

2019

Roundtable Discussion Special Issue

第4回

作業所長座談会

現場の 革新と挑戦

新しい取組みによる
作業所長のマネジメント

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



フロントローディングの 手引き

- ・フロントローディングに取り組む背景、基本的な考え方・定義などを紹介
- ・設計施工一貫方式をベースに、流れや進め方、メリットを提示
- ・有効なハード技術、実施プロジェクト事例を掲載





(株)竹中工務店
四国支店 作業所長

今井 敬氏



(株)大林組
大阪本店 所長

清水俊彦氏

現場の革新と挑戦

—新しい取組みによる作業所長のマネジメント—

第4回 作業所長座談会

2019年9月6日(金)



前田建設工業(株)
九州支店 統括作業所長

塚本修史氏



(株)熊谷組
名古屋支店 建築部 作業所長

金丸芳樹氏

本日は、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。

今回のサブテーマは、「現場の革新と挑戦」です。

これまで2016年の第1回から2018年の第3回までこのような座談会を開催して参りました。その中で参画いただいた方々よりいただきましたご要望に、「少し若い所長の話が聞きたい」というものがありました。そこで、若い所長の皆さんは、挑戦・改革に積極的に取り組んでいるのではないか、そのあたりを期待して、「現場の革新と挑戦」というサブタイトルにした次第です。

厳正なる事前審査の結果、選ばれた4人の作業所長の皆さんは、偶然にも49から51歳の方々となりました。本日は、近い将来を展望できる座談会となりますよう、よろしくお願い致します。

さて、生産性を高めていくうえで、作業所長のマネジメントが非

マネジメントとは 人を通して 生産性を向上させる



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 Kiyama

生産性向上への 課題について

最も大事なことは、人には感情があり、クリエイティブ、イマジネーションがあり、モノづくりしているのは「人」だということ。その「人」にどのように働いてもらうか、そこに焦点を当て、結果として生産性を向上させるということを考えながら座談会を進めていきたいと思えます。

【司会】木谷宗一 施工部会長

木谷 今、われわれの業界は、生産性向上と働き方改革という大きな二つの課題に取り組んでいます。そこで生産性向上に関する課題として、清水所長はどのようにお考えか、お聞かせください。
清水 一言でいえば、人手不足であり、それを補うにはどうしたら

良いかということです。そのため私は、今、機械化に取り組んでいます。ですが、いろいろと課題が多いと感じており、画期的な機械化には、まだまだ人の手と時間がかかると感じております。

機械化には、情報発信を目的とした機械化、安全対策を目的とした機械化、人・労務を減らして生産性（技術力）を上げる機械化があるとあります。

一つ目の情報発信を目的とした機械化では、DIRECTというスマホアプリの活用や大型LEDビジョンの利用など、ICTによって生産性が向上していると感じています。今後も利便性向上へどう取り組むかは大きな課題であり、さらにはその情報をどう処理するのも課題だと考えています。

二つ目の安全対策を目的とした機械化では、例えばバックホーの後方にカメラを取り付け、作業員が一定の作業半径に立ち入ると警報音を鳴らす、あるいは重機を止めるといったことを試行しました。

三つ目の労務を減らす機械化で

は、主としてAGV（無人搬送台車）の活用に取り組みました。

木谷 ありがとうございます。続いて金丸所長のお考えをお聞かせください。

金丸 生産性向上と働き方改革とは、二つの別々の言葉ですが、これらはつながっているものと思っています。よく若い子たちに「よく見ろよ、働き方改革って書いてある。早く帰りましょう改革ではないよ」、「読んで字の如く、何かしら働き方を変えないと、改革はできないんだよ」と話しています。そういう意味で、課題は「質を上げること」であり、みんなこれをテーマとして掲げています。

木谷 それは人の質ですか。

金丸 人の質ですね。例えば朝礼の質です。以前、みんなで計算をしました。1現場で朝礼にかかるお金っていくらだろう。職人さん1人、1分あたり約40円とする、150人が毎日30分間、1年朝礼すると、なんと6,000万円近くかかるんです。みんな「ええっ?」となる。ならば、その30分をなるべく短くしよう、な

るべくうまく伝えようとなるわけです。朝礼での話し方を若い人たちに指導して、朝礼後に「ここ、めっちゃくちゃいいよ」「今日はここが駄目だったなあ」などと、毎回、評価して伝える。そうすることで、段々上手になっていくことが結構分かるんです。このような些細なことも、人の質を上げていくことにつながるんじゃないかと思えます。

木谷 ありがとうございます。お二人の所長から「人手不足」という話と、「人そのものの質の向上」という課題が挙がりました。今井所長、塚本所長、生産性向上に関する課題はいかがでしょうか。

今井 私は、生産性向上と言いなから、現状のきちんとしたデータが全く把握されていないところに課題ありと思っています。

いろいろな作業所活動が、実際にどれだけの材料と歩掛りでできているのか、そういったバックデータが全く蓄積されていない。だから生産性向上といっても何をしたいのか分からない、どこに

持っていたらいいの分からないという状態になる。結果、言われるがまま取り組んでいる現場が多くなるというのが、課題だと思います。

もう一つ、現場の職人さんの人手不足だけにスポットライトが当たっていて、そこが生産性向上を阻害していると言われておりますが、実際には、設計から施工、協力会社の施工担当者に至るまで、みんなが疲弊している。図面の不具合もあります。それが現場に及んでいるという事実があるので、そこから抜本的に見直さないと生産性向上にはつながらないと思っています。

塚本 私は、建設業に昔からある悪しき慣習が、物事を大きく変えられない、一番の課題だと思っています。

少し見方を変えるとか、方法を変えるとか、何かを変えていくという気概でやっていくことが大事なのではないでしょうか。現場の取組みの中で一番やらねばならないのは、「魅力ある建設業、取り組みやすく、とっつきやすい建設



(株)大林組 大阪本店 所長
清水俊彦氏 Toshihiko Shimizu
 入社：1991年
 現作業所：2019年 桜島一丁目ホテル工事

笑顔キーワードに、 明るく楽しく、 人と現場を動かそう

木谷 その通りで、営業段階から業界の内情を含めてお客様に説明し、ご納得いただく必要があると思います。しかし、各社それを本当にやっているかというところ、どうも言えない。「うちは工期を短くできます、仕事をください」という形になってしまうのではないのでしょうか。

当ではめられるかどうかというところから、まずは工期との兼ね合いが課題かなと思います。
木谷 今年6月、建設業法の改正があり、正式に公布されました。現在、来年10月施行（予定）に向け、中央建設業審議会にて「工期に関する基準の作成」が始まったところですが。

従来、われわれは、お客様から、「この工期でお願いします」と言われたら、「はい分かりました」と請けていました。今後は、建築主にも適正工期で発注するところが法律で定められますので、い意味で適正工期確保に対する追い風が吹いており、国の法改正の動きには、大いに期待する次第です。

それでは「適切な工期とは何か」、日建連の考え方はどうですか。はじめに「日建連適正工期プログラム」を使つてベースとなる日建連適正工期を算定します。次に作業所特有の予条件を加味します。少し長くなるかもしれませんが、ここに個社ごとに固有の技術力を発揮し工期短縮を図ります。こうして得られた工期が、個々のプロジェクトごとの適正工期となります。

厳しい工期は、いろいろな障害を引き起こします。そうならないように、川上で工期をきちんと確保することが、これからの大きな課題ではないかと考えています。
金丸 私のところでは、4週6閉所を実施しています。ただ、現場の責任者として、竣工が近づくと、どこかでスイッチを切り替えるタイミングが出てくるのかなと思うことがあります。そういう悩みは絶えませぬ。

木谷 ありがとうございます。今井所長の話の中に「図面」というキーワードが出ました。図面に不整合がなく、そのまますぐ使える図面があれば、もともとの生産性は上がるはずですが。

4名の作業所長の方々から生産性向上への課題として、人手不足、人の質、業務におけるデータ不足、図面の不具合、建設業の悪しき慣習を変えられないこと、魅力発信の不足といったところが挙げられました。

さて、最近、マネジメントの世界で言われていることがあります。それは、何か新しいことをやるうとするなら、必ず止めるものをつくる、そうしないと、どんどん積み重なるばかりで、パンクするというものです。これは「撤退

木谷 それでは、もう一つの大きな課題である「働き方改革」に話を移しましょう。どのようなことが挙げられるか、お聞かせください。
清水 現場なので、私たちは当然ながら、工期に縛られています。そこに、4週6閉所への取組みが

のマネジメント」と呼ばれている。納まっているかどうかを3次元で可視的に見て、そこでOKを出し、自動的に2次元図面に出し、それをもとに職人さんが手戻りなく作業する。それから、積算作業もBIMによる自動積算をする。この優れたツールを使って何ができるのか、どう仕事を考えられるのか、それがわれわれの大事な仕事だと思っています。職人さんがせっかくなったものを壊してやり直すというようなことは、徹底的になくしたいのです。

金丸 定例会議などに効率の悪い会議が、本意ながらあります。集中してやれば2時間で終わる話を1日かけてやっている場合もあります。これを何とかしたいと思っています。

木谷 まだ今はやられていないが、これからやるということですか。
金丸 少しずつそうしています。とにかく簡潔な定例会議を目指しています。

木谷 「撤退のマネジメント」は、これからの重要なマネジメント手法だと思います。一つのキーワードとして、頭のどこかに置いていただければと思います。

働き方改革への課題について

木谷 そうですね。もう一つは、職員の終礼です。これも通常は現場が終わって若い人たちが5時以降に上がってくるので、6時頃から始まります。しかしそれでは、すでに時間外になつてしまつたため、無理してでも3時から終礼して、30分間で終わらせるという目標を立て、取り組んでいます。

木谷 「撤退のマネジメント」は、これからの重要なマネジメント手法だと思います。一つのキーワードとして、頭のどこかに置いていただければと思います。

木谷 それでは、もう一つの大きな課題である「働き方改革」に話を移しましょう。どのようなことが挙げられるか、お聞かせください。

木谷 それでは、もう一つの大きな課題である「働き方改革」に話を移しましょう。どのようなことが挙げられるか、お聞かせください。

これからは業界として足並みを揃えて、工期のダンピングはしないことが必要です。競争は、純粋に技術力による付加価値創造や高品質の提供で行うべきだと思います。

今井さん、今の働き方改革の課題はどのように考えられますか。
今井 4週6閉所を、私どももやっています。来年からは4週8閉所にする予定ですが障害はあります。

一つは、職人さんの給料です。月給制も増えていますが、まだ日給制で一日でも多く働きたい方が一定数います。これをどう解決するかということです。

もう一つは、やはり営業が課題を解決することです。4週8閉所への働きかけは私も賛成です。4週4閉所の現場があるとしたら、あとの4閉所を、営業部門で1閉所、ソフト面・フロントでのつくり込みでもう1閉所。それからロボットなどのハード面で1閉所。あとは作業所の努力です。職人さんへのマネジメントなどでもう1閉所を確保する。私は社内にそう

ます。大方針を打ち出すと、皆が休むためにはどうしたらいいか、少しずつみんなが考え始めるんですね。先を読んで段取りし始める。協力会社さんも休むという頭があつたら、それをカウントしないように、いろいろ知恵を出してきます。そのことで、前の現場はうまくいったのではと思つていきます。

前回の経験から、今回も着工時に4週8閉所であると宣言して、挑戦しようと考えています。

いつも思うのですが、まずは所長がやってみること。いつまでも「できません」と言いたくないので、まずはやってみようということです。

着工して8か月が経ちましたが、現在までは協力会社さんの理解と絶大な協力によりうまくいっています。まずは、やってみることが大切かなと思います。

木谷 ありがとうございます。4週6閉所ができた諸条件に所長の強いリーダーシップもあると思うのですが、今度4週8閉所ができたときに、「6閉所と8閉所

人の質はもちろん、すべての質の向上が生産性の向上につながる



(株)熊谷組 名古屋支店 建築部 作業所長

金丸芳樹氏 Yoshiki Kanamaru

入社：1993年
 現作業所：2019年 愛知学院名城キャンパス工事

発信をしております、なんとかこれで4週8閉所を実現したいと考えています。

作業所にも問題はあります。私は中国に長いこと駐在していましたが、帰ってきてびっくりしたのは、職人さんの休憩時間がものすごく長いんですね。これは当社だけではないと思います。そのような職人さんの身に染み付いた体質も、言いにくいことではあります

何が一番違うの？」と質問されたらどのように回答しますか。

塚本 6閉所と8閉所は、実はそれほど大きく違わなくて「2日間、大雨が降った」と思えばいいと、そのぐらいの感じだと思います。ただ、4閉所と8閉所では、随分と違う、そういうイメージはありますね。

木谷 職人さんの意識も、6閉所できたなら、「8閉所でもなんとなかなるんじゃないの」と、結構レベルの高い意識ができているのかもしれないですね。今のところはまだ見えないのですが、将来的にはどうしたら4週8閉所にできるのか、またご披露していただけるとありがたいですね。よろしくお願ひします。

革新への挑戦

木谷 さて、生産性向上と働き方改革への課題が何となく見えてきたかなと思います。

実は、この課題を解決するために今回、「現場の革新と挑戦」というサブテーマを起こしました。

が、変えていかないと4週8閉所の実現は無理ではないかと思つています。

木谷 ありがとうございます。各部門で少しずつ閉所日を確保しようという切り口は面白いですね。
塚本 私が思うのは、適正工期とは何かということです。本当の適正って分からないですよ。私も何度も工程を書いています。それが適正なんだと。職長さんや職

これからは、この革新と挑戦という切り口で、お考えをお聞かせください。

清水 革新ですが、私は職人さん、作業所職員など、現場に関わるさまざまな人たちをどう動かせるかだと考えています。

それぞれが120%、130%の力を出すために、自分はどう動いたらいいのか。それはやはり「笑顔」というキーワードで現場を動かし、明るく楽しく働いていただくことだと思います。

木谷 単なる笑顔だけではないと思うのですが、どうモチベーションを上げて動かそうとされているのですか。

清水 ポイントになる職種、ポイントになる職員、職長が必ずいます。彼らの話をよく聞き、そこを変えたらググッと現場が進む。取り合いとか、細かいところとか、ちょっとしたことですが、アドバイスし、少しだけ変えてみたりしています。

木谷 マネジメントの世界における改革とは、現状からボンとワンナップするイメージを持っている

人さんが段々と減っている中で、現場としては土曜日に出て、少しでも作業を進めたいという気持ち強いわけで、それが逆に課題ではと思つています。

私の現場は、いま4週8閉所を実施しています。直前の工事では、4週6閉所を達成しました。達成できた要因は、まず4週6閉所をやる決めて、やるからにはどうするかを考えた結果だと思

のですが、従来、全くやっていないことを、新たに実践しているということが何かありますか。

金丸 現在、鉄骨建て方にICT施工を導入し、3Dデータを活用しながら、光波距離計によるリアルタイムな計測をしています。鉄骨上では、鷹さんがデータをしながら、どちらかに倒れているかすぐ分かる。そういう新しいものをどんどん取り込んでいます。

今までやっていなかったことにSNSでの工事現場紹介があります。これは、発注者さんである大学の地域連携室とタイアップし、現場の隅から隅まで全部紹介するというもので、職人さんなどもすべてそこに登場します。各種工事において、担当する職人さんが工事内容について説明し、その人の写真まで全部出して、作っている人が前面に出るといって、これまでもやったことのない試みとなっています。

今井 私は、「真の革新」への備えが必要だと思つてやっています。以前は「モノづくり大国日本」でしたが、今やかつての大手電機



(株) 竹中工務店 四国支店 作業所長

今井 敬氏 Kei Imai

入社：1993年
現作業所：2019年 日亜化学工業鳴門N2棟新築工事

ICTのフル活用で 作業の無駄を 徹底的に省くことを目指す

木谷 なかなか面白いですね。
金丸 私は、例えば新入社員が入ってきたときには、ニックネームを聞き出して、苗字じゃなく呼ぶようにしています。職長さんもしかりなのですが、だから本当の名前が分からない(笑)。現場では、「この靴、格好いいね」「どこで買ったの」とか話しかけ、初めて話す人でも3回くらいすると、向こうから「所長、おいつ」と言ってくれるようになります。そういうことをずっとやっています。
以前、みんなで飲み会しようという話になりました、300人く

多くの大都市では生産設計部門のような施工図に絡む部署があると思いますが、地方の町では簡単に協力を得られませんので、所員が川上から最後まで自分で見られるように力をつけてあげること、それを私の作業所運営のポリシーとしています。

塚本 私は、みんなが笑顔で働ける環境をつくること、この一言に尽きると思っています。ここで言う「みんな」とは、当然、私たちが社員もですが、協力会社さん、現場に來ている職人さんも含めすべての協力会社さん、地域の方々などです。そういう方々すべてが笑顔でいられる環境づくりだと思っています。

木谷 少し話題を変えます。皆さんは、現場運営において、それぞれポリシーといますか、心情といますか、「現場をこういうふう運営するんだ」という強き思いがあると思うんですが、そこを一言ずつお願いします。
清水 私は、一つはアタックすること。もう一つは現場に誰が入ってきて、常に現場が整理され、歩きやすい通路が整備されていることです。

金丸 私は、職人さんに「あそこ、なんか楽しいんだよね、あの現場、なんかちょっと違うんだよね」と絶対言わせてやろうと思っ

る。日本も今後はそのような変化に備えなければいけない。そういう意味で、革新に備えるために、今革新しているという感覚でやっています。
革新はゴールが大事で、革新に挑戦したその先には、「みんなが幸せになれるよ、充実した生活が送られてワークライフバランスも充実して、公私とも楽しい生活

う「みんな」とは、当然、私たちが社員もですが、協力会社さん、現場に來ている職人さんも含めすべての協力会社さん、地域の方々などです。そういう方々すべてが笑顔でいられる環境づくりだと思っています。
私は現場では三つのことをやるようにしています。まずあいさつの励行。私は恐らく現場で一番大きな声であいさつをします。所長

金丸 私は、職人さんに「あそこ、なんか楽しいんだよね、あの現場、なんかちょっと違うんだよね」と絶対言わせてやろうと思っ

いつも思っています。
事務所の中も、楽しく、みんなが喜ぶようなことを第一に考えています。それが安全にも品質、工程、生産性にも、すべての基盤になると信じています。そこはこれから揺るぎなく、努めていきたいと思っています。
今井 私の現場は地方ですので、職人さんや協力会社の取り合いが結構、起ります。ですから、言い方は悪いですが、行けば儲かる、安全である、手戻りがなく手離れも早いと言った、いい評判を立ててもらわなければなりません。そうすれば次も来てもらえるようになる。
所員に対しては、川上の設計段階から若手を参画させ、つくり込みを行い、取り決めまでさせて、いざ現場が始まったら現地現物の管理だけに徹する。際になつて積算したり、施工図を起こしたりということをやっています。

現場運営でのポリシー

メーカーが、中国資本、台湾資本になったり吸収されたりと、20年前には想像し得なかったことが起きています。自動車もEVが主流になると大きく変わるかもしれない。銀行業界もそうです。いい悪いは別として、そういった革新に巻き込まれている。
そんな状況で、建設業だけが20年前と変わっていない。若い人によく言うのですが、建設業は、実は意外と安定した職業であるということです。根本的には、木とコンクリートと鉄でものを作って、石膏ボードを貼っている。全然変わっていない。ただ、作り方はほとんど変わっており、すでに海外ではものすごく情勢が変わっています。日本も今後はそのような変化に備えなければいけない。そういう意味で、革新に備えるために、今革新しているという感覚でやっています。

が送られて、仕事も尊敬されるやりのある仕事だよ」というゴールがないと、革新の意味がないと思います。そういう意識で取り組んでいます。
塚本 私は、どちらかというとソフト面の革新に重きを置いています。例えば、事務所では時間ごとにチャイムを鳴らし、時間に対する意識付けを図るとか、お互いを「さん」付けて呼んで、現場の雰囲気をよくしようとかです。また、事務所内の机をフリーアドレスにし、その日の作業に合わせて移動したり、気分を変えたり、BGMを流して落ち着いた気持ちで作業してもらおうとか。

清水 私は、一つはアタックすること。もう一つは現場に誰が入ってきて、常に現場が整理され、歩きやすい通路が整備されていることです。
金丸 私は、職人さんに「あそこ、なんか楽しいんだよね、あの現場、なんかちょっと違うんだよね」と絶対言わせてやろうと思っ

事務所の中も、楽しく、みんなが喜ぶようなことを第一に考えています。それが安全にも品質、工程、生産性にも、すべての基盤になると信じています。そこはこれから揺るぎなく、努めていきたいと思っています。
今井 私の現場は地方ですので、職人さんや協力会社の取り合いが結構、起ります。ですから、言い方は悪いですが、行けば儲かる、安全である、手戻りがなく手離れも早いと言った、いい評判を立ててもらわなければなりません。そうすれば次も来てもらえるようになる。
所員に対しては、川上の設計段階から若手を参画させ、つくり込みを行い、取り決めまでさせて、いざ現場が始まったら現地現物の管理だけに徹する。際になつて積算したり、施工図を起こしたりということをやっています。

らいを一堂に集めて、ガードマンから、図面屋のおいちゃんから、掃除のおばちゃんから、「もう、とにかく来い」と5時から始めて11時に「おまえらもう帰れ」と追い返したくらいに盛り上がるんですね。300人一緒にやったら、歯車がすぐく回り出すというか、そのような仕掛けをたくさん仕込んでいます。

今井 心掛けているのは、所員と一緒に現場を歩くということですね。現場の話などいろいろな話をしながら歩いて、気付いたことを質問して、ここはどうするのか、なるべく質問して聞き役に回ることに心掛けています。

もう一つ、大事だと思うのは、所長だからといってゴールに到達したわけではないということですね。私自身も未熟な人間であり、きちんと私も学ばなければいけません。新しいことに取り組んで、私自身が一生懸命学んでいる姿勢を部下に見せる、それが大事かなと思っています。知らないことを、協力会社さんと海外にも一緒に行き、部下を連れていっている

昔からの慣習を 思い切って変えてみることで、 新たな何かが見えてくる



前田建設工業(株) 九州支店 統括作業所長
塚本修史氏 Nobuhito Tsukamoto
入社: 1990年
現作業所: 2019年 天神プロジェクト

いろいろなことを聞く。そうすれば若手も頑張ろうとか、まだまだやらないといけないことがあるな、これはやりがいがあるな、未知の世界なんだな、と思ってくれるのではないかなと思っています。

塚本 現場全体のコミュニケーションという点では、安全週間と衛生週間、この1週間をどう真剣に楽しくやれるかを考えています。例えば、安全週間だったら、

応じて作ってもらい、目標設定して、こなしてもらおうのですが、ま

それから機械化をフォローして

います。機械化により人を減らし、物を動かすことに挑戦して

木谷 日本の建設業界では、過去にも一度、機械化・ロボット化に結構挑戦しました。ところが、なかなか難しく未了に終わった記憶があります。なぜ、うまくいかなかったのか。あまりにも煩雑過ぎる、操作が難しい、重い、段取り替えが大変ということ、使い物にならないものが多かったように思います。

今、再び開発熱が高まっていますが、どちらかというと、高度なモノづくりは人がやり、その補助という形で機械化・ロボット化が進みつつあるのかなと見ています。ご自分の現場でのご要望があればお願いします。

清水 耐火被覆ロボットなどは、非常に便利なのですが、なかなか小型化できていません。もう少し小型化すれば使いやすくなると思

「目隠しジェット機ポーズでバランス選手権」だとか、「覆工板の上から杭頭主筋へ輪投げ選手権」とか。衛生週間では、「健康のため

木谷 マネジメントの世界では、セルフ・エステイム(自負心)をいかに高めるかが一番大きいと言われています。そのときエンパワメント(力を付与する)を活用します。例えば、場を提供するとか、支援するとかがあるので、最も効くのは「リワード(報い)」なんです。報いというのは、お金じゃなくて、言葉でもいい。人間は、常に褒められたいと

います。

コンピューター制御による無人化AGVですが、コンピューターを駆使し、いろいろなデータを入れてとるため、プログラミングできる人間が現場にはおらず、外部応援してもらうところが非常に苦勞します。

金丸 私はソフトマネジメントにおいて、質が課題だと申しました。先ほどは朝礼の話をしました。他にも強力な職長会の結成というの、生産性向上に大きく寄与すると思っています。

職長会というのは、よく躯体三役がリーダーをしますが、私は、それを全部取り払って職長個人の性格で指名しています。会長を最初に選定するのですが、私は、設備屋さんを職長会長にしました。なぜならば、その人が一番適格だと思ったからです。現在、職種が増えてきたので、新しいメンバーをチョイスして、グラウンド会長とか、プレミアム職長会とか名前を付け、すごく活性化させています。

木谷 要するに、職長会は人で選

ぶということですね。

なるほど、ありがとうございます。
今井 私のところでは、具体的なデータをとるようにしています。鉄骨は重量トンではなく、ボルト本数、溶接箇所などのデータをとり、これをどう料理するかを考

私の現場は、人のやり練りが本当に苦しいので、山崩しの手段として、フロント・アクションと呼んでいます。フロントにロードをかけて、早期合意形成し、そこまでやってから工事に着手するということを心掛けています。

もう一つは、海外戦略です。労働力不足で外国人労働者が、だいぶ日本に来るようになってい

逆説のケースですが、高齢者が多いので、いつまでも働いてもらえないように、高所作業しなくても安全に作業できるように、お客様

生産性向上への 具体的な取組み

木谷 さて、先に挙げていただいた生産性向上への課題に対してですが、具体的にご自分の現場で、どのような対策をとっているか、お願いします。

清水 私は、冒頭、課題に人手不足を挙げました。現場をやっている上の人で人がほしいのは当然なのですが、現実的になかなないので、生産性をどのようにして上げるか、社内会議などを通じて長いスパンで目的を決めています。若い子には、工程表、計画表を役割に



座談会風景

PCを製作するなどの工夫を心掛けています。

もう一つは、所員の能力向上です。これは取り組んでいることの社内外への発表です。作業所の外から、いろいろな批評を受けることが一番の糧となります。不思議なことに、発信するとさまざまな情報が集まってくるようになります。「こういったやり方があるよ」「こういったソフトを使うといいよ」そのようなアドバイスを生かすことが、さらなる生産性向上に結び付くので、とりわけ心掛けています。

塚本 私は先ほど、変えられない慣習という課題を挙げました。

生産性向上という点と、PC化だとか合理化・機械化・工場製品とかがちです。当然、それも大事だと思いますが、今やっている仕事をきつちりと押さえていくことを重視する必要があります。

例えば、マイルストーン管理です。掘削がいつで、その図面の仕上がりはいつで、このエレベーターの図面はいつの段階で出して、そして承認とる、色はいつ決

めるのかなど、一つ一つのマイルストーンをしっかり押さえて、職員がそれを意識して発注者様にもご理解をいただき、関係者全員が目標に向かってやっていく。仕上げ材などがなかなか決まらない状態をなくすることが大事なのです。それも一つの生産性向上への取り組みであり、私は一番の基本だと思っています。

木谷 時間管理、工程管理ということですか。

塚本 マイルストーンをしっかりと管理した上で、プラスチックとしてPC化に取り組み。そういうことも生産性向上につながっていくのではないかと考えています。

木谷 ありがとうございます。さて、今日は会場に設備部会・設備専門部会の方々がいらっしゃっているので、設備と建築の融合、あるいは設備に対してどのような気持ちで日頃接しているのかなどをお願いします。

清水 私の場合は、設備、建築という壁を全く取り外して一つのチームとして捉えています。例えば仕上げ工事の進め方です

が、先行配管あり、先行区画壁あり、設備業者とわれわれ建築が合同で、どうやれば最も効率よく仕上がりしていくかを打合せしています。

外構関係でも設備業者の取り合いは多いので、土工事の間に行き止まることはないかなど、先行してできることは先にやってみました。

金丸 「また飲み会の話か！」と言われてしまうのですが、発注者、設計事務所交えて定期的に懇親会をやっています。そこにはサブコンさんから電気設備チームの1年生まで全員一緒に呼びます。私は、電気、設備は、一緒に動かないと建物として成り立たないという認識でおりまして、そのような集まりにも全員参加を前提に現場は動いています。

敢えて設備業者さんから職長会長を選ぶという話を先ほどしましたが、意図的にそうしている部分もあり、なるべく設備の人を、われわれ元請の一部として現場全体に知らしめたいという意図もあります。

くて、現場を預かっている立場で見れば、建築だからとか設備だからではなく、全部一緒なんです。

一つ前の現場は設備分離発注でした。だからといって、設備は別というわけにはいかず、現場をうまく回していくためには、みんながうまくいく方法を検討しながら、そのときのベストでやっつけていかなければ、設備が先の方がよければ、先に配管してもらおうし、天井地下など全部走ったほうがよければ、そうするし。みんながうまくいくように、お互いが譲るところは譲つたらいという感じで考えています。

木谷 ありがとうございます。ここで、会場の設備専門部会の方からのご質問を受けたいと思います。

松野 鴻池組の松野と申します。今日は、貴重な意見をお聞かせいただき、ありがとうございます。私が印象に残りましたのは、塚本所長がソフト制を導入されているとお話です。時短に向けた取組みとしては、建設業としては非常に画期的な取組みだと感心

また、現場ではフロア別協議会みたいなものを設けて、「どこからやろう」、「ここはやめておこう」などという工程調整もやっており、BIMデータを共有したBIM会議もやっています。

今井 私は、お客様が設備ありきのお客様であるとの認識のもとに、設備業者さんが決まったときには、鉄骨躯体の3D原寸モデルを提供するようにしています。絶対手戻りや干渉を起こさない、手間はとらせないことを心掛けています。原寸モデルを使って設備業者さんには3Dモデルを書いてもらい、お客様との合意形成もスクリーン上で行っています。

BIMの良いところは、最後の最後まで見て分かりますので、「これは建築的にどうですか」とか「設備の観点からどうですか」など、いろいろと議論ができて大変に好評だと思っています。とにかく、設備を早く決めて、関係者の合意形成を図るための環境づくりを念頭に置いてやっています。

塚本 実のところ私は、建築と設備が別だと思ったことがありません。一方で、職人さんとのコミュニケーションの時間帯についても、いろいろと弊害があると思うのですが、協力業者の皆さんからの意見などがありましたら、お教えいただきたいと思っています。

塚本 シフト制に関する作業所の職員の意見ですが、やはり勤務時間、拘束時間というのが、明らかに減ったということは聞きます。今までは、誰かが残業するといったら、それ以外の人も残っているという感じでした。しかし、シフト制にすることで残業の面倒を見る当番（シフト）がいることによって、みんなが早く帰れるので、非常に拘束時間が短くなったなど感じています。やらないといけないことがある人は、もちろん残っています。

時間帯で入れ替わることについては、スマホを職長さんと職員全員が持つており、先ほど清水所長

が言われたDIRECTというツールを使って、目の前にいなくても連絡したり、確認したり、写真撮って「これはこうだったかな」と確認したりできるものから、なにがなんでも現場にいないといけないということがなくなりました。そのようなアプリを活用することは非常に便利だなと思っています。

塩澤 株式会社フジタの塩澤と申します。

各作業所長より、魅力ある作業所づくりをお聞かせいただき、また設備と建築の垣根を取り払った姿もうかがいまして、大変感銘を受けました。

私からは、現場の建築の若手職員に対して、どういった設備教育に取り組まれているのか、お聞かせいただけないでしょうか。

清水 現場では週1回、社内会議を開いています。会議ごとに課題と発表テーマを決め、建築・設備を問わず、設備のサブコンの方から発表してもらうときもありますし、当社の若手社員が消火設備について発表するなどに取り組んで

います。

金丸 例えば、貫通孔、スリーブなどのスリーブ検討会というものを弊社では標準化してやっています。躯体貫通、鉄骨貫通など、いろいろなパターンがあります。それに極力若い社員を出して、関係性を理解させるようにしています。

毎日の職員打合わせに設備担当者も加わり、設備的なことについても「今こういう問題がある」などの報告してもらい建築職員も1年生から年長者まで、みんなで問題を検討する会議をやっています。

今井 若手はともすると目の前の仕事にとらわれてしまいます。鉄骨だったら鉄骨ができるまでとか、コンクリートならコンクリートが打ち上がるまでしか頭に入っていない。

そこでBIMの効用なのですが、躯体工事の先の完成形をイメージさせるという意味で、BIMモデルの画面を見ながら、次はこうなるよと想像できるのは、非常に有効だと思っています。

裏はこんな感じに収まります」など、現地現物での確認にもチャレンジしています。こうした試みを続けていけば、お客様との合意とか、手戻りなどはもっと減っていきますし、結果として作業員の省力化、生産性向上につながると思っています。

木谷 ありがとうございます。

逆に、設備から建築にもっとこうしてほしいとか、現場所長への要望事項があれば、お願いしたいと思います。

菅谷 清水建設設備の菅谷です。よろしく申し上げます。

一番お願いしたいのが、最近、電気とか情報系の学生が、設備職として現場に入ってきてくれない、入職してくれないという状況にあって、こういうICTだとか、ロボットとか、魅力的なことをやっているんだよと学生たちにPRしていただきたいと思っています。お話のあった素晴らしい取組みについては、ぜひお願いしたいと思います。

木谷 ありがとうございます。

施工部会では新たにリクルート

もちろん現地現物も大事な

で、先ほど若手と一緒に巡回と言いましたが、設備とのペアで巡回したり、私も一緒に巡回して、「ここにどんな配管が来るか」「スリーブはこの位置でいいか」などの質問をしながら、自分の頭で考え答えてもらうことを、バーチャルと現地現物の比較でやっています。

完成形がイメージしたものにできたらねと経験を積むことで、普通なら5年、10年かかるものを、1現場、2現場で、頭に入るようになればいいという思いでやっています。

塚本 設備関係の教育という点では、私たちの会社では次の2点をやっています。

はじめに、設備工事がある程度スタートする前に、設備工事概要とプロジェクトの特色、他の物件との違いを説明してもらう機会を設けています。

2点目ですが、常駐の設備担当者がいない場合、支店設備担当者が検査で回るときに、若い職員も一緒に付いてもらい、設備担当者が「どういう目線で見ているか」

をきちんと処理する、そのようなIT環境を整える人が必要なのではないかと個人的には思っています。

木谷 時代とともに言われたような職種が新たな職務として必要になってきますね。

ただ、われわれ建築技術職が、そこまでやるのかというと、手が回らないし、本来のコアコンピタンスとしてやらなければいけないことが、できなくなってしまうのであれば、割り切って、新たな人材の有効活用もありうると思います。

建設現場での女性活躍について

木谷 今井所長から女性の話が出たのですが、日建連では、建設小町として女性活躍の場をいろいろと提供しています。女性活躍への工夫など聞かせてください。

清水 現在、現場監督員が2名、施工図担当が3名、設計監理が2名、事務が2名、合計9名の女性スタッフがいます。

「どういうことを注意しているか」「どういう指摘を誰にしているか」などを見せています。そうすることで、設備のことが分かるようになってくる。それが一番いい勉強になると思っています。建築職員も設備のことが分かり、また設備職員も認識できることもあって、非常に効果的だなと思って継続しています。

今林 前田建設工業の今林と申します。今後もつと設備と協業するために、こんなソフト、こんなアプリがあればいいなと思うようなものがあれば教えていただきたいと思っています。

金丸 BIMデータを入れると配管がそこに見えるというソフトをスタンバイしている最中です。

今井 今、チャレンジしようとしているのは、自動墨出しです。現場は工場のただっ広い平面です。で、そこにロボットを這わせて、自動で墨出しすることを、あるメーカーさんと実験的に行っています。これもデータがあれば可能です。それからお客様との合意の下で、ホロレンズを使って「天井

現場監督員の女性は、力仕事は難しいので、配筋検査とかコンクリートの平滑度試験、クラック調査など検査関係を主にやっています。また1年生と3年生なので、まだまだ現場を指揮したりはできないのですが、現場の環境づくりとか、みんなでパトロールとか、一斉清掃とか、みんなを集めて現場を明るく盛り上げるといった仕事をやってもらっています。

木谷 ありがとうございます。

一昨年に座談会に登壇された鹿島建設の北村所長のところでも、女性の係員に検査を徹底して任せ、きめ細かく丁寧にやってくれているという話がありました。検査業務は女性の一つの活躍の場かなと思います。

金丸 私の現場には、1年生の女性社員が私の直属部下として在籍しています。また電気業者さんに女性が2人おられ、その3人でチームを作って職長会の補佐をしながら、現場の活性化に一役買ってくれています。これからは女性の目線で何かやってくれるかなと

期待しています。

もう一つ、少し前になります。インターンとして女性2名、男性2名の学生さんが来られました。彼女らは女性が現場で働いている姿を見て、背中を押されたらしく、「ぜひ、当社に入りたい」という手紙をもらいました。こうやって輪が広がっていきんだなど実感しましたが、今後は女性にどんどん入ってきてもらえたらなと思います。

今井 現在、入所3年目の女性が1人、作業所で監督をしています。サブコンにも女性のスタッフさんがいらつしゃいます。

以前、女性同士でチームを形成することについて聞いたことがあります。その時、言われたのは、女性だけひとくりにされ、チームになるのは反対ですと言われました。実は私も正直なところそう思っています。1人の技術者として男性も女性も関係ないと思っていますし、技術者としての能力を磨くことが一番大事で、そこであるいろいろなことに気付き、修正しながらモノを作っていく、その基本

的な能力が大事なんだと思うので

です。ICTの進展で労働時間がどんどん短くなってきますので、今後は男女問わず、本当の能力が問われるようになると思っています。

彼女自身も将来は所長になりたいと言っているのですが、であればなおさら、女性、男性ではなくて1人の技術者として一人前になってほしいと思います。結婚や出産などで男性とは違うステージがあるとは思いますが、現場から離れる期間は全くハンディになりません。建設業は、ある意味、進歩の遅い業界ですから、数年程度の離職期間くらいすぐに追いつけると思います。むしろ「あなたは最前線にいるんだから」と言っている自信を付けさせて、頑張ってもらっている次第です。

塚本 私の現場では、技術系社員が2人と派遣さん2人、CADオペレーターと積算担当、事務員さん、合わせて8名の女性スタッフがいます。

現場に出ている4名の内、当社社員の2名は技術屋さんですから、普通に担当も持っています。私が出ている4名の内、当社社員の2名は技術屋さんですから、普通に担当も持っています。私が出ている4名の内、当社社員の2名は技術屋さんですから、普通に担当も持っています。

木谷 彼女たちも総合職で入ってきているわけですから、仕事に関しては男性も女性も関係ないですね。

協力会社の女性とペアで企画を立てる。そういうことが現場の雰囲気や和みを生み出し、彼女たちのモチベーションアップにつながっていくのではありません。

働き方改革への取組みについて

木谷 働き方改革、4週8閉所に向けての取組みをご披露願えればと思います。

清水 働き方改革への取組みは、正直申し上げて、なかなか進んでいません。今回の工期設定も、とてもじゃないが全く納まらないので、日曜日だけは休もうと、いろいろシフトを組みましたが、なかなか休めませんね。

木谷 金丸所長、先ほど4週8閉

し、普通に打合わせもします。で、男性と何ら変わらず大いに活躍しています。

一方で派遣さんの2人は、建設業ってなんか楽しそうだなと思っただけで、現場で働いてくれた人です。当然経験もないのですが、最近、経験がなくても建設業界に興味を持って応募してくれる人が結構多くて、その点では私はうれしく思っています。工事写真を撮影したり、その整理をしたり、また仮囲いのコーナリーにイベントコーナリーをつくり、クリスマスツリーや鯉のぼりを飾るなど、女性ならではの視点で活動してもらっています。自分にはない視点で考え、企画・提案してくれて、その結果、現場の雰囲気もよくなるし、今では現場全体を支えてくれてるなと認識しています。非常に活躍してもらっていると思っています。

木谷 女性に活躍してもらおうにあたって、女性専用トイレだとか更衣室だとか、環境整備にいろいろ工夫されていることがあれば、教えてください。

清水 環境面では、女子更衣室、

女子トイレ、女子休憩室など当然現場の環境としては整えています。喫煙所も女性なりに考えています。喫煙所も女性なりに考えています。

金丸 大体、一緒ですね。女性トイレは特にハワイアン仕立てにしています。100円ショップで揃うようなのですが、「一番、楽しいようにしてね」と言っています。

今井 3年目の女性社員がいるのですが、幸いにも同世代のサブコンの方、同世代の男性職員も多いので、仲よくやっていると環境を作ってあげることが大事なかなと思っています。

あとは、平等に接するということを心掛けています。どこかで都合があるときには必ず一緒に行くし、情報量が偏らない、男性だけに偏らない、女性だけに偏らないということをやっています。

作業員とのコミュニケーションは女性の方がいいですね。作業員の方々が非常にかわいがってくれるのは良いのですが、一方で「どんな役職が上になると、原価管理をするようになると、結局は男女関係なく協力会社、作業員



塚本統括作業所長、今井作業所長、木谷施工部長、清水所長、金丸作業所長

所だけが働き方じゃなくて、働き方を変えらるんだということでした。それが、それも含めてお願いします。

金丸 働き方改革は、「何かを変えないとできないんだよ。それぞれレベルが違うので、個々で考える必要があるよね」と話していません。まだ具体的な成果は、出てきていませんね。ただ若い社員から「所長、今日はノー残業デーなので帰りましょう」とか、「今日は何かかデーですから、帰りましょう」と言われることで、彼らが一週間と予定を立てているなどということは、よく分かります。「今日は頑張ります」とか、「今日終わらせませす」とか、メリハリを付けてきているのは、時短への意識が若い社員に浸透してきている証拠と感じます。

今井 現場職員と内勤との一番の違いは、現場の若手所員だけでなく、実は所長クラスも含めて、スケジュールを立てていないことが実は多いと思います。デスクネットというスケジュールを入れるシステムがあるのですが、打合わせとか定例会議を記載しているくら

いで、ほとんど入っていないですね。内勤の人たちは、いつまでに何をやる、何の資料を作る、いつ打合わせするというスケジュールをたくさん入れていっているのですが、作業所では入っていない。それが不思議に思えて、私は作業所長になつてからは、自分のスケジュールをまず入れさせるようにしています。できる・できないは別に、学校の試験ではないのだから、いろいろな人に聞きながら、いついつまでに完成させるとメッチを決める、そのようなプロセスを経験することが大事だと思っています。

スケジュールがなければ、何が無駄かも分からないし、働き方改革にもつながらないと思います。それから休んだときに何をするか、趣味や自分の楽しみがないと、きつちり休もうという気にならないので、若い新入社員には、週末に楽しむものが重要だよと勧めるようにしています。徳島は自然が山ほどありますので、スポーツとか、若い人にはいろいろなサークルに入ってみよう、そうす

が、インターンの方が来たときに皆さんはどう受け入れているか、お聞かせください。それから、入職者を増やすにあたって、取り組むべきことは何かについてお聞かせください。

会場の皆さんからの 質疑応答

木谷 それでは、これから会場の方からの質問を受けたいと思います。積極的にお願いします。

古田 熊谷組の古田と申します。

本日は、有意義なお話をお聞かせいただきありがとうございます。まず感想からです。今井所長のおっしゃった、4週8閉所にするのに、営業で1日、ハード技術で、マネジメントで1日といった取組みは、ぜひ、会社に持ち帰りたいと思います。休めないことを「ど」が悪い」と水掛け論に終始しているのが残念ながら当社の実態です。みんなを取り組むという意識が大事だと思いました。もう一つは、塚本所長がおっしゃった「有給取得にみんなで拍手」という職場環境づくりです。私も古いタイプなので休みは取りづらく、そんなときにみんなから拍手してもらえたらうれしなと思えました。

次に質問ですが、入職者を増や

れば生活そのものを充実するよと言っています。

働き方改革と同時に、働き甲斐もないと意味がないと思っています。働き甲斐というのは、自分が何かの役に立っているという実感だと思えます。自分からいろいろなところに情報を発信する、同期同士で現場見学会をする、そうして「私のやっていることは素晴らしいことなんだ」、「誇れることなんだ」と感じてもらう。それも働き方改革です。

塚本 有給休暇を取る際に、3時の終礼で翌日のシフト表を発表させるのですが、「明日の有給は誰々です」と言ったら、みんなが拍手する、ばちばちと。そうすると「何かいいことしているのかな」と勘違いできる。有給休暇で取得しにくいし、言いにくいんですね。そういうことをやりだしてからは、有給が取りやすくなりました。

それから、常々思うのは、上の人は先に帰らないといけない。所長が一番帰って、みんなが帰りやすい雰囲気を作っていく。それ

と、私自身が現場は楽しいと思えば、それが自然に伝わるんだというかなんですね。現場で肩を叩き合っている、和気あいあいと作業しているというシーンを見ると、「俺もやってみようかな」と思ってくれるのではないかと思います。

私の兄は、高校生の頃、『黒部の太陽』を観て、「俺はトンネルを掘る！」と言っていました。私が熊谷組に就職するときは、父から強く勧められました。当時の人たちは『黒部の太陽』のイメージを抱いていたんだと思います。

業界全体で取り組んでほしいところとしては、メディアを通して業界のイメージアップを図ることです。そういった動きもあるようですので、それが進めば大きく変わってくるのではないかと思います。

今井 今の若い方も安定志向です。そういう彼らに対して、私は、「建設業界は技術的な進化が激しくないので、技術を一度マスターすれば長く働ける業界だよ」とPRしています。最先端、グローバルといったことだけでな

が現場の働き方改革につながるのではないかなと思っています。

時間だけじゃなく働き甲斐とか、楽しく仕事することも大事です。現場ではミニコンベを時々開催しています。例えば、ゲートが三つあるのですが、ゲート名を決める選手権をする。全員が出場するのですが、一番よかった人には賞品をあげて、実際のゲート名にしてしまう。今後は、職長さんも交えて現場全体でミニコンベをやったら、もっともっと楽しくなると思っています。

木谷 拍手という話がありました。私もかつて「みんパチ」といって、「ある一人の人の良いところを、周りの人全員が3分間スピーチで褒め、みんなでパチパチ拍手する」ということをやりました。自分の気が付かないところが他の人が見てくれて、ことが意外な喜びとなり、とても良い人を褒める方法でした。皆さんもやってみてください。

く、このような普遍的な面も強調することで希望に込めるようにしています。

やりがいは「誰かの役に立つこと」ですね。この業界はお客様のためだったり、職人さんたちの生活を支えていたり、さらには社会基盤を作ること、多くの人の役に立つ業界だと思えます。そういうことを彼らに伝えていますが、私自身もいきいきと楽しく仕事をして、インターンの方々にそれを感じてもらえるよう心掛けています。

塚本 私の現場にもインターンが来るのですが、常日頃から楽しい現場を目指していることもあって、特に何か変えることなく、いつも通りに動いています。そこから現場の楽しさや、雰囲気、風通しの良さなどを感じてもらえれば良いなと思っています。

木谷 私の勤める竹中工務店では、協力会社と合同で工業高校の生徒さんに体験学習してもらう取り組みを行っています。これは作業を体験してもらい、興味があれば

現場の革新と挑戦 ～新しい取組みによる作業所長のマネジメント～

「生産性革命・働き方改革・人づくり革命」



ど、一人一人のスキルアップを意識するようにしています。
塚本 私の思うことはまず、現場に関わるすべての人に愛をもって接し、ブレない気持ちと揺るぎない覚悟をもって現場を進めていくことです。次に、失敗したら勇気をもって撤退すること。最後に、どんな結果であっても最終的には自分が所員や協力会社を守るんだという大きな包容力をもつことだと思っています。
 すべての所長がそういう気持ちでいられれば、建設業はもっともっと良くなると信じて、これからも行動していきます。
木谷 はい。今日は長時間にわたり、ありがとうございました。

建設業が3大改革を実現するための「革新と挑戦」

(青文字は、注目する発言キーワード)

	2019年度座談会 参加4所長の発言から得られたキーワード	抽出された課題	これまでの日連連活動成果
人づくり革命	建設業の魅力発信	・やりがいとは「誰かの役に立つこと」 ・働きやすさのアピール ・メディアを通じたイメージアップ ・つくり手の顔が見える情報発信(魅せる現場)	・メディアを介した業界イメージアップ ・外部に発信する「魅せる現場」 ・体験型の情報発信
	技術力向上・省力化	・正確なデータの把握、蓄積(歩掛りや材料など) ・BIMによる図面チェック・積算削減、顧客の理解、早期合意形成 3次元で整合性確認、2次元施工図で発行、手戻り根絶、海外戦略活用(不足するモデラーを自ら確保) ・ロボット化の推進(情報発信・安全対策・労務削減・無人化・小型化)	・生産データの蓄積 ・BIM活用事例の展開(自動積算、原寸検査、自動墨出など) ・ロボット化、i-constructionの推進
生産性革命	若手技術者育成	・マイルストーン管理、自己のスケジュール・プロセス管理 ・若手の早期計画参画、社内外への外部発信、評価を伝える ・「環境が変わったらどうなるか」気づきを学ばせる	・業務のマイルストーン管理
	マネジメント向上	・合意形成のFront Action(3つのF:負荷・合意形成・決断) ・撤退のマネジメント ポイントとなる人を動かす(職種・職長・職員) ・昔からの悪しき慣習打破(物事を大きく変えられないのはNG) ・職員シフト制、終礼時間の前倒し、事務所のフリーアドレス化	・フロントローディングの浸透 ・作業所における撤退マネジメント ・人を育てる作業所長マネジメント ・新しい作業所運営のすすめ 質の向上
	作業所長ポリシー	・革新にはゴール設定が大事(挑戦した先の充実した未来想像) ・作業所長の最終決断、「決められた時間」が原点 ・作業所長の仕事は、みんなの笑顔で働ける環境づくり ・すべての人に愛をもって接し、大きな包容力を持つ	①作業所長講演会発表資料公開
	コミュニケーション	・職員・職長の誕生日を把握、ニックネームによる声掛け ・現場を一緒に歩いて聞き役に。自らの学ぶ姿勢を部下に示す ・安全/衛生週間を真剣に(職長会主導で楽しめるイベント) ・スケッチコミュニケーション、褒めるエンパワメント	
	職長会の活性化	・現場のキーマンとなる強力な職長会の結成 職長会会長は人で選ぶ	・強い職長会の形成
	働き方改革	4週8閉所時間外労働の上限規制遵守	・川上で工期をしっかり確保(営業段階からのつくり込み) ・プラス4閉所の実践(営業1+つくり込み1+ハード技術1+マネジメント力1) ・ダンピング競争でなく技術力による付加価値創造・高品質提供 ・働き方改革・無駄の削減にはまずスケジュール管理から ・目的意識/趣味の充実、自負心を高め働き甲斐を感じさせる ・「できません」とは言いたくない、まずやってみる ・有給取得を拍手で承認、職人さんの休憩時間改善
女性活躍		・女性職員・職人のチームが職長会活動を活性化 ・技術者に男女の区別はない(技術力向上が第一) ・女性の企画力を生かす ・女性目線ならではのアイデア、センスを生かす	①「けんせつ小町」活動の推進

入職してもらおうというものが、やはり体験型で情報発信していかないと入職者を増やすことはできないと思います。
中村 東急建設の中村です。スケッチコミュニケーションについて金丸所長にお聞きします。現場の若い職員は所長と同レベルでスケッチできているかということ、彼らがスケッチするときのコツや、何か仕組みなどがあれば教えてください。
金丸 4月10日付の建設工業新聞に、スケッチコミュニケーションの記事が出ておりますが、そこに掲載されているのは実は私のスケッチです。ただ、部下に対して指導をあまりしていません。「とにかく描いてみる」と描かせてはみるもの、人によってはまったくダメだったりしますし、最近になってスケッチコミュニケーションのポスターが掲示され始めたこともあって、指導の必要性を感じ始めたところでは、コツとしては、外観では大きくYの字を描いて、そこに線を付け足していくと何となくパースになるし、内観で

は大きくXの字を描いて、中央に四角を入れると何となく奥行き感が出てきますし、スケッチというものにはカッチリしている必要はないと思います。5ミリ方眼紙とお気に入りの書きやすいペンは必需品です。これらは、まだCADのない頃から使っており、スケッチしたらホツキス止めし、束でいつも持ち歩いていました。今後は若い人たちにやらせてみようかと思っています。
木谷 ありがとうございます。今井所長、何か一言お願いします。
今井 私は、職人さんが理解できれば良いので、手描きスケッチにこだわっていません。若手には、いきなりCADや3Dソフトを使う者がいますが、それでまったく問題ないと思います。むしろ、それらを使うならば、しっかりと寸法を入力しないと作成できないので、キチツとしたものができる。スケッチでは物事が進まない海外の経験から、私は自分の意思を職人さんたちにしつかり伝える努力が重要なのであって、手描きスケッチであろうとCADであ

ろうかと思っっている次第です。
木谷 そろそろ終了の時間が迫っているのですが、最後に一言ずつお願いします。
清水 やはり現場は楽しくないのだめだと思っっています。人がどんなと減っている中で、「人が集まる」現場にしていく。お金を遣えば人を集めることはできるので、人が自主的に集まって笑顔で前向きに働いてもらうことで、いいものが作れ生産性も向上すると思っっています。そのためには環境を整えたり効率的に配置したり、やらなければいけないことはたくさんありますが、そういったことを意識しながら日々現場を運営していきたいと思っっています。
金丸 私は矢沢永吉のファンなのですが、彼の愛読書にD.カーネギーの「人を動かす」という本があります。そこには「人を褒めて、価値観を見出させることが大事」と書かれています。10月の講演会でお話するのですが、サブタイトルを「みんなの力」としました。現場の限られた人員の中で、それぞれが個性を発揮し、その

結果として1+1が3どころか、もっと大きくなることを期待して、その力を引き出すことが自分の役割だと思っっています。
今井 私は、国内の現場を二つ経験して海外の現場に出てしまったので、皆さんとはキャリアが若干違うところがあるのですが、新任所長に着任したとき、自分自身が未熟である故に「から考えなければならぬことを多く経験しました。今思えば、いい経験だったのですが、若い人たちには自分の環境が変化したらどうなるか、意識を常に持ちながら仕事に向き合っしてほしいと思っっています。今、日本ではすべての人が携帯電話を使って現場で仕事をしているのですが、これが海外だったら現地語が話せない仕事ができなくなる。言葉が通じなければ、スケッチや図面を見せながら、かろうじて説明することになるのですが、環境が変わったらどうなるかを気付かせるようにしています。
 作業員の方には、既存の職種にとらわれず、さまざまな職種にチャレンジすることを勧めるな