

繁忙現場における現場所長の苦悩

－発注者対応と労務管理の狭間で－¹

5

建設会社は工事を受注するために入札²に参加するが、当然のことながら競争なので受注できるかどうか事前にはわからない。そのため多くの入札に参加するのだが、予想以上に工事を受注してしまい、短期的に職員が大幅に不足することがある。現場勤務はただでさえ忙しいのに、職員不足では尚更である。本編は、そうした繁忙現場における現場所長の苦悩をケースとしてとりまとめたものである。

10

小西建設興業の状況

15 会社の概要

小西建設興業は全国展開の準大手ゼネコンで、社員数は約 2800 人、完成工事高はここ数年 3000 億円程度を推移している。建築工事の売上高が約 7 割、土木工事が約 3 割であるが、建設業界のなかでは小西建設興業の強みは土木工事、なかでもダムや山岳トンネル、インターチェンジといった大規模土工事であると言われている。

20

小西建設興業の平成 24 年度上半期の受注状況

最近の土木業界は、2011 年に発生した東日本大震災の復旧関連工事や首都圏における環状道路整備³など大型工事により活況を呈している。平成 24 年度に入り小西建設興業も上半期は順調に土木工事を受注した。年間受注目標の 1000 億円に対して上半期だけで 720 億円を受注したが、これはバブル崩壊以後の半期受注高の最高記録である。

25

¹ 本ケースはクラス討議の資料として、公益社団法人土木学会建設マネジメント委員会建設ケースメソッド普及小委員会が作成した。なお、本ケースはフィクションであり、登場人物や団体名等はすべて架空のものである。

² 最も有利な条件を示す者と契約を締結するために、複数の契約希望者に入札金額等を提出させて契約者を決める方法。競争入札ともいう。

³ 中央環状線、外環道、圏央道を指す。なお中央環状線は平成 27 年 3 月に全線開通した。

平成 24 年度下半期の受注目標計画

土木部門の工事と営業を統括する本社土木企画部の高橋部長は、盆休みに下半期の受注目標を考えていた。当所計画通り年間 1000 億円の受注を目指すべきか、それとも年間受注目標を改め上積みすべきかどうかである。

5

「上半期に受注した 720 億円という工事量と、昨年度以前に受注した手持ち工事量を考えると、下半期は計画通り 280 億円程度の受注が限界だな。これ以上工事を取ると、職員が足りなくなって大変なことになる」

10 盆休み明けに土木企画部で下半期の受注目標を決定する会議が開催された。高橋部長は計画通り 280 億円程度に留めることを主張した。ところが本部長である市川専務は高橋部長の説明に納得せず、受注目標の上積みを主張した。

15 「高橋部長、今は建設業界にとって絶好の追い風だ。200 億円上積みして、480 億円を目指そうではないか」

20 「市川専務、これ以上工事をとると職員が足りなくて、事故や不具合が懸念されます。5 年前は現場職員一人あたりの年間消化高は 1 億 8 千万円ぐらいでしたが、今では 2 億 5 千万円まで増えています。派遣社員でやりくりしてきましたが、現場からはもう限界だと悲鳴があがっています」

「そんなことは俺だってわかっているよ。限界はあるだろうけど、200 億円ぐらいの上積みは何とかなる。人不足の問題は、工事を取ってから考えればいいんだ」

25 高橋部長は納得できなかったが、市川専務にそこまで言われたら反論できない。結局、下半期の受注目標は 480 億円、年間で 1200 億円となった。

平成 24 年度下半期の受注実績

30 9 月になった。高橋部長は下半期で 480 億円の受注目標を達成するために、各支店に号令をかけた。200 億円の積み増しは、案件が多い関東支店で 150 億円、東北支店で 50 億円を上積みすることにした。

関東支店では、当初年間目標受注高 600 億円に対して上半期で 430 億円を受注した。下半期の受注残が 170 億円であったが、150 億円の上積み受注目標を受けて、官公庁工事を中心に積極的な応札体制をとることにした。なお、ここ 5 年間の実績ヒット率（応札物件の受注確率）は 15%であった。

5

平成 24 年度末になって

平成 25 年 3 月末、関東支店の川原支店長は複雑な心境だった。下半期の受注目標 320 億円に対して何と 460 億円も受注してしまったのだ。年明けに応札した 8 件の大型工事のうち 4 件も受注してしまったのが原因である。

10

「受注目標は達成したが、完全に取りすぎだ。職員不足で大変なことになる。他の支店から人をもらうように土木企画部にお願いしないとダメだ」

しかし、他支店の受注も堅調だった。改定年間受注目標の 1200 億円に対して実績で 1450 億円を超えた。東北支店でも、がれき処理工事と除染工事を 3 件受注し改定目標を上回った。関東支店に人を回せる余裕はどここの支店にもなかった。

15

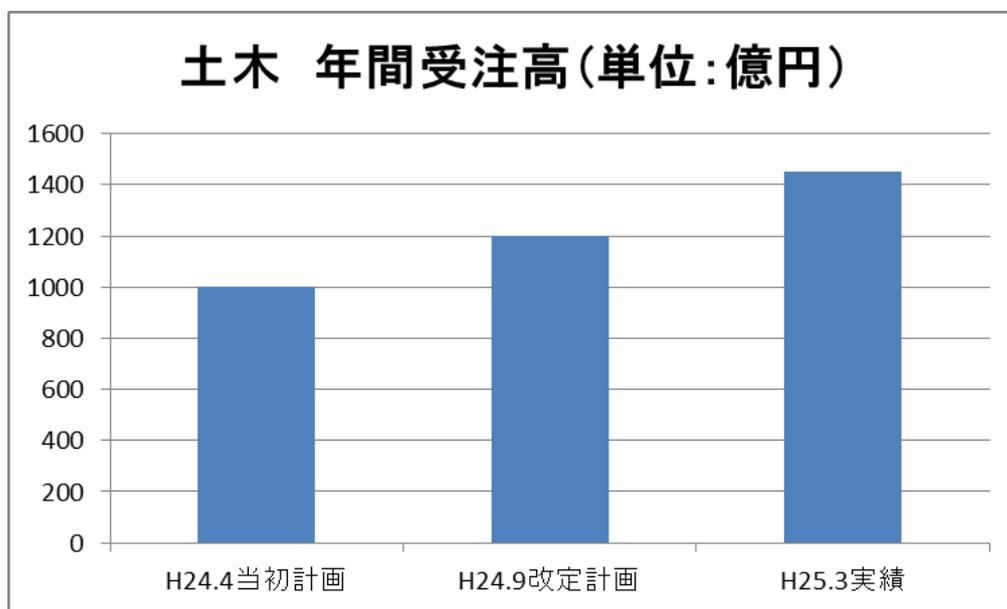


図 1：受注目標と実績推移

村山トンネル工事

工事概要

5 村山トンネル工事は平成 25 年 3 月に小西建設興業が単独で受注⁴した山岳トンネルの工事現場である。延長 1.3 km、工期 27 ヶ月、請負金 35 億円と、小西建設興業のなかでも比較的大型の現場である。

工事の難易度

10 所長で現場代理人⁵の古川は入社以来、山岳トンネルを中心に現場経験を積んできた小西建設興業のトンネルのスペシャリストである。受注後に所長に任命された古川は、設計図書を見て身が引き締まる想いだった。

15 「発進側の坑口付近は民家が近接しているから、地元対応が大変そうだ。地山は途中で破砕帯があるなあ。それに到達側の坑口から 200m ぐらいの区間は低土被りで、上には川も流れている。これは難易度の高い工事になるぞ」

次に、古川所長は小西建設興業が入札前に提出した技術提案書を見て驚いた。

20 「技術提案⁶をずいぶん盛り込んでいるなあ。提案書の概算費用を全部足すと、1.8 億円にもなるじゃないか。予算も厳しいぞ。参ったなあ」

現場組織体制

25 古川所長は、過去の経験から土木職員が自分を含めて 6 人、機電職員が 1 名の合計 7 名がピーク時には必要と目星をつけた。そこで 3 月のある日、関東支店の山本工事部長に、職員の配属希望を伝えた。

「今から 5 月までは各種の協議を進めつつも全体施工計画と労働基準監督署に提出する

⁴ 単独で受注とは元請会社 1 社で工事を受注すること。それに対し JV (Joint Venture) での受注とは、複数の建設会社が共同企業体を結成して工事を受注することである。

⁵ 請負代金額の変更、請負代金の請求及び受領等この契約に基づく受注者の一切の権限を行使することができる請負人の代理人として置かれるもの。

⁶ 総合評価方式（価格と技術力を総合的に判断して落札者を決める方式）の競争入札において、発注者が定めた技術的な課題に対して入札業者が提案した具体的な施工方法。技術提案項目は設計変更対象にはならず、落札業者は請負金から費用を捻出しなければならない。

工事計画届⁷の作成がメインですので、私と監理技術者⁸の太田工事長の他に土木職員1名と機電職員1名、5月からは仮設工事が始まるので土木職員1名を増員して計5名、掘進が始まる8月からは土木職員1名を増員して計6名体制を考えています。機電職員は機械部に1名お願いして、何とかしてくれるという返事もらっています。派遣社員も考えて

5 いて、掘進が始まる8月から土木屋を1名、仮設工事が始まる5月から機電屋を1名採用する予定です。土木職員の手配をよろしくお願いします」

山本工事部長は、浮かぬ顔をして答えた。

「それがなあ、古川所長も知っていると思うが昨年度工事を取りすぎて、人がいないんだよ。どこの現場も人が足りない、人が足りないばかりでな、もうどうにもならない。ま

10 ずは太田工事長と機電職員1名で、しばらくこらえてくれ」

「土木職員は太田君だけですか？それはきついですね。何とかありませんか？」

15 「今は無理だ。我慢してくれ。太田工事長は山岳トンネル経験が豊富だから何とかなるだろう」

「関東支店にしなければ、土木企画部に頼んで、他の支店の人間を回してもらえませんか？」

20

「もう何度も頼んでるけど、ちっとも回してくれない。他の支店も人が足りないらしい。全国的にいないんだ」

25 「4月一杯は何とかこらえますけど、5月からは土木職員4名体制にしてくれないと困りますよ。詳細施工計画を立てながら、仮設工事も始めないといけないのですから」

「5月ぐらいになれば終わってくる現場があるから、人が空いてくる。1人は回せると思うけど、4名体制にできるかどうかは約束できない。人が足りない現場ばかりだから

⁷ トンネルの建設の際には、事前に労働基準監督署に工事計画届と呼ばれる書類を作業開始の14日前までに提出しなければならない。ただし3kmを超えるトンネルの場合は、厚生労働大臣に工事開始の30日前までに提出しなければならない（安全衛生法88条）。

⁸ 用語解説を参照

な。派遣社員を増やすことを考えておいたほうがいいぞ」

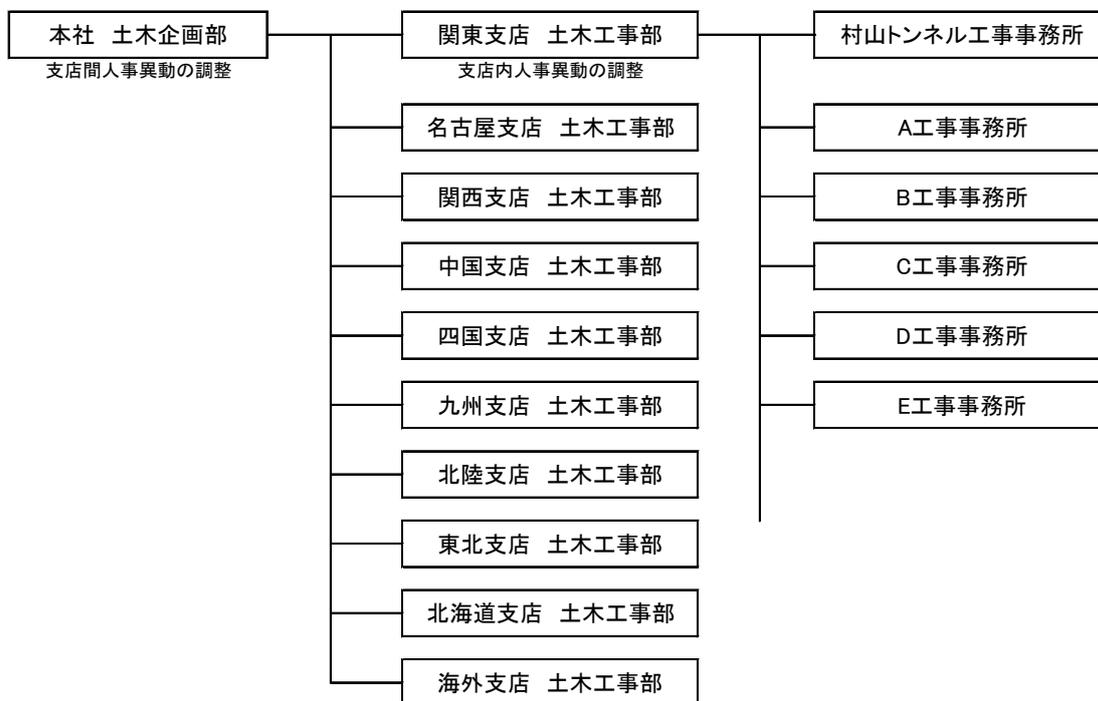


図 2 : 小西建設興業の組織表

5 平成 25 年 6 月

5 月から土木職員 2 名の追加を要望してきたが、いまだに配属されていない。機電の派遣社員 1 名は予定通り採用したが、仮設工事も始まり、職員は毎日遅くまで頑張っている。休みも 5 月は 1 日しかとっていない。古川所長はしびれをきらして、関東支店に直訴した。

10 「山本工事部長、お願いですから人を回してください。詳細施工計画は進まないし、8 月から掘進を開始しないとイケないのに、このままでは無理です」

「わかるけど、今はいないんだよ。7 月に 1 名まわせると思うから、それまで耐えてくれ。足らなかつたら、派遣社員を手配してくれ。他の現場もみんなそうしている」

15

「わかりました。でも、8 月には掘進開始を予定していますので、土木職員 5 名体制を是非ともお願いします」

現場に戻った古川所長は、早速人材派遣会社に電話することにした。

「現場経験豊富な 30 歳から 40 歳ぐらいの土木技術者を探している。今すぐにでも欲しいんだけど、今から遅くても 1 か月ぐらいで来れる人はいるかい？」

5

「そうですね、1 か月以内ということだと、23 歳の者でしたら 7 月 5 日から空くものがおります」

「23 歳じゃ経験が少なくて戦力にならないなあ、他にいないの？」

10

「35 歳の者もいるのですが、千葉市在住で通えるところを希望しています。そちらの現場は山梨県ですので、通勤は無理ですね」

古川所長はその後何社か人材派遣会社に電話したが、即戦力になりそうな人材はどこも
15 いなかった。仕方ないので、23 歳の社会人 2 年生を派遣してもらうことにした。



準備工事状況（濁水処理プラント設置）

平成 25 年 9 月

8 月から土木職員 5 名体制を要望してきたが、7 月に B 土木主任が配属されて以降は 1 名も増えていない（土木職員計 3 名）。B 土木主任は頑張っているが、山岳トンネル現場は初めてで苦労している。若い派遣社員は写真撮影、測量手元、調書の作成といった業務は教えればできるが、工程や安全に関する協力会社への指示、施工計画といった業務は経験不足でできない。監理技術者である太田工事長は、昼間は発注者対応、施工管理⁹、協力会社との打合せ、派遣社員への指示などで忙しく、夜は夜で施工計画や材料注文などの段取りで、毎日が火の車である。

10 太田工事長は帰りの車のなかで、ひとりぼやいた。

「派遣社員は 2 年生で教え込むのに手間がかかるし、やっとうちの職員が来たと思ったらトンネル経験者じゃない、まあ来ただけかもしれませんが。それに、所長は何であんなレベルの低い協力会社を選んだんだよ。職長は言うこと聞かないし、作業員は高齢者ばかり。人数増やせと言っても、ちっとも増えない。どうせ見積もりが安かったんだろうけど、安かろう悪かろうの典型だ。予算が厳しいからって、本当に参るよ」

8 月から始まるはずだった掘進は計画が遅れて、9 月にずれ込んだ（当初計画にあった計測担当の派遣社員 1 名は今月から追加済み）。1 か月の遅れをこれから取り返さなければいけない。古川所長は関東支店に追加職員を要望したが、「今はいない」とあっさり断られた。

そんなある日、本社人事部から「労働時間の適正な管理について」という通知文が古川所長にメールされてきた。

25

都内のある現場で労働基準監督署の臨検¹⁰が入り、36 協定¹¹を大幅に超える残業時間が問題であるとして是正勧告¹²された。その現場では 36 協定を月 100 時間としていたが実

⁹一般的には、品質管理、工程管理、原価管理、安全管理、環境管理を指す。

¹⁰労働基準監督官による事業所への立ち入り検査のこと。前もって日時を連絡するときもあるが、抜き打ち検査も多い。

¹¹用語解説を参照

¹²労働基準監督官が臨検をした場合において、その事業所で労働法令違反に該当する事実

際は 170 時間を超える勤務実態が常態化していたため、職員を増員して残業時間を 100 時間以内に抑制する改善策を是正報告書として労働基準監督署に提出した。ついては、職員の増員や派遣社員の活用により適正な労働時間の管理を各現場所長は行うべし、というものであった。

5

村山トンネルでは 36 協定を 100 時間で届出しているが、実態は 180 時間に近い。古川所長は労働基準法の順守はもとより、部下の心身の健康を考えると何とかしないとけないと思うが、職員が増えない以上どうやって適正な労働時間の管理が可能なのか途方に暮れた。

10

部下の訴え

古川所長は統括安全衛生責任者¹³として毎日現場の安全巡視を行うことが安全衛生法により義務付けられている。10 月のある日の巡視で、現場の整理整頓が悪く、安全設備の不備も目立ったため、昼の打合せで古川所長は具体的な指摘事項を皆に説明・是正指示するとともに、安全意識を高めるよう訓示した。古川所長は、打合せのあとで監理技術者の太田工事長を所長室に呼んだ。

15

「最近、現場の整理整頓が悪い。監理技術者の君が各現場担当者に厳しくやらせないとダメだ。工事を前に進めるのに忙しいことはわかるが、事故が起きたら大変だぞ。現場が止まって、ますます工期が厳しくなる」

20

「所長、みんな疲れているんです。毎日遅いし、先月は 1 日も休んでないんですよ。これ以上頑張れなんて、私は部下に言えません。大体、こんな体制でいつまでやろうって所長は思っているんですか。とてもじゃないけど、正月まで持ちませんよ。所長が支店に人を要請しているのは知っていますけど、一体いつ来るんですか？2 月には覆工コンクリートも始まるんですよ。支店の人間は誰もここの現状をわかっていないんじゃないですか？」

25

を確認した時に行なわれる行政指導。是正勧告に速やかに応じない場合は、法違反として送検されることもある。

¹³ 用語解説を参照

普段温厚な太田工事長に涙ぐんで反論され、古川所長は支店に再度掛け合うと言うことしかできなかった。



トンネル掘削状況（吹付コンクリート施工）

5 平成 26 年 4 月

平成 26 年 1 月から土木職員 6 名体制を要望してきたが、いまだに 1 人も増えない（土木職員計 3 名）。古川は職員の負担軽減のため、1 月から派遣社員を 1 名追加することにした（土木派遣社員計 2 名）。機電の派遣社員は平成 25 年の 12 月一杯の計画であったが、工程も遅れているので派遣会社に延長を申し出たところ、次の現場が決まっていると断られた。覆工コンクリートは 2 月スタート（当初計画の 1 か月遅れ）を目標としていたが、結局 3 月にずれこんでしまった（2 か月遅れ）。順調にいけば 6 月には大きなトラブルが危惧される破砕帯に突入する。古川は無事に突破してくれと早くも祈る思いだった。

そんな 4 月上旬のある日、古川所長の携帯電話が鳴った。携帯電話には、村山トンネルを担当している寺本監督官の名前が表示されている。寺本監督官は仕事熱心で、特に地元
15 対応は人任せにしないで自ら事に当たるという評判である。古川は寺本監督官と良好な関係を保っていると自負しているが、最近では工程会議の場で何度か工事の遅れを取り戻すように釘を刺されている。

「はい、古川です。寺本監督官、おつかれさまです」

「寺本です。小西建設興業さんをお願いしたいことがあります。村山トンネルから1kmぐらい離れたところに400m²ぐらいの買収済みの土地があるんだけど、整地工事を追加してほしい。小松原自治会の織田自治会長が5月の祭りで駐車場に使いたいらしくて、今月中に更地にして採石を敷いてほしいと言っている。自治会長は非常に難しい人だから、協力しないと非常に面倒なことになる。時間がなくて済まないが、是非とも小西建設興業でやってほしい。もちろん、費用は払うから」

10 「話はわかりました。図面と数量計算書はありますか？」

「何もないので、小西建設興業で測量して図面と数量計算書を作成してほしい」

15 図面と数量計算書がないと、変更契約¹⁴を結ぶことはできない。古川所長は職員不足で追加工事をやってる場合じゃないと思ったが、寺本監督官の依頼をむげに断るのも失礼と考えて、「現地を見てから回答させてください」と答えた。

20 寺本監督官からFAXしてもらった地図を頼りに古川所長が太田工事長と現地を見に行くと、ガレキの山、建物基礎、ネットフェンス等が残っている。整地工事自体は協力会社に外注すればたいしたことはないが、測量や図面作成、数量計算書の作成、写真撮影・立会確認等で職員の手間がかなりかかることは明らかだった。

「古川所長、うちの工事にまったく関係ない場所じゃないですか。忙しいんだからこんな雑工事断ってください。役所の積算¹⁵じゃ、どうみても赤字工事でしょう」

25

¹⁴ 追加工事に伴う請負金の変更に関する契約。発注者がコンサルタントに業務委託して図面と数量計算書を用意し、請負業者に対して指示書を出すのが原則だが、急な雑工事の場合は資料を用意できずに口頭指示になることが多い。その場合、請負業者に図面と数量計算書を用意してもらうことになる（請負業者の図面と数量計算書が出来次第、発注者は指示書を渡す）。

¹⁵ 公共工事では工事費の算出は積算基準に基づいて行われる。積算基準は標準的な条件を想定して工事に必要な機械や作業員の数量を設定しているため、特殊な条件の場合は実態に合わないことがある。

「トンネル工事の請負金を考えると大したインパクトはないから、赤字工事でも別にいいんだ。発注者といい関係を築くことも大事だからな。でも、人が足りなくて大変なときだから断るべきというのは賛成だ」



整地工事依頼箇所（イメージ写真）

現地から戻ると、古川所長は寺本監督官に電話した。

5

「小西建設興業の古川です。おつかれさまです。整地工事の件です。申し訳ありませんが、職員不足で今はとても対応できません。他をあたってもらえませんか」

10 「いや、この時期は小西建設興業さんしか頼む会社がないんだよ。このあたりで盛土工事をやっていた野村土建は3月で竣工してしまったし、今年度の盛土工事は公告したばかりでまだ業者が決まっていない。是非とも小西建設興業でやってほしい。他にいないんだ」

「協力したいんですが、職員不足でどうにも手が回りません。本業のトンネル工事が後手後手になっているんです。すいませんが、お引き受けできません」

15

「小西建設興業さんの事情はわからないでもないけど、やってくれないと織田自治会長を

怒らせてしまうことになる。2月には自治会長に呼びつけられて、野村土建の対応が悪いと3時間も説教されたんだ。こんな状況では事業に協力できないと言われて、なだめるのに大変苦労した。事業に協力してくれなくなったら、小西建設興業さんだって困るよ。自治会長が地元のうるさい人を抑えてるんだから。発進側の坑口近くに住んでいる深瀬さん

5 なんか、相当面倒な人だよ。古川さんも仮設工事を開始して以来、深瀬さんには苦労しているからよくわかってるだろうけど。織田会長がへそ曲げたら、何かあっても深瀬さんに話をしてくれなくなるよ。とにかく、整地工事は何としても頼む」

古川所長は、これ以上断ると監督官の心証を害し、その後の工事運営や工事成績評定¹⁶に

10 悪影響が及ぶのを怖れる一方で、すでにパンク気味の部下に更なる負担を掛けるのは忍びない、労働基準監督署の臨検もいつ来るかわからない、それに本業のトンネル工事の施工管理は大丈夫なのか、と悩んだ。支店の山本工事部長に相談したところ、「増員が無理な状況に変わりはない。整地工事ぐらい今の人数で何とかならんのか」との返答だった。



トンネル掘削状況（掘削土の積込搬出）

¹⁶ 公共工事において、工事が完成した段階で発注者が工事ごとの施工状況、出来形及び出来ばえ、技術提案などを採点し、元請負業者に通知する制度のこと。点数によって将来の工事受注にも影響があるので、元請負業者は高い点数をとるために必死である。監督官は主任技術評価官として工事成績評定に大きな影響力を持っている。