

国造りのロマンを求めて

(世銀に働く日本人職員の体験)

前世銀日本政府代表理事

白鳥正喜 編

初刊 1993年1月

再刊 2012年7月

国造りのロマンを求めて

(世銀に働く日本人職員の体験)

前世銀日本政府代表理事

白鳥正喜 編

目 次

| | | |
|------|---|----|
| はじめに | 白鳥 正喜 | 1 |
| I-1 | MIGA 長官奮戦記 寺沢 芳男（前 MIGA 長官、現参院議員） | 5 |
| I-2 | ガーナのパソコン分析班 橋本日出男（前世銀エコノミスト、現阪大教授） | 17 |
| I-3 | バレーボールから生れた QCC プロジェクト（日本の経営技術でアフリカの国造り）に協力 鈴木 博明（アフリカ局エコノミスト） | 21 |
| I-4 | 開発に燃える！（ミッション体験記） 大野 泉（ペルー担当カントリー・オフィサー） | 29 |
| I-5 | 南アフリカに導かれて 坂入ゆり子（アフリカ局エコノミスト） | 35 |
| I-6 | 世界銀行人間模様に翻弄されつつ行ずればの記 岡田 要（協融局エコノミスト） | 43 |
| II-1 | 世界銀行のヤングプロフェッショナル・プゲラム 阿部 義章（ラ米局 局長） | 53 |
| II-2 | 世銀も役所という職場—開発の情熱 粕谷 光司（協融担当副総裁） | 57 |
| II-3 | 出張での出会い 高間 徹（前世銀オペレーティング・オフィサー） | 61 |
| II-4 | 世銀での 3 年 大野 修一（前世銀エコノミスト） | 65 |
| II-5 | 何の為に 相沢 素子（IFC 法務部ロイヤー） | 73 |
| II-6 | 私の世銀体験記 西尾 昭彦（東アジア局エコノミスト） | 81 |

はじめに

「もしもし」「はい、世銀東京事務所です。」

「俺今ゴルフ場創っているのだけどお宅金貸してくれない？ 世界の銀行だから金あるのだから。」「?!」

世界銀行あるいは世銀の名前はよく知られているが、どこにあって何をしているかを知っている人は非常に少ない。

世界の人口は現在 50 億人超、そのうち 7 割が貧しい途上国に住んでいる。

世界中で 5 人に 1 人は 1 日 1 ドル以下、かろうじて命をつないでいる。こうした貧しい人々の生活を少しでも良くするために、お金を貸したり技術指導をしたりする国際機関が世銀である。日本や米国の他、新たにできたロシアや旧ソ連の諸共和国、そして途上国を加え 170 か国余りが加盟している。

本部は、米国のワシントン特別区にあるが、世界の 50 か国以上の都市に事務所を置いている。常時 6, 600 人近くの正規職員と 2, 500 人位のコンサルタントが働いている。いわゆるエコノミストが多いが、農業、工鉱業、道路、港湾、エネルギー、環境等の専門分野の技術者の方が多い。この他、法律、経理、財務、人事、コンピューター等の専門家も沢山居る。

通常「世銀」と言う場合、国際復興開発銀行 (IBRD) と国際開発公社 (IDA) の 2 つの機関を指す。IBRD は途上国の各種のプロジェクトやプログラムに対し準コマーシャル・ベースで貸付を行う機関であるのに対し、IDA は途上国の中でも特に貧しい国に対して無利子の長期資金を融資するものである。世銀にはこの他にさらに 2 つの機関がある。

第 1 は国際金融公社 (IFC) で、途上国の民間企業にコマーシャル・ベースで貸付をしたり資本参加をするものであり、150 近くの国が加盟している。もう一つは多国間投資保証機関 (MIGA) で、民間企業が途上国に合弁会社等を設立する際に生ずる国有化や外貨送金停止等の非商業リスクに対して保証を行うもので、約 100 か国が加盟している。

これら 4 つの機関を総称して「世銀グループ」と呼んでいる。世銀グループの概要を一覧表にまとめたので御参考頂きたい。(なお、より詳しいことをご知りになりたい方は私の著書「世銀と日本」(国際開発ジャーナル社)をお読み頂きたい。)日本は、対日講和条約発効直後の 1952 年に世銀 (IBRD) に加盟した。日本は戦後の復興のために巨額の資金を世銀から借入れ、電力、鉄鋼、自動車等の基幹産業の育成や、高速道路、新幹線等のインフラ・ストラクチャーの整備を行った。日本企業に力がつき、自力で資金調達が行えるようになる

に従って世銀からの借入れは減り、1966年には世銀を「卒業」した。その後日本は世銀に対する資金の出し手として登場し、急速にその役割を拡大した。

現在、日本は世銀グループにおける各機関において米国に次ぐ第2の大株主となっている。これに伴い巨額の出資・拠出を行っている他、世銀による東京市場及び日本円による借入れを通じて資金調達面で大きくこれを支援している。その他、世銀の貸出に伴い、日本の海外経済協力基金¹、輸出入銀行²等は協調融資を行っているが、その額は他の欧米諸国に比べ圧倒的に大きい。

このように日本は「カネ」の面では世銀に大きな貢献をしているが、「クチ」の面での日本の貢献は著しく小さい。「クチ」とは「チエ」と「ヒト」である。日本の戦後の世銀からの借入れをテコとした経済発展や、さかのぼって明治維新後の急速な近代化の経験は、途上国の開発戦略策定の上で参考になると思われる。これらの国もこれを学びたいと切望しているにもかかわらず、こうした経験は世銀及び途上国に殆ど知られていない。今後この面でも積極的に貢献していく必要がある。また、前述の如く、世銀グループには120か国余りの国々から9000人強の人々が来て働いているが、日本人の数は80人一寸に過ぎない。

日本の国民の税金や貯蓄をもって資金面で大きな協力をしている以上、これに見合った人材を派遣し資金が有効に使われるようにすると共に、こうした人達を通じて日本の経験を途上国に生かしていくことは日本の責務であるし、世銀及び途上国にとってプラスになると思われる。

このような考え方にに基づき、1992年、世銀のPRと日本人のリクルートを目的として、阿部、西水両局長と当時世銀の日本代表理事であった私の3人で東京と関西を訪れ、セミナーを開いたり、学会や経済会の方々とお会いする機会を持ったが、日本人、特に若い人達の間在世銀に対する強い関心があるのは嬉しい発見であった。同時に、多くの方々から世銀のことをもっと日本人に知らせる努力をしなければいけないとの叱責も受けた。ワシントンに戻り、世銀の日本人職員の方々にこの話をしたところ、それでは皆で世銀での体験談を書き、これを出版することで世銀のPRをしてはどうかということになった。

世銀では、こうした体験談といえども内部審査委員会で承認されなければ外部に発表することは許されないことになっているが、今回の試みについては阿部・西水両局長が内容をチェックするという略式手続で良いことになった。こうして集ったのが本書に収録された12編である。

¹ 現・国際協力機構 (JICA) (2012年註)

² 現・国際協力銀行 (JBIC) (2012年註)

世銀に働く日本人は 80 人余と少ないとはいえ、エコノミスト、法律家、種々の分野の専門家が居る。色々の苦勞をしながら途上国の人々の生活水準を引上げるのに役立ちたいとの熱意に燃えて仕事をしている。阿部局長が書いているように、世銀での仕事には「国創りのロマン」があると言う。世銀職員にとって自分の持つ知識と経験を途上国の発展に役立て途上国の人々が少しでも幸になるのをこの目で見ることが何物にも代えられない充実感を育すものであり、一度この味を味わうと二度とやめられないということである。こうした充実感は大きな歯車のほんの一部に過ぎない日本では味わえないものである。本書のサブタイトルを「国創りのロマンを求めて」としたのもこうした趣旨に基くものである。本書を読まれて、自分も国創りのロマンを求めてみよう、世銀で働いてみようと考え右方々が出てこれらることを心から願っている。

1993 年 1 月

白 鳥 正 喜

寺沢 芳男

「MIGA 長官奮戦記」

MIGA 長官奮戦記

寺沢 芳男

前 MIGA 長官、現参院議員

寺沢芳男著「THINKBIG!—ウォール街からワシントンD.C.へ」主婦の友社より

外国特派員クラブ

有楽町電気ビルの 20 階に外国特派員クラブがある。

ぼくとリー・ハリウッド氏は 8 月 22 日月曜日 12 時きっかりにそのクラブに着いた。3 人の外国特派員がロビーで待っていてくれた。すぐ図書室に連れていかれ、「食前酒は」というから「オレンジ・ジュース」と言った。

まったく気が進まずどうしようかと思いつつ、とうとう「そのとき」が来てしまった。

MIGA について 30 分講演し 30 分質問を受けなければならない。考えただけでもユウツである。

ワシントンにいたとき、世界銀行の広報担当者が、東京へ行ったら記者会見をするようにすすめた。うっかり「OK」と言ってしまった。そのあと、しまったと後悔する。MIGA のことなどよくわかりもしないのに、鋭い質問をすることを業とするプロの記者の前で立ち往生する自分の姿が目に見える。

講演のドラフトは胸のポケットに入っている。とにかくこれを読み上げよう。演説をするプロの政治家でさえ原稿を棒読みをしているのではないか。その質問は出たところ勝負だ。

難しいのがあれば「アイ・ドント・ノウ」と言えばよい。それに 9 月から MIGA の副長官になるリー・ハリウッド氏も横にいる。彼に答えてもらおう。そう腹を決めた。

百人ばかりの外国特派員の前でスピーチが始まる。原稿を読み上げることはやめて「どうして野村を辞めて MIGA に入ったのか」「MIGA とはいったいどういうところなのか」を思うままに話した。

「MIGA の長官に就任してまだ 1 カ月半。よくわからないので部下の書いてくれた原稿を読みます」と断って、途中で原稿を読み始める。

スピーチは何とか無事に終わった。質問者はわざわざ講演者の前に立っているマイクのところまで歩み寄り、所属のメディアと自分の名前をはっきり宣言してから質問を始める。

このクラブの決まりなのだろう。一人一人がとてもまじめな態度で質問してくる。

目の覚めるような真っ赤なスーツを着た若い女性記者がさっと手を上げ、つかつかとマイクに近寄ってきた。

「IMG と世界銀行の機能が最近少し変わってきたように思う。どう変わったのか、また今後どのように変わっていくのか」

はっしとぼくの顔を見すえながら質問する。つくづくみるとかなりの美形である。声もきれいだ。うっとりしながら聞きほれる。

ぼくも彼女と同じような疑問を持つ。そして答えはわからない。正直にそう言った。この場はハリウッド氏に助けてもらわねばならない。

どうして長官になったのか

この 6 月 30 日まで、ぼくは野村護券の副社長だった。世界銀行も IMF も MIGA もぼくにとっては全く別世界だった。

あれからまだ 2 カ月もたっていないのに、いまぼくは MIGA の「長官面」をして部下を帯同して日本に来ている。

いったいどうして証券会社の副社長が国際機関の長官になったのだろう。

野村護券に 34 年 3 カ月いたものの、半分は外国勤務だったから、外国の雰囲気慣れていたことは確かだ。

作家の森靖子さんが「パンプキン」という雑誌でぼくをこう評していた。

「どこか非常に無防備な感じが漂ったりして、思わずドキリとすることが何度かあった。

しかし、証券会社の副社長であり、ニューヨークで 15 年以上組織を張って来たその道のエキスパートが、無防備であるわけがない」

「無防備」という表現はおもしろい。「きりっとしたところがない」「ぼうっとして女、子供でもどこからでも切り込める」ということなのか。でもどうして「思わずドキリとする」のかわからない。

そんなことはどうでもよい。とにかく切った張ったの世界で、「油断のない鋭い限」にもならず、「素早い身のこなし」も体得せず、「ぼんやり、でれっと」していられたのは多分に長い外国生活のせいだろう。

とにかく去年の1月まで通算16年ニューヨークにいた。ウォール・ストリートでたしかに「組織を張って」はいたが、そういう気負いは全くない。ごく普通のサラリーマンだったにすぎない。

そしてぼくは通算16年のニューヨーク生活を終え、もう金輪際アメリカ生活はごめんこうむろうと、1978年の1月に東京へ引き揚げてきた。

吉祥寺に少々の土地も買ったし、余生を送るには55歳ではまだ早い、たぶん「終の栖」になるであろう家の設計にもとりかかり始めていた。

ちりぢりになっていた家族が一つ屋根の下で住めるのもあと4、5年だろうと思った。

23歳、21歳、20歳の3人娘と17歳の息子とワイフと、計6人の家族である。ぼくのアメリカ勤務が長かったのも、うちの子供たちは小学校のときは別として、家族全員で一緒に住んだということはあまりない。いつも誰かが抜けているような状態であった。

文字どおり「降ってわいたような」話が来たのはニューヨークから東京へ帰ってから8ヵ月目であった。

早稲田高等学院時代のゴルフ仲間と軽井沢で「ゴルフ漬け」になろうと相談がまとまったので、1987年8月10日（月）から14日（金）まで夏休みをとり、大浅間カントリークラブを予約した。ところが、友の一人の都合で、10日東京出発が11日に変更になった。

8月10日がぼくにとって運命を変える日になるなどとは夢にも思わず、家にいてもしかたがないので野村謹券に出勤した。いったん休みをとってあるので、その日は誰とも約束はない。秘書の出口嬢と手紙の整理をしていた。

そこへ行天氏からの電話。行天皇夫氏は大蔵省の財務官。財務官という役職は事務次官と同格で、官僚としてはこれ以上は望めないトップの地位である。

行天氏とは昭和25年いっしょに早稲田大学第一政治経済学部に入學した。そのときはお互いに知らなかった。彼は翌年昭和26年東京大学法学部へ転校した。

最初に会ったのは、たぶん昭和32年ニューヨークでだったと思う。彼はプリンストン大学、ぼくはペンシルヴァニア大学に留学中であつた。それ以来のつきあいだから、会えば往時の思い出がつきまとい、何となく親しい口調になってしまう。

「寺さん、国際機関の総裁をやってみる気はないかな。唐突なんだけど」

「国際機関っていったいどこなんですか」

「ミガ。知ってる？」

「いや知りません。とにかくそちらへ行きましょうか」

気分的に半分夏休みだったから、冗談を言い合っているような感じだった。

大蔵省の財務官室は赤い絨毯の敷き詰めてある 2 階にある。大臣、政務次官、事務次官室と同じ階である。

体全体が沈み込んでしまいそんな大きなソファにすわり、行天財務官と対峙する。同じ年齢だが、彼は 40 代にしか見えない。

MIGA の説明を受け、このまま野村の東京にとどまるには「寺さん」はあまりに惜しい国際人だとおだてられ、そうこうしているうちに小 1 時間たったので、「ではあと 3 週間ぐらいのうちに返事します」と言って腰を上げた。

受ける気はさらさらなかったが、何となくいい気分であった。もし、「はい。よろしくお願いします」と返事すれば、日本政府がぼくを推薦してくれる。ちよつと得意であった。

しかしぼくは自分自身を知っている。ぼくの英語で国際機関は無理なのだ。ぼくが何となくひとかどの国際人のように思われているのは、多分にバックに野村護券があるからだ。

そしてたまたまぼくがニューヨークにいたとき、業界が大きく成長したからだ。

英語ばかりではない。先見の明もなければ、一つの信念を頑固に守りとおす性格の強さもない。MIGA とやらへ行ったら、たちまちにしてぼくのメッキははがされるに違いない。

そう信じて疑わなかったから、あとはどうやってうまくお断りするか考えなければと思った。

その夜、ワイフに話した。

「その話受けなさいよ」

意外にも彼女は簡単に言い切った。

「おもしろそうじゃない。あなたは本当は受けたいんでしょう。後になって“どうしてあのかとき受けて立たなかったのか”ときっとあなたは後悔するわよ」すらすらと彼女はそう言ってのけるのである。

軽井沢でもゴルフ仲間と相談をした。

「ヤレ、ヤレ！ おもしろそうじゃないの」他人のことだと思って気軽に言ってくれる。火、水、木、金と計画どおり 4 日間ゴルフはできたが、このしこりのため、なかなか乗れず、スコアはメタメタだった。

ニューヨークから決断の電話

それから1週間して、ぼくはロンドンに出張した。3、4日滞在してからニューヨークへ飛んだ。

ケネディ空港へ着きターミナルの外へ出たとたんに、ニューヨークの懐かしさにおいがする。

常宿のパーク・レーン・ホテルに着いたとき、むらむらっと、「よしっ。この国にあと4、5年住もうか」という気になった。

時計を見ると、夜の9時。東京は朝10時半。直接大蔵省の行天財務官に電話した。

「財務官はまだ来ておりません」

女性の声。秘書嬢に違いない。こっちが勢い立っていただけに氣勢をそそがれた。

「あっ、いま見えました。わかります」

財務官がドアをあけて入って来たのだ。「運命」のようなものを感じた。

「あの話、お受けします」

いきなりそう言ってしまった。

それ以来ぼくの人生が大きく狂い出したのである。

もうひとつ、思いもかけないことが、自分を待ち構えていた。

生まれて初めて書いて出版した本がベストセラーになってしまった。『ウォール・ストリート日記』という、いわばニューヨーク時代の生活を綴ったエッセイ集である。なんと、こともあろうに1987年10月19日、あのニューヨークの株式相場大暴落の日に、この本は出版された。

そのあと調子づいて、1988年4月に、『ウォールストリートの風』を出版。行天さんとのヒソヒソ話は、とても他人には言えないことだったが、なんとなく野村を早晩退社してMIGAに行くような気になっていたもので、比較的自由に文章も発表できたし、本も出版する気になれたのである。

ワシントンへ赴任7月4日はアメリカの独立記念日である。

ぼくは1日中ホテルの部屋に閉じ込もっていた。前日、全日空の直行便で東京を発ってワシントンに着く。ダレス空港からウェスティン・ホテルにチェック・インし、ぐずぐずしていたら夜が明けた。朝から何もする気力もなく、ルームサービスで食事をとり、テレビのチャンネルを回していた。疲れがどっと出たのであろうか。

4 日前の 6 月 30 日に野村謹券を辞めた。何しろ大学を卒業してから長年勤めあげたところだから、いろいろ感慨はあった。新しい仕事につくため、いきなり飛行機へ乗ってワシントンへ来てしまった。理想的には 1 カ月とか 2 カ月アカを落とすためのインターバルをおいたほうがよかったのかもしれない。

テレビでワシントンの暑さは 50 年ぶりだと報じている。窓をあけると、もう夜だというのに、むうっと暑い空気が入ってくる。独立記念日には、ニューヨークでもセントラル・パークで花火大会をやる。ワシントンはポトマック河畔でやっている。ビルとビルの間でパァッと花火が散っている。

「ミガ初代長官」ということなのだが、いったいどういう仕事がぼくを待ち受けているのだろう。初陣を承る武者の高ぶりもないし、不安やおののきもあまり感じない。「なるようにしかならない」という居直りしかない。うまくいかなかったらいさぎよく散ろう。花火を見ながらそんな感慨が頭をよぎる。

電話が鳴った。フロントからで、書類が届いたという。ミガからだった。

「ウエルカム。7 月 5 日火曜日午前 8 時半にホテルにお迎えにあがります。マルコム・ヒューズ」というメモが入っている。一日のくわしい日程表が入っている。

明日はさっぱりしていなければと思い直し、9 時過ぎに睡眠薬を飲んでベッドに入る。

MIGA 初登庁

7 月 5 日朝 9 時、ウェスティン・ホテルの入り口の回転ドアからスーン・フーン・アン女史が入ってきた。

握手をして車に乗りこむ。運転席にいた男が手をさし伸べながら塩手を求める。マルコム・ヒューズ氏。

三人で世界銀行ビルへ向かう。

ミガはその 10 階に間借りをしている。

ぼくの部屋、つまり「長官室」へ通される。

8 メートル四方の大きな空間に、これもクイーン・ベッドほどある執務机と椅子、8 人は優に囲める中華料理風の丸いテーブル、それに灰色の布地の長いソファと、同じ色の 2 つのチェア。何となく殺風景だがゆったりした部屋である。

仮住まいとしては良いほうと思わなければならない。

とりあえずぼくの部下として働いてくれる面々が一人一人部屋に入ってくる。

ラッド・ポーツ氏（アメリカ）、ヨーゲン・ボス氏（ドイツ）、ローズマリー・フラクトゥオソ女史（フィリピン）、バープロー・ヘンリクソン女史（スウェーデン）、シェリイ・アンダーソン女史（アメリカ）、エヴァンジェリン・ラオ女史（インド）、そして、朝ホテルに迎えに来てくれたスーン・フー・アン女史（韓国）、マルコム・ヒューズ氏（英国）の 8 人が丸テーブルのぼく（日本）を囲む。全部で 9 名、8 カ国の人たちの集まり。国際色豊かと言えよう。MIGA の職員はぼくだけで、あとは世界銀行が一時貸してくれた人たちである。MIGA がおいおい職員を採用し、本格的な業務を始めたら、この人たちは古巣の世界銀行に帰っていく。しかし、この人たちは MIGA の歴史の最初のページに名前が載るに違いないと思うと、感動的でさえあった。

「ウエルカム・アボード」

うまく訳せないが「よくいらっしゃいました」とでも言うところか。旗手が一渡りすんで、皆がぼくを見る。何か言わなければならない。

「日本で生まれ日本の大学を出て野村護券に 34 年以上も勤め、6 月 30 日に辞めて 7 月 1 日に MIGA にジョインしました。証券会社の仕事しか知りません。国際機関に入るのも初めてですし、ワシントンに住むのも初めてです。全く勝手がわかりません。よろしく」とゆっくり語りかけた。

国籍がどこであろうが、宗教が何であろうが、皮膚の色が何色であろうがみんな生身の人間なのだとぼくは、素直に思えるタチだ。

ウォール・ストリートに 16 年住んでいたとき、いろいろな人たちを見た。恐ろしい形相でカッと眼を開いて、「このビジネスに乗ってこないか」と脅迫じみた台詞を吐くビジネスマンもいた。こっちが黙っていれば、いい気になって、奥歯の金冠が見えるほど口をあけて、何 10 分もとどまることを知らずしゃべりまくるセールスマンもいた。ああ言えばこう言う、こう言えばああ言う、あらゆる角度から執拗に、そして鋭く迫ってくるジャーナリストもいた。

もちろん怖かったし、うるさかったし、はらはらしたし、小心者のぼくはたじろいだことが多かった。

でも、この人は奥さんとうまくいっているのだろうか、奥さん以外に愛人でもいて人知れず悩んでいるのだろうか、子供は無事に成長しているのだろうか、こんなに一所懸命に仕事をしていったい人生で何を達成しようとしているのかなどと、そっちのほうに感情移入をして、じっと顔を見ると、一種の「余裕」が出てくる。何となくある距離をおいて、人を見ることができるようになる。

本当は、そのこと自体大変失礼なことだし、やってはいけないことなのかもしれない。

余裕はできるが上の空で話を聞くということになる。身を入れて話を聞いていないということでもある。

事実、ときどきぷつんと話がとぎれて、つじつまが合わず困ることがある。

キッチリした正確な数字で論理が構成されていくぼくらの世界のビジネスの話を、「愛」とか「情」とか、それも低俗な小説の読みすぎからくる人間の感情のひだをからめて聞くなどということは言語道断なのである。

ただ、そうでもしなければやりきれなかったほど、いろいろな人に会ったことも事実である。いちいち先方のペースにはまっていたら神経がどうかなってしまうほど、すさまじかったことも事実である。

ウォール・ストリートもかなりインターナショナルだが、さすがに国際機関そのものである世界銀行に至ってはその比ではない。

どういう環境にあっても「至誠」は必ず通じると信じよう。幸いにどういう国の人か横にいようと「平常心」は失わない自信がある。あとは普通にしていればよいのである。当たり前なこと、「嘘はつかない」「約束は守る」「自分に厳しく、他人に優しく」そういうことを毎日実行すれば必ずぼくのことをわかってもらえる。

「今日はMIGAのスタートした第一日です。毎日愉快地やりましょう」

3分もかからずぼくの「長官訓示」は終わった。

長官の待遇

国際機関の長官というと、「長官公邸は」とか「公用車は」とか、ひどいものになると「オートバイの先導は」と聞かれ、困ってしまう。

そのうちの何一つない。ぼくは当たり前だと思っている。

ただ車だけは、今まであまりにも恵まれてすぎていたせいか、不便きわまりない。ワシントンの夏は、たいてい夕方、雷光とともに集中豪雨が降る。MIGAのオフィスを出て、すさまじい雨を眺めドアの内側で小降りになるまで待つ。決まった時間にたいせつな約束があるときなど、ほとんど困ってしまう。

アメリカ人は運転手付きの自動車はとても贅沢だと思っている。小さいときから車は自分で運転するものだと思い込んでいる。タクシーは庶民の交通機関として必要だが、特定の一人のために運転手付きの車なんてとんでもないと思っている。

野村謹券の副社長だったとき、ぼくの車はさながら動く「オフィス」であり「書斎」であり「寝室」でもあった。自動車電話が使えたからたいいの要件は車の中の電話ですませた。

どうしても目を通さなければならない書類は車で読んだ。疲労困憊というときは飛行機の上でよく使うアイ・マスクをかけて、10分でも20分でも睡眠をとった。

そういう意味では運転手付きの車はけして贅沢ではなかったのである。

しかし今は違う。世界銀行に運転手付きの車は2台しかない。1台は原則として総裁のコナプルさんが使う。

先週、駐米大使の松永さんを公式に訪問した。秘書のローズマリーがタクシーで乗りつけるのでは格好がつかないだろうと、世界銀行の車を手配してくれた。

住むところはウォーターゲートの小さなマンションを一つ買った。ニクソン大統領のころ、盗聴事件で一躍有名になった大きなマンション・ビルである。ワイフと二人つきりだから、2DK ぐらいの大きさに充分だと思った。内部の工事に時間がかかるので、入居は年末になる。

来たばかりなのでまだよくわからないが、家へ客を呼ぶことは何となくなさそうな気がする。夫婦同伴でのディナーはときおりあるだろうが、たいいクラブとかレストランを使うようである。せいぜい食前酒だけをマンションでふるまう程度なのではなかろうか。

MIGA の一日

朝は7時にベッドを離れる。水泳キャップと水中眼鏡を担って地下のプールへ行く。500メートル泳いで、ルーム・サービスで果物とトーストとコーヒーをとり、8時半にホテルを出てタクシーで世界銀行、「H・ストリート・1818番地」へ行く。所要時間7分。料金3ドル40セント。4ドルで「つりはいらないよ」と言う。

入り口にガードマンが立っている。いちいち身分証明書を見せなければならない。

アメリカ銀行のクローセン頭取がマクナマラ氏のあとを受けて世銀総裁になったとき、身分証明書がなくガードマンが中に入れてくれない。

「わたしは、ここの総裁なんだよ」

「アッハッハッ。おもしろい冗談を言う人だ」

とうとう入れなかったという。

エレベーターで10階へ行くと、MIGAのオフィスがある。

臨時秘書のローズマリーがこっちを向いて、ニコッと笑う。

国籍はフィリピン。お父さんもお母さんもスペイン系の白人だったから、彼女も普通の白人に見える。母国語として英語とスペイン語と履歴書には記されている。

茶色の髪の毛、大きな黒い帽。小柄だが美人である。

ぼくが部屋に入ると、彼女もついて入ってくる。今日1日の予定を読み上げてくれるのである。

いま、ぼくの時間の80パーセントは人を採用するためにあてられている。

MIGA、すなわち Multilateral Investment Guarantee Agency（多数国間投資保証機関）は、世銀グループの4番目の国際機関である。発展途上国の累積債務の問題が深刻化したため、新たな債務を伴わない民間の直接投資を促進するために作られた。主要業務は、（1）先進国から途上国への民間投資保証（2）途上国の投資環境整備のためのアドバイスの2つである。

したがって、MIGAは（1）保証業務（2）アドバイス業務（3）法務関係の3つの部門を主要な柱として持とうとしている。

それぞれの部門に大勢の申し込みが来ている。MIGAにとって良い人材を集めることは絶対に必要なことなので、ぼくとしてもこの「人の採用」には全力を傾倒しているのである。

全世界のいろいろな国の人が申し込んできている。そういう人たちと一人ずつ少なくとも45分から60分の時間をかけて会って話を聞く。

革命で国を追われ、2、3の国を転々としながら、ついにはアメリカのハーバード大学で博士号をとった人もいる。彼らのドラマのような人生に耳を傾ける。

優れた人たちに多く接することができるのも国際機関なればこそで、ほんとうに仕事冥利に尽きるというものである。

会議に費される時間もかなりある。

新しく誕生したMIGAなので、戦略も前例などもないから、皆で考えて立てなければならない。

もう60代半ばのライシャワー元駐日大使そっくりのアメリカ人ラッド・ボーツ氏、40ちょっとで猛烈に働く、まだ独身のドイツ人ヨーゲン・ボス氏。この二人がぼくの良き相談相手となってくれる。

9月10日に新しいビルに移転することも決まった。

とりあえず専門職21名、補佐職11名、計32名でMIGAはスタートする。

乙女座

ローズマリーがニコニコしながら部屋へ入ってきた。

「明日金曜日オフィス・パーティをやりたい」と言う。

「何のために？」

「MIGA 発足 1 カ月をお祝いしたいし、わたしの誕生日でもあるし」

よくのみ込めなかったが「OK」と言った。

金曜日の午後 4 時、どこからともなく三々五々、人がぼくの部屋の前に集まってくる。

あっという間に 30 人ぐらいになった。

40 代半ばらしいが少なくとも 10 歳は若く見えるローズマリーは、今日はおめかしをし黄色いワンピースを着ている。

まだ独身である。

秘書の机の上が片づけられ、ビニールのテーブルクロスの上にシャンパン、氷のいっぱい入ったバケツ、コカコーラが並んでいる。ロサンゼルスから夏休みだけアルバイトで働いている UCLA の大学生エリックが、向こう側に立って、「はい、いらっしゃいっ」

というように身構えている。

ぼくは飲まないので、いつものようにペリエを頼んだ。

ローズマリーに「いったい、いつが君の誕生日なの」と聞くと「8 月 22 日」と言う。

「それでは乙女座かな」と言おうとした。

「VIRGIN」という英語しか頭になかったので結局、「Are you virgin?」となくなってしまった。全く他意はない。

一瞬彼女がびくつとしたような表情をしたがそれだけで、「ああ星座のね」と言ってくれた。

しかし、あとで彼女はこのことを皆に言いふらしたらしい。

「長官があたしのことを処女かって聞くのよ」とでも言ったのだろう。

ぼくは皆にからかわれた。

長官失敗の巻、第一号である。

橋本日出男

「ガーナのパソコン分析班」

ガーナのパソコン分析班

橋本日出男

世界銀行エコノミスト

1984年9月からこの1月まで、私は世界銀行から出向して、西アフリカのガーナ共和国に、大蔵・経済計画大臣のアドバイザーとして滞在した。その後、ワシントンの世銀の本部に帰って来たが、今も、同省の計量分析グループへのアドバイスを続けている。

ガーナは野口英世が黄熱病研究のさなか、客死したところであり、また、60年代、非同盟主義の旗手、エンクルマ大統領の国として記憶しておられる方も多いと思う。ガーナ・チョコレートとして知られる通り、ココアの世界的産地である。そして、ことし独立30周年を迎えた。

世銀の主な仕事は、途上国の経済発展のためにカネを貸すことであるが、それだけでは不十分でヒトの面でも手伝おうということになり、途上国の政府にアドバイザーを派遣する制度を始めた。現在、アフリカの12カ国に16人が派遣されており、私はその第一回生である。

そこでガーナでの体験をもとに個人的感想を書いてみたい。

60年代にアフリカ独立の星と言われたガーナも、他のアフリカの国々と同様、70年代の終わりから深刻な経済困難に陥った。そうした中で81年末、ローリングス空軍大尉を指導者とするクーデターにより現政権が成立し、83年4月、経済復興計画に着手した。

年配の人は、外国人の経済顧問と言えば、戦後のドッジ・ラインのことを思い出すかもしれない。しかし、そんなドラマティックな仕事をする場面はなかった。それというのは、占領下の日本と違い、独立国のガーナである。政策の大筋は自分たちで考えて決めていくのだという自負がある。私はアドバイザーであるよりも、むしろコワーカー（共働者）として、ガーナ人同僚が困っていることなら、どんなことでも手伝っていこうと決めた。

ガーナの大蔵省に来てすぐ気づいたことは、予算編成官が、歳入・歳出の予測を手計算しており、そしてその積算資料はうずたかく積み上げられたファイルの中に埋もれていて、いざという時、すぐには探し出せないことであった。

また、歳入・歳出の仮定が変わったりすると計算のし直しになるが、その際、時間がかかるし間違いも多い。

私はパーソナル・コンピューターを持参していたので、これを使っての予算編成を考えついた。予算に関するすべての仮定を洗い出し、仮定と結果との関係を一つの連立方程式の形に書き出していく。これを作っておけば、仮定が変わったとき、新しい仮定を入れてやると、コンピューターがたちどころに計算してくれる。

そうした仕組みによる予算モデルが威力を発揮し、私に対する信用が急速に高まった。毎年、数回、IMF（国際通貨基金）のチームが来てガーナの経済状況を調べていく。秀才ぞろいの IMF に対して、我がガーナは押され気味であったが、私の予算モデルができると、がぜん、ガーナ側が優位に立った。その当時、為替レートをいくらに設定するかが争点であった。IMF がある為替レートを提案すると、我が方はそれを実施した場合の歳入・歳出を瞬時に計算できる。大臣がコンピューター・プリントアウトを眺めているころ、IMF はまだ手計算の最中であった。そうするうちに、IMF から私の予算モデルのソフトウェアがほしいと言ってきたので提供した。これはガーナが IMF に対して行った技術援助第一号であろう。

3月6日は、ガーナの独立記念日。2年前のその日、私は午前中、記念式典に参列して午後は役所に帰ってきた。休日なので森閑としている。そのうち、大臣も私の部屋に来られて2人でパソコンの前に座った。大臣から「為替レートを動かしたら？」「税率を上げたら？」といった質問が出る。私がキーボードをたたき、結果をグラフにする。「もう少し為替レートを下げたらどうだろう」と大臣。キーボードをたたく。独立記念パレードのブラスバンドが遠くの方で聞こえる。うす暗くなるまでこうした仕事を続け、独立記念パーティーにかけつけた。

予算モデルの評判は、他の省庁にも広まって、いろいろの所から要請が来始めた。中央銀行からは通貨の需給モデル、国税庁の税収入モデル、人事院からは公務員給与のモデル等々……要請のあるところ、片っぽしからエコノミック・モデルを作っていた。こうしたモデルは全部、パソコンを使い、市販のソフトウェアをもとにして作った。パソコンで相当なことができるのである。

さて、私はいずれ帰国する。そこでガーナ人に、モデルづくりのトレーニングを始めた。コンピューターのような仕事は下っ端のやるものだという気持ちもあって初めはうまくいかなかったが、30歳前後の、偏見もなく、のみ込みも

早い人を探してトレーニングし、間もなく、省内に計量分析班が自然発生的にできて、私の仕事の大部分は彼らがやってくれるようになった。

世銀からもっていった2台のパソコンの1台が動かなくなった。もう1台が壊れたら、何もかもコンピューターに入れてしまったその段階では、万事休すである。85年の夏、政府は総力をあげて、中期経済計画に取り組み、私がマクロ経済モデルを準備した。大詰めに近づき、国防評議会（ガーナの最高機関）に提出する直前になって、その1台が、突如、動かなくなった。何とか修理してもらえそうな、たった1人のテクニシャンに来てもらい、「国防評議会の命令だ。何が何でも明朝までに修理してくれ」と、半ばおどすように頼んだ。彼も事態の重要性を察知して徹夜でがんばってくれ、明け方に機械が動き始めた時には、私もくたくたになっていた。

コンピューターは紙を大量に消費する。やり損ないのプリントアウトが山のようになる。用紙の少ないガーナのこと、このくず紙は道端の木陰で売られるバナナやピーナツの包みとして出回り始めた。情報リークの問題が起これかねない。そこで、毎日、くず紙を焼却させた。用紙不足の国で、ほとんど真新しい紙を焼いてしまうのは、何ともやりきれなかった。

当時、日本からも青年海外協力隊など多くのボランティアがやっていた。しかし、その専門分野はおおむね理科系であった。私はかねて、途上国に尽くしたいという文科系出身の若い人は大勢いるだろうし、そうした人が貢献する分野はないものかと考えてきた。私のガーナでの体験は、それに対する一つの回答であると思う。

やる気のある、文科系卒業の若い人に、最小限度のコンピューターのトレーニングを受けさせたうえ、パソコンを1台与えて、アフリカに派遣すれば、貢献できる分野はいっぱいあると思うのである。

付記 このエッセイは最初「日本経済新聞」1987年8月12日号に「ガーナ支援・パソコンがキー」として掲載され、その後、文藝春秋社の日本エッセイスト・クラブ編「88年版ベスト・エッセイ集 思いがけない涙」に再録されている。したがって、年月は1987年時点のものである。

鈴木 博明

「バレーボールから生れた

QCC プロジェクト」

— 日本の経営技術でアフリカの国造りに協カ —

バレーボールから生れた QCC プロジェクトー日本の経営 技術でアフリカの国造りに協力

鈴木博明
世界銀行アフリカ局
上級国営企業担当官

ブルキナファソ

西アフリカのサブサハラ砂漠の入口にブルキナフェソ（注：地図参照）という国があります。1960年にフランスから独立し、国土は日本の本州の約1.2倍、人口は約900万人の小国です。国土の大半が乾燥地で天然資源にはあまり恵まれておらず、主要産業は農業と牧畜で少量ではあるが、スズ、銅等を産出しています。一人当たりの国民所得は1990年時点で約320ドル、文盲率83%という世界最貧国の一つです。

1987年の10月、世界銀行（注2）の出張で、隣国ニジェールの首都ニアメから陸路でブルキナファソの首都ウァガドゥグに初めて入りました。アフリカの国から旧宗主国であるヨーロッパの国へ向かう飛行機便は毎日飛んでいますが、アフリカの国を横に連絡する便が少ないため、車で移動することがよくあります。車で移動すれば、現地の事情もよく分りますし、運転手諸君との会話を通じ、ごく一般のアフリカの人達の生の声にふれることも出来るので、車の旅は楽しみの一つです。ニアメからウァガドゥグまで約450kmほどで途中町らしい町はほとんど見当りません。その日の昼食は国道沿いで、買ったマンゴとさつまいもによく似たキャッサバをふかした、現地食です。雨期に入っていたので、マンゴやバオバブの木々は緑の木陰をつくり、所々に出来た水たまりで、白い鳥の群が水浴をしていました。ウァガドゥグの一步手前の集落で日が暮れました。紅く燃えた大きな太陽がサバンナの大地にぐんぐん沈んでいき、焼畑耕作の野火が車を包むように広がっていく光景は幻想的でした。

バイクの街ウァガドゥグ

こんなに寂しい所を走り続けてきましたので、ウァガドゥグもきっと小さな静かな町だと思っていました。しかし、車が都市部に入るや否や、私の予想が全く外れている事が分かりました。街は活気に溢れ、あちらこちらで建設工事が行われており、大通りには数多くの日本製のバイクが往来し、何度か我々の車も立ち往生する程でした。アフリカの各地を訪れていますが、こんなにバイクが普及している町はあまり見たことがありません。バイクに乗っている若かカップルの奥さんが「私の亭主は甲斐性者よ！！」と言っている看板を見かけました。これは「私の亭主は働き者で稼ぎがいいので、バイクを買ってくれたのだ」という意味でしょう。開発の視点から見るとバイクが普及していることは、ブルキナファソが経済発展に必要ないくつかの要素をそなえていることを示します。第一に、車ではなくバイクを使用していることから、ブルキナの人達が決して背伸びをせず、自分達の経済力の範囲で堅実に暮らしていることが解かります。

一部の人達しか購入出来ない車よりもバイクが幅広く使われていることは、貧富の差が少ないことを示しています。ブルキナファソでは大臣クラスの人でもベンツの様な大型車は使わず、小型車に乗っています。もちろん、バイクは車より廉価ですが、一般サラリーマンの2から3年分の年収に相当する位高価なものです。それにも係わらずかなりの人が節約・貯蓄をし交通手段であるバイクに投資していることになります。バイクを持っている人達に、何故かなりの出費をしてまで、バイクを購入するのかを聞いてみました。ほとんどの人達が公共交通機関が十分発達していないこと、バイクにより行動範囲が広がり時間が効率的に使えることを理由としてあげていました。時間の価値に対する認識、これも経済発展には重要な要素です。バイクを通して見たブルキナファソは発展の可能性を秘めた、活気の溢れた国でした。もちろんサブサハラの乾燥地域にあり、あまり資源に恵まれておらず、開発に大きなハンディーを抱えていることは間違いありません。しかし、ブルキナファソにはこのハンディーを乗り越えることを可能にする人的資源がある様な気がしました。この国ではきっと何かいいプロジェクトが創れそうだ。そんな予感を持ちながらウァガドゥグの最初の一晩を過しました。

バレーボールと QCC

翌日から、通産省の国営企業局との仕事に入りました。私の相手は国営企業局長のヤメオゴさんです。ヤメオゴさんは 2m 近くの大男で、責任感が強く、誠実な人です。ヤメオゴさんは、議論をしていて納得すると、あいづちを 2 回打つ癖があります。国営企業の改革をめぐって毎日朝から晩まで議論をしました。同氏のあいづちの反応を見ながら、ブルキナ政府と世銀の間の意見調整を進めていったので、仕事は順調に進みました。4 日目の木曜日の午前中に全ての交渉を終えた段階で、午後に覚え書きの作成をすることを提案したのですが、肝心の時になってヤメオゴさんの例の「あいづち」が出ないのです。ここまで順調に進んできた交渉も暗礁に乗りあげてしまったのかなと心配していると、ヤメオゴさんはにっこり笑って「毎週木曜日の午後は職場でバレーボールをすることになっているので、今日の午後はおつきあいできません」と説明してくれました。相手がスポーツ大会では仕方がない。私も中学時代にバレーボール部に所属していたので「私もバレーボールに参加してよろしいでしょうか？」と聞いてみたところ、今度は特大級の「あいづち」が返ってきた。

バレーボールは通産省の裏庭の駐車場にネットを張った急造のコートで行われた。ゲームには上は局長から下はセクレタリーまで職場の地位の上下に関係なく参加して和気藹々で行われました。ヤメオゴ局長のような身長が 2m 近い大男が三四人いて、これはとてもかなわないと思いました。女性軍の応援団もいて、ミスでもしようものなら、大変なヤジがとんできます。私は日本人と世界銀行の威厳と対面を保つため早々に退場を決め、女性軍と一緒に応援にまわりました。応援をしながら、世界銀行に入る前働いていた日本の海外経済協力基金〈現 JICA〉でも職場の仲間とソフトボールやバレーボールなどのスポーツ大会を楽しんだことを思い出しました。私は遠く離れたブルキナファソと日本の職場環境が非常に似ていることに気がつきとてもうれしく感じました。ホテルにもどり、ぎくしゃくした体をバスタブにつかってほぐしていると、日本的な職場環境の存在するブルキナファソでは日本的な経営理念が根づくのではないかと考えました。一晩中色々考えたあげく、日本の企業で普及しており、日本企業の品質及び生産性向上に大きく貢献してきたクオリティー・コントロール・サークル (QCC) 活動の試験的導入をヤメオゴさんに提案することにしました。

QCC パイロットプロジェクトの開始

ヤメオゴさんがすぐ QCC の試験的導入に賛成してくれた訳ではなく、彼の同意を得るために日本やフランスの QCC 関係の文献を送付し半年近く時間をかけゆっくり説得しました。ヤメオゴさんは、世界の自動車工場を紹介するテレビ番組を見ていて、日本の自動車メーカーの工場が実に整然としており、作業員がてきばきと働いているのを見て、QCC 導入を決定したと言っていました。1988 年の夏、休暇で日本に帰国した際、日本の QCC の草分けである日本科学技術連盟にブルキナファソにおける QCC 導入の指導をお願いにあがりました。日科技連はブルキナファソがあまり馴染がなく、かつ自然環境の決してよくない所であったのにも拘らず、心よく QCC 導入の指導を引き受けてくれました。日科技連は国際経験豊かな QCC のオーソリティーをブルキナファソに派遣してくれました。

ブルキナファソで使われている仏語の関係から、フランスの QCC 協会の仲介で若手のフランス人 QC 専門家にも参加してもらい、日・仏・ブルキナの 3 国共同チームで QC プロジェクトをはじめることになりました。

QCC セミナーと日本での研修

この様な経緯を経てブルキナ政府、日科技連及び世界銀行の共催で 1989 年 11 月ウァガドゥグで初めての QCC 導入セミナーが開催されました。工業都市ボボデュラソでもパイロット企業 4 社を対象に QCC ワークショップが開かれました。その後ブルキナ政府と日科技連の努力が実り、パイロット企業の QCC 活動は着実に前進し、1991 年 1 月にはヤメオゴ局長を団長とした通産省職員、パイロット企業の QC サークルの代表者のミッションが日本を訪問し、日科技連の本部で QCC の集中講義を受けたり、工場見学をしました。日本訪問はブルキナの人達に大きなインパクト与えた様で、一人の QCC のリーダーが「日本の工場の床はピカピカに磨いてあって、サンドイッチを落したって、それを食べる事が出来そうだ」と興奮した面持ちで同僚に語っていました。日本を訪問することにより QCC を単なる技術手法として学ぶだけではなく QCC が育ってきたコーポレートカルチャーを理解してもらおうとした目的は十分達成された様です。

QCC 全国大会開催

パイロット企業における QCC 活動が十分成果をあげてきたので、ブルキナ政府は 1991 年 7 月に第 1 回の QCC 全国大会を開催しました。QCC 全国大会には通産大臣の他、数名の閣僚を始め、各省の局長、国営・民営企業の経営者、研究者等約 120 名ほどが参加して行われました。発表者はパイロット企業の QCC サークルの代表者で、各工場の班長クラスの人達です。

大会前夜は日科技連の QCC 専門家の指導を受け、夜遅くまで発表のリハーサルをくりかえして行っていました。第 1 回の QCC 大会は成功裡のうちに終了し、テレビや新聞等のマスコミも大会の様態を大々的に報道してくれました。

QCC 本格的プロジェクト移行

第 1 回全国大会の成功をもって QCC プロジェクトはパイロット段階から本格的プロジェクトに移行しました。プロジェクトの規模が拡大され、より多くの企業で QCC が導入されました。1992 年 2 月には QCC の促進を目的としたサブサハラアフリカ初の QCC 協会が設立されました。QCC を導入している企業も現在は 10 社を越えるようになりました。更に世銀はブルキナ政府と協議し、QCC を生産性向上が難かしいといわれている公共部門にも導入する計画を進めています。第 1 ステップとして、国立病院、年金基金で QCC が開始されました。近い将来税務所でも QCC 導入を予定しています。

ブルキナファソの QCC プロジェクトの成功がきっかけになり、近隣のアフリカ諸国が QCC に関心を持つようになりました。ニジェールとギニアは世銀の支援を受け QCC の試験的導入を計画しています。また、中南米のボリビアでも QCC プロジェクトが始まりました。

ブルキナファソでは目下現地の QCC 専門家の養成が行われています。世銀や日本政府の資金援助や日科技連の専門家のサポートがなくても現地専門家だけで、QCC の普及を行なうことが究極の目標です。

将来的には、ブルキナの QCC 協会がサブサハラアフリカ地域の QCC センター的な役割を果たし、ブルキナの QCC 専門家が他のアフリカ諸国の QCC 導入の支援をしてくれればと思っています。

今年も 7 月にブルキナファソを訪ね、第 2 回の QCC 全国大会に参加しました。参加企業も増え、今年からは政府に代り、QCC 協会の主催になり、ますます QCC が現地に定着してきたという感じを持ちました。休憩時間に会場を脱け出

して会議場の裏庭に出ると、遠くの方でバレーボールをしているグループが目に入りました。白球がサブサハラの青い空にふわっと舞い上がりました。QCCプロジェクトの成功を祝福してくれるように。

大野 泉

「開発に燃える！ー

ミッション体験記」

開発に燃える！（ミッション体験記）

大泉 泉

ペルー担当カントリー・オフィサー

世界銀行と言え、経済改革支援という美しい名目の下に支出抑制、補助金撤廃、通貨切下げ等の無理難題な条件を提示し、発展途上国の高官を相手に交渉を重ねる非人間的な組織というイメージを持つ人が多いと思う。改革へのコミットメントを取り付けるため、構造調整融資（SAL）やセクター調整融資（SECAL）のコンディショナリティをめぐり、世銀ミッション（調査団）が相手国政府と白熱の議論が戦わすことがあるのは確かだ。しかし、お互いに信頼関係があつてこそ、政府対話も進み良い結果が生まれるものだ。私はミッションに行くのが好きだ。それは自分が働いている国の人々の生活に直接触れ、彼らと話しながら問題を一緒に考える機会があるからだ。何度訪れてもプロジェクトの進展が遅く無力感におちいることもあるが、数え切れないほどの心暖まる出会いに恵まれ、この仕事をしていて良かったとつくづく思う。本章では、私のささやかなミッション体験記を綴ってみたい。

<ミッションにて>

私が初めて世銀のミッションに参加したのは入行して約 2 ヶ月後であった。まだ業務や人間関係にも慣れておらず、知らない人達のなかで 3 週間も過ごせるものか、現地調査をどのように行うのか、仕事は一人前にこなせるかと不安でたまらなかつたものだ。

大部分の世銀ミッションは、調査（マクロ経済・セクター政策）かプロジェクト関係（アプレイザル・スーパービジョン等）かのどちらかである。いずれの場合もタスク・マネージャーが団長となり、課長の了承を得た上で、団員構成・業務分担・出張期間を決め、また最終レポート等の作成に全責任を持つ。

（タスク・マネージャーは日本でいうプロジェクト・マネージャーに相当する。）タスク・マネージャーは年度初めに自分が担当する調査・プロジェクトの年間計画を作り、予算と必要な人材配置を考える。すなわち、年度中にいつ頃どんな目的のミッションを何回送るか、誰をどのくらいの期間登用するか、

コンサルタントを何人雇うか等、承認された予算に照らしながらかなり詳細な案が作られる。

ミッションの人数・期間は目的により大きく異なる。2~3 人の場合もあれば、私の知る限りでは一ヶ月以上にわたり 30 人もの大調査団を派遣したこともある。タスク・マネージャーは、団員構成が確定したら、出発前に各自の業務内容・責任を規定した業務指示書 (Terms of Reference) を用意する。

その国の首都に留まって仕事をするか、地方や僻地に出かけて行ってフィールド調査をするかはミッションの性格によって決まる。マクロ経済ミッションは大蔵省・計画庁・中央銀行等におけるデータ収集・会議が主目的であるから、首都を離れることは稀である。

これに対し、農業・インフラストラクチャー・社会福祉関係のプロジェクトのミッションの場合は、現場を訪れ実情を探ることが必要不可欠となる。私は中南米地域の貧困撲滅のためのプロジェクトに関わっていたため、幸いにもペルーやボリビアでフィールド調査に出かける機会に恵まれた。

<リマのシャンティ・タウンで>

ペルーはテロ活動が激しいため、最も生活水準の低いと言われる山岳地帯やジャングルを外部者が訪れることは難しい。しかし、首都リマの郊外に広がるシャンティ・タウン (貧民街) には仕事を通じて何度か足を運んだ。シャンティ・タウンの住民の多くは都会の近代的な生活に憧れ就労の機会を求めて、或いはテロリズムから逃れるため、山岳地帯から移住してきたインディアン達である。家屋は藁、板、鉄板、煉瓦などで作られているが、中でも藁の家は最もみすばらしく新しい移住者のものと直ぐわかる。彼らは定住し安定した収入を得るにつれて他の材質の家に住むようになる。

シャンティ・タウンに典型的な家庭は、夫婦と子供 4~5 人から成る。世帯主の教育水準は低く、初等教育を終えていない場合も珍しくない。私の訪れた一家庭は板造りの家に住み、父親は建設工事現場で臨時雇い、母親はリマ市内の富裕な家庭でメイドとして働いていた。子供達は NGO (非政府系非営利団体) によって建てられた学校に通っているが、母親が働いているため学校を早めに引き上げて家事を手伝うこともあるという。家には粗末なベッド、テーブル、ラジオがひとつずつ、そして椅子が 2、3 あるだけで、台所は仕切られておらず、部屋の隅に料理用の灯油コンロが置いてあるに過ぎない。ごみは週に 2 度回収されるが、トイレや電気のない家も珍しくない。水はセメント・タンクが

ある家には配給されるが、そうでなければ何百メートル先の公共水道からバケツに汲んで運ばなければならない。当時（1990年）は早魃による水不足だったため、リマ中心部から離れてシャンティ・タウンでは、リマ市民に比べ2倍の料金を取られると住民は苦情をこぼしていた。

私が最初にシャンティ・タウンを訪れたのは大統領選直後の1990年6月、全く無名のフジモリ氏が富裕層の味方というイメージが強かったヴァルガリオサ氏を破り大統領に選出されたときであった。当時フジモリ氏は貧困層を配慮した政治をすると宣言していたものの、その具体的な内容は不明確であった。しかし私がシャンティ・タウンの住民の一人に誰に投票したのかとこっそりと質問したところ、「もちろんインヘニエロ・フジモリ！」という答えが返ってきた。（注・インヘニエロとは技術系の学位を持つ者への敬称で、フジモリ大統領は農学博士であることからこのように呼ばれることが多い。）

<活力あるインフォーマル・セクター>

どこの発展途上国でもそうであるが、特にリマでは通りに所狭しと雑貨品の屋台がひしめいている。また「タクシー」という赤い字の札を何処からか入手し即席のタクシー業を営んでいるものも多い。リマのシンクタンク所長を努めるエルナンド・デ・ソト氏は活力溢れるペルーのインフォーマル経済活動を紹介し、官僚機構が肥大化し弱者に救いの手が差し伸べられないこの国で、人々が生き延びるために講じている様々な手段を克明に記録した。この研究は1989年に「もう一つの道」（EI Otro Sendero）という題名で出版され、中南米でベスト・セラーとなった。（注・ペルーのテロリスト・グループ「輝ける道」（EI Sendero Luminoso）をもじっている。）

それによると、1983年時点でリマで新しいビジネスを合法的に始めるには11の登録や許可申請（工業省、労働省、経済省、市役所など）が必要で、すべての手続きを終えるのに289日ものフルタイム労働を要するというのである。その間に失う賃金と手続き費用は合わせて1231ドルで、これは最低賃金32ヶ月分にも及ぶものであった。屋台を引く行商人にとって到底都合の付く金額ではない。しかもビジネスを始めた後も許可更新などの煩雑な手続きが待っている。法律を守って経済活動に従事するにはとてつもない費用と時間を要するために、ペルーの人々が生きて行くためには、非合法に伴う危険を承知の上でインフォーマルの道を選ばざるを得ない。

デ・ソト氏によれば、1983～84年にはリマだけでも約44万人がインフォーマルに商業、運輸業、住宅建設業に従事していたという。市内の331のマーケットのうち8割以上は非合法であったし、公共交通の95%は正式な登録無しに車両を購入、推持する業者によって運営されていた。また、リマの人口の半分は非合法的に建てられた家屋に居住していた。

1960年から1984年までの間に政府が建てた低所得者用住宅の総価値は1.7億ドル、これに比べ非合法的に建てられた住宅の総価値はその48倍(83.2億ドル)にのぼった。

デ・ソト氏は結論として、ペルーが真の経済発展を遂げるには、適切なマクロ経済政策と投資活動の促進に加えて、インフォーマル・セクターが合法的経済活動に統合されるようにミクロ・レベルで経済的および法的処置を講じることが必要だと強調している。インフォーマル・セクターの肥大化は政府の経済政策が届く範囲を狭め、脱税は政府税収の基盤を脅かす。貧困層が自助努力によって生活を向上できるようになるためには、現在の非効率な登録手続きを簡素化し、彼らの所有権を法律によって保護し、商業活動へのアクセスを図り、合法的な貯蓄、投資、生産活動への参加を促進するような措置を取らなければならない。(フジモリ政権成立当初約1年半、デ・ソト氏は大統領側近として自らの提言を実行すべく活動したが、麻薬・コカイン栽培取締り政策に関する意見の食い違いから、両者の関係は1992年初頭から疎遠になっている。また、同氏は1992年4月5日に大統領が発表した憲法一時停止措置、続く独裁政権の樹立の動きに対し人々に警戒を呼びかけている。)

<ボリビアのインディオの村で>※注

かつてボリビアの貧困問題を調査していた時に、あるミッションでは世銀の資金で新設された診療所の開所式に参加することになった。そこはポトシ地域北部に位置し、ボリビアのなかでも最も貧しい村だった。スクレという内陸部の都市からランド・クルーザーに乗り、道無き道を延々走って6時間、予定より大分遅れて到着したのだが、村人揃って紙吹雪をかけての大歓迎に一同目をぱちくりさせた。村といっても家々は互いに200メートルは軽く離れており、交通手段のない彼らの中には2時間も歩いて私達に会いに来てくれた者もいた。

感激しているうちに、本格的な開所式が始まった。第一部は、関係者のスピーチ、テープカット、そして診療所の視察である。診療所といっても、診療室・患者用寝室(2ベッドの部屋1室のみ)・医薬品保管量しかない小さな施

設である。それでも、衛生施設はおろか水道も無く、5歳未満の幼児死亡率が1000人につき120人を越えるような村にとっては、徒歩の圏内に診療所ができ医者と看護婦が常駐してくれるのは画期的なことだ。これで健康状態が改善すると、皆一様に喜んでいて。続く第二部は、余興である。村人のなかでリーダー格の者がガラクタ同様の木箱を横に並べて作ったステージへわれわれを案内してくれた。4~5人の男性のグループが、笛（ケーナ・サンボニーヤ）を吹き太鼓を叩いて村に伝わる音楽を披露し始めた。と思うとあちらこちらで皆が踊り始める。女性は典型的なアンデスのインディオの衣装を身につけ、色とりどりのスカートを何層にも重ね着し、おさげ髪にこんもりした山高帽をかぶっている。私達も手を差し伸べられ、見よう見まねで踊りに混じった。

驚いたことに次々と御馳走が運ばれてきた。ふと遠くを見ると、女性達が直径2メートルもある鉄の大鍋にじゃがいもと牛肉の塊を煮込んでいる。じゃがいもはアンデス地域の主食であるが、牛は贅沢品でめったに人々の口に入らない。この村では牛を共通の財産として飼っており、今日は私達と開所式を祝うために大切な牛をわざわざ屠殺したのだという。チチャというトウモロコシからできた乳白色の地酒も注いでくれた。水道もないところでどうやって材料を洗ったのだろうか？食器はきれいだろうか？等と不安が頭をよぎり、ミッション・メンバー同志顔を見合わせ一瞬躊躇した。見知らぬ食事を口にし、食あたりはもちろん命に関わる伝染病にかかることさえ珍しくないからである。が、村人連の熱い思いに押され有難く御馳走になることにした。牛肉は大味で私の口には合わなかったが、じゃがいもはさすが原産地とあって美味しかった。中が黄色でほくほくした味は今でも忘れられない。私達ミッション・メンバーは皆適応力があるのか、運がよかったのか、その後も胃腸をこわした者はいなかった。

※同セクションは「経済セミナー」1992年9月号に掲載した著者の論文を一部参考にした。

坂入ゆり子

「南アフリカに導かれて」

「南アフリカに導かれて」

坂入ゆり子

アフリカ 6局

工業・エネルギー課エコノミスト

はじめて国際機関というものに興味を持ったのは南アフリカの人種隔離政策、アパルトヘイト政策を通してだった。国連の場などでアパルトヘイト政策が非難される場面がしきりに報道され、「南ア共和国の内幕」というルポ等が出版された頃だった。1978年ボタ大統領が就任しアパルトヘイト政策の見直しをはじめたが、政策の根幹を成す差別法は廃止できなかった。

それから10年程たったある日、南アフリカの黒人差別に端を発する暴動、警察官との衝突がテレビの画面に映し出された。差別問題は歴然と存在している。居たたまれない衝動にかられ大学院へ行く決心をした。以前から興味を持っていた国際機関で働きたいがためである。幸いにも大学院から奨学金がもらえることになり、それまでに蓄えた貯金と合わせておよそ2年分の私立大学院の学費と生活費のめどをたて両親を説得しアメリカに向けて出発した。両親を説得するといっても国際的な素地などのない環境であったため話し合いは漠々とし結論は出ず、両親は仕方なく首をタテに振っただけであった。医師の弟は、大学院を出ても就職には何の保証もなくただ年をとるだけであると私のむちゃな計画に水をさした。当時日本は留学が盛んで、特にMBA取得のため企業が優秀な人材を海外に送り込んでおり留学がものめずらしいという時代ではなかったが、私にとっては命がけの一大決心であった。両親の不安も弟の懸念もそのまま私自身の不安であり懸念だった。一人として知り合いのないアメリカへのはじめての渡航、はじめての海外生活、はじめて学ぶ経済学等々不安な出発であった。

当時在籍していた公共政策学科では卒業の必修として3カ月間の実務研修が義務づけられ、夏の間働かなければならず、その就職探しも学生の責任となっていた。このような義務を課す学科は多く学年末試験のはじまる以前から(1~4月)全国各地で面接が盛んに行われる。後だてのない外国人が仕事をみつけるというのは容易なことではないが私は幸いにも念願の国際機関、世界銀行

で働けることになった。世界銀行にはサマーインターンという制度があり、毎年 100 名程の学生を雇うのだが、私はそのうちの一人として通信事業を担当することになった。結局二夏世界銀行でサマーインターンとして働くことになる。

暑いワシントンで忙しく働いている頃、ボタ大統領が任期満了を待たず辞任。当時国民党々首であったデクラーク氏が大統領代行となった。その後デクラーク大統領代行は新大統領に選出された。デクラーク氏は大統領代行時代からアパルトヘイト政策改革を表明していたが大統領就任より強い決意を示した。二度目の夏をワシントンで過ごすまでには、もう一年大学院にとどまる決心をし、私の帰りを待ちかねていた両親を失望させた。経済学部にいる間に南アフリカは大きく変革し、2 月には ANC 議長のネルソン・マンデラ氏の釈放、反政府団体の合法化、4 月にはアパルトヘイトの撤廃を表明、5 月には政府と ANC のはじめての会談がもたれ、6 月にはアパルトヘイトが完全撤廃された。アメリカで学生々活を送るうちにこのような歴史的な変化が起こるとは想像もしなかったため、ニュースを見るたびに驚きと感激で胸がいっぱいになった。卒業論文を書く合間をみて就職活動と新聞を読むのが日課であった。卒業の夏までには就職が決まり日本へ帰ることになった。就職先は東京にある経済開発関係を主に扱うコンサルティング会社で、小規模だが交通・都市開発では定評のある会社である。仕事をはじめて数カ月後、世界銀行から 1 年間の仕事がもらえることになり、勤務先から休暇をもらってワシントンに行くことになった。

バングラデシュとスリランカのエネルギー関連のプロジェクトに参加し、バングラデシュの天然ガス開発プロジェクトのスーパービジョンとアプレイザルで現地に二度ほど出掛けた。コンサルタントとして働いている間にアフリカの南部地域の産業、エネルギー開発を担当する課での就職が内定した。アジア 1 課との契約が終了して一旦日本へ帰ってコンサルティング会社に復帰、再び日本をベースに仕事をする事となった。

世界銀行で働けるようになるとは想像もしていなかったし、就職が決まったといわれても半信半疑で、正式な書類を見るまではとても納得することはできなかった。契約書に署名してからようやく引越の準備、ビザの申請など、もろもろの手続をはじめ、週末は荷造りと雑貨の買物に走り回るはめとなった。3 月中旬にコンサルティング会社を退社。出発までの 2 週間は引越準備の合間をみて友人と会ったり歌舞伎を見たりして、しばらく帰ってはこられないだろう日本を少々楽しむ時間を持つことができた。

4月6日に初出勤、課長とのミーティングで南アフリカの電化プロジェクトが初仕事としてもらえることになった。このプロジェクトは、黒人貧困家庭を対象に5年間で約200万世帯に電力を供給しようというものだ。

世界銀行の南アフリカに対する支援業務は、南アフリカ政府の人種隔離政策の撤廃をきっかけに動きはじめ、数件のプロジェクトがすでに借款の候補としてあがっていた。初出勤の翌週には南アフリカ代表団が世界銀行を訪問、南部アフリカ担当部の各課と会談する予定になっていた。経済開発に興味を持つきっかけとなり国際機関で働く意志を固め、大学院に行く決心をつけてくれたのが南アフリカのアパルトヘイト政策だったので、南部アフリカの産業とエネルギー開発を担当する課に配属され、しかも南アフリカの支援が丁度再開されて最初のプロジェクトが初仕事となったことに不思議な運命のつながりを感じた。南アフリカの代表団はかなりの多勢で、ANC、ANC Women's League、COSATU、Ragiso Trustなどの団体の代表から成っており、候補にあげられたプロジェクト関連の専門家が参加していた。代表団の多くは黒人、次にインド系、その中に白人が数人混じっていた。代表団の約1週間のワシントン滞在中、世界銀行各課のプロジェクト担当者との個別の会談が続いた。世界銀行が政府の代表ではなく一政党の代表者と会談するのは例外的なことであり、世界銀行の南アフリカ支援に対する寛大で真摯な取り組みが感じ取れた。しかしプロジェクト候補の選択も優先順位の設定も南アフリカ側が決めることが前提条件となるため、世界銀行スタッフの行動は事前にANCに打診することになる。南アフリカ代表団のメンバー全員から自国に対する愛着と将来への期待が感じられた。メンバーの多くは若く、20代の後半から30代前半と思われた。改革に対する熱意と暫定政府早期樹立の半ばこんととした可能性とが入り交る中で、代表団としては断固とした立場がとれないのが実情であった。熱意のこもった議論はできても決断が下せる状況、立場でないのが現実で、どのメンバーもいつ暫定政府が合意されるか、ANCがどれほどの勢力を握るのか見当がつかない様子であった。結局候補としてあげられているプロジェクトの予備調査をすることで大筋が合意され、私たちの黒人家庭電化計画は6月、同じ課で担当している中小企業振興計画が7月、インフラストラクチャー課担当のインフラ整備が7月というように合計6つの世界銀行のミッションが2、3カ月の間に南アフリカへ出掛けることになった。

私たちのミッショングループは5月下旬に出発。ANCから推薦された2人の大学研究生が現地で行動を伴にする予定になっていた。彼らは黒人家庭の電化問題に深く関わっているばかりでなく、ミッショングループとANCの橋渡し役

も兼ねていた。ニューヨークからジョハネスバーグまで約 17 時間、南アフリカ航空の直行便で初のバンク・ミッション。私を世界銀行へと導いた南アフリカへ出発した。途中航路半ばのカナリー諸島で給油、1 時間程で再び離陸。私はタスク・マネージャーでイギリス人のロビンと同じ便で同行し、もう一人のミッション・メンバーのマックスは、モザンビークの首都マプトからジョハネスバーグに入り、現地で落ち合うことになっていた。航空機はおよそ 25 年位の古さだろうと思われたがまずまずの乗り心地で、カナリー諸島から約 7、8 時間で無事ジョハネスバーグ国際空港に到着した。税関を抜けてレンタカーの事務所へと向かった。晩秋の空気は、湿度が低くひんやりと心地良かったが、重い荷物を積んだカートを押して歩いていると汗がにじんできた。レンタカーのカウンターにいる事務作業をする人たちは全て白人。独特の南アフリカなまりの英語を話す。事務所の外で車を洗ったり車庫に入れたりしているのは全部黒人の男たちである。ワシントンで手配をしておいたので車はすぐに用意され、ロビンが運転席に座った。彼にとって南アフリカは 2 度目のミッションで、前回も自分で運転して回っていたので、地理にも明るく交通事情も良くわかっていて。日が暮れかかるハイウェイを首都プレトリアのホテルへと向かった。南アフリカではハイウェイの制限速度が時速 120 キロで、ほとんどの車が 140～150 キロでとばしている。途上国とはいってもインフラはよく整備されていて（旧白人居住地だけだが）、片側 3 車線、4 車線といった高速道路が東西南北に伸び主要都市を結んでいる。

南アフリカに発つ前に世界銀行の先輩である日本女性が、10 年程前に南アフリカを訪れた時の印象を話してくれた。この世のものとは思えないほど夕焼けが美しかったと彼女は目を輝かせた。ホテルへ向かう車の中で日が落ちて行く空を見ながらその夕焼けがこの目で見られるのだと期待で胸がときめく。ホテルまでは空港から車で約 30 分。それを約 3 分の 2 程行った所で暮れかかった空の下にかすみがかかった町がみえた。建て混んだ背の低い家々の間を乳白色の靄が濃くたちこめているのが、数百メートル離れたハイウェイからはっきりと見えた。

「ハイウェイは視界がいいのにあのあたりだけ濃い靄が掛かってるけど……。」と言うと、その「靄」は石炭ストーブの煙だという。電化計画推進の理由の一つがストーブの排煙の環境と人体に与える影響があげられていたが、これほど酷いものとは想像もつかなかった。トランスバールと北部ケープ地区が特に酷く、気温の下がる朝晩は、濃い煙のためにヘッドライトをつけないと運転ができないほどだそう。アパルトヘイトで黒人居住地に対する開発投資

をほとんど行わなかったため、黒人家庭の 80%は電気がなく、したがって灯油ランプや石炭ストーブを使う。南アフリカは、アフリカ大陸の南端に位置し、標高も 900~1800m と高いので一般にしのぎやすい気候である。6 月はちょうど初冬であり昼間は 25 度前後になるが、地域によっては朝晩零度近くまで下がることもある。特に冬の間、ストーブは家族団らんの中心であり、暖をとったり、ストーブの火を使って食事の仕度をしたりするのが南アフリカ人の習慣である。また南アフリカは世界でも有数の石炭産出国であるため石炭の価格は安く、庶民の重要なエネルギー源となっている。

ストーブの煙で真白なアレグザンドラを過ぎる頃空の色が変わってきた。期待通り美しい夕焼けだ。だんだんと日が暮れてゆき赤い残り火が紺を深めて行く部分とあざやかなコントラストを増して行く。'長旅の疲れも手伝いしばらく茫然と時と伴に移ろう色あいをフロントガラスを通して見つめていた。

シャワーを浴び荷物をほどいてほっと一息ついたのが午後 7 時すぎ。年度末で予算が乏しく（世銀の年度は 7 月から翌年の 6 月末）、ようやく 3 人分の出張費を捻出してもらったということで全てが節約第一だった。ホテルも後で行くことになるザンビアよりは高級としなくてはいけないが、マックスによると、アフリカ各国で仕事をして 20 年になるがこんなホテルには泊まったことがないと言う。それでも宿泊したホテルは、ちなみに三星ホテルである。

明日からぎっしりつまった会議をこなしていかなければならない。はじめての出張からの緊張と不安感が入り交った心境だ。時差のためあまり眠くはなかったが、小さなベッドに横になると疲労感が押し寄せてきた。17 時間以上の旅の後、ゆっくり身体を伸ばして横になれるのはとてもありがたかった。

翌日から約 1 週間、ジョハネスバーグを中心に朝 8 時半から 6 時まで会議でほとんどスケジュールは一杯であった。ESKOM という国営電力会社、鉱物及びエネルギー省、主だった都市の電力供給を司る官庁等々との面談。ロビンが助手席でナビゲーター、私が運転して慣れない道を会議場所から次の会議場所へと飛び回った。経費節約のため一番安いレンタカーを借りたのでパワーステアリングがなく、縦列駐車をするたびに大汗をかいた。公共の交通機関が整備されていないため、アメリカと同じように現地の人たちは車に頼った生活をしている。どの車も時速 120 キロ以上でとばし、どこへ行ってもベンツ、ポルシェといった高級車がよく目についた。どの道路にも歩道はなく、道ばたを歩いているのは黒人だけであった。車を持たない黒人は、町まで通勤するのに仕事先の送迎バス等に頼るか「ブラック・タクシー」という私営の交通手段に頼るしかない。これは、タクシーといっても個人を目的地まで乗せるのでなく、ミニ

バス（バン）を使ったバスシステムのようなものである。黒人の居住地から町までぎゅうぎゅう詰めバンが何台も走って行く。ブラック・タクシーは大抵バスのオーナーが運転手を兼ねた個人経営で組織化されていない。特に規制もなく運転手の未経験（運転免許を持たない者が多い）から事故が多く社会問題となりつつある。

南アフリカの道路は整備されているとはいえ、慣れない道で左側通行である。アメリカで4年も右車線を運転していると、左車線での運転が不安で右左折のたびにどの車線に行くか考えなくてはならない。しかも150キロでとばす車と、のろのろ走るブラック・タクシーをよけながら運転するのは緊張の連続と言っても過言ではなかった。きっと同乗しているロビンもマックスも冷汗ものだったに違いないが、なんとかジョハネスバーグで運転に慣れておきたかった。翌週からミッションは二つに別れてロビンは西海岸へ、マックスと私は東海岸へと行く予定になっているからだ。ジョハネスバーグからダーバン、ダーバンからトランスカイのウンタタへは飛行機で、ウンタタから海岸沿いにあるイースト・ロンドンまでは車で移動することになっている。オランダ出身のマックスは60年の人生で一度も左側を運転したことがなく、ワシントンを出る前から絶対に運転はしないと宣言していたので、ウンタタからイースト・ロンドンまでの350キロほどの細いくねくねとした海沿いの山道は、私が運転することになる。自分で運転するより私に命を預けた方が安全だということなのだろうか。

トランスカイは南アフリカだけが認めている独立国で、「入国」には外国人はビザが必要となる。独立国とはいえ国家予算の8割は南アフリカ政府から拠出されている。南アフリカ政府への不満を逸らせ、ウンタタやバターワースといった産業都市を作って南アフリカへの黒人流入を防ごうとしたのである。南アフリカは白人の居住区にいる限りヨーロッパを思わせる美しい国である。イギリスの影響に混じり最近ではアメリカの影響も入ってきている。アメリカの映画やテレビ番組は南アフリカでも大人気で、終末にTシャツ、スニーカー姿の若者たちが映画館の前に集まっているのをよく見かけた。一方、家の回りを高い塀で囲い、車には盗難防止装置が付いているように犯罪の多い国でもある。特にジョハネスバーグは治安が悪化している。会社の終わる頃になるといっせいに白人が自家用車で郊外の自宅に帰って行く。ダウンタウンに住んでいるのは黒人だけになってしまったようだ。昼間でも歩いていると刃物や銃を持った黒人に金や命をとられるから気を付けるようにと何を何度も聞かされた。実際、インフラストラクチャー課のミッショングループはジョハネバーグのホテルに滞在していたが、ホテルの近くを午後2時頃歩いていて襲われている。

2、3人で歩いていると、突然数人のティーンエイジャーに囲まれナイフで脅され身ぐるみはがされたという。また、外国人の旅行者らしき人が金を渡すのを拒んだためナイフで刺されるのを目撃した世界銀行職員もいる。被害が職員にまで及んできているため、世界銀行ではミッションに出る際ジョハネスバーグ市内は出歩かないよう指導している。

黒人の1.5割（フォーマル・セクターに雇用されているのは5割程）が完全失業と言われており、政府だけでなく私企業でも黒人雇用の努力を進めている。黒人登用の動きも強く、まだまだ絶対数は少ないが管理職レベルでも黒人の数は増えてきている。しかし大多数の黒人は失業状態か職があるとしても低賃金の労働に携わっており、ホテルでもカウンターにいるのは白人、メイドは黒人といった具合である。ある南アフリカの若い白人女性と親しく話をする機会があった。頭の良いリベラルな考えをする人で人種差別には反対らしかった。彼女は30歳である情報関係の会社にプロジェクト・マネージャーとして勤めている。3つベッドルームのある家を借りて一人で住み、メイドを雇っているという。南アフリカは保守的で、女性がプロフェッショナルとして働くのは珍しいが、彼女が特に高給取りという訳ではない。彼女が2、3年前始めてヨーロッパへ行った時、白人が道路工事をしているのを見て大変驚いたと言った。ライアン・マラン著の「マイ・トレイターズ・ハート」を思い出した。ライアン・マランはアパルトヘイト政策制定を手がけた一人である元大統領の息子であり、黒人開放を支持する活動家である。その著書の中に彼の人間としての良心と白人としての意識とのジレンマを綴った箇所があり、彼女の話聞きながら人種問題の複雑さを改めて痛感した。

南アフリカは過渡期にある。近い将来、黒人の同僚や上司、あるいは白人の労働者を観念だけでなく現実として受け入れなくてはならない。新しい政府で、いかに黒人がマジョリティーとして政治をコントロールするのかは誰にも想像はつかない。不安を感じている白人は少なくなく、すでにオーストラリアやカナダ等に移住を決心している人たちにも出会った。その一人は企業で成功している人だが子供の将来を考えると今が国を出る潮時だと言っていた。すでに地位の確立した人にとって職や生まれ育った国を去るのは容易ではないはずだ。見知らぬ土地で一からやりなおす決心をさせるほど悲観的な未来を予想しているのだろうか。冬とはいえ強い陽射しと抜けるような青空を見ていると、すべてが現実ではないように感じた。

岡田 要

「世界銀行人間模様に翻弄されつつ行
ずればの記」

世界銀行人間模様に翻弄されつつ行ずればの記

岡田 要

海外経済協力基金、外務省に勤務。

現在世界銀行協調融資担当官

ー早くもズッコケた初日ー

今ぼくはこれをワシントンの飛行場で書いている。二昔前のヒッピー時代の癖は今も治らずジーパンにTシャツ。さすがにゴム草履だけは履いていない。

だけど世界銀行の出張の御陰で特別ラウンジに入れる身分ではある。変われば変わったものだ。でも皮膚感覚では昔播いたタネが残っているせいか、こんな所でチャホヤされるのはこそばゆい。俺はお前本当のところはな、などぞとワケのわからぬ言葉が出てきそう。

回りは、と見ればアタッシュケース片手の人ばかり。どうやら世銀スタッフらしい。ビシッとしていて、フーム、なるほどねえ、何やら映画の一シーンみたいやなあ、なんて思ってしまう。

ぼくの世銀生活は、その第一日日から早くもズッコケた。“エイズ事件”である。

新入スタッフのためのオリエンテーションがまずあった。でもそれは名ばかりで、要すれば「一人でやっていきなさい。サバイバル（生存）ゲームの始まりです。」というのが唯一無言のメッセージ。そこそこにぼくは医務室に飛び込む。1日も早くやっておきたいことがある。ゲームに疲れ切った様な人達が沢山ゴホゴホやっている。

「エイズ検査をしてもらいたいんですけど……」。その瞬間ゴホゴホは消え去り、怖いような沈黙、気まずい雰囲気、鋭い視線。鈍感なぼくにもわかる程だ。アメリカでもやっぱり同じなんかなあ。と思いつつ、「イヤー、そのナンと言うか、そういうことではなくしてですね、ハハハ」と言って、汗を拭きつつ理由を述べる。この“理由”は後で書こう。

そろそろ飛行機出発の時間らしい。機内で色々書いてみよう。短い世銀生活だから、偉そうぶって「世銀とはですね」などのたまえる分際ではないが、

体験は体験た。アレもコレも書いてみたいがメインテーマは只一つ。それは、この“ズッコケ事件”の根元に直接からむこと。

ふつつつと何となくぼくの心の中で芽生えつつあるような何か、である。

ーそんなこんなで殺菌室国際人誕生ー

こんなことを書いたら、アイツも外国かぶれしやがって、という声が聞こえてきそうだけれど書いてしまおう。自分は国際人だ（正確には「自分は勝手に国際人だと思っていた」）というのがそれである。

18才の時からボランティアやヒッチで世界70ヶ国程を歩いた。今も気だけは若いつもりだが、肉体的にも透明感の強かった頃の体験だ。アタッシュケース時代になっての体験とは感性で大きく異なる。その後仕事でも沢山の国に行った。対外援助なぞやっていっぱし横文字の世界である。住んだ外国もバラエティに富んだ4ヶ国。

女房はアメリカ人、コケイジャンと呼ばれる俗に言う白人というヤツである。結婚して15年を越すが、文化の違いもものかは、その関係たるや非常に良し、である。

白人女性を尻に敷いているわけだ（こんなの読まれたら怖いなあ、とは思いますが）。

だから日本人の奥底に秘む西洋崇拝コンプレックスは卒業だ。もっとも足がピッと伸び切った若い白人女性にはドキマギする（何も白人女性に限らないんじゃないかねえの、という外野の声有）から、なおコンプレックス克服に努力はすべし、ではある。

ワレワレニホンジンには、もう一つの奥底コンプレックスがある。同じピットした足なのに、非欧米系だとドキマギしない（正確には、ドキマギが減る）という例の明治以来のアレである。ぼくにとってこっちのコンプレックスはどうなんだろう。

この話になると暗い過去に触れざるを得ないので正直イヤなのだが、こちらの方は卒業どころか、その暗い過去の御陰で物心つく前から無理矢理克服させられているわけ。

またまた今来たスチュワーデスは日本語で話しかけてくれたけど、ぼくにはそれがうれしくてたまらない。いっでも「日本人には見えませんねえ」というコタニタ笑いの言葉にひき続いて、ぼくは“日本人達”からこう言われるのだ。ベトナムボートピープルみたいとか、香港ポン引き、小さい頃には南洋土人な

どなどと。幸か不幸か、そうやって自分自身がずっと虐げられてきたので、ぼくには日本人が普通持っている非白人蔑視或いは優越感に対する血液レベルでの嫌悪感があるのだ。

おまけに悪いことに、と言うべきか、ぼくにはもう一つの国際人の資格があつてしまうのだった。“顔だけ日本人”という根無し草みたいな人も多いが、ぼくはいい意味でも悪い意味でも日本人ドブプリだ。西洋料理大嫌い、クサヤやラーメン大好きで、カラオケは演歌一本、オリンピックの伊藤みどりや谷口に涙する。“赤信号みんなで渡ればこわくない”という行動パターンに安堵するところもある。奥ゆかしさが人間の美德とも思う。ジトジトした4畳半襖の下張りも悪くない。

この10年近くというもの、私生活の大半は座禅に狂ってしまった毎日だけど、禅などは最も日本的なものの一つだろう。余談になるが、ゴハンにミソ汁派でなくトーストに紅茶派が多い日本におけるキリスト教などには鳥肌がたつてしまうこの私めは、そういう和魂壞夷論者でもあつてしまうのだ。

そんなこんなで、ぼくは世が俗に言うところの国際的日本人なのだった。少なくとも自分は勝手にそう思い込んでいたのだった。

—防空壕は一人で掘れ、赤信号も一人で渡れ！—

国際人“なのだった”と書いたのが実はオチである。世銀に入って、ぼくなぞ何らの国際人ではない。と思い知らされた。頭のレベルでなく、文字通り肉体を通じてイヤという程に。それを述べる前に、まずは以下恥づかしながらの体験談。

世銀第一日はなおも続く。医務室をほうほうのていで出たぼくは、自分の部署に行って挨拶回りをする。「よろしくお願いまーす」とは英語で何と云っていいかわからぬので「ハイ」という。

当時の直属上司は世銀内でも悪名高き死に神そのものの人物で、これがケチのつき始め。

いきなりガツンと「アンタには日本のことはやらせない」とのたまわれる。もとより当方も日本のことだけやるつもりはなかったが、とりあえずの武器は日本との協調融資がらみのこと位しかない。日本の組織でやってきたぼくは、浅く広くのジェネラリストなのだ。これは困ったことだぞ。

もちろんこの死に神発言はその裏に様々な要素があつてのこと。大きくは日本と世銀との関係に関する問題点から、小さくは死に神個人の恨みつらみに至

るまで、中々複雑である。これらは先刻承知のことだったが、知らんぷりしてその理由を聞いてみる。苦々しげな顔をしつつのその反応は、「国際公務員たる世銀スタッフが自国がらみのことを行うのは良くないのだ、ピシャッ」というもの。

今思い返してみても、この先制パンチをこうした形で浴びたことはラッキーだったように思う。もちろん国際機関の現実はもっとドロドロしていて複雑である。小さな国際政治そのものだ。でも建前のみならず、というより、建前ではなく、と言うべきか、この考えにはナイーブ（ウブ）と言って一笑には付せられない何か大切なものがある気がする。もっとも、言われたその時は、高飛車な死に神に怒り困り、また明日からの仕事をどうするかという差し迫った問題もあるから、そう呑気悠長な心境にはなれなかったけれど。

その後しばらくは、日本人のみならず新入り誰もが経験するこの巨大組織の洗礼を御多分にもれず、ぼくも受ける毎日となる。全自動洗濯機にも手がすくむ機械アレルギーのぼくはコンピューターだらけの生活が嫌いである。「ハイ」と少々言える程度の英語では話にもならぬ。前述の次第で世銀のこともわからぬ中欧州関係をさせられる仕事にも参った。その他緒々。まあこれらは究極のところは慣れとかの表面的な問題に過ぎぬのだけれど、楽しいことではないのも事実だ。

そんなこんなのある日の会議。日本側はかつてぼくの下にいた人間である。世銀側の地域局局長に対して偉そうにやっている。世銀に入る前のつい数ヶ月前まで、同じように局長課長に好き勝手なことを言ってその気になっていたぼくはといえば、横っちょで下を向いての末端メモ取り屋。どちらからも相手にされず御客様という感じ。あまりぼくはそういうのを感じない方だが、この時は谷間に長くいたためか、我ながらつらいものがありました。

それまでの“その気”が実はこのスイスイスーダラダッター専門のぼく自身に実力があってのものではなく、単にバックに札束があってのものに過ぎぬとは、昔から十分にわかってはいたつもりである。特別ラウンジでチャホヤされるのと同じこと。金も力もとられて裸になればカワイ子ちゃんは鼻もかけてくれない。しかしこういう理解は生身のぼくにとっては所詮は頭のレベルでの話。いざこうして実際に裸にさせられ、その上自分の土俵もとりあげられてしまうと、なかなかさびしいものがあったのは事実。

そうこうするうち、いよいよ爆弾到来。世銀総裁変更に伴う恒例とも言うべきリオーガナイゼーション（組織改革）がそれで、当初のウワサはナント 2000

人の首切り。ベテランでもパニックに近い様相を呈したキツイー一発の数ヶ月間。

ぼくはといえば、そもそもトイレがどこにあるのかがやっとわかりかけた頃のこと、右も左もまだ五里霧中。防空壕がどこにあるのかもわからぬし、見えてもどうたどりついたらいいのかその方法がとんと見えてこない。鉄砲などもどう撃ったらいいのか、ただ闇雲にぶっ放すだけ。ぼくはクビになっても日本に戻ってぶら下がる所があったから相対的には楽とも言えたが、入って数ヶ月でクビというのは男子一生の屈辱である（パニックだからどうしても考え方がこの様に肩に力が入ってしまうものになりがち）。いずれにせよ、エヘラエヘラの毎日ではない。

世銀などの国際機関のきびしさはこんな所にある。日本人に限らないと思う。スタッフ誰にとっても自分の生まれ育ったものと違う土壌を相手に、個人各々が自分一人でエッチラオッチラ防空壕を掘らねばならない、という文化。

もっともこんなことは、日本の官庁大企業の御加護を受けて育ったぼくのような人間の戯言だ、との御叱りを受けそうだ。全くその通りで、グループ指向の日本でもほとんどの人達は一人でがんばって喰っている。更に言えば、女性のお値段金 85 円也などといった想像を絶する生活をしている人達がこの地球上にはイヤという程存在する（そしてこの人達こそまさに我々土掘りの最終的なターゲットであるべきなのだ）。それらに比べりゃ世銀内での大樹の下での土掘り稼業など、という耳の痛い話も聞こえてこようというもの。

大袈裟に言ってしまうえば“人間最後は皆一人”ってなわけで、それでこんな論議はお終いです。

とは言うものの、社会の全体論として「 $1+1=2$ 」ではなく「 $0.5+0.5=3$ 」となってしまうようなのが日本の文化・空気であるのもこれまた事実（日本だけではないけれど）。そうした日本人にとって、やっぱり 1 人で行う防空壕の土掘りはとりわけきついには相違あるまい。

一嗚呼、太股に涙して知る我が非国際性一

実は本邦初公開だけれど、数ヶ月経ったそうしたある夜、突如ジンマシンが出た。下腹から太股にかけて、一面見るも無残な我が肢体。ワシントン名物のカニを喰った直後で、ずっと以前にも同じことがあったから、女房は「ウアー、出た出たキャッキヤ」と三池炭鉱のようなことを無邪気に言ってくれる。

でもね、俺にはわかるんだ。原因はカニじゃなくてこりゃストレスだ、とピンと来る。由々しき個人的な大問題が他に存在するとは言え、それにしてもこれしきのことでジンマシンとは我ながらまことに情けない、トホホホ、とは思ったが、後の祭りではユデダコ。入った初日からいきなりやれ官邸だ、国会だとゴルゴ 13 みたいな世界に引きずり込まれ、連日連夜午前様で働かされた外務省時代にもなかったこと。

毎晩決まった時間にユデダコは現れる。ついには顔も侵しかねない状況となったので、さすがの楽道家女房も心配し、医者に行けと勧めたが、ぼくは意地になって行かなかった。「要すればバロメーター。こんなんでも医者に行くのは情けなくてイヤだよ。世銀最初のこのヤマを気持ちの上で乗り越えれば、必ずユデダコは消え去せるはずだ」というのがその時考えたことである。＜注・なお、その後組織改革も一段落、自分のしたかった仕事（20 数ヶ国相手のトラストファンド）も得、死に神も鬭争に破れて世銀を去ったりで、ジンマシンは思った通りすっかり消え失せました。＞

ともあれ、この間組織改革が一段落するまでの数ヶ月は、まさに魑魅魍魎・疑心暗鬼・七転八起・罵言雑言・笑裏騙有・ハシゴハズシにアブラカダブーラの世界（ちなみに、日本語の“ハシゴをハズす”は世銀では“背中からブス”の由）。

ぼく自身も含め、特別ラウンジで微笑んでいる連中の皮剥げた顔が現れる。高 IQ マムシもいれば低級ワニもいる。冷徹能面ヅラ、ヤケのヤンパチ開き直り組、したたかな秘書達、ゴマスリ専門野郎、上司との一夜組（これはあくまでウワサ）、云々云々エトセトラ。

芸能人相関図や今日も新聞大見出しの竹下派閥鬭争さながらの組織内ポリティックス、頭がいい人が多いだけに一層始末に悪いサバイバル・ホリティックス。やっているうちに敵が誰で味方が誰かわからなくなってしまいそうな、その名も恐ろし“Playing games”。

もちろんこんなことは世銀に限ってのことではない。どこでも同じ、日本も全く同じである。日本の場合にはジトジトの中、更に“皆で渡ればこわくない”の世界の中で一見オブラートに包まれて隠されてはいるけれど、皮剥けば人間社会はどこもかしこも同じである。

但し違うのがその出方。日本の様な同族的社会ではカーブの握り方は誰でも同じだし、そもそもカーブは曲がるものと決まっている。でも地球は広く所変れば品変わる、そのカーブが時に直球になったりシュートになっていたりするのである。悪例だが、例えば上司と暗黙の了解の上、そのつもりで一夜を過ご

したとする。でも結局騙されただけ、なんて話はおもしろくもおかしくもないが、そもそもそのメッセージが悪意なくして最初から誤って「彼女（彼）はワシに気イあるんだ」みたいな形で伝わってしまいうるとしたら、これはなかなか笑えませんね。

人種や宗教、歴史や言語などを含んだ広い意味での文化の違いがひき起こす泣き笑いである。

このことは言い換えれば、人間そうした文化の皮を剥げば、皆最後は似たり寄ったりということでもある。死に神もワニも能面もゴマも居直りオバハンも、はたまた立派な人（この稿ではあえて世銀スタッフのネガティブな側面を書いている。時に巷で言われていることかもしれない。しかし、世銀にはそれらと異なり、明確なヴィジョンを持ち、理想に燃え、カンも良く、また人格的、道徳的にも秀れた人達がそれなりにいることもまた事実だ。）魑魅魍魎の世界に一人で陥って、文化の違いもヘッタクソもなくなった時、人間はやっぱり「なんだ、アイツも俺と一緒にじゃねえか」ということになるわけだ。

この「ああ、人間結局似たり寄ったりなんだ」という皮膚レベルでの感覚、頭ではなくて皮膚、できれば血液レベルでのそれ、これはなかなか悔り難い。これなくして国際人はあり得ない。

そしてこういうのは殺菌室のきれいごとの世界で実感できる類いのものではないのだろう。雑菌一般の中ゲームに負ければ即足蹴、といった世銀の様な世界に4の5の言わずにドブプリつかって、初めて何となく垣間見えてくるものだと思う。

一世銀のチャレンジ・人類のチャレンジ

ぼくにはこのところがおもしろくて仕方がない。また渦中に巻き込まれればこんな悠長なことはすぐ忘れてアタフタするのは眼に見えてはいるけれど……

人類というのは、昔は洞穴の中で鹿の肉か何かを一人で喰っていた。でもそれもつまらぬと面倒なこともたまにはあるとは知りつつも、家族とやらと一緒に食べるようになった。何千年、何万年という間にその輪は広がって、隣の家のピートから更には隣り村のヤジロベエへと発展した。村が国まで広がった。最近ではその国も越えて、日本人のはみ出しボートピープルがアメリカ人と結婚してしまう、という時代である。

でもまだまだだ。人間には村八分を好むという悲しい習性がある、ぼくらの中にはこの村八分を起こす様々な心がある。歴史上の現段階で、人類はなお、人種、国家、宗教等々の境界を超えていない。

日本語で言う“建前”に聞こえるかもしれないが、世銀などの国際機関は、こういう境界線を超えようとする人類のチャレンジの場の様な気がする。文化の差を超えてカーブがカーブとなるまでにはなお気が遠くなる時間が必要だけど、これは大きなチャレンジだ。

世銀は、途上国開発をその直接の目的とする機関だけれど、もしかすると根底にこのあたりのまことに大それた狙いもあるのかもしれない。教室や殺菌室でのものでなく、汚いことこの上ない梯子の外しあいの中で（まあここまで考えていたかどうかは疑問だけれど）、色々な村八分区切りラインを超えての共通意識、共感を人類間に想像してみようという大それた狙い。もしそうだとしたら、人間の中には偉い奴等がいたものだと思う。

あえて蛇足を加える。坐禅の“坐”の字は、「人と人が土の上に一緒に」と書く。実際一週間近く朝から晩まで他人と坐り続けると、そこに何らかのエネルギーみたいなわけのわからぬものが生まれてくる。共感というのとも異なるけれど、アー俺達は一つなんだ、とハイになった中、勝手に感じたりする。ぼくがよく通っていた日本の坐禅道場には、様々な国の様々な宗教の人達が集まっていた。前述のチャレンジには、こうした“聖”の限りを尽くしたようなやり方も必要である。

けれど現実はなかなかそんなに美しくなくて、一週間一緒に坐った人とその後抱き合うような気持ちで話したりすると、そいつはけっこうイヤなヤツだったりするわけだ。向こうも、何だこのボン引きみたいなイヤらしい男は、という顔をしている。そうした“俗”も事実の半面だから、それを考えると、人間の菌がそのまま出尽くしてしまった様な世銀の空気というのは、前述のチャレンジにとって、これまた同様重要である。

これらは、東洋（implicitness/monism）と西洋（explicitness/Dualism）の相互依存性にも関係することでもある。以上余談、閑話休題。

一再びエイズ事件、“血”を超えて一

再度第一日目のズッコケ事件に戻ります。エイズ検査を受けた理由は、実はぼくらは養子をもらおうとしているためだったからである。今後どう転ぶかわからないが、日本でもアメリカでもない第三国（できれば台湾）からを考えて

いるが、そうした国際養子の手続きはお役所仕事や世銀も驚く程面倒くさいもので、エイズ検査もその一つ。

先程“村八分”の所で人間の持っている境界線（自分と他人との区別）のファクターをいくつか挙げた。日本人だからかれしれないが、そうした色々な要素の中、最も大きいものの一つは“血”の様な気がする。

ぼくは前にも書いたようにスルメが好きな極く普通の日本人だ。だから女房も含めたアメリカ人がヒョイヒョイ簡単に養子をとろうとするのとはチョイとわけが違った。10 数年悩みに悩んだが、でも最近どういう具合か、そうした“血”も超えたところの養子をとりたいという心境に、気がついてらなっていたという次第。不思議と言えば摩訶不思議。

好きでやるわけだから別にそういうのが特段偉いとか何とかは思わないけれど、そういう心境に自然になっていた自分が我ながらうれしい。というのは正直なところではある。

それは 40 年の人生の中、何やら色々あった『縁』（普通の日本語だとやはりこの語となる）とも呼ばれる何ものかの御陰なのだろう。そしてそうした縁の一つに世銀ユデダコ生活があることは、これまた疑いないことのようにだ。世界銀行の前述の“チャレンジ”が効いてしまったのかもしれない。

※追記ー 以上は 1992 年 10 月に記されたものです。その後世界銀行に関する感じ方、考え方に一部変わった点もありますが、あえてそのままに致します。

なお、文中にある養子の件については、これを記した数ヶ月後の 1993 年 2 月、青天の霹靂といった感で縁があり、我々は台湾からの男子新生児を天から与えられました。おかげで本文にある“血を超えた何か”を頭のレベルでなく身体のレベルで実感している毎日です。

(1993 年 8 月記)

阿部 義章

「世界銀行のヤング・プロフェッショナルプログラム」

世界銀行のヤング・プロフェッショナル・プログラム

阿部 義章

ラテンアメリカ・カリビアン

第三局局長

世界銀行（世銀）には、現在約 110 人の日本人が勤務している。その内、専門職員は約 70 人（内、女性 26 人）で色々な部門に配属されていて、その内訳は 20 余人が官庁あるいは企業からの出向、残りの 50 余人が世銀を一生の仕事場として働いている。この小稿は、その 50 余人のなかで YOUNG PROFESSIONAL PROGRAM（YPP・幹部養成コース）を通じて入行した 21 人の日本人の 1 群を紹介し、将来、なるべく多くの若い方々に世銀に応募していただく為に書いたものである。もとより彼らの生れ故郷は言う迄もなく育ち方もそれぞれ異なり、ものの考え方もまさに多種多様であるが、私が観たかぎりにおいての概況的なプロフィールを描きたいと思う。

世銀の YPP とは？

世銀の専門職員の合計数は現在約 4000 人をかぞえ、120 の国々から集まっている。毎年新規採用者があり、YPP は例年 25～30 人うち日本人は約 10%となっている。YPP はウッド総裁時代の 1963 年にはじまり、マクナマラ総裁時代（1968～1981）の前半に大きくその規模が拡大され現在に至っている。いまや YPP 卒業生が専門職員の 18%、専務理事 3 人の 1 人、副総裁 16 人の 7 人をしめる迄になっている。YPP とは学業を終えて間のない若い人々の採用プログラムで、応募者は“経済、経営又は行政学の修士号（又はそれに相当する学位）に加えて最低 2 年間の実務経験を有するもの、あるいは同分野における博士号（又はそれに相当する学位）を有する事が必須条件となっている。

高い程度の学業成績及び英語力も要求され、世銀の仕事上必要な他語学力（例えばスペイン語、フランス語、中国語、アラビア語など）があれば有利な条件として考慮される。

途上国における実務経験も望ましい条件となっている。国籍による制限はなく、世銀はなるべく多種の文化文明又多地域から、最近は更に女性の採用者を増加すべく努力している。

年齢制限は 32 才以下で、例えば 1993 年 3 月時選考の YPP 応募者は 1993 年 7 月 1 日に 32 才未満でなければならない。毎年約 3000 人の応募者があり、その内から大体年 25 人が採用されている。入行時から 1 年間は訓練期間で、2 つの部局に 6 ヶ月ずつ配属され、世銀の組織や政策、仕事の流れ、あるいは融資営業等の現場を経験する事になっている。最低この 1 年間の評価で本採用が決まり、正式に部局に配属される。初任給はほぼアメリカの大学の講師の給料と同じである。ちなみに 1992 年度の YPP 選考結果は、応募者約 3000 人、採用されたのは 31 人（男性 13 人、女性 18 人）で、経済学博士を修得したのは 12 人、経営学修士 10 人、行政学修士 4 人の内訳になっている。日本からは、3 人が入行となっている。

今迄の YPP 卒業生への評価はと言うと、大体において理想に燃えている者多く、複雑な政治経済問題を迅速に整理し理解する能力あり、理論、議論に強く、書類処理にたけ、多文化の状況にうまく順応すると言ったところだ。その反面、実社会での経験不十分で、経済政策・意志決定の過程の現場を知らない為に、理念に走りすぎ、理論的すぎる。YPP 卒業生は多くの国々から来ているものの、どうしても英語中心に仕事が処理されていく結果、それ以外の文化文明から来る知恵が中々取り入れられない傾向がある。又何故 YPP の応募資格で専攻を、経済、経営、行政学のみにかざるか？法律、社会、人類学等の専攻の方々も門戸をひろげるべきではないか？若くして世銀に入行してながく同じ組織の内で仕事をし、世銀特有のビオクラシーをつくりあげるのではないか？等の問題提議が世銀内にあることもここに記しておきたい。

YPP と日本人

1963 年に YPP がはじまって以来、現在迄の日本人の YPP 卒業生は、総計 30 人になっている。第一号は 1965 年に日本の都市銀行から入行され残念ながら既に帰国されており、あと 10 人の方々が退職されている。現在の日本人の YPP 卒業生は 19 人（内、女性 7 人）である。第一号の先輩が帰国された為、1967 年入行の私が最古参になっている。私自身は 1962 年に慶応義塾大学経済学部を卒業後、米国ニューヨーク州にあるコーネル大大学院にすすみ、国際経済、発展経済学で博士課程を修了し、ワシントンの世銀へと言うのが略歴である。

入行以来 25 年、瞬時であったと言う感じと共に、又色々な経験をした実感も十分ある。1968 年に日本人ではじめて世銀の職員として韓国出張、米国が北ヴェトナムと和平協定を結んだ後の 1973 年秋に南ヴェトナムにおける貸付案件の可能性の調査、1976 年にバングラデッシュで世銀の最初の“中古”機械調達への貸付け、1982 年ザイールの銅輸出に山元から輸出港に運ぶのに 95 日かかるのを 40 日に短縮、1987 年に環境プロジェクトのはしりとしてトルコのイスタンブール市の下水道整備の為の大型貸付け、つい最近ではジャマイカの電力開発に民間資金を導入あるいは 12 ヶ国からなるカリブ共同市場の輸入税率を低くする為の条約改正への技術協力等々である。相手国の政府のメンバーや世銀の同僚との議論あるいは人間的な触れあいは楽しくもあり難しい時もある。仕事がうまく行き、相手国の経済がうまく動きはじめるのをみるのは、実に充実感があるものである。

第 2 号である私の 1939 年生れを最年長に、最年少は 1963 年生れである。YPP 卒業生の大半は日本の大学を卒業し、そのまま欧米の大学院に留学したかあるいは少年（女）時代を外国ですごし日本の大学、大学院を卒業。続いて、日本の民間企業（特に金融機関）出身が多く、政府関係の金融機関又は官庁出身のケースもあった。又、UNDP 等の国連関係機関出身も数人いる。殆どが貸付けを主とした仕事をする営業局に属し、世銀の姉妹機関である IFC にも数人いて、エコノミストあるいは財務分析官として活躍中である。皆、なかなか異色な才能を持ったものが多く、実際頼もしいかぎりである。例えば 4 ヶ国語で仕事出来るのもいるし、会議々事録をあっという間に、完全に近い英語と内容でまとめられるのもいる。色々な国あるいは状況のもとでひとりひとりが個人として振舞えることが出来る連中である。この様に多種多才の連中もしかし又日本人である意識は強く、日本人として途上国発展に特に貢献出来る事は何かと仲間ではしばしば話し合っている。例えば、戦後の日本の経済発展の経験を観るにつけても、政府の基本的な諸々の経済政策のともに各々の経済組織において発展させた実験と実践の蓄積が、かなり高い程度の生産性向上をともないながら経済成長を実現した。しかながらこの経験を普遍性を持って理論的に説明出来るということが肝要である。この日本の経験を“和”とし、理論の方を“洋”としよう。私共日本人の“和”と“洋”がうまく補完的にはたらいたとすれば、私共が日本の経験を途上国に（普遍性を持たせた）説得力のある説明が出来るはずである訳だ。世銀という仕事場を通じて途上国の経済発展に貢献したいと思う方々は、どんどん YPP に応募していただきたく、期待するところである。

粕谷 光司

「世銀という職場一問発への情熱」

世銀という職場 ―開発への情熱―

粕谷 光司

世界銀行副総裁 協誼融資担当

『今日は本音ベースで話したいな。今、世銀は曲り角に来ているのではないか。アフリカや南アジアなどこれまで力を入れてきた地域がうまくいっていない。最近突っ込んでいる旧ソ連や東欧でもまだよい結果が出ていない。逆に、世銀の力が相対的に及ばない東アジアの方が日本の例などを参考にしてくまくいっている。開発の元祖である世銀は、一体開発で何をやっているのだ。』

『しょっぱなから厳しいな。一口で言えば、世銀でなくして世界の方が急速に変っているのだ。君のいう『開発』の意味だって年々変わってきている。世銀は、最初インフラ投資（公共投資）を中心にしていたが、次第に教育、衛生、環境という社会セクター、最近では、女性の地位とか統治体制といった政治問題まで取り上げている。それに加えて、社会主義体制国の市場経済への転換。いわば 20 世紀の文明が創り出したひずみはすべて直してくれと要求されている。これを一つの国際機関で解決しろといわれても、出来ることと出来ないことがある。かりに開発の目的を成長へのテークオフと限ってみても、重要なのは国民の自覚と忍耐、良き指導者の輩出、時代の流れに合うという運が必要だ。テークオフに成功した国の歴史をみても紆余曲折し、長年苦節を経験している。世銀が外からアドヴァイスしたり資金を貸しつけても簡単に解決できる問題ではないな。』

『模範生の答弁だな。途上国の一部から、世銀や IMF は、インフレ対策のためと唱し、財政赤字の削減や金融引締めを強調するが、サプライサイドの成長を軽視している。その結果、不況の長期化、インフラ整備の立遅れ、貧困、技術の遅れ、環境悪化を招いているという批判もあるが。』

『それは皮相的な見方だ。経済成長のためには、まずマクロ政策をしっかりと遂行しなければならない。サプライサイドの投資を始めようとしても制度作りや組織作りをはじめに断行しなければならない。でもラ米諸国にみられるように強烈なマクロ政策を導入して危機を乗り越えれば、自然に外資も入ってくる。話しは変わるが、人間という動物は学ぶことも出来るし無限といってよいほど可能性のある生き物だ。今日の第三世界をみても、医療の進歩で人口増加にもかかわらず食料は賄えるし、電気、電話、自動車という文明の器械が貧しい地

域にも普及しているのではないか。まだ時期尚早かもしれないが、軍拡競争や侵略戦争、内乱なんか破壊的で馬鹿馬鹿しいことだということが皆分かってくるよ。問題山積の中で、世界も一生懸命開発に取り組んでいるのではないか。』

『抽象的な哲学論は避けて、具体論で行こう。世銀の中には新古典派経済学の信奉者が多く、国の介入は悪、民間主導は善、と単純に信じている。ところが現実には、国営企業の民営化や価格、貿易、為替の自由化を図っても神の見えざる手が伸々差しのべてこない。現実合った理論を展開すべきだ。』

『世銀が民営化、公営企業の合理化というのは、何もイデオロギーからきているわけではない。我々の経験からして、政府の介入が多すぎると、経済の非効率化、腐敗や汚職、国民の志気喪失、経済の低迷を招く、旧社会主義国がよい例だ。だからといって、政府は何でも介入してはいけないなどとは言っていない。政府が介入しなければならない領域、例えばセクター毎の開発計画、民間企業の公平な競争ができる環境作り、教育、環境、インフラなど「市場の失敗」の分野では政府の介入を公平かつ効率的に行うべきなのだ。世銀でも最近日本をはじめとする東アジア諸国が優秀で廉直な官僚群に産業政策、輸出振興、制度金融を企画、実施した結果、他の地域にはみられない奇蹟を成就したことに気付き、その政策を他の地域に適用できるかどうか研究しているところだ。』

『それは面白い話だ。東アジアのエリート達は日本をみていたので分かっていたが、その比較研究が進めば、開発戦略のブレークスルーが達成できるかもしれない。』

『簡単な問題ではない。単なる経済理論だけではなく、官と民との役割分担、相互信頼関係、そこの国の組織や文化、官僚制度、政治体制といったインスティテューションの話がからむからだ。』

『話をかえて、世銀の内部のことをもっと聞きたい。わが国の国内では、日本が世銀に対して一番貢献しているにもかかわらず、日本の意見が十分取りあげられないとか、日本人職員が要職に就けないという不満が多い。』

『議論に入る前に一つだけ言っておきたいことがある。世銀は創設後、半世紀経た巨大な官僚機構なのだ。その上、仕事の相手も政府が多いからいわば典型的な公的機関なのだ。いろいろな意味で日本の官庁に似ている。違いは、世銀がいろいろな国民から成り立っていること、場所や言葉などから米国の文化の影響を受けていること、それに、仕事、人事や予算の権限委譲が行われ、幹部が一つの地位に比較的長期間居坐っているのが遵いかな。日本の官庁や会社でも途中で中堅のクラスの人間が入ってさてもうまく融けこむには日数がかかるのではないか。世銀でも同じだが、もっとオープンかも知れない。それに伝

統的で大きな組織では経営方針を変えるといっても、末端へたどりつくまで時間がかかる。それでも最近ではアジアの経験が前述のとおり見直されているし、日本人も遅々としてはいるが少しづっ増えている。』

『これから国際機関で働こうとする日本人にとって、米国の大学で留学経験があるとはいえ、日本の社会になじんだ人間がどうやって国籍も文化も違う人間と一緒に仕事をすすめることができるのだ。』

『正直に言って、国際機関向きの人間と不向きな人間が居る。文化の違う人達の中に入って、オープンに胸襟を開くタイプ、違いの中に自分と同質のもの、良いものを見付ける人間の方がその反対の性格の持主よりはよい。ネアカの方がネクラよりはるかに良い。それから、肩書きや学歴にこだわる人間よりは、経験、知識、アイディアなど中味をもった人間の方が評価される。実力の社会だからだ。』

『そんな日本人滅多に居ないよ。』

『それはどうかな。今の日本のサラリーマン社会では自分の能力を殺しているのだから、もっと個性的で実力発揮したいという前向きの若者は沢山居るよ。それに一番大事なのは、自分の一生を開発に捧げようという情熱の持主だ。この情熱が薄い人には世銀の職場はあまり推せんできないな。』

『情熱だけではメシは喰えないだろう。』

『円高になったので、世銀の月給は、日本の企業と比較して高くないな。でも、ワシントンは物価は安いし、自然に恵まれた住み易いところだ。それにいろいろな体験をした優秀な人材が世界中から集まっているし、重要な開発情報などそれこそ消化しきれない程沢山ある。好奇心を持てば面白いよ。』

以上

高間 徹

「出張での出会い」

出張での出会い

高間 徹

前世銀オペレーティング・オフィサー

出張での出会い

私は、1987年12月から3年半の間、世界銀行で電気通信の専門家として働く機会に恵まれました。世界銀行では数々の貴重な体験をさせていただきましたが、そのなかでも特に印象的であったのが、世銀のミッション（出張）に参加したことでした。当初は戸惑うことも多く苦勞もし、そのかいあってすばらしい出会いに恵まれ、またインフラ作りの一部に参加させていただくことができました。以下に世銀の出張にまつわるお話しをさせていただきたいと思えます。

現地集合、現地解散“Mr Takama I’ ll meet you in Bandung. Have a nice trip!!”（バンドンで会いましょう、気を付けて）ワシントンの世銀本部で出張前によく聞かれる会話です。日本の企業の場合、同じ目的地に数人での出張時、一緒に旅行をするのが当然のように思われますが、欧米流の個人主義を尊重する世銀ではたとえ地球の裏側への出張であっても現地集合現地解散が原則です。世銀に赴任したての新入職員にとっては見知らぬ異国に単身乗り込む上に、なれない仕事をこなさなければならないわけですから、期待より不安が大きいのというのが正直なところでしょう。しかし、慣れてしまえば他人に気を使う必要の無い一人旅はとても心地の良いものです。

欧米流の家族への配慮

出張先が発展途上国中心であるため、日本で想像する欧米への海外出張のイメージとは程遠く、それだけ新鮮な体験を得ることができます。出張の多い職員は1年に150日以上出張するため、家族とのコミュニケーションがうまくいかない等の“職業病”もあるようです。

ここで日本の企業と決定的に違うのは、家族サービスが義務である欧米の文化のせい、出張日数が百数十日を越えると公務の出張に配偶者を同行できる制度があり、“職業病”の蔓延を防いでいることです。配偶者を同伴することにより、お互いのコミュニケーションが図れるだけでなく、職員がどのような環境でどのような仕事をしているかの理解も得られ一石二鳥といったところでしょうか。このように“夫婦は同行すること”が基本である文化の人々に日本の単身赴任、特に国際単身赴任はその理解を越えることであるようです。ただこのような同伴制度があっても、子供のいる家庭ではなかなか同行するのは難しいようで、その上に配偶者が働いている場合はなお難しく、洋の東西を問わず家族と仕事のバランスには苦勞をするものようです。

団体行動でも個人を基本

ワシントンの世銀本部では個室での生活で、同じ報告書を数人で書くような場合でも分担だけを決めて相談なしに仕事を進めるのが普通であるような個人中心の組織であるため、出張は唯一の団体行動の機会といっても過言ではないでしょう。出発前には業務指示書が手渡されるだけで、出張者全員が顔をそろえるのは現地で初めてということもしばしば起きます。原則として同じ分野の専門家は一ミッションに一人というのが不文律であり、通常のプロジェクトファイナンスの出張ですと、団長（Task Manager）、経済の専門家（Economist）、財務の専門家（Financial Analyst）、技術または分野の専門家（Engineer-/Sector-Specialist）の3~4人で構成されます。出張の業務指示書に記された内容に関しては各個人が責任を持つことになり新人であってもその分野における“世銀代表”の意見を融資先政府並びに公営企業にたいして述べるわけで責任は重大です。

若輩職員プロジェクト作りに挑戦

私の場合、30才になりたてという若さでインドネシアの電気通信に係わる3億5千万ドルのプロジェクトの技術面に関して責任を持ち、現地の電々公社の課長、局長レベルから、観光郵電省次官・大臣、経済企画庁次官・大臣に至るまで数々の優れた、しばしば父親の代の方々と同等に意見を述べ、交渉をすることになりました。当初は日本社会にいたせいで、目上の方々に意見をすることに慣れていなかったこと、また語学のハンディ等があり、なかなか思うよう

に意見が言えるものではありませんでした。重責に応えるため、過去の自分の経験を現地にあてはまるように整理し、また先進国の電気通信発展の歴史、特に世界に誇るべき日本の戦後の電気通信急成長を可能にした数々の要素を再確認することを自分なりに進めました。また、インドネシアの電気通信の現状把握に努めるため電電公社本社で意見を聞くだけでなく、電話局、営業所に赴き、利用者の人々に意見を聞いて回りました。見知らぬ外人である私に対して、皆さん温かく応対してくださり、“足でかせぐのも一つの楽しみでした。

出会うの場所―世銀の出張

現状を把握すればおのずと対策は出てくるもの、出張も 3、4 回を数えると私の発言内容に自分自身で十分自信が持てるようになりました。“このようにすれば必ずやインドネシアの電気通信は改善される”と私なりの意見を熱っぽく論じるようになると、相手が局長であろうが次官であろうが私の言葉に耳を傾けて下さるようになりました。このようにして人々を説得し、ひとつひとつ積み上げていったプロジェクトが 3 億 5 千万ドルの大プロジェクトとして目の見た時は感激もひとしおでした。見知らぬ外人に対して、電気通信の向上を図るためにと通信の現状を語ってくれた心ある人々。その結果出てきた改革案を真剣になって議論し、一步でも完成に近づけようとしていた電電公社や政府の国を思っている人々。そして種々の難しい環境に遭遇しながら電気通信改革をやりとげようとする政府のトップレベルの面々。これらの素晴らしい人々との出会いを一緒に仕事をすることによって得られたのが、私の感激であったように思います。とは言え、現実の世界のこと、難しいこと、苦しいこと、後向きの人と出会うこともあり、特にプロジェクトの実施段階では困難が付きものです。しかし、私の世銀の経験から、どの国でもとても素敵な人がいること、そしてその人々に出会い、国造りのお手伝い出来るチャンスを得られるところ、それが世銀の出張の特徴ではないかと思えます。

大野 修一

「世銀での3年」

世銀での3年

大野 修一

前世銀エコノミスト

黒塗りの大型乗用車は厳めしい城門のような古風な入り口の前でスローダウンしたものの、警備する衛兵たちの敬礼を受けて、停止することもなく、そのままひっそりとした敷地内に滑りこんだ。

ここは北京の釣魚台、中国人民共和国政府の迎賓館である。1991年の7月、その2ヶ月前に2年4ヶ月にわたる世界銀行勤務から古巣の丸紅に戻ったばかりの私は、世界銀行中国局の訪中ミッションの一員として中国政府関係者に対し、それまでの研究成果につきセミナーの場で発表するよう依頼されたのであった。世銀中国局から正式の研究報告として出版されることになったこのレポートのワシントンでの執筆中、ずっと中国にいつてみたいと思いつつも、タイトなスケジュールの為に果たせなかった私は、この話に一も二も無く応じたのであったが、北京に来て初めて、このセミナーなるものが勝手に想像していたような、単なる意見交換会といったものではなく、公式で、ずっと大がかりなものであることを知り、いささか緊張しつつ丸紅北京支店長から拝借した乗用車に乗り込んだのであった。

世銀の北京事務所長直々の司会によって始まったセミナーは北京放送局の専門家の流暢な英中通訳に助けられて思ったよりずっとスムーズに進んだ。私が英文でまとめた70ページほどのレポートの本文は、事前に中国語に翻訳され配られており、出席者は既に目を通していたため、セミナーではレポートの説明は簡単に済ませ、時間の大半は質疑応答に向けられた。日中経済関係を貿易と投資に焦点を当てて論じたこのレポートは、将来について基本的には楽観しつつも、中国政府に一層の自由化を促そうとする世界銀行の立場を反映して、それまでの成果をそのまま肯定するのではなく、むしろ、不十分な点や残された諸問題を指摘するものであった。そのため、質疑応答の場面になると約30人の中国政府の役員、研究者からは次々に手が挙がり、鋭い質問、意見が相次ぐなど、極めて熱のこもったやり取りが続くところとなった。

2 時間以上経って、ようやく時間切れに近い形で質疑応答が終了したとき、喉はからからであったが、北京事務所長の閉会の辞を聞きながら、これで世銀での仕事はすべて終わったんだ、と私は心地よい疲労感に満足していた。

88 年の暮れ、私は 2 年間の予定で世界銀行に出向することになり、あとで合流することになった家族を日本に残し、一人でワシントンに向かった。丸紅からは初めての世界銀行への出向者であった。

かねてより、世界銀行は出資比率に比して著しく少ない日本人のスタッフを増員するため経団連を通じて日本企業に出向者の派遣を呼びかけていたのだが、経団連で窓口となった経済協力委員会の委員長が丸紅の春名会長であったことから、率先してこの要請に応えようということになり、ひょんなことから私がその任に当たることになったという訳である。

私は 73 年に京都大学の経済学部を卒業し丸紅に入社したのだが、商社マンでありながら入社以来ずっと、調査畑で過ごし現場経験はまったくない。世界銀行の業務は開発金融が中心で、日本の総合商社からの出向者に期待される経験・ノウハウも、一般的には途上国での経験や経済協力プロジェクトなど現場知識の筈であるが、たまたま、このとき日本経済の現場を知るエコノミストが世銀の調査部門の一つである国際経済局というところで必要になった。とのことであった。

私は 82 年から 83 年にかけてパリの OECD（経済協力開発機構）本部の経済統計局にトレーニーとして勤務した経験があったことなどから、この候補に凝せられ、世銀東京事務所での面接を経て正式採用と相成ったものである。

ワシントンに着くと私は予め指示されていた通り、世界銀行の国際採用窓口を訪ねた。

世界中から逐次採用が行われているだけに世銀での受け入れは手慣れたもので、その日のうちに数人の様々な国からの採用者と一緒にオリエンテーションを受けるとともに、要領よくまとめられた生活面でのガイドブックまで入ったパッケージを手渡され、すぐさま、世銀での勤務が始まった。

国際経済局では私は予測分析部に配属され、短期予測のグループと長期予測のグループに加わり、日本経済やアジア NIES 経済を担当することになった。短期予測グループの仕事は年 2 回の予測作業が始まったばかりで、私の初仕事は出来上がったばかりの日本経済予測値を批評せよというものであった。2 ページにまとめたレポートは部長経由で局長に上げられ、あっという間に局長のコメント付きで戻ってきたのには驚いた。

国際経済局予測分析部は 20 人ほどのこじんまりした部であった。アメリカ人の部長にアイルランド人の次長以下、フランス、デンマーク、イラン、ジャマイカ、ウガンダ、中国、インド、アルジェリア、フィリピンなど様々の国籍の人々からなる気持ちの良いグループであった。秘書嬢まで含めた全部員が一同に会して毎週 1 回開かれる部会は、冗談を飛ばしてばかりいる陽気な部長の性格もあって、わいわいがやがやの連続であったが、私にとっては聞き慣れない様々なお国なまりで話される難解な経済専門語混じりの冗談は理解するのに一苦労だった。

20 人という同部の陣容は私がそれまで所属していた丸紅の調査情報部とほぼ同じであるが、世銀の場合、調査セクションの規模はずっと大きい。予測分析部のほか 4 つの部から成る国際経済局全体が国際分野の調査専門の部署であり、国内経済のためには、またもう一つの専任の局が設けられており、更には地域ごと、産業分野ごとに分かれた各担当局にも多数の専門のエコノミストが調査業務に従事している、といった具合で、世銀中エコノミストといった観すらある。しかも、日本人の日には過剰とも思えるほど高学歴者が多く、私の部の場合、部長以下ほとんどの専門タッフが経済学博士。例外は、私の他ほんの 2、3 人であった。

もう一つ驚いたことは、彼らの勤務時間のすさまじさであった。勤務が始まって最初の金曜日の夜、帰りがけに何気なく同じ部の同僚に「良い週末を」と型どおりの挨拶をしたところ、返ってきた答は「君はこの週末は出てくるのか？」であった。てっきり、「仕事好きの日本人」ということでの冗談かと思ったが、そうではなかった。この部が、集団作業でやる定期経済予測の締め切り時期になるとスケジュールに追われることが多く、深夜までの残業が続き、休日出勤が常態化するという、日本での部署と似たような職場であることを知るのにさほどの時間はかからなかった。

合宿や送別会、運動会などがあることも意外だった。Retreat と呼ばれる研修合宿は各部単位で任意に行われているもので、ホテルなどを借りて泊まりがけで行なわれることも珍しくない。私の部の場合、部長の自宅で平日の朝から夕方まで、仕事の進め方など部内の問題を小グループに分かれて自由討議する、というある意味では極めて「日本的」な行事であった。

一方、日本との違いを挙げるとすれば、メモランダムと呼ばれるレター形式の文書メモを多用することであろうか。経済予測作業を例にとれば、それぞれのテーマの担当者が自分の分担につき作業チームの責任者に報告する場合、口頭あるいは走り書きのメモで済ませるのではなく、ワープロできちんとタイプ

したメモランダムをしたため、その写しをチームの他のメンバー全員に配布する、のである。大部屋で机を並べて仕事をする人と違い、それぞれが個室にこもって仕事をするため、こうでもしなければ、同僚がどんな仕事をしているのか、判らなくなってしまうからであろう。それにしても毎日毎日舞い込むメモランダムの量は大変なものである。

仕事の管理の仕方も極めて合理的というか、ドライである。世銀の場合、部が最小の組織単位であり、課や係に相当する固定単位はない。それに代わるのがタスクと呼ばれる個々の仕事を単位とした概念である。部員一人一人が複数のタスクを抱え、自分がタスクの担当責任者になったり、他の人のタスクの一メンバーとして参加したりする。タスクの中身は定期的な経済予測であったり、世銀の年次報告書関連の作業であったり、その他の特別なテーマについての調査業務であったりするが、固定しておらず、毎年「予算」の時に必要性を検討し決められる。その意図するところは、課や係を置き組織を細分化することによる硬直化を避け機動力に富んだシステムを維持せんとするものであろう。

毎年新年度の始まる時期になるとタスクの設定と作業に要するマンパワーの算出を求められる。タスクは、すべて何らかの具体的なアウトプット（成果）につながるものでなければならず、一般的な調査や準備作業、情報収集などはその対象外である。個々のタスクにつき、必要とされる人員とその時間数を推計し、延べの必要時間人数を割り当てるのであるが、このとき、自分の勤務時間はすべて何らかのタスクに割り振られる。

そして、毎週タスクの進行状況を記録しておき、毎月末になるとコンピューター用の報告シートに自分の勤務時間数を週別、タスク別に記入する。この結果は集計されて上司のもとに届けられる。更に、四半期に一回、業務の進行状況を報告させられる。年初に計画されたタスクの進行状況が一目瞭然に把握できる訳である。

合理的なシステムだが、功罪は相半ばしている、というのが正直な印象である。

フレキシブルなシステムを目指したはずだが、余りにも勤務時間の管理が厳格であるため、正確な報告ができにくい。直接どのタスクにもつながらなくても意味のある仕事も有り得るはずだが、報告シートには予め登録されたタスク以外は書き込めない。勤務時間外の残業も原則的には書けない。どうしても仕事の質よりも量の評価になりがち、等々。

そんな訳で仕事の中身や仕方からは決して楽なところではなかったが、私にとっては知的刺激の多い、極めてエキサイティングな職場であった。とりわけ、

89年から91年という時期は、東欧の社会主義ブロックの崩壊に始まり、北京の天安門事件、米軍のパナマ侵攻、湾岸戦争と国際的大事件が相次いだ。それを国際政治の中心のワシントンで、文字通りホワイトハウスとは目の鼻の先から眺めることが出来た。しかも、世界銀行という国際機関に身を置いていたおかげで、多種多様な、民族的、政治的背景を持つ同僚たちとの議論によって、日本でもアメリカでもない第三の立場でこれらの事件を見ることができ、それが日米のジャーナリズムが描き出す世界とは大きく異なるものであることを知ったのは、何物にも代えがたい大きな収穫であった。

こうして国際経済局での約束の2年間はあっという間に過ぎ、帰国の準備をすることになった。出向期間が終わったので帰国し、もとの職場に戻るようになった、という周囲のスタッフは一様に驚いた。なぜ帰るのか、何かここがいやになるような事件でもあったのか、というのである。ほとんどのスタッフにとって、世銀はなんとしてもしがみついていたほどの魅力のある職場なのである。

米国人でも、国家公務員や大学教授のポストを捨てても世銀に来たいという人は多い。これは米国内の一般の賃金と比べて、かなり高いと言われる世銀のペイが最大の理由。英国人だと母国に帰っても職がない。ましてや、発展途上国の人たちにとっては、子女の教育のため、政治的動機、治安上の理由等々、世銀に勤めることのメリットは数え切れない。例えば、あるレバノン人のスタッフは内戦の悪化の為、大学の学部長のポストを捨てて、ヒラのエコノミストとして世銀に就職していたし、イラン人の同僚もホメイニ治世下の母国には帰れない、とこぼしていた。中国人、ウガンダ人、みんな似たような境遇であったろう。日本での出向制度、終身雇用制、日本人のメンタリティー、いろいろ説明してみたが、果たしてかれらを本当に納得させられたかは疑わしい。

車の買い手を見つけ、引っ越しの手配も済ませるなど、帰国の準備があらかたどとのった段になって、急に、中国局で短期間コンサルタントをやってみないかという話が飛び込んできた。日中間の貿易など経済関係について調査する仕事である。中国へ一度も行ったことのない自分に勤まるのか不安はあったが、世銀本来の業務からやや離れた国際経済局での仕事だけでなく、より「現場」に近い仕事を経験できるチャンスと思い、受けることにした。但し、一カ月間の準備期間をもらい、日本で情報収集と資料集めをすることを条件にさせてもらった。丸紅と相談の結果、勤務期間は2月から4月一杯までの3ヶ月間となった。

大晦日の日に 2 年弱の間一緒に過ごした家族とともにワシントンを発ち、91 年の正月に日本に着いた。大急ぎで日中関係の資料を集めるとともに、専門家といわれる人たちに会い、将来についての見通しや意見を聞いた。そして、2 月の月上旬に再び単身で、ワシントンへ戻ったのである。世銀が手配してくれた都心のホテルを断り、郊外のホテルに居を求め、レンタカーで通うことにした。週末の殺風景なワシントン市内には前回の経験で懲りていたからである。

中国局では局長付きのコンサルタントということで局長室に程近い一室をもらったが、今度は国際経済局でのチームの一員としての仕事とは違い、期限までに請け負った仕事を独力で完成させねばならない立場である。当初の 3 ヶ月の勤務の予定が色んな事情で 2 ヶ月半に短縮されながら、請け負った仕事の中身はそのまま、ということになったので大変であった。結局、一人身の気楽さもあり、土曜、日曜返上でひたすら仕事に励んだ。毎日カレンダーを眺めつつ、何としても 4 月中には完成させねばと必死の思いだった。3 月の終わり頃に第一次草稿が出来、中国局の専門家の助言などを盛り込んで、最終稿がほぼ完成したときには 4 月の半ばを過ぎていた。厳しい冬が終わり、もう、春たけなわであった。ワシントン名物の桜は、ゆっくり眺める間もなく、咲き散ってしまった。

4 月末のある日、完成した報告書をテーマに中国局のチーフエコノミスト主催で各部の専門家を集めて会議が開かれた。世銀の中では調査報告がでる都度、関係する部局の専門家を集めて会議を開く習わしになっている。様々な意見やコメントが飛び交う批評の場であり、時に辛らつな意見も遠慮なく言い合うところは日本人の目には新鮮である。幸い、私の場合、好意的な意見のみで厳しいコメントはなく、あっけないほど簡単に終わり、思いがけないことに、正式のディスカッションペーパーとして出版されることが決まった。

昨年夏、中南米からの出張の帰途、久しぶりにワシントンに立ち寄った。世銀の元の職場にも少し顔を出し、かつての同僚たちとの再会を楽しんだ。そして、そのあと世銀のブックストアを覗いたところ、いきなり自分の名前を掲げた黄色と赤の出版物が目飛び込んできた。例の報告書が出版され、販売されているのであった。その後も、見知らぬ米国人の学者から質問の手紙が届いたり、会いたいといきなり電話がかかってきたりしたこともある。私にとっては初めての、そして恐らくは最後の、この英文の出版物は、世界銀行での体験のささやかながら、大事な記念碑なのである。

相沢 素子

「何の為に？」

何の為に？

相沢 素子

IFC 法務部ロイヤー

世銀に入って間もなく、こんなジョークを耳にしました。

『世銀の偉い官僚が〇〇国にミッションで出張に行きました。大変テクニカルな問題を解決しなければならなかったため、交渉が難航する見込みでしたが、〇〇国の役人に熱心に問題を説明し、合意を得、ミッションの目的を数日で果たすことができました。この結果にすっかり満足した官僚は、一日休暇をとって××湖に釣りに行くことにしました。

美しい湖畔で釣糸を垂れながら、満ち足りた気持でしばし我を忘れていましたが、ふと気が付くと、地元の少年が寄ってきます。何かと試してみていると、少年も釣糸を垂れ始めました。官僚はお愛想のつもりで、英語で少年に話しかけますと、たどたどしい英語で返事が返ってきます。こんなところでも英語教育を行っているのか、と感心した官僚は、「ねえ君、私と一緒にワシントンへ来ないか？」とたずねますと、少年は「What for, Sir？」

と聞き返します。

「そうしたら、ワシントンの一流の高校に入学させてあげるよ。」

「What for, Sir？」

「そうしたら、私のように、アメリカの一流大学で勉強できるじゃないか？」

「What for, Sir？」

「そうしたら、私のように、MBAの資格がとれるじゃないか？」

「What for, Sir？」

「そうしたら、私のように、世銀に入って〇〇国のような素晴らしい国にミッションに行つて釣りができるじゃないか？」

「But I' m already here, Sir!!」

このジョークを初めて聞いたのは、私自身初のミッションでタンザニア沖のザンジバル島に出かける直前のことでした。そのときの語り手は、フィリピンへのミッションから帰られたばかりの日本人の理事の方で、フィリピンを背景にして面白く語られました。その後、時と場合によって、このジョークに様々なバリエーションがあり、またニュアンスも微妙に変化することに気がつきま

した。たとえば、ラテンアメリカへ出張する新参者に語られるときには、〇〇国がニカラグアであったり、ホンジュラスであったり、また若い人のグループでは、あるときは例の官僚に対する皮肉をこめて、またあるときは自戒の口調で、また実際に官僚レベルの人が語るときは、何やら自嘲的に、または物悲しげに、といった具合に、語る人が変わるたびに、このジョークも無限に変化していくようです。

誰にどのように語られようと、このジョークは経済開発という仕事に携わる者には笑い事ではありません。経済開発とは本当に望ましいものなのだろうか、私達の仕事が経済開発にどのようにつながるのか、発展途上国にしてみれば、世銀が養護する「経済開発」とは有意義なものなのだろうか、世銀の仕事は世銀の外ではどのように評価されているのか、といったような質問が常に念頭にある人にとって、このジョークはなかなか手厳しいジョークです。経済発展がナンダ、世銀がナンダと言いたげな例の少年のいたずらっぽい笑い顔が見えるような気がします。

経済開発のみがこのジョークのポイントではありません。どうしたら世銀が必要とする人材を養い、リクルートできるのか、という疑問をも投げかけています。必要とされる専門知識・経験をもち、英語で仕事がこなせ、さらに発展途上国の役人やビジネスリーダーの立場になって活動できる人材をどのようにさがしていけばいいのか、またこのような特定の人材をアメリカ・西欧諸国のみでなく世界各国からリクルートするにはどのような人材養成が必要なのか、といった問題に世銀は常に関心をもっています。

特に最近では、世銀グループに対する日本の資本貢献はアメリカを次いで第二位に至っていますが、人材の貢献という点からみると、世銀グループの正規職員約 6000 人のうち、日本人は約 130 人にしか至らず、とても資金的貢献に比例するものではありません。

世銀に日本人が少ない理由として、言葉の壁、又日本で通常の給与のスケールと比べて、世銀のサラリーのパッケージに魅力がないこと等があげられるでしょう。日本人の方々、特にミッド・キャリアの方が世銀からの勧誘に対し、「What for？」

とそっぽを向かれるのも無理のないことです。

私は 1991 年 1 月より、世銀グループの一部である国際金融公社 (IFC) の法務部の弁護士として活動を始めました。世銀に入る前は、アメリカをベースとする国際法律事務所の弁護士として、国際 M&A を中心とする活動を行っていました。

弁護士の M&A の業務というのは、ある会社が他の会社の資産又は株式を買収（または他の会社と合弁）するにあたり必要な法律手続のすべてを手がけることです。国境を越えて行われる M&A であれば、各政府の投資許可をはじめ、あらゆる事前調査（due diligence）、証券法、反トラスト法、税法、知的所有権法等に関わる届出、手続き、契約書の作成、交渉、クロージングというプロセスをふみます。もちろん外国の法律問題は、地元の弁護士を通して解決しますが、買収される会社の子会社・ブランチ等を第三国、第四国にもっている場合、異なる管轄区の弁護士数人と業務をコーディネートしなければならないため複雑な仕事になります。私はイギリスとアメリカ（ニューヨークとイリノイ）に籍を置く弁護士ですから英国法（コモンロー）が適応されるトランスアクションの仕事が主でした。

このような仕事は、テクニカルな面ではやりがいがあったものの、M&A のディールという面から考えると、短期間の利潤の追求意外に目的のないトランスアクションが大半で、もう少し長い目でものを見ながら、社会に何か貢献できるような仕事がしてみたいと考えていました。ですから、ふとしたきっかけで「相沢さん、世銀に来て働らんか？」というおさそいを受けたときには、「But, I ' m already here, Sir」の心境どころか、「Right away, Sir !」という心持ちでした。

御存知のとおり、IFC という機関は、発展途上国の民間企業に直接貸し付けを行うため 1956 年に設立されたものです。1961 年には株式投資をすることも可能になりました。設立以来、IFC との典型的な投資のパターンは、各種工場の設立、拡張に対する融資、いわゆるプロジェクト・ファイナンスというかたちをとっています。しかし最近ではキャピタル・マーケッツの案件も増加しており、弁護士の仕事もなかなかバラエティーが豊富になってきています。

私の M&A の経験が IFC でも役に立つだろうという推定で、私は銀行法等の経験が全くないにも関わらず、法務部の一員となりました。以来、タンザニア、ガーナ、ザンビア、トルコ、インド、パキスタン、バングラデシュ、タイ等の国々でプロジェクト・ファイナンスの仕事に携っています。コモン・ローの国々の案件が多いのですが、最近ではブラジルのプロジェクトや東欧の仕事も少しずつ手がけるようになりました。この担当国のリストでお解りのとおり、私達の仕事は IFC の加盟国 148 国に及ぶ可能性があり、単に渉外といっても、北米・西欧諸国数国を相手にするのでなく、世界中の国々と関わりをもつことになります。IFC の法務部には弁護士が約 40 人程いますが、誰もが一度に数ヶ国に関わるプロジェクトを担当していますから、比較法の専門家の集団と考え

ていただけるでしょう。私にとっては、この幅広い活動の可能性が IFC の法務部の一番の魅力です。

様々な法律体系に接触しながら仕事をしていくには、法務部の弁護士のそれぞれの経験、アドバイスとともに、ローカル・カウンセルからのアドバイスも欠かせません。私達は常にローカル・カウンセルと肩を並べて仕事をするため、彼等の法的判断にある程度依存することになります。貸借契約、また株式投資契約等の合法性等に関しては、彼らのリーガル・オピニオンにたよる訳ですが、彼等の法的判断を常に検討しつつ、場合によっては、いとも簡単にリーガル・オピニオンの内容が決定したり、また場合によっては、相手側の弁護士より、自分のローカル・カウンセルと喧嘩しながら、やっとのことでリーガル・オピニオンを作成してもらったり。弁護士の法的判断というのは、その弁護士の経験、管轄区の法律、文化、性格等、様々なファクターにより、微妙に影響されるものです。私にとっては、多数の弁護士の法的判断に接し、あるときはその判断に疑問を持ち、問いただしながら、あるときはこのような法的解釈が可能なのかと感心しながら、またあるときはあまりの楽天的判断にあきれかえり、苦笑しながら、また極端に保守的な意見にとまどいながら仕事をするのが最高の楽しみです。

IFC の法務部は、ある意味では IFC の「良心」を守る役割を果たすものです。日本の企業の法務部にも、似たような役割が課される場合があると思いますが、なかなかデリケートな仕事であり、一番気を遣います。IFC が単にインベストメント・バンクとしてでなく経済開発という使命を負う国際機関として、どのようにふるまっていっていいのか、どのような行為は慎むべきなのか、どのような投資を控えるべきなのか、こういった質問は時の流れとともに解答が調整されていかなければなりません。IFC の方針をマネジメントとともに打ち出し、IFC のひとつひとつの投資がその方針に沿うかどうかを監視するとともに、方針の改正の必要性を問かける役割（単にリーガルが気負っているだけで有難迷惑だという意見もあります）は大変チャレンジングです。

それから、これはタテマエだけのこともかもしれませんが、IFC は単に利潤を追うだけが目的である投資はしないという点で、少なくともそのようなタテマエがあるという点で、他のどのインベストメント・バンクにもない特異なプラス・アルファがあります。もちろん、IFC でも、会計年末が近づけば、てんてこ舞いの忙しさになりますし、採算の合わない投資は徹底的に避ける方針をとっています。投資の対象となる企業の実績が上ってこそ、雇用は増加し、需要は満たされ、IFC の資金の恩恵が雫のようにつたわって、被投資国の経済発展

に貢献する、というのが IFC の哲学です。したがって IFC は利潤を追わない機関であるとは決していえません。しかし、単に利潤のみが投資の基準であれば、多くの発展途上国の優秀企業が外貨の長期融資を受ける機会を失うこととなります。IFC が「Lender of last resort」といわれるのは、他に融資先がない場合、また IFC が参加しない限り他の民間の融資が得られない場合に、ある程度のカントリー・リスク又、ビジネス・リスクを承知の上で貸しつけを行うための機関だからです。このような経済成長を促進する IFC の役割が、投資側の利益をできる限り守るという私の弁護士としての職責を制限することは、IFC の投資方針に関すること以外ほとんどありません。その投資方針についても、IFC が参加すべきプロジェクトであり、資金以外に何かを貢献できるという点を確認された上で取締役会、またはマネジメントの承認を受けたものであるという安心感があります。また自分が長時間かけて作成し交渉した書類が、長い目でみれば何かの役に立つのではないかという気もしないでもありません。（もちろん、これは長い目でみればの話であって、短期間に何が変わるかといえば、大株主のベンツの数が倍増するのが普通です。）以上が私なりの「What for?」に対する返答です。いったい M&A 専門家の弁護士に何ができるのだろうと見回したとき、世銀のポジションはまさに願ったり叶ったりでした。

アメリカの法律事務所環境を去るにあたりリスクがなかった訳ではありませんが、世銀に入ってある程度の経験を積んだあとで自分の成長を振り返ってながめたとき、世銀に入る前には、

「But I' m already here, Sir」

とは言えなかったと感じます。

例のジョークを聞いて笑ったすぐ後、私はザンジバー島のホテルのプロジェクトで、初めてのミッションに出ました。サンジバルどころかアフリカは初めてで何を予期したら良いやら分からないまま、あわただしく出発しました。ザンジバルはタンザニア共和国の一部ですが、歴史的な理由から本土とは異なる法律体系を維持しています。オマーンや大英帝国の支配下にあったことから、イスラム法の名残もあるコモン・ローのシステムで、本土との共通点も多いものの、ワシントンでのリサーチでは担保の手続等、詳しいことは情報が不足していました。またローカル・カウンセルに関する情報も皆無だったため、ザンジバルの法律をリサーチし、ローカル・カウンセルをさがしに行くミッションとなりました。

5 月上旬のことで、例年より長びいた雨期のため天気ははっきりしません。ダルエスサラムの空港からわずか 15 分の飛行時間ではありますが、ほとんど

の小型機が窓のワイパーを付けていないため、4 時間程、雨の小ぶりになるのを待って、やっとのことでザンジバル島に着きました。空港で入国（？）手続きをすませたあと、気のすすまぬタクシーの運転手をうながしてダウンタウンのホテルまでたどりつきました。

その日の夕方、ミーティングを終えたあと、夕闇の訪れる直前、ホテルのまわりを歩いていると、大きな空地で雨の中、くるぶしまで水につかって子供たちがサッカーをやっていました。そばを通りかかると、「ママ！ママ！ハロー！」

と笑い顔で手を降ってきます。（ママとはスワヒリ語で女性に声をかけるときに使われ、バーのマダムのような意味はありません。）

「雨の中でサッカーやって面白いの？」

と聞くと、皆楽しそうな顔でうなづきます。運動靴をはいている子供はわずかの数人で残りの子供達ははだしでした。T シャツさえ着ていない子供もいます。どの子供にも、私と一緒にワシントンに采たら、と言ってみたくりましたが、誰からも「What for, miss？」

と笑われそうでそのままホテルへ帰りました。IFC がこの島のホテルに投資したからといって、この子供達一人一人がサッカーシューズを買えるようになるでしょうか？遠いワシントンから、インド洋にうかぶエキゾチックな島に思いを馳せてはるばるやって来たものの、私達の仕事が、この子供達の役にたつ、形のあるものとして残るでしょうか？翌日、私は法務省の役人に会いに行きました。一晩中、すさまじい音をたてて降った雨があがり、陽がさしかけているところで、どこのブーゲンビリアも一段とあざやかな色をしています。イスラム調の美しい彫刻をほどこした、木造の建物の四階の部屋に通されました。木製のパネルが壁にはりつめてあるため、暗い部屋でしたが、ガラスのない木のシャッター付の窓が開け放たれ、塩気を含んだ海の風が吹きぬけていきます。窓から白い砂浜と風にゆすぶられる大きなヤシの木と、その先にはトルコ石の色をしたインド洋がはてしなく続いています。その景色をみた瞬間、この美しいインド洋の海岸にホテルなど建せず、このまま地上の楽園として手をつけずにいた方がザンジバルのために、昨日見かけた子供たちのためになるのではないか、という思いが脳裏を横切りました。

「A hotel? But what for？」

「We are already here, Miss! We live here.」

ワシントンの本部で考えて納得のいくことでも、実際に現地で考えてみると必ずしも合理的でない場合があるということを身にしみて感じたのです。何や

ら突然足をすくわれたような感覚におそわれて、うろたえましたが、その直後、法務省の役人にあたたかく歓迎され、ザンジバル政府が IFC との投資にどれだけ期待をこめているか、法律的な点で疑問があれば協力をおしまない旨、熱っぽく説明されてはげまされて、我に返り、その場は何とか切りぬけました。

いまだに、あのはだしでサッカーを楽しむ子供たちの姿、あの美しい、何も無いインド洋をながめ、そして突然自分のミッションに疑問を感じうろたえたセンセーションは忘れられません。この思い出にいましめられながら、またはげまされながら、自分の仕事の複雑さを痛感しつつ、毎日活動しています。

西尾 昭彦

「私の世銀体験記」

私の世銀体験記

西尾 昭彦

東アジア・太平洋地域第三局

農業課エコノミスト

世銀の中で「タスク・マネージャー」という言葉は特別の重みをもっています。

タスク・マネージャー（以降 TM）とは、プロジェクトや調査事業についての現場レベルでの責任者のことです。要所要所の決裁は細かい規程に基づいて課長や局長、そして場合によっては副総裁が行ないますが、現場での日々の陣頭指揮は、TM の役割なのです。

ミッションを出すときには、TM が自分でメンバーを組み、ミッション・リーダーとして相手国に乗り込んで、相手政府との交渉をとりまとめます。色々な専門分野、職歴、性格、国籍の人たちの心をいかに一つにして困難な仕事をやりとげるかということが、TM の腕の見せどころなのです。こうして TM が大きな裁量の余地をもっているということは、世銀に個人経営の企業集団のような側面も与えています。

TM を務めるようになると、「一人前」とみなされます。誰でも一刻も早く TM になろうとしますし、良いプロジェクトを取り合うこともあります。

世銀に入ってからどれ位で TM になるかというのは人によって違いますが、私の場合、89 年秋に YP プログラムを卒業して今いる東アジア・太平洋地域第三局にエコノミストとして採用されたあと、1 年半ほどでインドネシアの水産プロジェクトの TM となりました。

そしてその直後、インドネシアにミッションを率いて向かったのです。この後ミッションはほとんどすべて TM として参加することになりますが、緊張して臨んだ第一回目は今でもよく覚えています。

このミッションは、「ミッドターム・レビュー」と言われ、プロジェクトが中間点（開始して 3 年後位）にさしかかったところで、プロジェクトの全貌を分析し、問題点を洗い出し、対処策を練るというのが目的でした。動いているプロジェクトの監理（スーパービジョン）ミッションは原則として半年ごとに 1 回、2～3 人で行ないますが、ミッドターム・レビューは一度だけ、大がかりになります。この水産プロジェクトの場合、ミッション・メンバーは世銀から

ガーナ人のエコノミスト、オランダ人の水産エコノミスト、インドネシア人の水利エンジニアそして私の 4 人、FAO からスリランカ人の水産エンジニアとインドネシア人のエコノミストの 2 人、そしてフリーランスのイギリス人エビ養殖エキスパート、と総勢 7 人の大きなミッションになりました。この面々で、約 3 週間かけてプロジェクトを見直したわけです。

ジャカルタ郊外の農業省水産局でキックオフ・ミーティングが始まり、あとはともかくやみくもと言っていていいくらい、突っ走るようになりました。インドネシア政府とのやり取りにはそれまでの経験からかなり慣れていましたが、このミッションではまずメンバーの信東を得るところから始める必要がありました。なにしろ、それぞれの分野での老練なエキスパートである彼等にくらべ、私は当時 32 歳と一まわり若かったからです。

インドネシア側との重要なミーティングの前には、ミッションとしてのロジックを整理すべく丁寧にメモを取り、シナリオを措いてから臨む、ということもしました。私はそれまで出張中、朝シャワーを浴びてから、自室でルーム・サービスの朝食をのんびり取るのが習慣でしたが、このときから必ずホテル内のコーヒーショップに降りて朝食を取るようになりました。メンバーとコーヒーを飲みながら話し合うのも、重要なコミュニケーションの方法だからです。昼、夜もほとんどミッション全員で議論しながら食事し、私の部屋でビールを飲みながら話し合ったこともよくありました。休日もこの調子で、世銀のミッションはこうして朝から晩まで、仕事に明け暮れるのです。

こんな生活がしばらく続くとかなり疲れがたまってきますが、ミッションの中頃に入ったサイト・ビジット（現場視察旅行）はまたとない息抜きとなりました。前述のエビ養殖専門家（以下「エビ男」）と一緒に南スラウェンのエビ養殖の現場をぐるりと車で回ったのです。インドネシアはジャカルタの中心地にいる限り高層ビルが林立して近代的ですが、地方に行くとまだごく貧しい開発途上国としての姿が剥き出しになってきます。国民一人当たりの GNP が ASEAN 中最低の 570 ドル（90 年）、というのも実感してヒシヒシと伝わってきます。我々が訪ね歩いたエビ養殖農家では、泥を掘り下げて作った池の中にエビとサバヒイ（ミルクフィッシュ）を飼い、鶏糞を投げ入れて餌とし、その池の中に高床式の木造家屋を建てて住んでいます。もちろん上下水道や電気はありません。

南東ウラウェシ州の模範的農家に話を聞く途中、あぜ道を歩いていると、ちょうど日没となりました。闇の中で日をこらして目的の家を捜していると、「あれだ」と案内役の農業省職員の声がします。かすかな月明りをたよりに泥

の中に足を突っ込まないように注意しつつ、その家の軒先まで近寄ったとき、突然「ウィーン」という機械音がその家から響き渡ったので、一同ギョッとして立ち止まりました。そのとたん、家の姿が闇の中にパッと明るく浮かび上がったのでした。自家発電のスイッチを入れたわけです。木の階段を昇って家の中に招き入れられると、裸電球の灯った居間がひどくまぶしく感じられました。もちろん、自家発電をしている家などこの辺りにはほとんどなく、ほとんどの家では日が暮れたあと、ケロシン・ランプのもとでちょっと家事などしたあと、床に就くのです。

エビ男とはこうして村から村へ渡り歩きました。1日5、6時間も小さなバンに揺られ続け、農家を歩き回ってから夜になって宿（1泊千円位の、ロスメンと呼ばれる民宿）に着くと、2人共ホコリにまみれ、汗みどろになっています。2人共、こうしたとき欲望は二つしかありません。マンディ（行水）をすることと、ビル・ベサル・ディンギン（よく冷えた大瓶のビール）を手にする事です。前者は簡単、後者は困難です。このイスラム国家では地方に行くとビールはあまり飲まれていないし、仮に華僑系の店にあっても店先に並べてあるだけで、ちょっと冷えていないからです。それでも我々は長いときには1時間位、モスクのスピーカーからコーランの吟唱が鳴り響く夕暮れどきに、冷えたビールを捜し歩きました。めでたく見つかったときは2人共踊り上がって喜び、地元製のカシューナッツ（ニンニクと一緒に炒めてあり、美味）をサカナに、ロスメンのテラスなどでマラリヤ蚊を気にしながらグビリ、グビリと飲んだものです。

同行したインドネシア人たちは、こうして夕食を食べに行こうとさえせずビールを貪り飲む我々を、不思議そうに見るのでした。ただし一度だけ、パレパレという漁港に泊まったとき、彼等の方から嬉しそうに「飲みに行こう」という誘いがあったのでついて行くと、大衆食堂のようなガランとしたところに、日本製レーザー・ディスクのカラオケが置いてあるのでした。彼等は焼魚と米飯を手を使って食べ、ジュースを飲みながら、延々と歌い続けました。私はビールをしこたま飲んだ勢いで何曲か英語で歌い、日本のカラオケを懐かしく思い出しました。エビ男は最後まで歌うことを拒みましたが。

この地方旅行から帰ると、他の地方を回った連中からの報告を聞き、みんなが書いたメモを「エイド・メモワール」という覚書としてまとめました。これを丸一日かけてみんなでああでもない、こうでもない議論し、直しを入れてから政府側に投げます。経済企画省、農業省、公共事業省の各担当局長を個別に説明して根回ししたあと、ラップアップ（最終）ミーティングに望みます。

成功しているとは言い難いプロジェクトなので世銀側から提案する改善措置も多く、長いミーティングとなりましたが、一応の合意をみて閉幕しました。ミッションのあいだ、ずっと続いてきた緊張が急に消え、卒業試験が終わったばかりの学生のような脱力感に襲われました。このとき、「やはり TM としてミッションに出るとしんどいけど充実感が違うなあ」としみじみ思ったのはよく覚えています。

このプロジェクトはその後同僚に渡し、今は新しいプロジェクト（インドネシアの土地問題に関わるもの）を一から作っている最中です。今度はインドネシア側と一緒にキャンパスに絵を描くところから始められるので、面白さが数段違う一方、難しさも一層なのです。ミッションもおおげに言えば戦場のようなもので、息つく間もなく大臣などとの重要な会議が続きますし、深夜や早朝、難しい内容の電話で何度もたたき起こされます。ミッション・メンバー同志で熱い議論になることもしょつ中です。いつ、どこからタマが飛んで来るかわからないし、あらかじめタマが飛んで乗る方向を見定めて、いつでも射ち返せるようこちらもタマを用意しておくのです。楽な生活ではありませんが、我々が加担しているのが「国造り」というシリアスな作業である以上、楽である方がおかしいでしょう。

こうした仕事を進めるうえでは、結束力ある強力なチームを組んでいることが何よりも重要です。この点について、私は恵まれていると言えるでしょう。かつてインドネシアを舞台に日本と争ったオランダから 2 人、加えてニュージーランド人、アメリカ人、インドネシア人という構成のチームで何度もミッションを組んでいますが、チームワークは抜群で、このプロジェクトについて言う限りこれ以上のラインアップは考えられません。

世銀のミッションはチーム単位での作業であり、私はよくチーム・スポーツに似ていると思います。日本で、あるスポーツ好きの友人と会ったとき、こんな話になりました。

「では西尾君、タスク・マネージャーつていうのは、バスケットボールでいうとヘッド・コーチ（監督）みたいなものかね？」

「いや、ポイント・ガードですね。チームの一員としてコートに立ち、ゲームを組み立てて行くわけですから。自分ばかり焦ってシュートを狙っちゃいけないんです。優秀なポイントゲッターが何人もいるんだから、彼等にボールを回すのが重要なんです。でも要所要所では自分でシュートを決めなくちゃならない」

彼はフム、フムとうなづくのでした。

