

ワシントン DC 開発フォーラム BBL 10月10日

「IDBの機構改革について -カントリーフォーカスとマトリクス-」

キックオフスピーカー： 中村圭介氏

Coordinator, Office of Multilateral Investment Fund, Inter-American Development Bank)

---

#### 【概要】

・ 2007年7月よりIDBは、組織全体をカントリー担当とセクター担当とに分けるマトリクス型の組織への機構改革を行った。これにより country focus と sector expertise を深化させ、借入国への開発成果向上という結果重視志向に向けた組織文化の改革を目指している。

・ 一方、今回の機構改革については、IDB内部でも様々な議論がおきているのも事実である。本BBLは、IDBシニアスタッフの目から見た機構改革の実態をレビューすることで、新JICAも含めた援助機関の組織形態について考えていく上での参考とすることを目的としたものである。

・ IDBはその40年の歴史の中で今の総裁が4人目である。今回は13年ぶりの機構改革となり、新しい総裁のもとでの新しい組織づくりと世間では見られているが、実際には総裁交代というタイミング以外にも背景はあると考えられる。

- 融資活動が思うように拡大しない、先行きへの不透明感
- 公的部門からの資金需要の停滞
- 民間部門への融資で競争（アンデス開発公社、中米経済統合銀行）

・ 開発金融パラダイムからの組織変遷

1994年まで：

- 公的部門への融資が中心、とりわけ伝統的な社会経済インフラへの融資業務部門と審査部門の並立。

1994年から07年まで：

- 公的部門への融資が中心であるも、民間への融資（ノンソブリン）も実の融資から政策ベース、プログラムベースの融資へのシフト。

- 業務部門と審査部門を中に取り込んだ地域局。審査部門のテクニカル部門への機能変更。

07年から～：

- 公的部門からの資金需要の低下。民間への融資（ノンソブリン）の拡大への期待。

- カントリーとセクターとのマトリクス。

・ 2007組織変更のハイライト

- 地域局制度の廃止、カントリー部門とセクター部門の設立とマトリクスモデルの導入

- 副総裁制度の拡大、上級副総裁に加えて4つ副総裁ポストの設立、権限委譲とアカウントビリティの明確化（同時に中間管理ポストの削減）

- 民間セクター関連部局のシナジーの向上
- 経営企画部門の強化

- ・ IDBは貸付メンバー国のすべてに現地事務所を持っている。しかし、現地事務所はポートフォリオのマネジメントがメイン業務であり、案件発掘と承諾は本部でおこなっていた。今までも現地事務所への権限委譲については議論されてきているが、実際に機能強化、権限委譲までには至っていなかった。
- ・ 今回の組織改変で現地事務所の機能も大きく変わると予想される。国別エコノミストやカンントリーコーディネーターが現地事務所に行って戦略を立てたりプログラミングをしていく。現地の専門家も使って、アップストリーム化が進むだろう。よって、もっと国別にテイラーメイドした戦略が可能になるのではないか。
- ・ マトリックスダイナミクス
  - カンリーストラテジーおよびプログラム
 国別担当局（現地事務所も含む）：国別担当局が主導してセクター局からのテクニカルインプットを考慮して作成する。これが予算のベースとなる。
  - プロジェクト準備、審査、実施
 セクター局：セクタースペシャリストがヘッドとなるプロジェクトチームが、案件準備、審査、実施を一環して担当する。ただし、実施段階で fiduciary supervision は国別担当局が担当する。
- ・ インパクト
  - 案件準備審査と案件実施の分離がなくなる。
  - 結果重視とアカウントビリティの向上。
  - 承諾至上カルチャー（承諾した後の責任の不在）からの脱却。
  - 現地事務所の組織、機能の変更。
  - 現地への権限委譲。在外へ出たがるスタッフも増えていくのではないか。
  - 現地採用と本部採用の消滅。
  - 事務所スタッフの強化。
  - 部内手続きおよび意思決定体制の変更。
  - 部内手続きの簡素化と権限委譲。
- ・ リスクとしては、企業風土や人事制度がこれから以下に組織改変に呼応して変化していけるかどうか。マトリクスがうまく機能するためには良いチームワークがなければいけない。個人の成果、実績だけが重視されると縄張り争いのようにになってしまう。スタッフの意識改革も今後重要な課題となっていこう。

（以上）