

## ワシントンDC開発フォーラム

[www.developmentforum.org](http://www.developmentforum.org)

### 日本の開発コンサルタントに期待するもの

2003年3月5日、ワシントンDCにて、政府、実施機関、世銀グループ・米州開銀・IMF、企業、NGO、シンクタンク・大学、メディア等の経済協力関係者約20名が、日本の開発コンサルタントへの期待について、個人の資格で意見交換を行ったところ、概要次の通り。

#### 【ポイント】

1. 日本における最近十数年の変化は、日本の開発コンサルタント業界にとってチャンスと言える。経済構造の変化、行政改革、民間のリストラ、大学の法人化に加え、NGO・NPOの成長など、構造的な制約がなくなっている。
2. コンサルタント育成のための信託基金で案件を受注しても、オーバーヘッドだけ取り、途上国或いは欧米のコンサルタントに丸投げしてしまうケースが見受けられる。丸投げをせず、自分たちの能力を高めるべきである。
3. コンサルタントが提供できるサービスと世銀が求めるサービスを合わせるシステムが不十分である。まずは、世銀のデータベース(DACON)内の各企業データを充実させることが重要である。
4. 世銀は経験のある欧米コンサルタントを日本企業を結びつける契機を作るべきであり、コンサルタント側は世銀案件受注によるメリットをもっと認識し、更なるマーケティング努力を行って試行錯誤を重ねることが求められる。
5. 個別のコンサルタントや業界団体が単独で頑張ってもできないところを政府がサポートすることが重要ではないか。他方、余計な干渉・規制を廃し、思い切って政策立案部分も含めてコンサルタントに任せることも大事である。
6. プロジェクトがマルチセクター化している中、コンサルタントがネットワーキングを提供できる技術を持つことは重要である。コンサルタント業界以外とのネットワーキングは、コスト削減にもつながる。

冒頭プレゼンテーション担当：鈴木 博明(すずき ひろあき)

1951年名古屋生まれ。1975年年横浜市立大学文理学部国際関係課程卒・仏国立Caen大学仏語課程卒。同年OECF〔現JBIC〕入職。OECF アフリカ事業部、カイロ中近東地域事務所駐在員、総務課課長代理、民間マネジメントコンサルタント企業設立及び同営業課長を経て、1986年10月世銀アフリカ局に入行。ザールローンオフィサー、国営企業改革、民営化担当官、南西アジア局 Infrastructure 部上級業務統括官を経て、現在、東アジア太平洋局都市部門開発部首席業務統括官。この間、1990年MIT Sloan School of Managementにて経営学修士を取得。著書及び報告書: Indonesia Urban Sector Review "World Bank's Urban Sector Operational Strategy in an Era of Decentralization" World Bank, Paranacidade 2000 Experience and Challenge of Municipal Development Fund of State of Parana, Brazil, World Bank, 開発プロジェクトにおけるマネジメントコンサルタントの役割、海外経済協力基金等

(プレゼンテーション内容は発表者個人の見解であり、所属先、ワシントンDC 開発フォーラムの立場を述べたものではない。)

## 1. はじめに

今回のプレゼンテーションでは、3つの部分に分けて問題提起したい。最初に、日本と米国のコンサルタント業界を比較し、背景や特色など、自分の考えを皆さんと共有したい。

第二に、世銀では日本人を含め各国のコンサルタントとの付き合いがあるが、日本のコンサルタントと仕事をして良い結果が出た例を説明したい。

第三に、1986年に世銀に来て今年で既に17年間になるので、今の日本の開発コンサルタントについて語れるほど良く知らないが、当時の日本の状況と今の状況は違うと思う。また、世銀も最近5~6年で業務状況が変化している。日本と世銀の変遷を踏まえ、この変化が日本のコンサルタントの活動に与える影響、そしてこれが日本のコンサルタントにとって変革の機会になると考える根拠についてお話ししたい。

## 2. 日米の開発コンサルタントの比較

最近、キャパシティ・ビルディングと制度構築に関するブレインストーミングを企画したが、世銀の業務評価局(OED)や研究所(WBI)と協議した結果、援助国の制度能力を強め、最終的には途上国の政府機関が世銀のような援助機関から技術的にも財政的にも支援を受けず、自助努力を達成することが究極の目標であるとのコンセンサスに達した。食べ物を与えるより食べ物の作り方を身につけてもらうことが重要であり、その種がプロジェクトやプログラムである。しかし、この点についてコンセンサスはあるものの、実際に世銀が行っていることは、その目標達成には遠い。世銀のリソースの割合が減る中、ナレッジ・マネジメントやキャパシティ・ビルディングこそが中核となってくる。そのような事業にコンサルタントの役割は重要であり、これを改善しない限り世銀のパフォーマンスは改善しない。

世銀に入る前、昔の海外経済協力基金(OECF)で企画部門を担当していた時、日本の当時の援助はエンジニアリングや物理的技術が中心で、キャパシティ・ビルディングはほとんど見られなかった。このような状況を改善するために、マネジメントができるコンサルタントが必要という意見が出てきた。OECF時代に民間のコンサルタントを設立し、その会社に3年ほど在籍した。マネジメント・コンサルタント自体が日本であまり知られていなかったこともあり、マッケンジーやブースアレン、そしてUSAIDや世銀と関わりのある米国のマネジメント・コンサルタントを訪問し、どのようなバックグラウンドがあるか調べた。

日本との違いを感じたのは、米国のコンサルタントが圧倒的な層の厚さを持っており、経済的にも社会的にも確立された産業だということである。1960～70年代にかけて米国経済が飛躍的に拡大する中、民間部門も急激な成長を遂げた。このような状況の中で、人材面において内部だけでは対応しきれなくなり、産学協同的に人材を提供できるようなシステムを作っていた。そしてこのシステムを通じて弁護士、CPA、マネジメント・コンサルタントなど優秀な人がそのような産業に流れていき、政府も自分たちでやらずに彼らに任せるような体制が作られていった。

日本に目を向けると、政府や公的部門が企画立案の重要な部分を担い、コンサルタントはその実施を行ってきたように見受けられる。また、コンサルタントの出身を調べると、勿論、民間で立ち上がったものもあるが、公的セクターから流れてきた人が多い。ODAについても、かなりのコンサルタントは国内業務をこなしていたが、その需要がなくなってきたので国外に出て行ったという状況であった。これが、日本のコンサルタント業界が構造的に弱い原因の一つになっている。

以前、日本のコンサルタントによる国際機関の案件受注率が低いという問題提起があり、1997年にECFAの要請を受けて意見をまとめた。5年前のもので古くなっているが、当時、3点ほど提起した。第一は、世銀は制度・政策の仕事が増えてきているが、日本はその当時は技術中心であり制度・政策面には強くなかったということである。第二は、コストが高いということである。これは個人の給料のほかにオーバーヘッドが高いということも含まれており、特に大きな企業にあてはまる。第三は、プレゼンテーションの問題である。英語が母国語でないため、その点は当然ハンディキャップとなる。また、言葉のみならず報告書起案などプレゼンテーションの仕方に問題がある。上記三点の中で、コストや言語の問題は何とかかなるとしても、政策・制度の問題に強くないという点で、依然としてギャップがあると思う。

## 2. 日本人コンサルタントを活用したことによる成功例

日本のコンサルタントを活用して良い結果を出せた例が幾つかある。それを説明する前に、コンサルタントの定義をしておきたい。自分が定義するコンサルタントとは、コンサルタント企業に勤務するという狭義のものではなく、特定領域の専門家として、大学や企業に属している人も広く含まれる。

### (1) QC (クオリティ・コントロール) サークル (ブルキナ・ファソ)

世銀に入って2～3年経った頃、日本のQCサークルの専門家をブルキナ・ファソに派遣した。日本科学技術連盟の推薦を受けた76歳の専門家が現地でQCワークショップを実施

したが、ここで非常に良い成果を出すことができた。成功の理由は、日本の QC が十分に整理されて国外でも容易に受け入れられるような体系ができていたことが挙げられる。また、この専門家が持つ長年の経験を活かし、非常に解り易く QC のエッセンスを教えることができた。15 年経った現在も QC 活動がブルキナ・ファソで行われており、マリやニジェールでも教えている。この専門家は、仏語圏にあるレジョンドヌールという勲章をブルキナ・ファソの大統領から授与された。

## ( 2 ) 漁業公社改革 ( モーリタニア )

モーリタニアで漁業公社のリストラを実施した当時、世銀には漁業の専門家がいなかったため、モーリタニア現地法人で漁業に携わっていた商社勤務の日本人に改善策を書いてもらった。最初はまとまりがなかったが、それは内容の問題ではなく、プレゼンテーションの仕方であった。そのため、フランス人のスタッフに彼のエッセンスを生かしつつエディティングをしてもらったところ、素晴らしい提言が得られたとして世銀内で非常に高い評価を得た。現地の人達と同じ環境の中で、現場レベルで実績を挙げてきたことが、より実践的な提言を引き出して良い結果につながったのだと思う。

## ( 3 ) 都市開発戦略 ( バングラデシュ )

世銀はバングラデシュのダッカで都市開発戦略の第 1 号を実施した。首都ダッカは 1 千万人の都市で貧困、汚職、インフラなど複雑な問題を抱えた都市である。その CDS を日本人に依頼した。最初に提出された報告書は世銀の基準を満たさず、付き返した。これに対し、その会社のトップが出てきたので徹底的に議論し、根本的にやり直させた。このチームは途上国の都市問題を熟知しているスタッフの他、途上国出身のスタッフを活用し、ダッカが抱える複雑な問題を包括的に取り込むことができた。この会社は国外で設立され、東京と途上国の双方に軸足を置いて業務を行っており、スタッフも国際色豊かである。

## 3 . 日本・世銀の新しい動向

1986 年に自分が世銀に来た時には全く予測できなかったほど、日本にとってこの十数年の変化は激しいものと言って良いだろう。しかし、この変化はコンサルタント業界にとってチャンスと考えている。( 先述した ) 米国と日本のコンサルタント業界の違いは十数年前のものである。日本では経済構造が変化しており、行政改革をはじめ、民間でもリストラが行われ、大学も法人化されるようになった。これまでは大学の先生をコンサルタントとして雇うと手続きが面倒であったが、これからはコンサルティング業務を経験することで彼らの評価につながるようになるだろう。また、NGO・NPO についても、最近では成長して幅も広がっている。また、言葉の問題にしても、コンサルタントを目指す若い世代は言葉もでき、開発問題

に興味を持って熱心にやっている。このように、様々な面で構造的な制約がなくなってきており、非常に良い局面になってきている。

援助機関である JICA、JBIC でも、やはり意識が変化してきている。ODA が量から質に変わり、日本の経済状況が予想できない状況の中、少しの投資で効果を挙げることができるような制度構築やマネジメントが注目され、この部分を担うコンサルタントが重要になってくる。

ドナー機関が貢献できることは、高い専門知識を持ちながら、それを活かすためのノウハウ不足や言葉の問題、そして厳しい財政状況のためになかなか実践に移せない地方行政などの公的機関をサポートして、世銀などのニーズに対応して活用することではないかと考える。その際、彼らのアセット（資産）を最大限に引き出すために、開発コンサルタントと組み合わせることも一案ではないだろうか。

特に、日本では公共部門が大変大きなアセットを持っている。これをうまくコンサルタントのアセット、国民のアセットにできないか。これまでは官業を民業が圧迫するのではとの反応もあったが、今や官民の障壁がなくなっており、双方が協力することで日本の貢献を強めることが重要と考える。

#### 4．最後に

過去 5～6 年の世銀の CDF（包括的開発枠組み）PRSP（貧困削減戦略文書）等の変化は大きい。対応すべき分野（セクター）についても、分野横断的なものが多くなっている。その中でも都市や地方自治、ガバナンス、地方分権、貧困など、社会分野が注目されている。また、相手も政府だけでなく民間や住民による参加が必要となってくる。この領域にはルールがなく、世銀にとっても、世銀と一緒にやってきた欧米のコンサルタントにとっても全く新しい領域である。この分野では日本の社会面で活動してきた NGO やコンサルタントも競争できる。地域開発、また市から県、地域に広がり、新しい仕事がどんどん出てきている。今後こういったところに注目すべきだと思う。

欧米のコンサルタントを見ると、当初はプレゼンテーションは良いが中身がない。しかし、数回やっているうちにだんだん良くなっていく。日本のコンサルタントもこのしたたかさを学んでほしい。

また、ワシントンでの営業活動も重要だが、本当のクライアントは途上国であり、世銀が融資した資金用途については途上国政府に権限がある。従って、現場の投資が非常に重要である。

政府としてコンサルタントを支援する際には、需要と供給を合わせる事が重要である。欧米のコンサルタントは足繁く通ってくるが実は迷惑で、むやみに来られても無意味な時もある。世銀として必要な内容と予算を合わせて提示されれば受注につながるケースもある。しかし、これが良いタマでなければ、1回限りということもある。

## 【席上及び電子メールによる意見交換】

### 1. 日本の開発コンサルタントの強化に向けた課題

(1) (世銀スタッフの立場から)日本のコンサルタントと組んで良い経験をしたことがない。欧米のコンサルタントと組んでプレゼンテーションが良かったことはある。日本のコンサルタント会社は、日本コンサルタント向けの世銀信託基金を使った場合、以前は50%までを非日本企業に外部委託してもよかったが、昨年からは上限が25%になり、少々やり難くなったかもしれない。世銀側としては、経験を積んだ欧米のコンサルタント企業と一緒にやりながら、日本人が学ぶことが大事であり、それを推奨してきた。

しかし、日本のコンサルタントの中には、途上国あるいは欧米のコンサルタントに丸投げして、オーバーヘッドだけはとるが責任をとらないケースが見受けられる。日本のコンサルタント企業に育ててもらいたいという意図があるのに、自分たちが主体でやらずサブコンに投げて、それをそのまま世銀に持ってくるということでは、制度の趣旨が十分に生かされない。自分の経験から申し上げれば、丸投げをせず、自分たちの能力を高めることが重要である。

日本の信託基金は、肝心の日本企業による受注につながっていない。PHRD基金や社会開発基金(JSDF)はあるが、アンタイトなので日本企業は取れていない。唯一のタイトは日本コンサルタント信託基金である。日本が出した資金が日本のコンサルタント企業の将来のために少しでも還元できるようにするには、そのルール自体を変える提案をしても良いのではないか。アンタイトを原則として維持しつつも、時限立法でも良いので何らかの形で日本人、日本企業による参加が有利になるような制度とし、日本企業の供給が5%でも10%でも増えるようにすれば、これまでの受注難は一気に解消される。難しい部分があるかもしれないが、日本コンサルタント企業の受注率を上げることが目的であれば、そのような問題提起をしても良いと思う。

(2) これまで日本のコンサルタントは、JICA・JBICといった日本国内の市場で十分だった。しかし、最近はODA削減等もあり、国外で案件をとっていかねばいけな

い危機感に迫られている。また、日本人ということで英語の問題もあるが、現地の言語能力・地域性も足りない。例えば、インドネシア入りしている外国人ドナーの多くは、現地語でプレゼンテーションができるほどその土地の言葉に長けているし、現地の専門性や情報にも精通している。日本企業はそこまでっていない。どこまで専門性や地域性を高めるかがあるかがコンサルタントの課題と考える。

(鈴木) 例えば自分の経験から申し上げますと、インドネシアには 15~20 年住んでいる欧米の人が多く、そのような人は多くが企業に属していない。日本のコンサルタントがそういう人々を雇っても良いのではないかと。

(3) 日本のコンサルタントについて、例えばプレゼンテーションができない、英語が出来ないというネガティブな点が指摘されているが、良い部分もある。よく言われているのは、日本のコンサルタントはフィールドに強いという点である。自分は水産業界をやっているが、例えば現地の漁民が乗っている船に乗り、一緒に漁業をしてデータ収集を行うことに長けている。確かにプレゼンテーションや英語はネイティブ・スピーカーに比べると弱い。そのためにも、外国人や現地人をとりこんだ形でネットワークを作り、プロジェクトを実施することが求められる。またネットワークを作る際、教育機関、NGO、そして実際にフィールドに出ている人と一緒にプロジェクトをやっていけば、より実践的なものが出来るのではないかと。

(4) 開発コンサルタントの強化は、NGO の強化と同様に、日本の開発への貢献を強化するために重要な要素だと思うが、それを実現するための政府・実施機関内のコンセンサスとリーダーシップが明確でないのではないかと。

産業という意味では経済産業省、ODA のとりまとめは外務省、世銀等国際開発金融機関(MDBs)との関係は財務省、個別分野は関係各省庁、実施は JICA・JBIC と、開発コンサルタントが関わる公的組織は幅広く分散しており、その中で誰が主として責任を担っていくのは明確に特定されていない。

権限委譲の徹底を含め、中長期的観点から持続的に開発コンサルタント強化策を実施に移すには、必要性の認識(危機感?)に基づくリーダーシップが必要だと思う。

## 2. 人材データベースの整備・活用について

(1) 日本信託基金の関係で、世銀のいくつかの部署から日本のコンサルタントについての引き合いがくるが、「このような企業でこのようなコンサルタントがいる」という営業やアプローチが、コンサルタントの側から世銀に対して十分できていない。その

活性化のために世銀が持つ DACON や海外コンサルティング企業協会（ECFA）が作成しているデータベースに我々も登録しているが、なかなかアップデートできていない。また、世銀もこれらのデータベースをどれだけ活用しているかわからない。我々が提供したいサービスと世銀の求めているサービスが、まだ一致していないのではないかと。

（鈴木）本当に良いデータベースがあれば世銀側として非常に助かる。世銀に DACON というリストがある。DACON への登録は義務ではなく企業サイドが出すため、スクリーニングがされていないが、世銀では最初にこのリストを使う。まずは、世銀 DACON に各企業のデータを入れ、それを充実化させることが先決だと思う。

（２） 先月末の文部科学省主催大学セミナーでは、アジア開発銀行から DACON への登録方法も含め大学関係者への説明を行っている。このような形で、コンサルタントの裾野が広く大学に広まっていけばよいのではないかと。

[http://www.mext.go.jp/a\\_menu/kokusai/semina/030101.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/kokusai/semina/030101.htm)

（３） 自分は世銀の教育セクター・ネットワークで働いている。日本は国際的なアセスメントでトップレベルの国でありながら、教育セクターの人間を探すのは非常に難しい。日本に蓄積されている（制度面・財政面での）知識が体系的に把握されていないのではないかと。特に理数科についてのノウハウがあるにも拘わらず、外に出てこないのが教育セクターに関する問題と考える。結果として、米や英のコンサルタントに受注が流れてしまう。コンサルタントや国内で教育に携わっている人々が、JICA、JBIC と連携するべきだと思う。

### ３．マーケティングに関する問題

（１） 日本のコンサルタントによる世銀案件の受注が少ない原因は、世銀側と日本のコンサルタント側の両方にあると思う。まず世銀側については、DACON を見て日本のコンサルタントを使おうというタスクマネージャーはほとんどいない。日本の企業や信託基金を使おうというケースは一握りである。通常、世銀のタスクマネージャーは信用のある人に声をかける、ショートリストを作るといった手続きを踏むが、何よりも信用が一番大事である。日本のコンサルタントと経験のある欧米コンサルタントを結びつけるような契機を、世銀内の日本チームが作る事が第一ではないかと。

他方、コンサルタント側はどこまで（世銀案件の受注に）本気なのか疑問である。ECFA ミッションだけを批判するつもりはないが、ワシントン DC で営業するという気合がはいつているところが少ない。ワシントン DC で営業活動を行うことの利点が



あることを会社のトップが認識することが必要である。世銀案件を受注して儲かるかといえば、利幅が少なく儲かるとはいえない。しかし、赤字が出ないようにやりくりできるはずであるし、例えば現地政府とやり取りをして、世銀案件を受注していると言えば、相手側の対応が違って来るなど、世銀案件を取ることで得られるメリットがある。

世銀案件受注に関するもう一つの利点は稼働率である。年度予算消化の動きで、どこも年度予算で動いている。コンサルタントの稼働率は大体 50 - 60% で、日本国内では年度末近い 1 ~ 3 月頃一気に仕事がある。他方、世銀の年度末は 6 月であり、この 3 ヶ月で世銀案件が取れば稼働率を引き上げることができる。

- ( 2 ) 上記 ( 1 ) の稼働率に関連して、JICA のプロジェクトには外国人コンサルタントの活用に関する規制があり、社内の日本の開発コンサルタント会社に勤める外国人が参加できるとは限らない。稼働率を上げるという点で、このような社内の外国人を国際機関のプロジェクトに関わらせることもできるのではないか ( この点について、信託基金関係者によれば、日本のコンサルタント企業に雇われている外国人はサブコンとして使うことができるとのこと )
- ( 3 ) 日本人に対する親近感・同情 ( sympathy ) のない外国人タスクマネージャーに対して、自分の強味、独自性をどう認知してもらおうと良いのか。コンサルタント側による頻繁な個別訪問が、実はタスクマネージャーにとっても大変だということを考え合わせると、国際シンポジウムや欧米の学会誌などで斬新なアイデアや実践の成果を発表する機会をより多く持つことも必要なのではないか。個人的には、営業のために日本から来る企業に、適宜 BBL のような場を提供して、あわよくば関心のありそうな世銀職員、少なくとも日本人職員にもっと認知してもらおうようお膳立てできればと思っている。
- ( 4 ) 日本のコンサルタントが世銀の仕事を取るのには、「まず更なるマーケティング努力ありき」ではないか。官民でスクラムを組むなり、又は ECFA ミッションを通じた日本のコンサルタントの活用を促進することも重要と思うが、まず日本のコンサルタントが本気になって、欧米のコンサルティング企業の売り込み戦略を研究し、自らの良さを生かしつつ、如何にして比較優位性を提供できるかを自己研鑽すべきではないだろうか。

個人のコンサルタントにしても、企業レベルにしても、各自が持つ経験やスキルは異なるので、売り込みに関する方程式を先に作ることはできない。会う価値があると判断したタスクマネージャーには会って自らを売り込み、失敗したら反省しつつ次にトライするという試行錯誤を重ねることで、どの分野に注力すれば案件が取れそうか、

何らかの手ごたえが出てくると思う。成功のクリティカル・マスを作り、ある程度の評判を作ることができれば、タスクマネージャーからコンタクトが来るようになるのではないか。

一部の日本のコンサルティング会社では、アメリカ人の代表者を DC に置いている。その人たちがどのようにマーケティング活動をしているのか聞いてみるのも面白いかもしれない。

#### 4．官によるコンサルタントの保護・官民協力について

- (1) コンサルティング企業がマーケティングを単独で行うのは難しい。例えば日本のコンサルティング企業がワシントン DC のドナー機関に営業活動を行う一環として ECFA ミッションが実施されているが、これはあくまで ECFA 単独のものである。企業、業界団体が単独で頑張ってもできない部分があり、政府としてそれをどうサポートするかも考えておいた方がよいのではないか。
- (2) 北欧諸国を含め、欧州では官民挙げた営業活動を積極的に行っている。例えば、ある欧州ドナーの場合、公的機関がデータベースの整備をかなり積極的に行っている。デンマークは、セクター別に経験のあるコンサルタントがすぐに出てくるような、十分に整備されたウェブサイトを持っている。またある在ワシントン大使館には担当アタッシェが置かれており、委託事項(TOR)を出すと関連コンサルタントのロングリストを出してくれる。世銀内で自国のコンサルタントとの昼食会を大使館が全面的にサポートするところもある。ある時には、ノルウェー大使館から直接電話がかかってきて、公示予定の案件について自国のコンサルタントを使えば信託基金を拠出するというオファーを受けることもある。この点に鑑みると、日本はかなり制度的なサポートが弱い。このようなサービスを日本ができるかが問題である。
- (3) 官に保護してくれという発想自体、日本国内の世論が納得してくれないのではないかという意見もあり、それはそのとおりだが、片や NGO に対してはキャパシティ・ビルディングや NGO 支援プログラムがこれだけ充実して提供されているのに、なぜコンサルタントに対する支援を考えるのに消極的なのか。NGO で勤めて能力を高めた人材がコンサルタント会社に流れるといった人の動きも念頭にあるのなら、何も NGO とコンサルタント会社とで分けて考える必要もないであろう。
- (4) コンサルタントと NGO を峻別する必要はこれからどんどん少なくなる。更に言えば、官民を区別して対応を考えるといったアプローチも次第に有用性を失う。必要なのは、各イシューに対して「プロ」か否か、という点であると思う。また、これらの

間の流動性は、不可逆的に増大するが、その傾向を加速させることが重要である。(これに対して当然想定される「市民参加」の論点からの議論、あるいはゲメインシャフトとして NGO の意義等についてはそれを否定するものではないが、敢えてここでは捨象する。)

保護するか否か、という問題設定の言葉尻を論うものではないが、この修辞は官の無謬性を前提とする修辞であり危険である。下手な保護なら、NGO に対してであれ、コンサルタントに対してであれ、しない方がましだと思う。要するに、「プロ」が育ち、彼らが責任を持って活躍する環境を開拓・拡充することが肝要ではないか。その点で、むしろ、「保護する」よりも余計な干渉、規制を廃し、マイクロマネジメントをやめて思い切って彼らに任せる方が効果的なことが多い。

- ( 5 ) 日本の場合は、歴史的に「官」と「民」が上下関係にあるため、官と民の本当の意味でのパートナーシップを組むのは時間がかかるのではと思われる。「官」が変わり、コンサルタントに請負業者以上のタスクが課せられるようになるには時間がかかる。本当に世銀の仕事を取ろうと考えるなら、コンサルタント自らが先に変わることが大切なのではないか。民間のよさは、フレキシブルに活動できることではないか。
- ( 6 ) 官と民(コンサルタントのみならず NGO、大学も含む)のどちらが先に変わるべきかという問題は、なかなか答えが出しにくいと思われるが、まず「変わる人が変わる」ということではないかと思う。

この点、制約要因ばかりを挙げたり、まず相手の側から変わらないと自分も動けないということを言い始めると、なかなか物事が進まない。不良債権問題で政府・銀行・企業がそれぞれ同時並行的に取り組んでいる(取り組むべきである)ように、全体像を睨み、相互に連絡・連携を取り合いながらも、第一歩は自ら踏み出すことが重要。その際、上記3.(4)で述べられている試行錯誤のプロセスが大事であり、小さな一歩から小さな成功を積み重ねていくことが大事ではないかと思う。

## 5. コンサルタントへの権限委譲について

- ( 1 ) 政府とコンサルタントの関係を見ると、政策決定は政府が握り、コンサルタントや NGO といった他のステークホルダーは関与できない状態である。つまり、政策は官、実施はコンサルタントといった縦の構造が長年にわたり確立され、依然として変わっていない。また、政府はコンサルを含む多様なステークホルダーと共に、参加型で政策形成・決定、実施をしていくという感覚がない。そもそも多様なステークホルダーが存在し、それぞれに強みがあること自体を理解していない。

- ( 2 ) コンサルタントが政策・制度といったソフト面で収益を得る環境を作るには、まず日本国内で公共部門を圧縮し、政策立案自体を外に出すこと(具体的には、発注の範囲について、自分で決めていた政策面も外に出すこと)が重要である。政府は、提示された政策に対して、ステークホルダーを巻き込んで評価する役割を担うべきである。それにより、コンサルタント業界、開発業界の広さと深さが出てくる。そのような取り組みがない中で、個別に営業支援をしても、中長期的に発展しないと思う。
- ( 3 ) JICA・JBIC 等の公的機関が自ら政策立案の大部分を担うのではなく、その作成を開発コンサルタントに委ね、公的機関は全体的な方向性を示したり評価したりすることに一層リソースを配分することが、最も重要なのではないか。

NGO との対比については、例えば USAID は NGO との関係でも立案を NGO 側に委ね、USAID の NGO 担当部局は資金配分と評価に力を注いでいる。開発コンサルタントや NGO といった、よりフレキシブルで幅広い層を強化し、その創意工夫による豊富な政策や実施のオプションを踏まえて援助資金を配分していければ、援助の開発効果が高まっていくであろう。また、そのような開発コンサルタントや NGO は国際競争力をつけていくと思う。

開発コンサルタントや NGO が新たな領域を開拓し、提案する形が理想である。このためには従来の仕事のルーティーンを打ち破り、新たな枠組みに組み替えていくことが必要になってくるだろう。容易ではないが、可能だと思う。

- ( 4 ) 欧米のコンサルタントに比べ、日本人コンサルタントは政策決定に関与していないためか、内容的には日本人が受注できそうな案件があったとしても、結局他国に取られてしまうケースが多いように思う(言語の壁、フィーの問題なども勿論無視できないが)。例えば、DAC の場で英国人コンサルタントが手続き調和化を含む事項でイニシアティブを取り議事を進行させていくのは良くある姿である。英のように、実務者・研究者・コンサルタント間の移動が比較的容易なところとの比較はやや乱暴かもしれないが、コンサルタント業務を「報告書作成」と見なすのではなく、政策立案まで広げることにより、中期的に見て、マルチの場での日本人コンサルタントの存在感も上がっていくのではないかと思う。

## 6 . ネットワーキング

- ( 1 ) 国際市場や日本国内で、コンサルタントの知名度 + 信用度をアップさせる方法として、例えば制度としての改善や、コンサルタントが自らを高める手法を、開発二ーズ

に合わせて発展させることが挙げられるが、その他、最近、自分が良く考えるのがネットワークである。スペシャリストであることはコンサルタントに求められる第一条件だが、近年ではプロジェクト自体がマルチセクター化しており、個々の専門性を高めるだけでは対応できなくなりつつある。そのような中で、官や ECFA 等に頼るばかりではなく、コンサルタントとしてネットワークを提供できる技術を持つことが大切なのではないか。コンサルタント同士だけではなく、教育機関、NGO 及びセクター別関係者等、より厚みのある人材を揃え、いざプロジェクトを実施するときにベストのチームをクライアントに提供できるようにする。また（コストが高いといわれている）コンサルタント業界以外とのネットワークは、コスト削減にもつながる。フォーマルにしても、インフォーマルにしても、開発に関わる様々なステークホルダー間のコミュニケーションが重要である。

- (2) 上記(1)のように、セクター横断時代に、「ネットワークをコンサルタントが提供できる技術とする」との指摘は、大変重要である。

日本はセクター横断的な問題のみならず、各セクター内においても、どのようなスペシャリストが最前線で活躍しているのか、なかなか見えにくいところがある。各セクター内ではお互い面識があり情報交換をしていると思うが、そのような知・ネットワークは実は大変貴重であり、一般に公開して「外部化」できれば、誰もが活用できると思う。セクター横断的なネットワークを実現する前段階として、各セクター内のネットワークや情報を「公共財」にする工夫も重要である。国際的な動向に関する情報源やコンタクト先についても、国内関係者がそれぞれ努力して開拓するより、このようなネットワークを通じてお互い国内で付き合わせれば、はるかに効率的に進められるのではないか。

以前は、このような「公共財」の提供は公的機関が担うものだったが、ICT 時代で情報のやりとりやネットワークのコストが減少する中、企業ベースも積極的に取り組んでいけるのではないかと思う。公的機関より柔軟なコンサルタントがこのような機能を自ら担えば、情報が雪だるま式に集積し、企業ベースでもネットワーク・情報開示のコストに見合う見返りが得られる可能性もあるように思う。

## 7. ODA に関する日本・世銀の切り口の違い

- (1) (コンサルタントとして)日本、世銀双方の案件に携わってきて感じるのは、日本の ODA と世銀の切り口は違うということである。つまり、日本と世銀では要求されているスキルエリアが違う。鈴木氏が指摘されたように、日本人は地道な仕事やエンジニアが得意だが、政策などはスキルが依然として育っていない。他方、世銀にはその

ようなスキルが必要とされている。(日本と世銀の)稼働率の違いを利用したり、日本のコンサルタントが持つアセットを活用することも必要だが、それらをどうマッチさせるかは難しい。コミュニティ開発・マルチセクターなどでは、確かに典型的な JICA と近いコンポーネントがあるかもしれないが。

- (2) 日本と米国ではマネジメントスタイルが全く違う。その違いが良い結果をもたらすこともあれば、悲惨な結果につながることもある。日本のマネジメントでは具体的な TOR を書かず、何かあった場合にフレキシビリティがある。しかし、行間を読めない人にとってはこのスタイルは不満である。米国は TOR ベースで考えることが多く、その点フレキシビリティは少ない。

(以上)