

異文化の中の国際協力

古田口正志

FURUTAGUCHI Masashi

株式会社東京建設コンサルタント
国際事業部/部長



建設コンサルタント会社に入り、もう29年が過ぎた。この間、20年以上にわたり海外のODA（政府開発援助）プロジェクトに従事してきた。仕事の間は東南アジアの国々が中心である。

そのため、私にとって世界の他の地域より親近感が強く、今ではどの国へ行ってもカルチャーショックを受けることもない。海外勤務に従事し始めた頃は、異文化への驚きや、嫌悪を催す時もあったものだが、いつの間にか、自然に異文化を受け入れるようになっていた。しかし、何回行っても変わらない想いがある。貧困の問題である。東南アジアはどこも豊かな一面がある一方で、厳しい貧困の現実がある。その両面を目の当たりにするたびに複雑な心境になる。

日本のODAはこれまで、概ねこの地域の経済発展に貢献してきたように思う。しかし、これからのODAは豊かな一般市民をさらに潤すのではなく、貧困に喘ぐ人々の生活を底上げするような形で使われるべきであると常々考えている。

ここでは、私がこれまでに取り組んだODAプロジェ

クトの中から印象深い経験を一つ取り上げ、異文化の中の国際協力を紹介したいと思う。

1—プロジェクトの概要

アジア各地で土木技術者としての実績を積み、いよいよ河川工事の施工監理を行うチームのリーダーとして、インドネシアの地方都市に単身で乗り込むことになった。

プロジェクトは市内を流れる中小都市河川の洪水対策を目的に、延長約35km区間の河川改修、4kmの放水路建設、3カ所の河道堰の建設、これに加え橋梁の架け替え15カ所などを行う円借款事業である。工区は7つに分けられ、それぞれ別の施工業者が工事を担当する。施工監理を行うコンサルタントは、日本、台湾、オランダ、インドネシアの混成チームで、3年半かけてプロジェクトを完成させるものだ。コンサルタントはクライアントである現地政府のパートナーとして参画する。

結果的に、ここでの3年半の任務は、私にとって大きなプレッシャーとの戦いであっただけでなく、ODAプロジェクトをめぐる苦悩と挑戦に満ちたものとなったのである。

2—プロジェクトをめぐる苦悩と挑戦

開発途上国での河川や道路建設プロジェクトは、私の知る限り計画通りに捗るのはまれで、様々な要因や困難により工期が延長されることが多い。場合によっては中止に追い込まれることすらある。

ご多分に洩れず、我々のプロジェクトにも数々の、私がプレッシャーと呼ぶ「困難」が待ち受けていた。プレッシャーの1つは、プロジェクトによって生じる住民移転や政府の土地収用に不満を持つ住民・地権者の反発・抵抗であり、2つ目はクライアントのリーダーシップの欠如である。これに加え、施工業者の能力不足という悪条件



■写真2—下流にある漁村の家々と壊れた道路



■写真3—改修工事が終わった下流区間

が重なる。

着任早々、驚かされたのは、工事の用地が全体でまだ60%程度しか確保されていないという現実だった。川沿いに未収用の土地が虫食い状態に残っている。河川工事として最もやりづらいパターンだ。この段階で1年の工期延長を覚悟せざるを得なかった。

用地収用や家屋補償は我々コンサルタントの仕事ではない。現地政府の責任だ。我々の努力の及ぶ範囲ではない。しかし、ただ黙って指をくわえていても何の進捗も得られない。焦りや不安と同時に無力感に襲われる。

早速、役所のプロジェクトの責任者と掛け合い、用地問題の解決を急ぐよう何度も催促する。しかし、クライアントの方も国の行政改革の真っ只中で組織が混乱し、プロジェクトを担当する人の増強と予算取りが、なかなかうまく進まない。その分住民対応が手薄になり、ますます用地補償手続きが遅れる。

住民の方はどうか。国の民主化のうねりの中で、個人の権利意識ばかりが高まり、それが用地交渉の中に現れる。その結果、交渉はますます難航する。役所の強硬とも思えるやり方にも問題があるが、住民側の利己的な態度も問題だ。交渉を不服とした一部住民たちは、グループになって圧力をかけてくる。当プロジェクトが日本のODAだと知り、日本総領事館前で示威運動をするグループすら現れた。本プロジェクトは市内の多くの市民を洪水の脅威から解放するためにあるのだ、という思いが強いだけに、こうも露骨に反対されるとやりきれない思いがする。一体誰のためのプロジェクトなのだ、と反対住民に言い返したくもなる。

このような一部住民の反発に遭いながらも、我々は虫食い状態の土地を残したまま粛々と工事を進めることになった。しかし、どう考えてもプロジェクトにとって不利

な状況ばかりである。

この状況を本邦融資銀行に説明に行く。その事業評価担当者から返ってくる答えは「問題の解決が難しいようであれば、無理をせず、プロジェクトの中止も選択肢に入れた方が良い。中止の場合は円借款の残額を国庫に返すことになる」と厳しい内容だ。これではプロジェクトは一体何のためにあるのだ。「川の洪水で市内の多くの住民が困っており、皆工事の完成を待ちわびているのだ」と反論したくなる。しかし、じっと耐える。日本の財政事情も火の車だ。仕方ないとわかってはいるが、「しかしなんとしてもプロジェクトをやり遂げたい」という気持ちが勝る。

3—海外出張の心構え4つの“あ”

四方八方からの大きなプレッシャーが我々コンサルタントを締め付ける。このとき、海外で活躍するベテラン先輩方から教えてもらった「海外出張の心構え4つの“あ”」を思い出す。開発途上国で長期にわたり仕事をする場合は、「あせらず、あわてず、あてにせず、そしてあきらめずで、望め」と。うまく言ったものだ。「習慣も文化も考え方も違う国で仕事をするのだ。1人で焦っても仕方がない。流れに身を任せるしか方法は無いのか」と自分に言い聞かせる。待ち合わせの約束をしても、時間通りに姿を現すことはない。20～30分遅れて当然の国だ。それがその国の習慣、生き方、ものの考え方なのであれば従うしかない。

しかし、プロジェクトはちょっと違う。我々はグローバルスタンダード——請負業における欧米流の契約管理基準に基づいて契約し、仕事をしている。契約を破ればペナルティーが課せられることもある。だからコンサルタントも工事を請け負う施工業者も、あくまで工期遵守、ス



■写真1—赴任中に良く通ったマーケット

ベック遵守で望まなければならない。現実と契約の間には大きなギャップがあることはわかる。焦りやあきらめと先が読めない不安が交錯する中で、それでも目標を掲げ、コンサルタントとして最善を尽くすことにした。

まず住民対策を見直すことから始めた。川沿いに住む不法居住者が多い家屋移転の対象住民のために、移転先のインフラ整備を魅力あるものにし、住民の同意を得る努力をする。用地問題が解決しそうなところは、設計変更で望む。川の線形を見直して反対地主の土地を避けるように設計を手直しする。手直しが通用しない箇所では、時間をかけてじっくりと地主を説得するしかない。

この国の用地交渉の仕方は、日本のやり方に比べ大変大雑把で、機械的で高圧的過ぎるように思える。相手に対して丁寧さが感じられない。これでは地権者の反発を買うのは必至だ。これもまた文化の違い、考え方の違いから来るものなのだろうか。このやり方を見かねて、我々は敢えて日本的な丁寧でねばり強い住民対策の手法を提案した。住民との対話を増やすこと。相手に敬意を払って丁寧に交渉すること。あきらめずに何度でも説明すること。どうしてもダメならNGOや法律家などの第三者に協力を依頼すること、など。

我々コンサルタントも何度も住民との対話集會に足を運び、住民説明に協力した。暗礁に乗り上げた地権者との交渉では、私自身役所の交渉係に同行して手助けした。日本流の腰の低い交渉アプローチを教えるためだ。これもトランスファー・オブ・ナレッジ(技術移転)の一環だと自分に言い聞かせ、実行した。現地のカウンターパートは一般的にプライドが高く、なかなか日本流の手法には抵抗がある。私が範を垂れる必要がある。考えてみれば、これは技術移転と言うより、お節介な文化移転(押しつけ?)かもしれない。それでもやるしかない。

4——異文化における「公」

住民との対話集會の時にこういう一幕があった。移転の対象となる貧しい下流漁村の住民にプロジェクトの意義や必要性を説明するのだが、住民側から「洪水と共存して生活しているし、洪水は脅威ではない。だから堤防などは不要だ」という意見がでた。これにはさすがに我々も返答に窮した。この工事は、下流の住民ばかりでなく上流の多くの住民をも洪水の危険から救うためにあることを説明するのだが、なかなか理解してもらえない。そこでプロジェクトが完成することにより彼らの生活が安全で、便利なものになることを強調する。また、移転地を現在の住まいから遠くない場所に設け、移転地のイン



■写真4—川との関わり方を考えるためのワークショップ

フラ整備では住民の意見をなるべく反映することを約束し、何とか移転に同意してもらうことができた。

この件を通して、流域住民の洪水に対する考え方や川との関わり方には、上流と下流、または都市住民と農村住民の間で大きな隔たりがあり、ODAによる洪水対策事業の中でそれをどのように調整すれば良いか、という課題が我々に残った。川沿いに張り付いて暮らす貧困層の人々は、河川工事により真っ先に影響を受ける。彼らへの対策として、一方的に立ち退きを命じるのではなく、移転地の確保や移転補償を是非とも考えなければならない。ODAによる直接解決には限界があるため、どうしても地元政府が真剣に取り組まなければならない課題である。

時間はかかったが、関係者の涙ぐましい努力が次第に報われるようになった。そしてやっと、予定より2年遅れてほぼ99%の用地が確保できるまでになった。

5——一難去って、また一難

用地さえ確保できれば後はこっちのものだ。施工業者の頑張りによりどんどん工事は捗る。が、しかし順調にいくかに見えたその直後、予期せぬ問題が浮上した。今度は2つの工区で工事がストップしたのだ。施工業者2社のキャッシュフローの悪化である。土地収用に多くの時間がかかり、この間、業者の財務体力が衰えてきたのだ。泣き面に蜂とは良く言ったもので、我々はまた頭を抱えることになった。

こちらの施工業者の多くは資本力が弱く、自転車操業的な経営を行っていると言っても過言ではない。工事が順調に回っている間は進捗に応じて支払いを受けるため、資金繰りに問題はないが、途中で障害が発生し、流れが途切れてしまうと、途端に問題が露呈してくる。

問題を起こした施工業者に対し、改善策を検討する



■写真5—放水路ルート上に最後まで残った土地

■写真6—改修後の河道と分流堰

■写真7—難工事となった放水路の掘削

会議が何回も開かれ、激論が続いた。また、プロジェクトオフィスは直ちに資金投入するよう業者の経営者に命令する。しかし、なかなか効き目がない。工事が遅れた場合、施工業者はペナルティーを払うことになるが、彼らは逆に工期延長を要求してきた。発注者側の土地収用の遅れが工事遅延の原因だと主張したからだ。このような論争や対立はグローバルスタンダードの契約制度の中ではしばしば見られることである。

この問題の解決のため、プロジェクトの関係者は膨大なエネルギーを費やす事になった。施工業者に同情する点もあるのだが、相手が地域住民である以上、予期せぬ土地収用の遅れはどうしようもない。そこでコンサルタントは、工事進捗と支払のプロセスをスピーディーにする手段を講じることにより、施工業者の資金繰りの改善を図ることを提案し、何とか彼らを説得した。

本プロジェクトでは2カ月以上の進捗に応じて工事代金を支払う契約になっている。施工業者が工事を開始してから支払を受けるまでのプロセスは多くの時間がかかるため、経験の浅い業者にとっては大変手間のかかる作業となり、工事の遅れにつながる。しかし、資金繰りの改善を図るためには、最小期間の進捗で支払を受ける必要がある。この手続きの過程を改善して施工業者に資金がなるべく早く回るよう配慮したのだ。



■写真8—国際色豊かなコンサルタントチームの食事会

こうしたコンサルタントの支援の下、落ちこぼれそうになった施工業者も何とか立ち直った。やっと本来の施工実施体制ができあがった。ここまで来るのに3年近くかかった。ずいぶん回り道をしたものだ。「海外出張の心構え4つの“あ”」を忘れずに実践してきた良かった、としみじみ思った。

6——海外出張の心構えもう1つの“あ”

ここでは工事の技術的側面を取り上げていないが、実は放水路の掘削、河口の浚渫、市内の橋梁架け替えなどで難工事をいくつも経験した。これらの問題に対処するため、関係者一同相当な努力を投入してきたが、それにもまして住民対策が最大のテーマであった。本プロジェクトを通して地域住民の理解と協力、そして工事により直接影響を受ける人々の賛同なくしてプロジェクトの成功はない、という事を改めて理解した次第である。コンサルタントの力はそれほど大きくはないが、国や文化や言葉を越えて人の心を動かすことは可能であり、ODAプロジェクトを多少なりとも良い方向に持っていくこともできる。

コンサルタントは、クライアントである現地政府のよきパートナーとして努める責務がある一方、ODAプロジェクトの監視役としても期待されている。しかし、プロジェクトの実施段階では、それを妨げようとする多くのプレッシャーが作用するのも事実で、それらと一つ一つ向き合っねばり強く対処していく必要がある。異文化の国で実施するプロジェクトでは、地域住民の理解を得る努力とODAに対する強い責任感及び「あせらず、あわてず、あてにせず、あきらめず」、そしてもう1つの“あ”、「相手を“あなどらず”」という5つの“あ”の心構えを持ち続けるならば、どんな困難に遭遇しようとも道は開けてくると思う。それがゆくゆくは国際貢献に繋がる、と信じている。

<写真提供>
写真1、2、3、8 筆者
写真4、5、6、7 人見克己