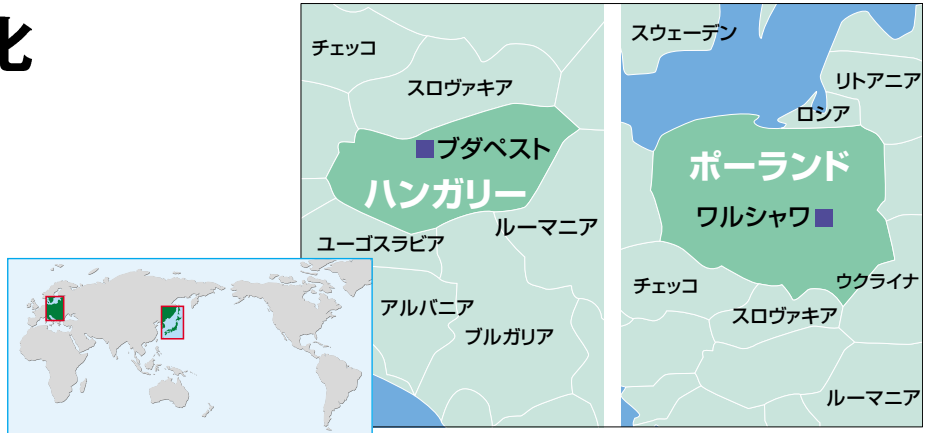


東欧市場経済化

実施地域 ポーランド、ハンガリー、
日本



1. 調査の背景・経緯と目的

1989年以降、中・東欧諸国はポーランド・ハンガリーを先駆けとして、社会主義計画経済から市場経済への転換を図っており、欧州連合（EU）加盟がこれら諸国の共通の目標となっている。

我が国は、先進諸国からなるG24¹⁾の対ポーランド・ハンガリー支援国会合の枠組みに基づき、これら諸国に対し市場経済化への協力を行っている。我が国の協力は、1990年からポーランド・ハンガリーを対象にした研修員受入れから開始された。以降、順次支援対象国を拡大し、対中・東欧諸国支援国会合となり、チェッコ・スロヴァキア、ルーマニア、ブルガリア、ユーゴスラヴィア、アルバニアへも協力を拡大した。本評価時点でのJICAによる中・東欧諸国への協力は、研修員受入れを中心に、専門家派遣、開発調査、プロジェクト方式技術協力、青年海外協力隊派遣と拡大し、現在は無償資金協力も実施されるにいたっている。

中・東欧諸国の市場経済化の試みは、その開始から10年近くが経過しており、ポーランド、ハンガリー、チェッコ、スロヴァキア²⁾の4か国は市場経済への移行が確実に進捗しOECDへの加盟を果たしているが、他方、市場経済化が立ち遅れている諸国があるのも事実である。

このような状況を踏まえ、本評価においては、ポーランド・ハンガリー両国を対象として、市場経済化に係る過去のJICAの協力について、評価することとした。本評価の目的は、評価結果から中・東欧諸国への市場経済化にかかわる今後の協力方針の改善と、協力案件の形成・実施の改善に係る教訓・提

言を導き出すことである。

2. 評価対象案件

評価対象案件は下表のとおりである。

形態	案件名（研修コース名）
プロジェクト型	
ポーランド	重要政策中枢支援「産業政策」
ハンガリー	プロジェクト方式技術協力「生産性向上」
開発調査	
ポーランド	国有企業リストラクチャリング計画
	省エネルギー計画マスタープラン調査
	総合交通計画調査
	国鉄民営化支援計画
ハンガリー	国有自動車部品企業リストラクチャリング計画
	ボルショド発電所性能向上・環境保全再建計画
	省エネルギー計画
集団研修（ポーランド・ハンガリー対象）	
国別特設	生産管理
国別特設	総合的品質管理
国別特設	経営管理
東欧特設	財政金融
東欧特設	産業政策
東欧特設	マクロ経済
東欧特設	中小企業振興
東欧特設	環境
東欧特設	産業公害防止
東欧特設	産業環境対策
東欧特設	省エネルギー対策
東欧特設	大気汚染防止技術
東欧特設	環境行政
東欧特設	廃棄物処理
東欧特設	衛生行政
東欧特設	海外貿易振興政策
東欧特設	農産物市場経済
東欧特設	運輸交通一般
東欧特設	電気通信経営管理
個別専門家派遣	
ポーランド	財政・金融システム
	財政・金融政策
	保険
ハンガリー	大気汚染研究

3. 評価フレームワーク

(1) ポーランド・ハンガリーのそれぞれにおいて、市場経済化にかかる以下の項目についての調査を行う。

- 1) 相手国側政府の政策・方針の把握
- 2) 各ドナーの支援実績の把握
- 3) 市場経済化の進捗状況の把握
- 4) JICA の協力事業の評価

①個別案件評価

協力の中心である研修員受入れ、開発調査、プロジェクト方式技術協力、専門家チーム派遣について、評価5項目に基づいて評価するとともに、協力の効果発現・阻害要因について把握する。

②総合評価

上記の1)～3)の把握及び個別案件評価の結果を踏まえ、市場経済化に係る JICA の協力の総合評価を取りまとめる。

(2) ポーランド・ハンガリー両国の評価結果を踏まえ、今後の中・東欧諸国への協力方針の改善と、協力案件の形成・実施にかかる教訓を抽出する。

4. 調査団構成

団長・総括：西村 可明 一橋大学経済研究所教授

市場経済化動向：吉野 悦雄 北海道大学大学院経済学研究科教授

市場経済化支援：山田 健 JICA アフリカ・中近東・欧州部中近東・欧州課

評価企画：杉本 充邦 JICA 企画・評価部評価監理室調査役

評価分析：青木 祐二 監査法人トーマツ

5. 調査団派遣期間（調査実施時期）

2000年7月2日～2000年8月5日

6. 市場経済化に向けた課題とその達成度

市場経済化とは、社会主義計画経済から市場経済への移行のことであり、市場経済とは、市場が生産と消費あるいは需要と供給の主要な調整メカニズムとして機能するような経済を指す。市場経済化に向けた課題としては、以下の7つがあげられる。

- 1) 国有企業の民営化

- 2) 内外取引の自由化、通貨の交換性の導入、自由競争の確立
- 3) 中央銀行と商業銀行から成り立つ銀行部門の確立
- 4) 証券市場の成立
- 5) 市場経済に立脚した国家財政制度や税制の確立
- 6) その他市場経済が機能するための諸制度の整備
- 7) 市場経済に対応する人材の育成

市場経済化の達成指標としては、EBRD（欧州復興開発銀行）の「移行報告（Transition Report）」（1998年）で示された「移行指標」がある。これによれば、ハンガリー、ポーランド、チェッコ、スロヴァキアなどの7か国が市場経済化の先進国となっている。また、GDPに占める民間セクターの比重は、ハンガリーは80%、ポーランドにおいても70%に達しており2000年の時点では両国は全体として市場経済化が最も進んでいる国と見なし得る。

7. ポーランド・ハンガリーの開発政策へのドナーの援助

(1) ポーランド

ポーランドは、市場経済化への軌道を実際にたどっている。特に経済は旧社会主義体制諸国のなかでも突出した成長を記録するなど、好調な状態を維持している。しかし、インフレ率は依然として高く、国有企業の民営化も思うようには進んでいない。一方、民営化に伴う清算が原因となって、地方に非常に多くの失業問題と地域間格差が生み出されており、体制移行に伴う歪みが発生している。

こうした課題に取り組むポーランドに対する援助を実施している主要な国際機関としては、欧州連合（EU）のポーランド・ハンガリー経済復興援助（PHARE）プログラム、欧州復興開発銀行（EBRD）、及び世界銀行グループの国際復興開発銀行（IBRD）と国際金融公社（IFC）があげられる。

注1) 経済協力開発機構（OECD）の開発援助委員会（DAC）に加盟している24か国及び国際機関（世界銀行、欧州連合）からなる。

注2) チェッコ・スロヴァキアは、1993年1月にチェッコとスロヴァキアの2か国に分離している。

二国間援助では、トップドナーであるドイツ以外に、主な援助国にはアメリカ、イギリス、フランスがある。

EUは、1990年から1999年までの10年間にポーランドに対してPHAREプログラムを通じて主に政策助言のための資金を供与しており、その支援対象は、インフラ整備、社会開発、農業、民間企業振興、行政管理、環境保全、国営企業民営化に及んでいる。

EBRDは、ポーランドに11億6,700万ユーロの信用供与及び出資を表明し、その活動範囲を主に民間企業部門への支援に集中してきている。

IBRDは、1990年以降、37億4,400万ドルの信用をポーランドに供与してきた。また、IFCは、1989年以来、2億8,600万ドルを民間企業に貸し付けており、1億2,400万ドルの保証を引き受けている。その他、IFCは1億4,700万ドルの協調融資も行っている。

(2) ハンガリー

ハンガリーに対する援助を行っている主要な国際機関は、EUのPHAREプログラム、世界銀行グループ、EBRD及び国際通貨基金（IMF）である。また、制度・政策助言を行っている主な二国間援助国には、アメリカ、イギリス、ドイツがある。その他の二国間援助国は、フランス、スイス、オーストリア、オランダ、日本、カナダである。これらに加えて、EU加盟国はハンガリーに対して、EU加盟準備のための助言を行っている。

EUは、PHAREプログラムを通じて、1990年から1997年までの間、7億7,000万ユーロ以上を供与

してきた。1998年には、さらに8,700万ユーロの供与が合意されている。

世界銀行は、ハンガリーに対して1998年半ばまでに総額38億ドルの信用供与をコミットしている。EBRDは、1991年から1998年までの間、59プロジェクトに総額1,030万ユーロの無償の技術協力を約している。

ハンガリー向けのアメリカのプログラムは、1998年までに総額2億4,400万ドルにのぼっており、1999年9月に終了した。また、イギリスの中・東欧市場経済化及び民主化支援の技術協力プログラムであるノウハウファンドは、1998年までにハンガリーに約200万ポンドを投じている。

8. JICAの東欧支援の特徴と実績

(1) 東欧諸国への協力の経緯

我が国の東欧への協力は、当初ポーランドとハンガリーの2か国に対して、1990年から実施され、その後、順次対象国が拡大されてきたという経過をたどっている。我が国は、G24の枠組みのもとで援助協調の観点からEU加盟を最終目標とする中・東欧諸国の市場経済化を側面から支援している。我が国の協力は、1990年に当時の海部首相が2か国に対する協力内容と金額を国際的に公約（総額19億5,000万ドル（うち技術協力については、5年間で2,500万ドル））し、開始された。ただし、EU等の国際機関の圧倒的な資金量（合計でDAC援助額の6割以上を占める）による協力に比べ、我が国の協力は当初からあくまで補完的な性格を有している。

なお、中・東欧諸国支援は、短期間に多額の資金需要を賄うため、通常は開発途上国には分類しないDACリストパート2³⁾に掲載されている諸国への支援ではあるが、財源にはODA予算を活用することについての合意がDACの場でなされたことから、我が国も他国と同様ODA予算を活用して協力を行っている。

また、中・東欧諸国への市場経済化支援は、日本と異なる欧州地域の文化・社会・政治・経済システムへの統合を前提にした協力であることを特徴として理解する必要がある。そのような前提のもとで、日本の制度・システム・政策の紹介を通じて行われた日本の技術協力の有効性にはおのずと限界があ



市場経済化が進むワルシャワ市内（ポーランド）

り、日本側の提言が受け入れられることへの制約となった。具体的には、EU加盟を政策目標とする中・東欧諸国では、法・社会経済制度のいずれにおいてもEU加盟の前提としてEU基準を採用する必要から、日本の制度に依拠する提言は、政策のなかに組み込まれたものもあるが、採用の範囲が狭められる結果となった。

(2) ポーランド・ハンガリーに対する協力重点分野

前述のポーランド・ハンガリーの政策目標に対応するため、JICAは、1) 体制移行後の市場経済化をさらに確実なものにするための財政金融・産業政策などの政策立案・制度構築、2) 旧社会主義政権のもとで疲弊した経済・社会インフラのリハビリ・近代化、3) 旧社会主義政権のもとで楽観視され、深刻化していった環境問題への対策、の3点を最重要課題として、以下の取り組みを行った。

1) 市場経済化への支援

経済再建支援の観点から、国営企業の企業再編、民営化への協力を実施した。具体的には、制度・政策支援のために、財政金融・保険・経済産業政策・中小企業振興・生産性向上・投資促進分野での協力が実施された。なお、市場経済化の紹介にあたっては、日本の経験に基づく産業化のモデル（生産管理・経営管理・品質管理・労務管理・産業政策等）が適用された。

2) 経済インフラへの支援

計画経済体制下で建設された道路・鉄道などのインフラの修復とそれらの事業体の再編のための協力については、開発調査などにより積極的に実施した。しかし、電気通信・放送分野の協力は、欧州のドナーが実施していたこともあり、研修員受入れなどを通じて限定的にしか実施されなかった。



旧社会主義時代に建造された地下式のワルシャワ中央駅（ポーランド）

3) 環境改善への支援

計画経済体制での環境対策の不備により環境が悪化していたため、産業公害対策などの環境分野での協力を、研修員受入れ、開発調査、専門家派遣などにより広範に実施した。特に東欧では当初円借款が環境分野にのみ適用されていたため、円借款との連携を図るために環境分野に集中して開発調査を実施した。

(3) 実施体制

1) 協力形態の確立

a) 東欧地域特設研修・国別特設研修

短期間に大量の人材を育成する必要性があることから、協力開始当初に東欧地域に対象者を限定した地域特設研修コースや国別特設研修コースを新設して、大量の研修員受入れ（ポーランド約700名、ハンガリー約650名）を可能とする体制を整えた。

b) 重要政策中枢支援

市場経済移行国に対して財政金融政策、産業政策など政府の重要政策の立案を担当する中枢機関に直接協力を行う「重要政策中枢支援」を1995年に開始した。

研修員受入実績

(単位：人)

年度	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000*	合計
ハンガリー	50	94	107	100	79	56	41	27	25	23	26	21	649
ポーランド	50	106	104	98	78	58	51	34	38	36	32	27	702

(*2000年度は計画数)

注3) OECDのDACは、援助対象国をパート1とパート2に分類しており、パート1には後発開発途上国から高所得国までのODA対象国が列記され、パート2には高所得国以上の1人当たりGNPを有するODA卒業国（シンガポールなど）及びCEEC/NIS（中・東欧諸国及び旧ソ連圏諸国）が列記されている。

2) 国内の人材の活用

研修員受入れ、専門家派遣にあたっては、従来からの行政官の受け入れ、派遣に加え、主に生産管理・経営管理の分野で多くの民間企業のマネージャーを受け入れ、また、専門家として民間企業のノウハウを有するコンサルタントを派遣した。この結果、内容の多様化に伴い、本邦の協力機関も従来の行政機関・技術系研究所・技術系大学に加え、これまで協力する機会の少なかった民間企業であるシンクタンク、会計監査法人、サービス業、金融業等と、業種が拡大した。

3) 在外事務所の整備

a) JICA オーストリア事務所の設置

中・東欧支援に際し、当初 JICA は在外事務所を持たず、在外公館が技術協力の実施に必要な業務を行っていた。JICA はこれらの在外公館を支援するため、オーストリアのウィーンに事務所を設置して、後方支援を行っている。

b) 協力対象国への駐在員事務所の設置

協力の拡大の一環として、ハンガリー・ポーランド・ブルガリア・ルーマニアに、青年海外協力隊の派遣が開始されたことに伴い、各国に協力隊調整員事務所を開設し、さらに駐在員事務所に改組して現場で大使館の業務を支援している。

9. 評価結果

中・東欧諸国支援における JICA の主要な活動の形態は次の4分野に要約できる。すなわち、1) 研修員受入れによる人材育成、2) 重要政策中枢支援を通

じた知的支援、3) 専門家派遣・プロジェクト方式技術協力による企業経営ノウハウの移転、4) 開発調査による政策提言及び企業経営コンサルティングである。ポーランドではこのすべてを、ハンガリーでは、2)を除いたすべてを実施している。日本の技術協力は、量的には DAC メンバーのなかでドイツに次いで2番目であり、両国から高い評価を得ている。

(1) 研修員受入れによる人材育成

1990年から1999年の期間に、両国から日本における研修に600名以上が参加し、市場経済化に関連した様々なトピックを学んでいる。

ポーランドで JICA 研修の派遣窓口を務める「研修・人的資源のためのタスクフォース (BKKK)」は、研修員受入れを高く評価している。例えば、ハンガリー環境省では、日本における環境分野の研修参加者数が10年間で100名を超え、同省内で日本で研修を受けた人材が一大勢力となりつつあることを指摘している。また、日本の研修の特徴として、他国の研修コースに比して研修参加者数が多く、かつ期間も長く、またテーマが包括的であることをあげている。この結果、日本の環境保全システム全体が学べるうえ、最新テクノロジーも知ることができた点を評価している。

なお、研修員受入れに関しては、当初援助受入れに不慣れであった中・東欧諸国に対して、まず、行政官・企業管理者を研修員として日本へ受入れて日本の社会経済制度・企業制度などを紹介して理解させ、その後、専門家派遣か開発調査を実施するというアプローチを採用した。これは効率的な方法であったと評価できる。

(2) 重要政策中枢支援による知的支援

ポーランド経済省を対象として実施した重要政策中枢支援は、ポーランド経済の国際競争力の強化のため産業政策支援全般を目的とするものであったが、実際には中小企業促進・地域開発・技術開発の3分野に活動内容が限定されていた。これは、これ以外の分野で産業政策を推進することに EU が消極的であったことに起因する。しかし、本事業で派遣した長期専門家は、こうした制約条件やポーランド経済の実状を理解し、日本の経験を踏まえて政策策定に貢献した。この点は、ポーランド政府の政策文書に日本人専門家の提言が直接活用されたケースが多く



ハンガリーの元 JICA 研修員「生産性向上プロジェクト」

あることから明らかである⁴⁾。

技術開発分野では、JICAの支援により技術を求める組織の需要と技術の供給を仲介する技術情報システムが構築され、また、日本人専門家の助言もあり技術庁が設立された。今回の調査で、経済省経済戦略局の関係者は本協力は資金面や質の面で満足のいくものであったと述べたうえで、専門家チームの協力活動の柔軟性を協力効果発現の促進要因として強調していた。これは、インハウス・アドバイザーとしての専門家による、現状を踏まえた現実的なアドバイスが、極めて高く評価されたものと考えられる。

このほか、ポーランドでは、大蔵省に派遣された長期専門家が政府による外債発行のための技術的支援を行い、世界銀行やEBRDとの交渉のあり方についても助言するなどの支援を行って、外債発行の実現に貢献している。

(3) 専門家派遣・プロジェクト方式技術協力による企業経営ノウハウの移転

企業経営ノウハウの移転は、JICAが市場経済化に直接的に関与した分野である。最も典型的であるのは、ハンガリーにおける「生産性センター(HPC)」のケースである。

HPCが企業診断と研修を通じて技術移転を行った企業は5年間で200社に達し、しかも外資系企業が多数にのぼったと報告されている。ハンガリー工業の定款資本(資本金)に占める外資の割合は60%に達しており、外資系企業がハンガリーにおける市場経済化と工業の再建に果たした役割は決定的であった。外資系企業は本国からコンサルタントやトレーナーを呼ぶこともできるが、経費がかかり、また、言語上の問題もあるために、現地HPCの活動に期待が集まった。

HPCは、JICAの協力を得て中小企業振興に焦点をあて、中・東欧諸国全体を対象とする第三国研修を展開する予定である。自立的な市場経済の確立の観点から、中小企業の発展が重要課題となっていることを考慮すると、これは的を射たものといえる。

また、市場経済化が遅れたハンガリーの場合、市場経済の経験が不足しているという点、中小企業が90%以上を占めている点や、失業対策という点からも中小企業発展の促進は重要な課題であり、そのための支援は極めて重要である。また、HPCの事例は、

HPCのような組織が、そうした支援の機能を担い得るということ、さらに、企業の経営合理化においても積極的機能を果たし得るということを示している。

(4) 開発調査による政策提言及び企業経営コンサルティング

ポーランドにおいては、「総合交通計画調査」「国鉄民営化支援計画調査」「省エネルギー計画マスタープラン調査」を実施し、各種の提言を行っている。例えば、「国鉄民営化支援計画調査」の提案はポーランド政府によって大幅に受け入れられ、民営化の具体的な準備が行われてきている。

ハンガリーで実施された「国有自動車部品企業リストラクチャリング計画調査」では、実施機関のIMAG社に対して、設備投資決定に際してのコスト計算の方法、製造工程合理化の提言、開発調査報告書提言のハンドブックとしての利用等の経営技術を移転した。くわえて、本開発調査の過程でIMAG社が日本・ハンガリー間の文化・行動様式の相違について理解を深めたことが、日本企業とのビジネスにおいて役立ったとIMAG社が指摘している点に興味深い。

IMAG社を対象とした開発調査以外には、「ブタペスト市都市廃棄物処理計画調査」「ボルショド発電所性能向上・環境保全再建計画」や「シャヨバレー地域大気汚染対策計画」など、環境関連の案件がある。ブタペスト市の調査については、提言内容は参考として役立てられているが資金面の問題もあり提言された事業の実施にはハンガリー政府が消極的であるといわれる。ボルショド発電所の調査については、同発電所が民営化された結果、提言はまだ実行に移されていない。しかし、ハンガリー政府はEU加盟のためにEUレベルの環境基準を達成しなければならず、今後、JICAの提言が活用される可能性も残されている。

(5) 総合評価

上記(2)、(3)の長期専門家派遣については、インハウス・アドバイザーとして系統的にテーマに取り組み、長期の滞在期間を生かし、相手国の事情の

注4) そのような文書として、例えば、「技術移転促進のために活動する地域機関の発展を支援するプログラム」「2000年までの長期産業政策の過程」「経済活動法」など。

よりよい理解に基づいて支援を行ったために、長期派遣の利点を生かした実際的かつ適切な助言が可能となり、これが技術移転の重要な促進要因となっている。また、知識や技術の移転は、良好な人間関係を通じた信頼関係に基づいて行われるという側面があり、この協力形態の意義は極めて大きいといえる。

また、日本人専門家が移転した知識・ノウハウは、言語障壁のため欧米の情報に比し通常では入手困難な日本の情報を提供し、行政官が政策コンセプトを構築する際の参考情報としての機能を果たし政策文書に影響を与えることもあった。

こうしたなかで伝達された知識は、基本的には、戦後日本の経済政策体系としての日本モデルといえるものであり、EU加盟を目指すという方向性を持ち、かつ労使関係の伝統の異なる中・東欧諸国にそのまま移植しようとしても、無益な混乱を招くだけであっただろう。ただし、生産性向上のように、日本の経験を直接的に導入することが比較的容易な分野もあり、日本の経験が全く有効ではないということの意味するものではない。また、戦後日本の産業政策の重要な一部分を採用したり、日本の経験に近似する内容の実現を図ることは十分可能である。少なくとも産業政策的アプローチは、先進移行国においてかなり重要な役割を果たしていることは、ハンガリーのHPCの例からも明らかである。こうした

移行国における産業政策的アプローチと日本を含む東アジアにおける産業政策的アプローチとの間に、一定の関連性を看取することは可能である。

このように、様々な制約があっても、日本の専門家が適切な助言を行い得る領域は多々あると考えられる。換言すれば、日本の経験で最も中核的な競争力を持ち得る内容（コア・コンピテンス）は、柔軟さにあるといえる。

ただ、我が国が中・東欧諸国において技術協力を行う場合には、欧米諸国と比べて技術協力を呼び水にした民間企業の協力が付随する形になることは少ない傾向があるが、市場経済化支援の場合には技術支援の相手国での影響力を弱めるものであり今後の改善が望まれる。

市場経済化に際して、移行国政府の専門家や企業経営者など経済におけるアクターの能力を引き上げることは必要不可欠の課題であり、JICAが技術協力を通じてそれに貢献することは、極めて有意義である。

10. 教訓・提言

評価結果に基づく今後の支援への教訓・提言は、以下のとおりである。

(1) 教訓

1) 急速に変化する経済状況下で、先方政府から提

ポーランドでの開発調査実績

調査名	主管官庁	実施機関	本格調査期間
コジェニツェ発電所排煙脱硫対策計画調査	産業省	コジェニツェ発電所	1991年2月～1991年3月
総合交通計画調査	運輸・海洋経済省	運輸・海洋経済省	1991年3月～1992年12月
ポズナニ市廃棄物処理計画調査	計画・建設省	ポズナニ市	1992年3月～1993年5月
国鉄民営化支援計画調査	運輸・海洋経済省	ポーランド国鉄	1996年10月～1998年2月
国有企業リストラクチャリング計画調査	商工省	ミエレッツ・エンジン社	1996年11月～1997年3月
省エネルギー計画調査	経済省	全国省エネルギー公社	1997年3月～1999年3月
コニン県地域総合開発計画調査	戦略研究センター	コニン県	1997年7月～1998年3月

ハンガリーでの開発調査実績

調査名	主管官庁	実施機関	本格調査期間
省エネルギー計画調査	商業・工業省	エネルギー管理安全公社	1990年9月～1992年3月
ブダペスト市都市廃棄物処理計画調査	環境・地域政策省	ブダペスト市	1992年3月～1993年8月
シャヨバレー地域大気汚染対策計画調査	環境・地域政策省	環境・地域政策省	1992年9月～1995年1月
国有自動車部品企業リストラクチャリング計画調査	産業・貿易省	IMAG社	1995年12月～1996年9月
ボルシヨド発電所性能向上・環境保全再建計画	商業・工業省、 環境・地域政策省	ボルシヨド火力発電所	1996年2月～1997年7月
バラトン湖環境改善計画調査	首相府	首相府バラトン湖対策室	1997年1月～1999年2月

出された要請のなかには、日本側での検討に時間を要し、我が国が案件を採択した時点では、すでに別の援助機関により協力が実施されていた事例があった。また、一旦採択された案件が、カウンターパート機関の民営化のため取り下げられた事例、さらに、JICA が協力を実施中にカウンターパート機関が民営化され、調査内容の変更を余儀なくされた事例ハンガリー「ボルショド発電所性能向上・環境保全再建計画」や、提出した開発調査報告書の内容が経済・社会状況が急速に変化するなかで陳腐化し、提言されている内容が現実にそぐわなくなった事例ポーランド「省エネルギー計画マスタープラン調査」があった。これらの事例から、急速に変化する状況のもとでは、我が国も他の援助機関と同様に、協力要請の検討や意思決定を迅速に行うことが必要である。

2) 市場経済化を推進する国の期待に応えるためには、政府ベースの経済協力にとどまらず、日本の民間企業の直接投資を可能にするための素地をつくるのが大切である。そのためには、企業進出に関係した民間企業のノウハウを活用した専門家（経営管理・生産管理）を派遣して、民間との連携を図ることが適当であり、日本の関係機関が連携し、援助戦略をたてる必要がある。また、知的支援を行うにあたっては、欧米の協力ではこれを呼び水にした民間企業の協力を付随して行うことが極めて有効であったため、今後の日本の協力においてもより一層の官民連携が求められる。このような観点から、市場経済化支援を図るための企業の経営管理・生産管理などの分野で、民間企業のOBをシニア海外ボランティアとして派遣することを検討する必要がある。

(2) 提言

1) EU加盟を目標に、中・東欧諸国の法律で定められた地方分権化を推進するため、我が国に地方行政支援（自治体研修・専門家派遣）が求められている。支援にあたっては日本の自治体による知見を活用し、特に、環境協力を継続するにあっても、日本の地方自治体における環境保全分野の経験・知見の活用すべきである。

2) OECDに加盟したものの、DACは加盟できていない中欧4か国（ポーランド、ハンガリー、チェッコ、スロヴァキア）のうち、ポーランド・チェッ



大気汚染調査の様子（ハンガリー「シャヨバレー地域大気汚染対策計画」）

コはすでに近隣の中・東欧諸国に開発援助を開始している。今回の評価調査の時点で、ポーランド大蔵省は援助機関設立を希望し、我が国に協力を求めている。したがって、新興援助国への支援と、これまで日本が協力してきた機関への支援を継続するとの観点から、市場経済化分野においてポーランドの周辺諸国を対象とした第三国研修・第三国専門家派遣事業の拡大を図るべきである。

3) 中・東欧諸国向けの限られた援助内容・分野と援助額の有効活用の観点から、協力の重点を上記中欧4か国から他の南・東欧諸国（ボスニア・ヘルツェゴヴィナ、マケドニア、ルーマニア、ブルガリア、アルバニア、ユーゴスラヴィア）に移すべきである。また、DACリストパート2に掲載され、時限的にODA予算を支出して支援している中・東欧諸国（旧ユーゴスラヴィア、アルバニアはパート1に属する）への協力の見直しの時期が早晚訪れることを視野にいれて、今後の協力方針を検討しておく必要があると思われる。

4) ポーランドの重要政策中枢支援「産業政策」で日本国内に支援委員会を設置し派遣中の専門家に技術面での助言を行ったように、分野別の協力支援体制の充実を図ることが重要である。また、欧州・中央アジア・インドシナと、地域を越えて実施している市場経済化分野の支援ノウハウの蓄積を図るため、日本国内の関係省庁及び関係機関との一層の連携強化を図る必要がある。あわせてJICA内部に、知的支援分野の専門性を有する人材を養成確保することが重要である。