

# 国際協力専門家の活動

その活動精神とむかしき

平成29年3月

国際協力事業団

発行所

〒100-0001

東京都千代田区



No.

# 国際協力専門家の活動

—その活動標準とむつかしさ—

JICA LIBRARY



1083738[3]

21361

平成 2 年 3 月

国際協力事業団

農開技

J R

89-68

国際協力事業団

21361

## 序 文

本報告書は、竹内博氏がこれまでの国際協力活動あるいは国内における経験に基づき、国際協力事業に従事する専門家の活動に関する意見をとりまとめたものである。

氏は三重県を退職後、国際協力事業団の実施するプロジェクト方式技術協力「インドネシア中堅技術者養成計画」に昭和57年8月より昭和61年3月まで、また「タイ農業協同組合振興計画」に昭和62年2月より平成元年7月までリーダーとして参加された。

前者はインドネシア国の農業普及員の資質向上を図り農業技術の向上と普及体制の整備に対する協力を目的とし、後者は農協組織の強化を通じて農業生産性向上と農民の所得増加・安定を図ることを目的としてその協力活動を実施したものである。

今後本報告書が国際協力事業のより効果的推進に貢献できれば幸いである。

平成2年3月

国際協力事業団  
農業開発協力部  
部長 崎野信義



# 国際協力専門家の活動 —— その活動標準とむつかしさ ——

## 目 次

I 問題意識	1
1. 国際技術協力専門家活動の枠組み	1
(1) その目的	1
(2) その与件	1
(3) その主体	1
(4) 専門家の任務	1
2. いわゆる「人づくり」, 「技術移転」協力	2
(1) その内容	2
(2) 専門家に必要な力備	3
3. 問題提起	3
II (この意見の) 根拠	
—— いわゆる「技術移転」, 「力備の自己開発訓練」とは何か? ——	5
1. 「態度」の構造とその変容	5
(1) 態度と行動	5
(2) 態度と価値意識	6
(3) 態度と所属集団	6
2. 技能(力)とは何か?	7
(1) 作業, 操作技能	7
(2) 観察分析(問題把握), 問題解決思考適応力	7
(3) 技能力の習得	8
3. 知 識	8
4. 問題解決思考とそのプロセス	9
(1) 問題解決思考とは何か?	9
(2) 問題解決思考のプロセス	10
5. 力備の自己開発訓練とその助勢	11

(1) 力働の獲得 .....	11
(2) 自己開発訓練の場 .....	12
(3) 自己開発訓練の助勢協力 .....	12
(4) 自己開発訓練と職場（家庭）環境 .....	13
6. 「コミュニケーションの受け入れ」と 「新しいアイデアや技術の採用」の機構。 .....	13
(1) 他人の助言、コミュニケーションを受け入れるとき、 どんな要因がその本人に影響を与えるか、について .....	14
(2) 人が新しいアイデアや技術を採用するとき、 どんな過程を経るか、について .....	15
Ⅲ 技術協力専門家の活動標準	
—— 力働の自己開発訓練の助勢（いわゆる「技術移転」）活動の手順とその要点 ——	
1. その自己開発訓練を助勢すべき（いわゆる「移転」すべき）力働（態度と技能と知識）のNeeds を具体的かつ明確に把握すること。 .....	18
(1) R/Dその他に示されているものの不十分さ .....	18
(2) その把握の方法 .....	18
(3) 把握すべき力働 Needsの内容 .....	20
2. 自己開発訓練の動機づけ。 .....	23
(1) その働きかけの手段や手順方法を工夫する際に有用な基本要領 .....	23
(2) 動機づけの具体的な手段や手順方法 .....	25
(3) 任国側責任者からの公式の助勢協力要請 .....	27
3. 自己開発訓練への助勢協力 .....	27
(1) その（自己開発訓練）業務活動課題の設定について .....	28
(2) その（自己開発訓練）業務活動を成立させる条件の整備について .....	30
(3) （自己開発訓練）業務活動進行中の助勢助言 .....	31
(4) 助勢助言の記録と整理 .....	37
4. その力働の自己開発訓練（業務活動）への助勢助言協力活動の報告。 その後の協力活動についての提案。 .....	38
(1) その際必要な報告内容 .....	38
(2) 専門家活動のめりはり .....	39

5. マニュアル（ガイドライン）の作成協力	39
(1) その意義と目的	39
(2) 活動マニュアル原案の作成	40
(3) 活動マニュアルの試行と採用と修正	41
IV 技術協力専門家の態度	43
1. もっとも危険な態度	43
2. 「専門家は助手である」	43
3. 「時間のかかること」に辛抱すること	44
4. 「だまって、オレについて来い」はダメ。	45
5. 任国関係者を信じること	45
6. 専門家の自己統制とチームワーク。	46
V 専門家活動にあるむつかしさと必要な適応	48
1. 専門家とは関係なしに決定された事柄から発生する諸問題への適応。	48
(1) その「技術協力」の目的内容をより具体的かつ明確にすること。	48
(2) 任国側カウンターパートの選定	52
(3) 専門家の選定とその力備評価	56
(4) 技術協力事業費の支出	58
2. J I C Aと専門家との業務関係で生ずる問題への適応。	63
(1) J I C Aと専門家との間の業務関係	63
(2) 専門家の悩みとねがい	64
3. 専門家自身の力備やチームワークの問題への適応	66
(1) そのむつかしさのあらまし	66
(2) その活動展開段階ごとのむつかしさ	70
(3) 専門家のチームワークづくり	79
VI むすび	81



## I 問題意識

### 1. 国際技術協力専門家活動の枠組み

#### (1) その目的

発展途上国と先進国との間には、（発展途上国間や先進国間にも）その国々の生産体制や生産力の、それを支えている社会・経済や教育構造の、又、その国々の人々が持っている様々な倫理や、価値観などの差があり、それらの形成発展の歴史的な時間のズレがある。

そしてその差やズレは、現時点で、その国々の生産や生活を荷う組織や人々の技術や力価や行動に差を生み、その生産や生活を増進向上するためのそれぞれ異った課題や目標をもたらしている。

もちろん各国は他国に追いつき追い越すべく、自国の組織や人々の技術や力価や行動を改善強化し、その特有の課題や独自の目標を達成するために、それぞれ、努力をつづけている。

その改善強化のための自己開発訓練やその達成のための自助努力を助勢するのが、国際技術協力の目的である。

#### (2) その与件

したがって、任国と日本との現時点における諸基本構造や価値観の差と歴史的な形成発展のズレは、技術協力活動の与件である。専門家はその条件の下で活動しなければならない。

任国の人々や実施機関の技術、力価や行動或はその体制の弱さや欠陥をべつ視したり、発展しつつある任国の諸基本構造や価値観などの現状を活動の障害であるとしてはならぬのである。

#### (3) その主体

同じく又、協力活動の主体は、あくまでも任国側にあり、専門家は、助勢助言をする協力者ないし助手であるにすぎない。この認識に差があると、専門家の活動には大差を生ずる。

#### (4) 専門家の任務

生産増進や生活向上のための、その課題や目標の達成を阻む障害を発見し、その

問題を解決し、必要に応じて新しい技術を創り出し得る自己の力価や体制を改善強化しつつあり、或は実際にその行動を変えて、その課題や目標を達成しつつある、任国側の自己開発訓練や自助努力を促進する助勢助言者として、専門家は派遣される。

専門家の任務は、任国側関係者、実施機関と現地で接触して、彼等自身がその自己開発訓練や達成の眞の Needsを把握し、又、その開発訓練や達成活動の効率をあげるように的確かつ適切な助勢助言をすることである。

任国側関係者の諸活動を代行することではない。

## 2. いわゆる「人づくり」、 「技術移転」協力

「人づくり」協力とか「技術移転」協力などと、ひとくちに言われているけれど、その現実の活動は容易でない。

### (1) その内容

その知識を「科学的に理解している」、「理論的に説明することはできる」けれど、まだ「経験したことがない」「その技能を持っていない」ので、実際には「作業できない」「鑑定できない」「判断できない」のなら「技術」を持っているとは言えない。

自分自身に欠けている必要な知識や技能の補完や矯正やその充実を求めず、又実際に自分自身でテストし、比較し評価してその知識や技能の科学的、経済的な合理性や効果を確かめる態度がないのなら、その人には「技術」を受入れ、或は「技術」を創り出せるはずがない。

生活や生産やその他の活動の中で、人がその活動対象である人物や事物や問題の価値を誤認し、不適切な態度で、たとえば、あなどり、軽視しながら、働きかけるならば、必ずどこかで、その働きかけは失敗し、その人の持っている知識や技能を生かすことはできなくなる。

要するに、いわゆる「技術移転」とは、その知識を実際に活用し具現する技能（力）と、その知識・技能を求め、又、受入れて利活用する際の意欲的かつ合理的な態度と、そして、関連して必要なその知識との3つをあわせて身につけてもらうことである。

知識だけを「技術」と言うのは論外である。「知識」と「技能」とを総合しなければ「技術」とは言えない。しかし、人々の生活や生産やその他の活動の中で、その行動々作を左右する「態度」をもあわせて表現するのなら「技術」という言葉は必ずしも適切ではない。たとえば「力働」などと言うべきであろう。

「人づくり」と言うのなら、当然ながら、人々の価値観や態度ひいてはその行動の変化を、その目的から除外するわけにはゆかない。

## (2) 専門家に必要な力働

専門家は任国関係者の活動を代行する熟練技術者としてではなく任国関係者への助勢助言者として活動しようとする時、全く質の異なる多くの問題にそう遇し、これらを処理しなければならない。

その人自身がその活動を実施し、立派な実績成果をあげ得る力働をもっていることと、本来の業務であるその活動を実施する任国関係者に対して的確かつ適切な助勢助言をする力働を持っていることとは、全く別のことである。

専門家には技術者であると同時に、助勢助言者としての力働も必要なのである。

## 3. 問題提起

現実の国際技術協力活動は、所詮、各専門家の力働によって創造されるものであり、全く異なった文化や社会を背景にするカウンターパートと専門家自身のそれぞれの個性や経歴やその実力の組合わせで構築されるものであって、いつも、理論どおりに進行させ得るものではない。

しかし、専門家は常に、より有効な協力活動のために、意識的な努力をつづけねばならない

そのためには、各専門家が、バラバラに、それぞれ苦しみながら適応の努力をしている現状のままではなく、その経験や意見を持ち寄って検討し、協力して専門家活動についての共通する基本的な価値基準や一般的な活動標準などをより深く、より明確に具体化してゆく必要があると思われる。

さもなくば、残念ながら、技術協力本来の目的を見失い、与えられた条件そのものを技術協力の障害とし、自分自身がその活動の主体であるかのごとく、任国関係者に代って問題を解決し目標を達成しようとふるまい、又、知識の伝達をもって技術協力として

いる専門家の少くない現況を打破することは難しい。

このままでは、本来の枠組みから逸脱して、その実効に乏しく、やがて日本の技術協力の国際的な信用をおとしかねないのである。

---

「技術」と言っても様々で、たとえば精密機械の操縦や分解修理のように人々の宗教や伝統的な価値観によって左右される余地のない、正しい選択や解決が常に1つしかない「技術」、たとえば農業「技術」のように、自然条件や市場条件によって大きく影響され、その選択の少々の差が実際の生産や経営成果に大差を生まないことのある「技術」、調査や指導監督や訓練、或は組織運営などのように、その人々が持つ経験や価値観などによって左右されやすい、社会活動上の「技術」、或は科学研究の「技術」などなどがある。

したがってここに述べようとしているささやかな意見などでは、とてもすべての技術協力活動上の問題を整理しつくせるものではあるまいが、この際、一般的に言って、技術協力専門活動のどこが、何が、なぜむつかしいのか、何が問題なのか、その適応解決のためには、どのような配慮や準備や手順方法が必要なのかなどについて私なりに意見を述べ、問題を提起したいと思いついた次第である。

## Ⅱ （この意見の）根拠

—— いわゆる「技術移転」，「力働の自己開発訓練」とは何か？ ——

最初に，ここで述べようとしている意見の根拠ないし背景を明らかにして置かねばならない。

いわゆる「技術移転」，「力働の自己開発訓練」とは何か？それは，技術協力活動の中で専門家は「何」を，いわゆる「移転」すべきなのか？そして，どのように助勢助言すべきものなのか？という基本的な疑問でもある。

私は現実の自分自身の専門家としての経験と諸理論とをむすびつけて，私なりに，次のような考察をし，その利活用につとめ，基本的な疑問に答えて来ている。

### 1. 「態度」の構造とその変容

態度は，その対象（或る人物や事物など）について，その本人が持っている知識の質量（知的要素）や価値判断の多少高低（価値的要素）つまり，何をどれだけ認知しているかと，好ききらい（感情的要素）や関心をもち積極的に求め近づくか否か（能動的要素）など，つまり，その本人がどんな情緒を有しているか，とのバランスによって構成されており，かつ，変化するものである。

その人物や事物などについての事実や理論を正しく，十分に知るとともに，その価値や意義の大きいことを認識すると，その人物や事物などが好きになり，関心を深め積極的に近づくようになる。又，自分の好きな，自分にとって利益の大きい人物や事物については，それについての知識情報を熱心に求める。（社会心理学：態度の変容）

#### (1) 態度と行動

現実には人は，或る人物に対する（たとえば，力働の低いカウンターパートに対する専門家の指導の熱意），或る組織に対する（たとえば，その組織への献身のていど）或る問題について（たとえば，国際技術協力はいかにあるべきか？），或る科学技術に対して（たとえば，従来 of 慣行技術と比較検討しようとする積極性），或る家畜の飼養について（たとえば，豚飼育の好ききらい）などなど，生活や生産その他の活動の対象となるすべての人物や組織，解決すべき問題や達成すべき目標，物品や事柄などに対する態度を様々に組合せながら行動している。

## (2) 態度と価値意識

そしてその人物や事物や問題などが、自分自身の生活や生産などにとっていかなる価値、利害、効果或は意義を持っているか、についての本人の判断が、その態度に大きな影響を与える。

たとえば、なぜスーパーマーケットの広告ビラには各個別の商品の値段をいつも明示しなければならないのか、を考えていただきたい。

又たとえば、農民たちへの技術指導にあたって、農民たち自身の経験や観察から生れ、又、身につけているその農民たち自身の疑問やその知識、技能力の内容程度を聞き、把握してそののち、まずその農民たちの疑問を解決することからその活動を始める農業技術者の態度が如何にその効果を高めるものか……、人が無意識のうちに示してしまっている相手に対するその態度が良きにつけ悪きにつけ、如何にすばやく、相手に感知されてしまうものか、そしてそれが、その際の活動の成否にどれほど大きく影響するものか……、又、理論は知らなくても農民たちがその伝承と経験の蓄積によって、いかに的確に観察し、問題を解決しているものであるか……、各地に存在する農民伝承技術が、いかにその実際の環境に適応する相対的な合理性をもつものであるか……。

人はこれらの効果や影響や合理性を本当に実感し確認するまでは、農民たちの力倆を見くだし、べつ視しやすい。農民たちの実力やかしこさを信じることが出来ない。そして農民たちは全く何も知らぬ何も考えていない者たちであるとして、一方的に、技術者自身の問題と知識や技能を押しつけてしまいやすいのである。

## (3) 態度と所属集団

さらに又、生活や生産その他の活動を共にしている人々、つまり、その人の所属している集団、家族や職場などのもっている気風や傾向や基準が、その人の態度に与える影響は非常に大きい。

その人の態度を変えるためには、その家族や職場の人々の態度を同時に変えねばならないケースが多いのである。

たとえば、訓練教官が、訓練生とともに作業し、共に汗を流しながらの技能実習訓練を忌避する……、有用なデータやノウハウや文献などを、同一組織の同じ職場の同僚とさえ、共有しようとはしない……などの傾向は、しばしば観察できるものであるが、そのカウンターパート1人だけを責めても、ただちに実効を得ること

はできないものである。

## 2. 技能（力）とは何か？

技能には、物理的な作業労働技能や機械機具操作技能と観察分析鑑定（問題把握）力、問題解決思考（適応）力（記憶、憶起、問題解決思考、洞察など）或は社会的コミュニケーション力（言語表現、説得伝達）などがある。

技能は、日常の体験のくりかえしや意図的な練習の蓄積によって熟達にいたる。

### (1) 作業、操作技能及びコミュニケーション力

さまざまな作業、操作行動動作技能やコミュニケーション力が実際の日常生活、生産、その他の業務活動に必須であることはいうまでもない。これらの技能なしには、生活や生産や業務活動は、成り立たぬのである。

### (2) 観察分析（問題把握）、問題解決思考適応力

又、人は、生活や生産や業務活動の現場で、色々な問題状況にぶつかる。実際の現象や事物の観察分析鑑定、他人との会話或は自分の作業、操作、作動や行動の中で

- 1) とりあえず緊急に、とっさに、或は時間をかけても根本的に、解決すべき多くの疑問や問題にきづく。困難にぶつかる。
- 2) その問題解決の価値や効果の大きさを判断する。
- 3) その問題や障害の発生原因や背景、その因果関係を追究し洞察する。
- 4) そして、当面の、とっさの或は根本的な問題解決策や行動を選択判断して
- 5) 行動する

ものである。もちろん過去の成功経験の憶起や試行錯誤によって問題を解決することもある。

しかし、何れにせよ、問題の発見から解決策や行動の判断に到るこの問題解決適応に弱い者は、いつ、いかなる職場でも役に立つはずがない。

この問題発見、解決には過去の経験（知識）や理論（知識）や諸情報（知識）の憶起とその応用とが必須であるが、知識を持っていることと、これらの技能があることとは全く別のことである。比較観察、分析、鑑定、洞察、演繹、帰納などの力を得るためには、それなりの意識的な努力や経験の累積を要する。

### (3) 技能力の習得

一般的に言って、これらの技能力は、自己の作業や操作や会話対応などの未熟さを認識し、自己の問題意識の乏しさや観察分析鑑定や問題解決思考力の弱さを自覚しながら、日常、現実の生活や生産や業務活動の中で、その改善をめざして、その作業、操作や、会話や観察分析鑑定や問題解決思考を反復するとき、はじめて、効果的に正しく獲得される。無意識のうちに得た技能力には、クセがつきやすい。

そして、人は、それを矯正強化し、又その改善進歩を客観的に自己評価する手段方法の双方を具体的に知ると、その自己の技能の矯正強化のために全力をつくすものである。技能力の向上と熟練のスピードアップは、意識的な自己開発訓練によってなされる。

すべての技能力は、講義を聞き、参考書を読むだけでは矯正熟達できない。どの動作や判断のどこがなぜ不十分なのか、その欠陥を直せばどのような結果が現われるか、などについて具体的な指摘をうけ、模範演技や標準的思考判断経過との比較によって、その矯正のポイントをつかみ、自己開発訓練方法を理論的に知り、客観的に自己評価する基準を得なければ進歩しないのである。

通常、人は、自己の技能の具体的な欠陥やクセを容易に自覚し矯正できるものではない。ここにコーチーすなわち自己開発訓練の助勢助言者の有用な所以がある。少くとも、諸作業、操作の行動々作及び会話対応の矯正には必須の存在である。

## 3. 知 識

知識には学理々論と本人の過去の問題解決経過で得た経験と、事実（他人の経験を含む）情報とがある。

当然のことだが、必要なとき本人がすぐ憶起できるもの、ないし、すぐそばにあって即座に調べ確かめ得るものでなければ、その本人が持っている知識とは言えない。

人は自分自身の生活や生産や業務活動上のその問題解決の効果や利害が大きいほど、積極的により詳しく、そのために必要な知識を求めよく記憶する。自分自身の関心事や問題解決に関係のない知識はほとんど記憶しない。

又、もともと、知識は、その所在を知りさえすれば、本人によって補完補充できる



ものであり、常に他の者が資料として準備し、講義して与えねばならぬものではない。

そしてもっとも大切なことは、知識を得たとしても、それを活用する技能がなく、態度が不適切であるとき、人の行動は少しも良くはならず、したがって、実際の生活や生産や業務のためには、全く役立たない、ということである。

#### 4. 問題解決思考とそのプロセス

##### (1) 問題解決思考とは何か？

1) 生産、生活、あるいは業務活動の中で、その目的を果し、課題を達成するには、次の3つの行動のしかたがある。

a. 思いつくままに、次々にいろいろと行動し、いつか達成するまで行動しつづける。

b. 過去の類似の成功経験を想起して（伝統や習慣に従って）それをそのまま採用し、行動する。

c. その行動をおこす前に、そのもっとも合理的な方法を考え、その結論にもとづいて行動する。

その行動前に、その方法を考えることが問題解決思考である。実際の活動では問題解決思考のとおりに行動する（行動できる）とは限らぬから、問題解決思考力と問題解決（行動）力とは区分すべきである。

2) さて、その目的の遂行や課題（Subject）の達成は、その時々（過渡的な）目標の達成と（当面する）問題（Problem）の解決とを継続的に累積することによつて実現されるものである。その問題解決とは、その課題の達成や目的の遂行を阻げる様々な障害のいろいろな発生原因々果関係を除去し解消することである。又、問題の解決には、付随する数々の疑問（Question）に答えることが、必要となる。

3) 問題解決思考は、そのさまざまな問題や疑問の内容やその問題解決の価値や意義を具体的かつ明確に確認することから始まり、その問題の解決のしかたや行動の方法を判断して終る。人は誰（Who）にその時（When）、なぜ（Why）何を（What）を解決しなければならぬのかを（明確に）意識しなければ、どのように（How）解決すればよいかを（的確に）考えることはできないものである。

又、なぜ、何を解決しなければならぬかの認識は、それに先立つ、事実認識、情勢判断つまり、これは何か？これは何故発生したか？これは、対応し処理しなければならないほどの価値や意義をもっているか？などの疑問に答えることによって成立するのである。

問題解決思考の具体的な内容は、上述のすべての誰が（Who）、いつ（When）、なぜ（Why）、何を（What）、どのように（How）行動すべきかを1つずつ結論することであり、それに関連する諸疑問に1つずつ答を出すことである。

そしてその1つずつの思考と、その全体を総合し、行動の手順方法を組立てる思考をそれぞれ、或は総括して問題解決思考と言うのである。

## (2) 問題解決思考のプロセス

問題解決思考には、次の5つの段階があると言う。（心理学——Dewey J：「How We Think」）

### 1) 困難の漠然たる自覚

当惑や疑問や問題、あるいは困難が発生する。既知のものや従来判断との間に食いちがいや矛盾がある。例外的な現象を発見する。2者択一をせまられる。

### 2) 困難の明確化

その問題や困難などの内容、その性質や価値などをはっきりと確認し意識する。性急な判断をひかえ、その解決に立向う。

3) 解決仮説の設定。「思いつき」。予想、臆測、推察や解決仮説をならべる。過去の成功経験を想起する。

4) それぞれの仮説、「思いつき」の推論。検討。それぞれの仮説や「思いつき」の妥当性を精査する。比較検討する。洞察する。

### 5) 結論の確認と形成

実験や証拠がためをして結論する。

つまり、問題の内容、事実実体を確認する第2段階と、結論を実際にてらして確認、認定する第5段階とにおける、事実、実体の認識観察鑑定、及び、色々な仮説を思いつく第3段階と、いくつかの仮説を論理的に検討し或は、洞察する第4段階とにおける知的思考を組合わせて、人は問題を解決し、疑問をとくというのである。

前半は、混乱し矛盾するいくつかの事実や実体から、何かを思いつく帰納的思

考であり、後半はその思いつきを諸事実、実体にてらし、むすびつける演繹的思考である。

## (2) その応用

- 1) 問題解決思考の標準プロセスと現実の具体的なプロセスの実体とを明らかにし、比較することができるなら、それにもとづいて、人は、自分自身の、或は他人の問題解決思考を客観的に評価し訓練することができる。

問題解決思考のどの段階の何がなぜ不十分なのかを把握することが出来、かつ、その不十分さを補完補強し得るなら、その人の問題解決思考を前進させ、よりの確にすることができる。

- 2) その人の問題解決思考の実体内容を把握せずに、助勢助言してはならない。なぜならば、真に的確かつ適切な助勢助言をすることが出来ないばかりではなく、その人の人間としての尊厳を無視し、そこなうことになるからである。「考えない」人はいない。人は、不十分であるかもしれないが、必ず、その人なりに「考えている」はずである。そのことを無視してはならない。

## 5. 力働の自己開発訓練とその助勢

### (1) 力働の獲得

力働を身につけるには経験ないし練習が必要である。人は現実の生活や生産や業務活動の中で、いつの間にか、自然に、その人なりの様々な力働を身につけている。しかしその際必要な力働を充分かつ適切に身につけ得るとは限らない。それを身につける効率は人によってマチマチであり、身につける力働の個人差は大きい。

力働そのものを直接観察することは出来ない。その人の態度や行動動作を、或はその結果や業績を、他人のものと比較してはじめてその人の力働を推察評価できるようにすぎない。力働の強化向上改善はその人の態度や行動々作の変化として現われるものである。

本人がその気にならなければ他人がその力働を改善強化しようとしても効果はあがらない。本人が自分自身の力働の開発訓練にとりくみ、実際に経験を重ね、練習をつむことが、つまり、何かを経験することが力働強化の基本である。いわゆる Learn by doingが原則なのである。

他人には、その本人の自己開発訓練の努力を促進し、効率をよくするための助勢助言協力をするにすぎない。

## (2) 自己開発訓練の場

生活や生産や業務上の力への自己開発訓練にもっとも適当な場所は、その人の生活、生産、業務活動の現場である。なぜならば、人を自己開発訓練へ駆りたてるもっとも大きな力は、社会的な存在である人間が持つ基本的欲求……「仲間はずれになりたくない」、「ほめられたい」、「自分の存在をみとめさせたい」、「生き甲斐がほしい」あるいは「昇進出世したい」などなど……であって、それは家庭や職場などいわゆる所属集団の中で発生するものだからである。

実際の職場や家庭から隔離された場所でうける訓練でも自己の生活や生産や業務上の現実の問題解決を取扱うのなら、同じく自己開発訓練として有効である。場所だけではなく、その内容も又、その人の職場や家庭の生活に直結していることが必須なのである。

## (3) 自己開発訓練の助勢協力

自己開発訓練の助勢協力には、その自己開発訓練の機会や環境条件（その体験や練習を実現させる機会や諸条件）をつくることへの協力と、その自己開発訓練努力の全経過に対する助勢助言、はげまし、評価などの協力とがある。

1) その機会や環境条件を整えるときの助勢協力。

(i) 特別な生活生産業務活動課題を本人に与える、あるいは本人からの要望や提案を協議決定するとき

i) たとえば、本人自身に有用かつ必要な或る問題の解決、目標の達成、技能の熟練にあたらせ、体験させる。逃避できない困難に立ち向わせ、持っている全力を發揮させ、自力で何らかの適応解決をさせ、その体験を整理、自己評価させ、同様の体験をした他人の事例と比較検討させる。

ii) 又たとえば他人の或る問題解決、目標達成、技能熟練の事例の全過程を研究評価させる。他人の活動（優良事例や劣悪事例）を研究させて、どこがなぜ優良劣悪なのか（その問題点や問題発生の原因々果関係やその改善解決向上のための対応策及びそれらの判断の根拠など）を分析評価させる。同様の優良劣悪事例を研究評価した他人の評価判断の全過程と比較検討させ討議とりまとめさせる。

iii) 或は又、各種の実体調査報告をさせる。同様の実体調査報告をした他人の調査

分析，問題抽出の全過程と比較検討させ，討議とりまとめさせる。

(ii) その自己開発訓練に必要な諸条件を整えるときの協力。

たとえば次のようなとき。

i) その生活生産業務活動を実施するために必要な権限を与える。

ii) その本人の公務として認承を与える。

iii) 必要な経費を準備し供与する。

iv) 上司に対する直接の意見具申や指導助言要請をみとめる。

v) その活動成果を研究評価協議するための公式集会を設定する。

2) その自己開発訓練の全過程に対する助勢助言。はげまし，評価協力。

たとえば，次のような本人自身の活動過程段階ごとに助言をする。

(i) 本人が自己の生活生産業務活動上の問題や目標を具体的に確認する……身につけたい力働，解決すべき問題，達成すべき目標，明らかにしたい実体や問題点を本人自身が設定，選択し，その根拠理由背景を整理するとき。

(ii) 本人が活動実施計画をたて，行動計画をたてるとき。

(iii) 本人が，その活動のしかたやその成果を評価する基準と根拠を明確にするとき。

(iv) 本人がその活動経過実績を整理分析する。本人がその活動実施報告書を作成する。自己の活動を評価し，その得たものを所属集団へ報告するとき。

(v) 本人がその後の自己開発訓練計画をたてるとき。

(4) 自己開発訓練と職場（家庭）環境

（生活生産）業務活動の一部分として，その本人の自己開発訓練活動を公認し，その成果を所属集団全体のものとして役立てようとする意図及び，本人に自由な活動をさせながら関係者全員が助勢助言協力しようとする姿勢が，その職場（家庭）全体に必要である。

その職場（家庭）に，その意図や姿勢がなければ，自己開発訓練は成立しにくい。理想的な職場（家庭）とは，その構成員の多くが自己開発訓練につとめ，そのために相互協力できる環境をもつものである。

6. 「コミュニケーションの受け入れ」と「新しいアイデアや技術の採用」の機構

人が他人から（たとえば専門家から）の助言，コミュニケーションを得たとき，い

ったい何を考えながら、いかなる過程を経ながら、それを受け入れるものであるか、その機構を理解しておくことは有用である。

(1) 他人の助言、コミュニケーションを受け入れるとき、どんな要因が本人に影響を与えるか、について、

1) 次の各要因が理論として強調されている。(社会心理学：被説得者の期待)

(i) 関心の有無。

その人物や事物などに関心のない人々は、その人物や事物などに関するコミュニケーションを受け入れない。

(ii) 理解の有無。

理解できない事は受け入れない。

(iii) そのコミュニケーションの客観性と、送り手の専門性についての期待。

そのコミュニケーションの客観性を疑い、その送り手が、その人物や事物や問題解決などについて、高度な専門家ではないと判断すれば、受け入れない。

(iv) そのコミュニケーションの送り手に対する信頼。

送り手の誠意や意図に不安や疑問があれば受け入れない。

(v) そのコミュニケーションの内容を受け入れることによって生ずる損得の計算。

受け入れて損することは受け入れにくい。

(vi) 社会的な承認(善悪)の期待。

その地域社会やその分野の社会ではそのコミュニケーションそのものや、その受け入れの結果を理解し、承認され得ないと判断すれば受け入れない。

(vii) 所属集団の承認の期待。

家族や仲間、信頼している先輩などが、そのコミュニケーションそのものや、その受け入れの結果を理解し承認しないと判断すれば受け入れない。

(viii) 公共の承認の期待。

一般に皆が考えていることと一致しないと判断すれば、受け入れない。

2) 技術協力活動の現場における応用。

(i) 専門家が必要であると思っても、任国側がその気にならねばいわゆる「移転」の効果はあがらない。したがって任国側に関心のあることから協力活動をはじめること及び任国側への動機づけを工夫することが必須である。

(ii) 言葉や文字だけではなく、人間のすべての感覚を使って十分に理解させる工夫

が必要である。たとえば、果樹の剪定技術を伝達しようとするとき……その者が剪定すべきであると考えた個所に目印をつけさせる。なぜその個所をえらんだかをその者から説明させる。周囲の者たちとその適否を議論させる。専門家は結論を示さず、問題提起、ヒントの提示にとどめる。周囲の者たちを含めてその者が的確な結論を出せない（正しい剪定個所を示せない）場合だけ、はじめて専門家が結論を示しその理由根拠を聞かせる。そして剪定させる。……など、その伝達の手順、ステップを工夫する。

(iii) 相手にされない専門家ほどあわれな存在はない。しかし、専門家の実力や自信の有無は、いつか必ず任国側に察知されてしまうものである。

専門家はその知識、技能、態度のすべてを求められる。その根拠背景や理論の出所を明示することは技術者として当然のことである。

(iv) 任国側に敬意をはらわない、誠意をつくさない、任国側に人間として信頼されない専門家は、その持っている知識や技能が高度なものであっても相手にされない。その力を充分発揮することはできない。

(v) 助言をするだけでなく、現実に生ずるかもしれない任国関係者の経済的な損害や負担をカバーするためのきめ細かい配慮をすれば、たとえ失敗しても、その関係者の立場を悪くはしない。説得、動機づけの武器の1つである。しかし、多用すると逆効果をもたらす。

(vi)

人はいつも自分をとりまく家族、同僚、先輩、職場全体、或はその国の一般的な価値意識、問題意識に大きな影響をうけている。他の人々が、そのコミュニケーションや、それを受け入れた自分をどう見るだろうかと心配するのである。そして同時に、仲間や同一組織や地域社会内で、或は外国の業界や同業者が既にそれを採用し実施している現実の事例があれば、逆に万事受け入れられやすいのである。

(2) 人が或る新しい技術やアイデアを採用するとき、どんな過程を経るか、について

1) 次の諸ステップを経て、人は、新しい技術やアイデアを採用するに到るとい  
う。

(社会心理学：技術革新の普及過程)

(i) 認 知。

新技術やアイデアの存在を知っている。しかしまだ、くわしい情報を求めるほどには動機づけられていない。

(ii) 関 心。

「もっと詳細をしりたい」。好意をもつ、

(iii) 評 価。

その新技術やアイデアの採用による利害得失を考え、利益が多いと思えば試行にふみきる。この評価の段階は、信頼するオピニオン・リーダーの意見や情報によって、大きな影響をうける。

(iv) 試 行。

ほとんどの人々は、試験的に試みってみるという手続きを経ずに新技術やアイデアを採用することはしない。

(v) 採 用。

試行の結果を考慮し、継続的なその使用を決意する。

2) 又、同じく、伝達し普及しようとする内容がその人々の経済的文化的背景や過去の経験とひどくかけ離れていない技術やアイデアであること……。

その人の所属集団や地域社会のオピニオンリーダーに、まず、その新技術やアイデアを採用させること。……などが、人々の採用を促進する戦略として必要かつ有効であると言う。(社会心理学： 全 上 )

3) 技術協力活動の現場における応用。

(i) その自己開発訓練、或は、新しい技術やアイデアを受け入れること又はその問題を解決しその目標を達成することが、カウンターパートや実施機関自身に有益であると、任国関係者に認識させ、評価させるところ、又それらを試験的に試行させるところが、専門家活動のハイライトとなる。

又、(カウンターパートや実施機関の) その職場を動かす力をもっている人やその責任者の評価を得ること、その実力者たちを試行に参加させることが専門家活動の戦略目標となる。

(ii) そして、できるなら、そのいわゆる「移転」伝達をうけ、自己開発訓練しようとするその力働の内容は、既に任国内の優良な目標達成、問題解決先進事例の内に存在していること、それを意識的にとりあげ、普遍化しようとしていすぎな



いこと、を十分に理解させることがもっとも有効である。

任国側の価値意識や力働の現状を、著しく上廻るものではないこと、その実施機関にとって十分な効果や意義をもっていることを認識評価させることは、その実力者や責任者の決意のために有効であり必須である。

### Ⅲ 技術協力専門家の活動標準

—— 力働の自己開発訓練の助勢（いわゆる「技術移転」）活動の手順とその要点 ——

先に述べた問題意識や根拠から、いわゆる「技術移転」協力、すなわち、任国関係者力働の自己開発訓練を助勢する専門家の標準的な活動は、次のような段階と手順によって、その助勢助言を創意工夫し、実行してゆくことであると思われる。

1. その自己開発訓練を助勢すべき（いわゆる「移転」すべき）力働（態度と技能と知識）の Needsを具体的かつ明確に把握すること。

(1) R/Dその他に示されているものの不十分さ。

R/Dその他の公式文書で示されている「移転」すべき「技術」や、協力して解決すべき問題や達成すべき目標の内容は、通常、抽象的かつ総合的であって、助勢助言活動の現実の内容としては、まだ十分に具体的なものではない。

真に自己開発訓練すべき力働の内容つまり任国側カウンターパートや実施機関の業務活動力働の弱点や欠陥は現実に協力を重ねてゆくなかで、次第に具体的に明らかとなってくるものである。

把握しなければならぬのは、そのいわゆる「技術」を「移転」するためには、或は、与えられたその目標を達成しその問題を解決するためには、任国のその実施機関の職場の、どの人達のいかなる態度や技能や知識のそして行動の何が弱く、欠陥をもち、不十分なのか？なぜそれらを補強し充実する必要があるか？そしてその弱点や欠陥や不十分さが、如何なる原因や背景によって発生しているのか？の諸点である。短期間の調査やつきあいで把握することはむづかしい。

この把握の努力は、全協力期間を通じて、常に、意識して継続する必要がある。

(2) その把握の方法

1) 日常の協力活動の中で。

カウンターパートや実施機関組織の業務力働の弱さ、欠陥、不十分さの実体は、（その内容と程度、そしてその原因背景）そのカウンターパートや実施機関関係者たちと、日常の業務作業や行動を共にして、それを観察評価しないかぎり、把握できるものではない。

2) カウンターパートや実施機関関係者の当面の要請にこたえる中で。

たとえそれが真の Needs と遠くはなれていても任国側が当面専門家へ要請する協力活動を軽視してはいけない。とりあえずは、その要請にそって、任国側のもとめるものを伝達し、又その問題解決や目標達成に協力する中で任国側の Needs を更にほり下げる努力をするべきである。

なぜなら、それは、専門家の力備をはかり、或はためすものであり、カウンターパートや実施機関自身、真の Needs ではないことを承知の上の要請であるかもしれないからである。

又、カウンターパートや実施機関関係者が自分自身の Needs としてまだ関心をもたず、みずからその補完充実強化を求めぬうちは、たとえそれが必須の Needs であっても、専門家がその「移転」を意図すれば、それは結果として、一方的な押しつけとなり、けっして効果はあがらないのである。

(註) 日常の協力活動や要請にこたえる協力活動において、専門家は大いにその力備を発揮してみせることが大切である。カウンターパートや実施機関関係者がその専門家の作業や操作や解決、達成の行動動作を観察評価することによって自分自身に欠けている不十分な力備に気付きその補完、充実強化を要望することになれば、それは技術協力の理想的なスタートとなる。

3) 任国内に既存する先進優良「技術」(ないし慣行技術)或は、先進優良活動事例から出発すること。

その技術協力の目的内容である、いわゆる「移転」すべき「技術」や解決すべき問題や達成すべき目標をめぐる任国側の力備の実力や活動の実体調査分析、すなわち

(i) 任国内に既存する先進優良なその技術事例やその問題解決や目標達成の活動事例を発掘発見し、その中に既存する技術内容や活動手順方法やその活動上の価値意識などを分析検討すること。

(まず、任国側の評価基準による先進優良事例から始めることが必要である)

(ii) その地方に伝承されている慣行技術や、その実施機関がその構成員たちに提示している、問題解決、目標達成あるいは業務活動推進の標準要領などの、合理性や適切さを分析研究検討することは、専門家にとって何れも非常に有用である。

(註) 合理性、適切さと言っても、任国の現実の社会経済、教育の構造、自然条

件、生産基盤の現状、資機材の需給状況、農村社会生活や生産の慣行あるいは実施機関組織の運営状況や財政事情などに対応する相対的な合理性、すなわち、与えられた条件の下での合理性や適切さであって、「日本でならば…」というような絶対的な合理性や適切さではない。

専門家は上記の事例分析調査によってごく一部であり、少数ではあっても、任国が既に持っている新しい優秀な技能や価値意識や態度、業務行動の内容や手順方法を知ることが出来、又その一般的、平均的な水準と内容を把握することが出来る。

それは、その後の協力活動によって達成し解決する見込みのある目標や問題の内容とその程度を暗示し、その達成や解決を阻む実際の阻害要因や原因因果関係やその解決達成の現実的な手順法方法事例を、又同時に、任国関係者たちの、その時点における観察評価のポイントやその価値判断基準を具体的に教示してくれるにちがいない。

専門家は、それらを基礎にし、出発点として、任国関係者や実施機関組織の力働 Needsを具体的に明らかにしてゆくことが出来る。又、その先進優良事例に如何に早く追いつくかを、技術協力活動の課題とすることも出来るだろう。

(註) これらの事例調査分析はできれば、任国側カウンターパートとともに実施すべきである。その中でカウンターパートが自分自身に必要なものを自覚すると、それは理想的な協力活動のスタートとなる。

### (3) 把握すべき力働 Needsの内容

まず第1に（知識ではなく）、技能や態度或は組織体制運営の欠陥や未熟さや不十分さと、その欠陥や未熟さや不十分さを生じている原因、背景を掴むこと。

#### 1) 任国に必要な力働の内容

任国に必要な力働は、カウンターパートや実施機関の現実の業務活動力、つまり、その分担している機能業務たとえば、生産指導、試験研究、訓練或は民間団体組織指導監督などの活動を効率よく企画実施運営、評価する力働である。

R/Dには、その実施機関が（専門家の協力を得て）達成しようとする目標や解決すべき問題やそのために必要な（移転を求める）技術ないし助言指導の内容などを述べている。けれども、つきつめて考えると、実際には、その目標を達成

し、問題を解決するための、カウンターパートや実施機関自身の業務活動力への強化充実、その自己開発訓練への助勢助言こそが、専門家に与えられた宿題であることに気付くはずである。

その Needsの内容は、次のように整理できるだろう。

(i) カウンターパートや実施機関の業務活動に必須であり、熟達すべき技能力であるが、まだ欠落しており、未熟であり、不十分なもの。

たとえば、カウンターパート自身の業務活動や実施機関組織運営の中での

i) 達成すべき実績目標、解決すべき問題内容を自分自身で具体的に抽出判断し整理する力。その問題解決や目標達成が業務上なぜ必要であり優先されるべきものなのか、その判断の根拠や背景を客観的に整理し組立てる力。

ii) その問題解決、目標達成のための自分自身の実際の行動をあらかじめ企画し、計画する力。何がその解決・達成の阻害なのか、何がその障害の発生原因背景なのか、その障害を除去するための対応策や必要な自己の行動（その内容、手段方法、対象時期など）を追跡分析し、判断し、設計し、総合とりまとめる力。

iii) その業務行動経過における刻一刻、一瞬一瞬の情勢判断、問題観察把握力や問題解決思考力。活動対象の反応や業務状況を刻々観察分析判定して、あるいは自己の行動動作の誤りを自覚して、その活動諸過程の諸問題状況に適應する力。

iv) 上述の全業務活動や行動の諸段階において必須の各種作業労働、操作技能力、事務処理力、コミュニケーション力、演技力など。

たとえば、各種現象観察鑑定、各種データ加工分析、各種農作業、各種資機材器具の使用操作、面接会話、各種司会、各種演説、討論、記帳、各種計画書、実績報告書作成（農場経営、栽培飼育、集会運営、調査分析、訓練、試験研究、設計、共同販売購買取引などなど）、各種視聴覚教材、資料、図表作成、などの技能。

v) 上述の各種技能力を評価する力。又その組織構成員の上記各種技能力の自己開発訓練を促進し指導する、その実施機関の組織運営力。

(ii) そのカウンターパートや実施機関の業務活動を円滑化し、合理化かつ効率化するのに重要かつ必須の態度であるがまだ適切ではないもの。たとえば

i) その業務活動そのものについての使命観、誠実さ、積極性のなさ。

ii) その業務活動の対象（人物や事物など）に対する敬意、誠実さ、熱意あるいは

科学的合理性の不充分さ。たとえば或る人々（たとえば農民）、或る問題や疑問  
或る科学技術、或る理念、或る業務活動標準要領や或る価値判断基準などに対し  
て。

iii) その自己の態度を反省評価する積極性やまじめさ、或はその組織構成員の各種  
の態度変容を促進指導する、その実施機関の組織運営態度。

(iii) 上述の各種の技能力や態度の欠陥や未熟さや不充分さを自己補完、補強、矯正  
又は習熟するために、カウンターパートや実施機関自身に必要な知識や価値意識  
のうち、まだ不足ないし欠落しているもの。たとえば

i) 各種技能力や態度の評価鑑定に必要な調査観察ポイントや着眼点、そのそれぞ  
れのポイントについての分析評価判断基準。そのポイントをその基準で評価分析  
すれば的確かつ適切な評価結論が得られることを説明する理論的根拠背景理由。

ii) その技能力や態度（ひいてはその行動）の先進優良事例情報。その技能力や態  
度の補完補強、矯正習熟が実際に効果をあげている事例の情報。

iii) 学習すべき理論や文献、或は記憶すべき係数や数字の内容とその所在。

2) その力働の Needsつまりその力働の欠陥や未熟さや不充分さを生じた原因背景  
を掴む必要性。

専門家はカウンターパートや実施機関の自己開発訓練の内容や手順方法などにつ  
いて、実際に具体的な助勢助言をしなければならぬ。その時もっとも重要で  
あり必須のものは、そのカウンターパートや実施機関が今持っているその力働の  
その欠陥や未熟さや不充分さを生じた原因や背景である。有効的確な助勢助言の  
内容や方法はそこから生まれるからである。

そして又、その原因や背景を次のように区分し、協力活動の内容としてその  
Needsを選定するか否かの判断の基礎としなければならない。

(i) 任国の社会構造や宗教、あるいは政治理念などに深く根ざして、性急に取  
除いたり改善したりすることが非常にむつかしくそれを取扱い、それに言及する  
ことが他国人にとっては、むしろ危険なもの、或は国際協力関係をそこなうおそ  
れのあるもの。

たとえば、牛や豚に対する態度やいわゆる社会正義価値意識などである。

(ii) 体験のないこと、或は（その業務活動上の技能や態度ないし価値意識を自然に  
形成する）業務上の経歴、社会生活史や教育歴の差などにもとづくもの。任国社

会内では先進的であるが、だからといってそれを取扱い、それに言及しても、批難され、疎外されるおそれのないもの。

たとえば、農業生産に直接たずさわったことのない人は、「ごく初期の病害虫発生被害徴候を少しでも早く発見し、その発生を予察することが大切である。発生被害後期の典型的な徴候を鑑定することができても、それでは防除が手おくれになる。そのていどの鑑定力では実際の役には立たないものである」ということに気付かない。又、実際に農業技術指導や農協経営実務に経験のない人には、農業技術指導職員や農協経営役職員の力働の自己開発訓練 Needsを、直接自分自身把握し整理することがむつかしいものである。

## 2. 自己開発訓練の動機づけ。

その自己開発訓練の Needsをそのカウンターパートや実施機関関係者に認知させ、関心をもたせ、その必要性を自覚させ、自己開発訓練を始めさせるための働きかけをすること。動機づけること。

そしてその実施機関（職場）から、その自己開発訓練への専門家の助勢助言を、技術協力内容として、公式に要請させること。

(1) その働きかけの手段や手順方法を工夫する際に有用な基本要領。

1) その自己開発訓練（その力働の自己補完補強や矯正習熟）が、そのカウンターパートや実施機関にとってどれほど役に立つものか、どんな価値や意義（その必要度、重要度、利益、効果、影響など）があるのかを、十分に理解認識させるための工夫をすることが必要である。そのためには、次のようなことを考慮し利用すること。

(i) 一般的に言うと、人は、その事柄（その技能に熟達すること。その問題を解決すること。その目標を達成すること。その経験をしてみること。その事実や理論をうけ入れること。ある人々に対する態度をかえること。など）が自分自身にとって「有効である」「必要である」「重要である」「利益がある」などという結論だけを受け入れるのではなく、なぜその結論に到ったのか、その評価判断の経過や根拠と一緒に、その結論を受け入れるものであること。その傾向は通常、教育歴が高く長いほど業務上の責任の大きいほど強くなるものである。

(ii) 人は自分自身が信頼している人や仲間たちが先進優良と評価している人の、その事柄（同前）についての経験や評価意見を受け入れやすいこと。自分自身に明確な評価根拠や判断基準のないときは上述のような人々の判断に頼るものであること。

(iii) 人は、自分自身の体験つまり、自分自身が見、調べ、計測し比較考察して、その事柄（同前）についての価値や意義を実感したとき、もっとも強く関心をもち、評価を修正し、態度を変えやすいこと。

2) そのカウンターパートや実施機関にその自己開発訓練の具体的な内容と程度を自覚させるための工夫をすることが必要である。そのためにはそのカウンターパートや実施機関自身の力働の実力を専門家や先進優良事例のそれと比較させ、その具体的な差を、明確に認識評価させることが有効である。

3) もちろん、理論的な説明や討議などの方法によって、自己開発訓練を必要とする態度や技能力或はその実施機関組織の新しい行動のしかたなどの内容を任国関係者に理解させ認識させ得る場合もある。

遠慮のない卒直かつ誠意ある意見の具申、問題提起、討議或は報告書や意見書の提出が必要かつ有効であることはいうまでもない。

4) なるべく多くの任国関係者に広く働きかけること。

専門家が日常接触しているカウンターパートや実施機関関係者は、本人自身やその機関組織の力働の自己開発訓練について、必ずしも、いつもの確かつ敏感な問題意識をもち、その自己開発訓練を積極的に展開させる権限や熱意をもっているわけではない。

なるべく多くの関係者に広く働きかけ、実施機関の有力者、その政策決定にあずかる人、指導責任者などの誰かがその事柄（同前）に関心を持ち、その価値や意義に気付き、行動をおこすように、努力することが肝要である。

協力プロジェクトを直接管理する責任者の、その実施機関内における地位が低く、その影響力の弱いケースでは、特にこの点が問題となる。専門家は頻繁に書き、広く提示することが大切である。

5) 特にその実施機関や協力プロジェクトの責任者に対しては、その力働の改善強化が（その機関組織の業務活動の目的である問題解決や目標達成を容易にするので）その組織の存在価値を高め、その活動実績をあげることに直接貢献すること



そしてその自己開発訓練がその実施機関やプロジェクトの業務活動としてその実施機関の内外において公認されうることを、即ち、その事柄（同前）を実施することは、内外からの良い評価を受けるとしても、決して批難されるはずのないことを、その責任者としての立場で、十分に理解認識してもらえよう、意識的に努力する必要がある。

(2) 動機づけの具体的な手段や手順方法

次に述べるような手段・手順方法を工夫する。

1) カウンターパートやプロジェクト責任者或は実施機関責任者に、専門家自身あるいは優良事例者の力働を、意識的に観察評価させる機会をつくる。たとえば、

(i) カウンターパートの業務活動の重要な部分を指定して、(或は指定してもらい) 専門家自身或は優良事例者が、その部分の作業や活動を実際に演示してみせ、又、その意図や実施経過の詳細を説明する。たとえば、

i) その作業や活動の実況を観察させる。評価させる。

ii) その作業や活動の結果や成果品を提示する。評価させる。

iii) その作業や活動の事前の計画とその実施経過を説明する。評価させる。

—— その作業のねらい、その活動の達成目標や問題解決の内容（その当初の意図）  
（なぜ、それをねらい、目標とし、その解決を意図したのか？）

—— その作業や活動についての価値意識（その作業や活動がなぜ、どれほど大切なのか？）

—— その作業や活動の中のむつかしい動作や重要な要領やコツ。

—— （その作業や活動の中の）予想された障害要因、問題点（なぜその障害や問題が予想されたのか？なぜその除去、解決が必要なのか？）

—— 作業実施計画書、活動実施計画書の説明

—— その作業や活動のために準備した資料や資機材の内容の説明

—— その作業や活動中に出現した問題とその解決思考のプロセス

—— 事後の自己評価、反省の内容の説明

(ii) 観察評価してもらった専門家自身或は優良事例者の作業や活動をカウンターパート自身や実施機関メンバーのそれと比較して、自己開発訓練 Needsつまり改善強化を要するカウンターパート自身や実施機関の力働を考察し抽出してもらおう。

i) 観察した専門家や優良事例者の作業や活動の実施経過と事前計画及びその実績成

果や成果品などについて、カウンターパートや実施機関関係者などから、その観察評価意見をのべてもらう。

ii) カウンターパートや関係者たちに、そのカウンターパート自身や実施機関メンバーたちの自己開発訓練を要する技能や態度について討議してもらい、その意見をとりまとめてもらう。

2) カウンターパート自身の業務活動力働を、任国側関係者とともに観察評価できる機会をつくる。たとえば

(i) カウンターパート自身ないし、その上司に、カウンターパートの日常業務作業や活動の中の重要な部分を指定してもらい、実際にその部分の作業や活動を演示してもらい、その意図や実際の活動実施経過の詳細を説明してもらう。

i) その作業や活動や実況を観察する。評価する。

ii) その作業や活動や結果実績、成果品を提示させる。評価する。

iii) その作業や活動の事前の計画とその実施経過を説明させる。評価する。

(その内容の詳細は1) - (i) - iii) に同じ)

(ii) そのカウンターパートの業務作業や活動の実情から、その自己開発訓練を要する力働 Needsを考察・抽出してもらう。

i) 観察させてもらったカウンターパートの作業や活動の事前計画と実施経過、その実績結果、成果品などについて専門家として意見をのべる。

ii) カウンターパートや実施機関関係者に彼等自身の力働 Needsつまり、自己開発訓練を要する技能や態度や知識についての討議をし、とりまとめてもらう。

3) カウンターパートと専門家自身あるいは優良事例者の業務活動力働を同時に諸関係者と共に、比較観察評価できる機会をつくる。このような機会を実施機関、職場で公開し、カウンターパートの同僚や上司にできるだけ多数参加してもらう。

i) 相互に評価意見を交換し、カウンターパートや実施機関メンバーたちの自己開発訓練すべき力働 Needsを考察し抽出とりまとめてもらう。(その手順方法の詳細は1), 2) に同じ)

4) カウンターパートと同一の業務活動をしている同一実施機関メンバーの先進優良な作業や活動の事例の調査分析(既に、専門家はⅢ-1-(2)-3)で実施している)或はカウンターパートの力働 Needsについての観察評価など(カウンターパートと活動をともにしながらⅢ-1-(2)-1), 2)で既に実施している)にもとづく、

専門家自身の意見（カウンターパートの力働 Needsについて）を詳細に整理報告する。その根拠となる理論知識を添える。

(i) この専門家の報告や意見についてカウンターパートや実施機関関係者から、それぞれ意見をのべてもらう。討議のとりまとめをしてもらう。

5) 上記のような集会や討議とりまとめによって得られた自己開発訓練 Needsについての合意、すなはちカウンターパートや実施機関メンバーは、どの業務作業や活動のいかなる力働の補完補強、矯正習熟を、又その業務作業や活動の手順方法の何を変えることを、何故必要としているかについての総合結論、意見報告書をプロジェクトないし実施機関の責任者に提示する。

(i) 専門家ないし専門家チームの報告として、公式に文書で提出する。公式会議の席上で説明報告する。

(ii) カウンターパート自身からも、その力働の自己開発訓練が、なぜいかなる価値、意義、効果をもっているかについての結論意見を平行して報告してもらう。

(3) 任国側責任者からの公式の助勢協力要請

実際の技術協力活動は、任国側からこの公式要請を得たとき、はじめて具体的に発足すると言っても過言ではない。

少なくとも、公式会議の場で、任国側の責任者から、カウンターパートの自己力働開発訓練に対する専門家の助勢協力を依頼する発言や、専門家やカウンターパート自身が提出した意見（書）や報告（書）に対する任国側責任者としての回答や感想を述べってもらうことが必要である。

任国側と専門家とが、具体的かつ明確に一致したその技術協力活動の目的内容を、公式に確認するこのステップは、プロジェクト活動進行上、もっとも重要かつ必須のもの1つである。

この公式要請は、協力期間の当初でなければならぬことはない。たとえその末期においてでも、任国側の技術協力活動 Needsとして、その自己開発訓練への助勢要請は、その都度、あらためて受取って、その実現と達成につとめるべきである。

### 3. 自己開発訓練への助勢協力

公式に任国側責任者から要請のあったその力働についてのカウンターパート自己開発

訓練を助勢助言すること。

その際の経過の詳細をできるだけ綿密に記録すること。

(1) その自己開発訓練業務活動課題の設定について

まず最初の専門家の仕事は、任国側が自己開発訓練を必要としているそのカウンターパートのその力働を強化充実しあるいは新たに獲得するために、もっとも適当なそのカウンターパートの業務活動の課題内容を選定すること、への助勢助言である。

1) その選定には、次の2つの必須条件がある。

(i) その課題活動は、そのカウンターパートのもっている本来の業務内容と矛盾しないものであり、そのカウンターパートのためにだけでなく、同一職場内の他のメンバーの活動のためにも役立つものであり、又、その職場、実施機関の業務内容として公認され得るものであること。

(ii) その課題活動の展開につれて、その自己開発訓練をめざしているその力働の、その時点における、そのカウンターパートの実力や実体を具体的に示すもの、すなわちその力働をそれによって客観的に評価し得る資料やデータや材料などを、そのカウンターパートから公開提示できるものであること。

人の力働は直接には観察評価できないので、その作業や活動の行動動作の意図やねらい、その作業や活動の過程におけるいろいろな推理、判断考察のいきさつやその作業や活動の実績結果などを、他人にも理解しやすい、ゆっくり時間をかけて客観的に評価できるものに変えて提出してもらわねばならないのである。

2) 業務活動課題と自己開発訓練のために公開提示する材料などとの組合わせの事例。たとえば、

事例 (i)

i) 業務活動課題 —— 達成すべき目標 ——

—— (農業・部門作目) 生産力増強 — その単位面積頭羽数あたり、目標数字

—— (農業・部門作目) 所得増加 — 全 上

—— 農場経営・部門収支改善 — 全 上

—— 農協経営・分野事業利益増加 — その単位事業量あたり、目標数字

ii) そのとき公開提示する必要のある資料、データ材料など

—— 栽培飼育、経営計画書、事業活動計画書

- 全 上 経過実績評価報告書
- 残された問題とその解決方策についての意見報告書
- その栽培・飼育・経営の実況公開, その他

事例 (ii)

i) 業務活動課題 —— 解決すべき問題・作成すべき活動マニュアル ——

- 農協貸付元利金回収率向上 —— そのための標準活動手順方法
- 農協機械共同利用事業効率化 —— そのための標準運営手順方法
- 技術職員訓練 Needs把握の的確化 —— そのための標準把握手順方法
- 農協営農指導体制の樹立 —— そのための標準樹立手順方法

ii) その時公開提示する必要のあるもの

- その問題解決を阻む障害要因整理意見書・問題解決意見書,  
 { その問題解決を阻む障害の内容, その発生原因因果関係, その障害除去 }  
 問題解決策についての意見など
- 必要な事例調査分析計画書, その調査分析実施報告書
- 自分自身の問題解決活動計画書, その活動実施・自己評価報告書
- 問題解決のための標準活動手順方法についての意見報告書
- 自分自身の問題解決活動経過の公開, その他

事例 (iii)

i) 業務活動課題 —— 各種業務作業, 操作力や集会指導, 面接指導力或は観察鑑定力や計画書, 報告書作成力などの習熟強化 ——

- 資料, 図表, 教材などの創作及びその共同利用システム管理習熟
- 各種業務活動計画書, 活動実施経過報告書, 経理分析報告書などの作成習熟
- 各種機械, 器具の操作習熟
- 各種農作業習熟, 各種経理記帳, 集計分析, 習熟
- 各種集会運営指導, 面接指導, 習熟
- 各種観察鑑定習熟

ii) その時公開提示する必要のあるもの

- 資料, 図表, 教材など作品そのもの
- 各種計画書, 報告書そのもの

- 観察鑑定意見報告書（チェックポイントと評価・判定基準）
- 各種作業，各種機械器具操作の結果とその経過記録
- 各種業務活動技能についての自己評価書
  - （自己の弱点，不十分な技能力と関連知識についての自己評価とその自己訓練手順方法について）
- 各種業務作業，活動経過を記録したビデオフィルム，録音テープ
- 各種業務作業，活動経過の公開，その他

事例（iv）

- i) 業務活動課題 —— 各種事例実体調査と問題抽出分析 ——
  - 先進優良農民技術の実体調査と問題点の抽出分析
  - 先進農民団体優良活動の実体調査と問題点の抽出分析
  - 農民意識の実体調査と問題点の抽出分析
  - 当該実施機関職員優良活動の実体調査と問題点抽出分析
- ii) その時公開提示する必要があるもの
  - 調査実施計画書，実施経過報告書
  - 面接調査質問表，面接録音テープ
  - 実体調査，問題抽出分析活動経過の公開，その他

事例（v）

- i) 業務活動課題 —— 業務活動態度の改善 ——
    - その人々に対する業務活動態度の改善
    - その事物，技術に対する態度の改善
    - その問題解決，目標達成業務活動に対する態度の改善
  - ii) そのとき公開提示する必要があるもの
    - その人々に対する活動態度を記録したビデオフィルム，録音テープ
    - その業務活動の従来態度についての自己評価意見書，とるべき態度についての意見報告書
    - その人々，事物，技術，その目標達成，問題解決などの自己業務活動上の価値，意義についての意見報告書
    - その業務活動経過の公開，その他
- (2) その（自己開発訓練）業務活動を成立させる条件の整備について。

たとえば、その価値や意義を十分に認識したとしても、任国側が実際にその（自己開発訓練）業務活動のための、カウンターパートの出張や、その成果研究集会開催などを公式に認め、必要な経費の支出をいつも直ちになし得るかどうかは疑問である。

カウンターパートが他の職場からの兼務出向者である場合は、そのカウンターパートと本務活動上の上司とプロジェクト実施上の責任者との、3者間のその（自己開発訓練）業務活動上の具体的な相互の位置づけや関係を明確にしておくことが必要である。

又、成果研究集会出席者の指名とその出席依頼、カウンターパートや出席者たちの、その研究集会における役割分担、権限の決定なども必要な条件である。

このような問題の解決や条件の整備は（自己開発訓練）業務活動を実際に成立させるために必須であり、任国側プロジェクト責任者との協議調整や必要経費助勢協力を必要とすることが多い。

(3) （自己開発訓練）業務活動進行中の助勢助言

1) 各種作業，操作技能や観察分析鑑定力や社会的コミュニケーション力などの矯正，習熟の場合。

業務活動上の或る作業，操作，観察分析鑑定やコミュニケーションなどの行動動作，判定判断や会話対応の細部やその組立の手順方法を矯正し，標準的な或はより高度な技能を習熟しようとする自己開発訓練を助勢助言するときは，当然ながら，助勢助言者自身はそれらの高度な技能，うでまえを持っている必要がある。

その助勢助言の手順方法や内容は，たとえば次のようなものである。

- (i) その行動動作，会話対応や鑑定判断の個々の部分や段階やその組立をその自己開発訓練の本人に演示させる。必要な説明をさせる。実績や成果を公開させる。
- (ii) 助勢助言者は，その中でその本人のクセや未熟さや誤りを発見し，本人が矯正すべき行動動作，会話対応，鑑定判断の部分や段階やその組立を把握する。
- (iii) 助勢助言者が，より高度な熟達したその行動動作，会話対応，鑑定判断の個別の部分や段階やその組立を演示してみせる。又，先に把握した本人のクセや未熟さや誤りを指摘する。本人と助勢助言者とのその個別の部分，各段階やその組立の差そのものと，その実績や成果の差とを具体的に比較しながら示す。矯正すべ

き個別部分や各段階の急所と、関連して必要な前後の行動動作、会話対応、鑑定判断との組合せや因果関係を演示説明する。

- (iv) 本人が、教示された矯正すべき個々の行動動作、会話対応や鑑定判断の個々の部分や各段階の急所と、関連して必要なその前後との組合せや因果関係を説明し、確認しながら演示する。
- (v) 本人は、矯正された行動動作、会話対応、鑑定判断による作業、操作、観察鑑定やコミュニケーションをくりかえす。必要な都度、助勢助言者へ質問し、演示指導を要請する。
- (vi) 本人が自分自身のその行動動作、会話対応、鑑定判断の変化（矯正）について自己評価する。
- (vii) 助勢助言者は、その本人の変化（矯正）のおきた必然性や因果関係を、その本人の行動動作、会話対応や鑑定判断の個々の部分や各段階やその前後の組合せ、因果関係のそれぞれについて確認の説明と演示をする。
- (viii) 本人が確認の演示をする。今後の自己訓練の計画をのべる。
- (ix) 助勢助言者は最終的な助言、意見をのべる。

この際の助勢助言の主なる対象内容は、(i) から (ix) まで、その自己開発訓練の本人が演示し、自己評価する、その行動動作、会話対応、鑑定判断の各個別部分、各段階の仕様と、それをそれぞれの前後の部分や段階とつなぎ組合わせる仕様のクセや欠陥や不十分さの実体と、そのクセや欠陥や不十分さを生ずる原因因果関係を指摘すること。及びその自己の行動動作、会話対応、鑑定判断を観察し、矯正する手段、手順方法とその自己評価の方法（その評価ポイントと評価基準）を教示することである。

## 2) 問題解決思考（適応）力の改善強化の場合

多くの業務活動は、通常次のように進行し、その活動段階の構成が不十分ならば、その所期の目的を適切に果すことは出来ない。同時に又、その各段階での多くの問題や疑問を解決、解明し、それらを集積してその全活動を構成している。

自己の業務活動の当面の目標や課題を自分自身で設定する。

その目標や課題の達成遂行を阻む障害や問題を自分自身で把握する。

その目標や問題の発生原因因果関係を自分自身で追求する。

その目標を除去し、問題を解決する方策を自分自身で考え出す。



その除去、解決のための自分自身の行動動作を計画する。

その行動に必要な資料や実施計画書を作成する。

実際に行動する。その最中の諸問題に（解決）適応する。

その行動を自己評価、反省する。

次期活動実施計画書を作成する。

従ってその実績成果を向上し、又、そのための力働を充実強化しようとする自己開発訓練への助勢助言は、たとえば、次のようなものである。

(i) その本人の各段階（上述）ごとの思考判断経過内容を把握する。

その各段階活動の進行の前後に、その本人の各段階ごとの活動構成についての思考判断経過の全容を説明させる。聞き出す。

(ii) 助勢助言者自身の思考判断と評価。その分析整理記録。

i) 助勢助言者は、その本人の思考判断経過内容を把握するのと平行して、助勢助言者自身もその業務活動を実施している立場にたって、その各段階ごとに自分自身の思考判断経過内容を整理分析する。

ii) 助勢助言者は、その自分自身の思考判断経過内容を自己開発訓練本人のそれと比較しながら、その本人の思考判断経過の適否、良否、正誤などを評価し、その評価の根拠基準と共に、分析整理記録しておく。

iii) その本人の実際の各段階ごとの活動状況を十分に観察、評価鑑定する。

(iii) 表面に現われる助勢助言

i) その各段階ごとの活動進行の前後には、積極的に詳細にわたる助勢助言をすべきであるが、実際の行動の最中には、その活動進行をさまたげない限度内での助言にとどめる。

ii) その助勢助言焦点

この際の助勢助言は、カウンターパートや実施機関自身の問題解決思考のプロセス、すなわち、次の、

a. 困難を漠然と自覚する。

b. 困難を明確に認識する。

c. 仮説を設定する。

d. 仮説を比較検討する。

e. 確証を得て結論する。

諸ステップをそれぞれ、より正しく適切により早く前進させるためのものである。又、その業務活動のすべての展開段階過程におけるさまざまな多くの問題や疑問を解決する思考プロセスにおいて助勢助言を反復し繰り返し、その集積の結果、カウンターパートや実施機関の業務活動上の問題解決思考力の強化向上をはかるものである。したがって、その助勢助言を集中する焦点は次のとおりである。 a, b, のステップでは、

—— その本人が、その活動上の困難や問題をまだ充分明確に認識し得ない原因つまり、（その本人に）不十分あるいは欠落している、現象、事実、実体観察調査鑑定ポイント及び、同じく不十分、非科学的あるいは欠落している上記各ポイントごとの（良否、適否、正否や価値の大小など）判定鑑定基準、

c のステップでは、

—— その本人が解決仮説を十分に設定し得ない原因つまり、既に認定した諸事実、現象、実体と関連づけ総括して、解決仮説を思いつき設定するためには（その本人に）まだ不十分、非科学的あるいは欠落している（その際想起し照合すべき）理論、経験、情報内容もしくは、それらの整理総括のしかた。視点、視角、まとめかたの不充分さ。

—— その思いつき、推論そのものの不充分さ、乏しさ。未熟さ。

d のステップでは、

—— その本人が、そのいくつかの仮説を的確かつ適切に比較検討し得ない原因つまり、（その本人に）不十分、非科学的あるいは欠落している比較検討手順もしくは、その基準、

—— その比較検討思考や洞察そのものの未熟さや不足

e のステップでは、

—— その本人が的確にその証拠を確認し、結論を出し得ない原因つまり、（その本人に）不十分、非科学的あるいは欠落している証拠しらべの手順方法もしくはその確認判定（選択）基準

### iii) その助勢助言の方法

その本人自身が、自分の思考経過や資料や計画書をさらにほり下げた的確に説明し提示できるようにするために、又、専門家自身が、その本人の不充分さや非

科学性や欠落を充分把握するために、或はその本人にその不充分さや非科学性や欠落を自覚させるために、さらに又それらを補うために、専門家は、瞬間的に、さりげなく、会話や説明を誘導リードし、助言しなければならない。

専門家は、その本人の問題解決思考の進行や会話の対応を、常に観察し判定しながら、その本人自身の思考を中断させることなく、かつ又、助勢助言者としての専門家自身の思考判断を押しつけないように、その本人の思考判断や説明を補足し、修正し、促進する必要がある。そのためにごく自然に、うちとけた質問をし、ヒントを与え、一般論を述べ、仮の分析をしてみせ、本人の説明や意見を要約し、くりかえし、参考事例や他の理論、経験、事実情報の存在を知らせるなどを適切に工夫し、組み合わせて助勢助言するのである。

通常、要求されない限り、専門家は自分からすすんで講義したり、仮説や結論を提示してはならない。

### 3) ある人物や事物などに対する態度の改善の場合

ある人物や事物などに対するその本人の態度は、本人が現実にもその人物や事物などと接する活動の行動動作、会話対応や思考判断の中で自然にあらわれる。たとえば冷淡な、無愛想な、不熱心な、不誠実な、乱暴な、或は侮った、などなどの態度は、本人が持っているその人物や事物などについての価値意識の低さに根ざしている。

従って、この場合の助勢助言は、あらわれている態度の不適切さを指摘するのではなく、その根本にある、その本人の価値意識に変化をもたらすものが必須の内容であり、手順となる。たとえば次のようなものである。

(i) 助勢助言者は、その本人がもっているその人物や事物などにいつの価値意識を十分に聞き出す。

本人は、その本人自身や本人のその業務活動にとって、その人物や事物などがどのような価値、意義つまり、重要度、必要度、利益、効果や影響をもっていると評価しているのか、本人はなぜその価値意義を低く評価しているのかを確かめる。説明させる。

(ii) 同じ人物や事物などについての、本人と他の人々（その本人とは異った態度をとっている）との間の、価値意識の差とその差を生じている原因とを自覚させる工夫をする。

- i) その態度，価値意識の差と，その差を生じている原因について，他の人々と討議させる機会をつくる。その討議を誘導する。
  - ii) 優良事例者などの価値意識を調査させる。
  - iii) あらためて，試作，試行，試験させる。
- 4) 諸技能の強化充実や態度の改変と関連する必須知識を補強補完する場合。
- 評価チェックポイントや評価基準の貧弱さや非科学性，学理理論や理念の誤った理解や未知，事実の誤認，情報の不十分さなどは，何れもその技能の強化充実や態度改変のために，補強，補完あるいは訂正しなければならない。
- しかし，この際の助勢助言は，知識をわけ与えるのではなく，その本人が自らあらためて学習するように紹介し誘導することを主眼とする必要がある。
- (i) いずれ本人自身の本格的な学習を要するが，その活動の展開のために，とりあえず（本格的な学習をする時間の余裕がないので）その概要を伝達する……という助勢助言の状況ないし態度を超えないようにつとめる。
  - (ii) 助勢助言者自身がその知識を得た学理理論や情報の所在や源を紹介し，或は助勢助言者自身が学習し理解し記憶している内容概要として伝達するに止める。
  - (iii) 優良事例者やその本人の同僚や先輩の学習事例としてその内容と方法を紹介する。

#### 5) その他：助勢助言のタイミングとその程度

助勢助言者が，いつも，その自己開発訓練本人の力働のすべての欠陥や不充分さを，直接，指摘し補完するか，間接的に示唆や質問や経験を与えることなどによって，本人自身に自覚させ，本人自身が補充，補完するようしむけるかは，単純な2者択一の問題ではない。

専門家とカウンターパートの人間関係の状況やその（自己開発訓練）業務活動の内容やその活動展開の段階，あるいはカウンターパートが獲得しようとしているその力働の種類内容，又，カウンターパートの実力のていどなどによって，その対応はさまざまになる。

物理的な作業や操作の行動動作や社会的コミュニケーションの技能については，より直接的な指摘と補完が必要であるが，少くとも問題解決適応力については，本人自身が苦労し，色々と試みながら行き詰まっているとき，或はやっと本人なりの結論を得て，きびしく自己評価しているときなどに，助勢助言のタイミ

ングを合わせて、本人自身の洞察を促進し、学習を深めさせるのが最上である。

より基本的かつ重要な力働ほど、より間接的に、十分な時間をかけて助勢助言すべきである。しかし、現実には早々に直接ズバリと助言してしまいやすいものである。

#### (4) 助勢助言の記録と整理

専門家自身の助勢助言のすべての経過と内容（及びカウンターパートの自己開発訓練業務活動の経過）を記録し、整理することは、非常に重要である。

1) できるなら、少なくとも次の諸点について専門家は自分自身の思考や言動を整理し記録しておくことが望ましい。

(i) カウンターパートや実施機関の、どの業務活動段階のどの力働のどこにどのような弱点を発見したか？

その弱点の発生原因は何か？

それらの（判定の）根拠は何だったか？

(ii) いかなる内容を、いかなる方法で助勢助言したか？

それらが、有効かつ適切であると判定した根拠は何か？

(iii) その力働は、どれほど矯正、進歩、強化充実されたか？

その（判定の）根拠は何か？

(iv) 今後の助勢助言活動のための留意点、反省点。

2) なぜならば、

(i) 専門家自身、他人の自己開発訓練を助勢助言する専門家としての、自己の力働を客観的に評価し、充実強化するために役立てることができる。

(ii) もともと、目には見えない諸力働について、しかも他人の自己開発訓練への貢献を評価することはむづかしいものである。上記のような整理と記録は、その専門家の活動の経過やその成果を評価する重要な、具体的な資料となる。

(iii) 助勢助言の経過の実情は、専門家活動の次の段階つまり任国のその（力働自己開発訓練）業務活動のマニュアルやガイドライン作成に対する助言の際のもっとも有力な、必須の基盤となるはずである。

(iv) 技術協力活動終了後の、又は、その時期ごとのその専門家自身の活動報告の中核として、そのまま利活用できる。

4. その力働の自己開発訓練（業務活動）への助勢助言協力活動の報告。その後の協力活動についての提案。

公式に助勢助言協力を依頼された、そのカウンターパートの特定された力働の自己開発訓練業務活動については、その区切りごとに、専門家は、プロジェクトや実施機関の責任者に対して、公式な助勢助言協力活動報告書を提出すること。

又、その後の協力活動内容についての具体的な提案をすること。

これらの報告や提案に対する任国側の公式の回答や感想や意見を得ること。

(1) その際必要な報告内容。たとえば、次のとおりである。

1) そのカウンターパートの（自己開発訓練）業務活動の、その時点までの経過と内容。

2) そのカウンターパートの業務活動の経過と成果についての評価意見

(i) その業務活動のねらいや意図、目標や課題の設定から事後の自己反省評価に到るすべての活動経過段階ごとに、その活動の手順方法そのものと、その成果実績を評価する。

(ii) それぞれの活動経過段階における、カウンターパートの諸力働について、その強弱や充分さを評価する。

(iii) その協力活動の中で、カウンターパートが得たと思われる進歩についての観察判定内容。

3) そのカウンターパートの業務活動に対する専門家の助勢助言協力活動の、その時点までの経過と内容。（その詳細は3-(4)-1）のとおりである）

4) 今後へのこされている協力活動の内容

(i) 更に強化充実、矯正習熟を要すると思われる力働の内容。

そのためにカウンターパートに今後必要と思われる（自己開発訓練）業務活動内容

(ii) 明らかになった、そのカウンターパートの新しい力働 Needs

(iii) そのカウンターパートの従来の（自己開発訓練）業務活動の成果実績を、同一実施機関（職場）の他のメンバーにも普辺化するための提案。

その業務活動事例や他の先進優良な活動事例の価値意識や態度や活動手順方法及びその技能を普辺化し或は標準化するマニュアルやガイドライン作成について

## の提案

- (2) 専門家活動のめりはりをつけることが必要である。
- 1) 専門家と、カウンターパートや任国側責任者との人間関係が密接になり、良くなれば、実際には、形式ばったフォーマルなやりとりは、その必要がなくなってゆく。インフォーマルな意見具申とそれに対する回答でもさしつかえはない。
- しかし、専門家活動の区切りごとに、何かそのめりはりをつけておくことは必須である。専門家活動は私事ではないからである。
- 2) 特に、その時点までの協力活動の中で、新しく発見したカウンターパートの力働 Needsの内容やそれまでのその業務活動の成果や力働の進歩、充実強化の効果を、普辺化し標準化するための提案（たとえばマニュアルやガイドラインの作成）については、何らかの形で、公式回答を得る必要がある。
- 3) 当然ながら、そのカウンターパート自身からの同様な活動報告を平行させることが必要である。
- 又、そのカウンターパート自身に、専門家からのこの報告内容を、事前に承知させ、了解させておくことが望ましい。

## 5. マニュアル（ガイドライン）の作成協力

### (1) その意義と目的

- 1) そのカウンターパートの業務活動の優良な成果実績やその力働の向上が、いつも、必ず、その実施機関全体の活動にすぐ役立つとは限らないことに注意すべきである。
- (i) 現時点のその地位役割から考えて、そのカウンターパートがその実施機関の運営や活動全体に、少くとも当分の間、大きな影響力をもち得ないケースは少くない。
- (ii) 優秀なそのカウンターパートが、その職場にいつまでも長く居るとはかぎらない。
- (iii) 自分自身のもっているノウハウや力働は、それが有用、有効であればあるほど、同じ職場の他のメンバーたちに自分からすすんで分け与えようとはしない傾向がある。自分自身さえ強ければよいのであって、その所属集団への忠誠心が強いわ

けではないのである。

2) しかし、そのカウンターパートの上司や実施機関責任者が、そのカウンターパートの業務活動の手順方法やその活動力価向上に注目し、高く評価して、それを実施機関（職場）の全体の活動のために採用すれば、その時、はじめてその技術協力は現実に定着し、その効果は格段に大きくなる。

3) 個々のメンバーの自己開発訓練は、もともと、その職場全体の業績をあげることを、同時に狙っているものである。。業務活動の標準モデル（マニュアルやガイドライン）を作ることは、その職場全体の活動のレベルと効率をあげ、価値意識をそろえ、又、高くするために有効である。

カウンターパート力価の自己開発訓練がその実施機関全体のために活用され、その標準となり、施策や方針となったとき、その技術協力活動は、はじめて、本当に、任国に対する貢献となる。

## (2) 活動マニュアル原案の作成

1) 活動マニュアル —— 或る業務活動すなはち、或る実績成果目標を達成する、或る問題を解決する、或る作業をする、或る機械器具を操作する、或る実体を調査し、問題を抽出するなどの作業や活動のしかた（その内容、手段、手順方法や行動動作、会話対応のしかたなど）及び、その力価の矯正のしかたを、その経過ステップごとにわかりやすく解説するもの、それにしたがって活動すれば、標準的な業務活動や矯正習熟をすることができる案内書 —— の原案は、先述したとおり、カウンターパート自身の業務活動や他の優良活動事例の具体的な活動の企画と実施経過の経験を分析整理して、更に専門家の助勢助言の内容を総合すれば作成できる。

## 2) 活動マニュアルの構成

たとえば、次の事例のようなものである。

### (i) 問題解決適応、目標達成業務活動マニュアル

i) 1人1人の構成員のその業務活動の実績成果と所属機関組織全体の機能業績との関係。

その人の分担する職務全体の中での、その業務活動の位置づけ。その業務活動の必要性和重要性。その意義と価値。

ii) その活動によって達成すべき実績成果目標や解決すべき問題を1人1人が整理



し設定する手順方法

- iii) その目標や課題の達成を阻む障害や問題点の観察鑑定, 把握の手順方法。チェックポイントとチェックのしかた。
  - iv) その障害や問題の発生する原因, その因果関係を追跡し明確にする手順方法。チェックポイントとチェックのしかた。
  - v) その障害除去, 問題解決の方策を判定する手順方法
  - vi) 行動実施計画のたてかた手順方法, 計画書のつくり方。
  - vii) その行動のしかたや態度についての留意点, コツ。
  - viii) ii) ~ vii) の自己評価手順とその基準。
  - ix) その活動実施経過および実績評価報告書のつくりかた手順
- (ii) 諸作業, 操作, コミュニケーション業務活動マニュアル
- i) その作業, 操作の行動動作及び判断についての評価のしかた。  
その作業, 操作の行動動作及び判断の欠陥やクセの把握手順方法。チェックポイントと各ポイントの評価基準。
  - ii) 主な行動動作及び判断の欠陥やクセの発生原因やその因果関係及び矯正のしかた。
  - iii) その作業や操作の結果や成果品の評価のしかた。チェックポイントと各ポイントの評価基準。

### 3) 活動マニュアル原案作成への助勢助言

そのカウンターパートは, 任国側責任者から指示をうけて, そのマニュアル作成を業務活動課題とし, 専門家は, そのカウンターパートへそのマニュアル作成に関する助勢助言をする……という協力活動の位置づけが望ましい。

専門家自身が先に直接マニュアル原案を作成して任国側へ示すことは, できるだけ避けるべきである。

## (3) 活動マニュアルの試行と採用と修正

### 1) 試行

任国のその実施機関がそのマニュアルを採用するには, 少くともまずその責任者がその機関組織(職場)の他のメンバーにもその原案にしたがって, その業務活動を試行させて, その経過と成果とを公式に評価する過程を経なければならない。

その実効とその手順方法や諸基準の理論構成とを、責任者が評価し、それがその機関組織（職場）メンバーの力働自己開発に役立ち、その機関組織の機能である諸活動のために有益であるという確信を得なければ、責任者は、そのマニュアルを採用できない。

したがってこの際は、特に実施機関の責任者への助勢助言が必要となる。その試行の手順方法だけではなく、それを成立させる環境条件づくりをも助勢しなければならない。

又、専門家は、その採用がそのカウンターパート個人に対する職場内の評価を高め、よい影響を与えることに配慮して、カウンターパート個人のためにも、力をつくす必要がある。

## 2) 修正, 改善

そのマニュアル原案が、正式にマニュアルとして採用されたからといってそのマニュアルは、完成されたわけではない。

更にわかりやすい、更に的確な業務活動マニュアルをめざして、つねにその改善、修正を意図しなければならない。

その業務活動を、そのマニュアルによって経験する者の人数やその回数が増えるほど、もっと良い手順方法やもっと適切な評価のしかたが生まれてくるにちがいない。そのための協力をつづけねばならない。

## 3) マニュアルは任国のものである。

このようにして出来あがったマニュアルは、専門家が作成したものではなく、任国のその実施機関やカウンターパートが作成したものである。専門家のものではなく、任国のものである。専門家は、あくまでも、その作成の手伝いをしたにすぎない。専門家は、その実施機関のメンバーの1人として仕事をしたという立場と態度を守ることが必要である。

その任国実施機関がそれを自分自身で開発したノウハウでありアイデアであると（たとえば他国に）それを誇示できるものこそが、技術協力の最高の成果なのである。

## IV 技術協力専門家の態度

たとえ言葉が通じなくても、人間の態度は通ずる。

任国関係者に対して誠意をつくし、敬意をはらう専門家の態度は技術協力活動の基盤である。

任国関係者とその専門家の態度を好感すれば、その言語力や技術力が少々弱くても、その協力活動は成立する。しかし、その態度が悪ければ、すぐれた言語力や技術力をもっているとしても、その活動はけっして円滑に展開しないものである。

### 1. もっとも危険な態度。

少々すぐれた技術力をもっているからといって、カウンターパートや任国関係者を、たとえ下働き雑役の老人であろうと、一瞬でも、見下し、べっ視することは許されない。きげんをとるのもよくない。いかにすぐれた技術力の持主であろうと、その一瞬々々が、その専門家の協力活動を破かいしてしまう。

「アレがえらばれてきた専門家か？ 何だアイツは。やはり日本人にはあのテの人間が多いのだな」というような話ほど速く伝わるものはない。人間評価、とくに日本人評価はきびしいのである。

### 2. 「専門家は助手である」

専門家は任国関係者の自助努力を助勢する、いわば助手であるにすぎない。専門家のこの位置づけを逸脱することもまた致命的である。専門家は、同時にその任国実施機関組織の一員としての信頼を得ることが大切である。

そのためには、その実施機関組織の秩序を忠実に守ることが必要である。専門家の意向ではなく、任国側の意向によって、いつも万事が運営されるようにはからうことが専門家の役割である。これは専門家の戦略でもある。

もちろん協力活動の中では、そのカウンターパートや実施機関のために役立つことなら、遠慮なく積極的にふるまうべきであるが、専門家はいつも、できるだけ、影の存在としてあるべきで、いつどのような場合にもけっして任国関係者を指図してはな

らない。

### 3. 「時間のかかること」に辛抱すること。

人間が人間を理解し、他人を受け入れるためには、又、新しい価値観を受け入れその態度を変えるには、時間がかかる。専門家自身、自分の仕事の中味を掴むには時間がかかるのである。

前述のごとく、専門家はカウンターパートや実施機関関係者に対して、ずい分と立ち上がったことを言い、いわば「余計なお世話」をしなければならない。そのような協力活動を成立させるためには、仕事のことなら、どんなことでも言い合える人間関係をつくるのが大前提であり、必須の条件である。

専門家には着任してから少くとも半年ないし10ヵ月の間、手探りの時間が必要である。任国側諸関係者の人となりを知り、日本人専門家間のチームワークをそだて、技術協力活動の真の中味を掴むためのこの時間は、専門家にとってなかなか苦しいものであり、いつもこれが最初の試練となる。

決して短気をおこしてはならない。辛抱して、任国側関係者や他の専門家との良い人間関係ができるまで待つことが肝要である。そのあとは、必ず楽になる。

実際、イライラさせられることが多い。任国側の事務処理の遅いこともあり、まじめに約束を守ってくれぬこともある。しかし、いずれの場合も短気は損である。怒気を表面に出すだけで何もかもダメになってしまう。

もともと文化的な背景や価値観の差をいきなり埋めることはむづかしい。国によっては、自分自身で色々と工夫し創り出すことを否定され、ただただ上司の命令に従うことを良しとされてきた歴史さえある。汗をかいて労働することや水田の中に入ることさえもエリートの行動としては、その社会の価値観に反する国がある。

たとえば水田の中に入って、ごく早期に病害虫発生の徴候を鑑定し、いちはやく予察することが、どれほど生産力を安定させ、又、いかに技術者としての自分自身の地位を強化させるかを認識し、その上さらに「水田の中に入る」ことについての従来の価値観を超越するためには、それ相当の時間がかかるにちがいない。

そして、そのような認識や超越を促進助勢するのが、まさに専門家の仕事なのである。

又たとえば、「エライ人は忙しい。専門家だからと言ってすぐ会えるわけではない」と、待たせることで、そのステータス・シンボルを故意に示そうとすることさえある。このようなことをのみこんでおけば、腹もたたないであろう。

#### 4. 「だまってオレについて来い」はダメ。

国際技術協力では、「だまってオレについて来い。一緒にやっているうちにオレの秘訣を盗みとれ、理くつは無用だ。」という活動は適切でない。

もちろん、知識から入らずに体験からはじめ、体験を共にしながら技能力や態度を強化改善することは良いことである。

しかし、カウンターパートは単なる個人ではなく、その実施機関組織のいわば、代表者としての協力者である。できるだけ早く、カウンターパートへの助勢助言が、その実施機関全体への貢献となるようにつとめなければならない。したがってその自己開発訓練のスピードをあげるため、又専門家の力備に疑問をもたせたり、「馬鹿にされている」とか「相手にしてもらえない」という誤解をさけるためにも、専門家は、その体験と平行して、必要な議論をし、必要な知識伝達をすることを無視してはならない。

少くとも、今、何のために、なぜ、何をしているのか、次はどうするのかを話し合わず、カウンターパートに理解させ得ないまゝの、協力活動はなり立たない。

そして、知識偏重の傾向が強いほど、知識軽視への反動は強くその自尊心を損うものである。

#### 5. 任国関係者を信じること。

その技術協力の目的として与えられている課題、その目標の達成や問題の解決をすでに自力で立派に果している現実の先進優良事例が任国内のどこかに存在していること、あるいは、任国関係者たちが、あるいは少くともその中の誰かは、その自己の力備の向上に強い欲求を持っているにちがいないことを信じること、そしてその先進優良事例や熱心な関係者を発見し、その事例を研究分析し顕彰し、又、その人たちと協力しようとする態度は非常に重要である。

これは、国際技術協力のコツとも言えるだろう。

奇妙なことだが、それが専門家自身の力働を任国関係者たちに認めさせることとなり、同時に、専門家活動のための挺子になるのである。そして専門家のノウハウを検証してくれたり、改良してくれたり、又多くの任国関係者の協力を促進してくれたりする有力な任国人を親しい友人にすることが出来るのである。

誇り高い任国関係者ほど、自国内の先進優良事例をよろこび、それを挺子にされると弱い。

協力相手の向上心や力働を信じられねば、協力活動は成り立たない。そして事実、どこかに必ず優秀な事例が既存しており、十分な時間をかければそれを発見できるはずである。

## 6. 専門家の自己統制とチームワーク

専門家と任国関係者たちとの人間関係よりは、専門家どうしの、或は日本人関係者との人間関係の方がよほど難しいという現実がある。わずか6～7人の専門家チームの人間関係のうまくゆかないケースがある。1人ひとりが自分の専門分野の砦にこもり、他から「口出し」をゆるさぬかわり、他への「口出し」もしないというのである。ひどくなると、現地の情報を1人占めにして仲間の専門家にもらさず、自分1人だけが良い子になり、良い評価を得ようとする。

このような時、そのチームの総合力働はガタ落ちになり、任国関係者たちにも足もとをみられてしまう。

そうでなくても、外国ぐらしに不慣れの人は、着任後、相当な時間が経ったころ、平均的に言えば短気になるか、孤独におちこむかで、精神的に不安定な状態となることが多い。専門家仲間のそのような徴候に気付いたら、いちはやく何らかの対策を講ずる必要があるのだが、現実にはそれどころではなく、自分自身のコントロールも出来ず、仲間の不安定さを増幅し、チームワークを悪化させてしまうケースは少くないだろう。

チームワークについての意図や自覚がなく、自己統制の弱い専門家は1人だけでも、そのチーム全体の活動を低下させてしまうのである。

チームワークが良いほど、その協力活動をめぐる諸情勢の分析、自分たちの協力活

動の自己評価が的確になり、活動上の問題解決は早くなり、チーム全体の計画活動はスムーズになる。一緒に遊んだり、飲んだりすることまで、よりたのしく活発になるものである。

しかし、だからと言って、もう40才にも50才にもなっている人に対しては、誰も、たびたび、その態度について忠告するものではなく、又、態度のわるい人は、その他人の忠告に耳をかそうとはしない。

## V 専門家活動にあるむつかしさと必要な適応

専門家活動のむつかしい局面は、専門家が専門家とは関係なしに決定された事柄から発生する諸問題、JICAと専門家との業務関係で生ずる問題、そして個々の専門家自身の力働や専門家のチームワークにかかわる問題に適応しようとする時、現われる。

### 1. 専門家とは関係なしに決定された事柄から発生する諸問題への適応

(1) その「技術協力」の目的内容をより具体的かつ明確にすること。

1) 技術協力を成功させる鍵の1つは、その目的内容を、専門家とカウンターパート、日本と任国の双方の諸関係者が、つねにより具体化し、より明確するための努力をつづけることである。何事によらず、その目的内容がより具体的により明確になるほど、その目的を果す活動の手順や方法は工夫しやすくなり、その効果をあげやすい。

専門家は、通常、「移転すべき技術」やその解決や達成を助勢すべき問題や目標の内容を、その活動開始前に両国政府間でとりかわされたR/Dやその活動発足後やがて決定されたT.S.I（暫定活動実施計画書）のまだまだ一般的かつ抽象的な表現によって、与えられ、理解し、その協力活動を展開している。

(i) いわゆるソフト技術協力、その自己開発訓練を助勢する力働の内容は目に見えないものではない。

カウンターパートや実施機関の力働 Needsやその助勢の手段、手順方法は、専門家がカウンターパートと実際にその活動を共にすることによって双方に認識され得るものであり、それには相当な時間の経過を必要とする。

それらの力働は任国のその実施機関の機能業務であるその問題を解決し、目標を達成する際に必要なものであり、その解決や達成のための現実の活動を意図的に体験することによって得られ、充実強化されるものである。

又、国際的な公式文書に、任国側の力働の弱点や問題点を述べることはできないし、活動を始める前から、その内容の詳細を具体的に決められては、実際の協力活動内容は窮屈に限定されてしまう。

したがって、R/Dに、任国側の力働 Needsそのものではなく、その力働を向



上させ、発揮させた結果として成就される、任国に必要な問題解決や目標達成を、その技術協力の目的内容として述べることは、不自然なことではない。

- (ii) しかし、本来は、技術協力の目的内容として「その目標を達成し、その問題を解決するための、カウンターパートの力働の充実強化に協力すること」を、少くとも、双方の了解事項として、任国側と日本側とが公式に相互確認するとともに、達成すべき目標や解決すべき問題の内容については、目標ならばその数量や係数や金額を、問題ならばその具体的な詳細を、マニュアルや計画などの作成ならば、作成すべきものの種類や性格を、その、協力活動過程において、できるだけ早く明らかにすべきである。

その意味で、T. S. I 作成は重要なステップである。しかし、現行のT. S. I 作成手順方法は、その目的内容を具体化し、明確するには必ずしも充分ではない。又、活動発足後およそ1年でT. S. I を作成したそののちは、さらにそれを具体化し、その焦点をしぼる公式のステップはない。

- (iii) ここでの問題は、その協力活動の過程で、その目的内容を逐次より具体的かつ明確にした時（T. S. I 作成を含めて）、或は協力活動の進展によって、その目的内容が、より高度なより組織的なものへ変化し又、新しいものが現われた時、その都度、双方が公式にそれを確認し、又、必要に応じて修正、追加してゆく、手段、手順方法が、十分に整備されていないことである。

そして現実に、専門家どうしの間、カウンターパートと専門家の間、或はその他双方関係者たちの、R/DやT. S. I についての理解や態度や価値意識は、必ずしも、常に一致しているわけではない。いつか、誰かがその協力活動の目的内容について異論を發し、その全体活動を一頓座させてしまう可能性とおそれがいつもあるのである。たとえば、専門家自身、そのカウンターパートの業務活動つまりその問題解決や目標達成を代行して実績をあげることを技術協力と考えている事例は少なくないし、任国側関係者がそのような期待や理解をしているケースは、むしろ多いのである。

ここでの専門家活動のむつかしさは、政府間協定内容の焦点の1つである協力活動の目的内容を、逐次、より具体化しより明確化しながら、その変化に対応してゆく経過のそのほとんどすべてを専門家にまかせられ、その責任を負わされていることを起因する。たとえば、任国実施機関に対して、技術協力の目的がその

業務の代行ではなくその自助努力への助勢助言であることをなっとくさせること、つまり国際技術協力の基本理念を理解させることさえも専門家の肩にかかってくるのである。

## 2) その具体的な事例

- (i) インドネシア中堅農業技術者訓練プロジェクトでは、インドネシア国農業省の中堅農業技術者訓練の全般についての協力をR/Dにうたってあったが、その協力活動の焦点は、発足後4年を経て、訓練教官たち自身の栽培飼育や機械操作の技能と現地実習訓練の技能の充実強化及び、その訓練マニュアルないしガイドラインの作成とにシぼられた。

これは任国実施機関責任者及びカウンターパートと、専門家全員との定期協議会の席上で要請をうけ、確認された。しかし、一部の専門家は、その事柄に不得手であり、かつその決定手続きが不備であるとして、非協力の態度をとった。R/Dにのべられている目的内容の広範な定義の中で自分自身の得意な事柄についてだけを任国の Needsとして選び出し、協力活動をするというのであった。

- (ii) 同じくその後、カウンターパート訓練教官たち自身の技能強化のための自己開発訓練を実施機関(訓練局)全体のものとするため、訓練センター(全国に約20ヵ所)農場の経営収支の改善を全教官のプロジェクトとし、その収益増を教官活動の経費予算増とむすびつける訓練センター農場生産収支改善コンクールと、訓練教材作成コンクールの設置運営を、具体的な協力活動内容とすることを非公式に協議したが、任国側の予算計上手続きや会計規則など庶務経理の問題があって、実現には到らなかった。専門家ないしチームリーダーとしての立場からだけでなく、日本政府ないしJICAからの提案であれば実現していたかもしれないが、その当時、そこまでは思い到らなかった。

- (iii) タイ国農協振興プロジェクトでは、モデル農協活動振興を主眼としていた。発足後3年あまりを経たとき、準カウンターパートであるモデル農協役職員への専門家の直接指導ではなく、正カウンターパートである、政府の農協振興局職員の方力 — 農協役職員を指導監督する際の振興局職員の問題把握、解決思考力や実務技能など — の充実強化に専門家の助勢助言を集中して、その成果つまり正カウンターパートの方力強化が、モデル農協の活動振興に効果を与えることが正しい協力で

あると考えるに到った。しかし、残念ながら独立の民間団体である農協を指導監督する政府職員の存在そのものに、そもそもの疑問をもち、かつ、その政府職員の力働の弱さの故をもって、従来から、モデル農協役職員への直接指導へ大きく傾いていた多くの専門家仲間と、その自分自身の力働ではなく農協役職員の力働の弱さをしか問題にしないカウンターパート振興局職員たちとの双方を説得して、その活動体制や態度を変え、さらにJICAの各種援助協力事業費の使い方を変更して、そのより正しい協力活動の実現をはかること、そして5年の期間のうち、のこりの2年たらずの間にその実効・実績をあげることは、とても不可能と思われた。又、一方、正カウンターパートへの影響は乏しかったが、モデル農協役職員の進境は著しかったのである。現実には、ここで妥協し、その協力活動の修正には目をつぶらざるを得なかった。結局、協力内容はついにあいまいなまゝ過ぎてしまったのである。

- (iv) 同じくタイ国農協振興プロジェクトには、その実際のモデル農協活動振興にもとづいて、タイ国農協振興訓練への助言指導をすることが、基本的かつ重要な目的内容として、設定されていた。しかしR/DやT.S.Iには、その内容について何ひとつ具体的な記述がなかった。又、この分野の専門家は派遣されていなかった。任国側には、県段階で3人、中央に1人の「訓練」についてのカウンターパートが任命されていたが、モデル農協活動が未完成であると言って、いつまでもその協力活動を発進しなかった。最後の半年になって、やっと訓練教材作成についての協力活動をはじめたにすぎない。

このすれちがいは、技術協力援助事業費、たとえば中堅技術者養成費の使い方とも関連して、プロジェクト運営に少々ながらも、混乱を生み、又、専門家がJICAから、(R/Dにある)「訓練」への助言協力活動の活発化について督促をうける理由ともなった。

3) この問題は一律的には解決できない。

R/Dに到るまでの、或はT.S.I作成時におけるJICAや任国側関係者たちの力働見識及びその協議経過、専門家のチームワーク、専門家とカウンターパートや実施機関関係者との人間関係、専門家の力働見識あるいはその技術協力の目的や性格などなどの差によって、現実の適応はそれぞれ様々となるだろう。

しかし、双方のすべての関係者に、その技術協力の目的内容を常に充分具体化し、明確化する努力をつづけさせるためには一般的に言って、少なくとも、次のような事を考慮し、対処する必要がある。

- (i) 目的内容を2つの部分の組合せで整理し、表現し、説明すること。1つは任国のその実施機関が達成すべき目標の内容を数字、係数あるいは金額などで明示し又、解決すべき問題の内容を具体的に詳しく説明する部分で、他の1つは、その解決、達成を効率化するために充実強化すべき必要な力働の自己開発訓練をのべる部分である。

もちろん、その両方についての任国側の自助努力を助勢助言することが技術協力の基本姿勢であることと、その目標や問題や力働を、より具体化し、明確化するための努力を継続すべきことを明らかにしておくのである。

- (ii) 任国と日本側の双方が、協力活動の進展にそって具体化され明確化されたその目的内容を公式に修正、削除、追加、変更し、同意確認する手順方法を、協定ないし、了解事項として明らかにしておくこと。

たとえば

- i) R/Dにのべられている公式運営委員会の協議事項とする。
  - ii) 巡回調査指導チームの業務内容とする。
  - iii) 専門家チームと実施機関責任者との協議事項とする。
- などの何れかを選択することとし、そのために
- iv) (その修正、削除、追加、変更、同意確認の内容やていどによって) JICAは、その選択を任国実施機関と協議する。
  - v) 必要な公文書の様式や発信責任の所在、協議決定の手順方法などをきめておく。などである。
  - vi) 少なくとも、双方の技術協力関係者の誰かが(専門家やカウンターパートを含めて)その技術協力のより一層の効率化とその成功のため、その目的内容として、それを公式に協議し採択すべきであると提案したときは、その意見内容と協議経過とその結論を、文書で、双方の責任者へ公式に報告することを、双方の当事者に義務づけること。

## (2) 任国側カウンターパートの選定

カウンターパートの人選とその組合せの適否も、技術協力の成否を左右する鍵の

1つであり、専門家の活動に大きな影響を与えるものである。

けれども、カウンターパートの選定について、専門家の発言の余地はない。専門家にとっては、与件の1つである。

1) 次の2つの事例を比較してみよう。

(i) インドネシア中堅技術者訓練プロジェクトでは、

i) Head of Projectは、教育訓練普及庁の訓練局長であり、その上司は総局長(庁長) 1人だけであった。

ii) Project Managerは、訓練局訓練課長。

iii) カウンターパートは、専門家総数6人に対して

中央段階(1人) ……訓練係長

地方段階(8人) ……2地方訓練センター所長(2人)

全 上 教官(6人)

(ii) タイ国農協振興プロジェクトでは

i) Head of Projectは、協同組合振興局企画部の外国協力課長であった。同局内には、その上司が数十人もいたのである。

ii) Project Managerは、Head of Project と同一人であった。

iii) カウンターパートは、専門家総数6人に対して

中央段階(13人) ……企画部外国協力課職員 (3人)

農協部職業課長 (1人)

全 上 職員 (2人)

全 部 マーケティング課職員 (2人)

全 部 クレジット課職員 (2人)

エンジニアリング部職員 (2人)

中央訓練センター職員 (1人)

県段階 (10人) 県事務所長 (1人)

全 上 推進官 (1人)

地域エンジニアリングセンター所長 (1人)

全 上 職員 (4人)

地域訓練センター所長 (1人)

全 上 教官 (2人)

郡段階 (5人) 郡事務所長 (5人)  
(各モデル農協担当)

モデル農協段階(30人) 農協役職員 (各6人×5モデル農協)  
(準カウンターパートと稱した)

2) この2つの事例の相違点とその問題

(i) Head of Projectの実施機関組織内における地位役割, その影響力の差は非常に大きかった。

インドネシアでは, 協力活動の成果はその都度, 局の施策や方針に直接的な影響を与え得たが, タイではプロジェクト活動の日常の問題解決ですらも円滑にすすまず, 他部他課からの出向カウンターパートは, プロジェクト活動上の情報でさえ, Head of Project (兼 Project Manager) には, 十分に伝えなかった。

カウンターパートの自己開発訓練業務活動内容の決定やその経費の捻出, その成果の評価, カウンターパート活動のコントロールなどなどの早さや的確さには残念ながら雲泥の差があった。

専門家チームリーダーのカウンターパートは Head of Projectである。実施機関内の秩序を守るためには, チームリーダーといえども, いちいち直接総局長を動かすわけにはゆかず Head of Projectを通じて, 何事をも解決し, 成果を評価してもらわねばならない。したがって実施機関の意志決定への Head of Project の影響力が強いほど, 協力活動は活発かつ順調にながれるのである。

(ii) カウンターパートとしての活動内容や義務責任が, その本務のポストで果すべき業務責任義務と一致しない兼務のカウンターパートであったことは, タイ国の協力活動の効果を低くしてしまった。

i) 事実上の中核カウンターパートとして専門家と行動を共にした中央カウンターパートの本来の日常業務内容には地方へ出向いて単位農協を指導監督する責任も義務もなく, プロジェクトのモデル農協活動振興に良い実績をあげても, その(カウンターパート) 職員の局内の人事評価が上るわけではなかった。そのモデル農協の業績向上が, その本人の人事評価を高めることに直結しているポストは郡事務所長(カウンターパート)であったが, 現実のカウンターパート体制では, その肝心の郡所長と専門家との協力は軽視されていたのである。又, その中央カウンターパートは(1人を除いて)全員が一般職員で, 郡所長, 県推進官などよ

りは格下の公務員であった。

ii) 郡所長との協力活動上の接觸がうすいので、現地の県事務所へもプロジェクト活動情報は入らず県事務所長や県推進官（いずれもカウンターパートであるが）のプロジェクト運営に関与する度合は、非常にうすかった。

iii) Head of Project (兼Project Manager)は局内企画部の1課長であって農協振興の指導監督に直接の責任義務をもっていたわけではなく、又、農協振興の指導監督に直接の責任義務をもっていた農協部長は、合同運営委員会の1メンバーではあったが、このプロジェクトの運営と実績に責任義務を有していたわけではなかった。

iii) 上にのべたカウンターパート体制の様相は専門家活動に大きな差と影響を与えた。

i) インドネシアでは、カウンターパート活動が本来の職務と完全に一致していたから、カウンターパート自身の意欲が協力活動を支えたが、タイでは、「専門家のおてなみ拝見」という姿勢で専門家とおつきあいをし、カウンターパート自身の活動になってはいなかった。

ii) カウンターパートの（実施機関組織内における）低い地位は、専門家の実施機関内の地位を低くしてしまった。

3) カウンターパート構成は、任国側にすべてまかせずJICAとして当初から意識的な対応をするべきである。

(i) 本来の日常業務責任義務を同時に他に持っている兼務出向のカウンターパートを選定してはならない。カウンターパートとしての活動内容が日常の業務責任義務と完全に一致していなければ、技術協力の実効はあがらない。

(ii) Head of Projectは、実施機関組織内での影響力のなるべく大きいポストに在ってほしい。総局長につぐぐらいの人でなければ——もちろん専門家自身の仕事も格段にきびしくなるけれど——プロジェクトの運営やその影響力は円滑にゆかず、また貧弱となる。

(iii) 専門家不在の分野での協力活動をR/DやT.S.Iなどに、たとえ一般的抽象的な表現であっても、記述すべきではない。

専門家を派遣しない分野のカウンターパートを指名する必要はない。供与機材うけとりの名目になるおそれもある。又、専門家1人に対して1~2人の正カウ

ンターパート指名にとどめなければ、専門家活動の日常の協力対象があいまいになり、その活動内容は散漫となり、具体的な目的を失ってしまいかねない。

### (3) 専門家の選定とその力価評価

専門家の力価、特にその態度とチームワークが国際技術協力の成否の最大の鍵であることは既にのべた。専門家を選定し、そのチームを構成するJICAの責任は非常に大きい。

しかも、十分な配慮を必要とする現実がある。

1) 専門家のチームは通常、プロジェクトの現場で初対面のあいさつをし、仲間としてのおつきあいを始め、その任期が終って帰国すれば、その後は全く何の関係もない人々のグループである。担当するめいめいの分野はJICAによって明確に区分指定されている。専門家チームのリーダーは、「専門家間の協力とその効果的な任務の遂行のために助言と指導をする」——派遣契約書による——一つの「活動分野」種目の専門家であるにすぎない。このような寄せ集めグループでは、その構成員相互の協力やコントロールはむつかしい。たとえば、日本国内の同一機関組織出身の専門家間にさえ、現役とO、Bとでは、相互の調整に問題が起りやすいと言う。

つまり専門家チームは、もともと、ただでさえ、バラバラになりやすい条件をもっているのである。

2) ところが残念なことに現実には、それに加えて、もっと悪い条件が与えられる。それにふさわしい資質、力価に欠けるもの、態度の悪い者、口先だけは上手だが肝心の技能に弱い者、あるいは任国の実状の中では専門家としての活動を創造することの出来ぬ者を専門家として選定しているケースがあるのである。

ある者は、ごう慢であり、ある者は卑くつである。「一流の人材は国内にとどめておいて二流三流のあまり出来の良くない人々を国際協力へ振りむけている」或は「失業救済をしている」のではないかとさえ疑わざるを得ないケースがあるのである。

実際のところ、たとえそれが6～7人の中のたった1人であっても、その1人の力価の低さ、態度のわるさはチーム全体の力価水準や印象を引下げ、また悪くしてしまう。協力現場でひきおこす問題やその影響は非常に大きい。

日本人として、チームメードとして、任国側に対してどれほど恥かしい思いを



し、負い目を感じずるものかは、そのようなケースの現場の専門家仲間にしか実感はできまい。なんとか、カバーしようとしてつとめても、そのような人は次々に問題をひきおこすのである。

任国側関係者は、たとえどれほど愛想をつかしていても、この種の問題の解決や影響の除去のためには決して公式な行動をしない。専門家たちも、専門家どうしの悪口を表面に出すことは、最後まで避ける。そして、そのあげく、その国際協力に致命傷を与えるまで放置されてしまいやすいのである。

3) 現地の専門家には、専門家仲間の選定やその力働、業績の評価やその任期の延長などについて、何の責任も義務もない。すべてをJICAが判定し、現地専門家は、事実上それを無条件に受取るだけのしくみになっている。

しかし、一旦派遣してしまうと、その後に発生するこの種の問題について、JICAは、その処置を現地の専門家たちにまかせてしまう。任国側や専門家がよほど強く、非公式に進言せぬ限り、関心をもとうとはせず、その推せん母体組織機関などへの配慮からか、その解決に積極的でない傾向がある。

もちろん、専門家どうしの単純な仲間われや仲の悪さが外国ぐらしのストレスと合体しているていどのものまで、いちいち取上げていてはキリがない。しかし、任国側に直接迷惑をかけ、その協力活動をゆるがせ、とても専門家の仲間うちでは対応しきれないケースがある。敏速かつ的確な処置を要するにもかかわらず、現実には後手々々となってしまうのである。

4) この種の問題は当面してしまうと、その解決はなかなか複雑でむづかしい。基本対策として、この種の問題の起らぬよう、JICAは合理的かつ組織的な専門家人選とチームづくりのためのシステムを確立すべきである。JICAがただ単に他の推せんを無条件でそのまま受け入れて専門家を選定するのでは、誠に不十分である。

少くとも、さしあたって、過去の専門家としての活動態度や実績から、その適性を客観的に評価し、整理しておき、次の任期更新や選定の機会に役立てるシステム、任期中の早期帰国など、最悪のケースを処理するシステム及びそれらのシステム当事者の責任と義務を明確にすることを急ぐべきである。なお、その評価、選定、処理は、或る特定のJICA役職員個人の意見ではなく、そのために指名される複数関係者の合意によってなされる仕組みが必要で、内外からの要請や圧

力から特定役職員個人の判断責任を隔離できるシステムでなければなるまい。

できれば、その際専門家チームリーダーの意見を活用する方法を考えるべきであらうと思う。

(註) 青年協力隊員としての経験は、ときには組織人として技術者としての力  
働訓練の機会を奪い、さらに自己の力働を過信させるか、失業を恐れる保  
身に走らせてしまうか、の危険性をもっている。その力働の自己開発訓練  
を積極的に意図し実践しなかった青年協力隊員OBは、帰国後、全く成長  
していない。言葉が達者であり、度きょうがあっても、必ずしも、専門家  
チームの一員として適任ではないのである。大学卒業直後ではなく、少く  
とも数年間は組織体の一員としての経験をもち、任期終了後は、又その組  
織体へ帰任し技術力の向上と社会的経験をつんでゆく事が望ましい。

#### (4) 技術協力事業費の支出

カウンターパートに意図的な新しい活動体験をさせ、その中でその力働の自己開  
発訓練を誘導し、必要な助勢をすることが、いわゆるソフト技術協力、いわゆる  
「人づくり協力」活動の核心であることは既に述べた。

ところが、残念ながら、そのための協力活動や協力事業の費用を準備し、助勢す  
ることは、専門家にとって、非常にむつかしい事の1つなのである。

そしてそれにくらべると、機材供与は、はるかに容易である。

##### 1) カウンターパートの自己開発訓練活動を助勢する費用

(i) 業務力働の自己開発訓練などということのための、今まで誰も経験したこと  
のない、新しい業務活動の特別な試行は、たとえその必要性を理解させ得たとして  
も任国側にその経費の支出まで踏みきらせることはむつかしい。そのような活動  
のために国家予算を計上し或は流用することは、任国関係者にとって、容易なこ  
とではない。

(ii) その一方、専門家の講釈を聞かせ、その報告書や意見書を読ませ、その演示を  
見せ、そして議論をするだけでは、カウンターパートの力働開発訓練は進まない。

是非とも、カウンターパートたちの Learning by doingのための、つまりたと  
えば次のような実際活動を体験させ、専門家と俱にその体験を分析評価させるた  
めの費用が入用となるのである。

- i) 実体調査，面接調査，事例調査などから現実の様相や要望や問題を理解把握して，その問題を実際に解決し，それに適応する。（専門家はその過程において，カウンターパートたちの自己開発訓練の助勢をする。）
- ii) 実際に相当な規模の栽培や飼育をし，農場を経営しあるいは農民を指導して，その過程で，自己の力働の未熟さを自覚し，又必要な技能や知識や態度を獲得する。
- iii) 訓練生たちの現場の業務活動を教官が実際に体験することによって訓練生たちの力働 Needsや訓練方法を把握し，考案する。
- iv) 現実に，教材や活動実施計画書や作品を創作作成しその成果品を相互評価し，その創作作成の過程を公開検討する。それを共同で利用し管理する。
- v) 日常の現実の業務活動を公開し，それを同僚や先輩に診断評価させ，自己の欠点を補う。  
などである。

そのための必要経費は少くない。必要である限り（試行だけではなく，本格的な自己開発訓練業務活動の導入を含めて），できるだけ様々な体験とその分析検討をくりかえしてゆかねばならないからである。

- (iii) ところが，日本の技術協力事業費の支出の原則では，その（もっとも肝心な）カウンターパートの（自己開発訓練）活動に必要な直接経費は，任国側が負担すべきものとされている。

誠に当然な原則であるとは思いますが，かと言って，そのような経費の支出を，協力協定として，任国側に，公式に義務づけているわけではないから，専門家が任国側関係者を説得して支出させるか，専門家自身のために準備されている活動費をけずって用立てるかの他に方法はない。したがって，必要なだけ充分に，そのような経費を準備することは出来ないことになる。

当然任国側が準備すべき経費や協力事業費を，日本側が予算化し公式に負担している事例は他にもあるのだから，このような経費は，その技術協力の目的内容やその協力活動進行の段階や時期，任国側の諸事情などによって，さまざまな内容のものになるだろうが，任国側を動機づけるため，又，その試行を促進するため，或は本格的な自己開発訓練業務活動経費の一部だけを助勢するための日本側の支出システムが望まれる。

(iv) インドネシア中堅技術者訓練プロジェクトでは、この種の費用が、のどから手がでるほどほしかった。プロジェクトの目的内容の焦点を、カウンターパートである訓練センター教官自身の力働の充実強化においたからである。「供与機材を削減し、その予算の一部を、教官自身の自己開発訓練の事例活動の費用にまわしてほしい」と要請してみたが、ききいれられなかった。その当時われわれ専門家は、「人づくり協力などと言いながら、中堅技術者訓練協力のその最初の段階であり、かつもっとも大きな焦点である教官自身の力働の開発訓練の、その環境設定を促進助勢することの意義や価値を、日本の国際協力関係者は、まだ認識していないのだろうか?」と残念がったものである。

## 2) 必要な機材やモデルインフラを供与する費用

諸機材やモデルインフラを任国へ供与する現行の仕組みが、その技術協力の目的内容や任国実施機関の性格などの異なる、様々な、多数の技術協力プロジェクトにとって、いつも必ず適切な仕組みであるとは言えないこと、そしてそのために専門家が現場で苦悩していることを、タイ国農協振興プロジェクトの事例でのべてみよう。

(i) その実施機関、協同組合振興局の主なる機能は次のとおりであった。

- i) その郡事務所職員が駐在して実施する単位農協活動全般への直接指導監督。
- ii) 協同組合諸事業施設設置への融資と、その施設運営指導（総額約30億円、貸付利率6%内外の回転資金を国費で造成し、管理運営している）
- iii) 協同組合役職員、組合員、及び振興局職員の訓練教育。
- iv) その他。情報活動や農協の水利事業を援助する土木機械の保有とその活用など。
- v) 農業技術指導や、生産物流通、地域農業開発振興についての責任はない。協同組合に対する、国のいわゆる補助事業は皆無である。

(ii) 機材供与、モデルインフラ供与とプロジェクト活動との矛盾。

タイ国農協振興のモデルを育成し、その経過を全国の農協訓練に役立てるため指定された5農協やその組合員のモデル営農集団の活動に必要な資機材の現物供与、貸与とモデル集団への農業用水施設の造成供与は、それなりに効果をあげ有用であった。しかしこれらの供与には、プロジェクト活動上、矛盾があった。

- i) この助勢の手段方法は、実施機関である協同組合振興局が今後、他の一般農協に対してなし得る助成施策ではなく、その過程や成果を、他農協振興に役立てる

わけにはゆかぬのである。

元来、このプロジェクト活動は、必要な新しい農協事業活動について、その組合員から組合長にいたる全組織が議論し、企画し、決定して、内外から資金を調達して実施し、自己評価し、拡大してゆく、その農協組織活動のすべての過程を指導監督して、農協の力働強化とその自立安定を促進する機能をもっている協同組合振興局自身の活動を助勢することが、その協力の焦点である。

協同組合振興局の活動や機能を助勢する基本的な手段方法は、農協振興局への回転資金供与を軸とし、又、その資金を利活用するモデル農協を指導監督するカウンターパート活動への助言助勢（モデル農協がその資金をいかに有効に使い、事業コストを引下げ、組合員をその事業に参加させるかが問題である）でなければならなかった。

モデルインフラについても（ゆっくり時間を与えて組合員の協議を重ねさせ、彼ら自身の工法、組合員たちの協同作業労働、最低のコストによる）、他の組合員グループにも真似できる水資源確保のための農協事業活動資金を、協同組合振興局がモデル農協へ供与もしくは貸与することとすれば、モデル農協育成の手段方法としてより適切であり、このプロジェクト活動の本筋に沿うものであったのである。

ii) 協同組合振興局という官庁機関が農協という民間団体を指導監督して、その活発な新しい活動を誘導する、その業務活動を助勢するためには、現行の機材供与やモデルインフラ供与の標準的な仕組みとは異った、特別な技術協力事業費の使い方を、応用動作として、実際的に、工夫する必要があったと思われる。

しかし、1年以内にすべての処理をすませ、政府がその設計を承認し、資材には新品を用いねばならぬなどの現行の仕組みは、簡単には変更されず、専門家は、やむを得ず、現行の仕組みに従った。

その結果、モデル農協や振興局を「タダでもらえる」ことに慣れさせ、自分自身の組織内での協議や工夫、企画、実績評価をおろそかにさせてしまったうらみがあるのである。

iii) 現地専門家の要請は、プロジェクト発足後4年近くたって日本側に受け入れられた。供与機材としての肥料を資金に変え、タイ国大蔵省の認可を得た規定にもとづく「プロジェクト資金」として設定され、専門家を含めた協同組合振興局の

特別委員会によって運営されることになった。モデル農協は理事会の決議、事業実施計画を提示し、その委員会の同意を経て、その資金を無利息で借入れることができる。これで、自己資金のすべてを信用事業原資へまわしてしまい、新しい農協活動分野（営農指導や共同購入販売）の活動を、プロジェクトの中で、積極的にスタートさせ得なかった農協側の問題は解決した。自己開発訓練の環境は4年6ヵ月の経過後にやっとととのったのである。しかし、遅すぎた。

### 3) 技術協力事業費 Needsの多様性とその対応

- (i) 数多くのソフト技術協力プロジェクトがある。そしてそれぞれの協力活動内容やその経過時期、任国担当実施機関の組織や担当責任者のプロジェクト運営理念ないし方針および任国のプロジェクト予算をめぐる諸事情などの現実的具体的な差が、それぞれのプロジェクトにおける技術協力事業費 Needsを様々なものにする。しかし、それは、現行のJICAの技術協力事業費支出の原則やルールと、いつも一致しているわけではない。適切な、臨機応変の対応が望まれる所以である。

特にソフト技術協力の場合、任国実施機関に必要な施設や物品の建設や購入のための費用も大切だが、カウンターパートの自己開発訓練を動機づけそれを誘導するための費用の方がもっともっと有効かつ必要であるケースのあること、又その費用の内訳は千差万別であることを強調したい。本来なら、各プロジェクトごとの性格や Needsに合わせて、その協力事業費全体の使い方を検討すべきものなのである。

- (ii) 多くの専門家は、このような技術協力事業費の問題の解決を途中であきらめてしまう。プロジェクトのために有効かつ必要であることを知っていても、日本側の問題解決のむつかしさ、その支出の原則などを説明して、逆に任国側関係者を断念させてしまうのである。これはそのプロジェクトにとって大変な損失であり、不幸である。又、任国側が、日本以外の諸外国の対応と比較するであろうことを考えると、日本の国際協力全体にとっても問題なのではあるまいかと思われる。

専門家をして、つねにベストをつくさせるためにも、現地のアイデアや要望をいつも十分に検討し考慮して、できる限り柔軟に受け入れるべきである。

もしくは、特に、ソフト技術協力のソフト活動、たとえば、カウンターパート自身の自己開発訓練活動などのための必要経費や資金については、技術協力協定

の中で、公式なとりきめをしておき、JICA当事者が任国側からのその支出を要請し実現させるべきである。

## 2. JICAと専門家との業務関係で生ずる問題への適応

先に述べた通り、JICAがプロジェクト活動の発足あるいは専門家の就任以前に構成し設定した技術協力の目的内容やその環境諸条件、及び全技術協力プロジェクト活動に共通して適用される協力事業執行上の諸原則やルールやシステムは、現地のプロジェクトや専門家の活動に大きな影響を及ぼし、JICAと専門家との業務関係に問題をもたらす。

### (1) JICAと専門家との間の業務関係

1) JICAとの関係で、しばしば生ずる次のような要望や問題解決は、専門家やプロジェクト全体の活動にとって重要なことである。

(i) 長期・短期の専門家及び調査団の派遣に関するプロジェクトや専門家からの要望や関連する事務処理についての問題。

(ii) 機材供与、モデルインフラなどの諸技術協力事業費及び専門家に委任されている現地業務費などの支出及びプロジェクト協力活動計画に関するプロジェクトや専門家からの要望や関連する事務処理についての問題。

(iii) カウンターパートの日本研修に関するプロジェクトや専門家からの要望や関連する事務処理についての問題。

(iv) プロジェクト協力活動をめぐる諸情勢判断や専門家の在任国生活状況認識とその適応解決に関する専門家からの要望や関連事務処理についての問題。など。

そして当然ながら、そのよりよい解決適応のため、東京本部や海外事務所と専門家チームとの連絡調整、協議が必要となる。

### 2) JICAと専門家との業務関係

(i) それぞれのプロジェクトないし専門家チームは、東京本部の技術協力課及び海外事務所と業務関係がある。本部と海外事務所には、それぞれのプロジェクトの直接担当者が居りその担当者は、本部では課長、部長、理事に、海外事務所では次長、所長に、その責任と義務をつないでている。

海外事務所長は、プロジェクトの合同運営委員会（政府間協定、R/Dの中で

規定されている)の副議長であり、プロジェクトないし専門家からのすべての公式文書は、海外事務所を通じて、本部へ送られる。

- (ii) 各専門家とJICA総裁との間の派遣契約書には、「専門家は、その業務が日本国政府と相手国政府との国際約束に基づくものであることを認識して、相手国政府の管理に服するとともに、在外公館の指導ならびにJICA総裁及び海外事務所の長の指示に従って、誠実に業務を遂行しなければならない」とある。

ただし、プロジェクトないし専門家の活動について、海外事務所がいかなる指示をする責任と義務をもっているのか、又、海外事務所と本部の部課との間に、いかなる連絡調整協議関係があるのかについては、専門家は何も知らされていない。

- (iii) 時と場合によって、専門家はJICAに対してさまざまな立場に立つ。たとえば次のようなものである。

i) JICAに対して、適切かつ早急な各種問題解決や事務処理を要望する。(チームないしプロジェクトとして)

ii) JICAの態度、見解、結論などを聞き出し、或いはJICAに或る行動を要請するなど、それによって任国側の事務処理の促進、その態度の変容をはかり、或は任国側を説得するための加勢をJICAに依頼する。

iii) 所属する専門家チーム全体の判断、態度、行動についての異論を提起し具申し、個別専門家から、JICAに対して、その専門家チームを適切に指導することを依頼し、要望する。

iv) 東京本部ないし海外事務所からの指導、指示あるいは連絡を受ける。

v) 在外公館や海外事務所と任国実施機関との連絡調整協議を(専門家が)代行する。

- (2) 専門家の悩みとねがい。

専門家とJICAとの業務関係で問題になるのは、現地のプロジェクトや専門家が重要かつ緊急と考え、その適切かつ早急な解決、実現を望む事柄に対して、JICAの当事者たちが、専門家ほど熱心にはなってくれない(と思われる)ケースである。

- 1) その対応に時間がかかりすぎる。

本部でも海外事務所でも、担当者は忙しすぎる。その業務の質量はその職員数



とのバランスを失っていて、細部にまで気をくばって、よりよい協力活動の展開のために、具体的な応援をしてくれる時間や、心の余裕もないのではないかと思われるほどである。

JICAの当事者だけの判断では対応できない。関係省庁の判断や同意が必須であり、かつそれが、いつもの確迅速であるとは限らない。

専門家は、これらの現状を知らないわけではない。しかし現場の協力活動は刻一刻うごいていて、JICAの対応の時間のズレは、専門家の活動をむつかしくしてしまう。専門家をくるしめる。

2) 「だめだ」、「いけない」という返事ではなく、「こうしたらどうか?」「こうする方がよい」という対応がほしい。

専門家はJICA当事者を国際協力活動の同志と思っている。むつかしいことであることを承知の上で依頼をし、協議している。頼りにしているのである。専門家はJICAがその状況に応じてできるだけ原則やルールの応用や拡大解釈をし、JICA側が現実的なアイデアやギリギリの妥協や逆提案を示し、その問題の解決に協力してくれることを期待し信じているのである。

したがって木で鼻をくくするような対応は専門家側のダメージを大きくする。任国側に対しても、全く説明のしようのないことがある。「JICAは専門家をただの雇傭人としてしか考えていないのではないか、同志や仲間としてなど思っているものか……」などと専門家が言うのは、このあたりのJICAの対応や態度に、その根源がある。そして専門家はますます、そのストレスをつのらせてしまうのである。

3) プロジェクト活動の根幹にかかわる考え方や問題処理方針などについて、現地で、専門家はしばしば思いなやみ、心細い思いをしている。公式の業務活動報告書などにも、いろいろと書き述べる。しかし、それらに関するJICA担当者や当事者からの示唆や反応は、まず、ほとんど皆無である。そしてそのくせ、その基本的な考え方や方針と深く関連しているはずの協力事業費の支出のしかたなどについては、いとも簡単にごく事務的な対応をしてくる。「このプロジェクトのことを、誰か本当に真剣になって考えてくれている人が居るのだろうか?」「JICAの当事者の皆さんで充分相談してくれたのだろうか?」と思わざるを得ないことがある。そして暗然としてしまうのである。

4) 次元の低いことであるが、海外事務所との業務関係での経験事例をあげてみよう。

(i) 公式業務報告書の書き直しを、海外事務所担当者から指示されたので、「海外事務所として、専門家の業務報告書に異論があり、或は穏当を欠くと思うのなら、遠慮なく、海外事務所の立場から、意見書をつけてくれ」と答えた。

(ii) 「そのようなことは、東京本部と相談して、貴君の（リーダーとしての）責任で処理してくれ。海外事務所の問題ではない」と言われた。

(iii) 海外事務所担当者が、チーム内のある専門家個人と単独に相談して得た結論で、事前の協議なしに、専門家チーム全体の行動や事務処理を制限し、指図する指示をしてきた。……

全体として、専門家チームともっとも近くに在る海外事務所との業務関係には、あいまいなところが多いように思われる。

### 3. 専門家自身の力働やチームワークの問題への適応

#### (1) そのむつかしさのあらまし

1) 元来、助勢助言とは、その業務を遂行するために今その本人自身が求めているその力働（態度、技能、知識）を身につけさせるために、或いは、今は何の関心も疑問もなく、それを求めてはいないけれど、なるべく早くその必要な力働の存在や内容をその本人に気付かせ、それを身につけることを自ら求めさせるために、タイミングよく有効的確な、ヒントを出し、演示や展示をし、情報や体験を与え、評価をするなどして、その自己開発訓練や業務遂行の効率をあげるものである。その本人や実施機関自身の自己開発訓練の欲求や業務遂行の自助努力と関係なく助勢助言の内容を判定し、与えるものではない。

又、カウンターパートや実施機関自身の業務活動や機能の展開、ないし自己開発訓練を助勢助言することは、専門家自身が、その業務を代行し実施することとは全く別の事である。

専門家の活動に在るもっとも本質的なむつかしさは、ここから生れるのである。

2) そのむつかしさには、いつも次の3つの局面がある。

(i) 1つは、任国関係者との日常の接触で専門家自身の人間性が、任国関係者たち

の信頼を得るところにある。

専門家がつね日頃、任国関係者の行動動作を無遠慮に観察し、思考判断を奥深くさぐり、重要な資料、データを見せてもらい、ときにはきびしい評価や助言をするのには、任国関係者との間の、人間としての親密さと信頼とが必須である。気をゆるし欠陥をさらけ出しても心配はないと、その心をつかみ信頼を得ることが大前提として必要なのである。

一般的に言う、人は他人に、なかなか真実を示さない。時間をかけ除々に心を開き、その他人を信じるに到ったとき、はじめて、すべての真実を明かすものである。付け焼刃は通用しない。

任国関係者たちは、きびしい観察と評価を経て、はじめて外国人である（日本人）専門家を仲間として認めるのである。人間関係だけではなく、色々な事物と取組む言動、態度のすべてを観察し評価しているにちがいない。

したがって、おおげさに言えば、一瞬のゆるみも許されぬ、常に意識的かつ緊張した言動・態度を要求されており、専門家は、それに耐え、応えなければならない。

(ii) 他の1つは、助言内容の高度な専門性や的確さと、その手段・手順方法の適切さを、任国関係者に評価させ、その信頼をかちとるところにある。

当然ながら、専門家は、任国関係者たちの諸力働の長短すなはち、彼等が充実強化し矯正習熟すべき真の力働 Needsを客観的かつ具体的に評価鑑定し得る力働と、彼らにその力働 Needsの価値や意義を認識させてその充実強化と矯正習熟を求めさせるため、又は、その彼等の自己開発訓練を効率化するための、その時々に必要な、新たに与えるべき体験内容を組立て、ヒントや質問をつくり、演示すべき技能のポイントや伝達すべき情報内容を判定し得る力働 — いうならば、技術者としての力働 — と、同時に、その適切な実施のタイミングと手段、手順方法を判断し、それを実行し得る力働 — いうならば、助勢助言者としての力働 — を両方とも持っていなければならない。

それだけではない。専門家が既有的に持っているこれらの力働は、条件のととのっている日本で得たものである。日本でなら発揮できるが、全く異ったきびしい任国の条件の下では、その力働や行動標準のすべてが、すぐ、そのまま任国の問題を解決し、目標を達成するのに役立つとは限らないのである。

したがって、ここで専門家に必須のもの1つは、その既存の力備を基礎にして、その技術協力に必要な部分の自己の力備を自らあらためて再構築し、充実強化し、あるいは創りあげる、技術者としての努力である。専門家は（その同僚であるカウンターパートと俱に）その実施機関のメンバーの1人として、任国のその問題を解決し目標を達成するために必要な、まず自分自身のその技能を充実強化、矯正習熟し、その人物や事物に対する態度を明確にし、そのための関連知識を学習し、あるいは、行動標準をつくらねばならない。任国関係者は、その際の専門家自身の自己開発訓練の態度や手段方法やその迅速さ、その科学的合理性及びその知識の専門度や的確さを評価するのである。

他の1つは、すぐれた技術者であると同時に、立派な助勢助言者でありたいとする専門家としての使命観とそれにもとづく努力とである。たとえ、その技能や知識にすぐれていなくとも、その態度だけは必須である。

他人の（自己開発訓練）業務活動を、もっぱら助勢し助言するという活動は、普通、豊富に経験し得るものではない。助勢助言者としての活動は、はじめてであり、その力備を同時に平行して自ら創造し開発しながら、ぶっつけ本番で、専門家活動を展開しなければならないケースはたいへん多い。容易ではないが、全力をつくして努力する他はないのである。

以上は、いずれも、任国関係者に、専門家自身の力備の高度な専門性を評価させ、信頼させる、もっとも有効な要素である。

(iii) 3つめは、専門家がその活動環境をととのえる局面に現われる。

i) たとえば、専門家が自分自身の開発訓練のために、任国内に既存するその問題解決や目標達成の事例や、農業、農民の経営や生活の環境や技術の実体とその問題点を調査分拆しようとする時、又、カウンターパートの開発訓練のためにある業務体験を供与し、あるいはカウンターパートとその体験や行動を俱にしようとする時など、専門家はその所属する任国実施機関や専門家チームの同意や了承や助力を得、必要経費を調達しなければならない。その専門家の意図や行動についての、プロジェクトの目的内容との整合のていど、プロジェクト全体の活動計画進行の中での位置づけや、価値や意義、そしてその機関やチームとしての経費支出の必然性や可能性などが問題になる。それらの調整なしの、単独行動はできない。

つまり、機関組織や集団チームの一員としての、又、プロジェクト活動全体の中での、その専門家の立場や行動のありかたが表面に現われるのである。個々の専門家の活動については、その情報や意見が、そのチームの中で、任国実施機関との間で、常に充分交換され、それぞれの専門家の態度や手段方法、当面の活動のねらいとその前後関係などは、相互に協議され、容認されていなければならないのである。

ii) 又、その自己開発訓練のための環境づくりは、本来、任国実施機関やカウンターパート自身が、その機関組織内の理解と同意を得、同僚や職場全体の協力体制をつくり、必要な経費を準備して、なされるべきものである。しかし、現実には、当初からそのような理想的な自助努力を示すケースは少い。特に、はじめてその効用をためし確認しようとするカウンターパートの自己開発訓練の試行段階などでは、とても任国側に、必要経費の自力調達を期待できるものではない。

けれども、だからといって、日本側からの経費支出だけに依存するとカネをめあての自己開発訓練にさせてしまう危険がある。あくまでも、その力働の充実強化、矯正習熟の価値や意義そのもので実施機関やカウンターパートを動かし、またそのための環境条件は、できるだけ任国側でつくるように誘導する必要がある。そのかねあいはなかなかむつかしい。任国側への要請と話し合いが必要となる。たとえば、その導入の可否を検討する試行や、本格的導入のさそい水などとしての支出助勢を超えないこと、任国側からの公式要請を得たのちにその支出内容や限度額をきめることなどが望ましい。

つまりここには、日本側と任国側との公式な協力関係が表面にあらわれ、個々の専門家の立場からだけでは対応できない問題の側面があるのである。

日常の活動環境をととのえることについては、それぞれの専門家活動分野が区分され、誰も相互に指図することのできない専門家集団であり、又、任国実施機関やカウンターパートとの関係である故に、いつも精密な適応を要し、小事といえども、こじらせると、たいへんむつかしくなるものである。

3) 助勢助言そのもののむつかしさを強調するとすれば、それは、助勢助言の構成内容や手順やその誘導リードの強さは、その本人の（自己開発訓練）業務活動の展開段階や充実強化しようとするその力働の種類、内容によって異なるものであり、専門家は、その時どき、それらを一瞬のうちに判断し、工夫しなければなら

ないことである。

(i) 作業や操作あるいは鑑定やコミュニケーションなどの技能については、その不  
充分さや欠陥や未熟さの具体的な内容や矯正方法を、その本人自身の内省によっ  
て知ることが出来ないから、それを具体的にかつ直接的に指摘し、教導すること  
が必須の助勢助言となる。専門家は演示や説明で、その詳細を積極的に助勢助言  
しなければならない。

(ii) 問題解決思考（適応）の場合は、本人自身が、それまで自覚していなかった自  
己の思考のゆきづまりや誤りの原因、つまり、何を今まで知らなかったのか、何  
を思い出せなかったのか、何を今までは整理しきれなかったのか、などを明確に  
しさえすれば、あとは、その本人自身が情報をもとめ、学習し、結論を出し得る  
ものである。

したがって専門家は、裁判官のようにその本人の不充分さ、欠陥、或は未熟さ  
を指摘し、その答を教示したりしてしまう誘惑や衝動に耐えて、できるだけ、そ  
の本人自身が自分の思考プロセスの不充分さや欠陥などを自力で整理し、それに  
思い到るよう辛抱づよく、小幅な助勢助言、誘導リードをつづけることが肝要で  
ある。

(iii) 態度については、その土台になっているその本人の従来 of 価値意識を変える新  
しい事実や価値をその本人に認識させることへ助勢助言を集中し、それも、でき  
るだけ、その本人の同僚や同国内優良事例の持っている異った認識と比較させて、  
その本人の態度や価値意識について、本人自身に疑問を生じさせ、その再認識の必  
要性を自覚させる工夫が必要である。直接的な指摘や教示を避けねばならない。

4) わかってもらえぬのは、又、受け入れてもらえぬのは、相手の能力が低いから  
ではなく、専門家自身の非力やその姿勢や方法の誤りの結果であると自覚しなけ  
ればならない。

助勢助言は、すべて、相手の力働の詳細な実体を知り、それと比較する専門家  
としての自分自身の力働の詳細を自分自身で整理分拆し承知することから始まる。

(2) その活動展開段階ごとのむつかしさ

1) その自己開発訓練を助成すべき力働 Needs を把握するとき。

（その問題を解決し、目標を達成する）その業務活動のすべての段階と局面に  
おける任国側関係者たち（カウンターパートや優良活動事例者など）の諸力働の

長短、その習熟度を把握するための基本的な手段方法は、その専門家自身が今もっている、ないし、理想としている、その力働内容と程度を彼らのものと比較することである。

(i) したがって、この際は、まず専門家自身のもっている力働、即ち

i) 任国側関係者の技能や態度や知識の細部を観察調査し把握する、その観察調査確認のポイント、ツボ、焦点の的確さと観察把握の迅速さ。その的確さを裏付け、説明する理論的な根拠の妥当性。

ii) それぞれのポイント、ツボ、焦点を観察調査したその結果を、つまりその力働の実力を評価し、その欠陥や長所、不十分さや未熟さを鑑定する基準の適切さと、その鑑定の的確さ。その的確さ、適切さを裏付け説明する理論的な根拠の妥当性。

iii) それらの欠陥や不十分さや未熟さの中から、優先して自己開発訓練すべきNeedを選定する、その重要度、緊急度、有効性などの判断基準の適切さ、合理性と、その選定の的確さ。その合理性を裏付け説明する、理論的な根拠の妥当性。

などの明確さや強弱が専門家自身の問題になる。

(ii) 技術者としての自分自身の上記の力働の実体とその問題点…なぜ、何が、どこが不十分なのか？どうすれば（どんな自己開発訓練をすれば）その不十分さや欠陥、未熟さを補完し強化できるか、など…を客観的に分析評価できない専門家には、任国関係者の Needsを的確に把握することはできない。そのときは、専門家としての自分自身の力働をその任国の現場で開発訓練しなければならない。でなければ、もちろん、次にその Needsを任国関係者に理解せしめ、その自己開発訓練を動機づけることもできないのである。

(iii) 任国側関係者や実施機関の力働を評価鑑定するとき、たとえ、その専門家の目には欠陥のある不十分かつ未熟なものと映っても、専門家に既存の（つまり日本の条件下における）その基準や視点だけで断定してしまうのではなく、その彼等の力働が、任国に現存する諸背景条件の下で、あるいはその実施機関の基準では、相対的に、あるいはそれなりに必然性や合理的妥当性や効用をもっているのではないかともう一度さらにふみこんで考えてみることを忘れてはならない。

又、同じく、その欠陥や不十分さや未熟さが、その本人や機関の自己開発訓練の不十分さではなく、任国と日本の間の社会・経済構造や、その民族の教育、文化、宗教の差にもとづく価値観や行動標準の差によって生まれてきているのでは

ないかという疑問に答えてみる必要がある。

日本における合理性や妥当性や必然性が、任国では、必ずしも適用され得ないのである。国際協力の宿命的な問題とすることができるかもしれない。

- (iv) 要するに、ここでのむつかしさは専門家が任国側関係者自身から、その力働の実力及びそれを発揮する任国内の背景条件や、その実力の乏しさを生み出している理由などを「学びとる」ことのむつかしさである。又、同時に専門家が自分自身の力働の詳細を知ることのむつかしさでもある。

## 2) 自己開発訓練を動機づけるとき

動機づけの助勢助言は重要である。その力働の自己開発訓練の価値や意義を認識させ、その実行を決意させる誘導助勢に成功したとき、専門家は、その技術協力の目的の大半を果たしたと言えるだろう。十分に時間をかけ、あせらず、あきらめず、くりかえして、動機づけの工夫をすることが必要である。

どの国においても、任国政府機関やその職員であるカウンターパートのプライドは高い。その誇り高い人々の力働の欠陥や不十分さを、何から何まで、外国人である専門家が、指摘しつくしてはよくない。任国関係者自身がその力働Needsに気づき、その充実強化、矯正習熟を求めて動き出し、必要な助勢助言協力を依頼してくるようにしむけることが肝要である。しかし、それは、いうべくしてなかなか容易でない。

- (i) この際の助勢助言は、その力働自己開発の価値や意義つまり、その必要度、重要度、利益、効果あるいは影響などを認識させることに集中しなければならない。したがって、任国関係者たち自身の業務力働を専門家や先進優良事例者の業務力働と比較観察評価させることが、専門家の基本的な活動となる。

又、専門家には、その時、専門家側からは決してその価値や意義を押しつけない、その必要度、重要度、利益、効果あるいは影響についての説明や註釈をしない、さりげなく観察させ評価させて、自然におきるであろう任国関係者自身の反応を待つ姿勢態度が必要となる。

- (ii) そのために専門家は専門家自身や先進優良事例者と任国側関係者、カウンターパートとの業務力働比較観察の焦点となる対象内容を具体的かつ明確に判定しなければならない。

一般的に言えば、そのときの比較確認の対象は次のとおりである。



i) 双方の（その力働を發揮して）得た実績成果の差

ii) 双方のその作業や活動の手段，手順方法の差

iii) 双方のその作業や活動の技能や態度の差

つまり専門家は，任国関係者やカウンターパートに，彼ら自身にも達成し得ると思われる，新しいもしくはより高度な業務実績成果目標をつかませ，彼ら自身のものとは異なったより有効な作業や活動のしかたのあることを悟らせることをねらうのである。

そしてそのために専門家は，専門家自身や先進優良事例者の実績成果は，彼ら自身のものと比較して，どこがどのようにすぐれているのか，又同じく，その手段，手順方法や行動動作や会話対応はどこがどのように異なっているのかをハッキリと意識して判別しておかねばならない。

(iii) 同時に専門家は，その差を的確に認知させるための手段，手順方法，つまり，いつ，どこで，誰が，誰に，何をどんな手順で，見せ，聞かせ，しらべさせ，評価させ，比較させ，議論させるか，などを工夫し，組立てなければならない。必要な資料や資材或は会場の準備，又，演示や報告や説明をし司会を担当する人々との事前の打合せも必要である。

(iv) その力働の自己開発訓練 Needsについての意見や討議は，つとめて，任国内優良事例者や任国側関係者から求め，専門家自身の発言は意識的に避けること，その価値や意義についてではなく，その活動の手段や手順方法及び必要な力働のむつかしい，あるいは失敗しやすい急所について意見をのべるだけにとどめることが必要である。

(v) 要するに，ここでの専門家活動のむつかしさは，その場面や進行や立役者や内容を準備し設計する事前の努力は惜しまぬが，その場での専門家自身の存在や意見を意識的に消し，任国関係者たち自身の意見や討議や考察によって事をすすめることにある。

3) 自己開発訓練の過程を助勢助言するとき

(i) その自己開発訓練を業務活動と適切につなぐために

i) Learn (A) by doing (B)は，今日，自己開発訓練の理念，原則として，常識である。しかし，現実には，専門家にとって，その(A) …態度や技能や知識…を得させ，充実強化，習熟させるためには，いかなる(B) …業務活動…を体験させ

れば、もっとも適切かつ的確なのか？又、その業務活動(B)の中でいかなる力働(A)を会得、充実強化、習熟させることがもっとも適当なのか？を判断することは、容易でない。

なぜならば、その業務活動(B)は、与えられた機能を果しその業務を遂行する任国実施機関やカウンターパートの活動として、それを実施しあるいは繰返すことを公務として当然なことであり適当なことであると、誰にでも理解され了承され得るものでなければならぬし、又、同じくその業務活動(B)は、その実施機関やカウンターパートの現在の實力をはるかに越える力働を必要とするのではなく、その現在の實力で、努力すれば実施し展開し得るギリギリの範囲内のものであり、さらにその業務活動(B)のための諸環境条件をととのえ得るものでなければならぬからである。

註) 事例：インドネシヤ中堅農業技術者訓練プロジェクトでは、訓練の知識偏重を打破し、態度や技能の改善、充実強化、矯正をはかるため、訓練センター教官(カウンターパート)の業務活動として、次の3つのを公式にとりあげさせる努力をした。

- 常時、訓練センター農場内で、教官たち自身が、何かの栽培、飼育と教材作成を試みることに。
- 訓練生に、指定村落における現実の農家所得向上のための問題を発見し、その解決策を考えそれを実施しながら、農民を指導する体験を与え、そのめいめいの体験事例を訓練センターへ持ち帰って、それを検討評価させる現地実習訓練の設置。
- 農業技術職員の訓練 Needsを発見し整理するのための、訓練センター教官自身の農民慣行技術現地調査分析の実施。

しかし、教官たち自身の力働、的確な観察鑑定調査によって現実の問題点を扣み、その原因因果関係から、解決策を考究し、それを実施する力働、又それに平行して農民指導をする力働は、一部少数の教官を除く、平均的な教官にはまだ不十分であり、又、教科書には述べられていない農作業労働動作や農作物観察鑑定のコツや伝承栽培技術や経営手法を分解追跡して農業技術者訓練 Needsにむすびつけるには、教官たちの経験や力働が貧弱すぎた。現地実習訓練は辛うじて成立したが訓練 Needs調査の成果は乏しかった。

(ii) 各種業務作業，機器操作や社会的コミュニケーションなどの技能力自己開発訓練過程への助勢助言。

これらの技能については，問題解決思考（適応）とは異なって，人は，自分の欠陥や不充分さや未熟さと，その原因或はその矯正のしかたなどを自分自身で発見，把握することが出来ず，助勢助言者，コーチャーの観察と協力によってしか，的確にそれを知り，矯正することはできないものである。又，通常，その行動動作や会話応対の全体の流れを，その個々の部分の動作や発言応対と，その個々の部分部分のつながりや組立てかたとの2つに分解しながら，その改善強化矯正の助勢助言をしなければならない。

したがって，この際のむつかしさは，次のような助勢助言を，その場でとっさに構成しなければならぬところにある。

- i) その本人の行動動作や会話応対の全体の流れを十分に観察評価するとともにその本人自身のその技能についての自己評価を聞く。その本人のその技能についての自己開発訓練のしかたを聞く。その本人の欠陥や不充分さや未熟さを把握する。
  - ii) 専門家自身や先進優良事例者の演示と説明によって，
    - その本人の個々の部分の動作や発言応対と，その個々の部分部分のつながりや組立てかたの欠陥や不充分さや未熟さを直接，指摘し，教示する。
    - （専門家自身や先進優良事例者のその個々の部分の動作や発言応対及びそのつながりや組立かたと比較しながら）その本人が自己のその部分の動作や発言応対及びそのつながりや組立てかたを自己観察し，自己評価する手段方法を教示する。
    - その部分の動作や発言応対あるいはそのつながりや組立てかたの欠陥や不充分さや未熟さをもたらしている原因因果関係を直接指摘し，教示する。
    - その部分の動作や発言応対あるいはそのつながりや組立てかたのその欠陥や不充分さや未熟さを自ら補完し，矯正し，習熟する手段や手順方法を教示する。
    - 関連して必要な理論的根拠を教示する。
  - ii) その本人自身の反復する演示と説明によって，その行動動作や会話応対になお残されている欠陥や不充分さや未熟さを把握して，その改善強化矯正の助勢助言をくりかえす。
- (iii) 問題解決思考力自己開発訓練過程への助勢助言

i) この際のむつかしさはまず、カウンターパート本人や実施機関自身の問題解決思考が、どの段階のプロセスで、なぜゆきづまり、不十分となり、誤っているかの詳細を把握するところ、すなはち、その本人の観察調査鑑定のポイントとその判定鑑定基準、認定した事実関係と照合し総括して解決仮説を思いつくための（本人のもっている）理論、経験、情報とその帰納的思考、いくつかの仮説を比較検討、検証する判断基準とその洞察、及び、結論づけるための証拠しらべとその演繹的思考の、それぞれの、不十分な非科学的な欠落している、或い未熟な内容をさぐりあてるところにある。

又、同じく、その不十分さ、非科学性、欠落や未熟さを、その本人に自覚させ、適切に補完し、その思考を前進させる助勢助言（質問し、ヒントを与え、一般論をのべ、仮の分析をしてみせ、本人発言を要約整理し、或いは参考事例や関連知識を与えるなど）は、その本人の反応や思考の動きを察知し、それに応じて、その適切な内容とタイミングを判断しなければならない。これもまた容易でない。

ii) もちろん、常に理想的な助勢助言をすることは不可能であるが、少なくとも、常に意識して、よりよい助勢助言の工夫に努力する必要がある。

現実には、本人の不十分さ、非科学性や欠落や未熟さをさぐりあてるための専門家の助勢助言、会話対応や誘導リードはしばしば、そのまま同時に、その本人に自分自身の弱点や欠陥を自覚させ、或いはそれを補うための助勢助言となるものである。

ここで特に留意すべきことは、専門家が相手の問題解決思考の内容をさぐるとき、またその思考を誘導するとき、その相手の問題解決思考プロセス5段階（Ⅱ-4-(2)にのべた）を1)→2)→3)→4)→5)もしくは5)→4)→3)→2)→1)の順序にさぐることである。この順をとびこすと、思考プロセスのどこがなぜ不十分、非科学的であり、欠落し、誤っているかの詳細を把握することはできない。したがって適切な誘導もできないのである。

iii) 先進優良事例者やカウンターパートやその他任国関係者たちの小集団による問題解決思考討議を（自己開発訓練として）助勢助言するときも、本質的には同じむつかしさがある。ただし、その小集団全体の思考の行きづまりやズレをその集団全員に認識させるための助勢助言が必要で、又、その行きづまりやズレを打開し、修正する助勢助言の内容とタイミングは、よりむつかしい。

#### (iv) 態度についての自己開発訓練への助勢助言

その業務（その目的達成や問題解決）活動や、活動対象や内容である人物や事物などに対する態度の不十分さや悪さは、その目的達成や問題解決及びその活動の対象や内容であるその人物や事物などに関する、不十分な、あるいは、誤った使命観や価値観ないし、その本人の持っている諸理論、経験、（他人の経験）情報や諸事実認識の不十分さや誤認に根ざしている。

つまり、その態度についての助勢助言は、誇り高い任国関係者たちの、もっとも自信のある、彼らの知識や、もっとも奥深い意識について、その高度性や緻密さや専門性を問題にすることになる。任国の社会構造や宗教などに根源のある任国社会の共通、一般的な価値判断基準に觸れることになるかもしれない。したがって、この際の助勢助言には、慎重な配慮を必要とする。

- i) 出来れば、専門家自身は表面に出ず、助勢助言は、その本人とは異なった態度をもつ任国の先進優良事例者や関係者たちのその異なった価値判断と、その基礎である事実認識や諸情報内容の差を、任国関係者間で比較検討させるための機会をつくることにとどめることが適当である。
- ii) たとえ専門家が直接関与するとしても、たとえば、始めから正面きって議論することを避け、まずは文書や資料によって専門家自身の疑問や問題意識を提示する、その疑問や問題意識の背景にある専門家自身のもつ事実認識や根拠理論などを書添えておく、任国関係者たちの何からの反応を得たのちさらに専門家自身の意見の可否を彼等に問う、…など、その手順方法には十分な配慮をすべきである。

任国側の態度や価値意識をみきわめるためには、まず専門家自身のもっている（世界共通の）基本理念や原則を、先に示すことが必要で、その基本理念や原則にもとづく基準や根拠によって現状を評価するとすれば、又、それらを応用し適用するとすればどうなるか、など、あくまでも専門家個人の考えではなく、客観的な理念や原則にもとづく仮説であり質問であることを強調しながら、任国側の価値意識や論理をたしかめることである。

#### (v) 意見書や報告書の作成

いつ、いかなる活動においてもその展開進行は同様で、その活動経過や環境条件などについての情勢を判断し、調査し、当面の目標や問題を明らかにし、その具体的な対応策を考え、活動仲間の了解や同意を得たのち、行動にうつし、その

成果を評価反省（情勢判断）し、次の活動へつなぐなどが必須の展開進行の段階となる。

- i) それぞれの専門家が自分自身の目標達成、問題解決の各段階の助勢協力活動をプロジェクト活動全体の中での的確に位置づけし、他の専門家活動との相関関係を明かにしながら、その活動を展開し、プロジェクトを推進するために
  - a. まず自分自身の情勢判断（達成すべき目標や解決すべき問題とその価値や意義について）意見と、その適応解決（その達成や解決の手段、手順方法、アイデアについての）意見及びそれらの意見の根拠をとりまとめ、提示して
  - b. 他の分野の専門家と相談し、調整し
  - c. 自分のカウンターパートと話し合い
  - d. 専門家チーム全体にはかって同意や了解を得
  - e. 専門家チームとして、実践機関と協議する。（へ提出する。）
  - f. 専門家チームとして、（プロジェクトとして）JICAと協議（へ提出）する。

などの手順を経ることは、専門家として、当然のことである。

それらの話し合い、相談、協議における意見の交換や根拠の提示はその技術協力活動やチームワークの根幹となる。

- ii) その際、その情勢判断・適応解決の意見や根拠を口頭で提示するよりは、できるだけ、それらを意見書や報告書にまとめて提示する方がよいことは言うまでもあるまい。より客観的に議論し、理解させ、受け入れさせる努力をするか、労をおしんで、主観的かつ情緒的な理解や反応をさせるかの選択である。
- iii) 書くことは、自分自身の理解や考察をより深め、より具体化するだけではなく、同時に任国や日本の諸関係者への、PRや問題提起や成果報告として、もっとも有効な手段である。けれども、しかし、書くことが如何にむつかしく多くの時間を必要とするかはこれまた諸人の実感である。
- iv) 適切かつ的確な反応があるほど、人はより積極的に書く。専門家にとって、その意見書や報告書について、多くの関係者が熱心に反応し意見を述べてくれるほどうれしく、動機づけられることはない。適切な反応がなければ、公式の業務報告書といえどもその内容は、雑ばくなものになってゆく。

専門家仲間や任国関係者たちとの間で、その時どき、それぞれの意見書や報告

書について十分な検討討議をする機会をしばしば持つこと、そして日本の関係者たちの具体的な対応を得ることの大切さはとても言いつくせないほどである。

そして、誠に残念ながら、それが、現実には容易でないのである。

(3) 専門家チームワークづくり

チームワークによって、上述した様々なむつかしさを突破し、軽減することが、専門家の活動上の諸問題に対するもっとも良いそして強力な適応であることはいうまでもない。しかし現実には、わずか6～7人のそのチームワークがむつかしい。又、わずか6～7人であるが故にそのダメージは大きい。

チームワークの乱れは、もっとも重要なそして忙しい時期に現われて、いつも必ず何らかの妥協を強制し、協力活動全体のレベルを下げてしまう。いわゆる「人づくり」協力活動の進行中に、その当事者である専門家のチームワークの問題に対処しなければならぬことは大変な負担となる。

i) 1人だけの態度がその原因であるときは、もちろんその分のダメージは小さくないけれど、チームワークを全滅させるわけではない。しかし、2人以上が組んでチームワークを乱しているときは、そのダメージは最悪かつ全体的なものとなり、回復の可能性はほとんどない。専門家チーム自体の力だけでは解決できないと言っても過言ではあるまい。

ii) チームワークづくりは専門家自身の問題である。常識ある専門家なら、当然、そのために力をつくす。そして普通ならばそのチームワークの悪さを少々のことでは外に洩らさないものである。

したがって、外部にまでチームワークの悪さが洩れるということはその程度がかなりのものであることを物語っている。JICAが適切な行動をおこすチャンスであると言えるだろう。

この問題についてのJICAの対応は一律一様にゆくまい。しかし、専門家チーム内の自力解決に藉口し、放置してはならない。何よりも協力活動へのダメージを大きくすることを防ぐことが大切である。専門家チームの体面に配慮する必要はない。少なくとも、その原因や様相をしらべ十分に把握することが最低のJICAの対応であろう。

iii) 新しい対応のしかたが必要なのかもしれない。たとえば、或る1つの機関組織やグループに委ねて、その機関組織やグループの出身者もしくは、その選定によ

って専門家のチームメートをかためる、必要ならその機関組織やグループが交代要員や短期専門家を同じく選定するのである。その機関組織やグループを同時に国内支援委員会の中心勢力にすれば、その他の役割も果たすであろう。

そうすれば、プロジェクト終了後も現実の相互関係が残るので、在任中のチームワークはよりよくなるにちがいない。



## VI むすび

1. 「人づくり」協力とは、まことにおこがましい言い方であると、私は思っている。  
何よりもまず相手国への敬意に欠けている。

それほど、今、日本では「人づくり」がうまく進んでいるのか？

そのいわゆる「人づくり」協力のたいへんなむつかしさを承知して言っているのだろうか？

それにふさわしい立派な専門家を派遣しているのか？

2. ここに述べた活動標準は、たとえ、その内容や根拠をどれほどよく知っていても、現実にも、すべてそのまま実行できるものではない。これは、よりよい技術協力活動のために、私自身、その推移をふりかえり、その諸問題に対処するとき、よりどころとしたものであり、いつもその不十分さや欠陥を反省させられた私の基準であり、又、努力目標である。

その細部とむつかしさを必要以上に強調したきらいがあるが、問題提起として、あえて述べたものである。

どこかで、誰かに、いつか、少しでも役立てばうれしい。

3. 1人の専門家の立場で、その活動体験から、プロジェクト協力について率直に意見をのべた。

出過ぎたまねではあるが、意のあるところをくみとって、おゆるしいただければ、誠にありがたい。

(平成元年11月)

## 参考資料

### インドネシア中堅農業技術者養成計画

(Middle Level Agricultural Technician Training Project)

1. R/D等署名日 : 54. 3. 29
2. 協力期間 : (R/D) 54. 3. 29~61. 3. 31  
(F/U) 61. 4. 1~63. 3. 31
3. 所在地 : 西部ジャワのチヘア, 南スラベシのバタンカルクモデル訓練センター及びジャカルタ中央事務所
4. 先方関係機関 : 農業教育訓練普及庁 (Agency for Agricultural Education, Training and Extension)
5. 我が方協力機関 : 農林水産省
6. 要請の背景 : 食糧増産を中心とする農業開発を進めるため, 近代的農業技術の農民レベルへの導入と普及体制の整備を図る必要から農業普及員の資質向上のための訓練を中心とする本計画への協力が要請された。
7. 目的・内容 : 農業普及員の資質の向上を図り, 農業技術の向上と普及体制の整備に貢献する目的で, 次の事業を行う。
  - 1) モデル訓練センター
    - i) 訓練基本計画の作成, 訓練評価・運営に関する技術指導
    - ii) 技術普及に必要な調査, 試験
  - 2) 中央事務所  
所管庁の行う農業技術者訓練事業全般に対する指導・助言

8. 専門家派遣

研修員

機材供与

ローカル・

コスト負担

(L・C)

年 度	～57	58	59	60	合 計	61
長 期	27	7	7	7	48	4
短 期	5	2	4	4	15	4
研修員	23	8	6	4	41	3
機 材	258	81	66	36	441	17
L・C	85	14	17	17	133	

(注) 専門家・研修員は延人員，機材は金額で単位百万円。

9. 他の経済協力との関係（無償・有償・個別専門家派遣・その他）

：無償資金協力 昭和55年度 4億円  
 （2ヶ所の訓練センター）

10. 調査団

：1) 事前調査 52年9月  
 2) 実施協議 53年11月  
 3) 計画打合 54年3月 59年2月  
 4) 巡回指導 55年3月 56年1月 56年11月 57年7月  
 60年1月 60年12月 61年9月  
 5) エバリュエーション 58年9月

## タイ農業協同組合振興計画

(Agricultural Cooperative Project)

1. R/D等署名日 : 昭和59年7月6日
2. 協力期間 : (R/D) 昭和59年7月6日～平成元年7月5日  
(F/U) 平成1年7月6日～平成3年7月5日
3. 所在地 : バンコク(農協振興局内のプロジェクト事務所)及び  
ナコンチャシマ県の5農業協同組合
4. 先方関係機関 : 農業・協同組合省協同組合振興局 (Cooperatives Promotion  
Dept., Ministry of Agriculture and Cooperatives)
5. 我が方協力機関 : 農林水産省
6. 要請の背景 : タイ国は第5次国家開発計画において、農業生産性の向上、流通の合理化等による農業構造の再編整備計画を重要施策の一つとしている。特に、その中核となる農協組織の育成については発足以来70年近く経過しているものの、その成果が十分でないことから、日本の農協に蓄積されている経験・知識を導入することとし、我が国に対し技術協力を要請した。
7. 目的・内容 : 農業協同組合の活動を活性化させるため、次の活動を行う。
  - (1) 東北タイのナコンラチャシマ県において5つのモデル農協を選定し、営農指導、農協経営、販売・購買事業、信用事業訓練・研修に対する指導助言を行う。
  - (2) 上記モデル農協における成果を全国にひろげるため、協同組合振興局が中央及び東北タイで行う訓練に対する指導助言を行う。

8. 専門家派遣

研修員  
機材供与  
ローカル・  
コスト負担  
(L・C)

年 度	～60	61	62	63	合 計	1
長 期	12	9	8	6	35	7(2)
短 期	4	0	3	8	15	2(1)
研修員	7	5	5	29	46	21
機 材	101	65	77	17	260	23
L・C	13	44	0	10	67	5

(注) 専門家・研修員は延人員、機材は金額で単位百万円。

専門家欄の ( ) 内は現在派遣中の人数。

9. 他の経済協力との関係 (無償・有償・個別専門家派遣・その他)

開発調査 54年11月 (タイ農協の実態把握)  
 開発調査 55年3月～56年9月 (農協振興3ヶ年計画策定)  
 個別専門家派遣 57年12月～59年6月 (計4名)  
 無償資金協力 昭和59年度 9.8億円  
 (ナコンラチャシマの地方訓練センター)

10. 調査団

: 1) 事前調査 58年11月  
 2) 実施協議 59年7月  
 3) 計画打合 60年8月  
 4) 実施設計 60年10月 61年11月  
 5) 巡回指導 61年7月 62年11月  
 6) インフォメーション 1年3月

## 竹内 博氏 略歴

昭和13年	奉天市弥生小学校 卒業
18年	奉天第一中学校 ”
22年	第五高等学校 ”
26年	東京大学農学部畜産学科 ”
26年	三重県立農業試験場員
27年	三重県農業改良普及員
33年	農業専門技術員
42年	農業経営伝習農場長
46年	蚕糸園芸課長
48年	農業技術センター所長 農業経営大学校長
54年	農林水産部長
57年	J I C A 特別囑託

### (海外経験)

昭和36年	普及方法調査のためアメリカ合衆国へ
43年	農業訓練教育国際ゼミナール参加のため、スイス 連邦、ドイツ連邦、デンマーク王国へ
50年	技術協力 (T I C A) のため、インドネシア、タジクムパイロット プロジェクトへ
53年	技術協力 (J I C A) のため、バングラディッシュへ
57年～61年	インドネシア中堅技術者養成計画リーダー
62年～1年	タイ農業協同組合振興計画リーダー

