

或る土木屋の業務軌跡から見える (株)大林組という組織の人的側面



金井 誠*

Humane aspect of Obayashi Corporation in view
of a civil engineer's curriculum vitae

Key Words : Obayashi Corporation, human and organization, civil engineer's course of life

建設業と聞いて一般の人がイメージする言葉は恐らく次のようなものであろう。“馴れ合い”，“古い体質”，“ブラック社会”，“ピンはね”，“ぼろ儲け”，“3K”。これらのネガティブなイメージの枚挙にはいとまがない。特に土木の世界にはその印象が強いと思う。私は取えて反論する。そのようなイメージはマスコミが購買部数や視聴率を上げるために作り上げた虚像であると考え。我々は子孫に遺す社会資産の構築に人生を捧げている。場所・季節・時間を問わず、現場では安全と品質を迫及し、現場から事務所に帰りコストと工程を追求する知恵を絞っている。

建設業者は、名前に“組”，“建設”，“工務店”が付いている。“工務店”は建築主体の会社が多い。“組”はその源が関西にあり，“建設”はその源が関東にあるようである。敗戦後、GHQは“組”の持つネガティブイメージを一新すべく勧告を出したが、反骨精神の強い大阪勢はこれに反発したという。

(株)大林組の一般的な紹介は当社HP【<http://www.obayashi.co.jp/index.html>】で十分と思われる。私は、会社というものは無機質な組織ではなく、有機質な

人間が集まり竜巻のように大きなエネルギーを持ち続ける極めて人間的なシステムであると思う。そこで当社紹介として、卒業後33年間の私の業務軌跡を辿りながら、当社がどんな人間の集まりで、どう職員を育成し、ビジネスのエネルギーを保ち続けているかを紹介しよう。

1. 大阪本店現場での3年(新入社員時代)【1973~1976】

卒業前に担当教授から、院卒は技術研究所に配属されるとの情報が有り、人事部長宛てに、“研究のために大林組に入社するのではない。現場配属でないなら他社に行きたい”と直訴した。入社後は地下鉄トンネル工事に配属された。一日12時間、夜勤日はぶっ通しで24時間、圧気トンネル内で作業した。夜間勤務だけを6ヶ月間ということもあった。工事場のペンキ塗りや素手での下水掃除など体を張って現場を覚えた時期である。この頃、本店の土木部長から月一回英字新聞の切り抜きが送られ、翻訳して返送するようにとのことであった。忙しいのにと思いながらも眠さをこらえ辞書と格闘した。本店の全新入職員に送ったとのことであるが、最後まで続けたのは私一人だったらしい。

全店から同年代のヤンチャ職員を20人程技術研究所に集め、3ヶ月間合宿研修させるという初めての試みにも参加した。土木の基礎である土と水について勉強したこと、日本全国のヤンチャ者ネットワークが構築されたことなど、息抜きもあった。

2. 米国留学での2年【1976~1978】

前述の土木部長推薦で米国スタンフォード大学院に留学して社会資本構築に関わるエンジニアリングを学んだ。簿記に始まり、会計学・財務学・経済学・

* Makoto KANAI
1948年2月生
1973年大阪大学大学院・工学部・工学研究科修了

現在、(株)大林組 東京土木事業部、執行役員・副事業部長
大阪大学：工学博士・工学修士
米国スタンフォード大学：工学修士
大阪大学：土木工学
スタンフォード大学：Infrastructurel Engineering

TEL 03-5769-1255
FAX 03-5769-1963
E-mail : kanai.makoto@obayashi.co.jp



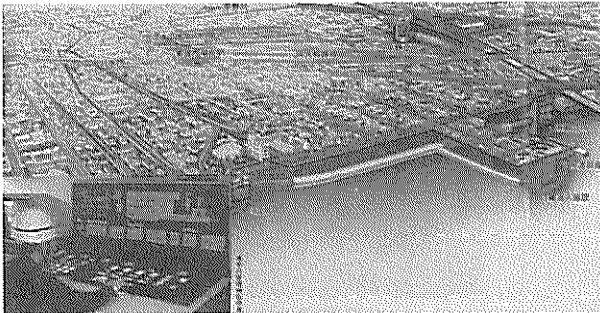
心理学・組織学・エンジニアリングエコノミクスと毎日の膨大な予習に苦しみながらも得ることが多かった。クラス仲間とソフトボールチームを立ち上げ、学部も含めた学内ソフトボール大会で準優勝したこと、休暇中に米国の工事現場を訪問しながら2ヶ月に渡り家族を連れてアメリカ47州を旅したことなど今はよき思い出である。

3. 技術部での4年【1978～1982】

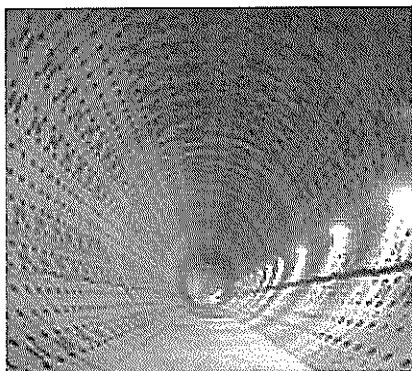
シールドトンネル技術担当として現場の技術バックアップに徹した。それまで経験した施工技術を体系化できたこと、技術をきちんと分かり易く説明することとの重要性を認識できたこと、技術士資格を取得したことなど充実した常設勤務であった。

4. 大阪本店現場での5年【1982～1987】

豪雨時のピークカット洪水を地下に貯め大阪市南部地域の浸水被害を防止するトンネル(掘削径φ11.22m, 延長1,276m)を密集家屋直下に掘った。当時世界最大径のトンネルを1mmの地盤沈下も許さず地下22～33mに掘り進む難工事であった。トンネル先端の巨大な水圧・土圧を泥水圧力で安定させながら掘り、掘削



地下調節池事業概要



完成トンネル

土砂を泥水とともに地上までパイプ輸送し、土砂を分離した泥水をトンネル先端に還流させるという最先端の技術で臨んだ。ここでは技術と人間の調和を学んだ。発注者や協力会社との丁々発止の遣り取り、現場作業員との強い絆、ロジックに基づいた施工、ロジックだけでは解決できない人間関係、36歳で本腰を入れて勉強した統計学による施工管理手法開発など、思い出は尽きない。この工事に関わった当社職員、JV他社職員、協力会社職員は今でも【今川会】の名の下に各地から集まり、旧交を温めている。本調節池完成後は浸水被害が解消されたと聞いているが、これぞ社会資本築造に関わるガテンの喜びである。

また、当時多くの東京湾横断道路計画関係者が見学に訪れたが、この工事の成功が後述する東京湾アクアラインとの関わりの始めであった。

5. 東京本社海外土木工事部での1年【1987～1988】

香港・シンガポール担当として、PFIプロジェクトの原型であるBOTプロジェクトに色々なアイデアを出した。スタンフォード大学で学んだ貸借対照表・損益計算書の作成やキャッシュフロー解析を行いプロジェクトファイナンスの醍醐味を経験した。香港における有料道路プロジェクト、花崗岩地盤内の大洞窟空間での複合施設プロジェクト、シンガポールにおけるディズニーランドプロジェクト、雨水貯留プロジェクト、離発着航空機画像配信プロジェクトなど遊び心一杯のプロジェクトを創造した。

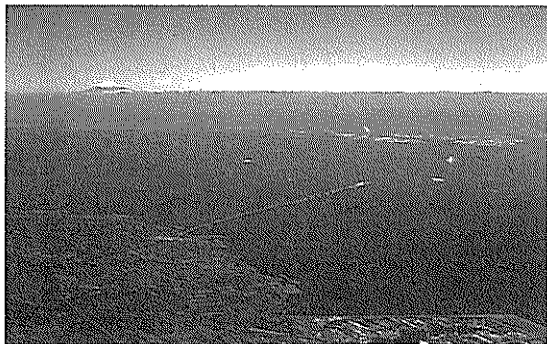
6. 東京湾横断道路(橋)出向での4年【1988～1992】

官民からの出向者200人余りの会社で、約1兆円(建中利息除く)の東京湾アクアラインの内、約4500億円のシールドトンネルの調査・詳細設計・施工計画・発注を担当した。100年以上の構造寿命を持つ永久構造物の設計とは、計算技術ではなく、後世に遺す社会資本となる構造物の設計思想確立であり、哲学・歴史に対する造詣なしに携わってはならないことを学んだ。設計における風土と文化の反映、官・民という立場を超え、本当に大事なことは主張すること、向う傷を恐れないディベート、発注者としての考え方・立場、立場でものを言うこと、など学ぶことは多かった。

国、地方自治体、公団、銀行、商社、メーカー、

ゼネコンからの野武士軍団は今や別れ別れとなったが、【マリンロードクラブ】として2年に1回の集いはいつも楽しみである。

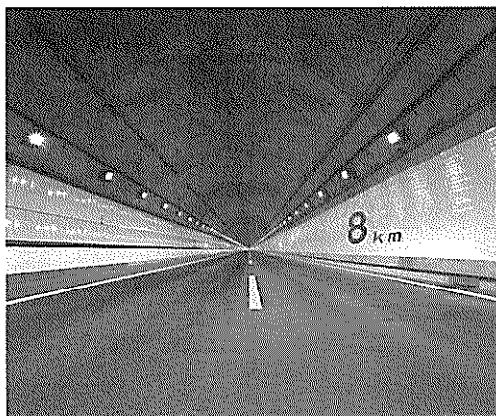
当該会社への出向は4年の長期であったが、海底下長大シールドトンネルの常時・耐震・耐久設計、仕様決定や施工計画と多岐にわたり、その後5年間の当該トンネル工事の施工経験とあいまって、国際トンネル技術協会Mechanized Tunneling部会長、オランダ建設省Westerschelde道路シールドトンネルの技術アドバイザー、上海市揚子江渡河道路シールドトンネル国際設計入札コンペの審査員など、技術者冥利に尽きる経験をもたらしてくれた。



アクアライン全景

7. 東京本社現場での9年【1992～2001】

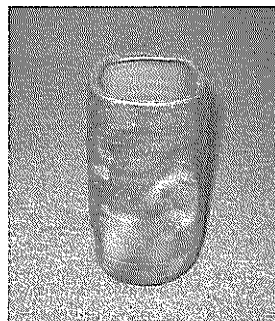
アクアライントンネル工事(掘削外径φ14.14m、延長2,776m)では所長として、職員約60名、作業員約200名を束ね昼夜掘り続けた。潤滑材として皆が働きやすい環境を創ることに徹した。無災害記録や目標月進量の達成にボーナスを出し、自発的で自立的な組



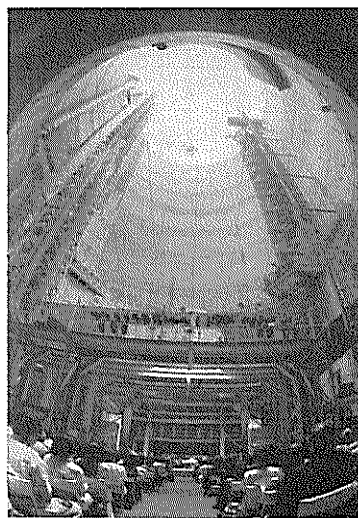
アクアライントンネル

織を作り上げることの面白さと難しさを学んだ。掘削土を故郷の備前の土に混ぜ、花瓶・徳利・ぐい呑み・湯呑・ピアマグを作り、作業員・職員・関係者全員にガテンの思い出として贈った。

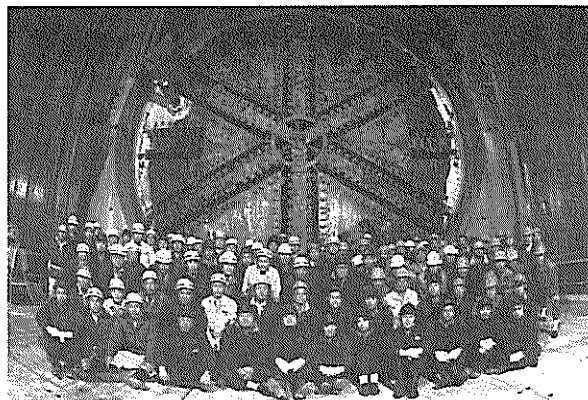
本道路はマスコミのネガティブキャンペーンにより、また、川崎縦貫道や東関道が未完成であることから、本来の機能を発揮するまでに至ってないが、



掘削土で作った花瓶



シールド発進式地底コンサート



シールド到達の喜び

将来は子孫に恥じない社会資産であることが証明されると信じている。

当事業HPは、

<http://www.umihotaru.com/index/index.asp>

である。

首都圏外郭放水路シールドトンネル工事(掘削外径12.02m, 延長1,396m)では再度所長として、埼玉県南

東部で豪雨時のピークカット洪水量を江戸川に流し浸水被害を防止する地下河川の築造に携わった。ここでも、目標達成時のボーナス、職員・作業員の心を一つにまとめる作業環境の創造などにアイデアを絞った。シールド発進式として地下70mの空間で開催したコンサートは国内外から大きな反響を呼び、公共事業PRに寄与した。また、職員育成の一環とし



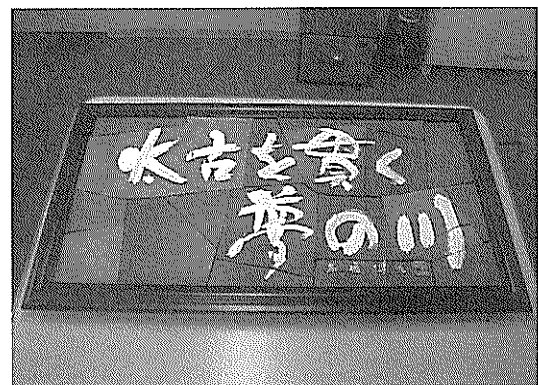
職員・作業員の憩いと語らいのカフェ



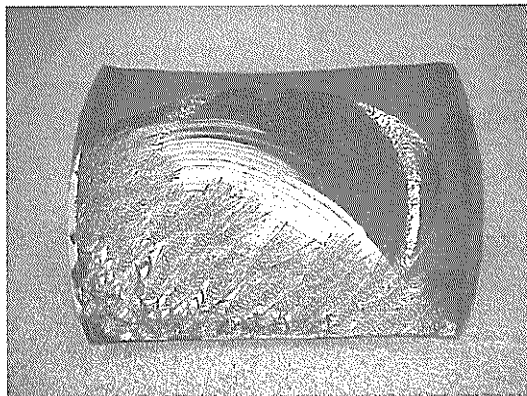
タワークレーンでクリスマスツリー



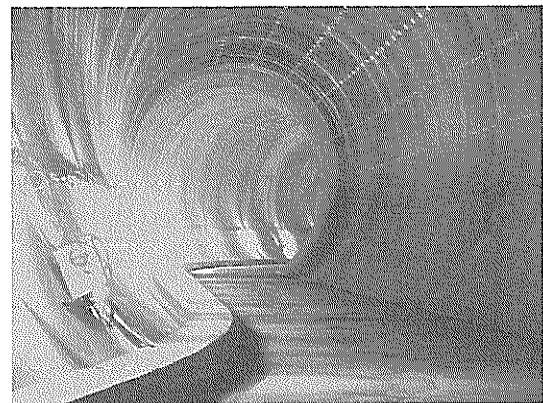
キャンドルで表現したトンネル内の水の流れ



トンネル掘削土で造った陶板



トンネル掘削土で造った皿



完成した地下河川

てJVサブ職員も含め技術士受験の指導を実施し、毎年2人の技術士を輩出した。この現場でも掘削土を100%使用した素焼き皿を作り、職員・作業員・関係者の家族を集めた現場見学・焼肉大会で全家族に1枚を渡して皆の心に残る絵や文を釉薬で書いてもらい、再度万古焼き窯元に送って仕上げ贈呈した。今も家族に囲まれたガテンのお父さんの恥ずかしそうな、しかし嬉しそうな顔が目浮かぶ。また、工事関係者全員からの応募で最優秀となった“太鼓を貫く夢の川”というキャッチフレーズを縦60cm、横120cmの陶板に焼き込んだ。陶板作成は冬柴文廣氏に、書は石飛博光氏にお願いした。この工事に関わった当社職員、協力会社職員は今でも【竜神会】の名の下に年2回各地から集まり、旧交を温めている。当該地下河川は毎年5～6回洪水が流入して浸水被害が解消されているが、これまた社会資本築造に関わるガテ

ンの喜びである。

当該事業HPは、

<http://www.ktr.mlit.go.jp/edogawa/works/saigai/sonae/gaikaku/>

8. 東京本社東京土木事業部での5年【2001～2006】

最初の4年は工事を担当し、現在は営業を担当している。工事・営業に関わる職員に一貫して言い続けていることは、“何故その方法か？他に方法は無いのか？”、“考えて行動する”、“組織やシステムは最初が変わるが、人間の意識は最後にならないと変わらない”など人間性の尊重である。多くの人間を動かすための“言葉の重さ”と“重要性”を実感している。また、部下に権限を委譲して、責任を取る上司であることを実践しながら、仕事のスペシャリストを発掘・育成する毎日である。

