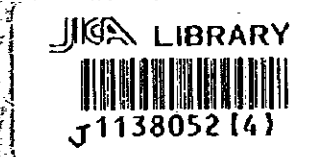


プロセス・マネージメントのための
モニタリング・評価手法に関する
基礎研究

平成9年3月



国際協力事業団
国際協力総合研修所

| |
|-------|
| 総研 |
| J R |
| 97-25 |

RY



1138052 (4)

序 文

現在、国際協力事業団では、プロジェクト運営管理手法（PCM）導入基本計画に沿って、「プロジェクト型事業」においては、プロジェクト方式技術協力事業を中心として、PCM手法の導入を進めています。

しかしながら、配属先やカウンターパート側の状況に応じて弾力的かつきめ細かな協力を行う個別専門家等の事業においては、これまでのところ、PCM手法の採用には至っておらず、具体的な業務実施計画の策定は専門家自身が赴任後、配属先との間で行い、その進捗を専門家と配属先が合同評価の上、必要に応じ計画を調整し、在外事務所がこの協力状況をモニタリングし、中間・終了時評価を行う事業実施方式を採用しています。

このため、このような方式では、配属先の状況に応じた各々の指導・助言等の具体的目標設定・実施方法・手順の策定を委ねている側面もあり、協力プロジェクトのモニタリング及び活動成果の評価に係る統一的な分析手法は、これまでのところ必ずしも確立されていない状況となっています。

このような状況に鑑み、本調査研究は、JICA事業のモニタリング・評価手法において、PCM手法を補完しつつ、今後、専門家のプロセス・マネジメントのためのモニタリング・評価手法を開発していくために必要な評価手法試案を含む基礎資料を作成することを目的として実施したものです。

本調査研究の実施にあたってご協力をいただいた、関係者の皆様の多大なご協力に心から感謝する次第です。

なお、本報告書は、検討委員会の助言のもとに作業グループが執筆したものであり、国際協力事業団の意見を代表するものではないことを付記します。

平成9年3月

国際協力事業団
国際協力総合研修所
所長 岩波 和俊

目次

| | |
|---|----|
| 序文 | |
| 第1章 調査研究の概要 | 1 |
| 1-1 調査研究の背景及び目的 | 1 |
| (1) 調査研究の背景 | 1 |
| (2) 調査研究の目的 | 2 |
| (3) 本調査研究の位置付け | 2 |
| (4) 実施期間 | 3 |
| (5) 実施体制 | 3 |
| 1-2 調査研究の範囲と方法 | 4 |
| (1) 調査研究の範囲 | 4 |
| (2) 調査研究の方法 | 4 |
| 第2章 専門家の技術協力過程における プロセス・マネジメント行動の分析 | 6 |
| 2-1 分析にあたっての当初の想定 | 6 |
| 2-2 配属当初に専門家が置かれた環境の類型化 | 7 |
| 2-3 配属当初の環境についての分類 | 8 |
| 2-4 類型別プロセス・マネジメント行動事例 | 10 |
| (1) 第1座標の事例 (High Specificity × Strong Ownership) | 10 |
| (2) 第2座標の事例 (Low Specificity × Strong Ownership) | 13 |
| (3) 第3座標の事例 (High Specificity × Weak Ownership) | 16 |
| (4) 第4座標の事例 (Low Specificity × Weak Ownership) | 18 |
| 2-5 技術協力の環境の変化とプロセス・マネジメント行動の変化 | 20 |
| (1) 第2座標から第1座標への変化 | 20 |
| (2) 第3座標から第1座標への変化 | 21 |
| (3) 第4座標から第1座標への変化 | 22 |
| 第3章 望ましいプロセス・マネジメント行動の抽出 | 25 |
| 3-1 当初の想定を検討 | 25 |
| 3-2 各座標とプロセス・マネジメント行動の関係 | 27 |
| 3-3 「望ましいプロセス・マネジメント行動」の抽出 | 28 |
| 第4章 専門家のプロセス・マネジメント行動の モニタリング・評価手法策定のための予備的検討 | 39 |
| 4-1 「望ましいプロセス・マネジメント行動」を促進する モニタリング・評価手法の検討 | 39 |
| 4-2 協力の実施過程を促進するモニタリング・評価項目 (案) | 41 |
| 参考文献 | |

図表一覧

| | | |
|------|--|----|
| 図1-1 | プロセス・マネージメント概念図 (定義) | 2 |
| 図1-2 | 分析の手順 | 5 |
| 表2-1 | 座標軸の定義 | 8 |
| 図2-1 | 配属当初に専門家が置かれた環境の分類 | 8 |
| 表2-2 | 4つの座標別の事例一覧 (指導科目/派遣世代/他スキームとの関連/派遣専門家としての経験) | 9 |
| 図2-2 | 第2座標から第1座標への変化 (問題認識の明瞭化と当事者意識の強化) | 21 |
| 図2-3 | 第3座標から第1座標への変化 (当事者意識強化及び専門家主導型から相手側主導型への転換) | 22 |
| 図2-4 | 第4座標から第1座標への変化 (問題認識の明瞭化と当事者意識の強化) | 23 |
| 図2-5 | 配属時の環境とプロセス・マネージメント行動 | 24 |
| 表3-1 | 重要と言及されたプロセス・マネージメント行動と各座標の関係 | 28 |
| 図3-1 | プロセス・マネージメント行動と相手側への協力効果 | 29 |
| 表3-2 | プロセス・マネージメント行動の概要 | 30 |
| 表4-1 | Easterby-Smithによるモニタリング・評価方法の分類 | 40 |
| 表4-3 | 個別専門家派遣事業におけるプロセス・マネージメント行動の モニタリング/評価シート (案) | 42 |
| 表4-4 | モニタリング・評価項目別の質問事項 (案) | 43 |

第1章 調査研究の概要

1-1 調査研究の背景及び目的

(1) 調査研究の背景

ODA事業により開発途上国へ派遣される個別専門家¹⁾は、我が国の国際協力業務の中でも最も長い歴史を有している。近年は著しい量的拡大を示し、毎年新規1,200名前後、継続700名から800名前後の派遣を行っている。これらの専門家は、途上国から要請された各分野で、相手国の実情に適した技術や知識を伝え、その国の人材を育成することを目的として派遣される。1957年度には、コロンボ・プランに加えて、中近東、アフリカ、1958年度には、中南米、さらに1960年度には北東アジアと専門家派遣の対象地域は順次拡大された。それに伴い、専門家派遣数の増加、指導科目の多様化、実施体制の整備改善等が行われてきた。また、受入国の政策中枢に入り、これを支援する等の事例も増え、協力効果も大きく拡大している。しかしながら、専門家の数が年々増大してきた一方で、専門家派遣事業を担当するJICA派遣事業部の人員の伸びは低く、担当職員一人当たり約120名程度の専門家への対応を迫られている。

一方、専門家の多くは、単独で相手側の組織に入り、相手側の社会・制度の中で、JICAによる指導及び支援を受けつつ、相手側の状況を見ながら目標を設定し、将来の協力の展開をにらみながら活動し成果を上げていくという、非常に難度の高い仕事に取り組んでいる。

こういった状況の中では、専門家自身の自覚や努力、準備と併せて、コミュニケーションの促進、相手側の置かれている状況の分析、相手側への協力フレームの説明、専門家としての自分の立場への理解促進、相手との関係性のコントロール、参加型の実行計画の立案、コンフリクト・マネジメント、動機付け等のプロセス・マネジメント行動が非常に重要となる²⁾。

JICAでは、これまで、専門家の活動を支援するために、協力の進捗管理、評価等のためのガイドラインやモニタリング・シートの作成、さらに派遣前研修での帰国専門家からの体験談を講義として聞く機会を設けたり、さらには、JICA在外事務所でも、専門家の相談に適宜対応、指導する等、さまざまな取り組みを行ってきた。

しかしながら、実際の協力活動で必要となる、専門家のプロセス・マネジメント行動³⁾についてのモニタリングや評価のシステムを確立するための総合的な分析は、これまでのところ必ずしも行われてこなかったのが現状である。

¹⁾ 個別専門家派遣事業は、1954年に我が国がコロンボ・プランに加盟したことにより、研修員受入事業と共に政府ベース技術協力の柱の一つとして発足し、1955年に28名の専門家を東南アジアに派遣したことに始まる。

専門家は開発途上国政府との協定に基づく、いわゆる2国間方式により派遣されるが、1956年に国連加盟が承認されてからは国連及び国際機関の求める専門家を、我が国の費用負担により若干名派遣している。(出典：「国際協力事業団10年の歩み」、pp.53-54) なお、本調査で対象とした専門家は、特に断わりがなければ「個別派遣専門家」を指す。

²⁾ 例えば、Sidaでは派遣前のブリーフィングで、現場で相手側とどのような関係を結んで協力するか、相手側に主体的対応を促すと共に具体的な成果もあげなければいけないという問題にどう対処するか、派遣前にシミュレーション訓練を行っている。

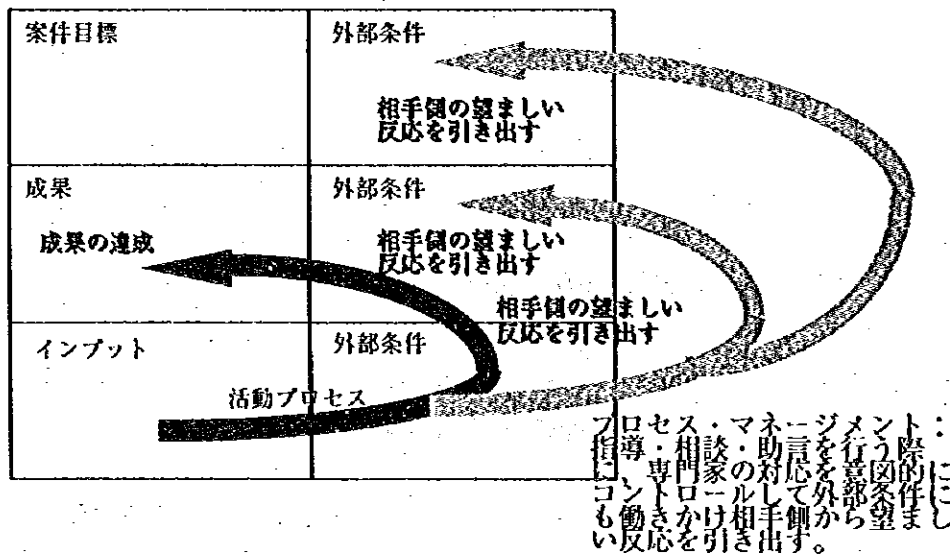
³⁾ 本調査研究では、専門家がそれぞれの協力現場において、カウンターパート及び受入先組織との関わり方や、相手側に指導・相談・助言を行う際に留意すべき点を主な内容とする協力過程管理のための技能をプロセス・マネジメント行動と呼ぶこととする。

(2) 調査研究の目的

以上を踏まえ、今後、専門家の活動を一層支援し、より効果的な協力を促進していくために、専門家の活動事例をとりまとめ、協力のプロセスを類型化し分析することにより、今後のプロセス・マネジメント行動のモニタリングや評価システムを策定するための基礎的な情報を取りまとめることを目的として、本調査研究を実施したものである。

このため、具体的には、成果のあがった専門家がとった行動パターンを分析、類型化し、技術移転等当初計画した協力の成果を達成する過程で、相手側から種々の望ましい反応（例えば問題認識の一層の明確化、問題解決のために行う活動に対する当事者意識の強化、組織体制の整備等）を引き出すためにどのように指導し、相談を受け、助言を行ったかを確認し、これを具体例に即して整理した（図1-1参照）。

図1-1 プロセス・マネジメント概念図（定義）



(3) 本調査研究の位置付け

現在、国際協力総合研修所では、技術協力の経験集約型の研究を強化しつつあるが、本調査研究の第3章までは、専門家の現場における経験を集約し、成功した協力例に流れる共通の要素を抽出し類型化を行うものであり、まさに経験集約型の調査研究に該当する。また、第4章は、それを踏まえたモニタリング・評価手法に関して予備的検討を行うものであり、その成果は、目標管理型のPCM手法による評価方法を補完する位置付けとなるものである。

なお、このように、経験集約型研究を通し援助のプロセスを強化していく方法は、他のドナーでも活用されつつあり、世銀のSilverman⁴⁴、英国ODAのMelvin Blunt⁴⁵等の研究者が先駆的な研究を行っている。また、SidaやDANIDAは、個別派遣専門家の現場での役割と受入機関にとっての有効

⁴⁴ Silverman, J.M., Technical Assistance and Aid Agency Staff: Alternative Technique for Greater Effectiveness, World Bank Technical Paper Number 28, 1985

⁴⁵ ODAのプロセス・アドバイザー。ODAではParticipation, Partnership, Institution Building の3点がプロセス・マネジメントの留意項目であるとしている。

性-effectiveness-の関連についての共同調査¹⁶⁾を行っている¹⁷⁾。

(4) 実施期間

平成8年9月から平成9年3月まで

(5) 実施体制

1) 検討会

検討会は、作業グループのまとめたインタビュー結果や報告書(案)の内容について、助言、検討を行った。メンバーは、以下の通り。

| | |
|------------|-----------------------|
| 甲斐 直樹 (座長) | 企画部評価監理課長 (平成8年9月まで) |
| 榎本 正義 (座長) | 企画部評価監理室長 (平成8年10月から) |
| 佐藤 幹治 | 派遣事業部計画課長 |
| 隆杉 実夫 | 国総研調査研究課長 |
| 佐佐木 健雄 | 企画部評価監理課長代理 |
| 高城 元生 | 企画部評価監理課 |
| 寺西 義英 | 派遣事業部計画課長代理 |
| 足立 佳菜子 | 派遣事業部計画課 |
| 上石 博人 | 企画部企画課 |

2) 作業グループ

作業グループは、本調査研究に係る枠組みの提案、インタビュー調査の実施や報告書原稿の執筆等、実質的な作業を行った。メンバーは、以下の通り。

| | |
|-------|--------------------------|
| 佐原 隆幸 | 国際協力専門員 (客員) |
| 源 由理子 | グローバルリンク・マネージメント・コンサルタント |

3) 事務局

本調査研究の事務局は、国総研調査研究課が担当した。メンバーは、以下の通り。

| | |
|-------|-------------|
| 隆杉 実夫 | 国総研調査研究課長 |
| 北林 春美 | 国総研調査研究課長代理 |
| 植村 吏香 | 国総研調査研究課 |

¹⁶⁾ Kim Forss, Evaluation of the effectiveness of technical assistance personnel, financed by the Nordic Countries, Sida, March 1988. 共同調査をした北欧諸国とは、DANIDA (デンマーク)、FINNIDA (フィンランド)、NORAD (ノルウェー) 及び Sida (スウェーデン)。この調査では、専門家が受け入れ相手国のカウンターパートと取り結ぶ関係を、implementors (65%), controllers (17%), trainers (11%), institution builders (7%) として分類している。

¹⁷⁾ これらのドナーの援助理念や政策、また技術協力の実施方法は JICA とは大きく異なっている部分もあるため、これらのドナーの調査結果を直接利用することはできないが、専門家の現場での行動に光をあてた調査研究であるという点においては、興味深いものであり、今後、制度の違いを勘案しつつ、必要に応じて参考にすることが考えられる。

1-2 調査研究の範囲と方法

(1) 調査研究の範囲

本調査研究では、派遣中に指導・相談・助言を行うにあたって留意した点について、帰国専門家に対しインタビューを実施し、その結果をいくつかの類型に分析した。また同時に、人材育成手法の文献調査も実施し、調査結果の分析の視点を考えていく上での参考にした⁴⁸⁾。

1) インタビュー対象者の範囲

インタビュー調査対象者の条件としては、派遣事業部から見て「成果をあげている専門家」であり、最近3年以内程度に帰国している長期専門家であることとし、赴任先地域や指導分野ができるだけ偏らないよう、派遣事業部に推薦をもらった。当初80名の専門家が提示されたが、遠隔地に居住していることや異動・移転等により連絡不可能であること、ならびにインタビュー辞退の申し出があったことなどから、最終的には最も条件の合う30人を対象にインタビューを実施した⁴⁹⁾。

なお、調査研究の対象となった上記30名の中には、6名の国際協力専門員も含まれる。さらに、この他、13名の国際協力専門員にもインタビューを行った。これら13名の専門員は、国際機関へ派遣された経験やプロジェクト事業部の専門家としての経験、あるいは開発調査、無償資金協力関係の調査の経験等を有しており、個別派遣専門家以外の幅広い活動経験を踏まえて、相手国の組織に入って指導する際に、受入側の状況をどう判断するのかについて聞き取りを行った。これらの専門家の意見は、30名から得た情報を整理するための枠組みを様々な確度から検討し、より妥当な形で検討するための貴重な参考情報となった。

2) 「成果をあげた専門家」の定義

本調査の対象とした「成果をあげた専門家」とは、達成目標が当初の計画どおりあがっており、協力の過程で専門家の活動が相手側に望ましい変化をもたらしたと考えられるという観点から、その活動の結果や進め方を積極的に評価できる実績を有している人を中心として、派遣事業部から推薦を受けたものである。

(2) 調査研究の方法

インタビュー調査は、派遣中に技術協力の成果をあげるためにとった行動をできるだけ多面的にとらえることができるよう、下記6つのインタビュー項目に沿って行い、必要に応じてその詳細を確認するという方法をとった。

⁴⁸⁾ David A. Kolb *Experiential Learning, Experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, 1984 New York,

Edgar H. Schein, *Process Consultation, Vol. II: Lessons for Managers and Consultants*, Addison Wesley, 1987

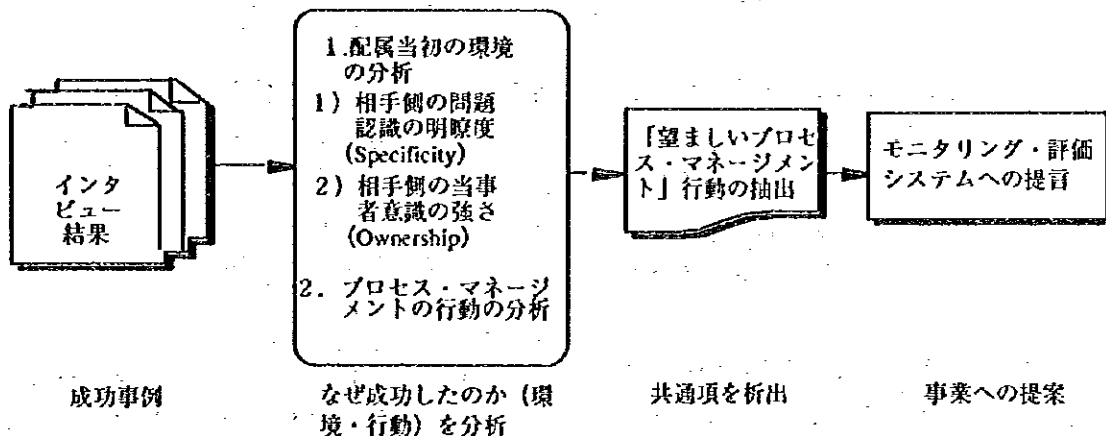
⁴⁹⁾ 今回の調査は、専門家の指導・相談・助言の行動パターンの基本的な類型を把握することが目的であった。当然のことながら、かかる行動パターンは、分野別、地域別に違いが生じてくる可能性も高い。それらの違いを確認するには、今回の調査を踏まえて、分野別もしくは地域別あるいは双方の条件を満たす十分な数の成功例サンプルを追加して、幅の広い調査が行われることが期待される。

- ①協力の流れを振り返って、最も成果があがったと思う点は何か。
- ②協力内容を相手側と最初に確認した際、これから協力活動を通じて対応すべき問題点・課題等について、相手側は技術的な部分も含め十分な認識を持っていたか。
- ③相手側自身に問題解決を行うという当事者意識があったか。それに応じて、カウンターパートを指導・相談・助言する上でどのようなアプローチをとったか。（例：側面支援に徹していたのか、自ら答えを提示していったのか等。）
- ④協力の過程で、専門家としてどのような関係性（役柄）を選択したか。
- ⑤専門家として指導・相談・助言を行う中で、プロセス・マネジメントの観点から特に留意した行動は何か。（例：参加型の計画立案、影響力の発揮、意見対立時のコンフリクト・マネジメント）、相手側の動機付け(motivation)等。）
- ⑥専門家としての活動を評価される場合、結果や協力のプロセス等、どのような点に着目して欲しいか。

これらの項目に従って行ったインタビュー結果を基に、専門家の配属当初の環境を、相手側の問題認識の明瞭度（Specificity）と相手側の当事者意識の強さ（Ownership）を切り口として、4つに類型化した。さらに、これらの類型に属する専門家が相手側に指導・相談・助言を与える中で、具体的にどのような行動をとったかを分析し、協力の場面で発揮された専門家のプロセス・マネジメント行動の内容を検討した。

そして、最終的に、これらの結果を踏まえ、プロセス・マネジメント行動のモニタリング、評価システムについての予備的検討を行い、提言を取りまとめた。これらの分析手順を示したものが、図1-2である。

図1-2 分析の手順



第2章 専門家の技術協力過程におけるプロセス・マネージメント行動の分析

本章では今回実施したインタビュー結果について、各専門家が任国に赴任後、効果的な技術協力を行うためにどのような行動を取ったのかについて分析する。

2-1 分析にあたっての当初の想定

インタビューを行うに際し、専門家からの回答について想定していた点は、以下のとおりである。なお、これらの想定は、質問時に表だって確認しようとしたわけではない。回答者に先入観を与えないためにも、「どの段階で何をしたのが良かったと思うか」というオープンな質問にとどめ、あくまでも相手に自由に回想し意見を述べてもらい、その結果を基に作業グループの想定が正しかったかどうかの検討を行った。

想定①：成功例を選んでいるので、初期条件として、カウンターパート側の問題認識が明瞭で、当事者意識が高かったケースが多いのではないか。

専門家の協力成果があがったということは、協力しようとする相手側の問題認識が明瞭であり、何をどうすればいいかがよくわかっていた。さらに、協力しようとする相手側に十分な当事者意識（オーナーシップ）があり、問題解決の意欲が高かった。そのため、専門家は、相手側の関心を中心に据え、相手側に主導権を持たせ、自分は側面支援していくスタイルで協力できたのではないか。

想定②：問題認識や当事者意識のいずれかが不十分な場合は、これに対応するため、理解を深めるあるいは、意欲を高めるためのプロセス・マネージメント行動が問われることとなったのではないか。

（状況：1）相手側に十分な当事者意識はあるものの、その問題認識が不明瞭な場合には、相手側の関心に沿って関連情報を与える、事例を示す等、知的刺激を与えるプロセス・マネージメント行動をとり、専門家は側面支援していくスタイルで協力できたのではないか。

（状況：2）相手側の問題認識が明瞭であり、何をどうすればいいかはよくわかっていたものの、相手側に十分な当事者意識（オーナーシップ）がなく、問題解決の意欲が不十分であったような場合は、影響力行使、動機付け等のプロセス・マネージメント行動をとり、相手側が自ら取り組む重要性を認識するよう促進することを中心据えるスタイルで指導していったのではないか。

想定③：問題認識及び当事者意識のいずれも不十分な場合は、専門家側から働きかけるスタイルの協力が必要となったのではないか。また、その際、意見の違いに対処しつつ、これを逆に推進力にするコンフリクト・マネージメントの技能が不可欠だったのではないか。

想定④：相手側の問題意識が明瞭か不明瞭か、また、当事者意識が高いか低いかによって、指導アプローチを変えたのではないか。

想定⑤：専門家は、現場の経験をステップにして知識の吸収を促す、経験学習 (experiential learning) の方法を意図的に利用したのではないか²⁴。

想定⑥：専門家は、相手側組織内のインセンティブの所在を読みとり、これに沿って影響力行使、意見対立への対処、動機付け等を図っていたのではないか。

想定⑦：専門家は自分の現場でのプロセス・マネージメントについて自覚的に行動していたのではないか。

2-2 配属当初に専門家が置かれた環境の類型化

インタビュー結果を分析するにあたり、専門家が技術協力のプロセスで発揮した、プロセスマネージメント行動を探るための視点として、配属当初の相手側²⁵の環境²⁶に着目した。すなわち、当初の環境を①相手側の問題認識の明瞭度 (specificity) と、②相手側の当事者意識の強さ

(Ownership) の2つの座標を使い、①については、High Specificity 対 Low Specificity、②については、Strong Ownership 対 Weak Ownership に分類した。(図2-1参照)

Specificity の区分は、従来のハードな分野対ソフトな分野というわけではなく、あくまで、要請側の問題認識が明瞭であるかどうか、当方に依頼する協力について、相手側関係者の間で中味を摺りあわせて詰めているかどうかという点を基準にした²⁴。

Ownershipの区分については、Strong Ownershipが、「専門家の助力を得て自ら問題を分析し、必要な対策を講じ、指導を受ける過程で立ち現われてくる関係部局との調整も行っていく意欲があること」であるのに対し、Weak Ownershipが、「専門家の助力は得るが、作業の結果が得られればよく、個々の技術者の技能を上げ、それを組織・体制の改善につなげていく意欲が表に現われていないこと」と区分した。なお、それぞれの定義は、表2-1の通りである。

²⁴ 児童を対象とする学習促進手法 (pedagogy) に対して、成人を対象とした学習促進手法 (andragogy) を区別し、児童に比較して圧倒的に経験豊富な成人を指導するには、扱う問題が本人にとって重要な問題であると感じられること、これまでの経験の枠組みと関連させ理解できること、自発的な情報収集を促す等、本人のペースを尊重する等の条件をそろえていくことが指導の成果をあげるために必要と議論する学派がある。Malcolm S. Knowles, Alan Rogers, D.A.Kolbがこの立場を取る。Malcolm S. Knowles, *Andragogy in Action, applying modern principles of adult learning*, 1984, Jossey Bass, California, Alan Rogers, *Adult learning for development*, 1992, Cassell Educational, London, David A. Kolb, *Experiential Learning, experience as the source of learning and development*, 1984 Prentice Hall, New Jersey.

²⁵ 本調査では直接のカウンターパート及び当該活動を管理する立場にある相手国側上級管理者を指すこととする。

²⁶ 専門家の活動環境は様々に定義しうる。カウンターパートと専門家を取り巻く直接の現場活動環境のレベル、あるいは上位官庁や関係省庁・機関を含む広域な活動環境のレベルがあるが、ここでは直接の現場活動環境を対象としている。

²⁷ Israelは1987年の著作の中で、High specificity - Low specificityという言葉を使っているが、これは取り扱っている対象分野により具体性が変わり、土木等の具体性の高い分野では管理がしやすい、従ってspecificityが高いという議論をしている。本調査では彼の言葉を借りつつも、協力相手側の問題の整理の明瞭さの度合を示すものとして使っている。従って、具体性の高い分野であっても、相手側が問題を理解していなければspecificityは低くなる。(参考 Israel, A., *Institution Development - Incentives to Performance*, World Bank Publication, 1987)

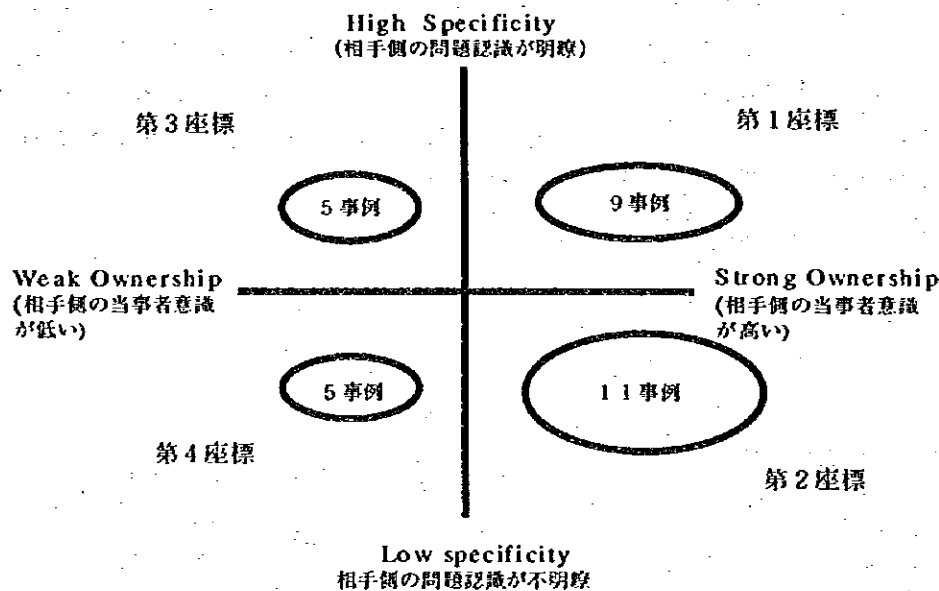
表2-1 座標軸の定義

| 座標軸 | 区分 | 定義 |
|--------------------------------|------------------|--|
| 1. 問題認識の高さ (Specificity) | High Specificity | 相手側の要請に関わる問題認識が高く(明瞭で)、技術協力の内容が比較的明確。 |
| | Low Specificity | 相手側の要請に関わる問題認識が低く(不明瞭で)、技術協力の内容が不明確。 |
| 2. 相手側の当事者意識の高さ (Ownership) | Strong Ownership | 専門家の助力を得て自ら問題を分析し、必要な対策を講じ、関係部局との調整も行う用意がある。 |
| | Weak Ownership | 専門家の助力は得るが、作業の結果に主に興味があり、技能の向上、組織・体制の改善まで行う意思は固まっていない。 |

2-3 配属当初の環境についての分類

いうまでもなく、インタビューの対象となった専門家30名が配属後置かれた環境は様々である。相手側のSpecificityやOwnershipの程度により^{45,46}、技術協力の方法や行動パターンは大きく影響される。また、時間の経過による相手側の意識の変化やそれに応じた技術協力のアプローチの変更も当然考えられる。ここではまず、配属当初の時点に重点を置いて専門家が置かれた環境をインタビュー結果に沿って分類してみると、図2-1のような結果となった⁴⁷。

図2-1 配属当初に専門家が置かれた環境の分類



⁴⁵ この点に着目して外部からの専門家による指導のあり方を議論したものとしては、組織開発(Organization Development)の代表的な論客であるEdgar H. Scheinがいる。同氏の、Process Consultation, Vol.II: Lessons for Managers and Consultants, Addison Wesley, 1987, pp.18-38は、外部の専門家が一時的にある組織の構成員を対象にして、専門知識を駆使しつつ指導していく際の当初の状況を、相手側の問題認識の明瞭度を基準に分類し、どういう状況でどういうアプローチが望ましいかを論じている。本調査の枠組みの2本の軸のうち、相手側の問題認識を問う設定は、Scheinの発想に負うところが大きい。

⁴⁶ 相手側の当事者意識については、例えば英国ODAがleadershipの存在、motivationの有無を問題とする等、多くのドナーの関心事となっている。

⁴⁷ 座標への分類は前述の6つの質問項目についての回答を基に実施した。後述の専門家の指導科目、派遣世代、他のスキームとの関連及び以前の派遣専門家としての経験は、あくまで参考情報として位置付けており、これらを基に分類したのではない点に留意いただきたい。

さらに、これらの類型化に加え、それぞれの指導科目と派遣世代⁹⁹、当該案件と他のスキームとの関連⁹⁹、これまでの派遣専門家としての経験¹⁰⁰を、参考までに表2-2にまとめた。

表2-2 4つの座標別の事例一覧
(指導科目/派遣世代/他スキームとの関連/派遣専門家としての経験)

| Specificity X Ownership | No | 指導科目 | 派遣世代/他スキームとの関連/派遣専門家としての以前の経験 |
|---|----|---------------|-------------------------------|
| 第1座標 [High Specificity X Strong Ownership] 相手側の問題認識が明瞭な中で、当事者意識も高かった事例 (9件) | 1 | 天然林施業技術開発 | 初代/プロ技/プロ技専門家 |
| | 2 | バス整備機材保守管理 | 初代/無償機材/なし |
| | 3 | 経済センサスの改善 | 2代/なし/なし |
| | 4 | 下水道水質分析 | 初代/なし/なし |
| | 5 | 環境・公害 | 初代/形成調査参加/JOCV |
| | 6 | 航路標識 | 4代目/なし/なし |
| | 7 | 農業機械の開発と検査、評価 | 初代/プロ技/専門家 |
| | 8 | 廃棄物処理政策 | 4代目/なし/なし |
| | 9 | 農業開発指導 | 初代(1代限り)/プロジェクト形成調査参加/なし |
| 第2座標 [Low Specificity X Strong Ownership] 相手側の問題認識が不明瞭な中で、当事者意識は高かった事例 (11件) | 10 | 環境保護/公園管理 | 初代/なし/なし |
| | 11 | 経済開発アドバイザー | 6代目/なし/なし |
| | 12 | 高速道路維持管理 | 初代/なし/なし |
| | 13 | 住宅都市開発 | 2代目/なし/なし |
| | 14 | 水産養殖 | 初代(1代限り)/なし/なし |
| | 15 | 畜産政策アドバイザー | 初代/なし/専門家 |
| | 16 | 電気通信 | 初代/なし/なし |
| | 17 | 都市排水、下水道計画 | 10代目/なし/専門家 |
| | 18 | 農業一般(米増産) | 2代目/なし/なし |
| | 19 | 霊長類学 | 初代(1代限り)/なし/なし |
| | 20 | 鉱山アドバイザー | 初代、2代目/なし/なし |
| 第3座標 [High Specificity X Weak Ownership] 相手側の問題認識が明瞭な中で、当事者意識は低かった事例 (5件) | 21 | マクロ・モデル分析 | 6代目/なし/なし |
| | 22 | 医療機器維持管理システム | 初代(1代限り)/無償機材/なし |
| | 23 | 経済開発・地域開発 | 初代/開発調査マスタープラン/なし |
| | 24 | 電気通信 | 15年目の協力/なし/なし |
| | 25 | 電話網技術指導 | 初代/なし/専門家 |
| 第4座標 [Low Specificity X Weak Ownership] 相手側の問題認識が不明瞭な中で、当事者意識も低かった事例 (5件) | 26 | レア・アースメタル分析 | 初代/なし/なし |
| | 27 | 工業一般 | 初代/なし/専門家 |
| | 28 | 水産政策アドバイザー | 初代/なし/開発コンサルタント |
| | 29 | 品質管理 | 初代(1代限り)/なし/なし |
| | 30 | 品質管理 | 初代(1代限り)/なし/なし |

⁹⁹ 同一のカウンターパートに対して同じ指導内容で複数の専門家が派遣される場合、最初の専門家を初代、次を2代と分類したもの。引き継ぎが十全であれば、第2世代の人は多くの情報を得た上で活動を開始できることとなる。

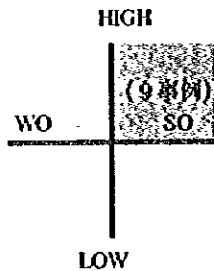
¹⁰⁰ 他の援助スキーム、例えば無償資金協力による機材供与等が先行している場合、専門家の協力のあり方は先行する活動に影響を受けることになる。専門家の活動の前提がよりはっきりしてくることにもなる。

¹⁰⁰ 以前の国際協力の経験を確認することで専門家の異文化における対応の習熟度の一端を確認した。

2-4 類型別プロセス・マネージメント行動事例

次に、それぞれの類型別に、専門家がとったプロセス・マネージメント行動の事例を分析する。

(1) 第1座標の事例 (High Specificity X Strong Ownership)



この座標の状況の特徴は、相手側の問題認識が明瞭に整理されていることに加え、当事者意識が高い点にあり、事例としては9件あった。いわば恵まれた環境の中で協力を展開することができたわけである。

これらの専門家は相手側の方針を出発点として、必要に応じて補足あるいは改善できる部分を提案するという形で協力を進めることが可能であった。協力の特徴としては、派遣世代が2代目以降であるか、既に実施された他の援助スキームとの関連で行われた案件が多い。また専門家自身の特徴としても2回目の派遣であるかそれ以外の国際協力の経験を有する人が多い。

この座標の専門家のプロセス・マネージメント行動の特徴は、たとえ専門家側に解決策(案)があってもそれを直接示すことはせず、カウンターパート側が解決策を自ら見出し、彼ら自身の事業として活動に取り組むことを側面から支援する、いわば伴走者のような行動をとった点である。

この座標の専門家の特記すべきプロセス・マネージメント行動の事例は、以下の通りである。

① コミュニケーションの促進：

→相手側とのコミュニケーションを促進し、人間関係や信頼関係を構築するために、一緒に現場で技術的な作業を行うことを通して、相手の考え方、価値観などを知るように努めた。

(1：天然林施業技術開発、2：バス整備機材保守管理)

② 技術的信頼性の確保：

→まず、現場で共同作業を行い、実力を示して信頼を得た。

(1:天然林施業技術開発、2:バス整備機材保守管理、3:経済センサスの改善、4：下水道水質分析、8:廃棄物処理政策)

③ 適切な関係性の選択：

→なるべく相手側が主導で自分は側面支援に徹するように心がけ、相手側にも機会を見ては相手側が責任主体であることを伝えた。

(2:バス整備機材保守管理、3:経済センサス、4:下水道水質分析、6:航路標識)

④参加型計画及び立案：

→セミナー、現場の作業などあらゆる場において、相手側から問題の解決策を出すよう仕向ける努力をした。そのためにはまず積極的に「聞き役」にまわった。

(7:農業機械の開発と検査・評価)

→一人を技術指導して班長にし、班長を通じて他の人の指導を図るシステムや、関係各課を横断的に取り込んだプロジェクト・チームを作り、組織として課題に対応できるようサポートをした。(2:バス整備保守管理、3:経済センサスの改善)

→計画を作る際は、セミナーを開き、関係業者を巻き込んで、水質分析を行うことを発表した。これにより、その後の外部を含めた関係者とのコンタクトを円滑に運ぶことができた。

(4:下水道水質分析)

→PCM手法による問題分析の実施を通して、関係省庁及び関係者間の共通認識を醸成し、相手側が主体となって解決策を模索する様指導した。

(5:環境・公害、8:廃棄物処理政策)

⑤影響力の行使：

→ミニプロ実施にあたって関係機関が複数あり、カウンターパートもそれぞれ各々の機関で任命されていたが、複数の機関にカウンターパートがいたことを利用し、それら機関がネットワークとして相互に協力しあうように、お互いの信頼関係を構築しながら協力を進めた。(6:航路標識)

→調査団の利用(9:農業開発指導)

⑥コンフリクト・マネージメント：

→配属先の長の意向及び関係者の関心に配慮しつつ、協力の方向を設定した。専門家のみならず、カウンターパートにも働きやすい環境を作った。

(1:天然林施業技術開発、3:経済センサスの改善、5:環境・公害、7:農業機械の開発と検査・評価)

⑦動機付け：

→関係者の自覚とやる気を引き出すためにカウンターパート研修を効果的に利用した。例えば日本の研修から帰ってすぐに研修事項についての報告書作成義務・報告会開催義務を課して本人の自覚を促したりした。また、配属先が研修から戻った者を昇進させてくれることとなったので、人選にも関与しできるだけ望ましい形での研修の活用に努めた。

(4:下水道水質分析、2:バス整備機材保守管理)

→研修の活用(3:経済センサスの改善、7:農業機械の開発と検査・評価)

⑧経験と学習の統合：

→まず、現場で問題となった事項を洗い出して整理を行い、ここから今後の作業の取り組み方を考えることを協力の出発点とした。

(1:天然林施業技術開発、2:バス整備機材保守管理、3:経済センサスの改善、7:農業機材の

開発と検査・評価)

- 最初、専門家がデモンストレーションを行い、その後カウンターパートに実施させた。さらに、マニュアルの作成、同僚への発表、日本での研修成果の発表等を行わせた。
- (4:下水道水質分析)

前述の様に、これらの専門家のほとんどは、2代目であるか関連プロジェクトが先行しているという事情から、事前に多くの情報を知り得た立場にあったが、それでも配属先機関に身をおいて初めてわかることが多いのも事実である。人間関係・信頼関係の構築も一から始めなければならない。また、相手側の問題認識は整理されていても、具体的な解決策になるとどうすべきかわかっていないケースが多い。多くの専門家が指摘していたが、配属機関の上の地位にある人は机上の理論でのみ理解している場合が多く、具体的な解決策を考え出すには多くのヒントを与えないと困難であるという。このような環境からわかることは、たとえ事前に技術協力内容が明確に知らされていたとしても、「現実に一人で相手側の組織に入り込み、相手から信頼を得、目標を設定して適切な行動を取るよう指導していく」ためには相当な量のやり取りの積み重ねと忍耐が必要であるということである⁴¹¹。

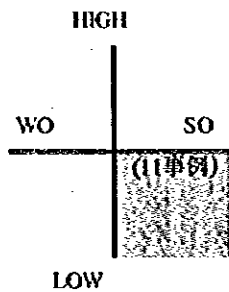
この座標で示される環境の場合、専門家は、問題解決の方法を処方箋的に示すのではなく、信頼関係を築きながらカウンターパート主導型のアプローチで伴走者としての役割を果たしている。そういった行動の背景には、「現場の事情は現場の人が知っているのをこれを引き出していく」という考え方がある⁴¹²。これらに該当する専門家の多くは「現場視察」の重要性や「相手の価値観、考え方」を知ることや「主体性を尊重すること」の重要性をあげていた。これは「カウンターパートの学習を促す過程で、自らも現場から学習し、適切な方向を両者で打ち出していった」ことを示す。

また、もう一つ重要な考え方として「現場の問題をカウンターパート自身が解決するという体験をしない限り持続的な解決は望めない」という認識もある。カウンターパート主導型に共通するこれら一連の考え方は、技術協力が「援助する側が進んだ技術を教えてやる」とか「援助する側が処方箋を書いて方向性を出す」という、ともすると援助する側から援助される側への一方通行的な行動を、ここで取り上げた専門家が意図して避けようとしていたことを示している。相手側自らが問題を把握し、解決していくプロセスをいかに促進していくのが技術協力の大きな鍵を握っていることを再認識させてくれる結果となった。

⁴¹¹ 「自分の持っている能力はそれこそすべてを動員して使わなければ対応できなかった」と述懐していた専門家もいた。

⁴¹² 下記(2)の座標で活動した専門家にも共通する考えである。

(2) 第2座標の事例 (Low Specificity X Strong Ownership)



この座標の特徴は、相手側の問題認識は整理されておらず不明瞭であるが、上記(1)のように問題解決に自ら取り組む意欲はあるという点である。事例は11件あった。特徴としては、いわゆる政策アドバイザー型専門家や、初代の専門家が多いこと、及び2代目以降の専門家でも前任者との連絡が困難だったケースが多いことである。また、扱う問題の幅が広く奥行きも深く簡単な整理ができないことやHCAと相手側政府との事前の打ち合わせが困難であったこと、あるいは人事異動等で先方の取り組みが変わってきたこと等が指摘できる。

上記(1)はいわば相手側の状況に恵まれていた部分が多分にあるが、この座標では、専門家は相手側の問題認識を整理していくということが課題となっていた。限られた事例から議論するのは危険であるが、この座標にある専門家の数が最大であるということは、成功した専門家といえども単に条件に恵まれていただけではないことを示唆している。条件に恵まれていない分余計に、相手を望ましい方向に動かしていくプロセス・マネジメント行動が発揮されたものと思われる。

この座標の専門家の特記すべきプロセス・マネジメント行動の事例は以下のとおりである。

① コミュニケーションの促進：

- 専門家は自分の個室に留まらず、配属組織の中をまわり、業務以外の話などとしてコミュニケーションに努めた。(10:環境保護/公園管理、12:高速道路維持管理、16:電気通信)
- カウンターパートや関係者の関心事項、組織における力関係、役割、強みなどを把握することに努め、誰にアプローチすれば効果的に先方組織もしくはシステムが動いてくれるか良く観察して把握した。

(11:経済開発アドバイザー、17:都市排水・下水道計画、18:農業一般)

- 階級が厳しい国であったので、へたに下の人とつきあうと軽く見られ信頼されなくなる。上層部と下層部のつきあい方を変える等、注意した。基本的にはカウンターパートである公社総裁を立てて行動するよう注意した。

(20:鉱山アドバイザー)

- 公務以外の付き合いにも積極的に参加した。(ほとんどの専門家)

② 技術的信頼性の確保：

- 配属機関の中で現時点で問題となっている事柄をキャッチし、たとえ直接自分のTORに関係なくても可能な限り適切な助言をした。その後、回りの人からの専門家に対する対応が変わってきた。(18:農業一般)

→自分のTOR以外の事柄でも自分の専門技術範囲内のものについては気軽に対応した。

(12:高速道路維持管理、17:都市排水、19:霊長類学)

→アドバイザー型専門家の場合は相談を待つ姿勢よりもむしろ積極的に相手側の関心を探ってこれに対応することが大事と考え、その時々々の課題に対して日本の経験を紹介するペーパー作成などを行って情報を提供し、また関係者へ積極的に配布した。その場合、日本の一般的事例紹介のみで相手の関心を引くことはもはや難しい状況であったので、相手側のニーズに適切に合致するような情報を選択的に加工して提供するように努めた。(11:経済開発アドバイザー)

③問題認識の共有：

→現場の視察をカウンターパートと一緒にいった。視察は一度だけではなく機会があれば出来るだけ行った。途上国の一般的な傾向かも知れないが、上の方の役職の人はフィールドに出る機会も少なく机上の仕事に追われており、自国の現場の状況がどのようなものであるかを知らない、したがって本当は何が問題なのかがわかっていないケースが多い。日本人専門家の方も現地の状況については知らないことが多いので、まず一緒に現場に出て認識を共有するよう努めた。

(10:環境保護/公園管理、12:高速道路維持管理、18:農業一般、19:霊長類学)

→定期的な協議の場を持った。それも形式的な会議ではなくお互いの意見交換をざっくばらんにい行い問題解決に向けての新しいアイデアが出されるようにした。

(13:住宅・都市開発)

④参加型計画及び立案：

→現場の陳情を基に、課題を詰め、自己収入確保の活動、住民の参加確保を盛り込んだ管理計画を立案した。(10:環境保護/公園管理)

→半年ぐらいで組織内の半数の人とコンタクトし、主要な関心事項を確認した上で、日本の情報を加工し提供した。これを受けて、先方より追加的なデータニーズが出てきた。

(11:経済開発アドバイザー、16:電気通信)

→トップのリーダーシップの下に、関係部局からなるタスクフォースを作ってもらい、案件の形成作業を進めた。

(13:住宅・都市開発、18:農業一般・米増産)

→半年ぐらいで相手の立場、技術レベルを把握した後に、相手の長所及び可能性を伸ばしていく形で短期、長期の目標を設定し、協力の計画を立てた。

(14:水産養殖、19:霊長類学)

→実際の処理場の調査を行い、これを題材にして、事務官、現場担当者を交えてワークショップを実施し、今後の対策を議論し、その中で今後行動計画を立案した。

(17:都市排水・下水道計画)

⑤影響力の行使：

→ミニプロ実施準備にあたって、相手側のリーダーとして最適と思われる人材を選んだ。ま

た、日本側実施体制の調整も行った。(10:環境保護/公園管理)

⑥動機付け：

- 計画支援型の専門家のケースで、相手側にプロジェクト形成のノウハウを修得してもらうために局長レベルをヘッドとしたタスク・フォースを作り、専門家がアドバイスをしながらプロジェクトの立案を進めた。(18:農業一般)
- カウンターパート研修を効果的に活用した。例えば対象者の人選に関与し、本来行くべき人が行けるように働きかけるとともに、日本での実習等をアレンジし、研修内容が業務で必要とされる技能修得を促すよう留意した。(12:高速道路維持管理、19:霊長類学)

⑦経験と学習の統合：

- 相手の直面する課題に直接関連のある事例を紹介し、関心を示してきた場合は個別指導に持ち込んだ。(11:経済開発アドバイザー、17:都市排水・下水道計画)
- まず、現状把握のための資料をそろえてから、具体的なところで議論を始めた。(12:高速道路維持管理、14:水産養殖)
- 案件の発掘・形成・申請の作業をタスクフォースを組んで、関係者に実際に体験するように指導したところ、案件のさまざまな側面について理解が進んだ。(13:住宅・都市開発、18:農業一般)

たとえ専門家側に解決策(案)があってもそれを直接示すことをせず、カウンターパート側が解決策を自ら見出し活動に移すことを側面から支援するカウンターパート主導型アプローチは、相手側の問題認識が低く、技術協力内容が明確ではない状況では大変な困難を伴ったことは想像に難くない。実際に複数の専門家が途中で投げ出したくなったくらい精神的に大変であったことを指摘している。彼らの大きな特徴は自分も相手側も問題認識が低い状況の中で、かなりの時間をさいて現状把握・問題分析に取り組んでいるということであろう。平均して赴任後の半年から1年間は相手側の何が問題で何を専門家に求めているのかを、相手側を巻き込みながら模索していく時間にあてている。個別派遣専門家としての業務内容を明確にしていく「過程」で、双方の濃密なインターアクションが繰り広げられていった。

(3) 第3座標の事例 (High Specificity X Weak Ownership)



この座標の状況の特徴は、相手側の問題認識が高く明瞭に整理されており、問題解決の為に何をなすべきかはある程度わかっているものの、技術者を育て組織を整備して独自に対応していこうという強い意欲に欠ける点にある。(1)の事例に比べれば、相手側の意欲という点でハンディがあり、専門家は先方の意欲を呼び起こすことが成功への鍵となっている状況である。

本例は5件ある。協力の特徴としては、2代目以降の派遣であるか、他の援助スキームのフォローアップとしての派遣が多い。対象となっている専門技術は例えば電話網技術のようにすでにある普遍性をもって確立している分野、あるいは、ソフト分野でも手法の確立したものが多い。

この座標にある専門家の行動の特徴は、まず専門家自身が自分の専門知識を用いて相手側の問題分析を行い、問題の解決策を提示することによって目に見える部分で相手側の一部の特定技術の向上を促進した点にある。専門家自身も赴任前からある程度の移転技術構想を持っていた。技術力から入り、相手を感化し、徐々に相手側の意欲を高めていった点が特徴である。他の座標にある専門家同様に、人間関係・信頼関係の構築がまず必要であるという指摘をしているが、それ以上に、技術的な信頼性の確保あるいは相手側の動機付けに意を用いていることが判明した。該当専門家ならではの特記すべき行動パターンは以下のとおりである。

①技術的信頼性の確保：

- 赴任直後、相手側から技術力を試すため、簡単な質問などを受けたが即座に対応した。
また、自分の土俵以外のことに対しても可能な限り対応し、自分で応えることができない場合は他の人を紹介するなどきめ細かい対応をした。(25:電話網技術指導)
- 相手側ははじめはなかなか寄りつかなかったが、ある事故の処理に対し技術的アドバイスを行ったところ、それ以後信頼を得られるようになった。(22:医療機器維持管理)
- あるプログラムを理論的に理解してもらうことから始めても関心を示さないことが過去の他の国での経験からわかっていたので、まずプログラムを専門家が作り、そのプログラムを使って引き出せる結果を見せることから始めた。結果が出るので相手側も興味を示し、その後そのプログラムの内容について質問が出るようになった。(25:電話網技術指導)

②適切な関係性の選択：

- 当初専門家の方で案を出した(専門家主導)が、素案ができあがった段階で、カウンターパートを交え、現場の共同視察、問題分析、資料収集を共同で行い、相手側主導で、より具体性のあるものに形成していった。(23:経済開発・地域開発)
- 専門家は、やがていなくなるということを納得してもらい、相手側に作業を引き渡した。

相手が具体的な問題に突き当たると、そのときに指導をするという形に変えた。

(24:電気通信)

→相手に関心を示してきたところで、スペイン語版のマニュアルを作るよう指導した。その過程で、何がわからないのかがさらに明らかになり、不明部分について指導したところ、相手側の当事者意識に大きな向上が見られた。(25:電話網技術指導)

③動機付け：

→立ち上がりの時は、専門家主導型で行った。その後、最終的な調整、決定は相手側にまかせるようにした。関係部署からスタッフが集まって討論し、具体的な詳細を詰めた。専門家は、関係者に積極的に動いてもらうために、さまざまなアイデアを側面から提示し、調整が進むよう刺激した。(22:医療機器維持管理システム)

→地域開発の具体的な案件の立案作業が進むにつれ、カウンターパート側も残業をしても専門家の作業につきあうようになった。問題点の分析・コンポーネントの選定の手法等が先方の知的刺激となり、動機付けとなった。(23:経済開発・地域開発)

→日本での研修及び国内での研修の機会を作って技術スタッフの志気を高めた。

(24:電気通信)

④経験と学習の統合：

→相手側は、維持管理の問題があることは感じていても、具体的な解決策を持っていなかった。そこで、カウンターパートに依頼し、関係者に対して定期的にセミナーを行った。度重なるセミナーのアレンジを通し、病院内の連絡体制及び業務調整のネットワークが出来上がった。セミナーに参加した主要スタッフが維持管理システムの原案を基に討議し、現場で使いやすい形に変えていくことができた。(22:医療機器維持管理)

→素案を机上でたたくのではなく、カウンターパートとともに現場の確認、問題の分析、資料収集を行って、具体的な状況に照らして練り直しを行ったことで、プロジェクトの立案・形成過程を立体的に理解してもらうことができた。(23:経済開発・地域開発)

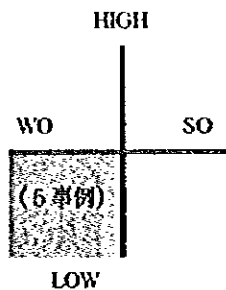
この座標で活動する際に重要なことは、専門家側があらかじめ「青写真」を持って、専門家主導で新しい技術を教えても問題がないであろうという判断と、カウンターパート側がそれら知識を自ら吸収し自分のものとする意欲を持っていながらも休眠状況にあるときは、これを活性化する方向で刺激する、プロセス・マネジメント行動に優れているかどうかという点であろう。

この座標には、実際の作業を行うという、役務提供をせざるを得なかった専門家も3名いた⁴⁴⁾。役務提供的行動は専門家自身が望んでいることでは当然なく、比較的問題がはっきりとしている中で専門家に役務の肩代わりをしてもらおう、あるいは結果だけを望もうとするカウンターパート側の依存心の現れといってもよいであろう。実際、多くの場合受入側が自分の側に組織的に問題があることは認めていても、職員数を増やす等により、問題が出てくる背景にさかのぼって対応するにはなかなか至らず、専門家に結果だけ出してもらえばよしとする傾向に陥っていくことが指摘された。ここをどう乗り切るかが、言い換えれば、「技術的信頼性を確保」し、相手を「動機付け」て

⁴⁴⁾たとえばマクロ・モデル造りのために、現実の動きにあった係数が得られるまでシミュレーションを繰り返す等。また、サーバのメンテナンスを行うこと等。

いくのかが実は専門家のプロセス・マネジメント行動の要諦であることが確認された²¹⁴。

(4) 第4座標の事例 (Low Specificity X Weak Ownership)



最後に、相手側の問題認識が不明瞭な中で、当事者意識も高くない状況で指導を行わなければならなかったケースである。事例は5件ある。協力の特徴としては、世代別にみるとすべて初代の専門家である。技術内容についていえば、品質管理技術のように日本の優位の技術であり海外での評判は高いが、受入側の理解はまだまだ浅く、これをどう教えるか、またどう定着を図るかが大きな問題となっている。

この座標に該当する専門家は、上記のような意味で受け入れの状況が整備されていなかった状況であるにも関わらず具体的な技術を教えていくという立場に立たされたわけであるが、やはりかなりの苦悩を味わった人もいた²¹⁵。相手側とのやり取りの中で技術協力を展開していくための入り口そのものを見出すのがなかなか困難であったことがわかった。

こういった状況に置かれつつも、専門家は成果をあげていったわけであるが、5事例に共通する行動パターンとしては、まず専門家主導型のアプローチを展開し概念についての理解を得、問題点を整理した後に、カウンターパートが具体的な問題解決作業の体験を積みよう指導し、体験を通じてさらに関連する問題の所在を理解するよう支援している点を指摘できる。

例えば、品質管理技術²¹⁶の場合 (27: 工業一般、30: 品質管理) は、配属直後にまずセミナーあるいは企業トップとの面談を実施し、相手側に技術の全体像を紹介するところから始めている。相手側は結果だけを求めるという行動 (専門家が問題点を診断し対策を講じて品質が良くなればそれで良しとする行動) にでるが、良い結果をもたらすためには、問題箇所の前段の活動の改善を、組織をあげてなし遂げる体制を組み実行することこそが品質管理技術の神髄ということを忍耐強く教えている。(コンフリクト・マネジメント)

また、数社の現場で改善の為の業務フローの分析手法を教え、現実の問題を取り上げて対策を講じるよう指導し、改善の実行を促進するという形で具体的な成功体験を積みように仕向けていった。

ある程度時間を経た時点で、成果を公表する機会を設けて競争心を刺激し、他者の関心を高め(動機付け)、また、産業界を指導すべき任にあるカウンターパートに対しては、多くの組織で幅広く

²¹⁴ この座標に位置する専門家は全事例数の6分の1であるが、少ない事例であるものの、この2つの技能に回答が集中して現われたことから、重要なプロセスマネジメント技能であると判断した。

²¹⁵ 「理性を失いかけた」とか「ノイローゼ寸前であった」といういった声が聞かれた。

²¹⁶ 組織の上層部は専門家の指導を欲しているも、中・下層部は、これまでの慣行を変えることを要求される品質管理導入には抵抗するというケースが報告された。上層部も机上の思想としてはわかっているも、これを実施に移すところまでは詰めて考えておらず、いわば非現実的な期待がそのまま十分なスクリーニングなしで要請されたものといえよう。

品質管理を行うには、どのような導入方法が望ましいのかといった戦略を考えるように指導している。

①問題認識の共有：

- 品質管理は日本的風土の上に発展してきた手法であるが、相手側は基礎的理解がなかった。従って、当初は専門家主導でセミナーを実施した。出席者の反応をとらえることでどの程度の技術が欲しいのか、何を期待しているのか見極める努力をした。(27:工業一般)
- 特に国営企業の診断・助言については、まず社長、製造部長、品質検査部長など主要な幹部のやる気があるかどうかを、始めての話し合いの場ですばやく察知するように努めた。(30:品質管理)
- 過去の案件を比較対照しつつ、その問題点をカウンターパートとともに確認した。(28:水産政策アドバイザー)

②コンフリクト・マネージメント：

- コンフリクトが出てきたときに、その原因をさかのぼって解決策を探った。(27:工業一般、30:品質管理)
- 具体的なデータを示して、議論を重ねた。(26:レア・アースメタル分析指導)

③動機付け：

- 国営企業2社に対して品質管理活動の成果の発表会の実施を提言した。多数の企業より150名の参加を得て大盛況のうちに終わったが、その後工業省の取り組みが積極化し、また民間企業からも指導の依頼があった。(30:品質管理)
- カウンターパートにテキストの翻訳やケーススタディの作成を行うよう指導し、技術の習得と達成感を持たせるようにした。(27:工業一般)

④経験と学習の統合：

- 直面する現実の問題をQCの手法を使って分析し、問題解決の方向を確認した。(29:品質管理)
- 相手側から故障対策へのアイデアが出てきたら、実際に試させて、経験を通じて学ぶように仕向けた。(30:品質管理)

この座標に属する専門家は、概念を手際良く説明して理解を得、相手側の問題認識を整理する技能を発揮しているが、加えて具体的な体験をしてみるよう相手を説得する技能、動機付け、体験を通じて技能吸収を促進する技能等幅広い技能を使って意欲の向上も図っていることがわかる。きわめて難度の高い業務であり、それだけプロセス・マネージメントの負荷の高いケースであったことがわかる。

2-5 技術協力の環境の変化とプロセス・マネジメント行動の変化

前項では専門家の配属当初の環境を、「配属当初の相手側の問題認識の高さ (Specificity)」と「相手側の当事者意識の強さ (Ownership)」の2本の軸で4つの座標 (図2-1参照) に分類し、そこにおける専門家のプロセス・マネジメントの行動パターンを分析した。これら4つの座標は、配属当初の状況であり、従って、技術協力が進捗するにつれて、理論的には、相手側の問題認識は明確になり、また当事者意識も強まり、配属当初とは異なった環境が出現することとなる。また、異なった環境が現われるにつれて、専門家のプロセス・マネジメント行動も徐々に変化していくことになる。かかる変化について、以下で分析する。

(1) 第2座標から第1座標への変化 (問題認識の明瞭化と当事者意識の一層の強化)

今回の調査の中で、もっとも多くの事例が得られたのは、第2座標 (Low Specificity x Strong Ownership) で活動を始めた専門家であったが、基本的には、指導が進むに連れて、相手側の問題認識は整理され、第1座標 (High Specificity x Strong Ownership) の状況に導くことができた例が多く見られる。

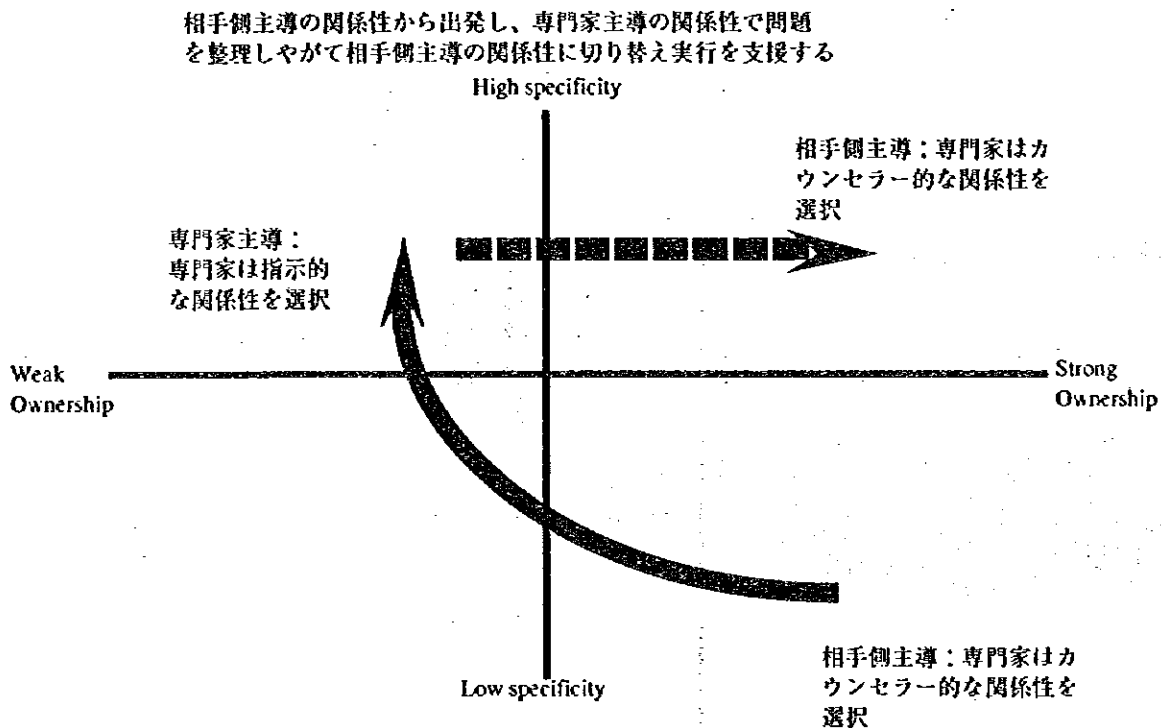
その経路をたどって見よう。例えば技術移転型専門家2名 (水産養殖、霊長類学) は相手側の問題認識を整理するために、まず相手側が扱おうとしている問題の幅の広さと奥行きを確かめ、専門知識を背景に相手側に問題点を指摘し、問題の処理に必要な対策と展望を示し、これに必要な業務の実施体制を整備することによりかなりの時間をさいて指導した。協力期間の後半には一時的に専門家主導型で技術指導を行ったが、相手側の理解が進んだ段階で、カウンターパートに多くを任せ実行を促すことに切り替えていった。最終的には相手側主導で問題解決に当たらせてたわけであり、相手側のコミットメントは累積的に増大していった。相手側主導-専門家主導-相手側主導とアプローチを替えていった事例である⁴⁰⁾。

この動きを専門家と相手側との関係性に着目して見ると、専門家は、当初はカウンセラーのように相手が自分の問題を自ら指摘し、自ら気付くように図り、次に解決策を出す過程で専門知識を基に強い影響力を発揮し、最後に再度カウンセラーとして相手が具体的行動を取れるよう励まし、側面支援する形を取っている。(図2-1参照)

問題認識を整理するために指示的な関係性をとらずにすめばそれに越したことはない。中には、ローカル・コンサルタントを活用し、調査をさせてデータを集め、データに基づいた説明をする、あるいは、セミナー等を利用して、指示的にならないように相手をたてながら、指導すべきは指導するという工夫をしている例も見られた。また、あくまで忍耐強く相手にアイデアを求め、これにコメントしていくという例も見られたが、少数のケースであった。

⁴⁰⁾平井慎介はその著書「技術移転考」の中で、望ましい協力とは相手側にwillingnessが育つ協力であり、単に既存の技術を相手側の状況にかかわらず、移転しようとするスペック・アンド・マニュアルの青写真アプローチからはwillingnessは生まれないとしている。「技術移転考」pp.54-60、国際協力出版会、1989年、東京

図2-2 第2座標から第1座標への変化（問題認識の明瞭化と当事者意識の一層の強化）



(2) 第3座標から第1座標への変化（当事者意識の強化）

今回調査の中では5例中2例指摘された。相手側の当事者意識を喚起するために、例えばある専門家の場合は、まず専門家主導型でカウンターパート側に目前の技術的な課題を解決して見せ、その後カウンターパート側からなぜうまくいったか知りたいとの質問を受けてはじめて、解決に至るまでの過程について議論をし、カウンターパート側が主導して問題を考えるよう導くというアプローチを取った。最初から学理的な説明で押していくというのではなく、目前であざやかに結果が出てくることに対する「驚き」という直接的な経験¹¹⁾を媒介して興味を深めたわけであり、学理的な説明は求められた時に行うという手順を踏んでいた。

医療機器維持管理の専門家の場合は、日本にいる時から考えていた維持管理計画を提示しセミナーで教えながら（専門家主導型アプローチ）、最後の調整は相手側にまかせるような行動をとっている。一方的に処方箋を提示する様な姿勢ではなく、相手側が専門家の知識を利用してさらに改良を加え問題解決ができるようにしている(enabling approach)点に特徴がある。地域開発専門家の場合も、まず素案を出し、これを基に関係者を巻き込んで議論をした。その過程で相手側は超過勤務もいとわず積極的に参加するようになった。

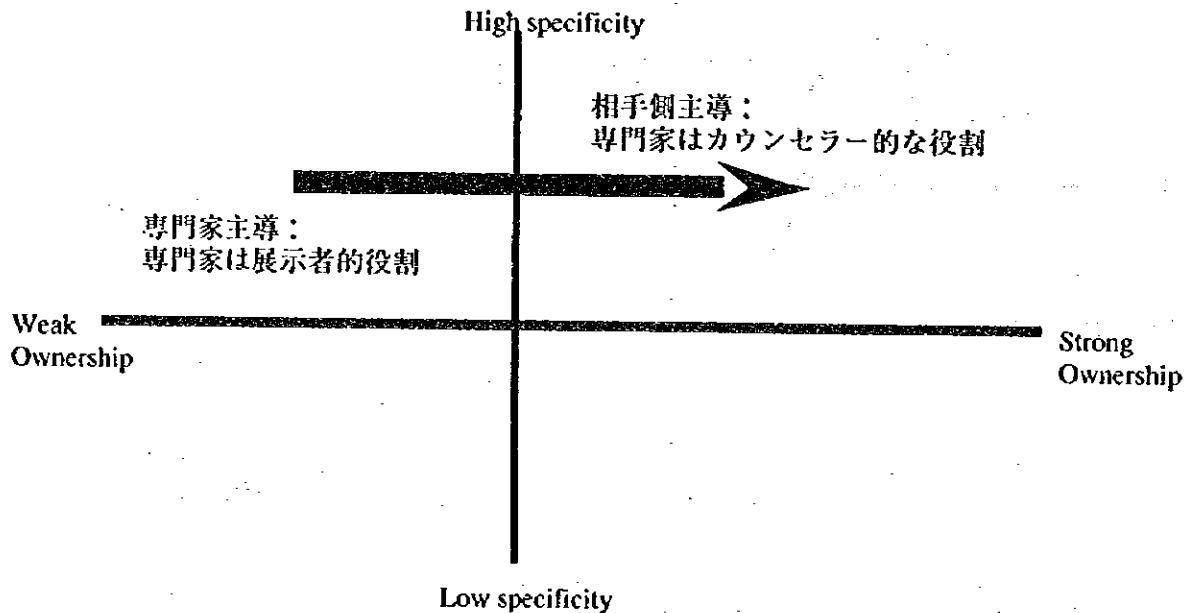
つまり3者ともまず得意の技術を提示しながら、目に見える具体的な課題解決を実践して見せ、専門家主導型で協力を進め、相手側を引き込むことに成功してからは徐々に手を離してカウンターパート主導型にアプローチを替え、本来の目的である特定技術・技能を向上し、当事者意識を育成

¹¹⁾カウンターパートにとっては、自分で納得しながら自ら試すという自立的な学習行動を促すことを裏付ける結果となっており、注17で述べたkolbの主張する、「成人を対象とした指導は現実の観察及び経験から入るべし」との主張の妥当性を確認する傾向がうかがわれた。

することに成功している事例である。(図2-3参照)

なお、相手側に役務提供を期待する依存心が現われたときはこれを退け、最終的には相手側主導の技術協力を進めていくという一連のプロセスは、望ましい個別派遣専門家の行動パターンを考える上で一つの方向性を示している。

図2-3 第3座標から第1座標への変化
(当事者意識強化及び専門家主導型から相手側主導型への転換)



(3) 第4座標から第1座標への変化(問題意識の明瞭化と当事者意識の強化)

今回調査の中では、5例中3例みられた。第4座標の場合、まずセミナー等で技術そのものの内容について理解を得ると共に、相手側の当事者意識を喚起するため成功体験をつませ納得してもらうことが必要であることはすでに述べた。さらに、これらの体験をてこにして理解を深めた上で協力を展開するためには、専門家として単に知識があるだけでは不十分であり、共に現場を回りつつ相手が改善策を出すように仕向け、それを実行するよう励ましていく対人技能が必要である。

特に相手側の理解が表面的で、実践を通じて理解しようとしていない場合には重要な技能である。例えばある専門家は、セミナーで原理を教えた後は、生産現場での実践的な適用を指導していた。小規模な実習で成功体験をつませ、その合理性、有用性について納得してもらい、そこからまた新たな課題を与えるというアプローチは有効である。

また、意見の食い違いが多発する場合は、辛抱強い説得を行い、相手を理解しようとする積極的姿勢を表に出しながら、食い違いにその都度対処しこれを逆に推進力にして問題解決の方向付けをする技能が求められることも述べた。

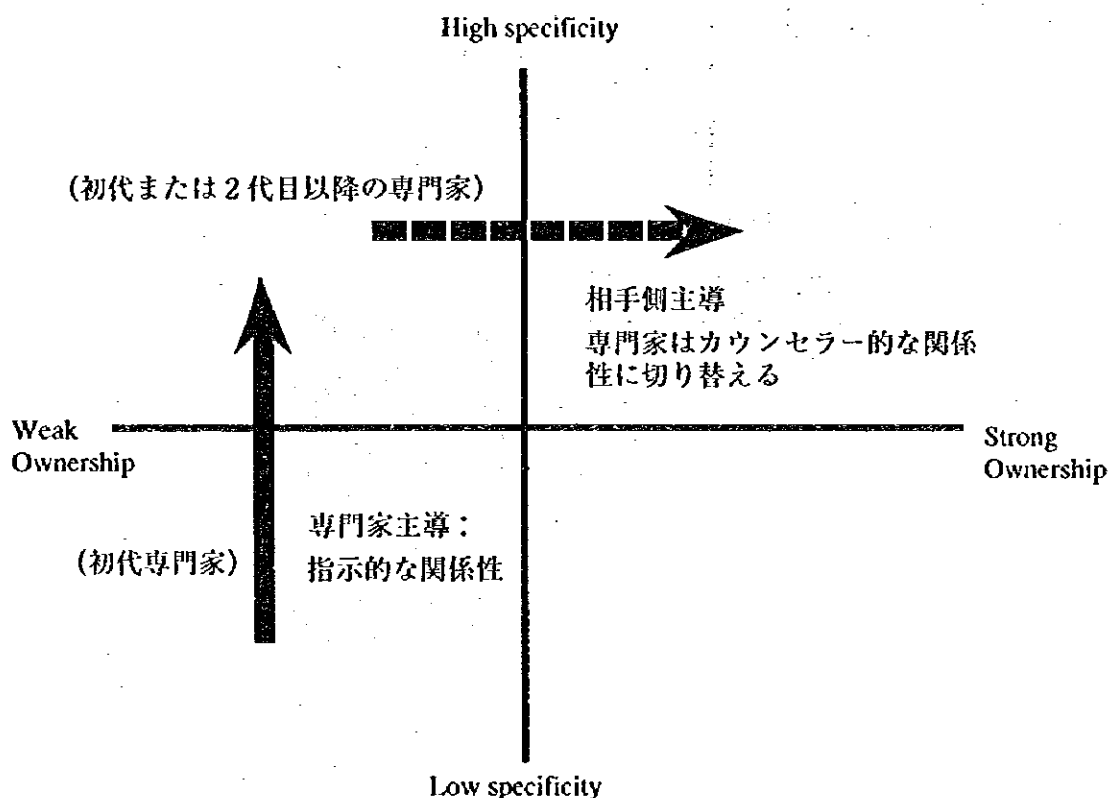
いずれにしても、理解も当事者意識も薄い相手に、指導を行うのはきわめて難しい仕事である。しかし、これまで協力実績の少なかった国で協力を行わなければいけない専門家や、品質管理等、新しい分野で協力を行う専門家には、上記のような苦労は常について回るものである。

このような事情を考えていく上でもう一つ注目すべき観点として「派遣世代」がある。例えば、相手側の問題認識を整理し明瞭にするという課題は、初代専門家には宿命的な課題である。実際に、

相手側が何を期待しているのか良く分からなかったという回答が多かった。従って、これまで協力実績の少なかった国で協力を行う場合あるいは新しい分野で協力を行う場合には、1代のうちに必ずしもすべてをなし遂げようとするのではなく、まず初代の専門家が相手側の問題認識を確認、共有し、必要に応じて2代目以降の専門家が具体的なさまざまな方策を試行するよう協力の流れを構成することが現実的であろう。

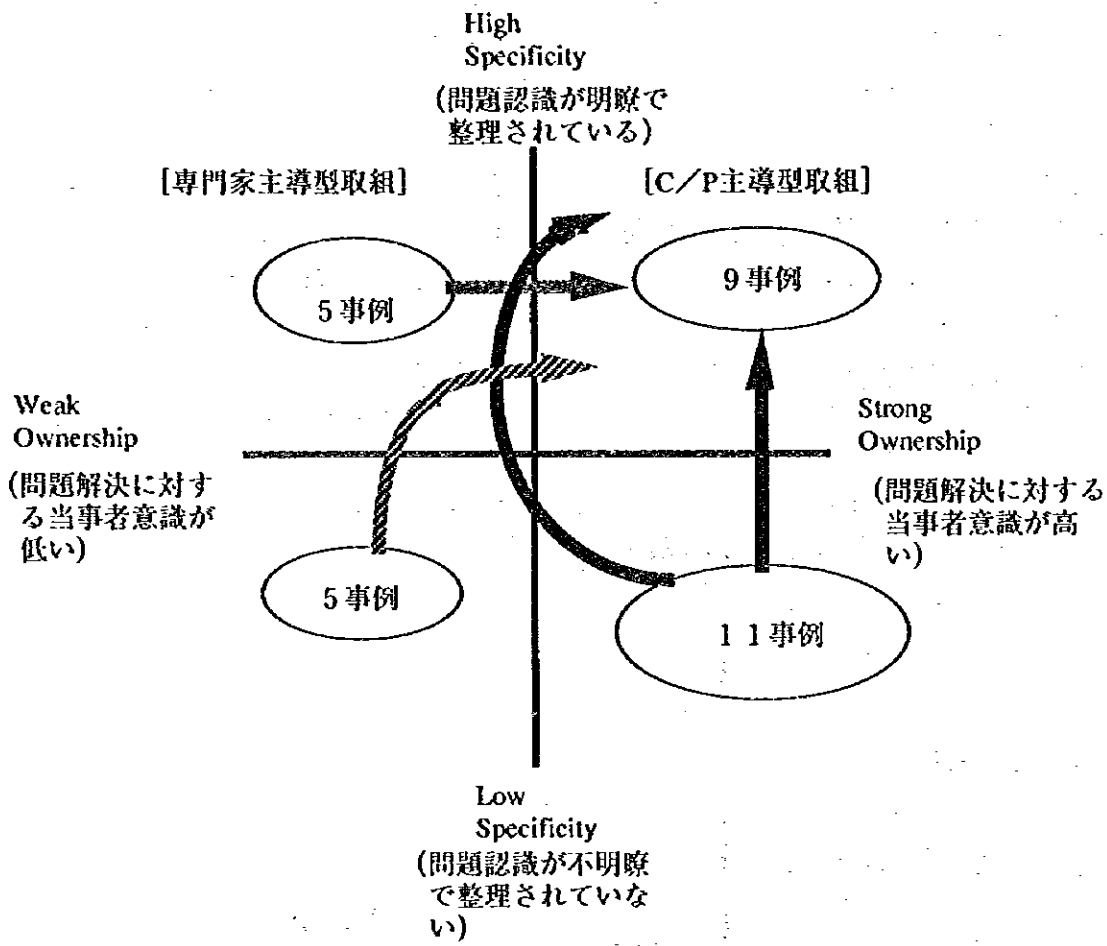
今回は、特に後任者に対するインタビューという形で調査していないので断言はできないが、初代の経験（受け入れ環境の整備：現状把握、問題分析、課題設定等）が適切に2代目以降の専門家へと引き継がれていくよう工夫することが必要と考えられる。今回の調査の中でこの座標にある人が多大のストレスを感じていたことがわかったが、これは1代の専門家のプロセス・マネジメント行動だけでは、なかなか相手側の問題認識を高めかつ当事者意識をもたせることは困難なケースがあるということを確認する形となった。以上述べたことを図式化したものを図2-4に示す。

図2-4 第4座標から第1座標への変化
(問題認識の明瞭化と当事者意識の強化)



以上の議論を総括的に図示すると図2-5の様になる。第3章では、これらインタビュー結果の分析を基に、個別派遣専門家の「望ましいプロセス・マネジメント行動」を抽出する。

図2-5 配属時の環境とプロセス・マネジメント行動



第3章 望ましいプロセス・マネジメント行動の抽出

前章では個別派遣専門家の配属当初の状況を4つの環境に分類し、その中で相手側の問題認識の整理を進め、また当事者意識を高めるためにとったプロセス・マネジメントの行動を事例に即して抽出した。調査を通じて当初想定していた7つの事項はどういう結果となって現われたのであろうか。以下に確認の結果を示す。

3-1 当初の想定を検討

(1) 想定①の検討 — 「成功例を選んでいるので初期条件として、カウンターパート側の問題認識が明瞭で、当事者意識も高かったケースが多いのではないか」 —

問題認識及び当事者意識のどちらも高いという両方の条件に恵まれていたというケースはそれほど多くはなく(9例)、どちらか一方の条件に恵まれていたケースが多かった(16例)。一方で、両方の条件ともに不十分であった事例も5例あった⁴¹⁾。

このことは、専門家の成功が受入側の初期の状況によって大きく左右されるというものの、専門家個人によるプロセス・マネジメント行動の善し悪しが、技術移転の進捗促進、相手側の組織対応の充実、及び問題分析能力・対処能力の向上に結び付いていることを示唆しているものといえよう。

事例数が不十分なので断定はできないが、配属当初に両方の条件(相手側の問題認識が明瞭である、あるいは問題解決に対する当事者意識がある)が満たされていない事例では、専門家は現場で大変な苦悩を経験することとなる。したがって、協力案件発掘の際には、少なくとも一つの条件は満たされているものを選ぶか、両者が満たされていない場合には、2代・3代にわたって段階的に条件を整えていくことや経験豊かな人材を派遣する等のアプローチが必要なことがわかる。

(2) 想定②の検討 — 「問題認識や当事者意識のいずれかが不十分な場合は、これに対応するため、理解を深める、あるいは意欲を高めるためのプロセス・マネジメント行動が問われることとなったのではないか」 —

この点は確認されたといえよう。その場合、欠けている条件によってプロセス・マネジメント行動の重点が変わってくることも確認された。

すなわち、「問題解決に対する当事者意識はあるが、問題認識が不明瞭」という場合では、相手側の関心を中心に据え、専門家はこれに助言を与えて問題の整理を促進するという「側面からの支援」が基本的には有効であると確認されたが、時に専門家が専門知識を生かしてセミナーを開催する等積極的に情報提供する「専門家主導の協力」も必要になってくることが確認された。この点は当初の想定とは異なった部分であった。このあたりについては今後事例を増やし厚みのある研究を行えば、より具体的な知見が得られるものと思われる。

一方「問題認識は明瞭であり課題もよく整理されているが、十分な当事者意識がない」といった

⁴¹⁾ 本調査は最近3年以内に帰国している長期専門家の中から派遣事業部で成果のあがったと考える人を推薦してもらった調査である。成功した人の行動パターンを浮かびあがらせそこから学ぶことを主眼にした、少ないサンプルを詳しく調べる、いわゆる質的(qualitative)な調査である。数多くのサンプルを横断的に比較する調査ではない。従って、数量的な記述は成功者の中のある暫定的な傾向を示すものとして理解していただきたい。

場合には、配属当初に眼に見える成果をあげて相手の関心を呼び、徐々に当事者意識を育てていくというアプローチが必要であるとわかった。また、相手側が事象の背景的・理論的なところに遡って指導を求めてきた場合には、素早く対応する等の工夫が必要なこともわかった。このような相手側の意向を把握し、サポートする姿勢 (enabling approach) とともに動機付けの能力も大事であることが確認された。また、調査の結果、この環境においては、相手側が事業の主体であるということを常に示していく基本姿勢を崩すと、容易に役務提供的な関係に陥ってしまう事例もみられ、注意が必要であることがわかった。

(3) 想定③の検討ー「問題認識及び当事者意識のいずれも不十分は場合は、専門家側から働きかけるスタイルの協力が必要となったのではないか。また、その際、意見の違いに対処しつつ、これを逆に推進力とするコンフリクト・マネージメントの行動が不可欠だったのではないか」ー

「問題認識が不明瞭であり、また、当事者意識も希薄」という環境については、まず専門家の方からセミナー等で働きかけて相手側の概念整理を助け、次に実際に体を使って経験するよう導くというアプローチが有効であり、この場合他の環境にあった専門家の用いたほぼすべての技能が総動員されていたことがわかった。すなわち、当初の意識的なコミュニケーションの確立、問題認識のすり合せ、関係性の設定 (専門家主導で協力を始め、徐々に相手側主導の関係性へ移行させる)、参加型の計画、体験と学習を統合した指導、影響力の確保及び動機付けという能力である。加えて、当初専門家主導で協力を行わざるを得ない段階では、意見の食い違いに対処しつつこれを逆に推進力としていくコンフリクト・マネージメントの能力が発揮されていることがわかった。

(4) 想定④の検討ー「相手側の問題認識が明瞭か不明瞭か、また、当事者意識が高いか低いかによって、指導アプローチを変えたのではないか」ー

この点については、一つのパターンが確認できた。すなわち、「相手側の問題認識が明瞭でよく整理されており問題解決への意欲も高い」場合には、相手主導型で進めても専門家の活動は順調に進捗する。「問題認識は不明瞭であるが問題解決への意欲が高い」場合は、一旦は専門家主導で協力し問題点の整理を支援し、その後問題の全体像が明らかになった段階では相手側主導に切り替えても支障がない。「相手側の問題認識が明瞭であっても、問題解決への意欲が薄い」場合には、相手側が主体であるとの基本姿勢を早い段階で明確にしつつ、具体的な問題解決の事例を見せ徐々に相手を引き込む必要がある。(問題認識が不明瞭で、解決への意欲も薄い場合は③で述べたとおり)。

(5) 想定⑤の検討ー「専門家は、現場の経験をステップにして知識の吸収を促す、経験学習の手法 (experiential learning) の方法を意図的に利用したのではないか」ー

この点については、当初想定通り経験をてこにして学習を促進する手法 (experiential learning) が広く使われていることがわかった。

(6) 想定⑥の検討ー「専門家は、相手側組織内のインセンティブの所在を読みとり、これに沿って影響力行使、意見対立への対処、動機付け等を図っていったのではないか」ー

この点については、「専門家の影響力を拡大するにつけても、またうまく相手側を動機づけるためにも、少なからぬ専門家が配属先の組織内の動きを観察し、何がどのタイミングで求められてい

るのかを察知して、行動している」ことが確認された。

(7) 想定⑦の検討 — 「専門家は、自分の現場でのプロセス・マネージメントについて自覚的に行動していたのではないか」 —

この点については判断が難しい。一部専門家は自分は相手のことを思って動いただけだと主張し、相手との関係をコントロールしようと作為してもそれは難しいと主張したが（電話網技術指導）、一方で、少なからぬ専門家は、特に数回にわたって個別派遣専門家の業務を経験している専門家は、相手側主導で進めるよう留意したと主張している（例えば農業機械）。良い個別派遣専門家とはこう動くものだという哲学があり、そこから相手とのかかわりを自覚的にコントロールしている訳である。本調査を行った作業グループとしては、専門家は相手とのかかわりを自覚的にコントロールすることが可能であり、またこれをうまくコントロールすることが、相手から望ましい反応を引き出すために不可欠であると考えたい。

3-2 各座標とプロセス・マネージメント行動の関係

インタビュー結果を通して、専門家は置かれた環境にあわせて様々なプロセス・マネージメントの行動をとっていることが判明した。

表3-1は、今回分析した状況毎に、専門家がどのような技能を「重要な局面での重要な介入行動」として駆使したかを鳥瞰図的に示したものである。表でもわかるとおり、相手側の問題認識が不明瞭な状況では、言い替えば第2及び第4座標では、相手の理解を促す部分、すなわち情報収集のためのコミュニケーションの促進あるいは技術的な信頼性の確保、問題認識のすり合せ等に重心が置かれていることがわかる。一方で、相手側の当事者意識が希薄な状況では、すなわち第3及び第4座標では、相手側の発意を促す部分、すなわち動機付け、あるいは役割の管理等に重心が置かれていることがわかる。

また、両者共に技術的な能力に対する信頼性を示す行動が必要となっているが、これは技術協力の専門家として派遣されるものの避けては通れない部分である。ただし、その技術を如何に示すのか、すなわち相手側に問題解決に対する意欲をかき立たせるように示すのか、あるいは相手の関心を考慮にいれずにただ誇示する形になるのかにより、相手に異なった効果を及ぼすことは予想される。

動機付けについてはいずれの状況においても重要な技能となっていることがわかる。また経験と学習の統合については、別の技能に関連する発言の中であったが、相手の直接的な体験を技術吸収の契機にしていると読み取れるものが数多く得られた。

表3-1 重要と言及されたプロセス・マネージメント行動と各座標の関係

| プロセス・マネージメント行動 | 第1座標 | 第2座標 | 第3座標 | 第4座標 |
|----------------|------|------|------|------|
| コミュニケーションの促進 | 必要 | 必要 | | 必要 |
| 技術的信頼性の確保 | 必要 | 必要 | 必要 | 必要 |
| 適切な関係性の選択 | 必要 | 必要 | 必要 | 必要 |
| 問題認識の共有 | | 必要 | | 必要 |
| 参加型計画及び立案 | 必要 | 必要 | | 必要 |
| 影響力の確保・行使 | 必要 | 必要 | | 必要 |
| コンフリクト・マネージメント | 必要 | | | 必要 |
| 経験と学習の統合 | 必要 | 必要 | 必要 | 必要 |
| 動機付け | 必要 | 必要 | 必要 | 必要 |

3-3 「望ましいプロセス・マネージメント行動」の抽出

本項では、各専門家が「重要な局面での重要な介入行動」としてあげた行動を最大公約数としてとりまとめ、「望ましいプロセス・マネージメント行動」¹²の概要（目的、事例、留意点、必要確認事項等）を提示する。

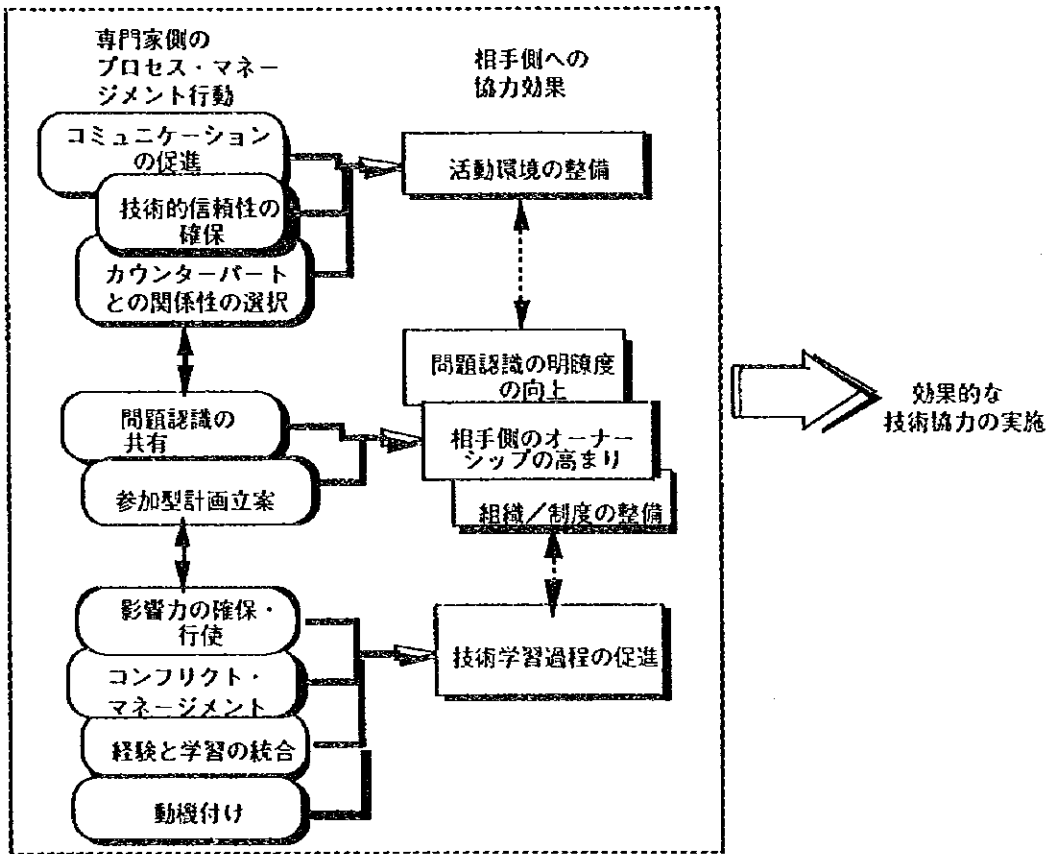
本調査研究では、専門家が「自身の活動を振り返って効果があった」行動を収集、分析したが、協力の過程において、専門家の努力により相手側が徐々に問題認識を明確にし、当事者意識を高めていくにつれて、その介入の仕方も変遷していく可能性もある。このため、本調査研究では、これらを一纏めにして全体像を示し、専門家が現実の場面に対応する際の関連情報として参考にするという限定的な意味合いで、「望ましいプロセス・マネージメント行動」として提示することとした。今後、諸専門家の体験をもとにこれが更に加筆修正され、より具体的かつ詳細なものとなっていけば、これらの「望ましいプロセス・マネージメント行動」も、より現実的な内容として蓄積していくものと考えられる。

本項で取りまとめたプロセス・マネージメント行動と相手側への協力効果の概念図を示したものが図3-1である。

なお、次ページ以降の表3-2は、各プロセス・マネージメント行動毎の概要を表したものである。

¹² 但しこの「望ましいプロセス・マネージメント行動」は30例から得たものであり、インタビュー、総合報告書、業務実施報告書で確認したものである。したがって、事例数が少ないこと、地域性あるいは分野の特徴、専門家の側の個性等が過不足なく配慮されているとはいえない可能性がある。そういった限界の中で可能な範囲で得られた結果である点を考慮して読む必要がある。

図3-1 プロセス・マネジメント行動と相手側への協力効果



(注：この図は上から下へ流れるがその過程で相手側の状況に応じ、適宜再度上に遡っていくことも想定している)

表3-2 プロセス・マネージメント行動の概要

プロセス・マネージメント行動1：コミュニケーションの促進

| | |
|--------------------------|---|
| <p>プロセス・マネージメント行動の目的</p> | <p>相手側の問題状況を把握し、整理するための前提として、相手側とコミュニケーションを図り、情報をうまく取り入れられるようにする。</p> |
| <p>事例</p> | <p>a. 個室にこもらないで配属組織の中を回り、業務以外のテーマも含めて幅広い関係者と話しあう機会を作る。 b. C/Pや関係者の関心事項、組織内の影響力、得意・不得意の把握に努め、誰に何を持ちかければ組織が動くか観察する。 c. C/Pを取り巻く同僚の意見を把握するために、広く意見交換を行う。 d. C/Pとの意思疎通を図る為、意識的に相手が近づきやすい様に努力をする。</p> |
| <p>専門家側の留意点</p> | |
| <p>相手側についての必要確認事項</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・インフォーマルなスタイルで接触してくるものが出てきているか。 ・社会的なつきあいに呼ばれるか。 ・直面する問題についてオープンに話ができるか。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動2：技術的信頼性の確保

| | |
|------------------|--|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | C/Pから技術的な信頼性を得ることができるようにする。 |
| 事例 | a.配属機関の中で問題となっている事項を察知して助言をする。 b.身近の簡単な問題を解決して技術力を示し相手の納得・信頼を得る。直接のTORではなくても専門技術範囲内のものについては対応する。 c.相手の関心に関係する日本の事例を簡潔にまとめ関係者に配布する。 |
| 専門家側の留意点 | ・単なる一般的な情報を与えるのではなく、相手のニーズに合うように情報を選択的に加工する。 |
| 相手側についての必要確認事項 | ・相談したいとやってきた問題が、相手側にとって現在重要な問題であり、関心の高い事項であるかどうか。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動3：適切な関係性の選択

| | |
|------------------|---|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側主導で問題の解決策を出すよう指導するのか、あるいは専門家主導で問題の解決策を提示するのかを、相手側の状況を観察しながら、選択する。 |
| 事例 | a. 専門家の役割は、指導・相談・助言を行うことでありC/Pが事業の主体であることを伝える。 b. C/Pが合意した作業の実施が遅れている場合、恐れず複数回の督促を行う。 |
| 専門家側の意点 | 最終的な着地点は相手側が問題を明瞭な形で整理し、また、相手側主導で問題解決に取り組めるような状況を作り出すことを志向する。 a. 専門家として任期はいつまで設定できるのか、 b. 後任は期待できるのか、 c. ODAの他のスキームによる追加的支援の可能性はあるのか |
| 相手側についての必要確認事項 | ・ 相手側の指導受入の体制は整っているか。専門家派遣を機に強化される状況はみられるか。 ・ 問題の位置付けについて確認の質問をしたときに、相手側にこれに応じて隠れた問題はないか、再吟味してみるだけの積極性を有しているかどうか。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動4：問題認識の共有

| | |
|------------------|---|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側の問題認識の明瞭度を確認すると共に、関連する諸問題を検討し、それらの因果関係を認識する。 |
| 事例 | a.可能な限り何度も一緒に現場を見て回る。 b.小規模勉強会、定期協議等を行って問題の幅と奥行を理解するように努める。 c.実験・作業等を通じて体験を共有する。 |
| 専門家側の留意点 | 形式的な会議ではなく、ざっくばらんな意見交換を行い、課題解決に向けてのアイデアを出していく。 |
| 相手側についての必要確認事項 | 相手側がどこまで問題を整理して認識しているかを知り、対応策を考えるために、以下の点を確認する。 1) 問題の整理が不十分な状況にあるといっても、具体的にはどういう状況であるのか。例えば、 a.問題があることは分かっているがどこから手を付けるかはっきりしたイメージが無い状況。(カウンセリングを求めている) b.問題があることはわかっているが援助でどういうものが得られるのか、誰に頼めばいいのかわからない状況。(助言を求めている) c.問題の把握の段階から専門家に入ってもらい助言を得たい状況。(全体的な指導を求めている) 2) 問題が整理されている状況にあるといっても、具体的にはどういう状況であるのか。例えば、 a.解決すべき問題が何で、現状で足りないものは何か把握している状況。(専門知識提供を求めている) b.専門家の得意分野について良く把握しているがマンパワーがない状況。(労力を求めている) c.専門家の指導を受け入れるとどういう結果になるか想定して取捨選択できるがマンパワーがない状況。(労力を求めている) |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動5：参加型計画立案

| | |
|------------------|--|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側の問題認識の枠組みに沿った形で、協力の目標、課題の設定を行う。 |
| 事例 | a.まず積極的に「聞き役」にまわる。不明の点を説明してもらう。 b.技術移転の成果がC/Pの周辺にも伝わるように、受け入れ態勢として中核のC/Pとその周辺のプロジェクトチームを編成できるかどうか提案する。 c.発信して相手側の反応を見る d.PCM手法の問題分析を応用して関係者間の共通認識を作り上げる。必要に応じて現地のモデレーターを活用する。 |
| 専門家側の留意点 | ・ 専門家の助力を得て、相手が何を達成しようとしているのか、よく理解しているか。 ・ 複数の課題がある場合その優先度を合意しているかどうか留意する。 ・ 最優先で対応すべき問題は何か、理解しているか。 |
| 相手側についての必要確認事項 | 指導が相手側の関心に沿っているか、その妥当性を示す兆候を確認する。 a. C/Pが必要な情報を積極的に開示してくるか。 b.情報を隠したり誇張したりしないか。 c.指導助言が実施に生かされる兆候があるか。 d.合意の内容はC/Pの上司にも伝わっているかどうか。 e.専門家の提供する知識や情報を吸収し、活用する仕組みが明確に確認できるか。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動6：影響力の確保

| | |
|------------------|--|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側の状況に合わせて、効果的な指導を行うために、専門家としての影響力を確保、行使する。 |
| 事例 | a.日本側関係機関の動向を掴み、カウンターパートを誘導する。 b.専門家の配属機関に対しては、外国人専門家であるためにまたドナーの一員であるためにものが言える部分があるので、これを生かして調整を行う。 |
| 専門家側の留意点 | 相手側の関心事を把握しておく。 a.相手側が関連情報を必要とするタイミングをあらかじめ把握する。 b.先方組織の活動スケジュールに沿った提言、関連JICA調査団への対応協議等を欠かさない。 |
| 相手側についての必要確認事項 | 相手側が専門家の働きかけを受け入れる状況があるかどうかを察知する。 a.相手側が上司あるいは上位の機関との関係で専門家の助言を欲している。 b.専門家の持つネットワークの活用が、C/Pの望む知識サービスを得るために不可欠である。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネージメント行動7：コンフリクト・マネージメント

| | |
|-------------------|---|
| プロセス・マネージメント行動の目的 | 相手側の意向を汲み取って、協力の調整を行う。意見の対立が出てきた場合は、その原因を分析し、両者の納得のいく形で解消の方向性を出し、関係者の努力が結集できるようにする。 |
| 事例 | a. 配属先の長の意向及び関係者の関心に配慮しつつ、協力の方向を改定し、専門家及びC/Pが動きやすい状況を作った。 b. 受入先にとっては新技術であるので、配属後にまず相手側のトップと面談し、技術面での協力の全体像を理解してもらうようにした。 c. 結果が出るまでの上流の活動内容の改善が必要であることを、因果分析図等を使って、関係者に納得してもらった。 |
| 専門家側の留意点 | ・ 導入しようとする技術が、相手にとっては目新しいものである場合、まず、専門家側から発信し、全体像をわからせるようにする。 |
| 相手側についての必要確認事項 | ・ トップのコミットメントが不可欠である。要請をあげている人物の意向が、周辺にもよく伝わっているのかどうか確認する。 ・ 受入組織の中で、協力の結果、利益を受けるもの、利益を受けられないもの、逆に立場が弱くなるもの等の存在を確認する。 ・ 予想しうる、あるいは表面化している反発を確認する。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動8：経験と学習の統合

| | |
|------------------|---|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側の体験と学習を相互に積み上げて関心を高め、技能・技術の吸収、理解の促進を図る。 |
| 事例 | a.現場で直面する生の課題を題材に処理の方法を指導助言する。 b.カウンターパート側に作業を行わせ、結果については即座にフィードバックするよう努める。 c.具体的な事象から入り、理論的な背景については説明を求められてから対応する。 |
| 専門家側の留意点 | ・可能な限り学理的な説明を先行させない。 |
| 相手側についての必要確認事項 | ・相手側が指導事項について、個人としても強い関心を示し、直接の当事者として問題解決にあたる姿勢を示しているか確認する。 |

(表3-2 つづき)

プロセス・マネジメント行動9：動機付け

| | |
|------------------|---|
| プロセス・マネジメント行動の目的 | 相手側の技術学習過程を促進するために、カウンターパート側に動機付けを行う。 |
| 事例 | a.研修員派遣への関与、支援 b.国内関係機関と連絡を取り研修プログラムの立案を支援 c.局長等相手側機関のハイレベルな人材をタスクフォースの長として動員して関係者を動かす。 d.電算プログラム等、目前の課題に対してはっきりした結果の出る対策を示し、相手はその理論的背景について聞きたくするようになる状況を作る。 e.問題解決の出口が見えるまでの原案を作成し、その後の調整、決定等を相手側に譲り渡す。 f.カウンターパートが技術習得の成果を発表する機会を設定し動機づけを行う。 |
| 専門家側の留意点 | ・集団研修、C/P研修等要望調査時期にあわせ、受入先及びJICA事務所からの情報を入手する。 |
| 相手側についての必要確認事項 | 相手側が組織内で置かれている状況を読みとる。 a.専門家の指導を得て行動すれば、昇給・昇進が期待できる。 b.専門家の指導により、懸案を処理できる。 c.専門家の指導を得て動けば、組織内での発言力が増す。 d.専門家の指導内容と個人の関心が合致している。 |

第4章 専門家のプロセス・マネージメント行動のモニタリング・評価手法 策定のための予備的検討

4-1 「望ましいプロセス・マネージメント行動」を促進するモニタリング・評価手法の検討

本章では、前章で取りまとめた「望ましいプロセス・マネージメント行動」を、異なった状況においても再現していくための手段の一つとして、モニタリング、評価手法についての予備的検討を行う¹¹⁾。

はじめに、モニタリング・評価手法の選択にあたっては、モニタリング・評価手法の中から、プロセス・マネージメント行動の改善に適した手法の選択を行うこととし、この分野で先駆的な研究業績のある英国のEasterby-Smithがまとめたモニタリング・評価手法の分類を参考とする。Smithは、表4-1のように、モニタリング・評価手法を、結果もしくは過程を重視するのか、さらには研究者としてもしくは実務者として取り組むのかによって、4つに分類整理¹²⁾した。

本調査の対象である個別専門家派遣事業は、今回の調査からも分かるように、まず問題点について認識をすり合わせ、その解決策については先方と相談しつつ徐々に両者に無理のないものを浮かびあがらせ、また解決策の実行についても随所に多くの関係者を巻き込みつつ、これらの主体的な参加と貢献を得つつ実施している。すなわち、個別専門家派遣事業は、相手側との日々の相互作用を通じて望ましい反応及び結果を出していこうとする、きわめて過程重視型の事業である¹³⁾。また、受け入れ組織の直面する現実の問題解決を指向しており、その意味では知識の生産というよりは強い実務志向を持った事業である。

従って、そのモニタリング・評価のあり方については、表4-1のEasterby-Smithの4分類の中では実施過程介入促進型のモニタリング・評価手法が当てはめられるべき事業であり、またかかる手法を使用することで、事業の実施をさらに促進することが可能となるといえよう。

¹¹⁾ 現場での専門家の行動を導く手段としては、様々な方法が考えられる。

(1) 派遣前研修の強化：例えば、Sida(Swedish international development agency)では、派遣前研修の中で専門家の現場対応を指導している。全体で11日間の研修の中で4日間をあてて指導しており(1997年4月現在)、特にinstitution buildingの技法、capacity buildingの技法について重点的に指導を行っている。本調査で取り上げている専門家とカウンターパートの関係性の議論については、Sida及び北欧3国が共同で行った1988年の個別派遣専門家の現場での行動に関する調査(前述)以来、個別派遣専門家の現地での協力効果を上げるための手段として、重要なテーマとなっている。

(2) 在外公館、在外事務所による支援：事務所や在外公館による専門家への支援強化(例えば着任時ブリーフ、在外公館による受入先の指導、カウンターパートによる受入先組織の特徴についての専門家へのブリーフィング、受入先の関係者が一同に会して行う組織分析セミナーと専門家のT/R作成の連結等)もSidaで行っている方法の一つ。

(3) 現場対応の評価：専門家の現場での経験を帰国時に聞き取り、ここから現場対応の改善へのアイデアを得るという方法もSidaの行っている努力の一つ。

¹²⁾ M. Easterby-Smith, "Purpose and Styles of Evaluation", Evaluation of Management Education, Training and Development, Aldershot, Gower, 1986, pp.12-42. Easterby-Smithは評価の対象・目的により評価の手法を整理し、自然科学型の手法、発見型の手法(illuminative evaluation)、システム・モデルによる手法、及び実施過程介入促進型手法(interventionist evaluation)を各々使い分けることを提案した。

¹³⁾ 解決策について協力の始まる前に本部あるいは在外事務所と受入機関が事前に細部まで合意し、個別派遣専門家は協力開始後にその実現の為に諸活動を組織しこれを実行するという、結果指向型の形にはなっていない。

表4-1 Easterby-Smithによるモニタリング・評価方法の分類

| | 結果重視 | 過程重視 |
|------------|---|---|
| 研究者として取り組む | 自然科学型 →自然科学で用いられている、調査対象グループとコントロール・グループを比較していく方法 | 発見型 →関係者に個別に詳細なインタビューを行い、個々人にとっての事業の意義とその望ましい方向について関係者が考えていることをオープンエンドに自由にしゃべらせ、その結果を記録していく、いわゆる発見型手法 |
| 実務者として取り組む | システム・モデル型 →事前に設定した数値目標に照らして事業の進捗をコントロールしていく、(ロジカルフレームに代表される)システム・モデル型の方法 | 実施過程介入促進型 →関係者の現状についての意見及び関係者が望ましいと考えている今後の方向を互いに明示して、認識のすり合わせを行い、コンセンサスを作って共同作業を促進する効果をもつ、例えば参加型ワークショップ等を用いた、実施過程介入型的手法 |

注：筆者作成資料

本調査の議論に即して言い替えば、そのモニタリング・評価手法は個別派遣専門家がカウンターパートを指導・相談・助言し、問題認識を明瞭にしていく過程を促進するもの、及びその問題解決の能力をつけ関係者の当事者意識を高めていく過程を促進するものとなる必要がある。その他、実施過程介入型のアプローチを選択すべき理由は以下のとおり。

- ①アドバイザー型専門家と呼ばれる専門家の派遣が増加しているが、これらソフトな分野の専門家については、相手側の問題認識を明瞭化し合理的な問題解決策を立てるよう指導することが、協力活動の中心をなしている。相手側とのやり取りがきわめて重要となる派遣類型である。協力過程に焦点を当てたモニタリング・評価手法は、協力の効果を上げていく上で焦点の急となっている。
- ②成果をあげた専門家といえども、今回調査30事例のうち16事例が相手側の問題認識が不明瞭なところへ派遣されたと述べており、事前の状況把握はなかなか難しい傾向にあることが判明したが、相手側がこのような状況にある場合には関係者相互にやり取りを行いながら問題認識のすり合わせを行い、協力を進めていくことが成功の鍵である。その為にも協力過程を促進する作用を持つモニタリング・評価が求められる。
- ③派遣事業部で使っている業務実施計画書及びモニタリング・評価シートの基本姿勢は、協力活動の内容を専門家とカウンターパートの両者で協議して設定し、目標を達成するに当たり阻害要因があれば両者で解消に努めるというものである。すでに実施過程介入型モデルを受け入れる体制は存在している。ただし、事例等を使ってわかりやすい具体的な形でモニタリング/評価を行う状況にはなっていないので具体性のある手法が望ましい。
- ④今回の調査を通じ段階的に協力を展開していくことが必要なことが分かったが、このような段階的な展開を促進するような、モニタリング/評価の着眼点はいまだ設定されていないため、工夫が求められる。

実施過程介入型のモニタリング・評価の考え方に沿えば、ワークショップは関係者の参加を得て認識のすり合わせを行い、その後の方向を打ち出していく重要なモニタリング・評価手法の一つとなるが、各々の個別派遣専門家の活動をモデレーターを交えてのワークショップを取り入れた形で

モニタリング・評価するのは現実的ではない⁴⁴。そこでワークショップ実施と同様の「関係者の現状についての意見及び望ましいと考えている今後の方向を互いに明示して、認識のすり合わせを行い、コンセンサスを作って共同作業を促進する」効果の期待される手法を、現行の事業の流れにあわせて無理のない形で開発することが必要となる。

これまでの調査から、望ましいまた効果のあがった協力の事例が確認されているので、これら知見が生かされ再現されるような形でのモニタリング・評価基準の設定が必要であろう。具体的には、成功した専門家の行動パターンをモニタリング・評価項目として盛り込んだ、プロセス・マネジメント行動の自己モニタリング・評価を行うことで、緩やかに、また関係者に多くの緊張を与えることなく、望ましいプロセス・マネジメントの行動を誘導することができると考えられる。同時に、自己モニタリングの結果は、今後得られるであろう新たな成功体験を確認することにもつながり、これを将来のモニタリング・評価項目に反映することもできる。いわば柔軟な構成のモニタリング・評価の仕組みとも云えるであろう。

4-2 協力の実施過程を促進するモニタリング・評価項目（案）

前章及び前項を受けて、本項では専門家の望ましい協力のありかたを再現していくための、モニタリング・評価項目についての予備的検討を行う。

実施過程介入型のモニタリング・評価の考え方に沿って、現行のモニタリング及び評価の中に、望ましいプロセス・マネジメント行動をとっているか確認する項目を付け加え、現場で専門家が自らの協力の在り方を振り返ることができるようにかかる行動を促進することを提案する⁴⁵。

なお、カウンターパートの状態を念頭に置きつつ専門家が自らのプロセス・マネジメントを再確認し、改善を自己誘導するための契機とするために、モニタリング・評価は、自己モニタリングあるいは自己評価という形で行うものとし、協力の実施の過程について、専門家の思うところを記述し、「望ましいプロセス・マネジメント行動」を発揮できるように誘導する、簡便な形とする。

表4-3はプロセス・マネジメント行動のモニタリング・評価手法を今後検討していくための予備的な書式（案）である。本書式の中のモニタリング・評価項目は10項目であり、緩やかに設定されている。これらの項目に沿って自己分析を促す行為そのものが、専門家が自己のプロセス・マネジメント行動を振り返るよう一つの契機を作ることが狙いである。

⁴⁴Sidaでは、専門家赴任時にカウンターパートが受け入れ組織のトップ及び関係者を交えて協力の内容をすり合わせるセミナーを実施しているが、これは在外事務所等の事前の受入先との人念な準備活動により始めて可能となっているもの。年間30人を派遣するSidaと1,200人前後を派遣するJICAではその取り得る選択肢にも違いがあり、JICAでは自己モニタリングの方向が現実的であろう。

⁴⁵本来であれば、第三者がモニタリング評価を行うところだが、現在導入されているシステムにあわせて、専門家自身が自己点検する形とした。自己点検を行うためには事前に派遣前研修の中で点検を行う意義及び点検の項目について説明・指導すると共に、在外事務所によるカウンセリングにより現地での指導を行うことが望ましい。

表4-3 個別専門家派遣事業におけるプロセス・マネージメント行動の
モニタリング/評価シート (案)

(派遣国:)

| | |
|-------|--|
| 実施日 | |
| 場所 | |
| 実施者 | |
| 専門家氏名 | |
| 指導科目 | |
| 配属機関 | |
| 派遣期間 | |
| 世代 | |

| | |
|------------------------------------|--|
| 技術協力の 主な目標 | |
| 業務目的 (*注) 問題認識 当事者意識 Role | 技術指導型/計画支援型/アドバイザー型 HIGH/LOW STRONG/WEAK |
| 赴任当初の(相手機 関名)側の受け入れ 状況について: | |

*注: 今回の予備的検討を進める中で、専門家の業務目的を、以下の3つの類型に分類した。

- 1) 技術指導型: 確立した技術を教え、相手の状況を見て適宜加工しつつ、導入を図る型。
- 2) 計画支援型: 相手側の問題解決に資する具体的な対策を共同で立案し、新規の要請案件として立案、形成していく型。
- 3) アドバイザー型: 相手側の状況を勘案しつつ、相手側の問題解決の努力を支援していく型。(案件あるいは追加的支援策を立案・形成することも結果的にはありうるが、主な活動内容としては助言提供が中心である。)

表4-4 モニタリング/評価項目別の質問事項(案)

| 質問項目(案) | 回答(自己点検結果) |
|---|------------|
| <p><u>1. コミュニケーションの促進</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の部屋から出て積極的にコミュニケーションを図ったか。 ・ C/P及び関係者の関心事項は把握しているか。 ・ 関係者と広く意見交換しているか。 ・ その他 <p><u>2. 技術的信頼感の確保</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 配属機関の中で問題となっている事項に対して助言をしているか。 ・ 身近の具体的な問題を解決して見せたことはあるか。相手からの問い合わせには対応しているか。 ・ 相手の関心のある日本の事例について、ブリーフィング・ペーパーを作成し関係者に伝えているか。 ・ その他 <p><u>3. カウンターパートとの関係性の選択</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ C/Pがあくまでも事業の主体であることを認識しているか。 ・ 各対策(例: 等)を相手側が主になって実施していく態勢を整えていったか。 ・ C/Pが合意した作業が遅れている場合督促をしているか。 ・ その他 <p><u>4. 問題認識のすり合わせ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 相手側が抱える問題への対応策に関し、相手側と共通の認識を持つことができたか。そのためにどのような活動を行ったか。 ・ C/Pと共に可能な限り現場を見るようにしているか。そのためにどのような活動を行ったか。 ・ 小規模勉強会、定期協議等を行って、問題の幅や奥行についての認識を共有するよう努めているか。 ・ 実験・作業等を通じて体験を共有する様な機会を設けているか。 ・ 率直な意見交換、問題解決策の洗い出しができるか ・ その他 | |

| 質問項目 (案) | 回答 (自己点検結果) |
|--|-------------|
| <p><u>5. 参加型計画立案</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・課題設定をC/Pと共に考え、合意に至っているか。 ・(相手側機関名)側の受入体制の整備・強化は見られるか。 ・相手側にプロジェクトチームの様なものはできているか。 ・複数の課題がある場合、その優先度について合意しているか。 ・現地のモデレーターを活用して計画をたてることは可能か。 ・その他 | |
| <p><u>6. 影響力の確保・行使</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・相手側の現在の一番の関心事は何か。 指導内容はこれを認識して組み立てているか。 ・相手側の今後の活動スケジュールの中で専門家の指導を求めて来ると思われることは何か。 ・対応すべきJICA調査団がある場合、(相手側機関名)側に立ってその対応を協議しているか。 ・その他 | |
| <p><u>7. コンフリクト・マネージメント</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・トップの意向及びコミットメントを確認しているか。 ・指導すべき技術内容について関係者に全体像を伝え、理解してもらっているか。 ・潜在的な反発の源を予測し、これが表面化する前に、十分な説明の機会を設けるよう、C/Pに指導しているか。 ・その他 | |
| <p><u>8. 経験と学習の統合</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・現場で直面する生の課題を吸い上げて技術協力の対象としているか。 ・C/Pが行った作業の結果については即座にフィードバックしているか。 ・学理的な説明に入る前に具体的な事象を見せているか。 ・その他 | |

| 質問項目 (案) | 回答 (自己点検結果) |
|---|-------------|
| <p><u>9. 動機付け</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・C/P研修の人選に積極的に関与したか。 ・C/P研修のプログラム立案に関与したか。 ・C/P研修後の講義義務等を課したか。 ・ハイレベルからもC/Pを指導してもらう様にしているか。 ・C/Pの目の作業についてその見通しが付くように支援しているか。 ・C/Pが技術習得の成果を発表する機会を設定し動機付けを行っているか。 ・その他 <p><u>10. その他</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・当該技術の固有の事情を考慮しつつ、相手側主導による問題解決へ導くために努力した点として何があるか。 ・制度的な見直し、実施体制の整備に対して、どのような助言・指導を行ったか。 ・その他 | |
| <p>(アウトプットのモニタリング/評価)</p> <p><u>1. 目標達成度</u></p> <p>1) 2) 3) についてどう自己評価するか。</p> <p><u>2. 総括</u></p> <p>自己の協力を振り返ってどの時点のどういった対応が良かったか (不十分だったか)。</p> <p><u>3. 教訓と提言</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・類似案件計画・実施への提言があれば述べる。 ・派遣事業制度への提言があれば述べる。 ・その他 (モニタリング項目に関して提言があれば述べる。) | |

参考文献

Easterby-Smith, M.; "Purpose and Styles of Evaluation", Evaluation of Management Education, Training and Development, Aldershot, 1986, Gower, pp.12-42.

平井慎介; 「技術移転考」 (Gijutu-iten-kou)国際協力出版会、1989、東京、pp.54-60、

Israel, A.; Institution Development - Incentives to Performance, World Bank Publication, 1987

Kolb, David A. ; Experiential Learning, Experience as the source of learning and development, Prentice Hall, 1984, New York,

Knowles, Malcolm S; Andragogy in Action, applying modern principles of adult learning, Jossey Bass, 1984, California,

Rogers, Alan; Adult learning for development, Cassell Educational, 1992, London,

Schein, Edgar H. ; Process Consultation, Vol.II: Lessons for Managers and Consultants, Addison Wesley, 1987

Silverman, J.M., Technical Assistance and Aid Agency Staff: Alternative Technique for Greater Effectiveness, World Bank Technical Paper Number 28, 1985

JICA