

8-2 大幅な工程短縮提案と違約金に対するプレッシャーとその克服

1. 立場と仕事

建設会社に入社して20年目、シールド工事の現場で多くの経験を積んでいた。大規模シールド工事の入札にあたり、プロジェクトチームのリーダーとして担当した工事を受注、その現場の作業所長兼監理技術者として、安全、品質、工程、原価の全体マネジメントを担うこととなった。

2. 遭遇した事態

本工事は、長距離大断面のシールド工事で、入札時の技術提案として、①シールドを月進500m以上で施工、②床版・横連絡坑の施工をシールド掘進と並行して施工等の工程短縮に関する提案をしていた。また、諸々の事由により、本工事の着手が1年遅れたため、発注者からはさらなる工期短縮が求められていた。

その実現のため、以下が課題であった。

- ・過去に事例のない施工方法の立案および新規開発
- ・高速施工の為の資材搬入方法の検討
- ・24時間施工の大規模工事における安全確保および円滑な現場運営

また、大幅な工程短縮の提案に対して不履行が発生した場合には工程遅延に対し高額な違約金が課せられていた。このような大きなプレッシャーを背負いながらも、工事を進めるうえでは、安全、品質、工程、原価のバランスを取ることが必要と考えていた。

ところが、24時間施工の突貫工事に入ると、現場全体として工程に対する意識が強くなり、安全と工程の両立が保てなくなる傾向が見られるようになった。その結果、大事には至らなかったものの、施工面、安全面での小さなトラブルが続き、作業の手戻りや工程の遅れが発生した。

3. 対応内容とその結果

「何かが間違っているのではないか？」という悩みを自分の中に抱えながら、自己啓発の書物等を手当たり次第読みあさった。そして、これまでのやり方を振り返ってみると、現場責任者である自分が安全や品質と同レベルで、工程確保の重要性について発言すると、現場では安全と工程の優先順位が曖昧となり、結果として工程が最優先となっていること、さらには、その原因がリーダーである自分自身にあることに気付いた。

それ以降、「工程」については、全て自分自身で受け止め、安全最優先という現場運営の原点に立ち戻った。朝礼時や災害防止協議会の際に、工事関係者や作業員に対して、「安全第一、工程は後」、「安全に妥協無し」ということを繰り返し伝え、作業所内ではより合理的かつ綿密な施工計画の作成に努めた。

やがて、現場関係者全員が安全を優先する風土が出来上がり、安全レベルの向上に伴い現場全体の規律が高まった。さらに、効率的な施工サイクルが確立されたことで、工程面での手戻りやロスがほとんどなくなった。最終的にはシールド工事では平均月進500m以上の目標を達成したほか、シールド、床版、横連絡坑の同時施工を実現し、大断面のシールド工事では過去に例のない大幅な工期短縮の成果を得た。