

新春座談会

公共調達制度（建設生産システム）を考える

指名競争から一般競争への入札・契約制度の転換は、低入札工事の急増など公共調達をめぐるさまざまな問題を引き起こしました。こうした環境の変化に適應する建設生産システムの再構築が急務として、国土交通省では2006年5月に「国土交通省直轄事業の建設生産システムにおける発注者責任に関する懇談会」が設置され、発注者責任の観点から、建設生産システムのあり方についての検討が進められています。

また社団法人土木学会 建設マネジメント委員会でも、公共調達制度ワーキンググループを発足させ、土木技術者の信頼回復の視点から、「公共調達制度の改善方向を示す検討テーマ」を2006年5月に発表しています。

こうした公共調達制度に関わる議論が各方面で行われている中、今回の特集では「公共調達制度（建設生産システム）を考える」をテーマに発注者（国土交通省）、技術者、および国民（ジャーナリスト）の立場の方から、公共調達制度あるいはそれをめぐる建設生産システムについて語っていただきたいと思います。

新春座談会

公共調達制度（建設生産システム）を考える

技術（者）を生かすために



（出席者 敬称略）

お ざわ かず まさ	小澤 一雅	東京大学大学院工学系研究科教授（司会）
お のむら ゆうじ	尾野村 祐治	ジャーナリスト
い どう よし しげ	伊藤 喜栄	大成建設株式会社土木本部顧問
さ どう なお よし	佐藤 直良	国土交通省大臣官房技術審議官

小澤 2007年の新春を迎えまして、近年の状況を踏まえ、07年、さらにはその先を見据えて、「公共調達制度（建設生産システム）を考える」というテーマでさまざまなご意見、ご提言などをうかがえればと考えております。

周知のように、鋼製橋梁の談合の話が社会的に問題になってから2年近くが経過しました。その後も“談合”ということでは信頼を失墜させるような問題が生じています。特に昨年あたりから低入札工事が急増して深刻化しています。こうした状況下、「公共調達制度はどうあるべきか」ということについては現在、各方面で議論されていま

す。まず、その一つとして、国土交通省直轄工事ではこれを受けとめつつ今後の方針として、「建設生産システムにおける発注者責任に関する懇談会」というものが設けられ、06年9月、中間とりまとめが行われました。具現化するための方策、ロードマップが検討されているとのことですが、佐藤技術審議官から、その経緯、そして今後の見通しなどをお話しいただきたいと思います。

佐藤 まず、小澤先生のお話の前提として、公共調達の使命には何があるのかということをしっかり頭に入れておかないといけないだろうと思います。大きく三つの要素に集約されると思われま

す。①国民（納税者）の負託に応える，②よい品質の社会資本を適正価格で，③タイムリーに社会に供給する，ということです。世の中の枠組みが変化していく中で，今回はこの3つの要素をベースの考え方として，われわれ直轄事業の発注者として公共調達システムの中でどのような責任を果たすべきかという議論を，小澤先生を委員長にお迎えして進めています。

その際進め方としては，今の社会に適合した発注者責任を考えることからスタートしています。指名競争を中心として公共調達を実施してきたものを，一般競争，総合評価に大転換をしたことがあります。これはさまざまな不幸な出来事等が発生したことにより，調達の入口段階の大変革を求められ，現在鋭意進めているところです。

ただ，入口の枠組みだけにとどまらず，品確法が求めている入口から出口まで，言い換えれば川上から川下まで対象と考えています。理想論かもしれませんが，一連の生産システム全体を見て，現段階で最適なシステムをどう構築できるのか。入口が指名から一般競争，総合評価に変わっていく中でシステム全体を見直していく形で始め，中間とりまとめを行いました。とりまとめにおけるキーワードは「循環」。公共調達の使命に照らし

合わせ，いい仕事をされた方がより受注機会に恵まれるということが，企業側にとって明確な目標設定につながると思います。発注者側にとっても使命に基づく具体策という点から「循環」という言葉がキーワードになります。その循環には“大循環”“中循環”“小循環”があり，例えば大循環であれば物を管理している段階のノウハウをもう一度企画段階までフィードバックさせよう。中循環は例えば，工事の調達でいい仕事をした方が受注機会に恵まれる。小循環は1つの工事の中で品質等を確保するための循環をうまくつくっていく，といった考え方です。

現在は，理念の整理が中間とりまとめで示され，大きく五つの切り口で具体策をご検討いただくこと，三つの専門部会を設立すると共に，既存の二つの委員会を一部衣替えしました。専門部会としては企業評価専門部会，設計・施工プロセス専門部会，品質確保専門部会，既存の委員会として総合評価方式の活用検討委員会，設計コンサルタント業務等の成果向上に関する懇談会。ただ，理念・議論倒れにならないように具体策をしっかりと提示することが大事で，今，課題が多岐にわたるため，重要事項から審議していただき，できることは18年度中に，遅くとも19年度当初には実行に移したいと考えています。まず試行し，順次精査していくという枠組みで進めたいと思います（個別の内容は『建設マネジメント技術』2006年10月号参照）。

小澤 ありがとうございます。伊藤さんは06年4月の土木学会の建設マネジメント委員会で，本日のテーマでもある「公共調達制度を考える」ということを研究テーマに方向を示されていますね。ワーキンググループが動いていたときの建設マネジメント委員会の委員長も務めておられ，この問題に関しても技術なり技術者，あるいは技術力をどう公共事業のプロセスの中に投入するかということについては，いろいろお考えをお持ちだと思います。委員会での議論の概要とご自身の考えを併せてお聞かせください。

伊藤 いろいろな談合事件を発端に公共調達の



伊藤氏

あり方について社会的にも大きな議論が沸き起こりました。土木学会の建設マネジメント委員会でもその状況を憂慮し、公共調達を考えてみようということで、06年9月ワーキンググループが発足。有志が集まり、小澤先生を代表幹事に研究と今後のこの問題への取り組みの方向性について議論を進めました。

われわれは先ほど佐藤さんがいわれた現実を踏まえた直近の改革というのとは少し違います。最近の土木学会では、自分達は技術者の集団であるという自覚が出てきました。発注者、民間を問わず、組織人ではなくそれぞれが土木技術者としての立場でこの問題を見たときに、将来どういう方向を志向していけばより技術者の創造性が発揮でき、日本国民に貢献できるだろうかという視点で考えていこうということで議論を進めてきたわけです。

今まであった公共調達あるいはそれをめぐるシステムについて議論を交わすうちに、そうしたシステムの中で技術あるいは技術者の存在がやや薄れてきたのではないかと。また、問題解決のためには土木技術者がより創造的な活動を行い、それを周りの人にも見てもらい、その上で適正な技術的な競争を行うことによってもっと世の中に貢献できるのではないかと。そうすることによって今まで議論されてきた問題も徐々に解決に向かうのではないかという意見が出されました。非常に理想論で青臭いかもしれませんが、まずこの問題に将来どのような見方で取り組んでいこうかといくつかのテーマをそれぞれの立場の人たちが意見交換したわけです。ワーキンググループでは全体像の提示というより、こうした問題の研究テーマを挙げて、06年5月に公表しました。内容については『建設マネジメント技術』7月号に九つのテーマについて紹介されております。例えばテーマ1に「制度全体の見直しと調達方式の選定」があります。建設プロジェクトは非常に小さいものから大きいものまで1括りにして一つのソリューションがあるというわけではないので、将来的にはもっと多様な調達方式を考えることが問題解決に至る

という発想です。今後、技術の競争あるいは技術者の創造性を発揮することが必要であれば、テーマ2で示されているように、工事発注規模の拡大をはかれないと、真の創造性を発揮できないのではないかというような切り口もあります。あるいはテーマ3の「支払い制度の見直し」はいわゆる出来高部分払い方式を導入すべきだという議論です。これは出来高部分払い方式だけにとどまることではなくて、その先に建設プロジェクト当事者の体質改善、発注規模の拡大の必要性、品質確保の一つの方策ということが含まれているといった議論など、9テーマを挙げています。

このような一つ一つの制度改革の方向性を議論すると同時に、これからは土木技術者一人ひとりがよほど意識改革をしていかないと国民の負託に応えられないということ。それは土木技術者として発注者、受注者が共に引きずってきた古い考え方を捨てる、削ぎ落とさないと対応できないとの思いをみなさんが強く持っております。

建設プロジェクトの公共発注といっても百万円単位のものから、羽田空港のように数千億円というものまで、実に10万倍の差があります。それを同じテーブルの上で同じ方式でできるという仮説がそもそも間違いではないかと思えます。一般の



佐藤氏

家庭レベルで考えても、一生に一度のマイホームと毎日買う大根の購買方法が同じということはまずないでしょう。いろいろな調達方式があっても然るべきではないでしょうか。その中で“技術”を切り口にした時に、建設プロジェクトにおける技術の役割と評価基準は何か……。私は、プロジェクトのコスト 要求される品質 先ほどお話にあったタイムリー、つまりプロジェクトのスピード、工期、この三つがいかに実現されるかというところでのみ評価すべきと考えています。

従来は指名競争入札で、分配というものが公共事業の最も重要な役割という思想の中でやっていますから、工事単位を非常に細分化し、しかも非常にきれいに物事ができ上がっているという仮定を守るために、結局、技術者がいなくても、さらに言えば、創造性がなくても、誰がやってもできるというような形で発注が続けられてきたわけです。不幸なことに、そういう発注を続けることによって、発注者・受注者側の双方の技術者も技術者として成熟し、国際競争力のある技術者に育ってきただろうかという点で疑問があります。技術者の立場からすると必ずしもそうではないという感じがあるわけです。もちろん発注機関の、あるいは受注企業の立場にはまた別の論理がある

と思います。しかし、技術者の立場で見ると、そうじゃないかなと感じてきました。

では実際にどうしたら官民ともに土木技術者が国民に対してもっと貢献できるかといった時、やはり創造性が発揮できるような基盤をつくらなくてはいけないだろうと思います。まずは、創造性が本当に問われる場面、技術的な差別が現れる場面は難易度が高い工事にこそ生じます。今までは誰でもできるようにやさしく分割して発注してきました。日本の企業というのはプロジェクトの一部のコンポーネントだけしか請け負ってこなかったのです。それをよりシステムとして受注することで本当の技術力が問われるのです。卑近な例で言えば、橋を橋脚1本、桁1本ずつでそれぞれの業者が請け負うということで従来はプロジェクトを完成させてきました。しかし1つのシステムとして全体を発注し、大きなリスクを持ちながら受注しない限りは、技術者の創意・工夫の違いは出てこないという発想が大切だと思います。

現在は総合評価方式、技術を重視した調達ということで大きく進んでおりますが、われわれがその先に感じるものは技術者の競争性あるいは創意を発揮できるような発注の方式がもっといろいろあるはずだということです。デザインビルドとか、プロポーザルをベースにしてネゴシエーションで決めるとか。一方、地方の小規模の仕事の場合は特命や随契でもいいじゃないかという考えもあり、その先には今の法制度そのものについても議論が出てくるのではないかと思います。グループ内では今後のあるべき方向性として議論になっています。

小澤 尾野村さんは今の建設業界あるいは公共調達、公共事業の仕組みを外からどのようにご覧になっていらっしゃいますか。ご提言、アドバイスなどを含めてお考えをいただけますか。

尾野村 マスコミの立場から発言させていただきますと、発注・受注サイドともに建設関係の技術屋さんには、これだけ不祥事が続くと信頼性が大きく揺らいでいるというか、傷ついているということ、まずもって自覚してほしいと思いま



尾野村氏

す。信頼が揺らいでいる事態を回復させないとうにもならないですね。社会資本は、どのような国家、社会においても基盤であり、必要不可欠でその整備は当然必要、しかも重要で、それを担うのは技術屋さんだと思います。そうすると、この信頼回復は技術さんが責任をもってやり遂げる、やってほしいと力説したいです。

全国的に相次いでいる談合の摘発に見られる中身から、技術さんが技術力で競っていないじゃないかという実情が暴かれてしまっています。しかも、そこでは法令違反に加え、モラルもひどい状態。それが摘発されて業界を挙げて“脱談合”，談合から脱却するんだと。そうした動きを半ば警察権力によって強制的に始められているのですが、そこでどのような競争を行っているかという、超安値受注という低入札競争です。技術屋さんは何で競争するのか、社会の信頼と信用を回復する時にどうして安くつくるのか。それだけで信用回復ができるはずがないのにそういったことをやっていらっしゃる。これ一つとっても恥ずべき行為です。そういうふうに考えてほしいと思います。

国民サイドから見ても、安ければいいと考えている人は少ないと思いますね。わかりやすく言えば、自分の家を建てる時に単に安いからというだけで決めている人はいないはずで。自分が望む設計、暮らしのスタイル、機能・最新の設備などを使いながら暮らしたいということで選ぶわけです。むしろ、日本の住宅というのは高い方が売れるという傾向すらあり、安ければいいとは思わない。国民にはそうした素地があると思います。政府が安いものでやろうというプロジェクトは大体失敗しています。ましてやクジで決めるというのは……。個人が家を建てる時に業者さんをクジで決めますか？ これも非常識の世界と言わざるをえません。本来の競争に戻ってほしい。

それは何かと云ったら、佐藤さん、伊藤さんのお話にあるように、技術力で競う。それを納税者とか利用者、いわゆる国民がきちんと評価できる、理解できる評価の提示を携わっている技術屋

さんに期待したい。技術屋さんにはそこまで責任がありますよ、と訴えておきたいですね。

そうでないと、今行われている警察による談合の摘発、不祥事は何か悪徳集団に対する警察の捜査みたいなことで、とんでもないイメージが定着しています。それは技術屋さんとしては非常に恥ずかしいこと。私が取材させてもらっている技術屋さんたちは、発注、受注サイドに関係なく、真摯な技術さんが多いだけに、その方々にそういった責任を果たしてもらいたいと願っております。

そこで、佐藤さんがいろいろな公共工事のレベルがあるので、まず国の直轄事業からやっていきたいとおっしゃったことには大賛成です。非常に卓越した意見というか、やり方だと思います。町村に至るまでの公共調達についてここで一挙に直そうなんていうことをしても、対象が広い上、性格が複雑でなかなか大変だと思います。そんなことを対象にして是正をしていくとなると相当時間がかかってしまいます。不祥事が相次いでいる今、信頼回復のために関係者に残されている時間はそう多くはありません。時間がないという意識をもって早急に取り組んでもらいたいし、そういった動きが具体的に出てきて、国民に知らされる



小澤氏

ことによって、未来が、公共調達の行くべき方向が国民に提示されることを願っております。

小澤 いくつか論点を出していただいていますので順番に考えたいと思います。今、尾野村さんから“時間がない”というご指摘がありました。技術者の、あるいは公共事業に対する信頼回復というのは、関係している心ある人たちはみなさん感じておられると思います。先ほど佐藤技術審議官から一つは方策として、理念としてまず三つの循環を考えたい。その前提としては、大きく一般競争、総合評価に舵を切ったことを生かして、三つの循環をうまくつくることで信頼の回復に努めたいということだと思います。その三つの循環をうまく回すため、あるいはそれを通じて信頼を回復するための具体策をどのようにお考えでしょうか。

佐藤 伊藤さんもおっしゃった技術者というのは一つのキーワードであると思います。ただ、私自身はちょっと意見が違います。「公共調達」という言葉が本当によいのかどうかは別にして、川上の企画から川下の管理まで、一番大事なのは冒頭で申し上げた社会資本整備の使命です。いろいろな関係者や業界の方々、工事で言えば元請け、専門業者の方々等、数多くの方々が登場に入っておられます。青臭いことを申し上げれば、この方々が自身の携わっているのは社会資本整備であるという共通認識を持てるかということです。信頼回復の第一歩はそれが持てるかどうかだと思います。

06年、全国建設業協会の各ブロックにうかがったところ、そうした共通認識が芽生えつつあるように感じました。今までとは全く違います。

結局、どのようなルールやシステムをつくっても、そこに参画する人々が共通認識を共有しないかぎり、必ず何か起こります。談合、いわゆるダンピングは不幸なことだと思いますが、みんなでそこから脱却することです。建設にかかわる方々——技術者、技能者、経理の方も含めて全員がそ

ういう共通認識を持つため、07年がそのスタートの年になり、その結果一つひとつものが見えてくるだろうと思います。

いいものを調達するというのはつくったものに責任を持ちましょうということです。今まで、どちらかというと私どもも受注される側も、工事の瑕疵の話とか、責任の所在という話が十分議論されていませんでした。例えば支払いと責任の話をとってみても、そこには発注側の問題もありますが、みんなが参画する、みんながパートナーという意識になれば、各人・各所が責任を持ち始めるはずです。注視しているのは、結果の責任を発注者も参画者もパートナーとしてどう全うするか。この点を押さえるだけで相当先が見えてくるはずです。不動点みたいなものの共通認識ができつつあると考えています。ちょっと甘いかもしれませんが……。

小澤 冒頭の前提の話では、今まで何となく発注者責任という言葉の中で、いいものを適正な価格でタイムリーに納税者あるいは国民に提供するのが発注者責任だという言い方をされていましたが、それは発注者だけの話ではなくて公共事業にかかわる請け負われる民間の方々も含めて全体の共通認識ではないかということでしょうか。

佐藤 発注者も受注者も納税者から見れば、建設分野の中で、各々ある役割を果たしているだけだと認識されています。そうすると、例えばコンプライアンスからCSR(Corporate Social Responsibility)へという、企業の社会的責任をどう果たしていくのかということまで議論をされるのは当然の帰結です。

小澤 そうした認識のもと国民なり納税者の期待に応えることが技術者の信頼回復のための方策ということでしょうか。

尾野村 方向を決めた経営者だけでなく、技術屋さん、現場の施工に携わっている人たちがその共通認識で頑張ろうという業者がきちんと評価され、平均値よりもかなり高い頻度で受注できることになった時に、あの会社が頻繁に受注していることを認めるようになる。そのような従来の頻度

と異なる受注が可能か疑問です。われわれから見ているとどうもこの業界というのはバランス重視、売上の順位も、大きな工事も順番で取っているのではないかというような感じを受けています。ですが、そういったことにはこだわらない、極論すると、評価さえ高ければ繰り返し同じ業者への発注をためらわない、と発注者側が覚悟を決められますか？

佐藤 役割分担ということに完全に頭を切り替えばできますよ。つきつめれば、プロセスを含めてトータルとしていい仕事をしていただければどんどん評価されて会社が大きくなるという話は当たり前のことだと思います。

尾野村 ところが、今まで日本の建設業の社会では、そういったことは起こらないのではないかという思いがあります。

佐藤 五十数万という会社が業許可を取っているのに対し、社会資本整備の範疇はピーク時の1/2に減少しています。今後、競争環境を整えた上で間違いなく淘汰が進みます。淘汰の進む道は私どもにもよくわかりませんが、その時各企業の方々は何を指すのかということです。離合集散、数を少なくするための淘汰では意味がないでしょう。いい仕事が社会的に評価されて会社が大きくなるというのでないと。競争を通じて業界も自然にその方向に進むと思います。仮にA社が続けて3回取ったからおかしいというのは全くナンセンスな話ということになります。その意味で尾野村さんのおっしゃった、バランス重視、公平にという考え方をみんな切り換える必要があります。人間ですからこの切り換えは情的には簡単ではありませんが。

伊藤 今おっしゃられた意味も含め、われわれは技術者全体の意識を変えていかないと新しい事態に適應できないだろうと思っています。自戒を含めてレポートの最後にも書かれています。

尾野村 僕はそのレポートでは発注者側に対してそうした提案をしていると読みました。

伊藤 いや、必ずしもそういうわけではないと思います。今までの受注者側の体質には自分で物

を決めることを避けて、リスクは全部発注者にと、メンタリティーがあるわけですね。不幸なことに、それは日本の技術者の国際的な場での競争力を低めているわけです。官民ともに戦闘的な技術者というのは少なくなっています。昔、僕らが若いころはもっとたくさんいたと思います。みんなだんだん牙を抜かれて、今あるシステムの中にうまく収まってしまった。反省してみるとそこで生きてきてしまったなという自戒を込めたコメントだろうと思います。

先ほど、今、非常に混沌としていて安値受注だとおっしゃいましたが、結局、技術やアイデアで勝負するという枠組みができていないので、何で競争するかというと、価格で競争する以外に手だてがないというのが現実です。ですから、業界が疲弊していく。いわゆるダンピングあるいは安値受注をやめようと言っても、ほかに競争の手だてがなければ泥沼に陥らざるをえない。総合評価方式という一つの新しい枠組みの中で、技術で競争しようという機運が出てきたのは大変素晴らしいことだと思いますが、それでも今のような状態があるというのは、競争の自由度というか、競争の土俵をもっともっと広げなくてはいけないことを示唆しています。先ほど申し上げましたように、サブシステムやコンポーネントだけの発注ではなくて一つのシステムとして、もっとリスクがあって、技術的な難易度の高い工事を仕組んでいかななくてはいけない。大きな単位であればそれだけ受注する側も技術的な創意を発揮する余地があります。

そうした規模の問題ともう一つは、技術的な自由度をもっと民間に開放することが必要ではないでしょうか。そういう仕組みづくりを総合評価方式の次に模索し、それを許せるような法制度が必要です。これは発注者側としては政府の一機関ですからなかなか言えないでしょうが、少なくともアカデミアとかマスコミの人はそういう意識をもって、もっと発言していただきたいですね。業界からもっと強い声が出てほしいと思っています。

小澤 私はファイナンスがついて運営管理まで

ついたPFIが日本の中で実現できるのだとすると、実際にできることはもうかなりあるのではないかというふうに思います。

伊藤 やる気があれば……ね。

小澤 そう。これも意識の問題でもうそこまで開放しよう、発注者のエンジニアの役割はこういうことだ、もっとこれを開放して多くの人を力を集めようと思えばできるでしょう。さらに法制的にいろいろ制約があればよく研究していただいて発言していただかないと、われわれ直接の当事者がいうと、先ほどのお話のように我田引水でマスコミさんがけしからんという（笑）。



尾野村 それは大いに結構ですけど、僕は反省も込めて、そういう意識がマスコミにあるかという、残念ながらないと思います。ただ、例えば羽田沖の工事などの発注・受注のやり方を見ていますと、非常に細切れというだけでなく、大手さんと準大手さんとその他というふうにランク分けされて、受注規模の金額まで妙にそろって、15社なりで分割受注しています。そういったものを見せられると、むしろ発注・受注サイドに競争意識が少なく、大きな工事はみんなで仲よく分け合って、とりあえず競争というところから逃げようみたいな、そういった気配もうかがえます。

伊藤 羽田のプロジェクトは別の観点から、これこそ発注者に頑張ってもらいたかったと思います。国家的なプロジェクトを造船業界あるいは土木業界がずっと技術的に寄与し、つくり上げてき

た過程をみなさんどのくらいご存知だろうか、と思うと非常に残念です。発注者にもう少しプレスコントロール力を発揮してもらいたいですね。このくらいの予算から出発したけれどもみんなの努力でここまでのコストダウンを到達して今後このくらいになりそうだとか、こんなすごいアイデアが出てきたとかを広報すれば、国民もいろいろな意味で共感してくれると思うんですね。いろいろな工夫や新技術、それらを生かした新たな発注の仕方などを見てもらうことで国民全体を議論に巻き込むなど。羽田のプロジェクトはそういう意味では素晴らしい場、千載一遇のチャンスだったのに、その技術的な取り組みのプロセスはテレビでも出てこないし、あまり報道されませんでした。突然決まっちゃったという感じです。プロセスをもっとドラマチックに開示する努力が欲しいと思います。難しいかもしれませんが、そういうことをしないと国民が議論に参加し、建設プロジェクトにおける技術の重要性を理解できないなと思います。

ほかにも今、何社かが全く違う設計と施工法のアイデアを出して、この工事がいくらでできるだろうと提案する、プロポーザルベースのような仕事もあります。こうしたものがもっと外から見えるようにする、つまり発注機関と企業の顔とそこに働く技術者たちの顔が見えるようなPRを仕掛けていただきたい。これは企業だけではできませんから、発注機関の方々に国民を面白がらせるようなことをお考えいただきたいですね。それによって発注者もいろいろな自由度を手に入れることができるのではないかと思います。

佐藤 この種の話はみんなが努力することに尽きます。一部分だけを直そうと言っても無理。先ほど、あえて技能者と言ったのは、技術者が現場を担っていると思われていますが、伊藤さんが話されたように、現場で汗をかいて土をいじっている、あるいは猛暑の中で維持作業をしているのは誰かということです。そうした人たちが肌で感じた技術が建設事業の現場の相当大きな部分になっているのではないのでしょうか。その人たちの顔も

見えなければ物づくりの原点が見えてきません。

担い手にはいろいろな関係者がおられ、そうした方々みんなに光が当たるようにすることも大事です。理想論かもしれませんが、発注者と受注者あるいは設計者、マスコミの方という役割分担も必要ですが、一つの受注者の中でもきちんと役割分担を見直す時期ではないかと思います。みんな少しずつ努力する点があるかと思いますが。

この世界、元請からの重層構造になっています。これはすごくいい面があると同時に、改善しなければならない面もあります。責任論という難しい話につながってくるのではないのでしょうか。

小澤 海外の現場では直庸技能者をたくさん雇用しているように思いますが、日本の今のような状況になったのは、この歴史の中でどんどん重層化が進んできたのだと思うのですけれども。

佐藤 良し悪しというのは見る目によって違います。例えば元請から見たいいシステムの下請の重層構造と、われわれが見たものと、一般の立場でマスコミの方が見たのとでは、それぞれ違うだろうと思います。そういう意味で関係者の共通認識がそこに行き着くまではなかなか難しいと思いますが、元請と発注者との関係だけで終わってしまったら、本当の意味のいいシステムはできないだろうと思っています。

伊藤 そのほかにもいろいろな要因があると思いますね。今話されたのは建設産業の産業構造とか雇用関係をどうするかという非常に難しい議論です。では元請だけで改革が進められるのでしょうか。さっきお話に出たように、他国の建設業では年によって非常に入手のばらつきがあります。ではそれにどうやって対応していくのか。かなりのエンジニアを契約的にその時々雇っていくのか。あるいは建設コンサルタントと協同するのか。ではそういうことを発注者がきちんと評価できるのかどうか。今の経営事項審査のようなシステムだけで評価するのか。あるいはもうちょっとマーケットに根づいた評価。金融機関のボンドがとれるかどうかとか、そういうことも入れた上で変えていくのか。それから、重層構造がいいとか

悪いとかいろいろ議論があるけれども、今の日本の労働市場には、ユニオンはないとか、建設業には派遣会社は認めないとかでは、現実的に考えると今の重層構造から逃げられないわけですね。

日本の建設企業が、現状が一番いいソリューションだと思っているわけではなくて、それができない外国に行けば、その土地に合った雇用形態や下請関係を自由にとっているわけですから、それは日本の社会全体がどういう価値観を共有していくかということに完全に依存しているんだろうと思いますね。

尾野村 外から見ていると、先ほど佐藤さんがおっしゃったように、総合評価にするということを含めて、この調達の大きな組織というかシステムというのは、僕らが想像できないくらい変わるのではないかと思います。つまり、総合評価をきちんとやろうと思ったら、今の役所のシステムでそういう評価をする技術屋さんというのが組織的に相当数必要だと思います。

プロポーズする受注サイドの大手ゼネコン・専門業者さんも今の組織で対応できるかということ、できないのではないかなと思っています。さらにいうと、業者数があまりにも多いところで淘汰を含めて、非常に大掛かりな再編が起こるだろうし、PFIとかPPPとかいう手法も入ってくると、お金の面の公共工事に対して今は圧倒的に国の予算というところが比重を占めていますけれども、PFIなどになると、そういったファイナンスをする機能というのはどこにあるんだと。これも関係機関、関係団体として入ってくるだろうし、ではそれが野放図に動いていくのかといったら、その機能は審査する発注サイドの国土交通省の中に十分あるとは思えません。機能として、そこがチェック機関みたいなものがある程度いるだろうと思うのです。端的にいうと、耐震設計で姉歯事件のようなものが起こったときに、今地方自治体できちんと構造計算がチェックできるかといったら実はできない、それに類似するようなことが現実に起きてきているわけです。ですから、それは相当大きな改革、変化がありうるのではない

でしょうか。

佐藤 おっしゃる通りですが、システムを変えよう、全体を点検しようと言っても、すぐできるような話と、そうでない話が出てくるはず。総合評価だけで建設システム全てを代表させるという話ではありません。例えばわれわれからすると、選別を1件1件の工事だけでやっていたら大変な労力になってしまう、膨らんでしまいます。

納税者の立場からは、間違いなく小さな政府を目指す方向に行く。そうすると、もう少し違うステージである種の評価をせざるを得ない、それをわれわれがやるのか外の機関がやるのか。これは単なる金融機関が評価するような話ではありません。

そこで伊藤さんのおっしゃる、技術という切り口で、ある種、土俵がうまくつくれないかな、という方向の議論がどんどん進まないといけないのではない。現実的にバランスのとれた解を求めてシステム全体の点検をすることだと思います。偉そうなことをいっていますけれども、そこを目指していきたいと思っています。そうしないと物づくりの世界に来る人、夢を描く人が育ちません。公共事業全体として信頼感を失った中で、新たな光を求めているいろいろなパートナーと共同して進んでいきたいと思っています。その時には土木学会に大きな核になっていただきたいですね。

小澤 公共調達というのは、いい社会資本を整備するための手段にすぎないということですよね。あるいはハードなインフラそのものも、結局はいい公共サービスを提供するための、それも手段にすぎないと。だから、国民なり納税者あるいは利用者の方々はいかにいい暮らしを、豊かな暮らしを実現できるか。それに貢献できる公共サービス、いい公共サービスを提供し続けられるか、というところが多分大事なポイントで、それにかかわる技術者はそれに対して先ほど言われた品質だとか価格とかタイムリーとか、そこで技術者が、あるいは技術者の知恵が投入されることで、結果としていいサービスが提供され、国民に対してこれだけいいものができるようになったと。そ

れが見えるようになれば、きっと尾野村さんが言われる信頼の回復にこたえられるのかなと思うんですけれども。

佐藤 信頼回復はそんなに簡単ではないでしょう。一度何かやればみなさん覚えています。信頼回復、あるいは信頼性を高めるための努力は未来永劫必要です。物づくりというのは一体何のためにやっているんですか、何のために建設会社を営んでいるんですかと。役人だって、何のためにいるんですか。今、そういうものの共通認識を多少持てる時代になったと思います。ですから、われわれも甲乙という言葉をしてできるだけ使いません、パートナーです。例えば、伊藤さんと私はどんなに別れたいと思っても別れられない関係です。建設会社がなかったら日本の社会資本整備はどうするのですか。韓国あるいは中国から技術者が来て、日本の風土に合った社会資本整備が簡単にできるんですか？

尾野村 日本人の感性に合わないですね。

佐藤 そうすると、どうしても未来永劫向き合っていかななくてはならない。役割は変化すると思いますが、われわれが納税者からお金を預かってある役割を果たすにはどうしても向き合っていかなければならない。そこでいろいろなパートナー同士が忌憚なくものが言えると夢が広がっていく、そこが原点ではないでしょうか。

小澤 イギリスは別の理由だったと思いますけれども、レイサムレポートで掲げたキーワードは「Constructing the team」。あそこの問題は、発注者、施工者、設計者、あるいはそれにかかわる人たちの間でクレームのやり合いをして、それによって時間もお金も、いろいろな意味でロスをして、結局、国民納税者に公共サービスがうまく実現できない。これを解決するために当時のレポートで掲げた目標が、みんなパートナーでしようというキーワードです。それでパートナーリングという、契約とはちょっと違いますけれども、チームのメンバーでうまくやる方法を、取り入れていきたいということでやってこられたんだと思います。

佐藤 日本の戦後の評価はいろいろあると思いますが、いいパートナーとしてお互いに見つめ合っていたといえるかもしれません。今思うと一部に多少不透明な面があったかもしれませんが、私たちが入ったところの現場の施工業者の方、われわれの大先輩たちは本当にいい物づくりのために切磋琢磨していた。あの時代が全部いいとは限りませんが、今一度、わが国の社会資本整備の歴史を見つめ直すことも大事です。欧米流の話に傾きがちだけれども、特に戦後、建設業界の方に担っていただいた役割をもう一回再認識するなど。

伊藤 それはそれなりに心地のいい世界、非常にいいチームワークであったわけだけれども、そのチームのつくり方や不透明さが今問われているわけで、チームをつくるにしても、今までと同じではだめだと言われているわけでしょう。何を見つけていくかがこれからの課題で、多少の混乱も多分あるでしょうが、技術者の主張としてはそれぞれが力を精いっぱい発揮できるシステムをつかってほしいということだと思いますね。



尾野村 そこで、技術屋さんに考えておいてもらわなければいけないのは、かつては名神の後は東名があり、次には東北、関越などいろいろなものがありました。目の前に仕事があって、パートナーを築けば、互いに技術を向上させつつ先に進むという非常に明るい時代環境だったわけです。

今は逆で、財政が危機になって高齢社会になり、社会的なニーズはまだまだたくさんあるけれども、公共調達に回す国のお金というものが先細りの可能性がある。その中でどういうパートナーシップを築くか。つまり、お金が少なくなるわけですから、ある意味で仲間が減っていく、減らざるをえません。その厳しさの中で、どういうふうに信頼あるパートナーとしてやっていけるのかなという、そのやり方というか、厳しさ。厳しいけれどもそれが現実、これからの時代だし、考えようによってはやりがいのある課題でもあります。心意気に期待したいですね。

小澤 全総そのものがすべてよかったかどうかわかりませんが、ある時期から全総がなくなり、調達というのはあくまで手段ですから、そもそも将来のわれわれの子孫にとってどんなサービスが必要で、どんなインフラを考えることが大事かというメッセージが、多分技術者の方からもなかなか出にくい状況だと思います。お金は減っている、だからもう仕事なくなるというのは、お金の合わせて仕事をしているのかという感じになってしまっているのですけれども、本来は日本人みんなが将来いい暮らしができるように。そのためには今何をしなければいけないのかというところを、技術者としてメッセージを出すべきではないかと思います。

佐藤 言いわけではなく、出しているんですよ。これからの一番の課題は今ある社会資本をどう正常な状態で維持できるかということ。この課題がもうすでに目の前にきています。もう10年もすれば日本の社会資本の中で最大の課題になってくるはずですよ。そのデータも発表しています。そうすると、公共調達においてはタイムリーにというのは工期だけの話ではなくて、やるときにやる——例えば高速道路を今から10年でやるのか、それとも20年後に着手するのか。早く供用を開始して産業政策上でも国際競争力でも、当然、ほかのインフラとの関係、連携だとかも含めて勘案し、今やらなければならぬのは歯を食いしばってやって、来るべき更新の時期。尾野村さんがおっし

やったように、もう新規投資は下がらざるをえませんので、その時に技術者は、公共調達という概念も、新規という話だけではなくて、更新をも含めたものだという共通認識を持たざるをえないでしょう。

今後は、新規よりはるかに技術が難しくなってくる。ちょっとした段取りのやり方でコストがものすごくかかる。本当は維持管理の話をも今の新規投資の中に入れ込まなければいけないだろう。そういう考えも実はすでに実行に移そうという気ではあります。公共投資は過去のようにもう増える要素はありません。しかし中身の質が変わってきます。この10年、その次の10年、時々投資の中身が変わりますよと。それに合わせての備えを今からしておく必要があります。

尾野村 タイムリーな施工・監理というのは、本当にうまく発信してもらいたい、というのがマスコミの立場としてあります。というのは、ある施設をつくりました。それが10年後の今、こんなに使われていませんと。おそらく人口が減るとそういった施設、社会資本というのはたくさん出てくると思います。例えば私の生まれ育った田舎には現在小学校が八つありますが、四つに統合しようとしています。ところが市民は反対。市長に聞くと、新生児は1年間で40人程度。そうすると、四つどころか一つにしなければいけないところまでできているわけですね。マスコミ的というと何で小学校を八つもつくったんだ、ともすると無駄な

投資をしたという批判をよくします。ですけど、それはいつの時点で無駄になったのか。準備時点、設計時には必要だったのか、建設時期にはもういらなかったのか。そこをタイムリーに議論していかないと、10年、15年経過して不要だから無駄な投資だ、だから公共予算はいらぬというような乱暴な報道の仕方でいいのかな、これは違うんじゃないのかなと思います。

一所懸命考えなければいけないと思うと同時に、発注者・受注者サイドもタイムリーな国民とのコミュニケーションを求められます。そういう視点、考え方がこれからは非常に大切ではないでしょうか。そうでないと、10年、15年後の結論ばかりが出てきて、その期間、どれだけ国民がその施設、社会資本で利益を享受したかというところをすっぱり落としちゃっています。それは全く公平ではないし、国民の立場からしてもおかしいと思いますね。そこは佐藤さんがおっしゃったタイムリーが、本当にそうだなと思います。そうでないと信頼というものがますます崩れていってしまう。

小澤 完成までに相当な時間がかかりますし、出来上がってからも長期間使われますので。

尾野村 加えて申し上げたいのは、異常気象によって地球の温暖化や都市での大洪水などいろいろなことが起こっています。そうした災害に対応するニーズというのは間違いなく出てきており、たくさんあると思うんですね。タイムリーと佐藤さんがおっしゃったので、そういう社会資本を整備するサイドの方がタイムリーにコミュニケーションを国民に投げかけてほしいし、投げかけがあれば、マスコミも社会資本というのはどういうふうになればいけないのかというのを考えていきたいなと思います。

信頼というのは、この人たちは必要な、大切な技術屋さんなんだと思われる、そういったことになるのではないかなとイメージしています。

小澤 事業の川上、事業の生まれる段階の部分も、後ろの工事の調達だけではなく、適した仕組みという意味では考えるべきところがたくさんあ



と思うのですけれども。

佐藤 話の入口は、現状をきちんと見ること。その上で、社会資本整備を考えるという時代になってきたと思います。私が問題にしたいのは、果たしていい社会資本なのかどうか。例えば単に景観という意味ではなくて、技術者として工夫、機能の面で国民に誇れる社会資本を本当に残してきたのか。戦後、様々な社会的要請（例えば整備率を上げるという量的拡大等）、ないしは各種の制約条件の下、今の社会資本が成り立っています。そこに携わった者として若干の反省もあります。私自身は生きている間に何とか、自分たちがかわるものを今の考えで幾らかでもいいものにと。生産プロセスの中で公共が直接になう必要の有無も含めてという考え方にそろそろ転換しないといけないだろうと。

小澤 事業のプロセスというと最初に調査、計画があって、次に設計、工事。工事が終わると何となく事業が終わったみたいになります。でも実際はそこから先が本当の社会資本、インフラ……。

佐藤 そこが一番大事なところ。機能の発揮から本当の評価を受けるわけです。尾野村さんがおっしゃったとおりだと思います。

伊藤 建設生産もプラモデルのような「誰がやっても同じ」式の大量生産の時代から、一つひとつ手づくりの時代ですから、むしろ技術者はいつそう活躍の場が出てくる、そう言って若い人を励ましているんですけどもね。特に発注者の技術者の方というのは、どちらかという組織で仕事をするので個人の主観は背後に隠れているというイメージが強かったわけです。それは日本全体に言えるでしょうが、これからはもっと技術評価にしる、いろいろなものを評価するにしても、個人の立場で、技術者としての立場で、俺が評価するんだというようなアクの強さがあってほしいですね。

佐藤 伊藤さんの議論に賛成なのは、全体の技

術者復権の話はもとより、個々が自分の技術にどれだけ誇りが持てるかということが大事です。これは、職業人みんなに共通することで、自分の仕事、自分の技量に誇りをもってこそ、社会に対して物が言えるということです。会社、役所だとかしがらみはみんなあります。そのヒエラルキーは厳然とあるにしても、技術なら技術、技量なら技量で何が言えるのか。その縦横がうまくいく時代になるような気がします。



尾野村 そういう意味では技術屋さんが一番幸せかもわかりませんね。技術革新というものは常に少数意見だし、一人の人から出てくる、多数意見からは出てきませんから。ある意味で羨ましい世界です。われわれは何となく平均的なところで主張しないと、飛び出るとまずいところもあります。まずコンセンサスを形成しながら言わなければいけない。技術屋さんは違うと思いますね。全く孤立した人こそすごいことをやる。

小澤 それでも、それが周りの人から全く認められないと、それも世の中には出ないですよ（笑）。根源はそうかもしれませんが、世の中で日の目を見るときには周りからそれなりにちゃんと評価されないと。

尾野村 僕はそう思っていないんです。憧れているわけですから。時間がかかりますけれどもね。

佐藤 技術屋の技量は正規分布なんですよ。私は人間を見るとき必ず正規分布論を考えていま

す。分布を規定するのは平均値とちらばり具合，すなわち分散です。これがどうなっているかということ。技術者がみんな同じ所に固まったら技術なんて進歩しない。裾野が広がって，そのかわり全員が優秀な技術者ではないわけです。そうした様々な技術者が担うべき役割は何かという議論が必要です。平均より上の，端的に言えば一つの高度な工事には正規分布で，1シグマよりさらに上の技術者が必要だとか，要求される技術によって技術者を峻別していくような時代になるかもしれない。

尾野村 早くそうなってほしい。そうなると，ダンピングとか安値受注というのが実にばかばかしい世界になってくるわけです。そういう形で脱却すると利用者の方としても楽しいですよ。

小澤 そういう意味で伊藤さんが冒頭に言われたのは，競争する土俵をもっと差がつきやすい土俵にしないと。こちらの方の人たちをきちんと評価するためには土俵がもっとこちらの方にならないと。

伊藤 プラス3シグマの人をこそ許容できるような土俵でないといけません。真ん中の中間値でないと評価できない，要するに模範答案でなければ受け入れられませんという土俵では，日本の将来は……。プラス3シグマでも果敢に受け入れるということが必要なんでしょう。

佐藤 おそらくわれわれは技術者でありながら技術者を一番評価していなかったのかもしれない。国家資格さえ取ればいいんだと。やはり，技術者が本当に技術を磨きながら報われる枠組みというのはどういうことか，という側面からも公共調達を見ないといい社会資本には結びつかないだろうと思います。今回のテーマの一つは，先生にもお願いしている企業の評価と技術者の評価の二つあるだろうと。単に技術者の数だけで企業を評価しているのかと。それは一つの要素あるのですが，それだけではだめだろうと。

尾野村 ぜひそうしてほしいですね。

伊藤 特に建設コンサルタントはそういう必要性は強いんじゃないですか。技術者はハードウエ

アではないのですから，ソフトの評価をもっともっと進める必要があると思いますね。

佐藤 その意味でもいろいろな課題を整理するいい時期です。

尾野村 世の中からこれだけ大きな問題を突きつけられて，このままじゃ許されんぞというところまできているわけですからね。それだけ時代の要請が鋭いということです。それに応えるだけの夢があるということだろうと思います。裏を返せば学生の希望が落ちているとも思われますが，ニーズはいろいろあるわけですから，ニーズを提示していけば優秀な人が集まると思いますね。

小澤 優秀な人も来ていただいています，全体数から言えば減っているというのは事実ですね。

佐藤 建設分野に異分野の科学技術が入ってきているのかと。生命科学など最先端の科学技術はいい意味でどんどん進化しています。そのノウハウがわれわれの世界に入ってきているのか。若いころに言っていましたが，レントゲンがあるのだからコンクリートの鉄筋だってわかるだろうと。MRIなど，ある要素技術はどんどん進んでいるのに，何で建設分野には入ってこないか，と。そういう働きかけを技術者が異分野の方にもどんどんしていく時代になってくると思いますよ。

それは科学技術系だけでなく人文科学系のところへも。社会資本整備とそれを支える社会システムについて人文の方々にも入っていただく枠組みをつくっておかないといけません。

尾野村 つまり，これだけの不祥事はそういったところが欠けていたからではないでしょうか。これからの技術屋さんにはそれらをきちんと理解して，そういった能力を持つ時代が来ている，ということを示していると思います。

小澤 調達制度とか生産システムということでいろいろお話をいただきましたが，「技術者」とか「技術力」とかがキーワードとしてたびたび出てきました。おしまいに一言ずつメッセージを頂戴したいと思います。

尾野村 技術者の方に今求められているのは，

創造性を発揮して、自分たちの能力を提案すること。これまでかなりの課題が具体的で、仕事も従来の方式でやっていけるという仕事がたくさんあって、それに応えてさえいれば仕事があり、専門の技術屋さんだという評価を得られた時代だったと思うんですね。しかし、これからは先輩のやってきたことを単に踏襲するだけではなくて、想像力を生かして、これからの世の中に必要な技術を探り、問いかけながら、創造性を発揮する。新しい時代要請に応えていかなければいけないという認識を持てば、活躍の余地が十二分にあるのではないかなと思います。度重なる不祥事による不信感などが非常に鋭い形で突きつけられていますから、これをバネに能力を高めていってほしいと思います。

伊藤 なぞるような話になりますが、われわれ古い世代の技術者というのはマスプロダクションの時代であり、組織の論理を優先させてきたわけですね。個人としての顔がどこにいても出てこないというような生き方をして、それはそれなりに日本の高度成長を支えてきたという自負はあるにしても、そういう時代だったわけですね。決められた枠の中で精いっぱい働いてきた。これからパイが少なくなってくるにつれて、むしろ手づくりの時代になれば技術者あるいは技術というものの重要性が、今までよりもはるかに意味を持つてく

ると思われます。企業も選別され、と同時に技術者はもっと選別されていくでしょう。だから、若い人たちに言っているのは「これからこそあなた方が楽しくなる時代」だから。今までと、僕らのゼネレーションとは違うんだよと。自ら考えて行動できる時代になるから、その時に備えた方がいいと僕は思います。羨ましい気もしております。

佐藤 飛行機がなぜ飛び上がるかという向かい風があるから。いろいろな不幸な出来事がある向かい風の中、中にはパイロットも、キャビンアテンダントも、お客さんもいます。今こそきちんとテイクオフできるかどうかという時。テイクオフすればロマン飛行につながっていく、私はそう思います。整備士もおり、いろいろな方が飛行機を動かします。その中のキーワードは「技術」。組織の中で葛藤はあると思います。組織のヒエラルキーを打ち破るという話はまず不可能に近いと思いますけれど、組織のヒエラルキーと技術が両立しうる枠組みを建設技術にとどまらず、経理・法律などいろいろな技術を持っている方々も巻き込んで調和を図るという方向にみんなで向かえば、道はおのずと開けるのではないのでしょうか。

尾野村 そう願いたいですね。

小澤 2007年がテイクオフの記念すべき年になるように祈念しまして、これでお開きにしたいと思います。どうもありがとうございました。

