

この人に聞く! Interview

2024年度 エンジニアリング功労者賞 [個人表彰]

第6回

東洋エンジニアリング株式会社
専務執行役員 中国総代表

こし かわ しょう じ

越川 昌治氏

プロフェッショナルを 目指した男

～自分のキャリアパスは自分で決める～

1957年千葉県生まれ。

1980年東洋エンジニアリング株式会社入社。1999年、コンソーシアムリーダーとして、マレーシア国営企業受託EOGプラント建設のPMに就任。2001年中国の外資系石化案件PMに就任。2005年よりシンガポールエチレンのDeputy PDとして、オイルメジャー向けコストレインバース案件を遂行。連続3900万時間の無休業災害を達成。2014年マレーシアRAPIDのPDに就任。当時世界最大級のエチレンプラントにつき、コンプレックス内の他コントラクターに先駆けて、2019年2月に完工達成。

現在、中国にて進行中の複数の大規模プロジェクトのPDとして現地駐在。中国現地法人の董事長（会長）も務める。



越川昌治様は、これまで44年にわたり、主に海外に建設するプロジェクトに携わり、特に過去30年間はプロジェクトマネージャー（PM）、プロジェクトダイレクター（PD）として多種多様なプロジェクトの遂行をリードして成功に導いてこられました。

現在も、東洋エンジニアリング株式会社の専務執行役員兼中国総代表として、中国に駐在し大型プロジェクトの現役PDとして活躍を続けておられます。

このたび、こうした永年の功績が高く評価され、2024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の中で、越川様から「自分のキャリアパスは自分で決める」

「他人のやり方をまねるのではなく自分のスタイルを磨く」「ただのサラリーマンにはならずプロフェッショナルを目指す」

「どんな困難やチャレンジにぶつかってもあきらめずにやり切る」といった様々なお話が出てきましたが、

これも越川様の実績に裏打ちされた深い意味が含まれている、と感じました。

今回のインタビューでは、越川様からご自身の経験を基に、若いエンジニアや

エンジニアリング企業に興味を持っておられる学生の方々に伝えたいことを、じっくり伺いました。

「海外でチャレンジしたい」が 入社のきっかけ ～自分のキャリアパスは 自分で決める～

— 越川様が、何故東洋エンジニアリング株式会社に入社されたのか、そこから伺いできるでしょうか。

越川 大学では機械工学を専攻していたのですが、大学時代にESSというクラブに入っており、様々な外国の方とお会いする機会があったので、海外に出て自分を試してみたいという気持ちが強かったと思います。たまたま親しかった私の先輩にエンジニアリング会社に就職された方がおられ、その仕事に大変興味を持ちました。東洋エンジニアリング株式会社を選んだのは、自宅や大学と近かったことと、同社のパンフレットの中で、「東洋エンジニアリングは野武士集団」というキャッチフレーズがあり、自分の性格に向いている会社だ、と思ったからです。

— 入社されてから、どのような仕事をなさったのですか。

越川 入社後、工事本部に配属されました。入社して1年目の終わりに、「東ドイツに行って、プロジェクトの最終段階であるラインチェックや耐圧テストをしてこい」と言われました。設計サブコンの方々と一緒に、1年間程度その仕事をしてきたのですが、その時の経験で、自分自身に設計の基礎知識や経験がないと、プロジェクトを管理することはできない、と実感しました。そこで、帰国後直ぐに上司の工事部長に「私を配管設計部に異動させてください」とお願いしました。工事部長からは大分怒られましたが、「私の将来を決めるのは、部長ではなく私ですから、是非行かせてください」と粘り、結局配管設計部に異動することができ、そこで4、5年設計の勉強をすることができました。設計については基礎的な知識は身に付いたと考えたことと、入社した理由の一つが、最終的に

はプロジェクトマネージャー（PM）、プロジェクトダイレクター（PD）になりたいという希望があったことから、プロジェクト本部に配転をお願いし、首尾よく異動することができました。私が29歳の時で、プロジェクトエンジニア（PE）として働き始めました。

人まねではなく 自分のスタイルを磨く

— ご自身の意思を貫かれて、必要な知識と経験を得ながら、最終的に希望の部署に配属となったのですね。PEとしてのお仕事は、どのようなものだったのでしょうか。

越川 PEは、PMの下で様々なコーディネートをする職種なのですが、私の上司のPMは、「全てお前に任せるから、好きなようにやってみろ。結果については、私が責任を取る」とおっしゃる方でした。ブルガリアのプロジェクトでしたが、設計から始まり日本でモジュールを作って、ブルガリアへ運んで現地の工事を終えてオーナー側に引き渡すまで、PEとしてプロジェクトの全ての工程を自分の判断で経験することができたことは、将来PMになる上で大変貴重な経験となりました。当時、スケジュールどおりにプロジェクトが完成したのはブルガリア史上初めて、ということで、新聞やテレビにも取り上げられました。私を信頼して仕事を任せていただいたのは、本当にラッキーだったと思います。

当時、プロジェクト本部には花形PMと言われる方がおられ、私も30代の前半は、その方の背中を追いかけて必死にもがいていました。しかし、30代後半になって、「いくらまねでもその人には追い付けない」と気づき、自分のスタイルを磨くようになりました。40代以降は、自分のスタイルを貫くことでNo.1のPMになるという目標が常に自分の頭の中にあったと思います。

プロジェクト成功の秘訣 その1 ～お客様との信頼関係を築く～

— 今回のインタビューを行うに当たり、越川様がエンジニアリング功労者賞（個人表彰）を受賞された際にお話しされた謝辞の内容が、エンジニアリング業界で働く皆様に変な参考になると考えました。越川様は、プロジェクト成功の教訓として4つのポイントを述べておられます。第1は、「お客様との信頼関係を築く」ということですね。

越川 はい。プロジェクトのスタートからどれだけ短期間で、お客様との信頼関係を築くことができるかがプロジェクトの成功のカギを握っています。最初からお客様の懐の中に入って、仕事だけでなくプライベートでも一緒にエンジョイする、というのが私のスタイルです。仕事をしている中で、様々な問題が出てきた時に、お客様との間に常日頃から意思疎通が取れていて信頼関係が構築されていれば、無駄なレターのやり取りなどがなく、最短最速で問題を解決することができます。プロジェクトには常に明白な目標と期限があるので、最短距離で目標に到達することは、大変重要なことだと思っています。お客様がクレームレターを出す前に、「このクレームレターには、このように回答してくれない」とおっしゃっていただけるまでにならないと、本当の信頼関係とは言えないと思います。PMも、常にお客様が何を望んでいるか、ということ突き詰めて、それに近づくように努力しなければならないと思います。まず、「約束したことは必ず守る」というのが最低ラインで、自分をいかにお客様にさらけ出せるか、ということも重要な要素だと思います。お客様は、PMが本音で言っているのか、見せかけで言っているのかを見定めようとされます。そして、お客様企業のカウンターパートを好きになれるかどうか也很重要です。自分が好意を持たない人から好かれることはあり得ません。信頼関係を構築するためには、相手を理解し好きになることです。



シンガポール エチレン製造プラント



中国現地法人 Annual Party (2024年3月)

プロジェクト成功の秘訣 その2 ～潜在的なリスクを予見し、 リスクが大きくなる前に 対処する～

——第2のポイントは、「潜在的なリスクを予見し、リスクが大きくなる前に対処する」ことですね。

越川 プロジェクトには必ずコンティンジェンシー（Contingency）というものがあります。プロジェクトを遂行するに当たって様々な問題が起きた時に、対処するためのリザーブ（予備費）です。普通はプロジェクトの費用の3～5%くらいですが、これをどのタイミングで使うかはPMの力量にかかっています。何もしないで問題が消滅するということはほとんどなく、むしろ大きくなるだけです。したがって、基本設計など初期の段階で、将来的に大きくなる問題かどうかを評価して、このリザーブを使ってできるだけ早めに対処するというのが正しいやり方です。ただし、原理原則は分かっているとしても現実に決断し実行することは大変難しいことです。教科書を読んで学ぶというより、実践で鍛えていかざるを得ない課題です。

プロジェクト成功の秘訣 その3 ～どんな困難やチャレンジに ぶつかっても、あきらめずに やり切る～

——第3のポイントは、「どんな困難やチャレンジにぶつかっても、あきらめずにやり切る」ことでしたね。

越川 日本企業が得意としている「EPCランプサム契約」というのは、お客様のリスクを我々が背負うものです。契約で定められた予算と期間内でプロジェクトを完成する必要がある、そのためマイルストーンも決まっています。プロジェクトを遂行していく中で、様々な問題が次から次へと出てきます。その中には、予測できたものもあれば予測できなかったものもあります。時には判断を間違えることもあります。最後まであきらめずに立ち向かっていけば、失敗したことが失敗で終わらず、必ず良い結果がもたらされる、と思っています。失敗から成果を得るのに時間がかかるかもしれませんが。失敗してあきらめてしまえば、その瞬間から未来永劫失敗のままです。したがって、「どんな困難に対してもやり切る気構えを持つ」ということが、大変重要だと思っています。

具体的な事例として、私の経験をお話ししましょう。私が最初に某国のEPCランプサムプロジェクトを実施した際、プロジェクトはオンスケジュールで完成でき、お客様にもご満足いただけたのですが、為替の変動の影響を受け、収支は予算より悪化してしまいました。プロジェクト完成後の追加交渉の過程の中で、お客様から、「どの程度の追加支払いがあれば、君のメンツは保てるのか」と聞かれる場面がありました。そのPDの方が、本社の経営陣に掛け合ってくださったのですが、結果として私の希望額の半分程度しかいただけませんでした。しかし、その方の会社から5年後に別のプロジェクトを、東洋エンジニアリングが随意契約で受

注しました。その方から、「君に借りは返したからな」と言われました。覚えてくださったのです。プロジェクトを成功裏に完成させることが前提条件ですが、長い間EPCプロジェクトに携わってきているので、こうしたWin-Winの関係を多くの方と築いています。「東洋エンジニアリング株式会社を選んだのは、君がいるからだ」と言っていたけることは、私の誇りであり宝だと思っています。

プロジェクト成功の秘訣 その4 ～誰に対しても人種や地位、 職業にかかわらず Fairである～

——今のお話は、お客様との信頼関係を築く、という最初のポイントにもつながる話ですね。そして最後は、「誰に対しても人種や地位、職業にかかわらずFairである」ことですね。

越川 このことは、常に心掛けています。これについても、私の経験をお話ししましょう。シンガポールで、ジョイントベンチャーでプロジェクトを実施した際の経験です。50対50のジョイントベンチャー（JV）だったのですが、初めは東洋エンジニアリング株式会社の社員と相手企業の社員がそれぞれに固まり、なかなか一体となりませんでした。私は、「誰が言ったかではなく、プロジェクトの成功のために誰の意見を採用すればいいか、をベースとして、ディシジョンメイキングすれうまくいくのではないかと考え、この方針を

実行することで、チームの一体感を構築して最終的にJVプロジェクトを成功させることができました。また、プロジェクトの現場には、世界各国から働きに来られたワーカーの方が何千人単位でおられます。プロジェクトは、彼らの力なしには完成しません。私は、常にプロジェクトの現場を歩き回り、彼らと対等の目線でフェアに接することを心掛けてきました。これが、今まで大きなトラブルもなく40年間以上プロジェクトを遂行できた大きな理由の一つだと思っています。

プロフェッショナルとしての 自覚を持つ ～単なるサラリーマンでは 終わらない～

—いろいろとお伺いしましたが、今までの人生を振り返ってみて、エンジニアリング会社で働いたことに満足しておられますか。

越川 私個人としては、正解だったと思います。上司にも恵まれ、好きな道を歩ませていただき、自分の判断で



エンジニアリング功労者賞表彰式 (2024年7月)

様々なことをやらせていただきました。今は若い人を育てる立場ですが、個人の裁量と自由度を認めていかなければ人材は育たない、と思っています。また、人材不足が深刻化する中で、これを補ってくれるのは、DXやAIであると思いますが、他方、先ほども申し上げたとおり、実践からしか得られない能力があることも事実です。したがって、この二つをうまく両立できたエンジニアリング会社が、今後生き残っていくのだと思います。

— エンジニアリング企業の若い社員の皆さんや、エンジニアリング企業を目指している学生の皆様にお伝えしたいことはありますか。

越川 今までお話したことでかなりカバーしていると思いますが、私が心掛けてきたことは、「ただのサラリーマンにならない。プロフェッショナルとして、自分が自信を持てる仕事をする。自分で自分に妥協することはしない」ということです。常に自分に磨きをかけて、情熱を出せなくなったら明日にでもやめようと思います。

— 最後に、ご家族に関してはどのようにお考えですか。

越川 休暇を取って帰国した際は、必ず家族と一緒に食事をしましたし、1週間とか10日間くらいの休みを必ず取って、どこかへ長期で一緒に旅行に行く、といったことをしてきました。家族と一緒にいる時間を大事にすることが大切だと思っています。会社人生の半分以上を海外に長期滞在しプロジェクトを無事にやり切ることができたのは、常に支えてくれた家族があったからであり、妻と娘に深く感謝しています。

— 本日はありがとうございました。
今後とも、元気で活躍ください。



インタビュー後記

越川様は、現在も東洋エンジニアリング株式会社の専務執行役員兼中国総代表として活躍されており、今回のインタビューも、一時帰国のお忙しい中、時間を割いていただきました。

今回、インタビューをさせていただいて感じたことは、「常に人生に前向き」な方だと思いました。紙面の関係で書くことはできなかったのですが、慣れないコストインバース契約の責任者として奮闘努力された話や、今もランニングなどをして体を鍛えておられる話など、見習うべき点が多い方だと思いました。

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.

