

国際開発の視野の拡大を目指す

— 創立45年の歴史を振り返る

(一財)国際開発センター(IDCJ)は、昨年45周年を迎えた。そこで、11月下旬、これまでIDCJに関わってきた人たちが集まって座談会が開催された。これは45年の歩みを振り返りながら、日本の国際開発の思想と動向を追跡するとともに、日本の政府開発援助(ODA)の歴史の一断面を探ろうと企画されたものである。

出席者

拓殖大学 学事顧問 渡辺 利夫氏
 東京大学 名誉教授 吉田 恒昭氏
 (株)レックス・インターナショナル 代表取締役 橋本 強司氏
 (株)国際農業開発 代表取締役社長/国際協力機構(JICA) 元理事 黒柳 俊之氏
 (一財)国際開発センター 顧問 藪田 仁一郎氏
 (一財)国際開発センター 理事長 竹内 正興氏
 司会進行: 本誌主幹 荒木 光弥

開発人材の育成に注力

荒木 IDCJは、45年前に国際開発専門のシンクタンクとして「総合開発計画の策定に向けた調査」「開発コンサルタントの育成」「自主研究」の3本柱を掲げて設立された。そこでまずは皆さんにIDCJとの関わりを思

い出していきたい。
 渡辺 私は、IDCJが設立されて間もなく、ミャンマーに対する戦後賠償に関するプロジェクトに携わった。それが縁で、1971年に「開発エコノミスト・コース」のカリキュラム作成にも関わり、その後、十数年にわたり、同コースの講師として開発コンサルタント

の育成に取り組んだ。当時、日本国内では国際開発を専門的に学べる場所がなかったため、このコースは画期的な取り組みだった。
 吉田 私は当時所属していた日本工営(株)から派遣される形で第3回の「開発エコノミスト・コース」に受講者として参加した。同コースでは、後に一橋大学の学長を務める杉山武彦先生のほか、海外からもアマルティア・セン教授といった錚々たる学者・研究者が招かれて教壇に立っていたことが印象的だった。私自身は、その後IDCJからの奨学金でロンドンに留学し、1977年から3年間、IDCJで職員として勤務した。
 竹内 開発エコノミスト・コースには、商社や銀行、ゼネコンなど



座談会は、東京都品川区にあるIDCJのオフィスで行われた

の民間企業から派遣された受講生が、1学年あたり約40~50人ずついた。当時としてはかなり高額な受講料をいただいていたが、多くの応募者が集まったと聞いている。その一方で、1990年代以降になると、日本のあちこちの大

学・大学院で国際開発を専門とする学科が誕生したため、「開発エコノミスト・コース」は98年に別のコースと統合されてその役目を終えた。
 荒木 1970年代当時、日本の民間企業の多くが海外展開の経験が

IDCJ歴史論評

本誌主幹・荒木 光弥

日本人の思想に合わないシンクタンク構想

国際開発への夢

本年、一般財団法人国際開発センター(IDCJ)は設立45周年を迎えた。
 設立は本誌が創刊された3年後の1971年。当時の日本は、東南アジアへの戦後賠償がほぼ完了し、政府開発援助(ODA)を本格化させようとする頃であった。国際的には「国連の第2次開発の10年」が始まっていた。
 世界銀行は第2次国連開発の10年を主導すべく、当時のカナダ首相であるレスター・B・ピアソン氏をヘッドに、通称「ピアソン委員会」と言われた70年代の開発援助の理念と方針を決める国際会議を催していた。日本からのメンバーには当時、経済企画庁総合開発計画局長から創設時の日本経済研究センター(日本経済新聞)の理事長へ就任した大来佐武郎氏(本誌の名付け親であり、創設者の一人)が選ばれた。
 当時、カナダの「国際開発研究センター」の発足、米国では国際開発庁(USAID)を改組して「国際開発研究所」と「国際開発公

社」設立を検討していた。大来氏はそうした国際動向に刺激され、戦後賠償援助から本格的に政府開発援助へ移行しようとする日本にも、援助政策、開発途上国の開発計画を調査・研究する機関の創設が必要であることを、まず財界人の経団連副会長・土光敏夫氏(当時、石川島播磨重工業-IHIから東芝社長に就任)や財界国際派の中山素平氏(日本興業銀行会長)を説得し、まずは民間ベースで国際開発センターを立ち上げることにこぎつけた。

大きな壁

政府からも経済協力のシンクタンクとして期待された。財団基金は10億円。当時にしてみれば破格の金額であった。事業目的は(1)国際総合開発計画立案と調査研究、(2)開発コンサルタントの養成であった。当時の日本には、経済・技術協力計画の立案、さらに開発戦略的に重要な総合開発計画(マスタープラン)やこれらに従事する国際的な開発エコノミスト、プランナー、国際経営・行政などの人材が圧倒的に不足していた。したがって、官民共にこうした構想の実現には熱心だった。

ところが、センター設立3年後の1974年には、コロポ・プランと賠償援助の人材育成協力を担当する海外技術協力事業団(OTCA)と、農林省の海外農業開発公団構想と通産省の海外貿易開発公団構想を合体させる形で国際協力事業団(JICA)が創設され、一応、政府ベースによる途上国への経済・技術協力計画を立案する体制が整備された。

一方、経済界では1950~60年代からの東南アジアなどへの企業進出や開発事業なども少しずつ軌道に乗り、独自の発展を遂げていた。そのうち実質的な開発では、その計画立案のスピード、実行力のどれを取っても民間側が政府より効率的で効果的であった。そのうち時代と共に政府ベースの開発協力(円借款)におけるプロジェクト発掘でも民間(特に商社)が先行し、また、技術協力でも実際に役立つ日本の技術を中心とした企業進出で、国際開発センターの目指した役割をかなり代替していった。

トーンダウン

こうして国際開発センターは民間との距離が遠くなり、政府や国際協力機構(JICA)ベースの開発計画の立案や調査分野へ経営移行していった。結局、官・民をつなぐオールジャパン的な総合開発シンクタンク構想はトーンダウンした。
 財界の戦略家と言われた中山素平氏も1990年代のバブル時代に1,000億円財団構想を掲げ、日本の海外戦略のシンクタンクを官民連携で創設しようと提案していたが、これも不発に終わった。

シンクタンク構想は将来への日本の戦略を描くことなどであるが、日本人は欧米人と違って臨機応変の対応で生きていけると思っているフシがある。それは良い意味で「支配思想」の否定からくるもので、日本人は一般的に一つの時代や人びとを支配することを嫌い、戦略を姑息な手段だと思っているようでもある。
 こうした背景が国際開発センターの開発シンクタンク構想を鈍らす方向に作用したとも言える。

建て直し作戦

1986年に土光敏夫会長が退任し、新たに河合三良氏が会長および理事長を引き受け、2004年まで約18年間、厳しい運営に当たった。しかし、累積債務がセンター運営を圧迫した。それでもIDCJの竹内正興氏をはじめとする運営スタッフは、従来型の財団運営でない新たに企業型運営にスイッチし、利益を出す調査事業へ乗り出す一方で、徹底的に間接経費を削減する経営手法を用いて、2008年度に累積欠損を完済した(1991年度の累積欠損残高が最大で3億6,500万円であった)。2000年度には単年度最大利益1億4,700万円を計上するほどに大飛躍を遂げた。
 成功の要因は、財団のカネ食い虫であり、ニーズがなくなった人材育成や研究部門を切り捨てながら、JICAなどの開発調査などに全力投球したことではないだろうか。こうして2010年に一般財団へ移行し、同時にもう一つの(株)国際開発センターを設立して、世界へ視点を置くコンサルティング・ファームへ脱皮しようとしている。

浅く、海外事業の計画を立てる人材も不足していたことから、「開発エコノミスト・コース」は、当時の民間企業の人材育成に対するニーズに合致していた。しかし、次第に彼らが海外展開のノウハウを蓄積するようになったことも、このコースが終了した大きな要因だと言えるだろう。

吉田 以前は、「国際開発」と言えばODAが主流だったが、その後、徐々に民間の直接投資も増えた。今やODAの金額を上回っている。このような状況を見据え、「開発エコノミスト・コース」でも民間企業の海外展開のノウハウを共有するようなカリキュラムがあれば、より有意義なものになっていただろう。

荒木 IDCJの設立当時、政府はもちろん、経済界も国際開発のシンクタンクが必要だというコンセンサスがあった。だからこそ、当時10億円もの巨額の資金を調達することができたのだ。しかし、その後はODAの拡大に伴い、IDCJも省庁からの委託事業に注力するようになった半面、民間企

業へのフィードバックが希薄になっていった。「開発エコノミスト・コース」が終了したのは、その結果だったと言えるだろう。

「地域総合開発計画」に注力

橋本 私は、米国留学を終えてオーストリアの研究機関で活動した後、1980年から2年半ほどIDCJに所属していた。当時はアカデミックな研究ではなく、国際開発実務の観点から調査・研究を行うIDCJに対して大きな魅力を感じた。

私が在籍していたころ、IDCJが設立からちょうど10周年の節目の年を迎えたが、当時は少なくとも省庁からの委託事業がそれなりに軌道に乗っていたように思う。とりわけ、IDCJが注力していた「地域総合開発計画」分野については、例えばブラジルにおける「大カラジャス地域総合開発計画調査」をはじめ、大掛かりなプロジェクトが進められていた。ただ、私自身はIDCJでは地域総合開発計画プロジェクトに関わる機会がなかった。

吉田 私も、橋本さんと同様、3年間という短い在籍期間だったが、その間にヨルダンや東ティモールなどで地域総合開発計画プロジェクトに携わった。当時、河合三良理事長などから、「具体的なプロジェクトにつながるような開発計画づくりをするように」と口酸っぱく言われたことを覚えている。

藪田 私は1977年にIDCJに入職し、その5年後に「南タイ北部地域総合開発計画」に副総括として参加した。橋本さんや吉田さんのようにIDCJに数年間所属した後、別の場所に転籍することも考えたが、このプロジェクトがきっかけでIDCJに長居することになり、結果的に今に至るまでIDCJに関わり続けている。

荒木 藪田さんのようなケースはむしろ例外的で、当時のIDCJは人の入れ替わりが激しかった。**渡辺** IDCJの人材の流動性が高かったことは、当時の日本にとってむしろ良い効果をもたらしたのではないかと。例えば、私はIDCJでフィジビリティスタディーから評価やフォローアップに至る



(一財)国際開発センター 理事長 竹内 正興氏



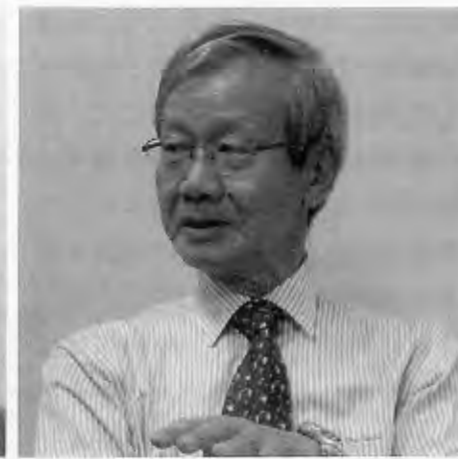
(一財)国際開発センター 顧問 藪田 仁一郎氏



拓殖大学 学事顧問 渡辺 利夫氏



(株)レックス・インターナショナル 代表取締役 橋本 強司氏



東京大学 名誉教授 吉田 恒昭氏



(株)国際農業開発 代表取締役社長 / 国際協力機構 (JICA) 元理事 黒柳 俊之氏

までの開発プロジェクトのサイクルを学んだ。IDCJはこれまで多数の研究者を輩出してきたが、当時、こうした実務的な知見が、人材の移動を通じて大学などの研究機関にも広まっていったと思う。

国別計画づくりに発展

黒柳 私は1978年に国際協力事業団 (JICA) (当時) に入団したが、IDCJと一緒に仕事をした案件は、私が社会開発調査部で課長代理をしていた94年から実施された「第2次アルゼンチン経済開発調査」だった。折りしも、当時は、日本のODAが全盛期を迎えていた時期で地域総合開発計画も盛り上がりを見せていた。

その後、JICAは2000年代初めごろから対象国ごとに重点分野を定める「国別援助計画」の策定を進めたが、こうした取り組みはこれまでの地域総合開発計画の実績があったからこそ実現したものだと私は考えている。その意味でもIDCJが地域総合開発計画に注力してきた意義は大きかった。

渡辺 私も、当時「第2次ODA

改革懇談会」や「ODA総合戦略会議」などで国別援助計画の策定に携わったが、それまでは政府に国別に計画を立てるという発想がなかったと記憶している。

荒木 だからこそ、国別援助計画は日本のODAの戦略性を高めるものとして期待を集めていた。しかし、国別援助計画をベースに具体的なプロジェクトを立ち上げるという動きにはつながらなかったように思う。

藪田 開発事業を戦略的に実施するという「地域総合開発計画」の目的が「国別援助計画」の運営に受け継がれておらず、現場から提案される事業が援助計画に沿っているかどうかを判断するための単なる「チェックリスト」としてしか機能しなくなったためではないだろうか。

黒柳 国別援助計画が策定されてからしばらくの間は、地域総合開発計画の策定、そして円借款・技術協力の実施という、いわば「上流」から「下流」に支援をつなげるという動きが見られたが、最近ではODA予算の縮小もあり、

地域総合開発計画に予算がつかなくなり、こうした流れが切れてしまった。非常に残念だ。

ODA史に残る事業を展開

荒木 ともあれ、IDCJが日本のODA史の初期段階で地域総合開発計画づくりと人材育成に道筋を付けたことには、大きな意義があった。

藪田 1980年代中盤にIDCJが携わった中国の「海南島総合開発計画調査」などは、その後、海南島の開発事業のみならず、同国の他の地域開発にもその知見が活かされるなど、IDCJが中国の地域開発のパイオニアとして貢献することができた好例だと思う。

橋本 確かに、IDCJは先進的な事業に積極的に関わっていた。例えば、私は、当時、設立されたばかりの国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の事業に携わっていたが、この経験は、後々、大変役立った。**渡辺** また、IDCJが実施した「日本の経済発展の経験とその発展途上国への適用に関する研究」

なども、当時のODAの方向性を示していたので、その意義が大きい。日本は今でこそ、自国が現在直面する困難を開発途上国にどのように生かすのかということに焦点を当てているが、当時は、戦後の経済発展の経験こそが日本のODAの強みだった。

藪田 ただし、私が副総括として関わった前出の「第2次アルゼンチン経済開発調査」では、アルゼンチン政府が日本の経済成長の経験を自国の成長モデルへと移転することを要請しなかったように、今後は日本の経済発展の経験を途上国開発のモデルとすることはますます難しくなるだろう。

渡辺 まさにその通りだ。私は以前、中央アジアの国々の政府関係者に対して研修を行ったことがあるが、彼らをマレーシアに連れて行った際には大変喜ばれた。開発途上国の経済発展には同時代に経済発展が進んでいる国に学ぶことが重要だろう。

黒字経営を実現

荒木 このようにIDCJがODAに対して大きな貢献を果たした半面、経営面では設立以来、厳しい状況が続いた。

竹内 IDCJは、これまで一貫して公益の追求という理想に燃えて活動を続けてきたが、資金のやり繰りについては関心が薄かったのも事実だ。そのため、設立以来赤字が積み重なり一時4億円近くの負債を抱えて経営が危ぶまれた。

そこで、われわれは1990年代

終わりごろから、民間企業と同様に事業の採算性を重視する体制へと改革を進めた。具体的には、年功序列を改めて成果主義を導入したほか、給与水準は維持させつつ間接部門などの固定費の削減を行った。その結果、債務の返済が徐々に可能となり、2008年には累積債務を完済することができた。

また、11年に一般財団法人化したのに合わせて株式会社を創設し、採算性の高い事業の実施を進めてきた。こうした取り組みの結果、IDCJは順調に黒字を重ねて、現在は14.3億円もの正味財産を得ている。

荒木 かつては「財団法人は社会に奉仕する存在でなければならない」という考えが一般的だったことから、当時は利益を生み出すことに対して罪悪感があったのだろう。また、IDCJに対する社会的信用が高かったことも、厳しい経営状況を深刻に捉えることができなかった要因かもしれない。

竹内 私がIDCJに入職してすぐのころは、「利益」「採算」などの言葉を口にすると、「不謹慎だ」と叱られたものだ。しかし、戦後から日本の経済・社会は大きく変わり、民間企業もそれに合わせて変化している。IDCJがこれまでに果たした貢献は否定しないが、われわれも変わらねばならなかったことは事実だ。

国際コンサル企業を目指す

荒木 今後のIDCJの方針、そして担うべき役割について、皆さん

のお考えをお聞かせいただきたい。
竹内 日本のODAが縮小していく中、ODA事業に対するコンサルティングに固執するのではなく、海外ドナーや国際機関が発注する案件にも積極的に乗り出し「国際コンサルティング企業」への脱皮を目指している。

橋本 日本のコンサルティング企業が、国際案件を受注する例は極めて少なく、そのためにもコンサルタントの育成が急務だと言われているが、どの会社も人材育成を強化する余裕などない。そのため、現状ではODAの仕事の質を高めつつ、それを国際的にアピールするという地道な努力が重要になるだろう。

吉田 近年は、大学の研究者などがODA案件に携わるケースも増えており、コンサルタントとの知的交流が活発化している。今後、こうした交流をさらに深めるためにも、開発コンサルティング企業は個人の独立性と人材の流動性を高めた「アソシエーション」として機能する必要があるかもしれない。

竹内 また、コンサルティング企業は、ODAの縮小を受け、民間事業に対応する力を付けることも求められている。そのためIDCJは、「実業に根差したコンサルティング」も目指しており、その一環として農業開発に注力している。ODAであれ民間であれ、開発途上国の発展という目的は変わらないからこそ、今後も民間事業への参入を積極的に進めていく必要があると考えている。

45年間を振り返る ～国際開発センター(IDCJ)年表～

[1970年]

◆土光敏夫氏、中山素平氏、大来佐武郎氏、久保田豊氏(海外コンサルティング企業協会会長)など関係者数人が国際開発センター(以下、IDCJ)の設立に合意

[1971年]

◆外務省、通商産業省、運輸省など5省庁から設立認可を受け、IDCJが発足
◆第1回理事会、会長に土光氏、理事長に大来氏、専務理事に加納治郎氏(阪神外貨埠頭公団(当時)元理事)を選出
◆「人材養成事業」「調査事業」「自主研究事業」の3本柱で事業を開始
◆「タンザニア開発計画基礎調査団」を派遣
◆第1回「開発エコノミスト・コース」を開催

[1972年]

◆「経済開発に関する日本の経験」について第1回国際会議を開催

[1973年]

◆大来氏が海外経済協力基金(OECF)総裁に任命され、理事長を辞任。加納専務理事が理事長代行に就任
◆海外技術協力事業団(現・国際協力機構(JICA))と「東南アジア経済開発セミナー」を共催

[1974年]

◆大川一司理事(一橋大学名誉教授)を中心に「発展問題に関する日本の歴史的経験と今日の発展途上国の比較研究」を開始

[1975年]

◆基礎研究を実施するためのリサーチ・ユニットを設置
◆第19回理事会、河合三良氏(行政管理庁(当時)元事務次官)を理事長に選出

[1976年]

◆「リサーチ・アソシエイト制度」が創設され、外国人研究者の受け入れや研究の指導、便宜供与などを制度化

[1977年]

◆第1回「事例研修コース」を開講

[1978年]

◆国連児童基金および日本ユニセフ協会との共催により「発展途上国における社会開発セミナー」を開催

[1982年]

◆「日本の経済発展の経験とその発展途上国への適用に関する研究(フェーズ2)」に関する国際会議を開催
◆国際開発協会の東京事務局をIDCJが担当

[1985年]

◆大来理事を総括として「アルゼンチン共和国経済開発調査」を開始

[1986年]

◆土光氏が会長を退任。第55回理事会、河合氏を会長に、門田英郎氏(総務庁(当時)元事務次官)を理事長に選出

[1988年]

◆笹川平和財団、(財)国際協力推進協会と「世界経済の構造変化と今後の開発協力」フォーラムを共催
◆第1回「プロジェクト・プランニング・マネジメント・セミナー」開講

[1990年]

◆アジア工科大学(AIT)と「日本の企業経営と管理システム・セミナー」を共同開催

[1993年]

◆IDCJが大来財団の日本評議委員会事務局を担当
◆第75回理事会、河合氏を会長・理事長に、門田氏を理事・顧問に選出

◆IDCJが、国際協力事業団から「平成5年度国際協力功労賞」を受賞

[1994年]

◆河合会長・理事長を統括として「第2次アルゼンチン共和国経済開発調査」を開始

[1995年]

◆第1回「世界銀行-日本リサーチ・フェア」に共催団体として参加

[1997年]

◆第87回理事会、藪田仁一郎氏を理事長に選出

[1998年]

◆「開発エコノミスト・コース」と「事例研修」、「プロジェクト・プランニング・マネジメント研修」が統合され、「プロジェクト・マネジメント・コース」と改称

[2000年]

◆日本評価学会の設立にあたり、IDCJが事務局を担当

[2001年]

◆IDCJ創立30周年記念シンポジウム「途上国開発-理論と現場をつなぐIDCJの役割-」を開催
◆人材養成事業では延べ47コース、936人が参加。調査事業では延べ54件の受託調査を実施

[2004年]

◆第110回理事会、品川正治氏(日本火災海上保険(当時)会長)を会長に選出

[2007年]

◆第120回理事会、竹内正興氏を理事長に選出

[2008年]

◆基本財産欠損が解消

[2009年]

◆日本人を対象とする海外研修プログラムを実施

[2010年]

◆一般財団法人に移行
◆子会社の(株)国際開発センターを設立

[2010年]

◆「調査事業」と「人材養成事業」を(株)国際開発センターに譲渡

[2011年]

◆「社会貢献推進事業」、「自主研究事業」、「国際交流事業」を中心に実施。
◆国際交流事業では、「北朝鮮と北東アジアの今後に関し検討する有識者研究会・シンポジウム」を開催。

[2012年]

◆子会社の日本メディカルケアマネジメント(株)を設立
◆子会社の(株)国際開発ソリューションズを設立
◆自主研究事業では、「東日本大震災への海外からの支援実績にかかるレビュー調査」などを実施

[2014年]

◆第15回理事会、二宮雅也氏(損害保険ジャパン日本興亜(株)社長)を会長に選出
◆社会貢献推進事業では、「中国のアフリカ展開セミナー」を開催
◆自主研究事業では、「インドネシアおよびフィリピンで国際機関の業務を受託・実施している開発コンサルティング企業についての調査」を実施
◆国際交流事業では、「マレーシア留学フェア」を実施

[2016年]

◆子会社の(株)国際農業開発を設立。黒柳俊之氏が代表取締役社長に就任