

特集
国際協力の未来
～豊かな国際社会の形成を目指して～

Special Features
The future of international cooperation
Aiming to form an affluent international community

未来を探る
Exploring the future

これからの国際協力に携わる建設コンサルタントへ

～Engineers, be Ambitious!～

廣谷 彰彦

HIROTANI Akihiko

株式会社オリエンタルコンサルタンツ社長/
社団法人建設コンサルタンツ協会会長



国際協力では、プロジェクトの要請や内容確認等の初期段階から、実施段階、そしてその後のフォローまで、建設コンサルタントが様々に関わっている。そのような中、特にこれから国際協力を担う技術者に対しては、理念や現実を解説し、実際の業務に際して、どのような事柄をわきまえておくべきかなどを説くことが求められている。

そのような視点から、これまでの私の国際業務との関わり、そこで学んだこと、それらの延長として今後の若い建設コンサルタント世代へ伝えたいことなどを記述する。

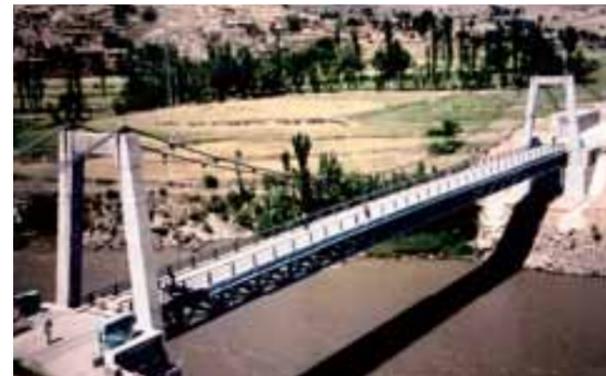
1—二度のカルチャーショック

海外で業務に従事した経験は、イギリスのコンサルタントに勤務したところから始まる。今の会社に新卒で入社した1年後、休職して渡英し、約2年半の海外経験の後に復帰した。その際に、いわゆるカルチャーショックを二度経験した。一度目は渡英後であり、二度目は帰国後であった。

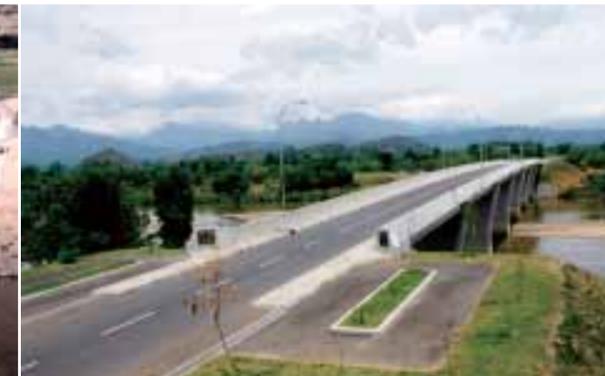
入社した頃、わが国の建設コンサルタントは創設からまだ10～20年程度であり、若い社員を多く擁し、その馬力で過分の残業を当たり前になら多くの業務に従事していた。私にとって建設コンサルタントの概念は、そのようにして醸成された労働集約型産業としての理解であった。深夜、週末、泊り込みを厭わず、働き続けるものなのである。

イギリスのコンサルタントに勤務し始めた時のことである。朝9時前の出社は私一人であり、他の職員は10時頃にやっと揃い、夕方4時頃にはどんどん退社していく。上司に「なぜみんな残業をしないのか?」と聞いたところ、「出来が悪い社員が成果を出すために残業をするが、わが社ではそのようなダメ社員は雇用しない!」との回答であった。時間の概念に縛られず、知識と経験を知恵に変えてサービスを提供するコンサルタントという職業を理解した第一歩であった。これがカルチャーショックの一番目。

これはイギリスの社会全体が効率化を至上にして追求する中で、コンサルタントには建設事業等の知的部分を



■写真3—パキスタン国北西辺境州の地方橋梁(20橋)



■写真4—スリランカ国マハヴェリ橋(橋長224m)

任せる役割分担が慣習化されていたのだ。イギリスにおける経験で、時間の重点活用、個人の豊かな生活との両立など、わが国の勤勉を至上とする社会・文化からは否定されるようなカルチャーを身に着けるに至った。そして、生活に余裕を持つと共に、その中からあふれ出る知恵を本来業務に還元するという、いわゆる本物のコンサルタントのあり方を学んだ。

そして帰国後、渡英前をさらに悪化させたような長時間勤務の職務環境に、第二のカルチャーショックを味わうのである。わが国建設コンサルタントは「ダメ人間の集団なのか」と。

2—国際協力業務との関わり

帰国後約10年間は国内業務に従事し、様々な話題性がある事業に関わる機会を得た。この間、最先端の土木技術を修得すると共に、事業のマネジメント部分を研鑽した。そして、1982年に36歳で海外業務を担当する部署に異動し、2000年まで約18年に亘りほぼ専従することとなった。

当時、会社は海外業務の実績がまったく無く、業務開発のために新たに専門部署を創設したのだが、そのノウハウも一切持っていなかった。そのため、立ち上がりに当たっては私自身が海外業務の経験豊富な先行他社に派遣され、実際の海外業務に従事することによって、細部に至る様々なノウハウを修得した。派遣先は4社、関わった案件は約10件、約8カ国に及んだ。その際に世話になった各社には、今でも大変に感謝している。このような経緯により、なんとか専門部署を立ち上げることができ、その後の発展に大いに寄与した。

次のステップは、当時の国際協力事業団が新たに導入した役務提供型業務制度であり、事業のS/W (Scope of Work; 作業指示書。JICAの行う開発調査において、事前調査に基づいて相手国との間で取り交わされる本格

調査の作業範囲や内容などを規定した指示文書) 協議の調査団に企業が提供する技術者(通常は一人)を参加させるものであった。1987年、私はその第2号案件に手を挙げ、選定された。同様の業務に対して、1998年に至るまで、約10件、約9カ国の案件に関わることが出来た。

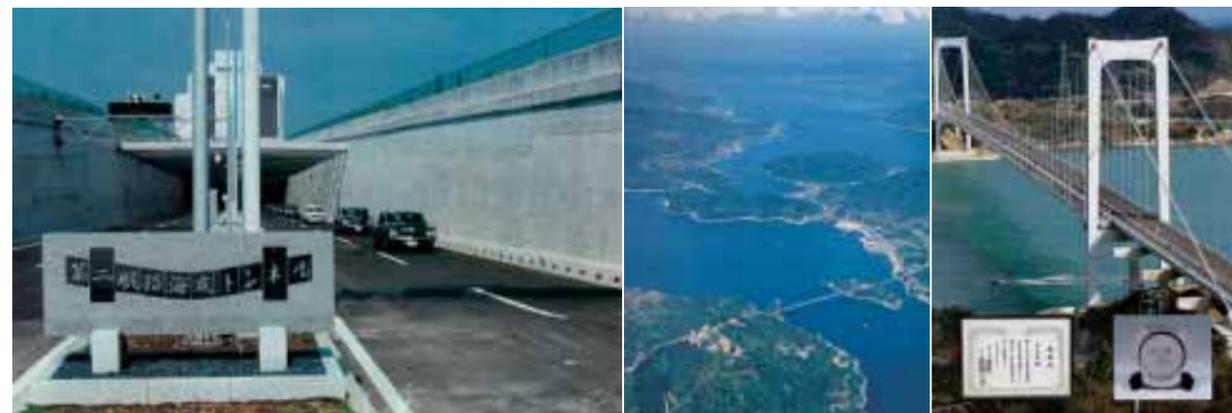
そのようなステップを踏みながら会社の実績を積み重ね、共に、業務に従事できる陣容を整備している過程で、1990年、最後のステップ、すなわち自社受注に成功した。案件そのものを自らが発掘し、被援助国から提出される要請書についても案出支援したものであった。海外経験豊富な他社との厳しい競争の中、からくも受注出来たというのが、今でも記憶に残っている。経験も希薄な中、全社挙げての支援体制が無ければ成功裏に終わらなかつたであろう。反面、そのような努力を傾注したために大きな赤字を出すに至った。

以上に示したような様々なチャレンジを繰り返し、その後は自社受注を主体にした展開に漕ぎ着けられたのであり、歳月を要したものの、結果を出せたことは、まことに幸いであった。

3—国際協力業務と被援助国

私が携わった案件の多くは、ハード面のインフラ整備であった。それは、F/S (Feasibility Study; 事業可能性調査。需要に対応できる事業を想定し、技術的、財務的、運用性など、さまざまな視点からの調査)を目的とする技術調査や、社会開発調査であり、主としてインフラ整備部分を担当した。また無償資金協力案件では、道路改修や橋梁架け替えなどの業務が主体であった。

そのような業務においては、事業が完成して姿を現すと、ほとんど例外無く被援助国からは大きく感謝された。橋梁建設や道路改修などは、その効果が目に見え、さらに体感できることが大きな要因であろう。実際に、こうしたハード面の整備効果は、沿線や地域の経済活動に大



■写真1—東京港第2航路トンネル道路。延長744mの沈埋トンネル(124m×28.4m×8.8m×6函)
■写真2—大島大橋(橋長840m、中央径間560m)



■写真5—カンボディア国道6・7号改修(道路延長73km、橋梁10橋)



■写真6—タンザニア国ムトワラ橋梁架け替え(5橋)



■写真7—ラオス国道13号線橋梁架け替え(50橋)



■写真8—ラオス国サワナケット市～タイ国ムクダハン市の第2メコン国際橋(橋梁2,050m)

大きく貢献した。それにより、我々支援側でも大きなモチベーションを感じる事が出来た。

その反面、せっかく完成した施設が、瞬間に荒廃してしまった経験もある。一例であるが、市街地の傷んだ道路網を改修し、基盤から造り直して全天候型に舗装し、排水等も新しく整備した事業があったが、完成後数年で、一部分が荒廃した状態に戻ってしまった。原因は、現地の行政が管理する調整池を排水先にしたが、その排水ポンプが故障し、修理されなかったため雨水が還流して道路に溢れ、舗装がすべて破壊されてしまったのである。現地政府に本邦政府側から厳重な指導を行い、ポンプはもとより、道路網も復旧してもらった。

現在の国際協力のスキームは、ハード面の場合、施設建設までが援助の対象であり、維持・運営は現地側の責任である。そのため、移譲された施設の維持・運用の経済的・技術的・マネジメント力等が欠如すれば、途端に行き詰る。

4—コンサルタントの後輩に伝えたいこと

(a) コンサルタントの職業倫理

コンサルタントは社会および環境の持続的発展が達成されるために、大変重要な役割を担うことから、職業倫理に厳格でなければならない。国際コンサルタント連盟(Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils: FIDIC)では、このような背景に鑑み、コンサルタントに知識や能力を常に最善に保つことを求めつつ、社会一般から十分な公正さを信頼され、専門家としての判断が尊重されるように努めると共に、必要・十分な報酬で報われるように努力するように勧告している。

そのために最も重要な点は、コンサルタントが職業倫理に則って、自律的に行動できる(Noblesse Oblige)ことであるとして、次に示す6項目を挙げている。

① 社会ならびにこの職業への責任

社会ならびにこの職業に責任を持つ点を自覚し、職業品位の保持に努め、職業判断が常に持続的発展の理念に則っていること。

② 能力の保持

常に最善の能力を保持すると共に、自分の能力以外の業務は引き受けないこと。

③ 誠実さの保持

顧客の違法な利益を確保すると共に、誠実で信義をもってサービス提供に努めること。

④ 公正さの保持

勧告、判断そして決定は公正であること。その行動に影響を与えそうな事実を顧客に予め伝達すること。そして行動に影響を与えるような別途の報酬は受け取らないこと。

⑤ 利害関係者に公正・中立さの保持

能力に基づく選定の推奨。状況によらず職業品位や他コンサルタントの評判を傷つけない。他コンサルタントの業務に介入しない。または取って代わらない。あるいは他コンサルタントの業務をレビューする際に偏見を持たないなど。

⑥ 腐敗からの脱却

不正な金品を受領しない。捜査に協力することなど。

(b) 被援助国の尊厳の保持

国際協力の現場は開発途上国である場合が殆んどであるが、相手を尊重しない日本人が多い。現地の担当者を見下して居丈高にものを言い、ぞんざいに扱う。被援助国であっても、それぞれの国ごとに歴史と文化を有している。多くの場合、大学を卒業した現地の担当技術者は、その国の超エリートであり、国の将来を担う人々であると同時に、一般国民から尊敬されている。

被援助国の担当者のプライドを踏みにじって、「援助しているのだから感謝しろ」と言ったところで、悔

しさに一杯な彼らは、どのように反応するだろうか。互いの気持ちの空回りしかそこには存在しない。

(c) 不得手とするコミュニケーション能力を磨く

「言葉を軽視してはいけない」と思い至ったのは、日本語を片言で話す外国人と会話した時に、その人を日本語の話し方で評価している自分に気が付いたからである。話の内容がどのように高度であっても、話し方次第ではそれが相手に伝わらないため、伝達された内容だけで、相手を評価してしまうのであろう。

外国語に堪能な外交官であっても、正式交渉の場では、通訳を介するという。これは「話し方で私を評価するな」というメッセージに置き換えられるように思う。日本語の現場であっても、いくら流暢に話が出来たとしても、超えることが出来ないハードルはいくらでも存在する。その様な環境で、単に話し方だけで評価されるとすれば、いかにも論外な扱いであろう。

外国語でのコミュニケーションにおいては、少なくとも読み書きと話し方はマスターしよう。加えて、ディベートであるとか、わが国の歴史・文化の知識などのプレゼンであるとか、一つだけでも、自分の得意分野を持つことで、相手に一目置かれるような“技”を用意したい。

(d) メンテナンス・フリー化の勧め

膨大な資金と様々な知恵と工夫を投入して実現したはずの施設が、数年で傷んでくる現状があることに、おおいに心が痛む。被援助国側に、維持や運営にかかる技術・資金・その他の能力が無い場合があるからであろう。

完成した施設の維持管理マニュアルを残すことが、当初の業務指示書に書いてある場合もあるが、要は、そのマニュアルどおりに実行できる者たちが該当する組織に揃うか等、様々な課題が持ち上がってくる。

その様な事態を数回経験すると、建設する施設を壊れにくくするしか方法がないと考えるに至った。メンテナ

ンス・フリー化の勧めである。例えば橋梁の場合は、コンクリートを主材料に活用するなどし、特段メンテナンスをしなくても30～50年、必要に応じてそれ以上は供用できるように対応する。その際に、若干の初期投資の増加につながったとしても、技術者の信念として断行したい。

(e) 現地技術者が活用できる技術移転を

国際協力の場においては、被援助国に対して様々な技術を移転したい。ぜひ、その技術を活用して、現地の方々だけで今後の国土形成や経済発展に活躍していただきたい。そのためにも、移転される技術の内容は、現地の技術者が対応できるようなものであることが望ましい。

このような、現地技術者が活用できるレベルの技術移転により、日常の社会基盤の新設・維持・運用を現地技術者が独力で出来るようになったとすれば、まさに国際協力の真髄であろう。現地技術者の技術力を超える場合は、国家として更なる経済力や工業力が達成されていなければ、実際の活用は困難な場合が多い。彼らの技術力では及ばない部分で、本邦技術者がお手伝いすれば良いと信じている。

5—グローバル化の荒波に漕ぎ出す覚悟と勇気を

今、否応なしに全世界的にグローバル化が進行している。ヨーロッパでは、EU圏内は国境でのパスポート審査さえ撤廃されるという。まさに、人の自由な交流の実現であり、いずれは世界に波及していくであろう。

次世代を担う若き建設コンサルタント技術者は、その職業人生において、必ずグローバル化の流れから逃れられないことを覚悟していただきたい。

(写真は、筆者が携わった施設)

<参考文献>
国際コンサルタント連盟公式ホームページ(<http://www1.fidic.org/about/ethics.asp>)