

9-10 若手社員の技量を引き出す組織運営

～難工事が予想される都市部での道路工事～

1. 立場と仕事

入社して20年目、作業所人員20名を超える大規模な都市土木工事現場の現場代理人を任された。現場責任者として、得意先折衝から現場の安全・品質管理まで、すべてを統括する立場であった。

2. 遭遇した事態

工事場所は都市部の交通量の多い幹線道路、しかも繁華街が近いために歩行者の通行も非常に多い環境であった。地下20mを超える深度に大規模な函渠構造物を構築する工事であったが、工区内に高速道路の橋脚や下水本管を抱え、慎重な施工が求められた。しかも、工程を確保するため昼夜間で施工を進める中、発注者の要求（工程・品質・安全）に応えながら、関係機関（埋設企業等）との調整を進めなければならなかった。

一方で、現場組織は会社の社員の現場教育も兼ねて、新入社員を含めた若手社員が多く配置され、半数近くを20代の若手社員が占めていた。彼らは勉強熱心で、意欲的ではあったが、現場全体を管理するには経験が不足していた。

発注者や関係機関への書類の提出等、様々な計画・協議を段階的に行わなければ工事が進まないため、日々現場状況や計画状況の確認が必要となる。しかし、様々な事象に自分自身で対応するには業務量も多く、また若手社員の成長にもつながらない。一方で若手社員に任せるには不安があり、彼らの技量を引き出すためにどういった組織運営をすべきかを悩んでいた。

3. 対応内容とその結果

そこで、工事全体の中でも特定の職種ごとに区分けを行い、一貫して若手に業務を任せる（責任と権限を持たせる）ようにし、そのフォローを比較的経験のある工事主任クラスに行わせた。また、予想されるトラブルなどは事前に伝えつつも強制的な指示はせず、ある程度の許容範囲であれば若手が考えて自分なりの回答で進めるよう配慮した。その結果、若手社員が、それぞれの立場でやりがいや責任感をもって生き生きと働くようになった。そして、言いたいことを言える職場の雰囲気を作り出したことで、心配事の報告・連絡・相談もタイムリーにされるようになった。

また、個々の職種について各担当者に任せることにより、自分自身は全体のマネジメントや発注者対応に専念することができ、現場運営が非常にうまくいった。

この経験により、自分が責任者である組織の運営にあたり、組織力を上げるために自分がどのようなスタンスでいるべきかについて考える幅が広がったと感じる。今後また違った組織運営を任される立場において、その組織を効率的に運営するにはどうすれば良いか（組織の役割・目的・配員を考慮して）を幅広い視野で考えるきっかけとなった。