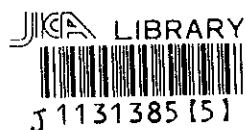


平成7年度農林水産業分野 プロジェクト調整員会議報告書

〈平成7年10月23日～平成7年10月27日〉

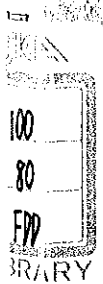
平成7年12月



国際協力事業団

農業開発協力部
林業水産開発協力部

林開計
JR
95-023



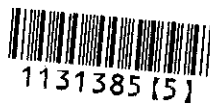
平成 7 年度農林水産業分野 プロジェクト調整員会議報告書

〈平成 7 年10月23日～平成 7 年10月27日〉

平成 7 年 12 月

国際協力事業団

農業開発協力部
林業水産開発協力部



目 次

I 総論

1. 会議の背景	3
2. 会議の目的	3
3. 会議の実施方法	4
4. 会議期間	4
5. 会議場	5
6. 各討議のねらい	5
7. 会議日程	7
8. 出席者リスト	8
9. 所感	9

II 各論

1. 全体討論 「JICAプロジェクト方式技術協力における 専門家の役割 について」	10
2. 全体討論 「機材維持管理体制について」	46
3. 全体討論 「安全対策・緊急時の対応について」	54
4. 第1分科会「調整員マニュアルの再考」	59
5. 第2分科会「プロジェクト基盤整備費、中堅技術者 養成対策費、啓蒙普及活動費の実施について」	63
6. 第3分科会「プロジェクト内規の整備について」	81
7. 第4分科会「プロジェクト開始期における調整員の業務について」	85
8. プロジェクト成果品リスト	109

III 調整員からのプロジェクト実施運営上の要望等

および、それに対する本部の見解	117
-----------------------	-----

IV 調整員会議アンケート結果	149
-----------------------	-----

I. 総 論

1. 会議の背景

調整員はプロジェクト全体の運営・管理（プロジェクトマネジメント）を業務とする専門家として、リーダーを補佐し、「年度計画」等の取りまとめ、「モニタリング」および「促進業務」、プロジェクトの予算計画作成、現地業務費の管理など、幅広い業務を厳正に行うことが求められている。このため調整員としての業務の実施にあたっては、豊富な経験、幅広い知識・情報が必要である。そこで、各プロジェクトの調整員が一堂に会し、調整員業務にとって必要な新しい情報等を周知させるとともに、日頃抱えている共通の問題点等について意見交換を行い、ノウハウを相互に披露、交換する機会を設けることは、プロジェクトを円滑かつ効果的に促進していく上で有意義と考えられる。

上記の認識に基づき、農林水産分野では、昭和54年度および59年度に、また平成2年度以降は奇数年度にアジア・大洋州地域、偶数年度にその他の地域プロジェクトを対象に、毎年度調整員会議を開催してきた。平成2年度以降の開催実績は以下のとおりである。

年 度	対 象 プ ロ ジ ェ ク ト	調整員人数	開 催 期 間	開 催 場 所
平成2年度	アフリカ、中南米、大洋州地域	24名	1990年7月3日～7月6日	パ リ
平成3年度	アジア地域	32名	1991年7月1日～7月4日	シンガポール
平成4年度	アフリカ、中南米、中近東、大洋州	28名	1992年7月22日～7月28日	アズンシオン
平成5年度	アジア、大洋州地域	43名	1993年10月4日～10月8日	クアラルンプール
平成6年度	アフリカ、中南米、中近東	29名	1994年11月7日～11月11日	ロンドン

2. 会議の目的

調整員会議は、次の事項を目的として開催する。

- 1) 本年3月公正取引委員会が、JICA参入業者による談合について勧告を行ったことに関連し、JICAとしても機材購送業務の一層の厳正な実施が求められている。このような認識の下、購送業務について各調整員に周知徹底を図るとともに、同業務の厳正かつ迅速な実施について意見交換を行う。
- 2) 技術協力に関する本部の動向を紹介するとともに、新たに導入される予算、制度の活用等に関し、周知徹底する。
- 3) 各プロジェクトの調整員が一堂に会し、各々のノウハウを相互に披露・交換することにより、プロジェクトの現場においてより効果的、効率的に技術協力を実施するための方法を検討し、各自の参考とする。
- 4) 平成7年度上半期プロジェクト執行状況を確認するとともに、下半期プロジェクト実行計

画の執行につき、調整員と個別に協議する。

5) 平成8年度実行計画の作成方法につき指示を行う。

3. 会議の実施方法

今回の会議は参加者であるJICA本部職員およびアジア・大洋州地域農林水産業協力プロジェクト調整員が、一堂に会しプロジェクトを計画的、効率的に運営するための基本的な考え方を、自ら考え、討論し合う、そのための「調整員研修合宿」と位置付ける。各テーマごとに、参加者中担当となった者がペーパーを発表し、それを基に討論し、その成果を執務参考資料(未定稿)として取りまとめるものとする。

調整員会議は、1) 全体会議、2) 分科会、3) 個別打合せ、により構成する。それぞれの内容は、以下のとおり。

1) 全体会議

- ・本部の動向等紹介
- ・機材購送業務、機材仕様書、現地調達実施手続きおよび機材供与実施計画書作成上の留意事項
- ・「プロジェクト方式技術協力における専門家の役割について」全体討論
- ・「機材維持管理体制について(特に「機材修理費の活用方法」について)」全体討論
- ・「安全対策、緊急時の対応について」発表及び全体討論
- ・「各プロジェクトの成果の交換について」展示、意見交換
- ・調整員からの要望、疑問について

2) 分科会

第1分科会「調整員業務マニュアルの再検討(総論)」

第2分科会「プロジェクト基盤整備費、中堅技術者養成対策費、啓蒙普及活動費の実施について」

第3分科会「プロジェクト内規の整備について」

第4分科会「プロジェクト開始期における調整員の業務について」

3) 個別打合せ(担当課別)

本年度実行計画の見直しおよび来年度実行計画事前打合せ

4) その他

調整員等から要望のあった場合には、上記1)～3)の会議の他、夜間等を利用して有志による会議の設定を検討する。

4. 会議期間 平成7年10月23日(月)～10月27日(金)(往復旅行期間を除く)

5. 会議場 フィリピン国マニラ市、マンダリン・オリエンタルホテル

6. 各討議のねらい

(1) 全体討論

1) 「プロジェクト方式技術協力における専門家の役割について」全体討論

プロジェクト方式技術協力の概念については、JICAと専門家がいろいろと議論を重ねてきた。今般、本議論を整理する意味で「JICAプロ技協における専門家の役割と取り組み方(案)」(別添資料1)を取りまとめたので、本資料に沿って議論を展開し、農林2部のプロジェクト方式技術協力の実績に即した修正、補足を行って、「プロジェクト方式技術協力における専門家の役割について」の共通認識を作る。

2) 「機材維持管理体制について(特に「機材修理費の活用方法」について)」

各種機材のメンテナンス体制が不十分であり、気候条件も厳しくプロジェクトサイトでは、供与機材、携行機材の維持管理体制を構築する必要がある。

そこで、平成7年度から予算化された機材修理費について、初めにJICA側から本要領と事例を通した手続きを説明する。続いて、調整員が機材修理費の具体的取り組みの説明および実施上の留意事項等、機材維持管理体制について発表を行う。

その上で両者の説明を基に討議し、「機材維持管理」についての執務上のポイントを、ペーパーにまとめる。

3) 「安全対策、緊急時の対応について」全体討論

専門家の疾病、治安問題に対する対応等については、常日ごろからJICAとプロジェクト双方が検討しておくべきものと考えられる。

このため、最近発生した事例について、JICAおよびプロジェクトの取り組み事例を基にし、その結果を踏まえて緊急時における対応のポイントをペーパーにまとめる。

(2) 展示・意見交換

「各プロジェクトの成果品の交換について」展示、意見交換

各プロジェクトには、調整員や専門家が工夫・考案した独自のコンピュータソフトや教材、パンフレット、ビデオ等の成果物がある。

その多くは他のプロジェクトでも参考になるものが多いと思われるので、それら成果物を持参してもらい、一堂に集めてノウハウの交換を図る。

意見交換を行う中で、各プロジェクトに適したアイデアを得ることを目指す。

(3) 分科会

調整員・本部参加者は以下の1)～4)のいずれかの分科会に参加する。

1) 第1分科会「プロジェクト調整員業務マニュアルの再検討(総論)」

「プロジェクト方式技術協力調整員業務マニュアル」はこれまでの調整員会議における検討結果も含めて平成6年度に取りまとめられ、昨年度の調整員会議でも内容について説明された。

しかし、調整員業務の内容は時とともに変化する面が多いため、同マニュアルの決定版が完成することはありません、絶えず見直し作業を行う必要がある。また現行のマニュアルは業務マニュアルとしてまとめられていることから、プロジェクトの持続性確保のためにプロジェクトマネジメントの視点から留意すべき事項等、専門家、調整員が持つべきマイノリティ面の記述は多くない。

そこで同マニュアルの完成度をより高めるべく、マニュアルの再検討を行い、マニュアルの充実化を図る。

2) 第2分科会「プロジェクト基盤整備費、中堅技術者養成対策費、啓蒙活動費の実施について」

プロジェクト基盤整備費、中堅技術者養成対策費、啓蒙活動費の実施に係る要領をJICAから説明するとともに、上記予算費目を支出したプロジェクトの実例を調整員から紹介して討議し、実施にあたってのポイントをペーパーにまとめる。

3) 第3分科会「プロジェクト内規の整備について」

調整員からプロジェクト内規の内容および運用にかかる現状の説明を受けて討議し、プロジェクト内規作成にあたっての留意点をペーパーにまとめる。

4) 第4分科会「プロジェクト開始期における調整員の業務について」

プロジェクト草創期には、専門家と相手側双方が初めての経験であるために多くの困難が生じがちであり、その中で、プロジェクトを本格的に始動させるには、調整員の役割が非常に大きい。

別添11の「プロジェクト開始、立ち上げ段階における業務チェックリスト」を基に討議し、各調整員が経験した貴重な実例を補足して、今後開始されるプロジェクトの参考のためのペーパーをまとめる。

7. 会議日程

日順	午 前	午 後
10/23 第1日 (月)	(全体会議) 09:00 開会宣言 09:00 フィリピン事務所長挨拶 09:10 本部団長挨拶 09:20 会議日程説明(事務局) 09:30 前回調整員会議結果報告(事務局) 09:40 平成7年度農林水産業協力実施状況の説明 09:55 平成8年度農林水産業協力事業費予算要求概要と特徴の説明 10:05 質疑応答 10:15 コーヒーブレイク 10:30 本邦からの機材購送業務と現地調達について(調達部機材課) 12:00 昼食	13:30 本邦からの機材購送業務と現地調達について(つづき)、特に機材購送業務および機材仕様書作成上の留意事項について(調達部機材課) 14:15 機材供与実施計画書作成上の留意事項(JICA本部参加者) 15:00 コーヒーブレイク 15:15 「プロジェクト方式技術協力における専門家の役割について」全体討論 17:00 第1日目終了 JICAフィリピン事務所長主催歓迎パーティー
10/24 第2日 (火)	(全体会議) 09:00 機材維持管理体制(特に「機材修理費の活用方法」)について、発表および全体討論(JICA、調整員) 10:15 コーヒーブレイク 10:30 「安全対策、緊急時の対応について」発表および全体討論(調整員) 12:00 昼食 「各プロジェクトの成果品の交換」については、昼食時等を利用して随時行う。	13:30 下記4分科会を10/25午前中まで開催。 第1分科会 「調整員業務マニュアル再考(総論)」 第2分科会 「プロジェクト基盤整備費、中堅技術者養成対策費、啓蒙普及費の実施方法について」 第3分科会 「プロジェクト内規の整備について」 第4分科会 「プロジェクト開始期における調整員の業務について」 17:00 第2日目終了
10/25 第3日 (水)	09:00 (分科会つづき) 12:00 昼食	13:00 所管課別個別打ち合わせ 農業技術協力課 畜産技術協力課 林業技術協力・投融资課 水産業技術協力課 17:00 第3日目終了
10/26 第4日 (木)	09:00 所管課別個別打ち合わせつづき 12:00 昼食	13:00 分科会とりまとめ資料の作成
10/27 第5日 (金)	09:00 調整員からの要望、質問について 10:00 第1分科会 討議報告およびコメント 11:00 第2分科会 討議報告およびコメント 12:00 昼食	13:30 第3分科会 討議報告およびコメント 14:30 第4分科会 討議報告およびコメント 15:30 調整員会議まとめ 16:30 アンケート実施(調整員会議感想、今後への期待) 17:00 閉会宣言 会議終了打上げパーティー

8. 出席者リスト

番号	派遣国	プロジェクト名	調整員氏名	担当部課名	番号	派遣国	プロジェクト名	調整員氏名	担当部課名
1	中国	農業機械修理技術・研修計画	彭山裕子	農技協課	24	インドネシア	林木育種計画	高橋武彦	林技投課
2	中国	灌漑排水技術開発研修センター計画	大原正裕	農技協課	25	インドネシア	熱帯降雨林研究計画フェーズ3	松沢和浩	林技投課
3	中国	河南省黄河沿岸稲黍研究計画	寺田伸子	農技協課	26	インドネシア	マングローブ林資源保全開発現地実証調査	宮坂 実	林技投課
4	中国	天津酪農業発展計画 (F/U)	国森恵子	畜技協課	27	インドネシア	多種類種苗生産技術開発計画	斎藤悦夫	水産課
5	中国	内蒙古乳製品加工技術向上計画	森貞芳子	畜技協課	28	ミャンマー	かんがい技術センター計画 (F/U)	島岡みぐさ	農技協課
6	中国	河北省飼料作物生産利用技術向上計画	根岸左行	畜技協課	29	ミャンマー	中央林業開発訓練センター計画 (F/U)	鈴木清美	林技投課
7	中国	寧夏森林保護研究計画	木田 洋	林技投課	30	インド	二化性養蚕技術開発計画	小瀬治郎	畜技協課
8	中国	福建省林業技術開発計画	押川雄孝	林技投課	31	スリ・ランカ	ガンパハ農業普及改善計画	大泉泰雅	農技協課
9	フィリピン	土壁研究開発センター計画フェーズ2	原田 徹	農技協課	32	スリ・ランカ	植物検疫所計画	中川 隆	農技協課
10	フィリピン	稲研究所計画	今村 甲	農技協課	33	ネパール	園芸開発計画フェーズ2	錦織 明	畜技協課
11	フィリピン	畑地灌漑技術開発計画フェーズ2	伊藤良輔	農技協課	34	ネパール	村落振興・森林保全計画	井手 徹	林技投課
12	タイ	灌漑技術センター計画フェーズ2 (F/U)	田口正文	農技協課	35	ネパール	淡水魚養殖計画	石山由夫	水産課
13	タイ	チュンマイ大学植物バイオテクノロジー研究計画	山下哲雄	農技協課	36	パキスタン	植物遺伝資源保存研究所計画	木村健司	畜技協課
14	タイ	東部タイ農地保全計画	大高明夫	農技協課	37	PNG	森林研究計画フェーズ2	丸田秀士	林技投課
15	タイ	国立家畜衛生研究所計画フェーズ2	室井常正	畜技協課	38	トンガ	水産増殖研究開発計画	佐藤よし江	水産課
16	タイ	中部酪農開発計画	清水芳洋	畜技協課	39	林業水産開発協力部計画課課長		持野良昭	-
17	タイ	東北タイ造林普及計画	正木幹生	林技投課	40	農業開発協力部農業技術協力課課長代理		金谷尚知	-
18	タイ	水産物品質管理研究計画	井田光泰	水産課	41	農業開発協力部畜産技術協力課課長代理		島森宏夫	-
19	マレーシア	複層林農業技術現地実証調査	阿部吉夫	林技投課	42	林業水産開発協力部林業技術協力課課長代理		岩崎 薫	-
20	インドネシア	農水産業統計技術改善計画	正崎雄三	農技協課	43	林業水産開発協力部水産技術協力課課長代理		野津善男	-
21	インドネシア	南東スラウェシ州農業農村総合開発計画	小笠原壮一	農技協課	44	調達部機材課課長代理		藤井知之	-
22	インドネシア	種子馬鈴薯増殖・研修計画	中野久雄	農技協課	45	農業開発協力部計画課職員		原田政久	-
23	インドネシア	灌漑排水技術改善計画	構 道彦	農技協課	46	林業水産開発協力部計画課職員		渡邊由希子	-

(なお、31, 32のスリ・ランカの調整員は、会議直前の治安悪化のため出国困難となり、参加できなかった。)

9. 所 感

今回の会議は従来の運営方法を変え、調整員が主体的に各会議の運営に参加できるよう、設定した。あらかじめ調整員の希望を聞いた上で、各会議における進行、発表、書記の役割を決め、同一会議に出席する調整員間で、事前に会議の進め方を検討してもらうようにしたのである。

その結果、アンケートによればほとんどの調整員が今回の方法に好感を示した。今後とも、今回の会議の進め方が踏襲され、定着すればよいと思う。

しかしながら、調整員から指摘されたように、事前調整の期間が短かったうらみがあるのは否めない。今後改善の必要がある。

今回の会議では、調整員が日常の業務で遭遇する身近なテーマを取り上げ、本部からの説明と経験の深い調整員の事例報告を基に意見交換することを通じて、調整員同士が望ましい進め方の経験を分かち合えるように設定した。調整員の中には初めて経験する者もいるし、調整員歴十数年というベテランもいる。しかし、JICAが調整員に期待するところは、ベテラン調整員に求めるような高度な内容が増えてきた。今回の会議で調整員間の横のネットワークができたことは、今後、任地を異にする調整員が困難に直面した際、互いに知恵を出し合って問題を解決することを可能にしたわけで、会議は非常に有益であったと思われる。

インドネシア、中国等では、JICAの現地事務所が中心になって定期的に調整員会議を開催し、さまざまな意見交換が行われている。今後はこれらの成果を反映させて、事業部ごとに行われる調整員会議の成果を他の事業部とも分かち合うような取り組みが必要になるだろう。

今回の会議には、本部および調整員によって多くの資料が準備された。いずれも有益な資料であったが、紙面の都合で割愛せざるを得ない。本報告書に掲載した資料はその一部であるが、本部やプロジェクトで参照され、一層整備されて、今後のプロジェクトをより効果的・効率的に進める役に立つことを期待したい。

Ⅱ. 各 論

1. 全体討論「JICAプロジェクト方式技術協力(プロ技協)における専門家の役割について」

1-1 議題設定の背景

JICAによるプロジェクト方式技術協力(技術協力)が開始されて20数年が経過した。しかしながら専門家の役割については、必ずしも共通の認識を得るには至っていない。そこで、各プロジェクトごとに専門家の役割について考え方を討議し、それを通してJICA専門家としての望ましい姿を検討する。

1-2 進行状況

初めに、林業水産開発協力部計画課の狩野課長が「JICAプロ技協における専門家の役割と取り組み方(案)」(別添資料-1)を報告、質疑応答を行った。次に、大泉調整員(スリ・ランカ「ガンパハ農業普及改善計画」)が作成した「プロ技協における専門家の役割」(別添資料-2を)、正崎調整員(インドネシア「農水産業統計技術改善計画」)が代読した。代読となったのは大泉調整員が任地の治安悪化で出席できなかったためである。

これら2つの報告に基づいて、全体討論が進められた。

1-3 全体討論

各調整員等から出された疑問点、意見等は、次の通りである。

技術的な能力のある専門家でも、言葉ができないと、人造り・技術移転がうまく進まない。人格的には立派な専門家でも、言葉や現地への対応ができないのは、専門家として致命的ではないか。この点を考慮すると、プロジェクト立案段階で、適切な人材の確保まで視野に入れて検討すべきである。(中野、インドネシア「種子馬鈴薯増殖・研修計画」)

協力効果と協力年数が緩やかな曲線であるならば、専門家の2年の任期内で期待される技術移転は達成できるのか。相手側の自助努力を促すために、1~2年で専門家のできることは限られている。(阿部、マレーシア「複層林施業技術現地実証調査」)

カウンターパート(C/P)への技術移転をフルマラソンに例えると、プロ技ないし日本人専門家の役割は、そのうち300から400メートルを伴走して指導助言するようなものである。走り続けるのは相手国のC/Pであり、成果はC/Pに残って目標が達成されていく。そのように発想を転換するならば、専門家の役割というのは、自分の任期中に成果が帰結されるとい

ったものではないと考えられるのではないか。(狩野、林水開部計画課)

JOCVの経験から言えば、専門家も自分で頑張った満足感を得たい気持ちがある。しかし、プロ技の専門家としては、自分が実施したという満足度を伴うように活動することが第一の目的ではない。(橋本フィリピン事務所長)

研究計画、研究論文作成等を単なる助言だけで完成させるのは難しい場合があって、専門家が一緒にタッチしなければならないことが多い。こうした場合、発表者は研究成果に対する貢献度の大きい順に列挙するのが鉄則であるから、専門家も発表者の中に(場合によっては筆頭発表者)含まれることになる。これを教えることも指導ではないか。(今村、フィリピン「稲研究所計画」)

狩野課長や大泉調整員の発表した内容が、すべての専門家に理解できるかどうか。例えば、リーダーの権限について言えば、個々のプロジェクトによって状況が異なるので、マニュアル化は困難。これは、個人の資質にかかわる問題である。(森貞、中国「内蒙古乳製品加工技術向上計画」)

調整員用マニュアルの中で専門家とC/Pのかかわり合いについても触れてはどうか？(C/Pの業務効率化の具体例や反応も含めて)。(島岡、ミャンマー「かんがい技術センター計画」F/U))

C/Pが求める専門家は、TSIを忠実に実行する専門家ではないか？ 従って、専門家の理想像を考える場合、TSI自体の検討も含めて考えるべきではないか。(阿部、マレーシア「複層林施業技術開発計画」)

プロ技は、インプット重視型からアウトプット重視型に移りつつある。例えば、ネパールの村落振興森林保全計画のように、プロジェクト実施のプロセスを重視している事業もある。TSIの中味そのものがプロジェクトの中味であり、それを推進する上でどう進めるかが問題である。マニュアルを作成し、C/Pはどうあるべきかを伝えるべきである。(岩崎、林技投課)

今回発表のペーパーを事前にプロジェクト専門家と検討したが、これは理想論ではないかという意見が多かった。ともかく、JICAとしての考え方を、派遣元や専門家等に対して早急に明確に示す必要がある。(榎、インドネシア「灌漑排水技術改善計画」)

JICAの農林2部の中で、まずプロ技についてJICAはこう考えているのだということ
を徐々にまとめていき、プロジェクト形成の段階で相手側にJICAのポリシーを浸透させて
いきたい。従って、今回討論の内容を整理し、英語版ペーパー等、相手国側に提示できるよう
にしていきたい。(狩野、林水開部計画課)

この全体討論で発表されたことについては誰も反対する人はいない。しかし、これは、答え
がでないテーマではないか。むしろ、個別の事例を取り上げて、いかに対応しているかなどを
検討することが調整員にとっては有益ではないか。(室井、タイ「国立家畜衛生研究所計画フェ
ーズ2」)

専門家の頑張り方はその人の所属先によって異なる。自分でやったということを残さないと、
今後評価してもらえないような状況もある。個々の専門家を評価するシステムを今後検討すべ
きである。プロ技専門家は、言葉と技術の両方優れている方が望ましい。C/Pも留学等でそ
の分野にかなりの経験、世界で何が行われている熟知していることがある。場合によってはC
/Pに見下されてしまうので、自分の持っている技術に留まらず、更に幅広い技術的知識が不
可欠である。(石山、ネパール「淡水魚養殖計画」)

日本人専門家の役割は一口にC/Pに技術移転することとされているが、どのような内容に
ついていかなるレベルのC/Pに技術移転するのか、事前に調査段階で明確にする必要がある
(C/Pが部長クラスの場合もあるのだ)。(伊藤、フィリピン「畑地灌漑技術開発計画フェーズ
II」)

C/Pの中には、技術的にも優れている者がいる。何かを教えてやるという姿勢だと、C/
Pが優秀な場合、専門家は何もやらなくていいという言い訳になってしまう。またチームの一
員であるという認識が希薄なこともある。(齊藤、インドネシア「多種類種苗生産技術開発計画」)

現在、派遣専門家の多くは、自分の意志でなく、頼まれて任地で活動している場合が多い。
日本人専門家のリクルートに関し公募制はとれないのか？(大原、中国「灌漑排水技術開発研
修センター計画」)

専門家とカウンターパートの間の信頼関係について、言葉ができなくても、また任期が短く
ても信頼関係を築いている専門家もいる。(丸田、PNG「森林研究計画フェーズ2」)

「専門家の望まれる姿と誤解された姿」に関して言えば、派遣元（専門家の国内所属先）が専門家に対して、任期中ある一定の成果を上げることが期待している（本人は置かれている状況を理解しているが）。この状況を改善するには、専門家のリクルートの時点でJICAと派遣元が「望まれる姿」についてコンセンサスを得るようにすべきである。（松沢、インドネシア「熱帯降雨林研究計画フェーズⅢ」）

派遣元に言われたから任国にきたというタイプの専門家にとって、ここで発表された報告を披露するのはプラスではないか？ 理想の姿を追求しつつ、今回の会議の内容も踏まえて、JICAが考えている専門家像をまとめ、派遣前の人に提示していくべきである。（中野、インドネシア（「種子馬鈴薯増殖・研修計画」）

とにかく行ってこい、あるいは依頼されたから来たという専門家もいる。しかし、こういう専門家には派遣前に、ここで発表されたような議論を読ませておくと、専門家の理想像が明らかになる。だからこそ、JICAとしては理想像を追求しておくべきである。（榎、インドネシア「灌漑排水技術改善計画」）

1-4 まとめ

別添資料1および別添資料2について、さまざまな意見が出された。今後、出された意見等も踏まえて、JICAの望ましい専門家のあり方をペーパーとしてまとめていくことが必要である。

なお、時間の都合上全体討論では、検討されなかったが、田口調整員、（タイ「灌漑技術開発計画」）から討議用資料が提案されている。今後の検討の一助とするため、別添資料3として収録する。

【別添資料－１】

JICAプロ技協における専門家の 役割と取り組み方（案）

国際協力事業団

目 次

1. プロ技協における専門家の役割

- 1-1 プロ技協とは
- 1-2 プロ技協の目的
- 1-3 プロ技協の実施主体
- 1-4 プロ技協における専門家の位置付け

2. プロジェクト活動の取り組み方

- 2-1 技術移転の難しさ
- 2-2 プロジェクトへのJICA専門家チームとしてのアプローチ
 - (1) 協議の姿勢
 - (2) 協議・交渉上の注意
 - (3) JICA本部へのプロジェクトからのアプローチ
- 2-3 C/Pへの専門家としてのアプローチ
 - (1) 段階的「業務実施計画書」の作成
 - (2) C/Pとの行動
 - (3) マニュアルの作成
- 2-4 専門家の態度
 - (1) 相手側への態度
 - (2) JICAチーム内での態度
 - (3) チームリーダーと調整員の役割分担

参考資料：1) 国際協力出版会「技術移転考」平井慎介

2) JICA農業開発協力部 平成2年3月「国際協力専門家の活動」竹内博

JICAプロジェクト方式技術協力（プロ技協）については、これまで多くの先達が見解を発表しているが、事業団（JICA）としては、専門家の派遣、研修員の受入、機材の供与の3つの協力形態を有機的に結びつけたものという、形態的な説明にとどまり、専門家とカウンターパート（C/P）との現場での具体的ななかかわりおよびプロジェクト内における専門家の地位という視座に立脚した技術協力活動の内容については、十分に検討していない嫌いがあった。本ページでは、元外務事務次官須之部氏が、技術協力とは開発途上国の人が物事をクリエイトする能力を移転することと定義したように、協力終了後に、C/Pが技術的にも組織制度の面においても自立発展できるように、C/Pの主体性を側面から支援するものであるという視点から、専門家の役割およびその取り組み方を示そうとするものである。

1. プロ技協における専門家の役割

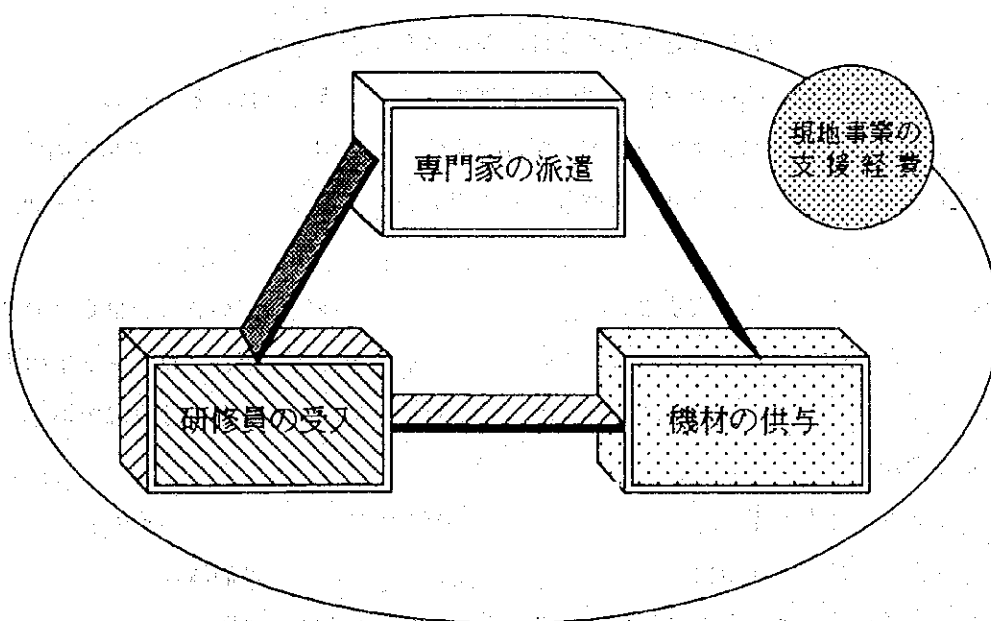
1-1 プロ技協とは

下図に示すように、日本側から見たプロ技協の形態は、

（1）専門家の派遣 （2）研修員の受入 （3）機材の供与

の3つの協力要素を組み合わせ、さらに、（4）現地事業の支援経費（現地業務費）の投入もすることにより、協力の相乗効果を図るという協力様式である。

プロジェクト方式技術協力



1-2 プロ技協の目的

技術協力は、開発途上国の自立に必要な経済や社会開発の担い手である「人造り」を目的として、先進国が有する技術、技能、ノウハウまたは途上国の技術環境等に合致するように新たに改良・開発した適正な技術を相手国の人材等、指導的役割を担う人々に伝える協力をいう。技術協力が完了した後、相手側は目的とした事業を、他の力を借ずに持続的に実施できなければならない。

最近の例で、技術協力と事業実施の違いを示してみると、カンボジアPKOに派遣された自衛隊施設部隊はタケオ州の道路整備に大きな足跡を残した。しかしながら、帰国後その道路の修復が必要となっても、期間内に求められる水準の道路整備を果たした訳であるので、その後道路が保守・整備されるか否かについては、責任を負っていない。同様の事業をJICAプロ技協で行う場合、専門家チームの帰国後、その道路の保守・整備をC/P独自で実施することが技術的に不可能というのであるならば、協力期間中にC/Pが技術を十分に習得し得なかった技術協力であったということになる。なぜならば、JICAプロ技協において道路整備事業を行う場合、その目的は道路を整備することではなく、道路を整備できる人材を育成することにあるからである。そしてこの人材育成こそが、相手国（被援助国）の自助努力による持続的な発展への原動力となるのである。

1-3 プロ技協の実施主体

プロ技協の開始までには種々の調査団が派遣され、プロ技協としての整合性の調査・審査が繰り返される。これら調査に共通した理念は、受益者も参加してプロジェクトの発掘形成を目指しているように、プロ技協の実施主体は相手側であるということにある。このことは、R/D、TSIの本文にも明記されているが、プロ技協について相手側機関の理解が受動的なことがあるので、専門家チームは実施主体があくまで相手側にあることを繰り返し説明・認識させることが重要である。

プロ技協は、JICAが組織する専門家チームと相手側（被援助国側あるいはC/Pを含む相手側機関）が組織するC/Pチームが協同で実施する事業であるが、プロジェクトの実施主体者は、あくまで、C/Pであり、専門家は彼らに助言・指導を行うという立場であることに留意する必要がある。

プロジェクトの基本要素は日本側専門家チームと相手側C/Pチームという人であり、機材供与や支援経費の投入などの要素は、相互のインセンティブ、または潤滑剤にすぎないといえよう。また、プロ技協は人と人のかかわりであるプロジェクトに、専門家チームとC/Pチームという2つのチームの多くの人々が集約的にかかわることにより、単なる狭義の技術移転にとどまらず、組織制度の改善（いわゆる Institution Building）の要素も組み入れられること

が可能となり、専門家の個別派遣には見られない、相乗的效果が期待される。

1-4 プロ技協における専門家の位置付け

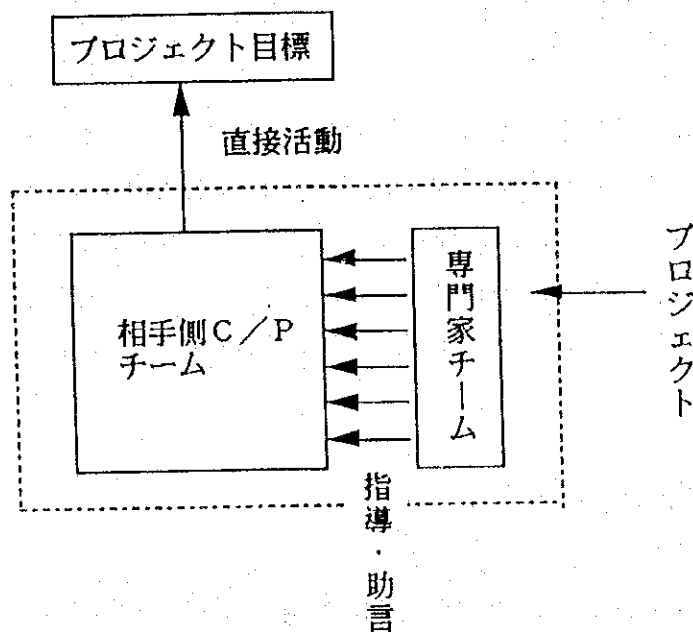
1-3の考察に基づくプロ技協における日本側の取るべき立場は、プロジェクト活動を積極的・主体的に実施しようとする相手側に対し指導・助言を与え、プロジェクト目標の達成に協力することにある。

これをC/Pと専門家の関係に置き換えれば、プロジェクト活動を主体的に実施するのは相手側C/Pであり、日本側専門家は実施にかかる指導・助言を行う協力者ということになる。協力者という立場をより明確にすれば、専門家とC/Pの関係は相互信頼の上に立つパートナーであり、上司と部下、教師と生徒の関係ではないことを認識しなければならない。

専門家は自らの知識と経験を基に、地域に根ざして伝統技術に精通したC/P、または高い専門知識を有するC/Pとの協同作業により、相手国の実状に合った技術を創造していくことが求められる。これが、これからの技術協力のあり方と考えられる。

(参考資料：国際協力出版会「技術移転考」平井慎介)

この関係を図示すれば、下図のようになる。



図において、プロジェクト目標に向かって直接活動を起こすのは相手側C/Pチームであり、日本側専門家チームは彼らに対する指導・助言する立場を示している。日本側専門家チームは、プロジェクト目標達成への直接活動を行うのではなく、すべての活動は、C/Pを通じて間接的に、指導・助言という形で行われなければならない。

日本人専門家は往々、プロジェクトの目標に対して自らが実施する主体者と誤解してしまい、そのプロジェクト目標達成を第1の目的としてしまう傾向がある。しかし、プロ技協の目的が、1-2で述べたように人材育成にあることを考えれば、日本人専門家の役割は明白となる。すなわち、相手側C/Pグループがプロジェクト目標の達成のため直接活動を行い、一方専門家チームは、C/Pグループが目標達成できるよう指導・助言し、技術移転することになる。プロジェクトにおける相手側C/Pグループの目的と、日本人専門家の目的は異なることを認識しなければならない。

農業関連プロ技協のタイプを3種に分け、技術協力・技術移転における専門家の「誤解された姿」と「望まれる姿」を想定し、以下にまとめる

プロ技タイプ	専門家の「誤解された姿」	専門家の「望まれる姿」
農業基盤整備タイプ	日本人専門家の工事設計による所定の工事完了のみを目指す。	C/Pの調査・計画・設計施工管理等に対し事業実施の過程を通して助言する立場を保つ。 (工事の完了は目的ではない)
農業普及タイプ	日本人専門家が直接農民に普及活動を行う。	C/Pの行う普及活動に対し、助言する立場を保つ。 (直接の普及活動は行わない)
研究タイプ	C/Pを助手と考え研究を行い、その研究成果を自らないしはC/Pと連名で論文として発表する。	C/Pの研究計画、研究論文作成に助言する立場を保つ。 (研究論文はC/Pが発表する)

上の表を整理すれば、専門家の役割はC/Pの主体的活動を支援することで、プロジェクト活動に対しては間接的なかわりであることが理解される。開発のレベルが高まり、プロ技協を実施しようとする開発途上国および機関においては、自らがプロジェクトを推進しようとする専門家よりも、プロジェクトの直接活動からは一歩引いたスタンスを保ち、C/Pへのパートナーに徹して、C/Pのプロジェクト活動を客観的に評価できる専門家こそが求められるのである。

2. プロジェクト活動の取り組み方

2-1 技術協力の難しさ

専門家の役割を完全に遂行するための前提条件は、相手側C/Pグループによる積極的プロジェクト活動の推進であることは言うまでもない。プロジェクトの成否はひとえにC/Pの主体的活動にかかっている。C/Pの主体性なくしてプロジェクトは成立しないし、技術協力活動はできない。しかし、この点を相手側に理解してもらうことに大きな努力が必要で、これがJICAプロ技協の実施における最大の問題点となっている。

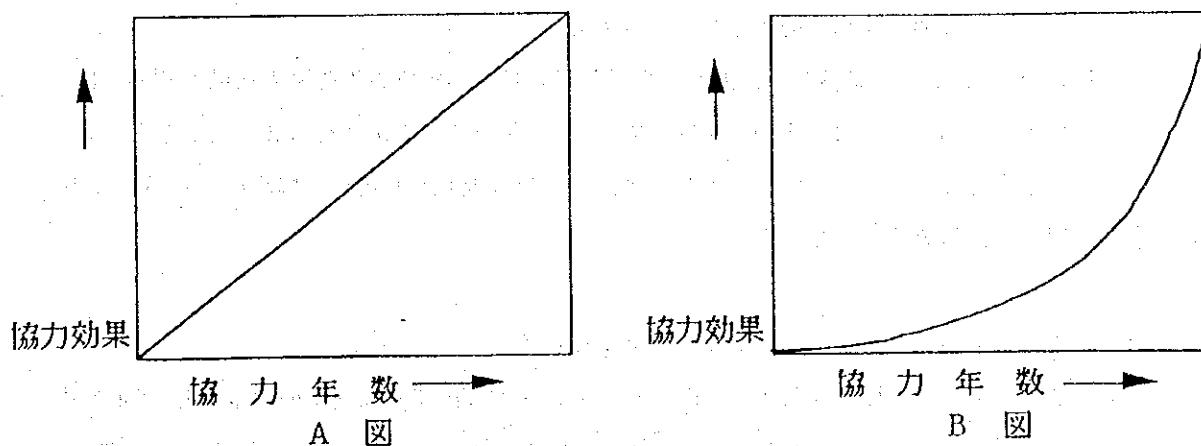
理想的なプロジェクト活動の場においては、C/Pの日常業務そのものがそのままプロジェ

クト活動につながり、専門家の指導・助言によって得た知識・情報が業務の改善要因として直接寄与することになる。このような場合、C/Pと専門家の親密な協力関係がそのままC/Pの相手側における評価につながり、最も効果的インセンティブとして作用する。

これに引き換え、C/Pが日常業務の遂行者と日本人専門家のパートナーという一人二役をこなす場合（兼任のC/Pの場合）、C/Pの業務過多のため、プロジェクトの存在そのものが彼らの負担となってしまう場合がある。このような場合、C/Pがプロジェクト活動を積極的に推進するためのインセンティブ確保が困難となり、ひいては、専門家によるプロジェクトへの直接活動の遠因となることがある。

後者の場合、JICA専門家チームは、相手側機関の協力に対する認識を改めるさせることを第一の目標として最大限の努力を払い、決して専門家自らがプロジェクトの直接活動の中心として携わるべきではない。特に、開始段階にあるプロジェクトにおいては、当初の相手側機関の組織改善に万全の努力を払い、活動環境の整備に努めるべきである。

組織の改善から手をつけないければならないプロジェクトの場合、本格的協力活動開始の遅れに専門家は焦燥感を募らす。協力活動の効果は、今までの協力の経験の多くで明らかなように、直線ではなく（A図）なだらかな曲線（B図）となる場合が多いことをよく理解し、専門家の本来業務に専念できる環境の整備に1年～2年の期間を費やすこともためらうべきではない。



（注）協力効果：専門家からC/Pへの技術移転度、C/Pの技術に対する習熟度

2-2 プロジェクトへのJICA専門家チームとしてのアプローチ

相手側の意識が低く、2-1で述べたような問題点が見られるプロジェクトの場合、日本側はJICAチームとしての協議・交渉が必要となる。注意すべき点は、問題解決の手段は相手側との協議・交渉であり、JICAチーム内の相手側に迎合する意見調整、日本側協力機関へ

の機材・資金の協力要請ではないということである。相手側との協議以外にプロジェクトの諸問題解決の道はない。

(1) 協議の姿勢

チームとして活動をする場合、往々にして日本側チーム内の意見調整に協議のエネルギーを費やしてしまい、相手側との協議・交渉が単なる事務連絡となってしまう傾向がある。言葉の問題もこの一因であるが、相手側の自主性を促そうとして実施されるプロ技協においては、JICAチーム内の合意事項を相手側に伝え、実行を迫るという方式では、プロジェクト本来の目的は達成されない。協議を通じて問題解決の道を探りながら、合わせて、プロ技協の実施主体は相手側にあり、相手側C/J Pが動かなければ、プロジェクト目標の達成はあり得ないことを相手側に理解させるスタンスで協議に臨まなければならない。

(2) 協議・交渉上の注意

プロジェクトの成否を左右する重要な協議においては、相互の迎合を回避し、互いの意見を認め合ったうえでの調和点を見出す必要である。研修員の受入、機材供与を協議・交渉の材料として相手側の関心を引き出すようであってはならないし、相手側の予算的事情による組織の不備状況については繰り返し要請し、改善させるよう努めるべきである。

R/D、TSI議事録などの合意文書を根拠に、相互の信頼関係と義務感によって、プロジェクト遂行のための妥協点を模索するべきである。

(参考資料：JICA農業開発協力部 平成2年3月「国際協力専門家の活動」竹内 博)

協議の実施にあたっては、その議事録を残し、常に問題の明確化に努めなければならない。また、協議実施の要請・回答についても文書によるやり取りを心掛け、協議にかかる相互の態度の明確かに努めるべきである。

(3) JICA本部へのプロジェクトからのアプローチ

プロジェクト(JICA専門家チーム)とJICA本部の正式な交渉の場は、年1回のプロジェクト・リーダー会議である。JICA専門家チームとしては、相手側への手前、この交渉の場で極力有利な条件を引き出そうと努力する訳であるが、果たしてこの態度が正しいのであろうか。

例えば、協力年数が経過し、成熟期に入ったプロジェクトにおいては、機材供与などのハード面での協力よりも、機材を使用・利用するためのソフト面での協力が主眼となるべきである。子育てを考えると、物の与えすぎは良い結果を生み出さない。開発途上国への協力においても、同じことが言えるのではなかろうか。

相手側の自立・自助努力を第一の目標とするプロ技協においては、予算消化を目的としたような機材供与は、決して望ましい姿ではない。同様に、専門家派遣・研修員受入についても粹的な考え方は望ましくない。プロ技協終了後の相手側の自立を目指した、真のニーズをプロジェクトリーダー会議には提出すべきであり、正直ベースでの交渉姿勢が望まれる。

相手側に単なるお土産となるだけの機材供与、研修員受入は、最も避けなければならない。それよりも、プロジェクトの自立のための真のニーズに即した協力が望まれる。

2-3 C/Pへの専門家としてのアプローチ（添付資料参照）

技術協力・技術移転の手法については既に数々の考察があるが、C/Pとの十分な打合せを踏まえて、次のように取り組むことは参考となる。

(1) 段階的「業務実施計画書」の作成

一般的に途上国のC/Pおよび受け入れ機関は計画立案などが非常に不得手であるため、専門家は、計画立案段階からかわらねばならない場合が多い。

このような場合専門家は、派遣を前に国内でできる限りの資料を収集し、相手国の協力要請に沿った自らの「業務実施計画書案」を作成し、着任後、これを手持ちの控え資料としてC/Pおよび受入機関と具体的な「業務実施計画書」の協議を開始する必要がある。C/Pとの協議を積み重ねる中で、「業務実施計画書」を段階的に、より詳細かつ具体的なものに練り上げ、C/Pのレベルに合ったものに仕上げるのが重要である。この時注意すべきことは、C/Pが作成するよう仕向けることである。

このような専門家活動の始動は、技術移転活動の重要な一環と位置付けることができる。

（添付資料：国際協力研究Vol. 10 No.1: 1994. 4「技術協力手法についての一考察」難波輝久）

(2) C/Pとの行動

プロジェクト活動を実施するに当たっては、専門家単独での行動は極力避けなければならない。

専門家自らが作成した「業務実施計画書案」はあくまでもC/Pとの協議のための専門家の手持ち資料であることを認識し、C/Pの意見が十分に反映できる構成とするよう心がけるべきである。また、「業務実施計画書」作成のための調査などフィールドワークを計画する際は、C/Pと行動を共にし、専門家の活動が常にC/Pとの二人三脚によって成り立つことを相手側に認識させなければならない。

このような心構えの下、専門家が派遣前に自らの「業務実施計画書案」を作成し、任国へ持参することは、着任後の円滑な業務の開始に資するところが大きい。

(3) マニュアルの作成

プロ技協の目標として、「〇〇〇技術の確立」という表現が使用される。これにはマニュアルの作成が到達目標として想定されるが、このマニュアルを専門家自らが作成したのではその意義が失われる。C/Pが試行錯誤の中で、専門家の指導・助言を受けながら、自らのレベル（自国のレベル・受講者のレベル）に即したマニュアルを作成することが重要である。

オン・ザ・ジョブ・トレーニングの中で、移転すべき技術の作業過程の写真（スライド）を蓄積し、これにC/P自らが移転技術の確認・復習を目的とした記述を行い、この写真（スライド）と記述を基にマニュアルを完成させるPD法（Process Description 法）が、C/Pによるマニュアル作成には有効である。

C/Pの意欲を、成果品（マニュアル）を順次完成させる中で引き出しながら技術移転を進め、当初は完成度の高いものを望まず、技術移転中に改良を繰り返して、マニュアルの完成度を高めていけば、C/Pは、意欲を継続させながら、相当高い技術水準まで到達できよう。

（添付資料：国際協力研究Vol.9 No.2.1993.10 「PD法」JICA国際協力専門員

金森秀行）

2-4 専門家の態度

(1) 相手側への態度

専門家は相手国関係者の自助努力を支援する、いわば助言者であることを再度強調したい。専門家がこの位置付けを逸脱することは致命的である。同時に、専門家は相手国実施機関の一員として信頼を得ることが大切である。

そのためには、相手側実施機関の秩序を忠実に守ることが必要である。専門家の意向ではなく、相手側の意向によって万事が運営されるようにもっていくことが、専門家の役割であり、専門家の望まれる姿勢でもある。

もちろん協力活動の中で、C/Pや相手側実施機関のために役立つことについては遠慮なく、積極的に振る舞うべきであるが、専門家はいつも助言者の存在としてあるべきという姿勢を堅持し、どのような場合にも決して相手国関係者の意図を無視した活動をしてはならない。

C/Pや相手国関係者を、たとえ農夫・小間使であろうとも、一瞬でも見下し、蔑視することは最も危険な態度で、許されない。かと言って、ご機嫌を取るという態度も良くない。いかに優れた技術力の持ち主であろうと、その一瞬一瞬の行為が、その専門家の協力活動全体を無意味なものとしてしまう。

（参考資料：JICA農業開発協力部 平成2年3月「国際協力専門家の活動」竹内 博）

日本人専門家は、日常相手国政府高官および富裕階級と接することが多い。また、「国造り」「人造り」という表現に惑わされ、現地における生活に錯覚が生じて、そのことが、プロジェクト活動の推進を遅らせる要因となることもある。相手国機関の各種催しへの招待がないことなどが日本人専門家のプライドを傷つける訳であるが、催物への招待などは、C/Pとのコミュニケーションが築かれる中で自然発生的に生まれるものであることを認識しなければならない。コミュニケーションが築かれる前に、このような些細なことで活動が停滞してしまうことは問題である。

C/Pとのコミュニケーションを築く早道は、技術能力の有無で人間の評価を考えてしまう傾向に陥ることなく、C/Pと机を並べ、C/Pと同じ視点（レベル）でプロジェクトのあるべき姿を考え、活動を開始することである。国により執務のスタイルは異なろうが、日本人専門家チームの個室を要求することなどは、多くの場合、C/Pとのコミュニケーションの機会を自ら封じてしまう危険性がある。

(2) JICAチーム内での態度

チームワークを破壊する最も避けるべき態度は、現地の情報を一人占めにして、仲間の専門家にももらさず、自分一人だけが良い子になって、良い評価を得ようとする態度である。現地の情報は、常にチーム内で共有するよう努めるべきである。

（参考資料：JICA農業開発協力部 平成2年3月「国際協力専門家の活動」竹内 博）

生まれも経歴も異なる者がチームとしてまとまるためには、それぞれの活動状況、問題点、意見などを、日ごろから遠慮なく話し合える雰囲気が必要である。また、一方的で批判的な言動をお互いに極力避けなければ、チームの和は保てない。外国での日本人のチーム活動はガラス細工に似通っており、日本では何でもないことが間々問題となることが多い。大らかな雰囲気を作り出すこともチーム活動の大切な要件である。

(3) チームリーダーと調整員の役割分担

(2)で述べたようなJICAチームの雰囲気を作り出すのは、チームリーダーと調整員の最も大きな業務の一つである。

チームリーダーは日本側協力機関からのリクルートであり、調整員はJICAからのリクルートであることが多い。このため、チームリーダーは技術的問題解決を前提としてプロジェクト運営管理を考え、調整員はJICAプロ技協の理念の実施を前提としてプロジェクト運営管理を考える傾向があることはやむを得ない。このような両者の間に、JICAプロ技協、技術移転の考え方について食い違いを来すことがないよう、両者は常日ごろからよく打合せを行っておく必要がある。

両者は相互理解の上に立ち、実際のプロジェクトサイトのJICAチーム内で決して敵対関係を生ずることなく、互いの意見に耳を傾け、互いの知識・欠点を補いながら、互いの制御弁となるような努力関係を構築し、遠慮のない意見を交換し合う、大らかなJICAチームの雰囲気作りに専心しなければならない。

上記に述べたJICAチームの雰囲気作りを円滑に行うため、リーダーと調整員の役割分担を次表のようにまとめる。

業 務	チー ム・リー ダー	調 整 員
1) チーム内会議	チーム内の意見を取りまとめ、活動計画を承認する。 チームの方針を決定する。	腹藏のない意見発出の雰囲気作りを心がける。議事録を作成する。
2) 相手側との協議・交渉	チームの方針を決定し、チームの代表として、協議・交渉の責任を負う。	協議・交渉に資する情報を収集し、チーム方針決定への助言を行う。相手側への根回しを行う。
3) 日本側との協議・交渉	チームの方針を決定し、チームの代表として、協議・交渉の責任を負う。	日本側方針を確認し、チーム方針決定への助言を行う。 日本側との事務連絡を担当する。
4) 会議・会合	日本側代表としての議長・ホストまたはメインゲストとして対外折衝の前面に立つ。最初の握手を行う。	陰の力として、会議・会合の設定、議事録記載・会計処理手配を行う。最後の握手を心掛ける。
5) 報告書など公文書の発信	発信文書の責任者として、報告書等の決裁、署名をする。	報告書案等の準備、取りまとめを担当する。
6) 広報活動	チームの代表として取材を受け入れる。情報発信責任を負う。	情報発信に対する関係機関意向確認する。リーダーへの助言を行う。

【別添資料－２】

プロジェクト方式技術協力（プロ技協）における専門家の役割について

大泉 泰雅 スリ・ランカ「ガンパハ農業普及改善計画」

この問題については、プロジェクト方式技術協力が開始されてから、多くの専門家が考え、議論し、そして自分なりの専門家像を描きながら活動し続けてきました。

しかし議論はされても結論は出ず、また専門家の役割が明確でないために、プロジェクト内に問題が発生したこともあります。現在では世界各国で農林水産業関係だけでも80以上のプロジェクトが展開され、その活動は世界中が注目しています。もう、専門家それぞれの価値判断で活動する段階ではなく、専門家の役割についてJICAが指針を出すべきときだと思います。

今日、私の経験や日ごろ考えていることから、このテーマについて発表させていただきますが、今後このテーマが1回だけの議論にならず継続され、よりよいプロジェクト活動につながることを期待します。

発表内容には、なるべく具体例を入れますが、決して現在のガンパハ・プロジェクトの例ではなく、今までに、見たり、聞いたり、考えたことです。誤解しないでください。

また、ここでは専門家と表現していますが、われわれ調整員やリーダーも含めた技術協力にかかる者全体と理解してください。

このテーマを4つに分けて考えて見たいと思います。1つは「任国の求める専門家」、2番目は「プロジェクト活動や組織と専門家」、次に「専門家としての条件」、そして「JICAが整備すべき事項」です。

(1) 任国の求める専門家

JICAによるプロジェクト方式技術協力（技術協力）が開始されて20年以上経過した。その間に、協力対象となる任国の教育・社会・経済等の急激な変化や、情報量の増加により、相手国が専門家に期待する内容も当然変化してきている。果たして、相手国が求めている内容に専門家は対応しているかどうか、考えてみたい。

《補足説明》

この20年間に任国の事情は大きく変化しています。特にアジアの発展はだれも認めるところです。当然、任国の求める技術協力内容も変化しているはずですが、JICAは専門家派遣と機材供与と研修受入れの従来の方式で実施しています。もちろんこのことも議論され、任国の求めに対応していかなければなりません。今日は、求められる専門家についてのみ考え

てみたいと思います。

任国が求める専門家の業務は技術移転か

専門家の直接の技術協力先はカウンターパート（C/P）であることから、両者間の関係変化について考えてみたい。

約10年ぐらい前までは、C/Pも技術情報量が少なく、専門教育を受ける機会も少なかったことから、専門家は技術（理論と技能）をそのまま展示・指導し、C/Pはそれに従う形態の技術移転が可能であった。つまり専門家はC/Pに「教える」との姿勢で活動できた。たとえば、新しい作物の展示・普及、新しい技術の紹介や技能の展示・訓練をすることにより、C/Pはその過程から技術を吸収していった。

しかし現在、任国の環境は10年前とは大きく変化している。C/Pの専門知識水準は上がり、専門家と同程度またはそれに近い知識を持っているC/Pや、長年の経験で得た技術を持ち備えている農家等がどの国にも存在する。また、国民意識も変わり、外国人に技術を教えてもらうといった意識から、不足している技術部分を技術協力によって補充しようとの意識に変化してきている。もちろんC/Pにこのような変化があっても、現実にはいろいろな障害要因があり、彼らの思うような活動ができないのが現状である。

このような任国の変化に対応して、専門家の活動姿勢・活動方法も次のように変えていく必要がある。

プロ技協における専門家の立場はプロジェクトを積極的に、そして主体的に実施しようとするC/Pへ助言し、プロジェクト目標達成に協力することである。専門家の活動方法も「指導・教える」という態度から「協力」という態度に変化させる必要がある。つまりC/Pと専門家は師匠と弟子、先生と生徒の関係ではなく、同僚であり仲間なのである。

《補足説明》

10年、15年前は、任国のC/Pの教育レベルが低く、情報も少なく、また、任国ではプロジェクト活動自体が新しいことで、相手側も何を求めているかわからず、また専門家も技術を教えるとか、C/Pを指導するとかの考えが主流でした。このため、新しい作物を紹介したり、近代的な農業機械の展示的な活動も行われました。試験研究では、専門家の興味が先行して専門家が自ら試験を行い、C/Pは助手的な存在になることもありました。

しかし現在では、C/Pも専門家に求める内容について意識し始め、一方的に専門家がC/Pに指導するような形態では満足しません。おそらく専門家の技術力とC/Pの技術力に大きな差はないと思います。もちろん日本特有の伝統技術分野では指導することもできます。しかしわれわれが行っているのは特殊なことではありません。一次産業はどの国でも重要産

業ですので、任国なりに努力しており、その情報量は15年前と比べものになりません。

このような状況の中で活動するには、もはや「指導や教える」ことではなく「C/Pと何を協力して行うか」と言うことだと思います。では、具体的にC/Pと行う活動方法について考えて見たいと思います。

C/Pと一緒に活動課題を設定し一緒に活動実施する

R/Dの目的やT S Iの活動計画に沿った詳細計画や年間業務活動計画はC/Pが自ら考え自ら実施するように仕向ける。

C/Pと専門家が協議を重ねるなかで、現状に合い、実行可能な計画にC/Pが仕上げるべきである。専門家がC/Pとの協議に参加し、適切な助言をするには、現状把握等、C/P以上の作業があるはずである。手持ちの資料もなく、その場限りの助言をすればC/Pにとって迷惑なだけであり、信頼もされない。プロジェクトの出発時点で専門家が詳細計画等を提示してしまうと、その後のC/Pの業務を専門家の助手と解釈する恐れがあり、その後の活動姿勢に大きく影響する。

いずれの業務でも最初の取り組み姿勢がその後の習慣になるので、業務開始時の姿勢は最も慎重にする必要がある。

《補足説明》

プロジェクト開始時には、R/DやT S Iから年間詳細計画等の将来の活動計画を作ります。この最初のC/Pへの対応の仕方によって、その後のC/Pのプロジェクトへの取り組み姿勢が決まるような気がします。ある専門家はとにかくC/Pと話合っていました。もちろん重要な議論をするのですから、専門家もそれなりの勉強はしていました。しかし絶対に「こうするべきだ」とは言わずに自然とC/Pが自分で考えたように結果をまとめ、その報告もC/Pが行い、報告書等もまずC/Pの名前、次に専門家の名前で報告していました。その後の仕事もこの調子で日々の活動もC/Pが専門家に相談しながら行っていました。これは実に専門家とC/Pがうまくドッキングしたケースですが、やはり最初に多少時間がかかってもC/Pに計画を作らせ、C/Pに「自分が行い、専門家が実施するものではない」と自然に認識させることが重要だと思います。

プロジェクトの開始時期が重要とよく言われますが、それは活動基盤整備を指すよりも、このようなことを指しているのだと思います。

専門家の活動姿勢は常に自らチェックすること

C/Pとの作業過程において、任国の事情やC/Pの能力が原因で活動が計画通り進まな

かったり、成果が現れない場合、C/Pや任国の事情を非難する前に専門家の協力姿勢を反省すること。活動過程において、専門家の技量不足や不十分な助言が原因で成果が見られなかったと判断した場合、C/Pに率直に相談することである。このことがC/Pと信頼関係を作ることにになり、C/Pが困った時には専門家に相談するようになる。また、専門家自身がC/Pに早急な成果を期待しないことも必要である。

《補足説明》

活動がうまく進まない、「C/Pの能力が低いから」とよく言います。しかし、相手を批判する前に自分の活動態度について反省し、C/Pに専門家の活動方法について意見を求めることが大切です。意見を求めてもなかなか指摘はしてくれません。しかし、こういう謙虚な態度が信頼関係を生み、ひいてはC/Pも真剣に仕事に取り組むようになると思います。批判ではなく、C/Pが意見を言える雰囲気づくりは専門家にとって重要です。また、多少活動が順調に進まなくとも専門家が一生懸命努力し誠心誠意活動しておれば任国は正確に評価しているものです。

活動での障害（経済的、社会的）を取り除くことに協力する

もう一つの計画がスムーズに進まない原因は、相手側の行政機構、社会習慣、経済的な問題であることが多い。専門家はC/Pが活動しやすい環境作りに心がける必要がある。障害によっては内政干渉になることもあるので、リーダー等と十分協議して慎重に行う必要がある。もちろんこのような障害は専門家やリーダーが努力して解決されることは少ない。しかし、その姿勢を表すことが、われわれの熱意を示すことになる。

《補足説明》

C/Pだけではプロジェクト活動がうまく進まない原因は何だと思いませんか。専門家が入ることにより、多少なりとも活動は進みます。私は技術力の差とは思えないのです。任国が発展しているといっても任国の社会、行政組織、仕事環境は最悪です。やはり日本は仕事の環境がそろっていると思います。その悪い環境の中で彼らは仕事をしているのです。水稻の試験をするにも社会習慣で水田に入れなかったり、予算や機材もなく、試験計画はなかなか上司から認められません。計画を実施に移すにも、いろいろな問題が出ます。そのような場合、専門家が協力することにより解決することもあります。プロジェクトですと、予算機材は豊富ですし、一種の治外法権的なところがありC/Pも比較的自由に活動できます。

また、問題が起こっても専門家と一緒に容易に解決することがあります。プロジェクトの活動内容が政府関係者に理解されるように働きかけることがC/Pの活動環境整備の一つ

にもなります。

しかし、内政干渉にならないように注意すべきで、特にC/P個人の利益に関する問題(昇進等)については専門家のかかわる範囲を越えています。

ただプロジェクトの持続性を考えると、あまり現地とかけ離れた環境整備は持続しないので慎重に対応する必要があります。

C/Pの求めているのは、理論や知識よりも技能である

多くのC/Pは、高学歴の者、豊富な海外留学経験者である。彼らの専門知識は専門家と同等かそれに近いものがある。しかし、その知識を実際に生かす技能については劣ることが多い。その原因は経済的問題で必要資機材を入手できなかったり、社会習慣で技能経験が不可能であることが多い。専門家は彼らの障害を取り除き、専門知識が有効に発揮できるよう技能訓練を中心に協力する必要がある。

《補足説明》

何度も言いますが、もはやC/Pは理論や知識を十分に兼ね備えています。しかし、社会環境や経済問題等で技能については体験が少なく、自信を持っていないことが多いのです。

政府の役人が水田に入ったり鍬を持つことは、その人の人格にまで影響します。また予算不足で高価な機材が買えないために、実験を経験したことがないのが普通です。

日本の専門家は言葉は苦手ですが、技能は得意な人が多く、この点は任国の要望と合致します。

これは、後にも述べますが、専門家は技能がなければ理論や知識だけでは通用しないという事実と表裏一体の問題です。



以上が、現在任国の求めている専門家の姿勢である。もはや専門家は技術の移転ではなく、C/Pが行う活動への協力者であるべきで、専門家という名称は適合せず、技術協力者との名称が適するように思われる。

しかし現在でも、任国の要望が機材、日本研修、ローカルコスト支援、専門家による業務の肩代わりであれば、日常の活動の中において認識を改めさせる努力を常に続けるべきで、この点は決して妥協してはいけない。

《補足説明》

私は常に思うのですが、技術移転とか、人造りとか、国造りと言う標語は実にごう慢な表現だと思うのです。これは任国に力量がないことを前提とした用語です。現在では通用しません。専門家という言葉もうまく表現していないと思います。われわれは肩をはらず、任国の人々との信頼関係を基に技術協力して目標を達成するのだと考えれば良いと思います。われわれはもう、専門家ではなく技術協力者なのです。

しかし、今だに任国が機材をもらい、日本研修に参加でき、ローカルコストの支援、そして専門家による業務の肩代わりを技術協力と考え、C/Pは助手と考えているのであれば、日常活動を通して、その認識を改めさせる必要があります。これを怠ると、プロジェクト終了時に将来への持続性を論ずる前に、過去の活動姿勢が問題になり、成功と評価はされません。

(2) プロジェクト活動・組織と専門家との関係

プロジェクトは組織活動である

プロジェクトは組織としての活動である。プロジェクト内の全専門家が活動内容や方法について認識を一致させることは最低条件である。個々の担当分野でプロジェクトの全体の目的、活動計画（プロジェクトではR/D、T S I等）に沿った活動を行い、かつプロジェクト終了後の持続性を考慮した活動を常に考えていく必要がある。このため活動内容が制限されたり、専門分野以外に担当することがあることも認識しておく必要がある。この点は個別専門家と大きく異なる所である。

《補足説明》

専門家が各自の分野中心に考えると、プロジェクト全体の目的からはずれることがあります。たとえプロジェクトの目的等を理解していても、実際の業務となると各自の分野を優先させたいのは理解できるのですが、まず第1はプロジェクトの目的達成ですから、活動が制限されたり、時には専門分野から多少はずれたことも担当することを認識すべきだと思います。

プロジェクトは個々の専門家の技術展示場所ではない

各自の技術をC/Pに移転することや、自分の力量をアピールすることに集中し、プロジェクト全体が見えなくなって、活動内容や活動方法がプロジェクトの目的や活動計画に則していない専門家も、ときにはいる。リーダーを中心に十分話し合い、軌道修正の柔軟な対応ができる専門家であるべきである。

プロジェクトの専門家は専門技術の協力と共に、プロジェクト内容全体を把握し、他分野の活動についても理解し、各専門分野との役割関係を十分認識し、他の専門家や任国のスタッフと協調した活動ができることが条件である。たとえ議論が白熱して意見の完全な一致が見られなくとも、お互いの分野は尊重して接することが必要である。

《補足説明》

もう、このような専門家は少なくなったと思いますが、任国の状況も考えずに稲の5トンどりを試みた専門家があります。C/Pへの助言が業務とある程度は理解していても、C/Pを通して活動するのがもどかしいのと、自分を任国と日本向けにアピールしたかったためです。これは極端なケースですが、やはり、自分の技術をC/Pに教えることだけや日々の圃場管理に集中すると、プロジェクト全体が見えなくなると思います。われわれには柔軟な対応が必要です。個々の専門分野に固執する専門家はプロジェクトには不適合だと思います。同様にプロジェクト運営についても任国に事情、習慣等を考慮せず、プロジェクト運営の批判や、無理な改善を要求する人がいます。ここでも、状況認識と柔軟な態度がわれわれには必要です。

プロジェクトのタイプに専門家は歩調を合わせる必要がある

プロジェクトには、試験研究タイプ、普及タイプ、基盤整備タイプ等特色がある。また専門家も過去の経歴が試験研究分野、普及分野等異なる場合、専門家間で意見の一致を見ないことが多い。例えば、試験研究分野のプロジェクトにはその他の分野の経験の豊富な専門家がなじまないことがある。専門家間で十分な話し合いを行い、プロジェクトの分野を理解し、そのプロジェクトのタイプに歩調を合わせる必要がある。そして細目の活動内容については担当分野にまかせ、お互いの分野間の調整を常に心がけていくことが必要である。

《補足説明》

農林水産業関係のプロジェクトは、研究タイプ、普及タイプ、基盤整備タイプ等に大きく分けられます。派遣されるわれわれの経歴もそれぞれです。しかし、異分野の専門家が派遣されると認識、価値観、方法すべて異なり、本来プロジェクトがめざす活動にならないことがあります。例えば、普及のプロジェクトに試験研究に長く従事した専門家があたると、どうしても試験研究センターの考えが抜けません。反対のことも言えます。同じ作物分野でも普及に長く従事された方に試験研究といっても難しいのと同じです。派遣の際に作物なら同じと考えず、プロジェクトのタイプを十分考慮する必要があります。また、われわれも派遣されたプロジェクトのタイプに合わせて柔軟に対応しないと本人も大変だし、プロジェクトの方

向も目茶苦茶になります。

専門家間やC/P間等での業務の相互協力はプロジェクト潤滑油になる

専門家間やC/P間の相互協力もプロジェクト活動にとって重要である。語学の得意な専門家がそうでない専門家活動を助けたり、得意分野の技術や情報はお互いに公開し合うことも重要です。また他分野のC/Pとの話し合いも必要である。このためにも専門家の執務室はオープンな方がよい。分野間の相互協力がなかったら、プロジェクトを実施している意味がない。

《補足説明》

何度も述べるように、プロジェクトはグループの活動です。相互に協力し合ってこそ効果が大きいのは当然です。そこで専門家間やC/P間で、お互いの情報や知識・技能を交換し合うことは当然です。しかし、自ら得た情報を他の人に公開しなかったり、また日常活動での出来事もあまり話さない専門家があります。これはプロジェクトの雰囲気悪くする大きな原因です。また、自分の分野のC/Pが他の専門家と親密に話すのを嫌がる人もいます。このような専門家もプロジェクト専門家としてなじまないばかりか技術協力自体が無理と思うのです。

専門家も個室に閉じこもらず、大広間で全員が執務を行うような環境整備と、他のC/Pにも積極的に話しかけていく姿勢が必要だと思います。

リーダーは専門家チームの管理者である

リーダーと専門家の関係については、専門家が日ごろの報告、相談、連絡するのは当然であり、活動内容細目についても頻繁に協議されるべきである。また、専門家間で意見の一致を見ない時は、リーダーの判断に従うことが必要である。プロジェクトの運営・管理の責任者でもあることから、専門家は活動態度についてもリーダーの意見に従うべきである。

《補足説明》

リーダーの権限を明確にすることも、プロジェクトをうまく運営する上で必要です。しかし、これについて明記された手引はなく、リーダーはじめ専門家も困っています。しかし、少なくとも、組織の長ですから、専門家は日ごろから、些細なことでも報告、相談、連絡を行うことは最低限守られるべきです。また、プロジェクト内で意見がまとまらないときはリーダーが判断して専門家が従うべきだと考えます。一つの目標に向かっている訳ですからリーダーを中心にした管理が必要だと思います。

それに、リーダーを軽く見ると、任国のプロジェクトへの評価も良くありません。

日常生活態度もプロジェクトの活動に影響する

日常生活でも、一部の専門家の奇異な行動は全専門家やプロジェクトの評価に影響するばかりでなく、任国やC/Pとの信頼関係にも影響する。「個人の日常生活はプライベートな問題」と無視することはできない。

相互の信頼関係を破壊する最も危険な態度は、相手側を見下したり、蔑視することである。C/P、任国関係者はもちろんのこと、農夫、秘書、運転手、小間使、門番、住民等すべての人々に対してである。また、ご機嫌をとることもよくない。軽蔑されるだけである。たとえ顕著な業績を残してもすべてが無意味なものになる。

《補足説明》

勤務態度は当然のことですが、日常生活態度についてもプロジェクトの評価につながります。勤務態度では、まず勤務時間をルーズにしないことです。一般に専門家の時間管理はルーズになりがちです。決められた時間に出勤、退庁するようにすることが重要である。「ちょっと」ICAへ行ってきます」「銀行へ行くので午後は来ません」「用があるので先に帰ります」といいながら、本来の用事は短時間であとは行方不明だったりします。日本では決して取らない行動ですが、外国では気がゆるむようです。任国のスタッフも時間にルーズですが、われわれまでもそれに同調してはいけないと思います。

また、スタッフへの接し方は一番気をつける必要があります。彼らは常にわれわれを観察しています。ある門番が、「新しい専門家が来て、1週間すれば、どんな人か分かる」と言いました。彼らはこの点では動物的感覚を持っています。

日常の生活も同様です。「5時以降は自由」とはいかないと思います。噂はすぐにプロジェクトへ伝わります。特に地方のプロジェクトでは、地域の人々にとって、われわれの生活自体が興味的なのです。

(3) 専門家としての条件

専門分野の理論と技能を兼ね備えていること

理論と技能の両者を兼ね備える専門家は、C/Pへの助言も自信をもってできる。しかしときには、一方が不得意な専門家も見られる。特に海外で長く継続して協力活動に従事している専門家は、自らの技能を鍛錬する機会が少ない。このために任国内で得た情報・資料、または以前の任国で得た情報だけでの活動になる。技能の伴わない専門家は任国への評論はできるが技能の助言はできない。

《補足説明》

助言だけでC/Pに理解させて自ら行動させるのは、自分が実施するよりも難しい。理論と技能が伴っていないと、なかなか理解させることができないと思います。また理論か技能の一方だけが優れていても、難しいと思います。海外経験が長くなると専門家は、過去に蓄積した資料や任国の資料を基に活動しようとする傾向があります。理論や任国の事情把握は、初めて海外に赴任した専門家より容易ですが、海外の期間が長いために日本国内で自分の技能を磨く機会がありません。どうしても、理論に頼らざるを得ないのです。一般的に任国の技術者と言われる人も理論だけの人が多いので、議論は白熱し、充実した活動を行っているようですが、実際は理想と原則論を述べているだけで何もしていません。プロジェクトのスタート時には、これでもごまかせますが、現場での仕事が本格化したときにはメッキがはげてしまいます。

わが国のプロジェクト方式技術協力の基本理念・仕組みを理解し、その上で自分なりの技術協力理念・指針をもつこと。

初めて派遣される専門家が、日本と異なる任国の活動環境や生活環境の中で健全に生活し十分に活動するには、個々の専門技術と共に技術協力の理念・指針を持たなければならない。自己の理念・指針がしっかりしていれば仕事や生活で行き詰まった時も挫折することなく、また解決も早い。

しかし、個々の技術協力理念・指針がわが国の技術協力の基本理念・仕組みからはずれていると、プロジェクトの活動方式にも疑問を持ち、十分な活動ができずに批判のみに終わることがある。派遣される専門家は、わが国のプロ技協の基本理念・仕組みを納得した上でないと、専門家自身が苦しむことになる。

《補足説明》

初めて派遣される専門家が、いきなり技術協力の理念を理解するのは困難です。派遣前にわが国の基本理念を理解し、それに同意してから派遣されるべきだと思います。現実の活動では、そんなに純粋な協力活動はありません。NGOのように常に現場だけを考えた活動はできません。また、矛盾と不合理だらけの任国政府に所属しての仕事ですから、希望に燃え、意気に感じて赴任されると、本人も失望が大きく、任国やプロジェクトの批判で2年間が終わることになります。技術移転とか、国造りとか人造りなど、崇高な任務があると思って来られると失望だけが残ります。自分に可能なことをC/Pに協力して真剣に、まじめに行うという気持ちで十分だと思います。

活動内容、意見、結果、問題、将来計画が提示できること

専門家がC/Pに助言するには、プロジェクトの活動内容、意見、結果、問題、将来計画等の考えを伝達できる語学力や、その努力が必要である。赴任したばかりの専門家に高度な語学力を要求するのは酷である。しかし、考えを伝達するための努力は常に行うべきで、慣れない言葉を用いながらC/Pと真剣に話すことにより、信頼関係も生まれ、意思の伝達も可能になる。専門家が自ら実施するよりも、C/Pにやる気を起こさせて成果を上げるには、専門家の知識、技能、語学力と共に自分の意思を相手に伝える努力が必要である。

《補足説明》

このことが、われわれの活動がどれだけ進められるかの重要なポイントと思います。しかし、これほどの語学力と説得できる理論と技能を専門家に期待するのは酷かもしれません。しかし、毎日語学の勉強をされている方もいますし、辞書を引き引き、こつこつと説明されている方もいます。こういう姿勢が必要なのではないでしょうか。努力もしないで、ただ何となくC/Pとくだらん話をしながら一日を過ごしている専門家が困るのです。

専門家として自覚を持った日常生活が送れること

専門家の職場環境や生活環境は日本国内と異なることが多い。一般に専門家の生活レベルは任国の一般レベルと大きな開きがある。日本では普通の生活水準であっても任国では高級水準である。また、使用人、運転手等の慣れない管理もしなければならない。生活に慣れるにつれて任国の欠点が見えて批判的になったり、生活態度がごう慢になり、任国の人々を見下した態度が出てくる。また慣れるに連れて日本では行わないような行動を起こすことがある。日常の生活態度は常に任国の人々に注目されている。いくら仕事では力量がある専門家でも、日常の生活態度にごう慢があれば任国は評価しない。一部の専門家のこのような態度がプロジェクトや任国のJICA活動全体に悪い評価を与える。

《補足説明》

果たしてわれわれの活動を任国の人々が評価し、また好感を持ち、技術協力に対し感謝しているかどうか、彼らの内心は疑問です。よほど顕著な利益になるような業績が見えない限り、彼らには理解されないでしょう。またJICAの活動は時間がかかり、成果が顕著に現れることはありません。任国の一般の人々から見ると、金持ちの日本人が来て、協力、援助と言って生活しているだけとの感覚だと思います。また専門家一人の努力により顕著に技術確信できることはないので、「専門家とはこの程度か」との気持ちも大きいと思います。そんな中での活動ですから日常生活で常識はずれの行動をすればその批判は大きいのです。いく

らプロジェクト活動内容が認められていても、一瞬の失敗がすべてを帳消しかマイナスにしてしまいます。

私は日本でしている常識的な生活態度であれば、問題ないと思います。日本国内で奇異な行動とみられることは、文化が異なるといっても、やはり奇異な行動なのです。例として良いかどうか分かりませんが、複数の妻帯が認められている国からだ、いわゆる現地妻を置けば人格が疑われます。任国の人が行って奇異でないことも、日本人が行えば奇異なことなのです。在留邦人の方からの、専門家は気楽な仕事と見られているのではないのでしょうか。現地でビジネス活動を行われている邦人の方から見れば、そう見られても仕方がないところもあります。以前に子供たちの間で「今日はJICAでしょうか」との言葉が広がった聞きます。これは「今日はさぼろうか」ということだったそうです。また、レストランや商店で大きな声でやりあっている人がいますが、どんどん専門家の地位を下げて行くことになります。毎日を慎重に生活しなければならない厳しい仕事と認識するべきです。

私は仕事もさることながら、日常生活態度も同様に重要と思うのです。JICAもこの問題は、「個人の問題」とか、「人権にかかわる」とかの表現で逃げずに、毅然とした処置をすべきだと思います。そうしないと、他の専門家に影響するばかりか、技術協力全体の評価にもかかわると思うのです。任国に長く滞在したり、海外経験が長くなるほど、感覚のずれがおこり、価値観の変化が起こり、自分では普通と思っていることが、奇異な行動だったりします。常に注意していないと大変なことになります。

任国や国民を尊敬できること

任国の文化や習慣は尊重し、理解することが必要である。また、これらを理解しないとプロジェクトの活動もうまく進行しない。

しかし、専門家の活動態度や生活態度を任国の習慣に合わせ過ぎると奇異な行動に見えることがある。同様に日本特有の文化、習慣に固執していても奇異な行動になる。

海外の生活であっても特殊なものではなく、日本人一般常識を持って活動・生活することである。

業務や日常生活で、いろいろな階層の人々と接するが、階層の高い人にも低い人にも接する姿勢に変わりはなく、誠心誠意対応することである。また、国家権力を有する機関(王宮、軍隊、警察、内務省等)へは慎重に対応しなければならない。

《補足説明》

前に、述べたことと重複するのですが、任国の習慣等でプロジェクトがうまく進まないことがあります。しかしこれは、従わなければならないことが多いと思います。無理に任国の

習慣等を曲げて活動しようとするれば、普通はうまく進まないと思います。では、専門家の生活や活動態度もそれに合わせるかという、これは別です。先ほどの現地妻のこともそうです。よく現地にとけこむといいますが、どっぷりと頭まで任国に浸ってしまえば何のために任国に来ているのか分からなくなります。やはり頭だけは出していないと、C/Pへの助言はできなくなりますし、生活面でも判断できなくなります。

われわれが日常接する相手は、大臣級から、農夫まであらゆる階級の人です。いくら大臣と親しくなったといっても、肩をたたいたりすべきでなく、礼儀は必要です。農夫へは、声を掛ける配慮が必要です。しかし、両者の基本は同じで、誠心誠意接することだと思います。

また、任国の権力機関である、王宮、軍隊、警察、内務省等へは、特別の用がないかぎり、専門家が接するべきではないと思います。このような機関への専門家が接することは受入れ先の最も嫌うことです。慎重に対応する必要があります。

(4) JICAが整備が整備するべき項目

JICAが求める専門活動基準の設定

専門家は個々の常識の上に活動・生活するのが基本である。しかし、この意味がなかなか理解されない。また、初めて赴任する専門家にとっては「個々の常識で行動」といわれても戸惑うばかりである。また、経験豊かな専門家は、自分なりの基準で行動するが、海外経験が長い専門家ほど自己の思い込みが強く、容易に自己の活動基準を変えることができない。また自己の基準を経験の浅い専門家にアドバイスするが、ときには不適當なアドバイスであったりする。

そこでJICAが専門家の活動基準なるものを設けて派遣前に指導する必要がある。これは日常の勤務姿勢、生活姿勢等まで、細かく説明する必要がある。世界中で活躍する専門家がそれぞれの行動基準で活動しては、JICAの目的が相手側にうまく理解されない。

《補足説明》

プロジェクトについて議論されるとき、プロジェクトの持続性とか、機材とか、研修とかTSIとか、運営管理については、よく議論されます。しかし、それ以上に専門家の活動姿勢とか生活姿勢への指針が重要なのではないのでしょうか。いくら立派な計画であっても、それを実行に移す専門家の姿勢がしっかりしていなければ、どうしようもありません。専門家は人格者であるべきです。しかし、初めて海外へ派遣される方が、何ら指針も示さずに派遣されれば、それを理解するのに2年かかります。また、残念ながら常識を兼ね備えているのか疑問に思う方がいるのも事実です。

強く強要はできませんが、一定の活動や生活の基準と、過去の失敗例を示すことが必要と思

います。大部分の専門家に対しては失礼かもしれませんが、きわめて重要なことと思うのです。

また、派遣時の契約内容や派遣前訓練だけで JICA が求める専門家活動を理解するのは無理と思います。

プロジェクト内の指揮系統の基準作成

プロジェクト・リーダーの権限が明確でない。プロジェクトが組織であるなら、統括者はリーダーである。しかし、リーダーの権限が明確でないため、専門家もリーダーを軽いポジションと理解し、またリーダーも権限の範囲が明確でないので厳しい指導ができない。

《補足説明》

リーダーの立場も不明確と思います。リーダーも遠慮しながら活動されています。リーダーはプロジェクトの計画遂行だけのリーダーなのか、専門家を管理・統括するのがリーダーなのか、明確ではありません。やはりリーダーの業務、権限についても明確かすべきだと思います。



プロジェクトタイプの技術協力が開始されて20年以上が経過するが、専門家の活動姿勢すら明確に指針が示されておらず、個々の専門家の判断にゆだねられている。このためプロジェクトに対する考え方も異なり、それを統括するリーダーの権限も明確でなく、まとまりのない活動が続けられている。また、一部専門家の行動がプロジェクト全体に影響を及ぼし、評価を落とすことにもなっている。専門家は常に、隣人の家庭（任国）の中で生活や活動を行っていることと、任国へもたらす利益と合わせて、専門家自身や日本国が得る利益も大きいことを念頭に置きつつ活動するべきである。

《補足説明》

このように考えてみますと、専門家のありかたは、プロジェクト活動内容との関係より、取り組む姿勢とか、技術協力に対する考え方、日常生活の姿勢、それに本人の資質に関することが多く、この問題の解決がプロジェクト活動成果を助長することになると思います。

しかし、今まではこれが議論されなかったように思います。専門家のマニュアルを作成するのであれば、この点を十分に説明しないと、建前だけのマニュアルになってしまう気がします。今回は良い機会だと私は思います。JICA のタブーだった分野かもしれません。しかし、もう静観できる状況ではないのです。日本の技術協力が評価される際の大きな要素なのでから。

[別添資料－３]

『ＪＩＣＡプロ技協における専門家の役割と取り組み方』に係る一考察

田口 正文 タイ「灌漑技術開発計画」

1995年度農林水産業プロジェクト調整員会議用資料（別添資料１）によると、上記課題について、「プロ技協とは」、「目的」、「実施主体」、「専門家の位置付け」、「技術移転の難しさ」、「アプローチ」、「専門家の態度」等が主な項目として取り上げられ説明や提言が行われている。この課題について全体討論をして、実績に即した修正、補足を行い、ペーパーの取りまとめをするのが本会議のテーマの一つであるとされているので、ここに議論の展開の一助となる討論材料を提議するものである。

《技術協力とは開発途上国の人が物事をクリエイトする能力を移転すること》で、C/Pの自的発展のため、主体性を側面から支援するものである。・・・・・・と定義している。

(1) 技術協力の課題は技術転移だけなのか

目標や課題（問題解決）を実施すること（技術協力を通じて）C/Pに技術移転を行う。

技術移転をする一手段／手法であって目的ではないのではないのか？

プロ技協の目的は人材育成（技術移転）だけなのか？	★職業訓練、教育、普及等、プロ技協と他のセクタープロ技協の目標の相違は？
技術移転に失敗はあるか	★技術移転が課題であればターゲット・グループの受益対象者を明確にする必要はないのか？ ★当該国の役人に対して技術移転が可能なのか？ ★近ごろ言われている、民営化、機構改革、NGO、WID、貧困対策等、住民参加型の直接技術協力に対応ができるのか？ ★プロ技協の目標（課題）は達成されなくとも、目的（技術移転）が成功することもある。 ★逆説的に言うとも、失敗しても技術は残ることもある。 長期的な評価、インパクト、日本的思考方法、親日派

(2) 技術協力とは何か Technical Assistance(Cooperation)

F/Sや事業実施するのに必要な、現地に不足した技術の補助（援助）をする。

誰が技術協力をするのか 誰が技術協力を受けるのか 技術協力の対象と課題	コンサルタント、専門家、コントラクター（受注者） 相手国の政府役人（役人以外はC/Pになれないか？） 地域住民は対象外か・ セクターの問題解決、地域設定、ターゲット・グループ設定、 貧困対策、WID、環境保全・対策、構造調整（民営化）、 AIDS対策
目的とは 目標とは R/D S/W 計画打合調査団 中間評価調査団 最終評価調査団	問題の解決、テーマ等についての正当性／妥当性、理由説明 達成度合い、数字目標、指標、業務範囲、内容等 合意書（概略実施計画書） 業務の内容／範囲 業務仕様書（活動計画／行程表） 進捗状況検討／活動計画見直し 成果の確認・・・・・・終了等にかかる判断

(3) 調整員会議用資料による検討

1-1 プロ技協とは	
日本側から見た形態は 専門家派遣、 研修員の受入、 供与機材、 現地業務費支援	<p>★インプットだけを強調しすぎているのでは？ 技術移転との関係は？</p> <p>★本来は目的、目標、活動計画等が明確にされ、投入（資機材や支援経費等）が決定されるべきである。</p>
1-2 プロ技協の目的	
カンボジアPKOの例 道路整備は完了した JICAの場合は道路整備事業を実施する場合、 その目的は道路整備ではなく整備できる人材を育成する事にある。	<p>★仕事の範囲を明確にすれば、プロ技の内容も千差万別 Justificationが必要</p> <p>★人材育成が目的であれば職業訓練、学校等が最適であろうが、その国にとって道路整備の方がより大切な場合がある。</p> <p>★道路を整備できる人材が育成されても、資機材や資金等がなければ道路建設や維持管理は不可能 人材育成ばかり強調しても雇用機会がない場合 サステナビリティでないし、国家の発展には寄与しない……事例はいくらでもある。</p> <p>★技術移転に対する評価はどのようにするのか？</p> <p>★JICAの評価方法は（開発援助の評価とは別）</p>
1-3 プロ技協の実施主体	
実施主体はあくまで相手側 専門家チームとC/Pチームが集約的にかかわることにより、狭義の技術移転にとどまらず、組織改善等の相乗効果が期待できる。	<p>★R/D等では同等のパートナーであり、相手側だけが実施主体であるとは考えられない（自助努力は必要であるが）</p> <p>★基本的にはイコール・パートナーである。 共同企業体（JV）と考えれば、責任は両者にある。</p> <p>★プロ技協の分野が当該国において初めての場合は、絶対的にC/Pは不足する。行政組織には組み込まれていない。テンポラリーの位置付けで、プロ技協の結果を考慮して正式な組織として認可されることが多い。適当なC/Pがいない場合、専門家は何かもしないのか？ 技術移転は不可能なのか？</p> <p>★目標、目的は他には何もないのか？ JVであれば誰かが責任を持って業務を遂行する これらの成果は当然評価されるはずである</p>
1-4 プロ技協における専門家の位置付け	
相手側に指導、助言を与え、プロジェクト目標の達成に協力することにある。 相互信頼の上に立つパートナーであり、上司と部下、教師と生徒の関係ではない。 専門家は往々にしてプロジェクトの目標に対して目標達成を第一の目的としてしまう傾向がある。 C/Pグループと専門家の目的は異なる 専門家は指導、助言し技術移転をする。	<p>★野球のチームを例にすると監督、コーチと選手の関係と考えたらどうか 選手がプレーをするが、監督、コーチは指導、アドバイスをする。必要に応じて実技指導（模範を示す）もする。チームプレーが大切な事を認識させる</p> <p>★目標、目的は同じではないか（優勝すること） 立場が違うだけ</p> <p>★結果が悪い時は誰の責任は？C/Pだけの責任か？</p> <p>★選手が足りない場合は監督もコーチも一緒になって野球をしなければ、野球はできないし、理解させられない。当然の結果として技術移転等存在しないことになる</p> <p>★相手チームも必要である……定着化が必要</p>

2-1 技術移転の難しさ	
<p>C/Pの主体性なくしてプロジェクトは成立しない</p> <p>この点を相手側に理解してもらうことに大きな努力が必要で、これがJICAプロ技協の実施における最大の問題点となっている。</p> <p>組織の改善・・・</p>	<p>★これまでの話は結論から言うとC/Pがすべてである。</p> <p>★専門家の能力は如何に??????</p> <p>★一般に被援助国から見ると当該国の技術力の低い所に焦点を当てているので、人材は不足している。</p> <p>また、新規分野であれば、人材は当然いない。</p> <p>常識的に考えた時、優秀なC/Pがいない方が多い。</p> <p>また、優秀なC/Pは給料の低い公務員より民間企業や国外に流失ケースが多い。</p> <p>★このようにC/Pのいない場合が多いからC/Pに依存したアプローチに限度があるのではないか？</p> <p>★他先進国援助機関の手法は・・・（別添）</p> <p>日本式は例外的で一般的ではない。</p> <p>★まずJICA方式を被援助国の実施担当者に十分に理解されないと成功は難しい。</p> <p>★リーダー、調整員の仕事はこのあたりがポイントになる。<u>リーダーの能力に限界があれば調整員の仕事は当然増える。</u></p> <p>★旧宗主国や教育制度、社会宗教文化等に関連しているので簡単には・・・日本の技術協力は一時的なもの。</p> <p>★民営化により事業実施等の効率化を図ることは可能であるが、JICAのスキームの対象になるか？</p> <p>★新組織を作る場合はC/Pはほとんどいないし、初めはテンポラリの組織となるのが普通である。</p>
2-2 プロジェクトへのJICA専門家チームとしてのアプローチ	
<p>相手側との交渉</p> <p>協議の姿勢</p> <p>協議・交渉上の注意</p> <p>本部へのアプローチ</p>	<p>★組織的に問題があるような所で有能なC/Pが得られるはずはないのが普通。</p> <p>心構え、注意事項として参考になるが、</p> <p>★相手側の能力・状況等の現状分析が先で、</p> <p>★専門家の能力も十分に理解した上での判断が必要</p> <p>★相手の立場もあるので、JICA方式で適合したことを手助けすれば十分である。</p> <p>★人間関係の構築が一番必要である。</p> <p>★無償で納入した機材がうまく利用できなかったり、専門家の能力が十分に発揮できなかったり、問題は多いので総合的な判断と決断が必要となる。</p> <p>★西洋人は契約書（合意書）が非常に厳密である。</p> <p>★日本人は一般的に態度がハッキリしない。</p> <p>★ビルマ人、スリ・ランカ人、バングラデシュ人、タイ人、フィリピン人、イラン人、ケニア人、グアテマラ人、コロンビア人、すべて対応が違う。同じ国の人間でも信頼できる人も信頼できない人もいて、簡単な方程式にはならない。</p>

2-3 C/Pへの専門家としてのアプローチ方法	
<p>段階的「業務実施計画書」の作成</p> <p>マニュアルの作成</p>	<p>★現状を十分に把握しないで作成は不可能。 報告書等の情報には限度がある。 専門家の能力、C/Pの能力の把握が不可欠。</p> <p>★教材作成は必要であるが、実際に現場で使用することに意義がある。</p> <p>★5年も専門家が活動すると、かなり分厚い報告書や教材が作成されているようだが、活用を考慮したものを作成すべきである。</p> <p>★C/Pは作成のアシスタントで、基本的には専門家が作成することになると思われる。 プロジェクトが終了する頃にはC/Pが作成できればOK、方法、手法は色々ある。</p>
2-4 専門家の態度	
<p>相手側への態度</p> <p>JICAチーム内での態度</p> <p>チームリーダーと調整員の役割分担</p>	<p>★人間性の問題である。 専門家の能力が高ければ扱いも丁重である。 無視されるのは専門家も反省すべきことがあるのではないだろうか？</p> <p>★リーダーが最高責任者である。</p> <p>★調整員は縁の下の力持ち、裏方である。 野球のチームを例にすれば良く理解されるはず。 個人成績、チームの優勝どちらが、JICA、当該国の評価が高いか。</p> <p>★個別専門家とは仕事／業務の内容が異なる。</p> <p>★リーダーの能力に限界があるので、調整員はこれを援助する必要がある。</p> <p>★リーダーは日本を向いて仕事をしていることが多いので調整員はできるだけ相手側の立場に立った観点から仕事を考える必要がある。 仲介の労をとること</p> <p>★リーダー（専門家）の人間性と柔軟性に期待しましょう。</p>

別 添

先進国援助機関と J I C A 技術協力方法の相違比較

項 目	他先進国援助機関（パイ）	J I C A
案件発掘	大使館、NGO、ダイアログを通じて 1年以内に開始可能	要請主義、民間支援型 3年位は必要
長期専門家 短期専門家	1～2名程度 必要に応じて、（セミナーの開催、機材の修理等） ローカル・コンサルタントの雇用あり 相手政府の役人の雇用もあり（給与補填）	5名程度 年間 数名 日本人が中心 あくまでC/Pにしかれない
予算計画／執行 ローカルコスト	5年間の計画 毎年の執行情況により見直し、変更 年間全体実施予算であり、費目は必要に応じて柔軟 対処 農民に対するクレジット等もOK 全体計画の中で相手側と明確な取り決めるをする （R/D等に明記する）	単年度主義 毎年計画書・予算書作成認可を受け る必要あり 費目は限定されている 融資等は適応できない R/D等是不明確で分かり難い
機材	必要な物だけで額は少ない 現地調達中心で毎年定 期的には購入しない	毎年多額の機材が贈与される
研修	セミナー、ワークショップ等が中心で、数名を留学 させている 留学先等は援助国に限定していない国もある （スカンジナビア諸国）	中堅技術者養育費、セミナー等人材育成の経費は 多い 学位修得には限度がある
C/P	専門家のアシスタントやプロジェクト実施／推進担 当者であり、マネジメントをする 技術移転するターゲット・グループは別にいる場 合が多い 相手政府の役人が多い。役人は行政指導的立場にあ ることが多い	C/Pに技術移転をすることが強調されている 専門家とC/Pの責任を明確にできるか？
技術協力	Technical Assistance 当該国で不足した技術に対する援助、補助をするこ と 無償援助	無償資金協力と技術協力が連携して実施されるこ とが多い。 建物や機材等が供与されるが、不十分な点が多々 あり、技協でフォローをしている感じがあること もある
実施体制	R/D等に明記されたことは現地事務所、大使館等 に報告、認証されれば良い 本国の判断によること はすくない。	現地事務所に権限なし 時間がかかる
専門家の雇用	コンサルタント等、政府の役人になることは少ない （短期の場合はある）大学が仕事を受けることがあ る コンサルタントと同様 選択枝は広い	役人が多い 人事の枠の中での選択で、専門家として能力が十 分に発揮できないことがある 日本を向いて仕事 をしていることが多い

2. 全体討論 「機材維持管理体制について」

2-1 概要

本部から機材修理の実施要領（案）を示し、2調整員（宮坂・インドネシア「マングローブ林資源保全開発現地実証調査」、押川・中国「福建省林業技術開発計画」）が別添資料-4、5に基づいて報告した後、全体討論を行った。主な質疑応答は以下のとおり。

2-2 質疑応答

(1) Q 機材修理費の対象は？（石山・ネパール）

A 原則はJICAが供与した機材のみ。

Q プロジェクト終了間際でも申請できるか？

A 相手国側が引き取り可能ならOK。

(2) Q プロジェクト終了後は申請できるか？（阿部・マレーシア）

A 現在、終了後は対象としていない。

Q プロジェクト終了後、同地域の個別専門家を通じて申請できるか？

A プロジェクト期間内に申請を。

Q 機材購入に当たり、どうすればよいか？

A ①スペアパーツを含め申請する。

②長期調査でも機材調査を行っている。調査報告を活用してほしい。

③現在、アフターケア費を考慮中である。

(3) Q 機材修理調査団の派遣を要請したい。現地エンジニアでは故障を特定できないし、機材の返送が難しい。（井手・ネパール）

A 長・短期専門家で対応したい。

Q 運用に際し、次年度予算に計上しなければならないか？

A 修理は臨時であるから、その必要はない。

Q 第三国修理は可能か？

A 可能である。ただし、第三国の修理業者との連絡はプロジェクトサイトで願いたい。

(4) 本邦調達機材には配線図、製作図の添付を願いたい。理由は①修理費の見積もりを取るのに必要②配線図、製作図があれば現地で修理できるものも多い③旧機種はメーカーが嫌うため、できるだけ現地で修理したい。（田口・タイ）

(5) Q プロジェクト開始以前の無償段階での機材は対象となるか？（石山・ネパール）

A 無償のフォローアップ費で対応することになる。

(6) Q JICAで修理団を派遣できないか？（宮坂・インドネシア）

A 派遣している。

Q R/Dにメンテナンス・コスト負担者を明記してほしい。

A 明記しているプロジェクトもある。

(7) Q 維持管理費と修理費の違いをもう一度説明してほしい。(榎・インドネシア)

A 維持管理費とは、コンピュータなど日常のメンテナンスを伴う機材の維持管理経費を支弁するもの。機材修理費は不時の修理を行うもの。

(8) Q 機材の減価償却はできるか？(今村・フィリピン)

A 現在のところ、法的措置はない。

(9) フェーズⅠで供与された林産機材を、フェーズⅡでは協力項目外に活用されないため、先方政府の要請に基づき、機材が活用される機関に移贈した。(丸田・PNG)

[別添資料－４]

機材の維持管理体制について

宮坂 実 インドネシア「マングローブ林資源保全開発現地実証調査」

(1) 管理体制

1) 管理方法

供与機材、携行機材とも集中管理ではなく、各専門家に管理を委譲してしまう分散管理方式をとっている。

専門家に管理を任せた時点から、専門家の責任としている。

- ・書類上は調整員が把握。(所定の書式)しかし、管理台帳の備考欄に受け取りサインをしてもらい実質は専門家に管理してもらう。
- ・機材の検収が終わった時点で、すぐ専門家に引き渡す。
- ・保管場所についてはどこに置いておくか確認している。

2) 紛失、盗難防止対策

事務所内：警備アラームの設置（人の気配がすると警報ベルが鳴る装置）

敷地の入り口警備員詰所：ガードマン3人体制

住み着いている犬2匹を番犬代わりにしている：関係者以外が来ると一応吠える。

事務所ができた直後（アラームが設置されていなかったころ）に泥棒が入ったが、取る物がほとんどなかったもので、未遂に終わった。

そのとき以来、一度も機材は盗難に遭っていない。

（インドネシア15年の前調整員の話では、これほど物のなくなるプロジェクトサイトは初めてとのこと。警備システム、盗難防止対策よりも、場所の特性か？）

(2) 修理メンテナンス

1) 一般論として、機材を要請する際に、①メンテナンスが不要な機材②いざとなればわれわれでも修理可能な機材③現地で修理可能な機材、の順番で、要請する機材の優先順位を考える。

2) ③の場合、現地でスペアパーツの入手が容易（早い）かどうかの確認をする。その場合、結果としての現地調達比率が増える。

すぐ修理できる。

日本ブランド現地工場製の機材は製品の信頼度が比較的高く、日本よりも価格が安いことが多い。

3) 高くても、用途にあった機材を運ぶ。

4) 現在の事務所のコピー機は日本と同じ用に定期点検がある。高価な機械は故障の予防のためにも、定期検査をしたほうがよいと思う。

月々のコストはかかるが、1台しかない場合には、故障の予防として有効。

5) その他考慮事項：一般に、林業、農業関係であると、酷使に耐える機材を選ぶ必要がある。

特にわれわれのプロジェクト（マングローブプロジェクト）は海の中での作業等が多いため、適切な機材とは、海水に強く、埃に強いもの。例えば

- ・金属製より、プラスチック製
- ・高級カメラより、防水仕様カメラ、水で洗浄できるカメラ。
- ・鉄製よりも、ジュラルミン、アルミニウム製、塗装の厚いもの

(3) プロジェクトでの実例

林業プロジェクトではありながら、海岸の林業なので重機等が不要で、大きな機材、大きな修理等はほとんどないプロジェクト。特殊性としては、錆び対策。

1) プロジェクトサイトは国際空港から15分、州都（デンパサール）市内という、林業プロジェクトではこれ以上の場所はないという所にありながら、海岸沿いの道路から海に向かって突き出した場所であるため、電話線が引けない、公共電気が引けない、公共水道が届かない、という立地条件となっている。（事務所のためだけに電線を引いても、コストに合わないので、工事をしてくれない）

2) 業務インフラ対策

発電機は2機用意している。1台の調子が悪いと、休みの日に1台を止めて調整している。平日は2台稼働させている。

電話は無線の電話機（携帯電話ではなく、大型の無線装置）を使用中。中央電話局からの電波が強いので、受信はまずまずだが、発信電波は弱く、30日のうち10日は使い物にならない。

電波の状況によって、市内でも通じないことがある。発信電波が弱いこと以外に、自家発電は電圧が不安定で、電話の無線装置に影響を与えているとのことなので、無線装置に電圧安定装置をつけている。

水は、くみ上げ。塩分濃度1%程度か？飲料水は当然ミネラル水。

3) 塩分、錆び対策

高くついても、用途にあった素材、現地製のオーダーメイド

EX1：最初の荷台は塩水が原因で2年で壊れたため、トラックの荷台を特注（機材維持管理費から支出）

塗装厚く＋グラスファイバー製コーティング

EX2：当初の機材供与のカメラは、高級一眼レフカメラ（錆びで一度壊れる）

追加のカメラは一般防水カメラ（フィールド用）で、電池を使うが、防水性を第一優先に考える。

海岸でなければ、マニュアル操作のカメラを希望。電池交換のなるべく不用なカメラ。

4) 電圧対策

EX1：電圧安定装置をまとめて購入。機材本体への負荷を減らす。少し高い保険のようなもの。

EX2：ワープロ等にはヒューズの予備を必ず用意。

EX3：パソコン他高級品は、あらゆる電圧に対応できるようになり始めている。高くてもこうした製品を購入し、機材本体に直接の負荷がかからないようにする。

5) 機材の予備または互換性

可能であれば機材の予備をもつ。

機材供与の申請書では「予備」として申請することは難しいが、同じ機種をなるべく揃える。1台が壊れたときの互換性を持たせる。（専門家、相手側の特別な希望がなければ、カメラ、ワープロ、パソコンはプロジェクト内でなるべく同じメーカー、機種にするようにする。）

6) 機材の修理体制の確認

現地調達の場合で価格がそれ程高くないものは、現地で一番流通している機材、商品なるべく選択する。

パーツの入手が容易で、国内サービスネットワークが整っている確率が高い。

7) スペアパーツ等のストック

ディスプレイ、消耗品、壊れやすい部品は、常にプロジェクト内に在庫をしておく。

[別添資料－５]

「機材維持管理体制について（特に「機材修理費の活用方法」について）」

押川雄孝 中国「福建省林業技術開発計画」

(1) 実状

日本では企業や機関で設備のモノが壊れたら、まず誰が壊し、どうして壊したかが追求されるはずだ。そしてその人が自分で修理したり、それをともかくまた使えるように直そうと手配したりする。他人に迷惑をかけたり全体の仕事に支障をきたさないようにと心がけるのが普通だ。

ところが、中国では（ともかくいまのプロジェクトでは）いささか事情が違う。機材は往々にして壊れるまで使われるし、壊れても「壊れてしまいました」と言うだけで、その後のフォローがされずに放置されていることが多い。次にそれを使う必要が出てきたときになって「実は……」となる。それに誰が、どうやって壊したのかもあいまいな場合が多い。

「困ったことだ」と、プロジェクトの専門家は嘆く。

中国ではまだまだ不良欠陥製品が多いから「壊れる」ことが多いのも確かではあろう。テレビや冷蔵庫などの家庭電化製品や自動車等で、いつもそういう経験をしているので、ついモノは壊れるものとでも思ってしまうのか。日本の製品は商品自体の欠陥で「壊れる」ことはまずないので、たいてい何らかの原因で人為的に「壊した」のである。その中にはマニュアルや取扱説明書やメンテナンスの注意を十分に読み込んでいないために壊してしまうことも含まれている。

だからまず、機材が「壊れてしまいました」ではなく、C/Pが「壊れてしまいました」と言えるようになるような意識の変革が必要だと思うし、壊れた、または壊した原因を追求していく姿勢を日常的に培う教育こそ必要だと、専門家の方々は考え始めている。これはこれからの課題である。

供与機材等はもちろん、それぞれにつき管理責任者が割り当てられている。がプロジェクトの4年余を経過すると機材が多くなり、小物も多くなって、責任者の「わりあて」も機械的になってきて、管理責任の自覚が薄れているのではないか、「有名無実」になってきているのではないかという懸念があった。それは業務調整員の責任でもあるはずだと思い、実は来る前に各系（研究課題）ごとの機材の状況を巡回調査することを思い立ち、やりかけてきた。遅ればせだという気持ちはするが、「管理簿」上だけでない調整員自身の責任喚起とともに、各機材の管理責任を個人レベルまでもう一度下ろす意図もあったが……。

また、壊れた機材が往々にして放ったらかしにされる問題がある。

これには突き詰めれば、ローカルコスト不足の問題という側面がある。ものによってはメンテナンスに必要なパーツの問題もある。日本側に費用を負担させようとする魂胆もある。現状では

根負けして当方に回されてきてしまう。つまりわが方がモノが壊れた原因を追求し、トラブルを排除し、その費用まで持つことになってしまう。

機材の維持管理にはこのほか、死蔵されずに機材を使わせ、十分に活用させる努力（C/Pは物品を各自収納した場所のカギを握っていて、他人には使いづらい）、所在を常時確認し、紛失させない努力などもあるだろう。

今後プロジェクトにおける機材の維持管理は、間違いなく最も大切なことになっていくと思われる。特にプロジェクト終了後のそれを危惧する。

現状では機材の通関、引き取り、据えつけなどに追われ、維持管理をシステム化するには至っておらず、場当たり的に対応していると言わざるを得ない。

(2) やってきたこと（研究環境のインフラ整備）

1) 外気温への対応：プロジェクトサイトの外気温は夏期は最高40℃近く、冬期は零度近くになる。湿度もかなり高い。このためコンピュータをはじめ高性能機材を保護するため温度・湿度管理が必要になってくる。

例えば、1993年9月末に新しい研究棟への移転を完了したが、室数、室空間の拡大に伴い空調の不足が顕著になった。本来、相手側ローカルコストで処置されるべきであるが、研究棟建設直後のため相手側に財政上ゆとりがなく、当初は24台調達すると言っていたのが実際には9台どまり。年度供与機材での対応では間に合わないので、現地業務費臨時支給を申請して、5台を購入し対応した。

2) コンピュータ室の静電気防止対策：1994年度供与機材で導入された高性能のワークステーションの稼動にともない、機材保守のために計算機室の床張りを静電気防止の構造に改造した。

事前に他の機関・研究所等の計算機室を見学したところ、床面に“複合抗静電気地板”と呼ばれる60センチ四方の、静電気を導電して床下に封じ込める特殊タイルを敷き詰めていることがわかった。床下10数センチの高さにこれを敷くことによって床面を這うコード、ケーブル等を統合して床下に移すこともでき、チリやほこりの対策に役立ち、また計算機室としての清潔・美観も著しく増す。

ちなみにこれまでの計算機室の床面は、粗雑な床板の上にカーペット（赤）を敷き、さらに静電気防止のためゴム製カーペット（緑）を何枚も敷き詰めた形になっていて見苦しく、湿度が高いのでべっとりし（夜間は空調を切っているため）、ほこりっぽい環境になっていた。国際協力で高性能機材を供与し、その参観者も多い現状としては、せめて他の同等の研究所に見劣りしないレベルで再配置したいと考え、一般現地業務費の範囲内で“抗静電気地板”55平方メートルを購入した。

3) 停電、高電圧への対応：研究棟をとりまく研究環境では、これまで頻繁は停電への対策が

多く論じられてきたが、実験温室（モデルインフラ整備事業）に配置された発電機による自動切り替えの自家発電が可能になって、問題は一段落した。いまは高性能の供与機材が漸次増えるにつれて、高すぎる電圧への対策が緊急に求められ始めている。したがってUPS（非常電源供給装置）やスタビライザー（定電圧発生装置）の購入が増えている。

4）遮光：各研究室のブラインド購入など。

高額、高性能、精密な電子機器などを導入するには、現地の電気、水、気温、ほこりなど研究官許運インフラ条件を十分に勘案する必要があり、プロジェクトの立ち上りに際して十分な調査が必要であると痛感している。

3. 全体討論「安全対策・緊急時の対応について」

3-1 討論のねらい

専門家の疾病、治安問題に対する対応は、調整員の本来業務ではないが、不幸にして取り組まなければならない場面に直面することもある得る。ここでは経験者に実例を紹介してもらい、それに基づいて日常の安全対策と緊急時の対応を考える。

3-2 概説

本部からの別添資料-6と、3業務調整員（錦織・ネパール「園芸開発計画」、木田・中国「寧夏森林保護研究計画」、丸田「PNG森林研究計画」）の体験報告に基づき、全体討論を行った。天安門事件の経験では、電話が不通でもFAXが利用できたので、FAXの設置が有効なこと、ラジオジャパン等を通して専門家に連絡することなどの提言があった。主な質疑応答は次の通り。

3-3 質疑応答

(1) Q 任国の政治情勢に関する情報について、JICA独自の入手ルートはあるか？

(原田・フィリピン)

A 「カントリーリスク」という民間会社と提携しており、定期的に情報が送られてくるので、緊急時のアクションの参考にしている。

(2) Q フィリピンは緊急支援班があるが、安全対策・緊急時の対応に関する資料は送付されているか？（今村・フィリピン）

A 一つにまとめたものはないので、適宜送付している。

(3) Q 「天安門事件」の際、JICAは外出禁止の指示を出したが、他の白人系居住者はすべて引き上げたし、北京の民間企業は事件発生前に退避措置を取っていた。JICAの対応は遅いのではないか？（影山・中国）

A JICAは外務省とも連携して、専門家の安全を図っている。

(4) Q 在外事務所のない国では、JOCV事務所に安全対策上のサポートをお願いすることは可能か？（佐藤・トンガ）

A 非常時に当たり、同じJICAとして取り組みのは当然である。日常の連絡を心がけてほしい。

[別添資料－6]

専門家が死亡した場合の本部の対応の実例

(注) この資料は、専門家死亡時の対応を参考資料として取りまとめたものですが、このプロセスを今後起こりうる事態にそのまま機械的・事務的に活用することはできないことに留意して下さい。ご遺族の意向への配慮はもちろん、赴任先国の状況（特に通関手続き）、各省関係部局との調整状況等により、対応は変化しうるものです。

第1日

14:00 A国事務所からB専門家死亡の連絡。

14:15 C県在住の奥様に状況を報告する。さらに、ご長男に連絡。この際、ご長男はご遺体の本邦への移送を強く希望。

その後、ご長男から、ご次男とご長女に連絡。

ご遺族4人がA国に渡航希望であることを確認。

(同時に、JICA幹部職員、技管課、各省関係者に連絡。状況をメモにまとめる)

15:00 ご長男にご遺族(長女)のパスポート所持の有無および残り3名の所持するパスポートの有効期限の確認を依頼したが、4人とも異なる場所に住んでいることから、確認に時間がかかる(最終的に確認できたのは午後4時頃)。

15:30 エージェントに最も早く現地に渡航できるフライトを予約するよう指示(翌18:40発の便を予約)

(同行者(D職員)の決定)

16:00 ご長男が当部来訪。当方より現地でのご遺体に必要な処理の実施と仮葬儀の開催の意向を確認するとともに、渡航経費の一部をご遺族に負担していただく可能性を示唆。

16:05 事務所から検視結果および経緯について電話連絡。

先方には事務所に、渡航されるご遺族の氏名、フライトスケジュールおよびご遺体の移送に必要な書類を伝える。なお、ご遺体の処置に必要なドライアイス、防腐剤については、隣国事務所の応援を得る方向で調整することになった。

事務所より、現地で仮葬儀に必要な資材リストの送付依頼を受ける。当方からは仮葬儀の日時、場所等を連絡するよう依頼。

16:50 外務省技協課にパスポート発給支援を依頼。旅券課から、ご長女の居住地で発給できないかとの回答あり。

当方より、時間がないので旅券課において明日(土曜日で休日)発給してもらうよう再度依頼。

- 17:30 葬儀業者に仮葬儀に必要な資材の準備及び帰国後の羽田からC県までのフライトの予約（ご遺体移送のため）を依頼。
- 17:50 外務省技協課から明日12時に旅券課とアボがとれた旨連絡。
- 21:25 事務所から仮葬儀の日程連絡。合わせて、隣国事務所にドライアイスの調達を依頼した旨の連絡を受ける。
- 22:20 日本人医師（A国で医師登録をしていないプロジェクトの医師）で日本での通関手続きと日本国内での死亡届および埋葬手続き、海外共済会等の手続き上問題ないか確認の電話あり（実際には現地大使館からの問い合わせ）。
- 23:30 プロジェクト調整員から仮葬儀等について連絡。

第2日

- 9:30 C県からお越しのご遺族3名を羽田空港でご長男とE職員が出迎え。これまでの経緯を説明後、外務省に向かう（13:00ご長女のパスポートが発給され、その後箱崎経由で成田へ向かう）
- 10:20 事務所から、ドライアイスは経由地の隣国からご遺族等の手荷物としてA国に運ぶ旨連絡あり。
- 13:00 D職員（同行者）本部を出発し、成田に向かう。
- 15:30 ご遺族、ご親族（10数名）が成田空港に集合。当方より、ご親族にもB専門家死亡の経緯を説明するとともに、現時点の現地スケジュールを説明。更に、ご遺族渡航中のご親族への連絡先を確認した。
- 18:40 ご親族4名及びD職員は、定刻どおりA国に向けて出発

第3日

事務所で入手したご遺体移送に必要な書類をFAXにて送信するよう依頼。
一方、事務所からは、本日ほぼ定刻どおりご遺族が到着されたとの連絡を受ける。

第4日

ご遺族が故B専門家の活動現場を見学したい旨の意向を持っていることから、この点をA国事務所に伝え、現地スケジュールの再調整を行っている旨の連絡を受ける（by FAX）。合わせて、ご遺族の状況について報告あり。

事務所から、公電にて、便宜供与の報告、仮葬儀の日程を含む現地スケジュールについて報告。

帰国後のご遺族のスケジュールについてD職員に問合せ。

第5日

事務所からスケジュール変更の報告（一昨日に棺、昨日にドライアイス100kgが到着したことも合わせて報告あり）

プロジェクトから故B専門家の死亡までの経緯報告。

第6日

事務所から仮葬儀の報告

事務所からご遺体移送に必要な書類一式（写し）が届く。

〈ご遺族及びご遺体の受け入れ準備〉

故B専門家のかつての勤務先と通夜および告別式のスケジュール等の調整

葬儀業者と車両台数、ご遺体の国内移送等について調整

ご親族の成田空港へ出迎え者等の確認

エージェントへVIP Roomの予約、休憩場（ホテル）の確保、成田での航空会社へのアシスト等依頼等

外務省へ成田関係当局へご遺体の通関に当たっての便宜供与依頼

弔電、弔辞、供花等の準備

第7日（ご遺体の帰国）

5:45 JICA関係者はホテルロビーに集合

6:00 JICAチェックインカウンターにて打合せ

7:00 各省関係者は、成田空港「VIP Room」に集合

（「VIP Room」は7:00～9:00の2時間確保）

通関：葬儀業者

車両の手配：葬儀業者

7:30 飛行機到着

空港内の税関出口でご遺族一行を出迎え、「VIP Room」へ御案内

荷物発送のアシスト

「VIP Room」にて関係者と面会

ご遺体の通関、現地棺の鍵の受取：葬儀業者

（書類原本は一行所持、本部は写しを事前に準備）

（通関には1時間前後要する見込み）

8:30 第3レーンに車両呼び出し

一行を第3レーンに御案内

JICA関係者数名は、ご遺族およびご親族とともに葬儀業者に向かう。

9:30 棺の詰替えとドライアイス処理(20分)、ご焼香

休憩場所として1室(12畳)を確保

10:30 棺のお渡し、ご出発

12:30 ご遺族羽田ご到着(昼食、ご休憩)

ホテルを予約

ツイン2室(ご遺族用) : 12:00~17:00

15名用会議室1室(ご親族用) : 12:00~17:00

17:00 C県行きフライト発: ご遺族およびご遺体、D職員が同行

注) 棺はフライト出発時間の2時間前まで葬儀業者がカーゴに運ぶ

18:30 C県着: ご親族(2名)はご遺体と共に移動

*マイクロバス1台予約

21:00 C県のご自宅にて通夜

第8日

10:00 告別式

4. 第1分科会「調整員マニュアルの再考」

現行の「プロジェクト方式技術協力調整員業務マニュアル」について、次の4点の改善が提言された。

- (1) 会計処理効率化のために
- (2) プロジェクト終了時の業務
- (3) 現地業務費の支出決定と適法処理
- (4) プロジェクトの「持続性」確保

4-1 会計処理効率化のための2つの提言

(1) 会計処理についてのバックアップ体制強化の必要性

派遣前研修の際、調整員に対し特別に、それぞれのプロジェクトに合った会計処理の方法についてアドバイスする。

会計処理について、調整員が問題を抱えたとき、事務所は調整員の相談に乗り、適切な指導・指示を行う。

(2) 会計処理機械化の必要性

JICAの業務で使用する申請書、業務報告書、リーダー会議作成資料の様式をすべてフロッピー・ディスクに収め、業務調整員マニュアルに付ける。

4-2 プロジェクト終了時の業務

下記のような取り組み事項を時系列にした表に加えることが有益である。

ケース		終了	延長／フォローアップ
期間	役割	JICA側	プロジェクト側
15～20カ月前			プロジェクト方針（リーダー会議資料）
12カ月前			①第1次プロ内評価 ②相手国側 “ ③ ①、②のすり合せ ④最終プロジェクト方針（案）の送付
6カ月前	国内委員会 対処方針 （各省会議） 《終了時評価》		
終了	国内委員会（報告） 最終方針決定	現地報告会 パーティー 終了	M/M締結 AI form取付け

4-3 現地業務費の支出決定と適法処理

現地業務費の予算執行権限について、下図のようにリーダー説、臨時会計役説、その両者の共同説の議論がある。

		リーダー	臨時会計役
支出決定	リーダー説	◎	
	臨時会計役説 (調整員)		◎
	共同説	○	○
支出行為			◎

◎ 権限がある ○ 共同の権限がある

現地業務費のリーダーおよび調整員の役割については、下図のように整理し、マニュアルに加えることが有益である。

	リーダー	調整員
予算計画	総括 助言	取りまとめ
執行	助言	執行
報告	助言	精算 報告

4-4 プロジェクトの「持続性」を高めるために

プロジェクト方式技術協力の実施に当たり、調整員としても、日常的な業務を通じてプロジェクトの持続性を維持するため、プロジェクト・マネジメント、Institution Buildingの取り組みが求められる。このため、次のようなOPHでの説明に基づく取り組みを、マニュアルの中に加えることが有益である。

<問題提起>

- (1) 「持続性」の重要性と4大要件
 - ◇プロジェクト評価の決め手
 - ◇組織の永続性
- (2) 現場で直面したプロブレム
 - ◇大臣の鶴のひと声
 - ◇私も出なければいけないの
 - ◇不在中は打つ手なし
- (3) すべてプアーなマネジメントが原因
 - ◇未熟な組織風土
 - ◇評価制度の不備
 - ◇不十分な管理職の資質
- (4) 投入重視の日本の評価制度
 - ◇単年度予算の弊害
 - ◇与えすぎの弊害
 - ◇十分に消化され、活用されているか
 - ◇真の促進業務とは

<解決のカギ>

- (1) 調整員でもできること
 - ◇プロジェクト内（専門家間、秘書や運転手）への徹底
 - ◇相手側アドミセクションへの伝播
 - ◇機材委員会などへの伝播
- (2) 調整員の資質向上
 - ◇調整員用トレーニングコース
 - ◇「業務調整」分野の国際専門員
 - ◇準調整員制度

サステナビリティ（持続性）

プロジェクトの評価は、
「いかに持続可能性を高める
努力を果たしたか。」
で決まる。

「持続性」の4大要件

日本の支援が終わった後

ヒト——組織が維持されるか。
モノ——機材が長持ちするか。
カネ——財政負担に耐えられるか。
チエ——適正技術が移転されたか。

組織運営管理の課題（持続性）

<個が優位な社会>

仕事より家庭
個人主義
転職ねらい

<評価制度の不備>

組織目標が不明確
動機づけを重視しない
部下を育てない
他部署と協力しない

<緩い職場の規律>

時間にルーズ
整理整頓が駄目
ホー，レン，ソーも駄目

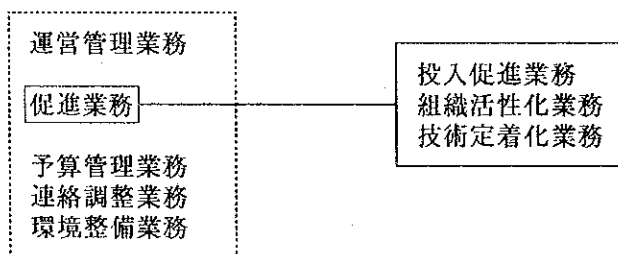
<不十分な管理職の資質>

計画性がない
部下を掌握できていない
自己研さんをしない
課題に挑戦しない

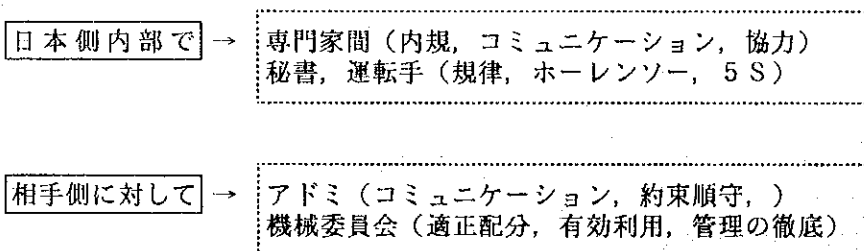
豊かな「投入」より確実な「定着」を

- ◇ 投入重視の日本の評価
- ◇ 単年度予算の弊害
- ◇ 与えすぎの弊害
- ◇ 真の促進業務とは

広範囲な「促進」業務



調整員ができること



調整員の資質向上

- ◇ トレーニングコースの充実
- ◇ 国際専門員の「業務調整」分野新設
- ◇ 準調整員制度導入

5. 第2分科会「プロジェクト基盤整備費、中堅技術者養成対策費、啓蒙普及活動費の実施について」

5-1 概要

分科会は次の日程で行われ、各調整員からプロジェクト基盤整備費ほかの活用事例が紹介された。そのうち主要なものを参考として、別添資料-7~10に添える。

5-2 討議内容

10月24日

14:00~16:00

◇自己紹介

◇「プロジェクト基盤整備について」発表

- a)運用について本部側の方針説明……野津水技課長代理
- b)実施例1発表……大原調整員（中国「灌漑排水技術開発研修センター計画」）
- c)実施例2発表……小笠原調整員（インドネシア「南東スラウェシ州農業農村総合開発計画」）
- d)実施例3発表……影山調整員（中国「農業機械修理技術研修計画」）

16:10~17:30

◇「中堅技術者養成対策費について」発表

- a)運用について本部側の方針説明……野津水技課 課長代理
- b)実施例1発表……正崎調整員（インドネシア「農水産業統計技術改善計画」）
- c)実施例2発表……影山調整員（中国「農業機械修理技術研修計画」）

10月25日

9:00~12:00

◇「啓蒙普及活動費について」発表

- a)運用について本部側の方針説明……野津水技課 課長代理
- b)実施例発表……井出調整員（ネパール「村落振興森林保全計画」）
- c)「特別対策セミナー開催費」について説明……野津水技課 課長代理
- d)「LLDC特別現地業務費」について説明……野津水技課 課長代理

[別添資料－7]

中国灌漑排水技術開発研修センター

モデルインフラ整備事業の実例

大原正裕 中国「灌漑排水技術開発研修センター計画」

(1) 業務の目的と基本方針

中国政府は、中国北部の水不足の解消と灌漑技術の向上のために、また、節水型農業を全国的に普及促進する上から、灌漑排水技術の開発、普及および人材の養成をより効果的、能率的に行うために「灌漑排水技術開発研修センター」の設立を決定し、日本国に同センター設立にかかわる技術協力を要請してきた。これを受けて、国際協力事業団は1993年6月から、プロジェクト方式技術協力による「中国灌漑排水技術開発研修センター計画」を5年間の予定で開始した。この実施協議の課程で、実証試験と実務研修を行うためのモデル圃場の建設が必要であることが指摘され、それに対する日本側のローカルコスト負担がR/Dに記載された。

これに基づきモデル圃場を整備するモデルインフラ整備事業実施設計調査が1993年11月から1994年2月まで行われた。モデル圃場を整備する目的は、畑地灌漑における節水を目標とした先進的な灌漑技術の導入および伝統的な灌漑技術を改良、改善し、その普及を図るための実証・展示を行い、合わせて、研修センターで実施する各種実習の場とすることである。

モデル圃場における活動内容は次のとおりである。

- 1) 畑地灌漑研修の基礎データの収集
- 2) 灌漑機器、灌漑施設を使用しての散水試験
- 3) 水管理技術の検討
- 4) 灌漑技術者に対する灌漑技術の研修
- 5) 灌漑計画諸元に関する中国の基準と日本の基準との比較検討
- 6) 畑地灌漑施設工事の施工技術および施工管理の研修

(2) 灌漑試験区概要

試験区面積および灌漑方式

区 分	試験圃場	灌漑試験区	灌漑方式
普通畑	2014-(13.4ha)	7204-(48.0ha)	スプリンクラー
果樹畑	814-(5.4ha)	9304-(61.9ha)	マイクロスプリンクラー
野菜温室	104-(0.7ha)	504-(3.3ha)	点滴灌漑マイクロスプリンクラー
合 計	2924-(19.5ha)	17004-(113.2ha)	

注) 試験圃場・・・日本政府と中国政府がそれぞれ資金を投入し、開水路のパイプライン化や末端施設を整備する地域

試験灌漑区・・・試験圃場の成果を考慮しながら、中国政府独自の資金により計画的に末端施設の整備を行う地域

(3) 業務分担

本業務遂行に当たっては、日本のコンサルタント会社が本工事の契約、施工管理を行った。

工事の請負者は指名競争入札（3社）のうち北京市平谷県水利行程会社が落札した。

(4) 運営管理

運営管理組織は、県政府の農業弁公室、水利局および韓庄郷、胡庄村ならびに灌漑排水技術開発研修センターで構成される。試験圃場の約300ムー（20ha）の用地、施設は胡庄村の所有であるため、県水利局は胡庄村と①組織体制の確率②5カ年間ににおける試験項目の設定③費用負担④5カ年経過後の対応についての責任分担を協議し、その結果を文書化している。

(5) 問題点

1) 工事費の精算

工事資機材については、極力中国製の資機材を使用することになっている。だが、工事単価や資材の単価など算出するときは、物価上昇により妥当な単価の把握が難しかった。また、中国では、生産メーカーの数が少ないため、品質に比較が限定される。見積書も正式に購入契約しないと出さない場合もある。

2) 中国側の負担分

試験圃場の成果を普及するための灌漑試験区1700ムー（113ha）の建設は中国側の負担分になっているが、資金難の理由で整備が遅れている。

工 事 費 内 訳

単位：元

工 種	金 額	内 容
1. 直接工事費		
(1) 導水管路工		
果樹園～国道	76,200	L = 381.3m
国道横断工	24,400	L = 26.0m
国道～ファームポンド	12,200	L = 61.0m
小 計	112,800	
(2) 灌漑施設工		
普通畑（スプリンクラー）	71,300	201A-(13.4ha)
果樹園（マイクロスプリンクラー）	175,600	81A-(5.4ha)
野菜温室（点滴灌漑マイクロスプリンクラー）	40,900	10A-(0.7ha)
小 計	287,500	292A-(19.5ha)
(3) ファームポンド工		
ファームポンド工	95,800	1カ所
導水施設工	14,400	"
揚水施設工	21,400	"
余水吐	21,800	"
小 計	153,400	
(4) 加圧ポンプ工		
ファームポンドポンプ場	49,300	普通畑および果樹園用 1カ所
普通畑地下水ポンプ場	33,700	1カ所
果樹園	26,300	"
野菜温室	49,100	"
小 計	158,400	
(5) 野菜温室		
温室（A）	142,000	4棟 7.1m×50m
温室（B）	204,800	4棟 7.1m×90m
ビニールハウス	94,000	4棟 12m×56m
小 計	440,800	
(6) 電気施設工		
引込線	7,000	L = 100m
(7) 連絡農道工		
国道～普通畑	49,000	L = 446.5m
国道～果樹園	37,000	L = 530.5m
小 計	86,000	
(8) 農地防護林帯工		
ポプラ植樹	9,500	468本
(9) スペアパーツ	58,800	灌漑機器、ポンプ、弁等
直接工事費 計	1,314,200	
2. 間接工事費		
共通仮設費及び現場管理費	65,700	直接工事費の5%以内
一般管理費	262,100	" 20% "
計	327,800	
純工事費 合 計	1,642,000	
3. 資機材 予備費	82,000	純工事費の5%以内
4. 物価 予備費	279,000	" 17% "
総 合 計	2,003,000	

供 与 機 材 費 内 訳

単位：円

工 種	金 額	内 容
1. 調圧水槽用 サブマージドディスクバルブ 本体および付属設備 下端部異形供給管 小 計	2,115,000 780,000 2,895,000	本体、サートビーム、フロートバルブ SGP φ300～200A、溶接、塗装
2. ファームpond分水用 サブマージドディスクバルブ 本体および付属設備 下端部異形供給管 小 計	2,055,000 354,000 2,409,000	本体、サートビーム、フロートバルブ SGP φ200A、溶接、塗装
3. 輸 送 費 計	689,000 5,993,000	梱包、海上陸上輸送費、通関料 一般管理費

1. 工事請負契約、施工管理に関するリスト

資料No.	文 書 名	起案日	起案者	宛 名	備 考
1	指名業者の選定	1994年 6月13日	コンサルタント	JICA 所長	
2	工事請負指名通知書	6月13日	JICA 所長	3 社	水利行程公司 韓庄郷建築行程総公司 建築総公司黃松崎建築 行程隊
3	現場説明書 (入札説明書)	6月16日	JICA 所長	3 社	現場説明場所 平谷県水利局 質疑応答書添付
4	予定価格下調書	6月27日	コンサルタント	JICA 所長	内訳書添付
5	予定価格調書	6月27日	JICA 所長	—	当初計画時 1,943,000元
6	入札書	6月28日	3 社	JICA 所長	第1回、第2回
7	入札実施報告書	6月28日	コンサルタント	JICA 所長	落札者 平谷県水利行程公司 落札金額 1,900,520元
8	工事請負契約書 (和文・中文)	6月30日	JICA 所長	劉	工期 1994年7月1日～11月30日 契約金額 1,900,250元
9	現場代理人選任届 (中文)	7月1日	劉	JICA 所長	王宝印
10	主任技術者選任届 (中文)	7月5日	劉	JICA 所長	張宝柱
11	専門技術者選任届 (中文)	7月5日	劉	JICA 所長	張宝柱
12	前払金額請求書 (中文)	7月4日	劉	JICA 所長	契約書第24条 760,000元
13	監督職員任命通知書	8月11日	JICA 所長	劉	契約書第7条 田中 義則
14	契約変更現場説明書 (1回)	9月8日	JICA 所長	劉	契約変更時

資料No.	文 書 名	起案日	起案者	宛 名	備 考
15	契約変更現場説明書 (2回)	10月6日	JICA 所長	劉	契約変更時
16	契約変更予定価格下調書 (1回)	9月6日	コンサルタント	JICA 所長	同 上
17	契約変更予定価格下調書 (2回)	10月5日	コンサルタント	JICA 所長	同 上
18	契約変更予定価格調書 (1回)	9月6日	JICA 所長	—	同 上
19	契約変更予定価格調書 (2回)	10月5日	JICA 所長	—	同 上
20	契約変更見積書(1回)	9月22日	劉	JICA 所長	同 上
21	契約変更見積書(2回)	10月18日	劉	JICA 所長	同 上
22	工事請負変更契約書 (1回)	9月30日	JICA 所長	劉	契約金額増 82,450円
23	工事請負変更契約書 (2回)	10月31日	JICA 所長	劉	契約金額増 93,550円
24	工事完成検査下調書	11月30日	コンサルタント	JICA 所長	出来高確認調書添付
25	工事完成検査調書	12月8日	JICA 所長	—	
26	工事完成検査結果通知書	12月8日	JICA 所長	劉	契約書第21条
27	工事完成引き渡し書 (中文)	11月30日	劉	JICA 所長	契約書第21条
28	完成払い金請求書 (中文)	12月12日	劉	JICA 所長	契約書第22条
29	財産引渡書(受領書付)	12月6日	JICA 所長	喬	
30	監督職員解任通知書	12月8日	JICA 所長	劉	契約書第7条

資料No.	文 書 名	起案日	起案者	宛 名	備 考
31	水利建設工事規則許可証 (中文)	7月5日	水資源局	業者	
32	工事請負業者経歴 (中文)	7月4日	業者	JICA 所長	
33	工事施工計画書(中文)	7月4日	業者	JICA 所長	
34	施工図(変更)	12月6日	コンサルタント	JICA 所長	
35	指示事項(中文、和文)	7月5日	コンサルタント	劉	
36	工事打合せ、協議記録簿	8月～10月	コンサルタント	王	
37	竣工検査指摘事項	11月30日	コンサルタント	劉	
38	引渡し検査	12月6日	JICA 所長	—	
39	工事施工指示書	10月～11月	コンサルタント	劉	契約書第7条
40	材料承認願い	8月23日	劉	コンサルタント	
41	工事変更施工伺いおよび 承認書	8月～9月	コンサルタント	JICA 所長	
42	定期報告書	8月～12月	コンサルタント	JICA 所長	施工管理業務報告
43	業務日報	6月～12月	コンサルタント	JICA 所長	同 上
44	工事実施行程表(月別)	7月～11月	コンサルタント	JICA 所長	工事実施状況
45	出来高報告書(月別)	8月～11月	コンサルタント	JICA 所長	同 上
46	工事記録写真	8月～11月	コンサルタント	JICA 所長	同 上
47	工事主要材料品質証明書類		業者	JICA 所長	同 上

[別添資料－ 8]

中国農業機械修理技術研修計画におけるモデルインフラ整備事業の経験から、日本のコンサルタントおよび現地コンサルタントを使用した場合の比較

影山裕子・中国「農業機械修理技術計画」

	日本のコンサルタント使用	現地コンサルタント使用
<p>コンサルタント選定</p> <p>コンサルタント経営状況報告</p> <p>設計契約打ち合わせ</p>		<p>プロジェクトサイト</p> <p>調整員、中国側副主任作成</p> <p>JICA-コンサルタント 調整員、中方副主任</p>
(コンサルタントへの連絡もJICA-プロジェクト-コンサルタントで行われた。)		
設計契約		JICA-コンサルタント 調整員、中国側副主任立会い
設計変更		コンサルタント→JICA リーダー、調整員立会い
入札説明会日程		リーダーがJICA事務所と相談 して作成
<p>施工契約書</p> <p>(一般仕様説明書)</p> <p>(特記仕様説明書)</p>	<p>コンサルタントが作成</p> <p>コンサルタントが作成</p> <p>コンサルタントが作成</p>	<p>リーダーが作成</p> <p>リーダーが作成</p> <p>リーダーが作成</p>
施工管理契約書	コンサルタントが作成	リーダーが作成
中間出来高報告書	コンサルタントが作成	リーダーが作成
基盤整備実施報告書	コンサルタントが作成	調整員が作成
基盤整備完了検査報告	コンサルタントが作成	調整員が作成
財産引渡書	コンサルタントが作成	調整員が作成
財産目録	コンサルタントが作成	コンサルタント／調整員が作成

- (1) 現地コンサルタントを使う魅力は、日本のコンサルタントよりも費用が格安になることが挙げられる。
- (2) しかし、日本と現地では法律・規定、契約方法、考え方等多くの相違がある。
- (3) 現地コンサルタントが日本のやり方を理解するには多くの時間と労力があるが、日本側も、現地の法規や契約の仕方等を知らずしては、スムーズに事が運ばない。契約書は日本の方法を使うのであれば、現地コンサルタントに作成させるのは難しい。
- (4) JICA事務所、プロジェクトサイトともに、契約書作成に詳しい人がいないため、手探りの状態であった。また、日本側は現地の法規を知らないのも、両者の考え方にずれが生じた時に、うまくまとめるのに労力を要する。
- (5) 結論
 - 1) JICA事務所に契約書、現地の法規、状況、思考方法、習慣等に熟知した者を委託契約して配置し、プロジェクトの助けとする。
 - 2) また、上記のあらゆる情報やノウハウを事務所に蓄積し、今後の参考とする。
 - 3) 工事内容等によっては、当面費用は高くついても日本のコンサルタントを使う。

[別添資料-9]

ネパール村落振興・森林保全計画における啓蒙普及活動費の事例

井手 徹「ネパール「村落振興・森林保全計画」

(1) 啓蒙普及活動費執行状況について

8月に予算執行を開始してから2カ月が経過し、現在までに以下のような活動費にあてている。

① サイトオフィス・アシスタント研修

現在10カ所でM/P（協力隊員／ネパール人ボランティア）チームが活動中であり、このチームの補佐としてアシスタントを雇用している。そのアシスタントのための研修を2日間行った。（講師派遣費用、アシスタント交通費、会議費等）

② ゴーバルガス（家畜糞によるメタンガス発生装置）研修

牛糞を利用してメタンガスを発生させ、その熱効力により煮炊きに利用するというもので、森林資源が唯一の燃料源となっているネパール山間部の住民にとって、無料で入手可能な燃料源となる牛糞を利用することにより、家計を助け、さらに環境保全にも一役買うことになる。（講師派遣費用、会議費等）

③ ビデオカメラ技能講習会

M/Pチーム20名のために、ネパール人技術者の下、操作説明会を開催した。

（技術者派遣費用、参加者交通費、会議費、備品購入費等）

④ 備入費としての支出

・C/P以外の出張旅費

・専門家／プロジェクトスタッフの出張旅費

⑤ 機材購入

・ワードプロセッサ1台、プリンター1台、自動車用修理部品

⑥ その他

・フィルム現像代

・車両燃料代

(2) 当プロジェクト運営上の問題点

現在、当プロジェクトでは、ネパールNGOと提携しながら活動を行っているが、現状の啓蒙普及活動費の予算措置では、プロジェクトが調査等の依頼を他の団体に一括で依頼できないようになっている。また、機材供与や施設等の供与も現状では不可能だが、資機材購入費によるビデオカメラ等ならば貸し出しできる。

しかし、医療協力関連プロジェクトで認められている「草の根展開支援費」は上記の予算措置をしやすい予算だと考えられる。当プロジェクトの活動を考慮した場合、各種村落振興事業のうちにヘルスポスト建設や認字教育普及等、林業プロジェクトがあまり経験しなかった事業も含まれる。

しかしながら、この事業はプロジェクトの対象地域が対象外となっているので、NGOと連携したプロジェクトの場合、このNGOに対しては予算執行が不可能となる。

なお、当プロジェクトで必要としている少額の工事（数10万～100万円）に執行する予算項目が現在存在しないので、新しい予算措置の検討が必要。

ネパール村落振興・森林保全計画 啓蒙普及活動申請書

(1) 申請の背景

ネパールにおいては、森林と住民と生活は密接な関係にあり、炊事用の薪、家畜の飼料、住居用資材等を採取する場として森林が存在する。このため、住民の生活様式が森林環境に直接影響を与え、森林の状況が悪化すれば上記の資源採取が徐々に困難になり、住民の生活を圧迫する。すなわち住民の貧困が森林環境を悪化させ、環境の悪化は住民の生活を貧困にさせるという悪循環に陥っている。

この悪循環を断ち切り森林環境を保全する手法は、1991年～94年にかけて実施された林業普及プロジェクトによって示唆されている。それは村落振興や森林環境に関する住民ニーズに基づいた村落振興事業を実施し、住民の生活向上を図りつつ、環境保全対策を実施していくことである。事業実施にあたっては、住民自身が事業の計画策定にかかわり、住民自身の手（負担）によって事業を実施し、住民自身が事業の成果を維持管理することが求められている。

昨年末の新政権樹立後、地方分権政策の一環として「村民による村作り政策（Build Your Village Yourself）」が提唱され、各VDCにも300,000Rs.（約60万円）の予算措置がなされることになった。これは今までの政策であった「トップダウン方式（中央官庁から農村への指示）」に慣れ切ったネパール人にしてみれば、画期的な政策であり、各VDCでは比較的好意に受け取られている。

現在、ネパールでは村落振興・森林保全プロジェクトが前プロジェクトの終了後の1994年7月から5年の予定で実施されている。プロジェクト開始からの1年は主に、カスキ郡、バルバット郡で活動するNGOの選定、活動場所（DVC）の選定、Operational Guidelinesの策定等、VDCでの活動事前準備に費やされた。現在はM/Pチーム（協力隊員とネパール人ボランティア1名ずつで構成）がVDCで活動開始してからすでに2カ月を経過し、住民ニーズの掘り起こし作業中である。今後はそれらのニーズをベースにさらに住民と共に対話・検討し、その解決のための優先事業か

ら実施する予定である。

(2) 申請理由

当プロジェクトは、同じ時期に開始された協力隊「緑の推進協力プロジェクト」および本年6月にミニッツが締結された「西部山間部総合流域管理計画」と連携しており、ネパール山間部(カスキ郡、バルバット郡)の村落振興事業を通じ、森林資源、人的資源を含んだ環境保全を目的としている。

これらの事業を実施する上で重要なのは、住民のニーズをくみ上げ、住民主導で計画策定、実施運営させるという、取りかかりから地域住民を巻き込んだ形の「面」的な活動が求められることである。

今年度から各VDCで同時期に住民ニーズに基づいた事業実施が開始される予定である。その際に、ネパール人中堅技術者から住民への指導・協力、M/Pチームへの技術研修、住民らの他の事業先進地への視察等、「啓蒙普及活動費」を用いて、住民への村落振興事業を通じた環境保全手法の普及を図りたい。

主な啓蒙活動は以下の通り。

- 1) ネパール人中堅技術者(農業、林業、各種啓蒙活動)のVDCへの派遣。
- 2) M/Pチーム及び住民リーダーらを対象にしたワークショップの開催。
 - ①Operational Guideline説明会 ②視聴覚機器(Video-camera等)の操作講習会
 - ③PCM講習会 ④経理運営講習会
- 3) M/Pチーム及び住民らの他の事業先進地への視察。
 - ①アンナプルナ保全プロジェクト視察 ②ケア・ネパールプロジェクト視察
 - ③ルムレ農業開発センター視察

(3) 事業実施日程

1995年8月～1996年3月まで

事業実施計画経費概算見積書

(単位: NRs)

ア) 旅費

① ワークショップ参加者旅費	
40人 × 500Rs/1回 × 4回 =	80,000
② ネパール人と中堅技術者派遣旅費(日当含む)	
20人 × 2,000Rs/1日 × 10日 =	400,000
③ 専門家調査費用	
3人 × 3,000Rs/1日 × 30日 =	270,000
	<u>750,000</u>

イ) 資機材購入費

① 各種啓蒙普及活動に必要な機材の購入	
テープレコーダー、教材(携行用)、簡易測量器具	
濾過器、ワードプロセッサ(ネ語、英語)等	<u>500,000</u>

ウ) 消耗品費

① 事務用品(W/Sに必要な黒板、説明用紙、ファイル等)	
フィルム、ビデオテープ、フロッピーディスク等	173,000
② 車輦燃料(27Rs/ℓ × 1,000ℓ)	27,000
	<u>200,000</u>

エ) 資料印刷費

① パンフレット作成費用(資料・ポスター等)	
500Rs/1部 × 1,000部 =	500,000
② 調査用紙購入費用(各種アンケート用紙)	
5,000Rs	<u>505,000</u>

オ) 通信運搬費

① 通信費(電話使用料、郵送費等)	
50,000Rs	
② 資材運搬費	
20,000Rs	<u>70,000</u>

カ) 借料損料

① ワークショップを開催する時の施設借料	
10,000Rs/1日 × 3日間 × 4回 =	120,000
② 視察旅行の際の車輦レンタル代金	
10,000Rs/1日 × 4日間 × 3回 =	120,000
	<u>240,000</u>

キ) 備人費

① 普及活動のための臨時補助員雇用費用	
1,000Rs/1日 × 50日間 × 10人 =	500,000
② 運転手雇用費用	
300Rs/1日 × 50日間 × 2人 =	80,000
	<u>580,000</u>

ク) 会議費

① 地域住民を支えた集会	
3,000Rs/1回 × 10回 =	30,000
② ワークショップでの会議費	
7,500Rs/1回 × 4回 =	30,000
	<u>60,000</u>

ケ) 雑費

① 謝礼(中堅技術者等)	
2,000Rs/1日 × 10日間 × 20人 =	400,000
	<u>400,000</u>

合 計 NRs 3,305,000
(※ ¥ 5,808,436)

※ 10円 ⇔ NRs 5,69 (Rate: July 23, '95)

[別添資料-10]

トンガ水産増養殖研究開発計画における特別対策セミナー開催の事例

佐藤 よし江 トンガ「水産増養殖研究開発計画」

(1) 申請の背景および申請の理由

トンガ水産増養殖研究開発計画は平成3年10月に発足して以来、トンガにおける適切な増養殖技術の開発と研究技術の移転に努めてきた。当該地域ではすでに域内および国際機関が水産業(増養殖も含む)の発展のため技術協力を活発に行なっているが、当プロジェクトでも3年目に入ってから、これらの機関に呼応して技術を交換する努力を行ってきた。平成6年11月に実施した技術交換事業では、調査時にFAO、SPG、FFA、USP、ICLARMを訪問して協議した結果、当プロジェクトで開発した技術・手法は他の国にも有用であり、これに加えて数種の有用魚介類において最新の研究内容と養殖技術を紹介することは地域産業の発展に重要な意味がある点で合意した。加えて、平成7年6月～7月に実施した技術交換事業では、SPC/FFAの共催する「南太平洋における沿岸漁業資源管理ワークショップ」に出席し、当プロジェクトの活動の中から4編の関係論文を発表して、会議に貢献した。この会議では資源管理の成否が住民の参加協力を得られるかどうかにかかっているという共通認識が得られ、増養殖が住民の参加を得る良い道具にもなり得るということが明らかになった。会議中には参加国の代表者、FAO、ICLARM、FFA、SPC等の担当者とも協議する機会を得、トンガで水産増養殖セミナーを開催した場合の会議内容、参加者の人選についても話し合えた。

トンガ水産増養殖研究開発計画は平成7年10月から最終年度に入り、成果が蓄積されてきている。トンガは近隣島嶼国の中でも特に水産増養殖の発展に力を注いでおり、将来は地域のリーダーシップを取っていくという意欲も持っている。地域でも有数の増養殖施設と機材、スタッフを抱え、適当な宿泊施設(ホテル、ロッジ)と会議場も揃っている。

ここで開発された技術、研究成果はトンガのみにとどまらず広く南太平洋島嶼国にも適応でき、効果的・効率的な技術移転を標榜する国際協力事業団の活動に合致するものとする。

上記の理由から、地域の要望と、国際協力事業団の成果を公表する場としてセミナー開催がふさわしいと考え、開催にかかる経費を申請する。

テーマ:「南太平洋島嶼国における増養殖研究開発の現状と将来」

内容: シャコガイ、高瀬貝、夜光貝、ボラ、将来期待種の増養殖技術およびそのマーケティング情報の交換。

(2) セミナー実施日程

開催期間：平成7年11月20日～24日

日 程

11月20日（月）

午後 受付・登録

開会式 首相・水産大臣、水産局長

基調講演 FAO 田中 秀幸

基調講演 琉球大学 山口 正士

午後 各国増養殖事情概要発表

11月21日（火）

午前 シャコガイ 議長ジェームス・クック大学ジョン・ルーカス

曾根専門家（ウルンガ、タラオファ）

フィジー、西サモア、ソロモン、パラオ

昼 ペン養殖視察

午後 ボラ 議長（ウルンガ／オセアニックインスティテュート）

木村専門家（オファ）、小林専門家

グアム、ハワイ

11月22日（水）

終日 シャコガイ育成地（漁民と対話含む）、高瀬貝・夜光貝放流地現場視察（潜水）

11月23日（木）

午前 高瀬・夜光貝 議長 山口正士

菊谷専門家（ナイト、ウルンガ）

タヒチ、ミクロネシア、沖縄

午後 マーケティング 議長 タニエラ（ジェラルド・ヘスリング？）

アンティモニ、トンガの輸出業者

南太平洋フォーラム

夜間 産卵誘発 貝類産卵誘発デモンストレーション（菊谷、曾根、木村）

11月24日（金）

午前 将来種 議長 ヨハン・ベル（ICLARM）

ウルンガ

FAO、FAO、USP、クックアイランド

午後 自由討議 議長 山口 正士

閉会 国際協力事業団

水産局長

夜 レセプション 首相・水産大臣

3. 申請金額明細（概算）

国内旅費

航空賃

ババウ島往復（2名）

$$T\$211 \times 2 = T\$422$$

ハアパイ島往復（1名）

$$T\$104 \times 1 = T\$104$$

日当宿泊

$$T\$40 \times 7 \times 3 = T\$840$$

内国旅費合計

T\$1,366

外国旅費

国名	航空賃計算	航空賃	日当計算	日当宿泊日	合計
ミクロネシア（2）	T\$1,491 × 2	T\$2,982	T\$140 × 12 × 2	T\$3,360	T\$6,342
オーストラリア	T\$1,438 × 1	T\$1,438	T\$140 × 6 × 1	T\$840	T\$2,278
クックアイランド	T\$2,152 × 1	T\$2,152	T\$140 × 14 × 1	T\$1,960	T\$4,112
フィジー	T\$423 × 1	T\$423	T\$140 × 7 × 1	T\$980	T\$1,403
タヒチ	T\$2,504 × 1	T\$2,504	T\$140 × 14 × 1	T\$1,960	T\$4,464
ハワイ	T\$1,484 × 1	T\$1,484	T\$140 × 10 × 1	T\$1,400	T\$2,884
キリバス	T\$1,485 × 1	T\$1,485	T\$140 × 8 × 1	T\$1,120	T\$2,605
ソロモン（2）	T\$1,161 × 2	T\$2,322	T\$140 × 8 × 2	T\$2,240	T\$4,562
ヴァヌアツ	T\$953 × 1	T\$953	T\$140 × 8	T\$1,120	T\$2,073
西サモア	T\$357 × 1	T\$357	T\$140 × 12	T\$1,680	T\$2,037
グアム	T\$1,752 × 1	T\$2,752	T\$140 × 13	T\$1,820	T\$4,572
パラオ	T\$3,211 × 1	T\$3,211	T\$140 × 15	T\$2,100	T\$5,311
パプア・ニューギニア	T\$1,921 × 1	T\$1,921	T\$140 × 7	T\$980	T\$2,901
合計		T\$23,984		T\$21,560	T\$45,544

括弧内は人数

外国旅費計

T\$45,544

資料作成費

$$T\$0.1 \times 200 \times 50 = T\$1,000$$

会議資料コピー

T\$2,000

資料印刷製本

資料作成費合計

T\$3,000

借料・損料

マイクロフォン・アンプ等音響機器借料

借料損料合計

T\$ 500

通信運搬費

DHL利用経費

通信運搬費合計

T\$1,000

諸謝金

事務補助要員タイピスト、論文校正者

T\$ 500

講師謝金（3名）

T\$ 500

諸謝金合計

T\$1,000

会議費

ティータイム

$$T\$1.5 \times 5 \times 2 \times 40 = T\$ 600$$

レセプション

$$T\$30 \times 50 = T\$1,500$$

会議費合計

T\$2,100

総合計 T\$54,510 = US\$42,600 = ¥3,744,292

T\$1.00 = US\$0.7815 = ¥68.69 (1995.7.31 RATE)

(4) セミナー参加予定者リスト

海外からの参加予定者

ミクロネシア	未定、池口JOCV?	高瀬貝
オーストラリア	ジョン・ルーカス教授 (ジェームス・クック大学)	シャコガイ
	伊藤FAO/JICA招待? (ジェームス・クック大学)	将来種、イセエビ
クックアイランド	イアン・ベルトラム (水産局)	高瀬貝、将来種
フィジー	エサロマ・レンドゥア (水産局)	シャコガイ
	未定 (USP自費?)	将来種
タヒチ	未定 (スティーブン・イェンが推薦する)	夜光貝、将来種
ハワイ	チャン・セン・リー博士 (オセアニック・インスティテュート)	ボラ
キリバス	未定	
ソロモン	ヨハン・ベル博士 (イクラーム)	将来種
	ヒューゴ (水産局)	シャコガイ
ヴァヌアツ	フェリックス (水産局)	高瀬貝、夜光貝
西サモア	ルイ・ベル (水産局)	シャコガイ
グアム	フィツジェラルド? (グアム商務省)	ボラ
パラオ	ジェラルド・ヘスリンガ (元MMDS)	シャコガイ、マーケティング
日本 沖縄県	渡辺 (FAO招待?)	夜光貝
	未定 (SPF招待)	貝類マーケティング
	未定 (FAO招待)	将来種 (ナマコ)
JICAフィジー	木内志郎 (所長) もしくは斎藤宏 (次長) 閉会挨拶	
PNG	未定	

トンガ国内

水産局長	
タニエラ・コロア	マーケティング?
ウルンガ・ファヌヌ	ボラ、将来種
ナイタ・マヌ	高瀬貝、夜光貝
タラオフ・ロトアヘア	シャコガイ
オフ・ポアング	ボラ
ベア・カパ	事務局助手
サイア・ニウメイトル	事務局助手
フェアウィニ・ヴィ	事務局助手
マリマリ (ババウ)	傍聴 (ボラ、将来種)
久田 (ババウ)	傍聴 (ボラ、将来種)
デビタ・フィナウ (ハウパイ)	傍聴 (高瀬貝、夜光貝、シャコガイ)

プロジェクト

山口 正士	短期専門家	高瀬貝、夜光貝
小林 清治	短期専門家	ボラ
菊谷 賢一	資源調査専門家	高瀬貝、夜光貝
曾根 重昭	貝類専門家	シャコガイ
木村 匡	魚類専門家	ボラ
宇田川和夫	チーフアドバイザー	総括、進行
佐藤よし江	調整員	事務局

特別参加

バロン・バエア首相兼水産相?	開催スピーチ、レセプション
----------------	---------------

6. 第3分科会「プロジェクト内規の整備について」

6-1 プロジェクト内規の必要性について

調整員のほぼ全員が、プロジェクトにとって内規の必要性を感じている。しかし、分科会の公の議題として出てくると、果たして本当に必要なのかという疑問が湧いてくる。それは、内規は必要悪という側面を持つことからと思われる。

中には、現地採用の賃金、出張旅費規定などの数字を記載しただけの簡単な内規で10年以上問題がなかったというプロジェクトも存在する。また少人数のプロジェクトで、立ち上がり時期に内規は特に必要とされないこともある。しかし、多くのプロジェクトは個性や考え方の違う専門家の寄り集まりであり、さまざまな意見の出てくる事態は避けられない。問題が起こって初めて内規が必要となってくるのである。そのため内規には、専門家の業務分掌とプロジェクト運営の管理責任をある程度明確にする必要がある。また個々の専門家の勝手な解釈による行動を避けるため、勤務時間や休暇、出張および公用車の使用規定なども明文化することになる。ここで、内規は専門家全員の活動に対し、縛りをかける性格を持つことになる。また配属された国や機関によっては、R/Dの建て前が守られておらず、プロジェクトを運営する上で現実的な対応をとらざるを得ないため、JICAの規定を超え、あるいは拡大解釈した取り決めを記載せざるを得ないことがある。担当者の許可を取り付けるあるいは黙認されたとしても、内部資料としての性格を持つことにもなる。

内規には既に述べたような性格がある以上、秘密の共有や、一方的な押し付けでないことを明確にするため、内規の制定に当たって専門家全員の合意を取り付ける必要がある。逆に1人でも反対する専門家がいたら実行されないということにもなる。また内規の内容は、各プロジェクトの置かれた環境や条件によって違ってくるので、他の事例を参考にしながら独自の内容で作成することになる。その原案の作成は、調整員の仕事とみなされており、当然、調整員の考え方や都合が織り込まれることになる。その内容が他の専門家にとって厳しいものと受け取られたり、当然のこととして反発されることも考えられる。そのため、調整委員は常に公平で規律ある仕事ぶりが要求され、気が抜けなくなる。

内規には既に述べたような性格があることから、厳密かつすべての活動内容を網羅したような内容の制定は、調整員にとって両刃の剣ともなりかねない。内規が調整員の仕事をしやすくする一方で、内規が細かくなると比例して調整員の仕事だけが増えることにつながる面もある。また内規を金科玉条として、他の専門家を非難するのに使用されることがあれば、プロジェクトの和が保てないことにもなる。それらの点を考えると、内規はなくても運営上まったく問題がないというプロジェクトが理想であり、内規で専門家に縛りをかけるようなプロジェクトは本来的ではない。しかし、現実には内規を必要とするプロジェクトが多いのでなかろうか。ともあれ、現在はいま行っている、専門家の交代や、時間の経過に従い、勝手なことを言

いはじめる専門家も出ないとは限らない。そのためにも転ばぬ先の杖として、プロジェクト内規の作成は必要と言わざるを得ない。内規の作成に当たっては、簡潔な表現を心がけまた、「原則として」とか「準ずる」という語句で解釈の余地を残しつつ、簡単に条項が少なければ少ないほどを以て「良しとする」と言えるのではなかろうか。

6-2 プロジェクト内規に盛りこむべき項目とその内容

討議を踏まえ、プロジェクト内規を制定する場合の草稿案を次のように作成した。

(1) プロジェクトの運営管理

1) 業務分掌

各々の専門家業務はR/D,TSIに拠るか専門家全員が、同じ理解をするように再確認の意味を含め内規に盛り込む。

2) プロジェクト運営の責任

リーダーに一定の権限と責任があること、調整員・専門家はプロジェクトのスムーズな運営のため協力する責務があることを確認する。

3) 対外窓口

体外文書や外部に対しての責任の所在を明確にする。プロジェクトの対外窓口はリーダーになる。

(2) 会議の開催

1) 日本側専門家チーム内の会議

週1回程度の会議の開催を取り決め、事務連絡、業務進捗状況および問題点等を会議内容として取り扱う。特にプロジェクトサイトが分散し、専門家が各々のサイトで勤務している場合には十分な意思疎通を図る必要が想定される。できれば簡単な議事録を残すことが望ましい。

2) 相手国側との会議

定例会議を月1回程度とし、会議をスムーズに運ぶため事前に内容を決めておくことが望ましい。

3) その他の会議

プロジェクトの実情に応じ、各種に会議開催規定を設けることも必要であろう。

(3) 勤務日および勤務時間に関する規定

原則として配属先の勤務体制に準ずる。業務遂行上、通勤上等の諸問題により、配属先の勤務体制に準ずることが困難な場合には、配属先と十分協議の上決めることが望ましい。

(4) 休暇取得に関する規定

1) 公的（基本的）休暇

一時帰国、健康管理旅行休暇を公的（基本的）休暇とし、年次休暇には含めない。

上記休暇については専門家の基本的権利としてR/Dに盛り込むことが望まれる。

休暇取得に際して配属先への通報および了承を得ることが必要。

2) 年次休暇

相手国の年次休暇制度に準ずる。公的休暇以外の私的休暇は年次休暇を利用し、業務遂行に支障のない範囲で取得するような配慮が必要。

3) 代休取得

休日出勤した場合には必要に応じ代休の取得ができるように措置することもプロジェクトの事業内容によっては想定される。その場合には速やかに代休消化をすることが望ましい。

(5) 公用車使用および管理に関する規定

公用車の使用については、任国の事情によって大いに異なるとともに、専門家個々の考え方も異なり、チーム内の不調和音の原因になることもあるので、プロジェクト立ち上がりの早い時期にチーム内の統一見解を取りまとめ、内規を作ることが望ましい。

(6) 現地業務費支出規定

1) 物品購入、その他一般諸経費の支出行為

a) 原則として必要な物品は配属先が揃えるべきであるが、相手国の財政状況により柔軟な対応が必要。

b) 高額（線引きが必要）の支出に際しては、チーム内の話し合い、リーダーの承認を得ることなどの規定をつくり専門家間に不満が残らないよう配慮が必要。

2) 域内旅行費支出にかかる出張規定

a) 長期専門家の出張については、JICA事務所のある国では事務所作成の出張規定内で実施することとするが、現地業務費における旅費の支出が大きな割合を占めないように留意する。

b) 短期専門家の任国内出張については、宿泊・日当の支給は不可。交通費の支出がともなう場合には実費支給とする。

c) C/Pの同行出張については、原則として相手国政府の経費負担であることは明白であるが、任国の財政事情を考慮した対応が必要な場合も多々想定される。

d) 出張命令書、復命書を作成し、主張前後に必ず提出する。

3) 会議費支出規定

会議費支出にあたっては相手国スタッフを交えた機会を原則とし、月1回程度が望まし

い。会議費支出はマスコミでも大きく問題にされているところであり、細心の注意を払い効果的な実施をする。

4) 慶弔費の支出規定

仕事場における人間関係を円滑にするため、必要な支出と思われるので、支出対象者、金額等を検討の上、実施する。

(7) 業務報告書の提出

全員、同時提出となっており、遅れないように提出期限日を設ける。

(8) 文書管理規定

公文書の発信はリーダー名とし、これ以上は私信とする。文書の回覧、ファイリング方法、保管場所等を明確にし、専門家全員が閲覧しやすいように配慮する。

(9) 機材管理規定

一般供与機材、無償供与機材の管理責任は相手国側にあり、専門家は使用に際して責任を持つのみである。ただし、携行機材の管理はプロジェクト終了時まで専門家の管理下にある。

(10) プロジェクト要員雇用規定

1) 就業規則

2) 給与および一時金支給規定

3) 退職金規定

4) 休暇取得にかかる規定

上記規則、規定の作成は配属先に準じ、雇用問題が発生しないように細心の注意を払うとともに、現地業務費を圧迫しない範囲で雇用し、業務遂行に活かす。

(11) その他

1) 内規適用対象者を規定する。

2) 内規改訂のための要件を規定する。