

高校生・大学生のためのグローバルキャリア入門

Chapter 5 : 開発援助とは何か？ 国際金融を通じた支援

本章では、国際金融を通じた開発戦略の現場について、坂口勝一先生の「国際金融の舞台裏～IMF とアジア開発銀行での経験など～」から、アジア開発銀行についてのご経験を語っていただきたいと思います(小西、2018)。

アジア開発銀行へ

(坂口先生は) 1999年6月から再びアジア開発銀行に勤務することになりました。13年ぶりの勤務です。本部庁舎は、マニラのオルティガスというところに移っていて、新築の立派なビルになっていました。私が就任したのは、予算人事局長という仕事で、銀行の経営にとって一番大切な「人」と「金」を担当する部署です。銀行の経営方針や、アジアの開発戦略などにも深く関与することになりました。予算人事局は当時スタッフが130名ほどの組織で、次長がアメリカ人(女性)、人事課長がオーストラリア人、予算課長が日本人、福利厚生課長がシンガポール人という陣容でした。皆ハードワーカーで、抜群のチームワークを誇っていました。

1999年当時は、国連MDG¹の前夜で、国際社会は発展途上国の**開発戦略の大幅な見直し**を行っていた時です。世銀ではジェームズ・ウルフエンソン総裁が、**CDF**(Comprehensive Development Frameworkの略で、「包括的開発の枠組み」と訳されています)という、途上国のオーナーシップの向上や世銀が中心となる各国・国際開発金融機関のコーディネーションの向上策を売りとした新しい開発戦略を打ち出してきました。たとえば、ベトナムへの支援でいえば、世銀が全体を仕切る枠組みを作り、ADBはインフラ整備、世銀は保健、日本は教育セクター、といった具合にドナー間の役割分担を決めて重複や矛盾がないようにしようというわけです。さらに、世銀は途上国重視の戦略の目玉として、ワシントンにいた職員を大量に途上国各国にある世銀支店にシフトさせ、かつ、各支店の現地採用スタッフを大幅に増員し始めました。インドの世銀支店などは、一挙に職員数が200人まで膨れ上がりました。

ADBは応戦に追われました。なぜなら、ADBにとって、世銀主導で役割が決められるようなしくみは受け入れがたいし、何よりも、強力な競争相手である世銀がアジアの途上国各国に展開してくることは、アジアの地域開発金融機関を自任するADBの存在価値を脅かすのではないかと考えられたからです。そして、厄介なことには、こういった動きに対し、欧米の加盟国は、ADBを応援しようとするのではなく、「ADBと世銀との任務はますます重複してきている。ADBの存在意義は何だ?」とあって、攻める側に回ったのです。

そもそも「世銀との役割分担」はADBにとって創設以来の悩ましいテーマです。歴代のADB総裁は、「世銀がワシントンにある“大病院”なら、ADBは、クライアントである途上国に近いところに本部を構えきめ細やかなサポートをする“ホームドクター”である」などといっていました。いまや世銀のアジア展開によってADBの役割がますますはっきりしなくなったというわけです。往々にして欧米諸国はADBに厳しい批判を向けることが多かったのですが、この時はとくにそういった風潮が高まりました。

こうした中で、ADBは開発戦略を大きく変えていくこととなります。まず開発目標を絞り込み、「**貧困削減**」を最上位の開発目標としました。そして、この目標達成に必要な戦略や政策も大幅に整理しました。現在ADBが掲げている、①**包括的成長**、②**環境重視の成長**、③**アジア地域の協力統合**という3本柱も、このときの改革の流れをくんでいます。次に、組織も大きく変えました。それまでプロジェクト局が主軸だったのを、国・地域局をメインに据え、よりクライアント重視の体制にしました。また併せて、インフラ、環境、教育、ガバナンス等の各セクターの政策を担当する部局を新設し、政策機能を強化しました。現在のADBの機構は、基本的にこの時の大改革がベースになっています。さらに、途上国各国に展開する支店の数を増やすとともに、現地採用を大幅に増やしスタッフの増強を行いました。

ADBと中国の台頭

13年ぶりにADBに戻って大きく変わったと思ったのは、**中国の存在**でした。私が以前ADBに勤務してい

¹ Millennium Development Goalsの略称で、2000年に国連が打ち出した開発目標のこと。貧困撲滅や初等教育の完全普及などの8つの目標を掲げ、2015年を達成期限としています。

2015年9月、国連はMDGに継いで、より広範な17の目標からなるSDG(Sustainable Development Goals)を採択しました。SDGは、途上国のみならずすべての国を対象としており、MDGの残された課題や2015年までの15年間に新たに顕在化した課題に対応することを目標としています。目標達成期限は2030年(Chapter4を参照)。

た時に加盟した中国が、大きくなって、資金拠出規模においても投票権においても ADB の中で日米に次ぐ第3位の国になっていました。中国出身の職員も増えて活躍するようになっていましたし、理事会における中国代表理事の発言もしっかりしていました。優秀な人を送ってきているなという印象でした。

中国の台頭に伴って問題も起きていました。その一つが中国から副総裁を起用するかどうかという問題です。当時 ADB には副総裁が3人いましたが、ADB は副総裁の数について、1983年にそれまで2人だったのを3人に増やして以来、組織があまりトップヘビーになってはいけないという理由から、3人よりは増やさないという方針を堅持していました。そしてその3人は、北米から1人、ヨーロッパから1人、そしてアジアから1人選ばれるという慣行になっていました（当時の3人の出身国はアメリカ、オランダ、韓国でした）。

中国のいい分は「中国の ADB への出資額、貢献度から考えて副総裁の一人は中国から選ばれるべきである」というものですが、再三の要求に対し、ADB 側ははっきりした返事をしないという状態が続いていました。

2002年春、千野忠男 ADB 総裁と中国上海に出張した際、朱鎔基総理と夕食を共にする機会がありました。終始、和やかな雰囲気でしたが、何かの拍子で話題が ADB の副総裁問題になり、朱総理からボソッと、「千野さん、私の総理引退もそう遠くないが、私が ADB 副総裁に立候補したら採ってくれますか」という発言がありました。千野総裁からはなんの反応もなくすぐに他の話題に移りましたが、あの明らかに単なる冗談ではない一言に一瞬場が凍り付いたのをいまでも覚えています。

中国が念願の WTO 加盟を果たしたのが 2001 年。当時の中国は、朱総理のリーダーシップの下で多くの改革を断行して、国際機関にも積極的に関与し、国際社会での地位向上という戦略を着実に実行していた時期でした。その後 2003 年になって、ADB は初めて中国から副総裁を迎えることになります。この時、副総裁として ADB にやってきたのが、現在 AIIB の総裁をしている金立群氏です。金氏はその後5年 ADB にいて中国に帰ることになりますが、したがって ADB のことをよく知っている人です。AIIB と ADB の対立という人がいますが、アジアの発展のために両機関が協力関係を築いていくのは難しいことではないと思っています。



ADB 予算人事局長時代、朱鎔基総理と上海にて。前列右端は金立群氏（現 AIIB 総裁）。

3度目のアジア開発銀行勤務

2002年6月に ADB から大蔵省に戻りましたが、名前が財務省に変わっていました。3年ほど国税庁で仕事をした後、大臣官房審議官（関税局担当、WTO・FTA 交渉担当）という仕事に就きました。当時、日本が本腰を入れ始めていた諸外国との自由貿易交渉（Free Trade Agreement（略称 FTA））と、2005年の香港での閣僚会議でまとまるだろうといわれていた WTO² ドーハラウンド交渉が主な仕事でした。

3年ほど財務省で貿易の仕事をしたら、訳あって、2008年6月からアジア開発銀行の日本代表理事を務めることになりました。3度目のマニラ赴任です。

2008年秋に起こったリーマンショックに対応するアジア各国への支援、さらには、その支援のためにはアジア開発銀行自身の資金力の増強が必要だということになり、アジア開発銀行の増資の問題にも深くかかわることになりました。グローバルには、リーマンショック対応の流れの中で、アジア開発銀行の増資を先頭に、世界銀行、米州開発銀行、アフリカ開発銀行、IMF などでも増資が行われ、大規模な金融危機に対応する体制が整備されていきました。

総裁は現在日銀総裁をしておられる黒田さんで、4年間、総裁—日本代表理事という関係で一緒に仕事をしました。私にとっては3人目のアジア開発銀行総裁です。私が総裁補佐官として仕えた藤岡総裁、予算人事局長として仕えた千野総裁、そして、黒田総裁。それぞれにマネージメント・スタイルが違い、職場の空気も違っていました。藤岡総裁は、行内で「藤岡天皇」とよばれるほどのトップダウン、千野総裁は、職員の意見を丁寧に聞きながら進めるスタイル、黒田総裁は、職員に対しては、細かいことにはあまり口出しせず、「先」を考えて仕事ができるよう情報やヒントを出す、といったスタイルでした。

2012年4月、関西学院大学に赴任することになり、アジア開発銀行そして



ADB 理事時代、ADB 幹部と本部庁舎にて

² World Trade Organization（世界貿易機関）の略称。1995年に設立された国際機関で、貿易に関する国際ルールを定めた WTO 協定の実施・運用を行い、世界の貿易体制の中核を担っています。本部はスイスのジュネーブにあり、2017年1月現在、加盟国は164か国、事務局職員数は約600人。2001年にスタートした WTO ドーハラウンドの交渉が難航・長期化して、これが自由貿易協定（Free Trade Agreement；FTA）急増の背景にあります。

35年務めた財務省を退職しました。数えてみると、35年間に仕事の配置換え22回、うち引っ越しをともなう転職が15回、留学を含めた海外勤務15年、訪れた外国の数は71か国になりました。

国際機関の役割と強み

ここで、私の経験を振り返って、国際機関の役割と強みについてお話ししましょう。

GMS (Greater Mekong Sub-region の略) とよばれているメコン川流域6か国(タイ、ベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、中国の雲南省・江西壮族自治区)の共同開発計画があります。すばらしい成果を上げているのですが、このプロジェクトの成功は、アジア開発銀行の存在抜きには考えられません。

1992年当時、まだカンボジア内戦の混乱冷めやらぬ頃から、ADBのスタッフが、メコン川流域諸国の代表者を集め、この地域の道路・電気・通信などのインフラ整備や開発は各国がバラバラにやるのではなく共同でやるべきだと訴えました。しかし、これらの国々は長い間戦争で争ってきた相手同士、なかなか話が進みません。ADBのスタッフは、何度も何度も各国のリーダー・政策担当者のもとに足を運び、説得を重ねたと伝わっています。

以来20年余り、この努力が実り、各国をまたいだ道路・送電線・通信ネットワークなどの整備が目覚ましい勢いで行われました。たとえば、道路整備でいうと、東のベトナムのダナンという町からタイを経由して、ミャンマーのモーラマインまで結ぶ全長1450キロメートルの東西回廊といわれる幹線がほぼ完成しつつありますが、これが開通することによって、これまで海上輸送で3週間かかっていたのが、陸送で4日まで短縮されることとなります。その他、中国雲南省の昆明から南下し、ラオスを経由してタイのバンコクまで結ぶ全長2000キロメートルの南北回廊も物流の効率化に絶大な貢献をしています。道路整備のほか、各国をネットワークする送電線網、通信網の整備も進んでおり、この地域のみならずアジア地域全体の発展のために、計り知れない推進力となっています(図1)。そして、GMSにおける各国の協力は、現在、インフラ整備にとどまらず、環境、農業、観光、エネルギー、投資、人材育成など多くの分野に広がりを見せています。

アジアには現在、GMSのような地域協力の枠組みがいくつかあって、いずれもアジア開発銀行が、事務局のような役割を担いつつサポートしています。政治的な野心が無く、各国の国益にしばられないADBが「純粋に“honest broker”として各国をつないできたからこそ、こうした地域協力がうまくいっているのです。こうしたことができるのは、ADBが国際機関だからです。各国のリーダーや政府担当者にアクセスがあり、その国の政策について対話(“Policy Dialogue”といいます)や、政策勧告をする権限と信頼があるからです。

現在、民間企業やNGOなども途上国の開発に関与するケースが多くなっていますが、政府に責任をもってアドバイスすることは難しい。もっとも、昨今途上国政府のスタッフのレベルは上がって来ていますし、またグローバル化の中で、途上国政府も世界のベストプラクティスについてはほとんど知っています。かつてありがちだった「国際機関が途上国に上から目線で教えてあげる」というのはもう通用しなくなっています。国際機関職員に求められる専門性・優秀さのレベルはますます高くなっていると思います。

もう一つ国際機関の役割として大きいのは、各国の経済、政策に関する情報やデータを収集分析し評価を行い、それらを報告書などにおいて各国の政策担当者や世界の投資家に提供するということです。これも二国間協力ではなかなかできないことです。途上国の経済発展にとって、民間の資金が効率的、効果的に使われることが重要になってきており、そのために国際機関が信頼できるデータ・情報を提供する重要性はますます高まっています。

国際機関に勤める方法

「国際機関に勤めるにはどうすればいいのですか?」という質問を受けることがあります。もちろん国際機関によって違いますが、アジア開発銀行の例でいうと、採用されるためには2つのルートがあります。1つは、**ヤングプロフェッショナル**(YPP)として採用される方法で、これは採用時に33歳以下、修士号取得者優先、専門分野で実務経験3年以上、といった条件があります。大変人気があり、競争率も高いです。世銀にも同様の制度があります。2つ目は、**空席ポストの募集**が随時あるので、それに応募する方法です。これについても修士号取得者優先、実務経験10年以上といった条件があります。ちなみに、現在のADBの新規採用者の平均年齢は

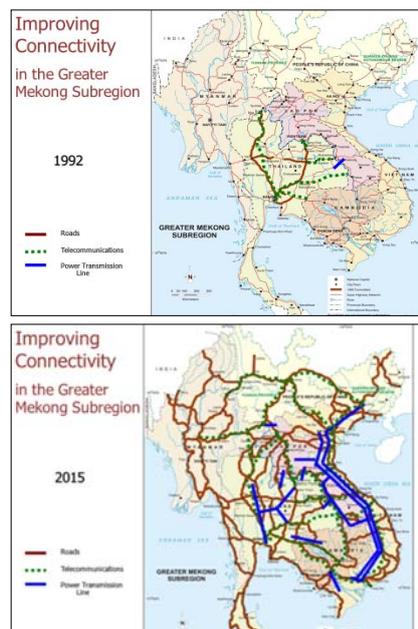


図1. メコン流域開発：上図は1992年、下図は2015年の道路・通信・送電網の状況

35 歳程度となっています。

ということは、日本人の場合、大学の学部や大学院を卒業後、まず政府・政府関係機関・民間企業等に就職し、修士号を取っていない人は勤め先の留学制度などを利用して修士号を取得する。そして自分の専門分野の腕を磨きながら、自分の希望する国際機関の空きポストを探すということになります（Chapter 1 等を参照）。大学を出て就職した会社で気に入ったら一生働き続けるのが一般的な日本では、努力と辛抱が要求されるプロセスかもしれませんが（この日本と欧米人のキャリアパスの違いが、国際機関で働く日本人が少ない原因の一つになっているのではないかと思います）。専攻する分野は、ADBのような開発金融機関の場合、経済・金融・工学・農業・都市計画・教育・環境等、途上国の開発が関係するさまざまな分野での人材を必要としています。それぞれの分野で実務経験を積み、専門知識と人脈を築いていくことが重要です。

表1は、主な国際開発金融機関・IMFの専門職員の数とそのなかの日本人職員数を比較したものです。ADBを除けば、日本人職員数は日本の出資比率や資金的貢献度に比べ少ない状況にあります。各国際機関からすれば、よい人材がいれば日本人をもっと採用したいという状況にあるということです（この表にある国際機関は、人事部によるリクルートミッションを、日本に定期的に派遣しています）。

日本人の国際機関への挑戦でハードルとなるのが英語です。採用時に要求される英語力はもちろんのこと、めでたく職員になっても、周りはほとんどが英語のネイティブ、またネイティブに近い英語力をもっている人たちばかりなので苦勞が絶えません。ミーティングなどで、分厚い資料が渡され、すぐにコメントを求められることはしょっちゅうですし、また書くことについてはもっと大変で、国際機関というところは、なんでもペーパーにすることを求められる。自分が考えたことを、ネイティブと同じレベルで、スピーディーに紙にまとめることは容易ではありません。

英語の上達に奇策はありません。

とにかく機会あるごとに、読む、書く、聞く、話す、を地道にトレーニングするしかないでしょう。ただし、秘訣はあります。1つはできるだけ若いうちにトレーニングをするということです。年がいくと、習得能力はどんどん落ちていきます。とくにオーラル（聞く、話す）はそうです。私は学生諸君に冗談半分に「英語のラーニングカーブは年齢の3乗に反比例する」といっています。2つ目は、一定期間、できれば一か月くらい以上、日本語を全く使わず英語漬けの生活をするということです。そうすると、日本語とは別の英語の思考回路ができてきます。毎日2時間程度英語をやって、あとの22時間は日本語というのでは、回路はできません。大学の夏休みなどに英語圏の国に行って英語漬けになるのは一つの手です。「学生時代の長い休みにどうして外国へ行って、英語漬けをしなかったんだろう」と悔やんでいる人を何人も知っています。

おわりに～国際機関のすすめ～

いろんな国の人と一緒に仕事をすることは楽しいことです。私がIMFやADBにおいてチームを組んだ人たちだけでも、アメリカ人、中国人、シンガポール人、インド人、タンザニア人、トルコ人、イギリス人、チリ人などなど、さまざまな国の人がいました。バックグラウンド、専門、思考回路、みな違います。もちろん違うから大変なこともありましたが、違うからこそ、多様な人たちだからこそ、達成できたことも数多くありました。

また、国際機関の職員という立場で日本を眺め、日本が行っているさまざまな政策や国際貢献に関与できたことは、学ぶところが多く、自分のキャリア形成にとって大変有意義でした。

いま皆さんが国際問題や国際貢献に関心をもっておられるのなら、国際機関で働くことは有力な選択肢だと思います。きっとやりがいのある仕事と素晴らしい人たちとの出会いがあると思います。一人でも多くの皆さんが国際機関で活躍されることを願っています。

引用文献

小西尚美編『グローバルキャリアのすすめ～プロフェッショナル講義～』関西学院大学出版会、2018。

2018年3月

編集：関西学院大学総合政策学部・関西学院千里国際高等部