

会員紹介：河野善彦さん

私の略歴



1968年4月、京都大学農学部の農林経済学科卒業。当時開発途上国向けの円借款など資金協力を専担していたOECF(海外経済協力基金)に就職。ソウル、パリ、バンコックなど海外事務所の所長をはじめ様々な部署を歴任。2003年9月にJBIC(国際協力銀行)理事を退任するまでODA実施機関で活動した。途中1975~77年にはフランスに留学。1988~92年にはOECD/DAC事務局へ出向し勤務した。JBIC退任後は笹川平和財団、JICA、日本アマゾンアルミニウム(株)などで勤務。現在は日本国際協力センターで評議員、公益財団法人オイスカでシニアアドバイザー等の仕事に従事している。

従事した仕事の内容

就職当時のOECF

私が就職した頃、職場は経産省前の飯野ビルにあった。61年にOECF、62年にOTCAが相次いで設立され、ODA実施体制が整備されつつあったという流れの中での就職であったが、そういった大局的な認識があった訳ではない。国際協力が面白そうに見えたという単純な動機だった。当時のOECFは職員数が僅か百名ほどで、その殆どが役所や銀行などからの出向者であった。学卒プロパーの職員は僅か20名ほどで、全員がまだ平社員。しかし、日々新しい事が起きる清新な職場で、皆が大いに学び懸命に働いたように思う。私は最初の数年を調査部で働いたのち、融資担当の部署へ移ったがそこでは台湾、韓国、そしてアフガニスタン、トルコなどに対する円借款の仕事を担当した。

このころの業務で印象に残っているのはアフガニスタンへの管理出張である。アフガニスタンに対しては、一件だけ借款が供与されており、地方4都市に水道が設置されていた。当時、アフガニスタンでは王政が倒れ、共和国となったことから上記の債権について、新政府による債務継承の確認が必要であった。他方、その借款で作られた水道は完成済みだが、あちこちでポンプ故障や水道管の水漏れなどのトラブルが報告されていた。私の任務はトラブルの原因・実態を把握し、報告することとアフガニスタン政府の責任者から債務継承の確約を得てくることであった。

対象4都市というのはカンダハール、マザリシャリフ、ジャララバードなど後にタリバンと政府軍が激戦を交えた各都市であり、夫々数百キロも離れているのだが、これをラ

ンドローバーで巡るのは結構ハードな行程であった。月面のような岩山や土漠地帯を延々と走るのだが、何しろ外は 40 度を超す暑さだから車内が暑くても窓は開けられない。喉も渇く。夕刻になってやっと目的地についたと思うとこれがホテルかというようなみすばらしい宿が待っている。土間の部屋にベッドがポツンとおいてあるだけ。部屋の掃除にやってきたボーイがいきなり血相を変えて箒を振り回すので、何かかと思いきや、叩きのめされたサソリを見せてくれた。何もないところだから夕食だけが楽しみと食堂へいくと、何がいいかと聞いてくる。どんなメニューがあるのかと尋ねると、メニューの選択でなくて牛、羊、鶏のうちどれが好みかという質問の由。そしてそのあとどこの宿でもこれが繰り返された。2 週間余りの滞在経験を通じて学んだことはこの質問には羊と答えるべきということだった。何故かというに牛肉は草履のように固くて食べられないし、鶏は骨と皮ばかりで食べる場所がない、他方、羊肉は柔らかく食べられるからである。

フランス留学

大学の第二外国語はドイツ語だったし、就職してから頑張ったのは英会話だったが、人事から私に提示されたのは仏留学だった。70 年代になると日本の援助先も多様化してアジアの他、中南米やアフリカにまで及ぶようになってきた。アフリカには仏語を公用語とする国が相当数あって、これらの国に借款を供与するとなると仏語で仕事ができる要員が必要となってきたというのが背景の事情である。

そういうニーズに答えるのであれば語学の研修機関へ派遣すべき話なのだが、開発経済学を学ぶことのできる大学、大学院などへ留学することが条件であった。何故かというに、当時の OECF では留学制度というものが整備されておらず、予算的にも十分な用意がなかったからである。人事当局が考えたことは（財）国際開発センター（IDC）の留学制度の活用だった。ところが IDC の開発エコノミスト留学制度は語学研修が目的ではない。こうして私のフランス留学は 2 重の課題を負うものとなった。つまり、①フランス語の習得②習得した仏語を使って開発学を学び必要な課程を修了すること。

なお、この留学中に当時 OECF 総裁であった大来氏がフランスへ出張に来られた際に SRID 入会を勧めていただいた。入会時の推薦者は大来佐武郎氏、田村修二氏である。

韓国駐在前後（中曽根訪韓、40 億ドル援助構想など、マルコス疑惑）

管理職としての初仕事はソウル事務所の所長としての職務であった。韓国は OECF からの円借款の受け手としての最初の国であるが、韓国経済は私が赴任した 80 年代初めには開発の初期段階を終えて中進国への途上にあつた。そして、そろそろ円借款卒業の時期ではないかという検討が始まるかという時期で、業務量も先細りの傾向が見られた。しかし、79 年に朴大統領暗殺事件が起きて、政情は不安定で経済情勢も悪化しつつあ

った。



新事務所開設パーティ

OECF のソウル事務所はいわゆる一人事務所で私以外はローカルスタッフが3人という小さな所帯だった。韓国政府とのやりとりはローカルスタッフの通訳によるか英語であったが、英語の不得意な人も多く韓国語が不可欠だった。帰宅後には家庭教師に来てもらって猛勉強する毎日だった。そのころ役所には日本語を話せるような人はもう残っていなかったし、戦後の教育で反日思想をたたき込まれた人たちが第一線で働いていたので、仕事上のやり取りをする際にも始めは何か緊張して片意地を張ったようなやり取りが多かったが、何度も顔を合わせているうちに次第に打ち解けてくる人も出てくるようになった。

赴任後1年少々過ぎた頃、新しく首相になった中曽根氏が訪韓された。その際40億ドルという巨額の新規援助の提供を約束して、政治的・経済的に不安定化しそうであった韓国に対し、日本が後ろ盾となることを内外に宣明した。この結果、OECFの事務所は盆と正月が一緒に来たような大繁忙状態となった。その時までは昔の約束分を継続して行う事業が細々と続いていた状況だったので、新規の事業をどうやって準備すればよいのかとか、どのような手続きが必要かなどについてわかっている人は、韓国側には居らず、何から何まで手とり足とり助言、指導する必要があったからである。しかも、巨額の予算を消化しなくてはならないということで、なお更忙しさに拍車がかかったという訳である。

そういうことで、忙しくもあり、やりがいもあった韓国駐在の4年間を終えて帰任すると、待っていたのは韓国とビルマを対象とする部署の課長職だった。しかし、僅か半年後には総務部業務課というところの課長に転任、新しい部署では国会対応、4省庁対応、事業方針の策定、新規事業の開発などが職務内容で、それまで経験してきた途上国相手の借款事業の処理とは相当に異なるものだった。80年代の半ばであるから日米貿易摩擦が先鋭化しており、援助の世界では「黒字還流」が大きな潮流となっていた。そういう背景のもとで、従来ひも付きであったODAも極力アンタイト化することが求められており、また従来のプロジェクト型援助に代えてプログラム型の構造調整融資などを導入することも課題であった。これまでのやり方を良いとする保守的な考え方の人たちを説得或いは恫喝しながら、新しいやり方を色々導入していったのは、大変であったものの

面白い経験でもあった。

日本の ODA は破竹の勢いで拡大していたが、世間の注目度も高く、その分だけメディアなどで批判される機会も多かった。そのことがまた国会等で取り上げられるきっかけともなるのだったが、国会対応はあまり楽しくない仕事だった。その中でも最も苦勞したのが「マルコス疑惑」に関する国会対応である。独裁的大統領であったマルコス政権が倒れた後、日本の ODA を巡る不正事件に関する内部文書が大量に流出し、マスコミでも大々的に取り上げられた。国会でも連日質問があり、その回答をするための資料作りはこれまた毎晩夜更けまでの作業であった。私も一月近くの間、帰宅の途に就くのが夜中の 3 時というような生活が続いた。長かった国会での質疑がようやく山を越えた頃、人事異動の発令があった。「パリ首席駐在員を命ず」という内容である。

フランス語を勉強したのは 10 年以上も昔のことで、急にフランス駐在を命ぜられてもとは思ったが、辛い国会対応の仕事から解放されるのは嬉しいことではあった。4 省庁の関係者からは「戦線離脱するつもりか？」と、冗談めかして羨ましがられたのも事実である。

再びフランスへ赴任(世銀 CG、パリクラブ、アフリカ支援)



久しぶりのパリでの生活だったが、幸いなことにフランス語は思ったより早く復調した。パリ事務所の所掌事項は主として 3 項目で①フランス語圏アフリカと英語圏でも西アフリカにある国々への借款業務の管理②フランスなど欧州諸国の援助動向の把握、報告③世銀の支援国会合、パリクラブの債権国会議など国際会議への出席と報告であった。国際会議は原則として英語だったが、円借款の仕事で使う英語は相対で話すのでわかりやすかったが、会議で各出席者が勝手にしゃべることをフォローするのはなかなか骨の折れる作業だった。

ところが、赴任後 1 年ばかりの時また異動の話が持ち上がった。OECD の DAC 事務局で部長ポストが空席となり募集中であるので、応募して見よというのが人事からの指示であった。従来から日本政府として確保したかったポストだったようだが、適任者がいないということで外務省から OECF に協力依頼があった模様である。月 1 度程度開催される国際会議への出席さえ難儀しながらこなす状態であったから、国際機関に出向して四六時中、外国人に囲まれて仕事することなどとても覚束ないというのが正直な気持ちだった。しかし、DAC(開発援助委員会)というのは援助国が集まって共通の政策方針を出

したり、各メンバー国が指針に従って適切な行動をしているかを監視したりする総元締め機関であり、援助関係者にとってみれば一度覗いてみたい、憧れの組織でもあった。ということで、合格しなくても元々だと割り切って応募したところ、運よく採用された。試験は与えられたテーマについてのエッセイを書くことと面接だった。とくに後者は局次長面接、局長面接それぞれ1時間、その後2人と一緒に食事をしながらさらに1時間余の長丁場で少々閉口したのを記憶している。

憧れの DAC 事務局へ



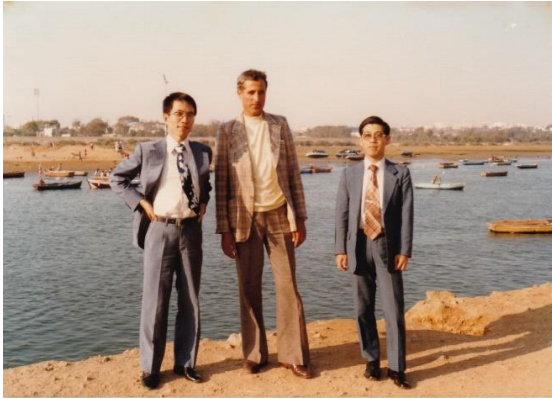
DAC の援助審査の概要は、先ず、各国政府が毎年メモランダムと称する活動報告書と裏付けの統計を提出する。事務局は前回の年次審査会合での議論の様態などを念頭に置きつつ、それらをレビューして審査報告書(案)を作成する。その後、その国の審査委員に選ばれた2か国の代表と協議して、何をイシューとして議論するかを確定して会議に臨むという手順である。

審査報告書(案)の作成にあたっては、当該国を訪問し、援助機関の責任者等(大臣、局長以下担当者たち)と面談、あれこれヒアリングをしながら情報収集する。おかげで、その時まであまり訪問する機会がなかった欧米先進国(欧州のほか、カナダ、豪州、NZ など)へ出張する機会が得られるという役得があった。

個々の援助審査は夫々に思い出深いものがあるが、私にとってみればやはり圧巻は対日年次審査である。そのころまで、DAC 諸国の日本の ODA に対する認識はかなり偏見に満ちたものであった。①日本は援助に名を借りて輸出促進や資源確保といった国益追求に専念している。②被援助国のニーズ確認や開発課題の検討といったことを真剣にやらないで、ホワイトエレファントを乱造している。③サブサハラアフリカなど貧困国の支援に冷淡である。④専ら大規模インフラプロジェクトを選好し、社会開発や構造調整融資のようなプログラム支援には不熱心である等々。私はこれらの一つ一つについて事実関係の説明、その裏付け証拠の提示、新しい取組の状況の報告など、先ずは自分の部下や上司など事務局内の人々、次いで審査担当となった2か国の代表を相手に全力を尽くして働きかけたし、報告書のある部分は自分でも原稿を書いた。1991年の対日援助国審査レポートはこのようにして出来上がったものである。審査会合で日本側代表団の団長をされた畠中(篤)審議官が帰国後、対日審査は従来になく公平公正な内容で有意義な会合であった旨、OECDで報告されたと仄聞して、自分の努力が報われた思いであった。

トップドナーよりもリーディングドナーを目指して

フランスでの勤務を終えて帰任した後は、業務第3部という部署の次長を命じられた。



モロッコでの現地調査

ことが課題だったが、幸いなんとか解決することができた。しかし、そこに至る過程では外務省との論争や現地に乗り込んでシリア側の3大臣を相手に膝詰談判する等、切迫した場面が何度もあった。後者はイランに対する初の円借款供与の際の経験である。

担当地域はアジア以外の諸国（すなわち中近東、アフリカ、ラ米、旧共産圏諸国）ということで、直接仕事をしたのは中近東が多かった。特に印象に残っているのはシリアの火力発電所をめぐる懸案事項の処理とイランに対する借款交渉である。前者は落札者をどこにするかということで揉めた案件で、日本グループと米国GEが競っており、米国国務省までが介入してきた中でどうやって筋を通して公正な処理をするかという

当時もイランと欧米の間は微妙な関係があったので、そのイランに円借款を出すということは国際情勢の動向を見計らいながらストップ・アンド・ゴーするという綱渡りのなところがあったが、その時私が命じられたことはイランとの交渉を1週間で99%まで進めてくるよということであった。つまり、仮に先方が色々難癖をつけて来ても説得してほぼ合意にちかいところまで持っていくこと、そのために使える時間は1週間、そして完全に合意することはしないよということの難しい条件がついていた。

イランは通常の出上国と異なり借款を供与する側の経験もあって、貸し手の論理も身につけており、しかも交渉の場に出てきた人は財務省の法律顧問という立場の専門家ということで、交渉は実に骨が折れた。連日、何時間もやり取りしては、夜になると交渉模様を東京に報告して次の日の作戦を立てるといった繰り返しであった。

1989年日本は初めて米国を抜いて世界のトップドナーとなり、約10年間その地位にあった。この頃がある意味で、日本のODAの絶頂期といえるかも知れない。私は業務3部で働いたのち、開発援助研究所（RIDA）という部署へ移動になった。OECDの調査研究部門であるが、名称にあるように単なる調査でなく研究をし、政策提言もやっていこうという意気込みで創設された。つまり、トップドナーとなった日本の主要援助機関の一つとしては開発援助の実施段階だけをやっていただけでは不十分で、もっとアップストリームの企画立案や知的貢献のできる専門機関へと自己変革していかななくてはならないとの考えの下で、調査研究機能の強化充実を図ったのである。他の機関との対

比で特徴的であったのは、調査研究機能のほかに事後評価業務も兼ねていて、借款供与の実務と不即不離の関係を保ったことである。なお、この研究所の発足を記念して世銀と共催で行ったのが「東アジアの奇跡」研究についてのシンポジウムである。融資事業の質的向上ばかりが課題なのではなく、開発政策をめぐる知的貢献ができる援助機関を目指して頑張ろうというのがRIDA設立の意気込みであった。

.....



タイ政府との協議

この後もタイに駐在している最中にバーツの急落とアジア通貨危機に遭遇した経験とか、それがインドネシア、フィリピンなど域内全体に波及した後、帰国となって今度はその全ての国々を対象とする部署の部長を命ぜられた。通貨危機支援のために各国を飛び回ったこと、さらには日本輸出入銀行との合併統合など書くべきことは色々あるが、紙幅が尽きたので割愛することとしたい。

ともあれ 1968 年に OECF に就職してから 2003 年に JBIC を辞するまでの 35 年間で日本の ODA は大きく発展・変貌した（私の勤務先も融資残高 700 億円が 10 兆円に、支援対象国が 3 か国から 100 か国を超えるということになった）。苦しい場面もあったが日本 ODA の成長・発展と軌を一にして職業生活を送ることができたことは幸せなことであったと思う。日本が世界の繁栄と平和構築に率先して貢献できるようリーディングドナーとなることは未完の課題であるが、次の世代の活躍・尽力に期待したい。

仕事上の苦勞と喜び（OECD 時代のエピソード）

OECD での試験に合格したからといって、仕事が順調に滑り出したわけではない。私が担当した部署はメンバー国の政策をレビュー・モニターして各国毎に 3 年に一度ほどのペースで行われる年次審査の事務局として会議を開催、サポートすることであった。部下は欧米人ばかり 10 人ほどいたが、私より若いのは秘書の女性 2 人だけで、自分の父親のような老人が二人、50 代が数名、残り若干名が 40 代という構成だった。その部署での在職年数は短くて 5 年、最長は 20 年という風に、全員が自分の担当する職務に習熟している状況だった。要するに私はその部署で新参者でありしかも若輩、そして異文化の担い手として着任したことになる。

日本の職場であれば新任者に対して職場の概要説明や仕事の手順のオリエンテーションなどがあるのが普通だが、そういったことは一切なく、机の上に局長名で書かれたメモが置いてあり当面やるべき課題のようなものが書き綴ってあるだけだった。私としては部下が各々自分のやっていること等についての現状報告あるいは私からの指示を求

めてコンタクトしてくるものと思っていたが、何日たっても誰も何も言ってこないで、一人ずつ部屋へ呼び込んで君は今何をやっているのかということからヒアリングを始めた次第。その際にその人の経歴、現在どんな思いで仕事に取り組んでいるかなどについてもできるだけ多く聞き出して、状況把握に努めるのが第一歩だった。



DAC 時代

つもりもない」とのことだった。彼は、私に面と向かってそう宣言するくらいであるから、他の職員にもその類のことを言いふらし、「君らも協力するな」というようなことを働きかけていたとしてもおかしくない。実際、R 氏を始めとして多くの職員がなにかよそよそしく、新任上司を歓迎する雰囲気はなかった。珍しく日本人の上司が着任したが、果たしてどの程度のことができるのかお手並み拝見しようというようなことではなかっただろうか？ こういう訳で、私にとって忠実な部下は秘書の M 女史のみという形で OECD での勤務が始まった。

この作業のプロセスで分かったことの一つは、最年長の P 氏とその次の R 氏の二人は私が着任したそのポストを目指して応募したライバル候補だったということだ。P 氏が言うには「自分と比べてあんなのような若造がより適任ということはない。もし選ばれたとすればそれは日本政府の横車によるものである。したがって自分は、あんたを上司として認めない。一切指示には従わないし、協力する

とにかく情報不足では動きようがないので先ず手を付けたことは週一回の定例会議の導入である。各人がそれぞれ個室にこもって自分に割り当てられた仕事だけ黙々とやるというやり方では、本人以外の人には自分の部署が全体として何をどう進めているのかわからないが、定例会議で現状報告することとし、お互い他の職員がやっていることを把握できるようにした。もう一つは私自身が、過去の数十年間にわたる年次報告を通読し、メンバー各国がこれまでどのようなパフォーマンスであったか、また、どんなことが 이슈として取り上げられてきたかを一通り頭に入れることである。これらのことをやっても、この道 15 年とか 20 年同じ国を担当して年次審査を繰り返してきたベテラン職員のもつ知見や分析力に太刀打ちはできないので、彼らが持たない知見や独自の物の見方がないだろうかと色々考えたが、曲がりなりにもそれまで OECF で援助実務を経験してきた訳であるから、援助機関の組織運営上の課題であるとか、途上国との折衝で直面する問題にどう対処するかといった視点など彼らが気づかない事項があることが分かった。日本一国の事例ということではあったが、システム全体が頭に入っており、

その各部分の動き方もシミュレーションできるということは別の国の援助システムを理解、分析する場合にも大いに役立つことが分かった。

こんなことを心掛けつつ半年、1年と続けていくうちに、次第に職場のコミュニケーションが良くなっていった。そうこうするうちに評判の悪かった定例会議も定着し、個人技としての仕事ばかりでなく職場の一員として役割分担すること、他人のアイデアを参考にして新しい試みをしてみるといった動きが醸成されてきた。勿論、私と部下との間のやり取りも次第に建設的なものになっていったのだった。

私の生き方

残念ながら古希を迎えた今になっても「私の生き方」という程、確立したものはない。第一線で働いていた頃についていえば、誠心誠意全力を尽くして事に当たることを旨として頑張ってきたが、ドライバーズシートから降りた今、頑張ることよりも若い人たちの邪魔にならないよう、おとなしくしていることが大切と思っている。残された人生はこれまで後回しにしてきた事、やり残した事などを少しでも拾いあげながら穏やかに暮らそうと思う。お迎えが来たとき慌てることの無いよう心の準備と「終活」を進めることとしたい。