

# 2018

Roundtable Discussion Special Issue

## 第3回

### 作業所長座談会

# 作業所長が育む マネジメント力と 生産性向上への取組み

「働き方改革」の実現に向けて

[www.nikkenren.com/](http://www.nikkenren.com/)

## 日建連 建築・生産性向上に関するHP紹介

### 魅力ある建築生産の 場づくり・人づくり

- ・「魅力ある建築生産の場づくり・人づくり」優秀アイデア
- ・「作業所長による生産性向上に関する座談会・講演会」



### 生産性向上・省人化 への取組事例

- ・建築省人化事例集
- ・お手軽便利なICTツール集
- ・設備省人化事例集



### スケッチ コミュニケーション

- ・図面力の維持・向上のための「スケッチコミュニケーション」のススメ  
「考える 検討する 伝える」～ スケッチコミュニケーション事例を多数紹介





(株)竹中工務店  
東京本店  
**松岡久史氏**



五洋建設(株)  
東京建築支店  
**松本圭司氏**

# 作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み

—「働き方改革」の実現にむけて—

第3回 作業所長座談会 2018年9月28日(金)



戸田建設(株)  
東北支店  
**関 宏和氏**



(株)熊谷組  
首都圏支店  
**梶野 晃氏**

作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み

本日は、大変お忙しいところお集まりいただきましてありがとうございます。

この座談会は、今年で3回目となります。本日、お集まりの4名の作業所長さんは、施工部会26社の厳正な審査の中から選ばれた方々ということで期待をします。

さて、この座談会はマネジメントを生かした「生産性向上の取り組み」、「建設業の魅力発信」、さらには「働き方改革」に向けてというテーマを開催しています。私は常日ごろ、盛んにマネジメント力が大事だと言っているのですが、マネジメントとは何かと言つと、人を通して生産性を向上させることだと思っています。

生産性には4つあります。1つはやはり効率性です。2つ目は競争性です。これは、お客様からいかにして選んでいただけるかということですが、3つ目は人間性です。これは働きやすさとか働きがいとさちんと生み出さないと生産性は

## マネジメントとは 人を通して 生産性を向上させること



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

上がらないということですが、4つ目は社会性です。社会からの評価をしっかりと受けられることが生産性には必要であると考えています。

今回は、このあたりを念頭に置きながら議論をしていきたいと思っています。

【司会】木谷宗一 施工部会長

考事例として利用されています。変わり種で言えば、『ペッパー君』を導入して新規入場者教育をしたり、工事概要の説明などを行ったりしています。

**松岡** 私の作業所では、施工ステップの時間軸データをBIM情報に加えて、どの配管を先に施工すれば最も効率的かとか、タワークレーンの幹線をどの段階で解体をするので、どこに配線をしてあげばいいかなど、BIMを使って事前検証を進めています。

私自身が作業所長として取り組んでいるマネジメントの多くは、やはり、川上のフロントローディングです。例えば、竹中工務店は技術部というセクションが初期の工事計画を行うわけですが、必ずそこには顔を出すようにしています。その段階で、私なりの工事の進め方、ステップを彼らと一緒にやってアレンジして、施工計画、施工法に首を突っ込むのが、作業所長のフロントローディングの第一だと思っています。

今進めているプロジェクトは設計施工一貫体制なので、設計初期

段階で設計部に押しかけていて、こういう構造断面にしたら効率よくPC化が図れるよとか、こういう梁成にしたら逆打ち工法でもフラットなところで作業ができるので生産性や安全性も向上するよなどと伝えました。川上段階でこのようにいった作業所長のマネジメントがとても大事だと思っています。

**関** 今、病院を担当しており、BIMやVRでさまざまなところを表現していますが、まだまだVRですべてを決定に導くというところまでは至っていないところがあります。どのようにして補うかというところ、さまざまなモックアップを作つて一つ一つお客様に納得していただいている状況です。しかし、日進月歩で技術が向上していきますので、貪欲に新しいことにチャレンジして、さまざまなところにトライしていきたいと思っています。

**木谷** ありがとうございます。

仮設計画を含めて施工計画の目の付けどころで、何かご自分なりに考えていることがあればお願い

### ハードマネジメントについて

**木谷** 生産性向上のマネジメントには、ハードとソフトの両面があるわけですが、まずハード面について、各所長が考えられているマネジメントにはどんなものがありますか。

**松本** 現在実践しているのは、ICT化です。例えば今、清掃工場

します。

**関** 今までの経験の中で間違いなく、これは合理化できると気付くところに必ず突っ込んでいます。今従事しているところは非常に水が出ます。当たり前をやつていたらいけないので、プレキャスト化しています。東北では雪が必ず降りますので、先を見越して、さまざまな改善をしています。

**梅野** ハードの面ですと、私はマンションが多いのですが、やはり、工業化と在来工法のバランスが一番悩みます。

抱えられる労務力が決まった段階で、逆算してどこまで工業化するのか、在来でいくのか。地組などの現場サイトPC化するの。これは、すべて考えなければならぬです。設計があつて、そこに確保できる労務があつて、その労務から、今度は、またフロントローディング的に設計に返して、そこで工業化に変えるということ

がありまして、まず、ハードな面というので、そういった需要に対応する工業化と在来効果バランスというのが、まず一番最初のほ

うは検討します。

**木谷** ありがとうございます。梅野さんがおっしゃられた切り口が、今後非常に重要だと思うんです。つまり高齢化社会を迎える中で、例えば、高齢者はなるべく地面に近い場所で仕事をしてもらう。作業員の配置も考えるべき時代にきているのではないかと思います。

もう一つ、実は建築工事の30から35%ぐらいは設備工事であるわけです。私が現場を巡回している感じるのは、建築と設備を融合し、いかに省人化できるかも、一つの大きな切り口だな。本日は、設備部会の方々3名の方々にも出席していただいています。松本所長から、設備とコラボして生産性を上げる何か努力があればお願いします。

**松本** 清掃工場の現場を担当していますが、その例で言うと、元々の建物の性質上、プラントさんの機械をいかにして入れていくかというのを、まず考えていきます。例えばスラブを打つて機械基礎をつくり機械を入れてから建築



(株) 竹中工務店 東京本店  
**松岡久史氏** Hisashi Matsuoka  
 入社：1988年  
 主な実績：2013年7月竣工  
 原宿住宅マンション建替計画新築工事

## チームワークを常に意識させて同じベクトルで向かっていく

工期の最後に、どうしても設備の作業が高くなってきましたので、できるところは先行してあげたいと考えています。

サブコンも基本的には同じサブコンさんについて来てほしいとお願ひしています。同じデベロッパーさんの仕事をずっとやっているのですが、次の物件の計画を、一緒に検討しています。

2 現場前の設備サブコンさんですが、私のところで実績を積んでいたのですが、この度、私の現場

こと。建築が遅れてしまったから、設備に何とかしてくれよという時代ではないと思います。約束を守るためにここは建築の残業も致し方ないと思っています。隠蔽部分がないがしろにしないということも大切にしています。

設備担当者から上がってくる意見と代理人の思っていることに若干誤差が生じたりしますので、代理人同士での月1回のコミュニケーション

ケースを欠かさずに行っています。そうすることによって、スムーズに事が進むことが分かりましたので、今後も継続していきたいと思っています。

**梅野** 私もマンション施工が多い中で、設備、電気とのタイアップは非常に大事にしています。実は現場に入って3年目ぐらいのときに、二つ上の設備の先輩がいたのですが、いろいろ建築と設備の調

整が大変で、先輩とも丁々発止やっていたのですが、ある時、「箱は作れるかもしれないけども、お前に五感の気持ちよさは再現できない」と言われたんです。つまり、建築屋は箱を作るけども、明るいとか暗いとか、気持ちいいとか悪いとか、お前にできるかと話しをされて、すごくそれが自分の中に残っています。今でも、設備に関しては大体的に3か

月前にサブコンさんを決定するようになっています。

フロントローディングですが、住戸平面詳細、コア回りは、設備が走らなければ納まりが決まらない。ロングスパンが設置されない中で、建築のALC先行と共に設備の縦管を先に挙げてあげる。まず設備の走る場所、走れるところへ進める。外構も先行しています。最後の追い込みになって外構で後手を踏むことがありますので、掘削工事前に外構の設備配管、外部足場を組む前に電気引き込みを行う。

「こうしたら効率的にできる」というものを見積もり段階で条件書として付ける。電気設備に対しても、これだけは考えているということを彼らに示して、作業を進めているような状況です。

足場でも、6m、7mと階高がありますので、ほとんど内部足場を組まなければ作業ができません。できれば高所作業車で逃げた

松岡 最近は集合住宅ばかり担当していますので、こだわりから話をしますと、常々設備をどんどん先行しろと言っています。今の担当現場でも設備サブコンさんの皆さんに集まっていたら、最初に私の考えを伝えました。縦配管は、とにかく建築よりも先に上げるつもりで作業を進めなさいと。その後は、ちょっとやりにくくても間仕切りを立てるぞと。住戸間の区画壁(遮音壁)があるのですが、設備屋さんをお願いしているのは、その前に天井の吊ものをほ

木谷 ありがとうございます。私も現場巡回して気が付くのは、考えている所長は、建築の仕事

設備と建築は常に一体となって片流しに仕事を進めていくというのが私の考え方であり、それを伝えるように努力しています。

一番大切なことは、約束を守る

「見える化」してすべての人が分かるようにしています。

仕事を進めていく、壁を後打ちにし横から機械を引き込む、あるいは天井スラブを抜いて上から入れるなど、いろいろなことを考えて機械を入れ、そうすることで建築をいかに効率的に進めていくかを考えます。同時に、建築、電気、設備についても、建物の奥にある部屋にどうやって機械を持つていくのかを、総合仮設計画を作る段階で考えています。

人間的なコミュニケーションで言うと、同じ事務所の中に間仕切りも作らずに電気設備サブコンと机を並べ、すぐ声をかけて話せるような事務所づくりをしています。

木谷 ありがとうございます。集合住宅をやられているところで、結構、込み入った仕事になるかと思うのですが、そのあたりでお話しください。

**松岡** 最近集合住宅ばかり担当していますので、こだわりから話をしますと、常々設備をどんどん先行しろと言っています。今の担当現場でも設備サブコンさんの皆さんに集まっていたら、最初に私の考えを伝えました。縦配管は、とにかく建築よりも先に上げるつもりで作業を進めなさいと。その後は、ちょっとやりにくくても間仕切りを立てるぞと。住戸間の区画壁(遮音壁)があるのですが、設備屋さんをお願いしているのは、その前に天井の吊ものをほ

松岡さんいかがでしょうか。集合住宅をやられているところで、結構、込み入った仕事になるかと思うのですが、そのあたりでお話しください。

設備サブコンさんの、特に作業員の方の動きを見ていると、無駄が多いですね。無駄というのは適切な言葉でなくて、手待ちが多いです。例えば、鉄筋屋さんをお願いしているのは、下筋を組んで上筋組んでから次のスパンにいくということなんです。普通は下筋、下筋、下筋と3スパンぐらい組んでから上筋、上筋、上筋といく。その間、設備がずっと1日待ちなのです。こういうことを起こしてはいけません。

松岡さんも言っていました。私が入社した頃は、建築の合間に設備が入るようなところがありました。建築が待たなければいけない。設備とは必ず納得するまで打ち合わせをしています。その上で、効率よくするために、区画壁を上だけ張ったり、水回りを先行したり、天井を張るときに1〜2週間前に、いつから施工するよと『見える化』してすべての人が分かるようにしています。

松岡さんいかがでしょうか。集合住宅をやられているところで、結構、込み入った仕事になるかと思うのですが、そのあたりでお話しください。

この現場かでお願ひしているのは、まず、樋工事に関してです。これはシャフトに非常に絡み合っています。そうすることによって、スムーズに現場排水ができますので、水浸しになることも避けられ非常に有効です。

作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み

でぜひ設備サブコンの所長としてやりたいという本人が来ましたが、私もぜひやってくれと頼みました。その子が、今回私の現場でサブコン所長になる、これは私にとっては非常にうれしいことでした。

**木谷** ありがとうございます。今の4所長の、設備に対する取り組みという点に対して、今日出席されています設備部会の皆さんから、もし何かコメントがあれば。

**大西** はじめまして。設備専門部会で副主査をさせていただいてます西松建設の大西です。

本日は、皆さんの会社を代表される所長のさまざまな意見を聞かせていただきまして、何点か質問を考えていたのですが、本日発言された内容で、ほぼ回答が得られたのかなと感じております。工程などについて設備の先行施工とか、先行揚重とか、最初の段階で検討されているということが実感できましたので、質問は割愛させていただきます。

**木谷** 逆に4所長のお話を聞かれました。設備部が基本的には主催するのですが、設備の施工検討会というものを必ず着工前にやりまして、建築の職員も立ち会わせて、設備工事にはどういった問題があり、どう取り組むかを一緒に検討させていただきます。それには、若い子も立ち会わせています。

同じ現場をやっているんだという気持ちで、一つの事務所で間仕切りを設けずにやっていく方針で取り組んでいます。

**関** 教育的観点で言う設備図の読み込みが足りないところがありますので、着工時に当社の設備担当、サブコンの担当者、特に若い方が集まり、一連の設備概要を説明していただいて、建築との取り合いを認識するような会議体を設けています。

また、週に1度は、短時間ですけど時間を決めて、全社員で現場巡回しようとしていますので、その時に質問をしたりしています。

**梅野** ちょうど本日、午前中に設備とのBIMの打ち合わせをしたのですが、教育の一貫として

まずは仕事を楽しくもらい  
知識を得たいと思う  
気持ちになるのを待つ



(株)熊谷組 首都圏支店  
**梅野 晃氏** Akira Togano  
入社：1991年  
主な実績：2018年1月竣工  
ザ・パークハウス山吹神楽坂新築工事

て、ご要望なり、もし何かあれば。  
**大西** 所長さんの考え方を確認させていただいて分かったのですが、現場で一緒に仕事をされている部下の方々に、設備を含めた全体最適について、どのような教育をされているのか、お聞かせ願えればと思います。

**木谷** 松岡さん、設備といろいろな会話されているとお聞きしていますがいかがですか。

て、今、うちの現場に設計2年目の女性社員が設備の現場を見るということで配属されています。今日は建築と設備の会議体の議事録をとるよう頼みました。そうすることで、建築用語やその意味が勉強できると思うのです。

私の片腕は建築の次席であり、もう一方の片腕は設備担当です。この二人が両輪として本当に現場の要になっていると思います。月に1回、建築、設備の関係者全員が集まり、現場事務所「一日会」という懇親会をやっています。設備の一番若い子にも声をかけ、名前すら分からない場合もあるので、サブコンとのチーム力を高める上で効果を発揮しています。その後、私が設備の一番若い子に声をかけている姿を建築の他職が見ると、「あ、この所長は設備の一番若い子の名前も知っていると、大切にしているんだな」という感覚が伝わるのです。そうなると思えるのです。

**木谷** ありがとうございます。他に何かご質問ありますでしょうか。

**松岡** 検査のときに、できるだけ社員に検査させます。教育上です。特に若手の建築担当には、たまに設備の検査をやらせます。逆に設備担当には建築の仕上げチェックや最終的な内覧対応にも立ち会わせます。こうすると彼らに大きな気付きがあるのが如実に分かった瞬間がありました。

大きな組織になると、躯体・仕上げ・設備と分かれて縦わりになり、

**谷口** 大林組設備の谷口と申します。よろしくお願いたします。本日は、貴重なお話を聞かせていただきありがとうございます。これまで建築と融合しながら設備という仕事に携わって参りましたが、今後も今以上に融合していく必要性があると思っています。

背景として、設備に対するニーズが多様化し、非常に多岐にわたる仕事をサブコンさんも含め設備職がこなさなければならぬ時代となっております。そうした中で設備職の数であったり、サブコンさんの配属人数などに関して、ご意見があれば参考までにお聞きしたいのですが。

**梅野** サブコンさんの職員だけではなく、その下で受けてくれている空調であるとか、配管工の要になる人も、声をかけるようになっています。

話をすると、彼らが苦しいのか順当なのか分かりませんが、先ほど松本所長の話にあったプラント系ですと、設備が先行しなければならぬ。順番が逆にな

りがちなのですが、今担当しているタワー型マンションについては必ずタクト工程の打ち合わせに、設備、仕上げ、躯体担当を同席させ、三位一体となった連動した工程を組ませます。タワークレーンの揚重を決める際には、空いている時間帯に設備配管を揚重しようとか、そのような会話が成立するよう工夫を常々やっているつもりです。

れば建築からやり直さなければならぬということ、やはり、声をかけて、顔色を見て、どういったことを懸念しているのか、感じ取っておく必要があります。時々一人ぼっちで職長がいるときを狙ってわざと言ったりするんですけども、そこからサブコンが抱えている苦悩が見えてくるので、人数が足りているかどうか、苦しいか苦しくないか、現場に出ている作業員を含めて声をかけてヒアリングすることは結構あります。

**関** 適材配置になっているかと言いますと、各会社ごとに、かなり仕事の濃淡があります。番頭さん一人に再雇用の方が2人というところが如実に増えてきています。東北の場合は、復興工事がまだ足を引っ張っていたり、地域によって仕事の忙しさのバラツキがありまして、それが如実になっています。

それをサブコンのせいだけにできないので、現場を預かっている身としては、別途工事も含めて、我々が助けられるところは、すべて助ける。そういった姿勢でやっ



戸田建設（株） 東北支店

**関 宏和氏** Hirokazu Seki

入社：1993年

主な実績：2008年10月竣工 大船渡市民文化会館建設工事

## 自尊心を傷つけないようにしてハートをくすぐること

それから、設備職には1級建築士の資格を持っている人がいるのに、建築職で管工事施工管理技師とか電気工事施工管理技師を取ったという人は実はいません。建築工事からアプローチするのはよいが、次には電気、設備を理解するよう、若い子たちには常日ごろ言っています。

**松岡** 私も「月初会」というのをやっています。月初めの金曜日には必ず、所内会議室を使って今日は鍋だとか、来月は好み焼きだとか、いろいろ品を変えて面白おかしく懇親しています。去年でしたか、私のバースデーにケーキをもらいました感動しましたが、そ

にやっています。  
コミュニケーションですが、私も「ひまわり会」と称しまして、設計者の方にも同席いただき、月一回のコミュニケーションの会を大切にしています。また、代理人だけの、本当に正しい情報が伝わっているかを確認する会も設けています。

品質に関しましては、三現主義を貫いています。私たちは書類を

作っているわけじゃありません。現場を確認して「ぎりぎり合格」は、できる限り修正し将来に汚点を残さないようにしています。お恥ずかしい話ですが、以前の現場で検査をしていて次工程に進む直前、合格ぎりぎり勾配の大問題が発生しました。そういうところは、昼夜かけてでも徹底的に直し、こだわりを強く持つて直しています。

**松本** コミュニケーションでは、先ほどから申し上げている間仕切りのない事務所スタイルです。懇親会があれば、建築、設備、サブコンさん含め30〜40人が同じ事務所にいますので、入れる店が少ないのですが、そのような規模で開いています。

品質的な面では、施工順序をお互いに間違えないようにしています。天井裏で言えば、一番高い位

置にある設備を先にやって、次々に下がって最後に建築が天井を貼るという手順を守る。このことをうちの若手にもよく説明し、建築が勝手に走らないように教育をしています。昔ながらの悪習というか、設備を考えない工程を組む人が、だいぶ少なくなりましたがやはり残っています。これについては、建築職の意識改革を常日ごろから意識しています。

それから、設備職には1級建築士の資格を持っている人がいるのに、建築職で管工事施工管理技師とか電気工事施工管理技師を取ったという人は実はいません。建築工事からアプローチするのはよいが、次には電気、設備を理解するよう、若い子たちには常日ごろ言っています。

が、意外に終わるとよかったねとみんな言ってくれています。  
先ほどの事務所を一緒にするのですが、我々のところに、鉄筋屋さんも大工さんも設備屋さんも事務所に来て要望を言っていくます。そうすると改善をしなきゃいけないんだなということをお互いに肌で感じるようになります。

**木谷** 今の話は面白かったですね。

**松岡** 私は竹中工務店の中で最も朝礼に力を入れている所長かなと自負しているのですが、朝礼前に、まず、静脈認証を実施しています。手の甲をかざして静脈で認証するというシステムです。このシステムのお陰で作業員一人一人が残っているか、何時に帰ったか、すべて掌握できるようになっています。サブコンさんも、1次会社名、所属会社名が分かるようになっていきます。また、KYミーティングでは、設備会社さんには必ずミニ朝礼をやってほしいとお願いをします。そうすると、電気屋さんと言っても弱電屋さん、強電屋さんなどいろいろな方が会

社ごとに並ぶので、大体顔ぶれが分かります。こんなことを努めてやっています。  
**木谷** ありがとうございます。他にもう一方、何かご質問はありませんか。  
**小菅** 飛鳥建設設備の小菅と申します。本日は、非常に貴重なお話を聞かせていただきありがとうございます。よろしくお願いします。

所長さん方のお話を聞きますとコミュニケーションが非常に大事だということを感じました。先ほどお話があった「一日会」だとか、週に1回現場を巡回するとか、そのようなことをもう少しお話しただけならと思います。

それから、品質的なことなのですが、先ほど前年度の座談会・講演会で出されたスケッチコミュニケーションのお話を聞きしました。同じように設備品質について何か現場で考えられ、進められている内容があれば、お話を聞かせていただけないでしょうか。

**梅野** 品質に関して言いますと、昨今はマンションを施工しているのと、エンドユーザーの要求も高く

てエビデンスなど、設備と一緒にやっていかなければならないものが多くあります。例えば住宅ですと、水上から水下までの配管勾配とその長さに対して躯体の床段差が間に合っているかどうか。これは、私も一緒に入って図面上でやります。当然厳しいところもあり、それがどこかを知ることがフォロワーに行けるので、設備のここはきついぞというポイントも、設備だけではなく建築系職員にもより分かるようにします。そうすると、水回りの段差位置をこっだけは絶対に守らないと設備が厳しいと意識してくれる。

そのようなことを共有しながら品質を守るといいうことを一緒にやっています。

私は、検査にも一緒に行きますが、逆に設備の1年生から「所長それ違いますよ」というように怒られることもあり、それが楽しくて品質のことを一緒に考えられるきっかけになっています。

**関** コミュニケーションに関しては、先ほどの「一日会」以外にも職員間の打ち合わせ会は頻繁

11

れだけ仲良くやっています。

若手との巡回ですが、当社の工事担当者との巡回はもちろん、最近では設備サブコンさんの入社1年生、2年生ぐらいの子と廻ります。ある時、スリーブ検査をしたのですが、彼らは、何故ここにスリーブがあり、どこに斜め補強筋が入っているか、ということを実は分からないんです。建築のことはさっぱり分らない。でも一生懸命検査はやっているんです。だから、目的を教えてあげられます。ここに補強筋が入り被りがあるからOKだな、いやこれはちよつとまずいぞ、みたいな話をしてあげると彼らの建築知識がレベルアップし、モチベーションも向上するわけです。

品質についてですが「責任を持つ」ことに重点を置いていきます。施工者が検査し、監理者が検査し、お客様が検査し、そして合格した。にもかかわらず不具合が生じたということが、やはり起きるんです。では、その防波堤は誰か。それは、やはり実際やっている人なんです。私の現場で

ただけだとは思いますが。

**松本** 自分の経験を振り返ると、以前やってもらったうれしかったこと、逆にこう言われてモチベーションが下がったこと、というのを結構明確に覚えていきます。真似できることはきちんと真似をして、モチベーションが下がったことは反面教師にする。思い返すにいろいろな人との付き合いの中で、自分が育ってきているんだなあと感じています。

我々の若い頃は、どちらかというと「言うことを聞け」という力づくの時代でした。それは、やらないと怒られるからやる、ということでした。しかしながら今の時代は、この人に認めてもらいたいからやる、というように変わっていかなくてはなりません。働き方改革においても、100%の力を120%引き出すことを意識して常に若い子とは接しています。

**松岡** 建築という仕事は、チーム力で進めていくんですね。個人でパソコン使って、個人の能力が高い人が成果を生み出す、という仕事では決まっています。やはりチーム

## 120%の力を 引き出せるように 自分の魅力にも磨きをかける



五洋建設(株) 東京建築支店  
**松本圭司氏** Keishi Matsumoto  
入社：1993年  
主な実績：2015年11月竣工  
札幌東宝公衆ビル新築工事

は、例えば検査が終わったスリーブ上には、何月何日、誰それと書いてあります。柱PCのグラウトが終わった現物には、何月何日、専門工事会社、職長誰、その横には何月何日、竹中工務店、社員誰と記載してあります。責任を持つ人が、検査した証を残し、宣言するということを励行しているのです。

ワークを活性化させること、それが絶対的だと思っています。お客様、設計事務所、協力会社、作業員の一人一人まで、同じベクトルに向かわなければ駄目なんです。私の現場は、恥ずかしながら世界一の現場を目指すと、というスローガンを掲げています。これは、私が一人で言っているわけではなくて、お客様が世界一のタワーマンションを造るぞとしゃべっている。それならば同じベクトルに向かって我々も進んでいこうじゃないかと。世界一の品質と高い技術を具現化するために、世界一の現場を作って、皆でやろう。一つの目的、一つのスローガンを掲げると、そこに向かってベクトルが合うんです。そのような実感があります。

**木谷** 部下の育成については、特別に何か特徴のあることをやられていますか。

**関** 私の捉えるソフトマネジメントは、いかにハートをくすぐるか、自尊心を傷つけにくすぐれるか、にあります。私も褒められればうれしいですし、逆に褒め

### ソフトマネジメントについて

**木谷** ありがとうございます。

設備部会の皆さん、たくさんのご質問をいただき、ありがとうございます。また何かあれば、声をかけてください。

さて、前段はどちらかというハード面の話をしていたのですが、次にソフト面について意

て、あの時の職人さんや若手社員が「にこっ」と照れくさそうにしているところを見るのは、自分としてみてもうれしいです。なかなか面と向かって言いつらい時がありますが、ちよつとした感謝の気持ちを付箋に書いて渡すこともあります。

現場では、例えば基礎工事が終われば、その時に頑張っていた人たちの写真を看板に残して、次工程にパトントタッチするということをしています。非常に好評で継続したいと思っています。

私の好きな言葉に「目標がその日その日を支配する」というものがあるのですが、社員だろうと職人さんであろうと目標を明確にして取り組むことを大事にしています。終わったら、その評価を自分の言葉で、タイムリーに伝えるようにしています。

**木谷** ありがとうございます。

関さんの言われた自尊心、自負心という言葉、マネジメントの世界では「セルフ エステイムを高める」と言っています。セルフは自己です。エステイムは自

見交換したいと思っています。

作業所においては、若い技術者にはハード面の修得が重要ですが、年を重ねるに従ってソフト面のウェイトが高くなっていきます。特に作業所長は、ソフトマネジメントができて初めて作業長になれるわけです。

そこで、ソフトマネジメントという切り口から、部下の育成なども含め、ご自分の持論を展開して

負心です。

エンパワーメントによって力を付与することにより、それが高まり生産性につながる。ここで一番効くのは、今おっしゃられた報いなんですよ。リウオード、つまり人は褒められたいという気持ち強いんですね。私も昔、ポチ袋にメッセージを書いて部下に袖の下で渡したことがあります。本人は、お金だと思ってそっと見たら、メッセージが入っている。それは、家庭に持ち帰って奥さんに見せているはずなんです。上長からこんなものもらったって。あなた現場で頑張っているのねと。ちよつとしたことが、部下のハートをくすぐるわけです。結構効きますよ。

**関** 付箋なので、すぐごみ箱に入れられてしまうかもしれませぬね。

**木谷** ポチ袋がいいんです。

**梅野** 人材を育てるという意味で、私も新入社員を必ずやることが多いです。私自身、今でも鉄骨を建てているラフターとか、薦さんの動きとかワクワクするんです

作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み



座談会風景

ね。自分が一年目のときは一緒に  
 薦さんとボルト入れたり、これが  
 楽しくて今の子どもたちにも基本的  
 は楽しんでほしい。

ただ、オーバーコーチングはし  
 ないようにと思っています。俺は  
 教えたぞというエゴでしかない。  
 まずは楽しんでもらい、自分から  
 知識を得たいという思いが出てく  
 るのを待つようにしています。作  
 業所長は、肥沃な牧草地を確保し  
 て、そこに子牛たちを放牧すれば  
 いいと思ってるんですね。非常  
 によくできた職長や協力業者によ  
 る体制を整える。そうすると職員  
 も育っていく。まずは、一緒にや  
 れる環境や場所を作りたいと思っ  
 ています。

それから、成功体験を経験させ  
 たいと思っています。小さな検討  
 課題を細かく出して、本人にトラ  
 イしてもらいます。その結果は、  
 お客様にまで説明してもらいま  
 す。ある1年目の子なのですが、  
 彼は計画書を作って私に出せばい  
 いと思っていたんですね。ところが、  
 まず所内検討会で報告、次の  
 定例会ではお客様に自ら説明する

ように指示すると、彼はもの凄く  
 びっくりしたんですね。私でいい  
 んですかと。なんで駄目なんだ、  
 ここまでやったんだから説明した  
 らと。お客様に説明することで、  
 彼は所長に言われてやっているの  
 ではなく、熊谷組としてお客様か  
 ら受けているんだという責任感を  
 強く持つようになる。実際に施工  
 して、検査でお客様対応する。そ  
 してお客様から褒めていただく。

こういった細かい体験を積み重ね  
 ることで、このお客様のために  
 やっているという意識が変わると  
 思いますし、そのことで自信を付  
 けてほしいと思うのです。

上司は、当然、部下に任せなけ  
 ればいけないので我慢する時もある  
 のですが、私自身も部下と一緒に  
 成長するものだと思います。上  
 司のキャッチャーミットが狭  
 小さくて、ストライクゾーンも狭  
 いと、部下は全力で球を投げて来  
 れない。全力で投げた球を受け  
 取るキャパが自分にどれだけあ  
 るか、自分も一緒に成長しなければ  
 と思っています。

**木谷** ありがとうございます。

先ほど、私が申し上げたセルフ  
 エステイムを高めるエンパワ  
 メントの一つに、場の提供という  
 キーワードがあるんです。この年  
 代だったら、ここに敢えて行かせ  
 る。そういうことをやらせること  
 によって、自信もつくし本人のモ  
 チベーションも上がる。いろいろ  
 なやり方がありますが、非常にい  
 い話だと思います。ありがとうございます。

**建設業の  
 魅力発信について**

**木谷** さて話題を変えまして「現  
 場の建設業の魅力発信」につい  
 て、皆さんが現場でどのようなこ  
 とに取り組んでおられるか、何を  
 発信されているかについて、一言  
 ずつ、お願いします。

**梅野** 現場で最初に目につくのは  
 仮囲いですので、興味を持って  
 ただけるような仮囲いの工夫がある  
 と思います。いま仮囲いの緑化を  
 やっているのですが、ご近隣さん  
 に非常にガーデニングに長けた方  
 がいらっちゃって、非常に手厳し

く、我々のセンスを遥かに超えて  
 おられます。怒られながらガー  
 デニングをやっています。そうし  
 たことがご近隣さんとの接点に  
 なっています。それから我々は熊  
 谷組ですので、熊の形をしたシル  
 エットとして仮囲いに窓をくり抜  
 いているんです。この窓は二つの  
 高さに設けています。1.5m  
 と1mの高さにあります。幼稚園  
 に行くお子さんが、お母さんと一  
 緒に並んで覗いてくれるといいな  
 と思います。朝礼をやっている  
 時間帯に幼稚園に行く子供さんと  
 目が合い非常に照れるんですが、  
 このようなことで少しでも建設業  
 界に興味を持ってもらえればとい  
 うのが第一です。

実は、私は中学ぐらいまでアラ  
 ブ首長国連邦におりました。首都  
 アブダビで国際空港を竹中さんと  
 熊谷組が施工していたんですね。  
 私の父はインフラルートを造って  
 います。ある時、現場見学をさ  
 せてもらったんです。いくつもの  
 丘を越えていくと、ある瞬間、目  
 の前に大きな現場が広がって建設  
 重機がひしめいていました。私は

その時、抱いた想いのまま、この  
 業界に入ったんです。

ですから、この業界に興味を  
 持っていたらだければとの想いをこ  
 めて、仮囲いからの発信を手始め  
 にやっています。

**木谷** はい、ありがとうございます  
 ます。

仮囲いのもう一つ低い段に、D  
 OG SEEと書いて、犬が覗け  
 る窓をつくと、もっと面白くな  
 るかもしれませんね。

**関** 私も一番目につく仮囲いに注  
 目しております。

以前、震災復興工事に従事した  
 のですが、被災地には花がほとん  
 どなかったんですね。殺風景な現  
 場に花をとということで、仮囲い全  
 面に私の好きなひまわりを植え、  
 部分的には朝顔も植えて花で埋め  
 尽くしました。それが非常に目  
 立ちまして、近隣の方がSNS  
 に投稿され、それがまたやる気  
 につながって、さらにヒートアップ  
 しました。

クリスマス時期などは、釜石市  
 のメイン道路の真正面に現場があ  
 りましたので、電飾のクリスマス

ツリーを作りました。はじめに  
 作ったものが納得いかなかったの  
 で何度も何度もバージョンアップ  
 しました。最後には、市の担当者  
 からあのツリーを譲っていただけ  
 ないかとのご要望が参りまして、  
 寄贈した次第です。

それから高校野球についてで  
 す。幸いにも勤務地が釜石や花巻  
 であったものから、地域の高  
 校が選抜されまして、職長会で心  
 を込めて作った手書きの応援メッ  
 セージを現場の一番目立つ場所に  
 掲示するようなこともしております。

**松本** 今の現場は、人が通って  
 れないようなところなので、仮囲  
 いを一生懸命やりたいのですが難  
 しいです。

昔、札幌のすすき野で仕事をし  
 た時は、鉄骨建て方の際に鉄骨  
 にサンタの格好をしてもいいま  
 した。私にとっても勇気が必要で  
 した。毎日30センチ、50センチ、雪  
 の降る中での鉄骨建て方であるの  
 に、その上、サンタの格好をして  
 ほしいと。「俺は本気で言ってい  
 る、真面目に言っているんだ」と



説得し、12月は、毎日、サンタの衣装を着てもらいました。

**松岡** 私も作業所の顔になるところには特に神経を使っています。現在の作業所の玄関口は、非常に広い間口を確保し自動ドアを付けています。入ると植栽が並んでいて、そこに「Green」があつて事務所の内線につながっています。新規入場者は入った瞬間、「お、この現場は何か違うぞ」と感じるはずで

す。モデルルームの入口かなと思わせる程の面構えにしています。デジタルサイネージも活用しています。道路2面に接していますので、そちらに設けています。普通ならば週間工程のお知らせくらいだと思えますが、天気予報や周辺地図や、地下鉄の交通情報なども流れるようにしています。通行する人が、たまに見てらっしゃると、しめしめ効果があつたなといううれしい気持ちになります。

それから、もともと非常に全体工程が厳しくて4週4閉所しか見込んでないのですが、逆風の中、始めた4週5閉所を最後までやり切りたいなという思いでいます。

件いただきました。その中の上位5件の中にもドラマづくりの話がありました。

全く別ルートですが、テレビ朝日さんがシナリオ募集をしており、当選すればテレビ局が資金を出してドラマ化するという話があります。直ぐには難しいですが、うまくそのような企画に乗って、建設業の魅力発信ができたらいいなと考えています。

**松岡** 本場に仮囲いの中は、誤解だらけですね。私は、竹中工務店の傍系会社の社長として出向していた経験があります。その会社は、鉄筋や型枠などの労務を主とした躯体工事専門会社だったので、赴任当時は40代から50代の社員がほとんどで、30代がちらほら、20代はさっぱりみたくないびつな社員構成の会社で、このままでは潰れてしまうと思えました。その時に何をやったか。やはり人です。とにかく人を入れて、生まれ変わらせないと会社が存続しないと強く想い、改革に乗り出しました。

工業高校にはものづくりに興味

お客様からも厳しい意見をいただきますが、建設業の魅力アップを少しずつやり続けることで、若い方にも振り向いてもらえるかもしれないという思いで、信念を持って取り組んでいます。

**木谷** さて、我々は90万人の入職者を確保しなければなりません。そのために、何か特別な情報発信をされているようでしたら、一言ずつお願いします。

**梅野** 協力会社のある社長から、うちの新人社員が喜んで通える現場を作ってほしいと言われたことがあります。というのは、若い子たちは一定水準の家庭で育ち、教育を受けてこの世界に入ってくるので、現場に来て、こんな汚いトイレは初めて見たと辞めてしまうというのです。だから、建築現場で働くことは楽しいと思ってくれるためには、若い子たちの生活してきた水準レベルに環境を整えてあげること、これが一番だと思っています。

今、大妻女子大とタイアップし、SNSなどへの発信が一番強い若い女性たちの提案をヒントに

を持つている学生の中にはいます。我々の方から、駄目もとで全国を行脚し、先生や学生さんに建築の魅力を訴える努力をしました。その結果、多くの社員を入れることができました。その人たちが入社2年、3年になった時、今度に入社してくる1年生に先輩として威厳を保ちたい。そこでまた成長するのです。こうして良いスパイラルアップが出来上がるのです。

私の現場でも、竹中工務店の竹和会（協力会社会）から、新卒採用予定者に現場を見せてほしいという要請をいただきます。もちろんウェルカムです。私自身が案内し、現場のものづくりの瞬間をしっかりと見てもらい、一体感を持ってチームでものづくりをしている姿をできるだけ見せるようにしています。建築業界に対する、若い人たちの誤解を払しょくし、こちらに振り向かせる努力を徹底してやっています。

リーダー会活動のことを話しますと、現在、未熟ではありますが、弱冠27歳のコンピに会長と副

仮囲いを作ったり、協力会社と一緒に、若い人たちが現場に興味を持ち、入職し、育っていくにはどうしたらよいかを考えようとしています。

**木谷** 私から座談会のはじめに4つの生産性の中で社会性が大事という話をしたのですが、ただ建物を作って納めるだけではなくて、行為そのものが社会から受け入れられるという形で魅力発信が大事だと思えます。そのあたりも念頭に置きながら関所長お願いします。

**関** 私が携わった釜石の震災復興工事の話ですが、職長会の結束力が非常に強く、竣工時にホールでお客様に見てもらおうと、若手社員と職長会と一緒に23分の記録映像を作成してくれました。みんな、目がキラキラして笑いながら達成感を持っている。これは目頭が熱くなるくらい私の宝物です。音楽を載せている関係で配布には制限をしていますが、家族に見せて「お父さん、すごいね」と言ってもらった時は大変うれしかったです。魅力発信という意味

会長をやらせています。彼らは任されることで、一生懸命努力しながら朝礼やリーダー総会でもとても立派に話をします。若いなりにも一生懸命やっている姿を見て、その下の世代は5年もすれば、ああいうことをしなきゃいけないんだという自覚ができます。そのようなことの繰り返し、若手の人材獲得につながるのではないかと思っています。

## ダイバーシティについて

**木谷** なるほど、皆さんの日頃の努力がよく伝わってきました。視点を少し変えますが、ダイバーシティという言葉がありますね。多様な人材を生かす戦略的活動です。特に最近、女性の現場員が増えていますので、女性に絞って梅野所長から、どのような形で生かされているのか、教えてください。

**梅野** 今建設小町として、前の現場から研修の一環として来てくれる女性が一人名あります。やは

では、私が貢献できた一番の出来事でした。

**松本** 小学校の現場での話ですが、小学生一人一人にタイルを貼らせる体験学習をさせたのですが、その際、将来は五洋建設に入りたいという手紙をもらい、当時の支店長が10年後内定書を書いてくれた、というような楽しいエピソードがありました。

今、現場では大学生向け見学会などをやりながら、建設業はこれだけしっかりしていて、こういったことをやっている、というアピールをしています。30代前くらいの社員を題材にして、『監督の1日』のようなプロモーションビデオを作って、学生さんに見せるようなこともしています。

キムタク主演の月9ドラマで『ザ・現場監督』というようなドラマを放映してくれば、小さい子たちが現場監督になりたいと思うようになるのではないかと思っています。

**木谷** 実は、日建連施工部会で、将来の建設業の魅力発信をテーマに、26社からいろいろな提案を57り女性がいると場が和むというのでしようか。私が言っても聞かないことをその子が言うと言言うこと聞いてくれる。女性が頑張ると今度は男性社員が頑張るんですね。だから女性の方には大いに活躍していただきたいと思っています。

マンション工事では、内装の補修工の方に女性が非常に多いですね。芸大を出られた方もおり、彼女たちのセンスは素晴らしいです。アフターに近い作業内容の場合、お客さんの前で仕事することもあり、これは男性より女性の方が絶対的に向いているんです。

女性が働く場として、検査部門とか、エンドユーザーと接する場面とか、適材適所での女性の活躍には非常に期待しています。

**関** 前の現場では建設小町の安全パトロールに来てもらいました。私が大丈夫だと思ったところを指摘され、ここまでしなければいけない時代なんだと再認識した次第です。建設小町の方が声をかけますと職人さんも表情が違ってくるので、すごくよく感じました。

**松本** そうですね。建設業界です

作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み

ので、女性がいると場が和むというのが一番肌を感じることで。女性だから特に差別することとはなく、いろいろな現場を経験させています。今の現場は在来現場なのですが、女性社員でも一生懸命、雨の日に水中ポンプを持ってたりしています。そういう姿を見ると、他の作業員も監督さんが手伝ってくれるから協力的になってくれる。男性社員が一生懸命、水中ポンプを持っていても誰も近寄ってこないですが、女性だと何人もが助けてくれる。男性と同じようにというのは難しいと思うのですが、これからは女性の活躍の場をどんどん広げて、適材適所で能力を生かしていけるような場を作っていくべきではないかと思えます。

**松岡** 私の現場は所員と施工図、その他事務所関係で54名いますけど、そのうち15名が女性です。建設小町については200番目のチームに日建連に登録していただきました。私は恐らく当社の中で女性活躍推進派の最右翼かと思っています。

思っています。先ほどスケッチコミュニケーションという言葉がありましたけども、とにかく手で描いて部下とコミュニケーションすることを、やってみようと思っています。

**木谷** 法隆寺に西岡常一という棟梁がおられました。その一番弟子の小川さんが、よく「頭の中で空間の図面を描けるかどうか」と本に書いておられます。我々の時代は、手描きの中で空間をイメージした。今の若い人たちは、それがあまりできないし能力がないですね。それは今後とも育成していかなければいけない部分だと思います。

**関** 私は「新入社員だろうが、制服を着たら戸田建設の社員と見られるので、常識人であれ」と若い人に常々言っています。ゼネコンに入ったのだから建築はできて当たり前前、その他のことを大切にしたいと言っています。

ゲートを一步入れば良い現場か悪い現場か分かります。事務所がきれいでなければ、良い仕事はできていないはずだと判断されてし

集合住宅をやっていると、女性の木目細やかさは、検査、仕上げ、アフター対応といった領域で、男性よりも格段に発揮されると思います。そして、私の現場では、さらにその上をいっています。現在は躯体工事中ですが、最も重要品質である超高強度コンクリートの担当を若手女性に任せられています。それからPCのグラウト、鉄筋の継手といった重要な管理も女性です。

本来的意味で性差のない女性活躍を推進するのが私の夢です。地上のタワー工事の過半数は建設小町チームが担当していますという横断幕も掲げ、本来的意味で彼女たちに主戦力で活躍してもらおうと思っています。

ある大学で3年間、非常勤講師をしているのですが、建築学科の約3割は女性です。最近、ある学生さんの現場見学レポートにハッとさせられたのですが、日建連建設小町に対して違和感を覚えましたという内容だったのです。若い世代は、「本来、そういう作られた枠でなくて、もっと普通に男性

まいます。そういうところに対して、まず常識人であれと常々言っています。

**松本** 私は若い子によく言うのですが、耳を常にダンボにしておきなさいと。自分の仕事は自分でしている仕事なのでいつでもできる。所長が話していること、先輩主任たちが話していることを、自分の手を休めてでも聞きなさい。そうすることでさまざまな情報が耳に入ってきて、所長はこんなことを考えているんだ、主任はこんなことをやろうとしているんだというところが、自然に耳に入っていくんだよ。

先輩の失敗を私が注意している時には、「先輩怒られてる、へへへ」ではなく、自分も一緒に怒られて怒られなさい。それが自分にとって経験値になる。すぐ直近の先輩の失敗は実はすごく勉強になっていて、自分は怒られずにその経験が得られるんだよ。だから一緒になって聞いていなさいと。そのような教育をしています。それから、工期を守って瑕疵の

から環境改善提案もあっていいのではないかと。「女性でも普通に自然体で男性と対等に仕事をしたいのではないかと」と考えており、そのような目線が生まれてきていることにハッとしました。

**木谷** 私もある現場でヒアリングしたことがあります。何故男性と差別化するの？と。特別に女性専用施設を作っていたらいいという意識を持っている方もいるという話です。今言われたように少しずつ変わりつつあるかなという気がしています。

今日全体を通して言い足りないことがあると思いますが、裏話も含めて梅野所長からお願います。

**梅野** 若い社員にどう接しているか、育てているか、結構、皆さん作業所で悩まれると思うのですが、私はスケッチを結構多用しています。今の若い子たちは、入社した段階でCADを使え、平面、立面とどんどんいじれるんです。ですが実際、頭の中に3次元が浮かんでいるのかしらって、私

の中では非常に疑問に思っているんです。夕方、打合せが終わってから、若い子たちにこの図面のこの場所をアイソメで書いてみなさいと。頭の中に、平面、立面そして3次元がイメージできていないと描けないんですね。現場に行くと浮かばないようでは困る。BIMというツールがあるのですが、BIMじゃないと3次元がイメージできないのでは、やはり現場監督としてはまずい。まず自分の頭の中に映像が浮かんで、それを皆さんと共有するためにBIM化するなら分かるんですが、BIMがないと、分からないんですというのでは困ってしまう。現場監督としての嗅覚が落ちると思うんです。

若い子たちはテクニクに長けていて、私たちの時代はよく本を読んでいたのですが、彼らは直ぐYAHOOで調べてしまう。すると建築基準法なのかJASSなのか分からない。我々はプロセス屋なので、どういう道理で答えが導き出されたのか。どういう風か、それをすごく大事にしよう



梅野所長、松岡総括所長、木谷施工部長、松本所長、関所長

## 作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み

ない建物を無事故・無災害で竣工させることは当たり前。それが究極の目的と思つては駄目だよ。自分たちのやったこととお客様に喜んでもらえる、作業員に喜んでもらえる、それを常に意識しながら日々過ごせ、ということをお私の方針にしています。

**松岡** 私は、できるだけ自分の後ろ姿を見せて、明るく、楽しく、元気よく、常に前を向いていくぞ、と示すのがリーダーのあるべき姿かなと思つています。

それから、私はめつたに怒ることではないのですが、怒る時は所内全体に聞こえるように爆発しています。それは、チーム全体に対して怒っていることです。個人に叱るということは、あまりしません。個人を叱る時は、論ずと言いますか、こうだぞということをしつかり伝えるように心がけているつもりです。

逆に褒める時には、みんなの前で褒めます。例えば朝礼中に予定外にマイクを取つて、「GOOD JOBが出ました、表彰します」と突然表彰して、拍手喝采が起

るといふようなメリハリをつけた工事運営に努めています。

**木谷** ありがとうございます。リーダーのあるべき姿というキーワードがありました。私は常々思っているのですが、現場の所長には常に新しいことにチャレンジするミッションがある。ただ、マネジメントの先生からよく言われるのですが、それを自分でやっ

ては駄目で次席にやらせろと。それから、リーダーは、強化しなければならぬこと、現状を維持すること、これはやらなければならぬ。では最後に何をやるか、それは撤退だということです。つまり、今やっていることをやめない限り、新しいことにチャレンジはできないということですね。

これが一つの最大のキーワードなのです。何をやるか、そこには洞察力が必要ですし、勇気も必要です。やめたらリスクが高まるのではないか、そんなことを思っているだけでは、いつまでたっても新しい改革はできないということです。そこで、4名の方々にご質問で

うことがあれば質問していただけないでしょうか。

**中野** 大成建設の中野でございます。

いろいろお話を聞いていて面白かったのは、設備サブコンさんと同じ事務所でやっているとのお話です。非常に良いと思うのですが、一緒にいると困る話もありますよね。その時はどのように処理されているか、教えていただけますか。

**松本** 私の提案でやりましょうとサブコンさんに声をかけるのですが、原価的な聞かれたくないので、始めはみんな抵抗します。でも一緒にいて終わってみるとみんな良かったと必ず言ってくれるんです。携帯電話がありますので内緒の話は勝手に出ていってやっていますので、支障なく運営できています。

**古田** 所長の皆さん、今日はいろいろと有意義な話をありがとうございます。熊谷組の古田と申します。

私は会社で新入社員教育ですとか、心を病んでしまった子のケア

ですが、現場でやめるとしたら何をやるか、考えていることがあれば一言ずつお願いします。

**梅野** 自分自身が仕事を早く切り上げ、現場にすることをやめるとでしょうか。

自分自身が好きなので、現場で遅くまで絵を描くことが多かったのですが、デジタルツールができて電車移動中でも絵を描けるようになりました。それから自宅でもウェブカメラで現場の様子が見られるようになりました。今、何をやるかと聞かれれば、自分が仕事をやめて早く帰ることだと思えます。そうすることによって、部下たちがプレッシャーから解放されるのではと思います。

**関** 私も早く帰ることに努めています。私は釣りが趣味なのですが、前日「今日は早く帰る」と宣言して、翌日早朝から釣りに行きます。現場の皆は「本場に5時から釣りに行くんですか」と送り出してくれました。次の日に釣果を報告するなど自らが休むことに取り組むことで、休み易い環境をつくるようにしています。

だとかを担当する機会が多いのですが、皆さんも現場を何年も担当している間には辞めたいと思つた時があると思うんです。それがどんな時で、そこから自分のモチベーションをどう立て直したのか、お話を聞かせていただけないでしょうか。

**梅野** 会社に入り現場に配属された。私は、ひよんなことから29歳の時に作業所長を拝命しました。その日から昼も夜もなかつた時には、すぐ辞めたいと思つた。私は、ひよんなことから29歳の時に作業所長を拝命しました。作業所長がなかなか着任できなくて、私が近隣さんの窓口にずっとなっていたため、そのまま所長になったということです。物件自体は成功裏に終わったのですが、自分にはスキルが足りないということに気付き、会社を辞めたいというわけではないのですが、しばらく作業所長を辞退しまして、工務であるとか、自分がやりたいことに手を挙げさせていたでいて、再び所長になったのは39歳の時でした。そういう経験があります。

**関** 鮮明に覚えているのですが、反りの合わない所長と2人で現場

**松本** 今やめたいと思つているのは、定例議事録です。意外と手間がかかり、細かく見はじめると、「てにをは」の修正にすぎまじい労力がかかります。私の持論は、定例議事録を盾に話をしなければいけない人間関係が、まず駄目かなということなんです。

竣工後に自分たちがいなくなり、全く関係ない者同士が話した時に何かが起きるとまずいので、確かに定例議事録は存在しなければいけないと思います。ただ「こう言ったじゃないですか」「ここに書いてありますよ」という、戦わなければいけない人間関係が始まるとは駄目かなと思えます。

配筋写真なども、アイボリストという精度の高いアプリを使い、寸法をきちんとして工夫があれば、事務所からでも十分配筋写真が撮れると思つています。材料的には、鉄筋自体に100ピッチの印がついているとか。ただ、得するのが監督さんだけなので、鉄筋メーカーさんは協力してくれないのかもしれないですけど、お客様が認めてくれる文化があれば、ど

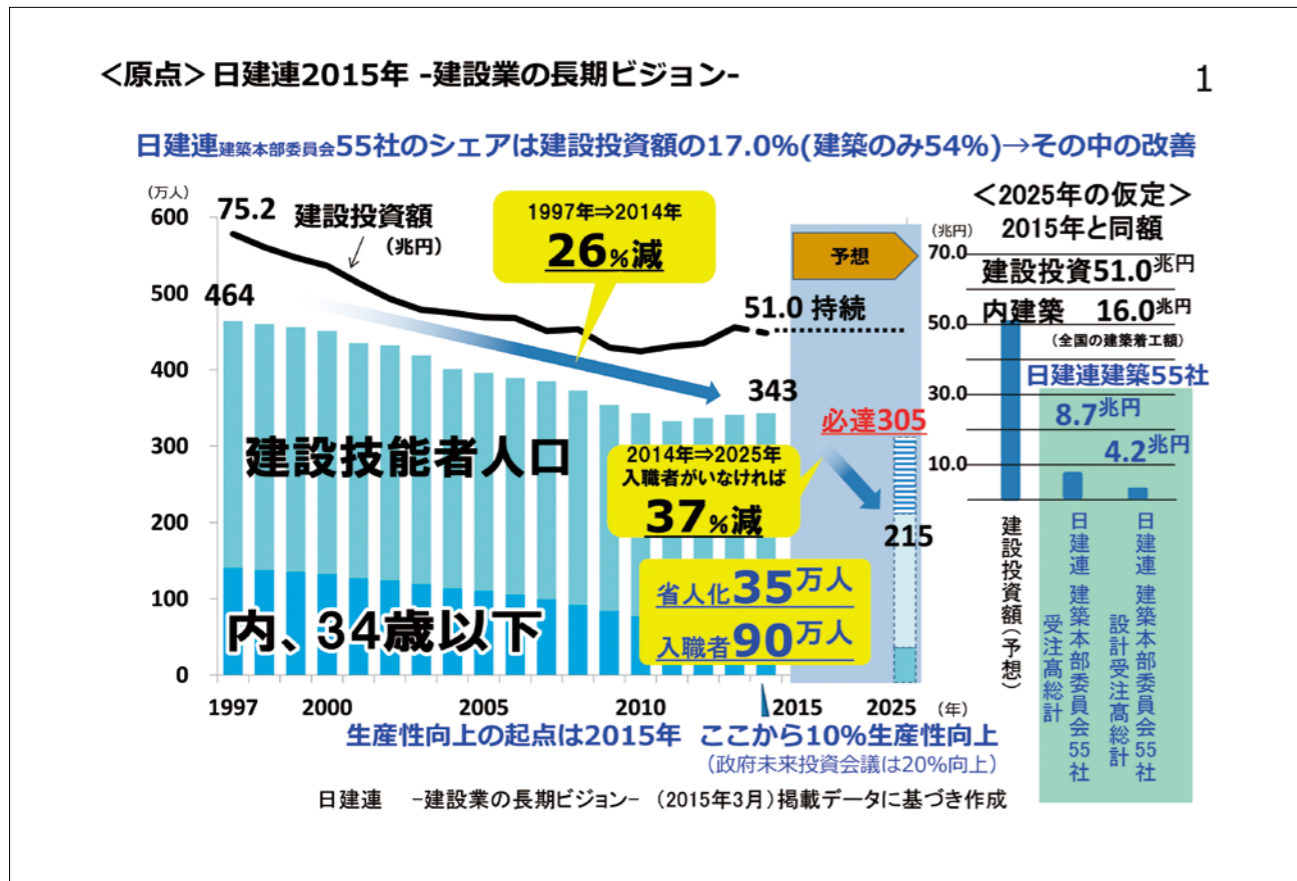
をやつておりまして、辞めようかなと思つたことがあります。その苦手だった上司が定年退職する時だったんですが、社報に思い出ある社員のところに行つて対談する「礎」というコーナーがあり、何と私が選ばれてまして、あの時、辞めなくて良かったなと思つました。

反りが合わなくても現場の良いところはゴールが見えているということなんです。ちょっと挫折しそうな社員に、結果は絶対に出るから頑張つてと言つています。そして、何でも良いからメッセージを出してくれと私の方から発信しています。残念な社員は発信が遅いのです。早ければ早いほど助けてあげられるので私からはずっと発信するようにしています。

**松本** 正直、私は、会社を辞めたかと思つたことは一度もありません。10年頑張つたのに辞めたら、多分1か月も持たないでまた辞めるでしょう。

**松岡** 入社してしばらくは、不遇の青春時代を過ごしてましたかね。同期は、みんな立派な大現場に行つておりました。私は、最初

作業所長が育むマネジメント力と生産性向上への取組み



1

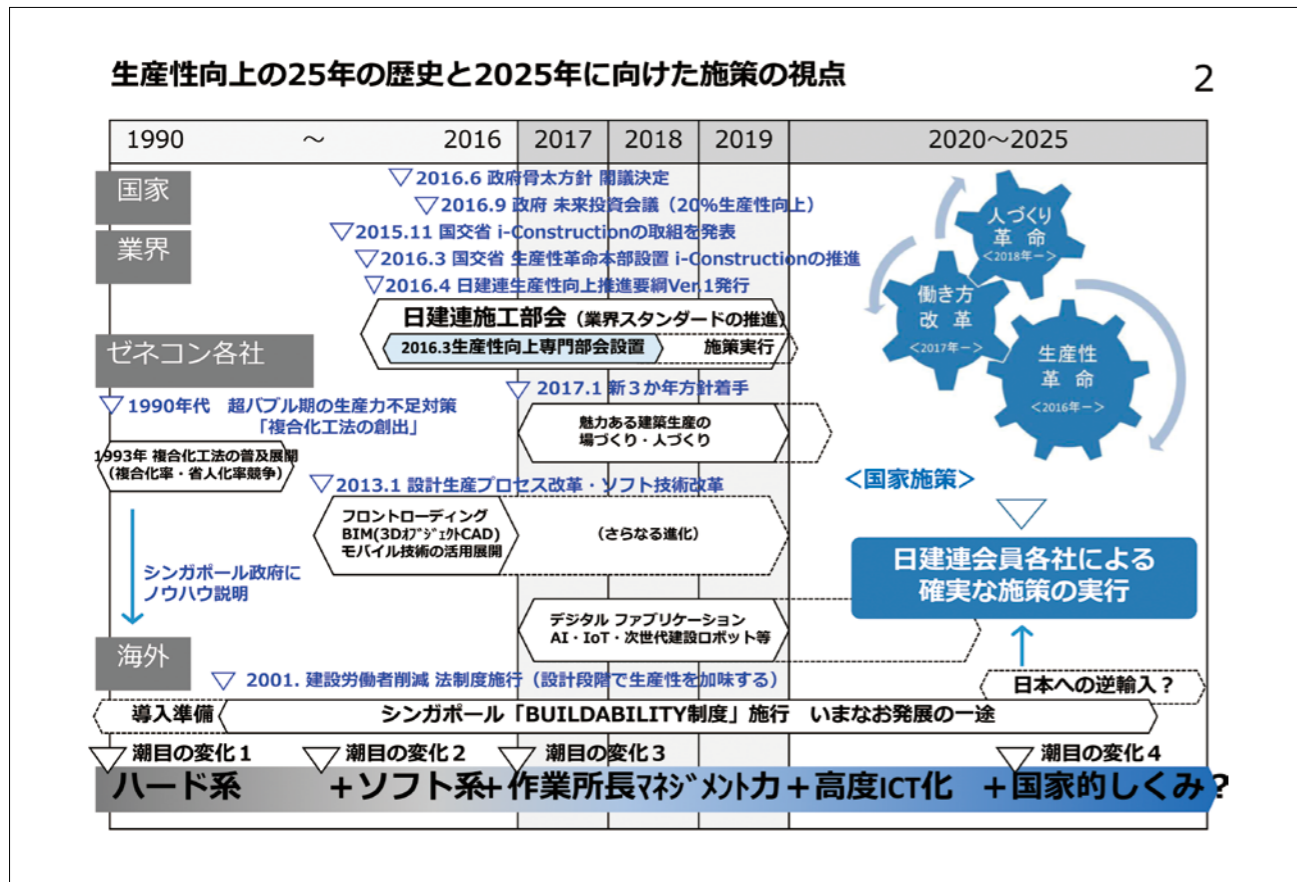
は3人現場で、その次が2人現場、三つ目は1人現場でした。3人現場の時は、細かいことを言う上司がいたので、朝から晩まで事務所に帰りませんでした。トランシットとレベルだけ持って、腰袋にいろいろなものを突っ込んで、ずっと墨出しをやっていました。その時にも辞めたいとは思いませんでしたけど、辛いという劣等感みたいなものは感じていましたね。でも石の上にも3年過ぎた頃、突然、所長から1人現場をやってみると。その所長も大したものだと思うのですが、やってみて何だか面白いぞ、ということに気付きました。

いろいろな人の手助けを得ながらですが、その現場が完成した時に、本当にこの上ない喜びがありました。そのような成功体験やら失敗体験を、若い、ちょっと心病んでいる人には、私の青春時代の思い出をできるだけあからさまに話すようにしています。

**田畑** 三井住友建設の生産性向上専門部会の田畑と申します。私も作業所長をやっていた時期

がありまして、うまくいっている時は良いのですが、ちょっとうまくいかなかった時に回りの人がさっと引いていくのです。そういう時に所長というのは孤独だなと感じた時期がありました。そのようなプレッシャーに遭遇した時に、いかにして切り抜けているか、教えていただきたいと思っています。

**梅野** なかなか難しいですね。作業所長である以上、その現場を全部見通さなければいけない。私自身、プレッシャーに考えているので、まず自分で月間工程レベルでの工程表を全部書きます。それが自分の背骨になるので、現場のところが厳しいかを自分の中で知る努力をします。よく所内で3か月おきに3か月工程検討会をやるんですけども、ここは厳しいということをや、なるべく事前に発見すること、そして、みんなで取り組んでいこうと。回避できればいいのですが、台風など想定できないこともある中で、現場のモチベーションが下がりそうな時は工法を変える。先ほど部会長が言われた、撤退して方向を変えるとか、現場の



2

気分を変えることは必要だと思います。そういった転換点を必死に探す時があります。ただ回りが離れていったという経験はなくて、いつも協力業者と職長さんが一緒に考えて、こういう方向で行こうよと決めることが転換点になって切り抜かれているかもしれないです。やはり回りに助けられている意識がすごく強いです。

**関** 私も孤独を感じたことが一度や二度ではないのですが、そうなった時こそ真摯に取り組んで、次の現場もお願いしたいと言われるようなネットワークを作っています。

現場ですからうまくいかないことは絶対あるのですが、必ず誰かが助けてくれる。社内であっても部下であっても真摯に対応し、関所長の現場に行きたいと言ってもらえるように、毎日、毎日頑張っているというのが本音です。

**松本** 工事現場である以上、責任は現場監督にあり、その長である自分には全ての責任があると、常日頃、部下に言っています。何かが起

きた時には現実を全て受け止めて、極論言えば一からやり直すという結論に達することもあります。

最初からそのような覚悟でいますので、あまり感じたことはないです。

**松岡** 私もあまり感じたことがないのですが、元来、あまり考えない楽天的な性格なので、何があっても、笑って誤魔化して前向いて走ろうと日々やっています。

私は、あまり酒が飲めないのですが、飲み会は優先していません。んというところで、二次会、三次会も頑張つてこの歳でも付き合います。三次会ぐらいになると私の方が歌ってますし、前を向いて明るく振舞い続けるのが所長の役割ですね、回答になってるかどうかわかりませんが、いつもそういうムードを大事にしています。

**木谷** ありがとうございます。最後は、明るく終わるので、この辺で締めたいと思います。本日は長時間にわたり、ありがとうございました。