

21世紀に於ける
日本・国際開発コンサルタントの役割：
世銀・アジ銀・UNDP・コンサルタント
30余年の体験から

DC Development Forum
2004年2月12日

安積発也

私の職歴
(パラダイム・シフトの連続)

- 日立製作所 (1962 - 63:東京)
- UNDP(1966 - 75:NY, Cairo, Juba)
- 世銀(1975 - 86:Washington)
- アジ銀(1986 - 92:Manila)
- 世銀(1992 - 98:Washington)
- 開発コンサルタント(1998 - 現在:Washington)

パラダイム

- 領域、規則、習慣、経験、知恵、枠組み
- プラス効果：
 - 情報整理
 - 仕事・目的の定義明確化
- マイナス効果：
 - 新しい情報が見えなくなる (paradigm effect)
 - 動脈硬化
- パラダイム・シフト

コンサルタントとは

- 顧客(クライアント)のニーズを把握し、それを満たす為に、知識・経験・未来予測能力を提供する専門家又は専門家集団

表1: ECFA正会員53社にみる
設立年代と海外事業展開時期

設立経緯から分類した 5つのグループ

1. 戦後海外から引揚げて来た技術者集団が企業設立、
e.g. 日本工営、パシフィック・コンサルタント
2. 官公庁で公共事業に関わる設計事務を担当していた技術者が独立して企業設立、
e.g. 日水コン、日本港湾コンサルタント
3. 愛知用水、黒部ダム、新幹線などの大型プロジェクトが終わった段階でそれに携わった技術者集団が設立、
e.g. 三祐コンサルタンツ
4. 民間企業が経営合理化、多角化の一環として設立、
e.g. NEWJEC, UNICO
5. 個人で企業を起こす、e.g. IC-Net

日本の国際コンサルタントが 過去20年に犯した戦略ミス

- 余りに高いODA依存
- バブル時代の国内業務偏向:海外プロマネ養成の遅れ
- 海外業務の恒常的赤字を直す抜本的改革を怠る
- ハードからソフトへの転換乗り遅れ

現在日本の国際コンサルタントが 直面する問題点

- ODA予算の大幅減少
- 国内需要も減少
- 海外需要の急激なソフト化:日本コンサルタントにとって不得意な分野(振り子が戻って大型インフラの需要が増えつつあるが、ソフトはまだ重要)
- 単純作業途上国へ外注

事例：ケニア・バリngo県半乾燥地域 農村開発計画調査

- 1999 - 2002年JICA調査(マスタープラン)
- 参加型を機軸に実証事業を取り入れる
- マスタープランを進化するシステムと捉え、そのプロセスの一部を開発調査で実施
- 国際協力出版会、「住民参加型フロントライン：日記が綴るケニア・バリngo県半乾燥地域農村開発計画」

ケニア案件 新鮮な驚きの連続

- インセプション・レポート
- 表敬
- 業務報告書
- Progress Report
- Counterpart Fund
- プレゼンテーションの弱さ
- ガバナンスの欠如
- しかし、2年半の調査実施期間に見られた、JICAの、プロセス管理一辺倒から、より柔軟な管理方式への変革

「旧」JICAに見られた問題点

- 省庁縦割り
- 要請主義
- お役所は「お上」、コンサルタントは「下々」
- 成果品を評価する能力の不足
- 内向きの援助: 真のクライアントは誰か

改革への提言: 日本政府

- 国際舞台でのもっと積極的な発言
- 発信する情報の積極的発掘と整理
- 司令塔不在を克服: 国際開発省の設立
- 人材養成: もっと国際競争力を養う教育
- JICA・JBICの人員枠の拡大
- Public relationsの強化
- 根気よい、気の長い援助
- お上・下々と言った官民の上下関係の改善

改革への提言：JICA/JBIC

- 成果品で勝負：評価能力の強化
- 官民の上下関係改善
- 省庁縦割りを出来にくくする内部機構の改革
- 国別計画だけでなく、セクター別計画も
- 真のクライアントは誰なのか、MDGの議論も踏まえた再検討
- パートナーシップとコミュニケーションの強化
- コンサルタントに対する規制緩和

改革への提言：国際コンサルタント (1)

- ODA依存を改める徹底的リストラ：
 - 固定給から出来高制度への転換
 - 過去のしがらみから来る種々の歳出廃止
 - 出来高制度実施に欠かせぬ勤務評定の改善
 - 国内・海外事業バランスの見直し
 - 企業合併

改革への提言：国際コンサルタント (2)

- 国際競争力の強化：
 - コミュニケーション(特にoral communication)の強化
 - 外国コンサルタント企業(途上国、先進国双方)との提携
 - 中途採用による人材確保
 - 社内研修の強化
 - 女性の専門家の積極的採用・訓練
- もっと自信を持って社会(含政府、JICA・JBIC)に発信
- 要はパラダイム・シフトが大切