

## 6-5 現場と一体となった設計変更協議、支店土木部長の立場

### 1. 立場と仕事

建設会社に入社して30年、支店の土木部長として支店内の土木工事全体を統括する立場にあった。業務は、①受注への取り組み、②完成工事高・利益の目標設定及び達成に向けての取り組み、③技術者配置並びに不足現場への人的支援、④稼働現場の安全・品質・工程・原価管理の監督指導、⑤現場運営に関する社内調整、などである。

### 2. 遭遇した事態

土木工事においては設計変更がつきものであるが、その協議が発注者との間で難航する場合がある。難航する事例としては、①用地協議・修正設計や近隣協議のための工事中止期間の経費算定、②仮設工法の変更に対する見解の相違、③発注担当者の異動による引き継ぎ不足、等がある。

受注者としては設計変更による適切な増額を求めることになるが、難航した場合に組織としてどのように対応するのか、悩ましい問題である。すなわち、受注者として適切かつ目標に沿った利益を確保したいと考えると同時に、発注者との関係性の維持や、発注者との見解の相違についての結論をどのように見出すかが重要な要素となる。

発注者との協議は現場所長が中心になるが、土木部長としてどのような方針を示し、部下職員である現場所長をどのように指導するかは、よく遭遇する事象である。

### 3. 対応内容とその結果

現場所長に最大限の権限を持たせて厳しくとも発注者と協議させることで、発注者との信頼関係や所長としての自信を得るなど、所長のレベルアップや教育につながると考え、常に状況を把握しながらぎりぎりまで任せるスタンスで臨んでいる。

その一方で、現場だけの対応では限界がある場合には、自分が土木部長として前面に出て「会社として」発注者と粘り強く交渉することとしている。

発注者に対しては、技術論や設計変更ガイドラインなどに沿って論理的に主張するとともに、発注者の立場も理解するよう努めている。

現場所長に対しては、部下を信頼して仕事を任せながらも、現場を孤立させないよう見守り、会社として一体感をもって取り組むようにしている。

いかなる事象に遭遇しても、上司が決して背を向けずに火の中に飛び込むくらいの気持ちを持てば、部下も上司の神輿を担いでくれ、このような姿勢が浸透すれば強い組織になると確信している。