

技術移転活動事例研究

—マレーシア国派遣個別専門家の事例—

平成 3 年 3 月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

総	研
J	R
91	— 44

技術移転活動事例研究

—マレーシア国派遣個別専門家の事例—

JICA LIBRARY



1097448(3)

平成3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

23003

序

文

この調査報告書は、マレーシア国を対象に、個別派遣専門家の総合報告書を基礎データとして、専門家の技術移転のより円滑な実施について、異文化対応の観点に配慮しつつ考察したもので、従来から当研修所が取り組んできた「技術移転手法事例研究シリーズ」の一環をなすものです。

本報告書の特色は、専門家の総合報告書に記載された事柄をKJ法により客観的に抽出・分類したあと、技術移転活動を移転内容およびカウンターパートの特性によって類型化し、その類型を基礎に分析・考察を進めたところにあります。

この調査は㈱インテック・ジャパンに委託して実施したのですが、インタビュー調査および中間検討会等において、帰国専門家の方々を初め国際協力専門員および関係役職員のご協力をいただきました。ここに感謝の意を表する次第です。

この報告書が、専門家の技術移転活動あるいはそこでの異文化対応についての一つの基礎的な参考資料として、今後派遣される専門家等の方々あるいは当該分野の今後の調査研究に有効に活用されることを期待するものです。

平成3年3月

国際協力事業団

国際協力総合研修所

所長 河西 明

目 次

序 文

I 調査のねらいと進め方

I-1. 調査の目的	1
I-2. 調査の対象国	1
I-3. 調査の進め方	1

II 調査結果の要約

II-1. 専門家の業務内容とその分析	3
II-2. 専門家活動における異文化要因への対応	5
II-3. 特性類型別技術移転促進要因	8
II-4. 特性類型の動態的考察	10
II-5. 技術移転を円滑に進めるための異文化対応	10

III 調査結果

III-1. 専門家の業務内容とその分析	12
III-1-1. 専門家技術移転活動の類型化と分析の枠組み	12
III-1-2. 障害の背景要因の特性	13
III-1-3. 技術移転の特性に基づく分類	13
III-1-4. 技術移転段階による分析	16
III-2. 専門家活動における異文化要因への対応	20
III-2-1. 問題の発生と分析の枠組み	20
III-2-2. 専門家が直面した異文化現象	22
III-2-3. 障害となった異文化現象（インタビュー調査）	24
III-2-4. 異文化現象の特性類型別特徴	25

Ⅲ-2-5. 専門家の異文化現象対応方法	31
Ⅲ-2-6. 特性類型別にみた異文化現象対応方法	32
Ⅲ-3. 特性類型別の技術移転促進要因	39
Ⅲ-4. 特性類型の動態的特徴	44
Ⅲ-5. 技術移転を円滑に進めるための異文化対応	46
Ⅲ-5-1. 生活環境の変化に順応する対応力	46
Ⅲ-5-2. 異文化の理解	46
Ⅲ-5-3. 関係の構築	47

補 足 編

補足1 マレーシアの異文化要因	51
補足2 特性による類型が導き出されるプロセス	65

資 料 編

A. トランスファー対象の特性からみた類型	73
B. カウンターパートの特性からみた類型	74
C. 総合報告書に記述された異文化現象	75
D. インタビュー調査で表れた異文化現象	76
E. 「障害」となった異文化現象	77
F. 赴任中の全期間を通じて障害となった異文化現象	78
G. どのような異文化現象対応策をとったか	79
H. 類型別キーファクター	80
I. 専門家からの提言、要望（総合報告書より）	81
J. 指導方法（総合報告書より）	83

I 調査のねらいと進め方

I-1. 調査の目的

本調査では、国際協力総合研修所の光ディスクに保存されている個別派遣専門家の総合報告書を基礎データとして、専門家が技術移転を実施する上で直面した障害およびその克服状況を抽出・分析し、さらにこれらの要素が異文化の条件下で生じたという視点から整理することにより、今後の「異文化対応」の体系化・理論化のための一助とすると共に専門家派遣前研修等の一層の充実に資することを目的とした。

なお、本報告書にいう異文化対応とは、マレーシアが有する固有の文化に日本人専門家が遭遇した場合における異質の文化への認識を表すのみならず、日本人専門家が広く日本以外の環境に遭遇した場合における認識をも包含したものをもって、分析の都合上異文化対応として整理したものであることを申し添える。

I-2. 調査の対象国

今回の調査では、以下の理由から対象国をマレーシアに決定した。

- ① 比較的個別派遣専門家数が多い国である。（派遣期間1年以上の長期個別派遣専門家数は平成元年3月31日までの累計で178名と、東南アジアでは、インドネシア、タイ、フィリピンに次いで多い）
- ② マレー系、中国系及びインド系と文化が大きく異なる民族からなる多民族国家であり、専門家の異文化対応の面でも多様な要素を持っている。

I-3. 調査の進め方

本調査は以下の6段階の手順で行った。

- 1) 1980年以降JICAからマレーシアに派遣された個別派遣専門家の総合報告書55冊を使用し、個々の報告書に記載された業務の基本的な流れ、問題点・障害および、その対処法に関する事柄を抽出して、これらをKJ法によってファ

クト・ファインディング（FF）カードとして整備した。

2）55冊の総合報告書を業務内容によって24種に分類した。

3）専門家の技術移転の特性に基づき、24種の業務内容を6つのパターンに類型化した。

4）この類型化をもとに、異文化対応の観点から業務上生じた障害をどのように克服し、専門家が技術移転活動を展開しているかを分析した。

5）さらに、以上の調査結果を補完するために、特に異文化への対応に焦点をあてて帰国専門家（12名）およびJICAマレーシア事務所勤務経験者等（5名）にインタビュー調査を実施した。

6）以上の結果をマレーシア国内の人種、宗教等異文化要因を数点に絞り込み専門家活動との関連で試験的に考察した。

なお、本報告書で使用する主な用語の定義は、次の通りである。

障 害

技術移転を進めていく上で、専門家が何らかの形で円滑な業務の妨げと感じた現象や出来事全般を指す。

背景要因

障害となった出来事や現象の背後に存在する要因。たとえば「カウンターパートの人事異動」は「障害」と呼ぶが、その現象の背景にある「受入組織の政策・風土」を「背景要因」とした。

Ⅱ 調査結果の要約

Ⅱ-1. 専門家の業務内容とその分析

1. 特性による類型

55 冊の個別派遣専門家の総合報告書から障害を抽出した結果、背景要因の特性から次のような類型化ができることがわかった。

1) 技術移転対象の特性による類型

- ・ハードな技術・技能中心の技術移転のタイプ＝「SKILL 移転型」
- ・ソフトな概念的／抽象的メッセージ中心のタイプ＝「CONCEPT 移転型」
- ・ハードな技術・技能とソフトな概念的／抽象的メッセージ双方の要素をともに満足させることが技術移転の目的となっているタイプ＝「SKILL / CONCEPT 移転型」

2) カウンターパートの特性による類型

- ・カウンターパートを一定の組織や個人に特定しやすいもの＝「独立型」
- ・カウンターパートを一定の組織や個人に特定しづらいもの＝「複合型」

さらに、1)、2) の2つの軸を組み合わせることで24の事業内容を6つのパターンに分類できることがわかった。

- ① SKILL－独立移転型
- ② SKILL－複合移転型
- ③ SKILL / CONCEPT－独立移転型
- ④ SKILL / CONCEPT－複合移転型
- ⑤ CONCEPT－独立移転型
- ⑥ CONCEPT－複合移転型

2. 技術移転段階による分析

上記 1. は各事業内容を断面的にみたものだが、次に受け入れ側の移転の段階別に業務内容をとらえて分析すると、①計画・準備段階、②導入段階、③指導段階、④利用段階、⑤定着段階の 5 段階に分けることができると考えられる。そこで、次に移転される対象の特性類型別に、どの段階でいきづまりをみせているかを分析した。

SKILL－移転型

導入以前の段階でいきづまるケースが最も多い。これは、専門家側の方法論に関係なく、相手側の技術移転を受け入れる場が整っていない（指導に必要な機材・教材の未整備、カウンターパートの技能・技術レベルが低い）ためである。

SKILL/CONCEPT－移転型

「導入段階」から「指導段階」へ移行する段階でいきづまりをみせているケースと、「指導段階」から「利用段階」へ移るはざまでいきづまりをみせているケースに分かれる。

CONCEPT－移転型

「指導段階」から「利用段階」へ移行する場面でいきづまりをみせているケースと、「利用段階」から「定着段階」へ移行する場面でいきづまりをみせているケースがある。その理由としては以下の 2 点が挙げられる。

- ・ 移転の対象が高度で抽象的な内容であるために、専門家が指導の方法論をなかなか確定できない。
- ・ 移転対象のそうした性質上、受け入れ側がノウハウを点から線、さらに面へと展開していくことが困難となっている。

以上のことから結論として、SKILL－移転型では受け入れ側の場の設定が重要であるのに対して、CONCEPTの要素が強くなるにつれ、専門家側の指導の方法論が重要になっているといえる。

II-2. 専門家活動における異文化要因への対応

次に移転活動において専門家はどのような異文化の障害に直面し、どう対応しているのかを分析した。ただし、用語については厳密な定義付けを行わず、異文化現象を広くとらえた。

1. 専門家が直面した異文化現象

報告書及びインタビュー調査から抽出された異文化現象を分析すると以下の結果となった。

- ① 主な異文化現象としては、「カウンターパートの実務経験が不足している」、「階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある」、「業務の進め方が英国のトップ・ダウン方式である」など、マレーシアの行政機構と組織風土に関係するものが多く挙げられている。
- ② また、「多民族国家のため、民族間のあつれきが多い」「相手側に積極的に物事に取り組む姿勢がみられない」といった、民族・社会問題や、仕事に対する姿勢に関する指摘も多い。

2. 障害となった異文化現象

時間的な経緯を追って専門家が技術移転をしていく上でどんな要因が障害となったかをインタビュー調査からみると、次のような結果となった。

- ① 特に、赴任当初に障害とみなされているものには、マレー系の宗教上の事柄があり、これらは、時間の経過に従って解消されている。
- ② 一方、赴任当初および赴任中の全期間を通じて障害となっていたのは、相手側技術者の層の薄さ、相手側組織の機能面での不備、基礎データの入手の困難さ、情報・技術の個人所有化などが挙げられている。
- ③ その他、専門家側の語学力（英語）不足が全期間を通じて障害となっていた。

3. 異文化現象の特性類型別考察

報告書およびインタビュー調査から抽出された異文化現象を、技術移転対象

の特性類型別に分析すると次のような結果となった。

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
(大)	・技能・技術レベル (CPの実務経験不足)	・多民族国家 (民族間の軋轢)	・組織体制 (英国流のトップダウン) (専門分野の細分化) (階層(学歴)社会)
↑			
重要度	・積極性・意欲 (工夫する姿勢が弱い)	・組織体制 (管理職の異動が多い) (情報の個人所有化)	・言語 (高度な英会話能力)
↓			
(小)	・組織体制 (英国流のトップ・ダウン) (階層(学歴)社会)	・技能・技術レベル (CPの実務経験不足)	

(注) CP：カウンターパート

- ① 組織体制は、SKILL移転型、SKILL/CONCEPT、CONCEPT移転型のどの類型でも障害となっているが、SKILL/CONCEPT移転型、CONCEPT移転型になるほど障害度が高くなる。
- ② 技能・技術レベルが障害となるのは、SKILL移転型が最も高く、SKILL/CONCEPT、CONCEPT移転型になるに従い、障害度は低下する。
- ③ CONCEPT移転型では、言葉の問題が重要な障害となっており、専門家には高度な英会話能力が要求されている。

4. 専門家の異文化現象対応法

引上のような異文化現象に対し、専門家は具体的にどのように対応しているのかを報告書及びインタビュー調査から抽出したところ、次のような結果になった。

- ・技術移転を段階的に進めるため、部分的なシステムから着手した。
- ・押し付けや命令でなく、話し合い納得づくで進めた。
- ・具体的なマニュアルを作って指導した。

- ・できるだけ文化や生活の違いなどについて雑談し、相互理解を深めていった。
- ・予定外のことで相談を受けることが多かったが、できるだけ受け入れた。
- ・日本の事例を紹介して、専門家が自らやってみせた。
- ・カウンターパートや上層部とのコミュニケーションをよくする工夫をした。
- ・現地に合った技術移転にするためマレーシア側の立場で発想するようにした。
- ・OJTを重視し「試させて→やってきかせて→させる」方式で教育した。
- ・人種問題やブミプトラ（マレー人優遇政策）が話題になるときは聞き役に徹した。

これらの対策は大きく分けると(a)=移転すべき技術の現地（マレーシア）への適合対策、(b)=カウンターパートや受け入れ機関とのコミュニケーションの確立のための対策の二つに分けることができる。

この二つの課題に適応できるかどうか当該技術移転の成否を左右するといえる。

5. 特性類型別対処方法

この異文化現象対応方法について、さらに、移転すべき対象の特性類型別にどのような特徴があるかを分析した。また同時に、それぞれの対応方法は主にどのような異文化現象に対応するために行われたかについても分析した。その結果は次の通りである。

① SKILL-移転型

“技術者の層が薄い”ことに対する対応が中心になっているのが大きな特徴である。

「技術移転を段階的に進めるため、部分的なシステムから着手した」「予定外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れた」「具体的

なマニュアルを作って指導した」といった方法がとられた。

② SKILL/CONCEPT－移転型

“技術者の層が薄い”ことへの対応に加えて“カウンターパートの実務経験の少ない”ことに対する対応が中心になっている。「具体的なマニュアルを作って指導した」「OJTを重視し、『やってみせ、やらせてみせて、はめる』方式で教育した」「専門家が自分でやってしまうずに、指導することに徹した」「5W1H方式を取り入れた」というような方法がとられた。

③ CONCEPT－移転型

“主にカウンターパート側の計画・管理能力が弱い”ことに対する対応が中心で、SKILL/CONCEPT移転型の場合よりも、どちらかといえば相手側行政機構の機能的な面や実行的な面に対する対応が主体になっている。「予定外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れた」「日本の事例を紹介し、専門家自らやってみせた」「CPとその上層部を巻き込む形で、目的に向け組織を引っ張っていった」「集合訓練でなく、マン・ツー・マン方式を採用した」といった方法がとられた。

II－3. 特性類型別技術移転促進要因

以上の異文化現象とその対処法をふまえた上で、次のような専門家技術移転活動を効率的効果的に進める上での促進要因を導き出した。

1) SKILL－独立移転型

- ① カウンターパート側の状況をふまえた「妥当な目標設定」が必要である。
- ② そのためには「現地事情の事前の把握」が極めて重要になると考えられる。

これらの要素は、他の特性類型パターンのすべてに共通する。

2) SKILL－複合移転型

- ① 技術移転の場に関する背景調査に基づき、カウンターパートとの事前の意志疎通を緊密に行う必要がある。

- ② それによって派遣専門家は、限られた時間内で、指導内容についての方針と緻密な実行計画を、カウンターパートと一緒に作っていくことが何より肝要だと思われる。

3) SKILL/CONCEPT－独立移転型

- ① カウンターパートを厳選・特定し、自分なりの方法論を明確に持ち、目にみえる成果期待レベルを設定し、
- ② 成果が期待レベルに達成するまでカウンターパートの意欲を持続させる動機づけを明確にすることがきわめて重要であると考えられる。

4) SKILL/CONCEPT－複合移転型

- ① 専門家は指導にあたって最初から全面展開せずに、重要な部分システムをまず作りあげること。
- ② 次に、そのコアシステムから、技術レベルや人手不足を問題としないような自立的なシステムを作りあげる。
- ③ この部分システム作りには、カウンターパートと関係者を巻き込んだOJTを重視して作成する。
- ④ システムの定着時間として日本の場合の2～3倍を想定する必要がある、長時間にわたる継続的な協力が重要であると考えられる。

5) CONCEPT－独立移転型

- ① まずカウンターパートの文化的な背景をふまえて状況把握をしっかりと行い、
- ② 方法論をカウンターパートと一緒に考えて、協力させることが重要であると考えられる。
- ③ そのうえで派遣専門家に与えられた時間内で特定の課題での一定レベル以上の成果をあげることが必要と考えられる。

6) CONCEPT－複合移転型

- ① 自分のアドバイス・提案を政策に採用させるための提案力・説得力が重要になるものと考えられた。

- ② そのためには、まず抽象的な要請内容を具体的な業務実施に移す能力と、
- ③ 相手の状況に合わせた代替案を提案できる能力が必要であり、
- ④ 「知の方法論」（技術移転の戦略構築と推進のための方法論を身に付けている）と「人間としての魅力・円熟さ」が求められる。

II - 4. 特性類型の動態的考察

以上の調査結果から特性類型を動態的にみた場合、次のようなことがいえる。

- 1) SKILL 中心の技術移転では、どちらかといえば、one way タイプのコミュニケーション能力で足りるのに対し、CONCEPT 中心のアドバイザー的な技術移転では、双方向的で全人的なコミュニケーション能力が求められている。
- 2) SKILL から CONCEPT 移転型に移るにつれて相手側の文化や組織風土に対する慎重な配慮が求められる。
- 3) SKILL 移転型では“場”の整備という戦術的な要素が必要なのに対して、CONCEPTUAL な要素の強い技術移転では、現地の状況に対する深い判断力・洞察力に基づいたより戦略的な発想が求められている。
- 4) 一方カウンターパートが単独から複合になるにつれ、“場”の組織化という人間関係の確立と文化にさらされる機会が増大する。

II - 5. 技術移転を円滑に進めるための異文化対応

異文化の障害を乗り越え、技術移転をより円滑に進めていくためには、専門家には次のような対応力が要求されていると考えられた。

1) 生活環境の変化に順応する対応力

住宅・気候、食事等の生活上の不慣れから病気になったと記述している専門家も何人かおり、初めての場所で体験する生活上のさまざまなストレスは以後の業務に重大な影響を及ぼすものと思われる。

そうした状況のなかで、専門家には心理的安定度と対人的安定度を高めることが

求められている。

2) 異文化の理解

次の段階として、専門家が指導にあたって相手の文化を理解するという対応が求められている。そのためには、具体的に次のような能力を高めることが必要になってきている。

① 英語能力

コンサルタントやアドバイスの役割が中心となるCONCEPT-複合タイプの技術移転に近づくほど、高度の英語力、折衝、プレゼンテーション能力、英語の文章力などが要求されている。

② 違いの認識

自分は日本文化によって規定されているという文化的気付き度を高め、常に相手の歴史的・社会的状況や価値観を尊重しながら指導を進めていく必要がある。

3) 関係の構築

さらに、実際の業務遂行上、相手の信頼を勝ち取り、カウンターパート及び関係者とのよりよい関係を構築していくために、以下の対応が必要と思われる。

① 許容度・柔軟性を高める

一方的に自らのやり方をおしつけるのではなく、「日本の事例を紹介」し、「異なった価値観・方法論に目を向けさせる」ことが必要。そのためには専門家の異文化許容度や柔軟性を高めることが求められる。

② 社会的積極度

未知の場所と人々との対応で生じる戸惑いや居心地の悪さに対して、憶せず前向きな姿勢で対処する社会的スキルが必要である。

Ⅲ 調 査 結 果

Ⅲ－1. 専門家の業務内容とその分析

Ⅲ－1－1. 専門家技術移転活動の類型化と分析の枠組み

55 冊の個別派遣専門家の総合報告書は、フェイスシート上では 6 分野、24 指導科目に分類されている。ところが、派遣専門家の実際の技術移転活動を詳細にみていくと、フェイスシート上の分野・指導科目と実際の業務の内容が必ずしも一致しないことがわかった。そこで、以下の基準で再分類を行った。

- ① 総合報告書フェイスシート上の指導科目が異なる場合でも、業務内容が類似していると認められる場合にはひとつの業務として分類した。
- ② 逆に、指導科目が同じでも、業務の内容が異なる場合は複数に分類した。
- ③ また、同じ業務内容について継続的に派遣されている場合はこれを一つの業務内容として分類した。

その結果、55 冊の報告書は 24 業務内容に分類された。

フェイスシート上の分類		業務内容からみた分類
分 野	科 目	業 務 内 容
公共公益事業	11	12
農 林 水 産	3	2
計 画 行 政	3	2
鉱 工 業	3	4
商 業 ・ 観 光	1	1
人 的 資 源	3	3

計 6 分野 24 科目 24 業務内容

次にこの 24 業務内容を以下の 2 つの角度から分析した。

- ・ 障害の背景要因の特性からみた類型
- ・ 技術移転段階による分析

Ⅲ-1-2. 障害の背景要因の特性

55 冊の総合報告書から障害を抽出したところ、24 業務内容に共通する 5 つの主要要因が導き出された。

- ① A 1 フォーム上の内容と、実際に遂行された内容との食い違い
- ② 技術移転を媒介する設備機器・教材の未整備
- ③ 派遣専門家とカウンターパート及び関係者とのコミュニケーションギャップ
- ④ 受け入れ側の組織風土、社会政策・社会制度の日本との違い
- ⑤ カウンターパート側の技術レベルと意欲の程度

Ⅲ-1-3. 技術移転の特性に基づく分類

さらにこれらの主要阻害原因には、ケースによってそのあり方と重要性に違いがあることが認められ、その違いを生み出している要素を分析した結果、次の 2 つのキーファクターが抽出された。

- ① 移転される対象の特性：技術移転の中心となるものが、ハードな技術・技能なのか、それともソフトな抽象的・概念的メッセージなのかの違い
- ② カウンターパートの特性：カウンターパートが一定の組織や個人に特性しやすいかどうかの違い

この 2 つの要素を基準として、24 の業務内容を以下のように類型化した。

①については、

- ・ハードな技術・技能中心の技術移転のタイプを「SKILL 移転型」
- ・ソフトな概念的・抽象的メッセージ中心のタイプを「CONCEPT 移転型」、
- ・また、ハードな技術・技能とソフトな概念的・抽象的メッセージ双方の要素をともに満足させることが技術移転の目的となっているタイプを「SKILL/CONCEPT 移転型」とそれぞれ呼ぶこととした。

②については、

- ・カウンターパートを一定の組織や個人に特定しやすいものを「独立移転型」、
- ・カウンターパートを一定の組織や個人に特定しづらいものを「複合移転型」

と呼ぶこととした。

さらに、①、②の2つの軸を組み合わせることにより24の事業内容を6つのパターンに分類できることがわかった。それぞれのパターンにおける業務の特性と事例をまとめると次ページの表1のようになる。

（この特性による類型が導き出されるまでの詳細な過程は後段の補足2の「特性類型が導き出されるまでのプロセス」を参照されたい）

《表1》 技術移転対象とカウンタパートの特性との組み合わせによる類型

技術移転対象 の特性 カウンタ パートの特性	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
独 立 型	移転される対象が、主に設備機器などを媒介とした現場での技術・技能であると同時に、指導対象となるカウンタパートは特定しやすい。該当事例のほとんどは職業訓練所の指導である。 《該当事例》 職業訓練所 (油圧機械指導) 職業訓練所 (ラジオ・TV 補修) 研究所の応用技術指導 視聴覚教育 金型製図製作指導 プラスチック技術 教育テレビ技術 クラフトの処理技術 日本語教育	カウンタパートは比較的特定しやすく、具体的な技能と概念的な内容の移転の双方共に重点を置くタイプ。2 事例がこのタイプにあてはまるが、この該当事例では、大学の学部の新設指導・講師の研究指導ともに大学での教育と密接に結びついている。 《該当事例》 大気汚染の教育と計測システム 大学の学部の新設指導と研究指導	カウンタパートは比較的特定しやすく、概念的な内容の移転を主体とするタイプ。2 事例がこのタイプに該当する。 《該当事例》 権がい技術指導 都市計画・土地造成
複 合 型	主に具体的技術・技能を移転しながらも、カウンタパートは一定の個人や組織に特定しづらい。A1 ファーム上のカウンタパートと受け入れ組織だけが相手になっていない。関連組織の中では十分な効果はあがらない。関連組織も含めた幅広い対象への指導が必要となる。 《該当事例》 農業機械化指導	主に具体的事業の遂行を通して技術移転を行なうタイプであり、作業の現場で設備機器の操作や活用といった具体的な技能を移転することともに、計画全体を構築する。また同様な内容の移転も重要な業務としており、カウンタパートは特定しづらい。6 事例があげられている。 《該当事例》 漏水対策 (上下水道) の指導教育 海面測定・指導と観測システム 都市廃棄物処理への技術指導・助言 道路建設プロジェクトアドバース 港灣・河川の整備指導 電気通信技術 金属工業技術指導	概念的な内容の移転を主体とし、高度なアドバースを必要とするタイプであり、なおかつ計画策定にかかわる部署が広範囲にわたるためなかなか幅広いカウンタパートに對して働きかけが求められるパターン。3 事例がこのタイプにあてはまる。SKILL 独立とは対極にあるパターンである。 《該当事例》 交通システムアドバース 輸出戦略アドバース 都市計画 (道路) アドバース

Ⅲ-1-4. 技術移転段階による分析

1) 技術移転の5段階

特性による類型は、それぞれの事業内容を断面的にみたものである。他方、技術移転の段階という時系列的視点からみることも重要である。そこで、まず受け入れ側からみた技術移転の段階を次の5段階に分けてみた。

- ① 計画・準備段階
- ② 導入段階
- ③ 指導段階
- ④ 利用段階
- ⑤ 定着段階

派遣専門家がかかわるのは②の導入段階からが多いが、②以下のそれぞれの段階について受け入れ側の課題を専門家側からみると次のようになる。(図1)

② 導入段階

技術移転を効果的に行うための“しかけ”(場の設定や段取り)を検討する段階である。

③ 指導段階

導入段階で検討した“しかけ”が一応完成。指導の方法論が確定し、指導が軌道に乗った段階である。

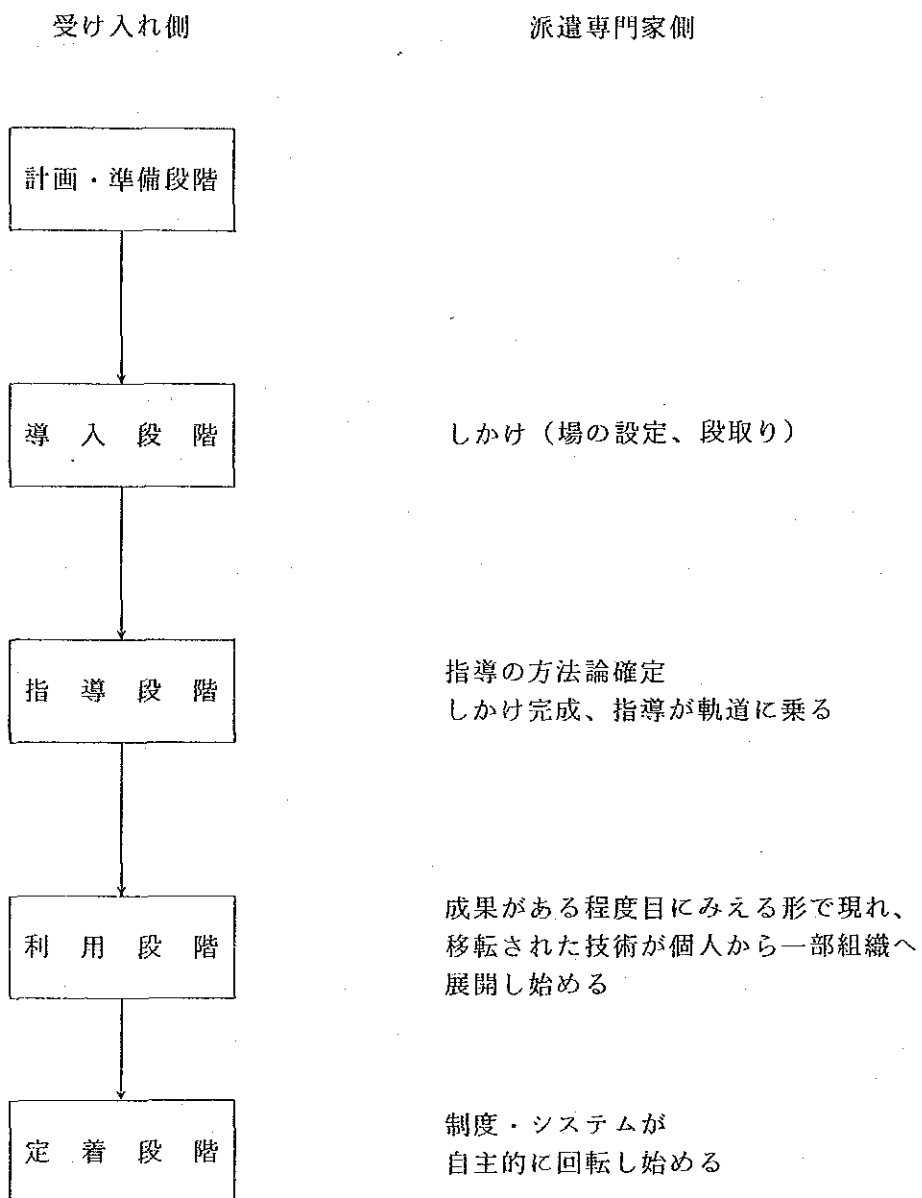
④ 利用段階

技術移転の成果がある程度目にみえる形で現れ、移転された技術が点から線へ、つまり、個人から一部組織へ展開し始め、システムを受け入れた側がその一部を自分たちで動かせるようになる段階である。

⑤ 定着段階

制度・システムが自主的に回転し始める段階である。移転された技術が線から面へ、つまり、一部組織から全面組織へと展開できるような段階である。

〈図1〉 技術移転の5段階



2) 移転対象の特性類型別分析

次に、移転される対象の特性類型別（SKILL移転型、SKILL/CONCEPT型、CONCEPT移転型）に、どの段階で専門家の業務がいきづまりをみせているのかを分析した。

SKILL—移転型

導入以前の段階でいきづまりをみせているケースが最も多い。これは、専門家側の方法論に関係なく、相手側の技術移転を受け入れる場が整っていないためである。例えば、専門家が現地で業務を開始するにあたって指導する環境がほとんど整っていないものがいくつかみられる。極端なものでは、専門家が指導するにあたっての最低限必要な機材がまったく揃っていないケースや、派遣先が指導課目を受け入れるのに適切な機関や組織でないというケースもある。

SKILL/CONCEPT—移転型

「導入段階」から「指導段階」へ移るはざまでいきづまりをみせているケースと、「指導段階」から「利用段階」へ移るはざまでいきづまりをみせているケースに分かれる。

《導入段階～指導段階》

SKILL/CONCEPT移転型の場合、ハード面とソフト面の指導をバランス良く行うことが求められている。ために、設備機器・教材等のハードが整っていない場合は、それらハード整備のスケジュールさえ事前にわかっているならば、理論の指導などソフト面のレクチャーから入るという方法論も取りうるようである。よってSKILLの場合のように導入以前の段階でいきづまるケースは少ないわけだが、それでもある程度受け入れ側の場が整っていなければ、次の指導段階へ移行することは困難なようである。

《指導段階～利用段階》

ある程度のモデルケースができあがったものの、設備機器について十分にメンテナンスが行われていなかったり、状況に対応した改良が行われていないために、移転された技術を受け入れ側が自ら動かせるまでになかなか至らないケースもある。

パイロットプロジェクトをナショナルプロジェクトに仕上げていくような場合に最も多く起こっている。

CONCEPT－移転型

SKILL/CONCEPT移転型の場合と同様に、「指導段階」から「利用段階」へ移行する場面でいきづまりをみせているケースが多いが、なかには、「利用段階」から「定着段階」へ移行する場面でいきづまりをみせているケースもある。

これは、移転の対象が、極端に言えば思想の受け渡しとでもいうべき高度で抽象的な内容であるために、専門家が指導の方法論をなかなか確定できないからである。

また、一方で受け入れ側も移転対象のそうした性質上、ノウハウを点から線、さらに面へと展開していくことが困難となっている。つまり、個人に対しての移転がスムーズにいったとしても、それを組織として利用することが非常に難しいタイプの技術移転であるといえる。よって他のパターンに比べてかなり長期にわたるフォローが求められる。

Ⅲ－2. 専門家活動における異文化要因への対応

Ⅲ-2-1. 問題の発生と分析の枠組み

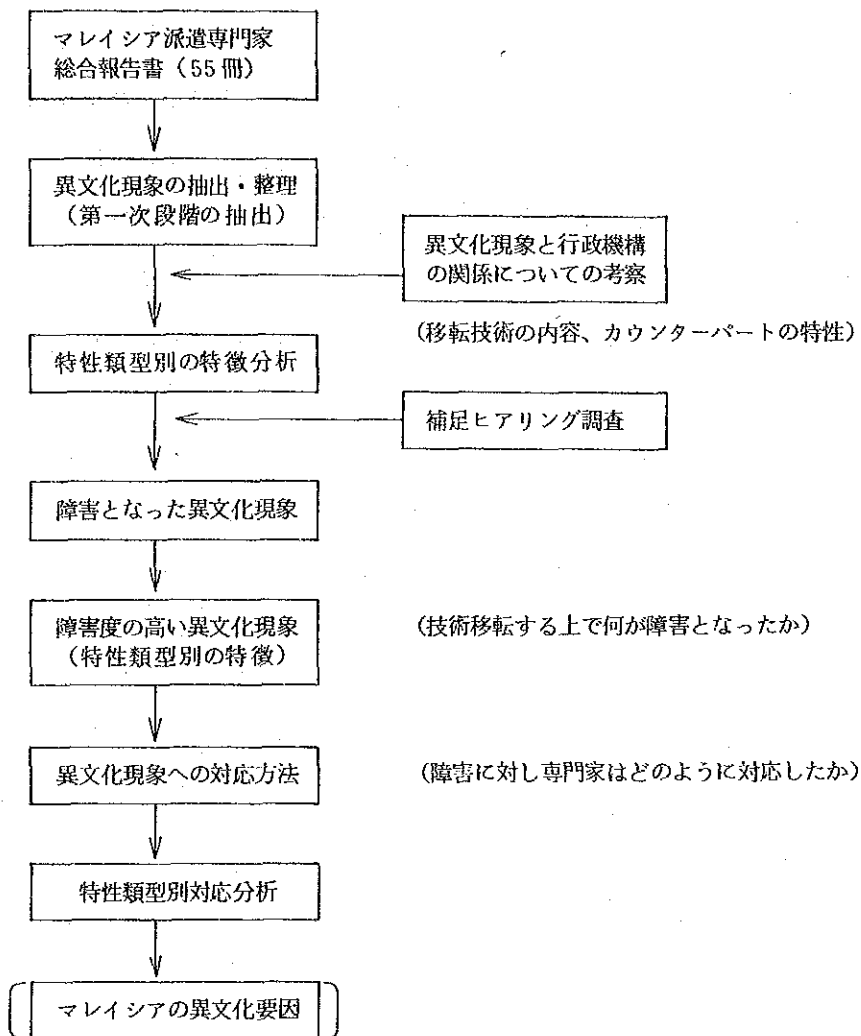
55 冊の総合報告書を分析した結果、前述のように① A 1 フォームの内容と実際の業務遂行上の内容との食い違い、②技術移転を媒介とする設備機器・機材の未整備、③派遣専門家とカウンターパート及び関係者とのコミュニケーションギャップ、④受け入れ組織側の組織風土、社会政策・社会制度、⑤カウンターパート側の技術レベルと意欲の低さ——の 5 項目の主要阻害要因が抽出された。

このうち、異文化面での障害は、③、④、⑤の 3 項目に密接に関連している。以下、主として③、④、⑤に関わる異文化問題について詳しく分析を進める。

一般的にあって、「文化」はいろいろな形象（人間の行動、態度、話し方、ふるまい、その他）を伴って表現されると考えられる。しかし、そのような形象は「文化」のいわば表面にすぎず、本質的なもの（価値観、心情など）は、その内部に秘められているといえる。

そこで、この分析においては、表面的に現れた形象を「異文化現象」、本質的なもの（価値観、心情など）を「異文化要因」と区別することとした。また、分析作業は、図 2 のフローに沿って行った。

＜図 2＞ 分析作業フロー



Ⅲ-2-2. 専門家が直面した異文化現象

1) 報告書から抽出された異文化現象

まず、最初に 55 冊の総合報告書にもとづいて、個々の専門家がマレーシアに赴任した際、どのような異文化現象に直面したかを抽出・整理する作業を行った。この作業は、マレーシアの異文化要因を究明していく上での第一段階の作業にあたるため、できるだけ広い意味での異文化現象ないしは、それに近い現象を抽出することにした。

こうして抽出・整理された異文化現象は、多数の項目に渡るが、これらを集約した結果、7 領域 42 項目に分類することができた。(資料編参照のこと)

この中から、記述の多かった項目を取り出すと、下表に示すように、「カウンターパートの実務経験が不足している」「階級社会・学歴社会である」「意志決定が英国式のトップ・ダウン方式である」などであり、マレーシアの行政機構に関係する内容のものが上位に位置する結果となった。また、民族問題などマレーシア文化の核心にふれるような指摘も登場してくる。

特に、「階層社会」「英国式のトップ・ダウン方式」「多民族国家」などは、マレーシア異文化要因の分析作業において重要なキーファクターになる可能性を持っていることが予想される。

《表 2》 報告書から抽出された主な異文化現象 ()は記述件数

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・カウンターパートは、現場などの実務経験が少ない (12)・階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある (10)・業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式である (9)・多民族国家のため、民族間のあつれきが多い (8)・専門家にとって高度な英会話能力が必要である (8)・相手側には積極的に物事に取り組む姿勢がみられない (8)・管理職や人事異動が頻繁である (8)・技術や情報が個人の所有になる (8)・専門分野(責任分野)が細分化されている (8) |
|--|

2) インタビュー調査から抽出された異文化現象

第一段階の異文化現象抽出作業の結果、前項で述べたように、ある程度まではマレーシアの異文化要因のいくつかをおぼろげながらも視野に取り入れることができたが、これだけでは十分とはいえない。というのは、総合報告書の記述だけでは、どのような異文化現象が技術移転を進めていく上で障害となったか、その障害度はどの程度であったかなどについて統一的な形での整理ができないためである。

そこで一部の専門家(12人)およびJICAマレーシア事務所勤務経験者等(5人)にインタビュー調査を行った。

インタビュー調査から得られた主な異文化現象は、表3に示す通りである。◎を付した項目は総合報告書から抽出した異文化現象の項目と一致する項目であることを表している。これによれば、項目間で若干の差異があるものの、全体としては両者とも大きな差はないといえる。(資料編参照のこと)

《表3》 インタビュー調査から抽出された主な異文化現象

- | |
|------------------------------------|
| ◎業務の進め方が英国のトップ・ダウン方式である (10) |
| ◎技術や情報が個人の所有になる (9) |
| ◎専門家にとって高度な英会話能力が必要である (7) |
| ・人の心が温和でのんびりしている (10) |
| ・技術者の層が薄い(技術レベルにバラつきが多い) (10) |
| ・専門家には英文ライティング能力が必要である (9) |
| ・マレー系は残業よりも夕方のお祈りを大事にする (8) |
| ・技術用語のマレー語への翻訳が進んでいない (8) |
| ・基礎データや地図が不備、または入手困難である (8) |
| ・組織的に行動する仕組みになっていない (7) |
| ・カウンターパートが途中で退職したり、または退職を考えている (7) |

(注) ◎は総合報告書から抽出した異文化現象と一致する項目

Ⅲ-2-3. 障害となった異文化現象（インタビュー調査）

インタビュー調査において、こうした異文化現象のうち専門家が技術移転していく上でどの項目が障害となったかを調査した。その結果、指摘が多かった主な項目を表4に示す。

これによれば、赴任当初および赴任中の全期間を通じて障害となっていたのは、相手側技術者の層の薄さ、相手側組織の機能的な面の不備、基礎データの入手の困難さ、情報・技術の個人所有化などとなっている。また、専門家側の英語力不足も指摘されている。

《表4》 技術移転上障害となった主な異文化現象

赴任当初に障害となった主な異文化現象
◎技術者の層が薄い（技術レベルにバラつきがある） ◎組織的に行動する仕組みになっていない ◎基礎データ（地図など）の入手が困難である ◎技術や情報が個人の所有になる ◎専門家には高度な英会話能力が必要である ・ 専門家には英文ライティング能力が必要である ・ マレー系は残業よりも夕方のお祈りを大事にする
赴任中の全期間にわたって障害となった主な異文化現象
◎技術者の層が薄い（技術レベルにバラつきがある） ◎基礎データ（地図など）の入手が困難である ◎技術や情報が個人の所有になる ◎組織的に行動する仕組みになっていない ◎専門家には高度な英会話能力が必要である ・ 専門分野（責任分野）が細分化されている ・ カウンターパートには、現場などの実務経験が少ない ・ 権限の委譲が行われていない

（注）◎は赴任当初および赴任中の全期間を通じて障害となっていたものを示す。（資料編参照のこと）

Ⅲ-2-4. 異文化現象の特性類型別特徴

総合報告書およびインタビュー調査から抽出した異文化現象を、技術移転の特性類型別に分析してみると、表5、表6のように整理される。

《表5》 総合報告書から抽出した技術移転の特性類型別異文化現象

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
(大) ↑ 重要度 ↓ (小)	・技能・技術レベル (CPの実務経験不足)	・多民族国家 (民族間の軋轢)	・組織体制(風土) (英国流のトップ・ダウン) (専門分野の細分化) (階層(学歴)社会)
	・積極性・意欲 (工夫する姿勢が弱い)	・組織体制(風土) (管理職の異動が多い) (情報の個人所有化)	・言語 (高度な英会話能力)
	・組織体制 (英国流のトップ・ダウン) (階層(学歴)社会)	・技能・技術レベル (CPの実務経験不足)	

《表6》 インタビュー調査から抽出した技術移転の特性類型別異文化現象

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
(大) ↑ 重要度 ↓ (小)	・技能・技術レベル (技術者の層が薄い)	・多民族国家 (民族間の軋轢)	・組織体制(風土) (情報の個人所有化) (基礎データの入手困難) (英国式のトップ・ダウン) (責任範囲を細分化)
	・組織体制(風土) (組織的に行動できない) (基礎データの入手困難)	・組織体制(風土) (情報の個人所有化) (基礎データの入手困難)	・積極性・意欲 (工夫する姿勢が弱い)
	・積極性・意欲 (のんびりしている) (CPが途中で退職) (CPが突然休暇)	・積極性・意欲 ・技能・技術レベル (CPの実務経験不足)	・専門家の英語力 (会話、ライティング)
	・専門家の英語力 (会話、ライティング)	・専門家の英語力 (会話、ライティング)	

1) SKILL－移転型

カウンターパートの技能・技術レベル（実務経験が不足している）、積極性・意欲（専門家から学ぼうとする意欲に欠ける）、組織体制（組織風土）に関する記述が多い。積極性・意欲の面では、特に「相手側が自ら工夫して物事に取り組む姿勢が低い」という指摘が多い。

インタビュー調査でも、技能・技術レベル、組織体制（風土）、積極性・意欲などが大きな障害となっている。これらは、総合報告書から抽出された異文化現象と比べると、領域としてはほぼ同じであるが、詳細が多少異なっている。

たとえば、技能・技術レベルでみると、総合報告書では「カウンターパートの実務経験が不足」が問題が大きかったが、インタビュー調査では「技術者の層が薄い」が最大の障害となっている。

インタビュー調査での障害をみても、組織体制（風土）では「組織的に行動する仕組みになっていない」「基礎データの入手が困難」が特に障害となっている。このほか「カウンターパートが途中で退職したり、突然休暇をとる」などの障害があるが、この点に関しては、専門家側も慣れてくるためか、赴任中の全期間を通じてみるとそれほど大きな問題とはならないようである。

「残業しないマレー系」「基礎データの入手が困難」も同様に赴任中の全期間を通じた問題とはならないようである。ただし、「マレー系ののんびりさ」には専門家側が赴任中の全期間を通じ業務実施上困難を感じたようである。

赴任当初および、赴任中の全期間を通じて障害が最も高いのは、「技術者の層が薄い（技術レベルにバラつきが多い）」であり、SKILLを移転する上での最大の障害といえる。また、専門家側の問題としては、英語力不足が全期間を通じて残されている。

2) SKILL/CONCEPT－移転型

カウンターパートの技能・技術レベルに関する指摘も多いが、むしろ多民族国家（民族間のあつれき）、組織体制（組織風土）に関する記述が増えてくる。

特に、「技術や情報が個人の所有になる」ため、技術移転が面的に拡大しにくいという指摘が多く、この点もマレーシアの文化的土壌に根ざした現象といえよう。また、専門家側の英会話能力の不足によるコミュニケーション・ギャップの問題が高まってくる傾向がみられる。

インタビュー調査でも、多民族国家（民族間のあつれき）、組織体制（風土）技能・技術レベル（カウンターパートの実務経験不足など）などが障害として大きいと指摘している。これらの項目は、総合報告書から抽出された異文化現象でみた内容とほぼ一致している。インタビュー調査での障害をみると、赴任当初および、赴任中の全期間を通じて障害が最も高いのは、多民族国家（民族間のあつれき）であるが、これは SKILL/CONCEPT 移転型の場合に、カウンターパートおよびその周辺の民族構成が複雑であった事例が多かったためと思われる。

カウンターパートの民族構成が複雑な場合には、専門家は確かにいろいろな心使いを強いられている。たとえば、レクチャーでは、各民族を「公平に指導する」、地方出張の同行者を決める場合「公平に割り振る」などである。コンピュータソフトを指導するケースでは、民族間の差が表だって現れないようにするため集合教育をするなどの工夫をしている。

また、技能・技術レベル（カウンターパートの実務経験不足など）も赴任当初および、赴任中の全期間を通じて障害度が高い。技能・技術レベルに関連する問題として「自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い」ことも全期間を通じて障害となっている。

組織体制（風土）では、「基礎データ（地図など）の入手困難」が赴任当初および、赴任中の全期間を通じて障害が高い。

また、専門家側の問題として、英語力不足が全期間を通じて障害となっている。

3) CONCEPT－移転型

カウンターパートの技能・技術レベルに関する記述は少なくなり、むしろ組織体制（組織風土）、専門家側の英会話能力不足に関する記述が増えている。CONCEPTUALな要素が高まるに従い、概念を伝達する上で「高度な英会話能力」が専門家に求められるようになってくるといえる。また、組織体制（組織風土）の面では、部門間の情報交換の慣習的欠如、行政上の課題の抽出力不足またその課題を解決していく上での計画・構想力不足などが指摘されてくるようになる。

インタビュー調査によると、赴任当初及び赴任中の全期間を通じて障害が高いのは、組織体制（風土）、次いで積極性・意欲となっている。これらの障害は、総合報告書から抽出した異文化現象の内容とほぼ一致している。

最も障害度の高い組織体制（風土）では、「基礎データ（地図）の入手困難」「情報が個人の所有になってしまう」「英国式のトップ・ダウン方式」などをはじめ多くの障害が指摘されている。

CONCEPT移転型の場合は、技術移転する上で、各種のデータ類（都市開発などの場合には地図類）が必要であるにもかかわらず、データが整合性に欠けていたり、地図の管理が厳しく入手に時間がかかるため、技術移転の計画が遅延することがある。しかし、CONCEPT移転型の場合、最も障害になるのは複数の組織に関係するテーマが多いにもかかわらず、特定のテーマに向けた組織的な行動がしにくいという点である。これは直接的には「業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式」「責任分野を細分化しすぎている」という行政機構に起因している。英国式のトップ・ダウン方式は、命令系統が明確である点では優れているといえる。しかし、このような行政機構は、条件が揃えば効率よく機能するかもしれないが、これを実際に動かすマレーシア政府のトップ層には現場の実務経験が不足しているため（大卒ですぐ主要ポストに就くため）現状における問題点を摘出・整理するとともにそれらの解決策を構想し、実行

する能力など機能的な面で弱さがみられる——というのが専門家のほぼ一致した見方である。

このため複数の組織にまたがるプロジェクトでは、専門家が組織間を横断する情報ネットワーク作りや、計画を策定し、上部へ提出するボトム・アップ方式による方法を試みさせるなどの努力をしているケースがいくつかみられる。

積極性・意欲の面では、「自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い」が指摘されているが、これも根源的には「英国式トップ・ダウン方式」「責任分野の細分化」という組織の問題に関係していることである。すなわち、「命令されたこと以外のことはしない（その代わり命令されたことはキチンと行う）」「他人の仕事の領域に踏み込まない」といった習慣がしっかりと守られていることが影響しているものである。日本ではむしろ逆であり、与えられた業務の範囲以上のことを行うのは、美德とされており、このあたりもマレーシアと異なる異文化要因になっている。

このほかでは、マレーシアの社会が学歴社会であり、学歴がなければ昇進・昇給の道がないことも影響しているといえる。

英語能力については、赴任当初は障害になるケースが多いが、（マレーシア独特の英語の発音に悩まされるなど）、全派遣期間を通じてみると、それほど大きな障害にはなっていない。ほかの特性類型に比べ、前述のような組織面の障害が大きいため、英語力の問題は相対的に低くなっているためか、または慣れてくるためかもしれない。しかし、英文ライティング能力の不足が全派遣期間を通じて障害になっているケースはある。民族問題は表面的には現れないがこれは CONCEPT 移転型に該当するいくつかの事例において相手側の組織がマレー人のみで構成されている事例が多かったためと考えられる。

4) まとめ

以上技術移転の特性類型別に障害の高い異文化現象をみてきたが、これをまとめると次の通りである。

- ① 組織体制（風土）は、どの特性類型でも障害になっているが、SKILL/CONCEPT 移転型、CONCEPT 移転型になるほど障害度が高くなる。
- ② 技能・技術レベルが障害となるのは、SKILL 移転型が最も高く、SKILL/CONCEPT 移転型、CONCEPT 移転型になるに従い、障害度は低下する。
- ③ 積極性・意欲は、程度の差はあるが、どの特性類型でも障害になっている。
- ④ 多民族国家に起因する民族問題は、SKILL/CONCEPT 移転型で多少障害が高いという結果になったが、これは程度の差はあるにしてもどの類型でも共通するものと考えられる。

Ⅲ-2-5. 専門家の異文化現象対応方法

マレーシアでは、これまでみてきたようなさまざまな異文化現象がみられるが、それらに対して専門家はどのように対応したのであろうか。専門家は業務を遂行するにあたっていろいろな創意工夫を行っている。55冊の総合報告書にもそうした対応方法が記述されているが、それらを抽出・整理した上で、インタビュー調査において再確認した。

その結果、主な対応方法は表7のようなものとなった。これらの対策は大きく分けると、(a) 移転すべき技術の現地（マレーシア）への適合対策、(b) カウンターパートや受け入れ機関とのコミュニケーションの確立のための対策の2つに分けることができる。

《表7》 専門家の異文化現象対応方法（インタビュー調査結果）

具 体 的 対 応 方 法	区 分
・技術移転を段階的に進めるため、部分的なシステムから着手	a
・具体的なマニュアルを作って指導した	a
・現地に合った技術移転にするため、マレーシア側の立場で発想するようにした	a
・OJTを重視し、「してみせて→いってきかせて→させてみる」方式で教育した	a
・押し付けや命令でなく、話し合い納得づくで進めた	b
・できるだけ文化や生活の違いなどについて雑談し、相互理解を深めていった	b
・予定外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れた	b
・日本の事例を紹介して、専門家が自らやってみせた	b
・カウンターパートや上層部とのコミュニケーションをよくするよう工夫した	b
・人種問題やプミプトラ（マレー人優遇策）が話題になるときは、聞き役に徹した	b

a：移転すべき技術の現地（マレーシア）への適合対策

b：カウンターパートや受け入れ機関とのコミュニケーションの確立のための対策

いずれも派遣専門家にとって、限られた時間の中で自らの技術・能力・経験・実績をフルに発揮して独力で対応していく必要があり極論すれば、先の2つ課題に適應できるかどうかが当該技術移転の成否を左右するといえる。

特に、新規のテーマの技術移転のために派遣される場合には、専門家にとって初めて取り組む課題となり、独力で試行錯誤を重ねながらいろいろな創意工夫を行うことが要求され、そのための負担はかなり大きなものとなっている。

この点、継続プロジェクトで赴任する場合（前任者により移転すべき技術の現地適合化がある程度行われている）、あるいはカウンターパートがすでに日本でJICAなどの研修に参加した経験を有する場合（相手側にそれなりの意欲と日本の技術に対する理解がある）、さらには専門家側がマレーシア以外で技術移転の経験ないしはそれに類似した海外経験を有する場合（技術移転のノウハウと異文化対応ノウハウを持っている）には、技術移転のための環境作りは比較的容易なものとなっている。

Ⅲ-2-6. 特性類型別にみた異文化現象対応方法

前項でみた異文化現象対応方法について、ここでは、移転されるべき対象の特性類型別にどのような特徴があるかを分析した（表8）。また同時に、それぞれ対応方法は主にどのような異文化現象に対応するために行われたかについても分析した。その結果は次のとおりである。

① SKILL-移転型（図3）

“技術者の層が薄い”ことに対する対応が中心になっているのが大きな特徴であるといえる。「技術移転を段階的に進めるため、部分的なシステムから着手した」「予定外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れた」「具体的なマニュアルを作って指導した」といった方法がとられている。

また「現地に合った技術移転をするためマレーシア側の立場で発想するようにした」のような相手文化に対する理解や「できるだけ文化や生活の違いなどについて雑談し、相互理解を深めていった」「押し付けや命令でなく、話し合

いで納得ずくで進めた」といった、カウンターパートとのよりよい関係を構築していく方策が多くとられているが、これは他の類型すべてにはほぼ共通して採用されている。

② SKILL/CONCEPT－移転型（図4）

“技術者の層が薄い”ことへの対応に加えて、“カウンターパートの実務経験の少ない”ことに対する対応が中心になっており、「具体的なマニュアルを作って指導した」「OJTを重視し、『やってみて、やらせてみて、ほめる』方式で教育した」「専門家が自分でやっしまわずに、指導することに徹した」「5W1H方式を取り入れた」というような方法がとられている。

また、「レクチャーでは休息を入れたり、スケジュールを変更した」「押しつけや命令でなく納得ずくで進めた」「カウンターパートや上層部とのコミュニケーションを良くする工夫をした」といった方策によって、専門家はカウンターパート側のヤル気を引き出すことに腐心している。さらに、「話題が人種問題やブミプトラになるときは専門家は聞き役に徹する」という相手側の文化的問題への配慮も各専門家が共通して行っている。

③ CONCEPT－移転型（図5）

SKILL-CONCEPT移転型での対応とはほぼ一致するが、対応策の内容を詳細にみていくと、「予定外のことと相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れた」「日本の事例を紹介し、専門家自らやってみせた」「カウンターパートとその上層部を巻き込む形で、目的に向け組織を引っ張っていった」「集合訓練でなく、マン・ツー・マン方式を採用した」といった方策は、主に“カウンターパート側の計画・管理能力が弱い”ことに対して行われており、SKILL/CONCEPT移転型の場合よりも、どちらかといえば相手側行政機構の機能的な面や実行的な面に対する対応が主体になっていることがわかった。

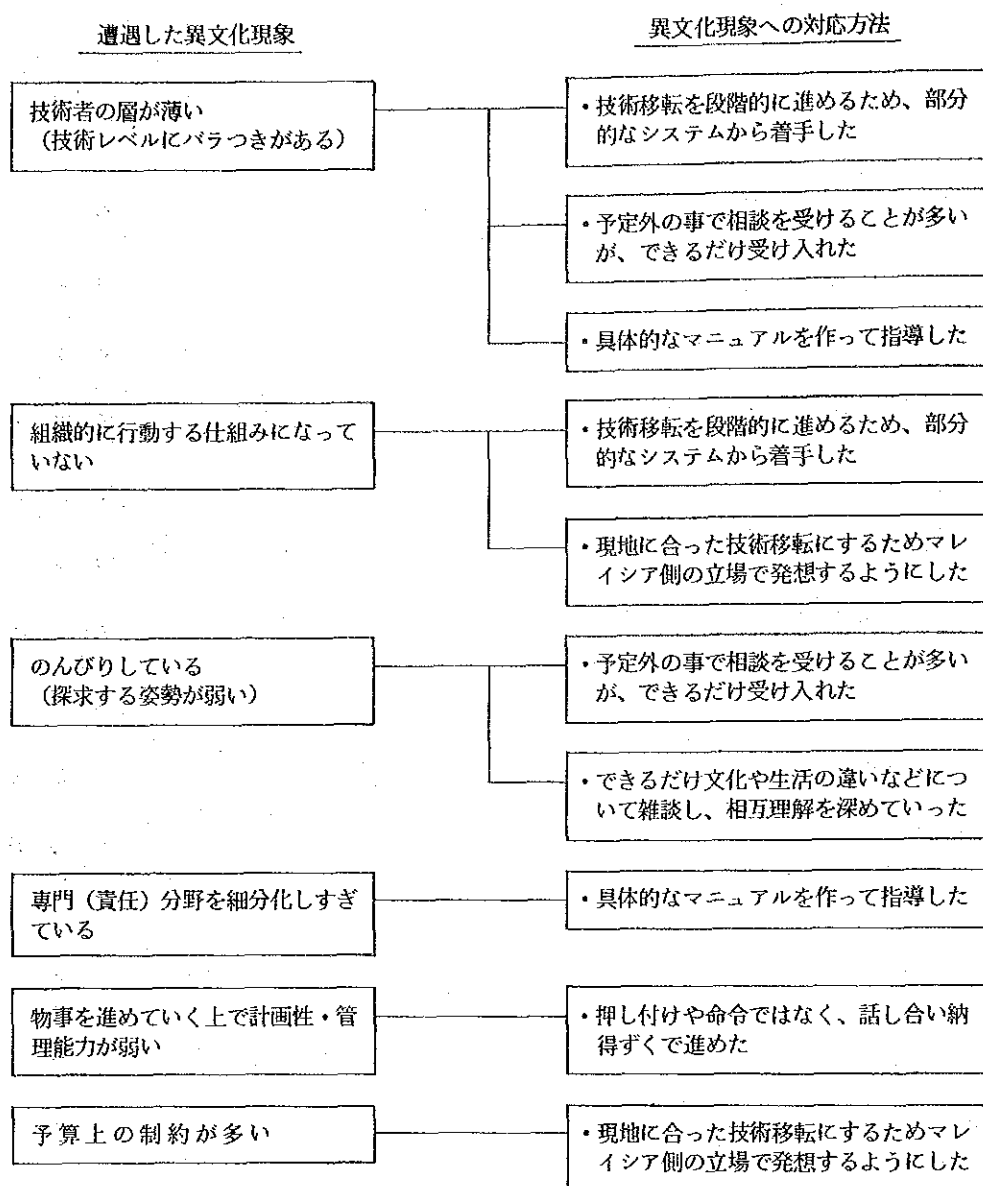
また、SKILL/CONCEPT移転型の場合と同様に「人種やブミプトラが話題になるときは聞き役に徹した」「できるだけ文化や生活の違いなどについて雑

話し、相互理解を深めていった」という異文化への配慮や理解のための対応策に重点がおかれている。

《表8》 特性類型別異文化現象対応方法

異文化現象対応方法	S K I L L	S C O N C E P T / I L L P T	C O N C E P T
・お互いに文化や生活の違いなどの話をし、相互理解を深めていった	●	●	●
・休憩時間などには（専門家は）できるだけ雑談を交すようにした	●	●	●
・業務の指示は、押しつけや命令調ではなく、（専門家が）話合い、納得づくで進めていった	●	●	●
・技術移転を段階的に進める（そうせざるをえない）ため、部分的なシステムから着手した	●	●	●
・できるだけ具体的なマニュアルを作って（目で見て理解するように）指導した	●	●	●
・現地に適合した移転にするため、（専門家は）できるだけマレーシア側の立場で発想するようにした	●	●	
・当初の予定業務以外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れて対応した	●		●
・専門家の個室のドアを（専門家が）解放するなどしてコミュニケーションを良くした	●		
・CPや上層部とのコミュニケーションを良くする工夫（会食、英文レポート提出など）をした		●	●
・話題が人種問題やブミプトラ政策がらみになるときは、（専門家は）意見を述べず聞き役に徹した		●	●
・日本の事例を紹介して（専門家が）自らやってみせた		●	●
・レクチャーの際、（専門家が）一定時間ごとに休憩を入れたり、スケジュールを変更した		●	
・OJTを重視し、「やってみせ、やらせてみせて、ほめあげる」方法で教育していった		●	
・「専門家から学ぶべきことが多い」という印象を早期に植え付ける方法をとった		●	
・5W1H（Why, When, Who, What, Where, How）方式を取り入れた		●	
・（専門家が）自分でやってしまわずに、指導することによってできるだけ徹した		●	
・CPとその上層部を巻き込む形で、技術移転の目的を達成する方向に組織を引っ張っていった			●
・集合訓練ではなく、マン・ツー・マン方式を採用した			●

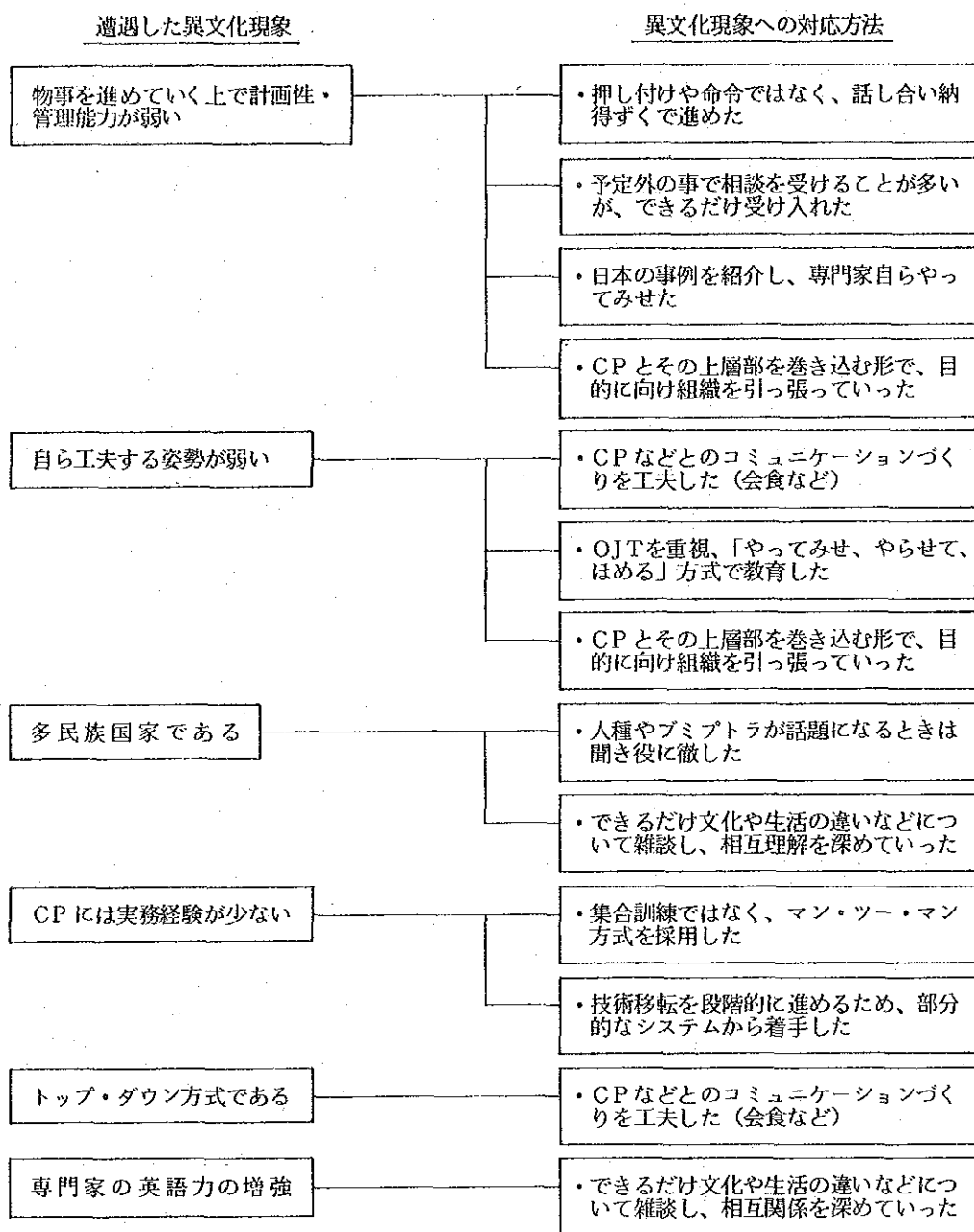
＜図 3＞ SKILLにおける異文化現象への対応方法



注・12名のインタビュー調査に基づく。

・左右の項目を結ぶ線は主な対応関係を示している。

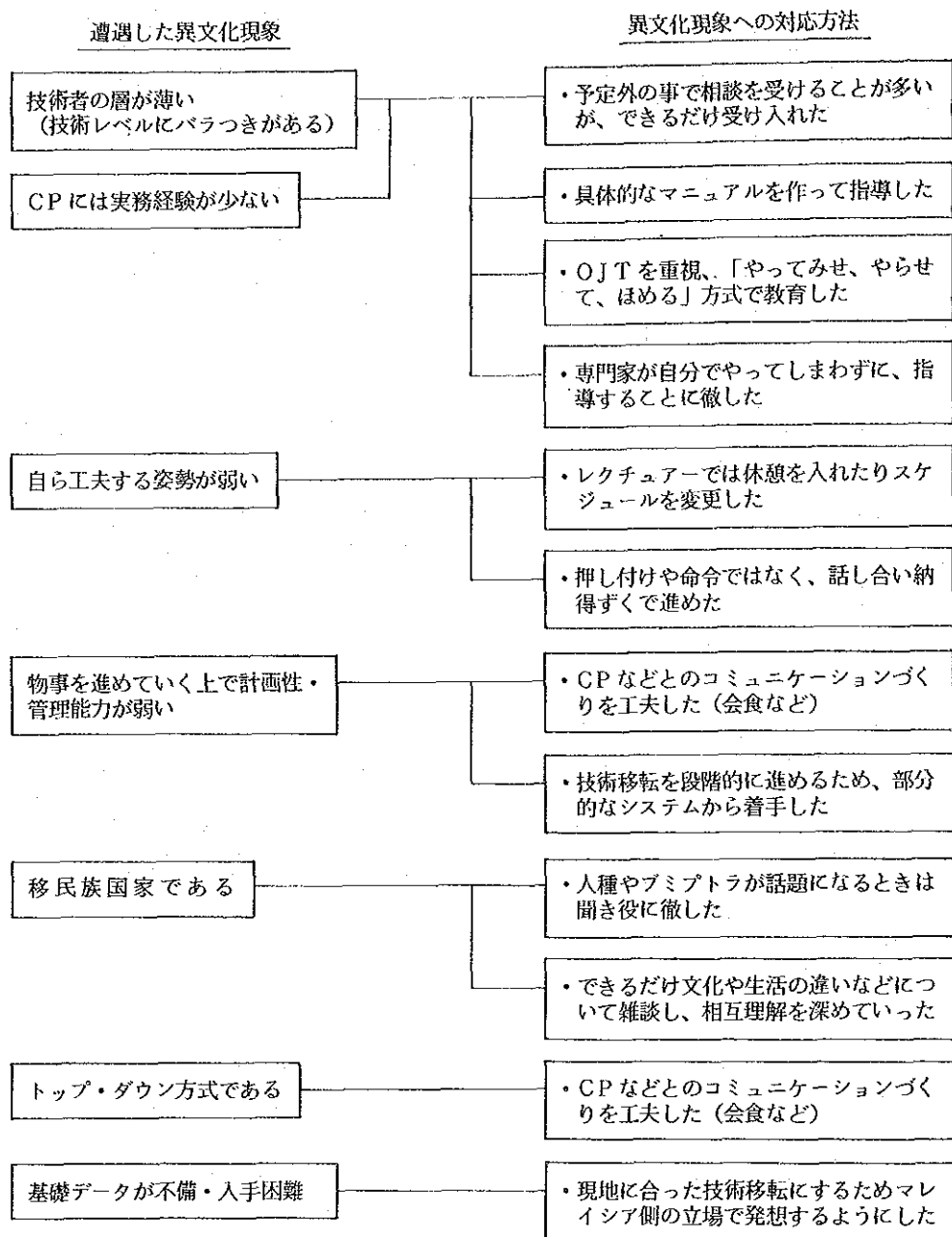
＜図４＞ CONCEPTにおける異文化現象への対応方法



(注) ・12名のインタビュー調査に基づく。

・左右の項目を結ぶ線は主な対応関係を示している。

＜図5＞ SKILL/CONCEPTにおける異文化現象への対応方法



注）・12名のインタビュー調査に基づく。

・左右の項目を結ぶ線は主な対応関係を示している。

III-3. 特性類型別の技術移転促進要因

前章の異文化現象の内容とその対処法をふまえた上で、ここでは、さらに技術移転を円滑に進めていくには具体的にどんな対処法が必要かを、特性類型6パターン別に分析した。

SKILL-独立移転型

《カウンターパート側の問題点》

- ◇A1フォームの要請・依頼内容が不明確かつ過大である。
- ◇カウンターパートの経験・技能・知識不足または、技能レベルに個人差が大きい。同時に技能を習得するにあたっての意欲が不足しており、専門家への依頼心が強い。
- ◇受け入れ側の実技教材、機械設備、工業規格が未整備である。
- ◇受け入れ側の予算が不足している。

《派遣専門家側の問題点》

- ◇携行機材・資料が現地事情に合わない。
- ◇購送機材・携行機材の遅れが業務の遂行を妨げているケースがまみられる。
- ◇専門家の語学力、海外経験が不足している。
- ◇現地業務費等の予算上の制約条件も円滑な業務遂行を困難にしている。

《業務を円滑に進めていくには》

- ◆まずカウンターパート側の状況をふまえた「妥当な目標設定」が必要である。
- ◆そのためには「現地事情の事前の把握」が極めて重要であると考えられる。

このパターンは他のパターンにおける問題点の要素をすべて含んでおり、これらの障害をクリアすることはすべてのパターンにおける必要条件であるといえる。

SKILL－複合移転型

《カウンターパート側の問題点》

- ◇カウンターパートの実務経験が不足している。
- ◇カウンターパート側に総合的な計画がなく、その必要性の認識もきわめて弱い。
- ◇仕様・規格が不統一である。

《派遣専門家側の問題点》

- ◇業務要請内容が広範にすぎ、質、量とも専門家一人でカバーできる範囲を超える。
- ◇相手側の上部組織・類似組織との調整力が不足している。

《業務を円滑に進めていくには》

- ◆技術移転の場に関する背景調査に基づき、カウンターパートとの事前の意志疎通を緊密に行い、
- ◆それによって派遣専門家は、限られた時間内で、指導内容についての方針と、ち密な実行計画を、カウンターパートと一緒に作っていくことが何より肝要だと思われる。

SKILL/CONCEPT－独立移転型

《カウンターパート側の問題点》

- ◇A1フォームの要請内容が具体性に欠ける。
- ◇カウンターパートの実務経験不足と、資質のバラつきが大きい。
- ◇業務に忙殺され、指導を受ける時間的余裕がない。

《派遣専門家からみた問題点》

- ◇カウンターパートを厳選・特定するにあたって、資質の評価が困難である。

《業務を円滑に進めていくには》

- ◆カウンターパートを厳選・特定し、自分なりの方法論を明確に持ち、目にみえる成果・期待レベルを設定し、

- ◆成果が期待レベルに達成するまで、カウンターパートの意欲を持続させる動機づけを明確にすることがきわめて重要であると考えられる。

SKILL/CONCEPT－複合移転型

《カウンターパート側の問題点》

- ◇専門家が実際に業務を進めていくにつれて、A1フォームに記載された内容（要請内容およびカウンターパート）と実際に遂行する業務の内容とカウンターパートが次第に違ってくる。
- ◇カウンターパートの技術レベルに格差があり、エンジニアの層が薄い。

《派遣専門家側からみた問題点》

- ◇指導業務全般にわたる体系的な指導を一度にこなすことが非常に困難である。
- ◇指導するにあたって必要不可欠な基礎データを十分に収集することができない。

《業務を円滑に進めていくには》

- ◆専門家は指導にあたって最初から全面的に展開せず、重要な部分システムをまず作りあげること。
- ◆次に、そのコアシステムが技術レベルや人手不足を問題としないような自立的なシステムに作りあげる。
- ◆この部分システム作りには、カウンターパートと関係者を巻き込んだOJTを重視して作成する。
- ◆システムの定着期間として日本の場合の2～3倍を想定する必要がある、長期間にわたる継続的な協力が重要であると考えられる。

CONCEPT－独立移転型

《カウンターパート側の問題点》

- ◇概念的な操作に弱い。
- ◇パイロットモデルの意義を十分理解していない。

◇成果のフィードバック機構が働かない。

《派遣専門家側からみた問題点》

◇情報によっては入手困難であったり、必要な基礎データの収集ができない。

◇全体計画の総合性や統一性に問題がある。

◇日本側の指導方針が一定しない。

《業務を円滑に進めていくには》

◆まずカウンターパートの文化的な背景をふまえて状況把握をしっかりと行い、

◆方法論をカウンターパートと一緒に考えて、協力させることが重要であり

◆そのうえで派遣専門家の限られた時間内で特定の課題での一定レベル以上の成果を上げることが必要と考えられる。

CONCEPT－複合移転型

《受け入れ側の問題点》

◇要請内容がきわめて広範で抽象的である。

◇カウンターパートが特定しにくい。

◇総合技術の体系性、統一性への理解が不足しており、またアドバイザーの役割への理解も不足している。

《派遣専門家側からみた問題点》

◇状況に合わせてカウンターパートを設定していく必要がある。

◇関連分野を含めた総合的な能力が必要である。

◇トップとの人脈・信頼関係の確立にかなりの時間を要する。

◇高度なコミュニケーション能力が要求される。

《業務を円滑に進めていくには》

◆自分のアドバイス・提案を政策に採用させるための提案力・説得力がキーファクターになるものと考えられる。

◆そのためには、まず抽象的な要請内容を具体的な業務実施に移す能力と、

- ◆相手の状況に合わせた代替案を提案できる能力が必要であり、
- ◆「知の方法論」（技術移転の戦略構築と推進のための方法論を身につけている）と「人間としての魅力・円熟さ」が求められる。

III-4. 特性類型の動態的特徴

先に特性類型の分析のなかで、SKILL移転型からSKILL/CONCEPT移転型、そしてCONCEPT移転型へと移るにつれて、A1フォーム上の要請内容と派遣専門家が実際に行う業務とのかい離が次第に大きくなるのをみた。

この現象の背後には、コミュニケーションのあり方と業務の進め方に関する大きな違いがある。SKILL中心の技術移転では、専門家は設備機材・教材等を最大限に利用し、技能中心の語学力、つまりどちらかといえば、ONE-WAYタイプのコミュニケーションで足りる。これに対しアドバイザー的な技術移転では、自ら概念を形成・想定し、これを説得するために、双方向的かつ全人的な高いコミュニケーション能力が求められる。加えて、相手側の文化や組織風土に対する慎重な配慮が求められる。

また、SKILL中心型の移転では、“場”の物理的な整備状態という戦術的な要素が大きいのに対し、CONCEPTUALな要素の強い技術移転では、現地状況に対する深い判断力、洞察力に基づいた業務の計画、進め方に戦略的な発想が強く求められる。

一方、カウンターパートが単独から複合になるにつれて“場”の組織化という人間関係への配慮が一層求められてくる。

インタビュー調査では、次の点が確認された。

マレーシアの全体的な技術水準が上がるにつれて、SKILL型の技術移転からSKILL/CONCEPT、CONCEPT型へという先の6象現のマトリクス、右下がりへと要請内容は高度化する。

同時に、各象現のなかでも、たとえば職業訓練の場合には、マレーシアの産業の裾野を広げるという意味で役割は今後とも増すであろうが、日本への要請内容は、より高度な技術の移転（例、コンピュータ・ソフトの開発、検査機器の運転、運転保守技術等）となるであろう。

SKILL/CONCEPT移転型、CONCEPT移転型の分野でも、パイロット・プロジ

ェクトからナショナル・レベルのプロジェクトへの展開というように内容は複雑かつ高度化し、派遣専門家は極めて高い資質が求められる傾向にある。

Ⅲ－5. 技術移転を円滑に進めるための異文化対応

次に、異文化の障害を乗り越え技術移転をより円滑に進めていくため、専門家にはどのような対応力が要求されているのかを分析した。

Ⅲ－5－1. 生活環境の変化に順応する対応力

まず、指導以前の段階として現地での生活順応の問題が挙げられる。報告書からみた限りでは、個別派遣専門家の場合は、民間企業のようにとりあえず日本グループの中に溶け込んでいけばそれでよしというわけにはいかない状況にあり、現地で感じる孤独感はかなり強いようである。実際に、住宅・気候、食事等の生活上の不慣れから病気になったと記述している専門家も何人かおり、特に海外駐在経験が乏しい専門家にとっては、初めての場所で体験する生活上のさまざまなストレスは以後の業務に重大な影響を及ぼすものと思われる。

そうした状況のなかで、専門家には心理的安定度と対人的安定度を高めることが求められている。

これらの能力は多分に個人の資質と努力による素養の問題ではあるが、

- ・現地の日常生活（気候、住宅、教育、医療等）
- ・地域社会への対応

といった面では、よりきめ細かな事前の研修や情報提供によって、ソフトランディングさせることが可能であると考えられる。

Ⅲ－5－2. 異文化の理解

次の段階として、専門家が指導にあたって相手の文化を理解するという対応が求められている。そのためには、具体的に次のような能力を高めることが必要になってきている。

1) 英語能力

SKILL－独立移転型では、イラスト・現物などを使用して移転対象のスキルの説明ができる程度の英会話能力が最低必要であるが、CONCEPT－複合移転型に近づくと、高度の英語力、折衝、プレゼンテーション能力、英語の文

章力などが要求されていく。

2) 違いの認識

日本と異なった生活、行動様式、価値観などを持つ現地の人たちの行為の現象面だけを取り出してその正誤を判断するのではなく、まずは「文化の違い」として認識し、常に「その行為の背後にはどんな文化的背景があるのかを考えた」より深い理解が必要になってくる。そのためには、自分は日本文化によって規定されているということを十分に認識し、常に相手の価値観を尊重しながら指導を進めていく必要がある。

Ⅲ-5-3. 関係の構築

さらに、実際の業務遂行上、技術移転を円滑に進めていくためには、相手の信頼を勝ち取り、カウンターパート及び関係者とのよりよい関係を構築していくことが求められる。そのためには、以下の対応が必要と思われる。

1) 許容度・柔軟性

現地での予期せぬ出来事、とりわけ人間関係のトラブルに対する許容度と、既成概念にとらわれずに、ひとつの問題を複数の視点から分析できる柔軟性が必要である。前述の専門家の対処法からも、「背景や根拠を良く説明」し、「納得ずくで決定」し、「ごり押しせず」、ときには「提案を引っ込める勇気」も必要であることが指摘されている。これを続けていけば、「日本の事例を紹介」し、「異なった価値観・方法論に目を向けさせる」こともできるとされている。そのためには専門家の異文化許容度や柔軟性を高めることが求められる。

2) 社会的積極度

未知の場所と人々との対応で生じる戸惑いや居心地の悪さに対して、臆せずに前向きな姿勢で対処する社会的なスキルが必要である。「現地のカウンターパートやエンジニアとの交流の場を多くする」ように務め、「十分な話し合い」を続けていけば、「関連組織を巻き込み、場を拡大」し、相手を共通の目的に対して動機づけすることができるといえる。この社会的積極度も一定のレベルまではトレーニングによって高められるものである。

補 足 編

補足 1. マレーシアの異文化要因

補足 2. 特性による類型が導き出されるプロセス

補足 1. マレーシアの異文化要因

これまでマレーシアの異文化現象（7領域42項目）をいろいろな角度からみてきた。最後にまとめとしてマレーシアの異文化現象の根底に存在すると考えられる要因（異文化要因）について分析をした。ただし、本項は本調査をもとに分析したものであり、十分に検討を続けたものではない。マレーシア異文化理解の一助とすべく掲載するものである。

結論から述べると、マレーシアの異文化要因は次の4点に絞ることができる。

- ① 多民族国家であり、民族ごとに宗教・価値観が異なる
- ② 行政機構の意志決定が英国式トップ・ダウンである
- ③ 学歴による階層社会である
- ④ ブミプトラ政策（マレー優遇政策）をめぐる民族間の軋轢がある

これまでみてきたマレーシアの異文化現象（7領域42項目）は、いずれも①～④のどれかが単独ないし複雑に関係しているといえる。以下で①～④について詳しくみていきたい。

1. マレーシアの異文化要因

(1) 「多民族国家であり、民族ごとに宗教・価値観が異なる」

マレーシアにおける主要な人種は、1986年の統計によると、マレー系（約55%）、中国系（約33%）、インド系（約10%）である。国教はイスラム教とされ、ほとんどのマレー人はイスラム教徒である。しかし、中国系（主に仏教、道教）、インド系（主にヒンズー教）とは宗教が異なっている。また歴史的な経緯もあり、それぞれの価値観が異なっている。人種による棲み分けもされており、日常生活における人種間交流もほとんどなく、各民族が独立的に生活しているように見える。マレーシアに詳しいある専門家はこれらの点から、「民族が複合しているとはいえ

ない。マレーシアは多民族国家と呼ぶべきである」としている。

それでは、文化の中心となる価値観は各民族によってどのように異なっているのだろうか。総合報告書及びインタビュー調査の結果を総合すると、次のようなことが浮かび上がってくる。

《マレー系マレーシア人の価値観》

マレー系にとって一義的な価値は、個人主義（ただし欧米流の個人主義とは異なるものであり、いわばマレー人独特の個人主義）で、家族、客へのもてなし、宗教（イスラム教）などであるといえそうである。そして、能率、お金、積極性（欧米流の進取性）、一番主義、集団への責任（忠誠）といった価値は、二義的ないし三義的な位置付けになっているように見える。

文献（注1）によれば、「マレー人の家族生活では、個人の主体的人格は非常に尊重されている」。これは一見、欧米の個人主義に近いように見えるが、それとはやや異なり「流転変化する関係のなかで個人と個人の調和やバランスの関係を大切にする」という考え方といわれる。このような考え方をここ（この分析）ではとりあえず、「マレー人独特の個人主義」と呼ぶことにする。

このようなマレー人独特の個人主義は、マレーシアの自然（食べ物が豊富で生活に困らない）によって育まれたものなのか、イスラム教に根源を持つものなのかはよくわからない。

いずれにしろ、このような個人主義が背景にあるためか、一般的にマレー系は、「給料（アップ）よりも家族を大事にする」傾向がある。たとえば、「月700ドルもらえても帰宅時間が遅くなるのは困る。月500ドルでよいから定時に帰宅して家族とともに夕食したい」というようなことである。このようなことから、一般的にマレー人は、社会・経済水準を向上させようとする意欲や積極性が弱いように見える。

こうした傾向は技術移転の場面で、「自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い」

という障害となって現われてくると思われ、専門家は「学ぼうとする意欲」をいかにして引き出すか苦慮することが多い。このようなケースは特にSKILL移転型の場合に多いようである。しかし、短時間で「学ぼうとする意欲」を喚起することは至難の技といえる。そこで、「カットせず、焦らずに相手のペースに合わせて時間をかけて」対応していく方がベターであると判断するに至る専門家が多くみられる。この結果、当初想定した技術移転の目標レベル（内容および時間）をかなり引き下げざるをえなくなるようである。

一方、こうしたマレー人特有の個人主義は「温和でのにびりしている」「客へのもてなしを大事にする」という現象にもつながっているようである。この二つはもともと日本でも以前みられたものであるが、いまでは失われてしまった良さであるとみる専門家もいる。

特にマレーシアでは、「客へのもてなしを大事にする」という考え方があるために、過去において中国人やインド人の移住を快く受け入れたとある専門家は分析している。

実際、マレー系のカウンターパートから招待を受けて、マレー系の結婚式やオープンハウスなどに出席した専門家は意外と多い。その帰路、まったく未知のマレー系から「私の家にも寄って欲しい」と招かれた専門家がいる。「東洋の宗教書には『客は神様である』と書かれている。ヒンズー教徒の饗宴、日本人の夕食、フィリピン人の饗宴は良く似た習慣である」という（注2）。マレーシアにはそうした習慣は、まだ残っているようにみえる。

集団への責任（忠誠）についていえば、マレー系はある目的に向かって自主的に集団で（組織をあげて）行動することが弱いようである。これまでそのような必要があまりなかったためか、あるいはマレー人特有の個人主義が影響しているせいであろう。行政機構の中では、英国式の命令系統がとられているため、自主的な集団行動がなおさらできにくい風土が醸成されているようにみえる。このことは技術移転において大きな障害となって現れるケースが多い。

例として、SKILL／CONCEPT移転型の事例で専門家がカウンターパートA、B、C以下に対しコンピュータ・ソフトを指導しているケースをあげよう。あるときAが個人的に専門家から指導を受け、それに関する資料のコピーを貰った。専門家としてはAにその旨依頼はしなかったものの、AからB、C以下にもその情報（指導した内容そのもの）が伝わることを期待してコピーを渡したわけである。それをみかけたBが「私も欲しい」と言ってくる。専門家の期待に反し、B、C以下には情報が伝わらないのである。そこで専門家が「Aから貰うように」伝えるが、Bは納得せず「私も欲しい」と繰り返し要求する。専門家はやむなくBにもコピーを渡す。その結果、A、Bの知識が向上するならまだしも、同専門家の予想ではコピーは死蔵（同じものを自分のファイルに単に入れておきたいだけ）されるにすぎないとみている。同じ仲間同士で情報を交換しあい、向上していこうとする風土がみられないのである。

これに類した経験はほかの専門家の場合にもある。カウンターパートの上司に宛て定期的にレポートを間接的に提出していた専門家はあるとき、レポートが上司に届かずに途中で止まっていることに気が付いたため、以後直接上司に手渡すことに切り替えた。逆に組織のトップに渡した情報も下部に伝わりにくいケースがある。この場合専門家はその情報があれば役立つだろうと考えられる人間にその情報が上司から届いているかどうか確認した上で、届いていなければコピーを渡すという方法で対応した。

特に人種がからむとなおさら情報が伝達されにくくなっている。ダイレクターが中国系、次長がマレー系、課長が中国系というケースでは情報はダイレクターから課長には流れるが、次長には流れないことがある

民族問題は別途触れるとして、ここで一般にマレー系A、B、C以下における情報伝達システムを考えてみることにしたい。社会人類学者中根千枝氏によれば、自らの経験に基づいて、「インドネシアでは、A—B—Cの関係において、AからCへBを通して送り出されるメッセージの伝達性が極めて低い。Aのメッセージ

がCに伝わらなかったり、伝わっても変形したりする。これは伝達者Bの故意によるとか、A-Bに信頼関係がないなどという個人的な要素としてではなく、ノルム（行動規範）として一般的にみられるので注意に値する」と述べている。（注3）

これについて同氏は、「A-B-Cのルートによる情報伝達は、A・Bともに同一の恒久的な集団の成員であるか、AとBの関係が組織化されている（他から機能的にはっきりと区別される性質を持っている）場合に可能といえる。この点、インドネシアでは、境界が明確な恒久的な集団がなく、AとBが限定された集団に属するという事は、社会構造的にありえない」と分析している。

ところで、インドネシア人もマレーシア人も大半は、広義ではマレー系民族である（フィリピンの主流を構成するフィリピーノも広義ではマレー系民族）。またインドネシアの国語はマレー語を基礎としたものであり、支配的な宗教もイスラム教であるため、両者の間の文化的親近感は、いっそう強い（注1）。とすれば、中根千枝氏の分析は、そのままマレーシアにも適用できる可能性が高い。すなわち、マレー人社会は、集団的連帯性が弱い社会であるといえる。

カンボンには豊かな自然の恵みに満ちており、何ら集団的な努力もいらず、のんびり過ごせる（都市に住むマレー人の）心の故郷のようにみえる。「彼らの多くはカンボンに帰りたいたいと思っているに違いない」とみる専門家が多い。

《中国系マレーシア人の価値観》

マレーシアに居住する中国系における一義的な価値としては、お金、集団（家族、同郷組織）への責任、年長者に対する尊敬、教育、宗教（祖先祭り）などをあげることができる。また、欧米的な個人主義も一義的な価値に含めることができよう。（二義的、三義的価値などについては今回の調査の範囲でふれることは難しい）

このような価値観を背景にして、マレーシアに移住する中国系は一般的に現世利益的な思考や、合理的思考を重視する傾向が強いようである。

専門家が接触した中国系カウンターパートのなかでも、「政府が進めているブ

ミブトラ政策（マレー人優遇政策）のもとでは自分の将来に希望が持てない」と割り切って民間への転出や海外移住を考えている人が多いようであるが、これなども中国系特有の合理的思考の結果といえる。

極端な例としては、マレイシア工科大学卒で英国留学の経験がある中国系カウンセラーから「ニュージーランドに移住してラーメン屋を開くことを考えている」と打ち明けられてあっけにとられた専門家もいる。専門家が受けたショックの第一は、「それまで自分が行ってきた技術移転の努力がゼロになってしまうことに対する空しさ」であり、第二は、「中国系は、アメリカ、カナダ、シンガポールなどに自分の家族親戚などによる情報ネットワークを持っており、常にオールタナティブな手段を確保している」ことに対する驚嘆であったという。他の専門家も「彼らは将来海外移住をすることを前提に、師弟を海外留学させている」と指摘している。

また別の専門家は、総合報告書の中で「中国人は直感的に人を判断することができる能力を持つ恐ろしい民族であると感じた」と記述している。その詳しい背景までは記述がないのでわからないが、異郷の地に生活する中国系のたくましいエネルギー、精巧な感覚と情報網などはマレー系一般にはみられない文化的な特質といえよう。

《インド系マレー人の価値観》

マレイシアに移住するインド系における価値観については、今回の調査ではほとんど情報が得られなかった。

また、専門家に対するインタビュー調査からも「インド系の価値感」の存在は予想されるものの、その内容までは把握できなかった。

文献によれば、マレイシアのインド系住民のうち最も人口が多いのは、南インドのタミール系のヒンズー教徒であり、また、カーストとしては一部のカーストが移住してきているのみであるといわれる。しかし、マレイシアのインド系住民

に関する詳しい社会学的な研究はいまのところあまり行われておらず、詳細はわかっていないとされている。(注1)

(2) 「行政機構の意志決定が英国式トップ・ダウンである」

これまでもふれてきた通り、マレーシアの行政機関の意志決定方式は英国式トップ・ダウン方式である。このシステムは英国の植民地政策が残していったものであり、システム自体は命令系統が明確であるという点で優れているとみる専門家もいるが（日本の方がむしろルーズではないかとみる専門家もいる）、次のような点でマイナス面が多いと指摘する専門家が多い。

- ① トップには現場の実務経験がほとんどないため、専門家からみると、ときに間違った判断や命令を出すことがある。（スタッフはそれに対し無批判に従うが、専門家からみると「それもおかしい」ということになる）
- ② トップがささいな案件まで判断（決済）せざるをえないため（権限が委譲されていない）、極めて多忙となり（オフィサーが少ないということもあるが）、プライオリティーの高い案件がおろそかになる。
- ③ トップは意外に最新情報に詳しいが、足元（マレーシアの現状）を見ずにひたすら導入したがる傾向がある。
- ④ トップが日本のように下から鍛えられ、関連分野にも精通し、切磋琢磨して向上していく風土が生まれにくい。（この為日本のようなトップが育ちにくい）
- ⑤ 情報交換に時間がかかりすぎる。（たとえばAセクションに所属する人間がBセクションの持っているデータが必要になった場合、レターを書いてそれぞれ所属するダイレクターを通じて決済を得る必要があり、日本では考えられないほど融通がきかず、しかも入手するまで時間がかかる）
- ⑥ トップがどのような問題意識を持つかによって政策や中央官庁の業務内容が左右される。（上記④とも関係する）

こうした点が技術移転の上でも障害となっているのは、先にみた通りである。まず、①についてみると、一般にマレーシアの行政機関の管理職は手先を使って

機械類を操作するような技術的業務は一切行わないという風土がある。彼らは大卒であるということで非常にプライドが高いためである。このため、SKILL／CONCEPT 移転型の事例では、専門家は大卒の準管理職クラスに技術移転したかったにもかかわらず、その下のクラスに移転せざるをえなかったケースがある。しかし下のクラスは、短大卒、高卒、中卒であって能力的な限界があり、与えられている業務も初歩的な定型業務に止まっている。専門家は下のクラスに技術移転することができたが、もし彼らが人事異動などで転出したりすると、せっかく移転した技術が立ち消えになるという危惧を抱きながら帰国せざるをえなかった。

一般にマレーシアの官僚のトップ層は、技術を組織的に（自らも加わって）育成していこうとする意識が弱いように見える（他の専門家も「大卒エンジニアは現場をみようと思わず、経験未熟なままオフィスに閉じこもってしまう」と指摘している）。

このためときには、現場にマッチしない間違った判断や不可思議な結論を出すことがあるという（彼らの権限がかなり強いため）。しかしそのような場合でも、部下から意見が出るわけでもなく、盲目的に業務を行っているのがマレーシアの組織風土といえそうである。

ある専門家は「こうしたトップ層の認識が変化しない限り、完全な技術移転は難しい」としている。このようなケースは他の事例でも多くみられる。たとえば職業訓練所では、古いテキストでも何ら疑問を持たずに使い続けているというケースがある。

これとは別に、多くの中国系が主要ポストを占めていた組織における SKILL／CONCEPT 移転型の事例で、技術移転が好調に進展したケースがある。このケースでは、ダイレクターの中国系の人物が強烈な人脈による行動力（専門家によれば「目を見張るような行動力」）と業務上の実力を備えていた。

また②についていえば、ある専門家はダイレクターが書類の山にサインしているのをみかけて「日本では印鑑を押す。その方が早い」と示唆したところ「それ

は良い方法だ。しかしそうもできない」という返事が返ってきたという卑近な例がある。

しかし、最も問題とみられているのは②および⑥である。ある専門家が派遣された中央官庁では、中央官庁に相応しい国家レベルの業務はほとんど行われておらず、日常の業務は出先機関レベルの業務だけだったという。そこで専門家は、「日本では考えられないことである。中央官庁ならばもっと国家レベルの政策にかかわる業務をやるべきだ」と口酸っぱく説得したという。

これに対し、相手側は「まったくその通りである」として頭では理解を示すが、それっきりであって具体的な対策は何もとられないままであった。もっとも国家レベルのプロジェクトは、別途JICAのプロジェクトなどで行われているため、彼らは末端的な業務だけを行っていればよいという事情も背景にあったようである。

同専門家はこれについて、「日本でも明治初期には何でも中央でやらなければならない時期があった。マレーシアはいまがその時期にあたるのかもしれない。マレーシアの場合、特にサバ、サラワク、ペナンなどの問題地域を抱えており、権力を分散すると国家がバラバラになりかねない、そこでいまの時点で、中央に権力を集中しておく必要があるのではないか」と分析している。

一方、英国式トップ・ダウン方式により組織が明確に縦割りになっているため、組織間を横断するような情報交換が日本のように柔軟に行われにくいという風土もある。赴任中の専門家のところへ別途ミッションなどで日本から同僚がマレーシアに出張して来て「会議にアテンドして欲しい」などと連絡の入るケースがあるが、任務が異なっていると所属のダイレクターからは外出の許可が降りない。あとで日本の同僚から「お前は何だ」といわれるが、これについては専門家はやがて何らかの異文化対応ができるようになるようである。

(3) 「学歴による階層社会である」

マレーシアの行政機構は、これまで述べてきたように学歴による階層社会とな

っている。すなわち政府が定める役職カテゴリーには、ディビジョンA～Dの4分類があり、Aは大卒、Bは短大卒、Cは高卒、Dは中卒とに明確に区別されている。

ディビジョンAはさらに細分化され、ウルTRASケールA～C、スーパースケールA～G、シニアタイムオフィサー、タイムスケールオフィサーの順になる。給与はディビジョンAは定年まで上限なく昇給することができるが、ディビジョンB～Dは早い者は45歳でその枠内のレベルに達し、その後定年まで同じ給与のままである。

また、職制により担当する業務範囲が明確化されており、お互いに相手の領域を侵してはならないという風土が醸成されている。

このような学歴による階層社会のため、ディビジョンB以下の職員の場合、勤労意欲の低下や民間への転出を招く結果となっている。

技術移転の場面で「相手が学ぼうとする意欲」を引き出そうと努力しても、うまくいかないケースが多かったり、「カウンターパートが途中で退職した」「新しい技術を身につけても給料が上がらないため、意欲が出ない」「目的に向かって集団で行動しにくい」「どこのセクションの誰がどのようなデータ（専門家にとって技術移転には欠くことのできないデータ）を持っているか誰もわかっていない（わかろうとしない）」ことなどに直面するのは、上記の理由によるものである。

しかし必ずしも全部がそうだということではなく、一部の事例では、相手側職員がかなり積極的に技術移転に取り組んでいるケースがみられる。その場合、専門家の指導の仕方がよかったためか、相手側職員の人となりよかったためなのかは、今回の調査では究明できていない。しかしこれらの事例では専門家は「カウンターパートの献身的努力が昇進の形で現れるよう」上層部に働き掛けたり、学歴にかかわらず部内昇進の道を開くよう示唆したりするなど、一步踏み込んだ形で、マレイシアの閉鎖的状況の一角を打破するような活動をしている。こうし

た事例はSKILL/CONCEPT、CONCEPT移転型でみられる。

また、ある専門家はこうした職制を把握しながらも「日本流の全員協調して業務を遂行するシステム（日本流ボトム・アップ方式）をとる」ようにしたところ、最初のうちはやや違和感があったようだが、結局はスタッフが喜んで受け入れてくれたという。

仕事を成し遂げる喜び（しかも仲間と分かち合える）は、マレーシアでも共感を呼ぶに値する貴重な価値なのであろう。（しかしふだんは階層社会の陰に隠れたままになっているのかもしれない）

このような事例からみれば、専門家がマレーシアに赴任して各種の異文化現象に取り巻かれたにしても、専門家の努力によっては技術移転を効果的に行える方法論を発見することが意外に容易にできる余地があるといえる。

(4) 「ブミプトラ政策（マレー人優遇政策）をめぐる民族間の軋轢がある」

周知のようにマレーシアでは現在、ブミプトラ政策（マレー人優遇政策）を推進中である。これは地盤沈下しているマレー系の社会的地位の向上を図ろうとする人種政策である。

この政策はマレーシアの行政機構のなかでは、人種構成に合わせた比率によるマレー系の採用という形で具現化されている。また、比較的新しい組織などではほとんどマレー系だけで構成されているケースも出始めている。

こうした政策のため、マレー系はあまり努力しなくとも自動的に昇進が約束されていたり、また一部では、マレー系が数階級飛び越えて特進（昇進）したりするので、中国系は快く受け止めていないといわれ、複数の人種で構成される組織に派遣された専門家は民族間の軋轢にかなり腐心している。SKILL/CONCEPT移転型のある事例の専門家は「データの個人所有が顕著で、人種間の壁も厚く情報の拡散がうまくいかず、全員に個別に通知する必要があり、そのためのエネルギーと時間が大変だった」と総括している。

このような状況のなかで、中国系は「将来に希望が持てない」としてエンジニ

アをはじめ優秀な人材（専門家のカウンターパートとなった中国系）が役所を辞め、民間に転出したり、海外移住するケースがみられる。

確かにカウンターパートまたはその上司に有能な中国系の人物がいて、思う存分実力を発揮して組織を動かしてくれる方が技術移転がやりやすいようである。しかし、いまはそのような状況にはない。

民族間の軋轢は、役所を離れて街の中でもみられるようだ。ある専門家は「中国系の人物に道を聞いてうっかりマレー語でお礼を述べたらイヤな顔をされた」と記述している。

また経済政策の面でも、マレー系は優遇されている。しかし彼らはそのアドバンテージをいまのところ十分に活用できていないようである。「この先ブミプトラ政策がどうなるのか。マレーシアがどうなっていくのか」というのが帰国専門家に共通した最大の関心事となっているようである。「東南アジアをみた場合、最も国力がある、将来性が期待できる国はマレーシアをおいてみあたらない。マレーシアには幸いにして有能なマハティール首相がおり、彼ならば現在のマレーシアの苦境を切り開く活路を見いだせるのではないか」と期待する専門家もいる。多民族社会のありようをいまマレーシアは高いコストを費して模索中といえる。

（注1）「もっと知りたいマレーシア」永積昭、綾部恒雄編（弘文堂）

（注2）「異文化コミュニケーション」K. S. シラクム（東京創元社）

（注3）「社会人類学（アジア諸社会の考察）」中根千枝（東大出版社）

2. マレーシアの異文化現象と行政機構

総合報告書より抽出した異文化現象の上位項目は、前述のようにマレーシアの行政機構にかかわるものが多いという結果になっている。これは専門家がマレーシアにおいて業務上最も接触する機会が多かったのがマレーシアの行政機構（官僚）であることから来る必然的な結果である。

すなわち専門家が技術移転する「場」は、マレーシアの行政機構（官僚）そのものであり、その「場」で直面した異文化現象が今回の調査における一義的な異文化現象とならざるをえない。したがって、それ意外の「場」（たとえば勤務外での経験など）での異文化現象はいわば二義的な位置付けになると考えられる。

ところで一般に、ある国の「異文化」という場合、その国の全国民を包含する枠組みのなかでの議論ないし分析が予想される。この観点からいえば、専門家が直面した異文化現象は全体の一部でしかないということになる。そこでマレーシアの文化と行政機構（官僚）の文化との関連性（共通性）が問題になってくる。

今回は調査の限界のため、この点について必ずしも明確な関連性を導き出せなかったが、専門家の総合報告書及びインタビュー調査をもとに大まかにまとめてみると次のようなことがいえる。

- ① マレーシアの官僚の上層部は、人種を問わず大卒が多く、海外留学経験者も多い。
- ② マレー系の官僚は、以前はマレー系社会の上層部（エリート）が中心であったが、最近是中・下層の者も進出しつつある。
- ③ 中国系、インド系官僚は、それぞれの社会の上層部（エリート）に属する者とみられる。

これらのことから、結論として「総合報告書から抽出した異文化現象はかなりの程度マレーシア文化を代表しているものとみなすことができる」といえる。この結論は、総合報告書から抽出した異文化現象の被調査対象者（専門家による観察の対象となった主にマレーシアの行政機関の職員）の人数が多数に上ることか

らも補強されるといえる。

すなわち55冊の総合報告書にかかわる専門家の人数は約70名であるが、専門家1名がコミュニケーションしたマレーシアの行政機関の職員数は、カウンターパートを中心に平均10人としても全体として数百人に上ると推定される。これだけ多数の集団から得られたデータ（異文化現象）は、正確な統計手法によってはいないが、大筋ではかなりの程度マレーシアの社会を代表しているといえる。

ただし、一般に「文化」という場合に包含されてくる芸術文化（舞踊、演劇、音楽、文芸など）、土着文化（土着信仰など）などについては、直接的にはほとんどふれられていないという結果となっている。その代わり、いわば国家文化（国家の価値・信条・期待など）的なものにかかわる分野のウェイトが高いという結果になっている。

補足 2. 特性による類型が導き出されるプロセス

1. 主要背景要因の抽出

55冊の総合報告書から障害を抽出したところ、24業務内容に共通する5つの主要背景要因が導き出された。さらにこれらの主要障害背景要因は、ケースによってそのあり方と重要性に以下のような違いがあることが認められた。

主要障害背景要因①：要請書（A 1 フォーム）記載の業務内容と、実際に遂行された内容との食い違い

A 1 フォームに記載された内容（要請内容及びカウンターパート）と、専門家が実際に現地で遂行した内容（業務内容及びカウンターパート）とが一致するケースと一致しないケースがある。いずれの場合でも、要請内容及びカウンターパートが特定しやすいかどうか、専門家活動によって違うことが認められる。

主要障害背景要因②：技術移転を媒介する設備機器・教材の未整備

設備機器・教材の未整備が技術移転を進めていく上で決定的な障害となっているケースと、設備機器・教材の未整備があっても決定的な障害とはなっていないケースがある。主に施設・機材等のハードを媒介とした現場での技術・技能を指導するケースでは、これらの未整備が決定的な障害となるが、主に計画手法等概念的なメッセージを重視する机上作業の指導ケースでは、決定的な障害となっていない。業務の内容によって、技術移転を媒介する設備機器・教材の持つ重要度に違いが認められる。

主要障害背景要因③：派遣専門家とカウンターパート及び関係者とのコミュニケーションギャップ

専門家からカウンターパート側への一方的なレクチャーだけで円滑に技術移転が行えるケースと、双方向的なコミュニケーションによって相手のより深い理解を得ながらでないと円滑に技術移転が行えないケースがある。そこには、業務の内容によって専門家に要求されているコミュニケーション能力の高さに違いが認

められる。

主要障害背景要因④：受入組織・機関側の組織風土（受入の方法、考え方）、

受け入れ国の社会政策・社会制度の日本との違い

専門家が技術協力の相手とする受け入れ組織・機関が一つの機関・部署に特定されるケースと、所属組織・部署を超えた広範囲にわたる働き掛けが求められているケースがあり、その業務の広がりや深さによって専門家がマレーシア側の組織風土、社会政策・社会制度に対して求められる配慮の程度に違いが認められる。

主要障害背景要因⑤：カウンターパート側の技術レベルと意欲の程度

カウンターパート側の技術レベルや意欲はさまざまであり、それらの高さの程度の違いが専門家の業務に影響を与えていると認められる。

2. 主要障害背景要因の重要性の違いとその特性による類型

このような主要障害背景要因のあり方と重要性の違いを生み出している要素を分析した結果、次の2要素が抽出された。

1) 移転される対象の特性の違い

① SKILL＝ハードな技術・技能が技術移転の中心となるもの

② CONCEPTUALなもの＝計画手法等、ソフトな抽象的／概念的なメッセージが技術移転の中心となるもの

さらに詳細に専門家の業務をみていくと、この2つに加えて、

③ 技能（SKILL）と計画手法（CONCEPTUALなもの）双方を共に満足させなければ技術移転の目的が達成しえないものも存在することがわかった。

そこで本報告書では、移転される対象の特性の違いを①SKILL移転型、②CONCEPT移転型、③SKILL／CONCEPT移転型とそれぞれを呼び、解析することとした。

2) 移転相手（カウンターパート）の特性の違い

一方でカウンターパート側の特性としては、

- ・ 特定の＝カウンターパートを一定の個人や組織に特定しやすいもの
- ・ 非特定の＝カウンターパートを一定の個人や組織に特定しがたいもの

があることがわかった。

つまり、教室内での指導のように、すでに技術移転の場が用意されているケースでは、カウンターパートを特定しやすい。ところが具体的な事業の実施を通して技術移転を行うようなケースでは、状況に応じて専門家が自ら効果的な技術移転の対象をみつける必要があるので、カウンターパートを特定しづらい。

そこで、カウンターパートを個人や組織に特定しやすいものを「独立型」移転型と呼び、逆に特定しがたいものを「複合型」移転型と呼ぶことにした。

ちなみにここでいうカウンターパートとは、実際業務実施上の技術移転対象者を意味し、A1フォーム上でのカウンターパートとは必ずしも対応しない。

3. 技術的移転対象の特性と障害の特性

● SKILL 移転型

《障害の特性》

◇指導に必要な機材に関するトラブルが多い。

◇カウンターパートの基礎的な技能や意欲不足が目立つ。

《障害発生の背景》

設備機器や教材等のハードウェアが技術移転を進めていく上で、非常に重要な役割を果たす。たとえば、職業訓練所における指導では、設備、機械、教材といったハードウェアが技術移転の重要なファクターとなる。

● SKILL／CONCEPT（技能／計画手法）移転型

《障害の特性》

◇指導を媒介する機材・教材等ハードの問題と、概念的な操作を教えるためのコミュニケーションの問題双方ともにトラブルが発生している。

◇個別技術のレベルだけでなく、それらを統括する総合技術に関する指摘が多い。

◇カウンターパート個人の技術レベル・意欲だけでなく、組織全体の価値観や体制の違いによる障害もみられる。

《障害発生の背景》

このタイプの技術移転では、ハードな技術・技能とソフトな抽象的・概念的メッセージの両方が共に重要な要素となっており、どちらか一方だけが解決すればスムーズにいくタイプの技術移転ではないと思われる。

専門家活動を遂行していく上で現場での個別技術から机上の全体計画の立案まで、幅広いアドバイスを行う性質の業務であるといえる。

例えば、環境学関連の教育と計測システムの指導のケース。理論を指導する（CONCEPTが重要）と同時に理論に基づいた観測点の設置（SKILLが重要）や、観測システムの創設、分析システムの確立（SKILL、CONCEPTとも重要）といった幅広い技術指導が求められる。

● CONCEPT（計画手法）移転型

《障害の特性》

◇派遣専門家と、カウンターパート及び関係者との間で仕事に関する価値観の違いからくるコミュニケーションギャップが目立つ。

◇派遣専門家は、現場での具体的な技術よりも机上の概念的な操作を指導するのに腐心している。

◇カウンターパートの計画立案能力に関する指摘が多い。

◇個別の技能・技術よりも、システムを運営したり、計画を立案していく上で
の障害が多い。

《障害発生背景》

単に個別の技能的なSKILLを教育するのではなく、新しい組織、システム
を構築したり、制度を作る上でのアドバイスやコンサルティングを主に行う。
たとえば、交通システムの基本戦略立案業務の場合、立案のための調査手法、
組織作り・人材養成といった幅広い技術移転が求められており、よって非常に
抽象的な要請内容に基づく技術移転であるといえる。

4. カウンターパートの特性と障害の特性

● 独立型（特定されている場合）

《障害の特性》

◇発生する問題がカウンターパートを中心とした専門家の配属機関の中の一部
に特定されている。

◇配属機関の上層部や関連組織に関する問題よりも、現場サイドの問題点が圧
倒的に多い。

《障害発生背景》

たとえば職業訓練所の技術指導プロジェクトのような場合、カウンターパー
トと組織はA1フォームの記述とほぼ一致している。つまり、カウンターパー
トの人と組織が特定されており、したがって専門家はその対象に注力するだけ
で技術移転がスムーズに行えるケースである。

● 複合型（不特定多数である場合）

《障害の特性》

◇派遣専門家は、技術移転活動における指導の場の設定に腐心している。

◇派遣専門家は、配属組織のカウンターパートだけでなく、配属機関のトップ

との関係や関連組織への働き掛け上の問題点をより多く抱えている。

《障害発生背景》

A1フォーム上で要請された業務の他に、関連分野及び関連組織が密接にからみあっており、派遣専門家はカウンターパートを特定しがたく、カウンターパートをその時々状況に合わせて自ら設定していくことが求められる。

複合型の典型例としては、ナショナルプロジェクト推進を指揮する組織トップへのアドバイス業務がある。この場合、トップ個人に技術移転するだけでは当初の目的を達成できない。業務の内容が広範囲にわたり、管理部門を含めプロジェクトにかかわる各部門の局長クラスへのアドバイス、日本の調査団との調整、現場サイドの指導・アドバイスまでを行わないと要請内容の目的を達成できない。

5. 技術移転対象の特性とカウンターパートの特性との組み合わせ

2-3、2-4で述べた2つのタイプの分類を組み合わせることによって、さらに6つのパターンに分類して整理することが可能となる。

それぞれのパターンにおける業務の特性と事例をまとめると表1（15ページ）のようになる。

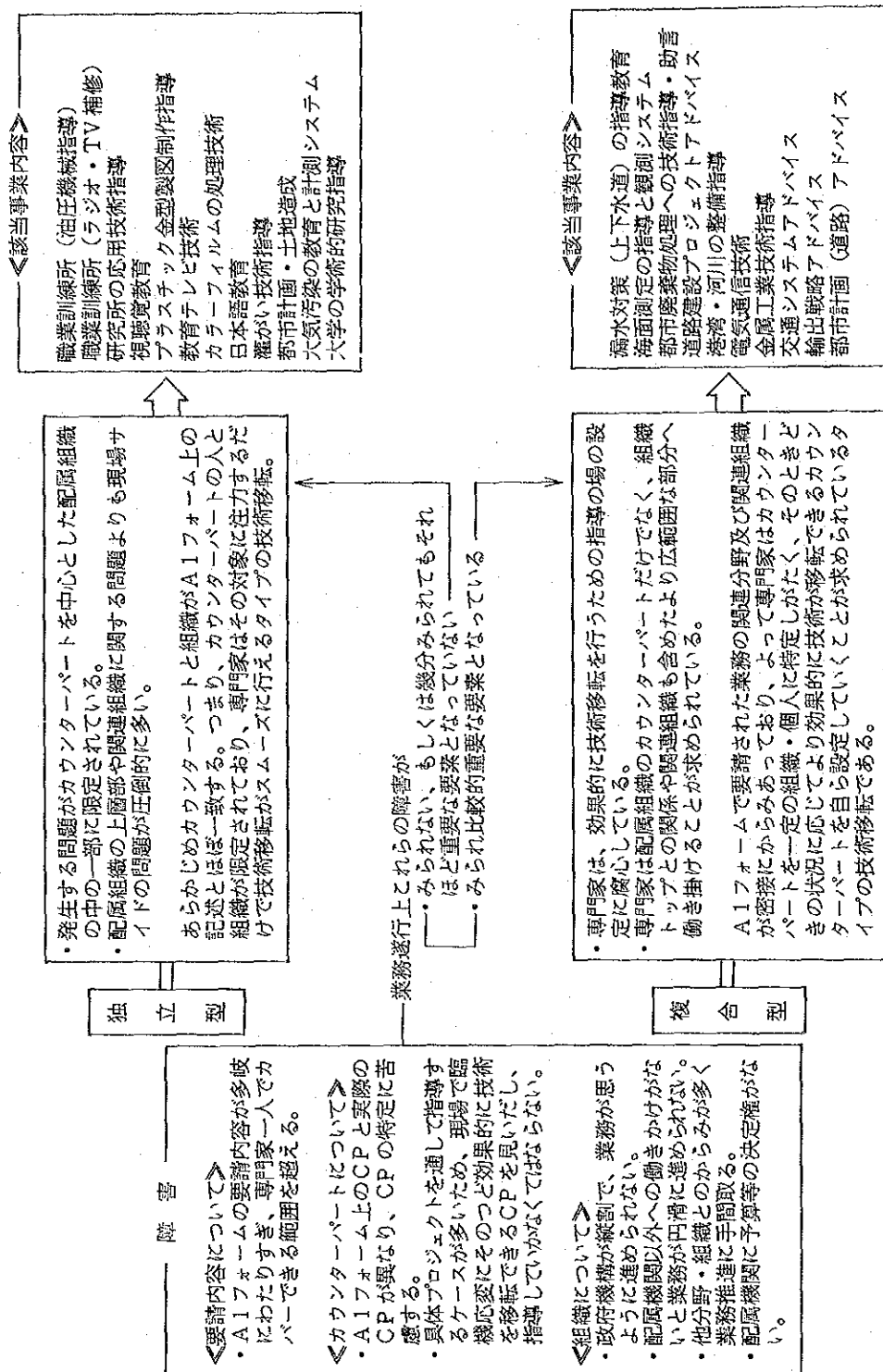
資 料 編

- A. トランスファー対象の特性からみた類型
- B. カウンターパートの特性からみた類型
- C. 総合報告書に記述された異文化現象
- D. インタビュー調査で表れた異文化現象
- E. 「障害」となった異文化現象（インタビュー調査）
- F. 赴任中の全期間を通じて障害となった異文化現象（インタビュー調査）
- G. どのような異文化現象対応策をとったか（インタビュー調査）
- H. 類型別キーファクター
- I. 専門家からの提言、要望（総合報告書より）
- J. 指導方法（総合報告書より）

A. トランスファ対象の特性からみた類型

技術移転対象 の特性 カウンター パートの特性	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
障 害 の 特 性	◇指導に必要な機械や教材等、主に現場での指導を媒介するハードに関するトラブルが多い。 ◇CPの基礎的な技能・知識不足がめだつ。 ◇CPおよび関係者の意欲の低さを指摘する内容が比較的多い。 ◇CPとのコミュニケーションはどちらからかといえは一方向的。	◇指導を媒介とする機械・教材等、ハードの問題と概念的な操作を教えるためのコミュニケーションの問題双方ともに重要な障害が発生している。 ◇具体プロジェクトの遂行上、個別技術のレベルだけでなく、総合技術力にかかわる問題点が浮き彫りにされている。 ◇CP個々人の技能・意欲よりも、相手組織全般にわたる仕事の進め方や価値観といった根の深い事柄に関する問題点が比較的多く指摘。 ◇コミュニケーションは現場技能者に対しては一方向的。上級技術者および組織トップに対しては双方向的。	◇専門家は直接的な技術・技能よりもそれらを統合する計画立案、システムの構築等、概念的な操作を指導するのに関心している。 ◇単に個人の姿勢や意欲の問題よりも、相手側の技術体系や組織体制・風土等のより根本的な問題に直面することが多くなる。 ◇専門家はCPおよび組織トップなど関係者との関係構築に腐心しており、双方で高度なコミュニケーション能力が要求されている。
業 務 の 特 性	設備機器・教材等のハードウェアが技術移転を進めていく上で非常に重要な役割を果たし、これらを媒介として指導する現場での技能・技術が技術移転の中心となる。	具体プロジェクトを遂行していく上で、現場での個別技術から机上での全体計画立案まで幅広いアドバースを行う性質の業務。よって、ハードを媒介とする技術と概念的な操作双方の要素がともに技術移転の中心となる。	単に個別の技能・技術を指導するのではなく、包括的なプランニングを行ったりソフトウェアを作るといった概念的な作業上のアドバースを行う、もしくは新しい組織・システムを構築したり、制度を作るといったことが技術移転の中心となる。
該 当 事 例	職業訓練所（油圧機械指導） 職業訓練所（ラジオ・TV補修） 研究所の応用技術指導、視聴覚教育、アラシック金型製図制作指導、教育テレビ技術、カラーフィルム処理技術、日本語教育、燃焼機械化指導	大気汚染の教育と計測システム、大学の学術的研究指導、漏水対策（上下水道）の指導教育、海面測定の指導と観測システム、都市廃棄物処理への技術指導、助言、高速道路建設プロジェクトアドバース、港湾・河川の整備指導、電気通信技術、金属工業技術指導	種がい、技術指導、都市計画・土地造成、交通システムアドバース、輸出戦略アドバース、都市計画（道路）アドバース

B. カウンターパートの特性からみた類型



C. 総合報告書に記述された異文化現象

(件数/複数)

領 域	異 文 化 現 象 項 目	特性類型別			計
		S K I L L	S C O N C E P T	C O N C E P T	
自然・風土・ 食べ物	1 大学キャンパスが日本のそれより広くて楽しい	1			1
	2 熱帯のため集中力が弱く、物事を探求する姿勢がみられない	1			1
	3 専門家やその家族が食事、気候の違いからさまざまな病気に悩む		3		3
	4 (熱心な宗教活動に裏打ちされて)人の心め温和で、のんびりしている	2	2		4
	5 対人関係では「美しい調和と安定」を常に求めている	2		1	3
人種・宗教 ・多民族国家	6 マレー人は残業よりも夕方のお祈りを大事にする	1		1	2
	7 断食の開始日が州により異なる		1		1
	8 断食に伴う休暇が長い(郵便が届かなかったりする)		3		3
	9 中国正月の休暇が長い	1	3		4
	10 多民族国家のため、民族間の軋轢が多い	1	5	2	8
言 語	11 多民族国家のため、国際マナーや国際感覚は日本より優れている		1		1
	12 専門家には高度な英会話能力が必要である(高度な意思疎通のため)	1	3	4	8
	13 専門家には英文ライティング能力が必要である		2		2
	14 専門家はマレー語(の基本)を習得する必要がある	1	2	2	5
	15 マレー語には新しい技術用語に対する適語がない		1		1
積極性・意欲	16 技術書のマレー語への翻訳が進んでいない		1		1
	17 最近マレー人の間で、英語力が低下している	1	1		2
	18 自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い(チャレンジ精神や積極性がない)	5	3		8
	19 自分の仕事に対する責任感がない	1	2	1	4
	20 物事を進めて行く上での計画性・管理能力がない	2	3		5
技術・技能 レベル	21 過去の失敗を反省しようとする努力がみられない		2		2
	22 CPが途中で退職(民間へ転出)していく(ことを考えている)	2			2
	23 技術移転に対する組織のトップの関心が薄い	2	1		3
	24 専門家に対する依頼心が強い	3	1	1	5
	25 CPが突然休暇をとったりする		1		1
業務の進め方 ・組織体制	26 中国系・インド系の方が技能的に優れている		2		2
	27 CPは現場などの実務経験が少ない	7	4	1	12
	28 技術者の層が薄い(また技術レベルにバラツキが多い)		1	3	4
	29 業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式である	3	2	4	9
	30 権限の委譲が行われていない		1		1
対日感情	31 専門分野(責任分野)を細分化しすぎている		3	4	7
	32 組織のトップが専門家の意見を聞こうとしない			1	1
	33 CPが極めて多忙で技術移転する時間が少ない	2		1	3
	34 管理職の人事異動が頻繁に行われる	2	5	1	8
	35 組織的に行動する仕組みになっていない	1	1	1	3
	36 基礎データ(地図も)が不備(または秘密)で、入手が困難である		1	3	4
	37 階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある	3	3	4	10
	38 中国系は上級管理職になれない(将来に希望を持たず転職していく)	1	2	2	5
	39 技術や情報が個人の所有になってしまう(フィードバック機構がない)	2	4	2	8
	40 予算上の制約が多い				
	41 日本の技術よりも欧米の技術を尊奉している		1	2	3
	42 日本人が優越感を示すことに対する反感がみられる		1		1

D. インタビュー調査で現われた異文化現象

(n = 12, MA)

領域	異文化現象項目	S K I L L	S C K O N L E P	C O N C E P	計
自然・風土・ 食べ物	1 大学キャンパスが日本のそれより広くて美しい	2	3	4	9
	2 熱帯のため集中力が弱く、物事を探求する姿勢が見られない	3	3	2	8
	3 専門家やその家族が食事、気候の違いからさまざまな病気に悩む	1	1	1	3
	4 (熱心な宗教活動に裏打ちされて)人の心が温和で、のんびりしている	2	4	5	11
	5 対人関係では「美しい調和と安定」を常に求めている		1	3	4
人種・宗教 ・多民族国家	6 マレー人は残業よりも夕方のお祈りを大事にする	2	4	4	10
	7 断食の開始日が州により異なる			2	2
	8 断食に伴う休暇が長い (郵便が届かなかったりする)	1	2	4	7
	9 中国正月の休暇が長い	1	3	3	7
	10 多民族国家のため、民族間の軋轢が多い	2	4	2	8
言語	11 多民族国家のため、国際マナーや国際感覚は日本より優れている	1	3	4	8
	12 専門家には高度な英会話能力が必要である (高度な意志疎通のため)	1	3	3	7
	13 専門家には英文ライティング能力が必要である	2	4	5	11
	14 専門家はマレー語 (の基本) を習得する必要がある		2	1	3
	15 マレー語には新しい技術用語に対する適語がない	2	2	3	7
積極性・意欲	16 技術書のマレー語への翻訳が進んでいない	1	2	5	8
	17 最近マレー人の間で、英語力が低下している	1	4	3	8
	18 自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い (チャレンジ精神や積極性がない)	1	3	4	8
	19 自分の仕事に対する責任感がない	2	1	1	4
	20 物事を進めて行く上での計画性・管理能力がない	1	3	1	5
技術・技能 レベル	21 過去の失敗を反省しようとする努力がみられない	1		2	3
	22 CP が途中で退職 (民間へ転出) していく (ことを考えている)	2	1	4	7
	23 技術移転に対する組織のトップの関心が薄い	2			2
	24 専門家に対する依頼心が強い		3	1	4
	25 CP が突然休暇をとったりする	1	2	3	6
業務の進め方 ・組織体制	26 中国系・インド系の方が技能的に優れている	1	3	2	6
	27 CP は現場などの実務経験が少ない	1	3	5	9
	28 技術者の層が薄い (また技術レベルにバラつきが多い)	3	4	5	12
	29 業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式である	3	4	5	12
	30 権限の委譲が行われていない	1	3	5	9
対日感情	31 専門分野 (責任分野) を細分化しすぎている	1	1	2	4
	32 組織のトップが専門家の意見を聞こうとしない			1	1
	33 CP が極めて多忙で技術移転する時間が少ない	1	2	1	4
	34 管理職の人事異動が頻繁に行われる		1		1
	35 組織的に行動する仕組みになっていない	2	3	3	8
	36 基礎データ (地図も) が不備 (または秘密) で、入手が困難である	2	3	5	10
	37 階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある	1	3	4	8
	38 中国系は上級管理職になれない (将来に希望を持たず転職していく)	1	3	3	7
	39 技術や情報が個人の所有になってしまう (フィードバック機構がない)	2	4	5	11
	40 予算上の制約が多い	2	3	5	10
	41 日本の技術よりも欧米の技術を尊奉している	1		2	3
	42 日本人が優越感を示すことに対する反感がみられる				

E. 「障害」となった異文化現象（インタビュー調査）

(n=12, MA)

領 域	異 文 化 現 象 項 目	赴任当初の障害	全期間を通じて障害
自然・風土・食べ物	1 大学キャンパスが日本のそれより広くて美しい		
	2 熱帯のため集中力が弱く、物事を探求する姿勢がみられない	2	2
	3 専門家やその家族が食事、気候の違いからさまざまな病気に悩む	2	
	4 (熱心な宗教活動に裏打ちされて) 人の心が温和で、のんびりしている	2	3
	5 対人関係では「美しい調和と安定」を常に求めている		1
人種・宗教・多民族国家	6 マレー人は残業よりも夕方のお祈りを大事にする	4	3
	7 断食の開始日が州により異なる		
	8 断食に伴う休暇が長い(郵便が届かなかったりする)	4	2
	9 中国正月の休暇が長い	1	1
	10 多民族国家のため、民族間の軋轢が多い	4	4
言 語	11 多民族国家のため、国際マナーや国際感覚は日本より優れている		
	12 専門家には高度な英会話能力が必要である(高度な意思疎通のため)	5	3
	13 専門家には英文ライティング能力が必要である	4	4
	14 専門家はマレー語(の基本)を習得する必要がある	1	
	15 マレー語には新しい技術用語に対する適語がない	1	1
	16 技術書のマレー語への翻訳が進んでいない	1	1
	17 最近マレー人の間で、英語力が低下している	1	1
積極性・意欲	18 自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い(チャレンジ精神や積極性がない)	3	4
	19 自分の仕事に対する責任感がない		2
	20 物事を進めて行く上での計画性・管理能力がない	2	3
	21 過去の失敗を反省しようとする努力がみられない	1	2
	22 CPが途中で退職(民間へ転出)していく(ことを考えている)	1	
	23 技術移転に対する組織のトップの関心が薄い		
	24 専門家に対する依頼心が強い	2	1
技術・技能レベル	25 CPが突然休暇をとったりする	1	2
	26 中国系・インド系の方が技能的に優れている		1
	27 CPは現場などの実務経験が少ない	3	5
業務の進め方・組織体制	28 技術者の層が薄い(また技術レベルにバラつきが多い)	5	8
	29 業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式である	2	3
	30 権限の委譲が行われていない	2	5
	31 専門分野(責任分野)を細分化しすぎている	2	4
	32 組織のトップが専門家の意見を聞こうとしない		
	33 CPが極めて多忙で技術移転する時間が少ない	1	2
	34 管理職の人事異動が頻繁に行われる	1	
	35 組織的に行動する仕組みになっていない	3	4
	36 基礎データ(地図も)が不備(または秘密)で、入手が困難である	6	7
	37 階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある	1	2
	38 中国系は上級管理職になれない(将来に希望を持たず転職していく)	1	3
	39 技術や情報が個人の所有になってしまう(フィードバック機構がない)	5	8
対日感情	40 予算上の制約が多い	4	8
	41 日本の技術よりも欧米の技術を尊奉している	1	1
	42 日本人が優越感を示すことに対する反感がみられる		

F. 赴任中の全期間を通じて障害となった異文化現象（インタビュー調査）

(n=12, MA)

領 域	異 文 化 現 象 項 目	S K I L L	S C O N C E P T	C O N C E P T	計
自然・風土・ 食べ物	1 大学キャンパスが日本のそれより広くて美しい				
	2 熱帯のため集中力が弱く、物事を探求する姿勢がみられない		2		2
	3 専門家やその家族が食事、気候の違いからさまざまな病気に悩む				
	4 (熱心な宗教活動に裏打ちされて)人の心が温和で、のんびりしている	1	1	1	3
	5 対人関係では「美しい調和と安定」を常に求めている			1	1
人種・宗教 ・多民族国家	6 マレー人は残業よりも夕方のお祈りを大事にする		2	1	3
	7 断食の開始日が州により異なる				
	8 断食に伴う休暇が長い(郵便が届かなかったりする)		1	1	2
	9 中国正月の休暇が長い		1		1
	10 多民族国家のため、民族間の軋轢が多い	1	3		4
言 語	11 多民族国家のため、国際マナーや国際感覚は日本より優れている				
	12 専門家には高度な英会話能力が必要である(高度な意思疎通のため)	1	2		3
	13 専門家には英文ライティング能力が必要である	1	2	1	4
	14 専門家はマレー語(の基本)を習得する必要がある				
	15 マレー語には新しい技術用語に対する適語がない		1		1
積極性・意欲	16 技術書のマレー語への翻訳が進んでいない		1		1
	17 最近マレー人の間で、英語力が低下している		1		1
	18 自ら工夫して物事に取り組む姿勢が弱い(チャレンジ精神や積極性がない)	1	1	3	5
	19 自分の仕事に対する責任感がない		1	1	2
	20 物事を進めて行く上での計画性・管理能力がない		1	1	2
技術・技能 レベル	21 過去の失敗を反省しようとする努力がみられない			1	1
	22 CPが途中で退職(民間へ転出)していく(ことを考えている)				
	23 技術移転に対する組織のトップの関心が薄い				
	24 専門家に対する依頼心が強い		1		1
	25 CPが突然休暇をとったりする	1	1		2
業務の進め方 ・組織体制	26 中国系・インド系の方が技能的に優れている		1		1
	27 CPは現場などの実務経験が少ない		2	3	5
	28 技術者の層が薄い(また技術レベルにバラつきが多い)	3	3	2	8
	29 業務の進め方が英国式のトップ・ダウン方式である			3	3
	30 権限の委譲が行われていない		1	4	5
対日感情	31 専門分野(責任分野)を細分化しすぎている	1	1	2	4
	32 組織のトップが専門家の意見を聞こうとしない				
	33 CPが極めて多忙で技術移転する時間が少ない		1	1	2
	34 管理職の人事異動が頻繁に行われる				
	35 組織的に行動する仕組みになっていない	1		3	4
	36 基礎データ(地図も)が不備(または秘密)で、入手が困難である	1	2	4	7
	37 階層社会のため、新しい技術を習得しても昇進できないケースがある		1	1	2
	38 中国系は上級管理職になれない(将来に希望を持たず転職していく)	1	1	1	3
	39 技術や情報が個人の所有になってしまう(フィードバック機構がない)	1	2	5	8
	40 予算上の制約が多い	2	2	4	8
	41 日本の技術よりも欧米の技術を尊奉している	1			1
	42 日本人が優越感を示すことに対する反感がみられる				

G. どのような異文化対応策をとったか（インタビュー調査）

(n = 12, MA)

対 応 方 法	回 答 数
1 お互いに文化や生活の違いなどの話をし、相互理解を深めていった	9
2 休憩時間などには（専門家は）できるだけ雑談を交すようにした	10
3 専門家の個室のドアを（専門家が）解放するなどしてコミュニケーションを良くした	6
4 レクチャーでは講師用のテーブルを（専門家が）取り除いた	1
5 レクチャーの際、（専門家が）一定時間ごとに休憩を入れたり、スケジュールを変更した	5
6 レクチャーの際、（専門家が）できるだけマレー語を取り入れた	
7 自分たちからは質問したがないので、（専門家の方から）話しかけるようにした	2
8 業務の指示は、押しつけや命令調ではなく（専門家が）話し合い、納得づくで進めていった	10
9 CPや上層部とのコミュニケーションを良くする工夫（会食、英文レポート提出など）をした	7
10（専門家が）相手に面と向かって直接的に批判することを避け、間接的に解らせるようにした	2
11 話題が人種問題やブミプトラ政策がらみになるときは、（専門家は）意見を述べず聞き役に徹した	6
12（専門家が）インストラクターなどに依頼して、マレー語のテキストを作って利用した	1
13 技術移転を段階的に進める（そうせざるをえない）ため、部分的なシステムから着手した	11
14 現地に適合した移転にするため、（専門家は）できるだけマレーシア側の立場で発想するようにした	8
15 CPとその上層部を巻き込む形で、技術移転の目的を達成する方向に組織を引っ張っていった	3
16 当初の予定業務以外のことで相談を受けることが多いが、できるだけ受け入れて対応した	9
17 OJTを重視し、「やってみせ、やらせてみせて、ほめあげる」方式で教育していった	7
18 集合訓練ではなく、マン・ツー・マン方式を採用した	5
19 「専門家から学ぶべきことが多い」という印象を早期に植え付ける方法をとった	5
20 5W1H (Why, When, Who, What, Where, How) 方式を取り入れた	3
21 日本の事例を紹介して（専門家が）自らやってみせた	9
22（専門家が）自分でやってみせ、指導することにできるだけ徹した	3
23 できるだけ具体的なマニュアルを作って（目で見ても理解するように）指導した	8

H. 類型別キーマン

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
独立性	事前調査 妥当な目標設定 ・派遣専門家/資料 ・資材/機械/資料 ・予算 技術移転訓練 カウンターパートの状況 ・知識/技能レベル ・設備/資材/資料 ・意欲 ・文化的背景	カウンターパートを 厳選・特定 ・自分なりの方法論を明確に持っている ・達成まで意欲を持続させる動機づけ 目に見え る 成果・期待 レベル	特定課題での一定レベル以上の成果 方法論を一緒に考え、協力させる能力 カウンターパートの文化的背景
複合性	・緻密な実行計画と指導方針 方針・計画作り カウンターパートとの事前の意志疎通 意見の反映	中小課題の積上げ 部分システム作り先行 定着期間を日本の2～3倍想定する 全員巻き込み (CPと関係者全員)	知の方法論 政策に採り用いさせる提案力・説得力 抽象的な内容・具体的な業務の実施に移す能力 相手の状況に合わせた代替案を提案出来る能力 人間としての魅力・円熟

I. 専門家からの提言・要望（総合報告書より）

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
赴任前の準備	- 赴任前の事前調査の時間と費用が欲しい（現地事情に合った実習教材の作成の為にも必要） - 派遣前2～3時間の予備調査が必要 - 一 携行機材の検討 - 一 業務計画立案	事前調査の必要性	現地事情を派遣前に知らせてほしい
派遣のタイミング	ワークショップ用の工場なり設備の整備状況に合わせる	相手国の政策に合わせた派遣	相手国の政策進行状況に合わせた継続的・発展的な専門家派遣
持続派遣の必要性	ワークショップ用の工場完成から技術移転の定着には3年を要するため持続派遣が必要	- 一時的利害関係にとらわれない長期継続派遣の必要性 - まことまこと技術移転を行える位の任期延長 - 前任者と後任者の引き継ぎ期間をラップさせる - 前任者の蓄積の上に立って、指導を出来る体制 - 任期満了後の短期派遣（アフターケア） - 日本の経験に照らしても、システムの確立には5～6年要するので継続派遣必要（サワラク州） - 短期専門家の派遣、研修、開発調査を適宜組み合わせ、多面的対応の必要あり	前任者との引き継ぎを上手にやる体制
教材について	- レベルに合わせた分かりやすい教材作成 - テキストは英語とし、インストラクター用はマレー語にする	- 体系的に整備されたマニュアルの作成 - 教材の統一化と在庫一覧表の作成 - 具体的なマニュアルの作成	
携行機材	- 現地で多く使われているものを選ぶべき - 一 メンテナンスの容易さ - 一 補修パーツの入手容易		
購送機材		- 購送機材予算の弾力的運用 - 購入申請後3～6カ月要するので少なくとも予定だけでも連絡 - 現地入手不可のものについては、現地業者の範囲内で日本より購入出来る方法を考える	

I. 専門家からの提言・要望（総合報告書より）（前ページからの続き）

	SKILL	SKILL/CONCEPT	CONCEPT
CPについて	・CPの日本での研修の重要性	・CPの日本での研修の重要性	
派遣専門家の 権限/処遇		- 派遣専門家の現地での裁量権を拡大 - 派遣専門家の職位の改善 - 専門家待遇の改善（手当、旅費、滞在費、休暇） - 車身赴任者の処遇改善	任国外旅行についての制度の弾力的運用
派遣専門家に ついて	- CAD/CAM 実技に精通した専門家の派遣必要（理論と実技の全般） - 機材の供与より質の高い専門家の派遣（テストの実務経験者、メンテのエキスパート、etc.）	- 相手から尊敬される人格を持った専門家の派遣 - 特定技術分野のプロパーと技術一般に分けて中堅の専門家を派遣	
受け入れ側組織	- CPのトップの技術移転活動に対する考え方を变えてもらう - MIRDOは活動方針・活動内容を明示すべき	- 組織内の文書はどんだん専門家に回すようにさせる - 人を含めた現地組織の整備が不可欠 - 日本での研修者への待遇面の改善	- 本省での業務はナショナル・レベルのプランニングに限定すべき - 技術移転の前提となる調査が不可欠 - 一調査計画必要
JICA	- 派遣前研修では現地業務費や機材の扱いについて具体的な説明をしてほしい - 現地の生活情報の手引書を作ってほしい - JICAの現地事務所と東京本部の考え方を統一 - 現地事務所は現地状況の掌握にもっと時間を割いてほしい	- JICAと専門家との意見意志疎通の促進 (2) 指導範囲を明確に - 何名かチームとして専門家を派遣すべき - 発助活動を広範する活動の活発化 - 赴任前、赴任当初の支援体制（情報プールの、資金確保、現地事務所と受入側組織との事前交渉） - 政策面を指導出来る専門家の派遣必要（政策立案） - 専門家を一時帰国させ、所属機関の施設等を利用して、データの収集、指導体制の整備を支援する体制の検討	- レポート作成の段階で日本に一時帰国し関係業界団体から直接資料収集なり、意見交換が出来ればもっと実際的なアドバースが出来た - 市場調査団が日本国内での市場調査の仕事について直接指導すればOJTの効果は更に大きかった - 在外事務所が存在理由を再考慮すべき - 主要都市のバイロケット・スタデイトはJICA主導で施工技術移転の面展開はJICA総合プロジェクトで実施すべき - JICAの業務体系、支援体制はハードを伴う技術指導を対象としており、ソフトのみの指導にはなじまない - コンサルティング業務には最新情報の支援が不可欠 - 現在のレポート・システム様式はソフトを対象とする専門家にむいてない

J. 指導方法（総合報告書より）

S K I L L	S K I L L / C O N C E P T	C O N C E P T
・レベルに合わせた分かりやすい教材の作成 ・テキストは英語とし、インストラクター用はマレー語に翻訳 ・集合研修よりマン・ツー・マン教育を重視 ・指導方法はCPと十分な議論を重ね、納得する ・CPの自力努力を促し、環境の整備に力点を置く ・インストラクターの相互の情報交換を行わせ、人手不足と不得意分野をなくす ・場合によっては民間企業との協力も考えてみる	・体系的に整備されたマニキュアルの作成 ・教材の統一化と在庫一覧表の作成 ・具体的なマニキュアルの作成 ・指導の重要性、必要性を認識させて指導 ・指導の重点科目を決める ・現地の特性を十分把握して現地に合った技術指導を行う（日本の技術にこだわらない） ・背景、根拠などを良く説明する ・先ずは実績を挙げて相手の信頼をかちとる ・CPが後でマネ出来るように実施例を残す ・具体的プロジェクトを通じて、CP自身が計画設計出来るようにもってゆく ・技術をとりいれ、発見させる為の指導 ・OJTと研修のバランスをとる（他人への指導と組織への働きかけ） ・日本の事例を紹介、自らやってみせて、異なった価値観、方法論に目を向けさせる ・出来るだけ、自分でやってみせ、指導に徹する ・現地CPやエッジニアの交流の場を多くする ・相手の文化、社会の理解に努める	・十分な話し合いによる業務の進め方検討 ・政策形式、意志決定プロセスに日本流のボトム・アップ式を導入（ボトム・アップ、トップ・ダウンを使い分け） ・相手の計画能力、組織能力、技術能力をみてアドバイス ・相手の意向を踏まえたアドバイス — ざり押しをしない ・時には強みに提案し、時には情勢判断し、提案を引っ込める勇気もいる ・将来動向を踏まえたアドバイス ・幹部に現場を見せ、時代のすう勢を肌身で認識させる ・現場情報を共有させ、企画・立案に生かさせる ・具体的に目にみえる成果を示す、数値的な努力目標提案 ・関連組織を巻き込み、場を拡大 ・「ダメモト」の発想

JICA