

4 章

マレーシアのJICA専門家(活動中および帰国)にみる技術移転の類型的分析

(大谷 宏)

本報告は、JICA専門家としてマレーシアに派遣され既に帰国した専門家がJICAに提出した総合報告書のレビューと、昭和62年2月、マレーシアの現地調査を実施した際にマレーシアで面談することが出来た専門家及び専門家の受入れ機関のマレーシア関係者等から得た情報をベースに、マレーシアに派遣されたJICA専門家が技術移転活動をどのように実施してきているかの類型的分析を試み、その結果からマレーシアに派遣される専門家が現地での活動をどのようにすすめてゆけば、よりスムーズに業務活動を進めてゆく事が出来るのかに関して一つの基本活動モデルを提示しようとするものである。

4-1 マレーシアにおけるJICA専門家の活動状況

(1) 帰国専門家の報告書にみる業務遂行状況

JICAが技術援助協力の一環として開発途上国に派遣する専門家は、帰国後、JICAが定める書式に従って、任国での業務実施状況等に関し、総合報告書を作成し提出することが義務づけられている。ここではマレーシアに、概ね1980年以降に派遣されたJICA専門家の中で現地に1年以上滞在し、帰国後、総合報告書又は技術移転手法事例研究の為の個別派遣専門家報告書を提出している専門家の事例、29件について、派遣専門家の現地での業務遂行状況を評価してみた。ここで取りあげた事例は、原則として個別派遣専門家の技術移転活動の報告であるが、このうち2件は、複数の専門家が連名で提出した報告書である(マラ工科大学の日本語教育及びMITECプロジェクト)。これらは、代表報告者の業務遂行事例として扱った。

本報告の対象となった29事例の分野別、業務内容別、派遣期間別内訳は次の通りである。

①分野

取りあげた事例を分野別にみると下の表に見る如く建設、教育の分野が最も多く、次いで農業、工業、運送と続いている。建設関係の内訳は道路の設計・維持、管理等が全体で4件と多く、その他測量2、住宅建設・港湾建設が各1件となっている。一方、教育の分野では大学での教育指導及び学部創設の為の派遣4件、日本語教育関係1件(5名)、教育

省に対する視聴覚教育指導1件となっている。農業分野では農業機械化関係2件、かんがい関係2件、農業土木1件である。工業関係についてはUNIDOが推進した工業技術推進センターへの専門家派遣である。運輸関係は、マレーシア国鉄への専門家派遣である（2件）。

分野	建設	教育	農業	工業	運輸	国際機関	通信	研究
件類	8	6	5	4	2	2	1	1

②業務内容

専門家が実際に従事した業務内容を報告書から拾い出し整理してみると以下の表のようになる。この表からJICAが派遣する専門家は任国で複数の業務に従事しているケースが多いことがわかる。専門家の業務としては、助言活動が一番多く、次いで“技術指導”や“教育訓練”が続いている。一方“運営管理”や“研究開発”に関する業務は余り多くない。これはこれ迄のマレーシアの技術移転の要求対象がより直接的なものとなっていたからであろう。

業務形態	助言	技術指導	教育訓練	計画策定	調査	運営管理	セミナー	研究開発	その他・不明
件類	22	19	15	13	12	6	5	2	3

③派遣期間

本報告の分析対象として取りあげた事例は原則として1年以上現地に滞在した事例であるが（研究支援業務で10ヶ月しか滞在しなかった事例を1件含む）、最も多いケースは長期派遣専門家の原則的な派遣期間である2年前後の人達である。最長はMITECプロジェクトで72ヶ月滞在した専門家の事例がある。

派遣期間別の件数は以下の表に示す如くである。

派遣期間 (月)	10～12ヶ月	20～32ヶ月	36～40ヶ月	48～72ヶ月	不明
件類	5	5	5	2	2

④業務遂行状況の評価

29件の事例に関しJICA国際協力総合研修所が作成した「専門家の活動方針」の中で円滑に業務を推進する為に重要であると指摘されている下記のa.～g.の7項目を選択し、各項目毎に「問題がない」、「問題がある」、「当初問題はあったが改善した」の3段階の評価を行った。

- 実施する業務の目的・内容・範囲が明確化出来ていたか？
- 任国受入れ機関との良好な関係が確立出来ていたか？
- カウンター・パートとの良好な関係が確立出来ていたか？

- d. 業務をうまく実施する為の創意・工夫・考案を行ったか？
- e. 必要な語学能力を習得しており、又、積極的態度で任国の関係者とのコミュニケーションをはかる努力を行ったか？
- f. 任国の業務のやり方・慣習・制度等に適応したやり方をしたか、又、任国の生活環境に適応出来たか？
- g. 専門家に課せられた業務を達成したか？ 又、上記a. からg.迄の評価項目の達成状況と報告書に記載されている現地での活動状況を総合的にレビューし、
- h. 専門家は業務遂行に関し、充分納得できるような技術移転の成果をあげ得たか？
という点についても評価を行った。

上記のうちa.～g.の項目に関する評価は、報告書の記述に従い出来るだけ主観的判断が入り込まないように留意した。しかし、ここで対象とした総合報告書あるいは技術移転手法事例研究の為の個別派遣専門家報告書は、JICA側であらかじめそのフォーマットを決め、記述に関しても一応のガイドラインを与えているとはいうものの、実際にはこれ等報告書の記載内容は夫々精粗ばらばらで、殆ど記述されていないか、あるいは非常に簡単にしか記載されていないという項目もある。従ってそのような事項に関しては「不明」とするか、あるいは少量の情報から憶測し、主観的に判断せざるを得ないケースも存在した。

又、報告書を作成する側に立ってみればJICAの公式記録として残る所から、事実を歪曲するという意図は無くとも、うまくいかなかった事は余り触れないか多少正当化するという事は当然起り得ることではある。が、更に又、報告書の性格により、問題点のとりあげ方にはかなりの差がある。

以上のような理由でここに示す業務遂行状況の評価は、必ずしも同一の基準に立ち、同一の質の情報で評価されたものとはいえない。

又、項目a.～g.の評価と項目h.の評価は性格を異とするものである。項目a.～g.迄の7項目については、「問題があり」との判定は、出来るだけ報告書にそのような記述があるもののみ限定することとした。これに対し評価項目h.に関しては、当該事項の報告書を通読し、派遣された専門家が自らの行った技術移転業務を自分で充分納得出来ると受止めているかどうかを判断基準とした。

従って項目g.の評価が「問題なし」となっても項目h.については「問題あり」となった事例も多い。例えば、任国の受入れ機関の専門家要請に対する考え方に問題があり、専門家に対し役務提供を含めた低次元の業務要請しか行っていないようなケースがある。この場合派遣専門家は相手機関の要請した業務には充分答えているといえるが、専門家の持っている能力をフルに発揮出来たら更にとっと良い成果を挙げ得たと想像される。この場合、「問題あり」となっているとしても、単純に専門家に問題があったと考えるべきではないかもしれない。専門家を送り出す側のJICAが、任国の受け入れ機関の状況を充分調べず専門家を派遣したことに問題があったかもしれない。しかし、別の状況下にあったなら達成できたであろうより効果的な技術移転が行われず、専門家の能力と時間が一部浪費されたとすれば、

表4-1 29事例に見る JICA 専門家のパフォーマンス

	問題なし		問題あり	不明
a. 業務目的・内容・範囲の明確化	20件	0件	7件	2件
b. 任国の受入れ機関との関係	19件	3件	5件	2件
c. 任国のカウンターパートとの関係	16件	2件	8件	3件
d. 業務の実施上の考案・工夫の実施	18件	4件	3件	4件
e. 相手とのコミュニケーション（言葉・その他）	14件	6件	3件	6件
f. 任国の業務・生活・環境への適応	14件	7件	0件	7件
g. 専門家に課せられた業務の達成	22件	—	4件	3件
h. 納得できる技術移転の達成	16件	—	11件	2件

この事例は「問題あり」としないわけにはいかない。

表4-1は大変大まかな表であるが、以下の点については示唆を与えるものである。

まず第一は、マレーシアに派遣されている個別専門家がどんな点で問題をかかえているかということである。この表より専門家にとっては「カウンター・パートとの良好な関係の確立」及び「業務目的・内容・範囲の明確化」が最大の問題となっていることがわかる。これに次いで「受入れ機関との良好な関係の確立」が問題となっている。「カウンター・パートとの関係」や「業務の明確化」が最大の課題となる理由は、専門家が実施しなければならない技術移転活動を効果的に展開するためには、その前提としてこれ等のことがしっかりとおさえられていなければならないからである。

これに対し「相手とのコミュニケーション」や「業務遂行上の創意・工夫・考案」を問題とするケースが上記項目に比し少ないのは局部的には問題になるにせよ「業務の明確化」が行われ「カウンター・パートとの良好な関係」が確立できてしまえば、後は専門家本人の熱意と努力でやっていけるケースが多いということであろう。

一方「任国の業務・生活・環境への適応」に関しては「問題あり」の事例が0件となっているのは、調査の対象とした事例でこの問題に対する収集情報が充分ではなかったこともあるかもしれないが、マレーシアは異文化国であるとはいえ多くの専門家にとって、何とか適応することが可能な国であるという事実を示しているのではなからうか。

この表が示唆する第二の点は、マレーシアに派遣されているJICA個別専門家のパフォーマンスを見た場合、平均的には、当初の目標に関し一応の成果をあげて帰って来る専門家が多いということであろう。評価の仕方から表4-1は「問題なし」とする事例がやや多く出すぎている可能性が無いわけではないが、現地調査で得た関係者のヒアリングからしても、ここに示した値が実情から極端に離れているという感じではなかった。しかし問題が全く無いというわけではない。専門家が自ら考える「専門家に課せられた業務の達成」の状況（項目g.）と「納得できる技術移転の達成」の状況（項目h.）の間にかかなりの開きがある点である。即ち、専門家自身の判断によれば専門家が赴任後受入れ機関と話合って業務目標・内容・範囲等を決定しそれに対し自らの評価でなんとか一定成果をあげたとしている事例が全体の85%を占めているのに対し、視点を変え「専門家が与えられて状況の

中で専門家の持つ能力や可能性を存分に駆使して業務を推進したか”という観点から評価してみると「問題なし」の比率は60%に下がってしまう。

この事はマレーシアへの個別専門家の派遣の仕方、現地での業務推進のあり方等に関しまだまだ改善の余地がある事を示すものといえよう。

4-2 マレーシアにおける専門家活動の典型的分析

(1) 専門家活動の典型的分析

本項では、前節で専門家の業務評価のために考えた6項目に関し、問題を生じる場合と、問題を生じない場合が、夫々どのような条件下で起こっているのかについて類型化して整理してみた結果を示す。

ここで類型化の対象として取上げたのは、前述した過去の29の事例で、表4-1で示した「問題有り」「問題無し」の各事例の中身を分類整理したものである。

①業務目的・内容・範囲の明確化

派遣される専門家はA-1フォームによりあらかじめ任国での業務について知らされていることになっている。しかし多くの場合、専門家は着任後始めて実際に取り組むべき業務について知ることになるケースが多い。従って、業務目的・内容・範囲の明確化は専門家がやらねばならない重要な仕事の一つである。実施する業務の目的・内容・範囲の明確化がうまく行われた場合と、行われなかった場合とについてその状況を類型化してみると以下のようなになる。

A. うまく行われたケース (表4-1「問題なし」事例中の比率)

- | | |
|-----------------------------------------|-----------|
| 1) 前任の専門家がいて専門家の協力の枠組みが既に明確化されている。 | 30% (6件) |
| 2) 専門家が受入れ機関と十分話し合い、協力枠組みを明確化する。 | 60% (12件) |
| 3) 事前の十分な協議や交流により専門家派遣時に協力枠組みが明確化できている。 | 10% (2件) |

B. うまく行われなかったケース (表4-1「問題あり」事例中の比率)

- | | |
|------------------------------|----------|
| 1) 受入れ機関の責任者の考え方や態度に問題がある。 | 90% (6件) |
| 2) 専門家側の努力不足やコミュニケーション能力の不足。 | 10% (1件) |

上に見るように「業務目的・内容・範囲の明確化」が行われたケースでは当然のことながら専門家が自らの努力で行うケースが一番多い。しかし前任の専門家がいる場合には、前任の専門家が業務の枠組みの大よそを決定しているため後任の専門家はそれをフォローしてゆけば良いというケースも多い。「事前の十分な協議や打合わせにより専門家の派遣時

に業務が明確化出来ている」ケースは多くはないが、任国受入れ機関との親密な交流が行われた後専門家派遣が要請されるようなケースではこのような事も起こりうる。

一方、「業務目的・内容・範囲の明確化」が行われなかった事例を見ると、専門家側より受入れ機関側に問題があるケースが多い。受入れ機関の責任者に外国から技術移転を受ける十分な体制と問題意識が無い場合には問題が生じやすい。

②受入れ機関との良好な関係の確立

派遣される専門家が受入れ機関との良好な関係を確立しておくことは業務を推進するうえで大変重要なことである。

「受入れ機関との良好な関係の確立」がうまく行い得た場合と、そうではなかった場合とに関し専門家派遣の状況を類型化してみると次の通りとなる。

A. うまく行い得たケース（表4-1「問題なし」事例中の比率）

- | | |
|-------------------------------|----------|
| 1) 前任の専門家がいて一定の信頼関係が確立されている。 | 21%（4件） |
| 2) 専門家自身の努力により信頼関係を確立する。 | 68%（13件） |
| 3) 事前に十分な交流があり良い信頼関係が確立されている。 | 11%（2件） |

B. うまく行い得なかったケース（表4-1「問題あり」事例中の比率）

- | | |
|------------------------------|---------|
| 1) 受入れ機関の責任者の考え方や態度に問題がある。 | 80%（4件） |
| 2) 専門家側の努力不足やコミュニケーション能力の不足。 | 20%（1件） |

この表から見ても「受入れ機関との良好な関係の確立」は、やはり専門家が自分自身で行わねばならない仕事である事を表している。前任の専門家がいる場合には、前任者が良好な関係を受入れ機関との間で作っておいてくれることもある。その場合には後任者の仕事ははるかにやりやすくなる。

「受入れ機関との良好な関係の確立」がうまくいかないケースとしては、やはり受入れ機関の責任者の考え方や態度に問題がある場合が多い。

③カウンター・パートとの良好な関係の確立

派遣専門家が任国で業務を遂行する場合、カウンター・パートは技術移転の直接の伝達相手であったり、専門家の助手であったり、相談相手であったりすることから、カウンター・パートとの良好な関係を確立することなしには、個別専門家が円滑な業務を推進することは出来ない。従って、ここでは専門家が与えられた業務を達成する為に必要十分な関係をカウンター・パートとの間に確立することができたかどうかを評価し、それが行えた場合と行えなかった場合の各ケースを類型化してみた。

A. うまく行われたケース (表4-1「問題なし」事例中の比率)

1) 実力ややる気のあるカウンター・パートに恵まれる。	31% (5件)
2) JICAを通して来日経験等があり、親日的で日本人のやり方や考え方が理解できる。	19% (3件)
3) 受入れ機関と協議のうえ自分にあうカウンター・パートやその組織を用意してもらう。	13% (2件)
4) 努力や創意・工夫によりカウンター・パートを自分のペースに巻き込む。	31% (5件)
5) カウンター・パートの能力やペースに専門家が合わせる。	6% (1件)

B. うまく行えなかったケース (表4-1「問題あり」事例中の比率)

1) カウンター・パートが任命されなにか任命されても名目的で役割を果たさない。	38% (3件)
2) 専門家が相手の状況を考えず、自分のやり方や考え方を押しつける。	—
3) カウンター・パートの能力がなかったり不熱心だったりする。	38% (3件)
4) せっかく技術移転したカウンター・パートが途中で辞めてしまう。	12% (1件)
5) 専門家側の努力不足やコミュニケーション能力不足。	12% (1件)

上の表より明らかな通り「カウンター・パートとの良好な関係の確立」が最もうまくいき易いのは、実力ややる気のあるカウンター・パートに恵まれた場合と専門家が努力し創意工夫を行ってカウンター・パートを自分のペースに巻き込む事に成功した場合である。勿も、「自分にあうカウンター・パートやその組織を用意してもらう」というのも実質的には専門家の受入れ機関への働きかけの努力あるいは創意・工夫によってはじめて可能となることで、「努力や創意・工夫によりカウンター・パートを自分のペースに巻き込む」ということと同カテゴリーに入るべき事ともいえ、この点を考えに入れるとカウンター・パートとの関係がうまくいくかどうかは専門家側の積極的な努力いかんともいえよう。又、カウンター・パートが親日的であったり、日本人の考え方を理解してくれる場合は、当然専門家との関係がうまくゆく確立は高い。

一方、容易には行い得ないケースについてみると8事例中7事例迄は相手側に問題がある場合である。「カウンター・パートが任命されなかったり」「カウンター・パートが能力不足だったり」するケースでは専門家側はいかんともし難い事も多いと思われる。しかし、このようなケースでも全く方法が無いとは言い切れない。受入れ機関との良好な関係が確立されていれば、その責任者と話合うことによって問題を解決できる可能性も考えられる。

尚、「専門家が相手の状況を考えず、自分のやり方を押しつける」という事例は1件もな

いことになっているが、これは任期の全期間にわたって無理押しをしたという事例は無いという事で、日本流のやり方を押しつけたがうまくいかず、途中から改めたというケースは少なくない。

④業務遂行上の創意・工夫・考案の実施

マレーシアは政治・経済・社会・文化等、技術移転を実施する為の環境が日本とは大きく異なる所から専門家が業務を遂行するにあたっては様々な創意・工夫・考案を行ってゆくことが必要である。勿論、派遣された専門家は、どんな専門家でも現地での業務をより円滑に推進することが出来るよう大なり小なり苦勞しながら様々な対処法を模索している。この意味ではどの専門家も創意・工夫・考案の努力を行っているといえる。問題はこのような創意・工夫・考案を業務の円滑な遂行に役立つように如何にうまく実施するかである。ここではそのような「業務遂行の創意・工夫・考案の実施」がうまく行われるのは専門家がどのような経験や資質を有している場合かを類型化してみた。

A. うまく行われたケース (表4-1「問題なし」事例中の比率)

- | | |
|------------------------------------------|-----------|
| 1) 他の発展途上国等で同種の業務を経験して来た。 | 22% (4件) |
| 2) 他国での専門家活動に役に立つような幅のある業務の経験を日本内で有している。 | 78% (14%) |

B. うまく行われなかったケース (表4-1「問題あり」事例中の比率)

- | | |
|-----------------------|----------|
| 1) 専門家に海外での経験や知識が乏しい。 | 33% (1件) |
| 2) 専門家の発想に柔軟性がない。 | 67% (2件) |

この表より、他の発展途上国で同種の業務を経験した専門家は明らかにマレーシアにおいても何らかの有効な創意・工夫・考案が出来やすい事を示している。又、たとえ類似の途上国での経験が無くとも国内で海外技術協力に関連していたとか、短期的な海外出張を経験しているとか、幅広い業務経験を持って色々な人達と接触したキャリアを持つ人はマレーシアでも業務をうまく遂行する方法を見つけ出し易い事を示している。

これに較べ海外についての知識や経験が乏しく、発想の柔軟性を欠く人には問題がある。ここで「問題あり」として事例はわずか3件と非常に少ないのは、「業務遂行上の創意・工夫・考案の実施」がうまく行われたか否かという判定が報告書の記述だけからではなかなかわかり難く、明らかにうまく行かなかったと思われるケースのみをここでは取り上げたためである。

⑤相手との積極的なコミュニケーションの実施

専門家がマレーシアにおいて技術移転業務を実施してゆくためには相手側との十分な意思疎通をはからねばならない。この意思疎通の為の重要な要件はまず言葉であろうが、言

語能力以外にも異文化の壁を越えて通じあえる人間的要素による意志疎通能力も又重要である。

ここでは専門家が任国の人達との意志疎通を言葉やその他の要素を含めていかにうまく行ったか又、うまく行った専門家はどんな経験や資質を持った人達だったのかを類型化してみた。

A. うまく行われたケース (表4-1「問題なし」事例中の比率)

- | | |
|--------------------------------------|----------|
| 1) 国際経験を有し語学力や海外での業務の進め方に自信を持つ。 | 43% (6件) |
| 2) 異文化を持つ任国の人達と意志疎通を行い得る柔軟性と積極性を有する。 | 43% (6件) |
| 3) 受入れ機関の人々と以前から交流があった。 | 14% (2件) |

B. うまく行われなかったケース (表4-1「問題あり」事例中の比率)

- | | |
|----------------------------|----------|
| 1) 言語等に対する負い目を有する。 | 67% (2件) |
| 2) 異文化を持つ任国の人々の考えに対し理解を欠く。 | 33% (1件) |

この表より「国際的な経験を持ち語学力や海外での業務の進め方に自信をもっている」人達がコミュニケーションをうまく行ったのは当然であろう。しかし実際の事例は必ずしも海外経験が無くとも異文化に対し理解力があり柔軟な思考と積極的な行動を取ることが出来るならば、意志疎通をうまく運ぶことが出来ることを示している。勿も対象とした事例報告書には海外経験や語学力に関し記述していない人も多く、上記A.2)の項目に該当する人達の中にも海外経験を有する人が含まれている可能性はある。

一方、コミュニケーションがうまく行われなかったとはっきり断定できる事例は全体で3件と少ないがその場合、語学力の問題や異文化への理解の欠如が主要な問題である。

⑥任国の業務及び生活環境への適応

専門家が課せられた業務を円滑に遂行するためには業務に係わる任国の慣習・制度等を理解しそれに適応してゆくと同時に個人的な生活の面においても任国の生活環境に順応してゆくことが必要である。

ここでは専門家が現地の業務及び生活上の環境に適応したかどうか。又、うまく適応出来た専門家はどのような経験や資質を持った人達だったかを類型化してみた。勿も、ここで取りあげているのはマレーシアに、最低10ヶ月、長い人では6年間も滞在した人達の事例で、任国での業務や生活環境にある程度は適応しており、全く適応できなかったというケースは見出せなかった。又、業務環境への適応と生活環境への適応は実際にはかなり異なる問題ではあるが、対象とした報告書の限られた情報のみをベースとしている為、両方を総合して評価した。

A. うまく行われたケース（表4-1「問題なし」事例中の比率）

- | | |
|-------------------------|---------|
| 1) 専門家が途上国に滞在した経験を有する。 | 36%（5件） |
| 2) 専門家が途上国に理解と関心を持っている。 | 64%（9件） |

ここで気の付くことは「任国の業務及び生活環境への適応」に関する類型化の中身と「相手との積極的なコミュニケーションの実施」の類型化の中身がほぼ同一であるということである。即ち、うまくいったケースの要因は若干のニュアンスの相違はあるものの両方ともほぼ同様な内容となっている。言葉を換えて言えば「異文化の中でのコミュニケーション」と「異文化に適応し仕事をし、生活をする」とはコインの裏表のように非常に近い関係にあり、両方とも海外経験や、途上国に対する関心、理解、幅広い業務経験等が、ことをうまく運ぶための専門家の要件であるといえる。

(2) マレーシアにおけるJICA専門家の基本活動モデル

本項ではマレーシアに派遣される個別専門家がその業務を円滑に遂行してゆくためにはどのようにすべきであるかを、過去の派遣事例をベースにして1つの“基本活動モデル”として提示する。

① JICA個別専門家の基本活動モデル

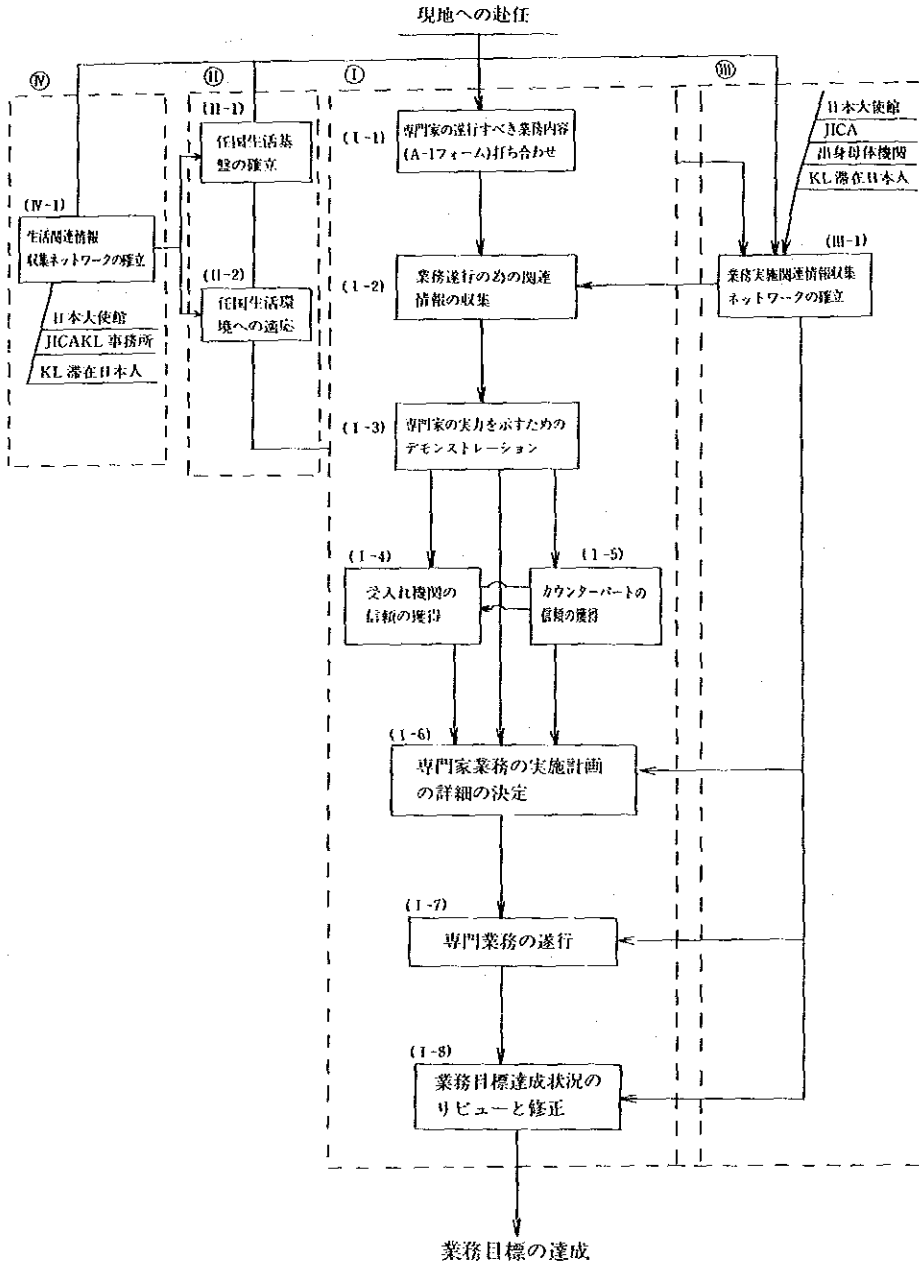
日本人がJICAの個別専門家としてマレーシアに派遣された場合の活動の展開のあり方については職種、分野、派遣形態、更には派遣される本人の考え方により1つのパターンだけで最善のあり方を規定すべきではないかもしれない。しかし、ここでは日本の専門家がマレーシアの政府機関に派遣されるケースを想定し、このようなやり方を行えば円滑に業務が推進出来るであろうと想像される最も典型的な活動展開のパターンを、これ迄マレーシアに派遣された専門家の経験から描いてみて、これを“基本活動モデル”とした。図4-1はこのようにして得られた基本活動モデルを示すもので、専門家は現地に着任した後、4つの種類の活動に着手すべき事を示している。

第1は、派遣専門家の最も主要な任務である任国の受入れ機関に対する技術移転活動であり、専門家が任国に滞在中継続的に展開せねばならない活動である（破線で囲ったIの部分の活動）。

第2は専門家の任国での生活を安定させるための活動である（破線で囲ったIIの活動）。赴任後、専門家は住宅探しや家具・自動車の購入、更には子供の学校入学の問題等、現地での生活基盤を確立するための活動を行わねばならぬこととなる。現地でのヒアリングによると生活基盤の確立には通常1～3ヶ月を要するというが、この期間を通して任国の生活環境へ順次適応してゆく必要がある。

第3は、第1の活動に深く関与するもので第1の活動の一部と考えられなくもないが、

図4-1 JICA 個別専門家の基本活動モデル



業務実施の為の人的ネットワークの確立と必要な情報収集を行う活動である。この活動は2つの異なるネットワークを形成する作業である。1つは任国受入れ機関の人達との間で人脈を形成することである。もう1つはJICA, 日本大使館, 既にマレーシアで活動している派遣専門家等, 任国受入れ機関の外部にあって専門家の業務遂行に有用な知恵や情報を

提供してくれる機関や人との間に良い関係を構築してゆくことである。多くの場合、派遣専門家は赴任時には受入れ機関の組織の内容や機能、性格、技術力等について十分な知識を持合せているわけではない。しかし専門家が受入れ機関に対する技術移転業務を出来るだけ早く軌道に乗せるには、任国や受入れ機関について早い機会に正確な情報を把握しなければならない。勿論、専門家自身の観察や各種資料を見、あるいは説明を受けることなどで、ある程度の情報を把握する事は可能であろう。だがすべての情報が資料として整っているわけではないし、又すべての疑問を専門家自身で確認出来るわけではない。受入れ機関の人達から聞き出す必要のある情報は広範にわたるのが普通である。このような状況を考えると気兼ねなく話ができて、意見交換ができる受入れ機関の人々との人脈ネットワークは出来るだけ早い機会に、構築されねばならない。

第4は、第2の活動と関係するもので現地で生活基盤を出来るだけ早く軌道に乗せたり、現地での生活を送る上で突然困った事が生じた場合の対応について適切な情報を得ることが出来るよう有用な知恵や情報をもっている機関や人との間に良い関係を構築してゆく活動である。I、IVの活動は重要ではあるが自明であり、又適切な情報さえ入手出来れば、後は各人の判断と努力にゆだねられるべき性格のものである。従って、ここではこれ等の活動の重要性を指摘するにとどめ、以下では専門家が現地に赴任する最大の目的となる任国受入れ機関に対する技術移転活動（活動I）について前節でも取りあげた「円滑に業務を維新する為に重要」な「業務の明確化」、「受入れ機関との関係」、「カウンター・パートとの関係」との係わりについて検討する。

イ. 業務目的・内容・範囲の明確化

専門家が行う任国受入れ機関に対する技術移転活動の中で「業務目的・内容・範囲の明確化」はどのように行われるであろうか。まずこれまでも指摘したように、専門家は赴任後、受入れ機関と直接話合って「業務目的・内容・範囲の明確化」を行う事が必要である。この場合前節で見たように、先任の派遣者が居て業務遂行の枠組が概ね設定されている場合はそれ程難しいプロセスは必要としないかもしれない。しかし、その機関が受入れた初めての日本人で、日本人のやり方や考え方に慣れていない場合や、受入れ機関の責任者が欧米大学の卒業者で自分なりの主張を持っているような場合には「業務目的・内容・範囲の明確化」にはかなり複雑な手続きと時間が必要である。

このような場合、受入れ機関との間で赴任直後に行われる話合いだけでは具体的に業務を軌道に乗せていくことは難しい。業務を具体的に推進するため、専門家は、相手国や相手機関の実情にマッチし、核心をついた助言や提案を行うことができるようその国や機関についての十分な情報を把握しなければならない。又、何らかの形で受入れ機関並びにカウンター・パートに対し専門家の実力を誇示しその能力を解らせることが相手側の信頼をかちえ、こちらの主張に耳を傾けさせる為に必要なステップである。図4-1の基本活動モデルでいうならば「専門家の遂行すべき業務内容の打合わせ」から「専門家業務の実施計画

の詳細の決定」に至る長いプロセスが「業務の目的・内容・範囲の明確化」に必要なステップである。

公共事業省に橋梁設計技術指導のために派遣された専門家の場合、セクションは異なるものの同機関には、長い日本人専門家派遣の歴史があったにも拘らず、橋梁設計という新しい分野での専門家派遣であったため、業務が軌道に乗るまでには相当の努力と長い期間とを必要とした。当初、受入れ機関の人達は橋梁設計などは自分達で充分出来ると考えており、日本からの専門家が来る必要性を余り認めていなかった。このような中で彼等が従来やって来たやり方では不十分である事を悟らせ、外部専門家の必要性を認めさせ、その役割や業務を明確化してゆかねばならなかった故に時には相手を手ひどくやりこめる様な議論も必要であったし、その課程で専門家側の実力も何回となく試せるという経験をしている。

いずれにせよ、専門家が真に技術力を有し、任国にとって本当に必要なのだということが理解されて始めて、相手側と心を開いた本当の議論が出来るようになるわけで、かかる意味からは、このような厳しく長い課程を経てようやく専門家業務の明確化の話し合いが可能になるといえる。帰国専門家の報告書や現地でのヒアリング結果からすると、専門家が課せられた業務を軌道に乗せるのに通常、赴任後3～6ヶ月を要している。このことは業務目的・内容・範囲を明確化し具体的な実施計画を策定するのにも大よそその位の時間が必要であることを示唆するものである。

ロ. 任国受入れ機関との良好な関係の確立

前項にて「受入れ機関の信頼の獲得」即ち「受入れ機関との良好な関係の確立」は「専門家業務の目的・内容・範囲」の1ステップとして重要である事を指摘した。しかし「受入れ機関との良好な関係」はこの点だけに係わるものではなく、受入れ機関に対する技術移転活動の全プロセスを通してその成否に大きな影響を与える要素である。例えば、専門家が技術移転活動を行おうとする場合繁々問題となるカウンター・パートに関しても、受入れ機関の責任者との良好な関係が確立されておれば様々な対処の仕方が可能となる。

実際の事例として公共事業省で道路の建設及び維持管理に関する技術移転を担当した専門家の場合には、エンジニアを含む4人よりなる新組織を新設してもらいその組織と共同で要領、基準、仕様書の作成を行うという形で技術移転を行うことが出来た。又、住宅及び地方自治省に固形廃棄物処理の分野で派遣されている専門家の場合には、技術移転の観点からどうしても必要と考えるようなプロジェクトに関しては受入れ機関の最高責任者を説得することが可能で、最近の厳しい財政の中にあっても、そのための予算が承認してもらえらるという。

このような事例はいずれも受入れ機関の責任者が専門家に全幅の信頼を置いているから可能になる事で、相互の信頼関係が確立されてこそ専門家は多様な手段を講じて効果的な技術移転が可能となる事を示している。予算が無いためあるいは予算があっても使用させ

てくれない為に専門家が様々なアイデアを持っていてもそれが実施に移せないという事例も存在していることを考えると、マレーシアのようなトップ・ダウンで物事が決定してゆく社会ではカウンター・パートだけではなくその上司や受入れ機関の責任者と良好な関係を確立しておく事は大変重要である。

「受入れ機関との良好な関係」を確立するプロセスとしては専門家に能力がありその受入れ機関の技術向上に貢献できることを受入れ機関の責任者に何らかの方法でアピールすることが最も効果的であろう。具体的には会議の際に適切な意見を述べたり、良い提案を行ったりすることも必要であるし、何かの具体的作業の中で専門家の能力を示す事も必要である。

ハ、カウンター・パートとの良好な関係の確立

JICAの作成している「技術協力専門家論」によればカウンター・パートは専門家が任国で技術移転活動を行う場合の唯一の相手であり、全人格的な触合いを通して技術移転を行うべきであるという。この観点からすれば「カウンター・パートとの良好な関係の確立」は技術移転活動そのものであるといっても言い過ぎではあるまい。

実際、これ迄の事例の中にも実力のあるカウンター・パートや勉強熱心なカウンター・パートに恵まれて、彼等と良好な関係を確立することにより技術移転の成果をあげた、土地地域開発者の潮位測定に係わる技術協力や、テメンゴール・イブラヒム教員養成大学の農業機械教育に関する事例等の報告がある。又、カウンター・パートに来日経験があったり、専門家が赴任中に日本に研修で送り込んだりすることにより、カウンター・パートが親日的で日本人の考え方ややり方を理解するようになり専門家の業務遂行が容易に行えるようになった例も多い。しかし「カウンター・パートとの良好な関係」と言う場合のカウンター・パートとは一体誰かという事が問題になるケースがある事を認識する必要がある。

まず第一にJICAの「技術協力専門家論」に述べられているような「触合いとコミュニケーションにより自分の持つ固有技術能力を移転する」相手としての「カウンター・パート」がなかなかわかり難いことも多い。公的に指定されているカウンター・パートは受入れ機関の責任者であっても、これは名目的にすぎないことが多いし、カウンター・パートと指定されていても、事務面で色々面倒を見てくれる相手ではあっても技術の移転を行うのに適当な相手ではないこともある。又、カウンター・パートが別の仕事を兼務しており専門家の指導下で技術を系統的に修得して行く事が困難な場合や人事移転で転勤したり更に高給な職を見付けて途中で辞めてしまう場合もある。

しかしどんなやり方をするにせよ技術移転の展開の中で、カウンター・パートは重要な存在であり、カウンター・パートとの良好な関係を構築すること無しに、専門家は良い仕事は出来ないであろう。又、「受入れ機関との良好な関係の確立」が出来れば「カウンター・パートとの良好な関係の確立」も可能になる事や「カウンター・パートとの良好な関係」

は技術移転活動の全課程を通じて深まって行くもので、良い関係が良い成果を生み、その結果がさらに良い関係へと繋がって行くものであることを認識すべきである。

②活動事例に見る派遣専門家の技術移転活動

ここではマレーシアに派遣された専門家が業務遂行上行った創意・工夫・考案の活動事例をいくつか紹介する。

イ. 信頼の獲得のための対応

受入れ機関及びカウンター・パートからの信頼の獲得は専門家の活動上の重要な要件として多くの専門家がそのために様々な努力を行っている。公共事業省に派遣された専門家は、「与えられた仕事に最大限取組み、実力と誠意を示すことにより信頼を勝ちえた」としている。又、土地地域開発省に派遣された専門家は、口を重くし、聞いた事を軽々しく他人に喋らないようにした。

このようにして、その専門家の所が、最も情報の集まる場所となり、局内のどの人種に属する人達からも信頼されたという。ペナン市役所に派遣された専門家の例では、海外の事に接触する機会が乏しく、語学も得意ではなかったため、当初、受入れ機関の人達とのコミュニケーション上の問題で苦労した。しかし受入れ機関の関心が、プロジェクトをまとめ、それを日本の技術協力に結び付けて行くことにあるのを知り、しゃべる能力の不足を技術協力計画のための報告書を書くという作業で補い、受入れ側の幹部からの信頼を獲得していった。

そのほか専門家が持ってきた機材の使用法を指導したり、相手の人達の中で一部、役務提供的な業務を一緒にやることにより徐々に先方からの信頼を得ていった例も多い。

ロ. 現地の状況への柔軟な対応

専門家は任国において予想しなかった対応を迫られることがある。又、マレーシアではとても通用しないであろうと思われるようなやり方が案外うまくゆくケースもある。専門家としてはあまりにも硬直な固定観念に縛られないよう注意すべきであろう。

例えば、サバ稲作公社に稲作農業機械化を指導するために派遣された専門家は、着任2週間後に突然同公社が廃止されることが発表された。このためサバ農業水産開発省に新たに配属されることとなったが、当然のことながら新しい受入れ機関である農業局ではなんの受入れ態勢も準備されていなかった。専門家は自分で自分が実施すべき技術移転のためのプログラムを考え、提案し、体制づくりから予算の獲得までをも自らの手で行わねばならなかった。この専門家は、語学力もさることながらひとりで問題を処理しなければならないことの多い専門家にとって、交渉力も又重要な要素であると指摘している。予算と人事権を握ることが出来れば、業務をスムーズに進めることができるし、技術移転も行いやすくなるという。

一方、マレーシア国鉄に総裁アドバイザーとして派遣された専門家の場合には、日本的な考え方ややり方をマレーシアの制度の中にうまく持ちこんだ例であろう。この専門家は、マラヤ国鉄の業務の進め方が英国流のトップダウンの方式であったにも拘らず、敢えて日本流に問題点を下のレベルで討論し合意が得られれば上に報告しさらに討論するというボトムアップ方式で行動したという。やや違和感はあったものの、次第にうまくいくようになり、このようなやり方の採用によって、総裁への実体に合わないアドバイスをするという事態が避けられたという。

又、この専門家は、マレーシアでは日本に比べてはるかに多くの仕事のウエイトが幹部の肩にかかっているにも拘らず、幹部の必要数と質が絶対的に不足している現状を知り、マレーシアでは難しいとは考えたものの、日本国鉄の例（鉄道学園の卒業生を大学卒業と同等と扱い幹部に登用する）を説明し、同様な制度のマレーシアでの採用をアドバイスしたところ、一部運輸関係の職種で学歴に拘らず昇進する道がひらけたという。又、この専門家は、組織内の幹部と部下間のコミュニケーションギャップを解消することの方策として部内機関紙の発行を提案し一般職員からも大変喜ばれた。

ハ．戦略的な技術移転の方策の工夫

技術移転活動を成功させる為には、創意と工夫をこらし業務を戦略的に展開することが必要である。以下にそのような専門家活動の事例を示す。

道路公団から公共事業省に派遣された専門家の事例は、三代にわたる先任の日本人専門家により受入れ機関と日本人専門家との間の良好な関係が既に確立されていた中で、当該専門家が受入れ機関との十分な意思疎通を計り、先任者達とは異なる技術移転の方式を作り出していった例である（表4-2参照）。

この事例では、専門家は技術移転を行う為には受入れ機関の中にカウンター・パートの新組織を作ってもらい、自分の任期中にカウンター・パートが変わってしまうことがないように約束を取付けた上で、道路舗装の要領、基準、仕様書等の作成を通しての技術移転に取り組んだ。そこでは、調査、研究のやり方からその成果に基づいてオリジナリティのある設計要領等を作成することまでを内容とした。このようなやり方を取る事により論理性のある考え方や、仕事の実施法を指導するとともにその具体的成果を相手機関に残す事が出来ると考えたからである。

この専門家によれば、「仕事の目的が責任の回避にあるのではないか」とさえ思われる政府技術者に対し、専門家は出来るだけ自分で言ったりやっってしまうまいで、相手に考えさせ、自主性と責任感を育てるように留意したという。

一方、農業省農業機械化部で農業機械の開発を指導した専門家の事例は、単に専門家の所持する技術を相手に教え理解させるというだけではなく、現場で発生する技術的問題をカウンター・パートが自ら考え、工夫して解決する事が出来るようにする為にどうしたら良いかという事を考え工夫した事例である（表4-3参照）。

この専門家には欧米の大学で農学を勉強してきた3人のカウンター・パートがいたが、彼等はマレーシアの多くの技術者がそうであるように理論面では堂々たる議論を展開するものの、フィールドに出て実践的な仕事をする面では弱かった。現場での問題解決を通して豊富な実践経験を積み重ねてゆく事が農業機械化の仕事は推進するうえで不可欠と感じた専門家は、カウンター・パート達と話し合い、「ロータリー耕運機の消費動力の測定」というテーマを設定し、測定の全体計画、測定装置の作製・較正・現場テストの実施にいたるまでの課程を、出来るだけカウンター・パート達が自らの力で問題を解決してゆくよう指導した。

又、住宅及び地方自治省に廃棄物処理問題で派遣された専門家の事例は、綿密な技術移転戦略を立案し多角的に各種プログラムを実施に移そうとしている例である（表4-4参照）。

既存資源の効果的・効率的利用にとどまらず、潜在的に利用可能なあらゆる資源を動員すべきとして二国間技術援助の可能性や多国間の技術援助の可能性をも考慮して計画を立案している。又、技術移転の対象範囲を、受入れ機関の部局内に限定せず、関連の可能性のある中央政府及び地方政府を巻込んで、可能性のあるあらゆる機関への波及を考えている。具体的には、国家計画の策定や地方自治体のマスタープランの策定、モデル・プロジェクトの立案、セミナーやワーク・ショップの実施、個別プロジェクトの設計指導や基準・ガイドラインの作成援助など多角的なプログラムを考え、しかもそれぞれのプログラムを密接に関連づけながら技術移転の効果が極大になるように実行することを考え実施計画を作成している事例である。

このような実施計画を作成し実施に移す事が出来るのは、受入れ機関の責任者やカウンター・パートから高い信頼を勝ち得ているからであるが、それは又、良く練られた戦略的なアイデアを提示し、十分なコミュニケーションを計る努力を行うなど、受入れ機関の人達を納得させ、信頼させるにたる行動をとってきているからでもある。

表4-2 戦略的技術移転の実施事例-1

専門分野：道路の建設及び維持・管理

派遣先機関：公共事業者

ほぼ連続して派遣された3名の先任者が居り受入れ機関と日本人専門家の間には良好な信頼関係が確立されていた

業務の目的：公共事業者の道路技術水準の向上のための援助

A-1フォームでの要請業務内容：

- (1)道路建設プロジェクトの計画，設計施工，維持管理に関する技術的助言の提供
- (2)道路建設現場での問題解決の為の技術的助言の提供
- (3)技術者研修セミナー開催の際の講師役の引き受け

実際に従事した業務の内容：

上記(1)，(2)，(3)の業務にも従事したが主要な道路建設プロジェクトが完了したので、受入れ機関との話し合いの結果、次の業務を専門家の主要業務とした。

- (4)道路の調査，設計から施工維持管理までに必要な技術基準，要領，仕様書の作成又

は改訂に関する指導

目的達成の為の戦略：

- (1)上記業務を実施するためのカウンター・パートとなる新組織を編成してもらう、カウンター・パートの組織の人間が途中交代しないよう約束を取りつける。
- (2)業務の実施は専門家が自から手を下す事を極力さげ、出来るだけカウンター・パートの人達に組織を通してやらせる。
- (3)相手のペースに合わせてつ序々に自分のペースに変えさせるようにする。
- (4)専門家への信頼感を植え付ける為、引き受けた仕事は全力を出し、専門家の実力と誠意を示すようにする。

表4-3 戦略的技術移転の実施事例-2

専門分野：農業機械化

派遣先機関：農業者

業務の目的：落花生、とうもろこし、タピオカ、その他短期作物の栽培の機械化のための技術援助

A-1フォームでの業務要請内容：

- (1)農業機械化の調査
- (2)農業機械の試験
- (3)現地向けの農業機械の開発・改良

実際に従事した業務の内容：

- (1)タンジュンカラシ（先進稲作地）での農業機械化調査
- (2)農業機械のテスト指導
- (3)バイオガス、プラントの調査開発
- (4)農業機械の開発指導
- (5)農業機械化に関するセミナーの開催

目標達成の為の戦略：

- (1)農業機械化に関するセミナーを開催しマレーシアに於ける農業機械の開発体制の問題に関しカウンター・パート等と議論を行い問題点を指摘した。
- (2)マレーシアで農業機械の利用については既に長い歴史があり、運転技術使用技術は或る程度進歩している。しかし農業機械の安全性や性能を向上させる為のテスト能力は依然低い。そこで農業機械試験関係の指導として応力測定技術の指導、圃場性能試験の指導を行った。このテストでは特に理論のみ強い現場での問題解決の弱い大学出のエンジニアが自ら問題解決が出来るように指導した。

表4-4 戦略的技術移転の実施事例-3

専門分野：固形廃棄物処理

派遣先機関：住宅及び地方自治省

業務の目的：環境汚染の原因となる固形廃棄物処理に関するマレーシアの技術力の向上のための援助

A-1フォームでの業務要請内容：

- (1)固形廃棄物管理に関する短期、長期国家計画の策定
- (2)中央政府・地方政府内の担当者の能力向上
- (3)固形廃棄物処理に関するあらゆる指導助言

実際に従事する業務の内容：

- A 国家計画の策定
 - A-1 実態調査
 - A-2 国家計画の策定
 - A-3 戦略プロジェクトの同定
- B 地方レベルの廃棄物処理マスタープラン (M/P) の策定
 - B-1 クラシ河流域廃棄物処理計画調査 (JICA開発調査にもってゆく) の推進
 - B-2 清掃事業管理モデル自治体の形成
- C 人材育成
 - C-1 部局内でのトレーニング
 - C-2 地方政府清掃事業担当者向けトレーニング
 - C-3 民間に委託してセミナー開催 (D-2-1で制定するガイドラインにより民間に委託してセミナーを開く、こゝに日本より短期専門家を派遣してもらう)
 - C-4 衛生理立てワークショップの開催 (D-1の設計を実施した対象地区を使ってワークショップを開く)
 - C-5 M/P策定ワークショップ (民間コンサルタント、主要都市関係者を対象にB-1, B-2の事例を活用したワークショップの開催)
- D 指導助言
 - D-1 衛生理立て地の設計 (2地区を対象として実施)
 - D-2 ガイドラインの制定及び改訂
 - D-2-1 民間委託ガイドラインの制定
 - D-2-2 技術基準の改訂

目標達成の為の戦略：

- (1)既存資源を効果的・効率的に活用
 - a. 専門家が単独で問題を解決するのではなく、カウンター・パートと共に問題に取り組み、カウンター・パートが自ら問題解決を行うようしむける。
 - b. 熱意を持つ自治体に協力を集中しモデル自治体とし、又モデル事業の実施を通し固形廃棄物問題の重要性を全国レベルで理解させる。
 - c. 清掃事業の中で最も経費の掛る収集プロセスの効率化の為の人材育成を最初の重点事業とする。
- (2)潜在的利用可能な資源の動員
 - a. 良く練られ国家計画および地方政府のマスタープランの策定を行い、これにより為政者の理解と支持を得、必要な財源の措置を可能とするようもってゆく。
 - b. 二国間 (特に日本) 多国間の国際技術援助の可能性を積極的に追求する。
 - c. 国家歳入減少の中で観光産業に注目が集っている。廃棄物処理は観光産業に必要な美化の1運動としての重要性を為政者に理解させる。
- (3)多目的、総合的なアプローチの実施
 - a. 夫々の業務実施事項毎にどんな技術を移転するのかその内容を明確化しておく。
 - b. 各業務実施項目間のリンクを充分に考え、有機的に結びつけ技術移転実施の効率化を計る。(例えばM/P策定ワークショップでは地方レベルの廃棄物処理マスタープラン策定の事例を活用する。)

4-3 まとめ

JICA専門家の業務は、十分に考えぬかれた戦略的なプランに立脚して展開されねばならない。JICA専門家が、その活動を戦略的に展開する必要があるのは次の二つの要因に係わっているといえる。

第一は、日本とは根本的に異なる文化や社会を有する国で仕事を行わねばならないということである。日本とは異なる社会システムの中で、当該専門家がその国の発展の為に重要な貢献のできる人間であることを認めさせ、相手の信頼を勝ち得、その専門家の指導に従わせるようにもってゆくことは、簡単に出来ることではない。しかも専門家は、限られた期間の間に現地の生活や業務のやり方に適応し成果を挙げることが求められているのである。

この様な派遣専門家の業務の性格を考えると、専門家が良い仕事をする為には、どうしても専門家活動全体を当初より戦略的な発想に基づいて検討し立案設計してゆくといった態度が必要であろう。

戦略的なプランの必要な第二の理由は、上述したことも関連するが、技術移転活動がそもそも、日本という土壌のうえに育った技術を専門家の活動を通して日本とは状況の全く異なる異国の土壌に移植してゆこうという大変困難で根気のいる複雑な作業であることに関係している。先方から要請されるままに求められている技術を移植しようとしても日本とは状況の異なる国に日本の技術を日本と同じ状態で根付かせ発展させて行くことは大変難しいことである。

カウンター・パートに対する具体的な技術の移転業務に取掛かる以前に、どのようにしたら日本の技術を当該国に移植し根付かせることができるか、十分に検討しその処方を考える過程が是非とも必要である。即ち、異なる国へ技術を移植しようとするならば、当該国において専門家が取組もうとしている技術移転とは一体どのような問題なのか、その技術が当該国の発展問題とどう係わっているのか、その技術をその国に移植し根付かせる上でどのような障害が存在しているのかといったことをまず把握し、その上で具体的な技術移転の為の方策が選定されねばならないのである。ここに専門家の技術移転活動が十分に考え抜かれた戦略的プランに立脚すべき理由が存在する。

専門家は、戦略的な発想に基づき、赴任後自らの見聞や資料の入手を通して必要な情報を把握し、それをベースに当該国で技術移転を成功させるにはどのようなアプローチを行うべきかを考え、そのアプローチに即した業務実施の詳細計画を当該国の関係者と十分に議論し、その計画を実施に移してゆくといったステップを踏むべきである。殊に、技術移転の問題点を確認し、処方を考え、それを相手に解らせる「業務目的・内容・範囲の明確化」の過程は、派遣専門家の業務活動を戦略的に展開する観点から、その重要性をいくら強調してもし過ぎることはないといえる。

終章

これまでの叙述であきらかなように、マレーシアは変動のはげしい社会である。少なくとも激しい変化を秘めた社会である。伝統的な基盤（文化や宗教、習俗や価値観など）は、急激に変動するものではないが、この基盤に対する知識とともに、政治・経済など激しく変化する動向を適確に把握しておかないことには、マレーシアへの適応は不可能である。

これまでの研究は、分析や試論によって、個別専門家の活動舞台であるマレーシアについて、いくつかの照射を行なった——その社会文化の基盤。その経済発展とイスラーム・パワーの方向。西欧社会以上に個人主義的な官僚社会のシステム。JICA専門家の技術移転活動の実態分析などである。

1 マレーシアと日本——日本からマレーシアをみる

この終章では、まずこれからマレーシアへ赴任する専門家の立場に立って、マレーシア社会の諸側面を記しておきたい。ごく常識的なことを含めてマレーシアの特質を掲げ、日本人の目で整理しておきたい。これは一つの比較論でもある。——とりあげる側面は、文化、宗教、教育、社会システム、工業化、技術移転であり、これを日本人の目で整理してみたい。

(1) 底の浅い文化

古い伝統をもつ日本からみると、マレーシアの文化は底が浅い。独自の文化を形づくる時間も歴史もなかったということである。東南アジアのなかでも文化的に後進地域であった。マレーシアは、長くジャワ、スマトラの王朝の支配下であり、マレイダンス、影絵芝居（ワヤン）、パテイック（更紗）や民族衣装、マレイ料理にいたるまで、インドネシア文化の亜流であった。

16世紀に入ると、西欧の侵入が始まる。ポルトガルについて、17世紀にはオランダ、18世紀末にはイギリスが植民地支配を行なう——という具合で、マレーシアがマレイ人の国であったことは、ほとんどなかった。支配者としてのイギリスは、産業や経済から来る豊かさを中国人、インド人に分与し、マレイ人は貧しい農村の生活者に留めた。これではマ

レイシアの文化は、外来文化の刺げきや影響をうけてユニークな開花をすることができなかつた。したがって、マレイシアの文化に、深さや奥行きが出るのはこれからであろう。

(2) 生活の根源・イスラーム

現代の日本人は社会主義国をのぞく世界のどの地域よりも、宗教と関わりのうすい民族である。日本人は、東アジアの儒教文化圏に属しているが、精神の世界は次第に影をうすめつつあるようである。キリスト教文化圏には、明治以来かなりの知識をもつようになったが、イスラームについてはきわめて疎遠である。石油を媒介として中東アラブ地域に関係ができるまで、わが国のジャーナリズムにイスラーム記事がのことは稀であった。つい20年前、わが国のイスラーム教徒（モスLEM）数は4百人余であったという。

マレイ人の生活のなかに、イスラームは深く、くさびを打ち込んでいる。その信仰には限界がない。人間のあらゆる秩序の源泉はイスラーム教におかれている。このことに対する理解なしに、マレイ人と十分な交流をすることは出来ない。——日5回の礼拝、食事のきびしい形、食物・飲みものの厳格なタブーとラマダン月の忌避、男女のあり方等々、マレイシアにおけるイスラームは今後、こうした戒律をいっそう強くすることが予想される。

(3) 教育風土——民衆およびカウンター・パートの教育水準

マレイシアの教育水準を文盲率でみると、表1のようにアジアの隣接国のなかでは下位に属する。この統計は、1980年～81年のもっとも新しいものであるが、タイ・スリランカ（仏教国）、フィリピン（キリスト教国）に比して文盲率（15才以上に占める文盲者率）がかなり高い。インドネシア（イスラーム教国）より少し低いだけである。宗教の齎す影響であろう。とくに女子の文盲率の高いことが特徴的である。

この教育水準でみると、カウンター・パートはきわめて高い教育水準の人たちである。階層的な位置づけは上位であり、政府の上級職、上級技術職として俸給も高く、エリート意識をもつとしても不思議ではない。カウンター・パートの在籍した大学やカレッジは、植民地時代の気風とシステムをもっており、彼らの意識やライフスタイルが西欧風なものに

表1 文盲率

	平均	男	女
マレイシア (1980)	30.4	20.4	40.3
半島部	27.0	16.7	36.9
フィリピン (1980)	16.7	16.1	17.2
タイ (1980)	12.0	7.7	16.0
スリランカ (1981)	13.9	9.2	18.8
ビルマ (1973)	29.0	15.9	41.7
インドネシア (1980)	32.7	22.5	42.3

〔出所〕 Onesco : Statistical Yearboak 1986.

表2 マレーシア学生の留学国

国 名	1978		1984		上昇 ↗ (年次に) 下降 ↘ (よる増減)
	人数	(順位)	人数	(順位)	
米 国	3560 (16%)	3	18568 (43.9%)	1	↗
英 国	9227 (41.3%)	1	5467 (12.9%)	3	↘
カ ナ ダ	1481 (6.6%)	5	4960 (11.7%)	4	↗
オーストラリア	3568 (16%)	2	5964 (14.1%)	2	→
ニュージーランド	1560 (6.9%)	4	824	7	↘
シンガポール	908	6	3687 (8.7%)	5	↗
イ ン ド	872	7	1726	6	↗
日 本	144	9	343	8	↗
エジプト	453	8	56	-	↘
フィリピン	113	10	61	-	↘
(サウジアラビア)	(39)		(158)	(9)	
(ベルギー)	(76)		(146)	(11)	
(アイルランド)	(94)		(157)	(10)	
(韓 国)	(—)		(26)		
合 計	222324 (45ヶ国)		42281 (50ヶ国)		

なるのは自然である。カウンター・パートには、欧米留学生も多い。

マレーシア学生の留学国には、近年変化がある。英国→米国、豪州・ニュージーランドである。教育相が「もはや英国の大学に行く必要はない」と発言して英国びいきの国民を驚かせたのはつい数年前のこと。サッチャー政権が授業料を大幅に上げたためである（文科系で年間約2500ポンド。サッチャーは受益者負担を言う）。マレーシアからの留学生は、長年、英国が圧倒的に大きかったのである（表2参照）。

(4) 社会システム——役割の範囲

専門家の報告書によく出ていることであるが、『カウンター・パートたちは言われたことはよくやるが、それ以上のことはしない』という指摘がある。これは、マレーシアの社会システムと日本の社会システムの違いが端的に出たものである。このような指摘は日本人に独自なものと言った方がよいようである。

上位者・下位者の役割分担は、日本以外では明確に決っている。上位者は下達した仕事
が、自分の指示どおり正確に行なわれることを前提としており、下位者は命ぜられた仕事
に徹しておればよい。

日本のシステムでは、これではうまく機能しない。下位者は上位者の気持を慮り、いい
と思うあらゆることを、どんどん積み上げていく（ボトム・アップ）。全体の者が、いわば
大部屋のなかにあつて、上下左右の人の仕事をよく弁えている〔トヨタには年間、6万件
を越す提案があるというが、全体中心のシステム＝他人の仕事に干渉しても全体が乱れな
いシステムがあればこそである〕。

したがって、専門家はカウンター・パートを通じて技術移転を行なうにあたって、3章
にあるように「場」構築の戦略が必要不可欠になるのである。

(5) 工業化の方向

明治末期～大正初期（開国後50年）の日本と今日の東南アジアをくらべ、大きな違いの
一つは工業化である。当時の日本では、工業化はすでに軌道に乗っていたとすることがで
きる。マレーシアの工業部門の成長率は高く、ほぼ完全な農業国であった1960年前後（GDP
に占める農業の割合が約40%）から急速な工業化が進められ、1985年、製造業の占める割
合は約20%に達した（1章参照のこと）、マレーシアは1970年代の世界で、工業製品の輸出
をもっとも伸ばした国の一つである。

日本の明治以来の工業化の経験は、モデルとするには余りに特殊なものであった。江戸
期を通じての伝統的文明を一挙に捨てて、西洋文明に乗りかえたのであるが、これは、日
本国民の新しもの好き——という要素はあるものの、植民地化されることの恐怖によって
突き動かされたと言うべきである。文明開化、殖産興業の旗じるしの下、国民はきわめて
勤勉（hard work）であった。それはルック・イーストの今日につづく。

(6) 技術移転——日本の経験

明治初期、日本は多くの欧米専門家の指導を受けた。この日本の経験は「技術移転」の
ついで示唆するところ少なからぬものがある。二、三の特色を列記しておく。

——明治政府は鉄道・電信・灯台などの建設のため、英・仏・独などの先進国から専門家
を、ばく大な財政を使って招へいた。

——しかし、その技術を自前のものにするいとまもなく、財政上、過半の専門家に帰国を
うながした。

——日本側カウンター・パートは、最高の人物が当った。そのなかにその後大臣クラスに
なった数名が含まれる。

——外国人専門家（「お雇い外国人」）は高待遇で、大臣・局長の月給を貰うものが少なくな
かった。

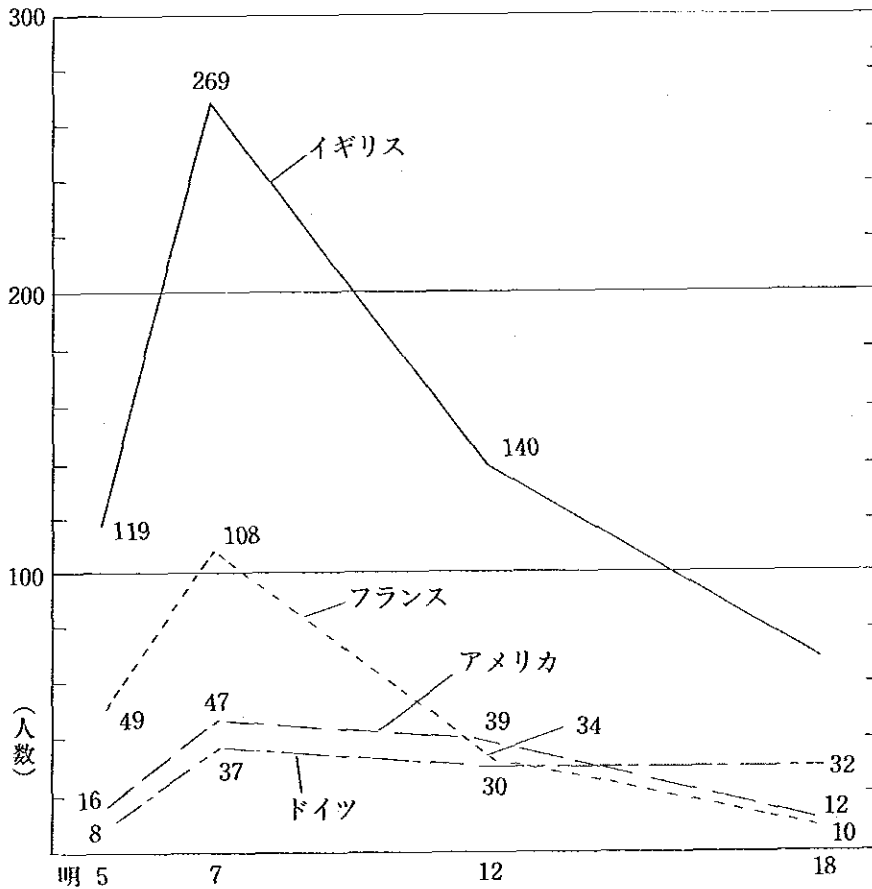
この日本の経験は文明史上特筆されるべきものであろう。独立国家への激しい意欲なし

には考えられない。

表3 明治初期「お雇い外国人」(1)

		アメリカ	イギリス	フランス	ドイツ	その他	計
本 省	局	—	10	—	—	—	10
鉄 山	局	2	35	23	15	2	77
電 道	局	5	233	1	4	8	251
灯 信	局	1	53	—	1	1	56
工 台	局	1	47	—	—	4	52
営 作	局	1	25	45	1	1	73
(建築・土木)	課	—	7	4	1	1	13
大 学 校 測 量 司		—	40	1	—	7	48
計		10	450	74	22	24	580
百 分 比		1.7	77.6	12.8	3.8	4.1	100

表4 明治初期「お雇い外国人」(2)



2 異文化への接触——イギリスの経験と日本・アメリカ

戦前の日本にも異文化接触はあった。しかし、多くは植民地での接触のため、不適応ということは余り起らなかった。自分のシステムを持ち込み、これを強制したからである。

植民帝国イギリス国は、巧妙な植民政策を身につけるまでには多くの失敗があった。さきに書いたように（2章参照）、イギリスはもともと植民地住民を“嗜好・意見・品性・知性”すべてにおいてイギリス風に変えてしまうことが政策であった。しかしこの強圧姿勢は各地ではげしい反撃をうけるようになる——インドにおいて、東アフリカにおいて……。

その反省は今世紀初頭、学問の領域にも現われる。Social Anthropology (社会人類学) である。——世界各地域の人間に接する法と見ることができ。行政官・外交官として植民地や外国に行く人の必要科目である。

イギリスの身につけた植民地政策は、ファインド・ザ・チーフ (Find the Chief) であった。各地域の、これならという人間をみつけ、彼に任せるやり方である——その人間を代理として地域を上手に治めさせる。地元の間をイギリス風のものの考え方、暮らし方に改宗させようとは決して思わないのである。

イギリスはマレーシアにおいてもこの政策をとり、マレーシアの伝統社会を崩壊させないようにサルタン制を保護したのである（マレーシアの元首は現代も、5年ごとにサルタンの互選によって選出される）。

京極純一氏によると、日本の場合、「異質の他者」は自前の前提となっていない。日本人は「人間はみな同じである」という側面ばかりがみえてしまう、自分の感じ方、考え方を人類共通のものとして相手に押しつけてしまう。

この点アメリカも同様である。アメリカ人は、アメリカの憲法と独立宣言は人類の理想を体現したものであり、アメリカ人と違うふうにものを考えることは誤りである——という傾向がある¹¹⁾。

日本の企業が海外に出る場合、相手国の社会や文化を知るため、人類学や地域研究の専門家を招いて勉強するということはない。経済性のみが重視されるのである。

3 おわりに——研修で補強すべきもの

短い期間の研修で習得できるものには、自ら限度がある。相手国の要請によって専門家は選ばれるのであるから、相手国の事前勉強はどうしても限られたものになる。その点、総合研修所の「帰国専門家の報告書」はまず読むべき文献であろう。

第2は相手国の地域研究である。アジアを中心に、徐々に知識が集積されている（20年前を思えば隔世の感がある）。生活情報は、最近の帰国者からヒアリングするのが一番いいが、総合研修所の「任国事情」はかなり網羅的で詳しい。

第3は現地語の基礎（基本用語と文法）の習得である。現地到着早々、この基礎からスタートする必要がある。異なる文化への適応でこの現地語のマスター以上のものはない。

しかしながら、こうした勉強以上に重要なことがありその研修は最初にして最終の「研修」であると筆者は考えている——それは心がまえの問題である。

日本人はどうか暑さを嫌う。灼熱の太陽を嫌う。明治以来の「脱亜入欧」の伝統であろう。欧米先進国の人は、熱帯国への赴任を、もろ手をあげて歓迎する。熱帯には太陽と野性がある。野性のなかに身を置くことなしに人間の可能性は開花しないという信念である。

日本人はいかに経済大国への道を歩んできても、この「自然」と「野性」を喪失すればやがてどんな次代を期待できるのであろうか。「研修」において、途上国での生活の意義がどんなに強調されてもされ過ぎることはあるまい。

以上、専門家が赴任後、直接間接、接触するであろうマレーシアの特質をいろいろな角度から考察したのであるが、単一社会（Single or homogeneous society）の中で育ったものには、かなりかけ離れた文化と映るものが少なくない。マレーシアは東南アジアのなかでも、特殊な世界を構成している。東南アジアのなかで比較的近い国といえばインドネシアである。フィリピンはもちろん、隣接したタイとも様相が異なっており、東南アジアの多様性を認識するのである。したがって、東南アジアへ赴任する専門家は、各国ごとの異質性に重きを置いて事前研修をすべきである（隣接国の知識が余り役に立たない）。

この点は他の地域と違っている。中東・アラブ、アフリカ、ラテンアメリカの地域にはそれぞれ共通の同一性といったものがある。イスラーム、原始宗教、カトリックという宗教基盤の共通性はやはり大きいのである。

途上国一般に通ずる属性はあろうが、専門家個人にそなわった資質（個性と努力・経験の蓄積）は、より重要なファクターである。例えば、もって生れた社交性、周囲を明るくするような能力、青年海外協力隊員のような若いうちの現地経験、研修時の地域研究と現地語習得などが重要である。着任後は、現地の異なる文化に敬意とまで行かなくとも、真摯な深求心をもつことが適応の第一歩である。つらいあまり、日本人社会に没入することは専門家の人生の重要な一コマを、みのり少ないものにしてしまうだけである。業務上、生活上の知識や経験の交換にとって、日本人社会は有効であろうけれども……。

こうした異文化接触の経験が、10年、20年、30年と累積されて、漸く日本の国際化というものも達せられるのであろう。

(注) 京極純一「日本人と政治」p.76

マレーシアの基本情報

1. 独立年：1957年マラヤ連邦（現在の半島マレーシアに相当）独立，1963年マレーシア連邦結成，1965年シンガポール分離・独立。
2. 面積：330,434km²（日本の約9割）
3. 人口：1610.9万人（86年央推計）

半島マレーシア	1332.4万人	(82.7%)
サラワク	151.4万人	(9.4%)
サバ	127.1万人	(7.9%)
4. 人種別構成（半島マレーシア）：

マレイ人	759万人	(56.9%)
中国人	432万人	(32.4%)
インド人	133万人	(10.0%)
5. 国土：マレイ半島南部の半島マレーシア（クアラルンプール連邦直轄領土と11州）と，ボルネオ島北部のサバ・サラワク両州からなる。
6. 気候：一般に高温・多湿の海岸性熱帯気候。気温は年間を通じての変化が少なく，東海岸では10－3月，西海岸では4－10月が多量の雨を伴った風が吹き付けるモンスーン期である。
7. 言語：公用語はマレイ語。その他，中国語，英語，タミール語など。
8. 宗教：国教はイスラム教であるが，信仰の自由はある。その他宗教には仏教，ヒンズー教など。
9. 政体：立憲君主制。国家元首（国王）は5年任期でサルタン会議により選出される。
10. 経済指標：別添参照。

主要経済指標

(単位：10億リング)

	1984年	1985年	1986年
GNP (現行価格, 括弧内は成長率)	74.2 (13.9)	71.8 (-3.2)	66.5 (-7.3)
一人当りGNP (リング)	4,858	4,580	4,131
GDP (1978年価格括弧内は成長率)	57.7 (7.8)	57.2 (-1.0)	57.7 (1.0)
輸出額	38.5	37.6	35.5
輸入額	31.5	28.7	27.1
貿易収支	7.0	8.9	8.4
交易条件の変化 (%)	6.9	-4.9	-14.2
経常収支	-3.9	-1.8	-1.2
経常収支赤字の対GNP比 (%)	5.3	2.5	1.8
連邦政府収入	20.8	21.1	19.2
連邦政府経常支出	17.5	18.8	20.2
連邦政府開発支出	8.1	6.7	7.5
財政赤字	-4.8	-4.4	-8.5
財政赤字の対GNP比 (%)	6.4	6.1	12.7
消費者物価指数 (1980=100)	3.9	0.3	0.7
対外債務	37.2	42.3	51.0
デットサービスレシオ (%)	11.8	15.8	17.6
利子率			
3カ月もの銀行間金利	9.84	8.25	9.17
定期預金			
3カ月	10.50	7.25	6.25
10カ月	10.75	7.50	7.00
貸出金利	12.25	10.75	10.00
リングの変動 (USドルにたいして, %)	-1.0	-5.6	-3.8

禁無断転載

「技術移転活動事例研究」
調査報告書

—マレーシア国派遣個別専門家の事例から—

昭和63年3月発行

発行 国際協力事業団
国際協力総合研修所
〒162 東京都新宿区市ヶ谷本村町10-5
国際協力センター
電話 03-269-3201 (代)
F A X. 03-269-2054
印刷 株式会社廣濟堂

JICA