

アメリカの建設コンサルタントにおける体験

赤 木 俊 允*

1. はじめに

私がアメリカの社会で一土木技術者として暮していたのは、イリノイ大学で2年間の留学生生活を終えての直後1960年秋から65年秋までの5年間のことである。十年一昔というが、私の体験も急速に一昔前の部類に属しつつある感が深い。ことにこの数年間、急変貌を続ける彼方の世相をみていると、編集委員会からのせっかくのご指名ながら、私の経験談にどれほどの意味があるのか、いささか自信を欠く次第である。

帰国してから今度は、日本のエンジニアとして海外に出かける機会が幾度かあって、外国におけるわが国の土木技術者達の活動には、まだまだ改善されるべき余地が少なくないことを知った。一口に言って私は、彼我のエンジニアの最も本質的な相違は、職業観とものの考え方ではないかと考えている。この違いが仕事の運び方、人間の使い方、組織としてのあり方の差異となって現われているように思われる。ことに無形の「サービス」を主成果品とするコンサルタントの世界では、考え方の相違は、ことの本質に触れる重要な問題であろう。ここに私の体験のなかから若干を、この違いを考えてみる材料として書きならべてみるのも、まったく無駄なことではないのかもしれない。

2. プロの世界へ

アメリカの大学は、日本のように就職あっ旋を大学の義務とは考えていないようで、教室の掲示板にいろいろな会社・組織からきた求人の手紙を、雑然と張り出すくらいである。一般に学生は、個人的なベースで相手と直接折衝を行なう。手紙のやりとりで脈があると判断されると、会社側から面接への招待があって就職の成否が決まるのが、普通のやり方といえよう。

最も多い卒業生が出るのは6月であるが、このほかに、8月・10月・2月と連続的にかなりの卒業生が出るのでわが国のように、いっせいに3月卒業といったラッシュ気分もない。景気のよいときには、大企業からのリク

ルートでキャンパスが賑わうこともあり、青田刈りもまったくないわけではないが、求人はあくまで「すぐ役にたつ経験者」というのが原則の社会であるから、新卒は就職に非常に苦勞することがある。

かねがね私は、留学生活のあとはアメリカのエンジニアの世界に入ってみたくて考えていた。しかし、いくら公平にみても「言葉の下手な経験のない外国人」というのはプラスになる条件ではないところへ、当時ようやく上向きになりかけていた対日感情が、アイゼンハワー大統領の訪日が直前に取消しになるという事件をきっかけに、戦後最低という時期でもあった。後者の事情はともかくとしても、私の出した手紙に対しては、「現在あなたの資格にふさわしいポストはありません」とか、「こちらへくるついでがあったら、当社へもお立寄り下さい」とかが多く、最初はなかなか面接にもこぎつけなかったものである。面接への正式な招待を貰ったのはたったの一度で、いよいよ学籍もなくなり、懐も底をつき、さてこれからどうするかと思案のところへ、かねて手紙を出しておいた西海岸では一流の土質コンサルタント、シアトル市のSW社(Shannon-Wilson, Inc.)から急ぎよ、採用の電報を受け取ったときには、まったく地獄に仏の感慨があった。この就職については、私が研究助手を勤めたペック教授(R.B. Peck)の紹介が決め手であったが、それとともに、助手仲間のアメリカ人・カナダ人の友人達が、参謀役として応援してくれたのは、まことに心強く、よい勉強になったものである。

大学を出た翌年に渡米した私には土木技術者としての経験はなかったし、およそ売り込めるような就職用の履歴書をつくることは困難な作業であった。日本における実習歴などを、細々とならべてみたわけであるが、迫力を欠くことおびたしい。ほかに書くこともないので、「私は製図も得意ですし、タイプも打てます」とつけ加えたりしてみた。これについてカナダ人の先輩Kからどやされたことは、いまだに忘れがたい。「君はエンジニアとしてのポストをさがしているのだ。製図工になるのでもタイピストになるのでもないはずだ。そこは削除せよ」という彼の主張を聞いて、そんなことを書くのは恥ずかしいことだと、初めて気づいたものである。

シアトルからの採用通知に対し欣喜として、「採用し

* 正会員 MS 東洋大学助教授 工学部土木工学科

ていただきありがとうございました」で始まる返事をしたためた。「サンキューとは何事か、相手が納得づくで契約する以上、君と傭主とはフィフティ・フィフティだ。礼などいって将来不利になるかもしれない種をまくことはない」、私の原稿から一番にそこを消してしまったのは、アメリカ人の親友Jであった。

かくして私は、このときすでに在米2年でありながらプロフェッショナルの世界については、まだ何もわかっていないことを痛感せざるを得なかったのである。ここにあげた些細なエピソードは、しかし、プロへのめざめとして私には忘れがたい意味を持っている。

3. プロフェッション

プロの世界とその意識については、学会誌（1967年5月）に報告したことがあるが、土木技術者はプロであり、コンサルタンツはプロのなかのプロでなければならないという命題は、当時の私には新鮮な発見であった。

日本語として定着しているプロという単語を、われわれはあまりよい響きを持つものとは受け取っていない。風土的にはアマチュアリズムのロマンを愛する日本人にとっては、長い西欧文明の伝統につちかわれたプロフェッションという言葉の持つ、ずっしりと重い内容を理解することは、なかなか困難でもある。英語の世界でも、近來、若干濫用されているのが目立つが、本来これは神職・法曹家・医者といった、技術的に高度な訓練と社会的に重大な責務とを要求される専門職を指している。

わが国ではいきなりプロ意識などというと、金に汚い狡猾さ程度にしかとられかねないが、ASCE（アメリカ土木学会）の標榜するプロフェッショナルリズムとはもとよりそんなことではない。彼らの信ずるプロの道に徹することである。1963年ASCEの理事会が正式に決めた定義によれば、プロフェッションとは「公衆に奉仕する精神をもって学問的技術を用いる職業」であって、ここでは専門家としての社会に対する義務と倫理とが強調され、プロとしての最大の報酬は、専門知識を用いて自らの創造力を形あるものにする機会が与えられること、としている。

科学・技術的な知識と経営的な手腕とが土木のハードウェアだとすれば、これらを実際に動かす源泉となるプロフェッショナルリズムは土木のソフトウェアというべき重要なものだと、私は考えている。専門家としての最新の知識と最高の技術とは両刃の剣であることを思えば、仏つくって魂入れずのハードウェアは危険でさえあることを、われわれは真剣に考えるべきであろう。

4. プロフェッショナル エンジニア

こうした「プロ意識」、「プロの仁義」ともいうべきプロフェッショナルリズムが、ASCEの学会誌（ことにJournal of Professional Activities）やその他の学会活動、先輩エンジニア達の言動や会社内の雰囲気を通じて、若いエンジニア達には、よき刺戟・道標として受け継がれてゆく。やがてプロの世界に入る宣誓として彼らに要求されるのが、公的にプロフェッショナルエンジニアとして登録されることである。

アメリカの技術士制度は今世紀初頭、公衆とプロフェッションとをインキ業者から守ることを直接の動機として設立されたものであって、プロフェッショナル エンジニア (P.E.)、ときにはレジスタード エンジニア (R.E.) と称される。各州において若干異なる法規のもとに試験委員会が設けられ、一般に基礎と専門との段階に分けて試験が行なわれる。前者は E.I.T. (Engineer-in-Training) 試験ともいわれ、教養学部程度の数学・物理・化学を主体とする基礎課目についての8時間の筆記試験であって大学卒業直前でも受けられる。後者の試験については、委員会の認める大学を卒業して4年のプロフェッショナルな経験ができれば受験資格が生ずるのであるが、大学院は何年いても1年の経験としか認められないのが普通である。この専門試験は学部程度の専門課目全般にわたる広く浅い知識を調べるための、同じく8時間の筆記試験であるが、このほか自分が責任を持って従事したエンジニアリングプロジェクトの報告書を一篇提出しなければならないことになっている。普通は E.I.T. を卒業直後にすませ、資格ができてから専門試験を受ける人が多いが、一度に2日続きの試験を受けることもできる。私は後者を選び、ワシントン州における1963年末の試験に合格した。

試験内容は日本の技術士試験よりは総花的で、程度は若干低いと思われるが、これはあくまで同じプロフェッションに属する者の正会員証といった色彩の強いものである。わが国では大学卒業後の実務経験7年を資格とし、試験内容をかなり専門的なものとしているが、かえって狭い小手先のきく運転免許証といった感があって、厳肅なるべきプロの責任と意識の問題が減殺されているように思えるのは、はなはだ残念なことである。

5. プロの転職

某大電力会社で長らく土木部の技師長をしていたL氏は、ASCEの土質・基礎部門の委員長を勤めたこともある斯界の名士である。私が勤めはじめて1年ほど経った

頃、SW社はL氏が入社することになったと発表し、技師長のポストを新設して彼を迎えた。私は彼の直属の一人として配置され、日ごとの接触を通じて多くを教えられたわけであるが、水際だった彼の手腕により社の仕事量が確実にふえ、各仕事はきわめて能率的に処理されていたのは実に印象的であった。なかでもパナマ運河の改良計画プロジェクトでは、私は1962年末、彼の指揮下に約3か月現地出張し、よい思い出となった。しかしL氏は、1年余経ったある日、入社のとときと同じような突然さで退社を発表した。古巣のカリフォルニアに引き上げ、彼自身独立のコンサルタントとして店を開くためであった。爾來、世界を股にかけるL氏の活躍ぶりは、遠く離れた私の耳にもときおり入ってくるほど、はなばなしいものである。

イリノイ大学の上級生で親友のHは、博士課程を終えるとボストンの老舗コンサルタンツに勤めることになった。しかし約1年後、MITの助教授としてスカウトされ、学界でもフレッシュな活躍を示していたが、3年ほど経つと今度はイリノイ大学に引き抜かれた。その2年後の1967年夏、「教えることは面白いが、研究にはあまり興味がない。いまの大学にはそういう男に将来はない」と手紙を寄越し、再びコンサルタンツ界に舞もどった。ニューヨーク市郊外の新進気鋭のコンサルタンツに入社して、土質・基礎を専門に手がけていたが、最近の便りによれば、岩盤工学関係のヘッドとして、仕事に情熱を燃やしているという。

私の同級生であるCは、カナダの建設コンサルタンツに勤めてほぼ10年、北南米からヨーロッパにわたる諸地域で活躍を続け、社からも大いにその将来を嘱望されていたようであるが、昨秋ついにミコシを上げてマサチューセッツの大手建設会社に転職した。彼からの便りによれば、「われわれの年代に共通の病というべきなのかもしれないが、もっと他のこともやってみるべきだとの気持がこうじて今度の移動に踏み切った。ここでは、いままでとは異なった良い経験を蓄積しつつあるのだが、二、三年経ったらどこかの大学で教職につくつもりだ」とのことである。

以上の三例にとどまらず、いまだに連絡のある北米の友人達の中で、この数年間に転職しなかった者はまずないほどに動きが激しいのが彼らの世界である。民間会社から大学へ、官庁へと、あるいはまたその逆方向へと、能力と機会に応じて自由に移れる彼らの社会は、転職の自由と機会に乏しいわが国の技術者の世界に比べれば、著しく異質なものであるのは当然であろう。プロの道の武者修業として、エンジニア達はよりよき経験の得られる機会を求めて旅立つことを要求される——彼らの世界にはそんな雰囲気強烈にみまがっている。一流のエン

ジニアになるための経歴は自ら立案し、自ら書き改めてゆくほかはない。エンジニアとしての一生のプログラムを、たまたま勤めている会社の手に委ねてしまうなどということは、彼らにはどうもい考えられないことなのである。

6. 転職の意義

プロフェッションにおける実力主義の評価方式は、整備された技術者の流通機構があってこそ、公平なディールとして成立するのであって、実力主義の原理は決して一方通行ではない。ポスは部下の総合的な実力に対して給料を決め、あるいはクビにする権利を持っているが、同時に部下たるエンジニアは、無能なボスならこれを忌避し、自分のプロとしての修業に役立たない職場ならいつでも出てゆく権利を持っている。ということは、少なくとも、辞表を出すことが権利であるような社会機構が、彼らの背後には存在することを意味する。真に実力のある者には、その力にふさわしい、よりよい機会が容易にみつかるようなオープンマーケットが存在する。しかし、実力のない者にはその力に相応のポストしか与えられない、というきびしい淘汰のふるいが存在するわけでもある。昇給とか転職のときの交渉にしても、自分の能力につけられるべきマーケットプライスを自覚していなければ説得力がないし、法外な要求は当然クビにつながることを覚悟しなければならない。ポスとて無茶な買物は許されないし、多くの場合、比較的簡単に代替えが得られる。かくしてエンジニアは、転職という名のふるいを通じ、プロの世界のきびしいテストを受けることにもなるのである。高級技術者の流通組織が確立しているから、企業は仕事量に応じてエンジニアの保有を弾力的に行ない、不必要な人間を常時抱えて高いオーバーヘッドに苦しむことも避けられる。また、エンジニアの立場からは、専門的な能力と経験を持つ有為の士が、その力をフルに発揮できずに縛りつけられて脾肉の嘆をかこつ愚を最小限にとどめることができる。この一見ドライな原理については、プロフェッショナルリズムか、ジョブ・セキュリティか、の論議として繰り返されているわけであるが、単価の高いプロフェッショナル・サービスは、できるだけ能率よく使えるようにすることが、プロフェッション全体の利益であり、社会に対する使命であるとの信念が圧倒的に優勢であるように見受けられる。

このような考えに基づいて、1918年ASCEを始めとする学会が会員へのサービスとして資金を出し合い、高級技術者のための職業紹介組織を設立したことは注目にあたいする。現在、なおESPS(Engineering Societies Personnel Service, Inc.)と名づけられた非営利の組織

として、アメリカの土木学会・機械工学会・電気工学会・鉱山石油工学会・化学工学会・その他の学会がスポンサーとなっており、ニューヨーク・シカゴ・サンフランシスコにオフィスを置いて、全国的な規模で高級技術者の流通に大きな役割を果たしている。ASCEの学会誌に毎月、求人・求職の広告が出るのも、このような背景があつてのことと考えるべきである。

7. 西から東へ

西海岸における3年半がまたたく間に過ぎ去って社内をみまわしたとき、若手の大部分は入れ替って私は古参の部類に属しつつあることを意識せざるを得なかった。それに1963年秋頃から北西太平洋岸一帯は深刻な不景気に襲われ、当時はたまたま3.4か月の間仕事らしい仕事が途絶えた時期でもあった。毎週といってもよいくらい、テクニシャンやエンジニア達が社長室に呼び出されては2週間の期限付解雇を申し渡されるのであるが、最後のペイチェックを持って出てくる連中をみるのは、正直なところ、あまり気分のよいものではなかった。その頃の手持不沙汰な不愉快さをのぞけば、SW社に対してとくに不満が積っていたわけではないが、今度は東部のコンサルタンツに勤め、違ったやり方を探してみたいという希望がつのり始めた頃でもあった。

1964年の3月初旬、私は「新しい経験を求めるため1か月以内に辞めたい」と社長に申し入れた。私はせいぜい2週間でクビになることを覚悟していたのであるが社長は型通りの慰留もしてくれただうえ、それではあと1か月勤めてもらおうといってくれた。実際このときほど彼に同じプロフェッションに属する先輩としての親近感を覚えたことはない。

その後評判の高いコンサルタンツ10社ほどに就職の問い合わせの手紙を出し始めるとともに、すべての就職のチャンネルを体験してみようとの企画で、ASCEの学会誌とENR誌に出ている求人広告のいくつかにも手紙を出し、前述のESPSも利用してみることにした。ESPSの用紙に経歴・条件などを書き込んで登録すると、ただちに連絡があつて次々に数社を紹介してきた迅速なサービスには、いささか驚いたものである。

当時私はこの転職の機会を利用して、両親とともに全米を旅行する計画をたてていたため、決定を急いでいたわけではなく、事実4月初旬SW社に正式に別れを告げた時点では、次の就職先を決めてはいなかったのである。これがために、旅行を少々短縮して再びSW社と短期契約を結ぶことになり、3月27日に起こったアラスカ大地震のアンカレッジにおける大規模な震害調査に参加することになったのは、まったくのハプニングであり

幸運でもあった。それゆえ、私の転職プロジェクトが完成するのは9月になってからのことである。この間の紆余曲折については省略するが、結局は私が最初からこれぞと思い、直接手紙で交渉を始めたニューヨーク市のコンサルタンツに決め、それから1年余の東部の生活が始まることになるのである。

8. おわりに

最近、朝日新聞の特派員が欧米に活躍する日本人を評して、「むかしは和魂洋才、いまは無魂商才」と指摘していたのが私にはひどく印象的であった。たしかに国内では、東名高速道路・新幹線を始めとして、青函トンネル・本四連絡橋と、欧米のエンジニアをたまげさせる大プロジェクトを続々こなしつつある日本の土木技術は、どの国の「洋才」と比べても劣るものではない。それにもかかわらず海外では、世界有数のハードウェアを持つ日本の土木技術者達が苦杯をなめ、赤字を出し、あげくの果ては馬鹿にされるといった事態が、いったい何故に起こりうるのであろうか。

欧米における土木のプロフェッションは、オーナー、コンサルタンツ、コントラクターが対等の立場に立つ「三権分立制」に基づくものであり、そのなかにおいてコンサルタンツは、専門的なアイディアとコミュニケーションとを、本命とする職見高いプロでなければならぬことは、すでに他誌で論じた(土質工学会「土と基礎」1970年9月)。

コンサルタンツといえ、どんな未開な国でも、欧米流の役割と能力とを期待するのが普通である。わが国のコンサルタンツが、その出発点において官庁・大手業者のアルバイト的性格を与えられ、国内市場では本来のコンサルタンツらしい仕事を与えられる機会がきわめて少ないのは、まことに不幸なことといわねばならない。条件の悪い異国で、いきなり自国ではやったことのない高次な仕事を委ねられ、突如として「期待されるコンサルタンツ像」に応じなければならない。いわばこれが、日本のコンサルタンツにとっては、最大の泣きどころといふべきであらうか。

古い封建制下のお家第一主義が、いまだに技術者をも「解放以前」の意識にとどめ、土農工商の序列が、つい「食うためには」とモミ手をさせてしまう、といってしまうのは単純化がすぎるであろう。しかし、おのれの属するプロフェッションにのみ忠誠を誓うエンジニア達の世界と、彼らの信ずるプロフェッショナルリズムとを考えるにつけ、いま海外でわれわれ土木技術者を最も苦しめているのは、「無魂」ともいわれかねないソフトウェアの欠陥ではないか、と思われてならないのである。