

## 「饒舌なサムライであれ」～若き日本の土木技術者たちへ～



松岡孝哉  
日揮株式会社  
執行役員

富と栄華の絶頂にあったヴィクトリア女王時代、その英国を築いた4本の柱として農業、商業、製造業そしてエンジニアリングの文字がアルバート記念碑(女王が亡き夫君アルバート公を讃えた巨大モニュメント、建立1872年)の台座に刻まれている。そのエンジニアは国造りの基幹を担う者であり、誇りの称号でもある。世界の人々が驚きと感動を覚えるようなニッポンのプレゼンスを発信していくために、シビルエンジニアが果たすべき役割は何だろうか? 苦悩奮闘の海外経験からいくつかの問いかけをしてみたい。

### 「シビルエンジニアの資質?」 Engineering the Future

その国の人々の幸せな営みに必要な社会サービスや、将来の豊かさを永続的に支える社会システムは何か? この未来志向の問いに対してその国の人々が答えをもっているわけではない。また時代変遷や文化背景の違いがあることから、他国の過去事例の延長線上の発想だけでは解決できそうにない。このような前人未到の複雑高度な問題への挑戦には、あらゆる視座から検討を加えるために、あらゆる異論を必要とする。専門の枠組みを超える学際的発想、多様な経験と知恵、異文化がぶつかり合うダイバーシティが叫ばれる所以だ。

しかし、ただ単に組織を多様化させただけではパフォーマンスは低下する。そのマネジメントの要諦は「信念とリーダーシップ」と世界が目するチームは揃って云う。つまりチームの使命と信条(価値観・行動規範)にメンバーが心から共感し合い、共通目標に向けて意識のアライメントができていくこと。そのためにリーダーは情熱と信念をもって直接メンバーに語りかけ自らがその先頭に立って垂範していく。今世界で活躍しているグローバルリーダーは過去の偉大なるボスとは資質が違うのだ。

さて件のシビルエンジニアに職の意義を問うと、人の役に立つものを後世に残したい、人と自然の共存を目指したい等の「利他の使命」を語る人が多いことに気付く。その志を想起させた原体験が個々に根差しているのだろう。グローバルリーダーの資質である「オープンマインドで深く大きく問題の本質を捉えようとする事業観」は、自然・人間系を含めあらゆる分野の知恵と技術を結集し、全体を統合しながら問題解決を図っていく土木事業のマインドセットと親和性があるようだということも見聞きする。実際グローバルに活躍している逸材で「自分のバックグラウンドはシビル」と自己紹介する人が少なくない。

### 「ニッポン人は面白くない?」 Seeing is Believing

「仕事のパートナーとしてはイタリアT社の方が安心だっ

た。」もう10年以上前のことだがイタリアとの共同プロジェクトを成功させ意気揚々と顧客トップと面談した時のコメントだ。品質や工程管理はニッポンチームが格段に上だったが、顧客は何が起きていたのか最後まで分からなかった。一方イタリアチームは問題は多かったが、最初から顧客に状況説明があり、意見の違いで論争もあったが最適な解決策を一緒に探れたと云うのだ。当時我々はこの話に愕然としたが大らかな教訓を得た。「顧客に心配をかけずに問題は自分が解決する」という自己責任と「仕事は結果を見れば分かってもらえる」という職人気質、ともに「寡黙は美德」とさえするニッポン文化とのギャップからの学びだ。

他方、同じアジアでも世界の様々な分野でリーダーとして存在感を強めているインドやシンガポールといった国々の人は、自国内の人種や言語、宗教の多様性から「自分は生まれながらにしてダイバーシティだ」と云う。相手との違いを理解し、自分を理解してもらう意思疎通の能力は、生き抜くための術として子供の頃からチャレンジさせられてきたのだと。口答えをせず素直に聞きましよう、他のみんなと一緒に安心ですねといった価値観とは気迫からしてまるで違うのである。

こういった様々な背景を持つ人達が多岐にわたる話題にも自信をもって持論を提起し、異なる意見と化学反応させて今までにないソリューションへ展開していく。対話により問題の本質を看破していくためにリベラル・アーツが必要だと云われる所以であり、それが今までの思い込みや決め付けを解き放つための、唯一の術だと真に感じる場面に遭遇する。自己のアイデンティティである歴史観や倫理観、世界観のベースとなる教養を身に付けていくという果てしない旅への覚悟がそこにはある。すぐに役立つ専門技術はすぐに陳腐化するのだ。

### 「サムライたちの反撃」 Freedom to Act, Walk the Talk

仕事に真摯で緻密、礼儀正しく親切、正直で倫理観が高いなどニッポン人の特性は世界でも稀に見る強みをもっている。これらに加えて受容力と発信力を強化すれば世界に伍して相当高いレベルのリーダーシップを発揮できると強く思う。本来もっている能力の発揮を妨げているのは心理的な壁だという。スポーツでも誰かが世界の壁を突破すると続々とスター選手が現れてくることで分かるようにそれは自分の思い込みであることが多いという。その心の障壁を下げるべく未知の分野や人に話しかけ、敢えて対案を唱えて思考を鍛え、自分の中の違和感や先入観にチャレンジして経験を積むこと。「若い頃の失敗体験をベースに判断力を磨いてきた」と世界の多くのリーダーたちも語っている。世界からリスペクトされる人間力に裏打ちされたスーパースターがニッポンのシビルエンジニアから輩出されてくる。英国と同じ島国のニッポン、植民地造りではない、新興国・発展途上国の国造りに貢献することが私たちの使命たるべく。

情熱と信念をもった誇り高き「饒舌なサムライであれ」。