

内部資料

個別派遣専門家活動事例研究

— アドバイザー型専門家の事例 —

平成6年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所

個別派遣専門家活動事例研究—アドバイザー型専門家の事例—

平成6年3月



総研
S C

はじめに

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

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

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

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

平成6年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所
所長 岩波 和俊

JICA LIBRARY



1116460(5)

国際協力事業団

26941

***** 目 次 *****

I. 調査概要	1
1) 調査の背景	1
2) 調査の目的	1
3) 調査内容	2
4) 調査の範囲	2
5) 調査期間	2
6) 作業プロセス	3
7) 国別の専門家総合報告書数	4
8) 本報告書の構成	5
9) 略語・用語の解説	5
II. 調査結果の要約	6
1. ソフト型専門家の定義づけ	7
2. 政策アドバイザーの定義	10
3. 政策アドバイザーの活動の概要	12
4. 提言	14
III. 調査結果 1	15
1. ソフト型技術の移転	16
(1) 最近の傾向	16
(2) 領域別の傾向	18
(3) ソフト型技術移転の定義	20
2. 政策アドバイザー	23
(1) 課題の背景	23
(2) 総合報告書でのアドバイザー表記事例	23
(3) アドバイザー表記事例の類型化	24
a 国家経済政策	25
b 省庁の基本政策・計画	25
c 省庁の実務レベルの計画	27
d 中小企業育成	28
e 投資誘致活動	28
f その他のソフト型技術移転	28
(4) アドバイザー表記事例の類型と業務の関係	30
(5) アドバイザーの定義	31
(6) 政策アドバイザーの一般化	32
(7) 政策アドバイザーの派遣推移	33

Ⅲ. 調査結果 2	36
<調査結果総括表>	37
1. 国家経済政策アドバイザー	38
(1) 要請内容と配属先	38
(2) 各時期別の行動	39
(3) ワーキングプランの作成	40
(4) 技術移転の手法	43
(5) 障害事項	45
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	46
(7) 比較的良好であった事例	48
(8) 今後の技術協力の方向	50
(9) JICAに対する要望	51
(10) キーファクター	53
2. セクター基本政策アドバイザー	54
(1) 要請内容と配属先	54
(2) 各時期別の行動	57
(3) ワーキングプランの作成	59
(4) 技術移転の手法	63
(5) 障害の概要	66
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	67
(7) 比較的良好であった事例	70
(8) 今後の技術協力の方向	74
(9) JICAに対する要望	76
(10) キーファクター	80
3. セクター実務水準向上アドバイザー	81
(1) 要請内容と配属先	81
(2) 各時期別の行動	83
(3) ワーキングプランの作成	84
(4) 技術移転の手法	88
(5) 障害の概要	90
(6) 障害克服方法(特に障害があった事例)	91
(7) 比較的良好であった事例	97
(8) 今後の技術協力の方向	99
(9) JICAに対する要望	100
(10) キーファクター	103
4. マルチセクター型アドバイザー	
<中小企業育成>	106
(1) 要請内容と配属先	106
(2) 各時期別の行動	107
(3) ワーキングプランの作成	108

(4)	技術移転の手法	110
(5)	障害の概要	112
(6)	障害克服方法(特に障害があった事例)	113
(7)	比較的良好であった事例	116
(8)	今後の技術協力の方向	118
(9)	JICAに対する要望	119
(10)	キーファクター	120
	<投資誘致>	121
(1)	要請内容と配属先	121
(2)	各時期別の行動	121
(3)	ワーキングプランの作成	121
(4)	活動の内容	122
(5)	障害とその克服方法	123
(6)	今後の技術協力の方向・JICAに対する要望	124
(7)	キーファクター	124
IV.	提言	125
V.	残された調査課題	142
VI.	資料編	145
	1. 政策アドバイザー個別(主要)事例<目次>	146
	2. ソフト型技術移転事例301件の概要	184

1 調査概要

1. 調査の背景

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

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

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

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

2. 調査の目的

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

3. 調査の内容

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

4. 調査の範囲

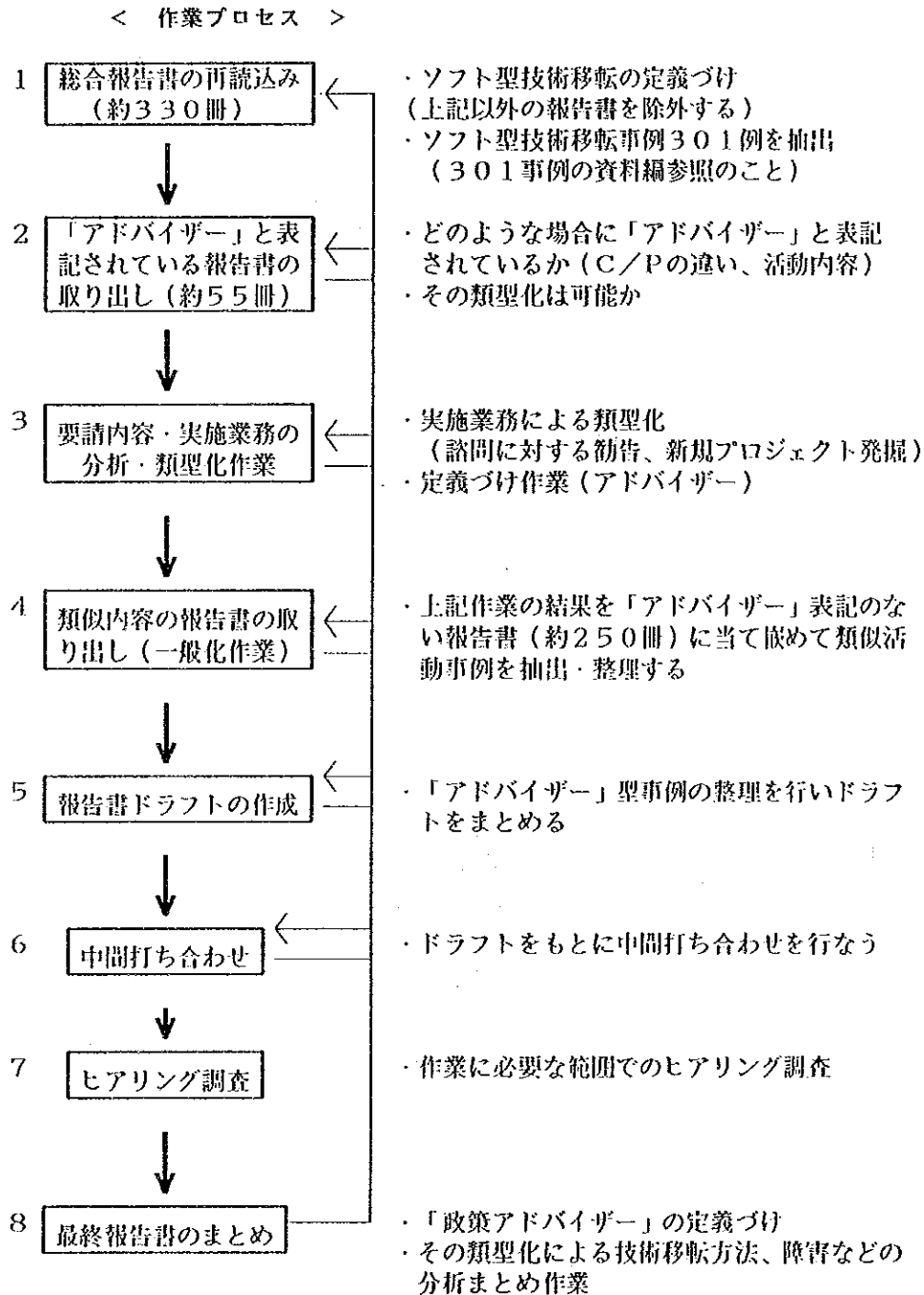
- (1) 平成4年度に実施した本件調査研究第1フェーズ報告書のレビュー及び同調査過程において本件調査対象として適当とされた個別派遣専門家総合報告書330冊（任期1年以上の長期派遣専門家の総合報告書で、期間はおおむね1978年から1989年までの約10年間）のいっそうの分析
- (2) 上記作業を補強するに十分な、国際協力専門員を含む該当専門家業務経験者及びJICA関係者等からの聞き取り調査の実施

5. 調査期間

平成5年8月～平成6年3月

6. 作業プロセス

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



7. 国別の分析対象専門家総合報告書数

(単位:冊)

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

(注) 総数=当初(予備作業段階)で対象とした報告書=332冊

対象数=今回の調査研究で分析対象とした報告書=301冊

8. 本報告書の構成

本報告書は下記の6章で構成しており、各部の内容は下記のとおりである。

- I. 調査概要……………今回の調査の目的、内容等について述べている。
- II. 調査結果の要約……………III. 調査結果—その1、その2の部分を要約している。
- III. 調査結果—その1……………①最近の技術移転の課題の傾向を分析し、「ソフト型技術移転」について定義を与えている。
②総合報告書上で「政策アドバイザー」などと表記している事例を取り上げて業務の特徴などを分析し、「政策アドバイザー」について定義を与えている。
③「政策アドバイザー」の最近の派遣動向を分析している。
- III. 調査結果—その2……………「政策アドバイザー」を下記の4類型に分けて、その活動実態を分析している。
①国家政策アドバイザー
②セクター基本政策アドバイザー
③セクター実務水準向上アドバイザー
④マルチセクター型アドバイザー
- IV. 提 言……………調査分析結果に基づき、政策アドバイザー制度の確立に関して提言している。
- V. 資料編集……………ソフト型技術移転事例の概要、主な政策アドバイザー活動事例をファイルしている。

9. 略語・用語の解説

本報告書上で使用している略語・用語は下記のとおりである。

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

調 査 結 果 の 要 約

この章の内容

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

1. ソフト型専門家の定義づけ

＜ ソフト型技術移転が増加する傾向にある ＞

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

――― ＜ソフト的な内容の要請とは＞ ―――

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

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

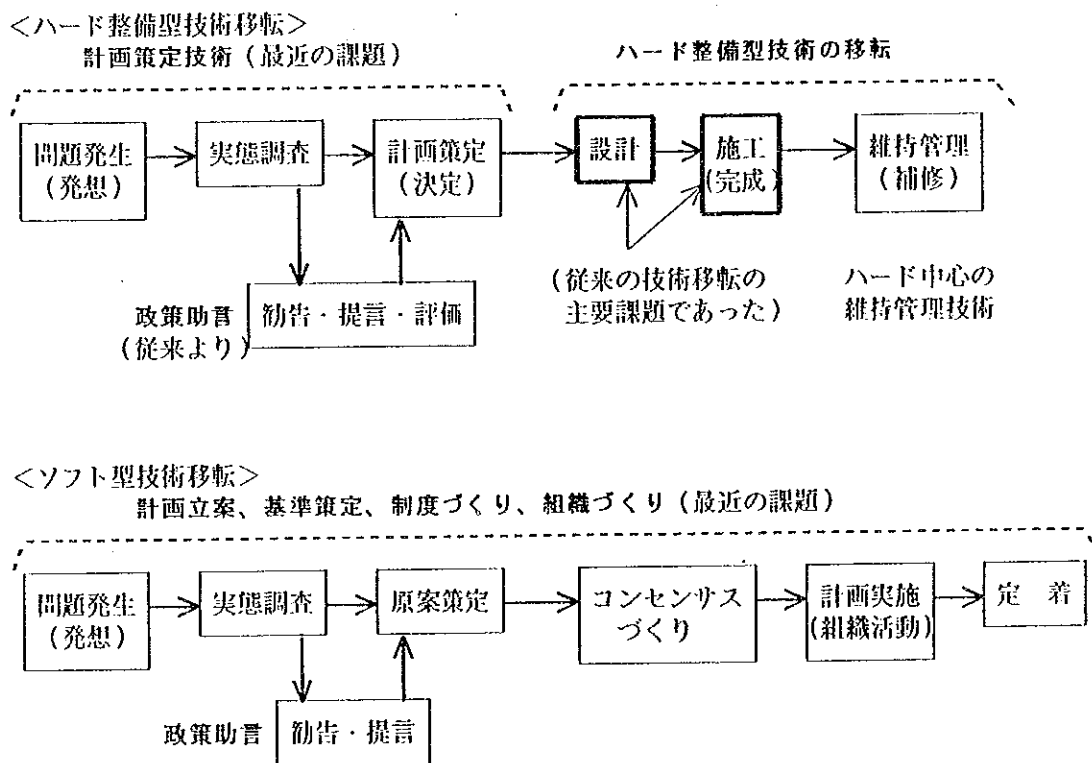
⑤一方、途上国によっては基礎的施設の整備が進み社会経済が発展し始めたのに伴い、次の段階に向かうための計画づくりや新たな課題（都市問題、公害問題など）に対する行政ニーズが発生してきた。

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

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

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

＜図1＞ 最近の技術移転課題の特徴



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

<ソフト型技術移転の課題>

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

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

<移転すべきノウハウの内容>

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

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

<ソフト型技術移転の定義>

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

2. 政策アドバイザーの定義

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

< 政策アドバイザーの定義 >

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

< 政策アドバイザーは5類型に分類され、これまでに82人 >

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

<表1> 政策アドバイザーの類型（特徴）

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

(合計82事例)

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

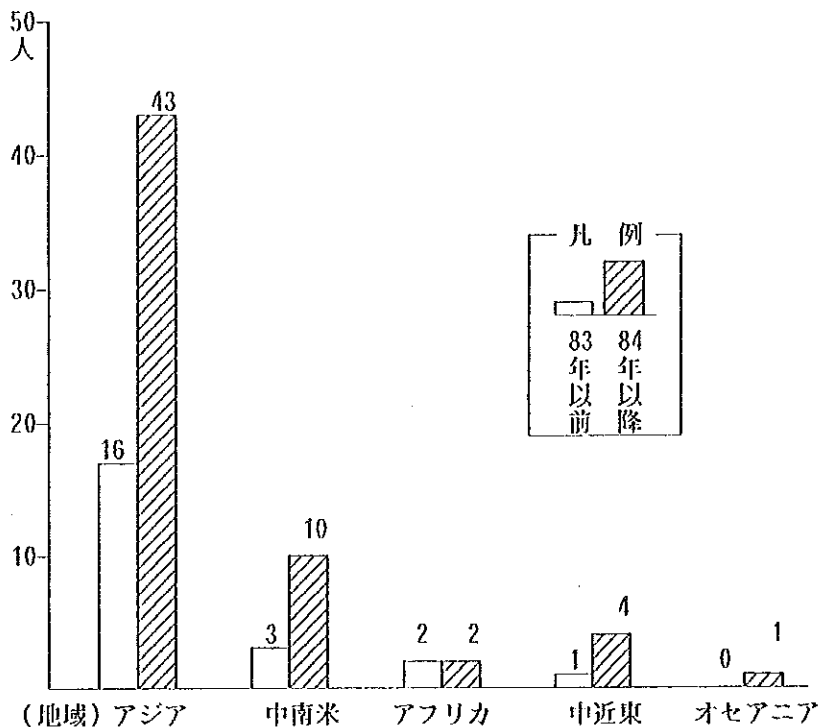
＜表2＞ 政策アドバイザーの派遣推移 (人)

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

() は長期派遣専門家合計に対する構成比%。

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

＜図2＞ 政策アドバイザーの地域別内訳



3. 政策アドバイザーの活動の概要

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

<表3> 政策アドバイザーの技術移転活動の概要(1)

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

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

＜表4＞ 政策アドバイザーの技術移転活動の概要（2）

類 型	主な障害・制約要因	障害克服（対応）方法	今後の方向・提言	
国家経済政策 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・資料整備の遅れ ・異文化面の問題 ・技術移転対象層の薄さ ・計画的な行動力の欠如 ・コンサルタント利用方式 	<ul style="list-style-type: none"> ・資料収集に時間をかける ・地道な調査分析が必要 ・文化社会構造を理解する （試行錯誤することが多い） ・繰り返し指導する 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期継続、積み重ねが必要 ・派遣先拡大や国際連携の検討が必要 ・事務手続きの迅速・弾力化 ・政策アドバイザーの支援体制の確立 ・後方支援体制の充実が必要 	
セクター基本 政策 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・政変などによる業務停滞 ・業務執行体制の不備 ・C/Pらの多忙 ・資料整備普及の遅れ ・基本知識、応用力の欠如 ・配属先の便宜供与の不備 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家自身の方針の確立 ・幹部へ根回し協力を得る ・ボトムアップ方式の採用 ・幅広い人脈を作り利用する ・C/Pと「共に考える」 ・目標を目に見える形にする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミニプロ方式、センター方式が必要 ・ニーズに合う柔軟かつ効果的な協力 ・現地業務費の増額、手続き簡素化 ・専門家チームによる協力体制が必要 ・事務連絡の迅速化 ・JICA調査団の調査方法の再検討 	
セクター実務 水準向上 アドバイザー	<ul style="list-style-type: none"> ・受入れ体制の不備 ・業務体制、組織行動力 ・資料整備や普及の遅れ ・計画的な思考が弱い ・社会的要因に逃げ込もうとする意識 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術移転の対象者を選ぶ ・ケーススタディに重点置く ・問題解決をできるだけスタッフ行わせるようにする ・時間をかけて指導する ・C/Pとの討議を多くする 	<ul style="list-style-type: none"> ・既存施設の運営効率向上に重点置く ・長期的観点からの協力継続が必要 ・現地業務費の増額、支出の簡素化 ・事務連絡の迅速化、事務所の強化 ・業務関連情報の提供、支援強化 ・第一級専門家の人選 	
マルチセクター型 アドバイザー	中小企業育成	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内の保守派との葛藤 ・官民の協力関係の無さ ・行政側の指導力不足 ・民間側のまとまりの無さ ・必要な環境条件の未成熟 	<ul style="list-style-type: none"> ・トップや有力者の協力確保 ・繰り返し説得活動を行う ・良好な人間関係をつくる ・C/Pに任せ切らず専門家自身が彼らを引張っていく ・経営ゲームによる動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・要請ベースからオファーベースの援助への転換 ・可能なものから積極的に取り組む政策 ・忍耐強い協力、組織的な協力が必要
	投資誘致	<ul style="list-style-type: none"> ・受入れ体制が不備 ・直通電話など通信連絡手段の不備 	<ul style="list-style-type: none"> ・政府間ベースの協力推進への切り替えなど臨機応変な対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家活動費を確保する ・ミニプロ型専門家の派遣制度の確立 ・日本側補助の枠を設定する

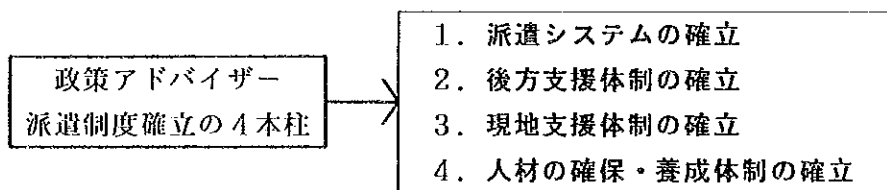
4. 提 言

政策アドバイザーの主要な役割は任国の政策決定に直結する国家的な視点からのアドバイス業務が中心であるため、任国に与える影響が大きいと同時に日本側にとっても海外援助を効率的に推進していく上で重要なエージェントとして重要な機能を有している。このような点で、一般のソフト型専門家の業務とは大きく異なる。

しかし、これまでに派遣された政策アドバイザーの事例をみると、自分自身の素質と能力を唯一の拠り所に試行錯誤しながら、自らの具体的な任務を「創造」しているのが実情であって、必ずしも十分かつ的確な支援体制の下で効率的に活動しているとはいえないケースが多い。中には、暗中模索のまま任期切れを迎えてしまう事例もみられる。

今後、政策アドバイザーの派遣人数が増えて行くと考えられるが、その場合現状のままの体制では相手国に対しても日本にとってもマイナス面が大きい。

このため、政策アドバイザーの派遣制度を明確化するとともに業務内容の事前の明確化を図り、現地での活動を支援する体制を早急に確立する必要がある。具体的には次の4項目を柱とする対策の検討が必要である。



それぞれの対策について、特に検討が必要な課題を<表5>に示す。

<表5> 政策アドバイザー制度の確立のための検討課題

基本対策項目	特に検討が必要な課題
1. 派遣システムの確立	①政策アドバイザーの一般的成立要件を明確にする ②政策アドバイザーの派遣ごとに個別任務を明確化する ③上記任務との関係で総合報告書の形式を改良する ④相手国のニーズに柔軟に対応できるシステムを確立する ⑤先進諸国における政策アドバイザーの事例研究を行う ⑥長期派遣専門家の任期を見直す（可能な限り3年とする） ⑦JICA事前調査の方法を改善する
2. 後方支援体制の確立	⑧現地業務費の増額と支出手続きの簡素化を図る ⑨JICA本部の事務手続きを効率化する ⑩情報支援体制を整備する（OBの経験も活用する）
3. 現地支援体制の確立	⑪JICA現地事務所の権限・機能を強化する ⑫定期的な専門家会議の開催など情報交換を支援する
4. 人材の確保・養成体制の確立	⑬語学研修（高度な会話、企画提案能力）を充実する ⑭人材の確保と帰国後の待遇を検討する

調 査 結 果 1

この章では、次の各項目に関する調査結果をまとめている。

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

1. ソフト型技術の移転

(1) 最近の傾向

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

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

一方、80年代後半になって「計画技術」や「維持管理・運営技術」「基準策定技術」などのようなソフト的な内容の技術移転を主要な課題とする要請（いわばソフト型技術の移転）が増え始めてきた。このような最近の技術移転の課題の特徴をまとめると＜表6＞のようになる。

＜表6＞ 最近の技術移転の課題

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

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

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

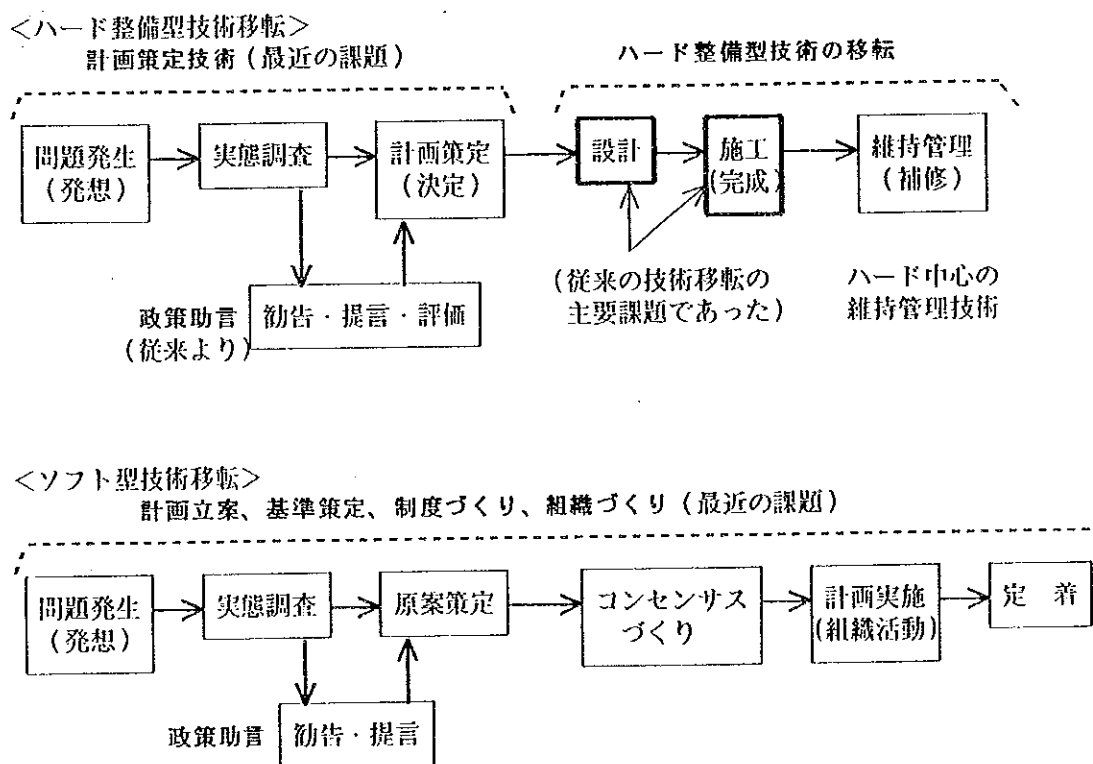
しかし最近では、債務超過の問題などのため新規プロジェクトに代わって、既存施設のリ

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

以上述べてきた技術移転課題の変化を図式的に表現すると<図3>のようになる。すなわち、従来の技術協力はハード整備型に重点が置かれ、しかもハード整備に関わる全プロセスのうち「設計・施工」に直接関わる技術の移転が中心であった（<ハード整備型技術移転>の中で太枠で表示）。これに対して最近では、ハード整備型技術移転の場合でも、計画策定手法の移転や維持管理・運営体制づくりの指導に重点が置かれるようになってきた。

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

<図3> 最近の技術移転課題の特徴



(2) 領域別の傾向

前項で述べた技術移転課題のソフト化の傾向を総合報告書から抜き出して領域別（基礎資源開発、産業インフラ、生活インフラ）に分けて、大筋の傾向をみると<表7>に示すようになる。

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

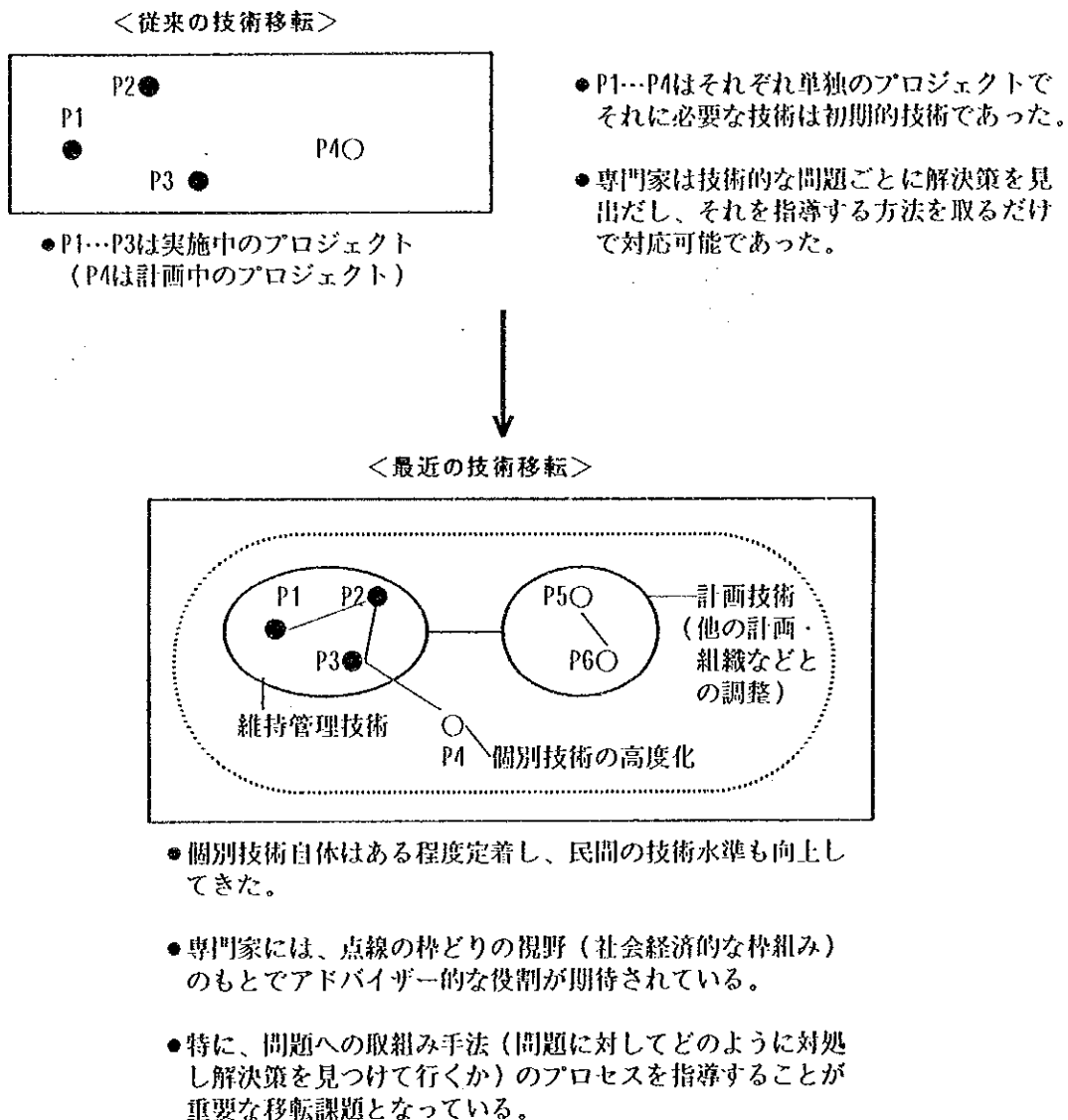
一方、生活インフラ・政策の領域では従来から都市再開発、経済政策に関する技術移転は部分的に行われていたが、最近では要請される課題の範囲が拡大し中小企業育成、公害対策など環境保護、さらには労働衛生、放送事業の改善、鑑定技術の指導、教科書の作定指導といった課題にも及ぶなど範囲が拡大するとともに要請自体が増加している。

<表7> 技術移転課題の変化

領域	従来の課題（～80年代前半）	最近の課題（80年代後半～）
基礎資源開発	<ul style="list-style-type: none"> <個々の施設についての指導> ・強度/安定計算 ・型枠必要量計算 ・掘削土石量計算 ・工事監督技術 	<ul style="list-style-type: none"> <複合プロジェクトへの移行> ・水系統一貫した土砂・砂防対策 ・ダム間の総合運用 ・都市型河川と水利の管理（運営組織） ・動的解析プログラム ・（耐震）設計基準づくり
産業インフラ整備	<ul style="list-style-type: none"> <個々の施設についての指導> ・調査計画立案 ・調査結果の解析 ・設計技術 ・施工技術 	<ul style="list-style-type: none"> <ソフト面を主体とした技術移転> ・道路計画手法の指導 ・道路構造基準づくり ・事後評価技術 ・交通計画技術 ・道路、橋の維持管理技術 ・土質調査技術 ・列車の運行・保守技術
生活インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ・都市再開発（中層住宅） ・水道整備/漏水探査技術 ・水質分析技術 	<ul style="list-style-type: none"> ・高層住宅、ニュータウン計画の指導 ・土地利用・規制の方法論 ・都市廃棄物の処理技術全般 ・下水処理技術全般 ・大気汚染分析技術 ・公害防止政策
整備・政策	<ul style="list-style-type: none"> ・計量経済モデル ・新SNA移行準備 ・経済政策 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業育成策の指導 ・国家経済計画の策定 ・新SNA本格移行の指導 ・国際経済協力案件の促進・調整 ・投資促進活動

このような技術移転の課題の変化に伴い専門家の指導内容も変化してきている。例えば、基礎資源開発、産業インフラ領域での施設整備に関わる技術移転についてみると、最近の指導内容は<図4>のように変化してきている。すなわち、最近では各要素技術または各コンポーネントを横断する（または、それらを統一する）視点から指導・助言する必要性が高まってきた。この結果、指導内容が多様化・高度化・システム化に向かう傾向が強まっている。

<図4> 技術移転内容の多様化・高度化・システム化



(3) ソフト型技術移転の定義

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

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

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

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

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

まず、上記① A1フォーム上の要請課題に即した形で「ソフト型の課題」の共通要素を抽出し整理・分析を行った結果、「ソフト型技術移転」の場合の課題を<表8>のようにまとめることができた。

<表8> ソフト型技術移転の課題

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

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

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

<表8>に示した「ソフト型技術移転の課題」について、具体的な事例を、A1フォーム上の要請課題により近い表現で例示すると<表9>のようになる。

<表9> ソフト型技術移転課題の代表的事例

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

つぎに、このような「ソフト型技術移転の課題」を専門家が実行して行く上で、C/Pまたは相手側組織に移転する必要がある重要なノウハウを整理すると<表10>のようになる。これらのノウハウを移転することがいわゆる「『知』の移転」であり、その移転活動を「知的支援活動」と呼ぶことができる。しかし、任国の社会的・技術的環境などに問題があることが多く、こうした「知的支援活動」は必ずしも容易に行われるとは限らない。

<表10> 移転すべきノウハウ

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

以上、「ソフト型技術移転」の課題、それを実現して行く上で移転する必要があるノウハウをみてきた。これらの分析の結果、「ソフト型技術移転」を定義づけると<表11>のようになる。

<表11> ソフト型技術移転の定義

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

2. 政策アドバイザー

(1) 課題の背景

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

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

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

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

(2) 総合報告書でのアドバイザー表記事例

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

この結果、何らかの形で「アドバイザー」と表記している55冊（人）の事例が抽出された。これによれば「アドバイザー」の表記方法は10種類以上に及んでおり統一されていない状況が明確である。そのうち主な表記例としては<表12>のものがあげられる。

<表12> アドバイザー表記事例

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

(3) アドバイザー表記事例の類型化

前述の55事例について、①配属先・C/Pはどのようなクラスか、②専門家はどのような業務を期待され実施したか、などの視点から分析すると同時に活動内容に基づき類型化を行った。一般に、「アドバイザー」的な専門家は多様な業務に関係することが多いため類型化は必ずしも容易ではないが、<表13>に示すa～fまでの6グループに類型化することができる。

各類型ごとの概要を次ページ以降で述べる。

<表13> アドバイザーの類型と特徴

(計55事例)

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

a **国家経済政策**

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

これらの専門家の表記方法は、インハウスアドバイザー（政策助言）、上級専門家、政策アドバイザーなどが多い。これらの事例における業務内容を<表14>に示す。

<表14> 国家経済政策アドバイザー事例の概要

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

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。PNG=パプア・ニューギニア。

b **省庁の基本政策・計画**

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

特に、新規プロジェクトの形成など日本からの援助計画に関する業務が中心となっている事例が多いのが特徴であり、このため通常的な意味の技術移転活動には重点を置いていない事例が一部でみられる。しかし、援助計画に関する業務と平行して実務レベル向上のため維持管理技術、基準の策定、計画実行に関する指導などを行っている事例もみられる。これらの専門家の表記方法は、シニアアドバイザー(あるいは単にアドバイザー)、技術アドバイザー、技術顧問、インハウスアドバイザーなどとなっている。これらの事例における業務内容は<表15>のとおりである。

<表15> 省庁の基本政策・計画アドバイザーの事例

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

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

c 省庁の実務レベルの計画

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

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

などがあげられる。これらの計画は配属先組織全体の行政の基本に関わる性格のものであり、その意味では「政策」に近いが、新規のインフラ整備（ハードの整備）に直結するような新規プロジェクトの形成などとは多少性格が異なっているのが特徴といえる。これらの事例における業務内容は<表16>のとおりである。

<表16> 省庁の実務レベルの計画アドバイザー事例の概要

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

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

d 中小企業育成指導

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

c 投資誘致活動

この類型は、任国にあって主として日本からの投資誘致活動を促進する業務を行うもので特殊な類型であり、事例は少ない<表17>。

<表17> 中小企業育成・投資誘致アドバイザー事例の概要

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

(注) 各事例の活動概要は資料編参照のこと。

f その他のソフト型技術移転

一般的なソフト型技術移転に関するアドバイザーは、上記以外の特定分野のソフト型技術移転(設計技術、地形調査技術、船舶機関検査技術、在庫管理技術、伝送技術、造園技術など)を主に行っている事例である。この場合、業務課題の内容的な範囲がおおむね特定の(狭い範囲の技術移転)、特定地域(州、市など)または民間企業分野の技術課題などに限定されていることが多い。<表18>

<表18> その他のソフト型アドバイザーの事例

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

(4) アドバイザー表記事例の類型と業務の関係

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

すなわち、業務(課題)のうち「特定部門の基本政策・計画」に対する指導・助言は、a、b、c、d、fの各類型で行われている。このほかの業務(課題)でも重複がある。そこで、これら6類型における業務(課題)内容の一般的傾向を整理すると<表19>のとおりになる(この表では、「各類型の主力の業務(課題)は何か」という観点からみていき、主力業務(課題)を●で表示している)。

<表19> アドバイザー表記事例の類型と業務の種類

業務の分類 (課題) アドバイザーの類型	開発政策・計画		実務レベルの計画と実行			農家・鉱山事業所 中小工業の指導	その他技術の移転
	国家経済政策・計画・支援	特定部門への基本政策	各種管理技術の維持・指導	各種金融制度の指導	組織体制の整備・指導		
a 国家経済政策	●	○		○			○
b 省庁の基本政策・計画		●	○	○	○	○	
c 省庁の実務レベルの計画		○	●	●	●		
d 中小企業育成		○		●	●	●	
e 投資誘致	●						
f その他ソフト型技術移転		●	○	○	●		●

(注) ●=主力の業務、○=関連業務

<表19>によれば、類型a「国家政策」の場合、国家経済政策・開発政策・計画に対する支援を主力業務とし、そのほかに特定部門(省庁)の基本政策・計画への支援、基準・制度の整備など実務レベルの計画・実行にも関与している。同様に、類型b「省庁の基本政策・計画」の場合は、配属先の部門(省庁)の基本政策・計画への支援を主力業務とし、そのほかに実務レベルの計画・実行、その他の技術移転などを行っている。

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

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

間的にも国家的規模に及ぶ性格のものであり、中央行政機関との関係が強い。

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

（５） 政策アドバイザーの定義

前項までの考察に基づき、政策アドバイザーを次のように定義できる。

<表 20> 政策アドバイザーの定義

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

政策アドバイザーは、その業務課題により 4 つの類型に分類することができる。その類型（特徴）と「ソフト型技術移転の課題」との関連を<表 21>に示す。ここでの類型化では、<表 19>で表示した中小企業育成および投資誘致の 2 つの類型を 1 つにまとめ、「マルチセクター型アドバイザー」とした（業務内容と活動範囲が多数のセクターに跨がっているため）。

<表 21> 政策アドバイザーの類型（特徴）

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

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

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

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

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

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

(6) 政策アドバイザーの一般化

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

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

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

しかし、繰返し類型化作業により「政策アドバイザー」を抽出・整理した結果、1990年までの10年間（専門家帰国ベース）における合計数は82事例（人）となった。その類型別の内訳を<表22>に示す。

<表22> これまでの政策アドバイザー数

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

(計82事例)

(7) 政策アドバイザーの派遣推移

< 派遣の概要 >

ここで、政策アドバイザー（1978～1989年の間で合計82事例）の年次推移についてみると<表23>のとおりであり、特に1984年以降の伸び率がソフト型専門家とともに高い伸び率（2.7倍）を示している。なお、年次別推移は<図5>のとおりである。

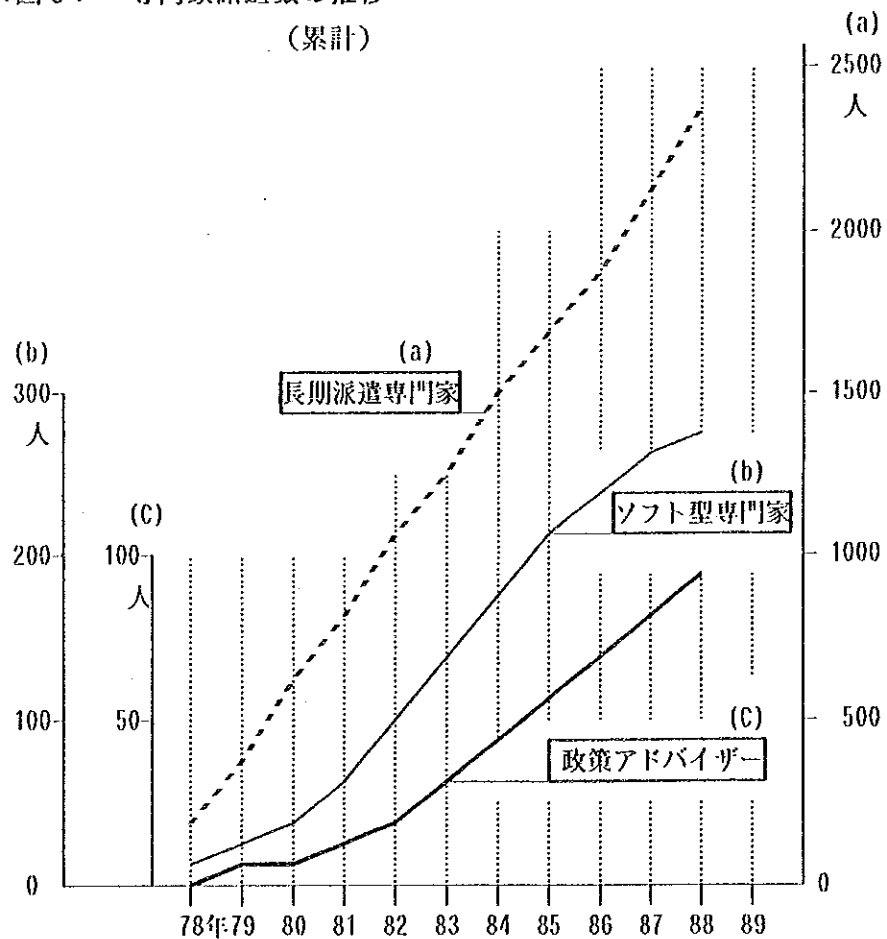
<表23> 政策アドバイザーの派遣推移

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

() は長期派遣専門家合計に対する構成比%。

<図5> 専門家派遣数の推移

(累計)



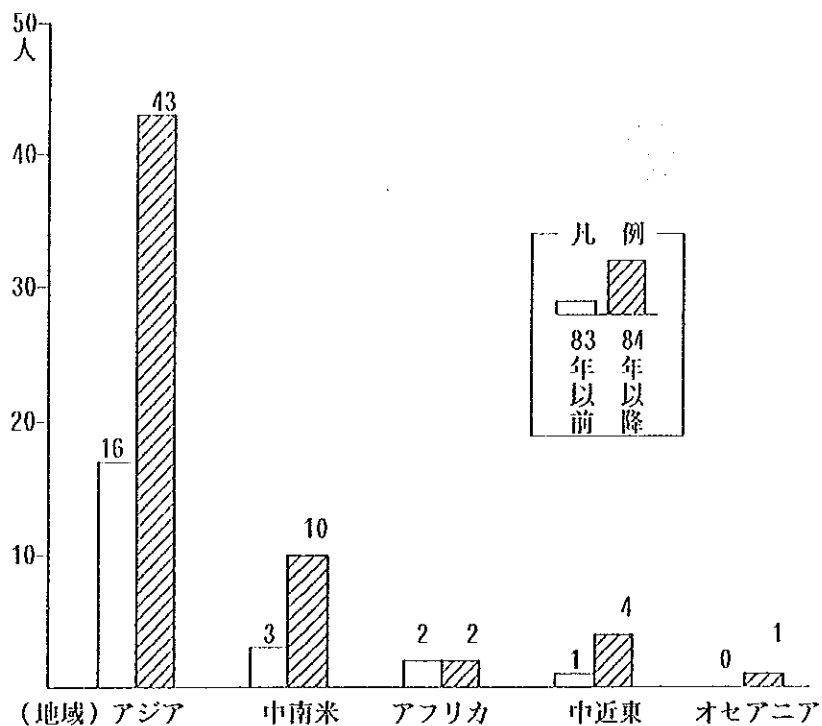
< 地域別にみた派遣状況 >

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

アジア地域について多いのは、中南米地域（13事例）であり、アフリカ、中近東、オセアニア地域は数例と少ない<図6>。

指導科目別にみると、アジア地域の場合「運輸交通」19事例、「行政」13事例などが多い。中近東の場合は「開発計画」、中南米の場合は「農業」などが多い<表24>。

<図6> 政策アドバイザーの地域別内訳



<表24> 長期専門家派遣数 (1981～1988の8年間)

(人)

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

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

調 査 結 果 2

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

<政策アドバイザーの類型>

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

<分析まとめ項目>

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

調査結果総括表

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

<表 25> 政策アドバイザーの技術移転活動のまとめ(調査結果総括表)

類型	キーファクター	主要な移転課題	必要となる活動・業務	カウンターパート	移転の手法	主な障害・制約要因	障害克服(対応)方法	今後の方向・提言
国家経済政策 アドバイザー	幅広いカウンセリング と 適切な助言 (53)	・ 諮問への助言・助言 ・ 世界・任国の経済分析 ・ 長期計画策定への助言 ・ 開発政策立案の指導 ・ 開発プロジェクト評価 ・ 業務改善の指導 (38)	・ 現地経済界との接触、情報交換 ・ 現地調査、資料収集、整理、分析 ・ 日本や先進国、途上国の事例紹介 ・ 進行・計画プロジェクトの支援 ・ 計画立案選択手法の指導 ・ スタッフに対する技術指導 (40、資料編)	・ 形式的=大臣、長官 局長、所長など。実質 的には課長クラスも多 い。 ・ 指導対象は組織全体 (38)	・ 口頭説明 ・ メモ提出 ・ 報告書の提出 ・ 幹部との討議 ・ C/Pとの共同作業 ・ セミナー開催 (43)	・ 資料整備の遅れ ・ 異文化理解・適応の問題 ・ 技術移転対象層の薄さ ・ 計画的な行動力の欠如 ・ コンサルタント利用方式 (45)	・ 資料収集に時間をかける ・ 地道な調査分析が必要 ・ 文化社会構造を理解する (試行錯誤することが多い) ・ 繰り返し指導する (46~)	・ 長期継続、積み重ねが必要 ・ 派遣先拡大や国際連携の検討が必要 ・ 事務手続きの迅速・弾力化 ・ 政策アドバイザーの支援体制の確立 ・ 後方支援体制の充実が必要 (50~)
セクター基本 政策 アドバイザー	システム とその インテグレーション (80)	・ 事業全般に対する指導 ・ 諮問への助言・助言 ・ 専門家独自の問題発見 と解決策の提案 ・ 新規プロジェクト発掘 ・ 基本計画の立案支援 (54)	・ 進行・計画プロジェクトの支援 ・ 現地調査、情報収集活動 ・ 部内会議、対外会議への出席 ・ プロジェクトに係わる組織調整 ・ 計画立案選択手法などの指導 ・ 専門家チームのリーダー役 (59、資料編)	・ 形式的=局長、部長 が多い。実質的には課 長クラスも多い。 ・ 計画部門、援助部門 が関係することが多い (54)	・ プロジェクト形成過 程でのOJT ・ トップへ報告書提出 ・ 個別質問への回答 ・ 技術資料の作成配布 ・ セミナー開催 (63)	・ 政変などによる業務停滞 ・ 業務執行体制の不備 ・ C/Pらが多忙すぎる ・ 資料整備普及の遅れ ・ 基本知識、応用力の欠如 ・ 配属先の便宜供与の不備 (66)	・ 専門家自身の方針の確立 ・ 幹部へ根回し協力を得る ・ ボトムアップ方式の採用 ・ 幅広い人脈を作り利用する ・ C/Pと「共に考える」 ・ 目標を目に見える形にする (67~)	・ ミニプロ方式、センター方式が必要 ・ ニーズに合う柔軟かつ効果的な協力 ・ 現地業務費の増額、手続き簡素化 ・ 専門家チームによる協力体制が必要 ・ 事務連絡の迅速化 ・ JICA調査団の調査方法の再検討 (74~)
セクター実務 水準向上 アドバイザー	人づくり と 組織的取組み (103)	・ 組織強化、業務改善 ・ 施設運営の効率向上 ・ 計画手法指導・立案 ・ 経営手法の指導 ・ 制度づくりの指導 ・ 基準づくりの指導 (81)	・ 諮問への助言・助言、独自の提言 ・ 日本の事例紹介、資料配布 ・ 新規プロジェクト形成とその過程 での技術移転(OJT) ・ 作業チームの編成と運営 (84、資料編)	・ 配属先は計画関連部 門の部課レベルが多い ・ C/Pも部課長クラ スが多い (81)	・ チーム方式での指導 ・ ケーススタディ実施 ・ 現場指導 ・ セミナー、講演会 ・ 個別質問への回答 ・ C/Pとの問題討議 (88)	・ 受入れ体制の不備 ・ 業務体制、組織行動力 ・ 資料整備や普及の遅れ ・ 計画的な思考が弱い ・ 社会的要因に逃げ込こ うとする意識 (90)	・ 技術移転の対象者を選ぶ ・ ケーススタディに重点置く ・ 問題解決をできるだけ現地 人に行わせるようにする ・ 時間をかけて指導する ・ C/Pとの討議を多くする (91~)	・ 既存施設の運営効率向上に重点置く ・ 長期的観点からの協力継続が必要 ・ 現地業務費の増額、支出の簡素化 ・ 事務連絡の迅速化、事務所の強化 ・ 業務関連情報の提供、支援強化 ・ 第一級専門家の人選 (99~)
マルチセクター型 アドバイザー	中小企業 育成 コンセンサスづくり (120)	・ 法制度の確立 ・ 金融支援制度の確立 ・ 中小企業の定義づけ ・ 官民協力体制の確立 ・ 工業センサスの実施 (106)	・ 詳細な現状調査、問題点の把握 ・ 関係機関や業界との密接な接触 ・ 日本の事例紹介、意欲の喚起 ・ 近代化推進母体づくり ・ 統計情報、データベースの確立 ・ 法案起草、関係機関への根回し (108、資料編)	・ 配属先は企画部、計 画課など。 ・ C/Pは部課長、係 長。 (106)	・ 業界との会議打合せ ・ 地方での講演会開催 ・ セミナー開催 ・ C/Pとの問題討議 ・ 経営ゲームの活用 (110)	・ 組織内の保守派との葛藤 ・ 官民の協力関係の無さ ・ 行政側の指導力不足 ・ 民間側のまとまりの無さ ・ 必要な環境条件の未成熟 (112)	・ トップや有力者の協力確保 ・ 繰り返し説得活動を行う ・ 良好な人間関係をつくる ・ C/Pに任せ切らず専門家 自身が彼らを引張っていく ・ シミュレーションモデルに よる動機づけ(113~)	・ 要請ベースからオファーベースへの 援助政策の転換 ・ 可能なものから積極的に取り組む政策 ・ 忍耐強い協力、組織的な協力が必要 (118~)
	投資誘致 幅広い情報収集 と コーディネーション (124)	・ 日本企業の誘致促進 ・ 情報収集・加工整備の 指導 (121)	・ 日本企業側のニーズ・要望の把握 ・ 任国側の各種情報の提供 ・ 必要に応じて政府間ベースの協力 への切り替え (121、資料編)	・ 計画課など。 (121)	・ 専門家が率先して活 動する (122)	・ 受入れ体制が不備 ・ 直通電話など通信連絡手 段の不備 (123)	・ 政府間ベースの協力推進へ の切り替えなど臨機応変な 対応が必要 (123)	・ 専門家活動費を確保する ・ ミニプロ型専門家の派遣制度の確立 ・ 日本側援助の大枠を設定する (124)

1. 国家経済政策アドバイザー

(1) 要請内容と配属先

国家経済政策アドバイザーの事例は8例で、その内訳は文字どおり国家経済政策に関するもの6例（表26の事例267～279）、国家的規模の開発政策および援助政策に関するもの2例である（同事例280, 281）。

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

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

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

<表26> 国家経済政策アドバイザーの要請内容

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

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

(2) 各時期別の行動

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

<事例281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整)

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

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

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

<事例267> (タイ 経済計画=任期2年5か月)

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

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

<事例 268> (タイ 経済計画=任期1年)

期間がいかに中途半端なものに終わった感が強い。これからが本番の印象である。

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

<事例 270> (タイ 経済計画=任期2年)

当初の1か月はいわば助走期で、この時期に計画した業務はほぼ順調に進捗した。

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

(3) ワーキングプランの作成

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

一方、<事例 280>の場合は、「政策アドバイザー」としての役割からして業務実施計画を策定するのは困難であったため、当初計画を策定していない。
主なワーキングプラン(業務実施計画)の事例は以下のとおりである(4事例)。

<事例 270> (タイ、経済社会開発計画)

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

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

<事例 281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整)

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

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

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

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

<事例 278> (エジプト、経済社会開発)

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

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

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

<事例 280> (エジプト、スエズ湾臨海開発全般)

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

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

(49ページ下段より続く)

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

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

(4) 技術移転の手法

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

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

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

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

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

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

8事例全体における主な活動・技術移転手法は<表27>のとおりである。さらに主な業務内容と業務遂行に係わる主な障害事項は<表28>のとおりである。

<表27> 国家経済政策アドバイザーの主な活動・技術移転手法

(全体=8事例)

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

(注) ●=事例数の多い項目を示す。

<表28> 国家経済政策アドバイザーの主な業務内容・主な障害

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

(注) ○で囲んだ番号=海外経験ありを示す。 ●印=資料編参照のこと。

(注) ○=実施業務。

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

(5) 障害事項

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

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

8事例全体でみた場合の障害事項は、＜表29＞に示すとおりであり、特に「資料整備の遅れ」「異文化面の問題」、さらに「便宜供与面の不備」などが各専門家を通じて大きな障害となっている。

これらの特に障害となった事項は＜表28＞において、事例ごとに■で表示している。また、これらの障害克服方法は次の項で述べる。

＜表29＞ 国家経済政策アドバイザーの主な障害事項
(全体=8事例)

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

(6) 障害克服方法

(特に障害があった事例)

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

資料整備の遅れ

<事例 267> (タイ 経済政策) [資料整備の遅れ]

克服方法: 図書館や他の機関を利用した。任期は2年半~3年が妥当。

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

<事例 279> (エジプト 経済政策) [資料・情報の問題]

克服方法: 信憑性が疑われるものが多く現状把握に時間がかかった。

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

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

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

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

異文化面の問題

<事例 270> (タイ 経済政策) [異文化面の問題]

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

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

<事例 277> (エジプト 経済政策) [異文化面の問題]

克服方法=風俗・習慣・思考などが異なり、大変な努力が必要であった。

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

便宜供与

<事例 268> (タイ 経済政策) [公用車の利用が制限された]

克服方法=JICA現地事務所に再三交渉を要望したが、明快な解決は図られなかった。

配属先は公用車の使用について「就業時間内で公用車が他に使用されていない場合に限り、毎回事前に文書で申請し許可を得た場合につき使用を認める」と専門家に通告してきた。これは、政府機関に派遣される専門家に比して著しく不利であり、またコロンボプランに基づく協定内容とも相違するものであるから、専門家は再三に亘ってJICAに交渉するよう要望した。その結果相手側は全く譲歩することなく「事情やむをえず」として問題は立ち消えとなった。民間機関への専門家派遣は異例のことかも知れないが、今後起り得る多くのケースの前例となるものであり、以上のような経過で先方の言い分のみで事実上の決着をみてよい性質のものではない。でなければ国家間協定の意味がない。本件の交渉は双方が、その意を尽くして取扱いの合意に達したものとは考え難い。このような不明朗な処理が将来重積されないように強く要望する。（その他、執務室、秘書、住宅費補助などは問題がなかった）当初に実情を十分把握しないまま計画を立てたため、既存資料のレビューに時間がかかったこと、予定していなかった東北細川発状況視察を行ったこと、熱帯国での長期滞在が初めての経験であり当初の6か月間は体調が悪かったこと、などのため途中で計画を変更した。この点から、任期1年では不十分であることを自覚した（準備に1年かけ、その知識を土台としてはじめて十分意味のある仕事ができる状態に到達したのであり、これからは本番であるとの印象になった）。

(7) 障害克服方法

(C/Pが意欲的だった事例)

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

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

□内の文が総合報告書に記載されている当該部分の要旨。

<事例 278> (エジプト 経済政策)

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

形式的なC/P1名は高齢・多忙であり、C/Pとして適切ではなかったが、実質的C/Pの3名はいずれも Under Secretary以上の人ばかりで、かつ最高指導監督者 Dr.Hatem の側近であり、専門家にとっては好都合であった。C/Pらは経済開発問題や情報整備関係の技術移転の受け皿として十分対応してくれた。便宜供与=秘書、タイピストが配置されず、公川車・通勤用車両の提供・通勤費・住宅および住宅費、などの提供は一切なかったが、当国の水準からみればよく対応してくれた方だと思われる。技術移転活動=助言活動に当たっては国民評議会の作業の内容と長期開発戦略の背景を知る必要があった。前者については言葉の制約もあって審議会の審議現場や事務局内の現場作業に入ることもできず、結局英文の機関紙、英字新聞の報道、C/Pからの活動内容のブリーフィングおよび主要活動サマリー報告書提供による形でしか把握できなかった。後者については専門家自身が資料収集した。これらの結果から、各種の問題点が浮き上がったので、その解決方法を日本の経験を紹介する形でアドバイスすることとし報告書をまとめて提出した。制約要因=中堅職員がほとんどおらず具体的な技術移転の最適対象層の不足が感じられた。文化・教育面では文盲率が依然として高く、また欧米の近代的教育内容のカリキュラムとは力点の置き方が異なっている。また専門家に移転しようとした助言内容が頭の中では一応理解できても、それを具体化・現実化できるような技術水準あるいは受け皿が少なくとも国民評議会内には十分ないように感ずることがあった。また、任期中に単独機材供与(マイクロフィルムシステム)を要請され供与したが、ハードやソフトの専門用語、情報システムの流れ、体系、使用目的などを理解してもらうための説明が難しかった。成功の条件=全体として仕事と生活のエンジョイを両立させた結果となり幸運であったが、これは前3代の専門家の遺産と支援に負う所が大きい。その意味では技術協力は長期に継続していくことが成功の条件といえる。今後の方向=課題が依然として多いため、1名の専門家では手に余るので、2名専門家派遣または機材供与では短期専門家の派遣が必要である。また他の関連組織への専門家派遣も必要である。さらにJICA現地事務所の人員拡充、業務遂行方法の改善も必要である。一般に、経済協力、技術協力は全体として量から質への過渡期に入りつつあると感ずる。

<事例 280> (エジプト スエズ湾臨海部開発計画)

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

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

<事例 281> (バブア・ニューギニア 海外援助調整)

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

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

(12ページ下段に続く)

(8) 今後の技術協力の方向

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

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

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

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

(9) JICAに対する要望

総合報告書の中で指摘されたJICAに対する要望は、専門家の任期に関するもの、現地事務所の組織・事務手続きに関するもの、「政策アドバイザー」の制度確立に関するもの、専門家に対する後方支援体制の確立に関するもの、など広範囲にわたっている。

これらの中で、特に現地事務所の組織・事務手続きに関する要望が多い。「政策アドバイザー」の制度に関しては、①成立要件、②検討課題、③制度上の問題点などを指摘するとともに「これら点について経験者を交えて真剣に討議する必要がある」と提案している。

主な要望事項は以下のとおりである。

- 任期に関する要望
- インハウスアドバイザーとなるためには現地での信頼関係の構築が不可欠であり、そのためには2年以上かかる。任期は2年半～3年が妥当と考える<事例 267>
 - 任期1年ではいかにも中途半端である<事例 268>。
- 現地事務所の強化
- ODA予算が膨脹し、その執行を優先するためか人員不十分のまま業務拡大が行われているように見受けられる。人員の拡充を最優先する必要がある<事例 278>
- 事務手続き合理化
- 日記帳形式の報告書(注:月報)の記載は無意味であり専門家は余計な負担を要求される。定期報告の項目の一部は毎回同様な内容を繰り返させるものがある<事例 268>
 - 帰国時の費用の支払いが専門家に立て替えさせ帰国時に精算払いにするのが確立された手続きのようだ。しかし、これは不合理であり皆が迷惑するだけであろう。早急に改善して欲しい<事例 268>
 - 業務遂行方法の合理化・能率の向上を図る余地も相当ある。すでにエジプト事務所の業務のあり方については合理化を提言し、いくつかは実現している。各事務所の特徴を考慮しつつ一層の合理化が必要であろう<事例 278>
 - 現地(エジプト)で痛感することは、JICA本部からの応答が時間遅れ・形式的なことである。少なくとも現地主義であること、迅速であること、弾力的であることの3点の改善が必要である。また、諸手続きの簡素化、単身赴任者に対する私費帰国制度、子女呼び寄せ制度の拡充、日本食の共同購入・医療品の購入制度、欧州への健康診断旅行なども必要である<事例 280>
- 政策アドバイザー
- 政策アドバイザーについて真摯な検討が必要である。十分な検討と所要の体制がとられないまま派遣することは双方の国にとって、また専門家にとっても混乱を来しマイナスとなろう。検討項目としては次の3点が上げられる。
 - ①成立要件(相手側のトップおよび幹部が真に期待し必要としていること、日本側がそれに相応しい人物を派遣できること、日本側が当該専門家を組織的に支援し得ること)
 - ②検討課題(政策に係わる事項であるだけにアドバイスの結果に対するまたは結果の影響について十分考察する必要がある。特に日本側と利害が乖離する場合のスタンスのとり方、相手側政府に対する責任、専門家や案件に対する評価をどのように考えるか)
 - ③制度上の課題(A1フォームの弾力的な解釈と運用、総合報告書の様式、情報収集のための活動の必要性)以上について経験者を交えて真剣に討議する必要がある<事例 280>

- 派遣の仕組み改良 • 専門家の量・質の向上を促すとともに、専門家の業務の特性把握とそれに対応するため仕組みの見直しが必要である〈事例 277〉
- 後方支援体制充実 • 派遣された専門家に対する技術情報提供などの後方支援が必要である〈事例 281〉
- 専門書の翻訳支援 • 日本の優れた専門書の翻訳を支援する体制が必要である〈事例 280〉
- 派遣前の現地訪問 • 現在の制度では特別の事前検分的機会の提供は難しいであろうが、今後は是非検討して欲しい課題である〈事例 281〉
- ターミナル報告書 • 任期終了に際して提出するターミナルレポートの性格を個人として提出するのか、JICAとして公的性格を付与するのか検討が必要である〈事例 281〉
- その他 • 情報支援活動の強化、C/P研修の充実、携行機材手続きの迅速化、小額援助の有効化を期待する〈事例 270〉

(10) キーファクター

幅広いカウンセリングと適切な助言

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

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

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

2. セクター基本政策アドバイザー

(1) 要請内容と配属先

セクターの基本政策アドバイザー（38事例）における要請内容および配属先（C/P）は<表30>に示すとおりである。これらの事例全体にほぼ共通する基本的な特徴は次の2点である。

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

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

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

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

<表30> セクター基本政策アドバイザーの要請内容

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

(注) ●=C/P、* 印を付した事例番号の活動概要を資料編に掲載。

<表30> セクター基本政策アドバイザーの要請内容(つづき)

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

<表30> セクター基本政策アドバイザーの要請内容(つづき)

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

(2) 各時期別の行動

セクター基本政策アドバイザーが派遣前・現地赴任後の各時期別に区切って、どのように行動したかについては、必ずしも詳細に記述されていない。ここでは、総合報告書から読み取れる範囲で、各専門家の派遣前の海外経験の有無、派遣前にどのような準備をしたか、また現地赴任後に業務に習熟するのにどの程度の期間が必要であったか、任期延長の要請があったかなどの情報を抽出し分析した<表31>。

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

<海外経験のある専門家の場合>

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

<表31> 派遣前の経験・準備・習熟期間・任期

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

(注) 数字=事例数。

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

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

<海外経験なしの専門家の場合>

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

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

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

(3) ワーキングプランの作成

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

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

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

主なワーキングプラン（業務実施計画）の事例は以下のとおりである。

<事例 15 > (タイ、水資源開発、継続)

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

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

<事例 36 > (ボリヴィア、農業開発、初代)

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

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

当初計画の業務項目自体には大きな変更はなかった。

<事例 30 > (タイ、農地開発、2代目)

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

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

<事業実施計画表>

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

<事例 40 > (パラグアイ、農業開発、継続)

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

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

<事例 68 > (グアテマラ、鉱山開発)

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

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

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

<事例 101> (インドネシア、鉄道技術、継続)

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

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

<事例 105> (インドネシア、鉄道技術、継続)

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

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

<事例 132> (インドネシア、海上保安体制整備、継続)

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

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

<事例 231> (インドネシア、廃棄物処理、初代)

要請内容 イ国全般にわたる廃棄物処理に関し技術的および行財政的両面からの総合的指導に当たる。

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

<事例 230> (マレーシア、固形廃棄物処理計画、初代)

要請内容 A1フォームによれば、①固形廃棄物管理に関する短期・長期の国家計画の策定、②技術部スタッフの固形廃棄物管理に関する訓練並びに地方自治体の固形廃棄物管理担当者の能力向上セミナーやワークショップなどの企画実施、③固形廃棄物管理に関するあらゆる事項についての技術部への指導と提言。

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

(4) 技術移転の手法

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

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

具体的な活動内容・技術移転手法は<表32>に示すとおりであり、勧告・助言・提言、新規・継続プロジェクト関連の活動が主体となっている。特に会議への出席、各種資料・書類の作成、任国の関係組織との折衝、日本ミッションへの対応などが、このグループの専門家の業務活動の大半（時間の割合にして50%以上とみられる）を占めているのが実態である。諮問（相談）などに対する勧告・助言は、一般に口頭または報告書の形式で行われている。この場合、現地調査を必要とすることがあり、その結果が新規プロジェクトの形成に結びつくことも多い。

<表32> セクター基本政策アドバイザーの主な活動・技術移転手法
(全体=38事例)

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

(注) ●=事例数の多い項目を示す。

<信頼関係が高まるほど、やりがいのあるテーマが多くなる>

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

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

<マルチセクター的な活動も求められる>

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

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

<OJT、技術会議、大学セミナーなどで技術移転>

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

<表33> セクター政策アドバイザーの主な業務内容・主な障害

事例	業務の概要			主な業務内容												主な障害事項																						
	任 囲	要 請 内 容 の 主 題	カウ ン タ ー パ ー ト (正 規)	諮 問 へ の 勧 告・助 言 提 言	新 規 P の 発 掘・形 成	進 行・計 画 中 P へ の 支 援	要 請 書 類・資 料 の 作 成	計 画 手 法・計 画 立 案	基 礎 的 な 策 定 の 指 導	法 制 度 等 の 確 立	維 持 管 理 技 術 の 指 導	デ ー タ 整 備・活 用 の 指 導	情 報 提 供 (セ ミ ナー 等)	業 務 改 善 の 指 導・助 言	情 報 取 集 活 動	ス タ ッ フ へ の 現 場 指 導	そ の 他	要 請 内 容 の 適 合 性	受 入 体 制・配 属 先	業 務 執 行 体 制・組 織 力	C/P の 配 置・指 導 時 間	基 本 的 な 知 識・技 術 水 準	実 務・応 用 能 力 の 水 準	資 料 整 備・情 報 普 及 状 況	財 政 悪 化 に よ る 計 画 遅 延	現 地 調 査 計 画 へ の 影 響	配 属 先 の 便 宜 供 与	異 文 化 面 の 問 題	過 去 の 協 力 の 蓄 積 効 果	供 与・携 行 機 材 の 効 果	現 地 業 務 費 の 増 額 の 必 要	専 門 家 の 英 語 力	現 地 語 の 必 要 性					
● ①	インドネシア	水資源開発に対する助言	河川局全体	○	○	○	○	○							○	Ⓞ						×	×												有			
⑦	インドネシア	水資源総局に対する助言	河川局全体、局長	○	○	○	○									Ⓞ		●				×										○	○	有				
9	インドネシア	かんがい事業全般の協力	かんがいI局長	○	○	○										Ⓞ				×	○	×	○															
15	タイ	かんがい計画・優良案件発掘	計画部長、課長	○	○	○	○									Ⓞ				×			×															
17	フィリピン	かんがい計画立案・技術移転	担当次官の技術幹部	○	○	○	○				○					Ⓞ				×		×	×															
27	ベネズエラ	治水対策・ダムサイトの選定	調査設計局	○	○	○	○									Ⓞ				×																		
● ②9	インドネシア	森林計画立案、新規案件発掘	官房計画局長	○	○											Ⓞ					×											○	○	有	有			
30	タイ	農業開発計画・援助案件促進	開発局長、次長他	○	○	○	○									Ⓞ				●	○	○	○	×	×	×	○				○	○						
● ③1	ザンビア	農業開発計画の立案支援	農業局長他	○	○											Ⓞ				●	○	○																
● ③2	エジプト	かんがい事業促進・案件発掘	計画部長	○	○	○	○									Ⓞ				×	■		×									■						
● 36	ボリビア	農業開発政策の助言	各局長、大臣顧問	○	○							○		○	Ⓞ						×	×					×	×	×						有			
③9	パラグアイ	農業開発政策の助言	技術官房局全体	○	○	○	○									Ⓞ						○	○													有		
40	パラグアイ	同上	技術官房局次長	○	○	○	○									Ⓞ							○															
● ④1	パラグアイ	同上	技術官房局長	○	○	○	○									Ⓞ						×	○					×	×									
● ⑤9	ペルー	漁業開発計画立案・案件発掘	予算企画局長	○	○	○	○									Ⓞ				×	■														有	有		
63	スワジランド	国営炭鉱開発案件の形成	地質調査鉱山局	○	○											Ⓞ						×	×	×														
64	ドミニカ共和国	金鉱調査・鉱業政策の指導助言	探査部長	○												Ⓞ						×					×											
● 68	グアテマラ	鉱業政策・保安技術の指導	鉱山局長、振興部長	○				○					○			Ⓞ						○	○	○				×	×							有		
● 73	グアテマラ	公共交通路線網基本計画	計画局長陸上交通部	○	○	○										Ⓞ				×	■		×															
(101)	インドネシア	鉄道全般の技術・行政上の助言	陸運総局次長、局長	○	○	○	○									Ⓞ				○																		
105	インドネシア	日本、関係機関との計画調整	陸運総局次長、局長	○	○	○	○									Ⓞ				○																		
● 110	マレーシア	総合的改善計画の助言	国鉄総裁、局長他	○									○		Ⓞ						○																	
126	インドネシア	港湾整備の指導・新規案件発掘	港湾浚渫局長	○	○	○	○									Ⓞ				×	×												○	○	有	有		
127	インドネシア	フェリーP推進・技術移転	フェリー輸送局長	○	○	○										Ⓞ						×	■	×												有	有	
129	インドネシア	空港計画に対する助言	空港技術局長	○	○											Ⓞ				×								×	×									
● 130	インドネシア	海上保安施設・体制整備の支援	航海局長ら2局	○	○	○										Ⓞ																						
131	インドネシア	同上	航海局長ら3局	○	○	○	○									Ⓞ																		○	×	有	×	
132	インドネシア	同上	航海局長ら3局	○	○	○	○									Ⓞ						×															有	
● 143	ペルー	水力発電計画に対する助言	技術部長	○	○	○	○									Ⓞ																						
(160)	インドネシア	電話施設の保全運用計画の指導	運川技術局長、他	○	○											Ⓞ																						
(217)	インドネシア	水道整備計画の策定指導	水道局長	○	○	○										Ⓞ						×	×															
226	タイ	汚水排水対策総合計画の支援	計画担当局長	○	○	○	○									Ⓞ																						
● 227	インドネシア	下水処理計画の全般的指導	環境衛生局長	○	○	○										Ⓞ																						
(230)	マレーシア	固形廃棄物処理国家計画策定	技術Director他	○	○											Ⓞ						○	○						×	×						○	有	有
● 231	インドネシア	廃棄物行政に関する指導	環境衛生局長	○	○	○										Ⓞ																						
● (239)	タイ	環境庁長官のアドバイザー	長官、副長官	○	○	○										Ⓞ																						×
● 243	フィリピン	都市整備制度・計画立案の指導	計画委員会委員長	○	○											Ⓞ																					有	
276	インドネシア	適切な科学技術の選択の支援	研究技術大臣	○												Ⓞ																						

(注) ○で囲んだ番号は海外経験ありを示す。 ●印=資料編参照のこと。

(注) ○=実施業務。Ⓞ=専門家チームのリーダー。

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

(5) 障害の概要

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

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

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

38事例全体でみると、主な障害としては、①配属先の専門家受入れ体制に問題がある、②業務執行体制・組織的対応に問題がある、③資料整備・情報普及に問題がある、などが指摘されている<表34>。

<表34> セクター基本政策アドバイザーの主な障害事項
(全体=38事例)

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

(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33〉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。

エ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。任期間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。提案された計画はバ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。

炭鉱試掘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、炭鉱設計など試掘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、試掘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（試掘プロジェクト遂行中に長期休暇をとったり、国際交渉の場で差別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OECF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OECFローンを申請するが、実際の工事にかかるまでに調査、設計が陋腐化するケースがまま生ずる。OECFがプロジェクト評価に当たってJICA調査のウェートを高め、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OECF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週間程度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33>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、本省の担当者は最初のうちは現
地に出たがらなかったのを何度も誘ううちに外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、現地人の雇傭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えであり、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、まずイ国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、OECDなど多くのミッションが来イ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 Javanese.] 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に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対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] 原因究明が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、レール張り出し防止対策、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を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・現地業務費では眼界があるが、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、これらの専門家を宿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
- 日本の援助システムは依然として援助件数と金額が大手を振って歩いているのみで柔軟かつ効果的援助システムにはまだ到達していないとの印象を受けた。特に相手のニーズに対するタイミングの良さや柔軟さ、迅速性といった質の面が欠けている。質の維持で量が消化できなければ国際機関に基金を出すのも良い<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。むしろ引き出す努力が必要だと考える<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杓子定規に運用していないことである。この点、日本の協力は巨額の資金をかけ短期間で何としても効果を上げようとする傾向が強く参考になった。相手側のニーズに適った事業は大体うまくいっているが、日本側のニーズでやったと思われる事業は当事者が自国のニーズに合わせるのに苦勞しているようである<事例 39 >
 - 日本の無償援助の場合、実益・効果を無視した巨大・豪華な過剰設備を建設する傾向がある。このような場合基本調査・設計段階で公正な立場で専門家を参加させる必要がある<事例 39 >
 - 浄水場と大口径配水管は円借款で完成したものの給水管を敷設する資金がないので放置されたまま稼働していない。これは資金と中間技術が不足しているためであり、日本の技術協力で今まで欠けていた面であるといえる<事例 217>
- 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。単に要望を問いたり、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) JICAに対する要望

JICAに対する要望も数多く提起されている。特に次の4点に関する要望が多い。

- ①現地業務費の増額に関するもの
- ②複数の専門家派遣による総合的・効果的な協力体制に関するもの
- ③事務連絡（JICA現地事務所の強化など）に関するもの
- ④その他、専門家に対する各種支援体制

①の中には、「JICA事務所長決裁による1件当たり50～100万円の小口調査研究費助成制度」の創設に関する提案も含まれている。

また、「アドバイザー型専門家に関する体制の確立」に関するものは一般的な要望内容のものが1例しかみられないが、この1例という数字自体は表面的であって、他の多くの事例（要望）もアドバイザー型専門家に関係するものといえる。

- | | |
|-----------|---|
| 研修枠・内容の充実 | <ul style="list-style-type: none">●ダムおよび河川集団研修の継続、大学セミナーの継続などを要望する<事例7>●C/P研修の枠は専門家が任中1～2名に限定されている。本専門家の場合、C/Pは3局なので、それに合わせて枠を拡大してほしい<事例131,132> |
| 現地業務費の増額他 | <ul style="list-style-type: none">●インドネシアの財政状況が悪く開発予算が年々減少傾向にある。旅費などの支援が今後必要である<事例7>●郵送料、電話料、印刷製本費、消耗品費、交通費、備人費などがかなりかさむので、しかるべき現地業務費を配慮して欲しい<事例29>●一般に個別派遣専門家は孤軍奮闘の感があり、もう少し支援してほしい。例えば事業計画策定に際し、ある程度詳細な地形図が必要であるが実際にそのような図面を作るには経費がかかりプロジェクトが進まなくなる。専門家にプロポーザルを出させJICA本部が審査し予算配分するようにして欲しい<事例30>●現地業務費の使途範囲が限定されたためC/Pの航空賃・旅費はすべて専門家の自費負担となった。車両もないため十分な現地調査ができなかった<事例36>●任国側から車両の提供がなかったため現地業務費の大半は交通費に消えたのは極めて痛かった。こうしたケースに対する対策を望む<事例73>●パラグアイ在勤中、FAOとの共同作業などでアルゼンティン、ブラジル調査に同行したが、農業開発の見識を広める上で大きく役立った。個別派遣専門家にも近隣国との技術交換費を認めて欲しい<事例41>●地元技術者・研究者による調査研究を活発化させ、専門家の行動半径拡大のためにJICA事務所長決裁の1件当たり50～100万円の小口調査研究費助成制度が創設できないだろうか<事例230> |
| アドバイザーの支援 | <ul style="list-style-type: none">●アドバイザーという型で派遣されている専門家は、今までに相当な数になっていると思うが、このような形態の専門家を想定した体制は確立しておらず、その支援も多くは期待できぬ状況下で各アドバイザー専門家は自らの資質と努力のみを頼りに任務を自ら創設しつつ活動しているのが実態ではないか<事例32> |

専門家に対する支援

• JICAは単なる予算の執行や専門家の監督機関であってはならない。常に相手国政府、専門家の意見を聞き総合的な見地で協力助の効率化と専門家活動の支援を行うべきである<事例 36 >

• 専門家はそれぞれの専門分野で優れたものを持っている。JICAはそれを出しやすく仕向ける必要がある。またJICAは専門家に対して十分な金を払っているのだから、遠慮せずにチェック機構を設け勤務評定し、悪い点数をとる専門家は派遣を中断するようにすれば専門家も緊張感が維持でき良い仕事をするようになる。<事例 39 >

• 専門家の間では業務報告書を書いてもJICA本部ではほとんど読まれないから書くのを止めようという話が出ている。読まないのか読んでも分からないのか、時にとんでもないことを言ってきて専門家を憤慨させることがある。少なくとも専門家の報告書を読み、我々がやっている transfer of integrate technologyを例え浅くても理解して欲しい<事例 101>

• 年度途中でも開発調査案件を追加採択できるよう調査枠の拡大を望む<事例 126>

• むしろ相手側の方が日本の最新情報を持っていることがある。専門家が情報断絶にならないようにするためにも日本への連絡・調査のための出張などが必要に応じて可能になるように弾力的な運用が望まれる<事例 276>

派遣専門家の増員

• インドネシアの海上保安体制整備に関する業務は多岐に亘っており、専門家1名では的確な対応が不可能なので、長期派遣専門家1名を増員して欲しい。また短期専門家、セミナー形式専門家の派遣も必要である。現在運用している機器・施設・船艇の保守管理面では民生専門家の派遣も必要である<事例 131>

• ペルーの電源開発に係わる専門家は従来より1名であるが、高度な技術を持つ専門家2~3名とし、電力公社、動力鉱山省に派遣すべきである<事例 143>

• マニラ首都圏の市街地整備は非常に広範囲な業務であり1名での対応は困難である。このためマニラ首都圏委員会に総括専門家を置き、その下にインフラ関係専門家、都市施設の専門家、フラッドコントロールの専門家、住宅関係の専門家の合計5名程度の体制でないと短期的(5~10年)で具体的な成果を上げるのは難しいと判断する<事例 243>

• 行政アドバイザーとしてアラニング活動する場合、各分野の専門家3名くらいのミニプロジェクトとすれば、各案件に対して迅速に対応でき適確な助言のもとに案件を取り纏め要請できるようになり従来よりも広く活動できる<事例59>

- JICA調査の問題** • JICAの行うF/SでもD/Dでもその報告書の内容は真に相手国が希望する問題点を解明し、相手から評価されるものでなければならぬ。ところが専門家が勤中のJICA報告書は必ずしも的を得ていないものがあった。第1はジャワ島全島電化調査、第2は立体交差調査である。相手に受け入れられ、歓迎されるような調査を行うようにして欲しい<事例 101>。
- JICA調査団の調査内容に不備があったためか、あるプロジェクトが保留となっていた。専門家は、その状況を打開すべく修正案を示し、関係者の理解を得るよう働き掛けてきたが、まだ最終的な了解を得るまでには至っていない<事例32>。
- 単独機材供与弾力化** • 本件は専門家グループによる協力であるが、携行機材の手当では限られている。何度か単独機材供与を提示したが見送られた。もっと迅速かつ弾力的に対応して欲しい<事例 160>
- JICAの事務連絡** • JICAから大使館経由または直接専門家あてに依頼する連絡事項はできるだけ早めにして欲しい<事例 63 >
- JICA事務所は人数が限られているとはいえ、事務書類受け渡しのメッセンジャーのようである。現状のままでは専門家に見放されてしまうだろう<事例 226>
- フォームA1、A2/A3の処置など事務処理を迅速に行って欲しい。必要な情報（最終月の在勤手当、移転料が引当時に支払われるなど）は漏れなく伝達して欲しいし、派遣契約書・手引きに明記すべきである<事例 227>
- OECF手続き問題** • OECFローンの契約手続きとその後のL/A締結、工事発注までの事務処理に時間がかかり（1年半～2年）、その結果設計変更が余儀なくされ、その事務処理にまた時間がかかっている<事例 105>
- 専門家の任期・引継** • 国際的な仕事は慣れるのに2年はかかり、3年目からやっと一人前の仕事ができるようになるといえる。2年が過ぎこれからもっと充実した仕事ができると思っていた矢先に退任となり、やり残した仕事に愛着を感じる。事情が許す限り少なくとも3年の任期とするよう検討して欲しい<事例 101>
- JABOTABEKプロジェクトのような大規模事業は、全体の進捗状況を把握するのに数か月かかる。専門家交替にあたっては後任のことを考慮し資料を整理し、できれば数名づつラップさせる方式を検討する必要がある<事例 105>
- 他国専門家との交流** • コンサル問題であるが、フランス、英国などの専門家とは隣室なのに1年以上も交流が行われていない。もっと国際交流すべきと思う<事例 101>

- ヴェズエラでの課題
- 赴任当時は専門家の地位と免税特権が明示されていたが、その後手続きが廃止され、船便の引取りなどが不便になった。早急に2国間技術協力協定を締結する必要がある。日本・ヴェネズエラ間の郵便物は航空便で平均2週間、遅いのは半年かかる。一般に重い物ほど遅く貴重品は盗難に会う。業務上の郵便物に対してはパウチ、急ぎの連絡は大使館のテレックスの使用について外務省と協議して欲しい。
 - ヴェネズエラの日本大使館の技術協力体制は2名で手が一杯である。早急にJICA駐在員事務所の設立が必要である。同じ国家公務員なのにJICA専門家と大使館アタッシュとの間に給与・待遇面で差があるのは不当であり、同一賃金とすべきである。休暇一時帰国の日数も外交官と同一にすべきである。子女教育手当は一人月額18,000円であるが、カラカス日本人学校の場合月35,000円かかり大幅に不足しているため全額支給して欲しい。歯科医療費限度額を各国同一とせざる。また任期3年なら限度額の3倍まで使えるようにして欲しい。ベネズエラでは専門家は自動車の免税輸入は実質的に認められていないので車の購入・維持に対して補助金を支給すべきである。帰国時の立寄りが専門家のうち国家公務員のみ旅行日+2日間となったが、これはその他出身の専門家同様1週間とすべきである。カラカスで借家する場合家主から大使館（または大企業）の保証あるいは3か月分の前払いが要求される。大使館は従来は、専門家は職員ではないとの理山から専門家に対する保証を断っていたが、JICAが最終責任をとるならという条件を提示したのにJICAが受け入れなかったのは全く無責任である。日本人学校・日本人会に対する寄付はJICAも一般企業並みに（JICA事務所、または専門家経由で）出すようにして欲しい<事例 27 >
- 派遣期間の算定方法
- 国家公務員がJICA長期専門家として派遣される場合、派遣期間は本邦出発日から本邦帰国日までとなっている。これを出発日前最低2週間を派遣期間に入れるようJICA、外務省が中心となり人事院と交渉して欲しい<事例 27 >
- 派遣前の言語教育
- 言葉のハンディは予想以上に大きい。派遣専門家には事前に3か月位かんづめ教育すべきである<事例 39 >
- 厚生面・生活面
- 厚生活動として本・ビデオカセットの巡回回覧制度を新設して欲しい。また東京にJICA専門家専用の出入国・一時休暇中のホテル、歯科医療室、派遣期間中の家財道具預り所などの専用施設の設置が望まれる<事例 27 >
 - 着任当初の数か月は生活基盤の確保など雑多な事務や手続きに忙殺される。JICA事務所において専門家の種々の手配を依頼できる総務課のような部門が必要である<事例 126 >
 - 家族同伴で赴任する場合、住居探しに苦労するようである（この場合は単身赴任）。JICA事務所が専門家に評判の良い大家のリストを作成してくれば住居探しを巡るトラブルも解消され、契約家賃も5%安くなるだろう<事例 130 >

(10) 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。水公団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一掃を指導した<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35>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35> セクター実務水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拠出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35> 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レ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・キンシャリ施設整備公団(専門家が総局長)	・都市鉄道新線キンバンセケ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。現日施設の評価など。
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	フィリピン首都開発庁 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・バンコク首都開発庁都市計画部 ●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欄に掲載。

(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36>。

<表36> 派遣前の準備行動

<p><事例122>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><事例250>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><事例43>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><事例163>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は早かったかと思う。</p> <p><事例253>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して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事例でみられる（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食川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レ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、国家安全评分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
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な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(プルトムテル)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プルトムテルとP. T. インドラ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・資材調達に関する助言、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、プルト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)

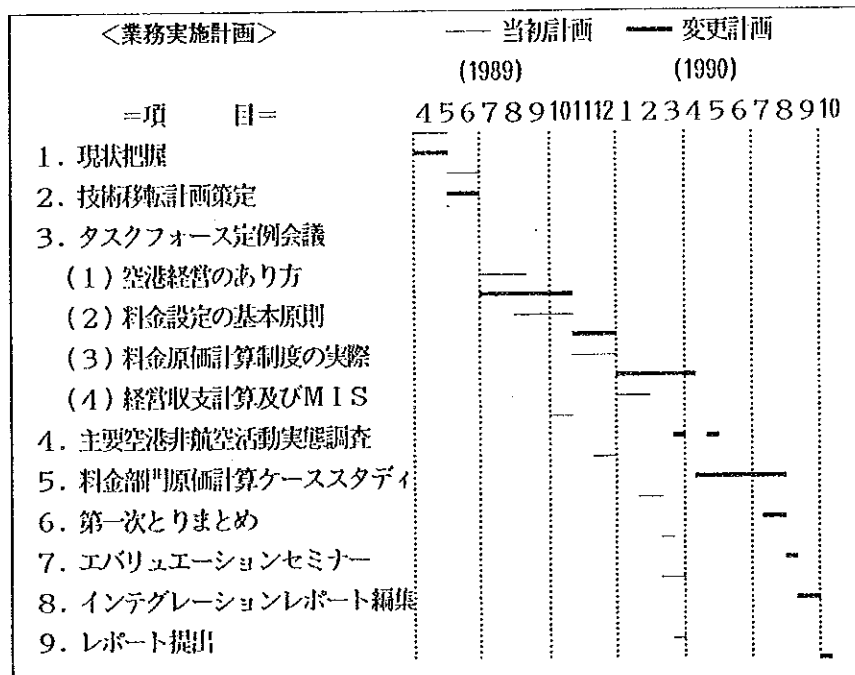
要請内容 マニラ首都圏が十分な都市整備が進められいまま急激に人口が増加している現状を改善し、均衡のとれた発展を目指し、①都市再開発等の都市整備プロジェクト実施のための準備、②新市街地開発プロジェクト実施に向けての準備、③区画整理事業の実施に向けての研究、などを行うために必要な助言・指導を行う。

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だが、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④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、⑤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)と空港会社の財政的な経営責任の分担など)について国と空港会社の考え方にかなりへだたりがあり、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・空港会社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。また空港会社について中期・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37）。

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する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37> 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。

<表 3 8> セクター実務水準向上アドバイザーの主な業務内容・主な障害

事例	任 国	業務の概要 要請内容の主題	カウンスルパートナー (正規)	主な業務内容												主な障害事項																							
				諮問への勧告・助言提言	新規Pの発掘・形成	進行・計画Pへの支援	要請書類・資料の作成	計画手法・計画立案	基準などの策定の指導	法制度などの確立	維持管理技術の指導	データ整備・活用の指導	情報提供(セミナー等)	業務改善の指導・助言	情報収集活動	スタッフらへの現場指導	その他	要請内容の適合性	受入れ体制・配属先	C/Pの配置・指導時間	C/Pの意欲・積極性	基本的な知識・技術水準	実務・応用能力の水準	資料整備・情報普及状況	財政悪化による計画遅延	現地調査計画への影響	配属先の便宜供与	異文化面の問題	過去の協力の蓄積効果	供与・携行機材の効果	現地業務費の増額の必要	専門家の英語力	現地語の必要性						
● 8	インドネシア	高級かんがい技術の指導助言	技術設計部長、課長	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○																			○	有	有
14	インドネシア	かんがいII局の組織強化の支援	かんがいII局長	○	⊗	○	○			○							×	■	×	×		×		×		×													
● 18	フィリピン	かんがい施設の効率向上	維持管理部	○	○		○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		×								○	●	○								
(28)	インドネシア	農業組織強化・普及計画立案	普及用資材開発課長	○	⊗	○											×	○					×	○															
43	アルゼンチン	農産物の市場開発、農家指導	農業経営相談所長	○			○				○	○	○	○	○	○	×	×	×	×		×		×	×	×											有	有	
● 72	フィリピン	都市交通対策の立案指導	調査統計課長、課員	○	○	○	○	○			○	○						■	×		×		×					○									△		
● 75	フィリピン	公共交通路線網基本計画の支援	交通計画課長	○	⊗		○				○						×	■		×	×																		
● 79	タイ	交通安全施設整備の計画立案	交通対策室長	○	○	○	○	○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○		○	×	×															
85	インドネシア	道路計画見直し・技術基準策定	地方道課全体	○		○	○	○			○	○						○	○		○							○											
● 88	インドネシア	道路基準の策定、援助調整	道路技術開発課長他	○	○	○		○			○								×		■	×	×																
(90)	マレーシア	舗装要領の策定、組織づくり	道路局次長	○			○				○	○						○	×	×	○	×	×		○	×	○												
(102)	インドネシア	鉄道プロジェクトへの提言	陸運総局計画部	○	○	○		○															×																
● 106	インドネシア	同上。(援助調整)	陸運局計画部員他	○	○	○												■	■																			有	
● 111	ザイール	運輸省顧問、OEBK総局長	OEBK組織全体	○	○	○		○			○	○	○	○	○	○	×	○	×	×	×	×	×	×	○	■	○												
122	フィリピン	全国地方港湾開発計画の策定	Project Director		⊗	○	○				○	○	○	○	○	○	○	■	×	×	×	×	×	×															
134	インドネシア	航空管制全般の行政業務の指導	航空路運用部長	○	○		○				○	○	○	○	○	○	○	×																				有	
141	コロンビア	小水力発電所建設技術・計画	開発計画部	○	○	○	○	○			○	○							○	×	×		×																
159-3	インドネシア	空港料金の設定・制度の確立	航空運輸部長、他	○			○				○	○	○	○	○	○	○	■	■		×		×																
163	インドネシア	電話加入債券制度の導入指導	経理局長、予算次長	○			○											×																				有	
244	フィリピン	市街地整備の指導・MPの準備	計画部チーフ	○	○		○	○			○	○	○	○	○	○	○	×	×		×	×	■																
245	タイ	都市計画技術の指導・組織整備	都市地方計画局次長	○	○		○	○			○	○						■		○	×																		
● 246	タイ	土地区画整理・土地利用規制	都市計画部全体	○	○		○				○																												
● 247	タイ	土地利用・建築物規制の指導	都市計画局次長他	○	○	○	○	○			○	○									○	×																	
250	インドネシア	都市再開発事業全般の支援	(住宅都市総局)	○			○	○	○		○	○									×																		有
● 251	インドネシア	住宅関連基準の整備、普及活動	(住宅局長)委員会	○			○	○	○		○	○						■		×		×	■																
● 253	インドネシア	同上	住宅局長、課長他	○	⊗	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	有

(注) ○で囲んだ番号=海外経験ありを示す。 ●印=資料編参照のこと。

(注) ○=実施業務。⊗=提案のみに止まった事例

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

(5) 障害の概要

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39〉。

〈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39〉 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 （現地調査計画への影響）			4	2
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せ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側がある。

<事例 72 > (フィリピン 都市交通計画) [業務執行体制の課題]

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、出洗機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勞した。

<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が、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つけた。

<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：習性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りに交替し、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きなかった。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かり時間がかかった。

<事例 111> (ザイール 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ー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、そのザイール側の機関に 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ー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。

[ザイー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=ザイール人)を置く②マタディ事務所を改組(所長=ザイール人)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] ザイール人に組織を任せただけで、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、休職制度] ザイー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ー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ール人職員の中に危機意識が多少高まり前向きな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職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] 当初ザイー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ー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。当初ザイー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講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括に討議し、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、OECD, 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（問題は小さ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贈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概念が薄いことなど)。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。

課長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、専門家も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)

前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で考え方、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 | •かんがい用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 >
•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 >
•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糧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る<事例90>
•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) JICAに対する要望

JICAに対する要望が数多く提起されている。特に次の2点に関する要望が多い。

- ①現地業務費の増額・支出の簡素化に関するもの
- ②事務連絡の迅速化（JICA現地事務所の強化）に関するもの

特に①に関する要望が多く、この中には下記のような「柔軟かつ積極的な支援の仕組みづくり」に関する要望も含まれている。

- JICA現地事務所長決裁による支出
- セミナー開催などに対する制度づくり

以下は、このような要望事項の要旨である。

- 現地業務費の増額など • 専門家の活動を拓げるために現地業務費を定額 α とし、この α 分は専門家が着任後6か月以内に予算を作りJICAに申請して認めて貰う方式を採用できないだろうか<事例 8>
- 専門家1人当たりの予算が減り携行機材や現地業務費の削減により、専門家の活動が以前より縮小されているようである。開発調査案件にしても1プロジェクト当たりの予算が減っているとの印象を受ける。そのため十分な調査ができない例もあるようで専門家としてはあまり歓迎できない<事例 72 >
- 専門家の活動をサポートする現地業務費または特別資金枠などの制度を検討して欲しい<事例14>
- 基準類の整備などの技術協力を効果的に実施するため単独機材の供与が必要である。ローカルコンサルタントによる測量・設計委託を円滑に実施するためには現地業務費の枠の拡大やJICA所長決裁などの手続きの簡素化が望まれる<事例 86 >

- フランス、世銀などでは専門家の活動を支弁する調査活動費が、そのC/Pの分まで技術協力の進捗度に合わせて大使館や世銀事務所との協議のうえ支出される仕組みになっている。日本としてもこのような制度を検討して欲しい。またぜひ業務用車両（しかもジープ）を支給して欲しい（任期中やむをえず個人持参のジープを使ったが、その家族が外出できずストレスが溜まったようである）〈事例111〉
 - 現地業務費に関しては手引書があるものの実際に現地ではいろいろ疑問点が出てくる。JICA事務所に問い合わせれば回答は貰えるが公金の支出管理をする以上具体例を入れた詳細な費用解説・支出基準を配布すべきである〈事例163〉
 - 技術移転のためにはセミナーの開催、モデルトレーニングコースの設定などに関する業務費の負担が不可避である。こうしたプログラムに対しオランダ、ESCAPなどは積極的に援助しているが、JICAの援助枠では適当なシステムが見当たらない。是非このようなシステムを設定して欲しい〈事例251〉
 - 現地業務費を「歩きながら考える」状況に対応して、より柔軟に支出できるようにすべきである。また専門家の調査活動の対象地区を配属先の国内に限らず近隣諸国にも適用して欲しい〈事例253〉
- 事務連絡の迅速化
 - C/Pを日本研修に送る際、これの受入れ通知がいつも遅かった。少なくとも2週間、普通は3週間の余裕が欲しい。専門家に対するミッションの派遣通知も早めに行って欲しい〈事例72〉
 - JICAの開発調査は手続き・準備に時間がかかり過ぎる。ジャカルタの歴史的街区再開発プロジェクトをしかけるべく、特別市当局と協議した際も「そんな悠長で採否が当てにならないことでは話しにならない。JICA調査は期待しない」という反応であった〈事例253〉
- 語学教育のあり方
 - 専門家の任期は2年と短く現地に赴任してから英語や現地語を勉強していたのでは効果的な指導ができない〈事例8〉。
 - フランス語研修は受講者がたとえ1名であってもぜひ行って欲しい〈事例111〉
 - 派遣前研修では英語を受講したが、インドネシア電気通信公社に赴任してみると英語ができる職員が以外と少なくインドネシア語をもう少し勉強しておけば立上りが早かったと思う。英語と現地語の両方を研修できれば理想的である〈事例163〉
- 業務関連情報の提供
 - 配属先で個として働く専門家にとって専門分野の情報、わが国の関係プロジェクトの動向、他機関専門家の活動、他国の関連分野のプロジェクトの動向に関する情報が平滑な業務遂行に不可欠であるが、その収集には多大な努力を要する。このため関係プロジェクト終了時の報告会の開催・参加、専門家相互間の意見交換の場の設定、年次協議や重要会議の概要報告の提供などが大いに役立つと考える〈事例79〉
 - JICA事務所で報告書の閲覧など情報が得られるようになったが、特にインドネシア滞在中の専門家のノウハウや経験などについては一部専門家の口コミだけであり、これらの情報も整備して欲しい。専門家同士の意思・情報交換のため定期的な打ち合わせを四半期に1回開催して欲しい〈事例10〉
- JICA事務所の強化
 - JICAジャカルタ事務所の権限を拡大し、単独派遣専門家への支援を強化して欲しい〈事例28〉
 - 住宅探しなどをはじめJICAからの情報提供が少ない。一般的注意事項を教える程度に過ぎない。その気になれば物件の情報提供はできよう。また、ある専門家にはJICAから通勤費が支出されているが専門家のほとんどには知らされていない。現地調査に対する補助も最初知らず、知っていれば業務がスムーズにやれたケースが少なくなかった〈事例85〉

ミッションへの要望	<ul style="list-style-type: none"> • 2年間の在任中2つの事前調査団が来比し比側と討議し私も同席した。この中で感じたことは事前調査団の権限が非常に制限されていることであり、いろいろな論争点に話し合いがつかず、すべてペンディングになっている。比側でも事前調査団の権限を窺視している。ある程度の権限を持たせるか事前に予想される事項については十分つめておくなどの措置が必要である<事例 72 >
専門家の業務見直し	<ul style="list-style-type: none"> • JICA ミッションによっては専門家に全て依存するケースがあるが、JICA 調整員が随行する場合はできるだけミッションで対応して欲しい<事例 85 > • フィリピン公共事業省のように日本援助のプロジェクトを数多く実施している機関に配属された個別専門家の場合、日本との調整役としての任務の比重が大きくなるが重要な任務に思われる。JICA 本部としても建前論は別にして、その方面で専門家を活用する方が良いのではないかと<事例 72 >
C/P 研修に関して	<ul style="list-style-type: none"> • 専門家は配属先では多勢に無勢であり、形式的でも権限を持たせて欲しい。例えばC/P 研修は専門家の意見よりも相手側省庁の順番で決まるが、推薦には専門家の署名を条件づけることなどが考えられる<事例 75 > • 次期5か年計画では人材育成、基準整備など執行体制の強化が重点となっており、C/P の研修面では研修生の増員もさることながら実務者の育成を目指した中長期のOJT研修が望まれる<事例 86 >
要請の背景を事前確認	<ul style="list-style-type: none"> • JICA の制度に対する相手側の認識に違いがあり、個別専門家に対して、①贈送機材を期待する②日本との架け橋としてプロジェクトの実施を過度に期待する、③コンサルタント的な業務の遂行を期待する、などがよく生ずるケースである。このため派遣に先立ち相手側の理解を深め、誤った評価が生じないよう対処しておく必要がある<事例 79 >
セミナーの定期的開催	<ul style="list-style-type: none"> • 職員に対する教育・意識向上のためにはセミナーの開催が最も効果的である。一度に多数に指導できる、相手側にも発表させることにより普段は一部の者しか所持していないデータの公表が図られる他、参加者の事前勉強、連帯意識が強まるためである。セミナーの定期的開催を要望する<事例 102 >
第1級の人材派遣必要	<ul style="list-style-type: none"> • 1人の専門家の派遣が与える相手国への影響は日本で考える以上に大きい。この意味からも専門家は第1級の人材を選ぶべきである。このような人材を確保する鍵は帰国後の専門家の処遇であろう<事例90> • アメリカの専門家は25～35年の経験ある人材を派遣してくる。またインドネシア側のC/Pは局長クラスで同年代である。イ国では年齢の高い人間のいうこと耳を傾ける傾向が強いことを考慮して専門家を人選すべきである<事例134 >
技協不採用の理由説明	<ul style="list-style-type: none"> • 技協の要望に対する返事は、大使館を通じて採否と簡単なコメントが示されるのみであり、その理由などは判然としない。専門家としては局長はじめ関係者を説得して要望を提出している以上、その結果の詳細を説明する必要があり、また今後の同種の要望提出の際に有益な情報となり得る。このため要望側、被要望側双方からの意見調整が可能な仕組みの検討をぜひお願いしたい<事例 245 >
パイロット事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> • 土地区画整理に関する関係者の関心が高まっているので、これを進めるためパイロット事業を実施し種々の制度検討を行うことが肝要である<事例 246 >
現地生活での要望事項	<ul style="list-style-type: none"> • アフリカへの派遣の場合、医薬品、銀行口座の開設、図書購入などのため赴任時に3日間程度のバリ買物旅行を認めて欲しい。現在は健康管理旅行までヨーロッパに行かず、商社員や大使館員に依頼しているが肩身が狭い<事例111 >

(10) 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ものがある筈であり、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E SCAP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園の組織整備のため、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に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40>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40> 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 船舶解体産業)

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体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体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に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。

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）

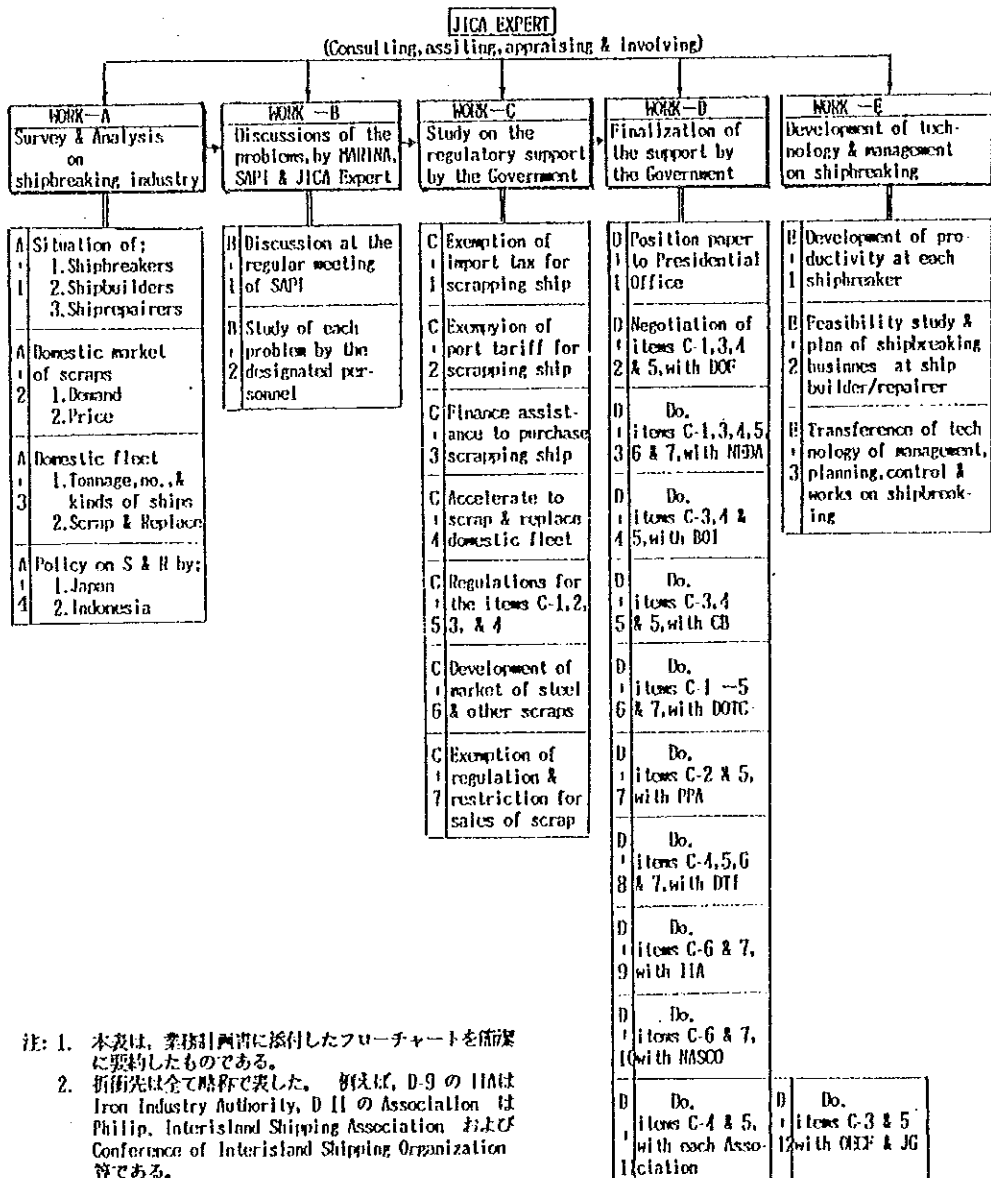
要請内容 マクロ経済学等の知識を有する長期専門家を商工省中小工業局産業情報副部長のアドバイザーに迎えたいというのが要請内容であったが、専門家はA1フォーム提出2年後の赴任となったため、メキシコ側の当初要請の意図からのズレが予想された。すなわち、当初は計画策定のための実態分析、施策立案上のアドバイスを期待していたものと考えられるが、専門家赴任時には中小工業振興計画がすでに策定されており、専門家要請意図は計画実施段階におけるさまざまな問題に対するアドバイスへと変容していたものと考えられる。

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41>。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41> 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への支援	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42＞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43＞）。

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43＞ 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、内部職員の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（しかし内部職員の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欲も意欲もなかった。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自国出張や業務一時帰国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片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うまでもない。この国の実情を考えて途方に暮れるわけである。しかも時間と容赦なく経過する。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に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もあり、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見し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方の違いによる）、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同僚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察に連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。

(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（新人の雇いを待つしかない）。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自から先頭に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、登録資本金額の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> (パラグアイ 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、パ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は新政権は引き継がないということで全部徒勞に終わった。一方、当初より、本格的な工業化のためには中小企業の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。

(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>
●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。JICA予算その他の事情もあるかもしれないが、日本側の都合が常に先行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勧告を与える、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、あと一押しが必要である。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っての協力は不必要であると考え<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>
●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) JICAに対する要望

JICAに対する要望は下記のとおりである。全体の事例が8例と少ないため、傾向はとらえにくいだが、事務連絡の迅速化（現地事務所の強化）に関するものが多い。

以下は要望事項の要旨である。

- | | |
|----------|---|
| 事務連絡の迅速化 | ●TORに対する回答が遅れたが、できるだけ早く返事ないし中間報告を出すべきでないか<事例 254>
●JICAフィリピン事務所経由JICA本部との業務連絡は必ずしも緊密ではなかった<事例 255> |
| 専門家の活動拡大 | ●専門家が業務上で任国外出張や一時帰国を要望したが、積極的な支援が得られなかった。専門家の自主的な活動の積極化に対してJICAと関係者で緊密に協議し柔軟に支援されるよう要望する<事例 255> |
| 専門家チーム体制 | ●同じ派遣先に専門家が複数派遣された。それぞれの業務は密接に関連しており、緊密な連携の下に総合的な成果を上げる必要があったのであるが実際は難しかった。このような場合、派遣元がリーダーを指定して置く必要がある<事例 255> |
| 機材供与の方法 | ●予算枠組みだけを示し、細部の機材調達（専門家の意見つきという前提で）相手国に任せることはできないだろうか<事例 259> |
| スタッフの増員 | ●タイ国のニーズへの対応とASEAN国際協力のベースとしての位置づけ強化のためJICABangkok事務所の増員が必要である<事例 259> |
| ソフト協力の推進 | ●インフラ整備が途上国にとって大きな課題であることは論を待たないが、今後は政策づくりのようなソフトの技術協力についてもっとアプローチする必要があるのではないかと<事例 259> |
| 専門家の連絡会 | ●タイ在住専門家とJICAスタッフとの連絡会は半年に1回、できれば年3回やるべきではないか。専門家同士の連絡会も年1回は企画しても良いと思う<事例 259> |
| 任国情報と内容 | ●派遣前専門家は任国の情報をできるだけ詳細に得ることを欲している。加えて車や冷蔵庫、洗濯機などの譲り受けの可能性についても関心がある。こうした心配を解決する妙案はないのだろうか<事例 259> |
| 家族単位の赴任 | ●家族単位の赴任が奨励されてしかるべきと思う<事例 259> |
| 他国援助との協力 | ●現在、タイに対しては日本以外の先進国からの援助が行われている。この場合、同じ目的に向かって2つの援助を合同させることはできないであろうか。合同させることにより効果を大きくすることも議論されて良い<事例 259> |

(10) 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>
 - 船舶解体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「船舶解体産業奨励法」を起草し、船舶解体工業会と海事産業片の連盟で大統領府に提出し、同時に各団体に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大臣などの内諾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、民間側にもものわりの良い協力者・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44>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44> 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副に要請した。
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課題点を把握し、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じない人で、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言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) 今後の技術協力・JICAに対する要望

投資誘致アドバイザー（2事例）の要望事項は、下記のとおりである。

現地業務費を予算ベースに ●現地業務費や日本および周辺国への出張旅費などの活動費を予算ベースで確保できるような制度・ミニプロ型の専門家派遣制度を早急に作って欲しい。

<事例 275>

日本側の援助総額の明示を ●スワジランドに対して日本側がどれくらいの援助をなしうるか大枠が決められた方が専門家の活動にロスが少ない。専門家として熱意をもって活動するにしても、どこまで政府間ベースでやって貰えるのかという疑問がいつもあった。

<事例 282>

(7) 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。

提 言

<政策アドバイザー制度確立の4本柱>

- ① 派遣システムの確立
- ② 後方支援体制の確立
- ③ 現地支援体制の確立
- ④ 人材の確保・養成体制の確立

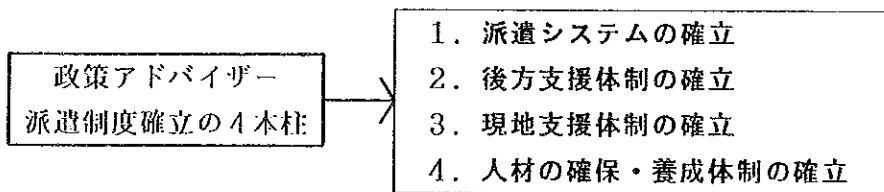
提言（総括）

政策アドバイザーの主要な役割は任国の政策決定に直結する国家的な視点からのアドバイス業務が中心であるため、任国に与える影響が大きいと同時に日本側にとっても海外援助を効率的に推進していく上で重要なエージェントとして重要な機能を有している。このような点で、一般のソフト型専門家の業務とは大きく異なる。

しかし、これまでに派遣された政策アドバイザーの事例をみると、自分自身の素質と能力を唯一の拠り所に試行錯誤しながら、自らの具体的な任務を「創造」しているのが実情であって、必ずしも十分かつ的確な支援体制の下で効率的に活動しているとはいえないケースが多い。中には、暗中模索のまま任期切れを迎えてしまう事例もみられる。

今後、政策アドバイザーの派遣人数が増えて行くと考えられるが、その場合現状のままの体制では相手国に対しても日本にとってもマイナス面が大きい。

このため、政策アドバイザーの派遣制度を明確化するとともに業務内容の事前の明確化を図り、現地での活動を支援する体制を早急に確立する必要がある。具体的には次の4項目を柱とする対策の検討が必要である。



それぞれの対策について、特に検討が必要な課題を<表44>に示す。

<表44> 政策アドバイザー制度の確立のための検討課題

基本対策項目	特に検討が必要な課題
1. 派遣システムの確立	①政策アドバイザーの一般的成立要件を明確にする ②政策アドバイザーの派遣ごとに個別任務を明確化する ③上記任務との関係で総合報告書の形式を改良する ④相手国のニーズに柔軟に対応できるシステムを確立する ⑤先進諸国における政策アドバイザーの事例研究を行う ⑥長期派遣専門家の任期を見直す（可能な限り3年とする） ⑦JICA事前調査の方法を改善する
2. 後方支援体制の確立	⑧現地業務費の増額と支出手続きの簡素化を図る ⑨JICA本部の事務手続きを効率化する ⑩情報支援体制を整備する（OBの経験も活用する）
3. 現地支援体制の確立	⑪JICA現地事務所の権限・機能を強化する ⑫定期的な専門家会議の開催など情報交換を支援する
4. 人材の確保・養成体制の確立	⑬語学研修（高度な会話、企画提案能力）を充実する ⑭人材の確保と帰国後の待遇を検討する

前ページで示した「政策アドバイザー派遣制度の確立」のために必要な検討課題
14項目の詳細は、以下のとおりである。

① 政策アドバイザーの一般的成立要件の明確化

現在のところ、「政策アドバイザー」に関する制度は確立されておらず、多くの政策アドバイザーは十分な支援体制を期待できない状況の下で専門家自らの資質と努力のみを頼りに孤軍奮闘しているのが実情といえる。それでも、国際機関での勤務経験や国際協力業務に関連する業務経験を有する専門家の場合、状況対応力があるので比較的順調に協力の効果を上げている。また、同一課題で継続派遣される場合は、配属先には過去の協力の成果が蓄積していることが多いため業務環境としては恵まれている。しかし、このような事例は現状では多くはない。

そのような経験なしに、しかも初代として赴任する場合には、現地の状況は困難なことが多く、専門家は試行錯誤しながら状況打開に苦勞を強いられる。任国によっては要請課題が大きすぎたり、専門家受入れ体制が整っていなかったりすることもあって、専門家が具体的な協力の方向を見出だせないまま任期切れを迎えてしまう事例もみらる。このような状況のままでは専門家自身にとっても、双方の国にとってもマイナスが大きい。このため、早急に「政策アドバイザー制度」を確立すべきであると考えられる。その場合、一般的原则として次のような点を検討する必要がある。

- 政策アドバイザーの基本的な定義・任務を明確にする。
- 上記の定義にもとづく政策アドバイザーの派遣を相手国が真に求めていることをJICAが事前に確認し、かつ受入れ体制の整備を条件づける方法を確立する。
- 一方、日本側は当該課題に対して長期的な展望の下に協力の方向を明確にし、相応しい人材を派遣する（そのための人材を常に確保しておく必要がある）。
- 現地に赴任した専門家の活動に対する日本側の支援範囲を明確化する。例えば、専門家による案件形成および実現化支援の方策を検討する。
- 相手側の組織体制のあり方などに対する提言など内政干渉との一線を厳密に規定し難い発言・行動はどの程度までなら（またはどのような表現形態なら）許容されるか。また、専門家の業務内容・成果が日本側の利害と錯綜すると見込まれるような場合のスタンスのとり方などについて検討する。
- A1フォームの要請内容の範囲を越えた活動が必要になった場合の対応方法を明確にする（任期途中で配属先の機関以外から業務を依頼された場合、どこまで対応するか）。また、役務提供的な業務に対しても対応範囲をどのように明確にし合意を形成するのか検討する必要がある。
- 派遣予定専門家の候補が確定している場合、事前に現地を経験させるシステムを検討する（JICA事前調査団に組み込むか、または先任専門家が赴任している場合は短期派遣専門家などで派遣する）。

② 政策アドバイザーの個別任務の明確化

政策アドバイザーが継続して同じ配属先に派遣される場合には、当該専門家に期待される業務活動の内容が事前に明確になっていることが多い。このような場合には、赴任初期でも比較的容易にワーキングプランを策定でき、実際の業務活動に入りやすい。

一方、任国または要請課題によっては、当該課題が必ずしも要請元の組織内で十分なスクリーニングを経ていない場合やコンセンサスが確立されていない場合があり、しかも日本側における事前の実情把握が十分できていない場合もある。というよりも、このようなケースの場合には、実際に専門家が現地赴任し「専門家の目」で見ないことには問題の核心が把握しにくいという事情が潜んでいることもある。いずれにしろ、後者のケースでは、政策アドバイザーに要求される活動の内容は前者の場合と異なって来ると考えられる。

また、派遣される専門家の過去の国際的な業務経験の有無が政策アドバイザーとしての活動を大きく左右する要因ともなっている。

以上の点からみて、政策アドバイザーを派遣する個々のケースごとに具体的な活動の内容が変わって来るといえる。このため、個々の要請課題ごとに（特に政策アドバイザーが国際協力業務未経験の場合、または初代赴任の場合）政策アドバイザーの活動内容の大枠を事前に明確化することができれば、赴任後における専門家の活動がかなり効率的に行われることになろう。

一方、政策アドバイザーは相手国の「国づくり」に貢献する活動が期待されているものであり、そのためには相手国の現状を詳細に認識するとともに配属先トップの「考え方」にできるだけ「精通」する必要がある、そのためトップとの接触は欠かせない。そして、「相手国の現状」「配属先トップ考え方」「専門家の視点」などを重ね合わせながら、課題を詳細に検討していったときに最適に近い現実解として当該専門家の活動方向が見えてくると考えられる。最適に近い現実解の絞り込みは必ずしも容易ではなく、任国の事情、要請課題、C/Pの行政能力、それまでの日本の協力の蓄積の程度、専門家の海外経験の有無、その他の要因などによって多様に変化する。このように多様に変化する要因を手際良く整理し、状況に柔軟に対応できないと専門家のみが空回りしたり、試行錯誤を繰り返すなど多大な時間がかかってしまう。

以上の観点から、個々の政策アドバイザーの派遣に当たっては事前に「当該専門家の任務」の大枠をできるだけ明確に指示する必要があると考えられる。そのためには、下記の点を検討する必要がある。

- 個々の要請課題について、JICAは派遣決定以前にできるだけ詳細な背景情報（当該技術のレベル、人材、調達可能な周辺技術の有無、関連機関の概要、その他の情報）の収集・整理・評価を行い、派遣予定専門家との間で「任務の基本的内容」を協議し確認し合うことを検討する必要がある。
- 派遣予定専門家は、「任務の基本的内容」を基に赴任前に自分なりの指導の理念（哲学）と方法論を検討しておく。
- 赴任した専門家は、配属先のトップおよびC/Pに対して「任務の基本的内容」、指導の理念（哲学）、方法論などを説明・協議しながら最適解を絞り込み、赴任後3か月以内に当初のワーキングプランを策定する（この場合、最初に英文でドラフトを策定し、

それをを基にC/Pと協議し決定稿とし、その後日本語にしてJICAに提出する方法が効果的と考えられる)。当初の「任務の基本的内容」を修正する必要がある場合は、C/Pらとの協議の上修正する。

- 現地に赴任した当初の専門家には、下記の活動が必要である。これらの活動は特に、当初ワーキングプランを策定するために必要であるが、その後本格的な活動を開始した後でも必要であるため、当初から専門家の業務の中に含まれることを明記しておく。
 - ・配属先組織の内外で人脈をできるだけ作り、情報交換を行い、当該組織の担当業務や特徴などに関する知識を得ることを心掛ける。
 - ・配属先のトップと密接に接触し、任国の開発の方向などについてトップがどのように考えているか常に把握するように努める。
 - ・配属先のトップに対して専門家の活動結果を定期的にレポートにまとめ提出する。
 - ・配属組織を初め任国における意思決定方法、業務執行体制（命令系統）、その他行政上の特徴および問題点などについての情報を得るようにする。
 - ・任国に対する第3国や国際機関などの海外援助の動向の把握に努める（このため国際機関や他の先進国援助機関から派遣されている専門家とも極力接触し情報交換する）。
- 本格的な活動の過程で、当初のワーキングプランを修正する必要があることがあるが、その場合は専門家の判断で、C/Pらとの協議の上修正する。
- 専門家活動結果に対する評価に当たっては、目先の成果のみに囚われない評価システムを検討する。

③ 総合報告書形式の改良

政策アドバイザーの業務活動を記録した総合報告書は、第一に当該専門家の活動結果を評価する上での基礎資料となるべきものであり、第二には後続する専門家のために貴重な参考資料のひとつとして十分活用されるべき性質のものである。

現在の総合報告書の様式を以上の観点からみると、第一の点では非常に書きにくい様式となっている。すなわち、総合報告書様式の第Ⅲ項は活動記録の中心部分であるが、例えば第2項の「計画の達成度」は客観的な評価方法が見当たらないまま記述しなければならないという不合理な面がある。特に政策アドバイザーの場合、相手側に移転し定着すべき技術の核心は「問題の把握方法、解決策の発想方法」という行動様式であり、その移転・定着活動自体が本来的に定式化しにくい上、その成果も当該専門家の任期中には具体的な形として現れにくいという性格を持っている。

また第2項「活動内容及び業務実績」は第4項「技術移転活動の実際」と重複する部分が多いため、よほど注意して記述しないと繰り返しが多くなり、報告書の作成が繁雑になりかねない。

一方、第2の点からみると、記述方式がバラバラであるため折角貴重な体験が記述してあっても検索しにくい上、今後の参考になりそうな事例が簡単な記述に止まっていたりすることが多い。このため、総合報告書を有効に活用するシステムの確立も容易ではなく、いわば「宝の持ち腐れ」ともなっている。特に、政策アドバイザーの過去の貴重な経験は

後続する専門家にとって非常に参考になる。すなわち、任国政府高官の行動様式や事務執行の様式に関する記述などにより、途上国一般の組織風土などを事前に知ることができる。また、専門家の活動の最適解の見つけ方、ソフト型技術移転のノウハウの見つけ方などの「知的活動」を疑似体験できる。その蓄積された「知的活動」を体系的に整理することにより、後続の専門家が個々に繰り返す可能性がある試行錯誤のかなりの部分を軽減できると考えられる。しかし、現在の報告書形式では、そのような「知的活動」を容易に抽出・利用しやすいように構成されているとはいいいにくい。

以上の観点から、特に政策アドバイザーの総合報告書の様式を改善すべきであると考えられる。特に、前期②項の「個別任務の明確化」との対応性を考慮し、下記の点に重点をおいた構成にすることを検討すべきである。

- ワーキングプランの策定経過
- 配属先のトップとの接触状況（どのような議論・助言を行ったかなど）
- 個々の開発課題については専門家がどのように指導したか（自由な形式で記述する）
- 計画立案・意思決定方法、計画実行体制などのノウハウ移転する上で最も効果的であった方法（特に後続する専門家の役に立つと考えられる「知的活動」を中心に記述する）
- 特に専門家が苦労した点、失敗した事例の経過・結末・その要因

総合報告書の構成（案）

1. 案件の概要と派遣前の準備

- (1) 要請内容（A1フォームの内容）および協力の背景（赴任前の認識）
 - *特に当該専門家の当初の任務を記述すること。
- (2) 日本での所属先および役職
- (3) 専門家の略歴と本件による派遣以前における専門家の関連業務経験の有無
 - *海外経験がある場合は、任国名、派遣期間、業務内容の概要を記述する。
 - *日本国内でODA関連業務の経験がある場合は、その概要を記述する。
- (4) JICA渡航前研修の受講科目・期間・延べ時間
 - *特に語学研修（英語、その他現地語）に重点をおいて記述する。
- (5) その他（特に事前に準備した事項、先輩などと相談した場合の内容など）

2. 配属機関の受入れ体制

- (1) 配属機関名およびその業務の内容
 - *組織図（英語、日本語）、人員数、予算規模、その他特徴を記述する。
 - *当該組織への継続派遣か、新規（初代）派遣かを明記する。特に前者の場合は前任者からの引継ぎ内容・方法などを記述する。また、配属先内に日本研修者が居る場合はその旨記述する。
- (2) カウンターパート（C/P）
 - *氏名、役職名（英語、現地語）、略歴、途中交替なども記述する。
 - *正式（形式上）のC/P、実質のC/Pを区別し、業務上の役割ごとにその違いを明記する。
 - *配属組織全体がC/Pの場合は、その旨明記する。
- (3) 便宜供与（執務室、電話、秘書、タイピスト、公用車、運転手、ガソリン補助出張費、住宅手当、その他）

3. 活動内容及び業務実績

(1) 当初ワーキングプラン

- * C/Pとの打ち合わせの経過など策定のプロセス（問題意識の明確化や当面取り組むべき課題の設定過程など）を具体的に記述する。
- * 特にA1フォームとの差異やその後に計画修正した場合はその理由などを記述すること。
- * 業務名の記述は次項を参照のこと。ワーキングプランはできるだけ表形式で現すようにし、当初計画と実際の経過のズレを分かりやすいように表示することが望ましい。また、一時帰国なども表示すること。
- * 業務内容によって表形式でワーキングプランを記述しにくい場合は、文章で記述しても良い。

(2) 個別業務ごとの活動実績

- * 個別業務とは、原則としてワーキングプランに示された業務名または追加された業務の場合はその業務名。プロジェクトの場合はその名称。ワーキングプランに示された業務などがさらに細分化できる場合で、それぞれの業務がまとまりがあって1つの業務に分ける方が記述しやすく、または今後の専門家の技術移転活動上参考になると考えられる場合には、繁雑にならない範囲で適宜細分化すること。特に、何らかのテーマについて重点的に「助言・献策」した場合は、それを1つの業務として記述することが望ましい。なお、記述する業務の数は自由。
- * 各個別業務ごとに下記事項を原則として盛り込むこと。

①業務の名称・目的・分類

（業務の分類＝業務の目的からみてそれが例えば国家経済政策・開発政策、省庁レベルの政策・計画などの立案・選択手法の移転なのか、それら計画の実施体制や管理運営体制づくりの指導なのか、基準づくり・法制度などの策定手法の指導なのか、財務・経営手法の移転なのかそれら以外のソフト的な技術の移転なのか、または純技術的（ハード的）技術の移転のかなどを適宜判別し、その旨を記述すること）

②その業務を実施することになった背景・経緯

③業務活動の経過（専門家の活動内容、C/Pの活動内容）

④業務活動上で特に重視した点

⑤接触した任国内の関連組織およびその理由

⑥日本側の後方支援・現地支援の状況（新規プロジェクト形成に対する支援、短期専門家の派遣、情報提供、現地業務費の支出、その他）

⑦業務活動上で特に問題になった点（その解決方法）

⑧任期終了時点までの進捗状況

⑨残された課題

⑩今後の技術移転活動の上で参考になると考えられる事項（留意点）

- * 上記以外のその他関連業務（専門家C/Pの日本研修派遣、専門家チー

ムのリーダー業務、近隣諸国見学旅行、講演会などでの講師、日本人会などでの活動、その他)についても概要を記述する。

* 任国側に提出した報告書等のタイトル・概要・使用した言語

(3) 技術移転活動における問題点と指導上のノウハウ

* ここでは、下記の項目を中心に各個別業務全体を横断的にみた時の配属組織における問題点、専門家が活動(指導)する上で採用したノウハウ、その成果(または進捗の程度)などを記述する。

* 特に業務環境条件(組織面、予算面、執務状況など)、技術環境条件(文化・教育面、関連法制度、情報メディアなど)、指導の難易度、円滑な業務実施のコツ(制約要因の軽減または除去の方法、向上意欲を助長する要因の発見と活用、専門家の心構えなど)を折り込む形で記述すること。

- ① 専門家自身による任国の問題点の明確化(実態把握、問題点の整理など)
- ② 組織内での問題意識の植え付け(共通した認識とするための方法)
- ③ 問題に対するアプローチの方向づけ(計画立案とその選択手法)
- ④ 計画実施体制づくりと実行に対する取り組み姿勢・責任意識の高揚
- ⑤ 日本や先進諸国・任国の近隣諸国における事例紹介
- ⑥ 人脈づくり、情報収集
- ⑦ 配属先トップの開発方向(国づくり)に対する考え方および J I C A 専門家受入れに対する姿勢・評価
- ⑧ 専門家の子想に反して失敗に終わった事例の詳細・理由
- ⑨ その他、特に気付いた事項

(4) 機材の活用状況・供与効果及び改善点

* 携行機材、単独供与機材について記述する。

4. 総括

(1) 専門家活動の総括

- ① 赴任前・赴任初期・赴任中期・任期終了時点での心理状態・健康状態(専門家自身および家族同伴の場合は家族の不安、満足感、その他特に生活面、健康面、娯楽面などで留意した事項)
- ② 技術移転活動の総括(当初想定したイメージと実際の活動結果の評価)
- ③ 任期延長の要望または任期終了に際して表明された感謝の表現形式
- ④ 日本に対する認識またはイメージの向上の程度

(2) 今後の技術移転課題・開発課題の方向

(3) 提言・要望・改善すべき事項

- ① 派遣前研修の評価(最も役立った研修は何か、今後ぜひ充実してほしい研修内容、その他)
- ② その他専門家の活動に対する後方・現地支援体制のあり方

(4) 国際社会における日本の方向を考える上で特に参考になったこと

(5) その他

5. 添付資料

④ 柔軟な協力システムの確立

政策アドバイザーが技術移転すべき中心課題は政策や計画の立案・選択手法、実施・管理体制づくりの手法などのノウハウであるため、インフラ整備の技術移転の場合と違った対応が求められる。また、当初想定していなかったび飛び込みの依頼が入って来ることもある。このため、次のような点について検討する必要があるだろう。

- 最近の要請課題の特徴のひとつに、都市問題、公害問題などのような複合的な問題を内包する課題が増えていることが指摘される。このような課題に対しては、1名の個別派遣専門家だけでは対応が困難であり、しかも多大な時間を要する場合が多い。このような場合は当初から複数の専門家による総合的かつ柔軟に対応する方が効率的であろう。
- 農業開発、道路整備といった従来から行われているインフラ整備の場合でも、技術移転を効果的に行うには個別専門家を核としたプロジェクト方式で対応する方が機材供与の面でも個別派遣専門家の場合よりも柔軟に対応できると考えられるケースがある。また、プロジェクト方式にすれば途上国にありがちな政変の影響なども受けずに予定した業務が遂行できる可能性もある。
- 従来の日本の援助システムでは、実現までに手続きに時間がかかること、第3国が援助した案件には協力しないこと、年度途中で新規案件は受け付けないことなどの制約がある。このままでは、相手国のニーズに対してタイミング良く柔軟に対応することが難しい場合があるため、柔軟性をもたせるため見直しする必要があるだろう。
- 専門家が現地で、C/Pとともに小規模な調査研究をする必要がある場合がある。このような場合、小口の調査研究費を助成する制度があれば効果的なので、そうした制度の新設も検討する必要があるだろう。
- 専門家が配属された組織に日本研修経験者が多いほど専門家が活動しやすくなる。この点を考慮し、専門家のC/Pに関する日本研修の枠を拡大する必要があるだろう。

⑤ 先進諸国における技術協力の事例研究

専門家の中には、日本以外の先進諸国がどのように経済協力を進めているかを把握するため自発的に視察・調査しているケースがある。他国の援助方式の実態を把握することは政策アドバイザーとしての業務上きわめて有益であると考えられる（このような業務も個々の専門家の業務の中にも含むことについては、②「政策アドバイザーの任務」の項で述べている）。

そのような専門家の活動と平行して、今後の日本の技術協力をいっそう充実させるため次のような視点から総合的に先進諸外国の現状を解析し、参考にする必要がある。

- 技術協力の位置づけ、基本方針、基本政策
- 技術協力の組織と体制
- 技術協力案件の発掘プロセスと評価手順
- 技術協力と広報活動
- 人材のリクルーティングシステムとその評価基準
- 専門家の教育システム（リエントリー・トレーニングプログラムを含む）
- 専門家の処遇（帰任後も含む）と人事考課システム

⑥ 専門家の任期の柔軟化

専門家の任期は原則として2年となっているが、政策アドバイザーの場合は相手国の要請内容と専門家の業務範囲・内容を吟味し、場合によって3年に延長することを検討すべきである。

一般に、国際的な仕事は1人前になるのに約2年かかるといわれ、経験の積み重ねが大きな意味を持つ。特に、政策アドバイザーの場合は相手国の実態を的確に把握し、開発行政・計画行政に関し最適な現実解を見出だしアドバイスするという重要な国家レベルの任務、と同時に日本側にとっても海外援助協力を推進していく上で重要なエージェントでもあり、その点で他の専門家とは異なった特別の任務がある。そのためには、きめ細かい現状調査・情報収集活動が必要になるが、そのような活動の基礎となるのが配属先の組織を中心とした広範な人間関係・コミュニケーション関係の確立である。しかし、そのような人間関係や信頼関係は一夜にして築くことはできない。そのため、現地語を習得する、配属先のトップをはじめスタッフなどとの接触を多くする、など地道な努力が必要になる。

そのような活動過程の中で、政策アドバイザーはC/Pらの意識改革（現状を改善して行こうという自主的な意欲の高揚）を図って行かなければならない。しかし、文化・価値観などが異なることが多いため、政策アドバイザーの場合は他の専門家と違って、当初計画した業務を軌道に乗せるのに多大な時間がかかることが多い。特に、初めて赴任する専門家の場合は環境に慣れるのに時間がかかり、本来持っているはずの優れた能力（個々の専門分野での実力、現場重視主義、問題把握力、大所高所に立った計画力、組織的実行力など）をなかなか発揮しにくい。現地の環境に習熟し、C/Pや組織を専門家のペースに引き込めるようになるには通常1年位はかかり、2年目になって本格的な仕事ができる状態になるが、その頃には任期切れが迫ってくるため、本格的に業務を行える時間が短いものになってしまう。また、過去の事例では当初計画任期1年という派遣もみられるが、政策アドバイザーの場合には問題が多いといえる。一方、専門家によっては当初から2年以上でも任期延長が可能な場合がある。

このため、相手国の要請と専門家業務範囲・内容を吟味し、場合によっては当初から任期を3年にすることも検討すべきである。また、任期延長については、安易な延長ではないことを確認し、延長後の業務計画を明確にした上で必要に応じて任期延長を認めるべきであろう。

⑦ JICA事前調査の再検討

JICA事前調査団に現地で、ある程度の意思決定を行える権限を持たせる必要がある。このためには、事前に相手国のニーズを十分に把握し、日本側として対応可能な範囲をあらかじめ検討しておくことが必要である。

また、JICA調査は相手国が希望する問題点を十分に解明し、相手国から評価される調査報告書を提出する必要がある。

⑧ 現地業務費の増額と支出の簡素化

政策アドバイザーから最も要望が多いのが現地業務費の枠の拡大と支出の簡素化・柔軟化である。政策アドバイザーの場合は特に、状況把握のための現地調査費、資料作成（図面作成、報告書作成など）・印刷製本費、通信費、消耗品費、雇人費などさまざまな支出が必要になる。しかも最近では、財政事情の悪化のため現地調査に必要な旅費の支出が困難になっている途上国が多く、相手国に多くを期待できなくなっている。

このため、JICA現地業務費から支出する必要性が高まっているので、十分な現地業務費を確保すべきである。また、JICAの場合、専門家には現地調査の際の交通費などが支出されるもののC/Pの分までは支出されないため専門家の持ち出しになっているケースもみられる（フランス、世銀などはC/Pの分まで支給されるといわれる）ので、この点も改善を検討すべきであろう。専門家の調査活動を効果的に行うため車両（できれば四輪駆動車）の供与も必要である。

技術移転をする上で、最も効果的な方法の一つがセミナーの開催である。セミナーは、一度に多数に指導できる、相手にも発表させることにより普段は一部の者しか所持していないデータの公表が図られる、参加者の事前勉強になる、連帯意識・問題意識の高揚になる、などの点で1対1の技術移転よりも効果が大きいと同時に日本の海外援助活動の広報機能も有している。そのセミナーを開催するには現地業務費に依存せざるを得ないケースが多い。このため、現地セミナーの拡充と開催に必要な予算枠の拡充、「規模」による申請手続きなど事務の簡素化を検討する必要がある。

また、適切な助言を行うためには近隣諸国の実情把握や最新情報を入手するため近隣諸国への出張（場合により日本出張も）が必要になる場合がある。このような活動に対しても十分支援する必要がある。

⑨ JICA事務手続きの効率化

現地の専門家からの問い合わせに対するJICA本部からの回答が届くのに時間がかかり、しかも形式的なことが多い。例えば、新規案件が採択されなかった場合の回答文書に理由説明が付されていない、日本研修生派遣に対する受入れ通知が直前になって届く、といった問題がある。JICA開発調査の手続きも時間がかかるため、一部の相手国から批判が出ている。このため、これらの事務手続きについて早急に改善する必要がある。

また、専門家は現地業務費の支出明細書や定期報告書の提出を義務づけられているが、報告事項、報告様式、報告書の活用目的等を総合的に見直し、専門家業務の範囲と内容および進捗状況・課題などをJICA現地事務所およびJICA本部担当部課が的確に把握でき、迅速な対応が可能となるよう改善・簡素化を図るべきであろう。

⑩ 情報支援体制の確立

内外の最新データを提供する情報支援活動は、専門家の技術移転活動の質を高める上で重要な意味を持つ。現在、JICAが提供しているデータ・ベース（開発途上国技術情報

データ・ベース、任国情報データ・ベース、海外研究協力情報データ・ベース)の利用者は年々増加しているが、これをさらに充実することが望まれる。具体的には、

- 個別派遣専門家が作成したレポートや収集したデータ（総合報告書にも添付されていることが多い）を解析し、その中から質が高く汎用性があるものをデータ・ベース化し、新たに赴任する専門家のみならず、赴任中の専門家も容易にアクセスできるシステムとする（日本語レポートは英文または現地語にする）。このほか、海外青年協力隊員、海外からの研修員などの報告書も2次加工し、データ・ベース化の対象としていくべきである。
- 専門家は日本の事例を紹介する場合、海外（主として国際機関）で発表されている英文資料に依存することが多い。このため、国内の質の高い最新の情報（業界誌、学会誌、各種研究機関の会報等）を体系的にウォッチし、これを英文にしてデータ・ベース化する。
- 専門家が重要かつ貴重なものと認めたレポートやデータを英語および現地語に翻訳する支援を行う。国際通信ネットワークと多様な人材（東京には世界中から人材が集まっている）を活用すれば、極めて質の高いタイムリーなサービスが可能である。
- これまでに派遣され、すでに帰国している政策アドバイザー（OB）の貴重な経験を活用するシステムを確立する必要がある。例えば、現地で専門家が難問に直面した場合、JICAを通じて問い合わせれば、しかるべきOBからアドバイスが得られるような情報支援体制の整備が望ましい。

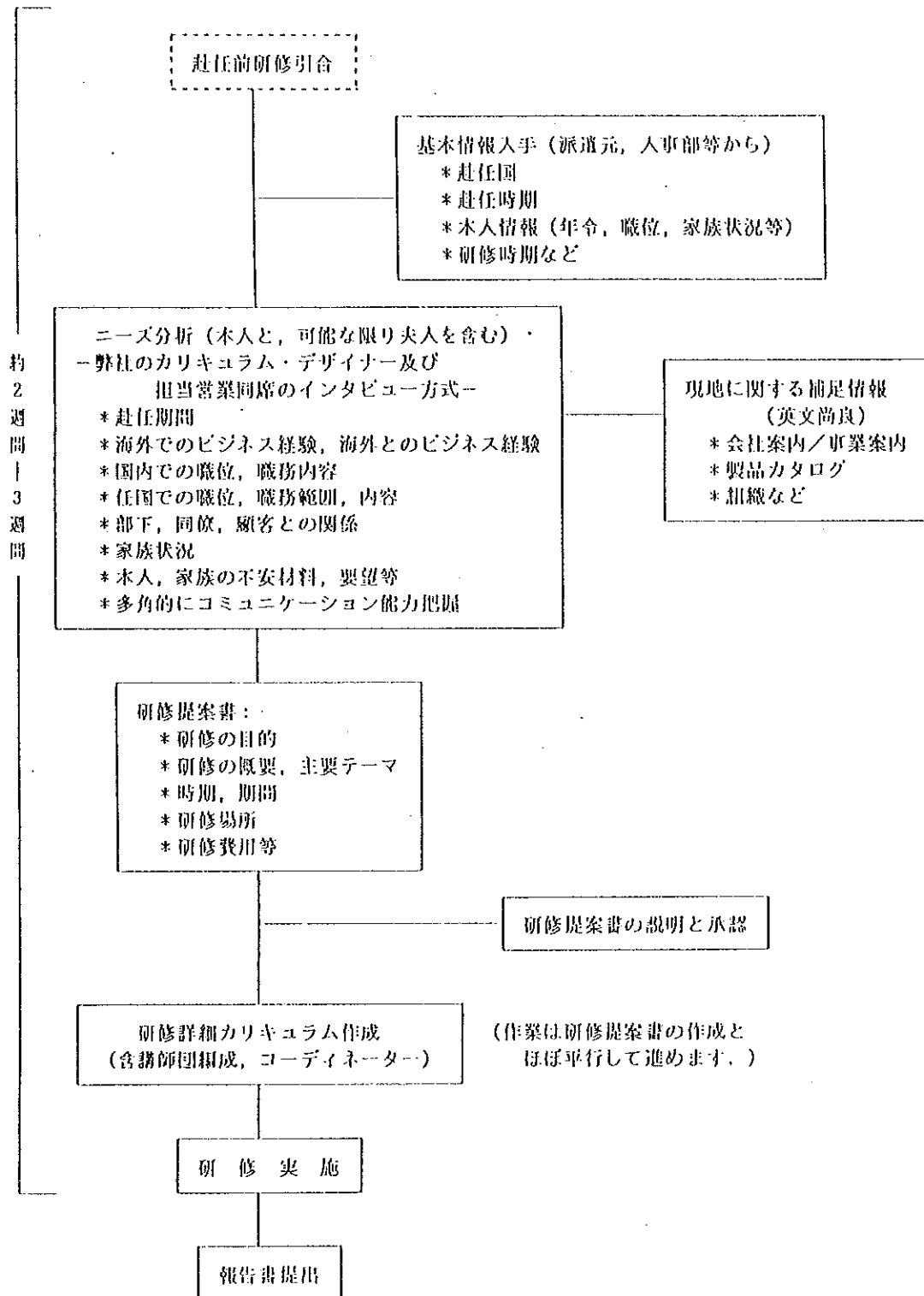
こうしたサービスは、特に日本人はドキュメンテーションテクニックが不得意だけに、専門家の物理的ロードを軽減すると同時に、彼らの業務の質の向上に大きく貢献するものと期待される。（専門家総合報告書をベースに「政策アドバイザーの活動指針」のような体系的な資料を作成する必要性については、この提言の最後の「残された調査課題」で触れる）

⑪ JICA現地事務所の強化

JICA現地事務所の機能を充実し、政策アドバイザーを支援できるよう質的な面を改善する必要がある。すなわち、現地事務所は専門家を監督する機関や単に書類の受け渡し機関ではあってはならず、むしろ常に相手国政府機関および専門家の両方の意見を聞き、総合的な立場で援助効率を判断し、専門家の活動を支援していく必要がある。特に政策アドバイザーが相手国に新規開発プロジェクト提案するような場合に、各種の情報提供や手続き面などで密接に協力していくことが望まれる。

一部のJICA現地事務所では、このような活動を行っているようであるが、さらに人員を増強するなど充実していく必要がある。また、現地業務費については専門家が必要とするタイミングに合わせて支出できるようJICA現地事務所長決裁とすることを検討すべきである。このほか、現地調査用の車両が配備されないため計画した現地調査ができない専門家がいるのに、同じ任国の他の専門家には使用されないままの車両が配備されているなどのちぐはぐな対応なども効率的に改善していくべきである（例えば、JICA現地事務所による車両の統括的管理など）

研修のすすめ方(フロー・チャート)



(参考) 民間企業における渡航前研修 (その2)

<通常研修コースの内容>

通常研修コースは下記の3部で構成される。

1. 語学研修 : 国際語となっている英語の他に各国語を指導する。
2. ビジネス・スキル : 国際ビジネスマンとして要請される実践的なビジネス・スキルをつけてもらう。例えば;
 - *プレゼンテーション・スキル
 - *ミーティング&ディスカッション・スキル
 - *ネゴシエーション・スキル
 - *ライティングコミュニケーション・スキル等
3. 異文化研修 (主要テーマ例)
 - * サバイバル・スキル :
 - 気候、風土、言語
 - 住宅事情
 - 治安状況と緊急時の対応法
 - 子女教育
 - 交通、通信事情
 - 医療と健康管理
 - 使用人/ベビーシッターの扱い
 - カルチャーショックへの対応と赴任生活の楽しみ方
 - 地域社会への溶け込み方等
 - * 歴史、経済、社会、文化状況 :
 - 通史概説 (歴史上のエポック・メイキングな出来事が当該国に与えた政治的、社会的、文化的な影響に焦点を当てる)
 - 政治体制、政治制度、政治理念
 - 産業構造と経済政策
 - 社会構造、社会制度、組織原理
 - 対日関係史と対日感情
 - 国民意識形成の契機とその内容
 - 文化を特色づけるキーワード
 - 価値観とエートス
 - 禁句、タブー、ノンバーバル・コミュニケーション等
 - * 異文化間コミュニケーションとマネージメント・ダイバーシティ
 - コミュニケーション・スタイル
 - 組織観、労働観
 - モチベーション、インセンティブ
 - ミーティング、交渉スタイル
 - ビジネスマナー、ビジネス上のタブー
 - チームビルディング
 - 日本企業の進出と日本的経営の現地への適応状況等

⑫ 現地での定期的な専門家会議の開催

現地に派遣されている専門家を定期的集めて、さまざまな意見交換を行う連絡会のような会議を開催することを制度化すべきである。個別派遣専門家の多くは、配属先の組織内で孤軍奮闘しており、中には適切な助言の方向や具体的な方法論を見出せず一人苦悩している専門家もみられる。

このような場合、他の分野の専門家と意見を交わしたり、経験談を話し合ったりすることが業務上大いに参考になる場合があると考えられる。また、専門家の精神衛生的な面でも効果的であるほか、現地生活の面でも役立つことが多いといえよう。

⑬ 派遣前の語学研修の充実

国際協力には語学力が不可欠であり、特に政策アドバイザーの場合には高度な語学力が要求される。すなわち、日本の意思決定システム、建て前と本音の使い分け、根回しなどといった独特の文化・習慣・発想法を紹介・説明する必要があるほか、配属先の局長などトップクラスと折衝したり討論する必要がある。しかし、これまでの政策アドバイザーの事例をみると、配属先の幹部クラスと対等または指導的な立場を保ちながら対応している事例は残念ながら多くはない。その最大の理由は、語学力不足にあると考えられる。

政策アドバイザーは配属先の幹部クラスとの接触を多くし、各種の問題点について相互に議論し合うことにより、相手国の真のニーズを把握し、それに対する日本の協力の方向づけを明確にする必要がある。また、英語による資料や現地語で記述された資料を読解したり、任国や課題によっては地方出張し現地で口頭による情報の収集が必要になる場合も発生する。

このため、高度な語学力（現地の公用語または現地語）を駆使できるよう事前研修を充実する必要がある。そこで、民間部門での教育ニーズの傾向を参考にしてみたい。

民間部門での教育ニーズの傾向

民間部門で最近際立つ傾向は、海外に赴任するマネージャークラスに対する質の高い教育が強く求められていることである。その背景には、現地法人の組織が海外戦略の展開とともに急速に拡大し、現地人が重要な Key Position にマネージャーとしてプロモーションされる機会が極めて大きくなっていること、さらに現地政府の強い後押し（特に先進国）によって、現地の人間で対応しうる人材の受け入れは認められなくなっていること、などの要因がある。

こうした状況の下で日本側企業は特定分野に経験と実績のある人材とはいえこれまでのように現地のマネージャーとして格上げの形で赴任させることは極めて難しくなっている。日本人のトップエグゼクティブクラスのマネージャーに質の高い体系的な教育が求められている所以がここにある。

今回の調査の結果、政策アドバイザーに対する派遣要請が80年代後半から増大している傾向が指摘されたが、上述の傾向と全く符合していることに注目したい。した

がって今後の渡航前研修は全員一率の教育から個別のニーズとレベルに対応したカリキュラムによる質の高いキメの細かい教育が求められているということがいえる。とりわけ、政策アドバイザーの場合、欧米で教育を受けた本省の局長クラスのC/Pを対象に極めて高度なレトリック能力（対話能力、プレゼンテーション能力、ドキュメンテーション能力）を駆使して相手を説得し、さらに組織を動かし調整していく役割が期待されている。

次ページは民間企業の渡航前研修をフロー・チャートで示してあるが、このような研修はマネージャークラスでは殆ど当然の基本的なコースと見做されつつある。研修はニーズ分析に基づき個別にデザインされ、一般的には3部構成となっている。語学は共通語としての英語と、必要によりローカル言語（日本語の達者なネイティブから徹底的に基礎をマスターさせるのが効果的）を指導する。

語学研修と並行もしくは後半部分では、任国での職位と職務内容に応じた実践的なビジネス・スキルと Intercultural Training を集中して行なう。渡航直前では家族を加えた「任国事情と異文化への対応」研修を行い、家族の現地へのソフトランディングを手助けする。

こうした民間企業のマネージャークラスを対象とした渡航前研修のかなり部分は政策アドバイザーの渡航前研修にも活用しうる有用なものとしてリコメンドできる。

次に研修の進め方について次のような民間での経験を活用するアイデアも一考に値する。すなわち、多くの大手民間企業ではトレーニィ（現地法人から派遣されるトレーニィと政府絡みの預かりトレーニィがある）の教育は主としてOJTベースの教育で、特別の予算措置を講じていないのが普通であった。そこで日本人の中堅社員や赴任前の「異文化間コミュニケーション・コース」とか「ネゴシエーション・コース」に海外からのトレーニィを合流させ、一種の交流研修の形をとったところ、極めて効果的な成果を予算をかけずに得ることができた。トレーニィの参加によって、研修での議論は極めてリアルでホットな巾の広い展開となった。このアイデアはJICAの場合、多数の研修員を受け入れる一方、定期的に日本人専門家の赴任前研修を実施している関係から、とりあえずパイロット・コースとして、こうした交流研修を企画することも可能と考えられる。

⑭ 適任者の人選・帰国後の待遇

1人の政策アドバイザーの派遣が相手国に与える影響・効果は、日本で考える以上のものがあるといわれる。特に、政策アドバイザーの場合は任国の「国づくり」を支援することを任務としているため、その影響・効果は大きい。それだけに政策アドバイザーを派遣するに当たっては適任者の人選を慎重に行う必要がある。このような適任者としては、

<業務能力面では>

- 国内（の所属先内）において優秀な人材である。
- 当該課題の分野の経験が豊富（年齢的にも）である。
- 過去に国際機関への勤務など海外勤務経験がある。
- 国内（の所属先内）において国際協力事業に関する業務に携わった経験がある。
- 英語力が英検2級程度（現地語の習得も必要）

<性格面では>

- 寛容・温和・柔軟で粘り強いこと
- 協調性・積極性・創造性に富むこと
- 誠心誠意な業務・生活態度

などがあげられる。このような人材を確保するカギは、帰国後の待遇とみられる。このため、適任者を選（または養成）と帰国後の待遇に至るまでの一貫したシステムを検討する必要がある（帰国後の待遇などに関しては、この提言の最後の部分「残された調査課題」で触れている）。

残された調査課題

今回の調査分析作業を通じて得られた成果は、これまでに述べてきたとおりである。しかし、今回の分析作業が基本的に専門家総合報告書に依存していたことによる制約、また調査課題自体が高度に複雑かつ広範であったことなどから、今回の作業では十分に分析・把握できず、今後に残された課題も多い。その主な課題としては次の3点があげられる。

- ①「政策アドバイザーの活動指針」の作成
- ②政策アドバイザーOBの経験の活用可能性の調査
- ③最新の政策アドバイザー事例分析

これら3項目の内容は以下のとおりである。

①「政策アドバイザーの活動指針」の作成

今回の調査分析では、政策アドバイザーの「知的活動」の内容を総合報告書に記載されている範囲で極力整理し、今後の同種専門家派遣業務の上で効果的に利用できるよう再構成することを試みたが、必ずしも十分にはできたとはいえない。

そこで、当該専門家に対するヒアリング調査およびその他資料などにより不足部分を補完すれば、体系的な構成内容の「政策アドバイザーの活動指針」をまとめることができると考えられる。その内容は下記のような点を中心に構成することが想定される。

- 日本の技術発展史や開発行政史、「現場重視主義」、意思決定手法などの説明をどのようにすれば相手側から理解されやすいか。
- 課題に対する最適解を専門家がC/Pと協同で探求していくにはどのような方法が効果的か。
- 配属先のトップとはどのような観点から議論することが効果的か。
- 任国別にみた時、行政の仕組み（意思決定方法、政策の実行方法など）に差異があると考えられるが、そのような差異は何故生ずるか。それらへの対応はどのようにすれば効果的か。
- 特に専門家が善意で行動した結果が予想に反して受容されなかった（または「失敗した」）事例があったか。そのような事例の詳細な経緯とそれを回避するにはどのような工夫が必要か。

我々が今回調査において専門家の総合報告書を詳細に読んだ結果からいえば、当該分野への継続派遣の場合に前任者の総合報告書を後任専門家が読んで参考にしている事例がいくつみられるだけであり、他の技術分野や他国の事例については（別途印刷製本されているケースは別として）あまり読まれておらず、参考にされていないようである。そ

の理由としては、個々の専門家の活動内容および業務環境条件はそれぞれ異なるためあまり参考にならないという先入観を専門家が抱いている可能性があること、過去の総合報告書自体が量的に多く、しかも必要な情報の検索が不便であること、などが考えられる。しかし、上述のような点（●印）は各専門家に共通する関心事であり、さらに他分野（または他国）における専門家の「知的活動」に参考となるヒントが含まれている可能性もあると考えられる。にもかかわらず現状ではあまり活用されず、折角の先輩専門家の貴重な体験の多くが埋もれたままになっているのではなかろうか（今回の調査報告書の各論部分では、そのような事例をなるべく多く取り上げるようにしたが、総合報告書の記述だけに依存していることなどから体系的なものとはなっていない）。

このような点から、「政策アドバイザーの活動指針」のようなものが作成できれば、今後政策アドバイザーとして派遣される専門家にとって業務活動上大いに参考になると考えられる。

②政策アドバイザーOBの経験の活用可能性の調査

政策アドバイザーの業務は実際には「真剣に考えれば考えるほど難しい仕事である」と多くの専門家が述べている。その理由としては、第一に任国の経済社会環境、自然環境、言語・思考方法（価値観、時間に対する観念など）などが日本とは大きく異なること、第二に政策助言活動が相手国家の意思決定に深く関わるため責任が重いこと、などがあげられる。

一方、任国におけるこのような国際的な活動の経験を通じて政策アドバイザーは、国際的環境の中での日本の位置（特殊性など）を再認識することも多い。技術協力を含めた日本の国際貢献の質的な向上を考えていく場合、特に政策アドバイザーとして新たに赴任する専門家にとって、そのような日本の位置（特殊性など）について事前に基礎的認識を得ておくことは大切なことであると考えられる。

政策アドバイザーOBは日本帰国後においても、その出身組織内で何らかの形で国際協力関係業務にタッチしていることが多いようである。また、政策アドバイザーとしての経験が専門家本来の業務上でも何らかの形で役立てていることが想定される。しかし、専門家総合報告書の記述は帰国時点前後で終了しているため、その後の活動状況は一般に不明である。そこで、政策アドバイザーOBのその後の活動実態を何らかの形で把握することにより、①政策アドバイザーとして再派遣を依頼する、②新規派遣の政策アドバイザーに対する後方支援協力を依頼する、などの面で人材の有効活用ができると考えられる。このため、下記のような点を中心に調査することが想定される。

- 政策アドバイザーとしての経験が帰国後の業務上でどのように役立てているか（待遇面を含む）
- 現在の職場で日本の国際協力業務にどのように関係しているか
- 任国の最近の発展・経過などに対する評価（赴任当時を振り返った時、技術移転方法

などで特に効果があった点など)

- 再度政策アドバイザーとして赴任する意向の有無および後方支援協力としてどのような活動が考えられるか
- スキルズ・インベントリー (Skills Inventory) 調査

上記項目のうち、スキルズ・インベントリー調査は本来は新規に専門家を派遣する際に適任者を選別するための基礎データとして利用されるべきものである。現状では政策アドバイザーの人選方法がシステムとして確立するには至っていないため、その準備的な段階として、まず政策アドバイザーOBを対象に次のような事項について事後把握するとともに将来の適任者選別システムの構築に繋げていくことを提案するものである。

- 略歴：派遣直前までの学歴・職歴（役職名）・国際的な業務経験
- 特殊技能その他：特別資格、性格、健康状態、趣味（例：ゴルフ、テニスなど）
- 異文化対応力：外国語能力、国際マナーの知識、その他
- 政策アドバイザー経験：任国・配属機関・C/P、実施業務（A1フォームとの対比）
- 帰国後の活動：職歴（役職名）・待遇面の経過、国際協力関連業務の状況

これらの項目についてデータを収集・分析していくことにより、政策アドバイザーとして備えるべき「望ましい資質」がクリアされてくることが期待されると同時にそれを補完するため派遣前の研修内容を充実していく上で参考となろう。

③最新の政策アドバイザー事例分析

今回の調査分析作業で対象とした専門家は、総合報告書の提出時期との関係で1990年までに帰国した専門家（の一部）までであり、その後現時点までに帰国した専門家については分析対象外としている。また、短期派遣専門家の事例も今回の調査分析作業では対象としていない。

政策アドバイザーの派遣数は長期・短期専門家とも最近特に増加している上、要請課題も高度化している可能性が高い。そこで、引き続き最近（おおむね1990年以降）の派遣事例について調査を行い、知見をアップデートしていく必要があると考えられる。

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	147
2	a 2	< 270 >	タイ	同上	148
3	a 3	< 279 >	エジプト	長期発展戦略に関する助言	149
4	a 4	< 280 >	エジプト	スエズ湾臨海部開発	150
5	a 5	< 281 >	PNG	海外援助計画の調整	151
6	b 1	< 1 >	インドネシア	水資源開発	152
7	b 2	< 29 >	インドネシア	森林計画・プロジェクト形成	153
8	b 3	< 31 >	ザンビア	干ばつ対策の援助計画	154
9	b 4	< 32 >	エジプト	農業開発事業の指導	155
10	b 5	< 36 >	ボリビア	農業開発政策の助言	156
11	b 6	< 41 >	パラグアイ	農業開発全般に対する助言	157
12	b 7	< 59 >	ペルー	漁業開発計画の立案	158
13	b 8	< 68 >	グアテマラ	鉱山開発政策	159
14	b 9	< 73 >	フィリピン	道路網基本計画の推進	160
15	b10	< 110 >	マレーシア	鉄道運営全般のアドバイス	161
16	b11	< 130 >	インドネシア	海上保安体制の近代化指導	162
17	b12	< 143 >	ペルー	水力発電計画の立案	163
18	b13	< 227 >	インドネシア	下水処理計画の指導	164
19	b14	< 231 >	インドネシア	国全体の廃棄物処理計画の立案	165
20	b15	< 239 >	タイ	環境政策・計画の立案	166
21	b16	< 243 >	フィリピン	都市再開発制度の指導	167
22	c 1	< 8 >	インドネシア	かんがい高度技術の指導	168
23	c 2	< 18 >	フィリピン	かんがい施設の維持管理	169
24	c 3	< 72 >	フィリピン	交通工学・交通計画の立案	170
25	c 4	< 75 >	フィリピン	道路交通工学・安全対策	171
26	c 5	< 79 >	タイ	公共交通路線網の基本計画	172
27	c 6	< 86 >	インドネシア	道路構造基準の策定	173
28	c 7	< 106 >	インドネシア	鉄道プロジェクトの円滑推進	174
29	c 8	< 111 >	ザイール	都市鉄道プロジェクトの支援	175
30	c 9	< 246 >	タイ	区画整理・都市再開発計画	176
31	c10	< 247 >	タイ	土地利用・建物規制の指導	177
32	c11	< 251 >	インドネシア	住宅開発計画・基準の指導	178
33	c12	< 253 >	インドネシア	都市再開発計画の支援	179
34	d 1	< 255 >	フィリピン	船舶解撤産業の育成指導	180
35	d 2	< 261 >	メキシコ	中小企業政策の指導	181
36	d 3	< 262 >	パラグアイ	中小企業政策の指導	182
37	d 4	< 275 >	インドネシア	日本からの投資誘致活動	183

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)
C P	<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C P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C P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C P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、C P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。C P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きた。 ・ 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高い(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、下記の分野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>CP</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>

<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></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>

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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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る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。</p> <p>・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、アフレ／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。</p> <p>・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。</p> <p>・北シナイ農業総合開発＝現在JICAが調査中。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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。</p> <p>・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に技術移転がなしえるように配慮した。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	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(4) これらに関してPNG側職員を指導・訓練する。</p>
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	<p>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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(7) 訓練＝上記の業務を訓練の形をとりつつ実施した。</p>
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	<p>・ 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。</p> <p>・ 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。</p> <p>・ 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。</p>

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、OECD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はなかなか行いう機会がなく、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理学などを講義した。 ・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える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。 (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は局長だと思っていても、油断すると罷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>
C P	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な方向となっている。 ・ 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。

背景	<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年バ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。バ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>
要請内容	<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>
C P	<p>当初指定されたC P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>
達成状況	<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、C I A T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>
指導対象範囲	<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>
C P	<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C P共々専門家が実施している。 C P=技術官房局長。案件ごとに1~2名のサブC P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)、パホ・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] C E M A, C E D E F O (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、[門借] 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] 業種試験栽培、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C Pと十分協議した、③念入りな現地調査を行い現地の意向を尊重した、④近国のブラジル、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。 ・加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C P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C P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。 ・C P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。 ・J I C A 専門家及びC P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C P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レポートしている。</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、ミッション乗秘、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勧告や助言を行った（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できるだけ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とともにやり、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>

<p>背景 要請 内容</p>	<p>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、インハウスアドバイザーの形での技術援助が求められるに至った。</p>
<p>CP</p>	<p>・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)</p>
<p>業務 実施 計画</p>	<p>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。</p>
<p>達成 状況</p>	<p>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。</p>
<p>指導 対象 範囲 成果</p>	<p>・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理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。</p>
<p>活動 範囲</p>	<p>・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。</p>

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
C/P	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C/P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、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付き、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。

<p>背景 要請 内容</p>	<p>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継ぎ要請された。 門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。</p>
<p>CP</p>	<p>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。</p>
<p>業務 実施 計画</p>	<p>(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</p>
<p>達成 状況</p>	<p>・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。</p>
<p>成果</p>	<p>海上通信網整備のための門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。</p>
<p>指導 方法</p>	<p>・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を肝要と考え、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、仕事上で非常なプラスとなった。</p>
<p>調整 活動</p>	<p>・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長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。</p>

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。
C P	<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>C P =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J I C A研修者なので、これらの技術者が実質的なC P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、J I C A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、J I C A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、J I C A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	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。
要請内容	(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ごことがらとする。 (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。
CP	環境衛生局長、下水道課長およびそのスタッフ。
実施業務	・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	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。
指導対象範囲	・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	・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>
C P	<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、C P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C P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、TDRI、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など関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られた。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	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。
要請内容	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。
CP	CPは業務の所在州によって担当職員が異なるので、そのつど選出された。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＝水工研担当技術師、計画・設計技術審査業務＝部長、第一課長。
業務実施計画	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応じてそれぞれ答申を用意することであった。 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） ②国際機関援助かんがい事業（OECP, 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） 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
達成状況	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。
指導対象範囲	・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、農業省が大の協力）で講演した。 ・資料収集＝CPと討議し、CPと共に資料収集に出向いた。 ・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、討議し解決策を示唆した
活動範囲	・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	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。
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</p> <p>b. 堆砂・水質問題の対策の検討</p> <p>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。</p> <p>[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。</p> <p>[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で考え方、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。</p> <p>[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） ・直接業務以外では加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)、ダルトンバトンネル計画調査、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 A1 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。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>
CP	<p>配属先=計画部陸上交通計画課。CP=陸上交通計画課課長。 通常業務のCPは、陸上交通計画課課員である。 この他、大量輸送交通機関(LRT)関係ではLRTA(Light Rail Transit Authority) またLRTに関係する都市開発についてはMMC(Metro Manila Commission)、SIDCOR(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DOTC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。 CP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CP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。BICOL地方公共交通計画調査をJICA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LRT2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DOTC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JICA調査を要望したが、優先度の変化で日の目を見なかった。 ・TTC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"> ・LRT2号線や駅前開発の調査及び実施に当たっては、専門家がMMC, DPWH(公共道路省), SIDCOR(戦略開発公社), HLURB(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DOTCあるいはLRTAがおこなうべきものと考えられるが、DOTC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。 ・CP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"> ・DOTC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っていたと思うが、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と、ものを製造する場合の技術移転のように具体的に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インプライザーであるため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」の議論を始めて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, PJKA, 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、PJKA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。PJKAでは列車課長をはじめ関係する課に直接接触し、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触することとした。
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 ・ PJKA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か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	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。
内容	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。
CP	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
業務実施方針	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。
達成状況 指導方法	<ul style="list-style-type: none"> ・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不本意な達成度となってしまった。 ・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。 ・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。 ・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「交通情報データベースの整備と基礎調査」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）
その他	現地にはいまだにパ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。

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>
CP	<p>A1 form には部長以下5名がCP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CPに課題を与えた。

背景	D T C P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C P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
C P	<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C Pとして7名が配属された。
業務実施計画	<ul 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G T Z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C P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 (A1 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ったといえる。
C P	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) C P=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)ーこの業務は、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、④A S E A N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C P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C P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C P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C P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、船舶解体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、運輸省から船舶解体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 ship-breaking 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-ferrous metal scraps and re-cycled machinery, either for domestic and export market.</p>
CP	<p>CP=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、CPは船舶解体産業に対する関心が弱く、次第にSAPI（船舶解体工業会）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。報告書をもその都度SAPI総会に提出し、全員の基礎認識を確立した。次にSAPI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、SAPI総会で確定した。かくして専門家、SAPI、MARINAの各関係者が業務を開始した。 ・ SAPI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SAPI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） ・ 船舶解体産業の経済効果を述べた陳情書を作成、また「船舶解体産業奨励法」「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JICAと協議して各種セミナーを開催した。 ・ しかしながら、結果として船舶解体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体・鉄鋼・造船・海運事情を調査した。報告書を配布 ・ 「船舶解体産業奨励法」に対してCB副総裁、BOI次官、NEDAインフラ部長、DOF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十分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。新局長の初の檯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发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の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勞に終わった。しかしコンピューター処理法や工場目録が完成し、コンピューター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が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。

ソフト型技術移転事例301件の概要

＜河川・かんがい・ダム関係の事例の概要＞

事例	任 界	任 期	配 属 先	要 請 内 容 の 主 題	類 型
1	インドネシア	78-83	公共事業省水資源総局河川局	水資源開発に対する助言	B
2		81-83	南カリマンタン州公共事業部	工事監督技術・計画策定	
3		81-83	ソロ河総合開発事務所	フィルダム計画の指導	
4		82-85	南カリマンタン州公共事業部	かんがい末端設備の指導	
5		82-85	公共事業省水資源総局河川局	技術的諸問題に対する指導	
6		83-86	かんがいⅠ局	解析プログラムの開発指導	
7		83-88	同 上 水資源総局河川局	水資源総局に対する助言	B
8		83-86	同 上 かんがいⅠ局	高級技術アドバイザー	C
9		84-86	同 上 かんがいⅠ局	かんがい事業全般の協力	B
10		83-85	河川局	水理模型実験の指導	
11		85-88	南カリマンタン州公共事業部	部課長に対するアドバイザー	
12		86-88	同 上 かんがいⅠ局	設計・施工管理の指導	
13		87-90	同 上 水工学研究所	耐震設計基準の作成	
14		88-90	同 上 かんがいⅡ局	Ⅱ局の組織強化・援助拡大	C
15	タイ	83-86	王室かんがい局	計画策定・優良案件の発掘	B
16		84-86	同 上 設計部	ダム設計・基準、電算化	
17	フィリピン	80-83	国家かんがい庁	計画立案・技術移転	B
18		85-88	同 上	維持管理・堆砂対策の指導	
19	マレーシア	82-84	トレンガス中部開発公社	(開発計画の実施)	
20		84-87	農業省排水かんがい局計画部	設計などの技術指導	
21	エジプト	80-82	かんがい省	重要構造物の設計指導	
22	シリア	82-84	かんがい省	飲料水・かんがい技術指導	
23	ドミニカ 共和国	81-84	水利庁水管理局	かんがい排水事業の指導	B
24		84-87	同 上	かんがい計画・設計施工	
25		87-89	同 上	かんがい技術の指導	
26		87-89	同開発事業部地質課	土地地質調査の技術指導	
27	ヴェネズエラ	79-82	天然資源省水資源計画局	治水対策・ダムサイトの選定	
27-1	ブラジル	87-88	水利電力局	堆砂のスラリー輸送技術の指導	

(注) 類型=政策アドバイザーの類型

＜農業開発関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配 属 先	要請内容の主題	類 型
28	インドネシア	88-90	農業省食用作物総局普及局	組織強化・局長への助言	C
29		88-90	林業省官房計画局	森林計画立案のアドバイザー	B
30	タイ	87-89	農業協同組合省土地開発局	計画の策定・援助案件の促進	B
31	ザンビア	85-87	農業水開発省	援助計画策定のアドバイザー	B
32	エジプト	85-87	土地開拓庁	事業促進・援助案件の発掘	B
33	ドミニカ共和国	81-86	農地庁企画室	プロ技協の形成指導	
34	ホンデュラス	88-91	天然資源省農業局	高冷地農業の試験研究	
35	ボリヴィア	85-88	チュキサカ県開発公社	植物病理研究所の設置・研究	B
36		86-88	農牧省計画局	農業開発政策の助言	
37		88-90	コンチャバ州地方開発公社	種子センター技術者の指導	
38		88-90	同 上	同 上	
39	パラグアイ	81-84	農牧省技術官房局	農業開発計画の立案	B
40		84-88	同 上	同 上	B
41		88-91	同 上	同 上	B
42		88-90	同センサス統計部	統計システムの指導	
43	アルゼンティン	85-87	コロラド河流域開発公団	農産物の国際市場開発	C
44		87-90	ユリエンテス州企画庁計画局	案件促進と事業化準備	

＜漁業開発関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配 属 先	要請内容の主題	類 型
45	トンガ	74-82	農林省	まぐろ漁業など漁業開発指導	
46	ミクロネシア	88-90	ヤップ漁業公社	漁港施設の運営管理	
47		84-88	トラック州資源開発部	冷蔵庫設備などの指導	
48	フィジー	83-86	I K A C O R P O .	かつお一本釣りの操業指導	
49	トゥヴァル	82-84	漁業公社	同 上	
50	西サモア	87-90	農林水産省水産局	機関修理・保守管理の指導	
51	モーリタニア	78-80	水産省	冷蔵庫の運用・漁業指導	
52		78-80	同 上	プロジェクトの推進	
53	ソマリア	85-87	水産海洋資源省	沿岸漁業指導	
54		87-89	同 上	同 上	
55	ホンデュラス	82-85	経企庁農業企画局漁業部	エビ資源の有効利用の指導	
56	コスタ・リカ	87-89	農牧省水産総局	水産資源の分析・評価	
57	グアテマラ	86-89	農牧食糧省漁業養殖部	稚エビ生産技術の指導	
58	ブラジル	88-90	パラ州政府農務局	エビ養殖の技術指導	
59	ペルー	87-90	漁業省予算企画局	開発計画の立案・案件発掘	B

< 鉱業開発関係の事例の概要 >

事例	任 国	任 期	配 属 先	要請内容の主題	類 型
60	インドネシア	82-86	鉱山エネルギー省鉱山局	鉱山保安技術の指導	
61		87-89	同 上	同 上	
62		88-90	同石炭局	石炭開発の技術指導	
63	スワジランド	77-81	商工鉱山省炭鉱鉱山局	国営炭鉱開発案件の形成	B
64	ドミニカ 共和国	85-88	商工省鉱山総局	金鉱調査・鉱業政策の指導助言	B
65		88-90	同 上	探鉱計画の立案・技術指導	
66	グアテマラ	84-87	エネルギー省鉱山局	ボーリング調査技術の指導	B
67		84-87	同技術管理局	サンプル分析技術の指導	
68		88-91	同鉱山局	鉱業政策・保安技術の指導	
69	ヴェネズエラ	81-85	環境天然省調査総局	アンデス山脈地質調査	
70		89-90	鉱山省鉱山地質総局ガ支局	金採取率の向上	
71	アルゼンティン	79-81	陸軍省鉱山開発局	地質鉱床調査・開発指導	

< 道路・橋梁関係の事例の概要 >

事例	任 国	赴任年	配属先	要請内容の主題	類 型
72	フィリピン	81-83	公共事業道路省	交通工学・交通計画	C
73		82-84	運輸通信省計画局陸上交通部	公共交通路線網基本計画	B
74		84-85	運輸通信省陸運局	車検制度の導入	C
75		85-88	運輸通信省計画局陸上交通部	公共交通路線網基本計画	
76		87-89	運輸通信省	道路交通訓練センターの指導	
77	タイ	82-83	運輸通信省道路局	建設機械の管理体制近代化	C
78		83-85	運輸通信省道路局計画部	道路計画全般の指導	
79		83-85	運輸通信省道路局	交通安全施設整備計画などの指導	
80		85-88	運輸通信省道路局	交通工学（交通調査）	
81		85-87	運輸通信省道路局計画部	道路計画法（事後評価）	
82		87-89	運輸通信省道路局	事後評価（道路計画）	
83		87-90	高速道路鉄道公社	高速道路・長大斜橋の維持管理	
84	インドネシア	82-85	公共事業省道路総局計画局	地方道中期計画の策定	C
85		86-88	公共事業省道路総局	道路計画・基準策定の策定指導	
86		86-88	公共事業省道路総局	都市道路基準の策定、協力調整	
87		88-90	公共事業省道路総局	J-S連絡橋構想の検討	
88		89-91	道路公社	計画、補修、料金、予算管理	
89		89-91	公共事業省道路総局	道路幾何構造基準	
90	マレーシア	82-84	公共事業省道路局	舗装設計要領の策定	C
91		85-88	ペナン市役所	都市交通管理、ATC関連	
92		86-89	公共事業省道路局	橋梁設計、補修など全般	
93		87-89	公共事業省	都市交通計画技術	
94		87-89	公共事業省道路局	土質・地質調査の要領化	
95	モーリシャス	88-90	公共事業省	道路・交差点などの設計	
96	ケニア	85-87	運輸通信省	小規模橋梁の設計	
97		87-89	公共事業省	橋梁の・計画・設計・施工管理	
98		87-89	公共事業省	建設機械の維持管理手法	
99	タンザニア	80-82	公共事業省	プロジェクト関連業務	
100	ヴェネズエラ	85-88	公共物維持管理庁	高速道路などの維持管理	
100-1		87-89	同 上	道路の維持管理技術の指導	

B領域／道路・橋梁関係

<鉄道関係の事例の概要>

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
101	インドネシア	82-84	運輸省陸運総局計画部	鉄道全般の技術・行政上の助言 あらゆるプロジェクトへの提言 鉄道全般の技術・行政上の助言 (鉄道学園計画の推進など) 日本、関係機関との計画調整 日本、関係機関との計画調整 車両リハビリ計画の推進 信号通信技術、協力事業の推進 日本との協力事業の支援	B
102		84-87	同 上		C
103		84-85	同 上		
104		85-87	同 上		
105		87-89	同 上		B
106		87-89	同 上		C
107		87-89	同 上		
108		87-90	同上、国鉄		
109		89-91	運輸省陸運総局計画部		
110	マレーシア	82-84	マレイ国鉄	国鉄総裁アドバイザー	B
111	ザイール	85-88	運輸省OEBK	運輸省顧問、総局長 鉄道部門の技術顧問	C
112		87-89	運輸省OEBK		
113	メキシコ	85-87	通信運輸省電化部	施工管理・技術的問題	
114	ボリヴィア	82-84	国鉄ENFE	復旧工事の国際入札業務指導	
115		82-84	国鉄ENFE	復旧工事の国際入札業務指導	
116	ブラジル	82-84	連邦鉄道(都市鉄道)	リオ近郊線鉄道の近代化指導	
117		84-86	都市近郊鉄道公社	サンパウロ鉄道の保守設備改良	
118		84-86	同 上	駅構内改良計画ほか	
119		87-88	同 上	停車場・軌道設備改善の指導	
120		88-90	同 上	線路保守の指導	
121		88-90	同 上	信号保安設備計画の立案	

B領域／港湾・海上保安・水力発電

<港湾・空港・航空関係の事例の概要>

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
122	フィリピン	84-86	PMO-FPPI	全国地方港湾開発計画K立案	C
123	マレーシア	83-86	公共事業局調査設計部	港湾整備の技術全般の移転	
124		83-85	土地地域開発省測量局	潮汐観測所の設置・資料処理	
125		86-88	公共事業局調査設計部	港湾整備の技術全般の移転	
126	インドネシア	88-90	運輸省海運総局港湾浚渫局	港湾整備の技術指導、案件発掘	B
127		89-90	運輸省陸運総局	フェリーP推進、技術移転	B
128	コスタ・リカ	80-83	公共事業運輸省港湾河川局	港湾建設の技術指導	
129	インドネシア	86-90	運輸省航空総局	空港維持管理・リハビリ	B
130		83-85	運輸省海運総局	海上保安体制の施設・体制整備	B
131		85-88	運輸省海運総局	海上保安体制の施設・体制整備	B
132		88-91	運輸省海運総局	海上保安体制の施設・体制整備	B
133	シンガポール	85-87	PSA(港務局)	港内取締班の質的向上	
134	インドネシア	83-86	運輸省航空総局	航空業務全般の行政業務	C

＜発電・配電関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
135	タイ	85-87	国家動力庁	小水力発電所のMP作成	
136		85-89	地方配電公社	配電業務全般の技術指導	
137	インドネシア	87-89	電力公社	新規水力の開発計画	
138	トルコ	86-89	国家水利庁第7支局	水力発電計画全般	
139	ドミニカ共和国	84-87	電力公社	地方都市・農村電化計画	
140	グアテマラ	80-83	国家電化庁	地熱発電の試掘技術	
141	コロンビア	85-88	電力庁 ICEL	小水力発電所建設技術・計画	C
142		89-90	電力庁 ICEL	小水力発電所建設技術・計画	
143	ペルー	83-86	電力公社	水力発電計画に対する助言	B

＜工場運営・在庫管理・品質管理関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配 属 先	要請内容の主題	類 型
144	タイ	89-91	港湾公社	港湾の管理・運営	
145	インドネシア	88-90	電力公社	メンテナンス計画	
146	フィリピン	83-84	電力公社	火力発電のリハビリ計画他	
147	中国	88-89	国家計画委員会	発電所の運用体制整備	
148	パナマ	84-87	電力庁	石炭火力発電・保守	
149	インドネシア	88-89	プリタバハリ造船所	船体艤装、機器の納期管理	
150		88-89	プリタバハリ造船所	生産・安全管理体制の指導	
151	スリ・ランカ	88-89	コロンボドックヤード	船体修理の工程管理	
152	フィジー	89-91	FIJI MARINE DEPT.	船体検査技術	
153		89-91	FIJI MARINE DEPT.	船舶機関検査官の技術指導	
154	バングラデシュ	82-84	道路交通公社整備工場	新設機械の操作・運営技術	
155		87-90	道路交通公社整備工場	車両整備工場の管理・運営	
156	パキスタン	88-89	総重機械工業 HMC	在庫管理システム	
157	ザンビア	85-87	窒素肥料工場 NCZ	工場運営管理	
158	アルゼンティン	88-91	ソミサ国営製鉄所	職員研修	
159	フィジー	83-86	NMA	魚加工・マーケティング	
159-1	ヴェネズエラ	85-88	公共物維持管理庁	維持管理計画・基準策定	
159-2	インドネシア	85-87	運輸省航空総局	空港経営政策の改善開発	
159-3		89-90	同 上	空港料金の設定・制度の確立	C

＜電気通信関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
160	インドネシア	82-87	電気通信公社	現行施設の保全運用計画全般指導	B
161		84-86	同 上	運営管理体制の強化の指導	
162		87-89	国営国際電気通信会社	最新国際通信技術の助言・指導	
163		88-90	電気通信公社	電話加入債券制度の導入の指導	C
164	タイ	87-90	タイ電信公社	電話トラヒック管理の助言	
165		89-90	同 上	電話拡充計画の予算策定への協力	
166	マレーシア	85-87	電気通信総局	SPC交換機操作、保守の指導	
167	フィジー	80-83	郵政省郵電局	マイクロ改選の保守技術の指導	

＜電気通信関係の事例の概要＞（つづき）

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
168	メキシコ	83-85	通信運輸省	衛生通信地球局網の計画立案	
169		84-86	電気通信総局	トラヒック分析の指導	
170		86-88	同 上	公衆バケツ交換網の整備拡充	
171		88-90	通信情報処理振興総局	電気通信開発と訓練計画の策定	
172	ドミニカ 共和国	81-85	電気通信総局	電話通信保全技術の指導	
173		83-85	同 上	電話網保全技術、電話料金の指導	
174		85-87	同 上	電話保守運用技術の指導	
175		85-88	同 上	保守管理体制の確立、拡張計画	
176	グアテマラ	82-84	電気通信公社	電話線路の計画・設計の指導	
177		83-85	同 上	回線設計自動化技術などの指導	
178		84-86	同 上	デジタル電話網計画の見直し	
179		85-87	同 上	電話開発計画Ⅱプロジェクト支援	
180		87-89	同 上	5万回線拡充・デジタル化の指導	
181		87-89	同 上	5万回線計画の見直し・計画策定	
182	ホンデュラス	81-83	電気通信公社	プラン85の見直し・基本計画	
183		84-87	同 上	電話トラヒック管理・需要予測	
184		87-89	同 上	回線拡充・デジタル化の助言	
185	パナマ	84-86	電気通信庁	デジタル網同期計画・交換技術	
186		84-86	同 上	デジタル新技術のアドバイス	
187		86-88	同 上	電気通信網の基本技術・交換技術	
188	ヴェネズエラ	83-88	電気公社開発総局	デジタル通信網の構築の指導	
189	コロンビア	85-87	電気通信公社	デジタル通信網基本計画の策定	
190		86-89	同 上	デジタル化計画の策定指導	
191		88-89	通信省	信号方式・デジタル同期網の指導	
192		88-89	電気通信公社	デジタル化実施計画技術の指導	
193	エクアドル	80-82	電気通信省	デジタル技術導入のアドバイス	
194		83-85	電気通信公社	デジタル交換技術の指導	
195		84-86	同 上	デジタル伝送基準・伝送路の指導	
196		85-87	同 上	デジタル交換機の技術指導	
197		87-89	同 上	自動車電話計画・拡充計画の提案	
198		87-89	同 上	設備計画・新サービス需要予測	
199	ペルー	82-84	電気通信総局	交換機技術基準の策定、品質管理	
200		82-86	電気通信研究訓練所	電話交換部門の訓練	
201		88-90	電気通信総局	技術基準策定・通信網運用管理	
202	ボリビア	81-83	電気通信総局	国内通信網整備計画の指導	
203		85-87	電気通信省	電気通信網の設計などの指導	
204		87-89	電気通信総局	無線技術・デジタル交換機の指導	
205	パラグアイ	85-87	電気通信公社	クロスバー交換網の拡充・新技術	
206	アルゼンティン	85-87	電気通信公社	需要・トラヒック予測、基本計画	
207	チリ	83-85	運輸通信省電気通信総局	網管理システム構築の基準策定	
208		85-88	同 上	CCITT勧告基準の適用の指導	
209		87-90	同 上	品質管理、技術基準の策定	

＜上下水道・廃棄物対策関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
210	タイ	81-83	地方水道公社	地方水道の維持管理	
211		81-84	同 上	スリン市M/Pの策定	
212		82-84	首都圏水道公社	漏水探査技術の指導	
213		85-87	地方水道公社	地方水道改善計画の指導	
214		86-88	地方水道公社	施設管理、漏水対策の指導	
215		87-89	首都圏水道公社	浄水場の改良計画	
216		87-90	地方水道公社	漏水探査技術の指導	
217	インドネシア	86-89	公共事業省都市住宅総局	水道整備計画の策定指導	B
218	ケニア	80-82	水資源省	上水道の技術指導	
219		81-83	同 上	設計書の審査、設計技術指導	
220		81-83	同 上	水道施設の設計、積算	
221	パナマ	86-88	上下水道庁	上水道問題の指導・助言	
222	エチオピア	85-87	国家水資源委員会上下水道局	地下水調査・施設設計指導	
223	ペルー	83-87	リマ市上下水道公社	作井方法・地下水開発の指導	
224	タイ	83-86	首都圏片排水下水道局	水質分析・下水処理法の指導	
225		86-88	同 上	同 上	
226		86-88	同 上	汚水排水対策総合計画の支援	
227	インドネシア	87-90	公共事業省環境衛生局	下水処理計画の全般的指導	B
228	コロンビア	87-89	バランキージャ市役所	雨水排水対策の指導	
229	ペルー	88-89	リマ市上下水道公社	下水処理水の有効利用計画	
230	マレーシア	86-88	住宅地方政府省地方政府総局	固形廃棄物処理国家計画策定	B
231	インドネシア	86-88	公共事業省環境衛生局	廃棄物行政に関する指導	B
232	タイ	83-85	バンコク市清掃局技術部	廃棄物処理処分の指導	
233		83-85	同 上	同 上	
234		85-88	首都圏片清掃局	都市廃棄物の基礎技術移転	

＜環境対策関係の事例の概要＞

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型	
235	タイ	82-83	環境庁	水質分析技術の指導		
236		85-88	同上	環境研究研修センター計画		
237		86-87	同上	同上		
238		87-90	同上	有害物質の分析技術の指導		
239		88-90	同上	長官に対するアドバイザー		B
240		88-90	同上	大気汚染分析技術の指導		
241	ペルー	84-87	動力鋳山省	公害防止技術の指導		
242		84-87	同上	同上		

<都市整備関係の事例の概要>

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
243	フィリピン	85-87	マニラ首都圏委員会	都市整備制度・計画立案	B
244		88-90	同上	市街地整備の指導・M/Pの準備	C
245	タイ	84-86	内務省都市・地方計画局	都市計画技術の指導、組織整備	C
246		87-89	バンコク首都圏庁都市計画部	土地区画整理・利用規制の指導	C
247		88-90	内務省都市計画局	土地利用・建築物規制の指導	C
248	マレーシア	84-86	クランバレー開発事務局	地域開発計画の策定支援	
249		86-88	同 上	同 上	
250	インドネシア	79-82	公共事業省住宅都市総局	都市再開発事業の支援	C
251		83-85	公共事業省住宅局	住宅関連基準の整備、普及活動	C
252		85-88	同 人間居住総局住宅局	情報ネットワークの改善指導	
253		87-90	同 上	同 上	C

<産業育成関係の事例の概要>

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
254	フィリピン	84-86	海事産業庁	外航海運育成強化の指導・助言	D
255		86-88	同 上	船舶解撤産業の育成指導・助言	D
256		88-90	同 上	船舶金融制度・政策策定の支援	D
257	タイ	84-88	工業省工業振興局	中小企業金融・企業育成の指導	D
258		85-87	同 上	同 上	D
259		87-89	同 上	中小企業育成振興策の指導助言	D
260		88-90	同 上	輸出有望業種の産業調査の実施	
261	メキシコ	86-90	商務工業省中小工業振興局	統計・実態分析・政策アドバイス	D
262	パラグアイ	86-89	商工省内閣技術官房局	工業センサス・中小企業育成指導	D
263	ナイジェリア	80-82	経営開発センター	経営開発	
264		82-84	同 上	中小工業開発の指導・助言	

<経済政策・開発政策関係の事例の概要>

事例	任 国	任 期	配属先	要請内容の主題	類 型
265	タイ	83-85	国家経済社会開発庁	新SNA移行の基礎作業・電算化	A
266		85-87	国家エネルギー庁	エネルギー需給予測・供給計画	
267		85-87	国家経済社会開発庁	経済計画の立案に関する助言	
268		86-87	タイ国開発研究所	開発政策の研究計画に対する助言	
269		86-88	国家経済社会開発庁	新SNA本格移行の指導	
270		87-89	同 上	総合経済計画の立案・援助の企画	
271		88-90	同 上	新SNAによる試算・問題発見	
272	インドネシア	82-83	国家開発企画庁	計量経済モデルの作成指導	D
273		82-84	同 上	政策シミュレーション	
274		83-86	同 上	計量経済モデルの作成指導	
275		87-89	投資調整庁	対日本の投資誘致活動	
276		88-91	技術評価応用庁	適切な科学技術の選択評価の支援	
277	エジプト	82-84	大統領府国民評議会	経済社会開発長期展望への支援	A
278		84-87	同 上	同 上	A
279		87-89	同 上	同 上	A
280		86-88	開発省諮問委員会	スエズ湾臨海部開発政策への助言	A
281	PNG	87-89	大蔵計画省外国援助監理局	海外援助の調整・評価の指導	A
282	スワジランド	78-82	通商鉱山観光省	対日本の投資誘致活動	D

(注) PNG=パプア・ニューギニア。

<その他・公園整備関係の事例の概要>

事例	任 国	赴任年	配属先	要請内容の主題	類 型
283	フィリピン	84-86	警察犯罪研究所	鑑定技術の指導・助言	
284		86-88	同 上	鑑定技術(化学分析)の向上	
285		86-88	同 上	鑑定技術の指導・助言	
286	タイ	88-90	内務省労働局	労働災害調査・安全衛生指導	
287	インドネシア	85-88	情報省研究開発委員会	放送改善の運営管理の指導	
288		86-88	観光通信省電波監理局	電波監理・監視分野の技術指導	
289	サウジアラビア	84-85	標準化公団	品質マーク・保証制度の指導	
290	シンガポール	81-83	開発省公園R局	公園づくりの指導	
291		82-85	同 上	同 上	
292	イエメン	83-84	都市住宅局	公園整備の指導	
293		87-88	都市住宅省計画局	緑化センター構想立案の指導	
294	北イエメン	84-85	都市住宅省計画局公園緑地課	造園技術者の養成	
295		84-86	都市住宅省計画局	都市公園整備の技術指導	
296	ジョルダン	85-90	市公共事業部公園課	総合的な造園技術の開発指導	

JICA