提　言

第9章
提　言

坪井善明*

以上のような議論をふまえ、見直し検討会の結論として、次のような提言を行いたい。この提言は、(A) すぐに JICA の運用方法の改善で解決可能なもの、(B) 関係各機関、関係人と JICA との議論を通じて解決可能なもの (C) 新制度・予算措置等の枠組み創設を伴わないと実施できないものの3種類の性格にわけて行われる。できるだけ (A) から (C) へと、実現して頂くことを強く望むものである。

(A) JICA の運用方法の改善

1．情報の共有化

途上国から研修を受けにくる研修員がどのようなニーズをもって日本にやってくるのか、国際（研修）センターではどのような情報・知識を提供できるのか。現行制度でも募集要項の中に研修の目的、センターが用意している研修メニュー等が記載されていて、研修員に研修内容の概略はわかるようになっている。また、採用が決まった時点で研修員の研修希望事項をアンケート調査して、ニーズの把握に努めている。来日時にはカントリー・レポートを提出してもらい、講師の先生方にも現地の問題状況を理解してもらうような方策をとっている。さらに、研修終了時にはスタディ・レポートを執筆してもらい、何を成果として学んだかを具体的に書いてもらっている。国際（研修）センターによっては、スタディ・レポート報告会を公開にして市民の中で関心のある方の参加を歓迎しているところもある。このように、必要最小限の情報の共有化は行われているが、以下のような点につき改善を要請したい。

①在外事務所と国際（研修）センターの情報交換

南アフリカやインドネシアなどの国別特設コースの場合、政治や経済状況が目まぐるしく変化し、研修生の求めるニーズも毎年同じとは限らない。そこで、JICA の在外事務所と研修を実施する国際（研修）センターが直接情報交換できるような仕組みが作れないか、という問題が検討された。これは JICA の機構内部の問題であるが、いくつかの建設的提案をしたい。

---

* 早稲田大学政治経済学部教授。北海道国際センター（札幌）所管地域開発分野研修コースにて、ディスカッション「地域開発の実際」を担当。

イ）（在外事務所における情報ケア）ー在外事務所は日常業務で超多忙を極め、研修事業に関しても研修員を募集して派遣することで手一杯なのが現状であろう。そこで、現地スタッフの一人か二人を研修に関する情報ケア（事前の情報及び研修員の帰国後のアフターケア）に専属させる。そのための予算措置をとる。

ロ）（本部研修担当部署における「情報共有化」スタッフの養成・配置）ー本部にも研修業務を総括的に管理する課を設け、きめ細かいコーディネーションをする。日本国内の国際（研修）センター全体で４００以上の研修が毎年実施されており、その logistics だけでも大変なのは承知しているが、「情報の共有化」はコンピューターを使用しメールやインターネットを利用すれば、初期における情報の蓄積や立ち上げ、ネットワーク化には時間とエネルギーはとられても、その後は低コストで運用・維持できる。

「情報の共有化」スタッフの養成・配置を実現してほしい。

ハ）（情報の分権化）ー情報については徹底した分権化もしくは分節化をする。つまり、各研修センターが直接在外事務所と連絡を取り合い、その交信を本部にも通報するやり方をとる。各センターに、専属スタッフを配置し、研修全体の情報の流れを把握する。現地採用の職員で長く同じ職場に勤務できる人をあてる。

②他の国際（研修）センターとの情報交換

地域開発研修セミナーに関して、北海道国際センター（札幌）と同じような研修を実施している他のセンターとの情報交換はほとんど行われていない。JICA 職員のプログラム・オフィサーは２－３年でだいたい他の部署に転勤するため、研修担当の経験や知識が上手に継承されない。最低年一回、各センターのプログラム・オフィサーが一堂に会し意見交換する場を設定する。顔がわかる関係が情報交換を円滑にする前提となるので、本部の国内事業部が主催する。

③カントリーレポートとスタディーレポートの活用

カントリー・レポートは日本語に翻訳され講師をはじめ関係者に配布され、またカントリー・レポート発表会も開かれているが、レポートが十全に活用されていない。スタディー・レポートも日本語に翻訳され各センターの図書館にストックされているが、大半は眠ったままで次回の研修にいかす工夫がされていない。資料をいかに活用するかという一般問題でもあるが、記録官(archivist)というような専門家を各センターは雇用して、情報の蓄積とその活用を意図的にはかる必要がある。

2．研修の運営方法の改善

①コースリーダー

現在までのコースリーダーの概念は、「コースの最初から最後まで全期間、べったりと貼り付いて指導して下さる方」というものである。しかし、2ヶ月なり3ヶ月なりのコースに全期間を、本来業務のある方にずっと指導して頂くというのは非常に困難である。そこでコースリーダーの概念をより柔軟に広げることを提起したい。すなわち、「コース全体を見渡して総括的に指導下さる方」を各コースには必ず一人は置く、という考え方のもとに、コースリーダーを A,B,C の3つのカテゴリーに分ける：A（コースリーダー）全期間貼りついて指導下さるリーダー，B（スーパーバイザー）要所要所に来て全体的に指導下さるリーダー、C（アドバイザー）時々、もしくは担当している授業の時と最初と最後しかセンターに来れないが、コース全体を総合的に把握し研修担当官にアドバイスをすることで指導して下さるリーダー。そして、少なくとも各コースには C カテゴリーのアドバイザー役は必ず一人は確保するのを原則とする。北海道国際センター（札幌）の場合、地域開発コースの現在までの4年間は、B カテゴリーのスーパーバイザーを確保することを目標としてかつ実行してきた。より具体的にいうと、スーパーバイザーと、プログラム・オフィサーである JICA 職員と、コーディネーター役の JICE 職員との3者の協力関係でコースが運営されてきた。従来の概念からいうと、このスーパーバイザーはコースリーダーではないので、実際上コースリーダーの役を果たしていたのにかかわらず、予算的にも法的にもコースの中で明確に位置付けられず、中途半端な形でお願いするしかなかった。このように、3 カテゴリーに分類してより柔軟な形で提案すれば、従来のカテゴリーのコースリーダーではとても責任は取れないと尻込みされた方々の協力をより多く得ることができると考えられる。

②ディスカッションの実施方法の改善

研修員から改善要望が最も高いのが、このディスカッションの問題である。「もっとディスカッションがしたい」「ディスカッションの時間が足りない」という意見が圧倒的である。日本の教育では一方的な講義形式の授業が主流で、ディスカッションの伝統はなかったという政治文化の問題がその背景に存在していて、JICA の地域開発研修コースでも講義が大多数を占めている。近年、改善要望にそって、ディスカッションの時間が増加される傾向にあるが、やり方になれていないこともあって、所期の成果をあげていないと言える。ここでは、ディスカッションの意味付けを根本的に変更することを提起したい。平木助教授が提起しているように、ディスカッションとは、講義やフィールド・トリップで得た情報を知識に変える過程であり、同時に講師、研修員、スタッフがその知識を共有のものとして、一つの共有知を生み出す過程であると再定義したい。そのためにも、実施方法についていくつか改善方法を提案したい。

a　複数講師制…講師一人でディスカッションを行うのではなく、コースリーダーとか有識者に参加してもらい、複数の視点から討論内容を豊富化する。特に、行政庁から来て頂いている講師はディスカッション形式に不慣れな人が多いので、その方の支援の意味も込めて、複数の講師とする。この複数制は予算が許せば講義でも増やしていく。

b　ディスカッションのマニュアル化…　不慣れな講師のために、ディスカッションをどのように組織すればよいかをマニュアル化してテキストにする。とくに、ディスカッションの意義（共有知の創出）を徹底的に講師だけでなく、参加者全員に共有してもらう。そのためにも、テキストは必要である。

③カリキュラムの組み方、テキストの作り方

各講義が有機的な関連をもつようにカラキュラムを改善すべきである、という意見が出された。コースリーダーのところで述べたように、呼称がコースリーダーにせよスーパーバイザーにせよアドヴァイザーにせよ、「コース全体を見渡して総括的に指導下さる方」を各コースに必ず一人は配置することができれば、このカラキュラムの改善は、プログラム・オフィサーやコーディネーターと協議したうえで、実現できるとかんがえる。また、毎年、国別特設コースでも研修員の顔ぶれや問題関心は変化するので、前年度のコースと変わったメニュを入れてカラキュラムを組む必要がある。さらに、インドネシアや南アフリカのように国の政治・経済・社会状況が急激に変容するところからきている研修員に対しては、彼らの喫緊の課題に関連する授業ができるようにメニュを差し替えてカラキュラムを柔軟にしておく必要があろう。

さらに、テキストの作り方についても改善提案があった。講義ではキーワードを３つぐらいに絞り、簡潔に説明する。そのキーワードに関心をもった研修員が、より深く知りたいと思ったときの参考文献の役割をテキストがはたすようにする。すなわち、講義用テキストはキーワードと簡単なレジュメを書いた部分と参考用に詳しい説明と参考文献リストを書いた部分という二部で構成する、というものである。

④研修講師のためのトレーニング

検討会では、研修コースの質的向上のためには、講師のパフォーマンス向上が不可欠であるとの結論に達したが、JICA では個々の講師のパフォーマンス向上を主たる目的としたディスカッションやプレゼンテーションなどの研修は十分には行われていない。

講師が参加できる研修としては、地方自治体で技術研修員を受け入れている機関の研修指導者及び研修担当者を対象とした「トレーナーズ・トレーニング（海外研修員受入のための研修指導者研修）」が「地方自体職員等国際協力実務研修」の１プログラムとして、平成８年度から JICA 国際協力総合研修所において実施されている。

この「トレナーズトレーニング」の主な参加者は、２つに分類できる。一つは研修指導

者、もう一つは地方自治体の研修実施機関担当者である。研修指導者については、コース全体のカリキュラムの作成および（最低限の役割として）研修コースの主要な講議を担当している人がほとんである。また、地方自治体の担当者についてもその研修コースの分野においては専門の方が多いため、コースに研修指導者が存在しない場合には、カリキュラム作成から講議やスタディーレポートのコメンテーターまで研修の運営から講師の役割まで幅広く行っている例が多い（例、水道分野の研修コースを担当する水道局の職員）。こういった参加者のニーズに答えるため「トレナーズトレーニング」の内容も「研修プログラム作成」から「効果的なプレゼンテーションの仕方」まで多様なものとなっている。この「トレナーズトレーニング」は開設以来定員を上回る応募があり、その効果も参加者の事後アンケートから判断するかぎり高いものとなっている。

しかし、JICA 研修コースが全国で年間約４００コースも行われていることを考えれば、毎年２０名程度の人数では全体として十分な改善が行われているとは言い難く、また、内容としても研修運営に関する講義や演習が主であり、講義発表の仕方をメインにしたものとはなっていない。

費用対効果の面では、講師１人１人に講義発表の仕方を指導するよりも、研修実施にあたって講義を依頼する側の実施機関担当者にそのノウハウを提供し、同内容を広めてもらう方が効果的であるとも考えられるが、やはり講師一人一人のパフォーマンス向上が研修コースの質的向上には必要不可欠であり、もっとより多くの講師の方々が容易に参加できる施策を講じることが必要であると考える。特に研修員の不満の多くは「ディスカッションが少ない」という点に集中しており、英語によるディスカッションを指導できる講師の養成は、JICA 事業にとって重要だと考えるからである。（たとえ講師が大学教師でも、英語によるディスカッションができる者は極めて少ないし、さらに中央政府や地方政府の幹部は教えることにも慣れていないのでトレーニングの必要がある。）

よって、各国際（研修）センターに、少なくとも年一回は「研修講師のためのトレーニングコース」を開催し、講師になって頂く方は３年に一回位は受講して頂くような制度設計と予算処置をとるべきなので、次のような具体的な提案をしたい。

イ．「研修講師のためのトレーニングコース」を各研修センターに設置し、しかるべく予算処置をとる。（語学トレーニング、ディスカッション・トレーニング、表現の仕方を含めたプレゼンテーション・トレーニング）

ロ．「研修講師のためのトレーニングコース」で教える教授陣を JICA 全体で確保する。

ハ．一対一、一対二の少人数のトレーニングコース（英語に関しては外部委託でもよい）を設け、講師が参加しやすい時間帯、例えば勤務時間外（１８：００～２０：００、もしくは土曜日の午後）でも実施できるような体制を組む。

ニ．参加を促すためにトレーニングに出た回数によって謝金にランクを設ける（研

修員からアンケートをとり人気があってわかり易い授業をする講師はランクをあげるなど、講師の評価もすべき）、もしくはトレーニング出席にも謝金を払う等の予算処置を講ずる。

ホ．講師を登録制にして全国の国際（研修）センターからの依頼に対応できるような講師陣名簿を作成する。

3．「効果的な運用システム」の体系化

効果的な運用システム（Efficient Management System　EMS）とは、「外来の制度や技術が輸入された時、その土地土地の在来の伝統文化と衝突する。その衝突過程の中で、外来制度や外来技術を現地のやり方と調和させようとする努力の結果、現地の環境に適合した運用方法が編み出される。その成功した制度や技術の現地化を整理して運用システムとして自覚化されたもの」である。日本は非ヨーロッパ世界の最初の発展途上国の一つという面をもち、明治維新以来（様々な技術はそれ以前の安土・桃山。江戸時代以来）多種多様な分野で西洋の制度や技術を「土着化」し、さらに新要素も加えて、新たな「日本モデル」の製品もしくは技術といわれるものを生産してきた。"運用の妙"ともいうべき、制度もしくは技術と現地特性とをマッチさせる効果的な運用システムを考案してきたのである。これこそ、途上国の研修員が日本から学びたいポイントであると確信する次第である。とくに、我々の5年に及ぶ JICA の地域開発分野研修コースでの経験が教えるところでは、現地エリートである研修員は外来の制度や技術が何であるかはよく理解していて、それをどのようにしたら効率的に運用できるのか、その秘密というかやり方を知りたいと切望しているのである。従って、その要望に応える意味でも、JICA 研修では、講師の先生方をはじめとして、プログラム・オフィサー、コーディネーターなど関係者全員が『効果的な運用システム』(EMS)を体系的に教えるという意識をもつべきであろう。そのためにも、EMS の体系化がまず求められている。

①日本国内の「地域特性」技術の調査

EMS の体系化のためにまずしなければならないことは、我々自身が日本国内に埋もれている地域の特性を生かした運用方法を再発見することであろう。そのためにも、パイロット・プロジェクト形式で幾つかの分野と地域を限定して試行的に調査・研究を行うことを提案したい。地方自治体の中で国際協力に積極的な姿勢を示す自治体に、その地域でどんな知恵や技術が蓄積されているか、郷土史家や地元の教員・研究者・自治体職員ＯＢ等、の協力を得ながら、明らかにしていくことを JICA が依頼する。大変参考になる事例が発掘できた場合には、その運用技術が応用可能な途上国を紹介して、経験交流を開催するとか、それらの運用技術の習得のために JICA が研修コースを立ち上げて、それらの自治体に受け皿になってもらうとかのフォロー・アップを

JICA が責任を持って行う。そして、調査でえられたデータを JICA が集約して活用する。例えば、北海道について言えば、デンマークとほぼ同じ広大な空間なので『北方圏センター』等の地域センターと協力して「現地特性」の知恵・技術の発掘を行うことを提起したい。

②途上国の「運用システム」の調査（パイロット・プロジェクト）

途上国は単に貧しくて遅れている地域ではない。たとえ経済的に困窮していても、生活をする中でその地域の環境にあった暮らしぶり・生きる工夫を人々は皆している。ただ、このような観点から系統だった調査があまり行われてなくて、外部世界に知られていないことが多いだけなのである。難しくいえば、関係者だけの間で知られていた知恵や知識（暗黙知）を一般にもわかるような形式に整理・加工して（形式知）、外部世界に知らせてみんなの共有財産とする（共有知）というプロセスを意図的にかつ体系的に行う必要があるのである。

JICA が駐在オフィスを持っている国の中で地域開発分野研修コースに研修員を派遣している国のなかから、幾つかの国を重点的に選択して分野ごとに整理して、現地の特性を生かした技術や生きる工夫を調査して、「運用システム」として体系化する基礎資料にする。このような情報がえられれば、より研修員のニーズにあった、研修を実施することができる。

(B)関係機関との協議

1．国際協力地域客員専門員制度の創設

地域開発分野研修コースの講義を依頼している専門家は大学教員だけでなく、中央官庁、地方自治体などの行政の現場で活躍している方も多い。しかし、行政庁では人事異動のために所属部署が変わると、大変好評な講義をして下さった方や国際協力に熱心な方も、制度上引き続き依頼することができないのが現状である。より具体的に言えば、日本の行政システムは２－３年位で配置転換を行うのが常態化しており、その職責に応じて、外部からの講師依頼に対応している。一例をあげれば、北海道開発局国際室職で JICA 研修事業に積極的に協力して下さった方が、一たびその職を離れて、国際協力とは全く関係ない他部局に移動した場合、たとえその方が個人的に卓越した国際協力の経験を持っていても、現行制度上 JICA は依頼する手だてをもたない。そこで「地域国際協力客員専門員」というカテゴリーを新設し、行政組織を通じて正式にある人を「地域国際協力客員専門員」に依頼して同意が得られた場合、その資格に基づいて、国際協力事業に引き続き協力してもらう可能性を確保するというものである。すなわち、この客員専門員制度によって国際協力事業に広く参加してもらう道を制度的に開くことを意図している。

HICS では、この制度をまず北海道で実施するように関係機関と協議し、要領も準備している。それによれば、この制度の対象者は以下の通り：

1）地域開発分野の知識・技術を卓越して有し、途上国の赴任経験のある北海道にゆかりの方。

2）地域開発分野の研修講師を複数経験した北海道にゆかりのある方。

3）上記以外で国際協力事業団北海道国際センター所長が必要と判断した方。

また、この制度は登録制とし、必要に応じて HICS 所長から各関連機関長へ依頼文書を出して協力を求めることにしている。その専門員の業務内容は以下の通り：

1）研修コースの講師もしくはコースリーダー

2）国際協力事業のアドヴァイザー

3）国際協力に関する講演会・シンポジウムの講演者

2．コースリーダーの発掘及びリストアップ

「研修の運営方法の改善」のところで提案した３種類の研修コース全体を見渡して指導して下さる方を関係機関に協力して発掘する必要がある。各コースに「コースリーダー」もしくは「スーパーバイザー」、もしくは「アドヴァイザー」を一人つけるとすると、全国で２０数名の指導者を確保しなければならないことになる。全国的な連絡を緊密にするためにも、コースリーダーのリスト・アップも不可避であろう。国際協力や国際開発を専門にする大学院も徐々に整備されてきており、大学院修士課程の院生に対する実地教育の現場として JICA の研修コースが見直されていることにも関連して、大学院や大学で国際開発、国際協力、地域開発等を教えている教員のリスト・アップをすることは最初の一歩であろう。また、JICA や途上国の日本大使館に出向していた中央官庁・地方自治体職員のリスト・アップも忘れてはならないが、最近では開発 NGO として途上国で働いた経験を有する者、UNDP や世界銀行などの国際機関で途上国の開発プロジェクトに携わった経験を有する者もふえてきた。JICA は以上のように例示的に示した国際開発・国際協力に携わった経験を有する者やそれらを研究する者の全体的な情報を掌握する必要がある。特に研修コースでキー・パーソンの役割を演じるコースリーダーの人材確保のためにも、関係機関との協力関係をもっと緊密にする必要があると思われる。

3．「効果的な運用システム」を語れる講師の発掘及びリストアップ

コースリーダーの発掘・リストアップと平行して「効果的な運用システム」を語れる講師の発掘・リストアップも肝要である。繰り返し述べてきたように、「効果的な運用システム（EMS）」こそ、JICA の研修コースにおいて十分に生かされなけれ

ばならない方法であるからである。特に、JICA 国際協力専門員で現地の経験の長い方に研修コースの講師になって頂き、途上国と日本との経験の類似点と相違点を明確に意識して EMS の視点から話して頂くように、トレーニングを積んで頂く。また、途上国の駐在事務所に勤務した JICA スタッフも単なるローテーションで関係ない部署に移動させるだけでなく、上述の「国際協力地域客員専門員」制度を準用して、国別特設研修コースの場合などに、任地での経験をいかして講師として活用すべきことも一考すべきであろう。勿論、研修コースの当該国で勤務したという経験だけが考慮されるのではなく、EMS という観点を十分学習した後に講師として、登場してもらうという手続きをふむことがもとめられる。

(c) 枠組み創設

「効果的な運用システム」の制度化

EMS を研修コースの場に活かしていくことは今回の見直し検討会の主要な改善提案であるが、単に機能的に EMS を活用するだけでなく、将来にはそれを制度化して頂きたいと望むものである。逆に言えば、将来（１０年後を目処にする）に制度化することを目標において、EMS を一歩一歩実体化していくという過程として様々な改善策を一貫性のあるものとして我々は提案しているのであり、そのように受け止めて頂きたいと望むものである。

①本部に研修コースを統括する機能を担う「効果的な運用システム」センターの設置する。

JICA の研修コースは年間４００以上各地の国際（研修）センターで実施されているが、それを全体として統括する体制はまだ確立していない。この場合、"全体として統括する" とは、単に日本国内の国際（研修）センターでどんな研修が実施されているかをリスト・アップして、それに関するあらゆる情報を収集・整備することを意味しているのではない。それも「全体的な総括」の一部を構成するが、より大事なことは、課題に応じて、途上国の特性を掌握し、日本の研修で何を教えれば途上国の研修員のニーズに一番答えることができるかを指示できることである。このためには、日本の技術や人的リソースがどんなものであるかを理解しておく事が前提である。このように、 全体的に統括する "とは、国内・国外のニーズとリソースとを効果的にマッチさせることを意味している。このためには、本部に統括するセンター機能をもった部署を新設する必要が将来的には必須であろう。繰り返して言えば、研修コースは JICA の活動の根幹をなす最も重要な一つと位置付け、日本の開発の経験―特に欧米から輸入された近代的制度を現地の事情にあわせてどのように運用していったかという考え方と技術―を途上国

の求める課題に応じて上手に伝えることを JICA の組織が全体として意志一致し、一丸となって研修コースに当たる、という意識改革が求められているのである。

②トレーニング（概念と方法の徹底化）

JICA が一丸となって研修コースの体系化を行うためには様々な部局の協力と連携が必要になる。そのためには、効果的な運用システム(EMS)とは、どのような考え方（概念）で、どうすればよいか（方法）を周知徹底させることが重要である。そのためには、入社したての新入社員研修トレーニングから最高幹部の再トレーニングまで、各階層にわたってトレーニングを系統だって教えるシステムを構築する。

③国際（研修）センターが「地域特性」の開拓を行う

日本全国に九つある国際（研修）センターは、研修事業をより効果的に行うためにも研修センターが統轄している地域の特性を、専門家の協力を仰ぎながら収集・蓄積する必要がある。このために要員と予算を確保する。農業・中小企業・地域開発・住宅政策・環境保全・女性問題等、研修のテーマにあわせて、人的リソースを発掘するばかりでなく、自治体、郷土史研究家、大学教員などの関係者と協力して当該地域が殊にどの分野で他の地域と比較してよりユニークな発展をはたしたのか、どのような創意工夫をしながら発展を遂げたのかを探求して研修に活かすようにする。あくまでも実践的な観点からの研究・資料収集であるが、こういう活動を通じて、地域の関係者との連携をより緊密にして、JICA の存在を地域にアピールし、地域に根付いた JICA の活動を広げていくという側面があることも付言しておきたい。

④途上国の JICA 事務所に「運用システム」の要員を配置する（現地職員）

国内での EMS の制度化をはかるとともに、途上国においても現地事務所を中心にして、各国の地域特性と何がいま一番求められているのかを、分野別に体系だって探求する必要がある。そのためにも現地職員のなかでこの課題を専門に扱う要員を複数配置する。若い大学出の職員が logistics を担当し、地域をよく知って尊敬を勝ち得ている老齢の知識人を嘱託の身分で雇用し、その方を中心にグループを形成して活動するのも一案である。そして、研修生を募集・派遣するときに、日本の統轄本部と研修センターと緊密な連絡を取り、ニーズとリソースとを最もよい形であわせるように、コースの研修メニューを検討し、スタディ・ツアーを組織する。このように、国内と現地とをコーディネーションするシステムを早急に確立することが肝要であろう。

添付資料

南アフリカ「地域開発行政セミナー」フォローアップ調査の調査結果概要

JICA 北海道センターは、平成７年度より北海道国際センター（札幌）にて実施されてきた（国別特設）南アフリカ（南ア）「地域開発行政セミナー」（参加研修員は約６０名）の研修内容の見直しを行うために、研修効果について帰国研修員から聴取するとともに、地域開発と環境保全などの分野の日本の最新の事例を紹介するための公開セミナーを開催し南アにおける地域開発の現状と課題を調査することを目的として平成 12 年２月８日より２月 19 日まで同国に早稲田大学政治経済学部の坪井善明教授を団長とするフォローアップ調査団を派遣した。

調査においては、短い日程であったが、複数の行政機関、大学を訪問する機会があり、先方の機関から繰り返して語られるいくつかの重要と思われる key word に遭遇した。それらは、Bottom-Up Approach、Integrated Development, Intergovernmental relations 等である。約 300 年間続いた植民地支配とアパルトヘイトの時代の後、1994 年から民主化を進めてきた南アにおいては、この５年間に主な政策策定及び法的フレームワークの整備はなされ、こうした政策をいかに実施していくかという段階に現在来ていると思われ、欧米の開発モデル、開発理論については現在もなお、その適用についての検討が各方面でなされている由であるが、州レベル、市町村レベルにおける行政実施の機能が弱いことが伺えた。これは、行政機能や組織力そのものの弱さ、人材が十分に育成されていないこともあるが、行政実施に不可欠な地方財源の不足も大きな要因であり、複合的な問題であると思われる。また、白人支配時代を彷彿させる Top-Down approach という用語は心理的に抵抗があること、またそうしたことに関連し Administration（行政、管理）という用語も、歴史的な経緯とも関連してか、黒人の間では使用を忌避する傾向が伺えた（替わって Management という用語が使用されている。例えば、開発行政に相当する用語は Development Administration ではなく、Development Management という用語が使用されている由。）

従来は、南アの黒人にとって「開発」とは、白人によって立案された計画を強制的にあてがわれるものであり、現場のニーズをくみ取って行政からサービスが提供されるというものではなかった（例えば、本来であれば水供給が必要な黒人コミュニティの地域に近接して白人専用のテニスコートが建設されるなどの事例が多くあった由）。

こうした背景から、現在、そして今後求められている開発のあり方は、現場の意見を汲み上げて計画を立案していく Bottom-Up で Integrated（多くのセクターをバラバラに実施することではなく、整合性を保って統合して実施していく）Approach が求められていると理解された。

従って、今後の研修を計画していく上では、こうした南アの実状を十分に考慮にいれ、「行政機関同士の調整のありかた」(計画段階での情報交換、意見交換、計画調整など)や「住民の意向の行政計画への反映」などの分野の項目を検討していくことが必要であろうと思われた。特に、公共事業の実施における日本の経験を体系化して伝達していくことが一層求められていると言えよう。

開発のあり方は、国家レベルの開発と地方開発の調整、伝統文化と外来の文化との融和など多くの課題が関わっており、そのあり方は、各国、各地方によって多様なものである。

南アの場合には、アパルトヘイトという歴史的背景があり、今後の開発のあり方は、こうした歴史を背景に模索されているが、外国からの開発援助のあり方についても、こうした特有の事情を理解し、現地の求めているニーズや開発の方向性を正確に理解、把握することから計画造りを検討していくことが重要であることが改めて示唆された。

南アにおいては、今後、地域コミュニティレベルでの開発が一層拡充されていくと思われるが、そうした流れのなかにあって、中央政府、州政府の関与のあり方もまた併せて模索されていく必要があると思われる。草の根の開発を推進するための法的フレームワークのあり方、予算配分と中央政府から地方政府への財政支援、技術開発、行政計画の策定と実施など、北海道開発における中央政府の関与のあり方の事例を紹介することにより、南アの行政官が参考になる事例を自ら見いだし、南アの状況への適用を検討していかれるような研修コースを策定していくことが必要であろうと思われる。そうした現地のニーズにできるだけ対応できるように、北海道開発の事例に係る情報を蓄積、記録し、それらを分析、整理、体系化して途上国に発信していかれるよう加工していくことが今後一層求められるといえよう。