

企業としての倫理の確立とその実践を望む

正 木 滋*

1. ま え が き

わが国の建設コンサルタントの歴史はまだ浅いとはいふものの、昭和30年代の初期の本格的な発足から、すでに15年あまりを経過している。

この間、建設省をはじめとする各発注者の指導のもとに、建設コンサルタントの数は著しく増加し、受注量も飛躍的に伸び、一見はなやかな成長をうたっているかにみえる。筆者はコンサルタントに身を投じて9年たらずの経験しか有していないが、現状をみると、建設コンサルタントが本来あるべき姿として発展しているか否かはなほ疑問だと思わざるを得ない。

以下に、日ごろ感じていることを率直に述べて、大方のご批判を切に乞う次第である。

2. 発注・契約方式

発注方式には随意契約と指名入札による契約との二通りがあるが、随意契約といっても特命随意契約が行なわれることはきわめてまれで、そのほとんどは数社を指名し、発注者が用意した予定価格に達するまで何回でも見積書の提出を求められるのであるから、内容は入札となら変わらない。すなわち、実質的には指名競争入札によって契約が行なわれている現状にあるといつてよい。

いうまでもなく、コンサルタントの選定は、金額だけで決められるものではなく、特命随意契約ないしは森茂氏がさきに本誌で述べておられる(学会誌56巻5号、pp.38~41)ように、発注者が業務の内容に応じて技術的能力、経験、信用、技術者の人数等を適切に具備した数社を候補とし、逐次業務内容と金額について意見交換を行なうことにより決定するのが本筋である。

これがなかなか行なわれないというよりも、だんだん遠ざかりつつあるのはなほ遺憾である。コンサルタントの発注者への受注希望が異様なまでに強い現在、熱心さにほだされてそれら数社を入札に付するのは、一時のがれになっても、けっしてコンサルタントの向上にはつながらないと思う。営業マンの熱心さと仕事を担当す

* 正会員 新日本技研(株)取締役

る人の技術力は必ずしも比例するものではなく、反対に経営規模が小さいコンサルタントの現状では、営業に費用をかければ、それだけ技術の拡大再生産の努力が犠牲になり、技術力は低下ないしは停留している場合が多い。

どのような選定方法をとるかは、発注者側がその選択権を持っているのであるから、ぜひとも本筋の方向に持って行っていただきたいものである。

3. 報 酬

現在は、業務の内容に応じて直接人件費を算出し、これをもとにして一定の比率をかけて諸経費・技術経費を算定し、これら三つを加算している。そして、直接人件費は技術的能力によって段階的に分けた各技術者の延べ人員と基準日額をかけ合わせて算出しているから、現行の報酬算定は実費精算的な性格が強い。

わが国では元来無形の技術に対する金銭的評価がはなはだ低い。医者の世界を例にとっても、最も重視されるべき診断料をとられることに抵抗を感じるが、注射や諸検査に高額がかかっても、さほどに感じない傾向がある。コンサルタントの報酬においても、これに類似した傾向はあるが、業務内容によって技術経費を算出する比率が異なり、ある程度の幅を持たせることが可能となっている。おそらく発注者としては、直接人件費と諸経費の合計が、設計原価、一般管理費および利益に対応し、技術経費は技術再生産のための費用、たとえば図書費・研究開発費等に充当させるご配慮かと思われる。

現在の報酬は、残念ながら研究開発費がとれるほどには潤沢ではないが、最低限の経営を続けるのであれば、会社の運営がよほど粗雑でない限り、不足のない額といえよう。むしろ、世情ではコンサルタントは儲かるものとして、いたずらに数ばかりがふえている現状ではなからうか。この際、コンサルタントの本分もわきまえぬ会社が、報酬の値上げを口にするのは当を欠く話である。

4. 業務の内容および責任の限界

前にも述べたとおり、報酬の性格が実費精算的なので、勢い業務の内容も具体的な成果のあがるものが多い。筆

者の関係している鋼構造およびコンサルタントの分野では、設計を主体にしたものがほとんどである。そして、最近では発注者がそれに単価を掛ければ、すぐに工事費が積算されるまでの諸成果を要求されることが多い。これもコンサルタントの一業務ではあるが、こればかりに終始しては技術労務提供の域を脱し得ない。ときに応じて研究開発的な業務の発注が望ましい。この場合、それ単独の発注について積算上難点があれば、設計に付随させるのも一方法であろう。コンサルタントの業務が調査・設計から施工管理に至るまで一貫するのが理想に違いないが、発注者の全面的な信頼を得ていない現況では、いづくして無理なことである。

現在のコンサルタント業務契約では「かし担保」や「損害賠償」の条項にはなんらふれていない。あるとしても、「成果品提出後といえども設計上のミスが発見された場合は、無償で修正しなければならぬ」としているだけである。もしも、設計上のミスが発見されぬまま工事に入って発注者が損害を受けた場合、責任はコンサルタントではなくて、成果を検査した発注者側になるようである。このことは、一見コンサルタントに利しているようにみえるが、逆に発注者側の信頼感を失う大きな原因となっている。したがってコンサルタントとしては、ミスに対して、責任を持ってしかるべきであると思う。そして、この場合の賠償の限界は、その業務の技術経費の範囲内が妥当であるまいか。工事の損害額となると、一般にコンサルタントの負担できる程度をはるかに越えてしまうであろうし、技術経費は、研究開発費に相当するものであり、これがなくても最低限の経営は成り立つはずだからである。発注者からせかしく頂戴した技術料ではあるが、これが意義をなさなかつたのであるから、発注者にお返しするのは当然である。

5. 受注者からの問題提起

コンサルタントが技術力を蓄積し、その実力が信頼のうに築かれるまでにはかなりの年数がかかるのはやむを得ないので、ある程度の寛容と忍耐は発注者にとって必要だというのが、今日まで発注者のとっていた態度であったと思われる。しかし、コンサルタントは、この理解ある態度に甘えているのみならず、悪くいえばこれを逆用して自らの努力を怠り、地位を著しく低下させているのではないだろうか。コンサルタントの数はふえ、仕事量は増大しているにもかかわらず、信用はいっこうに上らず、はなはだしきに至ってはコンサルタント不用論まで持ち上っていることが何よりの証拠である。

発注者の寛容にはいわゆるひもつきの問題があるが、これを断ち切るのは容易なことでない。鋼橋の場合を例

にとって少し述べてみたい。

橋梁メーカーは、戦後発注者側の設計態勢が整わないとき、設計を採用された会社が工事の受注につながる内輪の規約を設け、各メーカーは、橋梁設計者の充実に何よりも力を注いだ。競争設計は鋼重の無理な軽減に向かい弊害もあったが、反面、設計技術ならびに製作技術の大きな進歩をもたらしたのも事実である。

そしてコンサルタントの本格的な発足当時、メーカーはコンサルタントを営業的手段として利用することを考え、技術援助の美名のもとに設計者を出向させたり、資金援助を行ったりした。この関係は、程度の差こそあれ、いまも続いているようである。かかる腐れ縁を断ち切るには相当な努力と勇断を必要とし、また、ある程度時間もかかることである。この間、発注者は忍耐をもって待つということだったと思う。しかし、この恩情は裏切られているとあってよい。コンサルタントの多くは口ではあるべき姿をといっている、心からそう思っているのか疑問に思う場合が多い。筆者がある著名なコンサルタントの先輩とこれに関連した話をしたとき、「君達は子供だ。理屈だけで経営はできない。右手だけでは駄目で左手も必要ときもあるのだ」と逆にいましめられたことがある。これでは、自らが改善の努力を放棄しているといわれても、いたしかたない。

次にいささか冗長になるが、悪徳コンサルタントの事例をあえて述べてみる。コンサルタントが入札方式の契約であるのを利用してダンピングにより受注する。ダンピングした分はメーカーに補充させよう、上部の設計を無料で下請けさせるのはもちろんのこと、下部工の設計までメーカーの負担で別に外注する。はなはだしきに至っては、測量・地質調査の費用までメーカーに負担させているのがあると聞く。このようなコンサルタントが少数とはいえ現実に存在し、今日も盛んに営業活動を行っているのである。

発注者ならびに良心的なコンサルタントの努力にもかかわらず、このような状態になったことは、コンサルタントがなんら法的規制を受けず、いわば野放しにされているからではないだろうか。資本主義社会では、いくら道徳心を強調しても、法にふれぬ限りは利益追求のために手段を選ばないという商法が、コンサルタントの持つべき倫理観を踏みつぶしてしまうのだ。いいかえれば、コンサルタントの倫理を保持するためには、法的規制が絶対に必要であり、建設コンサルタント業法の早急な成立が望まれるわけである。

6. コンサルタントの体質

コンサルタントの体質強化が叫ばれてから久しい。木

を丈夫に育ててこそ、よき実がたくさんなるというたとえもあるように、体質強化に励んでこそ経営の基盤も広がり、技術の向上がはかれるのだと思う。次にどうすれば体質の強化がはかれるか、またそれに必要な要件は何であるかを述べてみたい。

(1) 代表者

コンサルタントは、発注者の利益のために有効な技術を提供するのが使命であり、仕事によっては一人でもできるが、通常は大きな業務にも対処でき、能力向上・相互扶助をはかるため技術者の集団としてコンサルタントを形成し、株式会社としている。しかし、ここで強調したいのは、株式会社はあくまで手段であって、目的ではないということである。したがって、会社の運営と技術は別であってはならない。会社の代表者が技術者集団の指導者であり、その集団の技術水準を示していることが理想である。もし代表者がコンサルタントの理念にそぐわなければ、部下にいくら優秀な技術者がいても、コンサルタントとして失格であると考えたい。

(2) 資本と運営

株式会社は手段だといっても、これは当然商法の適用を受ける。運営は3人以上の取締役の協議によって行なわれるが、取締役の任期は2年で、株主総会によって選任される。もし、全株式の51%以上をある人ないしはあるグループが握っている場合は、取締役の選択はこの人達の思いのままとなり、絶対的な経営権を持つことが可能である。かりに立派な技術者が代表者であっても、このような状態のときは、単なる傀儡かいらいというべきで、常に大株主に目を向けておらねばならず、もしもその大株主が施工業者である場合は、コンサルタントとしての中立性という第一原則さえもおびやかされる。そして株主の権利ははなはだ強く、株式の売買は株主の同意なくしては成立しないから、コンサルタントの場合は、設立の際の株主の構成ということがとくに重要な意味を持っている。会社が順調になったからといって、当初の大口出資者の株式を分配することはできないのである。いわゆる金を出す口は出さないのを望むとすれば、それはあまりに幼稚な考えだといわざるを得ない。

前述したとおり、代表者が実質的な運営をするため、過半数の株式を持っていて不思議はないが、社員に連帯責任感を持たせ民主的な運営をするため、そして万が一の専横を防ぐためにも、法がいう同族会社にしないほうがよいと思われる。株式の力を借りなければ運営できないというのは、しよせん代表者の資格がないわけである。

以上のことから、コンサルタントの株式構成要因として、① 同族会社でないこと、② 過半数の株式を社内株

とすること、③ 株式の譲渡制限を設けること、の3点をあげたい。最後の項は株式を譲渡する場合は、取締役会の承認を要するというので、コンサルタントの株主として不適当な人に株式の流れるのを防ぐものである。

(3) 資本金

会社の体質という、普通払込資本金の額を連想するが、これは適切ではない。払込資本金が大きくても、赤字が溜っていても何もならない。設立当初の払込資本金は必要最小限度の設備資金に見えればよい。会社の規模の増大と技術力および生産性向上のため、設備の増強が必要となったときは、この資金を借入金のみ頼るのは避けて、自らが得た利益をあてるのが最も健全なゆき方といえよう。利益を配当金や役員賞与の社外流出金とせず、なるべく積立金に回し、内部留保するのが望ましい。総資本中に占める自己資本の率が高いほど、体質が強いことは、いうまでもなからう。

また、必要資金を増資によってまかなうこともできるが、社内株主に負担能力があればよいが、そうでないときは、好ましくない資金が入り易く、さらに配当負担もふえるなどの事情が生ずるので、慎重な考慮が必要である。地味ではあっても、ふえた自己資本額に応じて設備を増強してゆくのが適当ではあるまいか。急激な増強は資金調達に無理がゆくのみにならず、人事管理の面でも、悪影響の生ずる恐れが多分にあると思われる。

会社の体質の強化は一朝にしてできるものではない。とはいっても時間さえたてば強化されるとは限らない。そこには、自主運営できる法的基盤が確立されていて、よき指導者がおり、その適切なる指導と良い環境の中で仕事にはげみ、利益はできるだけ設備の増強や、技術の再生産に回すという循環が必要なのである。

7. むすび

今日のコンサルタント業界で一番の急務は、技術の向上と信用の回復であり、これの方法について愚見を述べてきたわけであるが、いま一つ技術の低迷の原因として、わが国の技術者は、ある地位につくと、実務から離れる事実をあげることができるのではないだろうか。工学の進歩は常に実務を通して行なわれるものであり、技術者たるものは実務をゆるがせにはいけないと思う。

最後に、コンサルタント業界の諸先輩方に5年先、10年先を考えての業界の方向づけを、より慎重に考慮されて、われわれ若輩をよろしく導いていただきたいと切望するものである。