

先進国実態調査シリーズ 9

先進諸国および国際機関の海外事務所

アメリカーAID
西ドイツーGTZ
イギリスーODA
国連開発計画ーUNDP
国連国際児童緊急基金ーUNICEF

昭和55年 3月

国際協力事業団
企画部

0
6
P
ARY

企画
██████████
80-1

は じ め に

当事業団は、昭和49年以來、先進諸国の援助の実施状況調査を実施し、経済技術協力事業を円滑かつ効率的に実施するための参考としてきた。

昭和54年度については、先進諸国および国際機関が、その海外事務所をどのように運営し且つ管理しているかについて、昭和54年10月21日より25日間にわたり、アメリカ-AID（国際開発庁）、西ドイツ-GTZ（ドイツ技術協力会社）、イギリス-ODA（海外開発庁）、UNDP（国連開発計画）、UNICEF（国連国際児童緊急基金）の本部（ODAを除く）およびこれら機関の海外事務所を訪問し、調査を実施した。

先進諸国実態調査シリーズの一環としての本報告書が、広く執務の参考となれば幸甚である。

昭和55年3月

JICA LIBRARY



1019227[6]

企 画 部 長

国際協力事業団	
受入 月日 84. 5. 23	000
登録 No. 07224	36
	PLP

先進諸国および国際機関の海外事務所

先進国実態調査シリーズ9

目次

はじめに

I. 調査結果の要約	1
1. 援助機関の実施効率	1
2. 海外事務所の運営と管理	2
II. 先進諸国, 国際機関の海外事務所の実態	9
1. アメリカーA I Dの海外事務所の運営と管理	9
2. 西ドイツーG T Zの海外事務所の運営と管理	13
3. イギリスーO D Aの海外事務所の運営と管理	17
4. 国連開発計画ーU N D Pの海外事務所の運営と管理	19
5. 国連国際児童緊急基金ーU N I C E Fの海外事務所の運営と管理	24
6. 日本ーJ I C Aの海外事務所の運営と管理	27

附録：I：調査の概要ー調査日程と調査対象機関および面会者

- #### II. 資料
1. 先進諸国, 国際機関の海外事務所の実態一覧表
 2. プロジェクト・マネジャーの業務内容事例
 3. ローカル・プロフェッショナルの業務内容事例
 4. ローカル・アドミニストレーションスタッフの業務内容事例

I. 調査結果の要約

海外事務所を設置して経済技術協力を実施している援助機関は少い。多くの先進諸国の場合は、その在外公館が海外事務所の役割を果たしているからである。しかしながら、援助供与額が大きいアメリカ、西ドイツ、イギリス、日本の4か国は、規模に相違はあるが、夫々海外事務所を設置し、在外公館と協力しあるいは独立して、経済技術協力事業を推進している。

国際機関の場合は、多数の海外事務所(Resident Office)を開設しているものが多い。海外事務所のステータス、業務内容、職員の配置、予算の策定方法等、各国各機関毎に異っているが、これは、各々の政府あるいは機関の経済技術協力実施方針が異っているからである。

表1は、今回調査した先進国(アメリカ、西ドイツ、イギリス)と国際機関(UNDP, UNICEF)の海外事務所の運営と管理体制について、調査結果の概要をまとめたものである。これらの機関との対比を見るために、右欄に、当事業団の実態を示した。

表1から、各機関の海外事務所の運営と管理に関する特色を整理すると次のとおりである。

1. 援助機関の援助実施効率

援助機関の業務内容は、資金協力、技術協力、無償協資金力、有償協力等幅広く、各機関の担当分野が異っているため、業務量を簡単に比較することは容易ではないが、一つの指標として、表1において、各援助機関の予算規模を本部職員(現地採用職員を除く)で除して、職員1人当りの予算額を示した。この数字を単純に関係機関の間で比較することは、予算の総額が、為替の変動により固定し難いことや、業務内容に違いがあることから、かなり乱暴なことではあるが、職員1人当りの援助額の大きさを比較する点で、一見に値するものと思われる。これによると、各援助実施機関の効率は、次の如く分類される。

① 実施効率が高い機関……………ODA, AID, GTZ, UNDP

イギリスのODAとアメリカのAIDが共に60万USドルを超えており、相当効率が非常に高いが、これは、両者ともに資金協力を扱っているためである。次に技術協力を主として実施している西ドイツのGTZと国際機関のUNDPが各々、56万USドル

ル、52万USドルと比較的高くなっている。GTZは、政府出資の会社組織であるため、徹底した原価主義をとっており、プロジェクトを1件、1件、経済協力省と契約して実施する(平均300件/年)システムをとっていて、事業管理が効率主義で買われている。又、UNDPは、国別援助計画を作成するが、そのプログラムの実施はUNDP傘下の実施機関(ILO, WHO, FAO等)に委されるシステムとなっているため、効率は高い。

② 実施効率が低い機関…………… UNICEF, JICA

UNICEFとJICAは予算規模と職員規模が共に近似しているため、職員1人当りの予算額も極めて近い数字となっている。UNICEFは、各国政府からの拠出金、民間からの寄附金および自らグリーティング・カードを製作販売した利益金によって事業を行っている。又、事業内容が、世界の貧しい児童および戦争や災害によって被害を受けた地域住民とに対する支援と救済であるため、極めて労働集約的にならざるをえない内容となっている(このような条件下にあっても、UNICEFの行動は素早く、迅速なことで定評がある)。他方、JICAは、技術協力事業、移住事業、青年海外協力隊事業、無償資金協力促進事業、開発協力事業、専門家の養成と確保事業等、多種類の事業を実施しており、単純なシステム化が困難な要素を抱えている。

いずれにしても、技術協力実施機関の中では、ドイツのGTZの効率が群を抜いており、プロジェクト契約後の自主性が保証されている点等、JICAにとって大きな参考となりえよう。

2. 海外事務所の運営と管理

援助実施機関が海外事務所を設置する理由は、援助を実施する対象国、又は地域において、援助プログラムを円滑に推進するために現場において支援を行うことにある。海外事務所の運営と管理の方法は、「現場」をどのように促え、それに対し政策的な重きをどれ程与えるかによって異ってくる。上記6つの援助機関の海外事務所は、各々の機関の事業実施に関する政策的見地の違いから、次の3つの種類にパターン化することができる。

① 現地主導型…………… AID(アメリカ), UNDP, UNICEF

経済技術協力をその受益者の身近なところで計画・実施する体制が、政策的に好ましいという基本政策に立つ援助機関は、海外事務所に援助の計画立案と実施のイニシアチブを持たせている。計画の立案から実施、実施管理、評価に到るまでの過程を現

表1 先進諸国，国際機関の海外事務所の実態概要

援助機関		アメリカ	西ドイツ	イギリス	国際機関	国際機関	日本
項目		A I D	G T %	O D A	U N D P	UNICEF	J I C A
事業規模	予算規模 1978年	2,276百万USドル	378百万USドル	1,326百万USドル	555百万USドル	211百万USドル	220百万USドル
	本部雇用職員 (本部, 海外派遣)	3,766人 (本部2,269, 事務所1,497)	680人 (本部670, 事務所10)	2,198人 (本部2,103, 事務所75)	1,062人 (本部597, 事務所465)	763人 (本部510, 事務所253)	875人(除現採) (本部737, 事務所138)
	予算/職員1人	約60万USドル	約56万USドル	約65万USドル	約52万USドル	約28万USドル	約25万USドル
事業活動の種類	資金協力	○	×	○	×	×	×
	技術協力	○	○	○	○	○	○
	無償資金協力	○	×	○	○	○	△ 促進業務
	有償協力	○	○	×	×	×	×
	投融資	×	×	×	×	×	○
研究開発	×	×	○ 5研究所	×	×	×	
その他	国際機関への拠出金			国際機関への拠出金, 補助金		グリーンディングカードの製作・販売	青年協力隊, 移住, 専門家養成
海外事務所	事務所を 設置している国	58か国	5か国 (この他インドネシア が未公認)	5か国	109か国	64か国	34か国
	事務所の地位	外交予備役(ミッション) 所長は外交官(参事官)	プロジェクト調整員 専門家扱い	大使館の技術スタッフ 所長は外交官(参事官)	国際機関の現地事務所 準外交官	国際機関の現地事務所 準外交官	JICA事務所として公 認された所と現地法人, 調整員の場合とがある。
	事務所運営 の基本的考え方	現地主導型	本国主導型	現地補完型	現地主導型	現地主導型	本国主導型
	業務の種類						
	運営上の 特徴	国別援助計画 ○(CDSS)	×	○(CPP)	○(CP)	○(CP)	×
	プロジェクト発掘実施 ○	×	△(発掘のみ)	△(実施はミニマム)	○(政府と共同)	×	
	技術的アドバイス ○	×	○	△	○	×	
	事務的支援 ○	○	×	○	○	○	
色	本部における 海外事務所の 事業面の管理	地域局が国別に事務所を 統括	総務企画部門に地域課を 設置(9人)して統括	地域局が事務所を統括	地域局が国別に事務所を 統括	地域部が国別に事務所を 統括	総務課が事務所を統括し ているが, 事業面は各事 業部が個別に担当。

注：○充分実施，△一部分実施，×実施せず

CDSS - Country Development Strategy Statement, CPP - Country Policy Paper

CP - Country Program

地の主導によって行おうとする。このような考え方に立って海外事務所を設置しているのは、アメリカのAID、国際機関のUNDPおよびUNICEFである。これらの3機関は、いずれも海外事務所の数が多く、派遣されている職員数も多い。AIDは58か国、UNDPは109か国、UNICEFは64か国に事務所を持っている。中には、UNICEFのように、国内に幾つかの支所を持っている場合もある。

海外事務所がイニシアチブをとる象徴的な行為は、海外事務所が国別援助計画の草案を策定し、援助計画のフレームワークを示すことである。AIDは、国別開発戦略書(Country Development Strategy Statement)を作成する。UNDPとUNICEFは、国別援助計画(Country Program)を作成している。AIDのCDSSには、当該開発途上国の開発問題の分析把握から、AIDがその問題解決に対しどのような開発戦略で対処しようとするか、そして、それらの問題解決のために、どの分野に、どれ位の援助を実施すべきと考えるかが数的に示されている。もちろん、CDSSは、本部に送付されて、国務省との協議を経て、最終決定が行われる。CDSSが承認されると、より具体的な予算要求が必要となるが、当然のことながら援助の国別プログラムにしたがった予算要求が、再びAIDの海外事務所(ミッションと称される)によって本部に提出され、議会の承認を受ける。UNICEFの場合は、Basic Assistance Listといわれる国別の援助プログラムと予算を示したペーパーが作成され、これが理事会に提出され承認を得る。

現地主導型の他の特色は、プロジェクトの発掘・形成に相当の力を注ぐと共に、相手国に対する技術的アドバイスも積極的に行っていることである。実施も現地主導で行われるため、本部が海外事務所をサポートする形で業務が行われる。事務的支援(Administration)業務も海外事務所の日常業務として行われるが、これらの業務は、主として、現地採用のシニアクラークに多く、任されている。

② 現地補完型………ODA(イギリス)

経済技術協力の計画立案から実施評価までの全過程について、援助実施機関の本部がこれらのイニシアチブをとるものの、現地においてニーズを確認する触覚機能を海外事務所に与え、本部の機能を一部、現地で補完している機関がある。

イギリスのODAの海外事務所は、海外の5か国に設置され、通常、大使館か、ハイ・コミッションの内部にあって、近隣の10数か国をカバーする地域事務所である。海外事務所長は、外交官のタイトル(参事官)をもっている。本部から派遣された職員は、大使館の技術スタッフという肩書きに示される通り、農業エコノミスト、栄養

専門家、人口計画等の専門家が大部分であり、所長以外の事務職は、次長1人という陣容である。1事務所数十名が配置され、大使館、相手国政府、プロジェクト専門家の要請に応じて、専門的見地から、アドバイスを行う。技術協力の実施は、ODA本部が行うので、現場における事務的支援業務（空港送迎、ホテルの予約、アポイントメントの取得等）は、全て大使館の業務となっており、海外事務所は、これらにタッチしない。

プロジェクト等について、技術面での不明な点が現われると、大使館はODAの専門家にアドバイスを求めることになる。

ODAの海外事務所のもう一つの大きな役割は、国別政策書（Country Policy Paper）の素案を作成することである。これは、英国政府（ODA）が、国別にどの分野に、どのような種類の援助を、どれ位供与すべきかを決定するために、当該開発途上国の社会的、経済的側面の分析を試みたものである。海外事務所が作成した素案は、大使館のコメントを付して、ODAの本部に送付され、外務省との協議を経て承認される。

このように、ODAの海外事務所は、現場に設置されてはいても、実施プログラムの事務的支援は一切行わず、専ら本部の目となり耳となって、政策立案と技術的アドバイスの業務に専従している。大使館等に同居していることもあって、ローカルのシニア・クラーク等の採用は殆んどなく、タイピストや通常のクラークのみを採用している。

③ 本国主導型……………G T Z（西ドイツ）、J I C A（日本）

経済技術協力の計画立案から実施、評価までの全過程を、本国にある実施機関がイニシアチブを持って行い、海外事務所は、事業実施を現地において効率的に推進するための促進業務（事務的支援業務）に専念することとしているのが、この型である。西ドイツのG T Zと日本のJ I C Aは、この型に該当する。

西ドイツのG T Zは、海外事務所の開設について経済協力省と外務省との間の調整がつかず、公式には、海外事務所の開設を認められていない。そこで開発途上国で実施中のプロジェクトに付随して、Administration（事務的支援業務）のみを行うための小さなAdministrative Unitを設置している。（本稿では、他との便宜上、このユニットを表すのに海外事務所という言葉を用いているが、中味はこのような小さなユニットである。）

G T Zは、現在5か国にこのような公認のユニットを持ち、技術協力調整員を派遣し

ている。(インドネシアに、事実上もう一つのユニットをもっているが未公認となっている。)1か国に2人のチームで派遣されるG T Zの職員は、現地採用のドイツ人女性秘書とローカルのタイピスト等を活用し、近隣数か国のプロジェクト実施に必要な事務手続き関係を処理している。G T Zの希望としては、このようなユニットを15~16か国に持ちたいとしており、将来的には、プロジェクト・ファインディングにもとり組みたい意向である。現状のプロジェクトに付随したステータスでは、法律的根拠が弱く、不安定であるため、独立した事務所とすべきであるとの意見が強い。

J I C Aの海外事務所は、G T Zのそれよりも、設置数と派遣職員数で、一歩先んじている。すなわち、34か国(55年1月現在)に海外事務所が設置されており、派遣職員数も約140名に達している。しかしながら、機能面から見ると、技術協力事業に関する限り、J I C Aの海外事務所は、G T Zのそれとほぼ同じであり、現地において、事業の効率的実施に必要な事務手続き、段どり等の支援業務を行っている。この他、移住事業や青年海外協力隊業務が重なり、その性格が複雑化している点ではG T Zとは大きく異っている。ただ、G T ZがJ I C Aに比して有利な点は、実施段階の業務は全て、G T Z内部の問題として処理できることになっていることである。いずれにしても、本国からの指令に基づいて、事務的支援業務に専従している点で、G T ZとJ I C Aは共通している。

3. 本部における海外事務所の管理体制

先進諸国、国際機関は、一般に国別アプローチが強く、海外事務所の事業面における統括は、本部の地域部局が、これを担当している。

西ドイツのG T Zは、従来地域部局を組織としてもっていなかったが、5か国の海外事務所が設置されたのを機会に、1979年度から、総務企画部門に、9人から成る地域課を創設し、海外事務所の事業面を統括することになった。

J I C Aにおいては、総務課が機構組織の面から、海外事務所を統括している。事業面では、各事業部と海外事務所が直接に結ばれているものの、これを調整すべきJ I C Aの横断的な国別アプローチは、弱体であるといわざるをえない状況にある。

一般に、地域部局の役割は、国別にバックグラウンドの分析を行い、経済・技術協力の量と質を政策的に企画立案し管理するものである。J I C Aのような実施機関であっても、国別の実施状況把握、調整、ノウハウの蓄積等、国別に対応できる管理体制を持つことは、事業を推進する上で、全く必要なことであると思料される。海外事務

所の拡充に当っては、このような本部における管理体制の強化を図ることを配慮する必要がある。

II. 先進諸国、国際機関の海外事務所の実態

附録、資料1は、今回の調査によって判明した先進諸国、及び国際機関の海外事務所の運営と管理に関する情報を整理したものである。同資料に基づき、以下に各国、国際機関の海外事務所の特色を詳述する。

1. アメリカ - A I Dの海外事務所の運営と管理

アメリカの代表的な援助実施機関であるA I D (Agency for International Development) は、国務省傘下の機関として、1961年に設立され、今日までおよそ20年間の援助実施の経験と蓄積をもっている。1960年代、ベトナム戦争が拡大していた1968年頃、A I Dは、約17,600人のスタッフを抱えていたが、ベトナム戦争の終結と共に、職員と予算の規模を縮小してきている。しかしながら、今なおA I Dは、二国間援助機関の中ではもっとも広範な活動を行っており、海外事務所の数も、もっとも多い。国際機関の海外事務所は、A I Dを参考とし、多くの点でA I Dの方法を導入しているといわれている。1979年10月を期してA I Dは、大統領直轄の援助調整機関として設立されたI D C A (International Development Cooperation Agency - 国際開発協力庁) の所管となり、国務省の所管から外れるところとなった。A I Dの海外事務所の運営と管理の特色は次のとおりである。

(1) 事業概要

A I Dの事業の特色は、国別にニーズを把握し、これに対応する援助プログラムを自前の資金協力、技術協力、無償資金協力を適切に組み合わせて実施していることである。又国連を中心とした国際機関(世界銀行等の金融機関を除く)に対する拠出金も拠出している。予算の規模も大きく、J I C Aのおよそ10倍である。

(2) 海外事務所の地位

①海外事務所は、アメリカと開発途上国の二国間、経済技術協力基本協定に基づいて開設されている。A I Dのスタッフは、所長が外交官(参事官クラス)である他職員は全て、大使の傘下にある外交予備役となっており、二国間協定の文言では外交ミッションと位置づけられている。特権免除等については、外交官に準じている。現在58か国に設置された海外事務所は、大使館内にあるところが6か国あるものの、他の52か国は、大使館の外に個有の事務所を構えている。

②海外事務所の組織は、所長の下に所長補佐を置き、その下に援助プログラムを中

心に教育訓練、保健人口、農林開発、エンジニア、プロジェクト、プログラム、コントローラー（会計等）の7課が、アメリカ人スタッフ約20人、現地人スタッフ経25人、計45人を擁している。これは平均的な海外事務所であり、各事務所の重要性に鑑みて、職員数が増加ないし減少する。アメリカ人のスタッフを増加する場合にも、協定上特に人数を明示していないので、相手国に通報するのみとなっている。

(3) 大使館と海外事務所の業務分担

①技術協力等の援助計画の立案、実施、管理、評価は、現地主導の方針に基づき海外事務所が全面的に担当する。援助計画は、国別開発戦略書（Country Development Strategy Statement）に示され、その草案が本省に送付され国務省と協議の後、承認されると、各国のODSSを総括した援助計画がAIDから、議会に提出され、承認を受ける。近年、アメリカ議会は、AIDの援助に対し、極めて強い関心を有しており、国別援助計画のプログラムについて、相当細かい部分まで質問、討議する傾向にあり、AIDはそのために相当の努力と時間を費やしている由である。議会での討議の主たる部分は、援助プログラムの内容と効果の部分である。

②AIDは援助計画のプログラミングと実施に必要な事務手続きの一切を行っているが、時々、プロジェクト協定の署名を大使が代行することがある。これは、AIDの事務所が小さい所や、所長不在の場合である。又、援助に関する広報はUSICA（情報センター）が大部分を担当し、AID自身が行う部分は少い。AIDはUSICAに対し、情報資料を提供している。

(4) 海外事務所長の権限

①所長は、開発途上国政府に対し、通常5百万ドルまでは援助プログラムをコミットでき、特別の場合は、1千万ドルまでコミットすることができる。但し、1千万ドルのコミットはあまり例がない。又現地において、契約を履行できる範囲は、1百万ドルまでであるが、他の機関に比して、相当大きな金額となっている。当然のことながら、予算獲得のための要求書も海外事務所で作成し、所長名によって、本部に提出する。

②技術協力等の援助政策に関する所長の影響力も大きく、とくにODSSを作成する過程で、所長の判断は重要なものとなる。

(5) 本部における海外事務所の管理

①海外事務所を本部で直接管理している部署は、地域局であり、この中に、国別担当職員が配置されている。地域局は、事業面の調整機能を果しており、各種の調整を

行い。人事、経理、プログラム・マネジメント（機材調達、専門家の派遣、研修員受入れ等の事務手続き）、政策部門については、各々の担当部局がとり扱うことになっている。

②本部における審査機能は、地域局、調整局、監査の3段階で行われる。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

①援助プロジェクトを積極的に発掘・形成するため相当の努力をしており、この場合、相手国政府機関との共同作業を行うことが多い。

二国間援助機関や国際機関との共同作業を行う場合もあるが少ない。

②事務所と相手国政府の担当者間で、インフォーマルな Give-and-Take の方法によるプロジェクトの発掘・形成も行っており、効率が良い。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

①実施中の技術協力プログラムを管理する責任は、プロジェクト・マネジャーにあり、このためのガイドラインが作成されている。プロジェクト・マネジャーは、AID職員の中から任命されることが多い。プロジェクトを調整するための調整員は派遣せず、海外事務所員が担当する。

②目標管理システムは、Logical Framework という、Input と Output を論理的に対比させる方法で実施しており、Output の成果をモニタリング（聞き込み調査）で評価している。評価については、本部の評価担当部が関与し、責任をもって実施する。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

AID は、援助プログラムの計画立案、実施、管理、評価までのプログラミング業務と事務手続きの殆んど一切を行っている。但し、研究協力はプログラムとしては少いので実績が乏しい。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①C D S S に基づいて、予算要求を海外事務所が作成し、本部がとりまとめて大蔵省に提出する。予算はプログラム予算、安全保障支援予算および管理費の3種類に大別される。

②予算の執行管理は、コンピューターを活用して行っているが、20種類もの予算の執行に関する厳しい法律・規程があって、執行管理が大変な業務となっている。

③事業予算は、アメリカ国内の銀行を通じて決裁・送金するが、事務所の管理費は大使館の口座に送金している。

③契約行為がとり交わされれば、現金の渡し切りも可能である。

(10) 海外事務所員

①海外事務所長のランクは、本部の課長ないし部長クラスとなっている。所長の職務は基本的には援助行政官であるが、個人の専門としては、エコノミストのようなプロフェッショナルの者が多い。

②A I Dは専門家を自らの職員で代替する方式をとっており、不足する専門家をコンサルタントとP A S A (A I D以外の政府機関からの出向者)に依存している。

③本部における職員をみると専門職に比して、一般事務職が非常に多く、その比はおよそ1 : 3.5である。課長クラス以上には全て秘書がつき、これに加えて共通のタイピストが相当数いるためである。

④海外事務所に派遣されている職員数は、本部職員の66%に相当し、海外事務所がいかに強化されているかがうかがわれる。同時に、現地採用の専門職が合計約400人に達し、大きな戦力となっている。現採専門職は、重要な情報収集者として、貴重な役割を担っている。職員数を単純に本部と海外事務所の比で見ると、1 : 1.54となり、海外事務所の方が人数が多い。

⑤組織の中に、開発情報ユニット(Development Information Unit)がありスタッフ37名(この内専門職は25名)が勤務し、あらゆる種類の開発関連情報をマイクロフィッシュに収めている。これらの情報は、プログラムの立案と、評価に特に活用されている由である。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

①開発途上国に設置されている海外事務所に派遣される職員には、本部で支給される給与手当に加え、海外派遣手当が加算されるほか、住宅費は全額A I D負担が原則である。(この場合、本人の家具の船積み送付を認めていない。)

②派遣前の研修として、国務省が行っている国別オリエンテーション(4週間)を受ける他、赴任国の現地語を必ず8週間学ぶことが義務づけられている。又、家族(特に妻)が受講するプログラムをオリエンテーションプログラムに含めている。これは赴任に伴って、夫婦の離婚等の問題が起っていることによる。

(12) 現地採用者の採用条件

①現地採用の専門職としては、エコノミスト、エンジニアの他、会計士等も含まれている。これらの現採職員はA I D本部で訓練を行う。

②現地採用者に対する給与の支給については当該国の慣習に従うことを原則としている。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

①海外事務所に相当な権限が移譲されているが、本部の管理はなお強く、もっと独立性があるべきだとして、現行の相手国政府に対するコミットメントの額を5百万ドル以上に拡大したいとしている。

②A I D本部からの訪問者(国会議員、省庁の行政官、本部のスタッフ、調査団等)および資料・情報の要求が多く、そのための準備に時間を費し過ぎているという、現場の意見が強い。

2. 西ドイツ - G T Z の海外事務所の運営と管理

西ドイツの援助実施体制は、日本のそれと類似している。技術協力の実施は国策会社である、ドイツ技術協力会社 - G T Z - Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH) が行い、他方、資金協力の実施はドイツ開発金融公社(KfW-Kreditanstalt für Wiederaufbau)が行っている。これに加えて、技術協力の中で、研修員の受入れ研修および派遣専門家の事前研修は、ドイツ開発途上国財団(D S E - Deutsche Stiftung für Entwicklungsländer)が実施している。

G T Z と D S E は、相互に密接な連絡をとり合って、調整を行っているが、後述する如く、全く問題がないとはいえないようである。両者とも、経済協力省(B M Z - Bundes Ministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit) から予算を得て、各々の技術協力を実施しているが、特に留意すべきことは、G T Z が、組織の形態上、法律に基づいた会社組織となっている点である。これは、政府の事業を実施する上で、民間企業の持つ能率性を導入するためにとられた措置である。これによって、G T Z は、B M Z から、技術協力事業を1件、1件契約を交わして獲得している。G T Z の海外事務所の運営と管理の特色は次のようである。

(1) 事業概要

G T Z は、研修員の受入れを除いた一般の技術協力すなわち、専門家の派遣、プロジェクト方式協力を実施しており、加えて、中近東の産油国から有償協力を請負って実施している。G T Z は、経済協力省との間で毎年、約300件程度の契約を行い、業務を得ている。この契約は、コストベースで積算され、実費経費総額の5.5%を管理

費、1%をリスク負担として、GTZのとり分が加算される仕組みとなっている。

1人当りの業務量は約56万USドルと極めて高く、JIOA(同22万ドル)の約2.5倍に達している。現在の契約累積残高は、新規契約分の約3倍に達しており、年々新規契約高の約80%近くを支出している。

(2) 海外事務所の地位

①GTZは、表向き海外事務所は開設していない。これは、経済協力省がGTZの海外事務所の設置を推進しようとしているのに対し、外務省が在外公館のほか、政府関係事務所を設置することに難色を示しているからである。この結果、両省はGTZが、技術協力を実施する上で必要な現地での事務手続きのための小さなユニットを実施中のプロジェクトに付随して設置することに合意し、現在までに5か国にAdministrative Unitが設置された。この他、インドネシアに、未公認の1Unitが設置されているので、事実上は6か国にある。将来はこのようなユニットを全部で15~16所設置する考えである。このユニットは、実質的には海外事務所に準ずるものであるため、本稿では、以下海外事務所と称する。

②この小さな海外事務所に派遣されるGTZの職員は、プロジェクト調整員(Coordinator)という身分で、専門家扱いとなっている。したがって、特権免除は専門家と同等である。海外事務所の設置は特定のプロジェクトに付記されているが、相手国政府は、そのためのオフィスを提供しないので、大使館に同居するかあるいは独立した事務所を構えている。事務所は小じんまりとしており、派遣職員1~2名に対し、現地採用のドイツ人秘書と数名の現地人クラークから成っている。

(3) 大使館と海外事務所の業務分担

①GTZの事務所は、その設置の目的が、本部の指示に基づいて技術協力実施に関する事務手続き、連絡をとり行うことであるから、大使館との業務は、その限りにおいて明確である。しかしながら、実際には情報資料の収集や要請案件の背景調査、実施に関する調整、折衝も行っており、大使館との連携プレーも見られる。大使館は、GTZの調整員は、何でも大使館に指示を仰がず、自主性をもって業務を推進すべきだと語っている。

②大使館には、経済協力省から一等書記官としてスタッフが派遣され、外務省職員とチームを組み、経済技術協力の優良プロジェクトの発掘・形成を行っているが、人数が少い上、訪問者の接遇や調査・連絡等に追われている。プロジェクトの発掘・形成には、GTZが実施しているプロジェクトで働いている専門家が重要な役割をもち

大使館に情報を連絡することが多い。経済協力省から大使館に出向している一等書記官にはエコノミストの如き専門職がいる模様である。

(4) 海外事務所長の権限

海外事務所長は、通常Administrationのみを行っているため、技術協力の政策に大きな影響を及ぼすことはなく、単独で技術協力プロジェクトをコミットすることはできない。この意味では、所長はLiaisonに徹しているといえる。ただ、プロジェクトマネジャーが要請すれば、事業予算の契約を行うこともできる。ナイロビの事務所長は、GTZのスタッフであり、農業チームのプロジェクト・マネジャーであり且つ自分自身農業計画の専門家であり、3役を兼任していた。

(5) 本部における海外事務所の管理

海外の事務所が5か国（未公認を入れると6か国）になった1979年に、これらを統括する本部機構として、総務・企画部に地域課を設置し、9人の職員を配置した。この結果、事業面は全て、この地域課の国別担当職員によって、海外事務所との連絡・調整が行われることになった。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

海外事務所は全く、この種の業務を行わないが、プロジェクトの専門家チームが代りに行っている。GTZの本部の意見としては、将来事務所が拡充されれば、プロジェクトの発掘・形成が業務に加えられらるだろうとの見通しを持っている。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

現在のところ、技術協力プログラムの管理は、プロジェクト・マネジャーに最大限の責任と権限を与えて実行しており、目標管理システムは実施していない。プロジェクト・マネジャーは、チーム専門家の勤務評価を含む規律の維持を始め、業務と予算の管理、旅行と休暇の決定、本部に対する連絡・報告を行う。予算管理を正確に行うために、プロジェクト・マネジャーの事前研修において、2日間予算管理に関するオリエンテーションが行われる。これは、会社組織であるGTZにとって、各プロジェクトのコスト・パフォーマンス（予算範囲内に費用をおさえること）は、もつとも重要な側面の一つとなっているからである。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

①現状では、各海外事務所は、当該国周辺の国々のプログラムを併せて業務対象にしており、地域事務所として機能している。

②プログラムの事務的支援業務に専従しており、プログラムの監理や評価業務は、

海外事務所の業務に含まれていない。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①経済協力省とGTZの間で、毎年プロジェクトを1件毎に契約して請負っている。1年間に約300件の契約を行う。契約は、コストベースで、事業費+間接費(5.5%) +リスク(1%)となっている。

②送金は、ドイツにあるドイツの銀行にマルクを振り込んで行う。プロジェクト・マネジャーには、この銀行を介して、L/Cを発行して送付し、プロジェクト・マネジャーはこのL/Cを赴任国の銀行に提示し、必要な現地通貨を獲得する。海外事務所長とプロジェクト・マネジャーは4半期毎に、必要資金計画を作成し、本部に送付する。

③予算は全てコンピューターによって管理されている。

(10) 海外事務所員

①海外事務所長は、5～6年以上の開発協力の経験をもつ本部の課長クラス職員である。

②GTZは、職員の中にライフワーク専門家(Career Expert)を50人程確保し、今後も増加する考えである。このようなライフワーク専門家をプロジェクト・マネジャー兼・海外事務所長として派遣するケースもある。

③GTZ本部において、プロジェクトを担当する職員は、プロジェクト・スポークスマンと呼ばれ、一般事務職(経理、渡航事務、タイピスト、秘書、調達等)と区分された職務となっている。

④海外事務所員の数は極めて少く、派遣職員は各事務所に平均2名である。しかし現地において、ドイツ人の女性秘書を雇うことになっており、能率を高めている。海外事務所に派遣されている職員は、本部職員のわずか0.01%である。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

GTZ本部に熱帯病に通じている医師2名を雇っており、帰国時の検診を行っている。職員のホーム・リーブは長く、約2か月程度である。

(12) 現地採用者の条件

ローカルのプロフェッショナルは雇用していないが、シニア・クラークは活用しているところもある。特別の手当・サービス等は特に与えていない。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

協力実施中のプロジェクトに付随する形の事務所は、法律的な地位が不明確となるため、第三者に対する信用の確保が難しく、事務所を借りるのにも困難が伴っている。したがって、プロジェクトから切り離し、独立の事務所にするべきであると、現場の事

務所長は述べている。

3. イギリス—ODAの海外事務所の運営と管理

イギリスの経済技術協力は、ODA（海外開発庁）に一元化されている。現在、保守党の政権下で、ODAは外務省の外局であるが、過去労働党の政権下においては、ODM（海外開発省）となり、独立した省となっていた。

ODAは、有償協力や投融資を除く、全ての開発援助を行っており、開発途上国の開発に資する研究開発機関を5つ持っている。その他、財政的に支援している研究所、団体は数多い。ODAの海外事務所の運営と管理の実態は次のとおりである。

(1) 事業概要

ODAは資金協力、技術協力、無償資金協力という開発援助の3本柱を実施すると共に開発の促進に不可欠な、開発途上国の研究開発に資する研究活動を自前の研究所で行っている。LLDCに開しては、援助を原則的に無償とするなど、労働党政権下において、特に援助の質的向上を図ってきた。GNPの成長率が実質殆んどゼロの状態が近年続いているため、援助額も横ばいである。機材の調達は全て、クラウンエージェントが代行している。又、研修員の受入れは、ブリティッシュカウンシルが実施しているためODA自身は、援助政策官庁的色彩が濃い。

(2) 海外事務所の地位

① ODAは、現在5か国に地域事務所（Regional Office）を持ち、各事務所は近隣の10か国程度をカバーしている。事務所長は、外交官（大使館の参事官）の肩書きをもち、事務所員は、大使館の技術スタッフとして、外交官に準じた特権を得ている。事務所をもつについては、非公式の外交的交換文書にその旨明示している。

② 通常、所長の下に所長補佐があり、これと同等の技術専門家がアドバイザーという資格で働いている。所員は全て、大使館の技術スタッフという地位を得ているため増員についても、特に受入国と交渉は行わない。

(3) 大使館と海外事務所の業務分担

① 技術協力の実施はODA本部が担当するので、海外事務所は、大使館と同様、政策立案のための情報資料の収集、要請案件の背景調査を中心に活動を行っている。この場合、両者の業務分担は、大使館が一般的側面（政治、外交、経済関係）を担当しODAが技術的側面（農業、人口、栄養、等）を担当する。当該国における調査団、専門家の受入れ準備等の事務手続きは、大使館が行っている。

②技術協力の実施に関する調整、監理、調査、促進はODAの海外事務所が実質的に担当しているが、最終的責任は、大使館にある。

(4) 海外事務所長の権限

①海外事務所長は、国別政策書(Country Policy Paper)を作成することによって、技術協力の政策(案)の立案、国別援助計画の骨格案の立案を行い、援助政策に影響を及ぼす。

②年間70万ポンドを限度として、相手国に対し、経済技術協力の供与をコミットすることができる。

(5) 本部における海外事務所の管理

①地域局の国別担当者が各々の地域の海外事務所の事業面を統括している。海外事務所は、事業の事務的支援や実施管理を殆んど行っていないので、むしろ本部の目、耳的な役割を果たしている。

②人事、経理は各々の部署が海外事務所を管理し、又政策の面では、経済計画スタッフが調整を行う。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

海外事務所の職員がプロジェクトの発掘・形成を広範に実施している。大使館のスタッフは外交官であり、技術面が弱いので、ODAが率先している。この場合、共同作業をするのは、相手国政府機関の職員であるが、バングラデシュとスリランカでは他の国と一諸にプロジェクトの発掘・形成を行っている。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

①プロジェクト・マネジャーの業務は、個別に作成して実行するので、一般的なものはない。調整員をODA本部から派遣しプロジェクトに配置することはない。

②目標管理システムは実施していない。評価は、ODA本部、同海外事務所、大使館の3者で行っている。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

海外事務所は、プロジェクト情報を収集したり、調査団や専門家をプログラムの内容の点で支援するといった援助案件の実質的な内容の部分を担当している。したがって雑務は少い。なお、アドバイザーのうち数人は、近隣諸国の大使館あるいは、現場に配置されている場合がある。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①国別政策書の骨格を海外事務所が策定し、それに大使館がコメントをつけて、O

DA本部に送付する。これを本部で検討し、関係省とも協議して、国別援助計画を作成する。これは4年間のローリングプランであり、当初の2年間はプロジェクトが挙げられており、残りの2年間は金額が記してある。これは毎年改訂する。

②海外事務所は、管理費のみを扱い、3か月毎に資金計画を本部に提出し、送金を受ける。送金は大使館の口座を使用している。

年度予算の総額を越えない限り、費目相互の流用は可能である。

③送金は英国ポンドで行っている。予算管理はコンピューターを活用して行っている。

(10) 海外事務所員

①海外事務所長は、本部の課長クラスの人材をあてている。

職種としては、援助行政官である。

②ODA職員の中には、約80人の技術系スタッフがあり、エコノミストを加えると専門職が本部と海外事務所に約150人程勤務している。この他、付属研究所に1,000人程のスタッフがあり、このうち研究者は、ほぼ半数と見られる。

③海外事務所の職員数は移動があつて一定していないが、年々拡充の方向にある。一般に派遣職員数に比して、現地採用職員数が極めて少い。これは、海外事務所が大使館あるいはハイコミッションの中に設置されているところが多いからであろう。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

在外勤務者の賃金体系に基づいて給与を支払う他、住宅は原則として個人の負担はない。又、ホームリーブが長く、通常2～3か月である。

(12) 現地採用者の採用条件

ローカルのプロフェッショナルやシニア・クラークは採用していない。主たる雇用者は、タイピストやメールボーイといった下級労働者である。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

大使館と海外事務所の業務分担が明確なため、大きな問題はない。ただ、海外事務所は、事業費を扱っていないので、若干の不便を感じる程度である。

4. 国連開発計画 - UNDPの海外事務所の運営と管理

国際機関の中で、技術協力を総合的にとり扱っているのは、国連開発計画(UNDP)である。UNDPは、国連の援助実施機関を総括し、各実施機関に対し、事業費を交付すると同時に、開発途上国に対する国別援助計画を各実施機関、開発途上国政

府と協力して作成している。国別援助計画では、当該途上国の開発計画期間中に、UNDPがその実施機関と共に援助する予定の金額とプロジェクトのリストを示す。国別の援助予定額はIPF (Indicative Planning Figure) と呼ばれ、国連の過去の援助実績、開発途上国の開発度合とニーズの分析、およびUNDPの援助政策等を総合して決定される。このように国際機関の中では、もっとも広範な種類の技術援助と無償援助を行っているのがUNDPである。UNDPの海外事務所の運営と管理の実態は次のとおりである。

(1) 事業概要

UNDPは1966年1月、拡大技術援助計画(UNEP/TA)と国連特別基金(UNSF)とが統合されて発足したもので、開発途上国に対し、開発計画の作成、投資前調査、教育・技術訓練等の技術協力を行う国連の中心的機関である。UNDPは、これらの技術協力を向う5か年間にUNDPが供与するおおよその援助見通し額の枠を計画指標(Indicative Planning Figure, IPF)として設定し、その枠内で、被援助国の開発目標、開発重点に合せ、かつ、二国間援助との調整を図りつゝ国別援助計画を作成している。

この他、UNDPは、国連の特別基金による事業の管理をまかされており、この中には、国連ボランティア、国連資本開発基金、国連天然資源開発のための回転基金、国連サヘリア地域基金等がある。

(2) 海外事務所の地位

①UNDPは、全ての援助機関の中で、もっとも多く海外事務所をもっている。その数は全部で124か所に達し、このうち連絡事務所を除いた、援助活動に従事している事務所のある国は、109か国に上っている。最近では、北朝鮮(朝鮮民主主義人民共和国)、中華人民共和国に開設されている。

②UNDPは、国際機関であり、中立的な性格上、職員は準外交官扱いとなっている。海外事務所長(Resident Representative)と所長代理(Deputy Resident Representative)に対しては外交特権が与えられる。UNDPの海外事務所はUNDP傘下の実施機関が同居していることが多い。(WHO, FAO, ILO, UNIDO, UNICEF等)

③海外事務所の組織は、所長代理の下に、所長補佐(Assistant Resident Representative)と部門別のアドバイザーがあり、その他、将来の国際機関職員や各国の援助機関の職員の養成を目的としたJunior Professional Officer(略称J

PO)が数名、見習い研修生として働いている。所長は、いわば大使の役割を果たし、実務の責任は、所長代理が担当している。

(3) 海外事務所の業務

①国際機関の場合、大使館といったものは存在しないが、UNDPとその実施機関との関係は、大使館と援助実施機関の海外事務所との関係に似ている。すなわち、UNDPの海外事務所は、国連グループの総括責任をもった大使館の如き機能をもっている。UNDPは、国別援助計画を海外事務所が中心になって作成し、本部で承認されると、各プロジェクトの実施を各実施機関に依頼する。実施機関は、その海外事務所を活用して事業を実施する。UNDPの事務所は実施機関の事業遂行状況を監視しながら、実施機関相互の調整を行う。援助政策立案と調整はUNDPの主たる業務となっている。

②UNDPの海外事務所は、又、適切な実施機関が得られない場合、自らプロジェクトの実施に従事している。近年、UNDPの予算が世界的不況のあおりを受けて、伸び悩む傾向を見せてきたことから、二国間援助機関との共同事業推進やプロジェクトの肩代りを他の援助機関に求める傾向が強まっている。

③開発途上国において、種々の援助機関の援助計画がいらん乱れて実施されていることに鑑み、UNDPがイニシアチブをとって、当該開発途上国における援助プロジェクトやプログラムを調整しようとする動きを見せている。この動きは、年々多くの国に広がりつつあり、アジア諸国では、おおかたの国で援助機関の協議会のような形で会合がもたれ、国別に援助プロジェクト、プログラムをリストアップした開発援助年報をUNDPが毎年刊行している。日本側からは、大使館もしくはJICAの海外事務所がその種の会合に出席している。

(4) 海外事務所長の権限

①海外事務所長(RR)は、途上国政府に対し、40万USドルの範囲内で、プロジェクトないし、プログラムをコミットすることができる。又、現地調達等の契約は2万USドルまでの範囲で実施できる。

②国別援助計画(Country Program)を作成するに当って、RRは援助政策に強力な影響力を発揮する。

(5) 本部における海外事務所の管理

①海外事務所を統括するのは、本部の地域局の国別担当者である。地域局は、アフリカ局、アラブ諸国局、アジア太平洋局およびラテンアメリカ局の計4局がある。

国別援助計画は、海外事務所が作成するので、本部の地域局が担当するのは、主としてこれらの政策的判断と調整である。

②人事、経理、総務に関しては、各々の部門が個別に海外事務所を管理する。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

海外事務所は、プロジェクトの発掘・形成を広範に実施している。この場合、いっしょに作業を行うのは、相手国政府機関の職員がもっとも多い。その他、二国間援助機関や、他の国際機関とも共同作業を行うことが多い。又、開発途上国政府に対するコンサルテーションを日常、広範に実施している。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

①プロジェクトの実施が、主としてFAO等の実施機関で行われるので、RRとプロジェクト・マネジャーの関係は、今のところ明確にされていない。プロジェクトの実施を現地で調整するのは、所長補佐(A.RR)かプログラム・オフィサーである。

②UNDPは、個々のプロジェクトの目標管理は実施していないが、国別援助計画そのものがうまく進行しているかを管理するために、本部において、Country Program Managementを実施している。援助の個別プロジェクトやプログラムの評価は、各々の実施機関が担当しており、UNDPは自ら実施しているプロジェクトを含め、一部分の評価を担当している。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

海外事務所の主たる業務は、国別援助計画の作成とその実施管理であるが、その中のプロジェクトやプログラムの実施に付随する専門家、調査団の世話等、事務手続き、支援業務も同時に行っている。援助プログラムが広範な分野にまたがるため、相手国政府機関や他の援助機関との協議、調整に相当の時間と労働を費している。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①海外事務所が作成した国別援助計画を本部で総括・調整し、予算をこれにタイアップさせて理事会において承認を受ける。

②UNDPは、毎月ドルと現地通貨との交換レートを決め、これに基づいて送金を行っている。したがって、実際の交換レートとの差額は、為替交換の利益と損失勘定で精算する。

③現地で資機材を調達したり、契約したりするための契約金額は2万USドルまでとなっている。

④予算管理は、本部のコンピューターによって行われている。全ての海外事務所の

支払いは殆んど小切手で行われ、その際の Voucher が本部に送付され、コンピュータにインプットされる仕組みである。

(10) 海外事務所員

①海外事務所長 (R.R.) は、本部の D1, D2 クラス (部長クラス) であるが、時々 P5 (課長クラス) もいる。事務局長補佐 (ASG) もいるが、これは例外的な場合である。R.R. は、援助行政官であるが、人によっては、エコノミストのようなプロフェッショナルキャリアをもっている者もいる。

②本部職員と海外事務所に派遣された職員との比率は、1 : 0.78 であり、海外事務所の比重は極めて大きい。本部職員の大半はタイピスト、秘書、一般事務職であるから、専門職でみる限り、海外事務所のウェイトは 1 : 2 と極めて高いことが伺われる。

③海外事務所は、ローカル・スタッフを大量に採用している。現地人を職員として数えた場合、本部と海外事務所の職員比率は 1 : 6.3 に上る。又、海外事務所のインターナショナルスタッフ 1 人に対し、現地人スタッフ 7 人が雇われていることになる。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

①海外における在勤手当は、国別の賃金体系によって支払われる。住宅も個人で借りるのが原則であるが、インドネシアのように家賃が高額な国では UNDP が借上住宅を提供している。

②医療サービスは、旅行前のチェック、2年に1度の定期検診、40才を越えた人は、毎年1回の医療検診が提供される。

③ホームリープは2年に一回、最高90日とれることになっている。

(12) 現地採用者の採用条件

①現地人のプロフェッショナルを若干雇用している。この場合は、R.R.のもとに人事委員会が開かれ、採用を検討し、最終的には海外事務所長の採用決定申請を本部が承認する形をとっている。

②現地職員に対する手当・サービスは、国連の諸手当規則に基づいて与えられる。又、職員の訓練が必要な場合は、本部又は第3国で研修・訓練を与える。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

国別援助計画を UNDP が作成した後、UNグループの実施機関が各々のプロジェクト、プログラムを実施するが、これらの実施機関との相互連絡・調整を綿密に行い援助計画実施の整合性を保つことがもっとも重要な課題となっている。

5. 国連国際児童緊急基金—UNICEFの海外事務所の運営と管理

国連の援助機関の中では、UNDPに次いで独自の基金を持ち、援助活動を活発に行っているのがUNICEFである。UNICEFの活動は、概略2つの業務から成り立っている。すなわち、貧しい開発途上国の児童を救済・支援する活動と、戦争や災害等によって著るしく生活環境が困難となった地域住民に対する緊急な救済支援活動である。UNICEFの財源は、各国の拠出金、民間団体等からの寄附金、およびグリーンディング・カード等の自己販売利益から成っている。UNICEFの活動は、社会の底辺層に的を絞ったもので、その援助活動は、中立且つ人道的であるため、世界中から高く評価されている。又、緊急援助については、突発的な災害や事件の直後直ちに救援活動が行われるため、そのシステムは、極めて敏速且つ弾力的なものとなっている。UNICEFの海外事務所の運営と管理はおよそ次のとおりである。

(1) 事業概要

UNICEFは、国連グループの中では、UNDPと同様、独立した資金をもつ実施機関である。国連加盟各国からの拠出金も年々増えており、これは、UNICEFの世界的な評価が高まっている証拠といえよう。前述の如く、その事業は、児童の福祉向上を旨とした援助計画と災害等の緊急援助を2本の柱としている。前者は栄養家族計画、農村婦人教育、児童教育、コミュニティ開発、農村開発等、広範な分野へと広がってきている。後者については、地震、大洪水、台風等の災害地救援、およびカンボジア難民救済のような戦争による一時的な難民の救援活動がある。

(2) 海外事務所の地位

①UNICEFの海外事務所は、64か国に設置され、このうち3か国のそれは地域事務所である。UNICEFはUNDP同様、国際機関であるため、その職員は準外交官待遇である。海外事務所は、UNICEFと当該国との二国間基本協定に基づいて設置されている。

②海外事務所の組織は、所長の下にプログラムオフィサー、総務・経理担当オフィサー、および情報担当オフィサーがいるという簡単なものである。各国での援助計画は、プログラムオフィサーが担当しており、彼の下にローカルスタッフが多数働き、実施業務を推進している。緊急援助が発生すると、当該国の近隣諸国にある海外事務所からプログラムオフィサーが招集され、タスク・フォースを組んで、当該国のプロ

グラムオフィサーを支援する仕組みとなっている。

(3) 海外事務所の業務

① UNDPの事務所が、国連の総括的な役割を果たしているため、UNICEFの事務所は、もっぱら援助実施機関として国別援助計画を作成し、それを実施している。国別援助計画ができると、年毎にBasic Assistance List（援助の基本リスト）を本部経由で理事会に提出する。

② 海外事務所はプログラミングと同時に、事務手続の一切を行うが、ローカルのプロフェッショナルスタッフを大巾に活用して、業務の能率を高めている。但し、事業の広報は、UNICEFの場合、教育と広報が密着しているため、情報担当オフィサーが専門的に実施している。

(4) 海外事務所長の権限

① 海外事務所長は、国別援助計画を作成することによって、援助政策に強力な影響力を行使するが、援助プロジェクトやプログラムを自己の責任でコミットすることはできない。

② 海外事務所長は承認されたプログラムに関し、大きな事務所で2万ドル、小さい事務所で1万ドルまでの契約を行うことができる。又、職員の人事考課、勤務評定については、厳密な評価を下すことになっている。

(5) 本部における海外事務所の管理

援助プログラムの統括を地域部が担当しており、人事、経理、調達、情報部門については、各々の部署が担当している。海外事務所を全ての面で統括する単一課は存在しない。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

① プロジェクトの発掘・形成を当該国政府機関の職員と一諸になって、広範に実施している。又、当該国政府に対する種々のコンサルテーションもひんばんに且つ、広範に実施している。

② プロジェクトに関係する書類を作成する時は、相手国政府の形式や項目に合わせて行っている。そうすることによって、カウンターパートのスタッフや資金が付きやすいように配慮している。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

① UNICEFのプログラムは、当該開発途上国が主体となって実施する形をとっているため、プロジェクトマネージャーは、相手国政府の役人である。

UNICEFの事務所のプログラム・オフィサーか、現地人のプロジェクトオフィサーが、調整業務を行っている。

②プログラムの評価は、AIDのLogical Frameworkを導入して実行しており、成果の評価をモニタリングによってチェックしている。海外事務所は、援助プログラムの評価について、大きな責任をもっているが、評価を行うにあたっては、大学や研究所といった第三者を参加させている。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

①調査団や専門家の受入れ準備、研修員の世話、供与機材の受渡し、第3国研修の実施・監理、援助プログラムの評価、研究協力の推進、情報収集、広報等、現場業務の事務手続き・手配・プログラミングの全てを海外事務所が実施している。本部からの調査団派遣は、海外事務所からの招請によらずに派遣することはできない。

②国別援助計画を作成するに当たっては、まず「現状分析報告書」を作成する。そして、国別援助プログラムが完成すると、これをもとに「ユニセフの援助に対する勧告」を作成し、理事会の承認を受ける。この他、「外国援助のリビュー」や「ユニセフの援助のリビュー」等の報告書を作成し、自らのプログラム改善に役立てている。

③研究協力等、相手国の研究機関、政府機関が中心になって行うリサーチやトレーニングに対して、現金供与方式の協力も行っている。現金供与は3,000~100,000ドル位まであり、全プログラム予算の約20%を占めている。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①UNICEFの予算は、プログラム予算、本部管理費および、海外事務所の経費（プログラムサポート予算）の3種類から成り立っている。プログラム予算は、国別援助計画の枠組みに基づいて、プロジェクトと予算をリストアップしたBasic Assistance Listを国別に作成し、これらを本部でまとめて、Boardの承認を受ける。

②海外事務所に対する送金は、UNDPと同様の方法で行う。全プロジェクトにコードナンバーがついており、本部のコンピューターによって全支出を管理している。海外事務所長独自の権限で契約できる金額は小額に限られている。

(10) 海外事務所員

①UNICEFの海外事務所長は、本部のD1、P5クラス（部長・課長クラス）が多い。地域事務所長の場合はD2クラスとなっている。これらの所長の前歴は、多くの場合、プログラムオフィサー出身の援助行政職（プロフェッショナルスタッフ）

である。

②本部職員と海外事務所に派遣された職員との比率は1 : 0.5, 本部職員と海外事務所員の比率は1 : 2.7となっている。これは、海外事務所に事業のイニシアチブをとらせる現地主導型の布陣といえる。

③とりわけ、UNICEFは、現地人のプロフェッショナルスタッフをナショナルオフィサーとして相当数雇用しており、現実の業務において、大きな力となっている。本部からの派遣職員1人に対し、現地人が4.5人の比率で雇用されている。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

職員に対する福利厚生は国連の規定にのっとり、UNDPの場合とほぼ同じである。

(12) 現地採用者の採用条件

①現地人の優秀な人材をナショナルオフィサーというタイトルでプロフェッショナルスタッフとして採用し、活用している。

②国連のフリンジ・ベネフィット規則に基づく年金制度、医療保険の適用がある。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

インターナショナル・スタッフ、ローカルのプロフェッショナル・スタッフ(ナショナルオフィサー)および一般職のスタッフ間の賃金格差が大きく、問題となっている。

6. 日本 - 国際協力事業団(JICA)の海外事務所の運営と管理

JICAは、1974年海外技術協力事業団と海外移住事業団の業務を引き継ぎ設立されたこと、および青年海外協力隊業務も行っていることのため、業務の性質上、夫々異なる機能を持った海外事務所や駐在員事務所を有している。このような経緯により、1か国に複数の海外事務所が存在しているところもある。

もともと、技術協力部門の海外事務所は、大使館と協力しつつ、現地において技術協力に関する業務を行なうことを目的として設置されたものであり、また移住者の支援を目的とした移住部門の海外支部や、青年海外協力隊を支援する目的をもった協力隊調整員は、各々異った性格を持っている。他方、技術協力の飛躍的増加の傾向に伴い、技術協力部門の海外事務所数は年々増え続け、業務量は一段と増大してきている。今後、技術協力事業、移住事業、青年海外協力隊事業を有機的に結合し、JICAの事業として一体的効率的に運営するためには、海外事務所も早急に一元化し、職員・予算等も充分に手当し拡充する方途を見出す必要がある。現在のJICAの海外事務

所の運営と管理の実態は次のとおりである。

(1) 事業概要

JICAの事業は、援助機関の中では、もっとも多様化している。1980年には、有償協力の実現も見込まれており、青年海外協力隊のようなボランティア活動、移住者の支援事業、民間企業への投融資、無償資金協力促進業務など、性格の異った事業が技術協力と平行して実施されている。技術協力事業は、セクター別の実施体制が一方でとられているが、他方、専門家派遣や研修員の受入れ事業は、各セクターを包含した実施体制となっている。このようなシステムは、他の先進国の援助実施機関には見られず、日本独特のシステムであるといえよう。

(2) 海外事務所の地位

①JICAの海外事務所は、技術協力をとり扱う海外事務所18か所、移住業務と技術協力をとり扱う海外支部4か所、主として移住業務をとり扱う海外支部9か所（代表部と駐在員を含む）、青年海外協力隊をとり扱う駐在員16か所の4種類が存在し、合計34か国に47事務所が設置されている。海外事務所が、このように3種類の性格の異った事務所によって構成されているのはJICAの特色でもある。

②海外事務所（海外支部、駐在員を含む）は、通常、交換公文か、大使館の口上書をもって、相手国政府の了解を得ているが、その地位は、公式に事務所として公認されているも、外交関係に関するウィーン条約第37条第2項に基づき大使館の非外交職員として認められているもの及び専門家待遇となっているもの等がある。半数は、大使館の一室に事務所を設けている。

③技術協力担当の海外事務所は、所長の下に事業担当職員が数名と現地人のタイピスト、メイルボーイ、クラーク、運転手等が数名、合計2～3人から7～8人が普通である。駐在員事務所は通常本部派遣職員1人と現地人スタッフが1～2人、計2～3人の事務所が通常である。海外支部の場合は、現地採用の定員職員が多く、4～5人から30人前後の事務所員規模となっている。海外支部のうち、ブラジルにあつては現地法人の形態をとっており、又一部の支部については、当該国に、移住地用の土地と建物を所有している。

(3) 大使館と海外事務所の業務分担

①原則として、大使館は政策を担当すると共に、要請等の公式文書の授受をとり扱っており、JICAの海外事務所は、技術協力等の実施段階の事務手続きおよび促進業務を担当している。しかしながら、実際には、各国において長い間に各々の慣行が

できており、大使館の一部の業務を代行しているところや、明確に分担が区分されているところ等、様々である。

基本的には、外務本省とJICA本部との間の業務分担が実態面にあっては必ずしも明確でなく、従って、在外公館とJICA事務所との間の業務分担も同様不明確となっている点がある。このため、業務遂行上、一部事務手続きが重複するなど余分な時間を費す結果ともなっている。

②JICAの情報収集の現状は、各事務所各様であり、又、事業広報については、大使館が行うにも限界があるため、JICA事務所で積極的に実施するよう、意見も提出されているが、予算措置が十分にとられていない段階である。

(4) 海外事務所長の権限

①海外事務所長には、技術協力をコミットする権限はないが、大使館との連携プレーの過程において、所長の意見が政策に反映されることはありうる。

②昭和54年度から、バンコック、マニラ、ジャカルタの各事務所長は、分任契約担当役となったため、示達額の範囲内で、契約を行えることになった。

(5) 本部における海外事務所の管理

①海外事務所の運営は総務課が所掌しているが、事業面については、各事業部にまかせられており、海外事務所を事業面から総括、調整する地域課のような部署は現在のところ存在しない。

②人事、経理部門については、人事部及び経理部が、海外事務所の人事、経理を管理している。

(6) プロジェクトの発掘・形成の方法

①大使館と海外事務所の業務分担からして、プロジェクトの発掘・形成業務は、大使館の業務となっている。しかしながら、大使館と密着した海外事務所では、大使館と一体化した形でプロジェクトの発掘・形成を行っている。その方法は、派遣専門家からのアイデア提供、相手国政府関係者との協議によるものが多い。

②青年海外協力隊の駐在員は、むしろ積極的にニーズの発掘を行っている。

③海外事務所は、相手国政府担当者に対し、技術協力の要請の出し方、日本が受け入れ易い形態等についてのアドバイスを常時行っている。

(7) 技術協力プログラムの管理手法

①プロジェクトマネジャーは、通常チームリーダーと称され、主としてプロジェクトの総括および日本人専門家チームの管理を業務としているが、明確な権限・責任範囲は与えられていない。4半期毎の業務報告と年次報告に加え、必要に応じて事務連絡が本部に提出されている。

②プロジェクト方式協力では、専門家チームが4～5人以上になることが多く、専門家の語学力の弱さをカバーする必要性もあって、本部職員を調整員として約3分の1のプロジェクトに配置している。プロジェクト調整員の仕事は、チームリーダーとの業務分担が不明確なことおよび調整員自身の専門的知識が十分でないことのために、現状では、当該プロジェクトの経理、通訳等の事務を引き受けている場合が少なくない。

③調整員が配置されていても、海外事務所員が、当該プロジェクトを事務所としてカバーしている点で、プロジェクトの二重管理が行われている。

④目標管理システムや、専門家の勤務評価、研修プログラムの成果の評価、開発調査報告書の評価等は、一部に実施されてはいるが、大部分は実施されていない。事業を審査する機能が弱体であり、海外事務所が、プログラムの現場管理を行うべきであろうが、どこまで責任と権限をもって行うべきかは明らかでないため、実際上は、実行されているとはいえない。

(8) 海外事務所の日常業務の種類と内容

①海外事務所は、本部の指示に基づいて、技術協力、移住、青年海外協力隊に関する業務を当該国において、各々とり扱っているが、とりわけ技術協力についてはプロジェクト実施の推進、専門家の受入れ準備、研修員の渡航手続き、供与機材の供与手続き、調査団の受入れ準備、第3国研修の実施管理、研究協力プロジェクトの推進と管理、等を主たる業務としている。この他、技術協力関連の情報収集、要請案件の背景調査、派遣専門家に対するアドバイス、広報も可能な範囲で行っている。このうち海外広報、技術研修員に対するオリエンテーションとアフターケア、技術協力等の評価は時間、費用、手間との関係から必ずしも十分に業務を遂行できていない状況にある。

②プロジェクトの基盤整備、機材の現地調達、海外広報等の業務は、今後一層増大するものと思われるが、これらの業務を実施するためには、現在の日常業務のすゝめ方を整理することが必要である。

(9) 予算の要求・執行と経理処理

①予算は外務省の指示に基づいて、J I O A が事業費、管理費、出資金を積み上げて、外務省に提出する。外務省は J I O A の積み上げた予算を他の外務省予算と共に大蔵省に提出する。国別援助計画のフレームワークは、外務省や経済企画庁で作成されたこともあるが、予算的裏づけがえられないため、実際に使用されないでいわれている。

②海外事務所長は、従来会計役であったが、昭和54年度から、バンコク、ジャカルタ、マニラの所長は分任契約担当役となり、年度当初に事業費の示達を受け、その範囲内でいつでも契約・支出できるようになった。管理費は3か月毎に送金されている。海外事務所長は、毎月試算表を本部に提出し、3か月毎に決算書を送付する。

③送金は、円からドルに交換して行われ、現地において、ドルから現地通貨に交換されている。予算管理は、経理部と事業部で二重に行われ、手計算で行われるため、正確性に欠けている。コンピューターは一部の計算に使われているが、予算管理にはまだ使用されておらず、昭和55年度～57年度にかけて、予算管理に活用される見込みである。

④現金の渡し切り費は、日当・宿泊料等に限定されている。

(10) 海外事務所員

①海外事務所長は、原則として部長および課長クラスである。但し所長代理ないし所長心得、あるいは駐在員の場合には、課長代理職となっている。

②純粹の本部機構には、現在580人、国内の支部とセンターに157人の予算定員がおり、この両者を加え、日本国にいる職員は737人である。これに対して、本部から海外事務所に派遣されている職員（技術協力関係海外事務所員、移住海外支部員、青年海外協力隊駐在員）は138人である。その他、現地で採用された職員の合計は現地採用定員を含め、217人となっている。

本部（日本国内）職員と海外に派遣されている職員の比率は1：0.19であり、西ドイツのG T Zより大きい、アメリカのA I Dより小さい。本部職員と海外事務所員との総計の比率は、1：0.48となっている。

(11) 海外事務所の派遣職員に対する福利厚生

①派遣職員の賃金は、派遣職員給与規程にしたがって、給与と手当が支給される。共済制度により、医療費の80%を支給すると共に、帰国時の健康診断を無料としている。住宅の借上げ制度は、サウジアラビア、インドネシア、ブラジル国において実施さ

れている。

②派遣前のオリエンテーションは、各事業部との打ち合せのみである。家族に対する派遣前オリエンテーションは存在しない。

(12) 現地採用者の採用条件

①シニアクラークを活用することを考え、当面、バンコク、マニラ、ジャカルタで採用することとしている。今後、どのように本制度を拡充するかが問題である。プロジェクトの調整員を事務所に配置すべしという意見も多い。

②今後は事業費によって臨時のプロジェクト要員ないしはアシスタント、シニアクラークとして現地職員を弾力的に採用する方法も検討に値しよう。

(13) 海外事務所が抱えている問題点

①大使館と海外事務所の業務分担が必ずしも明確にされていないので、事務所によって、異った業務のすゝめ方を行っている。

②本部において、事業面で海外事務所を統括する機能と仕組みが弱体である。

③海外事務所は、事務手続きや面会等のアレンジメントに追われ、技術協力を効果的に実施するための内容・機能について本部を誘導する目、耳の役割を果たしていない。

附録 I. 調査の概要

調査日程と調査対象機関および面会者

昭和54年10月21日 - 11月14日

日 程	訪 問 地	調査機関及びその他の訪問先	面 会 者
10月22日(月)	米国 (ニューヨーク)	午前 国連日本政府代表部 UNICEF本部	堀内参事官 和気職員
		午後 UNDP本部 UNDP本部	北谷職員 瓜生職員
10月23日(火)	(ニューヨーク)	午前 UNICEF本部	和気職員 立石職員
		午後 UNICEF本部	和気職員
10月24日(水)	ニューヨークから ワシントンへ移動	午後 在米日本国大使館	西村書記官
10月25日(木)	(ワシントン)	午前 EDI 主任講師 AID 政策立案・プログラムレビュー課	MR. JACK L. UPPER MR. BARRY SIDMAN
		午後 AID 開発情報ユニット 財務部長 # 課長 人事部次長	MRS. LIDA L. ALLEN MR. DOUGLAS STAFFORD MR. ROBERT BERRETT MR. RICHARD PARSONS
10月26日(金)	(ワシントン)	午前 EDI 主任講師 AID 財務課長 アジア局タイ班長	MR. JACK L. UPPER MR. ROBERT BERRETT MR. ROBERT TAYLOR
		午後 AID 管理分析課長 EDI 所長 主任講師 在米日本国大使館	MR. RICHARD F. CALHOUN MS. CATHY SMITH MR. AJIT MOZOOMDAR (DIRECTOR) MR. JACK L. UPPER 西村書記官
10月27日(土)	ワシントンから		
10月28日(日)	ベルリンへ移動	(資料整理)	

日 程	訪 問 地	調査機関及びその他の訪問先	面 会 者
10月29日(月)	西 独 (ベルリン)	午前	在ベルリン日本国総領事館 鈴木領事
		午後	DSE事務局長 MR・M. WODRICH (DIRECTOR) DIE研究員 MR. BURGHARD CLAUS
10月30日(火)	(ボン) (パッドホーネフ)	午前	在西独日本国大使館 溝口書記官
		午後	DSEオリエンテーション センター MR. CLAJUS
10月31日(水)	(フランクフルト)	午前	GTZ本部 MR. MICHAEL GÖBEL
		午後	GTZ本部 MR. MANFRED LEUPOLT MR. KAIL LUDUIS MR. GÜNTER W JESCHKE
11月 1日(木)	(フランクフルト)	午前	GTZ本部 MR. MICHAEL GÖBEL MR. MANFRED LEUPOLT
		午後	GTZ本部 MR. MANFRED LEUPOLT DR. HELMUT SINN
11月 2日(金)	(フランクフルト)		(資料整理)
11月 3日(土)	フランクフルトから		(資料整理)
11月 4日(日)	ナイロビへ移動		
11月 5日(月)	ケニア (ナイロビ)	午前	在ケニア日本国大使館 事業団ナイロビ事務所 熊谷書記官 岡部所長
		午後	UNICEF ナイロビ事務所 MR. JAMES A. MARSHALL
11月 6日(火)	(ナイロビ)	午前	VILLAGE TECH- NOLOGY UNIT (UNICEF) 在ケニアドイツ大使館 DR. KARL GERHARD DILG
		午後	GTZ事務所 DR. JORN C. FITTER
11月 7日(水)	ナイロビから		
11月 8日(木)	バンコクへ移動		
11月 9日(金)	タイ (バンコク)	午前	UNDPバンコク事務所 USAIDバンコク事務所 MR. N. S. SUBBARAMAN MR. BRUCE J. ODELL
		午後	ISI (家具プロジェクト)

日 程	訪 問 地	調査機関及びその他の訪問先		面 会 者
11月10日(土) 11月11日(日)	(バンコク)		(資料整理)	
11月12日(月)	(バンコク)	午前	在タイ英国大使館 ODM	MR. P. A. BEARPARK MR. RICHARD MANNING
		午後	UNICEF バンコク事務所 在タイ日本国大使館	MR. R. M. WYCOCO 秋口書記官
11月13日(火)	(バンコク)	午前	(資料整理)	
		午後	USAIDバンコク事務所 在タイ日本国大使館	MR. BRUCE J. ODELL 湯下参事官
11月14日	バンコク発 帰 国			

II. 資料

1. 先進諸国、国際機関の海外事務所の実態一覧表

組織について

(注については、表1参照)

		アメリカ	ドイツ	イギリス	国際機関	国際機関	日本	
		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A	
事業概要 1978	予算規模	2,276.3百万ドル	378百万ドル (1978年新規)	1,362百万ドル (1977/78年)	555百万ドル	211百万ドル	220百万ドル	
	資金協力	○	×	○	×	×	×	
	技術協力	○	○ (除研修員)	○	○	○	○	
	無償協力	○	×	○	○	○	△ (促進業務)	
	有償協力	○	○	×	×	×	×	
	投融资	×	×	×	×	×	○	
	その他	国際機関への拠出金		国際機関への拠出金、研究開発		Greeting Cardの作成・販売	ボランティア、移住、専門家養成確保	
海外事務所の地位	海外事務所の数	58か国 (含6か国→大使館のセクションとなっている)	5か国 (この他、未公認のインドネシア7事務所がある。)	5か国 (Regional Officeで近隣の10か国程度をカバーしている)	109か国 (連絡事務所を含むと124か国)	64か国 (このうち、3か国はRegional Officeとなっている。)	34か国 (47事務所 - 1人駐在員を含む)	
	設立の根拠	(1950~1960年代に設立) 2国間の基本協定 (例、米タイ経済技術協力協定)	2国間のプロジェクト協力協定に付記してある。	非公式の外交的交換文書 (Informal Diplomatic Exchange)	標準基本協定	基本協定 (UNICEFと当該国間)	交換公文か口上書	
	地位	Foreign Service Reserve 大使の傘下における実施ミッション	調整員(Coordinators)という身分であり、専門家扱いとなっている。	所長 - 参事官(大使館の) 所員 - 大使館の技術スタッフ	国際機関 (準外交官)	国際機関 (準外交官)	JICA事務所として認められている場合と、専門家調整員の場合がある。	
	事務所の地位	事務員に対する特権・免除	準外交官のみ	専門家と同じ	大使館の技術スタッフとしての外交官に準じた特権	所長、所長代理に対し外交特権 (その他は準外交官扱)	UNのConvention of the Privileges & Immunitiesに示されている。 (法的保護、輸入品免税等)	一般の技術協力専門家並み
	設置の場所	大使館内のあるところと独立しているところと両方ある。 (例、タイ→独立)	大使館内と独立しているものもある。 (ケニアは独立)	独立している(但し、タイは大使館内にある)	国連グループの機関と同居が多いが独立もある。 独立の通信設備をもっている。	UNDPの国連機関と同居か又は独立	大使館内の場合と独立している場合とある。	
	通信設備	大使館とShareしている。	大使館とShareしているものと、独立の電話をもっているものもある。	独立の通信設備を有し、ODAと直接交信している。機密事項については大使館を活用	独立の通信設備をもっている。	Telex, Telephoneを持っている。UNグループでShareしていることもある。	大使館の設備を利用するものと独立して設備を有するものがある。	
	事務所設置を交渉する機関	外務省(大使館)とAID	経済協力省と大使館	ロンドンのODA	本部の人を派遣するか、兼任国の人を派遣する。	当初は近隣諸国にあるRegional OfficeのDirectorが交渉する。	大使館	

		U S A I D		G T Z		O D A		U N D P	U N I C E F	J I	C A
		大使館	海外事務所	大使館	海外事務所	大使館	海外事務所			大使館	海外事務所
大使館 と 海外 事務所 の 業務 分担	技協政策 立案に資する 資料の収集	×	○ CDSS	○	△ 大使館のため に収集する	○	○	○ 国別計画	○ 現状分析 国別計画	○	△
	要請案件 の背景等 の調査	×	○ Project Identifi- cation Documents (PID) Project Paper (PP)	○	△ 大使館の指示 のもとに実施	○ 情報収集	○ 専門的評価	○ プロジェクト・プロポーザル 制約条件の分析	○ プロジェクト・プロポーザル 制約条件の分析	○	○
	技協実施の ための公式書 類の署名授受	△ Protocol 大使がAIDに 頼まれてプロジェ クト協定に署名	○ プロジェクト協 定の準備および 署名	○	×	○ 全てをとり 扱う	△ 要請の窓口と なっているこ ともある	○ 援助の基本リストを本部経由で 理事会に提出	○ 援助の基本リストを本部経由で 理事会に提出	○	×
	技協実施 のための事前 受入準備	×	○ 全面的に担当	×	○ 主たる業務と なっている	○ 全てのlogistics を行う	×	○ 当該国の総務経理担当のナショ ナル・オフィサーが実施	○ 当該国の総務経理担当のナショ ナル・オフィサーが実施	△	○
	技協実施に 関する調整・ 監理・調査・促進	×	○ 全面的に担当	×	△ 調整、折衝 のみ	△ 若干のみ 最終的責任 はある	○ 実質的に担当	○ 全面的に担当	○ 全面的に担当	△	○
	技協に資す る情報資 料の収集	×	○ 全面的に担当	○	○	○	○	○ UN Information Centre を活用する	○ 全面的に担当	○	○
	技協に関 する広報	○ 90% (USIC Aが担当)	△ 10%	○	×	○ 全面的に実施	×	×	○ UN Information Centre に資料を提供する	○ Regional Officeに Infor- mation officer がいて担当	○
海外 事務所 長の権 限	技協をコミット できる金額	5百万ドル(但し、特別に10百 万ドルの場合がある) 物とサービス 借款-制限なし 無償-25万ドル		権限が与えられていない。		年間70万ポンドを限度として経 済技術協力の供与をコミットでき る。		40万ドルまで	1 P P F といつて地域毎にとって ある予備費について若干ある	権限が与えられていない	
	技協の政 策に関する 影響力	強力な影響力を行使 Country Development Strategy Statement (CDSS) Annual Budget Submission (ABS)		影響力はない		強力な影響力を行使 Country Policy Paper の草案を作成する		強力な影響力を行使 Country Program	強力な影響力を行使 Country Program	事務所によって大使館にアドバイ スを行うところがある。	
	本部派遣 の職員に 対する人事権	2年後の移動の勧告 勤務評価 新人雇用の勧告		情報の送付		マネジメントのみ レポートは提出できる。		勤務評定を本部に提出。但し、 首にはできない。	人事考課のレポート 勤務評定 職員の安全確保	報告を口頭で述べる程度	

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
海外 事務所 長の 権限	現地採用 職員に対す る人事権	雇用 解雇 移動	雇用 解雇	雇用 解雇	雇用 解雇	雇用 解雇 National officer = local プロフェッショナルは本部に相談	雇用 解雇
	契約に 署名できる 上限金額	契約担当役がいる所は百万ドルま で。その他の場合は5万ドル〜 25万ドルまで。	管理費の支出に関するもの プロマネの要請があれば、事業 予算の契約も可	契約は本部にて行う	2万ドルまで	大きい事務所で2万ドル 小さい事務所で1万ドルまで。 (1万ドル以下は本部に連絡せ ずともよい)	契約担当役がいるところは、示 達額の範囲 その他は出納のみ
	経理 に関する 責任	予算管理 決算報告 プロジェクト経理報告 予算要求書 (ABS)	管理費の決算報告 プロジェクト・マネージャーの 経理事務の支援	管理費の管理、決算報告	予算管理 決算報告 (毎月と4半期毎) プロジェクト経理報告	予算管理 月毎の決算 プロジェクト経理報告 銀行からの報告書	予算管理 決算報告 (毎月試算表、4半期 毎に決算報告) プロジェクト経理報告
本部に おける	単一課 による総 括管理	単一課は存在しない。	地域課を総務企画部内に設置 (9人)	単一課は存在しない	単一課は存在しない。	単一課は存在しない	総務課が統括。但し、事業につ いては、個別事業部が所管して いる。
	地域部 局による活 動の管理	地域局の中に国別担当、政策担当 プログラム担当がおかれている。	なし	地域局の国別担当が事業関係を 管理する。	地域局の国別担当が事業関係を 管理する。	プログラムについては地域部が おかれている。	なし
海外事 務所の 管理	個別の課 による間接 部門の管理	人事、経理、プログラムマネジメ ント (調達、派遣、研修受入手続 き等)、政策部門	なし	人事・経理 援助政策部門	人事、経理、総務部門	人事、経理、調達、情報部門	人事、経理、総務部門
	海外事務所 管理の 特色	AIDは現地のミッションが計画 立案、実施、監理、評価を主導す る現地主義をとっているが、本部 において3段階の審査機能をもっ ている。(地域局、調整局、監査) 現地主導型	海外事務所はプロジェクトに付 ずいして設置されており、手続 きの業務を主として担当してい る。このため、本部では単一課 で統括している。 本国主導型	ODAのRegional office は、事業の計画・監理をあまり やっていないため、本部の目・ 耳的な役割を果し、地域局に直 結している。 現地補完型	UNDPは援助計画を現地主義 にもとづいて実施している。本 部は、これらを統括する程度の 管理となっている。 現地主導型	UNICEFは現地主義にもと づき、機敏な活動を可能にする 最大限の権限を事務所に与え 本部の管理はシンプルな形をと っている。 現地主導型	海外事務所を総務課が統括して いるが、管理業務について担当 する程度で、国別に事業を統括 する機能が存在しない。 本国主導型
技術協 力政策 立案に 対する 参加	国別現状 分析報告 書の作成	Country Development Strategy Statement (国別開発戦略書)	作成しない (BMZが行う)	Country Policy Paper (国別政策書)に叙述	MultiとBiの援助をもうら した“開発援助年報”を国別に作 成し、社会・経済分析を含める。	Situation Analysis Report (現状分析報告書)、当該国の研 究機関に委託する部分もある。	作成しない
	国別政策 ペーパーの 作成	上記CDS Sに叙述	作成しない (BMZが行う)	Country Policy Paper を作成する。	Country Policyは相手国が 担当し、Sector分析をUND Pが他の実施機関と共同で行う	Recommendation for UNICEF Assistance (ユニセフの援助に対する勧告)	作成しない

活動について

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
技術協力政策立案に対する参加	国別援助プログラムの作成	プログラムはCDSSにカバーされているが、個別のプロジェクトプロポーザル段階のものもある。	作成しない (BMZが行う)	4年間のRolling Planを国別に作成している。最初の2年はプロジェクト、残り2年は金額のみ。	国別計画を作成する。 Policies & Procedures Manualに方法が提示されている。	国別計画を作成する。 (要領はPRO-25と図式を参照)	作成しない
	その他の文書の作成	セクター別の分析 ABS(国別援助プログラムを予算化したもの)	なし		本部からofficerが質問事項を送って報告させる。	外国援助のレビュー 年次報告 ユニセフの援助のレビュー	月報ないし4半期毎の業務報告 年1回、所長会議の際に業務総括報告
プロジェクトの発掘・形成の方法	海外事務所職員による発掘・形成	広範に実施している。	事務所は行わないが、プロジェクト・チームが行っている。 将来の業務となる。	広範に実施している。	広範に実施している。	広範に実施している。	1~2の事務所がインフォーマルに行っている程度 (大使館が主として実施)
	共同して作業する機関	相手国政府機関の職員 コンサルタントの使用 二国間・国際機関とのjointはスロー	なし	相手国政府機関の職員 バングラ、スリランカでは他の国と一語にやっている。	相手国政府機関 二国間援助機関 他の国際機関	相手国政府機関の職員 国際機関と協力 コンサルタントを使用する。	-
	LDCの政府に対するコンサルテーション	広範に実施している。但し、国によっては、それ程やっていない国もある。	殆んど行わない。	広範に実施している。	広範に実施している。	広範に実施している。	要請の出し方、受け入れやすい形態等についてのアドバイスを行う。
	その他の手法・留意事項	インフォーマルなGive-and-Takeのやり方で相手国政府と実施				プロジェクトの書類(Project Documents)は相手国の形式と反発しないようにする。(カウンターパートのお金やスタッフがつきやすい。)	
技術協力プログラムの管理手法	プロジェクトマネージャー業務範囲	General guidelineがある。 プロジェクトの概念作り、プロジェクトペーパーの作成、実施計画の作成あるいは管理、評価とサイト訪問(モニタリング)、相手国政府との交渉等	規律の維持(含勤務評価) 業務管理 予算管理 旅行・休日の決定 連絡・報告(本部との)	個別に作成する。 6か月毎にProgress Reportに提出させる。	プロジェクト・マネージャーのマニュアルがFAO等にあるが、RRとの関係はまだ明確にされていない。	通常プロジェクト・マネージャーは相手国政府の役人とする。	プロジェクトの総括責任 日本人専門家チームの管理 業務報告、年次報告
	援助機関からの調整員の派遣	USAIDの当該国ミッションの担当が任に当る。	派遣しない。	派遣しない。	派遣しない。Asst. RRがプログラム・オフィサーが担当する	UNICEFのオフィスのプログラムオフィサーか、プロジェクトオフィサー(現地人)が任に当る	派遣している。 (約1/3)
	目標管理システムの導入	Logical Frameworkとして実施中	これから実施しようと考え、試作している。	実施していない。	Country Program Managementとして実施中 担当は本部。	AIDのLogical Frameworkを導入し、モニタリングによって動向を評価する。	公式には導入していないが、若干の試みがある。

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
技術協力プログラム の管理手法	プログラム の評価に関する事務所の責任	一部の責任をもつが、本部の評価担当部が大半の責任をもつ。 議会からの圧力が大きい。	責任はない。	一部の責任をもつ 本部、大使館、Regional officeの3者で評価を行う	一部の責任をもつ。 FAO等の実施機関が大きな責任をもつ	大きな責任をもっているが、評価に当って、大学や研究所といった第3者を参加させる。	責任を有することに建前上なっているが、実態上はできていない。
海外 事務所 の日常 業務の 種類 と内容	本部派遣の調査団に対する支援	○	○	○(内容について) 手続きは大使館がする	○	○ Field officerのinvitationで実施	○
	派遣専門家に対する支援	○	○	○(内容について) 手続きは大使館がする	○	○	○
	研修員に対する事前の 手続と相談	○	○	× British Councilが担当	○	○	○
	供与機材の受け渡し 促進手続	○ (時々)	○	× Crown Agentsが担当	○	○	○
	第3国研修の実施・管理	○ (時々)	× (DSEが担当)	× British Councilが担当	○	○	○
	技術プロジェクトの 監視と評価	○ (モニタリングの実施)	×	△ 監理を一部実施	△ エバリュエーションはモニタリング程度	○ モニタリングの実施。但し、 評価の部分はまだ弱い	△ (評価については充分実施していない)
	研究協力プロジェクトの 推進と管理	まれ △(Rarely) (本部の開発支援局が実施)	×	大使館British Councilが担当 △ 少しだけ実施	○	○ 3,000ドル~10万ドル位までの cash assistance - プログラム 予算の20%	△ (充分実施していない)
	技術協力に有益な 情報の収集	○	△ (少し)	○	○	○	△ (体系的に実施していない)
技術協力プロジェクトに 関する広報	△ (国により違いあり。 USICAが実施)	×	× 大使館が担当	× UN Information Centre に資料を提供する	○ Regional officeの Information officerが 担当	△ (充分実施していない)	

予算・経理について

	U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
予算要求案の作成方法	C D S Sにもとづいて、各事務所が当該国への援助額を示した予算書を本部に提出する。	毎年、プロジェクトを1件毎にB M Zとコストをベースにした契約を結ぶ。契約は事業費+間接費(5.5%)+リスク(1%)	海外事務所が作成するCountry Policy Paperにもとづいて、国別援助枠を設定した予算書を本部で作成する。	国別計画をもとに援助計画を本部でまとめて、Boardに提出し承認をうける。	国別計画をもとにBasic Assistance Listを国別に作成し、これを本部でまとめてBoardに提出して承認をうける	セクター別の単年度事業費を積み上げた概算案を本部で作成し外務省に提出する。外務省がこれを吟味し、最終案を大蔵省に提出する。
国別援助額の設定	A I Dが作成する	B M Zが作成する	O D Aが作成する	U N D Pが作成する	U N I C E Fが作成する	政府は作成しない
海外事務所に対する経理処理の手順	プログラムの予算は、アメリカの銀行を使って処理する。 20種類の用途の異った予算管理がある。 管理費は、大使館の口座に送金する。 毎月決算報告を行う。 管理費の年度繰越しはできない。	G T Zがドイツの銀行を介してL/Cを発行してもらい、このL/Cをプロジェクト・マネジャーに送付する。P.M.はこれをもとに小切手を切って、現地通貨をえる。 4半期毎に必要な資金計画を本部に送付する。 送金依頼による送金も可能	事務所は管理費支出の年次計画を提出する。 これをもとに3か月毎に所要資金計画を提出する。 本部は大使館の口座に送金する 3か月毎に決算報告 予算総額を越えない限り流用は可能	U N D Pが毎月、現地通貨(対ドル)の交換レートを決め、これにもとづいて送金 支払いは殆んど小切手で行う。 Loss & Gain Accountを作り、為替交換の利益と損失のバランスを精算する。	U N D Pと同じシステムで送金する。 プロジェクトにコード番号がついており、全ての支出は本部のコンピューターに記録される。 毎月支出の決算を本部に送付する。	契約担当役がいる場合は、示達を行い、送金要求に応じて送金する。 管理費は3か月毎に送金する。 毎月試算表、4半期毎に決算書を本部に送付する。
送金に使用する通貨	U S ドル(\$)	ドイツ・マルク(DM)	イギリス・ポンド(£)	U S ドル(\$)	U S ドル(\$)	U S ドル(\$)
海外事務所長の権限で契約できる金額	Legal officerかContract officerがいれば百万ドルまで。小さなミッションでは25,000ドルまで。	管理費で送金される範囲。小額が多いので特にいくらまでと決めてない。	管理費で送金される範囲 事業費が必要な際は特別に送付してもらおう。 (例、コンサルタントの雇用の際)	2万ドルまで	小額に限定されている。	契約担当役がいる場合は、示達額の範囲。 会計役の場合は、本部から送金された金額の範囲
コンピューターによる予算管理制度	実施中	実施中	実施中	実施中	実施中	実施していない
現金の渡し切り費の運用	契約によってA I Dと相手側とが契約に署名すれば渡し切り可能	極めて少ない。	めったにない。	Petty Cashという小額渡し切りがあるが、めったに使われない。	Cash Assistanceのカテゴリーに指定されている。 例、研修、コンサルタント報酬、フィー等	契約にもとづいた支払いや、旅費のうち日当・宿泊料等に限定

職員について

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
海外事務 所長の 資格	本部にお けるタイトル (地位)	本部の office Director(課長) か Deputy Assistant Admini- strator (部長クラス)	Sub-Divition Head (課 長)クラスで、開発関係で5 ～6年以上の経験者	本部の Assistant Secretary (Grade 4 課長クラス) 大使館の参事官クラス	D1、D2クラス、時々P5も いる。ASGもいるが例外。	D1、P5クラス Regional Office の場合は D2クラス	課長、部長クラス 但調整員の場合は課長代理クラ スもいる。
	職 種	援助行政官、且つ同時にプロフ ェッショナル(エコノミスト) の者が多い(基本的には行政官)	援助関係事務職であるが、プ ロフェッショナルを兼ねるケ ースもある。	援助行政官	援助行政官(プロフェッショナ ルキャリアをもっている者もい る)	プログラムオフィサー出身の援 助行政官(プロフェッショナル スタッフ)が殆んど	援助関係の一般事務職
職 員	注	職員の雇用は Direct Hire と Contract があるが、前者は外国 勤務可の者と一般職がある。	職員の中にライフワーク専門家 を50人確保している。 今後も増やす予定。	職員の中に技術系スタッフを約 80人、研究者を相当程度確保 している。	実施面の業務が少いので行政官 で十分	実施機関であるため、行政官で あり、且つプロフェッショナル の者が多い。	技術系スタッフも若干いるが区 別せずに一般事務職扱いとなっ ている。
本 部	専 門 職 (行 政) (技 術)	501	140	598 (505) (含エコノミスト)(93)	240	183	-
	一 般 職	1768	530	505	357	327	737 (含センター 支部)
	研 究 所			1000			
	小 計	2269	670	2103	597	510	737
海外事務 所	本部派遣の ・ 専 門 職 ・ 一 般 職) 1497) 10	75 — —	465 —	253 —	— 138
	ローカルの 専 門 職	約 400	—	—) 3273	161	—
	ローカルの 一 般 職	約 1600	30	20		980	217
	小 計	3497	40	95	3738	1394	355
	本部雇用職員計	3766	680	2178	1062	763	875
	総 職 員 数	5766	720	2198	4335	1904	1092
	本部・派遣 職員・職員	1:066	1:001	1:004	1:078	1:050	1:019
	本部・海外 職員・事務員	1:154	1:006	1:005	1:626	1:273	1:048
福 厚 利 生	海外派遣手当	基本給の10%プラス住宅手当 ガード手当、医療費等(国別に 違う)	在外賃金体系による。	在外賃金体系による。	海外勤務賃金体系による(国別 に手当等が異なる)	国連のスケールにしたがう。 国によって手当が異なる。	派遣職員給与規程にしたがう。 住宅手当、家族手当、子女教育 手当を支給。

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
海外 事務所 の派遣 職員に 対する 福利・ 厚生	ホーム・リー プ制度	2年に1度 45日を越えない程度 旅行日のPer Diem, 航空賃を 家族分も含めて支給	2年に1度 通常2か月 旅行日のPer Diem, 航空賃を 家族分も含めて支給	18か月に1度 通常2~3か月 家族を含めた航空賃のみ。	2年に1度 1年に30日をとれるので Max. 90日 家族を含めた航空賃のみ	2年に1度 航空賃を家族分含めて支給	2年に1度 航空賃, 旅行日のPer Diem を家族分も含めて支給
	医療 サービス 制度	必要に応じ可能 ホームリーブの際と年度毎の検 診 精密検査 入院	G T Zが2人の医師をかかえて 診療する。 現地では3年に1度位	必要に応じ可能	旅行前, 若い人は2年に1回 40才以上は毎年1回	General service は無料 国際公務員はUNが1/3を補助 する。	共済制度により, 医療費の80% 支給。帰国時の健康診断を無料 とする。
	借上住宅等 の制度	原則としてfree housing (A I Dが住宅の面当をみる。 個人の家具の船積み認めない)	Free Housing が原則 マラウイやキンシャサでは, G T Zが家を建てた。	原則としてfree housing 契約は自分で行う (借上制度はない?)	個人で借りるのが原則。例外的 に住宅を借上げ(インドネシア 等)て提供	インドネシアやブラジルにある	サウジアラビア, インドネシア, ブラジル国において実施
	派遣前の 訓練制度	オリエンテーション 4週間 (国務省のもの) 外国語(現地語)を必ず学ぶ (8週間) その他必要な項目について	3か月の派遣前研修に参加でき る。	なし	なし	特になし	特になし 各事業部との打ち合せのみ
	家族の派遣 前訓練制度	オリエンテーションプログラム の中に家族用のものを入れる。 (離婚の原因となるケースがあるた め)	同上	なし	なし	特になし	特になし
現地 採用者の 採用条件	プロフェッ ショナル・ スタッフ, シニア・クラ ークの活用	有効に活用している。	プロフェッショナル・スタッフ の活用は少い。Senior Clerk は使用している場合がある。	採用していない	RRのもとで人事委員会が開か れて, 採用を検討する。最終的 には本部が承認する。人数は不 明であるが, 相当数採用されて いる模様	ナショナル・オフィサーというタ イトルで現地人のプロフェッショ ナル・スタッフを161人採用し 活用している。	シニア・クラークを採用するこ とになった
	昇給割合	国により事情が異なるが, 平均し て毎年昇給する。	毎年昇給	平均して毎年昇給	国によって異なる	毎年10%程度	原則として毎年昇給
	手当	国の習慣に従う。	なし	なし	UNのfringe Benefit Ruleにもとづく。	語学手当 ドライバーのメリット制	ボーナスの支給(1か月) 社会保険の負担

		U S A I D	G T Z	O D A	U N D P	U N I C E F	J I C A
現地 採用者の 採用条件	サービス	国の習慣に従う 例、医療保険、アメリカの公務 員退職の際の Benefits	なし	医療費の50%を負担している		医療保険 年金制度7%、UNが14%、 計21%もらえる。	なし
	援助機 関本国への 招待	なし	なし	なし	なし	なし	なし
	援助機関 本部の訓練 に参加	必要なこととして実施している	なし	なし	本部にて訓練を行ったり、他の 国に派遣して行方。	ナショナル・オフィサーを訓練 する。(あまり多くない)	なし
	労働組 合の有無	国によって存在しているところ もある。(例、インド?)	なし	なし	Staff Associationが国に よってある。	インドにスタッフの協会がある ケアにもある。	なし
海外 事務所 が抱えて いる問題 点	Project を承認する権限が5 百万ドルまでなので、これを大 きくしてもらいたい。 Data の要求が多く、準備が大変 本部からの訪問者が多すぎる。 (バンコック、1978年に172 人) 本部からの独立性がまだ充分で ない。	プロジェクトの中にオフィスを 設置すると法的地位が不明確 で、信用確保することが難しい 事務所を借りるのも個人名で借 りている。	大きな問題点はないが、専門家 の携行機材を現地で調達できな い。	国別援助計画の大部分が、他の 実施機関によって行われるため これらの実施機関との綿密な連 絡・調整によって、援助計画実 施の整合性保持が課題となっ ている。	International Staff と local プロフェッショナル、 local ノンプロフェッショナル の賃金格差が問題になっている	大使館とJICA事務所の業務 分担が不明確 本部において、海外事務所を統 括する仕組み(機能)が弱体で ある。 事務所が事務的手続き業務に追 われ、技術協力の効果的な実施 を誘導する機能を有していない	

海外事務所の業務量と職員数の比較(1978年度)事例

		U S A I D		G T Z		O D A		U N D P		U N I C E F		J I C A	
		ナイロビ	バンコック	ナイロビ	ナイロビ	バンコック	ナイロビ	バンコック	ナイロビ	バンコック	ナイロビ	バンコック	
援助額 US M\$	域内国 当該国 計	(1979年予算) 18.2 M\$	23 M\$	7.5 M\$	8.4 M\$	17.4 M\$	2.0 M\$	4.5 M\$	5.5 M\$	49.3 M\$	2.8 M\$	13.4 M\$	
海外事務 所がとり 扱う予算	事業費 管理費 計	18.2 M\$	23 M\$	— 0.14 0.14 M\$	— 0.6 0.6 M\$	— 0.5 0.5 M\$	2.0 0.4 2.04 M\$	4.5 0.4 4.9 M\$	5.5 1.6 7.1 M\$	49.3 0.8 50.1 M\$	0 0.03 0.03 M\$	0.4 0.03 0.43 M\$	
専門家 派遣数	域内国 当該国 計	40人	6人	65人	?	?	320人	約200人	15人 ?	?	26人	100人	
研修員 受人数	域内国 当該国 計	71人	(含第3国研修) 600人	DSEが担当 (130人のうち70人がカウンターパート)	British Council が担当	British Council が担当	300人	約300人 この内、外部か らの受入60人	10人 ?	?	30人	284人	
機材 供与額	域内国 当該国 計	未分類	(25%) 5.8 M\$?	?	?	5 M\$	2 M\$	5.6 M\$ (プログラムの80%)	40 M\$ (プログラムの80%)	0.2 M\$	1.3 M\$	
実施中の プロジェクト 件数	域内国 当該国 計	14件	26件	50件	21(資金協力 のみ) 件	100	58件	120件	25件	14件	2件	11件	
海外 事務所の スタッフ	本部から の派遣職員	32人	22人	2人	9人	10人	4人	12人	15人	16人	3人	5人	
	ローカル・ プロフェッ ショナル	12人	20人	0	0	0	20人	0	2人	6人	0	0	
	ローカル 一般職員	45人	55人	9人	9人	4人	39人	40人	60人	53人	3人	5人	
	計	89人	97人	11人	18人	14人	63人	52人	77人	75人	6人	10人	

2. プロジェクト・マネジャーの業務内容事例

Project Manager, UNICEF

JOB DESCRIPTION

OF

MR. M. BALAGHAT ULLAH, JOINT DIRECTOR,
(Ex., Tr., & Spl. Projects), IRDP

- a) In co-operation with UNICEF, Planning Commission, DPHE and other Government and non-Government Agencies responsible for the implementation and development of the MOSTI programme
- b) Responsible for organizing training and motivational activities for the expansion of hand tubewell irrigation
- c) Responsible for expansion of knowledge of farmers about the benefits of nutritious crops and to encourage them to grow and consume such crops
- d) Responsible for publication of posters, pamphlets, booklets, etc. to help develop and expand MOSTI Programme
- e) To ensure availability of MOSTI to small farmers on credit through co-operatives
- f) To remain responsible for supervising all field activities regarding distribution of MOSTI, realisation of money, monitoring all field activities, undertaking survey and evaluation of the programme.
- g) To ensure realisation of money and utilise this in procurement of all MOSTI materials in subsequent years for the continuation of the programme
- h) To maintain separate accounting procedures and make a regular statements available to UNICEF

3. ローカル・プロフェッショナルの業務内容事例

(1) USAID の場合

Personnel Action Request (Local)

(Submit in quadruplicate)

<p>1. <u>Employee's name:</u> Sarauya Chaloryoo (If for recruitment, write vacancy)</p>	<p>2. <u>Organizational Location:</u> Office of Program Planning and Evaluation (Division, Office, Section)</p>
<p>3. <u>Nature of Action Requested:</u> (Specify whether promotion, reassignment, separation, recruitment LWOP, transfer abolishment, etc.) <u>Recruitment to fill</u> vacancy</p>	<p>4. <u>Effective Date Proposed:</u> June 25, 1979</p>
<p>5. <u>Title of Present Position & Grade:</u> (Also show position number, if any) Assistment Program Economist (ESL-10)</p>	<p>6. <u>Proposed Title & Grade:</u> PSN#0672 SEQ#0549 Assistant Program Economist (FSL-10)</p>
<p>7. <u>Name and title of immediate U.S. supervisor requesting this action:</u> Richard R. Brown Director, O/PPE</p>	<p>8. <u>Concurrence Division or Office Chief:</u> Signature _____ Richard R. Brown, Director O/PPE Date: June 19, 1979</p>
<p>Approved: <u>Personnel Officer</u> Patana Manopatana Date _____</p>	<p>Approved: <u>Executive Officer</u> Paul V. Coles, Executive Officer Date June 21, 1979</p>

POSITION DESCRIPTION

1. JOB SUMMARY: (Outline the principal duties and responsibilities of the incumbent, using one sentence for each duty if possible. Check whether duties are outlined in descending order of () level of complexity, (X) time consumed, () sequence of operations.)
- A. The Assistant Program Economist works within the Office of Program Planning and Development (O/PPE) under the general supervision of the Director, O/PPE. However, given the specialized substance of the work

to be performed, the employee will report to the Program Economist for day to day work assignments.

- B. The employee is assigned to serve as a member of several USAID Project Committees and as such is responsible for conducting any economic analysis or inputs that may be required during project design or implementation.
- C. The employee develops and maintains a close professional relationship with appropriate colleagues within the Thai Government, the university community and with other private organizations involved with Thai development to insure that USAID is knowledgeable of and can obtain current, relevant and accurate data on economic and social trends and activities in Thailand.

(See Continuation Sheet)

2. MAJOR DUTIES: (Following the outline established above, describe in some detail the principal steps taken in performing each major duty. Provide factual information in terms of the "how" of specific operations not broad general statements.)

- A. The employee uses his/her professional economic skills to provide economic analysis to support the conceptualization, design, implementation and evaluation of sound USAID projects. Employee must travel with USAID project design teams to field locations to interview potential aid recipients, RTG officials and others to gather data relevant to project design and implementation.
- B. The employee gathers and maintains socio-economic data from such RTG and private organizations as the National Statistical Office, National Economic and Social Development Board, Department of Technical and Economic Cooperation, Bureau of the Budget, Bank of Thailand, Thai universities and research institutes, and other private foundations and organizations working in Thai development.
- C. The employee works closely with the Program Economist in analyzing and interpreting macro economic data, in forecasting economic trends, and in preparing reports which analyze current economic events. These papers must be done in a professional manner so that USAID executives can have solid economic data and analysis at hand when they make decisions pertaining to USAID programs and projects. The employee must develop a thorough understanding of the economic implications of social and political forces at work on USAID-sponsored activities and serves as an economic advisor to the various USAID Project Officers during both design and implementation phases of the projects.

(See Continuation Sheet)

(if more space is required attach supplemental sheet)

3. JOB CONTROLS: (Indicate nature of supervision in terms of scope and extent to assignments, instruction received, degrees of review of work, and extent of authority to make decisions and commitments.)

The employee works under the general supervision of the Director, O/PPE. While the employee will also report to the Program Economist for day to day

work assignments, he or she is expected to exercise a maximum degree of initiative and individual judgment in setting work priorities. The employee has not been granted authority to make commitments on behalf of USAID.

4. QUALIFICATIONS: (Indicate special skills required for performance of job, language proficiency level of education desired, etc.)

The employee must have at least an M.A. in Economics or Agricultural Economics and should have several years of professional work experience. The employee should also have a strong academic background in (or work experience using) the quantitative skills needed for project design and economic analysis. Excellent control of both written and spoken English are essential.

5. CERTIFICATE: (This is to certify that this is a complete and accurate description of this position and that the duties described above are presently being performed or will be performed beginning with the accession of an incumbent.)

Signature of immediate supervisor

1. JOB SUMMARY - Continued:

- D. The employee collaborates closely with the Program Economist in preparing such macro and micro economic studies as may be required by USAID.
- E. The employee collaborates closely with other O/PPE and USAID officers in the development and review of all research proposals submitted for USAID financing.
- F. The employee performs such other special assignments as may be required by the USAID Director, the Director of O/PPE, and/or the Program Economist.

2. MAJOR DUTIES - Continued:

- D. The employee collaborates with others in the USAID to insure that research proposals presented to USAID for possible AID financing are well designed, relevant to the needs of USAID and economically sound.
- E. Given the wide variety of assignments made to O/PPE, the employee must be prepared to perform a wide range of professional tasks some of which will be outside his or her economic specialty and occasionally during non-scheduled work hours.

(2) UNICEF の場合

UNICEF JOB DESCRIPTION

POST TITLE NATIONAL OFFICER		(FOR HEADQUARTERS USE ONLY) Job Number:														
POST LEVEL N. O. A-4	SOURCE OF FUNDING (Check block) <input type="checkbox"/> Administrative Services and Programme Support Budget															
ORGANIZATIONAL UNIT Programme Office	<input type="checkbox"/> Project Funds															
DUTY STATION NAIROBI	<input type="checkbox"/> Sponsored (by whom) _____															
DATE PREPARED December 1977	<input type="checkbox"/> Other (please specify) _____															
PURPOSE OF THE POST Assistant Programme Officer for the Kenya Programme																
ORGANIZATION CHART (Simple diagram showing position of post in structure of organization unit)																
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Regional Director</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Other Regional Services</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Senior Programme Officer</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Asst. Programme Officer</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">World Bank funded Nairobi project and Ministry of Local Government</td> </tr> </table>			Regional Director	Other Regional Services			Senior Programme Officer				Asst. Programme Officer					World Bank funded Nairobi project and Ministry of Local Government
Regional Director	Other Regional Services															
Senior Programme Officer																
Asst. Programme Officer																
	World Bank funded Nairobi project and Ministry of Local Government															
MAJOR DUTIES AND RESPONSIBILITIES (Please list, if possible, in descending order of importance)																
<ol style="list-style-type: none"> 1. Develop, monitor, advise on urban activities and propose a model for support by UNICEF and action by Kenya. 2. Directly responsible for planning, monitoring, implementing consultancy services and preparing Plans of Operation for Day Care, Family Life Training, Urban Activities and other to be decided later. 3. Carry out survey of monitoring/evaluation capabilities and assist with developing future programme, training and curriculum. 4. Work with NGO/UNICEF Water Project. 																

MAJOR DUTIES AND RESPONSIBILITIES (continued)

5. Be available to advise other country officers on urban activities.
6. Kenya Programme officer who is also responsible for women's activities in the other countries of the region, must travel frequently. The Assistant Programme Officer must assume the Programme Officer's responsibilities at those times.
7. Arrange programmes with Ministries and NGO's for the countless visits to Kenya.

REPORTS TO (Please indicate post to which this position reports and the general nature of the supervision: - e.g. "under the supervision of the Programme Officer who provides general guidance only on matters affecting policy or of a precedent nature".)

Senior Programme Officer, who provides general guidance on matters primarily affecting policy.

SUPERVISORY RESPONSIBILITY (List all positions by post title and grade which report directly to the job holder. In addition, state total number of staff supervised.)

Office secretary in absence of Programme Officer.

PERSONAL CONTACTS

- (a) INTERNAL (Indicate those persons by post title within the Organization with whom there is regular contact for the job to be accomplished and show degree of contact by marking against each position listed FREQUENT or OCCASIONAL.)

Finance officers	- frequent
Supply "	- "
CIS "	- Occasional
Admin. "	- Frequent

- (b) EXTERNAL (If the duties of this post involve regular contacts outside the Organization, please indicate the type, level and frequency of the contacts - show frequency by using FREQUENT or OCCASIONAL.)

Ministry of Housing and Social Services - all levels, up to and including Commissioners - Frequent
Ministry of Local Government - all levels up to and including Commissioners - Frequent
Kenya Institute of Adm. - Occasional
NGO's including the chairman - Frequent

WORKING CONDITIONS (Do the duties of this post involve frequent travelling or unusual conditions or is it a normal office-based post?)

Extensive travel within Kenya and expected to do monitoring of UNICEF assisted projects and to assist ministries in technical consultancy capacity.

JOB STATISTICS (Please quote relevant statistics for finances, budgets or fixed assets under the direct control of the job holder.) (State approximate US\$ value.)

Responsible for the expenditure of approximately \$756,000 for the period July 1978 through December 1981 of programme funds.

MINIMUM QUALIFICATION REQUIREMENTS ESSENTIAL TO THIS POST:

Education: Bachelor's Degree

Language(s): English

Specialized Training: Not required

Experience: Programme planning, monitoring, implementation of social services activities and good contacts with Ministries. Ability to develop programmes work well in groups, and have demonstrable leadership experience.

Prepared by: _____

Approved by: _____

Name and Post Title

Name and Post Title

4. ローカル・アドミニストレーションスタッフの事例

(1) USAID の場合

Personnel Action Request (Local)

(Submit in quadruplicate)

<p>1. <u>Employee's name:</u> <u>Opath J. Sirivongse</u> (If for recruitment, write vacancy)</p>	<p>2. <u>Organizational Location:</u> <u>NARC Project</u> (Division, Office, Section)</p>
<p>3. <u>Nature of Action Requested:</u> (Specify whether promotion, reassignment, separation, recruitment LWOP, transfer abolishment, etc.) <u>Revision of Job Description</u></p>	<p>4. <u>Effective Date Proposed:</u> <u>11/19/76</u></p>
<p>5. <u>Title of Present Position & Grade:</u> (Also show position number, if any) PSN #0637 SEQ #0930 <u>Assistant Project Officer, FSL 1/8</u></p>	<p>6. <u>Proposed Title & Grade:</u> <u>Assistant Project Officer</u></p>
<p>7. <u>Name and title of immediate U.S. supervisor requesting this action:</u> <u>Earl N. Goodwin</u> <u>Project Officer</u></p>	<p>8. <u>Concurrence Division or Office Chief:</u> Signature <u>Earl N. Goodwin</u> Date _____</p>
<p>Approved: <u>Personnel Officer</u> Date _____</p>	<p>Approved: <u>Executive Officer</u> Date _____</p>

POSITION DESCRIPTION

1. JOB SUMMARY: (Outline the principal duties and responsibilities of the incumbent, using one sentence for each duty if possible. Check whether duties are outlined in descending order of () level of complexity, () time consumed, () sequence of operations.)
- A. Assists the Project Officers in program planning, negotiations, documentation and implementation for projects in their area of responsibility.
 - B. Represents the Project Officers in negotiations with agencies of the Royal Thai Government concerning proposee projects, changes to existing project and evaluation studies and prepares necessary drafts for the approval of the Project Officers.

-
- C. Assists Project Officers in matters relating to the organization and functions of the Ministries and Departments of the RTG.
- D. Provides advice concerning the application of Thai law to the conduct of government and to contract administration for all elements of the USOM staff when requested.
2. MAJOR DUTIES: (Following the outline established above, describe in some detail the principal steps taken in performing each major duty. Provide factual information in terms of the "how" of specific operations - not broad general statements.)
- (1) Participates in project planning, negotiations, implementation and evaluation.
 - (2) Participates in drafting, coordinating and follow up of project documentation.
 - (3) Coordinates project actions with concerned USG offices and RTG agencies.
 - (4) Assists in monitoring and evaluation of project implementation.
 - (5) Maintains project statistical and analytical records required for project monitoring, implementation and reporting.
 - (6) Presents information and briefings on RTG organization, functions and Local Government Administration.
 - (7) Provides information and advice concerning RTG laws and regulations.
 - (8) Serves as Project Officer during his absence.

(if more space is required attach supplemental sheet)

3. JOB CONTROLS: (Indicate nature of supervision in terms of scope and extent to assignments, instruction received, degrees of review of work, and extent of authority to make decisions and commitments.)

Under the supervision of the Project Officer, the incumbent will operate with wide latitude for independent action and personal initiative.

4. QUALIFICATIONS: (Indicate special skills required for performance of job, language proficiency level of education desired, etc.)

Bachelor Degree in Law or Public Administration. Fluent in Thai and English, both written and spoken.

-
5. CERTIFICATE: (This is to certify that this is a complete and accurate description of this position and that the duties described above are presently being performed or will be performed beginning with the accession of an incumbent.)

Opath J. Sirivongse

Earl N. Goodwin

Signature of immediate supervisor

Qualifications

Able to use Selectric typewriter which requires specific skill.

(2) UNICEF の場合

A. Project Officer

UNICEF JOB DESCRIPTION

POST TITLE Project Officer (Rural Water Supply)	(FOR HEADQUARTERS USE ONLY) Job Number:
POST LEVEL P-4	<input type="checkbox"/> SOURCE OF FUNDING (Check block) Administrative Services and Programme Support Budget
ORGANIZATIONAL UNIT EARO, Nairobi	<input checked="" type="checkbox"/> Project Funds <input type="checkbox"/> Sponsored (by whom) _____
DUTY STATION BUJUMBURA, BURUNDI	<input type="checkbox"/> Other (please specify) _____
DATE PREPARED JUNE 1978	
PURPOSE OF THE POST - to evaluate the rural water situation and formulate feasible proposals for future projects. - to assist government officials in organizing and implementing rural water schemes. - to monitor and evaluate the water projects.	
ORGANIZATION CHART (Simple diagram showing position of post in structure of organizational unit) <pre>graph TD RD[Regional Director] --- PO1[Programme Officer] RD --- PO2[Prog. Officer] RD --- PO3[Programme Officer] PO1 --- L1[L. Office Burundi] PO1 --- L2[L.O.] PO1 --- L3[L.O.] PO1 --- L4[L.O.] L1 --- POC[Project Officer (Rural Water Supply)]</pre>	
MAJOR DUTIES AND RESPONSIBILITIES (Please list, if possible, in descending order of importance) 1. Assist government officials to design and implement rural water supply projects in Burundi: 1) protection of small springs, 2) construction and rehabilitation of gravity schemes for	

MAJOR DUTIES AND RESPONSIBILITIES (continued)

- providing water to dispensaries and health centres, iii) construction of cisterns at health centres and dispensaries for collecting rain water.
2. Assist government officials in the organization and management of such projects (arranging for supplies, transportation of labour and material, recruitment and training of labourers, control of supplies and finances, preparation of budgets and the timely call-forward of supplies and cash assistance).
 3. Assist in organizing and training technicians to maintain the water schemes.
 4. Assist the PSC Officer to launch national campaigns for sanitary education and sensitization of the population for voluntary participation in the project.
 5. In collaboration with government officials, assess the present water supply situation in the rural areas, establish the water supply requirement and draw up recommendations for low-cost water supply schemes.

REPORTS TO (Please indicate post to which this position reports and the general nature of the supervision:- e.g. "under the supervision of the Programme Officer who provides general guidance only on matters affecting policy or of a precedent nature".)

Under the supervision of the Programme Officer for Burundi who provides general guidance only on matters affecting policy or of a precedent nature.

SUPERVISORY RESPONSIBILITY (List all positions by post title and grade which report directly to the job holder. In addition, state total number of staff supervised.)

1. Four field officers (UN experts)
2. Clerical and technical staff working under his direction: secretary, storekeeper, surveyor, mechanics, draftsmen, etc.

PERSONAL CONTACTS

(a) INTERNAL (Indicate those persons by post title within the Organization with whom there is regular contact for the job to be accomplished and show degree of contact by marking against each position listed FREQUENT or OCCASIONAL.)

Field Officers (daily)	} Programme Officer (Francophone) Liaison Officer, Burundi Chief, Supply Section Chief, Admin & Finance	} Fre- quent
Clerical & technical staff		

Regional Director (occasional)

PERSONAL CONTACTS

- (b) EXTERNAL (If the duties of this post involve regular contacts outside the Organization, please indicate the type, level and frequency of the contacts - show frequency by using FREQUENT or OCCASIONAL.)

Government counterpart - daily
Government officials - frequent to occasional
UNDP & other UN
organization officials - occasional

WORKING CONDITIONS (Do the duties of this post involve frequent travelling or unusual conditions or is it a normal office-based post?)

Office and field work : 50 -50% of the time

JOB STATISTICS (Please quote relevant statistics for finances, budgets or fixed assets under the direct control of the job holder.)
(State approximate US\$ value.)

Vehicles : \$60,000
Store stocks : \$100,000
Annual budget : \$1,500,000

MINIMUM QUALIFICATION REQUIREMENT ESSENTIAL TO THIS POST:

Education: University degree geology or engineering

Language(s): French and English

Specialized Training: Special training in water problems, organization abilities, able to establish contact with government officials at all levels down to the population.

Experience: Minimum 4 years in matter related to water resources evaluations, design of water schemes.

Prepared by: Ms. S. Prosper
Programme Officer

Approved by: Ms. A. Gindy
Regional Director

Name and Post Title

Name and Post Title

B. Program Officer (National Staff)

JOB DESCRIPTION

NAME : ZAHIRUL KARIM
FUNCTIONAL TITLE : ASSISTANT PROGRAMME OFFICER
UNICEF, DACCA
PRESENT LEVEL : NOB-VI
SECTION/DUTY STATION : WATER SECTION/DACCA
EFFECTIVE DATE OF PRESENT
JOB DESCRIPTION : 2 JANUARY 1976

DUTIES AND RESPONSIBILITIES:

1. Responsible for overall development of the hand tubewell irrigation programme
2. Responsible for providing technical expertise on problems relating to irrigation programme of UNICEF-Bangladesh
3. Responsible along with other Water and Nutrition Section staff for the expansion of the handpump irrigation methods to new crops and new areas
4. Responsible for co-operating with Government Agencies and Voluntary Agencies involved with handpump tubewell irrigation programme
5. Responsible for supervising field activities (in planning, implementation and evaluation) and carry out field surveys as necessary.
6. Responsible for arranging and conducting training programmes for Government staff to help improve their technical and nutritional knowledge of the MOSTI Programme
7. Responsible for getting posters, pamphlets, booklets, on tubewell availability, operation, maintenance, crop diversification, crop nutrition, health education, etc.
8. Responsible along with other Water Section staff on the organizational problems relating to the irrigation programme
9. To investigate, field test and help improve manual irrigation tubewell components most suited to the social, economic and technical circumstances of Bangladesh

Other Duties:

In addition to the responsibilities in the Manually Operated Shallow Tubewell for Irrigation Programme, responsible for working in the Drinking Water Programme as and when necessary, particularly in survey, evaluation and staff recruitment.

Sd.- Z. Karim

Sd/- John D. Skoda

Signature of staff member

Signature of Supervisor

Date: 8 October, 1977

Date: 25/10/77

JICA

0
3
P
LIP