

技術移転手法に関する調査研究

# 研修員受入事業の効果的・効率的 実施に関する調査報告書

昭和61年3月

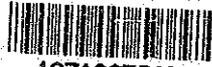
国際協力事業団  
国際協力総合研修所

総研

86 - 40



JICA LIBRARY



1071905[2]

国際協力事業団

15341

## はじめに

技術協力は人と人とのふれあいを通して技術を移転することであり、開発途上諸国の人々を対象とする教育訓練である。その意味で国際協力事業団の実施する研修員の受入れ事業は技術協力の基本的な形態であるとともに、教育訓練の典型ということが出来る。この教育訓練が効果的・効率的に実施されるか否かは、即わが国の技術協力全体の成否にかかわる問題であり、かねてから国際協力関係者の重要な関心事であった。

この度、国際協力総合研修所は調査研究業務の一環として桜井国俊・岩堀春雄両国際協力専門員のもとで「研修員受入れ事業の効果的・効率的実施に関する調査」を実施し、その結果を桜井専門員が本報告書に取りまとめた。

本報告書は調査報告書であるのみならず、研修員受入れ事業関係者のマニュアルにもなるものであり、広く関係者の執務上の参考となれば幸いである。

昭和61年3月

国際協力総合研修所  
所長 長谷川正男



## 執筆に当って

研修員受入事業は、わが国が、開発途上国に対して行う技術協力の基本施策として内外に表明している『国造りのための人造り』を担う、技術協力の中でも最も基本的な事業である。本事業は、昭和29年、わが国のコロンボプラン加盟と同時に開始され、既に30年以上の歴史を持つものであるが、国際協力事業団設立（昭和49年 8月）後の量的拡大が、ことのほか顕著で、受入研修員数は、昭和59年 4月に延べ50,000名を越え（国際協力事業団設立以来30,000名）、昭和59年度 1年を見ても延べ 5,165名に達した。

このように、研修員受入事業は、国際協力事業団設立後の11年間に量的に急速に拡大したが、多様化する研修ニーズへの的確な対応、研修内容の質的な充実、研修員の待遇改善などが今後の大きな課題となっている。

本調査は、研修員受入事業の過半を占める集団研修事業において、より効果的・効率的に技術移転を行うための手法を開発することを目的として進められたものであるが、集団研修約 200コースの取り扱う範囲は極めて多岐であり、またコースのタイプも行政官対象型、技術者対象型、職業訓練型等多様であって、これらの全てを対象とした包括的手法の開発には、膨大な作業を必要とする。そこで本調査では、担当国際協力専門員が関心を持つ上水道・下水道・廃棄物の3コースの改善作業を具体的に進め、そこで得られた知見を『効果的・効率的実施のための手法』としてまとめるという方法をとった。また、国際協力事業団の集団研修の殆んどは、外部機関に実施を委託して進められていることから、これら受託機関をして、いかに効果的・効率的技術移転を行わしめるか、国際協力事業団が自ら行うべき改善課題は何かという国際協力事業団研修事業部の観点からとりまとめた。

以上のことから本調査は、各コースの特性に規定される限定づきの適用可能性しか持たないものであり、また初めての試みであることから、将来の改善の可能性を多大に含む過渡的なものであるが、研修事業部が行う研修員受入事業の効果的・効率的な実施に資するところがあれば幸である。

研修員受入事業の効率化は、普段の努力の積み重ねによって図られるべきものであり、一朝一夕にして実現し得るものではない。従って、本調査報告書も、将来に向って開かれた研修員受入事業効果・効率改善マニュアルとして執筆されている。すなわち、各章各節で〔課題〕、【事例】として掲げたものは、本調査での限られた検討で浮かびあがった改善課題、参考事例であり、いわば氷山の一角と言うべきものである。200もの集団研修コースの関係者には、更に豊富な問題意識と効果・効率改善のための工夫の経験がある筈であり、それらは〔課題〕として、あるいは【事例】として逐次書き加えられていく必要がある。また、〔課題〕については、対応策が検討されるとともに、得られた改善成果と更なる改善課題が順次明らかにされていく必要がある。すなわち、このマニュアルは、研修事業部が行う集団研修の効果・効率の改善の手段となり、またそのState of the Artを記すものともなって、研修員受入事業の発展と同時平行で発展していくべきものである。そのようなものとして、この報告書が利用されるなら、その有用性が更に増すものと確信する。

最後に本調査の実施にあたっては、研修事業部、研修監理員、研修員、集団研修受託機関、関係省庁、総合研修所調査研究課等の関係諸氏・諸機関より多大なる御協力を賜った。ここに深く感謝の意を表す。また、上水道施設コースの改善構想については、同僚の岩堀春雄専門員に負うところが大きい。同氏は1986年1月タイ水道訓練センターに初代専門家として赴任したため、本報告書は筆者がとりまとめることとなったものである。

昭和61年3月

国際協力専門員 桜井国俊

# 目 次

	頁
はじめに	
執筆に当って	
第1章 集団研修の効果的・効率的実施のための枠組み	1
1-1 教育訓練とは何か	3
1-2 集団研修の特性	5
1-3 研修効果の総合的増進	10
第2章 カリキュラム・教材開発	14
2-1 既存カリキュラム・教材の問題	14
2-2 カリキュラム・教材開発の手順	19
2-3 カリキュラム開発の担い手と開発の障害ならびに対策	25
2-4 カリキュラム意図の講師への徹底	29
2-5 カリキュラムに沿った Didactic な教材開発の手法	31
2-6 見学プログラムの問題と改善手法	36
2-7 カントリーレポートの準備活用の改善	39
第3章 適材の講師の選定と育成	44
3-1 優れた講師の条件	44
3-2 優れた講師の確保方法	48
3-3 講師の評価システム	50
3-4 講師のコミュニケーション・スキルの向上	57
第4章 適材な研修員の選定	63
4-1 研修員の質の保証の重要性	63
4-2 研修員の取扱いで困っている点、工夫している点	65

4-3	ジェネラル・インフォメーションの改善	67
4-4	研修参加への動機づけ	70
4-5	研修員の厳選	74
第5章	適切な研修環境	76
5-1	研修監理員の機能・業務	76
5-2	教室・AV機器等の使い勝手	81
5-3	オリエンテーション・プログラム	82
第6章	適切なアフターケア	85

## 付 属 資 料

付-1	タイ水道訓練センタープロジェクト にみるカリキュラム・シラバスの例	91
付-2	昭和59年度橋梁工学コース研修実施要領抜粋	101
付-3	廃棄物処理コースのカリキュラム・教材開発の手順	105
付-4	NITC/国際技術教授システム中間報告案抜粋	121
付-5	昭和61年度上水道施設コース用 ジェネラル・インフォメーション別表	129
付-6	筑波インターナショナル・センター試作評価票	141
付-7	集団コース研修員選考会実施要領	155
付-8	アフターケア業務改善部会中間報告	159

## 第1章 集団研修の効果的・効率的実施のための枠組み

研修員受入事業は、開発途上国の人造りに協力するとともに、研修員達に日本を理解し、日本の友人になってもらうことを目的として実施されている事業である。この2つの目的は、相互補完の関係にあり、前者の効果的な人造り、技術移転なくしては、後者の日本の友人づくりも円滑には進行しない。何故なら、彼等の学びたい技術内容が、効率よく吸収しうる研修コースでないなら、日本は、肝心のノウハウを教えてくれないとして、むしろ反日感情をそそることにもなり得るからである。このような問題認識のもとに本調査では、前者の途上国人造り、研修員への技術移転をいかにしてより効果的・効率的に実施していくか、について検討を行う。

研修員受入事業は、集団研修事業と個別研修事業に二分されるが、本調査では、集団研修事業の効果的・効率的実施に限定して解析を行うこととし、まず本章では、集団研修の効果的・効率的実施のための枠組みを示し、その枠組みの中で浮かび上がった個別改善課題についての具体的検討は次章以下で行うこととする。

なお、集団研修事業の改善と言う場合、①個々の集団研修コースの改善という意味と、②延べ200コースにも及ぶ集団研修事業全体としての改善の意味の両義がある。本調査で取り扱う範囲は、①（主として委託機関をして）個々の集団研修コースの改善・効率化をいかにして図らしめるかということと、②（主としてJICAが）どの集団研修コースであるかを問わず全コースに共通して進めるべき改善は何か、それはどう進められるべきか、ということの2つである。集団研修事業の改善を図るにあたって、不可欠であるにもかかわらず、判断材料不十分のため、本調査に含めなかったものとして、③変貌し、多様化する研修ニーズに対応した200コース全体のスラップ・アンド・ビルドの展開、④第三国研修方式の活用、⑤JICA他事業との連携の強化等がある。これらの諸点についても早期に検討を加え、ガイドラインを早急に策定することが求められている。更に、技術研修における日本語の拡充・強化の

あり方の検討も本調査の対象外とした。それは、この点については日本語教育の専門家の手で数次にわたる検討が別途重ねられて来ているからである。

## 1-1 教育訓練とは何か

集団研修は、人造り（＝教育訓練）を目的に実施されるものであるところから、その効率化を図るあたっては、まず教育訓練とは何かという点について共通の認識をつくるところから始める必要がある。『センター方式技術協力プロジェクトにおけるカリキュラム開発基礎調査報告書』（国際協力総合研修所、昭和60年3月刊、P.259…以下『カリキュラム開発報告書』と略称する）によれば、教育訓練とは、次のように定義される。

教育訓練とは或る職務において、その職務の効果的な遂行能力を得るために、学習によって或る人の知識、技能、態度（KNOWLEDGE、SKILL、ATTITUDE、K.S.A.）を変えさせる計画された過程をいう。

労働という立場における教育訓練の目的は個人の能力を向上させ、その労働環境における現在及び将来の労働力の需要を満たすことにある。

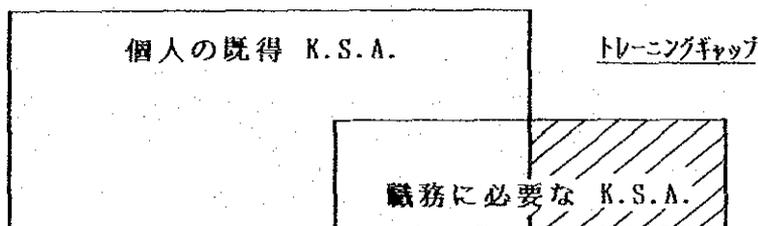
従って教育は或る人に対して、彼の職務がうまく遂行できるように必要な能力を追加してあげることである。

成人は皆既に各々いろいろな事を学び、いろいろな能力を身につけている。その能力の内のあるものは直接職務に関連したものであろう。

或る個人の既に  
身につけている K. S. A.

その人の職務に  
必要とされる K. S. A.

この既に身につけている K.S.A. と職務に必要とされる K.S.A. とを対比してみると次のようになる。

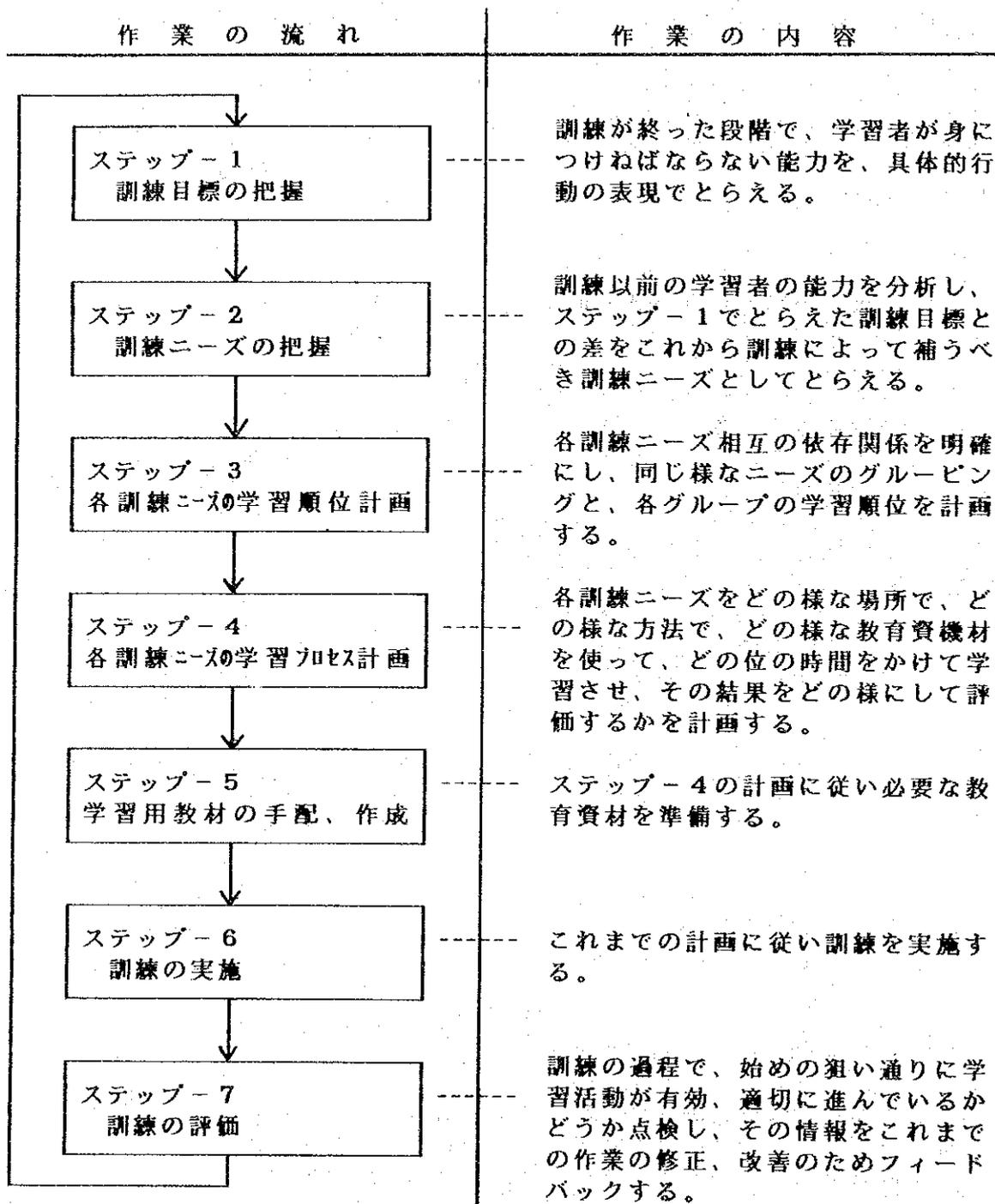


即ちこの個人が既に身につけている K.S.A. と職務遂行のために要求される K.S.A. との間には通常ギャップがあり、教育訓練はこのギャップをできるだけ効果的に、効率的に埋めてゆこうとするものである。

(カリキュラム開発報告書、P.259)

また、カリキュラム開発に力点を置いた場合の教育訓練業務の基本的な流れは、『カリキュラム開発報告書』P.256 によれば、次のとおりである。

図-1 教育訓練の流れ



(カリキュラム開発報告書 P.256)

## 1-2 集団研修の特性

実際の教育訓練業務においては様々の制約があり、上にみた基本のフローをそのまま適用できるようなケースはむしろまれである。集団研修も教育訓練業務の1つである以上、上記の基本的な流れに沿って進めることが望ましいが、以下に示すように、事業の性格上そのままでは適用しがたい点がいくつかある。

まず、ステップ1の訓練目標の把握であるが、個々の研修員がその職務上必要とする K.S.A. はその出身国、出身機関、職務等によってそれぞれ異なり、コース参加研修員の間で一様ではない。たとえ、G I (General Information) において応募者の資格要件 (Qualifications) を絞って設定しても、実際に迎える研修員達は自然・文化・社会的背景を大きく異にする不均質な集団を為し、均質な背景を持つ集団を偏差値で輪切りにしてより均質なサブ集団とし、それを対象に教育訓練 (註1) を実施するシステムに馴染んだ日本人にとっては取扱いにくい集団となる。

(註1) 研修員の不均質性は、訓練目標 (ステップ1)、訓練ニーズ (ステップ2) のクリアカットな設定を困難ならしめるという意味でマイナス要因として働くが、様々な経験を有する研修員が集うことにより、研修員間の学び合い・経験交流の機会が生まれる (T C D C) というプラス側面があることも忘れてはならない。また、様々な背景のもとに様々な考え方をする人間がこの地球上にはいるのだということを日本側研修関係者も研修員も知る、そのような「心のふれあい」の場をつくり出していることが狭義の教育訓練の枠におさまらない集団研修事業の意義となっている。研修員間の学び合いは、研修過程で自然発生的に生まれてくるものではあるが、それに任せておくのでは不十分であり、コースリーダーは、各研修員の得意の分野を早期に把握して各講師に周知させ、講義等の際に研修員の経験を効果的に引き出していく必要がある。

〔課題 1〕 研修員の経験を効果的に引き出していくということは、参加型のコース運営（実習の重視と講義における討議・意見交換の重視）の必要性に直結する。日本人の講義は、一方通行型が多く、たとえ質問をはさんでもそれに対する明解な答を聞くことができない場合が少なくない、との不満が研修員の間に強い。これを改めていくには、（註 1）でみたようにコースリーダーの強力な指導性の発揮が必要であり、そのためにはコースリーダーの T/R、コースリーダーの手引き等を整備していく必要がある。

また、個人の既得 K. S. A. の Pre-Test 等による判定（Entry Behaviour の判定）は、集団研修コースでは通常実施されていないが、実施したとしても日本到着後であるため、それにもとづいてステップ 2 の訓練ニーズを把握して以後の教育訓練計画に反映させるには、時間的に無理がある。また、既得 K. S. A. レベルにも相当のバラツキがあり（註 2）、従ってトレーニングギャップ（＝教育訓練需要）も各人バラバラでしかもそれは事前には把握しがたいという性格を有する。研修員の背景、訓練ニーズがいかに多様で不均質であるかは、廃棄物処理集団研修昭和 60 年度コース参加の 12 名の研修員のプロフィールをまとめた表 1 の例からもうかがい知ることができよう。

（註 2） 筆者は、WHO 勤務時に、中南米諸国のエンジニアの肩書きを有する者を対象に研修前に西語で Pre-Test を実施した経験を有するが、中学生程度の簡単な代入計算で正答を与え得なかった者が 5/6 にも達した。それを踏まえて講義での数式使用にあたっては、簡単な計算例を示すなどの工夫を余儀なくされた。

ここから出てくるアプローチは、「標準訓練目標・標準訓練ニーズをア・プリオリに設定し、それに対応するカリキュラムを策定して、これに適応する研修員を募集する」というものである。研修効率改善の観点からみた場合、このアプローチでのポイントは次の 2 点にある。

表-1 廃棄物処理集団研修コース（昭和60年度）参加者のプロフィール

No	国名	性・年齢	プロフィール
1	オマーン	男・42	廃棄物を含む公衆衛生を担当。英国で教育を受け、英語もうまい。まじめで物静かであるが、自国では立派な地位にある人間だとの誇りを強く持つ。
2	シンガポール	男・47	土地に余裕がないので焼却中心の日本に類似したシステムを目指す。受講態度はまじめ。ひょうきんで弁も立つ。スリランカ（男・50）とともに研修員のまとめ役。
3	スリランカ	男・50	公衆衛生担当の医者。廃棄物は数多くの業務のうちの1つに過ぎず、その知識は深くないが、受講態度はまじめ。最年長者として研修員のまとめ役となる。
4	タイ	男・31	工業省に勤務し、主たる関心は有害産業廃棄物管理。時間に正確でないクウェート、サウジの参加者、またそれに甘いコーディネーターに批判的。しかし、本人の受講態度にも問題あり。
5	タイ	男・33	環境庁に勤務し、自治体の都市廃棄物管理を指導。主要文献を読破しており、殆どどの講師の講義内容に厳しい評価。他の研修員に学ぶ姿勢も乏しい。
6	エジプト	男・34	下水道技術者であり、廃棄物処理の基礎知識全くなし。英語もつたない。但し、受講態度はまじめで、討議等にも積極的に参加。
7	クウェート	男・27	医者。病院勤務で予防医療の責任者。廃棄物処理の基礎知識全くなし、遅刻が多く、受講中にも積極性が全く感じられない。
8	サウジアラビア	男・25	下水道技術者であり、廃棄物処理の基礎知識全くなし。遅刻が多く、また耳疾による欠席もあったが、コースに積極的に参加する意志を示した。
9	ブラジル	女・33	豊富に廃棄物専門家を擁するサンパウロ州環境公社のスタッフで本人も10年の経験を有する。有害産業廃棄物管理が主関心事。英語はうまくないが、熱心に参加。
10	パングラデシュ	男・31	廃棄物処理は数多くの担当業務のうちの1つ。廃棄物に詳しくはないが、熱心にコースに参加。焼却中心の日本技術の自国への適用可能性には疑問もつ。
11	中国	男・23	まだ実務経験が殆どなく、また英会話に発音上の問題が大きい。殆ど発言せず。但し、知識吸収意欲は旺盛で、受講態度も熱心。
12	インドネシア	男・43	廃棄物を含む環境衛生分野を担当しているが、廃棄物処理に特に詳しくはない。英語もつたないため、参加は控え目であったが、性格はまじめ・素朴。

- ① 途上国での当該分野での最大公約数的訓練目標・訓練ニーズをとらえること。
- ② コースの目的、内容、応募者の資格要件等が明確に誤りなく応募者に伝わるようGIの改善を行うこと。

殆んどの集団研修は、外部機関に委託して実施されているが、外部機関は本来の業務の合間に集団研修を実施するため、当該分野につき、日本に既存のカリキュラムをベースとし、研修員のパフォーマンス・反応等を参考に逐次修正を施すという手法をとるのが一般的で、上記の①の作業をもとにカリキュラム策定が為される場合は皆無に近い。このことによる弊害は、コースが取扱う分野の性格、コース担当外部機関の努力等によって様々の程度のものとなるが、概ね次のようなものがある。

- 技術的・社会的・経済的にみて途上国には適切でないと思われる日本技術がそのまま紹介される。

【事例 1】 焼却一辺倒の日本の廃棄物処理技術（ごみ質的にも、人材的にも、財政的にも途上国には適切でない場合が殆んどである）、下水の高度処理技術などがそのまま紹介される場合が多い。これらの技術は、日本の事情の上で成り立っている技術という形で相対化して提示することが必要であるにもかかわらず、途上国の日本とは格段に異なる現実を知る講師がまだ多くないため、この相対化が十分になされていない。これに対しては、一方で専門家経験者等途上国の現実を知る技術者の層を厚くし、他方で帰国専門家等の計画的登用を図っていく中で解決していくことになろう。似たような例としては、港湾工学での波高観測の講義で、研修員は日本が無償で波高計を供与しているような国から来ているのに、講師は、衛星からの波高観測について論ずる、などがある。

- 基礎的な作業についてそれを何故、どういう原理にもとづいて行うのかの知識

(Knowledge) とどのように行うのかの技能(Skill) の両者あるいはそのいずれかが備わっていない研修員に対し、高度な技術内容を一足とびに教え消化不良をおこさせている。

②は研修事業部より「ジェネラル・インフォメーション(GI)作成要領(案)」が用意され、昭和60年10月以降実施の集団研修コースを対象に新GIへの切り替えが進められている。これは、従来のGIでは手続的な記載内容が大半を占め、途上国側が最も関心のある肝心のコースの中味、就中、研修コースの意義・目的・到達目標・カリキュラム等候補者の人選に必要な情報を必ずしも十分に提供し得なかったきらいがあったためである。

上記①、②の作業を委託先外部機関との協力のもとに進めていくにあたって考慮すべき事柄等については、第2章及び第4章で検討する。

### 1-3 研修効果の総合的増進

前出『カリキュラム開発報告書』は、カリキュラム開発の手法について述べたものであるが、教育訓練業務の実際に於いてカリキュラム開発の重要性についてはいささかの疑問もないとは言え、それが全てではないのも、また事実である。例えば、カリキュラムに沿って開発される教科書にしても、「教科書を教える」（＝教科書主、講師従）のではなく「教科書で教える」（＝教科書従、講師主：すなわち、人と人とのふれあいが重要。をならば教科書を渡すだけでよい）と言われるように講師が教育訓練の中で果たす役割は極めて重大である。

1-1～1-2においては、主として適切なカリキュラム開発の重要性を中心に検討してきたが、研修による技術移転の効果には、これ以外の要素も影響を及ぼす。適切なカリキュラム・教材の開発の要素を含めると研修効果は概ね次に示す5つの要素の積として規定されると考えて良いであろう。

$$\text{研修効果} = \left( \begin{array}{c} \text{適切なカリ} \\ \text{キュラム・} \\ \text{教材の開発} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{適材の講} \\ \text{師の選定} \\ \text{・育成} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{適切な} \\ \text{研修員} \\ \text{の選定} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{適切な} \\ \text{研 修} \\ \text{環 境} \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{c} \text{適切な} \\ \text{アフタ} \\ \text{ーケア} \end{array} \right)$$

集団研修事業における研修効果の増進とは、途上国における国造りに真に役に立つ人材の養成をより効果的・効率的に行うことであるが、それには上記5要素の体系だてた改善を総合的に進めていくことが必要となる。

表-2に示すように、次章以下でこの各要素の改善につき、上水道・下水道・廃棄物の3コースの改善作業を通じて得た知見を具体的に述べることとするが、そのうちのあるものは研修事業部において既に議論され、検討されて制度的・技術的あるいは、経済的に実現がむずかしいとの一応の判断が下されているものであるかも知れないし、また別のあるものは、上記3コースには適用できるものであっても他のコース

表-2 研修効果を規定する5要素とその検討課題

No	要素名	検討課題	本報告書 関連章番号
要素 1	適切なカリキュラム・教材の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 既存カリキュラムの問題は何か</li> <li>◦ 最大公約数的訓練目標・訓練ニーズをどう把握するか</li> <li>◦ カリキュラム開発を誰が担うのか、カリキュラム開発への障害は何か、どういう対策が必要か</li> <li>◦ カリキュラムの意図をどう各講師に徹底するか</li> <li>◦ カリキュラムに沿った Didactic な教材開発の手法</li> </ul>	第 2 章
要素 2	適材の講師	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 優秀な講師とは何か</li> <li>◦ 講師の評価システムは適切か、Final Evaluation のやり方に改善の余地はないか</li> <li>◦ 優秀な講師をどう確保するか</li> <li>◦ 講師の communication skill をどう高めるか</li> </ul>	第 3 章
要素 3	適切な研修員の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ コースの内容、応募者の資格をより明確に伝える G I の作成・配布</li> <li>◦ 不適格者の事前排除方法に改善の余地はないか (e.g. 選考会のあり方)</li> <li>◦ 研修員 (特に不適格者) のパフォーマンスについて事後報告 (Warning) する (e.g. 在外 J I C A 事務所に対して) システムは充分か</li> <li>◦ Entry Behaviour を Pre-Test 等で判定することの是非はどうか。Attendance のコントロールに改善の余地はないか。</li> </ul>	第 4 章
要素 4	適切な研修環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 生活条件の問題 (allowance の額等)、宗教問題 (特にラマダン) 等にどう対処するか</li> <li>◦ 文化的背景の異なる研修員が混在することから生ずる軋轢と長期間同じ宿舎に寝泊りすることから生ずる J I C A に対する不満症の感染をどう管理するか</li> <li>◦ 研修員に対する精神面でのカウンセリング、リクエーション活動に改善の余地はないか</li> </ul>	脚註参照

		<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 優秀な研修監理員とは何か</li> <li>◦ コーディネーターの質の向上はいかにはかられているか、コーディネーターの専門化（特定のコースに長期にわたってはりつける等）の状況、障害、改善策は</li> <li>◦ オリエンテーション・プログラムに更に改善の余地はないか。特に rights and duties、do's and don'ts について十分に徹底できているか</li> <li>◦ 教室・AV機器等のハードウェアに改善の余地はないか</li> </ul>	第 5 章
要素 5	適切なフォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 帰国研修員に対するアフターケア業務に改善の余地はないか、特に専門分野情報の継続提供システム、策定アクション・プランの実施に対する支援などの強化への障害、対応策はどうか</li> <li>◦ JICA 他業務との連携に改善の余地はないか</li> </ul>	第 6 章

(註) 要素4のうち研修員の生活環境にかかるものについては、研修事業部において別途検討されているので、本調査の検討対象には含めない。

には必ずしもあてはまらないということもあろう。そのような選択のふるいにかけてもなお、残る改善案がこの調査報告の中に含まれていれば幸であるし、またふるい落とされる改善案であっても、従来の検討に新しい視点から光を投げかけ、将来さらに検討を加えられて有効な改善案として再浮上する契機となるならば、望外の喜びである。

## 第2章 カリキュラム・教材開発

### 2-1 既存カリキュラム・教材の問題

集団研修コースのカリキュラム開発に関しては、目下のところ研修事業部の方から示されているガイドラインはない。しかし、同部が用意しているG I作成要領（案）は、部分的にカリキュラム開発の考えを含んでおり、昭和60年10月以降実施の集団研修コースから、この新G I作成を手がかりにコースカリキュラムの改善が図られている。すなわち、A-1 Rationale（コースの意義）、A-2 Aims（コースの目的）、A-3 Objectives（コースの到達目標）、A-7 Curriculum（カリキュラム）をG I中で明示しようとしているのがそれである。

しかし、このG I作成要領（案）は、1-1の教育訓練業務の基本的な流れと対比させると、まず、到達目標設定に至る作業の手順が示されていないこと、次いで到達目標からカリキュラムを導き出す作業の手順も明らかにされていないことから、カリキュラム作成要領としては不十分なものであることが判明する。A-3のコース到達目標の設定、A-7のカリキュラムの開発がまずなければならず、G Iはその作業結果をコース概要として盛り込むものであるに過ぎないからである。A-1、A-2、A-3そしてA-7の明確化の必要性を各コースの関係者に知らしめた、という意味で、G I作成要領（案）は画期的なものであるが、A-3を設定し、A-7を開発する手順・手法をガイドラインとして示すことは、相変らず研修事業部の課題として残されている。

〔課題 2〕 集団研修コース到達目標・カリキュラムの設定・開発手法に関するガイドラインの整備

このように集団研修コースのカリキュラム開発の手法が示されない中で、研修受託機関が通常とるアプローチは、国内に既存の日本人技術者研修用カリキュラム・教材を英語に翻訳して使用するというものである（註3）。コースに参加した研修員による評価結果等を踏まえて、内容を研修ニーズに見合ったものにする努力が積み重ねられてきているコースがある片方で、十年一日のごとく日本人向けの内容を講義（座学）中心で繰り返しているコースもみうけられる（註4）。受託機関にとって、JICAの集団研修事業への協力は通常片手間で行われるものであり、担当者が偶々国際協力に強い関心があって、コース内容改善の努力がなされるということはあるものの、受託機関が組織として自発的にこの改善に取り組むということは多くの場合期待できない（註5）。言いかえれば、集団研修コースのカリキュラムの組織的改善は、研修事業部が各受託機関にカリキュラム開発手法を示し、改善を働きかけない限り起こり得ないと言ってよい。

（註 3） 教材の問題としては、①既存の日本人技術者研修用教材を英語に翻訳したものが多く、内容的に途上国の現実にそぐわない場合がまま見うけられる、②学習しやすい教材にしようとする教育工学的な配慮が不十分である、の2点を主要問題として指摘できる。日本語そのままの翻訳であることによるわかりにくさに加え、内容・編集ともに読みやすさ・わかりやすさへの配慮が乏しいため、その読解に相当の忍耐を要する教材が少なくない。この背景には、「読書百遍意自ずから通ず」と忍耐を尊ぶ日本人の精神主義と、わかり易い程良いとする欧米流（途上国も過去の植民地支配等を通じてこの考えに染まっている場合が多い）の実利主義との対峙がある。学習しやすい(didactic)教材とするための諸工夫については、2-5を参照されたい。

（註 4） 研修員の既存カリキュラムに対する批判の主要ポイントの第1は、<事例1>で見たように、途上国の現実にそぐわないソフィスティケートされすぎた技術の相対化なしの紹介が続き、欲求不満を起こさせるという点であり、第2は、一方通行型の講義（座学）が多すぎるという点である。第2の点と関連

して、「理論に関しては我々は既に知っている。欠けているのは実習だ。だからもっと実習主体のコースカリキュラムにして欲しい」という声が研修員の間によく聞かれるが、理論を既に知っているという自己評価については、相当に値引きして聞いておく必要がある。何故なら、彼等の言う理論とは、多くの場合、「理論のための理論」であり、「実用のための理論」ではないからである（【事例3】参照）。

（註 5） 受託機関の中には、国内事業が一巡し、頭打ち傾向が見られる中で、生き残りのため積極的に海外展開を図ろうとしているものもみられる。これら機関の場合には、海外技術協力のためのノウハウを積極的に開発蓄積しようとする内的動機があり、JICAからの働きかけがなくてもコースカリキュラム・教材等を逐次改善していく可能性が強い。しかし、いわゆる公団法改正をめぐる動きにも見られるように、これら機関には、JICAの集団研修事業の枠組からスピン・アウトしていく要素も見られ、枠組の中には比較的消極的な受託機関によるコースが残っていくと考えられる。

【事例 2】 「人造り・国造り」というスローガンのもと、人造りタイプ・センター協力が  
増えているが、そこで使用するカリキュラム・教材等は、センターに派遣された専門家が現地で開発すれば良いとする安易な発想がまだ根づよい。  
このため、タイ水道訓練センタープロジェクトにおいて、プロジェクト開始に先立ちカリキュラム・教材一式を国内支援委員会を通じて準備するにあたっては、JICA内外の関係者の固定観念の修正に非常な努力を要した。西独の人造り協力の場合には、事前にカリキュラム・教材等のソフトウェアを開発準備のうえ、協力現場に乗り込むとされているのに比べると、日本の人造り協力は、建物・設備等のハードウェアが主体で肝心のソフトウェアが脆弱であるという印象をまぬがれない。集団研修コースの場合にも、ソフトウェア一式を事前準備の上でコース開設するのが原則である、ということ  
を忘れてはなるまい。

【事例 3】 上水道施設コースにおける理論と演習・実習の取扱いについて

(昭和60年度コース反省会資料より)

理論と演習・実習のうち、後者を充実してコースを編成して欲しいとの意見が研修員から多く出されていた。この考え方は、一見妥当と思われるが、一方において次のようなことも考えられる。

水道施設は、バンコック、ジャカルタのような大都市の水道施設から、井戸による小規模のものまであり、各国の置かれた状況によって大きく異っている。今回の研修員もそれぞれの背景は様々である。また、研修員の自国における立場を考えると、いずれも立派な地位にあるエンジニアであり、将来各国の水道事業の中核となる人材である。研修員は一応理論はわきまえていと自認している。一方、研修すべき科目は、土木工学、化学、生物、電気、機械と広範囲にわたっていることを考えると、将来いろいろな問題に直面した場合の解決手法を実技・実習によって体得させるには多くの時間が必要となってくると思われる。

しかるに、研修員の定義による理論とは何かを考えると、「理論のための理論」であり、「実用のための理論」とは異質のものであると思われる。

現に講義で最も好評を得ている浄水処理(T教授)は、浄水理論に関する内容である。しかし、彼等に新鮮に写ったのは、それが「実用のための理論」だったからであり、難しい理論を極めて、明快・巧みな講義によって、実用に結びつけていく手法を理解させたことにある。

このことを裏返せば、研修員は理論は理解していると自認しているが、実際は殆んど理解していないに等しいと言える。

同教授とこの点について意見を交換したところ、本コースの目標としては、研修員の背景、研修期間から判断して“上水道におけるものの考え方を理解させること”、言い換えれば“問題が生じた時にどのように考えれば、あるいは対処すればそれが解決されるかという基本的な考え方を理解させること”を中心として実施すべきであることで意見が一致した。

この考え方は、インドネシアの研修員が Final Report で述べていた次のことと符合する。

The explanation from Prof. T. about the theory and how to apply the theory was very clear, although the subject was quite difficult.

Also he could explain the theoretical problem from the real cases.

After his lecture, we understood that we must start to solve every problem from the basic theory.

## 2-2 カリキュラム・教材開発の手順

2-1でみたように、GI作成要領(案)は、A-3(コースの到達目標)、A-7(カリキュラム)をGI中で明示する必要性を明らかにしているが、到達目標の設定手順、カリキュラムの開発手順については、何ら示していない。集団研修コースの場合、実現可能性のある現実的手順は、おおよそ図-2に示すようなものになるだろう。

まず、途上国での当該分野での最大公約数的訓練目標(職務に必要なK. S. A. =到達目標A-3)の把握は、カントリーレポートの解析(各国技術レベル、訓練需要の特質)、過去のコースの最終評価会での研修員の意見の検討、巡回指導結果の活用(各国技術レベル、訓練需要の特質)、JICA派遣の当該分野専門家・同OBからの意見聴取などを通じて行うことになるだろう。その際、職務に必要とされる知識(Knowledge)、技能(Skill)、態度(Attitude)を区分して把握しようと努めることが重要である。また、当該分野における各国の当面の主要課題、人材面でのウィーク・ポイント、地域の実績にあった技術等を明らかにしようとする姿勢が不可欠である。

一方、GIで応募資格(B-1 Qualifications of Applicants)を明示の上で選択する研修員が、最大公約数的にどの程度のK. S. A. を既得しているかの把握については、過去のコースにおける研修員のパフォーマンスの評価(註6)、JICA派遣の当該分野専門家・同OBからの意見聴取などが手がかりとなるだろう。

(註6) 一方通行型講義の場合には、研修員のレベル、理解状況の把握はむづかしい。講義にうなづく研修員が必ずしも理解している訳ではなく、また自分で出来る(Skill)とも限らない。研修員のパフォーマンス評価には、討議・実習・演習等の参加型の研修(研修インストラクターによる各研修員の評価を含む)が不可欠である。また、Entry BehaviourをPre-Test等で(コース全体として、或いは講義のコマ単位で)行うという手法も検討されて良い(【事例22】、及び4-5を参照のこと)。

このようにして把握された必要K. S. A. と既得K. S. A. とをつき合わせる  
ことにより、不足K. S. A.、すなわち訓練ニーズが明らかにされる。それ以下の  
作業手順は、図-1のステップ-3～ステップ-7と同様であり、ステップ-7は、  
次の段階でのより改善されたカリキュラムの開発にフィードバックされる。

〔課題 3〕 各集団研修コース毎の必要K. S. A.、既得K. S. A.の把握と訓練  
ニーズの確定。

ステップ-3、4では、訓練ニーズを要素分析し、無理なく無駄なく研修ニーズを  
充足させるための研修コース全体のストラクチャーを決め、基本となる科目と関連科  
目を系統的に配置する作業を行うことになる。上水道施設コースでは、このステッ  
プ-3、4の作業を【事例4】のように進めた。

【事例 4】 上水道施設コースにおける到達目標と各科目の関連について。

従来は、到達目標と各科目の内容及び相互関連が明白ではなかったきらい  
がある。これは、現状では各科目毎に講師を依頼しているため、どうしても  
講義がコマギレになり、全体としてのまとまりが悪くなるからである。

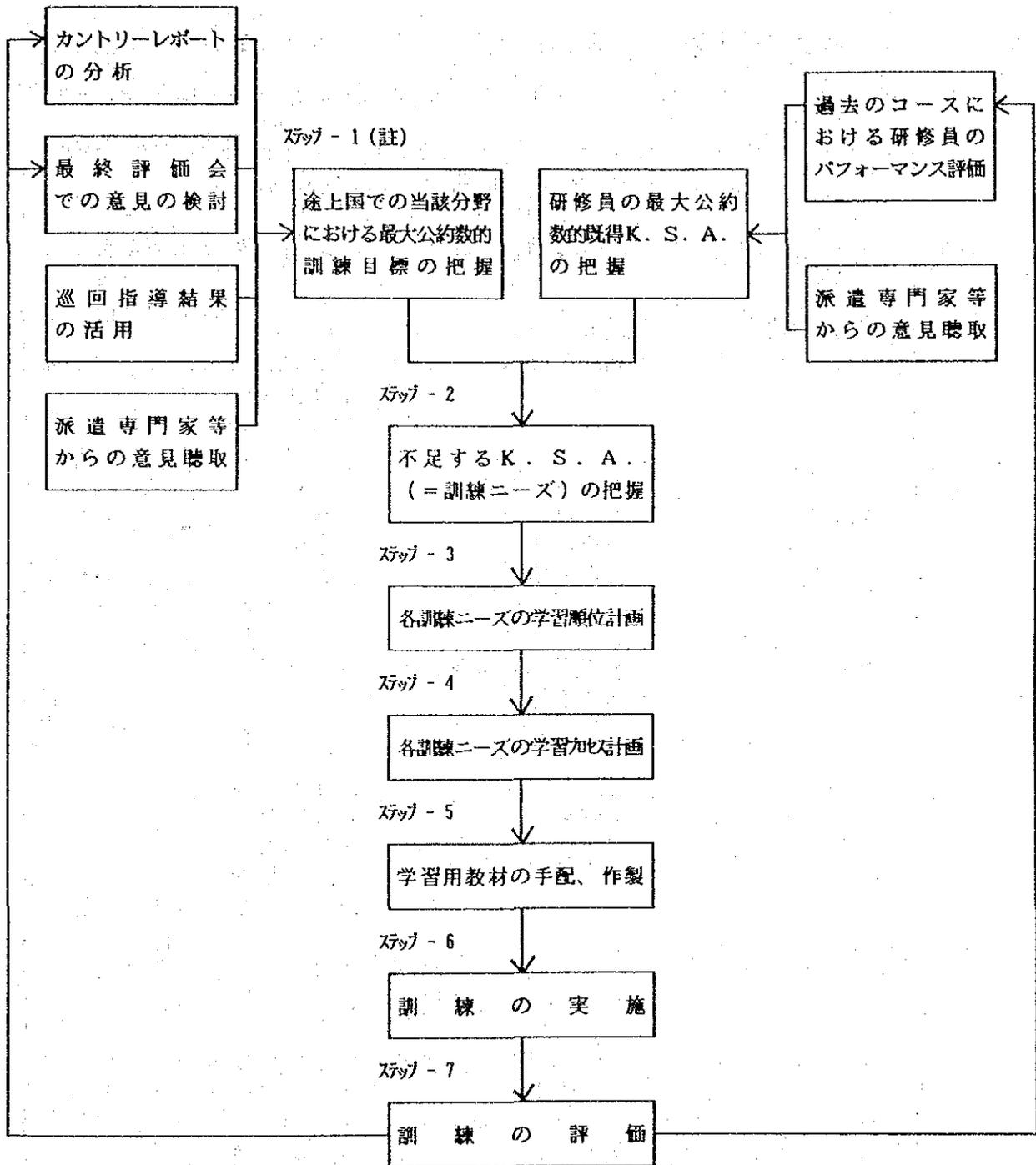
今後は上水道技術の基本となる科目については、それぞれキーとなる講師  
を依頼し、関連科目を含めて系統的に講義を組む必要がある。

基本科目としては下記が考えられる。

- ① 上水道計画
- ② 経営管理
- ③ 水源計画
- ④ 水処理・水質
- ⑤ 送配水・管路
- ⑥ 維持・管理

基本科目を補う形で関連科目を配置する。また、それぞれの相互関連を明

図-2 集団研修コースにおける到達目標設定、カリキュラム開発の手順



(註) ステップ-1 においては、研修終了時における習得事項を、～が出来るようになる、と箇条書きで具体的に記述する。なおステップ番号は、図-1 に対応する。

確に示し、研修員による研修の構成を理解し易くし、各講義を聞く心構えを作り易くする。

基本科目と関連科目の相互関係の案は次表のとおりである。

基本科目と補助科目の構成		
基本科目 科目名	基本科目 内容	補助科目名
上水道計画	基本計画 施設計画	水道行政 環境衛生 水質保全 演習 パーソナル・プログラム
経営管理	水道経営 料金政策 経営組織	研修計画 日本水道史 演習 パーソナル・プログラム
水源計画	水源開発(表流水) 地下水開発	現場見学 演習 パーソナル・プログラム
水処理・水質	浄水処理 水質管理	水処理実験 水質管理実習 生物実習 浄水場見学 パーソナル・プログラム
送配水・管路	貯水・取水 導・送・配水 ポンプの設計 管路の設計・施行 漏水防止	演習 管布設現場見学 工場見学 漏水防止実習 パーソナル・プログラム
維持・管理	電気設備 機械設備 計装設備	浄水場実習 演習 パーソナル・プログラム

ステップ5の教材開発に関して言えば、(註3)で明らかにしたように、わかりやすい・学習しやすい (didactic) ものとするのが重要であり、研修事業部を中心に、国際協力サービスセンター、教材開発専門家等の関係者・有識者も含め、この課題の実現を推進するタスク・フォースを設置する必要がある。Didacticな教材の開発の手法については、2-5を参照されたい。

図-2では、最大公約数的訓練目標と既得K. S. A. の把握の重要性を指摘したが、一口に開発途上の国々と呼んでも実に千差万別であり、最大公約数でくくると、焦点の定まらない無害無益の研修コースに墮する恐れが常にある。これについては、従来から、幾つかの集団研修コースで数日間のパーソナル・プログラムを盛り込む、全ての国の需要にこたえるのではなく、優先度の高い需要に的を絞り、その中で最大の公約数を求める、などの工夫が為されている。同一の国においても、5年、10年の間には、技術レベルも向上し、研修ニーズも変化するから、この的の絞り直しは定期的に行う必要がある。

【事例 5】 上水道施設コースの場合、シンガポール政府は昭和61年度からは研修員を送らないとの決定を下しているが、昭和61年1~2月に実施された同コース帰国研修員巡回指導の結果、同国の当該分野での技術レベルが他の途上国に比し高く、同コースのコース内容より更に高度な技術内容での研修を希望していることが判明した。しかしその一方で、安全な飲み水の満足な供給が出来ない途上国がまだ多数存在すること、そこでは人材不足が大きな障害となっていること、飲料水供給はBHNであること等も考慮する必要がある。そこで、同コースのカリキュラムは、シンガポールのような中進国むけのものではなく、後発の途上国向けとするのが的の絞り方として正しいと判断し、シンガポールのケースには個別研修等の形で別途対応していくのが現実的であると結論するに至った。時の経過に応じたこの的の絞り直し(受入国、取扱いテーマ等)は、分野によって、そのポイントの置き方が当然にも異なったものとなろう。

【事例 6】 図-1に示される教育訓練の流れに極力則り、カリキュラム・教材開発を進めている例としてタイ水道訓練センターがある。その作業フローを参考までに示せば、付-1のとおりである。この作業を進めるにあたって逢着した問題は、教材等は専門家が現地で開発すれば良いという考え方が根づよく、事前準備の必要性が十分には認識されないこと、それと表裏一体で、図-1のフローに従い、教育工学的に十分な配慮をしたカリキュラム・教材を開発するには膨大な手間を必要とすることの理解がまた不足していること、である。しかし、タイ水道訓練センターの教材の場合には、作業を進める中で関係者の理解も深まり、その献身的な協力で開発が着実に進められている。

## 2-3 カリキュラム開発の担い手と開発の障害ならびに対策

筆者ら（岩堀専門員と筆者）は、昭和60年度において、研修事業部担当者、受託機関、コースリーダー、関係省庁等との密接な連携のもとに、上水道施設コース、下水道技術コース、廃棄物処理コースのカリキュラム・教材開発を進めてきたが、果たしてこのアプローチが一般化するものであるか否かが検討される必要があるだろう。

筆者らの場合には、日本の技術協力では、他の先進国に比し、環境衛生分野での協力活動が弱いところから、これを強化しようとするセクター強化の発想が強いこと、カリキュラム・教材等をタイ水道訓練センター事業に生かしたいと考えたこと、受託機関、コースリーダー、関係省庁との間に密接な関係が事前に存在したこと等を背景に上記3コースのカリキュラム開発を進めたが、この条件は必ずしも全ての専門員に共通するものではない。むしろこのような背景を有する専門員は少数であると考えた方が妥当であろう。専門員の業務は、①技術協力専門家としての海外長期派遣、②協力事業関連の調査等のための海外派遣、③専門分野にかかる技術支援等、④関連の調査研究等の実施または支援、⑤専門員としての必要な技術研修の5つとされているが、主たる業務は①であり、待遇条件等もそれを前提として設定されているので、集団研修コースのカリキュラム開発（上記の③あるいは④の業務に分類されよう）に、積極的に協力できるような体制は整っていない。

しかし、受託機関、コースリーダー、関係省庁等と協力したカリキュラム開発は、専門性を有する人材でなければこれに当ることが出来ず、JICAの中で最適なのは専門員であることも事実である。従って、③、④等の国内業務の重視とそれに応じた専門員制度の改正を図る中で、より多くの専門員が協力しうる基盤を整備していく必要があるだろう。

〔課題 4〕 集団研修コースのカリキュラム開発への専門員の活用とそのため専門員制度の改正。

とは言っても、制度の改正は一朝一夕にして為し得るものではないから、専門員以外のカリキュラム開発の担い手として、受託機関、コースリーダー、あるいは、主管官庁担当課等も考慮し、これら関係者の集団研修コース実施にかかるT/Rを明確にし、カリキュラム開発の指針（タイムスケジュールを含む）を提示していくことが研修事業部には求められよう。

〔課題 5〕 集団研修コースのいくつかには、コースリーダーが置かれ、コースリーダー謝礼が支払われている。これらコースリーダーには、そのT/Rを文書で具体的に箇条書きにして示す必要がある。謝礼をコース中のみならずコース前の準備期間、コース後の評価期間に対しても支払った上で少なくとも次の業務の実施を求める必要がある。

- ① 過去のコースにおける研修員の意見等を踏まえたカリキュラムの改善・教材の準備手配。
- ② 適材の講師の選定。
- ③ 実習・見学先の選定・手配。
- ④ 各講義・実習・見学のT/Rの準備。
- ⑤ カリキュラムの趣旨、各コマのT/Rの担当講師への徹底。
- ⑥ 適切な研修員の選定。
- ⑦ 研修員毎の研修ニーズの把握とそれにもとづく各講師へのアドバイス。
- ⑧ 研修員への技術的アドバイス。
- ⑨ 研修担当オフィサー、研修監理員との連携・協力。
- ⑩ 総括的評価報告書の作成。

【事例 7】 講師全員が国内の同一機関から出ており、研修員も全員、同一国の同一機関から来ているコースがある。このコースの場合、多くの講師が相手国・相手機関を訪れ、その事情を知っているにもかかわらず、それがカリキュラム・講義内容に十分には反映されず、日本でのものの考え方・手法等をその

まま講義しているとの批判がある。このように、研修ニーズの確定とそれに対応するカリキュラムの整備がしやすい場合ですら十分な対応がなされていないとすれば、それは何故なのかがまず解明される必要がある。1つには、受託機関、コースリーダー、主管官庁担当課、研修事業部担当者、研修監理員のそれぞれのT/Rが明確でないこと、境界線（デマケーション）があいまいなこと、相互の連携が弱いこと、などが背景にあらう。この為、研修ニーズの確定とそれに応じたカリキュラムの開発を誰が行うか、その条件（対価等）として何を整備するか、等の契約関係があいまいになっているものと思われる。逆に言えば、契約関係があいまいであるからこそ低い対価でも引き受けてもらえている、というのが実情かも知れない。いずれにせよ、研修ニーズの的確な把握とそれに対応するカリキュラム・教材の開発は、研修事業のソフトウェアとして不可欠なものであり、ソフトウェアに投資しない限り、ハードウェアは生きてこないという認識をJICAの内外で高める必要がある。

【事例 8】 集団研修実施にかかる業務分担を明示しているコースとしては、例えば橋梁工学コースがある。同コースの研修実施要領（昭和59年度、第20回用）では、業務を建設省、委託先（＝（社）日本橋梁建設協会）、JICA、研修監理員の4者に付-2に示す通りに割り振り、責任の所在を明確にしている。ハイウェー・セミナーの場合も、同様の業務分担表を明示しているが、環境関係のコースの場合には、これにあたるものが研修実施要領の中に盛り込まれておらず、約200の集団コースの全体からみても橋梁工学コース、ハイウェー・セミナーはむしろ極めてまれなケースといえそうである。両コースの手法は他のコースでも活用されるべきであろう。

〔課題 6〕 研修実施要領を通じた関係者の業務分担の明確化。

【事例 9】 カリキュラム・教材開発の推進役を専門員がつとめたものに廃棄物処理

コースがあるが、この場合の作業の手順は付-3の文書-1～文書-5でうかがうことができる。文書-1は、受託機関、コースリーダー、関係省庁等関係者にカリキュラム改善の必要性と方向性を説明するために用意されたものであり、廃棄物処理集団研修コース・テキスト改訂等検討会で配布され、大筋で了承されたものである。これにもとづき、文書-2のように10パーツよりなる昭和61年度コース用カリキュラムを開発し、一方昭和60年度コースでは文書-3の「講義についてのお願い」、文書-4の「講義内容」を通じてカリキュラムの趣旨、各講義のT/Rの各講師への徹底を図った。更に文書-5の「新教材用原稿執筆要領」も文書-3、文書-4と同時に配布し、そこで示したフローに従って新教材の制作がおおむね順調に進められている。

## 2-4 カリキュラム意図の講師への徹底

途上国の実態を踏まえた研修ニーズの把握がなされ、それにもとづきカリキュラムが開発されても、カリキュラムの意図が各講師に十分に周知徹底されないと画にかいた餅となる。集団研修コースの多くは、外部講師によるコマギレ講義のオムニバスが多いので、とりわけこの危険が高い。重複が多い、前置きが長すぎる（コースの他のコマで何が取扱われているかを詳しく知らされていないことが原因となっている場合がある）等々の批判が最終評価会でよく聞かれることから判断するなら、この危険は既に現実のものとなっていると言ってよいであろう。

カリキュラム意図の各講師への徹底、各講師の担当のコマのT/Rの明示等はまずもってコースリーダーの責務であり、コースリーダーのT/Rの中でこの点を明らかにすることが大前提となる。しかし、コースリーダーが置かれてない、置かれていても名目のみであり、コース運営に専従している訳ではない、等のコースが多い実態をふまえると、コースリーダーのみに責任を持たせようとすることは実際的ではなからう。

このような背景のもとでは、たとえば【事例4】の上水道施設コースの場合に見たように、基本科目についてはそれぞれキーとなる講師を依頼し、関連科目との有機的連携をキー講師に依頼するという手法が考えられるし、また【事例9】廃棄物処理コースの場合（文書-4参照）に見たように、カリキュラム編成の際に各コマの講義内容（T/R）もあわせて用意し、講義についてのお願い（文書-3）にカリキュラムとともに添付して講師に事前依頼するという手法も代替案として考えられて良い。

各講師に対しては、上述のカリキュラム意図、担当コマのT/Rを周知徹底させるのみならず、各研修員の関心領域、実務経験の有無、語学力、受講態度等についてもコースリーダーから、或いは、研修監理員から事前に（講義等の直前でも可であるが、一週間程前に行い事前準備を可能ならしめるようにしたい）情報提供しておくこ

とが望ましい。こうすることで、研修員の個別のニーズにより適応したキメの細かい講義が多くなると期待されるとともに、研修員自身の経験を他の研修員の前で説明させるなどの受講者参加型のコース展開を行う可能性が高まるものと考えられる。

[課題 7] コースリーダー、研修監理員のT/Rを明確にすることにより、彼等から各講師にカリキュラム意図、各研修員の関心領域、実務経験の有無、語学力、受講態度等の周知徹底が図られるようにすること。

## 2-5 カリキュラムに沿った Didactic な教材開発の手法

(註3) でみたように、既存教材の主要な問題は、①既存の日本人技術者研修用教材を英語に翻訳したものが多く、内容が途上国の現実にそぐわない場合がまま見うけられる、②学習しやすい教材にしようとする教育工学的な配慮が不十分である、の2点である。

第一の点は、カリキュラムそのものを途上国からの研修員のニーズに即したものに変わっていく中で改善されるべきものであり、JICA事業(研修事業以外の事業をも含む)の中に、〈適切なニーズ把握〉⇒〈それに応じたカリキュラム開発〉⇒〈教材開発〉⇒〈技術協力現場での使用と評価〉⇒〈評価にもとづくカリキュラム・教材の修正、事例挿入による豊富化〉⇒…… というカリキュラム・教材を良くしていくサイクルを形成して解決すべきものである。このサイクル形成においては、派遣専門家の活用がことのほか重要である。派遣専門家にとって、集団研修コースの教材は、日本の技術・制度を紹介した貴重な英文資料であり、携行資機材の一部として持参を希望する専門家が多い。しかし、余部がなかったり、その利用の勸奨が組織的には為されていないため、教材の途上国技術協力現場での評価・見直しの貴重な機会が活用されきらないでいる。印刷部数増のコストは、内容改善のための投資と考えるなら、決して高いものではなからう。

〔課題 8〕 集団研修用テキストの派遣専門家への組織的提供(関係事業部との予算措置についての調整を含む)とテキスト改善に向けた技術協力現場からの専門家の意見のフィードバックシステムの確立。

第二の点は、読みやすい、わかりやすい、学習しやすい(didactic)、教育工学的配慮を十分に払った教材にすることであるが、これは教科書・関連教材等の様式(スタイル)にからむ部分が多い。すなわち、短い文章(場合によっては箇条書き)で要点を直載に書く、絵・写真を多くする、事例紹介・例題を入れることで現実と密着さ

せ、また手を動かしながら学ぶ要素を強める、教科書のレイアウトを工夫する、等々である。

この作業を円滑に進めるためには、教材様式改善部会（仮称）を研修事業部内外の関係者・有識者を集めて発足させ、常時検討を進めていくことが望ましい。そして、このタスクフォースでは、内外（外では特に多国間・二国間援助機関が開発使用しているもの）の教育工学的に工夫のなされている教材を体系的に収集し、参考とすべき手法を抽出する（註7）、約200ある集団研修コースの中から2～3コースをモデルとして選び、これを対象に実験的に教材様式改善に取り組み、他コースの参考となる教材のサンプルと改善のための手引きを用意する、等の作業を行うことになる。

（註7） 優良教材の収集・解析については、研修事業部・総合研修所の共同研究として進め、収集教材等は、総合研修所が整備を進める情報センターで保管活用を図るのが望ましい。

#### 〔課題 9〕 教材様式改善部会（仮称）の設置。

ところで、教材とは、イコール教科書ではない。先にみたように教科書そのものも各種の工夫で読みやすい、わかりやすい、学習しやすいものとする必要があるが、それに加えて、スライド、OHP用トランスパレンシー、ビデオ、映画等のAV補助教材、教科書に対応する実習・演習の実施マニュアルなども開発し、これらの全体を有機的に結びつけ、活用していく必要がある。

【事例 10】 廃棄物処理コースでは、Knowledge のみならず、Skill と Attitude の習得をも行わせるため、昭和59年度コースから実習を多くした。その実習の1つとして、都市廃棄物収集作業の実態の把握と改善案の提示の実践的手法である Time and Motion Studyを、都市清掃事業の現場で学ばせたところ、有益であるとの評価が高かった。そこで、この実習をより効果の高いものと

するため、また派遣専門家への後方支援の一環として、派遣事業部の昭和60年度予算で対応するスライド教材を作成した。この視聴覚教材の作成意図は次のとおりである。

開発途上国での都市ごみの問題の解決を妨げている最大の要因は、問題の実態・原因を解明し、技術的・経済的・社会的に妥当な解決策を立案し、実施していく能力をもつ人材が不足していることにある。途上国技術者の多くは、往々にして理論倒れであり、現場に出て現状を把握し、問題解明・解決策立案につなげていく実践力に欠けるきらいがある。この視聴覚教材は、何故現場に学ぶ必要があるのか、どうすれば学べるか、学んだことをどう生かすかについて、派遣専門家が途上国の清掃行政に従事する技術者を効果的に訓練する上での一助となることを目的として作成されるものである。

ところで、この視聴覚教材は、都市廃棄物管理分野で製作する第一号の教材である。従って、清掃事業費の八割前後を収集の経費が占めることに鑑み、収集プロセスの改善・効率化計画を立案・実施させる出発点として収集作業の実態調査手法 (Time and Motion Study) を習得させることを目的とした教材をまず製作することとした。

また、JICAの集団研修で受け入れられる人数と途上国での養成必要数との間には大きな隔たりがあるから、帰国研修員からその同僚・部下への技術移転を促進しない限りJICAの協力効果は大海の一滴にとどまらざるを得ない。集団研修の波及効果を大きくするためには、研修員は自国に戻った時、人材養成の核にならねばならないという自覚を高めさせ(註8)、人材養成計画の立案手順、教授法等についても指導するなど、コースを Training of Trainers の場として位置づける必要がある。この場合には、当然のことながら教材として、Trainee's Manualの他に Trainer's Manualや How to Organize Training Courses のマニュアル、OHP用トランスパレncy等準備が必要となってくる。

〔課題 10〕 集団研修への Training of Trainers の発想の導入。

(註 8) 政権交代等を契機とする転職の可能性が高い途上国では、生涯雇用の考え方の強い我が国では想像出来ない程、情報の私蔵・秘匿の傾向が強い。ノウハウを保持し他人と分かちあわないことこそ個人の職業的地位を守るものと考えられているからである。従って、同僚・部下への技術移転の必要性を自覚させ、かつ実行させることは決して容易でない。しかし、少なくとも、日本の急成長の鍵はその人材養成システムにあること(同一組織内での情報共有度が比較的が高いこと)を理解させ、この点に関して改善がなされない限り途上国からの脱出が困難であることを自覚させる必要があるだろう。なお、日本の人材養成システムの特徴を理解させるには、欧米的企業内教育訓練と日本的企業内教育訓練の違いについて説いた広野良吉教授の論文(国際協力研究 Vol.1 No.2)が有用である。

【事例 11】 筆者は、1979-1984のWHO勤務中(中南米諸国に対する廃棄物分野担当のアドバイザー)に、Training of Trainers の考えにもとづき、Module方式の Trainee's Manual (前書きに到達目標を提示したもの)、主要Moduleの Trainer's Manual、研修コースの企画実施マニュアルを開発普及した。これら教材を利用して、各国の中核技術者を対象にセミナーを開き、セミナー参加者が自国で同様のセミナーを企画・実施する場合には、講師派遣・教材提供等の支援を行った。自らが主役となってセミナーを実施することは、帰国研修員にとって自国内でのステイタスの向上につながるものであり、この動機をJICAの支援で活性化すれば、研修員の同僚・部下への技術移転が今よりは進むと考えられる。上記の Module 方式の Trainee's Manualのメニューを参考までに以下に紹介する。

CICLOS MODULARES DE APRENDIZAJE EN EL AREA DE RESIDUOS SOLIDOS  
(por el CEPIS/HPE/OPS)

Títulos	Autores	Páginas	Precios venta EUA\$
<b>CICLO 1 - ASPECTOS BASICOS DEL SERVICIO DE ASEO</b>			
1.1 Problemas comunes de los servicios de aseo	G. Acurio y K. Sakurai	23	1.50
1.2 Análisis de residuos sólidos	Kunitoshi Sakurai	47	3.00
1.3 Implicaciones socioeconómicas, ambientales y de salud de residuos sólidos	W. Engracia de Oliveira	17	2.00
<b>CICLO 2 - ASPECTOS TECNICOS DEL SERVICIO DE ASEO</b>			
2.1 Recolección de residuos sólidos	Francisco Gálvez von C.	63	4.00
2.2 Recolección en las áreas marginales	Jorge A. Rodríguez M.	77	6.00
2.3 Disposición final de residuos sólidos	José Felicio Haddad	65	4.00
2.4* Relleno sanitario para grandes conglomerados urbanos	José Sued y Aldo Mennella		
2.5* Relleno sanitario en las ciudades pequeñas			
2.6 Recuperación de gas metano de relleno sanitario	CETESB	133	9.00
2.7 Limpieza de vías y áreas públicas	E. Dávila y F. Gálvez	48	3.00
2.8 Estación de transferencia	Luiz E. Costa Leite	66	5.00
2.9 Compostificación	R. de Campos Lindenberg	41	3.00
2.10 Recuperación semi-mecanizada de materiales	José H. Penido Monteiro	48	3.25
2.11* Residuos sólidos hospitalarios	Julio Monreal		
2.12* Selección y diseño de unidades recolectoras de residuos sólidos, compactadoras y no compactadoras	A. Arvelo y R. Briceño		
<b>CICLO 3 - GERENCIA DEL SERVICIO DE ASEO</b>			
3.1 Lineamientos para la formulación de planes nacionales de desechos sólidos	Guido Acurio	68	5.00
3.2 Estudios sectoriales de residuos sólidos	Guido Acurio	14	1.00
3.3 Identificación de proyectos	Guido Acurio	23	2.00
3.4 Aspectos institucionales de los servicios de aseo urbano	G. Acurio y A. Gónima	35	2.50
3.5 Manual de diagnóstico para instituciones de limpieza pública	G. Acurio y A. Gónima	74	5.00
3.6 Aspectos económico-financieros	L. Sánchez, R. O'Regan y K. Sakurai	88	5.00
3.7* Sistema tarifario, facturación y recaudación del servicio de aseo			
3.8 Administración de personal	Kunitoshi Sakurai	70	5.00
3.9 Desarrollo de recursos humanos	Kunitoshi Sakurai	46	3.00
3.10* Contratación del servicio de aseo	Aldo Mennella		
3.11 Mantenimiento preventivo de equipos	APWA	46	3.00
3.12 Control de las existencias de repuestos	APWA	42	3.00
3.13 Sistema de persuasión de servicio de aseo	Luis Sánchez	33	3.00
3.14 Macro-indicadores para gerencia del servicio de aseo	Kunitoshi Sakurai	18	1.50
3.15* Controles en el manejo de los residuos sólidos	Francisco Gálvez von C.		
<b>CICLO 4 - MANEJO DE RESIDUOS SOLIDOS INDUSTRIALES</b>			
4.1* Gerencia de residuos sólidos industriales			
4.2* Relleno sanitario de los residuos sólidos industriales peligrosos			

Nota a. Al 31 de diciembre de 1983 los nuevos módulos con \* se encuentran en proceso de desarrollo.

## 2-6 見学プログラムの問題と改善手法

見学は、講義で学んだことを自分の目で確かめ、印象を深める上で有益であり、カリキュラム編成の際には、講義、実習・演習と有機的に結びつけ、バランスよく組み合わせ、到達目標の円滑な実現を図る必要がある。また、見学は、日本の技術の背景にある人々の暮らし、労働観、価値観、さらには風土といったものについて理解を深める機会ともなる。 集団研修の目的の一つが研修員達に日本を理解し、日本の友人になって貰うことであることを考えれば、見学の持つ意味は重要であり、従ってその実施方法に効果・効率の観点からみて改善の余地がないかどうかをもまた真剣に検討されねばならない。

環境衛生分野のコースで、研修員より共通して指摘された見学プログラムの問題は次のようなものであった。

- ① 途上国の実情にあわないソフィスティケートされすぎた技術システムの紹介が多すぎる。
- ② 同種施設の見学の重複が多い。その片方で1個所あたりの訪問時間が短く、質疑応答の時間が十分でない。
- ③ 説明資料等に英語で書かれたものが少ない。

【事例 12】 昭和60年度上水道施設コースの最終評価会で、研修員から出された提言は、概ね次の5点に集約される。

- 1) 理論 (theory) と実技・演習 (practice) のうち後者を特に拡充してコース編成して欲しい。
- 2) 上水道施設の設計のみならず施設の運転・管理 (O/M) に関する研修科目を拡充して欲しい。
- 3) 講師の communication skill を改善して欲しい。
- 4) 発展途上国の実情に合った簡易で経済性に富んだ方法の紹介に努めて欲

しい。

- 5) 研修期間3カ月間は、各国で責任ある地位にある者を対象としたコースとしては長すぎる。カリキュラム編成、土曜日の活用等によって短縮して欲しい。

このうち、第4点は見学プログラムの改善にかかるものであり、研修員の意見、改善の方向をまとめれば以下のとおりになろう。

日本の事例が途上国への適用可能性への配慮や注釈抜きで紹介される研修科目が多く、極めてソフィスティケートされた日本の上水道システムに感嘆するものの自国の現状では、適用可能性が薄いことから多くの研修員に立ちがつかない。JICA派遣専門家経験者の講師への積極的登用等を通じて、途上国の実情に理解ある講師の層を徐々に厚くしていく必要がある。また、見学でも今回評判の高かった千歳市の小規模水道施設、太田市の地下水利用施設に緩速砂濾過の適切な施設を加えるなどして拡充し、他方資機材メーカー見学は重複が多いので大巾に整理する必要がある。メーカー見学到重複が多い一因は、メーカー間の公平を図っているためであるが、毎年複数社を訪れる替わりにまわり持ちで毎年一社訪れる形に調整することが望まれる。なお、研修員達は、途上国の実情に合った方法・事例の紹介を求める片方で、大規模でソフィスティケートされたシステムもいずれは彼等の国でも必要となるとの考えから見学先に含めておくべきであるともしている。従って、重複を避けつつ各種の施設を大小とりまぜて巾広く見せることが肝要であろう。

一方、幾つかのコースでは、コース改善に対するコースリーダー、受託機関の熱意に支えられ、研修員による評価結果を生かして着実に改善が進められ、見学プログラムの拡充が図られている。そのような工夫が為されている事例としては、下水道技術コース、名古屋国際研修センター（NITC）などがある。

【事例 13】 下水道技術コースでは、受託機関（下水道事業団）の取り組みが非常に積極的で、コースリーダーの他にサブリーダーが5人選任され、リーダーグループによってコース運営が為されている。見学プログラムも、見学先を減らして欲しい、低コスト・サニテーションの事例を入れて欲しい等々の改善要望がなお出されているものの、良く準備されていたとして研修員の評価が極めて高かった。特色は、見学先の概要についての事前ブリーフィングが徹底していること、見学レポートの提出を義務づけているので、皆熱心に見学すること、である。見学レポートはサブリーダーがコメント・アドバイスを付けて返却し、研修員は貴重な取材メモとして持ち帰っている。

【事例 14】 名古屋国際研修センター（NITC）の国際技術研修教授システム報告書（昭和61年3月31日）では、研修見学の実施手順として付-4に示すものを提案している。この実施手順での特色は、研修員に Check Sheet for Study Visit（見学様式3）を渡して見学の主要関心事項（focus points）と自国へのその技術・アプローチの適用可能性（adaptability）をチェックさせ、見学後に開く技術討論会でそれにもとづいて見学成果の検討を行うこととしている点である。また、見学後にコースリーダー、研修監理員、研修オフィサーなどが記入する見学実習報告書（見学様式4）も年を追って見学プログラムを改善していく上で重要な手段となると思われる。

〔課題 11〕 コースリーダー機能の強化を通じた見学先の少数精鋭化と、事前ブリーフィング、見学レポートの提出、事後討論会等の強化。

## 2-7 カントリーレポートの準備・活用の改善

カントリーレポートは、研修員の出身国での当該分野の現状、特徴、課題等について、①まず研修員自身が自覚する、②次いで、コース実施者（コースリーダー、委託先、研修オフィサー、研修監理員）がそれを理解し、コースの内容・形式をそれに沿うよう調整する、③さらに研修員同志で他国の経験を学び合う（TCDC）、という意味で非常に重要なものである。更に②については、今後の日本の援助を効率的・効果的に進めていくための当該国・当該分野についての情報収集、というねらいもある。

このように重要なカントリーレポートであるが、その準備・活用において改善を要する点が幾つかあるように思われる。まず第一に、各回ごとのスペシャル・トピックを設定しないと、以前の研修員のレポートの丸写しに近いものが出てくる場合があり、上記①の目的に沿わず、また日本側としても新たな情報を入手したことになる、という点が指摘できる。第二には、それぞれの国で何が障害となっているか、その障害を乗り越えるため、特に何を学びたいのかの提示を、殆んどどのコースのGIが求めていることが挙げられる。そして第三には、カントリーレポート発表の場に参加できなかった講師への、個々の研修員の背景・要望についての情報の提供が組織的になされているケースが殆んど見当たらないことが指摘される。

GI作成要領（案）は、①所属機関チャートの記載を義務づける、②コースによっては当該国の技術レベル、問題点及び第三国の協力状況を記載せしめることとする、③発表に際してAV機器を活用するようすすめるなど、以前より改善されているが、上記の諸点に照らすとなお、向上の余地が多い。

〔課題 12〕 GI、コースリーダーT/R等を通じたカントリーレポートの準備・活用の改善

カントリーレポートの準備・活用の改善の試みとしては、下掲の事例がある。

【事例 15】 昭和61年度廃棄物処理コース用G Iでは、カントリーレポートの中に研修員の関心事項とスペシャル・トピックに関する情報を記載するよう求めている。

<p>Country Report Form</p>
<p>1. ~ 9. (省略)</p>
<p>10. Special Interest of the Participant:</p> <p style="padding-left: 40px;">(What knowledge and techniques would you like to acquire through this course?)</p>
<p>11. Special Topic of the Course in 1986:</p> <p>Hazardous solid waste management</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Does any special legislation exist on solid waste?</li><li>- Definition of solid waste, industrial waste and hazardous waste.</li><li>- Duties of generators of hazardous waste.</li><li>- Technical standards of storage, transportation, treatment and final disposal of hazardous waste.</li><li>- Permit system of hazardous waste handling industries.</li><li>- Permit system of hazardous waste handling facilities.</li><li>- Special clause for the case of hazardous waste destined for resource recovery.</li><li>- Type and quantity of hazardous waste and generating industries.</li><li>- Laboratories capable of hazardous waste analysis.</li></ul>

【事例 16】 昭和61年度上水道施設コース用G Iでは、その Annex 2で、カントリーレポートをA 4で8枚のフォーマットに定型化し、準備しやすく、かつ活用

しやすいものとしている。また、外国の援助動向、達着している技術上あるいは経営上の問題、セクターの発展を妨げる主たる制約要因について聞いているのが特色である。なお、カントリーレポートとA-3フォームのみでは、研修員自身のレベルを把握することが容易でないので、Annex 1で経験年数を聞いているのも注目されて良い。Annex 1、Annex 2については、付-5を参照されたい。

【事例 17】名古屋国際研修センター（NITC）の国際技術研修教授システム報告書（昭和61年3月31日）では、国別発表会を「ないないづくし」で何ができるか？をテーマにして話し合う場にしようとしており、発表会を次のように実施しようとしている。

## 国別発表会 (INTRODUCTORY TECHNICAL COUNTRY REPORT) のやり方

- ① 従来のCOUNTRY REPORTをINTRODUCTORY TECHNICAL COUNTRY REPORTと名称を変更、各国の技術問題、ニーズ、解決策の討議の場にする。
- ② 今までの各国事情の一般説明は、全コース共通に使用出来る各国事情概説書 (FACT BOOK) を用意し、活用する。
- ③ 研修員には、次の手順で次のFORMを完成させるように指導する。
  - 1) COUNTRY REPORT時に現状を記入させ、提出させる。
  - 2) その後の研修期間中に SOLUTION IDEASを記入させる。
  - 3) 技術検討会の時点で発表させる。

SOLUTION IDEAS FOR TECHNICAL PROBLEMS

DATE

NAME		COUNTRY	
COURSE			
NO	PRESENT SITUATION ( TECHNICAL PROBLEM )	SOLUTION IDEAS FOR IMPROVEMENT	IDEA SOURCE OR CONTACT
①			
②			
③			
④			

カントリーレポートの発表の時期は各コース異なるが、研修員の背景・要望を把握し講義等に反映させるという趣旨からすれば、コースの最初の1/4～1/2位の時期までに実施することが望ましい。また、レポート発表の場に参加できなかった講師への個々の研修員の背景・要望についての情報の提供は、まずコースリーダーの責務としてそのT/Rに明示し、その上でコースの実状に応じて委託先、研修監理員にサポートを求めるのが現実的であろう。

## 第3章 適材の講師の選定と育成

### 3-1 優れた講師の条件

研修員への効率的・効果的技術移転のためには、第2章で検討した訓練ニーズに対応したカリキュラム・教材の開発に加えて、適材の講師をあてることが不可欠である。そして適材の講師を選定しあるいは育成していくためには、まず適材の講師、優れた講師とは何かを明らかにしておく必要がある。

集団研修関係者の中で、優れた講師の条件は何かについて最も有益な情報を提供しうる立場にあるのは研修監理員である。研修員の各講義毎の満足の度合いは研修監理員には一目瞭然であり、また退屈な講義に対する不平不満がぶちまけられるのもまず研修監理員に対してである。そこで経験豊富な研修監理員を抽出し、その意見をアンケート調査方式で聴取して、優れた講師の条件（プレゼンテーションの仕方、研修員の扱い方、研修監理員との連携の仕方等）を明らかにした。要約すると、次の4つの条件が満たされる必要がある。

#### 優れた講師の条件

1. Content: 伝えるに値する内容が講義の中にあること。
2. Clearness: 講義が明解で簡潔であること。
3. Presentation: AV補助教材の使用などにより、わかりやすくかつ興味のおもしろく講義展開を行うこと。
4. Language: 英語力。日本語で講義する講師の場合には論理的で明解な話し方ができること。

まず、第1の内容に関して言えば、講師が内容をよく知らないというケースが、特にポスト割りの講師（たまたまそのポストにいるからということで割りふられた講師で中央省庁等の技術系行政職など）の場合に生じ易い。それは最終報告書（Final Report）に歴然とあらわれ、あまり役に立たなかった講義はポスト割りの講師に集中している。また、技能（Skill）を訓練するタイプの研修の場合には、研修員に有無を言わせぬ技量、研修員とは格段の差のある熟練度が講師の側に必要である。

第2の明解さに関しては、断言しないタイプの講義、結論が明確でない講義が問題となる。日本語と英語の構造の違いを理解して、日本語的なあいまいな表現を避け、肯定・否定を当初から明らかにする話し方（日本語は、最後に動詞が出てくるまで肯定なのか否定なのか明らかでない、むしろ相手の反応を見ながら肯定するのか否定するのか決める、という断言とそれに伴う対立とを避けるむら社会に適応した言語構造になっている）をする必要がある。起承転結を明確にする、多少あいまいでも言い切る、知らない時ははっきり知らないと言う、などが講師には求められている。

第3のプレゼンテーション（講義展開）に関して、最も問題の多いのがテキストを読み上げるタイプの講義である（英語であれ日本語であれ）。これは、研修員の興味・学習意欲をそぐことおびただしく、「講師の手引」等で、絶対にしてはならないことであり、若しこれを行うと研修員から“C”と評価されることを周知させ、そうしないためにもOHP、スライド等AV補助教材の準備が必要であることを事前に徹底させる必要がある。研修員、研修監理員の意見によれば、テキストの棒読みをする講師は、ほぼ例外なくAV補助教材を全く使用せず、そして軒並みに低い評価を与えられることになる。これはまた、先に見たポスト割りの講師と重なることが非常に多い。結論すれば、できるだけテキストに書いていないこと（行間）を話す、AV補助教材等で変化をつけつつ事例（成功例のみならず失敗例とその失敗原因等）の紹介を行う等の形でわかりやすく興味をわく講義展開を行うことが講師には求められている。なお第3点は、Teaching Skill と呼ばれるものとの関連が深い。

最後に第4の語学力については、英語であれ日本語であれ、論理的で明解な話し方をすることが最も肝要で、その意味で第2点と深く関係する。英語の場合、研修員も多くの場合ネイティブスピーカーではないから、講師の発音も英米人のように巻き舌である必要はなく、世界共通語としての英語を日本人の発音・アクセント丸出しで、また小さな文法ミス等恐れることなく自信を持って話すことが何より重要である。講師と研修員は同じ分野に働く技術者であり、講師が伝えたい内容を持ち、研修員が学びたい内容がそれに合致するなら、両者の間にコミュニケーションが成り立ち得る素地が出来る。その上で、最低限同業者の共通語としての専門用語 (Technical Term)をマスターするならば、あとは中学で習う程度の英語の駆使でまずまずの用を足すことが出来る筈である。

なお、研修監理員の間からみた“困る講師”、“望ましい講師”、そして“困る講師”に対して研修監理員がとっている工夫を参考までにとりまとめると、表-3のようになる。

表-3 困る講師と望ましい講師 (研修監理員アンケート調査による)

<p><u>困る講師</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ 講師が内容を知らない（特にポスト割りの講師に多い）。</li><li>○ 担当科目に関して知識・経験が乏しいことを研修員にあえて言ってしまう。</li><li>○ “英語に自信がない”といった印象を与える発言をする。</li><li>○ 途上国の実状を知らないため、日本の事例についてなら話せるが、応用問題（途上国の問題）について答えられない。</li><li>○ テキストの棒読みをする。</li><li>○ 視聴覚教材を全く使用しない、或いはその逆に極度に多用する。</li><li>○ 断言しない。結論が明確でない。</li><li>○ 研修員の意見・質問等に耳を傾けない。</li><li>○ 日本の歴史・文化に馴染んでいないと理解できないような話をする。</li><li>○ 研修員の国々の文化的背景及び歴史的背景への無配慮。</li><li>○ タブー（宗教・政治）に触れる。</li></ul>
---

### 望ましい講師（一般）

- 講義内容を熟知し、かつその分野で経験豊かである。
- 研修員の出身国の技術レベル、技術課題についてある程度知っている。
- 研修員の技術レベル、理解度を確認しながら講義を進める。
- 研修員の方を見ながら（アイ・コンタクトを持ちながら）話をする。
- 研修員の反応、質問等に対して臨機応変な対応が可能な能力を有している。
- 質問に対しては少々極論となっても明解に答え、その理由を説明する。知らない時ははっきり知らないと言う。
- 起承転結が明らかな、論理的な話し方ができる。
- 視聴覚教材を効果的に使う。
- 国際的な教養・常識を持っており、不用意に研修員を傷つけない。
- 適度のユーモアがある。

### 望ましい講師（日本語で講義する講師のみに適用）

- 通訳する者に対する配慮がよくできている。
- 事前に、箇条書きを主体としたレジュメ、専門用語集等を用意し、研修監理員と打ち合わせる。
- 日本語特有の曖昧な表現を用いない。
- 日本語と英語の構造の相違がある程度わかっていて、「…です。ですが…」式の前後で文章が逆転し混乱を招き易い表現をさける。
- 外国人に話してもしよがないことがあることをよく認識している。

### 研修監理員の工夫

- 講師に、研修員の技術レベル、興味を事前連絡する。
- 「できるだけ具体例を紹介して頂けると評判が良い」等のヒントを事前に講師に与える。
- 研修員の反応等から必要と思われる対応について講師にアドバイスする。
- 内容に詳しくないことを自ら認めてしまう、研修員を傷つける、などの発言があった場合には、日本語で講義する講師の場合であれば通訳の時にとり繕う。
- 特定の研修員の質問のため、講義の進捗が妨げられる場合に舵取りをする。
- 休憩時間に講師と研修員が雑談する雰囲気を作り、くつろぎながらお互いに慣れてもらう。

### 3-2 優れた講師の確保方法

研修員受入事業の効果・効率の改善を体系的に図る為には、3-1で明らかにされた優れた講師を体系的に確保していくことが必要である。このためには、研修事業部は各コース毎に、過去の講師経験者・専門家経験者・国際機関経験者一人一人について得意とするサブジェクト、過去の講義の評価結果（Content、Clearness、Presentation、Language の4要素についての評価）等を盛り込んだ人材台帳を用意し（各年のコース実施後はその評価結果を追加入力）、委託先が選んだ講師の中に評価の低い講師が混入していないかどうかチェックしていく必要がある。

〔課題 13〕 集団コース別講師人材台帳の整備と活用。

しかし、評価の低い講師が集中するいわゆるポスト割りの講師は、新規の講師である場合が多く、人材台帳のみではスクリーニングしきれない恐れが強い。従って、①ポスト割り講師のコマ数を減らす、②ポスト割り講師の評価が概ね低いこと、高くするにはどういう工夫をしたら良いかということを明らかにした“集団研修コースでの教え方のコツ”（How to teach）を薄い手引書にまとめ事前配布する、③ポスト割りの講師に対するコースリーダーの補助を求める、等の手段をあわせて講ずる必要があろう。なお、②の手引書については、3-4節を参照されたい。

以上のような方法をとっても、1コース20～40コマの講義をコマギレで実施し、そのそれぞれについて別の講師を割り振るなら、評価の低い講師の混入度合を低くすることはむづかしい。これに対しては、評価の高い講師の活用度数を高くする、あるいは【事例4】の上水道施設コースにおける試みのように、基本科目と関連科目をパッケージにし、数パッケージでコースを構成するようにして基本科目には評価の高い講師をキー講師として配置する、などの工夫が必要となろう。

【事例 18】名古屋国際研修センター（NITC）の国際技術研修教授システム報告書  
では、講師の望ましい選択基準を次のように定めている。

講師の望ましい選択基準

- ① 肩書きにとらわれない実務専門家。
- ② 国際協力への理解、使命感を持った人。
- ③ 目的意識、常識、論理性を持った人。
- ④ 国際感覚を持った人。
- ⑤ 英語で技術の講義が十分できる人。
- ⑥ 途上国での仕事の経験者。
- ⑦ 教育訓練の経験者。
- ⑧ 外国人慣れし、明るく活達で社交性のある人。

### 3-3 講師の評価システム

前節でみた優れた講師の確保には、適切な講師評価システムの存在と、評価結果のフィードバック（次年度の講師選択、講師用の上手な講義の進め方の手引きの開発等）とが不可欠である。そこでまず、現在の評価システムとその改善の必要性について検討し、次いで参考事例を紹介する。

200の集団研修コースで現在共通して使用されている講師評価システムとしては、唯一 FINAL REPORT の質問1および質問2（下掲）がある。

#### Final Report

質問 1. Your Achievement through the Course (Summarize your whole study/training and evaluate it with the mark ( ) in the respective place.

A in parenthesis is to be marked for "excellent", B for "good" and C for "fair".)

質問 2. State detailed reasons for your above evaluation, referring to the programme making, the methods of study/training, materials and facilities etc.

Please pay special attention to case you marked A (excellent) and C (fair).

質問1は、研修員の研修目的の到達度を問うているのであって講師の評価を求めている訳ではない。しかし、質問2を見ると、研修員の研修目的の到達度の良否は、彼等の努力によって決まるのではなく、日本側研修関係者とりわけ担当講師の準備・教授法等によって決まると解されている。従って、結果的に質問1、2は、各講師の評

価となっている。

この FINAL REPORT による講師評価システムの主要問題点は、次の4つである。

- ① Final Reportの用紙は、コース・オリエンテーション時に渡されることが多いが、レポート作成は、コースの最後に行われる。初めの頃の講義・実習・演習等についての印象は薄まり易く、評価の信頼度が下がる。科目の存在そのものが忘れられ、評価リストから漏れてしまう場合も間々みうけられる。
- ② A (excellent) あるいは C (fair) という評価を与えると、質問2で理由を明らかにしなければならないため、手間を省くねらいで全ての科目に B (good) の評価を与える研修員が時に見られる。
- ③ 結果的に各講師の評価を求めているにもかかわらず、それが質問の文言の上に直載には表現されていない。
- ④ 質問2は文章による回答を求めているが、必ずしも英語が得意でない研修員にとっては大きな負担となるばかりでなく、回答が定性的なものになる、日本側研修関係者による解析の手間がかかる、などの問題を生じている。

全コース共通して使用している評価システムは、上述の FINAL REPORT の質問1、質問2であるが、上にみた同システムの問題を考慮して工夫をこらしているコースがいくつかある。そのような事例を以下に紹介する。

**【事例 19】** 橋梁工学コースの場合には、建設省、委託先とも合意の上で、研修員に週間報告（5段階評価）を提出させ、講師陣の向上と研修内容の改善に反映させている。他コースでもこれを参考に、関係機関とも協議の上、研修員に週間報告（講義・演習の定量的評価）を提出させていくことが望ましい。昭和

59年度橋梁工学コース研修実施要領では、研修の評価の進め方について次のように記している。

#### 研修の評価

##### 1. 研修員の評価

- a) 研修参加国の国情を充分理解し、諸問題の解決を容易にする為に研修期間初期にカントリーレポートを提出させ、研修員の持つ諸問題を研修内容に反映させる。
- b) 研修日程及び研修内容の客観的評価の為に別添フォーム（註）による週間報告を研修員に提出させ、講師陣の向上と研修内容の改善に反映させる。
- c) 各関係協関の協力によって行われる個別研修にあたっては、終了時に研修成果を研修員にレポートの形で提出させることにより、研修員の理解度を把握するとともに、今後の個別研修の内容充実の為に資料とする。
- d) 研修員の研修全般に対する感想並びに評価、日本の橋梁技術に対する意見及び日本の技術、文化、国民性等についての見解を述べさせる為に研修終了時に研修員より、レポートを提出させ、今後の本研修コースの内容の改善に反映させる。

##### 2. 反省会の実施

研修終了後、しかるべき時期に建設省及び国際協力事業団の研修関係者が一同に会して反省会をもつことにより、今後の本件コースの改善に資することとする。

（註） 次ページ掲載

【事例 20】 研修監理員が各コマ毎に講師と研修員の評価を行った例に、シンガポール生産性プロジェクト、コア・コースがある。その際に用いられた評価様式は下掲（次々ページ掲載）のとおりである。JICA側の立場に立って講師、研修員の評価をなし得る立場にある者は、実態からすると研修監理員以外には考えられない。しかし、研修監理員が評価すると、講師に必ず感づかれ反発が生じやすい。従って、研修事業部は、研修監理員による各コマの評価と評価結果のフィードバックを集団研修の効果・効率向上の重要な手順として

## 橋梁工学コースにおける評価様式

### DAILY EVALUATION REPORT (研修員によるもの)

NAME

COUNTRY

DATE		EVALUATION OF PROGRAM	COMMENT
SUBJECT		CONTENT      A B C D E	
		CLEARNESS    A B C D E	
		PRESENTATION A B C D E	
SPEAKER		LANGUAGE      A B C D E	
		TOTAL          A B C D E	
DATE		EVALUATION OF PROGRAM	
SUBJECT		CONTENT      A B C D E	
		CLEARNESS    A B C D E	
		PRESENTATION A B C D E	
SPEAKER		LANGUAGE      A B C D E	
		TOTAL          A B C D E	
DATE		EVALUATION OF PROGRAM	
SUBJECT		CONTENT      A B C D E	
		CLEARNESS    A B C D E	
		PRESENTATION A B C D E	
SPEAKER		LANGUAGE      A B C D E	
		TOTAL          A B C D E	

### 研 修 評 価 報 告 (コースリーダーによるもの)

月日	講義科目	講 師	研修員による講義の評価(人数)										主たるコメント		
			項目	A	B	C	D	E	項目	A	B	C		D	E
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						
			内容						英語力						
			明確さ												
			展開						総合						

シンガポール生産性プロジェクト、コア・コースにおける評価様式

講義 項目	講義者 期間	評価項目	評価					コメント
			A	B	C	D	E	
講師に対する評価	態度・姿勢	1. 研修員の反応を考慮しているか。						研修員の反応をまったく無視し、柔軟性に欠ける態度であった。
		2. 研修員に対し適確に対応しているか。(柔軟性)						
		3. 熱心さ・忍耐力が見られるか。						
		4. 講義を向上させさせる意図があるか。						
		5. その他。						
講師に対する評価	内容・知識・講義技術	1. 内容の程度が研修員の知識のレベルに合っているか。						一方的な講義であり、大部分は、テキスト又はメモを読みあげただけであった。講義内容及び目的がまったく考慮されておらず、工夫もなされていなかった。日本の状況を伝達するための効果的手法も、用いられていなかった。
		2. 内容の底層がシステマティックで論理的であるか。						
		3. 話し方がこなれ理解しやすいか。						
		4. 例題が適時に紹介されているか。						
		5. 理解を高めるために工夫がなされているか。(ビデオ・OHP)						
		6. 中間にまとめを入れていくか。						
		7. 時間の配分はうまくいったか。						
		8. 質問に適確に答えているか。						
		9. (講師の) 英語力は内容をカバーできる程度か。						
		10. その他。						
研修員に対する評価	欠席者	1. 講義に対して関心を示しているか。						重要な内容であったにもかかわらず、まったく関心を示めさず、サイド・ビジネスがほとんどであった。
		2. 積極的に授業に参加し、質問を出しているか。						
		3. 理解しようとする努力・熱心さが見られるか。						
		4. 研修効果が上がっているか。(理解度は上がったか)						
		5. 予習・復習のあとが見られるか。						
		6. その他。						
全体で気がついた点			全体の評価					D

位置づけ、研修監理員のT/Rにそれを反映させるとともに、外部に対してこのフィードバックの必要性・正当性を明示して研修監理員をバックアップしていく必要がある。関係省庁等にこの正当性を研修オフィサーが主張できない場合に研修監理員に講師・研修員の評価を求めるのは酷である。また、翌年のコースの改善につなげて（フィードバック）こそ評価する意味があり、そのためには関係省庁等も事前に了解済みの公然たる評価でなければならぬ（研修監理員も含め、JICA側で隠れて実施する評価の場合にはその結果を翌年の講師選定等に反映させにくい）。なお、昭和60年度集団研修上水道施設コースについても、研修監理員より講師・研修員の評価を含む貴重な報告書が提出されている。

【事例 21】 既存 Final Report は記述式の部分が多く、研修員にとって負担が大きければかりか、定量的解析がしにくいことに鑑み、筑波インターナショナルセンターは、記入しやすくまた定量的解析がしやすい Questionnaire for Final Course Evaluation なる様式（付-6参照）を試作している。このような研修評価システム改善の各種の試みは、研修事業部に設置されている評価部会の手で更に活発化され、そして適宜集約される必要がある。その際、評価そのものに加え、評価結果を次の改善に結びつける手順・仕組みについても十分に検討を加えることが重要である。なお、記入しやすくまた定量的解析がしやすい評価シートを工夫しているコースとしては、この他にも昭和60年度の中国経営管理コースなどがある。

【事例 22】 ブラジル・サンパウロ州の州環境公社（CETESB）は数千人のスタッフを持つこの分野では途上国随一の機関であり、各種の研修コースも実施している。ここではコース参加者は、各コマの終了時にA-5大の評価フォーマットを記入し、投票箱に投函するシステムを採用している。またこの投票の有無で出欠が判断され、それにもとづいて終了証が交付されている。

〔課題 14〕 評価部会を中心とした講義・講師等の評価システムの改善と評価結果を次の改善に結びつける手順・仕組みの検討。

既存の FINAL REPORT には上にみた問題点があることから、その使用に際してはフォームの改善が必要となる。昭和60年度上水道施設コース終了後に開催された反省会でのこの点に関する結論を引用すれば、以下の通りである。

#### Final Reportについて

Final Reportの形式は、将来的に研修内容を改善するための貴重な資料とする見地から、現在のフォームについて、下記の点を改訂する必要がある。

① 一般的に研修においては講師が研修員を評価することが基本であるが、この場合には逆になっている。すべての講師が研修技法の点で必ずしも十分ではないという現状から、やむを得ない措置であるとも考えられるが、一方では、この方法が研修員のあまえを誘発していると考えられ、今回のケニヤからの研修員のように、不穏当とも思える批判が出る原因となっている。

研修の内容はどうであれ、JICAとしては各々の研修はベストであるという基本姿勢をつらぬくべきであり、その上で一層の改善のために意見を求めることとした方が良いと思われる。

以下にフォームの改善点について述べる。

- ② Evaluationでは各科目のAとCについてのみその理由を記入することになっているため、研修員の一部には理由を書くのが面倒なため、Bを多くつける傾向が見られる。従って、Bについても書くようにしないと正しい評価は得られない。
- ③ Formが全コース共通であるため、そのコースについて特に知りたい事項については、別途質問書を作らなくてはならない。従って、質問事項をさらに追加し、統一 Form を作るべきである。
- ④ Final Reportの1項についても共通のため研修員によって書き方がまちまちであるし、各科目の順序、脱落が多く、集計、活用を困難にしている。従って、各コース毎に Date、Place、Content はタイプして渡すべきである。
- ⑤ Final Reportの性質上、コース終了時に提出することになっている。このため最初の頃の講義の印象は薄れているし、研修員も面倒になり、記述も粗雑になりがちである。従って1項については、毎週提出を義務づけるべきである。
- ⑥ 記入方法は、“Type or written” になっているため、written が大部分である。丁寧に記入したものであれば読めるが、なぐり書きで判読不可能なものも多い。従って、typeに限定すべきである。

### 3-4 講師のコミュニケーション・スキルの向上

適材の講師を得るには、講師選定という視点に加え、講師育成という観点が不可欠である。研修事業部の観点から進めるべき講師育成としては、講師のコミュニケーション・スキルの向上が最重要事であろう。【事例12】でも見たように、全てのコースで研修員の共通する要望の1つに掲げられるのが講師のコミュニケーション・スキルの改善だからである。

この講師のコミュニケーション・スキルの改善の必要性と、改善の一手段としてのHow to teachマニュアルについて、昭和60年度上水道施設コース反省会資料は次のように述べている。

他の研修コースと同様に講師の英語力不足に不満を訴える者が多い。日本語を知らない研修員達と、彼等の言葉を知らない講師のコミュニケーションの手段として国際語（英語）の使用は不可欠であり、比較的英語能力に優れる講師を逐次そろえていく必要性は否定しがたい。研修監理員に講師一人一人の英語力、講義のうまさ等を評価・記録させ、各コース毎に講師経験者全員の適性データをファイルしておき、より適任の講師を選任できる体制（正確に言えば、受託機関による講師選任の適否に対するJICA研修事業部のチェック体制）を整えていく必要がある。

しかしながら、概ね殆ど日本人講師の英語力には問題があり、また研修員の側にも英語力に問題の多い者が少なくない現実を踏まえるなら、英語力の改善にのみ頼ることは自ずと限界がある。ここから出てくる課題は、英語のネイティブスピーカーでない講師が、同じくネイティブスピーカーでない研修員達に、いかに教えればその知識・技能をより有効に伝え得るかというJICA研修事業に特有の状況下での“How to teach”のノウハウの確立である。講師も研修員も同じ技術分野の人間であるから、講義レジュメの事前準備、スライド・OHP・ビデオ等のAV機器の適切な使用等の補助があれば、講義のわかり易さが数倍になる。このようなプレゼンテーション技術を含め、JICA研修コース講師用にHow to teachマニュアルを開発し、各コースの全講師に事前配布し、各講師のcommunication skill 向上の努力を促すことが不可欠である。

このHow to teach マニュアルは、全講師に送付でき、また読んで利用してもらえるように高々10ページ程度の小冊子とする。内容は4部構成とし、第1部はJICA研修コース特有の状況の説明（英語のネイティブでない講師が、同じくネイティブでない研修員を対象に英語で講義する）、第2部はJICA研修

コースにおける多くの日本人講師が抱える問題点の説明 (communication skill の改善の必要性)、第3部は誰にでも多少の準備で実行できる communication skill 改善の技法紹介、第4部は、この冊子を利用した講師に対するアンケート票で第3部の改善技法を使用した感想、他講師にも紹介したい自分の技法について回答して貰うこととする。初版の第3部の内容は、いくつかのコースの評判の良い講師(英語力はさして強くないにもかかわらず)を Final Report 等を参考に選び出し、プレゼンテーションにどんな工夫をしているかヒアリングを行えば自ずと固まってくる。

〔課題 15〕 JICA 集団研修コース講師用の「講義の手引」の開発と普及。

上記マニュアルの第2部は、表-3の「困る講師と望ましい講師」のうちの「困る講師」の部分を編集し直せば良いし、第3部は同表の「望ましい講師」を下敷きにし、これに幾つかの技法の紹介を加えれば良い。技法の一例として、参考までに筆者が使用し、かなりの成功を得ているものを【事例23】として紹介する。

【事例 23】 講義の目的と講義の keywords という2枚のOHP用トランスパレンシーを用意し、講義冒頭に講義の目的(到達目標)を明らかにし、あわせて研修員がその講義で出てくる keywords とその内容をどの程度知っているかチェックする(Entry Behaviourの判定=Pre-Test、の一種と考えて良い)。研修員には2枚のトランスパレンシーのフォト・コピーを配布し、keywords については講義前・講義後に自己診断をさせる。講義中 Keywords に関する内容が出てきた時には研修員の注意をその都度喚起すると、概ねほとんどの研修員が keywords のコピーにその内容を書き込む。講義終了時に改めて2枚のトランスパレンシーを使って目的の達成とkeywordsの意味内容の理解とを確認する。この手法は、研修員にとって講義のねらいがわかりやすいという利点があり、講師にとっては、研修員のレベルがわかる、keywords を介して研修員の注意を喚起できるという長所がある。講義前のチェックで知っていると挙手した研修員に keywords の意味内容を適宜説明させるのも

一方通行の講義を避ける上で有用である。但し、本当に知っているのかどうか疑わしい研修員の指名は研修員を不用意に傷つけないために避けるのが望ましい。

SUMMARY OF THE SPECIAL LECTURE (FEBRUARY 25, 1986)  
IN THE ENVIRONMENTAL ADMINISTRATION GROUP TRAINING COURSE

Kunitoshi Sakurai, Dr. Eng.  
JICA's Environmental Health  
Program Coordinator

Theme:

Hazardous Industrial Solid Waste Management in Newly Industrializing Countries

Objectives of the Lecture:

1. To understand the importance of such a system for the management of hazardous industrial wastes that would:
  - reduce the production of hazardous industrial wastes in their sources;
  - separate hazardous industrial wastes in their sources;
  - control hazardous industrial wastes from their generation to final disposal; and
  - isolate hazardous industrial wastes from environment technically and administratively.
2. To understand the importance of a close coordination between hazardous industrial solid waste management system and air and water pollution control systems.
3. To understand the importance of the maximum use by NICs of the scientific and technical information produced in industrialized countries in the field of hazardous waste management (toxicity data, treatment technology, etc.) assigning NICs' limited human and financial resources mainly for the development of administrative systems for hazardous waste management.

CHECKLIST OF THE BASIC KNOWLEDGE OF  
HAZARDOUS INDUSTRIAL WASTE MANAGEMENT

February 25, 1986  
Kunitoshi SAKURAI

Please check yourself your basic knowledge of hazardous industrial waste management marking with a tick (✓) the items you know of:

	<u>before the lecture</u>	<u>after the lecture</u>
1. Love Canal	_____	_____
2. Leaching Test	_____	_____
3. Incompatible Wastes	_____	_____
4. Secured Landfill	_____	_____
5. Waste Exchange System	_____	_____
6. Manifest System	_____	_____
7. R C R A	_____	_____
8. Seveso	_____	_____
9. Superfund	_____	_____
10. NIMBY syndrome	_____	_____

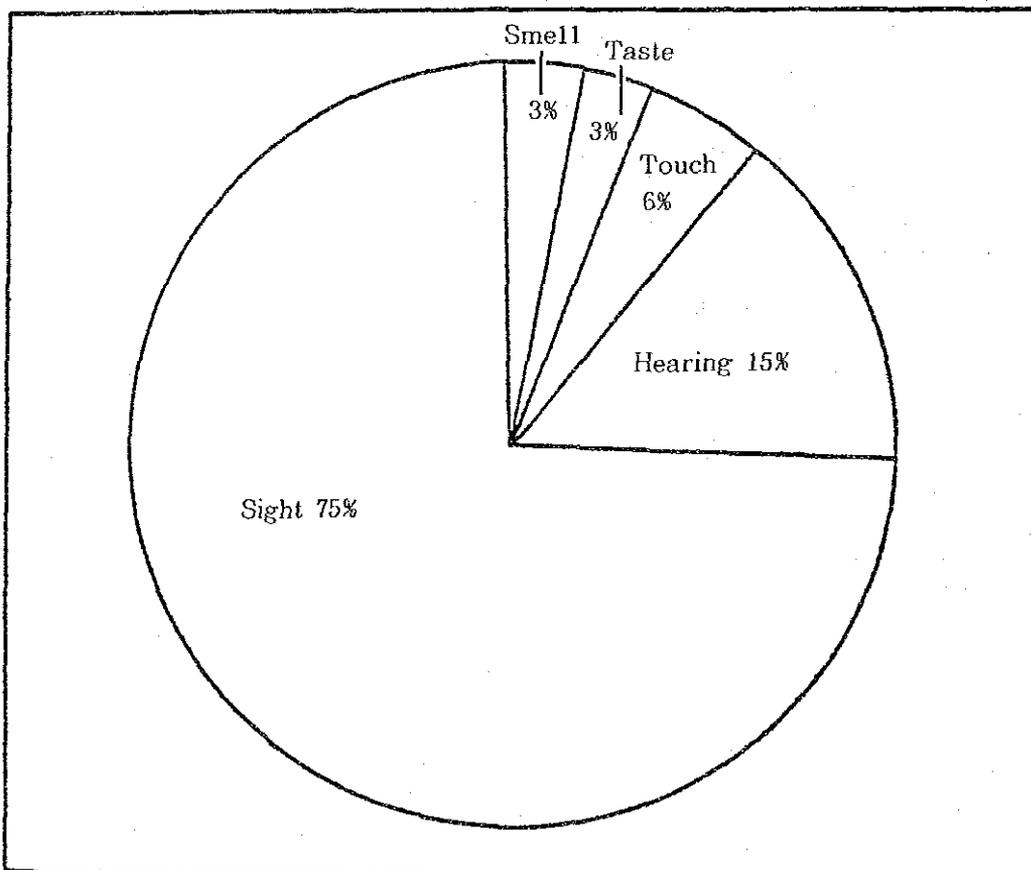
Note: This is not an examination but a checklist by which you can check yourself your knowledge level.

【事例 24】 AV機器の適切な使用の重要性を講師に納得してもらうためには、How to teach マニュアルの中に次の情報を盛り込むと好都合である。

### WHY USE INSTRUCTIONAL AIDS?

It is the instructor's job to help his learners to learn in the most effective way. How can the instructor help his learners? Two pieces of research evidence provide some guidance on how the instructor can assist his learners' learning. These are:

1. The power of the senses in collecting information can be represented by the following diagram:



2. The most a learner can be expected to remember is 20% of what he hears, 30% of what he sees, and perhaps up to 50% of what he hears and sees together.

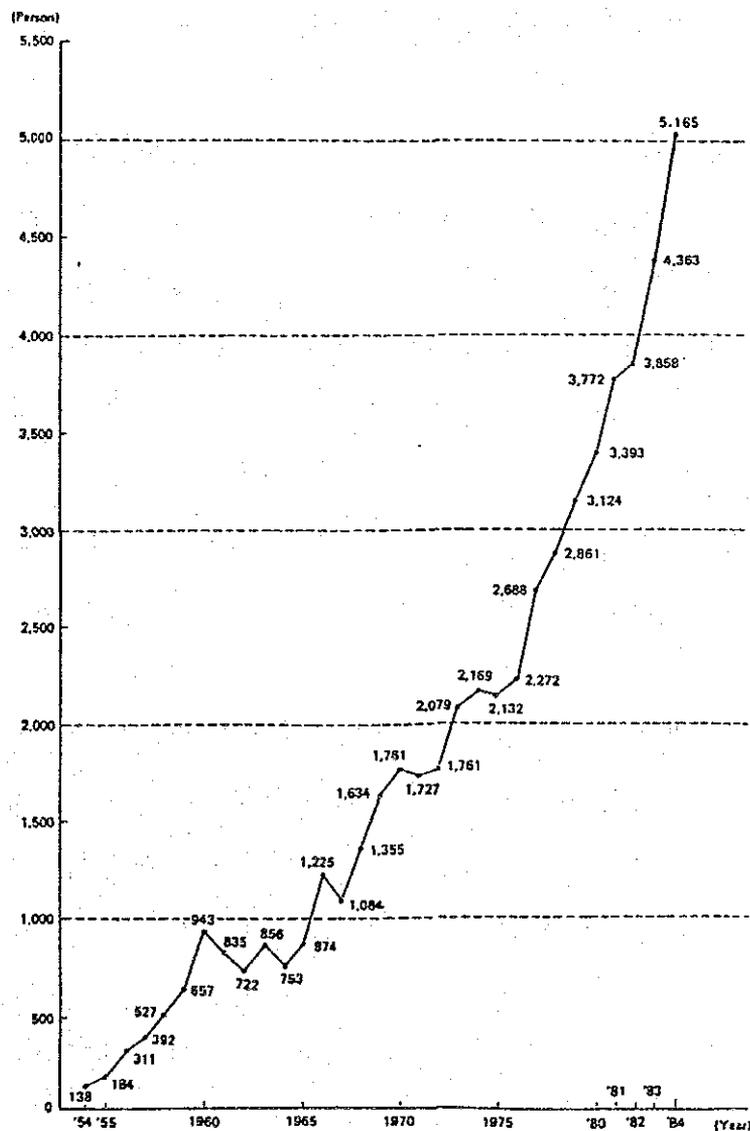
This research suggests at once that the most effective training needs to exploit the appeal to sight and the appeal to sound.

## 第4章 適切な研修員の選定

### 4-1 研修員の質の保障の重要性

集団研修、個別研修、特定研修、第三国研修の全てを含めた研修員の総受入数は、年々急速に増加し、昭和59年度には遂に年間5,000人の大台を突破した(図-3参照)。

図-3 Number of Trainees Accepted by Year (1954-1984)



この研修員数の急増に伴い、研修員の質の低下、研修コースの円滑なる進行の妨げとなるような研修員の混入等の事態が、とりわけ研修現場の研修監理員達の間で憂えられるようになってきている。客観的・定量的な質の評価が難しいため、援助実績は量的指標のみで測られる嫌いがあるが（註9）、研修員受入事業の場合にも、研修員の質を二の次にした受人数増加の努力のゆきすぎがなかったかどうか、反省が必要であろう。

（註9） 人数が一番カウントしやすく、質の評価は定量的にはむしろのこと定性的にもむづかしい。このため、いつしか人数しか評価しない（人数主義）ようになっていないだろうか？総務部情報管理課は「国際協力事業団人数実績表」を出しているが、研修事業部は独自に質の管理を行う必要がある。

集団研修では、一部の例外コースを除き、GIのB-1応募資格で資格要件を厳格に定め、語学についても“Applicants should have a sufficient command of spoken and written English”という条件が明示されている。しかし実際は、当該分野に経験もなければ今後その分野で働く計画もない、英語がよくわからない、等の問題研修員が各コースに2～3人必ず混入し、研修コースの質を低下させ、研修監理員等に過大な負担を強いている。その結果、レベルが中以上の研修員達は落ちこぼれ組に足を引っぱられて中味の乏しいコースになったとの不満を抱き、一方落ちこぼれ組にとっても、日本滞在は楽しからざるものとなる。

これでは研修員受入事業の本来の目的にもとることになるから、今後は適切な研修員の選定による研修員の質の保障をとくに心がける必要があると言える。この適切な研修員の選定について論ずるためには、常に研修現場にいる研修監理員達が研修員のどのような点に困り、その取扱いにどういう工夫をしているかをまず見る必要がある。

#### 4-2 研修員の取扱いで困っている点、工夫している点

研修監理員アンケート調査によれば、研修員の取扱いで困った点（困っている点）、工夫している点としては表-4に示すようなものがある。

表-4 研修員の取り扱いで困っている点、工夫している点

（研修監理員アンケート調査による）

##### 困っている点

- 研修員間の専門技術レベルの格差。
- 研修員専門分野と研修分野との不一致。
- 英語力不足によるコミュニケーションの困難及び研修効果の低下。
- 自分の宗教・文化・習慣に基く常識・価値観に固執し、著しく集団行動を乱す。（註）
- 個人的な問題を抱えていたり、異文化への適応性に欠けていたりして精神状態が不安定（特にホテル宿泊、長期滞在の場合起こりやすい）。
- 持病を持ったまま来日する、病弱である、すぐに病院に行きたがる。
- 自己主張が強く、いくら理論的に説明しても納得しない。
- 時間を守らない、協調性に欠ける。
- 集団コースはセットメニューで関心のないテーマも入っている。途上国は程度の差こそあれ、旧宗主国の影響を受けているので、研修員も欧米流の発想を持ち、細かい Job Description（現在の）に対し役立つものには熱心だが他のものには全く関心を示さない。
- 研修についてゆけなかったり、全く興味がなかったりして研修意欲が皆無。
- 金曜日のモスク参拝を主張する等、回教徒特に中近東系はその他の研修員と著しく習慣が異なり、すべての点で取扱いに非常に苦勞する。

##### 工夫している点

- 個別に専門分野の知識を習得できるルートを調整する。
- 研修員相互で援助するムード作りをする。
- 研修員が要求・苦情の類の事柄を申し出てきた場合には一応聞いた上で即答を避け、あとでゆっくり考えた上で答を出す。
- 生活を楽しむ上で有効と思われる情報を時に応じて提供し、精神状態の安定を図る。
- 時折、研修員の仕事の話聞き、仕事と研修の関わりについて話をかわす。
- 時間を守らない研修員については、都内見学などで集合時間に遅れた時などは待たずに置いていってしまう。こうすると、地方旅行の時に遅れずに来るよ

うになる（全ての人に適用は出来ないが時々実行）。

- 日本の軍隊式の規律を押しつけるのは無理。ある程度個性を認め、大人として扱った上で、最低限のルールを守らせる。しかし、杓子定規のルール適用はしない。
- 相手の自尊心を傷つけず、かつ研修監理員としての立場の理解を求める。
- 英語力不足の研修員については、可能な限り当該研修員の母国語を研修監理員が使用する。また、研修員に日本語を覚えてもらう。
- 利己的な研修員には雑談やジョークを言ったりしてなごませる（唯し限度あり）。
- 理解力の乏しい研修員には言葉をかえたり例を上げて説明。

（註）宗教・文化・習慣の違いが少ないと思われる中国人研修員の場合にも、思わぬ点で誤解が生ずることがある。20人の中国人研修員を大井埠頭にある船の科学館の見学に連れていったところ、入口で笹川良一氏が母親を背負っている銅像を見て、全員が異口同音に「中国でもこれは良く知られています」と言ったそうである。「笹川良一氏は中国でも知られているのですか？」との問いに対して返ってきた返事は、「船の科学館の設立者である笹川氏については知りませんがこうして母親を山に捨てにいく習慣（うば捨て）が日本にもあったのですね」というものであった。まさか笹川氏は、このように誤解されるとは思ってもみなかったであろう。しかし、これは中国と日本の間ですら誤解が生まれうるという好例であるまいか。

表-4に示されるように、近年の研修員数の増加は、各コース当りの研修員数の増加、個別研修員の集団研修コースへの組み込み、研修分野における経験の乏しい研修員や英語力の弱い研修員の混入等を招き、様々な問題をひきおこしている。これに対し研修監理員は創意工夫と体力とそして最後には国際協力への使命感とで問題の克服につとめているが、その努力のみに期待するのは自ずと限度がある。このことから、集団研修では参加人数10名以内（研修監理員1名の場合）を厳守し、安易な水増しを行うべきでないというのが研修監理員の一致した考えである。適切な応募者がいない時に、定員枠を無理にみたすようなことも絶対に避けるべきである、というのも共通した現場からの声である。

〔課題 16〕 研修員の厳選と定員枠の厳守。

#### 4-3 ジェネラル・インフォメーションの改善

適切な研修員を選定する上で第一に重要なのは、コースの内容、応募者の資格をより明確に伝えるジェネラル・インフォメーション（GI）を作成・配布し、これこそ自分に向けたコースだと考える応募者が集まってくるようにすることである。

その点で、GI作成要領（案）はジェネラル・インフォメーションの改善への重要な一歩であり評価に値する。今後問われるのは、この要領（案）にそったGIの改善の具体的な実施であるが、幾つかのコースの新GIを見るとコースカリキュラムに殆んど改善が見られず、カリキュラムについての情報が不十分でコースの内容について明確なイメージを描きにくいようなものが見うけられる。これはコースのカリキュラムの改善・明確化がなされないまま新GIが準備されたからであり、新GIという様式は整備されたがカリキュラム開発というコースの中味にかかわる部分の改善が遅れているからである。要領（案）に沿ったカリキュラムの改善・明確化とそれに対応する教材の開発を行うには、関係省庁、委託先、コースリーダー等の関係者の理解と熱意が必要であるが、これら関係者にとって国際協力は片手間の業務である場合が殆んどであり、研修事業部がこれにさきうる予算も大きくない。従って、第1年次にはカリキュラム開発を行い、第2年次以降2～3年計画で教材を開発する等の形で段階的に作業を進める現実的なアプローチをとる必要がある。また、このカリキュラム・教材の改善サイクルと担当研修オフィサーの任期とを同調させるなどの措置についてもあわせて検討される必要がある。同調の一例を示せば、図-4のようになる。

図一4 カリキュラム・教材開発サイクルと担当研修オフィサーの任期の同調

(任期3年、4コース担当のケースを想定)

		オフィサー X			オフィサー Y		
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目
コース A		U	C	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	U
コース B		U	U	C	T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>
コース C		T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	U	U	C	T <sub>1</sub>
コース D		T <sub>1</sub>	T <sub>2</sub>	T <sub>3</sub>	U	U	C

(註) C = カリキュラム開発・G I 改訂  
 T<sub>1</sub> = 教材開発1年目  
 T<sub>2</sub> = 教材開発2年目  
 T<sub>3</sub> = 教材開発3年目  
 U = 開発済みカリキュラム・教材の使用

[課題 17] カリキュラム開発・教材開発への段階的・現実的アプローチ。カリキュラム・教材改善サイクルと担当研修オフィサーの任期の同調。

G Iの目的は、応募者にコースの内容・応募資格等を明確に伝えることであり、J I C Aから応募者への的確な情報の提供を行うことにある。これに対し、応募者の学歴・職歴・主たる研修希望事項等の情報の、応募者からJ I C Aへの流れは、A-3フォームによって担われることになっている。しかしながら、A-3フォームは全コースに共通する様式であるため、当該研修分野を更に細分化した各技術分野での経験年数等を読みとり、適切な研修員の選定に生かすということのためには不十分なものである。そこで、A-3に加えて、各コースの特殊事情に応じた応募者個人情報をとる必要がある時には、G Iでそれを明らかにする必要がある。そのような例としては、昭和61年度上水道施設コースG Iの Annex1 (【事例16】及び付-5を参照の

こと)がある。

なお、既存のG Iでは、A-4 Duration でコース期間のみを示しているが、通常は、月～金に講義・演習・実習等があり、土・日が休みであること、但し、見学旅行のため、週末が移動にあてられる場合もあることを明らかにすべきであると考えられる。これは、暗に、金曜日が休日ではないことを回教徒の応募者に知らせ、来日後の不用な摩擦を少なくするためである。

(課題 18) 月～金に講義・演習・実習が行われることのG I中での明示。

#### 4-4 研修参加への動機づけ

質の良い研修員を確保するためには、カリキュラムとそれに付随するG Iの改訂のみでは不十分である。より根本的には、研修参加が帰国後の研修員の身分待遇の改善に大幅に寄与するような、コースの対外的「権威」づけが必要である。

途上国では肩書き、資格の持つ意味が日本にくらべ数段重く、いわゆるJob Hopperも多く、自らの職業的地位を守るために、対外的に通用する「資格」に対する執着が非常に強いのが現実である。ところがJICAが実施する集団研修には、「学位」等世間的に通用する資格の獲得の可能性を有するものが皆無に近く、質の良い研修員を確保する上で大きな障害となっている。これは、あるコースのG Iに、コース修了者には、受け入れ先の大学の学科長名で Diplomaが授与されるという一項を盛りこんだところ、応募者が急増したという事実によって裏づけられている。また、ODA研究会が、「国際開発大学」(大学院大学)設立の必要性として、「我が国への留学生受け入れ体制及び研修員に対する学位付与の問題も改善の必要があることはつとに指摘されているところである」(ODA研究会報告、昭和61年12月、P11)という点を持ち出しているのも、同じ背景から出たものである。

「学位」は、文部省の大学院政策との関係で短時日に解決しうる問題でないのは事実であるが、日本への留学生に学位がとり易いように配慮すること(大学院における英語の授業の増加、外国人教授の積極的登用等)は、日本自身の国際化にとっても不可欠の筈である。従って、学位付与問題の改善への取組みは、日本全体にとっての問題として盛りあげ、そのことを通じて日本で学ぶことへの一般的動機づけを強化していく必要がある。JICAが行う集団研修コースの場合には、将来的にも「学位」をインセンティブにすることは出来ないと考えられるので、それに準ずる形で何らかの国際的に通用する「資格」に結びつけていく努力を重ねていくことが重要であろう。

【課題 19】 国際的に通用する「資格」の取得の可能性の拡大による集団研修コースへの参加の動機づけ。

【事例 25】 水路測量コース（海上保安庁水路部に委託）の場合には、質の良い研修員を確保するため、資格要件を備えた研修機関として水路部が国際的にオーソライズされ、そこで研修を受けた者が「国際水路測量士」の資格をとれるように手続きを進めている。

【事例 26】 質の良い研修員の確保には、「資格」付与等を G I で明示して応募の段階で動機づけすることが第一であるが、米日後のオリエンテーションでの動機づけも同時に重要である。港湾コースの場合には、出席率、受講態度、実習結果、個人学習評価結果等に基づき、優秀者には港湾局長名で表彰状を出す旨オリエンテーション時に伝え、動機づけの一つとしている。これには J I C A の Certificate だけでは Dignity に乏しいとの認識が背景としてある。建築研究所に委託している耐震コースの場合にも、受入機関発行の Certificate にパスした試験名を書き込む旨オリエンテーション時に知らせ、インセンティブとしている。

【事例 27】 研修員参加型のコマも動機づけとして一法である。まわりもちで週 1 回 1～2 時間程、事前に 2～3 ページの資料を与え準備させ、研修員に教壇に立たせるコロキウム方式をとっているコースがあるが、効果的である。

【事例 28】 コースに参加すればどのような技法 (Technique) を 身につけることが出来るのかを、コースのセールスポイントとして G I で明示し、コース内容による動機づけを試みている事例としては廃棄物処理コースがある。同コース G I では、コース参加者は 実習等を通じて次の技法を身につけることが出来ると呼びかけている。

- ① 廃棄物収集プロセスの実態・改善可能点解明の手法としての Time and Motion Study
- ② コンピューターを使用しない収集ルート設計法 (Heuristic Routing)
- ③ コンピューターを使用した収集・輸送システムシミュレーション
- ④ 衛生埋立地の用地選定手法
- ⑤ 廃棄物・し尿の分析手順
- ⑥ 問題解決案の発想法 (K J 法)

これらの技法の習得が、果たして研修員に有用であるか否かの評価は、次年度のコース改善のために不可欠であり、それについては筑波インターナショナルセンターが試作した次の評価票が有用である。



#### 4-5 研修員の厳選

カリキュラム・G Iの改善、コースの権威づけなど、質の良い応募者が集まってくるような手段を片方で講じつつ、その一方で不適格者が混入しないよう研修員選定には厳選主義で臨むことが重要であるが、研修員厳選のためには、以下の諸点につきその実務的な実施手順（実施が当面困難ならば、障害ならびにその克服策）を明らかにする必要がある。

- ① 在外公館（またはJICA現地事務所）で研修中使用される言語で面接を実施し、研修参加に耐えない応募者を排除する。
- ② 在外公館（またはJICA現地事務所）で健康診断を実施し、病弱な研修員は受け入れない。
- ③ 当該研修分野の細分野毎の経験年数に関する情報をA-3フォームの添付資料の形で把握する（付-5 Annex1参照）。
- ④ 類似分野研修コースの割当国でない場合、類似分野から当該分野研修コースに不適格者が混入しやすいのでこれを未然防止する。
- ⑤ たとえ応募定員に満たなくても、不適格者で埋め合わせることをしない。
- ⑥ 不適格研修員を日本に送った出身機関、当該国の技術協力窓口機関、あるいは当該国在のJICA事務所等に当該研修員の評価結果を報告し、以後不適格者を送らないよう注意を促す（warning）。
- ⑦ コースの初めに、研修員の Entry Behaviourを Pre-Test 等で判定し、研修員の既得K. S. A.、得意・不得意を把握してコースのレベル・内容等をそれに合わせる旨、G Iで事前に知らせる。

研修第三課は、昭和60年12月2日付で、「集団コース研修員選考会実施要領」（付-7参照）をとりまとめている。これは適切な研修員選定に向けた一步として貴重なものであり、上記7点についての現実的な対応策をこの実施要領に付加していくなら、適切な研修員の選定にさらに近づくことが出来よう。なお、研修員選定のため

のチェックポイントが多岐にわたること、関係省庁・研修受入機関の担当者がこのチェックポイントを漏れなく知っている場合ばかりではないこと（とくにポスト割りの担当者の場合）を考慮すると、汎用の研修員選考チェックリストを研修事業部管理課が用意し、各コースの担当オフィサーが関係者とも協議の上、適宜修正を加えて使用していくことが望ましい。各チェック事項にその重みに応じた配点をすれば、これはスコアシステムとなる。

[課題 20] 研修員厳選の観点に立った選考手順の見直し。研修員選考チェックリストの開発。

## 第5章 適切な研修環境

本章で研修環境として検討するものは、研修監理員による研修員のサポート、教室・AV機器等のハードウェア、そして研修環境に無理なく適応してもらうためのオリエンテーション・プログラムの3つである。この他にも居住環境、生活条件（手当の額等）、医療サービス、カウンセリング、社会・文化・体育活動、宗教（特に回教徒のラマダンの取扱い）等、研修員の生活環境にかかわる重要な検討事項があるが、これらについては研修事業部において別途検討されているので、本調査の検討対象には含めない。

### 5-1 研修監理員の機能・業務

研修員受入事業は、年間5,000人をこえる巨大な事業となったが、それは一人一人の人間を相手にした協力の積み重ねである。相手は人間であるから、心のこもった対応が必要であり、そうでないと研修の効果も上がらず、日本についての印象も好ましくならざるものとなる。この意味で、研修センターの建設等による物理的環境の改善とは次元の異なるものとして、何よりもまず研修員をとりまく人間環境の改善が重要である。

研修員をとりまく人間環境の中心は研修監理員である。表-5に示すように、研修監理員は研修員の目となり耳となり、手となり足となって、その研修と日本滞在をみり多くかつ楽しいものとするべく、実に多種・多様かつ多忙な業務を遂行している。日本語で講義する講師が多いコースの場合には、研修員は、研修監理員のみを通じて日本と接していると言っても過言でない程である。従って研修員受入事業の効果的・効率的実施のためには、研修監理員が働き易い条件の整備と、研修監理員が持つ経験・意見・アイデア等の最大限活用（例えば、表-5で実施すべきであると考えられ

ている機能・業務)がことのほか重要である。働き易い条件としては、表-6に示すものを整備する必要がある。

表-5 研修監理員の機能・業務 (研修監理員アンケート調査による)

<p><u>現在実施している機能・業務</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 研修詳細計画書及び研修旅行詳細計画書作成 (作成のための関係者との連絡・打ち合せ及び計画書に基く手配確認、請求・精算等の事務処理を含む)</li> <li>◦ 研修員の引率、必要情報伝達等連絡業務及び問題対処 (病気の際の対応等)</li> <li>◦ 研修関係者及び各講師との内容打ち合せ</li> <li>◦ テキスト、資料の手配及び配布</li> <li>◦ 講義・見学時の通訳及び補助と講師の接待 (休憩時間等)</li> <li>◦ 研修員からの要望事項の調整</li> <li>◦ 研修員間のグループ意識づくり</li> <li>◦ 研修員の生活指導 (買物、食事など) と日本の紹介</li> <li>◦ ファイナル・レポート抄訳、月例報告書、研修報告書のまとめと研修評価</li> </ul> <p><u>現在実施を求められてはいないが、集団研修効率向上のため実施すべきであると考えられる機能・業務</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 研修員の選考</li> <li>◦ 研修プログラム作成</li> <li>◦ 受入機関とのプログラムに関する折衝</li> <li>◦ 講師の選定</li> <li>◦ 研修開始前の関係者間のミーティング及び終了後の反省会への参加</li> <li>◦ テキストの見直し及びブルーフリーディング</li> </ul>
--

表-6 研修監理員が働き易い条件の整備

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 研修担当オフィサーと研修監理員の密接な連携。JICA外の関係者に対する歩調統一 (特にオフィサーによる研修監理員の理解と支持)。</li> <li>◦ 研修担当オフィサーの研修現場志向の強化 (現場に来ないと研修員の物扱いがおこりやすく、人間として対応しようとする研修監理員との間に、ギャップが生じ易い。研修事業部に異動してきたばかりのオフィサーは、オリエンテーションを兼ね、現場にしばらくはりつくようにすべきである)。</li> <li>◦ 研修員・講師の評価を含む研修監理員業務T/Rの明示と研修担当オフィサーによる同T/RのJICA外関係者への徹底。</li> </ul>
--

- 研修事業部とベテラン研修監理員合作の「研修監理員の手引」(註10)の整備
- 研修担当オフィサーと受入機関の良好な関係の確立(両者が良好な関係にないと、現場がとげとげしい雰囲気になり、講師との事前打ち合せ等もうまくいかなくなる)。
- 適切な研修員選考(一人の研修監理員が対応できる人数は、10名が限度である。また不適切な研修員が混入するといたずらに研修監理員の負担が増え、その分コースの質が低下する)。
- 同一のコースを少なくとも3年連続して担当するようなローテーション体制の確立(当該分野に詳しくなり、関係者とのつながりも強まり、また発言権も高まる)。

(註10) この手引きには、次のような研修監理員ノウハウも盛り込むべきであろう。

- 1) 研修監理員が2人入る時(15人以上のコース、或いは100%通訳が多いコース)には結束し、研修員による同僚研修監理員への批判には耳を貸さないこと。
- 2) 電車等に乗る時、親切心でまとめて切符を買うと、割り引きがあった筈で割り引き分を研修監理員が自分のポケットに入れたとかんぐられるので一人一人に買わせること。
- 3) 秋葉原の電気店街を案内する時には、自分で店を選ばせ、しかる後に必要なら手伝うという手順を踏むこと。時間節約のため手際よく店を紹介するとその店からコミッションを受け取っていると誤解される。
- 4) 眠ったのは講義が面白くなかったから、内容が古かったからなどとあとで勝手なことを言わせぬため、講師とは親しい間柄であるというふうに見せること。
- 5) 一方的に非難ばかりする研修員には、あなたが日本を嫌いになるのは結構、但しその場合には恐らく日本も今後あなたを支援しないだろう、と釘をさすこと。

[課題 21] 研修監理員の機能・業務の明確化と働き易い条件の整備。

表-6に示した条件の整備は、研修監理員の業務をより効果的・効率的なものとし、研修員のコース評価を高めるだけでなく、研修監理員が研修員に与えるイメージ、研修監理員のJICA外関係機関に対する発言力を向上させる。研修監理員は研修員の前ではJICAの囑託と名乗らずに、JICAの人間と名乗っていることを踏まえると、このイメージ・発言力の向上はJICAにとって重要である。何故なら、途上国ではJICAの名前が良く知られイメージが高いのに、日本に來ると研修監理員が関係省庁、受入機関の下働き・雑用をさせられているのを見るので、JICAを見下げた態度をとるようになるからである。

ところで、表-5、表-6にみた研修監理員の機能・業務、働き易い条件の整備は、一律に論ずるには無理な側面がある。それは、コース毎に関係機関の数、力関係、各機関担当者の経験等が異なるからで、それに応じて業務の関係者間のデマケーションが違い、それを踏まえないと研修監理員が果たすべき機能・業務が確定しないからである。しかし、大半のコースは頭脳部分（カリキュラム・講師・研修先の決定・選任）は本省任せで、雑務は委託先というデマケーションになっている。この場合には甲と乙という関係のみではカリキュラム編成、講師選定等は出来ない。かと言って本省の補佐・係長クラスもたまたまそのポストにいるだけの人間である場合が多く、従って途上国のニーズに合致したコースとしていくためには、研修監理員の経験・意見・アイデア等の活用と、帰国専門家・国際協力専門員等の新しい血の導入が必要となる。なお、本省、委託先の他に、コースリーダーが介在する場合があるが、コースリーダーは、多くの場合本省出身者あるいは関係者であり、本省の意を体している人である（註11）。

（註11） 国際協力専門員をコースリーダーに登用したいという考えが研修事業部にあるが、これには慎重な検討を要する。専門員は、国内2年、国外4年のローテーションで動いており、数人の同分野の専門員が責任を持って引き受けられるような場合でない限り、長期専門家として赴任する時に改めて本省

に依頼し、昔のコースリーダーに再登場してもらう必要が生ずる。しかし、このような御都合主義は、関係者の反発を招き易いので、むしろ従来のコースリーダーは温存し、彼等に対するアドバイザーという立場で専門員に積極的に発言させていくのが現実的であろう。

いずれにせよ、上にみた機能・業務を研修監理員が円滑に実施するためには、研修担当オフィサーの理解と支援が不可欠である。研修監理員は担当オフィサーに対して、両者は車の両輪であるということをもっと自覚して欲しい、その為にはもう少し現場を知って欲しい、と等しく願っている。

## 5-2 教室・AV機器等の使い勝手

研修環境のハードウェア（講義室、AV機器等）の使い勝手は、TICの改築等に伴い漸次改善されて来ている。この点は、使用者の意見を取り入れ、今後とも向上を図る必要があるものであるので、表-7に研修監理員の意見を紹介しておく。

表-7 教室・AV機器の使い勝手の改善（研修監理員アンケート調査による）

- 各セミナー・ルームの機種がそれぞれ異なり、ハンドリングが不便である。機種統一をすべきである。
- 仮の間仕切りで仕切られた講義室は、隣りの音が互いに聞こえ、研修室としては不適である。
- TICは全てチョーク使用のボードだが、ホワイトボードの方が粉が散らず使いやすい。
- スライドプロジェクター、ビデオ、OHP、スクリーン、暗幕は各室に備え、自由に使えるようにして欲しい。
- 研修監理員と研修員がコピーマシーンを共用するのは、業務遂行上支障が大きい。
- ホテルで研修を行う場合にも、現行TIC並みの環境を確保して欲しい。
- TICのセミナールームは、縦に長い方の壁に黒板、スクリーン等がセットされているため、両脇に座った研修員からは字や映像が見にくい。

### 5-3 オリエンテーション・プログラム

研修員の日本滞在をみどり多く楽しいものとするためには、日本への渡航前ならびに来日時のオリエンテーション・プログラムの拡充強化を通じて、事前の準備・心構え等を容易にし、異文化との遭遇によるショックを和らげ、むしろそれを楽しむ余裕を与えることが重要である。研修員の中には、自国の外に出るのはこれが初めてという者も少なくなく、日本で何がおきるかわからないという不確かさ (uncertainty) で、極度の心理的ストレスを抱えて来日する場合もある。

研修事業部は、この点をよく認識し、渡航前ならびに来日時のオリエンテーション・プログラムの拡充強化につとめており、ここ数年の改善ぶりには目覚ましいものがある。ここでは、今後引き続き改善を進めていく上で考慮すべき事柄を一、二指摘するにとどめる。

まず、渡航前オリエンテーションについては、昭和58年度に Guide to Training in Japan という案内冊子と、それに対応するオートスライドが制作され、59年度初頭にオートスライド・プロジェクターと一緒に全ての在外 JICA 事務所（研修員を年に2名以上受入れている国で JICA 事務所が置かれていない国の場合は在外公館）に送られている。このオートスライドは、その内容に一部分 up-to-date 化の必要があるものの非常に良く出来たものである。問題は、この冊子がどの程度渡航前の研修員の手に渡り、オートスライドが使用されているかであり、日本への出発の間に滞り込みで選考された研修員の場合には、果たして渡航前オリエンテーションが行われているかどうか疑問がある。このようなオリエンテーション教材は、使用されて始めて意味を持つものであり、来日研修員をサンプリング調査して渡航前オリエンテーションの受講状況とその改善へ向けての意見等をモニタリングすることが不可欠であろう。

(課題 22) 渡航前オリエンテーションの受講状況等に関する来日研修員サンプリング

調査の実施。調査結果にもとづく改善策の立案と施行。

なお、研修事業部は、現在、来日直後の集合ブリーフィングで配布している Minimum Essentials of Japanese Conversation という小冊子を昭和61年度からは渡航前に渡し、しかもカセットテープを付すことを計画している。この小冊子の改訂版は、いわゆるサバイバル日本語の手引きとして実に良く出来た教材であり、研修員間の日本語熱が高いことも考えあわせると、その渡航前配布は誠に時宜に適った措置といえる。

次いで来日後のオリエンテーション・プログラムであるが、これについては昭和59年8月に研修事業部内にオリエンテーション改善計画(案)が策定されている。また同案は、研修事業部会で承認ののち、昭和60年10月より幡ヶ谷のTICにおいて実施に移されている。

この改善により、まず集合ブリーフィング(従来は1.5時間、改善案では1日)とオリエンテーション(従来は5日、改善案は3日)のデマケーションがより明瞭なものとなった。また、オリエンテーションの期間が短くなり、何曜日からでも参加が可能な形式となったため今後の受講率(従来は65%程度)の上昇を見込むことが出来る。更に科目毎に関連する映画を上映する、簡単な日本語会話クラスを組込むなど、楽しく、研修員の興味と集中力を高め易い内容となった。

しかし、研修員受入数の増加に伴う質の低下もからみ、研修意欲に乏しかったり、研修監理員の手助けを必要とするトラブルを生じさせたりする「問題研修員」が少なからず存在するように見受けられるところから、来日直後の集合ブリーフィングで、研修員の心構えや Do's and Don'ts について、もう少し明確に物を言うことの得失が再検討されて良いであろう。研修員は大人であるから、その尊厳を傷つけるようなことは外交的観点からもすべきでないが、研修員が何をしていてもJICAが怒らないということは、尊敬されるよりはむしろ馬鹿にされることの確率の方が高い。従って、研

修員を傷つけないで、むしろ誇りをもたせるような文脈の中で Don'ts について釘を刺す物の言い方が、開発されてしかるべきである。

[課題 23] 集合ブリーフィングにおける、研修員の心構えや Do's and Don'ts についての説明方法の改善案の検討。例えば下記の点が上手に説明される必要があらう。

- ① あなたは（研修員は）、あなたの国を代表して日本に来ている。
- ② 日本人は、あなたを通じてあなたの国を判断する。
- ③ あなたの良い行いはあなたの国の評判を高め、悪い行いは評判を地におとす。
- ④ どんなにつまらない講義でも何か学ぶべき点があり、眠らないでそれを聞いて学びとることこそエリートの義務である。
- ⑤ あなた方を日本に招く費用は、日本国民の税金でまかなわれている。あなたが、ここで十分に学んでその成果をお国の発展の為に役立てるなら、日本の納税者も満足するであらう。
- ⑥ 出席率、受講態度等に問題があれば、いつでも帰国があり得るし、Certificate も出ない。

## 第6章 適切なアフターケア

研修事業部は、帰国研修員に対するアフターケア業務として、

- ① 帰国研修員の所属機関を訪問し、技術指導を行うと共に、日本における研修の成果の測定、ならびに当該国の問題点及びニーズの把握を目的とした巡回指導班の派遣
- ② 帰国研修員が日本で習得した技術を有効に活用できることを目的として所属機関に対して行う機材供与
- ③ 帰国研修員またはその所属機関に対して行う文献供与
- ④ 帰国研修員を中心とする同窓会の結成支援及び運営費の補助

の4事業を実施している。またアフターケア業務改善部会を置き、現行の施策、問題点、改善策の検討を着実に進めており、同部会の中間報告（付-8参照）は、今後の更なる改善への出発点となるものである。従ってここでは、アフターケア業務の効果的・効率的実施に有効と思われるもので、この中間報告で触れられていない点について補足的に述べるにとどめる。

中間報告で欠けている視点は、研修事業とJICA他事業の連携を強化することにより、アフターケア業務の効果的・効率的実施につながる場所があるのではないかと自問する視点である。例えば、派遣専門家や調査団にとって、研修員が用意したカントリーレポートは貴重な情報であり、また帰国研修員は重要な情報源である。にもかかわらず、この情報や情報源の活用は極めて不十分であり、その存在を周知させる体系も出来ていない。このように帰国研修員が活用されないことは、JICAにとっ

て損失であるだけでなく、帰国研修員自身にとっても同分野の日本の専門家との貴重な接触の機会の喪失を意味する。従って、光ディスクを活用して、情報システムの整備（ハードウェア）を進め、帰国研修員リスト、カントリーレポート等を入力し、合わせて専門家・調査団に既存情報を活用させる体系の整備（ソフトウェア）を進めることが、アフターケア業務の改善のためにも重要である。

【事例 29】 上水道施設研修コースにおいて、シンガポール、スリランカ、ネパールの3カ国を対象に帰国研修員巡回指導班を派遣した際に、スリランカ派遣中の上水道専門家から、「帰国研修員がいることが事前にわかっていたら、いろんなことが出来たのに残念だ」とのコメントがあった。逆に同専門家と帰国研修員の間には、密接な関係が指導班の訪問以前に形成されていれば、巡回指導はさらに効果的なものになったとも考えられる。

【課題 24】 帰国研修員リスト、カントリーレポートの光ディスクへの入力。派遣専門家・調査団を対象としたJICA内既存情報活用のための体系的オリエンテーション。

巡回指導の場合も、JICAの他事業、例えば派遣専門家との連携を強化すると改善できる側面が多々あるように思われる。【事例5】で紹介した上水道施設コースの巡回指導の場合のように、シンガポールの研修員を他の研修員と同じコースで教えるのは、技術レベル・ニーズが違いすぎ無理であることが確認できるなど、巡回指導には多々有用な点があるが、派遣目的が総花的にすぎ、どれも中途半端になりやすいといううらみがある。

一方、帰国研修員の側に日本での再研修のニーズが強く、かつ、現状ではそれが困難であることを考慮すると、技術指導に派遣目的を絞った巡回指導が、巡回指導の1つの形として考えられて然るべきであろう。従来の巡回指導では、一国当り半日から一日程度のセミナーを通じて最新技術情報の紹介等を行ってきたが、再研修には程

遠いものであったからである。なお、この再研修型（短期セミナー型）巡回指導をより効果的なものとするためには、次の諸点が考慮される必要がある。

- 1) 集団コースのカリキュラム・教科書・関連AV教材などの改善強化をまず図り、新たなセールスポイントの確立が出来たコースを対象に短期セミナー型巡回指導を企画する。
- 2) JICA他事業との連携を図る。具体的には、派遣専門家と連携し、セミナーの現地準備、講義等に専門家の協力を得ることを基本とする。協力を得やすくするため、専門家が配属先機関に対し面目を施すことができるよう配慮する。また、1)で強化された教科書・関連AV教材等を専門家の用に供し、より良いものを研修事業部にフィードバックしてもらう。
- 3) 派遣講師は、最終評価会等で評価の高い講師を厳選する。
- 4) 対象国側からも講師を出して貰う共催セミナーとする。
- 5) 内容は、Policy、Planning、Institution、Technology、Management を包括したパッケージ・プログラムとする。
- 6) 手法的には、一方通行型の講義を極力避け、演習等研修員参加型のものを中心に  
する。
- 7) 映画、スライド、ビデオ、OHP等AV教材を活用する。
- 8) 一国当り一週間（正味5日間）を標準の長さとする。

このように、短期セミナー型巡回指導の実施のためには、まず本体の集団研修コー

スの改善強化が必要であり、そして集団コースの改善によってよりよい教科書・関連AV教材が開発されるなら、文献供与事業を通じて帰国研修員に提供できる優良な情報が研修事業の枠組みの中で組織的に生産されることにもなる。このように、研修事業部の行う研修員受入事業の枠組みの中でも、集団コースの改善、短期セミナー型巡回指導の実施、文献供与事業を通じた新開発教材の帰国研修員への提供等をパッケージにして進め、費用効果を最大にしていく努力が払われるべきであろう。

[課題 25] 集団研修コースの改善、短期セミナー型巡回指導の実施、文献供与事業を通じた新開発教材の帰国研修員への提供等のパッケージ化。

[課題 26] 短期セミナー型巡回指導の試験的实施を通じた業務ノウハウの確立。