

## (6) 障害克服方法

(特に障害があった9事例)

38事例のうち、特に障害があった事例は9事例みられる(〈表32〉の障害事項の欄で■記号で表示している事例を指す)。これらの中では、特に業務執行体制が大きな障害になっている事例が多い。この場合、問題が相手側組織に深く係わっているだけに専門家としては対応する方法(克服方法)が十分とれないことも多い。

それぞれの事例での障害克服方法は以下のとおりである。

(注) 事例の見方: < >は事例 No.。( )は任国、主要課題。太字は克服方法。

□内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

### <事例 32 > (エジプト農業開発) [業務執行・組織体制] [異文化面の問題]

克服方法: 専門家が苦勞しながら組織間の調整活動を行った。

工側の事業実施体制が専門家が一般的に理解している方法と異なる(F/S完了後、D/D水準の設計がなされず、主要構造物の標準図を作成する程度に止めているため事業量、仕様書が不十分など)体制下で専門家着任後まもなく着工されたため、外貨所要額分のファイナンスをアレンジするに際して日本の援助方式との調整・柔軟な対応を図るのに苦勞した。また、ある地区の開発調査でかんがい・排水事業はかんがい省、開拓は土地開拓庁に分かれていること、両者間の調整を図りつつ事業を推進すべき州政府自身が未だ自治体としての能力不足・人材不足から行政的に適切な処置がとれず、州側は半ば放棄した形になっていた。州政府は各国の援助申出にすぐ飛びつくが、このように行政力がないので援助側としては注意する必要がある。この件は専門家が仲介したので前向きに推移しつつあるが最終結果を得るまでにはいたっていない。任国の事情把握はほぼできたし、相手から一定の評価が得られるだけの人間関係も確立できた(このためには当初大変苦勞した)。日本からの援助が実現し相手から感謝された。

### <事例 36 > (ボリヴィア農業) [受入れ体制の不備]

克服方法: 専門家が発案して組織を引っ張っていくしかないと覚悟して業務を進めた。

専門家の赴任直後、次官から「何をしてくれるか」といわれた位に任国には政策もなく、現地視察しようにも予算はないといった状態であった。このため専門家が発案して引っ張って行くしかないと覚悟して業務を進めなければならなかった。また着任後1年目(事情が分かりかけた頃)大臣、次官が更迭され、振出しに戻るといった事態も生じた。全体として、みるべき成果はなかったと反省する。当初計画は曲がりなりにも実行できたが、それは協力の前提(過程)でしかない。協力案件の発掘、政策アドバイスは短い経験では不可能であり、この国の開発政策について自信を持てたのは着任1年6か月を過ぎてからであった。任期延長を要請されたが事情を説明し了解を得た。

<事例 59 > (ペルー漁業開発) [業務執行体制の問題]

克服方法：幹部への根回し、下意上達のパイプ役を行った。事務効率化を指導した。

漁業開発計画立案に関し、日本からの経済技術的協力援助の可能性について助言を行い、日本側へ協力を要請した。提案された計画はパイタ漁業訓練センター運営に関する技術協力プロジェクト、帆立貝養殖プロジェクトなどである。これらの業務において専門家は漁業省関係部局に対する助言または必要に応じて次官に対する根回しを行った。このほか、プロジェクトに必要な機材リストのチェックなども行うなど行政アドバイザーとして幅広い活動をした。一方、技術移転としてはまず事務連絡の悪さ（書類の配送に時間がかかる）を改善することから着手し、C/PとC/P補佐を含めて打ち合わせを行い、回覧、配送のスピード化を指導した。ペルーでは3年間の任期中に大臣が4回交替、その都度局長も交替し人事がゆれ動き、その間業務が停滞した。しかし、実質C/Pは異動がなかった。トップダウンの執行体制のため業務がやりづらく、時には下意上達のパイプ役まで行い円滑化に努めた。また正確さを気にせず西語で話しかけ、幅広く付き合い日本の技術協力についての理解を深めさせた。たまたま専門家がペルーの漁業に長い経験があったことが高く評価された。

<事例 63 > (スワジランド鉱業開発) [受入れ体制の不備] [異文化面の問題]

克服方法：政府当事者の方針に左右されない開発方針を専門家が立案、それを押し進めた。

炭鉱試鍾プロジェクトを形成するため日本の意向打診、基礎資料整理、炭鉱設計など試鍾計画の具体案の作成を行った。一時帰国した際に日本国内で関係者との調整を行った。その後独自にスワジランド炭田開発方針を策定するとともに日本の関係先にアドバイスを依頼、プロジェクト形成のための調整を進めた結果、試鍾プロジェクトに対する日本の技術協力が決定した。このほか、大使館からの要望で「スワジランド国情説明書」を作成した。配属先の長は炭鉱や鉱山の知識・経験がない地質学者（英国人）であったことが専門家の活動上で大変不幸なことだった（試鍾プロジェクト遂行中に長期休暇をとったり、国際交渉の場で不観的な見通しを述べたりした）。また、スワジランドには Swazi Nation という民族組織があって利権がらみの強大な力を持っており、政策を勝手に変更させたりする。政府の産業政策がはなはだ不安定で思いつきや状況の変化に左右されやすく、方針変更・忘却がしばしば起きる。専門家としては、スワジランドのような発展途上国の開発を進めていくには、そのような政府当事者の方針に振り回されず、この国にとって何が最善の方策かを考え、それを根気良く推進し行くしかないと判断し、その方針を貫くこととした。

<事例 73 > (フィリピン道路行政) [業務執行体制の問題]

克服方法：特になし

赴任当初、応急的政策立案と本格調査の2本立てで業務を進めることを計画した。専門家の意見が全面的に採用されることはなかったが部分的には強い賛成を得た。しかしMOTCの場合、計画担当部署と実施部署の連携が緊密でなく、せっかく立てた計画が思わぬ修正を受けたり実施が遅れたりするといった問題に絶えずぶつかった。技術移転としては交通需要予測、路線網計画、道路免許制度の意義などを指導したほかセミナーでは一般的な問題について広く論じた。成果については悲観的にならざるを得ない（前に解決したはずの議論をもう一度繰り返さなければならないことがしばしばあったからである）。しかし野外調査の仕方、交通需要予測の手法などの知識は格段に豊富になった。

<事例 105> (インドネシア鉄道) [業務執行体制の問題]

克服方法：両国間で事務処理を早める必要がある。

プロジェクトのOECSFローン誓約またはその後のL/A締結および工事発注までの事務処理に時間を要し通常1年半、場合によっては2年も経過することがある。これはインドネシア側の事務処理または両国間の事務手続きにも問題があると思われるが、予算執行とのずれが実行計画とのずれを生じ設計変更を余儀なくされ、その事務処理にまた時間を要している。特にJICA案件としてF/S、D/Dを行った後OECSFローンを申請するが、実際の工事にかかるまでに調査、設計が陳腐化するケースがまま生ずる。OECSFがプロジェクト評価に当たってJICA調査のウェイトを高め、ローン誓約を促進すると同時に2国間の事務処理を早める必要がある。

<事例 127> (インドネシア フェリープロジェクト) [C/Pの意欲の問題]

対応方法：当方から積極的に働きかけることにより状況が解消された。

課題はフェリープロジェクトの推進で、日本の援助によるターミナル拡張工事やイ国予算で完成・建設中のターミナル施設を視察後、報告書の中で技術的助言を行った。日本のフェリー制度、ターミナル計画、設計基準を紹介した。当国のフェリー輸送状況の情報を収集・把握し輸送実績などの情報の重要性・整理方法を助言した。C/P研修に4名を派遣した。セミナーの開催も要求している。JICAによる全国フェリー輸送網整備計画調査でOECSF借款を要請し、日本関係機関との折衝、ミッションの受入れ準備への協力、ミッションへの対応などを行った(必要に応じて総局長、局長、計画部長と接触した)。これらの業務の過程で担当者に技術移転した。障害：情報の入手には熱心であったが、その技術を身につけようという意欲がなかったこと、技術者が十分育っていないこと、発注に至るまでの手続きにあまりにも時間と労力を必要とするため実際の事業実施まで熱意が持続しない。着任当初は相手が相談に来ることがまったくなかったが、当方から積極的に働きかけることにより状況が解消された。国民性の違い、言葉の問題で互いに信頼関係が出来上がるまでに半年掛かった。またプロジェクトの実現が優先したため実施中のプロジェクトに対する技術的な助言があまりできなかった。執務室の環境は劣悪であった。

<事例 160> (インドネシア電気通信) [業務執行体制の問題]

克服方法：諮問には機を失せず勧告・意見を提出した。

①インドネシア電気通信公社PERUMTELという一国の電気通信企業体の保全、運用および計画業務全般に対する技術協力である、②広大な国であり、通信システムは各国各社からの機器が混在していること、③資源大国であるゆえに先進各国が競って経済技術協力を提供しており、各級職員は実力に比しかなりプライドが高いと見受けられること、④諮問に対し調査検討を行い幹部と意見交換した上、勧告を報告書として提出するが、テーマが日常業務の作業に関する場合、その内容が本社から下部機関に徹底するまで通常1年以上の時間が掛かる、⑤部長以上の幹部が自室にいることが少なく緊急の連絡が取りにくい、⑥担当幹部の重要関心事がかなり頻繁に変わる傾向があり、諮問を受けてから報告提出までに時間がかかりすぎると評価されないことがある(通常「3日間で意見を提出して欲しい」と急がされるが、だいたい1週間で提出するようにしてきた)、⑦部門間の横の連絡が極めて不十分である。なお、重要と考えられるテーマについては同一内容をさらに敷衍した報告書を2~3度提出して相手側担当者の理解を深めるようにした。

<事例 243> (フィリピン 都市計画) [業務執行体制の問題] [その他]

対応方法：全体に広く浅くの指導となった。十分な指導ができなかった項目もある。

要請段階での業務内容が非常に不明確（曖昧）なため、指導・助言項目が多岐に亘り、広く浅くの対応し  
かできなかった。また、等価交換方式に関する指導は、任国側の資料の管理・保管が悪く指導書作成に手  
間取ったあげく、86年2月の政変の影響とその後の事務所移転のため指導関係書類が紛失したため十分な  
指導ができなかった。制度の確立についても新聞発表したり関係省庁に対して説明などを行ったが、政変  
の影響で、その後のフォローができなかった。なお、市街地整備の専門家として初代であり、最初の3か  
月間は語学の問題もあって対応に苦労した。

(7) 業務環境が良好だった事例

38事例のうち、特に「専門家受入れ体制が良かった」「C/Pが意欲的であった」な  
ど業務環境が良好だった事例が10例みられる（<表32>の障害事項の欄で●記号で表  
示している事例を指す）。以下は、そのうち代表的な7事例の要旨である。

(注) 事例の見方：< >は事例 No.。( )は任国、主要課題。

内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

<事例 30> (タイ 農業)

受入れ体制が良く、恵まれた環境の下で多くのC/Pと仕事ができた。

現地調査では図面を用い、地形条件をもとに用水・排水の流れを明らかにする訓練を行った。また、図  
面と現地を一致させる訓練、流域単位の設定訓練およびそれをもとに農業用排水施設の位置の設定、事  
業計画手法・経済財務分析の手法、日本への経済協力要請書の作成手法を訓練した。継続テーマであり  
受入れ体制が良く、恵まれた環境の下で多くのC/Pと仕事ができ、当初の目的が達成され、C/Pか  
ら感謝された。

<事例 31> (ザンビア 農業)

受入れ体制が良く、C/Pの協力も得られた。

農業局長とは事前調査団で専門家が派遣された時から面識があり、方針決定など重要事項はすべて直接  
局長と相談してスムーズに仕事を進めることができた。実際の業務上でも本省の担当官、地方政府の担  
当官ともプロジェクトの目的に賛同し良く協力してくれた。便宜供与・経費負担・資機材の面では不足  
しているが今の財政事情では期待するのが無理なので日本側で面倒をみる他はない。英国の影響が強く  
日本は知られていないので、ことあるごとに日本の説明をした。また、本省の担当官は最初のうちは現  
地に出たがらなかったのを何度も誘ううちに出向くようになったので、OJTでC/Pと業務をこなし  
ながら技術移転を行った。モデル農村開発事業の段階ごとにノウハウを技術移転しようという目論見は  
ほぼ期待通りの成果を上げた。

<事例 39 > (パラグアイ 農業)

優秀なC/Pに恵まれ幸運であった。FAOの経験も役だった。

3年間に13事業案件に関係した(うち11件が日本政府の協力を当てにしたものである)。チャコ開発には着任当初から関心を持ち情報収集した。現在米州開発機構の協力でチャコ開発委員会がM/Pを作成中であり、この間は日本は静観した方がよい。事業案件以外では、長雨による大豆の被害調査、他国の2国間協力の実態視察、特用作物の検討などを行ったほか、日系農協組合長会議などをはじめいくつかの機関から依頼されて講演をした。また「土壌浸蝕の原因と対策」「かんがいの手引き」などを編集し、農協に配布した(地元新聞にも連載された)。優秀なC/Pがない協力は成功しない。私はその点で幸運だったし、FAOでのかんがい専門家としての2.5年間と農林水産省国際協力課での2年間の経験も大きな武器となった。FAO専門家として言葉の重要性は身にしみているので西語を徹底して勉強したのが役だった。

<事例 68 > (グアテマラ 鉱業開発)

鉱山局の役人は真面目で良く仕事をするし、開発に熱心であった。

助言はC/Pの鉱山局長や鉱山振興部長からの質問・諮問に対して回答するとともに、現地調査報告書により勧告・助言を行った。調査は探鉱プロジェクト、鉱山、採石場など約80か所を現地調査し技術指導した。調査した鉱山については報告書を作り鉱山局長宛てに提出した。また、鉱山局が保有する各種調査・探鉱報告書などのデータの検討、評価を行った。技術指導としては、事務室内での調査データの解析・検討、質問への回答などにより鉱山技術全般について指導した。現地調査ではC/Pに対して直接指導した。現地調査は任期中、毎月1週間~10日間行い、その都度C/Pを交替させ、できるだけ多くの人員を指導するようにした。グアテマラには鉱山保安に関する独立した法律はなかったが、将来国の保安行政の基礎となるよう「保安管理基準」を起草した。最終原稿を決定すべく努力したが、任期延長ができなかった。現地調査用として提供された車両が老朽車で故障も多かったので現地業務費で購入してもらった。鉱山保安検査で問題があっても、現地人の雇用問題などから強制命令が出せなかった。公害排出問題などでの専門家の勧告に対しては素早く対応してくれた。グアテマラは鉱山資源国として特に恵まれているとはいえないが、鉱山局の役人は真面目でよく仕事をするし国内資源の開発に極めて熱心であった。

<事例 101> (インドネシア 鉄道)

総局次長らの受入れ体制が良く、助言は100%近く受け入れられた。

着任早々総局次長(当時 Mr.Giri=後に総局長)から「あなたはESCAPで鉄道課長として6年在任されたので、その豊富な経験と知識ですべての分野の相談にのって欲しい」と要請され、その通りとした。C/Pは総局次長、計画部長、同補佐であるが、5:3:2で特に総局次長との折衝・会話が多かった。したがって個々の技術よりもJABOTABEKプロジェクトを遂行するにあたってどのように先進技術を適応させていくか、先進国の場合とインドネシアとの相違、またインドネシアを先進国並みに引き上げていくには何がボトルネックであり、どう対処しなければならないかなどについてケースバイケースでインストラクトした。助言したことは100%近く受け入れられた。

[総合鉄道システム] 総理府が後のこと考えずフランス(西線など)と英国(東線など)の提案を政治的に受け入れてしまった。JABOTABEKが英仏日と3国に切り売りされては有効に機能しないことをMr.Giriによく説明し理解してもらった。この結果、英仏の調査計画は範囲が一部限定され、その部分についてはJARTSチームのM/Pの結果に基づいて行うとの1札を入れしめた。

[電車生産] オランダ・ベルギー連合がJABOTABEK用電車の現地生産を申し入れてきた。これは虫の良いい考であり、このまま行われると各国の電車が入り乱れ困るのはイ側であるから、まずイ側として電車のスペックを統一しその元で生産を行うべきだとMr.Giriに説明した。一方この事態に対応するためJICAには短期専門家の派遣を要請した(A1フォームの要請内容の表現に留意した)。

[調査報告書の提出] 着任早々JABOTABEK鉄道を見学し問題点を指摘するとともに若手エンジニアの採用をMr.Giriに申し入れた。[その他] 私が早い段階でMr.Giriの信頼を得ることができたのはJICAのJAWA島全線電化レポートを批判しどのようなコメントを出すべきかアドバイスしたのがきっかけである。その後JICA、JARTS、OEFCなど多くのミッションが来伊したが会合の席には必ず参列した。そのような席でMr.Giriは、私を紹介する時[He is a Japanese born Jawanese.]と表現した。これは私がインドネシア人の心になって発言するので良く聞いてくれということであり、私に対する最大の賛辞であると有り難く承った。

<事例 126> (インドネシア 港湾整備)

これまでの技術協力の成果の積み重ねが実感できた。

プロジェクトの推進・支援が活動の相当程度を占めた。技術移転はスタッフが個別に技術的問題を相談してきた場合にケースバイケースで対応した。JICA研修には計9名を派遣した。セミナーを2回開催した。会議の場で突然意見を求められ専門家としては十分状況が分からないまま相応の発言をせざるを得ない場面があった。会議自体非常に回数が多く定常業務の打ち合わせの中でどの会議が重要であるか判断するのも最初のうちは難しかったがスタッフと密接な関係ができるにつれかなり情報が入ってきた。障害: C/Pの浚渫局長は極めて多忙で打ち合わせ時間の確保が困難であった(緊急の場合は会議を中断して対応してもらった)。しかし76年から始まった各種日本研修者が89年度で67名に達しており彼らは気軽に声をかけてくれ地方出張でも資料収集や意見交換では友好的に業務ができ技術協力の成果の積み重ねが実感された。なお、イ側にとって改善すべき点を指摘した場合互いに気まずい雰囲気になったことがある。

<事例 110> (マレーシア 鉄道)

あえてボトムアップ方式で行動したが、喜んで受入れられるようになった。

[投資計画] JICAマスタープラン調査の結論を待って再検討すべきと助言した。すぐには受け入れられなかったが次第に理解され大きなプロジェクトはストップされた、[貨物営業施策] 鉄道貨物輸送の今後を考える場合コンテナ輸送の方向を目指すべきであると助言した、[脱線事故防止] 原因究明は困難なので技術協力の方向も保守のレベルアップで行うこととした、[線路保守] 軌間拡大防止対策、レール張出し防止対策、軌道の著大狂いの減少対策などが進められた、[車両の保守] 車両用モーター専門家がモーターを一度全部分解して点検すべきであると提案したが営業列車の機関車が不足するという理由で受け入れられなかった。ダンパー取り付けなどによる対策が進められている、[組織] マラヤ国鉄の仕事の進め方は英国流のトップダウン方式であり多くの仕事のウェイトが幹部の肩にかかってくる。この方式で組織をスムーズに運営していくには幹部の必要数を確保しさらにその質を向上させていくことが必要になるが現状では数が不足している。そこで日本国鉄の例(鉄道学園に大学コースがありその卒業生は部内では大卒並として幹部に登用される)を説明しマラヤ国鉄もその鉄道学園を活用できないかとアドバイスし、一部実現した。また英国流の単能工制度をとっているので多能工制度を紹介したが改善にはまだまだ時間がかかると思われる。このような問題の参考になればと、職員局長と鉄道学園長の訪日を計画・実施した。

[情報伝達] 縦横の連絡が円滑に行われていないので専門家は任期中相互理解の促進に少しでも役立ちたいと行動してきた。その一つの方策として部内機関紙の発行についてアドバイスした。その結果3か月に1回発行されるようになり定着しつつある。方法論：私はあえて日本流にまず問題点を下のレベルで討論し、合意が得られれば上に報告し、さらに討論するボトムアップ方式で行動した。最初のうちはやや違和感があったようだが、結局は喜んで受入れられた。

## (8) 今後の技術協力の方向

今後の技術協力の方向については、各種の意見・要望が提言されており、その具体的な内容は下記のとおりである。これらをまとめると次の2点に集約できる。

- ①複数の専門家により総合的・能動的に対応する体制の確立
- ②相手側ニーズへ柔軟・迅速・適切に対応する仕組みの確立

②に関しては、特にこれまでの日本の援助システムが援助件数と金額に重点をおいてきたとし、それに対する反省と今後の対応についての意見が多くみられる。例えば、

- ・日本の協力事業は巨額の資金を投じ、短期間で何としても効果を上げようという傾向が強い。
- ・中間技術に対する視点が欠けている

などのような意見がみられる。

- ミニプロ方式の移転 (包括プロ) ・インドネシアにおけるかんがい技術移転を効果的に行うには単発専門家を核とするプロジェクト方式とすれば技術移転の広がり大きくすると考える<事例 9>  
・ザンビアの農業に対しては包括的なプロジェクト技術協力が効果的と考える。個別派遣の機材・現地業務費では限界があるが、プロジェクトとすれば修理用機材・部品もある程度機材として供与できるし専門家も重複せず活用できる<事例 31>  
・地下資源開発調査という息の長い仕事のためには、できれば資源開発プロジェクトないしミニ・プロジェクトを実施することにより政権交替などの影響を受けて一喜一憂することなく調査に取り組むことが望ましい<事例 64>
- センター方式の移転 ・かんがい技術センターの設立運営(無償とプロジェクト協力の組み合わせ)が今の国家かんがい庁に最も必要な援助協力と考える。このセンターの活動と連携して地方における技術水準向上のため専門家を地方に派遣する必要がある<事例 17>  
・パラグアイにおける土壌分野の協力が単発的にしか行われてきていない。土壌の生産性、浸食、砂質系土壌の活用などは当国にとって重要な課題であり、「土壌センター」に対する総合的アプローチが必要である。このほか農村福祉院、チャコ地域に対する協力も必要である<事例 41>
- 中進国での技術援助 ・ベネズエラのような中進国ではもはや専門家1名による技術協力は成り立たないように思われる。むしろ建設省全体のノウハウをバックにした技術協力のみが有効と考える<事例 27>
- チーム方式の協力 ・今後は各局にも個別専門家を派遣し、これらの専門家を官房に配属された専門家が総括すると、より実質的かつ有効な協力が可能となろう<事例 29>
- 協力企画の専門家 ・途上国は一般に適切な要請を作れないので、今後は適切な援助計画を策定するための専門家派遣を優先すべきである。小人数のC/Pに技術移転する方法よりも専門家が行くことによって数億円の資金協力が適切になされる方式の方が、特にアフリカでは重要と考えられる<事例 31>

- 柔軟で効果的な協力** ●日本の援助は、援助件数とか金額よりも柔軟かつ効果的な援助に重点を置いて行くべきだと思う。特に、質的な協力の面の向上が必要に思われる<事例32>。  
●第3国が援助したとか現地の計画が十分固まっていないとの理由で協力の対象外とするならば、後進国への協力は不可能になるのではないか。もっと柔軟に対応して相手のニーズを引き出していく姿勢が必要だと考える<事例 36 >
- 任国ニーズへの対応** ●パラグアイでは日本以外にスイス、フランス、ドイツ、台湾などが協力事業を行っているので参考に視察した。成功している協力の場合共通しているのは優秀な専門家を派遣していること、協力内容（期間とか内貨など）をパラグアイの状況に合わせて杓子定規に運用していないことである<事例 39 >。
- 国全体の開発調査** ●国際協力の全体像が見えない。比国が本当に必要としているのは何なのか知る必要があるのではないか。単に要望を聞いたり、開発調査で特定分野の先行を許しバランスを欠いた協力になっていないだろうか。国全体の開発調査が必要ではないか。全体計画がなければ個々の計画も存在しないし、一方協力そのものが自立を遅らせていないか<事例 132>  
●マレーシアの都市における生活環境分野の協力をどのように進めていくかについては体系だった方針がないように見受けられる。そのため「マレーシアの都市分野における技術協力の効果的実施にかかる調査研究」を国際協力総合研究所の調査事業として提案したい<事例 230>
- Integrated Project** ●住宅、水道事業は他のプロジェクトとの有機的な組み合わせが大切である。例えば水道の普及率を高めるために大口利用者に対する分担金制度を設けるとか、水道法を作るなど良い意味での積極的介入が必要ではないか<事例 217>

(9) キーファクター

システムとそのインテグレーション

セクター基本政策アドバイザーの場合、施設完成後の維持管理体制との関係、投資効率、他の関連技術水準との関係、さらには近隣諸国における当該分野の開発・整備動向などを総合的に判断した上で、任国にとって何が最適かという観点からの助言が求められる。

このため、専門家の活動範囲は情報収集活動・調整活動も含めて広範囲に亘ることが多く、時には全省に及ぶことがある。

キーファクター（システムとそのインテグレーション）に触れている記述としては、下記の事例がある。

- 水系一貫した管理へ ●最近ではダム相互間の総合運用を問題視するようになってきている。河川についても最近では都市型河川と利水の調整、水系一貫した河川管理など問題は非常に高度になっている。水公園設立の必要性も高まっており法制度の勉強も始まっている<事例 7>
- 維持管理までの指導 ●農村総合整備計画（無償）を推進するに当たって、①施設の維持管理費が最小になるように設計する、②施設の維持管理団体を形成する、③工事用地取得について地元の全面的協力を得る、ことを念頭において指導した。特に施設完成後に地元で強力な維持管理組織がないと施設が利用されず放置される事例が多々みられるため、地元の農業協同組合を利用し、その中に維持管理部門を設置した。農協に対しては維持管理の必要性を何度も説明し組合の了解を得ることができた。さらに組織化に向けての指導が今後とも必要なので、この分野の専門家派遣が望ましい<事例41>
- 総合的鉄道システム ●個々の技術よりもJABOTABEKプロジェクトを遂行するに当たって、どのように Integrated Technologyを適用するか、先進国とインドネシアの場合との相違、インドネシアを先進国並みに引き上げて行く場合に何がボトルネックであり、どのように対処しなければならないかをケースバイケースで指導した。具体的には英国、フランスにばらばらに発注されそうになった鉄道建設計画を一部修正させるとともに車両についても仕様の統一を指導した<事例 101>
- 諮問が年々高度化 ●インドネシア電気通信公社は先進諸国の指導強力を受けながら新開発の機器を相次いで導入しており、それに伴い専門家チームに対する諮問が年々高度化・複雑化してきている。それに対してはできるだけ多くの和文英文の資料を参照して過去数年間の推移を確認した上、極力最新の内容として報告書を提出してきたので相手にとって大いに参考になったと考えている<事例 160>

### 3 セクター実務水準準向上アドバイザー

#### (1) 要請内容と配属先

セクター実務水準準向上アドバイザー（26事例）における要請内容および配属先（C/P）は<表34>に示すとおりである。これらの要請課題を大きくまとめると、次の4つの領域に分類できる。

- ①組織強化、業務改善の指導（行政・管理組織の整備、基準整備など）
- ②計画策定技術の指導（区画整理、土地利用規制など）
- ③施設の運営効率の向上の指導（かんがい施設の効率化、交通計画など）
- ④料金・債券などの制度の導入（空港料金・電話債券・都市計画制度など）

これらに共通する要素を一言で表現すれば「実務水準の向上（人づくり）」といえる。この点が、ここで述べているセクター実務水準準向上アドバイザーを1類型として取り出した根拠である。

これらの事例の場合、セクター基本政策アドバイザーと違って基本的には特定分野の技術移転が主要任務であり、配属先（C/P）は部課長レベルが多いが、その業務内容は上記のように「政策」または「行政」的なものである。

すなわち、セクター基本政策アドバイザーの活動方向を水平軸で表現するとすれば、セクター実務水準準向上アドバイザーのそれは縦軸で表現される関係にあり、前者が基本的な方向を決定した後で内実をレベルアップする役割を担っているともいえる。

これら26事例の地域分布をみると過去長期に亘って経済・技術協力の蓄積が多い東南アジア地区での事例がほとんどを占めている（23事例）。この意味では、途上国がある段階に達した場合においてセクター実務水準準向上アドバイザーに対するニーズが発生するといえる。

<表34> セクター実務水準準向上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
8*	インドネシア公共事業省かんがいⅠ局 ・技術計画設計部	・かんがい事業の緻密かつ高度な技術水準を図るためかんがい工学の高級技術アドバイザーの派遣が要請された。
14	インドネシア公共事業省かんがいⅡ局 ・かんがいⅡ局長、事業計画課長	・かんがいⅡ局の予算拡大のために日本の援助拡大の可能性を伸ばすことおよび組織強化の指導。
18*	フィリピン国家かんがい庁 ・維持管理部、計画部	・近代的な手法によるかんがい効率の向上。堆砂・水質問題の軽減・制御に係わる技術援助。
28	インドネシア農業省食用作物普及局 ・普及用資機材開発課係長	・大豆生産に関する業務。農業普及プロジェクトの企画立案（食用作物普及局の強化、同局長への助言、技術指導）
43	アルゼンティン・コロラド流域開発公団、 ・農業経営相談所所長	・農産物の市場開発、特に国際市場開発（しかし農業共同組合の組織化、農家経営分析、新規野菜栽培指導に変更した）

(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34> セクター実務水準向上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
72 *	フィリピン公共道路事業省 ●計画部に配属(調査統計課長他)	・交通量配分、交通流の改善に必要な対策・計画の提示、全国交通量観測計画の検討、C/Pへの技術移転など。
75 *	フィリピン運輸通信省 ●計画部(陸上交通計画課長)	・地方都市における公共交通路線網と施設の基本計画の策定(しかし専門家の関心は次第に首都圏交通問題に移った)
79 *	タイ運輸交通省道路局交通対策室 ●交通対策室長	・交通安全プロジェクトの調整、交通安全施設の整備に関する指導・助言、交通調査技術の指導・助言。
85	インドネシア公共事業省道路総局 ●計画局地方道課	・地方道整備推進の技術的サポートおよび技術基準・要領作成のアシスト。計画局長より国道・州道の助言も要請された
86 *	インドネシア公共事業省道路総局 ●道路技術開発課長	・都市道路に関する技術基準類を整備する(インハウスアドバイザーとして日本との経済技術協力関連全般を担当した)
90	マレーシア公共事業省道路局 ●道路局次長(道路設計部長)	・主要プロジェクトの計画・設計・施工・維持管理につき道路局長に技術的助言をする。人材養成・組織づくりの指導。
102	インドネシア運輸省陸運総局 ●計画部、国鉄	・新しい鉄道システムを作るためのあらゆるプロジェクトに対して調査、評価、分析および適切な助言を行う。
106 *	インドネシア運輸省陸運総局 ●計画部、国鉄計画局長	・陸運総局・国鉄などの監督指導。日本との援助に関すること。列車運行に関すること。列車運行計画に関すること。
111 *	ザイル運輸省バナナ・キンシャサ施設整備公団(専門家が総局長)	・都市鉄道新線キンバンセク線建設プロジェクトの実施に関する技術協力。マタディ橋の維持管理体制の整備。
122	フィリピン運輸省港湾局建設課 ●Project Director	・全国地方港湾開発計画(OECFおよびADB向けの借款要請のための計画づくり)の策定に対する支援。
134	インドネシア運輸省航空総局 ●航空保安局航空路運用部長、局長	・航空交通管制業務の改善・現代化・評価、空域管理計画の策定。業務処理要項の改正。現用施設の評価など。
141	コロンビア電力庁 ●開発計画部(技術部門)に所属	・5発電所建設に伴う全般的な技術指導。第2次開発計画策定のための小水力計画・調査設計、リハビリ計画の助言。
159-3	インドネシア運輸省航空局 ●航空運輸部長、タスクフォース	・空港関係料金の設定・制度の確立についての支援。(次の分野として航空企業経営の協力を要請したい意向があった)
163	インドネシア電気通信公社 ●経理局長、同局予算次長他	・電話加入者債券制度の導入に関する助言。(赴任後、経理業務全般の効率改善の助言も要望された)
244	フィリピン首都圏庁 MMA ●計画支援チーフ(海外援助担当)	・都市整備プロジェクト実施のための準備。新市街地開発プロジェクト実施のための準備。区画整理事業実施の研究。
245	タイ内務省都市地方計画局 ●都市地方計画局次長、計画課長	・都市計画活動の拠点を計画局内に整備する。都市計画技術の向上。日本の都市計画制度の紹介。技術協力制度の活用。
246 *	タイ・バンコク首都圏庁都市計画部 ●部長以下5名、実質は部職員全体	・「特定計画」策定の骨格となる土地区画整理などの都市開発事業および土地利用規制などに関する技術移転。
247 *	タイ内務省都市計画局 ●局次長、計画課など。	・土地利用および建築物コントロール技術の移転(局次長クラスのアドバイザー、研究協力事業のコーディネーター)
250	インドネシア公共事業省住宅都市総局 ●(住宅都市総局)	・ジャカルタにおける再開発事業実現への協力(日本の制度の紹介、計画作成、資金計画、設計・施工などの指導)
251 *	インドネシア建設省住宅局住宅建設課 ●住宅局長(実際は委員会)	・住宅関連基準の整備、住宅開発事業計画、情報の普及などに関する指導(事業計画、制度立案に関するアドバイザー)
253 *	インドネシア公共事業省住宅局 ●住宅局長	・都市住宅開発に関する情報ネットワークづくりおよび再開発の支援(住宅局長のアドバイザー)

(注) ●=C/P、\* 印を付した事例番号の活動概要を資料編に掲載。

## (2) 各時期別の行動

### <大半の事例が「海外経験なし」>

セクター実務水準向上アドバイザー（26事例）のうち、「海外経験あり」は3例と少ない（JICA専門家経験2、不明1）。

このうち<事例90>の場合は「マレーシアについては前任者から予備知識を得たし、2度目の長期海外経験なので何の不安もなく赴任できた」としている。また、<事例102>の場合は、JABOTABEK計画の要員として以前に4回通算4か月滞在していた。このため、このケースの場合も派遣前の準備は特に行なっていないようである。<事例28>の場合も派遣前の準備は特に行なわなかったようである。

これら「海外経験あり」の事例の場合、赴任当初から順調に業務に着手しており、しかも「過去の経験を含む総合能力を十分生かした活動ができたので専門家として満足している」というように業務が順調に行われている（このような事例が2例みられる）。

これに対して、大半の事例（23事例）は初めての海外勤務と推定される。このうち、派遣前に何らかの準備をした（と記述している）事例は5例みられる<表35>。

<表35> 派遣前の準備行動

- |   |
|---|
| <p>&lt;事例122&gt;運輸省港湾局では、昭和55年から「発展途上国における国別港湾整備手法開発調査」（自省予算）を行っており、その最初の事例研究をフィリピンで行っていた。このため任国での情報が事前に得られ、新規専門家ではあったが業務着手には支障なかった。</p> <p>&lt;事例250&gt;3～4人の先輩専門家に任国の状況、活動内容、生活などについてヒアリングした。事前研修では英語、インドネシア語などを習得、JICA語学認定試験1級合格。</p> <p>&lt;事例43&gt;事前研修は3週間と短く現地ではあまり役立たなかった。1年半現地で西語の勉強（特に会話）した。言葉ができるようになると友人も増え、仕事もスムーズに行くようになり、生活に余裕ができ充実した日々を過ごすことができた。</p> <p>&lt;事例163&gt;事前研修では英語を学習したが、インドネシア電気通信公社に来てみたら英語を話せる職員が意外と少なく、基礎的なインドネシア語をもう少し勉強しておけば立上がりの方が早かったかと思う。</p> <p>&lt;事例253&gt;事前研修ではインドネシア語を研修、現地に赴任してからも勉強した。</p> |
|---|

しかし、大半の事例が初めての海外勤務である割には配属先の環境に対する習熟において特に「時間がかかった」という事例は少ない（2例のみ）。その理由としては、総合報告書の上では必ずしも明確ではないが、配属先に対して継続的に派遣となった形態が多く、配属先の環境が比較的良好であったためと推定される。また、任期延長が要請された事例は4例、平均任期は28.3か月となっている。

### (3) ワーキングプランの作成

赴任後の早い時期にワーキングプラン（業務実施計画）を作成しているのは、26事例のうち大半の23事例で見られる（残り3事例では報告書に明記されていない）。このうち、C/Pらと協議しながら業務実施計画を策定していることが明記されているのは6事例だけである。この他の事例でも、C/Pらと協議して策定しているケースが多いとみられるが、その作成過程が明確に記述されていない事例が多い。

当初の業務実施計画は、A1フォーム上の要請内容に沿って作成されている事例が多い。しかし、2事例では「実際に現地に赴任して実態を確認した結果、要請内容と実態がズレていることが判明したため、C/Pらと協議して業務内容を変更した」。また、一部では、当初からC/Pの追加業務の要望を入れて調整が行われている。

実際の業務をみると、当初策定した業務実施計画どおりに推移した事例は2例と少なく、大半は途中で計画変更されている。その理由は、①要請内容の範囲が広範なものであった、②専門家が当初に配属先の技術レベルなどの実態を十分把握しきれていなかった、③相手側の関連事業のスケジュールが遅れた、④任期途中または赴任直前に任国に政変が起きた、などである。

以下は、主なワーキングプラン（業務実施計画）の事例である。

#### <事例 28 >（インドネシア、農作物増産）

**要請内容** A1フォームでは、大豆生産に関する業務と並行して農業普及のプロジェクトの企画立案が要請されていた。A1、B1フォームを基に業務内容を確認した結果、①食用作物普及局本部の強化、②同局長への直接助言、③同局5課の指導と助言、④大豆は1つの作物として扱う、こととした。  
**業務実施計画** ①現地実態調査（大豆生産地、農業普及組織、その他関連地区）、②技術的助言・指導（本部の課長、係長に対する助言、現地実態調査に関して現場での指導助言）、③普及組織強化のための立案に対する助言指導。これらの当初計画には変更はなかった。

#### <事例 43 >（アルゼンティン、農業開発、初代）

**要請内容** 農産物の市場開発（特にコロラド河流域開発公団総裁は農産物の国際市場開発を望んでいたようである）。  
**業務実施計画** 当地に赴任して現地調査した結果、コロラド河流域開発公団の現状と要請内容がマッチしていないことが判明したので、協議の結果、業務内容の方向を次のように調整変更した。①土壌の塩害問題、②かんがい施設整備、③各作物の栽培技術の確立とその普及体制づくり、④生産者の生活環境の整備。この調整計画にしたがって業務を進め、ほぼ満足できる結果が得られた。

#### <事例 85 >（インドネシア、地方道整備、継続）

**要請内容** 主に地方道整備推進の技術的サポートおよび技術基準・要領作成のアシスト。  
**業務実施計画** 当初計画は、①地方道整備の見直し、②地方道路に関する技術基準および要領の確立、③維持管理及び改良計画への提言、④報告書の作成。これらについては特に変更はなかったが、赴任期間中に次期第5次5か年計画の策定があったことから、それに対するアドバイスが求められた。また、計画局長から、国道・州道についてもアドバイスするよう要請されたので対応した。

<事例 79 > (タイ、道路整備、2代目)

要請内容 A1フォームによれば、①タイ国道路安全プロジェクトの調整、②交通工学およびコンピューターに関する職員の訓練、③所管道路における交通安全施設の整備、改良に関する助言、指導、④交通調査技術および手法に関する助言、指導、⑤日本の交通管理運用システムの紹介、⑥交通安全対策の評価手法の紹介。

業務実施計画 A1フォームの事項をもとにCPと協議の上業務項目をつぎのとおりとした。①配属機関の組織、業務内容、業務の遂行方法、予算、関係法規および業務上係わりのある関係機関についてのレビュー、②交通調査・解析に関する助言・指導(全国交通量常時観測調査に関し現状のレビューと改善に関する提言、交差点交通調査手法、交通容量解析手法指導、職員の訓練、ケーススタディの実施、その他交通調査技術および手法の指導、訓練)、③交通安全施設の整備・改良に関する指導・助言(現地調査を含む現況のレビュー、総合交通安全施設整備計画立案に関する助言、事故多発箇所および危険箇所の安全対策に関する指導・助言、個別交通安全施設の整備に関する評価手法の指導)、④交通安全施設関係基準の整備に関する助言(道路交通関係法規および現行基準類のレビュー、日本において利用されている有用な基準・マニュアル等の紹介、タイ国において適用する場合の助言、既存の基準類の改善および体系的な整備に関する助言指導)、⑤業務のシステムに関する指導助言(現行業務の遂行とコンピューター利用状況のレビュー、交通対策業務のシステム化に関する助言指導、道路局データベース構想に関する助言、個別業務のコンピューターによる処理方法についての指導)、⑥職員の訓練および技術移転(職員構成、技術レベルのレビュー、日本における研修計画の立案、交差点・交通容量・遅れ・渋滞・OD等各種調査手法および解析手法の訓練および技術移転、危険箇所の判定・事故分析・安全対策の一連の業務遂行に関する技術移転、個別安全施設の整備に関する評価手法の技術移転、日本における交通安全施設整備計画・整備状況の紹介、日本における交通安全施設関係基準類の考え方についての紹介・技術移転)、⑦日本国援助プロジェクトの推進(タイ国道路交通安全計画調査、国家安全評議会への長期専門家派遣要請、道路交通安全研究センター設立の要請、バンコク市道路改良・交通安全計画調査)、⑧その他交通工学に関しCP等の要請によるもの。

	(1983)			(1984)							(1985)														
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
1. 交通調査・解析																									
①全国交通量常時観測調査																									
②交通容量、交差点調査・解析																									
③交通調査技術および手法																									
2. 交通安全施設整備・改良																									
①現地調査																									
②総合交通安全施設整備計画																									
③危険箇所の安全対策																									
④個別安全施設整備評価手法																									
3. 交通安全施設基準類																									
①現行レビュー																									
②日本の基準類の紹介																									
③体系的整備																									
4. 業務のシステム化																									
①交通関係業務のシステム化																									
②道路局データベース																									
③道路局コストアカウントシステム																									
5. 日本の援助プロジェクト推進																									

<事例 90> (マレーシア、道路工学、継続)

要請内容 A1フォームによれば、①主要プロジェクトの計画、設計、施工、維持管理に関して道路局長に技術的助言を行う、②上記業務に付随して現場に赴き現場での問題点に対する助言を行う、③技術者研修の講師を務めること。

業務実施計画 赴任後具体的業務についてCPと打ち合わせた結果、上記A1フォームの業務の他に、道路の調査、設計から施工、維持管理までに必要な技術基準・要領・仕様書などの作成または改定作業に対する助言を主要業務として追加することになった。業務内容が広範囲になるが、特に舗装関係に重点を置いて指導することにした。指導にあたっては、単に技術の紹介だけではなく、調査・検討・研究などを組織的にできるよう人材の養成や組織づくりについても助言していくこととした。具体的な指導項目は、①一般的コンサルティング(道路の調査、設計、施工、維持管理に関する技術的助言)、②要領仕様書などの作成に対する指導、③前記に付随する調査、研究に対する指導・助言、④マイクロコンピュータの導入と線形計算、技術資料検索、データ解析などの電算化に対する指導、⑤技術者研修の講師、とした。

<事例 122> (フィリピン、港湾整備計画、初代)

要請内容 フィリピン政府は「全国地方港湾開発計画」の策定を企画したが、独自に作業し策定することが困難であったこと、いずれ建設資金の一部を借款に依存せざるを得なかったことから日本に対して専門家派遣による技術協力を要請してきた。

業務実施計画 ①日本の港湾計画、港湾構造物設計に係わる技術の紹介、②全国地方港湾開発計画策定のための各種調査、計画作業の指導(特に実施港湾選択基準の作成、複数のモデル港湾の現地調査、港湾計画の作成、モデル港湾の港湾施設の設計、工事費概算)、③「全国地方港湾開発計画」マスタープラン報告書の作成の指導、④1986年度着工港湾の実施設計、発注、施工、監督の指導。

<変更>本来は1年で行う予定が相手側の都合で延期され2年間の協力となった。

<事例 163> (インドネシア、電話加入者債券制度、初代)

要請内容 インドネシア電気通信公社(プルムテル)は、事業資金確保のため電話加入者債券制度の導入を計画し、その導入に当たっての助言を日本に対して要請してきた。

業務実施計画 ①加入者債券に関する助言、②電話料金徴収システムに関する助言、③支払い業務に関する助言、④増収に寄与する新サービスの導入に関する助言、⑤プルムテルとP. T. インドサットとの間の収入分計に関する助言、⑥資金調達に関する助言、⑦契約・資料調達に関する助言、⑧料金設定に関する助言、⑨経理システムに関する助言。このほかに、追加項目として予算マニュアルの作成、プルムテルの財務分析を実施した。

<事例 244> (フィリピン、都市計画)

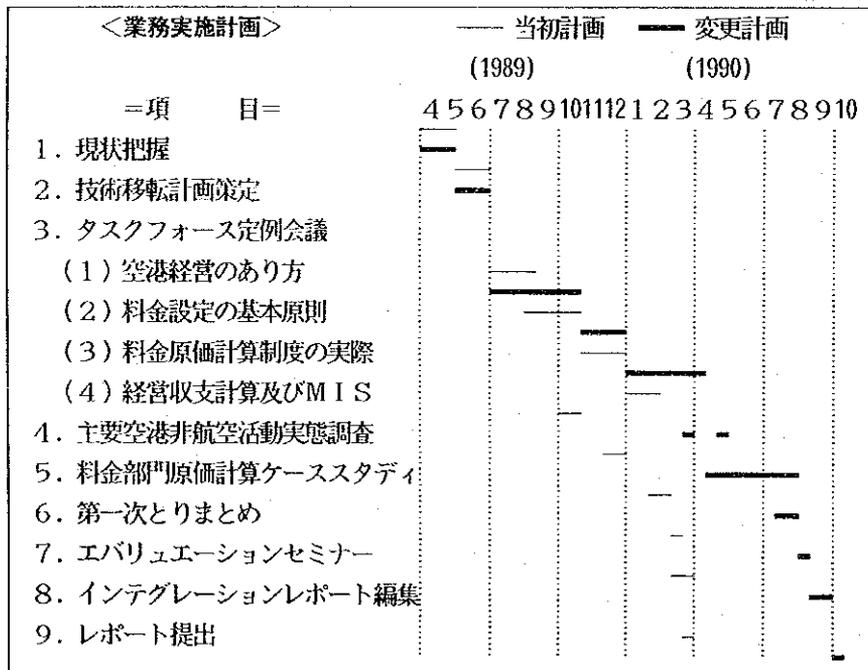
要請内容 マニラ首都圏が十分な都市整備が進められいまま急激に人口が増加している現状を改善し、均衡のとれた発展を目指し、①都市再開発等の都市整備プロジェクト実施のための準備、②新市街地開発プロジェクト実施に向けての準備、③区画整理事業の実施に向けての研究、などを行うために必要な助言・指導を行う。

業務実施計画 現地着任後マニラ首都圏の実態を調査した結果、要請内容のような準備活動も必要であるが、長期的なビジョンのもとに都市整備のための技術・法制度・組織の段階的整備人材の育成と情報のストック等総合的な整備戦略の構築を進めることの方がもっと重要なことであると考え、CPと相談した結果、対象地区をマニラ首都圏に限定し、①都市整備のマスタープラン作成のための準備、②都市整備関連の技術・法制度の体系的整備のための準備、③都市整備関連の人材育成と情報整備、④区画整理事業の研究を含め再開発・新市街地開発等の個別都市整備事業の実施に向けての準備、などを行い、その際に必要な助言・指導を行うこととした。

<事例1593> (インドネシア、空港利用料金制度)

要請内容 空港関係料金の設定制度の確立に向けて専門家の派遣が要請された。専門家着任後、現地空港専門家との協議、また専門家自身による現状把握及びCPとの協議の結果、イ国においては空港経営や料金についての政府のポリシーメイキングは行われているものの急速な発展によりマネジメントの経験不足やOJT体制の未整備から、これらのポリシーに則った制度づくりや人づくりの面が立ち遅れているとの見解に至った。したがって、制度づくりの面では、基本的に政府のポリシーを咀嚼した上で、それを前提に、①インドネシアにおける空港経営の基本的な考え方を整理し、さらにその考え方に基づいて②空港関係料金設定の基本的な考え方、引き続いて③空港関係料金設定の制度を確立することを協力の対象とすることとした。このため、具体的な協力方法として①中間管理職への技術移転(タスクフォースチームを組織し、このチームによる定期ディスカッション形式)を通して、空港財務経営および料金を網羅した総合的なレポートを編集し、②その研究成果を普及・定着させるため、関係者を一同に会し、技術移転を受けた中間管理職をレクチャーとしたセミナーを開催する、こととした。

業務実施計画 派遣初年度の当初計画(図)は専門家の1年の任期を前提に策定したが、その後の実施経過から計画期間内に目標を達成することは困難であると判断、CPとの相談の結果、計画期間を6か月延期するとともに専門家の任期も6か月延期した。計画期間を延期した理由は、料金設定の前提となる空港経営の基本的なコンセプト(国家財政の中での空港経営の位置づけ、空港経営の自由化・民営化国と空港公団の財政的な経営責任の分担など)について国と空港公団の考え方にかなりへたたりがあり、時間をかけて十分にディスカッションを重ね、コンセンサスを得る必要があったこと、料金原価計算のデータ収集、ケーススタディに当初計画以上に時間がかかると予想されたこと、などがあげられる。また、当初計画の段階では、国・空港公団を通してイ国の総合的な空港経営のコンセプトをまとめ、これを前提に公共的空港料金の実際原価計算制度の導入、商業的空港料金の市場価格制の導入について必要な調査・研究を行い、これを一つのレポートにまとめて関係当局に提言する。また空港公団について中期・長期の経営収支試算、総合的なMIS(経営情報システム)のコンセプトを模索することを目標としたが、技術移転の進捗状況などから調整変更計画策定の際に今回の協力の目標から除外した。



#### (4) 技術移転の手法

このグループ（セクター実務水準向上アドバイザー）の場合は、セクター基本政策アドバイザーの場合と異なり、新規プロジェクトの発掘形成よりも特定の技術分野の指導・技術移転に重点が置かれているのが特徴である。このため、全体として「諮問に対する勧告・助言・提言」「計画手法の指導・計画立案」「情報提供（セミナー、講演）」などの活動が多くなっている（表36）。

しかし、専門家によってはその指導内容・問題点からみて、新規プロジェクトの発掘を通じて技術移転の方が効率的であるとの考えから自主的に新規プロジェクトの発掘形成を行っている事例も多い（ただし、新規プロジェクトを発掘し提案しても最終的には採用されるに至らなかった事例が3割前後みられる）。

##### <チームを編成し組織的な活動で技術移転する事例が多い>

技術移転手法としては、計画手法の指導、基準づくりの指導、料金制度立案の指導などではチームを編成し組織的な活動で対応するケースが多いのが特徴であり（事例 79, 90, 122, 159-3, 246）、人材育成と組織づくりに直接繋がる手法がとられている。広範な対象を相手としたセミナーの開催も行われているが、これにも同様な狙いがある。

また、都市計画技術の指導では特に、任国における社会的・行政的システム上の問題点を探り出すため、具体的なテーマに関してディスカッションする方法が広くとられているほか、職員の意欲向上のためデザインコンペの開催、専門家の活動をPRする機関誌の発行なども試みられている。

<表36> セクター実務水準向上アドバイザーの主な活動・技術移転手法  
(全体=26事例)

主な活動・移転手法	件数	特徴
諮問への勧告・助言・提言	25	●
新規プロジェクトの発掘形成	16	●
進行・計画中のプロジェクトの支援	14	●
要請書類・資料の作成	1	
計画手法の指導・計画立案	17	●
基準などの策定の指導・助言	14	●
法制度などの確立の指導	8	
維持管理技術の指導・助言	5	
データ整備・活用の指導	8	
情報提供（セミナー、講演）	18	●
業務改善の指導・助言	10	●
専門家自身による情報収集活動	8	
スタッフらに対する現場指導	9	
その他	15	

(注) ●=事例数の多い項目を示す。

(5) 障害の概要

このグループ（セクター実務水準向上アドバイザー）の場合は、セクター基本政策アドバイザーの場合と異なり、障害に直面するケースが多く、26事例中13例と半数を占めている（〈表38〉の「主な障害事項」の欄で■記号で表示している事例の数）。

特に多くみられる重要な障害は、①受け入れ体制の不備、②業務執行体制・組織的行動力の欠如、の2つである。このほか資料整備・情報の普及の遅れ、実務経験・応用力の水準の低さなども一般的に障害となっている〈表37〉。

〈スタッフレベルとの接触が多く、異文化的な障害が顕在化しやすい〉

このように障害事項の指摘が多いのは、セクター実務水準向上アドバイザーの場合、その業務が直接的に配属先の組織のあり方（組織の対応の仕方、業務執行の体制など）やC/Pの意欲・積極性に深く係わり合ってくるためと考えられる。つまり、セクター基本政策アドバイザーの場合は、どちらかといえば幹部クラスを相手とした活動が中心になるのに対して、セクター実務水準向上アドバイザーの場合は日常の実務レベルでスタッフを対象としたきめ細かい技術移転活動が必要なため、それに伴って必然的に異文化的な障害が顕在化してきやすいためといえる。

一方、専門家の活動が順調に推移した事例は4例みられる。このうち3例は過去の日本の技術協力の成果が蓄積されているケースである。

〈表37〉 セクター実務水準向上アドバイザーのセクターの主な障害事項  
（全体＝26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	
受け入れ体制・配属先の適当さ	4	3	2	6
業務執行体制・組織的行動力			11	4
C/Pの配置・時間的な余裕		1	4	2
C/Pらの意欲・積極性		2	6	
基本的な知識・技術の水準		4	5	1
実務経験・応用力の水準			8	
資料整備・情報の普及状況			10	
財政悪化による事業の遅延			4	2
（現地調査計画への影響）			4	
配属先の便宜供与		3	5	
異文化面の問題			5	2
過去の技術協力の蓄積の効果	1	4		
供与・携行機材の効果		15	2	
現地業務費の増額の必要性	「あり」			4
専門家の英語力	「問題あり」			1
現地語への対応	「必要性あり」			6

(6) 障害の克服方法

<特に障害があった13事例の場合>

26事例のうち、特に障害があった13事例（<表38>の障害事項の欄で■記号で表示している事例）について、専門家がどのように対応したか（克服方法）を具体的にみると以下のとおりである。

(注) 事例の見方：< >は事例 No.。( )は任国、主要課題。太字は克服方法。

□ 内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

<事例 14 > (インドネシア農業) [受入れ体制の不備]

対応方法：日本援助を媒介として位置づけが確立された。

かんがいⅡ局の組織強化が課題であったが、組織が新しいため活動の蓄積がなく業務実施計画の策定が難しかった。執行体制も中央指導型であり、現場における打ち合わせなどが把握できないため適正な時期での指導もあまりできなかった。実施事業12件の計画概要書をJICA臨時現地業務費200万円でローカルコンサルを使って作成できたのは有意義であった。かんがいⅡ局の組織が弱く、水資源総局の中での位置づけも不明確であったため、専門家の立場から何をやれば組織強化になるか絶えず考えさせられてきた。かんがいⅡ局自体も何を専門家にやらしてもらえばよいのか不明確であったが、日本援助を媒介として位置づけが確立された観がある。

<事例 72 > (フィリピン 都市交通計画) [業務執行体制の問題]

対応方法：組織改革の影響で当分の間、人事の決定を待たなければならなかった。

赴任直後に政府全体の組織改革が発表され、その間配属先の職員は人事的に中途半端な状態にあったため仕事の分担がはっきりせず専門家の仕事に少なからず影響を与えた（当分の間人事の決定を待たなければならなかった）。技術移転—都市交通分野の知識・手法から政策面に至るまで、あらゆる機会をとらえてC/Pを指導した。指導に当たっては、プロジェクト形成を通して助言する方法をとった。要請課題の交通量観測システムは相当な時間を費やして完成できたが、出先機関からあがってくるデータに不備があったり、停電の連続でコンピューターが使えなかったり、C/Pが全く理解してくれなかったりで非常に苦労した。

<事例 75> (フィリピン 道路計画) [受入れ体制の問題]

克服方法：C/Pには大所高所から判断力がなかったので課員に指導した。

課題は地方都市での公共交通網の基本計画。要請内容に沿って地方都市の基本計画を立案したが、当初からマニラ首都圏の交通問題の方が重要であると認識していたので専門家の業務の中心は次第にマニラ首都圏における中・大量輸送機関の導入問題に移行していった。特にLART2号線の導入、その交通結節点計画、駅周辺再開発の必要性をDOTC内に啓蒙することが大きな業務となった。このためLRTA職員などとの接触が多くなった。C/Pは本省の課長として大所高所から判断する能力がなく、話合ってもしっくりいかないので、この分野ではあまり接触しなかった。このためC/Pとの間に溝ができた。しかし課員には優秀な者が多かったため、彼らに交通施設と都市開発の考え方を植えた。

<事例 86 > (インドネシア 道路構造基準) [基本的知識・技術水準の問題]

克服方法：ケーススタディを通じてC/Pの経験を積む方が得策と判断した。

道路幾何構造基準の策定過程で、検討会の参加メンバーの技術的知識にはばらつきがあり、予想以上に時間がかかり、同質性社会の日本との違いを痛切に実感した。大卒エンジニアは知識は豊富であるが、実務経験に裏づけされた知識ではないため問題解決能力はそう高くない。そこで、いきなり「基準」の話を始めると実務に適用しづらいので、ケーススタディを通じてC/Pの経験を積む方が得策と判断した。その他の障害：習慣的ともいえるほど会議が好きで出張も多く専門家の計画したスケジュールが遅れることがあった。全体にプロジェクト指向であり、研究開発や基準整備などの一般管理的な業務への予算配分が少なく、ケースバイケースで処理されることが多く、基準遵守の精神が培養されず、同じ失敗を繰り返すといった弊害を生じ、技術水準の向上が見込めない。

<事例 106> (インドネシア 鉄道) [業務執行体制の問題] [C/Pの配置の問題]

克服方法：よく働く者を積極的に利用した。適確な情報をもとに適切なアドバイスをした。

インドネシア国鉄の担当者が頻繁に交替し、また後任も直ぐに発令されないなど、せっかく良い人間関係ができたと思っても意思疎通が十分でなかった。指定されたC/Pも専任でないため、計画部の中でよく働く者を積極的に利用した。JABOTABEKプロジェクトにはインドネシアが今まで経験しなかった問題が山積しており、日本側の助けなしでは全く実行できない事業である。このため、個別技術の指導よりも計画面の指導および日本との調整に重点を置き、適確な情報をもとに適切なアドバイスを与えるようにした。その他の障害：技術移転では種々の問題について議論したり、必要な都度ペーパーで説明するようにしたが、インドネシアは日本以外からも援助を受けているため、基本的な問題などについて日本派、フランス派などに分かれ、結論が出るまでにかなり時間がかかった。

<事例 111> (ザイル 鉄道) [自立心を疎外するパトロニズム (異文化面の問題)]

克服方法: これという妙案はなく、問題解決をできるだけザイル人に行わせる努力ができるだけであった。

任期中に JICA によりキンバンセケ都市交通線プロジェクト F/S が実施されることになっており、そのザイル側の機関に OEBK が指定されていた。この点を勘案して当初計画では①直轄でも技術業務を実施できる技術機関とする②都市鉄道建設計画の策定技術を移転し実務能力をつける③マタディ橋の維持管理体制を整備する、方針であった。しかし②に関し F/S 調査の中間報告で示された前提条件をザイル側が実現困難であるとしたため、本プロジェクトは中止となり OEBK の存在意義が稀薄になった。

[ザイル人が責任をもって運営する組織への変更] 運輸大臣首席補佐官の協力のもとで運営員会を設置し組織化の方向を検討し①キンシャサ本部に技術局 (局長=ザイル人) を置く②マタディ事務所を改組 (所長=ザイル人) する③責任体制・給与体系を整備する、ことを決め運輸大臣の承認を得て実行した。[勤務の厳正化、業務姿勢、技術力・業務能力向上] ザイル人に組織を任せただけの場合、業務環境がさらに悪化することが予想された (慢性的な大幅遅刻、業務の遅延など) ので、C/P グループの分割、休日の取り方、グループごとの連絡会議、業務成績評価制度を取り入れた。それでも遅刻などが改善されなかったため勤務手当制度を設けた結果、大幅に改善され技術協力が非常にしやすくなり彼ら自身の意欲も大幅に向上した。[職員教育、自立心育成とパトロニズムからの脱却、休暇制度] ザイルには部落生活から生まれ植民地時代に強化されたパトロニズムと呼ばれる慣行があり (個人のあらゆる問題をパトロンに持ち込んで解決してもらう慣行) これが自立心の育成を阻害している。これを克服しない限りいくら組織をいじっても組織は活性化せず技術移転の効果も上がらない。しかし一朝一夕には改善できないほど根の深い問題であり、これという妙案はなく、問題解決を可能な限りザイル人に行わせる努力ができるだけであった。キンバンセケ線プロジェクトが困難となり組織の存立が危うくなってようやくザイル人職員の中に危機意識が多少高まり前向きの姿勢が育ち始めたが、ついに任期終了まで満足のゆくものとはならなかった。各自ばらばらにとる有給休暇制度をグループごとに纏めてとらせ教育プログラムを効果的に進めようとしたが、組織効率化の前に権利意識が立ち上がり達成できなかった。[鉄道技術移転] 当初ザイル人技術者に対し中心線測量、平面図作成などの技術移転を計画したが彼らはほとんど鉄道工学の基本知識を理解していないことが判明した。そこで基礎の基礎から体系的に講義・演習を実施し一通りの理解ができるようになったが、プロジェクトが遠のいたため実行する場がなくなった。[マタディ橋の運営と維持管理] 赴任当初驚いたのは毎日の車種別台数と収入の内訳の記録がとられていないことであった。そこでデータフォーマット、支出管理方法、現地の責任などを指導し、結局約 2 年かけてきちんとした体制に持って行けた。補修については補修項目と数量をザイル人を指導してリストアップし計画案を作成し運輸大臣に報告した他、各種記録の整備を指導した。[OEBK の新しい活動方向、運輸交通計画専門家の養成] キンバンセケ線プロジェクトの中止に伴い、OEBK の新しい方向の模索が最重要の課題となった。当初ザイル人は日本人専門家が道を切り開いてくれるだろうという甘い考えが強かったが今こそ選択・決断するのは彼らであることを認識させた。しかし過去の経緯も考慮し日本大使館の指導をえながら C/P たちと検討した結果「交通網に関する交通情報データシステムの整備と基礎調査」を OEBK の新しい活動方向とすることに決定した。日本大使館が運輸大臣首席補佐官を訪問し、この新しい活動方向について確認した。これに沿って我々専門家は交通計画専門家養成講座を開設するとともに新たな業務計画を策定した。

<事例 122> (フィリピン 地方港湾開発計画) [業務執行体制の問題] [その他]

克服方法：出張箇所、人員の限定に苦慮した。できるだけ実地指導するようにした。

課題は全国地方港湾開発計画の策定であったが、港湾計画担当のスタッフ（エンジニアとエコノミスト）は実務経験がなかったため（専門家は当初前途に不安を感じた）、①個別にOJTで必要な技術指導をする、②共通課題はテキストを用意し講義・演習ゼミ方式で指導する（ゼミ方式は基礎知識を得ても実地に応用されない、時間が取られ本業が停滞するなどの理由で半年で止めた）、③できるだけ実際の地方港湾に連れて行き実地指導する、④モデル港湾調査を通じて「港湾位置選定指針」「港湾構造物設計指針」の作成を指導し定期的に勉強会を開き技術力向上を図る、⑤職員をJICA研修に派遣する、ことを実施してきた。港湾計画の骨格を一緒に討議し、個別グループ、個々人の作業計画、作業方法を作成させ、その過程をチェックしコメントする方法をとった。エコノミストグループは女性が主体であったため基本的な教育が必要であった。エンジニアグループは出入りが激しく一貫して2年間対応したものはない。この間、調査費は予算枠はあっても執行が遅れ現地調査が遅れたり、86年2月の政変なども業務の支障となった（出張箇所、人員の限定に苦慮した）。しかし、職員自身の手による8港のモデル港湾設計が完成し、OECSF、ADB向けの借款要請書として提出された。その他の障害：全国500余港の所在地・既存施設すら不明なくらい情報がなかった（担当職員を同行して1港1港を現地調査した）。新政権下では新規地方港湾着工の予算がなく実施工の技術移転ができなかった。契約雇用公務員である担当スタッフが目まぐるしく交替した。

<事例 159-3> (インドネシア 空港料金制度) [業務執行体制 [C/Pの配置]

克服方法：移転内容によって複数の対象者に指導した。かなりの作業を専門家が引き受けた。

タスクフォースを課長クラスで構成したが、彼らは本来業務に極めて多忙であったためタスクフォース運営上の制約となり、かなりの作業を専門家が引き受けざるを得なかった。また、会議運営費（資料印刷など）や調査出張旅費、セミナー開催経費などの予算が必要となったが、予算的制約が厳しくJICA臨時現地業務費で手当てした。要請課題は、経営政策、料金原価計算規則の制定、原価計算の実際といった具合に財務経営全般を網羅する技術移転のため、その内容・責任・職階に応じて移転対象者が異なり1人に移転することができない。マネジメントについて海外研修を受けた者はいるが、自国に戻ってもそれを活用できていない（制度改革できるまでの知識や経験がない）。このため、第1回会議でもC/Pらは異口同音に「イ国の現状では国営空港はじめ全空港を網羅する総合的な空港経営や料金原価計算のコンセプトをまとめることはできない」と主張していた。そこで討議が机上論に終始することを避けるため、いくつかの空港をモデルに料金部門別原価計算のケーススタディを行い、実務上の問題の抽出と解決策の検討をタスクフォース活動の中で行った。しかし、なかなか相手側のニーズや真に不足している知識や経験といったものが掴み切れず、相手側も専門家の技術協力の目標や全体象といったものを把握しきれなかったことから、1年間は平行線を辿ったといえる。1年を経過した頃から徐々に議論が噛み合うようになり、共通の目標を持つことができるようになり、最終的には双方にとって一定の満足のいく成果を得ることができた。

<事例 244> (フィリピン 都市整備) [財政難による問題]

克服方法：経費負担をお願いするのが大仕事であったが、セミナーを2回開催できた。

要請課題は都市再開発プロジェクトの準備であり、整備計画の立案・都市計画制度の改善など広範な内容を含むため、いずれはかなりの技術者が必要となる（技術・法制度・組織の段階的整備、人材の育成、情報のストックなど総合的な整備戦略を構築する必要がある）のでC/Pを中心に自治体の計画担当スタッフにも積極的に技術移転を図ることとした。マニラ首都圏整備計画については、いくつかの計画が作成されているが、それらの計画主体には計画を実現する機能が弱く、意図した通りには進んでいないのが実情であった。そこで専門家が「首都圏都市環境改善調査」を作成し、首都圏自治体を訪問し協力を要請したところ非常に強い期待が寄せられたので、新規案件として提出した。首都圏自治体の首長や幹部には都市計画の重要性に対する理解がなく、複雑な都市問題の解決に取り組んでいける状況にはない。最も重要な人口統計も古いものしかなく、全体的に数値化された情報も整備されていない。これを改善するため首都圏自治体の計画担当職員の計画立案・実施能力の向上と都市情報データベースを作ることを目的にセミナーを開催した。しかし、マニラ首都圏庁には職員研修の予算がなく、経費負担をお願いするのが大仕事であった。結局、セミナーは2回開催できた。自治体に技術的な援助を行うグループが首都圏庁に新設されたが、暫定的な組織であり予算もなく十分な活動ができないため、これを恒久的な組織とするよう働きかけている。

<事例 245> (タイ 都市計画技術) [受入れ体制の問題]

対応方法：当初は業務の窓口を広くしておいた。個別指導したがセミナー形式の方がベター。

配属先にとって都市計画専門家の受入れは初めてであり、専門家側も情報不足であったため、当初は業務範囲を絞り込まずできるだけ広くし、推移をみながらディテールを決定していくこととした。技術移転の方法としては、C/Pおよび業務内容から見て関係すると思われるスタッフを対象として個別に日本の事例を中心に教示した（むしろテーマを予め提示したセミナー形式の方がベターだったかも知れない）。特に重要なテーマについては講演会を開いた。しかし、個々の問題の一つ一つが専門家の個人的能力では対応できないケースが多く、その場合にはJICA案件にリストアップ提案した。障害：カラーコピーマシンがなく非常に不便を感じた。また、専門家の活動のうちデータ収集・分析・整理が非常に重要であるが、それには助手が必要であり、要望したものの認められず残念である。

<事例 246> (タイ 土地区画整理技術) [受入れ体制の問題]

克服方法：部長の妨害行為には慎重に対応した。指導の基礎となるM/Pの決定が遅れ一般的な技術移転しかできなかった。

要請課題は土地区画整理事業など都市開発事業および土地利用規制のあり方に関する指導であり、要請当時法手続きが進められていたM/Pの決定に合わせて技術移転する計画であったが、M/P決定のスケジュールが大幅に遅れたため、「特定計画」の基準づくりの指導は大きく制約され、ごく一般的な技術移転に止めざるを得なかった。こうした状況の中で、土地区画整理および土地利用規制に係わるスタディチームの設置を要求し、C/Pの部長との間で合意に至ったものの設置が大幅に遅れ、またチーム活動・関係機関との意見交換・資料提供などの面で妨害行為が繰り返され、土地利用規制スタディチームは設置数か月後に専門家に相談なしに解散させられてしまった。土地区画整理スタディチームはバラエティに富んだチーム構成とし、実践的技術の移転・成功例よりも失敗例・現場からの発想の大切さなどの教示とともに自発的スタディの誘発を狙った指導を行った。障害：都市計画部長からのたび重なる妨害行為を調整する（問題は小事なのだが慎重な取扱いが必要だったため）のに多大の労力を費やした。国際協力の難しさを認識した次第である。

<事例 251> (インドネシア 都市計画) [受入れ体制の問題] [財政難の影響]

克服方法：任期後半に計画を変更した。セミナーの開催を遅らせた。

当初計画では、高層住宅建設のための技術情報の整備、ニュータウン計画に必要な計画技術の研究、低いコスト住宅の開発、建築情報普及システムの開発推進などを予定したが、C/P側の認識があいまいであったため意見調整に時間がかかった。また、これらの計画に関する基本的な知見・情報の蓄積が極めて乏しいことが任期後半に判明したため、基礎学術的な情報の蓄積とその流通を図るためのシステム開発に重点を移すことにした。業務上、セミナー、ワークショップを多数開催する必要があったが、予算措置がないため作業が遅れた。移転方法としては具体的なテーマに応じてディスカッションによって社会的・行政的システム上の問題点を探りだし、それへの対応を地道に検討する方法をとった。

<事例 253> (インドネシア 都市計画) [受入れ体制の問題] [異文化面の問題]

克服方法：組織運営に立ち入ることが業務遂行上不可欠と判断し、提言した。

任務はプロジェクトの実施というよりも、住宅再開発の仕組みや方法論の発展、そのための情報活動を強化することであった。そのため各種の情報活動（しかし、配属機関からの情報収集に苦勞した）、広報紙の発行、セミナー開催、プロジェクトデータの整理（しかし完成できなかった）などを行った。再開発分野の技術移転は、クマヨラン開発調査を背景に組み立て、人材育成に力点をおいて指導した。特に職員の能力と士気高揚のためデザインコンペを実施、優秀作を表彰した。障害：相手側は専門家の意見に従う義務はないが、少なくとも耳を傾け、受け入れられない場合はその理由を明らかにする義務があると思う。つまり専門家の活用態度が不十分で、常に苛立ちの原因となった。この点、一般スタッフは苛立ちの対象ではなかったが、問題は定例ミーティングに出席させるのが容易ではなかったことである。問題意識・向上意欲に欠けると単純にいえないところが悩みである。全体にインドネシア人の意識構造・行動様式に問題がある（簡単にいえば「おだやかさ、いい加減さ」があり、物理的・経済的必然性の議論を避け、文化的・社会的要因に逃げ込もうとする傾向がみられる）。このため専門家としては本来任務ではないが、組織運営に立ち入ることが業務遂行に不可欠と判断されたので、情報伝達と共有努力、意思決定と社会階層、批判精神の習慣、自律の精神、事務所スペースの改善などを機会あるごとに提言した（配属先の長から人を介して牽制された）。技術移転に経済援助の結びつきが保証されていなかったことも弱点となった。特にC/P組織が本当の事業主体でない場合は、単なる「勉強」に終わってしまう。今回もクマヨラン開発では公社が設立され、実質的な権限は公社に移ってしまった。しかも事業実施にあたってはJICA調査の提言を無視した部分が多かったのも問題である。

## (7) 業務環境が良好だった事例

26事例のうち、特に「専門家受入れ体制が良かった」という業務環境が良好だった事例が4例みられる（＜表38＞の障害事項の欄で●記号で表示している事例）。以下は、そのうち代表的な4事例の要旨である。

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

□内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

### ＜事例79＞(タイ 道路交通計画)

C/Pと良好な信頼関係が保たれ、専門家の活動が容易かつ効果的に進められた。

交通量常時観測調査については観測タイプ毎の目的の明確化・観測地点の適正な配置、観測の合理化（以上は提言のみに終わった）、報告事項の改善（これは車種判別型自動交通量計測器の結果を用いて指導した）、交通容量については報告書を作り概念の指導と購送機材を用いて実際の交通現象の解析を指導した。交通渋滞調査では1つの交差点をケーススタディとして取り上げ改良策を指導、この中で調査・解析手法・対応策の検討方法などを技術移転した。道路交通安全対策の推進について、JICA調査は道路局自身による実施を勧告しているので全道路を対象とした総合的な施設整備計画を策定することとし、作業を3段階に分け実施した。現在、第一段階（事故データなどをもとに全道路のうちから危険区間を公平に抽出する作業）が完了しつつあるが、専門家が期待した工程からかなり遅れている（理由＝地方機関の業務分担力が低いこと。また、細分化された特定の業務のみ行うことに慣れ切ったエンジニアが多く、複雑な業務を組織的・計画的に進めるといった観念が薄いことなど）。信号機の設置基準について日本の基準を紹介した。信号機・道路照明の設置が地方機関から要望されているのに対応して費用対効果手法を指導した。業務のシステム化では交通事故統計、交通量、危険箇所の判定などの改善・開発を指導した。道路局など本局に配属された専門家は部課長クラスのアドバイザーとしての性格が強く、局全体としての取組みが必要な政策関連型の技術移転（というよりも指導・助言であり、局部的に技術移転も含まれる）が関係してくる。その具体的な項目は交通量の常時観測調査法の改善、交通安全施設整備計画、道路データベースの整備、日本の協力プロジェクトの推進など。また、組織的な対応を必要とする課題を実行するには道路局内の体制確立が第1となる場合がある。こうした場合、専門家は内政干渉的な部分には立ち入らないように配慮し純技術的な面での助言に止める必要がある。

<事例 85 > (インドネシア 道路計画)

地方道専門家として3代目であり、業務環境がよく思うように行動できた。

課題は地方道整備推進の技術的支援と技術基準作成の助力であったが、計画局長から国道・州道についてのアドバイスも要請されたので、配属先(地方道課)の他に関係各課長に対して助言した。また次期5か年計画に関するアドバイスも追加された。アドバイスは計画局長からの指示もあって十分尊重され、専門家が資料を要求しても一度も拒否されたことはなかった。助言や提言は口頭で行うほか文章で残すようにし、それもプレゼンテーションで行うよう努めた。実務技術者向けに舗装の維持管理用テキストを作成・配布した。地方道専門家として3代目(最後)で業務環境は良く思うように行動できた。道路総局長や他の局長とも必要に応じて議論でき、日本援助に関してはすべて相談を受けるようになった(ただし最初からではなくある程度信頼を受けるようになってからである)。ただ残念なのは世銀、アジア銀行など国際援助機関の融資プロジェクトまでには影響を与えることができなかったことである。

<事例 90 > (マレーシア 道路基準)

専門家の要望で研究作業組織が設置され、非常に効果的な技術移転ができた。

[助言] 局長・幹部職員から若い技術者まで幅広い内容について相談を受け必要に応じてレポートやコメントを提出した。中心業務の舗装関係の設計要領・共通仕様書策定に当たっては専門家の要望で、研究作業組織(エンジニアは課長を含めて4名)が新設された(彼らについては専門家の勤務期間中転職しないよう配慮して貰った)。また、単に他機関のコピーではなくオリジナリティのあるものを作成することを目的としたが、そのため関連する調査研究が必要になり長期間の作業となった。これらの作業を組織的に行うことにより非常に効果的な技術移転が図られたと考える。ただ限られた期間内で満足のいく成果を上げるためには専門家に相当の依存が避けられなかった。障害:配属先は事業実行機関であるが予算措置・発注権限がない。道路プロジェクトのほとんどがすべてコンサルタント任せになっている。中堅技術者が不足している。技術者に共通する問題は常に責任を回避しようとしていることで、局限すれば責任回避が仕事の目的になっている。このため資料が保存されておらず資料収集が非常に大変である。エンジニアは個室にいるため意思の疎通を欠き部下の指導が十分できない。

<事例18> (フィリピン かんがい施設)

先任専門家が築いた蓄積があり、トップとの関係がスムーズに利用でき、なんでも発言できたので非常に仕事しやすかった。

アドバイザーとして任国の政府機関に配属されている専門家にとって技術移転とは何を指すかが一つの論点であると思う。狭義の技術移転としてはCPと出張の度に現地指導するデータ収集方法、分析方法及びリコメンデーションの打ち合わせを通じて日本人専門家のものの考え方、計画作成方法などが最も重要な技術移転になったと考えられる。これらを納得させるために、現在のハイテクといわれる持つに至った経緯を十分話し、その歴史の流れの中でみれば任国ほどの位置にあり、いかにすれば現状を改善できるかに的を絞ってCPと仕事をしてきた。広義の技術移転:アドバイザーの最も重要な仕事は、トップマネジメントに現状を理解させ改善策を示し、実施しようとする気持ちを起こさせることであるとする。すなわち1対1のCPの技術移転ではなく、さらに広範な人々への技術移転を開発調査によるスタディを通じて、プロ技協、セミナーを通じて実施していくことが重要である。私は広義の技術移転の方が重要であると考え、これに主眼を置いてセミナーの開催、プロ技協プロポーザルの作成・日本への要請、短期専門家の派遣等で調整した。これらを円滑に進めるためには人間関係が基礎となるが、私の場合は先輩専門家が何年もかかって築いたNIAトップとの関係がスムーズに利用でき、なんでも発言できたので非常に仕事しやすかったと思う。







## (8) 今後の技術協力の方向

今後の技術協力の方向については、26事例中22例が「今後も協力を継続すべきである」としている。その場合特に、

- ①既存施設のグレードアップ・維持改善に重点を置いた協力
- ②目先の成果に囚われない長期的観点からの協力
- ③トータル的な観点からの協力

などが必要であるとの意見・要望が提言されている。それらの具体的な内容は下記のとおりである。

- |            |  |
|------------|--|
| かんがい開発の重要性 | •かんがい引水量の現地調査の指導、近く完成する標準設計最終案の全国各地への普及と実地条件によるチェック、基準化調査の指導、東部未開発3州の州公共事業局水資源部の技術水準向上のための指導などインドネシア国内での指導は非常に重要である<事例 8>  |
| 都市再開発の協力継続 | •土地利用規制などの技術移転を継続するとともに民間による都市再開発についての技術移転が行えるよう協力を継続していく必要がある<事例 247>   |
| 既存施設の機能の向上 | •近年フィリピンの財政事情から、かつてのような大規模かんがいプロジェクトが減少し、既存施設のグレードアップが主な政策となっている現状からみて、JICA 専門家派遣のニーズがますます高まっている<事例 18 ><br>•インドネシアでは累積債務の増大や国内経済の停滞を背景として外国からの大規模プロジェクトの増加が期待できない。現在都市道路第5次5か年計画が立案中であるが、既存施設の維持管理、交通管理の分野に重点がおかれ技術基準の整備、人的資源の開発の必要性が強調されているので協力継続が必要である<事例 86 ><br>•既設発電設備リハビリおよび最適化計画は日本が他国に先駆け先鞭をつけた初めての技協プロジェクトであり、内外から注目されており周辺のラテンアメリカ諸国の今後の電力政策の動向に影響を及ぼしていくことが予想される。これを機に日本の技協の有効性を定着浸透させていきたいものである。そのためには日本の総合的な協力の継続が望ましい<事例141 > |
| 農業開発計画の見直し | •インドネシアにおける主要食作物増産計画の再検討が必要である。また農業省関係のプロジェクトが飽和状態にあり、新規のプロジェクト形成が困難になりつつあるので厳しい監督が必要である<事例 28 >   |
| 長期的観点からの協力 | •専門家派遣の目的を額面どおり2国間の友好・親善とすれば一時的な利害関係にとらわれず長期的な計画に基づく派遣が必要で、専門家の評価も目先の成果にとらわれず長期にみる必要があろう<事例90><br>•インドネシア側から要望のあった専門家の任期延長ができないのであれば早急に後任を切れ目のないように派遣すべきである。長期の空白は外国勢力が入り込むチャンスであり、イ国としても切り替えの口実になる<事例 134>  |

- 企業分野への技術移転
- インドネシアに対しては今後企業系分野の技術移転を促進する必要がある。この場合できるだけOJTを心掛けることが大事であるが、相手組織内でのOJT体制づくりを推進する必要がある<事例 159-3>
- 良い意味での積極介入
- 日本の援助はあまり明確な政策意図を持った上での良い意味での行政介入は行っていないように見える。今後は技術協力と経済協力をうまく組合わせて、本当に必要な施策をトータルな立場から推進するようなやり方も必要ではないか<事例 250>
- 一時留保し再協力へ
- 現都市計画部長は非協力的であり（専門家の活動をたびたび妨害した）組織も左右されている状況を考慮すると継続協力は困難である。したがって一時留保し人事上の好転、法手続きの進展などの条件が整えば再協力する必要がある<事例 246>
  - インドネシアに対する援助の実態はいよいよ抜き差しならぬ2国間関係と官僚の依存体質の強化にむしろ役立っていると思えてならない。専門家は「相手側の自立」を目指すことを相当意識してかからないと、この傾向を助長するのではないかと懸念される<事例 253>

(9) キーファクター

人づくりと組織活性化

セクター実務水準向上アドバイザーの場合、日常的な業務課題に対してどのように取り組み、どのように解決して行くかを指導することが基本的な課題である。この場合、問題解決には多くの職員などによる計画的・組織的な対応が不可欠なのであるが、一般に途上国には、そのように計画的・組織的に対応できる環境が整っていないのが実情である。

このため専門家の活動の重点は、スタッフらの意欲・意識の向上、組織全体のレベルアップに置かれることになる。以下は、このような人材育成、組織活性化などに触れている事例の抜粋である（これまでに引用してきた移転手法・障害事項などと多少重複する部分がある）。

**広範な人々への技術移転** ●我々アドバイザーの最も重要な仕事はトップマネジメントに現状を理解させ改善策を示し実施しようという気持ちを起こさせることにあると考える。問題はいかに既存地区のかんがい効率を向上させ地区全体のレベルアップを図るかということである。水質汚濁・堆砂についても組織的な対応がせい弱であり、調査体制・設計基準など何もない。こうした問題解決のため1対1の技術移転ではなく、もっと広範な人々へ開発調査のスタディ・プロ技協・セミナーなどを通じての技術移転を行っていくことが重要になる。特に水質汚濁・堆砂については、計画部内に組織化だけはされていた環境アセスメントグループの活動を再開することから始め、水質汚濁・堆砂に対する国家かんがい庁全体の関心を高めることとしセミナーを開催し、これを契機にグループ活動の活性化を図った<事例 18 >

**案件形成過程で技術指導** ●莫大な投資を必要としせずしかも交通混雑の解消に効果のある施策、つまり交通管理分野に力を注ごうという考えが最近の東南アジアの傾向となっており、このためA1フォームの内容は交通量配分、土地利用との関係、交通需要、交通機関特性などの項目が含まれていた。しかし、これらを一般的知識としてC/Pに教えていくのは困難であり効果も薄い。このためJICA援助のプロジェクトを通じて指導する方法をとった。プロジェクト形成業務は専門家の本来業務ではないかもしれないが、日本政府から派遣された者としての仕事というのがある筈であり、比側もそのような目でみるし期待もしている。具体的には、比国の道路行政全般を見渡して何が欠けているか、どういったことが問題であるのかなどを洗いだし、世銀やアジア銀、他国の援助などを考慮した上で日本の援助プロジェクトとしてはどのようなものが適切かをC/Pとともに検討し、取捨選択の上、日本側に要請するよう提案した。任期中に5件の案件に関わった<事例 72 >

- 組織全体のレベルアップ ●インハウスアドバイザーの成果は、組織全体のレベルアップ・意識の向上など（目に見えない部分が多く）直接的な評価が困難であるが、非常に重要であることを考える必要がある。従来の道路政策は新設道路の建設・管理に重点が置かれていたが、安全性・円滑性といった質の高いサービスも求められるようになってきた。こうした背景の元で道路局における専門家の活動は、政策担当者に交通工学的知識・技術を移転するのみならず、これらを活用した政策実行の必要性を十分認識せしめ（ることを課題と考え、具体的には）道路交通安全施設計画のような新たな政策課題に取り組む基盤づくりを行った。また、各種交通解析などのためコンピュータを使った業務のシステム化も指導した。新規プロジェクトとしてはタイ国交通安全計画調査をJICA開発調査として実現したが、これは交通安全という途上国にとって新しい段階に到達した場合に生ずるまったく新しい分野のプロジェクトでありタイ国関係者の注目を集め、近隣諸国やESCAPの注目も集めた。また、配属先（道路管理者）だけでは達成が困難で関係機関との適切な協同が必要と考えられる業務については専門家として側面的に協力した。道路局以外での活動は本来任務ではないが、C/P、JICA、大使館の了解の元で国家安全評議会、バンコク市庁の要請に協力した<事例 79 >
- 現地人による組織運営へ ●ザイル運輸省バナナ・キンシャサ施設整備公団の組織整備のため、ザイル人幹部と組織運営委員会を作り、マタディ事務所を建設事務所から橋梁維持管理事務所に整備するとともにキンシャサ事務所についても実質的にザイル人を主役とする組織として整備し、皆勤手当・能力給・業務成績のボーナスへの反映など組織管理手法を導入した結果、意欲的な組織に成長した<事例 111>
- スタッフによる計画策定 ●全国地方港湾計画の策定作業は、1つの開発調査案件の遂行と同じ作業であり、本来ならば多数の専門家による作業が必要であるが、フィリピン側の多数のスタッフ（多数のフレッシュな職員を専任で配置してくれた）との共同作業で完成させた。具体的には、計画の骨格をスタッフと一緒に討議し、個別グループごとに、また個人ごとに作業計画・作業方法を作成させ、専門家はその過程をチェックしコメントする方法をとった。借款要請書づくりの期限が迫った際には残業が続き職員とともに日曜出勤、徹夜作業も経験した。JICA調査報告書に比べれば見劣りするが、職員による報告書が出来上がった。彼らの満足と自信は何ものにも変え難いと思われる<事例 122>
- 現地調査活動に同行指導 ●小水力発電の基本概念を明らかにし個々の技術者に思想が定着するようにした。また計画のフローを示し、詳細な調査要項を作成し、これを元にできるだけ多くの技術者を現地調査に同行し逐次指導した。この結果各技術者は個々のデータを基に自分の考えを導き出せるようになった<事例 141>

制度・人づくりの立遅れ

●空港料金制度確立の指導に当たって専門家自身による現状把握およびC/Pとの協議の結果、インドネシアでは空港経営や料金について政策策定は行われているものの急速な発展のため、マネージメントの経験不足やOJT体制の未整備から政策に沿った制度づくりや人づくりの面が立ち遅れているとの見解に至った。そこで中間管理職への技術移転（タスクフォースチームを組織しチームによるディスカッション形式）を通して総合的なレポートをまとめ、さらにその研究成果を普及・定着させるため関係者を一同に会し、技術移転を受けた中間管理職を講師にセミナーを開くこととした。この結果満足できる成果が上がった<事例1593>

●マニラ首都圏の都市整備に関しては、フィジカルな計画の準備や事業の実施だけでなく、都市の整備やコントロールのための技術・法制度・組織の段階的整備人材の育成・情報のストックなど総合的な整備戦略を構築して行く必要があった。この観点からC/Pと協議し、すべての首都圏自治体を訪問し問題点を抽出、対策を協議した。この結果に基づきマニラ首都圏都市環境改善調査をJICA案件として提案した。また、都市整備のマスタープラン・法制度づくりや都市情報データベースを整備するため首都圏自治体の関係者を集めセミナーを開いた。この結果、日頃あまり会うことのない自治体の都市計画担当者同士の間で意見交換が見られ問題点の認識が深まった<事例244>

●土地区画整理・土地利用規制などに関する技術移転にあたって、専門的なスタディチームの設置をC/Pの都市計画部長に要求し合意された。チーム編成では社会工学的要素を含めた総合的知識・技術が必要になることから都市工学、土木の技術者以外にも法律、経済の専門を有する職員を入れて幅広く構成した。内容的には整備水準と事業コストの比較検討、資金、計画策定方法など実践的な作業に重点をおいて指導した。特に成功例よりも失敗例を紹介すること、現場からの発想などを重視し、自発的なスタディを誘発するように努めた<事例24>

人材育成が最大の課題

●インドネシアに派遣されている住宅専門家の活動状況を関係者に伝えることおよび技術協力活性化のため広報紙を発行した。情報提供・交換の場としてセミナーおよびプレゼンテーションを14回行った。長期派遣専門家の果たすべき役割は「人材育成」にあると認識し、クマヨラン開発調査ではC/Pに技術力をつけさせることに重点をおいて指導した。この一環としてデザインコンペを行い、優秀作を表彰するなど意識向上を図った。都市再開発という複合的事業では個別の技術を総合化する技術が不可欠である。このような技術を移転するには、制度づくり・組織運営の方法まで立ち入らないと効果は上がらないと判断されたので、機会あるごとに意思決定プロセス・伝統的階層制度（意識）への批判、自律精神の必要性などを訴えた<事例253>

#### 4 マルチセクター型アドバイザー <その1, 中小企業育成>

##### (1) 要請内容と配属先

中小企業育成を主要課題とする事例は<表39>に示すとおり8事例であるが、配属機関別には4機関（フィリピン海事産業庁、タイ工業省工業振興局、メキシコ商務工業振興省、パラグアイ商工省）である。

フィリピン海事産業庁の事例は3事例であるが、このなかで<事例256>の船舶金融制度の支援は、金融制度と造船振興を同時に行う「スクラップアンドビルド」を内容としており、船舶解撤産業の育成<事例255>の課題を継続しているように見える。しかし、船舶解撤産業の育成<事例255>は任期2年間の活動の結果、不調に終わったため断念した経緯があり、<事例255>と<事例256>の関連性が総合報告書に記載されている範囲では明確でない（テーマの整合性が図られていなかった形跡も窺える）。

これに対して、タイ、メキシコ、パラグアイの事例はいずれも中小工業の育成指導であり、タイの事例では3名の専門家が同一課題に対して継続的・組織的に対応している（実際にはこれ以前に専任専門家として2名、さらに他に1名が関係しており、全体で6専門家による対応となっている）。

専門家のC/Pとしては部長・課長（課）が多い（パラグアイだけが内閣技術官房長）。

<表39> マルチセクター型アドバイザーの要請内容  
(中小企業育成)

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
254	フィリピン海事産業庁 ●企画課ダイレクター他	・外航海運育成強化のための指導助言 (現地着任後に内航海運育成強化に変更した) ・新規プロジェクトの発掘
255 *	フィリピン海事産業庁 ●企画部長	・船舶解撤産業の育成指導 ・(新規プロジェクトの発掘)
256	フィリピン海事産業庁 ●企画部	・船舶金融制度の支援 ・海事産業庁の政策策定の支援
257 258	タイ工業省工業振興局 ●計画課係長	・代理貸付制度の立案・実施に関する指導助言 ・中小工業の定義 ・中小工業プロモーションセンターの構想立案 ・金融環境の整備、中長期金融の研修
259	タイ工業省工業振興局 ●計画課係長 (その後課長補佐)	・近代化すべき中小企業の業種の選択 ・近代化フレームワーク・計画・支援策の策定 ・日本からの金融資金援助の導入
261	メキシコ商務工業振興省 ●産業情報調査部副部長(前期) ●中小工業部長(後期)	・(振興計画実施上の問題点に対する助言) ・(新計画策定のための実態分析と政策助言) ・(統計情報データベースメンテナンス)
262 *	パラグアイ商工省内閣技術官房局 地方開発課(後に中小企業課) ●内閣技術官房長他	・地方の中小企業育成政策への助言と指導 ・工業センサスの事前準備・実施・処理・分析 ・各地の中小工業者への助言・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。

## (2) 各時期別の行動

8事例のうち「海外経験あり」は2例である。内訳はJICA専門家経験1、民間企業での経験1<事例255=下記参照>となっている。

残り6事例は、初めての海外派遣である。このうち派遣前の行動について記述がみられるのは<事例259=下記参照>だけである。反対に「フィリピンについては全く予備知識がなかった。このため即座に業務を開始するには無理があった」<事例256>もみられる。任期中の各時期別の行動に近い記述としては<事例259,261=下記参照>がある。

### <事例255> (フィリピン 船舶解撤産業)

民間時代に船舶関係の仕事をした関係で、比国には深い関心を持っていた。

専門家は民間の重工業会社に在職中に比国に対する船舶・港湾用クレーンなどの輸出、現地建設・引き渡しなどに従事し、その当時から比国の社会・経済・産業に対して深い関心を持ち、多くの知己との交流も続けていた。会社を定年退職した後、技術・経営コンサルタント業を自営していたが、日本運輸省より船舶解撤産業アドバイザーを委嘱され専門家として比国に派遣された。同国の環境は船舶解撤産業に極めて適しており、その産業化は比較的容易に発足・発展させられるものと考えていた。

### <事例259> (タイ 中小工業育成)

派遣前に懇切丁寧な情報提供・連絡を受けることができた。業務の性格から当初の6か月間は容易にC/Pおよび幹部の理解が得られなかった。

派遣前にJICAから懇切丁寧な情報提供・連絡を受けることができた。また任期中にも必要な書籍・機材の入手・任地への送付などをはじめ各種のサポートが得られ専門家の活動に大変貴重な支援になった。配属先は、即効的なものに目を奪われがちであり、どっしりと腰を据えて長期的なものごとを行う政策づくりは初めてであり、当初の6か月間は容易にC/Pおよび幹部の理解が得られなかった。もちろんC/Pおよび局長などのスタッフは、タイ人の中にあつて比較的視野が広く海外見聞の経験も豊富であり頑迷な人達という訳ではなかった。

### <事例261> (メキシコ 中小工業育成)

任期中で政変があり、それを挟んで業務の性格が少し異なった。

専門家の派遣はA1フォームが提出されてから2年後になったため、その間に当初の要請意図からのズレが予想された。当初の意図は振興計画策定のアドバイスを期待していたと考えられるが、専門家赴任当時計画はすでにできており、専門家の業務は計画実施上での問題点に対するアドバイスに変容していた。また、任期48か月の途中で政変があり、それを挟んで業務の性格が少し異なった。前期は施策実施上の問題点に対するアドバイスと統計情報システム形成に関する協力、後期は統計情報データベースメンテナンスと新計画策定のための実態分析と政策アドバイスに要約できる。

### (3) ワーキングプランの作成

ワーキングプラン（業務実施計画）が作成されている事例は数例みられる。また、相手側組織と協議して業務実施計画を作成している事例または業務内容を方向づけるなど経過が明確な事例は4例みられる。このうち、1事例ではA1フォームの要請内容を世界の動向に合わせ変更している

一方、実際の業務が当初計画どおりに進捗したかどうかという観点からみると、任国における政変（クーデター、大統領交替など）、指導事項に対する受入れ側の問題、などによる計画の遅れや実施不能業務などがでている。そのため、専門家が任期を延長する事例もみられる。

以下は、主なワーキングプラン（業務実施計画）の事例を示す。

#### <事例 257>および<事例 257>（タイ、中小企業金融・中小企業育成）

**要請内容** 当初要請は前任者が提案した①代理貸付制度の立案・実施に関する指導・助言、②中小企業の定義、③中小工業プロモーションセンターの構想立案、④金融環境の整備、中長期金融の研修、の4本柱であった。しかし、現地に赴任してみると実施体制（担当部局、人員、予算等）は全く用意されておらず、そのまま業務に着手できる状態ではなかった。

**業務実施計画** 所属局からは要請内容に沿った具体的な業務指示は全くなされず、結局専門家2名が上記4提案を自分なりに解釈し、実情に沿った方向に業務計画を修正することとした。実情を把握した上で、工業振興局長や担当課長と打ち合わせた結果、局長の意向で中小工業貸付室の改善を最優先に取り組むこととなった。中小企業の定義作業は変更なしで作業に入った。中小工業プロモーションセンターについては時間をかけて打ち合わせた結果、業種別近代化を主内容として行くことで大方の合意が得られた（赴任約1年後）。中長期金融の研修は、当分棚上げにすることとした（最後までノータッチ）。しかし、中小工業貸付室の改善が基本方針を策定後も一部消極派の強い抵抗で難航したため、予定通り進まず、専門家1名の任期が延長された。さらに改善策が軌道に乗り、貸出件数の増加に伴う事務面の問題を克服するため、再度任期延長となった。

#### <事例 261>（メキシコ、中小企業育成）

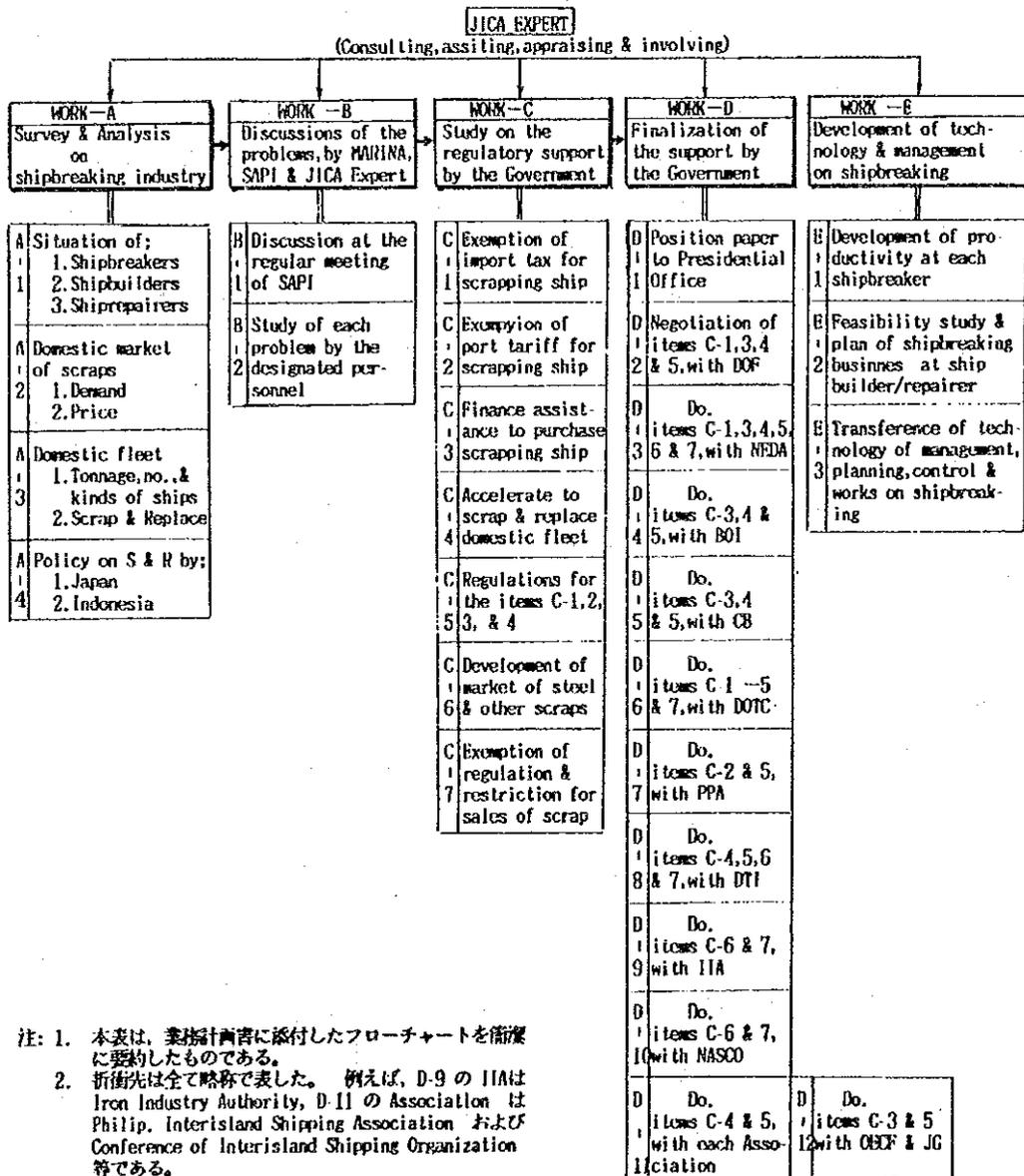
**要請内容** マクロ経済学等の知識を有する長期専門家を商工省中小工業局産業情報副部長のアドバイザーに迎えたいというのが要請内容であったが、専門家はA1フォーム提出2年後の赴任となったため、メキシコ側の当初要請の意図からのズレが予想された。すなわち、当初は計画策定のための実態分析、施策立案上のアドバイスを期待していたものと考えられるが、専門家赴任時には中小工業振興計画がすでに策定されており、専門家要請意図は計画実施段階におけるさまざまな問題に対するアドバイスへと変容していたものと考えられる。

**業務実施計画** 当初計画は、①日本の施策の紹介（報告書提出、随時会合など）、②データベース作成とメンテナンス、③中小企業指標作成、④計量経済モデル分析、⑤中小企業セミナー、の5分野とした。しかし、統計情報の不足や入手難・不定期な公表・政権交替による混乱などで計画した業務が遅れ、計画を調整変更した。

<事例 256> (フィリピン、船舶解体産業の育成)

要請内容 フィリピン国の船舶スクラップ（船舶解体）産業の育成に対する協力が要請された。  
 業務実施計画 赴任後まず入念な基礎調査を行い現状を把握し、問題点の重要度と緊急度を確定した。その調査結果を、船舶解体工業会の総会に提出し、関係者全員の基礎認識を確立した。次に船舶解体工業会と海事産業庁の幹部に、業務計画案を提出し、それぞれ何回か討議して業務計画案を設定し、それを船舶解体工業会の総会にかけて全員の了解を取って確定した。業務計画書には、各業務の内容・手順・スケジュール・担当責任者を示した綿密なフローチャートを添付した。そのフローチャートの概略は下図のとおりである。  
 この結果、関係者の協力により、船舶解体産業の発足と育成のための環境を一応は整備できた。しかし、関係者の改革意欲を全面的には喚起することはできず、同産業を本格的で大規模な産業に発展させることができなかった。

FLOW CHART OF WORKS TO PROMOTE SHIPBREAKING INDUSTRY



#### (4) 技術移転の手法

中小企業育成アドバイザーの場合は、専門家は行政の立場から具体的な育成政策を実施して行くことになるため、基本的な活動は次の2点を中心に行われている。

- ①法制度、金融支援制度の確立
- ②業界内での情報交換とコンセンサスづくり

しかし、個々の専門家によって要請課題・取組み方法が異なるため、8事例全体でみると活動内容はばらつく<表40>。特に、上記①②の活動を中心に本格的に中小企業育成に取り組んだ事例は4例みられる<事例 255, 257~259 >。

これらの活動が理想的に実施できるためには配属先の組織内での意思統一が容易にできること、業界内にリーダーシップを発揮できる人材がいること、官民の関係がある程度良好であること、などが前提条件として望ましい。しかし途上国では一般に、これらの前提条件は整っておらず、専門家は広範囲な業務を処理しなければならないため相当な努力が要求される。特に専門家1名でかつ2年の任期でフィリピンで船舶解撤産業の育成を指導した<事例 255>では、法制度などの環境づくりまではできたものの、実際の産業自体を芽生えさせるところまではできず、当該課題に対する日本の協力は中断されるに至った。

これに対して、タイの中小工業育成指導は5~6年に亘って複数の専門家による対応であったこと、配属先のトップや政府高官の協力があつたこと、などから全体として指導効果が上がっている。

<表40> 中小企業育成上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の支援	1	
要請書類・資料の作成		
計画手法の指導・計画立案	3	
基準などの策定の指導・助言		
法制度などの確立の指導	5	●
維持管理技術の指導・助言		
データ整備・活用の指導	5	●
情報提供(セミナー、講演)	7	●
業務改善の指導・助言	5	●
専門家自身による情報収集活動	8	●
スタッフらに対する現場指導	3	
その他	5	

(注) ●=事例数の多い項目を示す。







(5) 障害の概要

中小企業育成アドバイザーの場合は、その任務の特性から業界の中心部に入って活動する必要があるため、他の政策アドバイザーの場合と異なり、障害に直面するケースが多くなる傾向がみられる（＜表41＞上段の「主な障害事項」の欄で■記号で表示している事例の数であり、8事例中5例と多い）。

＜国民の価値観、行動規範に密接に結びついた障害が多い＞

特に大きな障害は、受け入れ体制の不備、異文化的な問題である。なかでも異文化的な問題は国民の価値観、行動規範に密接に結びついているだけに、専門家が活動する場合に障害となってくる。このほか業務執行体制、資料整備・情報の普及の遅れなども障害となっている＜表42＞。

一方、日本側の支援体制に問題があったケースもみられる＜事例 255＞。この事例では「専門家の任期中に配属先には海事行政専門家1名、つづいて海事安全専門家3名が派遣されてきた。それぞれの専門家の業務には密接な関連があり、緊密な連携の元に総合的な成果を上げる必要があったが、実際にはリーダーが不在のため連携作業が困難であった」という例である。

＜表42＞ 中小企業育成上アドバイザーのセクターの主な障害事項  
(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）			1	1
受入れ体制・配属先の適当さ	2		1	2
業務執行体制・組織的行動力			5	
C/Pの配置・時間的な余裕	1	4		
C/Pらの意欲・積極性	1		4	
基本的な知識・技術の水準		1	2	
実務経験・応用力の水準			3	
資料整備・情報の普及状況			5	
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			2	
異文化面の問題			1	2
過去の技術協力の蓄積の効果				
供与・携行機材の効果		2	1	
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) 障害の克服方法

<特に障害があった5事例の場合>

8事例のうち、特に障害があった5事例（<表42>上段の障害事項の欄で■記号で表示している事例）について、専門家がどのように対応したか（克服方法）を具体的にみると以下のとおりである。

(注) 事例の見方：< >は事例 No.。( )は任国、主要課題。太字は克服方法。

内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

<事例 254> (フィリピン 海運政策) [受入れ体制]

克服方法：長官は専門家の提案を却下する態度を続けたが、内部職員をサポートが良かった。

フィリピン側は外航海運育成強化の育成指導を期待していたが、専門家着任後に内航海運に絞って問題点の指摘と新規案件発掘を行うこととした。専門家着任前にMARINNA長官は専門家の任期2年を3か月に短縮するようJICAマニラ事務所長に申し入れていた。表向きの理由は目的の新規案件発掘は3か月もあれば十分とのことであったが、実はノルウェーからのチームの到着が予定されていたためであった。結果的に同チームの来比が中止されたが、長官との間で気まずい思いがその後も続き、長官は専門家の提案に対してことごとく却下する態度を続けた（しかし内部職員は専門家に対するサポートが良く居心地は良かった）。長官は海軍軍人であり海運実務がほとんどなく、部下との対話が乏しく大統領府との関係もなく、政策実行は不可能であったため、専門家赴任に対して非常に消極的であった。しかし、その後受入れ態勢などの面で相当の配慮をしてくれるなど友好関係が芽生えたが遅きに失した。これに対して、後任の長官は日本援助に対してかなり積極的であった。

<事例 255> (フィリピン 海運政策) [異文化面の問題]

克服補方法：船舶解撤産業の育成を図り、海運・造船・鉄鋼の各産業を総合した復興計画を実現することを訴え続けたが、問題が多く関係者の改革意欲を喚起することができなかった。

課題は船舶解撤産業の育成指導であり、派遣前に基本的な環境・背景・問題点を日本調査団の報告書で読んだ。赴任後まず入念に基礎調査を行った。問題点：海事行政に関係する機関が多く、相互関連が曖昧で責任の所在が不明確である。職員の資質・意欲にも問題があり、自主的に判断・行動できるものが少ない。特に経験と知識が貧弱であり、互いに極めて親密で会議でも日常でも問題を深く討論・議論することが少ない。業務活動＝専門家の赴任直前に船舶解撤工業会が結成されており、専門家は配属先のMARINA以上に密接に協同して業務を展開した。工業会の総会には必ずMARINAの関係者を出席させた。総会の副議長を実質的に専門家が担当した。当初の総会では、①情報の提供と分析、②問題の提起・検討・討論・全員による共通認識、などを図った。その後、③対策の立案、アクションプランの作成、実行担当者スケジュールの決定に集中し、最後に④アクション実行後の成果の分析・評価に移った。これらの手順は1回だけでは解決しないので何回か繰り返したが、極めて有効であった。

障害事項：C/Pは船舶解撤産業に対する関心が弱く積極的に参画する意識も意欲もなかった。そこで、業務の基本方針については工業会会長、MARINA長官、専門家の合同打合によって協議するようになった。専門家は、各界の幹部や有力者に海運・造船・鉄鋼の各産業を総合して策定した復興計画を整然と順序よく実行していく過程で、各産業の共存共栄が実現することを訴え続けたが、関係者の改革意欲を喚起することができなかった。その理由としては、①国家経済の産業の不安定、②国や政府に対する国民の信頼感の欠如、③問題に対する国民の認識の欠如、④国民の没価値観・未熟な行動規範・怠惰な性情、などがあげられる。相互の多面的な整合性と調和が欠如している発展途上国において、単独の産業を育成するには総合的な環境の充実が不可欠と考えた。日本で海運や造船の研修を受けた人間は25名もいるが、研修結果を役立てようにも残念ながらそれができる状態にはないのである。

日本側の問題：専門家の任期中にMARINAには海事行政専門家1名、つづいて海事安全専門家3名が派遣された。それぞれの業務は重要な関連があり、緊密な連携の下に総合的な成果を上げる必要があったが実際には難しかった。このような場合、派遣元がリーダーを指定しておく必要がある。また、今回の指導では台湾やインドネシアの当該産業の状況把握が非常に参考となるので任国外出張や業務一時帰国外出張を要望したが許可されなかった。

<事例 256> (フィリピン 海運政策) [要請内容の適合性]

克服方法：船舶金融制度を提案するにしても比側の体制が十分でなく、難しい課題であった。

課題：①船舶金融制度の手助け、②政策策定の手助け。赴任後、各種報告書、新聞記事などから実情が把握されるにつれ内航海運の問題点についてはすでに論じつくされており、要は実施するかしないかだけであること、むしろ何故実施できないかに専門家の関心が向かった。このため当初計画もしくは海事産業庁の期待とは少なからず乖離が生じた。課題の難しさ：指導の難易からいえば最も難しい部類に入ると思う。船舶金融制度を提案するにしても比側の体制が十分でなく、制度自体も専門家としては比国の金融制度の検討から始める必要があり、難しい課題である。法律が整備されておらず、経済活動も法の適用を適当に逃れながら行われている場合は、新しい政策や制度以前に現状を正常に戻すことが先決であることはいままでもない。この国の実情を考えて途方に暮れるわけである。しかも時間は容赦なく経過する。異文化面：合理性よりも協調性が優先するから議論が一見活発なようであるが新しい結論が出にくい。同時にメンツを非常に重んずるから、逆に相手を傷付けない配慮が常に払われる。だれにも責任が及ばないような報告書を上手に書くのは、このような民族的性格によるものである。

<事例 258> (タイ 中小工業金融) [受入れ体制の問題]

克服方法：専門家が実情に合った方向で業務計画を修正し、再提案する方法をとった。組織内の保守派とも改革業務を進めなければならず、いかに彼らの意識を変えて行くか重要な課題であった。

障害事項：①A1フォームに記載された要請内容がどの程度局長、所属課（計画課）長の合意を得たものか疑義が持たれた。我々は赴任当初、それがすでに新プロジェクトとして認知されたものであり、受入れ体制は整っているものと考えていたが実情は全く異なるものであることが判明した。しかも配属先からは具体的な業務指示は全くなく、専門家が実情に合った方向で業務計画を修正し、再提案する方法をとらざるを得なかった。配属先のスタンスはA1フォームの要請内容には必ずしも拘らず、専門家に何でも提案させその中で有益と認められる施策があればとり上げ検討して行こうというものであった（専門家の自由裁量を認める代わり有益な提案がなければ放し飼い）。②中小工業振興政策は配属先だけを指導していても進展は難しい（関連する機関として大蔵省、商務省などがあり、これら機関との調整が必要である）。③配属先は日本の工業振興政策を学びたいと表面ではいうが、反面自からのシステムをあれこれいじられるのは困るという感情を合せ持っている。前者は少数派であり大多数は保守派であり、彼らの中には5年もの長期間協力を続けながら未だにものにも金にも繋がらない本プロジェクトに対して否定的意見が少なくない。専門家の日常活動は、これら保守派とも共に進めなければならないため、いかにして彼らの意識を変えて行くかも重要な課題であった。④職員の意識改革・統一を図り組織一致体制で業務改善を推進しようとしたため、内部の人事抗争に専門家が深く係わる形で進めざるを得なかった。このため内部抗争の問題に引き込まれ極めて難しい立場に追い込まれたことが何回かあり、ついに一致体制を組ませることができなかった。効果的な方法：①良好な人間関係を作ること（相手から信頼されれば彼らは相談を持ちかけてくるし重要な情報も流してくれる）、②重要な提案も課長段階で握り潰されてしまうことがある。このため局長、副局長などへダイレクトに提案を持ち掛ける方法をとった。我々は時には副大臣に直接会ったこともあり業務上有効であった。③C/Pに任せ切らず専門家自身がC/Pを引っ張って行く位の態度で臨んだ方が良いことがある。④提案が却下されることがあるが、提案の趣旨を良く理解できていない場合が多い。この場合、別の視点からプレゼンテーションを行うなどの工夫が必要である。繰り返し指導が必要である。⑤任国のために働いているという信念を持ち姿勢で示す必要がある。今後の対策：大蔵省や中央銀行にも専門家を派遣し、工業省専門家と共同作業できる体制を組む必要がある。中小企業者に対しては、まず経理帳簿作成を指導し計数管理の概念を身につけさせる必要がある。

<事例 261> (メキシコ 中小企業育成) [異文化面の問題]

克服方法：当初はコミュニケーションがうまく行かなかったが、時間とともに理解が深まった。

障害事項：①80年センサスまでのデータをもとにデータベースを作成したが、88年12月の政変以降社会保険庁のデータが得られなくなった。②日本の施策紹介では、当初なかなかコミュニケーションがうまく行かず（政策決定過程、実施体制、官民連携に対する考え型の違いによる）、意味不明・誤解を生ずることが多かったが、時間と共に相互理解は深まったと思われる。③個別派遣専門家の業務の成否はC/Pに依存する部分が非常に大きい。前期のC/Pは年齢が若く実務経験には乏しいものの回転は早く独断的な人物で、専門家への接し方も対等のパートナーというよりも自分スタッフとしてとらえる傾向が強く、例えば専門家が配属機関全体を視野にいれて他部署管轄業務への協力を申し入れても認めず他部署からの依頼を断るような人間であった。後期のC/Pは部長であり裁量範囲が広く便宜供与面でも

(118ページ下段につづく)

(7) 業務環境が良好だった事例

8事例のうち、特に「専門家受入れ体制が良かった」「C/Pが意欲的であった」という事例が3例みられる(＜表42＞上段の障害事項の欄で●記号で表示している事例)。以下は、その3事例の要旨である。

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

内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

<事例 257> (タイ 中小工業金融)

大臣、局長とも理解が深く、専門家の提案・実行を協力的に支持してくれた。

中小工業金融の強化については、大臣、局長とも理解が深く、専門家の提案・実行を協力的に支持してくれた。この結果、受入れ側の態度は極めて良好、協力的であった。障害:配属先のマネージャーが無能力、無気力であった。我々は何ども更迭を進言したが定年退職まで待たざるを得なかった。貸付事務に不可欠のコンピュータ利用が要員不足のため全く進んでいない(新人の雇用を待つしかない)。日本の金融機関の考え方からみて全く不要な課が存在しているので、これを廃止し貸付事務など前向きの仕事に生かすべく努力したが、その転換は不可能に近く、しかも、この課が改革反動派の拠点となりやすく最新の注意が必要であった。業種別近代化計画の策定目途が立たっていない。これは①県および中央出先機関が理解と自信が持てない、②業界自体がグループ活動に対する理解がなく興味を示していない、③計画を支援する特別免税措置などの政策手段が全くとられていない、などのためである。このため政策手段の導入が必要である。配属先には、業界実態の把握、統計の整備など政策立案に必要な基本データが欠けており、業種ごとにトータルとして支援する視点がみられない。タイ鉱業省の4局の局長はいずれも理工科系卒で、計画課の課長、係長の多くも同様である。このため中小企業振興でも市場・流通・金融よりも生産技術に関心が深く、我々の提案を支持するものの自から先頭立って推進するところまで行かない。

<事例 259> (タイ 中小工業政策)

工業振興局長はじめ関係各課長・スタッフらの理解が当初に得られた。

中小企業近代化政策を推進することで、当初に工業振興局長はじめ関係各課長・スタッフらの理解が得られたことが専門家の技術移転業務にとって大きなインパクトとなった。技術移転の方法:近代化計画および年度別実施計画の策定では①ブレインストーミング、②粘り強い議論、の2つを採用した。前者では「必ず発言すること」「他人の意見を批判しない」ことをルールとした。2回目以降はC/Pが自主的に論点を整理し纏められるようになってきたし、チームメンバーの一体感もますます促進された。また事前のネゴシエーションを強調した。優秀なC/Pに恵まれ、彼らの熱意が技術移転を容易にした。障害事項:日本に比べ資料整備が遅かに遅れており、業種別工場数、従業員数、登録資本額の3つだけで、生産額、付加価値額など金額の統計がない。その日のスケジュールが常に変動し不明確であり、これには疲れさせられた。

<事例 262> (パングアイ 中小企業育成)

C/Pの配置については最高に恵まれた。経営手法の指導の成果が上がり賞賛が得られた。

業務内容：全国工業センサスを再三計画したが、予算不足のため実施が遅れ規模を縮小して赴任2年半後にやっと実現した。しかし郵便事情、バ国人の順法精神の欠如、交通事情などのため遅々として進まず、8か月かかって回収率は7%、その後夏期休暇、2月の政変で全て過去のもの新政権は引き継がないということで全部徒労に終わった。一方、当初より、本格的な工業化のためには中小企業が存在が不可欠であり、その保護育成のために税制、金融、技術、情報、教育訓練など法律的な裏付けのある政策が不可欠であり、中小企業育成・促進法、独立機関の設置を提言し続けてきたが、2年目の後半になって法律制定準備会議が開催された。また商工省地方開発課は中小企業課と名を改めた。各地の開発委員会に対して懇談会や講演で、起業の必要性の指導、日本の事例紹介などを行い良好な反応が得られた。また、行列会計方式を利用した戦略経営計画シミュレーションゲームにより経営手法を指導し賞賛を得た。C/Pの配置については最高に恵まれたといえる。その他の障害事項：89年2月の政変で商工省は組織的にも人事的にも大変革をとげたが、未だに新大臣の通商政策は具体的ではなく、明確な組織図も人事も発表されていない。

(116ページ下段からつづく)

はるかに優遇された。また実務経験も豊富で、温厚な人柄のため部下からの信望も厚く、部全体の協力が得られ専門家は気持ち良く業務を遂行することができた。しかし、C/Pおよび部下には十分な経済学・統計学の知識が少なく理論的討論では少し消化不良があった。④部長や局長クラスはJICA協力事業に多大の関心と理解を持っており、いろいろ議論したのであるがメキシコ側の体制未整備などのため具体的な協力業務拡充までは至らなかった。⑤メキシコでは1年以上先の詳細な実行計画を予め決めることは相当なリスクを伴う。反面、直前になって急に要請が具体化することがある。

## (8) 今後の技術協力の方向

今後の技術協力の方向については、8事例中6例が「今後も協力を継続すべきである」としている。その場合特に、日本側の積極的な取組みを要望している事例が多い。

これに対して、残り2事例はいずれもフィリピンにおける事例であり、内容は「現時点で大規模な協力は無駄である。ただし定期的に調査団を派遣する」「一時中断して自助努力を待つべきである」と述べている。

これらの具体的な内容は下記のとおりである。

- |          |  |
|----------|--|
| 開発案件への協力 | ●現在提出中の開発調査案件（内航海運輸送改善近代化計画調査）は比国の国家的課題であり是非日本の協力をお願いしたい<事例 254><br>●これまで要望してきた各種の案件（肥料プラントなど）に対して積極的に取組んで欲しい<事例 262>  |
| 専門家の継続派遣 | ●後任専門家の派遣が過去の経緯に拘ったために中断となったのは残念である。日本側の都合が常に優先する印象を与える協力は相手側にあまり評価されないのではないかと<事例 254>   |
| 小規模協力の継続 | ●比国の船舶解体産業の育成については、現時点では大規模な協力はムダであるが、現状を放置しておけば、ようやく整備した環境も次第に衰微していくことは間違いない。そこで、①年1回程度定期的に調査団を派遣して実態を把握し、その時点ごとに適切な助言を与える、②日本の船舶解体産業の海外移転先として比国を検討する（台湾がすでに狙っているが、せっかく整備した環境を台湾に利用されるのは残念なので日本としても対策を立てる必要がある）、③比国の業者に対する個別指導と協力、などの対策が必要である<事例 255> |
| もう一期協力必要 | ●タイ工業省の中に恒久的な中小企業政策を定着させるには、あと一押し必要である。あと1期で合計5年の協力で終了し、以降は自力で実施していくことが望まれる。彼らは自分で行える能力を十分備えていることから長期に亘る協力は不必要であると考える<事例 259>  |
| 自主的努力を待つ | ●比国の海運行政、海運経営に対する協力は依然難しい任務であり、専門家派遣が適当かどうか迷うことがあった。一旦中断し比国の自主的努力を待ち、しかるのち再派遣を考えても良いように思われる<事例 256>  |
| 政策プロジェクト | ●タイ国の中小企業近代化政策は今後本格的なシステム設計、対象業種の拡大を行う必要があるが、個別派遣専門家2人だけではすべての業務分野をカバーすることはできない。推移をみた上でプロジェクト派遣専門家に改組することも検討課題となろう。メンバーは団長以下、総合調整コーディネーター、金融・税制・法規・産業政策・産業経済・特定業種技術の6専門家の構成が望ましい<事例 258>   |
| 積極的な取組み  | ●メキシコなど途上国では政府サイドの実施体制が整備されておらず、助成もなかなか即効性を期待し難い。対象は底辺が広く千差万別の中小企業なので忍耐強い着実な継続が望まれる。短期専門家の派遣など日本側の対応可能なものから積極的に取組んでいくことが望まれる<事例 261><br>●途上国の常と思うが自国のニーズを適確にとらえている方が珍しい。このため要請ベースという旧来の日本援助システムをもっと積極的に売り込みベースの援助へと転換する必要があると思う<事例 262>                |

## (9) キーファクター

### コンセンサスづくり

中小企業育成アドバイザーの場合、専門家は行政の立場から具体的な育成政策を指導していくことになり、具体的には法制度や金融制度の確立に対する支援が必要になる。このためには、政府部内での意思の統一、法案づくりのための働きかけ、既存の金融機関との役割分担または協力に関する折衝、業界の要望などとの調整はじめ幅広い指導が必要不可欠になる。

このため、セミナーや講演会の開催による普及啓蒙活動、業界との会議の開催など状況改善のための意識改革を念頭に置いた「コンセンサスづくり」のための活動が必要になる。具体的な事例をあげると以下のとおりである。

- 法制度づくり**
- 根拠となる法律がないと政策の一貫性が保持できなくなる場合がある。専門家はタイにおける「中小企業近代化促進法+企業基本法」の早期制定について早くから働きかけ、ついに工業省内に法律制定準備のための作業部会が設けられた<事例 259>
  - 当初より中小企業育成・促進法の制定を提言し続けてきたが、任期終了間近になって商工省、労働司法省、大蔵省、パラグアイ経済工業連盟、中小企業開発基金などの関係者が集まり「中小企業振興法制定準備会議」が発足、分科会に分かれて立法化の道を歩み始めた<事例 262>
  - 船舶解撤産業が国家と国民にもたらす期待メリットをまとめた陳情書を作成、また「船舶解撤産業奨励法」を起草し、船舶解撤工業会と海事産業庁の連盟で大統領府に提出し、同時に各団体にも配布し順次折衝を開始した。官・財・産業界の有力者を対象としたセミナーも開いた。かくして中央銀行副総裁、投資庁次官、DOF大臣などの内話を順次とりつけることができた<事例 255>
- 産業界の指導**
- 業種別近代化を最初、タイシルク、次に自動車産業で試み、業界有力者などとの面会を重ねたり打ち合わせ会を開いたりして準備したが、いずれも失敗した。そこで産地指導に変えてランバン陶磁器に挑戦することにした。要は政府側にしっかりしたリーダーがいるのか、民間側にもわかりの良い協力者・まとめ役がいるのかということであるが、どうも民間側のまとまり・協力姿勢がいまひとつである<事例 257>
  - 地方都市で懇談会や講演会を開いて、起業の必要性や日本の中小企業の役割の紹介などを通じて助言してきた。日本の援助に対する依頼も多く出され、工業化への意欲が強まった<事例 262>
- 幹部へのルート**
- タイではトップの権限が絶対的である。このため必要によっては局長、副局長に直接提案を持ちかけるのが有効であった<事例 258>
- 保守派との強調  
(国民性)**
- 組織を上げて意識改革・統一を図ろうとしたが、権限を持つ保守派のマネージャーの直接・間接の妨害により業務改革に向けての一致体制を組ませることができず、専門家が内部抗争に巻き込まれ苦境に追い込まれたこともある<事例 258>

## 5 マルチセクター型アドバイザー <その2. 投資誘致>

### (1) 要請内容と配属先

投資誘致を課題とする事例は、<表43>に示すとおり2事例と少ない。

このうち<事例275>の場合は、当初から投資誘致が課題であり任期中も投資誘致活動に専念している。

しかし<事例282>の場合は、事故に遭った前任者の後任として同じ任務で派遣されることになったためA1フォームは発行されなかった。前任者の要請内容は企業誘致であり、当時のスワジランド工業省次官が日本訪問時に外務省で同次官と面接した際、事前準備を指示された。しかし現地赴任後、各種の企業誘致活動を行ってみたものの、実際には周囲の環境条件が難しく、何十年かかっても日本からの企業誘致がまとまる可能性はないと判断されたため、途中から政府間ベースのプロジェクト提案に移行した。

<表43> マルチセクター型アドバイザーの要請内容  
(投資誘致)

事例	配属先・C/P	要請内容・業務課題
275*	インドネシア投資調達庁計画課 ●企画課ダイレクター他	・投資政策および投資促進活動について勧告・助言を行う 行う外国人アドバイザーの派遣を主要投資国に要請した。
282	スワジランド通産鉱山観光省 ●(次官)	・開発公社の業務である企業誘致について、日本からの誘致を促進する(実際には援助案件の提案となった)

(注) ●=C/P、\* 印を付した事例番号の活動概要を資料編に掲載。

### (2) 各時期別の行動

2事例とも海外経験についての記述はみられず、最初の海外派遣かどうか判断しにくい。派遣前の行動については<事例282>があり、それによれば「出発前の1か月間できるだけ多くの情報を集める努力をしたが、調査時間があまりなかったため予備知識不十分なまま着任した」と記述している。

### (3) ワーキングプランの作成

<事例275>の場合、専門家が赴任時に [MAJOR ACTIVITIES COVERED BY INVESTMENT PROMOTION ADVISOR FROM JAPAN] という非公式メモを提出し、2年間の活動内容の概略計画を示している。その主な内容は、次ページの「活動の内容」を参照のこと。

#### (4) 活動の内容

2事例とも技術移転としては特殊な形態であり、C/Pに対して技術移転するという性格の任務ではなく、専門家自身が投資誘致活動または案件発掘・形成活動を行っている。これらの業務の過程でも直接的な技術移転は行われていない。

ただし、「配属先スタッフの日本研修（JICAのみならずアセアン・センター、JETROなども利用）が増加し日本への関心が高まった」という記述がみられる<事例 275>。

##### <事例 275> (インドネシア投資調達庁)

・投資促進政策というソフトなテーマを対象とした技術協力であり、C/Pに技術移転するのではなく、組織に対して協力する活動の中からノウハウが移転されるという面がある。したがって、専門家自身が対日投資活動の一端を果たし、その効果を上げることが第一ステップとして必要である。第二に民間企業の投資活動が国際環境に左右されやすい性格から専門家自身が常に最新の情報を入手し、的確なアドバイスができる状況が必要であった。具体的には、次のような活動を行った。

- ①勧告・提言活動=在日日本企業の抱えている問題点を把握し、インドネシア投資調達庁との間のコミュニケーションの円滑化を図った。
- ②情報収集活動=日本企業や政府機関からの問い合わせに答えるべく外国投資動向、インフラ整備状況、他省庁の投資関連規制、ジャカルタ以外の地方の投資環境などについて情報を収集した。比較のためマレーシアを訪問調査した。外国人専門家との交流も深め情報交換し協力関係を築いた。
- ③投資促進活動=日本からの投資視察団や個別訪問者に対応した。
- ④幹部との信頼関係づくり=投資調達庁長官、副長官ら幹部の日本訪問に随行し通訳、スピーチ原稿の作成、日程調整などを通じ信頼関係を持つことができた。

##### <事例 282> (スワジランド工業省)

- ①日本企業誘致活動=日本商工会議所の協力を得ながら推進した。専門家が関係した主な事例としては、三洋電気との現地企業の提携構想、神戸製鋼との鉄鋼石ペレット開発構想、燃料アルコール製造構想、石炭開発構想、などがある。しかし、これらの企業誘致活動の結果は芳しくなかった。
- ②政府間プロジェクトの推進=民間ベースでは話がまとまる可能性がないと判断されたため、途中から政府間援助に切り替えることにし、製鉄（または石炭）プロジェクトを推進した。また、国際見本市施設の整備計画、職業訓練センター計画についても日本との調整を行った。

## (5) 障害とその克服方法

2事例のうち、インドネシア投資調達庁の事例では、特に大きな障害はなく、専門家派遣のタイミングも良かったため日本から旺盛な企業投資が活発化した。

これに対して、スワジランドの事例は、地域環境（主として市場規模）に問題があったため企業誘致活動が難航した。また、専門家が業務を進める上で専門家受入れ体制に問題があった<表42下段>。

以下に主な障害事項、対応方法の事例を示す。

(注) 事例の見方：< >は事例 No.。( )は任国、主要課題。太字は克服方法。

内が総合報告書記載内容の当該部分の要旨。

<事例 275> (インドネシア 投資誘致活動) [便宜供与の不備]

克服方法：現地業務費に多くを依存した。

障害事項：秘書1名、ルームボーイ1名以外に日常的に使えるスタッフの提供がなく、日常業務経費の予算も全くないため現地業務費に依存した。当初から直通電話を要望したが実現されずしばしば業務に支障を来した。コピー機や車両は大活躍したが、それらの維持費は現地業務費などで負担せざるを得なかった。

<事例 282> (スワジランド 投資誘致活動) [受入れ体制の問題]

克服方法：(特になし)

障害事項：新大臣は普通の常識が通用しない人で、大切な次官を2年近くブランクにして次官補を代行として使っていたため、次官会議には出られず他省との連絡も不十分であった。このため専門家のプロジェクトも結論が出ないまま2年間無駄な時間を潰したといっても過言ではない(新次官が着任してはじめて職場に明るさが出てきた)。大臣の訪日計画も途中で変更したため、結局ご破算となり専門家は日本商工会議所に詫び状をいれる始末となった。配属先では1名のシニアオフィサーが良く仕事ができる人間であったが、大臣や次官に随行して国際会議に出席することが多く、留守勝ちであり省内の事務能率が常に遅くて良くなかった。

機材供与：ジープ3台、キャンピングカー1台、トラック1台計5台の供与は大ヒットであり、日本を認識させる上でこの上ないものとなった。

(6) キーファクター

幅広い情報収集とコーディネーション

投資誘致アドバイザーの場合、日本政府と任国政府の間の各種事務の調整活動が必要であるほか、日本の民間企業・団体との調整活動が必要になる。また、日本以外の先進国の企業の海外進出動向などに関する的確な情報収集活動も業務上必要不可欠である。

このような点から、投資誘致アドバイザーの場合、幅広い情報収集とコーディネーションがキーファクターとなってくる。