第１章

ワシントンの世界銀行

世界銀行本部ビル（『世界銀行年次報告2003』より〈フランク・R・ヴィンセント氏撮影〉）

1　二〇〇一年九月一一日火曜日

私は、二〇〇一年九月一〇日の月曜日に旅行先パリのシャルル・ドゴール空港から勤務地のワシントンに向けて帰路についた。航空会社は、アメリカのユナイテッド航空であった。飛行機に搭乗するとき三回のチェックがあったが、それぞれ厳しく、しつこかった。何でこんなに執拗にチェックするのか、簡単にしてほしいと少しイライラした。パリからワシントンまでの飛行時間は八時間弱である。ワシントンは嵐があったということで飛行機の到着が一五分ぐらい遅れた。しかし、問題もなく無事にアーリントンの我が家に九月一〇日のうちに着いた。ワシントンとポトマック川をはさんで対岸にあるアーリントン墓地は、ケネディー大統領の墓があることで有名なところだ。

私は、時差があったこともあり、翌朝の五時に目覚めた。旅行に出る前に車を修理に出しておいたが、それを引き取るために八時に家を出て修理工場に行った。しかし一週間以上も経っているのに修理は終わっていなかった。アメリカではよくあることで、何度も確認しておかないと間違いが多い。アメリカではこのような場合は自分のミスだと

考えないと仕方がない。修理会社もまったく悪びれることはない。電話をしてから来なかったことを後悔した。ただ、電話をしても留守番電話でつながらないことは多い。あきらめて「次の日は大丈夫かどうか」を何度も確認して修理工場を後にし、勤め先（Global Development Network：ＧＤＮ）のあるウォーターゲート・ビルにタクシーで向かった。その途中、アーリントンのペンタゴン（国防総省）で朝の通勤による車の渋滞にあった。午前九時前のことである。

ウォーターゲートの事務所に着いて、いつものようにパソコンを開いて仕事を始めた。このウォーターゲート・ビルは、ニクソン大統領の「ウォーターゲート事件」のあったビルである。仕事を始めて三〇分ぐらいすると、パソコンに緊急のメールが世銀の本部から入った。本部は、ホワイトハウスから一ブロック離れた、事務所から歩いて一〇分のところにある。何かが起こったらしく、職員みんなが騒ぎ出した。どうやらニューヨークの世界貿易センターが火事になったらしい。先ほど通ってきたばかりの世界の軍事基地でもあるペンタゴンにも飛行機が落ちたという情報がまもなく入り、ニューヨークもワシントンも、テロリストの攻撃にあったらしいという情報が流れた。みんながインターネットを使って情報を集め始めた。このころには、職員は職場を離れて家に帰るようにというＥメー

ルが流れた。午前一〇時半である。ところが地下鉄は止まっていた。後でわかったことだが、実際には混乱の中で大幅に遅れて動いていた。それにしても、紙一重で危機から免れたようである。

ところで、日本の阪神・淡路大震災は、神戸の三宮にも大打撃を与えた。私は、生まれてこのかた神戸に行ったことは三回しかないが、この地震の一カ月前に三宮に宿泊していた。同じようなことは、東京の霞ヶ関の地下鉄サリン事件でもあった。その日は、事件のあった時間に会議に参加して現場にいる予定であったが、急の用事で現場に居合わせなかった。ふとそのことを思い出した。

みんながオフィスから歩いて帰る姿がウォーターゲート・ビルの一二階の窓から見えた。私も家まで歩くしかない。歩いて一時間ぐらいと想定した。自宅が私の家に近い世銀の同僚に電話し、ジョージタウンのホテルで合流して一緒に歩いて帰ることになった。ビルから外に出ると続々とジョージタウンに向かって人が歩いていて、「ゴジラ」の映画で人が避難する光景を彷彿させた。ただ天気が好く空が真っ青なこともあり、身の危険を感じていない私には少しピクニックの気分もあった。

打ち合わせたホテルに着くと同僚はすでに来て、お茶を飲んでいた。ホテルの名前はフ

ォーシーズンで、紅茶を飲んだが実においしかった。このホテルは、ワシントンでもトップクラスのホテルである。お茶を飲んで外に出ると、家に向かう人の数はさらに多くなり、道路いっぱいで、車は全く動かない状態である。東京で地震が起こったらこんな状況で歩いて帰るのかと想像しながら歩きつづける。ジョージタウンからワシントンの桜の名所であるポトマック川にかかるキー・ブリッジ（橋）を渡った。エクソシストという映画に出てくる橋である。橋の上も車が立ち往生している。橋の上に来ると、ペンタゴンでモクモクと煙があがっているのが見えた。橋で止まって写真を撮っている人もいる。とにかく天気が好く、空が突き抜けるように青い。昨日まで見ていたフランスの雲のかかった空とは色が違う。この空の下を友人と二人で三〇分ぐらい歩いた後、中華料理店に入った。店のラジオでどういうことが起こったのか説明していた。テロリストの攻撃というより戦争状態だという。車は相変らず止まって動かなった。ここでゆっくりと食事を済ませて、再び歩き始め、ようやく家に着いたのは午後二時半過ぎであった。

コラム　2

湾岸戦争時のヨルダン

一九九〇年にイラクがクウェートを侵略するという湾岸危機があった。このときに、経済援助の一環として日本は、アラブのイスラム国であるエジプト、シリア、ヨルダンに経済援助をした。その当時、世界中の国が、サダム・フセインを悪人とみなしているかに思われた。わたしは、日本がヨルダンを援助するための調査でヨルダンにいった。ヨルダンでは、日本人として大歓迎を受けた。それは、援助のために来たからだけではなかった。一九九〇年当時は、日本経済が絶頂であり、アメリカ経済がどん底であり、戦後日本がアメリカに経済戦争で勝った一瞬であったからであった。中東のアラブ諸国では、アメリカに勝つことのできる国を尊敬する。それで日本はアラブ諸国から尊敬された。その意味から、サダム・フセインは、アメリカに敢然と戦いを挑んだ中東の英雄であった。必ずしもサダム・フセインは中東では悪人とは思われていないのに驚いた。

２　世界銀行勤務の開始（二〇〇〇年三月〜）

私は、ジェトロ・アジア経済研究所から二〇〇〇年三月にワシントンの世銀に赴任し、二〇〇一年の九月一一日同時多発テロに遭遇することになったのである。

アメリカのワシントンは国際政治の中心地である。そこにホワイトハウスがあり、大統領がいる。そこから数十メートル離れたところに世銀がある。二〇〇一年九月一一日のテロ攻撃でニューヨークの世界貿易センタービルが消滅したが、世銀は大丈夫でしたかと尋ねる人がいた。世銀は銀行であり、ニューヨークにあると勘違いしたらしい。一般の人には馴染みがうすく、世銀が誰にお金を融資する銀行なのかわからない人も少なくないが、基本的には途上国にお金を貸し、開発を支援する国際機関である。ここで簡単に世銀について説明しておこう。

国際復興開発銀行（ＩＢＲＤ）と国際通貨基金（ＩＭＦ）は、一九四五年に設立された。いわゆる世銀は、一般に、国際復興開発銀行（ＩＢＲＤ）と国際開発協会（ＩＤＡ）とからなる。他の三つの姉妹機関（国際金融公社〈ＩＦＣ〉、多数国間投資保証機関〈ＭＩＧＡ〉、

投資紛争解決国際センター（ＩＣＳＩＤ）とあわせて世銀グループと呼ぶ。ＩＢＲＤは、一人当たりＧＮＰが比較的高い加盟途上国を対象に貸付をする。平均償還期間は一五～二〇年で金利は半年ごとに変動している。また、ＩＤＡは、途上国のなかでもとくに貧しい国を支援するために一九六〇年に設立された。この融資は無利子で償還期間は三五～四〇年である。

世銀で働く職員はワシントンだけで八八〇〇人で、職員の国籍は一四〇を超える。世銀は二〇〇三年に一八五億ドルを提供し、一〇〇を超える途上国で活動しており、途上国の貧困削減を手助けすることを目指して融資し、技術専門家を派遣している。

ところで、世銀をどう運営するのかという問題があり、その問題はアメリカ政府のプレゼンスを抜きにして議論することはできない。世銀は第二次世界大戦後、アメリカ政府が構想を練り創設した。そのためアメリカ大統領の意向を反映して総裁は決められるが、世銀がアメリカからの政治的独立性を維持することが、援助機関として有効性を発揮するうえで必要不可欠となっている。現在の世銀は一応十分に政治的独立性を維持しているといえるが、今後さらにこの状況を維持するよう努力する必要があるという指摘もある。

コラム　3

テロ攻撃の影響

二〇〇一年九月一一日のテロ攻撃があった日に行われる予定であった勤務先の上司の退職を祝うパーティーが中止になった。また、この週に行われる予定であったパーティーも延期になった。日本から来る予定の人が、延期したりキャンセルしたりするケースがいくつかあった。個人的な旅行でこられる予定の人は中止になった。出張で来る予定の人も中止になった。日本からの新聞は飛行機の便が減った影響で四日ぐらい遅れた。

世銀の本部ビルは、大統領官邸のホワイトハウスと二ブロックしか離れていない。距離にして数十メートルである。ホワイトハウスはテロ攻撃の標的であったが、その攻撃には失敗した。まかり間違えば、世銀のビルも危ない位置にある。その中にいると確かに不安を感じることがあった。このビルを化学兵器で攻められたらどうなるのだろうかと。友人と話していても化学兵器の話題になることが多かった。当時ガスマスクが売り切れたことは、職員の不安を呼ぶ材料であった。

世銀に入館する際のチェックが厳しくなり、カバンの中身を職員についても検査するようになった。この年の九月二八、二九日に予定されていた世銀とＩＭＦの総

会は、中止になった。総会が実施されれば、それに対するデモに三〇億円ぐらいの警備費がかかり、その費用を負担するのは、世銀なのか、市なのか、国なのかが問題になっていた。総会が中止になり、警備費が不要になったという点では助かったというのが本音であった。

三月二四日：初出勤のエピソード

四月三日の私の世銀初出勤の予定を一週間以上早くせざるをえなくなった。というのは、車を購入したが、運輸局は世銀からの証明書がないとナンバープレートを発行できないという。当然私は、ナンバープレートがない車を運転することはできない。

運輸局とのやり取りでは、長い行列に並んだうえ一日もめた。世銀のナンバープレートは国際機関のものであるため世銀職員の証明が必要という。しかし世銀としても四月三日から職員になる人にそれ以前に証明書を出せない。一週間以上車が使えないことになる。ご存じのとおりアメリカは、車なしでは生活できない社会である。

そのため世銀の担当者があちこちに働きかけてくれた。おかげでナンバープレートも取

得でき、めでたく三月二四日に初出勤となった次第である。

初めて勤めに行くオフィスは、人事交流局（Staff Exchange Program）のポーリンさんのところである。初日は温かく迎えられた。この日のためにわざわざ日本から買ってきたデジタルカメラでスタッフと記念写真を撮った。二年後に私がワシントンを去るときにこのスタッフの一人に車を買ってもらうことになるとは夢にも思わなかった。彼女の名前はマリアンでフィリピン出身である。

三月二七日：リン局長と面談

初めて自分の所属するビルに通勤する。世銀のビルは、Ｈビル、Ｇビルと名前が付き、ワシントンに一〇個ぐらいある。本部はＭＣビルと呼ばれる。この日は入り口で私のＩＤカードを発行する予定になっていた。入り口のカウンターの後ろにＩＤカードを簡単に発行できる装置があった。我ながらなかなかよい顔に写ったＩＤカードがパソコンを使って数分で出来上がった。このＩＤカードを照合してビルの中にはいることができる。

「このＩＤカードにつけるチェーンは向こうでもらいなさい」と言われた。ここだと思っていくと、「向こうです」と言われる。ぐるぐるまわって、結局は見つからなかった。

そういえば、この後トイレの場所を聞いたがなかなか見つからなかった。世銀のビルは部屋が迷路のように増築されており、人に場所を聞いても、探すのに骨が折れる。そのため時々部屋を探している人に出会う。このような経験は昔マレーシアでしたことがあったことを思い出した。

この日はなんとか部屋を探しあて、私の上司であるリン・スクァイアー局長に会うことができた。

三月二九日：仕事の割り当て

四月三日から勤務の予定が、車のナンバープレートを取得するために急きょ三月二四日になり、出勤してから五日がたった。しかし、依然としてパソコンの割り当てはもちろん、オフィスの手当てもまだである。というのも、オフィスは混んでいて、しかもスクァイアー局長と秘書のキャロルがこの月の初めに日本に出張していたためである。

世銀の職員はモーレツに働くのかと思っていたところ意外にそうでもない。ちなみに二週間に一回は、金曜日に休むことができる。つまり、三連休を二週間に一回とることを選択できる。その代わり毎日一時間ずつ余分に、合計で金曜日一日分働かなければならない

が。

私の所属するグローバル・デベロップメント・ネットワーク（ＧＤＮ）の年間スケジュールが割り当てられた。二〇〇〇年一二月に開催される「東京会議」はＧＤＮのメイン・イベントである。これと並行して、グローバル・リサーチ・コンペが世界の研究者や実務家のネットワークを作るために実施される。これらのプロジェクトや応募された優秀な研究に対して、研究費が世銀から提供されることになっている。このプロジェクトが私の主な仕事となった。六月にブラッセルとプラハでこの事業のため四日間の会議がある。プラハに行けるのかと内心喜んだら、行けるのは局長だけであった。年間スケジュールには、これとあわせて、予定表の八月に夏休みとも書いてあり、八月全体が夏休みとなっている。日本にはないスケジュールである。もっとも実際は八月全体が夏休みということはなかった。後でわかったことは、休みをかなり自由にとることができるということである。ただし、仕事ができないといきなり首切りにあう可能性もある。厳しい社会ではある。

ちなみに世銀は、日本人にとって住みにくいところであろう。日本人はまず、英語に問題がある人が多い。というより英語を日本語とまったく同じように使える人はなかなか見かけない。世銀の中にも英語に堪能な日本人女性は多いが、そのような人でさえ仕事で議

論する時に一瞬英語を日本語に転換することがあるという。英語を英語で理解できず、日本語に転換する時間があると、その一瞬で議論に取り残されることもある。また、日本人は、他人と競争することになれていない。小学校では、運動会で全員が並んで一位でゴールするところもあるほどである。アメリカでは、小学生でも株式投資の勉強をする機会がある。日本ではお金に執着することは、汚いことだと教え込まれ、競争で人をけ落とすことは、道徳的に悪いことだと教えられてきた。しかし、人と競争することが、生きていくうえでは悪いことでも何でもなく、当然の国もある。競争しないと生きていけない国の人も世銀では多く働いている。このような社会で生き抜いて、昇進していくことは日本の教育を受けた人には向かない。私がワシントンに滞在した間にも、世銀で働く若くて非常に優秀な日本人が世銀を去った。

三月三〇日：世銀の人事交流

世銀に新しくきた人を集めて人事交流局で講演会があった。まず、自己紹介から始まったが、二〇人ぐらい集まった中に、今日着いたという人が二人もいた。とにかく来る人と去る人が、世銀の中では頻繁である。二年契約のコンサルタントの人がかなりいる。これ

は、ビジネスでの外注（アウトソーシング）の手法が導入されているからでもある。

この手法が導入されてはいるが、世銀の難しさは人事の評価にある。民間企業であれば利益を上げた人が評価されるが、援助機関での職員の評価をどのような物差しで測るのか。もちろん世銀には個人の稼いだ利益という物差しはない。世銀では、それぞれの職員が次の年にどのような仕事をするのかを決め、その成果を測る物差しを作る。それをもとに上司と協議し、決定する。一年が終わるとその物差しで成果を測り、上司がその採点をする。そのため上司との人間関係も無視できなくなる。民間企業でない国際機関が抱える職員の評価の問題がここにはある。

さて、この日に講演をしたのはラジさんで、テーマは世界貿易機関（ＷＴＯ）における各国の利害関係の違いについてであった。農業問題の利害の対立はアメリカとヨーロッパを中心にしたものである。日本と韓国がヨーロッパ側に立って農業を保護する政策を支援している。アンチ・ダンピングついては、日本とアメリカとの対立がある。このＷＴＯの利害関係では日本が重要な役割を果たしている……。大略こんなところであった。ところでこのような貿易に関するテーマは、世銀では珍しかった。テーマとして多いのは、教育、ＨＩＶ／エイズなどと貧困との関係である。人事交流局でのこの講演は、二週間ごとに続

けられる。世銀に新たにやって来る人を紹介する役割を果たしている。

世銀の中で人事交流局は重要な位置を占める。ウォルフェンソン総裁は、世銀と民間企業との協力は今後の援助活動において重要であると考えている。これを実行するのが人事局のポーリン部長であった。彼女は、アフリカ生まれ、ハーバード大学出身のやり手で、世銀スタッフと世界中の民間企業や政府機関の人との人事交流を積極的に進めてきた。二〇〇二年時点でその数は一五〇人を超えた。民間企業には、ドイツのシーメンス、韓国のサムソン、日本の東京電力などがある。世銀は、知識の銀行であることを特長としており、この人事交流で知識の普及を目指している。

四月三日：日本からの同僚

私と経済企画庁（現在の内閣府）から来られた川辺さんが、世銀の二一世紀に向けた目玉プロジェクトの一つであるGDNに参加する。本書の第4章のベースとなる原稿を一緒に書くことになる人である。この二〇〇〇年の最大行事の一つがGDN東京会議である。

GDNによって、優秀な研究やプロジェクトに対して基金や賞金が与えられる。それは、二〇〇〇年一二月一〇日から開催される東京会議で発表された。この東京会議を川辺

さんが担当することになった。

四月四日：仕事始め

この日、ＧＤＮのスタッフが発表された。このころには、私の所属する局の全体像がわかってきた。このプロジェクトは七つのグループで構成されている。一つは東京会議を担当し、もう一つは、前に説明した開発賞という賞が優秀な研究とプロジェクトに対して東京会議で発表されることになっていたが、この選考を担当する作業グループである。これと並行して、ほかに四つの作業グループがある。つまり、ウェブ戦略、ドナー戦略、ＧＤＮガバナンス、ハイレベル委員会である。さらに以上の六つとは独立する形で、「地域別研究賞」と「研究事業基金」が世界中から提案された研究テーマなどに提供されるが、これを選ぶグループがある。研究事業基金については、三月にその成果がワシントンに集められ、著名な研究者、たとえばロバート・ソロー（Robert Solow）など成長論の権威に見てもらうことになる。私のやる最初の仕事は、これを管理するスケジュールの作成となった。この成果が、六月一〇日、一一日にプラハで発表されることになっていたが、このスケジュールはすでに決まっていた。

それにしてもこの事業は、お金もかかるが、途上国の人材を育成するという難しい仕事である。世銀では人材育成を含めて、これを途上国のキャパシティー・ビルディングと呼んでいる。このキャパシティー・ビルデングが援助の鍵となる。

四月五日：宮村世銀理事との面談

世銀本部ビルは、ワシントンのHストリートと一八番街が交差する所にあり、ペンシルバニア通りに面している。このビルの一二階には日本理事室があり、当時そこに宮村理事がおられた。世銀東京事務所長をしておられたことがあり、たまたま私は、それ以前に上野で桜見物をご一緒させていただいたことがあった。その時は、それと知らずに気安く接しさせていただいた。ところが、この世銀の理事という地位は、日本の首相の代行に相当するとのこと、なかなか気軽に会っていただくわけにはいかない地位らしい。とはいえ、お人柄からか予約をすぐに受け入れて下さった。デジタルカメラで写真を撮るのも協力していただき、GDNについても次のように語っていただいた。

宮村理事が世銀東京事務所長のときに、当時の海外経済協力基金の研究所所長と、「世銀東京フェア」を開催するのに努力された。それが、世銀と日本の知的なパートナーシッ

プを形成するのに役立って、さらにグローバルなものになった。ＧＤＮに期待するところが大きくなっていたという。

コラム　4

テロ攻撃からのニューヨークの立ち直り

二〇〇一年九月一一日同時多発テロ後の九月二一日に初めてニューヨークのメッツ・スタジアムで野球が行われた。この試合に日本人の新庄は、五番で登場し、犠牲フライで得点を挙げ、マイク・ピアザの逆転ホームランによるニューヨーク・メッツの勝利に貢献した。試合は、心なしか審判までがニューヨーク・メッツに味方しているようにも思えた。この野球の最大の盛り上がりは、往年のスターであるライザ・ミネリが「ニューヨーク・ニューヨーク」を歌った時であった。この後に行われたすべての野球の試合では、七回の途中に必ず「ゴッド・ブレス・アメリカ」（アメリカにご加護を！）が歌われた。この歌のメロディーは夢の中にまで出てきそうなほど何回も聞くことになる。アメリカのショーマンシップの力を見せる場面は、テロリスト攻撃から立ち直る過程でいろいろなところに見られた。