

# 作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信



朝霞台中央総合病院移転建替工事

2017年10月31日

清水建設(株)

田和 英夫

# 作業所長のマネジメント力発揮・建設業の魅力発信

## 本日のメニュー

- |                  |     |
|------------------|-----|
| 1. 私の現場運営方針      | 10分 |
| 2. ソフトマネジメントの磨き方 | 15分 |
| 3. ハードマネジメントの磨き方 | 15分 |
| 4. まとめ           | 5分  |

# 1.木組みは人組み。人組みは人の心組みなり。

## 1.1 私の現場運営方針



仕事は一人ではできません。  
仲間と語り議論してこそ、いいものができると信じています。  
議論による衝突を恐れずに意見交換をすることが大切です。



法隆寺を再建した西岡棟梁の口伝にある言葉があります。

木の癖組は工人たちの心組み。

工人たちへの思いやりは子を思う母の心。

そんな現代の棟梁になれるように日々精進しています。

## 1.2 私の経歴

1995年4月	清水建設株式会社入社
2000年2月	カシオ計算機甲府工場厚生棟新築工事(作業所長)
2002年4月	山梨学院プール新築工事(作業所長)
2005年3月	玉幡地区拠点公園屋内プール建築工事(作業所長)
2009年2月	アステラス製薬合成技術研究所(作業所長)
2012年3月	生長の家“森の中のオフィス”(作業所長)
2014年5月	山梨学院大学国際リベラルアーツ学部棟(作業所長)
2015年11月	朝霞台中央総合病院移転建替工事(作業所長)

29歳の時に山梨での作業所長を拝命して以来、地方での中小規模現場を所長として経験して参りました。

## 1.3 私の主な担当建物の紹介



生長の家“森の中のオフィス”

～日本初のゼロエネルギービル～

第23回地球環境大賞、第3回カーボンニュートラル大賞、  
第6回サステナブル建築賞 他受賞

### 1.3 私の主な担当建物の紹介



生長の家“森の中のオフィス”

～FSC（森林管理協議会）全体認証取得～

建物を構成する木材のうち90%以上をFSC山梨県産材で  
賄った。

## 1.3 私の主な担当建物の紹介



山梨学院大学国際リベラルアーツ学部棟  
～伊東豊雄建築設計事務所との共働作業～

## 1.3 私の主な担当建物の紹介

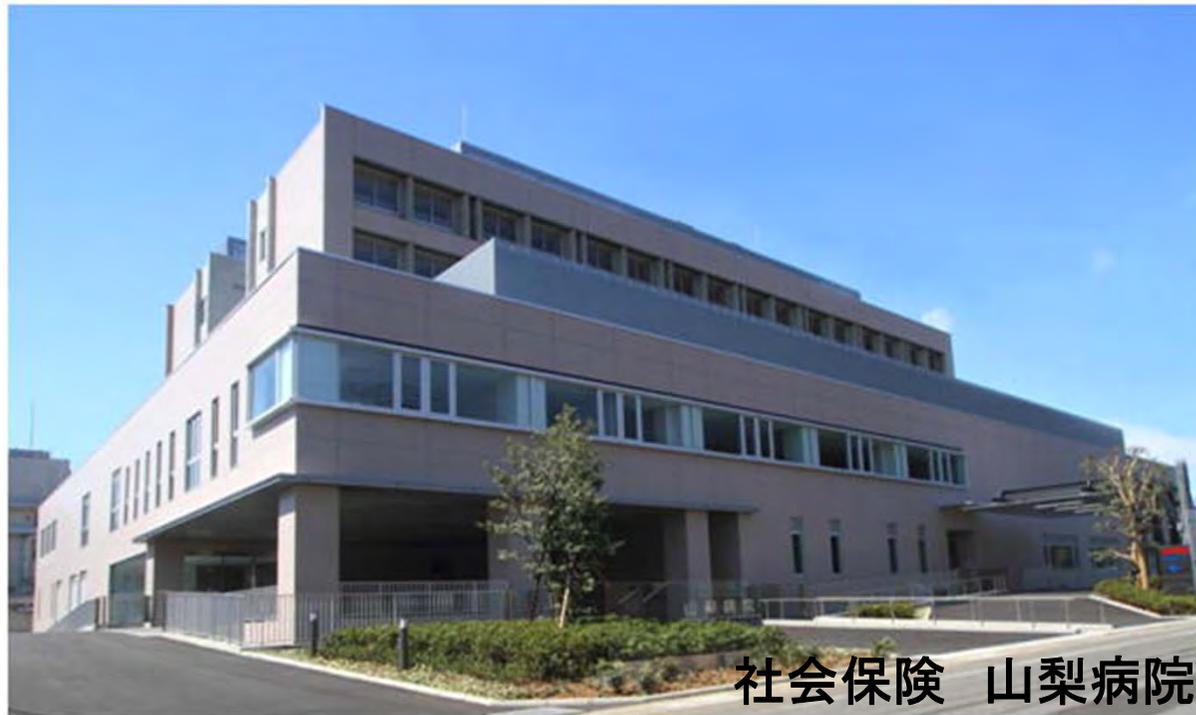


内外ともにコンクリート化粧打ち放し仕上げ  
第57回 BCS賞受賞

## 1.4 これまでに作業所長として学んだこと

### ① 人のせいにしない。

得意先、設計をはじめとして諸官庁や近隣に至るまで様々なステークホルダーが介在する中で、すべては現場所長の責任であり泣き言や言い訳は通用しない。



## 1.4 これまでに作業所長として学んだこと

### ② 建物を造ることで何が社会に貢献できるか

ただ建物を造るだけではなく、その活動を通じて社会に貢献できることは何なのか？目標を持ち、自ら課題を与える。



## 1.4 これまでに作業所長として学んだこと

### ③ 毅然とした態度で仕事に臨む

作業所長とは一家の長であり、ごまかしや妥協や諦めは周りに見せるものではない。堂々と構えるようにする。



## 2.ソフトマネジメントの磨き方

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.1 作業員のモチベーションアップ



月一回の安全表彰 オリジナルの表彰状と粗品を手渡し

表彰者の顔写真を現場事務所に掲示

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.1 作業員のモチベーションアップ



家族を招いての現場見学会実施

家族に仕事を理解してもらい、応援してもらう。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.2 ベテランから若手への教育と伝承



定期的な作業所内での勉強会  
やらされているのではなく、やっているという意識改革

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.3 職長会の活性化



現場の様々な運営に職長の存在は必須であり、若手への技術の伝承も含め職長会を活性化する。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

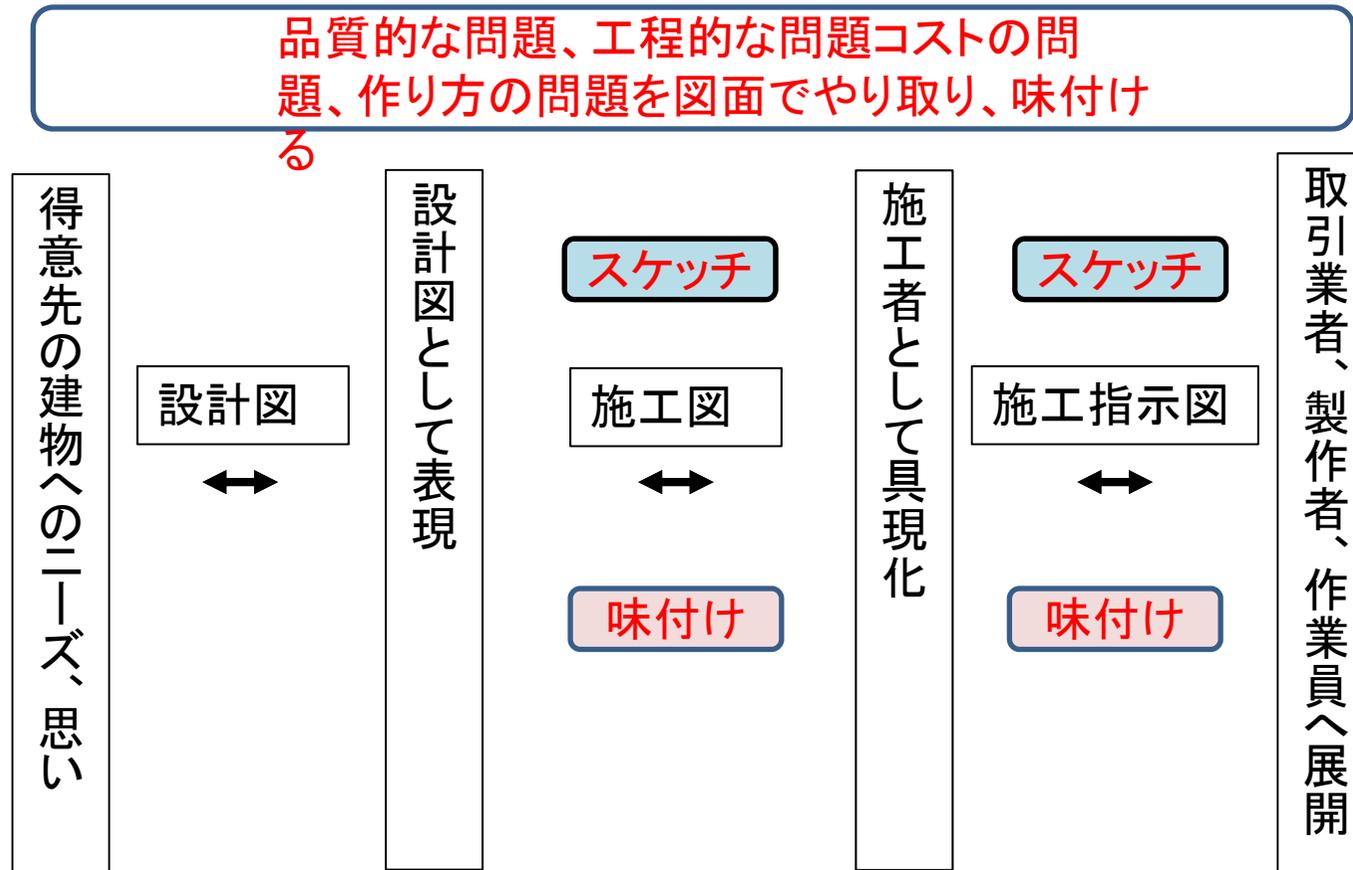
### 2.3 職長会の活性化



若手係員と職長の混成で委員会を立ち上げる。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

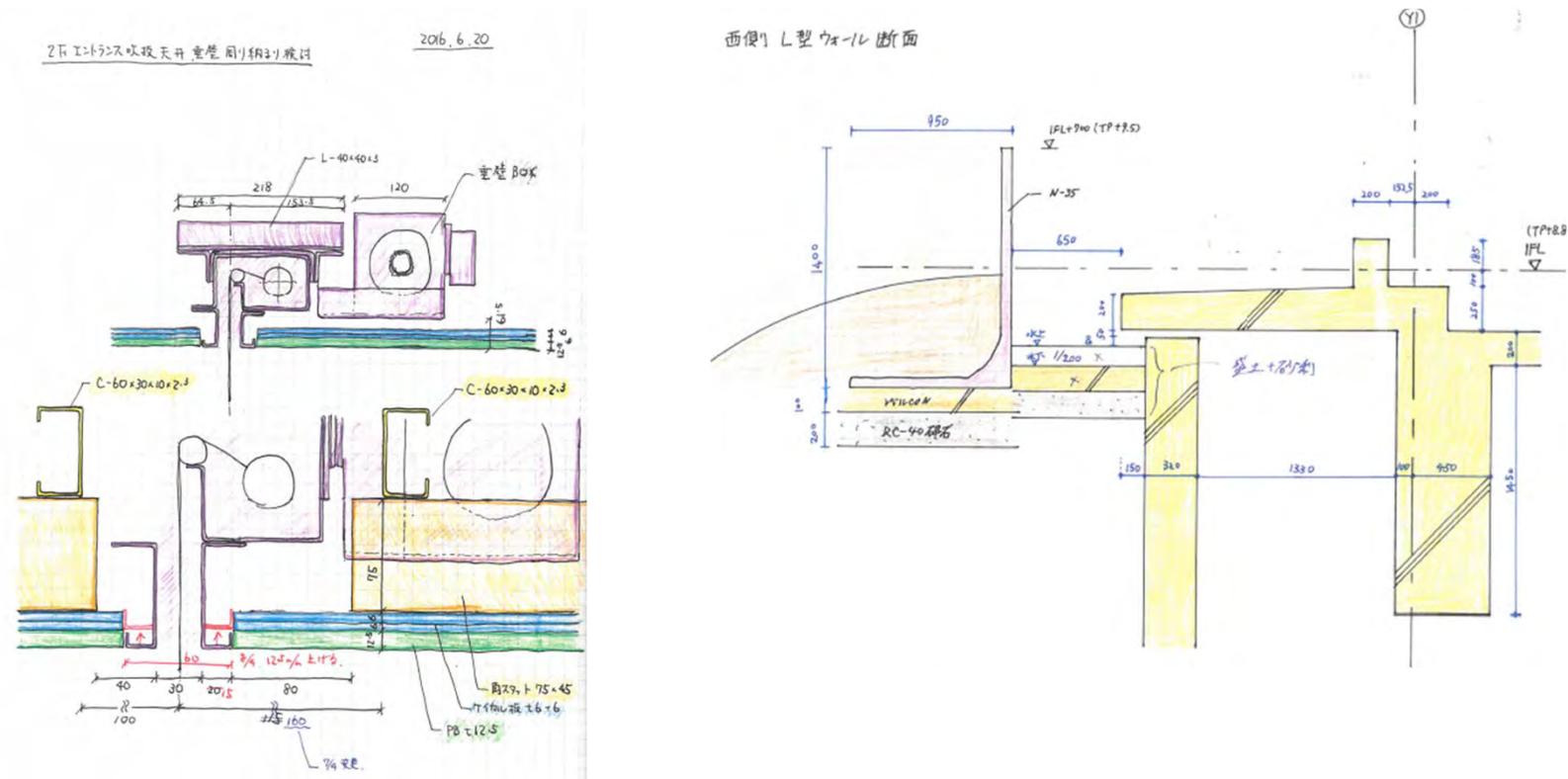
### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



図面とは建物を具現化するための説明書である。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

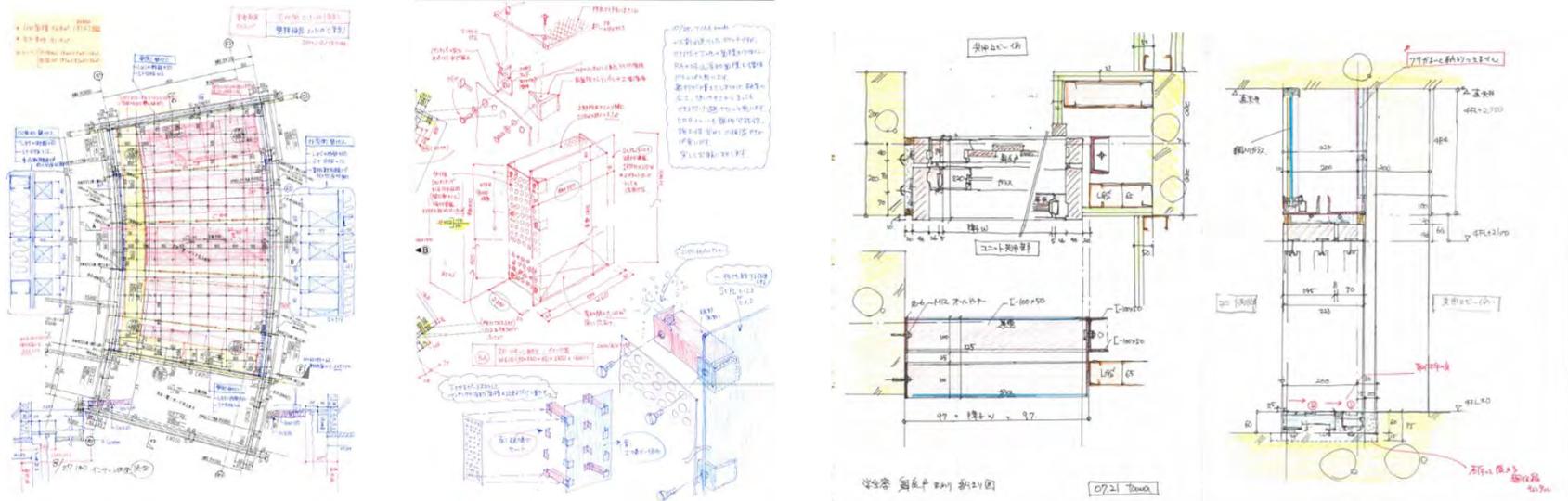
### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



現場の納まり図を書くことで指示ができる。  
図面は与えられるものではなく書くものである。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

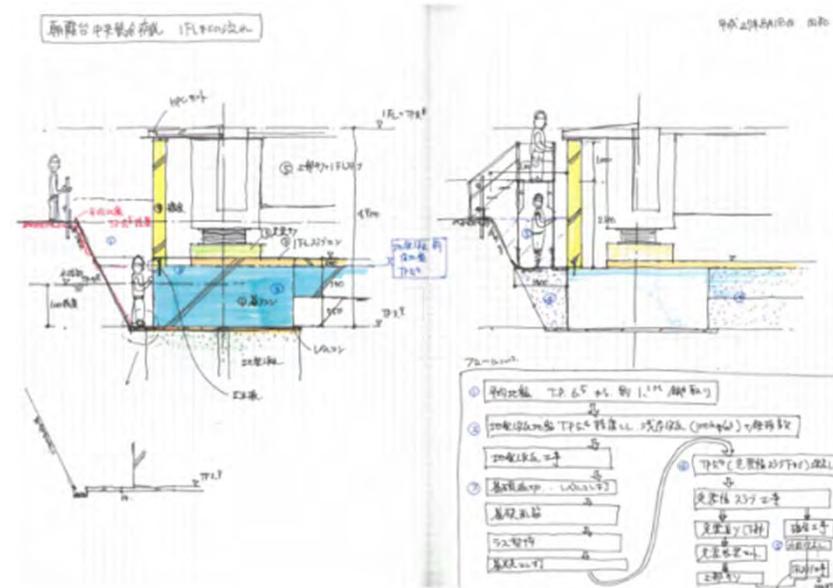
### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



より良いものを作る為に図面を揺すり、議論を重ねる。  
その思いも作り手にできるだけ伝える。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

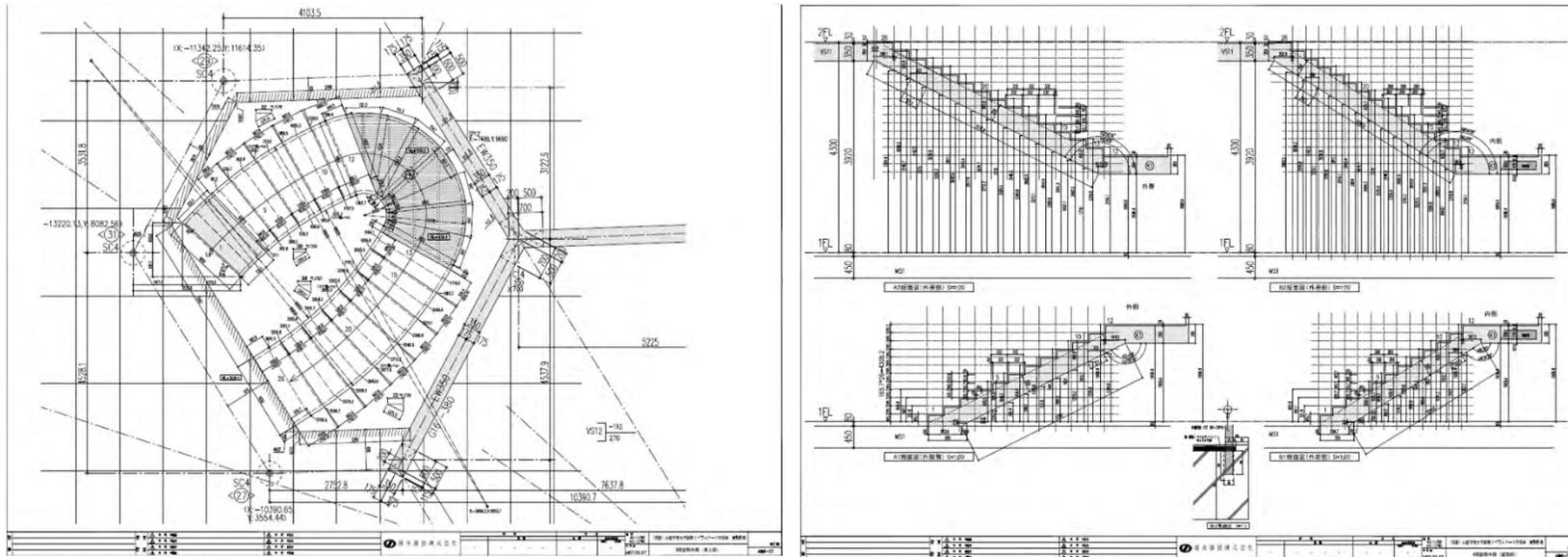
### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



A3方眼紙にフリーハンドでスケッチを書く練習をする。  
作業の流れや工程など“口先”で仕事をしないように習慣付ける。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

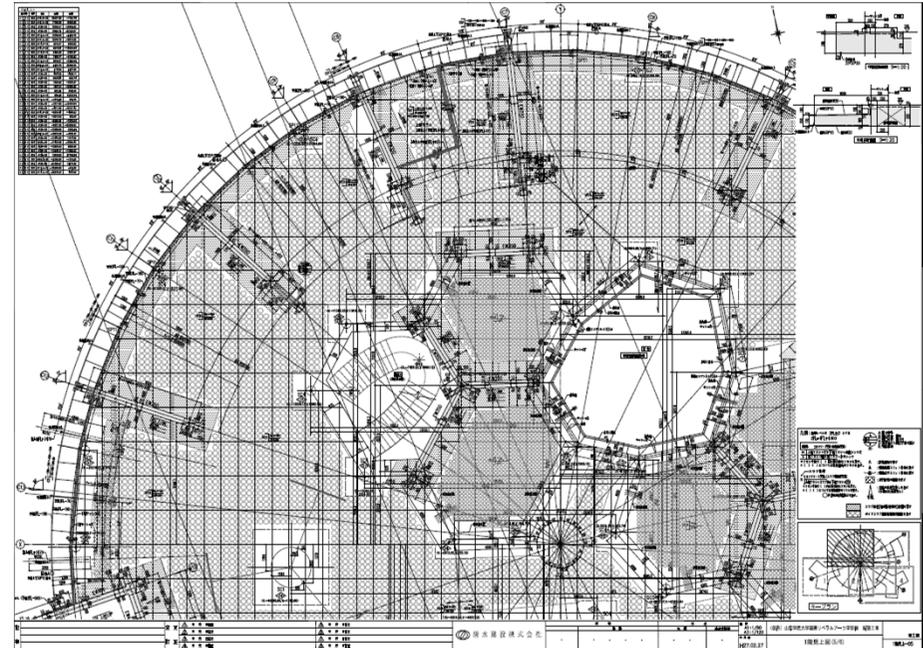
### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



宮大工の仕事とは緻密な原寸を基に成り立っている。  
現代の原寸とはCADであり、スケッチでのやり取りを経て  
こういった施工図となる。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.4 スケッチとA3一枚の計画書



墨が現場の基本であり、機器のセットはもちろん親墨出しに関しては所員交代で全員に立ち合いをさせる。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.5 人としての素養を磨く



建物を造ることを通して、客先、設計、近隣、役所など様々なステークホルダーと人としてきちんと接する事の出来る素養を磨く。

## 2.ソフトマネジメントの磨き方

### 2.6 顔と名前を覚え、覚えてもらいコミュニケーションを図る



朝礼や打合せで人前できちんと話す訓練をする。

作業員の方々とも双方向のやり取りを重ね、一人一人の顔と名前を覚え、逆に覚えてもらうようにする。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.7 女性の活躍と当たり前前の心遣い



女性の活躍を当たり前として捉え、現場の設備面や言動など普段から心遣いできるような雰囲気を作る。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.8 ワークライフバランスと休日取得



工期がないは言い訳。工期が短いだけなのだから、用意周到に準備し、きちんと休める段取りを現場所長が組む。

## 2. ソフトマネジメントの磨き方

### 2.8 ワークライフバランスと休日取得



当面は作業所自体の4週5休を確立し、家族や友人と過ごせる当たり前の週末を作る。

### 3.ハードマネジメントの磨き方

## 3.ハードマネジメントの活かし方

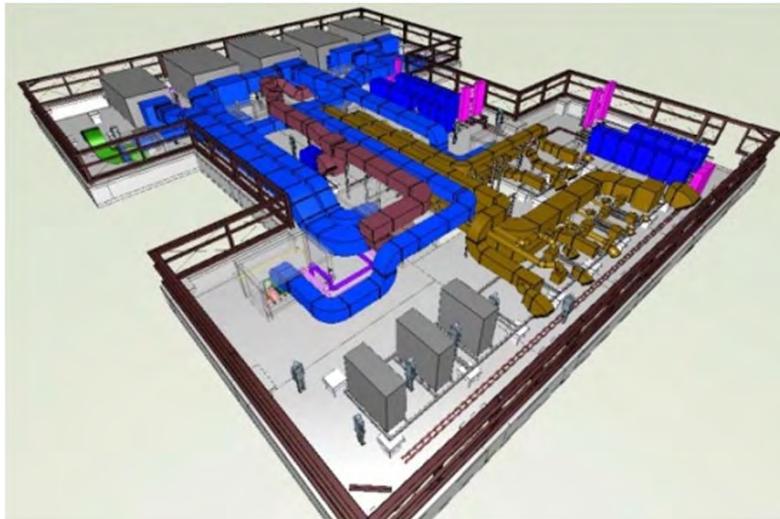
### 3.1 ICT活用～適材適所～



ICTという道具をいかに使いこなせるか？頼りすぎないで  
便利なものを使う場所とタイミングをよく考える。

## 3.ハードマネジメントの活かし方

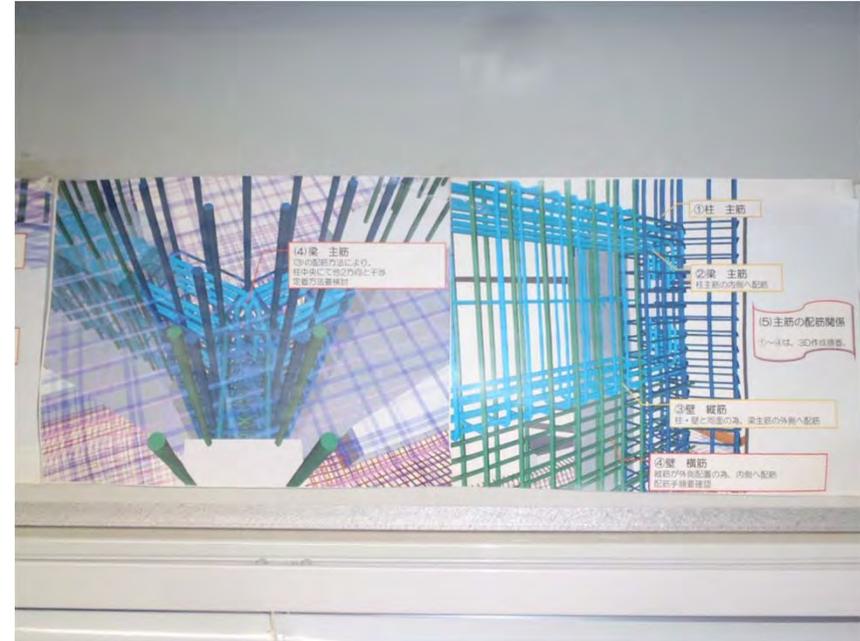
### 3.2 BIMの活用



BIMは時間軸までを入れたものづくりのマニュアルとするのが最終的な目的だが、現状はまだ主に問題点抽出に利用している。  
皆で一つの問題を共有できることに意味がある。

## 3.ハードマネジメントの活かし方

### 3.2 BIMの活用



配筋の納まり検証や入り組んだ諸工程の介在する作業の明確化には有効に活用しています

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.3 人の歩掛をあげる ～ サイトユニット化 ～



労務を平準化し、歩掛を上げる為にサイトユニット化を可能な限り進める。取り付けるものの歩掛りを上げる。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.3 時の歩掛をあげる ～ サイトユニット化 ～



時間の効率化を図る。

ラス型枠による基礎工事で型枠解体の工程を無くしたり、長い梁の地組を行い現場接合部の数を減らしたりする。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.3 労務の削減を図る ～ サイトユニット化 ～



サイトユニット化を進めることで労務の削減を図る。  
特に機械、電気設備工事におけるサイトユニット化をさら  
に進め、一括揚重、工場加工等の合理化を図る。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.3 半工業製品の活用 ～ サイトユニット化 ～



半工業化製品の活用を図る。  
作業員の高齢化、単純労務に従事する作業員の減少に伴い必須課題になると思っています。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.4 難しい仕事 ～ 技術の伝承への活用 ～



技術の伝承の為には難しい仕事は必要である。  
難しい仕事こそハードなマネジメントを生かす格好の場と  
考えています。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.4 難しい仕事 ～ 技術の伝承への活用 ～



難しい仕事を通じての楽しめ樂が、技術の伝承へとつながる事も忘れないでチャレンジしたい。  
冒頭紹介した担当現場での一例を紹介します。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

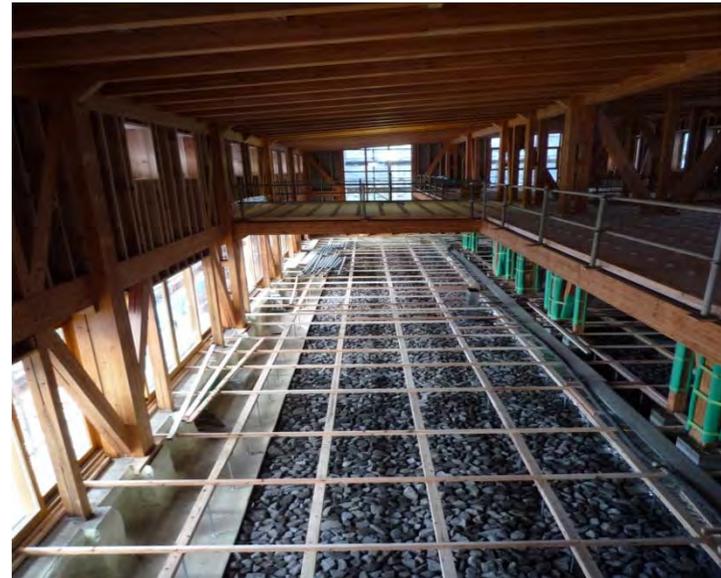
#### 3.4 ピンチをチャンスに ～生長の家 森の中のオフィス～



4Mの丸太にして約4万本の量を地元山梨県のFSC認証林から集めた。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

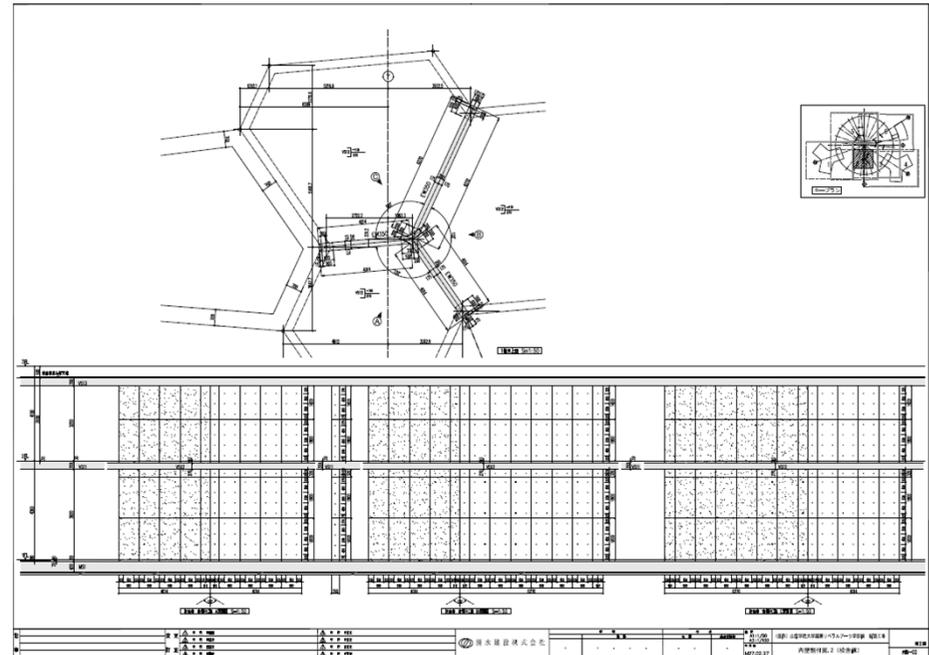
#### 3.4 ピンチをチャンスに ～生長の家 森の中のオフィス～



八ヶ岳の麓での土工事において排出される膨大な巨石の処理に悩み、擁壁に転用したり、床下の蓄熱材として細かく砕き敷き詰めた。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.4 何度も挑戦する～山梨学院大学国際リベラルアーツ学部棟～



三ツ矢の打ち放しコンクリートの為の型枠加工はどうしてもうまくいかず、大工とモックアップで検証を重ね最終的にはベニアをトメ加工した。

### 3.ハードマネジメントの活かし方

#### 3.4 何度も挑戦する～山梨学院大学国際リベラルアーツ学部棟～



伊東豊雄先生とそのスタッフの方の最良のものを求める  
あくなき挑戦が大変勉強になりました。

諦めてはいけない。逃げてはいけない。  
その先に必ず最良の答えがありました。

## 3.ハードマネジメントの活かし方

### 3.5 これから現場所長を目指す人に

今後現管責として現場でやっていく上で、気をつけてもらいたい点をいいます。

#### 1.すべては自分の考えで進める

僕が現管責をやったのは29歳の時ですが、工事長は非常駐で定例から業者打合せから安全打合せ、工程表作成、休日作業責任者、諸々すべてが一気に来た感じでした。しかし、すべて自分なんです。工事長への報連相は勿論必要ですが、すべて自分の考えで進めるし、逆に“僕何をやらいいですか”なんていう奴は現管責の必要はないと思います。私に現管責をやらせてくれた人が良く言っていました。“真剣にやれば知恵が出る”と。自分の城は自分で築き上げるものです。悩み、苦しみ、特に嫌になりながら進めて下さい。全ては自分なんだと”工事長なんか要らないよ”という気概で頑張ってください。

#### 2.利益とは“貰う金-払う金” それ以外はありません

利益ってなんでしょね？当たり前ですが、貰う金から払う金を引いた物です。工事をやったのに適正に金を払わないとか、貰う金額が決まっていないのに工事を進めているとかアホな奴がいますが、基本的には社会に求められる企業として適正な利益を還元することは株式会社である当社としては当たり前の事であり、工事長が最終的な責任を負うとしても、任せてもらっている事を忘れずにきちんとその順序を守ってください。これも真剣にやれば知恵が出るです。我が事と感じて貰う、払う創意工夫を心掛けてください。

#### 3.お客さんと話せる人になる

定例だけでなく、移動中の車内の雑談やちょっとした話の中でお客さんは君を見ている。身なりや挙動は勿論ですが、常識を持っているか、言葉遣いはどうか、よく見られています。ビビることはありません。自分を出して、失敗すればいいんです。恥かいて、悔しくて、時には出入り禁止になって。。。でも反省してください。そうすれば自分の厚みが増し、幅が広がります。工事長になるまでの間に一杯汗と恥を書いて、ちゃんと客先と話せる人になってください。

#### 4.社内にネットワークを作る

自分を売り出しましょう。出過ぎると鼻につきますが、自分の名前や経験を広く知ってもらうことは大切だと思います。出世とかごますりとかではなく、それが自分が現場をやるうえで、社内で生きていく中で力になります。社内でうまく付き合いできない奴が客先、設計なんて絶対うまく扱えないと思います。

#### 5.自分を信じてついてきてくれる応援団を作る

清水建設の財産は人です。社内だけではありません。取引業者さんにも人脈を作ってください。“田和の仕事は儲からないが、何とか楽しくやらせてもらっているで次も頑張るよ”というのが僕が一番うれしい言葉です。金とは労働のカスです。労働とは生きがいです。これは洗沢栄一の言葉ですが、利益を独り占めせず、儲かった時はありがとう、厳しい時は一緒に頑張ってくれる。そういう社内外の応援団を作ってください。最後は金や物や名誉に人はついていきません。必ず人についていきます。部下も同じです。己が目標となる人を目指して頑張ってください。

工事長とは社長の代理だと教わりました。現管責は現場の顔であり、あくまで工事長の代理です。己の研鑽を忘れずに、報連相を心掛けて日々精進してください。

すべては自分の考えで始める。

利益とは(貰う金 — 払う金)

お客さんと会話できる人になれ

社内外にネットワークを作れ

自分の応援団を作れ

## 3.ハードマネジメントの活かし方

### 3.5 これから現場所長を目指す人に



過去の設計者の作品や得意先の類似物件を見に行き研究しろと伝えています。

## 3.ハードマネジメントの活かし方

### 3.5 これから現場所長を目指す人に



世の中に広く建物の良さを理解していただくプロデューサーとなれと言っています。

## 3.ハードマネジメントの活かし方

### 3.5 これから現場所長を目指す人に



得意先や設計者に真摯に対応し、最良のプロデューサーとなることを目指して欲しいと思っています。

## 4. まとめ

## 4.まとめ

### 4.1 生産性向上の為に

まず我々自身の生産性を上げることから考える。



写真整理の合理化、書類の削減、様々な打合せ時間の短縮など日々の業務量の洗い出しを行い、均整のとれた分担を確立し無理無駄を省く。



現場作業での生産性向上につなげる。  
本来の実業的な 仕事に専念し、適正工期、適正歩掛りでの工事計画を進めることができるようにする。

## 4.まとめ

### 4.2 後進の育成

率先垂範し、部下から目標とされるような人間となる。



個々の適性を判断し、信頼して任せきるように心掛ける。



やってみせ、言ってきかせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ。

後進の育成とは部下をどこまで信じ任せることができるのかという己の器量を広げることではないでしょうか。

## 4.まとめ

### 4.2 後進の育成 ～目標を与えてまかせ切る～



部下を自分の分身として信頼し、必要な指示を与えて任せることが使命感と行動力の源となると思っています。  
進取の精神を持ち、前向きな失敗をした部下を評価するくらいの器量を上職が持たねば、人は育たないと思います。



## 4.まとめ

### 4.3 建設業の魅力の発信

何と言っても、自分の子供を建設業に就けたいと思うような商売とならないとダメだと思います。

そのためには、賃金と社会的地位を向上させることが必要であり、建設業に従事する人が世の中にリスペクトされるような情報発信を続けていくしかないと思います。

社会基盤を支えているという自負だけでなく、建設業に持たれている負のイメージを一つ一つ変えていくような努力を我々の世代が次の世代に受け継いでいくことこそが、魅力の発信であると思っています。

## 4.まとめ

### 4.3 建設業の魅力の発信

仕事を楽しみ、苦勞して、苦勞して最後に得る喜びを体現できる商売であることを広く理解頂けるようにしていきたいと思っています。

一番の命題は自らの魅力の向上こそがその第一歩であると考え、終生怠らない練磨に凡事徹底で励みたいと思います。

# 4.まとめ



ご清聴ありがとうございました。