

第6章 総合評価と今後の援助政策への提言

6.1 総合評価

6.1.1 援助政策の目的等に関する評価

対エチオピア援助政策は、その意義と目的が不明確なまま今日に至っている。援助の方向性を示すためにも明確にする必要がある。

意義としては、①大人口を抱える最貧国としての開発ニーズと潜在性、②内戦・紛争からの復興の必要性、③地政学的重要性、④エチオピアの主体的取り組み、を意義と見なせなくもないが、不明である。その後の状況の変化なども勘案して意義を明確にする必要がある。

目的は、主として経済成長を通じた貧困削減を意図していたと推定されるが、定かではない。エチオピアの開発ニーズや開発計画に照らせば、貧困削減を主目的とすることが適切と考える。

基本姿勢は、エチオピアのオーナーシップを尊重し、パートナーとして協力することで一貫していた。上位ODA政策や種々の対アフリカ国際イニシアチブに先立ってこの基本姿勢を取ってきたことは高く評価でき、今後も維持していくことを望む。新ODA大綱が基本方針に掲げる公平性の確保（貧富格差、地域格差、男女格差の解消）の視点が不足している点は改善の必要がある。

開発課題は、2003年に初めて明示された（直接貧困対策、経済成長を通じた貧困削減、キャンペーン・ビルディング）が、後述する分野横断的ないし新興の課題も勘案して開発課題を再定義する必要がある。

重点分野は、ほぼ一貫して教育、保健医療、農業・食糧安全保障、インフラ整備、水の5分野で、上位ODA政策に照らしても妥当だった。ただ、当初重点分野だった環境保全が十分な説明のないまま外された点には疑義が残る。上位ODA政策に掲げられた分野横断的／新興課題のうち、平和構築と民主化は近年正面から取り上げているが、経済改革（構造調整、民営化など）や地方分権化、ジェンダーはなお対応不十分で、債務削減も多国間債務等への対応が見られず、妥当性に欠けている。

援助形態は、無償資金協力と技術協力で、相手国の発展段階等に応じて各種援助形態を組み合わせるとする上位政策に合致しており、妥当と言える。ただし、エチオピア側からは、無償資金協力が非常にコスト高なことや技術協力のコストが不透明なことへの改善要求が強く出ている。

援助手法は、プロジェクト型支援がほとんどである。エチオピアで進むコモン・ファンドへの資金投入や直接財政支援への対応は遅れており、早急に積極性と戦略を持った対応が必要である。南南協力、無償・技協の連携、マルチ・パイの連携、現地の権限強化は上位ODA政策に合致し、妥当である。NGOとの関係ではNGO支援どまりで、今後連携へと歩を進めることを期待する。

さらに、対エチオピア援助政策の目標体系を明確にするとともに、エチオピアの開発計画に合致した、数値を含む目標と指標を明らかにしておくことが望ましい。

国際イニシアチブに照らすと、重点分野はインフラを除いて整合的で妥当である。分野横断的／新興課題は、前述のほかTICADIIやMDGsが掲げるジェンダーへの対応が弱い点で問題が残る。援助手法では、TICADやNEPADが重視する地域協力への支援強化が望まれる。

エチオピアの開発計画とは重点分野がすべて合致しており、妥当性が高い。ただ、エチオピアが課題とする民間セクターの育成、地方分権化、ジェンダーへの対応が不十分な点で問題が残る。

以上を総合すると、まず援助の意義と目的を明確にする必要がある。基本姿勢と援助形態は適切である。開発課題は、公平性の確保を含め、再定義する必要が認められる。重点分野はセクターとしては妥当だが、分野横断的／新興課題に対応不十分なものが多い。ただし、援助資源が限られていることに鑑み、重点分野・課題を全面的に洗い直して選択と集中を図るとともに、相互の関連性を強めて相乗効果を高める必要がある。援助手法もおおむね妥当だが、援助協調への対応、NGO との連携、南南協力のあり方を再検討し、より適切なものにしていく必要がある。

6.1.2 援助政策の策定過程に関する評価

エチオピアからの要請に受動的に応えるのではなく、1997 年以降定期的に政策対話の場を設け、対処方針を作成してエチオピア側と協議し、合意の上で援助してきたことは評価できる。対処方針も当初は内部調整が不足していた感があるが、次第に統一性・一貫性のあるものとなってきた。

2003 年から現地 ODA タスクフォースが中心となって対処方針を作成し、現地ベースの政策協議を行なうようになったことは、エチオピアの開発ニーズにより良く対応できる意味で適切かつ効率的と言える。ただし、現地のイニシアチブを尊重するにせよ、節目節目には外務本省と JICA 本部も協議に参加して、状況・ニーズの把握や上位 ODA 政策の説明等を行なうのが望ましい。

現地での対処方針作りにあたり、現場を知る専門家や NGO スタッフの意見を聴取したことは、開発ニーズをよりの確かつ具体的に把握し、政策に反映できるものとして評価できる。一方で、日本国内の関係各省や NGO からの意見聴取はなく、改善の余地がある。エチオピアの市民社会からの意見聴取もまだである。エチオピア政府への配慮は必要にせよ、重要なステークホルダーである現地 NGO・市民社会と直接対話の場を持つことは、正当性の観点からも必要と言える。

政策協議以外にもエチオピア連邦関係省庁と緊密に協議・会合を持ち、開発ニーズの把握に努めていることは評価できる。ただし、州政府とは個別案件の協議に限られ、政策協議に州政府は参加していない。地方分権化にともなって州政府の重みが増していることから、今後は政策協議やその前の準備会合に州政府の参加を求めるのが適切である。

他のドナーとは種々のドナー会合を通して情報の収集・交換を行なうのみで、それが援助政策にインプットされているようには見受けられない。援助協調の進展は、援助手法だけでなく援助重点分野やそのサブセクターの選択にも影響してくることが予想される。選択と集中を進めるのであれば、選択・集中した分野でリーダーシップを発揮していく必要が痛感される。

6.1.3 援助政策の実施過程に関する評価

援助政策の実施にあたっては、エチオピアの開発計画と要請に応える形で重点分野を選択している。また、基本姿勢に沿ってエチオピア側のオーナーシップを尊重しており、エチオピア側も他のドナーのように「二重構造」を作っていないと評価している。しかし、他ドナーがセクター財政支援や直接財政支援を進めているのに対して、日本の対応は遅々としており、オーナーシップの一層の向上に資するには財政支援の面でより積極的な取り組みが必要である。

援助案件の選択は基本的に重点分野に沿っており、適切と言える。援助形態は、円借款再開の要請が強くあったものの、エチオピアの状況に鑑みて贈与にとどめているのは適切である。

援助手法に関しては、スキーム間連携は近年進んでいるが、セクター連携は見られず、マルチバイ連携も限定的である。NGO との関係では現地アンブレラ NGO への委託（情報提供）や草の根無償の供与などはあるものの、まだ限られている。南南協力はほとんど皆無で、ニーズにあった強化・拡充が望まれる。

2003 年以降、現地政策協議を年次化し、実務者レベルの会合も定期開催するようになったことは、援助政策の確実な実施を確保する上で有益な仕組みとして高く評価できる。また、地方分権化に対応し、オロミア州で実施するプロジェクト間の連携促進を図る場として州レベルの協議会を組織したことも評価できるが、実質的に機能していないのは残念である。

最後に、優れた政策を策定し、確実に実施していくにはそれだけのマンパワーが必要となる。特に援助協調が進むエチオピアではドナー会合に参加するだけで膨大な時間を要し、2003 年からは現地政策協議や実務者会合が頻繁になり、担当者の負担は飛躍的に増加している。現地への権限委譲そのものは妥当だが、実務者の負担を一層増している。そうした中で、優れた政策の策定とその確実な実施を確保するには要員そのものを確保し、その質・能力を高めていく必要がある。

6.1.4 援助政策の結果に関する評価

重点分野では、道路セクターの認知度と評価が現地で最も高い。ただし、道路整備の目的として掲げた「食糧安全保障」および「経済成長を通じた貧困削減」への寄与は評価が難しい。道路インフラが圧倒的に不足するエチオピアでは同分野への支援が緊要だが、今後は他の事業（農業や教育、保健衛生）と組み合わせたり、他ドナーとも連携したりして相乗効果を高め、より直接的に食糧安全保障や貧困削減に資するものとしていくことを望む。

道路に続いて評価が高いのが保健衛生分野で、特に感染症対策は、技術協力と無償資金協力の効果的な連携やユニセフとの連携によって、ポリオ、麻疹の発症件数を減少させることができた（ポリオは根絶に近い）。その他、全国のヘルス・ポスト／センターの 3 分の 1 の整備に寄与し、地域保健・母子保健にも一定の貢献をしたと見なしうる。

教育分野では、エチオピア側が最も重視する基礎教育の分野で小学校建設などの支援をしてきたが、支援規模そのものが小さく、基礎教育全体への貢献という点から見ればかなり限定的である。女子教育促進に関しては見るべきものがない。

農業・食糧安全保障分野では、食糧増産援助による肥料の供与は、農業生産性向上を重視するエチオピア政府の評価が高いが、生産性は横ばい状態である（肥料の投入がなければ低下していたという見方もある）。灌漑開発への支援は、小規模ながら技術移転と持続性の点で評価できる。食糧安全保障はエチオピアの悲願で、最もプライオリティが高い分野であるだけに、今後は農業生産（性）の向上とエチオピア国内の食糧分配是正に直接的に貢献する支援が強く望まれる。

水の供給に関しては、施設建設や技術移転で一定の貢献をし、エチオピア側も評価しているが、投入規模が小さいだけに貢献度も小さい。

スキーム間連携は、ポリオ撲滅や道路修復、地下水開発・水供給で見られる程度だが、相乗効果を挙げて援助の効果・効率を高めている。2004 年の年次政策協議で「無償と技協のシンクロナイズ」を打ち出し、連携志向を強めていることは評価できる。NGO・住民との連携による成果としては、まだ見るべきものがない。

援助協調による成果としては、道路分野での棲み分けやポリオ撲滅でのマルチバイ連携による成果がある。しかし、政府・ドナー会合やドナー会合ではリーダーシップを発揮できておらず、5.3.1 で分析したように、今後は積極的に対応していく必要がある。

相手国政府の行政能力への貢献という点では、水、灌漑、教育、道路などの分野で地方行政官のキャパシティ・ビルディングを行なっているが、すべて実施中であり、成果を見る段階にはない。

6.2 今後のエチオピア援助政策への提言（国別援助計画への提言）

本調査で得られた対エチオピア援助政策の評価結果を踏まえ、今後の対エチオピア援助政策、（具体的にはエチオピア国別援助計画）のあり方を提言する。

6.2.1 援助政策策定の視点

まず、対エチオピア援助政策を策定するにあたって考慮すべき視点を明らかにする。

過去 10 年近くの実績を見ると、日本は、国際機関を含む全ドナーでは 5 位、二国間ドナーでは 3 位に位置する準メジャードナーである。全援助額に占めるシェアは 5% で、そのプレゼンスは決して高くない。そうした状況に加え、日本の ODA の大幅な増額が当分見込めない中で、最大の課題は、どのように限られた資源を活用して効果と効率を高め、存在感を高めていくか、と言える。それには、以下の視点に立って計画を立案することを提案する。

第一に、援助の意義・目的を明確にすること。それなしには散漫な援助となってしまう。第二に、援助対象（分野 and/or 地域）を絞り込む、すなわち選択と集中を行なうこと。第三に、あらゆる連携・協調の仕組みを駆使して相乗効果を高めること。

評価結果と以上の視点に立って、あるべき国別援助計画の輪郭を以下に描いていく。

6.2.2 対エチオピア援助の意義・目的

意義としては、これまでエチオピアを援助してきた理由づけや、近年のエチオピアの状況変化に照らして、以下の諸点を挙げる。

- 1) 旱魃が頻発し、サブサハラ以南第二の人口（7,300 万）の 31% が貧困線以下で暮らす後発途上国としての多種多様な開発ニーズに人道的見地から対応する必要
- 2) アフリカの角に位置し、テロ支援国家とされる国々に隣接する要衝国が政治・経済・社会的に安定することがアフリカのみならず広く世界にもたらす利益
- 3) アフリカ連合と国連アフリカ経済委員会の本部が置かれる政治的中枢および援助協調先進の地への協力がアフリカの他地域へ波及する効果

目的としては、エチオピア最大の開発ニーズおよびエチオピア政府の上位開発目標に鑑みて、貧困削減とすることが最適と考える。そして、付随的目的として、公平性の実現、すなわち貧富格差、地域格差、男女格差の解消を掲げることを提案する。また、重点分野を含めて目的・目標の体系図を作成するとともに、計画期間中に達成する目標と達成度を測る指標（数値を含む）を、エチオピアの開発計画の目標等に合致した形で設定し、それにのっとりモニタリング・評価することを提案する。

6.2.3 援助対象（分野・地域）

集中と選択を行なうにあたって参照すべきは、相手国のニーズ、日本としての実績と比較優位、それに他ドナーとのバランスの三つの基準であると考ええる。今回の調査は過去の援助政策の評価が中心で、現在および近い将来のエチオピアの開発ニーズを詳しく調査・分析することができなかったため、ここでは具体的にどの分野の絞り込むべきかを提案することは避ける。しかし、今回得られた知見の範囲内では、以下の分野（ないしサブセクター）のニーズが高いと言える。

- 1) 食糧安全保障（農業、水、道路）
- 2) 保健衛生（感染症対策）
- 3) 教育（基礎教育）

食糧安全保障を分野と呼ぶのは必ずしも適切ではないが、慢性的な旱魃から脱し貧困削減を成し遂げる上でエチオピア政府が最重視する課題である。また、効果・効率のためには分野間の連携・統合が欠かせないという主旨から、関連分野を束ねる統合的な概念である食糧安全保障をあえて重点分野とした。

食糧安全保障を達成するには、農業生産性の向上と食糧の国内流通（余剰地域から不足地域への輸送）の改善が必要である。農業生産性を上げるには、ただ単に肥料を供与するのではなく、エチオピアの農家、中でも零細農家（公平性の視点から）に合った農業技術・システムの開発・普及と、一大制約要因となっている水の確保（灌漑やウォーターハーベスティングを通じて）と管理が欠かせない。2004年の年次政策協議対処方針が、農業と水を今後の重点分野としているのは、まさにこの文脈においてである。

食糧の余剰地域から不足地域への容易な輸送を可能とするインフラ整備は、慢性的な飢餓と食糧援助からの脱却を達成するとともに、食糧増産のインセンティブを提供する上でも緊要である。それはまた、地域間格差の解消という公平性実現の目的にもかなっている。これまで日本は幹線道路の修復で大きな貢献をしてきた。その延長線上で既にコミットしている案件は別として、今後は食糧安全保障に直接資する、つまり余剰地域と不足地域間を結ぶ準幹線道路ないし支線道路の整備に集中することを提案したい。

保健衛生分野の中でも感染症対策は、日本がスキーム間連携、マルチバイ連携を活かして大きな貢献をした分野である。ポリオは根絶に迫りつつあるにせよ、HIV/AIDSをはじめとする他の感染症がエチオピアの潜在的可能性を蝕んでいる。これまで築き上げてきたノウハウとネットワークを活用して、HIV/AIDS等の感染症撲滅を重点的に支援することの適切性は論を待たない。

教育分野は、これまで日本の実績は限られているが、エチオピア側のニーズの高さに鑑みると、援助していくべき分野である。ただし、遠隔教育や一般無償による小学校建設といったコスト高で費用対効果の低い支援ではなく、住民参加によってオーナーシップと持続性を高め、コストを抑えた地域密着型の基礎教育の普及を支援するのが効果・効率の観点から適切である。また、女子教育の促進に正面から取り組む必要がある。

重点分野の支援にあたっては、セクター計画策定／案件形成から実施、モニタリング・評価に至るまで、常にジェンダーの視点を欠かさないことが公平性確保の観点から、また環境への配慮を欠かさないことが持続性の観点から重要である。

以上、重点分野そのものは既述の理由から絞り込んでいないが、重点分野の中で最重視すべきサブセクターを明らかにすることを試みた。現地ニーズの詳細な調査と分析の上、上記の提案を参考に、選択と集中を図ることを期待する。

次に、援助対象地域の絞り込みについてである。これは、政治的にセンシティブな問題でもあり、エチオピア側と十分に話し合う必要があるが、合意が得られるのであれば、効果・効率の観点からも意義がある。絞り込みにあたっては、日本の援助実績の多い場所というのも一つの選択肢ではあろうが、地域間格差の解消という公平性の視点も必要である。

ある地域が選択されたとして、その地域に先の食糧安全保障に関わる事業（農業、水、道路）や教育事業を集中するのが効果的、効率的である（感染症対策は全国レベルでの推進の方が適切と思われる）。また、重点地域のニーズによっては、重点分野以外の分野の事業を行なうことも排除すべきではないと考える。

6.2.4 分野横断的／新興課題

本評価で、平和構築、民主化、民営化・民間セクター支援、地方分権化などの分野横断的課題ないし新興課題への対応が弱かったことを見た。このうち、平和構築や民主化、民営化等経済社会の構造改革はODA大綱の重点課題であるだけに、関連するエチオピア政府の政策とその実施状況を常にモニターし、政策協議などの場を通してエチオピア側にそれらの実現を求めていく必要がある。

しかし、そうした政策レベルだけでなく、事業実施のレベルにおいても対応していくことは可能である。例えば平和構築に関しては、2003年の政策協議で言及があったように、紛争被災者が多く住む地域を重点地域（の一つ）にすることもできる。また民主化に関しては、重点地域での事業にNGO・市民社会や住民の参加を積極的に得て、NGO・住民をエンパワーすることで民主化に資することができる。民営化・民間セクター支援に関しては、重点地域において食糧の流通が国営企業や特定企業に独占されることのないよう、民間企業を育成して開かれた競争的な環境を作るための支援や、ADLIに即して農業をベースにした産業化（例えば食品加工産業）の支援を行なうことができる。地方分権化に関しては、重点地域の州あるいはワレダの行政官のキャパシティ・ビルディングを積極的に支援することで分権化の大きな制約要因を取り除くことができる。

以上のように、重点分野・地域と切り離れた形で諸課題に対応するのではなく、重点分野・地域の中で対応するのが、選択と集中および効果・効率の観点から適切と考える。

6.2.5 援助形態

援助形態としては、LLDCであることや債務問題がなお危うい状況にあることに鑑みて、これまでどおり贈与＝無償資金協力と技術協力に対応していくのが適切である。また、地域ニーズに的確かつ細やかに対応するために、草の根・人間の安全保障無償を一層活用していくことを提案する。今後20年を展望しても債務持続性が極めて不透明・不安定であることから、よほどの環境の持続的变化（輸出の大幅増や借り入れ条件の大幅緩和など）がない限り、有償援助の再開を正当化する余地はない。

6.2.6 援助手法

重点分野・地域で、あらゆる連携（スキーム間、セクター間、マルチパイ間、それに他ドナーやNGOとの連携）を駆使して効果・効率を高めることが肝要である。

また、これまで皆無に近い南南協力への積極的な取り組みを提案したい。ただし、観念的にアジア・アフリカ協力を第一に掲げるのではなく、エチオピアのニーズ充足のためには、どの国・地域の経験が最も適合性が高く有効かという実利的な観点に立って推進していく必要がある。

そして、セクター支援と援助協調である。既述のとおり、これまでの対応では日本がドナー・コミュニティの中で取り残され、国別援助計画に沿った援助を行なおうにも困難になる事態が予想される。特に、日本が実績を有し、エチオピア政府や他ドナーからの評価が高い重点分野（道路や保健衛生）では、当該省庁に政策スタッフを張り付け、セクター会合を仕切るくらいの積極果敢が必要である。しかし、「口を出す」だけではそれも覚悟がない。重点セクターでの援助協調をリードしていくには、同セクターのコモンファンドに資金を投入する覚悟が求められる。食糧安全保障分野でも、エチオピア側は穀物の国内調達・再分配のための資金援助をかねてから強く求めてきており、同分野を重点分野とするのであれば、それに正面から応える必要がある。

直接財政支援に関しても、2004年の政策協議を踏まえて現地ODAタスクフォースが前向きな検討を提案しているように、タンザニアなどでの経験や5.3.1での分析を踏まえた漸進的实施が望まれ

る。さもないと準メジャーからマイナー・ドナーへの転落もなしとしない。しかし、本来セクター財政支援や直接財政支援は、そうした技術的・政治的な見地から議論すべきものではなく、被援助国のオーナーシップを高めるという見地から取り組むべきことを付言しておく。

もう一点、日本の無償援助は、要請から交換公文締結、実施まで時間がかかり過ぎ、その間にニーズが変化して援助の意味が薄れるケースもあるといった批判がエチオピア側から多く出ている。閣議決定を必要とするなど日本側の制度的な制約は大きく、手続きやプロセスの簡素化は容易ではない。制度改革を待つまでの対応法として、援助手続きの調和化（共通の様式・手続き、手続きの合理化等）を進めることで簡素化の期待に応えることを提案する。

6.2.7 政策協議・対話

政策協議を現地化し、かつ年次化したことは、援助政策の妥当性と援助実施の効果・効率を高めるものとして高く評価でき、今後も充実していくことを期待する。ただし、妥当性や効果・効率をさらに高めるには、①連邦レベルの協議に重点地域の州の参加を得ること、②地方分権化に対応して重点地域の州レベルで協議の場を設けること、③日本の専門家やNGOの意見をよりよく反映すべくODA協議会を連邦・州レベルで制度化し強化すること、④日本国内の関係省庁やNGOの意見を聴取・反映させること、⑤現地NGOの意見を反映すべく連邦・州レベルで現地NGOとの協議ないし対話の場を設けること、を提案する。

6.3 その他の提言

6.3.1 透明性・予測可能性の向上

技術協力についてエチオピア側から、現地業務費を含む専門家費用や資機材の投入金額が明らかでないという批判が出されている。また、明らかにしないために日本の援助額に算入されず、日本の貢献が低く見られるマイナス面もある。相互の信頼関係を維持発展させるためにも、詳細は別にしてもプロジェクトごとの技術協力額を先方に対して明らかにすることを提案する。

また、エチオピア側はSDPRPの中期財政計画を策定するにあたって、各ドナーから中期的にどのくらいの支援が得られるかを把握するために、向こう数年の援助額を知らせるよう求めている。それを受けて、多くのドナーが援助約束（コミットメント）を表明しているが、日本は単年度主義の建前から複数年度の約束はできないとの立場を崩していない。2003年の政策協議では非公式な概算額を示す姿勢を明らかにしたが、エチオピアが中期的な計画を立てることができるよう、オーナーシップ強化の観点からも、日本としても予測可能性を高める努力が必要である。

6.3.2 無償資金協力の改善

エチオピアでは、地域間公正の観点から、ある地域が外国からの支援を得ると、その分を地方交付金から引き去って地域間のバランスを取る仕組み（off-setting）がある。そのため、業者タイドの無償資金協力のように単価の高い援助は敬遠されてしまう。重点地域を定めて援助していく場合にはそれが大きな障害となりうる。単価の問題はエチオピアに限ったことではなく、ガーナでは無償による学校建設がガーナ政府から拒否されたと仄聞する。したがって、無償資金協力の業者アンタイド化を推進することが被援助国の立場から求められている。

またエチオピアでは、事業実施にあたって受益する住民から一定の費用負担を求めるコスト・シェアリングという制度がある。技術協力にはそれを取り込む柔軟性があるが、一般無償にはない。住民のオーナーシップと事業の持続性を高めるコスト・シェアリングが活かせるよう、一般無償の仕組みを整えることを提案する。

技術協力プロジェクトや開発調査で有効性が証明されたモデルを広く展開していく時などに、一般無償は数十億円以上の規模で手続きも煩雑な一方、草の根・人間の安全保障無償は手続きは簡略なもの規模が基本的に一件 1,000 万円以下と小さく、どちらも使いづらいという指摘が援助関係者からあった。解決策として、草の根無償でクラスター（同種の複数事業を一案件として束ねる）処理をすることを提案したい。

6.3.3 援助要員の増員・強化

現地権限の強化ないし現地への権限委譲は、被援助国のニーズにより良く応える意味でも、援助の効果と効率を高める意味でも適切である。しかし、それは特にエチオピアのような援助協調が盛んな国では、ODA 担当者に過大な負担をかけることになる。したがって、援助の質を確保するには援助要員の増員が欠かせない。

また、セクター支援や直接財政支援に対応していくには、そのセクターや財政の専門知識が必須である。ドナー会合で議論を引っ張り、リーダーシップを発揮していくには、それだけの語学力と交渉力が欠かせない。したがって、要員の確保だけでなくその能力向上を図らねばならない。

援助要員の増員・強化のためには、①能力のある人材を外部から雇用する、②集中と選択によって人員配置を効率化・最適化する、③外務省職員をはじめとする援助担当者の多くに国際機関での経験を積ませる、④能力あるローカル・スタッフを重用する、⑤IT による省力化を図る、といった方策を取る必要がある。