

## 現場の魅力はここにあり



柿谷達雄  
論説委員  
清水建設株式会社  
代表取締役 副社長

2020年の東京五輪を控え、首都圏を中心に東京外かく環状道路や中央新幹線といったビッグプロジェクトも動き出し、建設業界も一時の停滞期を脱し、若干活況の兆しが見えてきている。こうした中で、繁忙状況になると増加が懸念される労働災害や品質の不具合への対応、将来にわたる担い手確保、生産性の向上等の諸課題の解決が、建設業界が持続的に発展していくためには不可欠である。

こうした諸課題の解決には、現場に即した具体的な方策を提示しなければ実効性がない。そこで、私の実体験として、現場技術者として現場を見ることで知見を得たこと、いわゆる三現主義を基本とした思考がもたらす解決策を例示したい。

### 若手社員の時、協力業者の職長から、教えられたこと

都内の地下鉄工事で、初めて自分が計画した仮設計画を職長に説明して、施工してもらうことになった。職長は他の方法をやりたかったようだが、こちらが熱心に説得して私の提案で工事は進んでいた。しかし、隣接工区と私との調整が不十分で、工程通りに進捗せず、たまたま、協力業者の段取りのミスもあったことで、上司から工程遅延の理由を迫られた際に、自分の計画の悪さを素直に認めなかったことがずっと頭から離れなかった。

その後、協力業者が施工方法で困っていたときに、自分が提案した改善により窮地を脱することができ、職長から「前より成長したな。」と言われた。その時、以前の対応を恥じるとともに、ようやく素直に謝ることができた。われわれ元請けと協力業者は一体で、場合によっては、仕事を任せることもあるが、あくまでも責任は元請けにある。それが信頼関係であり、よいものをつくる源泉であると痛感した。

若い時の成功体験や失敗体験は、実際に経験した者しか得られない宝物であり、決して忘れることのない、教科書となる。当時の上司からは、「仕事をやらせられないなら、自分でやれ。」とよく言われたものだ。球技で仲間にボールをパスするように、仕事はパスしても、責任までパスしてはいけない。

### 工事主任の時、発注者の担当者から、教えられたこと

小さな現場の作業所長を任された時、とにかく現場をよく見て、時々刻々と変わる現場に対応するのが現場技術者だという気持ちで仕事に取り組んでいた。そんな中で、幸い軽微で済んだが事故を起こしてしまった。事故の対応をおこない、再発防止策を立て、現場作業員すべてに周知して、工事再開の許可を得て、しばらく経った時に、発注者の担当者から、事故後の対応を褒めていただいたこと

があった。

当時は、なぜ褒められたのかがわからず、あとで理由を尋ねたところ、「再発防止策をただ示すのではなく、それを作業員すべてが実践するためにはどうすればよいかということを考え、実践してくれた。現場を管理するものとして、その点を見て、安心して任せることができた。」と言われた。その時は、正直言って当たり前のことをしているだけなのになぜそんなことで褒めてもらったのかと思っていたが、こうした当たり前のことを当たり前にいつでも行うことが大事だと今になって実感する。

現在は、昔よりも現場の制約が厳しくなっており、昔と同じに語ることはできないかもしれないが、事故や不具合が発生する度に、再発防止策を立て、管理項目を多くしていくだけでは根本的な解決にはならず、それを如何に周知徹底できるかに腐心することが重要である。

### 建設所長の時、地元関係者から、教えられたこと

現場乗り込み当初、理解を得るために、地元の自治会長には毎日些細なことまで現場の状況を報告していた。そうすることで、当初工事に反対していた自治会長が、次第に我々の立場を理解してくれ、最終的には、他の自治会も集まった地元住民との説明会では、私に代わって、工事の必要性を率先して説明、説得し、工程遅延の問題を一気に解決に持っていったことがある。

そのお礼に伺った際に、「良いことも、悪いことも毎日、日々変わる状況を包み隠さず私に話してくれたあなたを私は信じた。この街を良くしてくれるのは、あなたのような人だ。」と言われたことが最後まで心の支えとなって、難工事を最後まで責任を持ってやり遂げることができた。

公共事業の直接の発注者は、官庁や民間事業者であるが、その先には地元住民をはじめとして多く一般の人々がいて、その方々の暮らしの支えをしている。誰かの役に立つという気持ちがあれば頑張ることができるし、やりがいを持って楽しく仕事ができるのではないだろうか。

### 指揮官こそ現場を見るのが、総合的な判断をするためには欠かせない

労働災害や品質の不具合防止、建設業の担い手確保のいずれの課題においても、職場の最前線である現場の今の状況を知らずして実効性のある解決方法は生まれない。それは、現場を離れて全体をマネジメントする立場であっても同じであり、職場が現場から離れていても常に最前線である現場を意識して課題解決に臨んでいくべきだと考えている。トップダウンによる指示に加えて、最前線の現場からボトムアップとなる意見を汲み上げることで、現場と温度差のない解決策を見出すことができる。

現場における技術者として、様々な人との出会いが、マネジメント力を培い、仕事を面白くした。多くの学生の皆さんが、現場技術者のやりがいと面白さを理解し、魅力を感じ、将来の建設業を担ってくれることを心から願っている。