

## 7-9 トラブル多発・工程遅延現場を本社指揮の下で立て直し

### 1. 立場と仕事

ゼネコンで30年ほど海上工事に携わってきた。当時、海外工事の作業所を管轄し、支援、指導する本社の所管部署の室長として、節目ごとに検討会、パトロール等を行い、技術、工程、収支面での確認と支援・指導を行っていた。

### 2. 遭遇した事態

海外において海上工事を請け負った。設計・施工契約でありスペックに沿った設計を実施し、施工方法を定め、スペック以外の細部の品質について規格値を設定して、工事を実施したが、現地企業のサブコンが下請けとして実施していた作業において、以下のようなトラブルが立て続けに発生し、工期内の完成が危ぶまれる状況となった。

- ・海上基礎鋼管杭打設において、原因不明の杭の損傷が多数発生
- ・同時に、杭の打設精度が規格値を超える品質トラブルが発生
- ・資材運搬船が速い潮流と機関トラブルにより、付近の既存構造物に衝突し、損傷

本社（日本）、支店（日本）と作業所（現地）との間では、節目における打ち合わせ、検討会、報告の受理を行っていたが、現地の状況把握が的確に実施できていなかったことが判明し、発注者へのトラブル発生への報告も遅れることとなり、海外での特有の条件の中、技術力、施工能力と品質を期待して当社に発注した発注者の信頼を失うこととなった。

トラブルの連鎖を食い止め、今後の施工をより確実にかつ品質を確保するために、現場を立て直し、損傷した杭の修復、打設精度を超えた杭の対応、損傷した構造物の復旧を行なった上で、工事を引き渡し期日までに完成させ、失った発注者の信頼を回復することが求められた。

### 3. 対応内容とその結果

まずは現場の事態を把握することが重要と判断し、月に1回程度、5～7日間現場に滞在し、職員やサブコンの行動観察を含めた状況観察を行った。滞在時には、配属職員の指導や支援、悩みを聞き、方策を示し、サブコンへのヒアリング、指揮者や船長への指導を自ら直接行うこととした。また、渡航時には、発注者への状況報告を毎回実施した。

対応の結果、現地職員やサブコンの責任者や実務者の信用を得るのにかなりの時間を要したが、相談や報告がタイムリーに上がってくるようになった。また、作業所職員の意識が向上し、サブコン任せではなく、自らが主体的に動き、トラブル回避に向けて考えるようになった。さらに、作業所職員とサブコンのコミュニケーションがよくなり、工事計画や施工管理が有益かつ綿密になり、作業所と本社支店の風通しが良くなり、トラブル防止の先手管理が進んだ。さらに、発注者への対応が迅速にできるようになった。

その結果、トラブルの連鎖を断ち切ることができ、かつ工期に遅れることなく作業を終了させることができた。