

# パナマ国営教育テレビ放送計画 総合報告書 (PART II)

1986年 3月

国際協力事業団

海セ

J R

86 - 66



パナマ国営教育テレビ放送計画  
総合報告書  
(PART II)

1986年3月

国際協力事業団

JICA LIBRARY



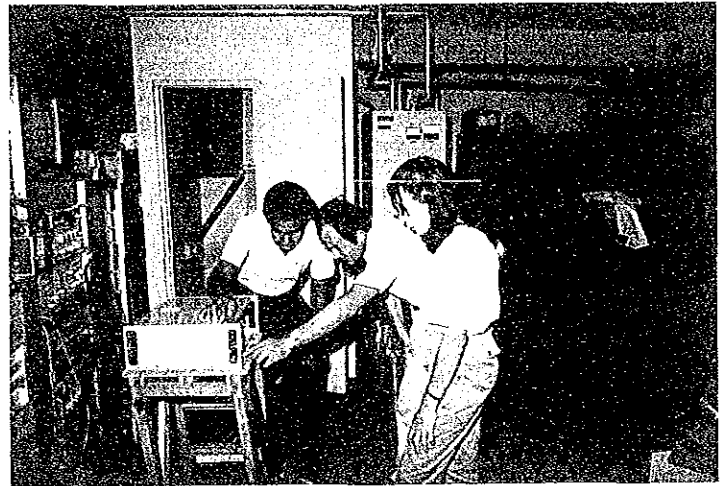
1053106[9]

國際協力事業団	
期日 86.10.07	618
	79
記録No. 15495	SDC



カナル・オンセ新スタジオ完成式  
(1983年12月)

セロ・オスクーロ放送所での技術指導



セロ・オスクーロ放送所でカウンターパートたちと



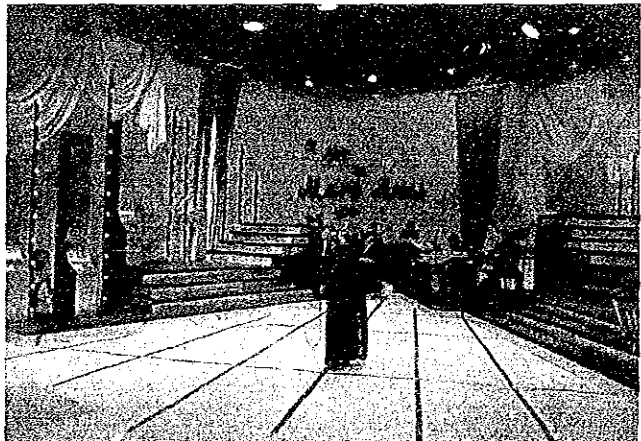


中継車による番組制作指導  
(1984年9月 choleraにて)



中継車内部での映像調整指導

スタジオでの音楽番組収録  
(1985年9月)



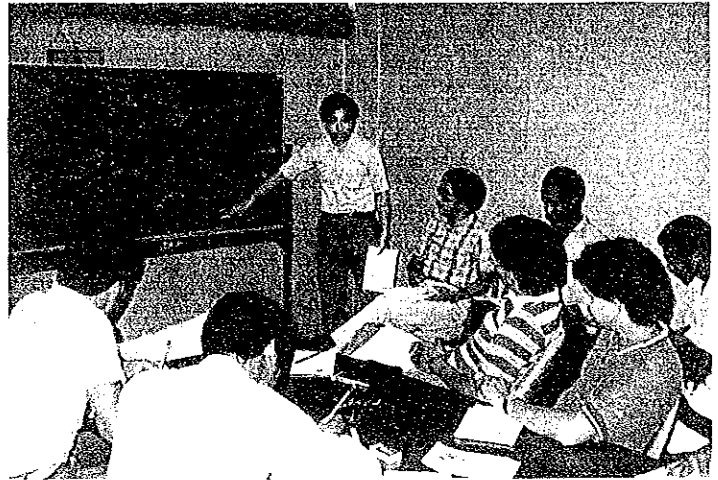






セロ・カンバーナでのマイクロルート調査指導（1985年11月）

VTRについての菊池短期専門家による座講（1985年10月）



カウンターパートを招待してのホームパーティー（1985年10月横山家）





武井短期専門家による人形劇指導  
(1985年12月)

マイクロルート調査の途中ダリエン州の  
インディオ集落をたずねて  
(1985年8月)



プロジェクトRD期間終了披露パーティ  
(1986年1月)





「パナマ国営教育テレビ放送計画」総合報告書

(PART II)

宮崎 啓 (チームリーダー)  
上田 昌彦 (番組制作)  
横山 美紀男 (送信技術)  
瀬上 功一 (スタジオ技術)



チームリーダー 宮 崎 啓

派遣期間 昭和58年12月7日～昭和61年2月10日

1. はじめに .....	5
(1) 赴任時の状況 .....	5
(2) 10年前と比較して .....	5
(3) 赴任して感じたこと .....	6
2. 派遣期間中の主たる遂行業務 .....	7
(1) 重点的に指導したこと .....	7
(2) リーダーとしての業務 .....	8
(3) プロジェクトの評価指針とカウンターパートの仕上がり状況 .....	10
(4) プロジェクトのRD期間終了後の対策 .....	11
(5) プロジェクトのRD期間終了に伴うセレモニー .....	12
3. プロジェクトの問題点 .....	13
(1) パナマ側の約束不履行 .....	13
(2) 文部省・パナマ大学による2本立ての運営 .....	13
(3) 離職・転職 .....	14
(4) カナル・オンセ職員間の信頼関係の欠如 .....	15
(5) On the Job Training と指導カリキュラム .....	15
(6) 供与機材の部品・予備品の補給ルート .....	16
4. プロジェクトのRD期間を終えての反省点 .....	17
(1) 事前調査とカナル・オンセの実態との差 .....	17
(2) 供与機材の選定と供与時期 .....	18
(3) 専門家の人選と派遣時期 .....	19
(4) プロジェクト終了後の協力の方向 .....	19
5. むすびーパナマ生活事情その他 .....	21





## 1. は じ め に

### (1) 赴任時の状況

私が、パナマ教育テレビ計画の2代目のチームリーダーとして着任したのは、1983年12月8日で、同国の祝日（母の日）にあたっていた。その頃、カナル・オンセでは、待望のテレビスタジオがやっと運用を開始し、産休を取っていたイッツェル局長も出勤しはじめ、我々のプロジェクトの技術指導も軌道に乗りかかった所であった。

1週間後の12月15日、前任の栗屋チームリーダーの離任に間に合わせるように、スタジオ完成式が、文部次官・パナマ大学学長・日本大使などの方々の列席を得て行われ、ここにスタジオをフルに使って指導出来る態勢が確立したわけである。

前任の栗屋リーダーは、2年前にこのスタジオの運用開始に合わせて、親戚にご不幸があった後の慌ただしいなかで、急拠赴任したにもかかわらず、スタジオの内装が遅れに遅れイライラのしどおしであったようであるが、とにかくにも離任以前にスタジオ完成式を迎えることが出来て、ほっと安堵しておられるようにも見えた。そして、私にとってもまた、この新スタジオはある種の感慨を催させるものであった。

今回の赴任は、私にとって2度目のパナマ勤務であり、以前にも1973年9月から74年11月にかけて、パナマ国営教育テレビ計画の初代専門家として14か月間指導にあたったのであるが、『新しいテレビスタジオを作るので、日本から教育テレビ番組の制作を指導する専門家を派遣して欲しい』とのパナマ政府の要請に基づいて、私が来パしたと言う経過があったからである。

その時も実際に赴任して見ると、新スタジオは影も形もなく、そこに有ったのはパナマ大学の歯学部の教室を改造したあまりにも貧弱なスタジオであった。我々の家の居間よりも狭く、日本ならラジオのニューススタジオにも使えそうもない程度の規模のものであった。そして、『新スタジオはいつ出来るのか?』との私の質問に対して、パナマ側の責任者は新スタジオの青写真を見せながら『近い将来』と言葉を濁すのみであったが、その青写真のスタジオが、11年後に私の眼前に現れたのである。

前回のパナマでの指導の際は、何事も遅々として進まないのに業をにやし続けていた私であったが、10年たって見ると、ここにパナマで一番、ひょっとすると中米で一番とも言えるような立派なスタジオが出来ていたのには感激一入であった。同時に、中南米への技術協力には、あまり成果を焦らずに、10年後ぐらいのことを考えて当たるべきではないかと感じた次第である。

### (2) 10年前と比較して

10年前に、現在のカナル・オンセの前身であるカナル・セイスを指導した時には、パナマ人スタッフが時間にルーズなのに大変悩まされたものであった。テレビ番組の収録にあたっては、メンバーの一人が欠けても、仕事が始められないが、全員が時間までに揃うことはむしろ稀で、雨が降ったと言っては遅れ、小切手の換金に行った銀行が込んでいたと言っては遅れて、1時間～2時間待たされ

るのが常であった。その一方、終業時間の方はいくら仕事が残っていようと、収録がやりかけであろうと、午後4時になると全て放り出して退勤してしまうのにびっくりしたものであった。

しかし、今回着任して見ると、その後10年にわたり日本人専門家の指導を受け、パナマ人スタッフ自身が次々に各種の研修に参加するため訪日して、日本人の仕事振りを学んだこともあって、仕事に取り組む姿勢が格段に良くなっていた。収録の時は、ほぼ時間どおり集まるし、勤務時間が終わっても収録が延びていれば、居残って仕事を続けるようになっていた。

それでも、今回初めてパナマに赴任した同僚たちは、『パナマ人はルーズで困る』とこぼしていたが、私のように昔を知る者にとっては、カナル・オンセは長足の進歩を遂げているように感じられた。秘書や庶務係りなど、周辺業務を担当する人たちも、こちらの依頼した事をテキパキと処理して呉れるようになっていた。10年前には何を頼んでも、のんびりと日時をかけるので、何かを頼む時には、『すぐ（エンセギーダ）やって』と言うのが口癖になってしまい、とうとうパナマ人から『セニョール・エンセギーダ』なるニックネームを付けられてしまった事なども、隔世の思いがした。かつては、休暇を取る者が出ると、その人間の担当業務は、本人が休暇明けで出て来るまで放置されていたが、今回は各セクションの部長が休むと、即座に部長代理を発令して掲示するようになっていたなど、業務の運営の仕方も大きく変わっていた。

### (3) 赴任して感じたこと

こうしたスタジオの状況、スタッフの意識の変化、仕事への取り組み方などを見ていると、我々日本人専門家の10年にわたる指導の成果が着々と上がっている事がわかり、私としては大変嬉しく感じられた。

この10年間に、パナマ国営テレビ局内部では、局長派とアンチ局長派の争いがあったりして、折角養成した職員が次々と退職したこともあって、一時停滞の時期もあったが、総体的には一步一步前進しているように感じられ、これからプロジェクトのRD期間終了までの2年強の指導も、この分ならうまく行くのではなかろうかと大いに意を強くした。

## 2. 派遣期間中の主たる遂行業務

### (1) 重点的に指導したこと

我々のプロジェクトは、私の他に番組制作、送信技術、スタジオ制作技術の3分野にそれぞれ専門家が派遣されていたので、個々の分野の指導は担当の専門家に任せることにし、私は各分野を越えた共同作業面のアレンジにあたり、例えば中継番組の制作指導や諸々のイベントへの取り組みのような全分野にまたがる場合のコーディネーターの役割を果たすようにした。

私個人の担当分野としては、局長・副局長への放送局の管理・運営に関する指導、および編成部長その他への番組編成・広報に関する指導があった。

しかし、局長のイッツェル・V・デ・コルテス女史に対しては、相手が一国一城の主であると言う立場も考慮して、細かな指導をすることは控え、何か相談を受けた場合にそれに応じて助言するに止め、指導の重点は副局長のフリオ・バルバに置くことにした。そして、局長に勧告すべきことも、局長に直接伝えることは稀で、概ねフリオ・バルバを通じて話させるようにした。

フリオ・バルバとは、カウンターパートとしてオフィスを共用しており、日常の諸行動を共にしながら、放送局の運営に当たる者としての責任感を養わせるよう努めた。この国では、上に立つ者が責任を取ろうとせず、何か失敗があると部下の所為にしてしまう傾向があるが、その辺りを厳しく指導し、部下のエラーは長の責任であると言うことや、放送局の運営に当たっては、総統括者としての局長・副局長が的確に部下の行動を把握し、進むべき方向を決定し、指揮・命令して行かねばならぬことを叩き込むようにした。

また、この国では一般に、部下が上司に向かって自分の意見を述べると言う習慣がなく、上からの命令になんら抵抗を示さない代わりに、仕事がうまく行かなくても私の所為ではないと言う態度の者が多く、その結果局長・副局長は部下の仕事の状況・置かれている立場などについて理解が乏しい恨みがあったので、その点も一般職員と局長・副局長の双方の立場の違いをじっくり見極め、パナマ人同士では言い難いようなことも私が中に入って取り次いでやるようにし相互理解を進めさせた。そして、プロジェクトのRD期間終了の頃には、フリオ・バルバも国营放送局の副局長に相応しい責任感を持って行動するようになり、この面での指導の効果はかなり上がったものと自負している。

番組編成については、主として編成部長のデニス・メレンデスの指導に努め、3か月ごとの長期放送計画を立てさせることなども実行させ、その日ごらしの番組編成から計画的な番組編成に眼を開かせた。そして、最後に日本での仕上げの個別研修を受けさせたが、惜しむらくは研修時期がプロジェクトのRD期間終了の直前になってしまい、日本で見聞したことを参考にしてカナル・オンセの番組編成をどのように組み変えて行くかと言う点までの指導が出来なかったのが、いささか心残りである。

広報については、カナル・オンセの週間プログラムを定期的に各新聞社に送らせ、新聞に放送時刻表を載せて貰うようにするなど、折りにふれて番組広報・事業広報のPR方針を指導したつもりである。最後の仕上げとしては、JICAから技術普及広報費の支給を得て、カナル・オンセのPRパンフ

レット『Sistema de Television Educativa』の発行と配付を通じての指導を実施したが、広報担当者  
の休暇や私自身がRD期間終了に伴う諸々の行事に追われたことなどから、パンフレット発行が時間  
切れ寸前にもつれ込んでしまい、配付計画まで指導が及ばなかった恨みがあった。

しかし、総体として見れば、私個人のカウンターパートの指導については、以上のような多少の不  
満は有るにしても、概ね目標を達成出来たと思っている。

## (2) リーダーとしての業務

赴任する前は、リーダーのすべき仕事として、指導計画全体の取り纏め、チーム全員の協力体制作  
り、それと重要事項についてのパナマ側との折衝などの事を考えていたが、実際に仕事を始めて見る  
と、こうした大所高所に立ったことよりも、チームに関する庶務的業務や、本来カナル・オンセがや  
るべき諸々の申請を代行してやるような事に、かなりの時間を割かれることがわかった。

我々のプロジェクトの場合は、チーム員は専門家のみで調整員を置いていなかったため、JICAへ  
の種々の連絡文書の作成や、現地業務費の整理、それに専門家の家族の医療費給付申請書の取次まで  
がリーダーの業務に加わって来て、こうした書類を審査し、形式を整えるだけでも、月に何日かを費  
やされるのが常であった。

さらに、パナマからの研修員の派遣や、特別な分野の指導にあたる短期専門家の申請や受入れ、供  
与機材や携行機材追加分の申請から引き取りまでに、何通もの文書やテレックス、時には国際電話に  
よって、日本と連絡を取り合うことが多く、一時期は連日のようにテレックスの往復があり、大使館  
へテレックスの受取りに行くのと、その返事を通信社に打電に行くのに日々を費やすことも稀ではな  
かった。

研修員の日本への派遣については、プロジェクトに割り当てのあったカウンターパート研修（個別  
研修）の他に、プロジェクトとは別のルートで『教育テレビジョン番組制作』『カラーテレビジョン技  
術』『放送局の管理・運営』等に関する集団コースの研修の割り当てもあり、毎年平均5～6人のパナ  
マ人スタッフが日本で研修を受ける機会を持つのが例であった。研修員の派遣枠を多く獲得出来る  
と言うのは、プロジェクトとしては大きなメリットであったが、それと同時にこの派遣手続を進めるの  
が、リーダーの業務に相当な負担を加えることにもなった。

まず第1に、カウンターパートの受入れ先を探すのが一仕事で、我々のプロジェクトの場合は、受  
入れ先はNHKに定まっているようなものであるが、同じNHK内部でも、どの部局にいつ頃何日間  
引き受けて貰うか、派遣される研修員の資質・興味の方向、日頃指導している専門家の意向なども踏  
まえて、各部局に下折衝することが必要であり、毎年1～2月にかけて開かれるプロジェクト・リー  
ダー会議で帰国した際には、殆どの時間をこれに当てるのが常であった。そしてその後も、折衝した  
部局からの打ち返しがある度に、さらに細かい折衝を文書やテレックスで、繰り返し繰り返し続ける  
必要があった。

第2の問題は、個別研修・集団研修を通じて、誰を派遣するかと言う人選であった。これには、カ

ナル・オンセ上層部の思惑や周囲の状況、担当専門家の指導計画との絡みなどが錯綜してなかなか最終結論が出ず、いつもA-2、A-3フォームなどの申請文書の締切りギリギリになるか、時には締切り以後になって派遣者が決まることが多いと言う悩みがあった。

第3に、ようやく人選が済んで、申請書を提出することになっても、パナマ人が下書きして来た間違いだらけの英文を直してやったり、たまには代筆してやったりして、さらにタイプしたものの校正を見て、また打ち直させたり、そして局長のサインと、英語力試験を担当するパナマ大学の語学科教授のサインを貰ったりと言った事も、私がいちいち締切り日をにらみながら、督促して回る必要があった。そして、いよいよ文書が出来てからも、文書がカナル・オンセから経済企画省の技術協力局、外務省、日本大使館を経て日本へ送られるまでに、1~2か月を要することが多く、研修事務担当者に届く頃にはもう時間切れと言う事態も予想されるので、何時も私は文書がカナル・オンセから発送される以前にコピーを数部取り、日本大使館、JICA および NHK 内の関係部局へ届け、コピーで事務手続きを進めて呉れるよう依頼していた。

特別な分野の指導にあたる短期専門家としては、私の在任中に4人（据え付け専門家を除く）を迎えた。私と一緒に赴任している長期専門家たちも、送信技術なり、スタジオ技術の分野で15~20年の経験を有するベテランであり、こうした短期専門家の指導を仰いだ項目についても、一通りの指導は出来る力を持っていることは言うまでもないが、指導を受けるパナマ人の側から見れば、日頃慣れ親しんだ先生の指導よりも、この分野のためにわざわざ日本から指導に来て呉れたと言う方がインパクトが大きく、指導を受ける姿勢も積極的になり、効果も上がったようである。短期専門家は、スペイン語が使えない人が多く、コミュニケーションの点では、長期専門家に比べて劣る面もあったが、パナマ人スタッフは短期専門家の指導時間が終わると、逆にスペイン語を教えようとするなど、一緒に学んで行こうとの態度が見られて良かった。そこで、私としても出来るだけ多くの分野で短期専門家を迎えられるよう、JICA および NHK の関係部局に働きかけて来たつもりである。

供与機材の申請については、NHKの技術本部に置かれた機材委員会に出来るだけ早くデータを上げるようにし、早期に見積を出して貰い、早期に供与が実現されるよう努力して来たが、最終年度の供与機材が、プロジェクトのRD期間終了までに引き取れなかったのが、いささか心残りであった。もっとも、最終年度の供与機材は部品・予備品が主体であったので、指導計画にそれほど大きな支障を及ぼさなかったのは幸いであった。

携行機材の追加申請も機会あるごとに繰り返し提出し、スタジオ特殊効果用のダブルミラー、野外中継用カメラ台など、多くの物の供与を受けることが出来て、カナル・オンセの番組制作に使える手法を大いに増やすことに成功した。

最後に、リーダーとして一番力を注いだのは、チーム員相互間のコミュニケーションを充分に取ることであった。初めは、週1回金曜の夜、私の家で専門家連絡会を開き、アルコール類なども飲みながら、フリーな意見の交換に努めたが、後には『個人宅での会は窮屈だ』との声も出て来たので、毎週月曜の午前中にカナル・オンセの会議室で、情報交換と指導上の障害についての話し合いをするよ

うにした。こうした定例の会議で、それぞれの抱えている問題点もわかり、お互いに協力し合うと言う雰囲気も生まれて来たが、その反面技術協力のあり方について、『技術協力は、カウンターパートと一緒に飲み食いしたり、招待したり招待されたりする家族ぐるみの付き合いも含めた全人格的なものであるべきだ』との考え方と、『技術協力は、純粋に勤務時間中の技術指導に限るべきで、カウンターパートとベタベタして、彼等を甘やかすべきではない』との二つの考え方の対立も生じ、最後までその点で一致出来なかったのが残念である。

### (3) プロジェクトの評価指針とカウンターパートの仕上がり状況

パナマ国営教育テレビ計画プロジェクトは、実際に運用されている放送局の指導にあたるという点で、JICAの他のセンタープロジェクトと比べると、極めて異例のものであった。

センタープロジェクトの中に例の多い職業訓練センター方式であれば、組織そのものがもともと専門的訓練・指導をするためのものである。指導する専門家の立てたカリキュラムに合わせて授業を進めることが出来るが、我々が指導したカナル・オンセの場合は、専門家が指導しようとする事項と、現在カナル・オンセが実際に必要としている仕事上の助言ないし指導が一致しないことが多い。例えば、我々としては易しい基礎的な事から指導を始め、順次難しい事を教えて行く方が、訓練のステップとしてはよいわけであるが、カナル・オンセが国家的行事の大がかりな中継放送をする必要に迫られた場合は、それを成し遂げる為には、途中のステップを省略しても難しい事を指導しなければならなくなる。そして、時には指導と言うよりも、パナマ人スタッフの仕事の一部を代行して、実際にやって見せなければならぬ場合も多かった。そんなわけで、指導・訓練の主体は、On the Job Training となり、カリキュラムを立てての理論面の指導や座講は、どうしても従属的なものにならざるを得なかった。その上、こうした座講・クラス方式の授業は、指導を受けている当人たちにはとても有益なもので、時間的余裕が有る時には、誰もが進んで参加しようとするが、指導の対象でない他のスタッフからすると、その間放送局の本来の業務がストップしてしまうので困るとの声もあった。例えば、技術運用部員が座講を受けている間は、番組制作に当たるプロデューサー・グループは、スタジオ収録も、外部でのVTRロケも出来なくなるなどの事から、プロデューサー・グループから、『座講は勤務時間外にやって欲しい』と申し入れられたこともあった。しかし、座講を受ける技術要員の方には、勤務時間外には色々な私生活上の都合もあるし、またテレビ受像機修理等のアルバイトもあるしと言った具合で、集まり難いと言う事情があった。結局、先方に喜ばれない指導形式を採るよりも、多少カリキュラム上は無理があっても、その場その場の役に立つ事をやろうと考え、クラス指導は必要最小限に止め、On the Job Trainingにより、その時点でのカナル・オンセの業務の実態に合わせて指導して行くことにした。(資料1, 各年度座講実績・第3, 4, 5年次分参照)

さらに、もう一つの問題点は、このような形での指導の結果をどのようにして評価し、なにを以ってカウンターパートを仕上げたことにするかと言う点であった。このプロジェクトの初めに調印されたRDでは、各分野にわたり計68名のカウンターパートを仕上げるようになっていたが、職業訓練セ

ンター方式ならば、理論面の指導を何時間、実習指導を何時間行い、そしてテストなどを課してパスすれば仕上がりと言うような形でカウンターパートを何人仕上げたかを数量的に出せるのだが、On the Job Training では、熱心に仕事に取り組んでいる者は幾つもの項目にわたって長足の進歩を遂げるのに対して、やる気に欠ける者はどこでも落ちこぼれてしまうと言った状態で、なかなか人数が稼げない悩みがあった。そして、カナル・オンセの訓練対象人員も、RD締結の時に約束されたスタッフ増員が果たされなかったため、とても68人には達せず、せいぜい40人程度であった。また、折角養成したカウンターパートも、この国の習慣でもある離職・転職（詳細は後述）によってカナル・オンセを去ることが多く、RD期間終了時点で68人の仕上がり者を確保するのは、とても困難な事に思われた。

放送番組を作ると言う作業は、一種の芸術的創作活動であるため、客観的評価が難しく、一応形の整った放送が出ていればよいと言う観点に立てば、日本の中学・高校の校内放送程度でも合格であり、放送局として既に数年の歴史を持っているカナル・オンセの場合は、指導する以前から仕上がっているとも言える。また芸術的完成度を尺度とすれば、幾らやってもきりが無いとも言えよう。

そこで、止むを得ず客観的評価基準を作ることを断念して、各分野の担当専門家の主観的評価によって、仕上がりと見るかどうかを判断することにした。しかし、全体的評価基準作りは諦めたものの、専門家各自がそれぞれに、指導項目ごとに一応の合格基準を作ることにし、例えばスタジオ制作技術の面では、事故や非常事態発生時は別にして、平常時には専門家の助けを借りずに、自力で機材の運用が出来ることなどを仕上りの目安とした。

仕上げるべき人数の点では、一人の人間が複数の指導項目に合格と認められた時は、ダブルカウントすることにし、また、離職・転職者をカウントから除外しては、さいの河原に石を積むようなもので、いつまでたっても目標人数を達成出来ないと言うことから、とにかく一旦仕上げた人間が居なくなっても、それは我々専門家の責任ではないとの観点のもとに、仕上げた後で離職・転職した者も仕上げた人数に加えて計算することにした。

その結果、プロジェクトのRD期間終了までに仕上げたカウンターパートを一覧表に纏めて見たのが別表2であり、68人をいくらか上回って達成出来たことになる。(資料2、カウンターパート訓練達成状況-1986年1月現在-参照)。

#### (4) プロジェクトのRD期間終了後の対策

前述したように、我々としてはRDで約束したカウンターパートの仕上げ人数を達成し責任を果たしたわけであるが、カナル・オンセの実態は、折角仕上げたカウンターパートのうち中核となる者に、離職・転職した人が多く（私の在任中にも、コアカウンターパートだけを見ても、5人が辞めて行った）、今後の放送局の運営と供与機材の保守・整備に大きな不安を感じさせられた。そこで、プロジェクトのRD期間終了後も、供与機材の多い技術分野だけでも、日本人専門家を置いてアフターケアをして欲しいと言うのが私の願いであったし、カナル・オンセのスタッフも一様に望んだ所で

あった。こうした考えから、JICA に対して、出来ればスタジオ技術専門家と送信技術専門家の 2 名、それが不可能ならば、せめてスタジオ技術専門家だけでも、個別派遣の形で残して欲しいとの要望を出し、色々と折衝した結果、現地の要望どおり、2 名の派遣を認めて貰えたのは、大変喜ばしいことであつたし、カナル・オンセ側も日本政府に対して大いに感謝していた。

私個人としては、技術専門家を 2 人派遣して貰うよりも、番組制作専門家 1 人と技術専門家 1 人と言うように、ソフトとハードの専門家 1 人ずつの組み合わせの方が、指導内容のバランス上は望ましいとも思ったが、センタープロジェクトの RD 期間終了直後で技術分野関係の供与機材が多いことと、番組制作分野の指導の方は、1973 年に私が初代の専門家としてここに着任して以来、5 代 10 年にわたり指導を続けたため、カナル・オンセのレベルも上がっているのに加えて、幸いこの分野は例の離職・転職者も少なく、まずまずのレベルを維持して行けそうなこともあって、番組制作専門家を外して、技術専門家 2 名を要請するに到ったわけである。しかし、今後の問題として、現在派遣中の 2 名の技術専門家の任期終了後も、カナル・オンセの指導を続ける場合は、番組制作専門家の派遣をもう一度復活させてもよいのではないかとも思っている。その際には、既に初期の段階の訓練を終えているカナル・オンセのプロデューサー・グループを指導するには、スペイン語で書かれた台本に手を入れることが出来るぐらいの力を持つ専門家が必要であり、こうしたスペシャリストの養成が待たれる所である。

#### (5) プロジェクトの RD 期間終了に伴うセレモニー

1986 年 2 月 10 日のプロジェクトの RD 期間終了を前にして、5 年間にわたりこれだけの人と機材を注ぎ込んで、日本が国営テレビ局の指導に当たったと言うことを、パナマ国内にも PR する必要があるとの考えから、我々専門家グループとしても、カナル・オンセの局長・副局長に何等かの PR 方策を計画するよう申し入れた。

カナル・オンセとしては、当初は指導・訓練を完了したことについての記者会見を開く予定であつたが、もっと強くインパクトを与える形にしたいとの意向から、終了記念式典を催すことになり、1 月 28 日にカナル・オンセのスタジオに、文部次官、パナマ大学学長、各国大使、各省関係者、報道関係者等を招いて、日本人学校児童のコーラスも交えて、盛大に式典を挙行了。この様子は、新聞各紙にニュースとして報道されたが、さらにカナル・オンセでも、RD 期間終了時期がカーニバルと重なるため、少し日時をおいて、全編通して放送することにした。

我々専門家側としても、プロジェクトが一応仕上がったことを示すために、中華料理店ルン・フンに、日・パ双方の関係者 166 人を招待して、披露パーティを実施した結果、106 人の出席を得て、盛会のうちにプロジェクトの幕を引くことが出来た。また、これは偶然に終了時期に合ってしまったのではあるが、JICA から技術普及広報費の支給を受けて作成した、カナル・オンセの広報パンフレット Sistema de Television Educativa も、この直前に出来上がり、上記のセレモニー出席者への恰好の PR 資料となった。



### 3. プロジェクトの問題点

#### (1) パナマ側の約束不履行

私は、1980年6月に、このプロジェクトの事前調査チームの一員として、3週間ほどパナマに出張し、パナマ側のプロジェクト受入体制をリサーチしたが、その時のカナル・オンセの状況は、ランニングコストを支出するための予算、供与機材を据え付け運用するためのスペース、さらに訓練の対象になる要員数のいずれを見ても大幅に不足していた。

我々調査団員のこうした指摘に対して、パナマ側は当時のカナル・オンセ局長グリセルダ・ロベス女史を初め、大統領府、文部省、パナマ大学等の責任者たちは、異口同音に『プロジェクトが始まれば、こうした問題はいずれも直ぐに解決する用意がある。予算も必要なだけ増額する。人員も、訓練に必要な人数に見合うように増員する。スペースも、現在同じ建物内に同居しているパナマ大学映画研究会(GECU)が他に移るので、カナル・オンセが十分な面積を使用出来る』と説明していた。しかし、実際にプロジェクトがスタートし、2年10か月後に私が着任した段階では、これらの点は殆ど改善されておらず、その後の2年あまりの在任期間中も、85年夏に職員の待遇が僅かに改善されたのに伴う予算増があったのみで、要員やスペースについての状況は、むしろ悪化したとも言えるほどであった。この間、我々専門家もしばしばカナル・オンセの局長・副局長に改善を要求し、また日本からの調査団が来パした時に開かれるカナル・オンセ運営委員会(Consejo Directivo)の場でも、調査団長と協力して、委員会に出席している各官庁の責任者に対して、改善要求を突きつけたりもしたが、一向に改善の兆しは見られなかった。パナマ側も、こうした会議の席上では、早急に問題を解決するよう約束するのであるが、結局は最後まで実行されずに終わった。我々としては、パナマ政府は財政危機に陥っており、他の機関では人員・予算の削減を図っている中で、カナル・オンセのみを優遇するのは困難であると言うパナマ側の内情もわかって来ると、パナマ側を責める鋒先も鈍りがちであった。

しかし、それならそれで、パナマ側も、調査団が来パした折には、この間の事情を説明して、見込みのないものは見込みがないと、はっきり言って呉ればよいのだが、パナマ人の性格として、あまりにもそっけなく零回答するのは悪いと思うらしく、スペースの問題などでは、近々に解決出来るようなことを表明するので、後になって間に入った我々が板挟みになって困ることが多かった。

こうした事情は、どのプロジェクトでも同じ事と思われるが、事前調査なりRD調印なりの時に約束された事が、実際にプロジェクトが始まって見ると、なかなか実行されないケースが多いようであり、後から赴任して来る専門家泣かせの種であった。折衝に当たるリーダーとしても、チーム員からは突き上げられるし、先方からは『ない袖は振れぬ』と相手にされず、ディレンマに落ち入るのが常であった。

#### (2) 文部省・パナマ大学による2本立ての運営

1973年に私が初めての日本人専門家として赴任して来た時、それを受入れるために急拠国営教育テレビ局が作られた。これはパナマ大学の校内放送部カナル・セイスと文部省のラジオ・テレビ教育局が合体して成立したもので、それ以来十数年、名前がカナル・オンセに改まっても、予算も人員も文部省とパナマ大学の両方から別々に出ていると言う2本立て運営を余儀無くされ続けて来た。その為、スタッフの身分も、局長はパナマ大学職員、副局長は文部省職員と言うように、それぞれに別の機関に所属しており、以下各部の部長から、用務員まで文部省と大学に籍が分かれていた。

こうした状況は、時には便利なこともあり、カナル・オンセの職員が、給与が低いことから他の商業放送局へ流出しがちなのを防ぐため、例えば文部省職員である技術運用部長に、大学側から嘱託料のような名目で、特別手当（実質的な給与増）を支給して引きとめる手段に使えることもあった。しかし、政府の財政危機のためこうした便法が禁止されて以来、デメリットのみが目立って来た。

例を上げると、職員の所属が二つの上部機関に分かれているため、服務規定、給与支給日、昇給基準と昇給時期なども異なっており、甚だしい場合はなにか国の行事のある日などには、大学側職員は休みなのに、文部省側職員は半日勤務であるとか、ストライキの場合も、大学側職員のみがストライキに参加するなど言うことがあって、我々指導にあたる側からすると、彼等のバラバラなスケジュールに振り回されて困ることが多かった。

予算も、大学と文部省から2本立てで配算されていて、別々に支出せねばならぬことになっており、両方の予算を纏めて高額の物を購入するなど言うことは許されなかった。

こうした状況を打開するために、カナル・オンセとしては、大学および文部省からの半自治権（セミアウトノミア）を獲得しようと、粘り強く交渉して来た結果、1985年1月に待望の半自治権が与えられ、カナル・オンセは組織図上はパナマ大学・パナマ文化庁・パナマ育英会などと並ぶ半独立機関となったが、その後も私の離任までの段階では、予算支出や人事管理などの面で、殆ど変化が見られず、折角の半自治権も期待外れに終わった。

### (3) 離職・転職

カナル・オンセの指導に当たる専門家の最も切実な悩みの種は、離職・転職の多いことであった。カウンターパートを懸命に指導し、どうやら一人前に育て上げ、これからは専門家に代わって後輩を指導出来る力を付けて来たなと思っていると、どんだん民放局やその他の機関に移ってしまう者が跡を絶たない。

この点について、パナマ政府は外国で研修を受けた場合は、その期間の2倍の間は、離職・転職を認めないし、もし離職すれば研修に要した費用を返還させると言う規制を設けているが、これではせいぜい半年程度しか引き止められないし、いわんやパナマ国内のみで、我々が指導した人間については、何等歯止めが無いことになる。

この国には、定期昇給とか、給与のベースアップと言ったシステムがなく、前々項で記述した待遇改善にしても、ベースが上がるのではなく、資格変更と称して、大学や文部省の退職者の後に、もっ

と給与の低い者を横滑りさせる形で実質的昇給をさせるもので、もし空きポストが無ければ、いつまでたっても給与は改善されないことになる。

従って、よりよい収入を得ようとすれば転職するよりなく、カナル・オンセの技術スタッフなどは、日本人専門家の指導を受け、さらに日本でも研修を受けたと言うことを売り物にして民放に移ると、額面にして2倍、時間外手当などを含めて実質3倍の収入を得られることから、我々としても彼等を引き止める術が無く、『いい仕事が見つかってよかったね』と祝福して送り出さざるを得ないことになる。

従って、いくら指導しても次から次へと一人前に仕上げた者が去って行き、代わりに新人が来ると言った状況で、まるでざるで水を掬うような感もあった。

#### (4) カナル・オンセ職員間の信頼関係の欠如

カナル・オンセの職員は、パナマ大学系と文部省系に分かれていて、一体感を持ち難いと言うことに加えて、前任のグリセルダ・ロベス局長時代に、日本で研修を受けた知日派と、それ以外の局長直属の人たちとの内部抗争があり、一時知日派が冷遇された時期があったが、その後現在のイツェル・デ・コルテス局長に代わってからは、前局長派が次々と退職して行き、入れ代わって一時退職していたフリオ・バルバ副局長を初めとする知日派が息を吹き返したこともあって、局内に大きなしこりが残っていた。現在は、知日派が首脳部を独占しているので、対立抗争までには到らないものの、両派お互いに信頼関係が極度に欠如していて、間に入る我々専門家は、常に悩まされ続けていた。

その結果、何か共同で仕事をするにしても、お互いに相手の忙しい所をカバーしようと言う意志がなく、相手の仕事振りを非難し合うばかりで、それを聞かされる我々の方は対応に困ることが多かった。

同じカナル・オンセと言う機関の中にも、職員同士は仕事を通じて結び付いた関係ではなく、もともと採用の時からして、個人的な結び付きによって入って来た人たちなので、上層部が変わると、たちまちアンチ局長派になったりして問題を起こすのは、この国の人間関係のあり方からすれば、止むを得ないことでもあろう。ともかく、我々日本人専門家としては、こうした対立になるべく巻き込まれないようにし、中立に徹するよう努めたつもりである。

#### (5) On the Job Training と指導カリキュラム

これも前述したが、On the Job Training を主体とする我々のプロジェクトでは、指導訓練を予め定められたカリキュラムにもとづいて進めるのが、極めて困難であり、また指導内容を易しいものから難しいものへと、グレード付けしてステップ・バイ・ステップで教えて行くのも困難であった。我々が、前の月に行った訓練を受けて、次の月にはその仕上げをやろうなどと考えても、カナル・オンセの業務上の必要性から変更せざるを得ないことが多く、その点で指導の効率が、かなり落ちることもあった。

しかし、ともかくカナル・オンセが現に必要としている事を指導して行くべきだと割り切って、On the Job Training 主体の訓練に徹することにしたわけである。したがって、指導の進み具合をグラフにでもして見ると、曲線を描いて上って行くのではなく、鋸の歯状にもなりそうな様子であった。

#### (6) 供与機材の部品・予備品の補給ルート

今回のプロジェクトのRD期間中に、カナル・オンセに供与した機材は、総額5億円分にもなるかと言うほどのものである。そして、これらの機材はいずれも日本の最新のエレクトロニクス技術の成果を駆使した、第1級のものばかりであった。

その結果、すぐれた機材であればあるほど、一旦故障した場合には、その修理はカナル・オンセのスタッフの手に負えないものとなるし、また修理・交換用の部品・予備品が不足した場合は、パナマ国内では補充出来ないと言う問題もあった。

かつて8年前に、カナル・オンセに単独機材供与のかたちで供与したスタジオカメラは、今でもカナル・オンセのスタッフが自分達で修理して時々使っているが、今回のプロジェクトで供与したスタジオカメラは、修理のために分解することすら難しく、故障した場合は、本体なりユニットなりを日本に送り返して、メーカーの工場に修理して貰う必要があった。しかし、日本へ送り返しての修理には、かなりの費用がかかり、カナル・オンセの乏しい予算の中からはなかなか捻出出来ないと言う恨みがあり、また仮に修理費用を負担出来る場合でも、機材の運送と修理で3か月から半年を要するので、物によってはその間のカナル・オンセの作業をストップさせたり、レベルを下げさせたりしなければならぬ事にもなる。

さらに、日本での修理を依頼する場合でも、部品や予備品の調達を依頼する場合でも、正規のルートとしては、商社やメーカーのパナマ・オフィスを通じて発注することになるが、100～200ドルと言った小額の取引では、こうした商業ベースに乗らないので、パナマ政府に見積書を提出して受注し、納品してから請求書を回すと言った、パナマ政府の基準にあった手続きは、あまりにも煩雑すぎて取れないことも問題点であった。商社・メーカーとしては、このような小額の取引の場合は、現金決済のかたちならば、儲けを度外視しても日本に取り次ごうとの意志は持っているのだが、パナマ政府の方は、例え小額の物でも正規の手続きを要求して来るので、いつも暗礁に乗り上げていた。

こうした場合に、国外で立て替え払いして購入した物に対しては、正規の手続きが免除されるので、これまでは一時帰国している専門家や前任専門家が、日本でメーカーに立て替え払いし、研修生その他が日本からパナマに帰国する際に、品物と領収書を持ち帰り、カナル・オンセの庶務係りに請求して、代金を支払って貰うと言う形で処理して来たが、プロジェクトのRD期間終了後は、日パ間の人の往来も少なくなるので、こうした手段もあまり使えなくなりそうで、今後の機材修理と部品・予備品の補給ルートをどうするかが、頭の痛い問題となりそうである。

将来は、JICAの手によって、何等かの部品・予備品の補給ルートを作って貰うことと、何年か後には、アフターケアチームを派遣して貰うことを、切に願う次第である。

#### 4. プロジェクトのRD期間を終えての反省点

##### (1) 事前調査とカナル・オンセの実態との差

毎年1月末から2月初めに行われる JICA のプロジェクト・リーダー会議では、事前調査が杜撰であるとの苦情が多く聞かれ、調査の結果に基づいて指導計画を立てて赴任したリーダーを初めとする専門家が、あまりにも予想と違う実態に苦勞するとの批判が続出する。

しかし私の場合は、私自身が1980年に、このプロジェクトのために派遣された事前調査チームの一員でもあったので、自分の指導の進まぬのを事前調査の不備のせいにするのは、『天に唾する』ようなものであり、許されることではなかった。

そこで、事前調査にも加わり、またプロジェクト実施の際にはプロジェクト・リーダーを努めた者として、一言述べさせて貰えば、事前調査の段階では、協力を得たい方（パナマ側・カナル・オンセ）としては、なるべく協力を得やすいように、日本側との折衝の中で、本来出来そうもない事まで約束してしまいがちだと言うことである。

パナマの場合は、国の予算は単年度ごとに決定することになっており、そして仮に予算上は認められていても、実際に国庫にお金が無くなれば、支出が凍結されてしまうような国なので、将来にわたってのプロジェクトの予算増や要員増を約束出来るわけではないのであるが、我々が事前調査に当たった時に面会したパナマ政府の高官はみな、協力開始時には予算も要員も増やすことを約束し、『この点に関しては何等心配ない』と明言もしたのである。しかしその後、大統領も、文部大臣も、それにパナマ大学学長やカナル・オンセ局長までも交替してしまい、誰もこの約束に責任を持とうとしなくなった。

こうしたパナマ側の違約を責めるのは簡単であるが、いくら言われても『無い袖は振れない』と言うのが実情で、暖簾に腕押し之感がある。

それでは、こうした空約束をさせないよう、事前調査の段階でもっと厳密に審査し、本当に100%実行可能なことのみを、報告に記述するようにしたらどうであろうか？ 恐らく発展途上国に対する協力プロジェクトは、半数以上のものが、相手側の投入計画が未整備であるとして、実行不可能となるであろう。もしも、将来5か年にわたって、約束したことを確実に実行出来る力を持つような国があれば、それはもはや発展途上国とは言えないし、協力の必要性が薄い国であるとも言えよう。我々が、技術協力を実施するに当たっては、約束されていたことが果たされていないので、指導が進まないと言うように、いつも後ろ向きに見て不平を言うのではなく、色々な悪条件の中でも、与えられた範囲内で最大限の努力をし、なんとか指導・訓練の実を上げるようにすることが、肝要ではなかろうか。専門家としては、予め立てた指導計画を完遂しようと努めることも必要であるが、与えられた条件に応じて、柔軟に軌道修正できるフレキシビリティを持つことも、それに劣らず重要であろう。こうした能力を持つ専門家を派遣して初めて、発展途上国での協力は、大きな成果を持つのであろう。

## (2) 供与機材の選定と供与時期

今回のプロジェクト協力においては、放送機、スタジオ機材、中継車を主体として、いずれも日本で最新のエレクトロニクス技術を盛り込んだ物を供与したのであるが、最先端の技術を駆使したものであればあるほど、故障した時の修理が、カナル・オンセの技術スタッフの手に負えないものになって来る。そこで、こうした機材が一旦故障した時は、日本で修理することになるが、経費の面からも時間のロスの面からも、おいそれとは行かないことは言うまでもない。現在は未だ機械が新しいので、それほど問題にならないが、将来機材が古くなって、もっと頻繁に故障が出て来た場合に、どう対応するかが大きな問題となろう。

また、最新のテレビ機材は、日進月歩の技術力を反映して、5年後～10年後にはもっと新しく優秀な機材が開発されると言う想定から、耐用年数をそれほど長く見ていないと言う点も一大問題であった。日本の場合は、現在使用している機器類について、5年後も同じ機材を使うとは考えていないようであり、機材の耐用年数は概ね5年程度とされている。しかし、発展途上国の場合は、おいそれと機材の更新が出来る筈がなく、一度手に入れた機材は、5年はおろか、10年でも20年でも、修理しながら使って行きたいとの意向があり、その点では現在の機材選定方式について一考する必要があるようである。

しかしまた一方では、もはや日本では使われなくなったような機材を供与しようとするれば、調達が困難であると言う問題とともに、先方からも時代遅れの売れ残り品を押し付けられたと疑われる恐れもあり、機材供与以前にお互いの信頼関係が確立して、『先方のため、よかれと思って古い型の機材を入れた』と言うことを予め理解させておかなければならないが、これは新規のプロジェクトの場合はかなり難しいことでもあろう。

次に機材供与時期の問題であるが、カナル・オンセ側としては、当初RDを結べば直ぐにでも機材が到着するかのよう考えていたふしがある。しかし、実際にはRDを結んで機材申請してから、審査・見積り・発注という段取になるので、殆どが特注品である放送機材の場合は、RD締結から1年以上たって機材が供与されることになる。そのため、RDによる協力期間5年と言っても、実質は4年以下となるし、カナル・オンセの場合はスタジオ機材の供与が遅かったため、スタジオ整備工事に対するパナマ側の熱意も薄れてしまった。そして実際に機材が到着した時には、スタジオが未だ運用されておらず、折角の機材が長時間通電されずにお蔵入りと言う状態を生じ、訓練がさらに遅れることとなった。

また、機材供与の予算が年度ごとに分かれているためか、各年度の供与機材に関する見積り・発注等は、当該年度に入ってから始まるので、実際に機材がプロジェクトに到着するのは、次年度になってしまうのが常で、我々のプロジェクトの場合、特に最終年度に分などは、RD期間終了後に到着するありさまであった。

こうした点について、将来の改善案として、RDによる協力期間をRD調印の日からとするのではなく、機材の供与と専門家の派遣時期をにらみながら、RD調印の半年後、あるいは1年後に協力期

間開始とすることとか、供与機材に関する見積り・発注も、初年度はともかくとして、次年度以降は当該年度に入る以前に、見込みで作業を進められるようにすることなどが望まれる。

### (3) 専門家の人選と派遣時期

今回のパナマ国営テレビ計画は、専門家の派遣元である NHK としては、初めて経験したセンタープロジェクトであり、また JICA としても、On the Job Training を中心としたセンタープロジェクトと言う点では、あまり例の無いものであったことから、専門家の選定には、それぞれ苦勞があったようである。

いまプロジェクトの RD 期間を終わった所で、振り返って見ると、On the Job Training を主体としたセンタープロジェクトの専門家としては、なまじっかの語学力よりも、むしろ他人に教えるべき実力と内容を持っていることの方が重要に思われた。そして、さらに付随する条件としては、(i) 発展途上国で仕事をするに、情熱と使命感を持っていること、(ii) 業務面でも、他の一般生活面でも、同僚専門家や在留邦人、それに現地のカウンターパートと協調して行けること、(iii) 予め計画した通りに、事が進まなくても慌てずに、状況に適應して行ける柔軟性を持っていること、などが上げられよう。

要するに、発展途上国での技術指導にあたっては、技術力と同時に、人柄・人格そのものをも、売り込めることが必要だと言うことである。

さらに、番組制作面での指導については、初期の段階では上記の条件のみでもよいが、現在のカナル・オンセのように、10年以上も指導を受けて、かなり程度が上がっている段階では、今後さらに高度の指導を進めるとすれば、中途半端な語学力では駄目で、現地スタッフが、スペイン語で書いた台本に手を入れられるくらいの力を持つ専門家が必要であると思われる。

次に、専門家の赴任時期としては、今回は長期専門家の任期 2 年を原則として、準備の出来た人から順次派遣すると言う形であったが、RD 期間の 5 年を 2 年任期の専門家でカバーしようとする、どうしても空白の時期が生じざるを得なかった。この点に関して、プロジェクトのスタート時に、5 年を 2 年と 3 年に、或いは 2 年半ずつ 2 人に、と言うように当初からきちんと任期を設定して専門家を派遣するようにし、派遣される当人にも納得させた上で、2 年以上の任期で赴任させた方がよかったのではないかとも思われた。

赴任する時は、任期 2 年のつもりで来たのに、途中で任期延長の申請を出させるのは、本人および派遣元に余分な負担を掛けることにもなり、リーダーとしても間に入って苦しむことがあった。

### (4) プロジェクト終了後の協力の方向

1986年2月10日のプロジェクト RD 期間終了とともに、我々日本人専門家グループは全員引き上げ、プロジェクトの運営を、カナル・オンセのスタッフに、全面的に任せるのが、本来のあるべき姿であり、協力期間を通じて、そこに到るよう指導しなければならないと言うのが原則であろう。

しかし現実には、RDで約束した指導事項・指導人数等を、まがりなりにも果たした上でもなお、このまま指導を打ち切ってしまうのには、多くの不安があった。

第1に、カウンターパート仕上げ数68人と言っても、パナマ側のスタッフ増員の約束が実行されなかったため、この68人は総人数ではなく、1人の人間について複数の項目を指導したダブル・カウンターの延べ人数であること、第2に、こうして仕上げたカウンターパート中、離職・転職した者が多く、総数10人を失っていること、この2点から折角供与した機材の維持・管理・運営のためにも、しばらくは指導を継続すべきだと感じたことに加えて、第3に、テレビに関する技術は、いまや日進月歩であり、機材もたえず新しいものが導入されている状況なので、これに遅れないようにするためには、せめてスタジオ技術分野だけでも、個別専門家の派遣により指導を続けて欲しいと言うのが私の願いであった。

幸い、こうした事情について関係各方面の理解が得られ、スタジオ技術と送信技術の2名の個別専門家が派遣されたのには、深く感謝しているところである。

今後のカナル・オンセにとっての最大の問題点は、国営テレビ局でありながら、全国ネットを持たず、サービスエリアが、首都のパナマ市とその周辺に限られていることである。そこで私としては、日本政府の援助を得て、せめてパナマ第2の都市であるコロロン市までサービスエリアを拡大できるように、そのための機材援助や、中継局建設に関する技術指導などを実施する道が開かれないものかとの願いを持っている。これは、現在のところ、まだ協力要請すら出されていない状態であるが、近い将来ぜひ実現させて欲しいと思っている。

以上が、我々のやり残したことへの反省をこめての、将来に向けての願望である。



## 5. むすびーパナマ生活事情その他

2年2か月にわたるパナマ生活を通じて、時には原因不明の湿疹が身体中に出たり、イベントの中継放送で多忙を極めたり、日本からの調査団の対応に追われたりと、色々苦しいこともあったが、総体的にはかなり楽しく快適に過ごせたように感じている。

パナマ人は、一般に陽気で物にこだわりがなく、そのためこちらが頼んだことも安請け合いたあげく実行されないと言うことも多かったが、こちらの勇み足にも寛容で、あまり根に持つこともないので、ザックバランに付き合えてよかった。

治安も中南米諸国の中では、まあまあ落ち着いた方で、私も妻もあまり日本人が立ち入らない下町方面をよく歩きまわったり、乗合バスを利用したりもしたが、一度も危ない目に会ったことはなかった。街中や市場などでも、見知らぬ人にきさくに声をかけて来るパナマ人たちは、こちらが胸襟を開いて付き合えば、とても親しみ易い連中であった。

しかし、我々の周囲でも、盗難その他の事件に会った人もかなり居て、現にカナル・オンセの同僚専門家の中でも、石川氏夫妻のように、夜ペンションの前で、ピストルを持った2人組に脅かされたり、瀬上氏のように帰国直前の86年1月に空き巣に入られたりと言った例もあり、治安世界一の日本に住むのと比べると不安な要素もあるが、あまり凶悪な事件が起こっていないのが救いである。

パナマと言うと、運河以外見るべきものがないと言われるが、その他にもセラ刺繍で有名なクナ族インディオの住むサン・ブラス諸島、高級リゾート地のコンタドーラ島、泳ぎと釣の出来るタボガ島にイスラ・グランデ島など気晴らしに出掛ける所は多く、インテリアールと呼ばれる田舎に赴くのも、お湯の出るシャワーが無いなどの不便さを我慢すれば、色々な民族行事や固有の風習などが見られて興味深いものであった。

生活の便利さと言う点では、パナマ市には大きなスーパーのチェーン店がいたるところにあり、また豪華なブティックもあって、フランス・イタリアの高級ファッションから日本のエビセンまで手に入り、先進国に劣らない消費生活を楽しむことが出来る。食料品その他の生活必需品、レストランの食時代、ホテルの宿泊料などは、近隣諸国に比べると、かなり割高であるが、自動車や家電製品などは安価で、日本製の電気器具などは、日本で買うより安いこともある。平均すれば、世界中でも住み易い方に属すると思われる。

一年中暑くて四季がないと言うのが、最大の欠点であるが、これもいつも同じ服装で通せて、冬服・合服などが必要ないこととか、季節を問わず海で泳げることとかプラスの面を見れば、それほど苦にならない。暑さも風通しのよい高層アパートの上層階に住んでいれば、それほど厳しいものではない。海岸ぞいのアパートの16階（日本流に言えば19階）に住んだ我が家でも殆ど冷房に頼らずに2年間を過ごしたほどである。

このパナマでの生活を評価すれば、なかなか思うように事が運ばず、いらいらさせられることが多かったが、総体的にみれば、仕事の面でも、充実した2年間であったと言えると思う。

赴任中のおもな出来事

- 1983年12月 8日 宮崎着任  
15日 カナル・オンセの新スタジオ完成式  
19日 栗屋リーダー離任  
26日 照明指導の野沢短期専門家離任
- 1984年 1月11日 ラファエル・ナバロ個別研修のため日本に向かう（3月まで）  
20日 リーダー会議出席のため東京へ出張（1月30日まで）  
2月 2日 JICA 調査団来パ（2月4日まで）  
11日 瀬上専門家着任  
18日 JICA の巡回指導チーム来パ（2月27日まで）  
3月13日 第1回番組選奨コンクール実施  
17日 富森専門家離任  
28日 スタジオ・カメラ修理のために NEC の技術者来パ（4月11日まで）  
4月11日 大統領選挙立ち会い演説会ナマ中継  
5月 6日 大統領選挙，特別放送実施  
21日 機材据え付け専門家来パ（6月9日まで）  
28日 フロンソ・プリセット個別研修のため日本に向かう（7月まで）  
6月29日 中継車その他の58年度供与機材および文化無償番組贈呈式  
7月28日 中継車による番組制作技術指導の幅短期専門家来パ（9月5日まで），携行機材紛失し，後に求償手続き  
8月18日 中継車実習としてボクシング世界選手権ナマ放送  
23日 コンセーホ・ディレクターボ出席  
9月 1日～2日 中継車実習として，パナマ市郊外のコレラに，宿泊出張録画  
10月11日 大統領就位式ナマ中継  
14日 フリオ・バルバ個別研修のため日本に向かう（11月まで）  
26日 番組選奨コンクール表彰式（これまでの分を纏めて）  
11月 1日 コンセーホ・ディレクターボ出席  
12月 4日 JICA プレ・エバリュエーション・チーム来パ（12月13日まで）  
10日 JICA 調査団を迎えて，コンセーホ・ディレクターボ開催
- 1985年 1月25日 リーダー会議出席のため東京へ出張（2月4日まで）  
2月～3月 カウンターパートの離職・転職相次ぐ  
2月 5日 大使館主催のバイオリン・リサイタル中継録画  
4月15日 イツェル局長の日本での研修パナマ側の事情で取り止め

- 30日 宮崎休暇一時帰国（6月1日まで）
- 5月22日 ラウル・サンフル個別研修のため日本に向かう（7月まで）
- 6月17日 カナル・オンセの大学系職員ストライキ（6月30日まで）
- 7月2日 ゼネスト（カナル・オンセは不参加）で市中騒然、カナル・オンセの公用車破壊される。
- 8月28日 ホセ・ラッソ・デ・ラ・ベガ個別研修のため日本に向かう（12月まで）
- 9月5日 JICA エバリュエーション・チーム来パ（9月13日まで）
- 10日 JICA 調査団を迎えて、コンセーホ・ディレクティブ開催
- 19日 上田専門家離任
- 10月8日 3/4インチ VTR の運用・整備指導の菊池短期専門家来パ（11月8日まで）
- 11月12日 人形劇番組制作指導の武井短期専門家来パ（12月14日まで）
- 18日 個別派遣の石川専門家着任  
エビデリア・デニス・メレンデス個別研修のため日本に向かう（12月まで）
- 21日 横山専門家離任
- 12月13日 プロジェクト年次報告作成・送付
- 1986年1月24日 個別派遣の榎本専門家着任
- 28日 プロジェクト完成記念式
- 29日 プロジェクトのRD期間終了披露パーティ
- 2月6日 カナル・オンセ主催の送別会
- 8日 宮崎離任、瀬上専門家離任
- 10日 RD期間満了

資料1 各年度座講実績

訓練分野	内容	過去の実績				実績(第3年度)	
		受講者数	ヶ月	時間/週	1983.2	1984.2	
					開始時	終了時	コース名
I. 教育テレビ番組制作	1. 番組編成	3	3	1	2	S.58.2.11	S.59.2.11
	2. 一般教養番組制作	7	7	1	3	番組編成の基本	
	3. 在宅児童・生徒向け教育番組制作	7	7	1	3	番組のテーマと素材	
	4. 局外中継番組制作	8	8	2	4	番組の構成・台本・編集	
	5. 放送番組利用促進・利用調査	8	8	0.5	4	番組企画の方法	
II. テレビ番組制作技術	1. カメラワーク	9	9	1	4	テレビ番組の考え方	
	2. 照明	10	10	5		番組PRの方法	
	3. 音声					(野沢短期専門家との協同授業)	
	4. 映像	4	4	1			
	5. VTR (編集を含む)						
	6. テレシネ						
	7. 局外中継						
	8. 設備保守管理	5	5	6			
III. テレビ送信技術	1. 送信機	2	2	1		保守要領解説・伝搬理論	
	2. アンテナ						
	3. マイクロウェーブリンク						
	4. 受信	2	2	1		電界強度測定の理論と実習	
	5. 設備保守管理						
IV. 特殊専門技術	1. 美術・デザイン・タイトル等の制作	10	10	1	3	(杉山短期専門家による)	
	2. アニメーション制作						
	3. 特殊効果						
	4. その他の必要な専門技術						

訓練分野	内容	過去の実績(第4年度)				コース名	1985.2 S.60.2.11
		受講者数	コース期間		1984.2 S.59.2.11		
			終了時	ヶ月			
I. 教育テレビ番組制作	1. 番組編成	9	2	4	番組構成と番組の可能性 映像の構成方法 番組取材の方法 シンOPSIS, 台本 局外中継番組の考え方と方法		
	2. 一般教養番組制作	9	4	4			
	3. 在宅児童、生徒向け教育番組制作	9	2	4			
	4. 局外中継番組制作	9	1	4			
	5. 放送番組利用促進・利用調査	9	1	4			
II. テレビ番組制作技術	1. カメラワーク	3	1	2	(幅短期専門家との協同授業)		
	2. 照明	4	2	2			
	3. 音声	3	1	2			
	4. 映像	12	1	4			
	5. VTR						
	6. テレシネ						
	7. 局外中継						
	8. 設備保守管理						
III. テレビ送信技術	1. 送信機	5	1	1	マイクロウェーブの電波伝搬・解説		
	2. アンテナ						
	3. マイクロウェーブリンク						
	4. 受信						
	5. 設備保守管理						
IV. 特殊専門技術	1. 美術・デザイン・タイトル等の制作						
	2. アニメーション制作						
	3. 特殊効果						
	4. その他の必要な専門技術						

訓練分野	内容	過去の実績(第5年度)				
		受講者数		コース期間	コース名	
		開始時	終了時	ヶ月	時間/週	
I. 教育テレビ番組制作	1. 番組編成	1	1	0.5	2	1985.2 NHKにおける番組編成
	2. 一般教養番組制作	9	9	1	10	1986.2 映像構成の基本と演習
II. テレビ番組制作技術		9	9	1	4	映像のつくり方
		9	9	1	4	テレビの可能性と社会的責任
		9	9	1	4	番組の開発
	1. カメラワーク	6	6	1	2	カメラワークの基本と故障修理, 部品交換
	2. 照明	7	7	1	2	スタジオ照明と屋外照明の基本
	3. 音 声	4	4	1	2	多数のマイクを使用した場合のミキシングの基本
	5. V T R	11	11	2	5	V T Rの基本回路解析(菊池専門家との協同授業)
	8. 設備保守管理	3	3	2	2	V T Rの故障修理と測定器の使用法
III. テレビ送信技術	1. 送信機	4	4	1	3	E R Pの計算
	3. マイクロウェーブリンク	4	4	1	2	楕圓調査のための予備知識
	4. 受信機	5	5	1	3	受信電界強度の測定・計算
	2. アニメーション制作	2	2	0.5	2	アニメーション制作方法(武井専門家による)
IV. 特殊専門技術	4. その他の必要な専門技術	10	10	1	4	ペーパー, 人形等の制作と操作の基本(武井専門家による)

Canal Once 訓練達成状況(1986年1月作成) ○印コース修了者 ※印 Canal Once 退職者

訓練者氏名	経歴年数	教育テレビ番組制作				スタジオ技術								送信技術					特殊技術										
		一般成人教育番組	児童・生徒対象番組	局外中継番組	番組編成(広報)	生活時間調査	計	映像調整作業	音声調整作業	スタジオカメラワーク	スタジオ照明技術	局外中継作業	VTR操作	テレビシネ操作	保守・整備・管理	計	送信機操作	アンテナ操作	マイクロ操作	テレビ送信技術A級	テレビ送信技術B級	テレビ受信技術	保守・整備・管理	計	美術デザイン	効果音作成	アニメーションワーク	特殊技術作業	計
初期の訓練予定人員		3	3	3	2	2	13	5	5	9	8	6	5	3		41								5	6		3		9
補正した訓練見込人員		6	2	3	2	0	13	4	5	7	3	8	3	3		41								5	2	1	1	5	9
Julio Barba	14			○	○																								
Fulvia de Cordova	4				○																								
Luis Prescott	※	○																											
Vilma Barba	10	○		○																									
Esmeralda Sepulveda	7	○		○																									
Reina Rodriguez	7	○																											
Rafaela de Lourdes	5	○		○																									
Leyda Rosado	※	○																											
Vielka de Avila	10	○		○																									
Marina de Vargas	※	○																											
Denis Melendez	10				○																								
Rita de Dunkley	4	○																											
Rosalina Pinzon	7	○																											
Rafael Navarro	※																								○				
Alvin Bravo	4																							○					
Pedro Montañez	4																							○					
Marcos Requeme	1																							○					

訓練者氏名	経験年数	教育テレビ番組制作					スタジオ技術							送信技術					特殊技術										
		一般成人教育番組	児童・生徒対象番組	局外中継番組	番組編成(広報)	生活時間調査	計	映像調整作業	音声調整作業	スタジオカメラワーク	スタジオ照明技術	局外中継技術	VTR操作	テレビシネ操作	保守・整備・管理	計	送信機操作	アンテナ操作	マイクロ操作	テレビ送信技術A級	テレビ送信技術B級	テレビ受信技術	保守・整備・管理	計	美術デザイン	効果音作成	アニメーションワーク	特殊技術作業	計
初期の訓練予定人員		3	3	3	2	2	13	5	5	9	8	6	5	3		41						2		5	6				9
補正した訓練見込人員		6	2	3	2	0	13	4	5	7	3	6	3	3	41			3					5	2				9	
Alejandro Carrasco	※																				○								
Manuel Reyes	12						○			○	○																		
Jose del Rosario Sanchez	※						○	○	○	○																			○
Calvin Lambert	4																												
Alvaro Pinto	4								○																				
Bolivar Rivera	4						○																						○
Cecilio Samaniego	10								○																				○
Evidelia de Sanjur	5																												
Harmodio Cedeno	5								○																				○
Sixto Madariaga	※								○																				○
Tomas Kennion	3																												
Jaime Benitez	※																												
Luis Manuel Garcia	※																												
Hernan Valencia	2								○																				
Abraham Teran	※																												
Carlos Aviles	3																												
Jose Lasso de la Vega	5																												○



訓練者氏名	経年数	教育テレビ番組制作						スタジオ技術						送信技術						特殊技術									
		一般成人教育番組	児童・生徒対象番組	局外中継番組	番組編成(広報)	生活時間調査	計	映像調整作業	音声調整作業	スタジオカメラワーク	スタジオ照明技術	局外中継作業	VTR操作	テレシネ操作	保守・整備・管理	計	送信機操作	アンテナ操作	マイクロ操作	テレビ送信技術A級	テレビ送信技術B級	テレビ受信技術	保守・整備・管理	計	美術デザイン	効果音作成	アニメーションワーク	特殊技術作業	計
初期の訓練予定人員		3	3	3	2	2	13	5	5	9	8	6	5	3		41						2			5	6			9
補正した訓練見込人員		6	2	3	2	0	13	4	5	7	3	6	3		41									5	2			9	
Alonso Plicet	5						○																						
Raul Sanjur	5						○																						
Luis Valmon	2													○															
Alexis Correa	1																									○			
Fermin Bayley	1													○															
計		9	2	5	3	0	19	7	6	9	5	11	10	5	59									7	4	3	0	13	



番組制作 上 田 昌 彦

派遣期間 昭和58年9月22日～昭和60年9月21日

- 1 . プロジェクトの概要
- 2 . 赴任当時の状況
- 3 . 訓練計画の立案と実行
- 4 . その他実行したこと
- 5 . プロジェクトの問題点
- 6 . 任国の現状
- 7 . 現地での仕事の総括



## 1. プロジェクトの概要

このプロジェクトは、日本が技術協力によって、パナマ国営教育テレビ局の設置・運営に対して援助を行ない、教育水準向上を中心とする同国の社会事業に貢献しようとするものである。

この技術協力の内容は、1981年2月11日にパナマ国営テレビ GRISELDA LOPEZ 局長と、日本側実施協議チーム正幡浩久団長の間で取り交された討議議事録と、ミニッツに記されており、日本政府がパナマ政府に対して、教育テレビ局として必要な機材を供与し、あわせて、同テレビ局長に対する経営指導、技術指導、番組ディレクター等の制作要員に対する番組制作指導、番組技術要員に対する技術指導を行なうというものである。

テレビ局の名称を、カナル・オンセ（第11チャンネル）という。同プロジェクトの協力期間は5年で、センタープロジェクト方式をとり、同テレビ局における人造り即ち、職員の育成を事業の中心に据えている。

## 2. 赴任当時の状況

私が、パナマ国営テレビ局に赴任したのは、1983年9月の末で、丁度、年限5年のプロジェクトの間点にさしかかっていた。テレビ局局舎のうち、管理・事務セクションは、既に完成していたが、肝心のテレビスタジオが未完成で、スタジオの床や、防音扉の工事が残されており、完成までには、いましてばらく時間がかかりそうであった。

当チャンネル・オンセ局に対する技術協力は、既に記したように、センタープロジェクト方式をとっている。同テレビ局における人造りが事業の中心である。

センタープロジェクト方式とは、我が国の労働省の職業訓練所におけるソフトウェアが下敷きになったもので、就業に必要な資格を取得させるために、基礎的な理論を教える講座と、技を鍛える実技訓練とによって、カリキュラムを構成することが望ましいとされている。ところが、既に当時2年が経過していたが、人造りのための訓練プログラムが明確にされていなかったため、日本から派遣された調査チームより厳しい指摘を受けて、訓練プログラムの練り直しが求められた。

もともと、職業訓練所における就業のための訓練計画は、下位の基礎的な資格を取得させ、この資格を踏み台にして、階段を登るように順に上位の高度な資格を取得させてゆこうとするものである。

ところが、テレビ番組制作の業務のうち、とりわけ、番組ディレクターの仕事では、下位から上位へ順に資格を積み上げてゆくといった性質の仕事は、それ程大きな部分を占めてはおらず、各自ディレクターの持つ知識・経験・創造力・意欲がひとまとまりとなって、新たな番組の企画、制作、演出を可能にしているといった性格が強い。このため、それまでの技術指導で、実地訓練に重きが置かれていたのであろう。

私が、赴任するに当たって求められたことは、一刻も早く、理論指導を行うための番組制作講座を実施することであった。

### 3. 訓練計画の立案と実行

#### ① 番組制作講座と OJT

当時、カナル・オンセ局制作部には、制作部長を含めて8名のディレクターと、2名の囃話のディレクターが在籍していた。指導には、番組制作講座と OJT ( ON THE JOB TRAINING ) の2本立てとし、それ等をうまく組み合わせて進めてゆくことにした。番組制作講座は、ディレクター全員を部屋に集め、カリキュラムに従って、私が説明し、ディレクター達の質問に応じ、演習を行なうという形で進めた。番組制作講座は、番組制作のすべての分野にわたっており、その内容は、次の通りである。

テレビ番組の可能性

テレビ番組制作の仕事

テレビ番組制作者の社会的責任

テレビ番組のいろいろ

番組の企画（企画のための取材）

番組提案

シノプシスの作り方

KJ法演習

ロケの方法

スタジオ制作の方法

中継番組の方法

生番組の方法

VTR 編集の方法

絵つなぎの方法

映像の作り方

効果音と音楽

台本の作成

対談番組

ドキュメンタリー番組

報道番組

音楽番組

幼児番組

演出

特殊効果の実際

美術セット

番組制作講座は、毎週火曜日（後に金曜日に変更）に行ない、毎回3～4時間であった。又或る時、機器の整備のため、およそ1か月間、番組の制作が中断されるということがあったが、この時には、制作部長の要請で3週間にわたって毎週3日間も授業を行なったことがあった。

他方、OJTについては、ディレクター達の番組制作課程で個別指導の形をとり、各人の力量に応じた指導を行なった。ディレクター達の番組作りは、15日間に1本のペースであるから、番組制作講座で説明した内容をどの程度理解し、それをどのように、自分のものとして、番組制作に取り込むことができているかは一目瞭然である。様子を見ながらその後の指導をどのようにすればよいのか判断が可能であった。OJTの指導で気付いた事は、講座の時に取り上げて全員に徹底をはかった。

このように、番組制作講座を、彼等の番組制作の中にもうまく位置づけて、指導の効果を著しく高めることが出来た。

## ② 中継番組の实地演習

1984年9月1日～2日の両日、パナマ市から35km程西方のチョレラ市において、中継車を用いた番組实地訓練を実施した。この訓練には、番組ディレクター、番組制作技術者、機材整備技術者の全員が参加し、各自の担当分野の訓練を行なうとともに、こうした番組制作において、各自が協力して仕事をすることが、いかに大切であるかを、身をもって体験・実感させようと企画したものであった。

この企画にあたっては、8人のディレクター全員を何らかの形で、番組の責任者としなければ、訓練としての効果があがらないことから、オムニバス形式とし、各自が自分の担当部分に責任を持たせることにし、その上で、番組全体の統括責任者として2人のディレクターをあてることにした。

まず、制作部会で、このような訓練（番組づくり）を行ないたいと説明し、統括責任者2人を選ばせる以外は、すべて、彼等が自分達で進めるとい形を取り、私は、あくまでアドバイザーにとどまった。自分達のやりたい番組をやるのだと思ってもらった方が、何かと都合が良いからであった。

雨期にもかかわらず、好天に恵まれたことも手伝って、野外での夜間の収録、大群衆、不測の事態への対応といった中継番組の要素をほとんど体験させることができ、参加者の多くが「番組作りのプロフェッショナルリズムがわかった。協力して仕事にあたる必要があることがわかった。」と話すなど、実りが多かった。この番組は、1時間35分の特別番組に編集され、大変好評であった。

## ③ 番組コンクール

毎月、カナル・オンセでは、局長、副局長、各部の部長、日本人専門家が集まって作業委員会を開いた。ここで、プロジェクトの業務の進め方、問題の発見・解決について話し合いをした。

私は、この委員会で、番組コンクールの設置を提案し、具体化することになった。即ち、毎月、カナル・オンセで制作し、放送される番組の中から、最優秀番組を1本選び、この作品の制作に参加したディレクター、カメラマン、美術担当者、編集者等を集団として表彰しようというものである。

番組のディレクターは、自分が制作した番組の中から1本を自撰し、番組委員会の審査にかける。



番組委員会には、カナル・オンセ局長、副局長、編成部長、庶務部長等、番組制作に直接たずさわっていない、各ポストの長と、私達専門家の他に、幼児教育の専門家、国営ラジオ局、パナマ大学教授、文部省、国立劇場といった所から毎回2名の部外の委員が参加する。

当初私は、この提案に当たって2つの効果を期待していた。1つは、カナル・オンセ局の局長・副局長といった責任者達の番組に対する認識がいま一步足りず、もっと自局で制作する番組に対する関心・認識を高めて欲しかったからである。

2つ目は、番組制作者達が、お互いの番組について話し合うということが少なく、放送が終わっても、自分達が制作した番組について、客観的な評価を第三者から聞く機会がほとんどなかったため、客観的な評価の機会を与えて、番組制作への意欲の高揚をはかりたかつたからである。

結果は、期待以上の効果があった。

まず、カナル・オンセ局長・副局長が、何よりも、自局制作番組を以前よりもよく見るようになったこと。そして、その結果、番組を見ていて気付いた点をディレクター達にぶつけ、意見を交換し、注文をつけるようになった。

コンクールが始まってからディレクター達は、自分が参加しようとする番組を、私を含め他の制作部員達に見てもらおうようになってきた。即ち、コンクールの前に、私や他のディレクター達の意見を聞いて番組の手直しをしようというのであった。

番組の企画、構成、編集段階で、私は、可能な限り指導をしてはいても、このように、総合的な見直しをすることによつて、番組の質を一段と向上させることができるし、又このようなプロセスを通じて、ディレクターとしての知識・技能・センスを高めることが出来る。

毎週行なう番組制作講座を受講するために、休暇中であるにもかかわらず出局してくる現象や、講義において、以前にも増してディレクター達の質問が活発となったという現象も、ディレクター達の意欲が高まったことのあらわれであったと思う。

コンクールが始まった頃には、受賞することができなかったディレクター達の作品が回を重ねるに従って、ぼつぼつ受賞するようになったが、これは、ディレクター達の平均的な能力が著しく高まったためであると思う。

この番組コンクールについては、私が当初予期していなかった好ましい成果がもう一つ加わった。このコンクールの為に、外部から審査委員2名を招へいしていることを前に記したが、この人達がコンクールに審査員として出席することによって、カナル・オンセの番組を知り、このテレビ局がかかえる様々な問題の存在を知り、時には、2日間にもわたる番組審査のための私達との話し合いを通じて、このテレビ局が置かれている状況に深い理解を示してそれぞれの持ち場へ再び散ってゆく。このようにして得られたカナル・オンセ局に対する関心と理解は、長い眼で見ると、このテレビ局の立場をゆっくりではあっても、確実に高めてゆくに違いなかった。

## 4. その他実施したこと

日頃、番組制作現場の現象にのみ、目をうばわれていて、とかく全体を見失いがちであったが、或る時、この第11チャンネル局というシステムを全体として見直してみようという気になった。

我々が現地にいるうちに、システムとしての見直しをして必要な措置をほどこしておかなければならないと感じたからである。そして、とりあえず、「番組制作の効率化」と、「番組送出システムの見直し」の2点に検討を加えることにし、作業委員会で私の考え方を説明し、具体化のための小委員会が発足し、ただちに改善をめざすことが決定された。

### ① 番組制作の効率化

このテレビ局の増員要求については、機会ある毎にパナマ側に求めてきたことであったが、我々が描いていた青写真とはほど遠く、わずかな人員をやりくりして指導と番組制作をしなければならない状況であった。他方、番組制作に使用するテレビカメラ、VTR、編集機にしても、必要最小限の配置であるので、人と機材が、効率的に運用されているかどうかの検討が不可欠である。この当時、このテレビ局では、ハンディカメラによって収録した素材と、テレビスタジオで収録したVTRベースの素材を持ち寄って、放送用に編集して番組を完成させていた。しかし、この方法によれば、次のような欠点は明らかであった。

- a. テレビスタジオでの収録には、多くの人員、機材を必要とするにもかかわらず、テレビスタジオでの収録部分が番組全体としてみれば、単なる一素材であるのに過ぎない。人件費を含めた番組コストの面から見た場合にひどく無駄が多い。
- b. VTR編集の段階では、本格的な構成番組並みに編集のために長時間を要する。他方、このテレビ局においては、すべての番組がVTR編集というプロセスを経て制作されるので、いきおいVTR編集機の使用状況が物理的に超過密状態となり、機器の運用上問題が多い。
- c. スタジオでの収録部分が、単なる素材にすぎないとの認識のせい、制作準備が悪く、その結果、録り直しが多いため無駄が多い。又、番組としての流れやリズムを欠くという結果になりやすい。
- d. カナル・オンセのテレビスタジオは、様々な電気的な処理や、特殊効果の機能を有しているが、これが生かされない事が多い。

そこで、当時行なわれていた上記のような番組制作の方法を次のように変更することにした。まず、ハンディカメラによる素材収録の後、VTR編集を行なう。スタジオで後に収録する際には、この編集済みのVTRをインサート素材として使用する。

このような改善後の制作手順を時間×人で比較すると、平均的には、1番組当りの労働量は、次の通りである。

### 改善後の方法

ハンディカメラによる収録	6時間×2人	} 34時間・人
VTR編集	2時間×2人	
スタジオ収録	2時間×9人	

### 従来の方法

ハンディカメラによる収録	6時間×2人	} 105時間・人
スタジオ収録	7時間×9人	
VTR編集	15時間×2人	

この方法は、あくまでも、スタジオ番組の制作に限られる訳であるが、幸い、当時制作していた番組9本中7本までがスタジオでの収録が、番組の大半を含めるいわゆる、スタジオ番組であったので、この方法を採用する意味は大きかった。

この方法では、VTR編集とスタジオ収録に要する時間が驚く程短縮される。

早速この結果を制作部のPD、番組制作担当の技術スタッフに説明し、この方法の理解と普及につとめた。

技術スタッフに対する説明会では、この他、日頃気付いていた番組収録の際の幾つかの問題点についても、改善のための提案をし、彼等の意見を求めたが、彼等の意欲は高く、今後このような講座を機会をとらえて開いて欲しいとの希望が出された。

## ② 番組送出システムの見直し

当時、番組送出の際のトラブルが繁発しており、送出システムをもう一度見直しておく必要があると考えていた。小委員会での検討の結果、番組のVTRの初めと終わりの部分に工夫を加え、今後制作される番組VTRには、この新しい形式を徹底させることにした。

一方、番組の制作、登録、放送という流れの中で使用する伝票の内容に検討を加え、新しい伝票を作って、今後この一枚の伝票によって番組制作、登録、放送という仕事の流れを把握することになった。

## 5. プロジェクトの問題点

### ① 組織が未確立

このテレビ局は、国立パナマ大学構内に局舎を持ち、また、このテレビ局舎内に同大学の映像研究部が同居している。このため、外見上も、パナマ大学の施設の一部といった趣が色濃いですが、実状は更に複雑である。パナマにおいては、文部省と国立パナマ大学は、行政組織図の上で独立している。そして、このテレビ局は、予算上も人事のうえでも、この2つの組織の下に位置づけられている。

本プロジェクトの発足にあたっては、「すみやかに、組織上の統一を図る」というような、パナマ側の説明があったという。事実、一時期、行政機構改革の際に、カナル・オンセ局が大統領府へ組織的に組み込まれるような動きがあったが、結局は、大きなうねりとはならず、現在のような状況にとどまっている。番組を制作し、放送を出している、このテレビ局にとって組織的に未確立であるということが、どのように重大な支障を与えるのか、そのことの持つ意味の深刻さは明らかである。

ところが、実際には、本プロジェクト開始以来、組織的な確立をプロジェクト推進のための最重要課題として位置づけ、パナマ側の関係機関と日常的に話し合うということが日本人専門家に無かった。パナマ政府に対して、問題解決の必要性を説明し、具体的な措置を取ることを絶え間なく求めなければ、例えば、前述の大統領府へ組織的に組み込もうとするような、パナマ政府の動きに大きな力を与えることはできない。

そうは言っても、日本側の調査チームが、同プロジェクトを訪れる時には、パナマ側にこの問題の解決を迫ってきた。パナマ側は妥協案として、半自治権なるものを持ち出してきた。同テレビ局の予算・人事において、或る限度内で独自性を認めようとするものであった。この妥協案の実施が手続きの遅れで、実現までに長い時間がかかったにもかかわらず、結果から判断すれば、組織的に未確立であるとの矛盾が、一挙に表面化したのにすぎないという結末に終わった。結局、半自治権は、問題の解決に役立たなかったばかりか、かえって、後に述べるような悪い結果さえも、もたらすこととなった。

同テレビ局の職員は、主として、文部省とパナマ大学から出向している人々で成り立ち、予算も、文部省とパナマ大学の両方から配布を受けている。

また、文部省からの職員と、パナマ大学からの職員とでは、労働条件が大きく異なっている。

### 労働条件比較

- ㉠ パナマ大学からの職員の方が、給与のベースがやや高く、毎年わずかではあるが、給与の改善がなされている。一方、文部省からの職員は、毎年の給与改善はほとんど行われない。
- ㉡ パナマ大学からの職員は、わずかではあるが、基本外の勤務をした場合、基準外賃金の支払を受けている。一方、文部省からの職員は、基準外の勤務をしても、勤務した時間数に応じて代休が認められるが、基準外賃金の支払いを受けない。

㉔ パナマ大学からの職員は、大学の職員労組に属し、争議行為が認められており、又、この労組の力は強い。一方、文部省からの職員は、一切の争議行為が認められておらず、大学からの職員の発言力が強いぶんだけ、文部省からの職員がそのしわ寄せを受ける結果になることが多い。

例えば、次のような事があった。カナル・オンセが、前述の半自治権を持つようになった結果、独自に職員の採用を行なうようになった。大学労組が、争議行為によって、職員採用の際には、現在、パナマ大学で働く者が優先的に就職のチャンスをつかむことが出来るように彼等の要求を認めさせてしまったため、カナル・オンセにわりの良いポストがあいて、このポストをうめる人材を求めるときには、パナマ大学の職員が先ず職にありつく訳であり、同テレビ局の文部省からの職員の間には不満が高まったのは当然である。

大学職員に適格者がいない時に公募し、この時はじめて、文部省からの職員が応募できる。

## ② ジョブ ホッピング

我々が、技術指導をしてきたカウンターパートが、突然カナル・オンセ局をやめて、他民放局へ移ってしまうという現象は、後を絶たない。この背景には、このテレビ局と他民放局の賃金を比較した場合、民放の給与がこのテレビ局のおよそ3倍にも達しているという事実がある。このテレビ局の給与が決して高くないのは事実であるが、それよりも、むしろ、優秀な人材の引き抜きのために、高給を出す結果であるという方が当たっているのかも知れない。

このような、ジョブ ホッピングの動きはとどめようもないが、この小さな国のテレビ業界のレベルアップに我々が役立っており、めぐりめぐって、長い眼で見れば、このテレビ局のレベルアップに役立っているのだと考えることにしている。

## ③ 要員管理、業務管理、労務管理

この国の経済事情の悪化を背景に、カナル・オンセ局を取り巻く状況にも変化が現れてきた。85年6月中旬から末にかけて、カナル・オンセ職員のうち、大学からの職員が、2週間にわたるストライキを打ち抜いた。ストライキの前半は、カナル・オンセのみで、後半は、大学の全組合員がストに参加した。毎年行なわれる給与改善は、微々たるものである。大学職員組合は、個々の組合員給与の格付け見直しを迫り、当局は、ストの圧力に耐えかねて何らかの対応をせざるを得なかった。カナル・オンセ職制、組合員ともに、こうした争議を以前には経験したことがなく、この時のしこりが後々までも長く尾をひくことになる。局長・副局長ともに、こうした争議行為についての認識が無いことが、おおきな原因となつている。

又、他方、最近、番組制作部のディレクター2名が相続いでカナル・オンセを辞職した。民放局には、ニュース番組以外にはほとんど自主制作番組がないので、ディレクター職種の人々が他の民放局へ移るということはまずあり得ないのが現状である。辞職したディレクターのうち1人は教員として現在中学校で働いており、他の1人は求職中であるが、ディレクターとしての仕事を探すことは不可

能である。

この時の2人の辞職の理由は、仕事の割り当て方に対する不満によるものと、職員の勤務管理、職員管理に対する不満によるものでいずれも、局長・副局長の側に重大な落度と責任があると私は思う。我々がせっかく指導してきた職員達を、職員自身の落度ではなく、このようなことであっさりと失ってしまったことに、言いようのない怒りをおぼえた。

こうした生きたテレビ局の現場で本プロジェクトのような、技術指導をする際には、現場のディレクターや技術者に対する指導にも増して、テレビ局幹部に対する要員管理、業務管理、労務管理を指導することが必要である。こうした経営面についての指導・アドバイスを行なえば、相手国政府に対する内政干渉になるというような議論が安易に持ち出される。確かに何か事が起こった時に指図をするというやり方をすれば内政干渉となる。だが、日常的に地道な指導・アドバイスをすることは、いくらでも可能である。これは内政干渉ではあるまい。

#### ④ 中継車

中継車が供与されると、これを使用して中継番組の制作指導を有効に進めることができた。

しかしながら、カナル・オンセ局においてどれ位中継車を使用した番組作りが活発に行なわれるようになったかという点、残念ながら極めてその利用はわずかである。

カナル・オンセ局においては、日常、番組制作のために支出することのできるローカルコストは非常にわずかであり、例えば、出演料、謝礼を番組の協力者に対して支払うことは予算化されていない。

中継車を使用して、番組づくりをしたくても、予算がないのである。中継車を使用する番組の形態は様々であるが、大別すると次の2つになる。

- ① 音楽会、演劇などのイベントが行なわれる場所に、中継車で出掛けてゆき、それを録画ないしは、生放送によって番組を制作するもの。
- ② 自由に取材の対象を局外に求め、しばしば出演者を伴って制作するもの。

① タイプの番組制作は、イベントの行なわれる時間に合わせて行なうのであるが、通常、午後7時～9時頃にイベントが始まることが多い。又、番組の収録の前に、最低4時間の準備時間と、収録後に最低1時間半の撤収時間が必要である。このため、しばしば時間外勤務の時間帯で仕事をすることになる。パナマ大学からの職員については、時間外手当の支給はあっても、わずかな額であること、文部省からの職員については、時間外手当の支給が無いことは既に記した。

中継車が供与される以前にも、大統領府およびその他の省庁から、カナル・オンセに対して番組制作の依頼がくることがあったが、この時には、依頼先から実際に働いたカナル・オンセ職員に対して手当が支払われていた。中継車が供与されてから間もない或る日のこと、部外から依頼があって、パナマ大学構内で中継番組の制作が行なわれた。この際、当日、仕事に当たったカナル・オンセ職員に対して1人当たり50ドルの金が支払われた。

この時、カナル・オンセ局長は、受け取った金をそのまま、それぞれのスタッフに渡してしまっ  
た。この時の50ドルが悪しき前例となってしまった。即ち、勤務時間外に、中継番組の制作に当  
る場合には、なにがしかの手当が支給されるのでなければ、仕事をしないという結果を招いてし  
まった。

部外からの番組制作依頼があって、スタッフへの手当が支給できる場合はよいのだが、カナル・  
オンセ独自の番組を制作する場合にも手当の支給を求め、それが出来なければ、番組の制作そのも  
のも出来なくなってしまう。

最近あったことであるが、音楽番組を局外で中継録画するため、担当のディレクターがあらかじめ、出演者、会場側との打合せをすませていたのだが、収録の前日になってスタッフに手当が支払  
えないと局長が言いだし、制作を中止しなければならなくなるということがあった。

現状で言えば、もはや通常勤務時間外に、中継番組の制作をすることは出来なくなっている。

⑥ タイプの番組にしても、しばしば出張旅費や食費といった経費の支出が必要となるので、これも  
また制作はむずかしい。このため、私は、副局長に対して、次のような解決策を提案した。

(1) 勤務時間変更の制度を新設する。

(2) 支給額は、わずかでも、個々の職員の能力、経験にみあった時間外手当の制度を全スタッフに  
対して新設する。

(3) 手当に該当するものを予算化する。

副局長は、一応の理解を示し、対応策実現の必要があることを認めたが、局長命によるものなの  
で、自分としては、どうしようもないということであった。このように、このプロジェクトのかかえ  
る問題は多い。しかしながら、その多くは、パナマの人々が、これから時間をかけて、自分達の力で  
少しずつ解決していけるものだと思う。

だが、「組織の未確立」という問題は、問題の根が深い。日本が行なう技術協力を成功させるため  
に、どうしても思い切った組織の一本化が必要なのだと、相手国政府に迫ることがなければ、問題解  
決は不可能である。恐らく、パナマ人が自力で、組織の一本化を実現することはないであろう。

1961年2月に、このプロジェクトは終了した。

組織的に1人立ちしていない、この放送局は、プロジェクトの終了後は、現在のような予算と要員  
を確保してゆくことは、次第に困難となつてゆくのではなからうか。

## 6. 任 国 の 現 状

パナマにおいては、食糧の60%を外国からの輸入に依存しており、この面で、外貨の大幅赤字となる訳であるが、輸出についてみると、輸出すべき然したる農産物も、工業製品もない。

パナマ運河通行料、コロソ自由貿易地帯での貿易差益が、外貨を獲得できる主なものであるが、それぞれ、ラテンアメリカ経済全体の冷え込みを反映してはかばかしくない。

パナマには、埋蔵量、純度ともにすぐれた有望な銅鉱山がある。政府は、この国の国家財政の規模からすれば、莫大な資金投入を既に銅鉱山開発のために行なってきたが、世界的に銅の価格が低くなっている現状では、これ以上の資金投入を続けることが、財政的にも、政策的にも不可能であり、新たな展開を見いだし得ないでいる。

1984年10月11日、DR Barletta 氏が大統領に就任。

前世界銀行副総裁（ラテンアメリカ相当）であり、経済企画大臣当時に、パナマ金融センターを誕生させており、実務派・国際エコノミストとして期待されての登場であった。

11月13日には、財政収入の増大を含む新経済政策を発表し、その5日前には、早々と重要法案の署名をすませている。その中には、輸出促進をはかるため、貿易庁の新設をはかることや、国有財産売却、外貨獲得のため、屯当たり10セントの船籍料をとる、便宜置籍船登録、製造、農牧業における雇用拡大策などを含んでいた。

11月15日には、法令第46号と呼ばれる、緊急財政措置が明かとなった。その主な内容は次のとおりである。

- ① 公務員給与を86年末まで、2カ年間凍結する。
- ② 公務員諸手当に対して25%課税し、源泉徴収する。
- ③ 企業登録料の引上げ
- ④ 特別サービス税の7%課税（行政サービス、銀行サービス、免税地帯でのサービス、粗年取24.00ドル以下の法人を除く、あらゆる経済活動が対象となっている。）
- ⑤ 不動産売却に対する2%課税

Barletta 氏は、この法令第46号による措置によつて、85年度には、5000万ドルの税収入と、6400万ドルの支出削減を見込み、85～86年の2カ年で、IMF のガイドラインに達する事を計画したものである。

しかしながら、この法令第46号は、旧立法会議で、とり急いで成立させていたため、各界のコンセンサスが得られなかった。その結果、全国的なデモやストライキによつて、法令の撤回が求められ、12月12日に、法令第50号によつて、法令第46号を廃止せざるを得なくなった。この失敗によつて、民間、国際金融機関との資金借入の話は立往生したという。パナマ経企省よりだされたバランスシートによれば政府の財政赤字は、1985年には6.31億ドル、1986年には、7.79億ドル、借入返済は、1985年には、4.27億ドル、1986年には、5.69億ドルとなつている。1984年の財政収入19.29億ドルのこの国の経済規模において、例えば、1985年の財政赤字見込みと、借入金返済見込みの合計10.58億ドルの占める割合は、いか



にも大きい。

1984年には、公務員給与の支払い不能という事態におちいった。金融筋によれば、パナマの国家防衛軍が、軍事ルートで不足金の調達を合衆国に求め、ことなきを得たのだという。Barleta 大統領は、上に記した失敗によって、就任後まもなくその影響力を失い、先日辞任に追込まれた。

こうした経済事情を反映して、労働界にも大きな変化が現れてきた。この国では、1968年に総資本と、労働代表の間で労働協約のようなものが取り決められ、それ以後の労使関係を律してきた。こり取り決めは、非常に簡潔なものであるが、好ましい労使関係づくりに役立っているとの評価が高い。近年になって、この国の経済が、世界的不況の影響を受けて危機的な状況を迎えると、資本側から、この取り決めの内容を改めようとする動きが活発となった。

彼等は、或いは、政府に取り入り、或いは、労働側の組織的分裂をはかるといような行動をとるようになった。

労働側はたまりかねて、デモやストライキによって、こうした動きを阻止しようとする行動に出はじめた。

この国の建国は、運河の建設にはじまり、日は浅い。

建国以前の労使関係といえ、奴隷制度に近いものであった。いまの協約関係を失えば、以前のひどい状態に逆戻りしてしまうと危機感が高まっている。

85年に入って、バス、タクシー、列車などの交通機関、建設業界や電信・電話・電気・水道などの公共機関の労働者が散発的ではあるが、繰り返し永い期間にわたってデモを行ない、ストを打ってきた。

去る7月1、2日の両日、労働組織 CONATO が48時間の時限ストを打つや、未組織労働者、市民・学生がこれに呼応して、様々な示威行動を行なった。早期の問題解決はむつかしいところから、こうした労働界の動きは、長く続くであろうと思われる。

パナマ市街地域では、土地の起伏がほとんど無く、海面からの高さは、せいぜい10m内外である。北のカリブ海と、南の太平洋にはさまれたこの地狭地帯には絶えず海からの湿った空気が吹き込み、上空をぶ厚い真黒な雷雲がおおう。気温は年間を通して32℃前後であるが、湿度が高く、90%を超える日々が半年近くも続く。

熱帯雨林に位置し、毎年、雨期が始まる頃には、昆虫が大発生する。この昆虫が病原菌の媒体となることも手伝うためか、雨期の始まりとともに伝染病が流行しやすい。

85年には、パナマ市の東方に位置するダリエン州において、黄熱病が、そして、パナマ市北方のコロン州においては、マラリアの患者が発生し、邦人達はかなり神経質になった。

不況の真黒にたれこめた雷雲に覆われて、パナマの経済は、カラリと晴れわたった青空を望むことがない。

## 7. 現地での仕事の総括

(日本賞コンクールで特別賞受賞)

ディレクター達への技術指導(番組指導)は、番組制作講座と通常番組の制作課程でのOJTによって主に行なってきたが、この他に、特別番組の制作を通して指導を行なった。自由な発想で番組を企画・提案する力を養うことが、ディレクター育成のプログラムの中で、とりわけ重要であるから、私は、こうした特別番組を制作する機会を最大限生かすことにした。

- ① “パナマと日本にかけける橋”では、パナマで活躍する日本の技術協力事業を紹介した。パナマの天然資源を調査し、労働力を吸収し、輸出ができるような産業育成を目指しているといった、日本の技術協力のビジョンと、具体化への一步を踏み出したプロジェクトの紹介を行なったものである。
- ② 同じく、在パナマ日本大使館が我々に制作を依頼した特別番組“おりがみ”では、美しく、かわいらしい折り紙の数々とその作り方を紹介した。
- ③ 音楽番組“フォルクローレ・ケンティ”では、パナマ市を訪れたペルーの音楽グループに焦点をあわせ、伝統的な民族楽器、文化的な背景、美しく楽しい作品の数々を紹介した。
- ④ ドキュメンタリー番組“失われゆく森林”では、焼畑農耕によって失われゆく熱帯雨林の危機とその対策の必要性を訴えた。
- ⑤ 幼児番組“友達の木”では、国際森林年にちなんで樹木が生きものにとって、かけがえのない重要な存在であることを示し、緑の保護と植林の必要性を訴えた。

こうした特別番組および幼児医療番組“おかあさん 助けて!”のような新シリーズの開発を通して、ディレクター達の企画力を養うことに努めた。なお、幼児番組“友達の木”は、60年度の国際番組コンクール「日本賞コンクール」に応募させた。この番組は幸い「特別賞」を受賞した。

このような特別企画は、定時番組に比べて制作に手間がかかり、又、経費もかかる。だが、ディレクター達のこうした特別番組制作を支えてゆくような環境はない。

制作部のディレクターは、各自が1本ずつのシリーズ番組を担当しており、毎月、シリーズ番組の中の3本を制作するよう義務づけられている。毎月3本の定時番組制作という条件は、特別番組の制作にあたる場合でも、制作本数の軽減や免除などが配慮されることはない。いきおい、定時番組を制作しながら、特別番組を制作しなければならないので、時間外勤務、公休日、祝日の勤務を行なって対応しなければならないが、時間外勤務や公休日、祝日の勤務をしても、手当での支給はなく、代休取得の権利が生じるのみである。その結果、定時番組だけこなしていればよいとして、特別番組の制作をしてみようとする者が少なくなるのは、自然の勢いである。指導にあたっては、ディレクター達の意欲に訴える以外に方法がないのには困った。

このような指導を、更に可能にする為に、現地政府の自助努力によるべきだとする建前論はともかく、高価な機材供与をし、多額の資金投入をしたこのプロジェクトを成功させるために、ローカル・コストの一部を負担するような、資金的なバックアップが必要である。

このプロジェクトは、さまざまな問題をかかえながら、終わりを迎えた。スタジオカメラにしろ、照明器具にしろ、副調のコントロール卓にしろ、機材は高価なものばかりである。日本側の技術協力が終了した後、どのようにして老朽化してゆくこれ等の機材を買いかえてゆくのであろうか。どのようにして、技術を修得したディレクター、技術者達をひきとめてゆくのであろうか。どのようにして、悪化するばかりのこの国の財政の中で、現在の年間の予算規模4000万ドルを維持してゆくのであろうか。問題は山積している。それにもかかわらず、カナル・オンセ局の幹部は、こうした問題の深刻さに余り気付いていない。というよりは、今後も、何らかの形でずるずると日本側の援助の引き伸ばしを安易に期待しているのではなかろうか。

多額の税金を投入した国際協力事業は、成功させなければならない。或る国際協力事業が成功であったかどうかの評価基準の一つに、その事業が相手国に根付き、協力期間終了後も、相手国独自の力で一定期間継続して運用し、相手国の民衆の利益となるということがあるであろう。

本プロジェクトの場合、協力期間終了後も、独自の力で機材の整備、購入、番組の制作を続けてゆけるであろうか。

組織的に自立していれば、様々な問題をかかえながらも、少しずつ自分達の力で解決してゆけるであろう。だが、現実には、組織的に自立していない。少しばかり技術援助の完全な打ち切りを先にのばしても、組織的な自立は不可能であるのだから、この際は、一度打ち切りをして、彼等自身に解決をめざさせるのが良いであろう。

彼等は、現実にめざめ、案外思いがけない解決策を見い出すかも知れない。

これまでの日本の技術協力は、社会的なインフラストラクチャーづくりをめざすものが多かったと思う。このプロジェクトのように、放送事業の分野にまで踏み込んだことは、画期的なことである。このプロジェクトは、様々な問題をかかえ、不安を後に残しながら終了することになったが、このような文化の領域において技術協力をまがりなりにも果たしたということの意味は大きい。今後は、このプロジェクトの実施を通じた教訓を、これからの新しいプロジェクトに生かしてゆけばよいのではないだろうか。



送信技術 横 山 美 紀 男

派遣期間 昭和58年11月23日～昭和60年11月22日



## <は じ め に>

私は、1983年11月23日より1985年11月22日までテレビ送信技術専門家として、パナマ国営教育TV (CANAL ONCE : カナルオンセ) に派遣された。主な業務としてはテレビ放送機の運用、保守、管理に関する技術移転である。この2年間自分なりに力を尽くしたつもりであるが、完了した部分、まだ未完了の部分といろいろある。帰国に際し、過去の2年間を振り返りつつ、今後のカナルオンセに対する希望などを述べたいと思う。

## <技 術 移 転>

私は、当プロジェクトの後期専門家として業務を行った。このプロジェクトは大別して機器設置工事を通しての技術移転(前期専門家)、機器の運用、保守、管理を通しての技術移転(後期専門家)に分類できると思う。私が前任者から業務を引継いだ時点では、機器の運用が何とか出来るようになっていた時期であった。その時の印象では「このまま行けば予定の5年でプロジェクトを完了させるのも難しくはないな」というものであった。それだけ高い完成度で業務を引継いだことになる。しかし、その後主要なカウンターパートが経済的理由、あるいは内部の人間関係が原因で転職してしまうという局面を迎えた。これは当プロジェクトにとって大損失であった。ある意味では再びゼロからの出発である。

カナルオンセ局の場合、技術管理部と技術運用部では職員の質が大変に異なっており、運用部の職員はほとんど電氣的知識を持っていない。これらの人々に対する技術移転は大変な時間と努力を必要とするものである。幸いにも私が主に担当していた技術管理部門の方は転職者がいなかったために大きなショックはなかったものの運用部との関係は強いために少なからず影響がでた。

当プロジェクトの場合、センター方式ではあるが、職業訓練センターのように授業計画を決めてから業務を行うという方法をとることが出来ず、技術移転は主にOJT方式により行った。このため、カナルオンセの業務計画に合わせて指導形態を採用せざるを得なかった。放送局の業務は、早朝、深夜、祝祭日に集中することが多く、この業務に見合うOJTを行うこととなった。

このプロジェクトには、分野は異なるが、2名の技術専門家がおり、技術移転の効果をより高めるためお互いに連絡をとりながら業務を進めた。NHK技術においては、分野の異なる技術者がお互いに情報を交換しながら業務を進めるのは当然であるが、仕事の区分が明確になっており、自分の仕事以外はしないという国の人々には良い影響を与えた様子であった。

技術移転の成果はどうだったかを考えてみる。

当プロジェクト開始時に取り決めた種々の目標は、巡回指導ミッションが来パした時に改定された。私達は、このミッション時に決定した目標をプロジェクト完了のための指針とした。送信技術の分野に

おいては、ほぼ計画通り出来たと考えている。しかし、パナマの現状を考えると、予算的に十分でないカナルオンセでは、例えば故障したユニットを発見し交換したとしても、その不良ユニットをメーカーに出して修理するゆとりは時間的にも、経済的にもないと言える。後任の専門家を要請した1つの理由はここにある。可能な限りユニット内部の不良部分を発見し極力パナマで修理する必要がある。そのためには、まだ技術不足であり、今後の技術移転に期待したい。

### <カナルオンセ局ネットワーク拡張計画>

カナルオンセ局は、現在パナマ市およびその周辺をサービスエリアとしており、それ以外の地域にはサービスをしていない。パナマの人口分布から見ると全人口が約200万人のうち、パナマ市およびその周辺に90万人程度が居住していると思われる。そのため率で言うと約45%の人口をカバーしていることになる。しかしまだ不足していることは確かである。現在パナマ国内には4社の民放局があるが、そのうち2社は全国ネットをもち、他の2社はパナマ第2の都市コロンまでを自社のサービスエリアとしている。コロン市にも多くの住民がおりコロン市をサービスエリアにすることにより、人口的には約85%までをその局のカバレッジに入れることが可能になると言える。民放4局の放送内容は、ニュースは自局制作しているものの、他の番組はほとんど外国からの購入であり主にコミック、音楽、アクション物を放送している。この現状からすると教育とは全く無関係と言わざるを得ない。

カナルオンセ局の存在およびその番組が高い評価を受けつつある今日、当然のこととして全国ネットワーク実現への要望も強くなって来ている。そのためパナマを離れる前に技術管理部の職員の研修も含めた形で全国ネットワークに関する調査を行った。この結果、人口の約98%程度までをカバーするための全国ネットワークに関する提案書を提出するに到った。

この提案をパナマ政府が実現するためには約5億円の予算が必要である。しかし、現在の状況からするとこれだけの予算を確保することは不可能と思われ、この提案も単なる提案書で終わってしまう可能性は大きい。現場のカナルオンセ担当技術者も「本当にこの提案は可能なのか」と質問して来たが、私としては「技術的には実現可能であるが経済的にはわからない。実現することを希望する」と回答するのみであった。

パナマカナルオンセに対するプロジェクト方式での技術協力は昭和61年2月で終了するが、その後、もし可能であれば全国ネットワーク作りのためのプロジェクト協力が出来ないか検討する必要もあると考える。少なくともパナマ第2の都市コロンまでは教育テレビジョンの電波が届くよう協力を希望したい。



## ＜総括＞

パナマ共和国における生活はかなり自由なものであった。政府、カナルオンセの我々に対する協力態度は大変に良好で、不自由さはあまり感じなかった。時間に対する考え方、自己中心的労働形態などには、日本人の感覚からすると、容認しがたいものもあったが、これは民族の差から来るものであり許容しなければならないものであろう。しかし、カナルオンセには日本人専門家が10年以上にわたり協力を続けていることもあって、パナマ人の中では比較的日本人の考え方を理解してくれたと考えている。

生活環境は、他の中南米の国々と比較すると物質的には豊かであり、また特に日本食に関してはかなり自由に入手することができた。日本人学校も中学校まで完備しており、子女教育の面でもまあまあであろう。しかし、物価は高く、特にドルそのものが通用することもあってアメリカの影響がそのまま出てきているように思えた。

衛生状態は比較的良好であったが、湿度が非常に高く常時80%～100%であった。このため子供などは皮膚病にかかりやすく、この点では苦勞が多かった。しかし医者もアメリカで教育された人、日本に留学した人など多くおり、あまり大きな不安はなかった。

私の行った技術協力が相手側にどのように受け取られたかはあまり明確ではない。しかし、2年間全力で取り組んだことは相手側も理解してくれた様子であった。帰国に際し、カナルオンセはたぶんあまり無いであろう予算の中から送別会を開催してくれ、また教育省大臣からは感謝状（別紙コピー）も出された。大変にうれしいことであった。

今後もパナマから来る研修生とは連絡をとることになると思うが、引き続きパナマカナルオンセの発展のため可能な限り協力していきたいと思っている。



*República de Panamá*

Panamá 21 de noviembre de 19 85

**MINISTERIO DE EDUCACION**  
*Despacho del Ministro*

Ingeniero  
MIKIO YOKOYAMA  
Asesor de Transmisión en Televisión  
Canal Once  
E. S. M.

Ingeniero Yokoyama:

Sirva la presente para certificar y agradecer al Ingeniero MIKIO YOKOYAMA, Técnico de la Misión Japonesa en Canal Once Televisora Educativa, por haber cumplido satisfactoriamente con su labor como Asesor de Canal Once, Televisión Educativa, a través del Convenio Bilateral realizado entre el Gobierno de Japón y nuestro Gobierno.

Su labor tanto en el aspecto profesional como personal, fue de gran importancia para lograr la transferencia tecnológica, entre el personal de la Televisora Educativa.

De usted atentamente,

  
MANUEL SOLIS PALMA  
Ministro

要 約

パ ナ マ 共 和 国

1985年11月21日 パナマ

教 育 省  
大 臣 発

カナルオンセテレビ送信技術専門家  
横 山 美 紀 男 殿

横 山 殿

日本政府と我が国政府の相互協定により実現された教育テレビ局カナルオンセの技術専門家横山美紀男殿の業務が完全に実行されたことを証明するとともに感謝申し上げます。

あなたの専門家としての努力，そして個人としての努力は，教育テレビ局のカウンターパートに対する技術移転を達成する上で大変重要なものでした。

敬 具

教 育 大 臣

マヌエル ソリス パルマ

署名



スタジオ技術 瀬 上 功 一

派遣期間 昭和59年2月11日～昭和61年2月10日

1. 概 論
2. 局 舎 施 設
3. 機 材
4. カウンターパート
5. 技 術 移 転
6. 任 国 の 生 活
7. 後 記
8. 参 考



## 1. 概 論

パナマ共和国政府の要請により、日本政府が実施してきたパナマ国営教育TV計画のプロジェクト方式による5年間に亘る技術協力が去る1986年2月10日をもって終了した。

小職は1984年2月11日からこの終了日である'86年2月10日までのいわゆるプロジェクトの最終期の2年間に長期派遣専門家として同国に勤務したので、ここに総合報告書として、主に担当したスタジオ技術に関する所感を述べる。

当計画の実施母体である Sistema de Televisión Educativa de Panamá, 通称カナルオンセ (CH-11) 局は当初、国立パナマ大学の視聴覚施設のクローズドサーキットTV局としてカナルセイス (CH-6) でスタートしたものであるが、日本の長年の協力によって現在は同国唯一の国営教育テレビ局としてパナマ国民の教育水準の向上、社会生活の安定に大きく寄与している。

日・パの技術協力に係る歴史は古く、1973年には既に個別派遣専門家として、当プロジェクト最終リーダーでもあった宮崎氏が赴任している。

その後、1980年にプロジェクトの事前調査団の派遣、翌'81年にはR/Dの締結を見ており、今回のプロジェクト方式の技術協力につながる事となる。

この間、長期・短期あわせて18名の専門家の派遣、5億数千万円にのぼる機材供与、そして20名を越える日本への研修員受け入れ等々、物心両面の協力を実施してきた。

物理的距離こそあるもののパナマ政府及び国民の日本に対する感情はこれらの歴史をふまえて非常に友好的であり、信頼と理解を示している。

以下、2年間の業務におけるポイントをアトランダムに記述する。

## 2. 局 舎 施 設

プロジェクト発足当初、スタジオ等、演奏所及びセロオスクーロ放送所の局舎そのものに関してはパナマサイドが建設を実施し、そこに供与した機材を納め、技術移転を開始する、という事であった。しかし、パナマ国家予算の執行状況の問題に異常気象などの悪条件が加わり、プロジェクト3年度にやっと関連建物が完成した状況にある。

従って小職以前の派遣専門家は供与機材が完全に機能しない状態のもとで指導に大変苦勞された。

その後も、建築基準や工法の不備等で、スタジオや廊下の雨漏りなどがあり、又、セロオスクーロ放送所においても給排気の問題があり、日本では考えられない様な高温、多湿対策に多くの問題点を残している。

施設及び面積から見て、中米諸国最大級と言っても過言でないスタジオが整備されているものの他のワーキングスペースが殆ど手狭まで、多くの機器が有効に機能していない面が見られる。この要因の1つとしてカナルオンセ局内に国立パナマ大学の映画研究会（GECU）がいくつかの部屋を占有している事が挙げられる。

3次に及ぶ派遣ミッション及び日本側専門家からその立退きを要求しており、その都度、明解とも思える回答を受けているが、発足当初からの相互関連で今だにその結論を得ていない実情にある。

専門家用のスペースに至っては倉庫を改造した2坪程の部屋に3名分の机が本棚、予備機材などと共に納まっていた。

よりよい番組作りは余裕のあるスペースと恵まれた周囲環境が必要であろうことは明確である。

パナマ在勤中、カナルオンセ5ヶ年計画の一環として、新局舎構想の助言にも携わったが、その実行には更に多くの年月を待たねばならないだろう。



### 3. 機 材

プロジェクト開始以前の単独供与を含めて日本政府からカナルオンセ局に対して5億数千万円に上る機材の供与がなされている。スタジオ及び放送所諸設備から指導用の黒板、番組に使用するカラーペーパー等に到るまでその種類は多岐にのぼる。

これらに加えてカナルオンセ局自体が自費で購入したカメラ、VTR等が相当数あり、機材的に見て放送局の形は完全に成していると言ってよい。

但し、世界の放送技術の趨勢である特殊効果機器や、1インチVTRあるいはベータカムという様に上限について述べると、技術的又は人目的に見て時期尚早と判断せざるを得ない。しかし、このカナルオンセ局の規模から見て潤沢な機材を駆使しての技術移転は一見安易にみえるが、前項で述べた様なパナマ特有の高温、多湿が原因と思われる機器障害が多発している。

放送局における技術は各機器の運用とそれらの保守に大別できる。いかに優秀で最新技術を盛り込んだ機器でも、例えば、カメラの撮像管やVTRのヘッド等経年劣化あるいは摩耗を伴うものが多い。どの様に上手に機器を使いこなすか、と同時にそれら機器の性能をいかに維持するかが放送局運営の大きなキーポイントとなる。

技術移転は、このいわば車の両輪の関係にある双方に主眼をおき、更に上述の様に機器に障害が発生した際の原因の早期発見および修理技術のノウハウをも含めて実施した。

スタジオ完成以前に供与された多くの機材はその完成まで、長期間通電することなく倉庫に保管されており、ここでも温度の影響と思われる機能劣化が見られた。特に電解コンデンサの容量低下が多く、これらコンデンサの交換を実習として使用し、機器機能維持の認識の重要性を担当職員、カウンターパートに教える好材料の一つとした。

最近の放送用機器はIC・LSI化された小型、高密度のユニットが組み込まれたものが殆んどで、それ由に回路を講ずる際仲々理解されない場合が多い。

専門家側からすれば、供与機材としては多少旧型のものでも回路解析が容易で、又、自力で修理が可能なものを、と考えるが受入れ側の常に最新の機器が欲しい、という考え方とは根本的に違って来る点である。

#### 4. カウンターパート

当プロジェクトに於ける技術移転は、従来のセンター協力の形式である教育機関とは質を異にする日々実際に番組を制作、放送している放送局そのものの中で実施遂行された。したがって、カウンターパートは放送局の関連職員全員となる。このため、あえてコア・カウンターパートを指名し知識伝播の体制を明確にした。

コア・カウンターパートを含むすべてのカウンターパートは年令的に若く、又、それだけ放送局の経験年数も少なく、専門家の指導する項目の殆んどが新鮮な知識として受け入れられた。

個人差はあるものの一般的に知識の吸収力は旺盛である。

しかし、集団での講義や実習の際には質問があまり出されず、その後、個人レベルで質問事項を持ち込んで来る。

ラテンアメリカの人間にとって多くの面前で質問すること、つまり、“理解できない”という事は恥ずかしい事なのだろうか、あるいは自分だけの知識にしたいあらわれなのか、今ひとつ、我々日本人にとって理解できない一面である。

この項で特記しなければならないのは Job Hopping の問題であろう。パナマには、国営であるカナルオンセ局の他に4局の民放局と運河地帯に住むアメリカ人のための一つの英語局がある。(下表)

カナル・ドス	(ch-2)	民放・スペイン語
カナル・クアトロ	(ch-4)	〃 〃
カナル・シンコ	(ch-5)	〃 〃
カナル・オチョ	(ch-8)	運河地帯用・英語
・カナル・オンセ	(ch-11)	国営教育TV局
カナル・トレセ	(ch-13)	民放・スペイン語

民放4局は、ニュース、イベント番組以外は、ほとんど自主制作番組はなく、海外から購入した映画やドラマなどを放送している。いわば中継放送局の様な性格を持っている。これら民放局には卓抜した放送技術者が極端に少なく、カナルオンセの技術職員に対する勧誘、引き抜きが2~3倍の給料で行なわれている。

小職の任期途中の1985年1月から3月にかけて、新大統領の政策による給与体系の圧迫があり、上級技術者にまで育て上げたカウンターパートが5名、より高い給与を求めて転職して行った。

転職によらなければ給与の上昇が望めない社会システムの由に仕方の無い事であろうし、又、いずれにしてもパナマ全体に目を向ければ全体技術の向上に貢献しているという声もあるが、専門家としては割り切れない複雑な気持が残るものである。

・A員 ch-13へ転職、音声技術を主に指導、日本での集団研修に参加

- ・B員 国立銀行の広報部へ転職，カメラマンとして育てた。日本での個別研修に参加。
- ・C員 ch-13へ転職，やはりカメラマンとして一級の腕に育った。
- ・D員 ch-5へ転職，スタジオ照明を主に指導，日本での個別研修が決定していた。
- ・E員 ch-13へ転職，照明のハイテクニクを持っている。日本での個別研修に参加。

彼等とは，その後も度々逢う機会を持ったが，現に日本での研修への参加が決定していたD君は，涙しながら転職しなければならない経済的理由と我々専門家に対する感謝の気持を語ってくれた。

国営教育TV局に働く名誉や誇りよりも，今日，明日の生活の糧がさし迫った問題なのである。

技術協力を実施している多くの国でも同様の問題は発生していることだろうが，当国の逼迫した国家財政のもとでは今後もこの現象は大なり小なり続くものと考えられる。

彼等の補充としてその後，新規に数名の職員が採用され，任期後半は，主にこれら新採用職員に対する基礎からの講義，実習を実施した。

プロジェクト終了に引き続き，更に2年間の予定で2名の個別派遣専門家が，技術セクションでフォローしているが，この派遣が終了し，日本人専門家からすべての運営をハンドオーバーした時点で，この Job Hop の問題が更に大きくならなければよいが……と念じている。

## 5. 技 術 移 転

小職が担当した2年間の技術移転の状況、問題点、そして、それらをふまえた将来の展望等について述べる。

5年に亘るプロジェクト期間の4、5年次のスタジオ技術につき、前任専門家が実施したきめの細かい座講のあとを受け、稼動したスタジオ及び新たに供与された小型中継車を素材とするOJTによる移転を実施した。このスタジオの稼動、中継車の配備によって自主制作の番組量は従来と比較して大きく伸びている。それだけ、座講のための時間がとりにくくなった事は事実である。番組制作の無い日を選んでの座講もかなり企画、実施したが、その日の朝になつて突然スタジオ録画が入って来る日もあった。任期後半は、前項「カウンターパート」でも述べた様に新採用職員を対象とした基礎講座も計画的に持った。

特に新採用の職員は電気、通信に関する知識は皆無で、全くゼロからのスタートであった。

カメラ、VTR等各機器のオペレーションに関する技術はすべての職員についてはほぼ100%の達成率を見ている。更に、照明による映像効果、クロマキーやワイプ等の特殊効果等、高度な技術についても、それぞれ担当するカウンターパートは、充分理解し、番組に多様に使用されている。

スタジオ制作における指導の主な留意点、主眼は次の通り。

1. 大型音楽番組におけるカメラワーク及びスイッチングワーク
2. 照明の基本からエフェクトマシーンを使用した効果照明まで。
3. サブミクサーを使用したマルチマイクによる收音と受渡しレベル、インピーダンスマッチングの認識
4. 大型クロマキー等スタジオ内特殊効果の考え方、使い方
5. スタジオ公開番組時のカメラ位置、ケーブルの張り方

局外中継技術については、1984年5月に小型中継車が供与された事によってその回数が飛躍的に伸びた。それ迄は中継業務の都度、スタジオの機材をFORDのVANに積み込んで実施していたもので機能、系統共稚拙なものであった。

供与後の約1年半に25回を越すスタジオ外からの生中継または中継録画を実施している。

局外中継の技術は、放送技術を極度に凝縮したものと考えている。それ由に中継現場におけるOJTには、大きなウェイトを置き、その結果として十分に理解され、スタジオ内の技術にも大きく反映された。中継現場においては、スタジオ内では経験できない多くの面の移転が可能である。主な指導ポイントは次の通り。

1. 事前下見のポイントと下見報告書の書き方（下見報告書の制定）
2. 多くの観衆を意識したカメラ位置及びケーブルの配置
3. FPUによるマイクロ伝送時の方向調整法
4. 提供された会場側ミックスの音声出力と中継車装置とのマッチング

5. 複数台VTR収録の際の映像、音声の入力分配

6. 番組にマッチした照明機材のえらび方

1984年10月に実施した新大統領就任式の生中継は新旧2台の中継車を電氣的に結合して5台のカメラを使用、更に中継車内からのVTRインサート、マイクロ2段によるスタジオへの引き込み等、カウンターパートにとって新しい経験の連続であった。当然、事前の打合せ、準備として勉強会には充分な時間をとった。

その報道内容や美しい画像は、多くの国民に高く評価されると共にパナマ政府にTV報道の重要性をあらためて認識させる結果ともなった。

機材の保守、管理の面は5名の職員が番組制作、送出、放送のすべてについて担当している。これは日本では考えられない様なオーバーワークで、この部分に先述のJob Hoppingが1名でも発生した場合、現段階ではカナルオンセ局自体の存亡に大きく影響してくると考えられる。

常にパナマ政府に対して要員の増を要求しているが、財政難を理由に今だにこの状況が続いている。

この5名の技術管理部カウンターパート（内、4名がコアカウンターパート）に対する主な指導項目は以下の通り。

1. 機器メンテナンスの重要性の認識
2. カナルオンセが所持する機器、測定器全般のオペレーション知識
3. カメラ、テレンネ装置等におけるコンデンサ交換による延命対策
4. 各機器の故障箇所発見のポイント及び修理技術
5. 技術業務記録票、財産管理票の制定と系統的記入法
6. 定期的な機器の動作チェックによる状況確認

特に、故障修理に関しては、障害となったユニットを探し出し、予備のユニットと交換し、更に所定のメーカーへ修理に出せることを技術移転の目標としたが、修理期間や SHIPPING FEE 等に問題が多く、又、パナマでは部品が割合容易に入手できるマーケットも存在するので、当初目標から一歩踏み込んで修理技術そのものについても指導してきたものである。

事実、カメラ、VTR、ベクトルスコープなど多くの故障を修理し、それだけ回路自体の理解にも大いに役立った。

運用面、保守面共、初期の目的は充分達成し得た。

カナルオンセの将来は、現段階の問題の延長として、種々の問題点が残るものと考えられる。

要員、予算、局内スペース等、すべてに関連してくる国家予算が今すぐ好転するとは思えないからである。その様な中で我々が在職中に調査、報告したカナルオンセ局の国内カバレッジの拡張計画があるが、国営教育TV局として可能な限り段階的にでも実現を望むものである。

この点の詳細については、横山送信技術専門家の報告を参照されたい。

## 6. 任 国 の 生 活

### (地 理)

パナマ共和国は、南北アメリカの接点としてその地狭地帯にあり、運河の収益に大きく依存していると同時に世界のマネーマーケットとしても栄え、各国の有名銀行、金融機関の進出を見ている。

### (気 候)

年中“夏”の世界で、四季の区別は無いが、12月中旬から4月中旬迄の乾季とそれ以外の雨季とに別けることができる。

地元の人々は雨季を冬、乾季を夏と呼ぶが、年間を通して気温の変化はあまり無い。過ごし易い国と言える。

### (物 価)

概して、周囲の中南米諸国より物価は高く、専門家の生活は決して楽とは言えない。しかし、街に商品は多く出回っており、品質をとやかく言わない限り、欲しいものは大体揃う。

殆んどの商品は輸入に頼っており、それだけ高価なものを買わされている訳だが、特に日本製品（食料品等）は日本の2～3倍の価格である。

肉、果物、野菜等は割合安価で、肉に例をとると、牛肉が最も安く、鶏、豚がそれに続く。

### (交 通)

バス網は発達しているが、専門家としては乗用車が必要。専門家の派遣されている多くの国では任国政府からの乗用車、運転手の提供も多い様だが、当国は、自費購入が必要。ガソリンはアメリカよりも高い。

日本車のシェアが65%程ですべての専門家が日本車を所有している現状にある。

### (レクリエーション)

年中“夏”が由にゴルフ、水泳等は一年を通して、しかも安価に楽しむことができる。観光資源は乏しく、運河見物、周囲の島への旅行程度、パナマを足場にメキシコ、グアテマラ、ペルー等の遺跡の見物への旅行も気軽に楽しめる。

日本人会のゴルフコンペ、テニス大会、又主婦の間でもパナマ見学会等多くのサークルがあり、活発に活動している。

### (安全面)

街の中でのセキュリティは、一部の区域を除いて問題ない。

但し、泥棒の被害は割合多く、その為特に住居は1戸建をきらい、殆んど日本人はアパートの高層階に住んでいる。

アパートの共同入口は各戸からコントロールできる電磁ロック、又、各戸毎に入口にはレハスと呼ばれる鉄格子を備えている。

小職の場合、それでも帰国寸前にこの鉄格子を破られ、多少の被害にあった。自衛に勝る防衛はなし、と言った処か。

#### (日本人)

パナマには約200世帯の日本人家族がおり、その殆んどが首都のパナマ市に居住している。

パナマ日本人会は、種々の行事を実施すると共に、日本人学校の運営にも当たっている。商社、銀行、自動車関連が多く、特に商社の日本人社員は、パナマを拠点に中南米、カリブ海諸国での仕事に従事している。

#### (通貨)

独立国でありながらコインの発行のみで、自国の紙幣を持たない珍しい国である。日常、アメリカドル紙幣がそのまま使用されており、独自のバルボアという通貨単位を持ちながら“ドル”とも言って流通している。経済機構の多くの部分をアメリカに依存しているあらわれであろうか。

物価の面を除けば気候的にも、又生活のスピードから言っても日本人にとっては大変住みやすい国という事ができる。

## 7. 後 記

パナマ国営教育TV放送計画の5年に亘るプロジェクト技術協力の4年次及び最終年次を担当するという貴重な経験は開発途上の国の現状を自分の目で確かめると同時に世界の中で現在おかれている日本の立場を客観的に眺め得る場でもあった。

高度に経済・技術の成長をとげた我が国は今、そして将来、世界に対してどのような責任を持たなければならないか、先進国を含めた諸外国が日本に何を望んでいるのか、滞在した2年間はそれらの本質を見極めるのにはあまりに短いものであったが、現地の関係者と意志を通じあうことによってこそそれらの一端を理解し得た様に思う。

日本のエレクトロニクス技術の驚異的な発展一つを例にとってみても、自己の利益を求めるが由に本来の理念がないがしろにされていないか、あらためて大いに疑問をもった点である。

技術協力という立場で我々が目指すもの、それは協力国の立場を正当に主張し得る世界共存共栄の考え方を持つこと、言いかえれば世界平和への願いを貫き通すことにある様に考えるが、あまりに理想的であろうか。

この2年間、近隣諸国では紛争が相い次ぎ、地震、火山等の自然災害も多発した。あえて、政治等に関する意見は常に差しひかえていたが、この様な周囲状況の中で世界の動向、日本の立場を見ることができた。

微力ではあったが、パナマ共和国の発展に一助ができ、あの美しい国、人々の顔を思い出す時、NHKへ復職した現在、この視覚を常に持って国際化社会の中で日本は、職場は、そして個人としては、どのような発言をしなければならないか、十分に考えてみたいと思う。

この機会を与えて頂いた JICA はじめ関係諸兄に厚く御礼を申し上げる。

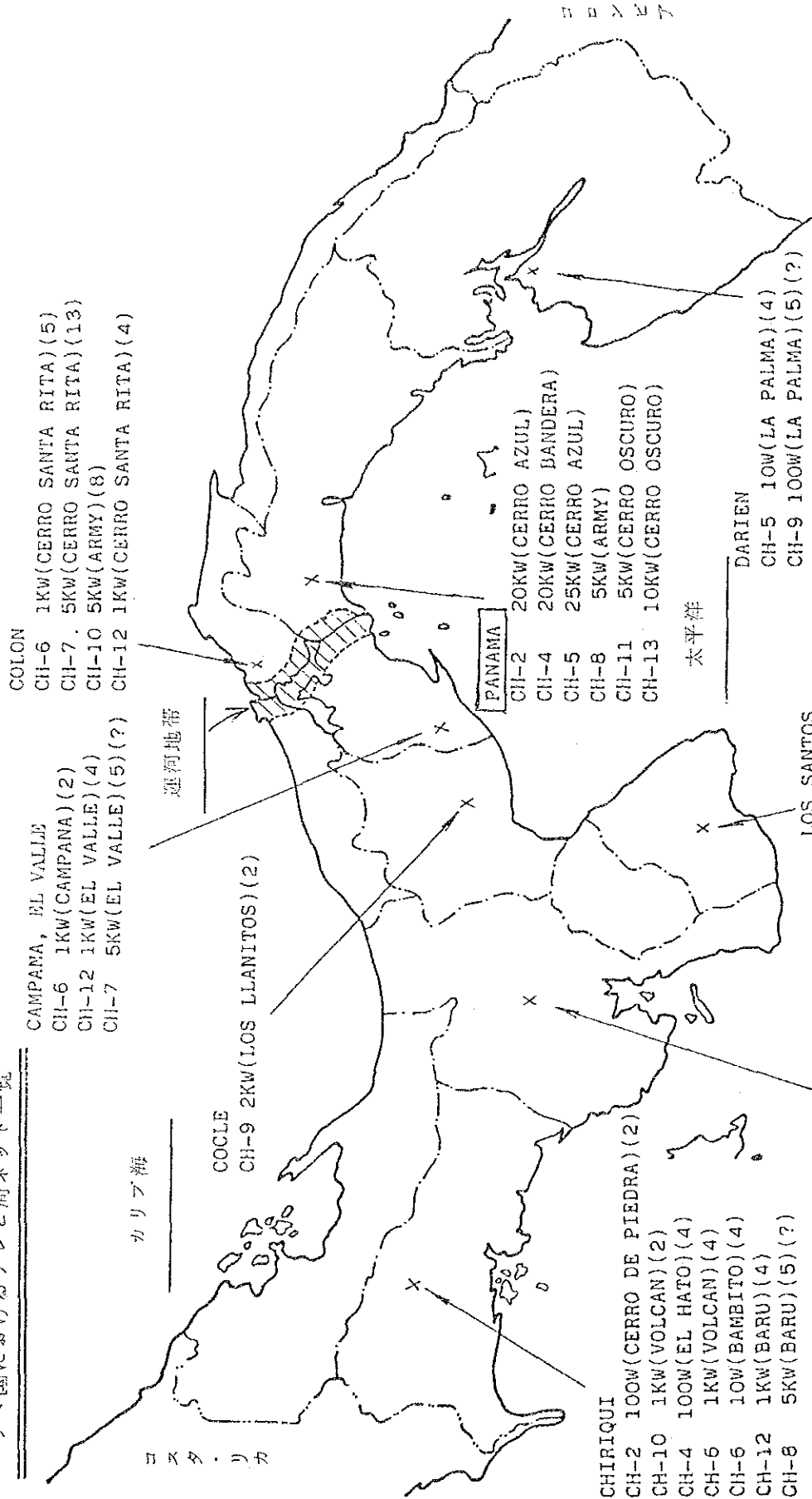
以 上



## 8. 参 考

- 参考-- 1 パナマ国におけるテレビ局ネット一覧
- 2 カナルオンセ組織図  
カナルオンセの職員構成
- 3 カナルオンセ番組一覧表（一週間）
- 4 専門家に対するコア・カウンターパート配置  
技術移転の状況
- 5 局外中継実施状況
- 6 日本における研修実績
- 7 カナルオンセ局，放送系統

パナマ国におけるテレビ局ネット一覧



COLON  
 CH-6 1KW(CERRO SANTA RITA)(5)  
 CH-7 5KW(CERRO SANTA RITA)(13)  
 CH-10 5KW(ARMY)(8)  
 CH-12 1KW(CERRO SANTA RITA)(4)

CAMPANA, EL VALLE  
 CH-6 1KW(CAMPANA)(2)  
 CH-12 1KW(EL VALLE)(4)  
 CH-7 5KW(EL VALLE)(5)(?)

COCLE  
 CH-9 2KW(LOS LLANITOS)(2)

CHIRIQUI  
 CH-2 100W(CERRO DE PIEDRA)(2)  
 CH-10 1KW(VOLCAN)(2)  
 CH-4 100W(EL HATO)(4)  
 CH-6 1KW(VOLCAN)(4)  
 CH-6 10W(BAMBITO)(4)  
 CH-12 1KW(BARU)(4)  
 CH-8 5KW(BARU)(5)(?)

PANAMA  
 CH-2 20KW(CERRO AZUL)  
 CH-4 20KW(CERRO BANDERA)  
 CH-5 25KW(CERRO AZUL)  
 CH-8 5KW(ARMY)  
 CH-11 5KW(CERRO OSCURO)  
 CH-13 10KW(CERRO OSCURO)

LOS SANTOS  
 CH-6 100W(CERRO CANAJAGUA)(2)

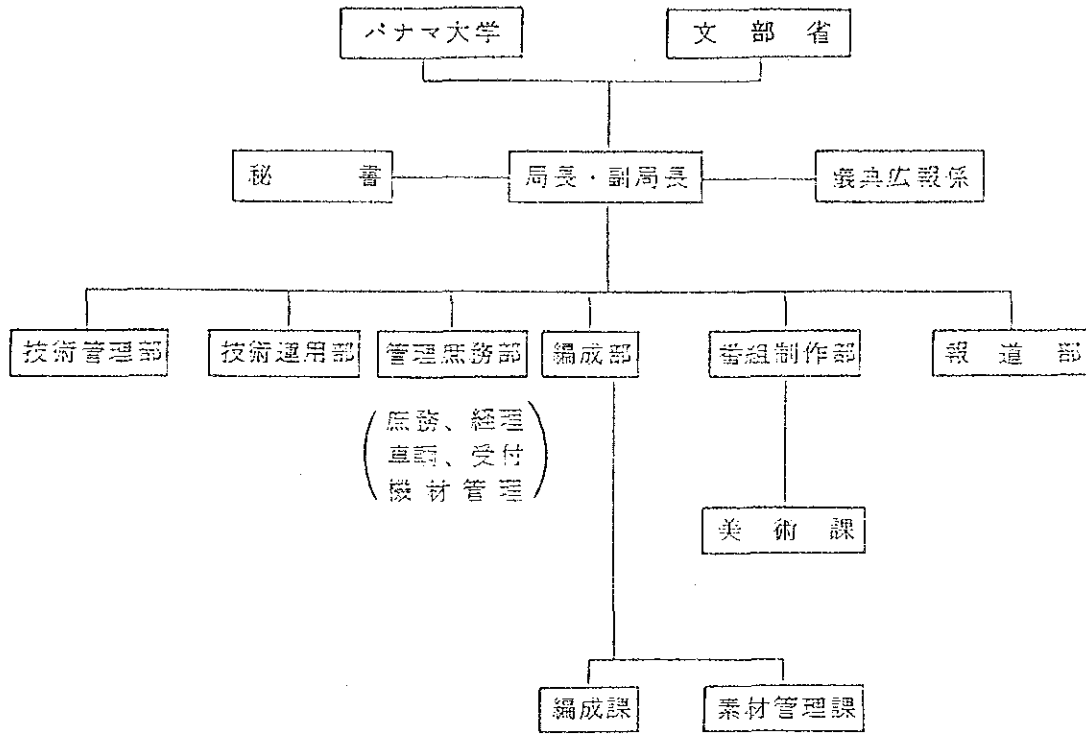
VERAGUAS  
 CH-2 500W(CERRO BIJAO)(2)  
 CH-4 100W(SANTIAGO)(4)  
 CH-5 1KW(5)(?)

DARIEN  
 CH-5 10W(LA PALMA)(4)  
 CH-9 100W(LA PALMA)(5)(?)

(?): Proyecto de instaración  
 (X): No. de X es canal central de Panamá

02/09/85

カナル・オンセ組織図（1985年9月現在）



カナル・オンセの職員構成（1985年9月現在）

セクション名	要 員	備 考
総 局 長	1 名	
( 総局長室 )	2	秘書 1 名、広報担当 1 名
副 局 長	1	
庶務管理部	12	運転手 1 名、雑役婦 3 名を含む
技術運用部	10	
技術管理部	5	
ニュース部	7	アナウンサー 2 名を含む
番組編成部	5	うち 1 名は番組制作兼務
番組制作部	10	うち 3 名は美術課職員
合 計	53 名	

カナル・オンセ放送番組表 (1985.9.9~9.13) (一週間)

○印 自局制作  
●印 日本からの文化無償協力番組

	月	火	水	木	金
午後 4:30	テストバターン 国歌	"	"	"	"
5:00	名曲アルバム 「アダム作曲 ギゼー」	"	"	"	"
5:05	○見てみよう、聞いてみよう	「メンデルスゾーン作曲無言歌」 鳩の郵便配達 「トキ」	「バッハ作曲 トカタとアーガ」 ○幼児紹介 「パレンエとダンス・クルグワ」	「スメタナ作曲 モルダウ」 ○いちにのさんでぐるっとまわれ 「すいみん」	「ヴェートベ作曲ピアノ月光」 ○みてみよう、聞いてみよう
5:30	●おとぎのへや 「子狐コンと子だぬきポン」	物理学紹介	動物王国 「黄金の島カルピソ」	●日本のこどもたち 「象の色をぬろう」	○幼児紹介 「韓国の子どもの日」
6:00	科学の世界	2000年のエバ 「中央アジアの宝石」	宗教の時間	シリーズ1 「中央イオリス地方」	よもやま情報 「出生のなぞ」
6:30	運動の楽しみ 「体操」	経済学入門 「お金のしくみ銀行のしくみ」	●国の横顔 「職業訓練」	芸術と学問 「アウグスト・ルノアール」	スポーツ評論
7:00	●日本の教育番組から 「日本の建造物」	二歳児 「第二章」	○アランダス探検隊	○カナル・オンセ特集 「チヨレラ・その町と生活」	世界の国々から 「コスタリカ」
7:30	人類の挑戦 「都市計画」	どうぞめしめがれ 「ひな鳥とやさいのいたためご飯」	○報道番組 「メディア・オーラ」		○報道番組 「メディア・オーラ」
8:00	芸術と文化	○歴史探訪 「イサベル一世」	○ラファエラショー	○第一線の人々	歴史の証言
8:30	○カナル・オンセテレビシリーズ 「続壁」	"	カナル・オンセテレビシリーズ 「ブリヂンスエアドとの再会」	カナル・オンセテレビシリーズ 「アアングリストバル(2章)」	ア・ティスト直撃
9:30	●カナル・オンセ特集 「川の流れ」	カナル・オンセミニシリーズ 「青春の道音状(2章)」	スペイン通信	理想との出会い 「アトニエタ、マダス、グワト……」	9:00~ カナル・オンセ映画館 「アラランス映画・捕虜」
10:30	国歌 番組終了	"	"	"	"

専門家に対するコア・カウンターパート配置

AREA (部門)	Asesor (専門家)	Contrapartes Principales コア・カウンターパート	
Direccion	Kei Miyazaki	Itzel V. de Cortes Julio Barba	
Programacion		Programacion	Denis Melendez
Produccion	Masahiko Ueda	Produccion	Vilma Barba Esmeralda Sepulveda Vieika de Avila
		Noticias	Rosalina Pinzon
		Escenografia	
Tecnica de Realizacion	Koichi Senoue	Video Y Audio Control	Manuel Reyes
		Operacion de	Alvaro Pinto Carlos Aviles
		Camara y VTR	Bolivar Rivera
		Iluminacion	Tomas Kennion
Transmision y Mantenimiento	Mikio Yokoyama  Koichi Senoue	Jose Luis Lasso de la Vega Harmodio Cedeno Alonso Plicet Raul Sanjur	

技術移転の状況

4分野	年度	1983	1984. 10	1984. 8 末	目標数
番組		5	12	16	13
スタジオ技術		10	29	46	41
送信技術		2	4	4	5
特殊技術		3	4	7	9
計		20	49	73	68
達成率(%)		29%	72%	107%	100%

局外中継実施状況〔中継車稼働状況〕

1985年9月現在

No.	番組名	実施場所	実施日	型式		放送時間 or 収録時間	参加人数・2			備考
				生	V取		放送	技術	計	
1	子供服上げ大会	オマール公園	84. 3. 16 (金)	○		17:00~18:00	7	13	20	マイクロ1段、ゼロオスクロー放送所込み。
2	大統領選挙 立合演説会	パナマ大学構内 特設会場	4. 11 (水)	○		17:30~21:50	3	12	15	カメラ4台使用、インターカム回路に問題あり。
3	パナマ市長選挙 立合演説会	ホテル コンチネンタル	5. 14 (月)		○	20:10~24:00	2	10	12	当初生放送の予定でもも投営したがその後、V取に変更になり、中継車と見て収録した。
4	ミスパナマ 予選 (1)	ホテル マリオット	5. 18 (金)		○	19:30~23:30	3	9	12	池上ウメテのトーン悲し。
5	ミスパナマ 予選 (2)	ホテル マリオット	5. 24 (木)		○	20:00~24:00	2	9	11	新中継車を試用。 (走行テストを兼ね使用)
6	ミスパナマ決勝	アトラパ 国際会議場	5. 31 (木)		○	19:30~24:00	2	9	11	旧中継車にスタジオのカメラ及びCCUを積み込んで使用、専門家立合ナシ。カメラ4台。
7	怪音薬 エスベンシアル ・デ・ラファエラ	ナミットガーデン	7. 4 (水)		○	12:00~12:30	1	7	8	収録開始直後、大雨に見舞われ、収録中止。 後日、スタジオ収録に変更した。
8	国立オーケストラ 演奏会	パナマ大学講堂	8. 7 (火)	○		20:10~21:50	6	9	15	停電、中継車の初期不良等アキシデントあり、多くのPDがモニターを通して実習した。
9	ボクシング・ タイトルマッチ	パナマスエボ 国立体育館	8. 18 (土)	○		翌 20:00~00:30	2	13	15	C-5が放送を実施。放送契約金でトラブル。 衛生中継用の信号も提供。
10	チョレラ、 その町と暮し	チョレラ (パナマ市の西35km)	9.1~2 (土)(日)		○	1日 20:00~24:00 2日 10:30~12:00	9	10	19	初の1泊出張。多くのPDがそれぞれのパートを担当する形で制作を進行した。
11	第3回キューバ 文化交流の夕べ	国立劇場	9. 10 (月)		○	翌 20:50~00:30	2	10	12	音声レベルのマッチングを重点的に指導。
12	アルゼンチン 大統領歓迎式典	大統領官邸	9. 26 (水)	○		21:50~23:10	1	11	12	日本大使も出席、后日の大統領就任式の下見の中継になった。
13	新パナマ大統領 就任式	大統領官邸	10. 11 (木)		○	11:50~13:15式典 16:10~17:00記者会見	2	18	20	新、旧中継車2台をGEN Lockで結合。5台カメラ+現場V再生、4-2段、帰朝スタッフ7名。
14	在バ大学対抗 歌唱大会	バルボア劇場	11. 30 (金)		○	19:50~23:00	1	8	9	安定した動作。
15	政治危機 公開討論会	パナマ大学 特設会場	12. 11 (火)	○		18:30~22:00	4	10	14	局内スーパー実施。カナル・オンセ局内技術4名。 他に技術研修生2名参加。
16	政治危機 公開討論会	パナマ大学 構内広場	12. 11 (火)	○		18:20~21:10	2	8	10	事前評価JICA misiónが現場設置状況を視察放送時に専門家は立合わず。
17	エアロビクス体操	ホテルマリオット プールサイド	85. 1. 16 (水)		○	20:00~24:00	2	7	9	体操の団体との契約収録。 放送には使用しなかった。
18	経済企画省 セミナー	ホテル ラ・シエスタ会議場	1.18~19 (金)		○	18日 8:00~16:00 19日 8:00~11:00	2	4	6	スタッフ1名に問題が起きた、当初のセッティングをパナマスタッフ3名+専門家で実施。パナマスタッフのみ1名。
19	黒沼ユリ子 ヴァイオリン リサイタル	テアトロ ナシオナル 国立劇場	2. 5 (火)		○	19:30~22:00	1	14	15	日本大使主催のリサイタル、副大統領も出席。劇場中継のセッティングを多くのスタッフが経験。
20	国会中継	立法院議事堂 (パラシオフスト アロセメーナ)	6. 19 (水)		○	—	1	8	9	大学職員総合の国会デモと重なったため一旦セッティング后、収録中止と決定。
21	学生討論会	パナマ工科大学 玄関ホール	8. 20 (火)	○		18:40~20:30	1	10	11	久しぶり生中継。下見指導のみマイクロ2段。 ↑ 専門家は2名共出張の為、この中継に不参加。
22	パネル討論 ラテンアメリカの 経済シナテム	パナマ大学 講堂ホール	9. 9 (月)		○	20:00~23:00	1	13	14	ホール内照明にあった器具の選別。 3相電源の分配法。

	番組名	実施場所	実施日	型式		放送時間 or 収録時間	参加人数・2			備考
				生	V取		放送	技術	計	
23	赤十字主催 高校生弁論大会	宝くじビルホール	85. 9. 27 (金)		○	10:00~12:40	1	11	12	前々日の9/25会場下見、 及赤十字オフィスで担当者 と打合せ実施 天井が低い会場での照明に苦勞 カメラにバッテリーライトを取付
24	パナマ大 学 創立50周年 記念セミナー	アトラバ 国際会議場	85. 10. 5 (土)		○	19:00~21:30	1	13	14	午前中カナルオンセ局にて中 継車の総合動作テスト 収録本番には専門家立合ナン
25	フランス 歌唱コンクール	国立劇場 (TEATRO NACIONAL)	85. 10. 19 (土)		○	20:00~23:30	1	11	12	今回は当会場に於ける3回目 の収録 セッティングや会場側担当者 との打合も手早く、かつ確実 に実施、カメラにノイズ発生
26	独立記念日式典	独立広場及び 市庁舎内部	85. 11. 3 (日)	○		7:15~ 8:30	3	16	17	前日に中継車及びマイクロセット 当日は午前4現場出勤、大数 額の行車行動を3台のカメラ をフルに使用し通う。好天に も恵まれ美しい映像を放送出 来た。
27	「生花」デモン ストレーション	アトラバ 国際会議場 小ホール	85. 11. 8 (金)		○	15:30~17:00	1	12	13	日本大使館主催の行車 カメラレンズの交換(緊急時) 方法、及ビューファインダー の調整法を中心に指導
28	パナマ青少年 博覧会	アトラバ 国際会議場 催事ホール	85. 11. 14 (木)		○	17:05~18:00	5	15	20	P Dの殆んどは出演者として 参加 大会場での照明、P A、ステ ージと観客のスイッチング、 P P Uの設置場所設定と指導 は多岐に及んだ
29	中学生による 詩の朗読大会	チョレラ市(パ ナマ西方約35km) コスタリカ スクール講堂	85. 11. 26 (火)	○		19:15~21:45	1	16	17	チョレラ市からマイクロ2段の 生中継、マイクロ中間点は、こ れ迄経験のない山を使用した。 10/28に実施したマイクロ 伝播テストの経験が大いに生 かされた。
30	I B M ショー	アトラバ 国際会議場	86. 1. 17 (金)		○	8:00~14:00	2	11	13	スタジオカメラ及びCCUを 持出し、会場内に「副調整室」 をセット、カメラ4台使用 インサート用VTRもセット IBM社の依頼による業務
31	エアロビクス体操	パナマ市郊外 運河地帯	86. 1. 29 (水)		○	10:00~16:30	1	8	9	音声関係の指導。風の中での マイクの使用法、P Aの位置 関係

- 1. 1984.6月供与された新中継車はNo 7の中継から本格運用に入った。(6/29にスタジオに於いて贈与式)
- 2. 参加人数はカナルオンセスタッフのみで、専門家の数は含まれていない。No 6.No 15 No 24 以外は専門家も参加。

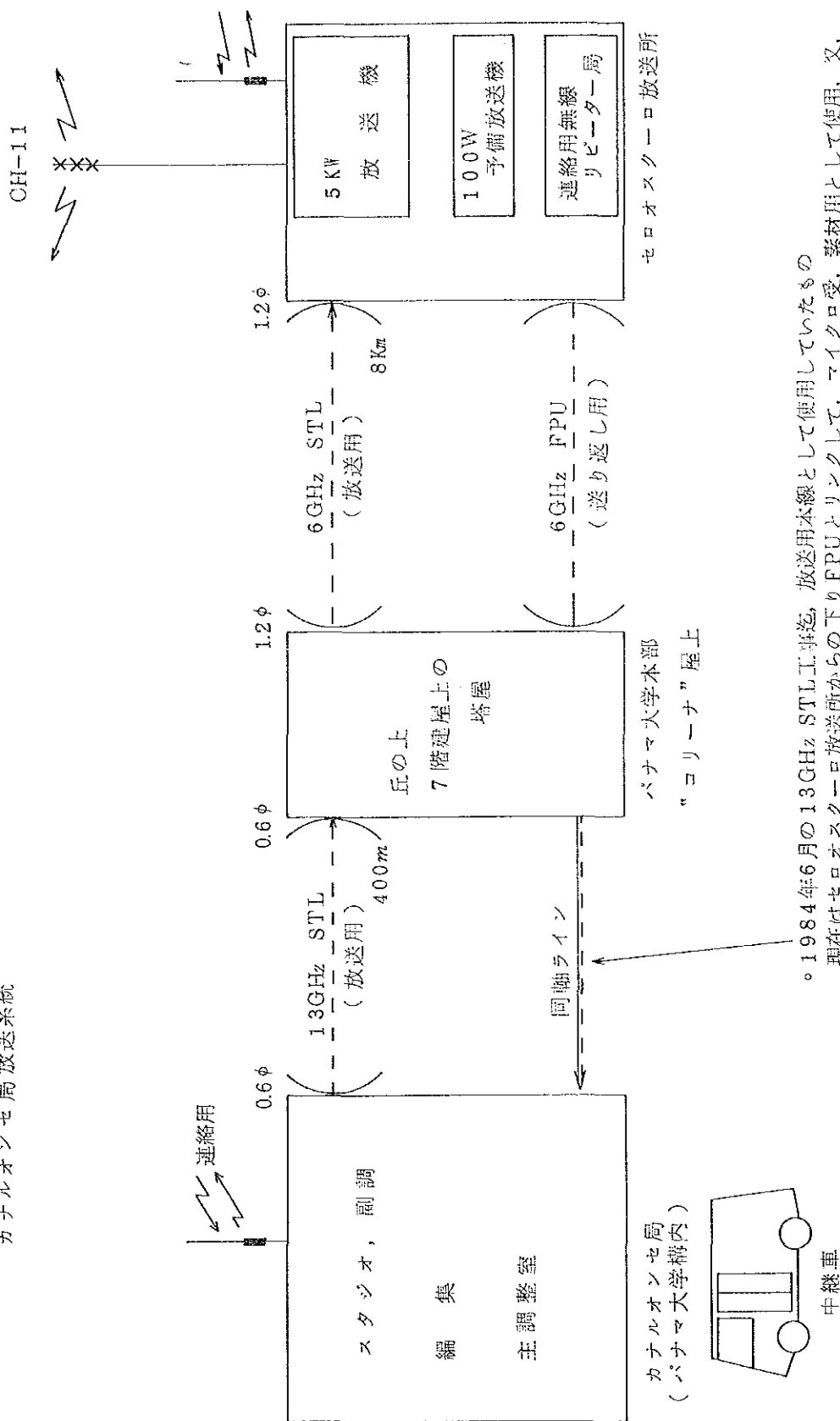
## 日本における研修実績

×印は転職者

歴年	種別	氏名	所属	研修内容	備考
1981	集団	Seferino Nunez	運用部長	TV管理コース	×
	個別	Griselda Lopez	局長	教育TV活動視察	×
		Itzei V. de Cortes	大統領府報道官	"	
	集団	Eliecer Vasquez	制作部員	教育TV番組コース	×
		Manuel Reyes	運用部員	TV技術コース	
	個別	Alejandro Carrasco	技術部長	送信機の工場検収	×
		Jaime Benitez	運用部員	照明技術	×
1982	集団	Marina de Vargas	制作部員	教育TV番組コース	×
		Sixto Madariaga	運用部員	TV技術コース	×
	個別	Vilma Barba(de Garcia)	制作部員	教育TV番組コース(Ⅱ)	
1983	集団	Esmeralda Sepulveda	制作部員	教育TV番組コース	
	個別	Jose Sanchez	運用部員	ENGほかTV制作技術	×
1984	個別	Rafael Navarro	制作部員	TV美術	×
	集団	Jose Luis Lasso de la Vega	技術部長代行	TV技術コース(Ⅱ)	
	個別	Alonso Plicet	技術部員	TV送信技術	
	集団	Leyda Rosado	制作部員	教育TV番組コース	×
	個別	Julio Barba	副局長	放送管理運営	
1985	集団	Rosalina Pinzon	制作部員	教育TV番組コース(Ⅱ)	
	個別	Raul Sanjur	技術部員	機材保守整備, 送信技術	
	集団	Argelis Mock de Jurado	庶務管理部長	TV放送管理コース	
	集団	Evidelia de Sanjur	技術部員	TV放送技術	
	集団	Rita A de Dunkley	編成部素材 管理担当制作部 兼務	教育TV番組コース 集団コース終了後 個別研修(VTR編集)	
	個別	Jose Luis Lasso de la Vega	技術部長代行	保守整備	
	個別	E.Dennis Melendez	編成部長	番組編成	



カナルオンセ局放送系統



- 。1984年6月の13GHz\_STL工事迄, 放送用本線として使用していたもの  
現在はセロオスクローム放送所からの下りFPUとリンクして, マイクロ受, 素材用として使用, 又,  
放送所監視用としての運用の計画を立案した。
- 。近距離からの生中継の際のFPU受信はコリナー, 又はセロオスクローム放送所を受信点としている。
- 。カナルオンセ局, コリナー, セロオスクローム自家発電装置なし





JICA