



一般社団法人 日本建設業連合会 第9回 作業所長講演会
現場みんなで取り組む生産性向上と伝えていきたいマネジメント
ハードとソフト両面の計画と人対人のマネジメント



2026年10月14日

清水建設株式会社 杉山 和弥



自己紹介

近年の担当案件



EPSON セイコーエプソン広丘事業所9号館
 ・クリーンルーム技術
 ・総合図づくりこみ



NOM 長野県立美術館
 Nagano Prefectural Art Museum
 長野県立美術館
 ・展示環境の向上
 ・つくりにかたの工夫



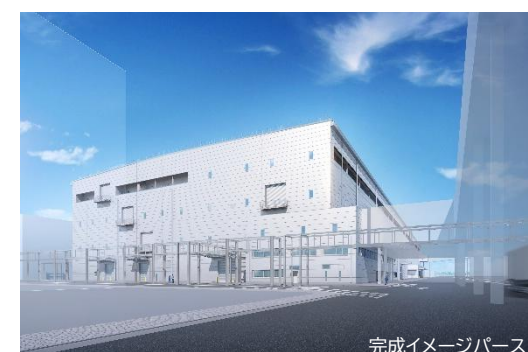
Musée Ando à Karuizawa 軽井沢安東美術館
 ・収蔵環境の技術
 ・発注者の満足度



MANPEI HOTEL 軽井沢万平ホテル
 KARUIZAWA
 万平ホテル
 ・文化財の活用
 ・ラグジュアリーホテル



旧三笠ホテル
 旧三笠ホテル
 旧三笠ホテル
 ・文化財を保存し活かす
 ・新しい展示施設への取り組み



SUBARU SUBARU大泉ペイント棟
 完成イメージパース
 ・大型案件消化のしぐみ
 ・人材育成、成長

自己紹介



杉山 和弥
Sugiyama Kazuya
(48歳)

所 属

清水建設(株) 関東支店 建築第二部

受賞歴など

2021年10月	第34回	長野市景観賞
2021年12月	第31回	日本建築美術工芸協会賞「AACA賞」
2022年 1月	第53回	中部建築賞
2022年 2月	2021年度	JIA日本建築大賞
2022年 8月	第63回	BCS賞
2025年10月	第19回	公共建築賞「公共建築賞（国土交通大臣表彰）」
2026年 4月	第52回	東京建築賞
2026年10月	令和8年度	都市景観大賞
		ほか

美術館

重要文化財

登録有形文化財 などの

特殊な建築との出会い



知恵



技術



情熱

たどり着いた『ものづくりの本質』

生産性向上

生産性向上 編

伝えていきたいマネジメント



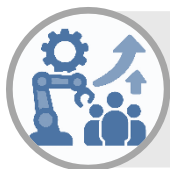
「生産性向上」が求められる背景



社会の要請（働き方改革など）



労働時間の管理（縮減）



労働力不足による省力化の必要性



労働力の平準化など



「生産性向上」が求められる背景

高い生産性の実現

収益性UP？

技術の進歩？

プライベート時間の確保？

安全性の向上？

工期の確保？

ものづくりのよろこび

を感じるには？



多角的に捉える「生産性向上」の実践事例

- ✓ 誰もがわかる仕様（マニュアル）づくり
- ✓ 省力化工法の採用
- ✓ 総合図・BIMの活用による図面精度の向上
- ✓ DXツールの活用
- ✓ 職場環境の改善と働きやすさの向上
- ✓ 高度な技術と専門性の活用

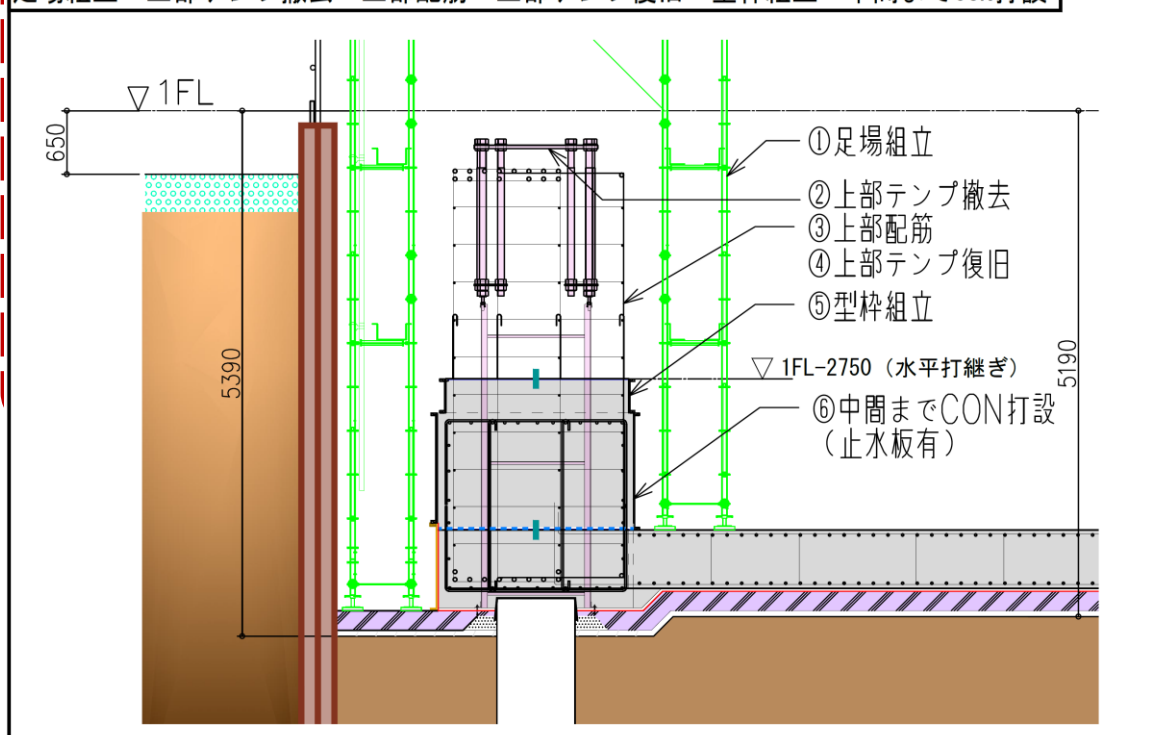


誰もがわかる仕様(マニュアル)づくり

施工計画(基礎)の例

シートパイル山留(一段切梁)の施工計画(3)

足場組立・上部テンプレ撤去・上部配筋・上部テンプレ復旧・型枠組立・中間までCON打設



- ・ 詳細な納まりや仮設のポイント
- ・ 施工上の注意事項

- ・ ベクトル(方向性)の統一
- ・ マニュアル策定



省力化工法の採用

可能な限り**省力化**を図り、労務を**平準化**する

工業化製品の採用



先組工法の採用



PC (プレキャストコンクリート) の採用



サイトPCの採用





職場環境の改善と働きやすさの向上



コミュニケーションの活性化 = 作業所の活性化





高度な技術と専門性の活用

✓ 四角い部屋を音楽ホールに変える技術

✓ 空気質をコントロールする技術

✓ 文化財を持ち上げる技術

✓ 文化財を保存し、活用する技術

✓ 感動を生み出す建築ディテール



伝えていきたい
マネジメント編

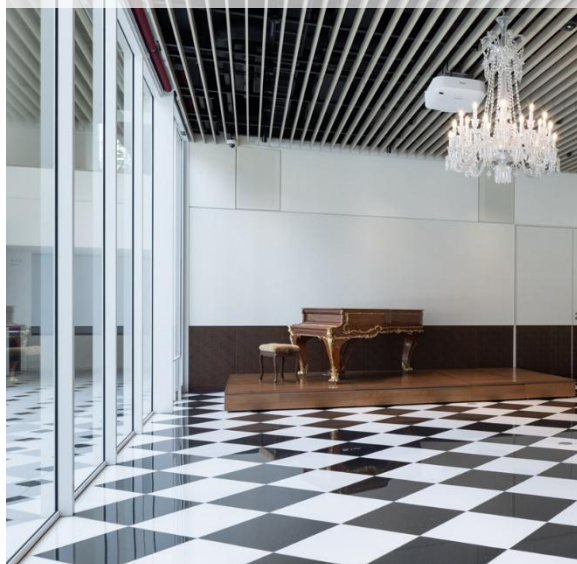
高度な技術をもった専門家たちとともにつくりあげる

高度な技術と専門性の活用－事例紹介

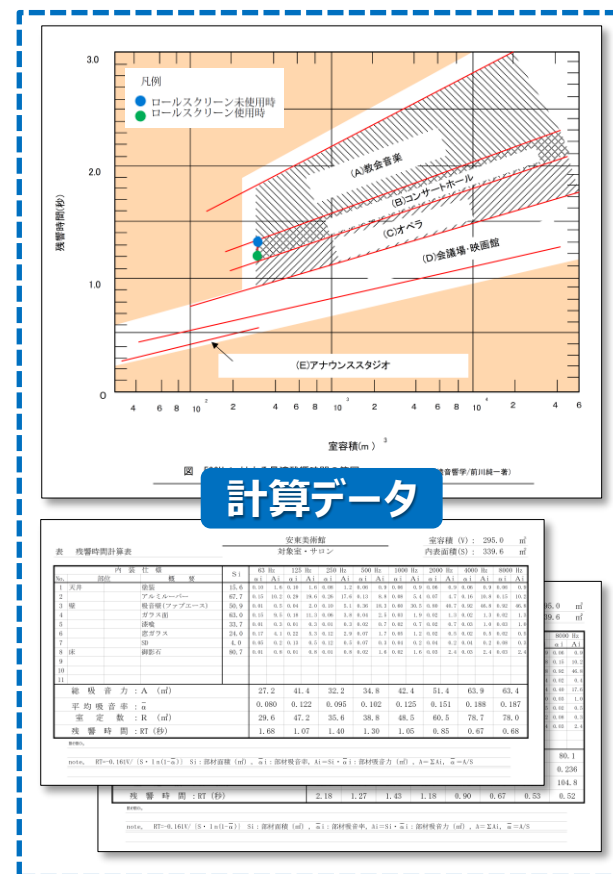
四角い部屋を音楽ホールに変える技術



プロの演奏家も認めた音響



軽井沢安東美術館サロン



美しい空間



機能面も豊かな空間

生産性向上

伝えていきたいマネジメント 編

伝えていきたいマネジメント



生産性向上のその先へ

「生産性向上」

- ✓ 時間
- ✓ 効率
- ✓ 労働力
- ✓ 新しい技術
- ✓ 安全性

活かせないか？

マネジメント = ものづくりの
よろこび

- ✓ あえて**手間**のかかること
- ✓ ときには**非効率**なことや必要な**無駄**も
- ✓ より深みのある**コミュニケーション**
- ✓ 新たな技術への**チャレンジ**
- ✓ さらなる**安全性向上**への取り組み
- ✓ さらなる**高品質**への取り組み、深掘り
- ✓ **社会貢献**や作業所外への興味
- ✓ 仲間の**成長**、スキルアップ …など



建物をつくるよろこびと達成感の源泉

- ◆ 社会に貢献し、社会基盤を支えている実感
- ◆ 価値ある建物を世に送り出すよろこび
- ◆ 高度な技術への挑戦・未開領域への到達
- ◆ 完成した建物が喜ばれ、愛着をもって使われていくこと
- ◆ チームとの一体感や、苦勞を乗り越える達成感

やりがい・達成感

社会と分かち合う



ものづくりのよろこびを生み出すマネジメントと体験

Episode1

文化財をジャッキアップする！

Episode2

文化財を守りながら活かす！

Episode3

感動を生む建物をつくる！

Episode4

空気をコントロールする！

Episode5

未来の所長を育成する！

Episode6

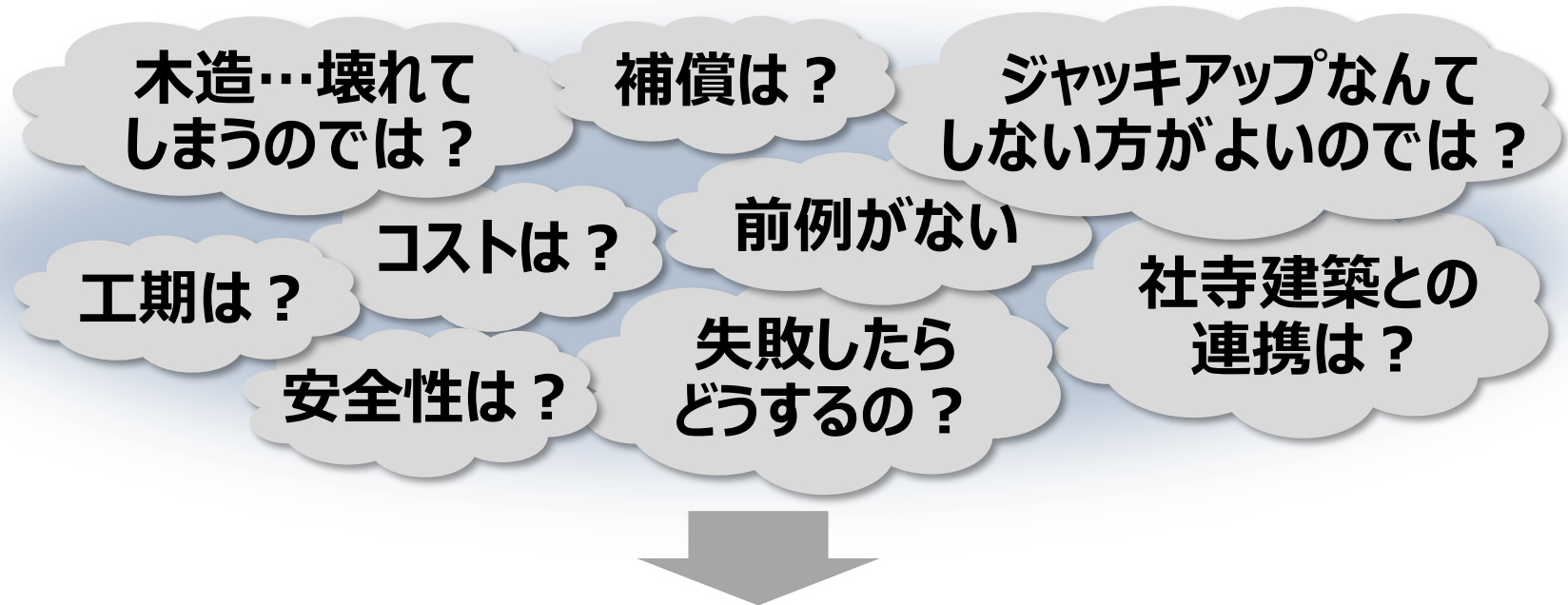
みんなでつくる連帯感！



Episode1

文化財をジャッキアップする！

古い文化財の基礎更新 ▶▶ 建物のジャッキアップが必要



自ら考えて行動する

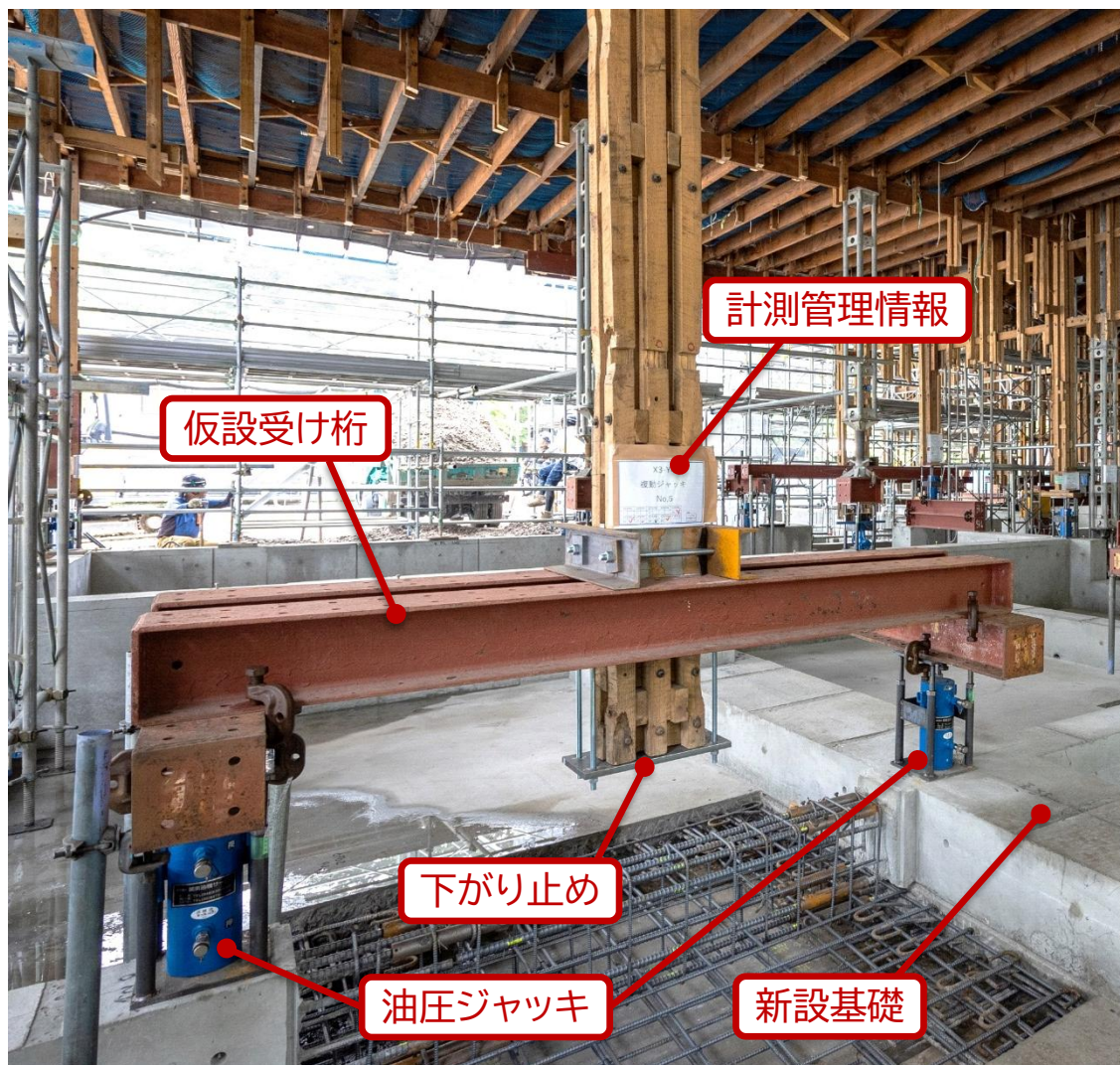
+

専門職と協働する

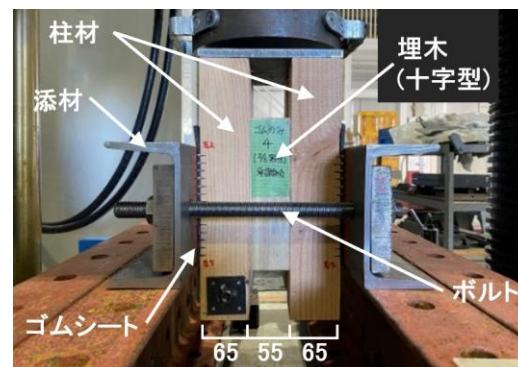


Episode1

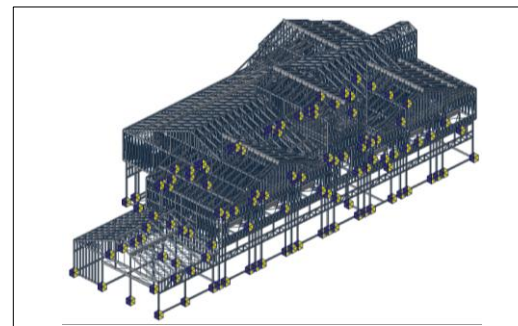
文化財をジャッキアップする！



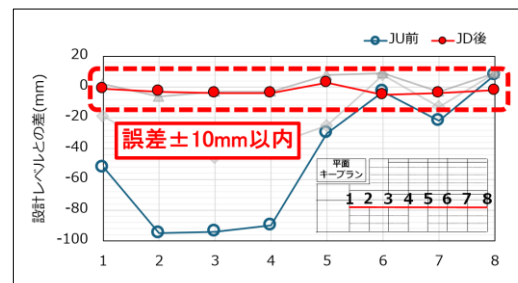
実際のジャッキアップ風景



技術研究所での実験



BIMによる施工時解析



ジャッキアップ精度管理状況

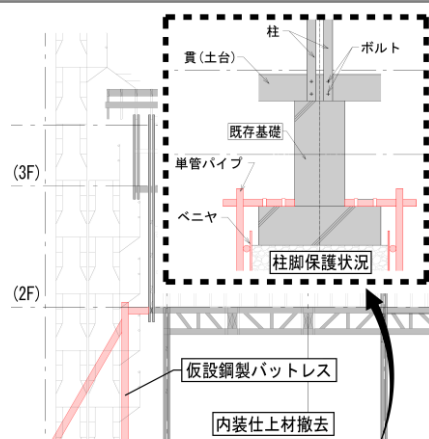


Episode1

文化財をジャッキアップする！

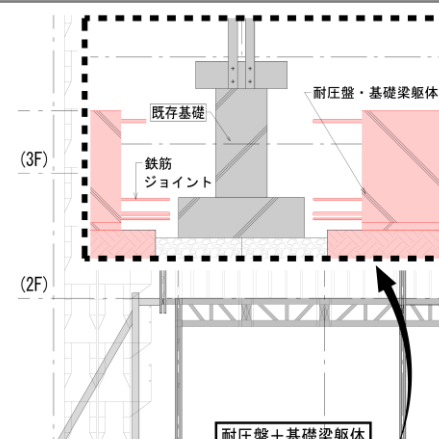
STEP1・2

外周バットレス設置、
建屋内解体



STEP3

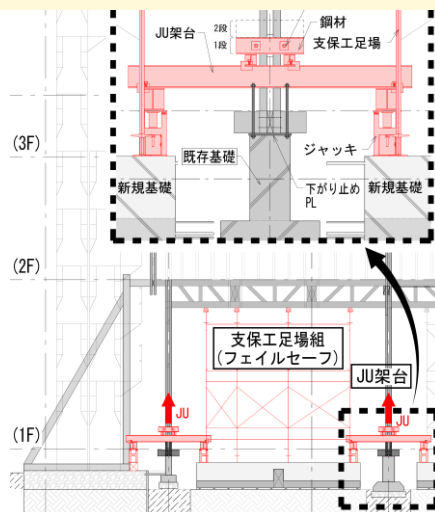
ジャッキアップ箇所
直下を除く範囲の
基礎新設



技術力を結集▶▶▶未開の領域に到達

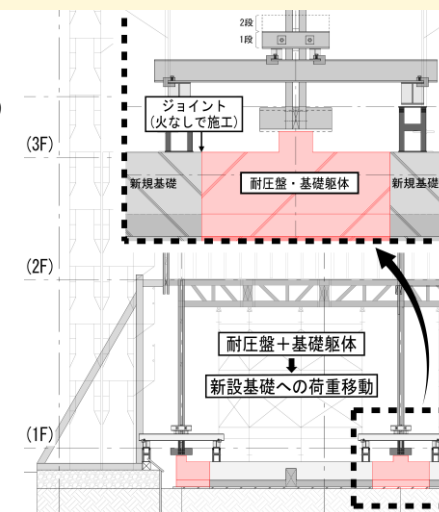
STEP4・5

ジャッキアップ用架
台設置、ジャッキ
アップ(揚屋)



STEP6・7

ジャッキアップ直下の
基礎新設、建物荷
重移行





Episode1

文化財をジャッキアップする！

「成し遂げたい」という信念をもって挑戦

技術の普及にも努めた



Episode2

文化財を守りながら活かす！

現場と向き合い知恵をしぼる

残したい当時の土壁



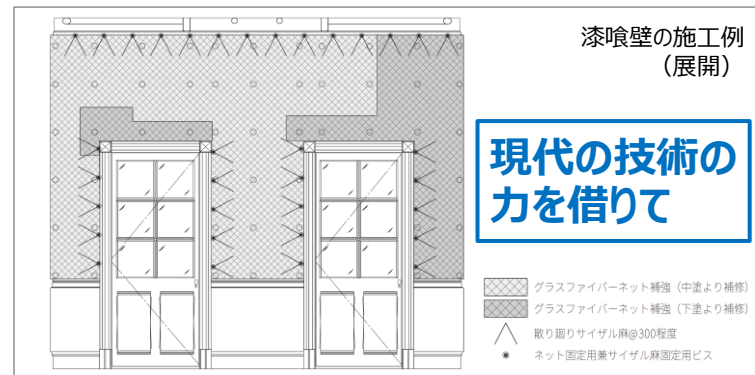
耐力は大丈夫なのか？

当時のつくり方は
どうなのか？

現代の基準に
合うのか？

来館者の安全性は？

残すために技術力を結集する



補強を加えてなんとか残したい



文化財を**保存**し、**安全**で**高品質**な建物として後世に残す



Episode2

文化財を守りながら活かす！

火気作業をなくす8つの取組み(例)

火を使わない博物館が完成



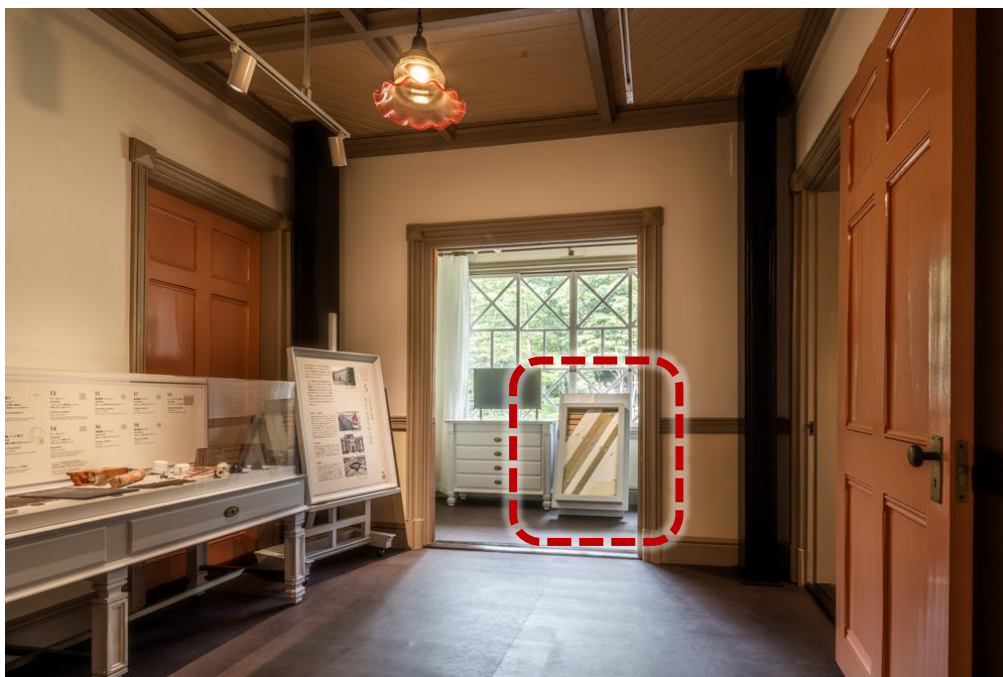
「文化財を守り抜く」というポリシー



Episode2

文化財を守りながら活かす！

「令和の大改修」として展示



軽井沢三笠ホテル 展示室

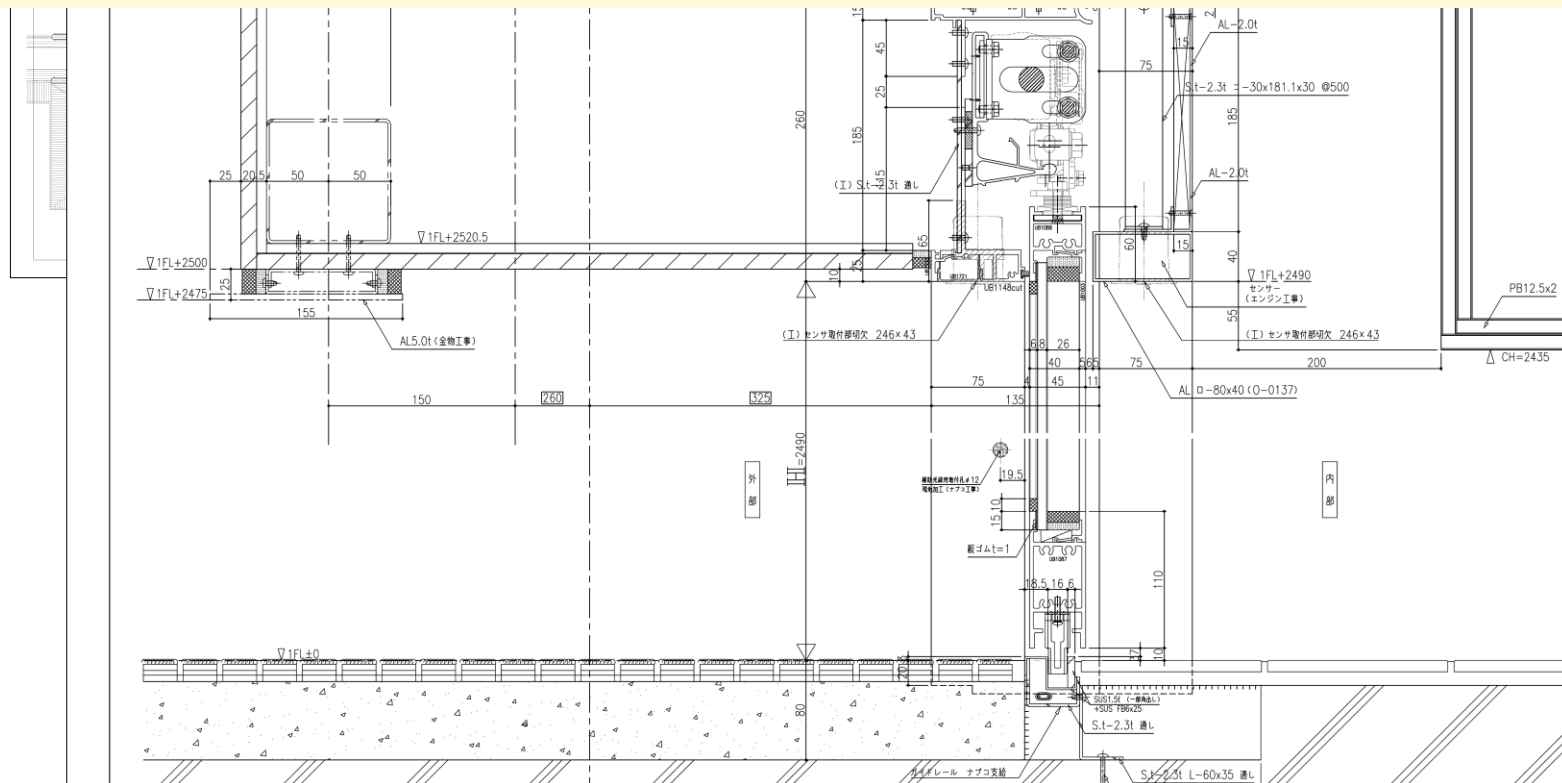


「もっと何かできないか？」 純粹・素朴な感性を大切に

Episode3

感動を生む建物をつくる！

技術者としての高みを目指す



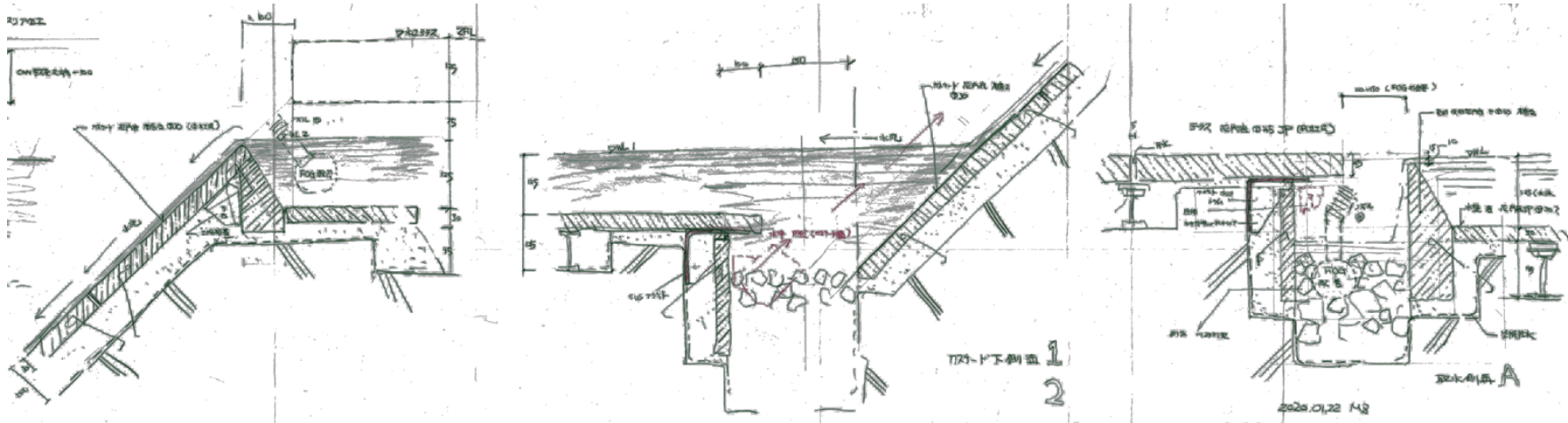
図面は大切。でもそれだけではわからないこともある



Episode3

感動を生む建物をつくる！

スケッチによるコミュニケーション



模型やスケッチでしか分からない、伝わらないこと(想い)もある

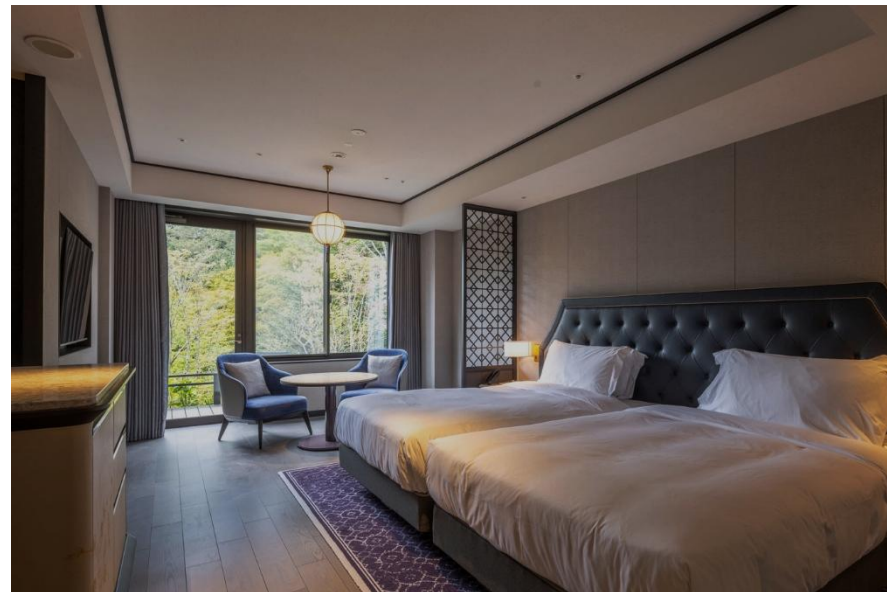


Episode3

感動を生む建物をつくる！



モデルルーム



実際にできあがった客室

ものづくりへの没入

納得解の追求



Episode3

感動を生む建物をつくる！

「わからないこと」は多い
挑戦と失敗の果てに名作は誕生すると考える





Episode4

空気をコントロールする！

アンモニア変色の例

黄色指数=14

黄色指数=40



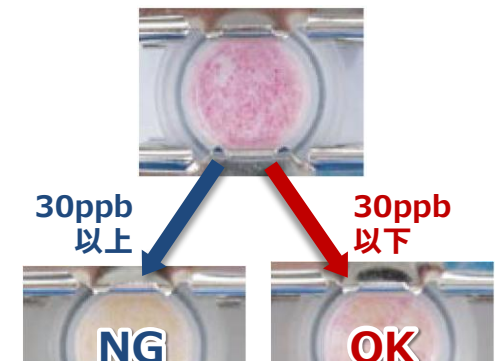
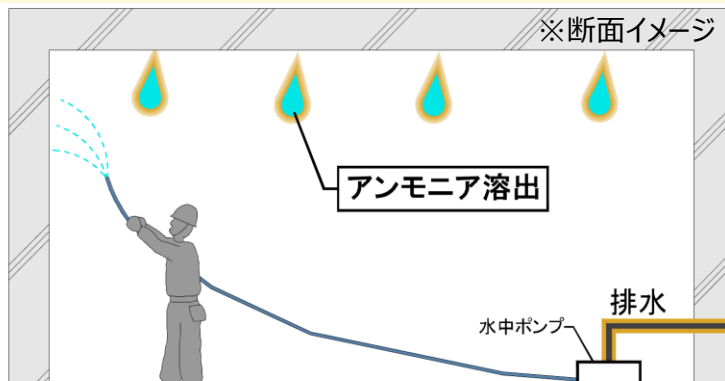
暴露前

室内(NH₃ 100ppb)
暴露10日間



こうならない
ために…

見えない空気質を可視化 ➡ コントロール



真剣に向き合い、悩む中で生まれる疑問や課題を大切にする



Episode4

空気をコントロールする！

クリーンルームの経験で得たもの



クリーンルーム(イメージ)

- ✓ 空気質はデータが大切
- ✓ コントロールは可能
- ✓ 測定しながら少しずつ
目標値へ近づける技術

確立された技術

美術館収蔵庫の経験で感じた疑問



美術館の収蔵庫

なぜ木製建具？

化学物質苦手なのに
なぜフローリング？

「化学吸着」って…
施工中に吸ってない？



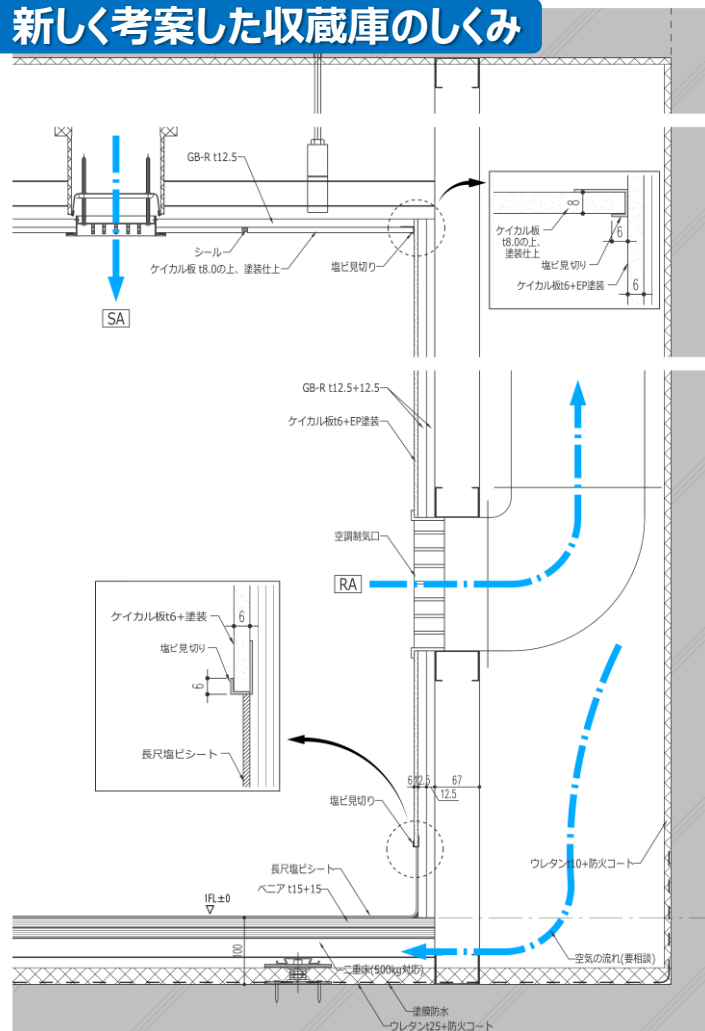
常識とされることに感じた疑問

Episode4

空気をコントロールする！

合理性をもった収蔵庫の探究

新しく考案した収蔵庫のしくみ



**すべて
一般内装材で構成**

『国宝が収納できるレベル』



広く技術を伝承



Episode4

空気をコントロールする！

『何か新しいことができないか』

『これ自分が初めてなんじゃない？』



Episode5

未来の所長を育成する！



単なる成長のステップアップではなく、普段経験できない業務や
ハイレベルな業務を経験し「ジャンプアップ」する企画

内 容

施工計画、仮設計画を立案し、自ら一気通貫で管理を行う。
QCDSEをすべて担当することで建物の一連の流れを経験する。
他の工区との調整や、おさまりポイントを理解し、納期管理まで行う。

チャレンジ・ミッション

【火気作業場鋼材置場、保全油脂庫】
基礎躯体から上部躯体、仕上げまで一貫して
管理を行う



入社3年目で小規模
建物の所長経験！

ねらい

施工計画（躯体）、施工計画（外装）、
プロモーション管理

8.	計画＋施工	【火気作業場鋼材置場、保全油脂庫】 基礎躯体から上部躯体、仕上げまで一貫して管理を行う	2025.10～ 2026.05	施工計画、仮設計画を立案し、自ら一気通貫で管理を行う。QCDSEをすべて担当することで建物の一連の流れを経験する。他の工区との調整や、おさまりポイントを理解し、納期管理まで行う	施工計画（躯体）、施工計画（外装）、プロモーション管理	15	★森（そ）
----	-------	--	---------------------	--	-----------------------------	----	-------



Episode5

未来の所長を育成する！

図面の打合せをしたり…



入社3年目
(内装一式)

設計担当者

山留の計算をチェックしたり…



入社10年目
(山留・地下工事)

何度も試行錯誤…

モックアップをつくったり…



計画が具現化するよこび

悩みながら仮設計画を立てたり…



入社3年目
(付帯棟)

交渉したり…

原価計算をしたり…



Episode5

未来の所長を育成する！

ジャンプアップチャレンジで誕生した建物たち



「思い切り取り組める」環境をつくり、能力を引き出す



Episode6

みんなでつくる連帯感！

上棟升



上棟はみんなと祝いたい

記念アルバム



竣工の感謝 恩返しをしたい

上棟式の様子



施工者が**一歩踏み込む**ことで
達成感と一体感をもって建物に向き合える

オープニングイベント



まとめ -生産性向上とマネジメント-

生産性の向上

『**生産性のさらなる向上**』に向けた様々な取り組みを今後も推進し、**効率化、省力化、平準化**を徹底して追求したい。

伝えたいマネジメント

『**ものづくりのよろこび**』に触れ、世の中に必要とされる大切な建物が、人々によろこばれながら**社会に貢献**していく姿を見てほしい。そのための**努力・チャレンジができる環境**をつくること。

まとめ -建設業の魅力-

大切な思い出や、強く印象に残る出来事…



他では得られない**濃密な体験**と**充実感**が『**建設**』にはある



まとめ -アドバイス-

『建設』を通して体験してほしいこと >>> 社会について学ぶこと

病院

たとえば…

- ・手術室を見学する
- ・放射線検査室を見学する
- ・病理解剖について学ぶ
- ・病院の設備や動線計画について学ぶ
- ・災害時にも考える



美術館

たとえば…

- ・収蔵庫に入る
- ・学芸員の仕事を知る
- ・美術品の保存・管理について学ぶ
- ・展示の設営を見学する



- ✓ 事業主の視点に踏み込む
- ✓ 体験を建物に活かし、表現する
- ✓ 関係者とともに最善策を追求する

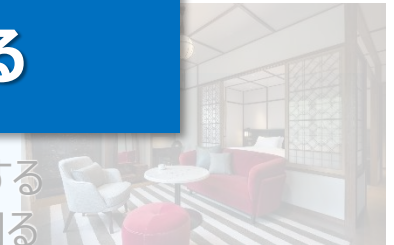
工場

たとえば…

- ・生産現場を見学する
- ・製造ラインを見学する
- ・品質管理の仕組みを学ぶ
- ・生産設備や自動化技術を知る
- ・安全対策や環境配慮について学ぶ
- ・工場が社会を支える役割について考える



- ・客室や宴会場を見学する
- ・厨房やスタッフ動線を知る
- ・ホテルを支える設備やサービスについて学ぶ
- ・宿泊者目線の工夫を体験する
- ・ユニバーサルデザインや安全対策を知る



まとめ -お伝えしたいポイント-

- ✓ 期待を超える価値創造に取り組む
- ✓ 建物とともに社会を成長させ、自らも成長する
- ✓ 建設を新たな領域へと広げる可能性



これらを日々の業務の中に見だし、
常に意識し、追い求める姿勢を大切にする

「建設」の枠組みを定めず、**超えていく気持ち**

まとめ -メッセージ-

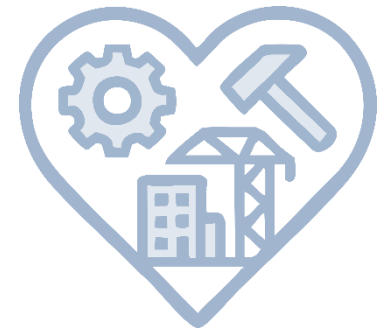
今後の私の目標

『目指したい』と思ってもらえるような建設業の姿を示せるよう、精進したい

どんな建物にも、普段の何気ない日常にも、工夫や改善の余地がある



チャレンジする精神
ものづくりの心





輝く瞳の先にあるもの。

何か大きなものができる。

何か新しいものができる。

何か素敵なものができる。

そんなワクワクを私たちは、いつも、いつまでも
忘れないようにしたいと思う。

子どもたちに誇れるしごとを。

SHIMIZU CORPORATION
清水建設

ご清聴ありがとうございました

写真提供：(株)エスエス