

AJCE 会報

コンサルティング・エンジニア

特集：座談会



Vol.30 No.3

平成19年4月・春号

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 AJCE 活動に期待する	株式会社 長大 代表取締役社長 理事・政策委員会委員長 友澤武昭	1
リスクマネジメントへのいざない	株式会社 日水コン 河川事業部副事業部長 国際活動委員会副委員長 藏重俊夫	3
特集：座談会 2006年 FIDIC ブダペスト大会報告を読み解く（前半）	広報委員会・編	8
TCDPAP/ASPAC Annual Conference 2007 “Engineering and Disaster Management” 参加報告	国際活動委員会 ASPAC分科会	24
国際活動委員会寄稿 FIDIC NEWS (December 2006) 抄訳	訳責：国際活動委員会 IFI分科会	28
訃報		35
事務局報告		36
編集後記		38

表紙デザイン：筒井雅歳

〒357-0111 飯能市上名栗 3172-6 TEL 0429-79-0275

巻頭言

AJCE 活動に期待する

株式会社 長大 代表取締役社長
理事・政策委員会委員長 友澤 武昭

いざなぎ景気の長さを超える景気拡大期にあるとは言われても、相も変わらず厳しい状況が続く。私が身を置くコンサルタントの世界に目を向けると、この厳しい環境をさらに加速させる低価格受注のような、コンサルタントの品位とは程遠い過当競争が進み、固定経費や変動費削減等、涙ぐましい努力と言うか、その日暮らしの生計に精一杯なのが現状である。しかし、こんな状況が永く続けられる筈もない。コンサルタントというのは、一言で言うと人材そのものの集団であり、今のままでは当然優秀な人材は集まらなくなる。

私がこの世界に飛び込んで早や40年近くになるが、今やコンサルタントは当時と比べると比較のしようもないほどに社会的認知も受け、それとともに人材に関しても将来を託すべき優秀な若者が多く集まっている。このような優秀な人材がより高いモチベーションをもって仕事に取り組んで行けるような業界に変革させていくことが、多少なりとも彼らより先に走ってきた我々の大きな責務である。

最近若い社員たちとの対話の中でモチベーションという言葉がよく話題になるが、どのようにすれば上がるのだろうか。夫々が誇り高いエンジニアという前提で考えると、やはり仕事のやり甲斐、将来性が重要であろう。私の一人合点を恐れずに言うと、コンサルタントを生涯の糧として選んだ人たちは少なくとも、プロフェッショナルとして世の中に貢献したい、誇りをもって生きたいと言う強い願望を原動力としているはずである。昔に比べるとコンサルタントの認知度は上がってきたとはいえ、国内ではまだまだ発注者のパートナーにも成り得ず、補助者の立場にあることの方が多い。このような状況で優

秀な若いエンジニアがプライドを持ったりモチベーションを高めたりすることはできるだろうか。コンサルタントがこのように見なされるのは発注者から見ればパートナーとして見なすにはまだまだ力不足と認識される所が多いからであり、我々自身の更なる飛躍が打開の絶対条件であることは間違いない。

近年、国民・納税者の理解を基とした事業の推進が重視され、透明性、三者構造、PI等が公共事業の進め方に関する新しいキーワードとなってきたが、コンサルタントはここでこそ真にその役割を果たすべき機会がきたとして捉え、国民の付託に答えられるだけの力を培っていかねばならない。

歴史や文化が大きく異なる欧米のコンサルタントとは比較のしようもないが、隣国の韓国の例で挙げても、コンサルタントの地位の高さは羨ましい限りである。大規模プロジェクトでは近年、DesignBuild, TurnKey 方式あるいはCM方式が当たり前ようになっており、その中でコンサルタントは設計～監理まで欠くことのできない立場を維持している。最近ではコンペの選定委員会に委員として参画する例もあるようだ。当然のことながらコンサルタント会社に勤める優秀なエンジニアは年中殆ど休みなしと言うぐらい過酷な労働条件下にも拘わらず、そのモチベーションの高さはまさに驚異である。その源泉は多分、エンジニアとしての高い誇りにあると思われる。また、このように誇り高く仕事ができるのは、事業推進の仕組みの違いに起因すると考えられる。彼らは我々のように計画だけとか設計だけを請け負うのではなく、計画・設計・積算・発注・工事監理といった一連の業務を行っており、これをこなさなければ一人前のコンサルタントとして認知されな

い。またコンサルタントの承認なしでは勝手に原設計を変更も出来ないといったような権威も備わっている。

日本のコンサルタントも徐々にではあるが海外市場で活躍し始めている。要素技術では海外のコンサルタントと比べて劣るところは何一つないが、欠け

ているのは、統括するマネジメント力とエンジニアとしての誇りである。今後、益々進むグローバル化の中で、発注者の真のパートナーとして認知されるコンサルタントに変革していくことが我々に課せられた責務であり、これこそAJCEが牽引役となって進めるべき改革の要であろう。



リスクマネジメントへのいざない

株式会社 日水コン 河川事業部副事業部長
国際活動委員会副委員長 蔵重俊夫

我国のコンサルティング・エンジニアにリスクマネジメントの話をする、恐らく多くの方が地震や洪水に対する危機管理を思い浮かべられるように思われます。一方、国外、特に先進諸国のCEの方は殆ど全員が口を揃えて業務上のクレームに対する備えとしての認識を示されます。筆者もリスクマネジメントの専門家ではありませんが、FIDICでの10年あまりのリスクマネジメント委員会活動を通じて知り得たことの一部をこの紙面をお借りして報告したいと考えます。というのも、我国でも公共投資の低減やコンプライアンス徹底の観点から、入札改革が進められつつあり、その中で、DBをはじめとする新しいプロジェクト形態が議論され、一部、試験運用に供されつつあります。しかしながら、こうした入札改革は、適切なリスクマネジメントが両輪となって初めて円滑に機能するはずですが、リスクマネジメントのほうは、十分な議論が進んでいない点に一抹の不安を覚え、より多くの方が関心を持たれるきっかけとなればと思い、拙稿をしたための次第です。

本報告では、まず、FIDICのリスクマネジメント

委員会で積極的な活動を行ってきたG&A社（保険ブローカーで、大手保険会社と被保険者であるCE企業の仲介を行い、様々な保険商品を提供する保険の卸売り会社）が英国の1984-1994の10年間でどのようなクレームが発生したかの統計を整理した結果を示します。次いで、FIDICのリスクマネジメント委員会で行った先進諸国での損害賠償のアンケート結果を示します。そしてリスクマネジメント委員会でこの約10年の間で議論された内容と我国での最近の議論を紹介し、最後にFIDICで議論が進められつつある今後のリスクマネジメントの課題に触れたいと思います。

1. クレームの発生

ここでは、英国でのクレームの原因を分野全体について図1によりみてみますと、G&A社による調査対象の10年間（この頃ではサッチャー改革により既にDB等の設計・施工同時発注が一般的となっています）を通して、①設計概念に関するものが、常に全体の35%を占めている事実に驚かされます。まさ

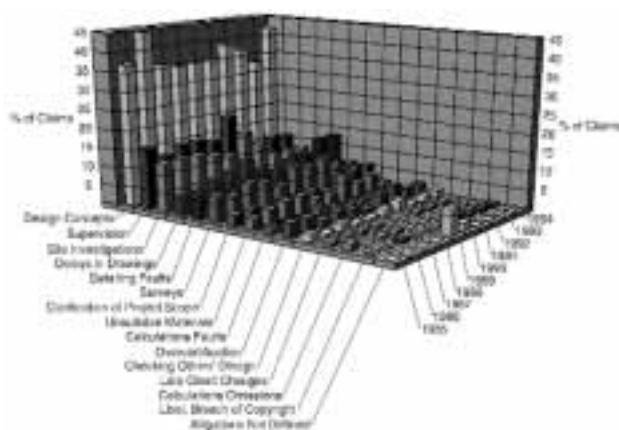


図1 原因別クレーム（全分野）

〔G&A社：Professional Indemnity Claims: some lessons to be learned〕より掲載

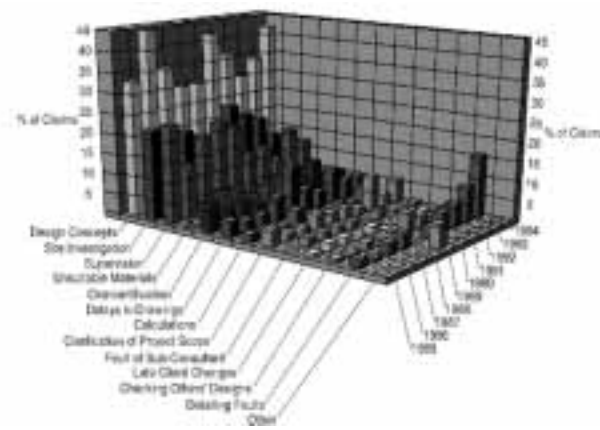


図2 原因別クレーム（土木分野）

〔G&A社：Professional Indemnity Claims: some lessons to be learned〕より掲載

に、我々設計者のコミュニケーション不足の問題ではないかと推測されます。ついで、②施工管理での見落とし、③ずさんな現地調査、④設計図書提出の遅延、⑤詳細設計上の過失、⑥測量・地質調査ミス、⑦仕様書の理解不足、⑧不適切な材料の使用、⑨数量計算上の過失、⑩クライアントによる過度な保証要求まで、全体の95%程度を占めます。また、これら上位10の原因の殆どに我々エンジニアが深く関与している点を指摘しておく必要があります。

次に、土木関係のプロジェクトに絞ってみると図2に示す通りです。土木分野でもトップ3は、①設計概念、②ずさんな現地調査、③工事監理での見落としと、全分野と同じ原因が挙げられていますが、それ以下の原因は、④不適切な材料の使用、⑤クライアントによる過度な保証要求、⑥設計図書提出の遅延、⑦数量計算上の過失、⑧仕様書の理解不足、⑨他社の設計部分のチェック不足、⑩詳細設計上の過失となり、全分野の場合と比べてクレーム原因が大きく異なってくるのが特色となっています。

このように分野によって原因の程度に差異がみられますが、どうやら、クレームはあらゆる面から発生する可能性があるものとしてみておくことが重要なように感じられます。また、クレームは公的な文書として発行されますので、必ず何らかの対応が必要となるやっかいな段階といえますが、通常、クレームの予兆として、問題発生やクライアントとのめごとが発生します。そのような初期段階でしっかりと対応を打つことがリスクマネジメントの基本といえます。また、品質管理と人材教育、プロジェクトについては瑕疵担保保険（PLI：Professional Liability Insurance、日本でも1987年に建設コンサルタント協会により制度発足）加入が重要な対応策と判断されます。この段階の対策に関しては、FIDICが1997年に策定した著名な「Risk Management Manual」（参考資料にマニュアルの紹介部分を示しておきます）をはじめ、プロジェクトの特性に応じたリスクマネジメントの各種ガイドライン類が利用可能です。

2. 損害賠償の実態

クレームが発生するとただちに損害賠償となるわけではありません。その間には裁判（Litigation）による手続きがなされるのが通常です。また、最近ではADR（Alternative Dispute Resolution）と呼ばれる和解手続きも、裁判費用の削減や早期解決の観点から多用されるようになってきました。ADRには、仲裁（Arbitration：仲裁人の選定は合意による人選となりますが、提示される解決策に強制力を伴います）、調停（Mediation：調停人の選定は合意によりますが、提示される解決策に不服があれば、必ずしもそれを受け入れなくても良く、裁判に持ち込むこともあります）、斡旋（Adjudication：斡旋人の選定は合意によりますが、解決策を示すものではなく、両者の言い分を整理して示談に持ち込むものです）。また、一般に、国際商工会議所（ICC）や国連国際商取引委員会（UNCITRAL）などが仲裁・調停人となることが多いようですが、FIDICに登録された斡旋人も広く世界的なプロジェクトの現場で活用されています。また、世界標準のFIDIC契約約款（1999年版）でも、斡旋人会議（Dispute Adjudication Board、通称DAB）を常設することを要求しています。

しかしながら、不幸にも損害賠償（Indemnity）の請求に至る場合もあります。ここでは、その悲惨な実態をFIDICのリスクマネジメント委員会が2004年に行ったアンケート調査結果によりみてみることにします。なお、日本の場合、幸運なことに現時点で小さい損害賠償件数となっています。一方、デンマークは売上100万ユーロ当たりの件数も25件と大きく、2社に1社は損害賠償をしていることになり、南アも売上当当たりの件数は0.7件と比較的小さいものの、30%以上の会社が損害賠償請求の憂き目にあっています。また英国では、売上当当たり3.8件、1社平均1.3件もの損害賠償請求に対処しているとの結果となっています。

また、リスクマネジメント委員会での各国事情の報告では、多額の損害賠償の支払いのため、保険のプレミアが年々高騰し、豪州や南アなどの幾つかの国では、企業経営を圧迫し倒産に至る会社もみられ

表1 1993-2001年の平均損害賠償件数（FIDIC リスクマネジメント委員会資料）

国	損害賠償件数/百万ユーロ	損害賠償件数/100社
Denmark	20.5	42
Japan	0.1未満	0.1未満
South Africa	0.7	31
UK	3.8	134

るようです。この問題は、2006年のFIDICハンガリー大会でのリスクマネジメントに関するワークショップでも大きな話題の一つとして賠償額の上限設定など、熱心な議論がなされたところです。

3. 最近のリスクマネジメントに関する議論

【FIDIC リスクマネジメント委員会での最近の議論】

1995年のリスクマネジメント・マニュアル策定後のFIDICでは、現実的なリスク対策である保険に焦点をあて、リスクマネジメント委員会で議論が進められました。主な成果は以下のガイドライン類に集約されます。

① Professional Indemnity Insurance and the Insurance of Project Risk (2004)

② FIDIC Professional Risks in Partnering (2005)

①は、コンサルタント企業が資金的に厳しくこれ以上の保険プレミアの高騰が受け入れられない状況にあることから、クライアント向けにリスク配分を見直すよう提言したものです。具体的には、賠償請求の上限の設定の基本的考え方、保険でカバーすべき事項の契約上の明記、コンサルタントの責任範囲の制限などが盛り込まれています。

②は、最も先進的なプロジェクト形態といわれているパートナーリングに関するリスクマネジメントの基本を整理したものです。パートナーリング (Partnering) は未だ明確な定義はなく、アライアンス (alliance)、統合チーム (integrated teams) などの用語も使われています。また、パートナーリングのメンバーは、通常、コントラクター・サプライヤー・エンジニアとなりますが、政府機関も参加することがあります。リスクマネジメントの観点からは、こうした呼称や参加者による分類ではなく、長期的提携 (Long Term Alliancing) か全体的パートナーリング

(Holistic Partnering) かという分類が重要になります。長期的提携は、従前のJVがプロジェクトベースでの1年程度のチームであることにに対し、3～5年程度の長期的提携を行い、クライアントのあらゆる要求に対応できるチーム編成を行い、受注機会の拡大を図ろうとするものです。しかしながら、クライアントとの契約主体はコントラクターとなるケースが多く、従前の契約約款が締結されることとなります。その場合、チーム参加者は主契約者との間で個別にパートナーリング協定を締結することが多いようですが、法的には拘束力がなく、いわば紳士協定のようなもので、実際の厳しいクレーム発生の際には、通常のプロジェクトと何ら変わらないリスクが発生します。

一方、全体的パートナーリングは、個別のパートナーリング協定ではなく、参加者が横一線の責務と権限を分担する方式で、最も革新的なプロジェクト執行形態としてロンドン・ヒースロー空港のターミナル5やシドニー湾排水プロジェクトでその有効性が実証されてきました。そして、一般にSPV (Special Purpose Vehicle) と呼ばれる新たな組織を立ち上げて応札します。しかし、このようなパートナーリングはコンサルタント企業といえども、PFIなどのケースでは応分の資金供給が求められますし、Joint & Several Liabilityと言われる、当該企業の責務に留まらず、チーム全体で負う責務に対しても法的対応義務が発生し、リスクマネジメントの大きな論点の一つとなっています。しかし、高リスクにも関わらず成功した場合の利幅が大きいこうしたプロジェクトは、資金力のあるコンサルタント企業にとっては、魅力的に映る形態かもしれません。

【日本での最近の議論】

日本では、平成16年6月から約1年をかけて公共

工事に関する瑕疵担保責任のあり方が、政府の国土交通省が設置した「瑕疵保証のあり方に関する研究会（保険会社4名、建設関係の大学教官6名の計10名）」で審議されました。同検討は、昨今の低価格入札の横行と建設業界の経営状況の悪化による工事品質の低下に対する懸念から実施されたものです。検討テーマは、瑕疵担保期間（Liable Duration）の延長と瑕疵保証制度（Warranty System for Defects Liability）の導入の是非となっています。

① 瑕疵担保期間（Liable Duration）の延長について

我国の標準契約約款では、一般に2年、重過失のような場合は10年となっていますが、クライアント保護の面から一律10年に延長の方針が検討された結果、明確な結論に至らず、以下の意見が提言としてとりまとめられ、今後の課題として位置付けられました。

1. 現時点で発注者、設計者、請負者の責任関係が不明確な部分があり、しばしば、請負者に責任が転嫁される傾向があるため、請負者に過度の負担を強いる恐れがある。
2. 明確かつ客観的な瑕疵の定義、瑕疵の判断基準を準備すべきであり、瑕疵の判断に際して第三者機関を活用するなどの検討が更に必要である。
3. もし、10年といった瑕疵担保期間の標準的設定が困難であっても、発注者と請負者の責任関係が明確な場合、両社の合意のもと、瑕疵担保期間の適切なる延長も可能である。

② 瑕疵保証制度（Warranty System for Defects Liability）の導入について

発注者の保護のもう一つの対策として、第3者が瑕疵責任の履行を保証する制度の導入時期について議論されています。同制度に関しては、保証付保時の審査段階で、不良業者の排除も可能となる点も発注者のメリットとみなされたようです。なお、日本においては会計法により、請負者は請負金額の1/10以上の履行保証を行うこととされていることから、保険会社は瑕疵担保特約付きの履行保証も商品として用意していますが、殆ど活用されておらず、履行

保証の全体件数に対し1%以下となっているのが現状です。

議論の結果、瑕疵保証制度についての導入時期については、以下のような理由により、直ちに導入すべきではないとの結論となりました。

- 現状では、瑕疵保証のリスク、想定される瑕疵の規模、責任の所在などが不明確
- 当面は、請負者の瑕疵を認定しやすいDB等の案件において現時点で活用の進んでいない保険会社による瑕疵担保特約付履行保証の活用促進を図り、実績を積み上げることが現実的

このように、今回の片務性が強いと言わざるを得ない改正案の導入は延期となりましたが、日本型リスクマネジメントのしくみは、常に発注者サイドからの視点から議論されることが多く、当事者である業界の意見も幅広く反映していく方向が強く求められます。

4. 今後のリスクマネジメントの課題

FIDICでは、保険によるリスクマネジメントに関する議論が一定の段階にきたため、2006年のハンガリー大会前にリスクマネジメント委員会を再編する方針となりました。現段階では、今後の取り組むべき課題を整理し、改めて組織化していくところと理解しています。ハンガリー大会では、この流れに沿って、リスクマネジメントのワークショップが2コマ用意され、多くの参加者のもと、熱心な議論がなされました。詳細は昨年10月に行われた2006年FIDICブダペスト大会報告会資料をご参考頂くとし、要点を以下に記します。

- コンサルタントの高品質・革新的ソリューションの提案能力は非現実的な賠償責任と限定的保険支払額によって脅威にさらされている。最適なリスク管理のあり方や予想を越える責務に対する取り組みについての問題を如何に解決するか？
- 近年、リスク配分をエンジニアに転嫁する傾向が強まり、コントラクト上の注意義務以上の配慮が求められており、また、DBからパートナ

リングまで幅広いプロジェクト方式の採用は情勢を一層複雑化している。リスク配分の原則は、プロジェクト遂行能力のある関係者間でリスク見合いの利益を配分することであり、最終的にリスクの適切な配分はプロジェクトの全体コストを低減させ、争議やクレームの発生も抑えることになる。そして、①コンサルタントはリスク配分や管理手法について十分に学ぶこと、②プロジェクトの新たな執行方式は、リスク管理上の困難に直面するが、大きなビジネス機会を与えるものであり、リスクをどこまで引き受けるか？

このように、FIDICでは、長い間リスクマネジメントに関する議論が進められてきたにも関わらず、今なお、時代変化によって次々と課題も変化して来ているように思います。これらをどこまでフォローすべきかは我国の公共調達の方角も見定めなくてはなりません、少なくとも、個別的な対応ではなく、日本型のリスクマネジメントの基本的考え方から出発してリスクマネジメントの枠組みを形作っていく方向が重要なように思われます。

参考資料

「RISK MANAGEMENT MANUAL」(FIDIC、1997)

Introduction 抄訳

近年、建設業界においても世界的に訴訟事例が増えつつある。その結果、コンサルタントにとっても受託業務に関する苦情発生の可能性が大きくなることが懸念されている。訴訟は例えうまく処理できたとしても、巨大な外乱であり、業務遂行をも困難にさせる。業務実施環境の悪化は多くの理由から生じる。これらのうち重要なものは、これまでのクライアントとの一対一の関係から、役人による委員会形式等を相手とするようになったことに加え、急速に進化する技術、複雑な承認プロセスを伴う法的要求事項の増大、積極的な環境保全に対する住民の関心などである。

全体的にみて訴訟の場での不利な流れをひっくり返すことは社会的関心となっているのである。建設業界に身を置く者は、健全なリスクマネジメントを実施することで、この情勢に対して手助けできるし、また、自分自身をも救うことができる。

建設プロセスでのリスクマネジメントはいろいろなレベルで生じる。

多くの者に技術的知識を与え、建設事業に本来的に存在するリスクを最小化するためのスキルを身につけさせることは、コンサルタント教育及び職業資格の大きな狙いである。

品質管理や照査は、それにもとづきコンサルタントによる設計がなされ、コントラクターによる建設がなされ、サプライヤーによる製品製造がなされることが目的である。そして、それらの周辺についても事業の成功のために管理される必要がある。

リスクマネジメントはまた、近代社会が依存する本質的なサービスを供給するコンサルタント等に対する社会や政府の期待をマネジメントしていくことも含んでいる。これら技術者は専門技術を提供する一方で、必ずしもクライアントの財政的問題を吸収するに必要とされる財力を備えているわけではない。この広範な文脈のなかで、リスクマネジメントは建設事業に関係する個々のクライアント、コンサルタント及びその他の事業参加者の関係をマネジメントすることに焦点を当てるものである。このプロセスは関連法規と法的責務の現実的实施との調整を含んでいる。

リスクマネジメントマニュアルは以上の項目に触れているが、特に、コンサルタントとクライアントの実務的關係のマネジメントを取り扱うものである。

また、日々の利用のために、すぐに使えるチェックリストを用意し、マニュアルのそれぞれの章での主要な結論がリスクマネジメントガイドラインとしてまとめられている。

特集：座談会

2006年FIDICブダペスト大会報告を読み解く

【はじめに】

広報委員会は、AJCE会報を、(1) AJCE定款に定める目的「コンサルティング・エンジニア(CE)の資質の向上・社会的信用の確立を通じて、CEの業務の発展をはかること」を支援する媒体、(2) FIDIC、AJCEの活動への会員の理解・参画を促進する媒体、と位置付けています。そのために、FIDIC及びAJCEの活動に関する情報をできるだけ詳しく、できるだけ解りやすく、会員読者に提供することが大切と考えています。

昨年9月、2006年FIDICブダペスト大会が開催され、AJCEからも数多くの会員が参加しました。帰国後、その報告会が多くの会員参加のもとに行われ、また、その報告概要はAJCE会報(2006年12月号)に掲載されました。これらの報告会と、その要約版の会報掲載は、恒例行事として毎年行なわれていますが、大会の背景をより深く理解していただくために、また、FIDIC大会の動きを読み解き、その内容を整理、分析し、活動に如何に活かしてゆくべきかを考えるために、この度、2006年FIDICブダペスト大会報告をレビューする座談会を開催しました。

座談会は、4時間にわたり、熱のこもった討論が行われ、貴重な意見交換が行われました。広報委員会は、座談会の全容を皆様にお伝えするため、この座談会特集を前半(今号会報に掲載)、後半(次号に掲載予定)の二回に分けて、お届けすることといたしました。本記事が、皆様のAJCEおよびFIDICへのより深い理解の一助となりましたら幸いです。

各々の掲載内容は以下の通りです。

前半：1. 総論：FIDICの使命・目的

2. FIDIC大会の位置づけ

3. FIDIC活動の直近10年の流れ

4. 2006年ブダペスト大会の意味

5. 2006年ブダペスト大会各論(フォーラム)

後半：1. 各論：ワークショップ各課題の背景・意義

2. 取りまとめ：FIDIC大会を如何に理解し、今後の国内CE産業に如何に活かすか

FIDIC 大会座談会

2006年 FIDIC ブダペスト大会報告を読み解く

(前半)

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

佐久間 本日はご多忙のところをご参集下さり、誠に有難うございます。座談会を始めさせていただきます。まず、本座談会のタイトルにもなっております、ブダペスト大会報告を「読み解く」の、「読み」はどういう意味を指すのか、将棋を例にとって申し上げますと、たとえば、プロの将棋師が勝負しているところを素人が見た時に、なぜこの場面で「金」の駒があるのか、なぜここに「飛車」や「歩」の駒があるのかといったことは、おそらく理解できないと思うのですが、彼らプロの将棋師にとってみれば、それらの場所にその駒があることはごくごく必然のことであり、勝負前から、頭の中では戦略が立っていて、相手を見ながら着々と手順を進め、そのような局面になったものと思われまふ。それをたまたま素人がその局面を見て、その一つ一つの駒の意味が分かる筈がないと思います。これが、この FIDIC 大会を理解する上でも、アナロジーが同じかなという感じがしたのですが、「指し手」は FIDIC あるいは AJCE で、場面は FIDIC 大会、駒が各フォーラムなりワークショップの課題となるわけですが、これを、FIDIC 大会についてよく知らない

人が、ある大会の課題をぱっと見て、なぜこんなところにこんな課題があるのか、これはどういう意味か、FIDIC の動きとはどういう関係があつて、我々はどう受け止めたらいいかということは、分かる筈がないと思うのです。それを、今日ここにお集まりいただいた皆様に、その FIDIC の意図するところを読み解いていただければ、大会に参加されていない方にも、FIDIC あるいは AJCE を理解してもらえるのではと思います。FIDIC 大会での課題もそれぞれバラバラではなく、将棋の駒と同じように互いに絡み合つて一体となつて FIDIC のミッションを全うすべく、一つの方向に向かっていると思われまふ。その辺も含めて読み解いていただければ、会員の皆様にとっての、FIDIC / AJCE を理解する手助けになるのではと思つておりますので、宜しくお願いいたします。

竹村 それでは、進めさせていただきたいと思ひます。まず、FIDIC とは何か、といったところから入りたいと思ひますが、参加者の皆様の FIDIC 大会への参加の度合いにつきまして、いつ頃から何回くらい参加されているかを、お一人ずつ伺いたいと思ひます。

西暦	元号暦	開催国	開催都市
1991年	平成3年	日本	東京
1992年	平成4年	スペイン	マドリッド
1993年	平成5年	ドイツ	ミュンヘン
1994年	平成6年	オーストラリア	シドニー
1995年	平成7年	トルコ	イスタンブール
1996年	平成8年	南アフリカ	ケープタウン
1997年	平成9年	イギリス	エジンバラ
1998年	平成10年	カナダ	エドモントン
1999年	平成11年	オランダ	ハーグ
2000年	平成12年	アメリカ	ハワイ
2001年	平成13年	スイス	モントルー
2002年	平成14年	メキシコ	アカプルコ
2003年	平成15年	フランス	パリ
2004年	平成16年	デンマーク	コペンハーゲン
2005年	平成17年	中国	北京
2006年	平成18年	ハンガリー	ブダペスト

表1 FIDIC大会 開催地一覧
(※1991(平成3)年東京大会以降)

山下 私は、1991の東京大会から参加しまして、13回参加しております。

桜井 私も東京大会からの参加です。その後、スペイン、ドイツ、オーストラリア、オランダ、ハワイ、スイス、メキシコ、フランス、デンマーク、中国、ハンガリーの計12回です。

林 私は、98年のエドモントン大会から参加で、フランス、中国、ハンガリーの4回です。

河上 私は2000年のハワイ大会から参加です。その後、メキシコ、フランス、中国、ハンガリーの5回です。

秋永 私は95年のトルコから、南アフリカ、イギリス(スコットランド)と続けて参加しましたが、その後、転勤で参加できず、2004年のデンマークから復帰いたしました。全部で6回です。

竹村 私は、2001年のモントルー大会以来、5回参加しております。このように、参加の回数は、皆さん個人でばらつきがありますが、FIDICは1913年の設立といわれ、もうじき百周年を迎えます。その趣旨、目的、ミッションは時代に応じて変わってきていると思いますが、ここ10～15年の時間で見たときの、FIDICの使命や目的をどう捉えていらっしゃるか、またFIDIC大会とは何か、どう捉えていらっしゃるか、お一人ずつ伺ってきたいと思います。山下さんからご発言をお願いいたします。

山下 FIDICには、「7つの目標」が挙げられており、FIDICが今、何を目指しているかにつきましても、現状はこの7項目に集約されると思います。まず、①「CE

産業の世界的な代表である」これは、まさしくこの通りで、ブラジルのリオサミットや、南アフリカでの持続可能な開発のための国際会議や水フォーラムにも代表で参加しています。②「CEのイメージを強化する」ということも、社会的地位がまだ低いのではないかとということもあるので、その通りだと思います。③「コンサルティングビジネス手法に関することの権威」これも、いろいろな調達方法などを契約約款の中で作っていますし、最近ではまさしくPPPを取り入れたりしています。④は「世界的に活力あるCE産業の発展促進」ということで、最近ではアライアンスの可能性等が議論されています。⑤の「CEの品質」というのは、長年のテーマでいまだに議論されていることです。⑥の「倫理規範とビジネス公平性の遵守を活発に促進」ということですが、これは91年の東京大会あたりでは、こういったテーマは議論がされていりませんでした。この5～6年かなり力を入れていきます。そして⑦の「持続性ある開発」は、1990年オスロ大会以降、1992年ブラジルのリオサミット前からFIDICは継続的に議論している、大きなテーマです。

桜井 FIDICの目的としては、いま山下さんが話された中に集約されていると思います。もう少し具体的に言いますと、いま各国コンサルタント業界が抱えている問題点を、全世界的にFIDICメンバーが協議し解決策を見出していくということが大きな目的だと思います。その問題点というのが、現在先進国で起こっていることであっても、いずれは途上国のコンサルタント業界にも来ると思われます。従って、FIDICの大きな目的としては、FIDICメンバーである各国MA/コンサルタントの抱える問題と動向を話し合い、共有し、世界的に意見・アドバイスを集約し、解決策を探すと言う事だと思います。

竹村 各国メンバーの特殊あるいはお家の事情もテーブルに乗せるといった目標も持っているということですね。FIDICとはそういう世界の代表的なCEの機関であって、非常に権威の高い、活動の中心というところがあり、それに各国の特殊事情が加味されていくところが大きな目標、重要ということだと思います。

それでは大きな括りとして、FIDIC大会なるも

のは、どういう位置づけかといったことを、桜井さんにご発言いただきたいと思います。

桜井 FIDIC大会とは、FIDICの一番大きな行事であり、ここを中心に、世界中の皆さんに広報と言いますか、FIDIC活動を広めていっていると思います。その中で我々の進むべき方向性というか、世界のコンサルタント業界がどのように動いているということが分かる、というのが一番大きいと思います。また、コンファレンスで各国の参加者から、各国のコンサルタントトピックス、問題、経験等について意見交換ができ、さらにわが国のトピックスについてもアドバイスが聞けるということも大きいと思います。もう一つは、我々が世界のコンサルタントと協力して仕事を受注協力をする、情報を得るなどのビジネスチャンスにもなっていると思います。さらにソーシャルな部分で、仕事の硬い話ばかりではなく、各参加者は夫人同伴で社会的な交流の中で親密になることによって、企業と企業の親密な関係にも発展していくと思われま。従って、FIDIC大会は、上記色々な目的で世界のコンサルタントを直接つなぐ接点との位置づけですかね。

林 まず、コンサルタントというビジネスについてですが、やはり何らかの問題を抱えている人がおり、それを解決することがコンサルタントの価値だと思います。インフラ開発などのプロジェクトにおいては、様々なステークホルダー間の利害関係など難しい問題が多いですが、それを専門的な知識により、ぶつかる問題を統合して解決する、というのがコンサルタントの価値だと思います。FIDIC大会は、このようなコンサルタントの価値を世界に対してアピールする一つの間だと思えます。会場には世界中から人が集まり、問題を共有することが出来、その中にベスト・プラクティスがあるかもしれないですから、お互いに解決策を学びあう場でもあると思えます。それから、やはりネットワークを作れるということ、こういったところにFIDIC大会参加の意義があると思えます。

竹村 私もこういう問題を考えてみまして、過去の会報で、(株)建設技術研究所の石井弓夫氏(元・AJCE会長)が、東京大会の時に書かれた記事、また、

日本工営(株)の和田勝義氏(元・AJCE理事)がハワイ大会の時に書かれた記事、これらの記事の中で、大会というものには、「サロンの」な一面と、もう一つは、形式を持った参加者が来ているから、その時の機会価値があるというようなことを仰っていました。それから最新では、石井氏のブダベスト大会参加時の「世界の趨勢を知る」という記事で、外国コンサルタントとの人脈づくり、開催国の文化・地理・歴史等の見学、ということをお仰っています。それから桜井さんが挙げられた、FIDICの各MAからの話題・議題提起というのは、2002年のアカプルコ大会で、AJCE藤江事務局長が事務局長会議に出られた時から、非常に重要な位置づけになっていると思われま。

FIDIC大会とは、これらの目的や意義を持って、開催されてきたわけですが、ここで、最近の大会の「大きな流れ」をどのように捉えていらっしゃるか、河上さんにご発言をお願いしたいと思います。

河上 私もFIDIC大会に5回参加していますが、いま皆さんが仰った、FIDIC大会の目的や意義などは、あまり強く意識しないで参加していました。しかし、今なぜそんなことを話題にしているのか、なぜそんな問題を解こうとしているのかなど、自分の周りの社会環境や将来のビジネスを考えたとき、いろいろな問題点や課題、解決法など、キーワードが出てきます。そういうことが自分にとっては興味がありますし、きちんと認識しなくては行けないと最近つくづく思うようになってきました。たとえば、山下さんが仰っていたPPPの問題や、デザインビルドの契約の問題など、いままさに日本で問題になろうとしている大きな課題をどうやって伝えていったらいいのかということは、いろいろと役割分担があって、自分の役割分担は果たすけれども、隣の人は何をやっているのかというのが、いまひとつよく分からない。たとえば私がQBSを担当していて、デザインビルドで適切な調達をしていないと、このデザインビルド自体が動いていかないのだというような、共通点があるわけですね。PPPにしても同じで、必ず調達の問題が関わってきますね。やはり、もう少し「横の繋がり」を考慮して上手く伝えられれば、もう少しトータル的に理解をしていただ

けるのかなと思います。縦割りで報告されると、その部分だけでは理解し難い、ましてや全体が見え難いためそういう点にも配慮してコメントしながら報告をするべきかな、ということを感じました。

竹村 秋永さんは1995年のイスタンブール大会が最初だと仰っていましたが、それから10年が経っていますね。大会の流れをどんなふうに捉えていらっしゃるんですか？



秋永 個々の大会テーマというのは、それ単独というものではなくて、前の年のテーマの流れを汲んでいるものもあり、新たに起きたものもあり、それがどこかで実は繋がっています。このようなことは、大会に出て話を聞いていると分かってくるのですが、テーマだけ見ると、突然なぜこういう表現なのかが、外部の人にはなかなか理解しづらいだろうと思います。一連の流れの中で、例えば今年の大会は、前の流れのこの部分の影響、この辺から出てきたのだということ、説明してあげると分かりやすいと感じます。そういう意味でのつながり、関連性を我々がもっと周りにアピールすべきと思っていますし、FIDICが扱っているテーマ自体は、どこかに脈々と流れてきているコンサルタントエンジニアの持っている根幹に関わるものが多いという風に感じています。

竹村 それでは、大会の一連の流れをもう少し詳しく、鮮明に捉えておいたほうが、読み解く場合に重要になるような感じがします。まず東京大会ですが、日本のCEにとっては非常に画期的な大会であり、そこで取り上げられたテーマが「人と環境の調和」という

大きなテーマで、この中では、山下さんが担当されたWS3の「資源の有効利用」といったものもあり、あるいは、この頃には、日本の環境政策といったものが取り上げられて、CEの会議では大きくクローズアップされました。それ以後、92年のマドリッドである程度フォローアップしておりますし、その翌年のドイツミュンヘン大会でも「都市の農村の再開発」といったテーマの中で環境問題をずっと取り扱ってきているような流れがあります。そういう大きな柱としての環境問題のほかに、エジンバラ大会あるいはエドモントン大会あたりから、いわゆる民営化という問題が上がり、それが建設プロジェクトの執行方式となり、それが契約方式にも関わってくるわけですが、そういった流れが出てきていると思います。そして2000年にはまたホノルル大会で「持続可能な開発」をもう一度取り上げています。このような大きな捉え方をしますと、皆さん仰るように、各議題を取り上げているが、また次の大会でスパイラルアップして、螺旋状に動いていっているような感じがいたします。その辺で、大会のテーマの流れとしてお気づきになっているような点を、もう一度皆さんに考えていただこうと思います。山下さん、何かお気づきの点はございますか？

山下 「環境」という切り口から意見を述べさせていただきます。1991年東京大会で私がWS3で座長を務めまして、その時が、資源のリサイクル、持続可能な開発といったテーマに初めて触れた機会でした。それまでは現業部で日々の業務に追われておりまして、この時に未知の世界に踏み込んだ状況でした。自分が一番やりたくないテーマだったのですが、やることになり、経済産業省、厚生省、廃棄物リサイクル関連機関など、従来付き合いが全くない所へ情報収集やヒアリングに行きました。それで日本は資源の有効利用について具体的な取り組みを実施しており、省エネなども日本は結構がんばっている、という印象を受けました。コンサルタントとして、そういうものを理解し、今後の業務やサービスにどのように反映させてゆくのか、まだ漠然としたイメージしかありませんでした。大変難しく糸口が見えない状況にあった時、FIDICが既にライフサイクルマネジメント（クローズドシステム）

を提案していることを知ったわけです。クローズドシステムは物を生産し、加工し、消費をし、それを再利用して戻すというシステムをライフサイクル全体で促え最終的なごみや廃棄物を最小とする、という概念です。ごみになる部分をいかに少なくするのか、ごみと環境、経済性、安全性等のトレードオフが課題になっているのだということも理解できました。コンサルタントが業務のなかに取り込むべきものが沢山あると感じました。このときが持続可能な開発との「遭遇」でした。概念は分かったけれども、具体的にコンサルタント業務の中で、この概念にどう取り組むかという段階で、その先に行けなくなってしまうわけです。そうこうしているうちに、スペイン大会、ドイツ大会あたりで、コンサルタントのいわゆる環境方針（ポリシー・ステートメント）が固まり、92年のリオのサミットでアジェンダ21が出てきて、40章にも及ぶ目標記述や100以上もの有用なプログラムが提案されたわけです。その中にコンサルタントに関わる部分もありそれを踏まえてコンサルタントは、アジェンダ21をどうやって具体化し実施してゆくのか、という命題が出てきたわけです。これに応えるため、FIDICは1993年に環境政策指針を起草しました。その時に私はFIDIC環境委員会メンバーになっていたものですから、ドラフティングの際にAJCEとして参加し、FIDIC環境政策指針については、和訳してAJCEの会報や小冊子に掲載したり、会員に配布し、AJCEセミナーでプレゼンテーションを行いました。2000年のハワイ大会においては、環境の持続可能な開発というものを、ビジネスとしてどのように取り組むかについての、環境ビジネス指針が起草されました。これが現在のProject Sustainable Management (PSM、事業における持続性マネジメント指針)に繋がっているわけです。事業を実施する時に、持続可能はどのような形で定量的に評価をし、フォローし、モニタしていくのか、いまそこまでできたわけです。漠とした概念の世界から、かなり具体的な事業評価まで、15年ぐらいの期間がかかったわけです。この変化の要因は何かということについては、環境が事業の可否を左右する重要な要素になった、ということと理解しています。環境評価しないプロジェクトなんてあり得ない、半端な評価では

事業が成り立たないというところまで来た。事業を総合的かつ定量的に俯瞰・評価し、これを踏まえて実施される事業は妥当性があり、公に受け入れられる、ということではないでしょうか。以上がFIDICとおとした一連の環境の取り組みです。

竹村 FIDIC大会での一番重要な柱の一つが、この「持続可能な開発」ですので、PSMが現在非常に大きな柱になってきた過程がよく分かりました。今度は、林さんに、もう一つの柱であるPFI、PPP、あるいは契約約款で



はDBOという流れがありますが、この辺りをどう捉えていらっしゃるかお話いただきたいと思います。

林 民活、民営化、PFIといった話題が最初に取り上げられたのは、1995年のイスタンブール大会であったと思いますが、BOTを最初に提唱した国がトルコと言われていいますので、納得できます。その後の大会では民活、PFIという言葉が頻繁に出るようになり、これからもこのテーマは毎年のように出てくると思います。その中でFIDICはこれらの事業執行方法に関連する契約約款として、1995年にオレンジブック (Design and Turnkey) を出版し、この契約約款は初期のBOTプロジェクトにしばしば使われていました。さらに、1999年にはシルバーブック (EPC/Turnkey) が出版されました。また2005年の中国北京大会のときにアナウンスされたDBO契約書のテストエディションが今年に出ます。このDBOというのは、D = デザイン、B = ビルド、だけでなく、O = オペレーションまでを一括して一つの共同企業体が請負うもので、まさに民活型のプロジェクトを意識して作られ

ています。このように、民活・民営化の流れと FIDIC 契約約款の流れは、よく連動していると思います。

竹村 シルバーブックとオレンジブックの違いを、初心者向けに言っていただきますと、どうなりますか？

林 シルバーブックはオレンジブックの継承版という形で出しましたが、シルバーブックでは例えば地下条件のリスクなどは請負者側が負うことになっています。民活型のプロジェクトは建設費の変動を嫌うので、多くのリスクをコントラクターに分配しており、その辺りはオレンジブックと比べるとコントラクターのリスクが高すぎる、不公平であるという意見はコントラクター側から出ていますね。

竹村 たしかオレンジブックにはまだエンジニアの存在はあるんですよね？

林 オレンジブックではエンジニアはいないです。シルバーブックも同様です。

竹村 また林さんには、ブダペスト大会においての DBO について、詳しいところを後ほどお願いしたいと思います。その前に、桜井さんにビジネスプラクティス、あるいはベストプラクティスの流れをお話いただきたいと思います。

桜井 まず、大きな流れで私が感じているのは、昔はエンジニアというのはインディペンデントで、公的クライアントの代理で、そして FIDIC はそのステータスを守る、技術オリエンテッドで発展 (Sustainable Development) していたと思います。しかし、近年ではサステナビリティを保つことが中心でディベロップメントまで出来なくなってきた状況になってきたようです。即ち、自分の今のポジションを守るために、もうインディペンデントなんて言っていられなくなり、いかにビジネスを持続させるか、いかに利益を産むかと言う、ビジネス・オリエンテッドになってきている流れではないかと思います。その中で、先ほど山下さんが言われたように、環境も商売になっていくとか、ベストプラクティスなり、インテグリティなり、キャパシティ・ビルディングという、世界のコンサルタントトピックスを商売してやろうと言う流れだと思います。1992年から1993年くらいに、インディペンデントの条項を外すと言う大きな論議もありましたが、あの頃がまさに転換期だと

思いますね。さて、私が担当しているキャパシティ・ビルディング委員会では、各コンサルタントを大きく発展させるために何をしなくてはならないかということを考え、結果をマニュアルやガイドライン、トレーニングキットを作成し反映しています。最近では特にトレーニングキットに関するスライド (パワーポイント) を作り、各コンサルタント協会といっしょに各国でトレーニングプログラムを実施しています。また、ビジネスインテグリティも FIDIC の大きな柱の一つになっていると思いますが、汚職等はデマンドサイドとサプライサイドがありますが、途上国では原則的にデマンドサイドが要求してくるからサプライしてしまうと言う構造です。FIDIC としてはコンサルタントとしてそういう違反をしてはいけないということで、インテグリティ・マネジメントシステム (BIMS) に関する公正トレーニングマニュアルとか、マネジメントガイドラインやトレーニングキットを作り、コンサルタント (サプライ側) の中で規制しようとしてきました。しかし、デマンドサイドと言う「基」を断つべきということで、ガバメント・プロキユアメント・インテグリティ・マネジメント・システム (GPIMS) を世界銀行と協力して作成しています。現在、ドラフトが完成し近々発刊されると思います。これはクライアントサイドが実施する公正マニュアルで、FIDIC はクライアントサイドの方についても動きを始めており、世界銀行、アジア開発銀行等が協力し、今後 GPIMS を採択していないクライアント (Bellow) には資金協力はしない方向に考えています。しかし、時間がかかり実際には難しい問題です。

竹村 ベスト・プラクティスの続きで、河上さん、いわゆるコンサルタントの選定問題ですが、このあたり、河上さんが初めて触れられたのは、いつ頃だったでしょうか？

河上 ハワイ大会のときには、もうこのテーマはありましたね。私がこのコンサルタント選定問題に関わり始めたのは、アジア開発銀行が QCBS に変えた時期、2002年頃で、その時には既に日本でもそういう問題が出始めていて、かなり AJCE の会員も積極的にい

ろんな意見を出されて、日本がいちばんガイドラインに意見を出したという評価をいただきました。最終的にはガイドライン自体も、もともとはQCBSが主体で組み立てられていましたが、QCBSが頭にくるのはおかしいんじゃないかと、FIDICとしてはQBSをもともとポリシーにしているということを確認しているので、QBSを主体としたガイドラインに編集するべきだとして、QBSに戻ったことが大きな成果だったと思います。ただし、そのあと非常に気になっているんですが、QBSというのはいろんなビジネスを進める上で非常に大事な項目だと思うのですが、これは毎年ちゃんと議論されるべきだと思います。ある年は議論がなくて、ある年は出てきてという具合に、FIDICの中で継続性が見られないので、ちゃんとフォローして報告すべきでしょうし、フォローすべき情報が欲しければ会員に問うべきですし、そのようなところが、どっちつかずになっているのではないかという気がします。おそらく各国の事情が変わってきていて、かく言う日本も、大きな声でQCBS反対とはなかなか言えないような状況になってきていまして、QBSのお膝元であるアメリカですら、QCBSの声に対処するのが精一杯という状況ですので、もっとFIDICで統一的な力をもって、継続的に言わないと、不具合がいろんなところに出てくるのではないかということを感じます。

竹村 最後になってしまいましたが、秋永さんに、ヤング・プロフェッショナル・エンジニア (YP) のほうの流れを、お話いただけますか。

秋永 私が参加したのはイスタンブール大会からですが、その当時は若い人は周りにいませんでした。父親の集まりに息子が連れて行かれたような感じで(笑)、何をしたいのかよく分からない、いきなりそれぞれのワークショップのテーマを見ても、当時一エンジニアでしかなかった私には何が何だか分からないという感じでした。ただ、周りの様子を見ると、非常に社交的な場でもあり、普段はライバルであるようないろんな人たちが友好的な感じで話をし、会社のいろんなものを背負わず接している雰囲気を感じて、これはいいなと思い、私もずっと関わっていきなと強く思ったんです。ただ、若い人がいなくて、

私は話し相手すらいらない状態で、質問する相手もなかなか見つからず、興味があっても聞きに行けないような状況でした。そのあと続けて、南アフリカ大会とイギリス大会に参加させていただいた折に、やはりトルコの時と同じように、若い人がいないし、また話し相手がない、なかなか一エンジニアとして関わることができなかったという思いがあって、何とかできないかなと考えていたところでした。その後、98年にハワイ島でハワイ大会の準備会議をやったのですが、場所柄、環太平洋地区の仲間でやりましょうということで声がかかったので、日本からも何人か参加しました。その場でFIDIC側から、若い人の参加を何とか促したいが、どうしたらいいかということが会議のテーマになっていまして、参加費を安くするとか、いろいろ案が出ていたのですが、私が、3年間の大会参加で感じてきたこととして、若い人の討議の場としてラウンドテーブルをひとつ設けてほしいという提案をしました。その後そういう動きが起きたので、よかったなとは思っていたのですが、そのハワイ大会以降、5年間くらいですが、年配の方々がものすごいパワーで、このYPFを設立・運営されて、いろんなことを決めていかれる、そのパワーの源が最初分からなかったんですね。そこで、先日、桜井さんから、F研 (FIDIC活動研究会：1991年～2002年、AJCEの任意団体として活動) の時代にもそういう話が出て、各国のそういうグループがいるみたいだから、そういう人たちに何とか連絡をとって会いたいという話をしていたんだということを伺って、当時の方々の熱い想いがここに結集していたんだというのが分かった次第です。ただ、当時と今の大きな違いはやはりインターネットの発達の違いだと思います。当時なかなかそうやって連絡をとることが難しかったですし、FIDIC大会で会えたとしても、次に会うのは翌年のFIDIC大会になってしまうし、また会えるかどうか分からないという状況だったと思いますが、今はインターネットが身近にあり、ものすごく大きな役割を果たしていると思います。私はエジンバラ大会のあと、コペンハーゲン大会からまた参加させていただいておりますが、ハワイ大会の頃からYPFの会議は毎年行われていたにも関わらず、なぜかコペンハーゲン大会の

ときには、プログラムの中に YPF がいっさいなくなっていました。なぜ無いのか問い合わせをしたのですが、そのときにはすでに Eメールのやりとりを FIDIC 側とやって事情を聞いたり、当時の YPF 担当理事のグレッグさんにメールを送ったりしながら、何とか場所と時間をセットしてもらって、「会議」を確保したんです。そこがコペンハーゲン大会での YPF の新たな始まりで、そのときに、やはりインターネットがあったからこそ、あそこに十数人の人たちが集まれたなと思いますし、そこで会議をして、それをもう一回みんなに配布できて、みんなと繋がりが出来たな、という感じを持ちました。その後、何とか組織化を計ろうとして、若い人たちのグループを作ろうということになり、いろいろな方たちにお力添えいただきながら、北京大会でステアリング・コミティーが確立し、ハンガリー大会ではそれを一部改善して、組織としての運営がなんとか出来るようになったというところまで行ったわけです。その間に、そのステアリング・コミティーの会議を、Skype のチャット形式でやるわけですね、それが出来たということが、YPF を前に進めていく原動力になったと思います。そういう時代の違いもあって、集まらなくても会えるというか、コミュニケーションがとれる、というところで、これから若い人の繋がりも深まって、FIDIC の次の世代の育成につながっていくという期待ができるかな、と思っております。

竹村 FIDIC の次世代が活動する基礎が出来た、ということですね。

秋永 そうですね、FIDIC のテーマはエンジニアには難しいんですね。特に日々の業務に追われているレベルの人からしたら、何のこともピンとこない、それを紐解く我々の努力も必要ですが、それに接していく時間が必要なので、少しずつでも皆に触れさせて、染めていくことも必要かと思えます。

竹村 分かりました。大体、過去の FIDIC 大会の大きな流れというのは皆さんから出していただきましたので、少しは鮮明になったかと思えます。それではいよいよ、座談会の主題であります、2006 年ブダペスト大会を取り上げていきたいと思えます。最初に大会全体の位置づけですね、たとえば、主催国ハンガリーはどうして出て

きたのか、また FIDIC と EFCA との共催について、あるいは「Where the roads meet (岐路に立って)」という大会テーマの意味するところなどを、どうお感じになっているか、お話しをいただきたいと思えます。桜井さんからお願いたします。

桜井 難しいですね (笑)。まず今回 FIDIC と EFCA が共催したというのは、コンサルタント業界がもっと協力して強くなるとは感じないと思いたいのではないかと思えます。建設・エンジニア業界において、近年ではコントラクターの世界とか、保険屋さんの世界とか、だんだんそちらの方々の世界が強くなってきているようで、両コンサルタント協会は協力しエンジニア業界でもっと強くなった方が良く考えたことが裏にあったのかな、と思えます。ブダペスト大会のテーマの「交差点」についてですが、このハンガリーという国はまだ途上国だと自分達も言っており、現在岐路に立ち、将来的に「技術」か「商売」等のような方向に進めば良いか、権威ある FIDIC 大会で今回の議題を通じて勉強したいと思ったのではないのでしょうか。

林 過去の AJCE の会報を調べると、この EFCA の名前はずいぶん昔から出てきているんですね。そのとき話題になっていたのが、「一国一協会」という話だったので、今はどうなっているのでしょうか？

竹村 92 年に EU が発足して、その頃に EU を取りまとめたコンサルタントの団体というようなものを創り出し、そのときに二つ機関があったらしいんですが、それを一つの EFCA にまとめたというような、捉え方としたら、リージョナル・グループ、というのが FIDIC 本部の理解ではないかと思えますが、EU の中では大きな力を持ち始めているような感じですね。

林 欧州のほとんどのコンサルタント会社が、FIDIC と EFCA の両方に入っているということで、今回、共催という形になったのではないかと思えます。

秋永 コンサルタントがインディペンデントではなくなるというような動きがあった時代に、インディペンデントで FIDIC 側の昔からのイメージの「ホワイト」と、それだけでは食っていけない人たちが、ある時には物を売っ

たり、ある時には建設をやったりという、ちょっと「グレイ」のグループたちがいたわけですね。そこで、FIDIC側は力をつけていくために、そこを取り込まなきゃいけないと考えた。そこにEFCAみたいな団体がいて、それは「グレイ」からもっと濃い「グレイ」まで含めたグループなわけです。FIDICはコンサルティングエンジニアというひとつのきれいな姿をある程度保とうとするので、どうしても濃いグレイは入れられないということになり、ああいう形で、二つ被ったようなものが出来ているみたいですね。

林 その辺りについては、勢力争いと言うような面もあったのかもしれませんが。私は今回の大会でたまたまEFCAの総会に参加しましたが、EUでは経済連携がどんどん進み経済活動がポダレスになってきているんですが、コンサルタントエンジニアが同じ域内でどのようにうまくビジネスをやっているのかに強い関心があると感じました。かたや、アジアを見た場合、ASPACというリージョナルな団体がありますが、アジアは今、経済連携の話が出てきており、これからはアジアの中でコンサルタントがどういうふうに協働していくかといったような話題も出てくるのではないのでしょうか。そのような意味からは、EFCAは一步先んじており、何か学べるものもあるのではないかと感じました。

山下 なぜEFCAのサポートがあったかということ、ハンガリーという国がこれだけの大会を一国でやるだけの組織力もマンパワーもなかったということと思われまます。これがEFCAが入ってきた理由だし、またハンガリーを押し上げたのもEFCAだから、そういう意味でEFCAがFIDICと連携して大会を主催した。加えて、ヨーロッパではFIDICのメンバー協会もEFCAのメンバー協会も一緒だというようなところがあるので、連携しても矛盾はないのではないかと。ASPACの活動は、かなり促進されるだろうと思います。ハンガリーは、西と東が交わりあっているような地理的・歴史的な背景がありますから、そういうことでクロスロードというような言い方をしたいと思います。ハンガリーは長年東ヨーロッパの社会主義圏

の影響を受けていて、コンサルタントとしての経験や実績は日が浅いし、やり方がまだまだわからないというところがあるので、実績があるEFCAに支援を仰いだものと推測します。それから、もう一つハンガリーの力が不足していると感じたのは、どの大会に行っても、その国や都市の、ステークホルダー、例えば市長とか大臣クラスの方が基調講演されるのですが、それが呼ばなかった。ハンガリー協会はこの点からまだまだ政治力がないと感じました。

竹村 分かりました。それでは、次は、大会のテーマが「Where the roads meet」ということで、ハンガリーの地理的な条件、あるいはコンサルティングエンジニアとしての経験の少なさといったようなものを乗り越えていこうということ、このハンガリー主催ということが起こったと思うのですが、その大会テーマの趣旨が、大会前に配られたチラシをじっくり読んでみると根本的なことが書いているように思えまして、長期的戦略、加速する変化、新しい挑戦、プロジェクトの執行システム、または岐路というんでしょうか、商品売るのか、もっと複雑化した高度なサービスを提供するのか、どっちを向いていくのかといった意味合いも持っているみたいですが、そして創造的な解決策というようなテーマの理念、趣旨があって、サブテーマが4本選ばれている格好になっているわけです。この変化とか挑戦というのは、ブダペスト大会のみならず、ずっとあらゆる大会で出てくるキーワードですが、そういうことで、FIDIC大会で使われたキーワードとして、挙げてみたのが、「挑戦」「自己改革」「新しいコンサルタント像」「クライアントと市場の変化」「コンサルタントサービスの内容の変化」「資金源の変化」といった、そういう大きないろんな変化、それらがもとになって、多様性とか複雑性とかいろんなことが生まれてきているようなんですけども、このハンガリーの大会テーマならびに議題について、何かお感じのところがあったらお話いただきたいと思いますが、河上さんいかがでしょうか。

河上 ここで取り上げられているテーマは、自分たちは今後どういうビジネスを展開していくかといったときに、たとえば、PPPの問題にしてもPFIの

問題にしても、すでに直面しているとか、こういう能力を身に付ける必要がある等、ずいぶん情報提供をしているわけですね。じゃあそれに対して自分はどうするのかということは、自分たちで当然考えなくちゃいけない、ということで、そのために新しい企業と連携するのか、それとも異業種の人たちを取り込んで体制を整えるのか、それとも、そういうリスクは捨てて、自分たちの専門技術の中で飯を食っていくのかといった、多様なビジネスの出ている中で、自分たちの選択をどうするのか考えろと言われていたのではないかと、いうところを非常に強く感じました。自分たちの企業の規模だとか、国の社会情勢などがそれぞれ違うわけですが、そうでありながらも、こういったさまざまな課題や、問題、解決方法などが提案されている中で、自分たちでちゃんと考えを整理して自分たちで歩んで行く道を決めていく必要がありますよ、と、もうその大きな岐路に立っているのではないかと、いうことを言われているように、私は感じました。そして、日本に帰ってきて仕事を始めると、もう即、自分たちがやらなきゃいけないことが何なのかということと同じようなテーマで突きつけられてくるわけです。そういった意味でいけば、内容の深さとか、結論とかではなく、いろいろな各国の情報が提供されてきているといったところが、共通の話題とすれば、かなり近いところにあるなというのを非常に感じました。それともう一つ、ライアビリティ・インシュアランスとか保険、瑕疵とかいったことは、最近日本でもいろいろ問題になってきたのですが、FIDICでは何年も前からそういう問題が出てきて、同様にちゃんとした企業を選ばないと、そういうところにも逃げとかミスとか悪いものが出てくるというのが表裏一体というのか、大きな問題だと感じました。

竹村 秋永さんは、テーマや議題についてはどのようにお感じになりましたか。

秋永 CE業界の複雑性を認識されようとしているのかなと感じています。そういう意味での道の交わる場所というの、いろいろな問題が世界中にあって、FIDICがそれらに取り組んできた。過去の歴史の中で、

ヨーロッパのいろんな民族が通ってきて、いろんな文化が流れてきているところで、もう一回いろんなことを集めて見てみようじゃないか、というような感じをもって、全体を見ておりました。

竹村 さて、それでは、取り上げられた議題として4つ、大きな柱が上がっております。一つが「Emerging Issue」、新しい課題とでも訳すのでしょうか、その中にはCE業務、内容、提供するサービスの変化、あるいはコンサルティングエンジニアの役割の変化、その将来像はどうなるのか、また、これが新しいチャンスであり、新しい市場の出現に繋がるのではないかと、いうことで、いろいろなディスカッションがありました。それからもう一つ、プロジェクトの執行方式ということで、ここにはパートナーリングとか、アライアンスの問題、あるいはDBOやPPPの問題、プロジェクトを進める新しい体制、プロジェクトのメカニズム、契約約款では新しくDBOが出来たということ。それからビジネスプラクティスとして、ここではプロキュアメント、コンサルタントの選定、コンサルタント企業、コンサルタント産業の人的資源の問題、また品質をいかに確保するか、キャパシティ・ビルディング、賠償責任と保険、リスク管理、というようにところが取り上げられておまして、これからは2006年ブタベスト大会の報告書の中で報告された各論に移りたいと思います。(報告書要約版は、会報2006年12月号(vol.30 No.2)にも掲載)まず開会式ですが、この「Where the roads meet」の場におりまして私が感じたのは、ハンガリーという国がけっこうまだ新しいというか、場所自体は歴史がかなり古いようですが、国としてのハンガリーは非常に新しい、ソ連からの支配を脱して、自分たちでやっていく、わが国の明治維新の時期と重なる感じを持ったりしたのですが、この国と仲良くするにはどうしたらいいのか、ハンガリーのためになることが出来ないものかというような感じを持ちました。こういったところは国として、日本の外交政策として考えていくときに、出てくる問題かなという感じがいたしました。次いで、オープニングフォーラムでは、先生方が出られて、ハンガリーのバックグラウンドのようなことを述べられたのですが、割愛いたしました

て、次のフォーラム1のプロジェクトの実施手法、いわゆるプロジェクトの執行方式にあたる部分ですが、これには日水コンの春さんが出られて、ここでは旧ソ連とか中部ヨーロッパあるいは東ヨーロッパのPPPに関する講演が多かったように思います。私の受けた印象では、試行錯誤という言葉は悪いですが、資金を民間から導入する基本原則でやり始めているようなんですけれども、案件は想像していたよりも多かったですね。

Opening Ceremony (開会式)
Opening Forum
Forum1: Project Implementation
Forum2: Procurement best-practice
Forum3: Panel Discussion
Workshop 1 Business Opportunities - New Markets
Workshop 2 The Consulting Engineering Firm of Tomorrow
Workshop 3 Role of Consultants Tomorrow
Workshop 4 Project Mechanism
Workshop 5 DBO (Design-Build-Operate)
Workshop 6 Risks and Responsibilities in Infrastructure Development
Workshop 7 Developing and Using Skills
Workshop 8 Liability Insurance
Workshop 9 Quality Procurement

表2 2006年ブタベスト大会報告・報告項目一覧

桜井 報告書中の春氏の感想文で、フォーラム1のところでは監査法人とコントラクターが多かったと書かれていますが、我々コンサルタントとして、これからどういう方向に進めば良いか大変悩んで、我々周辺業界が考えるコンサルタントに期待する？議題を入れたのだと思います。そう言う意味で「岐路」という大会タイトルが出たのではと思います。

竹村 そういえば、プロジェクトにおけるリーダーシップという言葉が出てきていて、これはオーストラリア大会でも出てきていますが、従来のプロジェクトはコンサルタントがリーダーシップとっていた、いわゆる三者方式、オーナーがいて、コントラクターがいて、エンジニアがいる方式でした。ところがオーナーが変化して公的機関ではなくなってきたので、リーダーシップがCE側に弱くなっている状況が発生しているのではないかと、というようなことを感じました。

桜井 CEは中立の立場であって、品質や至便性、効率等を考え良いものを作っていく根本的な姿勢があるべきですが、DB案件になると、中心となるコントラクターやメーカーが当然のごとく彼らの持って

いる機材なり手法なりを優先して使うよう圧力がかり、コンサルタントが技術リーダーシップを取りにくい状況となり、ジレンマが出てくるのではないのでしょうか。

竹村 それで、パートナーリング、あるいはチームワークという言葉も出てくるのですが、これもやっぱりコンサルタントは一員として残らねばならない、掃き出されたのではどうにもならないという意味合いを感じられないこともありません。もちろん二者だけでやっておりますとその弊害もあるわけで、円滑にプロジェクトが進まない、そういったところにやはりCEの役割を求める、さりながら陰も薄くなる場面も無きにしも非ずというようなところでしょうか。PPPの問題が一つあったことと、それから、プロキュアメント・ベストプラクティスの中では、河上さんが出られた上海における活動、欧州復興開発銀行のスタッフからの選定方式に関するプレゼンがありましたが、そのあたり、何かこのときの感想はございますか？

河上 中国の人たちが何を言いたいのかよく分からなかったのですけどね(笑)。なんて言うか、彼らのしたたかさとか、いい企業がどんどん来て、そのノウハウが分かれば自分たちでちゃんとできるんだということが言いたいのか、それともビジネスチャンスがあるからおいで、おいでと言ってるのかよく分からなかったのです。たしかにいろいろ中国にはビジネスチャンスがあるでしょうから、ただその仕組みがどうなってるのかというのはちゃんと見極めないと、簡単に行くわけないと思います。いろいろな注意も要ると思います。たしかにそういった意味でいけば、いろいろプロジェクトが動いているので、チャンスさえ見つければ現地とパートナーを組んでやっていける機会はあるのかなと感じました。欧州復興開発銀行のお話は、北京大会でも同じような話をしたんですが、あまり発展性がないという気がします。今、国内でも問題になっているのですが、選ぶ側がしっかりしないと、選んだあとのモニタリング、成績、管理とか、品質の悪いところを雇用したために自分たちで管理をしなければなら

なくなり、管理で締め付ければいいものが出てくるだろうという、ちょっと本末転倒な動きにあるんじゃないかなと思います。むしろちゃんとした調達ってどういうふうにすればいいか、もっと真剣に考えないと、出口のところでもいいものを出させようという考え方ってというのは、どうも納得が行きません。ADBも含め、開発銀行は同様な動きにあると思います。

竹村 私も同感ですね。

河上 中身をもっと議論しないと、おかしな仕組みになるのではと懸念しています。他に電子入札などのシステムで解決しようとしています。根本的に間違っている、また根本的に解決しないといけない問題があると思います。このようなことを討論する機会がないっていうのが今のFIDICの現状だと思いますね。それは、あとのプロキュアメントのワークショップもそうなのですが、結局、必要なのはQBSだということになっても、具体的にコンサルがどうするか、今のままだと出せないのです。非常に行き詰った感じがします。

竹村 先ほど、桜井さんがBIMSの前にGをつけたのと似ていて、Government as an informed purchaser という議題が、過去の大会で何回か出ておりますが、このあたり、私はもうちょっと追及、あるいは発展させるべきじゃないかなという気がしています。河上さんの今のご発言は非常に共感を感じる場所でした。次のフォーラム3は、「Emerging Issue」を取り扱っていたのですが、変更があってパネルディスカッションになったのですが、市場の変化に応じて将来のコンサルタント像はどうあるべきかとか、専門知識を報酬にいかんかに反映させるか、コンサルタントのモチベーションが金銭以外にあるかといった議題が出ていました。これは日本工営の藤原さんが報告をさせていただいているんですが、林さんはこれには出ていらっしやいましたか？

林 参加しました。最初の目論見と違って、いつの間にかパネルディスカッションになったのですが、論点がよく分からなかったですね。勝手な意見がいろいろ、というか(笑)。

山下 出ている意見には、調達があつたり、コン

サルタントの役割があつたりで共通した意見が出ていますよね。クオリティの話もそうだし、桜井さんが言ったインテグリティも、結局、技術を金で買えるようになったら、我々のサービスはもう商品化されて叩かれる、技術を金で買えるようになったらおしまいだということでインテグリティが出てきた。これを分かってもらうために、informed purchaserということで分かってもらう必要が出てきた。クオリティとインテグリティとinformed purchaserというのはまさしく一体で、コンサルティングサービスを金で買えるようなところへ持って行ってはいけなし、叩かれないように発注者にちゃんと理解してもらわないといけないという一連の流れの中で出てきているわけですね。

桜井 「Educating Clients」と言うのが昔議題にありました。要するに、クライアントにもっと勉強してもらって、理解してもらいたいということです。「informed purchaser」も同じく、我々コンサルタント側だけではなく、クライアント側と共通の認識で良い仕事をしたいと言う切実な気持ちが出ているのだと思います。

林 従来我々が関わってきたプロジェクトでは、先ず発注者がコンサルタントを雇用して設計を行う。そのあと建設会社が施工を請負い、コンサルタントはその監理をしますが、実は建設が終わったあとがプロジェクトにとってはいちばん重要です。物が出来ただけでは何の価値もないわけで、運営する段階で初めてプロジェクトの価値が出るわけです。民活型では、設計、施工、運営まで民間で行うという形ですよ。それでは我々はどこで仕事をするかということ、このような事業形態では政府機関側の仕事というのは非常に小さくなっているんですね。設計自体もコントラクター側がやるし、施工も責任施工の色彩がとて強く、運営は経営そのものですから、どちらかということ、こちらのほうにコンサルタントとしてもマーケットがあるのだらうと思います。また、その中では技術だけではなく、財務や法律などのノウハウがないと、事業としては成り立たない。我々もやはり、そういうところにも入ってゆくべきではないだらうか、

というようなバックグラウンドがあつたのフォーラムにはあつたのではないかと思います。

山下 私のところでは、プロジェクト・フードチェーンという言い方をしていました。プロジェクトを積み上げていって頂点にきて、ここが全体をコントロールする。残念ながらコンサルタントは底辺にいるんじゃないか、自分たちが底辺に近いところにいるのではないか、そんなことにすら気がつかないのではないか。上に行くためにはどうすればよいかという点で、林さんの言ったように、技術だけじゃない、総合的にすべてやって統合して上位に行ける。だからポジショニングを見定めなければいけない。そのために我々もいま変化しつつあるマーケットを理解する必要がある。このプロジェクト・フードチェーンの頂点は時間と空間とともに変化する、いつも定常的であるわけではない。これを理解しないとイケない、ということが全体の基調としてありました。そういう見方でいくと、プロジェクト・フードチェーンのトップに行くためには、何をすべきかが理解できると思います。個別に見ているだけでは見えなくなってしまうんです。

桜井 先ほど言われたように、昔はクライアントが全部仕切っていたが、だんだんそうでなくなってきている。そこで、コンサルタントには専門家としてでなく、マルチスキルなエンジニアが求められていると言う事ようです。当然そんなスーパーマンばかりが必要とは思いませんが、そう人材がコンサルタントには少ない一方、コントラクターの中にはプログラムマネジメントできる人が居る等マルチスキルな技術屋さんが居ることが、我々コンサルタントの恐怖感や危機感となっており、マルチスキルのコンサルタントを作る方向に進



んでいるのではとも思います。

河上 いろんなチャンスがあつて、我々コンサルタントは自分たちはできるできると言っている、DBOもできるしPPPもできると言っていますが、本当にそういう実力があなたたちには身につけているのですかと、本当にそういう人材を創り上げてきていますかと、すべてが問われていると思うのです。一々身につまされるわけです。自分の会社に帰れば、若い社員に同じように、自分の仕事しかしないで、視野を広げようとしないうる人がいます。そういった人材を自分たちが育ててきちゃったわけです。でも、果たしてじゃあ、今の若い人たちが、今からこういう多様化したビジネスの中に入っていったときに、本当に生きていけるのかというと、そうでないコンサルタントの進む道というのは本当に限られてくるのではないかと非常に危機感があるのです。

山下 日本のコンサルタントは官のサポーターとしてスタートした経緯があり、欧米のコンサルタントと同じ歴史を歩んでいない。そういう仕事のやり方ができなかった。

河上 それで良しとしているところがありますよね。

竹村 だから難しいんです。だから「挑戦」という言葉が出てくるのであって、非常にこれは難しいんです。しかし、諦めちゃだめだ、というのが流れじゃないでしょうか。

山下 アメリカで50年前トップ10だった企業のうち、50年後の今、何社が残っているかということ、50年というタイムスパンの中では、1社か2社しか残れないんです。今が2007年ですが、50年後の日本のコンサルタントで、何社が生き残っているか、そうなってくるともうマーケットは日本ではなくなってくる。日本とは全く関係ないコンサルタントがトップ10を占めて、完全に凌駕されて、もうアイデンティティすらない、そのような状況になっている可能性もあります。我々は目先の飯が食えればいいという次元ではなく、50年後に本当に飯が食えているのかという視点に立たないと生き残れないだろうと思います。若い人たちにそれを見せてあげる。どうやってその若い彼らに分かりやすい形で将来の展望を提示してやれるのか。だか

らFIDICの大会ではいろいろな事例を出して、こんな視点もある、こうではないか、ああではないかと一生懸命議論しているわけですね。残念ながら日本国内の業務に、それが直に反映していない。FIDIC大会からの帰国後は国内の業務の中に埋没してしまう。ですが、現実には現実で踏まえながらも、でもそれだけじゃないでしょうと、いまのうちに少しずつ軌道修正しながら、ちゃんと方向を出して示すべきでしょうと、その役割を担っているのがFIDICであり、日本ではAJCEだと、もっと具体的に言えば我々がその役割を担っているということになるわけですね。

桜井 いま将来を見ながらやっていくというお話がありました。将来的なモチベーションとは何ぞやと言う事を見つけないと、若い人がもうコンサルタントになりたくないとか、やりたくない仕事のベスト10に入ってしまう等、将来的に先細りになってしまいます。世界でもやはりコンサルタントの人手不足、モチベーション不足といった、同じ問題に直面しており、実に今、FIDICの中でそれらの問題に対して議論しているわけで、我々もFIDICと一緒に協議し、勉強すべきですね。

山下 若い人たちに参加してほしいと、シニアが危機感を持ち始めた。シニアはいつまでもヤングと思っていたが、気がつくとも年寄りになってしまった。若い連中がついてこない。FIDICも相当、高齢化してきておりヤングパワーがなくなりつつある。危機感を感じています。

竹村 おっしゃるとおりです。先ほど河上さんもおっしゃったように、本当にできるの？という質問はどこでもあるわけです。それで、従来のコンサルタントは、そういうときには「できます！」と、胸を張って言ったものなんです。今もこれは胸を張って行かねばならないと思うんですよ。さりながら、昔に比べるとさらに難しく複雑化しておりますから、知恵を出さないといけないし、私はいま山下さんのお話を聞きながら、FIDICが立てようとしている長期的な「戦略」というのは、そういうところを目指しているのかなと感じました。それともう一つ、私が最初に参加した2001年のモントルーの大会で、

大会フォーラムの講演者として、建築家、施工業者、経済専門家、民間投資家、交通計画専門家などの方たちが出られたのですが、今から思うと、やはりこのスイスの協会は自分たちの持続あるプロジェクト開発を続けようとするれば、パートナーが要りますということで、そういうパートナーがこういう人たちなんだということを示していたんじゃないかなと今頃気がついたんですけども。そのような動きをかなり各大会ではやっているように感じますね。

山下 彼らがなぜパートナー重視になったかというところ、業務が非常に多様化してきて、複雑化してきた。土木技術者ができるのは業務のマネジメントですが、マネジメントは分野によって違いがある。パートナーリングを組まないと収まらない市場やプロジェクトが出てきた。何とか裁判してお互いに消耗してもしようがないから、パートナーリングを組んで、事業を効率良く実施しなければいけない。このような背景からアライアンスやパートナーリングが出てきた。

林 たとえば、民活型プロジェクトにおける政府側の重要な業務の一つに、事業会社調達のための入札書類を作るという仕事があります。最近、中東のある国の下水処理場のBOTの入札書類を見る機会がありましたが、その表紙に書類を作った会社の名前が三つ並んでいました。一つがフランスの金融関係の会社で、二つ目がアメリカの法律事務所、三つ目がオーストラリアの技術コンサルタント会社でした。一つの入札書類を作るのにも、こういった人たちが集まってやらないと出来ないんですね。これまで建設工事の入札書類であれば、一つのコンサルタント会社で作れたわけ



ですけれども、今ではこれまであまり付き合いが無かったような会社と一緒にしないと、出来なくなってきたということなんですね。我々はこのような仕事のやり方に未だあまり慣れていませんが、これからはそういう組み方をしないと仕事ができなくなってくる状況もあり、ここはやはり、やるしかないということでしょうね。

山下 そうですよ。韓国だって中国だって、がむ

しゃらになって仕事を取りに行っているわけでしょう。日本が呑気に構えている隙間に入りこんで他と連携して実績を上げている。だから我々も泥臭くても、叩かれてもいいから、出て行ってとにかくその中で鍛えられる、自ら鍛え抜く。何度も議論していますが、我々も変わらなきゃいけないというのはそこですよね。

(後半 (次号会報) に続く)