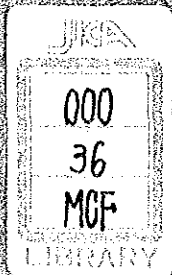


業務調整の諸問題
(特に医療協力プロジェクトについて)

国際協力事業団
医療協力部



J	R
医	協
85	14

JICA LIBRARY



1019040[3]

国際協力事業団	
受入 月日 '86. 1. 17	000
	36
登録No. 12317	MCF

は じ め に

長期専門家の確保が他分野に比較し困難な医療協力プロジェクトにおいて、プロジェクトの円滑且つ効果的な運営を図るために調整員の果す役割は極めて大きいと云える。

今般タイ及びトンガに調整員として派遣した中島衛平氏に2ヶ国の体験を踏まえた業務調査上の諸問題を取りまとめ頂いた。赴任先の国情及び国民性はもとよりプロジェクトの内容、実施体制、専門家の構成等の違いにより全てのプロジェクトに適用可能というわけにはいかないが、多くの貴重な示唆が含まれていると考える。派遣中並びに将来派遣される調整員諸氏の業務資料としてご参考になれば幸いである。

昭和60年1月

医療協力部長

長谷川 豊

目 次

1. 調整員の役割と立場	2
2. 調整員の具体的な業務内容	5
3. 調整員の心得（特筆点）	9

はじめに

プロジェクト方式技術及び諸対策には、チームリーダー（団長）や技術専門家とともに業務の事務的進捗をはかる為、調整員があわせて派遣される例が多いが、その点に関し、まだ次の未解決な背景があるように思える。

- ① 技術専門家の立場、役割等は比較的明瞭に具象化されるが、調整員のそれは、いまだ抽象的であり、活動のマニュアルも系統だてて意識的に蓄積されていない。その為、新しく海外に赴任する調整員のなかには、どのように業務を遂行したらよいか不安を覚える方があり、また経験している方も、個人的な狭い経験主義に陥るおそれがある。
- ② 調整員の業務に係る案内については、現在知る限りにおいてであるが、年数回行われる調整員研修コースに於て、JICA職員や経験者より諸指導とアドバイス等が提供される他、JICA企画部により作成された「プロジェクト協力の効果的運営と専門家チームの役割」（58. 7. 7）という文書のなかで、調整員の役割が、一部ある程度整理されているのみである。

これまで、業務調整の任務にたずさわった各先達の成果、教訓を個別的なものに、その場限りで埋没させてしまうのではなく、幅広く一般的に集大成することがひとつの課題となっていると考える。

筆者は、これまでJICAの国際協力事業に係る以下のプロジェクトと対策に調整員として参画した。

昭和55年9月から同56年12月まで、在タイ国カンボジア難民医療対策
昭和57年8月から同59年12月まで、トンガ・日本/WHO合同保健衛生
検査所プロジェクト

これらの任期を通じて得た業務調整に係る諸問題を試みとしてご報告する。

云うまでもなく、これは二つの任国（タイ、トンガ）に於て、合計3年7ヶ月の派遣期間から自分なりに得たものであって個人的な独断や狭隘な意見を含んでいる可能性がある。しかしながら、少しでも普遍的で共通性のある業務調整の教

科書づくりの為に批判的に吸収されるならば幸いである。

なお、諸プロジェクト、対策には調整員が単独で派遣される例があるが、その場合は、チームリーダーの役割をも兼任することとなり、ひきょう調整員の役割は幅広いものとなる。ここでは、チームリーダー等とひとつのプロジェクトチームを構成し、活動した場合の諸問題について述べている。

1. 調整員の役割と立場

(調整員の役割)

「プロジェクト協力の効果的運営と専門家チームの役割」(前掲書)の中では、チームリーダーの役割を「プロジェクト協力の日本側チームの代表者であり、『運営管理』『技術移転活動』のみならず『促進業務』も含めた協力全般について責任をもつ。また相手国事業の全体計画《国家・地域開発計画との関連も含め》について相手国にアドバイスを行なう」とし、また調整員の役割を「日本チーム内のいわば『事務局長』としてリーダーを補佐し、『年次計画』等のとりまとめ『モニタリング』および『促進業務』を行なう」と規定している。

まったくその通りであるが、実際の役割としては、規定の文章では単純に包括できにくい、プロジェクト総体の世話役、縁の下の力持ち、すべての業務の雑用を担う幅広い役割の性格が強く、またその比重もかなり大きい。

一般的に云って、「事務局」の業務については、普通の事務能力があれば、その遂行に、さしたる困難はきたさない。どちらかと云うと、プロジェクト総体、チーム全体を効果的に運営し、統括する能力や機転、創意工夫、忍耐などの心くばりの方が大きく問われるようである。

チームリーダーの補佐については、リーダー自体が運営管理等の行政指導が不得手、または行政面よりも技術移転の業務に追われる例や、また逆に技術移転を有効に指導できず、フィールドに出ないで行政指導に活動がかたよる例、さらには、体力の問題や語学力の不足の為、前面に立って活動しえないことが往々にしてある。その為、調整員が、リーダーを前面に立てながら、

その業務の空隙をうまく補充しつつ、実質的にはチームの中核となる場合も多い。

その他、任国は一般に治安が悪く、専門家及びその家族の防衛や、その生活環境改善の世話、人間関係のとりまとめなど、細々とした配慮をすることが必要であり、その面での役割と責任が業務に係る点以上に問われるであろう。

従って、けっして背のびする必要はないが、プロジェクト業務すべての面で、技術移転面を除くが、重圧が双肩にかかってくるとしてよく、その為の客観的で冷静な判断力、調和と前進をはかる心構えが日々要望される。

(調整員の立場)

業務を展開するにあたって、特に調整員は任国の関係機関、国際組織や民間団体と接触し、その責任者と折衝することをひとつの重要な任務とする。

この場合、相手側組織の責任者の役職や肩書きは、普通、Administrator (管理者、行政官)、Supervisor (責任者、監督)、Coordinator (調整役、進行責任者)、Director (理事、取締役、主事、局長)、Liaison Officer (連絡官)、Representative (代表者、代理人)などである。これらの人々の役割とその責任範囲は広く、権限は強く、またその立場は高い。

一方、JICAで云うところの調整員は、対外的には、その責任範囲と権限、立場は、せまく、弱く、また低い。それは、プロジェクト等を構成する当該国機関及び日本チームの内、日本チーム内の業務を調整する意味合いの方が強い。

調整員のそれらを高く、強くすべきか否かは、ここで触れることではないが、實際上、調整員は専門技術に精通していないので、他組織の責任者(一般に、技術専門家を兼任していることが多い)と同等にはなりえないであろう。

今までの経験では、当方を単にCoordinatorと自己紹介すると相手側は、その立場、職務を明瞭に把握できないようである。チームリーダーと調整員の役割のちがいが不明確となり、混同をきたし、過大に調整員の立場、権限

を評価してしまうきらいがある。一般に、チームリーダーそのものが普通 Coordinator と云われるところの立場にあたる。その為、自己紹介する時は、はっきりと Coordinator of Japanese Project Team、または、Liaison Officer、あるいは、Secretary とでも述べておいた方が適切であり、また親切である。

立場としては、リーダーの補佐、チーム内の調整員として、相手国責任者及びリーダーと被我的立場の相違を明確にしなければならず、また一切の交流、折衝、会議の場に於ては、業務の役割と責任範囲を自覚し、リーダーの事前承諾がない限り、発言権は一切ないと認識しておいた方がよい。

無論、このことは業務の萎縮を意味するものではなく、その責任と立場をのべているにすぎない。業務は、なるべく前広、大胆に行うことは当然である。

調整員にも色々なタイプがある。これまで、観察してきた経過から云うと、行動的で積極的な人、積極的ではないが、自分に与えられた職務を忠実にこなす人、外交には弱いが事務能力にたけている人、またその逆に外交には強いが実務には弱い人。この内、行動的で外交に強い人が、反面失敗してしまう例が多い。

過ちは大体仕事に積極的な人がおこすのであり、仕事をしなければ、また過ちもなく、たゞ、二度と同じ失敗をしないように、その教訓を成長の糧として積んでいけばよいことであるが、今まで、調整員の立場をはっきりと認識しなかった為に、私の場合を含め、次の失敗例が見られた。

- ① チームリーダーの役割と責任を自分が果し、結果的には無責任な行動をとる。
- ② チームリーダーのプライドと立場をそこね、ひいてはチーム内の秩序と和を乱す。
- ③ 相手側の提案・要望に安易に前向きな発言をなし、不必要な混乱をおこす。
- ④ 対外的に解説以上の発言、回答をなし、誤った世論をおこすもとする。

(特に、国際組織内、マスコミ関係)

一例を特筆すると、相手国機関、国際組織の責任者は外交力にたけている人が多く、日本側の協力を不必要以上、不適當にとりつけようとする場合がある。その為、あいまいな回答、態度をなしてはならず、否定の場合には、はっきりとその理由をのべなければならない。日本側に対しては強く協力を求めながら、当方が相手国に要望する場合には、「私はあくまでメッセンジャーにすぎない」という責任者がいたが、調整員もその位の態度でのぞむとよい。

常にリーダーとは意見の交流、意思の疎通をなし、リーダーをもちたて、かつ全面的に協力、補佐していく自覚と気くばりが問われる。

プロジェクト全体を劇にたとえるならば、その主役は日本国、JICA、リーダーであり、調整員は、その劇の進行を成功裏に運んでいく裏方である。

2. 調整員の具体的な業務内容

プロジェクト方式技術協力を構成する三つの大きな要素、三つの柱は①専門家の派遣②研修員の受入れ③機材供与である。対策には、この内②の研修員の受入れ業務がない。また協力事業を効果的に運営していく三つの大きな要素は、協力の①運営管理②技術移転③それらの促進業務である。

「運営管理」とは、その協力の路線、戦略、枠組をつくることであり、「技術移転」は協力の主な目的、中味、すなわち「国づくり」「人づくり」である。「促進業務」は、これらの「運営管理」と「技術移転」の両活動を効果的、効率的に進捗させていく方針、戦術、創意工夫といえる。

これらの全活動についての統括、その責任はチームリーダーが負い、調整員は、それを補佐する。この内、「技術移転」については、調整員はフィールドで直接、その活動には加わらないが、その計画への協力、下地づくりには協力をする。

調整員の「運営管理」業務及び、その「促進」業務を以下、具体的に列記し、点検する。

(調整員の運営管理業務)

(業務内容)

1. 相手国機関、日本在外公館、JICA事務所、JICA本部(国内委員会)との連絡、協議
2. リーダーの全活動の補佐。とくに運営管理全般に関する企画、計画、立案、プロジェクトの評価企画計画の修正。
3. 相手国機関との協議をふまえ、協力計画(実施計画、年次計画)のとりまとめを行う。
4. 各年次計画(専門家派遣、研修生受入、機材供与、基盤準備、ローカルコスト事業、技術指導)の進捗状況の管理。
5. 現地業務費の会計管理。
6. 任国事情(特に社会、治安)、関係機関事情(組織、予算、人事、計

(手続、配慮)

対外人事表の作成。連絡書信簿、面会簿、会議録等の準備。事務所の借用又は設置。事務機材及び備品簿の整備。電話・テレックス・私書箱の設置。公用・私用車・運転手の管理雇用。交通路線の把握。ガソリンスタンドとの契約。公用文書発行準備(レターヘッド、封筒の印刷)。看板の作成、設置。

リーダーの能力、活動スタイル、性格の理解と万全なコミュニケーション。データの集積。計画表、業務日誌、統計パネル等の整備。

委員会、会議(定期・臨時)開催の段取り、下準備。関係者スケジュールの把握。発言根拠データの整理。相手国側データの取得。会議録作成。

JICAとの事前打合せ(可能的実現性の打診、予算枠、派遣・受入枠の理解)。進捗状況表の作成。

預金口座の管理。公費防犯対策。各費用別・費目別受払簿、証拠書類簿の作成、管理。専門家の公費使用見積書の作成・点検。

各省庁官報、関係図書、データの整理。各関係団体、関係者との交流、面

(業務内容)

画)、カウンターパート、スタッフ事情(人事、待遇、生活環境、性格)、周辺事情(プロジェクトをとりまく社会環境、団体、実力者、住民)の調査。

7. 供与機材、携行機材、現地調達機材及び消耗品の管理。

8. 専門家・同伴家族の生活基盤整備。

9. 備人(運転手、メイド、タイピスト、秘書)の人事、業務管理。

10. 相手国側、日本側ミッションの受入計画。

11. 関係組織、団体、他のプロジェクトチーム、他の専門家、協力隊隊員、在留邦人との交流を管理する。

(手続、配慮)

談。要望点、問題点の調査、把握。カウンターパート、スタッフとの交流。

機材及び備品簿、故障・修理記録書、消耗品受払簿の作成。通関ルート、スタッフ、諸手続、経費の調査。メインテナンスルートの発掘。民間業者との契約。

生活環境(住居、医療、教育、福利、休暇、レクリエーション)の把握、便宜供与。治安対策、緊急連絡網、避難ルート確立の徹底。JICA規程集の習得。

業務スケジュール(日毎)の作成。勤務評定、人事管理。リクルート経路の発掘。備人との交流。

年間計画表の作成、受入準備。交通、宿舎、食堂、病院等の便利メート作成。

各諸組織、人事の把握。協力体制の確立。訪問客簿の作成。

(調整員の促進業務)

(業務内容)

1. 相手国機関との日常的交流、折衝。
2. カウンターパートスタッフ、備人との日常的接触。
3. 戦略的な運営方針・年次計画の下に戦術的な短期計画の作成とその総括。
4. 専門家の技術移転活動の側面援助。
5. プロジェクト総体の進行の支障となる事項の監視、打開策の解明。
6. JICA事務所・本部との定期連絡・報告
7. 日本チームの活動に伴う庶務、専門家・家族への便宜供与

(手配・配慮)

責任者、スタッフのスケジュール、活動スタイル、個人的性格、生活事情、権限、責任範囲の点検。忍耐強いアポの取付け。約束事の確認、促進。口頭と正式文書による要望の提出、追跡。外務省筋への逆確認。

業務、学習に対する積極性、能力の点検。業務範囲、地位、生活事情の調査と困難点解決の協力。カウンターパート内部の確執・矛盾の側面的解決。

背反行為の予防、取締まり。交流計画。週・月・四半期毎の計画、進捗度(成果、欠陥、克服)の確認作業。

活動基盤の整備。消耗品、車輛の整備。必要品の調達。計画遂行の助手をはたす。計画の企画、修正への提言、実務面での取りまとめ。

創意・工夫の発揚。JICAとの日常的事務連絡・協議(テレックス・電話)

JICA事務所の訪問。四半期毎の報告(業務・会計)

公費の支出、記帳。専門家待遇に係る事務。私生活の困難の解決、便宜供与。

(整備する書類、帳簿、文書)

①総合計画書(5年単位)②年次別実施計画書③専門家派遣、カウンターパートスタッフ配置、教育、研修生受入、機材供与・消耗品整備に係る個別計画書④公費会計簿(一般現地・同臨時支給分、貧困国対策、現地研究、基盤整備、応急対策、中堅技術者養成各受払簿、費目別支出簿、各証拠書類)預金、手持現金、借金貸金記録帳⑤供与機材簿、メンテナンス簿、消耗品受払簿⑥在外公館、JICA(事務所、本部)、相手国機関、他組織・団体、各別書信、書類ファイル(受・出)⑦携行機材簿、備品簿⑧切手、証書受払帳⑨相手国機関、カウンターパートスタッフ人事表⑩傭人管理簿、給料簿⑪業務報告書、日誌綴り⑫各データファイル⑬訪問客簿⑭会議録簿⑮名刺ファイル⑯その他必要と思われる各帳簿

①国情資料②プロジェクト関係図書③JICA規程集④JICA広報宣伝図書、パンフレット⑤任国省庁図書、官報⑥公用語、現地語辞典⑦公用文書作成辞典⑧機材に係るカタログ集(日本語、公用語版)

(調整員の携行機材) 注…現地で購入できるものは除く。

タイプライター(電気式がよい)、同消耗品、各帳簿、ファイル、データ集積表、チェックライター(小切手用)、簡易印刷機、紙切器、大工道具、機材・車輛修理工具、白板、統計パネル、防犯器具(簡易金庫、レーザー式扉ブザー)、良質の電気スタンド、製図用具、自転車、便利な文具、各辞典、辞書、ヘルメット、作業衣、安全靴(建築工事に従事する場合)

3. 調整員心得(特筆点)

① チーム内の和をはかる。

プロジェクトチーム内の人間関係は良好な調和と団結が保たれることが普通であるが、また時として不和となる場合も珍しくない。特に団体生活となる「対策」では、業務遂行上よりも対人関係の困難さを指摘する人が少くない。

不和となる原因、理由は主に以下のようなものである。

- イ、業務のすすめ方、方針についての意見の相違
- ロ、業務範囲のなわばり争い
- ハ、業務量と負担の相違
- ニ、業務に対する積極性、姿勢についての相互批判
- ホ、個人的性格の相違
- ヘ、団体生活、私生活上のトラブル
- ト、任国事情（食事、言語、気候、衛生）による精神上のおちこみ、ホームシック

以上が複雑にいきまじり、ひいてはプロジェクト全体の意気どみに影響を与える。

そのトラブルは、チームリーダーと技術専門家の間、専門家の間、リーダー、専門家と調整員の間それぞれおこるが、その矛盾も時として三巴となって発展することがある。一般に調整員は、技術移転活動に深く加わらず、また文字通りの調整役として客観的立場にたっているため、混乱にまきこまれることは多くないが、あくまで、双方の対立点の是非を冷静に判断し、チームをまとめあげていかなければならない。また日常より、これらの問題点の芽をつんでしまう注意力を喚起し、人心の機微をうまくつかんでいく努力も必要とされる。

仲介役として働くためには、調整員の日常の真摯な勤務態度が結果を左右する。

調整員は、チーム全体の鏡のように明暗をわける立場にあり、それだけ自己の行動を律すべきである。

また、専門家は、派遣される場合、本人の希望というよりは、職場の事情や上からの辞令によって任国におもむく方もあれば、また旅行気分で生活する方、あまりフィールドに出ない方が、時として散見されることが否定のできない現実であり、その存在が、とかくチーム全体のトラブルのもととなりやすい。その為、調整員が、うまくカバーし、やる気をおこさせてチームの和をはかっていくことも、その力量のひとつとして問われると思う。

さらに、JICAより調整員に非公式に指示がとぶ(主に、治安上の問題から、個人旅行中止の忠告、傭人の犯罪的動向に対する処置、専門家に不必要以上に心配をおこさせない配慮等)ことがあり、時としては、にくまれ役をかって出ることもある。

調整員は、あくまで専門家として派遣されている訳であるが、とかく、在外公館、JICAの代理人、仮職員として受けとられやすい立場にあり、技術専門家の業務上、待遇上の不満点、JICAとの連絡不備などの批判が調整員に集中して寄せられることがある。場合によっては、(理不尽な意見がおさまらないとき)道理をとき、一蹴していく、妥協のない強い態度をとることも必要である。

② 専門家同伴家族に対して便宜をはかる。

専門家の私生活については、個々人が責任をもち解決することが基本であるが、任国事情の相違により、調整員がかゆい所まで細々と協力援助することが現実であろう。

各家庭が困難にぶつかる点は、主に以下のようである。

- | | |
|------------------|---------------------|
| イ. 語学力、コミュニケーション | リ. 電話、電気、ガスなどの経費支払い |
| ロ. 子女の教育 | ス. 住宅の確保 |
| ハ. 使用人の管理 | ル. 病気、事故 |
| ニ. 窃盗などの被害 | ヲ. 社 交 |
| ホ. 上下水道、電気の修理 | ワ. 旅行の案内、送迎 |
| ヘ. 買 物 | カ. 精神上のおちこみ |
| ト. 家具の通関、運搬 | ヨ. 家庭内抗争 |
| チ. 車輛の運転 | |

とくに、海外生活がはじめてで、語学力が不足し、あまり社交的でない方が、精神的病気に落ちやすい。各家庭での料理会、パーティ、バスをかりきっての小旅行、ハイキング、娯楽をつとめて企画し、常に気分を清新に保つことができるよう工夫をこらすとよい。

③ 公費の管理はガラス張りとする。

現地業務費の実務上の管理者は、通常、調整員が委嘱されるが、その運営権はチームリーダーにある。調整員が、その用途等決定するものだと誤解しやすいが、調整員は、その管理をするのみである。また会計の実際、明細は、常に明瞭にし、その帳簿、証拠書類等は、事務所等、公開の場所に保管すべきである。

四半期毎のJICA本部への会計報告は、必ずチームリーダーの点検をとおし、できれば承認のサインをもらっておくのもよいであろう。

一方、各専門家は公費に係る支出目的、用途、性格について、十分に理解していないので、なにかにつけて詳しく説明し、認識を深めさせておく。特に、一般現地業務費と現地研究費については一人あたり割りあて枠の使用権利が全額自分にあると誤解する例が見られる。公費は、予算枠内で、チーム全体の事情と個人の必要に応じて支出するものであり、残額が出れば、返還するものであるという原則点をよく周知徹底させておく。各専門家には、月別、四半期毎に使用見積り書を提出させるのもよい方法である。支払い品目の内、特に公私混同となりやすいのは、一般現地業務費の内、会議費と域内旅費また現地研究費の内、調査費である。

会議、打ちあわせ、社交の諸経費については、その目的、出席者名簿を証拠書類に添付する。域内旅費、調査費については、そのレポートを提出させる。

各専門家は、また公費使用の場合、レシート等を紛失したり、月おくれで、まとめて請求してきたりすることが多く、また個人の記憶力には限界があるので、帳簿の記帳は、できれば、毎日、またレシートの受付けは、週毎に締めきるとよい。

会計は、レシートの紛失、多忙時のつけ忘れなどによって、赤字となることが常であるので、メモは毎日、必ずとっておく。

④ カウンターパート・スタッフはプロジェクトの宝である。

国際協力プロジェクトの大目的は、国造り、すなわち人造りであり、結局、

その成功、評価をきめる尺度は、カウンターパートの自覚的成長と技術・技能の向上に存在する。

技術は、専門家がポケットから出して与えるものではなく、スタッフが自主性と積極性をもって、専門家より、引き出すものである。その為、調整員は、直接、技術移転の活動にたずさわらないが、その基盤づくりを大切な業務のひとつとする。

環境づくりの上で、調整すべき点は、以下のとおりである。

- イ、カウンターパート・スタッフが現場に出ない。（生活の貧困、やる気がない、ルーティンワークで多忙、専門家への不信）
- ロ、カウンターパート間の不和（ランクの差、学歴の差、性格・年齢の差、勤務態度の相互批判、宗教の派の違い）
- ハ、能力がおちる。（技術を受入れるだけの基礎的教育をうけていない、知能指数が低い、国づくりの積極性がない）
- ニ、カウンターパートの不在（相手国機関の人材がない、予算上スタッフをおけない）

従って、調整員は、現実の客観条件の上になら、主観的努力を發揮し、これらの問題点を調査し、その支障、障害を除いていくよう活動する。スタッフに対しては、一般的に問題点をつかみ、さらに個別的に面接して、なにが困難であるかを第一につきとめる。日常の友人となり、自分を理解させること。第二に、職場、家庭での問題、悩みなど深く理解し、第三に、JICAの方針、将来の展望などの問題に入り、当人の自覚を促し、やる気をおこさせる。相手側機関の人事は、必ずしも適切、公平と云えないことがあり、また能力のない者が上についていることがある。そして、官僚的上下の差がはっきりしている場合が多く、スタッフは、その要望、悩み等を云えない立場にある。

その為、相手側国機関の責任者には、時にはスタッフの代弁者となつて、適切な改革案を提案することも必要である。この場合、内政干渉とならないよう、そのようにしむける術策をたてなければならない。また、スタッフ間

には、秩序ある業務の流れをつくり、指導的立場の者を把握し、自分達のこととは自分で管理できるよう自覚づける。

また、日本へ受入れる為の研修生の人選は、必ずしも必要の度合いによって決まるのではなく、人脈、宗派、幹部の都合によって選ばれることがある。スタッフは全員、日本への受入れを期待しているというよく、これらの不公平さが、かなり、スタッフ間のやる気を阻喪させるので、リーダーとともに監視する。

一方、以上の点で、注意すべきことは、日本チームは、あくまで協力する立場にあり、相手側のすべてを代行するのではないという日常的原則を確認することである。

相手側機関、カウンターパート・スタッフ内には、プロジェクトの全問題、機材、ローカルコスト、消耗品など、要望によって、日本チームが全面的に請負ってくれると錯覚し、すべてをたよってくる、安易な気持ちが生じやすい。ひいては、専門家に個人的借金の申しこみが殺到するケースが多くなってくるであろう。

従って、あくまでも、援助・協力は、当該国と個人の自立のために行われ、またプロジェクト終了後、一切の業務の重みがかれらの双肩にかかることの認識を高めていくことが必要である。親切心は、とかく相手側をスポイルさせてしまうことがある。

⑤ 供与機材の選別は慎重に点検することをリーダーに提案する。

機材については、第一に、相手国側機関とチームリーダー及び、在外公館、JICA事務所が調整委員会等で、協議し、また、JICA本部、国内委員会で、検討される性格のものである。しかし、また、その細いとりまとめ、仕様などについては、調整員が實際上、下ごしらえするケースが多い。

機材の選定については、専門家の判断を基本的なよりどころとする。(相手側機関は、技術力の相違などによって、細部までは、自主的に決定できないことが多い)

しかしながら、専門家は、得てして、それら機材の任国における必要性、

適切性、メンテナンスの問題、カウンターパート・スタッフの使用能力、消耗品の調達、スペアパーツの整備、任国事情（電力、周波数、停電、電圧の不安定）などに対しては、熟知していないことが多い。どうしても、高度な、また能力の高い機材、日本で使いなれている機材、日本の基準を選別し、結局は、相手国へのおしつけとなる傾向がある。この点については、今まで、慎重に慎重をかさねても、機材のかなり多くが、結局は任国でもてあまし、ほこりをかぶってしまう教訓から云える。

相手国機関側も、援助されるものは何でもとりつけようという安易な気持ちがないとはいえない。今まで、結果として、ニーズにあわない機材、消耗品等、ローカルコストがかかりすぎ経済的負担が大きい機材、専門家自身にも設備・管理できない機材、故障しやすく、現地ではメンテナンスできない機材が多く、逆に相手国側より文句をつけられることもある。

従って、この点、調整員は、慎重にフォローアップする努力をおこたってはならず、またそれは努力しすぎることはないとも云えるほど、後々問題をおこす点である。

また、調整員は、技術面では素人であるから、岡目八目に物事を客観的に見れるという利点をもっている。第一に、チームリーダー、専門家と機材の適格性について、任国事情の下で、徹底的に案をにつめる。第二に、要望者自身である相手国側機関の責任者、専門家に、とくにローカルコスト予算、機材の管理、使用能力、メンテナンス能力、必要度等について討議させ、決定の責任を持たせる。第三に、細い規格、数、量、仕様、部品、消耗品の補充について万全に注意をはらう、そして、はじめて、JICAへ内案をおくり、国内委員会での討議を通じ、また現地での委員会を通じて、最終案に持っていく。この過程で、如何に、現地側の事務を効率よく、スピーディーにおこなうかが、調整員の腕にかかってくる。

⑥ 相手国側機関との折衝は、労をいとわない。

一般に、相手国側機関は、

イ. 責任者が出張、休暇（長いことが普通）、会議等で不在のことが多く、

また他の職務をかねて多忙である。

ロ、機関のスタッフ数が少ない。

ハ、約束をたがえる。

ニ、事務の流れがおそい。

ホ、とくに、A 1～A 4 Form の外交書類の決裁、送付におくれをとる。

ヘ、日本側チームの要望に対し、対応がおそい。

また、口約束は、約束でない。等々の事情や対応を示すといつてよい。

従って、当方より、要望、面会のとりのつけ、折衝などの必要がある場合には、四～五回、足をはこぶ労をいとわぬ忍耐を要すると思つてさしつかえない。

また、細い事柄でも正式書面にし、また自分で持ちまわりする行動は必要不可欠である。書面は、なるべくチームリーダー名にした方が、内外両面、よい結果を生む。

特に遅きに失するきらいがある A 1～A 4 Form については、上記の気くばりを徹底し、自ら、秘書等をとびこして、責任者のサインをもらい、また自ら、外務省に届ける（内政干渉、送付ルートのかく乱はさける）ことも緊急の策として必要となる事態がある。

ある国際組織の専門家は、関係政府機関の文書を自分で作成し、サインのみをもらってくる、という策をとっていたが、本末転倒しているものの、そのような苦肉の策をとらざるをえないほど、各年次の事務処理がおくれることが、平常と思つていた方がよい。

単に、書類を秘書に送付したり、また二～三回の折衝で事たれりとし、あとは相手側の動きを待つということのみでは、物事はつとまらない。

⑦ 治安対策及び傭人管理については細心の配慮をする。

云うまでもなく開発途上国に於ては治安が比較的悪く、この現情の下で、調整員は、専門家全員及びその家族の防衛策を構じることが大切な任務とする。

タイ国を例にとると、業務の全注意力の内、その 30% をこの対策に消費

した感があり、また治安がよいと云われるトンガ国においても、窃盗や暴行に対する対策には、予想以上になやまされた。

普通、専門家は、海外生活になれていない方は、とくにそうであるが、任国の社会状況に、無頓着である。当初は、無理解からくる失敗をなし、なれてきた段階では、なれからくる大きな失敗をする。危険な地区、危険な時間帯での自由行動、現金の多額な持ち歩き、などスキを見せやすい。最悪の場合、殺人の被害者となる可能性もあるが、まず、その時は、プロジェクト総体が成りたないという結果に帰結する。

従って、治安対策心得は外務省筋より出版されているものの、調整員は、日常より、くどすぎるほど注意をうながしておく必要がある。同時に、プロジェクト周囲の住民の実力者と交流し、協力を要請したり、必要に応じて、警察、軍隊のスタッフを守衛や車の警護の為に雇用する、また居住地区に防犯灯やフェンスを設置する、番犬を飼うなどの策を講じる。さらに、救急病院、車の手配、避難ルート、緊急連絡網などについて、日頃から事前の調査をなし、対策をねっておくことが大切である。

また、治安対策は、傭人管理対策と深く結びついている。タイ、トンガ両国においても、内部の人間が、情報を外部の者にもたらしことが常である。傭人の管理方法については、長文となるほど、むずかしい諸問題があるので、ここでは省略するが、一言で云うならば、身許のしっかりした人を、なるべく実力者の人から紹介してもらい、またその人が50%よく働けば、あとの50%の欠点は許せるという心構えがいるように思う。

⑧ 専門家に係るJICAの待遇について精通する。

調整員は日本チームの必要とする庶務をとりおこなうが、その内、専門家に係る待遇について、各専門家より問いあわせが多いので、その点につきよく熟知しておかなければならない。JICAの規程集は必ず携行し、よくわからないことはJICAへ即、問いあわせる。特に、専門家の着任直後、一時帰国、子女呼びよせ、専門家の号と等級の変更時、病院への入院時など、日頃から、精通しておかないとあわてることもある。適切、スピーディな対

応は、専門家の納得と安心につながり、ひいては、調整員への信頼、チームの団結に結びついていく。

あ と が き

以上、不十分であるが、特に自己のこれまでの体験から重要であると思う点について触れた。前にも述べたように、一般業務に係る能力についていうなら、その遂行は、そう困難ではなく、特に問われないように思える。前向きな姿勢と努力があれば、その立場自体がその人をつくっていく。特別に必要とされていく諸点は、プロジェクト総体、プロジェクトチームをまとめあげていく思いやりや創意工夫、業務が多忙な時や緊急時に発揮する集中、一面突破の機転力、一をきいて十を知っていく積極的な学習、影の力に甘んじる忍耐、奉仕力などであるのではないか。過去三年七ヶ月の体験と失敗、教訓をふりかえるとそういう結論となる。

この報告書が、任国の特殊性や個人的判断力の限界性に陥っているかもしれず、これまで調整員を勤めあげてこられた方々の業務報告集を整理し、集大成、一般普遍化された業務調整の教科書または案内書ができることを望むとともに、その一資料として摂取されることを願う。

以 上

(注) 調整員とは日本人専門家の中で業務調整を担当する専門家のことである。



JICA