

成功スパイラルへの道 第7回

小石原 健介 (E 8)

事例：その13

関西国際空港は巨大な国家プロジェクトであったが、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。7月5日付の朝日新聞に「中部国際空港事業費圧縮」という見出しで「7,680億円もするはずの海上空港が15%安い約6,500億円で仕上がる。中部国際空港による事業費圧縮は、赤字垂れ流しの関空など他の空港整備、公団民営化論議が迷走する高速道路のほか、国直轄の公共事業のあり方にも一石を投じるのは間違いない。」との記事が掲載されていました。ちなみに、同じく3,500メートル滑走路一本を備えた24時間海上国際空港である関西国際空港の場合、建設総事業費は1兆4,300億円で、種々事情の違いはあったにせよ同規模（関空は511ヘクタール、中部空港は580ヘクタールのいずれも人工島）の空港建設で中部空港の2.2倍の費用がかかっています。しかも関西国際空港プロジェクトでは資材調達を含め600件を超える個別のプロジェクトで採算上の満足を得たものは数少なかったと言われています。その理由として、空港島での建設工事にかかわる様々な制約条件並びに利権が絡む不透明な仕組みにより極めて異例の高コスト構造にあったこと、加えて空港建設工事全体にかかわる統合マネジメント機能の貧困により非合理で非効率な運用がコスト高に一層の拍車をかけたことが挙げられています。特に受注額10億円未満の案件では、プロジェクトのマネジメント予備費やコンティンジェンシーの絶対額に制約を受けるため、ほとんどのプロジェクトで採算面の厳しい結果を余儀なくされたと言われています。このプロジェクトへの参加は採算云々以前にまず企業の面子を保つことに意味があったと解しても過言ではありません。

川重は、平成4年3月に日本航空から、土木、建築、荷役設備、電気設備、外溝設備のそれぞれ設計、施工、試運転一切を含むフルターンキープロジェクトとして「日本航空関西国際空港輸出貨物ターミナル建設工事」を受注しました。このプロジェクトは川重にとって空港施設のキーハードである立体倉庫、秤量設備などについてなんらの実績、経験もない全くの新規製品プロジェクトでありましたが、上述のような厳しい環境にもかかわらず結果的にはプロジェクトマネジメントの実践力を結集して品質、納期、採算、安全、アフターサービスなどいずれの面からも客先をはじめステークホルダーから最大の満足を勝ち得ることができました。例えば、建設工事では計画より2ヶ月早く完工し納期面はもとより採算面にも大きく貢献しましたし、安全成績では全工事期間を通してゼロ災害を達成（延べ労働時間67万時間）し大阪労働基準局長並びに関西国際空港会社建設所長表彰を受賞しました。プロジェクト遂行途上で客先のゼネラルプロジェクトマネジャーが建設事務所を訪問された際、「ここにいるとき一番心が安らぐ」とよく

言われていました。この言葉は建設所長である筆者にとって何よりも有り難い一言でありました。またプロジェクトの完了に当っては川重の社長表彰を受賞するなど成功プロジェクトとしての高い評価を得ました。プロジェクト成功への具体的な要因を列挙すると次のようになります。

1. 構想段階（スキームモデル）からの参画

トップの決断と指示によりこの案件に取り組んだ時期が競合各社に比べて1年早く、世界の主要空港施設の調査を終えた上で基本計画をスタートさせることができました。また米国某社と協業体制を組んだため米国式発想法がこの分野に経験ないところを大いにサポートしてくれました。また客先との親密な情報交換により、「21世紀を見据えた貨物ターミナルの実現」が客先トップの基本ポリシーであることが分かり、既存のハードの経験、実績の有無を余り重視しないことを掴むことができました。さらに客先の意図した発注形態がプロジェクトの統合マネジメント能力が大きな決め手となる土木、建築、機械、電装、試運転を含む完全なフルターンキー契約であったことが川重が指名を受ける大きな要件となったと言えます。そして客先よりプロジェクトの指名を受けたのは、実にプロジェクトに取り組み始めて4年後であったため、入札までの調査、計画、プロポーザル作成に十分時間を割くことができました。最後の技術説明会では、客先より「自分たちが望んでいた通りの提案内容である」との評価を得ました。

2. 計画遂行段階（システムモデル）

①計画段階

価格競争は厳しいものでしたが、指名から受注に至るまで客先と十数回にわたる設計・技術打ち合わせを行い、初期段階において設計基本仕様について徹底的に詰めることにより、双方が満足できる無理のない技術内容、価格、工期を設定することができました。また島内特殊事情、総合仮設、インフラ事情に関する徹底した事前調査を行いこれらのリスクを契約折衝の中に織りこむことができました。

②遂行段階

- ・臨空タウンの泉佐野に設置した建設事務所がプロジェクトオフィスとしての機能を発揮したことで、エンジニアリングと施工の一元管理の実現が可能になりました。定例会議には客先をはじめステークホルダー全員が参加し、プロジェクト遂行実態について共通認識と相互理解を確実にするとともに高度な信頼関係を構築できたことが予見先行管理に大きく寄与しました。
- ・フルターンキープロジェクトにおける全体業務プロセスに通暁していたことからプロジェクトの統合マネジメント機能を十二分に発揮することができ、同規模・類似の他のプロジェクトを遥かに上回るスピードで工程を進めることがで

きました。

- ・ 諸資源を先行投入してプロジェクト計画工程を先行させたことが、チーム全員のプラス指向を引出し、全員による予見先行管理を軌道に載せて「プロジェクトの成功サイクル」を生む結果につながりました。
- ・ 「Constructability」を有効に発揮することができました。すなわち、プロジェクトの初期段階での計画、調達及び現地工事、試運転の展開に、これまで培ってきた工事の知識と経験を十分に最適活用させることができました。
- ・ 筆者は当時関西国際空港建設協力会役員・災害防止協議会関連事業部会長職を務めており、これらの空港建設工事全体にかかわる職責を通じて得られた人脈と情報は、プロジェクト遂行における予見先行管理を大いにサポートしてくれました。

「成功スパイラルへの道」へ近づくにはP2Mで提唱される構想段階(スキームモデル)からの参画によって、顧客ニーズの先取り、計画・遂行段階(システムモデル)の初期段階における設計基本仕様についての徹底的な詰め、並びに徹底した事前調査によるリスクへの十分な対応を行うことが重要です。さらに遂行段階では統合マネジメント機能の発揮と諸資源の先行投入によるプロジェクトの成功サイクルへの仕組みづくりや関係者間の高度な信頼関係の構築が大きなキーとなります。

事例：その14

日本航空関西国際空港輸出貨物ターミナル建設工事の受注が公表されて間もなく、川重の空港プロジェクト室へ某社から「プロジェクトを受注したと聞いているがなんらの挨拶もないのはどうなっているのか、塗装関係の仕事を受注したい」との連絡が入りました。某社は海上空港建設の制海権を持ち、利権が絡む不透明な仕組みの中で空港建設に極めて大きな影響力を持っていました。不透明な仕組みの中に安易に飛びこみ手痛い目にあった話しは噂話としていろいろと耳に伝わってきていました。こうしたケースでは先ず先方へアプローチするに当たって然るべき水先案内人の助けを借りることが重要です。かねてより懇意にしていた建設協力会長代行の大林組某氏に事情を話すと、ご自身が先方にアポイントをとり一緒に出掛けて紹介をして頂けることになりました。某氏は先方会社と太いパイプを持ち空港島での建設工事にかかわる様々な難題を処理してきたその道のエキスパートでした。訪問時には車中で先方の人物像や経歴などの情報を事前に教えて頂きました。先方からの要望事項であった塗装工事云々については、海上での気象状況を考え塗装については、すべて工場で仕上げ塗りを施し現地に搬入するので現場での仕事は発生しないとの説明で了解を得て、もっばらの話題は先方の専門分野である海洋土木ならびにドーバー海峡トンネルプロジェクトでの筆者の経験談が中心となり、某氏のご協力を得て面談は極めて友好裡に終始しました。

プロジェクトの遂行途上においては様々な種類の予期しない問題に遭遇します。一つ対応の仕方を誤ると手痛い結果を招くことにもなりかねません。この種のケースでは先ず先方へのアプローチの方法が重要です、双方にとってベストな仲介者または水先案内人の助けを仰ぐこととなります。そのためには日常生活や日常業務を通して関係先のキーパーソンとの間で相互に信頼される人間関係の構築が欠かせません。この点は洋の東西を問わない成功スパイラルへの道に近づくキーと言えます。

企業オリンピックといわれたビッグプロジェクトに参加をなし得たことで、個別集団や個人レベルでの高い技術力、深い暗黙知の実践力を有する多くの人物と巡り合う機会にめぐまれました。当時を回想してこうした人々との出会いの有り難さをあらためて実感しています。

以上