

成功スパイラルへの道 第2回

小石原 健介 (E 8)

事例：その3

南アフリカ共和国 ISCOR 社向け製鋼プラント第1期工事では、経験不足や国際商習慣への不慣れが原因で、客先へのプラント引渡し完了後、建設工事の発注先である Babcock Construction 社との間で追加工事費の清算をめぐって3ヶ月にわたり連日厳しい折衝を余儀なくされました。第2期工事においてはこの苦い経験を反省して、契約上の諸問題や建設工事で得たノウハウを全て初期段階の諸計画へフィードバックした結果、プロジェクトは理想的な形で順調に進み、所定の工期を1ヶ月短縮してプラントの総合試運転を完了することができました。いよいよ残すは客先施工の転炉本体のレンガ積み作業のみとなり、2週後には待望の火入れ式を迎えることになりました。

時は1975年7月、たった今火入れ式の日程を日本へ打電した、ある金曜日の午後のことです。第1期、2期工事と3年以上にわたる長期出張者にとっては、既に話題は帰国ルートの設定や帰国への思いで満たされていました。またこの日は週給日で現場の作業員は全て午前中で作業を終え、給料を手にして帰宅し、現場は無人となっていました。ふと現場事務所から100m程離れたプラントサイトを眺めると、人気のない製鋼工場の天辺から煙が出ています。一瞬目を疑いましたが確かに煙が出ている様子に、現場事務所に居合わせた全員が現場に駆けつけたところ、地下の配線ケーブルトンネルから垂直に立ち上がる電線ケーブルダクト内で火災が発生していました。夢中でありったけの消火器を搔き集め、各床の開口部から全員で懸命な消火作業活動に取り掛かりましたが、火勢は一向に衰えず垂直ダクトがまるで煙突となり益々勢いを増す状況に、とうとう消火器による消火を諦め止む無く電線ケーブルダクト内に注水し、やっとのことで鎮火させることができました。全員、何とも言えない虚脱感と現実に起こったことが信じられない思いに見舞われました。

後日判明した火災の原因は、客先の指摘により電線ケーブルの整線作業を行った際に、ダクト内に設けられていたサポート材のパイプをカッターを使って切断し位置を移動させていましたが、週給を手にして帰りを急ぐあまり最後に残った部分を溶接のアークで切断し、作業員はそのまま現場を離れてしまいました。その際、火のついた鉄片と火の粉が落下しL字型のダクトの底で暫く時間をおいて発火したものです。運悪く現場が無人となっていたため、発見が遅れ大事に至ったもので、作業員のショットした初步的な作業ミスから発生したものでした。

その後、詳細が判明するにつれて被害は、全電気工事量の40%におよぶケーブルを焼失してしまう大きなものでした。まさに‘好事魔多し’で、あれほど順調に進んできた建設工事が一瞬にして頓挫してしまいました。しかしながら落胆をしている暇もなく

直ちに復旧に取りかからねばなりません。先ず当面の難問題は焼失した膨大な電線ケーブル材料をいかに集めるかということです。

事故の報告を受けた客先 Mr. K.W.V Robertson (第1期工事ではプロジェクトマネジャーを務め、第2期工事ではメンテナンス部門の責任者 Superintendent Maintenance BOF and CC Plants を務めていた。) は、開口一番「現場と言うのは、常に Anything can happen である。直ちに復旧工事にかかるて欲しい。」と述べ、顧客側の対応として以下の支援を行って頂くこととなりました。

- ① ISCOR 社内のケーブル材料の在庫を速やかに調査し、利用できる電線ケーブル材料を集めて提供する。
- ② 契約仕様書では許可されていない電線ケーブルの中継ボックスを設けることを特別に許可し、設置箇所を検討する。

この事故においても客先からは、責任追及やクレームの話題は一切なく、むしろ事故を起こした我々メンバーを励ましてくれ、復旧工事に最大限の支援を受けることができました。

復旧工事は3シフト 24時間体制で、日本からも 10 数名の結線工を呼び寄せ、また電線ケーブル材の調達には顧客の全面的支援と協力を得て現場サイドは文字通り、火事場の底力を発揮しました。昼夜を通しての驚異的な頑張りの結果、本工事では数ヶ月を要した電気工事を全て復旧し、再試運転を含め僅か 1 ヶ月の期間で見事完了させることができました。幸いにして所定の工期に対して工程が 1 ヶ月先行していたため、この間に火災事故による被害を修復し、結果として契約納期内にプラントを無事客先へ引き渡すことができ、有終の美を飾ることができました。

この火災事故を通して得た「成功スパイラルへの道」は「何事も最後迄何が起こるか分からない」ということです(Anything can happen)。この不測の事態に備えては日頃から工程の先行を蓄積しておくことが肝要です。そして不幸にして予測できない問題が生じた際には決して最後まで諦めないこと(Never give up)。」この事故では、一見不可能かと考えられた短期間での復旧工事を完了させ、成せばなるとの自信を深めました。

この火災事故の発生は、全てが理想通り順調に運び、ゴールを目前にした最後に来て安堵感と帰国への思いが高まり、メンバーの緊張感が綻びかけた僅かの隙をつかれたものかもしれません。結果として復旧工事に関連する発生費用は全て事故発生責任者である電気工事発注先の Dreak Gouhamu 社へ求償され、元請会社としては幸い殆ど実損を受けずに済みました。しかしながら電気工事会社から工事保険会社への発生費用求償の顛末については、後日、他社から受領した一部の請求書に手を加えた虚偽の申告が発覚し、電気工事会社は全ての求償権を失うと言う後味の悪いものでした。

事例：その4

南アフリカ共和国ナタール州ニューキャッスル市の国営製鉄所 ISCOR 社のプラントサイトで広大無辺の大地を掘り起こす 1972 年 10 月の土木工事の開始から現場に赴任し、プラント建設工事の第 1 期、2 期工事を引き続き担当し、そして最後の 1 年間をプラント引渡し後の保証技師として過ごした、足掛け 4 年間に及ぶ南アフリカ ISCOR プロジェクトの任務をやっと無事終えることが出来ました。帰国の挨拶のためお世話になった客先 Mr. K.W.V Robertson を訪れた際、彼から「この国の True situation を理解するためには、ミニマム 3 年間この国に滞在して、さらにアフリカーン（祖先がボーア戦争や黒人との確執を乗り越えて、今日の国家を築いてきたオランダ系白人、ここではその一握りのエリート層を指す）の人々と家族同志の付き合いができることが必要である。この国の True situation は外国のジャーナリストや旅行者には到底理解することは難しく、また説明を加えたとしても理解できるとは思えない。したがって自分たちは敢えて実情を訴え、自らの立場を説明しようとするのである。」との話を聞かされました。長女がこの国で誕生し、家族共々の付き合いで第 2 の母国とも言うべきこの南アフリカをこよなく愛す筆者には、この言葉に込められた相互理解への格別の思いを深く感じ取ることが出来ました。

当時、南アフリカは人種隔離政策で世界中から非難の的になっていました。幾つもの部族に分かれ独自の言語や文化を持ち、絶えず部族間の抗争を繰り広げる黒人が大多数を占めるこの国にあって、国を治める一握りのエリート白人の知的な労苦の実態はおそらく外部の者には図り知れないものがあると思われます。当時の南アフリカは、高速道路網、石炭から石油を精製する先端技術、世界初の心臓外科手術、超高層建築、充実した社会施設、白人家庭の生活・文化水準、国際的ビジネス社会としてのレベル、コンピューターを駆使した社会システムやマネジメントレベル等において日本を遥かに凌ぐ水準にありました。これらの高度な社会システムは一握りのアフリカーンのエリート層の手に委ねられており、彼らの国家や子孫の行く末に及ぶ責任感やローヤリティの高さには目を見張るものがありました。また今日の文明社会が失いつつある質実剛健で質素な生活態度、逞しい開拓者精神、そして人間の持つ純粹性など古き良き時代を代表する気質が純正培養され今日受け継がれていることには驚かされました。ややもすれば他責と甘えの文化の中にドップリと浸りがちな日本人には、いかなることに対しても決して言い訳をしない、日々の生活を背水の陣で過ごしている彼らの真摯な生活態度から、多くを学ぶことができました。

「成功スパイラルへの道」に近づくには、物事の実態を正しく捉えて、本質を見抜くことが必要です。このためには一定の時間と必要な要件を充たすことが前提となるケースがあり、特に異文化コミュニケーションにおけるコンテキストの重要な役割として見逃すことは出来ません。

これまで、国内外のターンキープロジェクトの建設所長として幾つかの現場を経験してきましたが、この職責にはやはり同じ経験を共有して初めて相互理解が可能な暗黙的な実践領域が存在していることを実感しており、かつて Mr. K.W.V Robertson が語った「True situation を理解するために、云々」は、その後も多くの示唆を含んだ言葉として筆者の中に生き続けています。

以上