

## 書評

### 世界銀行で全力疾走した日本人の軌跡!

荒川博人

Global Development Network 総裁顧問

鈴木博明、2018年、『世界銀行ダイアリー』、国際開発ジャーナル社

著者の鈴木博明氏は私の OECF 時代の一期先輩であり、同氏が世界銀行に移ってから、いろいろな局面で意見交換をさせて頂いています。本書は著者のキャリアの大半を占めた世界銀行という国際開発機関での仕事を通じ、“途上国の開発”という複雑な課題に対し、それらに真正面から向き合っていた日々の軌跡を綴ったものです。具体的には、①どのようなきっかけで世界銀行に就職し、②その際にはどのような能力や資質が要求され、③どのように人間関係が影響し、④どのように世銀内の業務が決まるのか、⑤どのように課題解決のためにチームを組むのか、さらに⑥これらを支える柔軟な精神および肉体型の重要性について論じています。また、この本のシリーズである“国際機関人材育成”という視点だけではなく、広く社会人としてのプロフェッショナルの仕事は如何にあるかという点からもいろいろな示唆を与えてくれます。さらに、本書は特に開発に携わる人にとっても、次に述べるようないろいろな引き出しと視点を与えてくれます。

先ず、世界銀行についてよく知らない人には世銀の役割について教えてくれます。世界銀行の“銀行”という言葉からは融資を行う機関というように見られますが、実際には相手である途上国に対し政策提言、制度面、法律面、財務面、組織強化の面などで必要な支援を行い、その先で具体的な融資を行う機関です。本書でも世銀業務の実態に則して、融資や与信行為そのものに関わる記述は少なく、途上国の課題を解決する際に融資を一つの重要なツールとして位置づけています。ギャップ・フィリングという意味での「融資」という機能だけ見れば、世界中に民間銀行を含め多くの金融機関が存在します。

世銀はそれらと相互補完的ですし、協調的です。本書は世銀の役割・関与について、具体的なプロジェクトをどのように形成し、実施していったかを、途上国の経済・社会の課題についての「知識（ノレッジ）で勝負する銀行」として分かり易く一貫して論じています。すなわち、世銀の役割はほかの民間金融機関等では所掌しない部分、例えばインドの都市開発基金などを白地から立ち上げることなどは一融資という枠を超え、インドの今後の都市開発を民間主導で行うためのインフラを立ち上げたということです。世界銀行が、どのように国造りに貢献する機関かということが分かり易く書かれています。

2点目は、著者が“日本”というアイデンティティ／視点を常に持ち続けていることです。日本の経験・知識を生かす場面として、著者は世銀に移って少し経った頃から“日本人にしか出来ないプロジェクト”を作ってみようと思ひ立ち、QCC (Quality Control

Circle) プロジェクトをアフリカのブルキナファッソで苦勞の末立ち上げたことが書かれています。国造りに関しては国営企業改革が焦眉であった同国に、日本の品質管理を導入することにより、改革で最も難しい局面であるコーポレート・カルチャーまでも変えるべく奮闘しています。また、この考え方を公企国立病院や年金基金などの業務まで広げる計画を推進していました。これは当時の日本経済新聞の文化面（裏面で私の履歴書などが書かれている面）に取り上げられ、小生もワクワクしながら読んだことを覚えています。

さらに、著者は持続可能な都市開発を目指す際に、TOD (Transit-Oriented Development) と称される公共交通指向型開発というコンセプトを打ち出しています。これはまさに日本の都市発展モデルであり、鉄道開発を中心とした公共交通開発を行い、さらに沿線開発までを一貫してデザインして発展させるもので、日本が得意とするノレッジの最たるところです。このモデルは多額の初期投資を必要とするものですが、日本の電鉄会社がやっていた鉄道沿線の土地の値上りでこの多額の初期投資を捻出 (Land Value Captured : LVC) してきた経験を役立たせています。TOD は環境問題（特に CO<sub>2</sub>削減）や経済成長と貧富の格差縮小という 21 世紀における最大の課題解決の有力な手段の一つになると見込まれています。

これらとは全く別な面ですが、著者は 42 歳の時に、これまで全くやったこともない剣道をアメリカにて始めています。結局、著者の一途に努力する性格もあり、アメリカでゼロから始めた剣道も 4 段を取ることにになりました。私にも、著者から、時々 DC での仕事の現状報告的なメールが来ていましたが、世銀での仕事に関することと同量くらいで剣道の上達具合と難しさがいつも書かれていました。本書の中では、“日本人であることを忘れたこともないし、日本人としての価値観を大切に働いてきたつもりだった。”と書いています。国際開発機関での仕事は、良い意味で複数の座標軸を持つことの重要性とそれが相互に作用しあっていることを示唆しています。

また、小生の知っている限りでは、著者は業務を遂行する際には多くの若い日本人をチームに入れていますが、有能な若い人にとって国際機関での仕事では実際なかなか打席に立つことは多くなく、著者のように丁寧に若い日本人に声をかけてくれる人は貴重かと思えます。

3 点目は、調査・研究と開発業務とはシームレスな関係にあるということです。開発に携わり、責任ある業務を行うためには相当奥行きがあり、かつ幅広い知識が要求されますし、また途上国の状況についての分析と洞察が求められます。これは、業務として取り扱う内容が途上国の経済社会の行く末にとって極めて重要で、責任ある対応が求められるからです。本書の中でも、何回も政策提言や組織改善、広い意味でのステークホルダーとの調整などについて書かれています。

このような重要な課題に対しては、当然のことながら客観的な分析、理論的枠組みなど

をベースに業務にあたることが大切で、著者は特に新しい領域に取り組む際に調査研究を行い、その延長上で業務に取り組んでいます。EC02 への取り組みやインドネシアにおける地方分権と都市政策における調査研究などはその一つです。世銀の場合は、この調査研究に膨大な予算と人員を割いており、年間数千本の論文を出版しています。これらは単に業務としてのプロジェクト形成などに役に立つだけでなく、他の開発援助機関や大学などのアカデミア、さらに民間企業の途上国での業務遂行にも貴重な示唆を与えてくれます。世銀などは日ごろの業務から膨大なデータなどがとれることと失敗も含めた経験があるので、エビデンス・ベーストの研究には適しているはずです。著者が実践してきた、理論と実践のシームレスな関係は国際開発機関のみならず、バイラテラルの機関にも当てはまるかと思います。

最後に、紙面の制約もあり、上記のような3点について書きましたが、これらでカバーしていない重要なことは著者の強靱なメンタルな面です。典型的に表れたのはインドの石炭セクターの改革です。小生は、著者からこの件に取り組むと最初に聞いた時には、思わず「何も鈴木さんがこのような奥が深く、複雑な案件を担当しなくてもいいのではないのでしょうか。インドの社会的な問題を含む課題について外国人が関わるのは無理なのでは？」と反応したことを覚えています。インドに駐在し、社会的な背景に基づいた課題の難しさについて身に染みていたのでこのような反応をしてしまったのですが、著者は真正面から取り組み、膨大なステークホルダーを巻き込み、改革を成し遂げました。おそらく、この本書に書かれていることはほんの一部で、これ以外にも多くの絶望的になるような課題に直面し、克服してきたはずですので、また新たなチャプターを書かれることを期待しています。

これまで書いた上記の視点等は本著書から引き出せるものの一部であり、本書は途上国の開発という課題に対してだけではなく、生き方も含めた広範な観点から読者を刺激してくれるものと確信します。