

# 金多研究室 — 自分の仕事を好きにならな —

KANETA Laboratory - Do you like your job? -

博士後期課程 3 回生 田村 篤

京都大学金多研究室 研究生

## 吾川正明 インタビュー

Masaaki WAGAWA / research student

金多研究室には御年 75 歳になる研究生、吾川正明さんがおられます。京都大学に在籍されてもう 10 年。吾川さんは高度経済成長期である 1963 年から 2007 年に退職されるまでの 44 年間、ゼネコンで活躍された歴戦の施工管理者でした。そんな吾川さんが会社を退職した後、何故研究員の道を選ばれたのか。今の若い学生にどんなことを伝えたいのか。日本の建設業の歴史と共に歩んできた吾川さんの人生と一緒に振り返っていききたいと思います。あなたは自分の仕事が好きですか。

聞き手：田村、中川、春日亀、多田

2019.9.2 京都大学金多研究室にて

### 幼少期：母の後ろ姿、父の寝姿

私の生い立ちからいうと 1944 年の京都・山科の生まれでして、父がカネボウを定年になった年に故郷である広島・尾道に家族全員で移住しました。兄 1 人、姉 2 人で私は一番おとんぼ（末っ子）。帰郷した当初は家庭的にも経済的にも非常に恵まれた状況だったのですが、退職金をもとに父が始めた事業が、慣れない商売で騙され食い物にされ失敗しました。幸い 3 人の兄姉たちは職に就いていましたから自活できる状況だったのですが、私だけまだ小学校 2 年生でした。人間というのは弱いもので、仕事一筋の石部金吉のような人だった父は体を悪くして寝込んでしまい、そのあいだの働き手というのは誰かといえば傍にいる母と兄夫婦だけ。母は父の面倒を見つつ、重荷を背負っての路店商や行商で一生懸命に早朝から深夜まで私のため、生活のために仕事をしてくれました。とりわけ私は、働く母親の後ろ姿と病で床に伏す父の寝姿を見ながら育ったわけです。

### 高校時代：板前になりたかった

そうこうしているうちに中学校 3 年になったのですが、私自身はあまり勉強も好きではなかったですし、家の事情のこともありましたので、大阪に行って寿司職人になりた

いと考えていました。お客に向かって「いらっしやい！」とって寿司を握る、ああいう威勢のいい仕事がしたいという願望がネアカな自分にはありました。ですが周りから「せめて高校は出てほしい」と諭されて、だったらものづくりが好きだから、ということで奨学資金を頂いて広島県立福山工業高校の建築学科に進学しました。入学した次の日から実習服と大工道具を一式購入させられて、木造の継手・仕口を墨ツボで墨付けして、鋸入れし、ノミでホゾ掘るなどして組み立てていく実習の日々。最終的には木造一式が出来るように鍛えられたものです。鉄骨・鉄筋・コンクリートも同様でした。毎回のように製図の宿題が出るので、休日は自作の製図版を使って自宅で製図を行っていました。専門過程をみっちりやるぶん、教養課程は単位数が少ないため、大学に進学する学生はほとんどおらず、多くは卒業後にゼネコン等に就職していました。私も最初は準大手ゼネコンを受けて、そこがダメだったのでコーナン建設を受け、めでたくそこに就職することになりました。

生涯忘れることのない心に残っている思い出が一つあります。私がおとんぼでもあり貧乏な生活の中で不憫な思いをさせた無念さと、明日から親許を離れていく寂しさも重なったのか、いよいよ尾道から大阪に発つ前夜に母から「今晚一晩だけ一緒に寝てくれへん」と頼まれました。一瞬恥ずかしさもありませんながらも否とも言えず、一つの布団で親子一緒に寝た母の愛を感じた最後の夜でした。翌日は親戚一同が駅のホームまで来て見送りをしてもらいました。母は大阪までは送れないので、途中の岡山まで送ってくれました。「そこから先は自分一人で行って」と。思えば貧乏な生活体験の数々はその後の私の人生の宝となっております。

## 1960年代：現場仕事とおさんどん

大阪駅に出迎えに来た2人の先輩に連れて行かれた「宿舎」は、コンクリートを打った後の型枠パネルを組み立てて、上に角材等を小屋組みしてトタン屋根を葺いた掘立小屋でした。夏は暑いし冬は寒い、隙間風もびゅうびゅう吹き込んできます。台風が来た時は宿舎が飛ばされないか心配していたものです。宿舎の中ではたいてい一番若い人がおさんどんをするんです。朝昼晩の買い物もするし、食事を作るし、洗い物もします。仮設事務所の掃き掃除、拭き掃除してから、上司を起こしたり、布団の上げ下ろしをしたり。多くのゼネコンの現場事務所兼宿舎の隣の棟には職人の飯場（宿舎）がありましたので、夫婦で来ている職人が賄い人役もしてくれてお金を払って三食お願いしていた時期もありましたね。

休日は良くて月1回か、2ヶ月間無休のときもありました。現場宿泊の現場だと1年間365日24時間一本勝負という思いです。建前は8時から17時ですけどね。その時間帯は現場管理をしつつ、職人の「手元」をするわけです。たいていの場合、職人は中学校を出てすぐに仕事に就いていますから、「こんなも分からんのか、お前ら高校で何習ってきてん」と良く言われたものです。それが終わると現場事務所で夜中まで施工図を描いていました。うまい下手もありますが「こんなもん使われへんわ」と目の前でビリビリと破られることもありました。

それでも、自分の場合は現場の仕事についての不平不満はありませんでした。ただ、他の同期とは違って最初の仕事は改修工事が主でしたので、出遅れた部分はありました。月に一回の社内報告会では「今日は何階のコンクリを打った」といった自分には経験のない話が出てくるので、これはいかなあと思って裏で勉強をしていました。その甲斐もあって、1970年代に入る頃には2級建築士を取る前でしたけど、会社の上司の届け出で実質的な現場代理人になっていました。頑張ったおかげで早く仕事ができるようになりましたし、やっぱり、この仕事が好きやったから。

## 1970年代：変わり始める現場

1970年代に入ると近隣問題が発生するようになりました。それまではみんな働く姿に同情的で優しく、近隣の方がごちそうにバラ寿司をつくったからとおすそ分けにもってきてくれたり、近所の皆さんとのコミュニケーションもスムーズでした。しかし、建設工事に伴う近隣パワーが社会問題になると、自分の子供や孫が通うであろう学校の工事にクレームをかけて、「杭を打てるもんなら打ってみろ、機械の下に若い衆を寝さすから」なんて声を掛けられるようになりました。近隣説明会でも役所の担当者は怖くて対応できず、ゼネコン側が対応せざるを得ませんでした。反面、休みはなくて当然だった建設業が住民パワーによって「朝は何時まで、夜は何時まで、日曜日はしたらあかん」と言われ、ようやく日曜日が休めるようになった側面もあります。

前向きな方向にも現場は変わっていきました。特に、1970年代に入って労働安全衛生法が施行されてから、現場の安全意識は大きく変わりました。いわゆる飲み会・親睦会にすぎず、現場の安全につながるものではなかった安全協力会が、改めて「安全衛生協力会」として組織され、本来の意味を持ち始めました。現場での作業のありよう・やりよう・姿勢が変わったわけです。それまでの日本では「怪我と弁当は自分持ち」と言われていて、「怪我したら自分で病院行って治してこい」という雰囲気がありました。しかし、あまりにも建設現場での労働災害事故が増えてきたということで、他産業以上に「労災隠し」が目立つようになります。労災隠しとは、ある現場で技能労働者が怪我をした場合に、本来なら元請責任で対応するのが本筋なのに、専門工事業者がかけている労災保険から支払わせるように仕向け、事故を表に出さないようにすることです。実際に事故に遭った人たちは十分な対応をしてもらえないということで労基署に申し入れを行うようになり、同業他社では新聞沙汰になったことさえありました。こうしたなかで、ひとつの現場で起こった事故は元請側の保険で対応しなければならぬ、というふうには皆の意識が変わっていきました。



20代のころ

もちろん、それだけで事故が減ったわけではなく、全産業から見た労働災害率は高いままでした。それを目に見るように改善、改革したのが、各現場の日々の朝礼・昼礼・夕礼ミーティングの導入です。今は当たり前になった制度ですが、これらのミーティングによる技能労働者への意識高揚・啓蒙によって事故率は大きく減少したと記憶しています。まず朝礼は8時から行われ、現場に入場した全ての人を対象に、ラジオ体操から始まり、各工種・工区別に作業範囲内の安全に関わるKY(危険予知)活動を行います。昼礼では12時45分もしくは13時からゼネコンの職員がリーダーシップを執って、当日現場に来てもらっている全職種の職長を集めて毎日打ち合わせをします。当日や翌日の工程説明と、それに伴う安全衛生のための説明やお願いをし、同時に午後の作業や翌日の材料・技能労働者の手配、揚重計画の順番決めも行いました。夕礼では17時以降に元請け側の職員のみで行われ、昼礼で出た様々な問題の解決状況を元請け内で共有します。このように仕事の進め方が進化し、現場の意識が改善されたターニングポイントだと理解しています。

## KKD から TQC への転換

安全第一という言葉が本当の意味でのお題目が変わってから、「安全はすべてに優先する」という言葉が使われるようになりました。安全第一で作業をすれば、それに伴ってQ/C/D/E(品質、コスト、工期、環境)の良い影響につながるものとなる、という考え方です。それまで先輩たちの言い伝えに基づいてKKD(勘、経験、度胸)で現場を動かしていたところから、蓄積した歩掛等のデータをもとに



30代のころ

数字でものを考えるようになっていきました。100tの鉄筋は延何人で組み立てられるのか、計算できる時代になったわけです。こうして、製造業では既に取り組みされていたTQC(Total Quality Control、全社的品質管理)が建設産業でも導入されるようになりました。それまで品質管理はゼネコン側のみが考えていることが多かったのですが、TQC導入後は実際にものをつくる一次・二次下請けの人たちも巻き込んで、この工期、材料、手順で設計図書通りの品質が確保できるかを議論するようになりました。そうしたなかでP/D/C/A(Plan、Do、Check、Act)のサイクルを回していきます。工程表に関してもバーチャートからネットワーク工程表、CPM(Critical Pass Method)に変わっていききました。これにより前者責任、つまり前の工程の人が工程通りに仕事を終わらせることが大事である、という考え方も根付きました。こうした取り組みは成功し、ゼネコンと専門工事業者は共に成長したといえます。

技術者としてこうしたことを活用するためにはただ漠然と仕事をするのではなく、大工がどれだけの歩掛で仕事をしてきているのかを数字で考えて行くことが重要です。これは、職人の「手元」をするなかで経験として歩掛が分かるようになるという面もあります。手や服が汚れようとやっぱり経験しないとわからない。つまりは、施工管理というのは段取りひとつなんです。段取り七分八分、乱暴な言い方ですけど、それだけ段取りができていたらあとは放っとしても建物はできるんです。

一方で、現場は数字だけで見るのではなく、音、におい、触感といった五感を駆使して様々なことが感じとることも大切です。時には現場のただならぬ空気感を第六感的に感じ取って山留を確認したところ、重大災害につながる恐れのあるほどの箇所を見つけ、有無を言わず補強改善したこともあります。

## 1980年代：技術営業という仕事

1980年代になると建設の冬の時代も終わり、内需拡大のブームで仕事もたくさん増えて来ました。私も施工管理ばかりをしていたのですが、そのうち「技術営業」という職を兼任することになりました。営業というのはとかく口がうまく、お客さんを取り込もうという術には長けていますが、いざ技術的なことを突っ込まれると「明日持ち帰ってご返事いたします」というパターンが増えて発注者は不安がるケースがありました。ならば、実際に技術の分かる人が一緒に行って説明すればよい、これが技術営業です。そんななか、多摩ニュータウンの工事で1年だけという約束で東京に赴任したところ、竣工検査の日に会社から「もう1年残ってくれ」という話が来ました。宮仕えの身ですから拒否も出来ませんでしたし、性格的にもチャレンジしてみよう、という強いマインドもありました。

しかし、工事の方は何とかなくても営業の方はど素人です。午前中は工事部長として業者さんに偉そうなことを言っていたのが、午後からは営業としてとってつけたような挨拶をして、大阪流に手もみしながら「仕事貰えませんか」とお願いする立場になったわけです。その時に、「営業というのは『飽きない(=商い)』、飽きずに相手に向いて仕事を頂くのが大事だ」と、当時のPC製作者の営業の方に教えていただきました。多摩ニュータウンの現場でPC製作者と値段交渉をするときに、大阪では数度ネゴして決めるところを東京では一度で決めてしまいたいとは知らず、その人と喧嘩してしまいました。「虎ノ門から多摩まで半日かけていったのに、あの時の交渉はなんだったのか」と責められたわけです。2年目になって技術営業になった時には一番にその人に会いに行って、営業について教えを乞いました。その時に、相手が自分に情が移るほどに会いにいかなければ仕事は貰えないものだと教えてもらいました。大手だから仕事がもらえるのではない、「あの人だから任せてみよう」、「あいつならやってくれるだろう」という信頼のもとで発注してくれる。そういうことを技術営業活動をしていくなかで学びました。

## 1990年代：米国への研究出張

1995年、東京から大阪に帰ってきたころ、会社で若手向けに海外研修制度というのができていました。若手の社員がみんな出さなかったので、「しゃあないな、自分が出すわ」と出したところ、なんと通ってしまいました。そこからは自分でプランを立て、相手方にFAXでコンタクトを取り、50歳で初めて飛行機に乗って小1ヶ月アメリカにいかせてもらいました。何を勉強しにいったかということCM(Construction Management)についてです。京都大学の古阪秀三先生(現：立命館大学客員教授)を中心に導入が叫ばれていたところで、じゃあ上陸する前に助平根性で見てこようというわけです。ニューヨークではアメリカ竹中事務所、KPF設計事務所を訪ね、シカゴではシャルル・ボヴィス(現：レンドリース)がCMをした海軍棧橋のプロジェクトやシアーズタワー、ヒューストンではGMP(Guarantee Maximum Price、最高限度確保証)を採用した病院のプロジェクト、アトランタでは大林組が請け負っていたアトランタオリンピックの選手宿舎の現場を見学させてもらいました。ワシントンDCでは世界銀行の知人に銀行目線での日本のCMや建築生産(Management)に関する動向について意見を頂いたり、建設省の出先機関だった建設経済研究所の所長に面談をお願いしたり。アメリカで驚いたのは、著名な人と会うのにお金を払わなければいけないことです。「私の時間をあなたに売るのでから10万円払ってください」と言われ、退くこともできず自腹を切ることになりました。ところが対談時間が半分になったので、「半値にしてくれませんか」と頼んだら快く理解していただけました。

それからは毎年有給をとって自主的に渡米するようになりました。1年目とは違い、毎回飛び込みで現場見学を申し出るようになりましたが、日本の会社は「所長の許可がある」、「誰のつてですか」なんて構えるのに対して、アメリカの人はオープンで、名刺を見せたら快く見せてくれたことが印象的でした。その頃に勉強したCMの内容は今でも継続して研究しています。



50代、米国渡航時

## ISO9000sの導入

そうこうしているうちに、当時の建設省（現：国土交通省）が旗振りをしてISO9000sの導入が叫ばれるようになりました。日本の国内においても建設ブームが盛んになっていき、一方WTOの関係で一定額以上のプロジェクトになると海外のゼネコンを参入させるようになりました。1994年の関西国際空港の管制塔はシャルル・ボヴィスが、1999年の京都駅ではフルーア・ダニエルが参加しています。海外の建設会社が日本に来る、日本の建設会社も技術を持って海外へいく、そういう時代になりました。そうすると文化の違う人々同士のやりあいになるわけです。そこで共通のルールとして作られたのがISO（International Organization for Standardization）です。

そもそもISOというのは製造業から端を発したもので、文書主義に基づくものです。日本は（旧）四会連合工事請負約款にも記してある通り信義則で、相手を信用し、阿吽の呼吸で「いつまでにこれをつくってくれ」とお願いするのですが、一方で「いったいわん、聞いた聞かん」で争い事が起こる。一方で、海外は不信義則であり、書いた文書に従って争いを解決しようとする。日本ではこういったことが特に弱かったわけです。

そこでコンサルタントに頼むと850万から1,000万円程度でISO認証を取得できると社長に進言したところ、「そんなことに金を使うな」と一喝却下。「ならば自分たちでやってやろう」ということで若手を5人ばかり集めてISO認証取得プロジェクトを立ち上げました。文書化は特に大変で、既成のものを会社独自のものに合うようにするためには相当の手術をしなければなりません。努力の甲斐もあって、明確な文書体系を作成することができました。

結果何が明確になったかという、役割と権限です。それまでの日本の文化では1枚の文書に5人も10人もハンコを押して、自分の押す欄がなかったらグチグチいう人がいるくらいでした。それでいて何か問題が起こると責任を取りたがらない。それがISOでは文書を起案する人（作成者）、審査する人（審査者）、承認した人（承認者）、これら3人がいれば済む。だから印鑑を押す欄は3つで済みます。こうすることで、今までは曖昧だった役割と権限を明確にしたうえで会社を動かしていくことができるようになりました。

## 2000年代：退職、研究生に

2007年の6月末日、株主総会の後に44年間勤めあげた会社を退職することになりました。しかし、その前から大学というところには興味がありました。入社当時は高卒が今の大卒みたいなものでしたので、中卒の技能労働者と高卒のゼネコンの技術者がコミュニケーションをとって、KKDでもものをつくっていたわけですが、それが学歴社会になるにつれて会社も大卒しか雇わなくなり、1970年代には新卒は最初は技術系6～7人だったのが60人も70人もとるようになっていました。大卒の社員は皆自分たちが知らないような言い回しの言語を使ってものを言うし、確かにプレゼンテーションは大げさすぎる程にうまい。初任給も最初は下かも知れないけれど、そのうち自分たちを抜いていく。「えらい世の中になるんや」と、正直ある種の劣等感を感じました。でも、実行力やマネジメント能力がなかったら現場も会社も動かない。「お前ら、大学で何習ってきてん」という話でね。「大学ってどういうところなんやろな」と単純に好奇心もあり、現役を退いたら建築につ



現在、75歳 京都大学にて

いて再度復習してみたいという気持ちもありました。それから誰にも言うことなく大学行きを決めて、会社の送別会で初めてそのことを話したら皆に驚かれました。

最初はCMやISO導入の頃に東京の中央技術研究所のレクチャーにお呼びしたご縁で古阪先生のところで学ばせていただく予定でした。しかし実姉が認知症にかかって介護をするために、単身広島大学の地盤工学分野でマネジメント分野を研究されていた土田孝先生の研究室に研究生としてお世話になりました。姉に回復の見込みがなくなってくると関西に戻り、2009年の前期から古阪研究室に研究生として所属することになりました。しかし私は高卒で、いきなり大学院に研究生として入ることができないので、大学の規則に基づき能力確認のために事前審査を受けることになりました。小論文を書き、それをパワーポイントに起こして、専攻長、学科長、担当教員の前でプレゼンと口頭試問を受ける。その口頭試問時にはアカデミックと実務で「品質」という言葉の定義が微妙に違い議論になりましたが、古阪先生が上手く調整してくださいました。その事前プロセスを通過し、その時初めて願書提出の許可が出ました。こうして京都大学の学生さんたちとの出会いの機会を得ることができたのです。

京都大学に入ってから技術報告集など13本ほど論文を作成・投稿と発表もさせてもらいました。また、古阪先生からの奨めもあって、ICCEPM (International Conference on Construction Engineering and Project Management) をはじめとする国内外の研究発表会にも参加させてもらいました。在職中には論文なんて書く機会はありませんでした。「そんなん書く暇があったら仕事せえ」と言われるのがオチでしたから。だから文章を書くことと主観が入ってしまう。実務の経験からどうしても「こうあるべき」という断言を入れてしまう文体となりがちでした。だけど論文は客観的な表現であらねばならないと古阪先生から強く指導していただきました。

## 今、伝えたいこと

勤めていた会社の理念的ワードとして「最初に人」というものがあります。ありきたりな言葉かもしれませんが、人との出会いというのは大事なものです。それは打算という意味ではなく、ただただ真剣勝負でまともなことしか言わず、細く長く繋がっていくことが大事で、それが無ければ今はありません。古阪先生や金多先生も在職中から存じ上げていて、今はこうしてお世話になっていますが、周りの人はまさか吾川が京都大学に行くなんて想像もしていなかったでしょう。アカデミックと建設業なんてほとんど接点がありませんでしたから。こうして人とのつながりを持つことが出来たのは自分にとって宝でしたね。

学生のみなさんも、卒業したら何がしたい、という目的・目標があるべきかと思います。その時に、自分の生い立ちと性格とを加味しながら、自分は何ができるか、何がしたいかを早く分かってほしい。もちろん、たまには寄り道も良いんです。昔のような終身雇用の時代でもないですから、一生の間に3つ4つ仕事を変えることもあるかもしれない。今はまだ経歴や履歴を見た時に「長続きできないのか」というような色眼鏡で見られるかもしれないけれど、いずれ社会の見る目も慣れてくるでしょう。経歴の中で得られた能力を相手に売る、値付けをしてもらえるものを自分で作っていくことができれば、どんどん転職したっていいじゃないですか。それでも、今自分がやっていることが好きだ、とピタッと合っていることを悟れるようなある意味天職に就かないと、残された人生を楽しく過ごすことはできないんじゃないかなあ。振り返ってみると仕事が好きだったから、つらいともやめたいとも思わなかった。だから自分の仕事を好きにならなあかんわな。