

# 1FIDIC年次報告書2007-2008版 (The FIDIC Annual Review for 2007-2008) の紹介

世界のコンサルティングエンジニアリング業界を代表して  
- 2008FIDIC総会審議事項 4 付属文書 1 -

国際活動委員会 IFI 分科会



## 1. 会長からのメッセージ (Message from the President) 業界の全世界的な声(The industry's global voice)

2004年にFIDICの戦略計画「我々の未来をエンジニアリングする」が発表されて以来、FIDICの事業活動をその計画実行に向けて継続的により集中する努力を続けてきた。この1年間の活動には、この方針に対する例外はなかった。この年次報告書の多くの部分は、その計画達成に向けて行ってきた活動について述べており、また、FIDICの事業計画との関連が読んでとれる。更に、FIDIC理事会は我々の組織に影響を与えている動向の自然な結果としてFIDICの100周年にあたる2013年FIDIC大会に向けての構想を練っている。



FIDIC2007年シンガポール大会の総会でFIDIC会長に就任したBoyd博士の演説場面。氏はカナダのGolder Associatesに所属し、最近まで会社運営担当の副社長であった。

### 1.1 FIDIC百周年に向けて (FIDIC in 2013)

FIDICの主要な財源は会員の会費から、FIDIC BookshopにおけるFIDIC実用書籍やFIDIC契約約款の販売、著作権費、紛争裁定人選定費、急速に拡大しているトレーニングセミナー収入などに移行しつつある。我々はこの傾向が継続していくものと考えている。あるグ

<sup>1</sup> この翻訳は国際活動委員会 IFI 分科会若手サブメンバーによる翻訳を IFI 分科会で監修したものである。

ループがFIDIC契約約款や手引書を彼らの標準として利用する登録を行う度に、引き続きその訓練の要請が出てくるように見える。理事会にとって周知の事実となっていることは、我々のメッセージの真意を効果的に伝えること、つまりFIDICのメンバーシップを最終的に構成する企業がFIDICの資料を取り出して利用できるようにするために、世界中でコースとワークショップおよびセミナーを企画するとともに、提供していく必要があることである。

現在、FIDICは財源の約60%を会費以外の事業から得ている。このことにより我々は近年、会費を変えることなく、より多くのサービスを提供できるようになった。理事会はこの現状を健全と考えている。なぜなら、これらの文書やサービスの購入者は、結局その購入の度に自身の財布に見合った支払いをしていることになるからである。それはまた、FIDICとの関係の保持に役立つ上、我々の活動をこの趣旨に力を入れた組立にして、各国メンバーがFIDICの財源確保に貢献できるようにしている。しかしながら、FIDICの商業活動をどの程度まで展開するかについては検討すべきである。理事会は2013年までに会費収入がFIDICの総予算のわずか30%かそれ以下になる可能性があるかと想定している。

現在FIDICの会員協会は78である。理事会の見込みでは2013年までに100に達する。理事会はこの目標を達成し、FIDICによってこの業界の地位を向上させるために、新たに設けた区分の準会員枠を大いに活用しようとしている。その目的は正規の会員協会になる全ての要求をまだ完全には満たしていない国々をメンバーに入れるということである(すなわち、これらの協会は正規の会員協会の地位が認知される途中経過にある)。そして、もう一つの目的はある特定の国において主要な組織ほど大きくなく、それ故、FIDIC会員協会になる資格がない様な他組織へアピールすることである。更に、我々の業界で活躍する他の組織と積極的に関わりをもつために賛助会員枠を利用する方法を考えている。

FIDICは昔から国際融資機関との親交に対して多くの時間と労力を費やしてきた。これは、我々の業界の主要なクライアントという理由のみならず、彼らと共に重要なクライアントである政府に影響を与えるペースメーカーの役割を果たすからである。また、主なクライアントには鉱業、天然資源産業、製造業、不動産業などといったFIDICがより良く知りたいたいと思っており、互いに有益な関係をもつことができるであろう多くの産業部門がある。これらの産業部門のいくつかからの代表者達が2008年9月7日から10日にかけて開催されるFIDICケベック大会でコンサルティンエンジニア達が社会で果たす役割について述べる予定である。これは我々にとって、他のクライアントグループとのより重要な関係の始まりになるであろう。これらのことにより2013年までに賛助会員、準会員は現在よりもかなり多くなり、より活動的な会員のグループになるだろうと想定している。また、我々は他の産業部門や他の組織と連携した事業展開を推進するために恒常的な協働を期待している。

FIDICの発展に伴い、地域のグルーピングがより重要になる。より地域に根ざした議論を要する地域への関心の高まりに伴い、この12ヶ月間で、我々は、韓国においてASPACアジア太平洋地域会議を、チュニジアにおいてGAMAアフリカ地域会議を開催した。FIDICはEFCA : ヨーロッパコンサルティンエンジニア協会連合と重要な議論を進めている。EFCAはFIDIC

と同じ協会を会員にしている。近年の調査では、これらの会員の圧倒的多数は、地域組織としてヨーロッパ連合に関する業界のスポンサーを勤める責任を継続するために、2つの組織ともに維持することに賛同した。我々はこのことは非常に前向きなステップであると考えており、これらの議論の成就と「FIDICの中のEFCA」が正規会員になることを楽しみにしている。我々はまた、このモデルをFIDICへのFEPAC（中南米アメリカコンサルティングエンジニア連合）の融合にまで拡張したいと考えている。このことは予てからの目標であり、この目標を達成するために、現在、我々は南アメリカにおいてもう一つの積極的なキャンペーンを始めたところである。我々は2013年までに全ての地域に、それぞれの地域でFIDICの存在感を示す象徴として活動する地域グループを組織したいと考えている。様々な理由により理事会は、「FIDICのスタッフにとってこれらの地域の代表となることは適切である」と考えている。すなわち、あるケースでは訓練、ワークショップ、セミナーを地域的に開催することを促進するだろうし、また別のケースでは情報技術サービスのよように、他の地域で実施するよりも経済的にサービスを提供できるであろう。

上述の2013年におけるFIDICのコンセプトは1年以上にわたった理事会の議論を反映している。将来の組織のビジョンを纏めるに当たって、メンバーからの意見を歓迎する。以下には現在の戦略的計画に取り組み続けた直近12ヶ月間に起こったことについて述べている。

## 1.2 品質確保の推進 (Promoting a definition of Quality)

2007年9月のFIDIC総会において、私は、国際融資機関と隔年で定期的に行っているBIMILACIミーティング（国際融資機関とコンサルティング業界との会合）で感じたいくつかの失望について話をした。BIMILACIはお互いの意見交換には有益な場であるが、時にはただ会合を持ったというだけで、FIDICと融資機関との間での約束事は何もなされない。2007年10月に、我々がより密接に協力していきたいと考えている主要国際融資機関の調達責任者たちと個別の会議を持った。そこで我々は、公正性と持続性という追加概念を具現化できる今のコンサルティングエンジニアリングにおける品質について話をした。そこで会話の中で、「我々はそれぞれの国際融資機関を訪れ、公正性と持続性に関する考え方への理解を働きかけた後、その取り組みについて2008年6月にワシントンDCで2日間開催されるセミナーで発表するべきである」という提案があった。我々はこのセミナーの準備と開催に多大な努力をしてきた。セミナーには我々が訪れた国際融資機関から多くの職員が参加しており、彼らはビジネス公正管理システム（FIDIC Business Integrity Management System ; BIMS）と政府調達公正管理システム（Government Procurement Integrity Management System ; GPIMS）で行ってきた我々の取り組みが不正防止という銀行の新たな重要項目と関連していることをすぐに認識した。さらに参加者は、実際のプロジェクトにプロジェクト持続性マネジメント (Project Sustainability Management ; PSM) を組み込んだ我々の経験を強く知りたがった。この会議の中で、調達慣行が持続性を重視するという銀行の政策レベル目標を支援すること保証するという問題について我々は有益に協働していけるだろう、という意見もあった。しかしその後、調達責任者たちは、実に明確に、彼らは、銀行グループとして、FIDICとこれらの分野で密接にやっていく気はないことを表明

したのである。これらの取り組みをさらに進められるか否かは、発注者側が我々の取り組みに参加するかどうかにかかっている。我々は、国際融資機関は我々のこの取り組みに対しての当然の協調者であると考えていた。しかし、組織としては明らかにそうではないようである。彼らは個人的には、この取り組みに対してより興味を示し、また、更なる理解も示すであろう。これから数ヶ月間、そのようなことが生じるかどうか見ていくことにしたい。

一方で、FIDICは世界司法フォーラムの招待者限定会議に招待された。このフォーラムは同様な団体の中でも世界規模で法治順守向上に対してより重点的に取り組んでおり、アメリカのフォード基金やゲーツ基金が非常に潤沢な資金提供を行なっている。このフォーラムには、法律およびその他の専門的な観点から公正性の問題に対して極めて高いレベルで協調できる可能性を感じる。我々は彼らとの協働の可能性を探っていくべきである。興味深いことに、法律家たちは、汚職問題に対してコンサルティングエンジニアが取り組んできたことに対して、大変驚き、また強い感銘を受けたのであった。

多くの我々の発注者は、持続性の分野において積極的な立場をとっている。これから数ヶ月の間、持続可能な開発委員会の協力を得て、我々の考えを更に発展させ、FIDICのプロジェクト持続性マネジメント(PSM)ガイドライン改定の方向性を明確にするためにできる発注者との協働の可能性を探っていくだろう。この取り組みは我々と目的を共有する協調者を探す助けになり、また我々の業界の他の発注者たちともより密接した関係を築くことも可能になると考える。したがって、今後のFIDIC年次会議にはこれらの発注者団体からの参加者を増やし、国際融資機関からの参加者を減らすことになのかもしれない。最後に、FIDICでの1年間は多忙を極めた。この年次報告は、我々がFIDICメンバーを代表して活発に活動した多くの分野の表面的なほんの一部を記述したに過ぎない。我々は我々の業界に影響する大きな問題に対して正々堂々と意見を述べ、同様な問題意識を持った人たちとのつながりをさらに強化することにより、国際的な問題においてその意見が重視される真のオピニオンリーダーであることを実証していきたい。沈黙は我々に何ももたらさない。

*FIDIC会長John Boyd*

## 2. 直近12カ月間の主な行事例 (The last 12 months - a selection of key events)

- 1) 国連国際商取引法委員会ミーティング、ウィーン、2007年9月
- 2) ONRI - オランダ第90回記念ミーティング、2007年9月
- 3) FIDIC - 国際融資機関調達責任者ミーティング、パリ、2007年10月
- 4) EFCA役員・事務局ミーティング、ブカレスト、2007年10月
- 5) RIF - ノルウェー訪問、2007年10月
- 6) FIDIC - ICC会議、香港、2007年11月
- 7) トランスペアレンシー・インターナショナル社ミーティング、ロンドン、2007年11月
- 8) JACEC - ヨルダン訪問、アンマン、2007年12月
- 9) FIDICインターナショナル契約約款ユーザー会議、ロンドン、2007年12月
- 10) 理事会、マドリッド、2008年1月
- 11) 世界技術者連盟との覚書署名、2008年1月
- 12) 2008年若手専門職管理者訓練プログラム、2008年1月
- 13) JACEC - ヨルダン訪問、2008年2月
- 14) イスラム開発銀行訪問、ジェッダ、2008年2月
- 15) SEC - サウジアラビア訪問、リヤド、2008年2月
- 16) シリア訪問、ダマスカス、2008年2月
- 17) ESCONE - エジプト訪問、カイロ、2008年2月
- 18) 欧州復興開発銀行ミーティング、ロンドン、2008年2月
- 19) 世界銀行/米州開発銀行ミーティング、ワシントンDC、2008年2月
- 20) CECOPHIL - フィリピン訪問、マニラ、2008年2月
- 21) AJCE - 日本訪問、東京、2008年2月
- 22) アフリカ開発銀行ミーティング、チュニス、2008年3月
- 23) BeIACE - ベラルーシ訪問、2008年3月
- 24) CNAEC - 中国訪問、北京、2008年3月
- 25) EFCA役員・事務局ミーティング、サンペテルブルグ、2008年3月
- 26) RAEC - ロシアセミナー、サンペテルブルグ、2008年4月
- 27) 理事会、ソウル、2008年4月
- 28) UNEPの持続可能な建築物と建設イニシアティブ、マルチニーク、2008年4月
- 29) FIDIC認識セミナー、ダマスカス、2008年4月
- 30) ACEC - USA訪問、ワシントンDC、2008年4月
- 31) ACENZ - ニュージーランド訪問、2008年5月
- 32) FIDIC - カタール集中トレーニングコースプログラム始動、ドーハ、2008年5月
- 33) ACEA - オーストラリア訪問、2008年5月
- 34) ACET - タンザニア訪問、ダルエスサラーム、2008年5月
- 35) CEAT - タイ訪問、バンコク、2008年5月
- 36) 持続可能な建築連合始動、パリ、2008年5月
- 37) EFCA会議、プラハ、2008年5月
- 38) FIDIC中南米アメリカ連合会議、サンティアゴ、2008年5月

- 39) FIDIC - 国際商業会議所 契約約款と紛争解決会議、ヒューストン、2008年 5 月
- 40) U A E ドバイ住宅公団FIDIC契約約款ライセンスを取得
- 41) FIDIC - インドネシア契約約款セミナー、ジャカルタ、2008年 6 月
- 42) 国際労働機関労働者会議、ジュネーブ、2008年 6 月
- 43) 世界銀行/アジア開発銀行ワークショップ、ワシントン D C、2008年 6 月
- 44) FRI - デンマーク訪問、コペンハーゲン、2008年 6 月
- 45) CEAI - インド訪問、ニューデリー、2008年 6 月
- 46) コンサルティングエンジニアアフリカ2008年大会、チュニス、2008年 6 月
- 47) JBC - トリニダード訪問、ポートオブスペイン、2008年 6 月
- 48) 国際協力銀行、日本、国際融資機関版建設契約約款ライセンス取得、2008年 6 月
- 49) 世界裁判官フォーラム、ウィーン、2008年 7 月
- 50) FIDIC - CECOPHIL - DBRF 紛争裁定委員会フォーラム、マニラ、2008年 8 月
- 51) FIDIC2008年ケベック大会、カナダ、2008年 9 月
- 52) IBA会議、ブリュッセル、2008年 9 月

### 3. 世界規模の協会活動 Global Representation

#### 戦略に沿った直近 1 2 ヶ月間の活動概要

( Summarising how activities over the past 12 months have carried forward strategic objectives. )

#### 3.0 協会活動 ( Representation )

コンサルティングエンジニアリング業界の正当かつ有効な代表となるために、FIDIC は世界中のすべての関連する正式な産業部門が会員になるようにしていかなばならない。コンサルティングエンジニアリング業界を可能な限り広く代表し、国際的な声をより大きくする戦略の 1 つとして、FIDIC は、国際的および国家的イニシアティブと同時に、多くの地域でそれぞれの地域に根付いた活動を継続している。特に重視しているのは中央および東ヨーロッパであり、そこでは多くの国々の業界が発展途上にある。未熟な組織は、非営利組織として公認されるように FIDIC から援助を受け続けている。このような非営利組織は、厳格な支配や国の影響がある地域の一部では、まだなじみが薄い。革新と民間部門イニシアティブの概念も実質的に知られていない。なぜなら、経済発展が国によって長年支配されてきたからである。進歩が遅く、資源が不足しているという失望感を、FIDIC はその地域で営業している多国籍企業からより大きな援助を求めることで克服しようとしている。

中東はもう一つの目立っている地域である。ここでも、FIDICやFIDEC契約約款に高い関心があり、コンサルティングエンジニアリング業界はエンジニアリング活動に大きな影響力をもっている。十分に組織化されたかなり明確な民間企業グループの概念はまだ広く知られていないが、全国工業協会の設立を支援する政治的な動きが出ている。幸運なことに、その地域での多国籍企業の援助はすぐに得られそうである。

2013年の100周年に向けて、FIDICは現在の会員数78から2007年度終了時点でこれを100に増やすことを目標としている。会員数の伸びが期待できる主な地域は、ペルシア湾岸、東ヨーロッパ、ラテンアメリカである。それぞれの地域は異なる発展段階にあり、FIDICの会員増加戦略は臨機応変に進められている。FIDICは、いかに民間のコンサルティングエンジニアリングが経済成長によいインパクトを与えることができるかを、その豊富な経験により示すことができる。

### 3.1 地域化 (Regionalisation)

会員のつながりを向上させ、その役割を強化し、市場との結びつきを強くするために、FIDICは地域に根付いた強力な援助を展開している。例えば、FIDICはGAMA アフリカ地域会員協会連合（議長：タンザニアの Exaud Mushi）や ASPAC アジア太平洋地域会員協会連合（議長：日本の廣谷彰彦）によって組織された地域活動の援助を強化している。現時点でGAMAは、2005年のFIDIC GAMA作業部会の提言にもとづいて、自主予算による事務局設立の実現に向けた提案を準備しつつある。

ヨーロッパでは、欧州連合（EU）会員の地位に影響を及ぼす政策に関して、ヨーロッパコンサルティングエンジニアリング協会連合（EFCA）が注意深く監視している。長い間FIDICとEFCAは欧州で共存している。EFCAはブリュッセルを拠点にEUの活動に重点を置き、FIDICはジュネーブを拠点に国際的な最善のビジネス実務に焦点を当てている。メンバーが重複しているため、2つの組織の統合・合併には強い関心がある。お互いの強みを活かすことで、より経済的な活動を行うことができる。調査結果や特別作業部会による提言は現在、提案されている合併についての様々な選択肢について検討する前提となっている。EUにおける主要課題は、公平で透明性のある競争（これは国境を越えた活動に影響を及ぼす）、専門的職業賠償保険、公平で透明性のある調達方針、欧州内外のプロジェクトへの欧州基金の利用、FIDIC契約約款の活用である。

南アメリカでは、FIDICは、現在ブラジルに本部を置く中南米アメリカコンサルティングエンジニアリング協会連合（FEPAC）と緊密に連携している。コンサルティングエンジニア産業の国際化が進む中でFIDICは、FEPACのように、個別の国における業界の要請によりの確に応ずるためにより多くの各国協会を会員に引き込みたいと考えている。お互いの利益やFIDICとのより緊密な連携の可能性について話し合うために、現在地域内の数カ国と交渉を行う計画が立てられている。

### 3.2 若手技術者 (Young professionals)

会員の中では、若手技術者に注目する必要がある。アメリカのRichard Stumpが議長を務めるFIDICの若手技術者フォーラム（YPF）は、全世界からの若手有志で構成するグループを取りまとめている。YPFは、活発な交流を提供し、各国の状況や経験の共有に役立っている。また、この業界にとって重要な話題が議論され、FIDICやFIDIC会員協会にフィードバックされている。FIDIC YPFは、多くのFIDIC会員協会が独自の



2007年のFIDIC若手専門職管理者訓練プログラムに過去最高の15カ国から参加があった。

フォーラムを設立するにつれて拡大し続けている。彼ら「将来の指導者たち」は益々それらの協会により支援され、一部では協会のガイダンスや手助けを行う協会幹部に選ばれ始めている。

### 3.3 業界統計 ( Industry statistics )

コンサルティングエンジニアリングサービスの市場動向、企業の国際的なベンチマーキング、各国の各工業分野や業界団体、そして各国のコンサルティング産業分野の本当の活動範囲や規模についての実態は、FIDIC 年次調査により毎年取り上げられている。トップダウンで把握したマクロ経済や建設活動データと、ボトムアップで把握した分野別活動と各国業界調査による業界市場規模の推定値の一致に向けた努力が行われている。

## 4. イメージと情報交換 ( Image and Communications )

FIDIC は以下のような活動において協働するパートナー探しに取り組んでいる。

### 4.0 イメージ ( Image )

FIDICは、企業が彼らの社会的な評判とコンサルティングエンジニア業界のイメージを向上させる機会を探すことを積極的に支援していく責任がある。FIDICの行事である各国でのセミナー、地域大会または年次大会は、業界動向とビジネス実務に関する最新情報を共有し、またネットワーク化する有益な機会を提供する、業界の評価を高める中核活動の一部である。FIDIC大会は、コンサルティングエンジニア業界の最大の年次行事であることに変わりはない。ACES-シンガポール協会と共催した2007年のシンガポール大会には、69カ国が参加していることから、各国の強い関心がうかがえる。業界関係者は、特にインフラ投資の決定を支配する建設部門セクターを中心とした構図の変化についての知見を深めた。エンジニアリング・サービスの重要性を理解しない世界貿易機構のような重要な組織のもとでの企業活動に伴う環境改善は、政治レベルでは殆どなし得ないにもかかわらず、我々の事業展開はうまく行っていることが大会で明らかになった。



2007年FIDICシンガポール大会には記録を破る69カ国からの参加があった。

FIDIC は、その役割と市場との関係を強化するために、EFCA と FEPAC が主催する地域大会へ積極的に参加するだけでなく、上記のように、FIDIC の地域グループである GAMA-アフリカと ASPAC アジア太平洋が主催する同様の行事に、より大きな支援を行っている。ANBEIC-チュニジアは、アフリカの英語またはフランス語を話す地域からエンジニアとコンサルタントを招集して、Consulting Engineers Africa 2008 (チュニス;2008年6月20-24日)を主催し、これには約15カ国が代表を送り出した。この多目的行事では、FIDIC GAMA 2008 大会「エネルギーと環境」、アフリカ開発銀行のワークショップ、ANBEIC が主催する



セミナー、クレームと紛争解決に関する FIDIC トレーニングセミナーが行われた。地域行事として成功することに加え、アフリカにおけるコンサルティングエンジニアの奥深さと質の高さを示す一方で、アフリカにおける（FIDIC の）限定的な代表性と交通手段は、コンサルティングエンジニアによる価値あるサービスを必要としている広大な大陸への業界参入を阻み続けている。

2008 FIDIC ASPAC アジア太平洋地域会議「国際化時代のエンジニアリングの役割（ソウル；2008年5月22-25日）」には約25カ国からの参加者が出席した。これは KENCA-韓国が他の ASPAC メンバーと TCDPAP の地域発展プログラムの協力により、主催した大会であった。その大会では、コンサルティングエンジニア業界による挑戦は、アジア太平洋地域において幅広く多様化した経済グループに存在するニーズと期待の大きなギャップを埋めるための解決策を見出すことであると結論づけた。そして、FIDIC と地域パートナーとのさらなる連携が構想された。

この 1 年間の FIDIC 行事の他の目玉は、FIDIC のプロジェクト持続性マネジメント (Project Sustainability Management、PSM) ガイドラインを用いた持続性マネジメントシステムの実務への適用を紹介するトレーニングセミナーと、ビジネス公正管理システム (Business Integrity Management System、BIMS) を通して FIDIC が汚職と対峙するコミットメントであった。事例研究により、サービスの品質向上や関係者への呼びかけに、FIDIC ツールの幅広い適用性を示した。しかし FIDIC にはまだ、いまだに品質よりむしろ価格による選定が多い業界に対して、そのような概念をより幅広く理解させ、実践させるという多くの仕事が残されている。FIDIC は、民間と公共部門の調達方法にみられる大きな違いに象徴される挑戦を受け入れていく。

#### 4.1 訪問 (Visits)

FIDIC 役員による会員協会への定期的な訪問は、市場での FIDIC の注目度の維持・強化を行うという FIDIC 戦略に不可欠な部分として継続される。彼らは、マーケット状況や、会員が利用できるように開発した政策および手引きに関する情報交換を行う最良の機会を提供する。FIDIC はしばしば、会員協会の陳情活動と営業活動を直接的に支援または強化を行うことができる。多くの発展途上国では、FIDIC による訪問が、最適な調達方法の開発の道筋を明確化する手助けとなる。そして、それは借入国に影響を与えようとする開発銀行との間で進行中の交渉の中核的課題である。FIDIC による訪問は、事務局が調整し、理事会に承認された上で、通常 FIDIC 委員会と特別作業部会のメンバーによって行われる。

#### 4.2 情報交換 (Communications)

FIDIC のウェブサイトである『FIDIC.org』は、FIDIC の情報を広める重要なツールである。FIDIC の行っている様々な活動へより多くアクセスしてもらうために、絶えず改善が図られている。

内容は以下の通り。

- ◆ Bookshop : 書籍類の購入やダウンロード
- ◆ Events : FIDIC の行事、FIDIC 国際研修プログラム、FIDIC 能力開発プログラムへの

#### 参加登録と資料

- ◆ News ; User Forums : FIDIC 契約約款、ビジネス実務、能力開発、そして産業データなどの資料
- ◆ Regions : 地域グループや各国会員協会ホームページへのアクセス
- ◆ Young Professionals (YPs) : Y P マネジメント研修プログラムと Y P フォーラムをカバー
- ◆ Internal : パスワードで保護されたメンバーと委員会のための内部サイト

FIDIC.org では現在、料金の收受も行っており、会費、文書の販売と行事の登録料の取り扱いは年間約 350 万スイスフランに上る。

#### 4.3 FIDIC ニュース ( FIDIC News )

FIDIC ニュース電子版は、外部とのコミュニケーションの大きな柱として維持されており、定期的に委員会メンバーに送られるとともに、会員協会を通じて各国会員企業へ配布される。FIDIC ニュースは、FIDIC のウェブサイトを訪れる多くの一般の人にも読まれる。FIDIC は、もっと多くのコンサルティング会社や個人も FIDIC の情報へ直接アクセスしたいと望んでいると考えており、顧客への配布や多くの業界との接触を計画している。

#### 4.4 国際金融機関 ( International institutions )

コンサルティングエンジニア業界を代表して国際金融機関 ( IFI 's ) との交流を持つことは、FIDIC の中核となる戦略的な活動である。

世界銀行 ( WB ) は、借り入れ国が世界銀行融資プロジェクトを自力で調達する能力があるかどうかについて評価することを計画していることを、2007年に公表した。それは借り入れ国の能力開発を目的とした世界銀行の、そして大半の国際融資機関 ( MDB 's ) のずっと昔からの目標であった。この24ヶ月間、多くの関係者やFIDICのような組織によって、相当な努力がこの関心事に払われてきた。コンサルティングエンジニアリング業界への直接の影響はまだ僅かであるが、FIDICの介入により、FIDICは、試験プログラムに選ばれた国々の調達について、多様な側面において起こりうる影響についてモニタリングしていく。

国際融資機関に関連する極めて重要性の高い問題は、自力で調達を遂行するのに必要な能力や技術をまだ有していない国々の能力開発の必要性にいかに取り組むかである。FIDICも能力開発の先導的な活動と、BIMS、政府機関のための政府調達公正管理システム ( GPIMS ) やプロジェクト持続性マネジメントなどの最善のビジネス実践ツールに関心を持っている。GPIMSは、BIMSをモデルとしており、企業内と同様の方法で、調達機関内で開発することができる。それは経営者のコミットメントを頂点とし、トレーニングを重要視し、組織構造に証明可能なシステムを組み込むものである。FIDICの関心は、新しいプログラムが導入される前に銀行融資プロジェクトに対して各国の違った調達システムを適用することの問題をより深く見るために、2008年の6月に開催された2つの特別なワークショップへつながった。

この1年間、FIDICは、欧州復興開発銀行(EBRD)、アジア開発銀行(AsDB)そしてアフリカ開発銀行(AfDB)を含む幾つかの国際融資機関の調達方針と手続きの変更意見に求められてきた。そのような要請はFIDICと国際融資機関の強い関係と、FIDICを早い段階で巻き込む方が、市場において適用が困難であった場合に、そのあとでFIDICに関心を示させるよりも良いという認識を反映している。

## 5. ビジネス実務 (Business Practice)

FIDICの戦略計画「我々の未来を工学する 2004」とFIDICの「事業計画2006-2009」は、コンサルティングエンジニアの役割の進化とグローバル化の拡大にともない、地域的な条件に適合するように仕立てられた世界レベルでの品質のよいサービスへの要求も高まることを認識している。これに対応するためにはベストプラクティスの開発と奨励が必要である。FIDIC契約約款の昨年1年の売り上げは前期と比較しほぼ30%増大した。この記録的な売上高は、FIDIC契約約款が広く知られているだけでなく実際に活用されていて、世界的標準になりつつあることを証明している。売上高の増分のほとんどは、即時にダウンロードできる電子書籍による。個別あるいはシリーズ形式の書籍に関わらず、年中無休のFIDICオンラインBook Shopを通じた購入が圧倒的に好まれている。

### 5.1 契約約款 (Contracts)

標準契約条件書の作成と更新に関しては、世界で初となる「FIDIC設計・施工・運営一括契約方式契約条件書 (Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects (DBO))」に最大の重点が置かれた。

これは1999年の国際金融機関版FIDIC契約約款シリーズ(建設、プラント、設計・施工およびEPC/ターンキープロジェクト契約約款)をモデルとし、DBOプロジェクトの運営面について新しい概念を挿入したものである。このようにして作成されたDBO契約約款第一版は2007年のセミナープレプレス版に代わるものであり、スウェーデンのMichael Mortimer-HawkinsとドイツのAxel Jaegerが率いる契約約款委員会の作業部会によって起草された。このDBO契約約款第一版は2008年ケベック大会において一般に販売される予定である。

契約約款委員会はドイツのA. Jaeger(同委員会委員長)、アイルランドの N. Bunni、イギリスのP. E. Jenkinson、スウェーデンのM. Mortimer-Hawkins(Special Adviser)、フランスの C. R. Seppala(Legal Adviser)、イギリスのC. Wadeで構成している。契約約款委員会がその全般を指揮する進行中のプロジェクトには「建設、プラント、設計・施工契約約款」と同時に使う「下請け契約標準書式」の改定、「共同企業体とサブコンサルタント契約」および関連するガイドの改定がある。契約に関連した新しい出版物として「建設業者事前評価標準フォーム」の改訂版と、「FIDIC入札手順書」に代わる「FIDIC調達手順書」がある。これは初期段階における留意点から建設契約あるいは設置契約締結までの調達全体を網羅するものとなっている。

## 5.2 ビジネス実務 ( Business practices )

FIDICの業務委員会 ( BPC ) はニュージーランドのAdam Thorntonを委員長とし、ドイツのG. Bergen, Germany、トルコの F. Cölasan、日本の廣谷彰彦、インドのS.C. Mehrotra、ナイゼリアのL. Sagayaで構成している。業務委員会はFIDICのビジネス実践方針とその指針の開発に関して責務を負っている。Adam Thorntonが率いるBPC委員会は、ビルやインフラの設計、建設を行うコンサルティングエンジニアの最終目的は開発が進んだ地域と自然環境の双方の質の向上であると認識している。設計コンサルタントの役割は、複雑で、常にあやまって定義され、クライアントの誤解による要求が低品質と低報酬をもたらしている。FIDICは2008年ケベック大会で建築工事におけるコンサルタントの役割に関する指針を示す予定である。これはサービスの品質向上のために業務フェーズを標準化することを目的としたものである。クライアントはこれを利用することによりプロジェクトの範囲の定義が容易になり、業務範囲における全ての作業を行う能力に基づくコンサルタントの選定を可能とする。起草作業部会はEUによる業務範囲定義のレビュー、FIDIC調達手順書ガイドを準備中の作業部会、および調達に関する用語の定義を標準化しようとしている国際標準化機構の小委員会と協働した。

リスクの理解と対処は全てのコンサルティングエンジニアにとって根本的な課題であり、市場の至る所に障害物が散在している。FIDICおよび会員協会は、クライアントの無理解によりコンサルティングエンジニアに課せられる不適切な責務に対して継続して取り組んでいく。リスクと責任委員会 ( RLC ) はイギリスのK. Corbettを委員長とし、イギリスのS. Bamforth、N. Fung、オーストラリアもN. Grayson、スイスの M. Hohberg、ニュージーランドのS. Jenkins、南アフリカのQ. Koen、インドのU. Kohli、ニュージーランドのA. Thornton、アメリカのJ. Trantで構成している。リスクと責任委員会は、企業およびクライアントの双方にとって価値があると認められたFIDICのリスクマネジメントガイド関連書類を将来的に更新することを念頭においてレビューを継続する。このレビューにはFIDIC実務ガイドトレーニングマニュアル ( FIDIC Guide to Practice Training Manual ) のリスクマネジメント編を含む。さらに、リスクに関連した事項 ( 例えば、エンジニアの役割、利益相反、現場の安全性、専門家による立会いサービス、職業リスクと責任、裁判外紛争解決等 ) もまたFIDIC実務ガイドの一部を構成するが、これらを取り扱うFIDIC方針は関連する委員会においてレビューが継続されている。長期的には、FIDICは保険業界とより緊密な関係を築くことを考えている。これは発展に向けた健全な議論を維持し、相互に関連した課題を明確にすることを目的としている。

## 5.3 紛争解決 ( Dispute resolution )

大きく注目されている主要なリスクの一つとして、業務実施中の紛争がある。これは設計 - 入札 - 建設、プラントと設計 - 建設、EPC/ターンキー方式あるいはDBO方式の別によらず生じるリスクである。リスクを軽減し、契約やこれに類する行為である施主側の代理人に直面するエンジニアの困難について認識するため、FIDICは紛争裁定委員会 ( DAB ) を立ち上げた。DABは紛争の解決だけでなく、むしろ、紛争の発生を未然に防ぐことにより重点

を置いている。より大規模で複雑なプロジェクトにおいては、起りうる問題に関するリスクの特徴を再検討するために、プロジェクトの開始時点でDABに支援を依頼するようにFIDICは推奨している。このようにDABの立ち上げは、戦略目的の一つである。DABの利用ガイドラインはFIDICから入手できる。地域レベルでは、FIDIC ASPACは日本のAJCEおよび国際協力銀行(JBIC)の支援を得て、CECOPHIL-フィリピンと紛争裁定委員会基金とともに「紛争裁定人フォーラム」の開催を支援した。バルカン半島地域では、国際金融公社(IFC)は、裁定を含む代替紛争解決をFIDICが支援することに関する最終合意をかわした。中東地域ではSCE-サウジアラビアにより主催された国際紛争解決会議において、FIDICはDAB(紛争裁定委員会)について説明を行った。最後に、FIDICとICC(国際商業会議所)主催の「契約と紛争解決会議」が2008年5月、ヒューストンで開催された。これは南北アメリカで初めてのFIDICによるDABの手順に関する紹介の大きな機会であった。

FIDIC紛争裁定人評価委員会(APA)はイギリスのP.H.J. Chapmanが委員長を務め、イギリス/アメリカのG.L. JaynesとイタリアのI. Letoで構成している。APAはその中から最後の手段としてFIDIC会長がFIDIC契約約款の条項に従って任命することができる「FIDIC会長のFIDIC認定紛争裁定人リスト」の維持と見直しに寄与した。FIDICの奨励により、FIDICメンバー協会のなかには、その地域の言語を用いて活動し、地域の状況を理解できる経験豊かな認定された紛争裁定人を載せたFIDIC認定国内紛争裁定人リストを作成しているところもある。このリストはFIDICのガイドラインに従っており、FIDIC.org/DABから情報を得られるように管理されている。FIDIC契約約款の利用の拡大と国内レベルにおけるDABの採用が拡大するに従い、教育訓練の要請が大きくなってきている。FIDICはDABに関する全ての形態での教育訓練(集中コース、定常コース、ワークショップ、セミナー、会議)を実施しており、これらはFIDICの国際トレーニングプログラムともなっている。このうちのいくつかのイベント、特に集中コースにおいて、リスクマネジメントの観点から保険業界と協働することを計画している。

## 6. ビジネス展開 (Business Development)

コンサルティングエンジニア業界におけるグローバル化の影響に対処していくため、メンバー各社が世界的な標準に合った品質を確保しながら広範囲の分野に業務範囲を拡張し、事業や技術のスキルとマネジメント能力を向上させなければならないとFIDICは考えている。この戦略的な目標に取り組むため、FIDICは可能ならどこの国の会員協会とでも、FIDICが主催および共催するトレーニング行事で構成する「FIDIC国際トレーニングプログラム(ITP)」を開催する。これらは、「FIDIC契約約款」及び「実務ガイド訓練用手引き」を基にしており、契約とビジネス実務の要素を組み合わせた調達と国際融資機関の手順を盛り込んだ追加モジュールを加えている。

ITPと並行して、各種プログラムベースの活動で構成する「FIDIC能力開発プログラム(CDP)」が進められている。核となるのは、「FIDICトレーナー育成プログラム」、「FIDIC地域トレーニングプログラム」およびFIDIC年次大会でのワーキングセッションで完結す

る7ヶ月のオンラインプログラムである「FIDIC 若手専門職訓練プログラム (YPMTP)」である。FIDIC 2007 シンガポール大会で完結した YPMTTP 2007 には 約 40 人の若手専門職が参加した。そこで得た知識や築き上げた人的ネットワークは、若手専門職がそれぞれの会社や各国の業界団体に持ち帰っている。YPMTP は、「実務ガイド訓練用手引き」の4つのパートをカバーする事例ベースのプログラムから、よりプロジェクトベースのプログラムへと発展した。2009 年のプログラムは、ライン管理に関するトレーニングプログラムに発展するよう計画されている。これには「実務ガイド訓練用手引き」の最新版の更新に用いたプログラムの中で開発された素材をより多く盛り込んでいる。

ITP と CDP への支援の取付けは重要である。ITP への支援は、プログラムレベルでは、FIDIC は毎年 BST グローバル社から約 6 つの主要な行事への後援を得ており、他の企業による更なる後援が検討されている。また政府機関や国際融資機関からの支援も得ている。IFC は、プログラムを他の地域に拡張することも視野に入れながら、バルカン諸国での FIDIC 主催の紛争裁定委員会訓練行事の後援を行い、世界銀行はインド亜大陸周辺国で実施している契約約款トレーニングコースに対して定期的に後援を行っている。CDP への支援は、ほとんどが公的機関からのものである。プログラムレベルでは、アフリカ開発銀行が FIDIC GAMA アフリカ地域会議 2008 において、「地元のコンサルティング能力の開発の優先度が高い」ことを確認した。GAMA の提案した協働プログラムは、現在、開発銀行内で検討されている。一方 FIDIC は、アジア開発銀行の調達部門の職員や 9 つのアジア太平洋諸国のメンバー企業のスタッフを教育訓練する「アジア開発銀行プログラム」のためのトレーニングサービスを毎年実施している。CDP はまた、多くの国や地方単位からの支援を甘受している。例えば、能力開発計画セミナーはいくつかの国において政府の支援を受けており、中国や韓国、インド、ヨルダンにある地域訓練センターでは「FIDIC 契約約款」や「実務ガイド訓練用手引き」を用いたプログラムを提供している。

ITP の行事が英語で行われるため、FIDIC は、FIDIC 訓練手引きの範囲を網羅した講座(教材および/または講師の提供)を公認のトレーニング実施会社と提携している。一般的に、トレーニング業者はサービスの提供に伴う商業リスクが容認できる場合のみ、教材に必要な投資をすることとなる。これは多くあるマニュアルモジュール(教材)単独の場合だが、ビジネス実務モジュールやそれら両方の要素が含まれる場合は、その限りではない。その場合 FIDIC は、モジュール開発を求められる。従って、FIDIC は丸 2 日間ないし 3 日間に及ぶ 50 人程度が参加可能なトレーニングコースに対応できる参照基準として、ケーススタディや演習例、プレゼンテーションスライド、コースノート、講師ノート、バックグラウンド資料、基準データなどのトレーニングモジュールの開発や更新に継続的に努めている。これらの全ての要素を含むパッケージは、他のトレーニング行事の内容に合わせて調整することができる。

FIDIC は、多くの場合プロジェクト持続性マネジメントやビジネス公正管理システム/政府調達公正管理システムなどの特別なトピックをカバーした「FIDIC 提供のモジュールを用いたトレーニング」を提供出来る講師やトレーニング業者に認可を与えている。より一

般的なビジネス実務モジュールに関しては、現在進行中の「実務ガイド訓練用手引き」の更新は、発展途上国や新興国経済の初期状況ではなく、最先端の事例に焦点を当てるように決定された。

CBP のための教材には、より多くの需要がある。中国と韓国の FIDIC 訓練センターでの経験では、講師養成プログラムへの挑戦に注目したい。これは、FIDIC 認定の当該国トレーニング会社によるその地方でのプログラムが、しばしばその国の言語で実施されるが、FIDIC ITP の広く認められた品質と秀逸さの基準を維持するためのプログラムである。FIDIC は、FIDIC や業者が所有するモジュールを、会員協会、あるいはこれらとパートナーシップ組む公認トレーニング業者へ移管するための調整を開始した。このプロセスは増大する需要に応えるために今後加速していくことが予想される。FIDIC はもはや単に資料などを売るのではなく、プロジェクトを実施するための最先端のツールの包括的なセットを提供する事を考えている。会長が上述しているように、大半の資料販売に伴って、その利用についての支援要請が発生している。

## 7. 品質と持続性 (Quality and Sustainability)

コンサルティングエンジニアがクライアントにサービスを提供する際、最も重要なものが“品質”である。そして FIDIC は、ビジネス実務とプロジェクトの両方において、環境、社会経済、そしてリスクといった問題への配慮とこれらを実務やプロジェクトに組み入れる方法を開発し、促進することに責任を負っている。

### 7.1 品質 (Quality)

オーストリアの Walter Painsi が議長を務める FIDIC 品質委員会は、2007 年に発足した。その任務は従前の品質管理活動の任務範囲を大きく超えて、最も広い意味でのサービスの品質をカバーするものである。主要課題は、「ISO TC176 品質管理と品質保証のための技術委員会」との連絡を維持することにある。なぜなら、産業界が ISO 品質管理基準の開発に関与することが重要だからである。TC176 のあるグループは、ISO 9001 品質管理基準の解釈を行っている各分野のドキュメントを ISO 9001 のフレームワークの下でどのようにして開発できるかについて調査している。第二の課題として、ISO 9001 の改訂は再認証の必要性を避けるため、ISO 9001 および ISO 9004 (パフォーマンス向上ガイドライン) の改訂をより注意深く調べている。

その他の重要な活動は、コンサルティングエンジニアリングサービスの調達に関連している。クライアントは、期待どおりの、もしくは期待を越えた高品質なサービスが提供されることを期待する。一方、コンサルティングエンジニアは、クライアントがどのようなサービスが必要であるかについて理解し、その品質と価値を認めることを期待する。しかし残念なことに、その期待は異なるものとなっている。従来のアプローチでは、需要と供給の両面で満足される品質の保証は、社会からの激しい要求にさらされて洗練された今日の市場においては不十分である。民間のクライアントは、コンサルティングエンジニアに求める品質についてよりよく理解している傾向にある。当然、法律や公的規則に基づいて

ではあるが、彼らが自身のルールで投資するのは、彼ら自身のお金だからである。

しかしながら、公共のクライアントは異なる挑戦をしている。それは広く社会に説明するために使ったお金に見合う最良の価値をもたらさねばならないからである。プロの助言を定義する際のルールはそれほど知られていない。したがって、FIDICは、品質に対するより広い定義を検討している。それは、技術的なスキル、関連する経験、最適事例など、り従来から認識されている概念だけでなく、公正であること、持続可能な解決策を提供できること、そして顧客関係と社会活動での経験のような重要な問題についても、取り込む方向にある。このような全ての側面は近代的で、成功したコンサルティングエンジニアの品質の特徴となる。こうした考え方がまとめれば、FIDICは世界中の調達政策が根本的に変ると予想している。

## 7.2 持続性 (Sustainability)

2008年6月初旬にワシントンでFIDICによって開催された歴史的なワークショップにおいて、主要な国際融資機関は、プロジェクトを計画するための基準を決める調査方針と手順に対するより調和したアプローチを採用することに同意した。国際融資機関は2003年の赤道原則の採用では努力したが、借入国に持続性を如何に促すかといった手法の決定には殆ど協調的努力をすることはなかった。一般的な経済政策とともに、環境政策は広く確立されている。社会的要因は既存の方針によってカバーされている。MDBではFIDICのプロジェクト持続性マネジメント (PSM) のような持続性の3次元の側面を網羅し、構造化され、総合化したアプローチはまだ確立されていない。国際融資機関は今やFIDICの調達における持続性への取り組みを高く評価している。より持続可能なプロジェクト調達の実施可能性を検討する作業グループの設立についての話し合いが、多くの借入国との間で続けられている。FIDICはこの動きに喜んで参加する。なぜなら、これはプロジェクト調達方法の改善だけでなく、コンサルタントの選定における最重要基準である品質の確立にも繋がるからである。PSMに関する主張は、主にFIDICのPSMガイドラインに沿っている。持続可能な開発委員会 (SDC) はアメリカのW. A. Wallaceを委員長とし、ナイジェリアのK. A. A. Adeola、南アフリカのJ. Boswell、オランダのI. van der Putteで構成している。彼らは、会員協会とそのメンバー企業がPSMの概念をよりよく理解し、プロジェクトに適用できるようにガイドラインの改定を計画している。

持続可能な開発のきわめて重要な領域の一つは、建設の進んだ地域におけるエネルギー節減の問題、端的にはビルの問題である。FIDICはSDCを通して、国連環境計画のイニシアティブ、ISO基準の策定、持続可能な開発のための世界経済人会議の研究のような、主要な国際的イニシアティブの色々なレベルで関与している。大半の場合、コンサルティングエンジニアリング業界の情報は重要視される。FIDICのPSMは持続可能な開発の多くの問題をまとめるための包括的なパラダイムを提供する。たとえば、2008年初頭にSDCのメンバーであるI. van der Putteは「国連の持続可能な建築物と建設イニシアティブ (UNEP SBCI)」の評議会議長に任命された。SBCIは建設分野の持続可能な解決策を支援するUNEPと世界的に活躍する先進企業とのグローバルな連携の一つである。SBCIの主な活動の一つは、京都議



定書の「クリーン開発メカニズム」に基づいて、ビルの建設が二酸化炭素排出権取引市場で正当な位置を確保できるようにするメカニズムを立ち上げることである。新しいイニシアティブは「持続可能な建築連合（SB連合）」として、高環境品質（HQE）と建築性能評価手法（英国建築研究所が開発した建築物総合環境性能評価手法、BREEM）の建築証明枠組みに責任を負う建築研究組織によって発足した。いくつかある建築物の評点システムによる評点より、SB連合のチームメンバーによる一つの証明書のほうがクライアントの期待に沿うものと考えられる。建築物評価システムのコアの部分の開発に、多くの関係者が協働することになる。なぜなら、大半の評価システムは地域の特徴を考慮して調整されるし、同時にPSMが地域に合わせて厳格かつ一貫してカスタマイズされたことを保証するからである。

## 8. 倫理と公正性（Ethics and Integrity）

世界中に広がる腐敗は相変わらずはびこっており、最前線での戦いはいたるところで続いている。腐敗行為は、特に不十分で不適切な方針や実務を通して建設業界に絶えず付きまとっている。FIDICはCE業界全体や関係者に倫理的な商習慣を説明し、これを促進しなければならない。同時に、この目的を達成するために他の人々と一緒になって取り組まなければならない。FIDICはまた、コンサルティングエンジニアが腐敗と戦い、この目的で活動する他の関連団体に協力することを奨励しなければならない。



「2008年6月にワシントンDCで開催するFIDIC - 国際融資機関 持続性と公正性セミナー」を計画するためのミーティング中のFIDIC会長John Boyd 博士（写真中央）と国際融資機関調達責任者。

公正管理システム（Business Integrity Management System、BIMS）や政府機関用の政府調達公正管理システム（Government Procurement Integrity Management System、GPIMS）のような特定のツールの開発と普及活動、およびFIDIC契約約款と「専門家によるサービス契約書」によって果たしてきた中心的役割をもって、FIDICは高いレベルでのコミットメントの表明を続けている。

FIDICの公正管理委員会（IMC）はメキシコのFelipe Ochoaを委員長とし、カナダのR.W. Bowes、オランダのR.G. Campen、トルコのF. Colasan、ノルウェーのM. Damhaug、アメリカのS. Kawaguchi、韓国のH.Y. Park、インドのJ.C.W. Ritchieで構成している。IMCは2007年にFIDIC BIMS調査の最新情報を報告した。その報告は、「公正性確保システムの初期の取り込みは積極的になされたが、顧客や機関からのサポート不足によりインセンティブが著しく低下している」ということを明確に示した。ますます多くの企業が、リスクがあまりにも高いと認めた国々での活動はもはや望んでいないと表明するに従い、顧客の無関心はFIDICの取り組みのある部分を妨害する傾向を示している。そのような反応は理解できることではあるが、経験豊富なコンサルティングエンジニアから得られる専門的な助言を最

も必要としている国々に対してネガティブな影響を与えることにもなる。それゆえFIDICは、腐敗撲滅に向けてポジティブな影響を与えるための変化を主張し、顧客と業界の協力を求め続けてきた。

公共部門の機関により広く認識してもらうために、FIDICは高品質で持続可能なプロジェクトを開発する際、公共部門のスタッフが重要な役割を担っているということを認識してきた。公共部門で働くプロフェッショナルエンジニアの中には協会を代表している者もいるが、多くの者は個人の専門職として自分たちの興味を広げるために世界技術者連盟(WFEO)を構成している専門職団体を頼りにしている。2008年1月下旬にFIDICは、共同した活動を拡充するためにWFEOとの間で覚書に署名した。これは特に、プロジェクト調達における公正性とプロジェクトに持続性の原則を適用することを確実にするプログラムを意識している。

2008年6月にワシントンで開催された特別なワークショップにおいてFIDICは、当事者全員が関わらなければ腐敗との戦いで著しい進歩を遂げることは殆どないだろうということ为主要国際融資機関に対してかなり明確にした。今日まで銀行によって採用されている制裁処置は、FIDIC会員によく知られている。健全なビジネス風土が回復するのを助けるために、FIDICは自らのBIMSやGPIMSのような公正管理ツールが認定されるように主張した。国際融資機関は、横領や腐敗を知らせる”赤旗(危険信号)”により彼らの調達システムの潜在的欠点を監視する補完的な手段としてのGPIMSの評価を通して、自分たちの制裁措置をバランスさせることに原則として興味を持っていたと述べた。

ここ1年を通じて、FIDICは「国際商取引における外国官僚の贈収賄撲滅に関するOECD(経済協力開発機構)文書」のレビューも行った。またFIDICは、トランスペアレンシー・インターナショナル社の「汚職防止のための業務原則」の作成でも積極的な役割を果たし続けた。

## 9. FIDIC 事務局 (The FIDIC Secretariat) 記録破りの1年 (A record-breaking 12 months)

### 9.1 会計報告 (The Treasurer's Report)

FIDICの監査済み2007年度会計収支は、推定した税金と2006年シンガポール大会の余剰金を含め、298,365スイスフランの黒字であった。これによって、2007年末時点の留保金は、1,048,750スイスフランまで増加している。運用中の基金とあわせ、総額1,451,725スイスフランが、主に信託預金とスイスフラン建て債券の購入に当てられた。理事会は、FIDICが直面する最悪のシナリオとして、今後の収入ゼロ、職員解雇、全ての法的責任をとるケースを考え、その場合でも会員協会に責任を取らせないために必要な積立金は1,500,000スイスフランと算定した。したがって今後もこの積み立てを続けることが提言された。

収入については、会費請求金額の合計額が、961,094スイスフランであった。これは昨年よりわずかに多く、新会員の入会を考慮しない2007年の予算に近い額である。出版物売上額である1,285,852スイスフランは、5年連続の記録更新となった(2006年は977,135スイスフラン)。この増加は、建設ブームとFIDIC標準契約約款の利点に関する着実な関心の高まりによるものと思われる。国際融資機関版の標準契約約款のライセンスを含む2007年のライセンスによる収入は、合計160,668スイスフランで、昨年と比べ、追加ライセンス収入があった前年の137,323スイスフランに並ぶ額であった。年次総会を除く行事からの収入は、74,244スイスフランであり、2006年の93,583スイスフラン、予算の100,000スイスフランを下回った。この原因は、行事主催者から剰余金を回収することの難しさにあり、2008年に取り組み一つの課題とされた。支出については、主に協会訪問と協会活動に起因する理事会費の増加が要因となって、委員会費が予算の260,000スイスフランに対し296,196スイスフランとなった。外部サービス委託費は98,893スイスフランとなり、予算を若干オーバーした。可能であれば、外部サービス委託費を委員会費用に付け替える予定である。これは、会費が一定である間は商業活動での収入増に対する節税の唯一の方法であるためである。印刷費は2006年の301,932スイスフランと比較して、213,694スイスフランとなった。売り上げ絶好調ではあるが、2007年は主に出版作業の遅れが原因で、新刊の出版と再販が不調であった。

貸借対照表について、2007年末時点の未払い会費は、2006年の倍の105,159スイスフランとなった。これは賛助会員の脱退による損金処理のために会員協会の会費支払いが遅延したためである。借方の出版物の金額は急激な収入の増加に伴って増えている。これは、クレジットカードによる決済の時間差によるものと、会員協会によっては支払い前に商品を渡してしまう傾向があるために、収入が遅れることとなっている。未払い金342,017スイスフランは、繰延税金と、2007年に計画して2008年に延期された出版物作成に関する計画し合意された支出からなっている。

2007年末時点の1,148,944フランの繰延収入には、2015年まで毎年貸借対照表に割り振られるライセンス料の剰余金が含まれている。

2008年に関する7月1日現在の予想では、2007年の総会で承認された予算93,000スイスフランの財政黒字に比べると、FIDIC2008ケベック大会のほんのわずかな余剰を含めても200,000スイスフランの赤字となった。これは主に、予定されていた書籍の発行を2008年まで延期したことによるものである。2007年の収支を分析する際、2007年の余剰は2008年の損失予測に照らして検討されるべきであった。前年の収支と最新の予想に基づいて作成され、GAMに提示される予定の2009年予算は、FIDIC2009ロンドン大会における50,000スイスフランの余剰を見込んで、5,000スイスフランの余剰を計上している。理事会の提案では、従来の企業の職員一人あたりのメンバー会費3.1スイスフランを保持することとなっている。

*Flemming Bliggard Pedersen, FIDIC出納責任者*

## 9.2 FIDIC専務理事報告 (The Managing Director's Report)

世界中を旅して、人々に「コンサルティングエンジニアが何をし、彼らが何故私たちの生活のあり方に価値を加えるのか」を説明するとき、「敵を見た、そしてそれは私たちであった」というしばしば引用されるフレーズがいつも私の心に響いている。私の仕事でもっともやりがいを感じる側面の一つは、コンサルティングエンジニアがあらゆる方法を用いて人々の生活を向上させるためにどのように貢献しているかを理解したときの人々の目の変化を見るときであった。逆に、もっとも失望させられる側面の一つは、多くのコンサルティングエンジニアの理解力不足を目の当たりにしたときである。これは、彼ら自身の価値と、彼らが何をし、何故それをしたかを人々に説明するための能力の不足を示している。

協会員や他の団体への講演において、私は必ず単純な一節で説明を終えるようにしている。それは、コンサルティングエンジニアは人間である（笑わないでください）、彼らはとても頭の良い人々である（拍手喝采）、そして彼らは人々に重要で有益な効果をもたらすよう、実体と価値のあるものを提供する（さらなる喝采と足踏み）。言い換えれば、コンサルティングエンジニアが何であり、何をし、どのように価値を付加できるかについてより明確に説明するため、業界は人間らしくあることが必要と言える。今日、成功を収めている企業とは、技術的な能力が突出しているのではなく、どのように営業展開をして、専門知識を売るべきかを心得ている企業である。

### 9.2.1 職務を行うための職務 (The business of doing business)

サブプライムローン問題により、幾つかの産業部門が困窮する状態にも関わらず、世界の市場は技術者に対しクライアントと社会の要請に応じるように叫び続けている。殆どのFIDICメンバー協会は、各分野において良好な成長と、人員不足が最大の課題となっていることを報告した。二重にもどかしく、理解しがたい問題は、報酬の低さが不満の種となっていたことであり、この問題は遠い過去の段階で解決されているべきものである。採用、スタッフの保持、研修および教育には、継続的な投資が必要である。これらを見捨てる事は、今日の市場では会社として死ぬことと同様である。この投資は予算として確保される必要があり、その予算は、その会社の主たる資源である人材の価値を自然と反映するべきである。会社の信用と名声は、最後に行ったプロジェクトと同程度の価値しかない。継続的な成功はすべて、これに携わった人々にかかっている。それは、発注者や公衆との対応における最前線において、あるいは事務所の中で価値ある情報を提供されるなど、会社を代表して働くためにどのように管理され、育成されたかということである。幾つかの会社は、総収入の6~7%の利益を上げている、と自信を持って主張している。悪くはないという人もいるかもしれない。しかし、次のことが言えるかも知れない。付加価値を生み出す貢献度と必要な投資レベルを勘案すれば、少なくともその二倍の利益レベルを取得した企業のみが、全ての需要を満たし、プロフェッショナルとして期待される報酬利益を得始め

ているという明確な立場に立っている。

### 9.2.2 汝いずこへ向かわれん (Whither goest thou?)

私は、世界中を旅して、同僚と彼らのホームグラウンドで会うことを楽しんでいるが、彼ら全員と会うことは不可能となってきた。現在FIDICによって検討が進められている地域に根ざした組織モデルは、会員や市場とのつながりを向上させるためにFIDIC活動領域を更に拡大させるであろう。私のメンバーに対する願いは、変化に注意深くなりそれを受け入れることと、要求される仕事を引き受けるに十分な資源をFIDIC会員協会に提供することであった。全てが達成されるはずはなく、「選択と集中」がもう一つの有益な引用句であった。まさに、必要であったのは計画であり、これからも必要なのは計画である。私の助言は、「FIDICのサポートを背景として、国際的な最善のビジネス実践からスタートし、その後地域への活用を試みてはどうであろう」というものであった。

FIDICの会員が世界の50%を超えるインフラ整備に携わっているにも関わらず、FIDICは未だそのあるべき姿の代表者となっていない。FIDICの将来目標は、会長によって概説されているとおり、組織的な成長のみならず（100周年を迎えるまでにFIDIC会員協会数が78から100に増える）、活動分野の拡大である。コンサルティングエンジニアリング産業は発展を続けており、幾つかの国々では既に伝統的な建設・インフラ業界の外の産業分野を取り込んで、重要な役割を担っている。工業デザインは、コンサルタントとエンジニアが大きく貢献できる活動領域の一例である。

いくつかの異なった部門の様々な産業グループは、FIDICの知識と専門性へ更に貢献できると共に、それらを利用するのが可能となる。FIDICの活動範囲が、たとえば協会加盟会社の売上高が、2013年までに2倍の成長を遂げない理由はない。しかしながら、FIDIC会員協会においては、彼らの伝統的な役割も変えなければならないことを知る必要がある。FIDICとの関連を維持するならば協会のモデルも見直しが必要である。将来の見通しは明るく、業界は良好な状態にある。我々は皆でそれを一層良いものとするのが可能である。「声を一つに (One voice)」がFIDICのモットーであり、これには相応の理由がある。

*Enrico Vink, FIDIC専務理事*

## 9.3 事務局 (The Secretariat)

FIDICの事務局は2008年にスタッフを増員した。書類作成や行事マーケティングの補助にEileen Hazburnを迎え、5人のフルタイムスタッフ相当の職員構成となった。

### 9.3.1 製品とサービス (Products and Services)

この年次報告書に示すように、FIDIC事務局の過去1年における活動は、多くのFIDIC会員協会事務局の活動との違いは無かった。支援要請が、製品とサービスの提供に必要な資源を常に上回る状態であった。FIDICの場合、サービスに対する需要のうち最も増大が顕著なのは商業顧客からのものである。彼らはベストプラクティスについて学ぼうと考えて、資料を得、トレーニングに参加し、FIDICのオンライン資源を分かち合った。FIDIC

の書店と行事の事務管理部門は完全にオンライン化されて10年になり、1日24時間、週7日間の稼働を続けているにもかかわらず、未だに多くの顧客からの具体的な質問が後を絶たない。同様に重要な顧客は、単に書類の要求や講座への参加を希望するだけではない人たちであった。彼らはどのようにすればFIDICのベストプラクティスを入手できるかを知りたがっていた。何千もの問い合わせに対して正確な情報が適切な水準で提供されるように、注意深い切り回しが必要であった。部分的な解決策は、契約約款と契約書およびベストプラクティスのオンラインユーザーフォーラムをアップグレードすること、また、外部の専門家を登用することだった。

FIDIC事務局のもう一つの困難な作業は、FIDIC委員会とその作業部会の多数のボランティアの管理だった。タスクグループは新たな文書とガイドラインの作成だけでなく、それらの商業実務への適用とそのベストプラクティスの普及方法に関する検討を求められた。この作業は、新たな製品の発送開始前にバランスが取れた取り組みであることを保証するため、委員会間の横断的な根回しを必要とした。そのため、事務局の追加補助人員が書類の準備作業やFIDICの販売する新たな製品を基にした多くのFIDICトレーニング行事に従事したとしても、それは驚くべきことではない。

### 9.3.2 委員会 (Committees)

戦略計画における政策立案とFIDIC理事会に対する支援は、もう1つの主要な業務であり、これは全ての会員協会に共通していることである。これと関連する重要な仕事が、発注機関や産業組織との関係の維持と発展である。彼らの政策とサービスが、コンサルティングエンジニアの市場環境に影響する。そのようなことから、広報活動とコミュニケーション（この年次報告書の別項でも述べられた）もまた、事務局活動の重要な部分であった。

### 9.3.3 行事 (Events)

会議の計画とその遂行は引き続きFIDICの業務の中でもう一つの重要な構成要素である。FIDIC国際トレーニングプログラムが、トレーニングに焦点をあてた幾つかの会議を取り込む一方で、アフリカとアジア太平洋地域会議も開かれた。鍵となる課題に対し我々の産業を正しく位置づけるように、地域グループをさらに支援する戦略に沿って、事務局の業務が発生した。そして、コンサルティングエンジニアリング業界最高のネットワーク構築イベントであるFIDIC年次大会が行われた。与えられた1年間で国際的な行事を組織運営することは複雑であるゆえ、FIDICは4年分の年次大会を前もって計画した。事務局は2011年及び2012年の提案に備えると共に、2013年のFIDIC100周年記念に必要な事前計画にも関与した。