

No. \_\_\_\_\_

# 個別派遣専門家活動事例研究

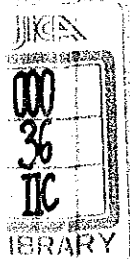
―アドバイザー型専門家の事例―

平成6年3月

国際協力事業団

国際協力総合研修所

総	研
J	R
94 - 53	





## はじめに

近年いわゆるアドバイザー型専門家、あるいはソフト型専門家の派遣は増加する傾向にある。それは一つに、途上国の側において単体のハードの技術の定着が図られつつあること、特に我が国の主要援助対象国である東南アジア地域においては、多くの国でその経済の離陸に成功しつつあり、次なる段階にさしかかっていることがあげられる。すなわち、東南アジアを中心として、より高度なインスティテューション・ビルディングに対するニーズの高まり、あるいは、経済の発展の結果として新たな政策・行政ニーズが発生してきたことがあげられる。そして、もう一つとして、我が国の政策・行政技術に対するニーズの高まりである。それは、一般的にいて経済開発におけるソフトな技術の重要性に対する認識が高まってきていること、また、旧共産国、統制経済諸国における大幅な制度改変、すなわち、いわゆる移行経済の問題に際して、我が国の優れた政策技術の移転が求められるようになってきていることを示唆するものである。

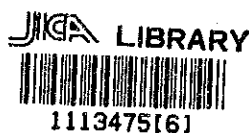
しかしながら、アドバイザー型専門家、ソフト型専門家といった言葉自体は慣習的に用いられてきたものの、必ずしもそれによってどのような専門家を指すのかは明確に類型化されたものではなかった。そこで、今後とも同種の専門家の派遣は増大するものと考えられること、また、同専門家の途上国経済開発における政策面で与える影響の大きさに鑑み、このような専門家の類型化、その主要な業務内容、技術移転過程における問題点を調査し、今後のより適切な派遣に資すること、あわせて、こうした専門家の後進に当たる諸氏にとって有効と思われる教訓を引き出し、派遣に際しての参考として供することを目的として本件調査研究を実施したものである。調査は、株式会社インテック・ジャパンによって行われ、調査の方法としては、派遣専門家諸氏が任務終了に際して残された貴重な資料である総合報告書を分析し、それによってまずアドバイザー型専門家とはどのような専門家を指すのかを浮かび上がらせ、各類型に該当する報告書をさらに分析し、事例研究としてとりまとめることとしたものである。従って、報告書の内容は、必ずしも当事業団の公式見解を表しているものではない。

調査の過程においては、派遣専門家OB及び国際協力専門員からのヒアリングを実施した。関係各位に、深く感謝の意を表する次第である。

本報告書が、これから派遣される専門家各位のより有効な技術協力の実施に少しでもお役に立ち、また、今後のアドバイザー型専門家の派遣に際しての実施環境整備に活用されれば幸である。

平成6年3月

国際協力事業団  
国際協力総合研修所  
所長 岩波 和俊



国際協力事業団

26363

\*\*\*\*\* 目 次 \*\*\*\*\*

I. 調査概要	1
1) 調査の背景	1
2) 調査の目的	1
3) 調査内容	2
4) 調査の範囲	2
5) 調査期間	2
6) 作業プロセス	3
7) 国別の専門家総合報告書数	4
8) 本報告書の構成	5
9) 略語・用語の解説	5
II. 調査結果の要約	7
1. ソフト型専門家の定義づけ	9
2. 政策アドバイザーの定義	12
3. 政策アドバイザーの活動の概要	14
4. 円滑な業務実施のコツ	16
III. 調査結果 1	17
1. ソフト型技術の移転	19
(1) 最近の傾向	19
(2) 領域別の傾向	21
(3) ソフト型技術移転の定義	23
2. 政策アドバイザー	26
(1) 課題の背景	26
(2) 総合報告書でのアドバイザー表記事例	26
(3) アドバイザー表記事例の類型化	27
a 国家経済政策	28
b 省庁の基本政策・計画	28
c 省庁の実務レベルの計画	30
d 中小企業育成	31
e 投資誘致活動	31
f その他のソフト型技術移転	31
(4) アドバイザー表記事例の類型と業務の関係	33
(5) アドバイザーの定義	34
(6) 政策アドバイザーの一般化	35
(7) 政策アドバイザーの派遣推移	36

Ⅲ. 調査結果 2	39
<調査結果総括表>	41
1. 国家経済政策アドバイザー	43
(1) 要請内容と配属先	43
(2) 各時期別の行動	44
(3) ワーキングプランの作成	45
(4) 技術移転の手法	48
(5) 障害事項	51
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	52
(7) 比較的良好であった事例	54
(8) 今後の技術協力の方向	56
(9) キーファクター	57
2. セクター基本政策アドバイザー	58
(1) 要請内容と配属先	58
(2) 各時期別の行動	61
(3) ワーキングプランの作成	63
(4) 技術移転の手法	67
(5) 障害の概要	71
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	72
(7) 比較的良好であった事例	75
(8) 今後の技術協力の方向	79
(9) キーファクター	81
3. セクター実務水準向上アドバイザー	82
(1) 要請内容と配属先	82
(2) 各時期別の行動	84
(3) ワーキングプランの作成	85
(4) 技術移転の手法	89
(5) 障害の概要	90
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	91
(7) 比較的良好であった事例	97
(8) 今後の技術協力の方向	101
(9) キーファクター	103
4. マルチセクター型アドバイザー	
<中小企業育成>	106
(1) 要請内容と配属先	106
(2) 各時期別の行動	107
(3) ワーキングプランの作成	108
(4) 技術移転の手法	110

(5)	障害の概要-----	113
(6)	障害克服方法（特に障害があった事例）-----	114
(7)	比較的良好であった事例-----	117
(8)	今後の技術協力の方向-----	119
(9)	キーファクター-----	120
	<投資誘致>-----	121
(1)	要請内容と配属先-----	121
(2)	各時期別の行動-----	121
(3)	ワーキングプランの作成-----	121
(4)	活動の内容-----	122
(5)	障害とその克服方法-----	123
(6)	キーファクター-----	124
IV.	円滑な業務実施のコツ-----	125
V.	<b>資料編</b> -----	141
	1. 政策アドバイザー個別（主要）事例<目次>-----	142
	2. ソフト型技術移転事例301件の概要-----	180





# 1 調査概要

## 1. 調査の背景

昭和30年度以降平成3年度までに派遣された個別専門家数は14,501名に及び、それらによって蓄積された情報量は多大なものになっている。このため、これら個別派遣専門家の活動事例等の情報を整理・分析・とりまとめることによって、専門家派遣事業のよりいっそう効果的・効率的な実施に資する教訓、今後の同種の専門家にとって有用な経験等を明らかにし、これらを専門家派遣事業にフィードバックすることが求められることとなった。このような観点からの調査研究はすでに進められてきており、その一環として平成4年度においては、「個別派遣専門家活動事例研究（ソフト型専門家の事例）第1フェーズ」を実施した。

近年、いわゆるソフト技術の移転を目的とする個別派遣専門家数が増加傾向にある。この背景には、インスティテューション・ビルディング、開発政策・計画策定能力及び調査研究能力の獲得・自立化といった途上国の根幹的なニーズの高まりがあることから、今後ともソフト型専門家の要請は増加傾向をたどることが見込まれている。

このようなソフト型専門家は、その移転事項が職業訓練などにおける特定技能、各種機械類等に付随する特定技術の移転を目的とするハード技術移転型と比較して、より抽象度が高く、特に政策のアドバイス等を主目的とする専門家を中心に、その技術移転には被援助国の社会的・制度的背景、当該国についての全般的な知識等認識しておくべき事項が多岐に亘ることから、同型専門家特有の技術移転上の課題・制約要因があるものと認識されてきている。

しかしながら、ソフト型専門家については、その活動状況、直面した障害等及びそれらによって引き起こされる同型専門家特有の技術移転上の課題・制約要因などについては、これまで十分に把握されていなかった。このため、平成4年度に本件調査研究第1フェーズを実施し、専門家の活動状況、直面した障害等について分析を行った。その成果を踏まえ、平成5年度も引き続き個別派遣専門家事例研究（ソフト型専門家にかかる定義づけおよび政策アドバイザーにかかる定義づけなど）を行うこととなった。

## 2. 調査の目的

本件調査研究第1フェーズの成果を踏まえ、ソフト型専門家の派遣要請、活動内容、直面した制約要因、その克服過程等の事例を整理・分析し、ソフト型専門家の技術移転に当たって考慮すべき教訓、その教訓を踏まえた望ましい技術移転のあり方を検討するとともにソフト型専門家派遣にかかる事業実施に際して考慮すべき事項等を併せて検討する。その成果を派遣前研修あるいは事業実施に反映させることによって、専門家派遣事業の効果的・効率的な実施に資することを目的とする。

### 3. 調査の内容

- (1) ソフト型専門家にかかる包括的な定義（ソフト型専門家、アドバイザー型専門家）のいっそうの明確化を図るとともに類型化を行う。
- (2) 上記による類型について下記の事項等について典型的なパターン・特徴を導出する。その場合、地域別の特徴についても可能な限り分析を加えることとする。
  - (ア) 派遣前時期を含む各時期の時系列的行動パターン（中心的な行動内容等）
  - (イ) 技術移転方法
  - (ウ) 専門家活動及び技術移転活動において経験した障害事例とその克服方法
- (3) 上記検討からソフト型専門家が備えるべき望ましい資質、望ましい技術移転活動及び手法のあり方等についての分析を行う。
- (4) 上記分析、専門家による J I C A への要望・提言等を勘案し、さらにはソフト型専門家等による案件形成活動の実情の把握に努めることによって、ソフト型専門家支援体制のあり方、レポートシステムのあり方、ソフト型専門家派遣事業のいっそうの効果的・効率的実施のあり方等についての検討を行う。

### 4. 調査の範囲

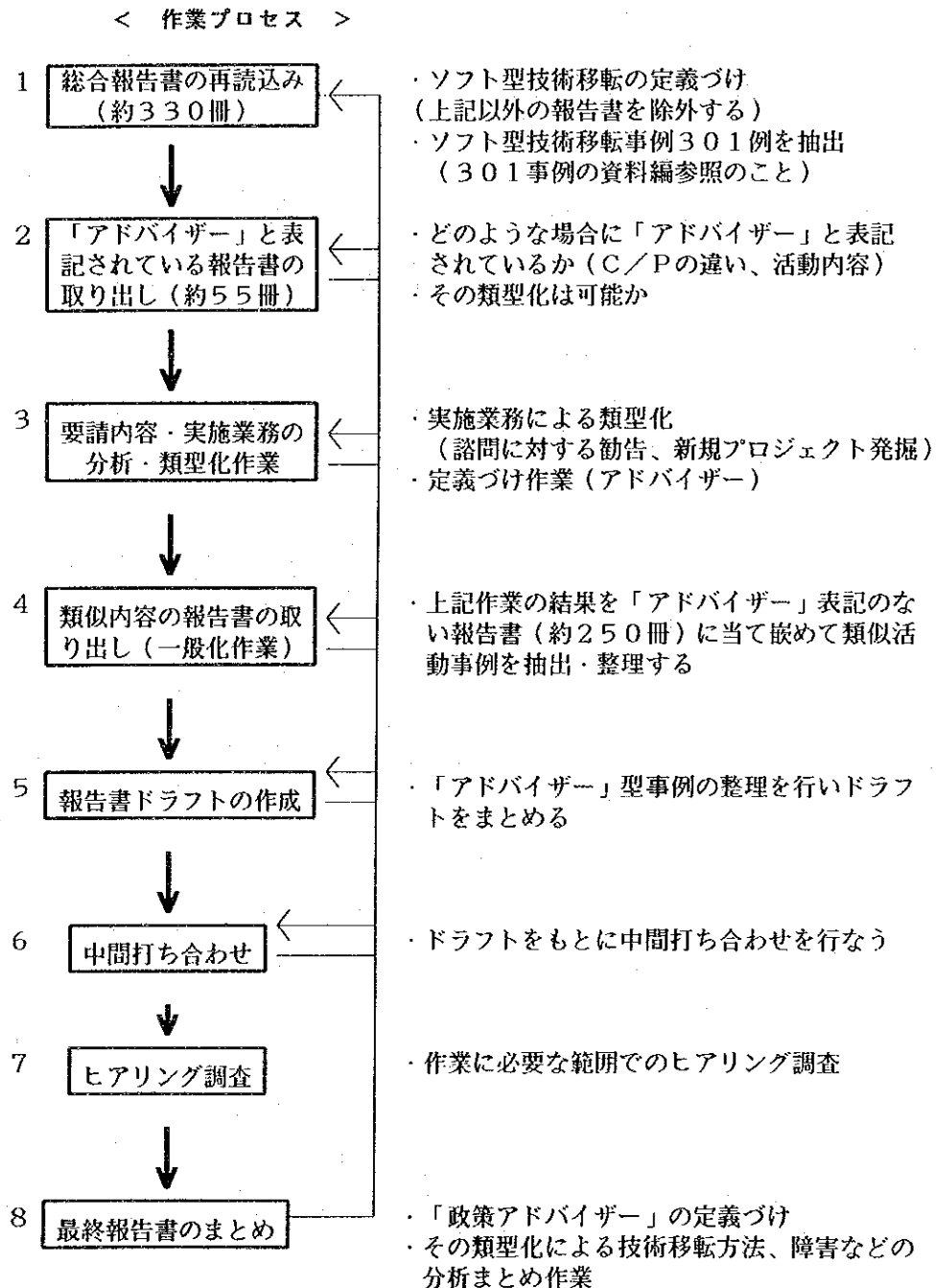
- (1) 平成4年度に実施した本件調査研究第1フェーズ報告書のレビュー及び同調査過程において本件調査対象として適当とされた個別派遣専門家総合報告書330冊（任期1年以上の長期派遣専門家の総合報告書で、期間はおおむね1978年から1989年までの約10年間）のいっそうの分析
- (2) 上記作業を補強するに十分な、国際協力専門員を含む該当専門家業務経験者及び J I C A 関係者等からの聞き取り調査の実施

### 5. 調査期間

平成5年8月～平成6年3月

## 6. 作業プロセス

今回の作業は「ソフト型技術移転」「政策アドバイザー」の定義およびそれによる類型化、さらにその類型別に専門家の活動内容、障害事項を中心に分析することが目的となっていることを考慮し、下記のような作業プロセスで調査を進めた。



7. 国別の分析対象専門家総合報告書数

(単位：冊)

国名	総合報告書数		国名	総合報告書数	
	総数	対象数		総数	対象数
シンガポール	3	3	メキシコ	6	6
インドネシア	69	65	ブラジル	11	8
マレーシア	15	15	アルゼンティン	6	5
タイ	49	49	ドミニカ	12	12
フィリピン	19	17	ペルー	10	9
中国	2	1	パラグアイ	8	6
パキスタン	1	1	グアテマラ	11	11
バングラデシュ	2	2	ホンデュラス	8	5
スリランカ	2	1	コスタ・リカ	2	2
ネパール	1		パナマ	6	5
東南アジア計	163	154	チリ	3	3
トルコ	1	1	ヴェネズエラ	8	7
シリア	1	1	コロンビア	8	7
ジョルダン	1	1	エクアドル	6	6
サウディアラビア	1	1	ボリヴィア	9	9
イエメン	4	4	中南米計	114	101
ア連邦	1	1	スーダン	2	—
エジプト	6	6	モーリタニア	2	2
中東計	15	15	エチオピア	1	1
トンガ	1	1	ケニア	6	6
PNG	1	1	タンザニア	1	1
フィジー	8	5	ニジェール	1	—
西サモア	1	1	ナイジェリア	2	2
ミクロネシア	2	2	ブルンディ	1	—
トゥバル	1	1	ザンビア	2	2
大洋州計	14	11	スワジランド	2	2
			モーリシアス	1	1
			コモロ	1	—
			ソマリア	2	2
			ザイール	2	2
			アフリカ計	26	20

(注) 総数=当初(予備作業段階)で対象とした報告書=332冊  
 対象数=今回の調査研究で分析対象とした報告書=301冊

## 8. 本報告書の構成

本報告書は下記の6章で構成しており、各部の内容は下記のとおりである。

- I. 調査概要……………今回の調査の目的、内容等について述べている。
- II. 調査結果の要約……………III. 調査結果—その1、その2の部分を要約している。
- III. 調査結果—その1 ……①最近の技術移転の課題の傾向を分析し、「ソフト型技術移転」について定義を与えている。  
②総合報告書上で「政策アドバイザー」などと表記している事例を取り上げて業務の特徴などを分析し、「政策アドバイザー」について定義を与えている。  
③「政策アドバイザー」の最近の派遣動向を分析している。
- III. 調査結果—その2 ……「政策アドバイザー」を下記の4類型に分けて、その活動実態を分析している。  
①国家政策アドバイザー  
②セクター基本政策アドバイザー  
③セクター実務水準向上アドバイザー  
④マルチセクター型アドバイザー
- IV. 円滑な業務実施……………政策アドバイザーの各類型を通じて共通する円滑な業務実施上のコツ（ノウハウ）を整理している。
- V. 資料編集……………ソフト型技術移転事例の概要、主な政策アドバイザー活動事例をファイルしている。

## 9. 略語・用語の解説

本報告書上で使用している略語・用語は下記のとおりである。

C/P	「カウンターパート (Counterpart)」の略。
M/P	「Master Plan」の略。
TOR	「Terms of Reference」の略。
OJT	「On the Job Training」の略。
インフラ	「インフラストラクチャー」の略。
派遣各時期	専門家の活動を任国赴任前、赴任初期・中期・後期などに区別することを想定したが、必ずしも明確に時期を区切れなかった。
障害事項	専門家が推進しようとした技術移転活動を制約・阻害した要因。 (ただし、受け止め方は専門家によって異なることが多い)



## 調査結果の要約

\*この章の内容\*

- 「ソフト型技術移転」の定義
- 「政策アドバイザー」の定義
- 「政策アドバイザー」の活動の概要
- 政策アドバイザー制度確立への提言





## 1. ソフト型専門家の定義づけ

< ソフト型技術移転が増加する傾向にある >

- 1980年代前半までは、全体としてインフラ整備における「設計技術」「施工技術」などハードの整備に直接関わるような技術移転（ハード型技術の移転）を主要な課題とする要請が多かった。
- ハード型技術の移転に対する要請は内容的な高度化を伴いながら、80年代後半に入っても引き続けているが、一方ではソフト的な内容の要請が増え始めている。

<ソフト的な内容の要請とは>

- ・ 国家的な経済政策や開発政策の立案・選択・実行に関する指導・助言
- ・ インフラ整備の方向づけ（優先づけ）や計画策定・事業化に関する指導・助言
- ・ 完成したハードの「管理運営・保守体制」に関する指導・助言
- ・ 道路構造基準のような「基準策定」に関する技術移転
- ・ 料金制度・債券・金融制度など「財務・会計」に関する指導・助言
- ・ 土地利用規制や中小企業育成に関する法的制度などの「制度づくり」に関する指導・助言
- ・ 行政に関わる各種の業務を遂行していくための「組織づくり」の指導・助言

- このようなソフト的な技術移転は従来、単発的に（または開発調査の過程で付随的に）行われてきた程度であり、技術協力の重点は実現までの時間が短くかつ示威効果も大きいハード面の整備（「設計・施工技術」の移転など）に置かれてきた。
- しかし最近、次のような背景からソフト的な技術の移転に対するニーズが高まってきた。
  - ① これまでのハード面に重点をおいた先進各国からの技術協力の結果、基礎的な施設の整備が進み、基礎的技術が定着してきた。
  - ② しかし、各種の施設が整備されたものの、運営管理や保守の面で現地の対応が十分でないことがクローズアップされてきた。
  - ③ 途上国によっては財政事情が悪化する中で各種の施設整備を効率的に行うため、「計画策定技術」に対するニーズが高まってきた。
  - ④ さらに、途上国によっては世界経済の変化や自然災害などの影響により、国家経済全体の新たな方向づけが必要なケースも出始めてきた。

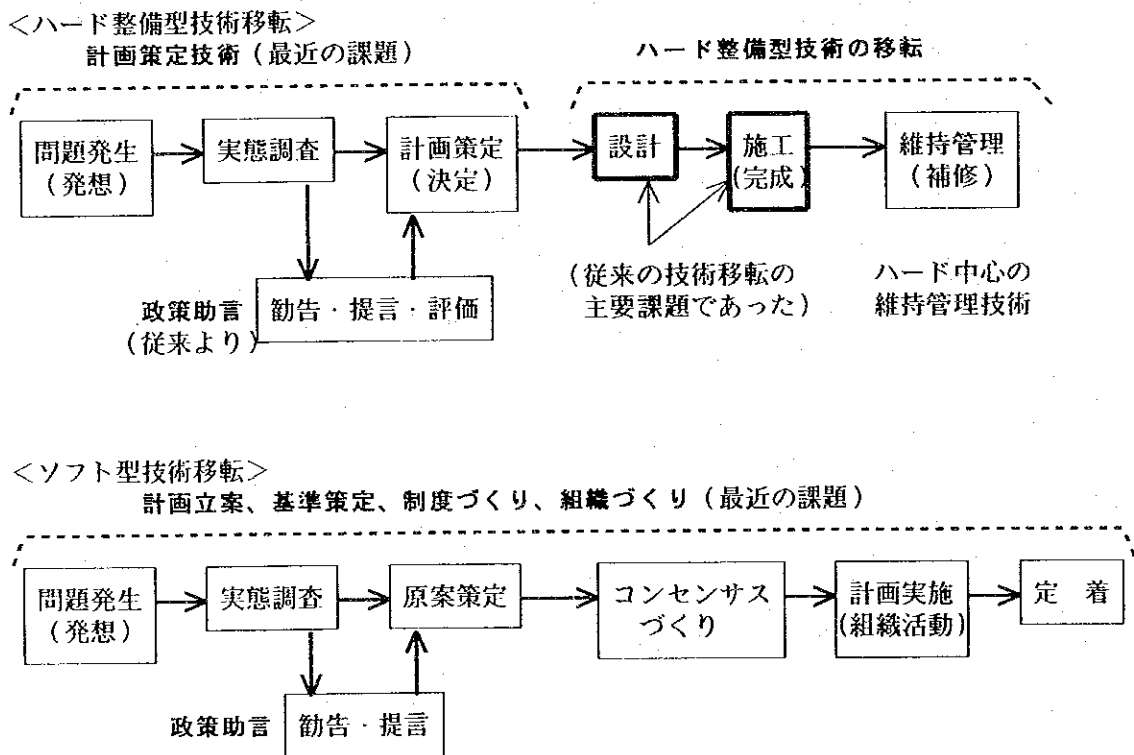
⑤一方、途上国によっては基礎的施設の整備が進み社会経済が発展し始めたのに伴い、次の段階に向かうための計画づくりや新たな課題（都市問題、公害問題など）に対する行政ニーズが発生してきた。

⑥一般に途上国においては、個人レベルでは能力があるとしても、組織全体として総合的に問題を把握し具体的な解決策を立案・検討・実行して行く能力が未だ不十分であり、上記のような状況に対応しきれない。

⑦世界経済における日本の地位の向上に伴い、日本を見習おうとする機運が途上国間に高まるともに、日本の技術協力専門家の実績が評価されてきた。

●このような技術移転課題の最近の特徴を図式的に表現すると、〈図1〉のようになる。

〈図1〉 最近の技術移転課題の特徴



- このようにソフト的な技術の移転に対するニーズが高まりつつある中で、日本の国際協力を今後いっそう効率的に推進して行くために、「ソフト型技術移転」の定義づけ、さらに「政策アドバイザー」の定義づけおよび後方支援体制の確立が必要になってきた。
- そこで、まず最初に「ソフト型技術移転」の課題をA1フォーム上の要請課題に沿って整理した。その結果、「ソフト型技術移転」の課題の種類は以下のように整理された。

#### <ソフト型技術移転の課題>

- ①国家経済政策・開発政策の立案・実施に関する指導・助言
- ②省庁レベルの政策または計画の策定・実施に関する指導・助言
- ③各種施設などの維持管理・運営に関する指導・助言
- ④各種の基準・法制度の策定に関する指導・助言
- ⑤行政に関わる組織体制の整備に関する指導・助言
- ⑥料金・金融制度、財務・経営改善等に関する指導・助言
- ⑦その他各種行政サービス等に関する指導・助言

- このような「ソフト型技術移転」の課題を実現していく上で、重点的に移転する必要があるノウハウを取り上げると下記ようになる。これらのノウハウを移転して行く専門家の活動を「知」の移転活動、または「知的支援活動」と呼ぶことができる。

#### <移転すべきノウハウの内容>

- 問題点を発見・確認する手法
- 問題解決策の発想・計画策定手法（意思決定手法）
- データ・情報の活用技術
- 組織・体制づくりの手法

- 以上の分析過程を経て、「ソフト型技術移転」を以下のように定義することができた。

#### <ソフト型技術移転の定義>

「ソフト型技術移転」とは、任国における各種の開発課題を明確化するとともにそれらを解決するために最適な計画の立案・選択、実施体制・管理運営等の手法に関するノウハウを移転・定着させることを目的とした知的支援活動を指す。

## 2. 政策アドバイザーの定義

- ソフト型技術移転を主な任務とする専門家（ソフト型専門家）のうち、特に政策関連の業務を担当する「政策アドバイザー」を次のように定義することができる。

### < 政策アドバイザーの定義 >

政策アドバイザーとは、ソフト型専門家のうち、特に国家政策および国家的規模の各種計画の立案・選択・実施に関して指導・助言する専門家を指す。

### < 政策アドバイザーは5類型に分類され、これまでに82人 >

- 政策アドバイザーは、その業務課題により4つの類型に分類できる。その類型（特徴）およびこれまでの専門家派遣数は<表1>のとおりである。

<表1> 政策アドバイザーの類型（特徴）

アドバイザー 類型	特 徴	最近10年 間の派遣数
A：国家経済政策	国家全体の経済政策や開発計画に関する業務を主に行なう専門家	8
B：セクター基本政策	各省庁における基本政策や計画に関する業務を主に行なう専門家	38
C：セクター実務水準向上	各省庁の実務レベルの計画・実行に関する業務を主に行う専門家	26
D：マルチセクター型 D1：中小企業育成 D2：投資誘致	複数のセクターに関係する業務を主に行う専門家	10

(合計82事例)

- 政策アドバイザー（82事例）の派遣推移をみると、<表2>のとおりであり、特に1984年以降の伸び率がソフト型専門家とともに高い伸び率（2.7倍）を示していることが明確になる。

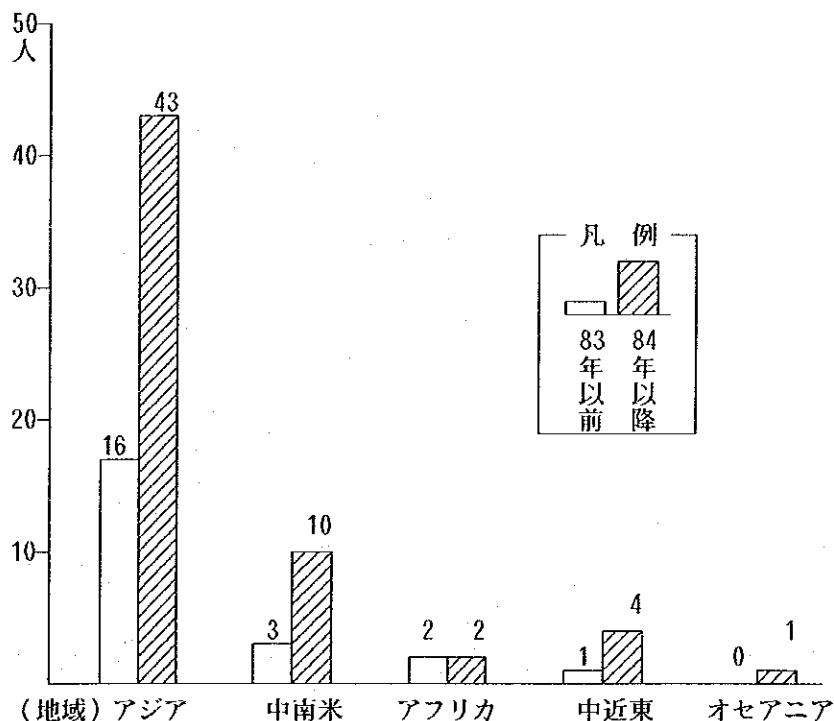
<表2> 政策アドバイザーの派遣推移 (人)

区 分 \ 期 間	1978~1983 (A)	1984~1989 (B)	(B) / (A)
長期派遣専門家 (合計)	1,144 (100.0)	1,410 (100.0)	1.2
ソフト型専門家 (内数)	88 (7.7)	211 (15.1)	2.4
政策アドバイザー (内数)	22 (1.9)	60 (4.3)	2.7

( ) は長期派遣専門家合計に対する構成比%。

- また、地域別内訳をみると7割以上（59事例）をアジア地域が占めている。しかも、そのうち大半（43事例）が1984年以降に集中している。アジア地域について多いのは、中南米地域（13事例）であり、アフリカ、中近東、オセアニア地域は数例と少ない<図2>。

<図2> 政策アドバイザーの地域別内訳



### 3. 政策アドバイザーの活動の概要

- 政策アドバイザーの基本的任務は、どの類型においても開発行政・計画行政の指導・助言にあることに変わりはないが、類型によって移転すべき具体的な課題が異なり、それに伴い必要な活動・業務も異なってくる。それらの活動・業務の特徴を一言で表現すれば、<表3>に示した「キーファクター」のようになる。

<表3> 政策アドバイザーの技術移転活動の概要(1)

類 型	キーファクター	主要な移転課題	必要となる活動・業務
国家経済政策 アドバイザー	幅広いカウンセリング と 適切な助言	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諮問への勧告・助言</li> <li>・ 世界・任国の経済分析</li> <li>・ 長期計画策定への助言</li> <li>・ 開発政策立案の指導</li> <li>・ 開発プロジェクト評価</li> <li>・ 業務改善の指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現地経済界との接触、情報交換</li> <li>・ 現地調査、資料収集、整理、分析</li> <li>・ 日本や先進国、途上国の事例紹介</li> <li>・ 進行・計画中プロジェクトの支援</li> <li>・ 計画立案選択手法などの指導</li> <li>・ スタッフに対する技術指導</li> </ul>
セクター基本 政策 アドバイザー	システム とその インテグレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業全般に対する指導</li> <li>・ 諮問への勧告・助言</li> <li>・ 専門家独自の問題発見 と解決策の提案</li> <li>・ 新規プロジェクト発掘</li> <li>・ 基本計画の立案支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 進行・計画中プロジェクトの支援</li> <li>・ 現地調査、情報収集活動</li> <li>・ 部内会議、対外会議への出席</li> <li>・ プロジェクトに係わる組織間調整</li> <li>・ 計画立案選択手法などの指導</li> <li>・ 専門家チームのリーダー役</li> </ul>
セクター実務 水準向上 アドバイザー	人づくり と 組織的取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織強化、業務改善</li> <li>・ 施設運営の効率向上</li> <li>・ 計画手法指導・立案</li> <li>・ 経営手法の指導</li> <li>・ 制度づくりの指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 諮問への勧告・助言、独自の提言</li> <li>・ 日本の事例紹介、資料配布</li> <li>・ 新規プロジェクト形成とその過程 での技術移転(OJT)</li> <li>・ 作業チームの編成と運営</li> </ul>
マルチセクター型 アドバイザー	中小企業育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法制度の確立</li> <li>・ 金融支援制度の確立</li> <li>・ 中小企業の定義づけ</li> <li>・ 官民協力体制の確立</li> <li>・ 工業センサスの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 詳細な現状調査、問題点の把握</li> <li>・ 関係機関や業界との密接な接触</li> <li>・ 日本の事例紹介、意欲の喚起</li> <li>・ 近代化推進母体づくり</li> <li>・ 統計情報、データベースの確立</li> <li>・ 法案起草、関係機関への根回し</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 幅広い情報収集 と コーディネーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本企業の誘致促進</li> <li>・ 情報収集・加工整備の 指導</li> </ul>

- 政策アドバイザーが実際に業務を行おうとする際、日本国内では予想もしなかった様々な障害（制約条件）に直面することが多く、必ずしも理想的な環境で当初計画どおり活動できるとは限らない。
- そのため、現地の社会経済・技術環境に適合した方法論を探求し、障害を克服して行く地道な努力が必要になる。その場合、特に人間関係・信頼関係の構築が必要不可欠な条件となってくる。

<表4> 政策アドバイザーの技術移転活動の概要（2）

類 型	カウンターパート	主な障害・制約要因	障害克服（対応）方法	
国家経済政策 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・形式的には大臣、長官、局長クラスが多い。</li> <li>・実質的には課長クラスの場合もある。</li> <li>・指導対象は組織全体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料整備の遅れ</li> <li>・異文化面の問題</li> <li>・技術移転対象層の薄さ</li> <li>・計画的な行動力の欠如</li> <li>・コンサルタント利用方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資料収集に時間をかける</li> <li>・地道な調査分析が必要</li> <li>・文化社会構造を理解する（試行錯誤することが多い）</li> <li>・繰り返し指導する</li> </ul>	
セクター基本 政策 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・形式的には局長、部長。</li> <li>・実質的には課長クラスも多い。</li> <li>・計画部門、海外援助部門が関係することが多い。</li> <li>・指導対象は組織全体</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政変などによる業務停滞</li> <li>・業務執行体制の不備</li> <li>・C/Pらの多忙</li> <li>・資料整備普及の遅れ</li> <li>・基本知識、応用力の欠如</li> <li>・配属先の便宜供与の不備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家自身の方針の確立</li> <li>・幹部へ根回し協力を得る</li> <li>・ボトムアップ方式の採用</li> <li>・幅広い人脈を作り利用する</li> <li>・C/Pと「共に考える」</li> <li>・目標を目に見える形にする</li> </ul>	
セクター実務 水準向上 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・形式的には局長クラスの場合もあるが、実質的には部課長クラスが多い。</li> <li>・配属先は計画関連部門の部課レベルが多い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受入れ体制の不備</li> <li>・業務体制、組織行動力</li> <li>・資料整備や普及の遅れ</li> <li>・計画的な思考が弱い</li> <li>・社会的要因に逃げ込もうとする意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術移転の対象者を選ぶ</li> <li>・ケーススタディに重点置く</li> <li>・問題解決をできるだけスタッフ行わせるようにする</li> <li>・時間をかけて指導する</li> <li>・C/Pとの討議を多くする</li> </ul>	
マルチセクター型 アドバイザー	中小企業育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配属先は企画・計画関連の部課など。</li> <li>・C/Pは部課長、係長。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内の保守派との葛藤</li> <li>・官民の協力関係の無さ</li> <li>・行政側の指導力不足</li> <li>・民間側のまとまりの無さ</li> <li>・必要な環境条件の未成熟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・トップや有力者の協力確保</li> <li>・繰り返し説得活動を行う</li> <li>・良好な人間関係をつくる</li> <li>・C/Pに任せ切らず専門家自身が彼らを引張っていく</li> <li>・経営ゲームによる動機づけ</li> </ul>
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> <li>・配属先は計画課など。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受入れ体制が不備</li> <li>・直通電話など通信連絡手段の不備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府間ベースの協力推進への切り替えなど臨機応変な対応</li> </ul>

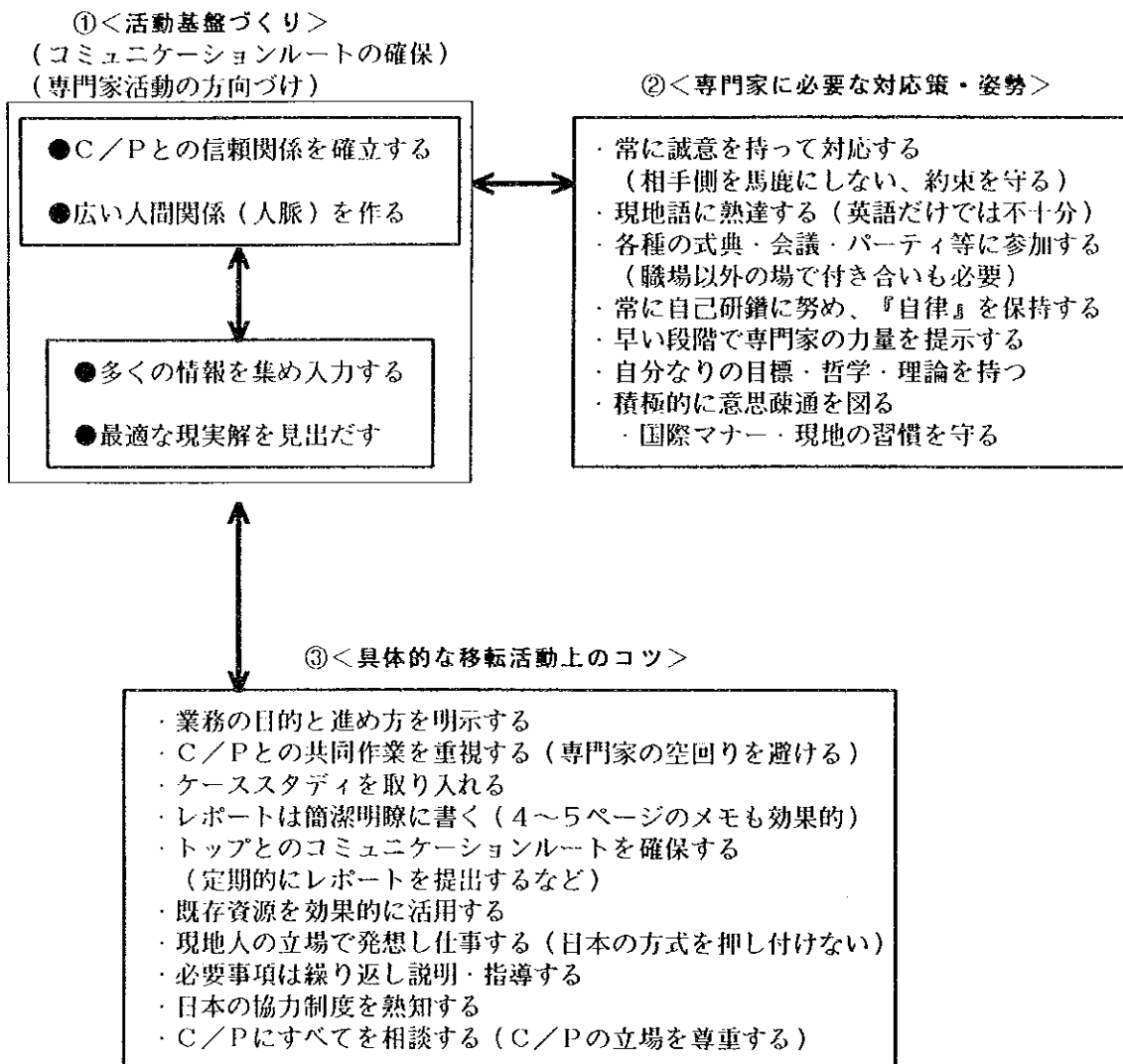
#### 4. 円滑な業務実施のコツ

政策アドバイザーの各類型を通じて「円滑な業務実施のコツ」に焦点を当て、共通する要素の抽出を行った。このようないわゆる「コツ」の要素を整理すると、次の3つの局面（専門家の活動の局面）に関連していることが明確になる。

- ①基本的な活動基盤づくり
- ②そのために専門家に必要な対応策または姿勢
- ③具体的な技術移転活動上のコツ

これら①②③の関連性および共通する主な「コツ」を<図3>に示す。この中で、特に「活動基盤づくり」が最も重要な要素である。

<図3> 円滑な業務実施のコツ（共通要素）





## 調 査 結 果 1

この章では、次の各項目に関する調査結果をまとめている。

- 最近の技術移転課題の特徴
- 「ソフト型技術移転」の定義づけ
- 「政策アドバイザー」の事例分析と定義づけ
- 「政策アドバイザー」の派遣推移



## 1. ソフト型技術の移転

### (1) 最近の傾向

今回の調査で分析対象とした総合報告書（合計301冊。期間は専門家帰国時点ベースで原則として1980～1991年の約10年間）を大まかに前半と後半に分けて要請課題の推移をみると、前半まではソフト的な内容を課題とした要請が一部にみられるものの、全体としてはインフラ整備における「設計技術」「施工技術」などハードの整備に直接関わるような技術移転（いわばハード整備型技術の移転）を主要課題とする要請が多かった。

こうしたハード整備型技術の移転を主要課題とする要請は内容的に高度化を伴いながら、80年代後半に入っても引き続き行われている。

一方、80年代後半になって「計画技術」や「維持管理・運営技術」「基準策定技術」などのようなソフト的な内容の技術移転を主要な課題とする要請（いわばソフト型技術の移転）が増え始めてきた。このような最近の技術移転の課題の特徴をまとめると〈表5〉のようになる。

〈表5〉 最近の技術移転の課題

- |   |
|---|
| <p>①国家的な経済政策や開発政策をどのように進めていくかという「政策の立案・選択」に関する指導・助言</p> <p>②インフラ整備をどのような観点から優先づけし、計画を策定していくか、また事業化していくかという「計画の立案・選択」に関する技術</p> <p>③完成した施設をどのように運営していくかという「管理運営」「保守管理」技術、さらには料金制度・債券制度などの「財務・会計」技術</p> <p>④道路構造基準などのようなインフラを整備して行く上で基本的に必要な「基準策定」に関する技術</p> <p>⑤都市再開発に必要な土地利用規制や中小企業育成において必要な法的制度などの「制度策定」に関する技術</p> <p>⑥行政上の各種の業務を遂行していくための「組織整備」に関する技術</p> |
|---|

これまでも①～⑥に関する技術移転は一部行われてきたが、単発的であったり開発調査の過程で付随的に行われてきた程度でしかなかった。これは、従来の技術協力の場合、総合的な観点から全体を貫く体系的な理念が必ずしも明確でなかったこと、また①～⑥の指導効果は目に見えにくく時間もかかるのに対して、ハード整備を目的としたプロジェクトの方が実現までの時間が短くかつ示威効果も大であること、などからハード施設の整備に重点が置かれてきたためとみられる。

インフラ整備に関わる新規プロジェクトについてみると、①②に関連して発掘・形成されることが多く、また相手国側の期待感も大きいので最近も続いている。

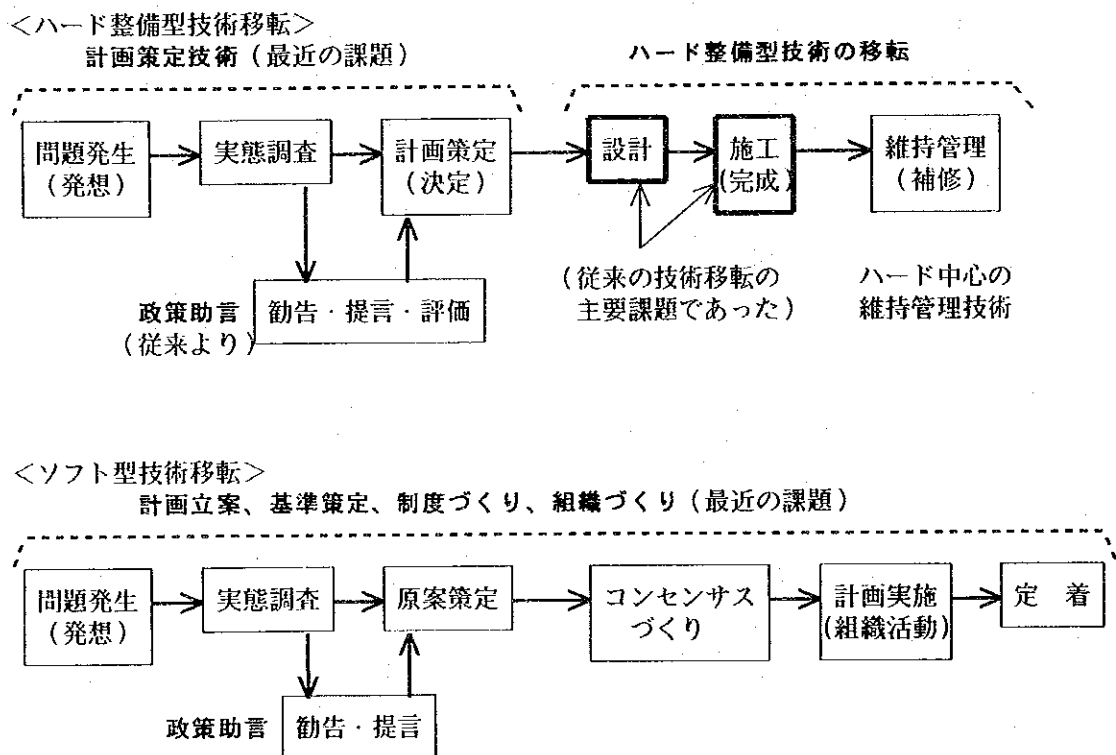
しかし最近では、債務超過の問題などのため新規プロジェクトに代わって、既存施設のリ

ハビリを目的としたプロジェクトのような新しい分野のプロジェクトが形成されるなど状況にやや変化がみられる。また、基礎的技術（ハード整備型技術）に関していえば、これまでの日本など先進各国からの技術協力により、技術がある程度定着したという面もみられる。

以上述べてきた技術移転課題の変化を図式的に表現すると<図4>のようになる。すなわち、従来の技術協力はハード整備型に重点が置かれ、しかもハード整備に関わる全プロセスのうち「設計・施工」に直接関わる技術の移転が中心であった（<ハード整備型技術移転>の中で太枠で表示）。これに対して最近では、ハード整備型技術移転の場合でも、計画策定手法の移転や維持管理・運営体制づくりの指導に重点が置かれるようになってきた。

一方、例えば「空港料金制度の策定」や「廃棄物処理計画の策定」などのような課題は、80年代後半になって登場してきた<ソフト型技術移転>である。このようなソフト型技術移転の場合は、プロセス全体の指導が技術移転の課題になってくる。

<図4> 最近の技術移転課題の特徴



## (2) 領域別の傾向

前項で述べた技術移転課題のソフト化の傾向を総合報告書から抜き出して領域別（基礎資源開発、産業インフラ、生活インフラ）に分けて、大筋の傾向をみると〈表6〉に示すようになる。

これによれば基礎資源開発、産業インフラ領域では、従来の課題はインフラ整備に関わる個々の施設についての計画・設計・施工技術が中心課題であったが、最近では例えば水資源開発においては水系統一貫した計画づくりや施設間の総合運用に関する技術、道路関係においては既存道路の運用にかかわる交通計画技術などのようなソフト型の課題が多くなっている。

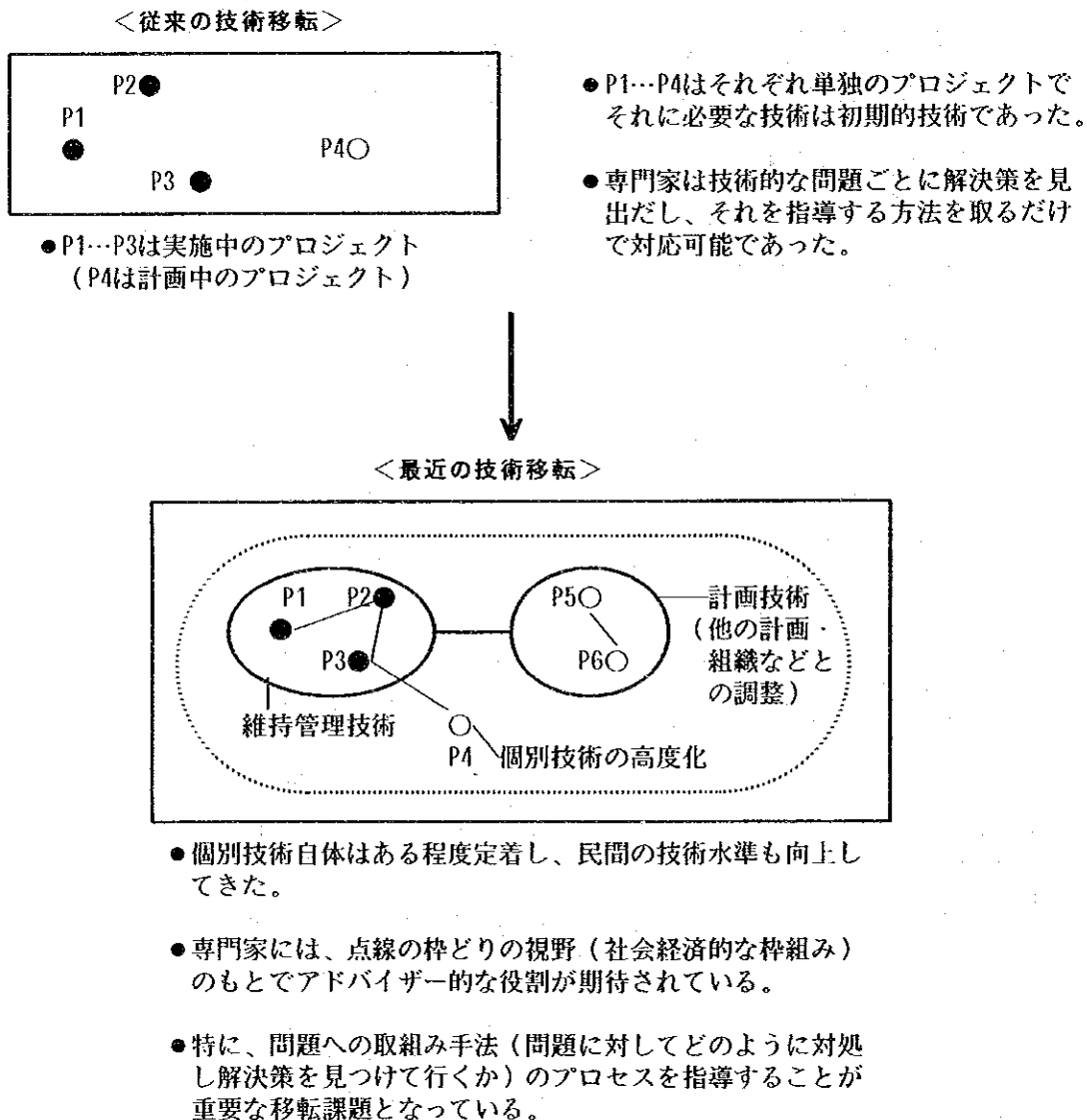
一方、生活インフラ・政策の領域では従来から都市再開発、経済政策に関する技術移転は部分的に行われていたが、最近では要請される課題の範囲が拡大し中小企業育成、公害対策など環境保護、さらには労働衛生、放送事業の改善、鑑定技術の指導、教科書の作定指導といった課題にも及ぶなど範囲が拡大するとともに要請自体が増加している。

〈表6〉 技術移転課題の変化

領域	従来の課題（～80年代前半）	最近の課題（80年代後半～）
基礎資源開発	ダム	〈複合プロジェクトへの移行〉 ・水系統一貫した土砂・砂防対策 ・ダム間の総合運用 ・都市型河川と水利の管理（運営組織） ・動的解析プログラム ・（耐震）設計基準づくり
	河川	
	農業	
	・強度／安定計算 ・型枠必要量計算 ・掘削土石量計算 ・工事監督技術	
産業インフラ整備	道路	〈ソフト面を主体とした技術移転〉 ・道路計画手法の指導 ・道路構造基準づくり ・事後評価技術 ・交通計画技術 ・道路、橋の維持管理技術 ・土質調査技術 ・列車の運行・保守技術
	港湾	
	鉄道	
	空港	
生活インフラ整備・政策	都市	・都市再開発（中層住宅） ・水道整備／漏水探査技術 ・水質分析技術
	環境	
	公害	・高層住宅、ニュータウン計画の指導 ・土地利用・規制の方法論 ・都市廃棄物の処理技術全般 ・下水処理技術全般 ・大気汚染分析技術 ・公害防止政策
	経済	
政策	・計量経済モデル ・新SNA移行準備 ・経済政策	・中小企業育成策の指導 ・国家経済計画の策定 ・新SNA本格移行の指導 ・国際経済協力案件の促進・調整 ・投資促進活動

このような技術移転の課題の変化に伴い専門家の指導内容も変化してきている。例えば、基礎資源開発、産業インフラ領域での施設整備に関わる技術移転についてみると、最近の指導内容は<図5>のように変化してきている。すなわち、最近では各要素技術または各コンポーネントを横断する（または、それらを統一する）視点から指導・助言する必要性が高まってきた。この結果、指導内容が多様化・高度化・システム化に向かう傾向が強まっている。

<図5> 技術移転内容の多様化・高度化・システム化



### (3) ソフト型技術移転の定義

これまで述べてきた「計画技術」「維持管理技術」「基準策定技術」などの移転はソフト型技術移転であることは明確である。これに対して、対立概念としての「ハード型技術移転」は言葉自体としては想定されるが、具体的にどのような技術移転を指すか例示するのは必ずしも容易ではない。すなわち、純粋な意味での「ハード型技術」の例が少ないためである。

たとえば、ハード型に近い技術移転として、インフラ整備に関わる各種施設の製作（建設）の局面だけに直接関係する設計・施工技術の移転や自動車修理技術の移転などをあげることができるものの、前者には多分にソフト的な面が含まれると解釈できるため、純粋な意味でのハード型技術の移転とはいい切れない（本報告書ではこのため「ハード整備型技術」の表現をしている）。さらに、構造計算や波浪計算などを伴う高度な設計技術や事前に各種の綿密な現地調査を必要とする設計技術を移転する場合は、ソフト的な要素がより強くなり、むしろソフト型技術移転に近くなると考えられる。

また、自動車修理技術などはハード型技術というよりも「技能型」と分類する方が適切といえる。

以上の点を考慮に入れ、総合報告書に基づき「ソフト型技術移転」とみられる事例について要請課題・実際の専門家の業務内容を分析・整理した。この場合、分析・整理作業を次の2つ面から行った。

- ① A1フォーム上の要請課題に即した「ソフト型の課題」の整理
- ② 「ソフト型の課題」を実行して行く上で移転が必要なノウハウ

まず、上記①A1フォーム上の要請課題に即した形で「ソフト型の課題」の共通要素を抽出し整理・分析を行った結果、「ソフト型技術移転」の場合の課題を<表7>のようにまとめることができた。

<表7> ソフト型技術移転の課題

- ① 国家経済政策・開発政策の立案・選択・実施に関する指導・助言
- ② 省庁レベルの政策または計画の立案・選択・実施に関する指導・助言
- ③ 各種施設などの維持管理・運営技術に関する指導・助言
- ④ 各種の基準・法制度の策定に関する指導・助言
- ⑤ 行政に関わる組織体制の整備に関する指導・助言
- ⑥ 料金・金融制度、財務・経営改善等に関する指導・助言
- ⑦ その他各種行政サービス等に関する指導・助言

専門家によって、これらの課題のうちどれか1つだけを主要業務とする場合と、複数の

課題を絡ませて活動する場合とがある。一般には後者の事例が多く、例えば③④⑤、②⑤、⑤⑥などはそれぞれ組み合わされて行なわれている。

<表8>に示した「ソフト型技術移転の課題」について、具体的な事例を、A1フォーム上の要請課題により近い表現で例示すると<表8>のようになる。

<表8> ソフト型技術移転課題の代表的事例

①国家経済政策・開発政策	= 長期経済社会開発計画に対する助言、日本との経済構造調整、国家的規模の開発政策または外国援助受入れ政策に対する助言、投資誘致に関する指導など。
②省庁レベルの政策・計画	= 農業や漁業開発政策・計画、鉱山開発政策・計画、河川・ダム整備計画、水力発電開発計画、道路整備計画、全国港湾整備計画、海上保安体制の整備計画、都市再開発計画、全国的規模の廃棄物処理計画、公害防止政策など。
③各種施設の維持運営技術	= かんがい施設・道路・橋などの維持管理、道路交通計画の策定と実施、航空交通管制業務の改善と空域管理計画の策定、製造工場などでの資材管理・工程管理、鉱山保安管理、新規農作物の栽培指導・病虫害防除など。
④各種基準・法制度の策定	= 道路構造基準、道路舗装基準の策定、鉱山保安・取締基準などの策定、都市計画に関わる土地利用規制、航空管制マニュアルの策定など。
⑤行政推進の組織体制整備	= 工業・農業・漁業センサスの実施、農業や都市政策に関する普及指導組織の整備、新設された組織の強化、かんがい施設の保守管理体制づくりの指導など。
⑥料金、財務、経営改善	= 料金制度や財務・債券制度、船舶解撤産業の育成、各種中小企業の育成（中小企業育成法、船舶金融制度の策定、経営指導）、農家の経営分析の指導など。
⑦その他の行政サービス	= テレビ放送の番組改善、学校教育用の教科書作成、労働衛生、鑑識技術の指導など。



つぎに、このような「ソフト型技術移転の課題」を専門家が実行して行く上で、C/P または相手側組織に移転する必要がある重要なノウハウを整理すると <表9> のようになる。これらのノウハウを移転することがいわゆる「『知』の移転」であり、その移転活動を「知的支援活動」と呼ぶことができる。しかし、任国の社会的・技術的環境などに問題があることが多く、こうした「知的支援活動」は必ずしも容易に行われるとは限らない。

<表9> 移転すべきノウハウ

- 問題点を発見・確認する手法（現状において何が問題なのかという「問題」の発想法—例えば「現場重視主義」の紹介。状況改善に向けた意識改革の指導）
- 問題解決策の発想・計画策定手法（それぞれの問題について複数の解決策を想定し、そのなかから最適な現実解を選択していく手法、および計画実施に至るまでに必要なプロセスの立案・決定などに関する意思決定手法、他の計画との関連性・整合性の調整方法など）
- データ・情報の活用技術（計画策定に必要な各種情報やデータを収集・解析・活用する一連のノウハウ）
- 組織・体制づくりの手法（計画実行のために必要なチームの編成、作業分担、問題発生時の調整方法、関連組織間との問題の調整など組織的に取り組み実行して行く上で必要なノウハウ）

以上、「ソフト型技術移転」の課題、それを実現して行く上で移転する必要があるノウハウをみてきた。これらの分析の結果、「ソフト型技術移転」を定義づけると <表10> のようになる。

<表10> ソフト型技術移転の定義

「ソフト型技術移転」とは、任国における各種の開発課題を明確化するとともにそれらを解決するために最適な計画の立案・選択、実施体制・管理運営等の手法に関するノウハウを移転・定着させることを目的とした知的支援活動を指す。

## 2. 政策アドバイザー

### (1) 課題の背景

「ソフト型技術移転」とならんで定義づけする必要が出てきた用語にいわゆる「政策アドバイザー」がある。これまでのところ「開発政策に係わる専門家」や「インハウスアドバイザー」が政策アドバイザーに該当するとみなされてきた。

しかし、専門家の総合報告書の中では必ずしも統一された表記が行われているわけではなく、また、その責任の重大さの割には役割の明確な位置づけや特別な後方支援体制も確立されているとはいえない。特に初代で赴任する場合に問題が多く、事例によっては配属先の選定・任期の設定・専門家の人選などの面でやや問題があったのではないかと考えられるケースもみられる。

一方、専門家の派遣が長期に継続して行われている場合は別として、「ソフト型技術移転」の分野が拡大している割には要請する側の問題意識（どのような背景の下で、どのような領域の技術移転を望むか。また、そのための専門家受入れ態勢をどのように整備するか）が全体的に高まっているともいえない。例えば、財政難のため専門家が予定した現地調査活動ができない、スタッフが少ないため効果的な移転活動ができないなどが事例として多い。

しかし、より本質的な部分で問題なのは要請元が適切な要請計画を立案できないケースが多いという点にある。このような場合、日本側としては要請主義の原則を保持しながらも一歩踏み込んだ積極的な対応が求められるため「政策アドバイザー」的な専門家の派遣が必要になってくる。こうした状況から、「政策アドバイザー」の定義・役割の明確化が必要になってきた。

### (2) 総合報告書でのアドバイザー表記事例

最初に、「ソフト型技術移転」301事例の総合報告書の中から、専門家の役割（または配属先での位置づけ）を専門家自身が「アドバイザー」と表記している事例またはそれに近似した表記事例を広範囲に取り出し、その活動内容を分析することとした。

この結果、何らかの形で「アドバイザー」と表記している55冊（人）の事例が抽出された。これによれば「アドバイザー」の表記方法は10種類以上に及んでおり統一されていない状況が明確である。そのうち主な表記例としては<表11>のものがあげられる。

<表11> アドバイザー表記事例

・「政策アドバイザー」	…… 4～6例
・「インハウスアドバイザー」	…… 4例
・「技術アドバイザー」	…… 4例
・「顧問（技術顧問）」	…… 3例
・「アドバイザー」	…… 12例

### (3) アドバイザー表記事例の類型化

前述の55事例について、①配属先・C/Pはどのようなクラスか、②専門家はどのような業務を期待され実施したか、などの視点から分析すると同時に活動内容に基づき類型化を行った。一般に、「アドバイザー」的な専門家は多様な業務に関係することが多いため類型化は必ずしも容易ではないが、<表12>に示すa～fまでの6グループに類型化することができる。

各類型ごとの概要を次ページ以降で述べる。

<表12> アドバイザーの類型と特徴

(計55事例)

類 型	業務(課題)の特徴	事例数	アドバイザー表記の主な例
a	国家全体の経済政策や国家的規模の開発政策に関する業務 (例)・経済社会開発計画、援助計画に対する指導 ・経済分析、長期戦略関連の資料作成	5	・政策助言するインハウスアドバイザー ・政策アドバイザー ・アドバイザー ・上級専門家
b	各省庁の基本政策や計画に関する業務 (例)・水資源開発、農業開発、鉱山開発に関する全般的な政策の指導 ・道路網基本計画、廃棄物処理計画の指導	16	・計画・政策アドバイザー ・援助計画策定アドバイザー ・行政アドバイザーで政策指導 ・インハウスアドバイザー (計画立案、政策検討)
c	各省庁の実務レベルの計画・実行に関する業務 (例)・かんがい用水量5か年計画の立案指導 ・交通工学、交通計画の指導 ・都市開発計画手法の指導 ・施設の維持管理、組織体制の指導	12	・インハウスアドバイザー ・計画・制度策定アドバイザー ・総合的アドバイザー ・アドバイザー ・顧問
d	中小企業の育成に関する業務 (例)・船舶解撤産業の育成 ・中小企業政策の指導助言	3	・政策アドバイ業務 ・政策アドバイザー ・アドバイザー
e	投資誘致に関する業務 (例)・日本からの投資誘致	1	・アドバイザー
f	その他の一般的な技術移転業務 (例)・かんがい末端施設整備の指導 ・電力配電指導制御技術の指導 ・工場在庫管理システムの指導 ・デジタル電話技術導入の指導	18	・アドバイザー ・技術アドバイザー ・在庫管理のアドバイザー ・計画施工のアドバイザー ・技術指導者・アドバイザー

a **国家経済政策**

国家経済政策に関するアドバイザーの場合はC/Pは大臣、長官などであり、国家的レベルの経済政策・開発政策・援助政策に対する支援活動（諮問に対する勧告・助言、先進事例の紹介など）が主な業務となっている。このため通常の意味の技術移転活動には重点を置いていない事例も一部で見られる。しかし、開発政策・援助政策を任務とする専門家の場合にはデータ収集技術、資料作成技術などを指導している事例が見られる。

これらの専門家の表記方法は、インハウスアドバイザー（政策助言）、上級専門家、政策アドバイザーなどが多い。これらの事例における業務内容を<表13>に示す。

<表13> 国家経済政策アドバイザー事例の概要

分類	指導助言テーマ (配属先)	報告書中の役割(任務、 位置づけ)の表現	主な活動内容	事例 No.
a 1	経済計画・日タイ経済調整 (タイ国家経済社会開発庁)	長官のインハウスアドバイザー(政策助言)	日タイ経済関係・援助関係業務支援 観光政策の立案、計画手法の適用	267
a 2	同上(上記の後任)	長官に対する上級専門家	経済社会開発計画・援助計画の推進 貿易関係の助言、プロジェクト評価	270
a 3	長期発展戦略に関する助言 (エジプト大統領府SNC)	議長に直属する経済計画 専門家・アドバイザー	経済分析・長期戦略関連資料作成 SNC作業実績のレビュー・評価	279
a 4	スエズ湾臨海部開発への助言 (エジプト開発省諮問委員会)	大臣に対する政策アドバイザー	臨海部開発計画全般の指導助言 その他開発構想への助言、	280
a 5	海外援助の調整・管理指導 (PNG大蔵計画省)	アドバイザー (外国援助管理局)	援助政策・管理業務助言、データ収 集、モデル作成、計画形成の定式化	281

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。 PNG=パプア・ニューギニア。

b **省庁の基本政策・計画**

セクター(省庁)レベルの基本政策に関するアドバイザーの場合、C/Pは局長クラスが多く、省庁レベルの基本政策や開発計画に対する助言、新規プロジェクトの形成などが主な業務となっている。

特に、新規プロジェクトの形成など日本からの援助計画に関する業務が中心となっている事例が多いのが特徴であり、このため通常的な意味の技術移転活動には重点を置いていない事例が一部で見られる。しかし、援助計画に関する業務と平行して実務レベル向上のため維持管理技術、基準の策定、計画実行に関する指導などを行っている事例も見られる。これらの専門家の表記方法は、シニアアドバイザー(あるいは単にアドバイザー)、技術アドバイザー、技術顧問、インハウスアドバイザーなどとなっている。これらの事例における業務内容は<表14>のとおりである。

<表14> 省庁の基本政策・計画アドバイザーの事例

分類	指導助言テーマ (配属先)	報告書中の役割(任務、 位置づけ)の表現	主な活動内容	事例 No.
b 1	水資源開発に関する助言 (インドネシア水資源河川局)	シニアアドバイザー (チームリーダー)	専門家活動の調整、技術検討会、援助要請支援、技術解説書、説明会	1
b 2	森林計画・プロジェクト形成 (インドネシア林業省官房)	アドバイザー	F/S 産業造林の実施、種子育種センター計画、無償資金協力、現地調査	29
b 3	早ばつ対策の援助計画策定指導 (ザンビア農業・水開発省)	援助計画策定のためのアドバイザー	かんがい施設無償援助の要請、協力隊員の活動支援、建設機械の供与	31
b 4	農業開発事業の指導・推進 (エジプト土地開拓庁)	アドバイザー	F/S 完成地区のフォロー、新規案件無償・単独機材供与、技術的助言	32
b 5	農業開発政策の助言 (ボリヴィア農牧省)	アドバイザー的農業開発 専門家	開発会議、計画立案協力、改善策の提言、事前調査、専門家活動の調整	36
b 6	農業開発全般に対する助言 (パラグアイ農牧省)	農業開発全般に対する技術 アドバイザー	プロ技協、開発調査、ミニプロ・研究協力、セミナー、無償・円借指導	41
b 7	漁業開発計画立案、案件発掘 (ペルー漁業省)	行政アドバイザーとしての 政策指導	プロジェクト支援、漁業資源調査、漁港開発計画の立案要請、調査船	59
b 8	鉱山開発政策・保安技術指導 (グアテマラ鉱山局)	技術アドバイザー	質問への回答、政策勧告、鉱山検査保安技術の指導、保安基準の起草	68
b 9	道路網基本計画の推進・調整 (フィリピン運輸通信省)	インハウスアドバイザー (計画立案、政策検討)	都市間・地方都市の交通政策立案、各種プロジェクトの調整・評価指導	73
b 10	鉄道運営全般のアドバイス (マレーシア国鉄)	総裁アドバイザー	将来計画への助言、事故防止対策、人材登用・機関紙発行の助言、	110
b 11	海上保安体制の近代化指導 (インドネシア海運総局)	アドバイザー (局長に準じた格付け)	マスタープラン調査、通信網整備、海上保安大学設立・管制体制の推進	130
b 12	水力発電計画の立案検討の指導 (ペルー電力公社)	技術部顧問(国家開発庁 技術顧問としても活動)	新規地点の計画立案、既存計画の見直し、技術指導書の改定、セミナー	143
b 13	下水処理計画に対する指導 (インドネシア環境衛生局)	環境衛生局長らに対する アドバイザー	最適システムの提案、行財政の提言 実施中の計画への助言、案件形成	227
b 14	国全体の廃棄物行政の指導 (インドネシア住宅総局)	インハウスアドバイザー (行政の推進への協力)	全国実態調査、プロジェクト推進、基準・法制度の整備、人材養成訓練	231
b 15	環境政策・計画の助言 (タイ環境庁)	長官・副長官に対する政策 上級アドバイザー	政策助言、プロジェクト提案、会議 セミナー、環境研究センター支援	239
b 16	都市再開発制度・計画立案 (マニラ首都圏委員会)	委員長に対する計画アド バイザー	手法紹介・計画立案、モデル事業の 指導、日本援助の指導	243

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

c 省庁の実務レベルの計画

この類型のアドバイザーの場合はC/Pは、局長クラスまたは部課長クラスが多く、各省庁における行政レベルの計画立案の助言、各種の基準づくり、維持管理技術の指導、データ収集体制の確立の指導、業務改善の指導など全体として実務（行政）水準の向上につながる計画の立案とその実行指導が業務の中心を占めている。そのような例としては；

- ①かんがい計画用水量5か年計画の立案とその実施
- ②全国レベルの水質調査計画の立案と実施方法の指導
- ③交通安全施設計画調査の立案とその実施
- ④組織体制の整備計画立案とその実施
- ⑤データ収集体制の整備と普及システムの開発の指導

などがあげられる。これらの計画は配属先組織全体の行政の基本に関わる性格のものであり、その意味では「政策」に近いが、新規のインフラ整備（ハードの整備）に直結するような新規プロジェクトの形成などとは多少性格が異なっているのが特徴といえる。これらの事例における業務内容は<表15>のとおりである。

<表15> 省庁の実務レベルの計画アドバイザー事例の概要

分類	指導助言テーマ (配属先)	報告書中の役割(任務、 位置づけ)の表現	主な活動内容	事例 No.
c 1	かんがい高度技術の指導助言 (インドネシア水資源総局)	高級技術アドバイザー	設計基準、国際機関援助計画の詳細設計、CP訓練、教科書作成、セミナー	8
c 2	かんがい施設維持管理技術指導 (フィリピン国家かんがい庁)	Assist.Minister らのアドバイザー	水紋観測・水質モニターマニュアル プロ技協の要請、セミナー開催	18
c 3	交通工学・交通計画の指導 (フィリピン公共事業省)	アドバイザー	プロジェクト発掘、技術的手法・政策面の指導、全国交通量観測の指導	72
c 4	公共交通路線網の基本計画 (フィリピン運輸通信省)	インハウスアドバイザー (政策決定者に近い立場)	地方交通計画の立案、駅周辺再開発 計画調査を助言、関係機関との討論	75
c 5	道路交通工学・安全対策指導 (タイ運輸交通省道路局)	部課長クラスに対するインハウスアドバイザー	交通安全施設の計画立案、基準策定 業務のシステム化、新規案件形成	79
c 6	道路構造基準の策定指導 (インドネシア道路総局)	インハウスアドバイザー	幾何構造基準・占有基準の策定指導 ケーススタディ、経済技術協力全般	86
c 7	鉄道プロジェクトの円滑推進 (インドネシア陸運総局)	アドバイザー	関係機関との調整、長官への助言、 PMGへのイ国側としての助言、	106
c 8	都市鉄道プロジェクトの支援 (ザイール運輸省)	運輸省顧問 (専門家=総局長)	鉄道技術移転、維持管理指導、組織 整備、新しい活動方向の調整	111
c 9	区画整理・都市開発計画の指導 (バンコク首都圏庁)	総合的アドバイザーとして 指導、助言した	土地区画整理など都市計画手法の指 導、助言。	246
c 10	土地利用・建築物規制の指導 (タイ内務省都市計画局)	局次長クラスのCPに対 するアドバイザー	情報提供、技術移転、技術の普及、 プロジェクトの要請、セミナー	247
c 11	住宅開発計画・関連基準の指導 (インドネシア住宅局)	事業計画、制度策定のア ドバイザー	当初計画を変更し、基礎学術的な情 報のシステム開発を重点に指導	251
c 12	都市再開発計画の支援 (インドネシア住宅局)	住宅局長のアドバイザー	情報活動、セミナー、機関紙発行、 手引書作成、プロジェクトへの協力	253

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

d **中小企業育成指導**

この類型のアドバイザーの場合、具体例としては船舶解撤産業の育成指導、中小企業の育成指導などの事例があげられるが、事例数は少ない。活動内容としては法制度の整備、業界の啓蒙、統計類の整備の指導などである。これら専門家の表記では「政策アドバイザー」が2例みられる<表17>。

e **投資誘致活動**

この類型は、任国にあって主として日本からの投資誘致活動を促進する業務を行うもので特殊な類型であり、事例は少ない<表16>。

<表16> 中小企業育成・投資誘致アドバイザー事例の概要

分類	指導助言テーマ (配属先)	報告書中の役割(任務、 位置づけ)の表現	主な活動内容	事例 No.
d 1	船舶解撤産業の育成指導・助言 (フィリピン運輸通信省)	日本運輸省からアドバイザーを委嘱され赴任	船舶解撤工業会との折衝・技術移転、 奨励法案を起草し関係機関と折衝	255
d 2	中小企業政策の指導助言 (メキシコ商務工業振興省)	アドバイザー (政策アドバイス業務)	データベース・中小企業指標の作成 セミナー、計量経済モデル分析	261
d 3	中小企業政策の指導助言 (パラグアイ商工省)	政策アドバイザー	工業センサス、育成促進法の指導 各地の開発委員会への助言、講習	262
e 1	日本からの投資誘致活動 (インドネシアBKPM)	アドバイザー	対日投資融資活動、情報収集活動 勧告提言活動、投資促進・調整活動	275

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

f **その他のソフト型技術移転**

一般的なソフト型技術移転に関するアドバイザーは、上記以外の特定分野のソフト型技術移転(設計技術、地形調査技術、船舶機関検査技術、在庫管理技術、伝送技術、造園技術など)を主に行っている事例である。この場合、業務課題の内容的な範囲がおおむね特定の(狭い範囲の技術移転)、特定地域(州、市など)または民間企業分野の技術課題などに限定されていることが多い。<表17>

<表17> その他のソフト型アドバイザーの事例

分類	指導助言テーマ (配属先)	報告書中の役割(任務、 位置づけ)の表現	主な活動内容	事例 No.
f 1	かんがい末端施設整備の指導 (インドネシア・南カリマンタン州)	アドバイザー	スタッフ訓練、データ収集施設整備、 開発可能性調査の指導、計画の助言	4
f 2	アンデス山脈の地形調査指導 (ヴェネズエラ環境天然資源省)	技術アドバイザーまたは アシスタントの立場	地形分類図作成、道路崩壊調査、 技術指導、研修会・発表会への参加	69
f 3	建築物の維持保全計画策定指導 (ヴェネズエラ 公共物維持管理庁)	長官・担当局長に直属する 技術顧問	1年目語学学習得、2年目現状調査、 3年目現地調査、技術紹介、マニュアル	100
f 4	列車運行計画・効率化の指導 (インドネシア陸運総局)	アドバイザー	プロジェクト関連の準備作業、ダイ ヤ作成指導、会議参加、各種指導	104
f 5	電力配電自動制御技術の指導 (タイ国地方配電公社)	総裁に直結する技術アド バイザー	プロジェクト事前調査・資料作成、 停電・供給対策の指導、計画指導	136
f 6	新規水力発電計画の技術指導 (トルコ水利庁第7支局)	専門家はあくまで技術指 導者・アドバイザー	計画実作業(役務提供)を担当した	138
f 7	船舶機関検査官に対する指導 (フィジー国マリン部)	船舶機関検査官に対する アドバイザー	機関の構造・定期検査の教育指導、 教育資料の作成、現場指導	153
f 8	車両工場での部品管理技術指導 (バングラデシュ道路交通公社)	アドバイザー	倉庫管理・在庫管理の指導	155
f 9	在庫管理システムの指導 (パキスタン総機械重工業)	在庫管理のアドバイザー	納期短縮・協力会社育成を提案、 専門家が先頭で整理整頓に着手	156
f 10	通信網の管理・修理・計画指導 (ドミニカ公共通信事業省)	伝送部門のアドバイザー	保全作業の記録・整理分析の指導、 保守修理技術指導、マニュアル作成	175
f 11	電気通信網開発計画のF/S 支援 (グアテマラ電気通信公社)	技術アドバイザー	マスタープラン見直し、中期計画策 定、組織の見直し、円借案件の発掘	179
f 12	電気通信網拡充計画の指導 (ホンデュラス電気通信公社)	技術アドバイザー	計画の基礎・技術標準・伝送技術を 指導、保守業務提言、PC利用指導	184
f 13	デジタル新技術導入の技術指導 (パナマ電気通信庁)	技術アドバイザー	基準制定、適用領域の検討・適用、 光ファイバーの導入検討	186
f 14	洪水排水総合計画の支援 (バンコク首都圏庁)	局次長・部長に対するアド バイザー	総合計画支援、設計マニュアル策定 維持管理指導、プロジェクト要請	226
f 15	廃棄物の処理処分の技術指導 (バンコク市清掃技術部)	CPが専門家の業務をアド バイザーと位置づけた	短期改善計画の実施(実施できず) 研修用VTR作成、基礎データ収集	232
f 16	環境研修センターH/P 策定指導 (タイ環境庁)	環境行政全般のアドバイ ザー	行政・研究の分野から内容を検討し センターの計画策定、セミナー開催	236
f 17	都市公園整備技術の指導 (北イエメン都市住宅省)	アドバイザー	苗圃設置、供与機材の遊具取付け作 業、技術移転	295
f 18	公園緑地・国立公園計画の指導 (クレーターマン市公園部)	計画施工のアドバイザー (課長と同格の扱い)	組織新設を提案、現場指導、植樹際 苗木即売会、パンフレット・写真展	296



(4) アドバイザー表記事例の類型と業務の関係

前項までに、アドバイザー表記事例の業務（課題）を類型別にみてきた。その結果、類型 a と類型 b、類型 b と類型 c、類型 c と類型 f の間には業務（課題）がやや重複する部分が見られる。

すなわち、業務（課題）のうち「特定部門の基本政策・計画」に対する指導・助言は a、b、c、d、f の各類型で行われている。このほかの業務（課題）でも重複がある。そこで、これら 6 類型における業務（課題）内容の一般的傾向を整理すると <表 18> のとおりになる（この表では、「各類型の主力の業務（課題）は何か」という観点からみていき、主力業務（課題）を●で表示している）。

<表 18> アドバイザー表記事例の類型と業務の種類

アドバイザーの類型 業務の分類 (課題)	開発政策・計画		実務レベルの計画と実行			農家・ 中小工業の指導 ・ 鉱山事業所	その他技術の 移転
	国家 経済 政策・ 計画・ 支援	特定 部門 への 基本 支援	各 種 管 理 技 術 の 維 持 ・ 指 導	各 種 基 準 ・ 法 制 度	計 画 実 行 体 制 ・ 組 織 指 導		
a 国家経済政策	●	○		○			○
b 省庁の基本政策・計画		●	○	○	○	○	
c 省庁の実務レベルの計画		○	●	●	●		
d 中小企業育成		○		●	●	●	
e 投資誘致	●						
f その他ソフト型技術移転		●	○	○	●		●

(注) ●=主力の業務、○=関連業務

<表 18>によれば、類型 a 「国家政策」の場合、国家経済政策・開発政策・計画に対する支援を主力業務とし、そのほかに特定部門（省庁）の基本政策・計画への支援、基準・制度の整備など実務レベルの計画・実行にも関与している。同様に、類型 b 「省庁の基本政策・計画」の場合は、配属先の部門（省庁）の基本政策・計画への支援を主力業務とし、そのほかに実務レベルの計画・実行、その他の技術移転などを行っている。

類型 c 「省庁の実務レベル計画・実行」の場合は、維持管理技術・各種基準・組織体制の整備などの実務レベルの技術移転を主力業務としているが、その他に配属先の部門（省庁）の基本政策・計画への支援を行っているケースが見られる。また、実務レベルの技術移転を行うにあたって国家的規模の実施計画の立案を行っているケースがある。

以上の類型 a ~ c の場合は（類型 d、e も含めて）、業務（課題）の内容が質的にも空

間的にも国家的規模に及ぶ性格のものであり、中央行政機関との関係が強い。

これに対して、類型fは特定地域（州、市など）または民間企業（電話会社など）に対する技術移転が中心であり、この場合「特定部門の基本政策・計画」の内容的な範囲は類型a～cの場合と異なり、狭い範囲に限定されているのが特徴である。

#### (5) 政策アドバイザーの定義

前項までの考察に基づき、政策アドバイザーを次のように定義できる。

<表19> 政策アドバイザーの定義

政策アドバイザーとは、ソフト型専門家のうち、特に国家政策および国家的規模の各種計画の立案・選択・実施に関して指導・助言する専門家を指す。

政策アドバイザーは、その業務課題により4つの類型に分類することができる。その類型（特徴）と「ソフト型技術移転の課題」との関連を<表20>に示す。ここでの類型化では、<表19>で表示した中小企業育成および投資誘致の2つの類型を1つにまとめ、「マルチセクター型アドバイザー」とした（業務内容と活動範囲が多数のセクターに跨っているため）。

<表20> 政策アドバイザーの類型（特徴）

政策アドバイザーの類型と特徴 類 型 (特徴)		「ソフト型技術移転」の課題<表8>との対応関係
A：国家経済政策アドバイザー（国家全体の経済政策や開発計画に関する業務を主に行なう専門家）		①に該当
B：セクター基本政策アドバイザー（各省庁における基本政策や計画に関する業務を主に行なう専門家）		②に該当
C：セクター実務水準向上アドバイザー（各省庁の実務レベルの計画・実行に関する業務を主に行う専門家）		③④⑤の一部の事例で、計画が国家的規模の場合
D：マルチセクター型アドバイザー （複数のセクターに関係する業務を主に行う専門家）	D1：中小企業育成	④⑤⑥に該当
	D2：投資誘致	①の一部に該当

特に、類型Cのセクター実務水準向上アドバイザーの場合、「ソフト型技術移転」課題の項目の中で、主として

- ③各種施設などの維持管理・運営技術
- ④各種の基準・法制度の策定
- ⑤行政に関わる組織体制の整備

に関する指導・助言を行う専門家のうち、特に全国的な規模（または国家的レベル）で計画を立案・実行する必要があるような指導・助言を行う専門家が該当する。

セクター実務水準向上アドバイザーは、今後途上国の経済発展が進むにしたがってニーズが増える可能性がある。

また、類型D1の投資誘致アドバイザーは事例数こそ現在は少ないものの、今後途上国の発展、円高などを背景にニーズが増える可能性がある。

## (6) 政策アドバイザーの一般化

前項までの作業は総合報告書中で「アドバイザー」と表記してある事例についての分析結果である。しかし、総合報告書中で「アドバイザー」と表記していない大半の事例について詳細に分析すると、これまでにみたアドバイザー事例とほぼ類似した活動・業務を行っている多くの事例がみられる。

例えば、パラグアイ農牧省に3代にわたって派遣された3人の専門家の場合、ほぼ同様な活動・業務を行っているのに拘らず「アドバイザー」と表記してあるのは<事例41>だけである。この場合は他の2専門家も同じ類型に入ると考えなければならない。同様な事例は、インドネシア海運総局に派遣された3代の専門家の場合にもみられる。

これらの事例は、継続派遣であり前後関係は比較的明確に判別できるケースであるが、他の多くの事例の場合、事例間の類似性の判断（どの類型に該当するかの判断）は個々の報告書執筆者の報告書の構成方法の違い・表現方法・記述内容の深さの違い・記載する視点の違い・使用している用語の多様性などのため必ずしも容易ではない。

しかし、繰返し類型化作業により「政策アドバイザー」を抽出・整理した結果、1990年までの10年間（専門家帰国ベース）における合計数は82事例（人）となった。その類型別の内訳を<表21>に示す。

<表21> これまでの政策アドバイザー数

A：国家経済政策アドバイザー	8
B：セクター基本政策アドバイザー	38
C：セクター実務水準向上アドバイザー	26
D：マルチセクター型アドバイザー	8

(計82事例)

(7) 政策アドバイザーの派遣推移

< 派遣の概要 >

ここで、政策アドバイザー（1978～1989年の間で合計82事例）の年次推移についてみると<表22>のとおりであり、特に1984年以降の伸び率がソフト型専門家とともに高い伸び率（2.7倍）を示している。なお、年次別推移は<図6>のとおりである。

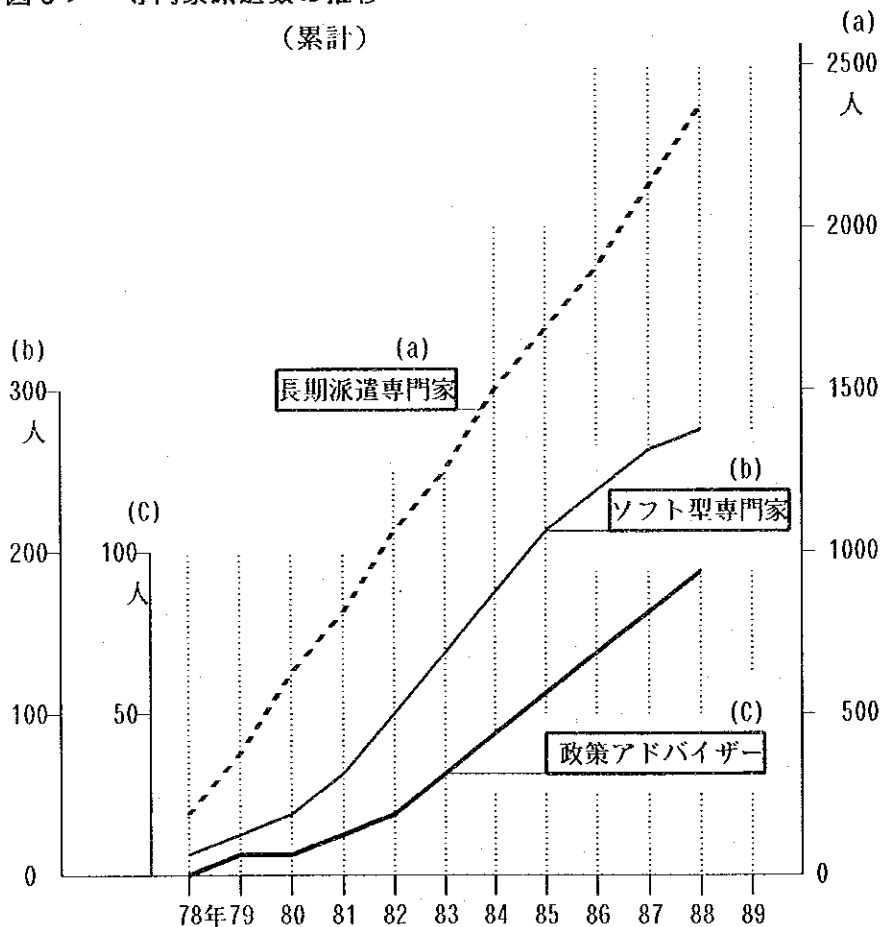
<表22> 政策アドバイザーの派遣推移

区 分	期 間		(B) / (A)
	1978～1983 (A)	1984～1989 (B)	
長期派遣専門家 (合計)	1,144 (100.0)	1,410 (100.0)	1.2
ソフト型専門家 (内数)	88 (7.7)	211 (15.1)	2.4
政策アドバイザー (内数)	22 (1.9)	60 (4.3)	2.7

( ) は長期派遣専門家合計に対する構成比%。

<図6> 専門家派遣数の推移

(累計)



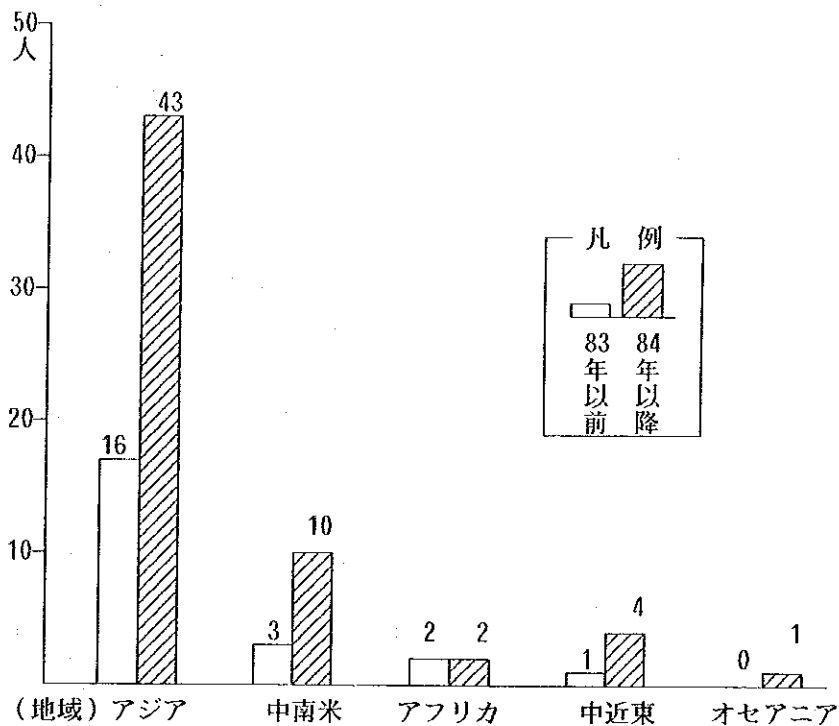
< 地域別にみた派遣状況 >

政策アドバイザー（82事例）派遣の地域別内訳をみると、7割以上（59事例）をアジア地域が占めている。しかも、そのうち大半（43事例）が1984年以降に集中している。

アジア地域について多いのは、中南米地域（13事例）であり、アフリカ、中近東、オセアニア地域は数例と少ない<図7>。

指導科目別にみると、アジア地域の場合「運輸交通」19事例、「行政」13事例などが多い。中近東の場合は「開発計画」、中南米の場合は「農業」などが多い<表23>。

<図7> 政策アドバイザーの地域別内訳



<表23> 長期専門家派遣数 (1981～1988の8年間) (人)

指導科目 地域	計画行政		公共・公益事業				農林・水産			鉱工業		エネルギー		商業・観光		人的資源			保健医療	社会福祉	その他	計	
	開発計画	行政	公益事業	運輸交通	社会基礎	通信放送	農業	畜産	林業	水産	鉱業	工業	エネルギー	商業貿易	観光	観	人的資源	科学文化					
アジア地域	24	31	42	196	69	77	95	1	4	16	11	64	29	2			35	15	5	2	718		
	3	13	1	19	7	2	8	1	1		2			2			1				59		
中近東地域	5	4	5	5	25	30	8	3	1	17	10	37	9	1			12	4			176		
	3			1			1														5		
アフリカ地域			11	49	14	32	16	3	4	51	4	15	7	1			5	6		2	221		
				1			1				1										4		
中南米地域	2	4	7	40	19	104	77	20	6	36	37	22	11	1			21	5			416		
	2						5			1	2		2	1							13		
オセアニア地域	1	1		10	5	2				23	1		2				9				55		
	1																				1		
その他	5	16	2	26	11	13	33	2	2	33	9			2			8			1	6	10	181
合計	37	56	67	326	143	258	229	29	17	176	71	139	58	7	4	90	30	5	11	14	1,767		
	9	13	1	21	7	2	14		1	1	3	3	2	3		1					82		

(注) 下段の数値(ゴチック)が政策アドバイザーの数(ただし1978～1989年の派遣)。<JICA統計資料をもとに作成>

## 調 査 結 果 2

この章では、政策アドバイザーの類型別に、技術移転の方法・障害事項などの専門家の活動の実態、今後の技術協力に対する要望事項などを専門家の総合報告書から抽出・分析し、とりまとめている。

### < 政策アドバイザーの類型 >

- ① 国家経済政策アドバイザー
- ② セクター基本政策アドバイザー
- ③ セクター実務水準向上アドバイザー
- ④ マルチセクター型アドバイザー  
(中小企業育成、投資誘致)

### < 分析まとめ項目 >

- 要請内容と配属先
- 派遣各時期における専門家の活動
- ワーキングプランの作成
- 技術移転の手法
- 障害事項—その克服方法 (具体的な事例)
- 今後の技術協力の望ましい方向
- JICAに対する要望
- 技術協力を成功させるためのキーファクター







調査結果総括表

この表は、次ページ以降で詳述している調査結果を一覧表に整理したものである。表中の各欄下部の( )の数字が、当該項目について記載してあるページ数を示す。

<表2.4> 政策アドバイザーの技術移転活動のまとめ(調査結果総括表)

類型	キーファクター	主要な移転課題	必要となる活動・業務	カウンターパート	移転の手法	主な障害・制約要因	障害克服(対応)方法
国家経済政策 アドバイザー	幅広いカウンセリング と 適切な助言  (57)	・ 諮問への助言・助言 ・ 世界・任国の経済分析 ・ 長期計画策定への助言 ・ 開発政策立案の指導 ・ 開発プロジェクト評価 ・ 業務改善の指導 (43)	・ 現地経済界との接触、情報交換 ・ 現地調査、資料収集、整理、分析 ・ 日本や先進国、途上国の事例紹介 ・ 進行・計画プロジェクトの支援 ・ 計画立案選択手法の指導 ・ スタッフに対する技術指導 (45、資料編)	・ 形式的=大臣、長官 局長、所長など。実質 的には課長クラスも多 い。 ・ 指導対象は組織全体 (43)	・ 口頭説明 ・ メモ提出 ・ 報告書の提出 ・ 幹部との討議 ・ C/Pとの共同作業 ・ セミナー開催 (83)	・ 資料整備の遅れ ・ 異文化理解・適応の問題 ・ 技術移転対象層の薄さ ・ 計画的な行動力の欠如 ・ コンサルタント利用方式 (51)	・ 資料収集に時間をかける ・ 地道な調査分析が必要 ・ 文化社会構造を理解する (試行錯誤することが多い) ・ 繰り返し指導する (52~)
セクター基本 政策 アドバイザー	システム とその インテグレーション  (81)	・ 事業全般に対する指導 ・ 諮問への助言・助言 ・ 専門家独自の問題発見 と解決策の提案 ・ 新規プロジェクト発掘 ・ 基本計画の立案支援 (58)	・ 進行・計画プロジェクトの支援 ・ 現地調査、情報収集活動 ・ 部内会議、対外会議への出席 ・ プロジェクトに係わる組織間調整 ・ 計画立案選択手法などの指導 ・ 専門家チームのリーダー役 (63、資料編)	・ 形式的=局長、部長 が多い。実質的には課 長クラスも多い。 ・ 計画部門、援助部門 が関係することが多い (58)	・ プロジェクト形成過 程でのOJT ・ トップへ報告書提出 ・ 個別質問への回答 ・ 技術資料の作成配布 ・ セミナー開催 (67)	・ 政変などによる業務停滞 ・ 業務執行体制の不備 ・ C/Pらが多忙すぎる ・ 資料整備普及の遅れ ・ 基本知識、応用力の欠如 ・ 配属先の便宜供与の不備 (71)	・ 専門家自身の方針の確立 ・ 幹部へ根回し協力を得る ・ ボトムアップ方式の採用 ・ 幅広い人脈を作り利用する ・ C/Pと「共に考える」 ・ 目標を目に見える形にする (72~)
セクター実務 水準向上 アドバイザー	人づくり と 組織的取組み  (103)	・ 組織強化、業務改善 ・ 施設運営の効率向上 ・ 計画手法指導・立案 ・ 経営手法の指導 ・ 制度づくりの指導 ・ 基準づくりの指導 (82)	・ 諮問への助言・助言、独自の提言 ・ 日本の事例紹介、資料配布 ・ 新規プロジェクト形成とその過程 での技術移転(OJT) ・ 作業チームの編成と運営 (85、資料編)	・ 配属先は計画関連部 門の部課レベルが多い ・ C/Pも部課長クラ スが多い (82)	・ チーム方式での指導 ・ ケーススタディ実施 ・ 現場指導 ・ セミナー、講演会 ・ 個別質問への回答 ・ C/Pとの問題討議 (89)	・ 受入れ体制の不備 ・ 業務体制、組織行動力 ・ 資料整備や普及の遅れ ・ 計画的な思考が弱い ・ 社会的要因に逃げ込も うとする意識 (90)	・ 技術移転の対象者を選ぶ ・ ケーススタディに重点置く ・ 問題解決をできるだけ現地 人に行わせるようにする ・ 時間をかけて指導する ・ C/Pとの討議を多くする (91~)
マルチセクター型 アドバイザー	中小企業育成  コンセンサスづくり  (120)	・ 法制度の確立 ・ 金融支援制度の確立 ・ 中小企業の定義づけ ・ 官民協力体制の確立 ・ 工業センサスの実施 (106)	・ 詳細な現状調査、問題点の把握 ・ 関係機関や業界との密接な接触 ・ 日本の事例紹介、意欲の喚起 ・ 近代化推進母体づくり ・ 統計情報、データベースの確立 ・ 法案起草、関係機関への根回し (108、資料編)	・ 配属先は企画部、計 画課など。 ・ C/Pは部課長、係 長。 (106)	・ 業界との会議打合せ ・ 地方での講演会開催 ・ セミナー開催 ・ C/Pとの問題討議 ・ 経営ゲームの活用 (110)	・ 組織内の保守派との葛藤 ・ 官民の協力関係の無さ ・ 行政側の指導力不足 ・ 民間側のまとまりの無さ ・ 必要な環境条件の未成熟 (113)	・ トップや有力者の協力確保 ・ 繰り返し説得活動を行う ・ 良好な人間関係をつくる ・ C/Pに任せ切らず専門家 自身が彼らを引張っていく ・ シミュレーションモデルに よる動機づけ(114~)
	投資誘致  幅広い情報収集 と コーディネーション  (124)	・ 日本企業の誘致促進 ・ 情報収集・加工整備の 指導 (121)	・ 日本企業側のニーズ・要望の把握 ・ 任国側の各種情報の提供 ・ 必要に応じて政府間ベースの協力 への切り替え (121、資料編)	・ 計画課など。 (121)	・ 専門家が率先して活 動する (122)	・ 受入れ体制が不備 ・ 直通電話など通信連絡手 段の不備 (123)	・ 政府間ベースの協力推進へ の切り替えなど臨機応変な 対応が必要 (123)



## 1. 国家経済政策アドバイザー

### (1) 要請内容と配属先

国家経済政策アドバイザーの事例は8例で、その内訳は文字どおり国家経済政策に関するもの6例（表25の事例267～279）、国家的規模の開発政策および援助政策に関するもの2例である（同事例280, 281）。

前者（6事例）の場合の主要業務は、任国の経済政策に直接関係する助言活動が中心である。具体的には、世界経済や任国経済の動向分析、長期計画における問題点の明確化とそれに対する対策の提示、任国と日本の2国間経済協力に関する調整や各種の政策課題に対する支援などが主な業務となっている。

配属機関は、タイ国家経済社会開発庁（経済動向を分析し政府に対し財政・金融を含む全般的な経済政策の提言を行うことを主管としている）、タイ国開発研究所（非営利団体で、タイ国家経済社会開発庁の経済社会開発5か年計画に寄与する調査研究を目的としている機関）、エジプト大統領府国民評議会（大統領による長期計画などの公共政策の立案・推進を支援する機関で、メンバーは各分野から選ばれる）などである。

後者（2事例）の場合の主要業務は、国家的規模の開発プロジェクトに対する支援・技術移転、海外からの経済技術協力に対する国家としての対応方法に関する支援および技術移転が中心業務となっており、配属機関はエジプト開発省（開発に係わる事項を網羅的に実施する機関）、パプア・ニューギニア大蔵省などである。

<表25> 国家経済政策アドバイザーの要請内容

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
267 ※	タイ国家経済社会開発庁 NESDB ・長官、総合計画課長	・6次総合経済計画の立案に対する協力。日タイ経済構造調整計画の作成への協力。外貨使用プロジェクトの調整への協力。
270 ※	タイ国家経済社会開発庁 NESDB ・長官、総合計画部長	・総合経済計画の立案。日タイ経済構造調整。援助等に関する企画・実施調整。援助効果等に関する審査・評価。
268	タイ国開発研究所 TDR I (形態は民間機関)・所長	・国家経済社会開発研究活動の評価。研究計画のレビューと次期計画への助言。第2次計画策定の中心的役割を果たすこと。
277 278 279 ※	エジプト大統領府国民評議会 ・議会報編集長、他	・日本の経済政策の紹介、資料提供。経済社会開発長期展望の作成支援。国民評議会の作業実績のレビューと評価。日本との友好関係の増進。
280 ※	エジプト開発省諮問委員会 ・大臣、委員長、港湾担当委員	・スエズ湾臨海部開発計画に対する支援。国土開発、地域開発全般に対する協力(他の省庁からの協力依頼への対応)
281 ※	PNG大蔵計画省外国援助管理局 ・管理局長、2国間援助課長他	・政策目標・開発計画に則した援助調整支援。適切なプロジェクトの形成・評価。海外援助政策や手続きへの理解の促進。

(注)・C/P、※印を付した事例番号の活動概要を資料編に掲載。PNG=パプア・ニューギニア。

## (2) 各時期別の行動

これら8事例の総合報告書では、専門家の行動を派遣期間中の各時期に分けて詳細に記述している事例が少ない。部分的ながら各時期別の行動についての記述がみられる事例は4例だけである。このうち、当該任務で派遣される以前に海外経験を有していたのは1例（事例281）のみである。この事例の場合は、当該テーマの事前調査団の一員として現地を訪問し将来のC/Pと話し合う機会を持たため現地着任後、比較的円滑に業務に入れたとしている。

### <事例281> (パプア・ニューギニア 海外援助調整)

事前調査団の一員として現地を訪問し、C/Pと語り合ったことが大いに役立った。

専門家として派遣される直前、開発調査案件の事前調査団の一員として現地を訪問する機会に巡り合った。この訪問により、派遣前に現地を自分の肌で感じ、同時に将来のC/Pとこれからの業務内容・姿勢について語り合う機会を持てた。これは、専門家としての事前の準備・気持ちの取りまとめに大いに役立ち、着任後比較的円滑に業務を遂行することができた。このような事前訪問は、今後ぜひ検討して欲しい。A1フォームが提出された際、日本援助の増え方で私が評価されるのを心配し、必要なら任期の延長をPNGに要請してもらうよう助言してくれた人もいた。私自身も初めての海外派遣であったため神経質になっていたのは確かである。しかし、出発が迫るにつれ、そうしたリスクを背負って赴任するのが宿命とすら思うようになった。また、A1フォームによれば助言は日本からの援助に限定されないものであり、その点でも「挑戦する」意義を感じた。

これ以外の7事例の場合は、いずれも専門家として初めての海外赴任とみられ、現地の業務環境に習熟するのに多少時間がかかったものと推測される。そうした経過について記述しているのは次の3例だけである。

### <事例267> (タイ 経済計画=任期2年5か月)

当初の3か月間は仕事の依頼がなく悩んだが、その後次第に仕事が増え多忙を極めた。

当初は専門家がタイのニーズを汲み取り、それに沿って報告書を書いてしたが、仕事の要請が来ずむしろ悩んでいた。しかし、3か月過ぎた頃から仕事が来はじめた。そして仕事が続くようになり精神的に楽になると同時にタイ側のニーズもはっきり掘めるようになった。タイ側は最初の3～6か月は専門家の様子を見守っていたようである。タイでは「出ようとする釘は打たれ、でしゃばらない釘は押し出される社会」だそうである。3か月ほど毎日毎日たいした仕事もしないのに皆と一緒にいる間に相手側の受入れ体制が出来つつあったのだと思われる。タイは日本と同じアジアの国であり本音はゆっくり出してくる。何が本当の問題か分かってくるのに時間がかかる。これだけは事前準備がいくらあっても実際に入り込んでみないと分からない。いつも居ること、でしゃばらないこと（アドバイザー面しないこと）の2つは特に大切だと思う。

<事例 268> (タイ 経済計画=任期1年)

期間がいかにも中途半端なものに終わった感が強い。これからが本番の印象である。

任期1年の派遣であったが、当初計画した既存資料のレビューに予想以上の時間がかかり、また熱帯国は初体験のため最初の6か月間は体調不備で、仕事の大半が後半に集中した。1年間でできるだけ頑張って何とか要請された業務を達成したが、期間がいかにも中途半端なものに終わった感が強い。1年の準備の上に、その知識を土台としてはじめて意味のある仕事ができる状態に達したのであり、これからが本番という印象になってしまう。

<事例 270> (タイ 経済計画=任期2年)

当初の1か月はいわば助走期で、この時期に計画した業務はほぼ順調に進捗した。

着任後1か月あまりは、いわば助走期に当たり、もっぱらタイ経済社会の状況認識と職場の環境把握に努めていた。振り返ると、この時期にある程度の業務スケジュールと方向を定めた項目については業務の進捗も比較的順調であったが、スケジュールを先延ばした項目については絶えず試行錯誤せざるを得ない状況であった。

### (3) ワーキングプランの作成

8事例のうち、7事例は赴任後の早い時期にワーキングプラン（業務実施計画）を作成している。当初計画は、A1フォームに示された要請課題に沿う形で作成されているが、任期途中で関連する諮問が増えたり、任国の政策の動向と連動させる必要があったりするため、途中で計画変更している事例が多い（7事例中6例。ただし1事例は現地の実情を十分把握しないまま当初計画を策定したことが原因となった変更である）。

一方、<事例 280>の場合は、「政策アドバイザー」としての役割からして業務実施計画を策定するのは困難であったため、当初計画を策定していない。

主なワーキングプラン（業務実施計画）の事例は以下のとおりである（4事例）。

<事例 270> (タイ、経済社会開発計画)

**要請内容** タイの経済社会開発を推進していく上で、①総合経済計画の立案、②日タイ経済構造調整、③援助等に関する企画・実施調整、④援助効果に関する審査・評価、の4分野について支援を得るため日本に対し専門家の派遣を要請してきた。

**業務実施計画** 当初計画は、(1)業務の範囲を①経済社会開発計画の推進、②日本の経済技術協力に対する計画立案、③日本・タイ経済関係への助言、④開発プロジェクトの評価、とした。(2)技術移転の項目別目標を、①経済社会開発計画ではフォローアップの効果的な進め方などを、②経済技術協力に対する計画立案および日・タイ経済関係では日本の実情の周知徹底などを、③開発プロジェクトの評価では評価手法の具体化などを、目標とした。(3)目標達成のための具体的方法として、①タイ経済の定量的分析による計画の進捗状況の把握、②日本の実情の周知徹底による日・タイ経済関係の円滑化、③機材の有効利用による分析の高度化、④開発プロジェクトの実態調査、(4)目標達成に必要な経費および資機材（携行機材、現地業務費、臨時現地業務費および配属機材負担経費を有機的に活用することとした。この当初計画には基本的な変更はなかった。

<事例 281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整)

要請内容 A1フォームには、以下の4つの主要な業務への指導・助言が指定されていた。①PNG政府の政策目標および開発計画に即して、海外からの援助を調整・管理する、②日本からの援助も含め、適切なプロジェクト・プログラムの形成・評価を行う、③日本からの援助も含め、諸援助国・機関の援助政策・手続きおよび条件に対するPNG側の理解を促進する、④上記各項に関してPNG側職員を指導・訓練する。

業務実施計画 A1フォームに対応するように、助言、計画策定、評価・審査、プロジェクト形成、訓練の4領域を業務領域として設定した(下表)。当初計画は途中で数度変更された。その理由は、配属先の業務が政府の政策・意思決定と直接繋がっているため、専門家の業務をその動きと連動せざるを得なかったためである。変更は実施時期の調整が中心であった。

<当初の業務実施計画>

	初年度					次年度							
	(月)	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
<b>1. 政策・業務助言</b>													
① PNGの援助政策の見直し													
② 援助政策と社会・経済計画との整合化													
③ 諸援助国・機関の援助政策・手続きの把握													
④ 政策・業務に関する報告書の作成													
⑤ 他部局との連携に関する提案作成													
<b>2. 計画策定</b>													
① 借款案件等のデータ収集と解析													
② データ・情報データベース化と見直し													
③ 将来案件の最適パターン素案の見直し													
<b>3. 評価・プロジェクト形成</b>													
① 評価基準の策定・見直し													
② プロジェクト形成基準の策定・見直し													
③ 投資案件の評価・見直し													
④ プロジェクト形成													
⑤ 援助申請案件配分と申請方法の定式化													
<b>4. 訓練</b>													
① 援助国データベースに関する訓練指導													
② 各供与国・機関の援助手続の理解促進													
③ 援助申請作成の技術に関する指導													
④ プロジェクト評価、最適パターン化													

(注) 配属先(外国援助監理局)は創世記にあり、数多くの業務を行わざるを得ないため、専門家としての業務の他にもラインおよびコンサルタントとしての業務もある程度遂行せざるを得なかったため、専門家の実施スケジュールが過密化している。

<事例 278> (エジプト、経済社会開発)

要請内容 SNC (エジプト大統領府特別国家評議会) の最高指導者Dr. ハテムに対して、2000年のエジプトを目標とする経済社会開発長期展望作成作業に関し、その問題点について解決方法を勧告することおよび日本の経験をもとに開発のあり方についてアドバイスする。

業務実施計画 前任の3人の専門家の実施業務と重複しないこと、それら業務のいっそうの発展と有効化を念頭において、次の4点を当初業務計画の内容とした。①日本の経験の紹介によるエジプト経済社会の長期戦略作成のための個別参考情報・参考資料の提供、②本専門家からの「長期開発戦略のあり方」の提示、③研修生派遣関係業務、④前任専門家の供与文献および携行タイプライターの使用管理。

<当初計画の変更>任期途中で相手側から、単独機材供与の要請があったため、任期延長するとともに業務計画を変更した。

<事例 280> (エジプト、スエズ湾臨海開発全般)

要請内容 臨海部開発全般に対する助言 (特にスエズ湾臨海開発) および大臣に対する政策アドバイザーとして開発省の国土開発、地域開発全般についても協力を求められた。

業務実施計画 専門家は、大臣や諮問委員会に対するいわば「政策アドバイザー」としての役割を果たしており、開発行政について大臣や諮問委員会の政策タイミングと一体的に仕事しているため、業務実施計画を作成し、あるいはそれに基づく所定の様式に則って業務実績を報告することは極めて困難である。



#### (4) 技術移転の手法

国家経済政策に関するアドバイザーにおける技術移転手法としては、主として次の2つの方法がとられている。

- ① 諮問に対して勧告・助言・提言する
- ② 日本などの他国の各種情報を提供する

特に経済政策・計画に関する諮問に対しては、専門家自身が実際に世界経済や任国経済の動向分析、現地調査、資料収集、C/Pらとの討議などを行い、その結果を報告書にまとめて提出する方法（または会議で発表する）、口頭説明やメモの提出などが多く、その中で専門家として必要と考えられる勧告・助言を行なっている。

開発行政に関する専門家の場合は、開発計画に対する助言、関係省庁との折衝、地域との調整に係わる指導・助言を行なっている。

また、先進国の情報提供は、業務の過程での口頭による紹介、資料の提供、セミナー形式による多数の職員への紹介などの形で行われている。この場合、日本における意思決定方法の紹介や他の途上国の事例紹介などが行われている。

一方、開発政策や援助政策に関する専門家の場合には、特にスタッフに対する技術指導（報告書の共同作成、プロジェクトデータシート作成など）も行われている。

8事例全体における主な活動・技術移転手法は<表26>のとおりである。さらに主な業務内容と業務遂行に係わる主な障害事項は<表27>のとおりである。

<表26> 国家経済政策アドバイザーの主な活動・技術移転手法

(全体=8事例)

主な活動・移転手法	件数	特徴
諮問への勧告・助言・提言	8	●
新規プロジェクトの発掘形成	2	
進行・計画中のプロジェクトへの支援	4	
要請書類・資料の作成	1	
計画手法の指導・計画立案	3	
基準などの策定の指導・助言	1	
法制度などの確立の指導		
維持管理技術の指導・助言		
データ整備・活用の指導	3	
情報提供（セミナー、講演）	7	●
業務改善の指導・助言	3	
専門家自身による情報収集活動	4	
スタッフらに対する技術指導	2	
その他	6	

(注) ●=事例数の多い項目を示す。



<表27> 国家経済政策アドバイザーの主な業務内容・主な障害

業務の概要				主な業務内容											主な障害事項																					
事例	任国	要請内容の主題	カウンターパート	諮問への勧告・助言提言	新規Pの発掘・形成	進行・計画Pへの支援	要請書類・資料の作成	計画手法・計画立案	基準などの策定の指導	法制度などの確立	維持管理技術の指導	データ整備・活用の指導	情報提供(セミナー等)	業務改善の指導・助言	情報収集活動	スタッフらへの技術指導	その他	要請内容の適合性	受入れ体制・配属先	業務執行体制・組織力	C/Pの配置・指導時間	C/Pの意欲・積極性	基本的な知識・技術水準	実務・応用能力の水準	資料整備・情報普及状況	財政悪化による計画遅延	現地調査計画への影響	配属先の便宜供与	異文化面の問題	過去の協力の蓄積効果	供与・携行機材の効果	現地業務費の増額の必要	専門家の英語力	現地語の必要性		
● 267	タイ	経済計画の立案に関する助言	NESDB長官	○	○	○							○				○							×	■		×	×	×							
268	タイ	開発政策研究計画に対する助言	タイ国開発研究所長	○											○		○	●														○				
● 270	タイ	総合経済計画立案・援助の企画	NESDB長官	○	○		○						○				○																			
277	エジプト	経済社会開発長期展望への支援	大統領府国民評議会	○									○					○	○																	
278	エジプト	同上	同上	○	○	○						○	○	○	○	○			×	○	●									○					×	
● 279	エジプト	同上	同上	○								○	○	○	○			○	○					■			○									
● 280	エジプト	臨海部開発政策への助言指導	開発省諮問委員会	○	○	○	○					○	○	○	○	○		○	×	○	●	×	×	×												
● (281)	バングラデシュ	海外援助の調整・評価の支援	外国援助管理局長	○				○	○			○	○	○	○	○						○	●	×	■		×									有

(注) ○で囲んだ番号=海外経験ありを示す。 ●印=資料編参照のこと。

(注) ○=実施業務。

(注) ●=特に良好。 ■=特に障害となった事項。  
○=良好。 ×=障害となった事項。



(5) 障害事項

国家経済政策アドバイザーの場合、個々の事例では業務上での障害が多少みられるものの全体としては、専門家の業務は順調に推移しているといえる。特にC/Pが意欲的である場合（事例 278, 280, 281）または受入れ体制が良好な場合（事例 268）には、それ以外の面で多少の障害があっても全体として大きな成果を上げている。

これら以外の事例の場合も成果を上げていない訳ではなく、「日本の友人とタイの友人と手を繋ぐことができたのが最大の貢献」〈事例 267〉、「相互理解の上に立ち、より精密な検討・調整が可能となる基盤が形成されつつある」〈事例 270〉などの成果が指摘されている。

8事例全体でみた場合の障害事項は、〈表28〉に示すとおりであり、特に「資料整備の遅れ」「異文化面の問題」、さらに「便宜供与面の不備」などが各専門家を通じて大きな障害となっている。

これらの特に障害となった事項は〈表27〉において、事例ごとに■で表示している。また、これらの障害克服方法は次の項で述べる。

〈表28〉 国家経済政策アドバイザーの主な障害事項  
(全体=8事例)

主な障害事項	特に良好	良好	障害	特に障害
要請内容の適合性(適切さ)				
受入れ体制・配属先の適当さ	1	3		
業務執行体制・組織的行動力			2	
C/Pの配置・時間的な余裕		5		
C/Pらの意欲・積極性	3			
基本的な知識・技術の水準			2	
実務経験・応用力の水準			2	
資料整備・情報の普及状況	2		1	3
財政悪化による事業の遅延 (現地調査計画への影響)			1	
配属先の便宜供与		1	2	1
異文化面の問題			2	2
過去の技術協力の蓄積の効果	1			
供与・携行機材の効果		4		
現地業務費の増額の必要性	「あり」			1
専門家の英語力	「問題あり」			0
現地語への対応	「必要性あり」			1

## (6) 障害克服方法

(特に障害があった事例)

下記に特に障害となった「資料整備の遅れ」「異文化面の問題」に関する克服(または対応)事例(要旨)をとりあげた。なお、文中では他の障害・問題点について触れている部分も同時にとりあげている。

### 資料整備の遅れ

<事例 267> (タイ 経済政策) [資料整備の遅れ]

克服方法：図書館や他の機関を利用した。任期は2年半～3年が妥当。

制約要因は一つに情報不足、もう一つに(あまり深刻ではないが)出張旅費の少なさと諸費用の支払いの遅さがある。特に経済統計の情報がほとんどなく、ESCAP図書館やJETRO、EPA(経済企画庁)に依存した。出張旅費はJICA現地業務費に頼った。住宅補助などの支払いが遅く、2～3か月遅れ、秘書は給料が貰えずこぼしていた。任期は2年半～3年が妥当と思われる(1年目は現地化とニーズの見極めに必要であり、2年目から1年半ないし2年かけて本格的に働くのが妥当であると考えたためである)。

<事例 279> (エジプト 経済政策) [資料・情報の問題]

克服方法：信憑性が疑われるものが多く現状把握に時間がかかった。

エジプト経済に関する資料・データなどは豊富であったが、信憑性が疑われるものが多く現状把握に多くの時間がかかった。資料収集には努力を要した。技術移転＝長期経済計画という分野で寄与するためには、地道な調査分析に立った作業を行うほかはなく専門家はこの点に力を入れて作業した。その手法は配属機関にも十分理解されたし、かなりの成果をあげたと確信している。

<事例 281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整) [資料の未整備の問題]

克服方法：かなりの抵抗にあいながら関連省庁・部門を手分けしてデータ収集した。

外国援助管理局が扱う案件は約130件に上るが、そのプロジェクト・データシートの作成には大いに苦労した。これら資料の整理不足には目を覆うものがあった。データシートのフォーマットはできても埋め込む情報が欠落していた。そこで埋め込み作業が必要になり、かなりの抵抗にあったものの関連する省庁・部門を手分けしてデータ収集に駆けずり回る日々が続いた。

## 異文化面の問題

### <事例 270> (タイ 経済政策) [異文化面の問題]

克服方法=両国の文化・社会構造の違いを理解することから始めたが、試行錯誤した。

基本的な面(C/Pの配置など)では制約条件はなかった。ただ、予算上の制約、基礎的情報システムが未整備であること、運輸通信手段や業務用資材の提供などの面で多少の制約が生じた。夏期の暑さが支障となった。異文化面の問題=経済構造、社会構造に深く根差した項目については日本の文化、社会構造、経済構造の周知から始める必要があり、相当の試行錯誤が必要となった。特に経済協力、技術案件の優先順位の設定手法に関しては両国間に思惑の違いもあることから、その調整は非常に困難であった。また、タイ側からも日本側からも専門家に対する情報支援があまりなかったことを痛感した。このため専門家に対する情報支援活動の強化、C/P研修の充実、携行機材手続きの迅速化、小額援助の有効化を期待する。

### <事例 277> (エジプト 経済政策) [異文化面の問題]

克服方法=風俗・習慣・思考などが異なり、大変な努力が必要であった。

今回の技術協力は風俗・習慣・思考・宗教・言語などを異にする個人同士によって行われるものであり、これには大変な努力が必要であった。このことをつくづくと感じた(具体的内容の記述なし)。今後技術協力の一層の効果的実施のためには、①専門家の量質の向上を促す、②専門家の業務の特性把握およびそれに応じた対応を図る、などの観点から工夫・仕組みの見直しが望まれる。

(55ページ下段からつづく)

言が最も難しい。国家の意思決定と密接に連携していること、援助国(機関)の援助政策との整合性が問われること、などのためである。幸いなことに局長が意欲的であったため政策構想が明確に策定でき、かなり満足できる水準に達したといえる。次に、計画策定のうちの援助のプログラム化が難しかった。効果的方法=共同作業を重視し、必要なら何度でもデモンストレーション・共同の作業過程を繰り返し、相手側に「我々の成果」という認識とそれを実行する意欲を生み出すようにした。コンピュータの操作訓練は、まず素養のある若干名を訓練し、彼らに残りの職員への普及を担当させ、専門家はそれを支援するという方法をとった。

専門家に期待されるもの=職員、コンサルタント、そしてアドバイザーという複合的機能が必要であり、こうした要望に対して柔軟に対応した。この結果業務が多忙になったが、逆に様々な経験を積ませてもらった。専門家の基本的姿勢と係わる問題であるが私自身は満足している。

## (7) 障害克服方法

(C/Pが意欲的だった事例)

以下にとりあげたのは、C/Pが意欲的であったため、比較的成果が上げられた3事例の要旨である。これらの場合、他の面で障害・問題がなかったわけではない。それらの障害に対してどのように対応したかも同時にとりあげている。

(注) 事例の見方：< >内は事例 No.。( )内は任団、主要課題。太字は見出し。

内の文が総合報告書に記載されている当該部分の要旨。

### <事例 278> (エジプト 経済政策)

C/Pらは技術移転の受け皿として十分対応してくれたが、中堅層が薄く移転対象層が不足していた。

形式的なC/P 1名は高齢・多忙であり、C/Pとして適切ではなかったが、実質的C/Pの3名はいずれも Under Secretary以上の人がかりで、かつ最高指導監督者 Dr.Hatem の側近であり、専門家にとっては好都合であった。C/Pらは経済開発問題や情報整備関係の技術移転の受け皿として十分対応してくれた。便宜供与=秘書、タイピストが配置されず、公用車・通勤用車両の提供・通勤費・住宅および住宅費、などの提供は一切なかったが、当国の水準からみればよく対応してくれた方だと思われる。技術移転活動=助言活動に当たっては国民評議会の作業の内容と長期開発戦略の背景を知る必要があった。前者については言葉の制約もあって審議会の審議現場や事務局内の現場作業に入ることもできず、結局英文の機関紙、英字新聞の報道、C/Pからの活動内容のブリーフィングおよび主要活動サマリー報告書提供による形でしか把握できなかった。後者については専門家自身が資料収集した。これらの結果から、各種の問題点が浮かび上がったので、その解決方法を日本の経験を紹介する形でアドバイスすることとし報告書をまとめて提出した。制約要因=中堅職員がほとんどおらず具体的な技術移転の最適対象層の不足が感じられた。文化・教育面では文盲率が依然として高く、また欧米の近代的教育内容のカリキュラムとは力点の置き方が異なっている。また専門家が移転しようとした助言内容が頭の中では一応理解できても、それを具体化・現実化できるような技術水準あるいは受け皿が少なくとも国民評議会内には十分ないように感ずることがあった。また、任期中に単独機材供与(マイクロフィルムシステム)を要請され供与したが、ハードやソフトの専門用語、情報システムの流れ、体系、使用目的などを理解してもらうための説明が難しかった。成功の条件=全体として仕事と生活のエンジョイを両立させた結果となり幸運であったが、これは前3代の専門家の遺産と支援に負う所が大きい。その意味では技術協力は長期に継続していくことが成功の条件といえる。今後の方向=課題が依然として多いため、1名の専門家では手に余るので、2名専門家派遣または機材供与では短期専門家の派遣が必要である。また他の関連組織への専門家派遣も必要である。さらにJICA現地事務所の人員拡充、業務遂行方法の改善も必要である。一般に、経済協力、技術協力は全体として量から質への過渡期に入りつつあると感ずる。



<事例 280> (エジプト スエズ湾臨海部開発計画)

大臣始めC/Pには非常な熱意がみられ成果が上がった。しかし、実務はコンサルタントに依存する考えなら、技術協力はありえても技術移転はありえないと思われる。

受入れ体制=専門家は大臣への政策アドバイザーとして、依頼されれば何ごとでも対応した。開発省としてもそのように待遇してくれた(ただし、見方を変えればA1フォームからの逸脱ともなり問題が残る)。開発省経由で、公共事業・水資源省、海運省、スエズ運河庁からも助言を求められ対応した。業務執行体制=開発行政が多くの省庁に関連しており、しかも組織間の意思疎通が十分でないため混乱を来している場合が少なくない。日本における計画作成のプロセス、コンセンサスのとられ方の実態を説明し、非常な反響があった。技術移転=スエズ湾臨海部開発では各省庁に対する説明資料、質問に対する答弁書の作成、組織づくり、企業誘致のための活動方策など全領域について助言した。指導に当たっては実務面を重視し、日本・欧米・他の途上国の事例を紹介しつつ具体的な指導・助言を行った。問題点=①意思決定プロセスが明確ではない。②大半の人には意欲が感じられない。省として人材養成計画、人事管理があるのかどうか疑問である。幹部には、そのような状況を変えようという動きもなかった。実際の業務はコンサルタントに行わせるという欧米流の考えに立っているため、技術協力はありえても技術移転は有り得ないと思われる。このため技術指導はプロジェクトを具体化していく過程で、「共同で仕事をする」形で技術移転されるよう配慮した。③基礎資料・情報が整備されていない。④限られた資源で最善の手段を選択しようとする姿勢がみられない。個々のプロジェクト間の整合性に対する配慮が足りない。プランの概念はあってもプログラムの概念がない。現場に立ってものを考えるという姿勢が全くなく、そのため議論がややもすれば抽象論になりがちである。C/Pに対し組織体制の整備を進言し「必要ならば大臣に要求しても良い」と申し入れたが、国全体の風土からして無理であるとの話であった。総括=大臣始めC/Pには非常な熱意がみられ成果が上がった。そのようなC/Pに巡り合えたことは専門家の喜びであり、ともに苦楽を分かち合えた充実感である。大臣らから数多くの仕事を依頼されたことも喜びであり、任期延長を要請されたことも喜びである。

<事例 281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整)

幸いなことに局長が意欲的であったため政策構想が明確に策定でき、かなり満足できる水準に達した。

当初の業務実施計画が数度変更された。そもそも配属先(外国援助監理局)の業務が政府の政策・意思決定と直接繋がっているため専門家の業務もその動きと連動させる必要があったためである。制約要因=常に専門家と相手側の協力がすべてのベースであることを強調し、業務は共同作業で行う形式を取るようになり最終成果への責任感を育成することにより権限および業務の実効の問題を間接的に回避するようになった。専任のC/Pの配置を要求するのは困難・不可能であり、彼らの業務と整合的な協力方式を考案するのが早道である。便宜供与のシステムが確立していないのが実態で、特に着任後6か月以内の無関税輸入に必要な手続きが誰の責任かいまだに不明確である。任期後半には、地方出張費を出してくれず専門家負担の場合が多く、対応に苦慮した。着任当初は、配属先に業務に必要な資機材がなく苦慮した(携行機材、供与機材が早期に入手できたので助かった)。技術移転=外国援助管理の分野で十分な経験を持つ職員が集められた訳でなく、質的なばらつきが目立った。C/Pには、局長はじめセンスある人材が配置されたのは評価できる。政策・業務助言は、予算の制約を考え費用ができるだけかからないもので、しかも効果的なものを中心とした。専門家に対する認識は十分でなく、従来からの「お雇い外人」意識が根強かった(徐々に改善している)。指導の難しさ=外国援助に関する政策助

(53ページ下段につづく)

## (8) 今後の技術協力の方向

8事例中7事例が、今後も同様な技術協力を継続していくべきであると述べている。その理由としては「アドバイザーは2国間の触媒であり、継続することに意義がある」「課題自体が長期に亘る性格のものである」などをあげている。

今後の協力形態としてアメリカ、カナダなどとの連携による援助の推進、派遣先（組織）の拡大、量から質への転換の必要性などの指摘がみられる。また、技術移転課題として計量経済分野をあげている事例もある（ただしエジプトの場合）。

一方、海外援助調整に関する指導の場合、「政策面の協力はこれ以上必要ない」とする事例が、パプア・ニューギニアでみられる。

- |          |   |
|----------|---|
| 積み重ねが必要  | • インハウスアドバイザーは2国間の触媒であり、継続することに意義がある。専門家が交替すれば持ち味も変わり人脈や協力方法も異なってきたり、多面的な構造的な関係が形成されてこよう。その過程では単に技術的な協力だけでなく、日タイのシステムの違いから来る誤解なども根気良く解さなくては行く必要がある<事例 267>  |
| 長期継続が必要  | • エジプトの長期戦略構想は長期的・継続的な作業であり、引き続き日本から学ぼうとする意欲が強く今後とも協力が必要である<事例 277>   |
| 研究協力を継続  | • タイ国開発研究所は設立3年有余であり、まだ創成期を脱しておらず、必要と考えられる調査プロジェクトも多く補強すべき余地を残している。このため日本側から積極的に研究協力していくことは非常に効果的と考えられる<事例 268>   |
| 複数国連携型援助 | • タイ経済は一層の合理性が求められており、豊富な知見を持つ日本がその展望と指針づくりを支援することは非常に有意義である。開発プロジェクトへの評価支援も限られた資源の有効性を高める上で引き続き必要である。また、専門家はアメリカ、カナダ、フランスからの専門家と業務をともにした。タイでは将来途上国相互間の人的交流を行う構想も検討されていると聞く。このため、複数国の援助と相互協力を前提とした連携型援助の推進が望まれる<事例 270> |
| 派遣先を広げる  | • 国民評議会内の専門家派遣ポストを日本としてはこれまで以上に重視して行く必要がある。また、国民評議会への専門家派遣だけではなく計画・経済協力省の計画部門および国家計画研究所への派遣も適切ではないか。また、一言でいえば、経済協力・技術協力全体が量から質へ向かう過渡期に入りつつある感じがする<事例 278>   |
| 計量経済に重点  | • 現在未曾有の苦境に直面しているエジプト経済において計画部門の重要性が増しており、この分野の協力継続が必要である。特にオフコンを供与し計量経済分野に重点を置いた派遣が考慮されても良いと思う<事例 279>   |
| 要請内容の限定  | • PNGではプロジェクト形成面の改善余地が大きく、今後暫く継続する必要があるが、政策面の協力の必要性はこれ以上ないと考える。したがって、今後継続する場合は要請内容を限定すべきである<事例 281>   |

(9) キーファクター

幅広いカウンセリングと適切な助言

国家経済政策アドバイザーの場合、一般に任国側のニーズ・関心の対象は幅広く、しかも最先端の技術に向かう傾向があるので、それに対応するためと同時に現地の状況（周辺技術も含めた技術レベル・経済レベル）に適合した政策の選択を指導するため、幅広いカウンセリングと適切な助言が専門家の心がまえとして求められている。

総合報告書の中で、このような点について触れている部分を抜粋すると以下のとおりである。

- 簡潔なメモが必要 • 当初は分厚い報告書を書いていたが分厚すぎて読まれなかった可能性が高い。このため後半は4～5ページどまりのメモを作り、口頭で大雑把な説明をしメモを読んでもらうようにした。この方が効果的であり、メモ提出によって信頼関係が高まってきたように思う（多忙な人が多いため）〈事例 267〉
- 研修スキーム利用 • C/P研修ではJICAのみならず経済企画庁、NIRA、JETRO、輸出入銀行、アジア研、外務省などあらゆるスキームを使った〈事例 267〉
- 押しつけないこと • 援助される側の立場に配慮し、一方的な押しつけにならないように努力するとともに日本事情の理解を深めるように心がけた〈事例 270〉
- 適正な技術移転 • 当然のことであるが、相手側の受容能力、技術水準、教育水準などに即応した技術移転方法を考えることが必要である。難しすぎるやり方では内容がいかにか適切・必要なものであっても移転は不可能である〈事例 278〉
- 実務面を重視した • 指導助言に当たっては極力実務面を重視し、具体的な指導・助言を行った。特に個々のプロジェクト間の整合性、関連分野との整合性についての配慮が足りない。にも拘らず高度な理論的議論を好み、最先端技術を欲しがるとの傾向がある。専門家は、歴史（技術発達史あるいは開発行政史）を説明し、プロセスの重要性を力説したが、やはり実務経験には乏しさがあった〈事例 280〉
- 唯一の基準はない • 開発行政や計画行政に係わる専門家の場合、「計画の作成・実施は唯一の基準では律し切れるものではない（基準が適用できるケースはむしろ少ない）。計画技術、開発技術はその国・その時代とともにあるのであって、それらに相応しいものを考え出す姿勢が必要である。このことは計画の主体、目的、方法、手段（財源）のすべての分野に亘る」ことを基本的に十分理解しておく必要がある。このためには周辺のあらゆる情報をインプットすることが重要である〈事例 280〉。
- 費用が安い助言 • 配属先は設立間もなく予算が限られているので、政策助言・業務助言・計画策定助言は費用ができるだけかからず、しかも効果的なものを中心とした〈事例 281〉
- 的絞りを指導した • 限られた資源（人材、資金）で国土開発・経済開発を行う以上、目的を絞り明確にし、そのための最善手段を選択する姿勢が必須であるが、その点が十分認識されていない。そこで明治初期の日本の社会資本整備の方針、戦後の諸計画（傾斜生産方式、ベルト地帯方式など）を説明し、的を絞ることを力説した〈事例 280〉

## 2. セクター基本政策アドバイザー

### (1) 要請内容と配属先

セクターの基本政策アドバイザー（38事例）における要請内容および配属先（C/P）は<表29>に示すとおりである。これらの事例全体にほぼ共通する基本的な特徴は次の2点である。

- ①当該分野の事業全般に関する協力が求められる
- ②新規プロジェクトの形成が期待される

この2点は、当初から要請課題としてA1フォームに記載されていることが多い。例えば、課題が水資源開発であれば水資源開発の全般に関する業務、農業関係であれば農業開発全般に関する業務が求められる。A1フォーム上の要請課題の記述内容も幅広い表現となっていることが多い。

一方、A1フォーム上で要請課題が限定されているようにみえる場合でも、実際に専門家が現地へ赴任してみると、業務範囲が当該分野についての技術的な側面を含め、基本計画の立案から行政・政策面にまで及ぶことが多い。

専門家の配属先およびC/Pは、当該組織（局）全体または局長クラスが多く、しかも計画関係部局が関係している事例が多い。一部では海外援助関係の窓口となっている部局への配属もみられる（事例29, 32, 36, 59など）。また、配属先・C/Pの面では計画部局が絡んでいないようにみえる場合でも、要請内容からみれば実際には計画・政策が強く関係している事例が多い。

<表29> セクター基本政策アドバイザーの要請内容

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
1*	インドネシア公共事業省河川局 ●河川局全体、計画局	・河川・砂防チームの活動の調整・促進を図る。水資源開発と治水に関する助言（リーダー兼シニアアドバイザー）
7	インドネシア公共事業省河川局 ●河川局全体、計画局	・河川・砂防チームの活動の調整・促進を図る。水資源総局および関係機関にアドバイスする。
9	インドネシア公共事業省かんがい局 ●かんがい1局長	・かんがい事業全般のシニア専門家。かんがい専門家のリーダーとしての活動
15	タイ王室かんがい局 ●事業計画部長、第1課長	・かんがい排水計画の技術移転。優良案件の発掘。
17	フィリピン国家かんがい庁 ●担当次官の技術幹部	・かんがい排水計画の立案支援・勧告。C/P職員への技術移転（かんがい排水に関する技術顧問）
27	ヴェネズエラ環境資源省水資源開発総局 ●調査設計局に配属された	・治水対策の立案支援。発電用ダムサイトの選定・施設計画の指導
29*	インドネシア林業省官房計画局 ●計画局長（海外協力課長）	・森林計画およびプロジェクト発掘のための助言指導

(注) ●=C/P、\* 印を付した事例番号の活動概要を資料編に掲載。

<表29> セクター基本政策アドバイザーの要請内容(つづき)

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
30	タイ農業共同組合省土地開発局 ●局長、局次長、審議官他	・日本と土地開発局の経済技術協力関係の強化。事業計画の策定に関する適切な助言と関係機関との調整。
31*	ザンビア農業・水開発省農業局 ●農業局長 他	・農業開発援助計画の策定支援。
32*	エジプト土地開拓庁 ●計画部長(外国援助受入れ窓口)	・F/S完了地区の事業実施に必要なフォローアップ。新規開発調査を含む援助プログラムのコーディネーション。
36	ボリビア農牧省計画局 ●各局長、国際担当大臣顧問ら	・農業開発企画と評価。(JICA説明=農業開発政策への助言、日本専門家の連絡調整。大使館説明=案件発掘)
39	パラグアイ農牧省技術官房局 ●技術官房全体	・農業開発計画の立案・アドバイス。日本政府との連絡。
40	パラグアイ農牧省技術官房局 ●局次長 他にサブC/P	・かんがい排水計画に対する技術支援。農村開発などの企画立案。
41*	パラグアイ農牧省技術官房局 ●局長 他にサブC/P	・農業開発全般に対するアドバイザー。新規案件の発掘。ラコメルナ農村総合開発計画に対する支援・無償資金協力。
59*	ペルー漁業省予算企画局 ●局長(技術協力課長)	・漁業セクターの開発計画の調整と日本援助に対する支援。沿岸漁業活性化プロジェクトに対する助言。
63	スワジランド商工鉱山観光省 ●地質調査鉱山局	・国営炭鉱開発案件の形成支援。
64	ドミニカ共和国鉱山総局 ●探査部長	・金鉱調査と開発計画の立案。沖積層調査技術の移転。金属非金属鉱床の評価および探鉱計画、鉱業政策の助言
68*	グアテマラ鉱山省鉱山局 ●鉱山局長(鉱山振興部長他)	・調査データの解析と現地調査を実施した上での評価。鉱業発展のための政策および業務助言。保安技術に関する指導。
73*	フィリピン運輸通信省計画局 ●陸上交通部	・公共交通路線網の整理・統合・改善の基本計画立案。各種プロジェクトの調整。
101	インドネシア運輸省陸運総局 ●総局次長、計画局長 他	・鉄道全般に亘る改善計画の策定。実施上の技術的・行政上の指導および助言。現行保守法に対する指導・助言。
105	インドネシア運輸省陸運総局 ●総局次長、計画局長 他	・政策・計画に対する助言。将来のプロジェクト発掘および実行中のプロジェクトに対する助言。
110*	マレーシア・マレイ国鉄 ●総裁	・運営全般の総合的なレベルアップのための助言。将来計画に対する助言(マレイ国鉄とJICA調査団の間の調整)
126	インドネシア運輸省海運総局 ●港湾浚渫局長	・港湾整備の諸問題に対する技術指導。日本の高度な港湾技術の移転。新規プロジェクトの準備に対する協力。
127	インドネシア運輸省陸運総局 ●フェリー輸送局長、課長	・フェリープロジェクトに係わる問題への助言。フェリープロジェクトの発展に対する協力。
129	インドネシア航空総局 ●空港技術局長	・空港計画に対する一般的な助言。
130*	インドネシア運輸省海運総局 ●航海局、海上沿岸警備救難局全体	・海上保安体制の整備・近代化に対する支援。

<表 29> セクター基本政策アドバイザーの要請内容(つづき)

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
131	インドネシア運輸省海運総局 ●灯台局長、沿岸警備局長ら3局長	・航行援助・捜索救助および海洋環境保全体制の発展・促進 総合的なSAR体制と士官養成システム確立への協力。
132	インドネシア運輸省海運総局 ●沿岸警備局、航海局、安全局	・総合的な海上保安体制の整備。航行援助・捜索救助および海上安全体制の改良発展促進。SARマスタープラン作成。
143*	ペルー電力公社 ●技術部長 他	・電源開発プロジェクトに対する高度な技術アドバイス。最新の高度技術の適切な移転。水力発電計画の立案・評価。
160	インドネシア電気通信公社 ●運用技術局長 他	・電気通信企業体の保全・運用・計画業務全般に関する技術協力。諮問に対する勧告・意見の提出。
217	インドネシア都市住宅総局水道局 ●水道局長	・水道整備計画の立案に対する支援。
226	タイ首都圏片排水下水道局 ●計画担当局次長	・汚水排水対策総合計画に対する支援。排水施設の計画。総合治水対策の助言。新規プロジェクトの形成。
227*	インドネシア都市住宅総局環境衛生局 ●環境衛生局長	・特定都市または国全体のし尿および下水処理計画に対する技術・行財政・法制度を含む全般的アドバイス。
230	マレーシア住宅地方政府省地方政府総局 ●技術部 Director 他	・固形廃棄物管理に関する国家計画の策定。スタッフに対する訓練・能力向上。全般的事項についての指導助言。
231*	インドネシア都市住宅総局 ●環境衛生局長、廃棄物課長	・国全体の廃棄物処理に関する技術的および行財政的両面からの総合的指導。JICA開発調査の推進。
239	タイ環境庁 ●長官、副長官2名	・環境長官に対するアドバイザーとして重要な環境問題分野の確定。業務実施計画の呈示。関係機関との友好関係発展。
243*	フィリピン首都圏委員会 ●計画委員会に対するアドバイザー	・日本の都市整備制度手法の紹介と比国での活用方策の指導確立。具体的事業計画の立案。都市問題全般の助言。
276	インドネシア技術評価応用庁 ●研究技術大臣へのアドバイザー	・最新科学技術関連情報の提供。研究協力協定などの締結の支援。日本との科学技術協力の促進。その他助言。

(2) 各時期別の行動

セクター基本政策アドバイザーが派遣前・現地赴任後の各時期別に区切って、どのように行動したかについては、必ずしも詳細に記述されていない。ここでは、総合報告書から読み取れる範囲で、各専門家の派遣前の海外経験の有無、派遣前にどのような準備をしたか、また現地赴任後に業務に習熟するのにどの程度の期間が必要であったか、任期延長の要請があったかなどの情報を抽出し分析した<表30>。

その結果、当該専門家として派遣される以前に「海外経験あり」が38例中13事例みられ、他の類型のアドバイザーの場合に比べ海外経験者が多いという傾向が抽出された。そこで、海外経験の有無別に分けて派遣前・赴任後の行動をみることにした。

<海外経験のある専門家の場合>

海外経験がある専門家の場合、事前に特に現地語（インドネシア語、スペイン語）を学習した事例が2例みられるだけであり、英語力については特に問題はなかったようである。現地語を学習した理由について<事例39>は「以前FAOの専門家として言葉の重要性が身にしみていたためスペイン語を徹底して学習した。もしスペイン語で何とかコミュニケーションできるところまで至っていなかったら私は大した仕事はできなかったであろう」と記述している。

<表30> 派遣前の経験・準備・習熟期間・任期

専門家の海外経験		派遣前の準備（語学学習）	任期の延長要請・任期
海外 経 験 あ り  13	JICA専門家 8 (うち当該国での経験 2) (JALDA当該国経験 1)	・インドネシア語を学習 1 (3か月間独学)	任期延長要請あり：4 <実際の任期> 24か月： 6 36か月： 4 60か月： 3  (平均36.0)
	FAOその他 1	・スペイン語を徹底学習 1	
	FAO、農水省国際協力課 1		
	UN ESCAP 1		
	漁業関係の経験（当該国） 1		
	UNEPア太平洋事務所次長 1		
海外 経 験 な し  25	<環境習熟に要した期間>  3か月：4 6か月：2 1.5年：1	・前任者の報告書を読破 1  <英語力に問題あった> 2	任期延長要請あり：6 <実際の任期> 12か月： 1 ～24か月： 7 ～30か月： 6 36か月： 7 ～54か月： 4  (平均31.2)

(注) 数字=事例数。

このように、海外経験を有する専門家の場合、語学能力の重要性に対する認識が高く、必要な語学力を身につけた上で赴任するという心構えがみられ、このため多くの専門家は赴任直後から比較的スムーズに業務に着手できているようである。特に、当該国もしくは国連機関での経験がある専門家の場合には配属先の幹部ともすでに面識があったり、現地の事情に詳しいことが多く、当初から良好な業務環境が形成されている。

そのことだけが直接関係するとはいえないが、「海外経験あり」の場合の平均任期を参考までに算出すると36か月と長い。当初の段階から相手側のニーズの核心部分に触れた助言活動ができ、その結果信頼関係が確立され、任期延長を要請されることが多くなるためと考えられる。

#### <海外経験なしの専門家の場合>

これに対して、「海外経験なし」（25事例）の場合には全体として勤務環境に慣れるまでに時間がかかっている。この点に関して記載している事例は7例で、習熟期間は「3～6か月かかった」が多い。しかし、実際にはこの7例以外の多くの事例でも、この程度の習熟期間を要しているものと考えられる（総合報告書では明確な記述はみられないものの、前後の記述の状況からそのように判断される事例が多いため）。

このように環境対応に時間がかかるのは、ひとつには語学力が不足していたということが考えられる。実際に、総合報告書によれば、「英語力に問題があった」事例が2例みられ、このうち1例では英語力の問題は特に赴任初期に大きく、そのためスムーズな業務実施計画の策定や業務環境づくりに影響を与えている。

しかし、任期についてみると任期延長の要請が比較的多く、平均任期は31か月（ただし12か月の事例を除外して算出すると平均32か月）となっており、言葉のハンディは専門家の努力により赴任当初の3～6か月位ではほぼ解消されるとみることができる。



### (3) ワーキングプランの作成

38事例のうち30事例以上で、赴任後の早い時期にワーキングプラン（業務実施計画）が策定されている。

残りの数例の場合は、「A1フォームに沿って当初に項目別目標およびその実施スケジュールを事前に計画することが困難であった」というケースが多い（3事例）。すなわち、相手機関の業務遂行に合わせて、その都度ごとに必要なアドバイザーとしての業務を行うという性格が特に強い事例である。

赴任後の早い時期にワーキングプランを策定した事例の場合、策定に当たってはC/Pらと協議して策定したものと考えられるが、その旨総合報告書に明記しているのは3事例である。また、約30事例のうち、当初計画どおりに業務が行われた事例は10例以下で、大半の事例では途中で追加業務の発生、相手側の事業経過の遅れなどにより途中で計画変更している。この場合、一部では任期延長も行われている。

主なワーキングプラン（業務実施計画）の事例は以下のとおりである。

#### <事例 15 > (タイ、水資源開発、継続)

**要請内容** かんがい排水計画の技術移転と優良案件の発掘のための技術指導、特に計画段階での技術協力が要請された。

**業務実施計画** ①水資源開発計画の基本計画作成段階で技術的な指導を行う、②事業が完了し、維持管理が行われているかんがい地域のうち水不足などが起きている地区について改良計画を策定する、③職員研修のうち計画部門の研修計画について助言する、④コンピューターを使用した計画業務の効率化について助言する、⑤日本のかんがい技術を紹介し若い技術者に計画技術を学ばせる、⑥かんがい技術センタープロジェクトなど日本と密接に関係する計画について助言する、⑦日本との技術経済協力の中で問題となっている案件について助言する、⑧計画基準・設計基準について日本との間で認識の差がみられるので最も必要な基準について内容を検討する、⑨日本政府に技術協力を要請しているプロジェクトについて実施可能性を検討する。（この当初計画には変更はなかった）

#### <事例 36 > (ボリヴィア、農業開発、初代)

**要請内容** A1フォームには「農業開発企画と評価」と記されていた。本邦出発前JICA本部からは「農業開発政策についての助言、わが国専門家の連絡調整業務」との説明を受け、着任後大使館からは「総合的判断に基づく農業分野の開発協力案件の発掘」という示唆があった。しかし、農牧省に着任の挨拶に行った際次官から「何をしてくれるのか」との質問を受けたのには驚いた。

**業務実施計画** CPの上司である計画局長と再三協議の上、配属先の業務、人材、予算などを勘案して具体的な業務を、①同国農業事情把握のための現地視察調査および資料収集、②農業協力案件の事前調査意見具申、③農牧省開発会議への参加・計画立案協力、④ボ国農業事情報告書の作成、⑤ボ国農業の問題と改善の方向（西語）、⑥各専門家との連絡調整・会議の開催、とした。

当初計画の業務項目自体には大きな変更はなかった。

<事例 30 > (タイ、農地開発、2代目)

要請内容 専門家の職務は日本と土地開発局の経済技術協力関係を強化するため、事業計画の策定に  
 適切な助言を行うとともに同案件の促進に向けて関係機関との調整を行うことにあった。具体的には  
 A1フォームでは、①事業計画の策定に関し土地開発局に助言・勧告を行う、②事業実施に向けて土地  
 開発局各部と関係機関の調整を行う、③事業実施に際し土地開発局にアドバイスを行う、④事業計画策  
 定に関し技術移転を行い、計画部の職員を訓練する、⑤将来の優良案件を発掘する。

業務実施計画 A1フォームに示された5項目を当初計画とした。具体的業務は派遣前から明らかにな  
 っており、赴任後CPと議論していても何ら矛盾はなかったし、予想外の業務に対する要請もなく、当  
 初計画を途中で変更することもなかった。

<事業実施計画表>

——当初計画 ----修正計画

= 項目 =	< 1 年 目 >					< 2 年 目 >						
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
1. 土地開発局に対する指導・助言												
・ 土地開発局の事業計画の研究	——											
・ 日本政府要請案件の研究	——											
・ JICA調査団による開発調査						----	----	----	----			
・ 勧告						——	——	——	——			
2. 土地開発局内及び関係機関との調整						——	——	——	——			
3. 事業実施に関する土地開発局への助言						——	——	——	——			
4. 技術移転・計画部職員の訓練						——	——	——	——			
5. 優良案件の発掘										----	----	----

<事例 40 > (パラグアイ、農業開発、継続)

要請内容 A1フォームには「ヤシレタダム隣接地域のかんがい排水計画のMP調査が実施中であり、  
 この調査・計画に対する技術支援とチャコ地方のデータ収集およびカーサバ、アルトパラナ、イタプア  
 県の農村開発などの企画のため専門家の派遣を要請する」と明示されていた。

業務実施計画 農業開発企画の業務は、案件発掘を主にしていることから当初計画は①ヤシレタダム隣  
 接地域のかんがい排水計画、②イタプア県中部地域主要穀物増産計画、③農業部門強化事業(第一次)、  
 ④流通部門改善計画、⑤カピバリー地区造林計画、⑥かんがい排水末端整備事業、⑦国立農業研究所強  
 化計画、⑧農業気象観測システム強化、の8項目とした。その後任期延長などで計画を変更調整した。

<事例 68 > (グアテマラ、鉱山開発)

要請内容 鉱物資源開発のため既存の調査データを検討・解析するとともに現地調査を行い、その結果  
 を合わせて評価作業を実施し、鉱業発展のための政策および業務助言を行う。

業務実施計画 ①助言=プロジェクトおよび鉱山などの評価作業に基づき、その探鉱・操業・再開に関  
 し政策助言および業務助言する、②調査=探鉱プロジェクト、鉱山、採石場などの現地調査を実施する。  
 ③評価=現存する調査・探査および鉱山の報告書、年次報告書のデータ解析を行い必要に応じて評価を  
 実施する、④技術指導=鉱山技術、鉱山保安、公害防止などについて技術指導する。

<変更> 当初計画になかった保安基準の起草や主要鉱山全部の現地調査を実施することになり、任期  
 を1年延期し、3年間の協力となった。

<事例 101> (インドネシア、鉄道技術、継続)

要請内容 A1フォームによれば、①鉄道全般にわたる改善計画や実施に当たって要求される技術上、行政上の指導・助言、②鉄道施設の現行保守法に対する指導・助言、③専門家の各専門分野での各種の業務の調査・助言、④陸運総局及び国鉄職員への指導。

業務実施計画 ①日本の開発プロジェクトの円滑な推進(各種のプロジェクトが円滑に推進できるよう技術上、行政上の指導・助言を行う)、②当面の鉄道改善計画に対する指導・助言、③将来の鉄道改善計画に対する助言・献策、④現行保守法に対する指導・助言、⑤鉄道近代化に対応するルールブックの改定及び従業員の転換養成に関する指導。このうち、当面の第一目標は①日本の開発プロジェクトの円滑な推進に置いた。

<事例 105> (インドネシア、鉄道技術、継続)

要請内容 A1フォームによれば、日本援助プロジェクト計画に関し①プロジェクト遂行に対する援助国とイ側の意見調整業務、②プロジェクト計画のプロジェクトダイジェストまたはTOR作成についての助言及び各関係機関との折衝、③各国からの援助調整業務、④フォローアップ業務(情報トレース)、⑤総局長に対する技術アドバイス、⑥上記を遂行する中での職員に対する技術移転。

業務実施計画 A1フォームに基づき赴任3か月後に業務計画書で次のように方向づけた。A1フォームの①②は政策・計画に対する助言であり、将来のプロファイまたは現在実行中のプロジェクトに対する助言である。他の鉄道専門家およびJABOTABEK 鉄道専門家と協力して進める。私の専門家的立場(最年長で鉄道土木担当)からこの業務に重点を置くべきと考え、他の専門的意見も集約し計画、助言を進める。具体的には、JABOTABEK 計画を所定の計画通りに推進できるように指導助言することを最大の業務目的とし、他の計画については既存の計画資料・データの集約を行い将来のプロジェクトの発掘に繋げることとした。③④⑤については、このうち定期的な軌道保守方式の定着が当国において最重要と考え、①②の実施過程で基礎教育も含め助言して行くこととした。

<事例 132> (インドネシア、海上保安体制整備、継続)

要請内容 A1フォームによれば、①総合的な海上保安体制の整備、②航行援助、捜索救助および海上安全体制の改良発展促進、③海難捜索救助MPの作成。

業務実施計画 ①海上保安の発展の基礎となるものは1万人に及ぶ職員的能力向上であり、そのためには従来通り海上保安訓練センター(無償)の設立を主眼とし、設立までの間はミニプロなどで教材・環境を整える、②航行援助、海難救助についてはすでにMPが完成しているので、残る海洋汚染防止の開発調査の実現のために専門家を要求する、③進行中の特殊救難訓練をさらに発展させるとともに防災訓練を実施する、④開発調査済みで進行中または新規プロジェクトのフォローアップ、⑤海難救助MPを最後まで完遂させる。<変更> 途中で、無償供与関連の業務を追加した。

<事例 231> (インドネシア、廃棄物処理、初代)

**要請内容** イ国全般にわたる廃棄物処理に関し技術的および行財政的両面からの総合的指導に当たる。  
**業務実施計画** 中央政府における廃棄物行政が行うべき主要事項として、①全国における実施状況の適切な把握、②施設・設備整備プロジェクトの推進、③基準・法制度の整備、④実施のための人材養成、の4点を業務の基本項目とした。これらすべてを1人の専門家が2年間で完結できるものではないが、その一部だけに専門家の活動を限定してしまうことも問題である。むしろ行政の全体的視野に立った協力を行っていくのが正攻法であると考え、業務計画としては中央政府が行うべき業務全般にわたって指導計画を立てることとした。(1)全国における実施状況の適切な把握に関する指導(各年ごとに実態調査を行って「廃棄物行政年次報告書」をまとめるとともに今後の行政において重点的に行っていくべき対策事項を発見しようとするものである)、(2)プロジェクトの実施に関する指導(全国各都市で各種プロジェクトが実施されており、この実施に対する指導助言をイ側から最も強く要望されている)、(3)基準・法制度の整備に関する指導(イ国では中央における具体的な基準・法制度がないので、日本の制度を紹介しつつ必要な基準・法制度のあり方について検討するものである)、(4)人材養成に関する指導(行政上の主要課題であり、具体的な協力は別のプロジェクトで進められるべきものである)、(5)専門家の業務としては特に人材養成の需要把握など基礎的な部分の検討に主眼を置き、その他必要に応じて助言指導することとした)。ほぼ当初計画どおりに推移した。

<事例 230> (マレーシア、固形廃棄物処理計画、初代)

**要請内容** A1フォームによれば、①固形廃棄物管理に関する短期・長期の国家計画の策定、②技術部スタッフの固形廃棄物管理に関する訓練並びに地方自治体の固形廃棄物管理担当者の能力向上セミナーやワークショップなどの企画実施、③固形廃棄物管理に関するあらゆる事項についての技術部への指導と提言。  
**業務実施計画** 技術協力を円滑に進めるためには、協力の相手であるマ側と協力を背後から支援してもらう日本側の双方と十分な意思疎通を図っておく必要がある。第一はマ側であり、JICA専門家として赴任後3か月以内に作成提出する業務実施計画書をマ側と十分に協議を重ねて策定することにまず力点を置いた。具体的には、A1フォームの要請内容と赴任後の観察結果に基づいて英語でWork Planのドラフトを作成し、CPと数度の協議を重ねて決定稿とし、しかるのちに日本文の業務計画書を作成し、JICA本部に提出する方法をとった。このように十分協議を重ね、CPも実施できたら有り難い実施に向け努力しようとする計画書としたのが好結果を得るのに繋がった。実施計画策定ではA1フォーム上の3点が基本業務であることを確認したが、技術移転を効果的なものにするため業務の範囲を若干拡大し次の通りとした。①国家計画の策定(実態調査、国家計画の策定・戦略プロジェクトの同定)、②地方政府レベルの廃棄物処理MPの策定(クラン河流域廃棄物管理計画調査の推進、中規模都市におけるMP策定、MPの実施を通じた清掃事業経営管理モデル自治体の形成)、③人材養成(技術部におけるインハウストレーニング、地方政府清掃事業担当者を対象とした訓練、民間委託セミナー、衛生埋立ワークショップ、MP策定手法ワークショップ)、④指導助言(衛生埋立地の設計、ガイドラインの制定・改定)、⑤最終報告書とりまとめ。実施過程では若干の計画変更を行った。

#### (4) 技術移転の手法

このグループの基本的な特徴である当該分野の事業全般に対する助言、新規プロジェクトの形成が業務の中心となっていて、全体として通常の意味での技術移転（純技術の移転）はあまり重要視されていない。すなわち、A1フォームの段階で当初から新規プロジェクトの形成が要請されていた事例、「もともと技術移転は期待されていなかった」事例が多いほか、「任国側の要請で、途中から新規プロジェクトの形成に切り替えた」などもみられる。

また、このグループの事例（38例）のうち7例は専門家チームのリーダー役を務めており、その点からしても通常の技術移転よりむしろ日本との協力事業の調整など全般的な活動に重点が置かれているといえる。

具体的な活動内容・技術移転手法は〈表31〉に示すとおりであり、勧告・助言・提言、新規・継続プロジェクト関連の活動が主体となっている。特に会議への出席、各種資料・書類の作成、任国の関係組織との折衝、日本ミッションへの対応などが、このグループの専門家の業務活動の大半（時間の割合にして50%以上とみられる）を占めているのが実態である。諮問（相談）などに対する勧告・助言は、一般に口頭または報告書の形式で行われている。この場合、現地調査を必要とすることがあり、その結果が新規プロジェクトの形成に結びつくことも多い。

〈表31〉 セクター基本政策アドバイザーの主な活動・技術移転手法  
(全体=38事例)

主な活動・移転手法	件数	特徴
諮問への勧告・助言・提言	38	●
新規プロジェクトの発掘形成	31	●
進行・計画中のプロジェクトの支援	26	●
要請書類・資料の作成	7	
計画手法の指導・計画立案	18	●
基準などの策定の指導・助言	5	
法制度などの確立の指導	4	
維持管理技術の指導・助言	5	
データ整備・活用の指導	7	
情報提供（セミナー、講演）	17	●
業務改善の指導・助言	8	
専門家自身による情報収集活動	2	
スタッフらに対する現場指導	10	
その他（チームリーダーなど）	14	

(注) ●=事例数の多い項目を示す。

### <信頼関係が高まるほど、やりがいのあるテーマが多くなる>

一般に、相手との信頼関係が増すにつれて立ち入った相談が増え、また任国側の1職員としての業務(第3国や国際機関との折衝など)なども依頼されることが多いので、任期が長くなるほど、また専門家の派遣が継続(蓄積)しているほど情報が入りやすくなるとともに基本政策の核心に触れるテーマに関する助言が求められるようになる。専門家にとってはそれだけに自己の力量を発揮する機会が多くなると同時に多忙になる。

配属先のトップから諮問や特定の新規プロジェクトの形成が要請される場合は、専門家にとって業務目標がある程度明確になるという意味では業務しやすい。しかし、トップの態度(または政策の方向)が不明確であったり変動しやすい場合(事例 27, 32, 36, 63)には、専門家として明確な業務目標を設定するのが困難になり、対応に苦慮することが多い。こうした場合には、専門家自身が先頭に立って組織を牽引して行く努力が必要になる。

### <マルチセクター的な活動も求められる>

助言する対象の組織(配属先)についてみると大半は配属先の1局であるが、一部には2~3局を対象としている事例がみられる(事例 1, 130~132)。この他、配属先経由で他の省庁(機関)からも助言を求められ指導している事例もみられる(事例 27, 59)。

このように専門家の活動は、当初にタイムスケジュールを設定し、それに沿って業務を処理して行けるような「機械的な業務」ではなく、臨機応変に的確な判断・行動が求められるといった性格の業務といえる。

### <OJT、技術会議、大学セミナーなどで技術移転>

技術移転は通常、現地調査などでC/Pと行動を共にする過程でC/Pに対してOJTで指導(C/Pとの議論を含む)する事例が多い。この時、必要な事項について専門家が技術ノートを作成して配布することもある(事例 9)。このほか、セミナー、個別の技術的な質問に対する回答、技術会議の開催(事例 1, 40)などもが行われている。その場合の指導・助言内容としては、事業計画手法・日本への要請書の作成手法の指導、基準作成の助言・起草、維持管理技術の指導、法制度確立の指導、その他個別技術の指導などである。大学でセミナーを開催している事例も2例(事例 7, 59)みられる。これらの事例では、基礎的技術の講義を行っており、任国側から高く評価されている。



<表32> セクター政策アドバイザーの主な業務内容・主な障害

事例	業務の概要			主な業務内容													主な障害事項																			
	任国	要請内容の主題	カウンターパート	諮問への勧告・助言提言	新規Pの発掘・形成	進行・計画Pへの支援	要請書類・資料の作成	計画手法・計画立案	基準などの策定の指導	法制度などの確立	維持管理技術の指導	データ整備・活用の指導	情報提供(セミナー等)	業務改善の指導・助言	情報収集活動	スタッフらへの現場指導	その他	要請内容の適合性	受入れ体制・配属先	業務執行体制・組織力	C/Pの配置・指導時間	C/Pらの意欲・積極性	基本的な知識・技術水準	実務・応用能力の水準	資料整備・情報普及状況	財政悪化による計画遅延	現地調査計画への影響	配属先の便宜供与	異文化面の問題	過去の協力の蓄積効果	供与・携行機材の効果	現地業務費の増額の必要	専門家の英語力	現地語の必要性		
● ①	インドネシア	水資源開発に対する助言	河川局全体	○	○	○	○	○				○			○	Ⓛ					×		×												有	
⑦	インドネシア	水資源総局に対する助言	河川局全体、局長	○	○	○	○						○			Ⓛ		●				×								○	○			有		
9	インドネシア	かんがい事業全般の協力	かんがいI局長	○	○	○									Ⓛ			×	○	×	○															
15	タイ	かんがい計画・優良案件発掘	計画部長、課長	○		○	○	○					○						×		○		×							○						
17	フィリピン	かんがい計画立案・技術移転	担当次官の技術幹部	○	○	○	○			○									○		×	×								○						
27	ベネズエラ	治水対策・ダムサイトの選定	調査設計局	○	○	○	○						○					×										×								
● ②9	インドネシア	森林計画立案、新規案件発掘	官房計画局長	○	○	○														×										○	○		有	有		
30	タイ	農業開発計画・援助案件促進	開発局長、次長他	○	○	○	○						○					●	○	○	○	○	○	×	×	×	×	○	○							
● ③1	ザンビア	農業開発計画の立案支援	農業局長他	○	○		○											●	○	○	○	○	×					×		○						
● ③2	エジプト	かんがい事業促進・案件発掘	計画部長	○	○	○	○											×	■	×	×	×	×						■	○						
● 36	ボリビア	農業開発政策の助言	各局長、大臣顧問	○	○							○			Ⓛ			■	×	×			×	×	×	×	×	×	×	×			有			
③9	パラグアイ	農業開発政策の助言	技術官房局全体	○	○	○	○		○				○	○				○		○	○	○													有	
40	パラグアイ	同上	技術官房局次長	○	○	○	○					○						○											×							
● ④1	パラグアイ	同上	技術官房局長	○	○	○	○		○											×	○				×	×	×	×	×	×						
● ⑤9	ペルー	漁業開発計画立案・案件発掘	予算企画局長	○	○	○	○											×	■															有	有	
63	スワジランド	国営炭鉱開発案件の形成	地質調査鉱山局	○	○		○											■	×		×	×	×						■							
64	ドミニカ共和国	金鉱調査・鉱業政策の指導助言	探査部長	○											○	○				×			×				×			○						
● 68	グアテマラ	鉱業政策・保安技術の指導	鉱山局長、振興部長	○			○			○		○								○	○	○					×	×		○				有		
● 73	グアテマラ	公共交通路線網基本計画	計画局陸上交通部	○	○	○	○										×		■	×	×	×						×		○						
⑩1	インドネシア	鉄道全般の技術・行政上の助言	陸運総局次長、局長	○	○		○		○				○					○		○	○	○	×			×	×									
105	インドネシア	日本、関係機関との計画調整	陸運総局次長、局長	○	○	○	○		○				○		Ⓛ			■																		
● 110	マレーシア	総合的改善計画の助言	国鉄総裁、局長他	○		○												○	×				○	×												
126	インドネシア	港湾整備の指導、新規案件発掘	港湾浚渫局長	○	○	○	○												×	×			○	×					○				有	有		
127	インドネシア	フェリーP推進、技術移転	フェリー輸送局長	○	○	○						○	○						×		■	×						×						有	有	
129	インドネシア	空港計画に対する助言	空港技術局長	○	○					○		○	○					×							×	×										
● 130	インドネシア	海上保安施設・体制整備の支援	航海局長ら2局	○	○	○													×																	
131	インドネシア	同上	航海局長ら3局	○	○	○	○																						○	×	○			有	×	
132	インドネシア	同上	航海局長ら3局	○	○	○	○																						×						有	
● 143	ペルー	水力発電計画に対する助言	技術部長	○	○	○	○																○	×												
⑩60	インドネシア	電話施設の保全運用計画の指導	運川技術局長、他	○	○											Ⓛ	×		■				■					○	○							
⑩17	インドネシア	水道整備計画の策定指導	水道局長	○	○															×	×		×													
226	タイ	汚水排水対策総合計画の支援	計画担当局長	○	○	○	○	○					○																							
● 227	インドネシア	下水処理計画の全般的指導	環境衛生局長	○	○	○							○											×												
⑩230	マレーシア	固形廃棄物処理国家計画策定	技術Director他	○	○		○												○	×	○						×	×	○				有	有		
● 231	インドネシア	廃棄物行政に関する指導	環境衛生局長	○	○	○			○	○								×	×		×	×	×				×	×	○							
● ⑩239	タイ	環境庁長官のアドバイザー	長官、副長官	○	○		○												○										○						×	
● 243	フィリピン	都市整備制度・計画立案の指導	計画委員会委員長	○	○													×	○	■	○	○	×	×			×							有		
276	インドネシア	適切な科学技術の選定の支援	研究技術大臣	○															○									○								

(注) ○で開んだ番号=海外経験ありを示す。 ●印=資料編参照のこと。

(注) ○=実施業務。Ⓛ=専門家チームのリーダー。

(注) ●=特に良好。 ■=特に障害となった事項。  
○=良好。 ×=障害となった事項。





(5) 障害の概要

全体としていえば、専門家にとって業務活動がやりやすい環境は、基本的に次の要件が当初から確保されている場合である。

- ①配属先の専門家受入れ体制が良好である
- ②C/Pが優秀で意欲的である
- ③専門家の任期が2年以上確保できる
- ④現状（問題点）の把握が容易にできる

このように恵まれた業務環境で活動できた事例は、38例中10数例（判別の仕方によって多少変化するが多くても20例以下）とみられ全体の約半数であり、比較的「海外経験あり」の場合に多い。これらの事例では、他に障害（または制約的事項）が多少あっても、それらが特に大きな問題とはみなされていないことが多く、また全体として協力の成果は上がっていると判断される。しかし、残りの半数では多くの障害がみられ、専門家はその克服に苦慮していることが多い。

38事例全体でみると、主な障害としては、①配属先の専門家受入れ体制に問題がある、②業務執行体制・組織的対応に問題がある、③資料整備・情報普及に問題がある、などが指摘されている<表33>。

<表33> セクター基本政策アドバイザーの主な障害事項  
(全体=38事例)

主な障害事項	特に良好	良好	障害	特に障害
要請内容の適合性（適切さ）			4	
受入れ体制・配属先の適当さ	7	4	4	2
業務執行体制・組織的行動力		3	12	6
C/Pの配置・時間的な余裕	1	6	7	
C/Pらの意欲・積極性	5	3	5	1
基本的な知識・技術の水準		4	8	
実務経験・応用力の水準		1	6	
資料整備・情報の普及状況			10	1
財政悪化による事業の遅延 (現地調査計画への影響)			2	
配属先の便宜供与	1	5	11	
異文化面の問題			2	2
過去の技術協力の蓄積の効果	1	6		
供与・携行機材の効果		17	2	
現地業務費の増額の必要性	「あり」			11
専門家の英語力	「問題あり」			2
現地語への対応	「必要性あり」			7