特別企画

建設コンサル　トップ座談会

社会インフラの老朽化対策や、自然災害に強くしなやかな国土づくりに向け、蓄積した技術とノウハウを生かしてきた建設コンサルタント。働き方改革が進む中、限られた時間でいかに品質を確保するか、各社が課題を抱えている。社会の要請に応えながら、高度化・多様化するニーズに対し、どのようなアプローチで最適な解を導き出すのか――。天野洋文応用地質社長、栄徳洋平福山コンサルタント社長、金声漢エイト日本技術開発社長、白水靖郎中央復建コンサルタンツ社長、高橋努八千代エンジニヤリング社長、堤安希佳オリエンタルコンサルタンツ代表取締役兼常務役員、福岡知久日本工営社長に展望を語ってもらった。

蓄積した技術とノウハウ生かし　多様化するニーズにどう向き合うか

――建コン業界を志したきっかけや思い出深いエピソードを。

高橋　私の専門技術分野は地質学だが、地質に興味を持った原点は小学校1年生までさかのぼる。通学路で見つけた変わった石やきれいな石を夢中で集めていた。夏休みの自由研究で標本箱を作製し発表した経験は、その後の人生にも大きく影響している。

入社4年目に経験した宮崎県のダムの地質調査業務は達成感に満ち、自分に自信が持てるきっかけとなった仕事の一つ。ダムサイトのボーリング調査で現場代理人を務めていた時、遠く離れた台風の影響でダム周辺が想定外の大雨に襲われた。調査用の横坑でボーリングオペレーターと一夜を過ごし、雨が落ち着いたのを見計らって、増水した川を渡り何とか宿泊先に無事に帰り着いた。この時は危機管理ができていない自身の未熟さを思い知った。

一方で地質調査業務と並行して行っていた地質総合解析の成果品が発注者から高い評価を得た。発注者からいただいた「全国のダムの地質総合解析報告書のスタンダードモデルにしたい」という一言が、以後の仕事への大きなモチベーションになった。

栄徳　指導教官の同級生が母校を訪れ、当社の事業内容を情熱的に説明してくれた姿が印象深かった。九州に本社を置く当社は、地域に密着してコンサルティングしている。それを魅力に感じ入社を決めた。

入社10年目ぐらいに「仕事の意味」とは何かを悩んでいた。当時の上司から「われわれの使命は、ただリポートや図面を描くことではない。社会のためになるインフラをつくることだ」と強く指導を受けた。この時たたき込まれた「社会資本整備の意義」が原動力になっている。

金　大学で学んだ地盤工学の知識が生かせて、スーツを着て働ける仕事に就きたかった。大学の研究室で指導教官の後輩の方が働いている日本技術開発（現エイト日本技術開発）への就職を決めた。

当時、当社は川崎市と千葉県木更津市を結ぶ東京湾アクアラインの人工島プロジェクトで、川崎と木更津に整備する人工島の斜路部と海底トンネルの設計を担当していた。入社間もなく大プロジェクトのメンバーに加わった。約3年間、プロジェクトに携わったが、エンジニアとしての基礎を上司や発注者からも学ばせてもらった。どれだけつらい仕事も必ず終わりが来る。これは人生最大の教訓であり、仕事を続けることができる最大の要因だ。

堤　大学卒業後の進路選択の過程で、大規模橋梁の建設に携わりたいという思いを強く感じた。それは大学時代に視察した本州四国連絡橋の存在が大きく影響している。大学院の進学も考えたが、指導教官の勧めもあり、建コン業界を志した。入社後は道路分野に配属された。構造を学んでいただけに苦労することも多かったが、構造分野に異動後は橋梁設計を手掛けた。ほかにも河川構造物や港湾構造物、下水道管路など多種多様な設計に従事した。

印象深いプロジェクトの一つとして都市内街路の上に連続高架橋を架設する事業を思い出す。工事中の渋滞を考慮しながら橋梁形式や施工法を検討した。工事コストはやや高いが、交通渋滞で生じる社会的損失が軽減でき、早期に竣工できたのはうれしかった。

それから、すべてが橋梁構造のＩＣ予備設計業務にも携わった。都市計画の変更が生じないようにＩＣの線形を見直すのは簡単なことではないが、自分を成長させる貴重な経験だ。「社会課題を解決する」のが建コンの仕事と考える原点にもなった。

福岡　官公庁、ゼネコン、鉄道や道路などのインフラ事業会社への興味があまりなく、あまのじゃくな性格も手伝って当時はニッチなコンサル業界を志望した。就職を担当していた教授に日本工営を教えてもらい、ＯＢ訪問での「覚悟して来い！」の一言で入社した。以来、「空港畑」を歩み続けてきた。羽田空港（東京都大田区）の沖合展開や関西国際空港2期（大阪府泉佐野市）、中部国際空港（愛知県常滑市）、福岡空港再拡張（福岡市博多区）など大きなプロジェクトに参画することができた。

どの事業でも学識経験者を交えた技術委員会が設けられ、あらゆる角度から技術の妥当性が評価された。今思えば、良い意味での修羅場であり、委員会対応で得た知識や考え方、人脈、プレゼンテーション力は大きな財産だ。

天野　土木を学ぼうと思った原点には、人々の暮らしや地域の発展に直接貢献したいという思いがあった。大学卒業後に玉野総合コンサルタント（現日本工営都市空間）へ入社し、都市計画や交通計画に携わった。都市計画とは単に道路や施設を整備することではなく、地域の成長や将来のまちの姿を描き、それを形にしていく仕事だ。業務を通じて、相手の話を聞く力、分かりやすく伝える力、そして物事を前へ進める調整力を培った。どれほど優れた計画であっても関係者の理解と納得が得られなければ実現には至らない。分かりやすく伝え、合意形成を図りながらまちづくりを進める姿勢は、経営に携わるようになった現在も私の仕事の軸となっている。

白水　現在の会社は大学の研究室で指導を受けた教授からの推薦だったが、最初は断るつもりでいた。直接自分の意思を伝えようと会社に行った際、高架化する二条駅を含む京都市街の模型を見て衝撃を受けた。応対してくれた社員から「情緒ある路地を再生するにはどうしたらよいか」と尋ねられ、まちの在り方を「ゼロから描く」この世界に心を奪われ入社した。

最初の5年ほどは悩む事もあったが、苦労と経験が自分の土台になっている。そうした中で印象に残っている仕事は、当社が事業化計画や基本と詳細設計を手掛けた宇都宮市の次世代型路面電車（ＬＲＴ）プロジェクトだ。日本で導入事例のないＬＲＴを実現するための事業スキームを検討した経験は現在も役に立っている。

京都市の四条通歩道拡幅事業も印象深い。既存の4車線を半分にして歩道を広げるという実現困難な事業で、プロジェクトマネジャーを務めた。さまざまな関係者と合意形成を図った経験は何にも代えがたい。自らが問題を設定し、計画段階から完成後を想像して自発的に取り組む「プロジェクト志向」を養えた。



――社員だった時と経営者では会社や仕事に対する意識は違うか。経営課題や今後の戦略は。

金　若手の頃は他社の管理技術者が最も身近なライバルだった。良質な提案と設計を実現したいという思いで働いていた。時には「負けた」と思うこともあり、他社の技術者に勝つにはどうすれば良いかを常に考えていた。

競争相手に対する意識は経営者になっても変わらないが、他社の業績や一つ一つの事業を見ている現状と現場に立っていた時とは大きく違う。

現状の経営課題としては地域を拠点に事業活動する当社と在京の大手コンサルとの差別化を模索している。ただ会社から一歩外に出ると諸先輩方や仲間という目で他社を見ている。ライバル関係にある以上、甘えは許されないが、人事制度などさまざまな課題について相談に乗ってもらうなど「共創と競争」の関係にあると感じている。

高橋　当時は早く一人前になるのが目標だった。今のように何でも情報が得られる時代ではなかったので、学会誌を読み込んだり、技術講演に足を運んだりして情報を得た。上司から「年収の10%は自分に投資を」と言われたこともいい思い出だ。ダムの地質をテーマに社外の技術者を交えた勉強会にも主体的に参加し、技術力を磨いた。

経営トップに就き、自分が専門だった地質だけでなく社会課題全般を見るようになった。いまやエネルギー、地球環境、さらにはファイナンスまで建コンの領域は広がっている。経営者自身も勉強が必要だ。

公共発注の業務にとどまらず、当社自らが事業をつくり出すとの方針は変わらない。また、これからの時代、競合他社とも共創の視点から協力し合わなければ生き抜くことも難しいだろう。

堤　受注業務で高付加価値を提供し、顧客に認めてもらうにはどうしたらよいかを常に考えていた若手時代だった。管理技術者になった30代前半の頃は、他社をライバル視していた。同時に学ぶべきことも多く、自分を成長させる仲間でもあった。

建設コンサルタンツ協会（建コン協）としての要望や提案活動を通じ、この業態そのものが脆弱（ぜいじゃく）になりつつあることに危機意識を持っている。競争はもちろんあるが、「業界全体で社会を支える」という責任がある。

豪雨や地震などの激甚災害、インフラの老朽化や脱炭素など社会を取り巻く課題は高度化している。各社が切磋琢磨（せっさたくま）しながら能力を高めて社会に価値を提供し、役に立っているという旗印を掲げなければ、業務をサポートする現状の立ち位置と変わらない。

白水　私にとって同業他社の存在はライバルというよりも同志に近い。技術者と現在の立場でその考えは変わらない。土木プロジェクトは1人や1社では成し遂げられず、良いプロジェクトを実現するためなら競合他社とも積極的に手を組む。

当社は「プロジェクト志向」を経営方針の一つに掲げている。20代後半から建コン以外の方々と積極的に関わってきたが、そこで学んだのは実現しない事業やプロジェクトは意味がないということ。これからの時代、行政機関だけでなく金融や法律など多種多様なジャンルの人々との連携は欠かせない。「中央復建に頼めば社外もコーディネートして最高のことができる」という姿が本当の総合コンサルタントだという意識を社員に浸透させる。同時にトップが率先して事業化や政策立案などに対して相応の役割を果たす。

栄徳　道路計画を中心とした交通マネジメント分野に長く携わってきた。顧客である行政機関と膝を突き合わせては、地域に必要な道路が何かを議論し、道路に関連するさまざまな提案をしてきた。そこには受発注者が共に作り上げる喜びがあった。少し厳しい表現をすると、最近はあらかじめ決められた条件や制約の中で業務をこなす「作業」の色彩が濃くなっているのではという危機感を強く持っている。

約3年前、社長職に就いた。建コンは高度な技術サービスを提供するのが仕事だ。価格だけを重視した競争入札ではなく、技術力や実績を重視するプロポーザル方式などで事業者を選ぶのが望ましい。競合他社に負けないように技術力を磨き続ける環境こそが正常であり、建コン全体の発展につながる。

天野　市街地開発事業では、地権者をはじめ多くの関係者との調整を重ねながら自ら構想したものが計画となり、まちとして形に残ることに大きな達成感を感じていた。一方で、経営者の役割は自身の達成感を追求することではない。会社や社員、社会にとって何が必要かを考え、どのような未来を描き、組織を前へ進めていくかが求められる。経営判断は社員とその家族、顧客、協力会社、株主、地域社会にまで影響を及ぼす。経営者は多くの人々の人生に責任を負う立場であることを常に意識している。

当社が強みとする地盤に関する情報は、インフラの整備や維持管理だけでなく、不動産、金融、保険など幅広い分野で価値を持つ。こうした見えない情報を可視化し、社会全体で有効に活用できる仕組みを構築していきたい。

福岡　空港という少しニッチな分野を担当していた若手時代、他社に負けない一心で技術を磨いてきた。キャリアの半分以上は、空港舗装に関する調査や解析、設計業務で、特に舗装設計要領の全面改訂に携わることで得られた経験は、先行者利益の獲得にも寄与したと思う。

経営側にポジションが移っても技術力の差別化は意識しているが、就業条件、報酬、ウェルビーイングなどを強く意識している。今後の経営戦略として民間受注を増やすだけでなく、官民連携などによる地域インフラの統合管理や運営に注目しており、金融業界など新たなつながりも必要と感じている。

建コン協の活動を通して個社だけで解決できない課題が多いことを実感している。技術やサービスでは切磋琢磨する一方、人材育成、AI、データ活用のルール化、発注制度、働き方改革などでは協調する必要がある。例えば、協会会員が協調してBIM／CIMやAIプラットフォームの標準モデルをつくり、その土台の上で各社が競争する環境があってもいいのではないかと思う。

特別企画　建設コンサル　トップ座談会

変化を前向きに楽しむ
技術磨き続ける環境に
成長には覚悟が不可欠
「プロジェクト志向」で



応用地質
天野　洋文氏



福山コンサルタント
栄徳　洋平氏



エイト日本技術開発
金　声漢氏



中央復建コンサルタンツ
白水　靖郎氏

――業界の働き方がかつてとは変わっている。

金　かつてのように働く必要はないが働き方を選択できる今の状況は、極めて高い成長意識がない限り一人前になるのは難しいのではないか。教える側にも時間が無く、ＯＪＴが成立しない状況になってきているので、育成の仕組みを見直さなければならない。われわれ世代の時はいわば「無限の時間」があった。「人が人を育てる」スタンスから「仕組みが人を育てる」方向に大きくかじを切る必要があると感じる。

福岡　今のＺ世代は「この会社でどんなキャリアパスをつくろうか」という意識が強いようで教えがいがある。ただ、時間をはじめ多くの制約の中で教えなければいけない。足りない知識はＡＩに聞く人も多いと思うが、うのみにするのはすごく危険。ＡＩの回答を判断する力を養う必要があり、ＡＩ時代の人材教育は大きな課題。また、コンプライアンスや安全管理の問題から施工現場に行く機会が減っており、施工に関する知識が得られにくい。加えて、業務評定点が次の仕事の獲得に直結することもあり、失敗しながら仕事を覚えることが難しい。このような条件の中でどう人材を伸ばしていくかがこれからの課題だ。

天野　かつては長い時間をかけて仕事を完成させることや、経験豊富な技術者の知識や判断に大きく依存することが当たり前だった。現在は若者を直接指導できる中堅・ベテラン層が限られ、その世代に業務負荷が集中している。社会の価値観が変化する中で、家庭生活との両立が難しい、あるいは将来の生活設計を描けないと思われれば、若者はこの業界を志さず、入社後も定着しない恐れがある。働き方の問題は単なる労務管理にとどまらず、技術継承や業界の持続可能性にも関わる重要な課題だと認識している。会社の都合に社員の生活を合わせるのではなく、社員が生活上の責任を果たしながら能力を発揮し続けられる環境を整えることが重要だ。

ＡＩ時代に建コンはどう成長するのかという議論もある。しかし、地質調査や災害対応は現場に人がいてこそ成り立つ。ＡＩの活用が進むほど、現場で得られる知見や専門性の価値はむしろ高まると考えている。

栄徳　他業界との人材獲得競争が進む中、魅力ある会社にして、多くの人材を引き付けることが必須。給与や職場環境も当然大事だが、面白く、やりがいのある仕事に参画できる会社でありたい。社会インフラに対する思いや、プロジェクトを実現する喜びを社員に伝えていくことが必要だ。地域の未来を創造するために、社員がもっと自由に真剣に悩み、社内外の人と議論することを求めたい。

白水　働き方改革により、働きやすい環境になってきていることは良いことだ。ただ、やる気のある人が、残業規制などを理由に働けない状況になってきていることはと思う。このような状況では、自主鍛錬、いわゆる「素振り」が重要となり、それに励む技術者を応援したい。最近の若い世代はわれわれ世代に価値観が近いと感じることが多く、「ワークアズライフ」を公言する者もいる。そういう若者がワクワクするようなプロジェクトを創造していきたい。

堤　できるだけ若いうちに成長のスピードを上げるのが大事だ。会社としては技術士資格の一発合格を強化しており、大学院を出て数年後、管理技術者になる人も出てきている。同期や下の世代の模範になる存在を一人でも多く育てたい。経験豊富な技術者はプロジェクト早期から若手技術者に伴走し、どう対処すればうまくいくかを伝え、成功体験を積ませてあげたい。対面にこだわらずリモートなどもうまく活用しながら、人材育成をスピードアップしていく。

高橋　徹夜が当たり前だったわれわれの世代と比べ、当社では在宅と出社のハイブリッドワークやフレックスタイム制、地域限定社員制度を導入していることもあり、働きやすさは飛躍的に向上している。一方で、ＡＩをどんどん使おうということで余裕ができているはずが、残業時間はあまり減っていない。生まれた余裕時間を、これまで諦めていた細部へのこだわりに充てる真面目な技術者が多いのかもしれない。ＡＩが台頭しても、基礎技術の知識や現場経験、顧客とのコミュニケーション能力は欠かせない。ＡＩを活用しつつも、そうした知識や経験、能力を並行して育成するにはどうすべきかを考えている。ＡＩで設計業務ができてしまう時代が来るかもしれない。今こそ地域に根差した企業と、どう手を組んでいくかを考えなければならない。

――これからの建コン業界が社会に果たす役割をどう考えるか。

栄徳　役割の一つは「インフラのソーシャルワーカー」だ。有事の最前線で地域に寄り添う守り手としての使命感は、われわれの誇りである。7月に発生した熊本地震でも建コン協九州支部として多くの会員企業が復旧や点検に当たった。もう一つは「地域のインフラを描くプロデューサー」としての役割だ。人口が減少する日本の将来を考えると、海外資本の導入や観光の誘致、定着が地域経済の成長に向けた大きな鍵となる。各地域が未来志向で将来像を打ち出す必要性を強く感じており、そこにこそわれわれの果たすべき役割がある。

白水　官庁は、人材不足に加え、定期的な異動もあり、建コンは専門家としての立場だけでなく、発注者に近い立場で仕事をしていくようになっていく。これまで、建コンは「まちやインフラのお医者さん」だと言ってきたが、これからの時代は処方箋を書くだけでなく「治療する」医者の役割も求められる。「治療」、すなわち「事業」のためのコーディネートやマネジメントを行い、さらにプレーヤー側に入ることも、建コンの新たな役割だ。一定の事業リスクを取ることで、コンサルティングとは違う付加価値を創造することができ、建コンのビジネスモデルも進化する。一方で、コンサルタントの世界標準であるエンジニアリングに磨きをかけることも重要だ。海外事業の仕組みを取り入れるためにも、「業法」制定などの課題に取り組む必要がある。

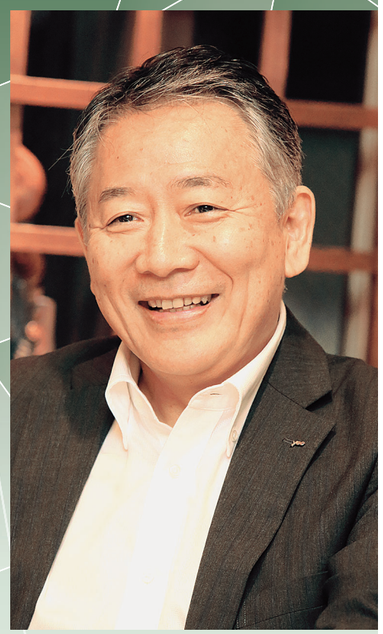
堤　受託業務レベルではなく事業レベルでの提案にシフトしていく。行政が担っている事業作りの役割を少しずつ建コンが担うようになるのではないか。地方自治体の首長と直接やりとりしながら事業を立ち上げ、社会を変革していくようなプロデューサー像が理想だ。地域の金融機関などとインフラ整備のファイナンスを組成するなど、多様なプレーヤーを集め、プロデューサーとして先頭に立ちたい。他の業界から資金や人材などを調達し、コンソーシアムを組成し事業をつくるところから軌道に乗せるまでやり遂げる力が建コンにはあると思う。一方、建コン企業間では、大規模災害発生時などに広域企業はマネジメントを担い、地域に根差した企業は枠組みの中で機動力を生かした活動を行うなど役割が分担できると考える。

特別企画　建設コンサル　トップ座談会

インフラを経営する側に

新しい価値で未来支える

問い、考え、会話する力を



八千代エンジニヤリング
高橋　努氏



オリエンタル
コンサルタンツ
堤　安希佳氏



日本工営
福岡　知久氏

高橋　建コンの将来像の一つは、専門家集団を束ねる「オーケストレーター」だ。建コンの業務領域はインフラだけではなく、環境、エネルギー、経営コンサル的な要素も含み幅広くなっている。この先、地方のインフラを「経営する」視点にシフトしていくのは間違いない。経営にはマネジメント能力、IT、法律、ファイナンスなどの知見も必要になる。自治体の技術者は不足しており、役所の中に入り、計画から維持管理までを考えるFDE（フォワード・デプロイド・エンジニア）型が浸透していくのではないか。当然1社では実現できないので、同業者や異業種とチームを作り、自治体のパートナーとして地域のインフラ経営を支えていく。これが建コンに求められる一つの役割となっていくのではないだろうか。

金　大きい会社だけが仕事を受託する世界になると、地域コンサルの受託が減ってしまう。われわれ地域の建コンとしては、川上から川下まで地域に根差して仕事をやり遂げる力が必要。中小規模の地域コンサルの経営体力が低下している中でどう支え、役割分担していくかが課題だ。地元にいなければできない仕事は間違いなくあるし、今後も残る。インフラに関わる楽しさ、やったものが形になる喜びを未来に残していきたい。

福岡　建設コンサルタントは調査・設計をする会社から、社会課題の解決を構想して、実装し、継続的にマネジメントする専門家集団へ進化しなければならないと思っている。発注者からパートナーと位置付けてもらう機会も増えており、地方自治体などにインフラ経営を提言する立場になれると信じている。

天野　建コンには、どのインフラを維持・更新していくべきかについて、科学的データと専門知識に基づく判断を支援し、社会の安全・安心に貢献する使命がある。自然災害の激甚化やインフラの老朽化、脱炭素化など取り組むべき課題が複雑化し、財政や人材などの経営資源には限りがある。その中で建コンは、リスクや効果を見極めながら対策箇所の優先順位を示し、対策の実施、常時観測によるモニタリング、さらには取得データに基づく継続的な評価を組み合わせ、社会が納得する解決策を提案する役割を担っている。今後はこうした課題に対応するため、行政だけでなく大学や金融機関、保険会社などの異なる専門性を持つ人材や組織を結び付け、技術的な提案を実行可能な事業や仕組みへと発展させる「社会コーディネーター」としての役割を担うべきだ。

――業界で働く若者への期待、次世代の経営者に求められる資質についての考えは。

金　建コンの仕事の中身は大幅に変わるはずで、変わらなければ生き残ることはできないと思っている。変わるためには、エネルギーがあり、しかも楽観的でなければならない。強く、明るく、柔軟性を持ち、自らを律することのできる人材でなければならない。これからの担い手には、まずこの仕事を好きになってもらうことが最も重要だと思っている。好きな仕事であれば、やり抜くことができる。そんな若者が業界に多く集まることを期待している。経営者に必要なのはぶれない思想、理想を持つことだと思う。

福岡　若者に、AIに負けない知識量を求めるつもりはない。知識はAIに任せるが、知恵は人間が持ち続ける。本質的な問いを立てる力、考える力、会話する力を身に付けてほしい。異分野との協業も増えるだろう。AIの答えを確かめ、自分の判断に責任を持つ姿勢で仕事に臨んでほしい。AIが普及するほど、現場経験、判断力、人との信頼関係の価値は高まるはずだ。

経営者に必要なのは、まず、環境変化を機敏に察知して、何をやるかと同時に何をやらないかを決めること。限られた経営リソースのなかで、会社の強みと社会のニーズを見極め、戦略を明確に示し、現場が考えること」に主眼を置き、かじ取りを促すのも経営者の仕事だと思う。技術と金融、国内外、若者とベテラン、公共と民間など異なるものをつなぐことが経営の一丁目一番地と考える。この業界には、まだまだ大きな可能性があると信じている。次の世代が、その可能性をさらに広げてくれることを期待している。われわれの仕事は、単にインフラをつくることではなく、未来を育むことだ。新しい価値を生み出す役割は人にしかできないのだからこそ、この業界はこれからが一番面白い時代になると感じている。

栄徳　AIの台頭により、建設コンサルタントの定型業務は一変する。AIに抵抗感を持つ声もあるが、私は積極的に活用していくべきだと考えている。AIが手段となる時代、「建設コンサルタント技術者とは何か」が問われる。これからの真の勝負どころは、何をインプットし、どんな未来像を目指すのかという前提とビジョンの設定にほかならない。だからこそ若者には、既存の枠組みにとらわれない豊かな想像力と、社会への強い思いを期待する。インフラ整備は一人では成し遂げられない。他者や自然環境へ敬意を持ち、誠意をもって協働してほしい。

企業でのキャリアは、技術者として技術を極める道や、経営者として組織を率いる道もある。経営者に最も求められるのは、これまで築き上げてきた技術や思いといった「会社のDNA」を、次世代へと確実に紡いでいく覚悟だ。

白水　「ありたい未来の姿」のSpeculative Designを描き、コンサルタントの枠を超えた新たな役割に挑戦し、能動的に社会課題を解決していく。そのような次世代プロジェクトや政策を若者と共創していきたい。そのためには、今の若者世代の良さを認識し、互いにリスペクトし合いながら、われわれ経営者世代も一緒に未来を作る姿勢が大切だ。彼らの持つ多様性への理解力や新しい価値観への適応力を生かしながら、新しい建コン業界を一緒に作りたい。そのための経営は、「覇道ではなく王道」。目の前の小さなビジネス改革に固執せず、同業他社や異業種との連携、業界再編などに対して広い視野を持つ。建コン業界の改革のみならず、土木業界の改革のために先導するリーダーシップと行動力こそが、今の時代の建コン経営者に求められている一番の資質だ。

これからの経営者には、同業者や異業種、スタートアップとも手を取り合う構想力と柔軟性が欠かせない。既存事業の深化と新規事業の進化を同時に回す「両利きの経営」と長期的な視点も備えるべきだ。短期的な損益にとらわれず、本質的な社会価値の最大化を追求する姿勢が求められる。人への投資を惜しまなければ、変化を乗り越えることのできるしなやかで強い組織を作ることができる。社員のモチベーションを高め、挑戦する環境を整えることが経営者の大きな役割だと考える。

天野　若い世代には、まず自らの専門性をしっかり身に付けてほしい。専門性は技術者として社会から信頼されるための土台だ。一方で、これからの社会課題は単一の専門分野だけで解決できるものではない。異なる専門性や価値観を持つ人々と積極的に関わり、自らの引き出しを広げていける人材が活躍するだろう。他分野の知見を取り入れることで、より良い答えにたどり着くことができる。そのためには常に問い続ける姿勢が欠かせない。熱意と情熱を持ち、変化を前向きに楽しめる人材に期待している。

また、急速に変化する時代においては、過去の成功体験だけで会社を動かすことはできない。人口減少やAI、地政学的リスクといった大きな変化を的確に捉え、社会に新たな価値を提供できる企業が選ばれる時代になる。経営者には、未来への可能性を示し、人を巻き込みながら組織を前進させる力が求められる。

堤　技術だけでなく多様な分野に挑戦する心意気を企業や社会は求めている。社会課題を自分ごととして考えられる人材が理想だ。経営者は「変化し続けること」と「人を信じ、育てること」に主眼を置き、かじ取りできる人材がふさわしい。多様な人材が挑戦できる環境をつくり、自律自走する人材を育てることが経営の一丁目一番地と考える。この業界には、まだまだ大きな可能性があると信じている。次の世代が、その可能性をさらに広げてくれることを期待している。われわれの仕事は、単にインフラをつくることではなく、未来を育むことだ。新しい価値を生み出す役割は人にしかできないのだからこそ、この業界はこれからが一番面白い時代になると感じている。

栄徳　AIの台頭により、建設コンサルタントの定型業務は一変する。AIに抵抗感を持つ