

1-10 初めての海外工事、異文化での現場マネジメント

1. 立場と仕事

大手ゼネコンに入社後14年目で台湾での洪水対応の分水路建設工事の担当工事区課長として赴任し、現場スタッフおよび作業員の指揮にあたることになった。国内での造成工事は数多くこなし、小さいながらも現場所長経験もあったが、海外工事は初めてであった。

2. 遭遇した事態

当該工事は、2年連続で発生した河川氾濫による大都市の水没を受けて、2年間の工期で事業がはじまった。工事は現地企業2社とのJVであり、そのうち、担当工区（河川工区）は日本人技術者が実質ひとりの状態であった。当初は全く言葉が通じず、文化や慣習の違いもあり、これまで培ってきた経験や知識が通用しない部分が多々あった。たとえば、樹木を1本切る時でも、作業指示などお互いに気を使うこともあり、予想以上に手間のかかってしまう事から、われわれ日本人を通さずに現地スタッフのみで工事を進めることがあった。この様に、自分の知らないところで話が進められていることもたびたび発生した。コミュニケーション不足や、現地文化の理解不足により、意見が対立する日々が続いた。

そんな最中、台風襲来に伴い大雨による大洪水が懸念される事態が発生した。下流の都市を守るため、工事中の導水路に通水するように発注者から指示が出された。進水口の現場責任者として、緊急事態の中で冷静に状況把握を行い、適確な指示が求められた。現地法人・作業員を指揮して、仮締切り堤である工事用アクセス道路を人為的に破壊し、未完成のトンネルへの強制分水を開始した。施工箇所の損傷、セントル・重機・機材の流出等が発生し、工事再開に向けて多大な追加費用が発生する事態になってしまった。

3. 対応内容とその結果

まずは言葉の壁を乗り越えるため、工区専属の通訳を1名配置してもらった。通訳を現場に同行させて技術用語を理解してもらうとともに、現地スタッフ・作業員の日常会話も通訳してもらうようにした。

コミュニケーションがギクシャクしているときに、ある若手台湾人に尋ねてみたら、「あなたは現場を見てない。作業員の懐にもっと飛び込んでいかないとダメだ。」と言われた。相手を理解しない限り、相手もこちらを理解できないことを気付かされた。一方的な考えの押しつけ、あるいは否定はNGであり、必ず納得させる努力をする。また、良い意見を積極的に取り入れることも重要。相手の立場や考えを尊重することの大切さを学ぶことができた。頭の中では理解していたつもりであったが、実際に理解することは意外に難しいことであった。半年を過ぎるころ、現地に慣れてきたこともあり、現地作業員からこちらに声をかけてくれる機会が増えていき、コミュニケーションが取れるようになった。

工事期間における洪水通水は、地元で感謝され、現場法人・協力会社との一体感も生まれた。この洪水対応の経験が、その後の現場での対応に活かされていると感じる。