



職能論としてのプランナー・ コンサルタント・コーディネーター

糸乗 貞喜

(アルパック・ニューズレター 1983.11)

- 4 コンサルタント論

10年ほど前には、わが事務所内でも「プランナーとは何か」とか「コンサルタントはいかにあるべきか」などという職能論が割合に盛んであった。

アルパックがスタートしてもう17~18年たったことになるが(スタートは昭和41年、会社にしたのが42年)、創立の頃はこんな仕事安定した職業として成立つなどは、わがメンバーは誰1人として思っておらず、半ば道楽と心中するような気持ちをもっていた。

その頃われわれが、親・兄弟や友人に会ったとき一番困ったのは、自分が毎日どんな仕事をしているかについて説明し納得させることができないということであった。一応やっている仕事の説明はしても、それが職業になることはなかなかわかってもらえなかった。それも当然のことであって、その頃も(今も)一般社会の就業時間という概念などに当てはめると、他人には言えないような報酬しか当らなかった。

今でも新しく所員が入ってくると、私などは新しい所員をつかまえて、「建築設計の仕事が今ではほぼ社会的に認知されているように思うが、ここまで来るのに70~80年かかったことになる。これからあなたがやろうとしているプランナーやコンサルタントという仕事はまだ始まって15~20年しかない職業です。したがってあなたはこの仕事を続けるかぎり一生パイオニアのままで、自分の職業が社会的に十分認められる時期なしに終わるかもしれないですよ、それが心配なら今のうちに他の職業についての方がよい。」などといっている。

昼と夜の区別のないような生活をしながらも、新しい分野の仕事をしているという気概をもつことによって、仕事は十分に楽しく、未来を考える仕事ということが、現実の個人の日常生活(時間と経済)に対して阿片の役割を果たしたようであった。

キノコ型論

こんな状況のときに、事務所内の職能論に一区切りをつける意味で、京大の西山先生に来ていただき、プランナーやコンサルタントの将来性や、この職業について人間の心構えなどを話していただき討論した。その時の西山先生の、研究者やジャーナリストと対比しながらの話が印象に残っている(この話は印刷物となっている)。研究者は、研究対象が具体化できるのかどうかや、直接の実益があるかどうかは考えないし、新聞記者は問題と一般の社会人との連絡係である。しかしプランナーはそのどちらでもないし、どちらにも似ている。つまり一般の社会の人たちに問題を知らせたり解決方法を研究したりもしながら、確実な解決方法を見つけ、それを押し進めなければならない……というような話だったと思う。

これらの議論を通して「キノコ型論」が定着した。キノコは傘と柄から成っているが、傘は横の広がりの意味し、柄の部分は専門的能力の柱を示した。まとめると「何かの分野で専門的能力をもち、あらゆる分野の人たちから知恵を借り生かしてゆく理解力や応用力を身につけていること」ということになった。それから10年余がたったが、「キノコ型論」は定着しても「キノコ型人間」「キノコ型プランナー」が定着したかどうかは全く自信がない。

職業の将来と企業としての将来

10年たってまた最近職能論が盛んになってきているように思う。今年の8月頃、今後の産業や職業についてのテレビ討論会を聞いていたら「まちづくりなどのコンサルタントの仕事は、職業としては成長率が高く極めて有望な分野であるが、個別企業の様子を見ると、いずれも極めて零細で不安定で、常に危険な状態にある」と、ある有名な人が述べたのを聞いて唖然とした。この指摘は正確そのもので、前段だけ聞いていると前途洋々た



るものであるが、われわれ一人ひとりにとって見ると、後段の方に現実的響きが強い。

過去10年間の成長率は正に目ざましく、われわれの周囲を見わたしても、事務所数も従業者も大成長している。ところがこの5年ぐらいは仕事数も単価も全く増えていないような気さえする。それに加えて支払い条件は悪くなる一方で、われわれのような「肉体労働者」に対して一括完成払いというのが普通のように見られるようになった。以前には3分の1は着手時もしくは着手後まもなく支払われるのが普通であった。この10年間に職業としては大成長したのかもしれないが、個々の零細企業の財務内容は成長していると思えないから、いよいよ大変になってきている。

10年前も環境がきびしかったときに職能論がでていたから、今それが出てくるのも経営環境のきびしさを反映しているのかもしれない。

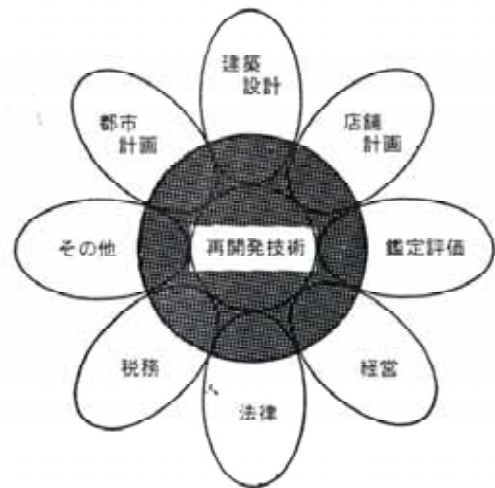
きびしくなった計画の中味

きびしくなったのは経営環境ばかりでなく、計画というものに対する考え方についてもいえる。

「計画をつくるのか、計画書をつくるのか」ということが何度もいわれてきている。「列島改造」華やかな頃は、自治体にも何となく事業を行う予算があり、民間の投資も活発であったから、賑やかな絵 = 計画書があればよかった。今ではそうはいかない。

「計画」という言葉の意味さえもこの数年間にちがってきている。以前は「ある理念を絵にし、数字にしたもの」あるいは「ある特定の個人の考え方の具体化目論見書」という性格が強かった。「私はこうしてみたい」といった希望の表現でさえも計画とされていた。

環境の変化に対応して「計画」の位置づけも変化し、単に目標を書くだけでなく、手段も効果も



明らかにしなければならなくなっている。今や計画は願望ではなく事業化を前提とし、さらに関係地域や関係者のコンセンサスさえも含まれるようになった。したがってプランニング（計画をして組み立てる）だけではなく、コンサルティング（問題に答える）だけでもなく、コーディネート（調整し進行させる）することも期待されている。誠に状況はきびしく、われわれは一層窮地に立たされているわけである。

カンと見通し

都市再開発事業の計画・推進・調整業務をしている事務所などが、任意団体の「再開発コーディネーター協議会」をつくって、再開発事業の推進をめざしている。それを任意団体から公益法人としての社団法人化を目指す中で、「コーディネーターとは何か」が改めて問われ、協議会の中で、あるいは認可官庁となる建設省との間でも議論されている。

この動きの中で、協議会でもコーディネーターの経験者を調べたら370人ぐらいの人々がいることがわかった。しかし再開発事業のかかわり方の幅や密度については千差万別である。コーディネーターとして認知しうる程度とはどれくらいなのかの判定は極めてむずかしい、判定以前に役割の定義をしなければならない。

協議会では別図のような概念図で示している。この花の形の中央部分がコーディネート業務を示し、外へはみ出している部分は専門分野で、前記のキノコによく似ている。つまりコーディネート部分は傘であり、柄が専門分野を示している。しかし割り切って考えると、キノコの傘だけとか、花の芯の部分がコーディネーターの機能であり、

それだけを業務にする人たちが増えつつある。

結局、今後われわれが最も期待されているものは……あるいは最も身につけなければならないものは何であろうか。街づくりの仕事には初期の基礎調査から事業計画、資金計画、そして推進調整業務までの幅があるが、もし計画の実現性に重点をおけば、計画のまままで終わってしまうのはムダだったことになってしまう。再開発事業の場合には、対象地区に調査に入り計画をたてるとなると、かなりの波紋が起ることになり、地元の人たちも少なからざる影響を受けることが多い。できれば、調査・計画対象にするかどうかについての「カンと見通し」を持っている人がいると能率もよく有難いということがいえよう。もちろん、ある限定した調査企画を少ない費用で行って、それによって事業のフィージビリティスタディとし、それ以後の調査や計画をあきらめるということになったら、それはそれで以後の無駄な出費を節約したことになり極めて有効な調査計画と位置づけられる。

コーディネーターと弁護士

この問題についてのコーディネーター協議会での討議では、弁護士の立場と似ているのではないかという話が出た。「弁護士さんは仕事として引受けるときは、一応勝目があるかどうかを考えて判断するのではないか……」ということである。弁護の効果があったときでも十分な（規定の）フィーがもらえているのであろうか。

われわれも調査・計画の当初に一応の終りまでを見通すカンを身につけたいものだ。

また医者の立場を比較してみるのも面白い。医者は治るかどうかにについては別として、十分誠意をもって治療に当たるという態度であって、治すという約束はしないし、治らなかったといって医療費を値切るということもないのではなかろうか。

バトルというアメリカのシンクタンクのことを書いた本があった。その中で契約研究というシ

ステムがこのシンクタンクの成長に果たした役割にふれている。大意は「バトルは成功を約束したわけではなかった。誠意をつくして努力することを約束しただけであった。そして成否はともかく、クライアントを失望させたことはなかった。」というようなことが書かれていた。

きびしい状況の中で、ますますわれわれの仕事がためされている。職能を社会的に確立するために多くの人たちと議論を進めたいと思う。

最近の10月24日に「地方シンクタンク会議」があった。

主催はNIRA（総合研究開発機構）で冒頭に下河辺理事長があいさつされた。その中でシンクタンクのメンバーの資質にふれて「シンクタンクは頭が悪くていいんですよ、知識に貪欲で、がんばりのきく体力があれば。専門の知識もいらない、それは研究者がやれば……」というようなことを言われた。この書きぬきはかなり不正確だが、感じはこんなものだったと思う。

このとき思い出したのは再開発コーディネーター協議会での議論であった。コーディネーターに向いている資質の話の中で「コーディネーターの前職は中小の工務店（建設会社）の番頭さん（現場監督）がいいですよ。彼らの今やっているのはまさにコーディネーションで、自分では手を動かさずに頭を使って段取を考えて、いろいろな職方と材料を動かして建物を建てていく。周辺の関係者との折衝も経験しているし、再開発のコーディネーターにピッタリです。」ということが出ていた。

この二つの話は、感じとしては割合似ていると思った。