

徒然草

一開発コンサルタントのささやかな喜び

福田幸正

シニア・コンサルタント

グローバル・グループ 21 ジャパン

先般、南西アジアのある国の円借款プロジェクト実施機関職員を相手に、開発コンサルタントである自分は、JICAの調達専門家として研修を行った。ビデオ会議方式で一日2時間半、5日間のコースだ。相手は事業実施のコアとなるチーム・リーダー以下の10名。チーム・リーダーは40歳代前半のエンジニアで最年長。その他のメンバーは20～30代の若者だ。研修内容は、本体事業の詳細設計や施工監理を行うコンサルタントの選定のための手続きだ。今後手続きに沿って雇用されたコンサルタントが、事業完了まで施主である事業実施機関と伴走することになる。自分が教える中身は、JICAの調達ガイドラインを中心にしたものであり、世銀やADBなどの国際開発金融機関(MDBs)の調達ガイドラインと基本は同じだ。この実施機関はMDBsからの借り入れ実績もそこそこあり、初心者ではないが、事業実施に万全を期すために研修が施されることになった。

コンサルタントからプロポーザルを募る内容の招請書が書けるようになれば、研修の目的は一応達成されたことになる。解説書をよく読めば、理解できないことはない(本当は奥が深い、ロケット・サイエンスではない、と先ずは安心させることにしている)。一通り自分が解説を行った後に、即チームにコンサルタント招請書を書いてもらうことにした。提出締め切りは翌日の研修開始まで。研修直前の提出では、研修の事前準備ができないので、時差も考慮してある程度時間の余裕をもって提出してほしい、と言い添えた。ちょっと厳しいかな、と思ったが、相手はエンジニアを中心とするインテリだ。できないはずがない。わからなければ経験のある同僚に聞けばよい(国によって知識は個人に秘匿されがちなので、研修を通して意識的に知識を共有する組織文化を培うことを奨励している)。質問は研修時間外でも何時でも受け付けるが、先ずはチーム内で検討してもらうことにしている。大抵の質問は自分たちで答えを出せるものだ。皆で知恵を出し合うことが習慣になれば御の字だ。「日本人を仰天させてみてはどうか？」とそそのかしてその日の研修を終えた。深夜になってeメールで宿題は提出されてきた。出来栄はほぼ完璧だった。このチームなら大丈夫、と直感した。

こんなチームばかりではない。別のある国では、研修員は3名。たった3名!?と思ったが、この3名は事業実施のコア・メンバーなので問題ない、との説明だった。ところが二日目からチーム・リーダーが出てこない。聞くと、研修開始の直前になって上司から地方視察に同行するよう業務命令が出たとのこと。「宮仕えにはよくあること。ご了解ください」と出席者が代わって平謝りだ。業務命令であればしかたがない、割り切って研修を始めようか、と思ったが、腑に落ちない。そもそもこの研修は、最速で開催してほしいというたつての要請を受けてセットされたものだ。自分はその要請を真摯に受け

止め最優先で準備した。軽んじてもらっては失礼ではないか。それ以上に、御国の政府がこの事業を優先開発事業として正式要請してきたからこそ日本国政府は真剣に検討し、支援を決定したことをなんと心得ているのか、と少々大げさにたたみかけた。これに慌てた出席者がチーム・リーダーに電話をかけると、チーム・リーダーはぼつが悪そうに研修に出てきた。なんのことはない。上司の地方視察への同行とは、皆で口裏を合わせた真っ赤な嘘だったのだ。そんな調子だったので、講義に身が入っていたのは調達担当者だけだった。調達のような細かなことは調達担当者がしっかり聞いておけばよい、とチーム・リーダーから押し付けられたのだろう。この調達担当者の職務に対する誠実さはすぐわかったので、彼さえいればこの事業は大丈夫「世界を変えるのに一人で十分」と大いに激励しておいた。

そんなことでマン・ツー・マンとなった調達担当者とは胸襟を開いたやり取りができた。調達担当者曰く、案件準備、審査、借款協定締結までは、建前は援助する側とされる側の共同作業と謳われてはいるが、実態はドナー・ドリブン、と不満気味だ。それを受けて、次の様に調達の意義をかみ砕いて説明した。借款協定締結直後から事業実施の段階に入ることになる。それは事業実施者を補佐するコンサルタントの選定から始まる。それまでの案件準備、審査、借款協定締結は、基本的に事業の構想を文書にするプロセス、二次元の世界だ。それに続く事業実施は、この二次元の文書内容を三次元の実体に作り上げるプロセスだ。絵に描いた餅を本当の美味しい餅にすることだ。それを始動させるのがコンサルタントの調達であり、そのコンサルタントの補佐を得てコントラクターが選ばれ実際の建設工事が行われていく。コンサルタントの調度を皮切りに、それまでドナー・ドリブンだった事業の主導権は、途上国の施主の手に移ることになる。途上国側の事業オーナーシップの回復なのだ。だから調度を軽んじてはならないのだ。そして最後にこう付け加えた。審査は調度を知らなければできないはずだ。調達経験を通して事業実施実績を培えば、ドナー・ドリブンの案件準備、審査にも実質的に参加できるようになり、そこでもドナーから事業オーナーシップを取り戻せるではないか、と。ここまで説明して初めてこの調達担当者は、調達の意義を理解したようだった。

ついでにこんな話もした。40年ほど前に自分が初めてバングラデシュに出張したときのことだった。交渉相手は自分の父親ほどの年齢の電力庁のチーフ・エンジニア。気難しい人だった（そんな人物は当時よくいたような気がする）。そんな彼が、同国の大蔵大臣主催のささやかな晩餐会で、隣に座った自分に対して（大蔵大臣に聞こえよがしに）こうささやいた。「バングラデシュは貧しい国だ。こんな晩餐会は分不相応だ。いつかバングラデシュが経済発展をとげて、ドナー側に対してこれまでの援助有難うございました、これからは自分の足で歩いて行くのでもう援助は要りません、ときっぱり言える日が来ればいいな～」と。当時バングラデシュは、バスケット・ケースとも呼ばれ、アジアでは数少ない LLDC として希望の持てる国とは看做されてはいなかった。当時はダッカ国際空港に降り立つと、外人と見るやしつこく税官吏がバクシーシをねだり、それをなんとか振り払って外に出るや、今度は大勢の物乞いから差し出される無数の手（手のない手も含め）に囲まれ身動きできなくなる、といった貧困のカオスを誰しも経

験したものだ。それが最近のバングラデシュはどうだ。2014年に低位中所得国の仲間入りを果たし、2031年までには上位中所得国に、さらに2041年までには高所得国入りを目指すまでに至っている。それはおそらく、あの電力庁のチーフ・エンジニアのような「気難しい人」の強い思い（憂国の情と言ってもいいだろう）が人々の間で静かに共有され、それが今に至るまで途切れることなく綿々と引き継がれてきたからこそ可能となったのだろう。遅々としたものであったとしても経済成長を持続させるには、このような集合的な意志の持続も必要なのだろう。多分彼は今生きてはいないだろうが、今のバングラデシュを見たら大いに満足するに違いない、と。調達担当者は神妙な面持ちで聞いていた。

ドナー国の援助機関と途上国政府の板挟みになることがままある開発コンサルタントの仕事は、これこそまさにブルシット・ジョブ (BSJ)¹、と心折れそうになることもある。しかし、いつの間にかちよつとは昔の途上国を知る世代になった者として、以上のような体験談を話すことや、気の利いた一言をかけることで、やる気のある途上国の人々を少しでも盛り立てることになるのなら、開発コンサルタント冥利に尽きるというものだ。

¹ Bullshit Jobs (BSJ) クソどうでもいい仕事

アメリカの人類学者デヴィッド・グレーバー (David Graeber) の2018年の著書『ブルシット・ジョブークソどうでもいい仕事の理論』(Bullshit Jobs: A Theory)の中で次の様にBSJを定義している。「被雇用者本人でさえ、その存在を正当化しがたいほど、完璧に無意味で、不必要で有害でもある有償の雇用の形態である。とはいえ、その雇用条件の一環として、本人は、そうではないと取り繕わなければならないように感じている。」(出典: 岩波書店 <https://www.iwanami.co.jp/news/n35930.html>)