

必ずある。そんな苦境で挫折をせずに乗り越えるひとつの成功例の手本として大いに参考になると確信する講義である。

⑤ 八幡製鐵所森永郁エネルギー室長にはそれぞれの工場が省エネルギー活動の目標とする「計画値」のたて方及びガス、蒸気に関する対策の具体的実施例等について補促講義をしてもらい、さらに八幡製鐵所・省エネルギー班OBの戸畑共同火力甲斐田恒氏には数多い省電力対策の中から特に応用範囲が広い実施例を抽出して補促講義をしてもらった。具体的な例を毎年追加してゆき、最終的には省電力についてだけでも100例をテキストとして用意しようと考えている。

⑥ この他に八幡製鐵所の現地を見学させ、その広さと大きさ故に徹底がむずかしいことを述べ、目と耳と体で理解する実例の講義とした。

註) 八幡製鐵所の製造プロセスの大きさと多さ及びその省エネルギー活動の大変さは研修員の予想を大きく越えるので、彼等の視点の向上と視野の拡大にはかなりのインパクトを与えているように見えた。

註) 研修員の感想…参考資料⑩

6) 毎週(木曜日)の定時監督 : 所要時間…33hrs

('94. 2-6)

(II) 考え方

- ① コースリーダーは前述の如く本来業務のために常駐出来ないので、サブリーダーの三浦正克氏に日常業務の殆どをお願いした。(既述)
- ② しかし、研修員の研修状況の確認と意志疎通及びサブリーダーとの業務連絡のため、毎週木曜日の午後を「KICの定時訪問」とした。
- ③ 研修員宛に書いたレターを持参することが多く、研修員へ手渡ししながら全員への説明・討論を行ない相互の理解を深めた。特に、「自分達は国費で招かれているのだから、企業は自分達に対して最上の扱いをすべきである…」との認識を取り除くためには研修員と直接顔を合わせて説明する必要があった。レターは、個人的な親しさを表現する意味はあるが、このような誤解や認識違いを正し、お互いに納得をするためには、コースリーダーが自信をもって直接彼等と話し合うことが大切であると痛感した。特にエリート意識が強い公務員出身の研修員には、「言わなくても分かるだろう」と期待するのは危険である。明確に表現して分かってもらうのが最もよい方法であるように思う。一旦誤解が解ければ、あとは大変なごやかなムードになれるのも研修員の優秀さを伺わせるものであった。

(2) 方針及びアクション

- ① コースリーダーは毎週木曜日の午後、講義中に突然現れて講義及び企業研修を約1時間傍聴した。
- ② 工場見学、実習の場合は静かに見廻る。
工場の若い指導員と研修員のやりとりを手伝う(通訳)こともあった。
- ③ 「コースリーダーが居る時と居ない時とでは、研修員の態度に差がある」(森田コーディネーター)ことが時折指摘されるので、「注意」をして帰ることもあった。
- ④ 終講後、「〇〇君レターは読んでくれたかな…?」と誤解や認識違いの話しを始めることが多かった。この場合、「殆ど全員に共通している…」とのコースリーダーの勝手な解釈で全員が聞いている前でやりとりを始めることが多かった。
- ⑤ しかし、業務のために「毎週木曜日」を皆勤出来なかった。研修員が理解を示してくれたのは有難いことであった。研修員の表現の中に「日本人の年寄りは全くよく働く」(韓国の研修員)と感心している言い廻しがある。この表現は多分に御高齢の理事長や副理事長を指しているのであるが、研修員に理解されるついでにこの対象者のひとりに入れられるのには少々躊躇した。

April 11, '94

Mr. Noda Chikayuki

Mr. Yamasaki T. (Kyushu Bureau of International Trade
and Industry - M.I.T.I.)

..... introduce Mr. Noda who is a director of
Natural resources Dep. Energy Policy Div.
and in charge of energy conservation in Kyushu.

He is going to have a lecture concerning
basic knowledge - philosophy for energy policy
since 1945 after II world war and
management policy for energy crisis depending
on an oil shock we have had.

Mr. Yamasaki will have a lecture concerning
detail responses for management showing many
examples we have led into Japanese industries.

We have designed lectures and exercises
under not only K.I.T. and industries
but also government organization which
have applied useful responses for energy
crisis and energy conservation
because several persons belong to government
organization and expected to plan some
responses for energy problem like this.

I hope you will listen to his lecture and ask him questions today, not to ask him another question and information through weekly report because he has to work quite busy for his own job.

April 13, '94

Mr. Hirano Toshihiro (Kyushu E.P.Co.Inc.)

..... Introduce Mr. Hirano
who is a senior manager and a specialist
in charge of facilities planning
including design for fuel selection and best mix
for power plants in Kyushu E.P.Co.Inc.

He is going to have a lecture concerning
History of fuel selection and
Best mix in energy consumption
as a representative of his power company.
for two days.

We have designed some special lectures which
will be helpful for your setting up a strategic
plan for energy problem.

Some of you are required to set up an energy policy
as an action plan -- especially how it ought to be,
and you have to show your organization some ideas
after you will be back to your home organization.

I hope you will listen to him and ask him some
questions for two days. --- not ask him another
questions through weekly report just like yesterday,
because he has to work a lot for his own job.

April 18, '94

Mr. Nishikawa

All of you visited Genkai power plant on last Friday to learn about nuclear power generation. But, I am afraid, it was too big and too short stay for you to get a basic knowledge of nuclear power generation and there was no specialist to reply enough against your question.

Today we have wonderful lecturer Mr. Nishikawa, who is also a managing director of same thermal power company as me.

He has been in K.E.P.Co. for quite long time in charge of especially not only planning for N.P.P. but also construction and operation since 1970 when K.E.P.Co. started to lead nuclear power.

He has had wonderful job. Genkai and Sendai, in Kagoshima Pref., nuclear power plants have been established depending on his original design and which he has done while he was young.

And he is now respected as one of the most splendid experts who have contributed to development of nuclear power generation in Japan.

I hope you will learn a lot today about H.P.G. for your preparation for the day when you will be asked to do something about nuclear power in you home organization after you will be back to your company.

April 20, '94

Mr. Mizusako

Welcome to our company.

On behalf of our employees I would like to express my sincere welcome to you all.

We have designed the curriculum to visit power plant to learn practical energy management in power plant. It is the first day for you to look at such practical management as organization, operation, maintenance and small activities mixed in our company.

Let me introduce Mr. Mizusako who is board director in charge of power plant. He has had very successful job for recent some years because there were no trouble, no accident and no sudden stop of power supply.

Some of you belong to same company as ours which is in charge of stable power supply and so, I am sure, it will be helpful for you to look at practical management and listen to his lecture of power plant management.

I hope you will find difference between yours and ours, knowing that our capacity is much greater than demand power supply.

「八幡製鉄所・省エネルギー活動の実例」に対する研修員の感想

アティリオさん (アルゼンチン)

- ・八幡製鉄所における省エネルギー活動の講義を通して、大変大切な知識を得ることができた。この知識は、私の国、私の会社での将来の行動計画に大変役に立つものだ。新川リーダーの講義は、いつもと同じように楽しかったです。リーダーは、その経験と知識を最高の方法で私たちに伝えて下さり、私達は、リーダーが私たちに何を期待しておられるのかを、はっきりと理解することができました。
- ・省エネルギー実施例紹介の講義は、大変良かった。その内容は、大変重要だった。実施例は、分かりやすく、小集団活動の発表は大変勉強になったし、貴重な経験になった。
- ・八幡製鉄所の見学は、充実していた。特に高炉制御システムのエンジニアと直接お話する機会を持てたことは大変嬉しかった。とても参考になりました。
- ・私は、新川リーダーが私たちに対して望んでおられるようなアクションプランを、私の国で作ることができると思います。そのために一生懸命働きます。

イザベルさん (ブラジル)

- ・八幡製鉄所における省エネルギー活動の講義は、その考え方、進め方ともに、最も重要な講義の一つだった。私たちの国に帰って、このことをどう進めるかが重要なポイントだと思う。新川リーダーの説明は、大変良かった。
- ・省エネルギー実施例紹介の講義は、大変良かった。特に電力の省エネルギー対策は、大切だと思った。講師の説明は、大変良かった。ここで実施されている省エネルギー対策は、私の会社で実施されているものとそれほど違わないことに気づいた。
- ・八幡製鉄所の見学は、とても楽しかった。このようなプラントを見学したのは、初めてだった。

ヤンさん (中国)

- ・八幡製鉄所における省エネルギー活動の講義の中で、新川リーダーが話して下さったエネルギー管理の例は、非常に参考になった。私たちの目標達成のための近道を教えていただいたと思う。
- ・省エネルギー実施例紹介の講義では、この分野の日本と中国の違いを知るのに役立った。

ハイメさん (コロンビア)

- ・八幡製鉄所における省エネルギー活動の講義での、新川リーダーの省エネルギー活動の経験についてのお話を聞いたことは、私にとって大変貴重な経験になった。論文や本では得られない貴重な情報です。紹介された事例は、理想的な実践方法だと思う。実際の活動の事例によって机上の勉強では学べない問題に気づくことができる。
- ・省エネルギー実施例紹介の講義で示された具体的な例は、非常に役立つものだった。私たちの勉強に大変参考になった。
- ・八幡製鉄所の見学は、大変良かった。特に、エネルギーセンターが面白かった。

イムさん (韓国)

- ・八幡製鉄所における省エネルギー活動の講義は、私が帰国後に与えられる仕事をより効果的に進めるために大変役に立つだろうと思う。
- ・製鉄所の見学は、講義で学んだ理論的な知識を実際に理解するのにとても役立った。

サンジェイさん (マレーシア)

- ・八幡製鉄所の省エネルギー活動の講義は、省エネルギーのプログラムを始めるための実際的な方法として、大変良かった。その難しさや、様々な貴重な経験が講師によって紹介された。
- ・省エネルギー実施例紹介の講義は、幾つかの貴重な統計も紹介され、大変具体的なアプローチだった。このような講義には、もっと時間をとって詳しい例などを入れていただけたらと思う。
- ・製鉄所の見学は、時間、内容ともちょうど良かった。
- ・新QC七つ道具の講義は、大変興味深いものだったが、QC七つ道具についてもマトリックス図や系統図のように、実際に作ってみるといような練習があるともっと良かったと思う。
- ・系統図、マトリックス図の演習は、職場での問題分析に大変有用な方法であると思う。小集団活動の道具としても、大変良いと思う。もっと時間を割いて教えて頂けると良かった。
- ・全ての講師の先生に感謝いたします。今週は、特に学ぶところの多い講義が多かったと思う。

新川リーダーのご自身の経験を私たちに分かち合ってくれたことに、感謝致します。

三浦さん、お誕生日おめでとうございます。(5月19日) ご健康と幸福をお祈りいたします。

ミゲルさん (メキシコ)

- ・八幡製鉄所の省エネルギー活動の講義によって、エネルギー管理の考え方を理解することができたと同時に、私たちが国や職場において最も良い方法で、この仕事を進めるための自信を与えられた。新川リーダー、ありがとうございました。
- ・省エネルギー実施例紹介の森永講師は、製鉄所でのいくつかの目標についてのplan value control (計画値) の大変役に立つ講義をしてくださった。
- ・八幡製鉄所の見学は、私にとって初めての製鉄所の見学で、大変良かった。新しい経験で、とても役に立った。このコースにこういう見学が含まれていることは、とても嬉しいです。

ハッサンさん (サウジアラビア)

- ・八幡製鉄所の省エネルギー活動の講義と、新QC七つ道具の実習は、大変良かった。
- ・省エネルギーの実施例紹介の講義、製鉄所の見学は、良かった。

トニーさん (フライペン)

- ・八幡製鉄所の省エネルギー活動の講義は、省エネルギーの進め方という意味で、大変興味深かった。これは、私の国での省エネルギー推進の基礎となるだろう。省エネルギーを広めるためのキャンペーンの例は、私が帰国後に達成すべきアクションプランの参考になるものであった。
- ・省エネルギーの実施例紹介の講義は、省エネルギーのいろいろな状況に応じた計画の仕方の重要なポイントを与えられ、非常に興味深かった。
- ・製鉄所の見学は、実際の製鉄所の操業状況と省エネルギー方法を知ることができ、大変良かった。

ブーンさん (マイ)

- ・八幡製鉄所の省エネルギー活動の講義は、とても良かった。私たちにとって帰国後の省エネルギー活動推進のための大変良い指針となった。
- ・製鉄所の見学は、私にとって初めての製鉄所の見学で、そのプロセスを学ぶことは、私にとって非常に面白かった。

7. 中間評価会 : 所要時間… 8 hrs

(*94. 5. 6)

1) 考え方

- (1) 中間評価会の本来の目的は、コースの途中（今回は5月6日）に於いて、コース運営のあり方及びカリキュラムについて研修員の意見や要望を吸い上げ、よりよい方向（研修員が満足する方向）へ舵取りをすることである。JICAの要望に従い、コース開設時から組入れられているシステムのひとつである。
- (2) しかし、この中間評価会のシステムには二つの大きな問題点（矛盾点）を含んでいる。
- (3) つまり、ひとつは既に確定されたカリキュラムに添って講義や工場見学等アレンジが完了しているコース運営の途中である。研修員に意見を言わせようにも、この時点では、前半の基礎部分を終えた段階に過ぎず、まだ目玉の講義を聞いてはいないのである。研修員自身が当コースのカリキュラムの全体観に欠けるのである。
- (4) さらにひとつは、当コースのカリキュラムの後半の重要な応用部分を、研修員の要望が出揃ったからといって、急には変更、新設が出来ないことである。
- (5) 過去に於ける中間評価会の実績から判断しても、研修員の意見の大半は、カントリレポートを再び聞くようなもので、各国間ではかなり大きな格差があってまらまず、最終の共通点は“KICには規則が多過ぎる”程度のものである。
- (6) 従って、大切な1日（6時間）を費やすほどには意味のあるものにはならず、むしろ当コースの運営のように、ウィークリーレポートや調査表Questionaire-Bを用意して意見や希望を集約するような方法をとった上で、これを別な研修に振り替える方がはるかに有効である。さらにコースリーダーは「エネルギー問題の解決に不案内であるが故に日本に勉強に来て（当コースに参加して）いるのであるから、日本の経験者によるカリキュラム設計は十分に尊重されてしかるべきものである」と考える。研修員が満足出来るカリキュラムに変更しても、それが省エネルギー活動の促進に必ずしも役に立つとは限らないからである。
- (7) 当コースでは研修員の要望事項は、今回のコース運営にではなく次回のコース運営に反映させることにし、彼等の意見に基づいて確定しているコース運営を急変させないことを方針とした。

2) 方針及びアクション

- (1) 当コースでは、研修員にWeekly Reportの提出を義務づける（既述）とともに、中間評価会に向けてQuestionaire-B)を準備し、9項目の質問を発することにした。中間評価会当日はこれを配布するだけにとどめ、後日提出させて彼等の意見を吸いあげることにした。

註) Weekly Report…参考資料⑧

Questionnaire-B) …参考資料⑩

- (2) Weekly Reportに記入される指摘項目については、その都度本人宛のLetterと必要な場合には全員への周知徹底を図る（既述）ので、この時点での（少なくとも表面に出てくる）不満は全て解消した筈である。
- (3) Questionnaire-B)については、質問に対し自由に個人的な意見を述べて良いようにしており、提出期限を最終段階の“アクションプラン発表の当日迄”としてあることから、後半のコース運営を経験した後で意見を述べようと心づもりをする研修員も多い。
- (4) コースリーダーは、過去にも同様な手法でカリキュラムを改善してきたので、今回に限り特に大きな問題が指摘されるとも思っていないし、実質的に研修員に満足してもらえる自信もある。
- (5) コースリーダーは、研修員に思うところを全て述べさせた後でカリキュラム及び運営の過不足を判断し、次回のカリキュラム及びコース運営の改善に着手することが最もよい方法であると判断している。
- (6) コースリーダーは、これだけのことを準備した上で、当日の講義及び討論は研修員の希望に添う形をとった。

8. アクションプランの指導及び討論会 : 所要時間…45hrs

('94. 5. 16- 6. 7)

1) 考え方

- (1) 研修員への“アクションプランの作成要求”については、コース開始の当日にさかのぼる。趣旨説明をし、研修員それぞれのレベル（L、S、Tクラス）に合わせてテーマを与え、コース中に学び取るべき内容を明確にするように求めた。（既述）
- (2) さらに“150の質問”の中から各自が抽出した100の質問に対する回答を自ずから求めれば、アクションプランは十分に（自動的に）出来上がるシステムにもした。（既述）
- (3) アクションプランは、閉講式の当日にJICA及びゲスト向けの発表会があるものの、基本的には帰国後に研修員のポストで有効に利用出来るように、儀礼的な色彩よりも出来るだけ具体性のある実質的なものにするように指導をした。
- (4) “八幡製鐵所に於ける省エネルギーの実例”の講義は、ちょうど研修員がアクションプランの作成に取りかかる直前に行われるようにスケジュールをして、理論と実際の違いを理解させながら実効があがるプランの作成が出来るように考えた。
- (5) さらに、鉄鋼（エネルギーの大口需要家）の例とエネルギーの供給者や公務員等のそれぞれの立場との違いは、研修員の相談に応じる形で個別の指導をすることを心がけた。
- (6) 一部追加や全体のやり直しを指示することも考慮して、関東、関西への研修旅行に出発する前日をアクションプランの提出期限とした。
- (7) 研修員の出身国の状況もよくヒアリングしながら、コースリーダーの一存で意見を述べ、最終的には本人の意向に沿う形でファイナルのアクションプランとした。

2) 方針及びアクション

- (1) アクションプランのテーマを研修員に与えて以来、機会がある毎に「“150の質問”から各自が抽出した100の質問の答えを求める努力をしているか」をたずね、常にアクションプランが意識されるように注意を促した。
- (2) 予想外に早く完成した研修員のアクションプランは単に儀礼的なものであり、内容的には全く不十分であったので、letterを送り、抽象的な表現だけではアクションプランにならないことを示唆し、実質的にはやり直しを要求した。

註) 参考資料⑧～⑩) 参照

- (3) 過去にアクションプラン作成の経験がないことから来る不安と焦燥のために、「アクションプラン作成について相談したい」とウィークリーレポートで要求していた数名の研修員も“八幡製鐵所に於ける省エネルギーの実例”の講義を聞いた後では、全く不安を感じさせずに作業が進んだ。さらに、内容的には具体性もあり立派なものであった。

- (4) アクションプランの提出期限は厳しく守らせたために、最も提出がおそくなった研修員は、研修旅行先の京都からFAXで送って来た。
- (5) アクションプランの翻訳を発表会当日迄に間に合わせるようお願いしたために、コーディネーターは研修旅行中のホテルで夜を徹して訂正や追加になるかもわからないアクションプランの原稿の翻訳をせざるを得なかった。
- (6) 11名分のアクションプランの全訳は、大変な時間と労力を必要とする。コースリーダーは、発表会に於けるゲストの理解のしやすさも考慮して「要訳…箇条書き」を要求し、早期に提出された立派なアクションプラン(タイ:ブーンさん…Sクラス)をベースにして自身で見本を作成し、コーディネーターへ手渡した。
- (7) 一方、コースリーダーは、研修員がサブリーダーと研修旅行している1週間の間に、11名分の原文を精読し、個別にアクションプランを評価した上で“追加すべき内容”と“発表会にて使用すべきコメント”を邦文(ゲスト向け)と英文(研修員向け)で評価を含めた邦文よりストレートな表現)とを準備した。
- (8) さらに11名分のアクションプランに共通して不足している“5W1H”の採り入れを示唆する説明資料を作成した。
- (9) この時期は、コースリーダーの期末の本来業務と重なりアクションプランの精読、評価及びコメント作成は連日の徹夜となった。大変つらい時期であった。

註-1) コースリーダー自身が研修旅行に同伴する場合には、アクションプランに対する指導は、当然無理である。最終段階での指導放棄は誠に残念であり、問題点のひとつである。当エネルギー管理コースはサブリーダーが居て研修旅行に同伴してくれるのではじめて十分な指導が可能となる。

註-2) アクションプランの精読及び評価…参考資料⑩-i) ~ x i)

00) 研修旅行終了翌日の“アクションプラン検討会”は次のように行なった。

- ① コースリーダーは、各研修員のアクションプランの内容要約、追加又は修正すべき項目、評価及び注意事項をもって検討会をリードした。
- ② 共通点である“5W1H”の不足について説明し、省エネルギー活動の実現を目ざすためには具体性が必要なことを強調し納得させた。

註) 5W1H…参考資料⑩

- ③ 発表は全員を考えたが時間の制約のために(クラス別にすると1人では手が廻らないことを考慮して)自発的に発表する数人にとどめた。
- ④ アクションプランの発表会を効果的にならしめるべく次のような工夫を入れた。つまり、コメンテーターとして発表者の右座席の研修員には、発表者のトップマネジメントの役割を与え、そのアクションプランの良し悪し(右座席の研修員の組織で採用可能か不能か)を判定させた。

もうひとり左座席の研修員には、発表者の組織における彼のライバル(日本への派遣競争に敗れた人)の役割を与え、アクションプランを否定的な観点から批判させた。残りの研修員には自由に発言させることにした。厳しい評価

をしそうな上司とライバルの役を用意しておけば、討論会に熱が入るだろうと期待した。

註) アクションプラン検討会の手順書…参考資料⑩

- 01 最初はお芝居のような恥かしそうな笑顔の発言だったが、次第に本気になり議論白熱し、遂にはコースリーダーが仲裁に入る程になった。論点は「アクションプランには、省エネルギー計画に加えて環境対策計画を入れるべきである。」とする一派と「入れるべきではなく別にすべきである。」とする一派であった。コースリーダーの仲裁は「地球環境のレベルの討議ならその第一歩に省エネルギーを考えるべきであるが、省エネルギー問題を考える当コースでは、省エネルギーだけを考えればよい。何故なら環境問題を考えるグループが他に居るからである。」
- 02 コースリーダーは発表を聞きながら、本番のアクションプラン発表会に備えてゲストのために“各研修員に対する質問”を作成した。

註) 本人のアクションプランの中で最も弱い点を“質問”とした。
- 03 彼等の討論会に於ける他の研修員に対する意見は、自分自身の実力(アクションプラン)は別にしてかなり鋭いものであった。
- 04 お互いに言葉が自由でないので、相手の主張を正確に理解するためには、提出された各自のアクションプランのコピーを一括して揃え、書かれたプランを見ながら討論する方法が最もよいやり方であった。
- 05 研修員が真面目に勉強し理解度が高かったので、自らの組織の中に於ける自分の位置づけがしっかりしたものになった。カリキュラムの設計が研修員のレベルとマッチした時には、最終段階に於けるアクションプランも、スムーズに目的、目標、方策…へと展開出来るものと考えられる。

① アティリオ (アルゼンチン) 評価 L=5

テーマ: 貴社のエネルギー政策はいかにあるべきか

アクションプランの要旨

- 目的 a. 八幡製鉄所の省エネルギーの成功例に学ぶ。
b. 現状分析 (認識) を基にして、エネルギー政策を策定する。

基本的な認識

- a. 省エネルギーは省コストである。
- b. 弊社に於て実行すべき事柄。
 - a) 各層への認識の高揚
 - b) 省エネ実行のための人選及人事移動
 - c) 人材の教育
 - d) 省エネ委員会 (会議) の創設
 - e) 弊社の省エネルギー計画の策定
 - f) 廃エネルギー調査と利用計画
 - g) 国の省エネルギー機関の設立への努力

エネルギー政策の策定

- a. 現状の分析……………省略
- b. 将来の予測……………省略
- c. 戦略政策の決定……………省略
- d. 基本方向の決定

基本方向の決定

- a. ロスの減少努力
 - a) 力率の改善……………VVVFの採用
 - b) プロセスの総合分析……………BASE活動の導入
 - c) 冷暖房の管理……………フィルム技術の導入
 - d) 省エネの継続努力
 - ア. エネルギー使用量の測定強化
 - 半製品毎のエネルギー原単位
 - 工場 (プロセス) 毎のエネルギー原単位
 - 製品トン当りのエネルギー原単位

イ、社内会議の設立

省エネ技術の交換

活動計画

ウ、従業員対策の考案

省エネルギー・ニュースの発刊

研修コースの設立

ハンドブックの作成

省エネ成果の発表

ポスター、ステッカーの作成

エ、評価方法の改善

省エネ成果の見直し

一次評価の導入（対目標）

省エネ（計画）の改善

結 論

省エネルギーはみんなの力で推進する。

省エネは未来の子供達への最大の贈り物

自分なら省エネルギーをプロモート出来る。

<評 価>

L = 5

八幡製鐵所の活動方式と成果に大変感銘をうけ、八幡製鐵所の成功例に学ぼうとする態度がよい。

“…来た甲斐があった…” …Weekly Report

“…何が期待されているかをはっきりと理解することが出来た”

“…大変勉強になった…”

アクションプランは殆ど八幡製鐵所のコピーである。しかし、その考え方を活かすことが出来れば立派である。残るはアティリオさんの腕次第である。

是非とも彼の成功を祈りたい。（無関心層が多いことに留意せよ。）

Atilio (Argentine) I-5

You are only one person of all participants who have come to this course from steel industry.

I believe an actual and successful example for energy conservation activity regarding to steel industry in this area must have been very useful information on your action plan.

I really agree with your not only action plan but also your basic philosophy and ideas.

However, you have to remember that there are many persons in higher level of management who think that their job are unrelated to energy conservation. And nobody agree with your opinion and nobody will help you with your transforming into action at the earliest stage of your activity.

Therefore, It must depend completely on your leadership and ability you have learned here.

I am sure you must be successful if you will carry out the activity in accordance with the experience what I have done in Yawata Works in Nippon Steel.

I hope you will be successful as well as me.
Very good presentation.

② イザベル (ブラジル) 評価 L=4

テーマ: 貴社のエネルギー政策はいかにあるべきか

アクションプランの要旨

COPEL パラナ州エネルギー公社
既に省エネルギーのキャンペーン開始
経済成長 11%/年

第一段階

COPEL 自体の変革

- a) (お役人的) 電力公社的 → エネルギー全般公社へ (広範な省エネ)
- b) 私企業との協力関係の促進 - 入り込む
- c) 公害指標の向上
- d) 省エネプログラムとしてのガス供給の開始
…使用エネルギーの変更は省エネルギーのひとつである
- e) “金はなくとも省エネルギーは出来る” の強調
- f) 次世代への保証の義務

第二段階

具体的な対策

- a) 企業とのミーティングの開始
“省エネは省コスト” …利益追求指導
- b) 省エネ支援 (技術診断) による活動
- c) 八幡の省エネを州の省エネに適応させる
競争の原理の導入
目標の設定
- d) 大量消費産業への (セラミック石灰) 特別プログラム
- e) コージェネの導入
- f) ミニ水力発電所の建設
- g) キャンペーン (民生)
- h) 小集団活動による底辺の拡大
- i) 地方自治体と排エネルギーの利用の可能性…検討

<印象>

COPELの従来からの省エネルギー思想にかなり強烈な旋風を吹き込む感じである。
詳細な計画は帰国後になるだろうが、重要なポイントをはずしていないところが素晴らしい。
註) 土木工学出身の女性エンジニア

晉崩も雪の一塊から(彼女の表現)...

是非成功してほしいと思う。

お婿さん探しと同様に...

<評価>

L=4

彼女所属のCOPEL(パラナ州エネルギー公社)の省エネルギー思想を変革したい
...本コースで学んでかなり洗脳されたように思える。

土木工学出身なれど、日本の土木屋さんとは相当な違い。

晉崩も雪の一塊から...は表現がポイントをついている。

是非成功させたい。

註) 本人は帰国後ボリビアからのLNG導入を担当するべく通知を受けている。

Isabel

L - 4

I am quite happy to listen to your presentation because of two importances.

One is that it covers very important items which I intended to emphasize on our curriculum design and another one is that you are going to bring a new wave into COPEL's energy conservation activity.

attitude for

However, Isabel, you have to know that nobody will agree with you and nobody helps you with your promotion depending on a new wave at the beginning of your activity because the people like to be conservative and they believe that they are correct who have no experience to listen to our practical and successful energy conservation activity which have been done in Kita Kyushu.

I hope you will be careful to have an earliest presentation in Parana State immediately after you get back to your home organization ... knowing that Energy conservation is a psychological game.

Very good presentation.

③ ヤン（中国） 評価 S = 3

テーマ：貴国のエネルギーをいかにプロモートすべきか

アクションプラン……内容省略

< 評 価 >

S = 3

面積が広大な青海省、日照時間と強風が多い山岳地帯の地理的条件の下で、半導体工学が専門の研究者が太陽光と風力発電に焦点を絞る電力確保に関するプランを考えるのはよいことである。大気汚染対策としても大変よいアイデアである。

中国の中で、将来“日本に公害を及ぼさない”モデル地区になることを期待している。

アクションプランは簡単であり、研究者だけあって関連技術にはあまり興味を示さないが、自分の専門を活かした将来への哲学は立派である。

Yan (Qinghai, China)

S- 3

Your plan depending on 'Solar-Wind compensate system' must be useful plan particularly for Qinghai area where is covered with grassland, mountains and esert.

We who belong to ... and live in an industrial area and have used huge amount of energy do not believe it would be possible.

However, your idea must be very useful and wonderful idea for not only supplying power by new energy but also anti-pollution point of view.

I hope some day in the future you will have some exhibition meeting in Qinghai to show the people from the world the paradise of the ideal energy system to supply people enough power depending on 'Solar-wind compensate system with perfect environmental protection.

Plan is not satisfactory but an idea is splendid.

④ ハイメ（コロンビア） 評価 T=5

テーマ：日本のどの技術を貴社（国）へ移転すべきか

アクションプラン………内容省略

註）本プランはコロンビア政府への提案として書かれた。

<評 価>

T=5

解決すべきエネルギー問題を大変正確に理解し、コロンビアの現状と対比させている。

…素晴らしい。

水力発電の設備の担当ながら（T-クラス）、ここまでグローバルな視点に立つことが出来たとは当コースの責任者であるコースリーダーとして大満足である。

コースリーダーとして言えることは、彼の主張は間違いのないものである。

しかし、当初は誰も賛同も協力もしないだろう。パイオニアとして主張し続け、将来その地位を確固たるものにすることを期待する。

註）このアクションプランは大変よく出来ており、S-5に相当している。

Jaime (Columbia) T-5

Excellent action plan.

I am quite satisfied to listen to your action plan which provides very strong approach for your government to remove many difficulties and obstacles in Columbia for the best way to use energy.

You have been in charge of hydrauric power before you visit Japan. But after five months later you have arrived at the highest level throughout our curriculum to have a global vision for energy problem and now you can analyze correctly the actual state of energy problem in Columbia.

You can be evaluated by not only JICA and KITA but also course leader who have had great success of energy conservation activity. Because your plan must be the great impact for your government.

However, you have to make sure at the sametime that nobody will agree with your opinion and nobody will help you with your transforming the highest level of action plan at the earliest stage of your activity.

I hope you will continue to repeat same opinion more than 100 time as well as I had done for my own activity.

I do hope you will be successful and fruitful.

⑤ イム（韓国） 評価 L = 5

テーマ：貴国のエネルギー政策はいかにあるべきか

アクションプラン……内容省略

項目は多岐に亘り、見事な内容である。

<評 価>

L = 5

大変礼儀正しい韓国青年である。…清水副理事長へ感謝の言葉。*
一時の日本の猛烈社員のように大変熱心で全て …「一番でなければ意味がない」…。
日本の省エネのやり方全てを学ぶ態度は立派である。

Action plan の項目は公害防止を中心に多岐に亘り主要な対策をあげたが、少々その方法論が今一步であった。

しかし、討論会后、指導された通りに5W1Hをうまくアクションプランに追加したために、具体性が増し、実現の可能性が高くなり、大変よいAction Plan になった。

註) *印清水副理事長、御高齢にかかわらず熱心なひたむきな講義態度に特に感謝し、敬意を表した。

Im (Korea)

L-5

I am very glad to know that you have learned a lot of items which will be available to not only your organization but also throughout Korea.

I believe most of items you have shown us in your action plan are correct and they must be very important in your country. Just like I told you already that 'Director is a man who tells people what to do...' You have done it well.

However, I would like to add one more important expression something like this... 'A good leader has to be a man who tells people how to do' in addition to 'What to do...'

Finding out good ways to carry out these items nominated in practice, your plan must be the greatest gift for your twin babies but also for next generation in Korea.

I hope you will be successful as well as me.

Very good presentation.

⑥ サンジェイ (マレーシア) 評価 S = 5

テーマ：貴国の省エネルギーをいかにプロモートすべきか

要 旨……省略

< 評 価 >

S = 5

カリキュラムの内容を大変素直に受け取っていただいたようだ。将来への着眼は正しく全く同感である。コースリーダーでも同様のPlanを策するだろう。同意出来る立派なプランである。

言葉（英語）が自由なので正確に理解出来たようだ。同時に日本とマレーシアの格差について相当なカルチャーショック（影響）をうけた…ようだ。

落ちついた態度は将来性をうかがわせるに十分な人材である。

註) 彼は帰国後日本への留学を決心し、'95年九州大学へ入学した。

Sanjay (Malaysia) S-5

I am quite satisfied with your comprehensive action plan depending on your situation what you have in Malaysia.

Especially I agree with your basic idea and some importances which you picked up in your plan because they are just we had intended to emphasize on our curriculum design of this course.

Therefore, I believe that you will be able to be very good leader in Malaysia in the future.

I hope you will work depending on your own action plan and it will be an era very soon that you will have arrived ^{at} a goal of your plan as well as your bride.

I hope you will be successful.

Splendid presentation.

⑦ ミゲール(メキシコ) 評価 S=3

テーマ：貴国の省エネルギーをいかにプロモートすべきか

アクションプラン……内容省略

主に環境対策が中心

<評 価>

S=3

メキシコシティの公害防止を中心にしたプランである。

北九州市の現実を眺め、「どの技術を貴社(国)へ移転すべきか」…のTクラステーマにはかなり応えている。しかし、「大統領への提案」…にしたい割には少々力不足の観がある。

さらにせっかく学んだ省エネルギー問題には殆どふれていないのは残念である。

今後の努力に期待したい。

Miguel (Mexico) S-3

You have arranged your action plan concerning mainly environmental pollution control rather than the energy conservation.

You wrote in you plan that you would intend to ask the president of Mexico some requirements as a results of the participation of this course.

I hope it would be successful.

However, you have to prepare some more additional study such a detail information as period, investment, technologies, human resources etc. needed to overcome these very bad pollution in Mexco City.

Of course some ways of approach for the best way of solving environmental problems has to be prepared on the basis of the fact you have studied in Japan.

I hope some more additional information will be arranged before you will show your plan to your President of Mexico.

I hope you will be successful.

Good presentation.

⑧ トニィ (フィリピン) 評価 S = 4

テーマ：貴国の省エネルギーをいかにプロモートすべきか

アクションプラン……内容省略

< 評 価 >

S = 4

環境保護中心…のAction Plan である。

まじめな取組…評価出来る。

特に、“省エネは地球の救済…”は名言である。

気配り…の人で、コーディネーターに大変協力的であった。

Tonny (philippines) S-4

I believe you have studied well for five months on our curriculum for energy management course.

Especially many items and ideas you have shown us in your action plan depending on mainly anti-pollution must be very very important problems what we have to let other people know to overcome very soon in the future.

However, make sure that most of the people who are unaware of energy and pollutional problem do not move in accordance with your plan.

I hope you will continue to have your mind like this for long long time until you will be successful. Because energy saving is equivalent as saving the Earth.

Very good presentation.

- ⑨ ハッサン（サウジアラビア） 評価 T=2
テーマ：どの技術を貴国へ移転すべきか

要旨……省略

<評価>

T=2

最も印象に残った言葉

省エネルギーは省コストである。

省エネは未来の子供への贈物…資源の温存。

コストダウンによる利益…常識なれど新発見。

省電力に力点を置いた。

当初は切迫感をさほど感じさせるものではなかった。しかし、討論会後の指導で省電力へ力点を置いてアクションプランを完成させた。

冷暖房の温度管理

断熱材の利用（フィルム含）

配電ロスの低減

意識の高揚ミーティング 等

ポイントは抑えているようである。

少しずつでも確実な実行を期待したい。

Hassan T - 2

Just like you told us on your presentation, energy conservation can be the greatest gift for children in the future throughout the world.

On the assumption that you will do no effort for energy conservation, your huge amount of oil in Saudi Arabia may be depleted within shorter period than you are hoping.

However, the more you will work hard in accordance with your action plan, the practical running cost for drilling oil will be more cheaper than now. and you will get a plenty of benefit even if you will reduce amount of oil production.
(less)

I believe this is the best way for you to work for your children in the future.

I hope you will be successful and your people will agree with your plan.

Good presentation

⑩ プーン(タイ) 評価 S=5

テーマ：貴国の省エネルギーをいかにプロモートすべきか

アクションプラン……内容省略

<評価>

S=5

タイからは毎回優秀な研修員が派遣されて来る。今回のプーン君もその中のひとりである。研修態度も大変よく、アクションプランも立派である。

Action Plan

電力のデマンド(最大電力)抑制に重点をおく。

抑制電力の単位1,000MWの新設

註) 戸畑共火 781MW

工業、民生、商業の対策を十分考察し計画している。

電力会社では省エネ指導がやりにくいのが普通なのに大変上手なやり方である。

対策：研修をよく理解し、応用する態度が見られてよい。

(但し配電ロス、力率の改善、タイムスケジュールは考察が不足している。

註) 最終的にはこの件についても対策を追加した。

地道な努力は必ず成功するだろうと思う。

成功を祈りたい気持ちである。

Boon

S - 5

I've just introduced you've come from Thailand where had sent this course many excellent participants every year. And you are, of course, one of the highest level of these participants.

Looking back the experiences we have had regarding to energy conservation activity, it was very hard task for such leaders as you who belong to electrical power company to require customers to save power even when we were in the stage of oil crisis because most important duty for them were to sell power generated to customers keeping stable power supply.

Therefore, they have swelled a capacity of power generation one by one to ensure the amount of power needed for the economic activity in Japan.

However, you thought of very effective plan of Demand Side Management (DSM) as well as alternative countermeasures for saving the power.

I am sure the plan will be able to be agreeable and available with not only your organization but also government people. I do hope you will be successful and fruitful.

Excellent presentation !

⑩ アブドゥ (チュニジア) 評価 S = 5

テーマ：貴国の省エネルギーをいかにプロモートすべきか

アクションプラン……内容省略

<評 価>

S = 5

エネルギー使用の監督指導に、小集団（新QC）活動の概念を拡大し採用したのはこれ迄の研修員の中では初めてで大変おもしろい。

“考えただけではいい成果は上がらない”とはうまい表現で、まさにその通りである。

このAction planは大変理解され易い形をとっているために必ず成功すると思う。

但し、コースリーダーからのアドバイスは、「小集団活動は日本でやり方をそのまま貴国に輸入（導入）するのは無理である。この方法にもう少し自国に合った他の概念を加味せよ。」として本人とチュニジアの国民性について討論をした。

註）最終的に追加があった。むしろこの方が国民性に合うのではないかと思った。

Abde (Tunisia)

S - 5

This is the first time for me to look at such a practical action plan as adopting small group activity and QC circle system.

I am very interested in your basic idea in adopting flow diagram for the purpose of achievement of energy audits. And I agree with your philosophy that "Good results can not be achieved only by thinking".

Your plan seems so easy for strangers that, I am sure, you will be able to get broad based support of not only industrial, commercial and residential sectors but also other related people in charge of energy conservation activity.

I would like to evaluate you of your thinking of good idea and hope that "Good results will be achieved through (by) the implementation of your plan".

Very interesting presentation.

5 W 1 H

アクション・プランへの応用例

私は、生産計画それ自体がうまくなされているかどうかを、討論する会議を設定する

(a)

(e)

ことで、今から2ヶ月間で、A工場の最大電力を10%削減し、省電力を図る。

(d)

(c)

(b)

(b)

(f)

- (a) 誰が : 私は … 計画の責任者
 トップ・マネジメント (組織の長)、管理者
 グループ (集団)、チーム (班)、専門家
- (b) 何を : 10%削減 … 目標設定
 分析、調査、事実確認、障害事項
- (c) どこで : A工場 … 計画が実行される場所
 説得、意志疎通、情報、動機
- (d) いつ : 2ヶ月間で … 意欲的な挑戦
 工程表、人材、機動力
- (e) いかん : 討論会 … 行動の方法やしぐみ
 方法、対策、技術、研究開発、予算
- (f) 何故 : 省電力を図る … 活動の目的
 理由、経営哲学、戦略計画
 管理者の役割

— 大きな成功を収めるためには、5W1Hに関する要素は是非とも
 アクション・プランに明記しておく必要がある。

— 指導者 (リーダー) やプロモーター (計画者) は、意識の低い多くの
 人々をこの省エネルギー活動に参加させるように仕向けられる、
 立派なシステム設計者 (脚本家) でなければならない。

5 W 1 H

Action plan (For example)

I will reduce a power demand of A plant by 10% within two months by means of discussion meeting for correct production plan to save power energy.

- Who : I will ... Accountability, responsibility for a plan.
Top management, manager, group, team, specialist.
- What : reduce--by 10% ... Goal setting for accomplishment.
Analysis, investigation, fact finding, impediments.
- Where : A plant ... The place the action shall be carried out.
Persuasion, communication, information, motivation.
- When : within two months ... To have a mind to improve.
Time schedule, human resources, development of dynamic force.
- How : discussion meeting ... An approach and a way for the action.
Method, countermeasures, technology, research and development, budget.
- Why : to save power energy ... An objective
Reason, management philosophy, strategic plan, manager's role.

- Factors related to 5W1H have to be shown on an action plan for great success.
- Leader and promoter (planner) must be a good system designer (senario writer) for the people to let them join energy saving activity.

‘アクション・プラン’の(行動計画)発表と討論のしかた

- 各研修員の‘アクション・プラン’の発表

- 意見を言う人
 - 右座席 … トップ・マネジメント(組織の長)の役を演じること。
あなたの組織に提案されたと仮定して、計画を採用するかしないかを判断しなさい。
 - 左座席 … 今回、当コースへ派遣されなかった発表者のライバル(競争相手)の役を演じること。
“出来ない”“不可能”を基本の言葉として、発表者の主張を否定しなさい。
 - その他 … 自由に意見を言いなさい。

- 討論の要領
 - + 発表者一人につき最大1時間とする。
 - + 他の研修員の発表を知って、自分の計画を修正しなさい。
 - + 発表する他の研修員に、あなたとの考え方(哲学)の違いを教えてあげなさい。

- コース・リーダーの期待は
 - + 研修員が有効で立派なアクション・プランを策定する(つくる)ことが出来ることです。あなたが当エネルギー管理コースで勉強して、最高のレベル迄能力が向上したこと、さらに今すぐにでも省エネルギー活動が始められることを、貴国の政府関係の人やあなたの組織の長に納得していただくことです。

An approach for an 'Action Plan' discussion

- Presentation of each participant
- Commentater
 - Right side ... playing role of his 'Top management'.
You have to judge and decide if the proposal can be applied to your home organization on the assumption that a plan will be proposed by the presentater to your home organization.
 - Left side ... playing role of his rival who has not been sent to the energy management course.
On the basis of ... "can not" and "impossible"
.....
- Discussion
 - + One hour a person at most.
 - + Knowing other's action plan, participant can revise his own plan.
 - + To let participant (presentater) know any difference from yours in a basic idea (philosophy) point of view.
- Course leader hopes
every participant will be able to prepare good and practical action plan and show yourself to not only government people but also the top management that you have developed yourself up to the highest level through the training course for your earliest activity for energy management in your country immediately after you will be back to your home organization.

9. アクションプラン発表会 : 所要時間… 8 hrs

('94. 6. 9)

1) 考え方

- (1) アクションプランは、帰国後に彼等の国のしかるべき機関に提出され、また自分のポストで実際の活動開始に役立てることを第一義として作成させ、儀礼的な発表会を第二義的なものと考えた。(既述)
- (2) 酷評されて涙を流した研修員も居たアクションプラン検討会后、休日をはさんで6日後に行われる発表会迄の間は、研修員にとってもコースリーダーにとってもまさに戦争であった。コースリーダーはそれぞれのプランの訂正及び追加を完了させるべき指導に忙しかったが、彼等は帰国の準備も重なって多忙であった。しかし、短時間で実質的にはかなり大きく進歩したプランになった。しかし、第二次の原稿提出及び翻訳は要求しなかった。理由はとても発表会には翻訳が間に合わなかったからである。
- (3) “アクションプラン発表会”用の原稿は翻訳、コピー等の時間が必要なために第一次提出のアクションプラン原稿によるものとした。
- (4) 但し、発表は“制限時間10分”の中で新しい原稿の要約を口頭でやることにし、コースリーダーが発表をききながら、進歩した部分も含めて、ゲスト向けに口頭で補促することにした。

2) 方針及びアクション

- (1) 研修員には“アクションプラン作成の考え方”を十分説明し、理解をさせた後、帰国後役に立つ実質的なアクションプランの作成を求めた。
- (2) 発表会に対する研修員の不安が多少感じられたので、
 - ① 第1次の原稿がゲスト用に翻訳されて配布されているが、新しく追加された部分はコースリーダーが補足すること
 - ② 5W1Hとコースリーダーからの指摘事項を追加すれば立派なアクションプランになり得ること
 - ③ “制限時間10分”以上は、話し続ける必要のないこと等を説明し安心させた。
- (3) 第一次の原稿から大きく異なる内容になった研修員には変更部の要旨をO. H. P. を使用して説明させることにした。
註) アブドウ (チュニジア)
- (4) 発表会に“研修員の友人”として九州工業大学大学院の研究生の飛び入り聴講の希望があったので国際協力の一貫としてこれを許可した。
- (5) コースリーダーは発表会に備えて次の資料の準備をした。(紹介用)
 - ① 発表する研修員の氏名、出身国、職業、本コース参画への期待、研修中に於ける特色(L, S, T. のレベル)及び付与したテーマ。

- ② 発表する研修員のアクションプランの概要、特色及び評価。
 註-1) ゲスト向けは邦文の口頭紹介原稿、研修員向けは実質的な辛口の英文評価原稿で、これは発表後の研修員にレクターとして直接手渡した。
 註-2) 原稿…参考資料⑫
- ③ 発表会に先立ち、研修員全員がアクションプランの冒頭に表現している“企業への感謝の言葉”をゲストに伝える原稿及び研修員への開会の辞。
 註) 原稿…参考資料⑬
- ④ 発表会終了後、コースリーダーが述べる各代表企業への感謝を表す謝辞原稿及び研修員を励ます送別原稿
 註) 原稿…参考資料⑭
- ⑤ 発表する研修員に対する“質問事項”を用意した。これはゲスト向けの内々の資料で、研修員には知らせないようにした。
 註-1) 各研修員のアクションプランに対して最も弱い点を“質問事項”として取り上げたので、実際に質問されて大弱りの研修員もいた。彼には今後大変役に立つことと信ずる。しかし、ゲストは一般に大変おとなしく用意した質問をしてくれないので少々失望した。
 註-2) 質問事項…参考資料⑮
- (6) 発表会に備えてゲスト用に次の資料を準備した。
- ① 研修員のリスト：1部（コピー：15部）
 ② アクションプランを要約した翻訳原稿集：1部（コピー：15部）
 ③ アクションプランの第一次原文集：希望者へ1部（コピー：15部）
 註) 研修員へは検討会後に既配布。
 ④ 各研修員の発表に対する質問集：1部（コピー：15部）
 註) ゲストとしての出席企業…参考資料⑯
- (7) 時間が限られているためにコースリーダーが司会、進行を一手に行ない、コーディネーターによる通訳は発表後の質問のやりとりに限り行なうことにした。
 註) それでも制限時間は数分超過した。
- (8) 発表会における研修員相互の写真及びビデオの撮影はこれを許可した。
- (9) コースリーダーは、最後にコース・カリキュラムの終了を宣言し、ゲスト（JICA、主企業）へ御協力の謝辞を述べ、研修員には激励の挨拶をした。
- (10) コースリーダーはかねて研修員に提出を依頼していたQuestionnaire-B)の回収をコーディネーターにお願いし、原文のまま受領した。後日作成する報告書の資料とした。
 註) 本Questionnaire-B)には多分に彼等の本音の意見が表現されている。今後とも次期コースのカリキュラム編成に役立てるべく、もれのないように回収すべきと考える。

全研修員が各企業への御礼と感謝の言葉

Action Plan の前段に表現された内容をここにまとめて表現すれば、

- a. 知識と理解が当コースの期間中に大幅に向上した。
- b. 大変親切な指導をいただいて感謝したい。
- c. 本当に心からお礼を述べたい。

さらに、各期間への御礼の言葉を忘れない態度は立派である。

- d. 日本政府、JICA、KITAのそれぞれの機関への御礼の言葉。
- e. コースリーダー、サブリーダー、コーディネーター、講師の方々は我々をあき
させず元気づけて研修を支えていただいたことに心から感謝の意を表したい。

註) それぞれのランクのテーマ(再録)

- L: 貴社(国)のエネルギー政策はいかにあるべきか
- S: 貴社(国)の省エネルギーをいかにプロモートすべきか
- T: どの技術を貴社(国)へ移転すべきか

For presentation of action plan

I've just expressed sincere gratitude and appreciation to the guests from companies under which we have learned a lot -- as well as you have describe at the first page of your action plans.

We are quite happy that we are going to finish all curriculum arranged for energy management course under very kind co-operation of various organizations and companies.

Especially many lectures under each company gave us very useful information regarding to technical knowledge, management idea and philosophies for our improvement.

This is in our turn to have some presentations concerning our action plans to express not only our deep appreciation in getting good results of this course but also our sincere gratitude for their continuing interest and encouragement depending on their good wills.

The first presentater is

コースリーダーの
終講 あいさつ

今回のコースはかなりの自信家ぞろいであった。立派な人物ぞろいでその優秀さは十分認めるところである。当初その彼等にもかなりのとまどいがあった。

- a. 見学時間の短さ
- b. 企業の中の人手の少なさ（案内が女性）
- c. 省エネと関係のない講義
- d. 最新技術の紹介資料を手直しが多いと誤解した。
- e. 規則が多すぎる（K I C）
- f. 技術協力のみでなく融資支援もあるべきである。

しかし次第にプログラムが進み、コースリーダーと討論し理解するにつれて、本当の省エネルギーの理解を得るに至った。研修を受け持っていた企業におかれては御親切な指導有難うございました。彼等は本当に感謝しています。今回のコース運営で間違いなく親日家が増加したと確信する。これぞ国際貢献であると確信する。

彼等もこれからが大変だと思う。当コースは卒業後も手紙と質問及び回答のやりとりを約束しているので、今後とも御協力を要請する場面があるかもしれない。その折にはくれぐれもよろしく御協力頂きますようお願いする。

御協力に心から感謝します。有難うございました。

Greeting for closing

I am quite satisfied with your action plan presented today because I intended to design the curriculum in the purpose of brushing you up to leaders for energy conservation.

And you have shown us that you have improved yourself significantly to the highest level of leader class regarding to an acknowledgement - especially management philosophy, technical knowledge and expansion of your vision.

However, just like Abdelhak pointed out "Good results can not be achieved by only thinking". A leader has to be a man who tells the people 'how to do' in addition to 'what to do'. And you have to begin the implementation for the first step of your activity. Then your activity will be enlarged by broad based support in the future - just like Isabel said in her action plan that 'A serious snow-slide in the mountain begins with a small snowing ball'.

At the end of this course I would like to tell you again that Energy conservation can be the greatest gift for children in the future throughout the world.

Now I am closing this course hoping that all of you will work with me together - as long as we live in this world. And you will be successful.

Thank you

個 別 質 問

1. アティリオ (アルゼンチン)
 - 鉄鋼製品1ト当たりの消費エネルギーの目標をいくりに設定すべきか
 - タイムスケジュールはどの様に計画しようと考えているのか
2. イザベル (ブラジル)
 - キャンペーンの中での講演会では、貴方が講演をするつもりか
3. ヤン (中国)
 - 青海省民の生活レベルが北九州市並みになっても太陽光・風力発電のエネルギーだけでやってゆけると思うか
4. ハイメ (コロンビア)
 - 実にいいプランであるが現実問題として、技術屋の貴殿がどのようにして政府に提案し、実行させるのかその方法は如何
5. イム (韓国)
 - 貴殿のプランにはタイムスケジュールが示されていないが、それぞれの項目の実行は今すぐか、それとも遠い将来か
6. サンジェイ (マレーシア)
 - 国のエネルギーセンターの設置をいつ頃完成すると予想しているか
7. ミゲール (メキシコ)
 - エネルギー管理コースで省エネルギーの研修をした筈なのに、そのためのプランは何故ないのか
8. トニー (フィリピン)
 - 深刻な電力不足なのに何故デマンド管理の対策がないのか
9. ハッサン (サウジアラビア)
 - 産油国で何故省エネルギーの必要があるのか
 - 省エネルギーに無知な人にどうやって省電力を理解させるのか
10. ブーン (タイ)
 - 電動機の効率アップはVVVF、アイドルタイムの空運転防止等ハードの問題よりむしろソフトの問題ではないか
11. アブドウ (チュニジア)
 - このプランは大変いいアイデアであるが、そのヒントはどこから得たのか
 - お国で受け入れられると思うか

共通質問

1. エネルギー管理コースで最も印象に残る講義は何でしたか？
2. 他の研修性と4ヶ月半一緒に学んで
 - 一 貴国の国民性が他の国々と違う点は何か？
 - 一 共通する同じ点は何か？
3. 貴国と日本とエネルギー管理の観点から最も違う点は何か？
4. エネルギー管理コースに参加して、自信が出来たことは何ですか？
5. 日本のエネルギー管理が進んだ理由はどこにあると思いますか？

平成5年度エネルギー管理コース閉講式出席者名簿

平成6年6月9日

団体・機関名	所属・役職名	氏名	出欠状況
戸畑共同火力株式会社	取締役所長	水迫 裕幸 吉安 礼穂	欠出
九州工業大学・工学部	機械工学科・教授	増岡 隆士	出
福岡県工業技術センター	機械電子研・生産技術課長	原田 芳文	欠
黒崎窯業株式会社	人事部・部長	木原 誠一郎	
三菱化成株式会社・黒崎	勤労部・課長	石井 剛	出
新日本製鐵株式会社	設備部・工機課・技術室長	森永 郁	閉のみ出
西部ガス株式会社	事業総括部 〃	田村 満昭 柿本 公之	出 閉のみ出
九州電力株式会社・新小倉	次長	瀬戸口 勝行	出
株式会社安川電機	人事部・部長	興膳 克彦	
環境エンジニアリング株式会社	水道部長	川崎 淳司	出欠
K I T A	理事長 副理事長 研修部長 事務局長 事務局 コースリーダー	水野 勲 清水 泰 森本 伊三男 相良 宣克 江藤 郁子 新川 尚人	出 〃 〃 閉のみ出 〃

田中ノ登 出

10. 閉講式 : 所要時間…13hrs

('94. 6. 9)

1) 閉講式への出席

(1) 考え方

① 閉講式では、K I T A及びJ I C Aの双方の代表の挨拶及び修了証書の授与式が行われる。

② この場合、コースリーダーは列席するのみで、すべき事は全くない。単に着席して教え子の修了式を祝ってやればよい。

註) J I C A担当の安部さんの司会により行われた。

(2) 方針及びアクション

① コースリーダーに要求される事項は二つある。ひとつは、授与する修了証書にコースリーダー自身が署名する。同様に主要講義者10名の署名を前もってもらっておくことである。これは急に措かないので、コースの後半には留意すべき事柄である。

註) 本来、修了証書には理事長とコースリーダーの署名で十分と考える。今後簡素化すべきポイントである。

② さらにひとつは、閉講式に研修員代表が謝辞を述べることになっているので、その人選と指導をすることである。この場合、本人は日本語の表現を中に入れようと試みるためにかなり不安に思っている。「型通りのあいさつ+アルファ」程度の挨拶の指導する必要がある。

註) ①②の項目についてはサブリーダーの三浦氏がすべて行った。

2) フェアウェルパーティー

(1) 考え方

① 閉講式に引続き、すぐ横の別室でJ I C A主催のフェアウェルパーティーが行なわれる。

② J I C Aが研修員と閉講式に出席したゲストを招いてのパーティである。

③ この場合、ごく普通に振舞えばよいので、研修員達のコース中の進歩、その特色を本人に直接“コースリーダーの印象”として話し、好感と自信とをもって帰ってもらうことにつとめた。

(2) 方針及びアクション

- ① フェアウェルパーティーでは乾杯の音頭と挨拶を突然求められるので、予め簡単な挨拶をゲスト向け（邦文）と研修員向け（英文）を準備しておく方がよい。

註）突然の挨拶…参考資料㉔

- ② 日本人は“ほめることが下手”であるから、心して研修員のよい点を徹底して強調した。おかげで遂に全員が当コースの“No.1”になってしまった。
- ③ フェアウェルパーティー終了後、今度は研修員達が主催し、ホームステイした家族及び滞在中に出来た友人達を招くパーティーが行われた。コースリーダー、サブリーダー、コーディネーターにも出席を要請されたので、快く応じた。
- ④ 彼等は招いたそれぞれの友人達に“御礼”を述べ、談笑するが、研修員の数名はビデオを持ち出して「子供に何か言ってくれ」、「会社に自分のことを話してくれ」、「記念に何か言ってくれ」等の要求があった。ほめ言葉を心がけておくにあわてないですむ。彼等のプライドをくすぐり、今後の動機づけになるような表現をビデオカメラに向かって笑顔で話した。研修員は御機嫌で満足の様子であった。
- ⑤ コースリーダー及び他2名は途中で退席したが、数名が玄関まで丁寧に見送ってくれて、御礼の言葉を言ってくれたのは大変うれしかった。

乾杯の挨拶

本日、めでたくエネルギー管理コースを終了することが出来た。これ、ひとえに各企業の皆様の御協力によるものと厚く御礼申し上げます。

研修員の今後の御健闘と御活躍を祈って乾杯いたしますので、どうぞ御唱和下さい。

Well all participants, congratulation on your finishing all programs prepared for this course.

The urgent targets of all participants on next stage are to get back home in safe.

I know your houses are located very very far away from here. Some of them are on the other side of the Earth

However, once you will step out of K.I.C. the first step early tomorrow morning, you have to be headed for your home, without stopping, until you will have gotten home where your families are waiting for you for quite long long time.

I believe this is exactly same as energy conservation activity. --- Let's toast hoping that all of you will be in safe and successful. Ka-n-pa-i !

11. 研修員の帰国

('94. 6. 11)

1) 考え方

- (1) 帰国の1ヶ月半～2ヶ月前に、旅行社が放課後研修員を訪れて、帰国のための旅行券の購入手続きを始める。
- (2) 研修員は、それぞれに希望を申し出るが、この頃になるとぼつぼつ“里心がついて”落ちつきがなくなるのが特色である。
- (3) 加えて、食費を節約して貯めた“円”を手に入れているので、来日した当初に比較して少々自信が大きくなっている。

2) 方針及びアクションプラン

- (1) 研修員の帰国のスケジュールは当然判っているので、K I Cを出発する研修員を早朝であっても必ず三浦氏が全員見送った。
- (2) 彼等は大層喜んで「コースリーダーによろしく」を言い残して帰途についた。

12. 報告書・反省会 : 所要時間…16hrs

('94. 6. 24)

1) 考え方

- (1) 発展途上国のエネルギー事情は、その国の経済発展につれて、年々変化してゆくものと考えられる。研修員の研修目的及び興味も、その変化に追従して変化してゆくものと想定される。
- (2) 日本に於ける“エネルギー管理コース”での研修を有効ならしめるためには、この研修員の変化を具体的に把握しておく必要があり、報告書の作成はその一環としたいと考えた。
- (3) 中間評価会に於いて、研修員に対し9項目の質問を發した。当コースの最終段階のアクションプラン発表会迄に回答を回収し、カリキュラム設計思想に対して研修員の目的や興味がマッチしているか否かを判断するための材料とすることが目的であった。

註) Questionnaire-B…参考資料④

- (4) 報告書作成のために、まず回答の分析を行ないデータを得たが、その後、出来るだけ記憶が新しい間に次回のカリキュラムの変更の意思決定をするよう心がけた。
- (5) 反省会(6月9日終講、7月4日反省会)
反省会は、コースリーダーが報告書に基づいてJICA及び主企業代表へ成果を報告し、当コース運営の反省と討論をするものである。コースリーダーは、コース中に於ける研修員の向上実績と回答の分析による判断から、自信をもって総合評価が出来た。
- (6) 基本的には、研修員に人気のある講義ばかりをカリキュラムに組むのは適当でないと考え。むしろ、省エネルギー活動に必要な科目を経験者が選択してやるべきである。しかし、相手の国のエネルギー事情もそれぞれ異なり、国によっては急激な変化もあるので、一方的なおしつけであってはならない。この分析はこのような矛盾も含んだ大切な判断業務である。

2) 方針及びアクション

- (1) 中間評価会の時点でQuestionnaire-B)を發しても、提出期限を“最終日のアクションプラン発表会迄”とした以上、全課程を終了してからの印象や感想が記入されて回収されることを期待していた。全体観をもった上での感想を聞きたいと願ったからである。実質的にその通りとなった。
- (2) Questionnaire-B)の回答はコースリーダー自身が精読し、分析、判断するものであるから、出来るだけ正確なニュアンスを理解するために、英文のまま受取り、コーディネーターに翻訳を要求しなかった。
- (3) コースリーダーが發した質問の順に各研修員の回答を見てゆくと、ほぼ同じよう

な意見が集約される項目がある。コースリーダーはKJ法（川北次郎教授、東京工業大学）の手法で大別し、前回迄の集計と整合性をとって記録データとした。

(4) コースリーダーはそれぞれの回答の分析結果毎に考察を行ない、当コースのカリキュラムと研修員のレベルがマッチしているか否かの観点に主眼をおいて結論を導いた。

(5) “貴殿にとって役に立たなかった科目は？”の質問に対する回答分析には特に注意を要した。

従来、興味のある科目、ない科目は、研修員のレベルと担当業務及び考え方によって大きく異なるのが常であるが、

- ① 見栄（エリート官僚、欧米大学の修士卒）による基礎科目の軽視
- ② 特権意識による「こんな科目は下級エンジニアのする仕事」のような偏見等によって指摘される科目が生ずることから、研修中の言動及び回答の前後のニュアンスから慎重にこの点を差し引いて分析する必要がある。

註) 回答の分析…参考資料②

(6) 研修員達は、自国のエネルギー事情に応じて省エネルギー活動や技術の進歩について様々な情報及びデータを求める傾向にある。一方、講師陣は本人の主観により、最も平均的な研修員に必要であり有益であると思う資料を選択し英訳してテキストとすることが普通である。残念ながらその双方には多分に格差があり、両者が満足の域に達するには苦勞が多い。進んだ国の研修員が進んだ情報を得、遅れた国の研修員が遅れた情報を得られれば何の問題も起こらないのである。日本国内には専門情報は満ち溢れており、講師も豊富な情報を持っている。もし、講義が邦文（日本語）で行なわれるなら、もし、邦文の資料が彼等の情報になり得るなら、容易に資料の提供が可能となり、研修員が講師及び工場見学で受け取る情報量は一挙に数倍にもなり大変有利になる筈である。加えて両者の格差も急速に縮めることが出来る。従って当エネルギー管理コースは出来ればコースの主言語を日本語とし、補助語を英語とすべきであると考える。

註-1) この事項に関しては、第2回の報告書以来くり返して報告書に書き続けてきたが、今回始めてJICAの賛同を得た。

註-2) 第7回（'96）コースで初めて主言語を日本語とした。第5回の研修員よりもレベル的には若干下廻る研修員が、最終的には第5回の研修員と肩を並べる程の（予想外の）成長をしたのは、情報量が極端に多くなったからである…と結論づけることが出来た。

註-3) 次の段階は文部省と連携して、途上国の日本の大学卒業者とエネルギー管理コースの研修員とを関連づけることも可能とすることである。

Questionnaire - B)

- 1) Are you aware of knowing any importances for a leader on energy management which have been done in Japanese industries ?

エネルギー管理には、どんな事柄が大切か理解出来ますか？

(コースデザインの有意性の確認)

- 2) What kind of new importances were distinguished since you began to participate the energy management course ?

コース中に新しく追加された事柄は何か？

(1) の具体的内容の把握)

- 3) List up three subjects of the curriculum you have had which can be useful for your job in the future with a brief explanation.

貴殿にとって有益だった科目を 3つあげて下さい。

(興味に適合した科目の把握)

- 4) List up any subjects of curriculum which can not be helpful, if there are any, for your job in the future with a brief explanation.

貴殿にとって役に立たなかった科目を3つあげて下さい。
(興味に適合しなかった科目の把握)

- 5) Do you think that you will be able to make up an action plan for your job after you'll be back in your home country?

帰国後、アクションプランの作成の可能性は？
(アクションプラン作成指導の自信)

- 6) Let us know any trouble or problem, if there are any, which you feel inconvenient for participating the energy management course.

研修中に不便に感じられた事は？
(コース運営に改良点あれば...)

- 7) Let us know your impression on the energy management course.

エネルギー-管理コースの印象は？
(文字通)印象を聞く)

- 8) Let us know your impression on Japanese people.

日本人の印象は？
(日本人の印象を聞く)

- 9) Others.

その他.

Additional Questionare

10. Let us know how you have been developed and promoted by yourself related to energy management through the curriculum, comparing with the earliest stage of the course.

進歩の程度は？

II 評価の概要

1 Ques.

エネルギー管理には、どんな事柄が大切か理解出来たか？

Ans.

(人)

区 分	公務員	電力会社	鉄 鋼	合 計
理 解 出 来 た	6	4	1	11
有能なリーダーの指導力	4	0	1	5
省エネ Know-how	1	2	0	3
企業の省エネルギーへの大変な努力	1	2	1	4
理 解 出 来 な っ た	0	0	0	0

<参考> 前回まで（#2～4）の実績

区 分	公務員	電力会社	鉄 鋼	合 計
理 解 出 来 た	17	14	1	32
エネルギー管理のあり方	4	3	1	8
効率・コスト意識	3	5	0	8
強力なリーダーの必要性	3	2	0	5
省エネルギー活動の進め方	7	3	0	10
最新技術の取得	1	4	1	6
意識改革	0	1	0	1
資金の必要性	1	0	0	1
理 解 出 来 な っ た	0	0	0	0

注-1 公務員で電力担当は「電力会社」とした。

注-2 複数回答のため合計は人員数と合わない。

<考 察>

- i) 今回は研修員がカリキュラムデザインの意図通りに成長してくれたことが特筆すべき事柄である。
- ii) 「有能なリーダーの指導力」がクローズアップされたのも彼等自身の立場と責任を自覚した結果とみなせる。
- iii) 日本の企業の省エネに対する取組姿勢と技術Know-howは、彼等の予想をはるかに越えていたようで、与えたインパクトは大きくその修得には大変熱心であった。

2 Ques. コース中に新しく追加された事柄は何か？

Ans. (人)

項 目	公 務 員	電力会社	鉄 鋼	合 計
エネルギー管理の基本概念 省エネの重要性 組織の統率と管理 リーダーの条件 P . D . C . A 小 集 団 活 動	7 (7)	3 (13)	0 (0)	10 (20)
エネルギーの基本概念 消費の増大・資源の不足 燃 料 の 多 様 化 省エネルギーは省コスト	4 (6)	3 (4)	1 (0)	8 (10)
環 境 の 概 念	2 (2)	1 (5)	0 (0)	3 (7)
最 新 技 術 の 知 識	2 (2)	0 (3)	0 (0)	2 (5)
効 率 ・ 利 益 意 識	0 (0)	0 (4)	0 (0)	0 (4)

注-1 ()内は前回(#2~4)までの実績。

注-2 複数回答のため合計は人員数と合わない。

〈考 察〉

i) レベルの高い(L)、(S)クラスは、エネルギーの本質論、戦略論等、いわゆるソフトを指向し指導者としての可能性を伺わせた。(T)クラスは、管理技術及びハードを理解するにとどまる傾向にあった。

ii) 今回は、世界のエネルギー情勢をかなり強く認識した結果として“エネルギー管理”の必要性を理解する理想的な展開となった。

3 Ques. 貴殿にとって有益だった科目は？

Ans.

(人)

科 目	公 務 員	電力会社	鉄 鋼	合 計
小集団活動の進め方	4 (0)	2 (0)	1 (0)	7 (0)*
省エネルギーの進め方	3 (5)	1 (10)	1 (0)	5 (15)
工場見学・応用技術	3 (7)	1 (6)	0 (0)	4 (13)
熱 精 算	3 (8)	1 (2)	0 (0)	4 (10)
発 電 ・ 送 配 電	2 (2)	1 (7)	0 (0)	3 (9)
エ ネ ル ギ ー 概 論	1 (5)	1 (8)	0 (0)	2 (13)
エ ネ ル ギ ー 管 理 概 論	1 (5)	0 (3)	1 (0)	2 (8)
保 全 概 論 ・ 管 理	1 (3)	1 (4)	0 (0)	2 (7)
自 動 制 御	1 (3)	1 (4)	0 (0)	2 (7)
エ ネ ル ギ ー と 環 境	1 (5)	0 (5)	0 (0)	1 (10)
燃 料 選 択	1 (0)	0 (1)	0 (0)	1 (1)
省エネ行政の歴史	0 (2)	0 (1)	0 (0)	0 (3)
合 計	—	—	—	33 (96)

注-1) ベスト3の形で提示させた。

注-2) ()内は過去(#2~4)の実績。

注-3) *印は今回追加の講義である。

(考 察)

- i) 研修員の興味の対象は例年レベルによって大きく異なる。
今回は、(L)、(S)クラスが多く、理論的なものと実践的な講義及び工場見学(演習)にバランスよく興味が集中した。帰国後、実施に向けて努力しようとする意欲が感じられた。
- ii) 特に西部ガスでの演習は、教え方と準備のよさに対して全員が絶賛し「日本企業の善意を知った」と表現し、感謝した。
- iii) さらに、今回新しく拡大追加した小集団(QC)活動の講義及び実習は(L)、(S)クラスの多い今回のコースでさえ、かなり強いインパクトを与え、「日本人にだけ出来るのかと思ったが、これなら我々にもやれる」と自信を見せたことから、今後大いに有意義な科目になるだろうと思われる。
- iv) 発展途上国も程度の差こそあれ、少しずつ過疎地域の電化要求が進み活動らしきもの、必要性を感じている様子がうかがえるので
 - a) 現状のカリキュラムは、ほぼバランスがとれたものと是認出来る。
 - b) 将来は、電源分散化の時流に添って、日本では新技術である(太陽光発電・風力発電・燃料電池等の)新エネルギーの講義、見学も含めるべきだろうと考察する。

4 Ques. 貴殿にとって役に立たなかった科目は？

Ans.

(人)

科 目	公 務 員	電力会社	鉄 鋼	合 計
な し	4 (6)	1 (6)	1 (0)	6 (12)
コンピューター・リテラシー	1 (10)	2 (6)	0 (0)	3 (16)
熱 測 定	1 (2)	1 (0)	0 (0)	2 (2)
自 動 制 御	1 (7)	0 (2)	0 (0)	1 (9)
シーケンスコントロール	1 (2)	0 (1)	0 (0)	1 (3)
熱 精 算	0 (1)	1 (1)	0 (0)	1 (2)
保全概論・管理	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)
工業炉の省エネルギー	0 (2)	0 (3)	0 (0)	0 (5)
流動床ボイラー管理	0 (2)	0 (2)	0 (0)	0 (4)
熱エネルギー基礎	0 (1)	0 (1)	0 (0)	0 (2)
合 計	—	—	—	15 (55)

注 () 内は過去 (#2~4) の実績。

〈考 察〉

i) 従来、興味のある科目、ない科目は、研修員のレベルと担当業務及び考え方によって大きく異なるので、役に立たなかった科目は殆どないと考察した。

ii) しかしながら、最近のコンピューター化は途上国のエリート層にも十分到達しており、既に基礎学習は終えた段階の研修員が多かったのが今回コースの特色であった。

時代の流れを認識し、再考する必要があるであろうと感じた。

- 5 Ques. 帰国後のアクションプランは？
 - 作成されたアクションプランの総合評価の分布は下記の通りであった。

Ans.

(人)

評価のレベル	総合評価	備 考
秀 逸 5	6 (4)	L 2 : S 3 : T 1
優 秀 4	2 (14)	L 1 : S 1
期待通り 3	2 (8)	S 1 : S 1
効果に疑問 2	1 (3)	T 1
再考が必要 1	0 (1)	
平均(点)	4.2 (3.7)	

注 () 内は前回まで (#2~4) の実績

(考 察)

- 評価は次の視点に基づいた。

- a) 着眼点 : 目的・認識
- b) 方 策 : 範囲・資金
- c) 目 標 : %・期割り
- d) 実現性 : 手段(難) 具体性
- e) 導入技術 : レベル・技術名
- f) 理解度 : 見 方・態 度

i) アクションプランは帰国後実行に移すことを想定して次の様な討論会を行った。

(a) 研修員は各自のアクションプランを発表する。

(b) コメンテーター

右座席の研修員 発表者のトップマネジメントと仮に想定してそのアクションプランの良し悪しを判定させた。

左座席の研修員 発表者の組織上のライバルとして否定的な視点に立ち批判させた。

注) 最初はゲームのつもりが次第に議論白熱し、コースリーダーが仲裁に入る程であった。

(c) 全員での討論

- 発表されたプランの問題点をそれぞれに指摘させた。
- 加えて自分のプランの不足分を認識させた。

(d) リーダーの役割

— P. D. C. Aのシステム導入は当然のこととして、特に5W1Hを追加して具体性を増すことを指摘した。

— 本番の発表会に備えてゲストのために「各研修員に対する質問」を作成した。

注) 本人のアクションプランで最も困る点を「質問」とした。

- ii) 今回の研修員の理解度が高かったので、自らの組織の中に於ける位置づけがしっかりしていた。従ってスムーズに方策、目標 -- へと展開できたのが特色である。
- iii) アクションプランは、過去の実績平均をかなり上回り優秀なものが多かった。
- iv) 従来、共通して欠けている管理の基本（P、D、C、A及び目標等々）も今回は良好であった。
- v) 帰国後の研修員の報告の際「拒否反応」が表れるので「表現に留意するように ----」注意を促した程であった。

6 Ques. 研修中に不便に感じる事柄は？

Ans.

(人)

項目 \ 区分	公務員	電力会社	鉄 鋼	合 計
不便は全くない	5 (10)	0 (15)	1 (0)	6 (25)
自身の言葉の下手さ	0 (0)	2 (0)	0 (0)	2 (0)
講師が英語で話さない	1 (3)	0 (0)	0 (0)	1 (3)
午前中は講義を見学は午後に	0 (0)	1 (0)	0 (0)	1 (0)
スケジュールが厳しすぎる	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)
実際のデータ提供	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (1)
研修員のレベルの違い	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (1)
合 計	—	—	—	11 (30)

注) () 内は前回まで (# 2 ~ 4) の実績

〈考 察〉

- i) 今回初担当のコーディネーターであったが、大変丁寧で誠実な態度に加えてスピーディーな仕事振りであったので研修員及びリーダーにとって不便さは皆無であった。
- ii) しかし、研修中(当初)に於いて研修員からの指摘には次のようなものがあつた。
 - (a) 企業見学の時間延長。
 - (b) 企業の製品説明へのスペシャリストの参画。
 - (c) 企業での実研修希望。
 - (d) カリキュラムへの疑問。
 - (e) 先進国の資金援助。
- iii) ウィクリーレポートに記入された上記のクレームに対し各個別に主旨、理由、説明をして相互理解に務めた結果、コースの最後には全く問題として表面化することはなかった。(後述参照)
- iv) 一方、研修員は様々な実用データを求める傾向にあり、さらに邦文なら容易に手渡しが可能なることから、出来ればエネルギー管理コースは、主言語を日本語、補助語を英語にしたいと考える。
この方が将来研修員にとっての“情報量の多さ”の点で大変有利になる筈である。

7 Ques. エネルギー管理コースの印象は？

Ans. 研修員の印象は下記の通りである。

(人)

項 目	公 務 員	電力会社	鉄 鋼	合 計
大変役に立った - 省エネ知識の増加 - 理論と実践をカバー - 工場見学が役立つ	5 (15)	3 (12)	1 (0)	9 (27)
人間関係がとてもよかった	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)
リーダーになるべく貴重な経験をうけた	1 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0)
リーダー養成コースになってない - マクロ論が少ない - テクニカルレベルが多過ぎる	0 (2)	0 (2)	0 (0)	0 (4)
コースの期間が長すぎる	0 (1)	0 (2)	0 (0)	0 (3)
準備が周到である	0 (2)	0 (0)	0 (0)	0 (2)
日本の企業の方を理解した	0 (1)	0 (0)	0 (0)	0 (1)
適切な講義と講師	0 (0)	0 (1)	0 (0)	0 (1)
コースリーダーの動気づけ 及び講義がよかった	0 (1)	0 (1)	0 (0)	0 (2)
合 計	—	—	—	11 (40)

注) () 内は前回 (# 2 ~ 4) の実績

(考 察)

- i) このエネルギー管理コースは、「大変整った良いコース」であり「基礎的な技術の応用がいかによりエネルギー管理に役立つかを十分研修することが出来た」とする印象が100%を占めた。
- ii) 確かに少しづつ改良を加えたカリキュラムに加えて各講師、各見学生先の企業の方々の努力がコースそのもののレベルを向上させていること、さらに最近の途上国のレベルにマッチしていることは間違いない。

8 Ques. 日本人の印象は？

Ans. 研修員の印象は下記の通りである。

(人)

項 目	公 務 員	電力会社	鉄 鋼	合 計
親切で協力的である	5 (11)	1 (7)	1 (0)	7 (18)
仕事への義務感が強い	0 (0)	2 (0)	0 (0)	2 (0)
礼儀正しく・友好的である	1 (7)	0 (5)	0 (0)	1 (12)
時 間 を 守 る	1 (1)	0 (0)	0 (0)	1 (1)
勤勉で教育水準が高い	0 (6)	0 (6)	0 (0)	0 (12)
文化に大差・歴史に差がある	0 (0)	0 (2)	0 (0)	0 (2)
業 晴 ら し い	0 (0)	0 (2)	0 (0)	0 (2)
合 計	—	—	—	11 (47)

注)-1 ()内は前回(# 2 ~ 4)の実績。

注)-2 複数回答で合計は研修員数と合わない。

〈考 察〉

i) 研修員から見た日本人の印象は、「あまり緊張せずにつき合える
友好的な人々で大変親切で協力的であった」

— 今回の研修員は日本人に対しあまり気負いがなかったことは有難
かった。

ii) 全般を通じてかなりよい人間関係を作れて全く問題はなかった。
日本を“友好的な国”と理解し「決して忘れない」と言い残して帰国
した。

9 Ques. その他の意見は？

- 「当コースに参加する前は、コスト中心の考え方をしていたが、今では全く違った観点からエネルギー問題を見るようになった。 ---- エネルギー資源、地球環境、管理、リーダーの存在 ---- 」
- 「省電力について -- 特に送配電8項目 -- の追加があると助かる」
- 「自分も一度当コースの講師として研修員にアプローチのしかたを述べてお手伝いしたい。難しいかな。ダメかな。」
- 「当コースはパーフェクトと言ってよい。大変有益な経験をさせていただいて心から御礼を言いたい。」
- 「食べ物おいしいし、和風美の部屋は素晴らしい。日本は美しく、大変清潔な国であると思う。」
- 「いろいろ、本当にありがとうございました。」

〈考察〉

のびのびと研修してもらって効果が上がったことを大変うれしく思った。

10 Weekly Report

本コースの期間中、合計163通の Weekly Reportが提出された。その中から、それぞれの質問、意見、クレーム（要求）等に対し丁寧に対応し、相手の理解を十分得ることが出来た。

i) 講義、工場見学終了後、質問や資料要求が多かった。

注) この件に関しては、講師及び工場にお願いして100%要求を満足させた。

ii) 意見、クレームについては特に今回は以下のようなものがあった。

- 工場見学の時間が半日では短すぎる。
- 午前中を説明に午後を見学の時間とすべきである。
- 工場見学の際“主要製品の説明”にスペシャリストが出てこない。最初から対応すべきである。

注) 「自分達は日本の政府から国費で招かれて来日しているのであるから企業からは丁重な対応をうけてしかるべきである ---- 」の認識。

“本コースは、企業の善意による技術協力で支えられている ---- 感謝すべきである”の回答で討論し理解に達した。

- 自動制御、シーケンスコントロール -- 等は省エネルギーと全く関係がないのに何故カリキュラムに入れるのか。

注) “歩留りの向上は即省エネルギーである”の回答を受取って初めてその意味を理解した。

- 連休中にどこかの企業の一員として現場で研修出来るように計画してほしい。

注) 連休中は面倒を見る企業側のスタッフも休みであるから「NO」である旨通知。

— 先進国企業は後進国に対して技術指導のみでなく資金援助をして当然と考える —。

注) “日本も戦後のどん底から死ぬ思いで独力で頑張ったからこそ今のレベルに達したのである。諸君も独力で困難を克服する気構えが必要である。

それがなければ資金援助も有効に作用はしない筈である。日本の私企業は利益の追求があって成り立つ民間企業である。出来ることと出来ないことがある。”の回答を中心に討論 — 納得してもらった。

iii) コースリーダーはその都度本人宛に Letter を書き案直な意見を述べて討論をし理解するに至った。

しかし、以下の点は今後明確に説明する必要がある。

(a) 日本企業の労働コストが著しく高価であること。

(b) 本研修は企業の“善意による協力”によって支えられていること。感謝すべきであること。

(c) 企業は利益の追求があって成り立つ民間企業であること。

(d) 自助努力の前提があって初めて日本からの援助が有効であること。

iv) 誤解をそのままにせず本人と直接対話して納得してもらったのは、他の研修員の理解も同時に得ることが出来て、相互に理解を深めたと思われる。

v) 研修員はリーダーの想像を越える程の頭脳の持主で理解も早く立派な人物である。

しかし、これだけ立派な人物が居るのに何故途上国なのか — 疑問は残る。

III 総括

i) エネルギー管理コースも5回目となり受入れ側の体制が充実してきたことも手伝って今回は過去の平均以上に安定した効果をおげることが出来た。

ii) 研修員の真面目さと熱心さに支えられて両者の歯車がちょうど噛み合ったとみなせる

iii) 研修員も大変友好的な印象を持って帰国してくれたことは大変嬉しいことであった。

iv) 御協力いただいた各企業に厚く御礼を述べると同時にその御高配に対して感謝の気持ちを表したい。

13. 考 察

エネルギー管理コース第5回を終了して、コースリーダー及びサブコースリーダーは満足感、解放感及び成功感に浸っている。

当エネルギー管理コースの研修員の工場見学受入れ及び講師の派遣に御協力をいただいた各企業の体制が次第に充実し、軌道に乗ってきたことが最大の理由である。

さらには、幸いにも今回の研修員諸君が大変優秀であり、研修態度が真面目であったことも手伝って、コースのカリキュラム設計がちょうど研修員のレベルとマッチしたらしく、当コースの設計通りに研修員が成長し、期待より若干高いレベルに到達したことは何事にもかえ難い喜びである。

この喜びが、苦しいことが多いコースリーダーにとって次のコース開始準備の励みになり、活力源になることは間違いない。

1) 研修員について

- (1) これを機会に、研修員について考察するなら、彼等は出身国から‘唯だ一人’選抜されてきただけのことはあり、11名中半数以上は少なくとも新日鐵に入社したコースリーダーと同輩（昭和35年…60入社）の東京大学卒レベルの人物とみなしてよい。
- (2) さらに、出身国や先進国の有名大学又は大学院を卒業してきただけのことはあって、専門科目（例えば電気工学）について見れば、学問的には非常に高いレベルにある。
- (3) しかし、技術応用、管理及び仕事への取組姿勢の面から見ると、残念ながらその国の国民性を多分に有しており、日本の社会では一流とはいえない…との見方をすることが出来る。省エネルギーに関してもこのままでは素人の域を出ないと言っても過言ではない。
- (4) しかしながら、彼等の理解力は素晴らしく、カリキュラムの進展に伴って成長も眼を見張るような速さである。
- (5) その彼等を‘発展途上国’及び‘研修員’という言葉のイメージからくる‘下位者’‘幼稚な担当者’との受けとめ方は、全く的を得ていない。むしろ、場合によっては、講師やインストラクターよりも学問的、知能指數的(?)にははるかに上である。
- (6) 従って、技術応用及び管理面の経験を述べる以外は‘相手を見下した態度’は厳に慎むべき事柄である。

- (7) やがて、数年も経てば、当コースで学んだ‘日本流’の省エネルギー活動や仕事への取組姿勢は彼等の‘お国流’に手直しをされて彼等なりに定着させることだろうと信ずる。
- (8) 願わくばその時点で、彼等が“留学先”の北九州でのエネルギー管理コースを、親しみと尊敬とをもって思い出してほしい。これこそ将来に向けた国際協力の理想の姿であると信ずる。
- (9) 彼等は多分にその国のエリートであり、将来指導的な立場に立つことは間違いない。コースリーダーは指導的立場に立つ研修員の指導者（リーダー）としての能力の向上の一環として、毎年講義の中でコースリーダーの創作による次のような“実験”を行ない、おもしろい結果を得ているので附記しておく。
- (10) つまり、この実験は、自分の属する組織の中で自分が感じている“重要な問題点”を5項目リストアップすることから始まる。…当然のことながら、浅い考察をする人はそれなりの問題を提示し、深い考察をする人は遠謀深慮な問題を提起する。
- (11) リストアップした5項目の問題点それぞれを、参考資料⑧の手順に添って研修員各々が自ら分析を行ない、これ等定性的な5つの問題点をひとつの定量的なデータに変換し、さらにそれぞれひとつの図形（パターン）を作成し、このパターンを“前例”と比較して自らの指導者としての能力を知る実験である。
- (12) コースリーダーは、20年前の1975年、新日鐵のある製鐵所に於いて、ランダム年次（入社）のトップ評価3名、3年次、合計9名について最初の実験を試み、以降18年間、これ等9名の昇進、昇格をフォローし、それなりの結末を得た。これを“前例”とした。
- (13) おもしろいことに、これら“前例”のうちごく少数の（トップの3分の1）特定人物は自ら考えて行動する“著者型”（創造型）のパターンであり、その他は（全体の3分の2）は人から与えられた情報に基づいて行動する“読者型”（追従型）のパターンである。著者的発想のパターンの人物は10年又は15年後にスムーズに指導的な立場（部長）に昇進している（例：⑧-C）, g), h)のに対し、読者的発想のパターンの人物はそうではない。
- 註) 手順と前例…参考資料⑧
- (14) 今回の研修員は、この‘前例’の対象者よりも年齢的には若干若い、エリート意識を刺激するために同実験をゲームとして行なった。指導的な立場に昇進すべき著者的発想のパターンを有した人材は11名中3名であった。
- (15) 第2回-第4回は10名中1名~2名で合計4名あったことを考慮すれば、今回は成績がよい集団であったとみなすことが出来る。
- (16) いずれにせよ、この実験を経験した彼等が、帰国後必ず遭遇するであろう“苦しい時期”を乗り切って、大活躍するであろうことは間違いない。大いに楽しみである。

註) 苦しい時期をいかに乗り切るかは、リーダーを志す者にとって最も大切なこ

とである。変革、改革に近いことを行なう決断する場合、相当危険なリスクを背負うのもリーダーの苦しみである。白眼視する大勢の傍観者や非協力者によって疎外され、組織を去ってゆくことになるのか、それとも、そんな人を説得しながら抜け出して、リーダーとして新概念の導入に成功するのか、まさに厳しい瀬戸際を通らざるを得ないのである。その時のためのゲームである。

2) コース運営について

- (1) エネルギー管理コースの運営も、5年の経験を経て産・官・学によるバランスがうまく運び、さらに研修員のニーズにマッチして、予期以上の成果が上がったことは全く喜ばしい限りである。
- (2) このような理想に近い形での国際協力が、さらに今後とも持続することを願わずには居られない。しかし、そのためには今後5年-10年のコース運営に耐え得るような体制の整備を図っておかなければならないだろうと思う。
- (3) つまり、過去5年間のコースリーダーの認識は発展途上国では省エネルギー活動は殆ど認識もされず、実行もされていないので、“省エネルギーへの発進(Kick Off)”を主眼としたカリキュラムを設計し、それに基づいて運営されてきたと言っても過言ではない。
- (4) 実際に、研修員そのようなカリキュラムに添って学び、満足し、省エネルギーの意義とその必要性を理解した。彼等のうけたカルチャー・ショックは相当に大きなものであったように見うけられる。従って当コースは大変有効であり、従来の方針も概して正しかったとみなしてよい。
- (5) 帰国後は、多少の困難はあっても、彼等なりに省エネルギー発進のための努力を始めるであろうことは容易に予測出来る。
そして、その効果の大きさに驚き、さらに勢いづくことも想像出来る。
- (6) 既にエネルギー管理コースの卒業生も51名、26ヶ国となり、最も早い研修員はコース終了後4年を経たことになる。
- (7) コースリーダーの経験によれば、“省エネルギー活動への発進”をして5年後には、既に八幡製鐵所全体に省エネルギーの認識を徹底することに成功していた。つまり大臣表彰も獲得し、さらに単位製品当り14.7%の省エネルギーにも成功して、活動の中心は、初期活動の単体の最適化から次第に範囲が拡がり、本格活動として工場間の流通問題と取組み、八幡製鐵所全体の最適化を伺う“省エネルギーの発展”
- (8) 従って、当エネルギー管理コースが好評を得て実質的な効果をあげる国際協力が出来ているとすれば、当然、それに応じた途上国の変化も速くなることを予想しなければならない。

(9) 今後5年-10年も経てば、発展途上国のニーズと興味は“省エネルギーへの発達”から“省エネルギーの発展”へと変わり、具体的な案件へのアイデアを求める時代になることは容易に想像出来る。

(10) このような考え方に立脚すれば

① 現在対象としている発展途上国向けには“省エネルギーの発展”コースとして現状のコースとは別にアドバンスコースを設置する。

② 発展途上国の範囲を、さらに拡大して、現状では対象とされていない国々を現状のコースの対象とするべく対象国をシフトする。

③ この双方を満足するようなコース運営対策が必要になるだろうと思う。

(11) この場合、必要とされる情報量は莫大なものとなり、単に限られたマンパワー（主に講師とコース・リーダー）で選択し、翻訳する情報だけでは、とても要求を満たすことが出来なくなるだろうと思う。

当然のことながら、研修員が自ら必要な情報を選択しなければならない時期が到来するが、ここに大きな問題が生ずるのが言語の問題である。

(12) 当コースは、是非主言語を日本語とし、北九州の技術情報を彼等が自由に選択出来て満足し、余すところなく教える方法をとることが、将来に向かって最も親切な国際協力であると信ずる。

註) 1996年、JICAの英断によりエネルギー管理コースの主言語が日本語となった。全国初の日本語コースである。

応募者は7名へと例年に比べて激減したが、研修員は例年に倍する情報を得て急成長をとげたことが特色であった。従って、この考察は間違っていないようである。

3) 経験者の人材の確保について

(1) “エネルギー危機”以来、電気・ガス・蒸気をエネルギーとしてとらえ、初期の省エネルギーに専心した経験者の多くは、ぼつぼつ現役を卒業する時期に至っている。

(2) 残念ながら、最前線の経験と知識を備えた現役卒業組の中には、国際協力の意義を理解しながらも、経済事情により第二、第三の“就職”を求めて当コースから離れざるを得ない方々が居るのも事実である。

(3) 後任として、若い現役を選ぶことは出来るが、その場合には、現状は大変よく理解しているもの、初期の経験を経っていないだけに、研修員が住む世界との格差が大きくならざるを得ない。

(4) コースの性格上、このような専門知識をもつ古参の人材は当分の間、是非必要な人材であることは論をまたない。

(5) KITAの崇高な“ボランティア精神”に異を唱えるものではないが、このよう

な得難い協力企業の人材の受皿（雇用）の機関（組織）としてK I T Aが存在することが出来なければ、将来、有能な人材を確保することが大変むずかしくなると思う。

- (6) 将来、K I T Aが十分なる資金をもち、このような有能な人材の受皿機関となり得るなら、現場での実務経験豊かな人材から大臣表彰等各種の表彰の対象になった方々までスムーズに当コースに参画していただける道が開ける。
- (7) 今後近い将来、企業見学や実習にはこの種の問題は発生しないが、属人的に講義をお願いする講師の方々及びコースリーダーに発生すると思われる。

4) コースリーダーについて

- (1) コースリーダーは、当コースのカリキュラム設計に当り、研修員によかれと思うことは思い切って導入し、役に立たないと案じたものは削除してきた。
- (2) 幸いにして第5回コースでは、研修員のレベルとカリキュラムとがちょうどマッチした状態になった。（既述）
- (3) しかし、このようなコースリーダーの哲学によってカリキュラムが改善される可能性があることは、逆の見方をすれば将来のコースリーダーの人選如何によっては当コースのレベルや方向が大きく変化する可能性をもっていることである。J I C A・K I T Aにエネルギー管理コースのあり方について、技術面でのチェック機能がないだけに、若干の不安をおぼえる。現状では明快な対案をもっていないが、いずれこの問題は考えなくてはならない問題である。
- (4) 一方、コース運営の中で、コースリーダーが導入教育及び講義を受けもつ現状のやり方を踏襲する場合、サブリーダーの三浦氏と共にコース運営に当ることが、作業量及び精神面からも妥当であったように思う。

“二人足して一人前”の方が相互に助け合えるので楽な永続きのするコース担当の方法かもしれない。

註) コースリーダーが費やした時間の合計

(時 間)

	コースリーダー	サブ・リーダー	合 計
第5回のコース運営	600	1,200	1,800
コースリーダー奮闘記	325	25	350
1994年に費やした時間	925	1,225	2,150

実験の手順

1) 質問に答えて、あなたが大切と思う問題を五つ提示(list up)しなさい。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

注) 母国語で書きなさい。

(Mother's language is available.)

2) まず最初の問題(No. 1)について分析する。X、Y、Z軸上にある質問に答えてそれぞれのNo. (位置) を選びなさい。

3) 同じことをNo. 2 - No. 5 についてくり返しなさい。

4) No. 1 の分析で得られたNo. (位置) をX、Y、Z軸にしるしをつけなさい。

5) No. 1 について、X、Y、Z軸にしるした3点を結んで三角形を作りなさい。

6) 同じことを、No. 2 - No. 5 についてくり返しなさい。

7) 上記全部の作業が終わると、X、Y、Z軸には、五つの三角形が出来上がる。この三角形のうち少なくとも三つの三角形が重なる(Piled up)面積に影をつけなさい。

8) 次頁以降に表示されている例とくらべてごらんください。

9) あなたの影に最も似ている例をひとつ見つけなさい。... 実績(実例)の提示、

10) コースリーダーの説明を聞きなさい。 「註. のコメントを読みなさい」

For reference

(A procedure for an experiment)

- 1) List up five problems in accordance with the question.
 1. -----
 2. -----
 3. -----
 4. -----
 5. -----
- 2) Analyze No.1 problem by yourself replying X, Y and Z(axis) questions.

Note: Penetrate - Set into the future. Insight.
Discern the truth.
- 3) Repeat same thing for other replies of 2. -- 5.
- 4) Plot three points obtained from analysis of No.1 problem on each axes (X,Y and Z).
- 5) Make an triangle with three points for No.1.
- 6) Repeat same thing for other replies of 2. -- 5.
- 7) Now you have gotten five triangles on X,Y and Z axes. Make shadow on an area which three triangles, at least, cover.
- 8) Compare with other examples on following pages.
- 9) Find out most likely triangle of yours.
- 10) Listen to an explanation from course leader.

管理考に対する実験

< 問題点の認識 >

質問

現在、あなたが自分の業務の中で感じている大切な問題を5ツあげてください。
Describe five problems which you feel important at present on your job.

- i)
- ii)
- iii)
- iv)
- v)

Note: Mother's language is available.
母国語で書きなさい。

どの範囲を対象に考えたか?
How wide does this problem cover?

注: 少なくとも3つの三角形が重なる部分(面積)に影をつけなさい。
Make shadow on an area where three triangles, at least, cover.

自分で考えたのか?
Did you think of it by yourself?

著者
Author

Z

- ① 並はずれた発想 Eccentric
- ② 珍しい発想 Amazing
- ③ 適当な発想 Agreeable
- ④ 自分 Oneself
- ⑤ 妻 Wife
- ⑥ 子(Son/Daughter)

何年先を考えたか?
How many years did you see into the future?

X

年
Year

- ① 常識的な発想(新聞) Common sense
- ② 一般情報(雑誌) Popular information
- ③ 特殊な知識(専門書) Specialized knowledge

読者
Reader

他人から教えられたのか?
Was it known by some one else?

少なくとも三つの三角形が重なる領域に影をつけなさい。
 Note : Shadow shows an area which three triangles cover at least.

Judge

彼は、4年先の問題を工場全体まで範囲を
 ひろげて考えており、著者として彼自身の
 発想をもっている。

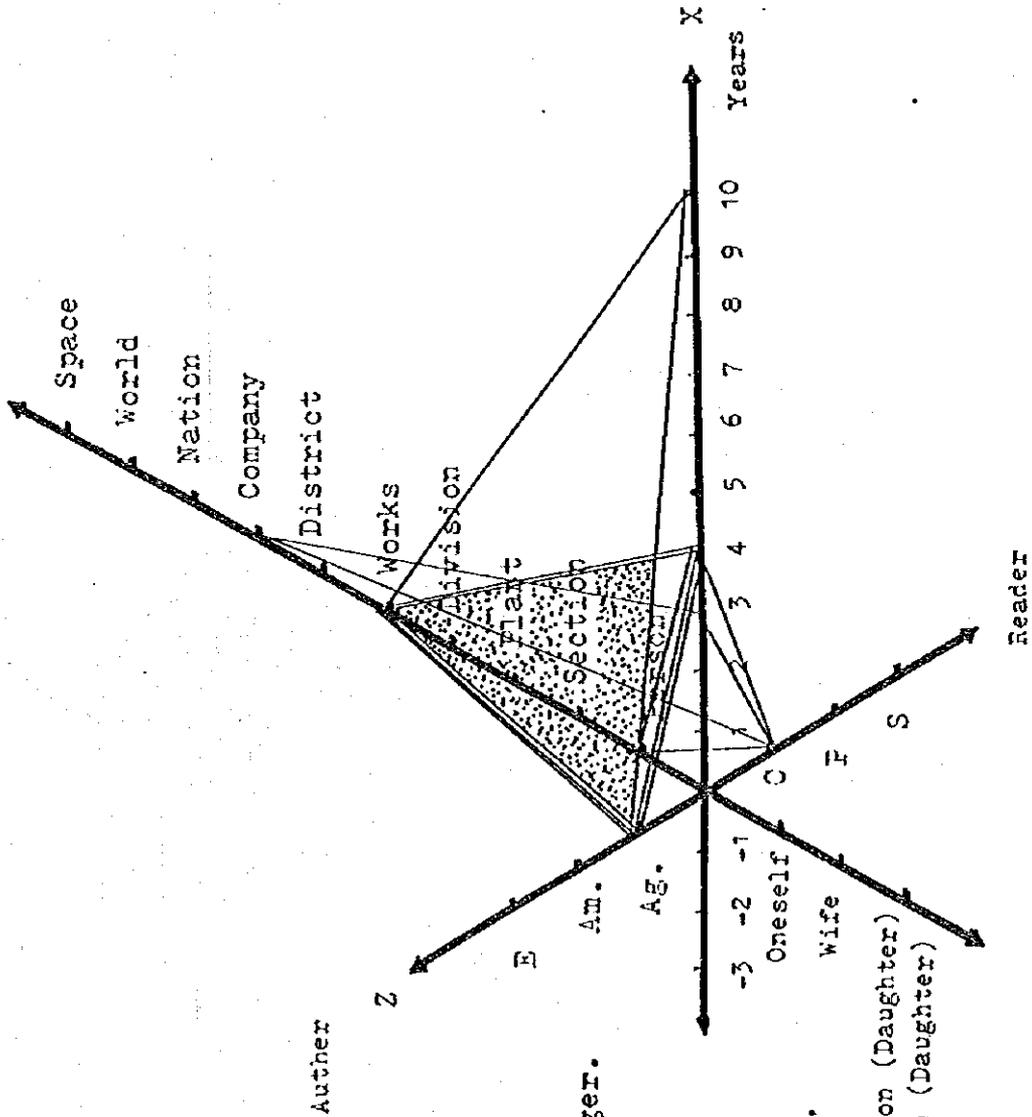
He penetrated four years
 ahead, covering Works wide
 problems, depending on his
 own idea.

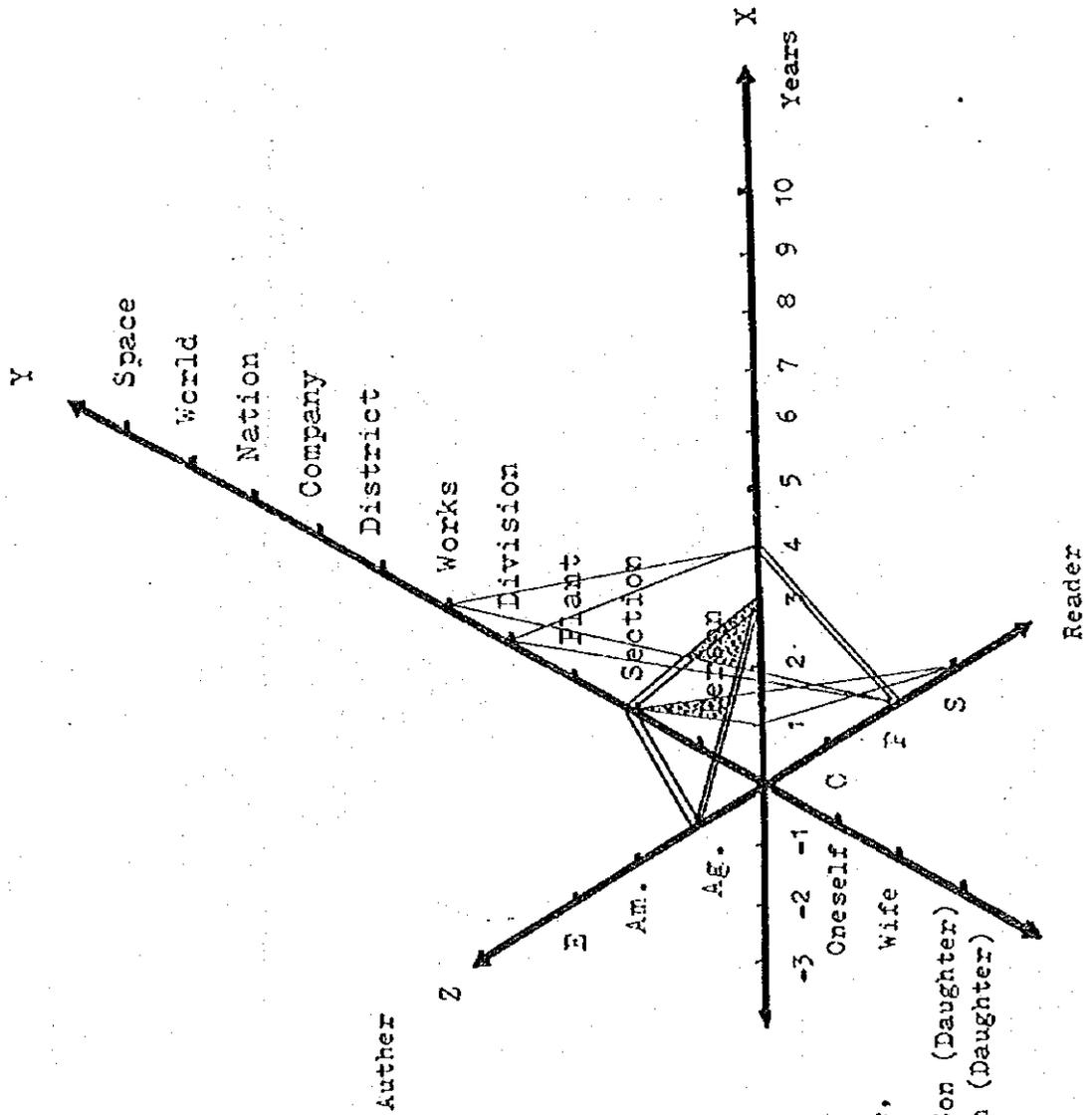
Note:
 10 years later ... General manager.

An object 001

Senior manager, university graduate,
 39 years old,
 Date : Sept. 18, '75

Son (Daughter)
 Grand son (Daughter)





Judge

彼は、4年先の問題を部全体まで範囲をひろげて考えているが、他人から教えられたものである。読者であり彼自身の発想ではない。

He penetrated four years ahead, covering Division wide problems, depending on other's idea.
He would rather be a Reader than Author.

Note: 8 years later ... removed.

An object 002

Senior manager, university graduate,
38 years old, '75
Date : Sept. 24, '75
Son (Daughter)
Grand son (Daughter)

Judge

彼は、10年先の問題を日本全体まで範囲をひろげて考えている。博識ではあるがとちらかと言えば、むしろ読者である。

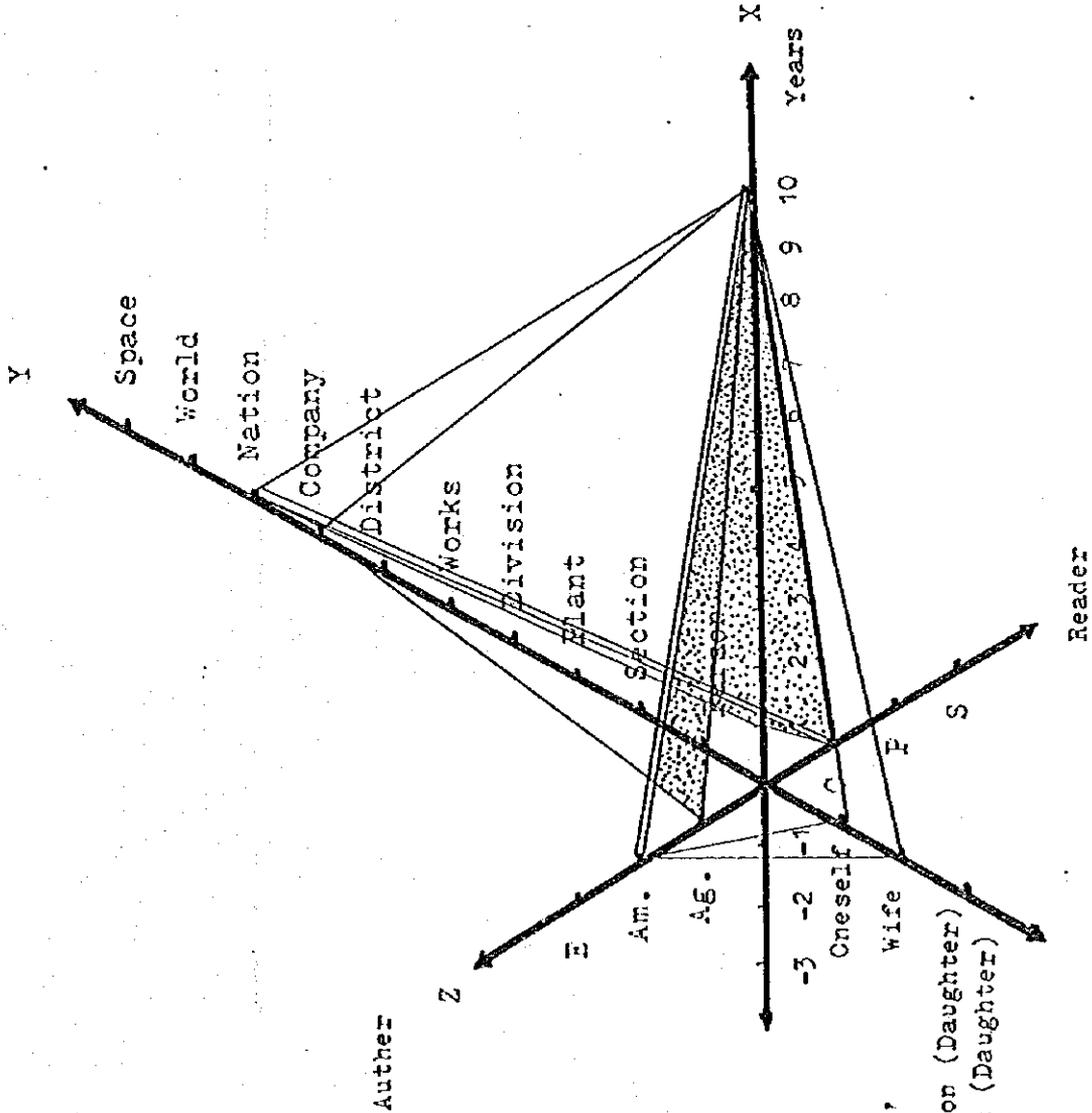
He penetrated ten years ahead, covering the nation wide problems, depending on other's idea.
He would rather be a Reader than Author.

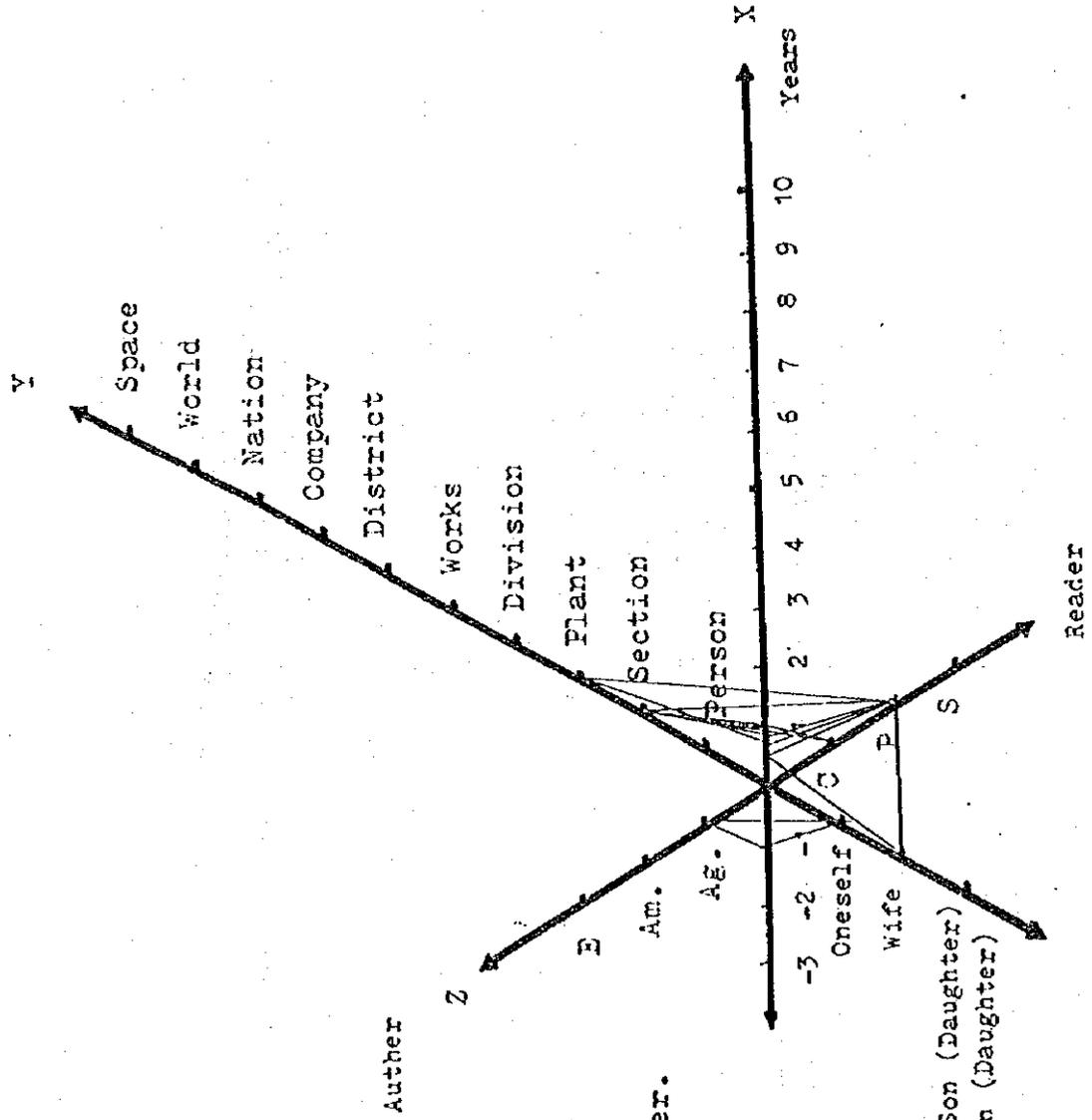
Note:
10 years later ... removed and became a president of a subsidiary company.

An object 003

Senior manager, university graduate,
44 years old,
Date : Sept. 26, '75

Son (Daughter)
Grand son (Daughter)





Judge

彼は、1年先の問題をグループの範囲で考
えているが、完全に他人から教えられたも
のである。読者そのものである。

He only penetrated less
than one year, covering
particular section, depending
on entirely other's idea.
He must be a Reader.

Note:
10 years later ... Senior manager.
13 years later ... He removed.

An object 011

Manager, university graduate,
35 years old,
Date : Sept. 8, '75

Son (Daughter)
Grand son (Daughter)

Judge

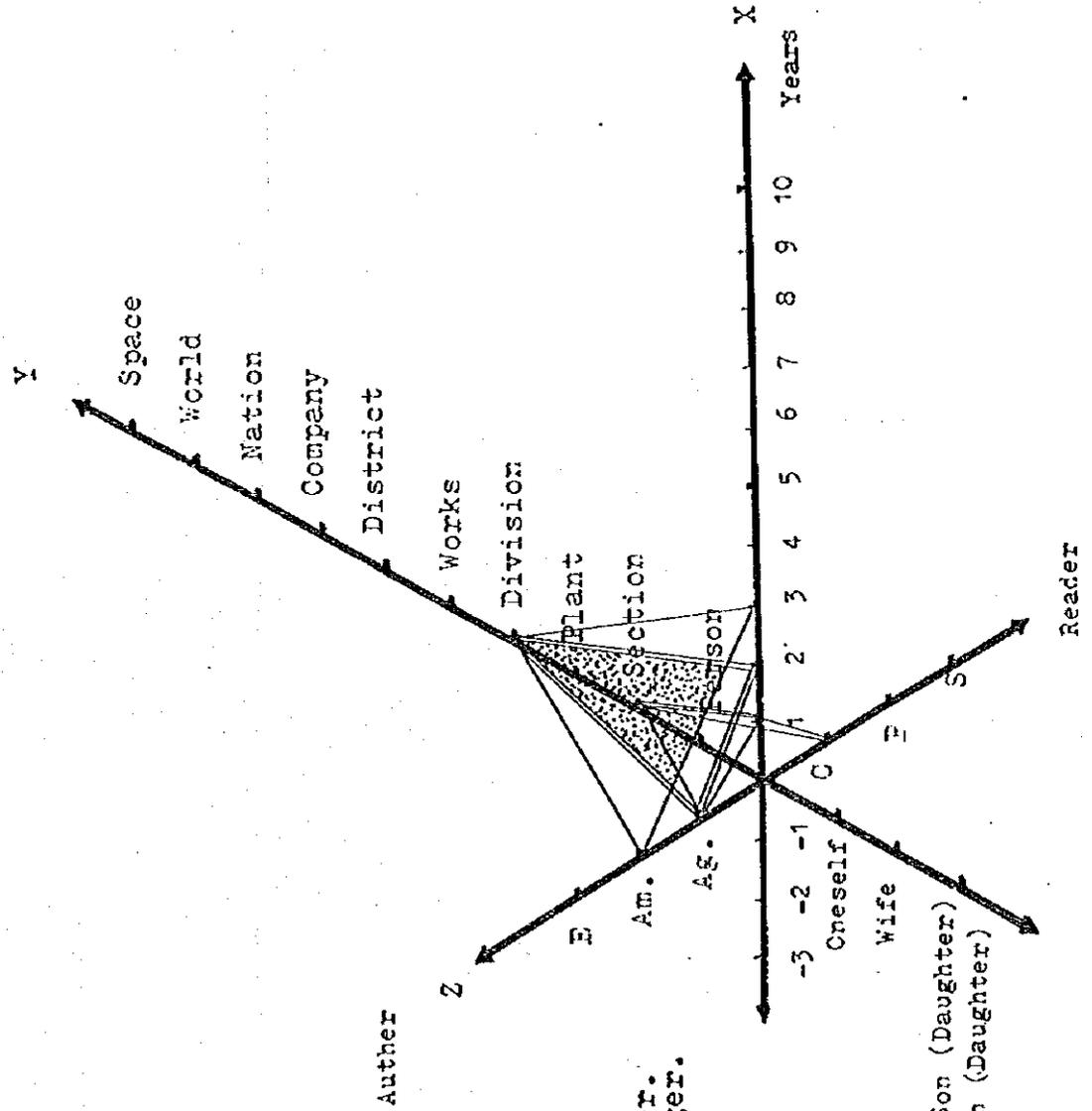
彼は、2年先の問題を部全体まで範囲をひらけて考えており、著者として彼自身の発想をもっている。

He penetrated two years ahead, covering Division wide problems, depending on his own idea.

Note:
 10 years later ... Senior manager.
 14 years later ... General manager.

An object -012-

Manager, university graduate,
 35 years old,
 Date : Sept. 9, '75
 Son (Daughter)
 Grand son (Daughter)



Judge

彼は、2年先の問題をグループの範囲で考
えており、著者として彼自身の発想をもっ
ている。

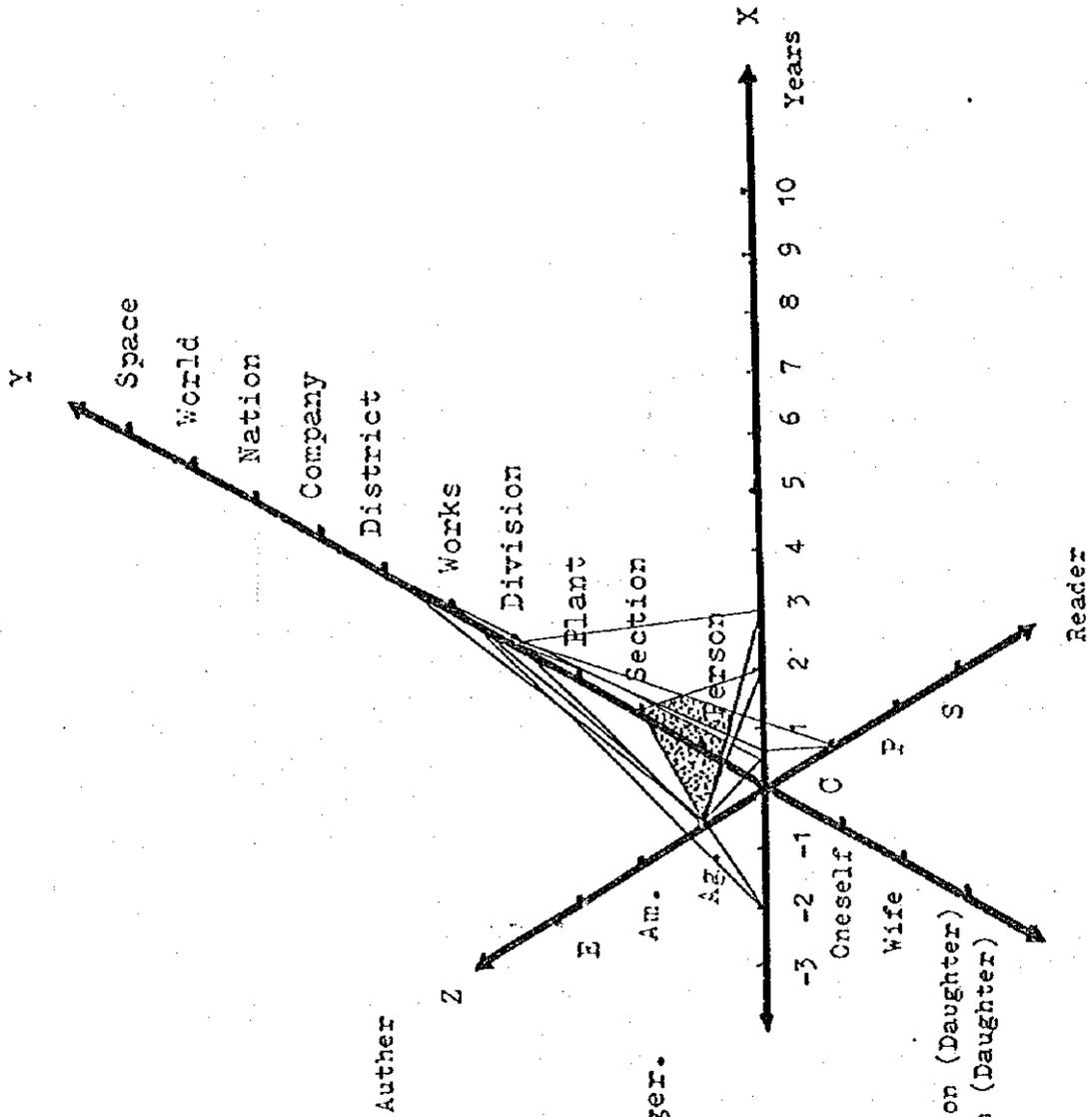
He penetrated two years
ahead, covering deeply
section wide problems,
depending on his own idea.

Note:
14 years later ... General manager.

An object 013

Manager, university graduate,
34 years old,
Date : Sept. 4, '75

Son (Daughter)
Grand son (Daughter)



Judge

彼は、1年先の問題をグループ以下の範囲で考えているが、完全に他人から教えられたものである。読者そのものである。

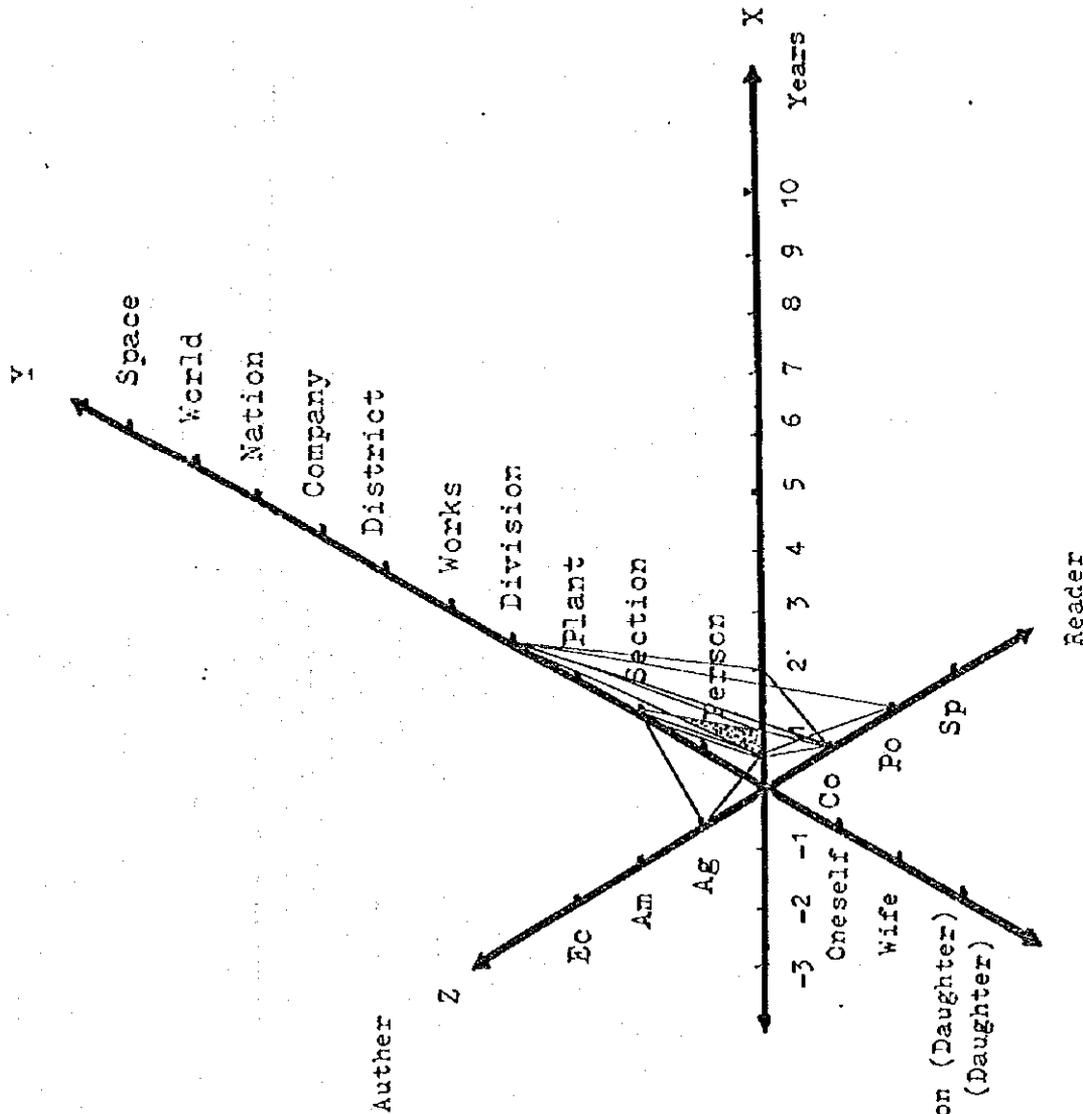
He only penetrated less than one year, covering section problems which he was in charge of, depending on other's idea.

Note: 13 years later ... Manager.

An object 101

Staff, high school graduate,
27 years old.
Date : Sept. 14, '75

Son (Daughter)
Grand son (Daughter)



Judge

彼は、3年先の問題を部全体まで範囲をひらげて考えており、著者として彼自身の発想をもっている。

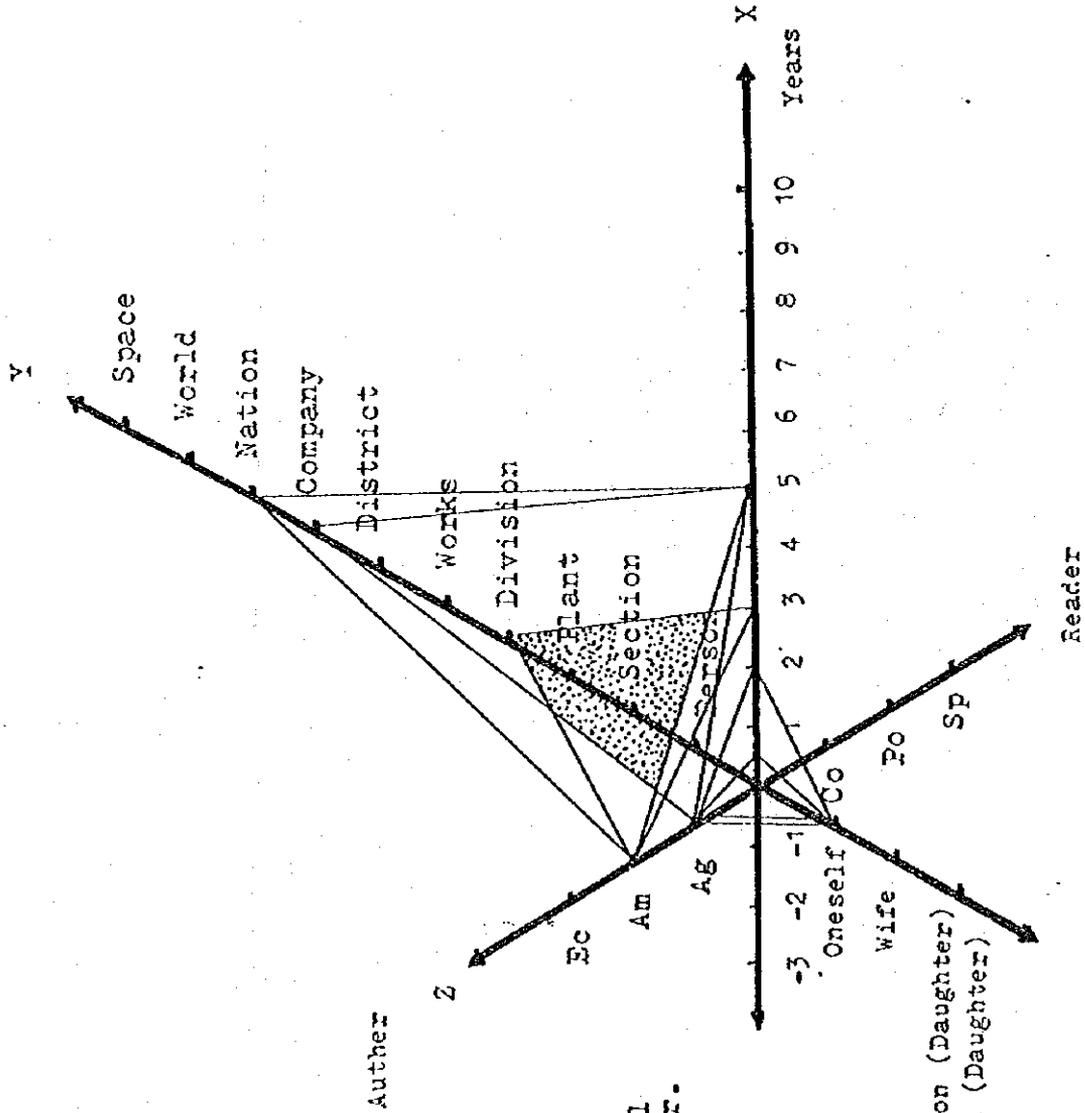
He penetrated three years ahead, covering Division wide problems, depending on his own idea.

Note: 14 years later ... Deputy General manager.

An object 102

Staff, university graduate,
28 years old,
Date: Sept. 15, '75

Son (Daughter)
Grand son (Daughter)



14. 研修員の見た日本

1) 日本のこころ

ここ数年、JICAの研修員が当社を訪れ、発電所の勉強にやってくる。その都度、研修員の諸君に大変喜ばれているので、対応される皆さんに厚く感謝している。新日鐵や九州電力へも同様に研修訪問するのではあるが、「我が国にこんな（大きな）製鐵所は無いから……」、「我が国にはこんな（最新式の）発電所はないから……」、「……勉強にはなったが役には立たなかった。でも、戸畑共同火力は我が国とちよūd似たような（容量の）発電所なので、大変勉強にもなり役に立った。さらに社員の皆さんが我々を大変友好的に歓待してくれて、とても楽しかった。こんな嬉しいことは初めて……。日本人の心を知った」と妙なところに感心して大層御礼を言われる。それぞれの国民性の違いと感じ方の差に、今更ながらおどろかされる。

今回、その中のひとり、ブラジルのアイザック氏（33）から、「母国の日本留学十周年の会の記念誌に投稿したので……」と、日本滞在の印象記を載せた記念誌を送ってきた。皆さんへの御礼の意をこめて、ここに紹介する。

「日本は、これまで色々と言われているような国とは違う。それを言うなら、とにかく一度日本に住んでみることだ。日本で生活してみて初めて本当のことがよく判る。これは、研修員だった我々の共通意見である。私は、研修員として日本へ派遣され、エネルギー管理コースに参画する特典を得て、五ヵ月強日本で生活することになった。一般の旅行者として日本巡りをして日本人の悪い印象を持ち帰ったのではなく、研修員として日本に住み、ひとりでスーパーマーケットにも行けば、銀行、病院、買物にも出かけ、時には日本の家庭に招かれて訪問もした。色々と考えさせられ感心することが大変多かったのである。

年末年始の連休に東京へ出かけた。東京では雨が降って寒い歳の暮れだったが典型的な日本式の「旅館」に宿泊した。夜おそく宿につき、風呂に入り「ユカタ」を着て「フトン」の上に座り周囲を眺めた。全くひとりで、地球の裏側のこんなところで一体何をしようとしているのかと、自分でも少々おかしくもなったが、旅館の一室にあるどんな小さな調度品にも心配りと親切と技術が感じられ、まさに日本のこころが表現されているように思った。お茶用のポット、きれいなタタミ、テレビ、フトン、電気毛布、電気湯沸器……多分、昔も今も変わらずこうであっただろうと思われる新旧の調度品が、ごく自然にミックスされて備わっているこの一室にこそ、日本を表現する短編のストーリーが凝縮されているのではないかとさえ思った。新宿の通勤時のラッシュには驚いた。夜の巨大で創作的なネオンに見とれた。しかし、なんと言っても人の海のように見える日本人が本当に几帳面に出勤するその態度に目を見張った。

本屋もブラジルとはスケールが違うし、街の至る所にソフトドリンクの自販機が並んでいるのも我が国の比ではない。素晴らしい湯の街別府。街の至る所で硫黄の匂いが漂い、湧き出る温泉に入浴した時には比較しようのない感動を覚えた。コスモポリタンの魅力あふれる長崎には原爆記念館がある。展示された写真や遺品を見て原爆の怖さを完全に理解した。今後、二度と原爆を使用してはならないと思った。日本人は髪を短く刈り込んだ人が多い。理髪店での散髪は我々をお客として扱い、大変丁寧にやってくれる。決して西洋流の乱暴さがないのは驚きである。日本の友達とカラオケにも行った。大好きになった。しかし、どうしても信じられないのは、日本人がどうしてパチンコみたいなバカなことをするのかと言うことであった。正月の皇居での一般参賀は大変感動的であった。忘れられないのは、日本社会の至る所で見られる豊かさと技術の強みである。新幹線、秋葉原、銀座、工場、研究所……等、訪れたところ全てで、そう思った。

私の日本滞在は冬から春にかけての期間だったので、幸いにも日本の国花である桜の花を、しかもちょうど満開の時期にめぐりあった。私の研修基地である八幡の国際通りは、実際に見事な開花の一瞬であった。この桜の花を見るに及んで、帰国の際に日本の友人たちが離別を惜しんでくれたワケが判ったような気がした。多分、こんなにきれいだった花も、一度咲いたら二度と見ることがないだろうと思われた（無常観によるもの）かもしれない。日本を色々と言う前に一度住んでみるべきであると書いた。私自身は、幸いにも現にそこに住んでみて色々知ったのである……」

阪神大震災に五十数カ国から救援の申込みがあったと聞く。有難いことである。

「かつて、マケドニヤ（旧ユーゴスラビア）の首都スコピエで大地震があった時、日本から救援隊が駆けつけてきたことを当地の人はまだ覚えていて、親日家の空気が強いという」（日経社説）

来日当初、「日本人は自分の意見を言わない」とかなり批判的な態度であった技術者のアイザック氏が、今では精一杯、日本の肩をもち、ブラジルの人々にアピールしようとしている前記の文は、ある面では異文化に接した国民性の違いと片づけることが出来る。しかし、我社の皆さんが快く研修員に接し、ひとりでも、このような親日家を増やすことが出来るならば、大地震で外国へ救援にかけつけなくても、それは立派な国際貢献ではないだろうか。

註）本文は、コースリーダーが、本業の戸畑共同火力㈱の代表取締役常務として、自社の機関紙「電力」に投稿（'95年3月）したものを転載した。

2) 所かわれば…

「戸畑共同火力での企業研修は内容、質ともに大変満足のゆくものであった」「発電所の大変優れた管理と保全には感心した」「小集団の発表は非常に参考になった」「とても暖かく迎えていただき嬉しかった」と、それぞれに強烈な刺激をうけた後の印象を残して、今年の研修員達は帰国の途についた。

わずか一日の当社に於ける研修ではあるが、さすがに国から一名選ばれて派遣されて来る人物だけのことはあって、日頃当社の社員が努力している点をしっかり見て大変感心し、感謝して帰ってくれた。当社の国際協力の面からとらえれば、はなはだ有意義なことではあるが、反面、我々がごく当然のこととして行なっている業務を彼等はそうまでめずらしがらずに何故やらないのだろうかと思議にさえ思う。しかし、逆に彼等の立場から言えば、やりたいと思っているけれどもむずかしくて、とてもうまく出来ないことをどうして戸畑共同火力はうまくやるのだろうかと思議に思うのかもしれない。

6ヵ月に亘る研修も最後の一日となり、修業論文の発表と閉講式を控えた多忙な日の午前中、何やら十名の研修員がいつもの講義室に集合してミーティングを始めた。「チョットキテクダサイ」と私の参加も要請されるので、「何事だろう」と思いながら出かけた。そこでは、予め話合いがなされていたらしく、研修員の代表がまことに丁寧な謝辞を述べ、各企業の親切な対応に感謝し、さらに、各研修員が一言ずつ追加のスピーチがつけ加えられた。中には眼を真赤にし、涙をこらえながら、惜別の言葉を述べる姿があった。アジア系の研修員は喜びの姿を表現することは南アメリカやアフリカ系には及ばないが、惜別の情を表現するのは他のどこの国の研修員にも負けないものがある。言葉にならない涙の表現である。

仏教国、タイ出身のS君もこの例にもれず、言葉少なに「…有難う…」と言った後席を立て私のところへ近づき「…貴殿に…」と言いながら封筒をさし出した。多分、記念に何かプレゼントをしてくれるのだろうと思いながら手を出しかけて「ギョッ」となった。生まれてこのかた一度たりともいただいたことのないものである。「絶対に」社員の誰ももらったことのないものなのである。つまり、私宛に用意された、葬儀のときに差出される不祝儀袋（御霊前袋）なのである。手が引き込みそうになるのをこらえて、ニッコリ笑って「どうもありがとう」。中身は戸畑共同火力研修の日に撮った写真を人数分入れてあった。ホッとした。後で聞いてみると、コースのコーディネーターのM嬢には祝儀袋がとどけられていた。聞いて見ると中には研修員全員の彼女に対する寄せ書きであったそうである。どうやらS君は「蓮の花がついた封筒はベリーグッドデザインであり、赤い封筒は女性用、黒い封筒は男性用…」と思い込んでいたらしい。知らないこととは言いながら大変驚いた一幕であった。

知らないことで思い出す話がもうひとつある。それはある仕事でアメリカに滞在中の私と我々グループの送迎を担当してくれた婦人とのやりとりである。

ある日の帰路、我々の車の左側をびっくりするようなボロ車が追い抜いていった。大型のバンの助手席から見下ろすと黄色い車の上部は直径30センチを越す程の大きな朽ちた穴があき、それを内側からダンボール紙でふさいではあるが、後のトランクはフワ、フワと開いたり閉ったりしながらの走行である。

私、「よくもまァあんなボロの車が車検を通るものですね」

婦人、「そのシャケンとは何のこと…？」

私、「安全確保のために、定期的に行なわれる公的なチェックのことだよ」

婦人、「ヘー、日本の政府は余程暇なんですね」

私、「いやいや、事故防止のためにやるんですよ」

婦人、「車は靴と同じようなものでしょう。日本の政府はいちいち人の靴を見て、これは新しいから履いてよい、これはボロだから…といちいち指図するのですか、ヘー」

私、「しかし、あまりボロの車でブレーキもきかないと危ないでしょう…」

婦人、「そんな車には近づかなければよいでしょう」

私、「こちらから近づかなくても相手から近寄って来ることだってあるでしょうに」

婦人、「逃げればよいでしょ。何故逃げないの…？」

私、「……………」

恥ずかしながら車のことをよく知らない男が車検のない国の人と話をするとこんな具合に結論が出ない。しかし、研修員とやりとりをしていると、この話に類した話がかかなり多いことに気がつく。我々が当然と思っていることでも彼らから見ると全く不思議なことに見えることも知っておかなければならないと思う。最近ほぼつづクラゲの季節になってきた。ボロ車とクラゲを同一視して、「近づいてほしくないもの…」とすれば、「逃げればよい」の発想はひとつのヒントになるのかもしれないと思う。

多分にこのような考え方の差はその国の文化に根ざしたものであるから、どれがよいとか悪いとか決めつける必要はないかもしれない。要は、我々も固有の方法を守りながらも、このような別の見方をしてみないと進歩のチャンスを逃がすことになるのかもしれないと思うのである。

「日本の物価は、ものすごく高い…」と研修員は異口同音に驚きの声をあげる。特に、最近の円高である。母国に於ける自分達の収入と故郷の物価のイメージを「円」に換算してみれば、彼等の言う通り、日本の物価は何もかもとんでもなく高価なのである。毎日の食事についても、異国の食文化の中で、何とか口に合うものを見つけ

出すのだが、その値段をみてビックリ、ガッカリするのである。

ある昼休み、めずらしくレストランで見かけた研修員に、「食後のコーヒーでも一緒に飲まないか」と誘った。「イエスサー」と品よく快諾した彼がセルフサービスのコーヒーコーナーから運んできたものは、コップ一杯のフレッシュウォーター（水）だった。

私、「あれっ、君はコーヒーは嫌いだったの…？」

彼、「いや、大好きなんです、一杯百円もするようなコーヒーは、とても私には飲めません。」

私、「そう。君の故郷ではいくら…？」

彼、「一流の場所で、サービス付で一杯十円もしません。」

「月給数十万円」がめずらしくない我が国のエリート層であるが、数万円の月給を受け取っている彼等の物価水準から見ると、コーヒー一杯が百円とは、まさにとんでもない値段に見えるのは当然なのかもしれない。我々としても、街の喫茶店のコーヒーの値段に「0」をひとつ加えてみると、やはりとんでもなく高価だと思う。それは、ちょうど彼等の感じる「日本の物価」に近いのかもしれない。

昼休みにレストランでは見かけない研修員は、どこでどんなものを昼食に食べているのだろうかとたずねてみた。

私、「昼食はどこで…？」

彼、「自分の部屋で…」

私、「そう、何を食べた…？」

彼、「卵一個とバナナ一本」

私、「それだけの大きな体なのにそれで足りる…？」

彼、「だって、他の物はとても高いんです。スーパーでまとめて買うと安いんです。

卵、バナナ、オレンジが一番安い食べものですから。」

彼等には、研修員として日本に滞在中、一日につき食事代も含めて「一定の」日当が支給されている。少々の食事代なら十分に支払が出来ることに計算上はなっている。しかし、「一定の」日当の数日分が、来日前の彼等の月給に相当する金額となると、少々話が複雑になってくる。数日間くらい、おいしいものを食べなくても何とかなんと辛抱をすれば、「円」はそのままポケットに残ってゆくのである。

我々の眼から見ると、極端に安い値段に設定されているセンターのレストランにある食事のメニューでさえも、彼等の自国の通貨に換算すると、とんでもなく高価な金額に見えてしまい、手を出すには相当の勇気がいるのであろう。

研修のための見学旅行の引率で九州を半周した。久し振りに教室を離れることも手伝って、彼等は大いに喜んだ。「長崎に行ったら、名物のシッポク料理を食べて、日本の味の研修を試してみたい。大分では、名産の豊後牛のステーキを食べてみたい…。」

と用意してもらったパンフレットを大切にバッグに忍ばせている研修員が居た。

やがて長崎の夜、ホテルのロビーで明るく談笑している彼に、日本の味は美味かったかどうかをたずねて見た。「ノー。チャンポンにしました。とても値段が高くて…」。

そうだろうと思った。いくら日本の名物を味わって、土産話になる初体験をしてみようと思っても、誰だって一ヵ月分の給料相当のお金を全部はたいて一回の夕食をする勇氣はとても出せないだろうと思った。

日本人である我々には、それ程までには感じない物価だが、手持ちの現金を一旦自国の通貨に換算し自分の月給と照らし合わせてみれば、そうでなくても頭の回転の速いエリートの彼等のこと、体重が減るようなことになるのは当たり前のことなのかなと想像する次第なのである。

話は戻る。ちょうど研修員が当社を研修訪問した当日は、偶然にも私の誕生日だった。昼食後、「チョットキテクダサイ」で出かけた会議室では、全員の合唱でハッピーバースデー。さらにケーキと誕生祝のカードが用意されていた。全員の母国語で寄せ書きされた御祝の言葉が並ぶカードは、研修員を代表してアルゼンチンのM嬢が、にこやかに私に手渡してくれた。拍手があった。「有難う」と御礼を言って握手をした。しかし、すぐにクレームがついた。「心から御祝いをしようとする我々の代表が、手渡しの際にキスもしないとははなはだ失礼ではないか」と。

心ならずも、説明役の当社社員の見ている前で、あちら風にキスの御祝をうけることになった。拍手喝采であった。その時にフラッシュのようなものが光ったようにも思ったが、別に気にもしていなかった。しかし、撮られた写真は研修員全員に記念に贈られた卒業アルバムの中に大きく飾られていた。驚いて小さくなっているところである。小さくなったままで、社員の皆さんに研修指導の御礼を一言、「どうも、有難うございました。」

註) 同前の理由による転載である ('95年7月)

3) 「ムズカシデスネ」

ボリューム一杯のサンバの曲がリズムカルに流れる中で、招待客にビールや食べ物
を丁寧に勧めるブラジルからの研修員C君、嬉しそうに肩をくんでフラッシュを浴び
ているメキシコからのM君、若い女性客に取り巻かれ、時の経つのを全く忘れて
いるパキスタンからのJ君、ほほえみながらも真剣な眼つきでJ君の口元を見つめ、早口
で話される英語を聞き取ろうとしている女性英語教師……。

今日は5ヶ月に及んだ日本での研修期間の最後も最後、明日はそれぞれの母国へ帰
国しようとする前夜のフェアウェル・パーティ（お別れの会）である。研修員達は滞
在中にホームステイでお世話になった「日本のオトウサン、オカアサン」や一緒に遊
んだ「トモダチ」を招き、名残りを惜しみながら夜の更けるまで語り合うのである。
例年、コースの閉講式当日の夕刻、研修員が日本の友人達を招待して、このような
パーティをやるのが恒例になっている。50名から60名くらいの人々が、どこからとも
なく集まる。研修員も顔なじみの友人達に精一杯のもてなしをしようと、写真を撮っ
たり、ビデオを回したり、住所を書いたりずいぶん気がつかっているのがよくわかる。
一人当たり平均5、6名の親しい日本の友人が出来て、お互いに交流を暖め合う様子は、
まさに、国境を越えた国際協力の名にふさわしい光景である。

ところが、今年はずっと少し様子が違うのである。まだ明るいうちから大勢の招
待客がぞくぞく集まり、さすがに広いJICAのロビーもごった返す有様である。初
めて参加したJICAの所長も「エネルギーのコースは、いつもこんな盛大なパー
ティをやっているのかね……」と驚きの表情である。それもその筈、100名を超える
お客さんが次から次へとやって来て、遂には座る椅子もなくなり、立ったままのパー
ティとなってしまったのである。今年の参加者が恒例になく多い理由を物静かで学者
風のマレーシアからのK君は、「お客さんの半分はJ君のトモダチ」であると言う。
このコース最大の人気者であるJ君に会いに来た人々が軽く50名を越えたのである。
メキシコのM君は、学生時代にバスケットボールの選手だった。休日のある日、近く
の中学校を訪れた。クラブ活動の練習中の選手達にダンクシュートをやってみせたら
生徒達の拍手喝采。これが縁で中学校の先生方とトモダチになったことは聞いていた
が、J君には一体どんな秘策があるのだろうか。どんな特技があれば、こんなに大勢
の友達が出来るとのだろうか。この間に答えられない限り、JICAの所長の質問に答えた
ことにはならない。

実はJ君は、トモダチづくりの名人なのである。普通の人では想像がつかないくら
いの速さで人をひきつけてしまうのである。研修旅行中の例に見る彼のトモダチづく
りの現場を思い出してみると、会話はこんな具合に始まる。列車の中に若い二人づれ
の娘さんを見つけると彼はニコニコしながら近づいて話しかける。

J君「ハイ、ハゥアーユー。アイアムJ。ベラベラ……

(私はJICAエネルギー管理コースの研修員で、パキスタンから来たJ.といいます) (すごく紳士的な態度である。)

二人「……!？」(怪訝な顔)

J君「JICA、ドゥユーノー JICA？」(アレツの顔)

二人「……？」(逃げ出しそうな警戒感)

J君「ムスカシデスネ！」(ニコニコ顔)

二人「……！」(ホッとして表情が変わり、つられてニコニコする)

J君「アイムJ. フロム、パキスタン」

A子「パキスタンからの人よ」(B子にささやく)

B子「うん……」(でも言っていることは判らない顔)

J君「ドウゾ……」(予め用意していたお菓子をさし出す)

A子「サンキュー」(これは易しいと安心した顔)

J君「ユー、トゥ(あなたも)」

B子「サンキュー」(さし出された菓子だけを眺めて、相手の顔も見していない。全く疑わない顔)

J君の英語は、ベンガル語訛りがとても強く、聞き慣れない日本人には何を言っているのか、さっぱり判らないのが普通である。コースリーダーも彼の英語を理解出来たのは、かなりやりとりをした後の事であるから、普通の人々が急に話しかけられてもチンプンカンプンなのは当たり前なのである。

しかし、彼はニコニコしながら大きな声で堂々と話すものだから自信満々に見える。英会話に自信がない人は、訛が強いとほつゆ知らず、聞きとれないことだけが印象に残り、自分が悪いような気になってしまう。ちょうど、日本人が大きな声でカタカナ英語を話してみても、外国人になかなか理解してもらえないのによく似ている。だが待てよ。そんな場合、気が引けてだんだんと声が小さくなるのは話しをしている方なのに、おかしいなァ……と思うのだが、そんなことにはおかまいなく話はどんどん先へ進んでゆく。

J君「アイム ベラベラ (JICAエネルギー管理コースの研修員です)」(もう一度解らせようと試みる)

A君「……」(よく解らないなァ、もう一度言っの顔)

J君「ムスカシデスネ、ハッハッハー」

AB「マーッ、ホッホッホー」(これなら解るの顔で、お互いに肘がついて笑い合う)

J君「アナク、ワタシ、トモダチ」

AB「イエース、イエース」(即席に返事をする)

娘さん達の心理を察するに、「ルックスはいいし、悪い人ではなさそうだ。流暢な英語はすごいな。ヒヤリングが下手でよくわからない。悪いなァ」と真剣な顔つきになって聞き取ろうとするが、やはり聞きとれない。諦めかけたところへ急に日本語が飛び込んでくる。「これはわかる！」と一瞬の間に「イエース」と言う愛想のいい返

事が飛び出ていってしまうのである。

J君「ワタシ、J・フロム、パキスタン、アナタ……？」

あとは名前を聞いてやさしくゆっくり発音した英語とおぼえたての日本語をつかって会話が始まり、列車を降りる頃まで笑声が絶えないのである。「ダイガク」「キレイ」「ドクシン」「オカゲサマデ」等、J君は日本語をおぼえるのも早い、友達をつくるのも天才的に速いのである。この二人も、これを機会にJ君の「トモダチ」になってくれたのである。

いつぞや、立派な肩書きをもった人の話を聞いたことがある。ニューヨークでワシントン行きのバスの切符を買おうとして「ワシントン」と言ったが理解してもらえなかった。大きな声で「ワ・シ・ン・ト・ン」を発音したら、両手をひろげ肩をすくめられて解らないのジェスチャー。一息入れて次の人を見たら、何と、「ワシン」と言っただけで同じワシントン行きの切符を手に入れた。「ぼくがあれだけハッキリと言ってやったのにわからないとは……」と憤慨することしきりであったが、異民族のお口説りは誰にとっても聞きとりにくいのである。

「ワシントン」のついでに、こんな笑い話もある。「ワン・ワシントン」と言ったらジッと見つけられたままなので、「TO・ワシントン」と言ったが首をかしがられた。自信がなくなって「FOR・ワシントン」と言ってみたら、「オウ、ペラペラ・・・」とやられて切符を四枚も売ってくれた。

本来、わからない言葉を「ノー」(ワカラナイ)と言っても、ちっとも悪くない。むしろ、ワカラナイのにワカルような顔をする方がおかしいのである。しかし、多くの日本人は、このような場合に、どうゆうワケか「大変親切」(研修員)なのである。「ノー」と言ってしまうと相手に失礼で悪いような気がするのである。だから自分がどう思うかよりも前に相手がどう思っているかを気にしてしまう程親切なのである。それも特に、日本語がわからない外国人、態度が紳士的な人、流暢に英語を話す人には大変好奇心を示し、そんな人に対しては最後まで自分を相手に合わせようとするのである。つまり、そんな場合の日本人の発想は相手(YOU)が中心(主語)なのである。従って、外国人から見ると日本人は「不思議な程親切」に見えるのである。

その点、思っていることを主張し、反論を聞いた上で妥協案を考える外国人としての研修員、つまり、中心(主語)が「I(私)」の人達とは考え方がかなり異なるのである。J君のベンガル語訛りの英語を聞いて「わからない」、と思った時、我々は両手をひろげ肩をすくめて「ノー」と言うかわりに、「ヒヤリングが下手で申し訳ない」とYOU型人間の特色を発揮してしまうのである。」

「ムズカシデスネ」は、J君が日本へ来て、あいさつの次に憶えた最初の言葉である。「カ」にアクセントを置きカタカナ通りに発音すると外国人には割合に発音しやすい言葉になり、日本人には聞きとり易い。講義中に質問されて答えに窮した時、彼

は決してニッコリ笑い「ムズカシデスネ」とくる。そのタイミングのよさと底ぬけに明るい表情は、いっぺんで親しみを湧かせる人間性を漂わせている。

我々は、初対面の人と話す際には相手に敬意を払って実に丁寧な話し方をする。くだけた冗談を言うのは親しくなってからである。底ぬけに明るく、陽気に我がままを言うのは、親しい間柄に加えて少しアルコールでも入った時である。我々は、子供の頃からこのように相手を思いやる言葉遣いに慣らされてきて、それを当り前のことと考えている。「大変親切」なのも日本人のYOU型文化と言えるのかもしれない。しかし、ある日突然、この常識を全く覆す人物が眼の前に現れ、流暢な英語を話す。意に反して英語が全く聞きとれない。「困ったなァ、わからないなァ、悪いなァ」と思っているところへ、耳慣れた日本語、それも、その場を救ってくれるような表現の「ムズカシデスネ」が聞こえると、ホッと安堵感をおぼえ、混乱していたかたくな警戒心は一転して軟化し、一挙に心を開いて相手を受け入れてしまう（ように見える）のである。タイミングのよい「ムズカシデスネ」の一言で、50人近い「トモグチ」が別れを惜しみに来てくれる。君にとって、若い女性が友達になってくれるのは、全く「ムズカシ」ことではないのである。

援助大国の日本、国際協力の街北九州市を支える「大変親切」な市民も、心理の微妙な変化を見逃さない相手にかかると本当に弱いのである。さすがの日本人の娘さん達も、実は全く弱いのである。しかし、こうまで積極的にユーモラスに迫られたことのない彼女達にとって、日本の若き男性は一体どのように見えているのだろうかと思ふところである。頑張れ、若き日本男児。

註) 同前の理由による転載である。('96年)