

内部資料

(国総研セミナー・シリーズ)

世界銀行の調査・計画手法

# 世界銀行の調査・計画手法

平成8年5月

JICA LIBRARY



J 1144705 [9]

国際協力事業団  
国際協力総合研修所

SC



平成8年5月



1144705 [9]

内部資料

(国総研セミナー・シリーズ)

# 世界銀行の調査・計画手法

平成8年5月

国際協力事業団  
国際協力総合研修所

「国総研セミナー」とは……

国総研セミナーとは国際協力事業団  
国際協力総合研修所において行っている  
セミナーの略称で、国内外の有識者、  
援助関係者により、わが国の国際協力に  
かかわる関係者を対象に開発援助の  
現状、課題、展望等の情報を提供する  
ことを目的としています。

本出版物は、講師の了解を得て講演の  
要約をまとめたもので、編集の責任は  
国際協力総合研修所にあります。

## はじめに

本報告書は、「世界銀行の調査計画手法」と題して平成8年6月から7月にかけて5回にわたって行われた国総研セミナーをもとにとりまとめたものである。

「世界銀行の調査計画手法」をテーマとする国総研セミナーを開催したのは、国際協力事業において、調査研究の重要性がますます高まっていることがある。それは、国際的な流れとして、より計画的かつ質の高い援助を実施するためには、当該国の国別の開発のあり方やセクターの動向をより一層十分に把握し、そうしたマクロな動向と整合性を保ちつつ援助プロジェクトを実施していく必要がある。あるいは、そうしたマクロな目標を達成するために様々なスキームや手段を組み合わせしていくプログラム援助や適切なプロジェクト援助を行っていくことが質の高いかつ効果的な援助を実施していく上で不可欠である、という考え方が太宗となったことがある。最近盛んにその重要性が指摘されている国別アプローチの強化とは、まさに、こうした考え方に立つ援助のアプローチ方法である。特に、後者の特定の目標を設定して援助を実施する場合には、的確な目標の設定をすることが肝要であり、そのためには、十分な調査研究が不可欠である。また、わが国においては、リーディングドナーとして、政策支援に対する貢献をはじめとするより高度な援助を実施し、また、援助の実施においてイニシアティブを発揮していくには、それに先立つ十分な調査研究が不可欠であるという認識が広まってきていることによる。

本件国総研セミナーは、こうした面において既に多くの実績を有する世界銀行の国別調査をはじめとする調査研究、ならびにこうした調査研究に支えられた援助の入り口部分のプロジェクト発掘・形成事業及び入り口部分にフィードバックされる事後評価事業を取り上げて、世界銀行の局長を経験された阿部客員国際協力専門員に、実践的な立場から解説をいただいたものである。

阿部客員国際協力専門員には、世界銀行における豊富な経験を踏まえて、自らの経験に裏打ちされた具体的な事例や豊富な資料に基づき、きわめて実践的かつ興味深いお話をいただいた。こうしたことは、普段世界銀行の外側からは眺め得ないものであり、提供された資料とともにそのお話はきわめて貴重なものと考えられる。このため、このたび国総研セミナーの議事録を講演録としてとりまとめ、執務参考用に事業関係者の利用に供することにした。国別アプローチに対する議論を深めていく際の材料として、また、世界銀行の業務実施方法を理解する際の基礎知識として、十分に活用していただければ幸甚である。

平成8年12月

国際協力事業団国際協力総合研修所

所長 岩波 和俊



## 国総研セミナー・シリーズ「世界銀行の調査・計画手法」

### 目 次

第1回	「世界銀行のセクター調査手法」	1
第2回	「世界銀行の国別経済調査手法」	25
第3回	「世界銀行の事後評価手法」	47
第4回	「世界銀行のプロジェクト発掘・形成手法」	67
第5回	「世界銀行の国別援助計画手法」	89

講 師：客員国際協力専門員 阿部 義章

## ■ 略語表

ADB	(Asian Development Bank)	アジア開発庁
CAS	(Country Assistant Strategy)	国別援助戦略
CDB	(Caribbean Development Bank)	カリブ開発銀行
CG	(Consultative Group)	支援国グループ
CIDA	(Canadian International Development Agency)	カナダ国際開発庁
ESAF	(Expanded Structure Adjustment Facility)	拡大構造調整融資
EU	(European Union)	欧州連合
GATT	(General Agreement on Tariffs and Trade)	関税・貿易に関する一般協定
IBRD	(International Bank for Reconstruction and Development)	国際復興開発銀行、世銀
ICOR	(Incremental Capital Output Ratio)	限界資本係数
ICR	(Implementation Completion Reports)	事後評価報告書
IDA	(International Development Association)	国際開発協会、第二世銀
IDB	(Inter-American Development Bank)	米州開発銀行
IFC	(International Finance Corporation)	国際金融公社
IMF	(International Monetary Fund)	国際通貨基金
MIGA	(Multinational Investment Guarantee Agency)	多国間投資保証機関
OED	(Operations Evaluation Department)	業務評価局
PIP	(Public Investment Program)	公共投資計画
UNDP	(United Nations Development Programme)	国連開発計画
USAID	(United States Agency of International Development)	米国国際開発庁



## 国総研セミナー

### 「世界銀行の調査・計画手法」第1回

テーマ：世界銀行のセクター調査手法

日 時：平成8年6月11日（火）

場 所：国際協力事業団本部 新宿メインズタワー 11階

講 師：客員国際協力専門員 阿部 義章

#### 【阿部 義章】

JICA 客員国際協力専門員。前世界銀行中南米第3局長。アメリカ・コーネル大学で博士課程修了後、世界銀行に入る。アジアでの運輸部門のプロジェクト担当、運輸担当課長（南西アジア、東アフリカ、北アフリカ、欧州）、インフラ担当課長（トルコ、パキスタン等の上下水道、運輸機関、都市開発への貸付）、アジア地域の副総裁付審議役（アジア地域すべての貸付の決裁）を経て、91年から中南米第三局長（コロンビア、ペルー、エクアドル、ボリヴィア、ジャマイカ、トリニダード・トバコ等を含む15カ国）。

博士論文「The balance of payments and Economic Policy in Japan 1953-65」（「日本の国際収支と経済政策：1953-65」）

## ケネディとチープ・レイバー

●阿部 阿部です。JICAで働かせていただくのが、生まれて初めて日本で働く経験です。理事から委嘱状をいただいた時は、たいへん感激しました。その感激をエネルギーにして、私が何をやってきたかということ、ある程度まとめてお話ししたいと思います。

世界銀行（以下、世銀）で私が分野別分析をどういうふうにしてやったか、という話をしようとするのですが、私はマクロ・エコノミスト（マクロ経済専門家）として世銀に雇われたのです。

私が入った1967年頃の世銀は、エンジニア（技官）も含めていろいろな専門家がたくさんいました。アフリカ経済を実際に動かした人たち、アフリカのハイウェイ・エンジニア、東アフリカの鉄道総裁、インドの鉄道を動かした人、道路、発電所や灌漑を造った人、インドやパキスタンの上級公務員を経験した人、アフリカのお役人たちです。彼らが世銀の専門家の中心だったのです。

当時は、その専門家たちがだんだん退職し始めており、代わりに私たちのような、ケネディ的に教育を受けた若い人たち（ケネディが示したようなアメリカン・ドリームに影響された若者）が、次第に入れ替わって仕事をできるようになるという状態でした。その世銀で、どういうふうにマクロ経済学を導入して分野別分析を行うかを考える、というのが私の最初の任務だったのです。

そこで、今日はこのテーマを中心に、世銀の仕事の流れを説明して、どんなマクロ経済論を使ったかを、大学の講義調ではなく、「なるほどそうやっていたのか」と思えるようにお話ししていきたいと思います。

### 「世界開発報告」の役割

既にJICAには「世界銀行の業務」（1994年7月）という立派な本があります。私がここで前に立って話す必要のないくらいいい本です。ところが足りないことも少しはあります。それを利用していかにも立派な話をしよう、というのが私の作戦です。お話しするいちばんの中心は30頁、31頁、53頁、76頁です。

30、31頁には「意思決定」が書いてあります。53頁には、世銀ではどんな仕事をしているか、例えば経済分析とかプロジェクト・ワークが表になって出ています。76頁には、分野別分析のやり方、経済分析のやり方を図表できれいに書いてありますので、それも使わせてもらいます。30頁、31頁、53頁、76頁と覚えていただいたら、わかりやすいと思います。

まず政策と意思決定の過程において、世銀では、もちろん総裁と理事会がいちばん偉い。ただ理事会と総裁が細かい仕事まで全部やっているのではなくて、ある程度決まったら、スタッフの私たちのところへ責任が委譲されます。

いちばん大切な政策と意思決定はどういう出版物として出てくるかと言いますと、まず目につくのは、「世界開発報告」です。これは毎年出るのですが、1995年の主題は「労働市場」、

1994年は「インフラストラクチャー」、ずっと前は「貧困問題」でした。1996年は「市場経済への移行」だったと思います。そのたびごとに、途上国全体をとらえたトピカルな問題を1冊の本にまとめて、世銀はこうしたいという方向を暗に示すわけです。

そうしますと、いろいろな国のバイラテラル（二国間援助）の担当者、あるいは途上国の人々がそれを基にして、「ああ、これは重要だな」と考えて、だんだん予算の作り方からすべてに反映するようになる。この本をずっと作っています。マクナマラ総裁時代は、テーマが「都市の貧困」だとか、「貧困層」などいっぱいあって、私たちがスタッフの時には、あっちもやらなければいけない、こっちもやらなければいけないと、忙しかったんです。マクナマラさんのように頭のいい総裁だと、1回言ったことを全然忘れませんから、次の年に新しいことを言うので、「あっ、もう前のから移ってもいいのだな」と思うと、「いいえ、前の年のもやっていたらなければいけません」ということになる。私たち役人としては、チェック・リストがたくさんあって、忘れないようにやらないとベケ（X）がつかますからたいへんでした。

『世界開発報告』は、発展問題に対する全体的な「におい」を醸し出すというものです。それに基づいて、世銀の理事会がスタッフの作ったさまざまな方法論、政策論を議論しながら世銀の政策として決定します。そして、実際にレンディング（貸付）の時に、あるいはポリシー・ダイアログ（政策討議）というか政府とのディスカッションの時に、どういうふうにこれを組み入れていくかということもいろいろ議論します。

いろいろなことを決めていく中でも重要なことの1つは、「どこの国にいくら貸すか」ということの決定です。例えば「インドにはいくら」、昔も「日本にはいくら」ということを決めていたのです。年に1回、各国へいくら貸していいかということ、リスク・マネジメント（貸出率管理）という部局が一括して、作業をしている。

これが決まったら、文書が各地域本部に送られて、「あなたの本部はこれだけ貸してもよろしい」と、各国の金額が書いてある。それに基づいて、3年間いくら貸すかという数字が出てきます。各国の担当者の頭の中には、「これから3年間、トータルで貸していいのはいくらだ」ということが、毎年1回入ってくるわけです。その数を見て、どういうふうにして各々の国に、自分の局の中でまた区分けしていかなければならないか考える。そしてまた、その1つの国の中で何に貸したらいいかということも考え始めるわけです。

### 3つの仕事と業務組織

私たちの業務局の仕事は大きく分けて、3つあります。貸出、進行中のプロジェクトのスーパービジョン（全体的見直し）および経済分析の3つです。後で、それがだいたい何パーセントずつかという話を申し上げますが、とにかく各国に仕事の配分をして、そのうえで仕事の仕分けをしなければなりません。

資料の3がその説明になるのですが、それを説明する前に、業務局の組織と権限を、簡単にご説明したいと思います。だいたい1つの局の職員の数には150人から200人です。何でそんな数が決まっているのかということ、アメリカのマッキンゼーという会社が、私たちの仕

事について、1つの局では1人の局長がどれだけの数の人間を監督でき、どれだけの数の仕事を監督できるのか、その最適な規模はどのくらいかという非常に科学的な分析を行って、およそ150人から200人であると。そうすると1人の人間が全体を見ることができると考えたらしいのです。私は、マッキンゼー社がその分析を行った時にモデルになっていたわけではないのですが、150人から200人くらいだったら、かなり名前も覚えられ、だれが何をやっているかが詳しくわかり、あまり努力しないでほしい把握できる、そんな実感がしました。

1つの業務局には大ざっぱに言って、国全体を総合的に扱う国別業務課と、分野別に分かれている分野別課の2つがあります。まず国別業務課ですが、ここは、それぞれの国のマクロ経済分析をはじめとして、各国との政策討議の準備をしたり、日本でいういわゆる総務課の仕事もやっているところですが、世銀には二十数局の業務局がありますが、ほとんどの局には、国別業務課が1つあります。私のいた局は担当国の数が多かったものですから、カリブ諸国のためのと、その他のアンデス諸国のための2つの国別業務課がありました。

それとは別に分野別課が、私の局には5つありました。1つは農業。そこは、農業のほかにも森林環境のことをやる課です。2つ目は都市の上下水道や都市開発。その課ではほかに工業汚染の問題も扱っていました。課を作ったりする権限が最初からあったので、もちろん許可をとらなければならないのですが、課の数なども、だいたい自分の好きなようにオーガナイズできるのです。そんなふうにやらせていただきました。

3つ目の課は基盤整備に電力をくっつけました。この場合の基盤整備というのは、道路とか鉄道、あるいは港湾といった交通分野、それに電力を合わせたものです。また、教育とか貧困問題を扱う人的資源課があります。それが4つ目です。5つ目が、民活と公共部門経営の両方をくっつけたものです。

私の局の仕事の量は、年に18本から20本の新規貸出案件を理事会へ持っていく。貸出の合計が約10億ドルで、経済分析報告書の数もマクロと分野別を含めて15から20です。現在進行中のプロジェクトの数が110本、年間予算は給料も含めて約2600万ドルです。

#### スタッフのレベル

ちょっと漫談になりますが、私は時々いろいろな大学の大学院に行き、「世銀へみなさんいらしてください」と言って行脚しています。実は、昨日は阪大と神戸大へ行き、「世銀は面白いところだっせ、来てくださいな」と言って、教授と大学院の学生のみなさんの前で頭を下げたわけですが。その時のみんなの感想は、「あなたは面白い、面白いと言うけれども、敷居が高すぎる」と。そして、「阿部さんのスタッフの学位を教えてくださいか」と言うのです。全部は覚えていなかったのですが、パバツと思い出してみましたので、ここでもお話しします。

国別業務1課の課長は、ハーバードの経済学の博士号を持ったアメリカ人です。第2課の課長は、フランスの行政学院を出ています。これは私より2つ年上だったと記憶しています。農業の課長はイギリス人で、ロンドン・スクール・オブ・エコノミックスの修士でした。都

市開発の課長はイギリス人で、化学工業の博士号を持っていました。基盤整備の課長はドイツ人で、私より2つ年上で、土木をやってフランスのビジネス・スクールからMBA（経営学修士号）をもらっています。人的資源、社会開発の課長は教師出身です。イギリスで教育庁の行政部門にいた教育専門家で、教育学の修士を持っていたと記憶しています。民活／公共部門経営の課長はMIT（マサチューセッツ工科大学）の博士号と、こういうスタッフで、まあ、「敷居が高いな」と言われたら、高いことは確かなのです。

偶然こういう集まりになったわけですが、ちょっと「敷居が高い」という印象を強く与えるなという感じがして、どういうふうに説明したらいいかなと思ったのですが、私が言ったことは、「これはみんな西洋の学問です。日本の経験とかアジアの経験というのは、もっとものすごくユニークなものだから、それを利用して入ってきていただきたい」と、まとめた次第です。とにかく彼らの履歴は日本の社会ではそういう印象を与えるなと思えました。

課長だけで7人いるわけです。そのほかに課長級の参事役が2人いて、局の経済分析書に目を通し、またプロジェクト関係の書類に目を通してくれます。みんな一体になって仕事をしていたという感じです。局長と7人の課長と2人の参事役、計10人が1つの局を運営していたわけです。

だから、私も入れて10人がどんな権限を持っているかということが、ものすごく大切なのです。勝手なことができる組織だなど、みなさんがお思いになったら、そのとおりです。どんな権限があるかという、課長と局長が人事権を、いわゆる採用とクビ切りの両方の権限を持っているわけです。もちろん、いきなり「あんた、やめなはれ」と言って、明日路頭に迷わすようなことはできません。ちゃんとルールがあって、いろいろな委員会を通り、私たちマネジメント側の言うことが合っている時に、初めて人事権が執行されるという段取りです。そこまで課長が権限を持っているということは、日本式のやり方、いわゆる人事担当の専務、常務がいたり、秘書課長がいたり人事部長がいたり中央集権的構造と比較すると、地方分権がものすごく浸透していて、まったく違うシステムでやっています。

毎年人事の勤務評定があるのですが、クビになる人とか十分ほめてもらえなかった人が、その評定に文句を言える裁判所のようなものが世銀の中にあります。私は、実はその裁判長をやっていたものですから、その内容をよく知っているのですが、権限が課長と局長にあるということは、悪いところもいろいろあり、どちらがいいか、難しいところだと思います。

JICAのこの『世界銀行の業務』では「タスク・マネージャー」と言って、タスクの主任官がものすごい実権を持っているとありますが、まったくそのとおりで、あっちを変えたりこっちを変えたりと、かなり自由な実権を私たちは持たせてもらっていたのです。ですから私は、おそらくものすごく小さな中小企業の社長も、同じようなことをやっておられるのだろうなと思いつつ、毎日暮らしていたという記憶があります。

## 各国への配分

○小島 いちばん初めは政策意思決定だけで、金額を各国に配分する時には、リスク・エレメントが非常に大事だとおっしゃいましたが、これはムーディ (Moody) の格付みたいに国を格付けしていくということですね。そういうことをすると、貧乏国のほうにはいかないのではないですか。その辺は要するにリターンだけの問題ではなくて、ソシオ・エコノミック (社会経済学的) な問題を勘案しなければいけないですよ。

●阿部 まさにそのとおりです。

○小島 するとどういうクライテリア (基準) でその金額を決めるのですか。

●阿部 私の言葉が不足だったと思いますが、それは世銀の対象国の場合と第二世銀の対象国の場合との2つに分かれます。実は、たいへん難しい問題から逃げるために第二世銀を作ったのです。プレビッシュさんや構造学派の方を中心に、1950年代に「最貧国は絶対返せない」という議論が国連で出てきて、「国連に無償性の高い基金を作ろう」という政策案が58年くらいまで考えられていました。しかし、もし国連の組織の中にそのような基金を作ったらどうなるかという、1国1票ですから、数の多い途上国が基金の分配権を支配するのではという危惧がありました。そこで先進国側が、「それじゃいけない、ブレトン・ウッズ体制の中に入れていいではないか」となった。そうすれば、株主のパーセンテージでわれわれがコントロールできる。結局その基金は世銀の中に1960年に設置され、それを日本では一般的に「第二世銀」と呼んでいます。

いまは何ドルになっているか知りませんが、パー・キャピタル・インカム (1人当たりのGNP) が1995年でしたら765ドル以下の場合には第二世銀のみ。766ドルから1465ドルまでは世銀と第二世銀の混合で、1466ドル以上は世銀だけ。こういうふうには、まず最初に額で決まっているわけです。だから、最初の格付けというのは、そこでもうできているということになる。それが、まず第1の点です。

第2の点は、「問題がある国にも、必要であればたくさん貸すのが私たちの仕事だ」ということです。それはこう説明できます。「こんな問題がある。いまは危険である。しかし、こういうポリシーをアドバイスしているから、おそらくこうなるだろう。だから、もっと貸したい」と。そのプレゼンテーションが、あるいはロジックが下手だったら、やはり貸してはいけないということになります。私は国の名前を言いたいのですが、ちょっとはばかりです。おそらくみなさんには、どの国か、もう想像はついておられると思います。その国を対象とするスタッフが、「いや、この経済が悪いのはよく知っていますが、もうちょっとたったらよくなりますから、いま貸したいんです。もちろん危険はあります。それをわかってください」というふうにするわけです。

そうすると、うまくいくところは、それなら貸出の額を上げてよろしいということになる時もありますし、そんなのはいけないと言われることもままあります。これはムーディの格付けとはやはりちょっと違います。その国をよくしなければいけないというのが最終的な目的ですから、儲けだけだったらいけません。ただ儲けが出ないような国だったら、や

はりだめです。だから、われわれのポリシー・アドバイス、われわれの効力がその国の経済にどれだけあるか、という判断を世銀がしているわけです。

## 局の予算とその配分

予算配分をする時の話をしましょう。だいたいどの局がいくら予算額を持っているかというのは、みんな知っているのですが、先ほど申しましたように、1995年の会計年度の時、私の局の予算は2600万ドルでした。貸し出すお金は、予算の一部ではなくて違う金庫から出てきます。私が申し上げているのは、給料だとか出張費だとか調査費だとか、われわれが自由に使えるお金がいろいろあり、それが2600万ドルです。また、私の局は地方の事務所を5つ持っていたので、それを維持管理するのも、私たちの責任です。ペルー、エクアドル、ボリビア、コロンビア、それにジャマイカと5つありました。南米で1つのビルを借りるのに、普通だったら20万ドルくらいでかなり大きなビルを借りられるのですが、セキュリティの問題があるわけです。セキュリティの問題は、国連の基準に従わなければいけない。鉄のドアとか、中に入る時にビーッ音がするものとかいろいろあって、いつのまにか予算額がババッと上がってくるわけです。

そのために予算枠を広くしておかなければいけない。そのうえ、国によっては図書館が必要になる。すると1日に何十人と人が入ってくるのに1人ずつチェックしなければならない。このためにまた人を雇わなければいけない。また予算が増えてくる。20万でできるところが、積算をしていってハッと気がつく、ものすごいお金になるわけです。

「仕事の量はどういうふうにして考えたらいいか」と、だれでも悩むと思います。「金を貸す量が仕事の量なのか、それを準備するのが仕事の量なのか」「政府と話をする時間、さらに何を話すかを調査する費用・時間、あるいは知的な「考える」ということを、どういうふうに金あるいは時間で表したらいいのか」。このようなマネジメントはみなさんも同じだと思います。「どういうふうに仕事の量を数字に表すか。マン・ウイークというか、人間の労働の時間に変えるのがいいのか、それともこれはいくらだと金に換算するのがいいのか」、みんないろいろ悩みがあるのですが、何かを基にして決めなければなりません。

それでは、世銀ではどうしているかということをお話しします。いま、7つの課に職員がバラバラにいます。課長が、みんなの上にはいますが、各分野別の課の人たちは、課の責任を分担して、ペルーの専門家、コロンビアの専門家、ボリビアの専門家などがいるわけです。多くの局がやっていることですが、各国に関して作業班を作るわけです。縦割り組織にのっとったもののまとめ方だけでは、全体が見えません。ある国のプライオリティが決められませんので、作業班員を各課から出させます。15カ国ありますから、15カ国の作業班ができるわけです。

例えばペルー作業班というと、ペルーばかりやっている人たちが集まります。何も具体的な仕事の流れに関する権限はないので、アイデアを作る権限を与えます。そうすると、「これしたい、あれしたい」と、ざっとリストアップしてきます。それをお金に、あるいは人間が何人必要かという、何かの数量に変えなければいけないということで、マン・ウイ

クの数全部を積算します。最初の合計は150~200人で処理できるものよりずっと大きい金額になるので、何度か調整が必要です。そうすると、私がさっき申し上げましたように150人から200人のワーク・プログラムで、出張所を維持する費用を含めて、合計の金額が2600万ドルという数字が出てきます。

それをみんなに配分する時には、いろいろな予算分捕りの喧嘩があるのですが、国別援助戦略（Country Assistant Strategy：CAS）の作り方を説明する時に、「世銀ではどういうふうな配分をやっているか」というのを詳しく申し上げます。仕事別（国別ではなく）に貸出業務に費やす予算は、私の記憶では全体の40%でした。

進行状態のプロジェクトの実施・管理に費やすお金が30%、国別経済分析、分野別経済分析調査が20%。分析調査の中で全体を100とすると、分野別の調査が約30%、経済報告書とか国のマクロ経済の分析をするのが70%です。だから、20%のうちの14%は国々のマクロの経済、残りの6%が分野別分析ということです。それはいったいどれくらいできるのかというと、例えば、いまボリビアの『運輸セクター報告書』を例にお見せしますが、そういうのが年に5、6本、多い時で8本くらい出てきます。

予算が決まり、みんなが何をやったらいいかということが、次第に局の中で決まってきます。これはいつ決めるかということ、私たちの会計年度が7月1日から6月31日なので、予算と各々の業務の積み重ねをやるのが、だいたい前の年の12月の初め頃から1月の終わり頃までの2カ月、いま思い出すとみんな休みの時です。ですから冬はいつも道が氷でツルツルです。ツルツルのところを、みんなオフィスに出てきて、予算配分をやるわけです。2月の最初に局での自分の最終案を用意して上に持って行く。そのドキュメントが、「ビジネス・プラン」で、これには、「各国でいったい何をやるか」「何人必要で、いくらかかる」ということまで書いてあります。その中で、「ある国の仕事の作戦をどういうふうに決めていくか」というのが、国別援助戦略です。これにはいったい何が書いてあるかということ、政治的な分析、経済分析、それと貸出計画です。局全体でどういう仕事をやっていくかということを決めるドキュメントが、前の「ビジネス・プラン」で、次の段階にあるのが国別援助戦略です。これはその国に対して何を行うか、ということを決めるものです。

このビジネス・プランというのは、最終的に世銀全体に統合され、理事会へ行って、予算案として討議されますが、私の作ったような詳しい書類が、理事会へ行っているわけではないのです。元のものにはどの表を用意しろというのが2頁くらいあるのですが、理事会用の書類にはまとめが記載されているという程度です。ビジネス・プランは理事会の権限で決まる案ですが、一方の国別援助戦略は理事会には決定権はなく、単に討議するだけです。「こういうことをこの国はやります。討議いたしましょう」ということを実際にやるのです。そして投票はありませんが、お叱りを受ける時もありますし、お誉めの言葉をいただく時もあります。

## 分野別分析

先ほど、「経済分析のためにだいたい予算の20%を使っている」と申し上げました。その



うち、分野別分析はその中の30%、残りの70%は国別経済分析をやっています。すなわち、今日お話をしている分野別分析は全体の6%の話です。その仕事のやり方は、76頁に書いてあります。その表を見てみましょう。

ここは、各分野の課が「どういうふうに政府と話をし、どういう貸出業務をして、ほかの国際機関、二国間援助担当国とどう協力をして、どんな人間を自分の課で抱えて業務を実行していくか」を示したところです。その業務管理自体については今日はやらずに、いったいどんなプロセスでこれをしていくかというのを、この表を基にしてお話ししたいと思います。この「Key Elements of the Bank's Assistance（世銀の援助の主な要素）」の表の中では、「Country Economic Work」と「Country Sector Work」です。「Country Economic Work」のほうはマクロのことです。

「Country Economic Work」は、1本の分析を調査するのにだいたい12カ月かかると、ここには書いてあります。私はこのボリビアの運輸分野に関する報告書も12カ月かかったかなと思って、この報告書の表紙を見たら6月30日になっています。いちばん最初に問題提起をしたのが10月13日ですから約7カ月、非常に早く報告書ができています。この背景として、私の記憶では、84年に同じようなものをやり、87年にもやって、そして93年にまたやった。

このように報告書が用意される時期がいろいろ散らばっているのですが、その分野の重要性、あるいは問題の性質によって、時には続けてやります。15カ国あるわけですから、1つの課がいつも張りついていることはできませんので、この時は84年にやって、その次が87年、今度は93年というふうに、頭に入れていただけたらいいと思います。その間、この分野への貸出業務は続いているわけです。この時は、運輸部門の中でハイウェイ・メンテナンス・プロジェクトが実施中でした。また、エクスポート・コリドー・インブルーメント・プロジェクトというのも実施中で、プロジェクトが2つあったから、それに張りついているわけです。つまりエンジニアとエコノミストとファイナンシャル・アナリストの3人が1つのチームになって、この2つのプロジェクトをみています。その結果、こんなに早く調査ができたというわけです。

きっかけとしては、「これをやりたい」とだれかが考えます。そのだれかがどのように分野別分析を始めるかという、まず「これをやっていいかどうか」ということを国別作業班で討議します。その国別作業班が、「ああ、これはその国にとって役に立つ」ということになる、次はその問題提議（イシューズ・ペーパー）を作りはじめます。この細かい、どういうプロセスでやっていくかというのを、このドキュメンテーションとみなさんのお手元にあるものと両方合わせながら、説明させていただきます。

「分野別分析というのは、どんな重要性があるか」という話から始めて、「実際、分野別分析はどうするか」というお話に入っていきたいと思います。分野別分析というのは、先ほど、国別援助戦略を作る時の経済分析の一部だと申し上げましたが、それだけではなくて、貸出するための戦略の基にもなる。また政府やほかの国際機関、私の場合だったらIDB（Inter-American Development Bank：米州開発銀行）、CDB（Caribbean Development Bank：カリブ開発銀行）ですが、彼らと話をしている際の政策アドバイスの基になります。また、私た

ちは支援国会合の議長を申しついています、そこでドキュメントを配る時に、二国間援助担当国のみなさんに、「これがこういう重要性を持っていますよ」ということを、はっきり申し上げて配布しています。だから、「世銀がこうするよ」というだけではなくて、この場合には、「ボリヴィアさん、こうなったらよろしいですよ」ということがはっきり出ています。

#### ボリヴィアの場合

その1つずつのドキュメントにみなさんと一緒に入っていてもいいのですが、それをやったらお疲れになると思いますのでやめます。ボリヴィアという国をちょっと想像してください。5つの国に囲まれています、海がない。日本は海に囲まれているのですが、ボリヴィアの場合は5カ国に囲まれて、海がない。そして国際収支が悪い。そういう時にインフラストラクチャーというと、「どうしたらいいのか」とだれでも悩みます。しかも東のほうへ歩いていくと湿地帯です。水がたくさんあって、ジワジワ水が出てくるようなところ

です。もう少し内陸に入ってきますと、サンタクルーズというところで、大豆を作ったり、オキナワ1とかオキナワ2という村ではお米や麦、あるいはほかの種類豆、それにポテトを作っています。それを輸出すること、例えば「大豆を何トン輸出できるか」というのは、彼らの夢です。ブラジルまで持っていく、アルゼンティンに持っていく、ペルーを通過して太平洋のほうへ運んでいく。ボリヴィア建国以来のその夢を「どう実現したらいいか」という調査を私たちはやっているのですが、そんな夢なんかはこのドキュメントには何も書いていない。あまり国が貧乏なので、「夢」どころか、このお金のない状態で、「どうやってインフラストラクチャー、道路や鉄道を生かしていくか」という話をしている。だから、まことに薄いドキュメントなのですが、作った人たちの心の中はものすごく燃えていたと思います。

実はこの場合は、この調査が終わってから、ボリヴィア大統領のご臨席をいただき、ワーク・ショップのようなものを行いました。トラックの運送業者組合の偉い人たちを全国から集め、ガソリン運送を扱っている業界の人たちや倉庫業者、関税局の人たちを集めたりして、「交通システムをどうやってよくしたらいいか」という話を2日くらいかけてやりました。そういうことをやったりして、「みんなで協力してその夢を実現してください」というところへつなげるようにしていったのです。

でも、まず大豆自体がよいものでないと売れないわけです。いくらトランスポーターションがよくなっても、すなわちいくら運送費が下がっても大豆がよいものでなければ、だれも買ってくれない。それで「これは交通だけではない、もっと根本的に難しい問題がある」ということが、このストラテジック・ワークの根本になるのです。用意した資料のいちばん最後にあるのが「MASTER COPY」と1頁目に書いてあるものですが、これは運輸部門の戦略を構築する時に、その国へ行ったら、「どういうデータを集めて、それを基にどうストラテジーを作っていくか」ということを考えながら、必要事項をリストアップし

てみたものです。大切なのはパート1の「GENERAL」というところです。「当時、私がいったい何を考えていたか」ということを示していますので、読んでいくうちに、「世銀ではこういうことを一般的にやるんだな」と考えていただけだと思います。

運輸部門は、もちろんそれだけ孤立させて議論してもしょうがありません。トランスポーターションとは何かを運ぶことです。人間を運ぶというのは、「何でその人は動きたくなるか」ということを知っておかなければいけない。物を運ぶ時には「それが何で動くのか」ということをわかっていなければ、調査してもしょうがない。だから、まず地勢（ジオグラフィ）から入っていくのが重要です。

#### まずジオグラフィから

ボリヴィアの場合は、首都ラパスが高度4000m以上のところにあります。4000mの高地に住んでいるのです。ところがサンタクルスに行きますと、これは海の高さです。太陽が当たって、カリフォルニアの感じと非常によく似ています。そういう状況をわからなかったら、ボリヴィアのトランスポーターションの話はできません。この資料の「A. Geography」と「B. Historical Development of Transport System」は、一般的な諸々の経済変数がどういうプロセスで関係するか、ということ資料をいろいろ集めて、考えさせるようにしてあるのです。

いったいなぜこのA.とB.がそんなに大切かと言いますと、エンジニアでもエコノミストにとっても、物を運ぶ時にその難儀さとやさしさの勘どころが重要だからです。大豆の場合、あるいは綿、鉄鉱石でもよろしいのですが、「1トン、10トン、100トン運ぶのに、輸送コストはだいたいどれだけかかる」という実感がなければ、話にならないわけです。

海に面せず山々に囲まれたボリヴィアは、海があるほかの平坦な国と比べると、物を輸出しようと思った場合、コストが高いに決まっています。何倍か違う。そこでも、生きていくためには勝負しなければいけない。「その勝負どころはどこだ」というのを知るためには、こういう歴史的なこと、「なぜここに人が住んでいるのだろうか、なぜこんなところで大豆なんか作るのだろうか」を考え、知ることが必要なのです。

ポトシというところがあります。ここにはニッケルとか、銀貨をスペインのために作ったのでお金の博物館があります。私はその屋根へ上ってみました。そうしたら教会が7つ見えました。「なぜ教会があるのか。たぶん鉱山では人が死ぬまで働いていたから、教会が必要だったのだろう」と、私は自分なりに考えながら下を見ましたら、トラックが動こうとしています。ちょうど雨が降っていて、何台ものトラックが、泥沼のようになった道路から抜け出られなくて、ものすごい音をたてているのです。彼らのトラックはアメリカ製のトラックで大きく、ディーゼルから煙がプワッと出ていて、力強く見えても動けない。それが1台や2台ならともかく、たくさんあった。それを博物館の上から見ていて、「いやあ、これはたいへんだな、運輸費用は高いな」と思いました。「そういうバックグラウンドを担当官が身体で感じていなかったら、運輸費用が一般的な平均値よりもずっと高いのはなぜかわからない。それではだめだ」と思って、このA.とB.を作ったのです。

「C. Transport Demand」は簡単です。もうみなさんもやっておられますからいいと思います。D.の「Transport Pattern」も、まあ、すぐわかるようなことです。E.の「Transport Costs and Quality of Service」になると、これは非常に大切です。その「2. Frequency and Speed」で、スピードのほうは当たり前なのですが、フリークエンシーと「3. Reliability」というのがものすごく大切だと思います。ある村で、インドでもボリヴィアでもいいのですが、例えば肥料が必要であるとする、まず種蒔きをやったりする時ですね。さらに太陽の動きによって、いつ肥料が必要かということは決まっている。ただ途上国ではまああることですが、その時に必要なものがどうしても手に入らない。手に入っていたら、経済発展はもうかなり起こっていたはずなのですが、起こらない。それを分析するために、リライアビリティとかフリークエンシーという非常に中立的な言葉を使っています。手に入らなかったら、やはり1反当たりのアウトプット(収穫)がかなり低い量になる。そして収穫した作物の色まで変わってきます。

#### 空から見ると

私はかつてバングラデシュでヘリコプターを雇って、上から見せてくれと言ったことがあります。下で見たら、小麦が風に揺れていて、すべてきれいに見えるのです。南アジアの場合は、人工衛星から写真を撮っても、作物の伸び状態とか豊作不作の状態というのは、色を見たら一度にわかるわけです。それはもちろんみなさんご存じのように、「どんな色したら、どういう状態になっているか」という解説書があるからなのです。でも私がバングラデシュに行っていた頃は、その解説書がまだない時だったのです。だから衛星写真を見ても何もわからない。私は「こんな写真を見てもしょうがないではないか」と、アメリカのUSAIDの連中に申しましたら、「お前、そんなうるさいことを言うなら、ヘリコプターに乗せてやる」と言って、ヘリコプターに乗せてくれたのです。それが77、8年の話です。

それで乗りました。USAID(米国国際開発庁)のアグリカルチャーのスペシャリストと一緒にでしたが、バングラデシュを上から見て、最初は、ものすごくきれいだと思ったのです。インドとの国境がずっとありますが、そこまで連れて行ってくれた。するとそれまで私が素晴らしいと思っていたバングラデシュの緑の作物が、インドのほうと比べたら非常に黄色っぽい。色で4倍も違うと言われました。インドはグリーンの小麦です。しかも、その緑色が非常にいい緑なのです。バングラデシュのほうは、最初は本当に緑だと思っていたのに、実は黄色がかった緑でした。それで、これは不作なのだ。そよそよと重たそうに揺れていて、豊作だとばかり思っていたのが、豊作ではない。インドの4分の1の生育です。なぜかという、肥料が必要な時に与えられなかったからなのです。

運輸部門をやる人たちは、そういうことも知っていなければいけない。単に「何トンどこからどこまで行った、何トン運ぶために道路が必要だ」、そんな話はだれでもできる。「この村にはその時にこういう大切なものがなかったらだめだ」ということを知っていなければならないのです。それには倉庫設備も入ってきます。私はみんなに「細かく見ろよ」と言って、叱咤激励しています。

## 外貨が必要

リライアビリティの大切さを説明できるもう1つの例は外貨です。私の頃は外貨が割当て制の国が多かったのです。いまや、もう市場経済制度が構造調整と一緒に入ってきて、少なくとも外貨はいろいろな役所でも自由に手に入るようになりました。私が現役でその土地にへばりついてやっていた時は、外貨なんかありません。だから、「いつ外貨が来るか、いくら来るか」、わからないわけです。

簡単な例ですが、鉄道公社でディーゼル機関車を維持するプロジェクトを用意したとします。いくら立派な経営組織があつて重役の方々やマスター（修士号）を持った人がいても、外貨が必要な時に来なかったらディーゼル機関車が走れず、これではだめです。

G.の「1. Policy Objectives」（政策目的）とか「Policy Instruments」（政策実行手段）、こんなものはだれでもご存じでしょう。H.は「Transport Investments and Financing」です。次のパート2に入った時にいろいろな細かいことを言うつもりですが、このH.は、私にとっては非常に大切なところです。いま、これは運輸部門を例に使ってお話をしていますが、ほかの分野でも非常に大切なことだと思うのです。

## 運輸投資と財政

何が大切かと言いますと、「投資」と「経常支出」の関係です。あるいは経常支出の効率性という問題です。もっと簡単に申し上げますと、ディーゼル機関車というのは、いまでもほとんど値段は変わりませんが、その当時1台3000馬力のディーゼル機関車は、だいたい150万ドルくらいしました。途上国でそれを走らせます。韓国だったら、1日にだいたい平均450km走ります。インドは韓国よりも国が広いから、ボンベイとカルカッタの間などはどんどん往復しています。何と1日に600kmを走っている。ほかの機関車はインドではあまりうまくいっていませんが、この3000馬力のものは、1日600km走っています。

アフリカに行きますと、同じような機関車はうまくいって150kmから200kmです。もし持っている資産を倍使ったら、新しいものを購入する必要性はないかもしれないのです。だから、経常支出と簡単に申しましたが、「現在持っている資産がどういうふうに使われているか、ということを見たら、案外インベストメントが少なくて済む」という考えを導き出せるような、根本的なデータがここで必要になってくるわけです。ここでは詳しくは何も書いていませんが、その重要さからここへH.として入っているのです。「Aggregate Investments」と「Financing」、これをサッと書くのは簡単です。しかし、違います。「裏にちゃんとした分析がなかったらいけない」ということを言っているのです。

私は世銀で、このデータ集めの参考書を頼りに運輸調査をいろいろなところでやりました。「どういうサーベイをしたらいいか」ということで、マクロ・エコノミックスの訓練を受けていたので、運輸という分野を担当させられたというわけです。

いちばん最初にやったのは、韓国でした。だから、450km走っているということを知っているのです。「日本はどうか」ということをみなさん考えておられると思いますが、どうだ

とお思いになりますか。だいたいこんな大きなディーゼルは走っていません。もっと小さいディーゼルです。日本では、3000馬力のものがたくさんブワッと走っているという感じではない。韓国では、釜山とソウルの間がキョンプーラインというのですが、それを行ったり来たりしなければなりませんので、450 km走っていたわけです。

韓国でやって、その次にビルマ、スリ・ランカ、バングラデシュでやったのです。バングラデシュは非常に重要だったのを覚えています。とにかくこれを使って、一生懸命実験しながら、みんなの頭の中に自動的に「こういうことを考えなければいけないのだな」ということを植えつけるために、この「MASTER COPY」を作ったのです。

## インプット・アウトプット・テーブル

I. の2. の「Transport in the National Accounts」、これはそれほど意味はないです。「運輸の規模が大きいからといって何だ、小さいからといって何だ」ということです。パターンを見つけて、「これがよいのか悪いのか」とジャッジメントをやらうと思っても、そんなことはできるわけがない。それよりも私だったら、時間があれば、インプット・アウトプット・テーブルの中で、トランスポート・サービスや倉庫などが、「どういうふうにトランスポートの効率に影響があるか」というのを見たほうが良いと思います。

ところがまずいことがあります。どこの国にもきちんとしたインプット・アウトプット・テーブルがあるとは限らない。私はそれでもう諦めたのです。だから、このI. のところはだれにでもわかるように、マクロとの関係をただ列挙しただけで何もないと、白状しているわけです。だから、日本のインプット・アウトプット・テーブルを使って実験的にやってみました。

どういうことをやったかと言いますと、これは70年代でしたが、輸送について、国鉄の割引きされた鉄道料金を使わなかったとしたら、いわゆる全額負担の料金制度にしたら、どうなるかという試算です。そうするとほかの交通機関に運輸需要が移行しなければなりません。するとものによっては全部沿岸運送になる。そして、沿岸運送になったら物価がたいへん安くなる、という計算結果まで出てきました。インプット・アウトプット・テーブルを使って、どういうものが沿岸運送にいくか、見ていたらすぐわかります。付加価値を考えると、卵でも、私の感じでは生鮮物でも、沿岸運送をやったらいいなというケースが、たくさんありました。I. は単にそのことを列挙してあるだけです。

## トランスポート・セクター

「Annex Part I」に、「トランスポート・セクター・ジェネラル」について、「どういうものを見たらいいか」ということを、私はなるべく詳しく書いておきました。これは何も運輸部門の仕事の宣伝をしているものではありません。こういうパターンでほかの分野でも、同じようなマクロ経済学の訓練を受けた世銀のほかの担当官が、農業部門ではこうしたらいい、電力ではこうしたらいいと、同じようなことをやっていったのです。これは

運輸部門を使って、その例として説明しています。もう少し詳しいところは「Annex」を見てください。

私がやっていた時代には、運輸部門というのは投資を実施するのにお金を使いやすかったのです。どうしても建設省と運輸省というのは、どこの国でもお金を早く使うのが非常に上手なところなのです。なぜかと言いますと、利権がいろいろなところからんでいますから、どうしても、つい投資をなさる。そんなふうにならなければいけないというのは、もちろんこちらの根本にある。ですから、新規の投資をする前に、「何をやったらいいか」という調査を必ず、この分野別分析でやらなければいけない、というのが私たちの鉄則です。

「新規投資をしないで何をどうやったら物を運べるか」ということを考えるのがいちばん最初です。さっきの鉄道の例が、いちばんいい例です。例えばパキスタンなどでも、3000馬力のディーゼルを200台買いたいとおっしゃる。アメリカ政府の輸出入銀行の資金で何十台か買い、世銀は残りをやってくれと言うわけです。「その橋渡しを、阿部さんやってください」と。私は、「こういうやり方でやったら、10台くらいしかありません」という結論になる。そうすると、世銀では褒められました。が、パキスタン政府にはたいへん怒られました。

1975年頃だったと思いますが、ラホールの国鉄本部におりましたら、40歳くらいの弁護士出身の運輸大臣がいらっちゃって、「君はけしからん。わが国の経済の必要性をわかっとらん」と、たいそう怒られたので、一生懸命大臣にこれと同じような議論をしまして、「いいえ、そうではございません。私のほうが正しいと思います」と言いました。すると、「それなら10台じゃなくて50台くらいはどうだろう」というような、けったいなネゴシエーションになりまして、私はほうほうの体で帰りました。そのたいへん怒られた時に、どうしてごまかしたかと言いますと、やはり「分野別分析をやったから」という武器を使いました。「何をおっしゃいます」というスタイルをずっと貫いて、10台ではなかったのですが、やはりちょっと味をつけさせていただいて、20台くらいにして勘弁していただいたというのを覚えています。やはりこういう調査がなかったら、強い議論は世銀もできないし、相手国政府の前でも真面目な顔をして、「いいえ」と見栄を切る切り方が弱くなります。この調査があったので強いことが言えてよかったことを覚えています。

#### パキスタンの場合

こういう調査報告書がどんな国でも重要になるのです。またパキスタンの例で見ると、ある物をカラチから北に持っていかなければいけないという。しかし南へ帰ってくる貨物はゼロに近い。すると専門家にとっては、こんな難しい仕事はないのです。もし北のほうからも物を持ってこれるなら、トラックでも鉄道でも、調和のとれた貨物政策をとれる。ところが一方通行なわけです。そしてパキスタンの場合は、乗客の運賃を安く安くして、貨物からたくさんお金をとる。しかも原価よりもはるかに高くおとりになる。それでトラックに逃げられてしまい、鉄道を利用するのは旅客だけなのです。

そうするとバス業界がものすごく怒る。私はバス料金を自由化するのには成功したのです

が、こういうスタディをした後、「自由化しましょう」と言いました。しかしその条件は、「鉄道の料金も同じように原価計算に基づいた料金でなければいけない」というはずだったので、彼らはバスの料金だけを自由化して、鉄道の料金は自由化しなかったのです。そして鉄道の旅客車をいっぱい作る。旅行しなくてもいい人に、旅行しなさいと言っているわけです。

そして貨物からは原価よりもはるかに高くとっている。ところが、旅客車は安いから乗り手があり、貨物用の機関車も旅客のために使い、旅客列車の数を増やす。するといっぱい貨物の積み残しがある。収入が減ってくる。そして破産するわけです。

ですから、いくらこういう調査をやっても、政府の人が聞いてくれなかったら、何にも効果がないということです。その間、私は、旅客バス会社協会の弁護士の方々に、何度も、「あんたはアホや」と怒られました。「この勧告は合っているのだけれども、だれも言うことを聞かないではないか。言うことを聞かすのがお前の仕事だ」「何を言っているか。俺みたいな外国人に何ができる。あんたらが政治家を使ってやったらいいではないか」というような議論を、毎日やっております、本当にバス会社の方々に嫌われました。

いくらやっても、どれだけ正しい調査をしても、このように向こうに通じなかったら、何の役にも立たない。「世銀だから言うことを聞いてくれる」と思ってたら大まちがいで、相手にもされない。その時はどうするかというと、「じゃ金を貸さない」ということになるだけで、向こうが「それはいやだ」と言ってニコッと初めてされた時には、「ハハッ、うまいこといった」と思うのですが、そうは簡単に聞いてもらえない。

ただ、そういう勝負をする時に、いつも細かいデータを常にポケットに入れていました。そうすると、いつの間にか世銀の職員のほうが向こうのお役人より詳しくなることもたびたびありました。「雨期になったらどこで泥沼ができるか」「そして何が起こるか」というのを知っているのは、世銀の職員です。

私は、「大臣、それでは一緒に行きましょう」と言って、視察旅行のお供の形で地方に出るのですが、そんな機会を利用して、「月に1回、道路の状況をペンでも鉛筆でもいいですから、50kmずつお書きになったらよろしいのではないですか」という文書を渡すわけです。「これはいいな」と思われたら、ご覧の資料の「Annex」の前にある各セクターのデータのようなものを彼らに集めていただいて、それを法律にさせていただく、という手を私は使いました。

## 原価計算

「Annex」を一応見ていただきたいと申し上げましたが、これまで申し上げたことが詳しく出ています。あまり加えてお話をするようなことはないですが、絶対言わなければならないことがあります。みなさんに謝らなければいけないのですが、私がこのために作った課の文書が出てこなかったのです。おそらく引っ越し中にどこかへやっしまい、いつかまた出てくると思うのですが、そこに原価計算の仕方を少し細かく書いている。ここではコストくらいしかありません。フェアという料金制度のところ、コストが出てくるので



すが、実はいちばんの根本は原価計算です。経済学的手法を使う時にいちばん大切なのは、コストの計算だと思います。

やはり専門的に人を使って、原価計算をするのがいちばんいいかと思います。「トラックだったら、1トン何を運ぶのに、何キロ運ぶのにいくらかかるか」ということです。もちろん何キロというのは入っていなければいけません。距離が長くなればなるほど、また大きなトラックだったら、1トンのコストがだんだん下がってきます。そういうことを専門家は知っています。その原価計算のやり方は、日本で非常に発達しています。

だから、その専門の方々がこうして計算したらいいというのを、やはり計算してお求めになるべきでしょう。各国の資料がJICAの国別のセクター別のファイルにありますね。1つだけサジェスションさせていただくと、コストもJICAでスタンダードなコストがあったらいいと思います。ある国がそれより「高い」とか「低い」とかいう時に、「一般的にものを言っているようで、実は非常に科学的な示唆をしている」となるようにデータの集め方をお考えになったらどうかな、とみなさんのドキュメントを読んでいて、ちょっと思ったのです。私が言わせていただくのはこれだけです

それでは「コストがなぜ大切かということについて、お話ししましょう。

## 鉄鉱石の運送

私がプロジェクトの審査部に入っていちばん最初に仕事をやりましたのは1968年です。インドへパツと行かされたのです。インドのゴアにモルムガオ港という鉄鉱石を輸出する港があります。なぜ私がそこへ行かされたのか、後から偉い人に聞きましたら、「これはマクロ経済と関係がある」と。この港は、年に800万トンの鉄鉱石を輸出しています。よく見たら80%は日本へ輸出している。ただ、私は日本人だから行かされたのではなく、そういう経済分析ができるだろうと想像して、連れて行ったのだと思います。

その時に使っていた船が、平均的大きさが4万5000トンだった。4万5000トンだったら日本へ鉄鉱石を持ってくるのに、トン当たり2ドル50セントかかる。そのコストがなぜわかったか。ロンドンに船舶の空いたところを売っている会社があるのです。船舶に何トンまだ積載できるか把握して、インドから東京とかオーストラリアからどこどこか、スポット・マーケットもあるし、ミディアム(中期)のコントラクト(契約)もあり、ロング・タームのコントラクトもやってくれる、そういうエージェントがあるわけです。そこへ電話をかけて、「4万5000トンだったら、いくらだ」と言ったら、「2ドル50」と言うわけです。こういう会社もあるということがわかったので、世界中のいろいろなところへ電話をかけました。そうすると、みんな2ドル50なのです。それで基本コストがだいたいわかってくる。

この港へ私が連れて行かれたのは、インドの国際収支を見る必要があったためですが、私にそれを分析させて、モルムガオからしっかりと日本へ、半永久的に鉄鉱石を送って外貨天井を少しでも高くしたかったわけです。

インドとしては2ドル50で勝負したら、おそらくオーストラリアの鉄鉱石に負けるわけですが、6万トン級の船を入れたら、2ドル50が1ドル25に計算できるわけです。電話で

やっているマーケットで、「もし6万トン級だったら、いくらだ」と言うと、「はい、1トン1ドル25」と答える。それが私の原価計算のやり方です。いちいち船に入っていくと、「この船は何キロ走ったら、いくらですか」と、そんなことを言っていたら時間がかかります。電話をかけたら、一度にマーケット・レートがわかってくる。そうすると、「あっ、オーストラリアよりも安くなる」と、すぐわかるわけです。そうすれば、日本は買い続けるということです。本当はこういう仕事は船の、あるいは鉄鉱石の専門家がやるべきなのですが、国際収支の専門家の卵の私が、68年ですから入って2年目でしたが、その仕事をやりました。

そうすると、たった4万5000トン級から6万トンへ変えただけで、1ドル25セント得するわけです。「だれが得をするか」と次に議論になったのが、投資をした利益の分配論です。いくら世銀の金でもインドが投資しますが、船主は日本なのです。どんな方法で日本が輸入しているかと言いますと、長期の契約を結んでいる。その契約の最後のほうに、「マーケットの状況が非常に変わった時には、このレートをもしかしたら変えられるかもしれない」、すなわち、「ネゴシエーションしてもいい」という項があったわけです。そうでなかったら、1ドル25セント全部、日本に入るところだったのです。

#### インドを守る

私は、顧客はインドですからインドを守るべきだと思ひまして、「インドが全部ポケットに入れるべきだ」と言ったのです。そこで世銀が本部にテレックスを打ちますと、「半々に痛み分けにして、インドと日本で1ドル25を半分ずつにしよう」というわけです。そして、1ドル25を痛み分けにしようと思って、それをインド政府に「痛み分けいたしましょう」と言ったら、インドの日本大使館に伝わった。「日本人がこんな変なことを言っている」と言われ、結局は世銀から命令があって、「東京の日本鉄鋼連盟にちゃんと説明して、ワシントンに戻ってくるように」という命令書がきたわけです。へエツと思ひました。私は入って2年目でした。世銀の業務規則も半分も知りません。経済学の面だけは偉そうに口をきけても、業務規定を知りませんでした。

そこで世銀から、「もっと偉い人を」ということになり、経済学主任担当という偉い仲間がアメリカからサッと飛んできて、2人で帝国ホテルに泊まりました。そして日本鉄鋼連盟に行きましたら、相手はのちに新日鐵の原料担当の副社長になられた田部三郎という、当時の富士製鉄の原料担当の常務だった。東大で原料論を教えておられた方で、名前は知っていました。その先生が相手です。

その先生がお座りになりまして、私はあまりにも若造ですから、「あまり話したら危ない」と思ひまして、私は話さないで、その西洋人に「お前、しゃべってくれ。しゃべらなければいけないことは、こういうことだ」と。そうしたら、「このプロジェクトをやると大きな船舶が入ってくるから、原価計算に基づいて1ドル25セントの得が生じることになります。それを痛み分けにさせていただきたい。いまの長期の契約を見たら、ほとんどは日本の会社に入るようになっている。それは世銀としては同意しにくい。だから、長期の船舶契約を

変えてくれ」と言ってくれたわけです。この「原価計算に基づいて」というところがポイントなのですが、そうすると、日本語で「お聞きいたしました」と。結論は痛み分けで、契約を変えるということになり、ロンドンの人たちから聞いてはいましたが、「原価計算というのはこれほど大切なんだな」と思いました。

その富士製鉄の常務は、「本当に原価計算が大切だという話を大学で教えている」と言って、『鉄鋼原料論』という本をくださいました。こんな部厚い本でした。そこには、原価計算がどれだけ大切かということはそんなには出ていなかったのですが、「ヤマ（鉄鉱石の鉱山）によってどういうふうに原価が違うか」ということとか、輸送費などが書いてありました。

この資料に私が書いてないことでいちばん大切なのは、「トランスポーテーションにかぎらず、ビジネスなどのことで、人と話をする、人と議論する時に、あるいは国と話をする時には、重要なのは原価計算である」ということです。

この辺で、私の分野別分析の話が終わらせていただきます。ご質問があればどうぞ。

#### どれを先にやるか

○三木 トランスポートのことはよく知りませんので、的外れのこともあるかもしれませんが、いまの相手政府なりとネゴする時に、こういうことが非常に大事だということはいくわかる気がします。

この「MASTER COPY」のジェネラル・アウトラインだけ見せていただくと、いろいろな 이슈があって、どれがいちばん大事かということが問題になります。さっきのお話でも、鉄道とバス会社は当然まったく違う話になりますから、これはたぶん立場によって違うと思います。国の中でも、産業を興すのが大事だとか、どこか貧乏で辺鄙なところがあって、そこへアクセスをするのが大事だとか、いろいろな問題点、課題があって、予算が限られているわけですから、どれを先にやるかということが難しい。それについて、ここではどう扱われているかということをお聞かせいただければと思います。

●阿部 非常に的を得たご指摘です。「各々の国でどういう戦略をとるのが、その国に対してわれわれの活動がいちばん役立つか」という妥協点があるわけです。例えばボリヴィアの場合、やはり、「所得格差がいちばん大切ではないか。所得格差をなくすには何をやったらいいか」ということで、公衆衛生だとか初等教育。私たちは、ボリヴィアの場合にはこれを中心に行ったのですが、その間に多額の構造調整貸付を実施している。しかし、この作戦自体が非常に危ない作戦なのです。

つまり、貧乏である状態がずっと続いているところに、またものすごい手術をバツとやるわけです。そうすると、どれくらい数の貧困者が出るということも、われわれは知っているわけですから、それを抑えるために社会基金の制度を導入して、NGOも一緒になって、貧しい人々の生活向上のために仕事の場を提供したり、次の仕事のための訓練をやったりしてセイフティ・ネットを、全国中に作らなければいけないわけです。しかし、そういうこ

とをやるのがいちばん大切だということになると、今度は交通とかの社会基盤分野に、われわれの気が十分回らない。

さっき少し申し上げましたが、84年に始めて、87年にこのスタディをやり、今度また93年に、正式には94年に出版されたと思うのですが、だいぶ長い間、7年間の間隔があるわけです。それはどういうことかということ、ほかのセクターがもっと重要とされて、交通などのインフラはだいぶ後ろのほうにやられたということです。交通の中で貧富の差の話はいったいどういうふうに入ってくるか、ということもお聞きになると思うのですが、それは「BOLIVIA TRANSPORT SECTOR STRATEGY」のコンクルージョンをご覧になればわかります。サマリーの中のいちばん最後のところで、「ルーラル・ロードが大切なのではないか」ということを言っています。このように、ほかのセクターが実はもっと大切で、そちらにいっぱいマンパワーを使い、インフラストラクチャーのほうはあまり重要でないと思われ、延び延びになって、調べたら7年後になっている、という証拠が出ています。でもその報告書の中にルーラル・ロードをやって、貧困撲滅に協力しようという勧告を出しているわけで、これはこれでよいのではと考えます。

#### JICAの役割

○小樋山 先ほどのパキスタンの例で、ディーゼルを10台、向こうの希望は200台、最終的に20台となったというお話をうかがいましたが、その中では、世銀の立場からすると10台ということなのでしょうが、そこにはやはりあるアサンプションみたいなものがありますね。例えば日本あるいはインドのような、あるマネージメントがあつて鉄道をちゃんと走らせることができることを前提にすれば10台でいい、と阿部さんはお考えになったのではないのでしょうか。しかし、「パキスタンで本当にそれが正しかったのかどうか」というのが、われわれの入り込める唯一の分野だと思います。

そうすると、やはりインスティテューションが、あるいはもうちょっと言えば、マンパワーが、本当にそういう形で正しく動いていくのか。動いていくものだと仮定すると、10台かもしれないけれども、そうでなければ20台、あるいは50台だったのかもしれない。その時に、人づくり、われわれJICAのやっているところとの関係が、どういうふうに整理されるのか。「それはもうパキスタン任せです、それはあなたの国の問題である」ということで整理されるのか、あるいは「それはJICAに頼みなさい」というのか、その辺のところの整理の仕方を教えていただきたいということが質問です。ついでながら、私のいる人材養成課は、タレントを持っているプロモーターみたいなところですので、阿部さんには各部署でいろいろ活動していただきたい、という要望も含めまして、質問に代えさせていただきます。

●阿部 私はその頃JICAにお邪魔しています。いつ行ったか、どなたとお会いしたかは、いまちょっと不正確です。ルーラル・ウォーターのことでお邪魔しているのかもしれませんが。その時だったら、80年代です。この鉄道を世銀の立場からご覧になったのは、日本人

の鉄道技師でした。私はそのお伴をしておりました。日本では、国鉄の東京管理局の局長をおやりになった方です。世銀を辞めてから JICA にお勤めになりました。

パキスタンのこのプロジェクトには、それまでにカナダ (CIDA (カナダ国際開発庁)) が入って、いろいろなことをやってきました。私たちはうまくいかなかったのですが、世銀でその方がおやりになったことは、こうでした。「いちばん悪いところは、この人たちができるかどうかということではない。この人たちの運転命令書の整備の仕方が悪いのだ」ということで、ウルドゥー語を話せる鉄道のエンジニアで、われわれの言うこともわかるコンサルタントを雇いました。

毎日出される「今日このセクションは時速何 km で走らなければいけない」という列車ごとの運転指令書がありますが、それは1カ月どころか1年くらい古いデータでできていて、世銀がお金を出して橋を直したのに、その橋が修理された後もまだ時速5kmで走っていると、そんな状態でした。この古い運転指令書をわれわれが集めましたら、ホテルの机の上にはいっぱいになりました。コンサルタントに全部コメントさせ、それをまとめて、「こうしたらいい運転指令書ができる」という作業をやったのです。その時、「いったいマネジメントが問題なのか、マネジメントを変えたらできるのか、あるいは運転指令書を変えたら本当にもっと早く走れるのか」、私たちは本当に迷ったのです。「どうせ CIDA がやっているのだから、われわれはあまり訓練のほうは重く見ないで、こちらのほうの運転命令書のクオリティを上げよう」ということで、一生懸命やったのを覚えています。この偉い方は、よく徹夜をしておられ、お気の毒でした。時々、「わしは寝たい」とかと、私に文句を言っておられました。

小樋山さんのおっしゃっていることはよくわかります。まず第一に、「世銀は物を出すのはうまいけれども、人を訓練するのは下手ではないか」ということをチクリとなさって、この言い方は非常にうまいのですが、これに騙されたらいけない。実は、私たちもその訓練はうまいのです。JICA などと一緒に仕事をしながら、われわれが物資を出して JICA のほうで訓練をしていただくとか、インスティテューショナルなオーガナイゼーションの作り方を考えていただく、といった双方で協力できるプロジェクトがもしできれば素晴らしいと思います。これはみなさんの JICA のワシントン事務所におられる三好さんの仕事であり、また世銀職員全体の努力が必要かと思いますが、非常によいプロジェクトができると思います。毎年、世銀と JICA の定期協議会があります。このような提言、そういうところで言ってやってください。私も言いますが、私が世銀にいた時は、「なぜそれがおもてに出てこなかったか」、ちょっと気になるのですが、それは後から話をすることにしまして、まことによりアイデアだと思っています。

#### 援助機関のコーディネーション

○中野 今日テーマはセクター調査手法ということなのですが、私の質問はどちらかというと、セクター調査の仕組みみたいなのところに関係しています。

つまり、お金がなくなってきた時も、お金がなくなる前も、「無駄はしたくない。あるい

は重複があるのではないか」ということがある。私は、前に開発調査の仕事をやっていた時に、ある国の全体の運輸セクターのサーベイなどをしたり、あるいは水資源の調査をしたのですが、それについての世銀のレポートがあることもあり、ないこともありました。

ある運輸プロジェクトを「軌道型にするか、道路型にするか」ということで議論があったりするのですが、最近の傾向ではよりお金がなくなってきました。ですから、「無駄な重複がどうしたら避けられるか」、かといって競争社会ですから、ある1つのところがやればそこがドミネートしてしまう状況もあり得ると思いますので、「そのセクター・サーベイが、どのように費用の観点からも効率的に、うまく調整されて行われるのか」というところをお聞かせいただきたいと思います。

●阿部 世銀の調査報告書はいまみんなパブリックです。しかしだれでも世銀の調査報告書を手に入れるというだけで、本当のコーディネーションにはなっていない。ただ、いろいろなスタディなどのコーディネーションを本式にやろうと思ったら、案外複雑です。私もいろいろ他の国際機関とかと一緒にやってみたことがあるのですが、私がいちばんうまくいったと自慢できるのは、「世銀に金がない、私の課には一銭も金がない。だがトルコの住宅政策を変えたい」という件で、1980年代後半、私がインフラの課長の時でした。下手をしたら、日本の住専問題みたいなことが起こるといふ事態だったのです。トルコがインフレで、建設省の人たちが非常に気にしていました。彼らが私のところに来て、「頼むから、問題が起こらないうちに抑え込むようなやり方は何かないか」と。世銀にはお金はありませんから、だれも雇えない。そして世銀にはこの分野の専門家が少ない。これはアメリカの専門家だということはよく知っていましたから、「アメリカ人のコンサルタントを使ったらよろしい」と言いました。

お金はUSAIDのトルコの局に残っていることが電話で調べてわかっていました。8万ドル残っていることも知っていた。それを利用してもらおうと思ひまして、命令書は私の課が私の名前で作るのですが、それをUSAIDに持って行って、「あんた、これをやってくれ。俺のところは金はないから、そちらの8万ドルでやってくれないか」と言うと、「何で知っている」と言うわけです。「専門家はアメリカ人だからUSAIDの予算でやってほしい。名前はこれとこれ、こういうのを雇って、よろしくお願いします」と言いました。この局長は、「それではやってやろう」と言って、やってくれた時はうれしかったです。

命令書は私が書いているわけですが、もちろん彼らの局長の名前にパッと変わって、コンサルタントはこちらが言ったのを全部使って、8万ドルでおやりになった。これは素晴らしいかったです。命令書の内容はわれわれが作り、金は向こうから出て、専門家はアメリカの例の貯蓄組合をやっている人たちですから、いい人がたくさん揃っています。それを雇ってもらってやりました。

そういうコーディネーションのことはありますが、これはちょっと偶然が重なった話で、一緒に本格的にやろうと思ったら、だいたいプランが必要です。ただ、世銀の職員が部分的にJICAがやっておられる仕事に参画させていただくということは、口では言えないコーディネーションが、何か素晴らしい結果が出るようなやり方があるので、とは思っているのですが。で

もそれを組織立てて、JICAと世銀が「定期協議に基づいてこのスタディを一緒にやりましょう」と言ってガッチリやり出したら、私は絶対うまくいかないと思います。そんな感じがします。

人間交流をやるのも、1つの手かと思います。いまは、JICAから世銀へ出向しているのは岩間さん1人ですが、1人だけだったらだめで、もう1人くらい来ていただき、私たちも人間を送らせていただくという形でやっていけば、特に交通部門ではなくても、農業とか何とか決めてやれば、ある程度深みのある共同作戦ができるかな、と思います。

## 最後に

「いったい何をこのボリヴィアのセクター・スタディでやっていたか」というのが、気になると思いますが、このボリヴィアの「TRANSPORT SECTOR STRATEGY」のサマリーを全部お読みになるのは「横文字なのでいやだな」と思ったら、1パラグラフだけ、最後にバンクス・ロールというのがありますが、その1パラグラフだけ読んでいただければ、こういうことをやっていたということがわかります。

ここでは、私たちの局の中で「どの国が重要で、その国では、例えばボリヴィアなら、ペルーと比べて、コロンビアと比べて、何がどのくらい重要か」という位置づけをまずします。そして「ボリヴィアに関しては貧困撲滅がいちばん大切だ、そのために教育や公衆衛生が大切で、根本的な構造調整が必要だ」ということで、ここに書いているわけです。その中で、6%のお金の一部を使って、「トランスポーターションは何をやったらいいか」ということを、ここで研究しています。その結論が、この資料V頁の「XIV Bank's Role」に出ています。

○司会（大岩） 最後に、プロジェクトと分野別分析の関係についての質問です。いま述べられたのはどちらかというと、プロジェクトのジャスティフィケーションとして分野別分析を使うという型で行った、という感じがするのですが、その分野別分析からプロジェクトを生み出していくというものはあるのでしょうか。

●阿部 V頁のいちばん最後のセンテンスに、「Finally, in line with its country assistance strategy, the Bank would be willing to begin the preparation of an additional operation to support an agreed strategy in transport sector.」とあります。このアディショナル・オペレーションとは、レンディングということです。それでいったい何をするかはほかして書いてありますが、「この戦略に従って、プロジェクトを作るということを勧告いたします」と書いておくと、だいたいそのとおりになります。たった1センテンスなのですが、これは重要なのです。今日はこれで終わらせていただきます。どうもありがとうございました。





## JICA 国総研セミナー

「世界銀行の調査・計画手法」第2回

テーマ：世界銀行の国別経済調査手法

日 時：平成8年6月18日（火）

場 所：国際協力総合研修所2階 大会議室

講 師：客員国際協力専門員 阿部 義章

●阿部 前回にお話ししたなかで、JICA資料の『世界銀行の業務』の53頁と76頁がいちばん大切なのですが、そこへ行き着く前に、4つほど項目を申し上げて、「エコノミック・ワークと経済に関する仕事が、世銀の業務全体のどこに位置していて、どんなボリュームか」という話に入っていたのを、繰り返させていただきます。

「世銀で業務はいったいどう行われているか」の話をした時に、理事会のこととか、世銀全体のオーガナイゼーションをお話ししました。理事会が最後の決定機関であるということは、みなさんもお存じでしょうが、そこへ報告書を持っていく前に、「どういう細かい仕事をするか」というと、「各国別に各種のどんな仕事をするか」という詳しいものを各局別に重ねてトータルなものを作ります。これをビジネス・プランと言います。ビジネス・プランは仕事の量と、「その仕事の量にいくらかかるか」という予算が重なった文書です。すなわち仕事の量に単価を掛けた「全体の予算がいくらかかるか」を、国別、仕事別に細かく出しているものです。

### ビジネス・プラン

局別のビジネス・プランの基礎になるものは、カントリー・アシスタント・ストラテジー（国別援助戦略）という国別の報告書です。『世銀の業務』の53頁を見ていただけますか。そこに国別経済セクター調査があります。その下が「プロジェクトの発掘」となっているのですが、その国別経済セクター調査の中に、3つ目の項目があってそれがカントリー・ストラテジー・ペーパーです。「カントリー・ストラテジー・ペーパー」という名前と呼ばれているということでCASというわけです。CASというのは国別です。その仕事の中に、エコノミック・アンド・セクター・ワークという仕事があります。

「CASの中にはどんなことが書いてあるか」というと、まず「貸出」があって、「いくら貸すのか、どこのセクターに貸すのか」ということが、細かく書いてあります。また、いま現在実施中のプロジェクトのスーパービジョンがありますので、それも「どういうふうにするか」が書いてあります。その残りがセクター・ワークです。

この間申し上げたように、だいたい1つの国で40%の予算が、新しいレンディングの仕事に使われます。すなわちマスタープランづくりとか、FS（フィージビリティ調査）とか、プロジェクトの評価がそれです。30%が進行中のプロジェクトのスーパービジョンに使われる。残りの30%のうち20%が、このエコノミック・アンド・セクター・ワークに使われます。残りの10%が、私が出張するとか、課長が出張するとか、いわゆる局を維持するオーバーヘッド（諸経費）です。それで100%です。

今日お話をするのは、この20%のうちの約70%、だからトータルで言えば、14%くらいの話です。ボリュームでは小さいですが、いまから、なぜそれが重要かという話をします。ある国、今日はボリヴィアを例にとりますが、「ボリヴィアでどれだけの仕事をしているのか」というと、うまくいけば、1年に1億ドルより少し少なめを貸すくらいです。ボリヴィアの規模を考えたら、非常にたくさんのお金です。人口が700万人、東京都より小さい。世銀の金は貸せない国で、第二世銀のお金（ソフト・ローン）しか出ない国です。第二世銀

の資金の合計はちゃんと決まっているので、自由にたくさん貸せないのです。

ところが、この国は非常に魅力的な国です。まず、山が富士山と同じくらいきれいです。ラパスというところに飛行機で降りていくと、まわりの山々はアルプスよりきれいなのです。だれでもあの国に行きたくなります。私は、自分の部署の中ではコロンビアだとかペルーに対してもっと仕事をしてほしい。そこで、これ以上ボリヴィアで仕事をやったらいけないということで予算を抑えてみましたが、ハッと後から検証してみたら、みんなが言っていたよりもたくさんマンパワー、予算を使うのです。トータルが決まっているのですから、どこかを減らす。どこを減らしているかということ、コロンビアとかペルーです。エクアドルからも削っています。ボリヴィアだけ非常に多いのです。

この国のカントリー・アシスタント・ストラテジーに、ボリヴィアは面白い国であるということはもちろん書いてあります。「この国はコロンビアやペルーよりは重要ではない」とは絶対言えないのですが、規模から見ても、ラテンアメリカにおける経済的な地位を鑑みても、ボリヴィアにたくさん人数を使うわけにはいかず、「なるべく抑えて、ペルーとコロンビアのほうに仕事をもっとたくさんしなければいけない」という結論がここに書いてあるわけです。実際は後から見たら、やっぱり「当初予定していた人数よりも多くの人を使った」という問題があるのですが。

エコノミック・ワークの重要性は76頁の表だけ見たら何も意味がありません。これには、エコノミック・ワークをやるプロセスが書いてあります。それだけちょっと目の前に置いておいてください。「世銀の仕事はいったい何か」は、これとの関係から言わなければ、「何でこんなことをするのか」と怒られるかもしれません。

### 3つの仕事

われわれの仕事は3つあります。1つは、もちろん金を貸すことです。私たちは金貸し業の銀行です。もう1つはボリシー・アドバイスです。みなさんは「いやだ、できない」とおっしゃるのですが、われわれはこれはいつもやらなければいけない。「世銀のわれわれのやり方とバイ（二国間援助）のやり方が、根本的に違う」ということは前にも申し上げましたが、世銀は加盟国から成り立っています。ですから、お金をお貸しするのは、必ず世銀の加盟国であり、われわれのオーナー、持ち主なのです。

だから、加盟国の借りる政府の方々が「ボリシー・アドバイスは内政干渉で、外側から文句を言っている」というのは、法律的には成り立っていない。われわれが何か言った時には、外側からではなく内側からアドバイスをしているわけです。われわれがその国のお役人ではないというだけで、その国は加盟国としてブレトン・ウッズ条約にサインしているわけです。ですから、加盟国に対して、「あなたはこの条約にサインしたではないか。いまさら、うるさいというのはおかしいよ。これをやれなかったら、私は給料をもらう資格はない」とまで、これはちょっと浪花節的ですが、本当はそこまで法律的には議論できる。

バイ（二国間援助）の場合には、そんなことは言えません。全然違う。関係ないのです。だからバイと言うのです。われわれのマルチ（多国間援助）は、その国、借りるほうがあ

れわれのオーナーなのです。そこが違うということだけ心の隅に置いていただいて、76頁も同じように頭の中で考えていただきたい。

いちばん最初はレンディングで、ポリシー・アドバイスが2番目です。3つ目は、もしかしたらあまりおもてに出てこないことですが、援助支援国会議の議長を仰せつかる、すなわち、この会議を取り仕切る仕事があるのです。

エコノミック・ワークがなかったら、ポリシー・アドバイスはできません。日本の経験だけを持って行って、「日本ではこうしました、こうやってください」と言ったら、絶対言うことを聞いてくれません。あるいは、援助支援国会議の議長を私がしていて、エコノミック・ワークなどが無いのに、われわれ債権国者のほうが、「こういうふうにボリヴィアに政策を変えていただき、変えなかったら一銭も貸しません」などという議論を単純にしていたら、その国の信用はありません。私は議長として、もう即日クビです。しかも、私たちがやっているレンディングのクオリティが全然よくなりません。エコノミック・ワークはこの点が非常に大切なのです。

例えば、世銀の農業分野プロジェクトのパフォーマンスは非常に悪い。「やっていることがまちがっているからだ」と言われたら、もちろんそうかもしれませんが、とにかく悪い。私たちがそのいちばん最初の理由にあげるのは、これは合っているかまちがっているか議論の余地がありますが、「いちばん最初のマクロ経済のマネージメントが悪いから、農業のプロジェクトも悪いのだ」ということです。構造調整改善政策のローンをやって、マクロを立て直してからでないと、農業分野に貸したらいけない。だから「マクロ経済に関係の深いセクターに、構造調整が終わるまではあまり入ったらいけない」という議論を私たちはものすごく熱心に、1993年ごろからやっています。マクロ経済のことがわかっていなかったら、レンディングやスーパービジョンもできない。それで、これが大切であるということです。

#### イシューズ・ペーパー

みなさんのお手元にある私たち世銀の典型的なイシューズ・ペーパーの1993年4月22日(BOLIVIA: Country Economic Memorandum—Issues Paper)、94年10月14日の経済報告書の例(Bolivia: Structural Reforms, Fiscal Impacts and Economic Growth)をご覧くださいながら、「いったい何をどういうことを考えながら、世銀あるいは私がこれをやったか」という話をします。「ああ、ああいうふうに考えながらやったのだな」ということを、少し詳しく語るかもしれませんが、一緒にペーパーを見ながら進ませていただけませんかでしょうか。

まず、みなさんのお手元にあるJICA資料『世界銀行の業務』の76頁を見てください。この世銀の1993年4月22日のイシューズ・ペーパーは、ここの76頁のプリミッション・イシューズ・ペーパーに該当するものです。「いったい何をやるのか、行く目的は何か、だれがこのドキュメントを読むのか、何のためにこの仕事をするのか、だれが行くのか、いままでどんなスタディをやっていたのか」ということを行く前に議論するのが、このイシューズ・ペーパーです。

もう1つの94年10月14日の経済報告書は、このグレー・カバーの「ファイナル・レポート」です。そのサマリーをご覧ください。「起承転結」から言いますと、「承・転」のほうは私がご説明しますので、みなさんの目の前には、「起と結」があるということです。これから「起」と「結」を基にして、世銀のポリヴィアの職場へ、一緒に入っていたかどうかという計画なのですが、もし何か質問かコメントがあれば、言ってください。

○大岩 レンディングという場合は、通常はそのプロジェクト形成とか、実際に動かす前の段階のことをレンディングと言うようですが。

●阿部 お金を貸す準備をすることも含めて、お金を貸したその瞬間まで、ボードへ行くまでをレンディングと言います。

このドキュメントのシークレットをここで話しますが、イシューズ・ペーパーの5頁を見ていただきたい。「STAFFING AND SCHEDULE」というところに、「グレー・カバーは1994年の10月にできる」と書いてあります。そうすると、単に私がこう書いているだけではなくて、実際にこれが実行され、10月に理事会に提出したというわけで、予定通り事が進んでいくのは希ですが、この場合は実際に進んだので、うれしかったのをよく覚えています。

なぜこのようにバチッと時計みたいに仕事ができただかというのは、私が日本人だからではなくて、もちろん国鉄に勤めていたというわけでもないのですが、援助支援国会議の日にちが決まっているからです。これはそのためのドキュメントです。だから遅れたら、ポリヴィアに対してアメリカやイギリス、フランス、スペインはもちろん、わが日本政府も注目していますので、格好が悪い。会議が遅れることはまああるのですが、世銀のドキュメントが理由で遅れるということはほとんどありません。その国が資料を揃えなかったとか、借金の表が作れなかったとって遅れることはありますが、私たちのドキュメントが遅れたとって会議が遅れたことはめったにありませんでした。

#### 仕事の振り分け

○山田 先ほどパーセンテージで仕事別の振り分けのご説明がありましたが、これはトータルで100%というのは、具体的な金額で、ポリヴィアに対して予算はトータルいくらくらいですか。

●阿部 全体で局の予算は2600万ドルです。これは給料も入っています。その3分の1がカリブ諸国に使われて、3分の2がベルー、エクアドル、コロンビア、ポリヴィア。そしてこれらの国の担当間でよく喧嘩が起こります。こちらのカリブの課長が、「もっと金をくれ」というと、別の課長は、「いやいや、人口から見たらわかるではないか」と。カリブ諸国というと、いちばん大きい国はジャマイカです。ジャマイカで人口200万、だから全部で500万人にもならない。ラテンアメリカのコロンビアは2400万人、ベルーが少し小さく、エクアドルはもっと小さい。ポリヴィアは700万人。これは計画した時点の数字です。実際、年末になって実効数字をみると、やはりラテン諸国のこちらのほうが予算よりも少し多く

なるのですが、なるべく小国のほうに手厚くなるように努力をしないと、「世銀は小さい国を捨てるのか」と私は理事会でやられます。「人口からいうと、おかしいじゃないか」とも言われるのですが、結果は正直なところ、5年間見ていましたが、毎年カリブ諸国が4分の1強で、ラテン諸国が4分の3弱になります。

2600万ドルの中に「どんな費用が入っているか」というと、これは給料だとか5つのレジデント・ミッションの経費です。ジャマイカのレジデント・ミッションの向かいの部屋は、JICAのオフィスでした。私たちがジャマイカの事務所を開けた時、向こうの国の習慣に従ってお坊さんが来て、清めてくださったわけですが、その時にハッと気がついたら、真ん前のオフィスがJICAだったのです。それで、「こんにちは」とか言って入っていきましたら、「世銀の方ですか」ということで大騒ぎになったのを覚えています。

1つのオフィスの予算は、だいたい100万円にもならない。75万円くらいで、ものすごく安いのですが、それを5つ持っている。この間も申し上げましたが、私の局のスタッフの数はだいたい150人から200人で年に10億ドル貸しています。当時実施中のプロジェクトの数が110本。それがだいたいの仕事の量です。

このドキュメントをみなさんと一緒に読んで、なぜこれが面白いかという話に移りたいと思います。まず私たちのイシューズ・ペーパーですが、横にJICA資料の「世界銀行の業務」の76頁の表を置いておいてください。4月22日のドキュメントを、もちろん一字一句ではないのですが、かなり詳しく一緒に読んでいただいて、「ハハア」というふうに思っていただければいいのですが。

この経済報告書を準備することがなぜ重要かということ、どこで決めたかということですが、それはこのカントリー・アシスタント・ストラテジーと、そこのビジネス・プランです。この2つをやった時に、ポリヴィアの重要性というか、ほかの国との比較でポリヴィアがどれほど重要かということは、もう決まっているわけです。運輸問題のセクター・ワークをやったのですが、その時に、「なぜ運輸問題のインフラストラクチャーが重要か」ということが議論されて、ここにそれが書いてあるわけです。われわれは援助支援国会議の議長になる、しかもこれから選挙がある。このスタディをして、新しい内閣ができればこの経済報告書を差上げて、「このような経済政策のチョイスがありますよ」ということをやるために、これを作るわけです。それをちゃんとやって、予算をもらったと書いてあるわけです。いまからそこへ入っていきます。

## 成長がない？

イシューズ・ペーパーの1頁目を開けていただくと、バックグラウンドが書いてあるのですが、それは、「インフレを止めることに成功した。すなわち経済安定には成功したけれども、成長がない」ということです。ハーバード大学のジェフリー・サックス教授がポリヴィアへ行って、非常に厳しいデフレ政策を進言し、政府はそれを実施したのです。彼がその経済安定化に非常に成功したので、自動的な安定化の後、経済は成長するのではないかという感じが、みんなの心の中にあった。ところが、残念ながら何にも起こらないというの

が、厳しい現実だったというわけです。

その理由はと言いますと、私たちが書いたのは、1つ目は、民間部門の投資があまり起こらない。2つ目は、物を生産するための公共事業体がたいへん非効率的である。3つ目に、政府部門の投資でインフラストラクチャーや教育への投資が低すぎる、ということです。

ではどうしたらいいか。それで、私たちが入って行って調べました。いろいろな問題があり、財政情勢もそんなによくはない。成功したのは経済安定化政策だけだ。その中で、経済成長も可能であり、しかも所得格差も減らせることができればいいが、単にプライス・スタビリティというか、デフレの効果だけで安心しているのだったら話にならない。だから、インフレも起こさないで、もちろんデフレも起こさないで、ある程度成長する経済状態におこうと思ったら、何をやったらいいかということを説明しているのが、このイシューズ・ペーパーです。これを読んだ時、私は何を書くかはだいたい知っていたのですが、非常に感激して、みんなを集めて、「しっかりやれよ」と言ったのを覚えています。なぜしっかりやれよと言ったかということ、これからお話しします。

まず93年の6月に選挙があるということはわかっている。そしてラテンアメリカでは大統領になっても普通1期しかできない。そうでないところがペルーとドミニカ共和国とアルゼンティン。ペルーの場合には、2回目は大統領が自分で憲法を変えて、ご自分が再び大統領になられたのです。それだけ、ラテンアメリカでは2期も続くということは、滅多にないわけです。

だから、私が気になるのは、「新しい政府になったらどんな経済政策をとるのかわからない」ということです。せっかくデフレには成功したのだから、何か具体性を持った政策アドバイスをしてそこから延長性を持たせて、その次の内閣も政府も、根本的には同じような政策目的を持って、少なくとも10年、同じようなフレーム・ワークの経済政策をやっていただきたい、ということをお願いしてこれをやったわけです。

この重要性は、アジアの構造調整を見ればわかります。まず第一に日本をはじめとして、インドネシア、タイ、マレーシアをご覧ください。シンガポールも見てください。好き嫌いは別にして、だいたい同じような政府が、同じような政策を10年以上やって、過去には学生運動とかいろいろ事件もありましたが、その結果、よい悪いは別にして、ある種の安定したフレーム・ワークが10年以上できたのです。

その結果、【East Asian Miracle】（『東アジアの奇跡—経済成長と政府の役割』白鳥正喜監訳、東京経済新報社）という本が1993年9月に出てくるのですから、これはかなり信憑性があると思います。ラテンアメリカではそれがない。大統領が1期しかないのですから、新しい人になると、全然違う経済政策をやる。それを見て、私は自分が日本人でアジア人ですから、何とかして10年間安定した政策を保障したい。それで、これを書きました。

## 経済報告書の価値

各経済報告書が効果を持った「価値のあるもの」になるためにまず第1に必要なことは、政治の状況がわかって連続性を持たせなければいけないということです。第2番目に、この

ドキュメントを援助支援国会議で使うという目的意識です。それまでのボリヴィアの経済経験で成功したのはデフレだけです。何かのコンビネーションでその安定化が成長にうまくつながらないかと、あらゆるモデルを使って、ケースを仮定して、1つずつ検証していくのです。まだ政治状況もどうなるかわかりません。この「イシューズ・ペーパー」は1993年の4月22日で、このレポート自体ができるのはその次の年の10月です。だから、準備のために、「うまくいくようにするにはどうしたらいいか勉強しよう」というプロポーザルがしてある。言い換えれば、「政府がだれになろうが、これだけの政策はやっていただかなければいけない」というミニマム・コンディションを探すわけです。

また、援助支援国会議のほうでは、政府がもしそのような経済政策を実施するということになれば、政策実施に必要な資金を出してくれよということ、各国の政府に既にこれをドラフトしている時から話をしている。どんな政府になるかわからない。私たちのその鍵を開けるコンビネーションが、どうなるかわからないけれども、こういう道具を使って、みなさん考えてくださいということで、先進国の連中にも、ボリヴィアのほうにも、みんなのところにもちゃんと行っていきます。そうやって仕事を進めるのです。

この「イシューズ・ペーパー」を準備する時に重要な点は、オーディエンスはだれかということです。「だれがこれを読むのか、だれを相手にするのか」を考えなければなりません。この場合はその国の政府であり、債権国者であり、世銀自体はもちろんのことです。

また重要なのは分析のためのアプローチです。所得格差をなくす、あるいは貧乏を撲滅するということは、ボリヴィアに行ったらだれでも思います。そのためにはどうしても経済成長が必要です。だから、経済成長率をある程度高くしなければ実現できないということで、いろいろな政策のコンビネーションを1つずつ検証していく、というのが方法論です。それが3頁のパラグラフ7に書いてあります。このスタディは、経済成長や経済効率を上げる方法をスタディするものであり、しかも、各々の経済構造改革の財政インパクトも分析しますと言っている。「うまくいくコンビネーションを何とか探そう」ということを、難しい言葉で言っているだけです。

公共事業体が非常に大きな赤字を抱えているので、赤字はやはり0にして黒字にしなければなりません。そのためには「どういうふうに私企業化していくか」ということが問題になります。私企業化するための私企業化ではないのです。財政赤字の量を減らすために、どうしてもしなければいけない。最初から公共事業体で儲けていたら文句はない。もちろん儲けていても、私企業化してもっと儲けたらいいのではないかと、それはまったくそのとおりです。ところが、これはそんなレベルではない。公共事業体ではもう財政的に維持できない状態なのです。非常に気の毒な状態でした。ただ、この公共事業体を潰して私企業に売ったら、働いていた人はクビになる。ボリヴィアの場合は町の若に失業者となってズラッと並ぶでしょう。それをどうするかということも問題になりますが、まずとにかく、財政赤字を改善するためにこれを私企業化しなければいけない。

また政府自体の効率をどうして上げていくか。社会保険のことなど、たくさんあります。まず官僚制度自体が無茶苦茶だ。なぜそうなのか。なぜ複雑か。ヴィエトナムのサイゴンの電話システムをご存じですか。いちばん最初のシステムが、フランスが作ったシステム



です。その後アメリカが戦線に入ってくる前に、フランスが新しい2つ目のシステムを作った。アメリカが来たら、またアメリカのシステムということで3つ目、さらに共産政権のシステムができて、いまやどうしたらいいかわからないという状態です。

こんなふうに、ラテンアメリカの官僚制度もどんどん上乘せしていきましたから、たいへん複雑になっている。こんな国で経済の営みなんて可能なのかと思うくらい、ものすごく複雑です。そして給料システムがいちいち違う。それをどう一本化するか、その資格制度を一本化するのにどうしたらいいかとか、そういうことがたくさんある。ペンション・システムなども何もないのと同じです。そんなところなのに、先生の組合は非常に強い。その意見を新しい経済政策の中へ加えてもらうにはどうしたらいいか、それを日夜私たちは考えていて、こんなふうを書いてあるわけです。税金のとり方もよく考えなければいけない。93年の時点ではどうしたらいいか何もわからない。まだ選挙は起こってないのですから。

5頁を見ていただくとわかるのですが、まず、いつまでに何をやりますという時期をみんなに約束する。その次に、だれが何をするかということ、ある程度詳しく書いてあります。このタスク・マネージャーというのは、その仕事の主任です。また、マクロのエコノミストがいて、そのほかにボリヴィアのオフィスにいるエコノミストが、それを助ける。それに、これはサマー・インターンですから、大学院の学生だと思いますが、12週間一生懸命経済モデルを考えるということです。その次が、またこれは助手みたいな人で、彼はモデルもできるし、データ収集もできますので、このサマー・インターンと助手が、いろいろな具体的な検証をやるという計画です。

この報告書を作るのにどの程度の人件費がかかるかと言いますと、ここに「Staff Weeks (週当たり人数)」と書いてあります。これはいくらかかるかという金額を言うと下品に見えますので、ただスタッフ・ウィークスと言っているだけです。われわれはそれに何かを掛けたらいくらだということがすぐわかります。だから、スタッフ・ウィークスでだいたいのボリュームがわかります。この場合は非常に少ないです。私から見たら通常の半分くらい。それはなぜかということは、また説明しますが、とにかく、これは安いなあと思ったのを覚えております。

6頁の「Tentative Outline」というところで、報告書に何を書くかコミットメントをしているのです。非常にいい格好だと思うのですが、後でこの結果の1994年の10月14日の報告書の内容と比べていただいたらすぐわかりますが、全然違います。まず自分で「これをやります」と言って、パッとやっている。だから、たった65スタッフ・ウィークスでこんなことができるのかと、みんなに笑われている。もう少し金を多くしたほうがいいのか、それとも切ったほうがいいのか、というのがこれです。私はもちろん日本人ですから、切った、切ったのほうに行くわけです。金はあまり上げない、仕事を小さくしていくという方向を私は必ずとっていました。これが「ANNEX A」です。

次は「ANNEX B」。いままでどんな分析や報告書があるのか、なるべく全部書くのが私たちの伝統です。ミーティングの時に、私なんかは意地悪ですから、これのどこかをピックアップして、「その報告書についてちょっと言ってくれるか。私はそんなものを全部読

む暇はないので」と、過去の報告書に関して聞いてみるわけです。あまり悪いはずらを見ると、次のミーティングにもう出席させてくれないので、あまり変な質問はできないのですが、だからみんないままでの報告書のまとめを用意しています。そしてこの答えを聞いて、「どういう意味があったか」ということを覚えています。

JICAの国別のファイルのデータを見せていただいているのですが、非常にいいです。あれにJICAのジャッジメントが入ったらもっといい。JICAのカントリー・ファイルを読んでいて気がつくことは、中立に全部書いてあるということです。中立に書くのは難しい。これはだいたいお考えで書いておられるな、ということに気がついたということだけ、コメントさせていただきます。そしてかなり詳しいデータがあって、われわれよりずっと詳しいなということです。

さっき申し上げたように、「ANNEX B」には、何もまとめなどは書いてない。ただトピックが書いてあるだけで、私が質問をすることを知っているから、みんながまとめをやっているのです。だいたいまとめ方くらいは知っていなければ仲間に叩かれるということで、コンピュータの中などに全部入れています。

これがイシューズ・ペーパーで、これを基にしていったい何をやるのか。76頁の表でいきますと、イシューズ・ペーパーの後に、その結論の短いドキュメントができるのですが、それはいまはみなさんの手元にはないのです。普通ならホワイト・カバーのドラフト・レポートができて、それは私の目には入らない。その課で処理して、この時の内容とその結論からできた最初の命令書に、正直に作っているかどうかをジャッジメントして、フォローアップ・ミッションが必要かどうかを決めながら、だんだんできていくのです。その過程が、76頁の表に非常に詳しくうまく出てきています。

○丸山 フォローアップ・ミッションというのは、5頁に書いてあるメンバーが現地に行くのですか。

●阿部 そのとおりです。よほど特別なテクニカルな問題が出てこないかぎり、オリジナルなメンバーか、あるいはその一部が行きます。

#### ベーシックなモデル

先ほどサマー・インターンとかデータ・コレクションの時に、いろいろなコンビネーションを研究するために、そのモデルの検証をすると言いましたので、どんなモデルがあるかということをご参考までに申し上げておきます。私の記憶にあるいちばん最初のモデルというのは、私が入った頃からありましたから、30年の生命を持ったモデルです。

よほど簡単で使いやすいモデルで、本当にベーシックなモデルなのでしょう。私が出る時もまだ同じものを使っていたから、いいモデルなのだと思います。私が出たので、しかし理論的にどんな高度なことをやっているかと言われたら、まったく恥ずかしい。ツーギャップ・モデルから出てきたもので、外貨の不足分を計算するために作られたモデルです。

成長率がいくつで国際収支がどうのこうのと、いろいろな仮定を入れて、援助必要額はいくらかということを計算するためのモデルです。援助必要額を知ることは世銀の仕事ですから、うまく自分に適するモデルを作って使っていたと思います。

その時に、重要なパラメーターがあったような記憶があるのですが、もしかしてまちがっていたら後で訂正します。ともあれ2つの重要なパラメーターがあり、それはインクレメンタル・キャピタル・アウトプット・レシオとインポーテッド・エラスティシティです。それを仮定で決めるわけです。だいたいこれくらいでいいではないかというところで決めて計算して、最後に出てくるのが援助必要額。そのうち世銀はだいたい10%をお世話するという感じです。

このモデルだったら金融モデルも財政のほうのモデルも、全然関係ないわけです。単に1個のテーブルで、これだけお金がないから援助するという、単に足し算、引き算、簡単な掛け算があるくらいです。モデルというよりも、これはものを考えるフレーム・ワークと言ったほうがいいと思います。それがまず1番目のモデルです。しかし、30年間生きていたということを覚えておいてください。かなり使えるものだと思います。

2番目は、その最初のモデルに財政と金融を入れたもの。つまりインフレ率が内政的に処理できるようなモデルが必要だということを考えて、IMF（国際通貨基金）の経済安定化政策を検証する時に使い出したモデルをくっつけました。IMFが作っているファイナンシャル・プログラミング・モデルがあるのです。これはエコノメトリックの学会では「パワック・モデル」といって、私は学生時代にやったのを覚えています。フィスカル・バランスをこうやったら成長率が何パーセントになるというモデルです。そのモデルを上の方の1番目のツーギャップ・モデルとくっつけたのが、2番目のモデルです。

これが何がいいかと言いますと、IMFの財政政策によってどの程度の成長率が変わるかというのと同時に、援助額はいくらだということも出てくるという、その2つができるということです。

3つ目のモデルはいちばん複雑なので、私は使うことを反対したいくらいなのです。いろいろインプット、アウトプットを分けて分析して、農業部門と工業部門に分けて、経済成長をどちらに持っていったらいいかという、もっと学問的に高度なモデル、インプット、アウトプットの産業連関表を使って作れるモデルがあるのです。それが第3番目で、いちばん高度なのですが、インプット・アウトプット・テーブルがなかったらできない。ラテンアメリカの国で、どこの国が持っているかを調べたら、私の担当国ではコロンビアしかなかったのです。「それなら、そんなモデルを使ったらいけないではないか」「いやあ、アジアではこれは大切だ」ということです。日本語では多部門モデルというものです。

インプット・アウトプット・テーブルがある国では、いろいろな経済政策の変数を入れていきますと、工業部門ではこういう影響がある、農業部門ではこういう影響があって、しかもフィスカル・バランスにはこういう影響があって、国際収支にはこういう影響があって、最後にこれだけの援助が必要であるということまで出てくるモデルです。

私は、この2番目のものをいつも使っていたのですが、かなり便利だと思います。先ほどある種のコンビネーションを探すと言いました。コンビネーションをうまくやったら、成

長もでき、インフレもなく、フィiscal・バランスもそんなに悪くならず、国際収支のほうもうまくバランスして、しかも所得格差がなくなる。そういうコンビネーションがどこかにあるのではないかということ、これで研究したのです。このモデルを使いながら、あらゆるコンビネーションというか、好きなコンビネーション、ロジカルなコンビネーション、われわれの頭の中には経済学的なコンビネーションは必ずあるのですから、それに従って検証していきます。そして最もいいものを見つけるわけです。

その結果がこの10月14日付経済報告書のモデルになります。モデルに関して何かご質問があればお受けします。何も難しいことはありません。モデルというと何か立派なように聞こえますが、こんなのは簡単に計算できるものです。ただコンピュータがなかったらやりにくい。私が大学院の学生時代には、最初はコンピュータはなかったのです。だから、ボタンを押してスイッチを入れて、ガチャガチャガチャというリーストスクエアなどを行った時は、1本の数式を検証するだけで何時間もかかりました。みなさんはご存じですか。あの音まで私は覚えています。じっと待っている。なかなか止まらない。ピンとか音がしてその数を見たら、全然関係ないような数なのです。だからまちがっているのかなと思ってまたやる。1つの計数を出すのに、何時間とかかりました。それがIBMの大型コンピュータが65年にできた時に、微分をやったらサッと一瞬にして目の前で答えが出てくる。こんないいものがあるのかなと思った記憶があります。それを使って私自身、大学院時代に世界で初めての月例のマンスリー・エコノメトリック・モデル・オブ・ザ・ユナイテッド・ステイツを作ったのです。

○山田 先ほど2番目のモデルで、ボリヴィアに関しては所得の格差を是正するとか、貧困を撲滅するというのが重大な目標になるというお話がありましたが、2番目のモデルにそういったものが含まれているのでしょうか。

●阿部 それは財政のほうの支出として出てきます。それをやるために、政府のほうの支出を少なくしなければいけませんので、非常に難しい。一方は、財政の収入を減らす方向にいて、もう1つは支出を増やすようにいくわけです。そのバランスです。所得格差をなくすというのにはいろいろなやり方があります。例えば教育をよくしなければいけないとか、必ず非常にコストリーなことです。だから、それもやりながらということは、まちがったらフィiscal・バランスが崩れるようなこともやっていきながら、そういう危険性を持ちながら、トータルなマクロのバランスを保っていくというコンビネーションを探すということです。

○大岩 アイコールというか、ICOR (Incremental Capital Output Ratio) とか、ああいう外生変数のパラメーターの決定というのは、勘で睨んでやるということですか。

●阿部 勘と言ったらいけません。「だいたいわかっている」ということです。初めてその国の経済を見たわけではなく、ずっと見ている。「ANNEX B」にあったように、長い間スタディしているわけです。まず第1がそれです。もう1つは、私たちは1国のスタディばかりせずに、そこら中を見て回っているということです。私は東アジアから南アジアに移っ

て、それから東アフリカに移って、それからヨーロッパへ行って、北アフリカもやって、アジア全体をやって、それから初めてラテンアメリカへ行きました。

「ああ、あそこではこれはいくつだった、あの時はこれだった」ということを、みんな知っている。だから、「この国ではこのくらい」というのはだいたい合っています。これは訓練された、おそらくはインタレクチュアリズムというか、何かそういう感じがあるのです。もちろんまちがっているかもしれませんが、そういうのを使いながら検証をしていくということでしょう。かなり精度は高いと思います。

## コンビネーションを

先に進みますが、いいコンビネーションを見つけたのです。ホワイト・カバーの時は私は読んでいませんでした。これのいちばんよいところ、この経済報告書の要約コピーのいちばん最後の頁を見ていただきたいと思います。四角く囲んでこう書いてあります。「このスタディの結果、注意して政策を選択したら、ボリヴィアはロング・ターム・エコノミック・グロースが維持できるようなコンビネーションがある」と言っている。偶然これをパッと見つけました。このグレー・カバーを読んだ時に偶然ここに目がいきまして、「これは絶対取るなよ」と言って、ここへ付けてあるのですが、非常にうまく宣伝したなと思ったことを覚えております。

まず、一緒にお読みするのは「EXECUTIVE SUMMARY」(要約)です。ただ要約にいくまでに、また目次を見てください。目次と見比べていただきたい。いかに世銀がフレキシブルであるか、ということをご覧にいます。あるいは、「恥ずかしい奴だな」と言われてもよろしい。ここにサジェスションがありまして、これと比べてみたら、やはり最後にできたほうが、かなり聞いてほしい人に訴えるように書いてあります。このチームは宣伝がうまいです。「Where is the Bolivian economy today and how did it get there? (ボリヴィアの経済はいまどこに位置するのか、そこへどういうふうにして至ったのだろうか)」という問い方をしています。普通だったら、「Current Economic Situation」と言えば済むことです。いまの経済の現況報告ということでもいいのですが、それをやらないで、どういうふうにしてここにきたのだろうかという、疑問形にやっている。なかなか聞いてほしい人に親切にできています。

次に「the Fiscal Impacts of Key Reforms」、すぐにフィスカル・インパクトに入っています。最初のテンタティブ・アウトラインの時には、ガタガタいろいろな言葉を多く遣っていました。これは辞書みたいな羅列的なものだったのですが、こんなガタガタ言っていたらうまく書けるわけがない。それが最後には、こういうふうにきれいにフィスカル・インパクトがバチンとくる。内容も非常に簡単になります。

次の頁になりますと、「このまま長期でいけるのかどうか。この経済に賭けていいのかどうか」。これは「賭けていいよ」と書こうとするわけです。なかなかうまく変えたなと思います。いまから考えると、かなりうまくやったと思います。

エグゼクティブ・サマリーがどうなっているかと言いますと、この黒くゴシックで書いて

あるのはなかなかうまく書いてあります。必ず重要なところの終わりの「and」と書いてあるところに線を入れてある。「これをやったら、これはできない」というのが、普通の経済学の予想なのですが、これもこれもできるという表現になっているのです。これが、このモデルを使ったわれわれの検証の結果です。

## 最初に大切な

いちばん最初に大切なのは、パラグラフ4です。マクロ・エコノミック・スタビリティというところ、だいたいデフレの政策をとるはずで、ところが、それをとらずに、「a set of reforms intended to accelerate growth and reduce poverty」なのです。支出が増えることを平気で、「and」でくっつけてある。それが可能だということを、またこれから言う。そのためには、いろいろなことをしなければなりませんということで、パラグラフ5にくるわけです。

これを見てください。とにかく規制をとって、インフラストラクチャーを發展させて、頑張ってくださいと言うわけです。それがなかったら、経済のマネージメントはうまくいかない、ということを示唆している。また、エッセンシャル・パブリック・インスティテューションを強くして、ソーシャル・セキュリティ・システムを効率化してほしい、とある。これは最初のほうは、おそらく財政支出が増えるほうです。次のほうは支出が減ることです。

だから、IMFの場合には、一様に公共事業支出削減をしなければいけないと言った時に、10%カットだとか20%カットだとか、全体的に切るという方法に出てくる。それは彼らのやり方で、それはそれでいいのですが、私たちは、こちらは増えてもいいけれども、こちらは減らしてくれということで、バランスで全体を減らしてくれという言い方をします。これは説得力があるようで非常に難しく、政治の状態が不安定であれば、われわれの意見なんて通らない時がままあります。このボリヴィアの場合は、政府自体ができた時は10月で、大統領は決まっている。そして、ホワイト・カバーやイエロー・カバーというものが、76頁の表にあるように、だんだんカバーが変わっていくわけですが、そのたびごとに、「これで大丈夫ですね」と、それを閣僚連中に見せています。向こうが大丈夫と言っているから、これができてきた。だから聞いてくれているということはわかっています。

従って、もう既にある程度、私たちの言っていることは彼らの耳には斬新ではなく、おそらく自分たちがやろうと思っていることになっているのでしょう。ほとんどの場合、いつの間にか向こうも同じように考えてくれている。それがいちばん効果的な政策対話であり、政策提言のやり方だと思います。対話というと、いつも顔をつき合わせて口論し唾を飛ばしてやっているというのは、まちがった印象だと思います。私たちの場合は、一緒になって汗をかき、泣いて頑張るという感じで、いつの間にか、政府の方々が「私たち（世銀）の考え」ではなくて、「自分たちの考え」だと思っておられたと思います。

## 教育制度

3つ目にありますが、教育制度をちゃんとやってくださいということです。もう1つは、

社会のいちばん底辺におられる方を大切にしてくださいということ。JICAや派遣されている看護婦の方々にお目にかかっており、この最後の問題は非常に重要だということを、彼らからも教えていただきました。

これをやったらどうなるのだろうということは、次のパラグラフ6を見てください。「非常に財政支出が増えます」と言っています。ただ、それを注意してうまくナビゲーションをやったら、パラグラフ9に書いてあるのですが、うまくいきますよという結論になっているわけです。

これは、税制をまず改革しましょうということです。英語で言いますとプライベートリゼーション、私企業化しましょうということです。そして、法人税を変えましょうとなります。またいろいろな税金を増やしています。これはおそらくエラスティシティの低いものでしょう。だから、ガソリン税とか揮発油税なども入っているでしょう。また、エフィシエンシー・イン・タックス・コレクションは、本当に税金をとっているかどうかということですから、いつも問題になるものです。こういうことをやっていくと、うまくやったらうまくいくと言っているだけなのです。でも、これを見つけるのに約1年かかる。よいコンビネーションを見つけるのに、1年間やって汗をかいて、4、5人が85週間でこの結論を出す。

これが政府の報告書になって、ほとんど彼らの政策提言となって、援助支援国会議へ行っ  
て、「これをやります」とおっしゃるわけです。いくら援助資金を集めたかを聞きますと、「10億ドル集めました」と。このドキュメントは10億ドルです。パリへ行って、「これをおやりになるとおっしゃっていただけますので、よろしく願いいたします」と、私も頭を下げるわけです。「アメリカ合衆国は？」と言ったら、「わが国はいくら」と言うわけです。順番にみんな座っておられるのですが、ボリヴィア政府のスタッフや世銀のスタッフは計算機で合計を計算しているのです。そして、合計したら10億ドル。実際に10億ドル次の年内に入ってくるかということ、そうではないです。だいたいそれに0.5を掛けて、その次の年のフィスカル・イヤーに5億ドル入ってくるだろうということです。

さて、そんなことでいいのかということがご質問だと思うのですが、やはり気になる点があります。何が気になるかと言いますと、できるコンビネーション自体が、非常に複雑なものです。だから、それを政府がオン・タイムに全部できるかどうかということ、だいたいはできません。次の政権にまた続いていくと思います。ただ根本的なこと、例えば教育制度改革があったのですが、それはボリヴィア政府がかなりうまくおやりになったということです。

もう1つは、この後何が起こったかは、私はいま知っているわけですから、タイムマシンで元へ戻れるわけですが、教育制度が完全に改革されて、いろいろな会社が私企業化されて、インフレは全然起こってないのです。もう1つは、経済成長がまだ続いています。ただ私企業の投資が思っていたよりは増えなかったということです。もっと早くパブリック・セクターが、企業活動から手を引かなければいけないということを、引き続き指摘しているようです。

私たちはまた援助支援国会議に行ったのですが、ペルーのほうは、思っていたよりもインフレが高くなり国際収支の赤字が大きかったのです。ボリヴィアの場合は、かなりいいと

ころまでいったという感じがします。ただIMFのほうも怖がっていましたから、IMFの安定化のほうに非常に気を使って、両方で協力してある程度まとめたということです。

○大岩（司会） どうもありがとうございます。それでは、質疑応答の時間に移りたいと思います。いかがでしょうか。

○佐原 先日イギリスの大学の関係者と話す機会があったのですが、彼らが英国のODAから委託調査を受けた1つの題目が、冷戦後に民営化が進む中で、公的部門というのはいったいどういう役割を負うべきか、という問題意識から、3大陸、例えばラテンアメリカ、アジア、アフリカの国を1カ国ずつ取り上げて、その社会制度のケース・スタディをやった。そして一様に出てきた結論が、従来であれば白か黒か、民営化か、あるいは公的な全面的な介入といった図が、まだら模様になってきたというわけです。このまだら模様をどうやって管理していくかということについては、白黒よりは非常に管理能力が要求される。

その中で、例えばアジアについては、そういった管理能力はアイテムごとに、これはこうするああするということは可能であったと思われるものの、例えばアフリカはそこまでやれるのか、ラテンアメリカはやれるのか、非常に心配である、ということをやっていたのが気になります。

いまのお話の中で、いろいろなミックスを出していくということ。こういうふうによれば、例えば経済成長を図りながらインフレを抑えるとか、あるバラ色の世界にソフト・ランディングできるという絵を描かれるのですが、どうしてもその社会制度の部分がネックになるのではないかと、多分なるのだらうと思うわけです。そういう社会制度の部分が弱い国に対して、そういう複雑な処方箋を書くところについて、世銀の中で何か議論なりがあったということはないのでしょうか。

●阿部 ご指摘がまことに複雑なことで、しかも正しいことなので、賛成する以外答えようもないのですが、世銀の中でどういう議論をするかといいますと、一般的な議論もそうなのですが、ボリヴィアの場合を例にとりますと、ボリヴィア政府に専門家がいなくて、ある仕事の現場へ行ったら、ゼロの場合もあるのです。その時はどうするかということで、人事院に似た組織があるのですが、それがまず、外地のボリヴィア人のリストアップをするわけです。海外へ留学している人のリストアップをする。だいたい場合は、長期に帰ってこない。短期に帰ってくるのはたくさんいる。その中で、ずっといてくれる人もいるわけです。

それがまた人事のやり方の点でも重なって、ヴェトナムの電話の組織を申し上げたのと同じように、また上に1つ重なるわけです。帰国されたスペシャリストの給料とか人事体制とかいうことで、また1つ複雑になる。かなりの人数の方々が専門家で、しかも諸外国にかなりの影響力を持った方々が、お帰りになるという可能性がたくさんあったのです。私もインタビューをさせていただいたこともあります。その方々は非常に印象的でした。「数年間頼んまっせ。あんたの国じゃないか」というような、ちょっと浪花節ですが、やると、「わかっている。任しとけ」と言ってくださる方と、「そんなものはいやだ。私はやはり外におります」とおっしゃる方と、もちろん2種類います。



その時に何をやっていただくかというのと、やることなすことをやはりシンプルにしなければいけません。どの程度シンプルにできるのか。いちばん難しいのは、会社法、商法などを変える時です。つまり、法律自体がいろいろな種類が重なっている。植民地的なところから始って、いろいろ重なっています。その仕事は非常に難しいのですが、解決したら非常に簡単になる。でもその言い方が非常に難しい。

つまり、絶対簡単になるという保証がないのです。重なっているのをずっと上から見たら、これは素人でも複雑だということがわかります。そこで高いお金を払って、スペシャリストを呼んで簡単にしてもらおう。それがいちばんよい方法だと思って、信じて疑わずにやっていたのですが、「その結果はまだわからない」と、みんなが言います。反対した人もいます。上から見た時に複雑だと思ったものは、案外簡単にできるのではないかと、私自身そういう予感があったのでやりました。結果は簡単かどうかはわかりません。まだ結果は出ていません。うまくいくかどうか、非常に気になります。簡単にしている人は残念ながらボリビア人ではないです。

その理由は2つあります。1つは能力の問題、もう1つは独立性を保つためです。どうしてもコンフリクト・オブ・インタレスト（利害の対立）が入ってくるので、全然関係ない人がやったほうが、かなり短時間に複雑なことが簡単になります。それが本当に効果があるかどうか、それは歴史のみが証明すると思います。

○野町 94年10月14日の経済報告書のいちばん最後のiv頁「(c) current expenditure reductions」というのを、世銀が例えばアドバイスとかレコメンドする。例えばインフラの電気とか水道とか、そういったものをリストラする時に、ラテンアメリカでいちばん先に目をつけられるポイントとか、リストラのポイントは、もしオブジェクティブとか、イクスペンディチャー・リダクションということがそうなのであれば、人をカットしたり、不要なところを減らしたり、ディビジョンを整理したりすることですね。かつてアメリカの大使館などでも、一昨年くらいに世界中にある大使館の数を90くらいに減らして人員整理をしたといっています。

こういうことをやると嫌われるとか、何か感情的に不愉快と言われる原因があるのかなという気がするのです。だから、リストラをやる時に目をつけられるところは、特にインフラの場合、どういうところにリストラをクリティサイズされるのでしょうか。短い期間に、1年3カ月なら1年3カ月でこれをまとめられる時に、インフラ関連の電気、水道、ガスなどのどういうところを、いちばん先にチェックされるのでしょうか。

●阿部 私たちの局のオーガナイゼーションと申しますのは、だいたいこのカリブ諸国を扱う総務課1があって、アンデス諸国を扱うのが総務課2、これらはマクロ・エコノミストとカントリー・オフィサーで成り立っています。そのほかにインフラ課、これは資源もやります。これが1つです。もう1つにグリーン・エンバイロメント。ルーラルとアグリカルチャーをやる連中です。3つ目にヒューマン・リソース・グループがある。ヒューマン・リソースは教育です。

また、パブリック・セクター・マネージメントとプライベート・セクター・ディベロップ

メントの民活課というものがあります。もう1つ、都市問題を扱う課があって、これは上下水が主で、アーバン・プランニングとか、ブラウン・エンバイロメントを扱っております。このセクターの課には、専門家のエンジニアが張りついていて、それが年に3回はその国へ行っている。そして、マクロ・エコノミストが知らないことを、この人たちはみんな知っているわけです。道路がどうなっているかを知っている。農業で何が起きているか、教育では何が起きているかを知っています。

毎年新しい予算ができてきた時に、インベストメントのほうとリカレント・バジェット、これにみんな張りついて見ているわけです。そのベーシックなインフォメーションが各課にあって、それを総括している人が全体をまとめているという状態です。

もちろん、どの程度深いのだと言われれば、それは浅知恵かもしれませんが、ある程度わかっている。だから、だいたいどこを見たらいいか、勘どころはあるわけです。インフラの場合には、インフラ課と都市開発課が一緒になり、いちばん人口がかたまっている首都ラバスの状態がどうなっているかをみている。マクロ・エコノミストがこの2人に聞けば、だいたいわかると思います。

パリの援助支援国会議に、私はこれらの課長の半分くらいを連れて行きます。総括質問は私が答えますが、詳しい質問は答えられないものですから、3人くらい連れて行って、それでだいたいのことは答えられます。もちろん政府の方がいらっしゃるのですから、彼らは私たちよりも詳しいですが、どこを直したらいいかというのは、だいたいは政府の方々のほうが、私たちよりもご存じです。

ただ、いちばん難しいのは、政治の現実の中におられますから、私たちよりはいろいろな妥協をしておられるということで、私たちの価値はある。それはインデペンデントであるということです。

○牧野 電気通信の分野で活動しているのですが、いまモンゴルで開発調査をやっています。先ほど佐原さんから質問がありましたことと少し関連するのですが、民営化の問題です。インスティテューションの中で民営化していかなければいけない部分というのは、たくさんあると思うのですが、世銀からどんどんあらゆるセクターに対して、民営化しなさいというプレッシャーがかかっています。彼らとしては、早く民営化しなければいけないという意識を持っている。しかし、あまり急速なスピードで民営化していくと、その体制がまだ整っていない、人がまだいないとか、さまざまな問題があるわけです。

そこで、民営化のやり方、あるいはスピードといったことについては、相当気を使ってやっていかなければいけないのではないかと、私たちは、開発調査をやっている中で感じております。そういうことは相当多くの国であると思います。その辺の議論、つまり世銀の中で、一方的に何でもかんでも民営化であるという考え方を少しは改めるような雰囲気はあるのでしょうか。

●阿部 民営化、民営化といって、私たちがそれを目的にしてやっているとは思ったことはありません。根本は所得格差が低くなるかどうかということなのです。それをやるのに何が必要か、という1つの方法に民営化があるだけです。すなわち、フィスカル・バランス

を保つためには、たれ流しだっただけじゃありません。たれ流しを止めていただきたいと言った時に、「どういう手がありますか。その公社を潰しましょうか」ということになる。何かやらなければいけないわけです。どうしたらいいかというのは非常に難しい問題で、おっしゃるとおりです。

ただ、私たちが誤解を招く傾向がある点、つまり「民営化のために民営化をやっているのではないか」と言われるのには、私はとても異論があります。民営化などしないで効率が上がるのだったら、必ずその手をとります。でもそんな暇はありません。ほうっておけばインフレが起こったり、国が潰れてしまいます。どちらがいいかという選択がある場合はいいほうで、選択のないとこまで来ている国が、ラテンアメリカの中にはいっぱいあるということです。特にボリヴィアはそうです。

ペルーなどを見てくださいるとわかりますが、本当にフィスカル・スペースなんていうのはありません。昨日もそういうご質問がありました。これがうまくいくのかどうかと言われた時に、4、5年のスペース（余裕）しかない。民営化で、いまあるお金を使って、ソフト・ランディングしなければいけないわけです。通信の35%の株を売りました。あれは2.1億ドルで売れました。思っていたよりも500万ドルくらい多かったわけですから、みんなニヤニヤしている。ニヤニヤしているというのはどういうことかと言うと、来年までまだ何かできる時間があるわけです。

どう言ったらいいのでしょうか。われわれがいつも議論しているかどうか、議論が不十分であるのでは、というサジェスションであれば、まったく賛成です。「急ぎすぎではないか」については、まだ異論があります。タイミングについていえば、時間的余裕はちょっとしかないのです。とにかく6年目、7年目になったら、また政府は変わる。ここが難しいところなのです。5年でやっていただきたい。5年の時の最初の1年は、だれもわれわれは急いでいるとは思わないです。あと、まだ5年あるからゆっくりやろうと。3年目になったら、やはりわれわれは急ぎます。それを急いでいいのか、それとも次の政権にまでいっていいのかということが1つ。それは、われわれがそれをちゃんと説明しているかどうかという点です。

もう1つは、どうしたらいいかという方法論です。確かに、私たちはあらゆる面から研究しなければいけないものだという事は、よくわかっています。みんな、いろいろなところで失敗ばかりしています。ボリヴィアの発電は公共企業体を取り仕切っていますが、発電のほんの一部にある外国の民間会社が入っていたことがあります。そして、だれにでもわかるような新しい電力に関する法律作成のお手伝いを私たちがしました。そうすると、公営事業の中である小さなセクションだけを民営化してやっていて、その経験に基づいて順番に少しずつ民営化をやったほうがうまくいくのに、世銀の連中が入ってきて、全部一瞬にしてやったというわけです。「これはけしからん。世銀はまちがっている」と、評価者は考えているところだと思います。私は簡単には、「あなたがおっしゃっているとおりです」とは言わなかった。彼が基本的に公共企業体の枠組みの中で例外として存在する間は、その連中の言っていることは正しかった。でもそれは崩れるかもしれません。

しかし、電力セクター全体で見た場合に、われわれがやったのがまちがっているかなと言

われても、どうでしょう。ただ、おっしゃっていることはよくわかります。

世界中の専門家が分野別の専門家として世銀に集まっているはずなのですが、もう1つ問題があります。もっと説明しますと、技術的選択の瞬間がある。そのテクノロジーをだれが管理するかによって、決めなければいけない時があるのです。その管理組織が簡単で、その国の方々にやっていただけるといふなら、10年間は、とかX年間は古いテクノロジーで順々にできると考えるやり方でやるのか。つまり、どういうふうメンテナンスをやったらいいかとか、どういう精神でメンテナンスをやっていかなければいけないというの、身体で覚えていただくために、古いテクノロジーでやっていくのがいいのか。それとも最初からそんなことは忘れて、新しいテクノロジーでいったほうがいいのか。これはまた難しい問題です。

アメリカ人の専門家、イギリス人の専門家、インド人の言うことは、みんな違います。私たちの専門家の中にあまり入ってないのはアジア人です。まことに残念なのですが、私からこれからやらなければならないことは、世銀へ行く人間を、あるいは途上国へ行っていただけの人間の数を増やすことが、今度世銀を辞めて帰って来た後の私の役目だと思うのです。まず行ってくださる人が、なかなか増えない。それは受け入れるほうの体制が悪いからだと言われれば、議論は終わりなのですが。

「どういうふうにして、アジアの経験を入れたらいいか」ということで、『East Asian Miracle (東アジアの奇跡)』という本が世銀から1993年に出版された。あんなのはもっと昔にやっておくべきです。あるいは、日本人がやるべきです。なぜ世銀にやらせるのか。日本人がやるべきです。「日本はこうしたのだ」と。私は、そういう議論をこれからやっていただきたく、楽しみにしているのですが、現実問題として、アジアの例というのはなかなか出てきません。

いま、私たちがいちばん使わせていただく例は、どこの国だと思いにになりますか。小さな国、ニュー・ジーランドです。そこの行革の話、あるいは通信業でも電力のほうでも、ニュー・ジーランドの経験を取り上げるのが、まま多いです。だから、その当時の大蔵次官だとか電力次官を、コンサルタントに雇って現地に行ってもらって。そうすると、われわれが言うよりも説得力があります。「私はこうしました。第何条のこれを変えました。何日かかりました。これだけかかりました」と。「その法律のコピーの古いものと新しいものとをくれますか」と言うのと、「あげます」と。「どんな人間が要りましたか」と言うのと、数まで勘定してくれます。日本人でそういう方が出ていただければ、かなり説得力のある議論ができる。本当に楽しみです。

ただ、アジアでそういうものの考え方を系統立てて、普遍性のある議論ができる訓練をわれわれが受けているかどうかというの、また問題なのです。だいたいあの『東アジアの奇跡』は、十何年も私は日本でやれやれと言って、頑張ったのです。各大学へ行って、やってくれと申しました。でもやらないから、しょうがないからと言って、世銀にやってくれと頼んだのです。その代わりに日本から金を出すと。それが事実です。

○上原 先ほど世銀のほうの用語の中で、非常に大きなポイントになっているポリシー・ア

ドバイスの件ですが、阿部さんが扱われたこの国々、カリブ諸国とアンデスの国のそれぞれに国家計画があると思います。私たちがJICAのプロジェクトをやる時には、常に上位計画、あるいは国家計画の中での位置づけというものを、非常に重視しているわけです。そうした場合に、これらの国々の国家計画に対しては、世銀はほとんど関与している、あるいはかなり深くかかわり合って、作り上げていると考えるべきでしょうか、それともこれらの国々がまったく別にやっていると考えられるべきでしょうか。どれくらい関与して、どれくらい国家計画にからまっているか、ということをお聞きしたいのです。

●阿部 国家計画を考えるというのは、だいぶ古い。エコノミック・プランなんていうのは、もうやらないのです。エコノミック・プランというのは、ソ連と中国が始めたのです。それを真似して、インドとパキスタンが1950年頃に始めたわけです。どの程度のプランの話がされているかわかりませんが、単なるマクロのフレーム・ワークの話だと、IMFが頑張り、IDBが頑張り、私たちが頑張り、ある程度のは政府と一緒に作っていますが、それをエコノミック・プランと言うならば、一緒に作らせていただいています。ただ、それが国家の経済計画というようなものになってきますと、私たちはもうだいぶ前からやっておりません。

モデルを中心にするやり方と、ガッチリしたプランを作ってやっていくのと両方あるのですが、社会主義でないかぎり、経済計画というのはあまり価値がないのです。社会主義というのは、インクルメンタル・アウトプット・レシオとか、あるセクターとセクターの間関係が、最初からきちんとはまっているわけです。だから、その話をされているなら、私たちはあまり関与しない。例えばヴェトナムでどうなっているかは、おそらくこの中で私より詳しい方がおられると思うので黙っておりますが、私のやっている国では、そんなプランはありません。

○上原 5カ年計画だとか3カ年計画はいかがですか。

●阿部 一応持っておりますが、それは単なる示唆というか、インディカティブなもので、それに従ってリソース・プランができ、経済政策が決まっていくというのは、もうないと思います。私が誤解しているのだったら、許していただきたいのですが、私たちはもう最近はそのような気持では見たことがないです。ただ、物事をマネージメントしていくために、ある程度のモデルはあります。それをエコノミック・プランと言うか、あるいはインディカティブな、日本にあるような第何次総合何とかいう、ああいう程度のことならたくさんあると思います。

ただ、あれも単に示唆というか、何かを示しているだけで、経済政策の根本になるものではございません。日々の経済の営みというのは、もう少し現実性のあるものですから、私たちもそちらのほうを扱っているような感じがいたします。

○上原 つまり、5カ年計画だとか3カ年計画だとかいうのは、世銀のほうでは大して価値をおいてない。もっと別のきちんとしたものから出した計画でしか、許可してないということですね。

●阿部　そうですね。おそらくバランス・オブ・ペイメントがどうなるとか、財政の結果が、バランスがどうなるとかいうフレーム・ワークのほうを、私たちは気にします。インフレの基は何かとか、成長率の基は何かといった時に、プランでやっていくと、どうしても印象がインフレキシブルになるというか。経済の営みというのは、プランに従って何かをやっていたらたいへんなことになります。どう言ったらいいのでしょうか。私たちの先輩、ソ連という先輩、中国という先輩がうまくいかなかったのです。ただ、そういうプランではなくて、インディカティブなものだったら、いつでも私たちはお手伝いに参画させていただいております。どうも多弁を弄しまして、ありがとうございました。

○大岩　それでは、本日はこれで終わりにしたいと思います。どうもありがとうございました。

JICA 国総研セミナー

「世界銀行の調査・計画手法」第3回

テーマ：世界銀行の事後評価手法

日 時：平成8年6月28日（火）

場 所：国際協力事業団本部 新宿マインズタワー11階

講 師：客員国際協力専門員 阿部 義章

## 鏡を見る

●阿部 今日お話をするのは、プロジェクト・ワークのいちばん最後の仕事、すなわちプロジェクトの事後評価の話です。

事後評価の話は自分の顔を鏡で見る、という話から始めます。まず自分の顔を鏡で見て、「俺はハンサムなはずだった。よく見てみたら、目もおかしい、耳もちょっとおかしい、バランスが崩れているな、自分はまちがっていたんじゃないか」。このようなことをやるのが自分の顔のエバリュエーションです。それを人が見ている、「あっ、こいつ、ちゃんと観察している」と。

ご本人は自分のやったことを自分の顔を見ながら成績をつけていきます。他人がそのやり方を見て、「これはうまいことをやるとる」というものを全部まとめて役に立てる。そのように、エコノミック・ワークをちゃんとし、セクター・ワークをやり、プロジェクト・ワークを上等にして、顧客のお役に立つ、というプロセス全体が今日のテーマです。

大事なことは自分が顔を正直に見るということです。私などはおそらく正直ではない。眼鏡をとって自分の顔を見ていると思います。他人はそれを見ているから、「阿部の野郎、眼鏡をとってるから絶対に自分のことがわかったらん」と。だから、いろいろありますが、世銀の場合、必ず反省するチャンスがあり、それがうまいこと文書化され公開されるシステムになっています。本当にうまいことしているかどうかはこれは借り手が決めることですが。「お前らがやっていることはなまやさしい」とか、どうのこうのといろいろな文句もあると思いますが、その話は順々にやっていきます。

## 3つのドキュメント

お手元に3つのドキュメントがあるはずですが。いちばん大切なのはこれです（Assessing Development Effectiveness : Evaluation in the World Bank and IFC, May 1994）。事後評価というのは結局は、援助／プロジェクトの効果を増やすということなのですが、これは、「世銀の業務評価局（Operations Evaluation Department : OED）がどういうふうにして仕事をしているか」ということを詳しく書いてあります。もちろん、これはみなさんと一緒にレビューしていきますので、終わったら、「あんな嘘っぱちなことをやってる」とか「あんな立派なことをやってる」とか、言ってください。とりあえず一緒に歩きましょう。

2つ目はコロンビアでのプロジェクトに関する話で、私に関係のあるものです。具体的には、世銀のやったまちがいの例で、「OED Precipis」の「The Power Sector and the World Bank, 1970-87」というコロンビアの事後評価報告書のまとめです。これは、「世銀やIDBは20年間に、コロンビアの電力セクターに20億ドルも貸していたが、いったい役に立ったのか」という話なのです。役に立てなかったんですが、その話がものすごくうまく書いてある。もちろんもっと分厚い世銀の報告書本体を読めばもっと面白いのですが、これはそのまとめです。「ほんとに世銀はまちがっていた」と書いてある。

もう1つ、これはかなり楽しい。世銀は貸付・融資、プロジェクトの発掘・準備とか、分



野別経済調査をしますし、国別経済調査、政策対話もやっています。その全部を包括して「いったい世銀のカリブ地域への援助政策はどうであったか」と事後評価したのがこの本です（The Caribbean Region : A Review on World Bank Assistance, November 1994.）。「いったい阿部の部署はちゃんとカリブの小さい国に、1人当たりのコストがえらくかかるのに真面目に政策対話をしていたのか」「正しい政策アドバイスをして、顧客に感謝されていたのか」「こんなにお金がかかるのだったらもっと安い方法があるのでは」「CDB（カリブ開発銀行）にまかせたら……？ 世銀は手を引いてもいいんじゃないか」「いや、IDBも何かやりたいと言ってる」とか、そういうことを全部レビューしてある。だから、私たちの部署がやっていたこと、カリブ諸国に対してやっていたポリシー・アドバイスが適当であったかどうか、というのを評価した報告書です。この3つをつなげて事後評価についてお話しいたします。

### スーパービジョン

いちばん最初にやらなければならないことはこの本の10頁のBox 4.です（Assessing Development Effectiveness, 1994.）。そこで「プロジェクトのエバリュエーションというのはどういうことか」をもう1回、説明したいと思います。プロジェクトが準備されて、スタートしてからコンプリションまでの仕事を、世銀ではスーパービジョンと言います。現場のわれわれが用意したプロジェクトが予定と比べてうまいことしているかを、3カ月に1回ほど現場に行き、細かくプロジェクト評価報告書や借款条件に従って調査します。

1つのプロジェクトを始めてから終わるまで何年かかると思いませんか。8年から10年。簡単な道路プロジェクトで7年から8年。公衆衛生とか、ある国の地方政府に多数の実施機関がかかわっていたら、終わるのに10年以上かかります。そうしたら残念ながら10年も同じ人が同じプロジェクトを担当しているなどというのはほとんどない。担当官は平均3~4年で代わります。でも私は5年くらいはいてくれたほうが連続性があっていいと思ってました。「お前、どこへも行かんといてくれ、俺のところにおれ」と。そうしたら、「給料を上げてくれ」と言いますね。「もっといてくれ」と言ったら、「偉くしてくれ」と。われわれ、そんな自由度の高い人事権を持っていないので、そう簡単にいきません。ですから「ほかに行くならもう行ってくれ」と。そしてまたいい者を探さなければなりません。だから部署は面白くなければいけない、働きやすいところでなければいけない。空気が循環している、そういう印象をいつも与えていなければいけないのです。それで私がどうしたかはまた別にしまして、とにかく1つのプロジェクトは10年続くのです。

借り手がちゃんとプロジェクトを実施してくれていたら、私たち、現場へ行く必要はないはず。「われわれはこういうふうにやっていますので、どうぞ、このレポートを検討してください」と手紙でも書いてくれればこれほど楽なことはない。しかしだいたいの借り手は、何が起きているのか言ってきません。ですから、こっちから行って「いったいどうなっているか」を調べさせていただくということになります。

これをスーパービジョンとって、自分の担当のプロジェクトをうまく完了させるために

一生懸命頑張っているわけです。ここにもコンフリクト・オブ・インタレストがあります。うまいこといかなかったら自分の責任になるから、プロジェクトの内容もうまいこと変えて、何とか問題がないように持っていきたい、なるべく喧嘩せんといきたい、というのは人間として自然だと思うのです。それがスーパービジョンです。

## OEDの役割

プロジェクトの担当官は、プロジェクトが終了したスーパービジョンの最後の仕事としてコンプリション・レポート（終了時評価報告書）を書かなければいけない。これは「インプリメンテーション・コンプリション・レポート」、つまりICRです。担当する当人、われわれが書くのです。先ほど申し上げた「鏡を見て、美男子のつもりだった」という顔をしながら。

でも担当官自身がプロジェクトの終了時評価をするだけでうまくいくと思ったら、それは大まちがいで、だれもその評価を信用しないですよ。とにかく、自分はハンサムだと思っている。おそらく、九分九厘の人が、実際よりも美男子だと思っている。自分が実際よりも醜男だと思っている人はよほど悲観的な人だと思います。だから、これは最初から危ないと思っていなければいけない。それで、私たちの終了時評価の信憑性をチェックするために、業務評価局（OED）というところが必要になってくるわけです。

OEDというのは世銀内で独立した組織で、理事会に報告する任務があります。OEDは理事会の業務評価委員会に報告するのですが、大まかにいって、二種類の報告があります。1つは、世銀のすべてのプロジェクトで何が起きているかという、コンピュータの上でのデータ、ディスパースメントとかリーガル・アグリーメントは何パーセント言うことをきいているかどうか、フィナンシャルデータがどうなっているかとか、それを全部にわたってコンピュータでやったものをまとめて、報告書を作って委員会に報告するものです。

もう1つは、私たちの終了時評価報告書をもとにしてOEDが自ら現場に行き、何が起こったかをチェックして、それをまとめて報告するというものです。ここにあるのは一部のプロジェクトですが、通常、全部見ることができます。

## 相手との会議

ただ、私たちの場合、終了時評価の話とはちょっと違うかもしれませんが、スーパービジョンの一部として、1年に1回だけ、自分たちの借入れ国へまいりまして、関係のある時には大臣をはじめプロジェクトの責任者に集まってもらい、1日かけて、長い時には2日間缶詰になって、「プロジェクトはうまくいっているだろうか」とやるのです。もちろん向こうからは「世銀は何でこんなふうにした」とも言われるわけですが。この対決を、国によっては1年に1回、だいたい2年に1回やります。これは効果があります。

「何でこのプロジェクトの予算を切って、そっちに動かしたか」というようなことから、相手政府の説明が不十分な時には、「なぜそうやったか、どんなルールに従ってやったか。

そのルールが悪いルールだったら、そのルールを変えないか」というようなところまでいく時があります。これは、フィードバックの最も強いやり方だと思います。

ただ、こっちのほうは、将来、世銀がより正しいことをやるためにはこのような会合は本当に役に立つと思うのですが、為政者のみなさま方には、そんな長期的な立場からなかなか考えていただけません。次の選挙をご心配になっていますし、来年、あるいは来期の予算のことを心配していますので、われわれが「将来のことを考えて」と言っても、よほど素晴らしいストーリーがなければ受け入れられないという、若干、根本的に弱い点があります。これは、だれがやろうともそうだと思います。それは、みなさんもよくご存じだと思いますので、それだけにしておきますが、一応、エバリュエーションの構造はどうなっているか、という簡単な説明をしました。

## ICR

10頁のBox 4. 「Implementation Completion Reports : ICR」ですが、これはわれわれが作成するものです。それはいったいどういう内容か、ということを中心にまとめています。全部読まないで斜字のところだけを見てくださいたらよろしいです。「Goals of the operation」、つまり「そのゴールは合っていたのか」という話から「Economic and social benefits」、プロジェクトを準備する時に考えたはずのベネフィットはどう現実化しつつあるか」まで。ちょっと不思議でしょうが、このICRをやるのはプロジェクトが終わったからではないのです。また、プロジェクトを利用してからでもない。お金が全部出た後これを書くのです。

もう少し詳しく言いますと、プロジェクトを創る時に「このプロジェクトはこういうようになるであろう」という予測をしたものを、お金を使い終わった時に見直して、もう一度「これからどうなるだろう」という予測をして、2つの予測を比較する、というのがこのICRです。

「おかしいな」とおっしゃるかもしれませんが、その点はずっと読んでいただいたらわかります。とにかく、これは、お金がデイスパースしたとたんにかき書きます。「まちがっていないだろうな、オリジナルに思ったことが同じようにいくな」と。ハイウエー・プロジェクトだったら、8年後に書いて8年前の予測といまの予測を比較しています。ジャマイカの発電所建設などは、プライベート・セクターのお金を入れたら3年ぐらいでちゃんとやってくれますから、3年後にまたもう1回これから起きることを予測して、その2つの予測を検討するということです。だから、プロジェクトのインプリメンテーションのやり方がうまければうまいほどブレが小さくなるのは当然です。時間が短いからです。ブレが大きいというのは、10年間もモタモタしているから大きくなるのです。

これ、ずっと項目を見ていただくとわかるのですが、非効率性とかファイナンシャル・パフォーマンス、インプリメンテーション、コンプライアンス、これはリーガル・コンプライアンスのこと。それで、本当に世銀のコントリビューションがあったのかどうかと。オリジナリーにアプレイザル・レポートの中に、これはどういう意味がある、ということを書ききれいにストーリーを立てる。だから、そのストーリーは、10年後のリバイズ・ストーリー

です。それが元のものと同じかどうか、ということジャッジしながらプロジェクトのベネフィットの予測を比較します。それがICRで、すべてのプロジェクトにやらなければならない。

### 座ってファイルを読み

ヤング・プロフェッショナル・プログラムで入行した若いスタッフが参りますと、実は私もそのプログラムで世銀に入ったのですが、私たちの局では学校を出たての人に、いちばん最初に、あるプロジェクトのICRのドラフトを書かせるのです。彼に対する命令は、まずファイルは最初から最後まで読めと。入ってきたとたんによ。普通は、こんなことよりも、新しいプロジェクトをやりたいと思って来るわけですし、あるいはそれでロシアに行くとか中国に行くとか、そういうことを夢見て入行してきているはず。私の部署ではそんなことはさせない。「ミッションなどに行ってはいけない、座ってファイルを読み」と。そうすると、「行くよりもよほど面白かった」と後で言ってくれます。最初から最後までファイルを読んだら、世銀がどういう権限を持って、どういう問題意識を持って成功し、かつ不成功だったか、ということがいっぺんにわかるわけです。だから私の部署にヤング・プロフェッショナルが来たら、それが訓練の第1の方法、いちばんいい方法です。

さて、「自分を鏡で見て、自分は美男子の話はだめ」、ということで12頁、OEDのエバリュエーションに飛びます。この「Independent Evaluation」というのは、「お前の言うことなんか信用しない」ということをきれいな言葉で説明したものです。「担当者の言っていることを再調査し、OEDという理事会の業務評価委員会に報告する独立したオーガナイゼーション」の説明がこの第3章です。

### インディペンデント・エバリュエーション

OEDの仕事はというと、これもBox 5.を全部読まないで、「Evaluating Outcomes」の「Relevance」「Efficacy」「Efficiency」「Overall outcome」「Sustainability」「Institutional development」を見てください。次の頁にも続きますが、「The Bank's performance」「The borrower's performance」「The performance of implementing agencies」。これもOEDが自分でミッションで行って調べます。ICRの中から、彼ら曰く、無作為に選んでミッションへ行って自分たちでエバリュエーションする、ということです。

エバリュエーションの内容は、「お前がこの間、こう言ったのはまちがっている」「ああ言ったのはまちがっている」「いついつのディスカッションのクオリティはよくない、浅すぎる」とケチケチにやられるのかと思うと、「いや、立派だった、世銀はよく頑張った」「借り手がついてこれなかったのは借り手の政治システムが悪かったんだ」とか、常識的なことも時には言ってくれます。けれども、とにかく独立組織ですし、どこをどう見られているかはっきりわからない、という感じです。

ところが、先ほど申しあげましたように、エバリュエーションが2つの予測、2つのストー

リーを比較するわけです。10年前に、「このプロジェクトはこういう目的でこういうインプリメンテーション・スケジュールでこういうプロジェクトをやるんだ」「目的はこうだった」「世銀の役割はこうだった」「政府はこういうことをやらなければいかん」「これが借款条件だった」というのを10年後にディスパースした時にもう1回やります。そうすると、「だれも興味がないのではないか」という弱点が出てくるというので、OED自体、もっとほかのやり方でエバリュエーションしようではないか、と考えています。

例えば14頁の「Evaluation Instruments」というところで、「Review of Completion Reports」というのは、ICRのデータを全部見るということです。その中で、40%ぐらいプロジェクトを見る。いままでのやり方だけだったらいかんといって、「Impact Evaluations」という、16頁に出っていますが、これは長期的な効果を見ましょうということです。「long-term effects on people, policies, and domestic capacities」と。長期ということはどういうことかということ、プロジェクトが終わって5年から10年たってからもう1回見ようというわけです。そういう新しい方法論を入れてやり始めた。私の記憶ではつい最近導入されたと思います。

#### コンフリクト・オブ・インタレスト

OEDはプロジェクトの事後評価だけでなくエバリュエーション・スタディといって、カントリー・エコノミック・ワークとか、セクター・ワークというものも評価を行っています。しかも、もう1つポリシー・アドバイスも見えています。プロジェクトだけだったら意味がないので、だんだん彼らの仕事の範囲が大きくなってきています。プロジェクトのほうは、仕込んでから見ましょうという。もっとほかのこともレビューするといって、OED自体の機能がだんだん変わってきたのがこのエバリュエーションの世銀での歴史です。これは1994年にできたブックレットですが、去年もデータをあまり変えないで再発行しています。かなりうまいこと書いてあると思います。

どういうふうにOEDの事後評価が独立性を保っているのか、もまた詳しく書いてあります。第2に、得たインフォメーションをどういうふうに公開しているか、あるいは、借り手と一緒にそれを利用しているかどうか、というのを詳しく説明してありますが、これは、あまり面白くないので飛ばします。

これからスペシフィックなところに入っていくのですが、その前に、全体的なシステムについて、あるいは、「こんなシステムはおかしい」とか、説明の不十分なところがありましたら直しますので、何かご質問があれば。「OEDのスタッフは何人ぐらいいるのだろう」と言われたら、正確には答えられないですが、70人ぐらいでしょう。いちばん偉いのが、ディレクター・ジェネラルといって、副総裁と同格です。5年ずつの任期で任命権は総裁と理事が持っています。スタッフは、だいたい、業務からちょこっと出向している者と、そればかり専門にやっているエバリュエーションだけがうまい者と2つに分かれます。業務からの者ばかりで評価していたら、もう既にそこにコンフリクト・オブ・インタレストがある。われわれの秘密というか、やり方の癖をよく知っているから、それを全部利用して正しいエバリュエーションをするのか、あるいはわれわれを脅かすのか。しばしば、このコ

ンフリクト・オブ・インタレストの問題が出てきます。それで、いつかはまた業務に戻りたいが、あまり業務の連中に嫌われたら絶対に帰ってこれないと。そういう面でのコンフリクト・オブ・インタレストもあるのではないかと、ということも言われていますので、みんなが出向ではありません。

もう1つ根本的な議論があるのは、「何で世銀内でこんなことをやらなければいけないか。外部のだれかがやったらいいではないか」ということです。アウトソーシング、この問題がいつもあります。仕事の質のこと、コストのことを考えて、われわれの総裁や理事会が自分たちの決定権としてお考えになったらいいことです。ただ、われわれのやっていること、その業務にもある程度詳しい人でないと、何が起きているのかわからないことがあります。法律的にもものすごく複雑なことがありますから、ある程度われわれと仕事を一緒になさった人がいちばんいいかなと。そういうようなことを私個人は感じます。

### インターナル・オーディット

ご質問を考えていただいている間にもう1つお話ししたい。これはあまり重要ではないのですが、世銀にインターナル・オーディット・デパートメントというところがあります。内部監査をやる場所です。これは、内部的なことで、借り手とは直接関係がありません。OEDの場合には、「偉そうに言っている世銀の職員や組織が勝手なことをしている」と言っていて、借り手が嫌がったり誉めてくれたりする、というある種の悲劇や喜劇がありますけれども、これはまた違います。

そこは、「アカウンティング・プロセスがちゃんとその日の支出、お金を使ったものを記録しているか」「アカウンティング・デパートメントにオンタイムに知らせているか」とか、あるいは「命令書の出し方がルールに従っているかどうか」を調べます。あるいは、「パーソネル・ポリシーに従って人のアポイントメント、クビ切り、給料の上げ下げ、というようなことをやっているかどうか」の検査があります。

ただ、両方とも同じようなこと、つまりインターナル・プロシージャー、インターナル・エフィシェンシーのこと、あるいは正しく秘密を守らなければいけないとか、いろいろなビジネス・プリンシプルなことでは関係があるから、時々互いに情報交換しています。インターナル・オーディットのほうも、コンフリクト・オブ・インタレストがあるものから、普通の業務の連中は、行ったらなかなか帰ってこれない。

現金のことなんか詳しく調査します。「お前、このキャッシュはどうしたんだ」とか、ものすごく詳しく調べられる。しかも、検査が行われる旨のアナウンスをしない時がある。立入り検査権を向こうは持っていますから、ファイルをバツと押さえられたら困る時もあります。「ちょっと、それ、ポケットに」とは言えません。いまの言い方はちょっと誤解がありますけれども、立入り検査をされたら、1日か2日は、ファイル・ルームに入ったり出たりするのはやりにくくなるわけです。

○野町 15頁のパフォーマンス・オーディットの40%というのは、どうやって決めたので

しょうか。

●阿部 「すべてのICRの中でOEDがオーデイトしている40%はどうして決まったのか」、「だれかが意図的にやっているのか、それとも単に結果なのか」というご質問だと思います。おそらく結果ですね。50%はやりたいのだと思います。ところが、予算のことなどで、40%ぐらいで許してもらおうと。理事会にも怒られないし。数だけなら簡単なプロジェクトばかりをピックアップしたらいいわけですが、50%や60%をやろうと思ったら。でも意図的に簡単なことをやっていたら、いっぺんでわかります。複雑なものとは簡単なものとミックスする。小さい国と大きい国のミックスや、ストラクチャー・アジャースメントとプロジェクト・オペレーションのミックスとか、いろいろ考えていった結果、40%になってくるというのが本当のところだと思います。

#### カリブ地域援助政策への評価

さて、楽しいほうからいきます。楽しいというのは、このカリブ諸国の「Approach Paper」、それをめくっていただきますと、「The Caribbean Region : A Review of World Bank Assistance」とある。これがポリシー・アドバイスのレビューの1つのティピカルな例です。OEDの話とか事後評価の話をしたら、必ずプロジェクトの話みなさまお考えになっているだろうと思って、これを特別な例として持ってきたわけです。われわれは、先ほど申し上げましたように、プロジェクトだけではなくてポリシーもOEDによってレビューされています。アプローチ・ペーパーというのは、「どういうスタディをやったらいいか」という目的を説明したプロポーザルなのです。アプローチ・ペーパーは1993年の7月に書かれ、評価報告書は1994年の11月14日です。

このアプローチ・ペーパーに書いてありますが、パシフィック・アイランドのことでは世銀がADB（アジア開発銀行）と手を結んで、「世銀は手を抜かしていただきますので、ADBさん、よろしくをお願いします」という約束にサインをした。そういうやり方がいいのかどうか、ということでスモール・パシフィック・アイランドの経済状態、それに対するわれわれの間接的なアドバイス、ADBのアドバイスの妥当性、そのアドバイスの態勢自体が合っているかどうか、をレビューしたものです。この経験をカリブ諸国で利用しました。

このアプローチ・ペーパーは面白いですよ。「いったいわれわれの、カリブの国の経済に対するジャッジメントが合っているのかまちがっているのか」ということから始めて、「CDB（カリブ開発銀行）との協力態勢が合っているのかまちがっているのか」ということまでいきます。ご存じでしょう、数万人ぐらいの国でも、国連では1票持っているのです。そんな国へ行ったら、首相などがどう言うと思いますか。「この間、WHOの選挙があった時に、われわれ、日本の方に投票をいたしました」と言う。「何の話をしているのかな」と思ってキョトンとしたことが何度もある。私が日本人なら、それと関係あると相手は思うのです。向こうはそうは思いません。隣近所だと思っています。そんな小さな国に、世銀という大きな組織で、かゆいところに手が届くようなサービスができるかどうか、という

のが私の疑問です。

ところが、「お前のところは小さいからサービスしない」と言ったらルール違反になって私は担当局長として落第です。落第にならないで、お金も使わないで、その国に役に立つようにするにはどうしたらいいか、ということを経験者に教わるのがこれ、エバリュエーションです。私が言うのではない、他人に言わせる。このエバリュエーションというプロセスを使って教えてもらおう、というのが私の魂胆でした。

2年に1回、カリブ諸国の連中が集まり、世銀が議長をして、CGCED (エコノミック・ディベロップメント・コンファレンス・フォー・キャリビアン・カンTRIES) というのがあります。その時に、「世銀は、これから2年間、こういうふうにして頑張りますから、ほかの二国間援助国はよろしくお願いします」と正式にお願いするわけです。

そうしたら冷戦後、ソビエト連邦がなくなった。なくなったとたん、キューバの価値がグッと下がります。アメリカにとっては、カリブ諸国の価値はほとんどなくなるから、援助額が下がるわけです。本当は二国間援助のほうを少なくしないで一定にしておいて、キューバが国際的な社会に帰ってくるまで何かしてあげて、帰ってきた時は、カリブ諸国のエコノミックな筋肉が強くなっていて、キューバと一緒にアメリカのマイアミ文化のもとで立派な生活ができるような体制を作るのが、われわれの仕事であろうと思います。

このCDBというのは1970年にできた。アジアの場合は世銀とADBですが、カリブでは世銀とIDBではなくて、CDBなのです。なぜならカリブの小さい国はIDBの加盟国ではない。世銀の加盟国なのですがIDBの加盟国ではない。だからCDBが必要なのです。IDBはわれわれより大きいぐらいですから。もちろん世銀全体と比べたらIDBのほうが小さいですが、われわれの中南米局という1つの事業本部と、IDBの組織と比べたら、彼らのほうが大きいです。

われわれの貸出額のステディ・ステートのトータルは50億ドル。向こうは60億ドルのキャパシティはあると思います。時にはメキシコのように事件があったりして、われわれのほうがたくさん貸すことがあります。通常、額では向こうのほうが上です。それで同じように小回りがきかない。だから、1970年にCDBを創ったわけです。最初の総裁がだれかご存じですか。プリンストン大学のアーサー・ルイスです。1955年に刊行されたエコノミック・グロースの教科書を書いた人です。

世銀はよくやった、というのはここに書いてあるので、あまり自慢しませんが、とにかく、リージョナルなポリシーへもOEDが入ってきてレビューする、ということの1つの例です。プロジェクトだけではない、ポリシーの事後評価もやるということです。

## セクター評価

次はセクターです (OED Precipis の The Power Sector and the World Bank, 1970-87.)。これはもう涙です。涙のほうも、面白くて笑うのではなくて悲しくて涙が出てくる。20年の間に世銀とIDBは、それぞれ電力セクターに20億ドル貸した、と書いてある。だから、2を掛けたら40億ドルです。ものすごく大きな金額です。「それで価値があったのか、ありません」



と、こう言っているのです。

もうちょっとこれを読んでみましょう。第2パラグラフ、「分析基準が弱いことがわかった」と書いてある。「分析もしないで貸しているのではないか」と。まあ、ひどいことが書いてあります。「世銀は、ポリシーやレンディング・コンディションを強く押さなかった。ただ貸しただけじゃないか」と。それで「終わった、ところがまた昔と同じだ」というのが「落ち」なのです。

第2パラグラフですが、真ん中へんから、「The sector's development is still hampered by the same basic problems as 20 years ago.」、つまり「40億ドルを貸した後も20年前にあった問題と状態は何も変わっていない」と。これはいったい何かというと、セクターでプロジェクトごとに見たら、「このプロジェクトは役に立ちませんでした」となります。でもそれだけだったらインパクトがありません。20年間全部を見て、ひとからげにして、しかも、IDBのものも見て、本当にそれが役に立ったかどうか、という判断をしているわけです。われわれが1個ずつICRをやっていたら、「これは役に立ちませんでした」と1個ずつ正直に言っていたと思います。しかし、それはインパクトがない。ひとからげにして「お前、ちゃんとやったのか」と言われたら、「何もよい結果がありませんでした」となる。40億ドルですから、だれでも目をパーッと開けます。

私がラテンアメリカの担当になっていちばん最初にやったのは、私の許可が出る前に絶対に電力セクターに貸してはいけないと言ったこと。この報告書を読んだ後の私の最初のインストラクションです。

ちょっと読んでいきます。「Achievements, costs」、これもうまいこと書いてある。いちばん最後のセンテンスが素晴らしい。「and」で始まるのですが、「major cause of fiscal deficits and balance of payments problems」なのです。単に電力セクターがうまくいかなかったというのではなくて、電力セクターの失敗は財政問題の中心課題であり、国際収支の赤字の問題の基なのだと、こう言っているわけです。

こんな結果になった時に、「そのプロジェクトの局長や業務の局長はいったいどうなったんだろう」と不思議に思うでしょう。チェックしましたが、その決定には5人ぐらいのキーになっているバイス・プレジデントとか局長がいました。でも全部とは言いませんが、半分以上はもういません。これが出る前に世銀を離れています。

マネージメントのほうの人事のバッティング・アベレージはなかなかいいなと思ったのです。私も同じようにまちがいをしていたらやられるな、立派な理由がないかぎり絶対に貸さないぞと思いました。それが、「俺がいいと言うまで貸したらいかん」というインストラクションにつながります。楽しそうと思われるかもしれませんが、この報告書を読んだ時には蒼くなりました。

#### ショッキングなサマリー

私がラテンアメリカの仕事についた時、机の上にはもっと詳しいレポートがあって、サマリーがゼロックスされて、本件の報告書の上にボンと乗っていたのです。「これは必ず読む

ように、少なくともサマリーは」と書いてあった。読んだら本当にショックでした。40億ドルですよ。それがどこかへ行ってしまった。電力セクター自体の問題はまだしも財政赤字、国際収支の赤字の原因にもなったんだという。これを明解に説明するのがエバリュエーションの仕事の1つだということです。

もうちょっと細かく入っていきたいのですが、ちょっとショッキングなことにはいきましょう。いちばん最初の「Goals of Bank lending」と書いてあるところに「Why did the Bank lend so much for power in Colombia?」とあります。

これ簡単に書いてあるようですが、この結論は、「もしかしたら、コロンビアに貸出をするように、というプレッシャーがあったのではないか」ということです。最初のパラグラフにこれが書いてあります。悲しいことですよ。だれかがプレッシャーを与えているわけです。私にはそんなプレッシャーがかかったことはなかったです。5年間、局長をやっている時に「お前、貸せ」「もっと貸せるなら貸せ」と言われますが、「コロンビアに貸せ」などは絶対に言われなかった。「while year after year the power sector provided ready uses for Bank loans」、それがこの意味なのです。レンディング・ボリュームとほかのいろいろなセクター・ワークなどを調べてみたけれども、何も関係ないではないか。アナリテイカルな基盤はゼロだと、これまたはっきり言っています。それで、20年以前にあった問題は解決されないままです。本当に顔が赤くなります。それ自体がえらく根本的なことなのです。それは2頁めのど真ん中のずっと下のほうの黒丸の箇所です。「grossly inadequate local resource mobilization」、これは、電気料金が低すぎるということを言っているのです。

もちろん、「poor financial performance」というのはそのとおりです。「unbalanced investment program」。何も要らないのにインベストメントしているのですから、アンバランスです。昔からそうだったと言っている。「investment selection procedures」がよくない、悪いプロシージャでなされていると。そのままだと。各電力会社の内部組織が複雑で、えらいcumbersomeであるということなのです。

1つずつそれを説明してあります。「Tariffs」「Finances」「Investment program」「Institutional issues」。これを読んでいたら面白いですが、われわれプロがこんなまちがいをするのが不思議だと思えます。そのことをみなさんに見せたかったのです。それがありえることで、実際に起こったのです。だから面白くないかもしれませんが、プロ自体がこういうまちがいをすると。後から見たら、「アホなことをしたんだ」ということを知るのものすごくいい例だと思って、私のスタッフ・ミーティングでもいつもこれを使っているのですが、みんなびっくりして、啞然として私の部屋を出ていきます。電気料金制度のところをちょっと読んでいただけますか。

#### 金持ちが得している

タリフが低かったと言いましたが、問題なぐらいに低いと言っているわけです。それで、だれが得をしているかといったら、「金持ちが得している」と書いてある。サブシディズでやって、電力を使っている人はだれか、ということを示唆しているのです。電力を使って

いるのは法人であり、金持ちです。エアコンを持っている人でしょう。それに補助金を出しているわけです。もう根本的にまちがっていますよね。そんなプライシング・ポリシーにするのだったら、私なら最初に貧乏人のほうをセットします。貧乏人というか、少量消費者の電気料金をかなり安くするでしょう。最初は原価の50%から進めていくとか、高いところからたくさんとったらいいわけです。

これをやらせた、ということが問題なのです。向こうがやっていることはまちがっていますが、植民地体制からすると当然のスタイルなのです。世銀は、「これをやったらいかん」と言う役割があるのにやっていない。しっかりと「やったらいけませんよ」といって、貸さないことによって世直しをさせることに足を踏み入れていない、ということが書いてある。もちろん、そのとおりは書いてないですが、それが本当の意味なのです。そんな状態だから、フィナンシャル・シチュエーションが悪いことが明らかです。

そのうえ、政府はいっぱい指示しているわけでしょう。おそらく、社会開発分野などに使わないで、電力の赤字のほうにトランスファー・ペイメントをやっている。それは、財政赤字に加担していることになります。コロンビア自体がやったのだから、失敗しているがそれでいいのだけれども、ここに書いてあることは、「世銀の職員がそれをやらせた」「それなのに貸し続けた」ということなのです。詳しく書いてありますから、見るとびっくりするでしょう。これは、いちばん悪いものをとってきたのです。

#### インベストメント・プログラム

インベストメント・プログラムを読んでもらうと、またびっくりしますよ。まず経済分析について言えば、いちばん最初の問題は電力需要の予測が正確になされていたか、という点です。残念ながら私たちの傾向は、エコノメトリックス・モデルということでサーッとやってしまう。おそらく、ものすごくオプティミスティックな予測をやる。それに単価を掛けたら収入が多いに決まっています。だからインベストメントが大きくなる。

実はもっと消費量が少ない。単価がものすごく高くてレベルのほうは少ないから、フィナンシャル・シチュエーションが悪くなるものの、高いレベルのインベストメントが続く。そういう繰り返しが20年間続いていた、という話です。それで、「インスティテューショナル・イシューズ」で次の頁にやっていただければ、もっとうまいことインスティテューションができたのに、政治的な介入、あるいはゲリラの介入もあったのです。

ここには書いてないのですが、ちょっと難しい問題があり、私も同情するところがある。ゲリラが入ってきた時にどういうふうに関わなければいけないか難しかった。それだけ同情すべきところがあることは確かですが、だからといって20年間の40億ドルというのは許せない、というのが私個人の結論です。

それでは「Broader implications」というところを読んでみましょう。結局、マクロ経済のマネジメントでは、電力セクターがしっかりしなければいけないから、頑張っていたきたい、というのがここに書いてありますが、当たり前のことです。恥ずかしいのですが、こう書いてあります。その第3パラグラフには「Experience in Colombia emphasizes the crucial

need for thorough power sector work and strategic thinking] とある。そして「At important points in the review period, lack of analysis negatively affected lending, as did the lack of a shared vision, by Bank, government, and sector.」ともある

とにかく、みんなでちゃんと話をし、何をやらうか、というストラテジック・シンキングがなくて、みんな勝手なことをしていたのだ、ということが書いてあります。これはだれでも言えることです。

それから、電気料金とインスティテューション・リフォームは、電力に関してはまことに大切なことであって、真面目にやっていたらいけない、ということが書いてあります。最後に、これが大切なことなのですが、「Pressure to lend, as a pervasive aspect of the Bank's culture, appears to have played a strong role in several of the Colombia projects reviewed.」とある

とにかくレンディングをやらなければいけない、ということでレンディングが増えた。その結果、オーバー・オブティミズムがあったということです。需要が増えるとか、コロンビアの経済は、おそらく、グロス・レートが高いのだからとか、みんなロージー・ピクチャーに見えてくるわけです。ものすごく危ないです。

もう1つが「The other is to undermine the Bank's capability to enhance and control project quality for a major program of lending」です。あまりレンディングをやらなければいけないというプレッシャーがかかってくると、世銀自体のインタレクチャル・リズムがなくなるであろう、ということを行っている。

#### 独立した評価機関の必要性

私は、この経験を全部見まして、独立した機関があるべきだと思います。それでプロジェクトだけを見るのではなく、れわれが業務として毎日やっている国へのポリシー・アドバイスとか、セクター全体のポリシー・アドバイスとか、そういうものをジャッジメントしてもらい、ある時は、20年間のわれわれのまちがいを見つけていただく。

今日お見せしなかったもので、例えばイリゲーションばかり見たものもあるのです。イリゲーションがどこでまちがったか、あるいはどういうイリゲーションのプロジェクトはどこで成功したか。農業のセクター・レビューというものを読んだことがあります。つい最近ではなくて、1993年にできたものを読んだものをいまだに覚えているのですが、最初のセンテンスがはっきりしています。「農業セクターのレンディングはいまやその60%は失敗であった。10年前の4、5年のプロジェクトを見たら75%は成功だと言っていた。いまや60%が失敗だ、何でだろう」ということから始まるのです。これは農業の担当官にしたらショックでしたが、電力セクターの連中にも、コロンビアにもショックで、ものすごく世銀の良心に訴えるようなえらい波があったと思います。

だから、案件を1件ずつ見ていたのではあまり効果がない。いろいろな形のグルーピングが必要だと。あるいは、中長期的な見方が必要だな、ということを私は確信して疑わない。本当に参考になります。私のほうがまた一方的にずっとしゃべってしまいましたが、何かご質問ありませんか。

○三木 いまの最後のお言葉で、コロンビア電力セクターの話を出されました。この20年間に40%ということですが、いくつかのプロジェクトについてはOEDがレビューしていたはずだと思うのです。そこでこういう問題というのが出なかったのかどうか、ということが気になります。

●阿部 ものすごくいい質問です。実は、ICRもOEDも案件ごとの評価ではそのたびごとには有意義なアドバイスをやっています。そのインパクトが、その網が正しい網であっても聞こえないことがままありますね。こういうふうにガツンと言われますと「あー、なるほど」と思うようなことが、1発ずつではショッキングではないのです。

それで私、一部ですが案件ごとの評価報告書も読んでみました。ストーリーはありますが、このようにガツンとは言われていない。内容は同じです。また失敗だった、この次はこういうようにしてやりましょうと。その時は、次は失敗しないだろう、ということを期待しているわけでしょう。おそらく、それが3、4回続いたのではないですか。私は2回ぐらいまで読んだだけで、それ以上は調べなかった。その時々によくクリティカルなことを言っています。ただ何か知らないけれどもインパクトがない。それは1発ずつだということでしょう。何でだろう、20年間もですよ。

○山田 このようなエバリュエーションの結果をフィードバックする際、どのようなツールがあるのでしょうか。担当者の意識、マネージャーの意識に頼るのか。あるいはフィードバックするような具体的な仕組みが何かあるのでしょうか。

●阿部 いちばん大切なフィードバックは借り手へのフィードバックでしょう。ドラフトは借り手とディスカッションしていますから、それがいちばんインパクトの多いフィードバック。2つ目のフィードバックは、私から、「絶対に貸したらあかんよ」という局長命令が出ます。それで十分です。「これとこれをちゃんとしなかったら貸さないぞ」と。しかも、「私自身がオーケーと言わなかったら、このことに関しては何も働いてはいかん」という命令が出ていますから、これはものすごいフィードバックです。その2つで十分です。

しかしこれをやっていた連中はたいがい、もう周りにいないです。新しいチームのスタッフに変わっていますから。正直なところ、新しいスタッフの連中でよかったなと思いました。先ほども申し上げましたが、過去を追求するのはあまり気持ちいいことではないですから。

#### 共通認識

○不破 借り手と世銀の関係、その2者で、今度はもう失敗しないと思っても、いろいろな人がお金を貸したり、あげたりします。われわれも、それでだいたい言われたことがあります。私が言われたのではないですが、初めてアフリカ局に行った時に、そういう「アフリカで悪いことをした」という話が出た。当時、理由はわからなかった。いまはわかっていますが、他のお金をあげたり貸したりする人たちに対して、共通認識ができていないと、往々にしてコロンビアに限らず、アドホックにそういう金を持ってきて使う。

うまく使えばいいのですが、よくあるのは、先行投資ということで設備をポンと造ってしまう。それが参加コストの非常に大きい鉄道とか、そういうものと、回収できない状況が生まれてしまうのです。こういう公共料金の問題というのは二面性、つまり公共性と公立性というのがあります。民間企業ではないわけですから、公共性ばかりうたう人たちの圧力グループがありますと、その先行投資論みたいなことを脈絡なく出してきて金を付ける。実は、私は、日本というのはそういう傾向がありそうな気がしています。日本やJICA、OECDのやり方についての提言は今回はされない、というお話なのでおいておきますが。コロンビアに協力しようとする人はいろいろいた。そういうグループに対してはどんな共通認識を作る努力をされたのか、ということをお聞きしたい。

●阿部 コロンビアは、われわれにとっては、途上国の中では中進国に位置する比較的裕福な国です。それで、金持ちの国になればなるほど、われわれの政策対話への準備、特に国の資金繰りの状況把握にしても、バイラテラルの方々のことも把握しているかということ、おそらくその度合いは、その国のパー・キャピタル・インカムに逆比例すると思います。金持ちの国になればなるほど、われわれの他のバイラテラル、あるいはマルチラテラルがやっていることに対する把握の仕方が低くなるわけです。低くなればなるほど、われわれの把握度は大きくなります。

なぜなら、これまた、私たちにとっては簡単なのですが、特にIDA（国際開発協会：第二世銀）の国ではIDAのアロケーションがものすごく大切になってきます。IDA自体が限られている。世銀の場合のお金は限られていないわけです。貸すのだったら、もっと借りてきてくれたらいいのです。もちろん、トリプルAを保つためにどれだけ借りられるかは、それは自動的に決まってくるわけですが、ある程度自由があるわけです。ところが、IDAの場合には、予算というか、「お前はこれだけ貸してもいい」と。中国やインドや、ごついのがいらっしゃいますから、私が「ボリヴィアにもっとほしい」などと言ったら大喧嘩になります。そういう意味で、「どこで何が起きているか」という把握の必要性がものすごく多くなってくるのです。

私の国々の中で、ボリヴィアの場合には、私たちはいちばん資料を持っていました。OECDが何をやっている、JICAが何をやっておられる、専門家を送っておられるリストまで私は知っておりました。例えば、ボリヴィアのラパスのゴミ処理の専門家が何週間いるか私たちは知っていました。電話をしなければいけない場合は、それを見てかけるということがありました。とにかく、われわれはものすごく詳しいです。なぜそういうことになるかというと、その国の1人当たりの国民所得が低く、われわれの資金に限界があるからほかの国に頼らなければいけないわけです。

非常に大蔵省的で恐縮ですが、その国の理財の仕事をする、資金繰りをやる、そうしたら、「これだけの経済成長を真面目にやるのにこれだけ資金が必要です」と言います。「IDAはこれだけ面倒を見させていただきますが、あとは、みなさまでよろしくお願いします」と世銀が正式に啖呵を切るわけです。その啖呵を切る時に、政府が何をやっているのかを細かく知って、正しく啖呵を切れなければ絶対に余分に二国間援助は出してくれないわけで

す。

しかも、いろいろな二国間援助が何をしているか知らなかったら、国際会議ですから、チャラチャラと金額を押し留めて、これで終わり。足してみたら案外少ないとか。「あれっ、ミスター・ユナイテッド・ステーツ、去年までこれやっていたではないか。何で今年から切るんですか。予算案でやられたのか、それとも、あなた方が予算自体を動かしているのか」と、こういう質問が世銀側から出てくるわけです。すると向こうは「また調べてみて数時間後に戻ってまいります」と言って、戻ると金額が大きくなっていることもある。ボリビアにとっての世銀とコロンビアにとっての世銀とは雲泥の差です。コロンビアにとっては、世銀がガタガタ言ったら「うるさい」というようなものです。

この間も一部の方にお話ししたと思いますが、「東アジアの奇跡」という本に対して、コロンビアのコメントははっきりしていました。私たちの政策対話のテーマは「セービング・レシオを30%やったらどうですか」「小学校のクオリティを上げなさい」「輸出振興制度は、こういうふうなことをやられては」と。4つ目は、「所得格差を小さくするような財政政策や社会保障、ならびに公衆衛生をおやりください」ということでした。そうしたら政府の方々は、「あとのことは全部賛成する。30%はいやだ」とおっしゃった。その時に、「あー、やはり中進国としゃべっているな」と思ったのです。あれだけ資源があれば、「お前の言うことなどはうるさい」というわけです。ところがボリビアに行ったらどうですか。「世銀さん、よくいらっしやいました」と言ってニコツとしてもらえます。その違いです。だから、コロンビアではほとんどやってないということです。

## 評価の問題

○佐原 ここに出ている結果がかなり厳しいということで、また、厳しい部分を使いながら、同僚の方を指導されたということですが、以前、評価監理課（現在、評価監理室）にいた時に、USAIDから訪問を受けまして、エバリュエーション・デビジョンというのは本部の中にあるのか、物理的に隔離されていないのか、と聞かれました。これが第1問です。物理的に隔離されていないなら、どうやって中立性を保つのかと、これが第2問。きちんとフィードバックがあるのかと、これが第3問です。われわれが厳しいフィードバックというか、エバリュエーションの結果を出そうとすると、出す前から何かアクションがある。個別に少しずつ出していった場合も、「何だこれは」とくる。あるいは、「これはまちがっている」とか、「厳しい結果を出せば聞いてくれるというものではない」という意見が片やあります。

ですから、「はっきり言えばいいのだ」ということではなくて、聞いてもらえそうなことを言わなければならない。そこに少し辛いものを混ぜる。そういう工夫をせざるを得ない、というのがあると思うのですが、そういうことは世銀の場合はあるのでしょうか。

●阿部 ありません。いや、現実としては、先ほども申し上げましたように、第1に、そのUSAIDの方の質問だったら、ビルディングは同じですし、同じものを食っています。キャ

フェテリアは一緒です。でも体制はなるべく独立にしています。すべて理事会に報告され、OEDの長は独立しています。書くことの内容に関しては、彼らはえらく中立的です。本当に勝手に書いています。ただもし、先ほども申し上げたように、業務にまた戻ってきたいのだったら、かなり気をつけて書きます。

私のところに戻って来たかったら、正しいクリティシズムはいいでしょうが、ちょっとスーパー・フィシカルなことをやったら自分の身の危険を考えたほうがいいぐらいに思っているでしょう。それは、正しいプロフェッショナルなプレッシャーだと思います。それで、いい人はまた帰ってくるのです。悪い人は戻ってこれない。

でも、彼らは反対するでしょう。「いや、われわれは自分の好きなことを言うのだ」「正しいことを言うように努力をしている」と言うでしょう。厳しい、きついことを言っても、「正しいことだったら許してもらえ」という自信はあるでしょう。そういう意味では、ある程度フェアな社会である、という印象はあります。私は、少々悪いことを言われても、陰でブスッとやったことはないです。「一生懸命やったのだろう、よかったらうちで採ってやれ」と言って。まあ、戻ってはこないですけどね。

○小樋山 前回でしたか、たしか、「世銀というのは加盟国のために加盟国の代表としてやっているのだ。従って、マクロなところからその国をどうやっていくのか、というところを考えたうえでプロジェクトに応じていくのだ」とおっしゃった。JICAと比べますと、まずそこが違うところです。その時に阿部さんがおっしゃった「あなた方のパイとマルチのきわめて違うところがそうだ」というのが、まさに、エバリュエーションのところにも出てくるのではないのでしょうか。だからわれわれは「個々のプロジェクトがどうなのか」というようなところはそれなりにやってきたと思います。

それから、評価監理課の中では、国別の評価というものもそれなりにやってきたと思います。しかし、もともと「その国の経済をマクロとして見てどうするか」というところから発していないので、どうしても個々のプロジェクトの評価の集積としては、結果としてセクター、結果としてその国に対する協力の評価と、こうなってきます。おそらく、おっしゃっているような意味での厳しさというものは違うところがあるのではないかと。

では、世銀はどうなのだ、と言うと、私は世銀というのは冷血な鬼のような人の集まりではないかと思っていたのですが、3回を通じて、いちばん最初におっしゃられた夢というのが徐々にわかってきたように思います。一方、そこに書かれていますスーパービジョンですが、いちばん最初にお話があったのはスーパービジョンにだいたい30%ぐらいかけているということでした。もちろん、個々のプログラム、プロジェクトのスーパービジョンをやられているのですが、もともと、エコノミック・スタディ、あるいはセクター・ワークがあって、カントリー・チームを作ってやっている。常にその国の全体やセクターを見ているはずにもかかわらず、その評価というのが、結局、福笑いのようになってしまう。

先ほどの美男・美女で言うと、眉毛はよくやっている、目はパッチリとしてかわいい、鼻は筋が通っていい。でもそれを全体の顔にした時におかしな顔になっていた、というのが



先ほどの20年経った時の福笑いの評価だったのではないかと思います。

なぜ個々の年度、あるいは5年ごととかにそのスーパービジョンをやっているような方々がトータルで見て、あるいはセクターを見て、ここに至る前に気がつかなかったのか。あるいは、気がついていてもできなかったのか。そのこのところのメカニズムなどを教えていただきたいと思います。

#### 評価のメカニズム

●阿部 コロンビアの場合、いちばん気になるのは、レンディング・プレッシャーというか、過去20年ですから、1970年から始まったプレッシャーです。この時、ある種の「貸せよ、貸せよ」のプレッシャーがあったのではないか。マクナマラ長官の政策であったのではないか。

マクナマラさんのやり方に、毀誉褒貶はいろいろとあると思いますが、強いほうはストラテジックなシンキング、コーポレーティッド・カルチャーができるというので、ベーシック・ヒューマン・ニーズとか、都市、地方の貧困層、貧困問題とか、毎年、ごついアドバランが上がった。いわゆる、援助界におけるイデオロギーづくりのリーダーとして頑張っていたと思います。他方、マネージメントの強さというか、ヴェトナムをやった強さというのはここにも出てきている、というのが私たちの感じですが。

コロンビアの件に関していえば、やはり、みんながプレッシャーを感じていたのではないですか。スタッフは、「コロンビアにはたくさん貸さなければいかん」という命令が出たものと勘違いしてやっているのでしょうか。だからいくら、「これはまちがっているんだ」という説があっても、「いや、貸さなければいけないんだ」というほうが当時は正しかったのでしょうか。だから、そのカルチャー自体がまちがっているという意味で、インスティテューションのカルチャーというのがものすごく大切だということがわかります。私はえらく恐ろしいことを言っているのですが、残念ながら、その当時はそのプレッシャーがあったのではないかなと思います。

○本橋 先ほど、セクター・レビューで、農業その他のお話がありましたが、セクター・レビューは各分野ごとに一定年次ごとに決まったスタイルで、3年なら3年ごととか、そういうことで行われるのか、あるいは、そうでないのか。その場合はOEDでやるのか別の機関でやるのか、いろいろなタイプがあるのか、その辺をお聞かせいただきたい。しかも、それは公表されて、成功例、失敗例、その理由、これがそれぞれの分野ごとにほぼ決まったタイプでなされているのか、その時々によって違うのか、この辺も含めてお聞きしたいと思います。

●阿部 とにかく全部公開です。世銀の正式なレビューは全部OEDでなされます。インプリメンテーション・コンプリション・レポート(ICR)は、われわれ業務の責任者がやりますが、それ以外のレビューは全部OEDです。セクター・レポートで、あるものは3年計画というか、OEDはこのウォーク・プログラムというものを作りますが、これは3年先の

ことを考えてやるのです。

イヤー・ワン、イヤー・ツー、イヤー・スリーでやるわけです。もちろん、毎年そのプログラムを変えていくのですが、いくらいろいろなものを定期的にやろうと思っても、バジェット自体が変わります。例えば運輸の時には3年に1回とか、だいたい、プリンシプルがあっても4年に1回などということもありますし、農業の場合もエデュケーションは別にしたり、農業だけは全体を見たり、ある時はエデュケーションだけを見たり、というふうに計画しているようでしてない。でも、よく見ていると計画しているな、というのが後からわかるような感じです。

例えばストラクチャー・アジャストメントの場合は、いままで、ストラクチャー・アジャストメント・レポート1、2、3と、3冊出ています。もうすぐ、あるいは私が辞めてから出たか、4冊目が出るはずですが。ストラクチャー・アジャストメント・レンディングの数が少なくなっているものですから、3冊目を書いた時に「もうしばらくしたらやります」と、こう書いてあったのですが、彼らが思っていたよりも量が少ないものから、もしかしたら、その計画がずれているのかもしれないです。

そういうふうに、かなり頻繁にいろいろなセクターのことをレビューしています。また、国と世銀との関係をレビューすることもあります。例えばバングラデシュに関してとか、この場合はカリブ諸国みたいな小さな国の話ですが、中国に関して、インドに関して、ブラジルに関して、というようなレポートがあったのを覚えています。バングラデシュのものなどはものすごく面白かったです。どうもありがとうございました。