

成功スパイラルへの道 第4回

小石原 健介 (E 8)

事例 : その7

1987年11月に台湾 CSC 製鋼プロジェクトでの2年間の任務を終え帰国したのも、つかの間、年明けには引き続き英仏海峡トンネルプロジェクトの現地所長を命ぜられました。工程は既に契約締結から6ヶ月を経過しており、契約に基づく掘削機の仮引渡し迄、余す所僅か7.5ヶ月と言う厳しいものでした。

このプロジェクトは大規模で複雑な国際プロジェクトであるばかりでなく、先進国フランスでのターン・キープロジェクトというきわめて稀なケースであり、契約図書の正式言語は全てフランス語、しかも異常とも思える短納期でかつ膨大な欧州調達が計画されていました。これまでの海外プロジェクトの経験から、このプロジェクト遂行の前途が容易でないことは明白であり、ハイレベルで強力なフランス人の助っ人の存在なくしては迅速かつ円滑な遂行は難しいと密かに判断しました。この時期、プロジェクトはある深刻な問題に直面をしていました。契約により、定められた時期に所定の図書の提出が義務付けられ、しかもその内容について客先の承認を得ることが、出来高支払いの要件となっていました。提出図書のうち「安全衛生管理計画書」についてはどうしても承認が得られず、数億円の出来高入金滞り滞り事態となっていました。なぜ承認が得られないのか理由が明確に掴めないまま、社内では第三者検査機関である AIS を使って問題の解決をはかろうとする検討がなされていました。筆者は経験から、この種の計画書は統治国の関連する国内法に準拠しており、フランスの労働安全衛生法などに精通している者でなければ対応が困難であると考えていました。

一方、日本国内の大型機械組立専用工場では掘削機の1号機が製作中で、客先より派遣された2名の監督官が製作のエキスパートに当たっていました。その内の一人である、イタリー系フランス人 **Michel GIRARDI** 氏は数か国語に精通し、中近東でのパワープラントのプロジェクトマネジャーをはじめ世界各地のプロジェクトで活躍してきたオールラウンドの国際人でした。彼は客先によってこのプロジェクトのために所属の **BV (BUREAU VERITAS)** から招聘されており、先行するサービストンネル掘削機のサプライヤーである米国 **ROBBINS** 社での製作立会い任務を終え、日本で製作中の本坑掘削機製作の立会い担当者 S 氏のサポート役として、日本に派遣されていました。その彼がちょうどこの時期、日本での任務を終えてフランスへの帰国を目前にしていました。筆者はこの好機をとらえるべく躊躇することなく、彼に我々のプロジェクトチームに参加して筆者に力を貸して欲しいとお願いをしました。勿論社内では客先をヘッドハンティングするなどとても無いことである、社内の機密が客先へ筒抜けになるなどと頑なな反対も一部にはありましたが、結局彼の快諾を得て早速 **BV** 神戸支店で雇用の手

続きを済ませ、翌日から筆者と机を並べて様々な難問に取り組むことになりました。先ずは滞っている「安全衛生管理計画書」への対応です。彼はすぐさま客先の担当者から承認されない問題点について直接その事由を聴取し、自らの手で極めて短期間のうちに計画書を作成し直して承認を取り付けました。客先が要求する内容は、フランス安全規格に基づいた設計思想の反映並びに坑内安全衛生規則に基づき、例えば工事施工中に坑内で突然停電や火災が生じた際にとるべき具体的な対応などであり、その要求の幅と深さは、日本ベースの我々の想像を遥かに超えるものでした。これを手始めとしてその後、彼には、一括請負部分、単価契約部分、実費償還部分を複合させた工事発注先との複雑な工事契約書の一般条件書や特別条件書の原案作りから、フランスでのターン・キープロジェクト遂行の実践ノウハウを必要とする諸計画業務にまで、大きな力を発揮してもらいました。

「成功スパイラルへの道」に近づくためには、例え周囲の反対に遭遇しても、自分の判断に確信をもってそれを表明することにより、反対者の同意を得ることが重要です。この自己確信は、タスクを達成する自分自身の能力や経験への個人の信念や確信を指し、卓越した業績をあげるコンピテンシーの中核とされています。

先発して日本からフランスへ帰国した彼は、筆者が赴任するまでに、現地秘書をはじめとするローカルスタッフの人選など現場事務所の立ち上げに必要なモビライゼーションに手際の良い手腕を発揮してくれました。その後、プロジェクトの遂行過程においてもクリティカルな事態に直面する度に彼の的確な助言は大きな支えとなり、また彼のダイナミックな行動力はプロジェクトチームにとって強力な推進力となり、所期の目的達成に大きく貢献しました。とりわけ海外調達においては、地元フランス国内をはじめイギリス、ドイツ、スイス、オランダ、当時の東ドイツなど 35 品目、発注先 20 数社に及ぶ欧州ベンダーとの折衝やその 2 次、3 次発注先を含めたエキスペダイトに果たした彼の貢献は忘れることができません。愛車のポルシェに毛布を積み仮眠をとりながら 1 千 500 キロ離れた東ドイツのベンダーをエキスペダイトするなどその猛烈な行動力には、グローバルで活躍できる使命達成型職業人としての凄味を実感しました。また彼は、いかなるケースや複雑な問題に対しても柔軟かつ果敢に対応し、ハードネゴの際にはファイトするか否かについていつも目配せの合図で同席の筆者の意向を確かめるなど、攻めてよし、守ってよし、のオールラウンドプレイヤーぶりで、筆者は彼との協働を通して多くを学ぶことが出来ました。

長年縦割機能組織の中で育ち、部分最適や他責の文化に馴れ親しんできた日本人に対し、彼がよく口にした言葉は、「日本人は、なぜもっと‘ Wide open mind ’を持たないのか！なぜ周囲を気にして判断を躊躇するのか！」でした。「成功スパイラルへの道」に近づくためには、彼のような国際人との間で以心伝心と濃密な人間関係を構築することができるマインド、

共通の価値観や行動様式を備えることが肝要です。

事例 :その8

ターン・キープロジェクトにおいては、建設工事のスケジュールに合わせて所定の品質の品物をタイムリーに現場に納入することが、プロジェクト成功への大きな要件です。しかし、これは口で言うほど生易しいものではありません。英仏海峡トンネルプロジェクトにおいては、欧州各地のベンダーへ発注した広範囲にわたる製品のエキスペダイトが、プロジェクトの成否の大きな鍵を握っていました。

毎週木曜日は、客先のプロジェクトマネジャーである **Bernard GAUTRAIS** 氏、筆者のアシスタント **Michel GIRARDI** 氏と筆者の3人が **GAUTRAIS** 氏の運転する車に同乗し、主としてフランス北部に点在しているベンダーの末端発注先のエキスペダイトに出かける日と決めていました。数百キロの走行と12時間に及ぶ激務の中で、2次、3次、製品によっては4次下請けに及ぶ膨大な数の末端発注先での進捗の実態を自らの目で確認する作業が展開されました。これは、いかなる理由があろうといささかの工程遅延や品質不良についても一切の言い訳が許されない熾烈な時間との競争の中であって、プロジェクトを成功へ導くために、責任者としてどう行動すべきかについての一致した考え方から必然的に生じた態様であったと言えます。問題が生じると一番困る立場にある責任者が自ら行動を起し、背水の陣で行う職務遂行のスタイルは、問題が生じると往々にして隠蔽や幹部への報告書作りに腐心する我が国のビジネススタイルとは格段の相違があり、プロジェクト遂行には欠かせない予見先行管理の原点と言えます。

「成功スパイラルへの道」に近づくためには、責任者としてプロジェクト遂行の末端現場における実態について常に正確に把握しておくことが欠かせません。これには、問題が生じると一番困る責任者が自ら率先垂範して行うダイナミックな行動が不可欠であり、複雑な重層コミュニケーションで生じるトラブルの解消と迅速な問題解決、予見先行管理のための原点と言えます。

Michel GIRARDI氏とは縁あって神戸で机を並べ、さらにフランス、リールのFCB (FIVES-CAIL BABCOCK社) 工場でも個室を並べ、ダンケルクのECMPでの工場組立て試運転の立ち上げを共に行い、いよいよ最後の舞台となる立坑のあるプラントサイト、サンガッテへ移動してきました。客先の現場事務所の中に設けられた筆者の事務所へ通じる階段を上りながら、隣接する墓地を指差し彼の放ったジョークは、「**やっと Last Houseに辿りついた。ここまで来ればお互いに何のProblemも、心配することもない。**」でした。この言葉は、異文化の日本人チームへ身を投じ、様々の難問を共有しながら共に歩を進めてきた二人にとって、実感を分かち合える感慨深い一言でした。同時にいかなる環境にあっても常にユーモアを忘れず、苦境になればなるほど、むしろその中での使命達成を楽しんでいるかのように見える彼、**Michel GIRARDI**氏は、筆者にとってかけが

えのない頼もしいパートナーでした。

以上