

成功スパイラルへの道 第6回

小石原 健介 (E 8)

事例：その11

関西国際空港は、わが国初の24時間運用可能な国際空港建設の国家プロジェクトとして、バブル期の昭和62年(1987年)1月に航空機騒音等障害のない泉州沖5kmの海上に建設着工され、平成6年9月に開港しました。

この工事には、大水深軟弱地盤上の造成、若齢埋立地での激しい地盤沈下、さらに大規模・急速施工に伴う施工技術上の難問に加えて工事用資機材、人員の搬入をすべて海上輸送に頼らざるを得ないという、大規模海上空港建設ならではの特殊事情がありました。特に海上輸送に関しては岸壁の使用が制約を受けるため、利用者は毎月20日迄に翌月利用計画の日割表を提出し、これを物流センターが山積集計して毎月25日に利用者参加の上全体の調整を行っていました。また荒天時で利用出来なかった場合は利用日の再調整と確認が行われることになっていました。最盛期には300件を越えるプロジェクトが並行して進められており、この岸壁使用の調整は困難を極めました。

当時筆者は日本最大手の航空会社日本航空よりフルターンキープロジェクトとして受注した「関西国際空港輸出貨物ターミナル建設工事」において建設所長を務めていました。工事は着工以来順調に進み、大林組ゼネコン共同企業体へ一括発注がなされていた建築工事は最盛期を迎えていました。平成4年8月姫路港より鉄骨材600トンを曳航バージ船で運び島内岸壁に着岸させ荷揚げ作業を始めましたが、折あしく悪天候のため荷揚げ作業を中断し、バージ船を一時的に貝塚港へ避難させる事態が発生しました。海上輸送、荷揚げ作業、島内輸送は一括して日鉄物流海運会社に発注されていましたが、島内での作業についての実態は不透明な利権絡みで全て雑賀運輸機工が独占して行う仕組みとなっていました。このため、荷揚げ作業員には未経験者が多く作業は著しく非能率的なものでした。こうした理由も重なり予定された岸壁の使用期間内に荷揚げ作業を完了させることは殆ど絶望的となってきました。万一期間内で荷揚げ作業が完了出来ない場合は、改めて岸壁の使用時期について再調整が行われるため、残りの鉄骨部材の現場への搬入時期は見通しが立たず、建築工事の工程は極めて深刻な影響を被ることになります。

この緊急事態を打開するため筆者は躊躇することなく、建築工事施工中のゼネコン大林組企業体の所長篠宮氏に、この荷揚げ作業と島内輸送の代行をお願いしました。本来は発注先海運会社に対して作業の促進を要求すべきところですが、迅速な問題解決は期待出来ないと判断し、部材の搬入が遅れるとよろに被害を蒙る立場にある篠宮所長をお願いしました。要請を受けた篠宮所長は直ちに現場へ指示を出し、建築工事に従事して

いる精鋭の鳶職、鉄工職の一団と重機車両を岸壁へ移動させ、短期間で残りの部材の荷揚げを完了させ、この急場を救ってくれました。発注区分に伴う契約上の問題、発生費用の処理への配慮を優先すれば、受注先の海運会社へ要請することになります。決断の決め手は、問題をいかに速やかに解決させるかということです。迅速な問題解決は、結果として副次的な発生費用や契約上の問題についても当事者間で理想的な解決を生むことになります。

重要な点はこうした緊急時の対応を可能とする環境の整備を怠ってはならないということです。「成功スパイラルへの道」に近づくためには、仕事を依頼する人、依頼される人の心が重要なキーを握っています。立場により利害が相反するステークホルダー間での高度な人間的信頼関係の構築を忘れてはなりません。

事例 : その12

関西国際空港プロジェクトは総事業費1兆4,300億円の巨大プロジェクトにもかかわらず、その遂行の実態は統合マネジメントの貧困とわが国の前近代的な社会システムを象徴するものでした。これはその後急速に国際競争力を失い低迷するわが国の産業競争力や容易に変革できない社会システムの根源をなすものとも言えるかも知れません。縦割組織文化の代表である膨大な数の事業主がトップで横並ぶPMの理想からは程遠い非効率なマネジメントスタイル、利権が絡んだ不透明な仕組みやインフォーマルなネットワーク機能が容認される前近代的な社会システムの存在を認めざるを得ません。ここでは関西国際空港プロジェクト遂行の実態をプロジェクトマネジメントの視点からとらえ、「成功スパイラルへの道」に近づくための教訓あるいは反面教師として活用してみたいと思います。

1. 統合マネジメント機能の貧困

縦割組織文化により行政諸官庁ならびに民間企業の40を越える事業主がトップで横並び、それぞれの事情にしたがってプロジェクトの発注がなされたため、件数は延べ600件に及んでいました。そして空港を構成する諸施設やインフラ設備の完成時期は空港の立ち上げ手順や、建設工事への配慮なしに設定され、さまざまなトラブル、非効率を生む結果となりました。幾つかの事例をあげると、

- ① 複雑で大規模なプロジェクトにもかかわらず、建設工事全体のネットワーク工程が存在せず、個別のプロジェクトを除いて、建設工事全体を示す工程は工事期間を示す大まかなガントチャートに依存していた。
- ② 空港建設工事に対する基本計画の不備とインフラ、ロジスティックの軽視から、先行して必要な島内道路、汚水処理設備、共同溝・雨水排水設備などのインフラ設備の完成が必要な時期に設定されておらず、建設工事に大きな支障を招いた。

- ・ 早く完成させると傷めるという理由で、本設の島内道路の完成時期が開港時から逆算して設定されたため、長い建設工事期間中、道路は未舗装で雨天になれば泥沼の月面道路と化した。大型の建設用重機車両や作業員送迎用車両の運行に工事関係者は苦汁を強いられた。
- ・ 施設はどんどん完成したが、共同溝給排水雨水工事が未完成で、空調設備の試運転やトイレの使用ができない。屋根が完成すると、雨水の排水処理が出来ないため、わずかの雨でも地下電気室に大量の水が流入し各所でトラブルを招いた。
- ・ 汚水処理設備の完成は建設工事の最盛期に間に合わず、近隣市町村のバキュームカーを総動員しても島内で発生する汚水の処理ができず、作業員の動員数が制限された。
- ・ 共同溝給排水雨水工事は分割発注されており、それぞれ完成時期が異なるため、工事現場の調整に多大の労力を要したばかりでなく、掘っては埋め戻しを繰り返す工事のムリ、ムダが発生した。
- ・ 滑走路に隣接する建設工事用バッチャープラント、アスファルトプラントの位置がテスト飛行の電波障害になることが開港の1年前に判明し、多くの工事を残しているにもかかわらず両プラントを撤去せざるを得ない事態となった。プラント船で代用したが能力に限界があり、生コンの確保に深刻な問題を生じた。アスファルトに至っては制約された時間内での陸上からの高速船による輸送を余儀なくされた。

2. 利権や不透明な仕組みなど前近代的な社会システム

- ① 連絡橋が完成しても裏約束があり、所定の時期まで利用ができない。大量の施設材、資機材、人員の輸送に完成した連絡橋がなぜ使用できないのか、外国人なら到底理解が出来ないことである。
- ② 仕事が特定の企業へ独占的に流れる仕組みであったため、マーケットプライスを遥かに越える単価の適用を余儀なくされ、建設コストの高騰をまねいた。

関西国際空港建設プロジェクト遂行の実態は、所定の目的をいかに効果的に計画、実行、管理するかという第2世代のプロジェクトマネジメントの視点からでさえ程遠いもので、反面教師として多くの教訓を残したと言えます。統合マネジメントシステムの欠如やインフラ、ロジスティックの軽視ならびに合理性を欠く前近代的な社会システムはわが国に根強く残る国民性の一部と言えるかも知れません。同時にこれらの非合理性や非効率さにもかかわらず、あえて異を唱えることをせず、プロジェクトの品質、納期を所期の目標通りに見事に確保できることも、個別の集団や個々人としての勤勉さやレベルの高さを示す国民性の一部と言えるかも知れません。

今日の激動する国際競争社会では、もはや個別の集団や個々人の勤勉さ、能力にのみ

に依存するだけでは「成功スパイラルへの道」へ近づくことはできない。日本発のグローバルスタンダードを目指す「Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)」で提唱されるプログラムマネジメント(統合マネジメントシステム)をはじめとするイノベーションのプロジェクトマネジメントについて国レベルでの早急な普及活動が望まれる。

以上