



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
 ・展示環境の向上
 ・つくりにかたの工夫



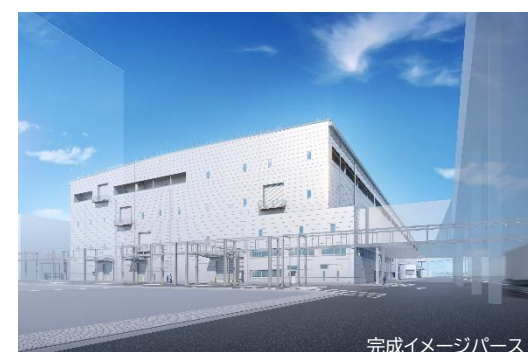
Musée Ando à Karuizawa 軽井沢安東美術館
 ・収蔵環境の技術
 ・発注者の満足度



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



旧三笠ホテル
 重要文化財
 旧三笠ホテル
 Karuizawa Mitsukasa Hotel
 ・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 編



「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



**作業所をスムーズに運営するために
重要なキーワードだと考える**



「生産性向上」が求められる背景

高い生産性を実現するとどうなる？

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？

その中に **ものづくりのよろこび**
を感じるにはどうしたらよい？

≫ ≫ まずは「生産性向上」にむけて・・・



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

◀ 今回は時間の都合で割愛

✓ 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

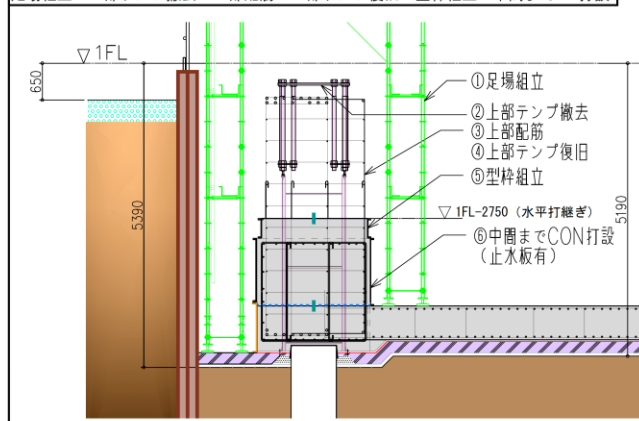


誰もがわかる仕様(マニュアル)づくり

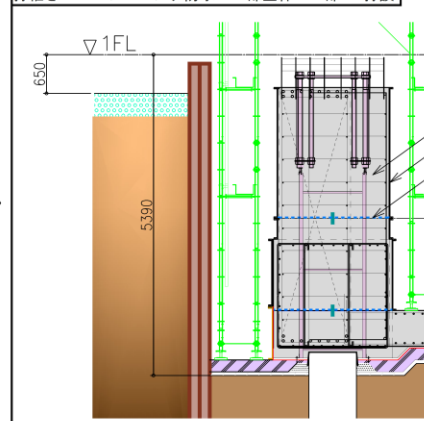
施工計画(基礎)の例

シートバイル山留(一段切梁)の施工計画(3)

足場組立・上部テンプ撤去・上部配筋・上部テンプ復旧・型枠組立・中間までCON打設

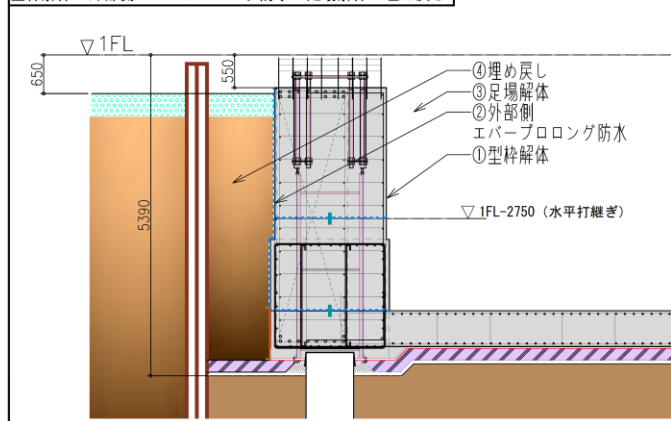


打継ぎエバプロロング防水・上部型枠・上部CON打設

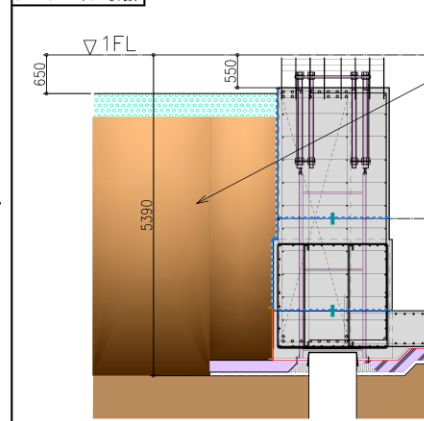


施工STEP図には単なる工事の進め方だけではなく、**詳細な納まりや仮設のポイント、施工上の注意事項**等を記載している

型枠解体・外部側エバプロロング防水・足場解体・埋め戻し



シートバイル引抜



大所帯における認識違いを減らすための**ベクトル(方向性)合わせ**のための**マニュアルを策定**



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

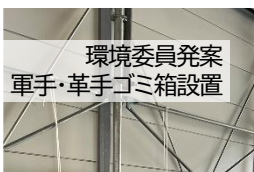


サイトPCの採用





職場環境の改善と働きやすさの向上



環境委員発案
軍手・革手ゴミ箱設置



懇親会(バーベキュー)



活き活きとした職場は生産性が高い
コミュニケーションの活性化は現場の活性化につながる



職長会活動

給水隊活動



星団会
安全委員駐車PT



レクリエーション



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

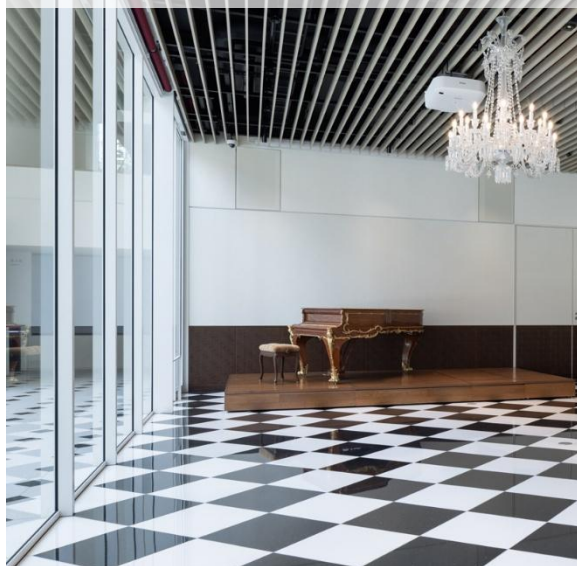
高度な技術をもった専門家たちとともにつくりあげる

高度な技術と専門性の活用－事例紹介

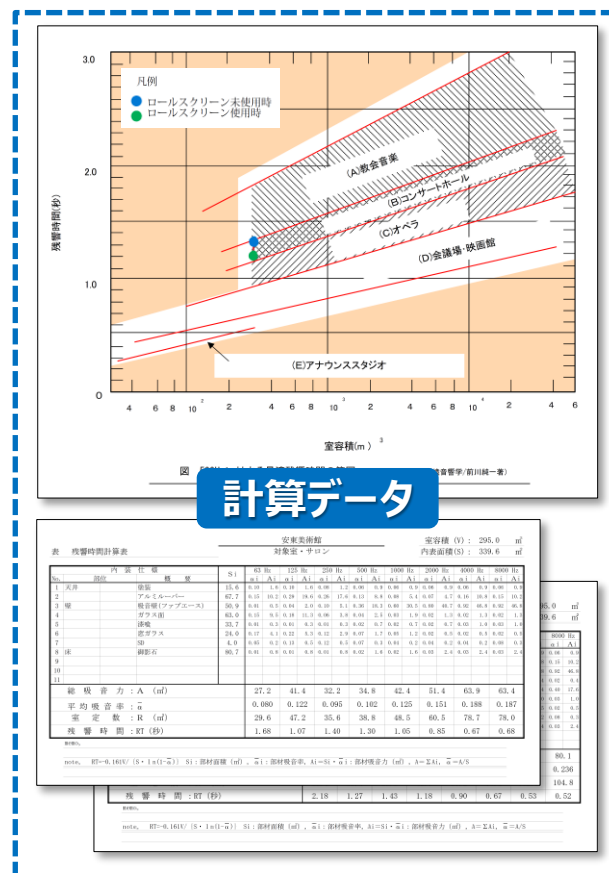
四角い部屋を音楽ホールに変える技術



プロの演奏家も認めた音響



軽井沢安東美術館サロン



綿密な計算と細やかな検討により
美しい空間+機能面も豊かな空間を生み出すことができた

伝えていきたいマネジメント編





生産性向上のその先へ

「生産性向上」
によって生まれた

私が考える
これからのマネジメント = ものづくりの
よろこび

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

活かせないか？

- ✓ あえて**手間**のかかること
- ✓ 時には**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

ものづくりのよろこびとは…

- ◇ 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

マネジメントを通じて

やりがいや達成感をより強く実感する
作業所を飛び出して社会と分かち合う、貢献する



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

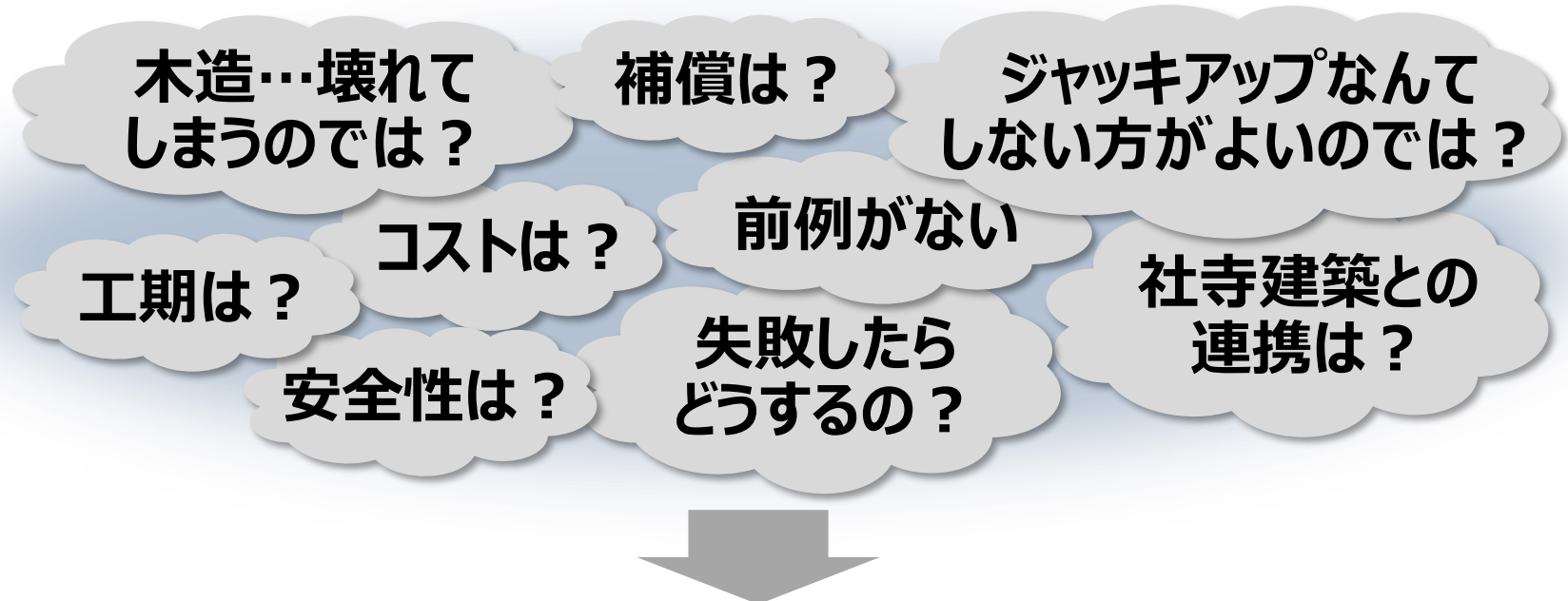
みんなでつくる連帯感！



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



文化財をやさしくゆっくりと持ち上げる
よい方法はないだろうか…

自ら考えて行動する



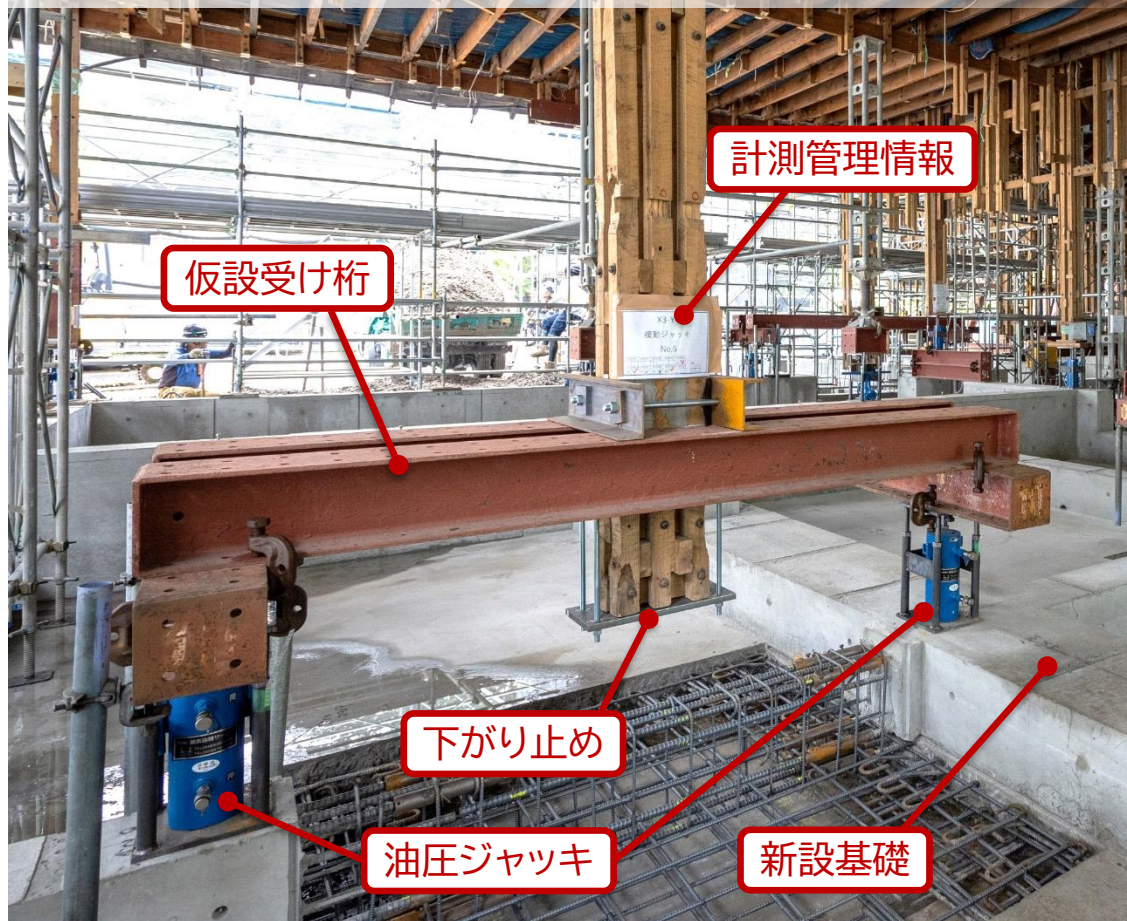
専門職と協働する



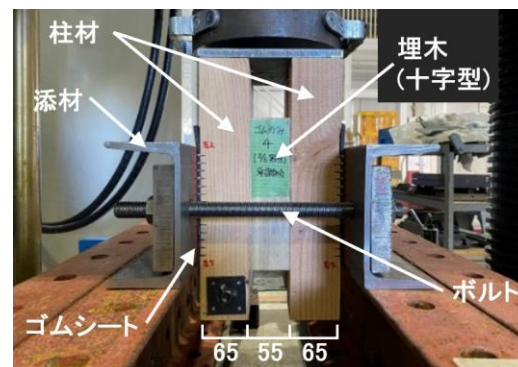
Episode1

文化財をジャッキアップする！

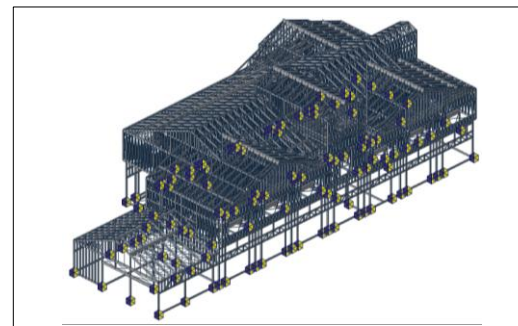
何度も試行を繰り返してたどり着く



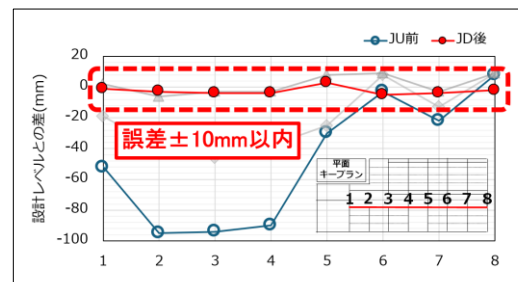
実際のジャッキアップ風景



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

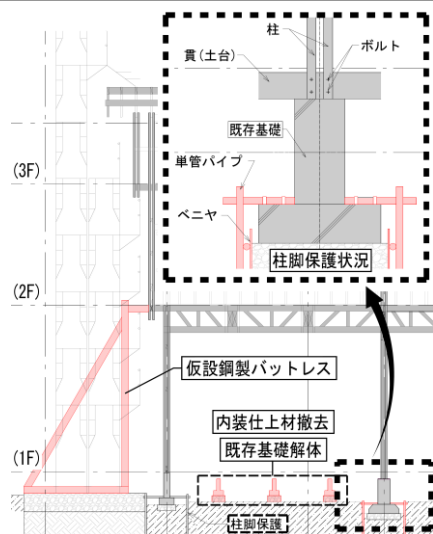


Episode1

文化財をジャッキアップする！

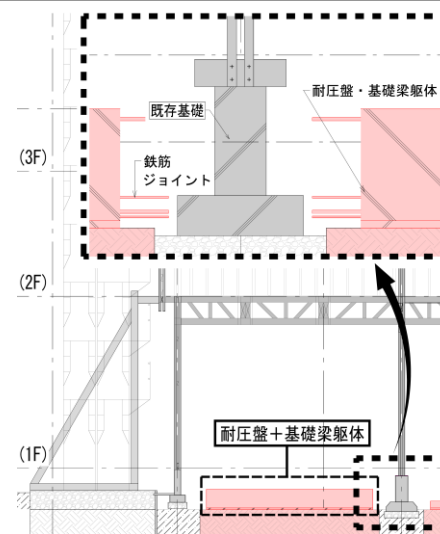
STEP1・2

外周バットレス設置、
建屋内解体



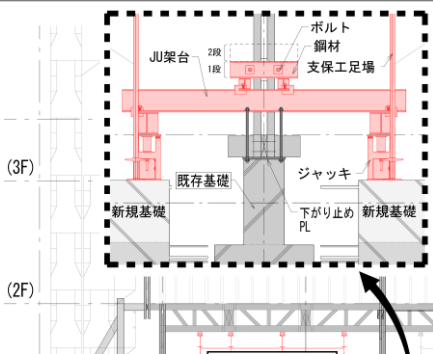
STEP3

ジャッキアップ箇所
直下を除く範囲の
基礎新設



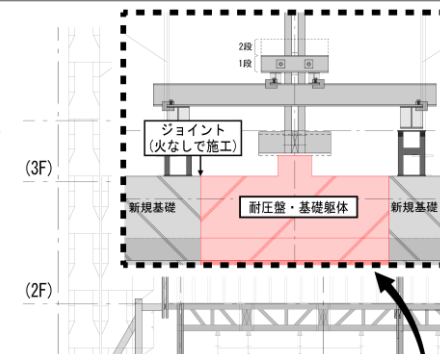
STEP4・5

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



**技術を結集し、今まで誰もやったことのない手法で
建物を持ち上げた**



Episode1

文化財をジャッキアップする！

ジャッキアップは見事成功

「これをやりたい！成し遂げたい！」という
強い信念をもって取り組むこと・挑むこと



日本建築学会の刊行物や建築雑誌にも掲載
技術を継承・普及



Episode2

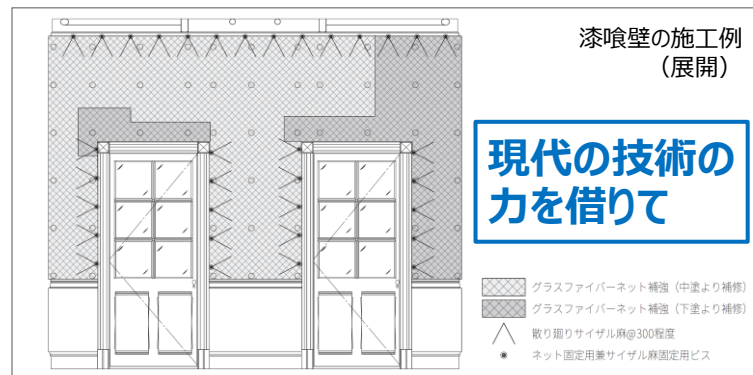
文化財を守りながら活かす！

貴重な文化財を守りつつ、後世に伝えていきたいという想い

現場と向き合い知恵をしぼる

残すために技術力を結集する

残したい当時の土壁



補強を加えてなんとか残したい



しかし...

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？

文化財を**保存**し、**安全**で**高品質**な建物として後世に残したい想い

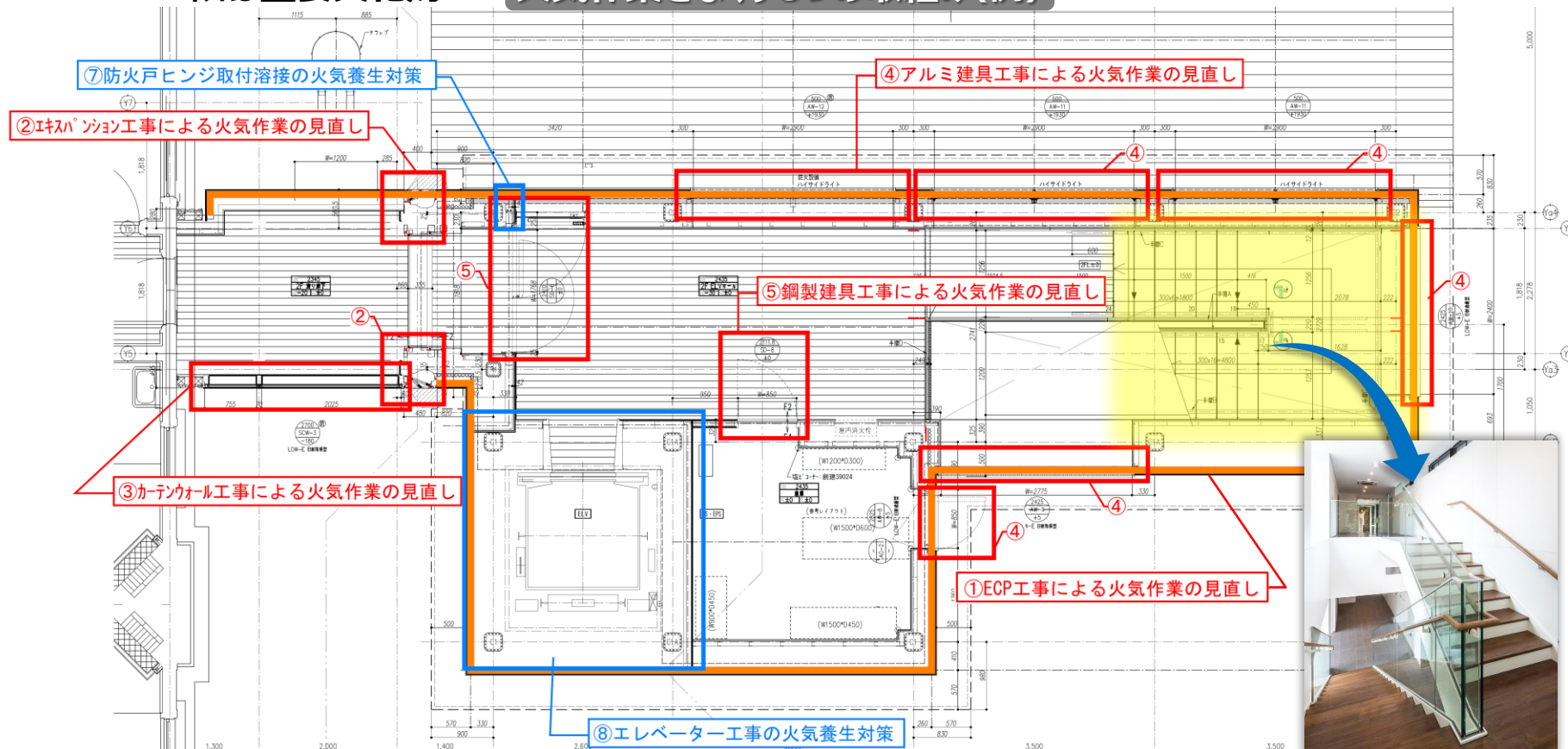


Episode2

文化財を守りながら活かす！

文化財を守るため『火気を使わない』ことに徹底的にこだわる

隣は重要文化財… 火気作業をなくす8つの取組み(例)



すべては「文化財を守り抜く」というポリシーのもと関係者が団結



Episode2

文化財を守りながら活かす！

工事の取り組みは作品へ…



「令和の大改修」として展示

軽井沢三笠ホテル 展示室



塗装の変遷の展示



壁の改修の展示

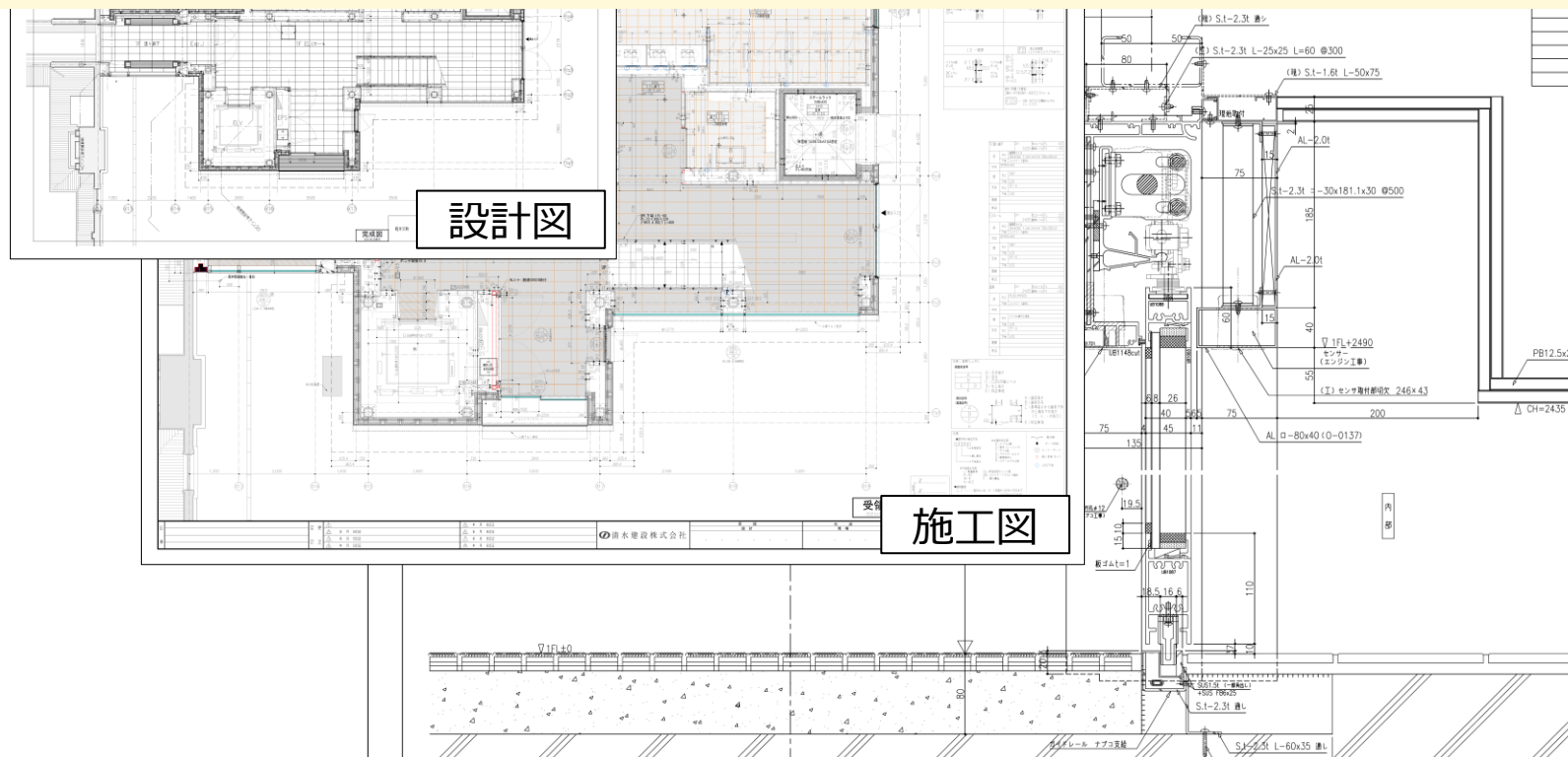
「これでいいのか？」「もっとできることはないか？」
純粹・素朴な感性のいきついた先



Episode3

感動を生む建物をつくる！

“すっきり” “シャープに” “もっといいもの” “今まで世にないもの”…
技術者として高みを目指してみたい



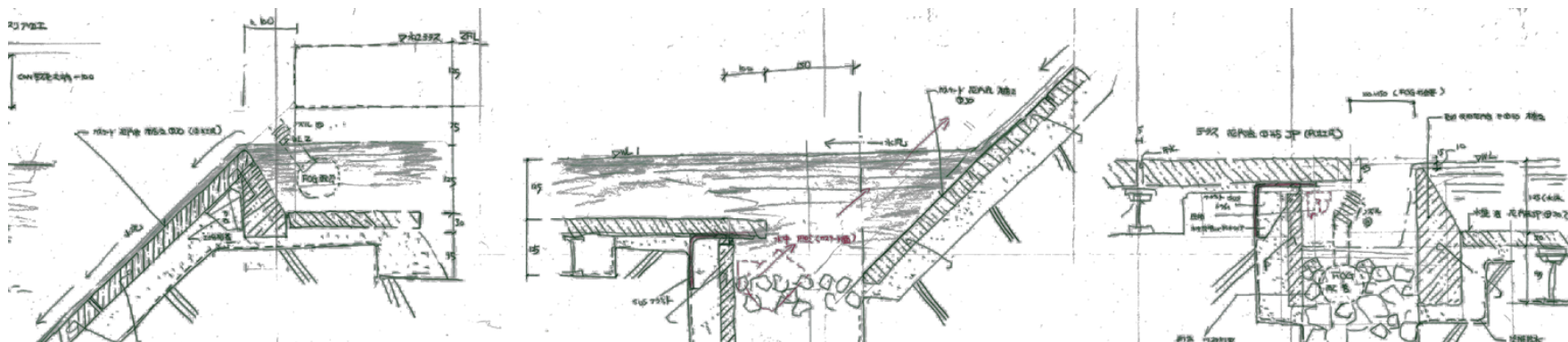
図面は大切。でもそれだけではわからないこともある



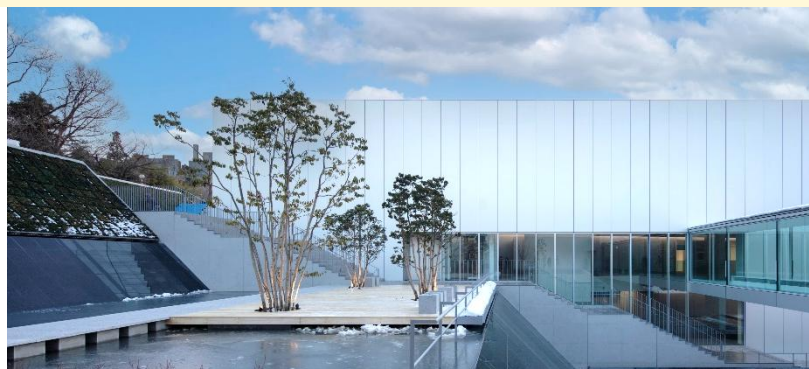
Episode3

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



設計者も施工者も、描く線に魂を込め、線に責任をもつ



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！

モックアップやモデルルームで
納得がいくまで何度も試行



圧倒的に
リアルにつくり込んだ

どちらが本物か



モデルルーム

わからないくらい



実際にできあがった客室

ものづくりにのめり込み、没頭する
使い勝手や仕上りについて、納得いくまで考えを巡らせる



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

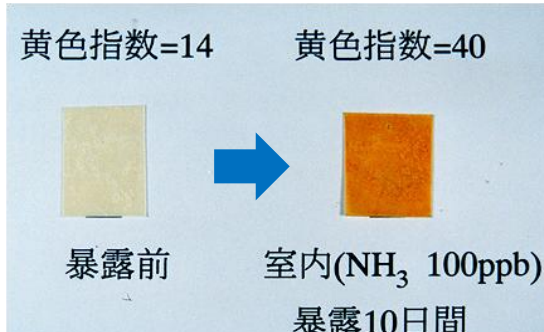


先がすべて読めるものは面白くないのかもしれない



Episode4

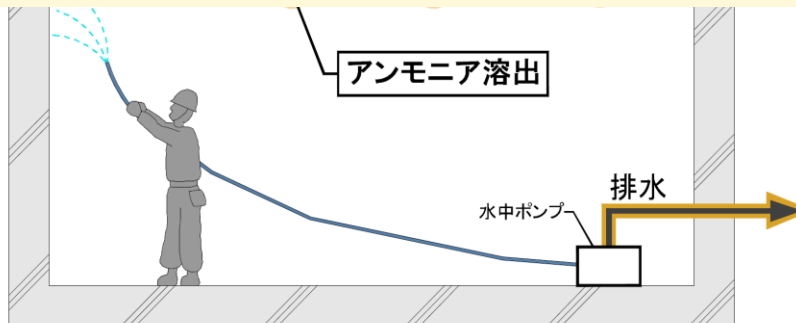
空気をコントロールする！



こうならない
ために…

施工計画を綿密に立てて管理レベルを上げて…

見えない空気質を可視化し、コントロールする技術へ



パッシブ
インジゲーター



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

- ✓ 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



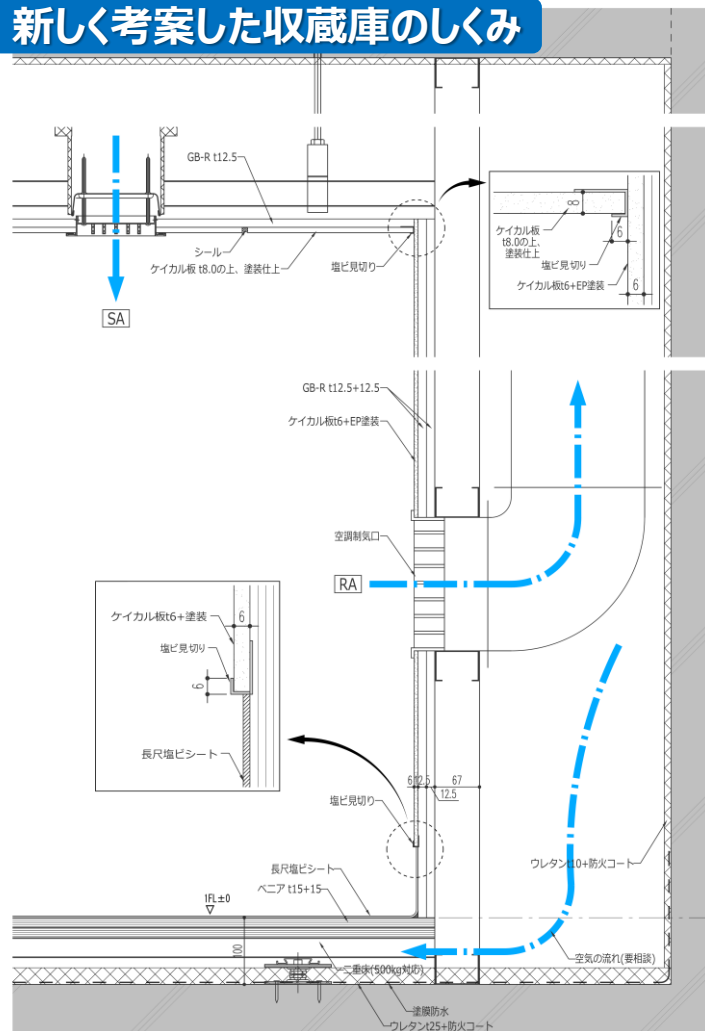
Episode4

空気をコントロールする！

到達!

こんなことができないか？ 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



全ての内装材を
一般材料で組み合わせて
『**国宝が収納できるレベル**』
の収蔵庫を完成させた



技術雑誌や学会などで発表し、
広く技術を伝達・伝承した



Episode4

空気をコントロールする！

日常に浮かぶ、ふとした疑問を大切に…

『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？』

新しい技術にわくわく感をもって取り組む姿勢



Episode5

未来の所長を育成する！

次世代育成、技術の伝承をしなければならない。そこで…



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

の立案

	ジャンル	チャレンジ・ミッション	内 容	ねらい	難易度 (MAX20)	担当 【主担当：★】
1.	見積・受注	【塗装供給室】 社内手続きを経て得意先に見積提出をして受注	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。			河上 上田 ★鈴木
2.	取極	【塗装供給室】 追加工事の取極回議書を作成する				★小室
3.	施工	【塗装供給室】 中塗り、外上塗りまで完了したQCDSE				★小室
		チャレンジ・ミッション		ねらい		
		【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！	施工計画（躯体）、施工計画（外装）、 プロモーション管理		
7.	計画+施工	【エントランス】 エントランス内装（外装）をまとめてあげる	精度管理が必要な、複雑かつ高精度な内装の管理を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	おさまり、施工手順 スケッチ、出来栄、検査	15	★大山
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	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）
9.	計画+施工	【屋上防水排水コンクリート（3F）】	施工管理基準やおさまりを理解し、自地の割り付けや勾配計画を学ぶ	施工図（仕上）、施工計画	7	★森（そ）

一気にスキル（能力・才能）を引き上げられないか



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

初速をつけてあげれば、意外にもあとは本人が自ら考えて行動する
失敗しても救えるように並走すれば、ともに成長できるし、組織も育つ



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

『関係者がいかに一体感をもって建物と向き合えるか』

一番近い方法は**施工者が**勇気をもって
一歩踏み出すことにあるかもしれない

達成感はみんなと共有したい

建物の門出を祝える幸せ

上棟式の様子



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
- ・災害時にも機能する病院の役割について考える



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
- ・建物の構造や設備を知る
- ・美術館が地域に果たす役割を考える



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



ホテル

たとえば…

- ・バックヤードを見学する
- ・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



- ✓ 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

まとめ -お伝えしたいポイント-

ものづくりを通じて

- ✓ 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いだし、
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

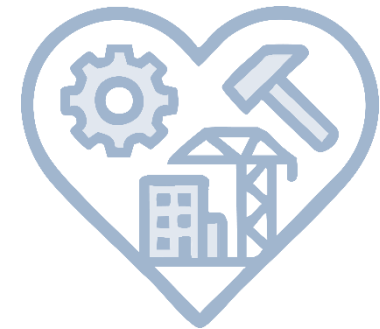
『目指したい』と思ってもらえるような建設業の姿を示せるよう、精進したい

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

を忘れずに挑んでほしい



この講演を聞いてくださっているものづくりの現場にいる皆さまに、

少しでもこのメッセージや想いが届き、

「明日からいろいろなことに挑戦してみよう」

とっていただけたら、

これほどうれしいことはありません



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