

# SRID NEWSLETTER

No. 352 March 2005 国際開発研究者協会 創設者大来佐武郎

〒102 -0074 東京都千代田区九段南 1-6-17 千代田会館 5 階 FASID 内

URL: <http://www1.odn.ne.jp/~cdv20180>

## 3月号

中国から

これからの開発協力

人事考課に際して考えたこと

金沢星陵大学大学院教授 西ヶ谷 邦正

国連開発計画 (UNDP 南南協力上級顧問 藤村建夫

アジア開発銀行 本田 恵理

## お知らせ

1. 休会 中込 昭弘さん 退会 小椋 紹也さん、和気 邦夫さん

2. 春のシンポジウム 日時：3月19日(土) 10:00~17:15

場所：JICA 国際協力総合研修 <http://www.jica.go.jp/branch/ific/map/index.html>

テーマ：『グローバル化する 2030 年の世界：雇用、資源、環境

～地球市民社会の視点から～』

## 中国から

金沢星陵大学大学院教授 西ヶ谷 邦正

私は SRID 創設期からのメンバーではありませんが、1984年に先輩会員の鳥山正光さんの紹介で入会しましたからもう古参会員のグループに属します。その後、夏のシンポジウムを御殿場でやっていた頃にはよく参加していましたが、最近は残念ながらご無沙汰をしています。もう66歳ですから後何年かで、また参加できると思います。

というのは1995年にウィーンの UNIDO 勤務を終えて帰国して以来、国内の職場は地方の私立大学（最初青森、3年前から金沢）、また JICA の海外出張にも年間100日以上出かけるようになりましたので、東京の会合にはほとんど出られないのです。また、中国人医師（中国医学）と結婚しましたので、漢方治療や中国の大学との交流などのために中国にも年間数十日は滞在しています。

金沢では大学院がメインで地域開発や国際ビジネスを担当しています。私のベースは米国で受けた MBA 教育です。中国人の大学院進学熱は非常に高く、院生のほとんどは中国人です。日本の文系大学の大学院定員はまだ少ないので、中国人にとっては狭き門です。JICA の出張は、経済分析／財務分析に特化しています。特に上下水道、港湾の財務分析が専門です。JICA の現実の調査体験をベースに大学院の講義を展開していますので大学院では人気教授になっています。

今も北京でこの原稿を書いています。先日は金沢で指導中の中国人院生（金沢で石材卸会社を経営）の案内で上海の最新大型霊園（上海福寿園）を見学しました。びっくりしました。これだけでも日本から上海まで見に行く価値があります。規模は14万坪。開園後10年未満でほぼ完売。まるでテーマパークのように明るい華やかな雰囲気です。ここにお墓を持ちたくなる。またお墓を持ったら墓参したくなる。墓参することが楽しい。そういう設計コンセプトです。日本の大型霊園の青山、多摩、八柱などとは比較になりません。日本の霊園は骨の倉庫です。欧米の墓地も、たとえば有名なウィーンの中央墓地も、死者の休息場所（ドイツ語でフライホフ）に過ぎません。キリスト教では個人主義ですから個人の死で人生は終わります。大家族主義が生きている中国は違います。この墓地ではいわば死者との再会ができるのです。

中国は活気があります。特に上海は活気があります。その院生も「中国に来ると頑張ろうという気持ちになる。金沢に帰ると不景気なので気持ちが沈む」といっていました。最近、靴のエース社は国際事業本部を大阪から上海に移しました。横河電機はソフトウェアの開発部門をシンガポールに移したそうです。より活気のある、また国際交流の活発な場所に本部を移すことで、発想も変わってくるでしょう。

最近リチャードクー氏が日中垂直分業を勧める本（「共存共栄の日中経済」、東洋経済）を書いています。要するに FTA を締結して、低生産性部門を中国に譲り、日本はハイテク先端部門に特化せよということです。しかし上記の霊園などを見ると、日中垂直分業といっても、どういう意味なのか判らなくなります。しかしこの上海霊園でも日本の造園技術、品質管理技術はフルに活用されています。正解は垂直ではなくハイブリッドです。福岡の美容院は上海に進出し、上海では日本式サービス、福岡では中国式つぼマッサージを取り入れたシャンプーで成功しています。ハイブリッドです。

北京では、日本業者の建てた日本人99%のマンションが幾つかあります。日本人小学校に近く、NHK 総合、衛星テレビが入ります。多分月額 14,000 円の日経も取っているでしょう。これでは国際的発想も難しいでしょう。人民元切上げ問題でも日中の報道では相当の温度差があります。SRID の若手会員の一層の国際的雄飛を期待してやみません。

## これからの開発協力

国連開発計画 UNDP 南南協力上級顧問 藤村建夫

これからの開発協力のあり方について、SRID でも議論が行われているが、私が感じている最近の開発協力動向について述べてみたい。モンレーでの開発と金融に関する国際会議が行われてから、国際的な開発協力の潮流は確かに変わってきたように思われる。先進諸国のそれまでの援助疲れが俄かに復活してきているように思われるからだ。9月11日事件がそのきっかけを作った。ニューヨークの世界貿易センタービルに2機の飛行機が衝突し、テロの恐怖が俄かに身近なものとなったアメリカが、貧困がテロの原因だと感じて、俄かに援助額を増大させてきた。これに呼応するかのようになり、英国等のヨーロッパ諸国も援助額を大幅に増大させている。他方で、日本が政府開発援助（ODA）を大幅に減額しているため、総額としての世界の ODA は必ずしも大幅に増大してはいない。かかる状況の下で、国際社会は MDG 達成という基調の基に、アフリカへの援助拡大を推進している。

人間の安全保障が日本の ODA 政策の重要な柱となった。国連も人間の安全保障について委員会を開催し、アマチュア・セン教授と緒方貞子理事長が共同議長をされて、その報告書が出版された。人間の安全保障は紛争当事国だけの問題ではないだろう。一度だけ、アメリカがアフリカの HIV/AIDS 問題を安全保障理事会に提出し議論したことがあるが、人間の安全保障は安保理での全うな議論にはなっていない。一般的には経済社会理事会の課題として捉えられている。人間の安全保障問題と貧困問題は密接な関係がある。紛争によって多くの人たちが生命の危険に脅かされ、貧困の真っ只中に突き落とされる。だから紛争に巻き込まれた人たちを即刻援助しなければならないと言うことは理解できる。他方、紛争がなくても貧困に喘いでいる人たちの安全保障のことはどう考えるのか？日本政府が国連に提出している人間の安全保障基金は初年度の5000万ドルが翌年には2000万ドルに減額され、3年度はゼロである。ODA 削減政策によって日本の ODA 政策の柱も減額され、現在の ODA は最盛時の30%も減ってしまった。日本の ODA はまだ「冬の時代」が続いている。

このような中で開発途上国の開発協力が勢いを増している。国連はこれまで途上国同士の協力を途上国間技術協力(TCDC)とか途上国間経済協力( ECDC) と呼び、前者は UNDP が、後者は UNCTAD が担当してきた。2003年12月の国連総会でこれらは正式に総称して南南協力と統一して呼ばれることになり、その委員会も「南南協力ハイレベル・委員会」に改定された。私の部署も「南南協力部」と改称された。この南南協力と言う言葉は、実は日本政府が1980年代の終わりに用いた言葉が最初である。TCDC は南北対立

のアンチテーゼとして途上国側の相互協力の強化という意識から出たものであるが、そのイデオロギー的な概念を排除し、より民主的で自由な南の国々の自助努力を後押ししようとする考えであった。この考えが10年以上もたってからようやく国際社会に定着したことになる。

日本を除く先進諸国の多くは、南北対立のイデオロギー的観念から脱却できず、南南協力に対しては、長い間「南南協力は結構だ。大いにやりなさい。しかしお金を出せと要求しないでくれ」という立場であった。このような先進諸国の考え方が近年急速に変化してきた。その背景の一つには、援助卒業国の出現がある。アジアでは、韓国、中国、タイ、マレーシア、シンガポール、インド、中南米では、アルゼンチン、ブラジル、チリ、コスタリカ、メキシコ、中近東ではイスラエル、エジプト、チュニジア、トルコ、アフリカでは南アフリカ、セネガル等々。これらの国々の中には先進諸国の援助はもういらぬ、といている国々が出てきた。ドナーの必要性が無くなってきたのである。タイなどはその好例である。ドナーとしては何とか新興援助国と何らかの協力関係を維持してゆきたいというのが態度変更の一つの背景となっている。

もう一つの背景は、日本がリードしているアフリカ開発会議 (TICAD) によるアジア・アフリカ協力の進展である。アジアとアフリカの途上国が組織的に協力し、ネリカ米のような成果を結実させて効果的に南南協力を進めていることが欧米諸国にも少しずつ理解されてきた。TICAD はアフリカ版ルック・イーストを実現し、アジアとアフリカの結びつきを急速に進展させている。このことが他の先進諸国に南南協力の有意性についての理解をじわじわと浸透させてきている。

2月の初め、DAC 事務局と UNDP との共催により、先進諸国とこれら新興援助国が参加して、「より効果的な援助を行うためにこれからどのようなパートナーシップを構築すべきか」について討論するフォーラムがパリで開催された。新興援助国は DAC の原則を導入したり、相互に改善を促すピア・レビューや現地における援助協調に参加するには時期尚早の段階である。これら新興援助国の中には、まだ援助国と呼ばれたくないという国も多い。他方で、その援助実施に当っては組織能力、予算、技術面での制約があり、出来ることも限られていることから、先進諸国と協力して技術協力を行いたいとしている国も多い。「北-南-南」という三角協力は、そのような関係者にもっとも適したパートナーシップである。共同フォーラムでは、この三角協力推進の機運が多いに高まり、UNDP と DAC 事務局は、これから一層、三角協力の普及に協力していくことになった。

アジア発展の経験は、アフリカ、中南米、中近東や CIS 諸国においても関心が高い。これからの開発協力は南と北の二国間協力の枠を超えて、地域内協力や地域間協力あるいはグローバルな協力の比重が高まってゆくように思われる。その中心となるのが南南協力

である。アジアの新興援助国を始めとする新興援助国との三角協力が相当の重要性をもって進んで行くと思われる。現に JICA や JBIC のアジア中心の援助の中身は、中国、タイ、マレーシアといった大口援助受け取り国への援助が減少する方向で変化しており、津波の被害にあったタイからは無償資金援助を断られてしまった。9 月の安保理改革に向けて政府の改革推進意欲も高まり、アフリカ諸国の取り込みに熱が入っている。日本は、MDG 達成という国際社会の基調に合わせ、アフリカに本腰を入れて援助してゆくのかどうか見守りたい。

## 人事考課に際して考えたこと

アジア開発銀行 本田 恵理

現在勤務しているアジア開発銀行 (ADB) では、クリスマス休暇をはさんだ年末年始、前年度の人事考課と新年度の業務計画の作成でおおわらわになります。今年からは、新しい人事考課のシステムが導入されることになり、業務計画のフォーマットも大幅に変更になりました。これまでのように、個人個人で行うのではなく、自分が所属する局や部の目標に合わせて個人の目標設定をするということと、年度末にいきなり評価結果を出すのではなく、普段からよく上司と話し合いをする（「悪いところがあったのなら、もっと早く言ってくればちゃんと直したのに！」という、surprise をなくす）、というのが、大きな変更点であるようです。新システムでは、2005 年の業務計画を時系列に書き出し、アウトプット（ドキュメントの作成、コンサルタントとの契約、など）と、投入量（人・週）を書き込んでいきます。休暇や研修の予定も、併せて記入します。

そもそも人事考課の目的とは、昇進や昇給の透明性を増すことと、一人一人の職員のパフォーマンスを上げることの二点であると考えられます。

ADB のような組織では、民間企業における「売上げ」のような、明確かつ客観的な評価の物差しを設定することは困難です。「プロジェクトは、自分が一所懸命やっても、外部要因によってうまくいかないこともある」、「部署によって仕事の内容が違うので、一律に評価するのは不公平」といった不満を、完全に排除することはできません。また、評価する人と評価される人とがいる以上、評価する者の影響力がいやおうなく大きくなってしまふ、ということがあります。すると、評価者である上司に取り入ったり、人脈作りに奔走する人が出てくることを避けられません。さらに、今の上司とそりが合わなければ、自分を評価してくれる別の上司に引っ張ってもらふ、その結果、今の上司の評価は低くても、異動によって昇進するという、ねじれた状況も生じてしまいます。同僚やクライアントによる多面評価を取り入れるところもあるようですが、これはあまりにも手間とコストがか

かるような気がします。こう考えてくると、人事考課だけで昇進・昇給の透明性を確保するという事は、そもそも不可能なことなのではないかと思えてきます。年功序列も、それはそれでわかりやすく透明な仕組みなのだと言えるのかもしれない、とさえ思えてしまいます。そもそも組織というのは、所得再配分の機能を内在しているものなのでしょう。自分の働きを人に取られるのが絶対にイヤだったら、もう独立して個人商店をするしかないのかもしれないかもしれません。

ただし、もう一つの、個人のパフォーマンスを上げるという点では、人事考課は有効な手段であると思います。こういったオフィシャルな形の人事考課がなかったころ、特に日本では、上司に「飯でも食いにいくか」と声をかけられ、そこで仕事の話をするということが多かったのではないのでしょうか。でも、昼食だと、同僚や先輩が近くに座っていたりして、聞こえちゃうんじゃないかと遠慮してあまり話せなかったり、一時間の昼休みでは、話が尻切れトンボになってしまったりします。結局、上司に「じゃ、そういうことだから」なんて言われて、そういうことってなんだろうなあと悩んだまま、職場に戻る羽目になったり。夜は夜でお酒が入った挙句、背中をバンと叩かれて、「いろいろあるけどさ、まあ、頑張ってるよ」などと言われて終わってしまったり。「いろいろ」の中身は何なのか、私は何をどう「頑張れ」ばいいのか、それが聞きたかったりするのですけれど。上司とのそういうコミュニケーションがずっと不満だったので、業務計画を見ながら、勤務時間中に職場で上司と素面で話をする機会は、ほんとうにいいなあと思っています。評価される立場でもそう思いますし、以前 JICA にいたとき部下とそのような形で話をする、いろんな話が聞けることに気がつきました。普段の仕事の中や、酒の席では出てこないような話が出てきて、彼／彼女はこんなことを考えていたのかということが改めてわかったり、他の職員の悩みについて話してくれたり、私の仕事の仕方についての助言がもらえたり、得るところが大きかったです。食べたり飲んだりがないので、時間はそれほどかかりませんから、実に効率的でもありました。

さて、私も 2005 年の業務計画を作らなくては。「業務計画を作る」という「業務」も業務計画に書き込んでみましようか。