

## 徒然草

### WEF に学ぶパートナーシップの運営法

内藤 智之  
国際協力専門員  
独立行政法人国際協力機構

国連が「持続可能な開発目標（SDGs）」を国際的コンセンサスとして開始してから、すでに3年が経過しようとしている。日本国内でも「SDGs」という文字を、ようやくメディアで見かける頻度が増してきているように思う。大きな転機は、2017年11月に日本経済団体連合（経団連）が Society 5.0 の実現を通じた SDGs の達成を柱として、企業行動憲章を改定したことにある。勤務先からの帰路に新橋や赤坂あたりを歩いていると、永田町・霞が関に程近いせいか、スーツの左胸にカラフルな輪の「SDGs バッジ」を付けた紳士も見かけるようになった。

MDGs と SDGs の違いについては、本ジャーナル読者皆様には説明不要だと確信しているが、筆者自身が最も大きな違いだと常に感じているのは、「ゴール 17」である。すなわち、「パートナーシップで目標を達成しよう」という目標だ。

それは、筆者が実務として取り組んでいる ODA 事業の企画提案・実施助言に際し、明らかに一昔前、具体的には（MDGs の時代であった）10 年程度前と比べて、考え方や取組アプローチを変えないことには、全くと言ってよいほど開発効果の最大化が見込めない時代になっていると実感しているからである。

換言すれば、MDGs の時代は援助を要請する側と実施する側が「1 対 1」の関係であったが、SDGs の時代は「1 対 n」もしくは「n 対 n」であることが日常となった。そのため、「1」であった各援助実施機関も「n」となるべく様々な「パートナー」形成を模索するようになっている。この現象は、援助協調や官民連携といった既成の開発概念を明らかに超えており、マルチステイクホルダー・アプローチと言えれば表現としては正解かもしれないが実態的には組織間の距離がより近い形の連携であり、実務的な感覚としては「パートナーシップ」という表現の方がしっくりくる。

特筆すべき新たな動きとしては、2008 年のリーマンショック後における世界的な金融緩和による「グローバルな資金余剰」がもたらした功罪のひとつとして、ベンチャー市場活性化によるベンチャーキャピタルなど新たな資金の担い手が開発の現場にも参入してきていることが挙げられる。過去には 1998 年頃にも、「IT バブル」と称されたベンチャー市場の活性化があった。米国シリコンバレーに倣って渋谷区がビットバレー（渋い谷）と呼ばれ、ソフトバンク創業者の孫正義氏が出張先の欧州からプライベートジェ

ットでビットバレー会議に急いで駆け付けた、という逸話は有名である。

一方、昨今の「スタートアップ景気」は、グローバルに流動する資金が潤沢であるという点では 1998 年頃と（総額はともかく）共通である一方、リーマンショックによってミレニアル世代と呼ばれるインターネット・ネイティブの若者たちが「社会課題解決に貢献しつつ、経済的成功も求める」という洗練された先進的考え方を SNS (Social Network Service) を通じてグローバルに拡散し、高学歴でも公務員や大企業を選択せずにあえてスタートアップを目指すような側面において、1998 年頃の「IT バブル」とは全く異なっている。

ミレニアル世代が好んでスタートアップを目指す背景には、前述した「新たな資金の担い手」による開発現場への参入もある。世界的な大規模金融緩和はゼロ金利を長期間招いたことから、世界規模で余剰となった資金は利潤を求め、開発途上国の社会課題解決と経済的成功を同時に目論む社会起業家によるスタートアップに対するリスクマネーの一部にも変容していった。

このようなスタートアップと、筆者が勤務するような政府系援助実施機関が全く対等な立場の「パートナー」となって中東やアフリカの開発に取り組む日がやってくるとは、10 年前には想像もできなかった。そもそも、筆者が近年業務上で連携しているスタートアップのほとんどは、10 年前には存在していなかった。

このような「パートナーシップ」は、偶然にも日本の国内要因が促進している側面もある。すなわち、日本国内の少子高齢化による市場縮小などにも影響された、中小企業の海外展開進出を政府開発援助 (ODA) にて支援する制度による副次的効果である。ミレニアル世代がけん引するスタートアップも、ODA による中小企業海外展開支援を貪欲に活用しており、援助実施機関はここで発掘された「イノベーション」をどのように本体事業でスケールアップできるか、という 10 年前にはなかった新たな業務上の課題に取り組んでいる。

しかし、つい近年まで「1 対 1」による業務が前提であった組織が、急転直下の如く SNS を駆使するミレニアル世代やベンチャーキャピタルのような「新たな資金の担い手」と「イコール・パートナー」となるのは、言うは易く行うは難しである。当然の如く利益相反や綱紀粛正なども常に意識しながら、既存のルールの中で協業していくことは簡単ではない。これに加えて、国外の開発金融機関やスタートアップを含む民間企業がパートナーに加わってくるともあり、外国語によるコミュニケーションが中心となると業務執行速度は日本語のみの場合よりも明らかにスローダウンする。したがって、業務生産性を上げることに苦心することになる。

日業常務の傍ら、所属組織を代表してダボス会議を運営している World Economic Forum (WEF) の「Internet for All (IfA)」プロジェクトに、2016 年から関わっている。70

億人を突破した世界人口であるが、その半数はいまだにインターネットの恩恵を受けることが出来ていない事実から、WEF が呼び掛けて「世界すべての人々にインターネットの恩恵を」という野心的な目標のもとに、世界中から官民組織の実務代表者が運営委員会に参加している。

委員会に参加しながら事務局としての WEF を傍から見ていて、「外部機関とパートナーシップを形成し、進めていく作業というのは、このように行うのか」と強く感心している。IfA プロジェクト運営委員会には、ダボス会議に正式メンバーとして呼ばれている政治家から企業幹部や市民団体代表、筆者のような実務者レベルまで、様々なメンバーがまさに世界中から集まっているが、WEF 事務局メンバーは委員全員を完全に平等に扱い、意見を公平に収集・共有し、常にオープンに議論できる環境を提供している。その結果、毎年アウトプットとして刊行される活動報告書は大変濃い内容かつ高いレベルで実務的な内容となっており、研究者から実務家まで幅広く活用されている。

ダボス会議自体は、時に「金持ちクラブ」とも揶揄されて批判されたこともあったようだが、筆者自身が WEF という組織の実務能力を間近で見ている限りでは、世界中の官民組織を大変丁寧かつ戦略的に呼び込んで議論を公平に展開させ、収集した貴重な意見をプロジェクトやタスク毎にまとめてダボス会議という「総本山」へインプットし、同会議で世界中の官民リーダー達にスイスの山奥で集中的に議論させ、最終的に世界各国の意思決定機能へ影響力を浸透させていくというシステムをしっかりと行っており、大変効率的かつ合理的、しかもダイナミズム溢れるプロセスであるように感じている。

一点だけ難点を挙げれば、プロセスがどうしても英語中心になってしまっているため、日本を含むアジアからのプレゼンスは残念ながら低調に留まってしまっている点である。人工知能の進歩で機械翻訳の能力が進化著しい昨今、このような難点も改善される日が遠くないのかもしれないが、アジアからの声は然るべくもっと大きく取り上げられるべきであると感じている。

SDGs の時代に「ゴール 17」が新たに設定され、ODA 実施機関の実務者として「パートナーシップ」の重要性を必然として感じているここ数年において、WEF というおそらく世界最高レベルの巨大なカタリスト（触媒）機能を間近で見る幸運に感謝しつつ、開発途上国の経済発展促進と貧困削減を支援していく目的に鑑み、新たなパートナーである国内外のスタートアップやベンチャー・キャピタリスト等々どどのように効果的・効率的な「パートナーシップ」を形成し、結果的に関係者全員が win-win な形で開発を進めていくことが出来るか、組織的にも大きな実務課題となっている。

そんな中、2019 年 8 月に横浜市で開催予定の第 7 回アフリカ開発会議（TICAD7）では、アフリカ開発を加速するためにも「パートナーシップ」が必要不可欠という共通認識のもと、筆者所属先は「(パートナーシップを促進するための) オープンイノベーション」を重要キーワードのひとつとして TICAD7 で提示する予定である。

言うは易く行うは難し。筆者のみならず、ODA実施を担う公的機関の実務者にとっては、「ゴール17」の持つ意味を吟味し、WEFなどの先進事例から真摯に学び、過去に捕らわれず発想を転換させ、そして何より自ら率先して「効果的なパートナーシップ」を実行していくことが、SDGs達成のためにも求められている。