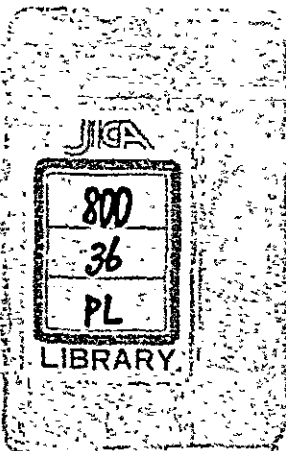


専門家派遣  
前研修資料

# 1976年度AID職員研修計画

昭和51年3月

国際協力事業団



國際協力事業團	
受付 月日 54.4.27 84.5.27	800
登録No. 06213	36分 1/2

目 次

はじめに .....	1
MD (Manpower Development Division)が各組織 (bureaus, offices), 管理職, 職員にサービスを提供しうる主要3分野	
管理開発プログラム .....	3
○管理職に対してより広範な任務を実行しうるための技術, 能力の向上を目的とする一連の研修コースおよびセミナー	
○USAID駐在員およびAIDワシントン本部用 管理開発特設プログラム	
専門職および幹部開発プログラム .....	5
○幹部および専門職に対する研修および再研修, 経歴開発を 行ないコース, セミナー, 研究奨学金を含む。プログラム は, 3例, 研究プログラム, 実習生プログラム, 上級進級 プログラム, 勤務時間後研修, 業務に関連のある短期研修, 長期研修, USAIDの外国籍職員の研修	
業務研修プログラム .....	9
○オリエンテーション, 語学研修, 事務技術・通信に関する 職能コース, AIDの手続きの特定面に関するさまざまな セミナー, コースおよび研究会	
組織開発プログラム .....	13
○行動科学の方法を用いて, 組織における人間管理の問題と 環境の変化にともなう組織への要求に対処するためのコン サルタント・サービス	
開発研究プログラム .....	14
○上級開発職員に対する研修で 現在の開発に必要とされる 新しい技術と手法を含む	

JICA LIBRARY



1035531C13

アセスメント/評価, サービス .....	14
○研修の必要性とプログラムに対する評価, 研修計画のための のカウンセリング, 新しい研修プログラム開発, 人事管理 経歴プログラム, Office of Personnel and Manpower の活 動に関する A I D 内部への情報	
研修コースのスケジュール .....	16
開発研究プログラム = DSP ( 祥報 ) .....	21

## はじめに

人材開発部はサービス機関であって、この案内書で示されている研修課目以外にも、特定の必要を満たしうるコース、会議、セミナーおよび研究集会を設定・提供することができます。また個人に対する経歴開発のための相談や指導を行っており、さらに組織開発サービスによって特殊な組織問題の解決についても尽力できるでしょう。より詳しい情報について知りたい場合には、管理者や監督者は目次に記されているプログラム・マネジャーを訪れ、相談することができます。

以下に示される研修課目に関しては、管理開発用、少数者用、上級進級用といった具合に、明白な目的がありますが、これらはすべてGS-1, FS-10 から最上級までのAID 職員の職業上の、また人間的な成長を育成することを目的としてきております。自分が適していると思われるコース、セミナー、プログラムを申請することをおすすめします。

AID 本部で勤務中のGS 職員およびFS 職員は、頁の左に記されているMD プロジェクト・マネジャーの電話番号をよびだせば、特定のコースやサービスについてもより詳しい情報を得られます。コースを申請する場合には、研修願書(4-299号)を、監督、研修コーディネイターを通じて人材開発局、ポンボニオ・プラザ479号室まで提出して下さい。語学研修コースを申請する場合には、願書(4-470号)を語学研修局、ポンボニオ・プラザ459号室に提出して下さい。

海外駐在のFS 職員は、MD プロジェクト・マネジャーからより詳しい情報を得ることができ、また、海外サービス人事課宛に申請書(4-299号)を提出することもできます。

Office of Personnel and Manpower Director H.B. HOPKINS

(註) GS は内勤専門職

FS は外国勤務専門職

OPM はアメリカ合衆国国務省国際開発局 Man Power Development Division に属する。

## 人材開発部 (MD)

人材開発部がAID事務局およびその管理者、各職員に行なうサービスは3つの主要な領域に分かれています。

1. 研修および開発のためのプログラムには新規採用者(内勤員、海外勤務者、他局からの出向者、契約派遣者)に対するオリエンテーション、海外任務やAIDワシントン本部勤務者の業務上の再調整のための語学研修、管理開発プログラム、専門開発プログラム、潜在能力を開発し、活動の質を高めるための経歴・管理職開発プログラム、AIDの再組織や開発援助における役割の変化についての対応、将来の人材の必要性および少数者のための実習プログラム、上級進級のためのオン・ザ・ジョブおよび研究的プログラム、さらに専門職および事務職の双方に対して組まれている広範な業務関係のコース、セミナー、研究会が含まれます。

バージニア州、ロスリンのMD研修センターで行なわれる定期研修に加えて、さらに国家公務員人事院、農務省大学院、その他の政府諸機関および地方大学において、文字通り何百という、業務のための研修が行なわれており、MDはそれらの中から、求めに応じて業務に関係のある適切な方策を見つけ出すことができます。

新職員に対するオリエンテーションは国会公務員と海外駐在員に対して常時行なわれますが、各職場は各開発プログラム志望者の指名については責任を持たなければなりません。また各職員も上司と話し合いのうえ、個人的に申請を行なうことができます。

語学研修は、語学能力を必要とする任務(海外サービス、他の政府機関からの出向、契約派遣者)につく全職員が受けなければなりません。

2. 組織開発プログラムは、AID本部および海外ミッションに対し、組織上の変化にともなり、また海外環境における人間関係管理について、行動科学的手法を用いて問題解決のためのサービスを提供するものです。

3. アセスメント/評価サービスは特別研修(国際開発実習プログラム、プロジェクト・ストライド、海外サービス・スタッフ・プログラム)をうける志願者の評価、また現在実施されているコースやセミナーの再検討および新しいプログラ

ムの検討のために、各職場で必要とされるデータの収集を行なっています。さらに、AIDの管理職開発プログラムの実施と運営を責任をもって行ない、研修および研修の長期計画についても相談にのり、人材開発局の研修、サービス、手続き、計画、活動に関する情報を各機関を通じて流しています。

### 管理開発プログラム

管理開発プログラムは、管理者や監督者が組織の目的を達成するために必要なリーダーシップの技術や方法、型を、利用しうる手段を効果的に使用して開発できるよう一連のコース、セミナーからなっています。これらのコースは相互に関係しており、それらが一体となって組織の内部管理に全体的アプローチを行ないます。

監督者向け人事管理＝AIDの人事管理制度についての認識を深めるための4日間コースで、全監督者・管理者が対象。成績昇進、雇用の機会均等、労使関係、職階制、人事関係および報償制度の領域に重点がおかれています。全監督者の必修課題でもあります。

上級管理セミナー＝管理・監督者を実際に経験したことのある上・中級の幹部に対する6時間のセミナー。さまざまな管理上の理論、技術、作戦を、政府管理部門用に統合することがねらいです。内容は、コミュニケーション、計画立案、問題解決、意思決定、人間関係、目的別管理が中心となっています。

プロジェクト管理セミナー プロジェクト担当の現場職員用1～2週コース。その目的は、1) システム・アナリシス、部門分析、クリティカル・パス・アナリシス、統計的シミュレーションといった技術を身につけること、2) プロジェクトの選択、設計、評価に関する原則を把握すること、3) プロジェクト管理についてのAID政策の展開についての理解、4) プロジェクトのさまざまな局面および状況におけるプロジェクト担当者の役割の変化について認識すること、です。

本セミナーはプロジェクトが成功するために必要なさまざまな要素、すなわち、受入国政府、他の援助国、契約者、AIDの他の部局などをうまくまとめあげ、しかもそれにより援助受入国がイニシアティブを取れるような形をもっていく責任があるということを参加者に十分認識させるためのものです。

本セミナーは、当初は、アフリカ地域の現場担当者を対象としていたのですが、全地域ならびにAIDワシントン本部の職員にも適するよう手直しされています。

プログラム設計および管理セミナー — 1週間コースで年4回行なわれます。

AIDの計画・実施・評価システムをよりよく理解することによって、プログラム設計および管理能力を向上させることがねらいです。AID開発活動の計画・実施・評価にたずさわった経験のある職員向きです。

プログラム設計および評価セミナー — 駐在ミッションの課長級、プログラムや契約チームのチーフ、プログラム担当者、評価担当者、AIDワシントン本部事務局職員、国際組織もしくは他国の評価スタッフ、および上記以外のプログラム設計および管理担当者向き。期間は1週間で年4回行なわれ、AIDプロジェクトの設計および評価に関する考え方や技術についての上級レベルのセミナーです。

特設プログラム (Custom Built) — USAID 海外ミッション、またはAIDワシントン本部事務局の要求によって、管理開発プログラムは、特定の要請を満たすためにしばしば手直しされたり、必要に応じて新しいプログラムが設けられます。以下に示すものは、あくまでも例であって、プログラムの種類を限定するものではありません。

(a) 協力管理のためのセミナー — 上級管理セミナーをモデルとし、ミッション滞在国の文化や環境に合うように手直しされており、開発途上国での経験にもとづいた講義やケース・スタディが行なわれます。期間は5～8日で、内容はコミュニケーション、計画立案、問題解決、意思決定およびチーム構成です。パイロットプログラムはアフガニスタンで行なわれた。参加者は直接雇用契約者、各省庁推せん者等の政府職員やミッション要員及び受入国の国民です。

(b) 監督者研修 — この研修は、SER/MO/CMの監督者の特別な必要を満たすためになされるものです。監督能力の強化、管理能力、SER/MO 監督者が直面しなければならない諸問題についての認識強化がねらいです。SER/MO/COの活動上の問題によってコース内容やロール・プレイング状況などが決定される



ことが多く、週に2回3時間で6週間以上行なわれます。

ネットワーク・マネジメント — 開発途上国に対してよりいっそう支援を行ない協力し、開発途上国自身の自立および中堅スタッフの養成という援助方式をうたっている AID の新しい「ハンド・オフ」方式への変化にともなって、管理者に要請される知識や技術に重点をおいた5日間のプログラム。このプログラムは、資源の複雑なネットワーク管理、環境との相互作用、システム・アナリシス、戦略変化、協力目標の設定や問題解決、紛争解決、交渉、チーム・ビルディング等の管理などを扱っています。

PERT(Program Evaluation Review Techniques) — プログラムの実施とプロジェクト評価に管理技術を応用するための5日間の研究会

PERTは、フローチャート、ラインチャートおよび進捗報告を用いて、管理者の意思決定を助けることをねらいとしたものです。このシステムはさまざまなプロジェクトからの情報を統一し、数量化して、計画、プログラミング、スケジューリングの目的のための共通の枠組を作るものです。76 財政年度では、このプログラムは4地域で行なわれ、要請があればミッションに対しても行なわれます。

分析手法セミナー 議会の指令に応じて、プロジェクトを判断、計画、設計、実施するのに必要とされる分析方法をプロジェクトおよび管理担当者に対して与えるもので1~2週間の研究会となっています。内容は、データ収集、業務分析、モデリング、システム・ダイナミックス等に関するさまざまな概念、診断分析に関する手段、手法等が含まれる。1975年4月23日付AIDTO 通達A241号により要求されたプロジェクト分析を直接支援している。

#### 専門職および幹部開発プログラム

MDの専門職および幹部開発プログラムは、幹部および専門職の能力向上のために、また、上級進級および雇用機会の均等のため、さらに海外勤務や公務員の再研修のために行なわれるものです。2週間の秘書のためのライティング・コースから1年間の上級職員用の大学での研修にいたるまで、幅広いコースとセミナーがあり、さらに、自己研修に対する資金援助も行なわれます。

#### 専門職および幹部開発プログラム

マクスウェル国際開発セミナー (MIDS) — 中級管理職および外国籍のミッション職員を対象とした4週間のプログラム。その内容は、1) 部門分析に基づいたプロジェクトならびにプログラム計画。2) 開発プログラムを支えるための管理技術 3) 多国間プロジェクトに必要な協力形態 4) 開発過程における社会・政治的および経済的変動の検討。5) 相互文化交流。6) 国内の重要時事問題、となっています。セミナーは、シラキューズ大学マクスウェル市民および公共問題研究スクールで行なわれ、希望者は、まずはじめにMIDSコース開始前に常時行なわれているプログラム設計・管理および評価セミナーをうけなければなりません。

環境開発セミナー — この5日間のプログラムでは、環境アセスメントによって発展途上国の開発プログラムに環境上の配慮を行なうことを目的としています。ブルッキング研究所と共同で設計されたこのプログラムは、AIDの政策策定者およびプログラム担当幹部に対してAIDの新しい環境政策及び影響報告の作成について、理解を深めるのに役立つでしょう。

コンピュータによる人口セミナー — イリノイ大学の人口問題専門家を講師とし、AID職員、受入国の担当者、ワシントンにきた現地採用職員を対象に行なわれます。一国の開発プログラム計画や評価に用いられる人口動態学や社会・経済的変数に関するオリエンテーションや指導も行なわれます。本セミナーでは、イリノイ大学の自動教授装置(PLATO)を組みこんだコンピュータと直結したキーボードやディスプレイも利用されています。キーボードに要求すると、120ヶ国の低開発国の民力史、および現在の民力、あるいは社会経済学的情報や予測が、コンピュータから直ちに引き出されます。職員は、ある国の人口動態について、または興味ある事柄について知りたい場合にはコンピュータを利用できます。

上級研修 — より高い職責への潜在能力を示したFSR-3 およびGS-14以上の職員が対象。米国の社会・経済・科学・産業および経営開発に関する知識を新たにするための、また海外サービス協会や国立戦争専門学校のような施設で視野を広げるための9~12ヶ月間の研究・調査が行なわれます。

最上級に属する職員は、バージニア州シャーロッテビルで行なわれる7週間の上級幹部教育プログラムに参加します。

アカデミックスタディ—— AIDが必要とする技術上の能力を開発するために行なわれる大学での1年間の研究。これらの研究所としては、ハーバードのJ.F.ケネディスクール、シラキュース大学のマクスウェル・スクール、タフト大学のフレッチャー・スクール、コーネル大学、ピッツバーグ大学などがあります。このプログラムは、また外務研修所における26週間の経済・商業集中コースも含んでおり、修了生は、経済学の学士相当の資格が付与される。

専門コース、外務研修所—— 海外勤務職員および公務員に対して政治学、経済および行政の再訓練を行ない、海外サービス活動に直接貢献するように構成されています。

コミュニケーション・コース、外務研修所—— 専門職および事務職の公務員およびAIDワシントン本部の海外サービス職員に対して、効果的な書き方と演説を指導するコース。

短期の再研修—— 海外に駐在する専門職および事務職を対象とし、教育、技術、工学、家族計画、人事管理および秘書技術という広い範囲にわたっています。

短期の研修および会議—— 専門職、事務職の公務員およびAIDワシントン本部に勤務中の海外サービス職員。業務上の、また将来の業務に関する研究、経歴開発および上級進級に利用しうる非常に幅広いコースです。内容は、会計学、データ・プロセッシング、労使関係、人事管理、雇用の機会均等、調達・契約、財務管理、監査、事務技術となっています。海外ミッション\*およびAIDワシントン本部の職員に対しては通信教育も受けられるようになっています。

\* 費用約200ドルはミッションとMDとの間で直接授受される。

#### 上級進級および雇用の機会均等

プロジェクト・ストライド\*\*—— AIDに1年以上勤務した公務員に対して開かれている専門職になるための経歴昇格実習プログラム。75財政年度における目標職務には、プログラム・アナリスト、財務アナリスト、管理アナリスト、予

算アナリスト、経理士、監査契約専門家、雇用開発専門家、法律アシスタントがある。作業／研究は各個人の教育歴や参加者の作業経験や割当てられた任務に応じてなされます。研修は3年続きます。インターンの技術開発および能力を向上させることを目的とした週20時間のオンザ・ジョブ・トレーニングと業務に関連のある研究をその地域の大学およびそれ以外の適当な研修施設で行なうことになっています。このプログラムに入る場合にはGS 5.6.7 級から始まり、研修をうけると研修期間が終った時にはGS-9級まで進みます。GS 8-9級の経歴もしくは資格のある職員もまた申請することができます。その人達は、もし応ずるなら等級をこのプログラムの直近レベルにまで下げることが要求されますが、給与が等級と見合っている場合には給与の引き下げはなされません。クラスは毎年募集され、申請期日および新しいクラスの目標職位は「研修ニュース」に発表されます。

海外サービス・スタッフ経歴管理プログラム — 2年以上海外サービス部門にいた海外サービス・スタッフ職員に対してAIDワシントン本部で行なわれる2年間の経歴開発。プログラム契約管理、人口管理、平和のための食糧および財務管理といったAIDにとって今後とも必要な分野における海外での目標職位を目指すために、各人に合わせて作られた作業／研究。FSS-7以上の級からはじめ、最初の1年間の研修を終えるとFSR級へと移行します。次のコースへの申請期限は「研修ニュース」に発表されます。

経済学調査・作業プログラム — 経済学専攻者が資格者で、少数の専門カレッジと協力関係を結んでいます。36週のプログラムは、研究およびオン・ザ・ジョブ・トレーニング方式で行なわれ、さらにUSAID海外ミッションの現場体験によって補強されています。

\*\* このプログラムは、現在のクラスが終了すると廃止されるプロジェクト・アップ、および勤務時間後アカデミックスタディ・プログラムに替るものです。

#### 実習プログラム

国際開発実習プログラム — AIDの主要な海外活動業務を遂行しうると思われ

る職員の経歴開発のための2年間のプログラム。実習生はワシントンおよび海外で、彼らの学問的、専門的背景にかなった、またAIDの必要に一致したオン・ザ・ジョブ・トレーニングを受けます。このプログラムの資格者は、目標級程度あるいはそれ以下の者で、妥当な学歴と経験があれば、外部者でもよいのです。外部の希望者はFSRL-7級に任命されます。現在勤務中の給与が7級以上の職員は現在の等級か、それに等しいところになります。実習生は年々5級ずつ進級します。2年間の研修プログラムを完了すると地位が変わります。76財政年度では、農業経済、資本開発、財務管理、開発経済、法律、工学、健康、人口と栄養分野を実習生は選ぶことができます。

#### 特別専門開発プログラム

AIDの特別の必要に応じて特定の目的をもつプログラムが開発されています。各部局は将来の人材開発の要請に合わせてこれらの研修が必要であると判断したものです。これらのプログラムには、財務管理・分析、健康/栄養、平和のための食糧などが含まれています。

#### 業務研修プログラム

業務研修プログラムは、ワシントンおよび海外勤務者を対象とします。語学研修、AIDのさまざまな特定の要素のためのコースおよび秘書関係、事務、コミュニケーション部門を内容とします。

#### オリエンテーション

新規採用のAIDの専門職および技術職は、AIDの政策および手続きについて2週間のオリエンテーションをうけます。

新規採用のAIDの秘書関係/事務関係/管理部門の全新人職員は、AIDプログラムに関する一般的業務知識について、また管理上の、および事務的な手続き、研修および昇進制度等について、オリエンテーションをうけます。

新規採用の海外サービス関係の職員(現地採用およびPASA)は、AIDの組織、政策、プログラムについて、また外交政策、異種文化間のコミュニケーションおよび地域研究についてAIDにおいて1~4週間のオリエンテーションをうけます。(注、PASAは各省庁出向者)

海外サービス職員（現地採用およびPASA）の成年に達した扶養家族は、海外職員オリエンテーションのオ一週の際、オリエンテーションを受け、配偶者プログラムに引き続き残るかどうかは自由です。

契約ベースの海外派遣者は、赴任地の環境になれるために2週間のオリエンテーションを受けます。このプログラムのほとんどは、現地採用者、PASA職員に対して行なわれているプログラムと結びついています。

GSからFSに移籍したAIDワシントン本部の職員は、1～4週間の選択オリエンテーションを受けます。

異なる赴任地に転勤する海外サービス職員は、1～5日の選択プログラム、もしくは2週間の外務研修所の地域研究についての講義を受けます。

#### 語学研修

語学研修は、ワシントン及び大部分の海外勤務地において海外駐在職員（直接採用、PASAおよび契約）とその扶養家族に対して行なわれます。

語学を必要とする海外勤務を命ぜられ、必要なレベルの語学能力をもたない者は、赴任に先立ってワシントンで適当な研修を受けなければなりません。

海外に赴任する職員の配偶者は、1日3時間、期間8週間の特別コースか、期間自由の集中コースに加入できます。

#### 早朝語学研修

ワシントン在職者、AIDワシントン本部に勤務する海外サービス職員、及び業務上の必要を有するGS職員は、外務研修所のフランス語、スペイン語、ポルトガル語の早朝研修を受けることができます。

語学奨励金政策＝公用語以外の現地語に熟達するための奨学金政策がとられています。現地語とは、職員が赴任することになっている国、現在赴任している国、もしくは最も最近の赴任期間が少なくとも1年以上であった国のオ一言語、もしくはそれに代わるものを指します。（ただし、フランス語、スペイン語、ポルトガル語、イタリア語を除きます。）（ハンドブック28、才4章、41参照）。

語学終了後のプログラム＝語学研修はほとんどの海外勤務者に対して通常1日1時間のベースで利用できるようになっていました。さらに全職員は、赴任国の現

地語について最低 100 時間の講義を受けるように奨励されています。海外赴任職員の配偶者および扶養家族のうち成年者も、これらの語学研修に参加することが奨励されています。

自己研修 二 外務研修所には、語学ラボ、テープレコーダー、テキストが、自己研修用に備えられている。PM/MDでも要求に応じて語学教材を限られた範囲で提供しています。

#### その他の業務上の研修プログラム

契約担当者研修 二 プロジェクト担当者およびそれ以外の契約行為を必要とする業務に携わる技術・プログラム・管理関係の職員を対象にした3日間コースです。AIDが採用している契約方法および契約手続きの全形式について、また契約管理局から受けられるサービスについても説明されます。契約手続きについてのより十分な理解、より時宜を得たサービス、およびよりよい契約行為がその目標になっています。

プロジェクトのための調達管理 二 2日間コースで、対象は、プロジェクト担当者プログラム、事務職員である。AIDが資金協力を行ったプロジェクトの遂行に必要な機材の調達供給業務に携わる人達である。

海外事情幹部セミナー 二 海外ミッションのダイレクター、AID代表者、副ダイレクター、さらにプログラムのチーフ、技術活動や技術部のチーフオフィサーは、海外事情幹部セミナーを受けなければなりません。これは国策に基づくものであり、すべての海外サービス担当機関の上級者に適用されるものです。3週間コースが外務研修所で年6回行なわれ、米国の海外政策の調整および実施状況に関する最新の情報を提供することがねらいです。

#### 秘書、事務、コミュニケーション研修

記録ファイル研修 二 年に4回行なわれる4日間コース。対象は、AIDワシントン本部および海外ミッションの職員で、記録の保守を担当し、AIDのファイル管理システムについての知識を向上させる必要のある者。内容は講義、デモンストレーション、個人またはグループ参加により進められ、主題分類、チャージ・アウト・管理、文書記帳、記録の整理、情報検索および書類の廃棄について

行なわれます。講師はデータ管理局のスタッフ。

グレッグ速記(基礎)Ⅰ — 全事務職員が受けられます。週3回2時間ずつの10週コースで、グレッグ速記個人学習法が用いられ、教室で学ぶ者もそうでない者もテープを利用できます。

グレッグ速記(中級)Ⅱ — 基礎クラスを好成績で終えた事務系職員および、3分間に50語の能力があり、グレッグ速記の基礎理論を理解している者は受けることができます。さらに速記者で再研修を要する者もうけられます。勤務時間中に1日2時間週3回、10週間にわたって行なわれます。

上級速記 — グレッグ速記Ⅰを終了した事務系速記者および秘書はこのコースに加入することが望まれます。このコースでは、グレッグ速記理論の復習と、スピード向上、およびAIDの専門用語を用いてAIDの文書および報告書の速記と転記を集中的に学びます。

幹部秘書セミナー — GS-6以上の秘書および管理補助要員が受けられます。2週間30時間のセミナーで、職員の仕事の能率向上をはかることをねらいとしており、毎年2度開かれ、毎日午前9時～12時まで行なわれます。秘書の職務の性格範囲、コミュニケーション、ビジネスおよび社交上の行動、上役と秘書の関係、理解力のある人間になることなどの秘書業務のかなり幅広い範囲についても講義されます。

コミュニケーション手法セミナーⅠ — 10週間40時間コースで、資格者はGS-5以下の職員。週2回で1日2時間、英文法、綴り、語の組立、話し方と聞き方、短文練習、非技術的事務文書作文を学びます。

コミュニケーション手法セミナーⅡ — コミュニケーション技術セミナーⅠ終了者および口語および文章コミュニケーションにさらにみがきをかけたいという者のために行なわれる上級文法・文章セミナーで、10週間40時間コース、週2回で1回2時間。

基本事務研修 — GS-5以下の事務員およびタイピストを対象とするもので、事務要員の能力開発がねらいであり、1) 効果的事務渉外、人間関係技術を適用する能力、2) 業務状況に対する適切な姿勢を高め、さらに、3) 電話技術、礼



儀、コミュニケーション、および業務の性格、習慣を向上させることを目的として  
います。2週間、30時間コースで、1回3時間、月曜～金曜まで。

光学的文字読取り装置(OCR)研修 ≡ 国務省の電信施設において、コンピュー  
ターによる電信のための電報作成研修である。3時間コースであって、対象者は  
管理、秘書、および事務職で電信にたずさわる者。

### 組織開発プログラム

組織開発プログラムは、AID本部およびUSAIDミッションのマネジャーお  
よび部局に対し、人間関係管理を効果的にすすめられるよう行動科学的手法によ  
りコンサルタント・サービスを行なうものです。

組織開発手続きの一般的目的は、業務の性質に応じてさまざまな方法で自らを  
組織することを学べるよう、また環境が組織に対してもたらす諸要求の変化にう  
まく対処しうるように、人々の自己再生、自己修正のシステムを開発することに  
あります。このプログラムは、組織の人間の側面を異なる新しい方法で検討する  
ものです。

組織開発(OD)は、行動科学的考え方、主としてその社会心理学に大きく依存  
しており、このような考え方をを用いて組織問題を診断し、組織の構成メンバーに、  
彼らが直面する問題を扱うための概念上の用語を身につけさせ、非効率的な構造  
や手続きを再設計しようというものです。

ODは変えるべき対象として、個人よりもシステムに重点をおきます。「シス  
テム」は全組織を意味することもあれば、サブシステムを意味することもありま  
す。システムの適応能力の改善、およびシステムのサブシステムや環境との関係  
の改善に重点がおかれます。適切な組織内コミュニケーション、組織と個人の目  
標の統一、意思決定における信頼関係の確立・報償制度とモラルとの関係が主  
要な対象です。

利用できるサービス ≡ ●組織診断 ●チーム・ビルディング ●グループ問題  
解決ミーティング ●セミナー/会議企画 ●コンサルテーション ●紛争、  
管理方法、問題解決、意思決定、動機づけ等についてのセミナー。

### 開発研究プログラム

開発研究プログラム— FSR-2からFSR-4までの上級レベルのAID職員的能力向上を目的とした12週コース。発展途上国の農村の貧困を中心として以下の内容で行なわれます。すなわち、より協力的な援助形態、多国間協力の強調、若干の重要な人間問題、特に食糧、栄養教育および人的資源の開発、人口、健康、開発活動の生態的なインパクト等物理的な環境への効果のみならず、全人類の福祉の向上等に重点がおかれている。

#### コースの内容

オ1段階— 開発職員が、さまざまな視点に立って、現在行なわれているAIDの開発目標の中から、はじめて問題探索を行なうことをねらいとしています。このコースでは、開発職員に必要な手腕の判定および各参加者の技能、知識、概念構成がこれらの要求を満たすかどうかつき合わせることも行なわれます。

オ2段階— データ収集、概念構成、問題判定、プロジェクト設計について扱います。この段階は、コア活動と任意活動の2つに分かれており、核活動は全参加者を、セミナー、チーム活動に、あるいは個人経験や作業に参加させるもので、任意活動は、開発過程に関するデータ収集から分析にいたるまでの広範な主題の單元の中から選択ができるものをいいます。任意活動はコア活動を補強するものです。

オ3段階— 米国のアパラチャ山脈地帯におけるフィールド訓練が主体となります。そこでは、その地域の社会経済的・政治的分析をできるだけ完全に行ない、その地域に必要な開発問題の範囲を判定し、順位をつけ、その地域の問題担当者および利害関係をもつ市民に対して問題解決の方法を提示します。

オ3段階が終了すると開発職員はワシントンに戻り、最終週を、講師陣とともにこれまで学んだことの評価、プログラムの詳細、かつ具体的な評価、各自の将来の学習戦略の確認などにあてます。註、本プログラムの詳細は末尾参照

### アセスメント/評価サービス

これは、国際開発実習プログラム、プロジェクト・ストライド、海外スタッフ

サービス・プログラムといった特別の研修希望者の評価の一助となり、研修の必要性和プログラムを再検討し、研修計画に関する相談に応じるものです。またAIDを通じて研修と利用可能なサービスに関する、また人事・人材開発部の政策、手続き、計画、活動に関する情報を広く伝えます。この案内書が印刷に廻された時には、アセスメント/評価サービスは2つの新しい研修プログラムの開発に取り組んでいました。

幹部開発プログラム — このプログラムはAID幹部のリーダー・シップ能力を開発することをねらいとしており、管理予算局、人事委員会が策定した政府の広範なプログラムに対応して導入されたものです。本プログラムの対象者は、新しく最高幹部になった者および最高レベルの次に位置する幹部です。新しい職務上の責任と呼応して、新幹部は1年間の「個人開発計画」(IDP)をうけます。これは、通常の研修、作業割当、新しい地位に必要な技術をみがくための自己開発活動を含みます。「個人開発計画」は、参加者やその長が作りますが、個人の自己開発の必要性に基づくものです。

人事管理経歴プログラム — 人事専門職の技術の向上と現在のAIDの必要に見合った新しい技術の導入を意図したもの。

1976 年度研修スケジュール

STARTING DATES FOR COURSES - FY, 76

ORIENTATION (オリエンテーション)

Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)

- \* AID Overseas Professional & Technical Personnel - World-wide  
Introduction to AID (全海外勤務専門職)  
FOUR WEEK PROGRAM  
Starting dates: June 30, July 28, Aug. 25, Sept. 22, Oct. 20,  
Nov. 17, 1975  
Jan. 12, Feb. 9, Mar. 8, Apr. 5, May 3, May 31,  
June 28, 1976

NOTE: Select and abbreviated programs are  
conducted upon request.

- \* AID/Washington Professional Personnel (ワシントン勤務専門職)  
TWO WEEK PROGRAM  
Starting dates: See above.
- \* AID Contractor Personnel (契約ベース派遣者)  
TWO WEEK PROGRAM  
Starting dates: See above.
- \* AID Adult Dependents of Overseas Personnel (成人扶養者)  
TWO WEEK PROGRAM  
Starting dates: See above.
- \* AID/Washington Administrative and Clerical Personnel (ワシントン事務職)  
ONE WEEK PROGRAM  
Starting dates: See above.
- \* AID Overseas Secretarial, Clerical and Administrative Personnel  
FOUR WEEK PROGRAM (全海外事務職)  
Starting dates: See above.

\* F. S. I. AREA STUDIES

Held at Foreign Service Institute, 1400 Key Boulevard,  
Arlington, Virginia (SA-3)

TWO WEEK PROGRAM

Starting dates: Aug. 11, Sept. 8, Oct. 6, Nov. 3, Dec. 1, 1975  
Jan. 26, Feb. 23, Mar. 22, Apr. 19, May 17,  
June 14, 1976

MANAGEMENT DEVELOPMENT (管理開発)

Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)

\* Program Design and Management I (formerly PIES) (プログラム設計  
ONE WEEK PROGRAM 及び管理)

Starting dates: July 7, September 22, 1975  
January 26, April 12, 1976

\* Program Design and Evaluation Seminar (formerly Program  
Evaluation) (プログラム設計及び評価)

ONE WEEK PROGRAM

Starting dates: July 21, Aug. 11, Sept. 29, Dec. 8, 1975  
Feb. 2, Apr. 19, June 14, 1976

\* Advanced Management Seminar (AMS) (上級管理セミナー)

Held off-site in Washington, on location overseas

SIX DAY PROGRAM

Starting dates: To be announced in Training News.

\* Network Management Seminar (ネットワークマネジメント)

Held in select overseas locations

FIVE DAY PROGRAM

Starting dates: To be announced in cables to the field.

OPERATIONAL TRAINING PROGRAMS (実習プログラム)

\* AID Contracting for Non-Procurement Personnel (契約担当者研修)

Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)

Held in select overseas locations

THREE DAY PROGRAM

Starting dates: To be announced in Training News.

- \* AID Commodity Management for Project Support ( 調達管理 )  
Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)  
Held in select overseas locations  
TWO DAY PROGRAM  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Analytical Skills Workshops ( 分析手法セミナー )  
Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)  
Held in select overseas locations.  
ONE WEEK PROGRAM  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Foreign Affairs Executive Seminar (formerly N. I. S. ) ( 海外事情幹部セミナー )  
Held at Pomponio Plaza East, 1800 N. Kent Street, Arlington,  
Virginia (SA-14)  
THREE WEEK PROGRAM  
Dates:            July 7-25, 1975            Jan. 12-30, 1976  
                     Spet. 8-26, 1975            March 8-26, 1976  
                     Nov. 3-21, 1975            May 10-28, 1976
  - \* Environment and Development Seminar ( 環境開発セミナー )  
Held at Williamsburg, Virginia and select overseas locations.  
ONE WEEK PROGRAM  
Starting dates: To be announced in Training News.
- SECRETARIAL, CLERICAL & COMMUNICATIONS SKILLS  
Held at Manpower Development Training Center, Pomponio Plaza,  
1735 N. Lynn Street, Arlington, Virginia (SA-14)
- \* AID Records Filling Workshop ( 記録ファイル研修 )  
FOUR DAY PROGRAM  
Starting dates: Sept. 15, Dec. 15, 1975  
                     March 15, June 14, 1976
  - \* Gregg Shorthand I (Basic) ( グレグ連記 I )  
FOURTEEN WEEK PROGRAM (2 hours, three times weekly)  
Starting dates: To be announced in Training News.

- \* Gregg Shorthand II (Intermediate Stenography)( グレック連記Ⅱ )  
TWELVE WEEK PROGRAM (2 hours, three times weekly)  
Starting dates: Sept. 15, 1975  
Jan. 5, 1976
  - \* Communications Skills Seminar I ( コミュニケーション手法セミナーⅠ )  
TEN WEEK PROGRAM (2 hours, twice weekly)  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Communications Skills Seminar II ( コミュニケーション手法セミナーⅡ )  
TEN WEEK PROGRAM (2 hours, twice weekly)  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Executive Secretarial Seminar ( 幹部秘書セミナー )  
TWO WEEK PROGRAM (9 a. m. to 12 noon Monday through Friday)  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Basic Office Practices and Procedures Workshop ( 基本事務研修 )  
TWO WEEK PROGRAM (9 a. m. to 12 noon Monday through Friday)  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Advanced Shorthand Transcription ( <sup>綴述</sup> 上記連記 )  
TEN WEEK PROGRAM (2 hours, twice weekly)  
Starting dates: To be announced in Training News.
  - \* Telegram Preparation ( 電信研修 )  
THREE HOUR PROGRAM  
Starting dates: This required course will be given on request.
- LANGUAGE TRAINING( 語学研修 )  
Held at the Foreign Service Institute,  
1400 Key Boulevard, Arlington, Virginia (SA-3)
- \* FULL-TIME TRAINING ( 終日研修 )
  - \* French and Spanish  
Starting dates: July 28, Aug. 25, Sept. 22, Oct. 20, Nov. 17,  
Dec. 15, 1975.  
Jan. 12, Feb. 9, Mar. 8, Apr. 5, May 3, May 31,  
June 28, 1976.

\* Portuguese  
Starting dates: July 28, Sep. 22, Nov. 17, 1975  
Feb. 9, Apr. 5, May 31, 1976

\* Dari  
Starting date: August 25, 1975

\* Indonesian  
Starting dates: August 25, 1975  
February 9, 1976

NOTE: Whenever it is not possible to schedule training to coincide with the above starting dates, special classes can be arranged. Training is also available in other languages on a "need" basis.

#### EARLY MORNING LANGUAGE CLASSES (早朝語学研修)

\* French, Spanish and Portuguese  
Starting dates: September 8, 1975  
February 2, 1976

研修の機会に年齢、性別、人種を問わず、すべての正規職員に対し、与えられます。



### 開発研究プログラム = DSP

本プログラムは、AID（米国際開発局）が、現代的要請に応えうるスタッフの能力の拡大を目的として開発した12週コースのプログラムであり、ESR-2～ESR-4級の職員を対象としたものである。本プログラムは1973年の海外援助法に対応したものである。この法律は、AIDの主要な顧客たる発展途上国の弱体さを強調しており、さらに、協同的援助形態、多国間の協力、特に食糧と栄養、教育ならびに人的資源の開発、人口と健康といった重要な人間に関する問題に集中することを強調している。また開発活動がもたらす生態学的側面に対する影響、物理的影響のみにとどめず、全人類に与える影響について関心を示している。この法律のもたらした本当の影響は、それがその政治経済上の内容と合わさって、AIDの援助活動の哲学と方法に変更をせまった点にある。開発研究プログラムは、思考上の革新といえるような形で、そのような変化に対することを提言するものである。

本プログラムは、他のより短期の技術者、法律家、事務関係、計画、事業、貸付などにたずさわる職員のための補助となるような目的をもったプログラムと相まって、開発職員幹部の教育に焦点を合わせたものである。簡単にいえば、本コースは、このプログラムの対象者の分析能力および技術を高めることを主眼としている。特に情報収集、および通常用いられる伝統的マクロ経済学的分析に加えて、政治学、人類学、文化地理学といった社会科学分野からの分析技術を用いることによって、農耕地域開発問題に対する総合的分析を行なう必要があるという点が留意されている。

コースの内容 — コースは次の4段階に分かれる。

才1部（才1週） この期間は参加者がAIDの1970年代の開発目標のさまざまな局面について最初の打診を行なう。この調査は、a)世界の社会的、政治的、経済的システムの現状がはらむ危機についての分析、b)AIDがこれらの危機の改善のためになしうる役割の分析、c)1973年およびそれ以降の諸立法に関する分析、ならびにそれに対応するAIDの新しい方向、d)効果的意思決定および管理技術のための集約的トレーニング。

才1週では、この職業に必要な専門知識は何かを確認し、参加者の技術・知識のストックがこれを満たすものかどうかをも検証する。

才2部は1月20日～2月28日までと最長期間である。ここでは判断の問題、概念形成、および測定についての訓練をうける。活動は、セミナー及び討論、研究集会(workshops)、チーム作業、および個人作業の4分野に分かれる。

セミナーはDSPの講師陣および客員講師が行なう。セミナーに引き続き参加者による討論が行なわれる。ほとんどのセミナーで、討論で出された概念上の問題は、その後で行なわれるデザイン研究集会で取り上げられる。研究集会では、プロジェクト・アナリシスおよびデザインで位置をしめる重要変数の測定問題が中心となる。セミナーと研究集会はチーム作業で行なわれる。参加者は、選び出した国のプロジェクト・アナリシスおよびデザインを行なうグループ、AIDが現在関係している国の農業開発問題を扱うグループ等の3グループに組織される。チーム作業については、DSP参加者のグループ分けと講師のわりふりが行なわれる前に公式な説明会が2度開かれる。

一日ほぼ3時間は読書と個人指導にあてられる。参加者は読書および研究プログラムについて講師団と打合わせることができる。コース終了時にそれについて報告を提出しなければならない。これによって、参加者は、将来の職務上の専門としたいと思う知的興味をそえる特定の領域についての知識を深めることができるようになる。

セミナー、討論、研究集会、チーム作業および個人活動を通じて、参加者は実地および思考上のさまざまな経験をつむことができる。それによって開発過程を相対的かつシステムの的に考える機会をもつことができる。また討論部会においても責任ある参加できるようになり、さらに口語ならびに文章上の説明経験をもつことができるようになる。チーム内での作業では、効果的な作業グループ管理に関するさまざまな問題に直面し、これを扱うことになる。

### 才3部 技術およびオフサイト(現地作業)

才3部では、AIDのプログラムおよびプロジェクト分析の主要な分野、すなわち経済的、社会的健全性の分析を扱う。才3部は情報収集、分析および意思決

定技術の訓練である。これらの訓練には、ミクロ経済分析、費用対便益・費用範囲、総合データ分析、システム技術の応用、調査・観察上のデータ収集方法などが含まれる。オフサイト訓練の中心は、これらの分析上の、またデータ収集上の方法を米国の後進開発地域の地方当局が直面している問題に応用するところにある。

フィールド体験を行なうことによって専門家達はコース中に明らかになった諸技法を実施する機会を得るであろう。

第2に、協同方式が実際に意味するものや、個人交流、またある意味、そしてある程度までは、相互文化交流に関して留意するチャンスをも持ちうる。つまり開発庁員は北アメリカ人の問題を扱ったとしても、これら北アメリカ人は非常に異なった背景、考え方、経験範囲をもっているのだということ、つまり、アパラチャ系の農業国の文化は、国際開発委員会やこれまで開発局員の業務の主流であった高次の職業の交流がもたらした文化とは異なったものだということである。

オ3に、フィールド体験は職員にアメリカの状況を再認識させることになる。職員はアメリカの貧困と開発の問題からは遠ざかっているように思われるが、米国における地方的貧困の問題は、程度の差こそあれ、その性質においては発展途上国の貧困と差はない。さらにまた、ほとんどの米国市民は、米国の地方的貧困の問題を扱うように意図された直接的な地域活動開発プログラムに対する理解や経験を相対的に欠いているといつてよい。このように推定すれば、農業開発問題については、多くの開発途上国と未開発分野の開発問題については共通の認識をもちうる。これについては答を出させるものよりも問題とすることの方が多いかも知れぬが、それでもアメリカの後進地域の貧困問題を把握しようとする努力はDSPの参加者に良い影響を与えることになるであろう。このような理由から、期間は短かいけれども、フィールド体験は、プログラムオ2部で学んだ、情報収集上の、分析上の、また政治上の、さらに個人間・文化間の交流上の諸技術を応用するための貴重な体験となりうるであろう。

オ3部が終了すると、参加者はワシントンに戻り、そこで講師陣とともに最終週を、これまで学んだことの評価や、プログラムに対する詳細かつ明白な評価、および各参加者にとって将来必要とされる研究のための戦略についての判断のた

めに費やす。DSPに参加することによって各参加者がそれぞれの持場に帰属したあとも個人的に研究をすすめていくことができるようになるというのが、そのねらいである。

## 結 論

結論を引き出すためには、さまざまな複雑な教育方法と、必要と判別された特定の目的とを同時にえがいてみなければならないが、そこへいく前に、一定の手続きをとる必要があると思われる。理想を言えば、コース終了時に各参加者がどの程度技術を習得し、かつ進歩したかを比較しうるようなデータではなく、一定の基準を記述し、かつまた基準になりうる一定の量的な行為の測定手段によって判断しさえすればよいといった十分に定義された専門家開発のためのモデルが必要であろう。しかし、そうするためには、現在の AID 職員の技術がもっと均質かつ確実なものであることを要するし、また DSP が彼らの個々の要求をどのようにすれば満たしうるかということも必要とする。AID の職員がその職業キャリアで必要とする経験、技術、知識について明らかにすることはできない。参加者は DSP の改善に重要な貢献をするといわれてきた。評価期間は、各参加者および AID の要求にみあった改善を行なうためである。

そうはいつても、十分に組織され、かつシステムの配慮のなされたコースにできるだけ近いコースでなければならぬということも確かである。またこのコースには PBAR, PERT およびそれ以外の AID の管理技術が単位としては組みこまれていないという点の指摘もある。その理由は、これらは、そのために準備された他のコースで習得しうるからである。もっと基本的な理由としては、DSP コースは、これら PERT やロジカルフレームワーク、その他の管理技術をもっと有効に生かすような基本的な思考プロセスに対する職業上の感受性を創造するためのものであるから、といえよう。開発に関するシステムの思考方法の訓練は、案、仮説、仮説と事実の関係を含むものであるが、それは、これらの記録編集や計画上の方法論の効果的実現にとって不可欠のものと言えよう。参加者は農学や農業経済の専門家というわけではないが、分析の論理およびプロジェクト・プランニングやデザインの論理については専門家にならなければならないと思われる。

DSP の諸活動を統合する共通の脈絡があるとすれば、それは、それが農業地域の貧困に影響を与えるような妥当な活動システムをデザインする能力を強調していることである。有能なデザイナーであるということは、開発事業に利用しう

る資源が AID の受入国にあると、他の国、または他の国際機関にあると、それに関する広い知識をもっていなければならないということを意味する。また開発過程で生じるさまざまな過程相互間の動的な関係をも理解できなければならない。またこれらのさまざまな次元を統一してプログラムに組みこんで、そのプログラムを実施可能な合理性をもち、かつ農業貧困の状況に大きな影響を与えるようなものにする能力も必要とされる。さらにまた、AID 内部だけではなく、AID のミッションと受け入れ国とのさまざまな難しい政治・社会上の関係をもうまくさばく能力をも要求される。さらにまた、有能なデザイナーには基本的な開発のための仮説を、何らかの方法で測定しうるような評価技術についても知っていることが求められる。

最後に、彼らはまた受入国に対しても、AID の他の国々や開発地域と同様に、すぐれたアイデアの伝達者にならなければならない。AID は、1970 年代の後半には、少ない財政的、人的資源で活動せざるを得なくなる。AID が存続しうるかどうかは、それが分析とデザインの問題に対してその創造的知性を適用しうる能力を示しうることによってもちうるある種の権威にかかっているのである。

