もあるということも感じています。

しかし、父兄や先生方を納得させるには、やはり保険は絶対だと思えますし、また週休2日、これはもう、若者とはとにかく休みたいという気持ちがあるのが強く強いのと思うので、これから絶対にやらないかと思つていません。それと、私も入られて4作業所長も言っている環境

づくりですね。現場の環境づくり、雰囲気づくり。これを大事にして、少しでもそれを発信できればなと思つています。

木谷 本日は4名の作業所長に「作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信」について、貴重なお話を聞かせていただき誠にありがとうございます。時代の大きなうねりの中で、我々建設業はこのうねりに追従していかねければなりません。特に生産性向上やワークライフバランス・建設業の魅力発信は、作業所長自らの強い意志とリーダーシップが必要とされます。

次の世代への技術の伝承をするためにも、新たな建設業界への入職者を確保しなければなりません。日建連として業界が一丸となつてこのうねりにチャレンジし、明るい未来が来るようにしたいものです。

本日は長時間にわたり誠にありがとうございました。

