

成功スパイラルへの道 第1回

小石原健介 (E 8)

1998年6月のある日突然、出来るだけ早く業務を引き継ぎ帰社するよう会社から連絡がありました。これは経営トップの指示で「21世紀に向け、大競争時代に対処できる技術者育成を目指して社内特別研修としてプロジェクトマネジメント（以下PM）研修を新規研修」として立ち上げることになりその講師を務めるようにとの指示を受けました。これが思い掛けなくPM教育に関わるきっかけとなりました。筆者は当時川崎重工業が受注した住友金属工業和歌山製鉄会社向け新製鋼工場プロジェクトの建設所長の職責にあり、本人はもとより客先、協力会社をはじめ関係者にとってこの突然の所長の交代は、全く青天の霹靂であったことは言うまでもありません。

当時わが国におけるPMへの関心の高まりは緒についたばかりで、帰社時に見せられた新聞記事（日本経済新聞 1998年6月8日付 特集21世紀市場創造 PMの高い効果、事業管理の模範）には、PMのニーズが世界的に高まってきている。米国に本部をおく国際的なNPOであるPMIが認定するPMP資格保持者は全世界に約8,000人いるが、日本人はわずか6人に過ぎない、云々が紹介されていました。その後のPMを取り巻く環境の劇的な変化はご承知の通りです。PMIのPM知識体系（PMBOK）の世界的な普及には目を見張るものがあり、わが国でも一昨年略称P2Mとして画期的なPM実践ガイドブックが世界に向けて公表されました。これをベースとする資格制度も発足し、構造変化の著しい今日の複雑化、高度化、スピード化した社会ニーズへの対応としてPM思想の普及に大きな期待が寄せられています。

現在の仕事は、PM実践・知識体系の学習をはじめ関連する諸情報を入手し、またこれらの知見やPMの実践経験を実務者へ普及させることです。実践科学と言われるPMについて筆者の最も伝えたい点は、「プロジェクトをいかに成功に導くか、成功スパイラルへの道」であります。

長い会社生活で、これまで国家プロジェクトといわれる幾つかの大規模プロジェクトに携わる機会に恵まれました。幸い、いずれのプロジェクトについても「成功体験を重ねる」ことが出来ました。顧みるに、成功スパイラルへの要件は多岐にわたりますが、その暗黙的な実践力の深層部と言うべき領域については、多様な経験の中でも、とりわけ緊急事態や重大問題発生時のクリティカルな経験を共有し、互いに尊敬でき、感銘を受けることのできるエクセレントな人物にいかほど出会えるか、と言う点に大きく依存していると考えています。そしてこのことは人間の視野の広さと発想力の柔軟さ、モラルの高さを決定させる大きな要因となるもので、PMにとって最上位に位置する実践力であると確信しています。問題発生時の際立った対応として、長い年月を経て今なお鮮

明に残る事例の一部を紹介したいと思います。

事例：その 1

南アフリカ共和国の国営製鉄所 ISCOR 社向け製鋼プラントは、国内最大手の新日本製鉄の協力を得て 1971 年 9 月に受注（2 期工事を含め 1975 年 8 月完工）したもので
す。当時会社にとっては、本格的な海外ターンキープロジェクトへ踏み出すハイリスク・ハイリターンの画期的なプロジェクトでした。現地での建設工事が進み、プラントの最も中枢設備である転炉設備を組み立てるべく内部を点検していたところ、信じられない欠陥が発見されました。日本で製作されたトラニオングルの強度上最も重要な箇所において、一部開先を残したままの溶接忘れが見つかったのです。既に組み上がったこの箇所の溶接施工には板厚 150 mm の天板の切断が必要となります。技術的にも修復の難しい重大な欠陥を見落としたまま地球の裏側まで運び込むという重大トラブルで、客先に対して全く弁明の余地のないものでした。日本国内では、一つ対応を誤ると国際間の信用問題にも発展しかねない、製作を担当した新日本製鉄では、客先への釈明には代表権を持った然るべき役員を派遣すべし、など議論がなされていました。結局、顧客へのあらゆる説明と弁明に備えた準備資料を携えて担当役員を団長とし、営業、設計、工作、品証各部門の関係者が大挙して現地へ派遣されてきました。当時筆者は工事の責任者として会議に同席をしましたが、客先側はプロジェクトマネジャーと担当者 1 名だけの出席で、会議はわずか 5 分程度で終了したと記憶しています。

プロジェクトマネジャー曰く「今回のトラブルについて自分たちはアンハッピーであるが、修復すべきものは修復して下さい。修復工事の支援のために自分たちは本社より非破壊検査の専門家チームを派遣します。修復方法については施工会社である Babcock 社と良好な協議をして下さい。その他何か協力して欲しいことがあれば申し出てください。(Any other points)」以上がすべてでした。

重大な欠陥へのクレーム、トラブルが生じた経緯、責任追求などについては一言の言及もなく、あらゆる説明に備え膨大な準備資料を携え会議に臨んだ日本からの派遣団は胸をなでおろすと同時にこの客先の対応に強い衝撃を受けて帰国しました。

溢れる人間味とジェントルマンシップ、ダイナミックな行動力と卓越した決断力を持ち、またゴルフの名手でもあった彼、Mr. K.W.V Robertson は文字通りプロジェクトマネジャーとしての理想像と言える人物でした。当時 3 歳年長の 36 歳であった彼は、筆者が帰国後数年を経て ISCOR 社を訪問した際、期待の経営幹部としてニューキャッスル製鉄所長の要職にあったが、その際彼から受けた真心のこもった歓待は今も忘れられない。

事例：その2

1985年10月から2年間、建設所長として常駐した台湾の国営製鉄所 CSC 向け製鋼プラント建設工事のことです。目前に立柱式を控えたある朝、現場事務所へ出勤するとしばらくして現場から、建て方中の間柱を倒し、幸い人身事故には至らなかったが、柱が大きく曲がると共に柱基礎を破壊したとの報告が入りました。事故は、柱の立て直し作業においてアンカーボルトのナットを締めずに楔を打ち込んだため衝撃で柱を倒した初歩的な作業ミスによるものでした。こうした事故では通例、正しい作業マニュアルはどうなっていたか、適切な作業指示、技術指導がなされていたのか等、監督としての責めを受けることになります。間もなく報告を受けた客先の建設部長が現場事務所へ現れ、事故の原因について説明を求められたので、原因を説明したところ、彼の口から最初に出た言葉は「最初にこうした事故が発生したことは非常に良いことである。これから先の工事について関係者の全員が注意をすることになる。」でした。そして傍らにある黒板に大きな漢字で「**共識**」と書かれました。「**破壊した基礎は CSC で直ちに造り直す、川重は曲がった柱の修復を行って下さい。**」と指示し、一言の責任追求もクレームの言葉もなく現場事務所を立ち去って行かれました。彼の見事な対応は今も鮮やかに脳裏に刻まれています。その後、彼とは肝胆相照らす仲となり、互いに協力して幾多の障害を克服し、プラントは成功裡に完成、関係者より高い評価を受けました。若くして大人の風格を持つ当時41歳であった彼、**王樹風**氏はプロジェクト終了後、間もなく副社長に昇進されたが、惜しくも病により早世されました。

「成功スパイラルへの道」に近づくには、いかなるケースにおいても現実を肯定し、プラス思考に徹すること。またトラブル発生時には、これを即座に修復する学習機能を持つことが肝要です。そして「禍を転じて福となす」逆転の発想も忘れてはなりません。

こうした事例を数多く集めて、疑似体験を行う事例研究こそ、PMに関する暗黙知の伝承に有効ではないかと考える次第です。

小石原健介（こいしはらけんすけ） 略歴

1941年生まれ、1963年 神戸商船大学機関学科卒業後、関西汽船外航船での4年間の海上勤務を経て 川崎重工業に入社。一貫してプラント建設に携わる。関わった主なプロジェクトとしては、南アフリカ ISCOR 製鉄所製鋼プロジェクト工事責任者・保証技師、台湾 CSC 製鉄所製鋼プロジェクト建設所長、ドーバー海峡海底トンネル掘削機プロジェクト現地所長、関西国際空港 JAL 輸出貨物ターミナルプロジェクト建設所長、プラント工事部長等を経て、プロジェクトマネジメント社内特別研修講師を務める。新しい日本型プロジェクトマネジメント知識能力体系の制作と資格認定制度の創設に関わる。日本プロジェクトマネジメント協会専任講師など歴任。PMAJ会員。

以上