

# 世界銀行と日本人職員の 60 年

簡易版



1818 Society 日本支部



## はじめに

日本が 1952 年に世界銀行に加盟して以来 60 年が経ちました。本文集は、世界銀行グループ旧職員有志の親睦団体 1818 Society の日本支部（Japan Chapter）が、その会員を中心に、日本人職員の世界銀行勤務の体験手記を纏めたものです。

The 1818 Society は、世界銀行グループ旧職員有志の団体で 1978 年に創設され世界各国に 5400 名の会員を擁し会員同士の親睦と世界銀行活動の支援を行っています。その名を世界銀行本部が米国の首都ワシントン DC の 1818 H Street に所在することに由来し、同会は世界銀行本部に事務局を置いています。日本支部は、2007 年に設立されました。会員数は現在約 120 名です（ホームページ <http://www.1818societyjapan.com/>）。

当支部は、活動方針の一つに日本と世銀グループとの交流史（人的・知的・地球規模での環境・人道面での有形・無形の協力・交流の歩み（歴史）の検証を行い、その成果の編纂出版事業を立ち上げることを掲げております。本文集の出版プロジェクトは、その活動方針に沿い当支部設立 5 周年を記念する事業として、2011 年に当時会長職にあった私が発議し会員の賛同を得て立ち上げました。

ここに寄せられた多彩な手記は、世界銀行という職場の様子を生なましく伝えていと思います。これらの手記が、過去の記録に留まらず、これからの日本の若者の間に世銀グループや様々な国際機関で働くこと、開発援助に携わることへの好奇心と挑戦心を喚起し、あるいは羅針盤として少しでも役立つことを期待しております。

最後に、本文集は、多忙をいとわず寄稿して下さった有志の方と、編集委員遠藤格（委員長）、濱口治孝（支部現会長）、坂入ゆり子と私、当支部事務局岡本有子の 1 年半に渡る共同作業でした。諸氏に心から謝意を表します。

2013 年 7 月

高橋正義



## 目次

はじめに	高橋 正義	3
第一部 1950-70 年代 .....		7
わたくしの世銀事始め：半世紀前の 1818H ストリート	浅沼 信爾	9
私の MDB キャリア：チャンスとジェンダーとナショナリティー	アシャー（森）茂子	15
世界銀行での業務経験	阿部 義章	21
ブレトンウッズへの長い道：忘れ得ぬ群像へのオマージュ	稲蔭 邦彦	31
“My Early Days with the World Bank”（そのころ-1970 年代始め-の世銀）	菊地 邦夫	39
貴重な経験	黒田 次郎	45
世界銀行における国際貿易研究	武内 憲治	55
世界銀行の思い出	藤 洋作	63
第二部 1980 年代 .....		67
国際的に活躍するには	秋山 孝允	69
マクナマラからクローセンへの移行期 3 年間の世銀体験	石原 正之	73
世銀・IFC での 9 年間（1980 年代）を振り返って	大海渡 桂子	77
世銀における活動	柏谷 光司	87
ビルト・イン・NGO と呼ばれて	小久保 和代	93
世界銀行と私－世銀をキャリアパスとして	高橋 正義	101
国際機関への思い	長須 政司	113
政策アドバイザー論	橋本 日出男	125

世銀の思い出：日本の平凡なサラリーマンが見た国際機関	濱口 治孝	135
世銀東京事務所出向の思い出	番場 孝司	141
世界銀行：私の履歴書	前田 俊一	151
<b>第三部 1990年代以降</b> .....		157
今も私の中で生きる世銀：グローバルを目指す若い方々へ	安間 匡明	159
世界銀行グループのダイバーシティのマネジメントと日本企業の国際化	井川 紀道	163
日本人じゃないみたい！	遠藤 格	175
冒険させてくれる職場	坂入 ゆり子	179
アメリカの銀行と永遠の友	佐藤 澄子	187
世銀理事時代の思い出	白鳥 正喜	195
転職の勧め	塚田 俊三	201
私と世銀 ―「日本と世銀グループの相互の役割の変化」という観点から	宮村 智	205
資料.....		219
世界銀行日本人職員統計		221
開発思潮の変遷と知りたい疑問		225
世界銀行グループ日本関係年表（2010年まで）		229

## 第一部 1950-70 年代

浅沼 信爾

アシャー（森）茂子

阿部 義章

稲蔭 邦彦

菊地 邦夫

黒田 次郎

武内 憲治

藤 洋作





## わたくしの世銀事始め：半世紀前の 1818H ストリート

浅沼 信爾

1938 年生まれ。1964 年に Young Professional Program のメンバーとして世界銀行に入行。1966 年から 1973 年まで、東アジア局のマレーシア・シンガポール、韓国等を担当するカントリー・エコノミスト。1984 年に計画・予算局長として世界銀行に復帰。その後、1987 年から 1991 年まで、アジア第一局の局長として、バングラデシュ、ブータン、ネパール、スリランカにおける世界銀行のオペレーションに携わった。現在、一橋大学国際・公共政策大学院客員教授。世銀グループ在職期間、1964-73 年、1984-91 年。

1963 年のある日の『日経』に、世銀が若い幹部候補生プログラム（YP プログラムで当時ジュニア・プロフェッショナル・プログラムと呼ばれていた）を作ったので、日本でも募集を開始する、という小さい記事がでた。当時東京銀行の調査部で働いていた同僚が、ダメモトで勧めてくれたチャレンジを受ける気になったのは、もともと日本社会のある種の閉塞感から自身を開放したい、日本の外で経済開発に携わりたい、一昔前ならば満州に行って開発の仕事に就けたのにと、20 年遅く生まれた自分を悔やんでいたからだ。

世界銀行を含むブレトンウッズ機構は、アメリカとイギリスの第二次世界大戦の戦後計画から生まれたのは誰でも知っている。戦後の国際的な経済アーキテクチャーを英米以外の諸国、特に新しく独立する途上国に支持してもらうために、世界経済の復興と開発という課題に取り組んだが、復興はともかく、開発のためには何をすべきか誰も知らない。そんな時の一般的な解決策として、どうもよくわからないけど、ひとまず資金を集めて銀行あるいは基金を創り、細かいことは新設機構のスタッフに任せようということになった。そしてその結果出来たのが世銀だ。そして、わたくしが入った時の世銀は、第 3 代目の総裁ユージン・ブラックが作り上げた途上国のインフラ投資プロジェクトのためのプロジェクト・レンディングの銀行に育っていた。ヨーロッパや日本の戦後復興はおおむね終わり、ブラック総裁の後任のジョージ・ウッズ総裁が、世銀の融資対象プロジェクトを電力や交通・運輸だけでなく、農業や教育に広げようとしていた時期だ。<sup>1</sup>

当時の世銀は、まるでいろいろなセクターの神様が集まっているオリンポス山のようだった。曰く、発電のダム建設の神様、ハイウエー計画の神様、鉄道建設の神様、牧畜業の神様、農地改革の神様、農業共同組合の神様、等々たくさんの神様が揃って、途上国のプロジェクトに助言をしていた。1960 年代と言えば、旧植民地が続々

---

<sup>1</sup> 代々の世銀総裁と彼らの業績については、Jochen Kraske et.al., *Bankers with a Mission: The Presidents of the World Bank, 1946-91*, 1996, Oxford: Oxford University Press. が面白い。ちなみに著者は、YP プログラムの第 2 グループのメンバーで、ドイツ人。

と独立して、政治的独立を達成した後の政治課題として経済発展に取り組んでいる時だった。そこで、世銀は経済発展の礎としてのインフラ建設を、計画から融資、そして実施まですべてサポートすることを使命と考えていたのだ。だから、いろいろな分野のハードとソフトの知見を持った神様の存在が欠かせなかったのだ。

わたくしは、十数人一グループの第三期生だったが、日本人としては初めて。日本人スタッフとしては大蔵省から出向の栗山茂光さんがいるだけという、当時世銀の第一の借入国の日本としては、極端な状況だった。<sup>2</sup>日本は敗戦国で、世界銀行の憲章には「元敵国の領土」と書かれているから仕方がないかと思っただが、現実には世銀スタッフとして通用するものを持った日本人がいなかったのだ。世銀のプロフェッショナル・スタッフのほとんどは、国籍にかかわらず、アメリカかイギリスで高等教育を受けた人達だ。英語も操れず、留学経験のないわたくしなんかは、ほんの数%のマイノリティーの一員だ。その上に、ユージン・ブラック総裁は、「世銀のスタッフは、途上国政府のお手伝いをするディプロクラットでなければならない」と言っていたそうだ。ディプロクラットとは、ディプロマットとテクノクラートを組み合わせたブラック氏の造語で、要するに世銀スタッフは練達的外交官の国際外交術とテクノクラートの専門知識を兼ね備えているプロフェッショナルと言うことになる。その頂点に立っているのが世銀オリンポス山の神々だ。

世銀のYPになってみて、わたくしは暗澹たる気持ちになった。途上国の開発に興味があるからと言っても、途上国にオファー出来るものは何も持ち合わせていない。当時のYPプログラムの訓練期間は2年で、終了時にはグループの約20%程度が基準に達しないと言う理由で、「どうぞお国に帰ってご活躍ください」と弾かれることになっていた。経済局（調査・研究が主たる任務）、極東局（東アジア局はそう呼ばれていた）、プロジェクト局農業部の3カ所で見習いエコノミストとして働いたが、世銀のフル・スタッフになれる可能性は低かった。YPプログラムを何とかサバイブ出来たのは、ほとんど奇跡的で、それは何人かの人達のおかげだ。

経済局にいるときには、ハーバード大学の政治経済学教授で、開発経済学のパイオニアの一人であるアルバート・ハーシュマン教授(Albert O. Hirschman)のインドでの世銀プロジェクトの調査に貸し出された。わたくしの卒論のテーマは、ハーシュマン教授の不均衡成長論だったから、このアサインメントはわたくしにとって大変幸運だった。さらに幸運だったのは、ベルリンのユダヤ人ブルジョワ家庭で育ったハーシュマン教授が、ドイツのナチズムから逃れて、フランスとイタリアで学生生活を送り、レジスタンスに加わり、最終的にアメリカ政府のユダヤ人研究者救出作戦で、アメリカに移住して来たことだ。彼の経済学は、マルクス社会学の要素を多く含み、個人的には異国で仕事をする事の難しさを良く理解している人だった。

---

<sup>2</sup> 故栗山茂光氏は戦前世代に属する「海外帰国子女」の一人だった。当時、国際的な活動を苦勞なく出来る希な人だった。

一緒にインドに旅して開発プロジェクトの調査をしたが、彼はわたくしが英語で苦しんでいるのをみて、「あなたが YP プログラムを無事修了出来るように、すばらしい推薦状を書いてあげるよ」と言ってくれた。<sup>3</sup>

極東局では、マレーシア・シンガポール課に配属された。ちょうどシンガポールを含む「大マレーシア」が設立された頃で、世銀はこの新しい国の経済制度の設計と新しい 5 カ年計画の策定に関わっていた。その作業を世銀側で指導していたのは、当時の極東局のチーフ・エコノミストだったウィリアム・ギルマーティン氏 (William Gilmartin、みんなにギルと呼ばれていた) だった。彼は、第二次世界大戦後マッカーサー元帥の総司令部で、日本の農地改革を担当した 3 人のアメリカ人エコノミストの一人で、日本経済の復興政策の経験を持っていた人だ。その彼が、わたくしのカントリー・エコノミストとしての教育に当たった。世銀におけるわたくしのメンターの一人だった。何も知らないわたくしに、一国の経済の見方、経済政策の評価の仕方、政策提言の書き方、そして世銀のマネージメントへの報告書の書き方—これらすべてを手本を示して教えてくれたのは彼だ。

農業局では、わたくしはまずアルゼンチンの牧畜業改善プロジェクトのエコノミスト兼財務アナリストとして使われた。直接にそのアサインメントには関係なかったが、農業局にはシーク・タカハシ (Shig Takahashi) という日系の農業エコノミストがアドバイザーでいて、彼が何くれとなくわたくしの指導をしてくれた。彼もまたマッカーサーの総司令部の一員で、戦後日本経済の民主化と復興に貢献したが、特に戦後日本の農業協同組合制度の設立のアメリカ側の立役者として知られた人だ。後にわたくしがマレーシア・シンガポール課のエコノミストの時に、マレーシアの大規模土地開発とゴムやオイルパームのプランテーションの発展に関わった。当時はまだ世銀でもちゃんとしたプロジェクトの経済分析が出来る人は少数で、彼もまたわたくしの世銀でのメンターになった。<sup>4</sup>

この 3 人のメンターがいなければ、そして彼らのサポートがなければ、わたくしは 2 年間の YP 訓練期間の後で、日本に帰るよう言い渡されていただろう。そして、この 3 人の他に、極東局の当時の局長だったピーター・カーギル氏 (Peter Cargill) と彼の後任のレイモンド・グッドマン氏 (Raymond Goodman) が激励してくれなければ。今思い返すと、世銀はわたくしにとってカントリー・エコノミスト養成の大学だった。そしてここに名を挙げた人達は、わたくしの指導教官だったような気がする。これはもう少し言葉を尽くさないとわかってもらえないかも知れないが、ここでわ

---

<sup>3</sup> この時のハーシュマン教授の研究は、Albert O. Hirschman, *Development Projects Observed*, 1967, Washington, D.C.: The Brookings Institution という本になった。ハーシュマン教授は、2013 年に逝去したが、彼の生涯と業績は、Jeremy Adelman, *Worldly Philosopher: The Odyssey of Albert O. Hirschman*, 2013, Princeton: Princeton University Press に詳しい。

<sup>4</sup> この二人についての思い出をわたくしは *The Memory Bank: World Bank Stories and Revelations*, 2008, Washington, D.C.: 1818 Society 30<sup>th</sup> Anniversary Publication に書いている p.36, “Memories from Japan”。

たくしは経済発展を「交差点あるいは結節点に立って」見ることを教えられた。政治と経済政策の交差する点で。また、マクロ政策とセクターやプロジェクトと言ったミクロ政策の接点で。そしてさらに、世界的に普遍的な経済原則と一国の特殊条件との交差点で。いわゆる専門家は、それぞれの分野に閉じ籠もり勝ちだが、カントリー・エコノミストは、境界や結節点に立って物事を見なければならないことを教えられたのだ。

わたくしは、世銀に入って 5 年目に小ぶりのマレーシア経済調査団のミッション・チーフの役を与えられた。当時極東局の局長になっていたグッドマン氏は、わたくしの書いた報告書案を持ってマレーシアに行ったが、帰ってきて「シンジ、やっとマッハ 1（サウンド・バリアー）を超えたね」と言ってねぎらってくれた。ボード（理事会）に出せる報告書が書けなくては、世銀スタッフは勤まらないから、この言葉はわたくしにとっては、「これで世銀スタッフとしてパスしたのだ」と言う宣言だった。実に長いわたくしの「世銀事始め」だった。<sup>5</sup>

世銀は常に変化している。開発プロジェクト造りの「匠達」の集まりだった世銀は、その後アメリカの国防長官だったマクナマラ総裁が来ると革命的な変化を遂げた。彼は、世銀の規模を飛躍的に大きくし、また世銀の仕事を開発プロジェクトの上流部分一すなわち経済計画、経済政策、投資プログラム、開発プロジェクトのすべてにまで広げ、世銀の活動を PPBS（Planning, Programming, Budgeting System）と呼ばれるシステムに編成し直したのだ。国毎に開発戦略を考え、開発政策を考えることが世銀の中心的な役割になった。そしてその変化の過程で、世銀オリンポス山の神々に代わって、今度はエコノミスト集団が台頭して来た。この時の世銀システムの中核はマクナマラ総裁の考えを実行に移す役割を負った計画・予算局だったが、第二次世界大戦の遂行と戦後計画に携わった年配のエコノミストと戦後に教育を受けた若いエコノミストの集まりだった。<sup>6</sup> 世銀スタッフの数も飛躍的に増え、また日本の世銀における地位も変わった。世銀の大口融資先だった日本は、今度は世銀の資金源になり、日本の資本市場に対するパイプとしての東京事務所も出来た。そしてそれと共に、世銀の日本人スタッフの数も大幅に増えた。このような変化は、おおむね 1960 年代後半から 1970 年代前半に起こった。

そしてわたくしはその変化の途中で、ウォール・ストリート経由で日本に帰る決心をした。わたくしを育ててくれた世銀の人達、それに同じ頃に世銀に入った YP プ

---

<sup>5</sup> この報告書は、The World Bank, *Current Economic Position and Prospects of Malaysia (in two volumes)*, EAP-11a, 1970, Washington, D.C.: The World Bank. となった。

<sup>6</sup> わたくしは世銀を辞めた後ウォール・ストリートの投資銀行に就職したが、1984 年に再び世銀に「帰還」した。その時与られたポジションは、Planning and Budgeting Department Director だった。マクナマラ総裁が世銀に来たときに、近くの書店 Sydney Kramer Books に飛び出して PPBS についての数冊の本を仕入れ、それを読んでマクナマラ総裁が世銀をどこに導こうとしているかを考えたのを出す。

ログラムの仲間達は、「シンジ、お前は世銀の人間だ。必ず帰って来いよ」と言って送り出してくれたが、事実それから十数年でわたくしは世銀に帰還することになる。しかしそれはまた別の「世銀物語」だ。



## 私の MDB キャリア：チャンスとジェンダーとナショナルリティー

アシャー（森）茂子

1938 年生まれ。博士号取得後、世界銀行で東アフリカ・東南アジア諸国の教育分野の調査・プロジェクト担当のタスク・マネージャー。その後、アジア開発銀行へ第一号女性管理者として移行、南・東南アジア諸国の人材開発担当マネージャーについてインド駐在代表。退職後、日本大学国際関係学部／研究科教授。2012 年 11 月死去。世銀グループ在職期間、1971-92 年。

幼少から歴史と地理が好きだった私は慶応で西洋史、留学したスミス・カレッジでは歴史や政治に焦点を置いたアメリカン・スタディーズを専攻した。1 年余り帰国した後、シラキュース大学から奨学金をもらい 1971 年に教育経済分野で博士課程を終えた。博士論文はインドの労働市場とエンジニアリング分野の高等教育とのミスマッチを分析した。当時のインドはエンジニアの高い失業率で悩んでいた。その後、世銀で 21 年、アジ銀で 7 年近く、日本大学で 7 年働いた。2006 年以降は常勤の仕事から離れ、夫と私の国インドと日本、長年の共同の生活場所ワシントンを往来している。退職 4 年後の 2010 年、インドの 19 世紀後半以降の経済・社会面の展開を描いた本がようやく出版された。もう一冊書き上げようと机に向かいながら、“草の根のない国際人”にならないようにそろそろ一か所に住もうかと考える昨今である。

世銀では開発に必須である人材育成を教育を通して支援する仕事をしてきた。就職して五年後の 1976 年に始めてミッション・リーダーを務めたが、それ以降、平均 2 年に 1 つのペースでプロジェクト融資に関わってきた。1992 年に移行したアジ銀では、南アジアとインドシナを中心とした途上国担当の教育・衛生・人口課長、定年退職した 1999 年始め迄の三年ほどはインド駐在代表を務めた。今回は仕事の内容ではなく、世銀やアジ銀の MDB に就職した背景、そして私のジェンダーとナショナルリティーとキャリアにまつわる話をしてみたい。国際開発機関に興味を持たれる若い方々に特に興味を持って頂ければ幸いである。

### チャンス

私の MDB キャリアは偶然に訪れたチャンスを掴むことで始まった。モンバイ生まれの夫と結婚した翌年の 1970 年、ニューヨーク州北方にあるシラキュースから二人でアジア関係の学会に出席するため車で 8 時間ほどかけワシントンを訪れた。その際、同じシラキュースで博士号を取得し世銀の YP プログラムを終え新婚早々だった夫の友人アルン・ショーリの家に泊まった。彼自身は間もなく世銀を退職しインドのジャーナリズム、政治、著作で活躍していった。友人は夫に世銀就職に興味があるかと聞いたが博士論文を優先したいということで、それではと私の興味を聞いた。

当時の経済局の一つの課はマレーシアの労働市場と技術教育の関係を分析する調査に参加する教育経済専門家を探していた。同じようなテーマで博士論文を書き上げたばかりだった私の世銀就職はスムーズに進み、3 年間契約で翌年 1971 年に勤め始めた。その後は夫のいるシラキュースに戻るつもりだった。

就職二年も過ぎ研究調査も終わりに近づいた頃、ソマリア教育融資審査ミッションへの参加を依頼された。私の仕事は評価され東アフリカ地域の教育・衛生・人口担当の課長に彼のグループに移動しないかと誘われた。夫の応援もあり世銀でのキャリアを追及していくことに決めた。その後の 20 年近く、教育投資の仕事に専念してきた。世銀には研究・調査、開発事業投資、或いは組織の運営などを担当する専門職、そして各レベルの管理職など多くの職種があるが、途上国支援の第一線で仕事を進めるプロジェクト・リーダーに一番の醍醐味を感じるのではないと思う。綿密な調査や関与者との対話に引き続くプロジェクトの発掘とデザイン、融資可能性の審査、融資承認後の借款国による実施への助言、そして実施成果の評価までのプロジェクト・サイクルで、主として融資承認までの“アップ・ストリーム”の段階のリーダーを務めてきた。オフィスに行く足が進まなかった日を思い出せないほどチャレンジに溢れ充実した毎日だった。

アジアへの移行も予想外の出来事だった。ミッション・リーダーを務めた上司の課長始め皆が興奮と興味に溢れた中国復帰第一号の大学開発プロジェクトへの融資が承認され、フィリピン政府の中・長期教育計画作成への主要な分析基盤となった教育分野の調査報告書も仕上がり、グレード 24 から 25 への昇進プロセスが進んでいた 1991 年の末、日本の理事室から電話があった。一日の仕事が終わり帰宅する寸前だった。白鳥理事に面会に来るようにという伝言だった。当時担当していたフィリピン科学・工学教育開発プロジェクトの融資審査報告書に関するコメントかなと思った。早速、理事室に向かったが、理事が持ち出されたトピックは全く予想外だった。

理事はアジアの教育・衛生・人口課長としてマニラに移る興味はないかと問われた。アジアの途上国加盟国は東と西の二つの地域に分かれていたが、その課は南アジア、インドシナ、それに東南アジアの一部の国が属す西地域に属していた。その課長が移動することとなった。更に、1966 年のアジア銀創立以来女性管理者が未だ生まれていない。世銀の人材育成分野で長年の経験を積んできた日本女性の私に問い合わせがあった背景である。夫と相談した結果、単身、世銀から給料なしの 5 年間までの出向ということでアジア銀に移行したが、四年後に世銀を退職しアジア銀で残り少ない定年まで働いた。

チャンスは誰にでも訪れてくるが、大事なのはある程度の危険を冒してでもチャンスを掴んで進んでいく決意と準備があるかどうかである。しかし、私の MDB キャリアが全てチャンスで動いてきたわけでは勿論ない。私は一度は途上国現地に長期



滞在して開発支援活動に関わりたいと願っていた。定年までに残り数年となった時、アジ銀インド事務所の初代代表の任期が終わりに近づき後任を探すこととなった。早速、予算人事局長に面会を求め、インド駐在代表としての資格を備えているのでそのポストに応募したいと伝えた。私の熱意が伝わったのか、初めての女性駐在代表としてアジ銀最大融資国インド行きが決まった。或いは、アジ銀移行後間もなく五つの専門ポストが空席となった時である。通常は予算人事局が中心となり組織内から空席を埋めることだったが私は広く外部からも探したかった。アジ銀では未だ教育や衛生分野の強化が始まったばかりで分野以外の者が多くの人材育成のポストを埋めていた。何回も上司である局長と人事局長のオフィスを訪ね説得に努め初めは躊躇していた二人に外部雇用を承諾してもらった。

## ジェンダー

世銀の経済局から東アフリカ地域の教育・衛生課に移り二年後の 1976 年、始めてインド洋に浮かぶ楽園の小島モーリシャスの教育プロジェクトをリードした。その後は中国への第一号教育融資審査以外はリーダーを務めてきた。通常 4 人から 8 人ほどのメンバーは私以外は男性だった。女性の参加が目立つようになったのは 1980 年代になってからである。

私は“ジェンダー音痴”かもしれない。女性だと意識したのは他の人から指摘された時だった。モーリシャスのプロジェクト融資が理事会で承認されると、東アフリカ地域のプロジェクト局長ハンス・アドラーさんに呼ばれ彼のオフィスを訪ねた。局長は、“東アフリカ地域で貴方がミッション・リーダーとして理事会承認までやり遂げた二番目の女性でありとても嬉しい。将来の活躍と成功を願っている、”と親切な言葉をかけてくれた。最初の女性リーダーはアメリカ人で後に課長、局長、副総裁と昇進していったが、私はタスク・マネジャーとして長年過ごしてきた。その理由の一つとして戦後に育った私の日本人としての“特徴”があると思う。後で触れたい。

ジェンダーに関係なく教育経済専門家として高度な専門知識と経験を持ち成果を上げていけば認識され昇進していくと信じていた。その通りレベル 22 から 23 そして 24 と昇進が続いた。しかし、25 のレベルになるには、プリンシパルと呼ばれる専門ポストが導入された 1980 年代半頃までは数少ない管理職のポストに就くことだった。次第に優秀な専門家としての資格だけでは十分でないことが解ってきた。当時は未だ“オールド・ボーイズ・ネットワーク”だった管理職の塀を超えるには、何らかの外部からの圧力か組織内のネットワークの支持が必要だった。1980 年代末の北京国連会議で国際機関の女性管理者が極く少数であると指摘され増加する合意がなされると、アメリカや北欧の理事が中心となり女性管理者を増やすようにという要求がなされた。このようなプレッシャーに応え世銀の女性管理者は 1990 年代から急増していった。アジ銀も同様な要求を受け私への誘いにつながったのだと察して

いる。即ち、ジェンダーに無頓着で働いてきた私が、ジェンダー間の不平等を調整すべきという政治的プレッシャーの恩恵を受け管理職への道につながっていった。

第一号女性管理者としてアジ銀に移行すると間もなくアメリカ政府も最初の女性理事を任命してきた。マニラに着くと早速中国系アメリカ人の理事ワングさんは私を呼び出した。アジ銀の女性専門職員は非常に少ないので増やす対策を至急考えて欲しいと依頼された。1990年代初期の女性専門職員は専門職員全体の2-3%に相当する20人足らずだった。私の課にいた衛生分野専門の女性と相談し数人の女性を動員し対策グループを設けた。昼休みに二回の集会を開き女性専門職員が少ない理由を聞きだした。先ず、管理職、特にトップの管理職の多くを占めるアジア系男性のジェンダーに対する考え方である。専門職は発展途上国への出張を必要とするが、女性にはそのようなミッションは“ハードシップ”であると考えるために女性専門家の雇用を躊躇していると指摘された。即ち、女性を労わることが女性雇用の遅れとなっているという観察である。その他の理由として、アジ銀がマニラに位置していることがあげられた。ワシントン、ニューヨーク、ロンドン、パリなどと違い、独身女性、特に欧米の女性にとり社交の場が非常に限られていること。一方、既婚の女性にとっては単身就職しない限り夫がマニラに転職することは当時は未だ不可能に近かった。

皆の意見をまとめたレポートを人事予算局長に提出した。その後アジ銀は資格ある夫婦に対する雇用政策を緩和したり、夫或いは妻が現地で働けるヴィザ発行などの対応策をフィリピン政府と進めていった。管理者も新しい世代の人たちが多くなりジェンダーへの見方も変わってきた。20年を経た今は女性の専門職員のみでなく各レベルの管理職に就く女性が増え、人事政策の一つとして女性専門職員の割合を35%に上げるよう目指している。2011年、日本人専門職員145人の約4人に1人に相当する35人が女性である。私がアジ銀に移行した当時の全ての女性数より多い。

もう一つ私とジェンダーに関し付け足したい。定年退職も間近になり東京に立ち寄った時、国際開発関係の雑誌のインタビューを受けた。後に送ってきた雑誌を開き国際開発機関で“定年退職まで働きあげた”第一号日本女性だと知った。“年配の女性”、ということである。

## ナショナルリティー

1959年、エドワード・ホールという人類学者が海外に派遣されるアメリカ外務省の若い役人を対象に、文化により国民の考え方や振る舞いが異なることを分析した“サイレント・ラングイッジ”という本を出版した。ホールが述べているように文化環境により感情、表現が異なる例を思い出す。留学時代にある教授が“理解できないことがあるので説明して欲しい”、と尋ねてきた。彼の授業をとっていた日本人学生が母親を亡くしたというニュースを聞き悔やみの言葉をかけたが、その学生の

顔には笑みが浮かんでいたのが驚いたというのである。学生の心は悲しみに満ちていたはずだが、その感情を素直に現すようには生まれ育ってこなかったのである。IT 革命による急速なグローバル化で世界の文化的相違も縮まり、私が育った 1950 年代の日本人と半世紀以上経た今の世代の人たちとの間には大きな違いがある。ここでは、戦後の日本で育った私の MDB キャリアに日本人としてのナショナリティーがどのような利点やチャレンジを与えたか考えてみたい。

利点は自己中心の興味で行動しがちな他のナショナリティーの同僚に比べ、相手の気持ちを注意深く読みながら行動し発言する“物分かりの良い”者だった。自我の強いミッションのメンバー達から協力を得ながら目的を達成することに長けていた。しかし利点はマイナスともなる。“相手を気にする”日本人の特徴に加え“出る釘は打たれる”という環境で育った者は自我を抑え協調を優先する結果となり主張すべきことでも避けてしまう場合が多い。会議で活発に議論しあう日本人が少ないのは英語より生まれ育った文化環境の影響が大きいと思う。毎年の成績評価が前年に上司と合意した行動計画と自己評価を参照に行われるが、部下の貢献は上司が観察し判断するという環境で育った者にとり自分の業績を強調したり昇進を願うことは容易でない。

日本人の“特徴”は様々だが最大の課題は伝達力だと思う。組織内の同僚や上司、途上国の中央政府や地方自治体から民間企業にわたる各層の関係者と会話や書物を通しての伝達能力が欠かせない。島国の同一民族、文化、言語環境で育った日本人は詳細な説明や論議なしで相互理解が可能だが、国境を越えた社会、特に多数のナショナリティーが集合する国際機関では詳細な伝達能力が重要である。世銀、アジ銀を退職し日本大学で教えていたとき、すでに早稲田で教えていらした慶応では後輩（！）だが世銀では大先輩で尊敬する阿部さんから連絡があった。世銀東京事務所でキャリア・カウンセリングのボランティアをしないかという問い合わせだった。その後二年ほど阿部さんと交代で隔週に東京事務所で世銀を目指す 20 代から 30 代の人たちの相談にのった。彼らに三つのことを強調した。先ず“誰にも負けない”自分の専門分野を築くこと。第二にその専門分野の知識や経験を英語でタイムリーなスピードで会話や報告書により伝えるコミュニケーション能力を持つこと。第三として、必須ではないが発展途上国での生活を経験すること。第三の要素を満たす道として優秀で授業料が低いインドなどの英語圏途上国の大学留学を勧めた。

このようにチャンスを掴み出発した 30 年近くの MDB キャリアだった。その間、ジェンダーやナショナリティーを意識せず楽しく働いてきた。しかし振り返ると戦後に育った私の日本人としての“特徴”が欧米文化の風潮が強い世銀で昇進するブレーキになっていたようだ。アジ銀に移行すると水に戻された魚のように動くことができた。これは組織のアジア的文化環境の他に、世銀での経験を土台に人材育成の管理者としてアジア途上国に貢献ができるという心のゆとりがあったからだと思う。



## 世界銀行での業務経験

阿部 義章

1939 年生まれ。現早稲田大学特命教授並びに名誉教授。経済学博士。国際経済学と経済発展論を慶応大学、コーネル大学大学院で学び、67 年世界銀行入行。96 年に退職後、JICA 客員専門員、名古屋大学国際開発研究科客員講師を経て、97 年早大アジア太平洋研究科教授に就任。専攻は経済発展とインフラ。2010 年定年退職。世銀グループ在職期間、1967-96 年。

1967 年 9 月にニューヨーク州西北西の片隅のコーネル大学から世界銀行（世銀）に勤務する為にワシントンに来ました。以来 29 年間世銀でずっと途上国への貸し出し業務をしました。その間を一言で言えば学校で学んだ経済学を如何に有効に応用出来るかのテストの連続でした。途上国の経済現場を師として、借り手である諸国の役に立てる政策や融資案件の準備という答案を書いていた訳です。落第点も多々もらったと思いますが、兎にかく、楽しい 29 年でした。この拙稿では、世銀の役割とか、アメリカやドルの影響力とか、発展経済学の話は抜きにして、私自身の世銀での業務経験を思い出すままに書いてみました。

私が入行した頃、即ち 1967 年度の世界銀行（第二世銀の分も含めて）は、融資総額が 11 億ドル程で、案外小さい組織なのかなと思いました。私が退職した 1996 年には、それが 215 億ドル程に増えていました。

入行時の世銀内のマネジメントに関する記憶はあまりないのですが、経済またはプロジェクト担当の専門家の多くが旧植民地で実際経済運営をしていた人達で、最初はつきあいにくい感じがした事を覚えています。身近に感じた人達は、やはりアメリカの大学院から来た連中、私の同期あるいは先輩の YPP 卒業生、アメリカ人ではピースコア出身、あるいはヨーロッパからの仲間達でした。其の多くは少なからずケネディ大統領の就任演説の熱気に影響された連中でした。次第に感じた事ですが、経験豊かな年配の専門家と国境を外した経済学や多文化を身につけた YP/YPP 卒業生の仕事場でのコンビネーションは素晴らしい経験だったと思います。

コーネルではマクロ経済学を基礎とした国際経済学／経済発展学／計量経済学を勉強しました。世銀では YPP の訓練期間中から実際の経済の営みを理解する能力をつける為に、マクロ経済分析をする箇所ではなくプロジェクトを扱う部署に行くのが得策と、訓練期間後運輸プロジェクト審査局へトランスポートエコノミストとして配属されました。私を運輸プロジェクト審査局に送った方も元々はマクロエコノミストでした。以来 11 年間アジア地域の運輸／交通セクターで、運輸セクター発展政策の準備及び運輸関係のプロジェクト融資の仕事を経験し、主たる国々は、韓国、バングラデッシュ、ビルマ（後のミャンマー）、インド、パキスタン、セイロン（後

のスリランカ)、南ベトナムでした。仕事を始めた頃それはまだ世銀内で発展段階にあったマクロ経済状態と整合性のあるセクターの発展戦略及びプロジェクト案件の審査方法の準備を系統立ててマニュアル化されつつある頃で、其の仕事に参画出来たのが面白くやりがいがありました。韓国やセイロンの運輸セクター報告書を準備しそれに基づいてプロジェクトの審査が進んで行くという流れを制度化する作業でした。具体的には、マクロ経済状態と整合性のあるなるべく低い投資額しかも効果的な運輸セクターの公共投資計画を準備する事で、公共運輸関連公社の運転効率の改善や公共料金制度の改革などが要点でした。さらに、今思い出しても面白かった仕事は、プロジェクト案件の審査方法に関しての仕事で、インドの農業灌漑プロジェクトで新しく用水が入った村落でどのように農業作業用道路の密度を設定したら良いかの問題や、港の一番効率よい深さの設定の仕方、原料輸出国の港の港湾料の設定方法論等、色々試験的に最適化を追求するマイクロ経済分析をしました。港湾料の設定では、インドのゴアから鉄鉱石を日本へ輸出するモルムガオ港の近代化のプロジェクト審査をまかされ、プロジェクトの便益を輸出国であるインドと輸入国である日本が半々に分けるべく港湾料を設定すべしと勧告し、日本側から苦情が出たのを覚えています。

セクターの発展戦略書のひな形作りやプロジェクト審査の方法論をセットアップする仕事の後、今度は具体的なプロジェクトの担当官をやりました。交通のモードによって異なった技術者や財務分析の専門家とチームを組み、プロジェクトの準備／審査／進み具合チェックの仕事をしました。この頃には、世銀の融資業務のルール、即ちプロジェクトの準備、審査や進行具合の方法や調達ルールを、意味は必ずしも全部理解していませんでしたが、兎に角詳しく覚えて行きました。韓国担当の時には、最初の出張前に日本人で初めてとの事で近所の大学の先生が来てくれアメリカ流の東アジア歴史の特訓を受けました。ビルマの仕事は、10 年程中止になっていた世銀からの貸し出し再開の任務があり、南ベトナムの仕事では、ベトナム戦争の停戦が始まったばかりの時に世銀の貸し出しが可能かどうかを見きわめる仕事もやりました。スリランカでは、国営のバス会社の運転効率化とか、民営のバス会社の運転を可能にする法律の立案とか、コーネルのカーン先生（航空行政の規制緩和を実際実行し後のカーター大統領の経済担当アドバイザーになった方）から習った規制緩和のやり方を参考にして頑張りました。バングラデッシュでは道路と港関連の仕事が主で、一大事が道路でおこりました。完成したはずの道路の表面が 10 キロに亘って割れた状態になり、炎天下更に暑くなっている 10 キロを仲間の道路技師と歩きました。結局道路の作り方が問題で其の不具合を直す融資案件の準備もしました。港関連の仕事では、中東からの原油を港の横にある精油所へ搬入させるのにベンガル湾に停泊する母船から海中パイプを利用していたのですが、ベンガル湾の潮の流れが思いのほか強くパイプが折れる事度々でした。その間、母船を寝かせる費用がかかると言う訳で、海中パイプの専門家と相談した結果、強さの十分なパイプが出来るのには後 10 年にかかると言われ、タンカーの艀のピストン運転が一番良い

方法と言う事になり、経済計算したところ、新しいタンカー一艘の値段では、たびたび故障する海中パイプの方が経済的と言う結論がでた為に、それでは中古船のタンカーを試そうとロンドンの船の専門家や海事法律顧問の教えを受けながら、プロジェクトを作ってみました。世銀内部では世銀の融資する対象は新しいアセットを作るという原則論が有るため、中古品等もってのほかと、初めは局長／課長のサポートなしでしたが、根気よく説得した結果、一度だけ試して良いと言う事になり、理事会認可まで持って行く事が出来ました。今から 7、8 年前に中古品が融資案件に利用出来るルールがマニュアルに書き足されたと聞いています。

この頃には仕事の仲間も出来、可成りの速度で融資案件を処理していた記憶があります。一番大切なのは、仲間の間での専門的な知識と現場経験の蓄積で、いろいろな地域の経験が大切でした。またあらゆる仕事の面での年配の経験豊かなお目付け役が各々の箇所に来てくれ、連中から何時も激励と叱咤をもらいました。こんな事を経験しながら、案外早い速度で、世銀スタッフの世代交代がおこりつつ有るのだなと感じたり、同時にマクナマラ総裁の貸し出し拡大作戦のもと職員の数も急に増えて行った事が気になりました。又別の観点から気になった事は、仲間の若い連中が 3、4 年で面白そうな部署を見付けては移動しているのを見て、特に社会経験の短い YPP 出身者は途上国の役に立てるには、担当国の仕事を出来れば同じ部署で 5 年以上続けて、プロジェクトサイクルの一回り（セクターワーク、新しいプロジェクト準備／審査、進捗状態のチェック）を少なくとも 2、3 回経験しなければと思っていました。私自身バングラデッシュのトランスポートエコノミストを 7 年間勤めています。世銀の仕事を身に付けられたのもこの長いバングラデッシュでの仕事の時です。

11 年間のトランスポートエコノミストのあと東アフリカの運輸プロジェクト課の課長になりました。YPP を卒業したてのスタッフ一人を別にして、課内では私が一番若かったと思います。アフリカの知識が必要と思い、まず歴史の勉強から始めました。今迄知らなかった植民地以前からの出来事の数々を知り吃驚する事ばかりでした。仕事の内容を学ぶ為に、なるべくはやく担当国を仲間と一緒に歩き回りました。ある東アフリカの国での話になりますが、其の国の建設省の道路局長が道路整備に全然興味を示さず、道路建設だけに時間を使い、道路維持の重要性が下部組織に伝わらず、担当の道路技師が困っていました。此れは大変とアフリカに出張した時に、私自身その道路局長と一緒に朝 5 時からスコップとタオルを持って日々の道路維持の作業を炎天下国道の一キロを草取り、水たまりの掃除をしながら、局長の悩みを聞かせてもらい、同時に如何に道路維持作業が重要かの話をしました。結果は目に見えて道路維持の作業の質が上がったと道路技師から聞きました。アフリカでは経済活動がアジアのそれと較べて密度が低い為に、交通量が全体的に低く、国道でも二車線の舗装道路を建設する価値が有るのかが問題で、単価の低い道路建設の方法を考えなくてはならず、雨期の間につぶれる道路を毎年レーバーイン

テンシブな方法で建設しては等との議論に加わり、道路の技師にとっては迷惑千万だったと思います。そうそう、ジンバブエが独立した時には、旧ローデシア鉄道の技術者の多くが離国した為に、鉄道の運転が難儀になる問題に直面し、列車を止めない為に、以前担当していたインドやパキスタンの鉄道公社の技師の助けを借りて、なるべく多くの列車を走らせた事も有りました。3年間の東アフリカ担当の後、今度は、欧州／北アフリカ／中近東地域の担当になり、トルコ／ハンガリー／ユーゴスラビアを北に、モロッコ／アルジェリア／チュニジアからヨルダン／イエーメンが顧客でした。印象的だったのは、当時のユーゴスラビアでチトー治世時代の形骸が残っていて、ある州の道路建設計画を正式に国家計画の一部にする為には残りの州や自治州の承認が必要とすると言うルールが有り、簡単であるはずの道路建設のプロジェクトも大変時間がかかりました。いろいろな国で数々の運輸プロジェクト審査経験をしました。

運輸分野の仕事で一番難儀な問題は、貨物であれ、旅客であれ、運輸手段が何であれ、運輸需要の計測でした。まだ不安定な国家経済が基本に有るのですから、予測の難しさは当然なのですが。現場の経験では人口の多いアジア諸国の計測の方が人口の少ないアフリカ諸国の計測の方よりずっとやりやすかった事を思い出します。又経済計画の準備の際の根本にある公共サービスの価格政策の問題と関連して来ますが、公共料金設定の原則はやはり原価そのものでなければと言う、前記のコーネルのカーン先生から習った原則論をしばしば使いましたが、仲間のなかには反対論もあって、抵抗が強かったのもよく覚えています。特に鉄道の旅客料金は概して低く設定され国民の生活補助政策の一部に使われ、貨物料金は高くトラック運送業者との競争に負け、結局多額の鉄道公社の赤字は国民の税金で穴埋めされていました。揮発油／ガソリン税や自動車所有税の法律の準備も色々な担当国でやりました。公共運輸会社の運転効率改善を実現するのも難儀な課題でした。バス、トラック、港の貨物を扱うクレーン、鉄道の機関車、貨車／客車等の運転効率を7-10%改善するだけで多額の投資を削減できるはずなのです。一台何億円もするディーゼル機関車を一日400キロ走らせるのと180キロ走らせるのでは大きな差があるのは当然の話です。どこの国でも同じかも知れませんが、新しい資産を作り上げる方が、現存の古い資産をより効果的に利用するよりも、より魅力的に見えるからなのでしょう。同様に、道路維持作業の重要性も認識してもらう為に色々知恵を絞りました。世銀の方では、公団や役所の業務全体の効率化を審査で出来るGeneral Manager的な仕事の経験者が案外少なく純粋の技術の方に重きが置かれていた事に気がつき始めていました。アフリカの担当課長時代にどんな専門家が必要かを考える作業班の連中に意見を聞かれ、ここぞとばかりに道路分野では地方の道路局長経験者、鉄道や港湾分野ではGeneral Manager 相当の経験者が必要なりと主張しました。以来世銀全体の運輸関係の技術者の雇用にはこの点を加味するようになりました。



1987 年だったと思いますが、欧州／北アフリカ／中近東地域の担当時に世銀内で大きな組織替えがありました。当時、地域別の組織内に担当国との付き合いとマクロの経済を観る局とセクター別の、例えば、農業、電力、運輸、教育／衛生／環境の分野別プロジェクトを扱う複数のプロジェクト局があり、其の運営は地域担当の副総裁が責任者でした（当時のプロジェクト局の課長の権限は、仕事の内容や量は与えられていて、それを与えられた予算内で実行する事が責任で、加えて予算内での人事権も有りました）。それが、地域内に数々の国別の局を設置し、其の局の中にプロジェクトを扱う分野別の課をおきました。局長が、勿論副総裁の指導のもと、其の局の仕事を全部運営する事になったわけです。世銀全体では 20 以上の国別の局が出来ました。ソ連、中国、インド、ブラジルのような大きな国は国自体が一局を持ち、正確には覚えていませんが、大体一地域の中で四つか五つの局が設置されたと思います。この組織替えは画期的で、カントリーフォーカスの実行をやりやすくし、構造調整貸し付け業務が始まったのは 1980 年からでしたが、現場では必ずしも構造調整の成果が上がっていないのではと、以前よりも貧困削減、民活／民営化、や公共支出の効率化の具体的な対策を融資プログラムに組み入れる必要性が高くなり、カントリーフォーカスへの組織替えがより必要になっていたのでしょう。当時、単純かも知れませんが、業務の質の改善が可能になるのではと新しい組織をどう利用すべきかを考えるだけでも胸が躍りました。課長に与えられる仕事の内容と量にも口が挟める事が可能になったからです。

トルコ／パキスタン局が欧州／北アフリカ／中近東地域内に出来、そこでのインフラ課に誘われました。これは良い機会と思い、インフラ課の仕事の一つに地方財政問題も含む事を条件に、インフラ課の課長になりました。何時もの運輸分野以外に上下水道、都市計画、地方財政へと責任分野が幅広くなり、マクロとマイクロ両経済学の応用も己のなかでも可能になりました。局内での予算の奪い合いも活発になりました。どうしても教育／衛生／環境分野の仕事は人員が他の分野よりも多く必要で、世銀全体が教育や貧困問題解決を経済発展の重要な課題にしていた為、旧式で伝統的な貸し出しの印象を与えるインフラ課は不人気で、私のインフラ分野のプロジェクトの業務量を減らし、従ってスタッフの数も減らし、予算もたびたび削られた記憶があります。

この課の仕事は 3 年間でした。トルコではすぐ計画／大蔵両省からイスタンブール市の財政査定の依頼を受け、財政改善政策の実行が決まった暁には、国際市場でイスタンブール債の発行を、出来れば世銀の保証でと世銀で初めての計画を作りました。残念ながらイスタンブール市が政策の実行に自信がないと腰を引いた結果この画期的な案件は頓挫してしまいました。アンカラやイスタンブール市の下／上水道の仕事もやりました。トルコには余程沢山文化財が土に埋まっているのでしょ、どこかで何時も工事が中断されていました。ブルドーザーが何か重要文化財を掘り当てたのかもと、文化遺産局の方々の許可が出ないと工事は再開不可能と言う

訳です。パキスタンでも色々有りました。一番良く覚えているのは、パキスタンの一才未満の乳児の死亡率がアジアで一番高いのでなんとかしたいと計画省の方々から相談を受け、資料を調べた結果、地方での死亡率が高い事が解り、国全体のルーラル水道施設建設計画を準備する運びになりました。課の予算が不十分で困りましたが、カナダ援助機関(CIDA)のパキスタン駐在員からの助けてプロジェクト準備資金を頂いて、準備を始めました。只私が一番気にしたのは私が地方の寒村を訪れたとき、勿論でしょうが、会話の相手は男性だけで女性是一人として出てこられませんでした。実はネパールの寒村でビニールを使つての水道設備や山から枯れ木を運べる簡易ロープウェイの設置の実験をされた人類学者の川喜田先生から直接指導を受けたことが有りました。先生から、如何に其の村の人々の、特に女性の意見を取り入れるかが其の設備をうまく又永く利用してもらえかの成功への鍵であると言われた事を思い出し、パキスタン人でウルドー語を話せる女性の人類学の専門家をコンサルタントのチームのなかに入れる事にしました。私は其の時期にアジアに移りプロジェクトの準備の顛末は見られませんでした。後からこのパキスタンの経験以来、世銀ではルーラル水道の案件の準備には、その土地の生活様式に詳しい女性専門家をチームに入れる事が普通になったと聞きました。

この頃の問題は、勿論担当国との良好な関係を持続的に保つことが一番大切な仕事なのですが、世銀の役割を決める国別プログラミングの準備の過程で、五カ年貸し出し政策を決める時にどうしても新プロジェクトの数を揃えたり、分野別の取り合いをしました。南アジアの運輸を担当していた時から気になっていたのは、マクナマラ総裁の頃からあったのですが、世銀の慣習として現存のプロジェクトの実施と比べて新しいプロジェクトの準備に気を使いすぎている事でした。課長の権限内では予算配分の塩梅で出来る事は限られていて、やはり貸し出しプログラムの実施に重きを置く世銀全体の慣習をかえなければと思っていました。あらゆる機会を捉えて、私見を言い始めたのがこの頃だと思います。それが聞こえたのかどうかは別にして、ワッペンハンス作業班が数年後に設置され、私も其の委員の一人として参加し、報告書には現存のプロジェクトの実施にもっと気を配るべく予算配分も今迄より増額すべき等の勧告をしました。此れが 1992 年に出たワッペンハンス報告書です。又他の事でも気になったのは、日本人の YPP 出身者の多くが、私も含めて日本での社会人生活の経験が殆どないと言う点でした。ある先輩に相談しましたところ、では日本の役所に出向して訓練をしてもらえばと話は進んだのですが、やはり日本の人事院の規則が、色々な点で世銀のそれとそぐわない事が解り、日本側からの配慮で輸銀出向の形式でと言う事になり、実現しました。

アジア地域には Senior Operations Advisor として 14 ヶ月居ました。Senior Operations Advisor の仕事は、副総裁室のなかに Chief Economist と一緒に副総裁自身の決済の仕事を補佐する仕事で、主に分野別の問題やプロジェクトに関する事が多く、インドのナルマダダムの環境問題を始め色々複雑な事件があったりでただ

忙しかった事だけ覚えています。また国別の業務局の報告書を沢山読んでいるうちに、カントリーフォーカスを実際に業務のなかに、日々の行動のなかに入れて行く難儀さも解り始めていました。実は途上国が世銀に求めるメニューにそって世銀の業務の内容がうまく反応しているかどうかの問題でした。国別マクロ経済調査／需要課題経済調査／分野別調査／融資案件関連調査がうまく一貫性を持って整合性を追求出来るはずでも、世銀自体の予算／スタッフの配分やスタッフの能力の限界を始め、途上国側の政策実施自体に限界も相まって、実際のシフトは簡単ではないのは当然の事だったのでしょう。

1991 年の夏からラテンアメリカ地域の第三融資局の担当になり、ボリビア、コロンビア、エクアドル、ペルーとカリブ諸国を担当しました。局の大体の業務のサイズは、180 man year で給料以外の予算額 24 百万ドルだったと記憶しています。統括課がラテンアメリカ諸国とカリブ諸国の為に二つあり、分野別の課が、農業／産業／インフラ／教育&衛生／アーバンの五つありました。私のすぐ横に主席エコノミストとプロジェクトアドバイザーがいました。このサイズだと半年位で、全ての進行中の仕事の内容／状態を覚える事が可能な感じがしました。只担当国との政策対話、時には世銀総裁の担当国訪問の準備とお伴、援助支援会議の議長職、又世銀内の多角的な仕事（エコノミストの為のパネル；Appeals Committee；YP Committee）をやったりで、やり過ぎではと思い始めました。そうそうスペイン語を学ぶ様にと言われ、毎日一時間早朝に特訓を受けました。

ここにいる時に初めて自分の権限で実際にカントリーフォーカスの効果を試す事が可能になりました。例えば、国別発展戦略書の準備作業班の班長には専門が何であれ其の国に一番詳しいスタッフにやってもらう事にしました。それからドラフトの準備過程の時に可能な限り、担当国との対話をする事にしました。しかしハイチのように政治状態が不安定な国とコロンビアのようにしっかりした国が自ずと戦略書の内容が異なり、成果の予測も違ってくるのも当然の事でした。分析道具では家計調査や Living Standard Measurement Surveys が貧困問題にうまく働く道具だと思いました。国によっては、標本の一部を再調査出来る仕組みを入れたりもしました。貸し出しの方では、家計調査をベースにしての教育／衛生関係のプロジェクトの効果は思いのほか短い時間で効果が上がる事を知ったのもこの頃でした。担当国のなかに第二世銀からの貸し出し可能な国があったのですが、残念ながら額が借り手国にとって大きな額でもインドや中国のそれと比べれば誠に小さい為に、年度末近くになってからの IDA 資金取り合い競争では、割当から外される事に気がつき、局の業務パターンを一新して、年度の前半期に貸し出し業務をやり、後半はプロジェクトスーパービジョンの仕事と調査業務を中心に行う事にしました。こんな事が出来たのは 3 年目からだったと思いますが、他局にない、ユニークな局自身の業務習慣が付き始めました。

予算が切られて、皆がふうふう言い出しときには、どのように業務費を削ろう、知恵を絞りました。まず、五つあった現地事務所の公用車を少し安価のものに替えたり、ジャマイカ事務所の開設の時には世銀の資料や書籍を置く図書室を、ウェストインデュー大学の図書館に入れていただいたりしました。一番効果があったのは、現地の専門家に手伝ってもらったことです。コンサルタントの謝礼が殆ど同等の能力で大体 1/4 位だったと記憶しています。局のマネジメントチームを中心にして、皆から知恵を借りて、色々新たな手を打つ事が出来ました。

援助支援会議の話では、ガイアナの時に会議自体を当国の首都で行ったこと（当時慣例は、世銀の施設のある、ワシントンやパリで行っていました）。慣例を理由に許可を得るのに気を使いましたが、当時のガイアナ政府をサポートされていたカーター（元米国大統領）夫妻の参加もあって、首都ジョージタウンでの会議は盛り上がりました。貸し出し業務の話では、数々の Adjustment Lending を試しましたが、マクロ的な案件より、分野別の方がうまく行ったような印象があります。例えば、工業分野では、生産物の品質を上げる為の物品の標準化をしたりする、所謂 Second Generation Adjustment Lending です。マクロ的な方は、どうしてもデフレ政策を実施せざるをえずで、貧困層に逆効果が出るとの批判が何時も出ていて気になりました。プロジェクトの貸し出しの方では、国別に申しますと、ジャマイカでは世銀初めての民間資金の導入を火力発電設備案件に導入しました。ボリビアでは天然ガスの利権を民営化しようと国際入札の方法をアドバイスしました。コロンビアでは麻薬用の農業生産量を減らそうと、軍事作戦よりも農地改革の方が得策ではと進言した事も有りました。ペルーでは大蔵大臣の代わりに軍備予算の減額を大統領にお願いをして越権行為とおしかりを受けた事も有りました。数々の国での教育／衛生プロジェクトは目に見えて効果が出て来ますので、うまく行くと単純に嬉しく思いました。教育の分野ではスペイン語と現地語とのバイリンガルの教育制度の確立、衛生分野では、母体と乳幼児の健康環境の改善のプロジェクト等が其の例でした。

この頃に、世銀のチーフエコノミストのブルーノさんとの出会いがありました。当時は世銀全体のエコノミストの昇進／移動をする為にパネルがもうけられていて、チーフエコノミストが議長で、私はセクターエコノミストのサブパネルの議長をしていて、パネル自体のメンバーでした。当時世銀のなかで一度専門が決まるとマクロエコノミストはマクロエコノミストとして、同じくセクターエコノミストはセクターエコノミストとして働くのが普通で、双方の仕事が十分できる人でもクロスして、時には国別経済調査を、時には家計調査を、時にはプロジェクトの審査の仕事が出来る制度がなく、気になっていました。特にカントリーフォーカスの視点から見ても、そのような自由に移動出来るあるいはそのようなキャリアを可能にする制度が必要と考え、ブルーノさんとの何度かのやり取りで、“カントリーエコノミストの昇進にはプロジェクト審査の経験が必要”も含めて新しいルールを作ろうとド

ラフトを始めました。ブルーノさんの突然の死去でこの画期的な試みは日の目を見ませんでした。誠に残念でした。

ラテンアメリカでの仕事を 5 年程やり、元気な間にそろそろ日本へ帰って新しい人生をと思い世銀を退職し、1996 年 4 月に帰国しました。この拙稿では世銀での業務経験の話を綴ってみました。機会があれば、1993 年に出版された“東アジアの奇跡”の話やさらに世銀の歴史の本で 1998 年に出版された“The World Bank: Its Half Century”と私との関連の話もさせて頂きたく思います。



## ブレトンウッズへの長い道：忘れ得ぬ群像へのオマージュ

稲蔭 邦彦

1930 年生れ。1953 年東京大学経済学部卒業、東京銀行入行。名古屋、ハンブルク、ニューヨークなど支店および本店の勤務を経て 1981 年取締役・証券部長。1984 年常務取締役・欧州駐在兼ロンドン総支配人。1986 年世界銀行副総裁（Co-financing）に就任。その後、第一生命保険顧問、慶應大学商学部講師を歴任し、2011 年までドイツ（株）監査役/顧問。世銀グループ在職期間、1986-89 年。

1952 年に、日本は、世界銀行と国際通貨基金（IMF）に加盟した。私は、その年を学生として迎えた。一学徒が見た我が国が世界銀行に加盟する前後の世相と人間模様をお届けしたい。世界銀行の到来を歓迎し、その活躍に期待を寄せる日々だった。

### 忘れ得ぬ時代の群像

#### 慈雨に結ばれた生涯の友情

今を遡ることはや半世紀余の 1952 年初夏の夕暮れ、ゼミを終え出てくると外はなんと沛然たる驟雨。激しく洗われる銀杏並木の枝間を仰ぐ仲間たちの陰に、独り頼りなげな銀髪が姿がフト目に入った。小脇に分厚な本や書類を大切に抱え込むその横姿から、もしかしたら研究のため未知の日本に来たばかりの異国留学生ではと直観、そっと声をかけてみた。幸い当方下宿が大学正門から指呼の森川町だったため早速急行、おばさんから借りた大きな洋傘を差し出し、色気ない相合傘で近くの老舗音楽喫茶「ルオー」へ。

平素奨学資金とアルバイトだけで食いつなぐ貧乏学生にとって、壁画を飾る「ルオー」たちの深い憂愁と精神性はまさに心洗われる別世界であったが、ふと気がつくと私たちの会話はいつしか彼の余りにも自然で美しい日本語の方にすっかり切り替わってしまっていた。やがて改めて自己紹介を交すや、彼は恥じらいさえも見せながら静かに語ってくれた。Sydney E. Crawcour（1922 年生れ）、目下、母国オーストラリア国立大学院（ANU）在籍、『戦後日本経済と中小企業群の実態的研究』をテーマに、ついこの 4 月初め来日したばかり、とのこと。しかし、何分留学期間が僅か一年だけと限られているため到着早々から連日研究室と図書館に籠もりきりの上、その厩大なる原書（日本語）を一日最低 60 ページは踏破するよう自ら日課を課している由。しかも更に驚いたことには、帰宅後の彼の日課。勉強は毎日必ず夕方 6 時までを厳守。そのあとは早速和服に着替え下駄履きで先ず近くの銭湯へ。ゆっくりとくつろげば後は浅草など下町にくり出し、赤提灯の居酒屋で一杯。夕飯のあとは気の赴くままに、老舗の呉服屋など老主人たちとの「カミシモヌイダ」語らいの中で、「戦火にも耐え抜いたこの国の人々の心にふれて」帰宅。こうして思いも

かけぬ彼との「傘の出会い」の不思議にすっかり魅了され、ヒョットして小生なんぞでも何かお役に立つことでもあれば？との問いかけに、やがて実現したのが彼の来日研究テーマの実地調査同行。そして秋口、二人三脚で瀬戸周辺地域に多い中小製陶企業群などを精力的に廻り、生産・流通・輸出から国際競争力の将来展望まで、開眼したのは寧ろ私の方だった。

その帰途、折角の機会だからと思い立って急遽犬山の国宝白帝城に立ち寄り、眼下に日本ラインの静かな流れを満喫。週末のこともあって多くの老人カプルも腕を組み久々に平和なひとときを喜び合っていた。すると突然背後から米軍兵士たちの一団が現れ、順番を待つ長い列を押しわけ声高に叫びだした。何事か私にはよく判らなかったが、やおら振り向いたクローカーさんはきつとして彼らと対峙、一瞬沈黙の後厳父のごとき口調で連中の非礼を糾弾、相手が遂に捨てぜりふを残して去ってゆくまで断じて退くことがなかった。平素極めて物静かな学究の姿しか知らなかった私には、はじめて見る友のこの不退転の迫力がまた新たな発見であった。時恰も前年 9 月サンフランシスコ平和条約が調印され、この 4 月発効直後の「事件」であった。帰京後の一夕、私は黙って彼の盃を満たしながら、改めて「頼もしき兄貴」を見出だしていた。

折しもわが国では、国の内外を問わず世界全人類に対し、戦争というおぞましき狂気を与えてしまった罪を詫び、その計り知れぬ犠牲の前に改めて祈りを捧げると共に、新たなる世界平和の一員として一歩づつでも再出発すべく、種々国際貢献策が検討されつつあった。そのささやかな一例が「海外からの日本留学制度」で、その第一号生こそが、まさに「わがクローカーさん」だった。そして翌 53 年 4 月彼は膨大な資料を携えて帰国、私は就職先の東京銀行新入行員として研修後、直ちに名古屋支店に赴任。学生生活最後に思いがけなく授かった彼との濃縮な友情が殊のほか身に沁みゆく旅であった。

やがてその 5 年後漸く東京に戻った翌年の夏、今度はなんとクローカーさんも再度来日し東京にお住いになった。またしても、人生の奇しき絆を直観、思わず襟を正したことだった。しかも今度はお互い所帯持ちになっていた。等々力に借りた旧家の芝生の庭で、2 歳のマイケル坊やが覚えてたの片言日本語で笑い転げるのを交代で抱き上げた幸せな情景が今も忘れ得ない。そして、ご一家が落ち着かれるのを待ち、「小さな日本の旅」にご招待。まず銀行の箱根山荘に投宿、仙石原と芦ノ湖にこの国の中秋を愛でた後、旧友 I 夫妻の紹介で東伊豆の旧家に投宿。釣りとミカン狩りに爽やかな午後を満喫後、やがて夕食となれば、なんと村長さん以下総出の歓迎。その心温まるご挨拶が終わるやクローカーさんが真先に即席の答礼、忽ち満堂が目を丸くして一同喝采やまず。すると彼から「先程、村長さんから、この村には美しい自然だけではなく由緒深い歴史もあります、とのお話がありましたが、できればその古文書を是非拝見させていただきませんか」とのお願い。結局、村の大切な祠（ほくら）から年代物の巻物が急ぎ取り寄せられるや、クローカーさんは食



事も忘れ食い入るように行を追ひ、やがて一同にその概略を丁寧な解説、「この埋もれた歴史を活かした新しい伊豆の魅力向上を」との提言には、満堂感動の拍手が鳴りやまなかった。

後刻知ったところ、彼はケンブリッジ大学で経済学を基礎に前回滞日中の諸研究を更に深め、56年にはANU博士号を取得、さらにスタンフォード、オクスフォードなど世界諸大学で益々学績を積む傍ら、今回の来日は、日本自身当時まだ途上にあった古文書発掘・解読による実証的な経済史研究への国際協力も偶々一つの目的であった。しかも、母校ANU日本学部長時代、自国民の日本語研究者数を遂に世界第2位にまで飛躍させた上、やがて日豪両国が「今後の資源開発投資・貿易収支不均衡問題」で対立が深刻化するや、彼は自ら進んでその架け橋となり「21世紀の世界は益々アジア・太平洋地域の安定と発展に懸っている」と強調、遂にそれが両国の識者を動かした。やがて、彼は日本国政府からも特別叙勲の栄に浴した。

そして1970年代半、私がニューヨーク在勤時代、公務で訪れたハーヴァード大学基金理事長室に現れたのがライシャワー元駐日大使。順調にビジネス・トークを終え日本語に切り替えられた雑談の中で、大学復帰直後の元大使は偶々リサーチ・フェローとして着任したクローカー一家と隣人同士となり、一緒に雪掻きをするなど実にたのしい家族交歓の日々を過ごされた由。続いて拙宅一家の滞米生活はいかがとの温かいお尋ねもあり、実は留学中の一人息子がやがてMIT大学院をめざし、その前にまず勧められたオーバリン・カレッジに入学時、米人親友と一緒に入った下宿がなんと、最初ライシャワーさんが入られた「記念室」でした、とお話するや、早速固い握手。その上、わざわざ筆を執り愚息のため「夢・志」と揮毫までいただいた。

## 長き戦後と世界協調への道

### 忘れ得ぬ特別講義

クローカーさんとの「傘の出会い」から半年後の52年秋、イタリアでの国際会議日本代表として出席され帰国早々の堀江薫雄講師の特別講演があるというので、黄金の銀杏並木には入場を待つ異例な人だかり。しかも、長い列には着古した軍服姿から汚れた学生服まで様々、この敗戦国の戦後7年をまさに象徴する風景だった。そしていよいよ始まった講演は、列国代表たちの熱気溢れる討議の核心を臨場感溢れる具体的な表現で伝えてくれ、満場はみるみる感動に包まれた。(1)戦争は古来人類最悪の犯罪である。とくに、最大の犠牲となるのは、いつも子供や母親たち、そして長い歴史の中で世界の人類が営々築き上げてきた有形無形の文明遺産。それらすべては今後全人類の共有資産として是非世界全体で守り続けてゆく枠組みが必要だ。(2)今世紀の日本は、残念ながら独善的世界観と狂信的優越感で計り知れない犠牲を世界に与えてしまったが、これからは是非全地球上の人々としっかり手を

携え、お互い支えながら人類のかけがえなき未来に向けて積極的に貢献してゆくことこそが、新生日本最大の命題だ。(3) 今回の国際会議でもその具体策が多角的に討議され、「復興」から「開発」、更に、まだ恵まれない地域への有形無形の援助など、新国際諸機関とも緊密に協力しつつ、次世紀までをも展望した諸施策をめぐり長時間の熱い討論が交された。(4) 諸君も将来の人生計画は色々立てているだろうが、どの分野でも結構だ、自分の特技と情熱を活かし是非この全人类的・時代の命題に貢献してほしい。まさに、「ローマは一日にしてならず」だ！と。講演が終わるや満堂忽ち総立ちとなり、感動の拍手いつまでも止まず、結局仲間同士三々五々三四郎の池畔に集い、必死に生き抜いたわれらの戦後を語り合った。想えば、あのクローカーさん父子とも後年一緒に佇んだまさに同じ場所だった。

### 失われたわれらの青春と時代の戒め

今や顧みるだに心痛み辛いことだが、平均 1930 年生れの仲間たちにもほぼ共通する「われらの青春時代」の一例を、忌まわしき時代の戒めとして略記しておく。

1943 年に中学入学したものの、学校での授業は実質最初の一年間だけ。翌年度からは教師共々全員、工場動員。建前は各動員先で朝一時間だけの授業だったが、米軍機来襲は日夜分かつ益々激化し多くの友そして皆から慕われた先生も爆死。小生自身も爆撃機の至近弾・艦載機のしつこい機銃掃射など生死の境をさまよい続けたこと幾たびか！しかも、郊外農家に借りた「わが家」への「通勤」も朝夕命がけだ。さらに唯一情報源のラジオも軍部の報道管制と遅まきのニュースで、不眠・不安の日々。中でも、ミッドウエー海戦大敗（1942 年）、軍神・山本五十六機撃墜（1943 年）などに続き、国内主要都市への爆撃は昼夜を分かつ益々激化。交通・通信諸機関など諸インフラも次々破壊されて麻痺。そして遂に米軍上陸を前にした沖縄高校女性教師・生徒たち 200 名による野戦看護婦隊「ひめゆり部隊」の祖国に捧げた壮烈な最期の報道には、しばし誰もが言葉を失った。やがて巷では、「さあいよいよ日本国民全員でわが本土防衛の時が来た！いいか！よく聴け！まず男は特攻機か人間魚雷で鬼畜米英に突っ込み「帝国の花」と散れ！そして、女は子供を抱き「母国の華」と散るんだ！」などと、大真面目で口説かれもした。それに続き、「いいか、これからオモロイ歌を教えてやるから、海の向こうの敵まで届くよう大声で叫ぶんだ！」と。「ルーズベルトのベルトが切れて、チャーチル散る！散る！首が散る！国が散る！」顧みれば 1940 年（昭和 16 年）12 月 8 日朝、突然の臨時ニュースで太平洋戦争勃発を知らされた翌春には、もうシンガポール陥落で昭南島誕生祝賀提灯行列などに国中が湧いた光景が今も悪夢のように蘇る。まさに現代世界史に日本が刻んだおぞましき狂気の典型的犯行であつたと云えよう。

そして、忘れもしない 1945 年 8 月 6 日と 9 日。「新型爆弾」が広島・長崎に相次ぎ投下され、その被害は従来経験では計り知れぬ未曾有の惨状！との速報。しかもその治療法は殆ど不明、と。やがて日を追って明らかになってきた事実は、犠牲者

の殆どが戦闘とは無関係の一般市民たち。とくに、突然家族を失い衣服も殆どもぎ取られてしまった子供たちが安心して瓦礫をさまよう姿。まさに現代の生き地獄だった。後年、世界のジャーナリズムも次々現場に佇み、絶句しつつ全人類に訴えた通り、これぞ人類史上最大犯罪の現実といえよう。交戦国側からすれば、一日も早く戦争を終結させるのが双方のためになるとも言いたいだろうが、今客観的に振り返ってみても、日本の敗戦はとうに決定的。とすれば、これは、ポツダム宣言の実質的受諾決断から降伏までの日本側諸手続期間を巧みに利用して、戦後国際政治舞台での勝者を狙った「またとない実験」だったに違いない、との論評には年々賛同が益々増えている。そして昭和20年（1945年）8月15日正午、終戦の玉音放送。一面廃墟と化した校庭にまぶしく陽炎が燃えていた。

## 再建から世界との共存・協調時代へ

激しい改革の嵐が吹き荒れた占領軍統治時代だった。戦艦ミズリー一号上での降伏文書調印を終えるや直ちに着任したマッカーサー最高司令官の基本政策は、GHQ 指令の下に日本政府を置く間接統治方式だった。そして、（1）婦人の解放、（2）労働組合結成の奨励、（3）自由主義教育への転換、（4）圧政的諸制度の全廃、（5）日本経済の民主化による「五大改革」を指令。そのため、われわれも折角入学した憧れの旧制高校が僅か一年で閉鎖。しかも「新制大学」制度具体化まで半年間は試験方針すらなかなか決まらず手探りでの受験勉強を余儀なくされた。幸い首尾よくパスできたのは嬉しかったが、今も忘れ得ないのが長文の独訳問題。曰く、人はパンのみにて生きるに非ずとは、古代の神がわれら人類に与えた貴い訓えの一つであるが、然らば今日この状況下、われら敗戦国日本人はこれから一体何を最も大切な人生の糧として新世界に生き行くべきか、今こそそれが問い直されているのであろう。＜以下省略＞

私たち新制大学一期生を迎えたのは忘れ得ぬ生活だった。旧制高校以来の仲間 H 君と揃っての入学は嬉しかったが、上京の旅は名古屋から 8 時間もの超満員鈍行列車。やっと駒場の旧制一高寮にたどり着けば、なんと二人揃って同室の「明寮・＜南＞10 番」（定員 6 名）。しかし、敗戦後突然の旧制教育制度消滅で初の新制受験に失敗した旧・一高エリートたちの中には絶望自殺する者まで出た。その上、思いがけない事態急変で明日からの居場所にも困る残留組も数多かった。そこで、互いに場所を融通し合いながらの「原始共産主義生活」。駒場は幸い空襲だけは免れた閑静な環境だったが寮生活の現実、空調はおろか断水・停電も日常茶飯事。しかも寮食堂の主食は殆ど芋類中心。もしどうしても米粒・パンなど欲しければ、シャバに出てヤミの外食券でも買わねりゃ到底ムリな時代だった。ともあれ、われら同室の新米 6 名は仲間の誰かがバイトで稼いでくるや「待ってました！」と、それをタカリ、一同総出でまずは銭湯へ。ようやく身を净めれば急ぎ道玄坂のオバハンたちから（ヤミの）外食券を購入。そして向かうのは、いつも殆ど「渋（谷）食（堂）」」。しかも不思議なことに、われわれが「スペシャル・ステーキ」を注文

するやいつも、それまで店中を走り廻っていたネズミや猫たちがスーと姿を消してしまうのだった。当時、渋谷に限らず上野・新橋などの駅裏広場や地下道には、ボロボロの衣服に身を包み汚れたままの掌で残飯をほお張る老人・孤児たちの姿がいつも胸を締めつけた。やがてわれわれが屋台で焼酎のカンパイ後帰寮すると、停電で真っ暗な 2 階の窓際にいつも蝋燭の灯が一つ灯り続けていた。それが、後年大蔵省からアジア開銀総裁となった故・垂水公正君の青春だった。また、上京を共にした H 君は外務省北米課長時代「日米新時代の課題」を演説中昏倒、急遽愚妻共々駆けつけた冷たい枕元には、上司・松永信雄局長の優しい掌が。今改めて顧みれば、その松永さんには後年、私共のロンドン・ワシントン時代をも通じ、「日本が世界と繋ぐ新時代の架け橋」として担うべき具体的諸施策をめぐり、いつも夢と情熱溢れるお話しをうかがい、忘れ得ぬ公私のご薫陶に与った。合掌。やがて待望の奨学資金貸付制度発足、幸運にもその第 1 号グループに選ばれた仲間たちと並んで資金受取りに通ったのが、この三四郎の池の畔であった。みんなが胃袋も心も飢えていた時代だった。

#### 復興と朝鮮戦争とサンフランシスコ平和条約

私たちが飢えた胃袋と心を抱えて生涯の友を得たころ、占領下の世相はまた激変していた。大戦末期の容赦なき爆撃による焦土からの復興は先ず何よりも日々の食糧・衣料・住まいの極端な不足との戦いに明け暮れた。特に食糧危機は深刻で 46 年の食糧メーデーを契機に年々労働運動も全国で活発化。一方、軍国主義からの解放感から「リンゴの唄」、「東京ブギウギ」などが毎日ラジオに流れ、49 年の湯川秀樹博士「ノーベル物理学賞」受賞や水泳の古橋広之進選手の世界的活躍などが、「さ迷う日本」に明日への大きな希望を与えてくれもした。

そうした状況下の忘れもしない 50 年 6 月 25 日、突然鳴り響いた空襲警報サイレンに身震いした。それが、まさに北鮮軍全面武力侵攻により勃発した朝鮮戦争！やがて米中両軍の武力介入まで発展。53 年の板門店会談を経てようやく休戦。中国東北部爆撃まで主張したマッカーサー国連軍最高司令官はトルーマン大統領から罷免、「老兵は死せず、消え去るのみ」と借り物の捨て台詞を残して帰国して行った。

この事変の特需で、日本はたしかに思いがけなく潤いもしたが、反面、再軍備など「逆コース」への動きも高まり、やがて 51 年サンフランシスコ平和条約調印により、日本の占領は終結するとともに、西側陣営への組み入れも決定的となった。

日本が世界銀行に加盟したのは、その最中だった。

## 懐かしき「ブレトンウッズ」との再会

通いなれたる 1818 H Street へ

そして十数年の年月が流れた。1986 年 6 月、思いがけない辞令で、それまで様々な案件で通いなれた本拠への感慨は格別だった。日本が戦後復興からやがて高速道路・新幹線など新時代へのインフラ整備過程で最大の借入国となり、やがて世界第二の出資国まで飛躍した道程が、改めて感慨深く蘇った。

顧みれば、世界途上諸国の復興・開発・援助諸案件促進策協議のため、この門をくぐることも頻繁だったが、その都度、さすがに深い専門性には脱帽する一方、多角的視点に立った総括議論となると、関連諸部門をも交えた連携がまま捗らず、訪問者自身が関連部署を廻り、何度も相談し直さねば捗らないという顧客側からの不満もよく耳にした。そこで、入行後の役員会議でこの声を率直に報告したところ、やがてこれを含めた世銀改革協議セミナーが早速設けられ、休日郊外のセミナー・ホールに中堅幹部全員が集した討論は、種々、改善の課題は残しつつも、行内で新鮮な印象を刻んだ。

行外では、「新時代の変わりゆく国際機関」をテーマに、あらゆる機会を捉えて在ワシントン商工会などにお願ひし特別講演会を催させていただいた。国際協調融資に新機軸を組み入れれば、世界の借り手・貸し手双方、更には国際資本市場スキーム自体の活性化にも資するのではないか、と考えたが故である。

そうした国際機関の変化を敏感に察知された、地元ワシントン在勤の邦人エリートたちの方々から折り入っての人生相談をいただき、休日のブレトンウッズクラブの池畔で黄昏まで語り合った。やがて、当時の会員法人の社員の中からも、「是非、その「世銀」に入り自分の可能性を発掘、チャレンジしてみたいが…」との相談が相次ぐようになり、やがて休日を利用して、「ブレトンウッズクラブ」の池を見下ろす芝生で語り合った熱き日々が今再び懐かしく蘇る。

## 旧友との再会

世銀本部着任時の公的引き継ぎ一段落早々、行内主要部門挨拶回りで最初に会ったのが、永年の旧友・浅沼信爾君だった。彼が、旧東京銀行から世銀 YP 日本人第 1 号としていち早く国際舞台に雄飛して以来、縁あって国内外の諸案件で折々会ってはいたが、ここ世界的国際機関で再び同僚となれた感動はまた格別なものがあつた。それに加え、生活面や日本の人的国際貢献向上策など、新たに”Shinji”の指導・助言を仰ぐこと、まさに一再ならず。しかもその都度、彼は自己体験や、課題に沿ったベスト・チーム編成など、驚くべき効率で新米同僚に力と勇気を与え続けてくれた。彼こそは、「知」＝（驚異的読書力と思索力）、「情」＝（心温まる人間性）、そ

して「意」＝（最適目標設定からそれを貫徹する決意）三拍子揃った「われらブレ  
トンウッズ日本人仲間の誇るべき代表」と言っても、決して過言ではなかろう。

## “My Early Days with the World Bank”（そのころ-1970年代始め-の世銀）

菊地 邦夫

1942年生れ。都市工学修士を取得後、1970年にYoung Professionalとして世銀に入行。南米、東南アジアのインフラプロジェクト融資に従事した後、IFCにて中近東の民間プロジェクト投融資を促進。2000年に世銀退職しワシントンDCで金融コンサルタントを務める傍ら、神戸大学、南山大学などで非常勤講師、現在は浦佐（新潟）国際大学で非常勤講師。世銀グループ在職期間、1970-2000年。

### Introduction

I am often asked, “With your mechanical engineering (bachelor’ s) and urban planning (master’ s) degrees, why and how did you get into the World Bank; and what was it like in those days?” In the following paragraphs, I would like to answer these questions and also describe some of my experiences during my first year or so of my thirty-one year career with the World Bank Group. Things were exciting and interesting but quite different in those days. I was young and full of energy, working hard and enjoying life.

### Applying for a Job with the World Bank

In the spring of 1966, among other possible jobs, I applied for the World Bank’ s Young Professional Program (YPP). While studying regional planning, I was fascinated by the Mekong River Basin Development Plans, and learned that the World Bank was the leading agency for this multinational developmental effort. It seemed like an interesting and worthwhile job. During the interviews, I met a Japanese staffer who said that while city and regional planning was an interesting specialization, the Bank was looking for economists or engineers. He was right, but I did not give up. In early 1969, after having worked almost three years with Alan M. Voorhees and Associates, one of the top transportation planning consulting firms located in Tyson’ s Corner, Virginia (the famous shopping center was under construction), I reapplied for the World Bank. In May 1969, I was invited for interviews, and I had been coached by a human relations specialist that in addition to my credentials, the more important thing was to make a good impression by looking confident and cheerful. Since so many of the YP’ s had economics PhD’ s from Cambridge or Oxford University, my Master’ s degree from the University of North Carolina was not outstanding. Fortunately, in 1968, the World Bank decided to increase the number of Japanese staff, and also decided to add a new sector, called urban projects to its lending

portfolio. In 1966 Japan “graduated” from being one of the World Bank’s leading borrowers and was rapidly becoming a major shareholder, but the number of Japanese staff was very low. Aside from academic and technical qualifications, English skills were rather scarce among young Japanese, but that was not a problem for me. In September 1969, the World Bank told me that I was one of the 15 Young Professionals selected. I reported to work on January 12, 1970 after traveling for three-months around the world and spending Christmas and New Year’s holidays in Tokyo.

#### The General Environment in Late 1960’s and Early 1970’s

When I think of those days, I am surprised at how so many things were quite different from today. Some situations that come to my mind are:

a) The Cold War was a key determinant of world politics and economy. The Soviet Union, Eastern Europe, and China were all virtually off-limits to Americans and the World Bank had no activity in those countries.

b) The Vietnam War was becoming unpopular by the day, but still more than five hundred thousand (500,000) US soldiers (many were draftees) were stationed in Vietnam. The massive war effort profoundly affected the economy of all the countries in Southeast Asia.

c) The fixed exchange rate system administered by IMF was still in effect. The exchange rate for the Japanese yen was 360 Yen/US Dollar. My starting salary of \$10,400 per year (net of tax) or 3.74 million yen per year, net of tax, was almost 10 times the salary of my older brother working in Japan. Although Japan’s economy was still a small fraction of the US economy, its sustained growth rate of more than 10% per annum was the envy of many countries.

d) Crude Oil cost about \$2.00 per barrel. Gold was \$35 per ounce.

e) Telephone service was provided by AT&T which was a monopoly; likewise by NTT in Japan. International calls cost about \$12 per minute.

f) Color televisions were still luxury items, but rapid price decline of electronic goods, which started in the 1960’s, continued unabated, with Japanese companies leading with new consumer products such as the Sony Walkman.

g) There was rapid progress in computers, but offices still relied on electric typewriters and carbon copies. Telexes were being introduced to replace cables. In late 1967, a vendor came to our office and showed us a Canon electronic calculator. It handled the basic four functions, was the size of a large telephone directory, and cost \$600.00. The office IBM 360 computer cost almost a million dollars, and occupied a whole room. Today the small laptop computer I am using



now has far greater computing power and cost only a few hundred dollars!

### Washington, DC in Those Days

I moved to Washington, DC from Chapel Hill, North Carolina in September 1966 and eventually settled down in Dupont Circle, north of the Brookings Institution. Suburbanization, or hallowing out, of downtown DC was proceeding rapidly, and most residents in the Dupont Circle area were students and/or transient workers. Security deteriorated and at night muggings were common. There were very few restaurants, and other than standard American fare, there were only high-end French and reliable, ubiquitous Chinese restaurants. There were only four Japanese restaurants within the Beltway. The entire metro-Washington area was starting to grow rapidly with all the Vietnam War related spending, but the population was still a third of what it is today. The construction of Metro was still being debated and had not begun. President Nixon was in his first term, and Washington, DC became the main theater for ever escalating demonstrations calling for the end of Vietnam War. Walking from my apartment on P Street to the World Bank, there were still many townhouses which were old and poorly maintained. Many others had already been torn down and the land where they once stood was turned into outdoor parking lots. Modern office buildings were starting to be built here and there.

In 1970, Mr. Robert McNamara had just begun his third year as World Bank President and launched the major expansion of the World Bank, but there were still less than three thousand staff members. The staffing was small enough so that everyone was invited to the Annual Christmas Party held at the Marriot Wardman Hotel. Mr. and Mrs. McNamara shook hands with each staff member and his/her guest. Likewise, the World Bank's office buildings were relatively modest. What is today the Main Complex or MC Building was a group of six buildings named "A" through "F". IMF occupied E and F buildings facing 19<sup>th</sup> Street, while IFC, which was still a small part of the World Bank Group, occupied only two floors of the D building.

### The Office Environment

Staff members were classified into two general categories: Professional and General Services. Each professional staff was entitled to an office room. Even the entry level Young Professional had his/her own office and telephone and "shared" a secretary with another staff. The World Bank's

organization was relatively simple, with a short operational chain of command. Under the Senior Vice President Operations, who reported to the President, there were Vice Presidents for Project Departments and another for Country Departments. Each Project Department Director was in charge of a sector, such as Agriculture, Transportation and Electric Power. A Country Department Director headed each of the operational regions.

In those days a Young Professional spent the first year as a trainee, during which he/she was assigned to one Country Department and one Project Department before “graduating”. For my first assignment as a Young Professional, I reported to the Brazil Division of the Latin America Country Department. I was fortunate because the World Bank’s lending program for Brazil was growing rapidly under its dynamic Division Chief, Mr. Shahid Husain, who was young intelligent and competent. Brazil had just begun to develop its vast natural resources such as iron ore for export, and building major hydroelectric power plants. Transportation infrastructure was likewise being developed at a rapid pace. These priority public sector projects were suited for World Bank loans, and Mr. Husain seized the opportunity. Because some of the projects were so large, the concept of “joint-financing” with Export Import banks were being developed and he organized cofinanciers’ meetings at the World Bank’s elegant Paris Office.

Aside from Mr. Husain, there were many intelligent, interesting and friendly people in the Latin America Department. They were mostly in their 30’s, because the World Bank itself was still a young organization. Mr. A. Shibusawa told me to “study the Operational Bulletin carefully. Mr. K. Mera, who was an Urban Economics Professor at Harvard was in the Economics Department. He explained to me that the “Favela” shanty towns of Brazil were important elements for Brazil’s urban development.

#### My First World Bank Mission, Carnival in Rio de Janeiro

Mr. Husain had a razor sharp intellect, and was extremely fast at work. He was one of those people who could dictate to his secretary, a letter or memo without ever stopping and then sign off the final version. As a result, on many days, he would finish his work by mid-afternoon and invite his subordinates to have coffee at the cafeteria. In those days, many staff members gathered in the morning and afternoon for tea or coffee and exchanged office information or simply relaxed by socializing. I quickly became friends with a number of other Young Professionals through those coffee

breaks. Another group that welcomed me was the lawyers and they later made me an "honorary member" of the Legal Department.

About a week after I started work, Mr. Husain returned from Brazil. He walked into my office and said, in his rapid fire Pakistani Oxford English, "Mr. Kikuchi, you have a transportation planning background. There is a major highway project, the Sao Paulo Beltway Project, so go there in early February." I said, "But Mr. Husain, it's Carnival in February this year." He said, "Never mind, go there for Carnival, it is the best way to learn about Brazil."

So on the second Friday evening of February 1970, I got on a Pan American flight (staff flew First Class for most destinations) from New York to Rio de Janeiro. It was one of the most memorable missions of my entire thirty-one years with the World Bank, during which time I had well over one hundred missions of various lengths to many countries. I arrived at Copacabana Palace Hotel late Saturday morning and shared a suite with my mentoring Loan Officer, who in fact spent almost 200 days at that famous hotel each year. After four days of continuous partying and swimming at the famous Copacabana Beach, work began in earnest on Thursday morning, when the mission chief Mr. Joseph Elcouby, Chief of the Urban Projects Division "found" me in Rio and took me back to Sao Paulo for the preparation of the Beltway Project. We worked hard for seven days and the findings of the successful mission were recorded in a well-written joint Back-to-Office Report.

That first mission set the tone for my entire career. Learn the country's culture, get to know the people you work with (your colleagues) as well as the people you work for, see the sites and experience as much of the client country as possible, especially their food and music. My first year at the World Bank was full of other exciting experiences. In April, I became a member of the large Economic Mission for Brazil, headed by Mr. John Holsen, a seasoned economist. I was assigned the job of reviewing the public welfare system of Brazil, which resulted in a 30 page working paper on "Health and Social Welfare Sector of Brazil". In July, the Economic Mission members went back to Brazil to review the draft and finalize the 1970 Economic Memorandum for Brazil. In August, I began my second YP assignment with the Urban Projects Division of the Special Projects Department. A few months later, Mr. S Hara joined the Division which was the only unit in the World Bank dedicated to financing "Urban Projects". In November 1970, I was asked to join a four-week Irrigation Projects Mission to East Pakistan. Mr.

Kuriyama was the resident representative in Dacca and took good care of us. About 10 days into the mission, the Great East Pakistan Cyclone of 1970 devastated East Pakistan. A half million people died when the storm surge wiped away most of the coastal communities in the Bay of Bengal. The mission then became an emergency disaster relief project with the Special Projects Department Director taking charge. That was 1970, my first year with the World Bank. The remaining 20 years with the World Bank and 10 years with IFC were no less eventful. I believe my Engineering as well as City and Regional Planning background was useful in keeping me interested in my work. I remained curious during my missions, asking "Why" and wherever I went, I walked around the city, especially the markets, to feel the tempo and life of the people and the communities we were trying to help.

### Epilogue

After my two terms as YP, Mr. Husain invited me to join the Brazil Division, but I elected to continue with the Urban Projects Division because of my academic background. It was one of those life changing choices, because my career at the World Bank, and in fact my whole life, might have been different had I chosen Brazil Division with Mr. Husain as my mentor. It seems that every few years there was an opportunity to change course, but today as I look back at my career with the World Bank, I am satisfied that I spent all those years working on the "front line" business of the World Bank Group. Many of my YP colleagues left the Bank after several years especially if they did not enter the management stream. I stayed because I liked visiting the sites of a new hydroelectric project in Brazil or a lignite mine in Thailand and meeting the people who had dedicated their lives to build those important projects. Whenever I teach in Japan, I tell my students, "Working at the World Bank is amazingly satisfying because it is one of the few jobs where you can look at your client and say "I spent all my time working hard for only one objective; so that the people of your country can have a better life." In 2003, during TICAD III Meetings in Tokyo, I bumped into Mr. McNamara, who was rushing from one conference to another at the Takanawa Prince Hotel. I told him that I joined the World Bank when he was the President. He said, "Oh, I really enjoyed working with the World Bank; did you?"

## 貴重な経験

黒田 次郎

1942 年生まれ。学卒後国際協力事業団の 10 年間勤務を経て世界銀行工業プロジェクト局に 5 年余勤務。その後三菱銀行に転じ、国際金融、プロジェクト金融に従事。また、経済研究所、コンサルタント会社、メーカー数社等の役員、監査役を幅広く経験し、現在世銀 OB 会日本支部監査役。世銀グループ在職期間、1976-81 年。

### 1. 前書き

世界銀行にお世話になったのは、1976 年 5 月から 1981 年 7 月までの 5 年余りの期間で、Central Projects Staff(当時の業種別のスタッフ)の、Economist / Financial Analyst として Industrial Projects Department の Division II (Refinery, Fertilizer, Chemical and Petrochemical)に所属していた。この時期は、自分にとっても 30 歳代半ばから後半に亘った頃で、実にさまざまなことを学んだし、幅広く経験を積むことも出来て、その後の仕事や人生観にも大きな影響を受けることになった。今回事務局から“足跡”を記すように言われたが、30 年以上も前のことをどの視点に立って書けば良いのか？としばらく途惑っていたが、そのうち、『価値判断を離れての足跡』というのは殆ど意味が無いものであることに気付いた。そして、開き直って、『当時経験したり考えたことを、現在の自分の価値判断基準に照らしても意味がある、と思えることに絞り込んで書くことしか自分には出来ない』と思い直した。そう勝手に解釈したとたんに気が楽になって、独断と偏見に満ちた駄文を憶面もなく披露する勇気が出た次第で、当然ながら文中誤解やら表現の不十分な個所があると思うし、既に陳腐化したプラクティスに触れているとか、価値判断が異なる、とのご批判・ご指摘も随所にあると推察するが、これらは全て筆者の責任であるのでご容赦願えれば幸いと考える。

### 2. 世銀でのセミナー

7～8 年に一度は職場を変える欧米社会で、さまざまな分野の専門家（プロフェッショナル）を多数採用し続ける世銀では、中途採用者向けの研修セミナーが、（日本の企業に比して）圧倒的に盛んであるし、恐らく現在もそうだろう。自分の知るところこれらのセミナーは多岐に亘っていたし、その内容も初歩から高度な専門的なものまでさまざまであった。これらのうち、今でも印象深いものの一つに Cross-Cultural Communications というのがあり、価値体系、文化の壁を越えて理解するとはどういうことか、それらの具体例を説明し理解させようと試みたものであった。回教文化圏と西欧文化圏の日常的な小さな衝突らしきものを、世銀ミッションと受け入れ機関との齟齬という具体的事例で例示するもので、その後アラブ諸国に出張する際に種々参考になるものを教えられたセミナーでもあった。

強く記憶に残っているセミナーの一つに、English Report Writing Seminar がある。これは世銀スタイルの英文レポートの書き方とその特徴を教えるものであったが、これらの特徴とは、例えば、受動態表現は出来るだけ避けること、ひとつの文章は出来るだけ短い文章に纏め 15 語以上を要する長文は避けること、英語の言葉の中に内在する価値判断（例えば“quality”という単語は“品質”を意味しているが、同時に、“良質のもの”という価値判断を含んだ意味もあり、この内包されている価値判断）を念頭に置かないと言葉が正しく使えないこと、英語のシンタックスを重視すること、といったこと等々。当初はこれらの制約を頭に置くと、全く文章が書けなくなってしまうほどのショックを受けたが、徐々にそれらの意味を理解できるようになったし、このお陰で表現は稚拙でも正確な英文を書く基礎を学んだように思う。こうした国際人としての素養涵養のためのセミナーは、今考えると後述の財務セミナーも含めて、当然と言えば当然な内容のものもあったけれども、その後の自分にとって大きな資産となった。

### 3. 工業プロジェクト局での実務

(1) 市場分析・セクター分析：世銀に入った時の Job Title は Project Economist で、プロジェクト製品の市場分析、需給・動向分析とか、製品の販売契約内容を分析するといったことが主たる仕事でもあった（タイの工業団地、ヨルダンのカリ肥料、インドの肥料プロジェクト等）。また、競合他国との輸送費比較をベースに、世界のリン酸肥料国の市場別優位性比較調査を行ったりもした。こうした調査を実施してゆくうちに、同じ工業局内部のスタッフのみならず、例えばエネルギー局とか電力部門のスタッフ達とも友人・知己が増え、幅広い視野からの専門的なコメントももらい、そのお陰で調査分析の質の向上に役立てることが出来た。その頃、『矢張りこういう多部門にまたがる専門家を集めている世界銀行でなければ（それも、単に自然科学分野としての多部門という意味にとどまらず、同じ財務分析領域でも国や地域によって適用基準の異なるケースがあり、そうした現実を知っている人達の助言が極めて有用であったので）、業際にまたがる報告書は書けない！』と実感するケースも多く、いわゆる Multi-Disciplinary Approach を現実実現させている機関としての世界銀行を強く感じるようになった。その当時の同僚で、学部は機械工学、修士は MBA、学位は経済学という同僚がいたし、元来は石油化学の技術者だったが、各国の財務分析の実務を数多く経験し MBA 的な知識と判断力に優れていたスタッフとも、同じ仕事をすることもあった。最近でこそ、日本でも学際的アプローチの重要性が叫ばれる（たとえば、東大の地球惑星物理学の松井孝典名誉教授）が、実社会では、世銀時代に出会ったような人達に遭遇するケースは、残念ながら、まだそう多くはない。そして、この業際・学際的調査を一国単位に拡大したのが、後述の『カタール天然ガス利用プロジェクトの比較調査』であった。

(2) 財務分析：世銀に入って間もなく、上司から Advanced Financial Management Seminar (AFMS)に出るように言われた。内容は Harvard Business School を始め東部の大学院の MBA を教えている教師数名を招いて、世銀スタッフの財務分析能力を向上させるセミナー（3 週間だったと記憶するが）で、そこでは財務諸表の基本的な読み方を教えることから始まって、当時問題視されていた国際間取引の扱い、外国為替レート変更の扱い、インフレーションの扱い、信用取引の扱い、在庫の扱い、等々、しかもこれらが重複して発生する際の扱い方等が、現実の企業の財務処理の実例をもって説明・議論された。因みに、ここに挙げた財務会計処理上厄介な問題については、現在も厳密な意味での統一的処理基準は存在しないし、確か 10 年ほど前にもこうした処理基準の是非をめぐって、Texas 州の Enron 社が Derivative 取引の損益金の処理基準で大騒ぎを引き起こした挙句、本業の発電事業での失敗が重なり、倒産に陥ったことも記憶に新しい。

この AFMS に参加したことにより、それまで断片的であった知識・理解が体系化され、翌年には Job Title が Economist / Financial Analyst に変更されるようになった。財務分析の面白さが徐々に理解できるようになってきた頃、一方で前記の基準の多様性、恣意性、曖昧さといった側面も見えてきて、疑義を抱き始めたのは皮肉なことでもある。“現実が発生する収益とかコストの実額”をベースとして財務諸表は成立するのだが、この『現実が発生する』と言うのはどういうことか？は、簡単に定義は出来ない。その上、現実に関わりそうなシナリオを想定するには、プロジェクトの実情や業界知識の豊富な人、地場の慣行に詳しい人等の意見を徴する必要がある、いわゆるベースケースを定めるに際しても、場合によっては相当の労力が必要になる。加えて、先述の財務分析に内包されている脆弱性、恣意性問題もある。つまり、財務分析の内容は、論理性、合理性、原則性だけでは解決できないグレーエリアが、随所に顔を出す性格のもので、その実体は、限りなく現実的、妥協的な性格が強い、と言いうる。財務諸表および複式簿記は、一説には中世のベニスの商人たちが創り出したものとも言われるが、この時用いられた適用の基準を、（時を経て取引内容が変化しているにも拘わらず）相変わらず用いざるを得ない、という実態があって、旧来からの課題の解決は容易ではない性質のものらしい。

『稲盛和夫の実学』という文庫本が店頭に永く見られたが、稲盛氏の鋭い指摘のひとつに、“化学が専門の人間（稲盛氏自身）から見ると、実験が失敗すると工場が吹き飛んだり、人身に関わる事故に繋がってしまうので、例え実験でも大変慎重にならざるを得ないが、財務家はエンピツを舐めて（適宜、基準を変えて）赤字を黒字化する”と言う表現が出てくる。これは財務分析・判断の恣意性を指摘しているもので、現実社会で大企業の財務スキャンダルが発覚するたびに、それらを監査する立場にあった会計監査法人の改組が繰り返されるが、それでは問題解決にならないと言いたくなる。法人改組は、肝心の会計監査報告の曖昧さの解消ということを棚上

げにした、問題の“すり替え”のようにも映る。そろそろ何らかの手を打って欲しいと考える人も多いと思われるが、如何なものだろうか？

(3) 経済分析：経済価格、経済コストとは何か？：周知のように、世銀の Appraisal Report は、市場分析、技術分析、財務分析等々を経て各分野の問題点とそれらの解決策を検証するが、最終的にはそれらの検証結果は、経済分析と言う形に集約される論理体系となっている。余談だが、JICA の報告書ではこれが論理体系化されておらず、各分野での検討・検証がそれぞれの分野で独立になされているのみの印象が強く、報告書全体を通じて論理的に繋がりあった（集約された）体系となっていないように見える。これが、同一プロジェクトの記述であっても、一読した際に JICA 報告書の訴えるところが少ない原因となっていると思われる。本論に戻ると、プロジェクトのもたらす社会・経済的なインパクトの具体的な計測の為に、周知の経済価格・経済コストという概念が用いられる。これらは、“財サービスの当該国にとっての稀少性を反映する価格・コスト”と説明されたり、別の表現では、“生産物、生産要素の機会費用（Opportunity Cost 或いは The Best Alternative Use における価格・コスト）とも説明されている。この機会費用の概念そのものは、理解するのに難しいことではないのだが、問題はそれらを具体的に如何に計算・算出するか？である。つまり、稀少性は何によって表わされるのか？ The Best Alternative Use は、具体的にどういう状況の使用形態を想定すれば良いのか？

プロジェクトエコノミスト（つまり世銀の経済分析を担当するスタッフ）は、現実問題として、こうした経済価格・コストの算出にあたって、市場価格・コスト（Market Price/Cost）を考え方の出発点とせざるを得ない。しかし、経済価格と市場価格はどういう関係にあるのか？ 市場価格の何%が経済価格に該当すると考えれば良いのか？という問いに対して、マニュアルの教えるところは“各国の事情により異なる”としか言わないし、最も丁寧な説明でも、“貿易対象財は輸出入価格を代替として用いるべし、非貿易財は、その中味を貿易財と非貿易財に分解し続けることで、ある収斂値が算出可能”と説明しているにとどまっている。これでは現実に矢鱈と手数がかって算出が面倒なだけでなく、結果として得られた数字も『このケースの経済価格はこれである！』と、説得性あるものとは言い難いものになってしまう。つまり、“経済分析重視”のスタンスそのものは理解できるとしても、こうした経済価格導出上の不明確性・非現実性・非客観性と相俟って、経済分析の内容そのものが形ばかりの分析になるケースも散見された。工業局傘下のプロジェクトは、幸いにも貿易対象財コンポーネントが大きかったせいで、救われた部分もあったが、地場労働力コンポーネントの大きなプロジェクトでは、労働賃金に関して市場価格の何%を経済価格にするかが大論争の的となったり、（この%の数字の決め方次第でプロジェクトの生死が掛っているにも拘わらず）客観的に決められないケ



ースが出てくる。この点は経済分析の方法論的不備・不十分さの一つ、と指摘しうるだろう。

さらに、経済、財務の両分析に通ずる共通の方法論的問題点として、Discounted Cash Flow (DCF)分析の問題点が挙げられる。これらの分析の具体的な計算上のアウトプットとして E. I. I. R や F. I. I. R (経済内部収益率及び財務内部収益率) が算出されるが、これら内部収益率の概念的な定義は周知のように、各年について便益と費用の差：NCF (純キャッシュフロー) を算出し、この NCF を先ず、ある所与の割引率で割引 (discount) き、その総和である Net Present Value (NPV：純現在価値) を算出する；そして、この NPV をゼロにする割引率を、内部収益率と定義している。複数のプロジェクト間のランキングを付す基準として、内部収益率や純現在価値が使われるが、どちらを用いるべきかは、投資意思決定の際の外部的な制約条件にも依存するため、一義的には決められない。ただ、DCF 分析の基礎数値の作り方に内包されているロジックの性格上、NCF が長期間に亘って発生する長い経済寿命のプロジェクトでは、将来の便益が大きく割り引かれることになる。つまり、経済寿命の異なる諸プロジェクトを横一線に並べて、内部収益率基準で選択する場合には、インフラ案件の様な長寿命プロジェクトは不利に判定されやすい (割を食いやすい) ことである。世銀内部でもこの点は認識されていたし、プロジェクト採用の最低水準の収益率はいくらか？というような議論はなかったが、それでも、国レベルの投資決定の際に、運輸インフラ、農業インフラの収益率は、工業案件に比べて低く算出されて (インフラには、巨額投資を伴うケースが多いという別の理由とも重なって) 先送りされやすくなる。内部収益率基準での比較が意味を持つケースは、プロジェクト寿命が 15 年前後の案件間の比較を行う場合であって、例えば 15 年寿命のプロジェクトと 30 年寿命のインフラ案件、5 年寿命の IT 案件とを同じ箱の中に入れて比較するのは、国にとっての投資ポートフォリオをミスリードする可能性が高いと留意すべきである。

さらに、“割引いて現在価値に直す”というプロセス固有の問題も指摘されうる。割引率そのものは、“単一のもの”を使うことになっているが、『15 年単位の長期間を、果たして単一の割引レートで割引くプロセス自体に意味があるのか？』という批判が根強く存在する。批判する立場に立てば、(割引率をインフレ率や利子率で代理させるとすると) 確かに 15 年間同一のインフレ率なり、利子率が存在し続けた前例はまず存在しないのだから、“単一レートで割引く”こと自体が、過去の事実に反する行為ということになろう。ただ一方で、将来を見通す (キャッシュフローを予測する) ことはどの時点でも必要であるし、将来像が描かれる限り、それらに対する意思決定を行う時点では、現在価値を求めるという手続きが必要になると言うのも納得しうる。つまり、将来の予測を行うことと、その予測像を現在価値に引き直すという作業の間で、方法論的な不十分さ (論理的非整合性ともいうべきもの?) が存在し、それが露呈されるので、この『予測・現在価値への割引』という過程に、

疑問が差し挟まれて、より説得力のある説明なり論拠が求められる、ということかもしれない。

『予測するという作業』と『予測されたものを現在価値に引き直すという作業』は、見方を換えれば、社会科学全般（経済学、社会学、経営学、場合によっては政治学を含む）に共通する問題、と言いうるかもしれない。解り易く卑近な例を挙げると、経済予測はしばしば成長率のパーセンテージで表示されうるが、予測シナリオ通りに現実の経済が推移したか否か？ の検証は、（理由はともかくも）あまり行われていないし、行われても公表されることは少ない。本来はこの“予測の検証”プロセスが明らかにされて、はじめて社会科学としての意味があると思うのだが、、、（こうした予測の検証が）実施されないことには、方法論的進歩とか改善を期待することは出来ない。つまり社会科学全般について予測作業を事後的に検証するという過程が欠落していて、このために、社会科学の方法論的不備の問題と繋がっているようにも邪推しうる。

（4）業際的調査の典型例：カタール天然ガス利用プロジェクトの比較：当時 OPEC を中心にエネルギー価格が大きく動く時代でもあり、肥料、化学、石油化学分野のプロジェクトは、貴重な炭化水素を原材料とすることから、この”貴重資源を、どう使うのが国益に最も貢献するのか？”という問題が世銀内部のみならず、産油国（途上国）においてもあるいは民間大企業でも（資源を自社収益源化しようとする会社を巻き込んで）議論的であった。いくつかの国では、民間大企業が作成した製油所、石油化学、LNG 等のプロジェクトの Feasibility Study (FS) が、途上国政府の担当者を悩ませることになっているケースも見られた。カタールもその一つで、世界一豊富な埋蔵量で知られていた天然ガスをどう利用すべきかに悩んだ政府が、世銀のアドバイスを求めるところとなった。このリクエストと共に、オイルメジャーを始め、石油化学会社、発電会社、アルミ・スメルター会社、等々の手になる膨大な FS が一緒に届けられ、この分析を担当することになった小生のオフィスに横積みされたが、その報告書は高さにして優に 2 メートルを超えた。

この膨大な量の報告書を前に、どう処理すべきかと、しばらくは途方に暮れたのを思い出す。ある報告書はメタノール生産を奨励し、別の FS はコストの安い天然ガスを大規模発電源として利用し、“電気のカン詰め”の様なアルミのインゴット生産を行うのが良いと主張し、また別の会社の報告書は LNG 生産プラントを建設し、先進国マーケットでエネルギーとして販売するのが最善の利用の仕方、と強調していた。こうした諸提案を一行に並べて、“どういうクライテリアで比較すべきか？”に、先ず頭を悩ませた。悩んだ挙句の手順は、複雑な各製品の価格シナリオやら、OPEC による（その結果に振り回された世銀の）エネルギー価格シナリオ、一方コストサイドでは、各メーカーの（パテントを背景にした）独占的な製造コスト構造や、カタールから世界の消費の中心地までの輸送費等々、経済分析に大きな影響を与えそうな諸価格や諸コスト要素を、先ず押さえることが作業の第一の段階。その上で、

Net Back Analysis の分析基準を用いて、『世界市場での各製品の価格から、生産コスト、輸送コストを差引いてカタルーにとっての残余価値（つまり付加価値）が大きい順番で、各プロジェクトにランキングを付ける』という考え方を分析の骨格とした。具体的にはどういうプロジェクトに天然ガスを利用しようと、それらのプロジェクトが生み出すカタルーにとっての付加価値を、『単位当たりの熱量（million BTU）の国益への貢献度（US\$ /million BTU）』という形で表わして、付加価値の大きい順番にプロジェクト間のランク付けをする、という考え方である。

この比較分析の結果は報告書のページ数にしてわずか 30 数ページの中に纏められていて、しかも公けに取沙汰されることもなかったが、極めて世銀的な調査作業であったと自負している。石油化学、発電事業、LNG やメタノール等の炭化水素の利用プロジェクトに関わるエンジニアリング上の知識、欧米日などに於けるこれら製品のマーケットや価格の知識、主要競合国から主な消費地に至る輸送コスト、それに肝心のエネルギー価格の（世銀の）予想シナリオ等、が、この作業に必要な基礎的なデータであったが、それらが世銀の中にノウハウとして蓄積されていた。具体的には、工業局、エネルギー局のスタッフに（部分的であっても）これらを知悉している人達が居たし、関連する報告書、データを世銀の中をつぶさに捜すことで、見つけることも出来た。こうしたデータ、ノウハウを丹念に押さえる努力を惜しまなかったことが関係者に評価されたが、同時にプロジェクトのランク付けの基準としたクライテリア、『使用熱量単位あたりの純付加価値（純現在価値）』は、従来の世銀の調査でも用いられなかった独自の客観的判定基準を用いた試みとして、高く評価されることとなった。

この分析作業で忘れられないのは、コンピュータの利用である。当時諸分野の分析・予測作業にコンピュータが使われ始めていたが、これら分析に必要な数多くの assumptions 毎の計数計算には、コンピュータの補助なくしては考えられないし、カタルーの分析作業の際にも種々の Sensitivity Case を考え、合算すると優に 100 ケース以上に及ぶ諸数値の算出が必要であった。ただ問題は、当時は今と比べてコンピュータの汎用レベルが低く、ワークシートの一行、一行に計算式を書き込み、記憶させねばならないし、assumption 毎の入力数値も、ひとつ、ひとつ手で入力しなければならない状況であった。しかも計算段階になると、端末をホストコンピュータに電話で繋いで新しい数字をインプットしその結果を計算させるという、面倒な作業を一つずつこなさなければならなかった。この為、大量の計算を行う際には、ホストコンピュータが比較的混みあっていない深夜とか週末に何度か出勤し、一挙に計算を処理する、いわば、“計算稼ぎ”をやらざるを得なかった。現在われわれが日常的に使っているパソコンと比べると、汎用ソフト自体が未整備、未開発の状態で、利用の水準が極めて限定された状態であったが、それでもカタルーの包括的な分析作業には、コンピュータの助けなくしては考えられなかった。30 数年前は、100 以上のケースの計算に気の遠くなる思いもしたが、今だと恐らく平日にデータ

を集めてしまえば、週末の 2 日もあれば計算を完了させられるだろう。彼我の差、パソコンの進歩を実感せざるを得ない。

#### 4. OPEC による石油価格とエネルギー価格予測

1973 年のサウジのフセイン国王の石油価格（の従来比 4 倍への）値上げ宣言に始まったオイルショックは、日本での狂乱物価騒動、第 2 次、第 3 次の石油価格値上げを伴いながら、世界的な石油・エネルギーの需給バランスに大影響を与えた。各国の石油・エネルギー調達大臣はサウジを始め産油国に対する、『油乞い』の陳情を実施せざるを得ず、サウジの首都リヤドは、突然、大量に訪れる先進国からの石油陳情団を吸収しうるだけのホテル宿泊施設がなく、『立派な背広を着て、大きな海外旅行用のスーツケースをぶら下げた海外からの陳情団（多くの先進国政府高官を含む）が、アスファルト舗装もない土漠の道をウロウロする』風景が散見された、と言われている。リヤドの空港では、サウジのパスポートを持った人が常に優先され、世銀スタッフが国連パスポートをいくら高々と揚げても後に到着したサウジ人達に次々と先を越され、深夜の空港で 2、3 時間待たされることも通例だったし、ホテルの部屋の予約カードを持っていたても部屋を割り当てられる保証はなく、また、極端なケースでは、割り当てられた後でも予約なしに利用する王族グループに、追い出されるリスクすらあった。自衛の策として、（あまり役に立つとは思えなかったが）ルームキーは決してフロントには預けず日中も持ち歩いていたのを思い出す。リヤドの街外れでは、サウジ富豪所有の金メッキを施したメルセデスが疾駆していたのをよく見かけた。仕事上数度サウジを訪れたが、当時は決して訪問するのに楽しい国ではなく、いつも到着の日からスケジュール表とやるべき仕事を睨みながらサウジを離陸するとき（日常生活に戻れる日）を楽しみにしていたのを思い出す。

この当時、世銀の中では、『OPEC 主導の石油価格上昇の日々が一体何時まで続くのか？その価格上昇の水準は如何ほどになるのか？』が、深刻な話題であった。言うまでもなく、エネルギー価格の上昇はインフレやコストオーバーランに繋がり日常的なオペレーションそのものに影響する。ある年は、世銀を挙げての大議論の末にコンセンサスを得たエネルギー価格シナリオが、OPEC 総会で新しく決定された原油価格に見事に吹飛ばされたこともあったし、プロジェクトの担当者としては財務経済予測に『待った！』がかかるということもあり、極めて不透明、不確実な日々でもあった。こうした中で、1980 年に世銀内部では、今後のエネルギーの価格について、『1990 年まで、アラビアンライト品種がバーレル当たり毎年 2 ドル（しかも 1980 年コンスタント価格ベースで）つつ、高騰し続ける』というコンセンサスを、一年以上掛けてやっと作り上げた。しかし、このシナリオだと、1990 年のエネルギー価格はバーレル当たり 80 ドル（しかも 1980 年のコンスタント価格で！）に達するということになる。この高水準価格だと、殆どすべての世銀プロジェクトが、大影響を受ける事態に陥る。さすがに、こうした破天荒な事態は非現実的ということになり、シナリオ自体の再見直しということになったが、エネルギー価格の不透明

さが与えたプロジェクト援助への影響は大きく、(他の理由もあったが) 世銀のプロジェクト援助に陰りをもたらすようになったと思われる。80 年代半ばに構造調整プログラム借款等の非伝統的な援助が始まるが、その伏線となったようにも思える。

また、80 年代も半ばに入ると、さすがに OPEC 自体による石油価格の政治的決定プロセスそのものを見直す動きも顕著に現れて来た。というのは、産油国が政治的に一方的に決定した高エネルギー価格だが、その高価格が、当時工業生産設備を十分に持たない産油国にとっては、数年後には逆に、先進国からの輸入工業製品価格が高騰する、という形になってツケが回ってきたからである。そうなる以前は、正に“油本位制の国際通貨システム”と揶揄された時代であって、世界中が OPEC の動静に注目し、その価格に振り回された時代でもあった。因みに当時の中東の産油国は世銀メンバーではあったが、世銀からの借入は必要とせず、特にサウジアラビア、カタール、ドバイ等の富裕国は、世銀に対し“有償でのコンサルタントサービス提供”を求めている。小生が関与した、サウジアラビアの『石油化学コンビナートの相互比較調査』や、前述のカタールの『天然ガス利用プロジェクト比較調査』は、いずれも、こうした世銀の有償コンサルタントサービスの一環として行われたものである。なお、原則的にはこれらのコンサルタントとしての世銀の報告書は、関係者以外には公表されていない。

## 5. 日本人の先輩・友人達

当時日本は、世銀の被援助国の優等生からドナーへと役割が移ってゆく時代であり、日本の民間メーカーがいろんな分野で自由世界のリーダーとなってゆく時代でもあったが、その過程を詳述する書物や文献は多いので、ここでは触れない。ただ、このダイナミックな日本の歩みを支え続けたのは、世代的には我々の先輩諸氏（具体的には大来佐武郎氏、宍戸寿雄氏等の官庁エコノミストと言われた諸氏及びその世代の実業家・経営者の方々）であったし、こうした先輩諸氏は、日本を復興に導いた嚇々たる実績と、その結果として国際的にも大きな発言力を持っておられた。ワシントンにもよく訪ねて頂いたし、そのたびにオイルショックを乗り切る為に日本の経営体質強化が必要なこと、将来の日本の為に今後やるべきこと等を、種々実例をもって説明頂いたのを思い出す。そして、昨今の日本が、グローバルな意味で存在意義を疑われている事例を眼の前にするたびに、先輩諸氏から頂いたアドバイスの正しかったことを再確認している。

世銀に居た当時の日本人プロフェッショナルは 30 名内外で、これは全プロフェッショナル約 2500 名と言われた当時では、1%強のシェアしかない圧倒的なマイノリティであった。この 30 名内外のうち、中央官庁、電力会社、政策銀行等の大企業からの派遣スタッフが約半数で、残りは学卒後欧米の大学院留学を経て、日本の職歴なしにいきなり世銀で採用された人達（YP を含む）であった。こうした日本人スタッフには、同じ文化的背景を持つ人間として出身母体の如何を問わず、世銀での仕事

のやり方を教わったり、生活上のアドバイスを頂いたりで、公私にわたり本当にお世話になった。これらに対し、いくら謝意を表しても充分とは言い切れないが、こうした人達の中で、特別の思いをもって懐かしく思い出す人に、不幸にして若くして故人となられた兼益宏光氏（統計学博士）と久保雄志氏（経済学博士）がいる。両氏とも小生と同世代であったこと、住居がアレキサンドリアで近かったこと、趣味がテニス、スキーだったこと等、共通する分野も多かったこともあって、家族ぐるみの付き合いをさせてもらったし、専門分野はそれぞれ異なっている、お互いに 30 歳台半ばだったこともあり、真面目に人生や今後（含日本の将来）のこと、哲学や社会科学のこと、外国での生活や出張先での経験等を議論させてもらった。今考えると、どこまで意味のある議論が出来たかは疑問だが、御両人とも実にユニークな個性の持ち主で、兼益氏は毎日 11:00 に出勤、午前 2:00 に退社という、世銀スタッフとしては信じられない勤務スタイルを確立していたが、その統計解析は非常に評価が高かったし、その知的好奇心の旺盛さ、興味の対象の幅の広さは、類を見ないものだった。久保氏は人柄が生真面目で、如何にも誠実で（小柄な体格でもあり）少年然とした雰囲気漂わせた人であったが、同時に肌理細かい気配りの完璧主義者で、ロマンチストでもあった。そして、二人に共通していたのは、自分の専門分野に関しては、（世銀スタッフとしては、大変に重要なことだが）極めて頑固であったことである。何か論争の的になることがあると、二人とも時間の経過を全く忘れて、同じことを延々と頑強に言い張っていた 30 年以上前のことを、まるで昨日のことのよう到大変懐かしく思い出す。大変に有能で、且つ弛まぬ努力家でもあったご両氏の早すぎる他界にかえすがえすも残念だし、ご両氏の他界は日本の損失とすら思う次第である。お二人の生前を知っておられる当時の世銀在籍の方々にも、この機会に両氏を偲んで頂ければ幸甚と考えます。

1932 年生まれ、関西学院大学卒、DUKE 大学 Ph. D、関学大商学部講師、米国 Lafayette 大、Dickinson 大客員助教授歴任後、1968 年世界銀行入り、1995 年退職。帰国後、神戸大学国際協力研究科客員教授、敬愛大学教授、東京国際大講師などを歴任。世銀グループ在職期間、1968-95 年。

私は、1968 年から 1995 年まで、足掛け 27 年間、世界銀行のワシントン本部でエコノミストとして勤務しました。その間、終始、“経済調査部”(度々の機構改革などで部署名は変わりましたが)に籍をおいて、途上国の輸出に関わる問題に取り組みました。この間、最初の 15 年ほどは一次産品問題を取り扱い、後は途上国の製品輸出の問題に取り組みました。

### 世銀入行の経緯

私が世銀で途上国の貿易問題の調査に携わることになったきっかけは、1968 年に Robert S. McNamara 氏が世界銀行総裁に就任して、直ちに、世銀の lending を倍増するべきと提唱し、その為、スタッフ人員も倍増するべきと提案したことになりました。彼は、Kennedy-Johnson 時代の米国国防長官としてベトナム戦争を拡大し続けたが、ベトナムの共産化をくい止める事に失敗した経験から、途上国の共産化を防ぐには途上国の経済開発を進めることがより効果的だと考えるようになりました。その当時、世界銀行は project lending を主な業務としており、その事業の質は極めて高いと定評があった(今でもそうですが)ので、途上国の共産化を避ける為には、世銀の活動を拡大強化することが肝要と考えたわけです。

スタッフ倍増計画を進めるに当たっては、既存のスタッフに照らして、相対的に希少な国籍の候補者を優先的にリクルートして、世銀をより国際機関らしくするべきだという方針を立てたようです。そこで、既存の日本人スタッフが極めて少なかった(10 名以下)為、特に、日本人候補者で、英語で仕事が出来そうなスタッフをリクルートする特別な努力があつて、私の採用に繋がったと理解しています。

### 途上国の一次産品問題

当初は、Development Economics Department の Trade Policies & Projections Division で、途上国の一次産品貿易に関わる政策および予測の研究に携わりました。当時は、途上国の輸出の大半が一次産品だったので、途上国の輸出の見通しを立てる為、各エコノミストが分担して商品別に世界市場、すなわち、需給と価格の動向を分析していたのです。私は、非鉄金属(主に銅、鉛、亜鉛、時には金銀レアメタ

ルなど)と熱帯産木材の担当になりました。その後まもなく橋本日出男さんが来られ、鉄とボーキサイト(アルミの原料)を担当されたと記憶しています。

1970年代は、OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries)の政策などに起因する第一次石油危機(1973年)、第二次石油危機(1979年)があり、世銀の経済調査部門は、石油価格の急激な上昇が世界経済の先行きにどのような impact を与えるのか、途上国経済の将来に対する implication は如何、などの問題の検討に迫られました。その問題の一環として浮かび上がったのが、石油以外の鉱産物の市場においても、供給側による市場操作が行われる可能性はあるのか、という問題でした。

石油、ガス、石炭などを除く非燃料鉱産物(nonfuel minerals)の供給において途上国が特に大きな比率を占めるのは、銅であり、その主な輸出国(チリ、ペルー、ザンビア、ザイールなど)がOPECに倣ってCIPEC (Conseil Intergouvernemental des Pays Exportateurs de Cuivre)を創りました。そこで、私はCIPECについて研究した結果を発表しました(“CIPEC and the Export Earnings of Member Countries,” The Developing Economies, vol. X, no. 1, March 1972)。ちなみに、最近、中国によるレアアースの輸出制限が問題になっていますが、1970年代においては、レアアース類(全部で17とも31ともいわれる、いずれも希少な原料)の地理的偏在には気づいていましたが、当時はあまり用途もなく問題にするには値いしないと判断されました。

更に、他の非燃料鉱産物について見ると、アメリカ、カナダ、南アフリカ、オーストラリアなどの先進国が世界の生産のかなり大きなシェアを占めており、途上国だけが結集して、供給を意識的に絞り込んで、価格を押し上げる計画には限界があることが明らかになりました。銅を初め、その他の鉱産物には製造品廃棄物から再生されるリサイクル量がかなり大きく、しかもプラスチック、アルミなど代替物があるので、仮に、CIPECなどがOPECと同じ事を企てたとしても、限界があることが分かりました。以上の結論は、同僚のBenson Varon氏と共著の論文としてForeign Affairs誌(“Developing Countries and Non-Fuel Minerals,” April 1974)に発表しましたが、かなりの反響があったと記憶しています。

なお、同僚のGerhard E. ThiebachおよびJoseph Hilmyと共著で、途上国の非燃料鉱業セクターにおける投資必要額を推計した結果をまとめました(“Investment Requirements in the Non-Fuel Mineral Sector in the Developing Countries,” Natural Resources Forum, United Nations, 1972)。

一次産品の長期(10年)の市場予測は毎年更新されましたが、各自が担当商品市場の予測を立てたものをまとめて、The Outlook for Primary CommoditiesとしてWorld Bank Commodity Working Papersシリーズに出版されていました。



当時世銀グループにいくつかの銅鉱山開発の投資案件があったので、我が International Economics Department は銅市場の長期見通しを深堀することになり、Industry Department と協力して調査を行いました。同部から John Strongman 氏と前田俊一さんが参加されました。当時開発を検討されていた鉱山も含めて全世界の銅鉱山の生産コスト事情にお詳しいお二人でした。主とし目先 5－10 年の銅供給予測に貢献していただきました。私は需要予測作業全般を担当しましたが、廃品のリサイクル、光ファイバー、プラスチックやアルミなどの代替品の可能性をも勘案しました。同僚のシンガポール人女性 C. Suan Tan は我々 3 人のインプットに基づいて、計量経済学的にいくつかのシナリオをシミュレートしてくれました。レポートは 4 人の共著として、The World Copper Industry: Its Changing Structure and Future Prospects として前記のシリーズに出版されました。

### アジア太平洋地域の熱帯産木材貿易

森林は砂漠地域以外のいたる所にありますが、先進国は温帯にあり、森林の多くはかなり良く管理され、程度の差はありますが、植林によって保存されています。他方、途上国の多くは熱帯地方にあり、森林の多くは、要するにジャングルです。1970 年代には植林はあまり行われていませんでした。その資源の保護と貿易が問題になってきました。熱帯産木材の品種はさまざまですが、中には非常に貴重なものもあります。例えば、日本でも昔から紫檀・黒檀が珍重されて、僅少で取引価格は宝石並みです。アフリカ産のマホガニーは第二次大戦以前からヨーロッパの高級家具に使われ、チーク材が戦後、特に北欧で、家具や住宅建築に使われるようになり、これらも希少になってきました。チーク材の輸出は、戦前にオランダがジャワ島に植林した木が育ったものとミャンマーの奥地から細々と切り出されてくるものだけでした。熱帯産広葉樹は大きく育つまでには百年以上掛かると考えられていますが、四季の無い熱帯地方なので年輪がないので本当は分かりません。

1950－70 年代は、途上国の木材貿易の中でもアジア太平洋地域での貿易が急速に伸びた時代でした。東南アジア（主にフィリピン、マレーシア、インドネシア）から、いわゆるラワン材（広葉樹）が丸太として日本、台湾、韓国、シンガポールなどに輸出され、合板やベニヤに加工され、その大半がアメリカに輸出されていました。この貿易構造は丸太の輸入国の tariff escalation によって成り立っていました。つまり、輸入国が加工産業保護のため輸入される資材の加工の程度に応じて関税率を高くしていたのです（ちなみに、製紙用パルプ原料として主に使われたのは温帯産針葉樹です）。

世銀のインドネシア農水林業セクター・ミッション（リーダーは Shig Takahashi 氏）に参加した時に、インドネシアの加工品輸出を促進するには、輸入相手国の tariff escalation を相殺するため、丸太の輸出税を引き上げてよいのではないかと提言したところ、その当時の同国環境大臣が、環境保護という大義名分の下に、

いきなり、「丸太の輸出は全面禁止」という決断を下したのは、驚かされました。私の調査レポートは World Bank Staff Occasional Papers No. 17 として The Johns Hopkins University Press から公刊されました（1974 年）。

### International Tropical Timber Organization

当時、一次産品の国際価格の乱高下を減少させるために、UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)（国連貿易開発会議）主導で、商品別になんらかの国際商品協定を創れないかを検討する会議がひんぱんにおこなわれていました。熱帯産木材についても、FAO (Food and Agriculture Organization) の Forestry Department のあるローマや、UNCTAD 本部のあるジュネーブで会議が開かれ、私は度々世銀を代表してオブザーバーとして通いました。

熱帯のジャングルは、地球温暖化の観点から木材の供給国側と需要国側両者の関心が強く、何回もの会議の結果、International Tropical Timber Organization (ITTO) を設立することが決まり、しかも、その本部を横浜に持つことになったのは、極めて印象的でした。世銀で働いた経験をお持ちの石川竹一さんがその事務局次長に就任された事も頼もしく感じました。

1990 年代になって、林産物の持続可能な環境保全型経営ということが、世界的に問題にされるようになりました。この問題の一環として、特に西ヨーロッパで、林産物製品に eco-labelling を義務付けるべきということが主張され、たとえば、オーストリアにおいては、議会で法律が制定されました。しかし、この問題は簡単ではなく、各国がそれぞれ勝手に「持続可能な森林経営とは何か」を定義して輸入制限を恣意的に行うおそれがあり、eco-labelling が安易に適用されると「国際貿易の被差別原則」に反することになるのではないかが問題になりました。これについての研究を、Panayotis N. Varangis 氏、C.A. Primo Braga 氏の両者と共著で、発表しました（“Tropical Timber Trade Policies: What Impact Will Eco-Labeling Have?” Wirtsschafts Politische Blatter, vol. 3/4, 1993）。

### 途上国の製品貿易の研究

GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) は、1948 年に発足してジュネーブに本部を置き、多国間の多角的交渉によって貿易自由化を推進してきました。ケネディ・ラウンド（1964—1967）、東京ラウンド（1973—1979）などで先進国の関税障壁の引き下げに大きな成果を挙げてきました。1986 年に始められたウルグアイ・ラウンドでは、単にモノの貿易だけでなく、サービスの貿易についても自由化を進め、しかも今度は、それまで手づかずにになっていた途上国の貿易自由化を推進する事も目指しました。

一方、世界銀行・IMF はいわゆる「ワシントン・コンセンサス」の考え方に基づいて途上国の経済構造改革をすすめていたので、世界銀行の貸し出しも、従来の project lending に対して、経済構造調整を目的とする structural adjustment loans (SAL)を増やしていました。その一環として、途上国の貿易自由化を進めることになり、我々の貿易調査部門も、今までの一次産品市場中心の研究から、重点を途上国の貿易自由化問題の研究に広げていきました。

1970 年代、NICs など新興途上国は、比較的解放的なアメリカ市場へ軽工業製品を輸出する事によって高度成長を遂げてきましたが（輸出主導型開発戦略）、1980 年代半ばになってアメリカが政治的に市場閉鎖的輸入政策に傾き始めました（アメリカの貿易赤字の拡大に関する懸念）。これをきっかけに、東アジア経済成長についてかなり大掛かりな研究がなされました。「開発における政府の役割」が中心テーマになりました（実は、この研究のため日本政府が世銀に調査資金を提供したと聞いています）。リポートの最終版の公刊は 1993 年になりましたが（The East Asian Miracle: Economic Growth and Public Policy, A World Bank Policy Research Report）、世銀内部でのドラフト・リポートはもっと前にできており、徹底的なレビュー過程を経て、理事会でも議論が尽くされました。

丁度同じ頃、International Economics Department の Senior Adviser であった（故）Professor Bela Balassa (The Johns Hopkins University) が先進各国の輸入の分析をした結果、日本の工業製品輸入の対 GNP 比率が極端に低い事を発見しました。彼の研究によると、日本の製品輸入関税は他の先進国の関税障壁と比較して決して高くないという点が確かめられたのです。それでは、日本市場には「何か目に見えない強力な非関税障壁」があるのではないかという疑問に到ったわけです。もし、アメリカ市場が輸入の拡大にブレーキをかける事態になった時、成長を続ける日本市場（“Japan as No.1” および “the Japan Problem” の時代）がアメリカに取って代わって開放的に途上国からの増大する製品輸入を受け容られるかどうかという問題はクリティカルであると Balassa 氏は主張しました。この問題について調べる事が私に課せられた課題になりました。

このテーマに関する調査の手始めとして、私はこの問題に関する先行研究をレビューしました（“Does Japan Import Less Than It Should? A Review of the Econometric Literature,” Asian Economic Journal, no.3, September 1989, pp.138-170）。日本の経常収支の大幅黒字の原因は日本が輸出しすぎるというよりは、輸入しなさすぎる事にあるのか。製品輸入が少なすぎるのは、人為的障害がある為か、それとも日本の地理的条件や資源不足によるものなのかについてのエコノミストの意見は別れていました。いくつかの計量経済学的研究を調べたところ、いづれも問題の設定の仕方ないしは方法論に誤りがあり、日本の製品輸入が少ないのは貿易障壁によるという確証は得られませんでした。しかし、なんといっても大き

な内外価格差が長い間続くのは、なんらかの障壁があるからにちがいないと結論づけました。

次に、日本の途上国からの製品輸入に関して調べたところ、日本の関税、非関税障壁は他の先進国と比べてあまり遜色はないことが分かりました。しかし、品質規制の厳しい市場であると同時に、独禁法や競争政策の運営、流通の閉鎖性などが市場アクセスを妨げる要因になっている事が明らかになりました。（“Problems in Expanding Japan’s Imports of Manufactures from Developing Economies: A Survey,” Asian Economic Journal, no.4, March 1990）

更に、日本の製品輸入市場はアクセスが困難といわれるが、日本企業の海外投資先からの輸入には比較的困難は少ないはずとの観点から、日本企業の投資先からの輸入が製品輸入全体に占める割合を産業別に調べました。その結果、1980年代には、アジアからの輸入のうち機械類部門では、日本企業の子会社からの輸入が占める割合が増加した事を確認しました（“Recent Trends in Japanese Direct Foreign Investment and Its Implications for Japan’s Imports of Manufactures from Developing Countries,” Asian Economic Regimes: An Adaptive Innovation Paradigm, edited by M. Dutta, vol. 4, 1992, Part B, pp.299-311）。1990年代以降には、日本の製品輸入はどんどん増えてきたので、この問題は問題にされなくなりました。むしろ、日本の「空洞化」が問題になってきました。

## 終わりに若干の迷言と蛇足

蛇足 1. 1995年2月に世界銀行を辞して帰国し、約10年間、日本の大学で教職に携わりました。世界銀行を離れて、改めて、世界銀行の役割を再検討する事になって、気づいたことがあります。世界銀行の外では、世界銀行無用論、世界銀行有害論、開発援助有害論などがまじめに論じられて来たという発見です。

例えば、ロンドン大学名誉教授のバウアー卿は、1950年代から、援助無用論または援助有害論を唱え続けてきたエコノミストであり、多くの著作もあります。バウアー卿はアフリカやアジアに関する豊富な経験から、援助が無駄になった事例を挙げて彼の「援助無用論」「援助有害論」を説いています。たとえば、「フセイン支配下のイラクに対する経済援助はイラクの軍備拡大に貢献した」、「1970年代終わりから1980年代初めにかけてのベトナムに対する西側の経済援助はベトナム政府が何百万という人民を迫害するのを助けたと言える」、「交戦中のインド対パキスタン、イラン対イラク、ウガンダ対タンザニアの両側に援助を続けた」等々の指摘です。要するに、経済援助は往々にして一部の支配層エリートがしたいことをするのを助けるだけで、本当に困っている貧困階級を助ける事にはなっていないケースが多く、従って、対政府の援助はその国の政府が自国の貧困階級の生活を本当に良くしようという確固たる意思を有する場合にのみ有効であるということです。

勿論、途上国の経済発展を支援する必要性の重要な論拠の基本は人道的動機です。浅野純次氏は、経済援助の目的は、まず「貧困を追放する事」と単純明快に割り切るべきと述べています。シドニー大学のオペスキ教授は、「人道的義務および正義的修正の視点に立つと、先進国およびその国民は現在の支援よりもはるかに多くの対外援助を供与すべき」と主張しています（援助は経済発展を促進することを目的とするものとする最近の主張については、小浜裕久「ODAの経済学」第3版、日本評論社、2013年2月20日を参照）。

日本では、軍備による安全保障に代わるものとして、「総合安全保障の視点から、経済開発援助にも力点を置くべき、」との考えがあります。その中でもマルチ機関を通じての援助が重要な位置を占める事は改めて強調するまでもありません（詳しくは拙著、「世界銀行の体制移行」、外交時報、1999年9月号参照）。

蛇足 2. 私が世銀に在職した頃と比べて、21世紀に入ってからの世界は様変わりしています。ベルリンの壁が壊されるまでは、私どもの分析は共産圏を除く先進国と発展途上国を「世界」として扱っていました。OECD といえば、“先進国クラブ”ですが、今ではチリ、エストニア、韓国、メキシコ、ポーランド、スロバキア、スロベニア、トルコなどが入っています。当然ながら、シンガポールと香港も富裕国として扱われています。

蛇足 3. 燃料資源を含む一次産品の最近の話題を展望すると、特にエネルギーの分野で、石油価格の高止まり、シェールガスの登場、再生可能エネルギー資源（風力、潮力、地熱、海底資源）の開発が注目を集めています。需要の側での主役は中国、ブラジル、インドなどの新興国です。生産国側の問題としては、まず、オーストラリアなどの鉱産物輸出国が輸出税を引き上げると言い出しました。レアアースは最近各種の先端技術に用いられるようになったので、中国が輸出制限を始めました、そこで、中国以外の供給先を探索したり、他の原料で代替する方法を研究したり、リサイクルをもっと効率よくできないかを研究するなどの動きが活発になっています。いずれにしても、いま、あらためて資源問題が政策課題になってきています。



## 世界銀行の思い出

藤 洋作

1937 年生れ。京都大学電気卒、1960 年年関西電力入社、1977 年年世界銀行に応募、1978 年 6 月～1981 年 10 月世界銀行勤務、関西電力へ復職後、2001（平成 13）年 6 月～2005（平成 17）年 6 月取締役社長、2006 年 6 月～相談役、原子力安全システム研究所社長、大阪国際交流センター会長に就任、2012 年 7 月～関西電力顧問に就任、現在に至る。世銀グループ在職期間、1978-81 年。

1978 年 6 月。完成後間もない、未だ反対運動の小屋があり、旗が立ち並ぶ厳戒態勢の成田空港から家族 4 人で飛び立った日は快晴でした。

ワシントンに到着して、ジョージタウンのキッチン付きのホテルに落ち着く間も惜しんで、車の調達、家探し等を大急ぎで済ませて、確か着任後 4 週間目頃には、ネパール、ビルマ（今のミャンマー）へ水力発電所の supervision と project financing ミッションに出発したと思います。

今、当時を思い返していくつかの断片を書き記すことにします。

「Satisfy yourself」Operation Manual にあったこの言葉が、私が世銀に赴任した時以来、私の仕事振りを制御した考えです。自分が満足出来るように仕事を遂行せよ。これは曲がりなりにもプロフェッショナルとして世銀に職を得た者の心をとらえる言葉でした。

思いますにこれは日本人の恥の文化に通じるものがあります。日本人は、私も含めて常に恥ずかしい事をしない、恥は全ての罪より重い。世間様に顔向けできない様なことをするな。子供の時によく親にも言われた、「人に騙されても、人を騙すな」という日本的教えに通ずるものがあります。

人は何をもって仕事遂行のインセンティブとするのか？「Satisfy yourself」は仕事を遂行するためのインセンティブであり、又、評価の尺度ともなるのです。人に褒められるより、いや、仮に貶されても、自分が満足する仕事の出来映えの質を上げよ。君はプロフェッショナルなのだから、それ位は出来るだろう。出来ない仕事と仕事を投げ出すのか？なんと弱虫か、恥ずかしくないのか？恥を知れ！！と言われている様で、ほとんどこの一つの言葉に背中を押されて日々を過ごしました。

今こうして、当時を懐かしく思い出すことが出来るのも、最初の日業務資料として渡されたグリーン色の Operation Manual にあったこの言葉のお陰であります。

さて、ビルマでの経験の 1 つは漢字でありました。中国は不思議に世界四大文明発生の地の中で唯一現代までその文明を伝えてきました。その点で我々は中国文明

に敬意と尊敬の念を捧げるものです。その根本理由は漢字であるというテレビ番組を見て、なるほどと思わず膝を打ったものです。

たしか、1979 年頃、ビルマ中北部のマンドレーに行った時の事です。列車はラングーン（今のヤンゴン）駅を朝 7 時丁度に出発しました。そして 12 時間後の午後 7 時丁度にマンドレー駅に着きました。日本の国鉄並みのすばらしい時間厳守に私達は感嘆と尊敬の言葉を思わず発したものでした。

その夜の夕食の時、私は米国人の仲間と共に、とある食堂へ入ったのです。食堂といっても当時のことですから、屋台の様なところでした。何を食べようか、何を注文するか、言葉は勿論通じません。メニューのビルマ語は、恐らく表音文字で、私も仲間も二人共全く理解できませんでした。しばらく考えて私は「蝦焼飯」と書いた紙を店の人に渡しました。すると大きくうなずいた店の人が奥に引込んで約 15 分、見事とは言えないまでも「エビチャーハン」が眼前に現れたのです。感激しました。ことによると、この店の人は、雲南省からカレン族、シヤン族、モン族、カチン族等の地を越えて、はるばるこの地へやって来た中国の人だったのか、あるいは太平洋戦争中にマンドレーで戦った日本兵から漢字を教わったのかもしれませんが、それにしても話すことも、読むことも、書くことも出来ないこの町で、意志が正確に通じたことは感激でした。これが漢字文化です。恐らく昔からこの様に世界でも数少ない表意文字である漢字が、いろんな民族によって共有されたために中国文化はめんめんとして継続したのかもしれない、との思いを今新たにしています。

さて、次はネパールの話です。私の担当国は、主としてビルマとネパールでしたが、当時は両国とも大変貧しい国でした。ネパールの電力公社の、ある技術職員に言われた言葉を思い出します。「日本はすばらしい国です。わずかの期間に太平洋戦争の荒廃から復興しました。本当に尊敬します」と。私は彼に言いました。「日本も昔はネパールよりもひどい状態でした。私が子供の頃は、牛車で物が運ばれ、道路は地道でドロドロ、凸凹でした。大戦後の日本と今のネパールを比べるとネパールの方がずっと整備されています。皆さん頑張りましょう。日本の様には必ず成れるのです」

ところで世銀では、その名の通り development は善であります。しかし、申すまでもなく development はそれによって人々の生活が持続性をもって develop するものでなければなりません。時には海外からの援助によるプロジェクトで最新式の設備を建設したために、後のメンテナンスが出来ずその内に故障して止まってしまい、修理する技術も金もない様なケースがありますが、全く宝の持ち腐れであります。人間生活の持続性のある development には必ず持続性のある人間自身の development を必要とするのです。その双方が相まってやっと世銀の Project になります。



私は最近のカトマンズにも、ラングーンにも行ったことが未だありません。私の関与した電力設備が、夫々この双方相まった Project として完成しているか、いつの日かこの目で確かめたいと念じております。

最近よく耳にする事は、お若い人達が中々海外に行かないあるいは行こうとしないという事です。その理由は、昔は例えば米国との生活レベルがちがい、行く事自体あこがれであった。今はむしろ日本の方が上だ、行く価値がない。あるいは、この心地良い日本に居るのに何故リスクを取って海外に行くのか、そのリスクは取れない、等であります。

しかし、海外での経験なしに、その様に判断するのが早計です。海外で働くあるいは一定期間勉強することで、少なくともなんと世の中には異なった考えを持った人が居るのだろう、という事を実感します。これだけでも長い人生を生きる最大のリスクヘッジとなるのです。今や、日本にのみとどまることが、最大のリスクであると考えるべきではないでしょうか。

それにも増して重要なことはこの様な国際交流が我が国の安全保障を確実にするための、最大の武器になるということです。これからの世界の安全保障は言うまでも無く、軍事力だけではキープされるものではありません。いわゆるソフトパワー、文化力、科学力、人間力、芸術力等がこれから、特に我が国にとっては重要なものとなります。そのソフトパワーの最大のエレメントの 1 つは国際交流であります。少しでも多くの人的交流のある事が我が国の安全保障を向上する最も経済的な現実的な答えであると信じております。

どうか、一人でも多くの若い方が海外を志し、その中の一人でも多くが世界銀行を目指して貰いたいものです。



## 第二部 1980 年代

秋山 孝允

石原 正之

大海渡 桂子

柏谷 光司

小久保 和代

高橋 正義

長須 政司

橋本 日出男

濱口 治孝

番場 孝司

前田 俊一



## 国際的に活躍するには

秋山 孝允

1946 年生まれ。慶応大学卒、ハワイ大学 East-West Center にて修士。その後、ニュー・デリーの Indian Institute of Technology に留学。ジュネーブの国際連合貿易開発会議（UNCTAD）に 9 年、ワシントン DC の世界銀行に 20 年勤務。世銀早期退職後、東京の国際開発機構（FASID）で 4 年、日本大学国際関係学部で 6 年勤務。現在サンフランシスコ在住。世銀グループ在職期間、1981-2000 年。

人生の半分以上を日本以外の国で暮らし、働いてきた経験から海外で活躍するには、特に日本人にとって、どうすればいいのかというテーマで思いつくまま書いてみました。このテーマについては多数の人が色々な形で書いていますので、私は独断的に他の人が気付いていていないようなことを書くつもりです。これがこれからいっそうグローバル化する世界で活躍する人に少しでも役に立てば幸いです。

**私の経歴** 自己紹介を兼ねて私の簡単な経歴をまず書きましょう。生まれは東京杉並区で、残念ながら日本では東京以外には住んだことがありません。小学 5 年の時、父が外務省に勤めていたので、イランのテヘランに 2 年、ブラジルの当時の首都リオに 3 年住むことになりました。当時はそのような言葉はあまり使われていませんでしたが（数が少ないので）、いわゆる帰国子女です。イランでは英語の小さな学校へ行き、リオではこれも英語のアメリカンスクールへ行きました。日本に本当は中学 3 年の 3 学期に帰ったのですが、高校受験にとっても間に合わないので、一年落とし、中 2 の 3 学期に入り、高校受験し、慶応義塾高校へ入りました。それから慶応大学にそのまま行き卒業しました。卒業後日本の電機メーカーに入りましたが、その給料の安さにびっくりしたことを覚えています。これでは自分の希望する生活はとても送れないと思い、アメリカに留学することにしました。うまい具合に授業料もおこずかいもくれるというプログラムがあり、それに気づいたのが締切日 1 日前ということで、推薦状を大学の先生にもらうのに東京中を走り回り、願書のようなものを徹夜で書いたのが記録にあります。うまく受かり、アメリカで修士号を取り、その当時開発途上国に興味があったので、プログラムの担当者を説得し、インドのニューデリーに行きました。そこで今の妻であるアメリカ人の女性と結婚しました。インドには 6 か月滞在し、さて就職活動ということになり、その当時ワープロもなく、妻が 41 通の履歴書をタイプし、いろいろなところに送ったのを覚えています。スイスジュネーブにある国連機関と電話インタビューし、UNCTAD（国連貿易開発会議）に就職が決まりました。ここで約 9 年間働き、この期間仕事が世銀と関係があったものですから多くの世銀職員を知るようになり、世銀に移り約 20 年間働きました。その後このままアメリカのまずい飯を死ぬまで食べるのかと思うとがっかりし、日本に行くことを思い立ち、つい 2012 年の 12 月にお亡くなりになっ

た速水先生の紹介で外務省と関係が強い研修、研究機関である FASID に勤めました。4、5 年して、日本大学の三島キャンパスにポストがあるということで、大学の先生を開発経済と国際経済を教えながら 6 年やりました。私の年金はドル建てなので退職後はアメリカのほうに住みやすいということで 2013 年の 3 月からサンフランシスコに住む予定です。

**日本とは違うと印象付けられた幾つかのエピソード** 長年海外で生活、仕事をしたので、日本的なことが通じないと印象付けられたことは数多くありますが、今でもはっきり覚えていることを少し書いてみましょう。これらはあくまでも私の個人的なことでどれだけ普遍性があるかわかりませんが、少なくとも面白いと思います。

「お前が担当者だ」 これは私がまだアメリカの大学院にいたときのことで。当時ベトナム戦争反対の学生運動が盛んで私の大学院もそのような雰囲気になり、学生が主体で戦争関連の抗議や集会(ティーチイン)をやることになり、私もニュース、ドキュメンタリーのフィルムを手に入れ学生に見せる担当になりました。私を手伝ってくれたのがその後アメリカ国務省に入ったアメリカ人でした。ある映画が候補に挙がり、私と彼が見てこれを上映するか少し議論しましたがなかなか結論が出ません。最後に彼が言ったのは『お前が担当者だ、お前が決めろ。』でした。私は日本的になんとかみんなで決める方式に慣れていましたので、相当驚きました。この経験以来、仕事でも情勢を判断して決めなくてはならないときははっきりというようになりました。もちろん反対意見があるときもありますが、その時には自分の判断基準がなんであるかを明確に話せるように訓練しました。

「回りくどい言い回しはやめろ」 これは私のボスから何回も注意されたことです。日本語での話し方はまず状況を説明し、多くの場合言い訳を混ぜ、そのあとやっと明確でない結論を話す、というものではないでしょうか。これをやると多くの場合相手から「何を言いたいのか。はっきりしろ」と言われるでしょう。また相手がそう言わなくてもそう思っていることが多いと思います。話すときはまず結論からという習慣をつけるのに時間と訓練が入りました。この話し方の違いは世銀の発表訓練を受けた時も指摘されました。

「いま言った事柄の例を出せ」 ほかの人が日本語を話すのを聞いて自分でも気が付くようになりましたが、抽象的でありわけのわからないことを言っても日本語では通ってしまうことが多いのではないのでしょうか。日本語の特徴で、主語がなかったり、「あれ」とか「これ」とかあまりはっきりしないことを言っても立派な日本語になってしまうので、日本語を話すとき多くの場合適当に話すという癖がつきがちです。これを英語でやると相手から「じゃー、あなたの言っていることを実証するような例を挙げてみろ」、「だからどうなの」、「それで」などと言われることが多いと思います。話す前に行っていることを具体的に、また当てはまる例を考えるべきでしょう。

「言葉じゃなくて内容だ」 これはほかの人も言っていることですが、ここで一つ具体例を挙げましょう。私が高校受験準備をしていたとき(ずいぶん昔ですが)、当時立教の宗教歴史を専攻していた大学 2 年生の秋吉という人に家庭教師をやってもらっていました。高校受験準備は 8 月で大体終わったので、そのあとは哲学、宗教、文学、音楽、歴史などをじっくり教わりました。これはあとで考えると相当欧米で行われているエリート教育に近いものだったのかなと思います。秋吉さんの博識には今考えても驚くべきものがありました。彼は立教の教授になり サバティカルで、ドイツで 1 年間研究することになり、夏休みに当時ジュネーブ近くに住んでいる私のところに遊びに来ました。10 日間ほど滞在しましたが、そのある日アメリカ人のカップルのパーティに呼ばれたので秋吉さんも一緒に行きました。秋吉さんはドイツ語、ラテン語、古代ギリシャ語、古代と現代ヘブライ語、それ以外にももう死語になった言葉を三つぐらいにマスターしていましたが、私に言わせれば話す英語は決して上手ではなかったのです。ところが 20 人位いたそのパーティの花形になってしまったのです。気が付いたらパーティ参加者の多くが秋吉さんの話をじっくり聞いていて笑ったり、コメントしたりしているのです。[うわー、英語の力でなく、内容、また話す人の魅力なんだ。] とつくづく思いました。

「古典は国際語だ」 上の秋吉さんの話もそうですが、もう一つ私の経験を話しましょう。UNCTAD の出張で今のミャンマーに行ったときです。話せば長くなりますが、カルカッタからの同じ飛行機で旅行に来ていた二人のユダヤ人が私のホテルルームで私とジョニーウオーカーの黒をほとんど徹夜で飲み干すことになりました。ここでの話が、まさに歴史、哲学、音楽、文学、映画にわたりました。今でも覚えていることは、黒沢のことを 1 時間ぐらい話したこと、それから「お前は石川啄木をどう思うか」と質問されあわてたことです。これは国際会議の後のパーティなどでもそうですが、古典は国際的なのでそれなりに名作というものを知っていて、ここが重要なのですが、それらに対して自分の意見を持つことは話を弾ませるのに便利です。

「自分の意見を持ち、はっきりしゃべろ」 世銀にいた時、ある国際会議が長く続き、そのあと当時のユーゴスラビア人と話したことは忘れられません。彼とはいろいろと仕事の上で議論もしたことがありましたが、その時相当うんざりしたのか「日本人はほとんどがバカかロボットか」と言い始めたのです。かれは会議に参加している日本人、たぶん中央官庁の官僚の本心を知りたく、じっくり話そうとしたのですが、日本人は一般論 (Party line) を言い自分の意見を持っていないように思われたそうです。いくら「そうじゃなくて、本音、またはあなたの本当に思っていることを聞きたい。」と言ってもらちが明かなかったそうです。これでは特に会議の後のパーティの意味がなくなります。日本の習慣で勝手にしゃべるのは難しいことはわかりますが、このような場合どのように話したらいいか訓練を受けるべきでしょう。どうにでも話せます。これは会議でも言えます。「本省から許可のないこと

は言えない」のはわかりますが、黙っていたり、あたりまえの Party line だけを言うのでは話は進みません。黙っているのが一番悪いでしょう。多くの国ではいかにもうまくしゃべるかがその人の知能程度を表す指標として理解されているのではないのでしょうか。すなわち、会議で黙っている＝ちゃんと準備してこなかったか、内容を理解していない＝怠慢か分析力がないのか頭がよくないのかのいずれか。このような公式が成り立つように思えます。日本人はよく名刺を見なければその相手と話せないといわれますが、多くのノンジャパニーズは、特にパーティなどでは相手が何を考えているかに興味を持っています。

**対策** 上に述べたことへの私なりの対策を述べましょう。

まず、英語力のつけ方。わかってもらわなくても大量の本、文献を読むことです。少量をじっくり読むのはかえって効率が悪い。そして気に入った文章があったら暗記してしまう。大体 100 の文を覚えたら相当スムーズに話せるようになります。古典は一石二鳥になりますから読むことに越したことはないですが、それ以外に英語の映画をたくさん見、音楽を聴く。言葉がついている歌ならどんどん一緒に歌う。私がアメリカの大学院にいたとき日本の高校生がグループで大学にきてアメリカの高校生や大学生と話す機会があったのですが、ほとんどの日本人は英語が話せない。しかし中に話せるのがいたので、どうやって英語が話せるようになったかを訊いたら、私同様しょっちゅう歌っていたとのこと。これは、発音はもちろん、英語のリズム、文化背景をつかむのにとっても役立ちます。

次にうまく話せ、話す内容を充実させる方法。これは私が通学中満員電車の中で高校時代からやっていることですが、あるテーマを決め、二人の人間を頭の中で想定し、議論させるのです。できるだけひねくれた二人の人間にすることがおすすめです。ああでもない、こうでもない、もっと相手の言い分に欠点があるはずだと意地悪い質問をさせたりするのです。これをやると議論がうまくなり、また会議などで変なことを言わないどころか、ちょっとしゃれたこともいえるようになります。

止めどもなく私個人の経験からいろいろ書きましたが、笑って読んでください。



## マクナマラからクローセンへの移行期 3 年間の世銀体験

石原 正之

1946 年生、兵庫県出身、1969 年一橋大学卒業後、日本銀行入行、国際収支課長、函館支店長、検査役など歴任。在籍中、米国ウォートンスクール留学、世銀ファイナンシャルアナリスト出向。95 年紀陽銀行常務取締役、03 年 CSK 常勤監査役、12 年(独)国立成育医療研究センター監事(現職)。世銀グループ在職期間、1979-82 年。

### 1. はじめに

私は 1979 年 10 月から 1982 年 9 月まで 3 年間（当時 33 歳～36 歳）、世銀本部の間接運営部門の 3 部局（企画・予算局、財務局、経理局）に、ファイナンシャル・アナリストとして勤務しました。

私が世銀に採用された背景は、次の三点であったと思います。①日本銀行で調査・外国畑の実務経験があったこと、②米国ペンシルバニア大学院ウォートンスクール（MBA）を卒業していたこと、そしてなによりも③この時期、日本経済が世界的にプレゼンスを高めつつあり、世銀の日本を見る眼が大きく好転していたこと、例えば、東京が世銀債の有力な調達先になっていた、日本の ODA 供与が飛躍的に増加しつつあり、途上国の注目するところとなっていた、日銀出身の服部正也氏（1980 年 8 月に日本人として初めて副総裁に就任）が世銀内で活躍されていた、といったことがあげられます。

従って、このエッセイでは、当時の世銀間接運営部門の空気、そして服部氏とのお付き合いから学んだ事等を思い出しながら記すことで、私の足跡記録とさせていただきます。

### 2. 企画・予算局（1979 年 10 月～1980 年 10 月）

当局は、13 年間総裁として君臨したマクナマラ氏（就任期間 1968 年～1981 年）が世銀運営の中核として設置した部署（世銀内では P&B と呼ばれていた）という振れ込みでしたので、緊張と希望を持って着任しました。私の与えられた個室は Room E-637、ジャマイカ出身の若い女性が他のスタッフとの共同秘書として部屋の入口に陣取っていました。与えられた仕事は、世銀の途上国への貸出査定の rating 表（含むカントリーリスク）作成といったもので、あまり負担はありませんでした。私の課の同僚は 10 数人いたと思いますが、同僚間のコミュニケーションは週一回の朝礼会議位なもので、日本での職場経験に比べると何と静かでクールなところかと思いました。じっとしては、何が起きているのかよく分かりません。情報収集のため、ランチのアポイントメントを積極的に行いました。ただ、同僚の一人に日本

人のアータス夫人（夫は IMF のエコノミスト）がおられ、英語に疲れたときには日本語でいろいろアドバイスを受け、大いに助かりました。

世銀内に知己ができるにつれ、カントリー担当部局の職員の方々がミッションに行って、途上国のプロジェクトに係わった活躍話をされるのですが、私にはそういう機会はなく、開発の現場を見ることもなく自分は何のために世銀にいるのかと悩みました。それで何とか恰好をつけるために「東アジアの三大マーケット（シンガポール、香港、東京）の現状調査」という 3 週間のミッションを企画しました。幸い上司（パキスタン人）が好意的で、年度途中にもかかわらず予算をつけてくれて、初めて世銀職員としてミッションに出ました。世銀では存在感を示すため、先ず何かを主張することが肝要と知りました。

この間、副総裁になられた服部氏のオフィスには、時々、お話を伺いにお邪魔しました。服部氏をご案内のように、ルワンダ中央銀行総裁（1965 年～1971 年）として、ルワンダの経済発展に大きな功績を残された方ですが、お忙しい中でもいつもにこやかに受け入れて下さいました。服部氏は「援助」ないし「途上国への融資」というものに確固たる考え方を持っておられ、時には世銀職員のプロジェクトに対する姿勢に苦言も呈せられていました。また、マクナマラ総裁の「貯蓄ギャップと資金移転」理論に基づく世銀の積極的融資策に必ずしも賛同はされていない感じがありました。曰く、カントリー担当部局は貸出計画を達成することが優先されており、拙速な融資も目に付く。「女性の地位向上」、「児童の栄養改善」、「環境の汚染防止」などその時に流行となっている貸出案件を十分な準備もないまま取り入れる傾向がある。お仕着せの援助ではなく、現地の自立自尊の精神を尊重し、現地との対話を重ねながらプロジェクトを組むことが大切だ、といったような趣旨のお話をされていました。プロジェクトに参加した経験のない私には実体はよく分かりませんでした。妙に納得的で、今も頭に残っています。

結局、この 1 年間は今から思えば Young Professional の 1 年目と同じ様な扱いを受け、世銀の仕事に馴染んでもらうという、いわば「配慮された時期」であったと思います。

### 3. 財務局（1980 年 10 月～1981 年 9 月）

2 年目は Investment Research Unit に移りました。Treasurer の Rotberg 副総裁は、当時、世銀内の実力者であり、局内は非常に活気に満ちた雰囲気がありました。与えられた仕事は、先進国の金融経済動向と金利見通しを調査するというものでした。私の得意分野でしたが、当局には PhD. を取得した優秀なエコノミストが集まっており、私の提出したレポートが財務局の方針に影響を与えたという実感はほとんどありませんでした。同僚の一人に、日本人で Young Professional から上がってきた大橋氏（同僚から Ken と親しまれていた）が活躍しておられました。日本の若者

からも頼もしい国際官僚が出てきたと期待を持って見守っていた記憶があります。この局の仕事上、マーケット調査で定期的に NY に出張、時には LDN、パリ、バーゼルにも足を延ばしましたが、これが大きな楽しみでした。

なお、世銀の仕事を離れて、個人的なことです。この年に娘が地元の小学校に入学、週末はワシントンの日本人補習校に通っていました。その関係で、日本人学校の運営委員会の役員を仰せつかり、授業の在り方、校舎の移転問題、寄付金のあっせん等、校長先生の相談窓口になっていました。週末は同僚とのホームパーティ以外は、日本人社会にどっぷり浸かっていたとの印象です。

#### 4. 経理局（1981 年 10 月～1982 年 9 月）

服部氏が Controller として副総裁になっておられたこともあって、3 年目はその下で働くことになりました。Control & Service Unit（日本の組織の総務課のようなところ）に配属され、私に与えられた仕事は、①理事会に提出する月例財務報告の作成準備、②世銀年次財務報告を SDR 建てに直すこと、③「世銀財務報告の読み方」というマニュアルのようなものを作成すること、でした。

直接の上司は、台湾系のアメリカ人女性でしたが、人柄は良いのですが、多国籍からなる課員のマネジメントが今一つ弱く、仕事のやり方等で部下からよく突き上げをくらっていました。私も仕事の一つとして、何かと彼女の相談に乗り、課内の融和、ムード作りに腐心しました。

また、この年から、正式に Anniversary Evaluation という人事評価を受けました。自らも年間目標に対する自己評価レターを提出して、上司と意見交換しながら談判をするのですが、この時は謙譲の美德を抑えて、積極的に自分の仕事をアピールしました。

この頃、職場では、1981 年 7 月に新しく総裁に就任したクローセン氏（就任期間 1981 年～1986 年）が大幅な世銀組織改革と人事のリシャッフルをやるという噂で持ち切りでした。しかし、その前評判の割には、結局①リサーチなど二重になっている機構、部局の整理、②世銀内のコミュニケーションの円滑化を図るため行内誌の発行、③職員の健康管理強化のため Medical Department を設置する、といった位の小改革に終わったと聞いております。

#### 5. おわりに

以上のように、3 年目は同僚からも頼られているという実感もあり、もう少し世銀にいても良い（事実、幹部から世銀への転職のお話も受けました）と思いました。私のキャリアパスとして 30 代の大切な時に古巣に戻って仕事をしたいという希求が強く、丸 3 年を区切りに帰国しました。この 3 年間で得たことは、①価値観が

異なる国々の職員と仕事をすることで、どんなビジネス環境にも適応できる能力を培ったこと、②ブリッジを教えて頂いた服部ご夫妻をはじめ、いろんな方々と東京では味わえない家族ぐるみのお付き合いをし、その楽しさを知ったこと、③海外子女教育問題への理解が深まったこと、です。

世銀で何か業績を残したという記憶は今から思い直してもあまりありませんが、帰国後間もなく、私宛に届いた世銀からの Anniversary Evaluation には、“Mr. Ishihara would be an asset to the Bank, should he decide to join this institution at some future date” と記してありました。もともと、その決心も機会もなく、今日に至っております。

## 世銀・IFCでの9年間（1980年代）を振り返って

大海渡 桂子

慶應義塾大学法学博士（国際政治）、上智大学 MBA。津田塾大学卒業後、経団連事務局、アジア民間投資会社を経て、IFC ラ米局インベストメントオフィサー、世界銀行工業局フィナンシャルアナリスト、OECD 業務部課長、次長、債権管理部長、国連アジア太平洋経済社会委員会（UNESCAP）事務局次長。世銀グループ在職期間、1979-88 年。

1979 年 2 月、雪のダレス空港に着いた。一昼夜降り続いた雪で私の IFC 初日は大混乱、滞在中のホテルまで上司の秘書が車で何時間もかけて送ってくれた有難い思い出が蘇る。その後も車がすっぽり埋まってしまうようなワシントンの大雪にはよく悩まされた。雪が凍りついた飛行機が離陸直後ポトマック河に墜落した大事故も世銀在籍中のことであった。

このようにして始まった私の世銀・IFC 勤務はチャレンジと苦労の連続だったが、同時に充実感に満ちたものであった。世銀に勤務したのは 1979～88 年の 9 年強、つまり、導入期間の 1 年を除けば、1980 年代ということになる。前半は IFC、後半は IBRD/IDA での勤務であった。当時、世銀の日本人スタッフには大きく分けて 3 つのグループがあった。第一は YPP（幹部候補生プログラム）卒業生のグループ、第二は日本の官公庁や企業からの出向者、そして最後にそのどちらにも属さない、独自に世銀に就職した人々のグループであった。私はこの最後のグループに入るのだが、その大半は海外で学位を取得したり、海外での勤務を既に経験していたり、あるいは、親の職業の関係で海外での生活が長くその仕事文化にも慣れていて方々であった。自立心が旺盛で、巨大な世銀の組織の中に溶け込み活躍されていたのでグループを形成しているとは言い難かったし、日本人同士だからと言って日常的に出会うことはなかった。私はと言えば、15 年前に 1 年間のアメリカ留学で寮生活を経験してはいたが、学位は日本で取得し、海外での仕事の経験もなく、帰国子女でもなかったもので、いきなり国際機関に入っただけの苦労は目に見えていた。

少し本題から離れるが、この留学期間中に当時世銀理事を務めておられた鈴木源吾氏に大変お世話になった。この頃の私は、十数年後に自身世界銀行に勤務することになるとは想像もしていなかった。当時鈴木家に短期滞在されていた姪の方が丁度私と似たような年齢だったこともあり、留学先の教授夫人が鈴木夫人に紹介して下さったのをきっかけに、クリスマス休暇など大学の休みになるとワシントンのお宅に泊まりがけでお邪魔するようになった。日米の往来が容易でなかった時代に、大学で寮生活を送っていた私は半ば実家のように頼りにさせて頂いた。戦後の復興期に日本が受けた世銀借款に関連して鈴木氏のお名前を拝見する度に、ゆかりもない留学生を暖かく迎えて下さった鈴木ご夫妻への感謝の気持ちでいっぱいになる。

世銀での勤務を始めてみると、人脈には乏しく、必要なノウ・ハウや組織の内部情報等が全く不足していた。自分一人で仕事のことから住まいのことまで開拓しなくてはならなかった私にとって、勤務先が当時 300 名程度のこじんまりとした IFC であり、また、IFC での配属先が家族的な雰囲気のアジアラ米局であったことは幸いであった。やがて出会った日本人スタッフ、特に、IFC におられた 3 人（証券会社からの出向者と女性のプロパースタッフ 2 人）、や配属先の先輩達の物理的・精神的支援を頂いたお蔭で、大変ではあったが終わってみれば結構スムーズに導入期間を終えることができた。

私は IFC に入る前の 8 年間は、当時東京に本部を置いていたアジア民間投資会社（PICA）に勤務していた。日・米・欧の大企業・銀行など 200 社が均等に出資して 1969 年に設立されたこの会社は、アジアの途上国の開発事業に投資することによってそれらの国の民間部門を育成することを目的としていた。私はそこで「開発援助」という仕事に初めて出会い、仕事を通じて「開発援助」の実務を学び、並行して、大学院で国際金融を勉強し MBA を取得した。数年後にはこの会社の東京本部における投資部次長という職を任せられたが、自分のキャリアを更に追求するにはこの分野で世界の頂点にあった IFC への転職を考えるようになった。そんな時、仕事を通じて知己を得ていた世銀東京事務所の次席から勧められ、世銀・IFC へ応募した。一方 IFC では、キューバ人の若い局長が、戦後の高度経済成長を成し遂げた日本に関心を抱き、日本人スタッフの採用に積極的であった。結局、その局長の部署に採用されることになったが、採用に当たっては、それまでの仕事の実績は殆ど考慮されず、一からの出直しだった。その代わり、その局長は、私が IFC でも通用するということを確認するや否や、次々とプロジェクトの審査を担当させ、その実績を基に毎年昇進させ、短期間に適切なレベルにまで引き上げてくれた。私も、もしインベストメント・オフィサーとして通用しなければ直ちに帰国する覚悟でいたが、幸い杞憂に終わった。

IFC は 1956 年に世界の開発途上国の民間部門の育成を目的に、世銀グループを構成する機関として設立された。私が就職した 1979 年は設立後二十数年経ち、組織はかなり充実してきていたが、その後の拡張・複雑化以前のことであり、総勢 300 名程のすっきりした組織であった。プロジェクトの審査を担当するアジア、アフリカ、ラ米の地域別の投資部と開発途上国の金融市場育成を目指す金融市場部が活動の中心であり、技術、経済、法務、などがサポート部門として存在していた。総務系の部門は世銀本体に依存しており、自前の人事部は形成途上であったと思う。また、投資対象国のマクロ経済の分析は世銀の調査部門に依存しており、IFC のエコノミストはプロジェクト固有の経済性を確認する役割を担っていた。当時の IFC 職員には民間部門出身者が圧倒的に多く、比較的短期間にまた民間部門に帰って行く傾向が強かった。IBRD/IDA の職員のようにキャリアとして組織に長期間留まる職員は多く

なく、当時の私の同僚達も殆どが IFC で実績を積んだ後、ウォールストリートのインベストメント・バンカーになったり、自国に帰って起業したりしている。

IFC の民間プロジェクトは IBRD/IDA の国家プロジェクトと比べると規模が小さく、一つのプロジェクト・チームは通常小規模である。その反面中心になるインベストメント・オフィサーの守備範囲は、プロジェクトの分析、チームの調整・管理、理事会承認のための報告、等から事務的なことに至るまで広範にわたっていた。自分のプロジェクトに必要な技術者、エコノミスト、法律専門家などの協力を仰ぎ、最初から最後まで一手にプロジェクトの審査を引き受けるといった業務形態であった。また、IFC では、投融資の受け入れ先は民間企業であるので、返済を確保するために必要になる法的側面のエンジニアリングが重要であり、IFC の投融資業務においては法律専門家の役割が大きい。この意味で、IBRD/IDA のプロジェクト・メイキングに対して IFC はディール・メイキングと言われていた。

当時の IFC における女性の進出について触れると、私が駆け出しのインベストメント・オフィサーとしてプロジェクトの審査を開始した 1980 年には、女性プロフェッショナルとしては他に私より 1~2 年前に内部で経理部門からインベストメント・オフィサーに転向していたカナダ人女性が 1 人いただけであった。私は、1960 年代後半に女性初の総合職として日本の経団連に採用された経験があったので、その十数年も後に国際機関の IFC で 2 番目の女性プロフェッショナルであったことは寧ろ驚きであった。その後 1~2 年のうちにマカオ出身の中国人、フランス人、ベネズエラ人、コロンビア人、アメリカ人、と矢継ぎ早に女性プロフェッショナルが増えて行ったが、それにしても 80 年代の初めには女性プロフェッショナルの登用という点で IFC の努力は緒についたばかりであった。その点、IBRD/IDA では既により多くの女性プロフェッショナルが活躍していた。

配属されたラ米 II 局第 II 課は南米のブラジル、コロンビア、ベネズエラ等を除く 6 カ国、即ち、エクアドル、ペルー、チリ、パラグアイ、ウルグアイ、アルゼンチン、を担当していた。中立性を確保するために原則として南米出身者が自国のプロジェクトを担当することはなかったが、例えばペルー人のオフィサーがチリのプロジェクトを担当するという風に分担し合っていたので、局内には圧倒的にラ米人が多く、オフィスでは日常的にスペイン語が飛び交う IFC の中の南米であった。私も IFC 在籍中の 4 年半、勤務の一環として毎日 1 時間、世銀内にあるスペイン語のクラスに通った。これは後に慶応博士課程受験の際の、あるいは、国連応募の際の第 2 外国語として大いに役立った。

IFC のインベストメント・オフィサーとして勤務した間、責任者として 3 つのプロジェクトの審査と 1 つの増資案件を担当し、夫々理事会の承認を得ることが出来た。中でも、最初に手掛けたペルーの送電線建設プロジェクトは思い出深い。ペルーは銅、亜鉛、鉛、銀、鉄鉱石などの鉱物資源に恵まれた国で、当時の同国の輸出の約

半分を占める鉱工業部門はペルーの最重要外貨獲得産業であった。しかし、鉱山が点在するアンデス山中の地域では、銅や銀の生産に必要な電力が供給されておらず、各鉱山会社が個別に、険しい山道をトラックで重油を運び上げて、発電していた。一方、近くの国営電力会社の水力発電所では発電能力を十分に使いきれていないという状況であった。そこで、7つの鉱山会社がコンソーシアムを組み、この発電所からの送電線を共同で敷設することにより余剰発電能力を使って発電した電力を鉱山に供給し、同時に国営電力会社はそれまで電力の恩恵を受けていなかった近隣の村落の住民に新たに電力を供給するという、官民連携のモデル・プロジェクトであった。

IFC で初めて経験するこの案件の審査には、スタンフォード MBA・YPP 出身のポルトガル人の優秀な先輩が微に入り細に入り指導してくれた。審査報告書の中核をなす半頁位の短いパラグラフは最初から彼が書く積りでいたようであるが、その他は理事会報告も含め全て私に任された。プロジェクトのプロセスを最初から最後まで責任を持って担当するというこの経験はその後の世銀勤務のみならず、世銀卒業後のキャリアでも大きな財産になった。理事会の承認を得るための報告では、世銀加盟国の旗が立ち並ぶ理事会会議場で、議長である当時のマクナマラ総裁が報告者の私を紹介して下さったのは非常に名誉なことであった。予定通り報告を終え、何も質問が出ないことを祈っていたら、予告なしにペルーの理事が発言を求めた。一瞬緊張が走ったが、「ペルーにとって良いことは全て良いことである」といった政治家のような発言に周囲から笑いが漏れ、胸を撫で下ろしたところで無事承認された。初めての理事会付議の懐かしい思い出である。当時の世銀・IFC では新しいプロジェクトを作り上げることに重点が置かれ、プロジェクトの実施をチェックすることには余り熱心でなかったのも、その後一度もこの地域を訪れたことはないが、果たしてあの送電線は現在も健在で役に立っているのだろうか。

このペルーのプロジェクトを皮切りに毎年1件の割でペルー、パラグアイ、エクアドルの工業プロジェクトの責任者として審査業務に携わり、都合4回の理事会付議を経験した。IFC 全体としてはそれ程プロジェクトの数は多くなく、プロジェクトの審査に何年も巡り会えないオフィサーもいる中で、幸運なことであった。お蔭で私は、いつしか IFC で最も審査実績を積んだ女性インベストメント・オフィサーになっていた。

プロジェクトの審査に関連したミッションでは厳しい経験や珍しい経験をした。上記6カ国のうちチリを除く5カ国に出張したが、最も多く訪れたのはペルーであった。ミッションは通常現地集合であったので、メンバーは独自のルートで現地に飛んだ。ワシントンからリマに行くには通常 NY かマイアミ経由でブエノスアイレスに朝到着する飛行機に乗る。従って途中のリマに着くのは午前2時頃になる。そこからリマ市内のホテルに行くにはタクシーで20〜30分かかった。決して治安が良いとは言えないリマで、真夜中に、全くの一人で、タクシーで移動しなければならな



かったのは厳しい経験であった。方向音痴の私はいつもどこか見知らぬ所に連れて行かれているのではないかという不安に駆られながら無事到着することばかり祈っていた。また、ペルーは上に述べたように輸出産業として鉱工業が重要であったので、現地調査ではアンデス山中の鉱山を尋ねることが多かった。リマは海拔ゼロメートルの海辺にあるが、5～6 千メートルのアンデス山脈はすぐ背後に迫っている。海拔ゼロメートルからいきなり 4,800 メートルの高地に飛んで 1 週間酸素不足から来る頭痛に悩まされながらの審査も経験した。一つの鉱山から次の鉱山へ移動するため、アンデス山中のガタガタ道を一日かけてヴァンで走り、所々に群をなすヤマやアルパカや原住民に出会い、のどかな風景を満喫した一方、崖沿いの勿論ガードレールなどない道の所々で、事故の犠牲者を弔う十字架が目について痛ましかった。鉱山関連のプロジェクトの審査では実際に採掘現場に入って調査しなければならなかったが、ペルーでは古くから伝わる風習により鉱山は女人禁制であった。もし女性が採掘現場に入ったら鉱山労働者の暴動が起きるかも知れない心配があったが、結局労働者がいない日曜日に現地調査を行い、事なきを得たということもあった。クライアントの小型機やヘリにも良く乗った。山の頂上を平らに切り開いただけの滑走路から小型機で飛び立つと、上に上がるというよりは下の平地に向かって降りて行くといった面白い経験もした。小型機やヘリに乗る場合、その直前に、機種の詳細と離陸・着陸予定時刻をワシントンに電報することが義務付けられていたが、これは事故をカバーする保険との関連であり、決して気分の良いものではなかった。

IFC では毎年のように昇進させて貰い、次のレベルに向けてぼつぼつ後輩の指導を始めるように課長から言われ、大変充実した日々を過ごしていたが、会議やミッションなどで出会う IBRD/IDA の同僚達から折りに触れて IBRD/IDA への移籍を勧められるようになった。日本が大口の出資国になっていたにも拘わらず、その割に日本人の職員数が少ないことが問題になり始めていたし、世銀挙げて女性プロフェッショナルの登用に力を入れている時期でもあった。自分の経歴は IFC 向きであり、エコノミスト中心の IBRD/IDA では通用する部署がないものと思い込んでいたが、度重なる誘いに心が動いた。私は IFC 入社当初から、5 年くらい実績を積んだら日本に帰る計画でいたし、その後もその前提は崩れなかった。折角世銀グループで勤務する機会を得たのだから、帰国する前に IBRD/IDA の業務も経験しておきたかったし、世銀本体での勤務は望むところであった。IFC キャリアの成長途上で移籍するには失うものも大きかったが、やはり「いずれ日本に帰る」という考えが決め手になった。この前提に立つと、IFC における更なる成長の機会よりも IBRD/IDA での新しい経験の方が魅力的であった。1983 年夏、熟慮の末、世銀の工業局の肥料・化学工業課に移籍した。

IBRD/IDA に入ってみると、予想通り図体が大きく小回りが利かず、官僚機構そのもので何事をするにも時間がかかった。でも、その分、より深い調査、分析、議論が行われ、報告書の一行にも重みがあった。同じ世銀グループにありながら、業務

の進め方も、プロジェクトの目指すところも大分違っていたので、IFC に入った時同様またやり直しという側面もあった。そもそも熱心に移籍を勧めてくれていた課長は、私が工業局に着任した時には既に新設部門の課長として栄転してしまっていたので、IFC の時のように責任を感じて面倒を見てくれる上司に恵まれず、ここから本当の意味での国際機関で働く苦労が始まった。とは言え、いずれ日本でこの経験を生かすことを目指していた私にとって、新しい組織について学び新しい分野の実務を経験することはむしろ歓迎すべきことであった。

当時の IBRD/IDA には、セントラル・プロジェクトという部門があった。他の部門は地域別に分けられているのに対し、セントラル・プロジェクトのエネルギー局と工業局は全世界を対象地域としていた。この工業局で担当したプロジェクトの中で印象に残るものが 2 つあるが、その 1 つは、ブラジルのアルコール・プロジェクトである。このプロジェクトは、サトウキビを原材料にアルコールを製造し、自動車の動力として使うという、ブラジルの国家的プログラムを支援するものであった。サトウキビ栽培という農業をベースにしているため天候に左右される度合いが大きいにも拘わらず、様々な気候・天候に恵まれた広大な国土を持つブラジルならではの成功物語であり、また、サトウキビの搾りかすであるバガスがアルコール生産の燃料になるため事業の経済性を確保できるといった点で画期的なプログラムであった。ブラジルはこの先駆的なバイオマス・エネルギー・プログラムを 1975 年から進めており、1980 年代半ばには 100%のアルコール車が既に 180 万台も走っていたことは驚きであった。

私が関与したのはプログラムの拡張と改善を目指した第 2 弾のプロジェクトであったが、総事業費 930 百万ドル、融資額 175 百万ドルと、当時工業局が扱っていたプロジェクトの中では最大級の規模のものであった。チームはリーダーを初め、エコノミスト、ファイナンシャル・アナリスト、農業、化学工業、自動車工業、等の分野の専門家、法律専門家、コンサルタント等を含み、約 2 年にも及ぶ審査期間の間には十数人のスタッフが入れ替わり参加する大規模のものであった。二度の石油ショックの直後であり、このプロジェクトは環境保全というよりは、むしろ高騰するガソリンの代替エネルギーの供給に重点を置いたものであった。しかし、長期間かけて審査している間に、石油価格がプロジェクトの経済性を確保できるレベル以下に下がるという不測の事態が生じ、理事会提出へのモメンタムを失ってしまった。残念な結果ではあったが、この農業、自動車工業、化学工業の分野にまたがる広範で巨大なプロジェクトに参加したお蔭で世銀における審査プロセスの一部始終を学ばせて貰った。

そこで、今度はなんとしても自分が中心になり責任を持って審査を進めるプロジェクトが必要であった。と言っても、部内のオフィサーの数程プロジェクトの数が高かったのではなかったが、程なく、バングラデシュの「工業部門エネルギー効率化プロジェクト」のリーダーとして審査を担当することになった。

これがブラジルのアルコール・プロジェクトと並んで、IBRD/IDA で思い出に残るもう一つのプロジェクトである。バングラデシュは当時、その後 20 年間の需要を賄えるだけの天然ガス埋蔵量に恵まれていたにも拘わらず、その開発が遅れていたため、同国の総輸出高の 35% に匹敵する額の石油・石油製品を輸入していた。このような背景で、このプロジェクトは工業・電力部門の省エネを図り、石油の消費量を抑え、依ってバ国の国際収支上の負担を軽減させるというものであった。ブラジルのプロジェクトとは違い事業費 15 百万ドル、融資額 12 百万ドルと小規模なものではあったが、コンパクトで分かり易く魅力的な IDA プロジェクトであった。IBRD/IDA で初めてタスク・マネジャーの役割を担うには打ってつけのものであり、1987 年央には無事審査報告書を完成することができた。

丁度その頃やはりアメリカ勤務であった夫が帰国する時期を迎えており、このプロジェクトを仕上げた直後、帰国することになる。実際に帰国したのは 1988 年初めだが、世銀は当時その前年の組織改編で混乱しており、帰国するには良いタイミングであった。また、世銀の業務内容も、プロジェクト融資から「構造調整融資」など、ノンプロジェクトが多くなり、益々マクロ・エコノミスト中心の業務内容に変わりつつあったことも、フィナンシャル・アナリストであった私の帰国の決心を後押しするものであった。

帰国後の進路は予め決めていなかったが、世銀東京事務所長のご紹介で、当時円借款の実施期間であった海外経済協力基金（OECF）に管理職として採用された。日本が世界の援助国であった 1990 年代に、都合 10 年弱円借款業務に携わり、今度は二国間援助業務を経験することになった。ここでも、女性初の課長・次長・部長であった。部長職を最後に退任し、その後は円借款業務を通じたご縁で、国連のアジア太平洋経済社会委員会（UNESCAP）に事務局次長として採用された。ESCAP の前身は ECAFE であり、戦後日本がいち早く加入した国連機関である。この 600 人程度の国連機関の次席を 3 年半務め、事務局の運営に携わった。上司である事務局長は年間 6 ヶ月も海外出張で不在だったため、その代行として果たした責任は重かった。

国連での女性の活躍について一言触れると、長く女性の地位の向上に取り組んできた組織だけあって、私が勤務した 2000 年代初めには、既に女性がプロフェッショナルとして仕事をするのは勿論のこと、幹部として組織の指揮をとることも何の抵抗感もなく受け入れられていた。緒方貞子元高等難民弁務官は既に退任された後であったが、当時のアナン事務総長を補佐するフレシェット副事務総長は女性であったし、WHO のブルントラント事務局長やロビンソン人権高等弁務官のように、国連機関の長としても女性が活躍していた。女性の事務総長が誕生するのも時間の問題かも知れない。

私は 2005 年に国連を定年退職したが、その後は慶應義塾大学の博士課程に進学し、2 年程前に法学博士号（国際政治）を取得した。これも、戦後日本の東南アジア戦

略と援助政策との関連性をテーマにした研究であり、世銀・IFC 勤務を端緒として積み上げた ODA との関わりがその背景にあることは言うまでもない。世銀での多国間援助とは違い、OECD での二国間援助では政治的要因が融資決定に影響を与えることが多々あったことが、国際政治の勉強を始めた動機であった。

以上、私がインサイダーとして見た 4 半世紀前の IFC・世銀の実情とその後の私の経歴を思い出すままに綴ってみた。日本から直接飛び込んだ職場の印象が強烈であったし、日本人スタッフが余りいなかった当時の状況を紹介できればと思ったので、IFC に重点を置いた足跡記録になった。ここで、この世銀・IFC での経験は私の社会人人生でどういう意味を持ったのかについて考えてみたい。まず、この 9 年間は社会人としてのその後の人生の方向付けと基礎固めを行った期間であったと言える。つまり、ODA の世界で生きて行くことを明確に意識し、そのためのプロフェッショナルな知識と経験を蓄積した時期であった。開発プロジェクト審査の基本をしっかりと身につけたお蔭で、日本での円借款業務にもそれ程の困難を伴わずに入って行けた。また、アングロ・サクソンの仕事文化の中で「英語で」仕事をしていたお蔭で、国連勤務においても戸惑うことはなかった。博士論文も世銀・IFC と OECD での経験があったので書けた論文である。世銀・IFC の経験があったからこそ、その後の 20 年間で ODA の分野で充実して過ごすことが出来たと思っている。

第二に、世銀・IFC での勤務経験は、その後の人生でパスポートのような役割を担ってくれた。世銀職員から見ると世銀勤務の後、OECD に再就職することは簡単に見えるかも知れないが、1980 年代末の日本で、政府系金融機関に女性が管理職として中途採用して貰うことは異例のことであったらしい。それを可能にしてくれたのは、世銀勤務の経歴であったのであろう。お蔭で、日本の援助業務にスムーズに再上陸することができたし、また、日本で援助業務に携わっていたお蔭で、若い頃から関心を持っていた国連での仕事にも巡り会えた。世銀は国連機関の一つであるが、世界に十万人前後もいると思われる国連機関職員の中で世銀職員は最も優秀であるという評価を受けている。従って、世銀勤務の経験者ということで、国連の経済社会分野でも、円借款業務での相手国政府との対話においても、すんなりと受け入れられた。このパスポートがあったからこそ、その後の転進が可能だったし、自信をもって行動できたのだと思う。第三に、この 9 年間は民間部門から政府部門への移行過程であった。大学を出て経団連に就職した当時から、民間部門にいても一貫して公の側面が強い仕事に携わって来たが、IFC から IBRD/IDA への移籍に伴い明確に政府部門の仕事に移行した。その結果、社会人人生の後半には公に奉仕する日々を過ごせたことは幸いであった。

国連機関の次席として社会人人生の終止符を打つことができ、その後学問の分野でも博士号を取得することができた。それなりに納得のいく人生を送れたと思うが、その基礎になったのが、まさに IFC・世銀での経験であった。この経験はその後の人生の道筋を照らし、導き、色々な形で助けてくれた。この 9 年間には苦しい

ことや嫌なことが沢山あった筈なのに、今回の執筆に当たっては、不思議と楽しい思い出ばかりが浮かんできた。充実した9年間を過ごせた証であろう。多少の回り道はしたけれどそれを埋め合わせて余りある恩恵を受けたと感じている。



## 世銀における活動

柏谷 光司

1939 年生まれ。1961 年大蔵省入省、証券局資本市場課長を経て、84-87 年世銀東京事務所長、87-89 年大蔵省国際金融局審議官、89-94 年世銀副総裁、94-96 年野村プロジェクトファイナンス[香港]社長、1996-2007 年 AIMAC（アジア・インフラ投資ファンドのマネジメント会社）[シンガポール]会長兼社長、2008 年より JVC ケンウッド非常勤取締役。世銀グループ在職期間、1984-87 年、1989-94 年。

### 第一．世銀東京事務所長時代（1984-87）

1. 私は、世銀東京事務所に入る直前は、大蔵省（現財務省と金融庁）の証券局資本市場課長として、株式や債券の発行市場の監督という仕事をしていました。大蔵省当時、日本の発行市場の諸条件は、担当官庁（当時、大蔵省証券局）というより、銀行や証券会社（以下「証券」）のカルテル行為で実質的に決められていました。それも大銀行や日本興業銀行（8 行会）と証券大手 4 社で行った取り決めは、官庁ですらなかなか手がつけられなかったものです。

このカルテル行為が市場の機能性、弾力性を奪い、**延**いては日本の資本市場の遅れの主因でした。たまたま、当時の世界情勢は、円ドル委員会に象徴される自由化、規制緩和、金利低下に時代で、発行者（特に経団連）から、発行市場に自由化に対する要望が高まりつつありました。

2. 当時、トリプル A 債の中で際立って評判の高い世銀債に対する需要（世界中から評判を高めるにあたって世銀副総裁 Rotberg 氏の努力によること大）が強かったので、世銀東京委事務所長になってから、①世銀の発行に関する仕事の中心をワシントン本部からマーケットに近い東京事務所にもってこること（ワシントン本部との間で相当の権力争いをしました）、②そのために、彼らにはできない立派な債券発行や借り入れの条件や実績をただちにあげること、③幸い、債券の発行者の立場は監督官庁の立場よりはるかに強いと認識したので、その立場をフルに活用し、東京市場で新商品を開発することを企図しました。それを実現するには、債券や借り入れの条件の決定と債券や借り入れの syndication の組成は自ら決めることとし（最終的にはワシントン本部であったが実際は全権委任されていた）、当方の要求を受け入れない銀行・証券は原則として syndication から追い出すことにしました。

このことが、以下の通り、従来のカルテルを破って、数々の financial innovation をあげる事が出来た一因かと思います。なお、私に対する非難や誣告は跡を絶えませんでした。そのつど世銀と大蔵省の幹部は意に介しませんでした。

3. 赴任して驚いたことに、世銀の借入れの年限が 10 年と決まっていたことです。これも順次 12 年、15 年と上げ、最後には 30 年まで上げました。据え置き期間も拡大しました。

4. Swap は、世銀本部の数学者 Lester Segel 氏が発案、1992 年世界で初めて世銀が実行しました。私も日本に導入したくて、Segel 氏からその構造を学び、当時世界的に swap の position を持っていた Pariba (仏) に働きかけたところ、1994 年東京で発行する世銀債と円・ドルで swap を結ぶという合意ができました。ところが大蔵省から、東京市場発展のため、どこか日本の金融機関を使ってほしいという要望があったので、仕方なしに住友銀行を dummy に使いました。これが日本最初の swap です。

5. 世銀債を東京で発行する際、通常、円建て債（非居住者が発行する東京円債をサムライ債という）でしたが、東京市場で初めて US ドル債で出すことに決め（幹事証券大和）、これに「ショーグン債」という名前を付けました。ショーグン債を東京証券取引所に上場しようと思ったのですが、取引所の事務当局は認めせん。そこで、要請書を英文で書き、外人を装ったら一発で認められました。

6. 当時日本の発行市場は旧態然として、債券発行も受託銀行が必要とされ、彼らに受託銀行料といういわば眠り公金を支払わされました。サムライ債は割高になっていたのも、しばしばロンドンでユーロ円債を発行しました。時に、スイスの 3 行（UBS, SBC, SBC）とドイツ銀行が、手数料の件で当方の申し出を受けなかったため、syndication から追い出したことがあります。なお、条件交渉は、mispricing をするとユーロ市場において名折れになるので、事前にいくつかの内外の友人から市場の情報を集めてから決めることにしました。その結果、幹事証券には、表面上の利幅はないが、必ず幾らの利益を上げさせるようにしました。今後良好な関係を保つためです。

7. 東京市場における世銀債の流通性をさらに増やすため、① market-making をこれまで日本でできなかったのを 3 日でやってもらいました（日興）。② これまで、世銀債の幹事は、大手 4 社が回り持ちで幹事を引き受けていましたが、消化のすそ野を広げるため、4 社でなく、準大手 10 社に共同幹事をしてもらったこともあります。③ ユーロ市場と比べ、東京市場は決済機能が遅れていたため、サムライ債である世銀債を、ユーロ市場の決済機構 Euroclear および Cedel を使うことにしました（これは、利子の源泉徴収免除の国際機関債のみが可能でした）。これを、「ダイミョー債」と名付けました。

8. 債券発行市場における銀行・証券の役割は確かに大きいのですが、当時の世銀債のように需要の高い債券は、時に、disintermediation の誘惑に駆られます。当時、例のカルテルで、私募債市場から公募債市場へ卒業した発行者は、再び私募債



市場には戻れないというルール（これを「no return rule」といいます）がありました。これを壊すために、当時の歴代の幹事だった野村、日興、山一、東銀、興銀を相手に、こちらは、幹事の長銀と三菱信託で戦いました。もしsyndicationが組成できなければ、責任を取って世銀をやめるつもりでした。最後に銀行側が折れてきたので、私募債を出すことができましたし、また公募債との条件比較もできるようになりました。

これを機として、30年私募債でいつでも販売可能な30-Year Negotiable Yen Loanを低条件で機関投資家（日生）あてに発行しました。いつでも売買可能な債券ですが、あいにく金利がさらに低下したので、保有している機関投資家は今でも大事に持っているとのことでした。

9. 以上のようなカルテル破壊と厳しい条件交渉は、事後業界全体から猛反発が来ると覚悟していたのですが、結果は逆でした。むしろ、業界自身破りたくても破れないルールを破壊するのは、本音では歓迎されたと思います。また、厳しいけれど合理的な条件交渉は、かえって、プロと歓迎されました。行政の在り方と思うにつけ、現場の実態を知り、適切な措置をとる必要があらうかと思っています。この点、私にとって、世銀東京事務所は、大蔵省証券局では味わえなかった素晴らしい経験の機会を与えてくれたと感謝しています。

## 第二．世銀副総裁（1989-94）（協調融資、民営化、プロジェクトファイナンス担当）

1. 世銀東京事務所の仕事があまりに面白くそのまま何年も続けたかったのですが、大蔵省から戻るように厳命が下ったのです。世銀本部にあいさつに行くと、担当の上級副総裁（A氏）から、「もし、大蔵省へ帰って不満だったら、いつでも世銀本部へ来るように」と言われました。もっとも、大蔵省としても、世銀グループに対しこれまで実質的に米国を上回る拠出をしているのに、シニアのポジションを日本人に与えていないというのが不満だったようです。

当時、日本から民間銀行から出向した協調融資担当副総裁がおりましたが、スタッフは10人余りでした。

2. 私が世銀本部に副総裁として入ると、たまたま上司に上級副総裁はA氏だったので、すぐに協調融資だけの担当を広げて思い切って機構を拡大しました。たとえば、①当時、ラテンアメリカを中心とする債務累積問題が深刻になっていたもので、それを担当し、②プロジェクトファイナンスまで手を伸ばし、さらに、③公営企業の民営化について各国にadviceする機能も入手しました。職員数は初めの10人程度から100人を超えたものとなりました。しかしながら、世銀では、各地域ごとの地域局（たて）と我々のような各機能を担当する部局（よこ）との摩擦が絶えず、前者がはるかに強大な権限を持っていました。

3. こうした状況下で、私のスタッフのなかに、極めて有能な人（Ibrahim Elwan）がおり、彼が世界で初めての開発途上国に対するプロジェクトファイナンスの案件を持ってきました。このプロジェクトは、パキスタンの Hub Power Project という火力発電プロジェクトで、turn-key contractor は三井物産、銀行は Citibank、三井銀行、東銀でしたが、まだファイナンスや legal framework が全く完成していません。ファイナンスの交渉過程で、邦銀の法的知識や syndication のリーダーシップはとれず、Citibank にすべて依存していました。このプロジェクトでは、相手がパキスタンという高いポリティカル・リスクを持っている国なので、銀行団に対して一切のポリティカル・リスクを世銀が負い（世銀が初めてポリティカル・リスクを負う保証業務を開発）、日本輸出入銀行が世銀と協調保証、海外協力基金が出資し、両者の共同活動が行われました。ただ、関係者が多すぎたので、いたずらに時間がかかったという難点があります（最初から数えて 10 余年）。このプロジェクトの株式は上場され、一時、IPO の価格の 6 倍したことがあります。銀行も競って syndication に参加したがっていました。このプロジェクトに対し、世銀内部からも賛否両論がありましたが、最後は世銀上層部が許可し、理事会でも認められました。

また、共産圏から抜けて間もないハンガリーが市場で債券を発行する際、世銀が保証したことがあります。この保証は、世銀が市場に介入するという理由で当時の米国財務省の強い反対がありました（とくに、David Mulford 氏）。

4. 世銀本部では当時、総裁の変わるたびに、二人の上級副総裁との間で Operation と Finance 部門の担当が変わります。両者は極めて有能、かつ政治力のある人物ですが、性格が異なり、B 氏は鋭く、凡庸を許さず、人の好き嫌いが激しく、敵の多い人物ですが、A 氏はパキスタン出身の苦労人で、極めて柔軟な人です（のちに、パキスタンの Care-take President となりました）。両者の仲はあまりよくなく、いわば両雄並び立たずと思います。

私は、どちらの派でもよかったのですが、たまたま東京事務所長のころは A 氏が Finance 部門担当のボスで、副総裁になったときも彼が Operation 担当のボスでした。ところが、Preston 氏が総裁になってから、A 氏を辞任させ、B 氏を重用してから私の部局の状況が変わります。ある時、100 余人のスタッフを 16 人に減らされて、私の気に入らない Director (No. 2) を無理やりに押し込んだのです。多くの職員は、B 氏の強引な圧力に負けて静かになるのですが、私は、世銀のために良かれと思ってやったことをろくに検討せず、廃止をする党派的行為には憤りを感じ、総裁を交えての会議で、彼のやり方を公然と非難し、彼がおくってきた Director に対し落第点を付けました。また、日本の大蔵省も B 氏のやり方に厳重に抗議しました。なお、こうした争いの間、私は、Preston 氏のところへ直接たびたび伺い、事態の真相を分かってもらおうよう努めました。その後、Preston 氏が B 氏の問題点を分かっていたせいか、彼を辞任させ、JP Morgan にあっせんしました。私も、16 人に減ら

されたスタッフを100人ぐらいまで戻しました。Preston 総裁が、いよいよ独自の政策を進める段階で（かれは世銀に入る前は、JPMorgan の中興の祖と言われていました）、不幸なことに、彼は癌と宣告され、まもなく亡くなりました。世銀のためにはきわめて残念なことです。

5. 以上は私が世銀本部で感じた話で、多分私自身の憶測がたくさん入っているかもしれません。でも、反撃されたらやり返すという私の闘争心というか反骨心は今でも消えていません。もしかしたら、国際機関で生き残れる civil minimum かもしれません。

でも、不思議なことに、私が B 氏との戦いに勝ったと思った時、このまま残りの人生を世銀でこれまでのような battle で過ごす気にはなれず、permanent の資格を持っていたにもかかわらず、1994 年秋世銀を辞職しました。省みて思うに、世銀のような大きな組織では、長い間ボスの存在がいと組織の dynamism は失われるかもしれません。

でも、世銀本部で実に貴重な経験をしました。B 氏と戦っているとき、私の周辺には信頼できる数人がいましたが、国籍、性別、地位は様々です。人間、国籍や民族の違いより、個人の個性、性格の違いの方がはるかに大きいことを学びました。それ故、後刻日本人を除くアジア人と長期間働けたのかも知れません。

### 第三、世銀退職後－インフラストラクチャーファンドの創設（1996-2007）

1. 世銀をやめてから、野村証券から香港に financial advisory の会社を作るから来てくれという話が合いましたが、働いてみて、私と考え方が違うので、2 年で退社しました。

2. 世銀にいた当時、できれば、世銀とは一味違ったアジアでのインフラストラクチャー事業の株式投資の仕事がやりたいと思いました。世銀をやめてからその趣旨を大蔵省の主催する為替委員会に説明したところ、その種のファンドを日本にも作るべきという結論が出ました。その趣旨を、官庁、日本の機関投資家、大企業、公的機関、外国の国際金融機関や外国の公的金融機関などと話した時の賛同を得られたので、資金を集めてファンドを作りました。ファンドの名前は AIDEC といい、ケーマン島所在しましたが、ファンドの運営会社は、アジアの中心に位置し、なおかつ英語を話せる優秀な人材が多いシンガポールにおき、そのファンドの投資が全部終了するまで（2007 年末）、私はシンガポールにいました。

3. ファンドを作るにあたって、世銀の経験が大いに役立てることができました。たとえば、①インフラストラクチャー事業を勉強したこと（とくに 1994 年の World

Development Report<sup>1)</sup>）、とくにインフラ事業の民営化とその株式投資の重要性を知ったこと、②日本人以外の国籍の違う人と分け隔てなく、共に仕事をする事、③金融界、国際金融機関、機関投資家、銀行証券の関係者と知り合ったことです。

しかしながら、ファンドの初め、世銀の OB と仕事をして難点を感じたことは、彼らにあまりコスト意識や商売の仕方を知らないということです。やはり、世銀は典型的な官で、官と民とは、どこか違うと思います。

でも、世銀で合計 8 年間働いて、私の人生において、数々の経験をさせてくれたとともに、数々のチャンスを与えてくれたことは、世銀に対して、また世銀出向を認めてくれた大蔵省に対し、今でも厚く感謝しています。

---

<sup>1</sup> 「世界開発報告 1994 年」(World Development Report 1994: Infrastructure for Development)

横須賀生まれ。女子栄養大学中退、米国キャサリン・ギブス秘書養成所卒。多国籍企業での英文秘書を経て世銀東京事務所入所。女子栄養短期大学夜間部、早稲田大学、法政大学大学院卒。現在、コンサルタントとして国際協力機構(JICA)案件に参加して途上国の開発援助に携わっている。世銀グループ在職期間、1987-99 年。

一九八七年十月、私は世界銀行東京事務所に入所した。

当時の東京事務所は丸の内のオフィス街にあった。所長、副所長、所長補佐、広報官とそれぞれの秘書、経理、嘱託一名と運転手から成る小所帯だった。私は所長補佐の下で資金調達を担当することになった。

入所の次の週、ニューヨークで株が大暴落した。所謂ブラックマンデーである。

それまで秘書経験はあったものの金融の知識は無きに等しかったため、右も左もわからないまま日銀借入れの完済、債券の期限前償還、私募債・公募債の発行に携わった。

だいぶ後になって聞いた話だけでも、その頃、所長、所長補佐、私の三人が調達した資金の総額は、世銀借入金総額の八割、日本の銀行で言えば業界第八位の三和銀行に匹敵する額だったそうである。

事務所の秘書仲間と笑ったことがあった。

「(調達した資金はアメリカ FRB に電信送金されるので)事務所に現金が運び込まれなくていいわね。置く場所がないわ」

百億円、三百億円、五百億円、一千億円。銀行、証券、生保、簡保、農中。あちこちから資金を借り入れた。

おかしいことに、貸す金を持って現れる人たちは、こちらが貸してもらう立場なのに、ペコペコ頭を下げながらやって来た。

「いやあ、世銀さんのようなところに借りていただければ安心です」

その頃、中南米の国々では債務不履行が発生していた。日本で開催された支援国会合に集まった金融担当者たちの話を広報官が教えてくれた。

「借金苦のため一家心中したとテレビで報道していたら、南米から来た人が、なぜか、と聞いた。貸した金を返してもらえなくて困るのは貸した人で、借りた人は困らない。南米では自殺するのは貸した人のほうだ、と言うので、支援のために集まった人は絶句した」

債券発行は、普通ならホテルで関係者を招いてお披露目会をするらしいけれど、あまりに頻繁なのでそんな手間はかけられなかった。所内の会議室の机を並べ替え、活け花とシャンパンだけで調印を祝った。それでも金融関係者たちは『世銀の調印式は主だった国際金融関係者が顔を揃える希少な機会だ』と言って集まってきた。

ある時、幹事の手続きに不手際があったと、東京事務所の所長が乾杯の挨拶の代わりに苦情を言い続けたことがあった。長い演説であった。列席者はグラスを掲げた片手を下すこともできず、言い訳も反論もできず、消えゆくシャンパンの泡を睨んで立ち尽くしていた。

世銀債の証書は保護預かりのため、市中の債権者は債券を手にはしない。それを不安に思わないのかと不思議に思い、ある日、自宅近くの証券会社支店に世銀債を買いに行った。

私を担当者と知らない窓口の人はこう言った。

「世銀債なんてお薦めできませんよ。それほど金利も良くないし、平気で期限前償還などしますから」

その証券会社の人 came 時、私はそっと耳打ちした。

その時の彼の凍りついた顔を今でも覚えている。

毎晩遅くまで職場に残っていた。頭がフラフラになって夜中の駅のホームに立って帰りの電車を待っていると、同じようにフラフラしているサラリーマンがいた。ブツブツ独り言を言いながら立つ者もいて気色が悪かった。

そうこうするうち、永遠に続くと思っていたバブル景気は、燃え終わるロウソクのように、「円安・株安・債券安」の新聞の見出しとともにふっと消えて見えなくなってしまった。

中国で天安門事件が起きて、旧共産圏の空模様がだいぶ陰しくなってきた一九九〇年四月、前任の秘書が退職して、私は広報班に移り、広報担当官の下で出版物担当となった。

ベルリンの壁が崩され、東欧とソビエトが経験した激震を見て驚いた人々は、情報を求めて雪崩のように押し寄せてきた。

新たな投資先を探している人、世銀の改革に批判的な人、「戦後のドサクサに政府が密かに調達した M 資金は私の父の資産だから私に返してくれ」と言い張る精神異常者など。国民は一億二千万人いるのに、対応する側は私だけかと愚痴をこぼすほどいろいろな人から問い合わせがあった。

湾岸戦争、日本の冷夏と世界の穀物価格、環境サミット、アフリカの内戦、ドイモイ後のベトナムなど、話題に事欠かない時代だった。塀の外から石を投げると博士に当たると噂される世銀も報告書を多く発表した。

しかし、次第に私には疑問が湧くようになった。

「一日一ドル以下の生活の、どこがいけないのか」

子どもの頃、私は父の転勤に伴い、葉山・横須賀から九州の佐世保に転校した。

あの頃の横須賀は、朝鮮戦争とベトナム戦争による軍需景気で町が沸き立っていた。しかしお金のある家庭の子どもたちが幸せであるとは限らなかった。

一方、転校先の九州佐世保は貧乏のどん底にあった。終戦で満州などから引き揚げ、故郷に戻らず炭鉱に職を得た人たちが、炭鉱閉鎖の憂き目に遭った。弁当を持って来ることができない子どももいたし、持ってきててもまともな食事ではなかった。にもかかわらず、彼らはなんだか明るかった。

「貧乏はすべていけないのか」

葉山では、小学生だというのに、同級生から週末に横浜辺りの繁華街や、芸能人を見にホテルのプールに行こうと誘われた。赤いスポーツカーが小学校に雑誌のモデルをしている混血児を迎えに来るといふ噂もあった。

一方の廃坑家庭の子どもたちは、貧乏の中で親が買い揃えてくれた中学校の制服や通学鞆をととても誇りにしていた。

夏休みのよく晴れた日には、皆で海に泳ぎに行った。真珠を養殖する筏の上で休むと、男の子たちが回転ジャンプで跳び込んで見せてくれたり、竹を組んだ筏からツルリと滑り落ちて貝で肌を切ったり、ワイワイ、キャアキャアと賑やかだった。

贅沢な生活を送ることや美味しい物ばかり食べることよりも、つましい生活のほうが、私は好きだった。高価な装いに妬みや嫉みを隠す生活よりもずっと。

日経新聞に経済教室という欄がある。ある時、親戚にノーベル賞受賞者がゴロゴロいるという世銀の上級副総裁の小論文が載った。

掲載された記事に、『平均気温一度の上昇は、季節や一日内の変動を思えば些細な変化である。経済を活性するほうが重要である。』といった一文があって驚いた。地球が氷河期になるとは、東京の平均気温が軽井沢程度になることだと聞いていた。その逆に、軽井沢が東京並みの気温になるのは大変な惨事である。

このような誤った前提による提言には、抗議や批判の電話が鳴り続けるだろうと覚悟していたが、何日経っても、電話はとうとう鳴らなかった。

ある日、洗面所で手拭用の紙タオルが補充されておらず、立ち往生していた上司をみかけた。ブラジルで環境サミットが開かれた頃の話である。「私はハンカチを使うので気付かなかった」と答えた後、何の話しからそんな話しになったのか、その人は自分自身を、環境保全を訴える仕事をして自らは無頓着だと言い、私のことを『ビルト・イン・NGO（内部に備え付けの非政府組織）』だと言った。

モンゴルの支援国会合が東京で開催された年、出席者がお土産にモンゴルのカレンダーをくれた。毎日、草原の景色を見るうちに訪ねてみたくなり、旅行に出掛けたら、現地で日本人研究者に会った。

「世銀の事務所に行ってみたか」と問われたが、遊びなのだと答えたら、「モンゴル広しと言えども、クーラーがあるのは世銀事務所だけだぞ」と怒っていた。

世銀の理論は現実の世界とは乖離しているのではないか、そんな疑問が私の中で次第に大きくなっていった。

中学生時代を過ごした九州、佐世保を訪れてみた。貧しくてもなんだか楽しそうだった子どもたちに、もう一度会いに行こうと思った。

世の中が高度成長と浮かれていたあの時代に、貧しさのどん底にあった彼らが、いつも私の心の中に生きていた。彼らのことを思って、無駄はいけない、贅沢はいけないと、いつも自分を戒めていた。今一度、彼らに会って私の疑問に答えてもらおうと思った。

しかし、風が吹けば吹き飛ばされそうな家々が立ち並んでいた辺りは、ありふれた新建材の住宅地になっていた。真珠貝の養殖筏まで泳ぎ着いて、皆で甲羅干しした九十九島の美しい景色はカタカナ表記のレジャー施設に生まれ変わっていた。

中学時代の担任の先生を探し出して会いに行った。

「おまえはなあ、みんながたいへんな目に遭っていたところに転校してきてなあ、一番貧しかった時だけ見て、それで転校して出て行ったんだよ」



環境問題を扱うセミナーに出席したら、大学時代の恩師に出会った。大学を中退した後、長い年月が過ぎたというのに、恩師は、挨拶した私の顔を見るなりこう言った。

「おまえ！大学を中退して、後悔しているだろう」

世界銀行というところは、欧米の一流大学の大学院で博士号を取得していることが当たり前の組織である。日本では立派な東大卒でさえ、世銀では「学士止まり」という扱いになってしまう。ましてや私は名もない大学を中退した。馬鹿にされたことがないと言えは嘘になる。不承不承に入学した大学だから、飛び出したことは後悔していなかったけれども、ふと、大学に戻ろうかと思った。

生き物としての人間の生き方を教える大学<sup>1</sup>だから、経済や金融の理論の穴をうまく示してくれるのではないか、そんな気がした。

短大夜間部に再入学したのと時を同じくして、国際機関で活躍する日本人を増やす国家計画が動き出し、私は所内の新部門、採用担当に異動になった。

日本人職員の数が少なく意見が通らないとして、日本人コンサルタント雇用の基金や奨学金制度の創設、東京事務所や上級ポストの確保など、多様な手段が試みられていた。それらに加えて、本部から日本人職員が派遣され、研究機関や金融業、商社から人探しをしていた。その業務を補佐することになった。

日本型経営の長所が国際的に注目されたのもこの頃である。長期雇用や年功序列だけでない日本型経営の秘訣を世銀本部の運営に取り込もうと、世銀総裁が自ら人事交流プログラムを発案し、実施することになった。後には多くの国で実行された人事交流も、経団連との人事交流がその第一号計画である。

しかし、経団連加入企業三社に派遣された三名の世銀本部職員は、運営のコツを学ぶどころか、あまり周囲に馴染んでいる様子はなかった。メールのチェックだ、書類の受け取りだと言いつつしながら事務所に来て、溜息ばかりついていた。

大蔵省官僚の不祥事が相次いでマスコミを賑わしたのもこの頃である。不適切な接待を受けたと、連日、面白おかしく報道されて、聞いているほうが辛くなった。普段は愚痴を聞かされている本部からの交流職員に、この時ばかりは逆に愚痴をこぼした。

「役人の不祥事は日本だけの問題ではない。大切なのは、どう対処するかということだ」

---

<sup>1</sup> 女子栄養大学

慰めてくれたつもりだったらしいが、それを聞くとよけいに辛くなった。私の国は清廉潔白で優等だと思っていたのが、汚職まみれの途上国と同じように扱われることが意外であり、無念だった。

本部の日本人職員の採用担当だったこの五年間のことを思い出すと、いつも胸が詰まる。

あの頃、どうして退職しなかったのだろう。辞めたいと思わない日はなかった。人生の働き盛りを真剣になれないまま過ごしていいのだろうか。気ばかり焦っていた。

寄せられた世銀への応募の相談は、一流の大学を卒業して、一流の企業や組織に就職し、将来を嘱望されて企業から海外の大学院に留学させてもらった人たちからが多かった。

「経済学なら博士号は必須、それ以外でも修士号がなければ対象外」、「三年間、と期間を区切って採用するので、期間内に使命を達成して、次に何をするかステップを想定して業務に臨む必要がある」など、壊れたテープレコーダーのように繰り返した。

応募希望の部門にコネをつけるように、とも勧めた。

「自分が書いた論文を送るとか、この件について教えろとか、普段から担当者とやり取りをしていれば、空席が生じた時には真っ先に連絡が入る。あなたの専門はどんな分野で、世銀に入ったら何をしたいのか。今、ここに職員名簿がある。手紙を書く相手を一緒に探そう」

もちろん、意地悪で言った訳ではない。けれども、多くの人は、自分が世銀で何をしたいかと問われると驚き、首を振り振り黙って帰って行った。

本部から年に一度、採用ミッションが来て採用候補者と面接をすることになっていた。受付で待っていると、ドアを開けて入って来る顔を見ただけで採用の可否はだいたい判る。

自分が世銀で何をしたいか、わかっている人は、『ただいま』とでも言いたそうな顔で入って来る。そういう人を見るとホッとする。しかし、「あ、いける」と思うのは大概、日本人ではなかった。物乞いのように、オドオドと入って来るのが常だった。

為替換算すると世銀の給料は日本企業と比べてそれほど良くない。終身雇用でないから、仕事探しのストレスも常に付きまとう。故国を離れ、知己との疎遠で失う

ものも多い。家族の心配もしなければならない。自分の土俵で相撲を取れないもどかしさに敢えて挑む必要など、普通の日本人にはないのだろう。

国造りのロマンとボスは言っていたが、日本が満喫している自己の『カプセル化』<sup>2</sup>の時代にあって、エサのついていない釣り針が、どれ程の魅力になり得ようか。

人事採用が捗らないことも空しいことだけれども、それ以上に、いつまでもここにこのままこうしてじっとうずくまっているだけの若者たちを、毎日見ているのは辛かった。

ある時、歯切れの良い声で話す女性から問い合わせの電話がかかった。

初めは、もしかしたらいける！と思った。

資料の入手方法を聞き返されているうちは良かった。しかし、次第に、世銀への就職に有利な大学や予備校の有無など、要領の良いというより、ムシのいい儲け話に相談されているようになってゆき、口先だけで世渡りを済ませようとするかのようで、相手をするのが耐えられなくなった。そしてとうとう、受話器を保留にして、着席したまま、『ウヲォ』と叫んで私は机に突っ伏してしまった。

毎日、何のために出勤するのか、無駄にさえ思えたこの時期ではあるが、得難いものを得た時期でもある。

本部から東京事務所にやってきた二人のボスからは多くを学んだ。

最初のボスの辞書には被害妄想という文字がない。どんな事柄であつても必ず感謝する方向に理解する。達成の見込みはないが、私は幾度も彼の真似を試みている。

最後のボスからは具体的な助言を多く与えられた。「ええか、ひとつずつやるんやで」と言う声は、時にパニックに陥ろうとすると、今でも私の耳元にはっきり甦ってくる。

夜間の学校を二つ卒業することさえできた。経済と食物摂取嗜好の変化とか、資本主義の限界とか。どれも学べばなるほどと納得することばかりだった。

平家物語の『見るべきほどの事は見つ』という名言を知った頃、世銀の早期退職制度を紹介してくれた人がいて、世銀を後にした。

反乱分子とされて過ごした私の十二年の歳月はこうして終わった。

---

<sup>2</sup> 女子栄養大学名誉教授、小原秀雄氏

あれから更に十二年が過ぎ、今は JICA(国際協力機構)案件業務を下請けするコンサルタントになった。世銀での業務経験はまったくカウントされないが、今はつましい生活を送る人たちのために働いて、満足している。

## 世界銀行と私―世銀をキャリアパスとして

高橋 正義

1937年生、大学卒業後、IHI入社。船舶設計・建造、海外事業協力部門を担当、その間、IDCJで途上国問題を研修。途上国支援業務に関り、世界銀行入り。工業開発融資案件を手掛ける。JICA転身後、ポーランド経済省大臣アドバイザーを経て、立命館大学教授就任。世界銀行 1818 Society Japan Chapter（世銀 OB/OG 会日本支部）初代会長）。世銀グループ在職期間、1986-90年。

### 1. はじめに

遅咲きの私が、世銀職員として正式に採用されたのは、1986年9月で48歳に達していた。若くして、世銀入りを果たす、日本人職員の中にあつて、世間一般に肩たたきが始まる年齢での世銀入りは、珍しいケースかもしれない。日本人職員は、欧米大学院の留学経験者が大勢を占める中で、日本の地方大学で船舶工学という国際開発とは、何の関係もない学問を学んだ人間が、世界銀行と言う組織の中で働くことになるうとは、夢想だにしなかった。大学卒業後、石川島播磨重工（IHI）で25年間、日本的組織風土にどっぷりついていた私にとって、世銀と言う国際機関組織に身を置くことは、革命的環境変化となった。

### 2. 採用までの経過

1984年の暮れのある日、海外コンサルタント協会（ECFA）<sup>1</sup>の山口仁秋専務理事（故人）<sup>2</sup>から電話があり、「君のようなキャリアの持ち主を、現在、世銀が求めているが、応募して見るつもりはないか？」と誘いがあつた。当時、IHIは、土光敏夫社長（後の東芝社長、経団連会長、土光臨調会長）<sup>3</sup>に率いられ、1959年にブラジル政府との合弁事業（イシブラス）、その後、シンガポール政府との合弁会社（ジュロンシップヤード）を設立し、海外志向の強い企業であつた。永らく、船舶の基本設計や建造、プラントの詳細設計等の業務に携わっていたが、トルコに合弁企業を企画することになり、ある日その要員に加えられ、船舶部門から海外事業本部に移籍された。しかし、その計画は、ドイツとの競争に破れ、当面の業務が無くなってしまった。折しも、開発エコノミストを養成する日本で唯一の機関「財団法人国際開発センター；IDCJ」<sup>4</sup>へ、途上国の開発問題に精通した人材を必要とし、IHIから、毎年1名を1年間の「開発エコノミスト」コースに派遣していた。確たる

---

<sup>1</sup> <http://www.ecfa.or.jp/japanese/index.html>

<sup>2</sup> 『国際協力と人材育成の先駆者：山口仁秋の思い出』日本開発サービス発行 2010年5月

<sup>3</sup> <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%9C%9F%E5%85%89%E6%95%8F%E5%A4%AB>

<sup>4</sup> <http://www.idcj.or.jp/>

業務を持ち合わせていなかった私が、幸運にも、IDCJ「開発エコノミスト」コース派遣研修生に選ばれ、1975年4月から1年間、研修を受けることができた。

カリキュラムは、充実しており、授業の半分は、英語で行われ、著名な欧米大学の教授や世銀スタッフのプロジェクト評価プログラムも含まれていた。研修生の中には、アジア諸国政府から派遣された官僚も数名いた。講師の中には、当時、世銀を一時退職し、日本で投資会社の責任者をしておられた浅沼信爾氏（現本会副会長）も含まれていた。

研修終了後、IHIでも国際協力案件（ODA案件含む）を受注するようになり、私も、その一翼を担い、所属する海外事業本部に「国際協力部」という30数名の組織が出来るところまで成長した。ECFAの山口専務からの誘いは、戦後、日本経済の一翼を支えてきたIHIのような重厚長大産業が、円高の影響もあり、その勢いを徐々に失いかけていた時期とも重なっていた。このような時に、全く未知の世界に挑戦するのも、人生を面白くする絶好の転機と考え、後先をじっくり考えることなく、またIHIへの事前相談もせず、応募して見ることにした。

ECFAから履歴書の書き方を教わり、応募書類を世銀に提出したのは、1985年の初めであった。その後、しばらく、世銀からは、何の音沙汰もなかった。世銀東京事務所からの突然の連絡で、世銀本部から人事部長と課長の2名が、韓国でのIMF・世銀総会の帰路、東京へ寄り、私との面接を行うという電話連絡が入ったのは、1985年10月であった。その後、1986年に入って、しばらくしてから、早朝4時ごろ、本部から、ワシントンで面接を行うとの電話連絡が私の家にあった。面接に出かける飛行機の中で、偶然、世銀に赴任する長岡貞男氏（当時、通産省所属、現一橋大学イノベーション研究センター教授・当会会員）と一緒にになった。いろいろ話を聞いているうちに、公務員採用と、私のような民間からの選考プロセスには、大きな差異があり、多様な選考方式があることを知った。

ワシントンでは、10名の世銀幹部職員と各1時間ずつ2日間で10時間の個別面接があった。面接がやっと終わって疲労困憊していたところ、分厚いマレーシアの工業セクターマスタープランを手渡され、このレポートを分析し、報告書を帰国後2週間以内に纏めて提出するよう宿題が出た。この宿題には、コンサルタント業務としての対価が払われるとのことで、その契約を私個人とするか、所属先のIHIとするかと問われ、意図をいろいろ詮索しながら、IHIとすることに決めた。そのことが、きっかけで、世銀に応募していることが、IHIに知れ渡ることになった。採用されるかどうか不明な状況で、相談したところ、直属の上司である海外事業本部長は、「採用されても行くのは、やめた方が良い」と言い、その上の上司である専務取締役は、「良い話だから、合格したら行けばよい」と意見が割れた。その上の上司の意向に沿って進めることで了解を得た後、宿題のレポートをIHI業務として取り組み、提出してから3カ月後にやっと採用通知が来た。

新しい職場への赴任は、当初、ワシントンでのホテル住まいであったが、ワシントン郊外のベセスダの借家を契約し、ホテルから引っ越したときは、9 月半ばになっていた。

### 3. 世銀での仕事

世銀についての予備知識に乏しい私は、入行の翌月、1986 年 10 月にコナブル総裁がコンサルタントを雇い、その後、荒れ狂う世銀の組織大改革、いわゆる「1987 REORGANIZATION」へのスタート宣言をすることなど全く知らずにいた。

所属した産業局製造業課（INDUSTRY DEPARTMENT、MANUFACTURE DIVISION）は、全地域をカバーしていたが、1 年後には、解散の憂き目にあうなど、その時は、誰も知らなかったのである。

新しい職場での初仕事は、フランス人幹部の IHI での長期研修への人事部からの依頼であった。このことは、「1987 REORGANIZATION」<sup>5</sup>の前哨戦であったことは、後から判ったことである。英語力に自信がなかった私に、人事部は 3 カ月の英語研修のチャンスを与えてくれた。午前中は英語研修、午後は職場での雑用業務と業務マニュアル等の自習生活が 3 カ月続いた。その後、鉄鋼セクター報告書のレビューや各国の産業開発計画への部分参加など散発的な仕事への参加が多かった。

当時、世銀プロジェクトの主流は、南米諸国のマクロ経済面からの支援策「構造調整ローン（STRUCTURAL ADJUSTMENT LOANS: SALs）」だった。同じ時期、米国銀行群は、中南米への累積債務問題で大きな痛手を被っていた。SALs は、米国銀行救済を目論んだベーカー米国財務省長官の意（ベーカープラン）を汲んだ世銀の米国銀行救済策だと言われていた。世銀の SALs は、IMF の STRUCTURAL ADJUSTMENT FACILITIES(SAFs)と重複していると問題になっていた。

このような状況で、Manufacturing Division のメンバーの多くは、その専門性を発揮できなかった。エコノミストが書いた「SALs」プログラムは、個別プロジェクトの中身を計画する Manufacturing Division スタッフの専門性は、必要としなかったのである。「1987 REORGANIZATION」の気配が次第に深まり、Manufacturing Division のメンバーのみならず、世銀職員全体の不安の増大とモラルの低下を招いて行った。このことは、有能な職員の自主退職を促進し、世銀職員の YESMAN 化を促進したとの「職員組合：STAFF ASSOCIATION」トップ Christopher Redfern 氏の見方もあった。<sup>6</sup>「1987 REORGANIZATION」は、入行 1 年を過ぎた私の PROBATION 期間の

---

<sup>5</sup> *The World Bank Annual Report - 1987 English*, The World Bank, pp. 22-25 about the reorganization To view the entire article go to :<http://documents.worldbank.org/curated/en/1987/01/438446/world-bank-annual-report-1987>

<sup>6</sup> An oral history conducted with the person who was Chairman of the Staff Association during the 1987 reorganization. See *The 20th Anniversary History of the Staff Association*, pages 12-30

修了期と重なった。入行 1 年目の私の首も、どうなるのか判らない状況下で行われたのである。コナブル総裁以外の全職員の首を一旦切り、新しい組織下で、副総裁から順次、ダウンストリームへの再雇用の指名を行っていくプロセスは、前代未聞の組織改革となった。このような状況を一口で言い表せば、{職員は、成すすべを知らない飛行機の乱気流「Turbulence」に身をおく乗客、否、乗組員}に例えることが最もふさわしいのではないかと考える。1997 年度の世銀年次報告書 (P25) <sup>7</sup>によれば、「1987 REORGANIZATION」による総費用は、\$ 101.3 百万、余剰人員と認定され再雇用されなかった職員は 390 名であったとある。

PROBATION 期間の 1 年を過ぎても届かない修了通知がやっと手元に届いたのは、期限を 1 カ月程過ぎてからであった。所属先の「INDUSTRY DEPARTMENT」は消滅し、Latin America & Caribbean Region 地域を担当する新組織 TECHNICAL DEPARTMENT の「Trade, Finance & Industry Division: TFI」への移籍を命じられた。前所属先の MANUFACTURE DIVISION でも、Latin America & Caribbean Region 地域では、SALs 全盛で、活躍の場が少ないことは判っていた。このため、旧職場から一緒に移籍させられてきた仲間と一緒に反旗を翻し、SALs が少ない地域への再移籍を上司に強力に要請した。要請してから 1 年後の 1998 年 9 月からアジア地域の TFI への移籍が実現した。そこでは、インド、中国の国営企業の企業体質改革（リストラクチャリング）プロジェクトを担当し、両国詣でが続いた。

当時、日本の国際競争力は、世界のトップレベルであった。そんな、ある日、職場の仲間の一人が私のオフィスを訪れ、「日本の競争力の秘訣は何か？」と尋ねてきた。豆鉄砲を食らったような気持ちで明確な答ができなかった私は、あわてて、日本から関係資料を取り寄せ、世銀での国営企業リストラクチャリングに最も有効適切な日本の経験は何かを自分なりに探り当てることになかなりのエネルギーと時間を割いた。日本の経験の分析結果を踏まえ、各国企業が抱えている技術・経営上の問題点を分析し、レポート<sup>8</sup>として発表した。

周りを見渡せば、大改革終了後も、前の職場で一緒だった仲間が一人、二人と世銀を去っていく様子を見るにつけ、50 歳を過ぎた私の周りには、すでに居づらい雰囲気漂い始めているのを感じた。「Air Turbulence」の中で、揉みくちにされてきた入行後、間のない私の心労は、その後も聞こえてくる技術部門不要論などの非公式情報などに翻弄され、意識する・しないに関わらず、重度のフラストレーションが溜まっていることを自覚するようになった。

ファインチューニングと称して、小規模な組織改革が、その後も繰り返し行われている世銀の現状から、自分の将来展望が描けない状況が続いた。そんな時、上司

---

<sup>7</sup> The World Bank Annual Report - 1987 English, The World Bank, p. 25

<sup>8</sup> Study on Indian Capital goods Sector- Industrial Development Strategy during Reform Process of Industrial policy, January 1989 World Bank



から IFC への移籍の誘いもあったが、これ以上の組織のたらい回しには、乗らないことにした。将来の人生設計を模索していた 1989 年、JICA が組織内コンサルタントとして新しい専門員制度を導入し、JICA ワシントン事務所でも採用試験を行うとの情報を得た。定年は 65 歳とのことなので、迷うことなくその年の応募に挑戦した。幸い、書類選考、筆記試験、本部での面接を経て、合格通知を受け、1990 年から JICA での仕事へ 52 歳からの転身であった。

この時、ワシントンを離れる直前まで乗っていた私の車を購入してくれた DIVISION CHIEF が、わざわざ私の世銀での仕事ぶりをレターに纏めて JICA に送ってくれていたことを後で知り、世銀の中にも心温まるようなことをする人間がいることに感謝した。

#### 4. 世銀後の仕事（世銀時代の仕事との関わりにおいて）

##### その 1：JICA 本部での業務

JICA に移った直後に、世銀でインド国営企業のリストラクチャリングのプロジェクトファインディングを一緒にやっていた Task Manager から、HMT (Hindustan Machine Tools: バンガロールに本社がある従業員 3 万人の国営企業<sup>9)</sup>) のリストラクチャリング計画を世銀との連携で実施しないかとの誘いがあった。リストラクチャリングプロジェクトをやったことのない JICA は、連携プロジェクトの調整業務のわずらわしさもあって、なかなか GO サインを出さなかった。その後、しばらくして、自分が担当したいと手をあげた元気の良い職員が現れ、結果が失敗に終わった場合の一切の責任は、自分取るからということで担当部長を説得した。その結果、私が世銀との調整役となり、JICA における初めての世銀との連携プロジェクトがスタートした。

JICA 側は、開発調査を担当し、その結果を踏まえて、世銀が Project Finance するという連携合意であった。私は、世銀時代に仲間から問われた「日本の高い競争力の秘訣は何か」との問いに刺激され調査した最良の競争力強化手法<sup>10)</sup>を、1 年間の開発調査期間に、専任コンサルタントに実施してもらい、短期間の間に、HMT の競争力回復の可能性を示すことが、その後の世銀ファイナンスに結びつく近道であると考えた。1 年間の開発調査の間に、そのような具体的な技術移転コンポーネントを入れて実施した前例がないという反対意見を押し切り、私の考えに沿って実施した。HMT は、当時、広いインドの 7 地域に生産拠点（工作機械、農業トラクター、

---

<sup>9)</sup> <http://www.hmtindia.com/>

<sup>10)</sup> 立命館国際研究誌 15 巻 3 号（通巻 56 号）2003 年 3 月 19 日立命館大学国際関係学会発行 pp.25-36

「Human Oriented Program for Productivity Improvement」ポーランド経済省 1998 年 6 月

「Human Affiliated Program for Productivity Improvement」ヨルダン高等科学技術委員会 2000 年 7 月

時計、電球等)があったが、その中で、従業員の最も若い工場(平均年齢 27 歳)と最も平均年齢が高い工場(平均年齢 45 歳)の 2 つのモデル工場を選び、同じ手法を用いて指導した。柔軟性の高い若い工場が保守的な高齢工場より、良好な結果となるという当初の予想は覆され、実施 1 年後には、両工場とも従来の生産性の 2 倍の効率化を達成した。<sup>11</sup>

その後、HMT は、自己資金で、更に 2 年間、同じ日本人専任コンサルタントを雇い、他の工場の指導に当たらせた。この手法は、その後も、ポーランド経済省への産業政策プロジェクト、ヨルダン高等科学技術委員会への技術移転などに適用され目に見える形で好結果を残した。ポーランド、インド、ジョルダンで本手法を教わった企業幹部の中には、定年後、独立コンサルタントとして、地元企業組織の他に、ホテル、銀行、病院、警察、刑務所などの指導に日本から教わった手法を現地化し、指導・普及に当たっているとの報を時折寄せてくるので、彼らとの友好関係は、現在も続いている。日本発のこの手法は、その後、世銀から JICA への要請で、世銀職員への紹介セミナーとして披露した。あれから 20 年以上経過した現在も世界のどこかで活用されていることを思う時、世銀との関わり合いの不思議な因縁を思い出さずにはいられない。<sup>12</sup>

## その 2 : ポーランド経済省大臣アドバイザー業務

私が世銀を退職した 1990 年に、ベルリンの壁が崩壊し、ソビエト連邦が崩壊したのは、翌年末のことであった。国際援助機関は、こぞって東欧諸国への援助に乗り出し、私も新設の JICA ウィーン事務所に籍をおき、東欧各国への支援案件発掘業務を開始した。当初は、世銀・IMF が派遣したコンサルタントが幅を利かせ、各国政府へのアドバイザー業務で大きな影響力を発揮していた。

折しも、ポーランド政府関係者との議論の中で、国営企業の民営化策が大きなテーマになっていた。国営企業であろうが無かろうが、要は競争力があるかないかであって、国営企業でも競争力をどのように付けさせるかが問題であると説き、その基盤は、ソフト面での産業政策をどのように構築して行くかということであると各国政府要人との対話で説いて回った。この時、世銀派遣のアドバイザーの多くが、市場経済下では、「産業政策がないことが産業政策である」とシカゴ経済学派が主張しそんなことを教えていることを知った。

世銀アドバイザーの言うことを聞いて何も出来ずに立ち行かなくなる多くの東欧諸国の国営企業の実情をみて、疑問を感じ始めていた何人かの政策当局者から日本の産業政策について話を聞きたいと言う要望が出てきた。そうした要望に応え、当

---

<sup>11</sup> Nippon Steel Monthly 特集「共存共栄のための技術の使命」1994 年 August/September Vol.50 pp.17-18

<sup>12</sup> 月刊誌「国際開発ジャーナル」2001 年 10 月号「国際協力専門家の条件」

時の経済企画庁、通産省などの現役官僚を JICA の短期専門家として派遣してもらい、日本の実情を知ってもらうためのセミナーを東欧各国で実施した。徐々に日本の産業政策の本質的意義を認識しだした東欧諸国の中で、ポーランド政府から、経済省へ産業政策アドバイザーの長期派遣の要請がなされた。要請に応え、私と産業政策や開発問題に詳しい通産省 OB で帝京大学教授と中小企業事情に詳しい中小企業事業団の職員の 3 名が、1987 年から大臣アドバイザーとして順次 2 年間の予定で赴任した。アドバイスの内容は、多義に及んだが、要請内容に真摯に対応することによって任務終了時、大臣から感謝状を受け取った。このことで、プロジェクト全体を成功裏に終了できたことを実感し、それぞれの職場に復帰した。本事例は、世銀で働いた経験が生かされた証しとして、世銀の良さと弱点を知り得ていたことが、本プロジェクト発掘と成功に結びついたものと考えている。

### その 3：立命館大学国際関係学部での教員業務

ポーランド経済省での 2 年間のアドバイザー業務の終了直前の 1998 年 11 月、突然、立命館大学国際関係学部から教員応募への誘いの email が届いた。JICA での定年を 4 年ほど残しての応募ではあったが、自分の経験を若者たちと共有できる、またとない機会と考え、必要書類を整えて提出したのは、応募締め切り間際であった。後から聞いた話だが、居並ぶ院卒の 40 名あまりの応募者の中から学部卒である私が選ばれたのは、世界銀行に勤務した経験がものを言ったらしい。確認したところ、世銀のような国際機関に勤務した経験者は、立命館大学では大学院卒同等とみなしてもらえるとという有難い基準が適用されたのである。

ジュネーブでの UNCTAD 年次総会でのコメンテーターやマーストリヒトでの国連主催東欧支援会議などで、参加者として一定の役割を果たせたのも、世銀での経験が直接・間接に役立っていることも実感した。

2002 年には、内閣府主催の第 15 回「世界青年の船」事業<sup>13</sup>の団長として、18 歳から 32 歳までの 13 カ国（米国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、スペイン、トンガ、フィジー、ヴェネゼーラ、チリ、メキシコ、カメルーン、スリランカ、日本）の青年達 250 名と商船三井の日本丸（排水量 2 万トン）に 1 カ月半乗船し、才気あふれる若者達と苦楽を共に出来たことは、人生の宝物の一つとなった。2012 年 12 月には乗船 10 周年目にあたり、スペインのバルセロナでスペインチームメンバーと再会を果し、彼ら・彼女らの、その後の社会での活躍の様子を確認することができた。世銀勤務後のこれらの一連の業務は、[世銀]の World Wide な固有のブランド力と [Professor: 大学教授] というユニバーサルなブランド信用力の二つの相乗効果に負うところが大きかった。

---

<sup>13</sup> <http://www8.cao.go.jp/youth/kouryu/h14/swy/swy-03-3-j.html>

世銀組織の大改革の中で鍛えられたメンタルなソフト対応力は、その後の業務遂行の大きな支えとしてポジティブな働きを果たした。

教員の本来業務としての学生への授業や指導、研究は、今まで、培ってきた理論と経験を基にした「国際協力論」を中心に、「国際技術移転論」や、東欧、特にポーランドとの関わりをベースにした「東欧地域研究」、異文化の橋渡しを行う「共生文化論」の自主研究等を行った。担当ゼミでは、「専門性を高める為の国際開発協力研究」<sup>14</sup>というテーマで取り組み、卒業後、国際開発分野で活用している。例えば、三井物産で船舶やプラントのプロジェクトファイナンスをやった後、英国のマンチェスター大学院でマイクロファイナンスを勉強し直し、世界銀行に入学した努力と行動力の人、SANYO への就職内定を蹴って、ユニクロで古着の途上国へのリサイクル事業の旗振り役を行っている貧困層支援派。更に、海外青年協力隊でガーナにエイズ対策で派遣された学生は、除隊後、ロンドン大学熱帯医学大学院に進み、現在国際 NGO で活躍するグラスルーツアプローチ派、コロンビアのテロで親を亡くした孤児のケアに派遣された学生は、帰国後、ベネッセ研究所でユニークな帰国子女の教育研究を行っている経験応用派。現在、世銀本部にいる大森功一氏（南アジア地域担当副総裁補佐）は、立命館大学の国際関係学大学院出身であるが、関係者に背中を押されて世銀入りを果たし、世銀東京事務所勤務を経て、本部で活躍中である。最近、あまり元気のない日本ではあるが、日本の為のみならず、全世界のため、グローバルな大海に積極的に乗り出していき、人類が普遍的に求めてやまない平和の構築に積極的に貢献出来る世銀や他の国際機関で活躍できる国際競争力のある人財（注：私は人材という漢字が嫌いで、よく人財という漢字を使う）が、少しでも多く育ってもらいたい。その結果として、前 JICA 理事長 緒方貞子さんや前アジア開発銀行総裁 黒田東彦氏（日銀総裁）のような国際舞台と日本の両面でリーダーシップを発揮できる人財が一人でも多く輩出されることを念じてやまない。

立命館大学の国際地域研究所の所長を 3 年務めたが、個性豊かな大学教員の学部横断的研究業務を束ねることの難しさや、研究成果の発表の楽しさ、他大学との研究交流など大学組織運営の固有性を味わうことが出来た。地元地域への貢献を目的に開催されている「土曜講座」には、早稲田大学の先生であった阿部義章氏（当会 2 代目会長）に京都に来てもらい講演いただいた。こうした催しに、多忙中にも拘らず電話一本で応じていただけるのも、世銀での人的ネットワーク構築の賜物である。

## 5. 日本の組織・企業文化と世銀文化ーその対比から見えてくるもの

「日本の常識、世界の非常識、世界の常識、日本の非常識」と海外経験の永い IHI の上司に良く聞かされた。私も海外経験を重ねるうちに、その言葉の真の意味

---

<sup>14</sup> 上記 xi に同じ

を実感させられた場面に度々遭遇した。海外から見ると日本の良い所、悪い所、世界の良い所、悪い所が、より鮮明に見えてくる。

以下にその典型的な相違を対比することにより、自分の判断基準に基づく判定を試みた。ここに整理した項目は、私の独断で整理したもので、異論や批判を覚悟の上で、非常に荒削りな形のまま比較表として纏めた。

日本が、将来とも、グローバルな土俵で生き残っていくためには、世銀のような国際機関のなかでも、充分存在感を示せる日本人が増えて行くことが望ましい。しかし、海外で活躍している人材を正しい処遇で日本社会に受け入れる土壌は、まだ日本の土壌に根付いてはいない。

日産やソニーのような一部の日本企業では、外国人のトップを入れ、企業体質の変革を促進している。戦後間もない 1959 年に、ブラジルに合弁事業<sup>15</sup>を開始した IHI のような、先進的海外進出企業でも、歴代トップで海外でも活躍した人は今までに 1 名だけである。こうした日本の風土が改善され、もっと風通しの良い環境になっていってもらいたいものである。IHI で働いていた時、海外出張に出るたびに、自分の心の中で日本を離れる時と帰国した時、心のスイッチが日本モードと海外モードに自然に切り替わっていることに気付いたことがあった。

その後、競争力を著しく落とした日本では、内向な若者が増えていると聞く。文化の違いを乗り越え、人類共通の目標である平和の構築に積極的に貢献する元気の良い若者が世界のひのき舞台上で一人でも多く日本から飛び発って行って欲しい。日本もそうした国際舞台を経験した人財を登用する社会に早くなって行ってほしい。以下の表が、そうした環境醸成の一助になれば幸いである。

No.	項目	日本の組織・企業文化	世銀文化	備考
1	核心文化・文化の根っこにあるもの	甘えの構造、村八分、縦社会・縄張り死守・排除・クローズド  お神輿主義、	アングロサクソン文化とユダヤ文化の混合、Life-Work Balance 重視、	
2	会議文化	年功序列、恥の文化、沈黙も善	自己主張・PR、沈黙は悪・無能の証明	
3	組織改革	いろいろ・種々雑多	トップダウン	
4	人事異動	密室・クローズド	オープン度が  高い	世銀での、人材募集は、内部公示が優先し、任用が決まったら、所属先は、移動を拒否

<sup>15</sup> [http://www.adm.fukuoka-u.ac.jp/fu844/home2/Ronso/Keizaigaku/E54-1+2/E5412\\_0001.pdf](http://www.adm.fukuoka-u.ac.jp/fu844/home2/Ronso/Keizaigaku/E54-1+2/E5412_0001.pdf)

				出来ない。このことから、人材の流失が多い DIVISION CHIEF は、組織内の問題点を自覚するところとなる。内部応募がない場合に初めて外部公募となる。
5	コミュニケーション文化	アフターファイブ飲み会・ゴルフ・公費接待 婉曲表現	ランチアワー、自費接待、ストレート表現	関係断絶を意図して「無視」することが世銀ではある。
6	残業	残業是認文化	残業は無能者の証し	
7	出張	団体行動奨励	出張制限 <sup>16</sup> 、個別出張奨励	
8	研修	そこそこ	充実	
9	福利厚生	そこそこ	充実	
10	業務評価	密室・クローズド	2 段階上の上司との協議制	日本の手法も世銀手法を取り入れてきている場合が増えつつある

注：『援助貴族は貧困に巣食う』〔単行本〕 Graham Hancock 著 1992・4 月 朝日新聞社が発行された後、世銀職員の処遇の大幅な見直しが行われた。

## 6. あとがき

①世銀へ入る前、②世銀退職直後と③世銀退職後 23 年を経た現在と 3 つの異なる時点での私の世銀像は、大きな違いがあったことに気付く。人生の長いキャリアパスの中で、今、世銀での勤務経験の意義をあらためて見直してみると、先に縷々記述してきたように、自分自身、「世銀での勤務経験」の意義に、高い評価を与えざるを得ない。私の人生行路を三段跳びに例えるなら、世銀へ入る前の IHI 勤務は、長い人生のホップ期にあたり、世銀退職後は、世銀での経験を生かした、人生のジャンプ期であったとの感慨を抱く。

私のように、世銀で、1 年毎に所属が変わったと言う人は、あまりいないはずだ。組織改革の乱気流に身をおくことになった人間として、不安と猜疑心に満ちた日常は、アイデンティティの違う多民族組織の中であって、必ずしも楽しいことばかり

<sup>16</sup> 世銀では、90 年代後半に年間 120 日の出張制限が設けられ、それ以上の出張は、自粛を求められるようになった。

あったわけではない。しかし、そうした得難い経験が、その後の人生で何事にも耐えうる自信と勇気を与えてくれた。

立命館大学の教師時代、学生から、「先生は人生で挫折を味わったことはないのか？」と問われたことがある。その時、「人生で挫折を味わったことのない人は少ないのではないか！私も、挫折もしたし失敗も重ねてきた。しかし、挫折や失敗をポジティブに捉え、それを肥やしに生きてきたことが現在に繋がっているのだと思う」と答えた。

長い人生には、いくつもの岐路に立つことがある。私の選択法則は、安定志向で安易な進路の選択を敢えてせず、ハードルとリスクの高い、より難しい進路の選択を優先させてきた。そのことが、人生の厚みを増し、幅を広げ、より豊かで幸せな人生の充実感を味わえるのではないかと思ったからである。

今年、75歳を迎え、しみじみ思うことは、「世銀の経験」がキャリアパスの中核をなしていたことの再確認であった。それぞれの岐路において、大きなリスクと隣り合わせのクリティカル・パスを、効果的に繋ぎ合わせることが出来た。それらは、多くの友人、知人、仲間、上司、家族等に、支えられて初めて実現した。今、あらためてこれらの人々への感謝の気持ちで一杯である。





## 国際機関への想い

長須 政司

昭和 23 年生。大学卒業後、海外経済協力基金入社。以来円借款業務に従事。世銀出向（ラテンアメリカ局で financial analyst）、欧州復興開発銀行出向（中央アジア担当）、カンボジア派遣 JICA 専門家等を経て平成 15 年に退職。現在立命館大学教授。世銀グループ在職期間、1988-91 年。

### 初めは Project Cycle

いつ頃だったのだろうか、私が世銀で働きたいと思い始めたのは……。それが海外経済協力基金<sup>1</sup>に就職してからであることは間違いない。大学生の頃は働くことなど真剣に考えたこともないし、ましてや外国で働くことなど想像すらしたことなどない。ひょんなことから海外経済協力基金に就職して初めて開発途上国や開発援助のことを知ることとなった。私が就職した 1973 年（昭和 48 年）の時点で、海外経済協力基金は設立後既に 10 余年を経ていたが、途上国援助がようやく世間の注目を浴びつつあり、職員の間にも若い情熱と熱気があった。そんな折に入社した私は早速若手の勉強会に誘われ参加した。

世界銀行のウォーレン・バウムが書いた Project Cycle というペーパーを輪読する勉強会だったかと記憶する。この文書は当時開発援助の主流だったプロジェクトに対する融資の、世銀に於ける仕事の進め方・段取りを分かりやすく解説したものである。この勉強会での勉強や実際の円借款業務を遣って行くうちに、日本を含む先進国や他の国際機関の途上国への開発援助は、世銀が構築したプロジェクトに対する融資という形態の援助を Project Cycle という段取りで作り上げるやり方を踏襲しているということが私にも分かってきた。そんなことで私の頭の中に、ぼんやりといつかは開発援助の本場である世銀に行ってその仕事振りを目の当たりにしたいという思いが湧いてきたかと思う。日本の野球選手が大リーグでプレーをしたいという気持ちに似ている。しかしこの時点での私の世銀に対する気持ちは単なる憧れと言ってもいい漠然としたものだった。

### 構造調整融資

1980 年代になると世銀は構造調整融資という新しい形態の融資を始めた。開発援助というとプロジェクトに対する援助というのがそれまでの考え方だった所に、途上国の開発政策の改善に関与するという全く新しい援助の方式が出てきたのである。

---

<sup>1</sup> 日本の政府開発援助の実施機関。昭和 36 年に設立され、政府ベースのソフトローンである円借款を担当した。平成 10 年に輸出入銀行と合併して国際協力銀行となり、現在は国際協力事業団の一部となっている。

構造調整融資はやがてプロジェクトに対する援助に代わって途上国援助の主流となって行く。協力基金にその時点で既に 10 年近く勤務し、プロジェクトに対する援助とは如何なるものかについて、それなりの理解と自信も持ち始めていた私は、新しい構造調整融資なるものにいささか戸惑った。開発のボトルネックをミクロレベルで一つ一つ解消して行くというのがプロジェクトに対する融資であるが、新しい構造調整、途上国の政策という経済全体＝マクロの改善に援助機関が関与する融資とはどういうものなのだろうか。途上国の一国経済全体に影響を及ぼす政策の改善という難しい作業に関与する世銀のエコノミスト達はどんな素晴らしい能力と知識を有しているのだろうか。等々、私の世銀の仕事に対する興味は大きくなり、やがて世銀職員へ応募するまでになった。

## 世銀職員への出向

ワシントンから日本へのリクルート・ミッションに応募して、面接を受けて、ワシントンでの面接を約されるも、その当時進んでいた大規模な世銀の組織変更の余波でその約束が反古にされるなど、採用までには紆余曲折を経たが、1988 年（昭和 63 年）の初め、世銀の LACIII（ラテンアメリカ・カリブ局第三部）の L 部長から採用する旨の電話連絡があった。私の採用に当たっては同部長が陰で尽力して頂いたことが伺われた。

ワシントンへの赴任は 1988 年の 10 月だったと記憶する。私は既に 40 歳となっていた。海外経済協力基金に就職してから 15 年経っており、前々年に課長に昇進していた。しかし異動先の世銀でのポジションは当然ヒラである。L 氏が部長をしている LACIII の貿易・金融課の financial analyst＝財務分析担当としての採用であった。LACIII はベネズエラとカリブ諸国をしており、その中で私の配属された貿易・金融課はマクロの構造調整融資や貿易部門、金融部門、鉱工業部門を所管していた。

課長は P 氏。私と同年齢で、YP 上がり。アメリカ人の有能な若手エコノミストで同期の YP の中で最初に課長になった出世頭と聞いていた。彼の英語は早口で、私は聞き取りに自信が持てず悩んだ。私はスペイン語が十分しゃべれない（英語もさほどではなかったが）ということで、英語圏であるカリブ諸国の担当を命ぜられた。最初の案件はカリブ共同体の経済改革の基礎となる経済調査の一員として企業部門の調査を担った。これは調査報告書を上げたところで終了。次の案件はガイアナのボーキサイト鉱山のリハビリテーション・プロジェクトだった。マイニング・エンジニアとチームを組んで鉱山会社の財務分析を担当した。一年余り融資の準備作業を行ったが、ガイアナ政府がこの会社を民営化して外国企業に売却するという決定を行ったため、世銀融資の可能性が不透明となり、宙ぶらりんの状態となった。

このように私が担当した案件は財務分析担当という私の職責からプロジェクト乃至は調査案件に限られていた。これらの案件については勿論世銀という初めての国

際機関で、苦手な英語で仕事をするという新しい環境に戸惑いながらも、それまでの日本の援助機関の仕事の延長ということで、それなりになんとか仕事をこなして行った。

## ワシントン・コンセンサス

一方私の主たる関心は構造調整融資の方にあった。上にも書いたように途上国の政策という複雑で難しいテーマを世銀のエコノミスト達はどのような理論、スキル、知見によってあるべき政策を構築・提言していくのかというのが、私の関心だった。各国毎に異なる環境、事情の中でいかに適切な政策を提示していくのか……。私は通常の業務の合間に構造調整融資に関する報告書を読んだり、勉強会や講演会に出席したり、回りのエコノミスト達の仕事振りを観察したりした。やがて分かって来たことは、構造調整融資とは、自由な市場を原理とし、その為に政府の関与を減らし、国営のものは民営化する、規制は緩和・撤廃する。さらに貿易は自由化して、市場を開放するという政策を処方箋として途上国側に提示、採用を要求するものであった。これらの処方箋は後にワシントン・コンセンサスと呼ばれ、基本にある市場至上主義は「新自由主義」、当時は新古典派経済学の哲学として、今や悪名高いものとなっているが、当時は全ての途上国が普く採用すべき普遍的に正しい政策とされ、それに対して異議を唱えるのは憚られる空気であった。

世銀の各国担当のエコノミストは、小さな政府、自由な市場、開放された貿易というモデルを自分の担当国の政策、制度の実情に当てはめ、モデルから外れるものはモデルに合わせるような改革案を提示し、担当国政府の合意を取り付けるという作業を行っていた。世銀のエコノミストは担当国の各国の事情や特殊性に合わせて最適の政策を構築する訳ではなく、教科書に出てくるような自由な市場経済のモデルからはみ出る政策・制度をモデルと同じになるように廃止したり、モデルの政策に取り換える作業をやっているように見えた。

私はなるほどと思った。国毎に最適な政策を立案するというのは生易しいことではなく、それこそケインズやシュンペーターのような偉大な経済学者でないとなし得ないような仕事である。経済学を大学で勉強・研究してきたに過ぎない世銀の職員が、各国の政策に口出しできるというのは、このような教科書的モデルがあり、そのモデルからはみ出るものをモデルと異なる部分を指摘するという単純作業であるこそからできるのだと得心した。

私は勿論このようなやり方に大きな違和感を抱いた。個々の途上国はそれぞれ特殊な事情を抱えており、適した政策はそれぞれに違う。政府の役割も個々の途上国で異なるべきで、一律に政府の役割を否定するのは途上国の発展を阻害することになるのではないか。このような認識は私だけでなく、世銀の日本人職員にはかなり

共通したものであったように思う。しかし当時は世銀内部での議論はいわゆる市場至上主義一辺倒であり、異論を挟む余地は全くなかった<sup>2</sup>。

私はかくして当時の世銀の方針に違和感を懷きつつ、割り切れない気持ちで日々を過ごした。自分自身の仕事も順調ではなかった。英語は得意な方ではなかったし、日本とは全く異なる組織文化の下での仕事はストレスの連続であった。致命的だったのは課長との関係が好くなかったことである。ワシントンに着任して数ヶ月の後クリスマス休暇明けの初出勤の日の朝、私は久しぶりに会って休暇前よりふくよかになりリラックスした様子に見えた課長に「少し太ったですか」Did you get fat?と尋ねて、機嫌を損ねてしまった。アメリカの文化に不慣れな私は、アメリカでは禁句とされる言葉を吐いてしまったようだった。言葉の問題もあり私は課長の機嫌を回復する何の手だても立てられず、また課長からのアプローチもなく、これ以降私と課長との関係は改善されることはなかった。私の英語能力や専門的能力の不足もあったと思うが、課長から良い仕事が回ってくることはなくなった。謂わば私は世銀生活のスタートダッシュで躓いたことになる。

その後一年半ほど経った頃課長が代わり状況は若干好転したが、さらにその半年後に世銀のお決まりの組織改革で、ブラジルとペルー、コロンビアを担当する LACI（ラテンアメリカ局第一部）に配転となってしまう。スペイン語圏のペルー担当となり、スペイン語との格闘に時間を費やす羽目となり、二度のペルー出張をこなしたところで、三年の契約期間が終了した。かくて私の世銀三年間はほろ苦いものとなった。

## 中央アジアへの市場移行支援

契約期間の三年が過ぎたところで帰国し、親元の海外経済協力基金に戻った訳だが、正直なところほっとした。世銀三年間は慣れない環境の中、独力で生き延びなければならず、緊張の連続であった。日本に戻ると、日本の組織の職員間の協調、相互扶助、そして何より日本語での仕事があり難いものに思えた。私は日本の穏やかな環境の中、のびのびと仕事に打ち込んだ。

帰国した 1991 年（平成 3 年）の年末にソ連が崩壊した。間もなく旧ソ連の新独立国への支援がテーマとして浮上してくる。私は大学時代ロシア文学への興味からロシア語を第二外国語として習った。ロシア語はアルファベットを覚えた程度でその後勉強する機会もなく、すっかり錆び付いていたが、ソ連＝ロシアへの興味は漠然ながら続いていた。そんなことでソ連の崩壊とその後の新独立国の動向には興味を

---

<sup>2</sup>後に日本理事室は自由化一辺倒のアプローチに疑問を呈し、後に日本や韓国、台湾などの東アジアの経験の調査プロジェクトを提案し、その調査プロジェクトは採用実施され、その報告書は「東アジアの奇跡」として刊行されたのは周知の通りである。

持って注視していたが、旧ソ連の新独立国への日本の支援が決定すると、幸いなことに私が課長をしていた課が担当課となった。

1993年（平成5年）2月に旧ソ連の中央アジアへの支援の準備のための日本政府調査団が派遣され、私もその一員として参加して、カザフスタン、キルギスタン<sup>3</sup>、ウズベキスタン、トルクメニスタンを訪問した。各国に日本の援助のやり方を説明するとともに、どのような分野への支援を求めているかを探るのが目的であった。この初調査団の後、初めての支援は直ちに具体化することとなる。キルギスタンのアカーエフ大統領が日本を訪問して援助を要請したのである。

初めての支援案件として世銀のリハビリテーション・ローンに協調融資を行う方針が打ち出され、協力基金の円借款がこれに当てられることとなった。この担当として私はキルギスタンを何度か訪問して先方と協議することとなる。この案件は既存のインフラ設備などのスペアパーツなどを供給して、とりあえず既存の設備の復旧と活性化を目指すというものであった。日本の円借款の援助は協調融資ではあるが世銀のリハビリテーション・ローンとの結びつきは余り要求されず、どのような使途に円借款資金を充てるかは日本に任されていた。私はこの案件について、日本独自の色合いを付そうと考えた。世銀時代に感じていた構造調整的な市場一辺倒の考えではなく、政府の役割を認めるようなものとしたいという考え方であった。社会主義の下では、生産部門のほとんどが国営であったが、世銀流の市場至上主義では、直ちにこれらを民営化するという考えになる<sup>4</sup>。しかし何十年という長い間生産部門は国営でやってきたこれら旧社会主義のシステムを一気に民営化するのはいかにも無理がある。これまでの生産設備や企業体制を活かし、生産活動を改善していくという漸進的アプローチの方が優れていると感じたからである。そして政府が経済発展に大きな役割を果たしたのは、日本の経験そのものであった。かくして日本の経験を活かす支援の実現が私の野望となった。

キルギスタンへのリハビリテーション円借款では、世銀のリハビリテーション・ローンの対象にしたインフラ設備の復旧部品などだけではなく、国営企業で有望な企業への設備も含めることとした。先方と協議して羊毛繊維産業を選び、その生産設備の強化を対象に含めることとした。中央アジアに対する支援はキルギスタンの他カザフスタン、ウズベキスタン、トルクメニスタンにも案件が用意され、私は担当課長として奔走した。私は気心の知れた仲間と一緒にやるやりのある仕事に心から満足し、没頭した。

---

<sup>3</sup>キルギスタンはその後正式名をキルギス共和国に変更したが、キルギスタンとはもともとキルギスの国という意味でもあり、本稿では通してキルギスタンと呼ぶ。

<sup>4</sup>当時旧社会主義国の市場経済移行には一気に改革を断行する急進改革、所謂ショックセラピーと、徐々に改革を進めるべきとする漸進主義の2つの考え方の間で論争が行われたが、勿論世銀は急進改革の考え方であった。

しかしやがて心地よい生活に飽き足らない自分がいることに気付くようになっていった。確かに日本での仕事は楽しいし、心地よいものである。しかしそこには張りつめた緊張感はない。個々の職員に求められるものは専門的・技能・知識というより他の職員との協調や和であり、仕事の成果は個人よりラインや課や部に帰属する。次第に世銀時代の緊張感が懐かしいものと感じ始めていた。国際機関でもう一度チャレンジしたい。そんな気持ちがふつふつと沸いてきたのである。中央アジアの担当課長から次長となり、中央アジアの直接の担当から外れた私は、引き続き中央アジアを担当する方策を漠然と考えるようになる。機会は直ぐ訪れた。

## 欧州復興開発銀行への出向

欧州復興開発銀行（EBRD）は 1989 年のベルリンの壁の崩壊をきっかけとして起きた民主革命の結果できたポーランドやチェコスロバキアなどの東欧諸国の民主政府の推し進める市場経済への移行を支援するためにつくられた国際機関である。1991 年に設立され東欧諸国の支援を開始していたが、同年末のソ連の崩壊の結果、旧ソ連の新独立国の市場経済移行も支援することとなった。海外経済協力基金で中央アジアの支援に従事していた私は、当然のことながら EBRD に対して少なからぬ興味を懐いていた。

次長に昇進し中央アジアの担当を外れたころ、旧知の K 氏が日本に出張に来た。K 氏は世銀時代からの知己であるが、EBRD の発足とともに、同行に移籍して幹部となっていた。私は彼との面会の折、中央アジアへの興味と EBRD への出向の可能性について打診した。国際機関での採用の難しさを承知していた私は、この程度の活動で具体的成果が出るなどとは露程思っていなかったが、意外なことに数ヶ月後 EBRD から協力基金に対して私の採用の申し出が来た。K 氏は私が考えていた以上の招致活動をしてくれたようだった。かくして私は意外なほど簡単に EBRD に移ることができた。契約は雇用期間 3 年のフィックス・ターム。配属先は中央アジア・チーム。肩書きは Senior Banker ということになった。日本で言えば課長代理と言ったところか。私は 1995 年（平成 7 年）の秋、ロンドンに赴任した。

EBRD はロンドンのシティーの一角に居を構えていた。入居しているビルは真新しく、各オフィスがガラス張りで、モダンで明るい労働環境であった。玄関のエレベーターホールは壁が豪華な白い大理石でできているという非難も出ていたが、実際に見るとさほどのことはなかった。所属する中央アジア・チームのリーダーはオランダ人の英語の弁舌爽やかな快活な人で、私はいいい印象を持った。

## 世銀と EBRD の違い

私は EBRD に着任するまで、同じ国際機関として世銀と大同小異であろうと思いこんでいた。実際に働いてみると両者にはかなりの違いがあった。世銀が押しも押されぬ老舗の大企業とすれば、EBRD は出来立てホヤホヤ中小企業と言った趣であ

った。世銀がコンサルタントなどを含めると一万人近くの職員を抱えるのに対して、EBRD はその当時恐らく千人に程度の職員数であったかと思う。発足後数年しか経っておらず、仕事のマニュアルなども十分整備されておらず、組織的にもまだ未整備な部分があるように感じた。

世銀は全世界の途上国を相手にし、開発を支援することを目的にしているのに対し、EBRD は旧ソ連や東欧のかつて社会主義を標榜していた国々の市場経済への移行を支援する。実際のところこの違いは抽象的であって、むしろその具体的アプローチの違いが大きいと思われる。

世銀は途上国の政府を相手とし、専ら政府や公的部門のプロジェクトや政策・制度の改革を支援する。これに対し EBRD は、市場経済は民間部門によって担われると考え、公的部門よりも民間部門への投融資を重視する。市場経済移行の進展具合にもよるが、民間部門への支援が公的部門支援を上回るのを理想とする。また EBRD の業務原理として商業原理 (commercial principle) を掲げ、融資の金利などは商業金利に準ずることを原則とする<sup>5</sup>。

このように EBRD は世銀で言えば IBRD と IFC の機能を併せ持つ国際金融機関ということができるが、職員も公的金融を得意とするグループ＝開発バンカーと商業金融を得意とするグループ＝マーチャント・バンカーの二種類に大別された。前者は世銀などで働いていた開発指向の専門家のグループであり、公的部門に対する支援に通じていた。後者は投資銀行のバンカーの経歴も持った人々で民間部門に対する儲かるプロジェクトの支援に通じていた。この 2 つの集団のいずれの原理を優先するかということで、銀行設立後軋轢があったようである。結局マーチャント・バンカーの原理を掲げるアメリカ人の F 副総裁が主導権争いに勝利して、私が着任した当時はマーチャント・バンカーの原理が優勢であるとのことであった。

#### カントリー・チームとセクター・チーム

EBRD は F 副総裁の主導により、職員間の競争を全面に押し出した組織編成、運営がなされていた。競争を煽るメカニズムは競合する 2 つのチームのライバル関係である。

投融資業務の直接の担当となる部門はカントリー・グループとセクター・グループの二つに分けられた。カントリー・グループは国・地域毎に編成されるいくつかのチームから構成され、例えばロシアへの投融資を担当するロシア・チーム、中央アジア各国への投融資を担当する中央アジア・チームなどから成っていた。一方のセクター・グループはセクター毎の編成であり、電力担当の電力チームや、中小企

---

<sup>5</sup>つまり第二世銀の無利子の借款はない。他方で商業金融で行われる出資は当然のこととして業務の一部とされる。

業融資担当の中小企業融資チームなどから成っていた。各チームにはそれぞれ機能に通じたバンカーと称されるオフィサーが配置されていた。実際の案件の処理はその案件がいずれのセクター、いずれの地域乃至国に属するかによって、担当のセクター・チームとカンントリー・チームが決定され、そこから担当バンカーが任命される。例えばキルギスタンの送電プロジェクトであれば、中央アジア・チームと電力チームの担当ということになり、それぞれのチームから担当者が出て共同で案件を進めるということになる。

これは世銀や他の地域開発銀行でも取られている地域とセクターのマトリックスで担当するというやり方の一つで、EBRD に特異なものではない。EBRD に特徴的だったことは、この両チームに案件形成の競争をさせる点である。プロジェクトは両チームが共同で担当するとは言いつつも、いずれか一方のチームが主担当（リーダーシップ）となる。リーダーシップが与えられるチーム及び担当者には人事評価や業務成績において高い評価が与えられる。従って各チーム、各職員はリーダーシップを取ろうと必死になる。ではリーダーシップはどのようにして与えられるのか。それはどちらのチームが案件を実現するのに適しているかという点で決まってくる。一般にはセクター・チームが案件の性格に精通しているという点で有利な立場にある。その意味で不利なカンントリー・チームは、案件の背景や経緯によく通じているという点を強調して、できるだけ案件の初期の段階で発掘し、自分たちの考え方で準備して、自チームこそ主担当にふさわしいと主張する戦術を取る。かくしてカンントリー・チームとセクター・チームの間で案件のリーダーシップを巡る熾烈な争いが絶えず展開されることになる。

振り返ると、この点が EBRD に働いて世銀と一番違った点であった。世銀ではカンントリー・ディパーメントの優越が確定しており、セクター乃至は技術担当の部門の立ち入る余地はなかった。EBRD では両者が並立し、競って案件発掘・準備に奔走した。有望な案件が見出された時、それを競合するチームに横取りされないようにできるだけ隠密裏に案件形成するというのが、各チーム、各職員の行動原理だった。

仕事の進め方でこれ以外の世銀との違いについて述べると、プロジェクトの実質的共同作業の有無がある。プロジェクトを進める作業は名目的にはセクター・チームとカンントリー・チームの共同で当たることになっていたが、実際にはリーダーシップを取ったチームの担当者が専ら作業を行った。世銀の場合は技術者、財務・経済担当、エコノミストなどからなるプロジェクト・チームが案件毎に編成され、作業を分担するやり方が採られていたが、EBRD ではほとんどカンントリーあるいはセクター・チームの主担当が一人で作業をこなすやり方であった。

また世銀では全く出てこない法律担当のローヤーの役割が大きいのも EBRD の特徴であろう。EBRD では行内にインハウスのローヤーを 20 余名雇っていた。ローヤーの作業は膨大で、この人数でも足りずローヤーの負担は相当なものだった。具体的仕



事は民間部門の案件が中心である。セクター・チーム乃至はカントリー・チームの主担当者の準備作業により案件の大枠が決定し、いよいよ EBRD の投融資の決定が近くなると、案件の処理は主担当者とローヤーの共同作業の趣となる。プロジェクトを実施するスポンサーの法的位置づけ、当該国の関連法規のチェック、スポンサーとの契約書の作成等々膨大な作業がローヤーによって担われる。このローヤーの作業によって投融資リスクを最小なものにしようという考え方である。

もう一つ世銀との違いは、返済可能性についてかなり厳密なチェックが入ることである。返済可能性をチェックする専門の部署＝クレジット部が設置されており、個々の案件はすべてこの部署の審査にかかり、その OK がでない限り、マネジメントや理事会で審議されることはない。

### キルギスタンでの案件作り

世銀から日本に戻り中央アジアの担当となって、政府の役割を重視する日本の経験を活かす案件を実現したいという野望を持つようになったことは上に述べた通りである。私は EBRD でこの望みを実現したいと考えた。それに私は私なりの成算があった。世銀から日本に戻って中央アジアの担当となり、キルギスタンのリハビリテーション円借款の担当となり、キルギスタンへの投融資活動を通じてその産業の再生に対するそれなりの知見、そして先方政府の人脈を持っていたからである。私はキルギスタンの案件でこの望みを実現すべく全力をあげた。

旧社会主義国の市場経済への移行に対する国際機関や西側先進国の考え方は、社会主義の下国営だった企業を民営化し、一民間企業として政府の支援を断ち切って市場での競争にさらすというものであった。競争に勝つ者は生き延び、負ける者は倒産して市場から消え去るというものであった。このアプローチは長年社会主義の下にあった多くの旧社会主義国にとっては厳しいものであった。特に山がちな内陸の小国であるキルギスタンでは過酷なものであり、ほとんどの国営企業は生き延びるのが難しいと考えられた。実際キルギスタンの企業部門は壊滅的打撃を蒙っていた。このような中、私はキルギスタンの国営企業の内、同国の比較優位を反映した有望な工場をいくつか取り上げ、それに対して投資を行う案件を構想した。EBRD では投資ファンド案件が投融資形態としてよく活用されていた。特定の目的、投融資分野を持った投資ファンドに EBRD が投資し、その投資ファンドを通じて相当数のプロジェクトに投融資しようとするものである。私はこの形態がキルギスタンへの案件にふさわしいと考え、社会主義体制下国営企業だった企業をリハビリして、市場経済下でも競争力を持つ企業に再構築する目的を持つ投資ファンドを提案した。EBRD 内の論理に合うように何度も書き換えを行って後、この構想はマネジメントの了承を得るに至った。

構想は了承されたが、この構想を前に進めるためには、リハビリの結果競争力を持つに至るような有望な企業が実際に相当数あることを実証しなければならない。私自身の経験からいくつかの企業の名前は挙げることはできるが、その数は多くない。またその数少ない企業についてさえ具体的データもある訳ではない。そこでキルギスタンの企業を網羅的に調べる調査を企画した。幸いなことに EBRD には TACIS と呼ばれる EU の旧ソ連諸国向けの技術協力基金があつて、比較的簡単に利用できる。そこで三段階の調査、多くの企業へのアンケート調査、アンケート調査の結果有望と思われる 10 余りの企業についての詳細調査、その上でいくつかの有望企業についての企業診断調査兼リハビリ計画作成調査を提案した。調査費用が案件金額に比べかかり過ぎるという批判もあったが何とか承認され、実施にこぎつけた。コンサルタントの選定、雇用、コンサルタントの作業の管理など、それなりの時間を要したが、この間の作業は比較的順調に推移した。

問題は上に書いたリーダーシップである。私はカントリー・グループの中央アジア・チームに属していたから、共同担当となるセクター・チームの参加を得なければいけない。投資ファンドの担当セクター・チームはファンド・チームである。これまで中央アジア・チームだけで進めてきたキルギスタンの投資ファンドであるが、いずれかの時点でセクター・チームに紹介し、共同担当になってもらわねばならない。しかしその際リーダーシップを取られては元も子もない。できるだけ案件の準備を進め、後戻りができない所まで行って、提示するしかない。ということで調査がほぼ完了するところまで待って、提示した。しかし案の定ファンド・チームからリーダーシップは譲れないという反応が返って来た。話し合いは決裂し、暗礁に乗り上げた。この時私に声をかけてくれたのは同僚の F だった。マーチャント・バンク出身のアメリカ人女性。ロシアへの金融支援のベテランである。彼女は投融資金額の規模を減らし、移行改革の困難なキルギスタンに対するパイロット・プロジェクトとして案件を再構成してはどうかとアドバイスしてくれた。投資ファンド案件ではなく、少数の限定された企業に対する企業リハビリのための EBRD の直接出資という形にしてはどうかと言うのである。投資ファンドはファンドマネジャーの判断によって運営されるが、この案では投資ファンドを介在させず、EBRD 自ら投融資の管理に当たるという案である。私は企業調査の終了を待って、投資対象企業を羊毛、鶏卵、製靴の 3 つに確定し、この案でもって再提案をした。

これによってファンド・チームの横取りを回避することができ、私のリーダーシップを維持することができた。しかし最後の最後になって難問が出てきた。返済可能性の問題である。返済可能性をチェックするクレジット部がキルギスタンの民間部門への投資はリスクが大きく返済可能性に疑問が付くと判定したのである。上に述べたように投融資の可否を事務レベルで判定する業務委員会に案件を提出するためにはクレジット部の承認が条件となっていた。何度かかけあつたがクレジット部の判定は覆りそうもない。ここに至り私は進退窮まった。ここまでやってきた努力

も水の泡か。しかしここでもまたFが助け舟を出してくれた。A man sometimes has to stand up. 「男（人？）は時として立ち上がらねばならない」黙って引き下がるのではなく、権限を持っている幹部に直接交渉すべきであると言うのである。彼女の激励に背中を押され私は業務委員会の議長に談判に出かけた。「確かにキルギスタンへの投融資は高いリスクが伴う。しかし移行の困難の度合いが高い国に一律の基準を当てはめては、いつまでも移行改革は進まない。移行の実現に向けた案件の設計に注目して検討をして欲しい。せめて業務委員会にかけただけはかけさせてもらえないか…」こんなやり取りの後、意外なことに議長は業務委員会にかけても良いと言ってくれた。

かくして私の案件は業務委員会にかけられた。意外かつ幸いなことに業務委員会で案件は承認され、さらに理事会でも承認され、案件は実現した。理事会ではアメリカの理事から移行困難国のキルギスタンで案件を実現したとお褒めの言葉をもらうおまけまでついた。EBRD に移ってから約二年余りの月日が経っていた。感慨に浸る間もなく、私はキルギスタンに赴き投融資実行の段取りに奔走した。EBRD の残りの日々は投融資実行に向けて作業に費やされた。EBRD との契約期間内にこの作業は完了しなかったが、私は同僚に後事を託して、満ち足りた気持ちで EBRD を後にして日本に戻った。



## 政策アドバイザー論

橋本 日出男

1937 年生まれ 東京大学経済学部卒業後、日本興業銀行、海外技術者研究協会を経て、イリノイ大学大学院で Ph. D. (経済学)、世銀では、経済分析予測局、中東局、出向してガーナ国大蔵大臣顧問、退職後、大阪大学大学院経済学研究科教授、研究科長、同大学理事、名誉教授、2007 年退任。世銀グループ在職期間、1976-93 年。

### はじめに

世界銀行 16 年間の勤務の中で、私にとって最も有意義であったのは、1984 年から約 3 年間、世銀から出向し、西アフリカのガーナ共和国に滞在し、同国の大蔵大臣<sup>1</sup>の政策アドバイザーを勤めたことである。赴任時、どん底にあったガーナ経済は、離任時の 1987 年には、安定化の基礎をほぼ達成した。政策アドバイザーとして、大いに誇りに感じる場所である。そのあと、ワシントンの世銀本部に帰り、5, 6 年間、中東局のマクロエコノミストとして働いた。さらに、1993 年に帰国し、大阪大学経済学部教授として、開発経済学を担当した。開発経済学を講じるに当たって、教科書や研究論文だけで学んできたものと比べ、ガーナでの実地体験は強みであった。

21 世紀に入ると、日本から途上国に派遣され、途上国の政策アドバイザーであった経験者 10 名位が集まり、京阪奈学研都市にある（財）国際高等研究所で「開発途上国と日本人長期政策アドバイザー」というタイトルの研究会（以下、「政策アドバイザー研究会」）<sup>2</sup>を立ち上げた。<sup>3</sup> そこでは、広い立場から、私たち現代の政策アドバイザーを位置づけようと考えた。この研究会の成果として、『途上国における日本人長期政策アドバイザー体験記』<sup>4</sup>と『途上国に対する日本人長期政策アドバイザー論』<sup>5</sup>ほかの 3 冊の 2 冊を、同研究所から刊行した。

---

<sup>1</sup> 当時のガーナは、1981 年 12 月 31 日のクーデターにより成立した軍事政権である。最高機関は、暫定国防評議会（Provisional National Defense Council, PNDC）で、その議長は、J.J.Rawlings 元空軍将校である。大蔵大臣と書いたが、正式には、PNDC Secretary of Finance and Economic Planning と呼ばれていた。

<sup>2</sup> この研究会は、フランス文学の泰斗である京都大学名誉教授中川久定先生にご出席いただき指導を賜った。また、「お雇い外国人」研究の第一人者である大阪大学名誉教授の梅溪昇先生もご出席くださり、ご指導くださった。ここに、改めて、お礼を申し上げたい。国際高等研究所は、〒619-0225 京都府木津川市木津川台 9 丁目 3 番地 電話 0774-73-4000、www\_admin@iias.or.jp。

<sup>3</sup> 2003 年から 2008 年まで続いた。

<sup>4</sup> 2007 年 2 月刊行。この報告書の第 2 章「ガーナの大蔵大臣アドバイザー」に、ガーナでの筆者の経験を、20 ページにわたり詳細に書いているので、本論では重複を避けて、より一般的立場から書くことにした。

<sup>5</sup> 2008 年 3 月刊行。

本論は 2 節からなっている。第 1 節は、ガーナでの私自身の経験を、2013 年の時点で、回想することである。第 2 節は、「政策アドバイザー研究会」での討議などを基に、私たち現代の政策アドバイザーを見直そうとするものである。

## 第 1 節 ガーナでの経験

1980 年代の中葉、世銀に IDA-Only Technical Assistance Program というのがあった。それは、IDA 対象国（1 人当たり GDP の低い国）に対してカネを貸すだけでは不十分であるので、世銀の経費でスタッフを派遣して、技術援助に当たらせようとするものである。ガーナも対象国であり、私は手を上げて、ガーナの大蔵大臣アドバイザーに選ばれた。

世銀から短期のミッション（出張）に出る場合でも、何をすべきかを書いた指示書（Terms of Reference、TOR）が出される。ましてや、長期の仕事であるので、本来ならば、受入れ国の方から、然るべき TOR が出されるのが当然であるが、そうではなかった。実際に、私自身が TOR を書いた。ガーナが私に何を期待しているのか、さらには、果たして何かを期待しているのかどうかさえ、分からない状況であった。この TOR が欠如しているということは、「政策アドバイザー研究会」の同僚が、異口同音に経験したところである。受け手が、もともと政策アドバイザーの受入れに熱心でないという事情もあるであろう。さらには、米作りや発電技術のように具体的事項のアドバイザーなら、TOR も書きやすいが、これらに比べて、政策アドバイザーの場合は、何がしか Totality に関わるので、TOR を書きにくいということもあるであろう。

この TOR がないということは、何をしたいのかわからないという不便さがある反面、政策アドバイザー自身が、受入れ国にとって、本当に有意義なことを見つけ出し、それを実行できるという利点がある。ガーナの大蔵省に来て、何をしようかと思いながら、周りを見ていると、大蔵省のことであるから、当然、国の予算を作っている。その予算を作る際、紙に手書きで書いたり消したりしながら、数字を固めているので、間違いが多いし時間もかかる。

私はパーソナル・コンピューター（PC）を持参していたので、予算の仕組みを PC に入れることができると考えた。つまり、すべての仮定と結果を 1 つの連立方程式体系に書き上げることである。これができると、仮定が変われば瞬時に再計算できる。毎年何回か、IMF のスタッフがガーナに来て、ガーナの財政を検査し、勧告する。その頃は、ラップトップの PC がなかったので、IMF も手計算である。IMF が何かを勧告すると、我が方は瞬時に計算し、大蔵大臣に提出できた。大蔵大臣が、私の提出した数字を眺めている頃、IMF は手計算の最中であつた。これまで、IMF の秀才たちは、ガーナ側を馬鹿にしていたのが、私の予算モデルができると、彼我の力関係は逆転した。そして、ガーナでの私の地位は確立した。

私のガーナでの仕事を一口で言うなら、それは「経済学の通訳」であった。つまり、IMF や世銀のスタッフの考えていることを、予算モデルなどの経済モデルを使い、ガーナの大蔵大臣や中央銀行総裁が理解できるような形で説明する。逆に、ガーナ側が漠然と考えていることを、IMF や世銀のスタッフが理解できるように説明することである。あるとき、大蔵大臣から、IMF の勧告を拒絶した場合の結果をシミュレーションしてくれと要望された。IMF との関係を断つのかと心配したが、大蔵大臣はシミュレーションの結果を、ガーナの最高機関である暫定国防評議会(PNDC)に提出し、IMF の勧告受入れを評議会員に説得したそうである。

経済学の通訳に徹したことには、いくつかの理由がある。1 つには、IMF や世銀が膨大な案件を“勧告”してくる。大蔵省で本当に働いているのは、大臣、次官のほかは予算課長ぐらいのもので五指にも足りない状況であるのに、為替を切り下げよとか、公務員の数を減らせなど、政権を転覆しかねない勧告を年に 10 件ぐらい持ち出してくる。そのような状況であるので、私自身が独自に何かの政策を考え出す余地はなかった。また、通訳という技術面に徹することは、国内の政治における中立性を保つことに役立った。そして、技術的な仕事であるだけに、英語の比重が少なくて済み、英語があまり得意でない私には向いていた。

しかし、現時点において、私のような仕事に意味があるのだろうか。当時、大蔵省には、私の PC のほか、PC は 2 台しかなかった。今では、ガーナでも、ほとんどの職員が PC を持っている。さらに、それ以上に、ガーナの大蔵省や中央銀行のスタッフも留学したり、海外に研修に出たりしてレベルが上がっている。半世紀前に、途上国に派遣されるエコノミストの問題点を論じた Dudley Seers の論文<sup>6</sup>に、現地側のエコノミストの水準も上がってきていると書いている。<sup>7</sup> それから、半世紀後の今、彼らの水準はさらに上がっているはずである。何が本当に役に立つことであるかは、時代とともに変わる。それを的確に捉え、それに応えることが、政策アドバイザーにとって重要である。

先にも書いた通り、赴任時の 1984 年には、ガーナ経済は崩壊していた。店にはモノが全くなかった。昔は立派であったであろうと思われる百貨店に行っても、モノはなかった。モノが全くないので、商品棚というのは平行な板なのだと、妙に感心したものである。加えて、ガーナの水がめであるアコソンボ・ダムの水位が低下し

---

<sup>6</sup> Seers のこの論文は、1962 年に、*The Journal of Political Economy* (Vol. LXX, No.4, pp.325-338)に発表されたものである。1962 年といえば、日本では、JICA の前進である海外技術協力事業団 (OTCA) が創設された年であり、資本面での協力をする海外経済協力基金 (OECF) が設立されたのが、その前年である。この年に、すでに英国人 Seers は、政策アドバイザーの問題点を論じ尽くしているのであるから、“大英帝国”のすごさを改めて感じた。この論文の要点は、国際高等研究所から刊行された拙著『途上国に対する経済政策アドバイザー Dudley Seers(1920-1983)を中心として』(2004 年 5 月)にある。

<sup>7</sup> “The group of local economists is by no means lightweight in many countries; they will be quite critical of a visitor who is completely “green”” Seers, *ibid*, p.327

ているので、22 時間給電、26 時間停電というサイクルが続いた。ガーナの経済困窮ぶりは、ガーナに行く前から聞いていたので、ガーナに行くかどうか迷った時、世銀のガーナ・デスクの伊地知重威氏に相談した。「3 年間キャンプ生活をするようなものですね。ご家族をお連れするのはご無理ですよ。<sup>8</sup>しかし、大変大事な仕事ですよ」と彼に言われ、ガーナ行きのハラを決めた。

そうした中にあっても、私たち Expatriates の生活は、ある程度の水準を保つことができた。E. W. Said が『オリエンタリズム』<sup>9</sup>で、「オリエントに居住することは普通の一市民としてではなく、ヨーロッパ人の代表として特権的な生活を営むことにほかならない」<sup>10</sup>「ヨーロッパ人としてオリエントにあるということは、その周囲の環境から超然とした、周囲と同等ではない一個の意識としてそこに在るという意味をつねに含んでいる」<sup>11</sup>と指摘している。

私の生活は、エクスパトリエイトとしては、つつましいものであったと思うが、それでも、貧困の極にあったガーナ人から見れば、自分たちとは違う人間であると思っていたに違いない。持ち物が違う。着るものからはじまって電気器具、さらには自動車を持っている。格段にいい家に住んでいる。そして、付き合う人間も違う。ガーナの閣僚、高級官吏、世銀や IMF のスタッフである。それに、教養・知識の度合いも違っているように見えたであろう。まさに、Said 言うところの「ヨーロッパ人」である。ガーナの言葉に「オブロニ」というのがある。もともとは、白人の意味であるが、アフリカ人以外を、オブロニと呼ぶ。私も立派なオブロニであった。ガーナ人の中に、長い歴史を通じて、オブロニに媚びる態度が染みついているようにも思えた。

もう1つ付け加えると、Seers の論文に、「アドバイザーも途上国に来て権力の中枢に入っていることに気づき酔いしれるような快感を覚える」<sup>12</sup>とある。私は、日本国の大蔵大臣とサシで話したことはないが、ガーナでは、ほとんど毎日大蔵大臣と会っていた。たしかに、ガーナでは権力の中枢にいるという感覚はあった。その度が過ぎると、まずいことになるなあと、今では思っている。

私の赴任の前年である 1983 年のインフレ率は 122 パーセントであった。西側諸国との関係は改善していなかったもので、経済援助はゼロに近かった。そのため、貿易収支は赤字になり様がなかった。したがって、輸入は抑えられていた。その結果、

---

<sup>8</sup> ガーナに着任して半年後に、家族を呼び寄せた。しかし、半年ぐらいの間に、小さい子供もいたこともあり、いろいろな問題が起こり、アメリカに帰した。

<sup>9</sup> E. W. Said, *Orientalism* (1978) 日本語訳は、板垣雄三ほかで、『オリエンタリズム』として、平凡社から 1993 年に出版されている。

<sup>10</sup> Said, 『オリエンタリズム』上 p.359

<sup>11</sup> Said, 『同上』上 p.361

<sup>12</sup> “It may seem intoxicating to be near to the center of power.” Seers, *ibid.*, p.337



先にも述べた通り、極端なモノ不足であり、高いインフレ率が生じていた。さかのぼって、1972年、文民政府のときに、44%の為替レートの切り下げを行った17日後に軍事クーデターが起り、それ以来、歴代の政権は為替レートに手をつけるのを嫌った。高いインフレ率が続いたのにも関わらず、公定レートは据え置かれたままであったので大きく実勢値から離れていた。そうした中、1983年にPNDC政権が大幅な為替の切り下げを断行した。これが大英断であり、成功と言われるガーナの経済安定化政策の端緒である。

私の在任時の経済政策の要諦は、公定レートを実勢（闇）<sup>13</sup>レートに近づけることであった。赴任時（1984年9月）には、公定レートは1ドル=約30シディで闇レートは約90シディであった（シディは、ガーナの通貨単位）。その後、公定レートを切り下げていくたびに、闇レートが切り下がっていったが、徐々にその差は縮っていった。離任時（1987年1月）の公定レートは1ドル=90シディぐらいで闇レートは180シディぐらいであったと記憶している。

ガーナの財政収入の主なものはココアの輸出税と、輸入関税であったので、為替の切り下げにより現地通貨建ての歳入が増え、財政収支が改善して行った。そして、それが通貨供給量の抑制につながり、インフレをコントロールすることができた。そうすることにより、西側諸国の信頼が高まり、経済援助が増え、輸入を増加させることができ、モノ不足が解消されていった。モノ不足を嘆いていた国民は、今度はカネ不足を嘆くことになった。

このガーナ経済の推移は、戦後数年間の日本経済の変化を駆け足で見る思いであった。敗戦直後の昭和20年秋は、極端なモノ不足で闇が横行し、インフレ率は猛烈に高かった。子供心にも飢えを感じた。その上、よく停電した。そういう経験があったので、日本にもこういうことがあったなあという思いで、ガーナのモノ不足にも驚かなかった。その後、日本では昭和24年のドッジ・ラインである。一転、インフレは終息し、極端なカネ不足の時代になった。同じようなことがガーナでも起こりつつあるなあと思った。

ところで、ガーナは私をどのように評価したか。それは、離任時大蔵大臣が、世銀副総裁に宛てた手紙によく表れている。そこには3点が書かれていた。第1点は、ヒデオは有能なプロフェッショナルとして、ガーナ政府が実行しようとしている経済政策の広範な専門領域において必要不可欠な支援をしてくれた、第2点は、その仕事において謙譲の精神（humility）と強い献身（unfailing dedication）を以って当たってくれた、第3にヒデオはガーナ人スタッフにトレーニングしてくれ、その効果が既に見え始めているというものであった。

---

<sup>13</sup> 世銀では、闇レートとは言わずに、parallel market rate と呼んでいた。

その手紙の中に、ガーナ政府の中に外国人アドバイザーに対する批判が高まっているとあった。私自身がワシントンに帰ってきた直後、元気のよいガーナの通産大臣が世銀に来て、世銀スタッフとの対話の時、ガーナに来る外国人アドバイザーを強烈に批判した。そのあげく、Technical assistance is white men's fun（「技術援助は、白人の遊びごとだ」）とぶちあげた。窮した世銀側が、What about Hideo? と切り返したら、He is an exception と答えた、そこに出席していたガーナ課の同僚が話してくれた。

実際、ガーナにも国連などから、大勢のアドバイザーが来ていた。彼らの中には、アドバイザーの職務をいつまでも確保しておこうとして、ガーナ人スタッフにノウハウを教えないものもいたし、本国に帰ってからのことばかりを心配するアドバイザーもいた。また、ドルを闇市場で交換するなどは日常茶飯であった。ある時、「ドルを公定レートでしか交換しないのは、ヒデオだけであろう」と、大蔵次官が言ってくれた。信用こそが、成功の秘訣である。

## 第2節 現代の政策アドバイザーを広い立場から見て

2003年から2008年にかけて、（財）国際高等研究所で「開発途上国と日本人長期政策アドバイザー」というタイトルの研究会が行われていたことはすでに書いた。そこには、何かと比較することにより、私たち現代の政策アドバイザーを位置づけようという目的があった。その比較の基準として考えたのは、1つは日本が近代化の初期、西洋諸国から招いた「お雇い外国人」であり、もう1つは、先にも書いたDudley Seersの“Why Visiting Economists Fail”の論文である。さらにもう1つ、表には出していないものの、元アドバイザー仲間と話していると、とにかく武勇伝や自慢話・苦勞話になりがちである。本論第1節の「ガーナの経験」にも、いくつかそうした箇所があるかもしれない。ともかく、そうしたことに對して自戒の念を持とうと心がけた。

まず「お雇い外国人」から見てみよう。日本の近代化の初期、すなわち幕末から明治20年ごろにかけて、日本は西洋諸国（おもに、英仏米独蘭伊）から相当数<sup>14</sup>の「お雇い外国人」という名のアドバイザーを招いている。これを西洋諸国の側から見れば、極めて遅れた途上国日本に、先進諸国からアドバイザーを派遣し、その近代化を進めたということになる。現代の政策アドバイザーは、世銀やIMFなどを含めて、日本やその他の先進工業国から、途上国の近代化のために途上国に派遣され

---

<sup>14</sup> 政府雇い（官補）の外国人の総数は明治7、8年頃がピークで約520人であり、明治13年に半減し、その後はしだいに減少したとのことである。これは、政府雇いだけの数字であり、このほかに、府県雇いや私（個人）雇いがあるので、「お雇い外国人」の数の多いことは間違いない。梅溪昇『お雇い外国人 明治日本の脇役たち』pp. 221-222

るものである。時代と方向は違うものの、本質的には同じことである。両者の間に、共通するものは何か、異なるものは何かを考えることは意味があるであろう。

第 1、「お雇い外国人」の時代には、近代文化や技術における彼我の落差が大きかった。その結果として、「お雇い外国人」がカバーした領域の広さは驚異的である。<sup>15</sup> これに対して、今では、途上国のスタッフも、容易に留学や海外研修ができるし、加えて、インターネットの普及によって海外の知識の吸収も容易である。そうした知識の平準化が進む中で、政策アドバイザーは、どのような分野で、真の貢献ができるかを考える、さらには、それを見つけ出していかなければならない。<sup>16</sup>

<sup>17</sup>

第 2、「お雇い外国人」の在任期間の長さである。<sup>18</sup> 私たちの研究会の名称を、「長期」政策アドバイザーとしたのには、1、2 週間現地を訪れるだけのアドバイザーとは違うと主張したかったためである。しかし、私たち自身も現地滞在は普通 3 年、長くて 5 年である。「お雇い外国人」の取り扱った問題が大きいことや、本国との行き来が容易でなかったことを考慮しても、彼らにはとてもかなわない。大きなことをするのに、腰を落ち着けて、現地に入り込まなければいけないということであろうか。

第 3、「お雇い外国人」と現代の政策アドバイザーを比べると、決定的に異なるのは、経費負担である。「お雇い外国人」に対して日本政府は法外な高給を払った。<sup>19</sup> 当然のことながら、受入れ側は、「お雇い外国人」から、最大のメリットを

---

<sup>15</sup> 大日本帝国憲法、民・刑法、条約改正等の草案作り、徴兵制度、銀行・財政制度、教育制度等の設定、陸海軍の近代化、工部大学校設置、西洋医学、哲学等の導入や、東洋美術の再認識にまで至る。梅溪昇『同上』pp.72-172

<sup>16</sup> 旧共産諸国からは、市場経済に関する広範囲の問題に対するアドバイスを求められたという。現に、「政策アドバイザー研究会」のメンバーである政策アドバイザー9名のうち、4名が旧共産国に派遣されている。

<sup>17</sup> アドバイスが狭い分野に限られることと並行して、逆に、重要度を増しているのは、“広さ”を伴う Capacity Development、あるいは、Institution Buildingと言われる分野である。IMF の *IMF Technical Assistance* においても、Institution Building の重要性が強調されている。International Monetary Fund, *IMF Technical Assistance :Evaluation Report*, 2005

<sup>18</sup> とくに在任期間の長かった「お雇い外国人」を列举すると、条約改正の Denison 34 年、西洋医学の Baelz 25 年、産業政策の Wagener 23 年、民法の Boissonade 23 年、憲法の Roesler 16 年などである。このうち、Denison と Wagener は日本で死去している。在任期間が長いということは、着任時の年齢が若いということでもある。20 歳代後半が多い。Baelz が 25 歳、工部大学校の Dyer が 25 歳、銀行制度の Shand が 25 歳、東洋美術の Fenollosa が 27 歳という具合である。梅溪昇『同上』72-171 このように若い人が大きな仕事を為しえたのは、19 世紀の技術は、個人がこなせる程度のものであって、大きなシステムになっていなかったことや、近代文化や技術において西洋諸国と日本のギャップが大きかったことに依るものであろう。

<sup>19</sup> 造幣局首長の Kinder の 1,045 円は三條実美太政大臣の 800 円を上回り、Dyer 660 円、Roesler 600 円、最初期の政府顧問 Verbeck 600 円、日本語が堪能で軍制度の Du Bousquet 600 円、学制改革の Murray 600 円などは、岩倉具視右大臣の 600 円に比肩する。このような高給は、当然、国家財政を圧

得るべく、TOR や契約も完備し、アドバイザーの採用方法についても工夫する。現代の政策アドバイザーと比べると、皮肉にも「お雇い外国人」の方が、はるかに近代的である。

これに対して、現代の政策アドバイザーの多くは、経済協力の一環であるので、アドバイザーに関わる経費は、派遣側持ちである。私の場合も、経費の大部分は、世銀が持った。ガーナが負担したのは、大蔵省内のオフィスと秘書、および運転手を提供したぐらいのことであった。コストがかからないことの結果、途上国は政策アドバイザーの受入れに熱心でなく、TOR も書いたとしても、お座なりになってしまう。派遣する方も、それほど力が入らず、「適当」なアドバイザーを順繰りで派遣することになる。Seers の論文のタイトル “Why Visiting Economists Fail” を揶揄して、“Why Failed Economists Visit” ということになる。こうした中であって、真に途上国に役立つことを見つけ出していくのには、政策アドバイザー自身の誠意と力量によるところ大である。

Seers の “Why Visiting Economists Fail” からは2点上げよう。1つは、政策アドバイザーとボスの関係と、もう1つは、Extra-curriculum（課外授業）の重要性である。

まず、アドバイザーがアドバイスしようとする相手政府の基本路線が根本的に間違っていると判断せざるを得ないときどうするか。その政府が実行する意思も能力もないのに、社会改革の必要性を繰り返しているだけなのに付き合っても無意味であるし、時間の浪費であると Seers は言う。幸い、ガーナでは、大蔵大臣を初め、大蔵省幹部と気脈が通じて、そのようなことはなかった。しかし、一般的には大いにあり得ることである。そのときは、荷物をまとめ、空港に向かい、帰国するほかない (pack and go) <sup>20</sup> と言う。

次に、Extra-curriculum についてである。<sup>21</sup> 派遣されたアドバイザーの多くは、もともと何をすべきかという TOR もはっきりしなかったことでもあるし、結局本来の仕事は不十分であったと感じつつ任期を終える。アドバイザーの残したレポートは、数日間に関心を引いても、まもなく引き出しの奥深くしまわれてしまう。これも、私の場合は、そういうことはなかったが、「政策アドバイザー研究会」の同僚

---

迫した。1876年における各省決算額における「お雇い外国人」経費の比率は、工部省、元老院、文部省で高く、10%を越えていたといわれる。梅谷昇『同上』pp.237-241

<sup>20</sup> “...it is better to pack up and go than to work in a completely uncongenial environment.” Seers, *ibid.*, p.335

<sup>21</sup> Extra-curriculum の例は、「お雇い外国人」の場合にも多い。大阪の造幣局の化学兼試験分析方の Gowland は、余暇に大阪府や奈良県に多い古墳の研究に乗り出し、帰国後、『日本のドルメンと墳墓』を刊行している。また、彼は、外国人として初めて信州の山岳地帯に入り、この地帯を「ジャパニーズ・アルプス」と名付けた。弘前にある東奥義塾に英語の教師として赴任したアメリカ人 J. Ing は、初めてリンゴを弘前に紹介している。外国人アドバイザーも思わぬ展開をしえるものである。梅溪昇『同上』pp.194-201

からは、よく聞いたところである。そこで、Seers は言う。たとえば、データを要求すること自体、現地の公式統計の質を上げるであろう。さらに、非公式の会話によって、若い官僚は刺激を得るであろう。それは、長期的には大いに意味のあることである。このように考えれば、レポートの運命がどのようなものであれ、彼は満足の念を持って、空港に向かうことになるだろうと、Seers は書いている。<sup>22</sup>

## おわりに

政策アドバイザーについて書いていくうちに、多少辛口の論評になったかも知れない。そのため、将来途上国の政策アドバイザーになろうとする若者を Discourage することになったかもしれない。しかし、それは違う。

「政策アドバイザー研究会」のメンバーの体験記を読むと分かるように、途上国で仕事をし、生活することにより、アドバイザー自身、大いに視野を広げることができる。冒頭にも書いたように、私自身も、大阪大学経済学部で開発経済学を講じるに当たり、ガーナでの実地体験は大いに役立った。さらには、「政策アドバイザー研究会」を立ち上げ、現在の政策アドバイザーを、広い立場から考察しようという端緒にもなった

また、任地国で仕事をし、生活するうちに、任地国での人脈ができ、その国に対する共感が高まり、帰国後も、その国があたかも彼自身の人生の一部になったという人も多い。帰国後も、手弁当で元の任地国に出向いてアドバイスを続けたり、若いスタッフを日本に呼んで研修の機会を作ったりするケースもある。当然、任地国から来訪者があれば、応接にいとまがない。このように、途上国での仕事と生活の経験は、その人次第で、その後の人生を多彩なものにするであろう。

## 参考文献

- 梅溪昇 『お雇い外国人 明治日本の脇役たち』講談社 2007  
サイード, E. W., 板垣雄三ほか訳『オリエンタリズム』上下 平凡社 1993  
橋本日出男『途上国に対する経済政策アドバイザーについて—Dudley Seers (1920-1983) を中心として』国際高等研究所 2004  
橋本日出男編著『途上国における日本人長期政策アドバイザー体験記』国際高等研究所 2007  
橋本日出男編著『途上国に対する日本人長期政策アドバイザー論』国際高等研究所 2008  
International Monetary Fund, *IMF Technical Assistance: Evaluation Report*, 2005  
Seers, Dudley, “Why Visiting Economists Fail”, *The Journal of Political Economy* (Vol. LXX, No. 4), 1962

---

<sup>22</sup> “...his journey may be thoroughly justified whatever happens to his report and recommendations.” Seers, *ibid.*, p.338



## 世銀の思い出：日本の平凡なサラリーマンが見た国際機関

濱口 治孝

1953 年熊本市生まれ、1975 年東京大学卒業後三菱商事入社。中近東イラン・イラク駐在、米国 Cornell 大学経営大学院留学を経て、1985 年 YP Program で世銀入行。エネルギー局、南米局、中国局にて Financial Analyst として勤務した後、1989 年三菱商事に復職。2000 年に三菱商事準定年退職、2001 年～3 年米国人事系コンサルタント日本支社取締役、2003 年～現在までケネディクス株式会社勤務（現在、常勤監査役）。世銀グループ在職期間、1985-89 年。

### ① Summer Intern 勤務（1984 年 7 月～8 月）

筆者(濱口)は 1975 年東京大学工学部都市工学科を卒業して、同年 4 月三菱商事に入社した平凡なサラリーマンです。最初の配属が海外建設部、中近東地区を担当する課で新入社員としての一步を踏み出しました。初めての海外出張はイラン・テヘラン市に 1977 年 8 月～11 月に行きましたが、実はこの時が最初の海外渡航で、パスポートを使ったのも初めてでした。現地の事務所で電話を受けるのが恐くて(電話口での英語が良く聞き取れず・・)、毎日憂鬱だった記憶しかありません。第一回目の海外駐在はこのイラン・テヘラン市に決まり、1978 年 2 月に赴任しました。因みに、個人的には赴任直前の 1 月に急遽結婚して、家内は 5 月にテヘラン市にやって来ました。イランでは 1978 年 8 月から例の“イラン革命”が勃発して大混乱に陥りました。11 月には駐在員家族全員避難となり、家内も滞在 5 ヶ月で帰国しました。1979 年 1 月にはパーレビ国王国外脱出、3 月にはホメイニ師亡命先から帰国となり、ビジネスも正常に出来る状況では無くなったので筆者の駐在期間も 1 年足らずで終わり帰任となりました。第二回目の海外駐在は翌年(1980 年)4 月にイラク・バグダッド市に赴任しました。家内は、8 月にバグダッド市にやって来ましたが、9 月下旬には“イラン・イラク戦争”が本格開戦となり空襲が頻発するようになったので、10 月初に緊急避難しました。飛行場が閉鎖されたので、陸路 1000km 以上をバスで一昼夜かけて隣国のヨルダンに脱出し、そこからロンドン経由での帰国でした。イラクでは様々なプロジェクトが進行中だったので、三菱商事の海外事務所中でも NY に次いで 2 番目の規模で駐在員は 50 人以上居た全員残留し、単身生活を送りました。1982 年 8 月に帰国して、1983 年 6 月から会社派遣制度で米国留学(NY 州 Ithaka のコーネル大学ビジネススクール)に出かけました。コーネルの夏休みを利用して 1984 年 7 月～8 月の 2 ヶ月間、世銀 EMENA(中近東北アフリカ地域担当局) Urban Project Division で Summer Intern として働きました。それまでは名前は知っていても世銀グループがどのような組織で何をやっているのか等、一切知識がありませんでした。偶々冬学期中の 2 月頃に商事の人事部から電話があり、ワシントン事務所から Vacancy があり適任者がいれば研修させてみてはどうか、との話しがあるが

興味あるか？との連絡を受けて即興味ありと返答しました。2 度の中近東駐在経験と都市工学専攻のスペックが合致したので、この話が舞い込んできたものです。Summer の Assignment は実施済みの融資案件のデータベースを作成することでした。大量の関連書類を読み込む必要があり、時間的には大変でしたが、Lending Operation のプロセスが良くわかり、且つ世銀の考え方も実例に即して理解できたと思います。2 ヶ月の間に Division Chief が交代しましたが、最初の仁は Dept Director への昇格、次の仁はその後 Director から環境問題担当の副総裁まで上り詰めて有名になりました。ご両人共に Intelligent でした。

## ② Young Professional Program 応募 (1984 年 10 月～1985 年 3 月)

Young Professional Program (YPP) は毎年一回の世銀グループの若手採用試験です。大体 7 月頃から選考プロセスを開始して、書類予備審査・本審査・第一次面接・最終面接を経て、翌年 3 月頃に最終決定、という手順です。採用人数はその年の状況に応じて変動し、要件や手順等は少しずつ変わりますが 30 年前（正確には 27 年前）も今も殆ど同じです。世銀グループの職員 (Professional) 採用は大きく分けて、それぞれの専門分野で経験・実績を有する仁の中途採用（年齢は 30 歳代後半～40 歳代くらい、時期は通年で必要に応じて）と、この YPP があります。YPP の要件は、年齢は 32 歳迄（年度により少々の変動あり、例えば 30 歳までとか）、修士以上の学位が求められ、修士の場合は 3～5 年程度の実務経験が必要、博士の場合は実務経験不要、となっています。筆者の受験した YP of 1985 は最初の書類応募（1984 年 7 月開始）が 5,400 人で、最終合格者は 24 名でした（因みに、単純競争倍率は 225 倍です）。人種・国籍等の割振りはありませんが、やはり欧米が多く、日本人は毎年一人合格が平均の数字です。結果的に日本人応募者（数百人）の中での競争となるようです。筆者の YP 同期 24 名のうち、16 名は経済学博士、6 名が MBA、2 名が国際関係論修士でした。書類審査では Essay に加えて大学・大学院の全成績証明書と推薦状 5 通を揃えて提出しましたが、やはり一番大変だったのはワシントン本部での 2 日間に亘る最終面接（1985 年 2 月初）でした。1 対 1、1 対 2、1 対 4 等の面接（各 1 時間程度）をこなす訳ですが、面接官は国籍・人種・性別・専門がすべて違う方々で質問也多岐に及びますから、2 日目の夕方は疲れ果てました。筆者の場合は、激動のイラン・イラクでの 3 年半の駐在経験が面接官には面白かったらしく、経験談（特に、バグダッドでの F4 ファントムの空襲やテヘランでのデモ隊と軍隊の衝突・発砲等）を話しているうちに時間が経ち、肝心の質問が少なくて助かったこともありました。3 月（丁度筆者の 32 歳の誕生日）に合格の連絡を受け、5 月末のビジネススクールの卒業式を終えて、一ヶ月東京に帰り準備をして 6 月末にワシントンに赴任し、7 月 1 日に世銀に入行しました。



### ③ Energy Project Department 勤務開始 (1985 年 7 月)

YPP 入行者は当初の一年間は Young Professional という Title にて 2 部門で夫々半年間の実務研修を受けることになっており、最初の部局は本人希望は一切聞かずに決められます。筆者は Energy Department Division-1 (アジア・大洋州地域担当) に配属となりました。

入行初日の 7 月 1 日に Division Chief から、「2 週間後にインドネシアへの Mission を出すが、Division として同国第一号案件で面白いし経験になるから、君も参加させる予定になっている。住む所は出発前に早く決めて入居せよ。確か子供はいなかったよな？」との暖かい(?) お言葉を頂き、少々戸惑いましたが、何とか 2 週間でアパートを決めて入居し、最初の Mission に出かけました。Energy Project Department は文字通り、天然ガス・原油・石炭の探鉱・開発・生産・流通輸送プロジェクトへの融資審査を行う部局です。インドネシアにはその当時有名なプルタミナというエネルギー省傘下の天然ガス公団があり国家収入の過半を牛耳り、強大な権力並びに規模を誇っていました。勿論、プルタミナは有り余る資金がある訳で、世銀からの融資など不要です。一方、同格の公団に都市ガス供給公社 (PGN と略します) がありましたが、これが第一号案件の相手でした。この公社は第 2 次世界大戦以前に (宗主国の) オランダ人の都市内居住区に石炭液化ガスを供給していた組織で、戦後 40 年経った時点でも戦前の (超古い) 液化装置を動かして細々と 500 人の従業員 (プルタミナは 100 倍以上の 5 万人) でやっていました。なんと本社は茅葺きの平屋建てでした。まずは、天然ガスをプルタミナの基幹パイプラインから分流してもらい、その当時開発の進んでいた工業団地内の工場向けに供給するプロジェクトを 2 年ほどかけて立ち上げました。4 半世紀後の現時点では、プルタミナに匹敵する規模に成長しています。当初は全量工業用でしたが、現在は住居向けの需要も満たす、好業績&バランスのとれた都市ガス供給公社になりました。

YPP 卒業後、Energy Department Division-1 に Financial Analyst として受け入れて (呼び戻して) 貰いました。正式な担当としては、バングラデシュの原油 (探鉱) と天然ガス (生産・輸送) セクター、パキスタンの精油所案件、タイの精油所案件、インドネシアの都市ガス供給公社等のチームに属して 2 ヶ月に一回、平均 2 週間の Mission に出かけました。

### ④ Connable 新総裁 組織大改変 (1987 年 1 月~6 月)

世銀総裁は歴代米国人で任期 5 年、勿論大統領・与党が決める Political Appointee です。1985 年入行時は Clausen 総裁 (元 Bank of America 社長。世銀総裁は 1981 年 7 月~1986 年 6 月) でしたが、日本人スタッフ間で「何も苦勞せん」と言われるくらいに、大した業績を残せなかった仁です。

1986年7月から元下院予算委員長のConnable氏が総裁に就任したのですが、世銀の組織・運営方法を変えることに熱意を持ち、米国の人事経営コンサルタント会社を起用して大改変のプロポーザルを纏め上げたのが1986年末です。ポイントは、世銀の主要業務である融資部門を借り手の開発途上国本位に改めることでした。したがって、融資以外の部門である資金調達・余資運用・総務人事等は基本的に改変がありませんでした。開発途上国本位とは、Country Department と Sector 毎の Central Project Department の Matrix 運営方法を一本化して全て国別・地域別の Country Department に纏めることです。

例えば、それまでは Energy Sector(電力、原油、ガス、石炭、等)のプロジェクト案件の融資審査(Appraisal)には Country Department から Country Officer(国毎の融資計画を担当し、当該国との折衝窓口)が参画し、Energy Project Department から Engineer、Economist、Financial Analyst、Environmentalist が参画して行っていました。この場合は、往々にして、全世界をカバーする Project Department の都合(主として人繰り)・考え方が優先してしまい、Country Department が当該国で緊急度・優先度が高いと判断する案件でも後回し(即ち、数年遅れ)にされたり、極端な場合は審査もせずに融資断念に追い込まれるケースがありました。一番大切な途上国のニーズ・要請に迅速且つ的確に応える体制とは言い難いとの批判も受けていました。

そこで、Country Department の中に全てを取り込んで、各 Sector の Project Divisions と当該国の融資計画全体を観る Operation Division を一人の Country Director が抱えて責任を一元化するという体制になりました。融資部門のトップとしては従来からの SVP が君臨しますが、その下の VP レベルはそれまでの Project Department を統括していた VP が無くなり、Region を担当する VP のみになりました。Regional VP の下のレベルに Country Department Director(融資額の多い国は国名を冠した Department、少ない国は複数を束ねた Department)のみとなり、従来の Project Department を率いていた Director は無くなりました。この Department の中に、Energy、Transport、Agriculture、BHN、Operation 等の Division が包含されて基本的に Department 単位で独立して融資審査を行うことが可能となりました。Division Chief も従来の Project Department は全て無くなり、全て Country Department に属することとなりました。その Division Chief 下に Professional (Economist、Engineer、Financial Analyst 等) が属することになりました。

組織改変作業は1987年1月から始まり、6月末までの半年間かかりました。

組織が変わるらしいと言う話が出た1986年秋頃から職員がそわそわとし始め、1月からは融資審査実務が実質上ストップしてしまいました。と言うのも、先ず総裁が SVP を決め、その後に SVP が VP を決め、順次、VP が Director を、Director が Division Chief を、Division Chief が Professional Staff と Support Staff を決

めて(採用して) いくというプロセス(Cascade System と呼ばれていた)ですので、以前二人いた SVP の片方が 1 月に直ぐ決まった後は延々と行内採用手順が繰り返されました。VP が 1 月～2 月、Director が 2 月～3 月、Division Chief が 3 月～4 月、Staff が 4 月～6 月、と段階的に決まってゆくので、誰も Mission に出かけず、決まるまでは休暇も取らず、事務所に居ても仕事は手がつかず、仕事をしようにも相手が動かず、という悲惨で滑稽な状況が続きました。行内の採用にあぶれると居場所が無くなり、泣く泣く退職に追い込まれるわけですから、全員必死に獵官活動を行う状況です。

1989 年春に行内で出回った風刺画があります(コピーを持って帰国したのですが、残念ながら見つかりませんでした・・・)。図案は手書きで、天使の服装で背中 of 羽と頭上の光輪を付けた格好の Connable 総裁が右手を出しており、その右手の平に SVP が口付けをしており、SVP の左手の平に VPs(体の大きさは下層にゆくにつれて小さくなる)が口付けをしており、VPs の靴の上部に Directors が口付けをして膝ま付き、Directors の靴の裏に Division Chief s が口付けして膝ま付き、その Division Chiefs の靴の裏を Staff が這って舐めている、と言うものです。殆どの同僚諸氏が自分の事務室の机脇のボードやドアの裏側に Pin-up して眺めていた筈です。

筆者の落ち着き先に関しては、幸運にも有能・人間味豊富・実力派の Division Chief (アイルランド人で Oxford PhD)の下に居たので、「中国には行ったことも無く未経験だが国として面白そうで非常に興味あり。Number Cruncher として Energy 分野のどんな案件でも頑張るので、China Department をお願いします」と頼みました。Washington ではやることも無いので、3 月～4 月にユーゴスラビア人の上司とアジアに既存案件の進捗を確認する軽い Mission に出かけたところ、パキスタンの世銀現地事務所長から「一体何をしに来たのだ。1 月から出張者はお前たちが初めてだ(普段は一ヶ月に 20 人～30 人は来るが・・・)。自分のスポットが見つからないとクビになるぞ、直ぐ帰った方が良い」と窘められ、上司とニガ笑いをしました。因みに、このユーゴスラビア人の上司は 50 代の水力発電 Engineer で、教育は旧ソ連で受けた世界的な巨大ダム of 権威でした。世界ダム学会の会長を Washington, DC に呼びつけることの出来るほどの実力者で、世銀内ではこの分野の第一人者なので失職の危険はゼロ。ちゃんと 62 歳の定年まで勤め上げました。

後日談としては、退職を余儀なくされた Staff は手厚い特別手当を頂戴したので不満は出なかった由。それなりに満足したということでしょうか? 一方、10%程度 of 人員削減はしたものの数年後には元の人数に膨れ上がってしまった由。古今東西、この種の大騒動の顛末でした。

## ⑤ China Department 勤務 (1987 年 7 月～1989 年 8 月)

ガラガラポンの組織改変で 7 月 1 日から一斉に新組織に移行しました。筆者は上述の通り、Energy Division Chief に頼んで吉報を待っていたら（自分で動く積りも無く、仮に動いたとしても入行 2 年目のひよこでは何も出来ない・・・）、China Department の Transport & Energy Division に上手く嵌め込んでもらうことが出来ました。やはり持つべきものは、Powerful な上司です。因みに、China Department の初代 Director はパキスタン人の Burki 氏で頭の切れる Economist でしたが、後年パキスタンに戻り、同国が政治的混乱に陥った際には暫定総理大臣を務めた仁です。彼も流石に重要な China を任されるだけあって、発言力もあり、駆け引きもうまく政治力あり世銀内でも Powerful でした。

新 Division での担当は石炭火力発電と水力発電の電力案件でした。電力セクターへの融資は、勿論 80 年代後半は民間融資など未だ皆無の状態の開発援助のみでしたので、中国東北部・華北は日本の OECF、華中・華南は世銀という棲み分けで融資審査を行っていました。2 年間で、河南省・山東省・上海・寧波の石炭火力発電プロジェクト、雲南省・広西省・四川省のダムプロジェクトを担当し、Mission に 8 回出かけて合計 26 週間を中国々内で過しました。融資に際しては、電力セクター正常化を目的とした Conditionality を付ける訳ですが、当時の主要課題の一つが電力料金の適正価格への引上げでした。統制経済から市場経済に変わりつつある時代の初期で、低所得層への超廉価での電力供給、工業への政策的低価格での電力販売等がまかり通っていたのですが、当時の実質為替水準で換算して平均電力価格が米国の 1/2、日本の 1/4 程度だったので（日本人として）ビックリしました。もっとも、日本がこれほど(2012 年の時点でも)高いのは適正価格云々のレベルでは無く、日本社会の宿痾でしょうか…。

帰国に関しては、1988 年末に「来年夏に退職して日本に帰国したい」と Division Chief 以下同僚に根回しを終え、2 年間フォローした河南省案件を年度末 6 月に開催予定に理事会上程する準備をしていたところ、上程目前の 1989 年 5 月に天安門事件が勃発してしまい、理事会承認は無期延期となりましたが、予定通り 8 月に退職し帰国しました。

## 世銀東京事務所出向の思い出

番場 孝司

1951 年石川県生まれ、1974 年一橋大学卒業後東銀入行。支店勤務、UCLA 経営大学院留学、投資銀行本部等。1983 年から 4 年間世銀東京事務所出向。国内本部、サンフランシスコ、ワシントン DC、NY 勤務等を経て 2004 年東京三菱退職後現職（ウェスト・ヴィレッジ・キャピタル [株] 社長）就任、現在に至る。世銀グループ在職期間、1983-87 年。

### (1) はじめに

私は、今からちょうど 30 年前の 1983 年 3 月から 1987 年 5 月までの 4 年余、東京銀行から世界銀行東京事務所に出向し、所長補佐（英語名は Capital Market Specialist）として勤務した。所長は大蔵省から出向、同補佐は東銀から出向という慣例が 1970 年の事務所設立以来続いていた（所長補佐に関してはこの慣例は今も無い）。米国留学で MBA を取得して 1979 年夏に帰国して 3 年半後、東銀の投資銀行本部で世銀との関係を担当していた私は 5 代目補佐の候補となり、東京事務所の石川光和所長への面通しの後、ワシントン本部での採用手続きを経て正式着任した。当時はまだ 31 歳の若輩者であった。恒例により出向は 3 年間の予定であったが、出向最終年も後半に入った頃、当時の柏谷光司所長の要請でワシントン本部（Qureshi 上級副総裁）が東銀柏木会長に要望し、任期が 1 年延長されたと仄聞している（因みに、柏谷さんの任期も 2 年の予定が 1 年延長された）。主な任務は、世銀の本邦関連資金調達（下記）に関する実務全てであり、①世銀本部との打合せ（総裁、上級副総裁、財務担当副総裁、財務局長、財務本部同僚等の訪日 mission 日程作りや同行・レセプションの企画、及び、年約 2 回の本部宛て出張（含む世銀・IMF 総会開催時）等）や、②大蔵省との折衝（年間計画、並びに、個別案件に対する世銀設立協定及び外為法上の許可取得等）、などが含まれた。（世銀本部へ出張やユーロ円債発行のためのロンドン行きなど、4 年間で都合 24 回海外出張した。本部出張の場合、1986 年の ANA のワシントン直行便就航前には、「9 時間ルール」のお陰で、往復それぞれ 1 泊することが認められており、良き時代の恩恵に与かった）

当時の東京事務所機能のかかなりの部分は、現在とは相当異なり、東京市場での、或いは、（ユーロ円を含む）日本円での、資金調達の年間計画の起案並びに運営遂行で占められていたが、その重要分野において所長を補佐することが基本的な役割であった。唯一の担当者であったため、実質的には、実務の責任者の地位を与えられていたのも同然で、任期中最大の年で年間 5 千億円（世銀全体の調達額の約 25%）にも上った調達計画の実務（個別案件の調達額は 100～450 億円）を実質的に一人で切り盛りすることが求められた（勿論、契約書関係は本部法務部の lawyer が来日したりして関与するが business judgment はこちらの判断）。従って、超多忙ながらも

当時他の組織では到底得られそうもない数多の事案を体験でき、今振り返ってみても有意義で、極めて充実した 4 年間であった。東銀から出向して公的な機関に身を置き、民間銀行からの融資を含む資金調達業務を担う微妙な立場であるので、己を律するため、「自分は大蔵省から来ているのだ」と常に思い込むことにした。二人の所長（石川さんと柏谷さん）始め、本部の同僚や上層部、大場・行天両財務官を始めとする大蔵省の方々、銀行・証券・生損保等市場関係者など、多くの方々の好意に支えられてどうやらこうやら任期を務めあげられた訳で今でも衷心から感謝している。「世銀での足跡記録出版プロジェクト」へのここまでの寄稿集を拝読すると、多くの方々が開発プログラムを中心に、立派な vision や格調高い見識を力強く著わしておられ、圧倒される程の迫力である。しかしながら、私自身は、多くの方々と分野も部署も異なるし、そういう気高い理想や志を携えて世銀に出向したわけでは必ずしもなく、東京事務所長を言わば黒子の立場でお支えし、今ならどの手段でどういう条件で調達できるか、どうやって実際の取引を着実に進めていけるか、地道に考え、試行錯誤し、毎日頭と体がアップアップであった。4 年間余の出来ごとを振り返っても、年月を中心に正確な追憶が難しいが、それをある程度捨象してでも、当時の記憶を手繰ってみる価値はあるものと確信できたので、今回の寄稿の機会を有り難く受けさせて戴いた。

## (2) 二人の所長と円・ドル委員会

この 4 年間に、石川さんに約 1 年余、柏谷さんに 3 年弱、と二人の所長にお仕えた訳だが、お二人は全く異なる個性の持ち主であり、所長補佐の仕事のペースや運び方、ひいては労働環境も 180 度変わってしまった。石川さんは思慮深く温厚なお人柄で、私がお仕えた間に感情を激しく表現されたのは、私の知る限り僅か一度だけであった（後述）。一方、柏谷さんは、前職が証券局資本市場課長だったので市場の裏表を先刻ご存じであったが、機関銃のような口調から発散される表現は通常人では理解が難しく、次のローン幹事行の役職員など、意見交換のために事務所に来訪された市場関係者の中には、柏谷さんの発言内容を真逆に理解する方も出てくる始末で、おまけにカルテル的な慣行は何でも壊し新たな仕組みを創ろうとする、まさに革命的な行動派であった。

この好対照なお二人の時代を環境面で画することになったのが、84 年春先の日米円ドル委員会の報告書であろう。それに基づき、日本政府（大蔵省）は、円の国際化と東京資本市場の自由化を図ろうとし、そのパイオニア的な役割をスーパーAAA の格付けを有する世銀に担わせようという意図があったようだ。とにかく柏谷さんはそれを錦の御旗として心中に掲げ、以前から温めて来られた構想を実現しようと、所長就任直後から猛然と鉄壁の市場慣行に挑戦状をたたきつけた。巨額の年間資金調達プログラムをシンジケート・ローンやサムライ債、ユーロ円債などの伝統的な手段で運営していく、それだけでも膨大な作業を伴うのだが、柏谷さんのもとでは、幹事体制の見直しや慣行的で硬直的な Fee 体系の見直し（引き下げ）などが強力に

打ち出されたうえ、次から次へと新しい調達手段の導入(innovation)が模索され（こちらはやっとの思いでひとつのことが漸く終わって、へとへとなのに、「番場君、次は何をやるか」の口癖が飛んでくる）、従来多忙ながらも比較的平穏で静かな日々であった補佐のお務めが、終日超多忙で深夜迄の勤務が続く慌ただしい毎日に変貌した。大蔵省筋から、「世銀（柏谷さん）は少しやりすぎではないか」という声が少しは聞こえてきても不思議ではなかったと思うが、実際にはそういう気配がまるで感じられず、逆に、大蔵省のバックアップがあったということなのだろう。

### (3) 石川さんとの思い出(1983～1984)

石川さんの所長時代も、(新たな調達手段の導入自体は無かったが)色々と伝統的な手段の中で見直しを施行されようと努力された。僭越ながら、例を挙げれば、世銀への日銀貸出の歴史的な役割が終わったとしてその通減プログラムが合意されたこと、従来固定されてきたサムライ債受託幹事を拡大したこと（強力な抵抗があった）、ユーロ円債の発行条件交渉に際して、日本国債（新発）の発行利回りを下回る条件を初めて獲得したこと、などが主な業績であろうと記憶する。また、クローセン総裁（当時）が天皇陛下（昭和天皇）への謁見を要望してきた際には、石川さんは関係省庁との調整に懸命に取り組んでおられたが、その様子が今も目に浮かぶ。

上記のユーロ円債のロンドンでの条件交渉に当たっては、国債を下回る利回りが十分可能となる市場環境であったにもかかわらず、当時の主幹事証券会社が当局に気兼ねしてか抵抗し、最終的に東京本社に伺いを立てたいと交渉が中断された。大分待たされてから、「東京から電話です」と言われ、石川さんが電話に出たところ、東京は東京でも大蔵省からの電話だったことから、あの温厚な石川さんが激怒され、「番場君、ホテルに帰ろう！」と卓袱台をひっくり返すがごとく、二人で本当にグロブナーに戻ってしまった。これは困ったことになったとあれこれ考えを巡らしたが、海外出張での時差もあってついホテルの部屋でうとうとしていると、業者から、石川さんへの執り成しを私に懇願する電話が何度も入り、そこから先は正に一喜一憂、様々な遣り取りがあった。翌日、ワシントン本部での理事会が始まっても依然条件が決まらず、あともう少しで資金調達のアジェンダに入ろうとしていた頃、電話の向こうで焦りまくった米人同僚（Ken Lay）が、「Takashi, give me any number!（何でもいいから数字をよこせ）」と叫んだ声をまだ鮮明に覚えている（しかし、2年前の12月、Kenが副総裁退任前に立ち寄った東京で会った際、このことを訊いてみたら、彼はよく覚えていなかったのが、がっくりきた）。私も冷汗三斗だったが、その後漸く好条件で決まり、無事理事会の承認を経て正式に市場でローンチされた。石川さんの迫力とともに今でも記憶に残る思い出深いディールであり、今回初めて詳らかにする episode である。

#### (4) 柏谷さんとの超多忙期(1984～1987)

1984 年初夏、柏谷さんが着任後、市場環境面からのバックアップも整い、矢継ぎ早に新機軸が打ち出されることとなり、私の非常時対応が始まった。主なイベントのみ以下に列挙する（これら big events を含んだ上で、その他の伝統的手段の各取引に smaller events を盛り込みながら、毎年数千億円の調達を実施してきたので、「超多忙」という意味がご理解戴けると思う）。

**シンジケート・ローンの借入期間・据置期間の延長** 数度にわたり徐々に実施。

**シンジケート・ローンに譲渡可能性を賦与** transferable loan。世銀向けローンに流通性を明示的に持たせプレミアムを付加させることにより、借入コストを引下げようと目論んだもの。

**サムライ債<sup>1</sup>受託手数料の大幅引き下げ** 国内事業債にも影響が及びかねず、収益基盤が侵される受託行からの猛烈な抵抗が示されたが、ユーロ円債の Fiscal Agent (FA) 手数料に極力近付けたいとの所長の意思は極めて固く、数度にわたりかなりの程度実現された。

**将軍債<sup>2</sup>の発行** 東証にとっては初の外貨建て債の取り扱いで、実務処理に就いて私と興銀の担当で東証に打合せに出かけたが、けんもほろろの対応で全く取り付く島もない。柏谷さんはその報告を聞くやいなや、私の眼前で担当課長に電話し激しく一喝、それを境に東証の対応が一気に前向きになった。

その後、カナダドル建て債も発行したが、この取引の準備作業では、暑い 8 月、2 週間にわたり空腹と喫煙で深夜 2、3 時までの勤務が続き、その後長く付き合うことになる十二指腸潰瘍を初罹患する羽目になった。

**大名債の発行** サムライ債の流通性を高める手段の一つとして導入したもので、債券がユーロ市場の決済機関に預託されて取引されるように structuring したものの。

**ユーロ円私募債<sup>3</sup>の発行** 私募を卒業して公募に入ったら私募には戻れないという No return ルールの実質的な撤廃。某大手機関投資家海外拠点との単独取引。

**生保単独シンジケート・ローン（超長期）の実現** 期間 30 年。まだ返済されていないとすればあと 2、3 年で期限が到来する計算。借入当初は、30 年先は遠い将来、と感じたものだが、もう期限到来を迎えるのか、と深い感慨を覚える。シ

---

<sup>1</sup> 外国の発行体が東京市場で発行し東京証券取引所に上場する円建て債券。

<sup>2</sup> 外国の発行体が東京市場で発行し東京証券取引所に上場する米ドル建て債券。

<sup>3</sup> ユーロ市場で発行される円債のうち、広く公募を行わず特定の投資家（主に機関投資家）だけに販売されるもの。



ンジケート・ローンは、長信銀・生損保、信託銀行、都市銀行、地方銀行の4類型あり、それぞれ幹事行或いは幹事団が固定されていたり、持ち回り(rotation)で幹事を務めて貰ったりしていた。幹事の構成を変える試みには既存幹事から殆んど必ず反意が示されたが、大体は事務所側の意思が通った。

**既存の高金利シンジケート・ローンの期限前返済交渉** 世銀本部は、80年代半ばから金利が急速に低下する中で、契約書上の期限前返済条項を行使して、かつて高金利時代に借り入れた数本計千億円単位のローンを返済し、低利な手段で新規調達することで金利負担の軽減を図ろうとした。本件は、本部の強い要請によるもので、最後は、長信銀・生損保で構成される金融団代表と、世銀側は上級副総裁(No.2)以下が出席し、ホテルオークラで朝食会を兼ねての団体交渉を行うなど、かなり陰悪な雰囲気になった。事務所(柏谷さん)は、世銀に対し長期資金を安定的に融資し続けてきた日本の金融機関との良好な関係の維持にも配慮して両者間折衝の橋渡しに努めた。結局、世銀は権利の全面的な行使を回避することとし、半額を返済、残る半額を約定と市場との中間の金利で借り換えることで決着し、両者の面目を保つ日本的な結論が導かれた。私もこの全過程に関与し、事後の実務を取り仕切ったと記憶しているが、現在の世銀と日本の金融界との間で同じような事態が生じたら、どういう結論になるであろうか。

**サムライ債発行目論見書簡易版(short-form prospectus)の導入** サムライ債発行の都度、詳細な最新の数値を盛り込んだ分厚い目論見書を作成することが世銀本部・東京事務所にとって過大な負担になっているとの理由で、年間1回はlong-formとし、それ以外の回数は簡易版を使用することで、私の前任時代からその許可を大蔵省国金局担当課に求めてきたものだが、私も何度も足を運び折衝の結果、漸く認められた。これは当時の日興証券の担当者が一貫して支援してくれ、大蔵省の当時個性的で有名な補佐の方の(時間は結構かかったが)慎重ながらも好意的な検討が得られたもの。

なお、柏谷さんとは今でも親しくお付き合い戴いているが、当時は、そのタフで激しいながらも細かな配慮も行き届いた仕事のやり方からは、学ぶことばかり多かった3年間であった。「公私混同はするな」と「人は肩書きで判断するな」。任期中に頂戴した、この二つのアドバイスは今でも私の自戒の銘である。

## (5) 閑話休題二件

このように多忙を極めた4年間余りだったが、フーッと一息つける瞬間も無かったわけでは勿論ない。そういう時間はやはり出張時のことが多い。どの出張にも思い出が残っているが、心が洗われるように爽快な思い出が残っている海外出張のひとつは、ある年の9月中旬、ユーロ円債の時で、ロンドンでpricingを決めた後closing迄の2、3日間珍しく予定が入っておらず、柏谷さんはエジプトへ、私はス

イスまで足を伸ばしたことがあった。ホテルの窓からは遥か上空に聳えるアイガーが臨める光景に息をのみ、アイガー直下のユングフラウヨッホまで登山列車を乗り継いで登り、偶々絶好の好天に恵まれ眼下に広がって遠くまで伸びている氷河を一望できたのはまさに至福、慌ただしい毎日で疲れた心も体もジーンと癒された思いがした。後に東銀に戻り赴任して 3 年間暮らしたサンフランシスコ郊外とともに、もう一度訪れてみたい思い出の地である。

国内出張で記憶にあるのは、ある年 2 月頃だったか、ミッションで訪日した Uhrig 局長 (FOD) と Karsenti 担当とともに過密な日程の合間の週末を利用して、世銀の元日本代表理事で当時北陸銀行役員でおられた森岡政治氏のお招きで富山へ行った時のことである。三人で羽田から私の故郷である石川・小松空港へ飛び森岡氏と落ち合い、金沢の兼六園を散策し、夜は富山の寿司屋で日本海の海鮮に舌鼓を打った。翌日は、一面に銀世界が広がる平野の中に立地する YKK 黒部工場を見学した後、敷地内のゲストハウスで、高名な創業者社長である吉田忠雄氏 (故人) ホストのランチに招かれた。社長から海外進出に纏わる話や幾多の試練を経ての含蓄ある会話が披露され、巧みな話術に魅了されるだけでなく美味しい料理とワインも加わり、心温まる歓待で本当に好い心地になれた。局長からは、1950 年代に、黒部第四発電所建設資金を始め幾多のプロジェクトに融資し日本の戦後復興を支援してきた世銀に、30 年後の今北陸銀行をはじめとする日本の地方銀行がローンを出し、途上国の発展に寄与するまでに関係が昇華していることは洵に感慨深い、と世銀と北陸との関係に言及したコメントが述べられた。二人とは富山で別れ、私は大雪の中、列車で小松の実家に向かい一泊して翌日東京で合流したが、この北陸行きでは、生まれ故郷が属する地域と世銀との縁が認識でき、その時その中に自分が身を置いていることが、偶然とはいえ不思議に思えてならなかった。

## (6) 優秀な本部同僚たち

現在では非常に想像し難いことと思うが、前述したとおり、当時、東京事務所は本邦関連の資金調達の起案から運営実務全般すべてを担っていた。恐らくは、大蔵省が日本の金融・資本市場規制を企画立案・制御しており、それらの詳細事情を本部で理解し行動することが困難である為、東京事務所に委ねざるを得なかったことが大きいのだろう。個別案件が重要な段階に入ろうとしていたある真夜中、本部からの電話で起こされ、電話に出ると向こうは speaker phone で様々な国籍の同僚が数名、様々な訛りの英語で、それこそ日本では常識的でごく基本的な事項を始め様々なことを一斉に質問してくる。こちらは安眠を妨害され頭は朦朧、「一人ずつ喋ってくれ」と叫んで結局夜が白むまで説明に努めたことがあった。

また、彼らの、日本の金融・資本市場の事情を理解しようとする意欲や姿勢は尋常ではない。たとえば、個別案件に絡んで、私とほぼ同世代の同僚が交代でかなりの頻度で訪日したが、基本的な理解が浸透してくると、次第に、日銀統計局、大手

生保、野村総研などのシンクタンク等への訪問手配を依頼してくるようになった。行き先に同行して、先方との極めて実務的な遣り取りを聞いていると、日本の慣行にはちょっと考えればおかしいと思えるものが結構あることが思い知らされ、そういう時はまさに「目からウロコ」の思いがしたものだ。たとえば、公的年金の運用利回りは生保業界全体で一律であり、最も力の弱い保険会社が達成できるような水準に当局指導で決められていたことは、初めて仄聞したことであるが（その後大分経ってから新聞でも報道されたが）、護送船団行政の例であり、違和感を感じざるを得なかった。本部の同僚たちは、たとえば、米人の Ken lay が財務担当副総裁（2011 年 12 月退任）になり、仏人の Rene Karsenti が EBRD を経て EIB の No. 2 になるなど、優秀で魅力的な連中が多かった（特にこの二人とは略同年齢で最も気脈が通じあった関係だった）。そういう生来高水準の素地を有する人材たちが必死で日本の諸規制や金融事情を知ろうと努力し、私からも学ぼうと真剣にぶつかってきていることをひしひしと肌で感じていたので、私としても彼らが納得いくまで説明するように努めたが、実態面の解説はともかく、背景事情を論理的に説明することにもどかしさを感じずることもあったように記憶している。

出向期限も愈々近づいてくると、世銀本部の同僚や上層部からの「DC に来ないか」との誘いや、日本の大手証券各社トップからのお声掛けを有り難くも戴いたが、私が世銀に出向し、多くの方々と知り合い、様々な得難い経験ができたのも、本を正せば、東銀に在籍していたからであるので、「東銀に戻りますので」と都度丁重にお断りを申し上げた。

#### **(7) 東銀・東京三菱ワシントン駐在員事務所長時代(1995～1997)**

世銀から 1987 年に東銀に戻り国内本部 3 か所で勤務後、1992 年夏からサンフランシスコのユニオンバンクに出向し、同行の資産面での建直しに目途をつけ、東銀・三菱の合併が日経にスクープされた 1995 年にワシントン DC 駐在員事務所長を拝命し 7 月に米国内転勤の後、DC で 2 年間勤めた。1996 年 4 月の両行合併を挟んで、DC での最初の年が東銀史最後の年、2 年目が新銀行（東京三菱）スタートの年であった。合併を前にしての微妙なタイミングでの DC 赴任であったが、DC と言えば IMF や世銀であり、恐らくは世銀への出向歴ある私が米国内に勤務していることをご存じであった銀行トップ（高垣頭取他）の判断によるものだろうと勝手に推測している。因みに、一昨年（2011 年）、銀行の DC 事務所は設立 40 周年を迎えたが、丁度世銀サムライ債初回発行から同じく 40 年、世銀東京事務所開設以来 41 年であり、当時の東銀経営陣の問題意識や時代背景等が理解できる。

とにかく、私自身としても、DC には地の利もあり、世銀時代の同僚や、国際機関や大使館（溝口公使。元財務官、現島根県知事）にお勤めの大蔵省などお役所の方々始め知り合いも多く、彼の地への赴任には全く違和感を覚えなかった。着任早々、ワシントンのレストランで食事をしていると、私を見かけた世銀時代の同僚

2 名（米国人とスウェーデン人）が私の名を叫び、小走りにテーブルに来て、私を抱きかかえて歓迎してくれた。また、世銀時代の同僚の多くが財務本部を中心にシニアな地位に就いており、彼らのオフィスをアポなしで訪れて旧交を温めたり、提案を手配する機会を正当に得て、欧州等で発行する世銀債幹事就任の mandate を何度か貰ったりしたことも嬉しい思い出であり、世銀東京事務所に出向していなければ得られなかった栄誉であろう。

また、私の世銀時代初期に大蔵省の審議官であった行天さん（元財務官、現国際通貨研究所理事長）は、私の DC 時代には東銀会長で、よく DC に来られたが、ある時お願いして以降、IMF 専務理事や世銀総裁などの VIP とのご面談やご会食に私の同席を許して戴き、おかげで事務所長としての活動の幅が著しく広がった。行天さんは、今でも時折何かの会合でお見かけすることがあり、声をおかけするといつも親しく話しかけて来て戴けるのでとても感激してしまうのだが、それも世銀時代に面識を得たおかげであり、このように素晴らしい人々との交流を現実のものとしてくれた世銀東京事務所での勤務経験は本当に貴重なものだったと心から思う。

DC 所長時代に、銀行の某副頭取が経済同友会のミッションで来られ、空いている時間で世銀グループを訪問したい、とアポ手配の依頼が来たことがあった。単なる表敬訪問ではつまらないと考え、世銀時代の同僚で当時 IFC のシニアなポジションにいた Bob Graffam（現、Darby Overseas Investments の Senior MD）と謀って、面談の席上、銀行から IFC へ若手人材を派遣して欲しい、と提案して貰うことにした。会合の当日、Bob が筋書きの通り提案したところ、全く想定していなかった副頭取が困惑気味に私の方を見るので、「至急前向きに検討すると答えましょう」、と伝え、その通りに IFC 側に伝達された。その後大分経って、東京での検討の結果、英語とスペイン語の能力が抜群である H 君という人材の IFC 派遣が内定した、と聞いた。

## **(8) 東京三菱 NY 部長時代(2000～2004)**

97 年に帰国して国内本部で勤務後、2000 年から 2004 年まで東京三菱の NY で米州投資銀行部長の職に就いていたが、傘下のプロファイ、デリバティブ、証券化、M&A 等 7 グループ夫々との週次会合に出る日課があった。着任早々に出た中南米業推担当のあるグループ内のチーム会合で、綺麗な英語を聞き取れないほど早いスピードで操るリーダー格のアジア系の男性がおり、NY で採用された中国系かなと思い、「もっとゆっくり話してくれないか」と英語で頼んだ。後で誰かに確かめたら、私と同じ東京からの派遣だと言う。執務室に呼んで尋ねてみると、何と彼があの時 IFC に派遣された H 君であった。その後彼とは、NY 本部から、中南米業推のため、IDB 総会や世銀総会参加も含め、何度も一緒に中南米他に出張して、都度大変重宝したのだが、以前銀行から指名されて IFC へ派遣されたことを、キャリアアップ上

の貴重な経験だったと感謝してくれ、Bob からこの Program 設立の裏話を聞いたと話してくれた。

また、別のあるグループで NY 採用の有能な日本人女性が退職しそうだと言われ、小耳にはさみ、事情を直接訊いてみたら、彼女は、いずれ IFC に応募したいのだ、と言う。東京事務所時代には、世銀グループに勤務する日本人職員は僅か 40 人余しかおらず、世銀総裁が来日するたびに、政府は「もっと日本人を採用してほしい」と言い、世銀側は「日本人の応募者を増やしてほしい」と答え、結局のところなかなか増えることはなかったが、10 年後 DC 事務所時代に訊いたら、日本人職員が 100 人を越えており、その主因は日本の女性職員の増加だということで新鮮な驚きであった。確かに、DC でも（後日の NY でも）目的意識を持って留学したり、日系や現地企業の現地採用で勤務したりしている優秀で頼もしい日本の女性が驚くほど多いと感じていたが、その中で世銀グループのスタッフを目指している人材も多いのだろうと思った。前記の部下の女性に対しては、勿論慰留はせず激励をして送り出したのだが、今頃 IFC で奮闘しているのだろうか。積極的に海外に出て困難な課題に果敢にチャレンジし、大なり小なり組織やミッションをリードし、周囲から敬愛される日本人が着実に増えてくれれば大変喜ばしいことである。



## 世界銀行：私の履歴書

前田 俊一

1945 年生まれ。1969 年慶應義塾大学法学部卒業。同年三菱商事入社。87 年三菱商事の M&A チームを組成。90 年より米州での金融・投資子会社 2 社の経営を担当。2003 年リーマンブラザーズ証券の執行役員副社長に就任。08 年よりドイツ証券の副会長兼 MD。2011 年より（株）クロスポイント・アドバイザーズの共同パートナー。米国コロンビア大学 MBA(1980)。世銀グループ在職期間、1984-87 年。

私が世界銀行に入行したのは、今から四半世紀以上も前の 1984 年 10 月のことである。1969 年に慶応大学を卒業して、三菱商事に入社し、15 年が経過し、商社マンとしてのキャリア形成の真っ只中の 1984 年の 5 月に、後に副会長となった当時の上司から世界銀行のインタビューを受けるためにワシントンに出張するようにとの業務命令が下った。世界の金融の総本山ともいえるべき IMF 体制の基礎となったブレトンウッズ協定によって作られた銀行であり、発展途上国への融資を手掛ける国際開発機関という程度の知識しか持ち合わせていなかった私にとって、まさに晴天の霹靂であった。

三菱商事に就職して、非鉄金属部門で銅の取引、融資買鉱案件、そして銅鉱山の探鉱・開発案件を 10 年間にわたり担当し、その後、ビジネス・スクール研修生としてコロンビア大学のビジネス・スクールで勉強を終えて配属された新たな部署は、社内の投融資案件の審査・支援を担当する投資総括室であった。身分的には、非鉄金属部門からの社内出向であり、2 年間の出向を終えて、出身部門の非鉄金属部門に戻ったのが 1982 年のことである。非鉄金属部門では、本部付きに配属され、非鉄金属部門の戦略立案や経営管理業務を担当。非鉄金属部門に戻って、2 年にも満たない時期に、上記の世界銀行行きの話が持ち上がったのである。当時、世界銀行として民間の活力を導入すべく民間企業の人間を採用したいとの思いがあったようである。しかし、世界銀行行きの話がどのようにして私にお鉢が回ってきたのかの経緯を知る三菱商事の元副会長は既に他界され、今となっては知る由もない。

上司から言われた通り、ワシントンに赴き、インタビューを受けた。インタビューの主は、Industry Department の当時の局長やディレクターなどの上層部の人達に加え、担当レベルのスタッフなど 7,8 名であり、それまで外資系企業や国際機関でのインタビューなど受けたことのなかった私にとって緊張とプレッシャーの二日間であったことを憶えている。幸運にも、その後二ヶ月ほどして合格通知をもらい、1984 年の 9 月下旬にワシントンに飛び立った。季節は、まだ夏の赴きが残る昼が長いワシントンであった。6 ヶ月後の呼び寄せを約しての妻、長男 6 歳、次男 4 歳、長女 1 歳の二男一女の子供達を残しての旅立ちであった。

配属先は、Industry Department、Division 1であった。日本語で言うと産業局鉱業課である。世界銀行として私の三菱商事での非鉄金属部門での知見や経験を活用しようというものだということはすぐに分かった。私の肩書きは、Financial Analyst。この部署は、世界銀行融資対象国での鉱山関連の個別案件を担当する、いわば事業部である。私に割り当てられた案件は、ザンビアの国営銅山会社であるZCCM社のリハビリテーション案件である。元々、英国のAnglo American Corporation of South Africaが所有、経営していた銅鉱山をザンビア政府が国有化したのはいいものの鉱山経営の経験がないことが災いして、生産量も大幅に落ち込んでいた。さらに、銅鉱山からの外貨収入が国家財政のほぼ100%を占める状況下、ザンビア国内の他の産業における外貨需要に応ずる必要から、銅鉱山が必要とする外貨が十分に割り当てられないという恒常的な問題に直面。銅鉱山への外貨の割り当てが十分でなければ、鉱山の操業に必要な大型トラックやシャベル、それに鉱山機械の部品の購入ができないのである。この窮状を救うべく、世界銀行が乗り出した案件である。専ら、私の担当は、Financial Analystとして、経済計算モデルの構築である。当時は、自分の作る経済計算モデルがザンビアという国の命運を左右するという使命感、そして、三菱商事で担当していたザンビア銅鉱山との出会いに運命的なものを感じながら、当時の表計算ソフトのLotus123を駆使して、時には真夜中過ぎまで奮闘していたのは今となっては懐かしい思い出である。その努力が評価されたのか、案件チームのザンビア担当の地域課の人間から、添付のような感謝状をもらった。この感謝状は今でも私の宝物となっている。

また、Economic Analysis and Projections Departmentの武内憲治さんが中心となって、鉱山課のイギリス人の同僚と私の共同著作として、世界の銅産業の生産費の比較分析をした「The World Copper Industry: Its Changing Structure and Future Prospects」が、World Bank Staff Commodity Working Papers (Number15)として出版され、世界銀行のブックストアでも販売された。先の感謝状と共に私にとっては世界銀行に存在したことの証である。

ザンビアの銅鉱山案件を皮切りに、ボリビアの錫産業の立て直し案件、ブラジルの鉄鉱石案件、ジンバブエの鉱産物輸出促進案件、アルゼンチン国営石油公団との石炭開発案件に携わり、世界銀行の仕事の進め方に自らを慣らしつつ、出張も何度も経験した。貴重な経験である。仕事の進め方について言えば、まず、個室で仕事をする文化は、日本企業、特に総合商社でオープンシステムで仕事をしてきた人間にとっては、当初、居心地の悪いものであった。まず、個室では周りで物事がどのように動いているか分からないのである。また、出張が多いことからオフィスには人がまばらである。最初は、孤独感さえ感じたものである。しかし、案件チームの一員となり、一緒に出張をするとお互い打ち解けてコミュニケーションが始まる。案件チームは、基本的にEngineer、Financial Analyst、地域専門家で組成される。それぞれが持ち場を責任を持って担当することが明確に求められている。日本の案



件の進め方は、もう少し曖昧だ。お互いがお互いの持ち場をそれぞれ重なり合うように大人数でカバーしている。その意味で、世界銀行の組織では少数精鋭のプロエッショナルリズムが徹底しているのだ。

世界銀行での仕事では、案件対象国への長期にわたるミッションが不可欠だ。まず、出張前に TOR (Terms of Reference) なる出張計画書が作成され、出張目的やスケジュール、対象国の関係者とのミーティングスケジュールなどが盛り込まれる。鉱山関連案件の担当ということもあって、出張先は南米とアフリカであった。南米は、ブラジル（鉄鉱石案件）、ボリビア（錫案件）、ペルー（銅案件）、アルゼンチン（石炭案件）、アフリカは、ザンビア（銅案件）、ジンバブエ（非鉄案件）の国々だ。この中で、最も頻繁かつ長期にわたり出張したのは、ザンビアとボリビアである。ザンビアでは、銅鉱山国有化前まで経営を担っていた Anglo American Corporation が建設した素晴らしい施設が残っており、その中でも圧巻なのはゲストハウスである。昭和天皇もお泊りになったというゲストハウスに何日間か宿泊する栄誉にも浴した。昭和天皇もご記帳されたゲストブックに私も記帳してきたのを覚えている。ボリビアでの経験は高地での高山病との戦いだ。降り立つラパス空港の標高は富士山より高い 4,000 メートルの高地だ。就寝中や起床時に、軽い頭痛を経験した。高山病対策として、現地のお茶であるマテ・デ・コカを飲んで、ゆっくり歩くことで対応した。しかし、何度も出張するうちに高山病になることもなかった。ボリビアの市井の人たちの素朴さに触れると同時に、貧富の差の激しさを垣間見て、ボリビア社会の矛盾と問題を感じた。そして、これまでボリビア経済を支えてきた錫産業が、相場の暴落によって壊滅的打撃を受けたボリビアを何とかしてやらねばという想いにかかれたのを憶えている。乾燥した高地、そして澄み切ったアンデスの空に愁いを帯びて鳴り響く街の人が演奏するケーニャ（縦笛）と太鼓の音が今でも私の耳に残っている。まさに、アンデスを舞台にした名曲である El Condor Pasa (コンドルは飛んでゆく) の世界である。

世界銀行で忘れられない思い出は、ブレトンウッズ・レクリエーション・センターでのひと時である。特に、長期の出張（ミッション）から帰って、世界銀行に勤務する日本人や外国人同僚とのゴルフ、そして家族との食事は、長い出張の疲れと仕事の緊張とストレスから解放されるひと時である。ベセスダの自宅からポトマック河畔のリバーロードを通してブレトンウッド・レクリエーション・センターに続く道路際の木々や緑、そして放牧場の景色を思い出すたびに今でも心が晴れやかになり癒される。同時に、今となっては後の祭りながら、長期出張期間中に妻や小さな子供たちが抱いた心細さと多大な物心両面での負担をかけたことに懺悔の思いを強くするこの頃である。

1987 年に入ると、派遣元の三菱商事から、いつ帰任できるのかという問い合わせが頻繁に入るようになった。当時の日本では M&A ブームで、三菱商事も M&A のアドバイザー業務に乗り出すとのことで、私に M&A チームの組成をということであっ

た。ディビジョンチーフにも事情を説明し、最終的に 1987 年の 5 月の帰任が決まった。

世界銀行での経験は、3 年弱とさほど長いものではなかったが、私のビジネスマンとしてのキャリアに多大な影響を与え、今でも私のキャリアの引き立て役にもなっている。世界銀行では色々な人との出会いがあった。日本の官庁や企業から派遣された日本人、YP に代表される世界銀行プロパーの日本人の方々からは、私企業とは異なる世界銀行という組織での身の処し方や基本動作について多くのアドバイスや示唆を頂いた。また、国際機関という性格から、多くの外国人との出会いと仕事を通じた交流があった。まずは、私が所属した産業局の上層部はドイツ人、イスラエル人、インド人であり、鉱業課の課長はアメリカ人、一緒に直接に仕事をしたのは、フランス人、オランダ人、イギリス人、ドイツ人、カナダ人、チリ人である。彼らとは、楽しい思い出もあれば、一緒に経験した仕事上の辛い思い出もある。また、長期にわたって、このような組織の中で、自分は生き残ってゆけるのだろうかと考えさせられる場面もあった。彼らは、今どうしているだろうか。元気だろうか。古希に近い年齢になった今、これまでの人生を振り返って、世界銀行で過ごした時間は、私にとってかけがえのない、そして忘れることの出来ない人生の一頁である。

THE WORLD BANK/INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION  
**OFFICE MEMORANDUM**

*Mr. Maeda*

DATE April 11, 1985

TO Mr. Joseph Goldberg, Chief, INDD1

FROM Peter Hansen, EAlSA

*PH*

EXTENSION 74024

SUBJECT Mr. Shun Maeda

I would like to note the excellent support Mr. Shun Maeda has provided to the Zambia Country Programs work during the past month. Mr. Maeda's analysis of ZCCM's cash flow and tax liability has enabled the Bank to provide an in-depth and informed opinion to the IMF on the extent to which tax revenue can be raised from ZCCM, as the result of envisaged changes in the exchange rate, while maintaining adequate cash flows to the company for its rehabilitation program to proceed. This has come at a critical point in Zambia-IMF relations. Mr. Maeda's work has thus greatly enhanced the substance and analytical content of the Bank's input to IMF programs. As you may know, Zambia is a country chosen for "enhanced collaboration" with the Fund, and with this work we are off to a good start. I would also like to note that in providing this analysis Mr. Maeda devoted a considerable amount of his own personal time, which accelerated the timeliness of our response to the Fund's various and changing requests for information.

cc: Messrs. Lietard (INDD1), Messenger (o/r), Gebhart (EAlSA), Maeda (INDD1)

PHansen:bt

P-1866

**The World Copper Industry**  
**Its Changing Structure and Future Prospects**

Kenji Takuchi, John E. Strongman, Shunichi Maeda, and C. Suan Tan

WORLD BANK STAFF COMMODITY WORKING PAPERS  
Number 15

## 第三部 1990 年代以降

安間 匡明

井川 紀道

遠藤 格

坂入 ゆり子

佐藤 澄子

白鳥 正喜

塚田 俊三

宮村 智



## 今も私の中で生きる世銀：グローバルを目指す若い方々へ

安間 匡明

1960 年生まれ。京大経済卒業後、82 年日本輸出入銀行（現・国際協力銀行）入行。LSE 留学等を経て、89 年 5 月、世銀理事補として 3 年間出向。帰国後、投融資保証、業務・経営企画等を担当。2012 年 5 月より経営企画部長。現在、京大・一橋大・福井県大の客員教授を兼職。世銀グループ在職期間、1989-92 年。

昨年（2012 年）の 11 月、JBIC の奥田碩総裁が基調講演をした京大経営管理大学院主催のグローバル人材育成シンポジウム（於京都）のパネル討議で、「あなたにとって重要なグローバルな体験とは何か」と問われました。パネリストの一人であった私は、私のキャリアの節目となる体験について 3 点触れましたが、実はその 3 つすべては世銀での体験に関連するものでした。その後、今年 2013 年 1 月、一橋大学商学研究科の客員講座の学生 20 名にプロジェクトファイナンスおよび PPP に関する講義をしましたが、その中で大学卒業後に最もワクワクしたグローバルな体験としてその同じ 3 つをあげました。ひとつは、世銀理事室に出向した 3 年半（89～92 年）、二つ目は、民活インフラ事業に対するプロジェクトファイナンスを担当した課長の 3 年（97～2000 年）、そして三つ目は、プライベートエクイティファンドの審査を海外の著名なファンドオブファンズから学んだ 2 年（2000～02 年）の 3 つです。「この 3 つの体験が今もグローバルなビジネスの現場で私を突き動かす原動力・源泉となっています」と学生に伝えたのです。

一言で言えば、世銀は、私にグローバルな体験を初めて明確に与えてくれた組織・現場でした。それに先立つ英国での留学では何か大きなものが不足していました。留学で十分に感得できなかった「ワクワクする」グローバルな思考を世銀は私に与えてくれました。しかも、それは世銀が持っている開発に関する考え方や理論ではなく、世銀という組織・存在そのものでした。理事室に勤務していた私は、ほぼ毎日のように開催されている様々な会議が、珠玉のような質の高い国際会議の場の連続として映りました。日本では経験したことのない、多様な国籍の会議参加者のもとに、経済分析や案件のアプレイザル情報を載せた書類が事前に配布され、経済学の理論や開発政策の経験に基づいた専門的な議論、一方で理論では説明できない現実を踏まえた真摯な討議、議長が明確な役割を果たす効率的な会議運営、会議の運営を支える会議事務に関する透明なルール、そして一定の節度を持つてはいるものの根底に厳然としてある資本の論理（出資比率に比例する投票権配分）、会議の裏で行われるロビー活動（海外流の根回し）や多数派工作、時に力任せの米国の言動とそれに抗う欧州との緊張、開発途上国の代表としてのインドや中国の毅然とした対応、そのどれもが私には新鮮かつ躍動的でした。私は、出身の JBIC（当時の輸銀）では通常のスタッフであったものの、世銀の事務局スタッフとして働いたこ

とが無く理事室勤務から世銀に入ったために、逆に理事室を通じた国際会議への参加という目線で輝く世銀の姿を見ていたのです。

理事会付議案件で言えば、議題として特に印象に残っているものがひとつあります。世銀の金融セクター政策をまとめた方針ペーパーが付議されたのです。その頃、日本政府は、戦後の日本が採用してその後の高度成長を促進したと考えられる「産業政策」や、日本開発銀行などによる特定成長分野への「政策金融」がその産業政策を支える上で果たした役割、また市場金利でない「低利の公的金融」が有効であったことなどを主張していましたが、世銀事務局はそうした日本の主張をほとんど（部分的にすら）認めようとはしませんでした。私は、反論の進め方につき白鳥理事（当時）と東京本省にもご了解を頂いたうえで、事務局提案書の起案者であった Frank Levy 局長と事前に相当の議論をしました。しかし、彼には修正の提案を受け入れてもらえなかったため、予め理事会に事前に日本理事室の修正提案を配布して（当時の理事会審議では稀）、理事会当日は白鳥理事に理事会における発言で議論を展開して頂きました。インドを含めた開発途上国の理事は強くサポートしてくれましたが、多数派の意見にはならず、修正案は通りませんでした。もちろん私自身の準備と戦略性の不足でした。直接は関係ないものの、今思い出しますと、ワシントンに赴任した直後に当時のトルコ担当の西水課長からトルコ向け FSAL のアプレイザル・ミッションに誘って頂いたにも関わらず、そのご厚意をうまく活用できなかった当時の自分に歯がゆさを感じます。かかる経験を通じてもっと世銀の考え方を内在的に理解できていれば、この理事会の政策課題でも、もっといい議論ができていたかもしれないとも思います。

私が世銀での体験を通じて自然に持つに至ったひとつの夢があります。それは、自分がいつか何がしかの「国際会議の議長になる」ということです。しかも単発の会議の議長ではなく、できれば継続して開催される国際会議の議長、最終的には多くの参加者から敬愛される議長になるということでした。なぜそのような夢をもったのかというと、極めて単純ですが、それが「かっこよく、ワクワクする」と感じたからです。学生時代に加藤周一の「羊の歌」（自伝）を読んだ時に感じて以来のチャレンジしたいという意味での興奮です。普通の若者が持つ好奇心・ワクワク感が復活したといったら分かって頂ける方いるでしょうか。就職して以降初めて、仕事をしながら強い「やる気」を感じたという思いでした。議長になることを夢に思ったと言っても、必ずしも当時のコナブル（総裁）、スターンやクレシー（SVP）に憧れたわけではありませんが、私は世銀全体が醸し出していた組織の文化や運営方法を身近に感じるなかでそう思ったのです。それなりのレベルの国際会議の議長になるためには語学力に加え、経済学や開発の現場を理解する力、様々な国の立場の多様性や国民性の癖を理解・受容する能力、そしてそれを調整する能力、その場の議論を調整するために必要な筋の通った規律や原則を見出す能力、そして尊敬され愛されるための人格などが必要であると感じました。



92 年夏に東京に戻ると、当時は日本が資金協力計画など世銀との協調融資に積極的に取り組んでいたこともあり、世銀での「知識」を具体的に JBIC の仕事（アンタイドの資金による世銀との協調融資など多数）で活かすことはできたものの、世銀での「体験」を私自身の内面において活かすことは必ずしもできませんでした。それは帰国してどうそれを活かしたらよいのか分からないという私自身の心の葛藤の課題でした。しかしながら、97 年に日本企業の海外民活インフラ事業に対するプロジェクトファイナンスに携わるようになると、私は、世銀での体験と存在をもう一度強く意識することになりました。最初に感じたのは、私が憧れた「多国籍者間の会議での議長」の仕事の魅力は、政府間の国際会議だけではない、ということでした。20～30 人の民間の関係者が集まるスポンサー・レンダー間のファイナンス交渉の場においては、一流の民間の事業者、バンカー、コンサルタント、弁護士が集まり、民間部門の高い専門的知識をもとにした議論と交渉が極めて効率的に行われていました。私はここでマジョリティ・レンダーとしての立場から議長的な役割を担う経験を与えられましたが、そこで民間での国際会議が、世銀の会議とはある意味でより高い次元でワクワクする要素を持っていることを体感しました。同時に、90 年代初めに米国理事室が Private Sector Development (PSD) と言葉を事あるごとに発言していたことを思い出し、PSD の本当の意味を深く実感しました。このインフラ事業の仕事はやはり民間事業者でないとこれほど効率的にはできない、と強く感じました。

一方で、世銀には一部で強い異論も抱きました。メキシコの民間電力案件で IFC との協調融資を担当しながら、世銀グループの一員たる IFC の Preferred Creditor Status (PCS) の問題に直面し、契約交渉 (Inter-creditor Agreement) で IFC のリーガルおよび幹部と真っ向から交渉で対立することになりました。パリクラブ債権者である貸手国政府間で確立されたソブリン債務 (IBRD・IDA の世界) に関する取扱いの場合とは異なり、IFC の主張する PCS は、プロジェクトファイナンスの協調融資に関する重要な市場の原理原則を阻害し、民間資金の動員促進という IFC の本来の目的とも相容れないと強く感じました。株主 (日本) の一員である納税者としても、そのような主張を IFC に認めさせる正当な理由は見出し難いと私は個人的にも感じていました。

3 つ目の大きな節目は、2000 年からは審査部に移り、海外での Private Equity Fund の審査に携わりました。私は審査の立場でファンドマネジャーと接触しましたが、実は、ビジネスとしてのファンド運営業務には、これまでに経験したことのない高揚感を感じていました。ファンド運営のマネジャーには高い報酬が得られるということよりも、ファンド運営は、それほどの報酬を対価とすることを正当化できるほどの高い品質のビジネスで、仕事の内容としても魅力的であったのです。JBIC のような公的機関にファンド業務を助言してくれる一流のゲートキーパーはありませんでしたが、苦勞して英国系の一流のファンドオブファンズに知己を得て、審査

手法をじっくりと学んで行きました。そんななか、IFC が世界中の公的機関を集めて Private Equity Fund に関する国際会議を開催するという話が来ました。私はまたとない絶好の機会と思い、すぐにパリの会議に参加することを決めました。会議の現場で私は文字通り衝撃的に感動しました。IFC の真摯な対応に感動したのです。私には信じられない光景でした。簡単に言えば、IFC 自身が、これまでの IFC のファンド投資は、その方針や個別案件への取り組みを含めてそのほとんどすべてが失敗であったと率直に認めていたのです。ファンドに無闇に政策性を持たせようとするあまり、ファンドマネジャーの質を軽視してしまったのです。その問題を率直に認めたうえで、これから改善するための試みや施策の案を説明していました。一緒に考えよう、一緒に仕事をしよう、と私たちにも声をかけてきた Teresa Barger 局長や David Wilton 課長の顔を今も思い出します。その後、リーマンショック後に途上国の民間銀行の資本充実のために Recapitalization のファンドで IFC が JBIC と協調しているのはその意味で嬉しいことです。その裏には、率直に過去の失敗を認めてファンドの事業戦略を再構築してきた IFC スタッフの努力があるかと思うと、私はこういう PDCA サイクルを日本の政府機関でも実践しなくてはならないと感じています。

このように見てきますと、私にとっての世銀のキーワードは、「国際会議の議長」「民間部門開発 (PSD)」「無謬性を廃した PDCA」ということかもしれません。わずか 3 年半の世銀でしたが、今もこの経験による染み出したエートスが私自身のキャリアを動かす源泉になっています。

世銀に行ったのは 29 歳からの 3 年半。私は今 53 歳。冒頭に触れた一橋大学の講義の最後でこれら 3 つの節目体験を語りましたら、講義の最後に、思いがけず学生たちから拍手を貰いました。そして若い学生が寄ってきて、「また話を聞かせて欲しい」と言ってきました。これからもまた、世銀体験を通じて若い人たちに語りかける必要がありそうです。長く世銀で働かれた阿部さんが世銀から戻られて早稲田で講義をされていたのはとても大切な取り組みであったと思いますが、理事室勤務で在籍が短い私であっても、世銀との関わりは続きますし、若い人に向けて語る一定の役割はありそうです。世銀の役割や中身は変わるでしょうが、世銀が作り上げた組織や仕組み、そして人材は私に影響を与え続けているからです。若い人に語るべきものを感じる限り語り続けようと思います。

# 世界銀行グループのダイバーシティのマネジメントと日本企業の国際化

井川 紀道

1947年生、東京大学経済学部を卒業後、大蔵省（現財務省）に入省し、主として国際金融、開発援助に従事。この間に、OECD、ADB、OECFに出向。カリフォルニア大バークレーで経済学修士。1998年からWBGのMIGAで6年勤務の後、2004年から日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科教授。世銀グループ在職期間、1998-2004年。

## 1. はじめに

筆者は大蔵省（現財務省）からの出向により OECD、アジア開発銀行で勤務したあと、1998年から2004年にかけて3度目の国際機関勤務を世界銀行グループの多国間投資保証機構（MIGA）で行うこととなった。それ以前の世界銀行との関わりは1996年から1997年にかけてIDA Deputy（国際開発協会・譲許的資金の増資交渉の大臣代理）としてIDA11の暫定信託基金の調達制限問題の解決に腐心したことであった。これは簡単にいうと、IDA11の予算を承認しない米議会の動きに対して、他のIDA参加国が米国を調達から締め出し、この結果IDA12の交渉の目処が立たなくなったという問題であった。ルービン財務長官から三塚大蔵大臣に対して、日本が解決に尽力してくれという要望が伝えられ、加藤財務官から開発担当審議官に対して、解決に向けて全力をあげよとの強い指示があった。幸い欧州との難交渉の後に妥協が成立し、世銀のサンドストローム MD や米財務省のリプトン次官補からも大いに感謝された。ルービン財務長官から三塚大蔵大臣に対しても感謝の書簡が送付された。そんなことも世銀グループMIGAでの勤務のご縁に繋がったようだ。

MIGAで勤務してみると、いくつかの新たな驚きがあったが、そのひとつはダイバーシティをめぐる数値目標であった。最近の動きとして、2012年11月にEU欧州委員会が、2020年までに非常勤役員の4割を女性が占めるよう義務付ける法案をまとめ提示したという。日本でも自民党が衆院選で「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を30%以上にする」との公約を掲げていた。その意味で数値目標は近年世界的に大きな意味を持つようになったといえる。

本稿では世界銀行の職員多様化の導入の経験を中心に概観し、グローバル化の展開が進む日本企業に示唆されるものは何かを考察してみたい。

## 2. 世界銀行でのダイバーシティ・コンパクトの位置づけ

米国の労働構成の激変、特に白人男性の割合の減少を知らしめた1987年のハドソン研究所の「Work force 2000」報告等を受けて、米国企業は1990年代になるとダイバーシティ・マネジメントを推進したとされる。1990年代半ばから、米国の多国籍企業が、ダイバーシティを企業の競争優位性を向上させるために推進した流れの

なかで、1995 年にウォールストリートから世界銀行グループ（WBG）の総裁に就任したウォルフェンソン氏は、同行の地盤低下を食い止めるため、ストラテジック・コンパクトと言われた大胆な改革（組織フラット化、現地権限委譲など）に乗り出すとともに、一層の職員の多様化を推進した。同氏は多様性推進を掛け声だけに終らせることなく、これを具体的数値目標にして、部門の長に多様性合意としてサインをさせ、強いコミットメントを得ようとした。多様性合意は、当初は 2003 年までに達成する目標であったが、2005 年までの Diversity Compact として延長され、その後も実施されている。その内容は①途上国の職員を専門職員構成の 40%にする、②女性職員を専門職の 45%にする、③女性職員を課長（GH）以上の 30%にする、さらに、④サブサハラの職員を専門職の 10%まで引き上げる、という中身になっていた。

多様性合意の進捗状況は、四半期毎に、20 余りの VP 副総裁ユニット別に集計され、WBG の幹部会で公表されたので、未達成の副総裁は、肩身の狭い思いをさせられた。他方、優良事績を出した部門の副総裁は、チャンピオンとして表彰された。著者も表彰状を一枚貰った。また、AMEX などの多様化を進めた多国籍企業の幹部を招いてのタウンホールミーティング（講演会）が実施された。WBG では上級副総裁の一人が担当になり、人事部内には多様性ユニットが設けられ、アフリカ人女性の専門家がそのヘッドとなった。多様性担当のヘッドとチームは、各副総裁ユニットを巡回し、職員の多様化の現状、取り組み姿勢をモニターし、また、人材紹介や多様化を進めるにあたっての問題についてのアドバイスを行っていた。さらに、ボトムアップのために、部門毎に一般スタッフからオピニオン・リーダーが任命された。

こうした WBG での取り組みは、IBM を再建させたルイス・ガースナーが 1995 年の 7 月 14 日のフランスの革命記念日に、人材の多様化を推進するために 8 つのタスクフォースを発足させて 2 年がかりで実施した多様性プログラムと共通の要素があった。IBM でのプログラムの 4 つの柱は①経営陣からのサポート、②全社員的な積極的参加、③改革活動と経営慣行の調和と統合、④具体的なアクションプラン、であった（トーマス、2005）。また、1991 年当時全米三位のコンサル会社 Deloitte&Touche のクック CEO が、5000 人のワークショップを開催して推進した女性登用のために革命的運動（McCrackenn, 2000）とも類似していた。つまり、ダイバーシティへの懷疑や抵抗に対して、ダイバーシティを推進することが組織の発展につながるという共通認識を持つための意識改革・文化革命を起こす必要があったという点である。IBM では、身体障害者や女性の登用で、身体障害者に適合した器機の開発、女性が社長である米国企業への売り込みに成功した。Deloitte では長年教育した女性職員の退職を減らし、女性パートナー誕生の増加につなげた。しかし、WBG の例では、総論は賛成、各論反対の論議も多かった。開発援助機関として多様化をさらに促進する理由は分かるが、自分の部下はアフリカや途上国の人材ではな

く、英語を母国語とする人が欲しいという場合も多かった。そのためか、WBG では数値目標・業績評価というムチを加えてアカウンタビリティの確保に努めた。

〔日本企業への示唆〕 日本企業の場合にも、ダイバーシティ・マネジメントやグローバル人事制度を着実に立ち上げるには、企業のグローバル化の進展が一定段階に達して（例えば、収益の 3 割以上を海外生産に依存）、その必要性が組織全体に痛感されなければならないであろう。逆に海外依存度の低い段階で、国内での女性登用等だけを睨んで米国流のダイバーシティ・マネジメントを中途半端に導入しようとする弊害が大きく出すぎる恐れがある。これを克服するには、グローバル化の一層の進展が生き残りに不可欠という中長期展望とトップの本気が必要である。リクルート HC ソリューショングループ（2008）が、日本企業での女性の活躍の推進に焦点をあててダイバーシティの取り組みを纏めた報告では、成功のために得られた教訓として、「目的が明確化され、企業の戦略のなかでしっかりと位置付けられている」、「経営トップがコミットする」、「全社的に実施されている」などが必要と指摘し、「やった方がいい」、「とりあえず導入する」というアプローチは行き詰まりの徴候を見せているとしている。マーサージャパン（2008）の調査・分析でも、同種の指摘を行っている。

### 3. コンフリクト・リゾリューション

しかしながら、WBG ではダイバーシティの推進により、多国籍の職員間でコンフリクトが生じた際の手当てが追いつかなかった。多国籍の職場である国際機関において、職員間で諍いがあると歴史的、宗教的な争いとなり、和解の道がなくなる。著者が予算人事の責任者として勤めたアジア開発銀行においてもこうした事態が時折起きていた。インド人とパキスタン人の上司と部下が争えばどちらかを他の部署に移すのが常套手段であった。WBG での問題は、このような一般的な傾向に加えて急激に増加したアフリカ人職員問題が重なった。アフリカ人職員の問題は彼らが頑強そうにみえても、非常にデリケートなことであった。数値目標のうち、女性管理者 30%目標とともに、サブサハラ職員 10%目標の実現は容易ではなかった。しかし、開発援助機関の鼎の軽重は、2015 年での貧困層半減を柱とする国連のミレニアム開発目標に絡み、アフリカで成功するか否かにかかっていた。MIGA では、既に 50 の国籍を有する 100 数十人の職員が在席していたが、アフリカ大陸まで手を広げ、仕事をこなせるアフリカ人を次ぎ次ぎに採用した。ところが、しばらくして、日頃から親しくしていたアフリカ理事室のドゥアンバ氏から、アフリカ人職員が正當に扱われていないとの苦情・怒りの電話が飛び込んできた。当時 MIGA には、オランダ人の課長が二人在籍していたが、オランダ人の間では、他のヨーロッパ人が驚くほど、ストレートにものを言い合い、それが、日常茶飯事なので、お互いに傷つくこともなかった。しかし、オランダ人課長に仕えるアフリカ人職員は心が傷つき、やる気を失っていることが判明した。勿論、中東、ロシア、東アジアの職員も多かれ少なかれ、オランダ人上司に対するフラストレーションが溜まっていた。ところが興味

深いことに、日本人職員はオランダ人に対して悪印象は持っていなかった。また、後日在蘭日本商工会議所の会長をされていた繊維会社の欧州総括の方にオランダ人課長が問題であった話をするると非常に驚かれていた。日本人とオランダの人とはケミストリーが合うのであろう。

ちなみに、世界のビジネスカルチャーを示した当時のウェブでオランダ人との交渉の項目をみると、「オランダ人は直截(straightforwardness)と正直(honesty)を尊び、この文化のもとでは、欺瞞やあいまいさよりもぶっきらぼうが好まれる。また、お世辞よりも、建設的批判がより有益と受け止められる」としていた。なるほどと思った。

急激に増えたアフリカ人の職員が周囲から心の傷をつけられているという問題は、実は 1 万人の職員を抱える世界銀行グループ全体の共通の問題であった。月一回の幹部会でもアフリカ人問題が議題となった。そこに招待された何人かのアフリカ人職員によると、「自分らのまわりは見えないガラスに囲まれている。動こうとすると、ガラスが割れて、肌から血が流れる」という。このときには、周囲の尊敬を集めていたアフリカ人のマダボ副総裁も涙ながらに、若い時代にアジアの赴任地で、政府筋からアフリカ人はいらないと言われ、いかに心が病んだかをめんめんと語っていた。

ダイバーシティがパフォーマンスの向上につながるか否かについて論議については、谷口真美（2005）に詳しいが、一般に、複雑性の高い業務内容の場合にはプラスになるが、単純作業ではマイナスになるようだ。ただし、アフェクティブコンフリクト（感情的コンフリクト）を含め、そのマネジメントいかんで、パフォーマンスは大きく変わる、という。WBG の職場は複雑性の高い業務内容と言えるが、多国籍組織ではコンフリクトは容易に感情的なコンフリクトとなり、ひいては、生産性の向上、イノベーションの継続のためのチームワークや組織風土が破壊される。投資保険の国際機関版を提供していた MIGA においても、職員構成が多様化されるなかで、民間保険会社との競争が激しい市場において、直接投資の担い手である民間の顧客の満足度を高めて、投資保険の商品価値（ブランド）を維持向上する必要がある。そのために、多様な国籍、文化、年齢構成の職員から、市場の情報をたえず吸い上げ、組織の各階層から建設的、革新的提言やアイデアがだされるような雰囲気と風土を形成・再構築する必要があった。また、ダイバーシティ・マネジメントを「多様性を競争優位に結び付けるための長期的な組織変革のプロセス」（有村貞則、2007）とすると、せっかく採用したアフリカ人の能力がフルに発揮されないことは、アフリカの主戦場で成果に響いた。つまり、コンフリクトに対する組織的介入が求められた。

職員間のコンフリクトの解消に腐心していたところに、WBG の人事が職員間の紛争解決のための Conflict Resolutions セミナーをパイロット的に開始した。このよ

うなダイバーシティ・トレーニングは今日では、ダイバーシティ・マネジメントの柱の一つとして定着した観もあるが、当時はそうではなかった。そこで、管理職全員に出席義務を課して、文化の違いによるセンシティブリティと紛争解決と銘打った研修に参加してみた。セミナーでは、多様性についての抽象的な説明や訓示はほとんどなく、世銀のOBともう1人の外部講師が想定の上司と部下になって、さまざまな状況のもとで、激しい言い争いを演じた。そして、そのあとで、今の上司と部下のやり取りのどこがいけなかったか、を受講者に討論させるやり方であった。

〔日本企業への示唆〕 多国籍な職場では、ダイバーシティ・マネジメントをとやかく論じる前に、マネジメントの未経験を含め、稚拙な管理が起こす問題が組織内でコンフリクトを増長させた面もあった。日本企業は、多国籍な職場では、一旦生じたコンフリクトと不信感はなかなか拭い去れないことを十分認識する必要がある。国際機関では、恵まれた処遇条件のもとで多くの職員は残留してコンフリクトを持ち続けたが、日本企業の海外拠点では、現地職員の不満や彼らとのコンフリクトは現地職員の定着率の低下につながる。しかし、もっと問題なのは、コンフリクトが表面化するほど、日本人職員と現地職員とのコミュニケーションが緊密でなかったり、古い拠点では現地職員が組織図上の高い地位を得ても、指示待ち、現状維持の保守化傾向を強め、革新が行われないことである。

#### 4. 行動様式重視

さらに、WBG では、こうしたコンフリクトの解消、未然防止のため、職員に、業績成果だけではなく、行動様式 (Behavior) も重要であることを徹底して理解してもらう必要があった。これは、より本源的には、どのような行動が組織内で評価され、あるいは慎むべきとされているかという企業文化の形成と表裏一体となった問題があった。このため WBG では、郊外のホテルに缶詰となり徹底討論を行うリトリートや、ミッションステイトメント作成に多くの時間が費やされた。ウォルフエンソン総裁自身も 1999 年の夏に、自慢のワイオミングの別荘に WBG の幹部 13 名を集めて 3 日間のリトリートを実施した。隣はハリソンフォードの別荘であった。

WBG では、コミュニケーション、情報共有が重視され、メンター、コーチングも活用された。いずれにせよ、多様化が進展する組織に望ましい行動様式が認識され、これが実施されなければならなかった。さらに、当時の世銀では大改革のなかで、単なる融資等の機関ではなく、知識銀行 (knowledge bank) へと変革と専門家ネットワークの形成を標榜していた。新しい価値の創造や仕事にやり方が求められ、旧態依然とした管理は通用しなかった。課長以上のほぼ全員がハーバード・ビジネススクールで実施された数週間のエグゼクティブ・プログラムに送り込まれた。

行動様式をさらに徹底させたのが、スタッフサーベイや 360 度評価であった。スタッフサーベイは、2 年に一回程度、グループ内で実施されたが、毎年、ほぼ同じ

ような質問が出されるため、時系列を追って、組織内のスタッフの心情と意識がどう改善されたか、悪化したかが、一目瞭然となった。また、同じ年の結果を、副総裁ユニット（部門）毎に比較すると、どこの部門に問題があり、どこの部門が良好かも明確となった。質問の項目としては、WBG の組織全体に対する評価と職場グループ環境に対する評価が示され、さらにチームワークと自分の仕事からみた評価、マネジャーに対する評価が5段階で示された。

同種のスタッフサーベイは、多くのグローバル企業で実施されてきたが、一部の企業ではさらに企業価値・文化や企業の信念を広め、徹底させる手段としても活用されている。例えば、Johnson & Johnson のクレドサーベイは、1943 年に制定されたわが信条（Credo）の精神が世界の現場で浸透しているかどうかを検証するための方策として実施されている。

一方、360 度評価は、直属の上司、同僚、クライアント、部下の4つカテゴリーの人々が参加する一種のアンケート（最高は6、最悪は1）であるが、集計を外部依頼するなど匿名性を確保し、悪評価をした人物が特定されないよう配慮していた。360 度評価が問題にしている行動様式（Behavior）の項目の例としては、以下のようなものがあつた。

- ① 職員の採用、指導、勤務評定ぶり、
- ② 成果をあげるための計画と職員のマネジメント、
- ③ 視野の大きさ、
- ④ 改革やオープンなチームを重視する環境を促進したか、
- ⑤ 信頼を勝ち得、情熱をもったか、
- ⑥ 組織の境界を越えて影響を及ぼし、意見の相違を克服しようとしたか、
- ⑦ クライアント指向、
- ⑧ 成果への意欲、
- ⑨ 学習と知識共有の環境形成を行っているか。

なお、360 度評価は実施にあたって、公平を確保できるか、上司から報復を招くのではないかと、といった慎重論も内部に強く、当時の人事担当副総裁は段階的導入論を採っていた。ところが、その後人事担当副総裁は2名制となり、後から任命された人事副総裁のもとに360 度評価は断行された。

〔日本企業への示唆〕 日本企業にも成果主義を修正し、チームワークや行動様式を（再）重視するために、360 度評価を導入するところが出ているが、360 度評価に



は、弊害もあることを認識しなければならない。そうした認識をトップや人事当局が持たずに実施すると、マネジャー達が不人気だが必要な措置を回避する傾向を強める。変革のリーダー（change agent）になることを避けようとする傾向がでる。また、イノベーションを起こす異端の天才肌の人物を抹殺し、角のとれた人材だけが残るというリスクも懸念される。

## 5. リーダーシップ・スタイル

行動様式の改善、共通の文化の形成と浸透に加えて、予想外に重要であることが判明した事柄はEQ(emotional quotient)に基づいたリーダーシップ・スタイルの選択の問題であった。

ハーバード大の心理学教授であるゴールマン(2000a)によれば、「IQ（知能指数）は最低限の能力として重要であるのに対して、EQ（感情知能指数）はリーダーシップの必須条件であることが、私の調査や最近のいくつかの研究から、明らかになった」としている。上記のように多様な国籍、文化、宗教の職場では、いったん感情的なしこりができると、これがなかなか解消せずに、組織が非効率化する。その意味で、WBGにおいても、EQの向上のためのトレーニングに高い関心がもたれた。

ゴールマンによると、職場におけるEQの5因子は以下の通りである。

- 1) 自己認識（自分の気分、感情、欲動と、これらが他者に与える影響を認識する能力）
- 2) 自己規制（破壊的な衝動や気分をコントロールあるいは方向転換する能力）
- 3) 動機づけ（金銭や地位以上の何かを目的に、仕事をしようとする情熱）
- 4) 共感（他者の感情構造を理解する能力。他者の感情的な反応によって対処する技能）
- 5) 社会的技術（ネットワーク構築における熟練。合意点を見出し、調和を築く能力）

WBGのような職場環境では、1と2の自己認識と自己規制が出来ないマネジャーは短命で終わるケースが多かった。4や5の共感と社会的技術は、部下を掌握し、協力のネットワークを形成するうえで不可欠であった。とりわけ5の社会的技術は、管理者に必要な能力として、強く求められる点であった。

また、ゴールマン(2000b)によると、「リーダーの仕事は結果をだすことであり、結果を出す優れたリーダーは、6つのリーダーシップ・スタイル、強圧型、権威主義型、親和型、民主主義型、先導型、コーチ型を状況に応じて（ゴルフクラブの選択と同じように）使い分ける。また必要に応じて、その程度を加減する」としている。6つの異なるスタイルは、それぞれ異なるEQを基礎にしているとされる。

- 1) 強圧型リーダー：即時に服従することを要求する。
- 2) 権威主義型リーダー：ビジョンに向けて社員を動機付ける。
- 3) 親和型リーダー：感情の絆を築き調和をもたらす。
- 4) 民主主義型リーダー：参加を促し、コンセンサスを確立する。
- 5) 先導型リーダー：社員に卓越性と自主性を期待する。
- 6) コーチ型リーダー：将来に備えて人材を育成する。

ゴールマンによると、「強圧的リーダーシップは、会社の再建などの緊急事態や、敵対的買収にさらされているといった非常にまれな状況で利用すべきであり、（中略）リーダーが強圧型リーダーシップだけに依存したり、危機が去ってもこれを利用し続けたりすると、社員の士気や感情に破壊的な影響を及ぼしてしまう」としている。MIGA でも、まさにその通りのことが起こった。先進国の政府機関で、相当な幹部職を経験したことのある部門の長が、強いエゴをむき出しにして、トップダウンのやり方を続けたため、部下との間で非常な摩擦を起こし、「改革やオープンなチーム重視」「学習と知識共有」などの面で、組織風土を破壊してしまった。さらに、その下の中間管理者層がこうした風土を広めて問題を大きくした。

権威主義型リーダーシップについて、ゴールマンは、ビジョンに向けて社員を動機付け、ほとんどの状況でうまく機能すると述べているが、「自分より経験が豊かな専門家や同僚で構成されるチームと仕事をする場合にはこのスタイルは尊大と思われてうまく機能しない」としている。著者は MIGA のマネジメントチームと仕事し、その通りだと痛感した。WBG で成功しているといわれた幹部は、この権威主義型のリーダーシップ・スタイルを採用していたように思われるが、専門家集団のなかでは、これと下記の民主主義型リーダーシップを併用する必要もあった。親和型リーダーは、職務や目標よりも個人や個人の感情を尊重し、人間関係の調和を生み出そうとし、士気を高めるが、「ほめることを重視しすぎると、不満足な結果が見逃されてしまい、社員は平凡な業績でも許されると思い込んでしまう」とゴールマンは述べている。民主主義型については、信頼、尊敬、コミットメントを築き、柔軟性と責任感を高めるが、「何度会議をおこなっても、アイデアが出なかったりすると、（中略）社員に混乱とリーダー不在の感を与え、対立を激化させることすらある」としている。360 度評価が極めて良好なマネジャーがいたが、change agent になれなかった。親和型と民主主義型の組み合わせを多く用いすぎたからであった。先導型リーダーは、ゴールマンによれば、非常に高い業績基準を設定し、自分でその規範を示そうとするが、周囲の人間にも同じことを求める。「一見、成果を上げそうだが、実は、組織風土を破壊する。社員の多くが、卓越性を求める先導型リーダーのやり方に疲れ果てて、士気を低下させていく」としている。MIGA に米国と欧州の二重国籍のマネジャーで、これにぴったり該当する人物がいた。一兵士としては、最も勤勉で、高い目標を達成するためにいかなる努力をも惜しもうとしなかった。しかし、自己とともに他人にも厳しかったため、部下達は疲弊し、本人は浮き上がった。ちなみに、このスタイルは日本では率先垂範のリーダーとして、賞賛さ

れこそすれ、あまり問題にされない。当時の MIGA の日本人職員はほぼ全員がこの二重国籍のマネジャーに好意的であった。

最後に、コーチ型リーダーシップは、「部下に自己開発目標を立てることを奨励し、目標達成に必要な計画の作成に手を貸す（中略）一部企業はコーチ型のリーダーシップの影響の大きさに気づき、これをコア・コンピタンスにしようとしている」としている。部下を育てようとする機運をつくりあげることが、毎日の業務に追われるなかで、多くのマネジャーにとっては必ずしも、容易ではなかったが、MIGA でもこれができる人物の昇進は速かった。

以上のように、MIGA では、ゴールマンの記述はほぼそのまま該当した。しかも、「結果を出すには、リーダーシップ・スタイルを状況に応じて使い分けるべき」との同氏指摘もその通りであった。この点は、変革やイノベーションを起こし続けるために極めて重要であった。著者は、MIGA でマネジメントが行き詰まったときに、ちょうどゴールマンの論文を読み、眼から鱗が落ちるように感じた。その後の著書でゴールマン(2002)は強圧型と先導型のスタイルを危険なリーダーシップ・スタイルとして位置づけているが、専門性の高い WBG のような組織でイノベーションを創出する必要がある場合には、強く妥当するであろう。

MIGA では、管理者 20 数名中、数名にリーダーシップ・スタイルの変更を求めざるを得なかった。多くの場合、「あなたのスタイルは他の組織では通用するかもしれないが、ここでは通用しない。変更しなければ、管理者として機能しなくなる」との言いが有効であった。360 度評価、スタッフサーベイ等の客観的データが揃うので、マネジャー達も反論の余地はなかった。

〔日本企業への示唆〕 日本企業の海外拠点においても、そのロケーションにより、その業種により、また生産拠点か、販売拠点か、あるいは R&D センターであるか、によって有効なリーダーシップ・スタイルは異なるであろう。古い拠点が危機に瀕している場合には、危険なリーダーシップ・スタイル（強圧、先導）も必要かもしれない。

リーダーシップ・スタイルの問題は、グローバル化にふさわしい人事制度、企業文化の再構築と徹底、研修体制、本部の体制が整っていたとしても、個々のマネジャーが解決しなければならない問題である。

## 6. CSA のワークショップ

日本の上場企業は、2009 年 3 月期以降の財務報告について、内部統制の有効性を公表することが義務付けられたが、その際の内部統制の基準のベースになったのが、1992 年の COSO レポートである。世界銀行本体では、1995 年から COSO を導入するにあたり、米国の多国籍企業においても必ずしも採用されていない CSA (Control Self

Assessment) のワークショップを実施した。その際、ガルフ・カナダの内部監査人が 1980 年代に開発し発展させた PDK 社のファシリテーションを活用した。CSA とは、自己評価といわれるように、職員の意識に潜む問題意識を引き出して、問題を評価させるアプローチを採る。

MIGA においては、世銀に遅れて 2000－2001 年度に、財務報告の信頼性の確保のため COSO を導入することとなったが、上記 PDK の代表のポール・マッコースク氏のもとで、マネジメントチームを含め 5 つの CSA ワークショップを実施した。なお、ポール氏は卓越したファシリテーションの能力を有しており、1 セッションあたり、1 万ドルという破格の報酬であったが、その後も長く WBG で継続雇用された。ワークショップでは、11 のカテゴリー、56 項目が議論され、その結果 56 回の意見集約の投票がなされた。これらのカテゴリーは、次のような事項で、COSO のフレームワークをかなり網羅するものであった。

一統制活動、学習と変化、価値と信念、チーム環境と責任、伝達と関係、チームゴールの設定、計画とリスク、資源、情報、スキルと知識、報酬と認識

ワークショップ (WS) では、例えば、「我々は効率的なチームである」という設問を論議したあと、その議論の要点が記録された。そして最後に匿名の投票器機により、最高 7 点、最低 1 点の投票がなされ、瞬時の内に結果 (分布と平均) がスクリーンに出された。セッションの翌朝の 10 時には、ポール氏が来訪し、前日のワークショップの結果を円グラフにまとめて説明した。24 時間以内に内部統制上の問題点が一目瞭然となったので、これはちょっとした驚きであった。同氏に対する高いコンサルタント料にも納得がいった。

多国籍な職場では、職員が見いだした問題とその解決策は、トップダウンでの意思決定よりも実施が容易であることが多かった。また、CSA の WS は、経理やバックオフィスにおいて実施してみると、業務プロセスの問題点・リスクの洗い出しとその解決策の検討に有効であった。

さらに、CSA の WS を内部統制の要素のうちで最初に来る 2 つの要素である「統制環境」(経営者の姿勢、企業文化等)、「リスク評価」を重視して、継続していくと、もっと明示的にリスクの全体像を捉えようと意識するようになり、企業にとっての最大のリスクは、イノベーションを阻害したり、戦略を誤ることであるという認識になった。2003 年には、CSA の WS で、全社的リスクマネジメント ERM(Enterprise Risk Management)のリビューを行った際の一つの設問は、「5 年後に組織が破綻すると仮定すると、どのようなシナリオが描かれるか。それを回避するために何をする必要があるか」であった。

〔日本企業への示唆〕 このような CSA の WS がアジア、日本の職場の風土や倫理観になじむか、という問題があると指摘されてきた。参加者の率直な発言が期待でき

る企業文化がなければならないからである。ただし、日本企業の生産現場では、改善やイノベーションを促進するような風土が既に形成されている場合も多い。

日本企業のグローバル化の問題は「現地化の遅れ」を中心に論じられることが多かった。しかしながら、今日グローバル企業の優位性は、ヒト、モノ、カネをグローバルに調達するばかりではなく、「世界中の知識を活かしたイノベーションの創造やイノベーションの国境を超えた「移転」および「活用」というグローバル・イノベーション」のプロセスに資する「世界的学習能力」こそが、これからの多国籍企業の競争優位を構築すると考えられる」（古沢昌之、2008）。その際、CSA のファシリテーションの技法、あるいは部内ファシリテーターの育成を含め、これをもっと内生化して日常化した手法は有効な手法となりうると考えられる。

なお、P&G の前 CEO のラフリー（2009）によれば、同社では、破壊的イノベーションで著名なクリステンセン教授の関与したファシリテーションの会社を活用し、イノベーション文化をファシリテーションにより形成しているという。

（本稿は、異文化経営研究第 6 号 2009 年 12 月異文化経営学会、招聘論文、25—34 頁をもとに、その一部を書き直し、加筆したものである）

#### <主要参考文献>

有村貞則『ダイバーシティ・マネジメントの研究』、文眞堂、2007年2月、33—39ページ。

古沢昌之『グローバル人的資源管理論』、白桃書房、2008年8月、4ページ。

ゴールドマン、ダニエル「EQ 高業績リーダーをつくる」*Diamond Harvard Business Review*, Aug 2000a。

ゴールドマン、ダニエル「EQ リーダーシップ」*Diamond Harvard Business Review*, Aug 2000b。

ゴールドマン、ダニエルその他『EQ リーダーシップ』、日本経済新聞社、2002年6月。

Maccrackenn, Dougla M., “Winning the Talent War for Women, Sometimes It Takes a Revolution”, *Harvard Business Review on Managing Diversity*, Originally Dec 2000.

マーサージャパン『個を活かすダイバーシティ戦略』、ファーストプレス、2008年7月、14—17ページ、212—264ページ(第3章ダイバーシティ・マネジメントの進め方)。

リクルート HC ソリューショングループ『実践 ダイバーシティマネジメント』、英治出版、2008年7月、3、178—179ページ。

谷口真美『ダイバシティ・マネジメント』、白桃書房、2005年9月、60、232—233ページ。

トーマス、ディビッド「ガースナー改革：多様性の戦略、IBM の復活に貢献した『知られざる挑戦』」、*Diamond Harvard Business Review*, March 2005。

ラフリー、A.G. ほか、『ゲームの変革者』 斉藤聖美訳、日本経済新聞社、2009年5月、第6—7章



## 日本人じゃないみたい！

遠藤 格

1948 年生まれ。日系建設会社で 8 年、日米証券会社で 15 年の勤務を経て”Mid-career Expert”として世銀グループに入る。IFC では Senior Capital Market Specialist として資本市場関連投資の査定を（1999～2002）、世銀では Senior Financial Sector Specialist として金融市場健全性査定、資本市場育成政策技術援助（2002～2010）を担当。世銀グループ在職期間、1999-2010 年。

“You are not like Japanese!”（日本人じゃないみたい!）、これはお褒めの言葉なのだ。IFC に入って間もなく、少しは目立たなくてはと頑張っている矢先、一寸ヒットを打った。局長のアメリカ女性は、私を褒めるつもりで、さもなくばおだてでそう言ったのだ。しかし、彼女の対日本人経験に根差し見下したような日本人観を吐露してしまったようだ。彼女が、黒人の部下や同僚を「あんた、黒人じゃないみたい!」と褒めたら、どうなるのだろうか？今のアメリカ社会では、個人を褒めたことより人種を見下したことが問題になるだろう。世銀もそこは同じだ。聡明な彼女は決してそんな失言はしないと思う。しかし、日本人に対してそれを憚らないということは、私や日本人を舐めていると思え実に気分が悪かった。私は間もなく IFC から世銀に移籍したが、こうした日本人観は世銀にも蔓延していた。親しくなると同僚たちは、言葉を選びつつも要は、かつて仕えた日本人がいかにも無能だったか、と例を挙げて話す。私は、“I’ m not sure.” とかわすがこれという反駁も出来ず口惜しい。日本人の私から見れば、槍玉に上がっている人々は間違いなく優秀な人々だ。しかし、多くの非日本人の同僚はそう思っていないのも事実だった。世銀を退職した今、私を知るかつての同僚や部下の何人かは、この私を「日本人は駄目」の実例にあげていることだろう。

世銀に加盟して 60 年だが、多くの先輩たちはこの「駄目日本人観」に苦悩、苦闘して来たことと思う。1960 年代、70 年代は、世銀の主流をなす国、民族、人々との文化・社会的な違いに根差す無理解や偏見に加え、敗戦国、被援助国という負を背負いながら、諸先輩はどう前向きに働き抜いたのだろうか？その後少なくとも「被援助国」は消えたが、我々は「彼ら」の日本観、日本人観を変えることができたのか？

私はアジアに興味があった。戦前に欧州で教育を受けた父は、我が家は欧米はもういい、アジアをやれ、と言っていた。だから、ヒンディー語を修め、インドに留学し中世史を学んだ。彼の地で経済開発に目覚めた。しかし、日本に戻って見ると、開発援助政策に携わるには、経済、法律、工学などの学位が必要だと窓口の役所から聞かされた。「思い」や意欲では足りず高度な実務技能が必要だ。それは至極当然だが、当時の私は驚き落胆した。自活するために建設会社に職を得て、パキスタ

ンの「土漠」やボルネオのジャングルの中を下級事務員として走り回ることになった。数年後機会を得てアメリカで MBA を取得した。証券会社に入り、主にニューヨーク、東南アジアの市場で 15 年夢中で働いた。1990 年代半ばに、当時カオスから脱しつつあったインド証券市場について本を書きインドで出版した。丁度、開発援助の世界でも資本市場が注目され始めた時期だった。その拙書が人の目に留まり、資本市場専門家として世銀に入るようになった。長い回り道の末、思いがけぬ世銀入りだった。

そんな私でも、世銀には驚いた。そこは、ミクロ国際政治社会だった。日本に比べたニューヨークの人々の異様さにも驚かず、「日本とインドの間かな」などと言っていたが、世銀は違った。異文化性の意味が違う。二極の物差しが通用しない。それまで経験した彼我の違いはいつも二極で一對一だった。私とインド、私とアメリカ、私と…。しかし、世銀では何十もの異文化に囲まれた。多極的で同時的と言えば良いのだろうか。どんな点で齟齬を来すのか相手によってバラバラなのだ。しかもその相手は頭の回転が速い。巧みに利己的だ。どこから球が飛んでくるか分からない。緊張する。常に用心してかからなければならない。さもなければ辛い目、悔しい目に合わされる。彼らは多様なのだ。

それでいて、彼らが日本人を見る目には何か共通なものがある。それが、どうも “You are not like Japanese!” などと言わせるようだ。「良いのよ、どうせお金は日本が出すのだから」とも言わせる。技術援助でどう見ても不要な調査を外注する提案があった。発注先のコンサルタントは提案者の自国民だ。その調査の必要性に私が疑問を呈したときの答えだった。当の提案者も調査がさして必要でないことは自覚しているが、（だからこそ？）調査費用は、日本のトラスト・ファンドに申請するのだ、と言う。しかも、それを臆することなく日本人の私に面と向かって言う。日本のトラスト・ファンドと言えば、世銀グループにおいて日本の存在感を高めようと日本政府が世銀グループの無償援助資金として拠出した血税だ。

日本人職員が栄進をとげると日本のマスコミは誇らしく報道する。栄進の裏には、“You are not like Japanese!” という視線の下で並々ならぬ努力と忍耐があったと思う。マスコミはそこに思い至らないのかそのことには触れない。日本が経済大国への道をひた走る中、国際社会の表舞台での経済大国日本と世銀というミクロ国際社会内部での日本人像との間には乖離が生じ、その溝は今も埋まっていない。

仮にも褒め言葉として “You are not like Japanese!” などと言われてしまうことに腹を立ててばかりいられない、と私は思う。それが国際的な職業人社会での現実で相手の観念なのだから、我々はそれを受け止め対処しなければならない、と考えている。決して日本社会が間違いでも、日本人が劣等でもない。しかし、日本の高等教育や職業社会に、個人として国際社会を強く生き抜いていくために必要な資質について訓練や評価が乏しい。その資質は概して欧米型だが、開発途上国出身者



も良く身に着けている。その欠落が国際職業人社会ではかなり致命的だ。私の世銀勤務は、多くの日本人同僚と同様に懸命に働き経済開発に貢献し実に有意義だった。しかし、そういう充実感とは別に、我が身を振り返ってもやはりその資質が不十分だったと悔やむ。

ところが、頼もしい “You are not like Japanese!” がある。若い女性日本人職員たちだ。2000 年頃、国連大使の任を終えられた小和田氏が世銀総裁の顧問をしておられた。時折、日本人職員を集めた懇親会などでお話下された。講演が一段落し質問に入る。女性たちが勢いよく挙手する。一女性が指名され質問する。小和田氏が答える。女性たちは回答に十分満足していない様子だ。質問者とともに何人かの女性たちが再挙手する。先の質問者が再質問する。私はこのやり取りに驚いた。日本の会社生活を送った旧世代の私の常識では、質問と回答は一往復くらいで納めるべきだ。ましてや、相手は小和田氏だ。食い下がるようなことをしては失礼だ... と自制してしまう。若い女性日本人職員たちはそんな常識を意に介さない様子だ。小和田氏も快く再度答えておられる。Debate が始まったのだ。日本の旧世代には中々できないことだが、このように討論を尽くそうとする姿勢が国際職業人社会の標準だ。

ここに希望があるような気がする。日本は 1960 年代から世銀に人材を送り出した。先ず独立独歩の人が海を渡った。その後、主に官庁や公営企業から選抜された人材が続いた。圧倒的に男性だった。百から二百人いただろうか。多くは元の巣に帰って活躍された。女性もいたがごく少数だった。一方、今や世銀の日本人職員の凡そ半数は女性だ。その女性たちには特徴がある。日本で官僚養成大学ではなく私立大学を出て欧米に留学し、世銀に入った人が多い。日本で大学卒業後働きその貯金で留学したという話も良く聞く。一大決心だっただろう。日本社会は未だに高学歴の女性を敬遠する。彼女らにとって世銀は格好の職場の一つだ。そもそも世銀も海外の大学も選抜基準が日本と大分異なる。日本の偏差値によるランキングなど関係ない。職域に必要な技能は勿論必須だ。その上で、高学歴者には他人を説得し動かす力が求められる。私が世銀で目の当たりにした女性日本人職員はそういう人々だ。そして、彼女らは独立独歩で自立心が強い。彼女らこそ、国際社会で評価される。実は、そのような独立独歩の日本人職員は若い男性にも増えつつある。彼らが日本的秩序の中で高く評価され活躍の場を与えられる可能性は未だ低い。彼らは日本の既存秩序が選んだ人材ではない。最初から国際社会が必要とする人材だ。

世銀はこれからの日本に大切なことを教えてくれていると思う。「日本人力」は生産技術だけでは足りない。間違いなく国際社会での貢献力も必要だ。既成の日本的秩序では国際的に貢献できず伍せないと思う。世銀に見る若い独立独歩の人材を日本はどう活かせるだろうか？



## 冒険させてくれる職場

坂入 ゆり子

南部アフリカ局を皮切りに、様々な部署に勤務。エネルギー、水資源、金融、中小企業、気候変動、経済・財務分析などに携わる。サバティカルを貰って日本企業に勤務した後独立。NGOの理事、大学院非常勤講師などを歴任。南米諸国大使の排出権勉強会講師や、外務省主管の国際ネットワークでの排出権取り組みの支援などに携わった。世銀グループ在職期間、1992-2007年。

世界銀行という特異な勤務先のお陰で、フツウでは行けないような（「行かない」という方が適切かもしれないが・・・）場所へ行かせてもらい、貴重な経験をさせて頂いた。好奇心が旺盛なのか、呑気なのか、少々不自由な目にあっても懲りないらしく長年出張の多い仕事に携わってきた。多いときは年の半分以上留守をし、中3日おいて出張から次の出張（back to back とかいう世銀用語があったっけ！）に出るということもあった。だから、という訳でもないけれどヘンな話には事欠かない。

世界銀行に勤務することになったのは、不思議なご縁があったからだ。中学時代に南アフリカ共和国での「アパルトヘイト政策」の様子がニュースで流れているのを見て、強い印象を受けたのをきっかけに人権問題にほんの少し興味を持ったような気がする。その後20歳代中ごろに同様のニュースを見た時、「何かしなくては」という思いから留学を決意した。実は高校生の時、当時の明石国連大使の著書「国連の窓から」を読んで大変感銘した。何を感銘したか今は全く覚えていないのだが、所得税がないというくだりが強く印象に残り、母に「私、国連に勤めるわ」と言うと、「女の子には無理よ」とすげない返事。当時は、女性は就職しても数年後には寿退社することが多かったから、母の反応は当然だったのかもしれない。私は、そうなのかなあという程度で反駁した記憶もなく、その後は国連で働きたいという思いも忘れてしまった。それから10年くらい経って、再びアパルトヘイトのニュースを目にし、子供の頃に同じようなニュースを見て衝撃を受けたことを思い出して、あの時の夢を叶えたいとアメリカへ行く決心をしたのだった。当時周りに留学をした知り合いはなく、インターネットもない時代に手探りで情報を集めて大学院に行く準備をしたのだから、今では考えられないほど時間と手間がかかったものだ。

それからまた10年ほど経った頃、南アフリカの弁護士で平和と人種差別撤廃を唱えたネルソン・マンデラ氏が28年間の投獄から釈放されたというニュースが世界を沸かせた。それまで禁止されていたアフリカ・ナショナル・ कांग्रेस（ANC）という政党が公認され、議長となったマンデラ氏が、当時のデクラーク大統領と共にアパルトヘイトを撤廃に導いて、1994年には大統領に就任することとなる。勇ましい熱血漢のイメージのマンデラ氏だが、ほほえましいエピソードがある。マンデラ氏は自家用ジェットで隣国のモザンビークの首都マプトに時々現れていた。恋人に会

うためだ。お相手は、モザンビークの初代大統領で飛行機事故で亡くなったサモラ・マシエル氏の未亡人の、グラサ・マシエルさん。モザンビークの首都マプトに劇場が建設され、その柿落としのコンサートでグラサさんがお祝いのスピーチをした時、飛び入りでマンデラ氏が舞台上に上り、笑顔でダンスを披露した。当時 70 代半ば、大柄のマンデラさんがなんとも可愛らしく見えたものだ。アパルトヘイト政策下の南アフリカでは黒人が要職につくことなど夢の夢、ましてや大統領として国を治めるようになるとは、時代は大きく動いていたのだった。

こうして南アフリカが大きな変革を迎えつつある頃、世界銀行の南部アフリカ局の産業・財務部に配属されることとなる。時はまさにマンデラ氏解放を機に民主主義を推し進めようとする南アフリカが海外に門戸を開いたことで、世界銀行は南アフリカとのビジネスを再開しようとしていた。政権第一党となった ANC は黒人居住区に電力を供給するという公約を掲げ、大規模な配電プロジェクトを実施するために世界銀行の支援を受けることを検討していた。その要請に答えて、始めてエネルギー専門家のチームを派遣することとなり、運良く私もそのメンバーの一人として選ばれた。政府との協議と現地視察のために 3 人で 2 週間ほど、世界銀行にとっても「未知の国」へ出かけることになった。こうして初めての出張先が南アフリカとなり、子供の頃に見たあのニュースの現場に行くことになったのだ。

南アフリカへのお出張チームは、大先輩のエコノミストであるイギリス人と電力エンジニアのオランダ人と私の 3 人であった。南アフリカを植民地としたイギリス人とオランダ人、honorable white とされた日本人という組み合わせである。移動のため現地で一番安いレンタカーを借り、新米の私が運転を任された。オランダ人のマックスは、自分は右側しか運転したことはないから wrong side は走れないと、ハンドルを握るのを笑顔で断固拒否した。南アフリカでは、日本やイギリスと同じように車は左側通行である。イギリス人のロビンも左車線運転には慣れているはずなのに運転しようとはしないで、もっぱら助手席でナビ役であった。初めての出張だとか、女性だからというのは言い訳にならないことを、身をもって教えられた出張であった。レディーファーストは職場では無関係なのだ。出張で飛行場のラウンジにいと男性の上司が飲み物を持ってきてくれるが、日本のように、危険だから女性には海外赴任はさせないなどという温情主義は皆無である。

南アフリカの高速道路はよく整備されていて、BMW やベンツが時速 150 キロでビュンビュン飛ばしていくのを横目で見ながら、100 キロも出すとガタガタゆれるレンタカーをのろのろ走らせていると、アパルトヘイトのために何十年も鎖国同然であったことがまるで嘘のように感じた。もちろん車を運転しているのは白人。アフリカ人たちは歩くか、すし詰め状態のミニバス（小さな送迎バスのようなものを乗り合いバスとしている民間のサービス）に乗って移動するしかない。

マンデラ大統領が恋人と逢瀬を重ねたモザンビークでは命を落としかねない経験をした。世界銀行に入学して間もなく、内戦中のモザンビークでのことである。当時は中小企業育成とエネルギーセクターを担当していて、モザンビークには年 3、4 回も通ったことがある。ワシントンからロンドンに飛び、その夜の便でヨハネスバーグに入り、そこから首都のマプトに飛ぶのだが、丸 2 日間掛かる長旅である。南アフリカの北東に位置し、日本からは距離的には遠いが、意外と近い関係がある。470 年程前にポルトガル人が始めて日本を訪れた時、一緒にモザンビーク人を連れてきたといわれている。日本の自衛隊が国連平和維持軍に参加することが決まって、初めて派遣された国がモザンビークだった。日本の水産業者が古くから進出し、ベイラという大きな港町の魚港を修復するなど地元への貢献も大きいという話である。また、現地の少女を養女にした内科医高島先生の話は、日本で大きく報じられたと聞いている。ある日、出張中に同行していた同僚 2 人と、街から車で 30 分ほどの海岸沿いにあるレストランで夕食をすることにした。ギリシャ人の一家が経営していて、新鮮な魚介類をふんだんに使い、えびやロブスターを軽いバターソースで焼いた料理を出すことで有名な店であった。店は広いというよりがらんとして、テーブルがまばらに置かれ、タイルが剥げ落ちた床はコンクリートがむき出しで、お世辞にもきれいとはいえないが、インド洋を見下すオープンテラスに座ると海風が心地よく、気さくなオーナー一家が家庭的なもてなしをしてくれるので、内戦中にも関わらず店はいつもにぎわっていた。

久しぶりの美味しい夕食に満足して、その帰り道、街灯もなく真っ暗な海岸線の道路を走っていた時、突然前方の暗闇から迷彩色のユニフォームを着た男性が 2、3 人飛び出してきた。点した懐中電灯を上下に振りながら止まるように指示しているようだった。運転していたイギリス人のマーティンがスピードを落としかけたが、「こんな所に交通違反を取り締まる警官がいる？」と言い終わらないうちに肩に掛けたライフルが車のヘッドライトに照らし出された。この国にはロシア製のライフルが沢山入ってきていて、なかでも弧を描いたような弾倉のある AK47 という種類が多かった。その優雅なカーブの弾倉が脇の下からのぞいている。「AK ライフルだ！逃げろ！」ともう一人のイギリス人同僚が叫ぶと同時に、マーティンがアクセルを強く踏み込んだ。よれよれのレンタカーが爆音を立てて飛ぶように走り始め、男たちの脇を物凄いスピードで通り過ぎる。するとさらに 10 人ほどの迷彩色が飛び出してきて私たちが乗った車に向けてライフルを発砲し始めた。「マーティン、もっと早く！」後部座席から恐る恐る後ろを見ると、懐中電灯の明かりに照らされて血気に走った何人かが銃を片手に追いかけてくるのが見えた。なんとか無事に逃げおおせたが、宿泊先のホテルへ着いたときはほっとして、体中の力が抜けていくようだった。翌日、世界銀行の現地事務所所長にこの事件を報告すると、口ひげを蓄えた優しい顔のブラジル人の所長は、「良くあることだよ。まあ、無事でよかった。今後、夜間の郊外への外出は禁止！」しばらくは美味しいロブスターはお預けかとか

っかりしたら、隣にいたマーティンが「夜はダメだからお昼に行こう」とウィンクをした。

私たちは事なきを得たけれど、友人は銃撃された。国は違うが、車数台で現地視察に出たところをゲリラに襲われたのだ。脇の茂みから急に飛び出して来たゲリラが銃を乱射した。先頭の車に乗っていた友人は後部座席の同僚の“Duck!”という叫び声に反応して身を隠したが、運転手さんが銃撃を受けた。腰を撃たれたらしく、車は大きく蛇行し横転しそうになったがなんとか町までたどり着くことができ、運転手さんは国連のヘリコプターで救急病院へ搬送された。後続の車両はどうなったか分からなかったという。一息ついた友人は体中についた血のりを流そうとシャワーを浴びた。しばらく熱いお湯を浴びていたら、背中がチリチリする。さわってみると血がついてきて、ようやく自分も怪我をしているのに気付いたという。大きい絆創膏を貼って応急処置をしたというのだからなんとも肝が据わった女性である。肝が据わるといえば、これも女性だが、現地事務所に転勤となり数ヶ月してのこと、背中にこぶが出来、それが少しずつ大きくなっていくという。地元の医者に行くとすぐに切開されたそうだ。中から寄生虫がどっさり出てきた。国連の病院に行かなくてラッキーだったと、こともなげに話す様子に肝がつぶれる思いであった。

AK47 を持つ一団に出くわした時、私は後部座席にいた。足を伸ばさなければ車に乗れなかったからである。その時私の左膝は風船のようにふくらみ、熱があつてひどく痛み、歩くことにも不自由していた。どうしてそんなことになったかと言うと、ガス開発と関係がある。

首都マプトから飛行機で1時間程の中央部、海岸近くにガス田がある。そこから2～300 キロの南に下ったところにヴィランクロ(Vilankulo)という町がある。青く美しいインド洋沿いの小さな町で、南アフリカからの投資などでリゾートホテルが2、3軒建ち、南アフリカから直行便が飛ぶようになっていた。リゾートといってもごく簡素で、丸太小屋の客室にはベッドと洗面所があるだけ、窓にはガラスは無く、網戸が張ってあり自然の風とともに虫も入ってくる。工場もなく環境汚染もないから自然は豊かで、さまざまな昆虫や鳥、動物が時折部屋の中にもいる。食堂はオープンスペースで、テーブルやイスはすべて地元の人たちに教えて生産したという手作り感のあるものばかり。

ヴィランクロの沖合いに大小の島々があり、そこもリゾート地になっている。定期船などはないので、お客があればモーターボートを出してくれる。電気は島内のディーゼル発電に頼っていて、排気ガスと騒音がひどく、静かで美しい環境が台無しである。なんとか島にガスを通して、ガス発電ができないかと地元政府に相談を持ちかけられた。

島にガスを持っていくには、海底にパイプラインを敷くことになるが、島近辺にある 30 数キロというさんご礁を傷つけるわけに行かないので海洋調査をしてみようということになり私たちは潜ってみることにした。水着の持ち合わせがなかったので、どこかで古着の水着を買い、シュノーケルを借りて潜る。そのあたりには工場どころか民家も少ないから汚水が海に流れ込むこともない。太陽光線で明るく透明度の高い海に色とりどりの魚が泳ぎまわる姿に目を奪われ、左ひざを岩にぶつけた。少々血が出たが、海水消毒などと思いながら暫く泳いでいた。陸に上がり、近くのホテルのシャワーで膝を洗い、マプトまで車で帰った。どうも膝が言うことを利かない。階段の上り下りが大儀で、膝は腫れて熱をもっている。ぶつけたのはさんご礁だったのだろう。そのせいで化膿したらしい。医者にも行けないので、びっこを引き引き仕事を終わらせ、ワシントンに帰ってから病院に行くと早速切開された。ピュッと破裂した傷口から飛び出したのは、珊瑚のかけらであった。

アフリカ東部に位置するルワンダは、四国の 1.4 倍の面積で緑の美しい国である。有名なミル・コリン・ホテル（千の丘のホテルという意味）の名前からわかるように、見渡す限りなだらかな丘陵が重なり合って続く、夏のアルプスのようなさわやかな気候の国である。一見平和そのものなのだが、悲しい歴史があり、1962 年の独立以前から、フツ族（全人口の 85%）とツチ族（同 14%）の抗争が繰り返されていた。1990 年に、隣国ウガンダに避難していたツチ族のルワンダ愛国戦線がルワンダに武力侵攻し、フツ族政権との間で内戦が勃発した。3 年に渡る内戦の後、アルーシャ和平合意が成立したのを受け、国連は停戦監視団を派遣することになった。ところが、1994 年 4 月にハビヤリマナ大統領が暗殺されたのをきっかけに、フツ族によるツチ族の大虐殺が始まり、ルワンダ愛国戦線が旧政府軍を武力で打倒するまでの 3 ヶ月間に 80~100 万人が犠牲になったといわれている。

世界銀行の支援は、当初緊急支援や、非武装支援が中心であったが、その後の経済復興支援が功を奏し、天候に恵まれたためもあって農業セクターが飛躍的な回復をみせ、政府の健全な経済政策とあいまって 1999 年までには国内総生産が内戦前の水準にまで回復した。経済が順調に成長しているルワンダでは、首都のキガリ市を中心に電力不足が深刻になりつつあった。電力供給が途絶えたら、せっかく安定した政治経済に支障が出かねないということもあり、電力の安定供給が最優先課題となった。そんな中、ルワンダのエネルギーセクターを任されることとなり、電力の新しいプロジェクトを早期に策定するよう命ぜられた。大役を仰せつかって不安であったのと、悲惨な内戦のあった国に行くのは気が進まず、現地に到着するまで憂鬱な気分であった。ところが、行ってみると、ルワンダの快適な気候と、ベルギーが植民地支配していた影響かとても美味しい料理、ルワンダ人の心の温かさに感激し、大好きな国の一つとなった。全くゲンキンなものだ。

仲良くなった世界銀行現地事務所の所長付きの運転手さんは、顔を合わすたびに虐殺記念館に行くように言ってくる。気が進まないで、なんとかはぐらかしてい

たが、とうとう彼の熱心さに負け、仕事の合間を見つけて行ってみることにした。一人ではいやなので、同行していたインド人のエコノミストを誘い車で出発した。町を出て、だらだらと登る細い道を暫く行くと小高い丘の上に真っ白な建物が見えてきた。広い敷地に建つ記念館は、低い塀に囲まれた瀟洒な作りで、緑の芝生とのコントラストが印象的であった。鉄製の格子模様の門の前まで行き、そこで車を降りた。若い警備員が門を開けてくれて敷地内に案内してくれた。その警備員は記念館の扉の鍵を開けて、中に招き入れてくれた。

中に入ると、建物の中も壁や天井は白く塗られていて、新しいペンキの臭いとは違う異臭が鼻を突く。驚くことに、区切られた部屋の壁という壁はガラス張りの展示ケースになっていて、中には5、6段の棚があり、何千という頭蓋骨がびっしりと置かれている。虐殺の被害にあった子供の小さな頭蓋骨も沢山あった。それに混じって、身分証明書や眼鏡、杖のような故人の持ち物が雑然と並べてある。大小何千もの頭蓋骨と沈黙の対面をしたときはいたたまれず、思わず目をそらしてしまった。その記念館で生きている人間は無表情な青年警備員のただ一人である。彼は内戦の時に家族と隣国へ逃げて無事だったのだという。記念館を訪れる人もなく、真新しい建物なのだが建物の中の空気は淀んで死臭が漂っているかのような気がした。一刻も早く建物の外に出て新鮮な空気を深呼吸したいのに、訪問者がよほど珍しいのか話し相手が欲しかったのか、警備員の青年は部屋から部屋へと案内してくれた。どの部屋へ行っても、無数の頭蓋骨だけが整然と陳列されていた。陳列棚には並べきれない遺骨は、庭園の緑の芝生の向こうに掘られた広大な地下墓地に収容されているということである。インド人のエコノミストは、まるで何かに魅了されたように展示棚を一つ一つ丹念に見学している。彼を残し、建物の外へ出た。小降りだった雨が、土砂降りになっていた。

かつてフランス語が公用語であったが、現在は英語が公用語になっている。ルワンダ人は、政治的、あるいは精神的理由からか公の席ではフランス語を使いたがらない。所長付きの運転手さんは、英語を上手に話すインテリである。ある日、所長の許しが出たからと、次の会談場所であるエネルギー省まで車で送ってくれた。車中では、ルワンダでの暮らしや物価などの話などをしていたが、いつのまにか戦争の話になった。やや興奮気味の彼は、突然フランス語で、「ルワンダに真実はない」と吐き出すように言った。彼がフツ族かツチ族かあえて聞かなかったけれど、3ヶ月間の虐殺はルワンダの人たちの心に深い傷を残している。

内戦や紛争は過去のものではなかった。某国へ出張に行ったのは丁度隣国との国境で小競り合いが続き、今にも戦争が始まるのではという憶測が飛び交っていた時のことだった。エネルギー大臣との会談で、大臣から「帰国のフライトはいつ？」と聞かれた。到着して初日に面談しているというのに、もう帰れってこと（!）といぶかしく思いながら「金曜の夜です」と答えると、予約の再確認をするよう勧められた。その週はいつもより頻繁にミグ・ファイターの轟音が響いていて、空を貫



くように急上昇して行く様子が見られた。10 日ほどの滞在を終え、予定通り夜中の 1 時頃出発の飛行機に乗り込み、ホッと一息ついたと間もなく飛行機は離陸した。乗り換えのヨーロッパの飛行場に着くと、さっきまで滞在していた国が隣国と戦争を始めたというニュースが流れていた。夜明けとともに戦闘を開始したらしいから離陸後 3—4 時間で開戦したことになる。後に残った同僚の安否が心配だった。後で聞いたら国連の援助で次の便に予約を変更し、戦車でエスコートされて飛行場に向かったのだそうだ。飛行機が飛び立ち、領空を出るまで気が気ではなかったという。

エネルギーセクターで働いているうちに、電気はビールと切っても切れない絆があることに気付いた。電気が通ると、それまで一面の暗闇だったところが煌々と明るくなる。まだ電気のない村の住民がいったい何が起こったのかとはるばる遠くから見にやって来る。それくらいインパクトがあるので、政治家は電気を通すことを公約にする場合がよくある。中には何十本もの電柱を地元へ運び込み、選挙民を安心させ、投票が終わると電柱を持ち帰ってしまうということもあるらしい。

アフリカでもどの国に行ってもその国独自のビールがある。ビール製造が国を挙げての最優先なのだろうか。ある国では内戦のため製造できなくなったビールの蓋を輸入して、ビール作りだけは中断しなかった。もっと感心するのはマーケティングと輸送の手腕である。どんな辺鄙な田舎でも、食べるものがろくにないところでも、ビールとファンタ・オレンジは売っている。地方に出て水が無いときや水質が不安なときは、ビールで歯を磨く。水道の蛇口があっても水が出るとは限らないし、水が出ても透明な水とは限らない。透明であっても不安は残る。ビールは売っていても、ボトルに入ったミネラルウォーターは売っていないのだから仕方がない。アフリカ人のマーケティングの才能に感謝しながらも、歯磨き粉と混ざった生ぬるいビールの味に、いつもこの次はもっと沢山水を持って来ようと心に決める。ちなみに村に電気が引かれると、まずテレビとビデオデッキ、冷蔵庫が入る。そして冷蔵庫には必ず冷えたビールが入っている。

コンゴ共和国とルワンダとの国境にキブ湖がある。アフリカ有数の規模であるこの湖からメタンガスが無尽蔵に出る。水に沈んだ草などが腐って発生したメタンガスが、湖の水深が深いために水圧で湖底に閉じ込められているらしい。だから魚はいない。近年このガスを使って発電する計画があり、どれも温室効果ガスの排出削減を目指したプロジェクトである。けれど開発の歴史は古く、メタンガスの回収は試行錯誤を繰り返した後、1970 年代にオランダのビール会社がガスを使ってビールを製造し始めた。湖の底の不安定な状態のガスを回収するのは爆発の危険があるとされるのに、やはりビールは最優先なのだろう。

ある時、ある国でエネルギー大臣と電力公社の幹部との会談中に、突然ドアがバタンと開いた。振り向くとなにやら黒っぽい筒を持っている男性が物凄い剣幕でまくし立て始めた。取り押さえようとするガードマンとそれに抵抗する男性がもみ合

っている。現地語で話していたので抗議の内容は分からなかったが恐ろしい形相と会議室にいた要人たちのこわばった表情からも何かとんでもないことが起きているのは間違いなかった。しばらくわめき散らして、一呼吸ついたとき、幹部の一人が「まあまあ・・・」という感じで男性に近づきなだめ始めた。なんとか説得してその男性を会議室の外へ連れ出すと、一同ほっとした面持ちで互いに顔を見合わせた。大臣がその場を取り繕おうと「なんともお恥ずかしいところを・・・」と弁解じみた様子で話し始めた。その男性の家の電気が止められたのに腹をたて、爆弾を持って乗り込んできたのだと言う。小規模ながらも自爆テロだったのかと思うとゾッとした。それにしても電気が切られたことがそんなにも悔しかったのかと思うと、電気の大切さを改めて認識した事件であった。いや、もしかしたら冷たいビールが飲めないということに腹を立て、自爆テロを思いついたのかもしれない。

地方に出るといつも新しい出会いがある。四駆で舗装していない道路を土煙を立てながら視察に出掛けるのだが、子供たちはいつでも興味深げにこちらを覗き込む。どの子もなんとも美しい目をしている。町から遠く離れた村に生まれたら、その村で結婚し、子供を育て、小さな畑を耕して一生を終わる。両親、その両親と同じ人生を歩むのだ。選択肢は殆どない。ある日穴の開いた泥だらけの服を着た小さな女の子が二人、こちらの方へ手を振っている。車を止めて、政府の役人に通訳をしてもらい「どこへ行くの」と聞くと、家に帰るところだと言う。家から学校まで歩いて2時間近くかかるらしい。近くまで送ってあげようと車に乗せると、自分たちと一緒に連れてって欲しいという。「ご両親が心配するでしょ」と言うと、「帰っても食べるものもなく、畑仕事と弟たちの世話ばかり。学校はいつまで行かれるかわからない。一緒に連れてって」ここにいたら自分の将来に夢などないというのだろうか。こんなに小さいのに、自分の人生から逃げ出したいと思うのだろうか。胸が締め付けられるようだった。

車でガタガタ道を走っていると、私はたまたまこちら側にいるけど、あちら側に生まれていたかもしれないと思う。この子供たちが大人になる頃には一つでも多くの選択肢がありますようにと願わずにはいられない。アフリカの空は抜けるように青く、大地はエネルギーに満ちている。何千年、何万年と生命を育んできた大自然が目の前に広がっている。

## アメリカの銀行と永遠の友

佐藤 澄子

1980 年上智短大卒、DIC 勤務中早稲田大学学士。ジョージワシントン大学国際関係学修士取得後、世銀入行、金融・信託基金・予算・プログラム調整に 7 年間携わる中、MBA 取得。その後、外資系金融機関等を経て国連 NY 本部、JICA インドネシア経済分野長期専門家。現在、オランダ経済省企業誘致局勤務。世銀グループ在職期間、1989-96 年。

私は子供の頃から国際交流をするのが好きで、まず、国際政治・経済の中心であるワシントン D.C. に行きたいと思ったのが始まりである。中学 1 年の頃に父親がガンで亡くなり、暗かった私に母が中学 3 年の夏、中学校で主催されたカリフォルニアでの英語研修に参加させてくれた。初めて行ったアメリカで私自身のすべてが変わり、明るく国際社会に目を向けるようになった。そして、留学、国際機関での勤務を志した。母子家庭という家庭の事情と当時は四年生大学を卒業すれば女性には就職先がほとんどなかったことから、上智短期大学の英語科を卒業して大日本インキ化学工業（株）に就職した。就職はしたものの毎日がお茶くみとコピーとりで、退屈な毎日、早稲田大学への編入学を志したところ、運良く合格し、OL 勤めをしながら、夜学に通い、2 年で学士を取得することができた。そしていよいよ、資金がたまったところで留学を決意し、会社を辞職し、塾で英語講師、フリーで翻訳の仕事をしながら英語力を身につけ、ようやく 1987 年 6 月、ワシントン D.C. のジョージワシントン大学の国際関係学修士課程に留学することになった。ジョージワシントン大学で学びながら、身近にあったのが世銀であり途上国開発というよりも最初は漠然と国際社会の中で働きたいと思ったのが世銀に応募した単純な動機である。ワシントンの国際環境を活用しながら世銀では比較的長い 7 年間、長期コンサルタントとして勤務をすることになった。ただし、日本の官庁等からの出向者とは異なり、単なる OL であった自分が世銀で仕事を得ていくのは容易ではなく、私自身が 7 年間続けられた過程を紹介したいと思う。

ジョージワシントン大学院に通う中、様々な国籍を持つ学生がおり、世銀に勤務もしくは家族・親戚を持つ人にかかなり出会った。世銀での勤務経験を持つ教授もいた。世銀には、YP という制度があるが、その制度を通じて採用される人は米国のトップ大学を卒業したエコノミストほんのわずかであり、ほとんどの世銀職員は YP 採用ではないことは事実である。世銀で採用されるに必要なのはまず、各部署の Manager にとことん自分からアプローチをし、ネットワークを作ることであった。日本企業の人事部が一括して採用手続きをするのとはまったく異なる。むしろ、世銀の人事部は全く権限がない。日本への採用ミッションが派遣されるが、実を結んでいることもほとんどないと言ってよいであろう。採用ミッションは出張するが、出張先でのレポートを書いて終わってしまっているのが現実である。実際、私自身

多くの日本人からどうやって世銀での仕事を得たのか、日本の政府の職員も含めて方々からインフォーマルに問い合わせがあった。私自身、様々な人々から、世銀で仕事を見つけないのであれば“Talk to People”とのアドバイスを受け、100以上のCVを様々なManagerに送り、自分から面接を依頼していった。その頃世銀はDirectoryを公表、販売しており、そこで誰が何を担当しているのか把握できた（ただし、このDirectoryは2001年、September 11の同時テロ多発事件が発生して以来、個人情報保護のためか、公表されなくなった）。

初めて得た仕事は3ヶ月のCentral Operations Departmentでのリサーチアシスタントである。ジョージ・ワシントン大学院卒業後、UNECLACでUnpaidのインターンをしていたところそのオファーがあり、生活費が必要であったため、3ヶ月という短期間でも仕事をやってみることにした。電力、水道、道路、教育といったインフラのコストリカバリーの調査を行った。3ヶ月のみの経験でもとりあえず、国際機関での経験ができたため満足し、帰国しようかと思っていたところ、Practical TrainingのVisaでアメリカで働ける資格があることもあり、上司のインド人が自分の妻の部署で手伝いが必要であるということから短期のコンサルタントの仕事を紹介してくれた。金融部であったが、Liability Management System (LMS)のデータベースを開発している部署であり大のコンピューター嫌いの私は、正直のところその仕事には興味はなかった。混乱したデータの整理をしていたといった感じである。LMSの仕事は3ヶ月の更新で、なんとなく9ヶ月になろうとするところ、突然、Financial Operations Dept. (FOD)の米国人Division ChiefであるMr. Kenneth Lay（彼は後に、Director, Treasurerとすばやく昇進していった）が私のオフィスを訪れ、日本市場で新商品を開発したいが日本の知識が必要、すでにあなたは世銀で採用されているため手続きもそんなに難しくない、自分のところに来ないかといわれ、この時ばかりは何の苦労もせず、ほんの数分の会話で長期コンサルタント(6ヶ月以上)の仕事を得ることができた。日本の金融市場のニュース、主に日経新聞の記事を毎日翻訳して、同僚に情報提供した。上司のKenneth Layより世銀債はAAAなのに日本市場で全く売れない、何故売れないのか調査してほしいという命を受け、日本にミッションに行き、実際、金融関連省庁、証券会社等を訪問し、ヒアリングも含めて詳細に調査をした。母親も山一證券に勤務していたため母からもかなりの情報を得た。当時日本では「格付」という概念は全くなかった。また、源泉徴収等の処理も外債に関しては証券会社が処理しないため、一般投資家は世銀債を購入した場合、自分で税務署に行き、自分で税処理を行わなければならないためそういった面倒なことは普通の人はやりたがらないとのことであった。さらに、証券会社にはミディ、証券貯蓄アドバイザーといった主に女性の証券商品販売戦略集団がおり、彼女らが一般投資家に売り込もうとするのは安全性があるばかりでなく、税処理等手間隙の伴わない国内債券のみであった。さらに、日経新聞等にも世銀債は広告に出されることもなく、販売リストに載せられているのは国債、社債等も含めて国内債だけであった。そういった事実をすべてレポートにまとめ報告し、最終的に初のグ

ローバル円ボンドを日本市場で発行するに至り、私自身その経緯に関わって誇りに感じる事ができた。

しかし、コンサルタントであった私はグローバルボンド発行を機に、こういった手法での資金調達は効率的になった一方、世銀内で FOD の予算縮小のため、契約終了せざるを得ず、その後の仕事探しを始めなければならなかった。世銀に入行してすでに 3 年がたっていた。新たに入ったコンサルタントは 4 年以降は延長できないといった世銀内での規則ができあがっていたが（実際何人かの友人はその規則のため退行していった）、私の場合はそういった規則ができる以前に入行していたため“Grandfather 条項”といったものに基づき、世銀内でコンサルタントとしてでも引き続き働ける条件を満たしていた。しかしながら、世銀内部にいても次の職探しは大変であった。同僚及び世銀の友人達からは口をそろえて“Talk to People”と助言された。世銀の人事部は全くあてにならなかった。入行する前に行った様に、CV を各部署の Manager に次々と送り、世銀の友人の助言どおり“Please circulate my CV.”と頼み込みながら、様々な人に自分を売り込んでいくのは正直本当に疲れた。世銀の大勢の人々とランチをしたり、週末のパーティに出席したりしてインフォーマルな情報交換をした。仕事自体よりも仕事探しの方が仕事のようにであった。一方、「あきらめるな」と多くの人々から激励され、多くの人に助けてもらった結果、次に得た仕事は Office of Trust Funds Administrator での仕事であった。この部署は小規模であったが（約 8 人程）全拠出国からの 2,000 以上ものトラストファンドの管理をしていた。世銀のトラストファンド政策を見ながら、Trust Fund Agreement のみならず、途上国との Grant Agreement の法律書類のレビューも行った。世銀のタスクマネージャー、アカウンタント、弁護士等多数のステークホルダーとコミュニケーションした。日本からの PHRD 基金は額は大変大きい、1 年間まとめて管理されていたが、他の先進国等のドナーからの Trust Fund はプロジェクトごとに Trust Fund Agreement/Grant Agreement を結ばなければならないものが多く、それぞれのドナーの方針も通貨も様々であるため複雑であった。また、他の部署でも Trust Fund を扱っており、世銀内での管理はかなり混乱していた。そのころ、Co-Financing Service Dept (CFS)、Accounting Dept. も Trust Fund に関するシステムをそれぞれ開発しており、手続き、ポリシーに関して部署間で大喧嘩をしていたといった感じであった。実際、世銀には世銀独自の予算と Trust Fund の 2 つの Budget があり、この 2 つが世銀内の手続きに関連して大変な混乱を引き起こしていた。しかし、世銀の Policy、データ管理、法律書類のレビューと様々な業務に関わることで、世銀を全体的に見るという貴重な経験を得ることができた。

そういった混乱の中、Office of Trust Funds Administrator も縮小されることになった。というよりも後にこの部署は Accounting Dept. に吸収されてしまい、Division Chief は Section Chief に格下されてしまった。コンサルタントであった私もこの部署では 2 年勤務していたが、予算縮小の関連で契約更新できないことに

なり、また仕事探しをしなければならなくなった。ただ、この時は、Trust Fund は予算と密接に関わっており、予算局でも多様な Trust Fund 及び Cofinance の Fee に関わる知識が必要であるということから予算局からお声がかかり、スムーズに異動することができた。しかし、予算局の仕事は正直面白くなく、毎日、退屈であった。世銀の全体像を見れるというメリットはあったが、何となくオフィスの中で EXCEL を見て毎日を過ごすといった感じであり、途上国とは全く関係のない業務であった。同僚の職員等で残業といったものをするものもおらず、どの局にどう予算を配分するか等決まった仕事を片付けるのみで途上国開発の現場は全く見れない、また職員の多くの関心は自分のキャリアとベネフィットのみで途上国開発に熱意を持って関わりたいと思っている同僚もほとんどいなかった。そうしたところ EDI (=Economic Development Institute、現在の WBI= World Bank Institute、途上国への研修・セミナーを実施している部署) で日本基金をコーディネートをするポジションが空席になるとの情報を友人から得て、せっかく世銀で働くのなら少しでも途上国に関われる仕事がしたいと思い、EDI のポジションに応募することにした。知り合いの日本人からは予算局で仕事を続けるほうが世銀でパーマネントになれる可能性が高いとの助言もあったが、世銀内部はトップが変わればすべてが変化してしまうといった状況で予算局にいたことが安定的であるという保障はなく、将来も定かではなかったため、D.C. のアメリカ色のある世銀だけでなく少しでも途上国との関わりのもてる仕事をしたいと思い、結局、EDI の Japanese Program Coordinator のポジションに異動した。EDI においては、日本基金をすべて管理しながら 5 つの Division (経済管理、金融、環境、人材育成、新商品開発) のプログラムを調整するといったタフであるが貴重な経験を得ることができたと思う。日本のリサーチフェア、ベトナム、ウガンダ、インドネシアへのミッションに参加できた。実際、初めて途上国に行った。日本基金による世銀奨学金の管理、日本の大学での留学生受け入れ支援業務にも携わった。インドネシアには 1 週間程、灌漑事業のセミナーの準備の下見に出かけただけであるが、このインドネシアの経験が生きたのか、後に JICA でかなりインドネシアに関わる仕事をさせて頂くことになった。

2003 年～2004 年、経済政策支援企画調査員として、JICA からインドネシアに派遣され、研修・セミナー等の支援、大学の先生方のインドネシア政府への助言の支援をした。さらに、2010 年 8 月～2012 年 8 月の 2 年間、インドネシアの工業省で JICA の長期専門家 (工業開発アドバイザー) として日伊協力に携わった。しかし、インドネシアの現実、世銀とはかなりのギャップがあることを痛感した。必要以上と思われるほど高度な英語力を要求し、Report Writing を最重要視している世銀と現場の途上国の様子は本当に異なる。工業省で私は General Directorate for International Industrial Cooperation (国際産業協力総局) に所属し、TOR で要求されている言語もインドネシア語ではなく、英語であったが、実際、工業省の職員で英語を理解できる者はほとんどいなかった。地方にもかなり出張をしたが (ボゴール、バンドン、テガル、ジョグジャカルタ、スラバヤ、パダン、ランブン、マカ

ッサル、マナド、カリマンタン、リアウ)、地方の職員で英語ができるものはまずいないため、同僚の工業省の職員が同行するが、彼らの英語力は大変低い。英語を使用しても単純かつ間違いの表現ばかりであるためかなりの混乱になる。国際協力の部署であるにもかかわらず、ほとんどの職員は英語を理解せず、PC (E-Mail, Word, EXCEL 等) のスキルもなく、いまだに昔のタイプライターを使っているという状況である。書類もすべてインドネシア語であり、私はコミュニケーションのほとんどすべてを自分の秘書に頼らざるを得ない状況であった(秘書は私自身が JICA の予算で英語でのコミュニケーション能力が高い人を採用した)。ほとんどの工業省職員もすべてのことをインドネシア語で私の秘書に頼んでいた。実際、私が英語で話しかけると、皆、“Tidak Bahasa Ingris” と言って逃げてしまう。彼らも英語、PC の能力を身につけたいようであるが、そういった研修を、低迷する日本の現在の経済状況において予算も減らされている JICA に求めるのは現実的ではない。世銀等国際機関に協力を求めてはどうかと工業省の同僚に何度も提案してみたが、彼ら自身、英会話ができず、またプロポーザルを書く能力もないため全く踏み込めないというのが実態である。インドネシアにはいろいろな資源があるが、工業省は予算がないからお金と機材を日本が出すべきである、と単純な主張しかしない。予算を要求するのも、集まりたいから航空券代を日本にだして欲しい、集まる場合はインドネシアのカルチャーとして食事を出すのが当たり前なので日本に食事代を出して欲しい等、具体的に何の案件についてどのような根拠で予算を要求したいのかを考えることは全くなく、むしろ、日本の専門家にインドネシアにとって必要なものは何かを考えて、インドネシアのためにやってほしいと人任せの態度が常であった。実際、インドネシア人は文法力がなく、英語を書くレベルは非常に低い。例えば、インドネシア語は過去、現在分詞といったシステムティックな文法がないせいか、英語の過去形を使えないインドネシア人がほとんどである。将来のことを話しているのかと思うと実際は過去のことについて話しているというのが常であった。誤った表現ばかりで英語を使うため逆に大変な混乱を招く。私にインドネシアのためにプロポーザルを書いて予算をどこからか引っ張ってきて欲しい様子であったが、日本の専門家という立場であったため積極的に国際機関の案件形成に関わるわけにもいかない。実際、国際協力を行なっている相手は、日本がほとんどで、最近ようやく韓国と少しずつはじめたといったところある。また、インドネシア工業省の職員は年がら年中、海外出張をしているがほとんど英語でコミュニケーションできない。給与は低い、出張の予算が異常に大きく、職員は出張しても実質的な業務は行なっておらず、報告書を書くこともなく単に旅行をしているだけというのが実態であった。旅行ばかりのため職員はオフィスにほとんどおらず、簡単な事務処理もなおざり、書類の管理もずさんであった。私自身、地方に出張の折、CP (カウンターパート) も同行したが、本来、一緒にやる業務であるにもかかわらず、旅行についてくるだけで何もしない同行者が大勢いた。CP の 1 人だけはいちおう会合のアレンジ等はやるが、案件の中身について(例えば過去 JICA が行った研修についての評価出張)全く、何の知識もなく、調べようとも考えようもしない。その他の同行者は英語が

全く理解できないため単に一緒に飛行機に乗り、会議に出ても何も発言せず、食事をし、大量の土産を買って帰るだけである。工業省内では研修という名で JICA 専門家の出張に同行すると、人事考課のポイントがあがり、出張手当がつくためそれだけが目的の職員がほとんどであった。なんとか一緒に考えてもらおうと働きかけても、自分たちの仕事と思っていない、常に、別の出張の準備で忙しくてできないといった対応ばかりであった。“Japan has a lot of money. Indonesia has many things. Japan should give Indonesia money, equipment, and technology.”と単純に言うのが常であった。こういった現実を DC の頭でっかち（ほとんどのプロフェッショナル職員が米国の大学の修士以上の学歴をもつ）な世銀を振り返ってみると英語必須のカルチャーである米国主導の世銀と途上国の現実のギャップを感じざるをえなかった。

ただ、日本人も高度な英語力を持つものは未だに少ないと思う。世銀で働く日本人職員の数は増えたといえども（私が勤務していたころは 100 人あまりに過ぎなかった）文化の壁と言うより英語力の不足（特に会話力、交渉力）のために日本人職員は増えないと思える。私自身もプロフェッショナルな良い表現での英語力を身につけるのは容易ではないと思っている。また、「世銀」＝「大企業に務める」といった日本人のイメージは正す必要があろう。世銀にはプロフェッショナルスタッフ（Higher Level）とサポートスタッフ（秘書等、日本で言えば女性の一般職といったところ）があり、世銀に勤めたいというだけであれば、開発業務に直接はかかわらないものの Support Staff でも待遇は良く、国際社会で働けるというメリットはある。しかし、世銀でキャリアを積もうとすればかなり Specific な専門性（経済、金融、法律等）が要求され、それにマッチした学歴及び経験が必要である。日本の総合職という概念の業務とは全く異なる。まず、その認識が必要であり、かなりアメリカの大学の学歴とアメリカの組織での経験が重んじられているのも事実である。

世銀のカルチャーはまさにアメリカ、大変高度な英語力が要求される。ただ、日本で開発途上国の支援のためにがんばろうというスピリットとはどこか違うといった感があった。様々な国籍のバックグラウンドを持つ職員、同僚であるがアメリカの Citizenship を持っている人々が大変多い。また、実際自分の国は大嫌い、自分の国は貧しく、差別があり、インフラも悪く問題が多いため絶対に帰りたくない、ずっと生涯、アメリカにいたいという人が多く、自分の国（途上国）のためにやりたいと語っている世銀職員にはまず会わなかった。途上国への融資側ではない資金調達、予算、管理で勤める世銀職員（多くがアメリカ人）は実際、ほとんど途上国には興味がなく、D.C. における自分の生活、キャリアのことしか頭にない。どうも日本で考えている途上国支援のために熱意を持って仕事に打ち込むという概念とは異なると日々、世銀内部で勤務しながら、かなりのギャップを感じていた。一方、私自身は途上国開発に関わりたいと思いながらも、日本での経験は OL であり、実際の途上国関連の経験はなかったため、最後の EDI のプログラム調整でのベトナム、



ウガンダ、インドネシアへのミッションの仕事を除いて、望みながらも途上国開発の実務には携われなかった。いわば「世界銀行」はやはりその名のとおり「銀行」である。実際、Investment Bank の経験を経てから世銀に入行している職員が多数いる。そして、ワシントンからの帰国後、私自身も外資系金融機関に勤務したが、世銀と大変似たカルチャーを感じた。

## 帰国後：民間金融機関との類似点、他の開発機関と異なる点

私は、ワシントンの環境が好きなこともあり、世銀で仕事を続けたい気持ちはかなり強かったが、家族の病気等のため 1996 年帰国することになった。しかし、日本に帰国後、しばらくは国内の外資系金融機関等で勤めていたが、再度国際社会で仕事がしたくなかった。カナダロイヤル銀行の Corporate Banking で企業審査の業務に携わっており、このクレジットアナリストとしての仕事は大変充実していたが、ニューヨークの国連本部より突然オファーがあり、2 年間予算 (Programme Budget Officer) の仕事をする機会を得た。国連 (NY) は世銀 (D.C.) と同様、米国に所在しているにも関わらず、国連のカルチャーは世銀とは全く異なっていた。国連は一国一票、世銀は出資比率に基づき発言権が大きくなっていくため、そういった制度による違いもかなりある。しかし、世銀の場合はアメリカという英語社会、民主主義社会、資本主義社会にコミットした人々がアメリカのシステムを重んじて働いているという印象があった。そのせいか、世銀は Decentralized。国連は Centralized といった機能であり、世銀は民間企業に似てかなり効率的である一方、国連には強力な Bureaucracy があり、単純なことに大変な時間がかかっていた。実際私が、国連からのオファーを受けたのも、応募してから応募したのも忘れていた 3 年後ぐらいであった。国連の任務終了後は、JICA のインドネシア事務所でインドネシア国経済企画調査員として 1 年間 (2003－2004)、長期専門家として 2 年間 (2010－2012) インドネシアの工業省で工業開発アドバイザーの仕事をする機会を得た。JICA で採用されたのは自分自身途上国の経験はあまりなかったものの世銀・国連での経験を重んじてもらえたからのようである。世銀、国連、JICA は一見、似たような機関であるが、3 機関とも全く異なっていた。バイ、とマルチの違いといった単純なことではない。JICA はまさに途上国支援・協力ということを痛感した。しかし、世銀は仕事の内容として Investment Bank の色彩が強いと思う。クレジットアナリストとしてカナダロイヤル銀行と HP ファイナンシャルサービス (HP の子会社でリース業) で企業審査の仕事をしたが、英文でのリポートの書き方等も含めてグローバルな Corporate Culture は世銀に大変似ていた。

## 価値観を共有できる世銀の友、心の故郷 D.C.

様々な機関でそれなりの経験はしたが、自分にとって一番居心地の良かったのは世銀である。アメリカの理念、国際政治・経済の中心でコスモポリタンでありながら歴史を重んじいつも変わらない落ち着いた D.C. の環境にあったからかもしれな

い。D.C.のモニュメントを見るとなぜか、自分の居場所に帰ったように安心した気持ちになる。世銀で出会った人々は様々な国籍をもち、異なるバックグラウンドであったが、何か価値観を共有できるものがあった。今でもD.C.に遊びにゆくが、かつて一緒に仕事をした世銀の仲間達は常に快く迎えてくれ、ずっと友人でいられる。世銀勤務中には仕事探しの様々な困難や、ワシントンの勤務状況と途上国の現実等の疑問も感じた面もかなりあるが、私にとって世銀はやはり様々な人々との出会いを通じて自分の人生を充実させ、生きがいを与えてくれた最も大事な組織である。

## 世銀理事時代の思い出

白鳥 正喜

1937 年生まれ。1960 年東京大学法学部卒業、直ちに大蔵省入省し、32 年あまり勤務。この間、米国コロンビア大学留学、IMF 事務局、OECD 日本政府代表部、世銀(日本政府代表理事)に勤務。大蔵省退官(1992 年)後、海外経済協力基金、アメリカンファミリー生命保険会社、近畿大学に各 5 年余り常勤。併せて、東京大学、立命館大学、立命館アジア太平洋大学等に非常勤で勤務。世銀グループ在職期間、1989-92 年。

私は、大蔵省に 32 年余り勤務したのですが、その間専ら国際金融、マクロ経済政策に携わってきました。開発援助に初めて関わったのは、1983 年に国際金融局投資第一課長に就任した時です。その後世銀理事、海外経済協力基金(OECF)理事となり、この間 8 年余り援助の仕事をしてきました。また、いくつかの大学で開発と援助の講義を担当してきました。このように、この 30 年余りは専らこの分野の仕事をしています。

半世紀近くにわたるサラリーマン時代を振り返ってみると、世銀理事時代が一番充実していたと思います。理事の最大の仕事は言うまでもなく理事会での政策決定です。私は理事会ではいろいろの議題についてできるだけ発言するよう努めました。そのため膨大なペーパーを読まねばならず、主要案件については事務局職員が頻繁に briefing に来ますので、その対応も大変でした。理事代理と理事補にも分担してもらいましたが、多忙な毎日でした(注 1)。また、理事の委員会もいくつかあり、私は予算委員会などに参加していました。そのほか、出資比率調整特別委員会の議長を務めましたが、デリケートな問題なので取りまとめが大変でした。年に数回開かれる理事と幹部職員との研修(リトリート)もかなりきついものでした。また、少数の理事によるインドのナルマダ・ダムに関する非公式勉強会にも参加していました。この時、後述の理事ツアー参加のため 1 回だけ欠席したことがありました(理事補が代理出席)。このことが外部にもれ、NGO の「地球友の会」から激しい非難を浴びました。彼らは理事室に大挙して押しかけてきたほか、定型文言を印刷した葉書にサインをしたものを段ボール 1 箱分ぐらい送りつけてきました。一番ひどかったのは、夜中の 2 時(東京の昼)ごろ東京から電話をかけてくることでした。NGO には立派な仕事をしているものが多いのですが、このようなアドボカシーの中には行き過ぎたものもあるようです。最近ではシー・シェパードの悪名が高いですね。

こうした中で、米国、フランス、中国、カナダ、インドなどの理事、理事代理の人たちとずいぶん親しく付き合うことができました。事務局では、クレーシー、スターンの両上級副総裁と頻繁に話をする機会がありました。帰国に当たりスターン上級副総裁は自宅で送別会をしてくれました。そのほか、ライリー IFC 長官や寺沢

MIGA 長官とも打合せ等で顔を合わせるチャンスが多くありました。また、日本人職員の方ともできるだけ頻繁にお会いするよう努め、いろいろ教えて頂きました（注 2）。ブレトンウッズ・ゴルフコースでの週末も楽しい思い出で一杯です。

こうした表の仕事のほかに、私が特に努力したのは「カネ」の他に「クチ」も出すということです。ここで「クチ」とは「チエ」と「ヒト」のことです。今から見ると夢みたいですが、当時日本は世界第一の援助大国。「カネ」はずいぶん出していたのですが、あまりものを言わず職員数も少ないので、日本は影の薄い存在でした。本省時代、国会で世銀等の増資法案審議の際にしばしば注文を付けられていましたので、こうした状況を改善しなければと思っていました。私が理事として着任後間もない 1989 年 9 月にクレシー世銀上級副総裁から OECF 総裁あてに「OECF がある途上国に行おうとしている政策金融借款は当該国の金融市場における自由な金利決定を妨げ、資源の効率的配分を損なうのでやめてほしい」とのレターが届けられました。いわゆるツーステップ・ローンは円借款の主要な形態の一つであり、これを否定することは日本の ODA の執行に大きな影響を及ぼすことになりますし、途上国にとってもマイナスとなります。そもそも IDA が低利融資をしているのに円借款にはこれを認めないというのも変な話です。これが私に世銀のパラダイムに疑問を抱かせるきっかけになりました。さらに、理事になってから理事ツアーがあり数か国を訪問する機会がありました。その際、いくつかの国で大蔵大臣などから、途上国の立場を理事会の場でまた事務局に対して代弁してほしいとの陳情を受けました。当時は新古典派全盛時代。市場経済至上主義のコンディショナリティーが被援助国にとって実現困難なことが多く、かといって、世銀のカネがどうしても必要なので、世銀側に強く反論できないというジレンマを抱えていた被援助国にとって、かつては世銀融資受入国であった日本は、自分達の立場を理解してくれるであろうとの期待が強かったのです。そこで私はまず、チーフ・エコノミストのスタンレー・フィッシャーに、日本や東アジアの経験から他の途上国にも参考となる政策を見出す努力をしてはどうかと持ちかけました。しかし彼は、政府の関与が大きかった日本や東アジアの成功は例外で他の途上国には適用できない、と言ってすげなく断ってきました。彼の後を継いだローレンス・サマーズにも同じ提案をしました。彼もあまり乗り気ではなかったのですが、日本が資金支援をするので研究だけでもしてはどうかと持ちかけたところ、やっと同意しました。サマーズの指示に基づき調査局は約 100 名のエコノミストを選びペーパーを発注しました。このため一人 1 万ドルを Japan Fund から出しました。こうして集めたペーパーを事務当局が要約し、各方面のコメントをも取り入れて作成したのが『東アジアの奇跡—経済成長と政府の役割』というレポートです（注 3）。このレポートはいろいろの立場の人々の意見を取りまとめたものであるため、内容的に矛盾した点多々あり、また読みにくいものとなっています。基本的には新古典派の立場が依然として色濃く出されていますが、日本の考えも少しは反映されていると思います。このレポートは、日本が世銀のパラダイムに挑戦した出来事として、ジャーナリズムや学界でかなりセンセーショナ

ルに取り上げられました。私も帰国後いろいろの場でコメントをしたり講演をしたりしました（注 4）。学界ではこのレポートの背景や意味合いについていくつかの興味深い論文が発表されました（注 5）。私はこの過程で、サッセックス大学のロバート・ウエード教授、コンビア大学のジョセフ・スティグリッツ教授、MIT のアリス・アムスデン教授、ハーバード大学のダニー・ロドリック教授などと知り合い、いろいろ教わることがありました。またこれが契機になって、世銀理事の任期を終え日本に戻った時に、東大から非常勤講師を頼まれることになりました。その後いくつかの大学から声がかかるようになりました。

次に「ヒト」ですが、世銀を含む国際機関の日本人職員は相対的に極めて少なく、また、その地位も低いことが、国会等で問題となっていました。私が理事をしていた当時、世銀では日本人職員の数は 80 人程度と全体の 1%強にすぎず、日本の出資比率約 8%に比べて極めて低だけでなく、課長以上のポストには数名しかいない状況でした。その背景としては、日本側における人材不足（世銀職員としてやっていける資質・要件を備えた人材が日本に多くないこと）、職場としての魅力が欠けること（世銀の給与水準は円高もあって相対的に低下していることや、子弟の教育が大きな問題であることなど）、世銀における人事権の極端な分散（課長が人事権を握っているため、中央のコントロールが効かないこと）、アングロ・サクソン・バイアスが世銀のカルチャーとして隠然としてあること、日本の民間企業などが有能な職員をなかなか出向させようとしめないこと、などがあります。私は日本人職員の採用を増やすことと、能力に見合った昇進をさせることを、総裁や上級副総裁にたびたび申し入れしました。このことが知れ渡ったためでしょうか、ある局長が、部下の課長達に、「日本人をとると日本理事が昇進させると圧力をかけてくるから、あまり採用しないように」と口頭で指示したとのタレこみが私のところにありました。私は直ちにプレストン総裁に面会を求め、このようなことがないよう申し入れをしました。総裁はそのような事実はないと言うので、私は“You are naïve.”と反論しました。すると総裁は真っ赤な顔になり“Get out.”と叫びました（部屋の外にいた秘書たちが驚いた顔をしていました）。これは私にも非がありました。naïve という言葉には「ものを知らない馬鹿者」という意味合いがあるのを知らないで使ったことで、彼が怒るのも当然だと思いました。総裁はすぐ後で「先ほどは大変申し訳なかった」と電話してきました。総裁がわざわざ謝罪をするというのは大変勇気のいることで、私はプレストン総裁をますます尊敬するようになりました。彼が数年後に亡くなったのは本当に残念です。その後の大蔵省や理事の努力もあって、その後日本人職員数もかなり増えているようです。ポストも代々の MIGA 長官は日本人ですし、何人かの方が副総裁になりました。局長、課長ポストに就く人も増えてきたようです。やっと日本人の実力が認められるようになったと喜んでいます。それでも under-representation の状況はまだまだ十分改善されておらず、今後一層の努力が必要です。世銀で働くことの醍醐味は、自分の仕事の成果がわかりやすいこと、例えば自分の手がかけたプロジェクトの完成を見ることができることにあり

ます。世銀の仕事に「国造りのロマンがある」と言われるゆえんです。最近、日本の若い人の内向き志向が高まっているといわれていますが、今後世銀で働こうとする日本人の若者が増えていくことを心から祈っています。

なお、私が理事の時に、途上国の人材育成を目指して Japan Fund を使ってコロンビア大学に「経済政策運営プログラム」を創設しました（注 6）。毎年 40 人近くの途上国の若者がマスター・コースで学ぶ奨学金制度です。この制度ができた時に私の恩師であるコロンビア大学のウィリアム・ヴィックレー教授に招かれて開講の挨拶をしました。このコースを終えた人々が自国に戻り活躍していると聞いており、生みの親としては喜びに堪えません。なお、ヴィックレー教授は私がフルブライト留学生として学んでいた時の経済学部長で、私が 1 年の留学期間を終え帰国の挨拶に伺った時に、PhD コースに進むようにと学部の奨学金を出してくれた方です。その後ノーベル賞を受賞されたのですが、ニューヨークから母校ハーバード大学での祝賀会に向かう途中、心臓麻痺で亡くなられたのはかえすがえす残念なことでした。

注 1. 理事室の仕事については、小寺さんが詳しく分析しています（小寺 清”国際金融機関における理事会の機能”、黒田東彦編著『国際交渉：異文化の衝撃と対応』1996 年、研究社出版）。

注 2 世銀理事辞任に当たり 12 人の日本人職員の方が、送別として世銀時代の思い出を書いてくれました。日本に戻りいくつかの出版社を訪ねたのですが、コマーシャル・ベースに乗らずというので出版に至りませんでした。そのため『国造りのロマンを求めて』という題で自費出版し関係の方々にお配りしました。

注 3. この間の経緯と『東アジアの奇跡』の概要は、世銀著、白鳥正喜監訳『東アジアの奇跡：経済成長と政府の役割』、1994 年、東洋経済新報社の最後に「監訳者のあとがき」に記述されています。この論文は大野健一、大野泉さんの編著 *Japanese Views on Economic Development—Diverse paths to the market*、1998 年、Routledge に他の方々の論文とともに英訳されて収録されています。この本は世銀のパラダイムとは異なる日本の考え方をいろいろの観点から分析したもので、『東アジアの奇跡』と対比して読むと面白いと思います。

注 4. 例えば、インタビュー記事 “Free Market Theory ‘not practical’ in Third World”, *EIR*, March 27, 1992; “The State Strikes Back”, *Institutional Investor*, September, 1993; “The Government’s Role in Development”, *Look Japan*, April 1995; があります。また、私の論文としては「『東アジアの奇跡』と政府の役割」、『経済セミナー 1996.9』、日本評論社、「『東アジアの奇跡』とどう読むか(上)(下)」、1994 年、『ESE 2 月号、3 月号』、経済企画協会などがあります。

注 5. Robert Wade 教授は、” Japan, the World Bank, and the Art of Paradigm Maintenance: The East Asian Miracle in Political Perspective, *New Left Review* #217, May/June 1996 と題する論文の中で、日本政府が開発における政府の役割をより積極

的に認めるべきであると主張し、世銀の新古典派のパラダイムに挑戦した背景などが分析されています。このほか、Dani Rodrik 著 *The Globalization Paradox* (W. W. Norton, 2011 年)、奥田宏司立命館大学教授著「ワシントン・コンセンサスに対する日本政府の対応—アジア通貨危機の中で—」（『立命館国際研究』2004 年 10 月号）、メドレー・グローバル・アドバイーズ所属栗野原奨著“The US and Japan at the World Bank”，1995 年（日本版は猪口孝、P. グレンビッチ、C. プリントン編著『冷戦後の日米関係：国際制度の政治経済学』）があります（いずれの論文にも私の果たした役割について言及されているのですが、ちょっと面はゆいところがあります）。

注 6 この制度発足に当たりコースの募集をしたところ、ハーバード大学、プリンストン大学、コロンビア大学から応募があり、選考の結果、コロンビア大学のコースが選ばれました。

## 著書

『開発と援助の政治経済学』（東洋経済新報社、1997 年）、『ODA フロンティア』（大蔵省印刷局、1995 年）、『世界銀行グループ途上国援助と日本の役割』（国際開発ジャーナル、1993 年）：翻訳、論文多数





## 転職の勧め

塚田 俊三

1947年生。大学卒業後、1972年運輸省入省。国際航空、外航海運等を担当。1988年、世銀に移り（当初出向、その後世銀に転籍）、中国、モンゴルのインフラプロジェクトの開発運営に従事。2000年、アジア開発銀行に移り、インドのインフラプロジェクトの開発を担当。2008年立命館アジア太平洋大学に移り、今日に至る。世銀グループ在職期間、1988--2000年。

### はじめに

うろ覚えで恐縮だが、ある英国の小説で、“今は海外に居住する主人公が、もしも英国にそのまま居続けたとしたらそうになっていたであろうもう一人の自分に夢の中で遭遇するという”話を読んだ記憶がある。私も、ずっと日本に残り、公務員としての道をそのまま歩んでいたらそうになっていたであろう自分にどこかで出くわすことがあれば、それは相当陰鬱な雰囲気漂わせた自分のような気がする。

そのように感じるのは、日本の組織は、堅実ではあるが、新しい考え方には慎重で、内向きの社会であるからである。我々は、一つの組織で長く働いていると、いつの間にか、組織依存症となり、それが自分を縛り上げ、結局はずいぶんと窮屈な生活をしているものである。転職は、そのような組織から、そしてそのような自分から解放する良い機会を与えてくれる。

特に、日本の組織では、いつまで働いていても、*generalist* で終わり、海外で通用するような専門性を身に付けることが難しいので、海外で、特に、世銀のような専門性の高い *professional* 集団の中で働くことは、今のうちに、グローバル化が進んだ時代においては、極めて意義があるといえよう。

表題で、“転職の勧め”と書いたが、何もこれを礼賛するわけでもないし、私自身、転職のプロでもない。ただ、当人は、望むと望まざるにかかわらず、四か所で働くことになっただけのことであるが、今振り返ってみると、それは、やはりプラスの経験であったし、何よりも、国際的に通用する専門性を身に付ける上で役に立った。本稿では、世銀、ADB 通算して6本のプロジェクト（ローン総額で12億ドル）をプロセスした経験から得た教訓を、将来私のような立場に置かれた方がおられたならば役立つかもしれないという勝手な思いから、ここで幾つか、紹介することとする。

## 開発業務に係わる経験と教訓

我々、オペレーションを担当する職員の大半の仕事は、発掘（identification）、準備（preparation）、事前評価（pre-appraisal）、評価（appraisal）と続くミッションをこなすことにあるが、ここで有効なのは、ミッションのそれぞれの段階で、異なる交渉スタイルを採ることである。発掘段階では、相手側からその直面する問題、あるいは、相手側の要請をできるだけ謙虚に、かつ、気持ちをオープンにして聞くことに注力することが重要である。ミッションが、準備、事前評価段階に達すると、厳しい姿勢で交渉相手と折衝することが必要となり、世銀、ADB の要件を相手側に詳しく説明し、多少無理であっても、何とかそれを飲んでもらうことに、全力を尽くすことが重要となる。しかし、一旦プロジェクトが、評価段階に達すると、もはや新しい要件はこちらからは持ち出さず、チームの主な標的は、相手国の交渉相手ではなく、むしろ、世銀、ADB 本部に置くことになる。ここで、経験の少ないタスク・マネジャーだと、本部から何か注文が出ると、これを急いで相手国の交渉相手に伝え、これを受け入れてもらおうことをする人が多いが、これは、プロとして避けるべきであり、準備、事前評価段階で十分なプロジェクトの形成が出来ていなかったことの証左でもある。プロジェクトは、一旦形が出来上がってしまえば、本部ではいろいろ議論が出るかもしれないが、できるだけ相手側と合意したラインで、本部を説得すべきで、この段階で、新しい要件を相手側に持ち出したりすると、タスクマネジャーの信用は完全に失墜するし、特に、中国、インドでは、当該プロジェクトはデッドロックに乗り上げ、1、2年棚上げされてしまうことがある。

いうまでもなく、プロジェクトの成否は、相手側の project director が誰だとか、カウンターパートの institutional capability 等のミクロの要素に左右されることが多いが、相手側リーダー、担当者との調整が難航し、一步も先に進まなくなったときは、思い切って、副大臣、chief engineer に話を上げ、異なるレベルに話を持ち上げることは有効。思わぬ、打開策に繋がるものが在る。言い換えれば、相手側との交渉に当たっては、出来るだけ、辛抱強く対応することを基本とするが、それが上手く行かないときは、大胆かつ柔軟に動くことが、時に、重要。

他方、臨機応変と言っても、無節操に変わっていいということではなく、逆に、途中で“地雷”を踏みつけ、遠くに跳ね飛ばされたとしても、ブーメランのように、必ず元のところに戻ってくる、といった、しぶとさというか、一貫性を守ることは、プロジェクトをデリバーする上で、必要。プロジェクトの背後には様々なステークホルダーがいることから、プロジェクトの予測可能性を維持しておくことは重要であり、これが失われてしまうと、プロジェクトチーム全体に対する信頼が揺らいでしまい、結局高い次元でのサポートが得難くなる。

私の韓国人の同僚で非常に能率のいい職員がいたが、彼は、ミッションに出かける前から、既に Back to Office Report を大筋書き上げ、現地ではこのラインで相

手国の交渉相手を説得することに注力した。彼のプロジェクトは、Back to Office Report で見る限り、きれいに出来上がっているが、実施段階で問題に直面することが多かった。私のやり方はこれとは対照的に、現地に出向くまでは特段の準備はせず白紙で臨んだ。現地で相手国が直面している問題をいろいろ聞いていると、多くの場合、自然にプロジェクトの形が決まってくるし、その構成も相手国から歓迎されるものとなる。このような形でプロジェクト作りをすると、現地が直面する種々の問題に対しソリューション提供することとなり、management consultant 的な役割を果たすことが出来るし、本来、世銀、ADB の仕事は、そのような性格のものであるべきであろう。

少し話は変わるが、世銀、ADB においては、自分をチームワーカーだとか、クライアント・オリエンティッドだとか言った形で自己紹介してくる人がいるが、こういった人をチームメンバーにするときは注意した方が言い。こういう人に限って、チームワーカーではなかったり、本部の agenda を飲ませることが、世銀、ADB の任務だと傲慢な誤解をしている人が（特に、中国等の途上国から来たスタッフに）多い。彼らにとってチームワークだとか、クライアント・オリエンテーションといった言葉は、単なる外交辞令であり、それは他人を非難するとき、又は、自己を紹介するときに使う言い回しに過ぎない。嘗てプロジェクトが革新的だからと言って無理やりに私のプロジェクトに入り込んできたインド人のローヤーがいたが、一旦プロジェクトを担当すると、これをサポートするのではなく、勝手な思い込みに従って、疑問を提し続け、上司にはこのプロジェクトは、実施困難と報告し、大変迷惑したことが在る。このローヤーが人を非難するときに使ったのが、君はチームプレーヤーではないという言い回しであった。彼女自身がそうでないことは、ADB の中でもつとに有名であったのだが。

我々タスクマネジャーが最終的に説得しなければならないのが局長、副総裁であるが、彼らとの関係についてここで若干触れることにする。勿論、これほどのポジションに就ける人達は、当然のことながらスムーズな人間関係を作ることに長けているので、日ごろの付き合いは、滑らかなものであるが、しかし、イザ、重要な問題に直面した時に、“腹の座った”正しい判断が出来るかと言えば、それは全く別問題である。このような場面に彼らが直面した時、プロジェクト評価書（Project Appraisal Document）を自分で読み、必要な調査を自ら行い、自分で判断をする幹部は残念ながら意外と少ない。むしろ、当該プロジェクトに対する評判を聞いて回り、これに基づいて所謂“バランスのとれた”判断する幹部が多い。私の経験では、当該プロジェクトの地域担当局長は、法務担当の局長代理から意見を求め、その意見を尊重して、幹部会提出をするかどうかの最終判断を行い、会議直前にこれをキャンセルしたが、当該法務担当局長自身も自分ではプロジェクト評価書を読んでおらず、先程話したローヤーからの報告を受け、これに基づき、地域担当局長に advice をしていただけであった。要するに、誰も自ら判断をしているわけではなく、

誰かの報告を、更には、誰かの、誰かの報告を元に判断を下している訳で、それが上司の判断だからといって必ずしも正しいわけではなく、幹部の判断だから、重要だという以外の何者でもない。

## 終わりに

アジア開発銀行にいた時、“風の会”という会があった。その意味するところは、風の糸が切れたように海外に飛び出してしまった日本人の集まりと言った多少自嘲的な表現であったが、それは同時に、転職を厭わずあえて冒険することを選んだという自負を交じったものでもあった。当時は、確かに、安定した国内組織から、job security のまったく無い国際機関に転じることは何も好き好んで辿る道ではないとする見方が一般であったが、今では、転職はごく普通のことになりつつある。その意味で、いまさら、ここで改めて”転職の勧め“と題して、小文を物する必要はまったくないのかもしれないが、それでも、肝心の若年層には、まだまだ海外で働くことを躊躇する人が多い。しかし、ここで思い切って自ら風の糸を切り、外に向かって飛び出すことは、組織依存症に陥りがちな自分に対しその退歩を断ち、専門性だけを武器に生きるという professional としての生き方に切り替えていく、格好の機会を提示してくれることになる。ここに改めて、次の時代を背負う新たな世代に、海外への雄飛を勧めて、この拙文の終わりとしたい。

## 私と世銀 ―「日本と世銀グループの相互の役割の変化」という観点から

宮村 智

1946年生、大学卒業後、大蔵省（現財務省）入省。大蔵省時代に世銀理事補、世銀担当課長、世銀東京事務所長、世銀日本代表理事を務める。大蔵省退官後、NTT 常務、駐ケニア大使、損保ジャパン総研理事長、SBJ 銀行社長を歴任。世銀グループ在職期間、1978-80 年、1995-2000 年。

### はじめに

私は大蔵省（現在の財務省）に 31 年間勤務したが、その間、4 度、世銀に関する仕事をした。また、大蔵省退官後、駐ケニア大使を務めたが、その時も世銀と合う機会が少なくなかった。これらを年代順に記せば、次のとおりであり、通算すると、私は 5 度、計 12 年間、世銀に関わったことになる。

- ① 世銀理事補（1978. 7～1980. 7）
- ② 大蔵省国際金融局開発機関課長（1989. 6～1991. 7）
- ③ 世銀東京事務所長（1995. 7～1998. 6）
- ④ 世銀理事（1998. 6～2000. 5）
- ⑤ 駐ケニア日本大使（2004. 7～2007. 9）

このように世銀と 5 度にも及ぶ関わりを有することから、足跡記録出版プロジェクトの第 1 陣執筆者に指名されたのであろうが、執筆の指定テーマとして与えられた「日本と世銀グループの相互の役割の変化」という観点から 5 度の関わりを振り返ると、私自身がプレーヤーとして相互の役割の変化に何らかの貢献をしたと言えるのは、上記②～③の時期に限られる。従って、最初に②～③の時期における貢献の内容を私の個人的な思い出も交えて記すことにしたい。その上で、①～⑤までの時期において、日本と世銀グループの関係がどのように変化してきたか等について、私の感想を記すことにしたい。

### I. 開発機関課長時代における PHRD（開発政策・人材育成）ファンドの創設

開発機関課は世銀、アジ銀、米州開銀、アフリカ開銀、そして私の在任中に創設された欧州復興開発銀行といった国際的な開発金融機関を所管する課である。1989 年 6 月、私はパリの OECD 代表部勤務を終えて帰国すると直ちに、最初の課長ポストとして、開発機関課長に任命された。課長に任命される直前の 6 月 4 日に、中国で天安門事件が起こり、世銀グループの中国向け融資を停止すべしという声が欧米諸国から湧き上がっていたため、就任するや否や、その対応に忙殺されたことを記憶している。

7月に入ると、8月末締切りの予算要求作業が始まった。この時期は日本が第4次中期目標に沿ってODAを計画的に増額していたので、日本のイニシアチブで世銀に対する任意の資金的支援を増加する予算的な余裕があった。問題はどのような予算要求をすれば、査定当局の理解が得られ、日本の有益な貢献として世銀や途上国を中心とする他の加盟国から評価されるかという点にあった。我々は課内で様々な検討を行う一方で、ODAに強いご関心をお持ちの橋本大蔵大臣（当時。後の総理大臣）のご感触を探り、ODA予算要求取り纏め役の溝口開発政策課長（当時。現島根県知事）のご指導を仰ぎつつ、最終的には、世銀内にPHRD（開発政策・人材育成支援）ファンドと称するトラスト・ファンドを創設し、3年間に3億ドル程度の拠出を行うという予算要求を行うことにした。

PHRDファンド創設を要求することになった理由については、その年の9月にワシントンで開催された世銀・IMF総会における総務演説の中で、橋本大臣から分かりやすく説明していただいたので、以下に、その一節を引用したい。

「・・・第2次大戦が終わった時、日本に残されたのは廃墟と人間だけでありました。そこから立ち上がり、復興と開発の過程を辿る中で、我々はIMFと世銀に助けられながら人材の育成に最大限の努力を払い、また海外からの資本・技術導入をはかるとともに、適切な経済政策を実施することによって、現在の日本を築いてきました。・・・このような日本の経験を私は是非、開発途上国のために役立たせたいと思い、本日一つの計画をご披露したいと思います。即ち、世銀を通ずる開発途上国への技術援助や、開発途上国において政策立案とその実施の責任を双肩に担う人材を育成することなどのため、我が国は世銀に対して、今後、3年間に3億ドル程度の拠出を行い、特別ファンド（開発政策・人材育成支援ファンド）を設ける用意があります」

このようにPHRDファンドによる日本の貢献をしっかりと世界にPRしてから、予算当局と本格的な折衝を開始したが、予算当局には事前に概略を説明済みだったこともあり、PHRDファンド創設の予算要求は無事に認められ、1990年から約1億ドルの拠出を始めた。世銀にとって総額3億ドルというトラスト・ファンドは前例がないほど大規模なものであり、世銀事務局は日本に対して大いなる感謝の意を表するとともに、その適切な管理のために体制を強化してくれた。PHRDファンドの使い道は当初は世銀の融資プロジェクトの発掘・準備等の費用や途上国出身者向けの奨学金としていたが、その後、重点支援対象分野を設けたり、対象支援分野を拡大して、その時々々の要請に応じて、重点的かつ柔軟に利用できるように改善が図られた。例えば、1991年からは、アフリカにおける人材育成、民間部門の育成、地球環境を含めた環境保護、開発における女性の役割を重点的に支援することとした。また、後述する世銀東京事務所長時代には、開発問題研究に関する知的パートナーシップへの支援などにも使えることとなっていたので、多いに活用させてもらった。

以上が世銀グループに対する日本のユニークな貢献として高い評価を受けた PHRD ファンドの創設と進化の経緯である。PHRD ファンドは世銀の中核であるオペレーション部門で働くスタッフにとっては、融資プロジェクトの発掘や準備に使える有り難い資金である。前身のジャパン・スペシャル・ファンドに比して、そうした資金も大幅に増額され、私の記憶によれば、融資プロジェクト全件数の半分以上が PHRD ファンドの恩恵を受けることができるようになった。このため、多くの世銀スタッフが日本を頼もしいサポーターと考えるようになり、日本の世銀事務局に対する影響力も増加したと思う。

私の開発機関課長時代における世銀関係の課題としては、この他に、IDA9（1989年に実施された IDA の第 9 回増資）増資交渉があったが、この交渉は専ら米澤審議官に担当していただき、日本の拠出シェアを減らしながらも、20.75%と適切なレベルに収めていただいた。また、理事会や開発委では、途上国における重債務問題、湾岸危機に伴う問題、中東欧諸国の経済改革問題、サブサハラ諸国の貧困問題、環境問題（特に、個別案件として、インドのナルマダ・ダム問題）、開発における女性の役割向上の問題などについて議論が行われたが、特に日本と世銀グループの相互の役割を変化させたといえる問題ではないので、詳述は控えたい。なお、後述するように、開発機関課長時代にアイホーン財務担当局長（当時。後の副総裁、専務理事）と出会ったことが、私と世銀との更なる関わりを生むことになるが、当時はそうした運命を知る由もなかった。

## II. 世銀東京事務所長時代における東京事務所の抜本的な改革

世銀東京事務所（以下、「TOK」と略す）の所長時代は私が気合を込めて真剣に TOK の改革に取り組み、日本と世銀グループとの相互の役割を大きく変化させた時期と言える。何故そんな一所懸命に TOK の改革に取り組んだかを理解してもらうためには、私が TOK 所長に就任した経緯を説明する必要がある。いわば人事の裏話なので、書き留めるのは躊躇を覚えるが、今や昔話で時効が成立していると解釈して、ありのままを記すことにしたい。

1995 年 3 月のある日、河原世銀理事は TOK を所轄していたアイホーン財務担当副総裁の訪問を受け、「今年 7 月（1995.7）に TOK 所長の交代時期を迎えるが、日本の大蔵省が今の所長のようなやる気のない人物しか派遣してくれないのであれば、次の所長は世銀が国籍を問わずに部内職員の中から選考して派遣することにしたい」と告げられた。河原理事は「それは困る。今度は必ず世銀本部が満足する人物を送る。もし、貴方に意中の人がいるなら言ってほしい」と応じたところ、アイホーン副総裁は「数年前に世銀担当課長であった Mr. ミヤムラなら良い」と答えたそうである。河原理事は早速この話を大蔵省の官房長に伝えて、私を TOK 所長候補とするように強く要請した。そして、官房長は名古屋税関長であった私に対して電話で「かくかくの次第だから、河原を助けると思って、世銀本部での面接試験を受けに

ワシントンに行ってくれ」との指示を発した。それを受けて、私はワシントンに赴き、何人かの世銀幹部の面接を受け、無事、TOK 所長として採用されることになった。

こうした経緯があったため、私は真剣に TOK 所長の仕事に取り組まざるをえず、就任前から当時の TOK のどこに問題があるかを様々な関係者にヒアリングすることにした。ヒアリングを通じて浮かび上がって来た問題は、①日本は当時世界一の ODA 供与国であり、日本・世銀の双方に、お互いに相談や協力をしたいという声があったにも拘わらず、TOK は両者を繋ぐ役割を果たしていない、②世銀本部では TOK の資金調達以外の役割はほとんど認識されておらず、TOK の存在感は極めて薄い、③日本では世銀に対して多大な資金的協力（注）をしているにも拘らず、日本人職員の数が少ないという不満が強い等であった。私はこれらの問題に対処するためには、TOK が幅広い分野で日本と世銀との関係を繋ぐ役割を果たせるように改革していく必要があると痛感した。そして、その改革を実現するためには、世銀本部の理解や支援を得るための働きかけや TOK 自身のパワーアップが不可欠であると考えた。

（注）世銀に対する出資、IDA に対する拠出、PHRD ファンドを通じる支援、輸出入銀行や海外経済協力基金との協調融資、東京市場における資金調達など、日本は世銀グループに対して、多面的で多額の資金協力をしていた。

こうした私の考えを、下記のとおり、「TOK の改革に向けた新たな戦略（New Strategy）」として取りまとめ、就任早々に TOK のスタッフ全員に説明し、考えを共有して、実現に向けて協力してもらうように努めた。

#### TOK の改革に向けた新たな戦略（New Strategy）

##### 1. TOK 改革の方向

（1）TOK を資金調達オフィスから、日本の様々な関係者との Partnership の構築や日本人職員採用といった幅広い分野でも日本と世銀との橋渡し役を担うオフィスに改革する。

（2）改革実現のため、世銀本部への働きかけや TOK のパワーアップにも取り組む。

##### 2. 世銀本部への働きかけ

（1）世銀本部の理解や支援を得るため、TOK の改革や各分野における活動の内容・実績を取りまとめた一枚紙（At a Glance）を作り、本部の関係者に対する説明に努める。

（2）世銀本部からの来訪者に対するアドバイスの提供や支援を強化し、世銀本部スタッフの中に、TOK のサポーターやファンを増やす。



### 3. TOK のパワーアップ

- (1) 内部の意思疎通の円滑化とスタッフの入替え・採用増による戦力強化を図る。
- (2) オフィスの移転による職場環境の改善とハイテク化を図る。
- (3) TOK 所長は単なる管理者でなく、playing manager として自ら汗をかき、proactive に TOK の変化を主導する。

私は TOK 所長としての 3 年間を New Strategy に沿って、様々な提案やアイディアを考えたり、募ったりしながら、それらを実現すべく、スタッフとともに一所懸命に知恵を絞り、汗をかき、関係者との折衝や相談に走り回って過ごした。大変に忙しい 3 年間ではあったが、後述するように、それぞれの分野で予期した以上の成果を上げることができ、誠にやりがいがあった面白い 3 年間でもあった。

予期した以上の成果を挙げることができたのは、TOK スタッフの頑張りに加えて、ウォルフェンソン総裁を初めとする世銀の関係幹部、並びに大蔵省関係者の暖かい理解と積極的な支援、そして日本側関係者の多大の協力があったからである。特に、ウォルフェンソン総裁は日本との関係を重視して、年に 2、3 回は訪日し、積極的に日本の関係者との会合に参加されたので、とても有り難かった。ウォルフェンソン氏が世銀総裁に就任したのは私が TOK 所長に就くほんの 1 ヶ月余り前である。TOK 所長就任の最初から、彼のような活動的な親日家が世銀総裁だったのは誠に幸運だったと思っている。さらに、私個人の心情として、TOK 所長就任して 2 ヶ月も経たない内に遺言となってしまった河原理事との約束を必ず果たしたいという強い思いが New Strategy を実施する推進力となった（注）。

（注）河原理事と私は同じ時期にパリで勤務し、しばしば楽しい時間を一緒に過ごした仲で、私にとって河原理事はダンディで気さくな兄貴分のような方であった。TOK 所長候補になると早速電話があり、河原流の言い回しで、「あんなにアイホーンに惚れられたのだから、しっかり TOK を立て直してくれよ」と激励され、私は「まあ運良く採用されたら、頑張りますよ」と茶化しながら、約束した覚えがある。その後、河原理事は 1995 年 4 月に一時帰国し、その機会に日本で健康診断を受けたところ、食道ガンが発見された。そして、医者 の 指示で、そのまま日本に留まって治療を受けたが、薬石効無く、95 年 8 月に、帰らぬ人となった。

ともあれ、日本と世銀グループとの相互の役割の変化という観点から言えば、この 3 年間は日本が世銀にとって資金提供国としてのみならず、より幅広い分野で Partner としての役割を果たすようになり、人材提供国としても一定の前進を見せた時期となった。

細かくなって恐縮ではあるが、次に、分野別にどのような考え方の下に具体的活動や施策を実施し、どのような成果を挙げたか等を説明したい。

## 1. 対外広報 (External Relations, 以下、「EXT」と略す) 関係

EXT 関係は TOK 改革の中核的分野であり、New Partnership を積極的に構築するとの方針に沿って、これまであまり接触がなかった日本の様々な関係者と間に新しい Partnership を立ち上げ、数え切れないほど沢山の活動を実施した。この分野では、ウォルフエンソン総裁が自ら経団連との年次会合や大蔵省財務官との定期的な対話を提唱し、NGO や政治家との会合にも積極的に参加するなど、牽引役となってくれた。また、広報のプロであるマロックブラウン EXT 担当副総裁（後に UNDP 総裁）が常に有益なアドバイスをくれた。岩崎広報官、平井次席広報官を初めとする TOK のスタッフは多様で多彩な EXT 活動の準備や実施のために実に良く働いてくれた。多くの EXT 活動は残業や休日出勤を厭わぬ彼女たちのハードワークのおかげで初めて実現したと言える。

(1) Business Partnership : 経団連との年次協議を開始し、ワシントンと御殿場で会合を持った。商工会議所とインドの民活インフラをテーマとするワークショップを何回か開催した。その他、貿易会や ROTOB0 等とのワークショップ、スリランカ向け投資セミナーの開催、世銀主催ビジネス関係イベントに対する日本企業の参加呼び掛けなどを行なった。また、経団連企業からは世銀に出向して働く人材も募集した。

(2) Intellectual Partnership : この Partnership は主として、開発経済担当部門 (DEC) のスクワイア局長と相談しながら推進し、チーフエコノミストであったスティグリッツ上級副総裁（後にノーベル経済学賞受賞）にも度々参加してもらった。具体的な活動としては、リサーチ・フェアの開催 (1995. 12 及び 97. 12)、世銀と日本の研究者の共同研究の推進、世界開発報告 (World Development Report) に対する日本からの input の強化、世銀と日本の研究者間におけるシンポジウム・セミナー・ワークショップ等への相互参加の支援、DEC 関係のリサーチ・フェローやサマー・インターンに日本の研究者・大学院生が派遣されるための支援等が挙げられる。また、PHRD の資金を活用して、知的パートナーシップ支援基金 (IPSF) を創設し、世銀と日本の研究者の交流や研究論文翻訳の支援、セミナー等開催の支援、開発経済等に関する情報誌 Knowledge Link の発行などを行なった。

(3) NGO との Partnership : TOK の歴史上初めて、NGO を TOK に招いて、説明会や懇談会を開催した。ウォルフエンソン総裁時に日本の NGO と世銀総裁との懇談会を世銀の歴史上初めて開催した。この当時、NGO は世銀が環境保全や人権などに十分な配慮を払っていないと批判的だったので、私は不測の事態が起こることを懸念した。しかし、ウォルフエンソン総裁が懇談会上の入口に立ち、NGO の参加者一人ひ

とりに対して、人懐っこい笑顔で歓迎の意を表し、握手で迎えたおかげで、NGO は毒気を抜かれ、懇談会は友好裡に終了した。私にとって、忘れられない思い出となっている。

(4) 日本の政治家との Partnership：世銀への財政的支援は ODA 予算の一部として国会の承認が必要とされるため、ウォルフエンソン総裁の意向を受けて、世銀幹部が訪日の機会に日本の政治家と面談して、世銀グループの活動について理解を深めてもらう試みを始めた。その際に、日本の政治家が訪米時に世銀本部を訪問するように慫慂してもらったところ、その訪問が実現し、ウォルフエンソン総裁と面談してもらったりもした。

(5) 公的金融機関との Partnership：世銀は日本の公的金融機関である日本輸出入銀行（以下、「輸銀」と略す）や経済協力基金（以下、「OECF」と略す）とは従来から協調融資等を通じて良好な関係を維持しており、年次協議といった対話も行われていた。ウォルフエンソン総裁になってから、輸銀総裁と OECF 総裁とそれぞれ夕食懇談会を催すなど、トップ・レベルでの意思疎通も図られることとなり、Partnership が強化された。

(6) 大蔵省との Partnership：世銀の所管官庁である大蔵省との円滑な意思疎通が世銀と日本との良好な関係のベースになるとの考え方に立って、ウォルフエンソン総裁は大蔵省の財務官と少なくとも半年に 1 回は対話をすることを提案し、私の TOK 所長在任中は加藤並びに榊原財務官との対話が定期的に行われた。対話はその時々的重要案件についてフランクに意見交換するという形で実施され、私も世銀側の一員として同席した。ウォルフエンソン総裁と榊原財務官は特に相性（chemistry）が良いようで、対話ではいつも笑いが絶えなかった。いずれにせよ、世銀と日本の実質的なトップ同士が友好関係を保ち、お互いの考えを理解し合っていることは、何かにつけて TOK 所長の仕事をやりやすいものにしてくれた。

(7) その他：1995 年は TOK 設立 25 周年という記念の年であったので、記念事業として、PHRD の支援を仰いで、日本国民一般に世銀を紹介するビデオを作成した。電通に制作を依頼し、宮崎美子さんにナレーターをお願いした。途上国で活躍する日本人職員、例えば、アフリカ象牙海岸共和国の勝カントリー・ダイレクター（後に、副総裁）やプロジェクト実施中の現場などを現地で取材した映像も織り込んだ分かりやすくて評判の良いビデオが出来上がり、関係先に配布するとともに、学校での特別授業や講演等に多いに活用した。

## 2. リクルートメント関係（日本人職員の採用関係）

EXT 関係とともに、私が力を入れたのはリクルートメント関係、即ち、日本人職員の採用増加である。日本人職員の増加は大蔵省や日本理事室にとっても極めて重要な課題であり、密接に連絡を取りながら、採用増加に向けて努力した。

世銀においては採用権限が分散しているので、私自身は世銀幹部と面談する機会がある度に、①世銀に対する日本の資金的サポートを維持・強化するためには日本人職員の増加が不可欠である、②昔と異なり、語学堪能で専門知識や技能で世銀に貢献できる日本人も増加している、③日本の経済発展の経験を学びたい途上国も少なくない、等を説明して、日本人職員の採用に対する理解と支援を要請した。加えて、人事担当部局に対し、VP 別に日本人職員のターゲットを設定するよう要請したりもした。

幸いウォルフエンソン総裁も日本人職員の増加に好意的で、サンドストローム専務理事や日系人であるベリー人事担当副総裁を日本に派遣して、大蔵省や TOK と増加のための方策を検討させたり、候補者の面接を行わせたりした。ベリー副総裁と相談して、しばしば世銀本部からリクルートミッションを送ってもらうとともに、他用で訪日した世銀幹部にも候補者と面接してもらうようにした。また、YP については、毎年 2〜3 名を採用するという実質的な日本人枠を作ってもらった。TOK 所長を終え、世銀理事になってからも、引続き日本人職員の増加に努力したので、こうした努力の成果については、Ⅲ. でまとめて記すことにしたい。

### 3. 資金調達関係

TOK は元々資金調達オフィスとして設立され、財務担当総裁の管轄下に置かれてきたので、資金調達を通じて世銀本部への貢献を維持・強化することも重要であった。私が村上氏や後任の吉原氏といった資金調達担当官とともに努力したのは、日本の金融機関に対して、世銀の資金ニーズを説明した上で、世銀にとって有利な資金調達のプロポーザルを提出するように奨励することであった。調達は TOK 所長に就任した最初の頃はグローバル債のような大型の調達が中心だったが、投資家の要望を反映して、徐々に小口の資金調達を増加させた。いずれにせよ、円を含めた様々な通貨で、公募・私募双方の多種多様の資金調達を行い、概ね世銀全体の資金調達額の 3 分の 1、円換算の金額では数千億円程度を東京市場で調達していたと記憶している。当時、TOK が手掛けた Swap を組み合わせた仕組み債による資金調達の中には、米ドルベースでの金利がマイナスになったものがあり、アイホーン副総裁が大喜びしたこともあった。

東京市場にはかつて大銀行と証券大手によるカルテル的な市場慣行が存在し、柏谷 TOK 所長（1984-87）はその破壊のために必死で戦われたようだが、私が TOK 所長に就任した頃には東京市場の自由化は概ね完了しており、もはやそうした慣行はなかった。ただ、TOK による全ての資金調達について、大蔵省への事前届出とその承認が必要とされ、機動的な資金調達ができない恐れがあった。このため、大蔵省と折衝して、事前届出・承認制度を廃止し、事後報告に変えてもらった。

### 4. CG 会合の東京開催

当時、CG 会合（注）の多くは世銀のパリ事務所で開催されていたが、日本政府は、ODA 予算に対する国民の理解を高めるなどの狙いもあって、アジアの途上国の CG 会合のできるだけ東京で開催したいという意向を有していた。この日本政府の意向を受け、世銀本部を説得して、実際に CG 会合をいくつか東京で開催し、TOK に CG 担当官のポストも作った。しかしながら、その後、世銀の分権化（De-centralization）が進められ、CG 会合の多くが途上国の世銀オフィスで開催されることになったため、この試みは長続きしなかった。

（注）Consultative Group 会合の略で、ある途上国に援助を供与しているマルチの援助機関とバイの援助供与国が一堂に会して、当該途上国に対する今後の援助方針や援助額を協議する会議。世銀がほとんどの CG 会合の主催者の役割を果たしている。

#### 5. 世銀本部への働きかけと TOK のパワーアップ

これらは New Strategy の 2 番目と 3 番目の項目であるが、日本と世銀の相互の役割の変化とは直接関係がないので、簡単に説明するに留めたい。

まず、「世銀本部への働きかけ」については、TOK は世銀の出先であり、TOK の活動や予算に対する本部の理解と支援がなければ改革の実現は不可能なので、主に私とラディフェラ TOK 次長（後の駐日及び駐米マダガスカル大使）が担当して行った働きかけである。私は当時、四半期に 1 回のペースで 1 週間程度ワシントンに出張し、TOK の所管事項担当の副総裁や局長などと面談することにしていたが、こうした機会に At a Glance を使って、TOK の改革や活動について説明して回った。ラディフェラ次長は毎日のように世銀本部の予算、営繕、給与、人事などの担当者と電話で話していた。これらに加えて、世銀本部から来日してくる沢山のスタッフに対して、可能な限り来日中の日程作りや日本側との協議に関するアドバイス付与といった支援を行い、本部スタッフを TOK のサポーターやファンとするように努めた。

次に、「TOK のパワーアップ」は、多様化し増加する TOK の活動を支えていくために不可欠と考え、ラディフェラ次長と相談しながら、順を追って着実に取組むことにした。取組みは、まず、TOK 内の意思疎通を円滑化して既存のマンパワーをフルに活用することから始め、その後、何人かのスタッフの入替えや採用増による戦力強化を図った。その間に、要望していたオフィスの移転に対して、本部からの許可が得られたので、現在の富国生命ビルに移転することとし、オフィス・スペースの拡大、職場環境の改善、ハイテク化を図った。また、当初はそこまで考えていなかったが、世銀本部がローカル・スタッフ（現地採用職員）向けにも年金制度を創設するとの話が伝わってきたので、それまでは日本の公務員の報酬制度に準拠していたローカル・スタッフの報酬制度を HQ スタッフ（世銀本部職員）と同様に年棒制に改定するとともに、年金制度も日本の厚生年金から新たに作られた世銀のローカ

ル・スタッフ向け年金制度に変更した（人によっては有利な方の選択を認める）。さらに、長年の懸案であったローカル・スタッフに対する所得税免税特権の付与についても、関係省庁と 1 年半以上に及ぶ折衝を重ねて、ようやく認めてもらうことになった。

### Ⅲ．世銀理事時代における日本人職員増加に向けての働きかけ

1998 年 6 月、TOK 所長を 3 年間務めた後、私はワシントンの世銀本部で日本政府を代表する世銀理事に任命された。世銀理事補から 20 年経っており、口の悪い友人からは「お前は理事補の『補』の一字を取るのに、20 年もかけたな」などと冷やかされて、日本を離れた。世銀本部でウォルフエンソン総裁に着任の挨拶に伺うと、「貴兄はこれまで私の部下だったが、私のボスになってやって来た」と冗談を言いながら、迎えてくれた。

世銀本部には沢山の友人・知人がいたし、仕事の内容も分かっていたので、気楽な赴任だったが、理事の仕事は 20 年前と比べて予想以上に忙しくなっていた。理事会が開催されるのは従来同様、火曜日と木曜日であったが、理事会に加えて、少数の理事で事前の検討を行う委員会、G7 理事の会合など様々な会合が増加しており、会合に出席するだけでも結構時間を取られた。ウォルフエンソン総裁は理事会に対して次から次に新しい提案を投げかけてくるため、その検討で忙しくもなっていた。20 年前とは異なり、2 番目に大きい発言権を有する日本理事の発言は注目されており、一定の見識と説得力がある発言を事前に準備する必要もあった。ある委員会では議長役を引き受けさせられ、良い経験にはなったものの、しばしば訛りのある発言者の英語が聞き取れなくて苦勞した。

このように会議とその準備で忙しくて、世銀理事の時代に日本と世銀との相互の役割の変化に貢献したという記憶はあまりないが、日本人職員の増加については、本省と相談しながら、引続き世銀事務局に対する働きかけを続けた。TOK 所長時代からの働きかけやそれに応えた世銀事務局の前向きな対応もあって、私の理事在任中に、日本人の専門職員の数が初めて 110 名を超えるまでに増加したことは嬉しかった。私の貢献は限られているが、私の TOK 所長から理事時代にかけて、世銀に採用された方々の名前を敬称を略して、思い出すままに列举すれば、副総裁クラスでは、井川、日下部、局長・課長クラスで、河合、武市、小寺、鷺見、清水、柴田、泉、石井、田辺といった名前が浮かんでくる。これに従前から世銀で活躍されていた副総裁の西水、局長・課長クラスの勝、大橋、吉成を加えると、相当数の方々が世銀グループの幹部レベルで活躍しており、20 年前と比べると隔世の感を覚えた次第である。

#### IV. 世銀と関わった 30 年間に於ける日本と世銀グループの相互の關係の變化

私が世銀理事補として最初に世銀と関わったのは 1978 年で、駐ケニア大使を辞して世銀との関わりを終えたのは 2007 年なので、その間に 30 年間の年月が経過したことになる。私の関わりは途切れ途切れであったので、断片的で大雑把な觀察に過ぎないが、この 30 年間に於ける日本と世銀グループの相互の關係の變化について、私の感想をしてみたい。

私の世銀理事補時代（1978-80）には、日本は既に 5 大出資国の一つで、単独で理事を任命できる任命理事国になっていた。しかし、IBRD の出資シェアは第 5 位、IDA の拠出シェアは 10.3%で第 4 位であったので、発言力は限られており、何となく気楽な立場だった。この時期には既に TKO が円の調達を行い、輸銀や OECF との協調融資も盛んに行われていたので、資金協力面では、日本はそれなりに貢献していた。しかしながら、それ以外の分野で日本と世銀との間に格別な關係が存在していたという記憶は無い。また、日本人職員については、幹部クラスは會計監査役の服部正也氏（後に副總裁）くらいで、専門職員の数も 50 名以下であったと記憶している（正確な人数をご存知の方がご教示いただきたい）。

実は 1978 年というのは、日本の ODA の歴史にとって、記念すべき重要な年である。この年、日本は ODA を 3 年間で倍増させるという第 1 次中期目標を策定し、ODA を国際貢献の重要な柱として位置付けることとした。それ以降、第 5 次中期目標が終了する 1997 年までの 20 年間、日本は ODA を計画的に拡充し続けた。この結果、当初は他の先進国に比して見劣りしていた日本の ODA(支出純額)は、1983 年には OECD の DAC加盟国中第 3 位、86 年には同第 3 位と順位を上げ、89 年には遂に米国を抜いて、初めて世界一 ODA 供与国となった。その後、日本は 1990 年に第 1 位を譲ったものの、1991 年から 2000 年までの 10 年間、世界最大の ODA 供与国の座を維持し続けた。

私が開発機関課長に任命された 1989 年は ODA の分野でも日本が初めて世界一に上り詰めた年であった。世銀に於ける日本の IBRD 出資シェア、IDA 拠出シェアとも米国に次いで第 2 位に上昇しており、特に、IDA の拠出シェアは 20%を上回るまでに増加していた。これに加えて、先に述べた PHRD ファンドを通じる支援、東京市場に於ける資金調達、輸銀・OECF との協調融資もあったので、資金協力面では、日本は世銀グループにとって最重要のパートナーであったと思う。こうした中、白鳥元世銀理事が「世銀理事時代の思い出」で指摘されているように、日本は「カネ」を出している割には、「チエ」とか「ヒト」の貢献が少ないことが問題とされるようになった。そこで、白鳥理事は状況を改善すべく尽力され、世銀のエコノミストに日本や東アジアの經濟發展の経験を分析させて「東アジアの奇跡」と題するレポートに纏めさせるとか、日本職員の採用や昇進を増加させるという成果を挙げられた。

私が TOK 事務所長として取組んだことも、「カネ」以外の面で日本が世銀グループにもっと貢献できるとの考えの下、その橋渡し役を TOK が果たせるように改革しつつ、様々な Partnership の構築や日本の優秀な人材の採用に努力したことに他ならない。「チエ」の面では日本のビジネス界や学界との Partnership を通じて、産業育成、環境保全、国別支援、開発理論などの分野において、日本と世銀が相互に情報や意見を交換する場を設け、それをきっかけに、日本の知識・経験や研究成果を世銀に input することを期待した。「ヒト」の面では世銀グループに日本の優秀な人材、特に課長・局長以上の幹部職員として活躍できるような人材を送り込む努力をし、世銀理事になってからも、引続き、この努力を継続した。十分な成果が得られたというには程遠いであろうが、日本が世銀グループに対して、資金だけでなく、開発に関する知識・経験や人材を提供する国として、一定の前進を見せたとは言えると思う。

偶然ではあるが、私が開発機関課長、TOK 所長・世銀理事を務めた 1989-2000 という時期は日本が世界一の ODA 供与国だった時期と重なっている。いわば日本が国策として ODA に力を入れていた時期であり、こうした時期に開発援助の仕事を担当できたのは、誠に幸運であった。なぜなら、第 1 に仕事をやる上で必要な予算を獲得しやすい。第 2 に日本で Partnership を築いたビジネス界や学界における開発援助とか世銀に対する関心も高いし、開発問題の研究者の数が増え、研究のレベルも向上している。第 3 にリクルートの面でも、世銀で働いてみたいという優秀な人材に事欠かない。第 4 に世銀側にも最重要の資金協力国で最大の ODA 供与国である日本との関係を維持・強化したいという要望がある。日本が世銀に対する「チエ」とか「ヒト」の面での一定の役割を果たせるように変えることができたのは、こうした要因に恵まれたためでもあると考えている。

私は世銀理事のポストを最後に 2000 年 5 月に大蔵省を退官し、4 年間民間会社に勤務した後、再び政府に呼び戻され、2004 年 7 月にケニア駐在大使に任命された。駐ケニア大使の重要な仕事の一つは、ケニア並びに兼轄するルワンダ、ブルンジ、エリトリア、セーシェルに対する経済援助であり、私は初めて開発の現場での仕事を経験した。ケニアでは、毎月、世銀ケニア事務所で開催される世銀主催のドナー会合が開催され、私は積極的に参加した。そこで親しくなった世銀のケニア担当国別局長（Country Director）からは色々と有益な情報をもらったり、日本の援助に対するアドバイスをもらったりして、友好関係を維持した。大使時代にケニアで開催された PHRD による世銀奨学生の OB 会合に参加して、講演を行い、彼らと交歓したのも楽しい思い出である。この OB 会は世銀で奨学金プログラムを担当していた旧知の柴田氏が企画したものである。アフリカの世銀奨学生 OB の多くはそれぞれの国の政府高官として活躍しており、交歓会で彼らと話をしていると 10 数年前の開発機関課長時代に蒔いた種が大きく育っていることが分かり、嬉しくもあり、誇らしくもあった。



大使時代に懸念を感じたのは日本の ODA の減少である。日本では厳しい財政事情のため、ODA 予算も削減対象となり、2001 年に世界一の ODA 供与国の座を米国に譲った。その後、辛うじて第 2 位を維持していたが、2005 年のグレン・イーグルズ・サミットにおけるアフリカ支援強化の方針を受けて、英、独、仏が ODA を増加したため、2006 年には第 3 位、2007 年には第 5 位の ODA 供与国に転落した。これと歩調を合わせるように、1990 年代には 20%台を維持していた日本の IDA に対する拠出シェアも減少しており、10%台に後退しているようである。私は 2007 年に大使を辞めた後は民間会社で勤務しているため、日本と世銀グループとの関係がどのように推移しているのか良く承知していないが、「カネの切れ目が縁の切れ目」となるのではなく、「日本はカネの代わりに、チエやヒトで貢献する」ようになるように切に願う次第である。また、今年 10 月に開催される IMF・世銀東京総会がチエやヒトによる貢献を含めて、日本と世銀グループとの関係を強化する機会になればと願っている。

## 最後に

世銀の仕事には「国造りのロマン」があると言われる。私の場合は、駐ケニア大使の時代にそうした「国造りのロマン」とか「国造りを支援する喜び」を味わったものの、世銀での勤めは理事室や TOK だけであったため、残念ながら、世銀の書類や会議などを通じて、間接的に「国造りのロマン」を感じるだけであった。

「国造りのロマン」と言われるとピンと来ないものの、世銀勤務は私にとって、沢山の素晴らしい人々と出会う喜びをもたらしてくれた。その中でも、理事補時代にブリッジを教えていただいた服部副総裁、TOK 所長や世銀理事の時代に何かと相談に乗ってくれたり、助けてくれたりしたアイホーン副総裁、マロックブラウン副総裁、パーリン副総裁、サンドストローム専務理事、そして TOK 改革の戦友であるラディフェラ TOK 次長などは忘れがたい人々である。

出会った人の中には、「素晴らしい」を超えて、「凄い」と感じた人物が 3 人いた。一人目は理事補時代に仰ぎ見ていたマクナマラ第 5 代世銀総裁である。彼の理事会議長としての水際立った采配や答弁振りを見て、あんなに頭が切れ、世銀のことを隅から隅まで熟知している人物はいないと感心した。彼が人間の基礎的ニーズ（BHN:Basic Human Needs）の充足を開発の目標に据えて融資量を大幅に拡大させ、世銀グループの飛躍的发展をもたらしたのは「むべなるかな」と言える。二人目は TOK 所長時代に出会ったスティグリッツ上級副総裁兼チーフエコノミストである。彼は総じて多数説には批判的で、自らの鋭い観察眼で経済事象の本質を見極め、説得力のある解説をしてくれた。後にノーベル経済学賞を受賞した天才的なエコノミストと何度かバイで面談できたことは、誠に貴重な経験であった。三人目は TOK 所長時代に来日のたびに随行し、世銀理事時代に毎週のように理事会で顔を合わせたウォルフエンソン第 9 代世銀総裁である。彼は気さくで天真爛漫、冗談を交えた座

談は抜群に上手く、人を惹き付ける天性の才がある人物であった。世銀の分権化、マルチ債務（国際機関に対する債務）問題への対処、包括的な開発のフレームワーク（CDF）の提唱、Development Gateway の開始など、世銀グループの更なる発展に向けた彼の業績も極めて大きいものがある。こうした凄い人物を身近で見たり、話したりして、いろいろと学ぶことができたのは、世銀勤務の一番の役得だったと思っている。

最後に、やりがいのある面白い仕事、素晴らしい人々や凄い人々との出会い、大使として国造りを支援する喜びなど、人生における貴重な経験を味わう機会を与えてくれた大蔵省や日本政府に感謝して、拙稿を終えたい。長い足跡記録となった拙稿を最後までお読みいただいた皆様の忍耐にも、心から感謝したい。

## 資料



## 世界銀行日本人職員統計<sup>1</sup>

現在、世界銀行グループ諸機関の職員総数は 12,000-13,000 人<sup>2</sup>、その内「上級職員」と称される職員は 40%弱である。日本人職員数は上級職員でこの十数年 100 名前後で推移している。しかし、その総数と全職員の国籍別内訳などは、公表されておらず部外者には分からない。公表されない理由として以下の事柄が考えられる。

第一に、「世界銀行」の範囲次第である。世界銀行グループ機関は、国際復興開発銀行（International Bank for Reconstruction and Development、IBRD）、国際開発協会（International Development Association、IDA）、国際金融公社（International Finance Corporation、IFC）、多国間投資保証機関（Multilateral Investment Guarantee Agency、MIGA）および国際投資紛争解決センター（International Center for Settlement of Investment Disputes、ICSID）からなり、「世界銀行職員」としての処遇は原則同じである。狭義に「世界銀行」というと、国際復興開発銀行と国際開発協会を指す。

第二に、どの職位、雇用形態の者を職員と数えるかで職員数は大きく異なる。ワシントン DC の本部や各国出先事務所で働く者のうち雇用契約年限が 2-3 か月から 2-3 年の者が 1/3 以上をしめるだろうか？また、同グループには管理職や専門職を支える補助職員や管理部門職員も多く、総数の 1/3 以上を占めるのではないか？この補助職員や管理部門職員に短期契約職員も少なくなく重複する場合がある。それ以外の管理職や専門職が上級職員ということになるが、その定義が過去から一貫しているのか定かでない。現在は、凡そ「無期雇用、有期雇用をとわず、世銀本部予算で雇用され勤務地に制限がない管理職員や専門職員」を上級職員と見做すようだ。

第三に、国籍別職員数の公表は不必要に軋轢を生みかねないので、世界銀行はその公表が控えられている、と言われる。ほとんどの加盟国政府はその影響力を増すために自国籍職員数を増やそうと躍起になっている。国籍別職員数とその地位は加盟国の間の力学や加盟国民の世界銀行活動への支持に反映すると推察される。

以上を踏まえて、上級職員数とそのうち日本人職員数の推移と過去に収集された国籍別職員数を参考として以下に示す。（遠藤 格）

---

<sup>1</sup> 2013 年 7 月 5 日版（V4.0.3）の後 7 月 10 日に新たな統計値を得て補足訂正した。

<sup>2</sup> 世界銀行の Website に、168 カ国から 9,000 人以上の職員が働いている、とある。これは、世界銀行グループ全体ではなく、少なくとも国際金融公社職員は除いた数であろう

（<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20101240~menuPK:1697052~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>）。IFC の総職員数は、2013 年 2 月現在で 3,763 名（<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/3c285c004cb885b88de5cdf81ee631cc/FINAL+REV+-+Syndications+Brochure+-+February+2013.pdf?MOD=AJPERES>）。

# 世界銀行日本人職員統計

年度**	職員数*			前年度比増減	
	全体	うち日本人 職員	その割合	全体	日本人
1987	3,186	39	1.22%		
1988	3,128	47	1.50%	(58)	8
1989	3,278	55	1.68%	150	8
1990	3,433	52	1.51%	155	(3)
1991	3,552	59	1.66%	119	7
1992	3,748	68	1.81%	196	9
1993	3,931	71	1.81%	183	3
1994	4,044	83	2.05%	113	12
1995	4,011	93	2.32%	(33)	10
1996	3,808	88	2.31%	(203)	(5)
1997	3,776	83	2.20%	(32)	(5)
1998	3,853	94	2.44%	77	11
1999	4,189	99	2.36%	336	5
2000	4,350	107	2.46%	161	8
2001	4,144	100	2.41%	(206)	(7)
2002	4,134	96	2.32%	(10)	(4)
2003	4,252	91	2.14%	118	(5)
2004	4,390	90	2.05%	138	(1)
2005	4,408	88	2.00%	18	(2)
2006	4,424	94	2.12%	16	6
2007	4,426	94	2.12%	2	－
2008	4,440	96	2.16%	14	2
2009	4,613	104	2.25%	173	8
2010	4,710	101	2.14%	97	(3)
2011	4,800	102	2.13%	90	1
2012	4,836	102	2.11%	36	－
2013	5,032	114	2.27%	196	12

\* 無期雇用、有期雇用の正規 (Full-time)職員。但し、有給出向者を含み、休職を除く。

\*\* 各年 6 月 30 日現在。但し、2013 年度は 5 月 31 日現在。

出所：世界銀行人事部

世銀グループにおける日本人職員数（1988～1991 年）

		1988*		1989*		1990*		1991*		1991 年 12 月末	
		全体	日本人	全体	日本人	全体	日本人	全体	日本人	全体	日本人
IBRD/IDA/IFC/MIGA		6,091	77 (1.3%)	6,210	82 (1.3%)	6,501	84 (1.3%)	6,597	81 (1.2%)	6,961	93 (1.3%)
上級職員数		3,894	64 (1.6%)	4,002	69 (1.7%)	4,200	71 (1.7%)	4,241	69 (1.6%)	4,515	80 (1.8%)
	うち局長以上	97	3 (3.1%)	106	4 (3.8%)	111	4 (3.6%)	129	5 (3.9%)	176	5 (2.8%)
	課長クラス	398	2 (0.5%)	416	3 (0.7%)	419	4 (1.0%)	304	2 (0.7%)	416	3 (0.7%)
補助職員		2,197	13 (0.6%)	2,208	13 (0.6%)	2,301	13 (0.6%)	2,356	12 (0.5%)	2,446	13 (0.5%)

\* 世界銀行会計年度末 6 月末

（出所）世銀、白鳥正喜著『世界銀行グループ』

世銀グループの国別上級職員数（1986～1991 年）

	1986*		1987*		1988*		1989*		1990*		1991*	
	国籍	人数	国籍	人数	国籍	人数	国籍	人数	国籍	人数	国籍	人数
1	米	1,034	米	1,004	米	946	米	934	米	974	米	1,087
2	英	356	英	341	英	305	英	302	英	303	英	350
3	インド	258	インド	269	インド	252	インド	255	インド	264	インド	306
4	仏	207	仏	220	仏	201	仏	203	仏	209	仏	229
5	独	128	独	124	独	120	独	118	独	125	独	146
6	比	117	比	122	比	108	比	108	比	112	比	129
7	加	105	加	109	加	103	加	106	加	106	加	126
8	蘭	79	豪 蘭	80	豪 蘭	75	豪	78	豪	83	豪	92
9	豪	77		79		68	パキスタン	70	パキスタン	71	パキスタン	76
10	パキスタン	70	チリ	67	パキスタン	65	蘭	64	日	62	蘭	72
11	チリ	68	パキスタン	62	チリ	62	日	61	チリ	61	日	69
12	イラン	62	イラン	58	日	61	イラン	61	蘭	61	チリ	62
13	日	58	日	52	イラン	61	チリ	60	イラン	60	イラン	62
14	ベルギー	46	アルゼンチン	44	アルゼンチン	48	アルゼンチン	47	アルゼンチン	51	アルゼンチン	57
15	トルコ	43	トルコ	43	ベルギー	45	ベルギー	43	中国	48	ブラジル	51
全上級職員数	3,806		3,818		3,614		3,626		3,755		4,241	

\* 世界銀行会計年度末 6 月末

（出所）世銀、白鳥正喜著『世界銀行グループ』





## 開発思潮の変遷と知りたい疑問

日本が世銀に加盟した 1952 年から 60 年間、開発援助の思潮は大きく変化と発展を遂げました。その間、日本も、国内的にもまた国際的にも変貌しました。日本と世銀グループの相互の役割の変化をどのように時系列的に期間区分し、各期間ごとにどのような特徴をつかめば良いのでしょうか？それらを物語る象徴的出来事と登場人物はこの足跡集の本文で語られております。ここでは、試みに開発援助の思潮の変遷に沿って各期間ごとに知りたい疑問を並べてみました。

60 年間の開発援助の思潮は、およそ次のようでした。日本が世銀に加盟し「戦後」を脱する 1950～60 年代はロストーやハロッド/ドマールの Linear-stages-of-growth models、高度成長が結実する 1970 年代は農業経済から工業経済への構造転換を論じたアーサー・ルイスなどの Structural-Change Models、それと並行して「新植民地主義」を糾弾する Dependence theories、1980 年代になると現在につながる Neoclassical /neoliberal theories が台頭しました。世銀は、それらの思潮にどのように呼応し、それが日本と世銀との関係に影響したのでしょうか？

例えば、世銀の対日融資は 1953 年の関西電力多奈川火力発電所から 1966 年の日本道路公団東京―静岡間高速道路でした。これらは、一見、日本の高貯蓄率と合わせて Linear-stages-of-growth models に良く沿った援助政策で、その後の日本の経済成長をその開発援助政策の妥当性の証と見做した人々も少なくなかったことでしょう。

初期の日本人世銀職員は、こういう世銀の対日融資を見て世銀像を抱き、ワシントン DC を目指したのでしょうか？

同じころ、日本は 1955 年の対ビルマ賠償援助を手始めに、旧占領地を対象にした経済援助を始めます。また、日本は 1958 年に戦後初の貿易収支黒字を達成し、1959 年に NY で戦後初の外債を発行しました。この被融資国日本の対外援助を世銀はどう見たのか気になります。世銀との間に何かやりとりがあったのかもしれませんが。この賠償援助は、外交上必須だったと思われますが、経済開発論上、どんな理論づけをしたのでしょうか？これは今日的課題でもあります。日本から巨額の二国間援助を受ける被援助国が他方で多額の二国間援助を行ってきた例もあります。

この賠償援助には資金・物資供給だけでなく、技術援助が伴い多数の日本の技術者が参加し多くの経験を積みました。コロンボ・プランもありました。これら技術者が、その後世銀の技術援助に起用され活躍したという話はあまり聞きません。事実はどうだったのでしょうか？とは言え、日本の技術援助はその後も連綿として続いています。このことは、世銀の背景にある欧米流の技術援助と日本人の技術援助に何か違いあるからでしょうか？

日本では 1970 年代に高度成長戦略が実りました。世銀は 1970 年に東京事務所を開設し、翌 1971 年に日本は五大出資国となり ED 任命権獲得し世銀は第一回円債を発行しました。援助資金供給国としての期待が高まります。開発政策論の世界では、当時、農業経済から工業経済への構造転換を論じた二重経済モデル が広く支持されていました。日本はその理論を地で行くように農地改革を経て構造転換を果たし経済発展しました。しかし、構造転換が短期間に成功した開発途上国はなかったと思います。その後、この理論の限界が指摘されていきます。この間、世銀は、構造転換論をどのように推進したのでしょうか？この「成功」の秘策を日本に照会するというようなことはあったのでしょうか？あるいは、日本の学会や政府がこの成功の特殊性を分析した研究や政策論を世銀に提示するということはあったのでしょうか？

このころから、世銀に日本人職員が増え始めます。世銀が日本を見る目をどのように実感されたのでしょうか？世銀の仕事に「日本」は活かたのでしょうか？

1980 年代に入り、英米に保守政権が成立し、Neoclassical /neoliberal theories が席卷し始めます。70 年代に始まるドル防衛、高金利、オイルショックで中南米債務危機が広まり、「政府の失敗」が指摘され市場経済重視、制度改革が開発政策の柱となります。IMF は、1986 年に Structural Adjustment Facility を設立します。また、Solow neoclassical growth model を実証するかのように、東アジア諸国は Import substitution から Outward looking strategy に転換し急速な発展を遂げます。日本はバブルに突入しますが、政策面では米国から構造改革を強く迫られ、世銀への資金供給大国にも拘らず政策面ではある種の「開発途上国扱い」だったような感があります。この局面で日本ではどう世銀と対峙あるいは協力したのでしょうか？日本独自の経済援助も大きく発展し、世銀などとの協調融資なども盛んにおこなわれました。輸銀だけでなく、市中銀行、民間企業も世銀との関係を強化した時期です。

1990 年代に入り日本は自らの成果を主張し始めます。『東アジアの奇跡』や OECF の『世界銀行の構造調整アプローチの問題点について』はその例でしょう。Neoclassical /neoliberal theories の有効な代替案の一つになる可能性がありました。日本人主導のプロジェクトも目立ち始めます。一方で、旧共産圏の崩壊、計画経済の破綻で Neoclassical /neoliberal theories は隆盛を極め、ワシントン・コンセンサスの地位を一步も引くことはありませんでした。アジア金融危機はそれに追い打ちを掛けました。この間、一部に「国連安保常任理事国入り」への配慮もあったかもしれませんが、日本は量的トップ・ドナーとなります。日本の大学で国際協力論が盛んに講じられるようになります。日本のアカデミズムから世銀に向けてどんな発信があったのでしょうか？

この1990年代、経済政策論たる Neoclassical /neoliberal theories と並行して、環境問題、貧困撲滅、HIV/AIDS、Gender、人間の安全保障、平和構築、NGO など新しい概念が続々と世銀の政策課題に取り入れられます。世銀の百貨店化あるいは経済開発の概念そのものの大修正ともとれますが、実際どうだったのでしょうか？日本は新しい課題に比較的敏感だったように思われます。世銀の新しい政策課題は、日本人職員の構成にも影響を与えていると思われます。

今や日本は、援助潮流や開発思潮を主導するリーディング・ドナーに転換できたのでしょうか？何が日本の役割でしょうか？政府、アカデミズム、民間はそれぞれ何をすべきでしょうか？何が何のために必要でしょうか？National identity は、今後必要でしょうか？60年の開発思潮の変遷と日本の姿に、知りたい疑問は尽きません。

(遠藤 格)



## 世界銀行グループ日本関係年表（2010 年まで）

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事 項	日本時事	世界時事
1944 年 7 月 22 日						世銀・IMF 憲章採択		
1946 年 5 月 22 日							吉田茂氏、総理大臣就任	
1946 年 6 月 18 日	Eugene Meyer 氏就任							
1946 年 6 月 25 日						世銀業務開始		
1947 年 2 月 28 日	John J. McCloy 氏就任							
1947 年 5 月 24 日							片山哲氏、総理大臣就任	
1947 年 6 月 5 日								米、マーシャル・プラン発表
1947 年 7 月 15 日						第一回世銀債 (USD250M)		
1948 年 6 月 24 日								ベルリン封鎖
1948 年 10 月 15 日							吉田茂氏、総理大臣就任	
1949 年 7 月 1 日	Eugene R. Black, Sr. 氏就任							
1950 年 6 月 25 日								朝鮮戦争勃発
1951 年 7 月 1 日								コロンボ・プラン発足
1952 年 5 月 28 日							対日講和条約発効	
1952 年 8 月 13 日					日本、世界銀行・IMF に加盟			
1952 年 8 月 14 日						西ドイツ、世界銀行・IMF に加盟		
1952 年 9 月	#						日本政府、戦前のボンド建債、ドル建債の元利払いに同意	
1952 年 10 月 20 日					第 1 回世銀ミッション訪日発表 (3 ヶ月長期ミッション)			
1953 年 1 月 20 日								アイゼンハワー米大統領就任
1953 年 3 月 5 日								スターリン没
1953 年 3 月 14 日							バカヤロー解散	
1953 年 7 月 4 日					外資受入法成立（日本開発銀行 経由世銀融資の法制化）			
1953 年 10 月 15 日					融資・関西電力 多奈川火力二基*			
1953 年 10 月 15 日					融資・九州電力 刈田火力一基*			
1953 年 10 月 15 日					融資・中部電力 四日市火力一基*			
1954 年 3 月 1 日							第 5 福竜丸事件	
1954 年 4 月 20 日							第 1 回全日本自動車ショー	

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1954年6月28日								周恩来・ネルー、平和五原則
1954年10月6日							コロンボ・プラン加盟閣議決定	
1954年12月10日							鳩山一郎氏、総理大臣就任	
1955年8月7日							初のトランジスタラジオ販売	
1955年10月25日					融資・八幡製鉄 厚板圧延設備*			
1955年11月5日							対ビルマ平和条約（賠償協定）調印	
1956年2月21日					融資・日本銅管 継ぎ目なし中継管製造整備*			
1956年2月21日					融資・トヨタ自動車 拳母工場トラック・バス用工作機械*			
1956年2月21日					融資・石川島重工 東京工場船舶用タービン製造設備*			
1956年2月21日					融資・三菱造船 長崎造船所ディーゼルエンジン製造設備*			
1956年5月9日							対フィリピン賠償協定調印	
1956年								ナセル、エジプト大統領就任
1956年	#					国際金融公社（IFC）設立（日本、原加盟）		
1956年7月28日								ナセル、スエズ運河国有化
1956年10月24日								ハンガリー動乱
1956年11月1日		渡辺武氏就任						
1956年12月19日					融資・川崎製鉄 千葉工場ホット及びコールドストリップミル*			
1956年12月19日					融資・農地開発機械公団 上北根川地区開墾事業、篠津泥炭地区開墾事業			
1956年12月23日							石橋湛山氏、総理大臣就任	
1957年2月25日							岸信介氏、総理大臣就任	
1957年3月6日								ガーナ独立
1957年4月1日						極東アジア局設置		
1957年5月	#				Black 世銀総裁来日			
1957年8月9日					融資・愛知用水公団 愛知用水事業分			
1957年8月31日								マレーシア独立
1958年							戦後初の貿易収支黒字	
1958年1月20日							対インドネシア賠償協定調印	
1958年1月29日					融資・川崎製鉄 (2次) 千葉工場高炉、コークス炉*			
1958年6月13日					融資・関西電力 (2次) 黒部第四水力発電*			
1958年6月27日					融資・北陸電力 有峰水力発電*			

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1958年7月11日					融資・住友金属 和歌山工場高炉、製銅分塊設備*			
1958年8月18日					融資・神戸製鋼 難浜工場高炉、脇浜工場製銅*			
1958年9月10日					融資・中部電力 (2次) 畑薙第一、第二水力発電*			
1958年9月10日					融資・日本鋼管 (2次) 水江工場転炉*			
1958年12月21日								ドゴール、仏大統領当選
1958年12月23日						東京タワー完工		
1959年 #								キューバ革命
1959年 #								米州開発銀行 (IADB) 設立
1959年2月17日					融資・電源開発 御母衣水力発電*			
1959年2月17日							戦後初の日本政府外債 (NY 市場)、以後世銀の対日融資縮小	
1959年5月13日							対ベトナム賠償協定調印	
1959年11月12日					融資・富士製鉄 広畑工場高炉一基、転炉分塊*			
1959年11月12日					融資・八幡製鉄 (2次) 戸畑工場高炉二基*			
1960年3月17日					融資・日本道路公団 尼崎一栗東間高速道路			
1960年6月16日						インダス流域協定調印		
1960年6月23日							新安保条約発効	
1960年7月19日							池田勇人氏、総理大臣就任	
1960年9月10日							カラーテレビ放送開始	
1960年9月24日						国際開発協会 (IDA) 設立		
1960年9月25日							東海道新幹線自動車国道建設法公布	
1960年11月1日		鈴木源吾氏就任						
1960年12月20日					融資・川崎製鉄 (3次) 千葉工場厚板工場新設*			
1960年12月20日					融資・住友金属 (2次) 和歌山工場コンバインドミル*			
1960年12月27日					国際開発協会に加盟			
1960年12月27日							所得倍増計画、閣議決定	
1961年1月20日								ケネディー米大統領就任
1961年3月16日					融資・九州電力 (2次) 新小倉火力*			
1961年5月2日					融資・日本国有鉄道 東海道新幹線			
1961年8月13日								ベルリンの壁
1961年11月29日					融資・日本道路公団 (2次) 一宮一栗東、尼崎一西宮間高速道路			

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1962年2月5日						新アフリカ局設置		
1962年3月29日							阪神高速道路公団法公布	
1962年10月22日								キューバ危機
1963年1月1日	George Woods 氏就任							
1963年5月25日								アフリカ統一機構(OAU) 設立
1963年9月27日					融資・日本道路公団 (3 次) 東京―静岡間高速道路			
1963年11月2日							貿易外取引管理令公布 (貿易・為替の自由化進む)	
1963年11月22日								ケネディー、暗殺。ジョンソン、米大統領就任
1963年12月12日								ケニア独立
1964年4月1日							IMF8 条国に移行	
1964年4月22日					融資・日本道路公団 (4 次) 豊川―小牧間高速道路			
1964年5月27日								ネルー没
1964年8月2日								トンキン湾事件
1964年9月10日								アフリカ開発銀行 (AfDB) 設立
1964年10月1日							東海道新幹線開業	
1964年10月10日							東京オリンピック開催	
1964年10月14日								フルシチョフ失脚
1964年11月9日							佐藤栄作氏、総理大臣就任	
1964年12月23日					融資・首都高速道路公団 羽田―横浜間高速道路			
1965年1月13日					融資・電源開発 九頭竜川水至長野及び湯上発電所建設			
1965年5月26日					融資・日本道路公団 (5 次) 静岡―豊川間高速道路			
1965年9月10日					融資・阪神高速道路公団 神戸市高速道路 1 号			
1966年	#				IBRD 及び IDA を「卒業」			
1966年7月29日					融資・日本道路公団 (6 次) 東京―静岡間高速道路			
1966年10月14日						投資紛争解決国際センター (ICSID) 設立		
1966年11月1日		鈴木秀雄氏就任						
1966年11月24日								アジア開発銀行設立
1967年7月1日								欧州共同体(EC)成立
1967年7月6日								ビアフラ戦争勃発
1967年9月16日					投資紛争解決国際センターに加盟			
1968年4月1日	Robert McNamara 氏就任							



年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1968年4月4日								キング牧師、暗殺
1968年11月4日						タルベラ・ダム起工		
1969年1月16日							安田講堂封鎖解除	
1969年1月20日								ニクソン米大統領就任
1969年7月20日								月面着陸
1970年3月14日							大阪万博開催	
1970年3月31日							八幡製鉄・富士製鉄合併、新日本製鉄誕生	
1970年6月4日					OECD, IDA 他とインドネシアに 協調融資			
1970年6月15日		服部誠太郎氏就任						
1970年10月1日					世銀東京事務所開設			
1970年10月1日			副島有年氏就任					
1970年11月19日							第1回円建アジア開発銀行債発行	
1971年2月1日					五大出資国となり ED 任命権獲得			
1971年3月25日						IFC に資本市場局設置		
1971年6月30日					第1回円建世界銀行債発行			
1971年7月5日							田中角栄氏、総理大臣就任	
1971年8月15日								ニクソン、ドル防衛策発表（ドル金兌換停止）
1971年10月5日								中国、国連代表権獲得
1972年2月21日								ニクソン、訪中
1972年3月24日					日銀、世銀に 1000 億円融資			
1972年5月15日						沖縄返還		
1972年6月23日								英ポンド変動相場移行
1973年2月14日						円、変動相場制に移行		
1973年3月19日								仏フラン変動相場移行
1973年6月19日		堀太郎氏就任						
1973年9月16日								第一次オイル・ショック
						原油価格上昇予想が重要課題に		
1974年8月9日								ニクソン、辞任
1974年8月9日								フォード、米大統領就任
1974年12月9日							三木武夫氏、総理大臣就任	
1975年4月13日								レバノン内戦始まる
1975年4月30日								ベトナム戦争終結
1975年7月1日			前田多良夫氏就任					
1975年11月15日								サミット G-6（初回）
1976年	#							日本、米州開発銀行 (IADB) に加盟
1976年6月27日								サミット G-7（初回）
1976年9月9日								毛沢東没
1976年11月22日		松永正直氏就任						

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1976年12月24日							福田赳夫氏、総理大臣就任	
1977年1月20日								カーター米大統領就任
1977年6月1日		村山進氏就任						
1978年7月	#				第1次 ODA 中期目標発表 (ODA 実績額を3年間で倍増)			
1978年10月15日			加舎章氏就任					
1978年12月7日							大平正芳氏、総理大臣就任	
1979年3月28日								スリーマイル島原発事故
1979年7月11日		森岡政治氏就任						
1980年6月23日			野崎正剛氏就任					
1980年7月17日							鈴木善幸氏、総理大臣就任	
1980年8月1日					服部正也氏、副総裁に就任			
1980年12月15日								第二次オイルショック
1981年1月20日								レーガン米大統領就任
1981年7月1日	Alden W. Clausen 氏 就任							
1981年8月12日								IBM、世界初のパソコン発売
1982年6月18日		山口健治氏就任						
1982年7月1日			石川光和氏就任					
1982年11月27日							中曽根康弘氏、総理大臣就任	
1983年	#							日本、アフリカ開発銀行 (AfDB) に加盟
1983年6月	#				大内照之氏、副総裁就任			
1984年6月15日			柏谷光司氏就任					
					世銀債、国内債券市場改革を先導			
1985年8月12日							日航機ボーイング747 墜落	
1985年9月22日							プラザ合意	
1986年3月27日						(IMF、Structural Adjustment Facility (SAF) 設立)		
1986年6月29日					稲隆邦彦氏、副総裁就任			
1986年7月1日	Barber Conable 氏就任							
1987年3月4日							世銀、大組織改革	
1987年3月5日					経済開発奨学制度を寄贈			
1987年6月30日			飯田彬氏就任					
1987年8月10日		石川光和氏就任						
1987年10月19日								ブラック・マンデー
1987年11月6日							竹下登氏、総理大臣就任	
1987年12月4日						Special Program of Assistance to Africa (SPA) 設置		
1988年7月8日					寺澤芳男氏、MIGA 長官就任			

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1988年8月1日					IFC 東京事務所開設			
1988年8月1日				畠中杉夫氏就任				
1988年8月12日						多数国間投資保証機関 (MIGA) 設立		
1989年	#				ODA 支出純額、米国を抜いて世界最大に (1990 年を除く 2000 年まで)			
1989年1月7日							昭和天皇崩御	
1989年6月3日							宇野宗佑氏、総理大臣就任	
1989年6月8日		白鳥正喜氏就任						
1989年6月23日			剣持宣揚氏就任					
1989年6月30日					柏谷光司氏、副総裁就任			
1989年9月18日						第一回グローバル世銀債発行		
1989年11月10日								ベルリンの壁、崩壊
1989年12月29日							日経平均株価最高値	
1990年2月28日							海部俊樹氏、総理大臣就任	
1990年7月	#				最後の借款を完済			
1990年8月2日								イラク、クウェートに侵攻
1990年11月28日						地球環境ファシリティ設立		
1991年1月16日								第一次イラク戦争
1991年4月1日								欧州復興開発銀行 (EBRD) 設立。日本、原加盟
1991年6月17日						Sardar Sarovar (Narmada) projects ,再審査		
1991年6月30日						中国、IDA の最大融資先		
1991年9月1日	Lewis T. Preston 氏 就任							
1991年9月	#					The World Bank and the Environment 刊行		
1991年11月5日							宮澤喜一氏、総理大臣就任	
1991年11月19日						パキスタン Hub-Power Project (日本輸銀 Co-guarantee)		
1991年11月19日					輸出入銀行、パキスタンへ協調融資			
1992年	#			永井滋氏就任				
1992年2月7日								マーストリヒト条約調印
1992年6月23日			川又新一郎氏就任					
1992年6月29日		河原康之氏就任						
1992年7月9日					飯田彬氏、MIGA 長官就任			
1993年1月20日								クリントン米国大統領就任

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
1993年8月9日							細川護熙氏、総理大臣就任	
1994年	#				世界銀行情報センター (PIC 東京) 開設			
1994年4月28日							羽田孜氏、総理大臣就任	
1994年5月10日								マンデラ氏、南ア大統領就任
1994年6月30日							村山富市氏、総理大臣就任	
1994年12月22日								メキシコ金融危機 (ペソ変動相場制移行)
1995年1月17日							阪神・淡路大震災	
1995年6月1日	James Wolfensohn 氏 就任							
1995年6月1日		西原篤夫氏就任						
1995年7月1日			宮村智氏就任					
1996年4月1日				入谷盛宣氏就任				
1996年10月1日						Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) debt initiative 採択		
1996年11月7日							橋本龍太郎氏、総理大臣就任	
1997年2月1日					西水美恵子氏、副総裁就任			
1997年5月14日								アジア金融危機 (タイ・バーツ下落)
1997年6月20日								サミット G-8 (初回)
1997年7月2日								タイ・バーツ変動相場制移行
1998年6月15日		宮村智氏就任						
1998年7月9日					井川紀道氏、MIGA 長官就任			
1998年7月10日			中村修三氏就任					
1998年7月30日							小渕恵三氏、総理大臣就任	
1998年8月17日								ロシア財政危機
1998年10月3日								新宮沢構想
1999年1月15日					日下部元雄氏、副総裁就任			
1999年5月						Financial Sector Assessment Program (FSAP) 開始		
2000年1月1日				藤倉基晴氏就任				
2000年4月5日							森喜朗氏、総理大臣就任	
2000年5月10日		原田有造氏就任						
2001年4月26日							小泉純一郎氏、総理大臣就任	
2001年9月11日								9.11 テロ
						資金洗浄が金融部門課題に		
2002年1月1日								ユーロ現金通貨発足
2002年5月30日					吉村幸雄氏、副総裁就任			
2002年7月22日			吉村幸雄氏就任 (兼副総裁)					

年月日 # 月日または日不詳	総裁	日本理事	WB 東京事務所長	IFC 東京事務所長	日本関係主要事項 * 日本開発銀行経由 (Two-step loans)	その他世銀グループ主要事項	日本時事	世界時事
2003年2月24日					勝茂夫氏、副総裁就任			
2004年5月	#				大村由紀子氏、MIGA 長官就任			
2004年6月	#				東京開発ラーニングセンター (TDLC) 開設			
2004年7月6日		大久保良夫氏就任						
2005年6月1日	Paul Wolfowitz 氏就任							
2005年7月1日				有地浩氏就任				
2006年7月14日		細見真氏就任						
2007年7月1日	Robert B. Zoellick 氏就任							
2007年7月1日			Lester Dally (代理)					
2007年7月23日		式部透氏就任						
2008年3月1日			谷口和繁氏就任 (駐日 特別代表)					
2008年7月1日			鈴木英明氏就任					
2008年9月15日								リーマン・ブラザーズ破綻
2008年11月14日								サミット G-20 (初回)
2008年11月24日					小林いずみ氏、MIGA 長官就任			
2010年7月30日		林信光氏就任						



2013 年 7 月 5 日編、2013 年 12 月 23 日改訂 (V4.0.5)

1818 Society Japan Chapter

足跡集プロジェクト編集委員会

<http://www.1818societyjapan.com/>