

円滑な業務実施のコツ

この章の内容

- 共通する要素
- 「円滑な業務実施のコツ」事例

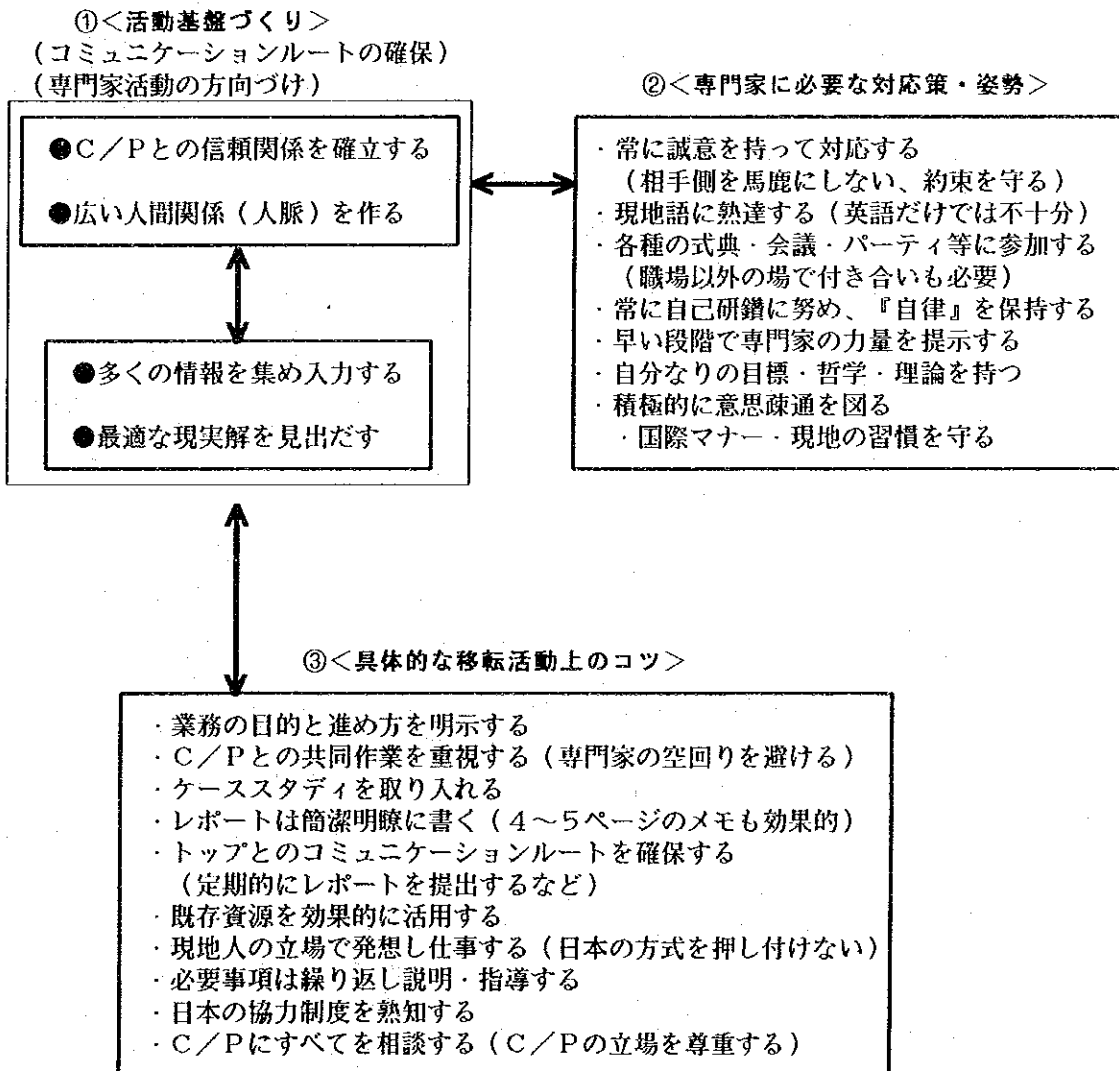
1. 共通する要素

前章まで政策アドバイザーの活動状況を類型別にみてきたが、ここでは各類型を通じて「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。専門家総合報告書に記述されている「円滑な業務実施のコツ」の主な事例は、次ページ以降に示す。これらの「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8>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8> 円滑な業務実施のコツ（共通要素）



2. 「円滑な業務実施のコツ」事例

<インドネシア>

<事例 18> (インドネシア)

人のつながり C/Pとの1対1の技術移転ではなく、もっと広範な人々への技術移転を開発調査によるスタディ、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った。これらを円滑に進めるには、人のつながり以外にないと思う。私の場合、先輩専門家が何年もかかって築いたトップとの関係をスムーズに利用でき、何でも言える状態であったため非常に仕事がしやすかった。それでも1年目はかなり試行錯誤しながら配属先全体の現状を掴むようにした結果、2年目以降はほぼ自分の考え方を具現化できたと思う。

<事例 85> (インドネシア)

地方道専門家として3代目の派遣であったということもあり、業務環境条件は良く、配属先の道路総局内では思うように行動できた。人的交流の面でも、ある程度相手の信頼を受けるようになってからは道路総局長から他の局長まで必要に応じて議論することができた。文書で残す 助言や提言は口頭で相手に説明する他、できる限り文章にして配布した。それもできるだけプレゼンテーションを通して行うようにしたのが非常に効果的であった。日本では普通であるが、インドネシアではあまり自分たちの手でメモを作ることはなく、専門家が用意しないと誤解されて伝わるか忘却されてしまうことがよくある。

<事例 86> (インドネシア)

専門家の心構えとして重要なこと 2年間という任期は、相手側の勤務条件、事務能率及びコミュニケーションの悪さを考えると決して長くはない。早急な成果を期待するあまり専門家が相手側の業務を代行する(役務提供)ことのないよう肝に命じておく必要がある。技術協力の主たる目的が「人づくり」にあるからである。

<事例 106> (インドネシア)

相手側を指導するためには、的確な情報を基に適切なアドバイスを与えないと、ことが進まない状態であった。情報は専門家が黙ってジットしては集まらない。そのためには専門家がインドネシア語を積極的に話し相手に溶け込み良い人間関係を作る必要があった。また、他の運輸関係専門家との連絡を密にし、関係情報を交換した。指定されたC/Pが専任でなかったため、計画部内でよく働く者・やる気のある者を積極的に活用した。

<事例 134> (インドネシア)

円滑な業務実施のためには、相手に対し真剣な態度を見せること、誠意をもって事に当たることが必要である。専門家は任期中多くの提言を行ってきたが、それらが具体化しなかったのが残念である。反省してみると、十分インドネシア側を巻き込む努力が足りず、多分に専門家が空回りしていたことが考えられる。今後は十分な根回しに努力する必要がある。

<事例 231> (インドネシア)

日本の現状とは大きく異なる制約条件の中で、今後目指すべき方向についての計画の具体化をどのように指導して行くか、どのように相手側の関心を引き出して進めて行くかが大きな課題となった。専門家の時間は限られており、課題の達成は容易でないと考えられた。そこで、専門家自身が資料を整理して具体的な計画プランを作成、それを目に見える形で提示して行き、次第にC/P側の仕事の中に浸透させて行く方法をとった。

<事例 29> (インドネシア)

・官房に派遣される専門家は、その省内で人脈づくりを行う必要がある。専門家には、そのための経験と資質がより強く求められる。現地からの情報を迅速確実にするため英語よりもむしろ現地語（インドネシア語）に熟達する必要がある（省内の文書はすべてインドネシア語であるため、辞書を引きながらも読みこなせないと十分な情報は得られない）。

・専門家のC/Pは局長クラス以上だと思っけていても、実際には課長・係長クラスが対応することになる。専門家が油断すると、髭だけは立派な卒業2～3年の若造に振り回されることになり、気軽に若造と付き合うと、その段階で処理されてしまうので、専門家自身がしっかりする必要がある。このため常に局長室に出入りする習慣をつけておく方が良い（局長秘書と面談を深めておくこと）。

・官庁では一般にノーネクタイのワイシャツ姿で、局長以上は常にピリッとしたサファリスーツを着用している（課長・課長補佐も持っているが特別の時以外は着用しない）。専門家も服装に気を使う必要がある。半袖シャツにネクタイの現地駐在の日本人スタイルが無難である。C/Pが局長クラス以上の場合には張り込んで何着かのサファリスーツを誂えるようにしたいものである。

<事例 101> (インドネシア)

円滑な業務実施のコツは何と云っても『人を見て法を説け』ということである。インドネシア人はプライドが高いので傷つけないようにしなければならないが、さりとて何も言わないと進歩しない。やはり心の底に愛情を持って議論する必要がある。

信頼されるに至ったきっかけ 専門家が陸運総局長に早い段階で信頼されるに至った契機は、専門家がインドネシア側の立場に立って助言したり、活動したことである。

<事例 110> (インドネシア)

円滑な業務実施のコツ ①イ側との接触の機会・時間をできるだけ多くすること（よい人間関係を作っておくと色々な情報が入ってくるし、彼らは何かと専門家の面倒を見てくれるようになる）、②人間関係を広げておくこと（C/P以外にもキーパーソンと見込める人間と日頃より親しくしていると広く最新の情報が入ってくる）、③イ側が当然なすべきことまで専門家は代行してはならない（長い目で見るとイ側の熱意と責任感を失わせてしまうため）、④相手を叱ったり追い詰めては行けない（相手ができなかった理由を問い詰めても相手が反省し次回から改善されることは期待できず、人間関係をまずくするだけである）。

<事例 129> (インドネシア)

信頼されるに至ったきっかけ 開発調査発掘に際し、できるだけイ側の要請に沿ったものを発掘すべく、日本のコンサルタントを入れず、専門家が至らぬ英語を使って努力したことが相手の信頼を得るきっかけとなった。イ側に商社の代弁者のように評価されているコンサルタントがあり、その点専門家は紐つき援助の印象を与えずに仕事がされた。

<事例 130> (インドネシア)

コミュニケーションづくり 専門家はコンサルタントではなくアドバイザーであるという認識から、毎日出勤しC/Pと顔を合わせることを肝要と考え、不確定要素の多い遠距離通勤を避け、歩いてでも通勤できる範囲に居を定めたことが正解であった（家族同伴も煩わしいので単身赴任した）。C/Pの局長との早朝の日本語とインドネシア語の交換教授、毎月1回行われる海運総局前庭での早朝セミナーへの参加などにより、C/P以外の人とも知り合うことができ、仕事の上でも非常にプラスとなった。

広義の技術移転 海上保安体制いかにあるべきか、海上の安全確保には何が必要か、そのためには国は何をなすべきか、民間には最低限何を求めるべきかという観点から国としての必要な施策、必要なインフラは何かという回答が出てくる。このような発想法を開発調査～プロジェクト実現の過程において実践を通じて指導し、インフラ整備を進めていくことを広義の技術移転と考えて業務を進めた。

<事例 1593 > (インドネシア)

空港経営や空港料金制度の基本的な考え方については、相手側も海外研修などで理論的には習得しており、決して水準が低いとはいえないが、実際に現状に反映されてはおらず、しかもC/P達は異口同音に「イ国の現状の社会経済においては国営空港及び空港公社経営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。これは、習得した知識の一部が誇大化または表面的に捕えられているためであると考えられ、指導する専門家としては必要かつバランスのとれた総合的な情報を提供し、これを基に関係者のコンセンサスを得て行く必要があった。このため①実務権限者によるタスクフォースを組織すること（技術移転の確実性を高め、移転効果が比較的短期間の内に期待できるし、専門家による一方的な技術移転を避け主体的研究を助長することができる。さらに、ディスカッションを通じて現地事情を十分取り入れた極めて実務性の高い技術移転効果が得られる）、②インテグレートレポートを編集すること（技術移転課題がマネジメントという抽象的なテーマであったため、研究結果をレポートにまとめ関係当局に必要な提言をすることを目標の一つにした。これにより普及活動や研究の新たな展開が期待できる）、③ケーススタディを盛り込むこと（タスクフォースメンバーには原価計算の知識がないため、ディスカッションしても単に机上論に終始する懸念があった。そこで実際にいくつかの空港をモデルとしてケーススタディを行い、実際に制度化に繋がるようにした）、④メンバーを講師としてセミナーを開くこと（技術移転を受けたタスクフォースメンバーを講師としてセミナーを開き、関係者に研究結果を発表した。制度化に向けて機運を高めるの上でも効果的であった）、⑤その他フォローアップ活動（技術移転を円滑に進めるため、タスクフォース活動以外に、メンバーが定期ディスカッションに出席できなかった場合、それぞれの職場を訪問し、議事録を配布しフォローアップした。また、メンバーの所属職場の直屬部下を含めて説明会を開き実務レベルへの技術移転を行いメンバーが部下に対して行うべきOJTの機会を専門家が積極的に設けるようにした）。

<事例 253 > (インドネシア)

とにかく人と会う まず人と人が顔を合わせて話をすることが情報を掴む基礎であることを再認識させられた。それには日常のコミュニケーションが重要であり、「営業マン」さながらにこまめに動き回る必要がある。これは事務所内が個室主義であること、階級の差が強く意識されていること、定例の局内や課内会議が開かれていないためであり、専門家は其の改善を建言したが具体的な反応はなかった。現地語の習得が大事 言葉の重要性は赴任前研修で知っていたが、現地ですごい実感した。特に制度や政策に関する現地語の書類を読みこなさなければ業務が前進しないことがあり、会議の内容を聞き取る必要もあった。C/Pには英語が不自由でないスタッフが少なく、インドネシア語の習得が必然であった。赴任前研修でイ語の基礎を習得していたので、赴任後は業務資料はもとより当たるをかまわず勉強した。赴任後1年5か月でJICA現地語検定試験で1級を得ることができ業務上大いに役立った。信頼を勝ち取るC/Pの信頼を得るには「言葉」という武器の確保と同時に、相手が知りたがっている知識・技能に誠意を持って対応することが必要である。

ルーチン業務に参加する これは専門家が思っていたほどには参加できなかったことの裏返しである。もし配属機関の通常業務にその職員と同様に参加させて貰えていれば状況把握や指導がずいぶん楽であったろう。口では遠慮なく参加して欲しいというのだが、現実にはそのような会議への出席依頼はあまり来ない。専門家を必要なときだけ個別に呼んで用事を頼む「コンサルタント」的にみているためと考えられる。ルーチン業務に参加するということは、そう簡単なことではない。

専門家の責務 JICA専門家の立場は自由である。能力とやる気があれば自分のペースで自由に仕事を組み立てることができる。相手側の反応が良く、業務の前進を実感できればこれほど素晴らしい職業はなかなかあるまい。一方、自分の能力が不足するとか、相手側の反応が鈍かったりして仕事に張り合いがない場合は遊んで暮らすことも可能である。JICA専門家ほど『自律』が求められる立場も少ないと思う。

＜事例 1＞（インドネシア）

- ・ 専門家は現在権力を握っている政府の政策に反する指導または行動はすべきではない。専門家は現政府のために現政府の承認を得て派遣されるものである。現政府の方針が専門家個人の理想やイデオロギーに反するために仕事に打ち込めないならば、やめて帰国するか立場を変えて出直すべきである。
- ・ はじめて赴任する国での業務実施の環境、先方の対応、実際にやれる仕事などは派遣前の期待に反するのが普通である。技術協力のイメージには程遠い活動しかできないこともある。腹を立てずに先方の責任者と意見を交換して、A1フォームにはあまり拘らずに、先方の具体的なニーズに対応するよう活動方針を作り直すべきである。
- ・ 基礎的・在来的技術が身に着かないうちに新技術の追い討ちをかけることは好ましくない（結果的には中途半端で口先だけの技術者しか育たない）。
- ・ 任期延長や後任派遣の要請は、専門家に対する任国側の評価が高くなければ出てこない。
- ・ C/Pを立てるように努めること。自己顕示しようとする専門家は最低である。専門家が評価されない場合の理由は、技術的能力以外の要因による場合が多い。特に「国際的マナー」が欠けている場合が多い。外国人と付き合う日本人は誠意のある人が多い。特に技術協力を携わる人には、いわゆるハートのある人が多いように見受けられる。また、外国人との付き合いに馴れていない人ほど誠実な対応をしようとするようである。ところが、残念ながら相手に対する理解とマナーに欠ける日本人が多い。誠意がありながらそれを表現できなかつたり、つまらないことで相手に不快感を与えたりすること程つまらないことはない。それを避けるには、その国のマナーをマスターすれば良いのであるが、異邦人にとっては容易なことではなく、強いて真似してもあざとらしくみえる。それよりも無難なのは、西欧的マナーを持って接することである。発展途上国の人には、旧宗主国の影響もあり、日本人よりも西欧的なマナーや行動様式が身についている。特に教養が高い人ほどその傾向が強い。私が海外勤務中に多くの日本人と接して気がついた点は次の点である。
- 日本人はお茶やコーヒーを飲む時、スープなどを食べる時ズルズルと音を立てる人が多い。発展途上国の人には教養がない人でも音を立てない。
- 日本人の男子の3人に1人は口臭がある。そのうち半数は堪え難いひどさである。本人は誰も注意してくれないから気がつかない。
- 「ありがとう」の表現が多すぎ、かつ早すぎる。会話能力の足りない人ほどそれが目立つ。サンキューをやたら連発すべきではなく、必要な場合は最後に相手の目をよく見て、心を込めて一言述べれば良い。
- 会話の際に相手または第三者を指差すのは失礼である。欧米流では相手を指差すのは説教する場合である。インドネシアでは、犯罪者を決めつける場合である。

＜事例 1＞（インドネシア）

インドネシアはイスラム教国であるが、ヒンズー文化、仏教などの影響もあり、イスラム圏一般よりは戒律が緩やかな反面、複雑な習慣が定着している。地方によっては特有のタブーもみられる。インドネシア全国に共通している基本的なマナーやタブーは次のとおりである。

- 左手だけでものを渡さない（両手なら良い）。左手で指差したり、示したりしないこと。
- 腕組みは不快の表現、腰に手を当てるのは敵意の表現と受けとられる。
- 怒鳴ったり、怒ったりする人は軽蔑される。
- 椅子に座って（人に見えるところで）脚組みしないこと（外国人はそれほど気にする必要はない）。
- ホテルのロビーなど公共の場には靴を履いて出ること。サンダル履きはいけなない。
- 親しくなっても私生活にまで立ち入る交際は避けた方が無難である。
- インドネシア流（たとえば公私混同、怠惰、寛容など）をある程度認める度量が必要である。ただし、専門家は自分の行動にはかなり厳しく自戒する方が無難である。

<事例 131> (インドネシア)

目標・哲学・理論 専門家として業務を遂行していく上で最も大切なことは、日本大使館、JICA事務所など在外公館との密接な連絡、情報交換であると考え。また、歴代専門家の業績の流れを良く把握した上で、自分なりに目標、哲学、理論を明確に立て、CPの理解を得ておくことが大切であると思う。人脈づくり プロジェクト案件も困難な仕事も究極は、イ国政府関係者とどれだけ多くの友人、知人を持つかで決まると思う。このため3年間人脈づくりに心を砕いた。最初どうしたら友人が作れるか悩んだ。まず、毎月17日の独立記念式典には欠かさず出ようと決め、3年間これを続けた。式典ではインドネシア・ラヤ(国歌)の合唱、国旗掲揚、パンチャシラ(平和5原則)の復唱、戦没者への黙祷が行われる。日本人がインドネシア国旗に敬礼し国歌を歌うのは誇り高いインドネシア人の心を打つものがあつたと思われる。この式典に出ることですっかり沢山の友人ができたし、式典の会場がディスカッションの絶好の場ともなつた。トップへのレター 海運総局長、官房長にはよくレターを書いた。その場合、専門家はあくまで中立的な立場で表現するようにした。専門家のスタンス プロジェクトに関係する日本商社、コンサルタントについては、専門家の立場を考慮し一定の距離を置いて対応するようにはしないと後で必ず問題となり、専門家としての業務がやりにくくなる。彼らは語学も達者で人脈もあり詳細な情報を持っているため、赴任当初専門家は何も分からないままつい彼らに頼ってしまう。彼らから情報が入らないのはまずいが、深入りを避けることが大切である。これに分かるまで随分と時間がかつた。総局長、局長、スタッフは専門家の対応をよく観察しているので、専門家としてのスタンスをクリヤーしておくことが大切である。途上国はいろいろな面で遅れているが、国や自分に対して異常なまで誇りを持っているので、絶対にけなしたり馬鹿にはいけないとつくづく思った。

<タイ>

<事例 259> (タイ)

円滑な業務実施のコツ ①「あわてずあせらずあなどらず」、②積極的に行動すべし、③専門家自身の意見を持たなければならない、④相手への思いやりを持ち、相手の話を良く聞くようにする、⑤相手国の慣習・考え方に敬意を払うようにする。当初の技術移転の方法 当初はとにかく説明資料を準備して同じことを何度も説明した。説明に当たっては、論点をよく整理する、前回の説明で理解が得られなかった点を重点的に行う、日本の事例を効果的に用いる、図・円グラフを多用する、等に配慮した。一部のC/Pは専門家に対して「……を作つて欲しい」「……の資料を準備すべきだ」あるいは「……を英訳して欲しい」と要求のみをするものもいたが、彼らが1つ1つ理解したことを確認した上で「あわてずあせらずあなどらず」の気持ちで、じっくり説明を継続していったことが最終的に良い結果を生み出したものと現在では考えている。具体的実践における技術移転の方法 近代化計画・年度別計画の策定では、①ブレインストーミング、②粘り強い議論、を採用した。ブレインストーミングでは「必ず発言すること」「人の意見を批判しない」というルールを設けて行ったが、この結果いろいろな情報、アイデアがわき出て思いもよらぬヒットアイデアが生まれたりした。またワーキングチームのメンバー間の一体感がますます促進された。粘り強い議論というのは、意味不明な箇所や疑問点があれば翌日に持ち越さないようにし、単純なところでも複雑な箇所でも極力その日の内に理解してもらうことである。専門家に求められる資質 ①人柄(寛容、温和、柔軟、協調性、積極性)、②英語力(英検2級程度) ③業務能力(専門家として業務を遂行しうる能力と経験の蓄積)

<事例 79 > (タイ)

技術移転事項 専門家が相手国の実情および技術レベルを理解し技術移転事項を見定めることが大切であるが、C/Pの要望する仕事と必ずしも合致せず、C/Pの望むものがお手伝い的なものであったり、1個人の知識に止まってしまう伝播が期待できない場合でも、これを全く拒否することは適当ではない。特に赴任当初は、C/Pとの信頼関係づくりの上からも必要である。その中で徐々に意義深い技術移転事項の理解を求めて行く必要がある。

ジェネラルコメントはあまり喜ばれない コンサルタントの活用は一般的でなく日常活動はほとんど直営で行われている。こうした環境では、ある事項に関しジェネラルコメントを述べてもあまり喜ばれず、末端のテクニシャンの行う業務から結果のとりまとめ、判断に至る一連の作業過程における具体的な助言・指導を求める傾向にある。見方によっては専門家への依存度が高くなり、自助努力に欠けるともいえる。しかし、タイ国の行政機関は業務が細分化されているため全体を見渡し計画を立てる能力のある技術者が極端に少ないのが現状である。

使われたふりで技術移転成果を 専門家はアドバイザーであると認識していても、知らず知らずコンサルタント的あるいはお手伝い的な業務に陥ることがあるが、そこで投げ出さずやり逃げる必要がある。その過程において日本的な物ごとの見方・進め方を示すことが重要である。その時C/Pも初めて専門家の活用方法に気付くであろう。

高望みは禁物 専門家1人で行える業務量には限りがある。C/Pとスタッフが主体的に動いてこそ指導効果が上がるのであり、専門家の理想ばかり押しつけても遊離するばかりであろう。相手国の実情、技術レベルに合致した指導を積み重ねてこそ成果が期待できよう。

長い物には巻かれる 相手国にはそれなりの論理・道理がある。技術移転活動の中でしばしば相手国の体制、政策面に係わりが生ずることがあるが、苦情、非難は禁物である。C/Pがこのような面で苦労している場合は、専門家は聞き役、日本の実情紹介に止めるべきであろう。

鳴くまで待つか鳴かせるか 専門家が必要と判断した技術移転事項あるいはプロジェクトなどの必要性を説き、C/Pの口から上司へ話せる状況まで持って行く必要がある。C/Pの面子を保ちつつ鳴かせるにはテクニックが要る。C/Pが苦境に立つようなことがあってはならないのは当然である。

先細りの技術 道路局全体として中間技術者が絶望的に不足している。知識、デグリーは個人の財産であり、それによって評価される。このため多くの技術者は次第に細分化された業務領域に入り込み、しかもそこから出たがらないのが実情である。広い視野から新しい知識や技術の導入・応用といった柔軟な対応を必要とする作業を行うには誠に難しい環境と思う。しかも彼らには彼らだけで今日まで立派に国家を建設・運営してきたという誇りがある。専門家としては、このような業務環境において専門家の活動が変化を生み出す1つのインパクトとして働いていることを願うだけである。

やはり信頼関係 専門家の活動・成果を左右するのはC/Pを中心とした関係者との信頼関係である。この信頼関係は一夜にして得られるものではなく、相手側の実情を理解した上で誠心誠意な業務態度、内容、生活態度によって構築されていくものであろう。

<事例 9 > (タイ)

タイ国の場合、組織の縦割り意識が強く、自分の分担以外には興味を示さない技術者が多いので、業務の目的と進め方を良く説明し、協力がスムーズに得られるよう努力する必要がある。

<事例 239 > (タイ)

業務自体が政策アドバイザーとしての性格が強かったため、タイの経済発展の現状、政治、行政などの幅広い知識が要求され、絶えず新聞などのマスメディアはもとより多くの情報に目を通し、タイ国全体の動きを把握するように努力した。

<事例 258> (タイ)

日本とは異なる業務環境の中で政策面の指導を効果的に遂行することは容易ではなく、悪戦苦闘の毎日であったが、任務を終えて振り返って見ると、政策指導の効果を上げるためには次の点に留意すべきであると思われる。①コミュニケーション手段を早急に身につけること（英語はJICA英語検定1級程度の實力は必要で赴任前に習得すること、プレゼンテーションのための会話力はもちろん作文能力も高度なものが必要。タイ語もできなければ専門家はいつまでも「お客様」扱いにされる。タイ語会話、読解をマスターすれば所属局内部の会議への参加、文書解読による情報の早期入手が可能となる。タイ人は重要書類を専門家に秘密にすることはない。タイ語習得のため赴任前研修はもとより赴任後半年は毎日半日程専門学校へ通学することも一案）、②業務上関係ある人物に対し公私とも親密な関係を築くこと（まず親密な人間関係を築き、局長、課長、C/P等から信頼されることが重要である。良好な人間関係を形成すれば、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。このためには公的行事への出席はもちろん、ゴルフ、テニス、夜の夜食会等個人的な付き合いも極めて重要である。③トップへのコンサルティングルートを確保しておくこと（重要な提案も課長段階で握り潰されてしまうケースがある。タイの官庁はトップ（局長）の権限が絶対的であるため、局長（あるいは副局長）へダイレクトに提案を持ちかける方が良い場合がある。我々は時には副大臣に直接会見して状況を説明する機会を持ったが、このようなトップコンサルティングは業務運営上有効であった）。④C/Pに任せ切らず専門家自ら多角的に行動すること（C/Pは兼任のケースが多く、専門家の提案に対してはどうしても消極的になりがちである。業務上の提案を上にも説明するよう任せているといっこうに進展しないこともあるので、専門家が積極的にアポイントを取り、C/Pを引っ張って行くぐらいの態度で望んだ方が良いことがある）。⑤あきらめず繰り返し説明すること（専門家の提案がタイに合わないとして却下されることがある。よく検討してみると、彼らが反対するのは提案の基本趣旨を良く理解していないためということがよくある。このような場合、趣旨を理解してもらうため別の角度からプレゼンテーションを行うなど工夫を凝らす必要がある。元来、政策面の指導は、行政風土の異なるところへ日本の施策をモデルに革新的な施策を植え付けようというものであるから、1度や2度の説明では理解されないと考える方が良い。繰り返し説明・指導することが肝要である）。⑥専門家は相手国のために働いているという信念を持ち姿勢を示すこと（平穩無事に2年間過ごせればよいという考え方は捨てるべきである。タイ人の身になり、タイ人とともに懸命に汗を流して働くことが必要である）。

<事例 246> (タイ)

土地区画整理事業の指導に当たってスタディチームを設置させたが（設置までにはかなり時間がかかった）、このチームに対して次の点を特に留意した。①バラエティに富んだチーム構成とした（都市工學土木技術者以外に法律、経済を専門とする職員も含めて幅広い構成とした）、②実践的技術移転を心掛けた（職員は知識は豊富だが事業経験がないため実務的検討をなおざりにし理想的なプランを競うことで満足しがちである。このため整備水準と事業コストの比較検討、資金、計画作成方法などの作業を重点的に指導した）、③成功例より失敗例を紹介（日本の事例紹介ではこれまで主として成功例が取り上げられているため誤解を招く懸念がある。このため特に失敗例や問題点を提示するとともに、その背景にある地道な実践的努力を伝達するようにした）、④現場からの発想（技術習得の効果的な方法は現場を多く見ることであるが、タイでは実施例がない。しかし、土地区画整理と類似した手法である耕地整理が15年程前から実施されており相応の効果を上げていることを聞いたのでチーム全員で現地を視察した結果、地権者調整の難しさなどを学習したようであり、その後の検討に効果があった）、⑤自発的スタディの誘発（オリジナルな発想を育成するため講義終了後に課題を与え、タイ国の社会システムの現状をまとめさせた。またケーススタディでは、地区の選定からプラン作成に至るまでチームメンバー自身によって検討するよう指導した）。

<事例 247> (タイ)

タイの場合、言葉だけでは理解されない。都市計画という理論の分野においても、言葉だけではなく、イラストを示すことが理解させるポイントである。日本人は細かい内容まで知らないし納得しないが、タイの場合はそうではないようだ。また、タイは物の出来上りを重視する。レポートについても形式や出来上りの美しさをかなり気にし実際彼らの作るレポートのデザインは感心するほど立派である。ただし、その内容・データ・分析のディテールにおいて首を傾げることが多い。これは文化の違いに根ざしたものであり、善し悪しの問題ではないが、この点を理解せず一方的に日本の場合と同様の話しをしても理解されない。

<事例 267> (タイ)

C/Pとの信頼関係の構築が必要不可欠である。このためには、秘密を守る、メモを作成する、情報源を確保する、コミュニケーションを良くすることなどが必要である。この基礎があれば輪が広がって行く。また、C/Pは多忙な人が多いため分厚い報告書を書いても読まれない可能性が強い。このため、私は4～5ページどまりのメモを作成し、口頭で大雑把に説明しながらメモを手渡し、後は読んでもらうようにした。タイ社会は『出る釘は打たれ、でしゃばらない釘は押し出される社会』といわれる。専門家としては、いつも居ること、でしゃばらないこと（アドバイザー面をしないこと）の2つは特に大切だと思う。

<事例 270> (タイ)

援助される側の立場に配慮し、一方的な押しつけとならないように努力するとともに、日本の新聞、雑誌、書籍等の内容を紹介することにより、日本事情の理解を求めるように心掛けた。

<マレーシア>

<事例 230> (マレーシア)

信頼されるに至ったきっかけ 専門家が持っているプロフェッショナルな力量を示し、相手側の信頼を得るように努めた。赴任直後マラヤ大学でのセミナーで、専門家が体系づけたごみ収集計画の有効性をスライドを使ってC/Pに印象づけたこと、専門家が作成したごみ収集作業の民間委託ガイドラインが世銀のスタッフから高く評価され、配属先が面目を施したことがC/Pから信頼を得ることに繋がった。この結果、専門家に全面的に協力してくれる人達が増えて行った。また、C/Pの信頼を得るため、日本とマレーシアとの間に立って技術協力の話しを進める場合にも、常にマレーシア側の立場に立って物を考え発言するようになった。コミュニケーションの重視 配属先のトップである事務次官、総局長、局長らとのコミュニケーションを良くするため、月報、年報、出張報告書を必ず提出した。人事異動で彼らが交替した時にも、それまでの活動成果と今後の活動計画をまとめたプログレスレポートを必ず提出し、その後でブリーフィングの機会を持った。局長とは、業務開始前の朝 7:30-8:00の間にはほぼ毎日業務打ち合わせを行った。文書による要請、通知、提言が必要な場合は必ずそうした。C/Pとの共同作業を重視した 専門家の技術指導の下でC/P自身が問題を解決するよう仕向けた。ワークショップでも、専門家の講義は1/3にとどめ、2/3は受講者にやらせるようにした。また32の自治体から受講者を集める場合も各1名計32名集めることはせず、8自治体から4名ずつ計32名集めるようにした。1自治体1名のみ訓練してもその1名では大勢に逆らえず習得技術が実地に活用されるに至らないことが多いからである。既存資源の効果的・効率的利用に努めた 潜在的に利用可能な資源の総動員と相乗効果の実現に努めた。計画実施の必要性・可能性について為政者の理解と支持を得るため、分かりやすい形で為政者に説明し、意欲を引き出すとともに必要な財源措置を講じてもらった。

<事例30> (マレーシア)

技術移転の効果的な方法 ①一方通行の技術移転は決してありえない(まさにコ・オペレーションが求められる。技術移転は相手を理解する・信頼することから始まる)、②OJTが大切である(現地調査では図面を片手に構想を述べるのが効果的であった)、③絶えずCPと接触する必要がある(いろいろな友人を作り、大いに議論することを赴任中心がけた)、④任国の社会・経済・文化・自然を把握するようにした。日本人技術者が海外で失敗するのは日本の技術が最良であると信じ込んで、それを直接導入しようとするところが多い。相手国の諸条件を理解しないで技術移転はありえないと思う。信頼されるに至ったきっかけ 赴任後2~3か月は資料・文献を読み漁ったり現地視察を行い、その後あるプロジェクトについて具体的な提案を行ったところ、局長以下幹部が快く引き受けてくれ、それをきっかけに仕事がスムーズに動き始めた。

<事例 110> (マレーシア)

マラヤ国鉄総裁アドバイザーという業務の性格からして信頼関係が確立できるかどうかの一つのポイントとなった。マラヤ国鉄の業務の進め方は英国流のトップダウン方式が主流であったため、私はあえて日本流にまず問題を下のレベルで討議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。最初のうちは違和感があったようだが、結局は喜んで受け入れられた。この方式は、マラヤ国鉄の実態に合わないアドバイスを避ける意味で非常に効果があったと考えている。マレーシアの慣習として、相手に仕事を頼んだ場合その後の進捗状況をチェックしたり催促することは相手を信頼していないことにつながり、非常に失礼であるということになっている。専門家は相当スローペースな慣習に配慮しながら仕事を進めざるを得なかった。

<事例 90 > (マレーシア)

指導上特に意を用いたのは「なるべく専門家がやっしまわす、マレーシア技術者への指導に徹し、相手に考えさせ自主性と責任感を育てる」ことであった。形式上は一応この方針が確立されたが、限られた期間内に満足いく成果を上げるためには専門家への相当な依存が避けられなかった。しかし、指導の中心を技術基準の作成に置き、C/Pによる研究チームを組織して、これを指導する方式は技術移転を行いつつ成果を残すことができる非常に効果的な方法であった。

<フィリピン>

<事例 243> (フィリピン)

コミュニケーションづくり 都市開発、市街地再開発などの市街地整備においては、地域住民と一体となって目標を達成する必要がある、そのためには各方面でいろいろな人と知り合い、人と人とのコミュニケーションを早く確立することが必要である。関係省庁のトップはもちろん、その部課長、地域代表者との面談を得ることである。このため各省庁のクリスマスパーティ、友人知人のパーティ(できるだけ現地人の参加するものが良い)、各種の会議(セミナーなど)、スポーツ大会などへの参加、などいろんな場所に顔を出し、友人を紹介したり紹介されたりした。その人が組織的にどういう立場にいて、何をを行っているかを知っておくことが後々何かの時に非常に役立つ。なぜなら一度顔見知りになると相手はすぐ友達として接してくれるからである(ただし、深入りして金銭的な面倒までみるものないよう注意が必要である)。

<事例 255> (フィリピン)

フィリピン国における技術移転活動の周辺環境は複雑である。すなわち同国の経済・産業・社会環境、技術水準に関する周辺条件、さらに人々の能力・価値観・行動規範に関する人的要素が絡み合っているからである。そのような環境の中で専門家が実施した技術移転活動と業務は、必ずしも最適であるとは思えず、時には人々に専門家の真意を理解してもらうことに苦勞したこともあった。今になって、2年間の全業務を回顧すると、次の3点に関するいっそう深い配慮と真摯な努力が不足していたと反省する。

①専門家1名の能力や努力は小さく任期は限られている。したがって、業務を完遂するには、まず関係する多くの人々の改革や進歩に対する希望と意欲が生まれるように指導し、次にそれぞれに業務を分担して実行してもらい、達成された成果が相互に波及しあって人々が自らレベルアップし、さらに人々が業務を加速的に促進させる意欲を持つようになっていくサイクルを作らなければならない。

②専門家の基本プロセスは、問題に対する調査→企画→計画→設計→実施→成果→評価である。この中の前と後の段階の業務が中段階の業務よりいっそう重要であり、さらにこのプロセスを繰り返して実行することも重要である。また、慎重→精細→決断→忍耐の心構えと態度を忘れてはならない。

③業務を実行していく上で、その範囲を自らの専門家分野だけに限定してはならない。すなわち、幅広い分野の情報や人々の意見を積極的に取り入れて消化し、多角的に業務を展開しなければならない。

<事例 72 > (フィリピン)

フィリピン派遣の話が突然持ち上がり、十分な準備ができないまま現地に赴任した。英語に苦勞したこともあり、最初はほとんど仕事せず環境に慣れること、フィリピン人になじむことに努力した。フィリピン人の性格や習慣には驚かされることも多々あり、外人との付き合いがそれまであまりなかったためかなりの違和感を感じたものである。それも時間の経過とともに慣れてくると、フィリピン人は陽気で明るく非常に面倒見の良い人達ばかりであった。

<その他>

<事例 281> (バプアニューギニア)

基本的姿勢として、①専門家と相手側との協力がすべてのベースであり、それが共同作業によって実行されることを繰り返し強調すること、②「相手から学ぶ」という気持ちを忘れないこと、常にC/Pを主役に立て、専門家は脇役に徹することを心掛けた。すなわち、まず相手側の考えを引き出し、それを出発点として共同作業（意見交換）をし、知恵を出し合って最終成果品を生み出す方法を採用した。あせらず必要なら何度でもデモンストレーションや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際に実行する意欲を生み出すよう努めた。

<事例 32> (エジプト)

専門家に求められたこと ①相手側の事情を十分把握すること、②相手側から業務を通じて十分な信頼と評価を得ること、③相手の必要とする援助を適切な形で提供すること、の3点に集約できる。しかしエジプト人は良くいえば柔軟であるが、その場限りの判断でたびたび方針が変更する傾向がある。また一度定着した規則に関してはかなり忠実な一面を持つが、応用が利かないといった面もある。仕事を通じて強く感じたことは、援助側が何か提案すると、すべてやって貰えるものといった依頼心が強いことである。このため、仕事を成功させるためには、例えば開発調査の要望を受けて日本へ正式要請する場合、専門家が必要書類を全部用意してやることからはじめ全ての手続き面のステップを把握して、時には大臣・次官などへの説明までフォローアップすることにより目的を達成せざるを得なかった。

<事例 278> (エジプト)

まず、相手側の立場を良く理解して、誠意を持って業務を行うことが必要であり、間違っても相手を見くびるようなことがあってはならないと思う。sincerity は万国共通であると思う。また、専門家が約束したことは守り、相手の要請には可能な限り入れることが必要である。ただし、できないこと、必要な前提条件等は明確に理解してもらうことである。職場の業務上の関係のみならず、職場を離れたところでの交流も試み、お互いの信頼と友好関係を増進していくことが業務の円滑な推進に貢献する。特にアドバイスをレポートで行う場合、簡潔明瞭に書くことが必要である。当然のことながら、相手側の受容能力、技術水準、教育水準等に即応した技術移転方法を考えることが必要であり、難しすぎるやり方では指導内容がいかに適切で必要なものでも移転は不可能である。

<事例 280> (エジプト)

指導助言に当たっては、理論的側面はもちろん極力実務面を重視し、日本における今日のみならず過去の事例、欧米における事例、他の発展途上国の事例を紹介しつつ具体的な指導助言を行った。「あせらずあわてず、あてにせずあきらめずあたまにこず」等数々の前任経験者のコツ、心構え、これらはやはり貴重なもので、それに追加するものはないと思う。ただ、開発行政・計画行政に関わる専門家のために付け加えれば、「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、それらにふさわ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(財源も含む)のすべての分野にわたる」ということである。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、相手側の態度・仕事ぶりも貴重な情報源である。もちろん、ややもすれば専門家の神経を苛立たせる彼らの生活態度、街の様子も同様に重要な情報源である。先人はいう『森羅万象に天意を識る』と。我々は専門家であると同時に技術者であり大家であることが必要である。

<事例 111> (ザール)

大学卒の技術職員を教育する場合、移転課題の技術を専門家が実際にやってみせた後、演習形式で宿題を与え彼らにやらせることが大事であった。話を聞いただけで自分では理解できたように思っても、実際にやってみると出来ず、「わかる」ということと「自分でやれる」とことは別物であることを彼らは悟るようになった。また、現地にはパトロニズムの慣習が残っており、あらゆる相談を持ち込まれるので結構時間がとられるが、辛抱して聞いてやり相談に乗ってやることも我々を信頼して心を開かせ教育効果を上げていくためには必要であった。特に、金持ちの先進国日本より来て、相手を見下げた態度で「教えてやる」といった態度は相手から反感を持たれるだけであり、本当に心の通じあった技術移転はできない。日本においてもヨーロッパ人を日本人の数百倍の給与を払って雇用した明治時代もあったこと、第二次大戦後も暫くは下水道も整備されていず、日本もザール国と同じ程度に不衛生であった時代もあったこと、などを話しかけながら日本の現在の繁栄と技術が過去からあったわけではないことを理解させるとともに、懸命の努力による早い技術の習得による発展の可能性があると希望を持たせながら教育することが大事であった。時には、家庭に招待したり会食したり、ビールを飲みに行ったりして彼らの心に潜在的にある白人対黒人という劣等意識を払拭することにも気を遣った。

<事例 262> (パラグアイ)

難解な会計処理の研修をシミュレーションゲームを利用して行い、高成績を取めることができた。参加者全員を指導するにはインストラクターに若干の戦略が要る。すなわち、掲示板や展示用のグラフを多用し、多色の折れ線グラフで毎日の各自の成果を表示する。1日1日づつ条件(経営環境)を厳しくし難解な状況を作り出して行く。脱落者には特殊な救済制度を設けて、次期への意欲を持たせる、などの方法を取った。また、日本の自動車産業の競争力やアスンシオン市の有数な商店街が中国人や韓国人の街に次々に犯されてきた実例などを示しながら、自由競争下での企業経営のあり方を示し、戦略立案の手法と実際の会計情報の利用の方法を指導した。

<事例 39 > (パラグアイ)

レポートの提出 FAOの専門家は月例レポート、半年レポート、最終レポートの提出を義務づけられているので、それにならない私は赴任当初からスペイン語の月例レポートを毎月パラグアイ政府に提出した。自分の仕事を文書でC/Pに認識させることは業務遂行上有効であったし、専門家自身としても月末に1か月の業務を反省することになり怠惰になるのを防げた。さらにC/Pに下手なスペイン語を気持ち良く添削してもらうために常に良い関係を保持する必要があるなど月例レポートを書くことにはさまざまな効果がある。**資料収集と提供** 日本とあらゆる点で異なるパラグアイなので、良い事業を実施していくためにはパラグアイの内情を知ることが大切である。しかし、情報機能が発達していないパラグアイにあっては、専門家自身が交遊関係を拡大し、資料収集と情報提供していく必要があった。資料収集が他の資料収集を進める上で効果があった。そのためには、スペイン語が使えること、コミュニケーションを良くすることが必要である。**専門家の条件** 以上を要約すると、相手政府の中核に配属される専門家としては、①現地語が使えるようになること、②コミュニケーションを良くすること、③日本の協力制度を熟知すること、④相手国とその周辺諸国に関する情報を多数得ること、⑤何はともあれ相手国政府に対し月例レポートを書くことを薦めたい

<事例 40 > (バラグアイ)

円滑な業務実施のコツ ①C/Pにすべてを相談すること(配属先以外の局長と話す時でもC/Pの事前了解を得ること。また事後報告をすること)、②常に誠意を持って接すること、③相談を受けた場合無理なことは分かっているにもかかわらず、JICAの担当者と相談してみること、④相手側は赴任後2~3か月で専門家の人物評価をしてくるので、専門家は十分対応しておくとともに常に自己研鑽に努めること。以上の励行により各局長はじめ多くの知己を得ることができ、そのことがまた次の業務にプラスになった。

<事例 59 > (ペルー)

トップとのコミュニケーション 漁業省は全体に職員数が多すぎ、教育レベル、技術レベルが凸凹であるが、全般的に課長、局長クラスは比較的高いレベルにある。したがって、局長、課長とのコミュニケーションを良くすることによって当方が必要とする情報も入りやすくなったし、指導面でも上から下まで意思が伝わりやすくなった。時には下意上達のパイプ役まで行い業務の円滑化を図る必要もあった。また、漁業省内ではなるべく広範囲につき合うようにした。このため、正確さ、文法上の問題などを気にせず極力相手国言語であるスペイン語で意思の疎通を図るように努めた。また、ペルーの習慣にも順応するようにした。

<事例 43 > (アルゼンティン)

現状把握に必要なデータが少なく、直接農家に行き聞き取り調査した経緯もあり、実態を把握するまでにかかなりの時間を要した。また、技術移転の目的を理解させるのにかかなりの時間がかかった。関係者の作業スピードはアルゼンティン方式のため、計画を立てる場合には必要日数の3倍の日数を常に見込むようにした。東京での言葉の訓練は3週間と短かったので現地ではあまり役立たなかった。そこで1年半現地でスペイン語の勉強をした(特に会話を1週間に3時間)。言葉ができるようになれば友達も増え、仕事もスムーズに行くようになった。当然、仕事に生活に余裕が持てるようになり、充実した日々を過ごすことができた。

資 料 編

< 資料編の内容 >

- ① 政策アドバイザー個別（主要）事例
（事例目次は次ページに掲載）

- ② ソフト型技術移転事例301件の概要

No	類型	事例番号	派遣先（国）	主要課題
1	a 1	< 267 >	タイ	経済計画・日タイ経済調整……………143
2	a 2	< 270 >	タイ	同上……………144
3	a 3	< 279 >	エジプト	長期発展戦略に関する助言……………145
4	a 4	< 280 >	エジプト	スエズ湾臨海部開発……………146
5	a 5	< 281 >	PNG	海外援助計画の調整……………147
6	b 1	< 1 >	インドネシア	水資源開発……………148
7	b 2	< 29 >	インドネシア	森林計画・プロジェクト形成……………149
8	b 3	< 31 >	ザンビア	干ばつ対策の援助計画……………150
9	b 4	< 32 >	エジプト	農業開発事業の指導……………151
10	b 5	< 36 >	ボリビア	農業開発政策の助言……………152
11	b 6	< 41 >	パラグアイ	農業開発全般に対する助言……………153
12	b 7	< 59 >	ペルー	漁業開発計画の立案……………154
13	b 8	< 68 >	グアテマラ	鉱山開発政策……………155
14	b 9	< 73 >	フィリピン	道路網基本計画の推進……………156
15	b10	< 110 >	マレーシア	鉄道運営全般のアドバイス……………157
16	b11	< 130 >	インドネシア	海上保安体制の近代化指導……………158
17	b12	< 143 >	ペルー	水力発電計画の立案……………159
18	b13	< 227 >	インドネシア	下水処理計画の指導……………160
19	b14	< 231 >	インドネシア	国全体の廃棄物処理計画の立案……………161
20	b15	< 239 >	タイ	環境政策・計画の立案……………162
21	b16	< 243 >	フィリピン	都市再開発制度の指導……………163
22	c 1	< 8 >	インドネシア	かんがい高度技術の指導……………164
23	c 2	< 18 >	フィリピン	かんがい施設の維持管理……………165
24	c 3	< 72 >	フィリピン	交通工学・交通計画の立案……………166
25	c 4	< 75 >	フィリピン	道路交通工学・安全対策……………167
26	c 5	< 79 >	タイ	公共交通路線網の基本計画……………168
27	c 6	< 86 >	インドネシア	道路構造基準の策定……………169
28	c 7	< 106 >	インドネシア	鉄道プロジェクトの円滑推進……………170
29	c 8	< 111 >	ザイール	都市鉄道プロジェクトの支援……………171
30	c 9	< 246 >	タイ	区画整理・都市再開発計画……………172
31	c10	< 247 >	タイ	土地利用・建物規制の指導……………173
32	c11	< 251 >	インドネシア	住宅開発計画・基準の指導……………174
33	c12	< 253 >	インドネシア	都市再開発計画の支援……………175
34	d 1	< 255 >	フィリピン	船舶解撤産業の育成指導……………176
35	d 2	< 261 >	メキシコ	中小企業政策の指導……………177
36	d 3	< 262 >	パラグアイ	中小企業政策の指導……………178
37	d 4	< 275 >	インドネシア	日本からの投資誘致活動……………179

背景	<p>タイは個別分野の技術アドバイザーばかりでなく幅広い分野の政策アドバイザーをかねてより要望していたが、大来佐武郎・スノーNESDB長官会談から発展して鈴木前首相・プレム首相のラインで合意に達し実現に至った。</p>
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ To assist in the overall macro-economic planning, especially in the formulation of the Sixth Five-year Plan (6次計画作成協力) ・ To assist in the structural adjustment program on economic relation between Thailand and Japan (日タイ経済協力構造調整計画の作成協力) ・ To assist in the coordination of programs and projects utilizing external resources (外貨使用プロジェクトの調整協力) ・ To assist in the follow-up and evaluation of the result of projects utilizing external resources (外貨使用プロジェクトの評価、フォローアップ協力)
CP	<p>スノー長官はインハウスアドバイザーの身柄を長官の実質的な補佐役である総合計画課長に預け、同課長を通じて仕事を流すようにした。同課長は86年10月に総合計画局長に昇進したが実質CPの役を続けている。仕事は長官、次官、総合計画局長、総合計画局の面々を通してやってくる。総合計画局の総勢は35~6人であり、この人達もCPの分身である。なお国民所得局に日本からもう一人の専門家が派遣されており、その業務の手助けも行った</p>
達成状況	<p>目標は当初計画以上に達成できたと考えられる。というのは、こちらで考えていた以上に仕事の相談がきてタイ側のニーズの発掘、信頼関係の構築、職員の研修訓練などが可能となったからである。しかし、当初計画した産業構造調査、日本の輸出政策などは着手できず、生産性・国際競争力指標作成は調査は終わったもののレポート完成には至らなかった。</p>
指導対象範囲	<p>当初計画はやや調査に偏り過ぎていた。最初はそれで良かったがCPとの信頼関係が増すに連れてより実地に即した諮問が増えてきた。有償・無償のプロジェクトの相談、タイの産業育成の相談、タイの研究開発の相談、CP派遣にまつわるもろもろの資料作成、日タイ関係についての相談などである。有償のプロジェクトの相談は観光開発プロジェクト、中小企業育成基金、輸出振興基金、投資促進基金、東部臨海開発など。無償のプロジェクトでは、観光開発調査中央平原開発調査、タイ産業育成(観光産業、ギフト産業)などがあつた。CP派遣ではJICAのみならずあらゆるスキームを使った。日タイ関係では、日本の意思決定機構、日本の輸入システム、観光政策、農業政策などが含まれる。また円高後の日本からの投資ブームへの対応策も多かった。なお、指導に当たっては政策企画能力向上のために幅広い視野や経験を持たせる必要がある。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ インハウスアドバイザーとなるためには現地との信頼関係の構築が不可欠であり、これには1年以上かかる。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。当初は仕事の要請が来ず、むしろ悩んでいたが3か月過ぎた頃から仕事があつた。 ・ 当初は大部な報告書を2~3書いたが大部すぎて読まれなかった可能性が強い(多忙な人が多いため)。このため後半からは4~5頁どまりのメモにすることを心掛けた。メモ提出につれて信頼関係が高まってきたように思う。

<p>背景 要請 内容</p>	<p>タイ政府は87年度を初年度とする5か年計画の指針に沿って経済社会開発を進めている。その推進に当たっては、国内資源の制約を考えると、より慎重かつ効率的な政策が望まれる。一方、日本は現在ではタイ開発事業への重要な資金提供者となっている。このためNESDBは、下記の分析について日本から指導を受けるため専門家の派遣を要請してきた。</p> <p>(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) 援助効果等に関する審査、評価</p> <p>専門家としては、経済計画及び経済開発の分野で2年以上の経験がある有識者で、かつ60歳未満のもの、また任務は2年間とし、この間専門家は上級専門家としてNESDB長官に対する責務を果たすことが要請されている。なお、日本以外からの専門家としてアメリカ、カナダ、フランスから各1名が派遣されている。</p>
<p>C P</p>	<p>形式上=長官。日常の実務上=総合企画部長。また、業務支援対象者としてのCPは総合企画部所属職員全員及び必要に応じ他部局所属職員となる。</p>
<p>業務 実施 計画 達成 状況</p>	<p>(1) 経済社会開発計画の推進=世界経済の動向分析、国際経済の相互依存関係の分析、投資環境分析、技術移転の可能性分析などを実施し、これらを通じて計画のフォローアップを行った。また7次計画策定に対して長期展望作業の進め方、計画立案手法などの資料提供、提案を行ってきた。</p> <p>(2) 日タイ経済関係=日本の消費市場、貿易投資活動の情報提供、それらのタイ経済に及ぼす影響の分析などを行うとともにタイ経済の問題点、発展可能性を指摘した。</p> <p>(3) 経済技術協力関係=20億ドル超のASEAN-日本開発基金構想の具体化を支援した</p> <p>(4) 開発プロジェクト評価=東北部開発、南部開発、東部臨海工場地帯整備などにつき進捗状況、今後の方向を分析し効果的開発の推進を支援した。コンテナ輸送に関するセミナーの開催も支援した。</p>
<p>指導 方法</p>	<p>・専門家の課題=経済分析手法、計画策定手法、開発プロジェクトの評価手法の伝達、日タイ経済構造の調整のあり方の提示及び有効なマクロ経済政策の立案・支援にあった。これらの業務遂行に当たっては専門家自身が実際に分析を行い、提案をまとめ、その報告書を検討する形で進めてきた。</p>
<p>指導 の難 易</p>	<p>・一般に数値的なものは、その手法を提示することで足りる。しかし経済構造社会構造に深く根ざした項目は指導が難しく相当の試行錯誤が避けられない。例えば、経済計画策定手法では両国間の意思決定方法に違いがあり、日タイ経済構造調整では歴史的・文化的環境の違いがあり、これらを調整しつつ業務を進める必要があった。特に経済協力、技術協力案件の優先順位の設定方法に関しては調整が非常に困難である。</p>
<p>成果</p>	<p>・経済分析、計画立案などの分野で計量分析手法の浸透が見られ、経済政策の迅速化、合理化が図られている。</p>
<p>活動 範囲</p>	<p>・専門家の業務は一種のソフト型援助のひな型に当たると思われる。今後の途上国の経済効率の向上のためにも、この種の援助の充実が求められる。</p> <p>・日タイ協力案件への支援活動の骨組みが固まり、以後の一層の業務遂行のための環境が整ったといえる。ただこの間、両国から専門家に対する情報支援が余りなかったのを痛感した</p>

a3 <No.279> [エジプト] (87.3~89.3) エジプト大統領府国民評議会

<p>背景</p> <p>要請内容</p>	<p>本件はエジプト経済が次世紀間までに自律的な発展を可能とするための助力を行うことを目的としている。そのために以下のような業務が期待された。</p> <p>1) 戦後の日本経済成長を実現させた経済政策を紹介し、エジプト経済社会の長期戦略作成のためとなる個別参考情報、参考資料を提供すること。これらに関する要請に答えること。</p> <p>2) 「エジプト経済の長期発展戦略」関連資料の作成</p> <p>上記作業を進めるにあたっては以下のような作業も必要とされた。</p> <p>3) 国民評議会の作業実績のレビューとともに現在審議中の事項をフォローし、その項目を客観的な視点から評価分析し、アドバイスすること</p> <p>4) エジプト経済の発展過程を把握すると共に、エジプト経済の現状を調査分析すること、できる限りエジプト経済界、実業界等エジプト経済に関する広範な調査を行うこと</p> <p>以上のほかに、配属機関の長がエジプト日本友好協会のエジプト側会長であることも考慮し両国間の友好という点も特に配慮して、そうした面での要請にもできるだけ協力していくことも必要であった。</p>
<p>CP</p>	<p>・ 専門家は国民評議会議長に直結する経済計画専門家・アドバイザーとして勤務した。</p> <p>CP = 国民評議会報編集長。また Under Secretary局長は実質的に国民評議会の事務局長の職にあり、情報整備部門を統括しており、仕事上もCPといえる関係にあった。</p>
<p>達成状況</p>	<p>・ A1 FORM に基づく当初計画からの変更はなかった。「日本の経験の紹介の資料提供」については十分理解されたと思う。当評議会のレポート等に日本の実情が紹介されたり、エジプトの代表的な経済雑誌に当評議会を通じて日本の現状が掲載されたりしたのもその例といえよう。</p> <p>・ 資料データ等は豊富であるが、疑わしいものが多く現状把握にはかなりの時間が必要であった。「エジプト経済長期戦略に関する報告書」としては体系的なものを準備したかったがその期間がなく最終報告書をいわば代用させた。</p>
<p>指導対象範囲</p>	
<p>活動範囲</p>	<p>・ アラビア語の文献からできるだけ主要記事をフォローした。</p> <p>・ 長期計画という広範かつ重要な分野での協力では、地道な調査分析に立った作業を行うほかはないと考え、この点に力を入れて作業してきたつもりである。その手法等は配属機関にも十分理解されたし、かなりの成果を上げたと確信している。</p>

a4 <No.280> [エジプト] (86.12 ~88.12) 開発省諮問委員会

背景	エジプト政府はカイロなどへの人口分布や経済の現状を打開するため、JICAの協力で戦略的プロジェクト・スエズ湾臨海開発計画を作成した。この推進に当たっては港湾をはじめとして各種インフラの整備、企業誘致のための環境整備など幅広い分野にわたる総合的な施策が不可欠である。
要請内容	・最大のテーマ=スエズ湾臨海開発計画全般。同時に、大臣への政策アドバイザーとして国土開発、地域開発全般についても協力が期待された。
CP 指導 対象 範囲	<p>・形式上のCP=諮問委員会（元法務大臣、元農林大臣など17名で構成）の委員長（カイロ大学副学長）。実質的にも、重要案件は委員長と協議するが、日常的には港湾専門家2名と協議している。・仕事がより具体的になった場合は関連する組織と協議することもあるが当該プロジェクトによって異なる。・重要案件でかつ緊急を要する場合には、次官及び大臣に直接説明する場合もあり、また大臣、次官から直接指導助言を求められる場合もある。</p> <p>・開発省経由で他省庁（公共事業・水産省、海運省、スエズ運河庁など）から助言を求められる場合もあり、極力対応するようにした。</p>
指導 内容	<p>・スエズ湾臨海部開発=極めて初歩的な字句の解釈～専門用語の説明～計画まで広範に説明質問に対する答弁資料の作成、企業誘致の活動方策など全領域について指導助言した。特に日本の現在・過去の事例、他の途上国の事例を紹介した。・紅海臨海部開発構想=水供給、漁業などの個別計画を重視するよう指導した。・スエズ運河沿いの地域の開発計画=大臣の同意を得てTORを作成開発調査を日本に要請。・ポートサイド港港湾計画=港湾需要の分析を踏まえて将来外港への展開を考えるべきで若干の示唆を与えと共に港湾計画の基礎を指導した。今後TORの作成を指導する必要があるが、所管は運輸省であり両省庁間での調整が必要である。・新都市連絡鉄道計画=カイロ及びアレキサンドリアと建設中の新都市サダト・シティなどを結ぶ高速鉄道で、プレフ/Sを国際的に呼び掛けており、その報告の評価を求められた。各国調査機関の報告書を分析・評価し（日本側に対して内々に助言改善させ）結論としては日本チームが最優秀である旨評価し報告した。</p> <p>・ファラフラ・オアシス開発計画=砂漠横断の道路よりも空路の可能性を検討する必要があると示唆しておいた。・ハイダム周辺開発構想=ナセル湖を中心として湖上レクリエーション計画の可能性を調査することを提案するとともに周辺の農業開発の必要性も示唆した。・北シナイ農業総合開発=現在JICAが調査中。・シナイ半島沿岸地域調査=時間の関係で十分指導できなかった。・地中海沿岸浸蝕対策プロジェクト=日本から短期専門家の派遣を要請するよう助言した。・国土総合開発計画の作成=港湾開発セミナーで行った専門家の講演を受けて要請されたものであるが、すでに数多くの類似案件があるため基本方針を指導したに止まる。・その他、日本の開発行政や計画作成プロセス・コンセンサスのとられ方などを紹介、また開発省の組織運営に関するアドバイスなどを行った。</p>
移転 活動	プロジェクトの形成過程を通じてCPに技術移転がなされるように配慮した。相手側には心底から専門家から技術を学ぼうとする意欲がない以上（欧米式の外部コンサルタント活用方式を取る限り）結果としての技術移転はありえても、その事自体を目的とすることは非常に難しい。すなわち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。

背景	75年の独立直後には国家財政の60%を占めていた豪州からの財政援助が86年以降急激に低下し、PNG政府はドナーの多角化を急務としていた。しかし従来から自力で案件発掘・形成実施・管理能力を高める機会が十分になかったため、日本から人材を要請するに至った。
要請内容	(1) PNG政府の政策目標及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・手続き及び条件に対するPNG側の理解を促進する。 (4) これらに関してPNG側職員を指導・訓練する。
CP	大蔵計画省外国援助管理局長（その後副次官待遇）、同局2国間援助課長（次官補レベル）同局課員2名。このうち3名は高いポストの職員であり兼任であった。
業務実施計画 達成状況	業務内容を A1 Formに対応するように設定し実施計画を立てたが、途中で数度変更した。そもそも外国援助管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、同局に対するアドバイザーとしての業務をそれらと連動させざるを得なかったためである。 (1) 助言＝年次報告書を作成し、その中で援助政策・組織改革を提言した。提言の大半が実施された。87年に日本政府向けエイド・メモリアルを作成、両国間の協議に用いられた。 (2) 業務助言＝日本援助に関する実務マニュアルを作成した。 (3) データ収集分析＝約130件分のプロジェクト・データシートを作成した。 (4) 要請案件のプログラム化＝長期的見通しのもとにPNG政府が援助と計画を有機的に連携させるもので、特に定期協議の機会のないドナーに焦点を当てて3か年のローリング・プランを導入した。 (5) 評価基準の作成＝機材案件及び施設案件が中心となったが、CPは基本的センスを体得したと考えられる。 (6) プロジェクト形成方法の定式化＝各種既存の報告書やプロジェクト・ドキュメントをレビューし、そこに盛り込まれている様々な項目を網羅するような形で作成した。 (7) 訓練＝上記の業務を訓練の形をとりつつ実施した。
指導対象範囲	局長に対する助言・報告を通して助言・業務内容に実効を付与するように努めた。また、業務をCPと共同作業する形で実行することにより、最終成果に対して外国援助管理局としての責任感をもつよう努めてもらった。
活動範囲	・ 外国援助に関する政策助言は最も難しい＝第一に国家の意思決定と密接に関連すること、第二に援助国（機関）の援助政策との整合性が問われるためである。幸い、局長が意欲的であったため政策構想を明確に作成でき、かなり満足の行く水準に達することができた。 ・ 次に難しいのが援助のプログラム化であった＝PNGが希望する案件とドナーが考えている案件が一致するという可能性が必ずしも事前に保証されていないからである。しかしドナーとの協議体制も確立されつつあり、不整合の懸念は低くなっている。 ・ データ収集では、かなりの抵抗があったものの関連するあらゆる省庁・部局を手分けして駆けずり回る日々が続いた。

背景	69年河川局が設立されて以来、業務実施体制を整備・強化するため日本の建設省河川局の技術と行政経験を吸収する方針をとるに至った。
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 河川・砂防チームの活動の調整並びに促進を図る、 ・ 水資源開発（治水を含む）に関する助言を与えること
C P	<p>専門家はチームリーダーとしての役割とシニアアドバイザー（上級顧問）としての役割との両面的な活動が期待された。助言相手は河川局関係機関のほかには水資源総局計画局の責任者も含まれると了解されていた。</p>
業務実施	<p>業務＝①チームメンバーの活動を有効かつ円滑にするための調整、イ側との協議、日本側関係機関との交渉、②技術移転の機会を増やすための技術検討会、発表会の企画提案、③イ側の要請による現地調査と解決策の提案（多くの場合、日本の技術援助によるプロジェクトの提案となる）、④自ら直接技術移転を実行するためテキスト、解説書を作成し講義や説明会を実施する。⑤イ政府が日本に提出する援助要請書類や資料の作成（本来はイ側が自主的に作成するものであるから必要に応じて助言を与えるだけで良いはずであるが文書の作成を全部引き受けさせられる場合が多い）、⑥日本の援助にかかわるミッションに対する協力活動⑦イ側アドバイザーとして、海外からの援助（世銀、アジア銀行、JICA、OECFその他）にかかわる協議会、技術検討会等の会合に参加すること、⑧技術基準作成に関する努力を続けること</p> <p>指導＝あらゆる機会をとらえて基本的技術の実地への適用と新技術の習得についての指導を行うよう心掛けてきた。しかしCP達が多忙なため専門家自ら実務に手を貸す自体もしばしば起こった。こうした活動も間接的には技術移転の効果につながるものである。</p>
達成状況	<p>いかにも技術移転らしく見える格好の良い活動というものなかなか行う機会がなく、したがって技術移転活動の成果も単純に表示することは不可能である。</p>
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実際に赴任してみると水資源及び河川に関する行政目的達成に必要なあらゆる分野における協力を望まれていることが分かった（特に日本援助プロジェクトの作成、推進の活動が大きな比重を占めた）。 ・ 現地調査では必ず河川局の技術者を同行させ現場での「物の見方」得られた知見に基づいて結論を導き出す「考え方」を伝達するように努めた。 ・ 公共事業省及び州政府土木職員の能力向上のためセミナーで河川水利学などを講義した。 ・ 日本以外の国の援助や国際機関の援助による事業についてイ側アドバイザーとして関与した。専門家にとっては本当の他流試合ともいふべき試練に晒されるのである。
活動範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家活動のための公用車や出張旅費の確保＝イ側責任者と交渉し解決策を取ってもらう活動がしばしば必要となった。 ・ 毎年のCP研修者の派遣の調整、携行機材の割り当てや要望の取り纏め、専門家の任期の延長、後任要請、新規専門家要請などについてイ側、本人、JICA、建設省と意見交換、必要に応じて要望書の起案など支援活動を行った。 ・ チーム全体とイ側との理解を深めるため合同会議を定期的で開催する事にした。その後、会議を一般会議と技術会議に分けた。

背景	<p>年々林業部門の協力要請が増大、またインドネシア政府内でも優先度が高まっている。日本としても地球環境をめぐる問題の中で熱帯林保全・回復のための協力の必要性が高まっている。</p>
要請内容	<p>インドネシア林業省において森林計画およびプロジェクトプランニングのための助言指導を行うアドバイザー派遣の要請が88年4月初めて提出された。 (Advisor for programming and project planning, ……)</p>
CP	<p>88年9月から官房計画局長がCP。実質的には海外協力課長が対応。その補佐として二国間協力係長。その後組織改革で、海外協力案件は海外投資局の担当となり、投資課長・係長が対応。</p> <p>(86年から2年間南スマトラ森林造成プロのチーフアドバイザーで林業省に派遣経験あり)</p>
実施業務	<p>F/S産業造林の実施(現地調査) 治山・造林計画技術協力プロジェクト(専門家派遣要請) 無償資金協力(東カリマンタンへ造林機材を引き渡した) 林業省提出案件 インドネシア政府提出案件 年次協議 無償資金協力・プロ技協(林木種子育種センター) チタロン水源林造成</p>
達成状況	<p>現地での業務は森林計画に関するものよりプロジェクトプランニングに関するものの比重が大きかった。ほぼ業務実施計画どおりに実施した。 任国側はアドバイザーの活動の結果、それに続く協力援助形態の実現を望んでいる。</p>
指導対象範囲	<p>・政策助言については可能であるかどうか本当のところは分からない。しかし、直接の担当者との接触の中から日本側の考えているところが理解され、要請などに折り込まれる傾向になっているので、すこしづつものをいえるようになっていいると感ずる。 ・若手CPと行動を共にして技術協力した。(10年前いろいろ悩まされた若手CPが今やばりばりの営林所長や課長である)。将来の事を考え、やる気満々の若手を鍛えるのも専門家冥利につきる。こうしてCPは専門家を理解し、日本を理解し日本びいきになっていく。</p>
活動範囲	<p>・優良案件の発掘には足しげく現地調査を行い、自ら情報を求めなければならない。林業の現場は遠隔地にあるため業務旅費を必要とする。JICA現地事務所の理解でかなり行動できた。任国側の支出は期待できない。 ・専門家のCPは局長だと思っけていても、油断すると髭だけは立派な若造に振り回されかねない。そうならないように専門家自身しっかりする必要がある。私はここは一番ずうずうしく局長室に出入りする習慣をつけるようにした。</p>

背景	84年安倍外相ザンビア訪問時、ザンビア政府は旱魃により被害を受けた南部5州の旱魃対策として地下水利用、食糧確保などで日本の協力を求めた。その予備調査団に対して、ザンビア農業省より援助計画策定のためのアドバイザー派遣の要請が行われた。
要請内容	『専門家は協力の要請を評価し、日本政府の資金援助に相応しい計画書類を作成する。彼は提案を審査し、最も適したものを推薦することを期待される』
C P	<ul style="list-style-type: none"> ・特に決まったC Pは無く、業務に応じて対応した。 ・農業局長=方針決定など重要事項はすべて直接相談した。 ・業務上の協力者=本省の担当者6名、地方政府の担当者2名。 <p>専門家の業務は、いわばアドバイザーとしての業務で、ラインの仕事には入らなかった。</p>
業務実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ・南部5州の旱魃対策がテーマで、灌漑施設を含む小規模なモデル農村開発を考え、着任後ザ側とともに現地調査を行ってカウンガ地区を選び85年に無償援助と専門家の派遣を要請した。その結果、この地区は88年に工事竣工の予定であり、派遣目的はほぼ達した。 ・早ばつ地域の主食(とうもろこし)生産を安定させて欲しいという要請に対応して灌漑施設を計画することになったが、政府も地元もかんがいは未経験で、それを理解させる所から始めた。 ・このような条件の中での技術移転は(セミナーという形ではなく)OJT主体となり、C Pと協力して業務をこなしながら技術移転を行った。
達成状況	モデル農村開発事業の各段階ごとにノウハウの技術移転を図ろうという目的はほぼ期待通りの成果と判断している。
指導対象範囲	
活動範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・農業局長との関係は良好であった。 ・これまで英国の影響が強く、日本についてはほとんど知られていなかったので事ある度に日本に関して説明した。 ・協力隊員向けの単独機材供与の要請、協力隊員チーム派遣による「小規模畜産開発計画」作成の支援、一般無償によるダム建設機械の供与に関する調査、協力隊員向けの「アフリカ協会が関係するアフリカ支援活動」への要請などを行い、一応の成果が上がった。

背景	エジプトの農業開発に対する日本の援助が継続する中で、2国間の調整の必要性が高まってきた。灌漑省派遣の専門家の任期切れを機に土地開拓庁にアドバイザーを派遣することが両国の共通理解の上で実現した。
要請内容	<p>a) F/Sの完成した4地区の事業実施に必要なフォローアップ</p> <p>b) 新規開発調査を含むJICA援助プログラム及びその他日本による財政援助等にかかるコーディネーション</p> <p>c) 土地開拓事業に関わる各種助言等</p>
CP	計画部長(外国援助受入れ窓口としての役割も受け持っている)
業務実施計画	相手機関の業務遂行に合わせて必要なアドバイザーとしての業務を行う性格上、計画的に実施し得るものではない。業務遂行に当たってはガイドラインに従いタイミングを図って助言を行い、また相手側に積極的な動きがないときは、その促進役の機能を持つよう配慮した。
達成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ F/S完成地区のフォローアップ=単にスタディのみに終わることのないよう事業実施への努力を続け、結果として全地区が前向き方向となっている。 ・ 新規援助案件のコーディネーション=所属機関に限ることなく土地開拓関連の政府機関との接触に努め、それらの機関の要望を察知しつつ、2地域の開発調査をアレンジした。このうち1つはかなり無理のある事業であり、結果として日本側が不採択としたのは良かったと考えている。他の件はM/Pを提案、開発調査として要請された。 ・ JICA集団研修=2年間に6コース10名を派遣した。JICA専門家の職場環境は日本を知る者の数に比例して改善されるといっても過言ではない。 ・ 無償援助=この国の土地開拓事業を進める上で一つの課題が塩害のある低湿地の開拓技術の確立にあるとの認識から試験農場を設立する提案をし、その施設を日本の無償援助で建設するようアレンジした。 ・ プロジェクト協力=日本では乾燥地農業開発に係わる研究の場を探していたこと、当国の砂漠研究所が農業開発の共同研究相手を求めていることから、2国間の研究協力事業とするよう手続きを進めた。しかし組織変更で手続きが遅れている。 ・ 単独機材供与=土壌調査に必要な試験室の機材供与の要請があり資料を作成した。 ・ 短期専門家=集落排水の短期専門家の派遣を実現した。 ・ 技術上の助言=地区下水処理水の灌漑利用などについてコメントを提出した。建機リースシステム、技術部門の活性化に関する提言(最終報告書)などを行った。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA調査団の調査内容に不備(漁業及び漁民に対する注意が払われていなかった)があったため、漁民及び農業省漁業局さらに政治家も巻き込んだ反発を引き起こし、事業が保留となっている。この状況を打開するため、漁業と農業の共存を図った案を提示し、これに基づくF/SフェーズIIを実施するよう提案し、農業省関係の理解を得つつあるが、まだ最終的な了解には達していない。本件はJICA自身も責任を担うべき問題である。 ・ 時には大臣、次官に対する説明も自らフォローアップした。なお、アドバイザー専門家を想定した体制は未確立であり専門家自らの資質と努力のみを頼りに活動しているのが実態。

<p>背景</p>	<p>80年代前半のボリビアは度重なる政権交替、経済混乱で政府機能が失われた状態にあった。85年パス大統領政権が発足し経済再建政策が打ち出され、農牧省も新大臣のもと組織体制、政策方針の検討に入った。パス政権による経済再建の担い手は鉱業が低落した現在では農業分野以外になく、農業開発が国家の最重要施策とされていた。</p>
<p>要請内容</p>	<p>業務内容は「農業開発企画と評価」と記されていた。赴任前JICA本部からはボリビア農業開発政策の助言、わが国専門家の連絡調整業務との説明を受け、また着任後大使館より農業分野の開発協力案件の発掘との示唆があった。しかし農業省を訪問した際当時の次官から「何をしてくれるか」との質問を受けたので驚いた。計画局長と再三協議の上、具体的業務内容を・農業事情把握のための現地視察調査、・総合的判断に立った農業施策・開発案件についての助言、・日本に対する協力案件の調整及び助言、・農業事情及び開発政策についての報告書及び意見書の作成、と定めた。しかし、農牧省の期待は（明確な要求はないが）可能な限り多くの協力援助を得るよう努力して欲しい、と推察された。</p>
<p>CP</p>	<p>当初指定されたCPは高齢で権限もなく連絡的役割に徹していたので、実質的には各局長、国際協力担当の大臣顧問との協議により業務を行った。</p>
<p>達成状況 指導対象範囲</p>	<p>①現地調査＝初年度重点的に実施を計画したが予算不足、現地業務費の遅れなどで満足な調査ができず、各州都及び近郊及び主要農業地帯の一部だけに終わった。②農業協力案件の事前調査＝既に協力が決定している野菜種子生産センター予定地調査及び調査団との意見交換を行った。またサンタナ地区開発調査計画地区を視察した。野菜種子生産センター予定地はアルカリ塩の蓄積が多いこと、またサンタナ地区は自然条件が劣悪すぎる点が懸念された。しかし既に協力決定済みであり、一専門家の意見で変更できる性格ではないことを知るに至ったのみである。③農牧省開発会議への参加、計画立案協力＝農牧省が率先して立案会議を開くということではなく、専門家が要望して2～3の幹部に集合してもらい意見を聞くにすぎないことが多い。すべて日本が協力してくれることは結構ということになる。日本側で案件発掘していく必要性を強く感じた。結果的に卸売市場計画を立案させ、尿素肥料工場、CIAT協力構想、種畜生産牧場構想などを纏めた。しかし卸売市場計画は他国がすでに融資している案件は対象外として拒否された。④ボ国農業事情報告書作成＝日本側の参考のため纏めた。⑤ボ国農業の問題点と改善の方向＝余りにも問題の多い農牧省の組織、政策不在の中で率直な意見を出す事に迷いがあったが幹部との信頼関係を信じて作成、提出した。⑥各専門家との連絡調整＝各種障害があったが87年やっと第一回会議を開催できた。</p>
<p>活動範囲</p>	<p>・農業開発専門家の重点業務は任国の政治経済・社会条件の基礎に立って国家的見地から経済発展のために必要度の高い協力案件の発掘と任国政府へのアドバイスにある。 ・政府に対するアドバイザー的農業開発専門家（初代）として当初何をなすべきか、いかなる手段が有効か暗中模索の中、現地事情を知ること、幹部の考え方を理解することが第一であった。このような国である故に協力を強化しなければならないと覚悟して業務を進めた。しかし協力案件の発掘、政策アドバイスは短い期間の経験では不可能である。 ・この国の開発政策について自信を持てたのは着任後1年6か月を経過してからであった。結局2年間の業務で十分な活動をなし得たとはいいいがたい。</p>

背景	<p>日本政府からパラグアイに対する農業関係の技術協力は主要なプロ技協が協力期間を終了しフォローアップの時期にあったため、新規案件の発掘・推進が強く要請されていた。また、開発調査ではラ・コメルナ農村総合開発が計画されており、それに対する技術支援と無償資金協力による事業の実施が模索されていた。有償資金協力では農業部門強化計画の借款が締結され、実施段階にあった。</p>
内容	<p>パラグアイ国の農業開発全般に対する技術アドバイザー。ほぼ全省的な交流ができた。</p>
CP	<p>配属先の技術官房局は対外援助の窓口であり、案件要請、調査団への対応、R/D調印までCP共々専門家が実施している。 CP=技術官房局長。案件ごとに1~2名のサブCPが配置された。</p>
実施業務	<p>[プロ技協] 主要穀物生産強化計画、農牧業統計強化計画、青果物流通改善計画(以上R/D) 野菜生産強化計画、低湿地農業開発計画、小農地域農村整備計画、牧畜試験研究計画(要望書提出)、[開発調査] ラ・コメルナ農村総合開発計画(調査完了)、バホ・チャコ農牧業総合開発計画、アルト・パラナ南部地域農牧業総合開発計画、パラグアイ南部地域小農振興計画(要望書提出)、[ミニプロ、研究協力] ヤシレタ動物保護計画(事前調査)、害虫防除計画、養蜂開発計画(調査予定)、小農向け農機具開発計画、東部パラグアイ土壌生産力の研究計画、大豆病害虫防除計画、連作障害研究計画(要望書提出)、[アフターケア] CEMA, CEDEF(ミニッツ署名)、[無償] ラ・コメルナ農村整備計画(建設業者契約)、[セミナー] 遺伝子工学、土壌リモートセンシング、農村整備計画、農薬危害防止、[円借] 農業部門強化計画(L/A 締結)、[2KR] 食糧増産計画(供与、要請)、[農業開発協力] 菜種試験栽培、ビール麦試験栽培、茶試験栽培</p>
指導対象範囲	<p>・案件発掘にあたっては①国家社会・経済計画の方途を参考とした、②必要性、妥当性、計画内容につきCPと十分協議した、③念入りの現地調査を行い現地の意向を尊重した、④近隣のブラジル、アルゼンチンの開発状況を参考にした、⑤他国の援助案件と重複しないように調整した、⑥短期専門家の派遣を依頼し多角的な視野から検討した。 ・畑地かんがい調査を目的とした短期専門家の現地調査及びアンケート調査の全期間にCPを同行させ、またアンケートの集計と分析作業も担当させることにより、近隣野菜栽培農家の現状を把握させた。さらに、開発案件策定のためCPを同行して再度現地でインフラ整備の状況、栽培、流通、農業金融の現況と問題点、農業協同組合の設立に対する意向等を調査した。 ・CPには施設の維持管理費が最小となるよう計画することを指導した。 ・農牧分野のプロジェクト評価調査を企画した。 ・JICA専門家及びCPによる農業試験研究協議会を5回実施した。 ・日本研修のため送り出し業務を行った。</p>
活動範囲	<p>・近隣のブラジル、アルゼンチンの農業開発状況をCPと共に視察した。技術指導を受ける側も目標が明確になったことで、お互いに有益であった。 ・維持管理組織形成では、新組織の設置は妥当ではないので既存の農協を活用し、その中に維持管理部門を設置することとした。農協に対して維持管理の必要性を何度も説明して了解を得ることができた。工事用土地取得では地権者すべてを訪問し了解を取り付けた。</p>

<p>案件 概要</p>	<p>漁業センターにおける開発計画（主に日本援助にからめた計画）をペルーの現状に合わせ長期的視点から調整するとともに日本側で理解できるよう技術的助言を行う。 また、国内プロジェクトとしての沿岸漁業活性化プロジェクトに対しては、担当部局である沿岸漁業振興局とコーディネートしつつ助言する。</p>
<p>CP</p>	<p>CP=予算局長。しかし、通常はCP補佐として技術協力課長が常時サポートしている。</p>
<p>業務 実施 計画 達成 状況</p>	<p>漁業開発計画として7項目の計画を立案、日本側に要請した。 ①パイタ漁業訓練センター運営に関するプロ技協=施設は88年末完成したが、技術者不足のためペルー人だけでは運営が絶対不可能なので専門家を要請すると共にカリキュラム作成、センターの法的裏付け、運営予算などにつき助言した。必要に応じて次官に根回しした。 ②帆立貝養殖プロジェクト=専門家赴任に備えて必要な資材の無償供与を要請した。 ③魚食普及専門家派遣要請=以前からの計画であるが手続きが遅れていたため計画策定に助力し専門家の赴任を見た。しかしテーマが漠然としており予算も少なく魚自体が不足しているため漁獲物安定化の方が先決と考えられ、専門家が努力しても目的達成は困難と思われる ④ペルー領海内トロール漁業資源調査=海外漁業協力財団が実施することになったため、ミッション来秘、調印までの省内根回しを直接行った。 ⑤ペルー領海内アメリカオアカイカ資源調査=日本の海洋水産資源開発センターが調査を希望、漁業省海洋研究所とジャマイカとの共同調査なら可能ということになり、専門家を通してジャマイカへ連絡、共同調査が合意された。 ⑥漁港開発計画=歴史の古いプロジェクトであるが、無償案件として見直し日本に要請した ⑦海洋資源調査船無償供与=現調査船が老朽化し故障が多いため、多目的漁業調査船（250トン型）の無償供与を要請した。</p>
<p>指導 対象 範囲</p>	<p>・要請内容は、企画開発計画の助言となっているが、実際にはその業務は50%で、後は大使館、JICA事務所、漁業省とのパイプ役となり漁業関係での情報収集、根回しなどを行い風通しを良くし漁業センターにおける日本の協力事業の円滑なる推進のためのコーディネーターの役割が50%であった。・CPは多忙を極め技術移転どころか1日1回の打ち合わせもできなかった。CP補佐として技術協力課長が任命されたので主として彼に技術移転を行った。まず、事務改善を打ち合わせ書類の回覧配達のスピード化から指導することとした</p>
<p>活動 範囲</p>	<p>・局長、課長とのコミュニケーションを良くすることによって当方が必要とする情報が入りやすくなる。また、時には下意上達のパイプ役まで行い業務の円滑化に徹した。 ・行政アドバイザーとしての政策指導はプロジェクトにおける生産活動と異なり物理的尺度での技術移転はできず、唯一コミュニケーションによってのみ出来るのであるから配属先機関内でも一事務所（小生の場合は予算局）のみではなく漁業省内のなるべく広範囲に付き合うとともに日本の技術、経済協力についての理解を深めさせた。 ・パイタ漁業訓練センター竣工式で大統領が「日本に見習え」と演説したため日本に対する認識がすっかり高まり要請案件が予算局に集中したため取捨選択の対応に多忙を極めた。 ・小職はペルーの漁業に携わってかなりの経験を有していたので、その経験をCPから高く評価された。</p>

<p>背景 要請 内容</p>	<p>グアテマラ鉱山局では国内鉱物資源の開発を促進し、産業経済の発展に貢献したいとの意欲が強い。このためには、探鉱調査データを検討して開発に適する経済性のあるプロジェクトの選出が必要である。休止中の鉱山データの解析も検討しなければならない。 これらの調査データの検討・解析とともに現地調査も併せて評価作業を実施し、鉱業発展のための政策及び業務助言を行う鉱業専門家の派遣を要請してきたものである。また、現地調査の実施とともに、鉱山および保安技術に関する鉱業全般の技術指導も併せて要請されたものである。</p>
<p>CP</p>	<p>専門家の地位＝鉱山局の技術アドバイザー（技術顧問）。 直接の責任者＝鉱山局長。具体的な技術指導の対象者は部長以下各課長となるので、業務については鉱山振興部長と相談しながら進めることとなる。</p>
<p>目標</p>	<p>①プロジェクト及び鉱山等の評価作業に基づき、その探鉱・操業及び再開等に関し政策助言及び業務助言する、②探鉱プロジェクト、鉱山、採石等の現地調査を行う、③現存する調査報告書などのデータを解析し必要に応じて評価する、④鉱山技術、鉱山保安、公害防止について技術指導する。</p>
<p>実施 状況 達成 状況</p>	<p>①助言＝鉱山局長や鉱山振興部長に対して主として質問・諮問に回答するとともに現地調査報告書により政策及び業務の助言や助言を行った（エルパト金銀プロジェクトについてアクセス道路や試錘計画を指導。選鉱廃水による水質汚染の指導－これへの鉱山局の対応は早かった。廃水処理設備に関する指導した。 ②調査＝任期中、毎月1週間～10日間程度の現地調査を実施し、CPをその都度交替させるだけで多くの技術者を指導するように心掛けた。 ③評価＝鉱山局が所有する調査・探鉱報告書及び年次報告書などのデータの解析を行い評価した。しかしいずれも概査報告書であり、試錘を実施したものが少なかった。 ④技術指導＝坑内空気の保安、廃さいダムの構造基準、坑廃水の廃棄基準、セメント工場や付属石灰石鉱山の保安基準などを指導した。 ⑤保安管理基準の起草＝鉱山保安に関する独立した法律が公布されおらず、新鉱業法で一部カバーしているが内容が極めて貧弱であるため、保安監督官共通の指針となりかつ将来任国の保安行政の基礎となるよう、日本の保安法・保安規則を参考にして「保安管理基準」を起草した。しかし任期延長が実現せず完成できなかった。</p>
<p>指導 対象 範囲</p>	<p>現地調査をCPとともにに行い、鉱山技術、保安の面でCP、鉱山等を直接指導することができた。</p>
<p>活動 範囲</p>	<p>3年間に30回余（約200日）の現地調査を実施し、稼働鉱山約30、休止中鉱山や鉱床約40を調査、定期検査技術及び保安指導した。</p>

背景 要請 内容	陸上の公共交通行政は路線免許を通じて推進しているが、長い歴史の過程で問題が出て、免許の実態が掌握できなくなっている。このため、路線計画の基本を検討することが重大な関心事となり、いくつかのプロジェクトが推進され一部に世銀などの技術援助が導入されていた。各種プロジェクトの推進・調整が必要となり、そのため新たに日本政府に対し、インハウスインプライザーの形での技術援助が求められるに至った。
CP	・配属先は計画局で、特にLand Transport Division (LTD)と密接に関係した。通常業務のCPはLTDの10名、海上・航空関係部門から不特定の3~4名、さらに他局からコンピューター業務に携わる2名、大臣直属部門からの1名であった(問題は、退職などでかなり移動が多いことであった)
業務 実施 計画	業務内容=公共交通路線網とその施設の基本計画。当初は都市間及び地方都市の交通を扱う予定であったが、大臣の要請によりマニラ首都圏の交通問題に重点を絞るよう修正せざるを得なかった。業務は応急的政策立案と本格調査の2本建てとした。 [応急的政策立案] ジープニー運行問題、交差点改良計画 [本格調査] 2国間援助によるいくつかの比較的大きなプロジェクトが遂行されたが、これらについて適宜、作業計画の示唆、作業過程での指導、作業計画の吟味、評価に関する意思決定者への意見具申などの形で参画した。これらの活動が時間的にも大きな部分を占めた。 [その他] 他の機関(世銀など)が作成した報告書についてのコメントを求められたり、委員会に出席して意見を求められるなどMOTCの行政に関する一般的助言を具申する機会が予想以上にかなり多かった。
達成 状況	数量的に表現しにくい。交通計画の基本的な考え方においてどの程度進歩が見られるかという10~20%とかの悲観的な評価しかできない。予想通りの結果に終わったといえる。
指導 対象 範囲 成果	・実際の業務を消化して行く過程で技術移転を意図して取り上げた主なテーマは、統計理論(標本と母集団)、交通需要予測(分布と配分モデル)、公共交通計画(サービスレベルと路線網計画)、運輸行政における路線免許制度の意義、などである。 ・セミナーで講演したり、計算を自分でやって見せたりやらせたり、報告書を定めた構成に従って書いてもらったり、また考え方を一致させるために議論するなど技術移転につながりそうな活動に多大の時間を費やした。その結果、少なくともその時点ではある程度の了解に達したと思われるがどの程度後まで残るか疑問。野外調査などの知識は確実に豊富になった ・交通計画は、工学的な基礎に加えて社会経済的側面との係わりが深いので、「ともに考える」という方針をとった。
活動 範囲	・主な活動を大別すると、プロジェクト遂行のための調査及びレポートの作成、技術移転を意図した講演とディスカッション、意見具申のための会議出席や意見書の作成、の3つになる。これらはいずれも目的を達したと思われる。・書面や口頭による意見が全面的に取入れられることはなかったが、部分的には強い賛同を得ることができ、一部の政策に影響を与えた。・社会的背景を理解し、援助される側の論理を把握することが技術移転を遂行する場合の鍵となるといえる。

背景	81年首相に就任したマハティール氏がルックイースト政策を打ち出すとともに、マレーシア国としてあまり重視してこなかった鉄道に注目し始めたということであった。
要請内容	総裁アドバイザー（the Adviser to the General Manager）としての業務の全体像は着任するまで不明であったが少なくとも脱線事故防止が一つの重要なテーマであることははっきりしていた。着任後要請された業務内容は、①マラヤ国鉄の運営全般についての総合的なレベルアップを図るためのアドバイス、②マラヤ国鉄の将来計画に対するアドバイスであった
CP	業務内容が多岐に亘るため、総裁、2人の副総裁、各局長、各局次長の計30人程度をCPと考え行動した。
実施業務	<ul style="list-style-type: none"> ・マラヤ国鉄の将来計画に対するアドバイス=JICA鉄道整備計画調査チームとマラヤ国鉄との間の意見調整等に全体の50%くらいの時間を使った。 ・鉄道運営のアドバイス=投資計画については技術力の向上以前に老朽施設の取換えが急務であること、JICAチームの結論を待って再検討すべきであると助言した。貨物営業施策についてはコンテナ化の方向を指導した。脱線事故防止については短期専門家の派遣を要請した。線路保守については軌間拡大防止対策、レール張出し防止対策、軌道の著大狂いの減少対策をアドバイスした。車両の保守については機関車のモーターを全部一度分解して点検すべきだと提案したが、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。 ・組織=大卒幹部が不足しているので、日本国鉄の例を説明しマラヤ国鉄も鉄道学園を活用できないかとアドバイスし、実現に向かった。また英国流の業務分担は効率が悪いので日本の多能工制度を紹介したが改善にはまだ時間がかかると思われる。 ・情報伝達について=幹部と部下のコミュニケーションギャップを解消する一つの方策として部内機関紙がないのに気づき、日本国鉄の機関紙を参考にして発行についてアドバイスし実現した。現在では一般職員も喜んで読んでおり定着したと思われる。
達成状況	アドバイザーの第一目標は相手方の信頼を得ることであるが、このことについては概ね目標を達成したと考える。しかし、鉄道運営についてはほんの一部が改善されただけで今後継続して長期間に亘るアドバイスが必要である。
活動方法 仕事	<ul style="list-style-type: none"> ・実態に合わないアドバイスを避けるため、あえてボトムアップ方式で行動した。最初はやや違和感があったようだが、結局は喜んで受け入れられた。 ・総裁アドバイザーの地位は、方針についても関与することができ、また情報も入りやすく技術協力を進める上で有効であった。このためには信頼関係を確立できるかどうかが重要。 ・マラヤ国鉄職員局長及び鉄道学園長の訪日を計画し、マ側の費用で83年実現した。 ・総裁アドバイザーの仕事は、例えば新しい設備機械を導入してその使い方の技術指導をするというような案件と異なり、①まず問題を見つける、②相手の事情に合わせて解決策を提案する、③相手の幹部または組織がそれを実行するのを見守る、④実行され効果が上がればその件はおおむね完了、という性格であると思われる。したがって、問題点を見つけたが相手の事情を考えてそのまま提案しなかった場合もあり、また提案したが相手が実行せずそのまま推移しているものもある。

背景	船舶交通の安全確保は国家行政機関の責務であり、海上保安体制の整備・近代化を進めていく上で、海上保安分野の専門家が引き続き要請された。
要請内容	円借プロジェクトとして、海岸無線局の整備、中波無線標識局整備、海難捜索・救助用無線局整備、第2次海岸無線局整備が進行中である。また、JICA開発調査プロジェクトとして航行援助施設整備計画が進行中で、間もなく完成予定である。
CP	海運総局航海局長及び海上沿岸警備救難局長をCPの長として、2局全体をCPとした。専門家は局長に準じた格づけをされており、重要案件は局長、日常業務は Sub-Director 及び局長の推薦する Section Chiefを相手に仕事した。
業務実施計画	(1) 航行援助施設及び海難救助体制の改善、整備、拡充、(2) 中波ビーコンシステムプロジェクトの推進、(3) 海難救助用無線局プロジェクトの推進、拡充、(4) 海上無線通信網整備拡充プロジェクトの実現・遂行に努力する、(5) 職員の海外訓練案件の推進、(6) 救難関係職員の養成制度の確立推進、(7) 船員教育制度の再検討計画への協力—計画の内容は海上保安体制に必要なインフラ整備と、それを支えるマンパワーの養成に協力することであった
達成状況	・インフラ整備=第2次海岸無線局整備を要請、OECDに承認された。海難救助体制整備のTORを作成、官房計画に提出した。 ・船員教育制度の再検討=新規専門家派遣までの間の連絡調整だけに止めた。CPを2局持ち関係部局として海上安全検事局、海軍水路部、国家SARがあり、その上さらに船員教育センターをCPとするのは困難であったこと、A1 Formにまったく記載がないこと、海上保安教育と船員教育は異質なものであるという認識に立っていたためである。
成果	海上通信網整備のための円借款が承認されたことは一つの成果といえる。現場における個々の技術はプロジェクト実施の過程において移転されていくので波及効果は大きい。
指導方法	・2局全体をCPとしていたため、特定の1~2人を相手として技術移転していた訳ではなかった。もちろん質問されれば解答はしたが、本来学校の先生がやるべきようなことを専門家が個々に教えても効率が悪い。海上保安体制はいかにあるべきかを検討し、開発調査~プロジェクト実施の過程において実践を通じ、それに参加するCPに対し技術移転していく方法をとった。これは広義の技術移転であり、最も効果的で波及効果も大きいと考える。 ・専門家はコンサルタントではなく、アドバイザーであるとの認識から毎日出勤しCPと顔を合わせることが肝要と考え、近距離に居を定め毎朝徒歩で出勤した。正解であった。前航海局長と早朝の語学交換教授、毎月前庭で行われる早朝セレモニーに出席することにより多くの人達と知り合うことができ、仕事上で非常にプラスとなった。
調整活動	・官庁間の意見の対立を解消しない限り仕事が進行しなくなった=技協案件要請で国家SARと海運総局の案件が形式的に競合したため、大使館のアドバイスを心得て直接国家SAR長官と会い率直に私見を述べたところ快諾され両機関で調整完了、国家SARの全面協力で海運総局から提出することとなった。無償案件では、独自の教育養成機関を持つべきだとする航海局及び海上沿岸警備救難局と、商船大学卒業生を採用し教育訓練すれば良いとする船員教育センターとの意見が対立し、これについては暫く静観することとした。

背景	ペルー電力公社は現在実施中のプロジェクトを理想的に完成させるため高度の技術アドバイスを必要としており、同時に高度で適切な技術移転も必要としている。
要請内容	ペルー電力公社技術部の技術補佐及び技師の行う水力発電計画の立案、検討、評価についての技術的アドバイス。
CP	<p>専門家は技術部顧問。また、国家開発庁の技術顧問としても業務した。</p> <p>CP＝形式的には技術部長。しかし部長及び次長人事は政治的色彩が強く、3年間の任期中に部長は5人変わった。実質的に業務を行う課長、係長クラスは大きな変動はなく、また課長、係長クラスで10人近くがJICA研修者なので、これらの技術者が実質的なCPとして大いに協力してくれた。</p>
業務実施計画	<p>[技術補佐・アドバイス] 技術部長への技術補佐及び技術的アドバイスは十分果たした。</p> <p>[計画立案] 15か所の新規水力地点の計画立案をはじめ既存プロジェクトの見直し、JICA関連プロジェクトのフォローも行った。</p> <p>[技術指導書の作成] 「水力発電所計画立案方法」を新しく作成したほか、5種類の指導書を改定作成した。</p> <p>[セミナー・講演] 大学、技師協会などでセミナーを行ったほか、県民の要請で講演を行った(ラジオ放送も行われた)。</p> <p>[その他] 他国の技術協力計画のレビュー、JICA調査団への協力など。</p>
達成状況	専門家が作成した技術指導書が参考書として活用されている。またセミナーには多数の技術者が参加し、大いに技術移転の効果を上げた。
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・大学、技師協会その他公的機関からの要請で多くのセミナー、講演その他の要請に応じ、技術移転のための諸業務を行った。 ・ペルー動力鉱山省よりラテンアメリカ・エネルギー機構を通してラテンアメリカ諸国に専門家の技術指導書が配布され、JICA及び小職の名前が広く知れ渡った。
活動範囲 指導の重点	<ul style="list-style-type: none"> ・国家開発庁から電力公社への要請により、国家開発庁の技術顧問として諸多目的開発の検討、立案、アドバイスをを行った。動力鉱山省の技術者にも指導した。 ・将来水力開発計画を志す多数の大学生が専門家の事務所を訪問した。また関連科目の大学教授も多数訪ねてきた。これらの人達にも専門家の知識を移転した。こうした活動の結果、ペルー国立工科大学から表彰された。 ・ペルー人技術者の持っている小さな工事の経験を生かし、大規模工事(ペルーで外国企業が実施したもの及び日本や諸先進国の大規模工事の実際の例)との差について認識を与えることに重点をおいた。

背景	<p>第5次5か年計画では、経済的なテークオフに備えて社会的基盤の整備を行うことになっており、下水道を含む生活環境の整備に力を入れている。このため環境衛生局は、主として下水道分野における環境衛生局長およびそのスタッフに対するアドバイザーとして専門家の派遣を要請してきた。</p>
要請内容	<p>(1) 特定の都市またはインドネシア全体に適したし尿及び下水処理計画に関してアドバイスをを行う。その内容は技術的事項だけではなく、行財政、法制度を含む事業推進に必要なすべてのことがらとする。</p> <p>(2) 特に事業実施の第1段階として簡易で低コストな施設の設置につきアドバイスをする。</p>
CP	<p>環境衛生局長、下水道課長およびそのスタッフ。</p>
実施業務	<ul style="list-style-type: none"> ・当初は業務実施計画（現状把握、実施中のプロジェクトの指導、最適下水道システム代替案の提案、下水道の行財政に関する提言、人材養成など）に沿って、CPに対して個人的な技術移転を主として行ってきた。特に初代専門家であるため、まず現状把握することから始めた。下水道建設は3都市で、また調査計画は5都市で行われていた。これらに対する助言指導は非常に具体的なものであり、CPにとっても有意義であった。このなかで、行財政に関する提言も行った。 ・しかし任期半ば頃から、CPが技術移転だけでなく日本援助によるプロジェクトの発掘・形成を要求していることが明らかとなった。同時にJICA開発調査や無償資金協力などを通じた技術移転の方がインパクトが大きいことが分かってきた。このため5か月間の任期延長期間は新規案件の発掘・形成を行うこととした。
達成状況	<p>下水道分野の初代専門家として着任し、CPとの信頼関係のある程度作り上げ、後任の専門家が決定したこと、2件の技術協力案件の要請があったことを考えると職責は十分果たしたといえる。</p>
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・CPに対する個人ベースの技術移転には日常的な接触が必要であり、そのためにはアポイントをとって会うよりも会えるまで待つという方法をとった。そして特に議論する事項がなくても、できるだけ話しをする機会を増やすように心掛けた。 ・3名のスタッフをJICA研修に参加させた。 ・スタッフだけの勉強会のほか、JICAセミナー専門家による下水道セミナーを行った。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・現在実施中の開発調査に加えて、バリ島における下水道F/S及びジョクジャカルタ市における下水処理場建設に対する無償資金協力の2件の要請が出されている。

背景	<p>近年の都市人口増加に伴い廃棄物が増加し、社会問題化している。政府は廃棄物処理を重点施策の一つとして取り上げ国家的に取り組み始めている。しかしまだ十分な経験が蓄積されていないため日本の協力を求めてきた。</p>
要請内容	<p>廃棄物処理システムの計画、実施中のプロジェクトの改善、運営・管理・財政計画等について、イ国全般にわたり廃棄物処理に関する技術的及び行財政両面からの総合的指導を行う。</p>
CP	<p>環境衛生局長、廃棄物課長、研究担当課長</p>
業務実施計画 達成状況	<p>全般にわたっての行政水準向上のためには、法制度を含めた広範な指導が必要であると同時にそれらが具体的に行政に反映されなければならない、それは1人の専門家が2年間で完結できるものではない。しかし、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、中央政府として行うべき業務全般を指導することとした。</p> <p>(1) 全国における実施状況の適切な把握＝2年間にわたり廃棄物の全国データを取りまとめデータブックを作成した。唯一のデータとして広く活用され評価されている。これらを踏まえ最終報告書「インドネシア廃棄物プロフィール」を作成し、行政、制度、予算、整備実態など現状と課題を取りまとめた。</p> <p>(2) 施設・設備プロジェクトの推進＝平行して実施されたJICAのジャカルタ都市廃棄物調査に合わせて業務を行い、OECF事業として要請手続きまで持ち込んだ。しかし財政事情の悪化のため在任中は結論が出されずに終わった。</p> <p>(3) 基準・法制度の整備＝日本の紹介、諸外国の実情把握を中心に業務を行い、最終報告書の中で「包括的な廃棄物法」の整備の必要性を提言した。しかし具体的な方向づけまでは至らなかった。必要性に対するイ側の考えがまだ熟していなかった。</p> <p>(4) 人材確保＝人材養成の具体化のための計画づくりを指導し、水道と共同して日本に要請した「トレーニングセンター」構想がJICAの無償協力事業として行われる見通しとなったため在任中に基本計画の検討まで取り組むことができた。</p>
任務	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の任務は、いわゆるインハウスアドバイザーであり具体的な技術の直接的移転を目的とするものではなかったし、CP側も廃棄物処理技術を専門家から学ぼうという考えはなくあくまで行政の推進に対する直接的協力と貢献を期待していた。 ・ 日本とは全く異なった技術体系（ハンドカートによる一次収集、労働集約的事業運営、中間処理のない廃棄物処分など）で考えなければならなかった。
指導方法	<p>・ 日本とは異なった条件の中で、目指すべき方向をどのように指導していくか、どのようにイ側の関心を引き出して進めていくか大きな課題となり、容易ではないと考えられた。そこで専門家が手を動かして計画を策定し目に見える形にし、次第にCP側の仕事の中に浸透させていく方法をとることにした。</p>

背景	タイはここ数年高度経済成長を続け、これに伴い公害問題が深刻化している。特に環境政策の作成、決定された政策の効率的推進、評価など困難な問題が山積している。
要請内容	ONEB内の優先度の高い、かつ緊急性のある問題、特に他のタイ政府機関、JICA、その他の先進国、国際援助機関との業務に要する文書の準備を行う。ONEBの長期短期の将来の活動を左右する計画、政策の準備を補佐する（重要な環境分野の確定とその概要の提示業務実施計画概要の提示、他の政府機関、国際機関との友好関係の発展・維持）。これらの活動に関連し、ONEB内のすべての部が遂行する活動のあらゆる分野をカバーする。
CP	CP＝ONEB長官、副長官2名、（試験研究課長）。 専門家はONEB長官及び副長官に対する上級アドバイザーとして位置づけられ、長官及び副長官を補佐支援するとともに長官によって指名された職員に対してもアドバイスを与えることを要請された。
業務実績	[政策助言] トリクロロエチレン汚染対策、自然資源管理協力部新設に関する意見提出、ワークショップの開催助言、ONEBで実施すべき各種政策と実施のための機構についての示唆、タイ国に対する日本のODA実績の情報提供、OECD環境委員会から要請された自動車排ガス規制に関する資料の提供、資源環境情報データベース開発プロジェクトの提出。 [会議、セミナー、ワークショップに対する支援] 副首相や大臣など政府首脳へのステートメントドラフトやテキストの支援を行った。 [環境研究研修センター(ERTC)] JICA調査団とONEBとの協議の支援、JICA調査チームに対する支援、ERTCプロジェクト概要書の作成と配布、ONEBと久米建築事務所、三井太陽銀行との契約締結を支援し不利な条項の変更を示唆、入札への立ち会いなどで支援した。
達成状況	政策に関する上級アドバイザーという性格上、特定分野の技術移転をCPに対して行うという一般的なJICA専門家とは相当異なった活動となり、通常使われている意味での技術移転を行うことは期待されていなかったと信ずる。 上級アドバイザーとしての業務実績としては多大な効果を上げたものと確信する。特に国際会議向けのポジションペーパーのドラフトは非常に高く評価された。
指導対象範囲	・ERTCプロジェクトについて科学技術エネルギー大臣、事務次官、次官補、NESDB局長その他のキーパーソンに直接説明し、プロジェクトに対するサポートを要請した。 ・科学技術エネルギー大臣と日本大使との会合をアレンジした。
活動範囲	・環境行政の分野は他の行政分野と異なり、具体的な行政は各省庁が実施するという性格を持つため関係機関と協力し一つの目標に向けて推進していく必要があり、長官はじめONEB職員、科学技術エネルギー大臣、事務次官、次官補などDTEC、NESDB、大蔵省、国家公務員局など政府機関の上級職員、TDR I, AIT, チュラロンコン大学その他の研究機関、アセアン諸国の環境担当者、UNEP, ESCAP, FAOなど国連機関とも意思の疎通を図ることが必要となる。また経済発展の現状など広範な知識も要求される。

背景	マニラ首都圏は環境の悪化と経済活動の低下など都市問題が山積している。この問題解決の一環としてMMCでは市街地の再整備や新市街地の計画的開発を志向しており、日本の経験を多いに期待している。
要請内容	①日本における都市整備制度及び手法の紹介、②等価交換方式システム及び手法の紹介 ③フィリピン国での上記手法の活用方策と制度の確立、④緊急性の高い地区での具体的事業計画の立案及び指導等、⑤モデル事業実施のための指導・助言、⑥都市問題全般のアドバイス
CP	専門家は計画委員会に属し、同委員長に対し計画アドバイザーとして位置づけられている。当初6か月間のCP=計画委員長（情報収集のし易さ、会議招集のし易さから専門家の要望で位置づけてもらった。このため会議では多数の関係者が出席し有意義な討議が得られ、またコミュニケーションも確保できた） その後のCP=各部局の部長4名。特に地区再開発計画部長には公私とも良く面倒を見てもらい感謝している。
実施業務 達成状況	①当初計画通りに実施。②現地資料収集に手間取り政変もあって十分できなかった。 ③手法を新聞発表したり、関係者に説明したが、政変の影響でフォローできなかった。 ④CBD地区、EDSA地区、EDSA外縁部などの対応を図り指導を進めてきた。 ⑤洪水制御、ごみ処理、低価格住宅問題、インフラ整備などがあがっている。低価格住宅の建設推進のためと国際土地区画整理セミナーのモデル地区としてNOVALICHES地区開発計画を指導助言した。 ⑥イバ市、ナガ市、レガスピー市について日本側の技術協力の可能性を指導した。また資料整理の手法としてメトロマニラアトラスを作成するための指導をした。なお、要請段階の内容が非常に不明確なため、指導助言が多岐に亘り広く浅くしか対応できなかった。
指導対象範囲 活動範囲	市街地整備は各種事業の組み合わせであり、全ての省庁、地方公共団体、民間開発企業それに住民が一体となって進める必要がある。このため数多くの協議調整が最も重要である。よって広範な人間関係信頼関係を最重点として行ってきた。日本の都市整備制度と手法を紹介していく中で、つぎのような人達と理解を深め合うことができたことは非常な成果であると考え。●MHS（居住環境省）=大臣、次官、局長、部課長、●HSDC（居住環境開発公団）=総裁、副総裁、総務理財局・住宅開発局・農林水産局・経済局の局長、部課長、●HSRS（居住環境開発規制委員会）=総裁、副総裁、各部局の局長、部課長、●NEDA（国家経済開発庁）=総裁、次官補、計画局、建設局、研修局、首都圏担当事務所、マニラ東方圏担当事務所の局長、部長、所長、●MPWH（公共事業省）=大臣、次官補、計画局部課長、道路局部課長、河川局部課長、●MOTC（運輸通信省）=次官補、交通局部課長、道路局部課長のほか観光省、住宅供給公社など多数に上った。
真の期待	CPへの基本的な技術移転は行えたと思っているが、比国側が本当に望んでいるのは調査だけでなく、事業化を促進し実施に踏み切ることである。

背景	<p>欧米、台湾、韓国、日本などの計画設計技術が紹介され、イ国の審査を受けるがそれらの中にはインドネシアの現地諸条件に合わないものがある。</p>
要請内容	<p>かんがい事業のち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（原文では A senior expert in irrigation engineering ）の派遣を要請してきた。</p>
CP	<p>CPは業務の所在州によって担当職員が異なるので、そのつと選出された。かんがい用水量調査業務＝第二課長、標準設計業務＝部長以下担当技術職員、水利模型実験＝水工研担当技師、計画・設計技術審査業務＝部長、第一課長。</p>
業務実施計画	<p>かんがい工学の全般にわたる指導・助言であり、イ国政府が推進せんとしている各種かんがい事業の技術上の諸問題に対する諮問に依じてそれぞれ答申を用意することであった。</p> <p>①かんがい計画設計基準（計画用水量、その他必要水量、計画排水量、かんがい組織・施設などについての資料収集、蒸発量、用水量、5か年調査計画など）</p> <p>②国際機関援助かんがい事業（OECE, ADB, IBRDなどの詳細設計、標準設計の技術指導、第2セクタープロジェクトローン準備）</p> <p>③他局の扱うかんがい事業、④コンピューター専門家の支援、⑤CP訓練、⑥かんがい技術者用のテキスト準備</p>
達成状況	<p>かんがい計画用水量＝目標達成。設計基準＝降雨特性把握の基礎づくり。全体として目標を達成した。</p>
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ガジャマタ大学でイ国はじめてかんがい用水量についてのセミナー（公共事業省、農業省が協力の）で講演した。 ・資料収集＝CPと討議し、CPと共に資料収集に向いた。 ・かんがい用水量などの現地調査＝現地調査項目などをCPとともに討議し方針を決定、その後機械の現地据付、現地観測操作の指導を行った。観測値の整理・異常値の原因究明などをケースバイケース、マンツーマンで指導した。 ・CPに報告書のコピーを与え問題点を整理させ、問題点を探り、討論し解決策を示唆した
活動範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ジャカルタ気象庁との連絡を密にし気象月報などを送付してもらうことに成功した。 ・専門家が必要と感じた諸問題についてテキストを作成、関係者に配布した。 ・かんがい計画設計基準の討議に2年間参加、86年には技術設計部で大討論会を開催した。

背景	<p>N I Aは127のかんがい地区、30地区での事業を行っているが、既存地区のかんがい効率をいかに向上させるかが問題となっており、その技術援助を日本に要請してきた。</p>
要請内容	<p>a. かんがい地区における運営・維持手法の指導及び協力 b. 堆砂・水質問題の対策の検討 c. CPへの技術移転</p>
CP	<p>維持管理担当次官及び部長からCPとして指名されたのは維持管理部から2名。 水質汚濁の業務の所掌は計画部のため現地調査の際PDDから常時3名が同行した。 CPについては書類上の決定だけでなく、アドバイザーとしてN I Aに入っている私などには必要人数を適切な部局から選んでそのつど配置してくれたので作業を進めやすかった。</p>
実施業務	<p>[水紋観測マニュアル] 基本的な水紋観測の重要性を指導するため水管理マニュアルを取りまとめ提出した。これは非常にタイムリーであった。 [水質汚濁] 第一歩という意味で水質モニタリングマニュアルを作成した水管理については実際に形として現すべく2人の短期専門家派遣を実現させ、技術の定着を図るためプロ技協の実施をリコメンドし、N I Aから要請書を提出した。水質についても開発調査で全国レベルの調査を実施し、基準・マニュアルを作るというリコメンデーションを行った。このプロポーザルも近々要請されるものと考えられる。</p>
アドバイザーの意義	<p>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さすかが一つの論点であると思う。 [狭義の技術移転] 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はどの位置にあり、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考え。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N I A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仕事がしやすかった。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・初年度は127の国営かんがい組織で何が問題かを掌握するのに相当手間取った。 ・水質汚濁に関して、現地職員などを対象にセミナーを開いた。・1対1のCPの技術移転ももちろん行った(PCプログラムの作成、新機材のインストラクションなど) ・水質問題についてはグループ活動の活性化を図った(詳細記述なし) ・直接業務以外では畑地かんがい技術プロ技協及びセンター建設(無償)を実現できた。

背景	<p>急激な都市化に伴う交通混雑を解消するため、日本に対してTraffic planning and Management分野の専門家の派遣を要請してきた。</p>
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・土地利用、交通需要、交通施設間の関係を考慮した交通量配分を行うこと ・道路網、交差点、交通量さらに土地利用の相互関連に関する調査を行い、交通流の改善に必要な対策、計画を提示すること ・交通需要と交通機関の特性について検討すること ・全国交通量観測計画について検討すること ・CPとともに働き技術移転を行うこと ・上記項目について報告書を作成すること <p>これらは前任者のものと全く同じであるが、前任者同様これら項目には格別な意図はなく、これらについて適切なアドバイスが求められるということであった。</p>
CP関係範囲	<p>配属先=Planning Service, Asst. Minister 及び Service Chiefのアドバイザーとして働いた。しかし、実際には交通量関係の業務が多かったため Research and Statistics Divisionに席を置き、主としてこの課の課長及び課員を相手に仕事した。仕事上の関係はもちろん Feasibility Study Office を含む Planning Service各課におよんだ。その他にもマニラの道路を担当している Urban Road Project Office、日比友好道路を担当している Philippine Japan Highway Loan Officeをはじめ仕事の内容に応じてMPWA全体と関係があった。</p>
指導方法	<p>[プロジェクト発掘] 専門家の仕事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ものがあるはずであり、比側もそのような目で見ると期待している。2年間で関係したプロジェクトは、ダバオ都市交通計画調査(マスタープラン作成)、ダルトンパストネル計画調査、マニラ首都圏南部地区幹線道路網計画調査、マニラ首都圏北部地区幹線道路網計画調査、道路防災対策計画調査の5件。</p> <p>[技術移転] 都市交通分野の技術的知識・手法さらに政策面に至るまで、あらゆる機会をとらえて比側CPを指導した。しかし AI Formの内容を一般的知識として指導するのは困難かつ効果が薄いので、具体的プロジェクト、特にJICAプロジェクトを通してアドバイスする方法をとった。ほとんどのJICAプロジェクトにおいては比側のステアリングコミティーメンバーとして位置づけられたので調査の運営に深く関わる事ができた。</p> <p>[全国交通量観測] システムを再検討し調査票の作成、調査員に対する説明会、記入方法の徹底、集計の電算化を指導した。</p>
2つの任務	<p>専門家には2つの役割があるように思われる。1は技術移転そのものを行うことであり、これは民間コンサルタントでもできる。2はその他に行政のノウハウを指導することで、政府機関から派遣されていることに意味がある。もう一つは日本側との連絡調整役というものである。個別専門家としてMPWHのような機関に派遣された者にとっては、後者の方がはるかに比重が大きいが、私はこのような努力の方が重要なことのように思われる。</p> <p>なお、こちらで予定していたプロジェクトを世銀にとって行かれるのにはいい気持ちがしなかった。</p>

背景	<p>メトロマニラ及び地方中心都市は道路の絶対量が不足しているため、交通状態は依然として改善されていない。このような状態の中でフィリピン政府は主として地方都市の交通改善を内容とする協力を日本政府に要請してきた。</p>
C P	<p>配属先=計画部陸上交通計画課。C P=陸上交通計画課課長。 通常業務のC Pは、陸上交通計画課課員である。 この他、大量輸送交通機関(L R T)関係ではL R T A (Light Rail Transit Authority) またL R Tに關係する都市開発についてはM M C (Metro Manila Commission)、S I D C O R (Stragitec Investment Development Corporation) などとも意見交換を行い交通分野のみならず総合開発の中での交通機関のあり方についてD O T C 内部を啓蒙したが、理解は得られたものの実際の調整作業に積極的な参加は望めなかった。 C Pの陸上交通計画課課長は一般課員から完全に遊離しており対応に非常に苦勞した。このため専門家とC Pとの間に溝ができたことは否めない。</p>
実施業務	<ul style="list-style-type: none"> ・当初地方都市を対象に公共交通路線網とその施設の基本計画を立案した。B I C O L 地方公共交通計画調査をJ I C A スタディとして提案した(しかし採用されなかった)。 その後、交通問題=大都市問題都の認識を強くし、交通計画分野としてはマニラ首都圏の中 ・大量輸送機関の導入が主たる業務となっていた。特にL R T 2号線の導入とそれに伴う交通結節点計画、駅周辺再開発の必要性をD O T C 内に啓蒙することが大きな業務になっていった。この分野でもJ I C A 調査を要望したが、優先度の変化で日の目を見なかった。 ・T T C を単に訓練機能を持つ組織から教育研究機能を併せ持つ組織とすることについてもその必要性を働きかけた。
障害	<ul style="list-style-type: none"> ・L R T 2号線や駅前開発の調査及び実施に当たっては、専門家がM M C, D P W H (公共道路省), S I D C O R (戦略開発公社), H L U R B (住宅土地利用規制委員会)との調整作業を行った。本来これらの調整作業はD O T C あるいはL R T A がおこなうべきものと考えられるが、D O T C は優良プロジェクトと考えられるものに対しては待ちの姿勢を取っており、内外に対して積極的な働き掛けを行っていない。この点も専門家が苦勞した点であるが、インハウスコンサルタントの役割の一つと考えている。 ・C P は短期的に結論を出す日常業務に重点を置き、長期的視点に立った開発には興味を示さず、本省の課長として大所高所から物を見る能力に欠けており(この点で溝ができた)、話し合いがしっくり行かなかった。
技術移転	<ul style="list-style-type: none"> ・D O T C 職員あるいは関係機関との議論・講演等を通じて技術移転を行った。その結果、5都市で交通計画素案を作成し、実施に移されていると聞いている。
反省	<p>本省インハウスアドバイザーとして政策決定する者に近く、そのため最高幹部との直接接触ができ、彼等自身から政策に対する考え、今後の進め方を聞ける立場にあるため、この立場を利用して日本からの援助をどの分野に導入すべきかという助言を行うことができる重要な役割を持たたと思うが、行き過ぎた場合準幹部から反発反感を買う恐れもあり、この点には注意した積もりであるが、仕事の遅さ、要領の悪さを嫌う日本的考えの筆者は時々頭越しに話し合いを持って反発を食らった事もあり反省すべき点と思っている。</p>

背景	タイ道路局へ交通工学専門家を1名長期派遣し、当局所管の道路交通管理、安全対策などの分野に交通工学的知識を基にした技術を導入・活用することにより安全な道路及び交通の運用を目的としたものである。本専門家は前任者に続く2人目。
要請内容	(a) タイ国道路交通安全プロジェクトの調整、(b) 交通工学及びコンピューターに関する職員の訓練、(c) 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 (d) 交通調査技術及び手法に関する助言・指導、(e) 日本の交通管理運用システムの紹介、 (f) 交通安全対策の評価手法の紹介。
CP	CP=交通対策室長。(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かった)
業務実施計画	<p>①配属機関の組織、業務内容、業務遂行方法、予算、関係法規及び関係機関などの概要把握</p> <p>②交通調査・解析に関する助言・指導(現状のレビューと提言、調査・解析手法の指導、訓練、ケーススタディの実施、その他)</p> <p>③交通安全施設の整備・改良に関する助言・指導(現況レビュー、総合計画立案の助言、事故多発箇所・危険箇所の対策指導、施設整備の評価手法の指導)</p> <p>④交通安全施設関係基準類の整備に関する助言(現行基準のレビュー、日本の紹介と助言、既存基準の改善及び体系的整備の助言)</p> <p>⑤業務のシステム化に関する助言(交通安全対策室の業務のシステム化などの助言)</p> <p>⑥職員訓練(技術レベルのレビュー、研修計画立案、関係基準類の考え方等の紹介・移転)</p> <p>⑦日本援助プロジェクト推進(道路交通安全計画調査3計画、長期専門家の派遣要請)</p> <p>⑧その他CPなどの要請によるもの。</p>
達成状況	インハウスアドバイザーの成果を考える場合、ものを製造する場合の技術移転のように具体的で数値に表示される場合と異なり、目に見えない組織全体の指導分野におけるレベルアップ、意識の向上などが非常に重要であることを考える必要がある。
接触範囲	道路局長(表敬、日本ミッション表敬調整・同行、業務状況報告、意見交換)、同次長(業務状況報告、日本援助プロジェクトの動向報告、意見交換、特に必要と認めた事項についてプロポーザルの提出説明)、技師長(道路建設、管理、一般情報収集) Planning Division, Location & Design Division, Maintenance Division, Material & Research Division, National Highway Construction Division, Lane Control Office, Equipment Revolving Fund Office 及びカンチャナブリ道路建設研修センター、Training Division、地方局・事務所などと実情把握のため接触した。他機関としては警察、その他機関と接触した。
その他	<p>・道路局など本局における専門家は、部課長クラスのアドバイザーとしての性格が強く、1つの纏まったプロジェクトを指導する場合のように一連の作業過程があらかじめ明確で指導内容が比較的はっきりしている場合と異なり、指導要請事項の性格によって相手に応じて移転手法が大きく変わってくると思われる。</p> <p>・国家安全評議会とはプロジェクトの推進のためしばしば訪問し調整を行ったが、今後本格ミッションの派遣とともに要請も含めた対応が求められている。</p>

背景	現状の道路ネットワークは交通需要の伸びに対応できていない。このためイ政府は道路網の整備に必要な道路技術基準の整備に重点を置いている。
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ CPスタッフと共同して諸外国の基準類と比較検討することにより都市道路に関する技術基準類を整備すること。 ・ 84年~86年に亘って活動した前任専門家の後任として業務の継続を図ること。
CP	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道路技術開発課長、同課チーフ ・ 本専門家の立場がインハウスアドバイザーであるためCPには本来業務の中で技術移転を図ることが必要となる。 (専門家の心構えとして重要なことは役務提供にならないことである)
業務実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ①幾何構造技術基準の策定(基準案及び解説の作成、基準のオーソライズ、同イ語訳、印刷製本及び配布) ②公共公益施設占有基準の作成(現況調査、基準の作成) ③平面交差点設計指針及び道路排水施設設計指針の作成(現況調査、設計指針及び標準図の作成)
達成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 限られた時間の中で3種類の基準を完成させることはやや欲張りすぎた計画であったが、①は予定どおり完了。しかし、プロジェクトオリエンテッドなものが多く統一的な基準にまとめるには時間的制約があること、また道路管理者としての行政能力が不足していることなどのため、②については日本の制度及び具体例の紹介を行うことに変更した。また、③についても、①の作業経験からケーススタディを通じてCPの経験を積む方が得策と判断した。いきなり「基準」の議論を始めるとも実務に適用しづらいためである。
指導方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 道路技術基準の作成過程でとった方法は、各国の基準の比較→プロポーザルの作成→スタディミーティングにおける討議(質問、回答及び修正)である。 ・ 仮想設計(ケーススタディ)を行うことによってCPのOJTを狙ったものである。このような試みは今後検討する価値がある。
活動範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市道路分野における唯一の専門家という立場上、活動はA1 formに規定されるものに限定されず、都市道路分野におけるわが国の経済技術協力の全般に及び、派遣期間全体を通じてこれら関連業務の占める割合はかなり大きなものとなった。 ・ 各種提言も行った(道路用地の確保に関する面的整備事業の手法の提案、道路ネットワークシステム・管理体制・整備方針に関する提言、ジャカルタ市を事例とした道路計画、設計維持管理、交通管理の観点からの提言など)。 ・ 新しい盛土工法に関するセミナーを開催した。 ・ 実施中のプロジェクトの技術的審査をはじめ局所管の業務に関するアドバイス ・ 都市道路計画局所管の協力案件の発掘 ・ JICA開発調査に関わるサポート業務 ・ 区画整理専門家派遣に関する支援業務

背景	JABOTABEK計画を円滑に推進するとともに鉄道の諸問題について協力を得るために81年以降長期専門家の派遣を要請してきている。
要請内容	①PHBD, PJK A, PMGの監督指導、②日本、インドネシア間の援助に関すること、③現行の列車運行に関すること、④列車運行計画に関すること
CP	CPとして、PHBD計画部員、PJK A計画局長、PMGマネージャーが指定されていたが、仕事の性格上CPとしては必ずしも適切ではないので実際はPHBDでは主に計画課長さらによく働く者を積極的に利用した。PJK Aでは列車課長をはじめ関係する課に直接接し、KOTA駅や西部支社についても仕事に関連する担当者と直接接することとした。
業務実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ・外国援助（特に日本）プロジェクト計画、遂行（援助国とイ側との意見調整業務、プロジェクトダイジェストまたはTOR作成の助言及び関係機関との折衝、外国からの援助調整業務、フォローアップ業務、ギリ長官に対する技術アドバイス、これら業務を通じての職員に対する技術移転） ・日本の援助における工事管理グループ（PMG, PMS）及びエンジニアリングサービスグループに対して、イ側（官側）として技術助言、相互調整を行う ・PJK Aの鉄道計画に対して各専門分野からの助言 ・日本から来イするミッションの補助、案内及びアポイントメントの取り付け
達成状況	<ul style="list-style-type: none"> ・PHBD内には鉄道の専門技術者が余りにも少なく計画面で日本の専門家がかなり手助けする必要があり、車両故障の原因調査、車両の運行に対する助言までではできなかった。 ・個別の指導というよりも計画面における指導及び日本との調整に重点を置かざるを得なかった ・特に成果が上がったのは、JABOTABEKスタディの実現、鉄道セミナー、プロ技協（鉄道学園）、開発調査（鉄道信号近代化、ジャワ島電化計画）、ジャワ北幹線再活性化、同軌道修復プロジェクトの推進などである。
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・陸運総局でのアドバイザーということであったが、当初は黙っていれば何も相談にこないという状況であった。したがって協力相手側の状況を把握し、こちらから積極的な行動に出なければ相手も応じないことが何回かあった。ギリ長官に直接話をして方向づけを行ったことも何回かあった。情報を把握しやすい場所に位置していたのは幸いであった。 ・もっともJABOTABEK計画など鉄道近代化に対してはイ側は未経験な分野が多く、どうしていいかわからないという面とイスラム教及び相互扶助からくるものではないかと思ひ、一朝に治るものでもないもので、それなりに対応せざるを得なかった。他の専門家に聞いても大同小異の感であった。
活動範囲	配属機関はA1 FORMでは陸運総局、国鉄本社、PMGとなっているが、陸運総局計画部に駐在し、国鉄本社とは連絡調整の重要性を考慮して国鉄本社計画局及び関連部局へも定期的に外向くこととした。

背景	<p>69年最初の日本人専門家が運輸省顧問として派遣されて以来継続して専門家が派遣されている。72年ザイール政府はOEBK（バナナ・キンシャサ施設整備公団）を設立、73年から日本人専門家が正式の局長に任命された。その後鉄道局（責任者＝日本人）と港湾局（責任者＝フランス人）の2局となった。78年JICA専門家による技術支援を得てアフリカ最大のマタディ橋の建設が実施され83年完成、供用開始された。これに伴いマタディ事務所は保守を担当、キンシャサ本部では新規プロジェクトの発掘を担当する体制を日本人専門家の指導の下に進められている。</p>
内容	<p>都市鉄道プロジェクト・キンバンセケ線建設のため日本の技術協力が要請された。</p>
CP	<p>本部の技術局長及びマタディ事務所長が一応CPに指定されているが、運輸大臣より私がOEBK総局長に任命されている関係上、OEBKの全職員がCPといっても過言ではない。10数年に亘る協力の結果、日本人専門家が技術移転を実施しやすい体制ができあがっている</p>
業務 実施 方針	<p>・実施計画の基本を①直轄で技術業務を実施できる機関に育成するために効果的な技術協力ができるよう組織整備をする、②鉄道建設計画の策定技術を移転し実務処理能力をつける、③マタディ橋及び取付道路の維持管理体制を整備する、とした。しかし鉄道プロジェクトが結果的に見送られたため、主力業務がなくなりOEBKの存在意義が稀薄となった。</p> <p>・このためOEBKの新しい活動方向を定義する事が大きな課題となった。この間、交通計画策定に対するCPたちの関心が高まり、交通計画専門家要請コースに技術移転の主体をシフトする大転換となった。</p>
達成 状況 指導 方法	<p>・組織整備＝キンシャサ本部の運営をザイール人に移行すべく運輸大臣補佐官の協力を得ながら運営員会を設置、給与体系の改定、人事異動、職員の業務成績評価、職員教育などを進めた。CPたちの協力、運輸大臣及び首席補佐官の理解と支援が得られ、おおむね計画は達成した。しかし休暇台帳づくりは本意な達成度となってしまった。</p> <p>・鉄道技術移転＝現場中心線測量、平面図の作成、支障物調査を指導したが、その過程でザイール人技術者は鉄道工学の基本をほとんど理解していないことが判明したため、基礎から体系的に講義、演習することにした。プロジェクト中断は誠に残念であった。</p> <p>・維持管理指導＝マタディ橋の料金徴収業務の適正化、保守計画の策定、検査体制、補修工事方法技術指導などを行った。</p> <p>・OEBKの新しい活動方向＝当初ザイール職員達は日本人専門家が状況を打開してくれるだろうという甘い考えであった。そこで決断するのは彼らであることを認識させた。しかしこれまでの日本との経緯などを考慮し日本大使館の協力を得ながら「交通情報データシステムの整備と基礎調査」を新しい使命とする結論となった。この活動を支えるため新たに交通計画専門家養成講座を開いた（運輸の現状と問題点、交通経済評価、計画専門家としての応用力学、パソコン講座、関係機関からのデータ収集など）</p>
その他	<p>現地にはいまだにバトロニズムの習慣が残っており、彼らの持ち込む問題で時間が結構とられるが、辛抱して聞いてやり相談に乗ってやることも我々を信頼し彼らの心を開かせ教育効果を上げていくためには必要なことである。</p>

背景	<p>バンコクで初めての都市計画が策定される見通しがつき、これにつづく特定計画策定のための基準づくりが急務となってきた。</p>
要請内容	<p>その骨格となる土地区画整理等の都市開発事業及び土地利用規制のあり方について技術移転を受けるべく本案件が要請されたものである。</p>
C P	<p>A1 form には部長以下5名がC Pとして記載されているが、実質的には部職員全体に対して総合的アドバイザーとして指導、助言等を行った。 特に88年、専門家の要求で土地区画整理に係わるスタディチーム(10名)が設置されてからは、同チームに対して指導した。</p>
業務実施計画	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎スタディ ・特定計画の前提条件の検討 ・特定計画に基づく都市開発事業の方向づけ ・土地区画整理事業ケーススタディ ・上記実施のための提言づくり <p>しかし、マスタープランの承認手続きが遅れたため、これを基に指導することにしていただいていた特定計画の基準づくりは大きく制約されることとなり、ごく一般的な技術移転に止めざるを得なかった。</p>
達成状況	<p>日本の土地区画整理制度に対する理解及び都市整備に果たした役割が認識された。当国において土地区画整理を適用する際に、措置されるべき社会的制度が明らかになった。土地区画整理の計画案の作成及び計画フレームの策定が職員により行うことが可能となった。</p>
指導対象範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・土地区画整理スタディチームの構成=土地区画整理の実践に際しては社会工学的要素も含めた総合的知識・技術が必要になることから都市工学、土木等の技術者以外にも法律、経済等の専門職員まで幅広く構成することとした。 ・当部の職員は実務経験がないため、ともすれば理想的プランを争って策定することで満足しがちであるので、整備水準と事業コストの比較検討、資金計画の作成方法などを重点的に指導した。 ・10数回の講義では、特に失敗例や日本が抱える限界や問題点を提示するとともに、正高齢や成果の紹介でもその背景にある地道な実践的努力を明らかにするように努めた。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・都市計画部長からのたび重なる妨害行為(通常専門家が享受している便宜供与が部内決済の遅れで大幅に遅延、業務のための会議室の利用も異常に妨害された、チーム活動についても関係機関との意見交換や資料の提供の点で妨害された、土地利用規制に係わるスタディチームが設置数か月後専門家に一切の合議なしに事実上解散させられた)を調整するため、本来の技術移転とは別の労力を多大に費やしたと思う。 ・自発的スタディを誘発するために講義の後ではC Pに課題を与えた。

背景	DTCPは都市計画実現の努力をしているが、近年の急激な都市化の進展に対応できず、世界的に有名になってしまった交通渋滞を初めとする都市問題に悩まされている。
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家は主に都市計画の中でも土地利用及び建築物コントロールの専門家として協力してきた。 ・ 専門家の業務形態=局次長クラスのCPに対するアドバイザー及び研究協力事業のコーディネーター
CP	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都市計画局局次長（現局長） ・ 都市計画専門官（局次長クラス、現局次長） ・ このほか、研究協力事業のCPとして7名が配属された。
業務実施計画	<ol style="list-style-type: none"> ①都市計画法から見た建築物と土地利用の関係についての情報提供、技術移転（容積率、建ぺい率の考え方、民間開発をリードしていくための日本の制度・その問題点の紹介） ②建築基準法からみた建築物集団規定についての情報提供、技術移転（都市計画法の考え方建築物規制の考え方への踏み込み、日本の制度・その問題点） ③都市開発事業に関する情報提供、技術移転（多様な手法の紹介） ④タイ国の地方公共団体への技術の拡大 ⑤都市計画推進センター（このプロジェクトは既に日本に正式要請中） ⑥住宅建設計画と住宅政策（技術の紹介）
達成状況	①②③はほぼ計画通り移転した。④は事例を紹介したが具体的な動きはなく、逆にドイツGTZより専門家の派遣を受け勉強している。⑤は日本の対応が前向きではない。⑥は任期が短くほとんど話すことができなかった。
指導の重点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特にバンコクのように急激に発展した都市をコントロールするには理論よりも実践的な名技術の移転が必要である。このため研究協力事業は技術移転の上で非常に効果的であり、3年間の期間の中で互いに協力しながら考え問題点を整理し、次に伝えていくことができる。 ・ こうした技術が実際の都市計画に反映されるためには、具体的なコントロール手法、都市計画事業手法が必要であるが、これらを十分伝えるまでには行かなかった。 ・ 都市計画という非常にソフトでかつ文化や習慣に影響されやすい分野において、その技術移転は、その国の文化・習慣をどれだけ理解し、それに適応した方法を提示できるかにかかっている。
活動範囲	<ul style="list-style-type: none"> ・ 90年に研究協力事業がスタートし、2回のセミナー開催（参加人員180名、250名） ・ プリサーベイの実施、これに伴うCP等とのミーティングを通し、理論ではなく実際作業を行えたことが非常に効果的であったと考えられる。

背景	当該プロジェクトの主要課題は未発達段階にある都市部における住宅供給に関して種々のシステムを開発・改良することにより住宅供給の円滑化を図ることにある。
要請内容	①住宅関連基準の整備、②住宅開発事業計画、③情報の普及。 (しかし具体的内容かつ詳細については時々の状況に応じてフレキシブルなものにならざるを得なかった)
C P	書類上のC P=住宅局長。 実質C P=住宅局長を議長とするステアリングコミティカウンターパートグループが形成され、事柄に応じて各人と接触した。
業務実施計画	住宅局に関連する事業計画、制度立案等に関するアドバイザーとして業務が規定された。 a. 高層住宅建設のための技術情報の整備 b. ニュータウン計画に必要な計画技術の研究 c. 低コスト中層住宅の開発 d. 建築情報普及システムの開発促進 しかし上記各項目に関係する基本的な知見、情報の蓄積が極めて乏しい事が判明したため基礎学術的な情報(計画法、材料データ等)の蓄積及び流通を図るためのシステム開発に重点を移すこととした。この視点の重要性はイ側にも極めて強く認識された。
達成状況	方針変更したのは任期半ばを過ぎており、基礎的予備調査を終えたところである。これまでC Pの認識はあいまいであったため意見調整に時間を要したが、かなり理解されてきた。
指導対象範囲	・技術移転の内容として重点をおいたのは、①各種技術情報の蓄積、整理、情報化、②基礎資料の収集方法、③収集情報の適用に当たっての調整方法、④基本事項の具体的計画への応用力、などの諸点である。 ・既存制度の情報収集整理=C Pの協力でフレームワークを策定し、C Pを通じて関係者に配布し検討補足を求めている。 ・恒常的な情報流通システム開発のため、公共事業省大臣官房広報部をC Pとして基礎調査を実施しているところである。
活動範囲	実際採用したアプローチ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ことが肝要である。

背景	79年から始まった「住宅・都市再開発」に関する単独派遣専門家に続く4人目である。 (なお、このプロジェクトは次の5人目をもって終了することとなった)
要請内容	都市住宅開発に関する情報ネットワーク作り及び再開発を支援すること (AI form)。前任者からの引継ぎでは、この任務を達成するプロジェクトとしてクマヨラン空港跡地の住宅開発及び周辺地区の再開発を示唆されていた。しかし、私の任務はプロジェクト実施よりも大都市における住宅再開発の仕組みや方法論を発展させること及びそのための情報活動を強化することにあつたといえる。
CP	配属先=①公共事業省人間居住総局住宅局、②住宅都市開発公団(ただし兼務) CP=専門家の公式な役割は住宅局長のアドバイザーである。実際は局長の他に、特別住宅課長、担当課長(新開発、再開発)及びスタッフが指導の対象であった。
業務実施計画	①住宅・都市開発に関する情報活動(資料収集、整理、提出配布、ニュースレターの発行セミナー、プレゼンテーションの実施)、②クマヨラン地区住宅都市再開発プロジェクトへの協力指導(ブルムナスが建設した中層共同住宅の評価、方向性検討、賃貸住宅供給計画、都市再開発手法の検討、事業管理手法の改善提案)-この業務は、都市住宅開発事例データシート作成及びデザインコンペ、「住宅再開発の手引き」の作成に修正した。③ジャカルタ及び主要都市における都市再開発プロジェクト可能性の検討、④ASEAN首都における共同住宅比較調査なども行った。
達成状況	当初の目標は概ね達成された。但し、人材育成という本来の目標については具体的成果はいい難いが少なくとも2名の中堅幹部及び若手スタッフ2名については明らかに実力が向上しまた他の多くの関係者に何らかの影響を与えた。
指導対象範囲	・実際のところCPはそれほどはっきりした意識を持っている訳ではなく専門家の問題意識が広がるまま業務した。・課題への取り組み方、考え方、主要な計画項目、行動様式を教えることが遠回りのようであっても効果的な技術移転と考えた。・住宅局及びブルムナスでセミナー/プレゼンテーションは14回開催した。・日本の調査は「現地での計画作業が少なすぎ技術移転の面からは効果が少なかった」という批判に答え、クマヨラン地区開発調査ではCPに力をつけさせることに重点をおいて活動した。この一環として設計提案競技を行い優秀賞などを表彰した。・バンドン人間居住研究所の研究テーマについて調査方法、分析方法などを指導した。・専任CP及び特別住宅課スタッフと共に「住宅再開発の手引き」を作成した。このプロセスを通じてCPの内容理解が進んだと思われる。
その他	・シンガポール、クアラルンプール、バンコクにおける共同住宅を比較調査良旅行した(臨時業務費が認められなかったので自費)。ブルムナス総裁が報告書を賞賛してくれた。 ・国際建設技術協会の事前調査に協力した。・組織運営に関し情報を伝達・共有する努力、下からの発議参加、上からの指示に対して率直に批判する習慣、自律の精神、小部屋方式の弊害などの提案を機会あるごとに行った。これは専門家の本来任務ではないが、任務遂行に不可欠と判断されたためである(配属先の長から人を介して牽制を受けた記憶がある)。

背景	<p>フィリピン国の恵まれた環境を活用し、船舶解撤産業を本格的に韓国や台湾のように発足・育成・成長させれば大きな社会的・経済的効果が期待できると考えられた。私は、運輸省から船舶解撤産業のアドバイザーを委嘱され、同国に派遣された。</p>
要請内容	<p>・ To assist in conducting a study aimed at establishing the viable shipbreaking industry in the Philippines. ・ To transfer expertise to the interested Government and private entities in shipbreaking in the following three (3) areas of shipbreaking business: a) Vessel purchasing, b) Shipbreaking technology, c) Merchandizing of produced items, such as meltable steel scrap, re-rollable steel, non-ferrrous metal scraps and re-cycled mashinery ,either for domestic and export market.</p>
C P	<p>C P＝企画部長、補助者＝企画部員。その他、造船管理部長、船舶運航管理部長とも密接な関係な関係があり、協力を受けた。しかし、C Pは船舶解撤産業に対する関心が弱く、次第にS A P I（船舶解撤工業会）会長、MARINA長官との合同打ち合わせによって協議し業務を進めるようになった。</p>
業務実施計画 達成状況 指導対象範囲	<p>・ 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。報告書をその都度S A P I総会に提出し、全員の基礎認識を確立した。次にS A P IとMARINAの幹部に業務計画書を提出し、何回か討議して計画案を設定、S A P I総会で確定した。かくして専門家、S A P I、MARINAの各関係者が業務を開始した。 ・ S A P Iと密接に接触し育成し、技術移転した（総会には必ずMARINAの関係者を出席させ、全員から各種情報の報告と分析・問題点の明確化・対策の立案・実施業務の確定などを行った。このようなS A P IとMARINAの活動は、やがて関係官庁・国会・商工会議所などから高く評価・理解されるようになり、後述の法律制定の際に効果を上げた。また、多くの技術や管理手法も効率良く移転できた） ・ 船舶解撤産業の経済効果を述べた陳情書を作成、また「船舶解撤産業奨励法」「投資優遇措置法」を起草して大統領府に提出するとともに諸団体にも配布し順次折衝を開始した。 ・ スクラップ船の入手方法（譲渡、受理、業者の責任と義務、販売経路と方法など）を研究した。経営管理技術及び生産性向上のためJ I C Aと協議して各種セミナーを開催した。 ・ しかしながら、結果として船舶解撤産業を本格的で大規模な産業にまでは発展させられなかった。その原因はフィリピン国と国民の基本問題に関連しているのではないかと考えられる（このプロジェクトはいったん打ち切りとなった）。</p>
活動範囲	<p>・ 任国外旅行でインドネシアの船舶解撤・鉄鋼・造船・海運事情を調査した。報告書を配布 ・ 「船舶解撤産業奨励法」に対してC B副総裁、B O I次官、N E D Aインフラ部長、D O F大臣、国会委嘱コンサルタント、国会議員等の内諾を取りつけることができた。 ・ 海事安全専門家3名を日本研修に派遣した。 ・ 無償協力案件（海上保安マスタープラン）を計画して日本に要請した。</p>

背景	<p>82年発足した新政権が日本の中小企業政策を高く評価、視察や研修のため中小工業局長らの訪日が活発化した。84年に「マクロ経済学、線形計画法、統計処理、計量経済学等の知識を有する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として派遣して欲しい」との要請が提出されるに至った。</p> <p>専門家の赴任は86年なので、その間に当初の要請意図にズレが予想された。</p>
要請内容	<p>専門家赴任中の88年に政権交替があり、その前後で業務の性格が多少変化した。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、政策アドバイスに要約できる。</p>
CP	<p>・前期=配属先は商務工業振興省中小工業局で、産業情報調査副部長を中心に業務によって彼の配下の3課長と適宜協力して行った。・後期=組織変更で中小工業地域振興局となり、中小工業部長をCPとし、適宜彼の配下の副部長に協力した。また、局長とも随時会合を持った。</p>
業務実施計画 達成状況	<p>①日本の施策紹介（初年度に集中してレポートを提出した。その後は随時CPに説明、討議した。政権交替後は適宜局長、部課長と議論した。当初は施策策定過程などの違いによりコミュニケーションがなかなかうまく行かず、意味不明や誤解も生じたが、時間とともに相互理解が深まったと思われる）</p> <p>②データベース作成（統計情報の不足、不定期な発表及び政権交替期の混乱などで想定通りには進展せず、大分類データのみ止まっている）</p> <p>③中小企業指標作成（報告書をCPと纏め刊行したが、政権交替により社会保険庁の最新データが入手できずアップデートできなかった）</p> <p>④計量経済モデル分析（85年センサスの詳細データが国立統計地理情報院の不満足な対応で入手できず、データ再調整作業が残っている）</p> <p>⑤中小企業セミナー（日本主導で初めてであり、参加希望も多く議論も活発であった。新局長の初の槍舞台ということもあり、CP側の全面協力が得られた。しかしCP側には組織能力がなく、延期を繰り返した準備実務に専門家の関与が多かった）</p>
指導対象範囲	<p>前期のCPは年齢が若く実務経験がなく独断的な人物で専門家を自分のスタッフとして把握しようとする傾向があり、JICAの技術協力の意義について議論する事が多かった。後期のCPは部長であり、部下の信望も厚く、JICA協力事業に大きな関心と期待を持っていたので、次々にいろんなアイデアが出され議論したのであるが、メ側の体制未整備などがあり、なかなか具体的な協力業務拡充には至らなかった。新規案件候補としては、統計情報システムづくり、下請振興、技術向上についての短期専門家の派遣などがある。</p>
活動範囲	<p>・政策助言のためには、現地の状況（メ側の政策立案過程から実施態勢及び民間企業の受け止め方に至るまで）とそれを生ずる要因等の理解が基礎となろう。その後日本との違いなどをていねいに指摘しつつ議論を継続していくことが肝要である。</p> <p>・統計資料収集については何のために必要か目的を明確に説明していくことが重要である。</p>

背景	<p>商工省では過去10数年、パ国の工業開発に取り組んできており、84年地方開発振興課を設置、各地方に開発委員会を設け、地方の工業化を図るという方法をとった。83年、商工大臣が日本政府の招きで訪日した際、地方の中小企業育成のための専門家派遣を要請した。</p>
要請内容	<ul style="list-style-type: none"> ・工業開発、とりわけ中小企業の開発育成政策への助言と提言 ・工業センサスの事前調査、諸準備、実施、統計処理、分析への助言と提言 ・各地の開発委員会への工業開発に関する助言と指導 ・各地の中小企業への助言と指導及び教育訓練 ・各種の工業プロフィール作りを通しての中小工業開発のための情報提供 ・その他商工省内の技官達的能力向上のための教育と助言
CP	<p>CP=商工省内閣技術官房局長。その他に次長、中小企業課長、工業開発課長、統計課長、地方開発課長など。専門家は商工省に対する政策アドバイザーとして業務した。</p>
実施業務	<ul style="list-style-type: none"> ・全国工業センサス=商工省の予算不足で調査規模を500社に縮小して実施。回収が遅々として進まず(3か月かかって7%)夏期休暇となった。その後クーデターが発生、新大臣は過去の政策は引き継がないという事で全部徒労に終わった。しかしコンピューター処理法や工場目録が完成し、コンピュータリゼーションが大いに進んだ。 ・中小企業育成促進法=中小企業の保護育成のため税制・金融・技術・教育訓練等を法律的な裏付けがあるものにする事、独立機関の設置を提言し続けた結果、関係者による法律制定準備会議がスタートした。また地方開発課が中小企業課と名称変更した。 ・各地開発委員会への助言=各主要都市で懇談会や講演会を開き、起業の必要性、日本経済と中小企業の役割、一村一品運動について助言を繰り返してきた。各地の意欲は高く、特に乳業酪農工業やセラミック工業(サルト・デ・ガイラ市)、木工センター(サン・エスタニスラ市)から具体的な協力要請が出された。 ・戦略経営計画=MGによる経営訓練講座で、約10回の講習で120人の卒業生を出せた ・3年間に約16人を日本研修に派遣でき、パ国側から大いに感謝された。
達成状況	<p>権限、CPには最高に恵まれ、目標はほぼ達成した。工業開発課長以下の技官全員に企業の近代的経営手法やコンピューター会計への応用を教えることができた。</p>
活動範囲	<p>[戦略経営計画] シミュレーション・ゲームを主体とした行列会計方式の研修であり、ゲーム性があるため面白さがあり、近代的経営手法が自然に身につく。120人の卒業生の中には、パ国最大のビール製造会社(社長初め24人の幹部が参加、将来全従業員に対する研修依頼が商工省に出された)、NEC系のコンピューター販売会社(社長以下12人が参加)中央銀行、国立勸業銀行、パラグアイ商業銀行、パラグアイ貯蓄銀行、チャコ保険、鉄鋼公社、アルコール公社、セメント公社、石油公社の幹部など。また輸入業者協会のメンバー企業の経営者研修会にも利用された。卒業式(2回)で商工大臣から賛辞が述べられた。この他、肥料ミッション、石油市場調査団、アルコールミッション、繊維短期専門家の派遣などで感謝された。政策アドバイザーとしての技術移転活動は日常業務の中で自然の対話として行われる部分が大半であった。</p>

背景	石油価格の低迷などに伴う財政難からイ国政府は経済成長を維持するために民間投資、とりわけ外国からの直接投資が重要となってきた。
要請内容	BKPMは投資促進活動について勧告、提言等を行う外国人アドバイザーの派遣を主要投資国に要請してき、日本にも87年正式要請が出された。 (日本以外には西独、ベルギー、英国、オランダ及びカナダの専門家で各ODAベースの派遣。いずれも外国投資政策全般について勧告提言を行う任務を担当している)
CP	2年2か月の間にCPは3回交替した(投資計画課長→促進広報課長①→促進広報課長②) 日常業務経費は先方に予算がまったくないため現地業務費だけがソースであった。また当初から直通電話の設置を要望してきたが実現せずしばしば業務に支障を来した。
業務実施計画	・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なので、ハードな特定技術を移転する場合と多少異なった面がある。第一にCPに技術移転するのではなく、BKPMという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対日本の投資誘致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情報を入手し、適格なアドバイスをできる状況が必要である。このため現地業務費を規定以上に必要とした。この結果、ジャカルタの日本人ビジネスコミュニティとBKPMをつなぐ接点として専門家の存在が認知され定着した。
達成状況	目標は十分達成したが、技術移転の面からみると日本企業の投資促進をイ側スタッフだけで効果的に行えるかという意味ではまだ緒についたばかりである。
指導対象範囲	・勧告・提言活動=在イ日本企業の抱えている問題点を把握し、BKPMとのコミュニケーションの円滑化を図ることが重要であった。 ・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収集を行った。 ・投資促進及び調整活動=日本からの投資視察団や個別訪問者(毎月30件ほど)に対応した。 ・BKPM長官、副長官、次官とも随行、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。
活動範囲	・日本大使公邸でBKPM長官はじめ幹部と在イ日本企業の代表者及び大使との意見交換会が行われ、その成果を最大限に生かすべく準備、フォローアップに協力した。 ・東ジャワ、中部ジャワ、北スマトラ、西カリマンタンに出張し、比較のためマレーシアの調査も行った。ま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くことができた。 ・BKPM高官による日本での投資セミナーの開催のため6回随行した。説明資料として日本語版の投資案内を作成し、3000部以上配布した。