

海外におけるスタッフの役割と育成

清水建設株式会社 ドングスノロLNG基地土建工事 作業所長 かわい のぶゆき 河合 信之

1. はじめに

海外において、思いどおりにプロジェクトを進めるために必要なことは何でしょうか。理想のプロジェクトとはどのようなものなのでしょうか。

私の考える理想のプロジェクトとは、プロジェクトが終わり解散するときに「もう一度このメンバーで仕事がしたいよね」といい合えるプロジェクトです。その言葉には人と人とのつながりが垣間見え、業者を大切にしてきた思いが込められています。

本稿では、そのようなプロジェクトを目指し、プロジェクトマネージャ（PM）が日頃から心がけ、実践してみてもどうかと考えていることを、私自身の経験に基づいて述べたいと思います。

2. プロジェクトの成否はスタッフと業者

海外の建設プロジェクトを運営していく上で、その成否を左右するものは何でしょうか。技術と経験に裏付けされた施工計画と調達計画の立案と実行、海外特有のさまざまなリスクに対する検証と対策の実行などが一般的にいわれていることです。しかし別の視点から見ると、良いスタッフ、

信頼のおける業者、そしてそれらを使いこなすPMの存在、ともいえます。

清水建設に入社後、23歳で初めての海外工事としてバクダッドの大統領府の工事を担当しました。その後、ザイルでの上水道工事やラオスでの橋梁工事、シンガポールでの地下鉄工事やプラント工事等々、東南アジアを中心にさまざまな国で土木建設工事に携わってきました。

現在はインドネシアでLNGプロジェクト土木工事の責任者として、日本人を含む100名近くのスタッフとともに日々頑張っています。

入社から現在に至るまで、年齢と立場が上がってくるに従い、権限と同時に責任も大きくなってきました。現在までに自分が担当した多くの工事には順調にいったものもあれば、思いどおりにいかなかったものもあります。どちらかというとな後の方が多かったというのが正直なところです。

今振り返ってみると、うまくいった工事にはある種の共通点があります。それは良いスタッフと信頼のおける業者の存在があったということです。

この二つは、工事を成功に導くための重要なファクターであることは誰もが知っていますが、思うようにスタッフが集められなかったり、業者に裏切られたりした苦い思い出がある人もおられると思います。海外ではなおさらです。

PMとして担当したある工事では、新規業者で

痛い目に会いました。当時、私はすでにその国で相応の経験があったため、今から思うと若気の至りともいえますが、プロジェクトに対して楽観的に考えていました。そこに大きな落とし穴がありました。

厳しい工期に対応するため、使ったことのない業者に一部を施工させたところ、見事に途中で逃げられてしまいました。こちらにも落ち度はあったかもしれませんが、経営者が日本人であったこともあり、まさか途中で逃げられるとは思っていませんでした。

その後、旧知のローカル業者に助けられたときは、その業者が神様のように思えたものです。この現場では、鉄筋の納入業者に前途金を渡した直後に倒産され途方に暮れたこともありました。海外ではたとえ経験のある国であっても決して油断はできないものです。

良い例もあります。同じ国の別の工事です。直前まで担当していた隣国の他現場から何名かのベテランスタッフと、旧知のミャンマー人スタッフを呼び寄せて現場組織を作りました。こうした人材配置により、現場の立ち上げ、運営をスムーズに行うことができました。彼らは私の現場運営方針を理解し、それを自分たちの言葉で伝達してくれたのです。

結果として、現場には良い循環が生まれ、人間関係も良くなっていきました。国内も海外と同じだと思いますが、プロジェクトの成否はスタッフの良し悪しと密接に関係しています。そのためには良いスタッフを、早期にいかにして確保するかが重要であると思います。

3. スタッフの確保

良いスタッフの採用に当たっては、スタッフの経歴と面談である程度の技量は分かります。一定期間一緒に仕事をすれば理解はさらに深まります。しかしながら、実際に使ってみて駄目である例の方が多いため事実です。

また良いスタッフは、当然のことながら給料も高くなります。いかなる工事も決められた予算の中で現場運営していくものであり、給料の高いスタッフばかりを雇用できるプロジェクトはありません。

さらに大きな問題があります。予算をやり繰りして優秀なスタッフを確保しても、彼らがプロジェクトの最後まで働いてくれる保証はないということです。終身雇用で辞める心配がないのは、国内から来た日本人社員だけかもしれません。

もっとも最近では日本人社員であっても中途退職する例が増えてきています。自分の能力を生かせる働き場所を見つければ転職していくという欧米流の考えが、日本人にも浸透してきているでしょう。

工事係員として携わった現場で、別契約の設備関連業者とのコーディネーションを一手に任せていたローカルスタッフAに、突然辞められてしまったことがありました。

やむを得ず事情が呑み込めない次のスタッフに引き継がせましたが、多くの問題が発生し、その処理のために予算をはるかに超えた費用を負担するはめになりました。

このAは将来のコアスタッフとして大切に育てようと、日本での研修に参加させたり、平均以上の給料を払うなどさまざまな施策を打っていました。しかしながら、ビジネスライクな彼にわれわれの思いは通じませんでした。

それではどうすれば良いのでしょうか。会社が雇用形態を変え、長期に彼らの雇用を保証することは解決法の一つだと思います。多くの企業でそのような対策を講じ、人材確保を行っていると聞いています。それでも転職する人は転職してしまいます。

これは会社だけでなくPM個人の資質も彼らの転職する、しないの判断に影響を与えているのではないのでしょうか。彼らを辞めるものは辞めてしまおうと諦めるのではなく、彼らが一緒に働きたいと思えるように最善を尽くす必要があると思います。

海外で成功しているPMの多くの方は、能力、経験があることはもちろんのこと、人間味に溢れているということが一つの特徴だと思います。国内では会社の看板でついてきてくれる人や業者もいますが、海外では必ずしもそうとは限りません。もちろん、大手日系企業で勤務したという経験を喜ぶローカルスタッフもいることは事実ですが、会社の看板だけではない、彼らを引っ張っていくPMの資質が、スタッフを引き付けている部分も多いと思います。だからこそ、そのようなPMを育てていくことが重要だと思います。

それでは、彼らを引き付けるPMの魅力とはどのようなものなのでしょうか。

- ① その人本来の人柄によるもの、人間味のある人
- ② この人についていけば、自分自身が成長できると思わせるような人
- ③ きつく叱り、優しく接することができる人
- ④ ものづくりの情熱がある人

他にもあるかもしれませんが。国内も海外も理想像は同じかもしれませんが。ただ海外では、PMに魅力を感じなければスタッフは容易に離れていく傾向はあると思います。国内工事では優秀な職人や業者は、ゼネコンの看板についてきているという面があることも事実です。

それでは一体、海外ではどうすればよいのでしょうか。性格、人柄を変えることは難しいと思いますが、ローカルスタッフに、このPMについていけば自分を成長させてくれると思わせることは心がけ次第で十分可能です。

実際、本人が成長した自分を実感できれば、どこまでもついてきてくれるかもしれません。実際そういう例をよく耳にしますし、私自身、自分についてきてくれる片腕ともいえるローカルスタッフが何人かいます。

キャリアアップのために一緒に働いてきたスタッフが、いつしかどこまでもついていきますというスタッフに変わる例はよくあります。そのよう

に慕われるPMを多く育てるため、PMの個人的な取り組みを超えた会社としての人材育成、教育の大切さが今問われていると思います。

4. 人材育成

全てが揃った優秀な人材の転職を防げないのであれば、われわれは人材育成により一層力を入れる必要があると思います。手塩にかけて育てたスタッフの多くはその後長きにわたって力になってくれます。海外で人材育成をしていく上で何に注意し、どこに重点を置けばよいのでしょうか。海外ではその対象者ごとに異なる方針があると思います。

(1) 日本人スタッフの場合

ここでいう日本人スタッフとは、国内現場から海外現場に来た社員あるいはSVを指します。まず、海外に適性がないと思われる人は早く国内の現場に戻ってもらうことです。海外に向かないからといって、その人に能力がないわけでは決してありません。海外より国内に適性があると判断することも重要であるといいたいのです。それでは海外に向かない人とはどういう人でしょうか。

こんな人に心当たりはありませんか。

- ・食事が偏食である人
 - ・外人、外国が受け付けられない人
 - ・一人の時間をうまく使いこなせない人
- などです。

【食事が偏食である人】

東南アジアの屋台の食事が食べられない人は、適性は低いと判断し、早期に帰国してもらった方が良いでしょう。私は日本食大好き人間ですが、アジアの屋台には恋して止まないメニューがたくさんあります。パクテー、チキンライス、ホッケンミーは好物です。屋台で食べるものが見つからない人は国内に早く戻すべしです。何もカメのスープや猿の脳みそを好きになれといっているわ

けではありません。

【外人，外国が受け付けられない人】

外人，外国を生理的に受け付けられない人は存在します。東南アジアの橋梁の現場に来てもらった日本人SVのBさんは典型的な例でした。共同宿舎で暮らしていたわれわれは，隣国の日本食レストランからシェフを招き，毎日おいしい日本食を食べていました。

Bさんは到着した初日は精力的に動いていましたが，数日後から急に元気がなくなっていきました。心配して聞いてみると，全然食事をしていない，食べられないということです。理由が分からないわれわれは何か食べられるものをいってくださいといいました。

するとインスタントラーメンなら食べられると答えました。そこでシェフが日本のインスタントラーメンに野菜と卵をトッピングして出したところ，なぜかそれも食べないのです。われわれは病気の可能性もあると考え，急いで帰国させることにしました。

ところが，空港で搭乗待ちの間に入ったソバ屋で，それまでのことは忘れたかのようにソバを食したのです。現場宿舎にもソバはあったのですが，メニューの問題ではなかったのです。外国という地，あるいは外人が料理したものという先入観が，彼の食欲を奪っていたのです。それ以来，私はこういったケースは即帰国してもらうことを自分の方針にしています。

【一人の時間をうまく使いこなせない人】

一人の時間をうまく使いこなせない人も国によっては不向きです。アフリカに来たCさんがそうでした。現地宿舎では，さまざまな動物を飼っていました。その中でもジャコウネコは彼のお気に入りでした。

ある日，Cさんの部屋から声が聞こえてきました。インターネットも電話もない頃ですから，どうしたのだろうと思って耳を澄ませていると，ジャコウネコに話しかけていたのです。もともと食

事が終わると部屋に閉じこもってしまう人でしたから，干渉されたくないのだろうと軽く考えていました。しかしそうではなく，溜った自分のストレスをジャコウネコにぶつけていたのです。

ある日，彼は突然スーツケースを持って帰国するといひ出しました。僻地のため，空港まで車で10時間，もちろん公共交通は一切ないところです。道路に立ち，帰るといったCさんを止めることは誰にもできませんでした。

これには後日談があります。私が一時帰国したとき，Cさんが会いに来られ，「申し訳ありませんでした。自分が自分でなかったのです。帰国してから大変なことをしたと思い至り謝りに来ました」といわれるではありませんか。

少し話が逸れましたが，日本人の場合は帰国させざるを得ないという選択を，常に頭に入れてことに当たらなければならないと思います。では首尾よく異国の地に慣れ親しんだ日本人スタッフは，どのように教育すれば良いのでしょうか。これは実は海外だから特別というものは無いと思います。

一般的に心がける必要があるといわれているのは以下のことです。

- ① 課題を明確に与えること
- ② 達成感を与えること
- ③ 任せること（助言はタイミングが大切です）
- ④ その人を育てたいという気持ちが伝わる指導をすること

一つ一つの説明は不要でしょう。実際に行っているかを常に振り返り，確認することが大切です。日本人の教育では特別なことを考えず，本人の海外適性を見極めながら行うことを忘れないことです。

(2) ローカルスタッフの場合

海外工事を運営していく上で，ローカルスタッフは本当に大切な存在です。良いスタッフは次のプロジェクトにも欠かせません。彼らの多くは，

自国以外でもついてきてくれることが多いからです。

そんな彼らの特徴の一つとして、専門性の追求心が高いことがあげられます。専門性を高めることによって、自身の価値を高めているのです。終身雇用でない彼らにとっては、キャリアは飯の種なのです。そこを理解してあげないとはいけません。単に施工が得意というだけでは彼らは何の役にも立たないことを十分理解しています。どのような分野が得意なのか、シールドなのか、プレストレスなのか、ダムなのか、等々明確なキャリアを積みたがっていることを理解しておく必要があります。

海外のプロジェクトでは、地下鉄経験10年以上のコンストラクションマネジャー1名、といった縛りが入っていることが多くあります。当該工事を順調に進めるために経験ある人材を配置するための規定です。こう考えれば、彼らの教育はおのずと方針が明らかになってきます。つまり彼らの技量と希望に沿った職種を担当させること、これが一番大切といえます。

安全担当のプロか？ 品質担当のプロか？ 特殊施工分野のプロか？ 目指すものを一緒に確認してあげればより能力を発揮してくれると思います。

良い例として、長く一緒に働いているマレーシア人スタッフDがいます。当初は品質管理担当エンジニアでした。最初の工事竣工後も、われわれとともに数カ国、数現場を品質管理担当として力を発揮してくれました。しかし最近彼と話をしてみると、橋梁をやりたいというのです。そこで次の現場では、プレストレスを担当させています。品質管理のベースがあるため、早々にプレストレスのプロに育つと期待しています。

(3) ローカル作業員の場合

ローカル作業員は学歴のそれほど高くないスタッフといい換えてもよいと思います。前述のプロジェクトスタッフの発注者要求には、経歴に加え学歴も求められることがあります。学校に入り

直さない限り学歴は変えられません。そこでそのようなスタッフには、別の教育的配慮が必要となります。PMが彼らのようなスタッフに求めるのは、いわゆる現場の追い廻り業務です。彼らに頼んでおけば、いついつまでに何をしてくれる、という信頼感が持てるスタッフが数人いれば心強いことこの上ありません。

シンガポールでのプラント工事の現場ではそのようなローカルスタッフが複数名いました。すでに10年以上一緒に働いてきています。学歴は高くありませんが、現場の段取りをさせると本当に要領よく進めてくれます。プレキャストの柱、梁を運搬させたときもそうでした。運搬場所、種類、タイミングを実に手際よく手配してくれました。

彼らには似たようなことを繰り返し担当させ、うまくいったときにはしっかりと評価し、失敗したときには具体的にどこがまずかったかを指摘する、といった指導を繰り返し行うことでその道のプロフェッショナルとなってくれたのです。今では彼らなくして現場は進みません。

いつのときでも、スタッフはプロジェクトの生命線です。全てのスタッフにどのような役割を求めているか、PMは明確に示す必要があります。加えてその職種を担当することが、彼らにとってどのようなメリットをもたらすかを意識させればより良い教育ができます。

5. 私の人材育成

私は今、インドネシアのスラウェシ島のドンギスノロというへき地で大型プラント土工事のPMを任されています。赴任直後から今に至るまで第一に考えていることは、生活環境を整え、彼らの能力が100%発揮できるよう働きやすい環境を作ることです。そのために、食事の充実に取り組み、休日の明確化、娯楽施設の設置などを実践しています。いい換えれば、ここで働けない人は一人も出さないという思いです。幸い現在プロジェ



写真 1 現場娯楽施設 海の家

クトは順調に進み、帰りたいという人もいません。

この現場では、日本人職員も工事長、中堅、若手、そして超ベテランのSVとさまざまです。上位者には、極力仕事を任せることを心がけています。口を出すのはつまづいたときだけです。

若手には明確に目標を与えています。歩掛りを取りなさい、創意工夫のアイデアを任期中に最低一つは提案しなさい、などなどできる限り具体的に指示し、途中経過を確認しています。ベテランSVには、その力を十分発揮してもらえ環境を整えることを心がけています。

私にとって初めての地インドネシアでのローカル教育は、まず観察から始めました。国により違う風土、習慣に則り仕事をしている彼らを、頭から自分の考えに従わせることはできないと考えたからです。もっとも今感じていることは、他国のスタッフと大きな違いはないということです。そうであれば、彼らのキャリアと希望を確認しながら、

適材適所の配置が一番大切と考えています。

このように現在進行中の現場ですが、さいごに「もう一度このメンバーで仕事がしたいよね」といって終われるプロジェクトになるよう、一同ベクトルを合わせて頑張っています。

6. おわりに

私は、長く海外施工に携わり、ようやく目指す方向が見えてきました。しかし今後もさまざまな困難に遭遇することでしょう。そんなときここに述べた原点に立ち戻り、初心を忘れないようにしたいと思っています。

さいごに、あとに続くエンジニアが「日本のものづくり」を海外で実践する際、私の拙稿が何かのお役に立てるとしたらこの上なく幸せなことです。