

株式会社竹中工務店 総括作業所長
中野達男 インタビュー

仮囲いの中の現場哲学

街中で見かける建設現場。その仮囲いの中の世界をどれだけの人知っているだろうか。建物を建てるという大きな目的意識のもと、ものづくりの最先端にいる職人を指揮して42年。職人本位の管理手法とプレキャストコンクリートを駆使して多数の大型プロジェクトを成功させてきた中野達男総括作業所長に、現場管理のあり方、その本質について伺う。

聞き手=古阪、田村、畠岡、高野、岡崎、キム、デン、ハミルトン
2015.5.21
吹田市立スタジアム現場事務所にて

現場管理という仕事

—— 現場管理の仕事とはどういったものですか。

中野 私はいつも言うんですけど、監督はあほでも現場はできるんです。いくら管理者が管理面をしたところで、根底で仕事をしているのは職人さん。だから僕らはまず彼らをターゲットにする。例えば、今日は仕上げ業者さんも含めて現場に400人くらい入っていますが、その人たち全員がモチベーションが低く、90%の力で仕事をしていたら360人で仕事をしたことにしかなりません。でも、120%の力を出してくれたら480人分の仕事になる。その差は一日あたり100人を超えてしまうわけです。そういった人遣いの難しさというか、いかに気持ちよく仕事をしてもらうかが重要な問題になります。それに、職人さんにはみんな個性があって、それぞれに人生がある。まずその個性と尊厳を認めるところから始めて、いかにパーフェクト+αで仕事をしてもらうかが我々の監督力であると言えますね。

—— いかに職人さんのモチベーションを高く保つか、ということですね。

中野 そのためにも例えば、私は現場をよく歩きます。土曜日でもほとんど出勤しています。そうするとみんなが「総括は若い時からずっと土曜日現場に出て、わしらに発破をかけていてすごいな」と言ってくれます。それに、私が自信を持って言えるのは、働いてきた42年間、重大災害を起こしていないことです。私はいつも「君ら(400人の)職人さん、みんなは俺と赤

い糸で繋がれとるんや。それを感じて、思いっきり仕事をしてくれ。もし君らに不測の事態が起きたら即、私は会社をやめるだろう。だから私をやめさせないでくれ」と言っています。それを受けてみんなも朝から大きな声で挨拶をしてくれるようになり、私が大声で喋らなくても、私の存在そのもの、パワーやオーラでみんなが動いてくれるようなところがあります。

—— うまく現場を運営していくための力とはなんですか。

中野 大きな現場をやり抜く時には男を力で牛耳るカリスマ性が求められます。非常にレベルの高い「精神論」と「技術論」を現場ではぶつけています。精神論だけでは現場はまず動かない。レベルの高い段取りはもちろん、例えばプレキャストコンクリート(以下PC)も私の発想でやってきましたが、「そういうことをあの人はできるんや」と思わず力。性格、人格、パワー。その辺の能力を集めて、プロジェクトに関わる多くの人たちをいかにまとめるか。それに長けた人こそが、当然の事ながら現場で能力を発揮できる。簡単な話なんですよ。人と人の繋がりがちゅうのは、「挨拶をしよう」とか「大きな声出せ」とか。「お前今日顔色悪いな」とか。常に人を見て、いかに人と接するか。この毎日の何気ない行為が、職人さんの琴線に触れ、最終的に人を使える魔法に繋がってくるんです。何も難しいことはない。これは我々管理者が長年の経験で培い、伝わって来たものなんです。みんなとつくりあげていく感覚と言いますか、そこには基本の筋が通っていなければなりません。タテ割りではなく横に広がる、人と人が心で握手しているような世界を構築すべきであると言うことでしょうか。人となり、人生そのものなんです。私の現場に来た職人たちが「異様な現場だ」と言うことがあるけれど、異様じゃなくて、これが本当の現場だと思っんです。



吹田市立スタジアム

現場の今と昔

中野 私が若い頃はもう喧嘩ばかりでした。職人さんが言ったことに対して、自分が間違っていることは分かっているけど、「ここでこいつに負けたら絶対あかん」と男と男の勝負を意識し、我を張っていたんです。そういうことを繰り返しながら徐々に伝え方を変えてきました。

—— 現場で喧嘩をしていた頃から今の考え方に至るきっかけみたいなものはありますか。

中野 数年前、社員組合の執行委員長をやっていた頃ですが、「メンタルヘルスをみんなの目で」というポスターに私の経験談を書かせていただきました。私は30歳から34歳の時、課長代理になったぐらいの頃ですが、仕事と家庭の問題で重圧に耐えられなくなって、精神安定剤を飲まないと仕事ができなかった。でも、それがきっかけで、自分の苦しみだけでなく、特に人の苦しみが見えるようになって、それから優しくなれたところがあります。そういう、人生の大問題にブチ当たった時に、変わるか変われないかで、その人の人生の大きさは決まってくるんじゃないでしょうか。

—— 職人さんも変わっていった、ということはあるですか。

中野 職人さんの仕事自体はほとんど変わりません。現場はものづくりです。指と、足と、目で仕事をします。あとは伝えるべき内容が変わってくるので、職人達が言うことを聞いてくれるかどうか。そういう点からみると、(職人さんの)意識の方はどんどん変わってきましたね。昔はなんか言ったら喧嘩になった。それが今では、喧嘩にはならへんけど、心の中で納得していない。だから、現場に入ると電線が切られていたり、配管の接着が雑になっていたりする。そうなると何年か経ったらその配管は漏れてしまうんです。そうさせないようにするために、今はメンタル面の強化、職人さんの我を認め、その能力を尊重しながら、「ちゃんとしたものをつくってくれ!」とずっと言い続けること。そこが大切だと思いますね。

—— そういったことのために中野さん自身はどのような取り組みを試みていますか。

中野 職人さんとのスキンシップですね。いろんな個性の職人さんがいます、引っ込み思案・強面などなど多種多様です。その人達の気持ちを一つにするために、朝の挨拶、巡回中の声かけなど、コミュニケーションは欠かせません。

なかでも名前を呼んであげることはとても大事なことです。そうすることで、その職人さんの適性を見極め、能力をつかむ。ほとんどの人が私と初対面でも1か月もすれば昔から私と付き合い合っているがごとく笑顔で会釈してくれるようになります。

—— 現場の近隣の方々への対応も変わりましたか。

中野 現場というのは、ホコリは出るし、時に建築材料の臭いもします。ゴミも出ます。職人さんも現場で一日ドロドロになって働いていますので、電車に乗ると嫌がられたりもするんです。だから私の現場ではシャワールームを設置して、シャワーを浴びてから帰ってもらうようにしています。「3K」という言葉があるように、周りの人は現場で働いている人を嫌がって見ていると思いますから、そんな目を少しでも払拭するために、現場で継続している活動があります。1つ目は現場の中に畑をつくって、収穫した野菜を周辺の住民の方にお配りしています。朝採りのものを出すと、すぐになくなるんですよ。

2つ目は季節折々に現場に大きな絵を掲げています。5月ならば50m級の鯉のぼり、冬はクリスマスツリー等。ガンバの現場には仮囲いが1kmくらいありますので、「ガンバ地蔵」をシートに印刷して工期中に貼りました。そういったことを通じて近隣のみなさんに喜んでもらえればと思っています。職人さんに喜んでもらう。お客さんに喜んでもらう。設計事務所にも喜んでもらう。すべて「喜んでもらう」ことに行きつくんですね。

—— ゼネコン自体も変わってきたように思います。

中野 ゼネコンはKKD(勘、経験、度胸)で管理していた時代から、ZD(無欠陥運動)、TQC(全社的品質管理)、ISO(国際規格)と様々な運動を行ってきました。でもKKD、ZDまでは「どうにでもなる」というような自信満々な体質だったんですね。様々な技術の変化と客先の要求品質の高度化の結果、ゼネコンも時代に対応しつつ進化し続けてきました。私自身、さらに進化し前進しなければならぬ。まだ終わりではないのです。まあ一生勉強ですよ。



中野の描くイラスト 現場のいたるところで見ることができる

PCの導入

—— 今回の現場（吹田市立スタジアム）ではどういった経緯でPCを導入されたのですか。

中野 竹中工務店がこのプロジェクトを落札した当初は、全て在来工法で計画を進めていました。その場合、一日300～400人の躯体業者（大工・鉄筋工）がこの現場に入ることが想定されていましたから、他の現場に職人さんがまわらなくなる可能性が出てきました。そういった、竹中工務店（大阪本店）の全体のバランスを考え、省力化と短工期が実現可能なPC化を迷わず選択しました。

—— PCとの出会いはいつごろになりますか？

中野 20年近く前になります。マンションの建設工法が在来工法からPC工法に変わろうとしていたのがその頃になります。でも、その後10年の間にPC工場って結構潰れたんですよ。増えすぎたこともあります。マンションの場合、発注者がお金を出さなくなり（低価格販売競争）、叩き合いになったこともあって、PC化を推進して来た先駆者の方々が路頭に迷った時期がありました。現在我々と一緒に仕事をしているのは主に土木PC業者と、一部の生き残りの建設PC業者ですね。土木PC業者は官庁工事が多く、民間主体の建築PC業者に比べて立米（m³）単価も高いことから安定的で、潰れることはほとんどありませんでした。

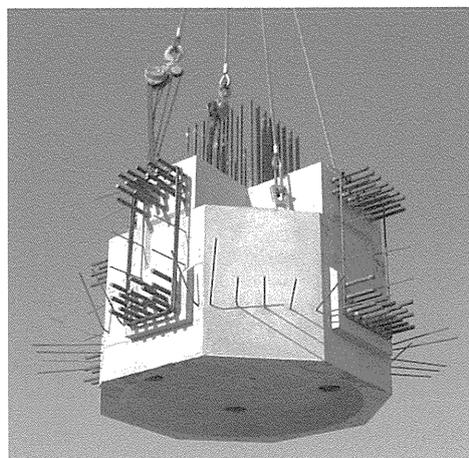
—— PC化のメリットはなんですか。

中野 PC工場の職人さんは場内での仕事为主です。外での作業が主である現場の状況よりも品質的にも環境的にも恵まれています。また、我々管理者も、PC工場の製品を使えば、現場で製作する必要がないのですから省人化にも繋がります。でも通常、PC化は在来工法に比べてどうしてもコストが割高になってしまいます。この対策として、たとえば今回フーチングのような大型の部位をPC化しました。フーチングは1台20トン、5～6m²あるわけですが、PCは立米単価なので大きいものをつくる方がコストパフォーマンスは良くなり、PC工場にとっても有利なのです。さらに、現場内の仮設や型枠の材料を減らすことが

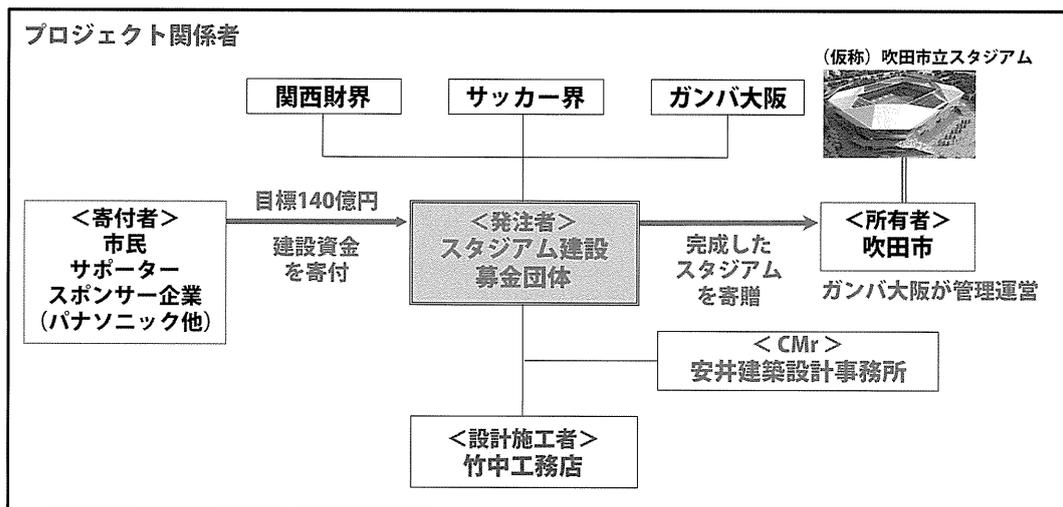
できて環境にも有効ですし、職人さんたちの躯体労務も減らせます。また、ポンプ車が発展して量をこなす時代になってから、現場打ちではセメントに比べて水の比率が上がった、通称「しゃぶしゃぶ」と言われるコンクリートを打つようになりました。これによって作業効率自体は上がったのですが、引き換えにクラックが多く発生するようになってしまったんです。ですから、バルコニーのようにクラックによる雨漏りが生じやすい部分をPC化することでそれを解決しています。こうした面から言うと、何から何までPC化するのではなく、QCDSE（品質、コスト、工期、安全、環境）に従って比較をしながらPCのメリットを適正に生かす知恵が重要と言えるのです。

—— PCには接合部が雨漏りしやすいという欠点もあります。

中野 PC化した部分のジョイントは必ずシールになっていて、耐用年数を超えてしまうとシールが切れて水が漏れてしまう。でも、ものは考えようで、現場打ちの場合ではクラックがどこに生じるか分からないから対策の広範囲化が問題となる。対してPC化した場合、シール部分が弱点と分かっていますから、そこを重点的に管理することできる。こういった「局部的な弱点をつくってそこを守りぬく」、つまり、面の管理から線や点の管理に極小化する考え方が、今のPC化の良さに繋がっていると思います。



スタジアム建設に使用されるフーチングPC



吹田市立スタジアムの組織図

他主体とのかかわり

—— 設計者側からの奇想天外なデザインにはどういった心持ちで取り組まれるのでしょうか。

中野 たとえばザハ・ハディドの新国立競技場のかたちを見た時に、まっぴっくりしましたね。建築屋として、ああいうものを見た時にはまず武者震いして、それがだんだん鳥肌に変ってくる。どこが武者震いしている部分でどこが鳥肌が立っている部分なのか分からない世界がある。技術者としては、QCDSEにおいて、適性を見極めるバランス感覚が要求されます。また、我々の仕事はただ建物を完成させることではなく、少ないメンテナンスで済む、長期的な視点から見た建物品質のづくりこみを行い、お客様に喜んでいただくことだと考えています。そのためには設計段階から一貫性のあるものづくりを目指す必要があります。設計と施工の協力なくしてよい建物のづくりこみはできないことは、長い現場経験から出た答えです。

—— プロジェクトにおいて、他のプロジェクト主体とどのようにかかわられているのですか。

中野 たとえば今回のスタジアムのプロジェクトは当初 120 億円くらいの請負でしたが、10 億円ほどの追加増減があって、それをコンストラクション・マネージャー（以下 CMr）である安井建築設計事務所にて承していただきました。このようにプロジェクトを進めていく上では、そこに公平にジャッジする人が出てこないといけないと思いますね。

現場を 1 回も見たことなのに「(工事費を) 10% ひいて」と言われても、我々は何百人、何万人という下請け業者さんを抱えて体を張っている訳で、無茶には耳を貸さず、筋を通さねばなりません。ですが請負というのは「請けて」「負ける」と書くように、「一旦請けたものはある程度赤字になってもやりきらなあかん」という気風があるのもまた確かな事実です。

—— 設計施工一貫方式を行う上でのゼネコンのスタンスはどういったものですか。

中野 設計に問題があった時、設計施工一貫方式なら同一会社として責任は免れ得ません。そのためにも、設計と施工が相等的な能力を持って助言し合い、やりきるのが設計施工一貫方式の持つべき態度・モラルだと思います。かつて設計施工一貫方式は官公庁工事では絶対に認められませんでした。それが今では CMr という職能が出てきて、ちゃんとジャッジするような体制ができあがりました。一方、設計施工の公明性が認められていけば CMr は必要ないとも言えます。私達施工者が「ちゃんとやります」と言っても社会的な信用がそこまで位置付けられていないのが非常に残念でなりません。私は現場所長として、「あなたに現場をやって欲しい」と、有名建築家のような扱いを受ける事を夢としてやってきました。社会的には完全ではありませんが在阪の一部の企業の方から指名を頂いています。後に続く現場所長にこの志を繋げたいと願っています。

学生に向けて

中野 この現場では皆さんの先輩（京都大学出身）が鉄骨担当をしています。でも、大学で4年か6年間どんなに勉強していても、現場で培われた職人さんの技量にはかないっこないんです。だから、自分のプライドとか、そういうものが空回りして、「何で自分がこんなに頭を下げなあかんねん」と悩む時期がどうしてもあります。でも、できるだけ早くそのことに気づき、「職人さんの知恵を吸収して、人をうまく使える」ようになった人が、現場で大成するといえますね。

—— 今の新入社員をどういった風に見ておられますか。

中野 近年の新入社員の傾向としては、頭はいいけど知恵がない。同じ方向には従順で向いてくれるのですが、そうではなくて反対の方向に進むくらいのやんちゃがちょうどいい。なんだか歌詞のようですが、将来を通じてそちらの方が面白いかと思っています。

また、昔に比べて体力・精神力共に弱くなって来ているように思います。すぐ風邪をひいたり熱中症になったりしますしね。他にも、土曜に仕事をしなければならなくなった時、「入社した時に土日は休みと聞いておりましたので出勤できません」と堂々という新入社員も出て来ました。挨拶もちゃんとできていない人が多い。昔は先輩の背中を見て育って来たと言っていたけど、今は、先輩の背中にマニュアルを書いて読ませるような、懇切丁寧に一つ一つ教えてあげないといけないような人間が増えたように思います。体育会系と言いながら、体力・礼儀すべてに教えられてないことを感じます。

—— 厳しくして育つ人とそうでない人はどのように見分けていますか。

中野 現場に入って来た時に必ず大きな声を出させています。ついて来ることができない人は目も虚ろで、中には震えてしまう人もいます。体育会系出身の人も長い目で見ると結局同じなんです。新人がどの程度の負荷で潰れてしまうかを判断するのは難しいのですが、それを見極める能力も必要になってきています。

—— 現場では女性管理者の姿も見られましたが、現場という「男の世界」でうまくやっていくための配慮はありますか。

中野 若手の中でも現場監督として仕事をしている女性が最近増えましたが、彼女たちにはすごく重圧がかかっています。政治や会社などにおいて、女性が社会においてリーダーシップを取っていくことが期待されていっていますが、頑張りすぎて潰れてしまう人たちだっています。頑張るといことは長期的に徐々に積み上げていくものであって、急に成果を出すことではないですから、周りが騒ぎ立ててはいけないと思います。その人に何ができるかを考えるべきです。そこに男女の別は関係ありません。頑張れなくなった人に頑張れと言ってはいけません。そのような状態になった人たちはちゃんと呼び出して話を聞くようにしています。

人間愛

—— 最後に一言お願いします。

中野 やはり人間愛。これに尽きる。私はインタビューの時、「最後に一言」と言われたらいつも、「絶対笑ったらあかんよ、笑ったら怒るよ」と言って、「LOVE です」と言うことにしてるんです。そしたらやっぱりみんな笑うんですよ。でも、みんなそこに繋がってくると思うんです。だから、それをずっと察しながら、仮囲いの中でずっと生活してきました。

それが仮囲いから外に出て、家庭の愛とか、家族愛となると、私はなかなかできなかった。奥さんにやさしい言葉もかけられなかった。やっぱり、家では現場みたいなはしゃぎ方はできない。常に何かが気になってね。まるで海外に派兵された兵士のような感じです。常に緊張の中で戦ってきて、たまに国（家）に帰っても戦場（現場）の事ばかり考えている。戦場に行かされている時は良いのですが、退役になった時のことを考えると怖いものを感じます。もしかすると家庭復帰のリハビリが必要なのかもしれません。でも、そういうことを自分で反省しながら、奥さんや、子供や、周りの人に、40年間失くしていた愛を今からちよっとずつでも返していこうかなと思っています。

- 終 -