

この人に聞く! Interview

2023年度 エンジニアリング功労者賞 [個人表彰]

第3回

日揮グローバル株式会社

あき た よし あつ

秋田 美篤氏

現場を歩き続けた男

～プロジェクトマネージャーに
文系も理系もない～

1955年東京都に生まれる。

81年日揮株式会社入社、海外建設本部業務管理部配属。

〈主なPJ〉

1981年から90年までインドネシアの2つのPJにて事務管理業務を担当。90年Exor-1 PJ (インドネシア、現場事務管理Mgr)、95年Corridor Block Gas PJ (インドネシア、エリア工事責任者)、2001年アティラウ製油所近代化PJ (カザフスタン、Const. Mgr)、12年からYamal LNG PJ (ロシア、Deputy Const. Director)、19年からLNG Canada PJ (カナダ、中国／青島建設統括責任者)を担当。

日揮グローバル株式会社は、日揮グループの総合エンジニアリング事業において、海外におけるエネルギー・トランジション、ヘルスケア・ライフサイエンス、産業・都市インフラ、資源循環分野の各種プラント、施設のEPC (Engineering、Procurement & Construction：設計・調達・建設) 事業を行っている企業です。今回ご紹介する秋田美篤様は、1981年に当時の日揮 (現日揮グローバル) に入社されて以来、これまで40年間以上、世界12か国の主にオイルアンドガスのEPCプロジェクトの受注から施工管理までの幅広い分野を担当してこられました。どのエンジニアリング企業においても、建設現場責任者は「理系出身者」が多い中で、秋田美篤様は法学部出身であり、日揮グループの「文系出身者」のロールモデルとなっています。また、永年にわたる功績が高く評価され、2023年度エンジニアリング功労者賞 (個人表彰) を受賞されました。今回のインタビューでは、「建設工事をマネージするうえで重要なことは、『大学で何を学んだか』ということではなく、『起こった問題の本質をきちんと把握して、適切な対応策を取れるかどうか』であり、理系も文系も関係ない」というお考えを、じっくり伺いました。

入社の動機は、 「とにかく海外で 仕事をしたい」

— 始めに、日揮に入社を決意された動機をお伺いできますか。

秋田 大学生の時、英語力にも自信があったことから、常々「海外で働きたい」と思っていました。総合商社に勤める、ということも考えたのですが、父の知人の一人が日揮で働いておられ、アルジェリアで大きな仕事をしているとお聞きした瞬間、「自分の就職先は、日揮しかない」と思ったのです。実は、日揮以外の会社には就職活動を行いませんでした。

— すごい惚れ込みようですね。実際に入社されて、期待どおりでしたか。

秋田 就職面接の際、法律のことを聞かれたのですが、うまく答えられませんでした。そこで、私はラグビー部のキャプテンだったので、キャプテンとしての経験や心得といった話をしました。「体育会系」での経験を買われて入社できたように思っていたので、当然海外に行く部署に配属されるだろう、と思っていたら、「建設部」という辞令を頂戴し、1か月の研修の後、すぐに現場に行かせていただきました。

現場の仕事をしながら、 現場管理の基礎を学ぶ

— エンジニアリング功労者賞の推薦書によれば、入社以来41年間で、12か国ものEPCプロジェクトに携わり成功に導いた、ということですが、数多くの現場に行かれた中で、最初の現場はどこだったのですか。

秋田 始めに、12か国という数ですが、社内や建設部の他の人と比べると少ない方だと思います。「ある現場で1年間くらい働いて、次の現場に行く」という人が多い中で、私の場合は、見積もりから建設、試運転、そして最後の現場



LNG Canada Project 青島モジュールヤードにおける IIF 活動にて

撤収まで一つの現場にいる、という仕事が多かったように思います。

最初の海外の現場はクウェートで、1983年から約3年半駐在しました。ここでは、材料の受け渡しを担当する「マテリアルコントロール」という仕事をしていました。具体的には、現場に届いた材料について、「ダメージがないか」「数は足りているか」というチェックをするセクションです。最初は、材料に関する技術的な知識を持っていないので、いろんな人から材料の名前を始め様々なことをお教えいただき、耳学問で仕事を覚えていきました。

— 仕事を覚えていくに当たって、理系出身者と比べてハンディキャップはなかったのでしょうか。

秋田 理系出身の方は、もちろん基礎的な技術的な知識をお持ちだとは思いますが、理系と言っても、建築、土木、化学など様々な分野があるわけで、学校で何を勉強してきたか、ということとは、現場でマネジメントをするという仕事をこなしていくのに、あまり関係がない、必須条件ではないと思っています。重要なことは、会社から任せられた仕事を、実際に自分で考えて、解決できる力があるかどうかです。私の場合は、技術的な知識はなかったですが、問題が起きた時にずっと深く入りこんで、問題は何かということをきちんと把握して対処するというやり方をし

ました。問題を解決するうえで、技術的な専門知識を有する方に相談、意見を聞けばいいわけです。そのような方法で技術的な知識の積み重ねをしていきました。クウェートにいた3年半の間に、材料の種類から始まって、現場の仕事の5割ぐらいの知識は得たと思います。

テクニカルな問題と アダプティブな問題

— 秋田様のお話を聞いていると、漫然と日々の仕事をこなすのではなく、問題意識を持って深く考え、問題を解決する能力を身に付けていくのが重要なのだ、ということが分かったような気がします。

秋田 日揮グループでは、IIF (Incident and Injury Free) という活動をしており、それは文字通りの意味では、いかに建設現場の事故をなくすかという議論ですが、最終的には安全の問題から発展して個々の社員の問題解決能力を高めるというのがIIFへの道ということになっています。

そうした機会に私が話すのは、「解決すべき問題には、テクニカルなもの、アダプティブなものがある」ということです。テクニカルな問題とは、溶接の方法、機器の設置法といったもので、これは若いうちに解決法をマスターしておかなければなりません。しかし、経験

を積んでマネジメントの仕事をするようになると、解決すべき問題は、テクニカルな問題よりアダプティブな問題が中心となります。例えば、仕事に遅れが生じた場合にどうすればいいのか、スケジュールをどのように見直すか、サブコントラクター（サブコン）に作業員の増員を求めるか、オーナーサイド（顧客）にどのように説明するか、などといった問題を解決しなければならなくなります。これは、技術系の仕事というより、人間系の仕事です。テクニカルな問題は、仕様書に書いてある通りにすればよく、誰でも同じ答えが導き出せます。これに対して、アダプティブな問題は、「絶対的な正解」というものがないので、解決策を導き出すのは難しいのです。

— お話を伺っていると、建設現場の責任者の仕事に、「文系出身者」も「理系出身者」も順序だてた考え方ができればあまり関係ない、ということがよく分かりました。

建設現場責任者の仕事は、「現場を歩き続けること」

— 次に、建設現場責任者のお仕事をお伺いしたいと思います。私は、中近東のLNGプラントの建設現場を1か所見たことがあるだけなのですが、その大きさに驚かされました。協力会社は外国企業、作業員は世界中から集められている、ということで、建設現場をマネジメントする、というのは大変なお仕事なのだろうな、と思いました。

秋田 確かに、様々なバックグラウンドを持つ人々をどうまとめていくか、というのは、大きな課題です。例えば、建設は大体スケジュール通りには進まず、遅延しがちです。その際、サブコンを説得して、いかに作業員を増やさせるか、というのは、現場のマネジメントの大きな仕事の一つです。口頭で「人員を増やせ」と言っても、いろいろと言いついてはやりませんので、一つ一つ理詰めで話をし、説得していかなく

ればいけません。その際に重要なことのひとつが、マネージャーが自分自身で現場を見て、現状を理解しておく、ということです。

— エンジニアリング功労者賞の秋田様の推薦文書の中に、「信条は、『先頭に立て』。一方的な指示でなく、自ら行動で示すことを大切にしている。現場にも毎朝必ず朝一番で出勤し、常に現場を回り現場作業員やスタッフと一人一人コミュニケーションをとることを心掛けている」とありましたが、こうした点がマネジメントの要諦なのでしょうか。

秋田 おっしゃるとおりです。「現場を見ている」ということが、サブコンを説得する場合にも、オーナーサイドと交渉する場合にも、有力な材料になります。現場の隅々まで知っていなければなりません。オフィスにいて、レポートの数字だけを眺めていても、本当の問題は分かりません。時には、「作業が終了しました」という報告が上がっても、実際に現場に行ってみると、こちらが意図していた作業が未完成だった、ということがあります。また、図面上はクレーンによる作業ができるはずなのに、実際には作業現場が狭すぎて、クレーンを思った場所に展開できない、といったこともありました。作業が進んでいない作業現場に行くと、材料が届いていないなど、何かしらの問題があることが分かります。もちろん、そうした現場を切り盛りするスーパーバイザーがいるのですが、私は、大きな現場でも要所となる所を毎日歩いてチェックしていました。

— 同じく推薦文書の中に、「安全意識の低かった中国では、現場作業員8,000人に対し安全基準を定め、安全教育を徹底することで作業員の意識改革を進めた結果、記録的な安全時間（3,300万時間）を達成した」とあります。安全管理にとっても、「現場を見ている」というのは、重要なことなのでしょうか。

秋田 安全管理は、どの現場でも最重要



在青島日本国総領事館の井川原総領事（右から2番目の方）と今年の天皇誕生日パーティー

課題の一つですが、実際に達成することは、非常に困難です。「これだけをしておけば、絶対事故は起きない」といったものはなく、日々ただひたすらに同じことを繰り返すしかありません。例えば、高所作業の時は必ず足場をちゃんと組んで、グリーntagを付けて安全ベルトのフックアップをする、という基本的動作があります。作業が始まる前に、全員を集めて、このことを徹底します。作業員も「必ず指示のとおりに行います」と言います。ところが、実際に現場に行ってみると、作業員がフックをかけないうちに鉄骨の上に登っていることがあります。すぐにその作業員を捕まえて降ろすのですが、「なんでそういうことをするのか」と聞くと、「いや、ほんのちょっとあそこに、ものを取りに行くだけだから」と答えるのです。この一瞬の隙間が事故の元です。したがって、この隙間をどのように埋めていくか、というのが私の仕事です。毎日現場に私の姿を見せて、「今日の作業はどうですか」と、声を掛ける以外にはないのです。やるべきことのリストや安全基準は、オフィスの中で作れますが、事故は現場で誰も見ていないところで起きるのです。したがって、建設現場責任者が現場に行き、「いつも君たちを見ているよ」ということを知らしめなければなりません。これは、何も監視しているという意味ではなく、一緒に仕事をしている、ということを示す意味です。

若い世代に伝えたい言葉

— 秋田様は、様々なプロジェクトに携わってこられた方なので、是非お聞きしたいのですが、若い方々に伝えたいことはありますか。

秋田 私自身が、先輩から教わってきた教訓をいくつかお話ししたいと思います。一つめに、今までの話とも重複しますが、まずは、「現場に出なさい、自分の姿を見せなさい」ということです。要するに、あれこれ言われる前に、自分が出ていくことが重要です。

二つめは、「部下のはしごを外さない」ということです。例えば、部下の提案を承認したところ、自分の上司からダメ出しを受けたとします。この時に、部下をかばわずに、「私も（上司の）お考えに賛成します」とやってしまったら、その瞬間に部下は逃げてしまいます。どんな時でも、まず自分が露払いをしなければなりません。

三つめは、部下がミスをした場合に、再発防止のために誤りとその原因を「指摘」しなければなりません。決して「非難」をしてはならない、ということです。それから、最後に、問題解決は徹底的に考えて必ず「決断」をください。ということをお願いしたいと思います。私が実際に体験した話ですが、ベンダーで作った配管の一つに欠陥が見つかりました。この時、「欠陥は部分的、局所的だけだろう」とみなして、作業を続けることもできたのですが、私は「この欠陥の問題は広がる可能性がある」と判断し、全ての該当する配管を再検査することとしました。その結果、約4か月の遅れが出ましたが、オーナーサイドからも信頼を獲得しました。マネジメントを行う場合には、こうした判断が重要となります。



お嬢様も 日揮グローバルに入社

— 最後に、秋田様のお仕事について、ご家族はどのように感じておられるでしょうか。

秋田 私は、家の事は何もしないで、あまりいい父親ではなかったかもしれません。妻には苦労ばかりをかけました。ただし、嬉しいことに、娘が日揮グローバルに入社してくれました。

— それは、お父様の仕事ぶりを見て、入りたいと思ったのではないのでしょうか。

秋田 よく分かりません。少なくとも、私は家で仕事の話をはほとんどしてきませんでした。たぶん妻が「お父さんは、日頃家にいないけれども、外国で立派な仕事をして頑張っているのよ」と言ってくれていたからだと思います。二人の子供を立派に育ててくれた妻には感謝しかありません。

— いいご家族ですね。本日はお忙しい中、ありがとうございました。

インタビュー後記

秋田美篤様にインタビューをして受けた印象は、「情熱の人」ということです。お仕事に関しては、様々な観点から問題解決を考える「思慮深さ」をお持ちであるとともに、常に現場を歩き続けるという「行動力の人」でもあります。インタビューでは、これまで秋田様の携わってこられたプロジェクトの話をお伺いしたのですが、秋田様の仕事に対するプリンシプルの話が興味深く、紙面の都合上割愛せざるを得なくなりました。

最後に、ご家族の話をさせていただいた際、ご令嬢が日揮グローバルに入社したこと、ご令室が秋田様のお仕事を高く評価されていたこととお話しなされた際には、本当に嬉しそうであったのが印象的でした。

秋田様の今後ますますのご活躍を、お祈りしたいと思います。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一

本資料の複製・転載・改変・再配布を禁止します。 No part of this document may be reproduced, reprinted, modified or distributed.

