

## 第一部 | コンサルタントの実像



ラオスの農村で、20年前と20年後について話し合う。  
プロジェクト・マネージャー自らも、ステークホルダーが語ることを聴き、  
土地が語ることに耳を澄ませて、開発のイメージを描きあげ、  
イメージの実現に向けて知恵を出さなければならない。

# 第1章 開発プロジェクトとコンサルタント

## ■ 1.1 プロジェクトとは

コンサルタントの実像を紹介するのに先立って、プロジェクトとは何か、何を対象領域としているか、どのようにプロジェクトが開発されるかについて整理しておくこととする。<sup>1)</sup>

### プロジェクトの定義

エン지니어リング・プロジェクト・マネジメント用語辞典によると、プロジェクトとは「計画・企画・事業」などを一般的に意味する。プロジェクトという言葉が、「研究課題・調査課題」などの意味で使われるようにもなっているが、特に「多くの費用・人員・設備を必要とする大規模な計画事業 (Planned Undertaking) を指すことが多い」としている。<sup>2)</sup>

米国のプロジェクト・マネジメント協会 (Project Management Institute: PMI) が発行するプロジェクト・マネジメントの知識体系 (Project Management Body of Knowledge: PMBOK) は、別の見方からプロジェクトを定義している。即ち、組織 (企業・官公庁・団体等) の業務には定期的活動とプロジェクトがあり、その違いは前者が継続性と反復性を持つものに対して、後者は一時的で独自性を持つものであるとしている。プロジェクトが創り出す物やサービスは唯一無二であり、それには時間的に開始と終了がある。従って、プロジェクトとは「特定使命 (Specific Mission) を受けて、始まりと終わりのある特定期間に、資源・状況など特定の制約条件のもとで達成する将来に向けた価値創造事業 (Value Creation Undertaking) である」と定義している。<sup>3)</sup>

この特定使命とは、プロジェクトに期待される総合的達成要求であるとき、この要求を明確にするには、プロジェクトの目的、目標、方針、手段、行動指針などを定める必要がある。従って、特定使命を明確にすることが、プロジェクト・マネジメントの出発点となる。

さらに、プロジェクトには個別性、有期性、不確実性という基本的な属性があるとPMBOKは定義している。即ち、プロジェクトには定型性がないために、特定使命が同一であつても要求の解釈や実施するチームによつては同一の成果は得られないという個別性があること、プロジェクトには始まりと終りがあること、またプロジェクトには予測不可能な状況、未確定な技術、未知の情報などの不確実性、つまりリスクが伴うものであると定義している。プロジェクトが、このような特性を持つていることをコンサルタントは念頭に置いておく必要がある。

### 開発プロジェクトの対象領域

開発コンサルタントが対象とするプロジェクトは、国の経済・社会開発を対象としている。さらに掘り下げると、国の経済・社会開発は、「資本」、「労働」と「全要素生産性」の投入量と質によつていて、ここで、全要素生産性(Total Factor Productivity: TFP)とは、資本・労働という生産要素だけでは説明がつかない、技術進歩、質的向上、制度的制約などの経済システムのパフォーマンスの差を表している。この全要素生産性を規定する要因として、以下の4項目があげられる。

- ① 社会資本整備  
社会資本とは、(i) いったん整備されると、ある程度長期にわたつて国民が利用できる財・サービスを提供するもので、(ii) 市場メカニズムでは適正な資源配分が期待できないものであると基本的に考えられている。社会資本整備は、国の資本蓄積の一部であり、民間企業の活動にも外部経済として働き、全要素生産性を高めるものである。
- ② 人的資源開発  
経験や学習を積むことによって、労働力の質を高めるものである。
- ③ 研究開発  
基礎研究や開発研究において、技術革新を活性化することであり、大学の研究開発活動や産業界への技術移転を活性化することも含まれる。
- ④ 経済システム改善  
経済活動にかかわる社会的仕組みを改善すること。組織のあり方、法令や公的制度的改善することも含まれる。

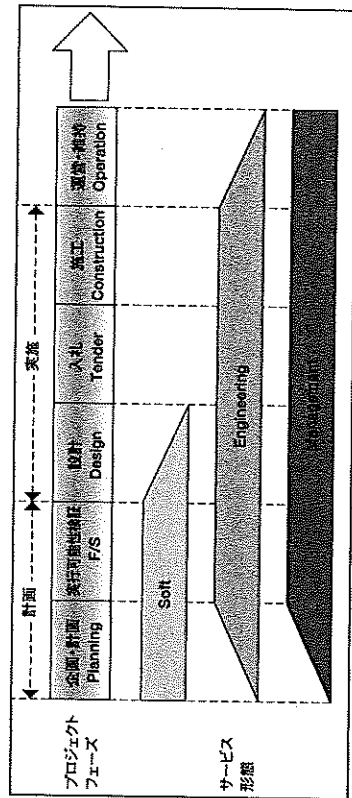
このように定義してくると、開発プロジェクトは国の経済・社会発展に向けて、全要素生産性を引き上げることが対象として理解することができ、この全要素生産性を規定する4つの要因のうち、開発コンサルタントは確立された技術を用いることが原則とされているので、研究開発は対象としていないとすの見方もあるが、開発コンサルタントが研究所などを内部に組織化して、適正技術や応用を研究している場合には、研究開発も対象領域に含めていくと解釈することができよう。

### 開発プロジェクトのフェーズ

前述のとおり、開発プロジェクトの対象領域は、全要素生産性を規定する4つの要因であるが、ここでは開発プロジェクトが主として対象としている社会資本整備を中心に議論を進めていくこととする。

社会資本整備は、プロジェクトを時間軸でとらえて、一般的に下図に示すとおりにフェーズ(段階)分けされる。また、そこで求められるサービスのモード(形態)を、ソフト業務、エンジニアリング業務、マネジメント業務に区分して示すことができる。

図1-1 開発プロジェクトのフェーズとサービス形態



プロジェクトは、企画・計画段階においてプロジェクト群の一つとして認知される。この企画・計画段階には、マスター・プラン(Master Plan: M/P)やプレ・フィージビリティ調査(Pre-Feasibility Study: Pre-F/S)も含まれると

解釈される。この企画・計画を経て、プロジェクト実施の正否が査定されるのは実行可能性検証 (Feasibility Study: F/S) 段階である。

F/S調査を踏まえて、プロジェクト実施の是非が確定すると、実施段階に入る。実施段階では、設計・入札・施工の段階を経てプロジェクトが完成し、運営・維持の段階に入って機能を発揮する。

一般的に、ソフト型サービスは主としてプロジェクトの企画・計画、F/S調査段階に対応し、エンジニアリング型サービスはF/S調査段階から施工段階に対応している。マネジメント型サービスも、主としてF/S調査段階から後のフェーズに対応する。ここでマネジメントとは、「プロセス管理」や「契約管理」に重点を置いたサービスと解釈される。

このフェーズ分けとサービス形態は、社会資本整備プロジェクトを実施するに当たって一般的に適用されているものである。社会資本整備を民間事業として実施する場合には、施設の完成はまだ事業の初期段階とされ、その後の事業運営・経営が重要な課題とされてくる。この場合には、開発プロジェクトと称するよりは、開発事業と呼ぶほうが相応しい。

## プロジェクトとプログラム

開発プロジェクトは、社会資本整備に向けて独自の成果物を創り出す活動であり、通常は単体でとりあげられる。これに対して、単一セクターあるいは多セクターにわたって、対象地域や開発課題を同じくする複数のプロジェクト群を束ねた形態をプログラムと称することが多い。例えば、一つの開発課題を解決するためには複数のプロジェクトを組み合わせて実施する必要があり、あると判断され、そのプロジェクト群を束ねてプログラムと称することになる。

従来の開発課題は、単体でプロジェクトを実施することによって解決が得られることが多かったので、プロジェクトとしてとりあげられるケースが多かった。しかし、開発課題が人間中心の課題に転換するにつれて、単体プロジェクトでは解決できない課題が多くなり、段々とプログラムとしてとりあげる必要性が高まってきている。また、開発プロジェクトが結果 (Output) から評価されるだけでなく、成果 (Outcome) からも評価されるようになると、ますますプログラムとして組み立てる必要が生じてくる。コンサルタントに求められるサービスの形態も、プロジェクト・マネジメントからプログラム・マネジメン

トに転換することが求められてくることになる。

一例をあげると、初等教育改善のために小学校施設を改善・増設するプロジェクトを実施することによって結果 (Outputs) が得られるが、教師が不足したりカリキュラムが不適当であったりして成果 (Outcomes) が達成できない。従って、教員養成プロジェクトやカリキュラム改善プロジェクトと合わせて、プログラムとしての取り組みが必要とされてくることになる。

## ■ 1.2 コンサルタントの役割

開発プロジェクトにおけるコンサルタントの役割を明確にすることは、コンサルタントの存在意識を明確にすることを意味する。国内コンサルタント業と国際的コンサルタント業務では、その役割が大きく違っている。ここでは、国内コンサルタント業務と対比しつつ、国際コンサルタントの役割を整理しておく。

### 企画・計画段階のコンサルタント業務

国際的なコンサルタント業務では、経済社会開発にかかわる政策立案や国土総合開発計画の立案から始まり、特定セクターや地域の開発戦略立案、開発計画策定、マスター・プラン策定や、開発課題に対応するプロジェクト群の選定・評価 (Pre-F/S) まで、コンサルタントが責任を持って企画・計画することを委託される。

一方、国内コンサルタント業務では、上記のような政策立案や企画にかかわる業務は、ほとんどすべて官側で実施されており、コンサルタントに委託されるのは基礎資料の収集・分析などの部分的業務に限られたものとされていることが多い。国内でも企画・計画業務が少しずつコンサルタントに委託されるようになりつつあるが、まだまだ限られた範囲の業務に留められている現状にある。

開発プロジェクトにおいては、この企画・計画段階でのサービスの良し悪し、その後のプロジェクト実施の成否や成果を決めることになり、極めて

重要な段階であると認識されている。残念ながら、日本の国内コンサルタントは国内業務を通じてこのような重要な業務の経験を積むことができない状況にある。

### ファイジビリティ調査

ファイジビリティ調査 (F/S調査) は、プロジェクト実施の是非を決める調査である。この調査を通じて、以下の点について査定される。

技術的健全性 (Technical Soundness)
経済的実行可能性 (Economic Feasibility)
財務的妥当性 (Financial Viability)
環境的持続性 (Environmental Sustainability)

日本の国内プロジェクトでは、技術的健全性と環境的持続性に関しては、詳細な調査が実施されるが、経済的実行可能性と財務的妥当性はブランクボックスとなっている。国内プロジェクトでは、大きな開発フレームが議論され(例えば、道路整備中期計画)、策定されたフレームの中で、個別のプロジェクトが政治・行政府によって選定される形態がとられていることが多い。最近、プロジェクトに係る事前評価の必要性が叫ばれるようになってきているが、すべてのプロジェクトでF/S調査を行うところまでには達していない。ここでも、日本のコンサルタントは国内業務を通じてF/S調査の経験を深めることが難しい環境におかれている。

### 設計・入札管理

国際プロジェクトでは、ファイジビリティ調査をもとにプロジェクトの実施が確定し資金手当がなされると、コンサルタントが詳細設計 (Detailed Design: D/D) を作成する。この設計をもとに施工業者が入札で選定され工事が行われるので、設計責任を明確にする必要がある。このため、設計図面には設計者と承認者が署名して責任の所在を明らかにするとともに、コンサルタント企業としての瑕疵責任 (Liability) を負うことが求められる。

一方、国内プロジェクトでは、コンサルタントが設計業務を提供しても、設

計図面に設計者・承認者が署名して責任の所在を明確にすることなく、形式的には施主側が設計した形態にとられている。

入札管理業務は、国際プロジェクトでは入札資格審査 (Pre-Qualification: P/Q) の公示と審査、入札公示と開札、入札審査、契約交渉を経て工事契約調印に至るまでの入札管理業務をコンサルタントが手助けするのが一般的である。この競争入札では、全体工費だけでなく、単価の妥当性、施工計画 (工区、機械・材料・要員などの資源計画)、施工従事者の経験・能力・体制などについて詳細に審査され、施主側機関と資金協力実施機関に審査結果が報告される。国内プロジェクトでは、会計法に基づいて入札が行われ、全体工事見積額だけで競争入札が行われるので、コンサルタントは入札管理業務には従事していない。

表1-1 フェーズ別受注実績 (ECFA会員)

(単位:百万円)

フェーズ	1999年度		2000年度		2001年度	
	金額	割合	金額	割合	金額	割合
マスタープラン	7,124	9.9%	7,777	10.6%	9,098	12.6%
ファイジビリティスタディ	5,310	7.3%	5,143	7.0%	3,354	4.7%
マスタープラン及びファイジビリティスタディ	6,101	8.4%	7,520	10.2%	8,164	11.3%
基本設計	6,087	8.4%	4,995	6.8%	3,956	5.5%
詳細設計	4,555	6.3%	3,121	4.2%	4,405	6.1%
設計施工	20,703	28.6%	22,318	30.3%	20,289	28.2%
施工監理	7,388	10.2%	10,556	14.3%	11,557	16.1%
トレーニング	100	0.1%	7	0.0%	—	—
プロジェクト管理	—	—	—	—	110	0.2%
測量	2,354	3.3%	791	1.1%	1,504	2.1%
地質調査	1,641	2.3%	2,264	3.1%	1,515	2.1%
その他*	10,957	15.2%	9,131	12.4%	7,987	11.1%
合計	72,319	100.0%	73,623	100.0%	71,939	100.0%

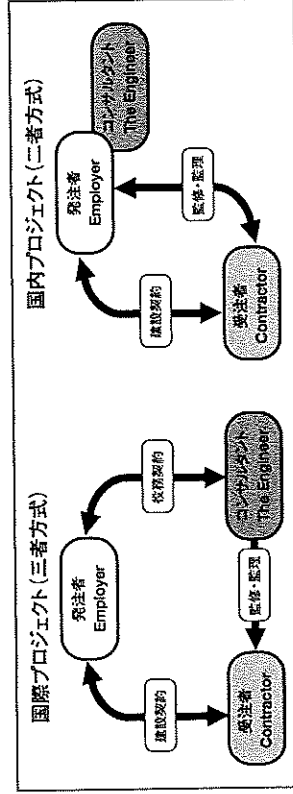
\*その他にはBICのSAF、非標準条、非標準条などが含まれる。また、2001年度の買付項目ではトレーニングの代わりにプロジェクト管理を追加。(出所) 海外コンサルティング企業協会 (ECFA)

### 施工管理

国内プロジェクトの工事施工管理は、施主 (発注者) 自身が施工業者を管理する形態 (二者方式) がとられ、コンサルタントは場合によっては施主による工程・品質管理をアシストする業務に従事する。

一方、国際プロジェクトの施工管理は、通常FIDIC (International Federation of Consulting Engineers) の標準約款に基づいて工事契約条件と一般仕様書が作成され、それに従って施工管理が行われるが、ここでは発注者(エンプロイヤー)と施工業者(コントラクター)の間に、公正に責任を持つ第三者としてコンサルタント(エンジニア)が組み込まれる(三者方式)。コンサルタントは、発注者に代わって工程管理、工事費管理、品質管理、安全管理、契約管理などの施工管理責任を負う。施工業者に対する支払いも、通常コンサルタントの承認がなければ支払われない。

図1-2 業務執行形態の違い



(出所) 総合研究所開発 (NIRA)<sup>4)</sup>

このように、国内プロジェクトと国際プロジェクトではコンサルタントの役割に大きな違いがあり、国内業務と国際業務がシームレスな環境に置かれにくい。このことが、日本のコンサルタント企業の大きな足枷となっており、国際競争力にも影響を与えていると考えられている。

### ■ 1.3 プロジェクト・マネジメント

開発プロジェクトのフェーズでは、サービス形態としてのマネジメント業務をエンジニアリング業務とは区分して表示している(図1-1参照)。マネジメント業務とは何か、それは何を対象領域としているかについて、ここで明確に

しておくことにしよう。また、米国のプロジェクト・マネジメント協会(PMI)が、プロジェクト・マネジメントの知識エリアをPMBOKでどう設定しているかについても紹介しておくこととする。

#### プロジェクト・マネジメントの定義

エンジニアリング・プロジェクト・マネジメント用語辞典によると、プロジェクト・マネジメントとは「時間・資金および品質について一定の制限下で、プロジェクト・タイプの仕事を初期の目標どおり完成させることを目的として、人・物・金・時間などの経営資源や技術・情報などを、統一された思想のもとに計画立案・組織化し、調整・統制などを行うべく、有機的に統合された一連の技法や運営技術を適用する専門的管理活動である」としている。<sup>5)</sup>

また、PMBOKによると、プロジェクト・マネジメントとは「プロジェクトの利害関係者の要求と期待を満たすために、最適な知識・技術・技能を適用すること」であり、それによって、「競合・相克する要求事項間の最適調整を行うこと」であるとしている。<sup>6)</sup>

ここで、マネジメントとエンジニアリングのサービス形態の違いを明確にしておく必要がある。マネジメントとは、エンジニアリングによってプロジェクトが期待する機能を実現させるのに必要とされるノン・エンジニアリングなサービスであると認識される。つまり、マネジメントは「プロセス管理」や「契約管理」に重点をおいたサービスであると認識される。

プロジェクト・マネジメントに係る表現として、Construction Management, Project Management及びProgram Managementという用語が使われている。この用語は、以下のように解釈される。

- ① Construction Management  
設計・施工管理の段階で、費用(経済性)や工期に関連するプロセス管理に重点をおいたノン・エンジニアリングなサービス。
- ② Project Management  
上記のConstruction Managementに加えて、上流のF/S調査段階や下流の事後評価段階を含めて、費用と便益に関連するプロセス管理に重点をおいたノン・エンジニアリングなサービス。

### プロジェクト・マネジメントの知識領域

米国プロジェクト・マネジメント協会 (PMI) が発行するPMBOK (Project Management Body of Knowledge) は、社会資本整備プロジェクトのみならずすべてのプロジェクトや事業に汎用性をもって適用できるように、基本的な手法のみを残してプロジェクト・マネジメントを体系化している。PMBOK は、いわゆる業務遂行基準ではないが、ISO10006 (Guides of Quality in Project Management) の下敷きにもなっている。

PMBOKの標準ガイドブックでは、プロジェクト・マネジメントの知識領域として以下の事項を掲げ、各領域の組み立てと、そのインプット (Input)、手法 (Tools and Techniques) とアウトプット (Output) が何かを体系づけている。<sup>7)</sup>

#### PMBOKプロジェクト・マネジメントの知識領域

- |                    |                                     |
|--------------------|-------------------------------------|
| ① 統合マネジメント         | (Project Integration Management)    |
| ② スコープ・マネジメント      | (Project Scope Management)          |
| ③ タイム・マネジメント       | (Project Time Management)           |
| ④ コスト・マネジメント       | (Project Cost Management)           |
| ⑤ 品質マネジメント         | (Project Quality Management)        |
| ⑥ 人的資源マネジメント       | (Project Human Resource Management) |
| ⑦ コミュニケーション・マネジメント | (Project Communications Management) |
| ⑧ リスク・マネジメント       | (Project Risk Management)           |
| ⑨ 調達マネジメント         | (Project Procurement Management)    |

PMBOKは、プロジェクト遂行において有用な一つの基礎知識体系であると受け取られるが、この知識体系の適用だけでプロジェクトをマネージすることは不可能であろう。実際のプロジェクト・マネジメントでは、当該プロジェクト固有の知識や、エンジニアリングおよびノン・エンジニアリングの要素に加えて、ヒューマン・スキルやリーダーシップといった社会・人間系の要素が重要視されてくる。従って、プロジェクト・マネジメントは、「サイエンスとアートの融合体」であり、各要素のバランスがとれたレベルアップがポイントになっていると認識されている。

### ③ Program Management

開発課題を解決するために単一セクター内あるいは多セクターにわたる複数のプロジェクト群を対象とし、企画・計画の段階から事後評価段階を含めて、最適経済性を追求したノン・エンジニアリングなサービス。

### 社会資本整備プロジェクトに係る不備性

一般的に、契約は将来に起こり得る事象に対して、当事者間の合意事項を契約条項に記載するものである。しかし、社会資本整備プロジェクトにおいては、自然条件、地質条件、設計変更、などの想定しがたい不確実性やリスクが存在するので、起こり得るすべての状況に対応する合意事項を予め完備することは実際のところ不可能とされる。

そこで、社会資本整備プロジェクトの契約では、不確実な事象に対する合意事項を記載するのではなく、「不確実な事象を当事者間で解決するルールを契約条項として規定」している。このような契約を「不完備契約」と呼んでいる。不完備性が顕在するのは、特に施工時に遭遇する「予期せざる事象」(Unforeseen Site Condition) である。従って、不完備契約では、初期の契約条件が不確実事象の発生と解決に沿って変更されることになる。生じうる設計条件の中で最も工費が小さく最も工期が短くなることを想定した初期契約条件と、予期せざる不確実事象による工事条件の食い違いは、受注者 (コントラクター) のクレームをもって初めて確認される。即ち、不完備契約では、当初から契約条件変更が行われることが想定され、契約変更によって工期・工費が修正されることが想定されているのである。

不完備契約で、不確実事象を解決するルールを定める中核は、発生し得るリスクに対する費用の負担ルールである。このリスクの負担・分担は、必ずしも当事者間で解決できるとは限らない。FIDIC標準約款では、第三者たるエンジニア (コンサルタント) がリスク立証の正当性を検証し、クレームや紛争処理で公正な判断 (Fair Determination) をくだす材料を提供するという仲裁者の役割を果たすことが求められている。

このように、不完備契約をもとにした国際プロジェクトのマネジメントは、国内プロジェクト実施の形態とは異なるものであると理解されよう。

## 第2章 コンサルタントの立場

### ■ 2.1 ステークホルダー

政府開発援助 (ODA) は、途上国の公的機関に対して緩やかな条件 (コンセッション・ターム) で提供される援助とされる。ODA プロジェクトを実施するに当たって、コンサルタントはどのようなステークホルダー (利害関係者) を相手としているのか、どのような立場で相手と接していくか、ステークホルダー間の利害関係をどう取り扱っていけば良いかについて紹介する。

#### 住民から大統領まで

一つのプロジェクトを調査・実施するに当たっては、実に多くの人々が計画に関係してくる。通常の計画では、以下の人々や機関が関係することになる。

住民 (計画地域の内外)  
ローカル組織、NGOs  
政府機関 (実施機関と他の関係機関)  
政策決定者 (大臣など)  
ドナー諸機関 (技術・資金協力提供側の関係諸機関)

これらの関係者は、それぞれの立場で計画に関与してくることになる。この中で、最も関係が深いのが「住民」である。この住民は、計画対象地域内の住民 (受益者) を指すと考えられることが多いが、対象地域外の住民も含むと考えるべきである。例えば、灌漑施設を計画したり実施したりするに当たって、灌漑対象地域に含まれる住民と、灌漑対象地域から外れてしまう周辺住民との立場は自ら違ったものとなる。

計画地域の地方行政機関やNGOsも、計画の立案や実施に大きく関係し

#### 【注】

- 1) 本節は、日本工営 (株) 澄川啓介による研修「プロジェクト・マネジメントの基礎知識」を参考にして取りまとめている。
- 2) 『エンジニアリング・プロジェクト・マネジメント用語辞典』
- 3) (財) エンジニアリング振興協会 [2001], 『P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック』
- 4) 総合研究開発機構 (NIRA) [2002], 『社会資本整備の透明性・効率性向上を目的とした三者構造執行形態導入の必要性に関する研究』
- 5) 『エンジニアリング・プロジェクト・マネジメント用語辞典』
- 6) (財) エンジニアリング振興協会 前掲
- 7) (財) エンジニアリング振興協会 前掲



てくる。昨今、多くの途上国で地方分権化が進められつつあり、地方行政機関の関与度が増す傾向にある。同様に、現地に根をおろしたNGOsも計画に関与することになり、NGOsとの協調関係は重要度を増してきた。

通常、ODAの実施においては、相手国の公的機関が実施機関 (Executing Agency) となつて事業が進められる。実施機関が単独に相手となるケースもあれば、計画が他機関にも関係することになるので、実施機関を中心としてコミッティー (Steering Committee など) を組織することも多い。これらの機関がそれぞれの立場で計画に関与してくることになる。

開発計画では、政策決定者が最終的に関与してくる。多くの場合、担当大臣が政策決定者となるが、大型案件は大統領や閣議の決定を仰ぐこともある。

ドナー諸機関は、ODAを提供する側の機関であり、日本のODAの場合は技術協力と無償資金協力の実施機関はJICA、有償資金協力はJBICとなる。スポンサー機関は、納税者である国民の代行者であるので、納税者もステークホルダーとなり、納税者の立場に立った視点も求められる。また、国際機関によるODAでは、資金を提供する国際機関 (世銀、ADB など) がスポンサー機関となる。相手国機関とともに、ドナー機関とも連携して計画を進めることが求められる。また、他のドナー機関 (国際機関や二国間援助機関) との調整も必要とされるケースが多くなっている。昨今、ドナー間のグローバル・パートナーシップが叫ばれる中で、ドナー間の調整や協調が重視されてきている。

ステークホルダーとはいえないが、プロジェクト・マネージャーとしてはチーム内のメンバーとも良好な関係を維持していかなければならない。異なる専門分野のチーム・メンバーをマネージすることは、プロジェクト・マネージャーにとつてなかなか骨の折れる仕事となる。

### コンサルタントは七変化する

コンサルタントは、前述したステークホルダーや関係者と話し合い、あるいは意見を交換してプロジェクトを調査・立案する任務を持つ。彼らと話し合う時には、自分が彼らのパートナーであることを自覚して、対等の立場で話し合うことが肝要とされる。開発においては、住民も同じ目的を持つパートナーである。パートナーとなれば、相手の立場を理解・尊重して対応しな

ければならない。相手政府の実施機関ともパートナーの関係にあると考えることである。開発の現場においては、援助する側も援助される側も、互いにパートナーとしての立場を尊重して行動しなければならぬ。

彼らとパートナーである立場を取るには、彼らと同じ目線で物事を観て判断することが求められる。このように、コンサルタントは相手次第で七変化する、少なくともプロジェクト・マネージャーは七変化して対応することが求められる。この特性は、社内など同じ組織内の関係者や協力会社との関連で仕事をしたり、役所の担当者や委員会の先生方との対応が主体となる国内コンサルタント業務とは違う対応が求められているのである。

ステークホルダーと同じ目線で物事を観るということも大要骨の折れる仕事である。地域住民と話す場合でも、前述したように、灌漑計画対象地域内に取り込まれる住民 (受益者) の立場と、地域から外れた住民 (非受益者) の立場はまったく違った立場となるので、各々の目線で意見を聞き話し合う必要がある。住民と話し合う時には、一緒に座って目線を合わせて話し合う心構えが求められる。上から見下ろすような態勢での話しでは、彼らの本心は聞きだし難い。話し合う相手の目線がどこにあるか、その目線に合わせて意見を聞き出すことが肝要とされる。一方、大臣との話し合いでは、大臣の立場で政策判断の相談相手をすることが求められる。同じ目線で観た政策立案・評価についての意見を具申する必要に迫られる。

今朝は住民と話し合い、昼からは大臣を訪ねて意見を具申することは度々ある。中南米では、大統領が気さくに国民の話や聴く習慣がある国もあり、コンサルタントの事務所に急に大統領が調査の進捗状況を聴きに立寄ったというようなこともある。プロジェクト・マネージャーは、いつ大臣や高官と話し合うことにもなりかねないので、暑い国でも身嗜みに気を配る心構えをしておくことが望ましい。

### 総合的な利益を追求する

ステークホルダーは、必ずしも同じ利害を持つものではない。計画対象地域内の住民と地域外の住民の利害は異なる。水力発電計画のように、ダムなどの施設を建設する地域と、発電された電力を使い便益を得る地域が違ふこともある。道路建設でも、輸送手段の改善で便益を得る住民がいる一方で、立ち退きを迫られる住民もいれば、道路建設で事故などの危険が増え

る住民もいる。

コンサルタントの任務は、開発にかかわるステークホルダーの総合的な利益が最大となるような計画を立案するように、最大限の知恵をだすことにあ  
る。計画によって犠牲を受けるステークホルダーが生じるケースもある。例  
えば、水力発電や多目的ダムの建設においては、貯水池内の住民移転を伴  
うなど、影響を受ける住民も出てくる。このような場合、移転せざるを得ない  
住民に対して、より生活環境が良い移転先を計画の一部に取り込んで整備  
するなどして、計画によって生ずる損害をなくすか、最小限に留める必要が  
ある。ダム建設の例では、便益を受ける都市住民が何らかの形で建設現場  
周辺に利益を還元する施策も考える必要がある。このように、コンサルタ  
ントは総合的にみて最大の便益を確保し、最小の損害とリスクに留めるよう  
に努めなければならない。

ステークホルダーの利益についての議論に関連して、援助する側とされ  
る側の組織が、自らの組織を主体に考えて物事を判断するケースが増えて  
きている現実には注意を払わなければならないことを指摘しておきたい。例え  
ば、国際機関の担当官が自己の業績も考えて、被援助国にとっては困難な  
条件を付けて融資を決めているケースも見受けられる。コンサルタントは、  
あくまでも援助される側の立場に立って最良の計画を立案し、最も効果的な  
方法で計画を実施する任務を持っていることを忘れてはならない。

援助政策の議論において国益は何かが議論されている。しかし、コンサ  
ルタントが従事するプロジェクトのレベルでは、国益やスポンサー機関の益  
を最優先に考えては間違った判断を下しかねない。米国のODAは国益重  
視の戦略が採られているが、コンサルタントまでも国益重視の施策を提案す  
るのは被援助国に不幸を招くことにもなりかねない。

こんなケースがある。セネガル国では構造調整を進めるに当たって自由  
化政策が取られたが、自由化の具体的施策づくりに協力したUSAIDのコン  
サルタントは「米の自由化」を一気に押し進めた。その結果、安い輸入米が  
米国、ベトナム、タイから流れ込み、米の輸入が総輸入額の1割近くにも達し  
てしまったばかりでなく、セネガル河デルタでの稲作が大きな打撃を受けて  
しまった。セネガル河流域の稲作地(特にデルタ地域)は、土壌学的に稲作  
に適した土地であり、稲作が放棄されてしまうとセネガル河沿岸にまで追っ  
ている砂漠化が一気にセネガル河を越えて南下してしまふ恐れもあり、環境  
面でも大きな問題となる。世銀やUSAIDは、国際競争力がある他の輸出作

物に転換すれば良いというのが、土壌学的にも社会学的にも(小農に  
よる稲作社会)、他の輸出作物への転換は容易なことではない。開発は、経  
済学の視点だけから政策を決めるべきではない。コンサルタントもまた、自  
由化政策など経済学の視点だけで開発問題に取り組みべきでない。コンサ  
ルタントが国益をかざして現地に入るのは危険であると考えられている。

### 利益をどう還元できるか

ステークホルダーの総合的な利益を最大化することがコンサルタントの任  
務であることは前項で述べたとおりである。この利益の最大化に加えて、も  
う1点留意すべき事項を指摘しておきたい。それは、どうしたら得られる便益  
の均衡化を図れるかという課題である。

話題として一つの事例を紹介しておこう。ラオス国のメコン河支流に建設  
されたナムダム水力発電所は1971年12月に竣工している。以来30年間、休  
むことなく発電された電力はラオス国内の需要を満たし、余剰電力はタイ国  
側に売電されてきた。タイ側への売電による外貨収入が、1980年代前半に  
はラオス国の総輸出額の5~6割を占めるほど、ラオスの経済に多大な貢献  
をしてきている。この貢献は紛れもない事実である。しかし、30年を経た  
ナムダム計画を振り返って得られる教訓の一つは、この多大な収益がどう  
地域住民や国民に還元されてきたのか、もともとうまく還元する方法があった  
のではないだろうかということである。実際のところ、売電による外貨収益は  
国庫に入ってしまうシステムとなっているので、政府は売電による外貨収入  
の多くを対外債務の返済(主として世銀、ADBへの返済)に当てざるを得な  
い。仮定の話になるが、もしも売電収入の10%がダム建設地域や上流域の保  
全に還元されていたならば、また同じ考え方で、もし教育施設の拡充などに  
優先的に活用されたく国民に還元されていたならば、ラオスの現在はずっと  
変貌を遂げていたのではないかと思えてならない。コンサルタントが政策に  
関与するのには限度があるのも事実である。しかし、コンサルタントとして、  
どうアピールしていくかは課題として残されている。これがナムダム計画の  
30年後に学んだ教訓である。

開発計画から得られる便益をどう広く還元できるか、便益の均衡化を図っ  
てどう格差を是正していきけるか……。コンサルタントとしては常に念頭に置い  
ておくべき課題であろう。

## 第4章 コンサルタントの倫理

### 4.1 コンサルタントの倫理規定

コンサルタント業務を円滑に支障なく遂行するためには、コンサルタントと顧客(クライアント)は互いに信頼と協力をもとしたパートナーシップの関係を築くよう、あらゆる努力をしなければならぬ。そのために特別の規則があるわけではないが、伝統的にコンサルタントの倫理が定められ、それに沿って行動することが求められている。ここでは、コンサルタントの倫理と行動基準について紹介しておくことしよう。

#### 倫理規定とは

コンサルタント業務はプロフェッショナルな仕事である。コンサルタントとする者が組織した協会が、その会員に対してコンサルタントのあるべき姿勢を示した基準を示しており、この基準が倫理規定(Code of Ethics)と称されるものである。コンサルタントの国際的な組織であるFIDIC(International Federation of Consulting Engineers)では、会員は以下の規定に従って行動することを求めている。

#### FIDICの倫理規定

- 社会的責任： 1) 社会に対してコンサルタントを業とする者の責任を担うこと  
2) 持続的開発に向けた解決策を探求すること  
3) 常にコンサルタント業の品位と評価の向上に励むこと  
専門能力： 4) 技術・マネジメントの発展に符合した知識と技を維持して、  
然るべき技と勤勉さをもってクライアントにサービスを提供すること  
5) サービスを提供する能力がある場合にだけサービスを提供すること  
誠意： 6) 常にクライアントの正当な利益のために行動し、誠意と忠誠心をもってサービスを提供すること

コンサルタントとの連携は、一緒に仕事をしたことのある人からの推薦を得て動員し、一緒に仕事をし実績を見て次の案件に協力を得るなど、時間をかけての対応が求められてくる。

外国コンサルタントと一緒に仕事をする場合には、各自の作業内容(TOR)を明確にする必要がある。欧米の契約社会では、TORに規定された作業以外は手を広げないのが通例である。他のメンバーとの協調・連携をどう保つかを含めて、作業の開始時に明確にしておく必要がある。

外国コンサルタントにしても、国内コンサルタントにしても、広く人のネットワークを持つことは、コンサルタント個人にとっても企業にとっても、大きな財産である。コンサルタントとして、常々ネットワークを広げることには意を払い続けねばならない。

#### 【注】

- 1) ジョセフ・E・ステイグリッツ [2002], 『世界を不幸にしたグローバル化の正体』 徳間書店

- 公平無私 : 7) 専門的助言と判断を行うに当たっては公平無私たること  
 : 8) クライアントに不利益をもたらさしめる可能性についてクライアントに通知すること  
 公平性 : 9) 公平な判断を阻害するような報酬は受け取らないこと  
 : 10) 「品質に基づいた選定」(Quality-based selection: QBS)の理念を追求すること  
 11) 不注意や意図的に他人のビジネスや判断を傷つける行動は取らないこと  
 12) 特定の業務に指名された他社の立場を著し入れる行動は直接的・間接的に取らぬこと  
 13) 他社の業務に対して終了通告が出されない限り、他社の実施していた業務の引継ぎを受けないこと  
 14) 他社の業務・成果のレビューを依頼された場合には、適切な行動と礼儀(courtesy)をわきまえること  
 腐败防止 : 15) 公平な選択を阻害、公平な判断に影響を与えるような、いかなる贈収賄を行ってはならないこと  
 16) いかなる契約の遂行に関する法的投査にも全面的に協力すること

このFIDICの倫理規定は、国際的なコンサルタントが遵守すべき規定とされている。基本的にはこの規定に準じた形で、日本のコンサルタント企業の協会も倫理規定や倫理綱領を定めている。例えば、建設コンサルタント協会は以下の綱領を総会で決議している。

**建設コンサルタント協会の倫理綱領**

- 会員(コンサルタント)は、社会のニーズに応じて、技術に関する知識と経験を駆使して、社会の健全な発展に寄与する建設コンサルタントの使命と職責を自覚し、信義に基づき誠実に職務の遂行に努め、職業上の地位および社会的評価の向上を図らなければならない。そのため次の事項を遵守するものとする。
- 1) 品位の保持 : コンサルタントは、常に建設コンサルタントとしての品位の保持に努めるとともに、相互の名譽を重んじなければならない。  
 2) 専門技術の権威保持 : コンサルタントは、常に幅広い知識の吸収と技術の向上に努め、依頼者の良き技術パートナーとして、技術的確信のもとに業務に当たらなければならない。

- 3) 中立・独立性の堅持 : コンサルタントは、建設コンサルタントを専業とし、建設業者または建設に係る製造業者等とは、建設コンサルタントとしての中立・独立性を害するような利害関係を持ってはならない。また、依頼者の支払う報酬以外いかなる利益も受け取らない。  
 4) 秘密の保持 : コンサルタントは、依頼者の利益を擁護する立場を堅持するため、業務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。  
 5) 公平・自由な競争 : コンサルタントは、公正かつ自由な競争の維持に努めなければならない。

同様の倫理規定は、海外のコンサルタント業務を推進する企業で組織された(社)海外コンサルティング企業協会でも採択している。同協会の「行動規範」は次のとおり定めている。

**海外コンサルティング企業協会の行動規範**

- 1) 契約の尊重 : 業務を行うに当たっては、クライアントとの契約の範囲内において、自己の専門とする分野に関し、最高の成果を提供することを念頭に、厳正、公平に、かつ、効率的に業務を遂行することに最善の努力を払うものがある。  
 2) 報酬 : コンサルタントとしての報酬は、当該業務に係る適正な契約に基づいてクライアントが支払うもの以外は、これを受領しない。  
 3) 相互理解の促進 : クライアントと積極的に意思の疎通を図り、必要に応じてコンサルタントとしての見解を率直に開示することにより、双方の理解と合意に基づいて最高の成果を産み出すことができるよう努力を怠らないものである。  
 4) 秘密の厳守 : 当該業務の遂行に当たって知り得た秘密に係る事項については、あらかじめクライアントの同意を得ない限り、直接、間接を問わず、これを第三者に漏らすことはしない。  
 5) 第三者作品への評価 : 既に第三者が行った結果について関与するようになるとなった場合には、専門家としての節度を持って、あくまでも客観的な事実に基づいた適切な、かつ、公正な評価を行うものである。  
 6) 国際協力と技術移転 : 常に国際基準への妥当・適切な配慮を行い、契約の定めるところに従って、技術移転について十分な配慮を行うものである。

7) 公正な競争 : 上述した各項目の趣旨を踏まえ、技術力を尊重し、あくまでも公正にして自由な競争が行われるよう、コンサルタントの良心に基づき行動をとるものである。

さらに、コンサルタント企業でも独自に行動基準を制定して、社員が基準を遵守することを指導しモニターする体制をとっている企業もある。

### クライアントの利益のために

紹介した倫理規定に見るとおり、コンサルタントは専らクライアントの正当な利益を護るように行動する義務がある。そして、コンサルタントはクライアントの利益のために誠実に職務を遂行し、その結果として職業上の社会的地位・評価を高めるようにしなければならないとされる。クライアントの利益を第一義的に考えることが大原則とされている。

ここで議論になることは、技術協力に基づくコンサルタントの業務では、2つのクライアントが存在するということである。コンサルタントは、技術協力を提供する実施機関(例えばJICA)と契約を結ぶことで、その実施機関がクライアントとみなされるが、コンサルタント業務は当該国のプロジェクトが対象とされるので当該国の実施機関もクライアントとなる。この場合、コンサルタントは2つのクライアントそれぞれの利益のためにサービスを提供することとなる。通常、技術協力を提供する実施機関は、協力を提供される側の利益のためにサービスを提供するので問題は起らないと受け止められている。

しかし、協力を提供する側と、提供される側の利益が必ずしも一致しないケースが起こらないとも限らない。例えば、JICAが地域開発・流域開発の策定に協力したところ、その土地は稲作や輸出用野菜の栽培に適用していることから、そのような作物の栽培を奨励することをコンサルタントが当該プロジェクト実施側に勧告することになったと想定しよう。ところが、米や野菜の対日輸出増は日本側の歓迎するところでないとなれば、もう1つのクライアントであるJICAにとっては不本意なことになってしまう。このように、2つのクライアントの利益が相反するようになった場合には、コンサルタントとして当該プロジェクト実施側の利益を優先させて考えねばならぬであろう。なぜならば、合意された協定に基づいてコンサルタントがサービスを提

供している以上、技術協力を提供する側の実施機関(JICA)はスポンサー機関であって、コンサルタントの究極的な責任はプロジェクトの最終所有者や使用者に対して取らなければならないと考えられるからである。ただ、原則論はそうであっても、実際には利害の反する2つのクライアントの間に立つて、両者が納得できる仲介的な方策をコンサルタントは考え出さねばならぬことになる。

もう一つ事例を紹介しておこう。国際金融機関(世銀など)が支援するプロジェクトの場合である。ある地域で、灌漑計画を策定する場合に、栽培する作物を選定するに当たって、当該国や当該地域からすると主食となる穀物の需要を満たす作物体系が望まれるが、往々にしてそのような穀物の収益性は低い。金融機関の立場からすると、より収益性の高い輸出作物の栽培を優先させるように要求してくる。ここでも2つのクライアントの立場が相反するものになる。収益性の低い主食用穀物を増産することは、市場経済の原則に合っていないと割り切って考える欧米コンサルタントに比べて、戦後の食糧難の時代を知る日本のコンサルタントにとっては割り切れない面もある。経済理論だけでなく社会的インパクトも考えようとする日本のコンサルタントの立場は微妙なものがある。ここでも、コンサルタントは2つのクライアントの間に立つて、両者が納得できる線まで歩み寄ってもらうように努めなければならぬ立場におかれる。

### コンサルタントの中立性

コンサルタントがクライアントの利益を護るために、コンサルタントは建設業者(コントラクター)、製造業者(メーカー)、貿易業者(サププライヤー)から独立した存在であらねばならない。これは、資本上あるいはその他の関連で少しでも結び付きがあるような場合、コンサルタントが彼らに何らかの便宜を図ったり、図らざるを得なくなったりする可能性が生じて、コンサルタントの中立性が維持できなくなるからである。

コンサルタントの選定にあたって、国際機関・JBIC・JICAなどの入札では、入札資格条件として独立したコンサルタント(Independent Consultants)であることを基本条件としている。もしコンサルタントが建設業者やメーカーあるいは商社の一部門であったり資本系列関係にある場合には、関係する建設業者やメーカーがその後の同一プロジェクトの工事や資機材の調達には一

切参加資格がないことを誓約しない限り、コンサルタントとして入札に参加できないルールとなっている。

また、中立性の確保のために、コンサルタントは特定の企業から手数料やマージン、その他のいかなる報酬も受け取ってはならない。いかなる場合でも、コンサルタントはクライアントから支払われる報酬以外に何らの利益も受け取ってはならないとされている。このような報酬を受け取れば、コンサルタントとしての公平な判断を阻害することになるからである。このように、コンサルタントは中立性を守るために、コントラクターやサブライヤーとは一線を画して毅然たる態度を保たなければならない。

コンサルタントがコントラクターやサブライヤーから情報を得る必要が生じる場合もある。例えば、プロジェクトに必要な製品の価格や仕様について情報を得る必要に迫られることがある。このような場合でも、公平性を確保するために、特定の業者からだけでなく複数の業者から情報を得て比較検討し、コンサルタントとしての判断を下さなければならない。また、コンサルタントが入札仕様書を作成する場合に、特定メーカーの製品を指定することはできない。入手し得る情報で1社の製品しか使用できないと考えられた場合でも、その製品または同類の製品 (or equivalent) として、公平性を保たなければならない。

コンサルタントが行う工事費積算業務に、特定のコントラクターから便宜供与を受けることは、国際的なルールに反する。従って、コンサルタント企業は工事費積算専門家を社内に抱えておく必要に迫られる。コントラクターから出向者を受け入れて見積作業を行わせるようなことは、コンサルタントの倫理に反する。

このようなコンサルタントの中立性は「設計と施工の分離」の原則に沿って行われるODAプロジェクトや国際機関のプロジェクトに適用されている。近年、民間資金による社会資本整備 (PFI: Private Finance Initiative) が導入されつつあるが、この場合にはコンサルタントの立場が異なったものとなる。PFIの場合には、プロジェクト実施のための会社 (Special Purpose Company) やコンソーシアムが設立され、このコンソーシアムの内に設計または工事監理に当たるコンサルタントとして入る場合と、コンソーシアム側または政府機関側あるいは金融機関側にテクニカル・アドバイザーとして雇用される場合がある。前者の場合には、コンソーシアムの一員としてコンソーシアムの利益のためにサービスを提供することとなる。

ODAプロジェクトでは、プラント建設の契約でターンキー方式が限定的に採用されることもある。この場合には、コンサルタントがターンキー契約を結ぶコンソーシアムの中に入り設計を受け持つことになる。ODAでプラント建設がとりあげられるケースも減少していることから、ターンキー方式の契約は稀なケースとなっている。

### コンサルタントは紳士であれ

昨今、コンサルタント間の競争はますます激しさを増してきている。この激しい営業環境、受注合戦においても、国際的なコンサルタントは他人のビジネスや評判を傷つける行動は取らないという倫理がFIDICで合意されている。これは、競争市場において活動する全ての企業に当てはまる倫理であり、特に様々な利害の調整役たるコンサルタントは、誹謗中傷に巻き込まれることなく技術と誠意で物事を進めることが求められている。

実際のところ、激しい受注合戦の中でこのような紳士的態度を堅持することの難しさに遭遇することもある。本来は、自社の有利な点をPRすることに留まるときところを、他社の欠点まで言及する衝動にかられることもあるが、これは慎まなければならない。まして、他社の中傷を書面ではばらまくなどは、国際コンサルタントとしてあるまじき行為である。日本のコンサルタント会社で、そのような行為を行ったケースに遭遇したことがあるが、コンサルタントとして常に紳士たる行動をとるよう自らを律し、他人のビジネスや評判を中傷する行為は取らないという倫理を堅持しなければならない。

### 国後島事件

コンサルタントの倫理に関係して、2002年に起きた国後島事件にも言及しておかなければならない。この事件は、1人のコンサルタントがクライアントの要求を満たすことを優先し、コンサルタントの倫理と国の法律に反する手段を取ってしまったことよって起きた事件である。

この事件で、クライアントは国後島に宿泊施設を建設するためにコンサルタント選定の入札を行った。この事業では、領土問題もあって島内に仮設施設を建ててはならないことも条件とされており、冬の海洋条件から船上からの作業には制約があるとして、当該コンサルタントはクライアントが示した

年度内竣工は困難と考え、2シーズンで建設することを提案したが受け入れられず、やむなく1シーズン(工事開始から3ヵ月)で完成させる契約となった。それには類似業務の経験を持つエンジニアリング会社の協力を得る必要があると当該コンサルタントが判断して、同社の協力を得るという安易な手段を採ってしまった。さらに、施工業者の入札では、入札参加資格が限られた地域の業者に限定されるなどの条件がつけられたことにも対応を迫られ、当該コンサルタントは見積価格を業者側に漏らすという行為も起こしてしまった。種々の制約条件の中で、工事は予定の工期限内に完成したが、こうした守秘義務に違反するなどの行為を行った結果、当該コンサルタントは法の裁きを受けることになったのである。

この事件は、国会議員が絡むなどの特殊事情があったとはいえ、コンサルタントの倫理に反した行為、違法行為は断じて許されないことを改めて認識させる事件であった。このプロジェクトを担当したコンサルタントは退職を余儀なくされ、企業も3ヵ月から6ヵ月の指名停止処分や自肅で大きな損害を被る結果となってしまった。コンサルタントは、クライアントの利益を第一義的に考えてサービスを提案することが求められるが、サービスの提供においてはコンサルタントとしての倫理と法律に従って行わなければならないこと(コンプライアンス)を再確認するには極めて大きな代償であった。

## ■ 4.2 コンサルタントの権利・義務・責任

コンサルタントはプロフェッショナルな職業である。プロフェッショナルとしての権利と義務を持つし、プロフェッショナルとしての責任も課されることになる。ここでは、コンサルタントがプロフェッショナルなサービスを提供する契約での権利・義務・責任について取りまとめておくことにしよう。

### コンサルタントはパートナー

国際的な契約社会においては、契約当事者は対等な立場にあって、それぞれの権利と義務を持つこととされる。契約当事者の関係は、一方がオ-

ナーで一方がサブパートの関係ではないことを明確に規定している契約条文もある。この関係は、日本の慣習で施主と業者、甲と乙という上下下関係を意味した契約とは、本質的に性格を異にしている。国際的な合意に基づいて行われるコンサルタントの契約は、契約当事者が対等な立場に立つという精神で契約が結ばれる。

クライアントとコンサルタントが対等の立場に立って契約業務を遂行するということは、両者がパートナーであるという認識に立つことである。コンサルタントはクライアントの利益を第一義的に考えて、クライアントの利益のために誠実に職務を遂行する。一方、クライアント側もクライアントとしての義務を遂行し、コンサルタントが効率的・効果的に職務を遂行できるように協力することが望まれる。

パートナーの関係とは、共通の目的を持って互いに協力し合うことである。それぞれの立場を理解し合うことからパートナーの関係ははぐくまれる。クライアントとコンサルタントは、契約上はそれぞれの権利と義務を有し、共通の目的を追求することで、それぞれの利害や立場を超越すると考えられる。クライアントとコンサルタントは、共通の目的を遂行するために協力し合うパートナーである、互いに認識することが肝要であろう。

### 尽くす努力

コンサルタントの義務は契約で規定された業務を完遂することである。欧米流の契約社会では、これで事足りることとなる。個人コンサルタント契約でも、個人の業務範囲(Terms of Reference: TOR)を守ることが義務であり、その範囲を越えてサービスすることは求められていない。それ故に、外国人コンサルタントを雇用する時には、各自のTORを詳しく規定しておくなければならない。

一方で、日本のコンサルタントは日本の伝統を引き継いでおり、少々の上では契約書やTORに規定されていなくても、プロジェクトの目的を遂行する上で必要と判断されればTORの範囲を越えてまでサービスを提供する慣習が残っている。コンサルタント側の努力でできる範囲のサービスを提供しようとするのは、東洋的な特性でもあり、日本のコンサルタントがアジアで評価される所以でもある。自ら犠牲を払ってでも、目的の達成に向けて尽くす努力を惜しまない素晴らしい伝統であり、これからも引き継いでいきた



ものである。ただし、尽くす努力にも限度があることは当然のことである。時間的な観念においても、日本のコンサルタントは良き伝統を持っている。早くプロジェクトを完成させれば、それだけ早く便益があることになるのと考え方から、早期の完成に向けて尽くす努力を惜しまないことである。一例として、カナダのコンサルタントとダム・コンクリートの打設方法について激しい議論があった。日本側は、少々のリスクがあってもリスクに対する対策を取れば1乾季早くダムが完成すると主張したのに対して、カナダ側はリスクと仕様書の規定から慎重論を主張した。彼らの本音は、1乾季工事が遅れても、その分だけ自分たちのサービスの期間が延長され仕事になるではないかというものであった。日本側の主張をとおして工事が無事1乾季早く完成させることができたが、それに向けた努力は並々ならぬものがあった。

ODAコンサルタントの義務は、TORを完遂することはもとより、当該国の経済発展・社会開発に寄与する使命を持っていると自覚し、その使命を果たす努力を尽くすことが求められているのである。

### 法令遵守

コンサルタントの義務の中で、法やルールを遵守する義務も極めて重要視される。前述した国後島事件は、コンサルタントにとって個人としても企業としても、コンプライアンスを最優先しなければならぬことを改めて認識させる事件であった。コンサルタントとして、日本の法律を守るだけでなく、サービスを提供する相手国の法律も遵守しなければならぬ。相手国の法律をすべて承知する訳にはいかないが、そこは常識が通じるものと理解し、コンサルタントとして常識を守ることである。また、特別な法・規制があるかどうかカウンターパートに確認して、そのような法・規制を守るように心掛けなければならぬ。

法令遵守 (Compliance) で話題とされるのは、独占禁止法の遵守と贈収賄の回避である。幸いなことに、国際的なコンサルタント・ビジネスに独占禁止法の違反となる談合のようなきまりは無い(コンサルタントの入札は価格競争ではなく技術プロポーザルの競争が基本とされる)。この点からしても、コンサルタントの入札は、あくまでも技術プロポーザルで評価する基本姿勢は貫くべきである。贈収賄については、相手国側の慣習に左右されがちであるが、国際的にも国内法でも、国際入札における贈収賄が激しく罰せられ

るように法改正されている。FIDICの倫理規定でも取って腐敗防止を追記して明文化している。コンサルタントは、この意味でも法を遵守する紳士でなければならぬ。

### コンサルタントの責任

コンサルタントは、提供するサービスの実施と結果に対して責任を負わなければならない。コンサルタントの責任には、法的な責任と道義的な責任がある。法的な責任は、契約で規定された責務を全うすることと、法やルールを遵守する責任である。契約書に添付されるTORでサービスの範囲が規定されるので、規定されたサービス・作業はすべて遂行しなければならぬ。TORの変更は、すべて書面で確認しておく必要がある。また、コンサルタントは作成した報告書や設計などの成果品に対して、それを職業とする者の責任 (Professional Liability または瑕疵責任) を負うことになる。この瑕疵責任については、契約書で明文化されるケースが多くなってきている。設計業務などに対する瑕疵責任だけでなく、F/Sレベルの調査までも瑕疵責任を求められる場合もある(コンサルタントの瑕疵責任については第14章で詳しく言及する)。

コンサルタントの道義的責任についてはいろいろと論議がある。契約上または法的には責任がないとされた場合でも、責任の所在がフアジーな部分が残されることもある。例えば、不可抗力によってプロジェクトが損害を受けた場合、不可抗力であったとしてすべての責任を回避できるだろうか。ある程度は道義的な責任を感じる部分が残されるケースもある。このような場合にあっては、コンサルタントの倫理に基づいて、コンサルタントとしての誠意を尽くすことが求められよう。損害を受けた要因の解明に協力するなどの道義的責任をとった行動を起こすことが本筋であろう。

### 提案書と責任

本来なら、コンサルタントが提案する事項について、コンサルタントは責任を持って実施せねばならないのが原則である。しかし、コンサルタントを選定する入札において、コンサルタントが提出する技術提案書(プロポーザル)が必ずしもコンサルタント契約に取り込まれるとは限らない。国際機関の場



合には、契約交渉の際にプロポーザルの提案を相互に吟味して、妥当な事項はTORに含められることになる。また、中近東諸国などの契約では、技術プロポーザルが契約書の一部をなすように、契約書に添付される形式をとる国々もある。

一方、IICAの開発調査業務では、プロポーザルで記述・提案する事項は必ずしも契約書に反映されない。この慣習を悪用して、コンサルタント入札のプロポーザルでは、あれもこれも検討しますと美辞麗句をならべ、入札評価を有利にしようとする風潮が一部にあることは残念なことである。プロポーザルでの提案事項が契約書のTORに含まれない限り、コンサルタント側に法的な責任は発生しないであろうが、コンサルタントは提案する事項に責任を持つという基本からして、道義的な責任は免れるものではないと考えられる。コンサルタントとしては、競争入札のプロポーザルであっても、誠意をもって責任が取れる範囲での提案をクライアントに提示するように心掛けたいものである。

#### クライアントの責任

コンサルタントの義務に対応する形で、クライアント側の責任も契約で規定される。クライアントの責任は、コンサルタントとの契約が締結される以前にも、公正なプロセスでコンサルタントを選定する責任を負っている。この選定方法は公明 (transparent) でなければならぬ。このためにも、クライアントはコンサルタントを選定する評価基準や配点を明確にしておくように求められている。

クライアントは契約書に明示された条項に従い、公正な報酬をコンサルタントに支払わなければならない。支払期日が遅れることはよくあることだが、クライアント側も誠意をもって対処すべきことである。また、クライアントはコンサルタントが要求する資料や情報を提供し、コンサルタントが提出する報告書や設計図を検討し、問題がなければ規定された期間内に承認する義務を負っている。クライアント側のレビューに時間がかかってしまい、工期が遅れることもあるが、その遅れをコンサルタント側に転嫁することはできない。

コンサルタントは、業務の遂行に当たって種々の提言や勧告を行うことになる。例えば、工事入札の評価は通常コンサルタントが実施してクライアントに勧告することになっており、クライアントはコンサルタントの勧告を尊重し

て判断を下さなければならない。クライアントはコンサルタントの勧告に従わなかった場合には、その結果についてコンサルタントにその責を問うことはできない。要するに、クライアントとコンサルタントがパートナーとしての信頼関係を築き、相互に協力してプロジェクトを円滑に遂行していくことが求められているのである。

### 4.3 異文化の中の判断

海外でのコンサルタント業務は、異文化の中で遂行される。それぞれの国の文化は、コンサルタントによる調査期間のような短期間に会得できるようなものではない。コンサルタントの倫理も、そのような文化に根ざしたものであることが多い。それでは、コンサルタントとしてどのように心掛けたらよいか、いくつかのヒントをあげておくことにしたい。

#### 共生の思想

異文化の国々では、それぞれの価値観やルールが存在している。この異文化の中で、開発計画を立案し実施していくとなると、種々プレッシャーがかかることになる。「共生の思想」を著した黒川紀章は、元JICA総裁の柳谷謙介との対談で、「お互いに価値観やルールを相手に押しつけるやり方ではなく、お互いに『聖域』というものを尊重 (リスペクト) する、それによって初めて『共生』のできるのだ」と共生の理論を説いている。<sup>1)</sup> 異文化の国で、文化的な摩擦のバリア (障害) があつたら、それを100%なくしてしまえということではなく、何%かの神秘的な聖域、その国の人でないと入り込んで行けない聖域があるのだと考へ、それをリスペクトすることによって共生ができるという考え方である。

この共生の思想は、仏教的な思想と通じるところがある。仏教の教えでも、殺生をせず相手をリスペクトする「共生」、足ることを知り欲望をコントロールする「知足」、極端に走らぬ「中庸」が教えとされている。日本のコンサルタントとして仏教思想を持つというのではないが、この思想を理解して、

## 国際開発コンサルタントのプロジェクト・マネジメント

2003年 12月20日 初版発行

編著者 コーエイ総合研究所

発行者 荒木光弥

発行所 株式会社国際開発ジャーナル社

〒107-0052

東京都港区赤坂2-13-19 多聞堂ビル

TEL 03 (3584) 2191 FAX 03 (3582) 5745

<http://www.idj.co.jp>

発売所 丸善株式会社出版事業部

〒103-8245

東京都中央区日本橋2-3-10

TEL 03 (3272) 0521 FAX 03 (3272) 0693

<http://www.maruzen.co.jp/>

デザイナー Klüg

©KRI International Corp. 2003 Printed in Japan

ISBN 4-87539-067-X C0030

落丁・乱丁本はお取り替えます。