

マレーシア職業訓練指導員・  
上級技能訓練センター(CIAST)  
総合報告書

PART I

昭和62年8月

国際協力事業団  
社会開発協力部



17605

JICA LIBRARY



1065410E11



## 序 文

昭和56年1月、ASEAN諸国を歴訪された鈴木元総理大臣の提唱によるアセアン人造り構想に賛同したマレーシア政府は、第4次マレーシア5カ年計画に沿った職業訓練施設の拡充を目的として職業訓練指導員・上級技能者訓練センター(CIAST)の設立を計画し、わが国に協力を要請してきた。

同要請に基づき当事業団は、昭和56年8月および12月の2度にわたり予備調査団を昭和57年4月に事前調査団を派遣し、同年8月に派遣した実施協議調査団により、本プロジェクト協力に係る討議議事録(R/D)が署名され、5年間の予定で協力が開始された。

本プロジェクトはかかる背景経緯に基づき、58年7月に専門家が派遣され本格的な技術協力活動が開始され、当初種々の問題で技術移転の遅延等があったものの、マレーシア側関係者及び日本人専門家の努力により技術移転も軌道に乗り、着実な実績を上げ高く評価されている。しかしながら、CIASTがマレーシア国に於ける職業訓練指導員及び上級技能向上のための公共訓練の最高機関として位置づけられているがために産業界のニーズ、日進月歩の技術の高度化に即応した訓練を開発し実施する能力を維持することが強く要求され、技術移転の対象であるカウンターパートの育成に関しても産業界或は社会のニーズに即応した訓練モジュールを再開発する能力の技術移転はまだ十分とは言えない。こうした状況の下で、プロジェクトの完成度及び管理運営の適正度を把握するとともに、技術移転の延長の要否を判断し、その後の措置について検討するため62年7月エバリュエーション調査団を派遣した。その調査結果をうけ検討を重ねた結果、所期の目的の達成には、なお2年半の協力が必要との判断に至った。

本報告書は、かかる状況の下で、当初協力期内の5年間が62年8月19日をもって終了することにかんがみ、現地プロジェクト専門家チームがその協力の実施概要、成果と問題点、今後の見通し等、関連諸情報を含め、総合報告書としてまとめたものである。

ここに本報告書を多大な労力をもってまとめられた現地プロジェクト専門家チームの労をねぎらうとともに、本プロジェクトの運営に御支援いただいた外務省、労働省、および雇用促進事業団等の関係者の皆様にこの機会をかりて深甚なる謝意を表し、あわせて今後のなお一層のご支援ご協力をお願いする次第である。

昭和62年8月

国際協力事業団  
理事 玉光弘明



# 目 次

## 序 文 写 真

第1部 総括報告	笠原昌平	
はじめに		
第1節 プロジェクト計画		15
第2節 実施状況		24
第3節 調査団 合同委員会		51
第4節 展 望		57
第5節 業務調整	佐々木福旺	68
第2部 分野別報告		
第1章 自動車科		
車体補修部門	桂 賢一	91
第2章 工作機械・金型科		
第1節 モジュールの内容等		104
第2節 工作機械部門	岸本隆臣	123
第3節 金型製作部門	上田耕治	132
第4節 鍛造・熱処理部門	平泉 元	142
第3章 金属加工科		
第1節 溶接・製缶部門	坂本 宏	130
第2節 プレス加工部門	桂 賢一	189
第4章 重工業科		
第1節 鑄造・鑄込み部門	高見利輝	203
第2節 ゴム成形部門	高橋 明	232
第3節 プラスチック成形部門	田原辰雄	252
第5章 電気・電子科		
第1節 電気部門	郡山力郎	279
第2節 電子部門	安保 潔	323
第6章 計装・自動制御科	西方純明	348

## 第7章 指導員・監督者科

第1節 指導技法部門	郡山、岸本、高見、清水、平泉、安保、桂	378
第2節 監督技法部門	西方、上田、田原、坂本、清水、高橋	435
第8章 教材開発	丸山 弘	476

## 第3部 専門家の生活

専門家の家族一覧	485
----------	-----

### 第1節 カウンターパートと

1. カウンターパートとテニス	高橋 明	496
2. 馬日対抗卓球大会	上田耕治	498
3. モハマッド君の結婚式	岸本隆臣	500
4. ラマダン(断食)体験記	平泉 元	502

### 第2節 専門家仲間と

1. 互助会のこと	郡山力郎	505
2. 三回の忘年会と運動会	安保 潔	509
3. CIASTにおける送別会	田原辰雄	511

### 第3節 しんどかった話

1. 泥棒対策	桂 賢一	514
2. 自動車盗難顛末記	高見利輝	516
3. マレーシアでひいた風邪	西方純明	521

### 第4節 主婦たち

1. はじめのころ	佐々木喜代子	524
2. 健康管理	清水芳江	524
3. ボランティア活動	坂本嘉子	526

### 第5節 子供たち

1. インタナショナルスクールでの経験	坂本優子	529
2. 「子女呼寄せ」でみたマレーシア	丸山良弘	530

## 第4部 資料

資料1. 訓練の実績	535
資料2. 主要供与機材一覧	551
資料3. 人的能力局長への助言項目	559



## はじめに

「CIAS Tはうまくいっている」と日本からやってくる人たちは言われる。

これを聞くのはうれしい。しかし反面、問題はいっぱいあるんですよ、と応えたい気持もある。

問題のいくつかは相手方に原因があるといえよう。しかし、当方にも反省すべき点が多かったわけではない。専門家の働かないプロジェクトの推進というのはこれらを克服する過程であった、ともいうことができる。これらのことのほとんどすべてが、それぞれの専門家の筆によって、以下に書かれている。

それでここでは、前後あわせて21人にもほるこれら専門家たちの、—ほかに11人の短期専門家がやって来て助けてくださった—活動のための約束事ともいべきもののいくつかをご紹介しますにとどめておきたい。

そのひとつは、「急がず、怒らず、諦めず」すなわち「三ずの精神」である。自分の物差でなく相手の物差をあててみよう、ということである。諦めて見切りをつけたら、もはやカウンターパートとの間に心の通いはなくなってしまふ。

ふたつは、相手の自助努力を促そうということ。教材を書くことでも、訓練をやることでも、専門家が自分でやったらもっと早くもっと立派に出来たかも知れない。しかし、その方法をとることはたがいに戒めあってきた。

みっつは、専門家および家族4年2か月で合計63人の健康増進、生活安全、相互援助である。互助会やゴルフ会の活動、飲酒運転の自粛などがあげられよう。

二年ないし四年の任務を終えるにあたって、われわれの心にはひとつの喜びと望みがある。それは、カウンターパートたち、とくに大学や高専を出たばかりでCIAS Tに配属され、このごろようやく仕事に自信をつけはじめた20余人の若者たちが、残る専門家たちの支援を受けて、きつといままでよりももっとうまく、もっと大きくこの事業を発展させていってくれるだろう、ということである。

それに、来年からは懸案のASEAN域内訓練がいよいよ開かれる。これが、CIAS Tのつぎの飛躍の機会となるにちがいない。こう思うと、望みがいよいよ拡がっていく。

1987年8月19日 マレーシアにて

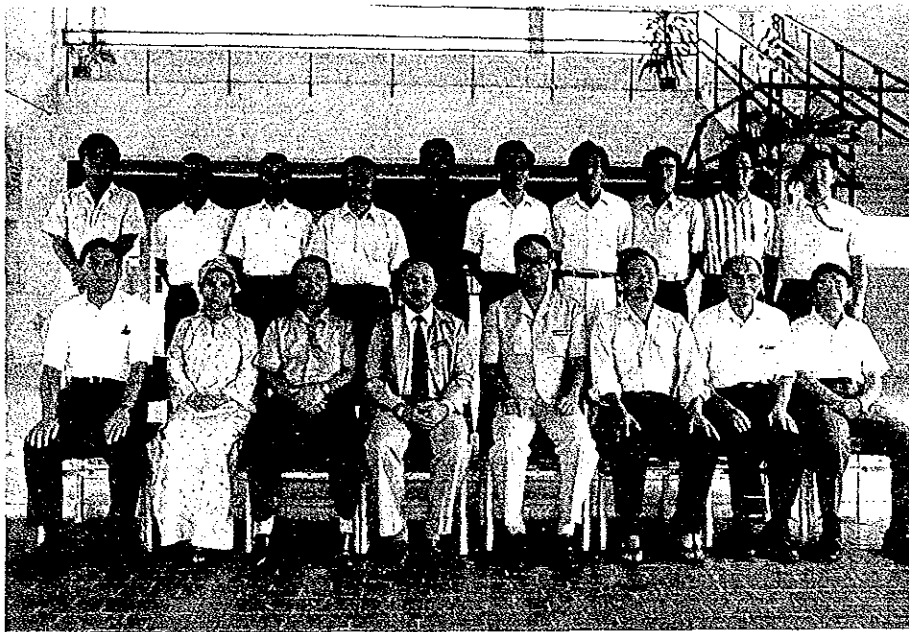
笠原昌平



# 第1部 総括報告

笠原 昌平





専門家チーム

マレーシア職業訓練指導員・上級技能訓練センター



アリアス局長  
マレーシア労働省



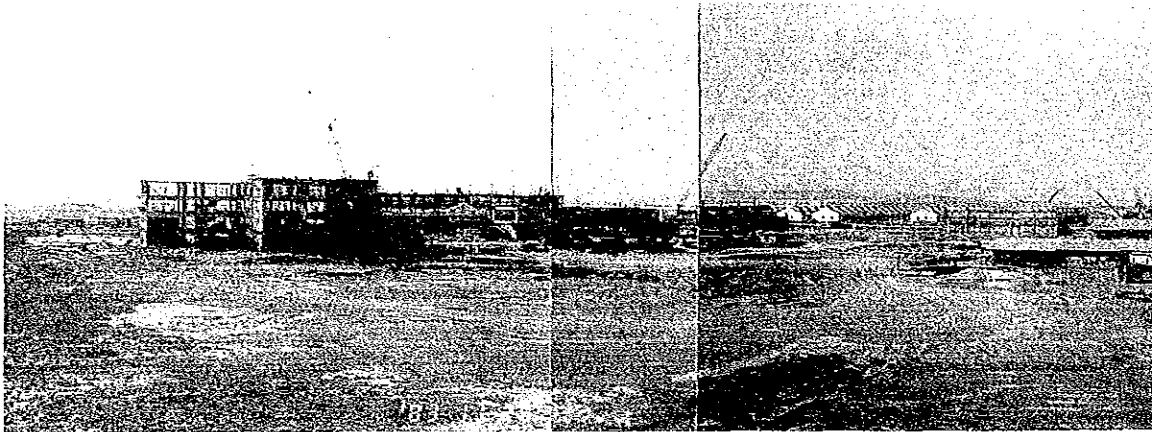
ワン・シーマン  
C I A S T 所長

笠原リーダー

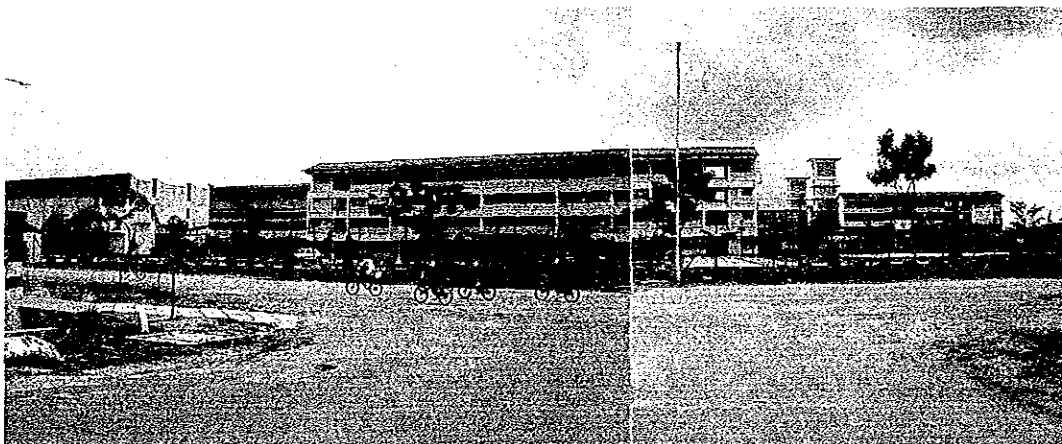




事前調査



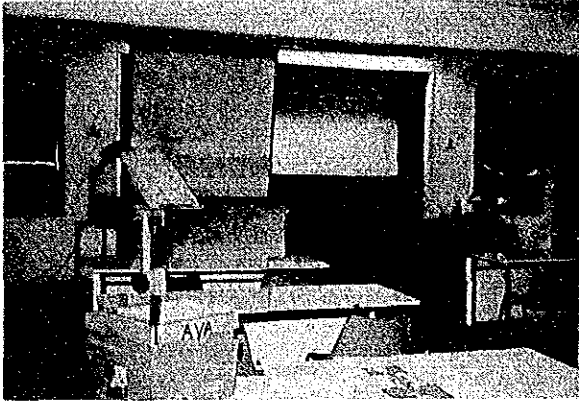
第一期工事



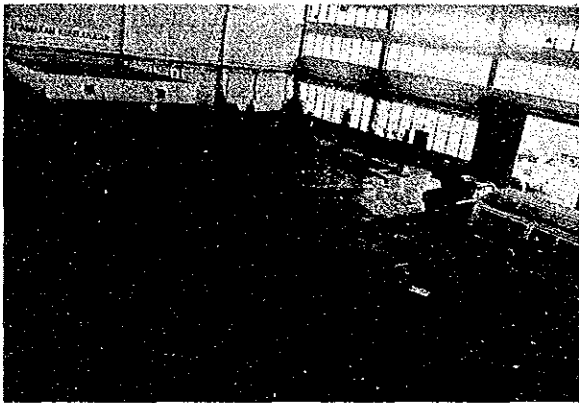
工事完了







視 聽 覺 教 室



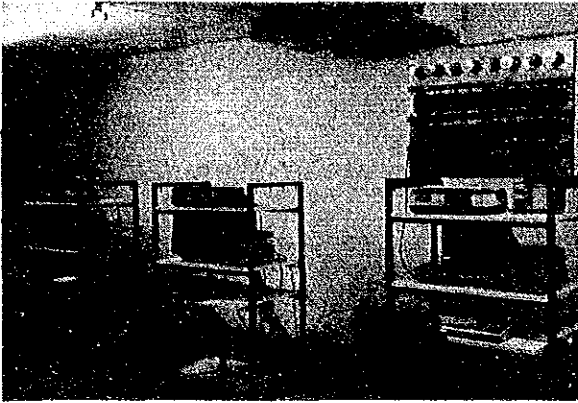
自 動 車 科 實 習 場



自 動 車 板 金 部 門 實 習 場



電 氣 部 門 實 習 場



電 子 部 門 実 習 場



計 装 ・ 自 動 制 御 科 実 習 場



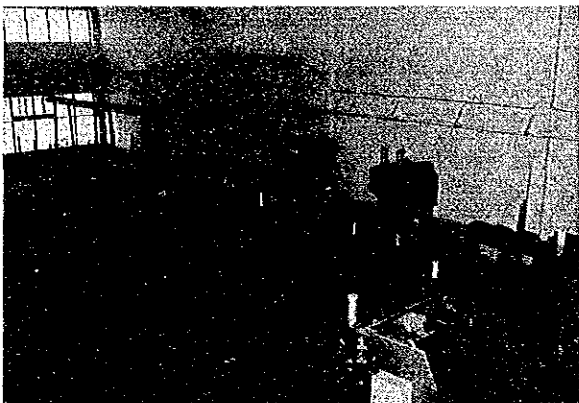
工 作 機 械 ・ 金 型 部 門 実 習 場



鍛 造 ・ 熱 処 理 部 門 実 習 場



溶接・製缶部門実習場



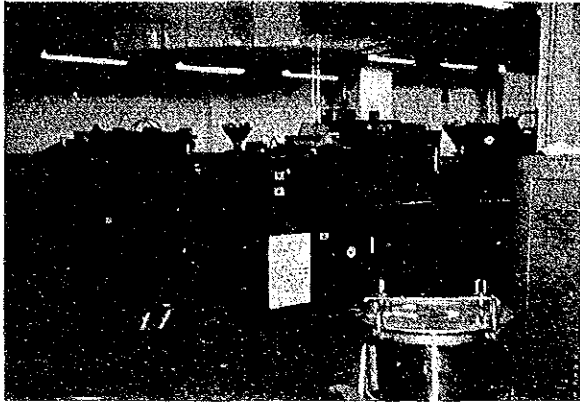
プレス加工部門実習場



鑄造・鑄込み部門実習場



ゴム成形部門実習場



プラスチック成形部門実習場



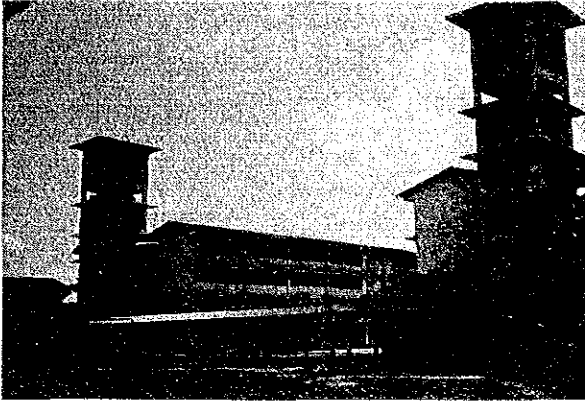
試験・検査センター実習場



図書館



講堂



受 講 者 ホ ス テ ル



キ ャ ン テ ィ ー ン

CIAST, オープニング・セレモニー

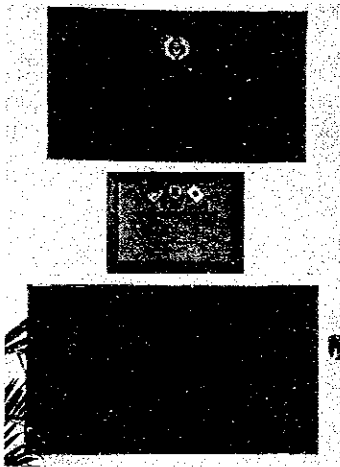
1985. 8. 30



鈴木前総理御到着



祝 辞



CIAST 設立の銘  
( 玄 関 )



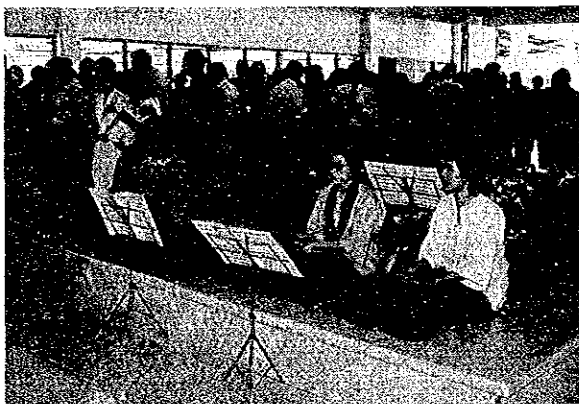
記念植樹  
(鈴木前総理、マック・ホン・カム労働大臣)



視 察 風 景



祝いの金のタマゴ  
(木内大使とマ労相  
これは大変縁起が良いとされています)



マレーの伝統音楽  
(ガムラン楽器)



有田JICA総裁の音頭で祝賀パーティ  
(K.L ヒルトンホテル)

C I A S T 訪 門 者



坂 本 勞 働 大 臣



藤 尾 自 由 民 主 党 政 調 会 長



関 雇 用 促 進 事 業 団 理 事 長



加 藤 勞 働 事 務 次 官



## 第1節 プロジェクト計画

### 1.1 提唱と回答

マレーシア職業訓練指導員・上級技能訓練センター（Center for Instructor and Advanced Skill Training 以下「CIAS T」という）の設立は、鈴木善幸内閣総理大臣（当時）の提唱に端を発する。

鈴木総理は1981年1月アセアン5か国を歴訪し、アセアン諸国の人づくり事業のために協力する用意があることを述べられた。鈴木総理就任後初めての外国訪問においてのことであった。

マレーシアは1970年に「新経済計画（New Economic Policy）」を策定し、経済の高成長を背景として貧困の根絶と社会の再編成の実現を目指して進んでいる。この大目標を達成するためには産業界が必要とする技能者を養成することが不可欠である。この認識に立って政府部内に設けられた人的能力開発委員会（議長 労働大臣）は、技能者養成を推進するためには、指導員および監督者が量・質ともに不足していることが最大の問題点との結論を出した。こうして、指導員、監督者ないし技能者のための訓練センターの設立は、第4次マレーシア計画（1981～85）のなかにすでにもりこまれる運びになっていた。

このような状況にあったこの国にとって、鈴木総理の人づくりプロジェクトの提唱は、まさに「渡りに舟」だったのであろう。

人的能力開発プロジェクトに関する第2回アセアン・日本会議（1981年10月6、7日ジャカルタ）に提出されたマレーシア政府の報告は、この国の上述の意欲が表われたものであった。そのあらましをみると、

#### CIAS Tプロジェクト構想

##### (1) 上級技能訓練

この国で働く生産工程従事者および運輸関係従事者全体の5パーセントに対し10年に1回上級訓練の機会を与えるとして計算しても1年間に8,000人以上となる。

供与される資金によって設置されることとなるCIAS Tが提供できる訓練は年間2,500人分とみこまれ、うち500人分は指導員、監督者訓練にまわすことになるから、上級訓練はわずか年間2,000人分にすぎない。

##### (2) 指導員訓練

政府は、教育省以外の技能教育訓練施設の指導員のための訓練はCIAS Tで一元的に実施することとしたい。

さて、教育省以外の公共訓練施設の訓練生受入可能人員は、1980年には10,000人であったが、1985年には20,000人程度となる。そのとき必要とされる指導員の数は、低くみつもって

も2,500人となる。それ以後増勢は緩和するであろうが、毎年7パーセントすなわち175人の新規追加が必要とされよう。そのうちある程度は海外で訓練されるとしても大部分は国内つまりCIAS Tでの訓練にまつことになり、その数は100人程度となる。

### (3) 監督者訓練

産業界において監督者として区分される人びとは、むこう10年間で30,000人、1年で8,000人を養成する必要があるとみこまれる。このうち、CIAS Tが訓練を受けもつことができるのはわずか400人、他はほかのところたとえば全国生産性本部などで入門訓練を受けることとなる。

### (4) 指導員監督者の新技術訓練

すでに指導員または監督者として働いている人に対する新技術訓練もまた必要であるが、政府はいままでそのような要請に応ずることができなかつた。

たとえば、指導員だけとってみても、少なくとも5年に1回は新技術訓練を受ける必要があるとみて年間500人となる。CIAS Tはこのうちのある部分だけしか受け入れることができないであろうが、他の施設において実施しなければならないコースのためにも、CIAS Tによる指導が求められよう。

## 1.2 交渉経過

マレーシア側から提出されたCIAS T構想をめぐる両国間の討議は、日本側から派遣された調査団との間で、つぎのように数次にわたって進められた。

調査団名	団長	期間
第1次予備調査団		1981. 8. 9 - 19
第2次予備調査団	小野 宏逸	12. 6 - 20
事前調査団	木全 ミツ	1982. 4. 8 - 22
基本設計調査団	直江 延明	6. 6 - 26
実施協議調査団	道正 邦彦	8. 8 - 22

上記調査団との間で行われた討議のうち、主なものはつぎのとおりである。

#### (1) 事前調査団との討議

1) CIAS Tプロジェクトの討議議事録 (Record of Discussion 以下「R/D」という。)の基礎となるべき「基本的な概念枠組に関する暫定合意」について討議し、合意をみた。この暫定合意は、CIAS Tの目的および主な機能、訓練システムの枠組(後出20頁)、および協力期間および技術協力の主要なエレメントの項目を含む。

2) 両国政府がCIAS Tに対し講ずべき措置について討議し、暫定的合意をみた。

3) 訓練プログラム、すなわち開発し実施されるべき訓練モジュール、それぞれの訓練期間、

受講者定数などについて討議し、合意をみた（後出21頁）。

4) 訓練プログラム実施のために必要とされる機材について検討した。

5) CIASTの組織について討議し、見解の一致をみた（後出19頁）。

6) その他、訓練教材開発の分野については、相手方の強い要請により協力対象とすることとした。また、LL（語学学習教室）については、相手方の初期の提案には明示されていなかったが、このときの討議のなかで強い要請があり、前向きに検討したい旨回答した。

## (2) 基本設計調査団との討議

1) 相手方は、管理部門、7つの科、試験検査および訓練業務のための建物並びに必要な機械設備の供与を要請した。

2) 相手方は用地の入手と整備、現地に通ずる道路の建設、水・電気の供給、排水溝下水溝の整備、調度品の備付けなどを行うことを確認した。

3) 受講者のための宿舎およびアセアン諸国からの受講者のための食堂の建設については、さらに協議することとした。

このあと、建設設計案報告チームが1982年8月4日から13日まで派遣され、設計案について説明を行った。討議の結果、

1) 設計案については、原則的に相手方の了解がえられた。いくつかの修正について合意をみた。

2) 日本側の分担として、食堂およびアセアン諸国受講者用宿舎を追加した。

3) 各科の訓練用機材を日本側が供与すること、その詳細についてはさらに協議することとした。

4) 相手方は、さらに200人分の受講者用宿舎の建設を要望した。

## (3) 実施協議調査団との討議

事前協議調査団との間で行われた「暫定合意」に基づいてR/Dが作成され、双方の署名が行われた。主な討議はつぎのとおり。

1) 日本から派遣されるチーフアドバイザーの職務について、日本側案は「プロジェクト実施上の技術的・管理的事項についての助言」となっていたが、相手方は行政に関与してもらいたくないとして難色を示し、結局「技術的および技術に関連する管理的事項」と改めた。

2) アセアン域内から受講者を受け入れて行う訓練について、相手方は「このための費用は今回の無償および技術協力とは別建て」を要望したのに対し、日本側は今回の無償および技術協力のなかにその費用は含まれていると述べたうえ「日本政府としてはこの域内訓練の実施についても協力する用意がある」と説明し、了解をえた。

3) 合同委員会の目的について、相手方は「技術協力の円滑な実施のために両国政府によってとられるべき適当な措置を勧告する」とし、いわばプロジェクトに関する審議会の役割をもた

せようと提案した。これに対し日本側は、これはプロジェクトの運営委員会であって運営上生じた問題を解決する場であると説明し、了解をえた。

4) 合同委員会の議長として日本側は「人的能力局長」を予想していたが、相手方は「労働事務次官または次官補」にしたいと述べ、日本側は了承した。

### 1.3 組織構想

CIAS Tの組織に関しては、マレーシアの行政機構のなかになかに位置づけるか、および内部組織をどうするか等の2点がある。

#### (1) 行政機構への位置づけ

相手方は、当初からCIAS Tは国家的プロジェクトであることを強調しており、たとえば事前協議調査団に対してはMahathir 首相からの指示なるものを伝えたり、両国間の協議の場においては総理府経済企画庁局長みずから議長をつとめたりした。また、実施協議調査団に対してはCIAS T合同委員会の議長は労働省人的能力局長ではなく労働事務次官(または次官補)がつとめると説明した。

マレーシア政府部内への位置づけとしては、労働省人的能力局長直属の組織とされ、日本側チーフアドバイザーの職務は「人的能力局長に対し……………必要な報告及び助言を行う」とされた。労働省さん下のすべての産業訓練所が同局職業訓練課長の指揮下におかれているのとは異なった、特別の位置づけである。

このように、CIAS Tプロジェクトは発足までの両国間の討議の場においては、この国政府のなかで重要な位置を占めるものと説明されていた。しかしながら、実際にプロジェクトが始まってみると後述のとおりで、カウンターパートの配置、受講者の募集などの面で協力期間を通じかなりの困難に出会うことになったが、総理府の経済企画庁も労働省の事務次官ら幹部も、ほとんど必要な指示を出した様子はなかった。

#### (2) 内部組織

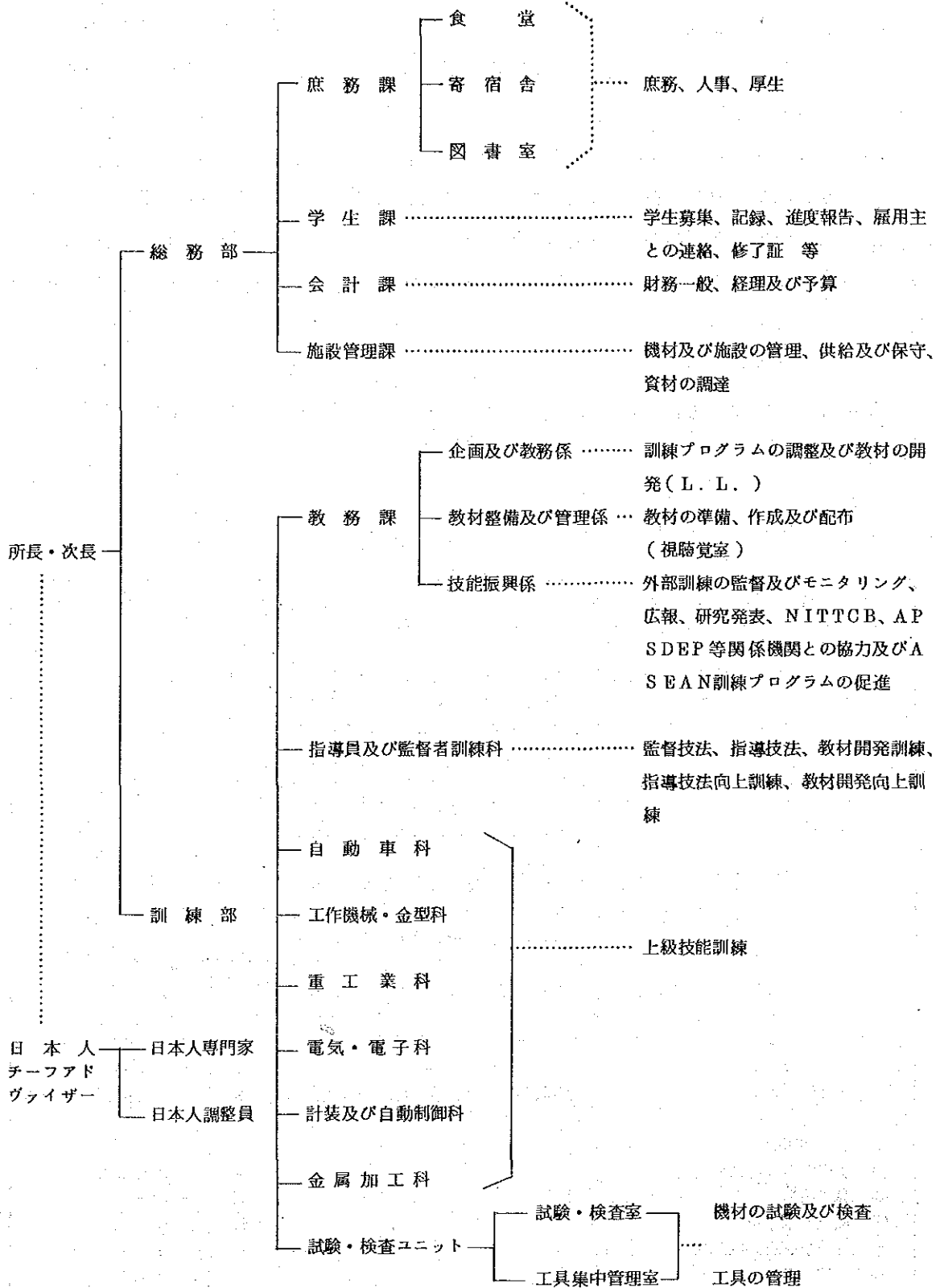
内部組織の構想については事前協議調査団との討議において双方の見解の一致をみており、図1のとおりである。

訓練担当組織では、上級技能訓練に6科、指導員監督者訓練に1科が設けられ7科体制とされた。補助的組織では、教務(企画、教材開発などの部門を含む。)および総務(会計、施設、受講者などの部門を含む。)が設けられることとされた。

しかし、実際には要員の配置が遅れたため企画、受講者関連の事務がはかどらず、また視聴覚教材の開発が遅れた。

図1 組織図

注 釈



#### 1.4 訓練の構想

訓練の構想は事前協議調査団との討議において固められ、討議議事録のなかに「訓練システムの枠組」および「訓練プログラム」として掲げられており、前者はそのままR/Dにもとり入れられている。それらの内容は、

##### (1) 訓練システムの枠組

表1にみられるとおり、指導技法訓練、監督技法訓練および上級技能訓練の3つから成る。

指導技法訓練は、新規学卒対象の指導員養成コース20人6か月、在職者対象の指導員養成コース40人6か月となっており、それぞれ年間2回実施すれば120人の指導員養成が可能となる。

このほか在職指導員対象の指導技法コースが(この表にはみられないが)予定された。モジュール数は9、定員はそれぞれ12人、期間が1~4週間だから、年間5回実施するとして540人となる。

表1 訓練システムの枠組

訓練の種類	入所者資格	定員	期間	訓練方式
1. 指導技法訓練		60		モジュール
a. TRAINEE INSTRUCTOR 養成コース	S P M又はこれと同格であり、かつNITTCB中級技能検定に係る2年間の専門技能訓練を終え、又はこれと同格であること。	20	6ヶ月	
b. TRADE INSTRUCTOR 養成コース	a) S P M又はこれと同格で、かつNITTCB中級技能検定合格者であるとともに2年間の実務経験を有すること。 b) S P M又はこれと同格でN. A. S. の技能合格証を有すると共に1年間の実務経験を有すること。 c) S P M又はこれと同格で、かつ5年間の実務経験を有すること。	20	6ヶ月	
		10	6ヶ月	
		10	6ヶ月	
2. 監督技法訓練	職業訓練指導員及び監督者	60	1~4週間	モジュール
3. 上級技能訓練	職業訓練指導員、監督者及び技能労働者	255		モジュール
(1) 自動車科		45	4~8週間	
(2) 工作機械・金型科		45	10週間	
(3) 重工業科		45	4~10週間	
(4) 電気・電子科		45	8~10週間	
(5) 計装及び自動制御科		45	8週間	
(6) 金属加工科		30	5~20週間	
	合 計	375		

監督者訓練はモジュール数7、定員はそれぞれ12人、期間が1～4週間だから、年間同じく5回実施するとみて420人となる。

上級技能訓練は各科とも1コース定員が10～12人で同時に4コース実施するとして45人、期間が5～10週間だから年間平均5回実施するとして1,350人となる。

以上をまとめると、CIAS Tで年間受入可能な人数は2,430人となる。

## (2) 訓練プログラム

訓練プログラムは表2のように定められた。各科ともモジュール数は3ないし7で合計46。ゴムやプラスチックのように1モジュール1専門家を必要とするものから自動車や電気のように1専門家で3モジュール程度まで担当できるものもあるが、平均1専門家2モジュールとしても20人余の専門家を必要とする広範な協力分野となっている。

表2 訓練プログラム

### A 上級技能訓練

	モジュール	訓練生の数	期 間	同時に実施されるコース
1. 自動車科				4
A 1	ガソリン/ディーゼルエンジン整備(最大8気筒)	12	8週間	
A 2	故障分析	10	6週間	
A 3	各種性能試験	10	6週間	
A 4	シャシ補修	10	6週間	
A 5	車体補修(バスを除く。)	12	8週間	
A 6	車検	10	4週間	
2. 工作機械・金型科				すべて
MD 1	金型製作及び補修	10-12	10週間	
MD 2	各種工具・治具の製作及び補修	10-12	10週間	
MD 3	精密研削等の仕上げ加工	10-12	10週間	
MD 4	機械加工(NC機械を含む。)	10-12	10週間	
3. 重工業科				4
H 1	鍛造及び熱処理	10-12	10週間	
H 2	鑄造	10-12	10週間	
H 3	鑄込み技術	10	5週間	
H 4	精密鑄込み技術	10	10週間	
H 5	ゴム成型技術	10	5週間	
H 6	プラスチック成型技術	10	4週間	
4. 電気・電子科				4
EE 1	各種リレーの点検及び補修(主として強電制御)	10-12	10週間	

モジュール		訓練生の数	期 間	同時に実施 されるコース
EE2	各種モーター類の故障分析及び補修	10-12	8週間	
EE3	各種モーター類の試験	10-12	3週間	
EE4	上級ラジオ整備及び補修	10-12	5週間	
EE5	上級テレビ整備及び補修	10-12	5週間	
EE6	屋内放送設備の整備及び補修	10-12	5週間	
EE7	事務用電気・電子機器の整備及び補修	10-12	5週間	
5. 計装及び自動制御課				すべて
I1	工 程 計 測	15	8週間	
I2	工業計装機器	15	8週間	
I3	電気(流体)制御	15	8週間	
6. 金属加工科				すべて
F1	溶 接	10	10週間	
F2	板 金	10	20週間	
F3	プ レ ス	10	5週間	

#### B 指導員及び監督者訓練科

モジュール		訓練生の数	期 間	同時に実施 されるコース
指導技法：				
TM1 指導技法訓練：				
	a) TRAINEE INSTRUCTOR養成コース	20	6ヶ月	
	b) TRADE INSTRUCTOR養成コース	40	6ヶ月	
TM2	指導員のための基礎指導技法	12	1-4週間	
TM3	技 能 分 析	12	1-4週間	
TM4	印 刷 教 材	12	1-4週間	
TM5	視 聴 覚 教 材	12	1-4週間	
TM6	テ ス ト 法	12	1-4週間	
TM7	訓 練 管 理	12	1-4週間	
TM8	企業内指導員のための指導技法	12	1-4週間	
TM9	職場監督者のための基礎指導技法	12	1-4週間	
TM10	モジュール訓練システム設計	12	1-4週間	
監督技法訓練：				
ST1	方法及び作業研究	12	1-4週間	
ST2	品 質 管 理	12	1-4週間	
ST3	生産計画及び管理	12	1-4週間	



モジュール		訓練生の数	期 間	同時に実施 されるコース
ST 4	メンテナンス管理	12	1 - 4 週間	
ST 5	産業安全	12	1 - 4 週間	
ST 6	リーダーシップ及び人間関係	12	1 - 4 週間	
ST 7	職場内規律	12	1 - 4 週間	

表 3 日本人専門家

1. チーフアドバイザー
2. 調整員
3. 下記の分野の日本人専門家
  - (1) 訓練ソフトウェア開発
  - (2) 指導技法訓練
  - (3) 上級技能訓練
    - a) 自動車
    - b) 工作機械及び金型
    - c) 重工業
    - d) 電気及び電子
    - e) 計装及び自動制御
    - f) 金属加工
  - (4) 監督技法訓練

注：短期専門家は、当該プロジェクトの円滑な実施のため必要が生じた際に派遣する。

表 4 マレーシア人職員

1. 所長
2. 次長
3. 附表 II（前掲表 3 をさす。筆者）に掲げる日本人専門家の分野に対応するカウンターパート及び職員
  - (1) 訓練ソフトウェア開発
  - (2) 指導技法訓練
  - (3) 上級技能訓練
  - (4) 監督技法訓練
4. 管理・事務職員
  - (1) 管理
  - (2) 会計
  - (3) 事務
5. 他の必要な職員

### 1.5 専門家派遣計画、スタッフ計画

専門家派遣計画はR/Dのなかに掲げられており、内容は表3のとおりである。専門分野の数は9とされているが、1分野といってもその範囲が広くて1人の専門家で担当しうるものではなく、それぞれにつき2人以上数人の専門家を必要とするものであった。

マレーシア側のスタッフ計画もR/Dのなかに掲げられており、表4のとおりである。

カウンターパートとなる指導員のレベルに関し、相手方は第2次予備調査団に対しつぎのように構想を説明した。すなわち、この国の在来の職業訓練所においては、指導員の大部分は2級指導員である。しかし、CIASTについては基本のレベルを1級指導員とし、さらにそれ以上のレベルの者を相当数配置することとしたい、と。1級指導員には、2級指導員で一定の実務経験をもつ者のなかから試験によって選抜されたもの、あるいは高専卒以上の学歴をもつものができる。

この構想は、CIASTをこの国の通常の職業訓練所（労働省さん下の産業訓練所、マラ公団さん下のマラ訓練所、青年文化スポーツ省さん下の青年訓練所など）の上位に置き、これら通常の職業訓練所の指導員の養成、在職指導員の技能ないし指導技法の向上のための訓練を担当させようとする構想の一環をなすものであり、これ自体は妥当なものと考えられる。

しかしながら、実際には必要な資格と経験をもつ1級ないしそれ以上のレベルの指導員を採用することは国の給与水準などの事情から困難であつたらしく、結果は2級指導員で現に訓練所に勤務する者および未経験の新規高専卒の者を配置することになった。

規定以下の資格と給与しか与えられていない人に対し規定水準の仕事させようとするのは無理がある。2級指導員のままで配置された10数人にとって、身分上の不安定と管理者への不満は、全期間を通じて解消することがなかった。

また一方、新規高専卒の若者を一人前の指導員に仕上げるためには少なくとも3年を要した。そのため、プロジェクトが軌道に乗るまでに予想以上の期間がかかることとなった。

## 第2節 実 施 状 況

### 2.1 専門家派遣

専門家派遣の経過は、表5に示すとおりであった。

事前協議調査団（1982年6月）の討議では、同年8月ころR/Dの署名と同時に長期専門家4人を派遣することとしていた。実施協議調査団（同年8月）の討議では、83年1月までにチーフアドバイザーと調整員を派遣することとした。実際にはまずチーフアドバイザーが83年7月単独で派遣され、同年10月調整員および3人の専門家が派遣された。当初の計画に比べて実行はほぼ1年遅れた。

表 5 専 門 家 派 遣

専 門 分 野	氏 名	1988年					1986年					1987年						
		7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7
チー 調	平 昌 原 笠																	
ア 整	旺 福 木 佐																	
ド	郎 治 櫃 小																	
バ	雄 昭 水 丸																	
イ	弘 力 山 山																	
ザ	郎 カ 郡 専																	
ー	本 グ 家 本																	
員	本 グ ル 本																	
発	清 グ ル 俊																	
免	フ グ ル 隆																	
法	夫 隆 倉																	
法	繁 臣 本																	
車	義 清 院																	
作	治 本 田																	
型	元 泉 本																	
理	宏 本 見																	
任	一 輝 橋																	
修	明 辰 力																	
み	雄 辰 力																	
形	郎 辰 力																	
形	郎 辰 力																	
成	郎 辰 力																	
成	郎 辰 力																	
ク	郎 辰 力																	
ス	郎 辰 力																	
成	郎 辰 力																	
形	郎 辰 力																	
子	郎 辰 力																	
氣	郎 辰 力																	
制	郎 辰 力																	
制	郎 辰 力																	
御	郎 辰 力																	
御	郎 辰 力																	
電	郎 辰 力																	
計	郎 辰 力																	
装	郎 辰 力																	
・	郎 辰 力																	
自	郎 辰 力																	
動	郎 辰 力																	
制	郎 辰 力																	
制	郎 辰 力																	

指導技法および監督技法を担当する長期専門家を国内で求めることは、はなはだ困難なことであった。結局、チーフアドバイザー人事が内定した83年2月以降になって、上級技能訓練を担当する長期専門家集団が指導、監督両技法のモジュールを兼ねて分担する方針がきまった。CIAS T 専門家任務の「タテ軸ヨコ軸」とよばれたものがこれである。

この「タテ軸ヨコ軸」方式は、指導、監督両技法担当の専門家が得られないという事情を背景として採用されたものであった。しかし見方を変えてみると、この方式は職業訓練の実務経験をもつ人が指導技法を併せ担当し、また管理監督者の経験をもつ人ないし事業内訓練(TWI)トレーナーの資格をもつ人が監督技法を併せて担当することによって、この両技法の分野の協力の場に各専門家の長年の経験を生かそうという積極的面があった。

実際にこの方式を実施してみると、各専門家が二重の負担を負わなければならないという困難があったが、反面において、この両技法についてすでに欧米流の学問的体系の下地をもっていたマレイシアに対しては、経験を生かした協力というこの方式がより効果的であったと考えられる。

専門家には雇用促進事業団の職業訓練施設および民間企業において10年ないし30数年の実務経験をもつ各分野のベテランが選ばれた。海外での技術協力経験をもつ人が半数以上にのぼった。いずれも上級技能、指導監督技法の技術移転を使命とするプロジェクトにふさわしい人々であった。

短期専門家派遣は表6のとおりで、58年度以降各年度にわたり、1人、1人、3人、6人、1人と行われた。協力分野46モジュールのうち15人の長期専門家によってカバーすること

表6. 短期専門家派遣

専門分野	氏名	派遣期間
プロジェクト準備	坂本 宏	1983年 7月 3週間
視聴覚教材開発	高橋 辰栄	1984年 6、7月 7週間
メカトロニクス	広田 平一	1985年 7、8月 3週間
熱処理	飯沼 育雄	9、10月 3週間
精密鑄造	河合 昭雄	10~12月 2か月間
製缶	石井 孝男	1986年 7~9月 2か月間
自動車塗装	富永 健三郎	9~12月 3か月間
訓練管理	細川 敬太	1987年 1月 2週間
ラジオ修理	西山 勲	1~3月 2か月間
ダイカスト	酒部 良孝	1~4月 3か月間
監督技法	長島 総一郎	2月 1週間
屋内通信	小野村 喜介	5~7月 2か月間

ができない分野のためである。いくつかの分野においてはこれを専門とする人の数は限られており、探すのに容易でなかったと思われる。実際に派遣された時期はプロジェクトからの要望よりも遅れがちであった。しかし結局はプロジェクトが求めたとおりの専門をもつ人びとが選ばれて派遣され、献身的な働きによって貴重な貢献をされた。

## 2.2 カウンターパートの配置

1983年7月から10月はじめての専門家が着任したとき、配置されていたカウンターパートは11人、いずれもこの国の産業訓練所指導員の経験をもつ中高卒の人びとであった。

指導員経験をもつ実技ができる人はありがたい。しかし、上級技能訓練を展開するにはこれでは足りない。実技の人びとと組んで働く、大卒ないし高専卒の学歴をもつ人びとが必要である。また、続いて派遣されてくる専門家ひとりびとりに対して最低2人のカウンターパートの配置が必要である。これが、最初に出した要望であった。

さて、実際のカウンターパート配置状況は、表7のとおりである。これに明らかなように、着任当初専門家1人に対して配置されたカウンターパートがわずか1人という部門が、鍛造・熱処理、溶接・製缶、プレス加工、ゴム成形、電子と5つにのぼった。これらの部門への増員が緊急の問題となった。3部門についてはやがて解決をみたが、鍛造・熱処理およびプレス加工の両部門では1人体制が長びいた。

また、指導技法および監督技法の両部門は、前述の「タテ軸ヨコ軸」方式によって専門家がそれぞれ8人および5人配置されたが、これに対するカウンターパートはそれぞれ4人および3人という少数であった。増員を要望したが実現をみず、1人のカウンターパートに対し2人の専門家が順番待ちで指導するという状態が全協力期間続いた。もっとも途中において、新規高専卒を配置する考え方が相手から示された。しかし、受講者は現職の指導員および監督者である。学校を出たばかりの若者が教えられる相手ではない。相手方に再検討を促した。

つぎに中高卒の経験者と大卒ないし高専卒の比率についてみよう。1984年8月派遣専門家が12人になったとき、カウンターパートは24人、全員が中高卒の経験者という状況であった。85年1月から高専新規卒業者が配置されるようになり、以後毎年7人ずつ配置されて、最終段階でその数は28人、中高卒経験者のそれをこえるまでになった。それまでは職業訓練指導員といえば中卒または高卒の職業とされていたこの国にとって、画期的なことといえることができよう。

しかし反面において、企業の技能者または訓練所の指導員という経験をもつカウンターパートの増員要望は、全くかなえられなかった。この要望は、金型、ゴム、プラスチック、電子、指導技法、監督技法の6部門から提出されていたが、民間との賃金水準の差、公共訓練所の指導員不足などの事情があって実現することがなく、この面での要員不足がプロジェクト運営上

表7 カウンターパートの配置

	1988年10月			1984年8月			1985年8月			1986年8月			1987年8月			1988年8月			
	大	専	計	大	専	計	大	専	計	大	専	計	大	専	計	大	専	計	
	専	計	専	計	専	計	専	計	専	計	専	計	専	計	専	計	専	計	
自動車科		3		1	1	4	1	1	6	1	2	7	1	3	4	1	3	8	1
工作機械・金型科				1	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	1
工作機械・金型				2	2	3	2	2	5	2	2	4	2	2	4	2	2	7	2
鍛造・熱処理				1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
金属加工科				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
溶接・製缶				1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	2	2	2	2	4	1
プレス加工				1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1
重工業科				1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
鋳造・鋳込み				2	2	1	1	1	3	1	2	4	1	2	2	2	2	4	1
ゴム成形								1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
プラスチック成形								2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1
電気・電子科				1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
電気				2	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	3	1
電子				1	1		1	4	4	1	4	4	1	5	0	5	1	5	1
計装・自動制御科				1	1	1	1	1	2	1	2	4	1	1	2	1	2	4	1
指導員・監督者科								1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
指導技法	6	6	1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	6	7	6	7	8
監督技法	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
教材開発				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
合計	11	11	3	2	0	24	10	13	44	13	24	55	13	29	26	61	26	61	13
				7	11	26	10	14	44	13	24	55	13	29	26	61	26	61	13
							(11)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)	(14)

注) 「大」は大学卒、「専」は高専卒、「経」は実務経験のある中高卒、「E」は日本人専門家を表わす。  
 ( ) は兼任を表わす。

の支障となっていた。

カウンターパート不足の問題は、以上に尽きるものではなかった。配置されたカウンターパートに対する研修の実施が、これに拍車をかけたのである。日本での研修に毎年8～9人を送ったほか、新規高専卒のうち半数に対しては、この国の制度上、着任後6か月以上経過したとき6か月間、CIAS Tの指導技法訓練を受講させることが必要とされた。その結果、協力全期間を通じて、常時カウンターパート7人ないし14人が研修のため不在という状態が続いた。研修のため不在だった者を除いた配置数を示したのが図2である。

この図によって、カウンターパートの不足がいくつかの部門においていかに長びき、慢性的になっていったかが明らかとなる。とくに鍛造・熱処理、プレス加工およびゴム成形の8部門においては、カウンターパートはそれぞれ2人ずつ配置されたものの、それぞれ交代で日本あるいはマレーシアでの研修を受けることとなったため、プロジェクトで実際に働くことができる者は1人ないしゼロ人という状態が協力期間の最後まで続いた。そのような状態のとき、担当専門家としては、ただ1人のカウンターパートを相手に工場視察、教材開発などを行うか、あるいは他部門の業務に従事するしか仕方がなかった。

### 2.3 カウンターパートの研修

カウンターパートに対する日本での研修の実施状況は、表8のとおりである。

この研修は、協力初年度から開始され、毎年8人ないし11人が受講した。カウンターパート指導員の受講者総数は協力期間中だけで45人にのぼり、在職者全体の7割をこえた。

2年目からは専門家が在任していたので、候補者の人選、研修内容(要望)の作成に関わった。3年目からは大学または高専を卒業したばかりの者がカウンターパートとして続々配置されるようになったので、これら学卒者を優先して日本に送った。

研修内容(要望)としては既受講者との重複を避けつつ、モジュール開発のために必要とされる分野をとりあげた。上級技能訓練を展開する必要から、要望した研修内容はかなり専門化高度化していた。これを受け入れるには相当な困難があったものと推察されたが、日本側はよく対応された。研修受入先は、職業訓練大学校をはじめとする雇用促進事業団の多くの訓練施設、民間企業の工場、研究所などであった。

研修の成果は、実に大きかった。とくに新規大卒、高専卒の者たちは自信をつけて帰国し、指導員活動に目ざましい変化があった。彼等が、1986年以降次第にプロジェクトの主力になっていった。

高級公務員研修としては、歴代の人的能力局長、第一次官補およびCIAS T所長が送られた。プロジェクトの管理監督の掌にあるこれらの人びとが日本の実情を視察し、日本の関係者と会い、日本への理解を深めることができたことは、プロジェクト推進上有益であった。

	1988			1984			1985			1986			1987			
	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7	10	1	4	7
自動車科	2	3				5		4	5	7						
工作機械・金型科																
工作機械・金型	1	2	4	5					6							7
鋳造・熱処理	1															2
金属加工科																
溶接・製缶	1			2	3	4	5	4	5	4	3	4				4
プレス加工	1		2				1		0							1
電工業科																
鋳造・鋳込み	2				3									4		5
ゴム成形					0	1			2				1			2
プラスチック成形				1				3	2	3			2			3
電気・電子科																
電  気	1	2							3							2
電  子	1	0				1		2	3	4						
計装・自動制御科																
計装	1	2						1	2	3	4					4
指導員・監督者科																
指導技法	4				3			4	5				4			6
監督技法	2								2							3
教材開発																
教材開発	1								0	1	2					3
合  計	8	17							38							48
																58

図2 カウンターパートの実働状況（研修中の者を除く）



表 8 CIAST COUNTERPART TRAINING IN JAPAN

Department	1982	1983	1984	1985	1986	1987 (requested)
Instructor and Supervisor (Training Methodology) (Supervisory Skill)	Nordin (8 ms.) Idris (8 ms.)	Anthonyamy (7 ms.)	Nathan** (3 ms.) Baharuddin (9 ms.) Module Training)	Hasman (9 ms. Quality Control)	Azizah (9 ms. Psychology, Testing)	Zulkiffi Sidi* (9 ms. Audio Visual)
Automotive	Razi (8 ms.)	Mokhtar (9 ms.) Karim (9 ms.)	Kamarulzaman* (9 ms.) Electrical Engineering)	Syed** (3 ms.)		Husin (9 ms. Diesel) Azhari* (9 ms. Chassis)
Machine Operation & Die Making	Iskandar (8 ms.) Karim (8 ms.)	Anwar (7 ms.) Ahmad (7 ms. Test and Inspection)	Mat Setia* (9 ms.) NC Machine)		Mohamad** (3 ms.) Safuddin* (12 ms. Die Making) Sukri* (9 ms. Forging)	Yusof* (12 ms. Die-making)
Heavyshop	Sumali (8 ms.)	Zakaria (6 ms.)	Rahmat* (9 ms. Rubber)	Zaihan** (3 ms.) Hashim* (9 ms. Die Casting) Azahar* (9 ms. Plastic)	Abd. Hadi* (9 ms. Investment Casting) Saupi* (9 ms. Plastic)	Suimi** (6 ms. Casting) Hamzah* (9 ms. Rubber)
Electrical & Electronic	Noor (8 ms.)	Azmi (7 ms.)	Nidzam** (3 ms.) Ghani* (9 ms. Computer Software) M. Khassan* (9 ms. Computer Hardware)	Azmi* (12 ms. Computer)		Ramli* (9 ms. Computer)
Instrument & Automatic Control	Ibrahim (8 ms.)		Azahar* (9 ms.)	Zabidin** (3 ms.)	Mohamed* (9 ms. Automatic Control)	
Fabrication	Bahari (8 ms.)			Bukhori* (9 ms. Press-work)	Mohd. Noor* (9 ms. Metal Fabrication)	Gazlan** (9 ms. NDT) Rahman* (9 ms. Welding) Zulkipfli* (9 ms. Press)
Total Number	9	9	9 (**2 *6	8 (**3 *4	8 (**1 *6	10 (**2 *7

\*\* Head of Department

\* Diploma Holder

以上のほか、前述のとおりCIASTで実施する指導技法6か月訓練があった。新規高専卒で配置された28人のうち、14人がこれを受講しなければならなかった。この訓練コース受講は指導員になるための要件とされているから、本来ならこれを終了した者がカウンターパートとして配置されるべきものである。このようないわば無資格の段階にある者がかくも多数配置されたところに、相手方のプロジェクト対応の限界を認めざるをえない。

専門家としては、せっかく配置され、ようやく仕事がわかってきたばかりの若いカウンターパートに6か月も席をあけられるのは、つらい。専門家の下で教材の作成、訓練の実施などの見習いをしていることは在来の指導技法訓練に相当するものとみなすことができるのではないかと相手方に申入れをしたが、同意がえられなかった。このコースを履修しなければ一人前の指導員とはみなされず、賃金も上がらないとあっては、6か月手離すのもいたしかたないことであった。

## 2.4 モジュール開発

モジュール開発というのは、訓練モジュールのデザイン、シラバスの設定および教材の作成の過程をさしている。

### (1) 工場視察

われわれはまず、この国の産業、職業の実情を視察することから始めようとした。これに対して相手方の局長は、「代表的な工場をひとつ見れば足りるのではないかと。それよりも早く教材作成にとりかかってくれ」と言う。プロジェクトがこの国の産業発展に寄与しうするためには工場視察が不可欠の前提であること、産業職業の実態にみあったモジュールを開発することがわれわれの技術協力の特色であること、先進国からの進出企業をひとつ見るだけでは役に立たないことについて意見の一致をみるのに半年はかかった。

それからは、着任専門家がまずやるべきことは、カウンターパートとともに2～3週間かけて近隣の工場を視察すること、その過程でカウンターパートと意見交換しながらモジュールの構想を練ること、いったんモジュールが出来て訓練を開始したあとも折あるごとに全国各地の工場を訪ねてモジュールの見直しを行うことといった習慣が出来ていった。

### (2) サブ・モジュールの作成

事前協議調査団がまとめた訓練プログラム(前出21頁)によれば、上級技能訓練のモジュールの訓練期間はおおむね4～10週間とされている。

工場を訪ねたときに事業主から出された意見の第一は、4～10週間などという長期間、工場生産の要ともいえるべき監督者や技能者を訓練におくり出すことはできない、というものであった。

われわれは、この声をまっとうに受けとめようと考えた。1つのモジュールを小割りにし、

2～3週間のサブ・モジュールを作った。受講者は1つのモジュールさん下のすべて（通常は2つないし3つ）のサブ・モジュールを終了することによって1つのモジュールを修了することができるようにした。

(3) 「上級技能」の水準

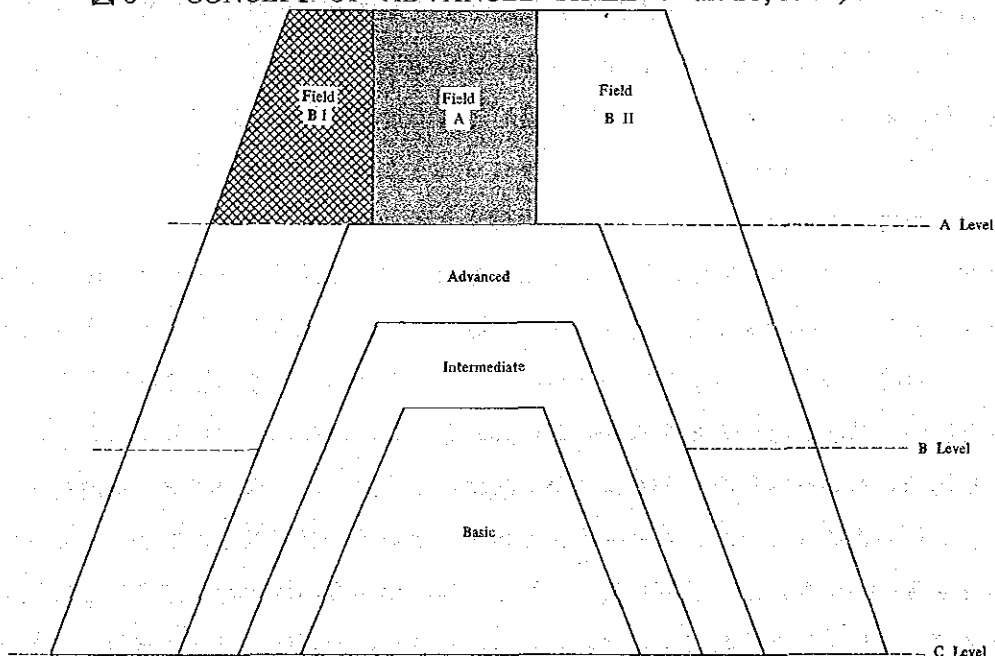
つぎに、「上級技能」の水準をどのように考えるかが問題になった。カウンターパートと討議をする際に提出したのが、図3である。

技能の全体を図のような梯形で表わすこととする。全国産業訓練技能検定委員会（NITTCB）が関わっている技能の幅と高さはBasic・Intermediate・Advancedによって表わされる。CIASSTの上級技能訓練は、NITTCBの関わる範囲との重複を避け、それより高水準のもの（Advancedより上の部分）またはそれ以外の新しい分野（Advancedの左右の部分）ということになる。

さらに立ちいってみよう。Field AはNITTCBの基準がすでに設けられている職種の技能水準を高度化するものであり、CIASSTの自動車科や電気部門などのいくつかのモジュールがこれに該当する。

Field B IはNITTCBの基準がまだ設けられていない職種にかかわるものだから、CIASSTではゴムやプラスチックの成形、熱処理、プレス加工などの部門のモジュールがこれに当たる。これらの部門のモジュールはいったい、どの水準からスタートすべきものであろうか。図のA Levelが上級技能だといってみても、集まってくる受講者の多くはそれほどの技能をもちあわせていないであろう。こういう分野で、いきなりA Levelからスタートするといっても

図3 CONCEPT OF ADVANCED SKILL (Mar. 28, 1985)



産業界の実態とみ合わないことになろう。それなら、この分野は B Level からスタートしたらどうか。それでもなお問題が残る。産業界にはすでに A Level の技能をもっている者もいるのだから、A、B 両 Level のモジュールを作ることが必要であろう。その場合 B Level のモジュールは上級技能と呼ぶことができるであろうか。また反面、A Level のモジュールはカウンターパートにとっては水準が高すぎて、到底担当できるものではない、などなど。

つぎに Field B II はどうか。この分野は NITTOB の基準がある程度まで関わっているが新しい技能要素も含まれているというもの。CIAS T でいえば、NC 工作機械や計装自動制御などの部門がこれに当たる。この分野は A Level からスタートさせるべきであろう。しかしその場合、NITTOB の基準に含まれていない基礎知識（たとえば三角関数とかエレクトロニクスの基礎）が備わっていない受講者をいかに扱うべきであろうか。モジュールのための予備コースを設けてはどうか、などの問題があった。

このほか、大卒の技術者が受講する場合にも問題があった。CIAS T のモジュールは NITTOB の Advanced を前提とするに対し、大卒の技術者は知識はある程度もっているが技能は乏しい。いきなり Advanced の技能からスタートしてもついてこられない。この国の産業界もようやく、大卒技術者を生産現場の監督者に位置づけるようになってきたのだから、このような層を技能が乏しいという理由だけで排除するのは適当でない。それなら、このような層に対しては技能面の予備コースを設けてはどうか、などの論議があった。

以上は、モジュールの基準を設けるにあたって行われた論議である。しかしながら、実際の訓練はカウンターパートによって担当されるものだから、その数と資質によって制約されることになる。Field B の分野で、すぐに A Level のモジュールが実施できるものではない。また予備コースといってみても 1 人や 2 人しかいないカウンターパートがモジュールコースのほかにこれを実施する余力があるものではない。こうして CIAS T の訓練モジュールの水準は、配置されたカウンターパートのもつ量的質的能力に合わせながら設定され、運用されることとなった。

#### (4) 教材を書かせる

専門家着任の当初から問題となっていたことのひとつに、誰がシラバスを作り教材を書くか、ということがあった。カウンターパートは、知っていることでも筆を執ろうとしない人が少なくない。専門家の方では相手の自助努力を促すためには知っている範囲は原稿を書かせる（そのあと専門家が必要な加筆をする）ことが大切と考えていたから、じっと腕を組んで待つ。こんな我慢くらべが続くうち、担当局長から注意がでる。「〇〇専門家は全く教材を書かないとさ。君から指導してくれ。」私は応えて言った。指導員が工場を視察し、求められている技能内容を確認めたうえ、みずから教材を作る。産業界の技術はたえず進歩しているから、教材もたえず見直しをしなければならない。これがわれわれの方法である。言われるように専門家

が教材を書いていたら、カウンターパートはいつまでたっても自分で教材を作ることができないではないか、と。局長からも所長からも反論はなく、それ以後この件で注意を受けることはなくなった。

それにしても、協力分野のなかには相手方にとって全く初めてというものもある。この分野までカウンターパートに書けといっても無理である。これらの点を考えて、モジュール開発における専門家の分担を明らかにするために示したものが、次の文書1である。これによって、カウンターパートがすでに経験をもっている分野のモジュール（「カテゴリーA」と名づけた）については彼等がまず教材の原稿を書くべきこと。反面彼等にとって新しい分野のモジュール（「カテゴリーB」）については専門家主導で教材を作ること、という原則ができていった。

## 2.5 訓練の基本原則

プロジェクト全部門の訓練開始を前に、訓練の基本原則が定められた。三週間三度にわたる専門家会議の討議を経たうえ、1985年3月担当局長の了承をえてきまいった。つぎの文書2がそれである。

第1項は、メカトロニクスあるいはMEなどとよばれる新技術を教えるときの考え方を示すものである。新しい機械を購入してその操作方法を覚えれば万事終わり、故障がおきたらシンガポールや日本の技術者にお任せ、というこの国の風潮に対して、この原則はとくに重要と考えられた。実際にやってみると、数学や物理が不得意なカウンターパートに手をやいて安易な道に流れようとするのがときどきあって、そのつどこの原則が歯止めをすることになった。

第2項は、この国のように大卒と高専卒を合わせても同年令層の10パーセント、これら高学歴の者は現場で手をよむ作業はしないという慣行が根強いところでは、とくに大切と考えられ、「ジツガクイッタイ（実学一体）」の合言葉によって推奨された。

大卒の科長連は当初これを軽視する風であった。しかし高専卒のカウンターパートが専門家の指導のもとに着々と実力をつけ始めたこと。これを背景として実習を敬遠する大卒に対する批判が昂まってきたことなどがあって、彼等も次第に態度を改め、ホワイトハイカラーのかわりにグレイローカラーのシャツを着て実習場に立つようになった。

第3項は、モジュール訓練の基本的な考え方を示すもので、これに基づいてモジュール履修証明のためにつぎの文書3が定められた。

モジュール修了証明書の発行については、迂余曲折の経過があった。担当局長に文書3の原案を示したのは1984年8月のことであるが、局長はわずか5～8週の訓練で修了証明書を発行することに難色を示し、ようやく了承をえるのに9か月かかった。ついで局長は証明書の体裁や文言に関して何度か細かい注文をつけ、ようやく出来上がったのが協力期限の直前、原案提出から実に1年11か月を要した。

文書1 JOB DESCRIPTION OF THE CIAST EXPERTS

(May 25, 1984)

1. Research for industrial need of vocational training by way of factory observation, industrial committee activities, etc.
2. Assisting development of training software such as training curricula, training aids, final test papers on each module unit, etc.

Category A

- 1) Setting up the principles on the contents of training software by mutual discussion.
- 2) Advising and assisting in making draft by CPs.

Category B

- 1) Setting up the principles on the contents of training software.
  - 2) Presenting some samples of training software.
  - 3) Assisting CPs to make training software.
3. Advising on CPs' conduct of training and final testing.
  4. Review on the training software, training conduct and final test of each module unit, and assisting CPs to improve them.
  5. Others
    - 1) Planning CP training in Japan.
    - 2) Monitoring for proper use of equipment provided by Japan.

文書 2 PRINCIPLES OF CIAST TRAINING

(Mar. 7, 1985)

1. Introduction of New Technology and Related Basic Elements

The training programme places emphasis on the field of new technology and the related basic elements toward attainment of it.

2. Unification of Practice and Theory

Skilled workers are encouraged to study the related science and technology, and highly educated staff are conversely encouraged to come closer to workshop.

3. Qualification of Performance Ability

CIAST Module Certificates will be issued to those who have passed all final tests under each module.

4. Response to Growing Industrial Needs

Training components and methods of conducting training should meet the growing industrial needs of the country.

文書 3 CERTIFICATION OF CIAST

(May 17, 1985)

Width of Skill	Duration of Training	Certificates to be issued
Sub Module	Generally, 2 – 3 weeks	(to those who pass the final test) “Qualification Stamp” on respective module card
Module (Composed of 2 – 3 Sub Modules)	Generally, 5 – 8 weeks	(To those accumulate all Qualification Stamps under each module) “Module Certificate” (blue)
All Modules for Occu- pation (Composed of 3 – 5 Modules)	Generally, 30 – 50 weeks	(to those accumulate all Module Certifi- cates related to each occupation) “Proficient Skill Certificate” (blue)

Note: For Instructor Training and Supervisory Skill Training, certificate is issued after completing respective module course.

プロジェクトの内部にも、これに関しては問題があった。まず相手方には、せっかく訓練コース全期間に出席した受講者に不合格点をつけるのは避けたいという考え方があった。受講者を送り出した訓練所や企業の受けがよくないだろうし、労働省からは訓練のやり方が悪いから不合格者が出るのだと注意されるというのである。また、実際の運営面でも困難があった。受講者の学歴経験がバラバラであるのに対し教えるスタッフは1人かせいぜい2人。しかもそのスタッフが教科の内容について自分自身がまだ勉強中とあっては、ひとりびとりの受講者全員を一定の訓練目標まで到達させるというのは無理だ、という意見もあった。

この項は、学歴別階層制が根強いこの国の産業社会に対して、学歴でなく職業能力という評価基準を提示しようといういわば野心的な内容を含んでいるが、これが実現のためにはなお前途は遠いと認めざるをえない。

第4項は、民間企業の監督者や技能者、職業訓練所の指導員を相手に上級技能訓練を実施しようとするからには当然のことを述べたものである。

この原則に沿って、積極的に工場視察を行い、モジュールの開発や見直しを行った。訓練コースを終了する際には受講者全員から所定の様式により訓練に対する評価の提出を求めたほか、終了式にはお茶の会を開いて訓練コース上の問題点について話しあってもらうことに努めた。

また、各科ごとに「産業別委員会」(Industrial Committee)を発足させ、産業界の技術面、教育面の指導的地位にある人々や大学、訓練所の先生方に集まっていただき、モジュールのシラバスや到達目標などについて意見を求めた。

さらに、地方レベルへの訓練提供についても力を入れようとつとめた。訓練コースへの受講資格試験はCIAS T構内で行うだけでなく、各州の産業訓練所や雇用事務所で行う道を開いた。地方への出張訓練も指導技法、監督技法など機材を要しないものについては開講する道を開こうと努めた。しかし、この点については、担当局長が州レベルの要員不足を理由に積極的にならなかったし、CIAS T自体も要員不足の状態が続いたため、本格的な展開ができないままに推移した。

以上の四つの原則のほか、われわれ専門家チームとしては、いまひとつ目に見えない大切な基本原則を抱いていた。それは、「自助努力」である。相手方の自助努力を促す点については、すでに「モジュール開発」のところで述べた。しかし、このことにとどまらず、訓練の実施、施設の運営などすべての面において、われわれはこの原則を基本においた。

専門家は直接訓練を担当するのではなく、カウンターパートに担当させてこれに助言するという役割を守ることに努めた。(カウンターパートが1人しかいないところでは専門家が直接担当しなければならない場合もあったけれども。)材料の購入や機械設備の修理については、まずそれがこの国で購入し、修理することができないものかどうか相手方にチェックしてもらうようにした。JICAの援助に頼るのは最後の手として残しておいた。毎週火曜の午後科別会



議を開いて、専門家が当面の問題をとりあげ、これについて科長はじめカウンターパートが自分達で解決方法を考え、それを実行するように促した。

相手方は、局長、所長から科長、指導員にいたるまで、日本人専門家にすべてを依存しようとする風があった。しかし、われわれが掲げた「自助努力、自主発展」の大義名分には勝つことができず、ついには自分たちでやり始めた。相手の思考を刺戟し、行動を促し、ようやく出来たものを補正するという運びかたは、まことに歯がゆく、忍耐を要するものではあった。専門家自身でやった方がはるかに速く容易にできるという場合も、しばしばであった。しかし、各専門家は、この国におけるこの原則の重みを考え、ここに勝負をかけようとしてきた。

## 2.6 モジュール開発および訓練の実績

モジュール開発および訓練の実績をまとめれば、表9のとおりである。

まず、モジュール開発についてみよう。事前協議の段階で合意をみた計画モジュールは46、これに基づいてわれわれが作成したサブ・モジュールは88（サブ・モジュールに分割しなかったモジュールを含む。）プロジェクトは協力期間中にこれらすべてのサブ・モジュールについて、シラバスおよび教材を作成し、カウンターパートを訓練し、少なくとも1回以上の訓練コースを開くことができた。

シラバスおよび教材の作成（これを「モジュール開発」とよんだ。）にあたっては、できるだけカウンターパート自身がまず原稿を書くこと、専門家はそれを受けとって必要な補正を行うことという原則によった。実際の作成の経過をまとめたのが表10である。

モジュール開発のタイプは大きく二つに区分される。シラバスのデザインがカウンターパートと専門家の共同討議によって行われるものと、専門家が原案を提示するかたちで行われるものとである。

前者は自動車、電気などカウンターパートがある程度経験をもっている分野のモジュールにかかるもので、このグループにおいては教材の原稿執筆はカウンターパートがまず原案を書く（タイプA）か、専門家と分担する（タイプB）が望ましい。

後者は電子、プラスチック成形のようにカウンターパートが未経験の新しい分野のモジュールにかかるもので、教材の執筆はカウンターパートと専門家の共同作業（タイプE）によることが望ましいが、専門家だけでまず書く（タイプF）しか仕方ない場合もある。

以上の考えによってこの表をみると、前者ではタイプBまたはAとなっており、後者でもタイプEが最も多く、モジュール開発にあたってはできるだけ相手方の自助努力を促していこうという原則がかなりの程度まで具体化されたことがわかる。

つぎに、ふたたび表9にもどって訓練実施の実績をみよう。全協力期間を通じて、6か月間の指導技法コースが6回開かれ172人の修了者を出した。これらの者は1984年から87年に

表9 モジュール開発および訓練の実績（1987. 7. 8）

科・部門	専 門 家 派 遣		カ ウ ン タ ー パ ー ト 配 置	開 モ ジ ュ ー ル 発 ル			訓 練 実 施				
	長 期	短 期		計 画 モ ジ ュ ー ル	計 画 サ ブ ・ モ ジ ュ ー ル	開 発 サ ブ ・ モ ジ ュ ー ル (A)	実 施 コ ー ス (B)	一 サ ブ ・ モ ジ ュ ー ル 当 た り 実 施 コ ー ス 数 (B/A)	受 講 者 数 (C)	一 コ ー ス 当 り 受 講 者 数 (C/B)	モ ジ ュ ー ル 修 了 証 受 領 者 数 (A)
自動車科	(人) 1 (1)	(人) 1	(人) 8	6	14	18	36	2.8	(人) 252	(人) 7.0	(人) 26
工作機械・金型科			1								
工作機械・金型	2	1	7	7	12	12	20	1.7	73	3.7	11
鍛造・熱処理	1	1	2	2	4	2	4	2.0	13	3.3	5
金属加工科			1								
溶接・製缶	1	1	4	2	5	4	12	3.0	61	5.1	7
プレス加工	1		2	1	4	4	3	0.8	4	1.3	—
重工業科			2								
鑄造・鑄込み	1	2	4	3	7	6	7	1.2	26	3.7	2
ゴム成形	1		2	1	3	3	4	1.3	13	3.3	—
プラスチック成形	1		2	1	2	2	8	4.0	34	4.3	9
電気・電子科											
電 気	1	(1)	3	3	7	7	15	2.1	96	6.4	8
電 子	1	2	5	4	6	6	6	1.0	17	2.8	8
計装・自動制御科	1		4	3	7	7	15	2.1	74	4.9	5
指導員・監督者科											
指導技法	(8)	1	7	8	8	8	(長)6 23	3.6	172 300	28.7 13.0	
監督技法	(5)	1	3	7	7	6	21	3.5	168	8	
教材開発	1	1	4	2	2	2	10	5.0	128	8	
合 計	13 (14)	11 (1)	61	50	88	82	(長)6 184	2.3	172 1,254	28.7 6.8	81

注) (長)は、6か月の長期訓練  
 専門家派遣欄( )は兼任を表わす。

表10 モジュール開発の自助状況

科・部門	開発のタイプ						合計
	A	B	C	D	E	F	
自動車科	7	6			1		14
工作機械・金型科							
工作機械・金型	3	5			4		12
鍛造・熱処理					4		4
金属加工科							
溶接・製缶	1	2			2		5
プレス加工						4	4
重工業科							
鑄造・鑄込み		3			4		7
ゴム成形					3		3
プラスチック成形					2		2
電気・電子科							
電    気		7					7
電    子					1	5	6
計装・自動制御科				5	1	1	7
指導員・監督者科							
指導技法	6	4					10
監督技法					2	5	7
合    計	17	27		5	24	15	88

注) 1. 「開発のタイプ」のローマ字は、つぎのことを表わす。  
この表への記入は、各カウンターパートと専門家の協議をへて行われた。

タイプ	シラバスのデザイン	教材の原稿執筆
A	カウンターパートと 専門家の共同討議に よって作成	カウンターパートが執筆
B		カウンターパートと専門家が分担
C		専門家が執筆
D	専門家が提示	カウンターパートが執筆
E		カウンターパートと専門家が分担
F		専門家が執筆

2. 「教材開発部門」は「指導技法部門」に含めて集計

表 1 1 受講者の内訳 ( 1985. 1 ~ 1987. 4 )

	性別		使用者		学 歴				學 業 所 の 所 在 地 ( 州 )											受講者合計	実施コース合計			
	男	女	公	民間	大卒	高専卒	高卒	中卒	小卒	ペルリス	ケダ	ペナ	ペラ	クラン	トレン	パハ	ブアラ	セラ	セネ			マラ	ジョ	サバ
自動車科	224		184	40	2	11	145	66			3	6	2	15	4	11	64	80	10	6	12	1		31
工作機械・金型科	57		40	17		4	44	9				3	1	2	1	1	6	38			5			16
工作機械・金型科	13		9	4		1	10	1	1								1	10	2					4
鍛造・熱処理	54		42	12	1		17	32	4			2	5	6	1		12	26			1			11
金属加工科	4		3	1			4										3	1						3
溶接・製缶	19		12	7	2	4	13					2	2		1		7	5			2			6
プレス加工	12	1	4	9	5	2	6				3						3	7						4
重工業科	32	2	15	19	7	2	19	6									14	19			1			8
鋳造・鋳込み	91		45	46	2	3	70	16			5	13	1	2	1	1	16	46	3	1	5			14
ゴム成形	12	1	4	9	5	2	6										7	5	1		5			5
プラスチック成形	59	5	23	41	4	1	49	10			1			2			29	26			5	1		13
電気・電子科	91		45	46	2	3	70	16			5	13	1	2	1	1	16	46	3	1	5			14
電子	12	1	8	5			13										7	5	1		5			5
計装・自動制御科	59	5	23	41	4	1	49	10			1			2			29	26			5	1		13
指導員・監督科	417	27	378	66	19	70	252	79	29		2	16	17		3	1	214	172	12		4	3		30
指導技	146	3	75	74	12	82	94	11			8	3	8		5	6	37	61	6	1	4	1	9	19
監督技	1,140	39	888	341	54	130	786	225	34		1	44	46	25	16	21	418	496	84	8	39	6	9	1,173

(注) 「教材開発部門は」は「指導技部門」に含めて集計

かけて開設された8つの産業訓練所をはじめマラ職業訓練所、青年訓練所などの指導員となっていた。

つぎに、2～3週間のサブ・モジュールコースは184回開かれ、1,254人の修了者を出した。コースの受講者数は平均6.8人となった。供与機材の台数、カウンターパートの員数から定員を8ないし10人と設定したから、平均値としてはそれほど低くはない。しかし、部門別にたちいってみると、教材開発、自動車のように1コース平均7人以上のものから、鍛造・熱処理、プレス加工のように平均1～3人というところまで、大きなバラツキがある。そして、実施コースの数の多いところはコース当たりの受講者も多く、逆に実施コースの数が少ないところはコース当たりの受講者も少ないという傾向がみられる。

モジュール修了証受領者数は特定モジュールさん下のすべてのサブ・モジュール修了者の数を表わしている。受講者数のわりに受領者数が少ない部門は、関連サブ・モジュールの開発が比較的遅かったことによるもので、すでにサブ・モジュールの開発がすべて終了したから、今後は受講者のだれでもがそれぞれのモジュールさん下のサブ・モジュールすべてを履修しておえて、モジュール修了証を受領することができるようになっている。

## 2.7 受講者・広報

### (1) 受講者の内訳

受講者の内訳は、表11のとおりである。

女性の数は全体の3パーセント。そのほとんどが指導技法の受講者で、女性受講者総数の7割近くを占めている。

受講者が所属する事業主は、公共7割、民間3割。公共といえば、工業高校の先生、マラ訓練所・青年訓練所などの指導員、工業試験所、プロトン（国産車製造企業体）、警察の修理工場、港湾管理所などの技術系職員である。民間からの参加割合が多かった部門は監督技法をはじめとして電気、計装・自動制御、プラスチック成形などである。

受講者の学歴をみると、高卒約6割、中卒約2割である。大卒と高専卒を合わせると16パーセントとなっており、この国の学歴構成（1980年の大卒者が同年令者層に占める割合が2パーセント、同じく高専卒者では8パーセント）と比べると、これら高学歴者の割合が高い。

つぎに受講者が属する事業所の所在地をみると、クアラルンプールおよびセランゴール、つまり首都圏からの受講者が8割弱と圧倒的に多い。首都圏受講者の割合は1985年以降年ごとに76、80、71パーセントで、大きな変化はみられない。

### (2) 受講者募集活動

1984年5月初めて訓練を実施したところは、受講応募者の数は決して多くはなかった。応募者がいないために訓練ができないということでは困る。私は担当局長に対して積極的に募集活動

を行うべきだと述べ、日本で向上訓練の受講者募集のために行っている諸活動を説明した。彼はこれに応じて言った。「よい訓練はよい葡萄酒の如きものだ。飲んだ人の口からよい評判が伝えられ、世間に拡がっていく」と。

翌年2月事務次官に会ったとき、彼は自分の方から口を開いて言った。「C I A S Tの上級技能訓練は受講者が集まらないときいている。いっそ高卒対象に2年間の養成訓練をやってはどうか」と。いよいよ建物が完成し、これから7科全面開講を迎えようというとき、はやくも受講者募集に見切りをつけているようであった。これが1年前にC I A S TのR/Dに相手方を代表してサインした人の言である。

本省の監督者たちがこのようなありさまでは、あとはC I A S T所長にねじを巻くしかない。こうして、プロジェクト自体による受講者募集活動が少しずつ動き始めた。いくたの改善を重ねて今日の状態になった。今日の活動状況といえ、四半期ごとに発行する“C I A S T News Letter”。これで向こう3か月の訓練コースを発表する。これは5,000部印刷して公共、民間の関係事業所へ送り届けられる。これと前後して、テレビ、ラジオ、新聞などを通じて、同じ内容を広く報道する。

このほか、C I A S Tガイドブックとモジュールごとに作ったリーフレットがある。また、全サブ・モジュールの内容を要約した“Rainbow Contents”(以下「レインボー・コンテンツ」という。)がある。C I A S Tが7科制であることから、「7つの科のモジュールが7色の虹のように美しく調和しあって……」という趣旨の名前である。1985年10月、5,000部印刷されて全国の関連事業所へ送られた。86年1月には、C I A S T内によりやく受講者課が設けられた。87年7月にはレインボー・コンテンツを全面改定し、開発された88全サブ・モジュールの内容を登載した。

### (3) 職種別地域別の偏り

受講者の募集活動は、以上のように展開されてきたが、なお大きな問題が二つ残っている。応募者の数がいくつかの科でなおいちじるしく少ないこと。そして、応募のほとんどが首都圏(クアラルンプールとセランゴール州)からのものであること、である。

初めのころ、応募者がほとんどえられなかった2、3の職種について、「産業界に訓練需要がないのではないかと相手方に尋ねてみた。相手方は「そんなことはない。ILOの専門家の調査報告書にはちゃんと書かれている」との返事。C I A S Tプロジェクト要望の根拠も、どうやら自前の需要調査ではないようだ。

ふたつめの点については、担当局長は地方に出かけていって募集活動をする必要を認めない。「コースの定員がいっぱいであれば(それが首都圏からの募集者が大部分であっても)あえて地方に出かけて募集活動をするのではない」と言う。C I A S Tは首都圏のセンターではなく、ナショナル・センターのはずだ、と言ってみても受けつけない。仕方なしに所長と相談して各

州へ職員を出張させ、産業訓練所や雇用事務所へ協力を頼んだ。しかし、本省の局長がその気でないのに末端が積極的になることは期待できない。州段階のO I A S T受講資格試験も、ようやくジョホール、クランタンなど二、三州ではじめたところである。

## 2.8 建物、機材

「無償資金」により供与されたものはつぎのとおりである。

第1期	建物建設	1,194,680 千円
	機材	382,320
第2期	建物建設	1,007,770
	機材	898,000
設計	管理料	300,000
		3,782,770

技術協力による機材は、無償供与機材を補完するためのもの、すなわち無償機材の関連機材、関連計器、付属部品などであって、専門家からの要望に基づいて供与された。その額はつぎのとおり。

1982年度	}	16,000 千円
1983年		
1984年		14,000
1985年		22,000
1986年		40,000
		92,000

無償資金による機材はいわば供与機材の本体をなすものであるが、この国の産業界の進歩が急速であるため、5年も経過するとあるものは陳腐化し、さらに最新の機材を用意しないと産業界からの訓練需要に応じられないという面が出てくる。上級技能訓練というものの宿命というべきことであるが、この機材本体部分の更新をこの国がみずから負担しうるのかどうか、自助努力を促しつつ日本側がある程度まで継続的に援助するかどうか問題となってきた。

日本から供与した機材が故障した場合の修理は、できるだけ相手方の自己負担で、日系企業の出先や地元企業によって行うように努めた。

訓練材料についても、ほとんどのものはこの国の負担で購入された。ただ、車体整備に必要な中古車や金型製作のための鋼材など比較的高額なものについては、購入がかなり手間どった。

日本側から供与された建物、設備機材に問題がなかったわけではない。問題は、重工業科のガス配管設備と循環冷却水配管設備にあった。1985年5月から翌年2月にかけて、ガス洩れが発生するとか、冷却水配管から水がふき出すとかいう事故があった。前者に対しては、ガス

ポンベ配置数を倍増し、配管直径を半減し、ガス警報器をつけるという手直し工事が行われた。後者に対しては、埋設配管設備を廃棄し、別に架空配管設備を設け、流量計を取りつけるという手直し工事が行われた。これらの工事は、当初の建設工事を担当した管理・施工会社によって行われ、終了したのは1986年の末であった。

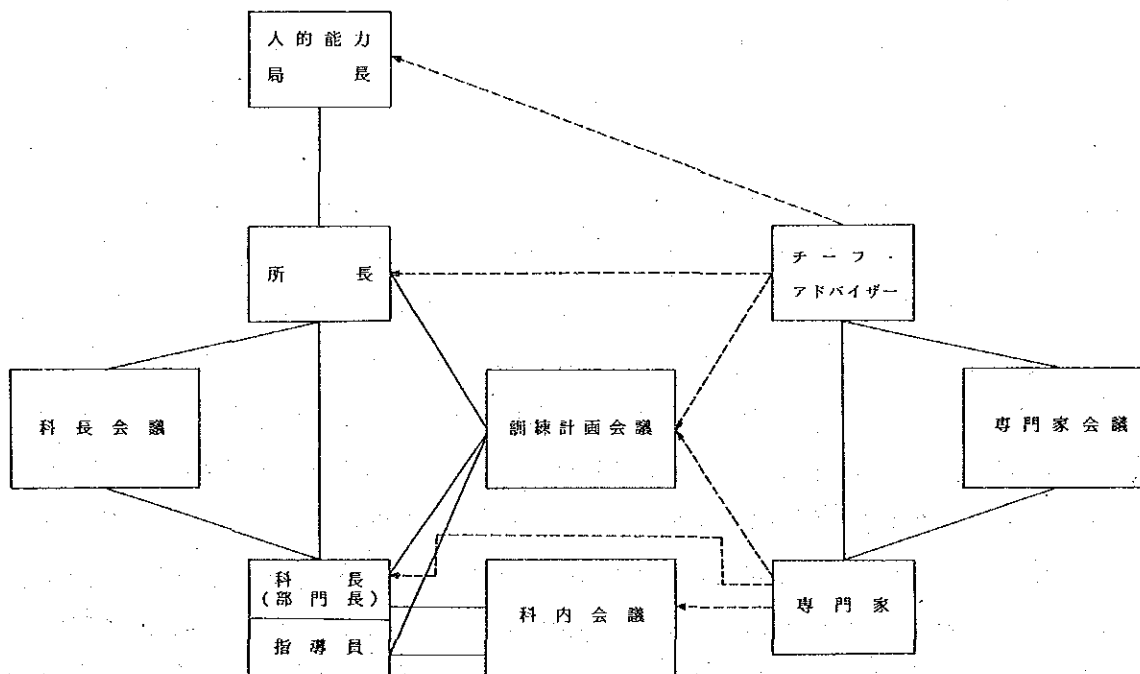
## 2.9 プロジェクトの運営

プロジェクトの運営は内部の運営と外部からの監督という二面から説明することができる。

### (1) 内部運営

まず内部運営は、図4のように表わすことができよう。OIASTの運営管理面についてはチーフアドバイザーにも干渉してもらいたくないというのが、実施調査団に対して相手方が示した意向であった（前出17頁）。プロジェクト運営については、相手方が主導し専門家側は補助的助言をするというのが望ましい型である、とわれわれは考えた。したがって、われわれはつねに相手方の提案、方針提示を待って対応するという姿勢を保とうと努めた。しかし結果としては、プロジェクトの適正な運営という立場において、専門家側からまず提案をし、それに基づいてプロジェクトが運営されるというのが常態であった。

このような次第で、図4については、まず専門家の側から説明しなければならない。専門家会議は毎週火曜日午前9時から開かれた。カウンターパートの増員、受講者募集活動、モジュ



(注) ←--- は、援助、助言の関係をあらわす。

図4 プロジェクトの内部運営機構



ールの開発、訓練の実施など訓練管理面のほとんどすべての事項が、この会議において提起され、討議され、相手方に対する助言として固められた。ひとりひとりの専門家には、チーフアドバイザーから提出される原案について討議に参加し、あるいはみずからが原案を提起して討議に付し、討議の結果確認しあった事項を守ることが求められた。

専門家会議で確認された事項は、チーフアドバイザーから所長（全期間を通じて Mr. Wan Seman bin Wan Ahmad）へ、各専門家から火曜日の午後開かれる科内会議へ、助言として提示された。この専門家側からの助言は、相手方に受けとめられ、そのほとんどが C I A S T の方針とされた。ただ実行については、担当局長の考えや予算上、制度上の制約、さらには相手方の管理能力の問題などがあって遅滞するものが少なくなかった。

専門家会議で確認された事項のなかで担当局長の権限に属する事項、例えばカウンターパートの配置、全国的な受講者募集活動、モジュール修了証書の発行などについては、原則として毎週金曜日にチーフアドバイザーから担当局長に対し、助言として提出された（第4部資料3参照）。所長はかならずこの席に立ちあった。席上、所長がチーフアドバイザーの助言に反する発言をすることは、なかった。むしろ、つねに同じ立場でこの助言の実現を要望する意見が述べられていた。

教材の開発、訓練の準備と実施、機材の修理、訓練材料の購入などの事項は、まず各科の科内会議で討議され、その結果は科長ないし部門長によって所長に提出され、決裁が求められた。科長（ないし部門長）が所長にあげることを渋っていたり、所長の方で決裁が遅れている場合には、担当専門家がチーフアドバイザーの立合いのもとに所長と会見し、その促進を求めた。

訓練計画会議は、所長、科長、部門長、各部門の首席指導員（中高卒の経験指導員が指名された。）および全専門家が出席して開かれるもので、C I A S T 全科一致した活動が求められる事項、たとえば、長期訓練スケジュールの検討、教材の作成、産業委員会の開催、レインボウ・コンテンツの作成などについて討議するために開かれた。大卒の科長と実技派の指導員とが一堂に集まる機会であるから、これを C I A S T 内部運営の基軸にすべきだと考え、その旨を何度か助言したが、相手方はむしろ大卒だけの科長会議を好んでいた。毎週の専門家会議の結論として提出された助言をどう受けとめ、どう処理するかについていつも科長会議を聞いている様子であった。大学を出たばかり20才台の科長連を集めてみても適切な訓練管理方針が出てくるわけがない。それでもなおこの会議を C I A S T 管理運営の軸にしているのは、学歴別階層制、上意下達社会の慣行というものであろうか。

## (2) 監督機構

C I A S T プロジェクトに対する監督機構は、図5のようになっている。労働省人的能力局長は、R/Dに掲げられているように、プロジェクト管理を担当する局長である。この局長（全期間を通じて Mr. Alias bin Sulaiman）のところへプロジェクト運営上の要望や助言が、

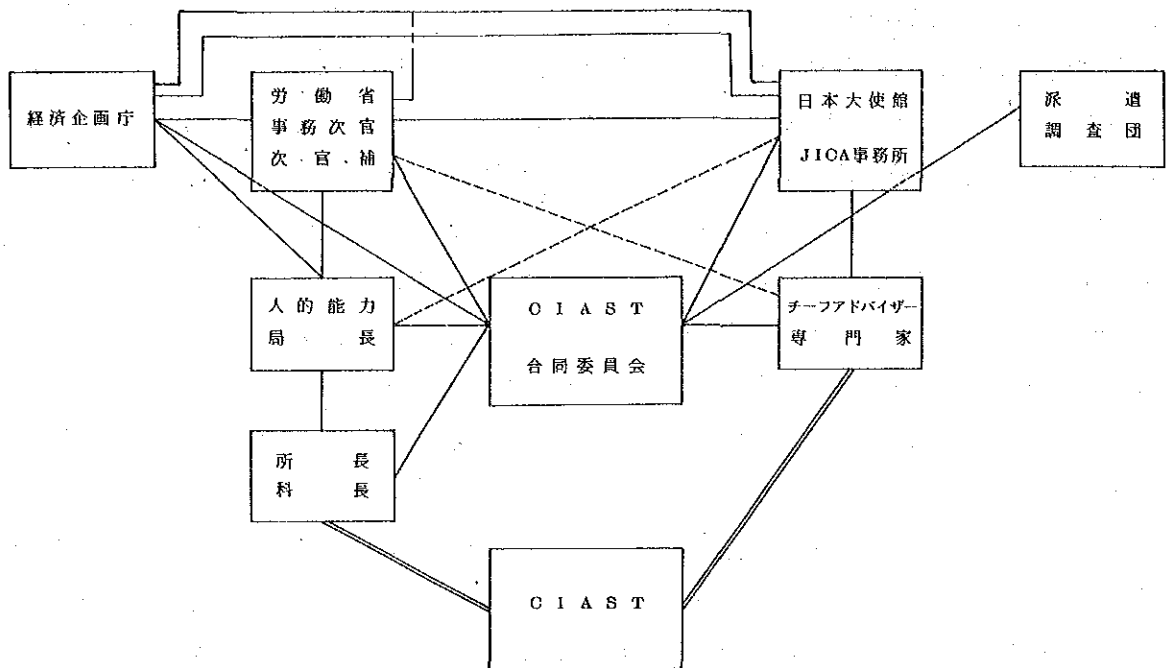


図5 プロジェクト監督機構

O I A S T 所長あるいはチーフアドバイザーから毎週のように提出された。いくつかの問題はここで解決された。しかしカウンターパートの増員とか受講者募集活動の推進といった事項についてすでに述べたようになかなかわれわれからの要望が実現されない状態が続いた。これらの事項はいずれもプロジェクト運営の根幹をなすものであり、われわれも折あるごとに J I C A 事務所や日本大使館に対してこれらの実情を報告した。しかし、プロジェクト運営上の監督機関であるはずの経済企画庁ないし労働省事務次官（あるいは次官補）から必要な指示が出されたり、指導が行われたことは、ほとんどなかったとみられる。いちど運営改善のための場が経済企画庁の示唆により設けられた。第3回合同委員会がそれである。しかし、この場は担当局長によって全く無視された。（後出54頁）。

こういう、いわばニッチモサッチモイカナイ状態にあって、頼みの綱は毎年一回日本から派遣された調査団である。われわれは、この調査団に対して窮状を訴えた。毎年の調査団を迎えて開かれた合同委員会においては、これら解決が長びいている問題がとりあげられ、ようやくある程度まで改善されるという状態であった。このように、年次の調査団はいわばプロジェクト監督という面でよくその役割を果たされた。それでも解決できない点については、もはや相手方の行財政能力の限界と認めなければならないのであろう。

## 2.10 専門家の処遇

専門家に対する相手方の処遇について、就業時間、休日、手当、その他という順で述べよう。

## (1) 就業時間

専門家の就業時間については、相手方の制度上は何も定められていない。1983年10月佐々木調整員など4人の専門家の着任を迎えて、われわれのこの国におけるサービスをどのようにすべきかについて話し合った。結局「OIASTは教育訓練施設であるから、カウンターパートである指導員に適用されている基準と同じ基準に従って勤務することとしよう」と申し合わせた。その就業時間に関わるものはつぎのとおり。

月、火、水、木曜日

午前8時～午後1時 就業（午前10時から15分間は休憩時間）

午後1時～2時 休憩

午後2時～5時 就業

金曜日

午前8時～午後零時15分 就業（休憩時間については上記と同じ）

午後零時15分～2時45分 休憩（イスラム教徒がモスクに行って祈る。）

午後2時45分～5時 就業

1984年2月末日、突然 Wan Seman 所長の指示として、専門家もタイム・レコーダで出勤時間を記録すべきことが伝えられた。何の相談も予告もなしに、である。あまりの唐突さに面くらう思いであったが、指示の内容について別に異存はないので、このような指示は事前にチーフアドバイザーに通知してほしい旨申入れすることとして、翌日からこれに服した。

それから数か月、専門家ひとりひとりの勤務に対して、厳しい監視が行われた。調整員がJICA事務所へ出かけようとする、所長から“Why so often?”と注意された。所長は毎日午後各科の勤務ぶりを視察し、外出して不在の専門家についてはチーフアドバイザーにその行先を尋ねる、というありさまであった。

厳しい監視がようやく緩んだころ、チーフアドバイザーから所長にひとつの申入れが行われた。それは、専門家の外出についてはチーフアドバイザーが責任をもって管理する。外出（タイム・レコーダの面では遅参、早退）の理由については一か月分をまとめて翌月初めに所長あて報告する、というものである。この申入れは即座に受け入れられ、1984年9月からこの方法に切りかえられた。これ以来、所長はじめ相手方から専門家の外出先を尋ねられることはなくなった。

われわれが自戒していたことが、いまひとつあった。それは、昼休みにビールを飲まないということ。これは当たりまえのことと言えるであろう。しかし、ふつうの日はともかく金曜日ともなると休憩時間は2時間半。レストランに行けば、欧米人や中華系の人々はビールを飲んでいるし、ウエイトレスからもすすめられる。しかし、カウンターパートがモスクで祈っている間に専門家はビールを飲む、これでは心の通いがそこなわれるのではないか、と考えた。そ

れぞれがこのことも大切に考え、これを守りとおしたと思っている。

## (2) 休 日

毎週土、日は週休。一年15日の祝休日。このほか、総理府告示第1号により、この国で技術協力に従事する専門家には年間25日の年次休暇が与えられる。この年次休暇については、所定の様式により事前の届出をして休むこととしていた。カウンターパートと同じ手続き、ただ専門家の場合は届出先がチーフアドバイザーとされていた。

この年次休暇について、半日休をとれるようにしたいと考えた。個別派遣専門家で認められている例もあるので、チーフアドバイザーから所長にこの旨を要望した。2、3日経って、所長はこれをチーフアドバイザーの管理に任せるとの返事をしてきた。マレーシアの職員については以前乱用がみられたため半日休を認めないこととしている。しかし、日本人専門家については心配ないとのことであった。これが1985年11月のこと。当初日本人専門家の勤務に対して向けられていた厳しい監視の態度が、年の経過ののち、大きく改善された。専門家ひとりひとりの勤勉な服務ぶりが、相手の態度を変えさせてしまった。

## (3) 住居手当

専門家には、上述の総理府告示第1号により、毎月住居手当が支給されることとなっている。その額は、

単 身 者	800 リンギ
配偶者同伴	1,050 リンギ
配偶者および子供同伴 子供の数に応じて	1,300 ~ 1,400 リンギ

専門家に対しJICAから支給される住居手当は、ふつう、相手方から支給される手当の額だけ減額される。ただし、専門家の実際の住居賃貸契約額がJICAが定める住居手当の限度額をこえる場合には、ある程度まで相手方からの手当による利益を受けることができる、とされている。

この相手方からの手当の支給が遅れることがあった。1983年12月分から84年4月分まで支給がなく、4月末になって5か月分が支給された。1987年にも1、2月分が4月までおあずけになり、3月分が6月になって支給されるという状態であった。

原因を尋ねると、支給手続が変わったとか、コンピューターの機種を変えたとか、財政節約がからんでいるとか、ひとによって答がさまざま。そのつど、日本大使館の担当書記官やそのときちょうど滞在中の日本からの調査団から追及してもらって、やっと支給された。

専門家の方は5,000リンギも自分の給料から立てかえをしなければならない状態にあるのに、相手の所長や局長はそれほど深刻に受けとめていないようにみえた。そのつど専門家としては、こんな制度は早く廃止してほしいと願ったものであった。

#### (4) その他

専門家には、各科の科長と同じく、一般のカウンターパートとは別の執務室が提供された。調整員の執務室はかなり広いもので、そこに応接セット、小会議ができるほどの長テーブルと椅子が10脚ほど備えられ、ここが出勤時、昼の休憩時、退勤時などに専門家の集り場所として利用された。ここは別名「専門家の詰所」とよばれた。

専門家集団のために、1984年6月から1人の女子事務員が配置された。専門家に関する、諸手当請求の事務、休暇届の整理、タイプやコピーなどのためである。二代目のNorla bte Ujangさんは1986年1月に就任して1年7月後の今日なお在任。タイプが速く、英語がよくでき、勤勉。すなおな性格の婦人で、みなから「ノレラさん、ノレラさん」と好かれた。

### 第3節 調査団 合同委員会

相手国政府の行政機構のなかに組みこまれたプロジェクト、そのなかで働く専門家たちにとっては、相手方局長を頂点とするカウンターパートと平和的友好的関係を保つことが最も大切なこととされる。何か問題が生じあるいは要望したいことがあっても、相手の気分を損わないように進めていくことが必要となる。

こういう状態のなかにある者にとって、日本からの調査団は、まさに「頼みの綱」である。4年間につきのとおり6次にわたる調査団が派遣されたが、それぞれの調査団はよくプロジェクトの実情を理解され、当面している問題解決のために大きな働きをされた。それぞれの調査団から報告書が提出されているので、それとの重複を避けながら、業績の主なものを述べることにする。

調査団名	期 間	団長氏名
中 沢 調 査 団	1983.12. 8 - 13	中 沢 式 仁
協 議 調 査 団	1984. 4. 9 - 17	橋 爪 達
助 言 調 査 団	1985. 2.11 - 16	佐 野 厚
助 言 調 査 団	1986. 2.12 - 21	寺 田 和 雄
相 互 協 議 調 査 団	1986.11.18 - 26	黒 河 内 久 美
評 価 調 査 団	1987. 7. 7 - 16	阿 部 信 司

また、プロジェクト運営のための両国間の最高協議機関ともいべき合同委員会は、ほとんどの場合、これら調査団を迎えた折に開かれている。したがって、これら合同委員会の活動状況も、併せてここに述べることにする。

### 3.1 中沢調査団

JICA中沢式仁理事（技術協力担当）は、1983年12月随員1人を併ってこの国を訪ねて6日間滞在し、プロジェクト・サイトのインフラ整備、訓練の開講準備などについて、相手方と協議された。

Alias 人的能力局長との会談においては、翌年4月2部門（指導技法および自動車整備）の開講を確認し、必要なカウンターパートの配置を要望された。相手方からはカウンターパートの日本研修について要望が出された。

Latif 労働事務次官との会談においては、プロジェクト・サイトのインフラ、とくに給水量の不足、高架橋工事の遅れなどの点をとりあげ、相手方の注意を促された。相手方からは第2期工事については建物建設と機械提供それぞれについて請負業者を選びたいとの意見が出された。

中沢理事の来馬はまことに時宜を得たものであり、この結果として、訓練開講期日が確定し、給水などインフラ整備が強く促進された。

### 3.2 第1回合同委員会 橋爪調査団

橋爪調査団の到着前に合同委員会を聞くようにという指示がJICA本部からあって、1984年4月4日これが行われた。

議長には Latif 労働事務次官がなり、Alias 人的能力開発局長から経過報告が行われた。

討議の場においては、まず中村JICA事務所長が、これまでこのプロジェクトが双方の友好的協力のもとに順調に進められてきたことを評価したうえで、84年度のカウンターパート研修について9人の枠を実現するため努力したい旨述べた。

ついで小山田一等書記官がASEAN域内訓練の実施計画を問うたのに対し相手方は、来年のCIAS T全科開講後の課題として考えている旨答えた。

また、チーフアドバイザーからカウンターパートの資質に関して、CIAS Tが新技術に関する訓練を実施するためには、現在配置されている実技に優れた（中高卒の）スタッフのほかには数学、物理学などの基礎を身につけた大卒、高専卒が多数配置される必要があると述べ、相手方からは今後の要員計画の重点を大卒、高専卒に置くとの答があった。

このように、第1回合同委員会は、友好裡に行われ、よい成果を収めた。

雇用促進事業団橋爪理事（職業訓練担当）を団長とする協議調査団は、1984年4月この国を訪ね、9日間滞在して相手方関係者と会談し、プロジェクト全面開業のための専門家派遣計画、カウンターパートの日本受入研修などを中心に協議をされた。

その席上、日本側から1984年度中に残り9人の専門家を派遣する。9人のカウンターパートを日本研修に受け入れる、ことが明らかにされた。

また日本側は、カウンターパートについて現在配置されている技能のすぐれた（中高卒の）スタッフのほかに、大卒、高専卒などより高学歴者の配置が必要であると述べたほか、プロジェクト全面開業時に必要とされる水量の供給が可能かどうかを尋ねた。

これに対して相手方は、カウンターパートとしてより高学歴の者を配置する用意があること、当面の給水量は1日20,000ガロンであり、全面開業時必要な水量も確保できると答えた。

また相手方は、カウンターパートの研修枠を将来もっと拡大してほしい、マレーシアと日本の指導員の交換計画を考えてほしいなどを要望した。

このほか、橋爪団長はとくに、住居手当支給が昨年12月分から滞っている点を重視し、相手方の早急な措置を強く要望された。

このように、橋爪調査団は、翌年5月の全面開業に向けて、専門家の派遣、カウンターパートの配置と日本研修、必要な水量の供給などについて固められた。また、専門家が困窮していた住居手当支給の遅滞について、早期解決のために力を入れられた。

### 3.3 第2回合同委員会 佐野調査団

雇用促進事業団佐野職業訓練部長を団長とする助言調査団は、1985年2月この国を訪ねて6日間滞在し、第2回合同委員会の場において、カウンターパート、事務職員の増員、受講者募集体制の整備などについて協議された。

合同委員会の討議は1日で終わり、ミニッツの起草作業も順調に進んだが、本会議を再開してミニッツ原案を審議する段階になって相手方局長から項目ごとに修正提案が出されて会議が長びき、調査団帰国予定日の夕方ようやくミニッツ署名にこぎつけるという始末であった。

まずプロジェクト・サイトへの水の供給については、相手方局長は「1986年のSemenyehダムの完成によって十分な供給が可能となる」として、橋爪調査団のときより後退した表現を示し、日本側の反論により撤回した。

つぎにカウンターパートについては1部門最低2人の配置が必要であり、タイピストなどの不足も教材作成作業の支障になっている旨指摘し、相手方もこれに同意を表明したが、ミニッツ原案の「マ側はこれを記録に留めた」を削除するよう主張した。

第三に受講者募集体制について、日本側は、人的能力局が雇用事務所、産業訓練所などの全国ネットワークを使って展開すべきであり、またCIAS T内部に事前協議調査団との間で合意をみている「受講者課」を設置すべきである旨述べた。相手方もこれに同意していたが、審議の段階でこのような具体的表現をすることに難色を示した。結局、議長のSundram次官補の調整によって、ようやく日本側の考えがとり入れられた。

第四にカウンターパートの日本研修枠について、相手方は従来の毎年9人を倍増してほしいと要求し、調査団側はこれに対して毎年9人という枠自体他のプロジェクトよりも多い、カウ

ンターパートの配置が少ない状態で研修枠の増大を要求しても設得力がないと応じた。相手方はなおも増枠に固執し、日本の関係筋にこのことを伝えるように強く要求した。この点についても討議が長びき、やはり議長の調整によってようやくミニッツがまとまった。

このように、佐野調査団は相手方との話合いに、たいへん苦労された。このように長びき紛糾した合同委員会は、前にも後にもなかった。カウンターパートの配置にしても、受講者募集体制にしても、専門家チームがそれまで長いあいだ要望してきたもので、調査団がここで解決しようとしたことは至当なことであり、プロジェクトとしてありがたいことであった。

相手方は会議の席では調査団の意見に同意していたが、ミニッツの段階で表現の具体化を拒んだ。そのみでなく、未配置のカウンターパートについて日本研修の枠増を強く要求した。佐野調査団の難渋は、ミニッツ起草手続といった事務的なことが原因ではないであろう。ここに相手方の実態の一端をみた、とわれわれは感じとった。

#### 3.4 第3回合同委員会

1985年7月、村山外務省開発協力課長を団長とする年次協議調査団がこの国を訪れた。この調査団はC I A S Tを視察し、プロジェクト運営上の問題点を短刀直入に尋ねられた。このあと村山団長は経済企画庁に対し、C I A S T当面の問題解決のため合同委員会を開くよう示唆されたようで、これを受けて第3回合同委員会が急に開かれることになった。

委員会当日、Sundram次官補が議長席につき、経済企画庁、外務省の担当官が出席し、日本側から専門家チーム、J I C A所長が出席したが、肝腎のAlias人的能力局長が現われない。Wan Seman C I A S T所長がやってきて、「Alias局長から、『何も発言するな』と指示されている」と言う。所長は委員会に提出する資料を全く用意していない。事務次官が外国出張中とあって、Alias局長はあからさまに、この合同委員会に反対の態度を表明したものとみられた。

相手方から説明がないならば、専門家チームが代わってやるしかない。チーフアドバイザーが資料を提出し、①カウンターパートがいちじるしく不足しており、このままでは本年中に開発できるサブ・モジュールは40（計画された全サブ・モジュール数98の4割）にすぎないこと。②いままでの14か月間に実施した訓練コースは28であるが、定員に対する受講者の比率は、上級技能訓練51%、指導技法113%、監督技法36%であって、指導技法を除いて満足しうる状態にないこと、を説明した。

これに基づいて討議が行われた。とくに受講者募集については、①C I A S T内に受講者課を早急に設置すべきこと。②新聞、テレビでの広告、パンフレットの配付などを積極的に実施すべきこと。③マレーシア産業連盟（FMM）などを活用し各州への宣伝に努めるべきこと、などの意見が出された。



以上のように、この委員会ではプロジェクト運営上の問題点をめぐって、これを解決するために有益な意見が出された。しかし、担当局長によって無視された会議の効果は期待できないことであった。

### 3.5 寺田調査団 第4回合同委員会

労働省職業能力開発局寺田和雄氏を団長とする助言調査団は、1986年2月この国を訪ねて10日間滞在し、第4回合同委員会の場において、カウンターパートの配置、受講者募集活動、カウンターパートの日本研修、ASEAN域内研修などについて協議された。

会議はきわめて順調に進み、ミニッツづくりも前年とは様が変わりで快調、ただASEAN域内研修について担当局長が消極的であったがこれも合意に達した。

会議においては、まずプロジェクト全面開業以来9か月の経過について、モジュール開発28、訓練実施57コース、受講者数451人の実績が評価され、残る協力期間は暫定訓練計画（「19か月計画」）とよばれた。）に従って最大限の努力をすることを確認された。

つぎにカウンターパートの配置については、なお数部門において増員が必要であり、とくに電子、監督技法、および金型の3部門では経験者の採用が必要とされることが合意された。

第三に受講者募集については、いくつかの部門において受講者がいちじるしく少ないことが確認され、相手方はマスメディアや全国の雇用事務所のネットワークを活用し、さらに使用者団体などの協力を得て努力する旨を述べた。前回難行したこれらの事項に関するミニッツも、今回は円滑に進んだ。

第四にカウンターパートの日本研修については、相手方は最大25人まで枠を拡大するよう求めた。調査団は従来の枠そのものが他と比べて大きくこれ以上の増大は困難としつつも、関係筋にこの要望を伝えることを約束した。ただ、すでに日本研修を受けて帰った科長のなかに全く管理業務だけに携っている者があることが指摘され、相手方もこれを改めることに同意した。

第五にASEAN域内訓練については、相手方の経済企画庁および外務省の担当者が積極的姿勢を示したが、肝腎の担当局長がなかなかウンと言わない。非公式にマ側が実施時期を示さないかぎり日本側は予算措置など援助のしようがない旨伝えられて、ようやく1987年実施を了承した。

このように、第4回合同委員会は前回とうって変わって終始順調、懸案のカウンターパート配置、受講者募集活動の二問題についても相手方は望ましい態度を示した。前回の佐野調査団以来1年間の経験と寺田調査団の献身的努力に負うものである。あとは、この立派なミニッツの実施いかんにかかっている。

### 3.6 黒河内調査団 第5回合同委員会

労働省黒河内審議官（職業能力開発局担当）を団長とする相互協議調査団は、1986年11月この国を訪ねて9日間滞在し、第5回合同委員会などの場において、プロジェクト延長問題、カウンターパートの増員、首都圏以外の地域からの受講者募集活動、アセアン域内訓練などについて協議された。

相手方はこの調査団を迎えてにわかに態度を改め、懸案の4部門のカウンターパートの増員を発表したり、4か月前から専門家チームが助言してきた州レベルのCIAS T受講資格試験について、ただちに実施に移すと回答したりして、会議の進行は円滑に行われた。

会議においてはまず、プロジェクトの運営が全体として順調に行っていること（モジュール開発66、訓練実施126コース、受講者数1,286人）について評価がなされ、残る協力期間を「11か月計画」に添って実施するよう努力するとの合意がなされた。

つぎにプロジェクトの延長については、9月初いらいの相互のやりとりをふまえて、問題なく合意に達し、延長期間は1年7か月から2年7か月、派遣専門家数は10人と固められた。

第三にカウンターパートの配置については、協力期間中にすべてのモジュール開発を終了するために最低4部門5人の増員が求められていたが、相手方は調査団の到着を迎えてにわかに、この増員を発表した。

第五にカウンターパートの日本研修については、相手方は1987年度から3か年間に20人の枠を要求した。調査団はこれを関係筋に伝えることを約束するとともに、カウンターパート個別研修の枠には限度があるので、別に集団研修の枠を活用するように示唆した。

最後にASEAN域内訓練については、担当局長はいままでと変わって積極的姿勢を示し、円滑な実施のために人的能力局内に実行委員会を設けること、訓練コース案内のパンフレットを外務省ASEAN事務局を通じて関係各国に配布することなどを述べた。

このほかでは、前回調査団との討議で問題とされたCIAS T科長は訓練を担当すべきであるという方針がなお十分には徹底していない、二・三の訓練材料の購入がかなり遅れている、など運営管理面に若干問題が生じていることが、今回の会議を通じて明らかにされた。

この調査団は、プロジェクト延長問題という大きな課題をもってしたが、黒河内審議官、矢追JICAセンター課長という強力キャストにより難なくこれが処理され、プロジェクト今後の展望が定まった。それだけでなく、カウンターパート配置、州レベルの受講資格試験など従来の懸案についても、一挙に解決への道が拓かれた。

### 3.7 阿部調査団 第6回合同委員会

JICA阿部信司社会開発協力部次長を団長とする評価調査団は、1987年7月この国を訪れて10日間滞在し、プロジェクト現地において専門家、カウンターパート双方からヒヤリン