

## 大賞 (外務大臣賞)

## 国際協力——私の提案

## インフラ整備

(株)オリエンタルコンサルタンツグローバル 鶴丸 雅徳

八十年代から筆者は東南アジアのゼネコンの土木屋としてインフラ整備事業に携わってきた。最近では建設コンサルタンツの一員として南アジアのプロジェクトに参加している。現場にいて三十年前のそれと大きく様変わりしたと感じるのは、土木事業においては日本企業が消えたこと。当時筆者の勤務していたゼネコンは、国内では思い切った営業ができないので海外に活路を求め、積極的に金と人とモノをつぎ込んでいた。筆者も大した英語力もなかったのに、海外要員として採用されて、入社二年目に先ず香港に送り込まれた。同期で英語の達者な数人は、入社半年で渡航した。実際入社直後に我々の同期全員六五人は都内の学校に入れられ、三か月間の英会話教育を受けてからのことだった。多くの特に大手中堅ゼネコンも同様に東南アジアに進出していた。筆者の知る限りでは、八十年代の香港やシンガポールの地下鉄事業は日本のゼネコンが席卷していた時代だった。その後九十年代半ばまでは好調だった日本のゼネコンも、九十七年からのアジア通貨危機で、火が消えてしまった。その後持ち直しそうだったが、土木ゼネコンの海外進出は世界的な景気の浮沈に左右されて定まらない状況が続いている。現在南アジアにおいては、日本の土木ゼネコンの代わりに中国企業の進出が顕著となってきている。多くは国営企業で、資本提携のみで名前だけ出している場合が多々ある。しかし中には自分たちで、中国人労務者も連れてきて、エンジニアリングも管理して施工を行っている中国ゼネコンも出てきている。中国人の若い土木屋が現場を走り回っているのを見ると、自分たちの八十年代を思い出してしまう。理不尽な施主やわがままな下請けを相手に頑張っているのを見ると、こちらは目を細めてしまう。自分たちも同様だったし、そのようにして皆さんに鍛えられたことを思い出す。今の自分があるのはその時代があったからで、大変感謝している。

## “日本企業に足りないもの”

日本の土木ゼネコンが海外のインフラ事業に出ない理由は簡単で、儲からないからである。特に昨今は震災復興や東京オリンピックに伴った国内プロジェクトに多忙で、国内だけで海外まで手が回らない実情だということもある。しかし継続的に海外事業も受注していかないと将来に禍根を残すこととなる。国内のパイが

減少傾向ということになると、海外へ拡張していかないと会社は収縮してしまう。やはり経済は成長していかないといけないと考えると、どこでもやって行ける実力をつけることが、日本の国力アップに直結すると思う。

そのとき日本企業に足りないものは、先ずローカル化である。筆者の知る限り日本企業の海外工事事務所の所長は先ず日本人。副所長をローカルにしている場合を良く見かけるが、その下の重要ポストは全て日本人。さらにその手足となる部下も日本人で固めて、その下部にローカルを置いている場合がほとんど。日本人の経費だけでパンクしそうである。あと日本の組織に共通なところに、トップの日本人は普通何もしないでお茶飲んで新聞読んでいるだけで、ナンバー2がプロジェクトを仕切ることが多いところがある。外人特に西洋人はこれに違和感を持つ。トップがミーティングでもイニシアティブをとり、相手のトップと協議するのが海外では普通とされている。度々見かけるのは、トップはミーティングには出てくるが何も発言しない。実際ミーティングの内容さえ理解してないこともある。つまり日本の大企業での所長というポストは、人事管理における上がりポストである場合が多いことが原因だ。相手にはこれが非常に奇妙に映るようだ。

「なぜ所長は何も発言しないのか」となる。ニコニコしているだけの場合は最悪だ。所長がイニシアティブをとっていくという人事に変えていかないと、スムーズにことが運ばないことを知るべきである。

スタッフについても日本人にしかできないことは日本人で、ローカルにしかできないこと又はローカルでもできることはローカルを配置することが基本である。ここでは以下、土木事業における各業務について、そのスタッフィングについて具体的に述べる。

現場であるが、筆者の経験では下手に日本人が出ていくとまとまる話もまとまらないケースが往々にしてあった。施主側は日本人が出ていくとどうしても構えてしまうからだ。つまり建前の原則論になりがちだということだ。しかしローカル同士だとスムーズになる場合は多い。ローカルスタッフにちゃんと責任を与えて、目的だけしっかり押さえれば何とか動くので、上司がしっかり管理できれば日本人は不要になる。

土木設計で言うと、海外でのやり方は日本とはかなり違うので、よほど特殊なもの以外は現地化した方が効果的である。日本の基準は使わないと見た方がよい。最近には特に海外製の設計ソフトウェアにより設計書が作成されるので、その特定のソフトウェアを使いこなせるスタッフが必要となる。それはローカルスタッフということになるので、それを管理できる経験のある日本人が一人コーディネートできれば間に合う。

工務、これは海外ではプランニングと呼ばれる分野で日本人は不要である。その国で使用されている工程管理のソフトウェアで管理することとなり、そのソフトウェアを使えるローカルスタッフが必要となる。施主への報告事項を含むことが多々あるので、日本的なやり方を持ち込もうとすると却って手間がかかり、日本人だけが分かるというようなシステムとなってしまう。その国のやり方を、日本人が勉強するという態度が必要だ。東京本社に報告する必要があり自分たちのやり方を踏襲したいのは分かるが、ガラパゴス化は防ぐべきである。

安全及び品質管理はほとんどローカルに任せられる。日本人職員はその基本については骨の髄まで理解しているが、海外でそれを特に施主に対して表現することは苦手になる。その管理方法はその国独特なものがあり、海外における資格が必要なこともあり、ローカルスタッフにやってもらう方がよい。日本では施工管理を行う職員が、安全と品質を管理するという仕組みである。しかし海外では安全及び品質管理は施工管理とは別組織にして管理するという仕組みとなっている。従って日本人上司が基本を押さえて、その運営はローカルスタッフにやってもらうべきである。

機械電気関係もローカルスタッフで行われた方が、国情にあったものとなる。下手に日本人が口出すと、ないものねだりのストレスとなり混乱する。しかし特殊な機械を使用する場合は、プロジェクトの初期段階に日本人が軌道に乗るまで面倒を見ないといけないことは言うまでもない。特に特殊な日本の技術を期待されて投入するような機械に対しては、大いに日本人をアピールする必要がある。

最後に事務管理であるが、会計のトップは日本人に居てもらいたいと希望するのは分かる。しかし会計に関しては東京からの出張ベースで会計トップが管理すれば良いと思う。結局プロジェクトマネージャーが日々数字を管理することには変わりがない。現地では全てローカルスタッフとすべきである。特に問題になるのが税金関連で、どの国でも誰も良く分からないというような状況が散見されるので、優秀なローカルスタッフが必要となる。しかし欲を言えば円借款プロジェクトでは税金免除という形になるのが一番ではある。

以上何でもローカル化を基本に提言してきたが、誤解を避けた

いのは、日本人が要らないと言っているのではない。基本は日本人なのである。これはあくまで施主等との関係やその国の商習慣等において、その国のルールに合わせる為のものである。ここで強調しておきたいのは、基本は日本人の技術なのである。施工の面で言うなら、どの国でも同じことを行っている。安全や品質で管理すべきポイントは同じであり、その点において日本人エンジニアは、はるかに上を行っている。しかし国外でそれをどういう形にして表現するかという点において、日本人では不利な面があるからローカルスタッフを使おうと述べているだけである。日本人には歴史的に技術に対する畏敬があると思っている。反面、外国では技術を単なる“テクニック”とみなし、下に置く風潮もある。マシンの力を最大限に出して、「時速何百キロ出ました。世界最高です」などとのたまっている人々とは違うわけで、技術がもっとトータルな安全と維持管理とコストを含むことを我々は知っている。土木において安全管理も品質管理も日本人は独自に確実にやってきている。基本はその日本人が握っている。教科書で学習した欧米のソフトウェアを使いこなす現地の若者を良く見かける。しかし彼らには基本が抜け落ちていく。大学を出て修士課程に行ってMBAを取得するのが理想だというようなアジアの国々には、欧米風のプレゼンテーションを得意とする若者が山ほどいる。彼らは演壇で、片手をポケットに突っ込みながら右に左に動いて、手振り身振りで笑みを浮かべながら語りかけてくる。自分が手を汚してやったこともないような技術を、あたかも自分のもののように紹介してくる。そこには技術に対する畏敬はない。ただ上滑りした口上のみが残る。従って上に立つ日本人エンジニアには、全てを理解したベテランが必要になる。そのベテランがきちんとコミュニケーションして、ローカルスタッフに基本を教育できるかどうかにかかっている。そして全てを理解した日本人プロジェクトマネージャーが、時々本社からの応援を得ながら、全てを統括するという仕組みを確立するというのが理想だと考えている。

### “安かろう、悪かろう”

はっきりしていることは、土木工事においては、基本的に「安かろう、悪かろう」である。適正なコストに対する適正な支払いがなければ技術は完結しない。マジックのようなことは決して起きないわけで、お金を使わないと品質も安全も確保できない。筆者が現場でいつも言っているのが、「ノーマネー、ノーキック」である。お金を使わなくてもその場しのぎができる場合はある。しかしそれは十年後、二十年後にはこちらに跳ね返ってくる。このことを発注者が理解しなければならない。最近筆者が関わっているプロジェクトでも、発注者が次第に理解してきてい

る。これまでのように、業者をたたいて最安値にすることが、最重要課題であるような態度が変化してきている。経験も資金もないような業者がやってきて、安値で受注して、結局は失敗して発注者が尻拭いをさせられ、損害を被るというようなことが多々あるからだ。円借款案件では、このあたりにことを我が国側が相手に対して特に強調していただきたいことである。どうしても、「ノーマネー・ノートーキング」なのである。

プロジェクト事前審査や入札図書評価において技術面は厳しく審査されなければならない。しかし業者は好きなことを書けることを理解して、実現性が乏しいような内容を書いてくる業者は即座に外してかかるようにすべきである。インターネットを見ればあらゆる情報を得ることができる。その為、経験もないような工法を簡単に書いてくる。その国にはそのような施工ができる業者がないにも関わらず、平気で書いてくる。例えば地下構造物プロジェクトにおいて、「凍結工法もオプション」などと書いてくる。やったこともないのに。例えば組織表を提出させるが、入札時は立派な経験者の名前があるが、実際始まると全く別人が入ってくる。

そうした「安かろう、悪かろう」を防ぐ手に、プロビジョナルサムを設けて、特定の工法、安全や品質に関して価格競争から外して、世界標準を確保するという事はできる。特殊な工法については、海外の経験豊富な業者を使うことを義務化する手もある。急速に近代化を進める新興国は、プライドも高く、自分たちの若干の成功例から、全て自分たちで実行できると勘違いしがちである。それまでやってきて大きな失敗をしていないと、根拠もなく錯覚してしまう。そうした成功までには、先進国の土木屋がどれほど失敗してきたかを知らない。インターネットの情報をうわべだけ見て、何でもできると錯覚してしまう。あれが欲しいこれも欲しいと願うが、そこまで至る人々の努力もコストも頭にはない。買ったただけではなく、リーズナブルなコストが必要だということを分かってもらわなければならない。

## “人材育成”

ローカル化を計るということを述べてきたが、それはコスト削減という意味が大きい。わざわざ日本から社員を派遣するより、現地調達することでコスト削減を図るという意味である。しかし一つ頭に入れておきたいことは、日本人の給料は世界的に見て現在そんなに高くはないということである。三十年前とは段違いとなっている。デフレに苦しんできた日本では給料は頭打ちなのに、成長が続くアジアでは二桁の成長率が当たり前のような状況で、国民の所得も増えている。経験十年くらいのローカルの土木エンジニアでは、三十万円程度を出さないと集まらないような昨

今の現状である。

そこで人材育成についてであるが、内と外を分けて考えたい。先ず内であるが、若い日本人社員を早く現地で鍛えることを考えるべきだと思う。新入社員の方が現地でのコストを考えた場合に有利或いは同等である場合がありえるからである。将来的にも非常に有用な人材となり得る。そのときもう一つ考慮すべきはローテーションである。最近では、役所以外は効率的な職員のローテーションができないような各企業の現状がある。以前は三年海外に出たら、国内に戻すというようなローテーションを前提の労務管理がなされていた。しかし会社の財務状況が悪化すると、海外で重宝される人材はずっと海外勤務となってしまう、結局海外でしか業務できないような社員となってしまう。新人を連れてきて一から教育するコストを考えると、ある程度現地に慣れた社員を長く使いたいという傾向になるからである。そうなると海外専門となった人材は国内業務ができなくなってしまうということになる。筆者の周りにもそういうケースが多々ある。筆者も同様であり、それが原因で以前の会社を辞めた。香港二十年とか、ジャカルタ三十年とかいう知人もいる。これはその社員にとっても、会社にとってもマイナスで改善されることを希望している。

次に外に向けての人材教育であるが、これこそノーマネー・ノートーキングの世界である。筆者の知る数社の欧米の大手建設コンサルタントは南アジアに巨額の投資を行うことにより、一万人規模の現地法人を作って、中東から南アジアをカバーしている。同様に例えば欧米の世界的な建設機械メーカーや車両メーカーも立派な工場を作ってビジネスを拡大している。こういう会社は、多くの現地人を自国で教育して現地に戻している。欧米各国は少なくとも十九世紀の昔から同じようなことをやってきているようだ。つまり狙いを定めた発展途上国から研修と称して、多くの人材を自国に連れてきて教育し、その人材が帰国して指導的立場に立ってきたら、次第に自分の国のコントロール下に置こうとするやり方だ。慣れているのだろう。司馬遼太郎の小説を読むと、日本も多くの若い陸海軍将校をドイツやフランスに送りこんで教育してもらったということだし、急に日本に同じことをやれと言うのは無理だろう。しかし国を挙げて企業も参加して、途上国からの人材を教育して、将来的には現地法人を育てていけるような仕組みがあればと思う。例えば土木施工について言えば、地盤改良という工種がある。これは長い年月に及ぶ経験と試行錯誤により完成される技術で、日本や欧米の会社が得意としているが、途上国にはその基礎がない。しかしインターネットで各種の情報が得られる為、同様の技術による施工を自国で試みているが、全くうまく行かない状況がある。将来的には非常に需要のある技術である。もし日本の地盤改良業者にやる気があれば、有望な市場であ

るので南アジアに進出してもらいたいと希望している。その際の人材教育であるが、国の機関が協力して現地からの人材を企業が教育して、将来的に各企業が現地法人を設立できるような援助ができないものかと考えている。筆者は八十年から九十年にかけて東南アジアで仕事をしてきたが、フランスからの高い技術力を持つ地盤改良業者が活躍していたのが印象的であった。勿論値は張るがそれだけの価値を持つ会社であった。メインコントラクターの下請けとして入るので、面倒なローカルマターに対するリスクも取らなくてすむ。従って大手ゼネコンよりは容易に海外進出が可能だったようだ。つまり付加価値の高いニッチな市場を狙ったかどうかと言っている。自動車メーカーには山ほど部品メーカーが必要であるように、土木にもニッチな特殊技術が多々ある。それには各国に大きな需要があると思っている。

### “次のマルチスズキをねらえ”

デリー市内を車で走っていると、回りの車の三割はスズキの車であることが分かる。土木においても同様なことが可能にならないであろうか。石橋を叩いても渡らない企業あり、海外で大やけどする企業ありだが、国外との関わりなしでは経済発展はないと思う。現在既に日本は決して加工貿易のみの国ではない。子供の頃社会の時間に学習した産業構造はもう大きく変化しているようだ。この二十年来の経済の停滞はデフレによるとのことであるが、我々の給料が上がらないのはその為だけなのであろうか。なぜデフレになるのかは知らないが、国民一人あたりのGDPは他

の発展途上国に追い上げられている現状だけは知っている。ハングリーじゃないから、進取の氣勢をなくしてしまっているのだろうか。外で稼ぐ力をつけていくことは、一つの解決策であると考えている。

最後に付け加えておきたいのは、技術において決して慢心してはならないということ。筆者の同僚に言わせると、最近のトンネル技術は日本よりシンガポールにおけるそれの方が優っているかもしれないとのこと。シンガポールでは今でも活発にメトロを延長して難工事に挑戦している。筆者も八十年代に香港で感じたのは、日本人が負けるほど香港人も働くということだった。技術において我々は一生勉強であることを肝に銘じて、謙虚に付加価値を追求したいものだ。これが日本のインフラ輸出拡大の基本である。またさらに言うならば、七十年代から中堅ゼネコンが多く海外進出した背景である。国内業界のしがらみから逃れたいという意思があったことを知っている。自由な経済活動が可能な海外でチャレンジしたかったということだった。またこれは土木ではなく他業種に関しではあるが、日本では従来技術で十分にやっつけて、新技術への転換が早々には不要であるという側面が見られる。しかし海外のお客さんは情報だけは持っていて新しいものを欲しがらる。刻々と変化する需要に対応した国内外の好循環が求められている。例えばスズキがインド製の車を国内に逆輸入するように、国外で鍛えたマーケティングや経験で国内業界に新風を吹けばと期待するものである。