International Development Center of Japan
国際開発センター

国際機関の仕事と日本人コンサルタント
～「日本流マネジメント」が通用した多国籍チームでの学び～

日本企業が世界銀行、アジア開発銀行（ADB）などの国際機関から発注されるコンサルティング業務を受注する割合は１％未満だと言われています。こうした中、IDCJは2014年６月からイギリス、オーストラリア、スウェーデン、フィリピン、ラオス、そして日本から成るコンサルタントチームの一員として、ADBの「プロジェクト形成技術協力調査」に参加し、ある国の道路のローン案件を形成するための事業化可能性調査を行いました。

開始当初は順調に調査が進んでいました。しかし、国際機関の大半のプロジェクトと同様に、このチームのメンバーもほぼ全員、お互いにこの調査を通じて初めて顔を合わせたということもあり、調査途中から徐々にチームワークにほころびが出るようになりました。コンサルタントチームの代表である筆者の下には、「彼は私の成果を正当に評価していない。これまでの私の成果をきちんと評価してほしい」、「私はあの人の下では働くことができない。アジア人を不当に扱っている」、「私は報酬を支払われていないので、作業を行えない。支払いを受けてから着手する」などというクレームが連日のようにチームメンバーから持ち込まれるようになり、筆者はチーム内のもめごとの解決に奔走することが、半ば仕事のようになりました。

アジア開発銀行（ADB）の建物（＝ADB提供）

ある国の政府機関職員との現場踏査の様子

人力で法面を保護し土砂災害を防止する

しかし、こうしたほころびをうまく繕いながら各国から集まった専門家たちをまとめ、プロジェクトを成功に導くことがこうした案件の醍醐味だとも言えます。今回の調査でも、日本人持ち前の「本音と建前」を使い分けたコミュニケーションや、業務時間外・休日をいとわない「濃密な関係づくり」を心掛けて問題の解決に当たりました。それが功を奏し、契約を終えて本国や各国に散らばった専門家たちも、何とか銀行のミッション派遣時期までに調査を間に合わせようと次第に一致団結し、報告書の作成・修正作業を進めてくれるようになりました。

ADBの香港系中国人の担当者は、「銀行の貸し付け業務では、プロジェクトの間で資金の奪い合いが起きている。所定の期間内に所定の成果を上げなければ、他の案件に資金を持っていかれてしまう」と主張し、開始当初はわれわれコンサルタントチームに対してもスケジュールの遅れを取り戻すよう厳しく迫っていましたが、終盤のころには、お互いに本音で語り合える関係になり、「調査スケジュールの遅れにも関わらず、コンサルタントチームの努力のおかげで何とか所定の時期にミッションを派遣することができ、このプロジェクトの資金の貸し付けの目処もついた」、「コンサルタントチームは、スケジュールの遅れに対して常に信頼のおける対応をしてくれた。われわれや現地政府機関と協働して成果を上げようとする姿勢も、非常に好感を持った」と評価してくれるまでになりました。

「海外、特に欧米のコンサルタントをマネジメントできる能力を持った日本人コンサルタントはまれである」―筆者の知人でもあるベテランの日本人コンサルタントからこうした話を聞いたことがあります。しかし私は今回、この調査を通じて「日本人コンサルタントであっても、日本流のチームマネジメント・顧客マネジメントを通じて国際機関の業務を成功させることは十分に可能だし、日本にもそうした能力を持つ人材が豊富にいる」ことを確信しました。IDCJは、今後も国際機関のプロジェクトに積極的に挑戦していきます。

（文責：国際開発センター 開発プロジェクト部長　高橋 君成）

〒108-0075 東京都港区港南1-6-41 品川クリスタルスクエア 12階　TEL. 03-6718-5932　FAX. 03-5781-0910
http://www.idcj.co.jp