

AJCE 会報

コンサルティング・エンジニア

特集：座談会

2006年 FIDICブダペスト大会報告を読み解く(後半)



Vol.31 No.1

平成19年8月・夏号

倫理要綱

(協会の目的)

社団法人日本コンサルティング・エンジニア協会は、社会環境および自然環境に関して技術に立脚した公正なコンサルティング・サービスを提供する知的専門家であるコンサルティング・エンジニアの業務の発展、社会的地位の向上および職業倫理の確立を図り、もって持続可能で豊かな社会を目指して、科学技術及び産業の発展、社会の福祉、人類の健康と安全の増進ならびに海外との経済、技術および研究に関する協力の促進に寄与することを目的とする。

(前文)

第一条 会員が、ここに掲げる目的に沿って活動するように、倫理要綱を定める。

(社会的な責任の認識)

第二条 会員は、コンサルティング・サービスの成果が広く将来にわたって大きな影響を及ぼすことに鑑み、社会的な責任を強く認識しなければならない。

(顧客利益の擁護)

第三条 会員は、顧客に対し正当にして最善の利益を図るように努めなければならない。

二 会員は、顧客の利益に役立つと考えるときは進んで他の専門家と協力するよう努めなければならない。

(公正の維持)

第四条 会員は、コンサルタントが名誉ある職業であることを自覚し、公正な立場を維持しなければならない。

(独立性の維持)

第五条 会員の職務上の助言、判断または意思決定は、いかなる場合においても第三者または他の機関の影響を受けてはならない。

(業務報酬の公正)

第六条 会員の受ける業務報酬は、公正なものでなければならず、顧客より支払われる業務報酬のみを受け取るものとする。

(専門性の保持)

第七条 会員は、自己の専門分野を明確にしなければならない。

二 会員は、自己の専門外の事項を表示し、あるいは、自己の誇大な広告をしてはならない。また、専門外の業務を引き受ける等、業務遂行につき確信を持ってない業務に携わってはならない。

(秘密の保持)

第八条 会員は、業務上知り得た顧客の秘密を他に漏らし、または盗用してはならない。

(他者の業務の尊重)

第九条 会員は、他の会員あるいは同業者の名誉を傷つけ、またはそれらの業務を妨げるようなことをしてはならない。

(平成17年4月12日 第202回理事会制定)

巻頭言 技術協力	OYO インターナショナル株式会社 代表取締役社長 理事・倫理委員会委員長 田中達吉	01
シリーズ・FIDICを知る FIDICの理念・使命・目標	(株)パシフィックコンサルタンツインターナショナル 取締役 理事・広報委員会委員長 遠藤信雄 訳	03
特集：座談会 2006年 FIDIC ブダペスト大会報告を読み解く（後半）	広報委員会・編	07
シリーズ・海外のCE企業 第3回 Golder社（カナダ）	広報委員会・編（訳責）	22
Gregs Thomopoulos FIDIC 理事、Richard Stump FIDIC YPF 議長 との懇談会	株式会社 建設技術研究所 国際部部长 技術研修委員会副委員長 山下佳彦	27
倫理委員会寄稿 応用地質株式会社のコンプライアンス経営展開	倫理委員会	30
FIDICのBIMSについて	株式会社 長 大 取締役 事業推進本部副本部長 国際活動委員会BIMS分科会分科会長 永冶泰司	33
国際活動委員会寄稿 FIDIC NEWS (June 2007) 抄訳	訳責：国際活動委員会 IFI分科会	36
事務局報告		42
編集後記		43

<p>巻頭言</p>

技術協力

OYO インターナショナル株式会社 代表取締役社長
理事・倫理委員会委員長 田中達吉

40年程前、私は登山を目的としてブータンを訪れました。当時は日本がコロポ・プランに加盟して10年程度経過したところで、西岡京治さんという方が国から農業専門家として派遣されており、すでにブータン在住5年でした。

ブータンには七千メートル級の名峰が多くあり、登山を志すものにとっては未踏峰の宝庫として憧れの的でした。しかし、この時期は中国とインドの関係が悪く、両国を境するヒマラヤ山脈への外国人立ち入りが厳しく制限されており、行きたくとも政治的理由で行くことができないいわゆるヒマラヤ登山冬の時代でした。たまたまブータンの王妃が日本にお忍びで旅行され、その情報を聞きつけた仲間が京都で王妃との面会を成功させ私どもの思いを伝えました。この思いというのは、単に山登りを行うだけではなく、自然科学、経済・社会学、農業・工学という方面の研究者を派遣して学術調査を行うとともに、教育者も派遣してブータン国の若人の教育に少しでも寄与したいといった内容でした。王妃はこの話に賛同され、我々にインビテーションレターを出してくれました。ブータンを訪れたいきさつは上記のとおりです。

西岡さんの農場は多種類の野菜の栽培に成功し、それらをインドに輸出するほどになっておりました。優れた技術者であると同時にマネージャーでもありました。久々の日本人ということで我々を歓待していただきましたが、登山を第一の目的とし、それに学術調査と教育指導をくっつけた考え方には眉をひそめられました。技術協力を本職でやっている人から見れば幼稚な考えであり、また、ブータン国民にとって役に立たないであろうと思われたので

す。西岡さんの活動は、ブータン人のやる気を掘り起こし、農業生産への自主的参加が実行されており、キャパシティ・ディベロップメントを成功させておりました。途上国への技術協力の原点を見せていただいたと今でも思っております。

さて、日ごろからAJCE活動には積極的でなかった私はどういうわけか昨年よりAJCEの理事に就任し、早速、倫理委員会の委員長という重責を与えられその重さに喘いでおります。このような重責は私自身のキャパシティを向上させるものと覚悟して、先輩のご助言をいただきながら活動を開始いたしました。それらは、BIMSにかかわるアンケート調査を実施することおよび公正管理システムのヒヤリングを継続することです。

BIMS (Business Integrity Management System : 業務公正管理システム) はFIDICにより策定されたもので、コンサルティング・エンジニア企業の公正管理に関するテキストです。しかし、欧米の習慣が基本となっていますので、本邦企業にはなじみが薄く且つ実情にそぐわない点があると思われ、このままで利用するには不具合があります。このようなことから、アンケート調査によってBIMSに関連する日本の状況を把握し、FIDICにフィードバックすることとした次第です。なお、この活動の背景には、FIDICとの情報交換をより盛んにすることや、AJCEが世界の状況を把握する窓口になっていることを内外に示す一助とすることを考えております。

もう一つの活動は各企業の公正管理システムへの取り組み方についてヒヤリングを実施して会報で紹介するというを実施しています。企業において、自社の公正管理システムを設定したものの、その運

用には大変苦勞されていることと思われます。隣家の苦勞をお聞きすることは、自家の役に立つという考えがこの活動の基本にあります。各社を訪問させていただいてそのお話を伺うことは、私にとっても

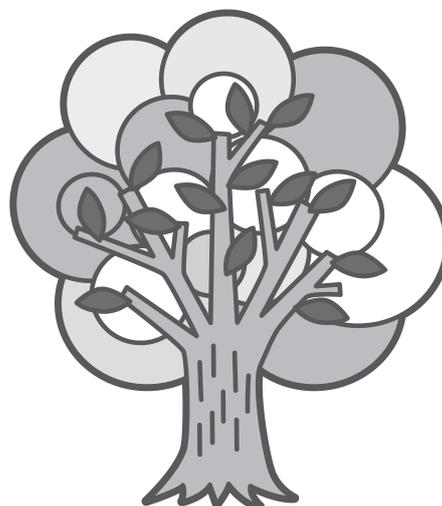
大変に勉強になっております。インタビューの結果はAJCE会報に載せておりますので、是非一読いただきたいと思ひます。



BUSINESS INTEGRITY MANAGEMENT SYSTEM
TRAINING MANUAL First Edition 2002



BGUIDELINES FOR BUSINESS INTEGRITY
MANAGEMENT IN THE CONSULTING INDUSTRY
Test Edition 2001



シリーズ・FIDICを知る

FIDICの理念・使命・目標

(株)パシフィックコンサルタンツインターナショナル 取締役
理事・広報委員会委員長 遠藤 信雄 氏

はじめに

今回から「シリーズ・FIDICを知る」を取り上げます。第1回目として、FIDICの使命の一端を理解していただくことを目的として“Engineering Our Future 2004 - A FIDIC Report” (コンサルティング業の未来を描く2004)よりコンサルティング業の現状をまとめた部分、およびこのような現状に踏まえ、FIDICはどのような見通しを持って、どのような使命を掲げ、何を目指しているかを翻訳・紹介します。

本報告書は、FIDICを知る上での基本認識を与えるもので、発表は2004年ですが、内容は依然、我々が直面している今日的課題そのものであることが分かります。我が国だけではなく世界のコンサルティングエンジニアが直面している様々な課題とそれに対するFIDICの考えと行動を認識していただければ幸いです。

[“Engineering Our Future 2004 - A FIDIC Report より]

1. コンサルティング業の現状と取り組むべき課題

コンサルティング業を左右する様々な条件はどのようなものか。2004年初頭に各国のFIDIC加盟協会の協力を得て行われた計画展望調査 (Strategic Review Survey)、および、2003年、2004年、2つのシンクタンクからなる計画展望特別委員会 (Strategic Review Task Force (SRTF))による成果、2004年FIDICパリ大会年次総会事前会議 (pre-General Assembly Meeting) で発表された原案に対する多数の個人および加盟協会から寄せられた意見、2003年FIDIC-EFCA年次調査から得られたフィードバックに基づいて、コンサルティング業を左右する様々な条件についてまとめました。

計画展望調査には、約56%のFIDIC加盟協会から回答が寄せられました。回答の有無は先進 (developed)

国、中進 (emerging) 国、発展途上 (developing) 国別に次のとおりです。

	FIDIC加盟協会	回答有り
先進国	27	19
中進国	16	8
発展途上国	21	10
合計	64	37

調査結果の回答数は、FIDIC加盟協会数の比率で見ると半数程度ですが、FIDIC加盟協会の総従業員数の比率で見ると約84%、GNPで見るとその約86%をカバーしています。

1998年調査では34協会から回答があり、200年調査はそれより若干多い37協会から回答がありました。中進国と発展途上国合わせた回答数は、1998年調査が11協会だったのに比べ、2004年調査の回答数は18協会と、遙かに広い範囲で回答がありました。

2. 調査結果の要約

コンサルティング業の基本的方向性を明確にしている最も価値ある調査結果の要約は次のとおりです。

(1) コンサルティング業への主な影響力は何か

	先進国	中進国	発展途上国
インフラ不足	2位	1位	1位
政府外部委託	2位	2位	1位
新入札行為 (事業実施時)	1位	3位	1位
協同化、協同企業体	4位	4位	2位
グローバル化	-	2位	2位
企業規模の変化	3位	5位	3位
デザインビルド	3位	-	4位

新しい事業出资方式	4位	-	4位
リスク管理	4位	-	4位
持続可能な開発	5位	-	4位
新しい隙間市場	-	4位	5位
民営化	-	-	5位
世界に通用する品質	-	5位	-
サービスの变化	-	-	5位
BOT/ターンキー建設	-	-	5位

調査に対するFIDIC加盟協会からの回答を見ると、現時点でコンサルティング業に及ぼしている影響力、あるいは数年のうちにコンサルティング業の発展に及ぼすと思われる影響力を広範囲にわたって特定することができます。

協同化と協同企業体の結成は先進国、中進国、発展途上国にかかわらず全てのFIDIC加盟協会が重要な影響力をもつものと認識されています。次いで中進国と発展途上国の加盟協会はグローバル化を重要視し、先進国加盟協会は企業規模の変化を重要視しています。以下に若干解説します。

- **インフラ不足** インフラの不足が発展をはかり競争を促進するうえで主な障害であることはずっと認識されてきました。発展途上国では、持続的な開発と貧困の軽減に向けた実のある前進は道路維持と汚水処理、上水道の整備に取り組むことによりはかることが可能であり、経済的な意味の中進国と先進国では、インフラの不足は世界的な競争力をそぐ主な要因と認識されています。
- **外部委託** 小さな政府を目指した結果、以前は内部作業で行っていたコンサルティング業務を多くの政府機関および部局は外部に委託するようになりました。これは歓迎すべき傾向です。先進国や中進国ばかりではなく発展途上国でも外部委託はコンサルティング企業にかなりの仕事をもたらしています。業務を熟知している顧客にとっては、どんな外部委託でも顧客の技術的能力あるいは管理能力に影響を及ぼします。この意味で、

FIDIC加盟のコンサルティング企業こそが顧客にとって不可欠なサービスを提供することができると言えます。

- **調達方式** 世界市場からの要請、あるいは予備資源の減少、リスクヘッジの必要性、工期の遅れとコストの削減、これらの要因に動かされ顧客はデザインビルド方式やターンキー方式、建設—営業—移転(BOT)方式、公共—民間—協同(PPP)方式など、事業実施の様々なプロセスを開発し実行しています。
- **相互協力** 多数のプロジェクトと市場では、新しい事業実施方式の必要性に対し、および、かつて無いほどの短い工期で世界標準を満たしかつ分野を超えたコンサルティング業務の提供を求める圧力に対し、コンサルティング企業は戦略的な相互協力関係を組織することによって対応しています。相互協力のネットワークを地球規模で築くことは極めて重要であり、ネットワーク構築においてFIDICはその仲介者となることができます。
- **グローバル化** グローバル化はそれ自体単独で、コンサルティング企業が今日仕事を行うやり方に影響を及ぼす主な力と認識されています。コンサルティング企業そのものも国際性および『新経済』がもたらす様々な需要は、開発途上国のコンサルタントに大きな圧力となっています。相互協力の構築によって開発途上国のコンサルティング企業は世界市場と地域市場双方に実のある参画を果たすことができます。大規模で総合的、かつ、国際性のあるコンサルティング企業はますます規模が大きくなり、地理的にも能力的にも拡大しています。

(2) コンサルティング業が直面している取り組むべき課題は何か

	先進国	中進国	発展途上国
価格競争	1位	1位	1位
低額報酬	2位	1位	1位
経済の衰退	3位	2位	2位

贈収賄・汚職	-	2位	3位
政府機関による不正競争	5位	3位	3位
一定しない仕事量	-	4位	4位
高額な補償金	4位	-	4位
業界の低イメージ	5位	-	4位
法整備の不足	-	3位	5位
若年層への魅力欠如	5位	-	5位
大学/研究所による不正競争	5位	5位	5位

調査への回答によりコンサルティング業の継続的な発展を阻害する主な課題が特定された。価格競争と低額報酬がコンサルティング業に対する主要な課題だとするのは回答者の一致した認識です。

経済の退潮、開発途上国の汚職と贈収賄、先進国の不正な競争もまた重要な課題と認識されています。以下に若干解説します。

- **品質の確保** プロジェクトライフサイクルのあらゆる段階で最優先の関心事はコンサルタントが提供する品質です。顧客の妥当な期待を満たす品質を確保しなければなりません。価格だけの競争では、劣悪な品質がたびたび発生し、かつ、仕事の革新をはかる余地が無いまでに報酬を引き下げてしまうこととなります。プロジェクトの様々な局面で品質の確保に関してコンサルタントが有する大きな影響力および、コンサルティングサービスに対するプロジェクトライフサイクルコストの1%にも満たないコンサルティングサービスに対する少ない費用を考えれば、業務内容にかなったコンサルティング会社を選定する唯一の方法として、品質によるコンサルタント選定 (Quality Based Selection、QBS) を顧客は行うべきだとFIDICは確信しています。
- **誠実行動** グローバル化の進む世界で、かつ、自由市場の競争圧力の下で成功裏に営業を継続しようとする企業にとって、コンサルティングエンジニアリング産業の業務遂行過程は実務的に最善でなければならないこととなります。特に、顧客や納入業者、事業主、被雇用者、それに一般的

には社会、これら利害関係者に対してコンサルティングエンジニアリング企業は倫理的に行動することが最優先でなければなりません。また、そのように行動していることを分かってもらわなければなりません。全ての管理レベルと一人一人の被雇用者の参加を得て、さらに汚職・贈収賄の防止に焦点を当て、「業務誠実行動管理システム」(Business Integrity Management System、BIMS)を実行することにより、誠実行動にコミットすることをFIDICは提言しています。

- **不正競争** かつて組織内で仕事をこなしていた多くの政府機関が会社化されるか民営化され、民間企業の現実を少しも知らないままにコンサルティング業に参入しました。これらの元政府機関は優遇的な営業活動と公開されることのない諸経費など特権的な立場の優位性を享受しています。同様に、多くの大学や研究所は商業ベースではないやり方でサービスを提供しています。一方では、いくつかの非政府組織(NGO)がコンサルティング業への競争的参入を許され、非営利組織という立場を競争上の優位性として利用しています。

独立した民間セクター企業からなる強力なコンサルティングエンジニアリング産業の存在がどのような経済の下でも必須であるとFIDICは確信し、またそれ故に、コンサルティングサービスのためには良識的な場が必要だと確信しています。不正な競争を許せば誠実で品質の良いサービスの調達が困難になります。

3. FIDICが掲げる理念および使命、目標

FIDICが成し遂げたことを見直し、強み-弱み-機会-課題分析(SWOT分析)を行った結果、FIDICの理念(Vision)と使命(Mission)を以下の文言とする提案に至りました。

FIDICの理念

『コンサルティングエンジニアリング産業のための世界の声と認められる存在になる』

FIDIC の使命

『社会と環境の便益にかなう品質の良いサービスを提供する責任との調和を図りながら、ビジネスを取り巻く状況を改善しコンサルティングエンジニアリング企業の利益を増進する』

「使命」の文言を適切な見通しの下に記述するため、計画展望特別委員会 (Strategic Review Task Force (SRTF)) では『コンサルティングエンジニアリング』の定義を、一般的には知識に基づいたもので、計画から資金計画、設計、工事検査、管理、運営、維持まで、事業実施に必要な全ての専門的サービスまで広げるとの合意が得られました。これらのサービスは、作られた環境 (Built Environment) と自然のままの環境 (Natural Environment) に適用される技術に基づいた知的サービスとしばしば呼ばれています。

FIDIC の目標

FIDIC 特別委員会 21 が特定した 5 つの目標は現在でも重要であり、これらの目標は引き続き堅持されるべきであると計画展望特別委員会は決議しています。しかしながら、統制特別委員 (Governance Task Force) はこれより先に、多数の『世界的』課題にかかわるいくつかの加盟協会の間にあった強い懸念を特定し、先進国から中進国、開発途上国の各国 FIDIC 加盟協会の間にある関連性と相違点に焦点を当てるため、『グローバル化』を統制特別委員会 21 の主要な追加目標として加えることを提言していました。

さらに計画展望特別委員会は、顧客のニーズと期待を満足させるためには何にもまして品質が重要であることを明白に認め、『品質を FIDIC 特別委員会 21 の主要な追加目標とする』との提言をしています。

以上総括すると、主要な目標は次のカテゴリーに相応した 7 つになります。

- ・ FIDIC は何をするのか
- ・ FIDIC はメンバーに何を提供するのか
- ・ FIDIC の主な信条と全体を貫く理念は何か

7 つの主要な目標は次の事項を包含しています。

- ・ FIDIC は何をするのか
 - コンサルティングエンジニアリング産業を代表し、この産業を発展させ、イメージの向上をはかる
- ・ FIDIC はメンバーに何を提供するのか
 - グローバル化の影響に対応するための最善の業務実施手法とメンバーの能力開発手段を提供する
- ・ FIDIC の主な信条と全体を貫く理念は何か
 - 品質の確保と誠実な行動、および持続可能性の追求である

結論として、次の 7 つの主要な目標が FIDIC の計画展望を支えることになりました。

1. 世界中どこでもコンサルティングエンジニアリング産業の代表する立場になること
2. コンサルティングエンジニアのイメージを高めること
3. 実際の仕事に関連した課題について権威ある立場を有すること
4. 世界規模かつ採算性のあるコンサルティングエンジニアリング産業の発展を促進すること
5. 良い品質を促進すること
6. 倫理規範と誠実行動に沿った業務遂行を積極的に促進すること
7. 持続可能な開発への関与を促進すること

おわりに

なお、上記の FIDIC の 7 つの目標に対して、それを実現するための行動計画の内容は、次回以降に掲載します。

「シリーズ・FIDIC を知る」は、今後様々なテーマを取り上げて、連載する予定です。

謝 辞

本記事は、FIDIC 刊行「Engineering Our Future 2004---A FIDIC Report」から、翻訳・掲載したものです。この度、AJCE 事務局を通じて、FIDIC 本部に対し、AJCE 会報ための翻訳・掲載の許可を求めました。それに対して、FIDIC 本部からは、快く承諾する旨のご返答を頂きました。ここに、FIDIC のご厚意に対して、深く感謝申し上げます。

特集：座談会

FIDIC 大会座談会

2006年 FIDIC ブダペスト大会報告を読み解く

(後半)

広報委員会・編

日 時：2007（平成19）年3月5日（月）13：00～17：00

場 所：AJCE 事務局

参 加 者：司会者：竹村陽一（個人賛助会員・AJCE 技術研修委員会 元副委員長）

討 論 者：山下佳彦（（株）建設技術研究所・AJCE 技術研修委員会 副委員長）

林 幸伸（日本工営（株）・AJCE 技術研修委員会 副委員長）

桜井 一（（株）日水コン・国際活動委員会 幹事、CB 分科会長）

河上英二（（株）建設技術研究所・AJCE 国際活動委員会、QBS 分科会長）

秋永薫児（（株）日水コン・AJCE 技術研修委員会 技術研修推進分科会幹事、国際活動委員会 IFI 分科会委員、YP グループリーダー）

広報委員会：佐久間 襄（いであ（株）・AJCE 広報委員会 副委員長）

AJCE 事務局：大和美穂

「新興市場におけるビジネスチャンス」

竹村 それではまた、議題を進めてまいりたいと思います。WS-1、「新興市場におけるビジネスチャンス」、これは藤原さんの報告ですが、これには私も出席しました。このワークショップはハンガリーの国家開発庁の副長官が、国家開発計画というのを紹介しました。それによると、政策策定、あるいは基本計画の策定、個別施設計画や施策実施の各段階において、国際コンサルタントの仕事がある、という発言でした。ところがこのワークショップにいた、各国の人たちは、政策策定とか基本計画はその国がやるものではないのか、外国コンサルタントが出来るものなのか、という疑問が出された。そのとき、私が感じたのは、ハンガリーは2004年からEUに加わっている、するとEUのガイドライン、あるいは指令などがある、そういうものが、あなた（ハンガリー）のところのローカルコンサルタントは出来ますか、という問題を、投げかけてくる背景があるという事です。ここでは、やはり、国際コンサルタントと地元のコンサルタントが連携しないと、この地元の問題は解決できないのではないか、との結論になりました。

次のWS-2の「CE企業の将来」は、狩谷さんの報告で

す。その次のWS-3の「明日のコンサルタントの役割」は山下さんですね。これら、将来とか明日とか同じような概念ですので、山下さんにお問い合わせ出来ますか。

「明日のコンサルタントの役割」

山下 「明日のコンサルタントの役割」を短的に言えば、一点目は変化に対応できないコンサルティングサービスは安く買い叩かれ、CEはプロジェクト食物連鎖の最下位に置かれてしまうであろう、ということです。1998年エドモントン大会において、FIDIC 会長ロブシヤー氏が、Adopt or Die（変化を受け入れなければ、死ぬだけだ）、というメッセージを発している。今もまさしくそうですね。結論を先に言ってしまいましたけれども、WS-3の座長は、アメリカのCDM社副社長のハワード氏でした。CDM社はマサチューセッツ州に本社があり、多くのMIT卒業生が働いている優秀なコンサルタント会社です。この方が、CEがおかれている状況について、次のようにまとめられた。①CEは変動の時代にある、②業務は複雑化している、③新しい調達方式が出てきた、④グローバル的にはアライアンスが必要だ、⑤事業では持続性が求められている。二点目は技術的な領域を超えたスキルが問われていることです。技術のみでは食えない。経済、

政策、環境、社会、財政等の専門的能力が問われている。三点目は、統合的資源マネジメント、総合的な視点や挑戦。要求が増えているのに、支払いがだんだん厳しくなっている。最低限の要求事項は、①技術的なエキスパートでなければいけない、②合意形成のプロでなければならぬ、③創造性をもっていなければいけない、④リスクマネジメントもちゃんとしなければいけない、⑤統合的な解決策の提案が出来ないといけない、⑥プログラムマネジメントもプロでなければいけない。これらを最低限の要求事項とっているのです。これが出来てやっと我々は生き残れると。これを、日本のコンサルタントがやれるのか、一歩日本から出れば、やらなければ、生き残れない、(笑)

「日本の若手エンジニアの挑戦」

竹村 そこで、秋永さんには若手の代表として質問したいのですが、日本の若手のエンジニアで、これに挑戦しようとする人が出てくるのでしょうか？

秋永 挑戦するという意味では出てくると思いますが、今やろうとしてもすぐには認識できないと思います。しかし、情報を与えてやり、育てていくというプロセスにより、おそらくこの部分をこなすだけの人材力、ポテンシャルはあると思います。いま、日本のCEの人たちと、例えばYPFなんかに出てくる人たちと比べると、日本人の場合どうしても、日本の国の中を見てしまう。日本のやり方、上から下へのやり方で仕事をやっている。お上がいて、若い人が口を出すと叱られてしまう。若い人があれこれ打ち合わせでしゃべると、担当者を替えるということになったり、上からの圧力の中で馴らされている部分があるので、どうしても、ああいう場に出たときに遠慮するんですよ。これは私も言われてきたことで、一生懸命努力して変えようとはしていますが、どうしても遠慮というのは日本人の特質としてあるのでしょうか。そういう部分を教育すると、こういういろんなテーマを、たぶん面白がると思うんですよ。その面白がるまで出来るかが、先ほどの魅力ということになるんですが、それはやはり情報を与え続けていかないといけないと、ここ数年YPFの活動をしながら思っています。解らないと出来ないし、出来ることによって何が達成できるのかとか、自分の将来の位置づけがどうなるのか、そこを彼らは全然認識できな

いので、そこを認識させなければいけないということだと思います。

桜井 YPFに認識してもらうことは当然必要ですが、そういう場・チャンスを与えてあげないとね。今の形では、限られた仕事だけしかやっていないので、幅の広さを認識できない状況だと思います。上司は、意欲をもった、将来性のある人間を、どのように育てるか、プログラムやスケジュールを組むなりして、場を準備し、本人の努力を通じて人を育てていくことが必要だと思います。トレーニングの間は、当然生産性から言えば、低くなるかも知れませんが、長期的に考えれば、メリットは出てくるはずですが。但し、将来的にポテンシャルの高い人材の選定が重要だと思います。長期性を考えられるかは、将来的な危機感をどこまで、持てるかにかかっていると思います。

秋永 それを、会社としてちゃんと位置づけてもらいたいんですよ。私が会社にお願ひしたのは、私が海外に行くときに、下水道本部として応援しているということをお口で言ってくれ、それをアピールしてくれと、そうしないと、みんな私が飛ばされたと思って蔑むかもしれない。もし私がそういう事態になったとしたら、若い人はもう絶対ついてこないで、組織として、秋永がなんか困ったら応援するぞ、という態度だけでも見せてくれ、と。アルバニアに行ったときは、私からの問い合わせに対して、本部長から部下に命令がいて、秋永を応援しろと・・・、逆にいろんなメールが来てびっくりしたんですが、そういう体制を組織として作ってあげないと、一人でどんなに頑張っても無理だと思います。やっぱり、普通の人たちは一人ではがんばりきれないので、グループを作って組織的にやっていく必要があります。一人ひとりにこういう役目があるんだ、これは仕事の合間にやってくれとか、活動の位置づけなりを、組織として与えていく必要があると思います。

竹村 林さんはいかがですか？どうすれば「場」を与えられるのでしょうか。

林 例えば、ここに課題があって、これあなたは出来ますかと聞かれたときに、課題の背景にあるものや解決の方向性がある程度はイメージ出来なかつたら、答えられないです。イメージが出来なくて私出来ますというの

は、あまりにも無謀ですよ。イメージ出来るところまでは、会社として場を作ってやらなければいけない、そのために一番早いのはオンザジョブ・トレーニング(OJT)だと思います。

河上 そうですね、業務の中で、総合的な解決能力を身につけていかなければいけないということは、みんな解っているのですが、それを組織として、会社の経営方針として、ほんとにその方向に向かっていることを、ちゃんと説明する必要があると思います。例えば、国内でも、チームを組んで仕事やれという場合、だれとチームを組むか、だれが号令かけるのか、どういう組織なのかと、ということを見せないと、彼らは信用しないと思いますよ。例えば、フィーが少ないと、それを上げるために、何らかの努力をしないと、例えば、付加価値をつけて、自分たちの仕事を、“もっとフィーの高いもの”、“いいものを提供している”と言うことを、発注者にアピールする。受けているだけではなくて、自分たちからも、出来ることもあるのではないかと思います。そういう姿勢が欠けているのではないかと、言われれば、言われればなくて、それを改善していくようなアクティブな姿勢も大事なのかなと。どういうふうに、アクションを起こしていくのかと言うのは、こっちからいろいろヒントを与えて、反応を見ながら、感じていく必要があるのではないかと思いますけどね。

「プロジェクト・メカニズム(PPPのワークショップ)」

竹村 有り難うございました。次に、WS-4「プロジェクト・メカニズム」に進みます。

山下 WS-4はPPPのワークショップでした。PPPの特徴として公的なリスクが低いこと、受益者負担原則であること等、いろいろあるけれども、PPPは新しいビジネスモデルであり、これに果敢にチャレンジすることは、事業機会になる。その反面リスクも大きいし、発注者は非常に厳しい要求をしてくる。我々の経験が少ないところもあるから、技術革新が必要である。安易に、新しいからといって、取り組めば、失敗につながりかねない。この点でリスクも高い。ハイリスク・ハイリターンになっているが、リスクヘッジが出来ればローリスク・ハイリターンに出来る可能性がある。しかし現実的には厳しく、やってみると、いろいろな問題が出てくる。ワンパターンはなく、大

変な思いをしてやっている、というのが発表者の本音でした。

竹村 やはり、官民では世界が違うところもあるから、うまくやるのはなかなか難しいのでしょうか。

山下 発展途上国でPPPは難しい。うまくいくのか、という議論がありました。途上国では、中央の官庁、中央政府が、責任をもって、強いイニシアティブをもってやるのが、PPP成功の鍵だと。地方政府に任せた段階で崩れる、だから、中央政府が地方に任せたとしても、肝心なところは、舵取りをして、わがままをやらせない、そこは最低限担保して欲しい、それが担保できて、はじめて、PPPはうまくいく。日本の場合は発注者がしっかりしてますから、難しいところは、官がやっている。日本では、本来のPPPはやられていないものと思われま

桜井 世界のPPPの成功例はありますが、官と民が求めている利益は、それぞれ異なり、それらの利益の違いを両者が理解しないと成功しないようです。案件最初に、それぞれの利益がこうだから、こうしましょう、という協議と理解が、必要だと思いますが、現状、それぞれが勝手に相手の利益を決め込んでしまっていると言う事が多いと聞いています。

秋永 パートナーというよりも、官側はやらせてやっているという感じで、それによって安く出来るという感覚しかまだないですね。事業をやっていくために、相手側の良いところを引き出す、例えば、専門家達に対して、行政側が専門知識を得ながら、行政側は住民対応はやるから、技術はやってくれ、お互いにやるという立場でのPPPの発注の仕方ではなくて、PPPという形のプロジェクトの契約の仕方になると、自分たちは得するという発想しかまだないのですよね。たまたまイギリスの友人にPPPについて聞いたときも、彼が言うにはPPPで儲かるとってはだめだ、これはあくまで新しい仕事の形態であって、これで事業がうまくいくと思ったらだめだよ、と、釘をさされました。だからやはり、利益云々というより、パートナーという言葉の意味が何で、何をすることによってパートナーになれるのか、発注者側もわれわれも、きちんと議論をしておかないといけないと思います。日本ではまだ、制度ばかり先行して成熟していない。カナダ、オーストラリアなど他国のホームページを見ていくと、パートナーリングの

ためのいろんな制度も含めて、条件とか、責任とか詳しく書いてあります。パートナーとしての準備態勢が出来ていて、そのためにいらっしやいという感じ、雰囲気があります。そういうところに違いが感じられます。

山下 PPP案件に応募しても、相当条件がきついで、選考過程で残る会社はほんの僅かになってしまう。

秋永 資金力があり、技術者を抱え、供給業者までちゃんと抑えられるような大手の会社で、しかも地元の銀行を使うなどの条件がつく、こうなってしまうともう、パートナーではなくなる。

山下 それと、PPPは政治的リスクにさらされるため、中央政府の介入が不可欠です。また、確かな制度的枠組みが必要です。中央政府が、法律を都合よく変えて、当初の契約を反故にすることが無いよう、担保しないとPPPはうまくゆかない。モンゴルでもありましたよ、日本の商社ですが前政権の承認を得て投資した案件が、現政府から反故にされてしまった。中国では同様なケースが多くありました。これをやられたら、PPPは成立しない。

「セミナー：DBO契約について」

竹村 次は、林さんにDBO (Design-Build-Operation)の話をお願いしたいと思います。

林 DBOが出てきた背景には、民活型案件の普及があります。伝統的な公共事業では、設計、建設、運営を、ばらばらに発注・実施してきたのですが、これらをすべて民間側で一括してやってもらおうというわけです。その利点は何か。例えばプロジェクト全体における費用の発生を見た場合に最初の設計はあまり大きくない。建設コストは大きいですが、管理・運営の費用は20年～30年というスパンで考えればこれは相当なものになる。建設コストや管理・運営の費用は何で決まるのかというと、設計で決まるところが大きい。それではばらばらではなくて、設計と施工を合わせたコストで最適化を図りましょう、もう一歩進んで管理・運営も一緒にして、最適化を図ろうと、というのがもとの発想なのです。ただ、あまりにも違うものを一緒にしてしまうのは、無理なところもあって、一本の契約書にするにはFIDICもかなり苦労しているようです。しかし、FIDICが率先して新しい契約書の開発に取り組むのは望ましい姿勢であると思います。

山下 発注者の視点でプロジェクトに取組めればこん

なに有り難いことはない。

秋永 ただ、受けるほうは相当なリスクになりますね。管理の部分だけ官に戻したほうがよいという動きが、いま、スコットランドの方であります。

山下 リスクはあるが、色々な方法が可能であるというところが、FIDICに期待されているのでしょうか。どのような方法があるのかについては、まだ答えが出ていない。国によって、DBといっても様々です。例えば、日本では、ゼネコンの言い分と、コンサルタントの言い分は違う。ヨーロッパに行けば、ゼネコンとコンサルタントとの関係は、日本とは異なる。国によってやり方がちがう。従い、画一的な方法はありません。

秋永 各国で、CEの立場、役割というものの認識が違うじゃないですか。ただ単に、DBの仕事ももらってやればよいところと、それを管理する上位組織のところがあるところと、そのあたりが混在しているから、統一的にこうだ、というものが出せないのではないですか。しかしそこでFIDICが、CEというものはDBの中でこうあるべきだということを出すべきだと思います。哲学のようなもの、その運用については、各国にお任せするけれども、基本的な考え方はこうだ、というものを出さないと、軸足がずれて、一体われわれはどっちに進めばよいのかということになるのではないかと懸念しています。

桜井 オレンジブックには、CEの立場というものは書いてあるのでしょうか。

林 オレンジブックは1995年に出ましたが、ここではエンジニアは登場しないです。

桜井 DBOでも、エンジニアは出てこないのですか。コンサルタントのポジションはないのですか。

林 DBOには、発注者のリプレゼンタティブ(代理人)というポジションがあります。コンサルタントはここで活躍できるはずだということを、FIDICは言っています。

秋永 そこでは、発注者とコンサルタントとは同格なのですか。

桜井 とすると、コンサルタントは高いポジションに位置しているのですね。

竹村 そうです。オーナーにくっついているわけですから。

林 または、コントラクター側の設計者ですね。そこで

は合理的な設計ができる会社が強い会社となる。但し、そこではライアビリティの問題が出てくる。

山下 ゼネコンの下請けをやっているわけだから中立性はありません。日本で議論されているDBとは違いますね。日本ではゼネコンが受けたプロジェクトを、コンサルタントが、ゼネコンの下請けのアドバイザーとして実施することは受け入れられないですね。

林 いまAJCEで海外の調査をしており、DBはコンサルタントにとって望ましいか否かという点で、リスクは高いという意見はかなりあります。しかし一方で、DBは歓迎、という会社もあるんです。普通のフィーよりも高いフィーが取れるという会社があり、設計に自信がある会社では差別化が出来る。

山下 発注者にDBのマネジメントをわれわれに任せて頂く。その代わり、条件つきで・・・

林 デザイン・ビルダーの中においても重宝されるコンサルタントを目指すというスタンスの会社が海外では結構あります。

秋永 建設業者とコンサルタントとは同格なのですか。

林 コンサルタントが下請けになることが多いようです。同格ですと、発注者に対して連帯責任を負うことになり、コントラクターの施工責任の部分をコンサルタントがカバーしなければならぬ可能性が出てくるが、資力がない、といった制約があります。但し、下請けだからといって、必ずしも不利益を被るとは限らないと思います。

山下 発注者がコンサルタントに信頼を置いている国であれば、発注者はプロジェクトの品質を担保するために、ゼネコンに、設計を担当したコンサルタントをつけるケースが結構あります。

桜井 アメリカでは、DB案件を、コンサルタントが頭でやるところがあると聞いています。スーパー・コンサルタントですが、同社はコンサルタント部門と建設部門を持っているようです。

山下 建設部門からファイナンス部門まで、総合的なサービスを提供できる総合コンサルタント会社です。社員が1～2万人規模の会社が、世界に3～5社ありますよ。

「サステイナブル・デベロップメント委員会の報告」

竹村 さて、それでは、サステイナブル・デベロップメント委員会(SDC)の報告ですが、いまはもうプロジェク

ト・サステイナブル・マネジメント(PSM)の普及の時代と理解してよろしいですね。

山下 訓練者(トレーナー)のためのセミナーなどを、日本でもやらないかと再々いわれていますが、日本では、発注者がPSM手法を認めてくれない限り、その普及は難しいのが現状です。一歩進めるためには第一に発注者にPSMの考え方をご理解頂く必要があります。FIDICから専門家を招へいし、PSMがプロジェクトの透明性に有用であるとか、合意形成が図りやすいとか、世界各国はPSM手法でプロジェクトの評価を始めている、ということタイミングよく説明することによって、発注者が関心を持ち日本でも試験的に実施してみたい、という動きがでてくれば、PSMを普及できるのではないかと。

桜井 2年前だったか、FIDIC事務局のピーター・ボズウェル氏が来日したときに、PSMのセミナーをしましたね。

山下 彼が、プレゼンしたのは、建築分野のPSMです。土木分野のPSMではないんですよ。土木分野で防災マネジメントとか、長良川の河口堰のようなプロジェクトなどで、計画の初期の段階から工事中、工事終了後のモニタリングを含めて、プロジェクトは持続性に配慮して実施されたかという評価をする場合、PSMだったら可能ではないか。発注者、オンブズマン、NPOなど色々なステークホルダーが事業評価をする場合は、このガイドラインに従う。フィルターがかかっていない、透明性の高いPSM手法によれば、客観的な事業評価ができるのではないかと。このように使えば、発注者として魅力を感じるはずですよ。非常に多くの時間と労力がかかりました。PSM手法が合理的かつ透明性が高いことから、関係するステークホルダーが共通の議論や評価のベースとして使えるようにグレードアップされれば、公共事業実施の可否の判断が効果的で迅速にできるのではないかと、という期待があります。

「リスク管理、社会資本整備の管理と責任」

竹村 次に、WS-6「リスク管理、社会資本整備の管理と責任」は、藏重さんに報告していただいた部分ですが、お話を桜井さんにお聞きできますか。

桜井 そうですね、リスクマネジメント・コミティーには私も何度か出ていますが、リスクをエリミネイト(排除)す

るのは、難しい、出来ない、だから、ミティゲイト(軽減する)する考え方です。それから、関係者間のリスク分散を明確化する、リスク・シェアリングを、出来るような方向にもって行くことが必要です。オーナー側はリスクをはっきり理解していないところがある、だから、リスクというのは本当に何かを明確化していく、これらが今後の大切な仕事になります。従って、クライアントに対して、こういうリスクがあって、こういう時には、こういう解決方法が必要であることを、明確に理解・認知させることが、大きな問題にならないための一番大切なリスク管理です。コンサルタントとしては、起こる前のリスク管理を中心に考えていますが、RMCの保険会社、法律家、弁護士メンバーは、起こった後のリスクをどのようにマネージしていくか、という話をコミティーでしています。結局、双方の、コンビネーションの、形になるのでしょう。次に、リスク管理に対する、フィーとコストですね、弁護士費用や保険費用をどのように考えるかも議論されています。もう一つは、新しい技術とか、新しい方法を採用するときは、どんなリスクが出てくるか実際にわからないので、これは大きな問題・リスクとなるということです。それから、瑕疵責任の問題ですが、ご存知のとおり、PI(瑕疵責任保険)については、海外では、その保険金額が膨大となっており、大きな課題となっていますが、現状日本では大きくありません。しかし、今後、日本の市場の国際化も考え、リスクに対してもっと議論していくことが必要と思います。

竹村 それで、ハンドブックやマニュアルはあるのでしょうか。

桜井 リスク・マネジメント・マニュアルというのがあります。しかし、一般論として全部に適用しきれないようです。以前は三者、オーナー、コントラクター、コンサルタントという、分け方をしていたので、わかりやすかったのですが、DBなり、PPPなどになると、単一のマニュアルにするのは、なかなか難しいようです。

「キャパシティ・ビルディング(能力開発)について」

竹村 有難うございました、それでは、WS-7「キャパシティ・ビルディング(CB)」のワークショップについて、桜井さんをお願いします。

桜井 本ワークショップでは、コンサルタントは何を求められているのだろう、それに対して、何をしなければい

けないのか、そしてそれをやるためには、専門技術だけではなく、他に何を取得しなくてはならないか等の議論がありました。結局、専門技術のほかに、財務、マネジメント、インテグリティ、サステナビリティ、人的マネジメント、などなど、マルチな知識・技術を持ち、案件全体をマネージできるマルチ・スキルな人材が必要だという話が出てきました。次に、ヨーロッパなどでは、ハンガリーのプロジェクトをフランス企業が実施するなど、国際化が進むなかで、歴史も異なり、生活レベルや仕事のやり方も違う中で、それらを理解できる人材をどのように確保するか、如何に魅力ある業界にして人材を集めるか、入ってきた人材をどう教育するか、インセンティブをどう持たせるかということ、そのためには、何が求められているかを、明確にしていくべきとの意見や、資格社会の中で、資格をしっかりとって、自分の値打を上げていく必要があるが、FIDICのMOF(マスター・オブ・FIDIC:まだまだ色々異論・議論はあるが、中国では、一応、FIDICの資格として出されている)を今後の採用する検討が必要との意見。また、FIDICのCBCは本当に何が出来るのだろう、どのような貢献ができるのだろうかとの協議もありました。その貢献の一つとしてはCBマニュアル等を作成・改善し、各国でセミナーを実施すること。現在のマニュアルは大体途上国で使用されるものですが、マルチ・ファンクショナルな人を育成するために、利用が可能。本マニュアルは、まず、「コンサルタント業界とは？」から始まり、コンサルタントの企業としての機能、それを動かすための経営、それに加えてプロジェクトを受注するための知識、あとは、人材管理、財務管理、リスク管理、クライアントシップ・アンド・コミュニケーション、持続可能な開発、品質管理、インテグリティ管理、インテグレイテッド・パフォーマンス・マネジメント(成果の評価)の概要が簡単に書かれている。日本では例えば大学で、コンサルタント希望学生の勉強材料として利用可能で、これを勉強することでコンサルタントの魅力を理解してもらう事も可能。また、各コンサルタント企業の新人研修に利用し、まず、コンサルタント会社の全体必要業務等を勉強してもらう。さらに、中堅クラスでも、本マニュアルを少しアレンジ・改善し、マルチスキル人材育成教材としても使えるのではとの話がありました。

竹村 この研修マニュアルは最終版ですか？

桜井 これは最終版です。但し、このマニュアルを用いたセミナー用・教材スライド(パワーポイント)が、まだ全部完成していませんが、作成されています。また、マニュアルも必要に応じて改善が必要です。

竹村 このマニュアルの出版は何年ですか？

桜井 2003年作成で、完成が2005年です。作っただけでは、使い方がわからない、一人で勉強するには難しい等でなかなか売れない状況だったので、世界的にFIDIC・CBCメンバーを中心にセミナーを実施することになり、イラン、トルコ、インド、マレーシアなどでセミナーが実施されました。本キャパシティ・ビルディング・プログラムやセミナーは途上国を対象としています。一般的に途上国のエンジニアは技術力も低く、経験も少ないので、なかなかプロジェクトに参画できない、そこで、先進国の人達はFIDICファミリーとして、彼らを教育していく義務があり、世界全体のコンサルタントの能力アップに貢献する義務があると、CBCで言われています。また上記ワークショップ内容の続きですが、人材リクルートに関しては、魅力のあるコンサルタント業界にしなければならないこと、さらに、工科大学等の先生と協力して、例えば、インターシップとして、コンサルタント会社で勉強させて、興味を上げること。クライアントが求めている「信頼されるアドバイザー」というのは、いわばホームドクターで、彼に頼めばなんでもわかるという人が、求められている。技術だけではなく、全体のマネジメントが分かって、相手の気持ちが分かってという技術者がこれから、必要とされるというのが、協議内容でした。

「瑕疵責任と保険」

竹村 有り難うございました。それでは次に、WS-8「瑕疵責任と保険」に移ります。日本では一応、賠償責任の保険はあるのですが、あまり切実な問題にはなっていませんね。

桜井 海外では、瑕疵保険(PI)保証金額が膨大で、その保険料も大変なコストとなっており切実な問題になっています。また、大会社は、保険会社の保険をかけるのではなく、自社のファイナンスで、保証金同等額をカバーすることを保証する方法を取っているところもあります。大きなリスクとなりますが、大会社の強みとなります。そう

なると不公平性が出てくる等、色々な問題がたくさん出ています。林さん、コントラクトの関係で、DBでも保険に入るのですか。

林 自ら入る場合もあるでしょうが、契約で付保が義務付けられていることが多いと思います。ですから、これを避ける事は出来なくなっていますね。逆に保険業界はどうかというと、リスクが高いということで、保険料率は上がっています。FIDICが団体保険というものを検討しているものの、うまくゆかない。なかなか難しいのでしょうね。

桜井 保険会社のまた親保険、裏保険の形でやっているみたいですね。保険料は契約書の中に、入らないのですか、そういう話もありましたよね。

林 FIDICが発行しているコンサルタント用の契約書ホワイトブックでは、発注者の費用負担で付保すると規定しています。しかし、残念ながらホワイトブックは世界銀行やJBICの標準入札書では採用されていません。ここでは、発注者に保険料を請求できるようにはならず、自らのオーバーヘッドでカバーするということになります。

竹村 そうでしたね、オーバーヘッドでカバーすべきという、なかなか厳しい現実なんですね。次は、WS-9「品質優先調達法」ですが、河上さん、これはどのような様子だったのでしょうか。

「品質優先調達法(QBS)について」

河上 これはですね、議長はカナダの会長ギャンブルさんでした。カナダはQCBS主体であるが、どんどんコストの比率が大きくなるなど、調達方法に問題があるということで、調査を基に、自国のガイドラインを改定しました。カナダでは、基本的には調達法はQBSであるべきとの方向で考えているが、それに向かっては、FIDICとしても一緒に活動していきませんか、問題提起とともに議論しましたが、ちょっと精神論みたいなものが多くて、基本的には、あまりインパクトはなかったですね。

竹村 どのような調査をしたのでしょうか。

河上 発注者とコンサルタント企業相手のアンケートなのですが、QCBSで調達しているが、比率だとか、その中での、価格のウェイトだとか、それについて満足しているかどうか、とか、私も結果をみせてもらいましたが、現状の分析というよりも、このような結果がでました、との

事実関係のものでした。今後の方向として、この大会で感じたことは、各協会いろいろな意見を持っていますね。フォーラムでも、価格で選ぶのは反対、技術で選ぶべしとか、また反対に、価格でもいい、とかいろいろあります。われわれが、調査をやった時、アメリカ以外は、QCBSが、いま世界の趨勢ですが、それに対する企業の不満はかなり多い。じゃ、実際にそうなのかは、なかなか判らない、FIDICとしては、各協会の現実をちゃんと捉えて、確かにQCBSというのは、こういう問題がある、不満も多いし、こんな課題を抱えているのだ、という、ところをちゃんと把握したうえで、検討すべきと思われる。そこでいまAJCEとして企画しているのは、主たる協会に、いま実態どうなの、それに対して、企業はほんとうに満足しているのか、反対しているのか、どんな工夫をしているのか、ということ聞かせて欲しい、というアンケートを準備していて、4月に送ろうかと考えています。FIDICとして、もう少し具体的な、対策・解決方法を提案するような、検討材料にして欲しいということを考えている。それとともに、実は、国内でも同じような問題が起こっているの、国内への、フィードバックにも、活用したいな、と考えているのですが。

竹村 それは良いですね。FIDICは現状を捉えていない、まとまりを欠いているということですね。有り難うございました。最後になりましたが、秋永さんにYPFを総括的をお願いします。今回のブダベストでは、なかなか良かったですよ。

「ヤング・プロフェッショナル・フォーラム(YPF)の総括」

秋永 今回は、若い人が中心になって組織的に動いたことは非常によかったと思います。フォーラムでもディスカッションする場を持って、若い人でない人も参加していただきました。今回リチャード・スタンプ氏が、なかなかのやり手ですから、私もこの一年アドバイスしながらやってきましたが、後半の方は、彼がリーダーシップを取ってやって来て、非常にスムーズにいきました。それと若い人の連携が明確になってきたと思います。公式ではありませんが、新しいステアリング・コミティーのメンバーで会議が出来ました。2年目ということもあって、YPFが認識されはじめています。北京大会では、若い人もYPFとは何かよくわからず、ステアリング・コミティーで、YPF

とは何か、から始めなければならなかった。今回は、ステアリング・コミティーの中で段取りがうまく出来たので、そう意味では良いスタートが切れたと思います。Skypeというチャット型会議は非常に良くて、自宅に戻って一時間程度やるのですが、かなり集中してやらないと追いつかない。ちょっとした質問に答えているうちに、三つくらい質問が先に進んでいたりして、それと質問者の名前も添えて書くという要領も学びながら、何とか会議に参加してきました。使う単語は全然難しくなく、内容もわかっているから、日本からもっと若い人に参加してもらいたいなと思います。YPMTPには、(株)長大の手塚さんに参加してもらいましたけれども、彼もかなり大変だったと言っていました。最初はインターネットでトレーニングプログラムなどを行っているので、辞書を引きながらでも出来るのですが、会うと待たなしです。半年近く議論してきたとはいえ、やはり会って話をするといろんな意見がでできます。現地では徹夜に近い状態でやっていて、そういう人たちがYPFとして参加してくれるとパワーアップになります。FIDIC側もかなりサポートしてくれるようになってきました。この3～4年前に比べると対応が違いますね。そういう意味では、ブダベストは非常に良かった。ある意味では転機だったと思います。うちの社内でもYPFトレーニングに参加してくれるように、英語のトレーニングをやるうとして準備しています。

「若い技術者を育てる」

竹村 ところで秋永さん、FIDICのYPFに、秋永さんの後継者はいらっしゃるのですか？

秋永 社内的には、いま育てつつあります、しかし、そういう人はプロジェクトで海外に出ていってしまう。ですから、AJCEのYPFも、いまは裾野を広げるという意味もあり、YPGに変えましたが、集まらないので、メールのやり取りでやっています。

山下 若い人に集まってもらうのは、難しいですね。

竹村 ちょっと力がついてくると、すぐ現場に出されまますから大変ですね。

秋永 年に一度二度ぐらい、イベントを兼ねて集まろうかなと考えているところです。5月ぐらいになって会議をし、そのあと何か役に立つ見学会でもと思っています。

山下 YPFについて、会社の理解はどうですか。例え

ば、地方から新幹線で来れば、旅費を見てくれるとか。

秋永 私のところ(日水コン)は、東北にいたときは、汽車賃は会社持ちで東京に来ていました。その他は東京の人ですね、いままでの YPF への参加者は、技術士など資格を持っている人が多かったので、数が少なかったのです。来られる人でも5人とか、3人とかでした。それで、資格など関係なしに対象を広げて、AJCE とは何か、FIDIC とは何かとか、布教活動みたいなことをやっています。そこで何人か集まれば、その人たちとグループを作ろうかと考えています。YPGとして私の社内で20数人から30人ぐらい、他社の人たちをAJCEとして40人ぐらいですかね。

竹村 東京大会の後のF研(FIDIC研究会)が、大きな足跡を残しました。同じような集まりがぜひ、欲しいと思います。YPGが、その後の位置づけになるのではないかと考えているのですが。

秋永 やる気のある人は結構いるのですが、いけません、動けない。

山下 F研が動けたのは、メンバーが次長クラス以上の管理職で時間の調整が出来たからだだったんです。出席できない時は懇親会に出るようにしました。よく途切れないで続いたと思います。

桜井 F研が続いたのは、FIDIC東京大会を通じて、FIDICは、コンサルタントの宝の宝庫であるということを我々が強く感じたこと、さらに、AJCEのなかに、委員会が少なく、作業部隊が居なかったのも、誰かがいろいろなこと、力仕事をやらなければならないニーズがあったと言うことの二つの要因が大きかったですね。

山下 東京大会に出ましたが、百聞は一見に如かずでした。参加者は全員がFIDICの魅力に圧倒され、このまま終わるのはあまりにももったいないと、意見が一致しました。FIDICとは何かから、勉強を始めてみようということでF研がスタートしました。

竹村 今度は、チャレンジとか、変革とか、CEの転機に来ているときに、若い方が発奮して開いていかないと駄目だということじゃないですか。

山下 理想を言えば、FIDIC大会をまた、日本でやってもいいのかなあ。若い人を育成するという意味で、参加してもらい、ワークショップなどで、意見を述べてもらう。

肌で、FIDICがどういうものかを体験してもらおう。第二F研誕生の可能性もあります。東京大会から5~6年間、F研はお客さん状態でした。手取り足取りで色々と学びました。2000年のハワイ大会は日米中合同で開催されました。ラウンドテーブル討議では、ファシリテーター(司会進行役)はどのように討論を進行させるのかについて、当時FIDIC理事のスタンレー・カワグチさんが来日され、日水コンで実演を兼ねた講習会が開催されました。マニュアルも使って、熱心なご指導を頂きました。講演会のあとは結構自信がついて、ワークショップのファシリテーターやモデレーターなどを担当できるようになりました。

「とりまとめ：FIDIC大会をどう活用するか」

竹村 そろそろ、取りまとめの時間になっています。私がおもいますのは、FIDICは世界のコンサルティング・エンジニアの代表機関ですが、各国の事情や課題は厳然として存在して、各々が異なるわけです。もちろん世界で共通する部分もありますので、そのあたりの取り扱いをどうすればよいのか、日本側として、例えば、CEイメージ向上は戦略の柱になっていますが、欧米では高かったイメージが落ちてきていて、その対策を彼らは意識しています。かたや日本を含めて、途上国は、そもそも低いイメージをどうやって高めたらよいのかという問題があります。FIDIC及びFIDIC大会をどう利用するかについて、もちろんFIDICの良い所は取り入れてやっていく、それと同時に日本の主張、日本の事情に基づいた主張をそろそろ発信していく時代が来たのではないかという気が私はいたします。それともう一つは、FIDIC大会は参加するのが最大の人材育成であると感じています。そのあたりから、まずFIDIC大会をどう利用するかについて、議論をお願いしたいと思います。

秋永 教育的見方として、いろんなものがそこにあって、いろんな人がいるので、勉強の場としてはすごくいい場所だなと思いますね。そこに若い人が入ってほしいのですが、ただ送りっぱなしだとその場で終わってしまうので、如何にして継続的に付き合っていくかが大事で、その経験がAJCEとして生きると思います。そういうところを私は意識しています。

桜井 FIDIC大会に参加すると、肌で学べるので参加者の増やす努力が必要です。しかし実際多くは難しい

ので参加出来ない人の為に、帰国後のFIDIC発表会にもう少し時間をかけて充実するとか(国内ミニFIDIC大会)、参加無料にし多くの参加者を集めるとか、クライアントや異業種等の招待者を増やすとか、さらに本日の協議のように、討論ポイントを日本の状況にあった内容で議論やパネルディスカッション、セミナー形式で実施すれば良いと思います。FIDICで議論されていることは、いずれは日本にも来ます。現在世界で問題になっていることや論議されていること知り、背景をしっかり理解し、対応法のポイントをつかみ、それらをわが国内業界事情を考慮し、分かりやすく説明・協議していくことが、今、我々FIDIC大会参加者にできることと考えます。伝える方法として、セミナー以外にもAJCE広報誌や他協会広報誌等への記載も良いかと思えます。さらに各社内でも、FIDIC説明・発表会を持ち、社内報に記載することにより、自分で学んできたことを、伝える努力が必要と思えます。

山下 利用方法には、協会として、会社として、個人としての利用がある。協会としてはQBSにしても、インテグリティにしても、十分FIDICを活用するが、これを、例えば、JBICの委託業務に反映するとか、具体的な形につながれば、望ましいと思えます。現在実施中のJCCA DB調査も同様です。こういう形で協会として、具現化していく。また、情報を効果的に適宜発信してゆく。若手社員を如何に育成するかが大事だし、FIDICやAJCEをとおした情報が、コンサルティング業の将来のニーズを先取りしているのだと言うことを、会社の経営陣にご理解頂く。例えば、経営者セミナーとか、社長クラス、経営者クラスにトップセミナーのようなものを開催する。個人レベルで言えば、FIDIC/AJCEの活動をとおして学ぶことは多い。世界に通用するコンサルタントになるうえ、これらの活動をとおした経験は大変有用であることをPRしていく必要がある。AJCEの会員についていうならば、できればFIDICの各委員会のメンバーになって、世界各国の優秀なコンサルタント仲間を作り、お互いに汗をかい、コンサルタントのイメージと地位向上に貢献してゆく。

林 FIDICの活用についてですが、去年AJCEがデザイン・ビルの海外調査をFIDICのネットワークを使って実施し、貴重な情報を効率的に収集することが出来

ました。各国協会のつながりがありますから、このネットワークはかなり価値があると思います。もう一つは、日本の異業種の中にFIDICが直面している課題について興味を持っている人がいるかもしれない、そのような人たちに対して、様々な情報を提供することでつながりが出来る。これからは同業種の中だけで考えるのではなく、異業種の人たちとのつながりを通して新しいビジネスの可能性が開けてくるのではないかと思います。

河上 大会の活用方法については、私もなんとなく消極的だったのですが、報告をしたり、セミナーを開催したりだけですと、参加してきた人以外、内輪のもの以外、なかなか興味をもってもらえなかった。今お話したように、例えばこのテーマに対して、こういう報告があったのだけれど、“日本では?”、“自分の企業では?”とかもう少しそれを噛み砕くというか、考察だとか解釈を加えて発信する、ちょっと付加価値をつけて発信する方法が一つあると思います。でないと、私、社内のこともいろいろ気になるのですが、たとえば、うちの役員や社員の人たちにあまり報告する機会がなくて、社内報だけで報告しているのですが、果たしてどのくらい理解してくれるかなと、疑問なわけですね。もう一つは、いま林さん言われたように、AJCEというのが、どういうことをやっているのか、FIDICとどういうチャンネルを持って活動をしているのか、昨年のデザインビルの調査だとか、QBSの調査だとかで、かなり彼らからいろんな良い情報ももらっているわけですね。二度三度会えば非常に協力は惜しまないというような協力体制は次第だいに出来てきている。たとえば、社員が海外に出るときに情報が欲しいといたら、このようなチャンネルがあるよ、それはまさにFIDICのチャンネルだと、というようなことを宣伝していく必要がある。これは何とかして継続して、絶やさないように、コンタクトできるようにしたいと思っています。そのためには、大会に継続的に参加することが必要かなと思っています。AJCEの活動と結びつけるというのは、各国協会となにかあるごとにいろんな情報を交換する機会をこっちからもどんどん発信していく必要があるのではないかと。すると向こうからも、日本の情報をくれと・・・。

山下 その、ボトムアップを図るのは、YPFと思えます。何十年來積み上げた信頼関係があり、君に言われ

たら断れないのでやりましょう、というところまで持ってゆければ・・・。

秋永 FIDICで見ているとそんな感じですよ、YPMTPのメンターが何人かいますが、昔から知り合いで、この間もミーティングのときに、こいつとは仕事を取り合っている仲だけど友達なんだと言って、じゃ、お前が行けみたいな事を言っている。そういう関係ですと来ている、その場では一人のコンサルタント・エンジニアでいる、戻ったら会社の代表である、こういうのはすごく刺激になりますね。そういうところでビジネスが出来ていくんだろうと思います。

竹村 大会期間は4～5日間ですから、全部で40時間～50時間ですね。10年とすれば400時間～500時間になるわけです。たった年に一回出るだけですが、継続すると相当な時間になります。しかし継続するためには、鶏と卵の関係で、AJCEの活動や、FIDICのメリットを理解してもらわなければ、ということがついて回りますから、AJCEの中でも議論を深めて、確かに、河上さんが言われた議題を咀嚼することが大事ですね。向こうでいろいろなことを聞いたりしていますが、もう一回少し落ち着いて、日本の場で消化し、自分たち流に付加価値をつけて、ということは非常に大事ですよ。

山下 そう思います。

桜井 ほんとに宝物がいっぱい入っているんですね。その宝物をどう活用するかが現在十分に討論されていないし、実施に移されていない状況だと思います。

河上 キャパシティ・ビルディングは、いいものかどうかというじゃないですか、しかし、どこがいいの、という議論をする場がない。

竹村 そして、こんな資料があつて、マニュアルはここにあって、シニアにでも中堅でもそれを使えます、というようなことも出てくるわけです。

河上 自分でこれを読めといわれると、きつい。しかし、桜井さん、“これにどんなことが書いてあるの”、そんなことが書いてあるんだ、ちょっとそのページ読んでみようかとなると思うんですね。

山下 面白そうだとすれば、オリジナルはどうなっているか、と興味を持ってもらえる。価値があるということ、理解していただく、それが大事ですね、結局マネジメン

トがサポートしてくれるか否かに集約されます。

「異業種との交流可能性を探る」

竹村 先ほど、林さんの言われた異業種との交流に関しては、パートナーリング、チームワーク、ネットワークというキーワードが出ていますが、これらは特段、日本にとって新しい概念ではないと、パリ大会での参加者の方も当時の会報に書いていらっやいます。よく考えてみますと、我々日本人の持っていた良さというものが、この新しい時代には必要になってきているのかもしれませんが。そういう意味で、パートナーリングというのは、金融機関であったり、商社であったり、メーカーであったりして良いのではないかと思っています。是非、異業種との交流をすべきと思います。コントラクターあたりは、海外建設協会と交流があったと聞いておりますが、日本のCEのパートナーは誰かという質問には、私自身も答えられないところがあります。

桜井 今言われた、商社さん等と機会を持って共通項目・話題について協議するのも、面白いですよ。異業種のセミナーによって、いまのDBなり、双方の視点を交換しあうことも良いですね。

竹村 成長する企業は、かなり民間市場のシェアが高く、カナダ、オランダあたりも、民間市場は結構市場は大きいですよ。日本の市場は、建築はあるにしても土木関連では少ないですね。このあたりに、一つのキープイントがあるような気がします。

山下 落しどころは、共通のプロジェクトを見つけて、お互いに新しい仕事を連携して作っていくのだという視点に立つことで、アライアンスが可能となります。国内でも、海外でもいい。土木屋は、まとめる能力が高いとおもいます。ただそういう機会が少ないだけだと思います。

「人材を活かす“場”づくりを考える」

竹村 繰り返しになりますが、これまでFIDIC大会に参加してこられた日本のコンサルティング・エンジニアは、育成された人材そのもので、成果だと私は思っています。ところが、その優秀な人材が日本の市場で活用されているのか、活かせる仕事があるのか、そのあたりを掘り下げて考えたいという気がします。日本のマーケットでは、ちょっとしんどいところがあるかもしれませんが、しかし、変動するマーケットで、変わっていく時代ですから、

ぜひ、人材活用を考えていただきたいと思います。これは発注者に向けての発言かもしれませんが、そのあたりについてはいかがでしょうか。

桜井 残念ながら、日本で仕事に即・直接活かせることは難しいですね。しかし、今こういう思いを持った人が集まって、異業種企業の人たちとも話し合って、一つの活かせる形を作っていく、広げていくのが良いのでしょうかね。

山下 例えば、一つのプロポーザルでも、いろんなセクターが入っているプロポーザルが出てくれば、それは可能だと思います。しかし、国内で省庁が連携するようなプロポーザルが、果たして実現するのか、難しいですね。例えばPPPのようなケースです。事例は異なりますが、日本のコンサルタントの見解はいかがですか、と聞かれた場合、返事ができない。協会ごとに所轄省庁が違っているために、統一した意見が言えないのです。現在は日本のコンサルタントが一致して行動できる枠組みが出来ていない。そのような枠組みをFIDICを通じて、提案していくのも一つの方法かも知れません。

竹村 FIDICの100年の歴史で、彼らはプロジェクトを担当していくという概念がある一方、日本では、あるエレメントのお手伝いでしかないわけで、それで50年ほど来ている。大きなギャップがありますし、歴史上も、また体質の上でも、これを新しい時代に切り替えていくことは並々ならぬ困難さが付きまとうと思います。彼らでさえ、チャレンジだと言っているのですから、我々は大チャレンジで行かないと、生き残れないのかなという感じですね。

山下 どうやってそこまで繋いで、継続していくか、サステイナブルにしていくためには、次のステップはどうかと。

桜井 一つ一つの会社が問題対処を考えているけれども、もっと別のところにヒントがあるかもしれないので、国内外を広く知り、会社・業界間で協力して、そういうヒントを生かせるようにしなければならぬですね。

竹村 この座談会がきっかけとなって、そういったものが生まれれば、本当に参加者としても幸いですね。

山下 そうですね、今回の座談会を踏まえて、2度、3度試行してみる。必要があればAJCEにタスクフォースを作って真剣に議論するのもよいでしょう。出来れば発注者も含めて、一緒に議論していただく。単に一つの組織ではなく、国としても、関心を持って頂けるようにな

れば意義深いと思います。

林 今後はそういう視点が必要になってくるかもしれませんがね。一つの社会システムと呼べるようなものを、われわれから提案して一緒に作っていくことが出来れば素晴らしいですね。

山下 日本のコンサルタントが、どうすれば国際市場で戦える実力を養っていくのか。この命題に対して、FIDICとして魅力的な提案ができれば、JBICやJICAから業務の委託も可能と思われます。発注者が興味を示して予算をつけてくれるようであれば、インパクトがありますね。

竹村 私は、最近の受託事業をやっている方は、ものすごく大変だと思いますが、日本のコンサルタント産業全体から見た場合には、非常に大きな意義があると思います。河上さんたちの担当されている建設コンサルタンツ協会からの調査にしましても、受託は非常に大きな転機になります。それで思い出しますが、アカプルコ大会の時には、キャパシティ・ビルディングが大きなテーマとなって、国、協会、そして企業、この三者でキャパシティ・ビルディングはやっていかないと、個々で出来るものじゃないという議論があったと思うのですが、やはり国も、産業を育成してもらわないといけないと思います。そのあたりが不満かなという感じは持ちます。

山下 出来れば発注者にもFIDIC大会にご参加頂く。今年度の大会にJBICが参加されるのは意義深いことだと思います。願わくば国内の発注者にもご参加頂き、どういうテーマが議論されているのか、世界市場で何が問題となっているのかなどについてご理解いただけるようになれば、波及効果は大きいと思います。

「日本におけるコンサルティング・エンジニアの現状と今後」

秋永 少し話がそれるかも知れませんが、役所はコンサルタントを使って仕事をしているのですが、住民の認識は、役所の人全部が全部やっていると思っているわけですよ。だから住民にコンサルタントを知らしめる機会を作っていくか、今パブリック・インボルブメントで住民参加というけれど、何をやったかということは、役所の人言うわけですよ、しかし、実際はコンサルタントの人が図面を引き、計算をし、現場にいったっているわけですよ、そういうところの、逆の例をあげると、住民側から、コンサルどこを使ってるの、質問が出るのが、われわれ

のステータスを上げるきっかけにならないかと・・・。

竹村 そのとおりだと思います。

秋永 私の家内は以前、土木事務所でアルバイトをしていたのですが、私と知り合ってからコンサルタントとしての仕事があるということを知ったわけです。それまで役所のおじさん達が図面を書いているのを見ているから、あれですべての公共物が設計され、検討されていると思っていたという話を聞いて、私はびっくりしたんです。そういう認識しかやっぱりないんだらうなと。うちの親にしても然りですね。業界紙に宣伝のせるよりも、新聞じゃないですけど、週刊誌にでも載せたら良いじゃないかと思うんですけど(笑)。値段は桁違いですけど。

桜井 コンサルタントのステータスを上げるためには、コンサルタント自身を宣伝しなければいけない。宣伝とは、何だろうかからはじめて、行動に移す事が、大切ですね。

秋永 業界紙でも、メーカーとかゼネコンとかは、自分の商品を持っている、コンサルタントは自分の商品が見えにくい、何をするかというと、自分の設計した構造物の事例とか、ある手法とかを旨く表現して、会社の名前とは別に、自分たちがやってきた絵をつけるべきかな、と思います。それは毎年変わるものだと思うので、そういうような、宣伝の仕方ができないかな、と思います。

山下 現在の公共土木工事の契約約款では、構造物を設計したコンサルタントが設計の責任を負うことになっており、構造物の銘板にコンサルタントの名が刻まれてしかるべきと考えますが、このようなケースはほとんどありません。建築家であれば、ほとんど名前が載る。なんで土木屋が設計した構造物には名前が載らないのか。公共構造物には多くのエンジニアが関与するため個別の名前を刻むのはふさわしくないこと、従来は発注者が最終責任を負っていたことなどがその背景にあると思います。責任と保障(ライアビリティ)が一体として明確にされないと答は出ないかも知れません。アメリカの協会は国会議員の秘書経験のあるロビイストを抱えていて、このような問題に対して影響力のある議員に働きかけています。

竹村 なかなかアメリカのようにはいかないですね(笑)。

林 そこまではむずかしでしょうね、しかし、広報は大事でしょうね。

竹村 イメージアップの広報は大事ですね。

秋永 それが一番の問題じゃないですか。これだけ社会資本、公共事業がバッシングを受けても、一言も我々から発する機会がないわけですよ。

山下 建設コンサルタントは、業種として明確に定義されていません。

桜井 住民説明とかは官がやるのですか、コンサルタントはやらないんですか。

山下 建設コンサルタントが実施するケースが増えてきています。

秋永 一緒にいきますが、官が主導、官の主催で行きますね。

桜井 アメリカでは、コンサルタントが内容をよく知っているの、住民説明会でも中心に説明しているケースが多いようです。そこで、住民にコンサルタントの仕事の重要さが分かり、値打というのが分かってくるのではないのでしょうか。

山下 環境プロジェクトでは、住民対応が必要です。本件はコンサルタントに委託しており、コンサルタントが説明します。と言う方が説得力があるのではないのでしょうか。

竹村 そうですね。ただFIDICの議論では、いわゆる合意形成の議論はあまりないというのが私の印象でした。パリ大会では、大衆の参加という話が少し扱われたのですが。

山下 本件は、昨年及び一昨年のFIDIC大会で話題になっています。コンサルタントの最低条件として、ステークホルダーときちっと合意形成できる能力を有することが、今後生き残れるコンサルタントの最低条件の一つに、入っています。PSMの中で、対象項目や、条件を絞っていく初期の段階で、ステークホルダーときちっとスコープを確認することになっています。だから、既知のことであって今更議論すべきことではないと・・・(笑)

竹村 有り難うございました。そろそろ予定時間になりましたが、大体、こんなところで終わりでよろしいでしょうか。

参加者 (口々に・・・)まだまだ言いたいことはあるでしょうけれど・・・(笑)

竹村 それでは、司会者としては、一応これをもって。どうも有り難うございました。

山下 この座談会は、まとめるのが大変ですよ・・・(全員笑)

(以上をもって座談会は終了した)

略語 および カナ表示 (出現順)

頁	略語	英語	訳語
7	WS	Workshop	研修会
7	EU	European Union	欧州連合
7	CE	Consulting Engineer	コンサルティング・エンジニア
7	FIDIC	International Federation of Consulting Engineers	コンサルティング・エンジニア連盟
7	CDM	CDM社	米国のコンサルタント会社
7	MIT	Massachusetts Institute of Technology	マサチューセッツ工科大学
8	YPF	Young Professional Forum	若手技術者フォーラム
9	OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
9	PPP	Public-Private-Partnership	官民パートナーシップ
10	DBO	Design-Build-Operate	設計・建設・供用
10	DB	Design-Build	デザイン・ビルド (設計・建設)
11	AJCE	Association of Japanese Consulting Engineers	(社)日本コンサルティング・エンジニア協会
11	SDC	Sustainable Development Committee	持続可能開発委員会 (FIDIC)
11	PSM	Project Sustainable Management	プロジェクト持続可能性管理
11	NPO	Non-Profitable Organization	非営利団体
12	RMC	Risk Management Committee	リスク管理委員会
12	PI	Professional Liability Insurance	瑕疵責任保険
12	CB	Capacity Building	能力開発
12	MOF	Master of FIDIC	FIDICの提案資格
13	CBC	Capacity Building Committee	能力開発委員会
13	JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
13	QBS	Quality-Based Selection	品質優先調達法
13	QCBS	Quality & Cost Based Selection	品質及び価格に基づく調達法
14	Skype	Skype Technologies (社名)	IT電話による会議システム
14	YPMTP	Young Professional Management Training Program	若手技術者研修プログラム
14	YPG	Young Professional Group	若手技術者グループ
16	JCCA	Japan Civil engineering Consultants Association	(社)建設コンサルタンツ協会

頁	カナ表示	英語	訳語
7	ローカルコンサルタント	Local Consultant	現地国のコンサルタント
7	アライアンス	Alliance	縁組み、同盟
8	リスク・マネジメント	Risk Management	危機管理
8	プログラム・マネジメント	Program Management	業務管理
9	フィー	Fee	報酬
9	プロジェクト・メカニズム	Project Mechanism	事業実施手法
9	リスクヘッジ	Risk Hedge	リスク防御措置
10	ゼネコン	General Contractor	(建設)請負業者
10	オレンジブック	Orange Book	FIDIC契約約款
11	ファイナンス (部門)	Finance	財務部門
11	サステイナブル・デベロップメント・コミティー (SDC)	Sustainable Development Committee	持続可能な開発委員会 (FIDIC)
11	プロジェクト・サステイナブル・マネジメント (PSM)	Project Sustainable Management	プロジェクトの持続可能性管理

頁	カナ表示	英語	訳語
11	オンブズマン	Ombudsman	民意調査官（原意）
11	ステークホルダー	Stakeholder	利害関係者
11	リスク・マネジメント・ コミティー（RMC）	Risk Management Committee	リスク管理委員会（FIDIC）
12	リスク・シェアリング	Risk Sharing	リスク分担
12	リスク・マネジメント・マニュアル	Risk Management Manual	リスク管理マニュアル
12	キャパシティー・ビルディング	Capacity Building	能力開発
12	インテグリティ	(Business) Integrity	順法倫理
12	サステイナビリティ	Sustainability	持続可能性
12	マルチ・スキル	Multi-skilled	多種技術を持つ
12	インセンティブ	Incentive	動機、やる気
12	マルチ・ファンクショナル	Multi-functional	多能力の（技術者）
13	キャパシティー・ビルディング・ プログラム	Capacity Building Program	能力開発プログラム
13	クライアント	Client	依頼人、業務発注者
13	オーバーヘッド	Overhead	間接費、諸経費
14	ステアリング・コミッティー	Steering Committee	運営委員会
15	モデレーター	Moderator	司会者、議長
15	コンサルティング・エンジニア	Consulting Engineer	コンサルティング・エンジニア
17	メンター	Mentor	良き指導者
18	プロポーザル	Proposal	提案（書）
18	タスクフォース	Task Force	特別調査委員会
18	パブリック・インボルブメント	Public Involvement	住民参加（通常）
19	ステータス	Status	地位、身分

この表は、幅広い読者の皆様の利便を考えて作成しました。取り上げた英文略語・カナ表示及びそれらの訳語に関しては、必ずしも十分・適切ではないかもしれませんが、座談会記事を読むに当たり、何らかの一助なればと思います。