

平成3年度
センター・オリエンテーション
実施報告書

平成4年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所



総 研
J R
92-08

平成3年度
センター・オリエンテーション
実施報告書

JICA LIBRARY

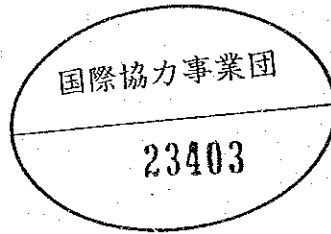


1096402(1)

27403

平成4年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所



国際協力事業団

23403

目 次

I	はじめに	1
II	計 画	2
	1. 目 的	2
	2. 対象コース	2
	3. 実施計画及び実施体制	3
	(1) 基本計画	3
	(2) 実施要領	4
	① クエスチョネアー	4
	② レクチャー	5
	③ サマライゼーション(グループ・ディスカッション)	6
	④ センター・オリエンテーション・エヴァリュエーション	7
	(3) 実施体制	8
III	実施結果	10
IV	評 価	17
	1. 全体評価	17
	2. 各 論	20
	① クエスチョネアー	20
	② レクチャー	21
	③ サマライゼーション(グループ・ディスカッション)	22
	添 付 資 料	29

I . はじめに

国際協力総合研修所業務室では、昨年度来、来日時のジェネラル・オリエンテーションを補完する型で、独自のセンター・オリエンテーションを行なっている。このセンター・オリエンテーションは、各研修コースプログラム総論部における日本の事例紹介のより完全な理解を助け、研修内容と日本紹介のより良い連携を計り、同時に来日時および研修終了時における研修員の日本理解度の把握に努めて、その深度測定を試みることとしたものである。

今年度2年目に入るに当たり、その対象を8コースに拡充、又初年度の経験を踏まえて全般的な改善を計りながら実施した。

なお、当研修所においてセンター・オリエンテーションの実施に到ったその趣旨は、第一には「我国の経験から学ぶ」という事例研究を介して行われる技術知識の移転にあっては、その事例の我国に於ける背景の理解が不可欠であり、これ無くしては、他の国の事例との比較研究あるいは他の国への移転・導入の可能性研究への展開は不可能と考えられること、

第二には、政府ベースの研修事業として、日本をより良く理解することによる親日感情の醸成、高揚が、技術知識の移転と云う直接の目的に並ぶ重要性を持つこと、

第三に、上記のような問題意識から、研修員は来日時ジェネラル・オリエンテーションへの参加の機会を持っているが、当該ジェネラル・オリエンテーションは、全研修員の参加を前提としてその水準を設定したものであるのに対して、準高級研修員を主体とする当研修所所管セミナーでは、その要求する所を必ずしも十分に充足するものとは言い難い実情にあること、にある。

このような問題意識は、実のところ、国際協力実施上の技術移転における異文化問題を採り上げるに等しいことが昨年度の経験に照らしても明らかとなっているところで、今年度においては更にその感を強くした。これは当事業団の行う事業全般を覆うものであることは論を待たず、従って、この試みはその研究のアプローチとしても有益であろうことを期待したい。

II . 計 画

1. 目 的

- ① 研修員に対し日本に関する情報を提供することにより、参加セミナー研修における事例研究の質的向上に資する。
- ② 研修員が日本をより良く理解することにより、親日感情の醸成・高揚に貢献する。

2. 対象コース

本年度実施対象のコースを次の 8 セミナーとした。

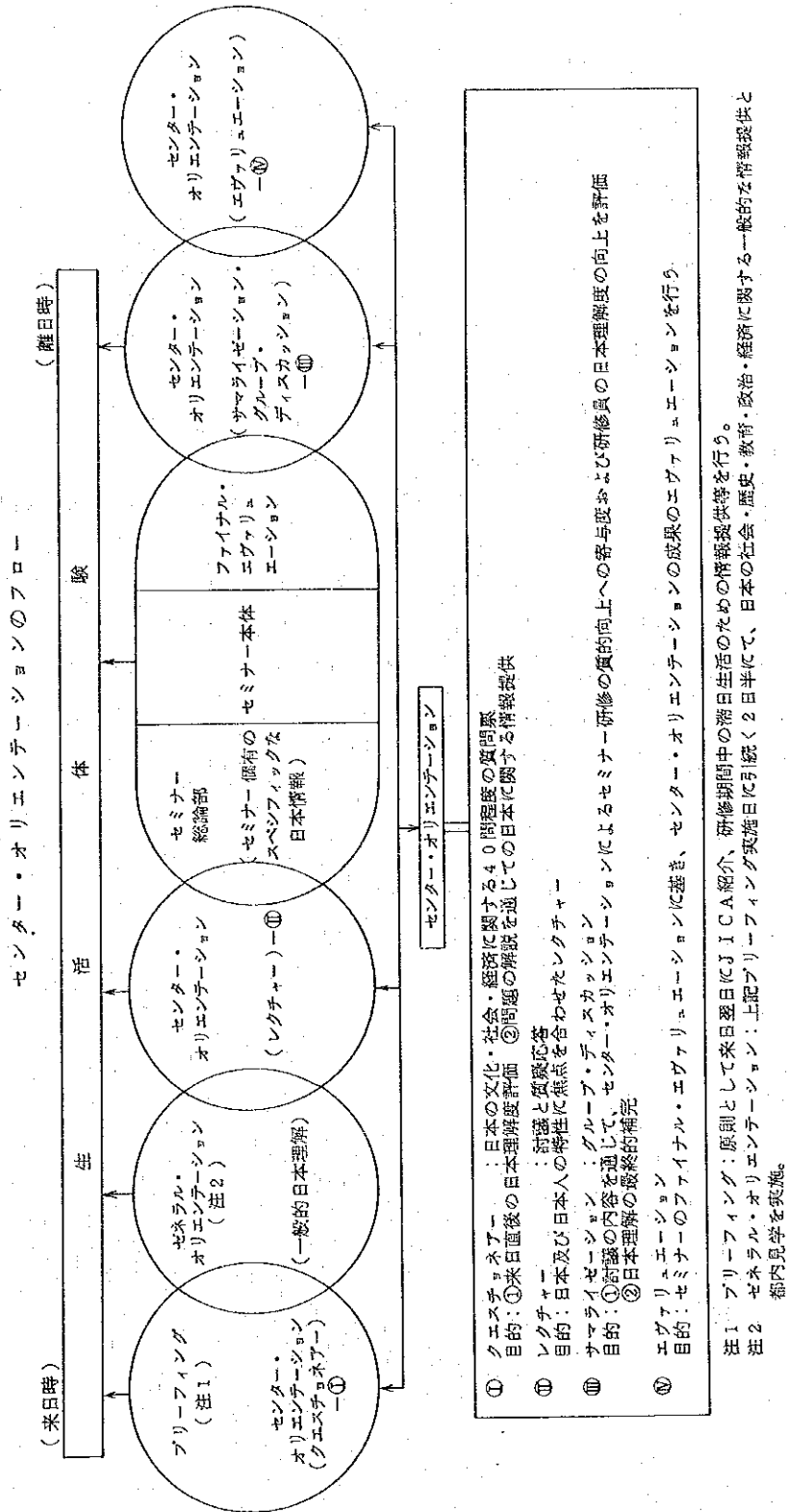
コース名	定員	受入期間	関係省庁	主な研修機関
国家行政Ⅱ (一般)	10	3/5/14～ 3/6/28	人事院	人事院管理局 国際課
工業所有権セミナー (準高)	6	3/6/4～ 3/6/29	通産省	⑧ 発明協会
家族計画指導者セミナーⅡ (準高)	12	3/8/6～ 3/9/1	厚生省	⑧ 家族計画国際協力財団
上級税務行政 (準高)	10	3/9/16～ 3/10/12	大蔵省	国税庁税務大学校教務課
経済政策セミナー (一般)	18	3/9/24～ 3/11/17	経済企画 庁	国際開発センター
ODAローンセミナー (準高)	20	3/10/2～ 3/11/2	経済企画 庁	海外経済協力 基金
上級国家行政セミナー (準高)	10	3/10/8～ 3/11/9	人事院	人事院管理局 国際課
工業標準化・品質管理 シニアセミナー(準高)	7	3/10/29～ 3/11/22	通産省	⑧ 日本規格協会

添付資料：研修員リスト

3. 実施計画および実施体制

(1) 基本計画

センター・オリエンテーションのフロー（概念図）



(2)実施要領

① クエスチョネアー

(目的) 研修員の来日直後の日本理解度の掌握（併せてクエスチョネアーの解答説明を通じて日本に関する情報を提供）。

(内容) 日本の地理・歴史・宗教・文化・社会・政治・経済に関する5.0問の基本的設問。

添付資料：Questionnaire-Center・Orientation

(実施時期) 原則として、来日直後のブリーフィングに引き続く2時間程度をあてる。

(担当者) オリエンテーション担当者および研修監理員。

(実施手順) i. センター・オリエンテーション・プログラムおよびクエスチョネアーの趣旨説明を行う。
ii. 各設問の説明を行い、解答を記入させる。
iii. 質問票を回収し、正誤を確認する。
iv. 質問票を返還し、正誤解説を行う。
v. 終了後、結果分析および評価を行う。

⑩ レクチャー

(目的) 先行して行われたゼネラル・オリエンテーションによる一般的日本紹介を踏まえ、参加セミナーの研修内容とよく関連させて、日本理解のキーポイントにつきオリエンテーションを行い、より一層の日本理解のための手掛りを与える。

(内容) 日本人の特性(均一性・集団性・勤勉性)につき、歴史的背景を含めて講義し、併せて質疑応答を行う。

添付資料：講義レジュメ

(実施時期) セミナーの開始前または初期における2時間程度。

(講師／参加者) 国際交流サービス協会講師／オリエンテーション担当者、セミナー・リーダー、研修監理員。

(実施手順) i. 添付レジュメに従い、講義を行う。
ii. 講義内容につき質疑応答を行う。
iii. セミナーのスケジュールがタイトである場合は、夜間に行う場合もある。

⑩ サマライゼーション（グループ・ディスカッション）

- （目的） i. セミナーの研修課題と「レクチャー」により提示した日本人特性との関連性について討議し、研修員の日本理解度を把握する。
ii. 日本理解の最終的まとめ。

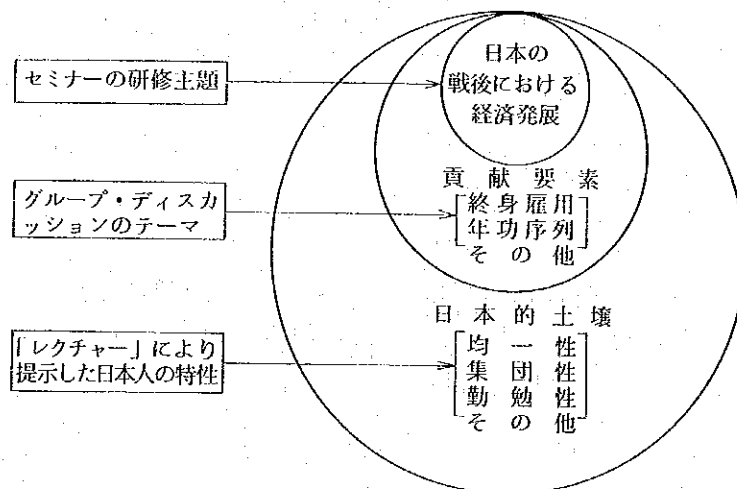
（内容） 「レクチャー」により提示した日本人の特性に代表される日本的土壌の中から、セミナーの研修主題と、当該日本人特性をブリッジする事象即ち研修主題分野に於ける我国の成功事例への貢献要素（終身雇用・年功序列、品質管理等）を抽出し、これを中心とした研修員グループ・ディスカッションを行なう。

（実施時期） 研修終了時。

（司会者／参加者） オリエンテーション担当者／セミナー・リーダー、一部セミナー講師、研修監理員。

- （実施手順） i. サマライゼーション（グループ・ディスカッション）の趣旨説明を行う。
ii. 討議テーマを提示する。
討議テーマ：研修主題と「レクチャー」により提示した日本人の特性をブリッジする事象（終身雇用・年功序列等）から適宜選定。

実例：「経済政策セミナー」サマライゼーション・グループ討議



提示方法：①当方が予め選定したテーマを提示する場合。

②研修員グループ・ディスカッションを通じ、
研修員が選定する場合。

(ビデオ、スライド等適宜併せ活用する)

iii. グループ・ディスカッションの進行方法は次の通り。

①原則として当方が司会進行に当たるが、同時に研修員からも
チェアマンを選任して補佐させる。

②日本側参加者は、原則としてグループ・ディスカッションに
は参加しない。但し論議の活性化を助ける限りにおいて助言
を与える。

iv. 議事録に議事内容を収録する。

④ センター・オリエンテーションのエヴァリュエーション

(目的) サマライゼーションの結果に基づき、センター・オリエンテーションによる研修員日本理解のセミナー研修の質的向上への寄与度及び研修員の研修終了時日本理解深度に関する評価を行う。

(内容／実施手順) i. サマライゼーションの議事録を分析して、セミナーのファイナル・エヴァリュエーションにて把握した研修成果に対する研修員の日本理解深度の寄与度を評価する。
また、来日時・離日時の研修員の日本理解度の差異を併せ評価する。

ii. 評価結果はセンター・オリエンテーション実施報告書としてまとめる。

(担当) 国総研業務室、センター・オリエンテーション担当者。

(3)実施体制

(担 当)	(実施者)
所掌	国総研業務室
オリエンテーション担当者	国際協力サービスセンター 若林 成定
講 師	国際交流サービス協会 吉田 弘
対象コース (国家行政Ⅱセミナー) (工業所有権セミナー) (家族計画指導者セミナーⅡ) (上級税務行政セミナー) (経済政策セミナー) (ODAローンセミナー) (上級国家行政セミナー) (工業標準化品質管理シニアセミナー)	関係機関 人事院管理局国際課 (社)発明協会 (財)家族計画国際協力財団 国税庁税務大学校教務課 国際開発センター 海外経済協力基金 人事院管理局国際課 (財)日本規格協会

センター・オリエンテーションの目的が、セミナー研修の質的向上にあるところから、セミナー実施機関側のその趣旨についての理解と賛同が必要である。センター・オリエンテーションが行う日本紹介を、セミナー関係者により研修によりよく反映するような配慮を得ること、また、その最終段階では実施機関側からのそれへの参加を願うことが望まれるところである。実施機関の中には、今年度初めてセンター・オリエンテーションに関与する先もあり、事前に十分な意志疎通を計ることとした。

III 実施結果

前記「II計画」に基づく本年度実施状況は次の如くである。

① クエスチョネアー

	国家行政IIセミナー	工業所有権 セミナー	家族計画指導者 セミナー	上級税務行政 セミナー
1. 日時	3/5/15 14:30~16:30	3/6/5 13:30~15:30	3/8/8 17:00~19:00	3/9/17 14:45~16:45
2. 場所	国総研	国総研	TIC幡谷	国総研
3. 参加研修員	10名(全員)	6名(全員)	12名(1名欠)	10名(全員)
4. 担当	オリエンテーション 担当者 若林	同左	同左	同左
5. 参加者	監理員 根本	監理員 寺西	監理員 大島	監理員 根本
6. 得点状況 (平均得点)	70	68	68	71
(最高・最低)	84・50	76・58	78・60	84・58
(分野別 平均正解率)	分野 正解率	分野 正解率	分野 正解率	分野 正解率
	地理 82	地理 73	地理 83	地理 90
	歴史 75	歴史 75	歴史 76	歴史 78
	宗教 46	宗教 50	宗教 47	宗教 54
	文化・ 社会 64	文化・ 社会 62	文化・ 社会 64	文化・ 社会 64
	政治 80	政治 87	政治 70	政治 66
	経済 76	経済 73	経済 68	経済 76

経済政策セミナー	ODAローン セミナー	上級国家行政セミナー	工業標準化・品質 管理シニアセミナー
3/9/25 14:30~16:30	3/10/3 16:00~17:30	3/10/9 13:30~14:30 3/10/11 15:00~17:00	3/10/30 13:00~15:00
国総研	国総研	国総研	国総研
14名(全員)	19名 (来日遅延4名)	10名 (来日遅延3名)	7名(病欠1名・ 来日遅延1名)
同左	同左	同左	同左
監理員 亀井	監理員 行徳・蒲山	監理員 佐藤	監理員 多賀谷
71	75	68	68
86・56	88・56	78・60	74・60
分野 正解率	分野 正解率	分野 正解率	分野 正解率
地理 96 歴史 71 宗教 50 文化・ 社会 68 政治 71 経済 75	地理 95 歴史 80 宗教 57 文化・ 社会 69 政治 80 経済 84	地理 84 歴史 66 宗教 48 文化・ 社会 62 政治 84 経済 74	地理 80 歴史 79 宗教 40 文化・ 社会 66 政治 66 経済 71

⑩ レクチャー

	国家行政Ⅱセミナー	工業所有権セミナー	家族計画指導者 セミナー	上級税務行政 セミナー
1. 日 時	3/5/17 18:30~20:30	3/6/6 18:30~20:30	3/8/9 18:30~20:30	3/9/18 9:40~11:40
2. 場 所	国総研	国総研	国総研	国総研
3. 参加研修員	10名(全員)	6名(全員)	13名(全員)	10名(全員)
4. 担 当	オリエンテーション 担当者 若林	同 左	同 左	同 左
5. 講 師	国際交流サービス 吉田氏	同 左	同 左	同 左
6. 参加者	監理員 根本	監理員 寺西	監理員 大島	監理員 根本

経済政策セミナー	ODAローン セミナー	上級国家行政 セミナー	工業標準化・品質 管理シニアセミナー
3/9/26 18:30~20:30	3/10/7 17:30~19:30	3/10/22 9:30~11:30	3/11/1 18:30~20:30
国総研	TIC幡谷	国総研	国総研
14名(全員)	21名 (来日遅延2名)	10名 (来日遅延3名)	8名 (来日遅延1名)
同左	同左	同左	同左
同左	同左	同左	同左
監理員 亀井	監理員 行徳・蒲山	監理員 佐藤・中川	業務室長 村田 監理員 多賀谷

⑩ サマライゼーション

	国家行政Ⅱセミナー	工業所有権セミナー	家族計画指導者 セミナー	上級税務行政 セミナー
1. 日時	3/6/26 13:30~15:30	3/6/27 10:00~12:00	3/8/30 13:20~15:00	3/10/9 15:30~17:30
2. 場所	国総研	国総研	国総研	国総研
3. 参加研修員	10名(全員)	6名(全員)	13名(全員)	10名(全員)
4. 担当	オリエンテーション 担当者 若林	同 左	同 左	同 左
5. 参加者	国総研 業務室 小樋山代理 押山職員 監理員 根本	国総研 業務室 押山職員 向井職員 発明協会 高橋セミナー 監理員 寺西	監理員 大島	監理員 根本 多賀谷
6. テーマ 提示方法	当方より提示	同 左	同 左	同 左
7. 討議テーマ	終身雇用・ 年功序列制度	終身雇用・ 年功序列制度	家族計画を支えた 日本の一般的土壌	終身雇用・ 年功序列制度
8. 使用 スライド	なし	「日本の産業発展と 人造り」 (JICA制作)	なし	なし
9. 議事録	添付	同 左	同 左	同 左
		TICSより佐藤監理員 ワザバ-として参加		

経済政策セミナー	ODAローン セミナー	上級国家行政セミナー	工業標準化・品質 管理シニアセミナー
3/11/14 18:30~21:30	3/10/29 17:10~18:30	3/11/8 10:00~12:00	3/11/21 10:00~12:00
国総研	国総研	国総研	国総研
13名(病欠1)	21名(全員) (早期帰国1) (病欠1)	12名(全員) (早期帰国1)	9名(全員)
同左	同左	同左	同左
国総研 業務室 村田室長 IDCJ 関川 安室 監理員 亀井	国総研 業務室 村田室長 監理員 行徳	監理員 佐藤	国総研 業務室 村田室長 向井職員 監理員 多賀谷
同左	同左	同左	同左
終身雇用・ 年功序列制度	終身雇用・ 年功序列制度	終身雇用・ 年功序列制度	終身雇用・ 年功序列制度
「日本の産業発展 と人造り」 (JICA制作)	「日本の産業発展と 人造り」 (JICA制作)	「日本の産業発展と 人造り」 (JICA制作)	「日本の産業発展と 人造り」 (JICA制作)
同左	同左	同左	同左

IV. 評 価

1. 全体評価

1) センター・オリエンテーション実施に到る問題意識の妥当性

所謂「事例研究」を介して行われる技術移転の為の研修において、個々の「事例」に係わる社会的、経済的な背景の理解無くしてはその万全は期しがたく、ましてその「比較研究」への展開は望み得べくも無い事は、言を待たぬところである。特に行政官を対象とした社会科学的な側面の強いセミナーにおいてはその感が強い。

しかし、極めて大きな研修テーマに対してセミナーの時間は余りに制約されて居り、講師が熱心であればある程、謂はば技術的な情報を可能な限り与える努力に終始しているのが実態と考えられる。

そして、このことは、今年もまた、センター・オリエンテーションの機会、日常の接触、評価会等を通じて研修員から得た反応に裏付けられるところであった。

従ってその成果の成否は置くとしても、このような、謂はばセミナーに対しその補完的な機能を持つものが不可欠であるとする問題意識には誤りがないと云って良いだろう。

2) 方法論の評価

センター・オリエンテーションのシーケンスを摘記すると次の如くである。最初に、クエスチョネアールで来日時研修員の日本理解度を把握すると同時に、研修員の専門分野に留意し乍ら総括的な日本情報を与える。

次いで、レクチャーで、日本理解を切り拓くキーとして、日本人の特性のうち均一性、集団性、勤勉性の三つを提供する。

最後に、サマライゼーション・ディスカッションでセンター・オリエンテーションの二面的評価、即ち、セミナーへの貢献度と研修員日本理解度の向上を掌握する。

この方法は、初年度の方式を踏襲したものであったが、夫々の段階における内容と実施方法の洗練の要は云う迄も無いとして、全般的な手法としては十分に機能したと考える。

3) 総合的成果

センター・オリエンテーションの志向するところは、実は異文化問題に対する真正面からの挑戦に他ならない。従って、そこには極めて大きな困難が内在することは当初から予想されるところであった。これに対して、センター・オリエンテーションの為に捻出した時間は、夜間等を活用しても各コース共原則として6時間、極めて限られた各コース滞在日数からすれば決して短い時間では

ないが、所謂異文化問題の大きさに比べれば、十分な時間とは云い難い。しかしながら、後述のセンター・オリエンテーション評価の各論、就中サマライゼーション・ディスカッションにおける研修員発言要旨から伺われるように、センター・オリエンテーション実施前の状況に比べれば、大きな成果を収め得たと思料する。

摘記すれば次の如くである。

①背景としての日本知識の重要性の認識とセミナー参加視点の変化

「事例研究」更にその「比較研究」への発展の過程において、日本の社会的、文化的背景の知識が極めて重要であることの認識を研修員は更めて確認したと思われる。これは、常にその背景となる謂わば彼我の土壌の比較を研修員の側が意識することにより、時間的な制約から情報の提供に急なセミナーの内容を、補完する役割を果たすことになったと思われる。

②歴史的背景の重要性の認識

現代の日本を、歴史的な発展の過程の中で捕らえることの必要性を再認識せしめた。

③ステレオタイプからの脱却

研修員の来日前の日本認識には、着物、生花、茶の湯等に代表される伝統的な日本と、電子技術、自動車等に代表される高度工業国家としての日本とが、対立しながら混在しているのが実態であろう。これが、彼等のステレオタイプの日本認識を形成している。このセンター・オリエンテーションの制度は、彼等のそれからの脱却にあづかって力あったと思われる。

上記のとおり、センター・オリエンテーションは、セミナー研修の質的向上への寄与と、一般的な日本理解の向上による親日感情の醸成、高揚と云う二面的な貢献を果たしたと云える。

4) 今後の課題

センター・オリエンテーションは、その実施の第二年度を迎えたが、対象研修員、研修関係者等高い関心を示し、総じて協力的であったことは初年度同様であった。

同時に、幾つかの問題点も見受けられ、又その中には昨年度来のものもあり、次年度以降に向かっての改善が望まれるところであった。摘記すると次の如くである。

①研修員来日時日本理解度測定方法としてのクエスチョネアリーの再検討。

②レクチャーの内容の再検討、就中、センター・オリエンテーションの意図をより良く反映させるよう再構成することを検討。

③サマライゼーション（グループ・ディスカッション）につき、幾つか試みたディスカッション手法の検討。

④センター・オリエンテーション成果の把握方法の再検討。

また、実施体制の確立については、昨年度認められた検討事項をそのまま懸案として残すこととなった。以下の如くである。

①センター・オリエンテーションの本格的な制度化。

②対象研修コースとのより一層の調整。

③専任者の確保。

2. 各 論

① クエスチョネアーの結果分析

- 1) 研修員は「クエスチョネアー」に対して総じて協力的であり、高い関心を示し、多少とも危惧された拒否的反応は皆無に近かった。
- 2) 「クエスチョネアー」は、その手法上、研修員の来日時日本理解度の現実的な把握方法として妥当と認められた。
- 3) 得点結果について、実施した8セミナー共通して、平均得点は当初予想したより高かった。また分野別得点についても、宗教分野の得点を除いて全般に亘り高い得点を示した。
但しこの得点の高さは、自明の設問また二択制の解答方式の為、推測により容易に正解が得られる等設問上の難易度に問題があって、必ずしも来日時研修員の日本理解度の実態を示すものではないと言える。
なお、セミナー別では、ODAローンセミナーが少々高い平均得点を示したが、その他は顕著な差異を示さなかった。
- 4) この「クエスチョネアー」は、研修員に対する最初の日本紹介プログラムの役割を果たし、後続する「ゼネラル・オリエンテーション」の有効な前段ともなった。
- 5) 「クエスチョネアー」に関する検討結果は下記のとおりである。
設問について：①総問題数50問は妥当と認められる。
②二択制を主体とした解答方式が高得点の一原因と認められるので三択制を標準とすることを検討する。
解説について：日本に関する情報提供の最初の機会でもあるので、解説の内容を充実させることを検討する。

⑩ レクチャーの結果分析

- 1) 「レクチャー」による日本紹介においては、日本人の特性（均一性、集団性、勤勉性）に焦点を合わせ、それを日本理解のキーポイントとして提示することにより、より一層日本理解を容易ならしめた。即ち、先行して実施した概略的な日本紹介である「ゼネラル・オリエンテーション」への補完となり、その結果、研修成果への寄与のための日本理解を促すこととなった。
- 2) 日本人特性に焦点を合わせたやり方は、外国人に対する日本理解のための便宜的な手法として大変有効であったが、今後ともその適正化が望まれる。

また、それらキーポイントの研修員の理解には、各国の社会・文化的背景を反映して、それぞれに差異が生ずることは避けがたいという所謂異文化問題が認められた。

- 3) 今次センター・オリエンテーションは昨年度に続く二回目の試みであり、その手法および実施体制上多々改善の余地が認められた。「レクチャー」に関する今後の検討課題は下記の通り。
レジュメ（講義内容）について：
 - ①ゼネラル・オリエンテーションとのより一層の調整。
 - ②対象セミナーの研修内容との関連性に対するより一層の配慮。
 - ③「事例研究」「比較研究」の為のバックグラウンドとしての日本紹介の意図をより明確化。

日本側の参加について：対象セミナー研修との関連性を配慮した、セミナー関係者のより積極的な参加。

⑩ サマライゼーション（グループ・ディスカッション）の結果分析

- 1) サマライゼーション（グループ・ディスカッション）では、日本の社会でセミナーの研修主題の成否に大きく影響したと思われる事象、謂はば、日本社会において見出される貢献要素を抽出して、討議の主題に据え、その討論の展開によって研修員の日本理解度、更には研修成果への、センター・オリエンテーションの寄与を掌握すると云う手法を採った。

注：（P. 6 実例「経済政策セミナー」サマライゼーション・グループ討議参照）

この場合、「レクチャー」で提示した「日本人の特性」（均一性、集団性、勤勉性）は、謂はば日本的風土を代表するものであり、これ等と、「セミナーの研修主題」との架け橋として「中間テーマ」——終身雇用、年功序列等を提示し、これを中心とした討議が、結果として「セミナーの研修主題」と「日本人の特性」に代表される日本的風土とを繋ぐことを期待した訳である。このような手法を採った理由は、「研修主題」と「日本的風土」との間にはかなりの距離があって、研修員に直接その両者を結ぶことを要求するには困難があろうと云う判断があった為であった。

- 2) 結果として、上記1)の手法は成功を収めたと考える。以下、幾つかの局面において、議事録に見られる研修員の発言要旨から検証してみたい。

① 日本知識の重要性の認識とセミナー参加視点の変化

研修員	発言要旨
コロンビア（国家行政Ⅱ）	日本に於ける年功序列制度の成功は、日本人の均一性、集団性、勤勉性による。
フィリピン（国家行政Ⅱ）	年功序列が組織に対する忠誠心を育んだ。
ナイジェリア（国家行政Ⅱ）	終身雇用、年功序列の成功の一因は、職能別組合が存在しないことにある。
コロンビア（国家行政Ⅱ）	終身雇用が経営者、従業員双方にとって安定を生み出した。

ユーゴスラビア（経済政策）

終身雇用、年功序列が人的資源開発の要因。能力主義を取って居れば、現在の日本は無かった。

パナマ（経済政策）

終身雇用制が社内での人材開発を可能とした。

スリランカ（経済政策）

日本では終身雇用・年功序列が経済発展に大きく寄与するという意味で成功したけれど、日本と他の国では社会構造が違う。どの国にもあてはまるとは思えない。

ナイジェリア（ODAローン）

均一性のある社会に、よいシステムが導入されて、始めて上手く機能する。

チリ（工業標準化）

直ちに昇進につながらなくても、個人個人が会社の繁栄のために努力することを厭わない。

エジプト（家族計画）

日本でもし地域に問題があれば、皆の問題として住民と政府が協力して取り組んでいる。これは日本国民の均一性の故であると考える。

ケニア（家族計画）

今までより上手に日本のカウンターパートと仕事が出来、協力できる。今までは、日本人のカウンターパートがなぜそんなに時間にうるさいのかわからなかった。

スーダン（上級国家行政）

日本では労働力が均一なので年功序列がうまく生かされている。

②歴史的認識の重要性

研修員	発言要旨
ナイジェリア（国家行政Ⅱ）	第二次大戦後の日本の政治的安定。
スリランカ（家族計画）	日本の歴史的背景を知り、自分達が現在直面している問題が、日本の過去の問題でもあったことを知った。従って日本でのその対応の歴史は非常に有益であった。
ザンビア（家族計画）	日本の発展の歴史的プロセスを初めて見る機会を持つことができた。
ナイジェリア（家族計画）	日本の家族計画制度が第二次大戦前からの歴史的産物であることを初めて知った。
ガーナ（家族計画）	今日の日本はその特有の歴史的背景の上になりたっていることを初めて理解した。
フィリピン（工業所有権）	戦後、日本が一丸となって復興を果たしたのは集団性のなせる技である。同じ状況であれば、我が国では能力ある者は外国に出てしまったであろう。
ユーゴスラビア（経済政策）	日本固有の雇用制度は、日本独自の伝統・文化の産物。
ジンバブエ（ODAローン）	明治維新を今見ると、非常に乱暴なことだったように見える。しかし、均一性への一つのアプローチであった。
パナマ（上級国家）	明治のはじめの日本への海外よりの投資の実態を知った。明治維新後の日本の急速な軍事力の整備を可能とした背景を知りたい。

③ステレオタイプからの脱却

研修員	発言要旨
コロンビア（国家行政Ⅱ）	日本では皆が一様に教育があり、均一性、集団性、勤勉性があるので、仲間同志の競争の下地がある。
ネパール（国家行政Ⅱ）	オフィスのオープンシステム
ガーナ（家族計画）	今日の日本は、その特有の歴史的背景の上になりたっていることを理解した。日本の社会制度の中には、国民の努力により目的を達成する制度が、社会の仕組みの中に既に完成しているように思える。
ケニヤ（家族計画）	驚いたことは、人が或る機関に努めたら、退職時まで同じ所に勤めると云うことだ。そんなことは自分の国では不可能だ。
ナイジェリア（家族計画）	日本に旅立つ前に、日本大使館の図書室の本を読んだので、自分は日本を知っていると思った。今になってその当時の事を思うと自分は日本を知らなかったと思う。
ザンビア（家族計画）	来日前には、日本の女性は総て着物を着て、家で子供の世話をしていると思っていた。日本は外国人から間違っ理解されていると思う。
ブラジル（家族計画）	ブラジルで一般の人が日本の女性に対して持っている印象は優しく控えめであり、男性や夫に従属しているというものであるが、日本に来てこの考えを改めなければならないと思った。

シンガポール（上級税務）

家族や会社に対する忠誠心の核家族化による影響は。

トンガ（経済政策）

終身雇用制の下で、会社は従業員の面倒を見、労働者はこれに応じて会社に対して忠誠心を持つ。持続性のある健全な関係である。

スリランカ（経済政策）

終身雇用、年功序列のディスアドヴァンティジからして、日本の発展にはきっと何かマジックがあるに違いない。それは多分、単一民族・特有の文化等を含む日本独特の社会なのであろう。

ジョルダン（ODAローン）

政府の役割が民間との対比の中で相対的に小さく抑えられているように思う。

スーダン（上級国家）

家父長制的な家族制度による価値観を産業界が利用している。

パナマ（上級国家）

日本が島国で、日本で生まれ、生活し、死ぬと云う腰を落ちつけた環境。

インドネシア（上級国家）

年功序列は教育の程度が高くなり、技術の進歩が進むと、ピラミッド型でなくフラットになると思う。

マレーシア（工業標準化）

日本が危機に直面した時には、集団性とその克服に有効である。

上記から見られるように、対象研修員の日本理解は、来日時の水準に比べて著しい向上を見たと考えて良いだろう。また、研修員の意識の中に、夫々の専門分野における研修主題の理解と展開の為には、それに対する日本の背景の理解が不可欠であると言うことが、不十分ながらも根付き、セミナーにそのような意識をもって参加する方向に誘導出来たことが、セミナーの研修成果に対する最大の寄与であったと思料する。

ただし、研修員の発言内容からは、次のような問題点も指摘できる。第一に、所謂異文化問題に由来するところである。同じ単語、例えば「終身雇用制度」という言葉を以て語っても、相互に、その内包する意味には

相異があって、論議の展開に障害となる等であった。

又第二には、他国、他民族の文化の理解の論議においては、当然のことながら、お互いの相異に力点が置かれ、相互の共通性が忘れられる傾きが強いかである。その結果、「比較研究」的展開の中で、所謂技術移転の困難性が不必要に強調される危険性が生じがちである。

本来、サマライゼーション（グループ・ディスカッション）では、それが日本理解の最後の仕上げであると言うことから、ブレイン・ストーミング的な手法で、研修員の相互啓発を意図していた。これが意図通りに行われていれば、上記のような問題の解決に力あったと思われるが、実態は時間的制約等から、それには程遠い。今後の重要な課題として残された。

3) 特記事項および今後の検討事項は下記のとおり。

参加者について：参加研修員は総じて協力的で、高い関心を示した。また、研修関係者も興味を以て参加したが、セミナー研修との関連性をより一層高めるためには、今後セミナー・リーダー、キー・レクチャー等のより積極的な参加が望まれる。

進行について：司会には、センター・オリエンテーション担当者がこれに当たった。研修とセンター・オリエンテーションとの関連性の確保には、センター・オリエンテーション担当者が対象セミナーの計画、実施の段階から一貫して参画し、研修セミナーの内容を踏まえたうえで司会に当たる事が有効である。

「まとめ」について：討論終了後、司会者により日本理解の「まとめ」を行い、結果として、研修員の日本理解の最終的集約とすることを志向したが、時間的制約等から、必ずしも十分とは云い難かった。今後の課題の一つである。

最終評価・

分析について：センター・オリエンテーションの全体評価については、「クエスチオネアー」、「レクチャー」および「サマライゼーション（グループディスカッション）」のそれぞれの結果を慎重に分析し、前記「全体評価」にまとめたが、その手法については今後とも改善を試みたい。

添付資料

1. 研修員リスト
2. ① Questionnaire-Center Orientation
3. ② レクチャー・レジュメ
4. ③ サマライゼーション（グループディスカッション）議事録

研修員リスト

国家行政Ⅱセミナー

工業所有権セミナー

家族計画指導者セミナー

上級税務行政セミナー

経済政策セミナー

ODAローンセミナー

上級国家行政セミナー

工業標準化・品質管理シニアセミナー

LIST OF PARTICIPANTS IN "NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION II 1991"
 (平成3年度 国家行政コースⅡ研修員リスト)





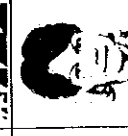
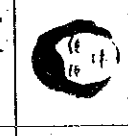
国際協力事業団
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

As of May 13, 1991

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
1		Colombia コロンビア	Mr. <u>Gonzalo Rios Ortiz</u> ゴンサロ ゴンスロ	Jun. 28, '57 (33)	Subdirector, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. 大臣省 予算部副部長	M.Sc. (Planning & Urban Development) University of London	Calle 116 #43-50 apto. 207 Boyota D.P. Columbia
2		India インド	Mrs. <u>Rajwant Sandhu</u> ラジュワント	Mar. 18, '52 (39)	Director Ministry of Defence 国防省 防衛課課長	M.Sc. (Hons) (Chemistry) Panjab University	18 Pratap Chowk Delhi, Cantt. India
3		Indonesia インドネシア	Mrs. <u>Sri Sulastri</u> ケンチイス	May 9, '50 (40)	Head of the United Nations Sub-Division 官房技術協力局 国際課課長補佐	Degree (English Literature) Gadjahmada University	Jl. Cempaka Putih Barat XIV No. D 23, Kedoya, Sekretaris Jakarta Pusat-Indonesia
4		Iran イラン	Mr. <u>Majid Pesaran-e-Cheder</u> ガデル	Aug. 18, '54 (36)	Planning Expert, Secretariat of Supreme Council for Adm. Reforms, State Organization for Administrative & Employment Affairs (SOAE) 行政顧問 専門官 (行政改革委員会担当)	M.Sc. (Public Administration) Station Management Training Centre	54, Mir Abadini Alley, Niro Haveli first street Pirouzi Ave., Tebran, Iran
5		Malaysia マレーシア	Mr. <u>Wong Yoi Mun</u> ウエン	Jul. 18, '55 (35)	Programme Coordinator, National Institute of Public Administration (INPAA). 公務員研修所 研修調整官	M.B.A. (Finance) University of Toledo	13, Lengkok Zaaba Zaman Tun Dr. Ismail 50000 Kuala Lumpur Malaysia
6		Nepal ネパール	Mr. <u>Lokendra Lal Rajbhandary</u> ラジュバンダリ	Aug. 6, '46 (44)	Assistant Secretary, Cabinet Secretariat 官房秘書官補	M.Sc. (Organic Chemistry) Tribhuvan University,	145 - Quakhu Tole Lalitpur - 16 Bogmati Zone, Nepal
7		Nigeria ナイジェリア	Mr. <u>Joseph Ikem Obianwu</u> オビアンク	Jun. 28, '42 (49)	Assistant Director, Personnel Management Dept., Federal Min. of Employment, Labour & Productivity, Federal Secretariat 労働省 人事管理課 課長補佐	B.Tech (Hons) University of Bradford	Block 2, Hall Lane, Apepa, Lagos, Nigeria
8		Peru ペルー	Mr. <u>Rodolfo Acuña Naminas</u> ロドルフォ	Mar. 3, '62 (29)	Staff Administrative Director I - Subdirector, Ministry of Economy 大臣省 公務員管理課長補佐	B.A. (Economy) Ricardo Palma University	Av. 6 de Agosto 485 apto 9 Jesus Maria Peru
9		Philippines フィリピン	Ms. <u>Edwina M. Damian Daquiag</u> ウイニー	May 30, '54 (36)	Presidential Staff Officer V, Personnel Office, Office of the President of the Philippines 大統領府人事局 5等官	M.A. (Teaching English) University of the East	Block 6, Lot 3, Jade St. Interville Subd., Palipaya, Cebu City, Philippines
10		Thailand タイ	Mr. <u>Sangran Dhirakool</u> サングラン	Sep. 25, '52 (38)	Personnel Officer Level 6, Personnel Division, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Interior 自治省 官房人事課 6等官	M.P.A. National Institute of Development Administration	36/35 Ngamwongwan Road, Don Muang, Bangkok 10210, Thailand





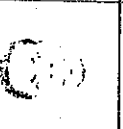

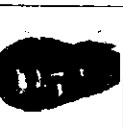
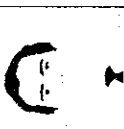
LIST OF PARTICIPANTS IN "SEMINAR ON INDUSTRIAL PROPERTY FY 1991"
(平成3年度 工業所有権セミナー研修員リスト)




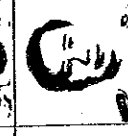
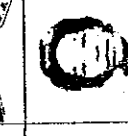
As of June 4, 1991

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
1		China 中国	Mr. Lian, Da-Zhen リアン 連 大震	Oct. 10, '53 (37)	Vice Director, Planning Dept., National Institute of Measurement & Testing Technology 国家測量試験技術設計画部 副部長	Sichaun Univ. Sichaun Univ.	P.O.B. 659, Chengdu Sichaun
2		India インド	Mr. Vedaraman Ravi ラヴィ	Dec. 1, '51 (39)	Assistant Registrar of Trade Marks Dept. of Industrial Development, Ministry of Industry 工業省 特許意匠商標庁 商標担当副部長	VAJESAN and College K.C. Lalo College Flat-31, Plot 255 Small Bldg. Opp. Gokul Hall, sion (E) Bombay-400 022	
3		Indonesia インドネシア	Mr. Arny Ardanta Sigit アリー	Dec. 21, '58 (33)	Head, Subdirector of Patent Application & Classification, Min. of Justice 法務局 著作権特許商標部 出願分類課長	Bogor Agricultural Univ. & Cranfield Institute of Technologies Bogor Baru E7/No.11 Bogor (16152)	
4		Korea 韓国	Ms. Hye Won Kim キム 恵瑛	Jun. 27, '50	Examiner, Pharmaceutical Chemistry Sec., Korean Industrial Property Office 特許庁 審判三局 審査官	Seoul National Univ. #534 Byuck San Villa 1 Chung Moon dong Chong Ro-Ku, Seoul	
5		Philippines フィリピン	Ms. Rosario Nueva Espana Macatangay マカタンガイ	May 29, '41 (50)	Acting Chief, Trade & Industrial Devel't Specialist, Bu. of Patents, Trademarks & Technology Transfer 貿易工業省 特許商標技術移転局 貿易工業開発局 特許課	Far Eastern Univ. Bloc 11 Lot 11 Lagro Subdiv., Novaliches Quezon City, Metro Manila	
6		Thailand タイ	Ms. Sumalee Ye-amphan スマリー	Jan. 8, '57 (34)	Officer, The Patent Opposition & Protection Sec., Dept. of Commercial Registration (DCR) 商務省 商標登録局 特許課 異・保護担当官	Ramkumbhaeng Univ. 34/78 Sukhaphiban 3 Rd. Bangkok 10240	

LIST OF PARTICIPANTS IN "THE SEMINAR ON FAMILY PLANNING ADMINISTRATION FOR SENIOR OFFICERS, 1991"

(平成3年度 家族計画指導者セミナー 研修員リスト)

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
1		Bangladesh	Mr. MD. Akhtaruzzaman ジャマン	May 31, '46 (45)	Deputy Director (Personnel), Directorate of Family Planning Ministry of Health and Family Welfare 保健・家庭福祉省・家族計画部・次長	Bachelor of Commerce/Economics Dinajpur Degree College	Off: Directorate of Family Planning, Population Building, Azimpur, Dhaka Phone: 50-56-20 Res: 145/7, Ahmedbag, Dhaka Phone: 41-23-05
2		Brazil	Ms. Prescilla Chow Lindsey (Dr.) プリシラ	Dec. 20, '47 (43)	Head of Family Planning Services of Sao Paulo Hospital/Paulista Faculty of Medicine バウリストス医科大学・サンパウロ病院 家族計画部・部長	Ph. D. Obstetrics, Paulista Faculty of Medicine (Federal University)	Off: Rua Bonfazi, No. 740-CEP 04023 Sao Paulo-Capital Phone: 572-6033 ex. 246/120 Telex: 1136977 Res: Rua das Barcas, No.188; CEP 04641 Sao Paulo-Capital Phone: 548-4654
3		Egypt	Mr. Abdul-Hamid Ahmad Boraey (Dr.) アブドゥル ハシド	Oct. 12, '46 (44)	Family Planning Manager, Ministry of Health 保健省・家族計画部・部長	MBChB, Faculty of Medicine, Cairo University	Off: Ministry of Health, Cairo Sharkia Governorate for Health Affairs Res: 2 Elgama St., behind Mubara Hospital, Zagazig
4		Ghana	Mr. Godwin Harding Attu アトク	Dec. 19, '39 (51)	Acting Executive Director, Ghana National Family Planning Programme ガーナ国家家族計画プログラム・事務局長代行	Social Administration, University of Ghana	Off: Ghana National Family Planning Programme, P.O. Box M.76, Accra Res: P.O. Box 12, Bowiri Amin Amantfo, Volta Region
5		Kenya	Mr. Willie Makoni Nyambati ニヤバタイ	May 24, '58 (33)	District Population Officer, National Council for Population and Development, Ministry of Home Affairs & National Heritage 内務省・人口・開発協議会議・人口問題地域担当官	BA, MA, Demography University of Nairobi	Off: Ministry of Home Affairs & National Heritage, NCPD, P.O. Box 30478, Nairobi Res: P.O. Box, 58167, Nairobi
6		Mexico	Ms. Nora Quijano Barron ノラ	Feb. 5, '55 (36)	Director of Nursing Department, Mexican Social Security Institute (I.M.S.S.) メキシコ社会保険庁・看護部・部長	Enco Unam (School of Nursing, University of Mexico)	Off: Reforma 476, Mexico D.F. Res: Calle Dos No.19 Col. Emilitario Tapala, SECC. 1-A Ecatepec, 55220 Estado
7		Nigeria	Mr. Muis Ajani Adeleke Monayajo (Dr.) モナヤージョ	Nov. 7, '49 (41)	Director of Health Planning, Research & Statistics Dept., Ogun State Government, representing the Federal Government of Nigeria オグン州政府・保健計画・研究・統計部・部長	M.B.B.S., Medicine, University of Ibadan; PGD, HP&A, University of Leeds, G. B	Off: Ogun State Government of Nigeria, P.M.B., 2031, Abeokuta, Ogun-State Res: Omonayajo Villa, Kobape-Asero Bypass, Phase 11, Olorunsogo, Idiaba, P.O. Box 752 Abeokuta, Ogun-State
8		Peru	Mr. Jorge David Para Vergara (Dr.) パラ	Feb. 3, '56 (35)	Reproductive Health Director, Ministry of Health 保健省・産科保健部・部長	Medical Surgeon, OB/GYN, Cayetano Heredia University	Off: Ministry of Health, Av. Salaverry s/n, Lima Phone: 32-3748 Res: Manuel Aguilera Durand No.259, Lima 33 Phone: 48-7138

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
9		Philippines	Mr. Ciriaco Am. Caraos (MD, FPCS, Dr.) ジャック	Aug. 8, '36 (54)	Provincial Health Officer 11, Integrated Provincial Health Office, Pangasinan Province, Dept. of Health パンガシアン州・総合保健局・保健部・保健担当官	Doctor of Medicine, University of Sto. Tomas	Off: Integrated, Provincial, Health Office, Arelano Street, Dagupan City, Philippines Phone: (075)252 or 3571 or 3539 Res: 5th Street, St. Peter Subdivision 1, Lucena City
10		Sri Lanka	Mrs. Vineetha Karunaratne (Dr.) グニタ	Feb. 19, '48 (43)	Medical Officer, Family Health Bureau, Ministry of Health Service, 保健省・家庭保健局・医務官	MBBS, Faculty of Medicine, Colombo University MSC in Community Medicine	Off: Family Health Bureau No.231, De Sarum Place, Colombo Phone: 694410 Res: No.4, Kottawa lane, Embuldeniya, Nugegoda Phone: 511879
11		Tanzania	Mrs. Hanuni Waziri Sogora (Dr.) ハスニ	Jun. 15, '48 (43)	Manager of Family Planning Service, Ministry of Health Zanzibar ザンジバル州保健省・家族計画部・部長	MD, DPH, Medical Academy, Sofia Bulgaria	Off: Ministry of Health, Zanzibar P.O. Box 256, Zanzibar Res: P.O. Box 931, Zanzibar
12		Thailand	Mr. Okas Thaipisuttikul (Dr.) オカス	Oct. 18, '45 (45)	Assistant Chief of Family Planning Unit and Chief of Reproductive Endocrinology Unit, Department of OBGYN, Vajira Hospital グアジラ病院・産婦人科・性腺内分泌科主任 家族計画主任補	MD, OBGYN: Mahidol University	Off: Dept. of OBGYN, Vajira Hospital Samsen Rd., Bangkok 10300 Phone: 2430151 Res: 8 Samsen Road Banglumpoo, Bangkok 10200 Phone: 2818329
13		Zambia	Mrs. Veronica Manda グエロ	Mar. 25, '44 (47)	Assistant Director of Programme Planned Parenthood Association of Zambia ザンビア家族計画協会事業部・次長	BA, M.A, Social Work/Population Studies, University of Zambia, etc.	Off: Planned Parenthood Association of Zambia, P.O. Box 37221, Lusaka Res: Ditto

LIST OF PARTICIPANTS IN "SEMINAR ON TAXATION (SENIOR TAX PROGRAM), 1991"
(平成3年度 上級税務行政 研修員リスト)

As of September 16, 1991

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
1		Argentina アルゼンチン	Ms. Ana Maria McIlino モルフイノ	1954. 1. 23 (37)	Advisor of Tax Collection Office Ministry of Economy アエノスアイレ州経済省財務庁 税務局長	Lawyer Universidad Nacional De La Plata	446, 56th St. 2nd. floor. Bat 2-La Plata
2		Brazil ブラジル	Mr. Valquir Dos Santos Marques マルケス	1946. 1. 13 (45)	Tax Adviser, Santa Catarina State Secretariat of Planning & Finance サンタカタリナ州企画財政局局長顧問	Accountancy Federal Univ. of Rio Grande Do Sul Trindade-Florianopolis	Rua Capixao Romualdo de Barros, 252-apto. 501 Trindade-Florianopolis
3		China 中国	Ms. Gui-Su Liu リク	1948. 6. 19 (43)	Director of Finance and Tax Dept. of Hainan Province, Hainan Province Government 海南省財政稅務局長	Dr. (Economy & Finance) Science Research Institution of Min. of Finance, Beijing, China	12 Jiefang West Road, Haikou, P. R. China
4		India インド	Mr. M. S. Thanvi タングイ	1942. 4. 1 (49)	Commissioner of Income-Tax, Indian Income Tax Dept. 大蔵省直轄局税務部長	Law University of Bombay M. Com., University of Jaipur	B 29/113 Siddhant Nagar Goregaon, Bombay
5		Indonesia インドネシア	Mr. I Made Rata マテ	1943. 9. 5 (48)	Head of the Centre Two Jakarta Tax Service Office ジャカルタ中央税務所長	Diploma of Taxation Institute of Public Finance	Jl. Satek IV/1 Komplek Pajak Sipi Jakarta
6		Indonesia インドネシア	Mr. Koentjono Djokoeseono クンチヨロ	1939. 5. 6 (52)	Head of the Audit and Tax Criminal Investigation Unit Jakarta IV ジャカルタ国税専務所調査課長	Diploma of Accountancy Faculty of economic University of Indonesia	Buncit Indah Blok Q, No. 1 Pejaten Barat Jakarta
7		Pakistan パキスタン	Mr. Sharif Ahmad Khan シャリフ	1951. 1. 1 (40)	Additional Finance Secretary, Government of NWFP, Peshawar 大蔵省財務局局長	M. A. (Economics)	14-B old Jamrud Road University Town Peshawar, Pakistan
8		Romania ルーマニア	Mr. Moise Popescu ポベスク	1930. 12. 15 (40)	Senior Adviser of Ministry of Finance 大蔵省ソニアアドバイザー	Degree in Economics (Accounting) The Academy of Economic Studies	Sos. Pantelimon N 225, Bloc 66, Ap. 86, Parter Sector 7, Bucharest
9		Singapore シンガポール	Mr. Ow Soon Sian Alan アウ	1947. 11. 30 (43)	Inland Revenue Officer, Grade III Commissioner of Inland Revenue 内閣歳入庁 3級課長官	Economics & Law University of Singapore (1970)	50 Richards Place Singapore 1954
10		Thailand タイ	Mr. Sitrote Swasitpanich シロチ	1948. 11. 4 (42)	Director Intelligence division, Revenue Dept. Ministry of Finance 大蔵省内閣歳入部 情報課長	Finance Master of Business Ad. University of Columbia	15/69 soi Wongwang Bangkok-Nomben Rd. Bangkok 10600 Thailand

(* ルーマニアより一名個別研修員参加)





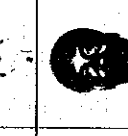

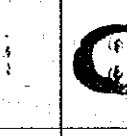
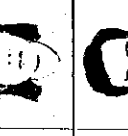
LIST OF PARTICIPANTS IN "SEMINAR ON ECONOMIC DEVELOPMENT POLICIES 1991-1992"



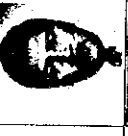

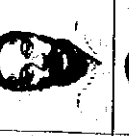

September 30, 1991 - November 15, 1992

(平成3年度 経済政策セミナー 研修員リスト)

国際協力事業団
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY








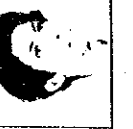
As of Sep. 20, 1991 No. 1





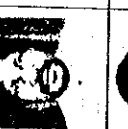
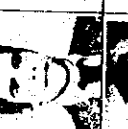
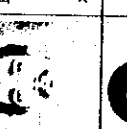

No.	Photo 写真	Country 国名	Name 名前	Age 歳	Present Post 現職・所属先	Final Education 学歴	Mailing Address (O: Office) 住所 (H: Home)
1		Argentine Republic アルゼンチン	Ms. Rosa Clara SUAREZ クララ	46	Chief Department of Planning & Methodology Development of Basic Statistics Planning Secretary 大統領府企画庁基礎統計企画開発方法部課長	- B. A. (Economy), National University of Buenos Aires, Argentina	O: Hipolito Indec Yrigoyen 250, Argentina Tel: 531-1292 Tlx: Fax: H: Laprida 1264, 18th Floor, "A", Argentina Tel: 824-5419
2		Arab Republic of Egypt エジプト	Mr. Mamdouh Mohamed SULLMAN サルマン	29	Commercial Attache Ministry of Economy & Foreign Trade 経済貿易省商務課商務官	- B. Sc. (Foreign Trade), Helwan University, Egypt	O: 96 Ahmed Orabi St, El Mohandessin, Giza, Egypt Tel: 3471890 Tlx: Fax: H: 36 Al Aghoury St, Hedayk El Kouba, Egypt Tel:
3		Arab Republic of Egypt エジプト	Mr. Nabil Ernam Mohamed HASSAN ナビル	40	Director Export Department Ministry of Economy & Foreign Trade 経済貿易省輸出部長	- B. A. (Economic Agriculture), Cairo University, Egypt	O: 13, Mahaad Nasser, Shobra, Egypt Tel: 2210729 Tlx: Fax: H: 4 Mohamed Sedky Shafy St., Maryut, Cairo, Egypt Tel: 843982
4		Gabonese Republic ガボン	Ms. Leontine Perpetue ABORI BOETOUMBA パーベトワ	30	Administrator Department of Planning Ministere de la Planification de l'Economie et de l'Aménagement du Territoire (Ministry of Planning, Economy & Development) 経済計画省計画局管理官	- B. Sc. (Financial Management), Southeastern University, USA - M. B. A. (Management), Southeastern University, USA	O: B. P. 172 Libreville, Gabon Tel: 763511, 76-19-21 Tlx: 541700 Fax: 77-34-99 H: B. P. 3994 Libreville, Gabon Tel: 76-19-21/76-35-11 Tlx: 541700
5		Republic of Ghana ガーナ	Mr. Robert KUWORNU ロバート	39	Rural Planning Officer Planning Division Ministry of Local Government 自治省計画部農村計画官	- B. Sc. (Development Planning), University of Science & Technology, Ghana -Research Master's (Regional & Town Planning), University of Queensland, Australia	O: P. O. Box M. 50, Accra, Ghana Tel: 665421 Ex. 2104 Tlx: Fax: H: c/o Ms. Grace Kuwornu, Quonor Eye Clinic, P. O. Box 3035, Accra, Ghana Tel: 665958
6		Republic of Indonesia インドネシア	Mr. Antonius SIANIPAR アントン	40	Chief Section of Loan & Aid from U. S. A. & Australia Directorate of External Funds Ministry of Finance 大蔵省外国金融局米国オーストラリア援助課長	- B. A. (Economics), North Sumatra University, Indonesia	O: Ex Supreme Court Building, Jalan Lsp, Bandung Timur No.2, Jakarta, Indonesia Tel: 3848294 / 373309 Ex. 5634 Tlx: 47599 Fax: 365859 H: Perumahan Permata Timur Blok K, No. 10 Kalimang, Jakarta Timur, Indonesia Tel:
7		Republic of Indonesia インドネシア	Ms. Tuti RIYATI トゥチ	32	Chief Subdivision of Sectoral Economic Analysis Bureau of Economic Analysis & Statistics Deputy of Fiscal & Monetary Affairs National Development Planning Agency (BAPPENES) 国家開発計画庁内部別格経済分析課長	- B. A. (Economic Development), Gadjah Mada University, Indonesia -M. A. (Economic Policy) Boston University, USA	O: Jalan Taman Suropati No. 2, Jakarta 10310, Indonesia Ex. 446 Tel: 336207 Tlx: 61623 / 61333 Fax: 3105374, 333733 H: Griya Depok Asri Blok C/4, Depok 16411, Java Barat, Indonesia Tel:
8		Lao People's Democratic Republic ラオス	Mr. Bounluang CHANTHABOURY アンプルアン	43	Deputy Director External Finance Department Ministry of Economy, Planning & Finance 経済計画部財務省外国金融部次長	- Certificate (Economic Planning), Economic Planning Institute, USSR	O: P. O. Box No. 46, Viennane, Lao P. D. R. Tel: 5286 Tlx: Fax: H: Ban Sawang Section 5 Group 4, Chanthaboury District, Viennane, Lao P. D. R. Tel: 4746




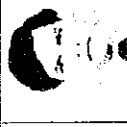
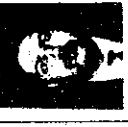


No.	Photo 写真	Country 国名	Name 名前	Age 歳	Present Post 現職・所属先	Final Education 学歴	Mailing Address (O: Office) 住所 (H: Home)
9		Mongolian People's Republic モンゴル	Ms. Erenjav SHURENTSETSEG シェレン	34	Research Manager Market Research Institute Ministry of Trade & Industry 貿易工業省市場経済研究所主任研究員	- Diploma (International Economics), Kiev University, USSR	O: Sambuu Str. 24, Ulaanbaatar, Mongolia Tel: 706-287 Tlx: 706-287 Fax: H: House 27, Flat 1-15, I Simicrodinstet, Ulaanbaatar, Mongolia Tel: 61896
10		Federal Republic of Nigeria ナイジェリア	Mr. Patrick Obah AKUNWA パトリック	38	Assistant Chief Planning Officer Planning Division Federal Research & Statistics Department Federal Ministry of Finance & Economic Development 計画研究統計部計画課 財務経済開発省副主任計画官	- B. Sc. (Eco. Growth & Dev., Public Finance & Intl Relation), University of Lagos, Nigeria	O: Ikeyi, Lagos, Nigeria Tel: 663021 Tlx: 663021 Fax: H: Flat 617, Crescent 'C', 1004 Estate, Victoria Island, Lagos, Nigeria Tel:
11		Republic of Panama パナマ	Mr. Carlos Enrique ZAMBRANO カルロス	38	Central Planner Economic Planning Department Economic & Social Planning Bureau Ministry of Planning & Economic Policy 経済政策計画省経済計画局経済計画部主任計画官	- B. A. (Economics), Universidad de Panama, Panama - Diploma (Computer Programming), Instituto de Tecnicas Especializadas, Panama - M. A. (Economics), New York University, USA	O: Apartado 2694, Panama 3, Panama Tel: 69-4133 Ex. 191 Tlx: 69-4133 Fax: H: Apartado 6-10/43, Estafeta Eldorado, Panama, Rep. De Panama Tel: 21-8911
12		Democratic Socialist Republic of Sri Lanka スリ・ランカ	Mr. Chandrasena ARIYAPPERUMA チャンドラ	53	Senior Assistant Secretary Ministry of Finance 大蔵省次官補	- B. A. Gen. (Economics, Political Science, Public Administration) Vidyodaya University of Sri Lanka, Sri Lanka	O: Colombo 01, Sri Lanka Tel: 432546 Tlx: 21409 CE Fax: 449823 H: 83, Kobalwala Road, Kelaniya, Sri Lanka Tel: 321923
13		Kingdom of Tonga トンガ	Mr. Tevita KOLOKHAKAUFISI テヴィタ	34	Assistant Secretary Economic Division Ministry of Foreign Affairs 外務省経済課長補佐	- B. A. (Public Administration & Management), University of the South Fiji, Fiji	O: P. O. Box 821, Nukualofa, Tonga Tel: 23-600 Tlx: 23-600 Fax: 23-360 H: P. O. Box 1472, Nukualofa, Tonga Tel: 23-841
14		Socialist Federal Republic of Yugoslavia ユーゴスラビア	Mr. Matej More マテイ	37	Assistant General Manager Institute for Social Planning of Republic Slovenia スロベニア共和国計画研究所部長補佐	- B. A. (Eco. Dev., Eco. Analyses & Planning) University Ljubljana, Yugoslavia - M. A. (Eco. Dev., Planning of National Economy, & Regional Growth), University Ljubljana, Yugoslavia	O: Gregoriceva 25, 61000 Ljubljana, Yugoslavia Tel: (061) 224283 Tlx: 61000 Ljubljana; Puharjeva 5, Yugoslavia H: P. O. Box 1472, Nukualofa, Tonga Tel: (061) 217992

LIST OF PARTICIPANTS IN "SEMINAR ON ODA LOANS"
(平成3年度 特設：ODAローレンセミナー 研修員リスト)

As of October 2, 1991 NO. 1




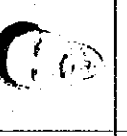

No.	Photo	Country	Name	Present Post	Final Education	Home Address
1		BANGLADESH バングラデシュ	Mr. Ahmend Shahriar CHOWDHURY シャリアール	Deputy Secretary Economic Relations Division 大蔵省、外国資金局、日本担当課長	University of Dhaka	1/8 Secretary's Hostel, Sher-e-Bangla Nagar, Dhaka, Bangladesh
2		BOLIVIA ボリビア	Ms. Z. Zaida Patricia ALVAREZ M. de DAZA パトリシア	Consultant of UNDP - Bilateral Agencies Ministry of Planning and Coordination 企画調整省 国連開発計画担当	Major University of San Andres	Otero de la Vega 812 La Paz, Bolivia
3		BRAZIL ブラジル	Mr. Nelson de OLIVEIRA ネリガエウラ	Deputy Coordinator for Bilateral Loans Ministry of Economy, Finance & Planning 経済省、企画局、国際部、調整官代行	Federal University of Rio de Janeiro	SOS 113 Blocos "H" Apt 303 CEP- 70.376 - Brasilia, DF Brazil
4		CAMEROON カメルーン	Mr. OKIE JOHNSON Ndoh ジロンソン	Coordinator-World Bank Cooperation Department of Economic & Technical Cooperation, Ministry of Plan & Regional Development 計画国土整備省、調整官	Post University (ENAM)	Ministry of Plan & Regional Development, Younde, Cameroon
5		CHINA 中国	Ms. LI Tian Yi リー	Official Finance & Tax Department of Hainan Province 海南省、政府財務局担当官	People's University	12, Jiefang West Road, Haikou, China
6		COLOMBIA コロンビア	Ms. Maria Teresa Visbal GOMEZ マリア テレサ	Manager of Financial Division Electric Corporation of Atlantic Coast (CORELCA) 大西洋沿岸地域電力公社、財務部長	University of North	Cra. 52 No. 82-63 Apto. 101 Barranquilla, Colombia
7		GHANA ガーナ	Ms. Helen Adorkor ALLOTEY ヘレン	Senior Economic Planning Officer Ministry of Finance, Economic Planning 財務・経済企画省、主任経済企画官	University of Manchester, U. K.	Ministry of Finance & Economic Planning P. O. Box M. 40, Accra, Ghana
8		GUATEMALA グアテマラ	Ms. Carmen Eugenia OLIVA de RODRÍGUEZ エウヘニア	Advisor Ministry of Public Finances 大蔵省外務局次長 (調整官)	University of San Carlos	37 Ave. 15-56 Zona 5, Jardines Asunción sur Guatemala, Guatemala

No.	Photo	Country	Name	Present Post	Final Education	Home Address
9		INDIA インド	Mr. Satish Kumar <u>CHAUHAN</u> チャウハン	Section Officer Department of Economic Affairs, Ministry of Finance 大蔵省、経済局、セクション・オフィサー	Meerut University	B-156/C, Dilshad Garden, Delhi-11095 India
10		INDONESIA インドネシア	Ms. Yati <u>TRIMURNIATI</u> ヤティ	Chief, Bilateral Division National Development Planning Agency 国家開発企画庁、二国間協助課、課長	University of Pajajaran	Jalan Tarian Raya Timur J. 32 Kelapa Gading, Jakarta Utara (14240) Indonesia
11		JORDAN ジョルダン	Dr. Munir <u>ABU-GHAZALEH</u> ムニール	General Controller Central Bank of Jordan ヨルダン中央銀行、監査部長	Vanderbilt University	Box 37, Amman-Jordan
12		KENYA ケニア	Mr. Johnston M. <u>NYANYUMBA</u> ニヤヌンバ	Assistant Secretary Ministry of Finance 大蔵省、対外資金局、日本デスク担当	Panjab University	P. O. Box 52424 Nairobi, Kenya
13		MALAWI マラウイ	Mr. Ellison Eliam Jim Simon <u>KAMANGA</u> カマンガ	Under Secretary Ministry of Finance 大蔵省、次官	University of Malawi	Ministry of Finance P. O. Box 30049 Lilongwe 3-Malawi
14		MOROCCO モロッコ	Mr. Mohammed Najib <u>BOUHLAL</u> ナジブ	Analyst in charge of World Bank & AIDB Ministref Finance 大蔵省、世界銀行・AIDB担当アナリスト	New York University	14 rue Dayet Ifrah, Agdal, Rabat-Morocco
15		NEPAL ネパール	Mr. Sushil <u>PANDEY</u> パンディ	Accounts Officer in charge of OECF Loans, Financial Comptroller, General's Office, Ministry of Finance 大蔵省、監査室 OECF 借款担当 監査官	Tribhuvan University	Biratanagar-3, Morang, Nepal
16		NIGERIA ナイジェリア	Mr. Barnabas Chiemeka <u>IHEKIRE</u> エメカ	Assistant Chief Finance Officer, Federal Ministry of Finance & Economic Development, Federal Secretariat Ikoyi Lagos 大蔵・経済開発局、財務官	University of Ife Ite	23 Road, H Close House 18, Festac Town, Lagos, Nigeria

No.	Photo	Country	Name	Present Post	Final Education	Home Address
17		PAKISTAN パキスタン	Mr. Siraj-ul-Haq KAZI シラジ	Chief (Foreign Aid), Planning & Development Department, Government of Sindh, Karachi, Pakistan シンド州政府、計画・開発部、外国援助課 課長	University of Wisconsin	B-2, Galaxy Apartments G-17, Block-8 Kehkashan Clifton Karachi, Pakistan
18		PAPUA NEW GUINEA パプア・ニューギニア	Mr. John Andrew UWARE ジョン	Assistant Accountant Department of Finance & Planning, Office of Int'l Development Assistance 国際開発援助省、財務・計画課 会計官補佐	PNG University of Technology	P. O. Box 339, Boreko, National Capital District, PNG
19		PHILIPPINES フィリピン	Ms. Cristina A. GUEVARA クリスティーナ	Project Evaluation Officer Department of Finance 大蔵省、プロジェクト評価担当官	University of the Philippines	40 Sta. Teresita St. Bo. Kapitolyo, Pasig, Metro Manila, Philippines
20		SRI LANKA スリランカ	Mr. Jayamaha Hithamilage Jayatilaka JAYAMAHA ジャヤ	Deputy Director Department of External Resources, Ministry of Finance 大蔵省、外国資金課、課長代理	University of Glasgow	'Sripali' Pragathi Mawatha, Pattisagedera, Veyangoda, Sri Lanka
21		TUNISIA チュニジア	Mr. Nouredine GHANNOUCHI ヌーレディン	Chief of Cooperation Services-America & Asia Ministry of Planning & Regional Development 企画・地域開発省、協力局長 Assistant at the Bilateral Finance Dep. Undersecretariat of Treasury & Foreign Trade	Ecole Nationale d' Administration	B-44 Appt 2/A, Cité Olympique 1003 Tunis, Tunisia
22		TURKEY トルコ	Ms. Sefika Eivan ONGUN エルヴァン	Chief Accountant, Ministry of Finance, Economic Planning & Development 大蔵・経済企画・開発省	Middle East Technical University	Kuleli Sokak 45/5 Gaziosmanpasa 06700 Ankara, Turkey
23		ZIMBABWE ジンバブエ	Mr. Jeriphanos GUTU ジェリ	Chief Accountant, Ministry of Finance, Economic Planning & Development 大蔵・経済企画・開発省	University of Zimbabwe	House 5977, 152nd Circle, Kuwadzana Harare, Zimbabwe

国際協力事業団 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
 LIST OF PARTICIPANTS IN "SEMINAR ON NATIONAL GOVERNMENT ADMINISTRATION (SENIOR CLASS OFFICIALS), 1991"
 (平成3年度 上級国家行政セミナー 研修員リスト)





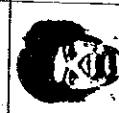



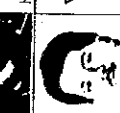
No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Office Address
1		Argentine Republic アルゼンティン共和国	Mr. Victor Daniel Piemonte グニエエル	Mar. 20, '55 (36)	Government Administrator, Secretary of Public Administration, National Presidency 大統領府行政機能庁長官府参事官	Psychologist, Universidad de Buenos Aires ブエノスアイレス大学 (心理学)	Avda. Roque Saenz Pena No. 501-65 Piso-Capital Federal
2		Dominican Republic ドミニカ共和国	Mr. Roberto Rafael Blandino Urbaez ブランディエーノ	Oct. 7, '55 (36)	Deputy Chief Ceremonial of Executive Power, Ministry of Foreign Affairs 大統領府禮典室次長	Universidad Nacional Pedro beniquez Urena (Insurance sec.) ペドロ・エンリケウエツ・クレニーニャ大学 (保険技術)	National Palace AV Mexico Ave. Santo Domingo, Dominican Republic
3		Arab Republic of Egypt エジプト・アラブ共和国	Ms. Wagida Gamal el Masry ワギダ・ガマル・エル・マシリー	Nov. 14, '50 (40)	Senior Management Specialist and Director of Division at Foreign Relations Department, Central Agency for Organization and Administration 人事管理専門 国際関係課長	B. A. Ain Shams University (English Literature and Language) エインシヤムス大学 (英文学)	1 El Nasr Road, Nasr City Cairo A. R. E.
4		India インド	Mr. Anand Mohan Bhardwaj バルドワジュ	Jan. 26, '46 (45)	Joint Secretary, Ministry of Civil Aviation 民間航空局長	B. A. Vaish College, Bhiwani (History, Psychology and English) ヴェイニェ大学 (文学)	Sardar Patel Bhavan, New Delhi
5		Republic of Indonesia インドネシア共和国	Mr. Sudiman スディマン	Dec. 29, '50 (40)	Assistant Director, Senior Staff College National Institute of Administration 公務員研修所副所長	M. P. A. University of Pittsburgh ピッツバーグ大学 (行政学)	Jl. Administrasi II Pejombongan 10260 Jakarta Indonesia
6		Republic of Kenya ケニア共和国	Dr. Kithinji Emainita エマイタ	Apr. 25 '52 (39)	Principal, Development Training Institute for Public Sector 公共部門開発研修所長	Ph. D. California C. University (Development Administration) 米 カリフォルニア大学 (開発行政学)	P. O. Box 30510 Nairobi Kenya
7		Malaysia マレーシア	Mr. Tan Kooi Ming タン	Feb. 12, '47 (44)	Head Unit (Training/Courses, Seminar and Examinations), Road Transport Department Headquarters Ministry of Transport 運輸省道路交通局研修所担当課長	M. A. University of Science Pulau Pinang (Geography) プラウ・ヒナン科学大学 (地理学)	Jalan Dungun, Damansara Heights, Kuala Lumpur
8		Kingdom of Nepal ネパール王国	Mr. Ram Sanjiban Prasad Chaudhary チャウダハリー	Jul. 20, '49 (42)	Under Secretary, Public Service Commission 公務員委員会 任用課長	M. A. (Economics) 経済学修士	Kamal Pokhari Kathmandu

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Office Address
9		Republic of Panama パナマ共和国	Mr. Jose Guillermo Stoute Fernandez スタウト	Apr. 10, '41 (50)	General Director of International Economics Relations, Ministry of External Affairs 外務省国際経済関係局長	Ph. D. University of Mexico (International Economics Relations) メキシコ大学博士 (国際経済)	Official Panama 4, Panama
10		Republic of Peru ペルー共和国	Mr. Alejandro Hurtado Chiang ウルタード	Dec. 27, '43 (47)	General Director, General Office of Planning & Budget Ministry of Energy and Mines エネルギー計画予算局長	National University of Engineering (Economics Science) 国立工科大学 (経済科学)	Av. Las Arces No. 260 Lima 41 - Peru
11		Republic of Sierra Leone シエラ・レオネ共和国	Mr. Mohammed B. Sallu サル	Feb. 20, '43 (48)	Principal Assistant to the Secretary to the President 大統領首席補佐官	B. A. University of Durham (International Relations) デュラム大学学士 (国際関係学)	c/o Office of the President, Freetown
12		Democratic Republic of Sudan スーダン共和国	Dr. Kamal Mohamed Zein カマール	Jan. 1, '40 (51)	Permanent Under Secretary, The Central Bureau for Administrative Reform, Ministry of Cabinet Affairs 内閣府行政改革局長	Ph. D. Erasmus University (Public Administration) エラスムス大学博士 (行政学)	Council of Ministers Khartoum
13		Kingdom of Thailand タイ王国	Ms. Parichat Korcharat パリチャット	Oct. 16, '54 (36)	Chief of Foreign Relations Sub-Division, Ministry of Transport and Communication 交通通信省国際協力課長	B. A. Chulalongkorn University (Languages) チュラロンコン大学学士 (言語学)	Ratchadamnoen - nok Ave., Bangkok 10100 Thailand

LIST OF PARTICIPANTS IN "SENIOR SEMINAR ON INDUSTRIAL STANDARDIZATION AND QUALITY CONTROL"
 (平成3年度 工業標準化・品質管理シニアセミナー 研修員リスト)

国際協力事業団
 JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

As of October 30, 1991

No.	Photo	Country	Name	Date of Birth (Age)	Present Post	Final Education	Home Address
1		Argentina アルゼンチン	Mr. <u>Walter Omar Jousset</u> ジュセット	Nov. 28, '37	Chief of Department of IRAM, Mark of Conformity and Certification IRAM	Buenos Aires University -Exact Sciences College	Hidalgo 426-Buenos Aires -Argentina
2		Chile チリ	Ms. <u>Ana Maria Coro Matic</u> コロ マチック	Dec. 15, '43	Head of Standards Division, National Institute For Standardization	University of Concepcion	San Martin 418-depto 73 Santiago-Chile
3		Indonesia インドネシア	Ms. <u>Enny Heruwati</u> ワッタヒ	Feb. 3, '48	Head of Sub Directorate of Industrial Products, Directorate of Standardization and Quality Control, Ministry of Trade	Institute of Technology BANDUNG	Komp. Departemen Perdagangan No. 3 Jati Makmur-Pondok Gede BEKASI Indonesia
4		Indonesia インドネシア	Mr. <u>Hardjono</u> ハールジョノ	May 1, '45	Senior Staff as Inspector and Counterpart, Indonesia Export Training Center, Ministry of Trade	Agricultural Product Technology Bogor Agricultural University	Kompleks DDN II/E11 Pondoklabu Jakarta Selatan
5		Malaysia マレーシア	Ms. <u>Khairolbariah Ismail</u> イスマイル	Jan. 14, '56	Research Officer in Standards Information Unit, SIRIM	North East London Polytechnic, United Kingdom	203, Block 46, Section 24, 40000 Shah Alam, Selangor, Malaysia
6		Philippines フィリピン	Ms. <u>Emmaline C. Vitug</u> グイトグ	Feb. 25, '52	Senior Trade-Industry Development Specialist, Bureau of Product Standards, Department of Trade and Industry	University of So. Thomas	BLK 29 Lot 6 Golden City, Tayray, Rizal Philippines
7		Thailand タイ	Mr. <u>Rangsan Nimitsawan</u> ランサン	Mar. 3, '51	Standard Engineer 7, Thai Industrial Standards Institute, TISI	King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang Campus	87/74 Ruchvithae Road Bangplad, Bangkoknoi, Bangkok 10700, Thailand
8		Turkey トルコ	Ms. <u>Nuray Bilir</u> ビリル	Mar. 2, '59	Quality Assurance Supervisor, Quality Department, Turkish Standards Institute	Middle East Technical University Fac. of Science and Art Chemistry Department	68 Sokak 13/A Erenk-Ankara
9		Venezuela ヴェネズエラ	Mr. <u>Jose Duque Santander</u> ドゥケサンタンデル	Apr. 18, '55	Chief of the Conven Regional Office	Universidad Central De Venezuela	Urb. Mata Redonda-Edif. El Jobo Piso 1 Apto. 10-13 Maracay-Edo Aragua

① QUESTIONNAIRE-CENTER ORIENTATION

(1991)

Geography

1) How large is the land area of Japan in comparison with that of the U.S.A.?

A : 1/25

B : 1/10

2) Japan's topography is mountainous. Mountains account for about

A : 70%

B : 50%

3) The islands of Japan lie in the temperate zone and

A : , in the most parts of Japan, there are two seasons, a dry season and a rainy season.

B : , in the most parts of Japan, there are four distinct seasons, Spring, Summer, Autumn and Winter.

4) Concerning the precipitation in Japan,

A : Japan's water resources are rather ample for a country noted for its scarcity in most natural resources. They are natural blessings brought by precipitation all through the year, especially during the rainy season, typhoons and heavy snows.

B : Japan is noted for the scarcity of natural resources and the water resources are of no exception. Owing to the poor precipitation, they often suffer from the serious shortage of water.

5) The population of Japan is about

A : 120 million.

B : 240 million.

History

1) It was during the period from 2nd c. B.C. to 3rd c. A.D. that the Japanese mastered the art of

A : rice

B : wheat

cultivation and set the fundamental patterns of the Japanese life.

2) In which century was Japan consolidated into a single nation for the first time?

A : the 4 century

B : the 10 century

3) During the 5th and 6th century, accompanied by the Asian continental learning and culture, a religion was introduced into Japan from Korea and China.

It was

A : Buddhism.

B : Christianity.

C : Islam.

4) Early in the 17 century, the Shogunate at the time (the Tokugawa Shogunate) broke off all relations with foreign countries other than only a few exceptional ones, prohibited foreign trade and entered an era of isolation which lasted for about 250 years. This was mainly for the purpose of

A : preventing the outflow of gold.

B : prohibiting Christianity.

5) In the last stage of the feudal era from 12th century to 19th century while the Samurai(warriors) governments took the reign of Japan.

A : there were developed cast distinctions of warriors, farmers, artisans and trademen in descending order of rank.

B : people lived lives socially equal even under the feudal rule.

6) During the period of isolation in the 17th, 18th and 19th century, the Japanese could enjoy long lasting peace.

A : However, it also meant long lasting stagnation in the socio-economic development.

B : This period was also marked as a process toward cultural and social maturity which were to serve as the foundation of Japan's ensuing development into a modern nation.

7) At middle of 19th century, Japan stepped out of the feudal regime into a modern and capitalistic state modeling on

A : the Prussian(German) Constitutional Monarchy.

B : the French Republican Form of Government.

8) With which country of the two stated below has Japan been at war in this century?

A : U. S. S. R. B : Italy

9) How many years ago was it when the right to vote was extended to women in Japan?

A : 100 years B : 50 years C : 20 years

10) Japan was born again as an entirely new and democratic nation as it is now after

A : the end of world war I.

B : the end of world war II.

Religion

1) The national indigenous religion of Japan is Shintoism that has been playing important roles in customary activities found in the daily lives of the Japanese.

A : Therefore, it occupies the central part in the spiritual lives of the Japanese.

B : However, the majority of the Japanese have little interest in the tenets of it and the influence of the religion on the thought of the Japanese of today is small.

2) Buddhism, which reached Japan in the 6th century via China and Korea is one of the principal religions in Japan,

A : but it has exerted little influence on Japanese society and culture.

B : and it has exerted a tremendous influence on every aspect of Japanese culture, and on the morals and way of thought of the people.

3) When was it that Christianity reached Japan?

A : 13th century B : 16th century C : 19th century

4) Concerning the religious sentiment of the Japanese.

A : The general religious awareness of Japanese is polytheistic. Therefore, they do not think it strange to be involved simultaneously in several religions.

B : The general religious awareness of Japanese is monotheistic. Therefore, a Japanese never accept any other gods than he believes in.

5) The constitution of Japan guarantees the freedom of religion.

A : Therefore, there is no national religion and religious education is forbidden at public schools.

B : However, Shintoism is given a Constitutional privilege as the national religion of Japan.

Culture and Society

1) Since the early stage of historical age, Japan has developed its own culture

A : welcoming

B : rejecting

foreign cultural elements without discarding its indigenous cultures and traditions.

2) The national language of Japan is Japanese

A : and there is little difficulty for communication since this is the only language all through the country.

B : but there is serious difficulty for communication owing to local dialects.

3) In the middle of 19th century, with the end of the feudal rule and establishment of the modern government, a new education system started.

A : There had been no education system worth-while to be mentioned as such during the feudal period.

B : Even at the time, a school system, though not well systematized, had already existed in Japan.

4) In Japan, a person's academic record

A : can be one of the decisive factors of his being employed by a big company of established fame and to climb the corporate ladder.

B : has little bearing on his chance of being employed by a big company of established fame. His social background, family lineage and some other factors have much more importance.

5) Concerning the class and status distinctions in Japanese society ;

A : There are relatively few class and status distinctions in Japanese society. The vast majority of the Japanese consider themselves as belonging to the middle class.

B : There still remains cast distinctions as warriors, farmers, artisans and tradesmen in descending order of rank.

6) Social welfare expenditure of Japan as a percentage of the national income is about

A : 15.0% B : 25.0%

References : Sweden : 43.3% France : 33.3%

U.K. : 25.8% U.S.A. : 17.9%

Note : Data refer to the year 1980 for France and 1983 for all other countries.

7) Japan's infrastructure, which serves as the basis for the people's daily lives is

A : lagging B : surpassing

in comparison with the advanced countries of North America and Western Europe.

8) In Japan, as in other countries, industrialization has been accompanied by increasingly serious pollution.

A : Japan's pollution problem, even at present, is still more serious than those of other countries.

B : Now, with industrial pollution fairly well under control, the focus of attention is shifting to the city and home as the sources of pollution.

9) In Japan it is usually

A : the husband B : the wife

who has the grip on the family purse strings.

10) The household saving rate (the percentage of disposable income saved) is 17.3% (1984) which is

A : higher B : lower

than those in U.S.A. and U.K.

11) In the out-of-home activities, the Japanese women nowadays rarely wear Japanese Kimono (the Japanese-style clothing) except at some specific occasions.

A : Even at home, they usually use western-style clothing.

B : While staying at home, they are usually wearing Kimono after the Japanese custom.

12) The crime rate of Japan is

A : 1/5

B : 1/10

of the approximately 60 per thousand in U.S.A., U.K. and France.

13) Equality of the sexes before the law is guaranteed by the Japanese Constitution.

A : Therefore, a woman who wishes to function socially in the same way as a man is not handicapped at all.

B : However, a woman who wishes to function socially in the same way as a man is still handicapped.

14) Concerning agricultural land in Japan;

A : Tenant land takes up about 46% of Japanese agricultural land and tenant farmers are forced to supply as much as 50% of their harvests to landlords.

B : The ratio of tenant agricultural land is as low as 10% with the farm rent in cash at the reasonable level.

15) Concerning the employment and promotion system in Japan;

A : Generally speaking, employees are promoted mainly according to their performances.

Therefore, they are always eager to find new job opportunities where they can better show their capability.

B : Generally speaking, lifetime employment goes hand in hand with seniority-based promotion (both occupational title and wages).

Therefore, an employee can reasonably expect to be employed with the same company for his working life.

Politics

1) The constitution of Japan vests sovereign power

A : in the Emperor and recognizes popular civil rights only within a certain legal limit.

B : in the people and provides that the Emperor shall be the symbol of the state and the unity of the people.

2) The present Japanese Constitution renounces the sovereign right of the State to use war as a means of settling international disputes.

A : This does not mean, however, that the people of Japan have renounced the right of the State to defend itself.

B : This means, therefore, that the people of Japan declare not to use war under any circumstances.

3) The National Diet of Japan consists of the House of Representatives and the House of Councillors. The Prime Minister who is designated by the Diet from among its members has the power to appoint and dismiss the Ministers of the State.

A : Therefore, he is empowered to appoint anyone as the Ministers of the State.

B : However, the majority of the Ministers of the State he appoints shall be members of the Diet.

4) The conservative political parties and the reformist political parties are in Japan.

A : The conservatives and the reformists have taken turn in assuming the reign of the State since the end of World War II.

B : The conservatives have been almost consistently assuming the reign of the State since the end of World War II.

5) Worldwide, bureaucrats are sometimes notorious for their "red-tapism".

A : Japan is of no exception. They have been serious obstacles for the development of Japan.

B : Yet the Japanese bureaucracy is also perceived as highly capable. There is no denying of their contribution to the development of Japan.

Economy

1) The G. N. P. of Japan (1988) is

A : \$ 2,577. B : \$ 1,289.

References : U. S. A. \$ 4,864 , F. R. G. \$ 1,131 , U. K. \$ 730
(billion dollar)

2) Before World War II, the G. N. P. per capita of Japan had reached at the level of \$ 250. In 1945 when the War came to an end, it dropped to as low as \$17 by the complete destruction Japan sustained by the War.

When was it that the G. N. P. per capita of Japan could resume its pre-war level, \$250?

A : 1950 (5years after the end of the War)

B : 1955 (10years after the end of the War)

C : 1960 (15years after the end of the War)

References : G. N. P. per capita in 1988
Japan \$ 21,040 , Switzerland \$ 27,260 , U. S. A. \$ 19,780 ,
U. K. \$ 12,800

3) Japan's share in the World Market Economies (Exports-1989) is

A : 10.2% B : 7.0%

References : U. S. A. 12.4% , U. K. 5.6%

4) Japan's dependence on imports of energy resources (1987) is

A : 89.2% B : 55.7%

References : U. S. A. 14.4% , France 67.6%

5) The unemployment ratio in Japan (1989) stays at around

A : 2.3% B : 5.6%

References : U. S. A. 5.2% , U. K. 6.4%

6) The distribution of employed by industries in Japan (1989) is

	Primary	Secondary	Tertiary
A :	7.6%	33.8%	58.6%
B :	17.4%	35.2%	42.4%

References

U. S. A. (1987)	2.9%	26.0%	71.1%
France(1987)	7.0%	29.4%	63.6%
Korea (1987)	21.9%	33.8%	44.3%

7) The annual total working hours of a Japanese worker (1987) is

A : 2,168. B : 1,642.

References : U. S. A. 1,949 , U. K. 1,947

8) The vast majority of Japan's labor unions are organized

A : along trade or skill lines.

B : as enterprise unions with membership restricted principally to regular, fulltime employees at the specific company.

9) A characteristic of the decision making process of large Japanese enterprises generally speaking, is

A : its collective character. A decision is usually made with the participation of personnel concerned in some forms or others such as meetings or an original plan in written form being passed through among them for their respective approvals.

B : its clear and decisive way of reaching at a decision by the strong leadership of the person in charge.

10) The "small group activities" in the form of quality control circles have become a typical characteristic of Japanese business contributing greatly to industrial progress.

A : These activities mainly depend on the leadership of the managements.

B : These activities are flourishing mainly on the basis of voluntary worker participation.

② レクチャーレジュメ

Japanese Society and People

Hiroshi Yoshida
Senior Counsellor
International Hospitality and
Conference Service Association

1. Meaning of the lecturer's name in "kanji" (Chinese characters) explained.
2. Some essential points of Japanese geography
 - Area 377,835km²
 - Population 123.3 million (March 1990)
 - Mountains account for 73% of the national land.
 - Heavy concentration of population in the Tokyo Metropolitan Area causes high land prices, making housing a social problem.
3. Climatic conditions
 - A large part of Japan lies in temperate zone, but Okinawa Islands are situated in semi-tropical zone.
 - Fluctuation in temperature in different seasons.
 - "Haiku" closely related to a specific season.
4. Japanese attitude toward the nature reflected in a different concept of landscape gardening from that of Western countries.
5. Japanese religions
 - 1) Shinto
 - Nature worship and ancestor worship combined. Millions of "Kami".
 - 2) Buddhism
 - The aim of Buddhism in Japan is not spiritual salvation but attaining Buddhahood. Everybody can become a "hotoke".
 - 3) Confucianism
 - Moral philosophy rather than religion. Two moral values, "chu", and "ko", based on Confucianism given special importance in the Japanese society.
6. Three characteristics of the Japanese people
 - 1) "Homogeneous" Japanese
 - 2) "Group-oriented" Japanese
 - 3) "Dilligent" Japanese
7. Challenges confronting the Japanese society
 - 1) Promoting individual and independent thinking within the general social framework of groupism.
 - 2) Maintaining the balance between material affluence and spiritual values.
 - 3) Internationalizing the Japanese mentality

㊦ サマライゼーション（グループ・ディスカッション）議事録

国家行政Ⅱセミナー

工業所有権セミナー

家族計画指導者セミナー

上級税務行政セミナー

経済政策セミナー

ODAローンセミナー

上級国家行政セミナー

工業標準化・品質管理シニアセミナー

Summarization of Center Orientation 〔国家行政コースⅡ〕

平成3年6月27日 p.m. 13:30-15:30

於 TIC 市ヶ谷 202AB

出席者 研修員全員
小樋山 国総研業務室 代理
押山 ”
若林 (司会者)
根本 コーディネーター

司 会：センター・オリエンテーション実施のため来日直後のクエスチョネアーに記入していただいた時と、先日のレクチャーの時と、これまで皆さんと2回お会いしました。本日は一連のセンター・オリエンテーションをしめくくる最後の討論会です。

お手許の概念図によりセンター・オリエンテーションの意義を皆さんと御一緒に確認したいと思います。まずブリーフィングと、同日に実施された日本についてのクエスチョネアー（センター・オリエンテーション①）があり、このクエスチョネアーに於ける皆さんの成績は誠に素晴らしいものでした。次いで、幡ヶ谷TICに於いて実施されたジェネラル・オリエンテーションに於いて日本に関する様々のことを学ばれたと思います。これら2つの機会により皆さんの一般的な日本観が形づくられたことと思います。

次に夕食を囲んでの日本社会に関するレクチャー（センター・オリエンテーションⅡ）がありました。このレクチャーでは、日本を理解するための「3つの手掛り」（均一性、集団性、勤勉性）についてお話がありました。

この「3つの手掛り」は勿論いわゆる「万能薬」ではありませんが、日本と日本人を理解していただくヒントにはなると思います。

ここで本日の討論の目的について述べます。皆さんは国家行政コースで日本の近代化について成功例と失敗例を併せて勉強されたことと思います。

中には御国でもやってみたい（トランスプラントしたい）と思われた事例もあったと思いますが、いわゆるトランスプラント（移植）がうまくゆくためには移植される土壌の状況を理解する必要があります。つまり日本の土壌と皆さん方の御国の土壌（の性質等）を比較する必要があるということです。まず日本の土壌を理解し、次に日本の土壌と皆さん方の御国の土壌を比較するために、本日の討議のテーマとして①年功序列と②終身雇用という2つを用意しました。

年功序列と終身雇用の2つは、一般的に日本の経営の特徴と考えられています。これら2つを理解する上で先に述べました「3つの手掛り」が助けになるわけで

す。いいかえれば、年功序列と終身雇用が日本の成功事例と失敗事例を理解するための媒体的役割を果たすということです。

皆さん方の場合ですと「行政の近代化」について研修をされておられるわけですが、この日本の近代化に貢献したとされる年功序列と終身雇用について討論するにあたって、「3つの手掛り」を御理解していただきたいと思います。

又、日本の場合と皆さんの御国の場合を比較すると云ってもその違いをいたずらに強調するつもりはありません。違いは勿論ありますが、共通点も又多いと考えられるからです。

コロンビア：まず若林さんのおっしゃっている「seniority」というのは「経験」のことでしょうか。

司 会：私が云っているのは、ある組織に在籍している年数に基づく昇進制度のことです。

メキシコ：年功に基づく昇進というのは勤勉に働くということと背理の関係が生じませんか。つまり、他の人達よりよく働いているのに昇進できないというのはやる気をなくさせませんか。そういうことがいろいろな国で現実起こっています。

フィリピン：年功に基づく昇進制度というのは、働く者のやる気をなくさせるのではありませんか。何故かと言えば特に一生懸命働かなくても時期が来れば昇進できるわけですからね。そしてトップに昇進できたときにはじめて本当に一生懸命働くということじゃないですか。

インド：「年功序列」と「終身雇用」についてはこのコース中に講師が度々ふれました。最初のうちは日本固有の制度と思いましたが、理解が深まるにつれどこの国にもあるのだということがわかりました。唯、現実には本来は終身雇用のはずなのに罰則規定に抵触するようなことをして途中でやめる等のためにはっきりと「終身雇用」としてとらえられていないということ等があるのだと思います。又、日本と諸外国との大きなちがいは日本では年功序列制度が公務員の間で受入れられているのに対して、諸外国では事情が異なるという事だと思えます。その一つの理由として外国では年功序列が、ルティーン・ジョブのレベルにだけ適用されるということだと思います。

フィリピン：フィリピンの場合は昇進決定の際、昇進のための資格要件が全て満たされている場合に限って「年功序列」ということが考慮されます。

ネパール：ネパールでも、公的機関の場合年功は昇進を決定する要素の一部でしかありません。つまり、各人は300点を満点として学歴、日頃の仕事ぶり、年功等いろいろな面から採点されますが、年功に対する配点は300点中70点だけなのです。

タイ：タイの場合も年功序列に基づく昇進は行われていますが、これはルティーン・ジョブに限られておりプロジェクトの場合は仕事ぶりの評価に基づいて決定されます。

ネパール：ネパールでは60才定年ですが、年金は在職年数に応じて支給されます。又、本人が死亡した場合、妻に対して夫の死亡後5年間は年金が支給されます。又、民間の場合は年金制度はありません。大企業でさえ年金はなく、慰労金が支払われるだけです。

ナイジェリア：ネパールの年金制度のことで1つはっきりさせてほしいのですが、本人が死亡し

た後の年金支給の対象は妻だけですか。

ネパール：その通りです。

ナイジェリア：ナイジェリアでは年金受給者の死後5年間は、妻かその他の扶養家族のいずれかが年金を受給できます。

インド：インドではタクシー運転手は終身雇用され、年金が支給されます。

マレーシア：マレーシアの場合は、年金受給者が死亡しても、妻は子供が18才になるまで年金を受給できますが、再婚した場合はその時点で年金受給資格を失います。

ネパール：ネパールでは公務員が事故死した場合、その子に対してだけ21才になるまで年金が支給されます。

マレーシア：マレーシアの場合は同一年次に採用された人達を一グループとして昇進の対象にされるという点で年功序列に基づく昇進であるといえます。つまり1970年に採用された人はひとまとまりにされ、1971年に採用されたグループの人とは別に昇進が検討されます。その際の判定は日ごろの仕事ぶりや内申書を基準になされます。

ナイジェリア：ナイジェリアでも昇進は同一採用年次の人達を一グループとして考慮されます。例えば1981年から1982年度中に採用になった人達は年功序列の点で同一に扱われるということです。しかしほとんどは仕事ぶりが決め手となります。

インド：インドでは昇進に際しては資格要件がものを言います。

ナイジェリア：昇進できるかどうかはポストに空きがあるかによります。大体2、3年毎に昇進しています。

コロンビア：年功序列による昇進はコロンビアでは行われていません。むしろ専門的知識等が優先されます。というのは、日本では皆が一様に教育があり、均一性、集団性、勤勉性というものがありますから仲間同志で競争する下地があると思いますが、コロンビアでは必ずしもそうではありませんので。

司 会：ゴンサロ氏が日本人の均一性あるいは集団性といったことを指摘されましたが、皆さん方のお国ではどちらでも昇進を決める際に年功序列ということを考慮にいられていますか。

ナイジェリア：若林さんのおっしゃっている年功序列による昇進の意味を確認させてください。それは、1980年採用組が1981年採用組より先に昇進するということですか。

司 会：そうです。日本では採用は年に1回、4月に行われます。例えばある年の4月に大蔵省に40名入省したとしますと、その40名はあるレベルまでは一緒に昇進するということです。

ナイジェリア：それはナイジェリアも同様です。

ネパール：ネパールでは昇進を望む人はシラバスをみて、自分で応募するのです。

司 会：今のお話は日本の一部の地方自治体の制度と同じです。

年功序列と終身雇用は、日本の発展にとって大変重要でありましたが、御指摘がありました通り年功序列制度にもいくつかの欠点があります。しかしながら日本におきましては、年功序列も終身雇用もともにうまくゆき、第二次世界対戦後はとりわけうまくゆきました。

皆さん、この辺で民間の場合についても御発表ください。それも必要と思いますので。

年功序列と終身雇用、特に年功序列制度が日本の発展に寄与したのは、何故だと思えますか。

インド：集団性ということに話が戻りますが、幹部の人達は比較的早く退職するということですが、その後が続く人達はそれまで待ちますか。

司 会：一般的にあってそうです。やがて自分達の順番が来るわけですから。

フィリピン：年功序列が組織に対する忠誠心をはぐくむということでしょうか。

又、長年に亘って一緒に仕事をすることによって集団性や均一性が形成されるということでしょうか。

スウェーデン：年功序列による昇進の場合、自分の番がくるまでよろこんで待ちますか。

司 会：民間の場合ですと入社後10年位で10名位の部下をもつ係長になり、20年位で課長になるのが一般的です。

インド：（順番を待つ間も）金銭的な面で補償があるから待てるということでしょうか。年功序列制度というのは官職名と給与とが直接関係があるわけですね。

ポールの：日本では官庁から民間へ天下った場合、天下り先での昇進というのはありますか。

杉 本：それはその人が官庁を辞める時のポストによります。官庁での地位が高ければ民間会社でも社長とか、役員として迎えられるケースが多いですが、もし官庁でも地位がそれ程高くなければ民間に移ってからの昇進も勿論ありうるということですよ。

ポールの：官庁から民間に昇進目あてに大挙して入ってくるというのは受け入れる民間側にとってはあまり気分のよくないものではありませんか。

司 会：時としてはそうでしょう。しかし、民間側も自分達にとって益があるから受け入れているのです。

ナイジェリア：官庁からある会社の上の方に天下りが行われるというのは、その会社の生え抜きの従業員から見ると本来自分達が昇進できるポストをよそから来た人にとられてしまうという心境になりませんか。

杉 本：官庁から民間会社への天下りが行われる場合は通常会社の中で天下り者用のポストが用意されていて生え抜きの人達の昇進の妨げにならないようになっています。

ナイジェリア：天下り者用のポストが別に用意されているというのはどういうことですか。

ナイジェリアでは政治家が官界の上の方に入ってくことでさえ、我々の間にはアレルギーがあります。それなのに日本では官庁から民間への天下りがスムーズに行われているというのはどういうことなのでしょう。

司 会：都市銀行の場合など、官庁から人を社長として受け入れている場合がよくあります。先程杉本補佐から御指摘がありましたように民間の方では当然のこととして受け入れているのです。日本の中央銀行である日本銀行の場合では、頭取は外部からきた人と生え抜きの人で交代でつとめることが暗黙裡に行われています。受入れがスムーズになされる理由としては受入側の従業員が天下り人事を容認することのメリット、つまり自分達の地位が会社のあるレベルに達した時点での自分達が享受するであろう利益のことを念頭にいれているからだと思います。しかしこのような官界と民間とが一体化した日本社会の構造は時として他国から非難の対象にもなっています。

フリデン：民間会社間の天下りは関係会社に限られますカ。

司 会：いいえ。そういった人事は関係会社であるか否かにかかわらず行われています。
しかし関係会社のケースが多いのも事実です。

フリデン：そういう人事が行われると従業員のやる気がなくなるのではないかと思います
…。

司 会：関係会社間の天下り人事は自動車業界ではよく行われています。

ここで日本で年功序列と終身雇用が何故うまくいったのかということを考えてみましょう。そして、その理由を考えながら日本の独自性と皆さん方のお国との間に共通点をさぐってみたいと思います。

フリデン：日本はかつて鎖国していましたが、その間に日本の均一社会が形成され、それがその後も続いているということでしょうか。

ナイジェリア：日本で年功序列と終身雇用が成功した主な要因は、組織化された職能別組合（労働組合）が存在しないことだと思います。

バーナ・ナイジェリア：組織化された職能別組合は経営者側とは対立関係にあるものですから。

ルイジア：今の意見には反対です。日本の年功序列と終身雇用の成功の要因は他にあるはず
です。

コロンビア：終身雇用が経営者側にとっても従業員にとっても安定を生み出したと思います。

ナイジェリア：日本では第2次世界大戦後1つの党が政権をとりつづけ政治的に安定していたことが経済の安定につながったと思います。もし政権が次々とかわれば戦後の日本の成功はなかったと思います。

司 会：日本でも終戦後1回だけ社会主義政党が政権を握った時期がありましたが、たしか1年位だけだったと思います。

御指摘のような政治的安定はありましたが他方で保守政党が長続きしすぎることからくるマイナスもあります。しかしゴンサロ氏（コロンビア）が既に指摘されたように政治的安定があったればこそ終身雇用が保障され、終身雇用が保障されたことで（組織に対する）忠誠心が生まれたと考えられます。

ところで皆さんのお国では公務員は終身雇用を保障されていますか。

フリデン：はい、保障されています。でも民間では事情がちがいます。

司 会：民間でも保障してはどうなのでしょう。

ルイジア：民間での終身雇用はだめでしょう。

ナイジェリア：民間の場合は雇用期間が短い程よいのです。

司 会：日本の企業が海外進出した場合現地で日本に於ける場合と同様に終身雇用を求められることが多いのですよ。

インド：インドの民間会社では管理職レベルでの終身雇用の保障はありませんが一般労働者に対しては終身雇用が保障されています。

ナイジェリア：終身雇用を実施していない場合には人を新たに雇用する度に、新しい知識や経験が会社に入ってくるという意味で組織に新風が吹き込まれるメリットがあると思います。

司 会：皆さんがファンダメンタルズについて深い知識をおもちでうれしく思います。

ところで先にお話しました「3つの手掛り」についてですが、これらの手掛りは

日本と日本人を理解するための扉を開く鍵として有効だと思いますか。

イラン：日本人は「3つの手掛り」を受け入れています。又、マネジメントはこの3つの手掛りを使うことに成功していると思います。

司会：特に意思決定の点ですね。皆さん他にご意見はありませんか。

ネパール：これまでに日本のオフィスをいくつか見学しましたが、労働条件は中々良いようですね。職員（従業員）が広い部屋で一緒に仕事していましたが、警察も状況は同じですか。

司会：同じです。

ネパール：日本では官民を問わずあまり地位にはこだわらないようですね。拝見していますと互いの地位には関係なく「こんにちわ」と挨拶をかわしているようですが…。警察の方の場合はどうなのでしょう。大抵の国で警察の世界では上司に対しては靴のかかとをそろえて敬礼をするならわしとなっていると思いますが…。

司会：それは日本も同じです。自衛隊の場合も同様のことが言えます。

杉本：でも高官以外は部屋は一緒の部屋ですよ。

司会：どこでもヒエラルヒーはあります。上下関係は警察も同じです。

ネパール：日本での意思決定は下から上へということですが、警察の場合は上意下達なのですか。

司会：組織にはヒエラルヒーがあるから組織としてたちゆくのだと思います。

ネパール：警察の場合は上意下達が必要だと思います。急を要する場合には特にそうだと思います。

司会：ラジュバンダリ氏（ネパール）が指摘された通り日本の意思決定過程は下から上です。このようなシステムのもとでは、いわゆるインフォーマル・オーガニゼーションが一層重要な役割を果たしています。

コロンビア：「3つの手掛り」は日本を理解する上で大変役に立つと思いますが、移植ということになると難しいと思います。残念ながらコロンビアには均一性、集団性、勤勉性はみあたりません。年功序列と終身雇用にはqualificationが必要です。いわゆるインフォーマル・オーガニゼーションを持つことは有益だと思います。

イラン：イランでは国の発展の上で宗教が日本に於ける「3つの手掛り」のかわりをつとめていると思います。

司会：国の発展にとって重要なものは「3つの手掛り」だけではないでしょう。例えば宗教とか。ですから移植を考える上で「3つの手掛り」以外のものがみつかるのではありませんか。ネパールの場合宗教とか…。

ネパール：ネパールには、色々な宗教があります。なかでもヒンズー教が主要な宗教ですがヒンズー教徒は多数の階層に分かれていますのでネパールの場合、宗教が（日本に於ける「3つの手掛り」の）役割を演じることはできないでしょう。

杉本：ここで1つはっきりさせておきたいのですが、日本社会に於ける均一性という場合、人種の均一性というのは表面的なこととして、私が言いたいのは日本社会で長年に亘って培われてきた階層意識とか食習慣とか、大部屋で一緒に働くこととか、そういった日本人の間で分かちあっていることなのです。

メキシコ：米国は色々な人種によって構成されています。彼らにとっての“homogeneity”

はと云えばそれは星条旗そのものだと思います。マレーシアのような多民族国家にとっては米国の事例は一つの教訓になると思います。

ナイジェリア：均一性があり且つナショナリズムがあるということは、国民の一人一人が共通の目標を目ざすことだと思います。米国の場合は（一つの国でありながら）多様な文化が存在し、米国民はそのことを誇りに思っているわけです。

司 会：杉本補佐から御指摘がありましたように、100年以上前は日本にも階級制度があり、均一な社会ではありませんでした。それが明治維新で階級制度を廃止したことが国家の発展に大変寄与したと思います。

おかげで今日、日本人の90%以上が中流意識を持っています。ですから均一性というものは日本に限ったことでなく、皆さん方のお国でも何らかの形の均一性というものを作りあげることができると思います。

司 会：最後にセンター・オリエンテーションの効果についてうかがいたいと思います。昨年来センター・オリエンテーションを試行していますが、このプログラムは有意義だと思いますか。

ナイジェリア：有意義且つ有益だったと思います。例外はあの日本語クラスですね。時間をもっとふやしてほしいですね。

司 会：問題は日本語そのものにあると思います。つまり日本語を1ヶ月勉強すればある程度のことが学べるでしょうし、6ヶ月勉強すれば意味があるとは思いますが…。

インド：日本語のクラスはやり方を変えた方がよいですね。数の練習ばかりしないでテキストを読ませて発音の練習をさせるとか…。

司 会：外国を訪問してその国の社会を理解しようとしてもそれは中々難しいことだと思います。しかしながら他方私達は皆さん方と分かちあえるものも沢山持っていると思います。ですから私がこの討論の冒頭で申し上げました通り皆さん方もきっと私達との共通点を見つけられることと思います。その中にはお国へ移植したいと思われるものもあると思うのです。

皆さん、本日は御協力有り難うございました。厚くお礼申し上げます。皆さんが御無事に帰国されるます様お祈り致します。又いつの日か皆さん方におめにかかれるのを心待ちにしております。

以上

Summarization of Center Orientation 〔工業所有権セミナー〕

平成3年6月27日 a.m. 10:00-12:00

於 TIC 市ヶ谷 201A

出席者 研修員全員
向井 国総研 業務室
押山 “
高橋 発明協会 (セミナーリーダー)
佐藤 TICS (オリエンテーション担当)
若林 (司会者)
寺西 コーディネーター

司 会：センター・オリエンテーションⅡにおいて説明された日本を理解するためのキーポイント (homogeneity, groupism, diligence) を活用し乍ら、日本の基本的な土壌を点検する為の討議を行いたい。

* “Japan's Industrialization & Human Resources Development”—企業内人材開発、年功序列、TQC制度を取り扱ったスライドを紹介する。これは、日本の現在の発展に寄与した土壌を説明している。

*このセンター・オリエンテーションは、この土壌を理解してもらうためのKeyを提示し、セミナーの研修において、それぞれ貴国の土壌との比較に発展させることを目的としている。

*スライドのポイントは、終身雇用と年功序列であると思う、この2つの点をベースにディスカッションを進めたい。このディスカッションは、相違点を明確にするものではなく、あくまでも共通点を探し出すために有る。

向 井：マレーシアにいた経験から。大学の数が少なく、従って、入学者数も少ない。学卒であれば、即officer となるが、学卒でなければ、一生officer にはなれない。勿論、給与も違う。日本の場合、実力さえあれば、昇進、給与に反映される。それぞれの国情は、どうか？

中 国：一番の問題は人口問題である。学卒でも雇用機会がない。従って、入学数を制限することになる。若年層にとっては大変な問題である。開放政策により民間企業、外国企業とのJ/Vもでてきている。民間と政府の違いが大き過ぎる。degreeに関係なく実力重視である。終身雇用制度も崩れている。又、事情は都市部、郡部、によっても大きな違いがある。

司 会：政府関連で雇用されている人々はどうか？

中国：30才以下の若年層では、顕著である。1988年より、3年間民間に出向して政府機関に戻るといふ政策をとり始めている。

向井：給与はどうなるのか？

中国：政府の平均給与200元。民間であれば2倍、外国企業であれば3倍であるが、住居等の厚生施設、手当ではない。

司会：中国は複合的なシステムを持ち始めている。

終身雇用、年功序列制度が日本の成功に寄与しているというが、どの制度にも長所短所がある。日本の場合、長所が増幅されたと思う。日本において、この2点の長所をどのように見たか。Ms. KIM、韓国は状況が似ていると思うが？

韓国：政府では、終身雇用、年功序列制度を導入している。しかし、問題はある。実力のない年功者が高い地位に齧りついている。実力のある若年層が昇進出来ない。民間では実力主義であり、政府から民間への移行が増えている。学歴は、技術分野でないかぎりそれほど重要ではない。韓国が一番の問題は、女性の雇用問題である。JPOでは50名の女性審査官がいるが、韓国では私一人である。

司会：フィリピンでは女性の地位は違うのでは？

フィリピン：終身雇用、年功序列制度は、日本の成功に寄与したと思う。個人的にも、年功序列は、大切であると思う。政府機関も最終的には、年功を重視している。

司会：FAVORITISMのことか？

フィリピン：ちょっと違う。昇進試験を行っている。職場でのハーモニーを保つためには、この二つの制度は、必要である。

インド：日本では、文化背景が随分違う。年長者を敬う習慣が、終身雇用年功序列につながっている。インドの場合、人口過剰が問題である。人口の半分以上が文盲であり、雇用が難しい。14才までが義務教育であるが、子供を生むことは、労働力確保のためである。その悪循環をなかなか破れない。

人口の10%のみが、政府で雇用されている。

政府雇用形態：	CLASS 1	上級職	(全体の2%)
	CLASS 2	"	
	CLASS 3	一般職	(全体の98%)
	CLASS 4	"	

人事院 年1回 昇進試験実施。(CLASS 1 & 2 年功及び実力主義)

カースト制度に対し強い意識があり、逆差別的なFAVORITISMが有る。カーストごとに雇用QUOTAも有る。

司会：人事院に昇進の決定権があると言ったが、どの様に評価されるのか？

インド：上司等が、評価を行う。

民間雇用の場合、安定性は低い。しかし、給与は政府の約5～6倍となる。女性雇用も、特に金融業では進んでいる。新卒者の海外への頭脳流出が大きな問題である。政府雇用は安定的であるが、常に批判の的になり、あまり魅力的な職場ではない。日本より30年以上遅れている。

インドネシア：日本において、終身雇用、年功序列制度が成功したのは、自己アセスメントシス

テムが効果的に働いているからだと思う。我々の国では、自己評価は難しい。地位が高くなればなるほど、地位に固執し自己評価を忘れる。日本では、首相経験者が自ら辞任している。それは、ある程度自己評価が機能しているからだ。従って、日本は均一社会であり、年長者もそれなりの能力は有る。

インドネシアでは、年功序列と実力主義のコンビネーションである。

司 会：日本でも、年功だけが昇進のファクターではない。

実力も必要である。確かに、均一性もキーファクターである。日本の公務員上級試験合格者もほとんどが、均一である。

タイ：タイでは、公務員は昇進試験で昇進していくが、ペーパー試験では本当の実力は計れない。

インドネシア：自己アセスメントの実際はどうか？

司 会：若干、NAIVE な面もある。今回の証券会社スキャンダルも外国紙が論評しているように、責任の回避であり、楽なやり方とも取れる。価値観の違いである。自己アセスメントは日本独自のものであり、所謂、サムライの責任の取り方である。回りの雰囲気、圧力で、辞任させるをえない。

中 国：民間大企業で単純作業をしている従業員、彼らとその職にとどまっている理由、魅力は何か？

司 会：単純作業は、大量生産活動の欠点である。FORD PRODUCTION METHODが導入され、それと同時に心理面を強調したachievement 評価方式（給与、人的要素、等）を導入している。本田のような大企業では、勤労者が満足するようなachievement が感じられるよう、生産ラインを作っていると思う。
基本的には、日本人も皆さんとかわりはない。

フィリピン：違うと思う。戦後、日本は一丸となって復興を果たした。GROUPISMがなせる技である。同じ状況であれば、我が国では能力のある者は個々の欲求を満たすために外国に出てしまったであろう。

常に、個人が最初である。日本では、会社、組織が最初で、個人は二の次である。

向 井：個人的見解であるが、日本では、会社、組織に対するPATRIOTISM が重要である。例えば、転職した者の場合、雇用主はその人物が会社に対しROYALTY がないと判断する。

フィリピン：転職は難しい。

インド：終身雇用とは、死ぬまでのことか？

司 会：60才まで。詳細は、あとで資料を配付する。事前に配付し、あなたがたの見解に影響を与えたくなかった。センター・オリエンテーションは、まだTRIAL STAGE であり、まったく新しいAPPROACHである。日本理解及び研修にとって意義はあったか。これらを理解し、それぞれの国に反映してほしい。土壌は花に大変な影響力がある。日本は基本的に皆さんの国と違いはない。

(日本が均一国家ではないという、歴史的背景を説明)

均一性とは、言語、人種のみでは決まらない。教育、国家的目的、共通の目的が重要である。現在の日本では、価値観が多様化してきており、日本はある意味では、違う段階に入りつつある。UNITY がなくなり、色々な問題が出てくると思う。

中国：若年層では、もう問題があるのでは？

司会：GENERATIONの違いもあるが、若者と年配者では外国人どうしのようなものである。

向井：終身雇用制度についても、現在、学卒者の30%が転職を経験している。

中国：なににでも、ピークがあり、下降線がある。

司会：基本的に、日本は GROUP ORIENTED である。

司会：閉会の辞。

3週間で、日本の実際を掴むのは難しい。センター・オリエンテーションで、そのためのきっかけ、また、ヒントを得てくれれば幸いである。これらを、将来役立てて欲しい。

Summarization of Center Orientation 〔家族計画指導者セミナー〕

平成3年8月30日 p.m. 13:20-15:00

於 TIC 市ヶ谷

出席者 研修員全員
若林 (司会者)
大島 コーディネーター

司 会：センター・オリエンテーションの目的はこのセミナーの始めに説明したが、その概略を述べる。

このセミナーでは、各国で実施している家族計画について情報交換をしたと共にⅡの家族計画のケーススタディを紹介したと思う。その中には成功例・失敗例等、色々の事例があったと思うが、紹介された各それぞれの事例が失敗したり成功したりした理由を理解するには、その失敗又は成功の要因をセミナーのなかで紹介された内容から見つけることが可能だと思う。その上で、探し出した現象をさらに理解するには日本の一般的背景を理解してその中から要因を探し出すことが必要と考えセンター・オリエンテーションを実施した。まず貴方がたの全体のスケジュールの中で何をしたのか、始めから振り返ってみよう。

ジェネラルオリエンテーションは日本の一般的な内容を広く浅く提供することを目的としている。セミナーでは多くの事例を紹介し、参加者の国の社会状態および歴史的背景と日本のそれを比較した上で、日本の事例と参加国の事例とを比較することができるからである。センター・オリエンテーションは参加者がそれをしやすいように皆で討論するのが目的である。もちろん時間の制約があるので、今、私が述べた総てについて討論するのは困難であるが、セミナーの最初のセンター・オリエンテーションのレクチャーで講師が述べた3つの鍵に焦点をあてて考えると良いのではないかと思う。では討論を始めよう。

ハンガラデッシュ：セミナーの期間中、家族計画についてのみならず日本の社会的側面を知る多くの情報を得た。香川県の家庭訪問で知った家族の生活等日本を知る参考になった。特に企業が経済活動のみならず社員の福利厚生にも力を入れていることを理解し、日本の社会的背景を理解する参考になった。

ラジル：オリエンテーションで日本の経済・教育・社会・歴史等、日本の理解を助ける多くの情報を提供されて有益であった。但し短い時間に、あまりにも多くの情報を提供されたので、消化出来ないものもあった。もしオリエンテーションの内容について討論する時間が与えられれば、日本をさらに深く理解するのに有益だったと思う。

司 会：日本の社会・歴史等について、さらに詳しく知りたいと言う意見は、もっともで

あるが、セミナーに必要な情報を総てオリエンテーションで提供しようとするればセミナーの全期間をそれにあてても充分ではないので、それを補う方法としてセンター・オリエンテーションを実施し、その中で日本を理解するのに必要な鍵を提供し、その鍵を使って日本理解のドアを開けてもらおうとした。日本の全般を知ろうとすれば6ヵ月・1年でも充分ではないので、重要な部分に焦点をあてて詳細に観察して全体像を理解する助けにしてもらうことを意図しているのがオリエンテーションの目的である。セミナーの最初に紹介した3つの鍵がその役目を果たしたかどうか、皆さんと話し合いたい。

エジプト：セミナーに参加して多くを学んだが、その中で地域の住民と政府が密接に協力し合っていることを知った。もし地域に問題があれば皆の問題として住民と政府が協力して取り組んでいるのを見て興味深かった。これは日本国民が単一の民族から構成されている為であると考え。又今回のセミナーでイングレートッドプロジェクトを学び有益であった。自分の国は多民族国家なので、家族計画は受入れられない場合もあるが、保健事業の一部に家族計画を含めれば、抵抗が少ない。

司 会：日本人が単一民族で構成されているのが成功の一つの要因との意見だと思うが、この点について後で他の人の意見も聞きたい。人によってはこれを利点と考えるが、弱点と考える人もいるかもしれない。皆さんが日本の社会における欠点と考えることでも良いので自由に意見を述べてほしい。

ガーナ：日本の歴史・経済に関連して見識を広くめることができた。自分の国でも国民は自動車等の製品、又橋の建設等の技術協力を通じて日本を知っている。しかし来日して自分自身が発見した今日の日本は、その特有の歴史的背景の上になりたっているのだということを理解した。研修旅行で日本の歴史に出会った。特に日本が政策の目標にした事項、それを達成するのに必要な官僚的行政機構、民間と政府の緊密な協力関係、民間がしかるべき分野の事業に活発に参加している事実を理解した。自分の国では常に政府がイニシアチブを取り民間がそれに追従するが、日本の民間は政府との緊密な連係を保ちつつも、独自の政策・活動を自主的に実施している。自分の国では経済面の困難さにより、総ての必要な事業を政府が実施するのは不可能な状態である。日本では政府も民間のもっている資源を有効に活用し、多くの事業を民間の努力で成功させるように政府が指導している。今の日本の社会制度の中には、国民の努力により目的を達成する制度が、社会の仕組みの中に既に完成しているように思える。この制度により日本では多くの保健事業が持続している。自分の国では政府の政策変更・経済的要因により事業の安定性・持続性が困難な場合が多い。

司 会：しかし多くの事業を民間だけにまかせておけば、資本主義の法則にのっとりお金もうけに重点をおいた事業になっていくのではないか。その場合当初政府が意図した事業の目的を逸れて、利益追求を目的とした事業に変化していくかもしれない。その様な例を見なかったか。

ガーナ：今回のセミナーで、日本の工業の分野を見る機会がなかった。自分が見たのは保健と家族計画の分野のみであるので、自分が見た分野においてのみ意見を述べた。日本の政府は強力であるが、国民は国民で自己の目標達成に厳格に従いそれを達

成している。産業界のみの独走を許さない体制にあると思う。

司 会：人によっては日本の政府が採用している制度は資本主義ではなく社会主義的であるとの意見もある。

ケニヤ：今の意見は本当だと思う。

日本で学んだことがあまりにも多いので、適正に評価するのが難しい。短期間にもあまりにも多くの情報を得た。日本と日本人を知った。一つだけはっきり言えることは、今までより上手に日本人のカウンターパートと仕事が出来、協力出来るということだ。今までは、日本人のエキスパートが何でそんなに時間にうるさいのかわからなかった。ケニヤの田舎では時計がないので時間をそれほど煩く言わない。例えば午後といえは午後の何時でもよいのであって、日本のように2時とかははっきり決めない。今回のセミナーで時間の厳守の他に、勤勉さも学んだ。日本人は勤勉であり、しかも仕事一途である。自分が観察したところでは、日本人がこれほど仕事に打ち込んでいるのは、他にすることがないからではないかと思う。又は働くことが好きなのだろう。又日本人の集団性も面白い特性だと思う。日本の政府は国民の世話を良くしていると思う。もう一つ驚いたことは人が或る機関に勤めたら退職時まで同じ所に勤めると言うことだ。そんな事は自分の国では不可能だ。例えば自分は今の仕事につくまでに2回も職場を替え今度のが3度目であり、この後何処へ行くかまだ決めていない。日本の終身雇用制は良い制度だと思う。なぜならば、長く一か所で働けば仕事の内容に精通し、楽に働ける。これが、日本が経済発展に成功した要因の1つかもしれない。全体からみれば、セミナーのプログラムは良かったが、ジェネラル・オリエンテーション及びセミナーのセッションでもっと討論する時間が欲しかった。政策決定の手法と実地に至るまでのプロセスについて学びたかったが、その部分については説明が無かった。将来はカントリープレゼンテーションのやり方をもう少し工夫すべきだと思う。このセミナーの目的は参加者同士の経験から学び合うことであり、カントリーレポートは大切である。自分が参加した国際セミナーではまず課題を選びその部分について各国が発表し、その後、その課題に対する時間を決めて討論をした。このセミナーではまず各国が発表し、その後討論の時間があつたが、その時が来るまでに討論したいと思っていたことを忘れてしまうので、前に述べた方法でやれば、各国の相違を比較しやすい。いずれにせよ、我々はJICA・JOICFPにセミナーに参加させてもらった礼を言う。

司 会：この討論の後にセミナーの為の評価会があるので、セミナーに直接関連している意見はその時に述べて欲しい。この場ではセンター・オリエンテーションに関連したことに重点を置いて話して欲しい。

ナイジェリア：他の参加者が自分の言いたいことはほとんど言ってしまったので、何を言うべきか判断出来ないが、来日前、日本は優れた車や電気製品を製造する国であるから、いかにして家族計画を成功させたか、行って見てやろうと考えた。きっと何か特別の秘密があるにちがいないと考えたのだ。日本に旅立つ前に、日本大使館の図書室の本を読んだので自分は日本を知っていると思った。今になってその当時の時を思うと自分は日本を知らなかったと思う。今回の来日で日本について多くを

知った。オリエンテーションプログラムはとても良かった。オリエンテーションにふさわしい内容であり構成も妥当であった。日本語の練習も有益であった。日本の大使館でカセットを買った。家で練習していると、子供達が何をしているのかと聞いた。これから日本へ行くのだからその国の言葉を習わなければならないのだと言い聞かせた。日本に来てブリーフィングを受けた。ブリーフィングの内容はその目的に沿っており妥当であった。幡ヶ谷でのオリエンテーションも良かった。日本の歴史・文化・日本語の練習等、興味深い内容であった。始めは電車に乗って通うのが嫌だった。13人もの人間が何故540円も払って毎日通わなければならないのか、不経済じゃないか、講師がこちらに来て講義をしてくれば良いと思った。だが後で電車に乗ったり、駅まで歩いたりしている内に色々なことを観察出来ることに気がつき、電車を通うのも日本を理解する1つの方法だと気がついた。

対江：自分は過去に2度来日しており、日本語も知っている所以他の人よりも有利な立場にあった。自分は言葉では全然困らなかった。しかし、自分の友人達の事を考えるとローマ字で書いた日英辞書があれば良いのではないかと思った。オリエンテーションの日本語の練習は充分ではないし、食物を注文するにも言葉が不自由であり、コーディネーターが何時もいるというわけにはゆかない。例えば香川県に行った時も、人々は我々と話したが、あの人達は英語が話せないし、参加者は日本語が話せないしで、お互いに話し合えなかった。もし良い辞書があれば、少しは意思を疎通させることが出来たのではないかと思う。セミナーの始めに立派な本を沢山もらったが、なぜ辞書が入っていないのか分からない。

司 会：次の人が発言する前にもう一度明確にしておいた方が良いと思う。この討論は、主としてオリエンテーションを対象としたものである。さきほど皆さんに説明したように、セミナーの評価はこの後の評価会で述べて欲しい。この討論の始めに説明したように、センター・オリエンテーションとジェネラル・オリエンテーションを実施することにより、皆さんがセミナーの内容・日本・日本の社会及び日本人に対する理解を深めるのに役立ててもらおうと意図したのである。

ペルー：ジェネラル・オリエンテーションの目的は今日の日本の文化・社会・経済的背景を知る事であったと思う。これはとても重要なことである。なぜならばその国の保健行政を示す保健指数は社会・経済的背景と相関関係があるからである。他の参加者がすでに述べたように、ジェネラル・オリエンテーションは短すぎたと思う。特に日本語の練習は短すぎた。日常生活において、多くの不自由を感じた。食事はマクドナルドへ頻繁に通ったが、なぜならば英語が通じるからである。

フィリピン：来日は今回が初めてであるが、他の参加者と同じ様に日本をその製品を通じて知っていた。我が家の台所用品はほとんど日本製品であり、電気製品・自動車も日本製品で埋め尽くされている。しかし日本の国の事となると、日本のロータリークラブの会員と交際しており、彼等を通じて、日本を少し知っていた。日本に来て教育制度の説明を受けた。日本の教育は全国民が平等に教育を受け、日常生活の一部となっている。又明治以降、日本国民の大部分は中産階級に属している。宗教が一つしかないことも今日の日本を考える大きな要因だと思う。日本人同志

親しく助け合って生活している。我々外国人に対しても親切であり、頼めば何時でも助けてもらえた。レストランでも、鉄道の駅でも、TICのフロントでも何時でも親切にしてもらえた。自分が日本について心配していることは、この経済大国である日本が経済活動となると、何故国際経済に対してドアを閉めてきたかということだ。恐らく日本は、過去に長いあいだ門戸を閉じてきたので、コミュニケーションがうまくゆかず心配しているのかもしれない。日本人は国際語である英語が分からないので国際化が遅れているのだと思った。だが、日本に来て知ったことの一つは政府と民間が強力に結びつき、民間の機関が住民の為に何かをしようとすれば、政府がそれを援助する。このやり方は自分の国でもプロジェクトを実施するにはとても効果があるやり方だと思う。

タンザニア：ジェネラル・オリエンテーションは有益であった。特に日本の歴史的背景を知り、日本が昔、直面した多くの問題を自分達は今直面しているので、日本人がどのように働いて、今日の段階まで到達したかを知り有益であった。日本の歴史を知ることにより、各行政段階において如何に体制を確立し、如何に調整作業がなされ、如何に協力し合うかを、過去から現在の経緯と関連させて理解し、日本人の仕事のやり方を理解した。日本の社会の安定と発展の持続を考える時、単一の言語によるコミュニケーションの円滑さが大きな要因であることに気がついた。自分の国は開発途上であるが、日本と同じように単一の言語を使用しているので、政治的安定を保つのに有利だと考えた。アフリカの国の中でタンザニアは比較的、政治が安定しているのは単一の言語を使用している為と思い到了。自分の国はいまだ開発途上ではあるが、この言語の単一性を利用し国を開発できるのではないかと思う。日本は文化が高く大切にしており、これが国の発展に寄与していると考え。自分の国、特にザンジバルでも、文化を大切にしており、この点が日本と似ている。日本人は我々に対しても親切かつ丁寧であった。これは我々が直接経験したことである。日本滞在中言葉が直接通じなくても日本人が親密に世話をしてくれたので、あまり困らなかった。こちらが何か頼めば日本人は何時でも助けてくれた。

タイ：オリエンテーションの最初の部分は日本を理解する上で重要であった。来日する前から自分は日本を良く知っていた。タイは日本と文化的に類似点が多いが、タイは日本製品で満ちており日本車が道路の混雑の原因となっている。セミナーはその目的を達成出来るように企画されており、事例紹介も多数あった。もちろん、将来、追加したほうが良い課題も有り、それについては昨日自分の意見を延べ村松先生から御返事を頂き、満足している。このセミナーに参加させてもらい感謝しているのでこの機会に謝意を表したい。

タイ：自分は来日前からJOICFPのプロジェクトを通して日本と日本人を知っていたが、日本がどのような経過をたどって今日に到ったのかと常に疑問に思っていた。今回のセミナー参加はそれを知る良い機会であり、オリエンテーションは有益であった。もし可能であれば、夜の自由時間に日本語のクラスで勉強出来たらよかったと思う。参加者の或る者は言葉で苦労したと述べたが、自分は困ったことは無い。何時でも必要な時に人々は助けてくれたし、言葉が通じない時には手

を引いて連れていってくれた。

セミナー参加により日本をより良く理解した。日本では何故コンドームが普及しているのかも分かった。特に日本の男性は女性は同じように家族計画に係わっている事を知り、自分の既成観念を改めることが出来た。自分の国では家族計画に一番協力的な男性がいたとしてもせいぜい妻を病院へ連れて行くくらいで、けっして自分が避妊手術を受けようとはしない。

司 会：参加者の全員の意見を聞いたので、これからお互いにもう少し意見交換をしたいと思う。ナイジェリアのミスター・モナヤジョがさきほど、貴方は日本が魔法を使って国を開発したと意見を述べたが、その魔法が何であったか分かったか。来日前に理解していた日本と実際に自分の目で観察した日本との違いが有ったか。

ナイジェリア：日本は家族計画を成功させた国である。自分が知りたかったのは、どの様な魔法を使って日本は短期間に家族計画を成功させたかと言う事である。日本で発見したことは、日本の家族計画が自分が思っていた程短い期間で達成されたのではなく、長い年月、第二次世界大戦の前から実施されていた事実を知った。自分は日本が我々と同じように、10年とか15年前に家族計画を始め、短期間でその目的を達成したのだと思っていたのだ。しかし、日本といえども困難な時代を経て家族計画を達成した事を理解した。であるから、自分が日本に来る前には、自分は日本を知っていたと思ったが、日本に来て、自分自身で見たり、聞いたりした後で知ったことは、今やっと日本を理解し始めたところだと言う事に気が付いた。自分の国では日本を自動車や電気製品を通じて知っており、この分野においては日本が一番であると考えている。ナイジェリアでは日本人というのとはとても賢い人々だというイメージが定着している。しかし一方では日本人はアメリカ人・ドイツ人・英国人とは異なっていると見られている。日本人は自分の国に籠もり外国人と交わらない。これは彼等の戦略であるのか。日本人は必要な時以外は海外で生活せず、用事が終われば自分の国に帰る国民である。日本人は物事を秩序正しく制度にのっとって実行する。我々がやり方を変えようとするれば、日本人は嫌がるが、それを表立っては言わない。日本人は一度目標を設定したら真っ直ぐ、目標達成に向かって突進し、途中で変更しようとする者がいれば多くの混乱がおこり、多くの関係者に迷惑をかける。この点において日本人は融通性が欠けており、ここが英国人・フランス人等と異なる点でもある。しかし、国際社会において融通性は必要だと思う。このような状態にも係わらずなぜ日本人は自分の国を2500年もの間、愛し続けることが出来たのであろうか不思議である。2500年の間、日本は国を閉ざし、今、国際社会への橋を掛けようとしている。日本人の個人及び集団としての責任感の強さ・成功への決意の強さ・意見の集約化等は日本人の均一性に起因している。これは優れた素質ではあるが、将来はもう少し国際社会を眺める目をもって、この点を自分達で考える必要が有るのではないか。もしかしたら、この様な理由で日本は国を閉ざしていたのかも知れない。

司 会：海外から来て日本に滞在した人々は時として、日本の謎について考えるようである。たとえば、日本人の生活は日本の経済的な繁栄を反映していない。皆さんの

専門分野においても、日本の女性の社会的地位は他の発展国、ヨーロッパやアメリカのとは異なっていることが分かったのではないかと思う。この点に関連して意見はないか。

ラジロ：自分の国で一般の人々が日本の女性に対してもっている印象は優しくて控えめであり、男性や夫に従属しているというものであるが、日本に来てこの考えを改めなければならないと思った。日本ではあらゆる分野、保健・教育・経済活動において、女性の参加が認められる。この女性の参加は最近に始まったのではなく、随分昔からそうであったということを理解した。

セミナーの期間中に平野さんとか望月さん、その他多くの活動的な女性に会い彼女達が他の女性に働きかけて、色々な活動を行い、日本の発展の為につくした事を知った。

ザンビア：ブラジルのプリシラの意見に賛成する。来日前には日本の女性は総て着物を着ており、家で子供の世話をしていると思っていた。空港に着き、驚いたことに、着物を来た女性は一人もおらず、間違えて他の国に来たのではないかと思った。日本は外国人から間違えて理解されていると思う。

ケニヤ：正直に言って自分は日本の女性に関してあまり知識が無かった。来日前プロジェクトで働いているアメリカ人の女性に会い、日本に何をしに行くのかと聞かれた。彼女は、「日本にコンドームの使用法を習いに行くの」かと聞いた。自分は「日本では女性がどのようにして夫にコンドームの使用を承知させるのか調べに行くのだ」と答えた。日本の女性が如何にして男性にコンドームの使用を承知させているのか今だに答えは得ていないが、何か秘密があるのではないか。日本の女性は従順だと考えられている。その一方で夫の月給を全額受け取り、しかも夫にコンドームを使用させている。

ザンビア：セミナーで、日本でのコンドームの使用率が高い理由は、ピルを避妊の目的に使用するのを嫌う為との答えであった。だが、その説明でコンドームの使用率の高さに納得したわけではない。どこかに秘密があるはずである。

タンザニヤ：私も今の意見に賛成である。自分も日本の避妊方法の主軸がコンドームである理由として挙げられた説明に納得してはいない。只講師の一人が、妻は夫がコンドームを使用しなければ、許してくれないと説明したので、男性を納得させる方法が有るということは認めたが、どのようにしたら、日本のようにコンドームの使用が当たり前の事実として、男女間で受け入れられるようになったのかは今だに明確に答えを得られなかった。

大島：講師の一人の望月氏の説明によれば、男性への教育が活発に展開され、父親の責任を自覚させ、子供の数が多ければ、父親はその分沢山働いて子供を養う責任があり、しかも日本の夫は月給を全額妻に手渡さなければならないので、この2つの要因を答えの一部と考えられるのではないか。

ガーナ：それに加えて日本では企業でも家族計画教育がなされ、コンドームの使用を奨励したのも要因の1つかも知れない。

タンザニヤ：日本のI E C教材を見るとコンドーム以外の避妊具について説明したものが少ない。ほとんどがコンドームに関連したものである。

ガーナ：政府の政策もそうであったのかも知れない。

タンザニア：自分もそう思う。始めから日本で採用された避妊方法はコンドームであったようだ。

大 島：政府はコンドームの使用のみを政策として普及させたのではないと思う。望月氏の説明によれば、女性の為の避妊方法も指導していたとのことであった。

ケニヤ：しかし現実には政府がピルの使用を認めないので女性が手軽に使用出来る避妊方法が無く、コンドームのみが簡単に安い価格で入手出来れば、自然にコンドームの普及率は高くなるのではないか。

司 会 もし、政府がピルの使用を認めていれば、コンドームよりもピルの普及率が高くなってははずである。理由は簡単である。コンドームは確実な避妊方法である。

タンザニア：日本ではピルのサイドエフェクトを強調し、かつコンドームの安全性をも強調することにより、コンドームの普及率を高めるのに成功したのだと思う。であるから前にも自分が述べたとおり、日本はコンドームを主要な避妊方法として普及したので。

司 会：皆さんがセミナーで出会った女性達は一般の女性とは異なった人達である。総ての日本女性が社会的に活発に活動している訳ではない。その事実が皆さんが日本の社会を深く理解しようとした時に困難を感じる理由の1つになっていることが考えられる。日本の女性が社会的な活動をしようとする場合、ハンディキャップをもっている。本日の討論をするにあたり、当初、討論の課題を日本の女性の社会的地位にしようと考えていた。日本の背景・日本の社会を構成している主要な要因として、日本人の均一性・勤勉さ・集団性が考えられる。皆さんが日本の社会を観察した時、皆さんの見た日本社会とこの3つの要因を直接結び付けるのは困難かも知れないので、中間テーマとして、日本の女性の社会的地位にして、これを論ずることにより、3つの主要要因とを繋ごうとしたが、このテーマでは直接繋ぐのは困難と考えた。今日の討論を聞いて自分の判断が正しかったことが分かった。皆さんがセミナーで出会った女性達は日本の平均的地位の女性を必ずしも代表していない。

家族計画で言えば、日本の男性が妻に言われて他の避妊具を使用せずにコンドームを使用しているのではなく、それが唯一つ、簡単に入手出来る避妊具であるからだと思う。その事実が日本の女性と男性の関係を正しく説明している訳ではない。いずれにせよ、他のアメリカやヨーロッパのような開発国に比べ、日本には異なる要素があり、ヨーロッパやアメリカと異なる伝統文化が有る。であるから、この国のある種のユニークさを理解することが、皆さんが帰国して日本で得た情報を自分の国の政策に取り入れようとする時の助けになるだろう。なぜならば、日本の社会背景の方がヨーロッパ・アメリカよりも皆さんの国の状態に近いかも知れないからだ。であるから、セミナーの日程の他にこのような機会を用意することが、大切であると考えた訳である。本日の討論で皆さんが、日本の社会に関する主要な要因のいくつかを探り出した事を知り嬉しく思う。例えば日本の終身雇用制は日本の経済発展の秘密の鍵の一つであると考えられ、そのような制度は他の開発国ではみられない制度である。しかしそれと同時に日本の後進性を示し

ている事実とも言えるのである。なぜならば、第二次世界大戦の前、日本には或る種の家族制度があった。当時の日本は国の建設を急いでおり、国を家族に譬え家長、つまり父親に天皇を頂き、国民は総てこの大きな家族の一員と考えられた。この家長制度の正当性を主張する根拠に儒教思想や国家神道を取り入れた。それにより、父親の独裁的な権利を確立した。そして、女性には劣勢な地位が与えられ、家族の中では母親よりも長男に高い地位が与えられた。であるから、第二次世界大戦前の憲法では女性の社会活動への参加は困難で、身分的には大きなハンディキャップを負わされていた。例えば選挙権は戦前には与えられておらず、戦後になって初めて女性の選挙権が認められた。選挙権について言えば、1925年に25才以上の成人男子に与えられたのであるが、その前の1889年、日本で初めて議会制が確立した時は、25才以上の成人男子でしかも税金を一定額以上支払った男性にだけ選挙権が与えられたのである。当時選挙権を持っていた国民は総人口約45百万の1%にあたる450,000のみであった。この事実から日本は今だに変化の途上にあると思う。特に女性に関してはこの傾向が強い。しかし、日本の女性は急激に変化しており、家族計画における女性の活動はさらに増えることが予想される。

ガーナ：日本の家族制度と自分の国の家族制度には類似点がある。曾祖父・祖父・父親・息子と続くのだが、近年、西洋文化の影響で伝統的な家族制度が崩れつつある。今までの中央集権的な組織が崩壊し、新しい組織が出来て、生活秩序も変わっている。ということは、今までのやり方を、変えなければならないという事を意味している。我々の国での古い制度の崩壊が始まりに対応する為に、日本がこの問題にどの様に対応しているのかを知りたい。日本の社会は、高度に工業化しているので、外部から多くの人々が入って来ていると思うが、自分が観察したところでは、生活の質と秩序が保たれている様に見える。どのようにして、今のような状態を維持しているのかを知りたい。

司会：明治の初期、多くの西洋国家がアジアを占領しており、独立制を保ち植民地化を防ぐことが国のもっとも重大な政策であった。当時の日本政府は国の総てを結集して、経済を復興させ、その力で強い軍隊を作り上げることに専念した。そのような状態であったので、国民を統一して国の目的達成に努力する必要があった。国は家族制度により、国民の総てが国の意志に従い国の政策に従うように仕向け、その理由の正当性の裏づけとして、儒教や神道を利用したのである。そのような方法は個人主義に基づいた近代化とは全く反対の動きであった。その為に第二次世界大戦が終わると混乱が興ったのである。その混乱により様々な問題、例えば、ジェネレーションギャップが起きたのである。

ナイジェリア：日本の資本主義を何と呼ぶのがふさわしいと思うか。日本の資本主義は世間で言われている資本主義とは全く異なる。どちらかと言えば社会主義であり福祉主義的でさえある。

司会：多くの研修員、特に経済専門の人達は日本の社会は資本主義と社会主義の中間に位置していると意見を述べる。或種の複合社会主義である。資本主義社会の中で、国際競争に勝つ為に社会は団結し、時には民間の会社が全体の又は将来の利益を

期待出来る場合もある。このような理由から、資本主義社会においては日本の方法は変わった政策を実施しているように見える。経済政策を考える場合、短期と長期の展望があり、日本の企業は長期の展望に立ち政府の政策に妥協しながら決定する。そのほうが企業にとって利益が上がる方法なのである。

ケニヤ：アフリカではアメリカの資本主義とアフリカの社会制度とを折衷してアフリカ独自の社会制度を確立し、社会の中で人々が相互に助け合う制度を作っており日本のと似ている。

司 会：いずれにせよ皆さんは、日本から夫々自国に適用できるものを取り入れ、総てを持ち帰る必要はないし、その為の正しい選択をするのを助けるのもセミナーの目的の一つである。

ケニヤ：日本の経済状態を見ていると、かならずしも自分の国で真似したいとは思わない。日本では総てが高すぎる。自分の国では安いものもあり貧しい人でも予算に応じて商品を買えるが日本は総てが高いので、何も買えない。福祉が厚くなれば税金が高く物価も高くなるのは認めるが、例えばスウェーデンでは福祉が完成しているが、生活費は日本ほど高くないので自分はスウェーデンの経済政策の方が優れていると思う。しかもスウェーデンでは総ての国民に必要な総てを提供している。

司 会：国の経済政策に関して述べれば、スウェーデンや北欧の様な福祉政策もあり、アメリカはその反対の極端にある。そしてその中間に多くの国が位置している。日本はその中間に有ると思う。本日は活発に討論に参加して下さい、有り難うございました。時間になりましたので、このへんで終わりにしたいと思います。

Summarization of Center Orientation 〔上級税務行政セミナー〕

平成3年9月17日 p.m. 14:45-16:45

於 TIC 市ヶ谷

出席者 研修員全員
若林 (司会者)
根本 コーディネーター

司 会：皆さん方のセミナーに於いても、所謂セミナータイプのコースとして、日本に於いての特定の事例についての研究、所謂事例研究から、比較研究へと発展して行く標準的な展開を探ったと思います。

この場合、事例研究での成功例或いは失敗例について、夫々その成功或いは失敗に対するコントリビューティングファクターと、その由来する一般的な土壌、日本に於ける土壌の理解が不可欠であり、それ無くしては比較研究への展開は不可能なはずです。

センター・オリエンテーションは、この土壌の理解の為のものであります。しかしながら、この大きなテーマに対しては、皆さんがたの滞在期間はあまりにも限られています。そこでその助けとする為に、日本理解の為の三つの鍵、集団性、均一性、勤勉性をレクチャーで提示した次第です。

本日の討論をできるだけ充実させるため終身雇用と年功序列をとりあげます。この2つの事柄を討議することにより皆さん方が日本、とりわけ第2次大戦後の日本の経済発展について討議を展開しやすくなるでしょう。

第2次大戦後の日本の経済発展を考える場合、本来議論は第2次世界大戦前にまでさかのぼるべきであるし、更には1868年の明治維新までさかのぼる必要があるのでしょう。又、明治維新以降の発展を考える為には江戸時代までさかのぼって考える方が皆さんは日本を理解しやすくなるでしょう。しかしながら、これら全てを考えるには皆さんの滞在は短すぎます。そこで近代国家としての日本の発展を1868年の明治維新から1945年の第2次世界大戦集結までの部分と、第2次世界大戦後から今日までの2つの部分に分け、セミナーでは後半の部分が取り扱われたはずです。

討議の内容が日本の一般的な背景に関する限り、例えば経済発展など何でも結構ですからおっしゃって下さい。

私は決して日本社会の優位性を主張しているわけではありません。経済発展という点では日本は運が良かったと思います。その良い例が1950年に勃発した朝鮮動乱であり、その後のベトナム戦争であります。日本では終戦後、インフレを抑えるために導入された緊縮政策のために大変な不況にみまわれた時に朝鮮動乱が起

きて救われたわけで、日本の経済発展にとって貴重な機会となったわけです。ベトナム戦争についても同様のことが言えます。

又、日本のサラリーマンは働いてばかりで、諸外国（例えば米国）のサラリーマン等と比べて全く違うような印象をもたれがちですが、基本的には同じなのです。皆さん方も日本人が勤め帰りに同僚と楽しそうに酒を飲んでいるところを見たことがあるでしょう。日本人はああやってその日のストレスを発散させているのですよ。まあ、これは私自身の経験でもあるわけですが…。

皆さん方の場合も、日本人といえば眼鏡をかけた働きバチと云った固定観念をもっておられた方も多いのではないかと思います。皆さん方はいずれもお国では影響力のある方で、帰国後は日本人というのはかくかくしかじかなのだと今回実際にご覧になったことをまわりの方々に話されるでしょう。

日本人の固定化されたイメージというのが本に出ていますが、私は好きではありません。そのためにこのセンター・オリエンテーションの存在意義があるわけです。

さあ、皆さん、終身雇用と年功序列を中心に意見交換をしましょう。

皆さんのセミナーでは終身雇用についての講義がありましたか。

アルベンツ：いいえ、ありませんでした。

司 会：では、これが初めてですか。

インド：若林さんのお話だけですよ。

司 会：でも日本の年功序列と終身雇用制の実情について知るチャンスがあったのじゃないかと思いますが…。

インド：はい。松下電器とマツダでちょっと話を聞きました。新卒で入社して昇進をくり返しながら定年まで勤めあげるということでした。

日本人はそういう体制を当然の事として受け入れているようですね。

本で読んだのですが、日本ではオートメーションや企業間の食うか食われるかの競争があっても従業員は解雇されないそうですね。日本のように良質でしかも均質な人材の揃ったところではよいでしょうが、そうでないところでは年功序列も終身雇用もうまくゆかないでしょう。入社してから40才位になるまで、同期の人とほぼ一緒に昇進してゆくというのはちょっと難しいと思います。その点、日本はユニークなのでしょう。

パキスタン：パキスタンでも年功序列が一部実施されています。

わが国の公務員の場合は秘報告書に基づいて昇進が決まりますが、日本ではどうですか。

インド・アルベンツ：人事考課の制度はあるのですか。秘ですか。

司 会：そういう制度もありますし、秘扱いとなっています。

タイ：窓際族のことですが、一体どれ位の期間そういう状態のままでいられるのですか。

司 会：窓際族と呼ばれる人達の多くは50代、まあ55才以上の人が多いので、その場合、

60才の定年になるまでの5年間位ということになります。

タイ：ということはその人達は窓際族のままで定年まで同じ会社に居られるということですか。

司会：その通りです。退職金の事もありますから。「そうでした」と云った方がよいのかもしれない。というのは企業も若手の人手不足のため、いろいろと新しい事を試みているようですから。例えば、中高年の人達にも就職の機会を与えとか、会社の魅力アップをはかるとか…。

タイ：こちら（TIC市ヶ谷）のフロントや食堂でも若い人達が沢山働いていますが、あの人は高卒ですか。将来はもっと勉強して、いい職を見つけるつもりなのですか。

司会：日本では大体、中学校卒業の中9割位の人が、都会ではほぼ100%の人が高校に進学します。でも日本の高校教育の水準はかなり高いため、中には勉強についてゆけず落伍する者もいます。そういう人達は、有名大学を出て有名企業に就職するコースを理想と考えると、いわば社会の生存競争に敗れたような印象をもたれがちですが、コックになるなど自分の腕一本を頼りとする仕事につくとか、その他学歴に頼らない道に進めばよいわけです。

タイ：日本の終身雇用制自体に変化は見られませんか。

司会：それはあります。最近の外国人労働者の増加もその1つです。皆さんも街で外国人労働者を見かけたことがおありでしょう。

アルゼンチン：どうして人手不足になったのですか。

司会：1つの要因は経済発展それ自体であり、もう1つは若い人達がいやな仕事を避ける傾向にあることです。

タイ：賃金はどうですか？厚遇されていますか。それとも食べてゆくのがやっとですか。そして結婚もできないとか…。

司会：ある程度十分な賃金水準にあるはずですよ。

アルゼンチン：公務員と民間では違いはありますか。

司会：私は皆さんに発言していただきたいのですが…。

研修員：（笑）

司会：民間の場合、大企業と中小企業とではある程度の違いがありますが、公務員の場合は国家公務員でも地方公務員でも大差はありません。通常60才の定年まで在職しますので、生活は安定しています。安定度だけで比較すれば、民間で働くより公務員の方がまさっているでしょう。

しかし民間の場合でも、従業員の解雇というのはほとんど皆無なのです。又、給料は民間の方がよいけれど年金の点では官庁の方が上でしょう。というのは、かつては日本経済というのは2階建のビルのようなもので、大企業が2階に陣取り、中小企業が1階で支えているともいえる構造になっていたからです。でも経済発展の進展に伴い、大企業と中小企業間の格差がせばまりつつあります。又、大企業というのはいわばピラミッドの頂点にあって、その傘下に数多くの企業を抱えていて、相互の関係は大変緊密なものがあります。トヨタなどそのよい例です。

インド：それは、いわゆる構造問題の対象となっている現象ですか。

司 会：その通りです。相互関係があまり緊密であるため外国企業の日本市場参入の障害となっているとして米国の批判的になっています。実際問題、米企業が日本市場に切り込むのはとても難しい場合もあるでしょう。

でも、今言ったような階層式の企業グループに入らなくてもやってゆく道はあるのです。成功した例はあります。例えばホンダとか。いずれかの大企業の傘下に入っている時は、その組織に逆らうことはできませんが、ホンダの場合は一匹狼としてスタートしながらトップ企業にまで成長しました。

これは私の講義をする時間ではありませんから…。

ところで日本の企業の従業員がパフォーマンスによる昇進の対象とならないのはよくないと思いますか。

インド：年功序列と人事考課の両方が要ると思います。

タ イ：その2つの比率はどれくらいによりますか。4分6位がいいですか。

インド：年功序列だけによった場合、働く人達は不満になりませんか。できる人ほど早い昇進を望むと思いますが。何故日本ではそういう問題がないのですか。

司 会：もしその人が別の会社に職を求める気なら、同期入社の人より高い地位に早く就く可能性はあります。しかし、同一企業内に留まる場合でも、一見馬鹿らしく見えてもいずれはある地位までは昇進できるわけです。

又、大企業では年に一度大学出の新卒を採用しますが、新規採用者間の質的差異はないも同然なものですから、通常の場合同期の人は誰でもいつでも昇進が可能なのです。更に、会社の成長につれてポストも肩書も増えるわけです。時にはポスト不足が生じた場合、肩書を特に作って給与面でカバーするという措置がとられることもあります。先程もお話しましたが、能力的にやや劣る人は窓際におしやられるケースもあります。

バスタウ：公務員となるには選抜試験にパスしなければならないという話を聞きましたが、公務員試験について少し知りたいのですが…。

司 会：私自身民間の出身なので、公務員試験のことはちょっと分かりません。

国税庁の場合、上級職試験合格者の中から毎年10～15名程度幹部候補生として採用しているようです。

バスタウ：英国では能力評価に基づく昇進制度をとっていますが、日本ではどの程度実施されているのでしょうか。

司 会：日本でも同じようなものです。各組織では幹部候補生に対して特別研修を実施しています。年功序列といっても最後の段階で差が出るのです。

例えば、大蔵省に上級職試験に合格して採用されても、次官になれるのは2年分の採用者の中から1名位の割合です。他の人達は官・民を問わず関係機関に天下りすることになります。

シガポール：新聞で読んだか、他人から聞いたのか忘れましたが、日本では核家族化が進んでいるそうですが、以前は大家族制はあったのですか。親子三代同居というあれですが…。もし大家族制がかつて存在したとしてそれが崩壊したのなら、家族や会社に対する忠誠心など核家族化による影響はいかがですか。

司 会： 家族関係は非常なスピードで変わりつつあります。話せば長くなりますが…。

まず1868年に日本は開国しましたが、時の明治政府は江戸時代に徳川政府が西欧列強との間に締結した不平等条約のために苦しみ、条約改正をおしすすめるため日本は近代的な法治国家にならねばならぬと考えました。

その第1歩としてプロシア国憲法を範とする日本国憲法（欽定憲法）が作られました。更にフランスの学者の提唱による当時もっとも近代的と考えられた民法を規範として民法も作られました。

しかし日本では当時儒教の影響から、強く家族関係は法律で規定されるというより道徳上の関係と考えられるむきが多く、親に対する絶対的服従が求められました。又、相続に際し妻は相続権が認められておらず、第2次大戦前までは家族の財産は長子相続により代々引き継がれ、国民のエネルギーの集中がはかられていました。

儒教の教えによる会社の長に対する忠誠、天皇に対する忠誠が、ついには全体主義国家への道を歩むことになりました。

それが戦後民法の改正があり、妻は夫の死後その財産の2分の1に対する相続権が認められ、子供が残りの2分の1を平等に相続するように変わりました。

しかし生前の天皇崇拝は戦後会社に対する忠誠の形で引き継がれました。しかし、現在それも変わりつつあります。大企業は中小企業に比べて全般的に保守性が強いようです。まあ将来がある程度保証されているからかもしれません。

バクスタ： 車のメーカーを例にとると、トヨタ、マツダ、ホンダ等の日本企業が海外で互いにしのぎを削っていますが、国内ではどうなのですか。

司 会： 勿論国内でも競争があります。

バクスタ： 競争は海外同様厳しいのですか、会社間の関係はどうなのでしょう。

司 会： ひたすら競います。食うか食われるかの競争も有ります。ですから建前としては相互に協力するという余地はありません。商社など互いに過当競争をして互いに足のひっぱりあいがあります。しかしある程度の交渉があるのも事実です。

インドネシア： それは協調の精神に反するのじゃありませんか。

司 会： しかしグループに対する忠誠というのは守られるのです。生命保険会社と銀行の例ですと、生保会社は生保会社間で、又銀行は銀行間で競争しますが、生保会社対銀行という立場になるとそれぞれ同業者ということで結束するのです。

バクスタ： しかし商売上の忠実さというのは、冒頭にお話のあった国民の同質性等に基づく忠実さとは別のものでしょうか。

司 会： おっしゃる通り単にその方が得だからです。つまり、道徳的というより商売中心の考え方なのです。

バクスタ： その点は米国の場合と酷似していますね。例えば、フォードとジェネラル・モーターズとクライスラーが米国自動車業界で互いに熾烈な競争をしていますが、業界外に対してはグループして結束するというあのパターンです。

司 会： 日本の場合、時には短期的な利益を度外視してもグループを守るという意識があります。日本式経営では経営者は長期的視野に立った経営判断を求められます。つまり、長期的な利益が企業にとって重要なわけで、その意味では短期決戦を強

いられる米国の経営者より多少楽かも知れませんが、議論からちょっとそれてしまいましたね。

インドネシア：日本では経営者は従業員を解雇しますか？

司 会：日本では年に一度新卒者の採用を行います。そして入社すると各社の社内研修が実施されますが、それらの研修はいわゆるジェネラリスト養成の為のもので、特定の仕事の為のものではありません。昇進はある意味で機械的になされます。つまり、年に一度機械的に昇給があり、勤続期間の長短に応じて年に一度昇進があります。又、退職時には退職金も出ますし、永年勤続者に対しては再就職先も会社が捜してくれます。

インドネシア：では、従業員が何か悪いことをした時の罰則はどうなっているのですか。

司 会：それは法と就業規則によって処置されます。

アルゼンチン：会社が従業員を解雇しないというのは法律に基づくものですか。

司 会：例外はありますが、通常法律によるものではありません。要するに経営者は従業員の解雇はしたくないのです。他の従業員の会社に対する忠誠心を失いたくないからです。

パキスタン：つまり、その分は別の労働コストという考え方でしょうか。

司 会：まさしくその通りです。

アルゼンチン：（解雇するかわりに）窓際ゆきですか…。

司 会：現在日本では人手不足が問題になっていますが、昔は人手には事欠きませんでしたし、ほぼ均質な労働力を抱えることができたことは会社にとって得だったわけです。そんな状況で会社がもし従業員の誰かを解雇しようものなら、ある地位までの従業員の全ての忠誠心を失うことになりかねないことになります。

パキスタン：会社によって外国の大学に留学させてもらった人の中には、帰国するとその会社を辞めて職探しをするケースがあるということを知っていますが…。

司 会：日本の企業ではあまり野心的な人は歓迎されないのです。全体の調和を乱すといわれて。まあ、そうやって大企業を辞めて他に職を求めた場合、一般的にはうまくゆくケースはあまり多くありませんでした。

タイ：日本企業が高利潤追求のため海外進出を図るケースが増えていますが、現地人を雇用するにあたって日本式の年功序列や終身雇用制というのが問題になりませんか。

司 会：実はそのことは深刻な問題なのです。日本人は自国とは異なった文化を受け入れたり、価値観の違う人達とつきあうのが得意ではないのです。

タイ：昇進についてですが、もしある人が特に優秀で抜擢されると、それは体制を乱す事になるでしょう。そういう問題が日本企業の海外の子会社で現実起こっています。

司 会：海外進出をした日本企業で社員が全員同じユニフォームを着るとか、地位と関係なく同じ食堂で一緒に食事をするとか云った事は日本では当然と思われていますが、海外では注目されて、現在のところうまくいっているようですが、将来の事は分かりません。しかしまあ、将来的には日本はアジア諸国と共に自由に意思の疎通が出来る E E C のような地域を作ることになるでしょう。日本人自身そうい

った方向に変わるべきでしょう。ですからODAは皆さん方のお国の為だけにあるわけではありません。諸外国の安定した経済発展なくしては、日本自身も立ち行かなくなるでしょうから。

インドネシア：最後に日本人の価値観についてお尋ねします。

今日、数多くの日本の若者達が米国に留学し、卒業後米国文化の影響を受けて帰国しているようですが、日米の文化の違いを考えますと、その人達のもつ価値観とはどんなものなのでしょう。

司 会：皆さん何か御意見ありませんか。

端的に言ってそういう若者達は帰国後いろいろと大変なようですよ。一つには彼等自身、日本式の組織で協調してゆくの難しいということがあり、他方では組織の国際化の一端としてそういう若者達をうまく利用してゆこうという動きがあります。彼等から人が異なった文化の中でどういうふうになるかという事を学ぶべきだと思います。

かつては日本の企業では外国の大学を出ていても日本の大学出と同等には認められていませんでした。現在は序々に事情が変わっているようですが…。

皆さん方も日本でいろいろな人達にお会いになったと思いますが、その人達も皆さん方とのふれあいを通じて、異文化の、あるいは価値観の異なった人達とのつき合い方を学ぶべきだと思います。

バキスタン：年配の古い価値観を持った人達と若い人達の2つのグループがあると思うのですが…。

司 会：その通りです。

バキスタン：私が言っているのは経済的な問題ではなく、社会学的な価値のことを言っているのです。

司 会：年配者もアメリカン・ウェイ・オブ・ライフにいわば社会学的な価値を見いだして来たと思います。

バキスタン：一人当たりの所得の増加、それ自体経済開発が目指しているところです。私が言っているのは価値体系のことです。

司 会：たしかに第2次大戦後はそれまでの儒教にかわってアメリカ文化の影響が大きく、又核家族化も進行したと思います。

ラジ：先日、東京ディズニーランドに行きましたら40代、50代の日本人がショーを見てこぞって拍手をしているのを見かけ興味深く思いました。

司 会：率直に申し上げて、日本人の価値観はアメリカ人の価値観によって大きく影響されたと思います。そのよい例が学校教育です。つまり第2次大戦後、日本の義務教育から道徳の時間がなくなったのです。戦前は儒教思想に基づく教育勅語が教えられていたわけですが…。

そして今、新しい価値観が作られつつあります。日本もこれから更に大きく変化して行くでしょう。

本日はどうも有り難うございました。

Summarization of Center Orientation 〔経済政策セミナー〕

平成3年11月14日 p.m. 18:30-21:00

が TIC 市ヶ谷

出席者 研修員（アントン〔インドネシア〕欠席）
村田 国総研業務室長
関川 IDCJ 研修部部長
安室 IDCJ 研修部副参事
若林 （司会者）
亀井 コーディネーター

司 会：前回のセンター・オリエンテーションでは、日本の経済発展を支えてきた重要な要素としての社会的背景を広く見てきた。そのことを頭に入れた上で、今日は日本の経済発展に直接的な形で大きく貢献した日本の2つの典型的な雇用制度である「終身雇用」と「年功序列」にテーマをしぼって討論を進めていきたいと思えます。討論を活発なものにするために、賛成派と反対派に分かれて、ディベートを行いますので、自分の立場を決めて2つに分かれて下さい。こちら（若林氏からみて左）が賛成派、こちら（右）を反対派にしましょう。

テビタ：中間派というのはダメですか。

司 会：討論の進行上、できればどちらかにして下さい。

（2派に分かれる）

賛成派

マテイ（ユーゴスラビア）
ブンルアン（ラオス）
テビタ（トンガ）
カルロス（パナマ）
ナビル（エジプト）
シュレン（モンゴル）
サルマン（エジプト）

反対派

トウティ（インドネシア）
チャンドラ（スリランカ）
パトリック（ナイジェリア）
ロバート（ガーナ）
クララ（アルゼンチン）
パーペトゥ（ガボン）

司 会：ああ、ちょうど半分に分かれましたね。討論に入る前に、まずこのフィルムを見ていただきたいと思います。タイトルは、

「Japan's Industrialization and Human Resources Development」です。

それでは話し合いを始めましょう。終身雇用及び年功序列が日本の経済発展に重要な役割を果たしたとか、あるいは逆にこれらを導入するかわりに能力別の雇用