

第4回

このコーナーでは「日本が目指すべき姿と社会のあり方、そこで必要とされるインフラの実現に向けた方策、そしてその際に果たすべき建設コンサルタントの役割とは」をテーマに、各専門分野の視点からの提言を掲載しています。今回は巻頭言（Consultants）も兼ね、当協会の会長と理事による新春対談をお送りします。

新春対談「建設コンサルタントの未来」



語り手

京南倉庫株式会社 代表取締役社長
一般社団法人建設コンサルタンツ協会 理事

上村 多恵子 (UEMURA Taeko)

1976年、甲南大学文学部卒業。在学中の1974年、京南倉庫株式会社代表取締役に就任。1978年、京南物流株式会社を設立し代表取締役に就任。1988年、株式会社ドラマモード（プランニング・企画会社）を設立し代表取締役に就任。2006年より同代表取締役会長。2013年、株式会社民間資金等活用事業推進機構取締役に就任。2014年、西日本高速道路株式会社監査役に就任。現在、京都経済同友会常任幹事。町づくりに参画し、都市のネオ・ルネッサンス運動を目指す一方、詩・エッセイ・小説などの執筆も行う。国土交通省、財務省等の審議委員を多数努める。上村多恵子オフィシャルサイト (<http://www.taequeen.com/profile.html>)

聞き手

一般社団法人建設コンサルタンツ協会 会長

長谷川 伸一 (HASEGAWA Shinichi)

1947年、大阪府出身。1966年、パシフィックコンサルタンツ株式会社入社。1971年、大阪工業大学土木工学科卒。2000年、取締役九州本社社長。2004年、常務取締役大阪本社社長。2006年、専務取締役事業管掌。2008年、代表取締役社長。2014年、代表取締役会長就任。2015年6月一般社団法人建設コンサルタンツ協会会長就任。専門分野は道路・構造。主な業務実績に「高松・広島空港進入灯橋梁設計業務」「大阪湾岸道路六甲～PI間横断形式検討業務」「北港ジャンクション鋼4層立体ラーメン橋脚構造検討業務」等がある。

建設コンサルタントの役目

長谷川:当協会は2014年に50周年を迎え、自律した建設コンサルタントへと舵を切りました。インフラの長寿化や津波・地震・台風・豪雨・豪雪などの大災害への対応が求められています。国民の安心安全や快適な暮らしを支える社会資本整備に貢献する立場として、ハードとソフトのベストミックスの見解を示すなどの活動を進めています。そんな中、市民は公共事業並びに建設コンサルタントに何を望んでいるとお考えでしょうか。

上村:建設コンサルタントとはどんな仕事か、何をしているのかは、恐らく100人中90人以上の市民が知らないと思います。設計や施工管理、詳細図面を描いたりすることを「コンサルタント」と一般的に呼ぶものとは結びつきにくい。色々な技術や技能を持った方が知的集団をつくって

いるので、「建設コンサルタント」よりも「建設土木ファーム」という感じが強い。「コンサルタント」では相談事のように、設計等の部分が市民にはイメージし難いですね。

長谷川:建設の設計という意味では建築と混同される場合が多くあります。土木は建築とは全く違い、土木技術をもって国土を創造するプロジェクト全体を計画・設計・マネジメントするもので、電気、機械、施設等のあらゆる分野を土木プロジェクトの中でマネジメントする役割を持ちます。そういう大きな範囲で捉えた仕事をしているので「建設コンサルタント」という呼び方をしています。我々が企画、計画、設計をして、それをゼネコンが建設します。施工管理も行い、完成後は維持管理にも携わり、長寿化へと繋がります。経年変化などによる強度低下などの問題が起これば、更新してまた企画から考える。国土建設の循環の全てを担っているという自負があ

ります。現在はパートナーとして位置づけられてきていますが、もともとこの業界は官が整備する公共のお手伝い的な役割から始まりました。そのため一般の方にその役割を「こういうものです」と紹介する機会がありませんでした。今後は、社会資本整備そのものの必要性や更新について説明を行ったりして、コンセンサスを得ていくことが大切であると考えています。

上村:社会資本整備に市民が求めているものは、老朽化や悪化する自然への対策、エネルギー環境や情報化、スマート化への対応でしょう。また、自動車の自動運転をはじめ、新しい技術が多く出てきていますので、そういうものにも、社会資本のハードとして対応していくことも必要です。もしかしたら自動運転での高速道路は、もう一度ハードから考え直さなくてはならないかもしれませんね。

長谷川:我々がこの職業に就いた50年前には、立体高速道路はほとんどありませんでした。自動運転等が進歩すれば、今のインフラ形態が変わっていきます。すぐ変わるのではなく技術の進歩を採り入れながら更新していき、50年先には大きく変わっている。我々は技術を通して進化するインフラを見通しながら、それらの技術を次世代に継承していく役割を担っています。市民の安心安全な暮らし、快適さを常に考える建設コンサルタントの縁の下での力持的な役割が、職業的な誇りとして認知されれば素晴らしいと思います。

上村:そういうことが建設コンサルタントの役目だと、期待感を含めて認知されていくことには大賛成です。

これからの建設コンサルタント

長谷川:建設コンサルタントは土木技術だけではなく、金融、医療、福祉などの全てに関っています。特に今後は、財政が問題になると思います。上村さんは(株)民間資金等活用事業推進機構の社外取締役をされていますが、建設コンサルタントとしても、これからの国土を整備していくために民間の資金、仕組み、ノウハウや効率性を活用していく事業手法は不可欠だと思っています。民間の投資はお金が回収できる仕組みが重要だとは思いますが、そういった中で建設コンサルタントが果たすべき役割はどのようなことだとお考えでしょうか。

上村:(株)民間資金等活用事業推進機構は政府が50%、民間(日本)の政策投資銀行はじめメガバンク・地方銀行・損保・生保を合わせた株主50%で成り立っております。2013年10月に設立されました。2015年、大型案件となる関西・伊丹空港コンセッションが決まりました。こ

れは成長戦略と財政規律の両方に資するものだと思っています。社会資本には事業性のあるものとなないものがあります。事業性のないものは公共の税金で行いますが、少しでも事業性があれば、公共とプライベートマネーとの割合を探っていくべきだと思います。日本の多額の借金の返済や基礎的財政収支の黒字化が求められる中、事業性のあるものは、できるだけPPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)やPFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)でできないかを、まず考えるべきだと思います。

長谷川:少子高齢化や財政が逼迫すると、公的負担を減らさねばなりません。民間の活力を利用する仕組みを作ることもコンサルタントの大きな役割です。利用者負担があれば、基本的にはPPPの仕組みに乗ると思います。高速道路のように非常に公共性の高いものがPPPの仕組みの中で民間として成り立つかという問題や、被災した場合の事業リスクなどの法改正が必要なところが出てくると思います。

上村:高速道路はすでに民営化されPPPを一部取り入れております。しかし、高速道路は償還主義と全国一律プール制で成り立っている仕組みなので、45年で償還した後どう維持管理していくかという議論が先にない限り、できない話ですね。

長谷川:その時に「PPPの仕組みを作ったから、どうしてもこうしなければならない」となると競争性の意味がなくなってしまいます。事業手法として公正な競争性を踏まえて、法的な課題も整備した上で進めていけば、財政課題が大きい今後の有力な事業手段だと思います。資金活用の有効性が理解される、また経済が回ってくればPPPやPFIの仕組みがもっと活用されるのではないのでしょうか。



写真1 アメリカのサンフランシスコ国際空港

上村:例えば奈良県橿原市の市庁舎建て替え時に、ホテルを併設することが発表されています。税金で行うサービス購入型施設と事業性のある観光拠点としてのホテルの組み合わせです。下水道とソーラー発電の組み合わせも随分出てきています。そういうものをどう見つけ、統合的にまとめていくかが、コンサルタント技術者の腕の見せどころでしょうし、それには幅広いネットワークや知識が必要です。法律、経済や金融、会計の知識も要るでしょう。最終のバリュー・フォー・マネーが国家財政、地方財政にどう寄与するのかまでの過程を、しっかり説明できるようにすることも必要になってくると思います。

長谷川:今後のコンサルタントは事業手法としてPPPが包括契約か等を判定して自らも事業に参加することも大きな市場だと思っています。そのため、金融関係や法務なども我々の分野になってくると考えています。アメリカでは多くの空港で包括契約が結ばれて運営されて、市町村でも財政的に成り立たないところは、民間に委ねて効率化して、官と民の役割を明確にした運営がされています。土地や許認可の問題は官の役割として、民間は効率化の部分を担っていく仕組みが、どういった事業でどういったところで活用できるかを判定し、自ら参画することも今後の市場になると考えています。

歴史をつくる仕事

上村:建築では設計から施工まで行うゼネコンがありますが、コンサルタントで工事でも請け負うことはないのでしょうか。

長谷川:土木は公共性が高い分野なので、設計と施工が分離されていないと市民に対して品質とコストがきちんとしているという説明ができません。今後、世の中のニーズが変われば、設計から施工までを行うコンサルタントも出てくると思います。

上村:ゼネコンのように設計と施工を一括して引き受けられることが、ビジネスとして色々なチャンスを生むのではないのでしょうか。

長谷川:建設コンサルタントは企画・設計のプロフェッショナルで、優秀な人材がいれば成り立つ職業です。現在の会員条件は売上げが1億円で450社の会員がいます。欧米のようにコンサルタントが設計と施工を一括して受けるためには、資金需要や法改正等が必要となりますが、設計施工一括による特別な価値が生まれる魅力もあるかも知れません。

上村:そういうハードが何かないと、やはり飛び抜けた付加価値を生むことや人材のスター性は出難いですね。



写真2 電力で日本の経済発展を支えた黒部ダム 1963年完成

長谷川:独自性は魅力に繋がっていくでしょう。コンサルタントには、技術を習得した非常に優秀な人材が揃っています。今、我々の一番の問題は、将来の担い手がなかなかこの業界に目を向けてくれない現実です。理由の一つには、社会資本が整備されてきた中で、プロジェクトそのものが少なくなってきたことがあります。コンサルタントという職業を選べば、やりがいを持って日本の国土を創造できるのかが、見えにくくなってきています。自分たちが学んできた技術を活かして国土をどう造っていくか、未来をどう変えていくか、コンサルタントの役割が見えることが重要です。これらの役割を果たしていくためにも将来を担う優秀な人材と技術の継承が重要です。

上村:私は、必ずしも日本のハードが成熟し、もうあまり造る必要がなくなったとは思っていません。2002年頃ですが土木予算が大幅に減った時、「今のハードは田中角栄時代からの列島改造論で「国土の均衡ある発展」というビジョンのもとに造られたもので、小泉内閣がしたい新自由主義的な政策を推し進めていくには、それにふさわしいハードが必要である」と言いました。進めたい未来に対して、新しいハードとしてふさわしいのかを考えた時には、いくらでも提案が出てくるはずです。世の中の外的条件はどんどん変わっていきます。今あるものも活かしながら新しいものも造る、また技術も日進月歩で進んでいきます。そういう総合力を必要とする創造性の高い仕事で、これから求められる。プロポーザルや提案型では自分の専門分野だけでなく、世界を歴史や文明的に大きく俯瞰できる複眼的な視点が必要です。技術者がそういう複眼を持つと、すごく強い。しかしそれには新しい提案や付加価値が評価され、なおかつ高く買ってくれる仕組みがない限りは駄目だと思います。「何人で何時間かかった」という積算だけでは、面白い

未来を俯瞰し提案する人材はなかなか出ません。それが今のコンサルタントの料金体系で無理ならば、やはり施工のようなところから出していない限りは難しいのではないのでしょうか。

長谷川:そこは、我々もきちんと考えていきたいと思います。古いインフラを長持ちさせ使い続けるだけで国土が発展するわけではありません。本当に必要であれば、がらりと造り替えるぐらいの判断がどこかで必要かもしれません。

上村:この仕事に携わる方がプライドを持つことが大事です。歴史の先駆者、歴史を先導していくぐらいの気概を持っていただく。そして、それを常にフィードバックしながらお互いに共有し、価値観として確かめ合える企業風土が大事です。もちろん採算が合う方がいいに決まっていますが、人間はお金だけで動くものでもありません。気概で動くプライドの人材が業界に沢山おられたら、本当に「凜」とした業界として、魅力的に映るような気がします。

長谷川:「歴史をつくる」とは非常に心に響きました。協会の中でも議論していきたいと思います。

女性が活躍できる仕組み

長谷川:この業界を健全なものにしていくためにも、将来の担い手となる若者や女性が活躍する場をどう整えていくのが非常に大きな問題になっています。もともと男社会の業界で、女性のことをあまり考えない状態が続いてきました。業界では今8%弱しか女性がいません。管理職に至っては1%強ぐらいです。協会としては、若い人や女性が活躍できる基礎的な環境整備から始めたいと思っています。

上村:『女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）』もでき、とてもいい時代になってきていると思います。まずは建設コンサルタント業界が、女性にどういう能力と役割を期待しているかが大事だと思います。また、女性が働く時に一番大事なのは「自分は何のために仕事をするのか」「何のために自分が働き続けるのか」というモチベーションをハッキリさせることが重要です。女性の側も自分の人生における心の声をしっかりと聞き、軸を持っていないと続かないと思います。女性は選択肢が多いので、ちょっと嫌になったら辞めます。結婚してもいいし、お母さんになってもいいと考えます。女性にもいろんな

立場の人、学歴、階層、生い立ち、趣味、嗜好等色々あるので、一人一人の女性の背景をよく見て、その方のモチベーションが何なのかを考え、モチベーションを増幅したり、醸成していくような仕組みが会社の中で取れるといいと思います。また、女性はストーリーで物事を考え、過去の体験を総合的に思い出して現在を察する能力が優れている反面、欠点として例えばミスしたことを叱っても、女性は過去の叱られたことも全部思い出し「あの時もこうだった。この時もこうだった。でも、いくら私が悪くても、そこまで怒られることはない」と、かえって不満や反感が膨らんでしまいがちです。男性は、過去の嫌だったことなど思い出しません。だから女性は、そこに留意して取り扱いを丁寧に行う必要があります。甘やかすのではなく、そういう動物だということを理解することが大事です。さらにダイバーシティという、性別・国籍・宗教などを超えた能力主義の考え方があります。悪く言えば、使えるものは使うという考え方で、それが世界の潮流です。日本では女性に対して優遇施策を取りながら、ある程度イコールになるまでの過渡期的な手段として、底上げする考え方や制度が必要だと思います。

長谷川:ダイバーシティは「違いを価値に変えていく」ことだと思います。日本では女性だけが対象になっている気はしますが、本当はそうではいけない。この業界にいる女性は自立心や向学心、目標意識が非常に高い。しかし業界そのものが男社会だったので、女性に対する受け入れ態勢が整っていない。結婚・出産・育児や介護は女性の仕事だという考えが多く、それがこの業界と日本の現状です。少子高齢化などで人口が減り、優秀な人材を活用しなければならない中で、まずは女性が活躍できる環境整備をしないと、この業界に女性や若



写真3 対談風景写真（2015.10.26 京南倉庫株式会社にて）

い人が来なくなることを、経営者は危機感として持つべきで、ここが正念場です。

上村:建設コンサルタント業界は、公共が発注者だけに、女性活躍推進は比較的やりやすいと思います。出産や育児を仕事と両立させられなければ女性は続けられませんが、それを原価に必要コストとして組み入れられると思います。一般の企業は、それでは価格競争で負けてしまうので、なかなか組み入れられません。しかし官の発注だけに、業界全体として女性を優遇していく制度をつくる。世の中全体が原価の必要コストとして上乗せし、それで成り立つビジネスに持っていく潮流になれば、目指すべき理想に近づくことは間違いないと思います。

仕事楽しい業界

長谷川:我々の業界は単年度の仕事なので、3月に納期の70%程度が集中します。民間企業ですから、生産と受注のバランスが取れなければいけません。繁忙期には2〜3倍ぐらいの労力が掛かり、平常時に抱える人数と労力の関係が大きく違ってきます。そのため年度末は、長時間労働にならざるを得ません。財務の関係で現在は単年度予算になっていますが、早期発注や翌年への工期延期を始め、繰越や翌債が多く活用されるように要望しています。

上村:その工夫は要りますね。こういう知恵の職種が難しいのは「造りだめ」ができないからですね。

長谷川:発注時期はできる限り前倒しする方向で、努力していただいています。例えば3月の工期が70%になっているものを45%に減少して欲しいと、協会から要望しています。

上村:長時間労働で「大変なのだ」という視点だけではなく、ある意味、「楽しいことや好きなこと」が仕事になる恵まれた業界という意識にしたいですね。ずっと楽しいことをしているから、仕事という意識がないと思えたらすばらしい。恵まれた、うらやましい仕事だということですが、もう少しベーシックにあってもいいと思います。いわゆるジョブではなく、プロフェッションですよね。だから「24時間ずっと楽しいことを考えているのは、そう大変でもないやりがいある仕事」ではないでしょうか。

長谷川:この業界に来る方は全て、この仕事を望んで入って来ます。働き方の多様性で、例えば在宅勤務とか、いつでもどこでも働けるようにし、それを価値にして積算できる仕組みになると、少し変わってくるかもしれません。

上村:この業界では、優秀な女性が育児や家事をしながら在宅ワークをすることも可能ですね。仕事に波があ



写真4 東京ゲートブリッジ 2012年開通

るのなら、忙しい時はそういう方たちの短時間労働も組み合わせできる、そういう人をプールしレベル生産しておく、そういう工夫の余地があります。そして、仕事すること自体がとても楽しい業界でお金にもなる循環に切り替えていきたいですね。今回、詩人のグループで雑誌『道路』に2年間連載したものを『道の詩学－道ありて道を思う－』として本にまとめました。土木のことを全然知らず、純粋に「道」とは何か、というようなことを考えて書いた詩が大半です。道だけではなく土木全般に言えることですが、人間としてどう生きていくのか、自分たちは、社会は、どこから来てどこへ行こうとしているのかと考える必要があります。切れば血が出る生身の人間は一人では生きていけません。村落を造り、共同体を造り、国家を造る時に、道具立ても沢山要るわけです。土木の場合は自分が暮らし生きていく原点としての大道具である社会インフラに関われることに対して、とても楽しいことだと思える。「僕の前に道はない。僕の後ろに道はできる」わけで、自分が進んでいく所に、いろんなハードができていく。土木の力で進んでいきながら、歴史をつくっていく。そういう原点に絶えず立ち返っていくことが大事ですし、そこがプライドや誇りだと思います。

長谷川:自分がしていることにプライドを持ち、それが歴史を切り開く、やりがいに繋がる事が非常に大事ですね。

上村:自分の専門と世界の全体をリンクさせ俯瞰する。担っているプロジェクトは小さなパーツかもしれないですが、地域の中で、国の中で、世界の中で、どういう意味を持つものなのかを絶えず検証して、自分のポジションを確認すると、重要さが浮かびあがってきます。それが誇りに繋がっていくと思います。

<写真提供>
P1、写真3、4 初芝成應
写真1 塚本敏行
写真2 惣慶裕幸