



エッセイ

# 失敗の思い出

環境企画 松村 真

発行日

2010.9.3

(本稿は現役の時に後輩向けに書いた社内報原稿である。本稿に続いて数人が執筆した。)

さして長くもない人生を歩む間に、われわれはいくども成功と失敗を体験する。何かにチャレンジしようとするれば、そこには成功の甘い香りと同時に失敗の苦い涙も待ちうけている。入試、就職、結婚といった個人的なチャレンジでも、また仕事の場におけるチャレンジでも、成功は明日への意欲をかきたて、失敗は心を傷つけ自信を失わせる。それだけに胸の高鳴る成功の喜びを忘れ得ないし、失敗の心の痛みも容易に忘れることができない。

成功と失敗の違いは紙ひとえにすぎない。成功の裏には必ず失敗が潜んでいるのだから表裏一体といってもよい。誰も失敗を恐れては成功の果実を手にすることができない。にもかかわらず、人々は成功についてより多くを語り、失敗については口を閉ざす。大きな失敗を知ったときの、あの顔から血の気が失せていくような衝撃の次の瞬間には、もうその失敗を人に知られないようにと思いをめぐらす。ときには失敗そのものよりも、その失敗を人に知られないことの方が重要だったりする。人に知られるのを避けられない場合も、原因が不可抗力であるとか、第三者に起因するような責任転嫁のシナリオが作れないかなどと不純な誘惑に駆られたりする。

しかし、失敗には成功にはない貴重な教訓が含まれており、本人は二度と同じ失敗をしない。今でこそ自信と誇りに満ちた顔で仕事をしているベテランたちも、過去には何度も失敗して教訓を得ているのである。もちろん、めったなことでは自分の失敗を話したりしない。そんなことをすれば自分の権威に傷がつくと思っているのである。だが先人の失敗と教訓は、困難な命題にチャレンジしようとしている若い人たちに勇気を与える側面がある。だからこの原稿を書き始めたのだが、他人の失敗と違って自分の失敗となるとやはり書きにくい。邪魔になる自尊心という厄介なお荷物を、アルコールの助けでも借りて少しは軽くする必要があるのかもしれない。いっそ「自分はこれまで大きな失敗を経験していないので、失敗の思い出なんて書けない」といって、執筆を断ればよかったとさえ思う。とにかく、われながら余計な企画を提案したものだ。

私が仕事を始めて数年たったある夏の日だった。客先の担当者から、私がLPG装置向けに設計したコンピューターによる自動制御が無事に起動し、順調に推移しているという電話連絡を受けた。電話の声は日本での初めての試みを実現させた喜びに興奮しており、息をはずませていた。この瞬間を待っていた私も、協力してくれた仲間とともに無事な成

功に安心した。今でこそコンピューターによるプラントの自動制御は珍しくないが、当時としては画期的な試みだったのである。しかし私は悪い気はしないものの、この程度の試みはうまくいくのが当然であり、大げさに喜ぶほどのことではないとクールに仲間を眺めていた。自分はこの程度の成功ではしゃぐようなレベルの人間ではないと、興奮気味の仲間に見せつけたかったのである。それにLPGの収率を最大化する数式モデルにはかなりの自信があったし、システム的设计も何度もチェックしており、うまくいかないはずがないと確信していたからでもある。

そんなわけで次の日の客先からの電話にはいささか狼狽した。コンピューター制御を開始してからLPG蒸留塔の温度が低下し、圧力も下がって正常な運転が困難になり、コンピューター制御を停止せざるを得なくなったというのである。そんなはずはない。何かの間違いだ。それに設計ミスがあれば、会社としても責任を免れられない。そう思っている考えた結果、計算に使っていた圧力計の検出値がおかしいのに違いないと思い至った。そういえばかなり古い圧力計だったから、精度が低下しているか、誤動作を生じている可能性が高い。きっとそうに違いない。だって他には原因が考えられないではないか。こう思うと気が楽になり、さっそく計装部門の担当者を通じて圧力計に問題があると推察されること、したがって客先側に原因があると思われる旨を連絡し、ほっと安堵の胸をなでおろした。

しかし客先からの苛立った次の電話で、またまた追いつめられた。客先は圧力計を新品に交換したけれど、事態は全く改善されないというのである。さあ困った。どうしよう。とにかく、もう一度数式モデルをチェックしてみる。やはり何度チェックしても間違いはない。でもどこかに原因があるのだ。もう一度、今度はゆっくりとていねいに、数式だけではなく前提条件や考え方も、一行ずつ順を追ってなぞってみる。やはりおかしいところはない。この沸点温度計算の式にも間違いはない。だがさてよ。圧力計の検出端はどこにある？ 次の瞬間に“はっ”と気がついた。しまった！ 圧力は蒸留塔の段と段の間の蒸気相で検出しているのだ。だから沸点温度の式ではなく、露点温度の式を使わなければいけなかったのだ。顔から血の気が引いていく。顔面が蒼白になっていくのが自分でもわかる。手の平がまだらに赤みを帯びて、冷たい汗がにじんでくる。どうしよう。なんとか誤魔化せないか。

数時間ののち、私は上司とともに客先の前で肩をすぼめ、頭をうなだれて立っていた。胸が痛んでいた。情けなかった。悔しかった。涙が出そうで原因を説明する声がつまった。説明はどうしても弁解がましく、途絶えがちになった。実質的な損害が軽微だったことと、客先の上司が寛大だったのが幸いして、私は予想したほどには責められなかった。私を信頼してくれていた客先の担当者は、非常に迷惑したにもかかわらず肩を抱いて慰めてくれ

た。直ちに改善策がとられ事態は解決した。けれども私の心の傷はしばらく残った。傷は相当に大きかった。失敗そのものだけなら、もっと小さい傷で済んだのに違いない。だがその失敗を自分のせいだと考える前に、他人のせいだと考えた心のおごりが傷を必要以上に大きくしてしまったのだ。

実はこの後も何度かもっと大きな失敗をしている。しかしこれ以上の失敗については、めったなことでは人に話したり書いたりしたくない。そして、これからも失敗は人に知られないように密やかに処理し、成功は大げさに吹聴して自分を大きく見せかけ、今後も続く生存競争に勝利しようと思う。

(おわり)