

理想の建設コンサルタントについて考えてみました

寺田和己

(株)寺田技術アドバイザー事務所

序)

最近、筆者が歳を重ね、また部門の仕事量確保などの利害から離れたためでしょうか、業界の抱える悩みや問題を発注者と率直に話す機会が増えました。発注者はハイポジションの人ほど情報には鋭敏です。余計なお世話だと思いつつ、例えば技術提案に使われる労力などについて話しをしています。

一方、情報源となる業界の人々は、依然として現状維持への意識が強いようで、発注者への依存体質が抜けず、情報を発信している人に会うことはまれです。かねてから業界の経営者が集まった時に「これからは技術力が大切な時代になる」とスピーチしているのを聴くと、技術力をどう捉えているのか伝わってきません。

筆者は、講演などを通じてインハウスエンジニアに意見を述べる機会があるのですが、民間の人に向けた情報発信の機会が少ないと気付きました。そこで本稿はそれを補うためにまとめてみました。

1. “コンサルタント”と呼ばれる経緯と、様々な創立の形

なぜ設計や調査を請け負う企業が、設計事務所などと呼ばれずに、コンサルタント、あるいはコンサルタンツとよばれているかご存知でしょうか。あまり深く考えずに(株)△△コンサルタントなどと命名された会社は少なくないと思います。我々がコンサルタントと称している理由は、現在でも橋梁などのインフラは役所の技官や技師が設計していて、必要に応じて企業の相談を受けていることになっているからです。そのような体制であるが故に、作品（設計成果）に関わる著作権は現在でも発注者の所有物になっています。

ここでコンサルタントが生まれた経緯を振り返って見ることにしましょう。数は少ないものの建設コンサルタント会社は戦前からあって、鴨緑江ダムプロジェクトなどの仕事を請けていたようです。戦後になると世界銀行からの借入金を使って行う名神高速道路や東海道新幹線などの大型プロジェクトが始まりました。国内に強力な建設コンサルタント会社が少ないと、欧米の会社の独壇場になる恐れがあったようです。そこで有力政治家の指導などもあって、橋梁メーカーなどからの出向者を募って創立した会社があったそうです。この話は、会社の設立に関わった当事者から伺ったもので、発足当初から技術者数は400名くらいいたそうです。

昭和40年代に入ると、橋梁メーカーの設計部から分かれて創られた会社や、官庁出身者が創った会社などが加わり、会社数が増え、いわゆる建設コンサルタント業界なるもの

が誕生したといえます。

余談ですが、筆者は「自分がコンサルタント業界初の新卒入社組である」と考えています。その視点から「白紙にプロジェクトを描き込むのがコンサルタントエンジニアの役割だ」と思っています。それ故「図面を与えられて仕事が始まるゼネコンやメーカーのエンジニアよりも優れた計画を描けないといけない」と考えています。

2. アトリエ派コンサルタントは何故生まれないのか

かつては、建築分野でも官庁の建物などに関わる作品の著作権は官側にありましたが、一般財団法人日本建築学会の粘り強い交渉の末に、デザインを担当した建築士のものに変わったそうです。残念なことに、そのような努力は建設コンサルタントの世界では行われていたとは聞いていません。

ところで高名な篠原 修先生を継いで東大の景観研の教授を務められていた建築家の内藤 廣先生のお話では、理想の建築事務所の人数は21名だとのこと。1名は本人、そのご本人が育てられる後継者は4名、その4名の番頭さんがそれぞれ4名の後継者を育てるとすれば16名なので、 $1+4+16=21$ 名になります。心のこもった設計をするには、適した人数に思えます（これを仮に事務所21と命名します）。

建築の世界でも大規模な設計事務所の集団と、事務所21のような小さなアトリエ派事務所に分かれています。しかし、たとえ大きな事務所であってもアイデアに優れたアトリエ派に仕事を奪われないか心配しているようです。その影響で大会社にありがちな縦割り構造による業務の劣化が防がれているようです。

一方土木の世界では、有資格者が多いなど様々の理由から、大きな企業が発注者から好まれる傾向があります。確かに耐震とか風に強いメンバーの存在を知ると、大きい企業を選ぶ気持ちが解ります。しかし、筆者のように県や国のアドバイザーなどを務めた経験があると、大手コンサルタントのメンバーが役人よりも官僚的な体質であることに呆れることも少なくなかったのです。

余談です。アドバイザーの役割は意外に難しいです。ある発注者から「我が県のアドバイザーは意地悪だから、目立つためにあんな大きな会社のやることを貶しているのだと思っていました」と言われたことがあります。他の県の人も、口に出さないだけで同じ思いがあったでしょう。一人対数百人なのでそう思っても当然です。工事が最盛期を迎えた頃になって「あのままの設計を改めていなければあの橋は造れなかったと今頃になって気付きました」と言われました。企業規模が大きいからといって技術が優れていると思いつくのは危険です。

本題に戻します。前述いたように建設コンサルタント業界はさまざまな経験の持ち主が集まって創られ、半世紀に満たない歴史しかない世界なので、各々が持つ技術に関する視点や哲学などが食い違おうと考えるべきです。「こうしましょう」と言うのが工学系（設計など）、「こうなっています」というのが理学系（防災や地質）なので、仕事柄からも視点が

異なります。

3. 物知りになることが大切です

前項で、各々のエンジニアが様々な考え方で仕事をしている背景についてふれました。食い違いを克服するにはとにかく物知りになることしかありません。事例を挙げてみます。筆者は、発注者や大小のコンサルタントのメンバーは漠然とスーパーゼネコンや橋梁メーカーの方が技術力に勝ると考えていると思っています。博士が多い、研究所がある、超高層ビルに住んでいる、LPGタンクなどの高度なものを造っているなどのイメージと重なって格上の企業だと思わせるのかも知れません。実際には、ゼネコンは上位のわずかな会社だけが設計部門を持っていて、そこに属する大多数の設計者は施工支援の仕事に携わっているのです。白紙にプロジェクトの図面を描き始め、物事を収まる場所に収めるというコンサルタント的な仕事は不得意なのです。

ここで筆者が連想したことは、戦前にある陸軍の兵士が、師団長に「我が国には戦車があるのですか」と質問したら、師団長は「ある、俺は見たことがないけど」と答えた話でした。技術研究所があることと機甲師団があることが似ていると思いました。大手コンサルタントと中小コンサルタントのイメージの違いも類似しています。

中小のコンサルタントの弱点は情報収集力にあります。かつて筆者の部署に東大（院）から新卒が入社した時に、横浜市の新港サークルウォークという田中賞を受賞したペDESTリアンデッキを計画中でした（写真-1）。東大博士課程には様々な会社から学士入学するので、最新のソフトや資料が入手しやすいのです、あのペデの設計にあたって、ニュージーランド人が創ったソフトが入手できなかつたら設計作業は難航したと思っています。

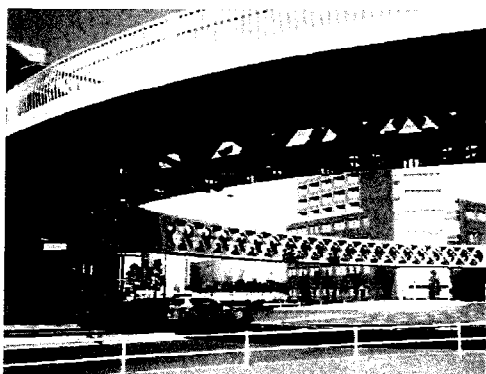


写真-1：新港サークルウォーク

一流のエンジニアになる道は、程々の大学を卒業して、よい上司に恵まれ、よいプロジェクトに恵まれることだという文章を読んだ覚えがあります。筆者がこれに書き加えると、

最新の技術情報を収集する機会が多い会社に入るべきということになりますが、これは“よい上司”と同義かも知れません。

筆者が新卒で入社したコンサルタントは30名ほどの規模でしたが、幸いに学とのつながりが強かったので最新の資料が入手しやすかったのです。その後は「世界初の合成アーチ巻き立て工法で造られたRC固定アーチ橋」を発注者に提案したことから、技術検討委員会が立ち上げられ、その事務局を務めたことを契機に、人のネットワークができました。コンサルタント協会の中の方で、自社を前述した21名事務所のようなスマートな会社へと変貌させたい方は、参考にして下さい。

*次の機会には下記のタイトルから書き始めようかと考えています。

4. 日本の技術と西欧の技術