

国際的に通用する援助人材育成に係る 計画策定（調査研究）

平成14年1月

国際協力事業団
派遣支援部

序 文

近年わが国の国際協力は、「投入重視から成果重視」「国際的な開発フレーム、他ドナーとの援助協調・調整の重視」「知的支援、民主化支援の重視」「地球規模の課題の重視」へとシフトしつつあります。具体的には、対象分野の重点が貧困対策、社会開発、人材育成、あるいは環境問題などの地球規模の問題、民主化支援、市場経済化支援などのいわゆる「ソフト」分野にシフトし、また、その進め方についても、包括的開発枠組み（Comprehensive Development Framework：CDF）、貧困削減戦略（Poverty Reduction Strategic Paper：PRSP）など、他ドナーとの連携・協調のもとに途上国のオーナーシップを引き出す必要性が強く指摘されるようになっていきました。このような背景のもと、わが国が国際協力を的確に推進するためには、優秀な人材を十分に育成・確保することが、ますます必要不可欠となってきました。

わが国においては、大学卒業後、青年海外協力隊員やアソシエイトエキスパートとして活躍したり、海外の大学院等に進んだ後、国際協力専門員等の専門家、開発コンサルタント、国際公務員等、国際協力分野で活躍できる人材になるまでのキャリアパスが不明確であるために、これらの人材になりうる素養をもった人材が国際協力分野でのキャリアアップを断念する傾向がみられます。そのため、優秀な援助人材が不足し、人材の質の向上も順調に進まない状況にあります。

本調査研究は、以上のような状況を打開するために、当事業団が国際協力分野において、優秀な人材を適切に養成、確保し、計画的に登用するための指針を早急に確立することを目的として実施したものです。

なお、調査の実施に際しては、人材の能力形成過程の分析にあたって、多くの方々にご協力をいただきました。また、学識者として阿部義章氏（早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授）、牟田博光氏（東京工業大学大学院社会理工学研究科教授）および安藤博文氏（日本大学国際関係学部教授）から貴重な助言を賜りました。この場を借りて、本調査研究にご協力いただいた関係各位に心より、御礼申し上げます。

平成14年1月

国際協力事業団
派遣支援部
部長 小樋山 覚

調査実施体制

(敬称略)

【アドバイザー】

早稲田大学大学院アジア太平洋研究科	教授	阿部	義章
東京工業大学大学院社会理工学研究科	教授	牟田	博光
日本大学国際関係学部	教授	安藤	博文

【事務局】

国際協力事業団	派遣支援部人材確保課	課長	田中	俊昭
	同	課長代理	関	徹男
	同		梁瀬	直樹
	同		中曽根	士郎
	同		上町	透

(以上主管部)

同	企画・評価部企画課	課長代理	松永	正英
同			小林	洋輔
同	国際協力総合研修所人材養成課	課長代理	木下	雅司
	同		佐藤	真司

(株)日本開発政策研究所		所長	小林	正一
	同	シニアパートナー	菊池	剛

参考文献リスト

出版元・筆署名	発行年月	文献名（タイトル）
国際協力人材研究会	1988年6月	国際協力人材に関する研究～21世紀の国際協力活性化に向けて
海外コンサルティング企業協会 ECFA 開発研究所	1989年10月	経済協力援助における企業と国家のあり方
国際協力人材研究会	1989年5月	国際協力人材の拡充のためのアクションプラン～「世界に貢献する日本」実現に向けて
(株)国際協力出版会 平井 慎介 著	1989年10月	国際協力新書 技術移転考 - 技術は移転するか
国際協力人材研究会	1991年2月	民間参加型（NGI：Non-Governmental Institution）開発協力の研究～21世紀に向けての民間参加型国際協力事業の展望
海外コンサルティング企業協会 ECFA 開発研究所	1992年	21世紀に向けての海外コンサルタント・サバイバル・プラン
海外コンサルティング企業協会 ECFA 開発研究所 研究代表者 小林正一	1992年3月	「援助に関わるソフト面の体制強化のための国際比較研究—米国、カナダの研究を中心として」平成3年度 ECFA プロジェクト基礎調査基金 研究成果報告書
財団法人 行政管理研究センター 監修 総務庁行政監察局	1993年12月	ODA（政府開発援助）の現状と課題—無償資金協力・技術協力
海外コンサルティング企業協会 ECFA 開発研究所	1994年7月	21世紀に向けた我が国政府開発援助（ODA）改善の具体的提言～「55年体制」の超克と新援助時代のパラダイムの構築を目指して～
(社)国際農林業協力協会	1993～95年度	海外農林水産業・協力人材育成体制のあり方に関する調査（農林水産省委託調査）
(社)海外環境協力センター	1995～97年度	持続可能な開発支援基盤整備事業（環境庁委託研究）
ダイヤモンド社 土井 哲 編	1997年	流動化する人材市場とプロフェッショナル人材「35歳までにプロフェッショナルになろう！」
根木昭、溝上智恵子、小川真佐志	1998年	分科会研究成果報告：国際開発・国際協力の人材育成プログラムについて「高度専門職業人養成機関の設立をめざして」（“Development Engineering”Vol.4 所収）
外務省 経済協力局 政策課	1998年1月	21世紀に向けてのODA改革懇談会 報告書
国際協力事業団 国際協力総合研究所	1998年4月	専門家等援助人材の供給能力及びリクルートに関する調査報告書
国際協力事業団	2000年10月	国際協力事業団年報 2000
社団法人 日本外交協会	2000年8月	政策支援分野における開発調査の在り方に関する研究 報告書
財団法人 国際協力推進協会 外務省 経済協力局 編	2001年3月	我が国の政府開発援助 概要版

<目 次>

要約編	-----	i~xx
本 編	-----	1~118
第1章 調査の背景と目的	-----	1
1-1 調査研究の背景	-----	1
1-2 調査研究の目的	-----	1
1-3 援助動向	-----	2
1-3-1 新型業務の需要の増加	-----	2
1-3-2 分野・課題のシェアの推移	-----	3
1-4 調査方法および調査項目	-----	5
第2章 援助人材の能力形成過程の分析	-----	12
2-1 援助人材に求められる能力	-----	12
2-1-1 援助人材に求められる能力の構成要素	-----	12
2-2 援助人材の能力形成過程	-----	20
2-2-1 援助人材の能力形成パターン	-----	20
2-2-2 各分野に求められる専門能力とキャリアパターン	-----	23
2-2-3 新型援助人材に求められる資格要件	-----	63
第3章 援助人材の確保と養成のあり方	-----	70
3-1 民間セクターの供給能力の現状	-----	70
3-1-1 調査方法	-----	70
3-1-2 新型援助人材の賦存状況概況	-----	71
3-1-3 新型援助人材の分野別賦存状況	-----	73
3-1-4 新型援助人材提供のための諸条件	-----	73
3-1-5 民間セクターにおける新型援助人材の供給能力の分析結果	-----	77
3-2 民間セクターにおける援助人材の採用及び養成状況	-----	81
3-2-1 民間企業における援助人材の採用及び養成状況	-----	81
3-2-2 大学における養成状況	-----	84
3-3 JICA における援助人材の確保と養成のあり方と提言	-----	86
3-3-1 JICA における援助人材の確保のあり方	-----	86
3-3-2 JICA における援助人材の養成のあり方	-----	89
3-4 JICA における援助人材の育成のあり方と提言	-----	100
3-4-1 JICA における援助人材育成の基本方針	-----	100
3-4-2 JICA 独自で育成すべき援助人材像	-----	102
3-4-3 JICA における具体的な援助人材育成のあり方	-----	104
3-5 JICA における援助人材の評価のあり方と提言	-----	116
3-5-1 公的セクター人材、民間セクター人材に対する評価のあり方	-----	116
3-5-2 JICA で育成する援助人材に対する評価のあり方	-----	116

資料編	-----	119 ~ 204
資料1：能力形成過程分析	-----	119
資料2：能力形成過程分析対象者全リスト（概要）	-----	132
資料3：援助人材育成・登用に関わるアンケート （コンサルタント企業・シンクタンク・公益法人宛）	-----	145
資料4：援助人材育成・登用に関わるアンケート（大学用）	-----	159
資料5：援助人材育成・登用に関わるアンケート（NGO 宛）	-----	165
資料6：ジュニア専門員 OB/OG アンケート分析結果（概要）	-----	172

要 約 編

要約版

第1章 調査の背景と目的

1-1.2 背景と目的

対象分野の重点が貧困対策、社会開発、人材育成、あるいは環境問題などの地球規模の問題、民主化支援、市場経済化支援などのいわゆる「ソフト」分野にシフトしてきている。

セクタープログラム、プログラム型援助、CDF、PRSP の動きへの対応など、他ドナーとの連携・協調のもとに途上国のオーナーシップを引き出す必要性が出てきている。

若手のキャリアパスが不明確であるために、将来有望な若手人材がキャリアアップを断念する傾向があり、援助人材の質・量的な不足が改善されない。

そのため、優秀な人材を適切に養成、確保し、計画的に登用するための指針を確立する必要がある。

1-3 援助動向

1-3-1 新型業務の需要の増加

貧困対策、ガバナンス（地方分権化、行政・司法能力向上等）、市場経済化などの分野を中心に政策支援型プロジェクト案件が増加。（1995～2000年の間に約3.5倍に増加）

近年、セクタープログラム型援助に移行する動きがある。また、CDF や PRSP などの動きがあり、援助調整業務が逡増傾向にある。

協力の成果がこれまで以上に重視される中、計画策定、モニタリング、評価に係る業務が増加傾向にある。

以上のように増加傾向にある新型援助業務において必要とされる人材（以下「新型援助人材」とする）は、大きく「政策アドバイザー型」、「援助調整型」、「その他（ソフト型・計画立案評価型）」に分類できる。

1-3-2 分野・課題のシェアの推移

JICA の援助実績の推移を他の DAC メンバーと比較すると、社会・行政（教育、保健、地下水、ガバナンス等）、農業、鉱工業・商業の分野における援助実績の伸びが非常に高くなっている。

「ODA 中期政策」では、今後の重点課題として以下の課題が挙げられている。

貧困対策・社会開発分野、経済社会インフラ、人材育成・知的支援、地球規模問題への取組み、経済構造改革支援、紛争・災害と開発、債務問題への取組み

対外経済協力審議会の意見書『「人間を重視した経済協力」の推進について』においては、基礎教育、保健医療、WID/ジェンダー、情報技術、地球規模問題への協力を重点とすべきとされている。

1-4 調査方法及び調査項目

調査研究は、「援助人材の能力形成過程の分析」及び「能力形成過程の分析結果を踏まえた援助人材の養成・確保のあり方」から構成。

前者については、これまでに専門家、コンサルタントとして派遣され、JICA 内のモニタリングの結果、高い

評価を得た約 130 名の経歴分析を実施。

後者については、今後援助人材の需給の逼迫が予想される分野もにらみつつ、民間コンサルタント、大学等にアンケート調査を実施して、人材養成への取り組み状況、人材の供給可能性、養成における JICA への要望などについて調査・分析した結果などをもとに、今後の養成・確保のあり方についてまとめた。

第 2 章 援助人材の能力形成過程の分析

2-1 援助人材に求められる能力

2-1-1 援助人材に求められる能力の構成要素

過去に実施された調査研究の成果なども参考にしつつ、援助人材に求められる能力を 6 種類に類型化し、それぞれの能力の役割について分析。

援助人材に求められる 6 つの能力：「分野専門能力」、「適正技術・知識選択（開発）能力」、「コミュニケーション能力」、「マネジメント能力」、「地域関連知識」、「援助関連知識」

これらに加えて、観察力、分析力、構想力、論理性の他、社交性・協調性、途上国への適応性、積極性など人間性に係る条件も重要といえる。

分野専門能力：専門分野に関する知識・技術能力。かかる専門能力を必要とするポストを「技術移転型」、「政策提言型」、「援助調整型」、「プロジェクト形成型」などに類型化。ただし、深さ、広さ、ウエイトは異なってくる。

- ・「技術移転型」：高い専門能力
- ・「政策提言型」：高い専門能力 + その他複数の関連分野についての能力・知識 + 高いコミュニケーション能力
- ・「援助調整型」：高い専門能力 + 当該国・地域の関連知識 + 援助関連知識 + 高いコミュニケーション能力
- ・「プロジェクト形成型」：高い専門能力 + 援助関連知識など

適正技術・知識選択（開発）能力：相手国に合った適正な技術を選択、あるいは開発する能力、適切な知識を選択する能力、政策を立案できる能力。複数の国や地域における専門分野の実務経験の積み重ねによって培われてくる。（本能力の基盤としては、因果関係を多面的かつ体系的に捉え、課題を明らかにする能力、解決策を生み出す創造力、課題の解決策がもたらす結果を予測するイマジネーション能力等の潜在的な資質も重要となってくる。）

コミュニケーション能力：語学力、プレゼンテーションやドキュメンテーションの能力、交渉力。特に相手国や国際機関等との対話が求められる分野（政策提言、援助調整、グローバル・イシューの対応など）では重要。論理的思考能力も求められる。留学経験や海外駐在あるいは国際機関などの経験は、コミュニケーション能力を高める上で効果的であるといえる。

マネジメント能力：計画策定、プロジェクトやプログラムの実施や管理等を担い得る能力で、援助プロジェクトや援助プログラムに動員可能な（あるいは限られた）諸資源（人的資源、物的資源、資金、技術、情報など）を合理的に組み合わせつつ活用して、定められた期間内に、特定の目的や目標を達成する能力。「開発計画・開発行政」、「地域総合開発」、「市場経済化」、「ガバナンス」、「村落開発」などの分野では、特に人的資源のマネジメントが重要。また、特に援助調整型、プロジェクト形成型の案件では、PCM の計画・立案のノウハウが、政策提言型には PCM 全般のノウハウが求められる。

地域関連知識：特定国・特定地域の政治、経済、社会、文化、歴史、自然に関する知識。業務を進めながらも身に付けられるが、CDF、PRSP 関連の業務、マクロレベルの案件形成に関わる案件では、予め相当の知識が必要な場合もある。大学、大学院で習得可能なもの、現場での経験で習得可能なものがある。

援助関連知識：国内外の主要な援助機関と援助システム、援助手法、評価手法、世界の援助の潮流などに関する知識。政策対話や援助調整、特に CDF や PRSP に関連した業務、援助評価関連業務については、予めかなりの知識を身に付けておくことが求められる。大学、大学院で習得可能なもの、現場での経験で習得可能なものがある。

2-2 援助人材の能力形成過程

2-2-1 援助人材の能力形成パターン

最も重要かつ早期に育成を図る必要がある能力として「分野専門能力」が挙げられる。この能力を形成するためには、大学、大学院での基盤となる素養を身に付けた後、それぞれの分野で適切な機関・組織で、適切な実務経験を積む必要がある。「幹となる専門能力」なくしては、一部のポストを除いては、他のいかなる能力があっても援助人材として活動することが不可能である。

分野専門能力は、国内での能力形成がある程度可能な分野、国内に加えて海外での実務経験が必要となる分野などまちまちである。一般的には5～15年程度の実務経験が必要。

「分野専門能力」を除く他の5つの能力は、主に海外での実務経験を経て身に付いていくものであり、これらは分野専門能力を支える能力・知識である。

一般論としては、キャリア形成の初期段階では、高い分野専門能力の形成に向けて能力を伸ばし、さらにある程度の時点で海外での実務経験を通じてその他の能力ベクトルを伸ばすことにより、全体的な能力の形成を図っている。

ベクトルの傾きは、求められる分野専門能力が、国内での実務経験でかなり身に付けられる分野のケース（地域総合開発、市場経済化、ガバナンス、工業開発、環境、情報技術、医療、農業、公共インフラなど）主として海外での援助関連の実務経験を通じて身に付けられる分野のケース（開発計画、保健・人口、教育、農村開発・貧困など）により異なる。後者は、正比例に近い形でベクトルを伸ばし、分野専門能力とその他の能力を同時に形成する傾向がある。

2-2-2 各分野毎に求められる専門能力とキャリアパターン

各分野において援助人材に求められる能力、特に幹となる「分野専門能力」がどのような機会に養成されるか、分野毎に一般的なパターン化を試みたところ、概要は次のとおり。

（1）開発計画・開発行政

- ・ 学歴については、学部あるいは大学院修士いずれかの時点で経済学（開発経済学）、開発学などを履修しており、その他に行政学（開発行政学）、国際関係論、社会学、文化人類学、環境問題、人口論、貧困問題などの開発に関連するさまざまな諸領域の問題を研究するなど、学際的な幅広い専門領域を形成することが望ましい。
- ・ 幹となる専門能力は、準備条件となる課題意識は若い時代に遡るが、コアの部分は主として海外の大学院で形成しており、35歳～40歳位までに概ね修得されているとみられる。以降は援助調整型案件への派遣や国

際機関などの実務経験を通じて「適正知識選択能力」などが形成されているとみられる。

- ・本分野では援助関連知識とともに、クロス・セクトラルに望ましい開発案件の形成を構想する能力が重要であり、援助実施機関での実務経験は大きな役割を果たしている。
- ・本分野では一般論として、開発経済学、開発学はもとより、国際関係論や貧困問題に関連する学際的な知識の習得を欧米の大学院で修得したのち、10年程度の援助関連機関での実務経験を経て、援助調整型案件での途上国での実務経験を経ることが望ましいキャリアパスといえる。これに国際機関での実務経験が加われば尚可といえよう。

(2) 地域総合開発

- ・本分野の「分野専門能力」の基礎となる知識は、学部～大学院時代で、土木工学・都市工学 都市・地域計画、経済学 都市・地域計画など、社会学 経済学・都市・地域計画など、土木工学、都市工学、都市・地域計画、社会学などの分野の組み合わせにより専門領域を拡げることが望ましい。
- ・一般論として、本分野で「分野専門能力」を形成するためには学部～修士で地域計画を履修し、シンクタンクあるいはコンサルタント会社での5～10年程度の実務経験を積むことが有効である。さらに、途上国で本分野のコンサルティング実務経験を積むことが望ましいキャリアパスといえよう。

(3) 市場経済化

- ・本分野では「分野専門能力」の基礎となる知識として、学部時代に専攻した経済学（開発経済学含む）が少なからず役立っている。
- ・分野専門能力の形成のためには、銀行などの金融機関あるいはシンクタンク、コンサルタント会社等での10年程度の実務経験が有効である。さらなる能力開発のためには、世銀・ADBなどの国際機関での実務経験を積むことが望ましいキャリアパスといえよう。

(4) ガバナンス（法制度整備、行政・地方行政）

司法分野

- ・当該分野の「分野専門能力」は極めて高い専門性が求められ、法曹界ないしは学識者としての実務経験を通じて形成される。
- ・しかしながら、国毎の文化、歴史的な背景により適切な法制度を選択して、導入していく必要があり、あわせて高い「適正知識選択・開発能力」が求められる。このため、当該国およびその他の国の法制度に通じており、かつ少なくとも1～2カ国でのアドバイザーとしての実務経験を有することが望ましい。

行政分野

- ・分野専門能力の基礎となる素養は、学部～修士時代の政治・行政学などを通じて形成される。また、本分野はシステムとしての政治・行政分野の他に、多分に社会・経済的なイシューとも関連することから、経済学や社会学などの学際的な知識を少なくとも修士課程修了までに履修していることが望ましい。
- ・地方行政分野については、大学院レベルで内外の地方行政システムについて研究実績（現地調査を含む）を有する者が考えられる。また、シンクタンク・コンサルティング会社などで5～10年程度の地方行政システム関連の調査研究あるいはコンサルティング業務などの実務経験も有効であろう。地方自治体での10年程度の実務経験（企画調整部門など）は有効であり、さらにコンサルティングの実務経験が加われば、理想的なキャリアパスであるが、現状では稀少であり、典型的なキャリアパスとしては描きにくい。
- ・中央官庁の行政運営能力の強化に関する案件の場合には、中央省庁での政策決定や予算などの実務経験が望

ましい。

- ・ いずれにしても、必ずしもわが国での経験を直接移転できるわけではないので、地方分権化同様、途上国での類似分野でのコンサルティングなどの実務経験を有することが望ましい。

(5) 工業開発 (中小企業政策等)

- ・ 本分野の政策支援を担うには経済系の知識が必須である。一般的には工業系 経済系 (開発経済学を含む) 経済系 地域計画系あるいは開発学などの複数の知識を有することが望ましい。
- ・ 当該分野の援助人材のキャリアパスには大きくは三通りある。第一のパターンは学部を卒業したのち、民間企業のエンジニアリング部門あるいはマーケティング部門、プロジェクト現場などで経験を積んだのち、海外への留学等を通じて経済系の知識を習得し、コンサルティング会社に転身し途上国でのコンサルティング実務経験を積むパターンである。
- ・ 第二のパターンは特に中小企業振興政策分野にみられるが、学部・修士課程で経済、開発行政などのそれぞれ異なる分野の専攻を経て、分野専門基礎知識を形成したのち、コンサルティング企業などで5～10年程度の途上国案件での実務経験を積むパターンである。
- ・ 第三のパターンは公的セクター (旧通産省、中小企業金融公庫、中小企業事業団など) で実務経験を積んだのち、コンサルタント会社に転身し数年間実務経験を積んだのち、アップストリームレベルのポストを担当するパターンである。
- ・ いずれのキャリアパスでも実際のコンサルティング実務経験が分野専門能力はもとより、適正技術・知識選択 (開発) 能力の形成に大きな役割を果たしている。

(6) 環境保全

- ・ 当該分野での専門能力の基盤となる知識を形成するためには、環境関連の理工学系科目を履修している必要がある。
- ・ さらに当該分野で政策アドバイザーなどのポストを担当するには、環境政策、環境経済、環境法などの知識が必要であり、大学院あるいは実務経験を通じて修得する必要がある。
- ・ 環境保全で国レベルの政策支援に携わるポストを担うためには、環境省で大気汚染、水質関連、さらに政策調整の実務経験など約10年程度の実務経験 (課長補佐相当レベルでの実務経験必須) が望ましい。
- ・ カウンターパートが地方自治体レベルである場合にはむしろ自治体での環境計画策定などの実務経験が有効である。
- ・ コンサルティング実務経験を通じて、政策支援を担いうる能力を形成している者もいるが、途上国での豊富な実務経験と政策レベルへの高い関心と経済、政策、法律など幅広い分野の知識を有する必要がある。
- ・ 官民いずれの実務経験を経た場合であっても、分野専門能力以外の能力を形成するためには、豊富なコンサルティング実務、途上国での本分野実務、あるいは国際機関等での実務経験が不可欠である。

(7) 情報技術 (IT)

- ・ 学部レベルで数学あるいはツールとしての情報工学、システム工学などを履修したのち、実務経験を通じて公共情報システムの構築等の実務経験を積むか、情報のサブスタンスとなる経営工学、経営学、政策科学などの履修が有効である。
- ・ 当該分野の分野専門能力の形成にあたっては、IT化推進の受け皿となる法制度面の整備や規制の運用については、現総務省での経験が有効であろう。一方、当該分野は民間の技術革新が先行してきた面もあり、

民間企業で公共情報システムの構築に豊富なノウハウを有する企業での実務経験が有効であろう。

- ・ これらの実務経験を踏まえて、途上国での援助実務経験、あるいは途上国の公共システムの構築経験、さらには援助実務経験を通じて適正技術を選択あるいは開発できる能力を育成する必要がある。

(8) 保健・医療・人口

- ・ 医療については博士課程（メディカル・ドクター）、保健・衛生や人口・リプロダクティブヘルスについては修士以上が望まれる。国家資格のある分野は、その資格を保持している必要がある。いずれも、政策レベルの業務担当の人は、行政面や政策面の科目も履修していることが望ましい。
- ・ 「分野専門能力」は、大学・大学院・病院等で習得可能であるが、保健・医療・衛生全般についての政策・行政・計画の業務遂行可能な人材となると、これまでは厚生省や国立医療センターなどが中心であった。また、保健・衛生、リプロダクティブヘルスについては、赤十字や NGO（例えば JOICEFP など）のわが国の民間団体が実績を上げており、人材養成の機会を提供している。国際的な NGO/NPO も能力形成の場としては有効であると考えられる。
- ・ 途上国が援助を求める分野は、風土病や保健・衛生の考え方などその地域に関わることが多く、現場の経験を積んだ「地域関連知識」が求められる。

(9) 教育

- ・ 教育学および教育訓練関連科目修士課程以上を履修し、同分野の政策面・行政面の理論を履修していることが望ましい。また、できれば教職資格免許を取得することが望ましい。
- ・ わが国の場合、教育政策や教育行政についての経験を積める機会としては、学校・大学・地方自治体・中央官庁に限られる。
- ・ 海外での経験としては、30歳代以前に NGO や青年海外協力隊などの経験を積むことが望ましい。
- ・ 途上国の教育政策や教育行政については、UNESCO や UNICEF のような国際機関も能力養成の機会を提供してくれる。

(10) 貧困対策・村落開発

- ・ 社会開発や開発人類学に関連した科目を中心に、地域開発、経済開発、農業開発など幅広い知識・素養を身に付けておくことが望ましい。
- ・ この分野の学問は欧米の方が進んでおり、現在わが国の援助の世界で高い評価を得ている人材は、欧米に留学して知識や理論を学んだ人が殆どである。
- ・ この分野においては、PRSP に見られるように、2 国間・多国間援助の調整が求められているところでもあり、単に広い視点からの政策支援ができるだけでなく、実務レベルの貧困対策や村落開発（農村だけでなく、漁村、山村も含む）の経験、さらには貧困問題究明のための家計調査などの経験があることが望ましい。この分野の望ましいキャリアパスとしては、民間のコンサルタント会社や NGO/NPO や民間援助団体などがある。

(11) 農林水産

- ・ 農林水産関連科目を中心に履修し、開発理論、開発計画、農業経済、調査・計画・政策の手法、農漁村開発等の素養を身に付けることが望ましい（修士以上）
- ・ 農業は地域性が強い。日本は長年に渡り植民地を持った経験のある欧米に比べ、熱帯農業の経験が少ないため、当該分野の専門家には、特に「地域関連知識」が重要になってくる。

- ・民間には、途上国の農業関連コンサルティングの経験を蓄積している企業があり、日本で行政の経験がなくとも途上国のニーズに対する適切な政策や問題解決案を提供している。水産も含めて農業開発分野の援助人材養成の機会、コンサルティング企業が提供してくれる。林業については、民間に援助人材養成可能な団体がある。

(12) 公共インフラ（道路・港湾）

- ・少なくとも土木工学、都市工学などの分野を履修していることが望ましい。さらにこうしたエンジニアが、政策支援レベルのポストを担当するには、経済系、都市・地域計画、公共政策、環境政策などの知識が必要であり、大学院あるいは実務経験を通じてこうした知識を修得する必要がある。
- ・本分野で国・地域レベルでの計画・政策立案レベルを担うためには、中央官庁や公団などの公的セクターでインフラ整備の中長期計画の立案・策定に携わった経験が分野専門能力の形成に有効である。
- ・さらに、適正技術選択能力などを形成するためには、途上国での類似の実務経験、国際機関での実務経験、あるいはコンサルタントとしての実務経験を積むことが有効である。

第3章 援助人材の確保と養成のあり方

今後、より一層援助ニーズが多様化、高度化することが予想されることから、これまで以上に民間セクターからの適切な援助人材の確保、養成の必要性が高まってくると言える。

そのため、まず、今後ニーズが特に伸びるとされる新型業務について、民間セクターからの供給能力の分析を行い、供給不足による需給の逼迫状況を明らかにする。その上で、民間セクターにおける人材養成等の取り組み状況及びこれらセクターから JICA への養成に係る要望を分析した上で、JICA における援助人材の確保と養成のあり方を検討していく。

3-1 「民間セクター」の供給能力の現状

3-1-1 調査方法

今後ニーズが特に伸びるとされる 10 の分野について、コンサルタント、シンクタンク及び公益法人（以下、右を総称して「民間企業」とする）、国公立・私立大学を含む大学、NGO（以下、「民間企業」と大学、NGO を総称して「民間セクター」とする）を対象にアンケートを実施。217 の団体から回答があった。

3-1-2 「新型援助人材」の賦存状況概況

10 分野について、現在、「新型援助人材」をどの程度抱えているのかについての質問を行った。その結果、回収した回答においては、「新型援助人材」の数は、合計で 1,555 人で、内訳は、大学 901 人、「民間企業」608 人、NGO73 人となっている。

これら人材の語学面での賦存状況を見ると、英語で業務遂行可能な者が圧倒的に多く、全体の 83% となっている。一方で、仏語、西語については、全体のそれぞれ 4% がこれら言語で業務遂行可能と回答しており、英語と比較すると極端に人材の数が少ない傾向が出ている。

アンケートでは、5 年以内に「新型援助人材」としての活躍が期待できる人材（以下、「新型援助人材候補者」と呼ぶ）の賦存状況についても質問を行った。その結果、「新型援助人材候補者」の数は、合計で 787 人で、内訳は、「民間企業」420 人、大学 360 人、NGO7 人となっている。

3-1-3 「新型援助人材」の分野別賦存状況

アンケートの結果、「新型援助人材」として回答のあった者の分野別の賦存状況を見ると、全体では保健・医療・人口分野の「新型援助人材」の割合が6%と最も少なく、続いてガバナンス、教育、情報処理分野が共に8%と続いている。

所属機関別で見ると、「民間企業」では、ガバナンス、教育分野が共に4%で最も割合が少なく、保健・医療・人口分野6%、情報処理分野8%、市場経済化分野9%と続いている。大学では、保健・医療・人口分野が6%で最も割合が少なく、その後、貧困対策・村落開発、開発計画、情報処理の分野が共に8%と続いている。NGOでは、工業開発、情報処理分野において「新型援助人材」に該当する人材がいない他、環境保全2%、教育分野が7%と少ない割合となっている。

3-1-4 「新型援助人材」提供のための諸条件

(1) 「民間企業」における「新型援助人材」提供のための諸条件

「民間企業」を対象としてどのような条件であれば、「新型援助人材」をJICAの専門家として提供できるかについて質問を行った。その結果、全体の傾向としては、提供期間が長くなればなる程、期待する報酬額が低くなっていることが分かった。

期間にかかわらず全体で見ると、「新型援助人材」を提供するための報酬額としては、現在開発調査等に参加するコンサルタントに支払われている技術費水準がそれ以上の水準が望ましいとの回答が62%となっており、それ未満でも提供できるとの回答が38%（うち、現行の専門家水準でも良いとの割合は16%）となっている。分野と提供可能な報酬の関係を見てみると、貧困対策・村落開発、保健・医療・人口、環境保全の分野において、技術費水準より低い水準で「新型援助人材」を提供できるとする割合が相対的に高くなっている。一方で、市場経済化、ガバナンス、教育の分野においては、高い報酬での派遣を期待する割合が相対的に高くなっている。

(2) 大学における「新型援助人材」提供のための諸条件

アンケートの結果、派遣期間については、短いほうが参加しやすく、また派遣時期については夏や春の長期に亘る大学の休暇中が参加しやすいとの結果が出ている。

派遣期間については、1ヶ月未満の派遣であれば、80%にあたる16の大学が対応可能であり、派遣期間1~3ヶ月であれば11校が対応可能と回答している。派遣期間が3~6ヶ月の場合は6校、6~12ヶ月の期間は4校、1年以上になると5校との数字となっている。

派遣される本人にとって、専門家等での派遣経験が大学に評価されないという問題があることも浮き彫りになった。

その他待遇面や、教官が専門家として派遣される場合の人的な補充、財政的支援が欲しいという回答もあった。

3-1-5 「民間セクター」における「新型援助人材」の供給能力の分析結果

今回のアンケートから、次の点が明らかになった。

- ・ 「新型援助人材」の賦存状況としては、大学に多くの人材が賦存するが、講義等の制約により限られた時期の1ヶ月程度の短期間でなければ専門家等への提供が困難である。
- ・ コンサルタント、シンクタンク、公益法人等にも多くの「新型援助人材」が存在するが、これら企業の大半

が、現在開発調査等に参加するコンサルタントに支払われている技術費の水準がそれ以上の水準でないと「新型援助人材」の専門家への提供は困難であるとしている。これは、これら企業が開発調査や他の国内業務などの実際の需要に見合った水準でしか人材を抱えていないことから、開発調査の総括も行えるような「新型援助人材」を専門家へ回す余力がないことが理由として考えられる。分野で見ると、市場経済化、ガバナンス、教育の分野において、かかる傾向が見られる。

- ・ 一方で、「民間企業」の38%が現行の技術費水準未満でも「新型援助人材」を提供可能としており、うち、16%が現行の専門家水準でも提供可能としている。分野で見ると、貧困対策・村落開発、保健・医療・人口、環境保全の分野において、かかる傾向が見られる。これら分野においては、NGO 関連の出身者からなる中小規模の企業が多く存在するため、大規模の同業種企業との競争においてより多くの実績を得たいとする心理が働いていることや、これら分野においては、若年層の占める割合が比較的大きいことが要因ではないかと考えられる。
- ・ 語学面では、英語との比較において、フランス語、スペイン語で業務を行える人材の数が極端に少ない傾向にある。
- ・ 「民間セクター」においては、5年以内に「新型援助人材」として活躍が期待される「新型援助人材候補者」も一定程度賦存している。

以上から、今後、ニーズが増えることが予想される「新型援助人材」については、1ヶ月程度の短期間でかつ大学の春休み、夏休み等の限られた期間であれば、大学からの人材の確保が可能であるが、様々な被援助国の要請に的確にこたえていくためには、コンサルタント、シンクタンク、公益法人等の「民間企業」の人材を有効に確保していくことが現実的であるといえる。

他方、開発調査等の案件数が現状水準程度で推移すると仮定した場合、これら「民間企業」でも新型業務を行う専門家の需要に即座にこたえられるだけの余力がないと考えられる。

そのため、今後は、専門家の報酬水準を適正なものにするとともに、若手人材が専門家等として派遣されやすい環境を整え、さらには中期的な援助動向に係る情報を提供することで、「民間企業」における養成と新たな採用を促していく必要があるといえる。

さらには、派遣期間、派遣時期にかかわらず大学からの人材の確保がスムーズに行えるような方策について、関係省庁、関係機関を交えて検討していく必要があるといえる。

なお、現時点においては援助業界に従事していないが（又は一時的な従事であるが）、「新型援助人材」の供給源として、他に次の5つを想定することができるが、これらの供給源からスムーズに援助業界へ人材が流れ、適切な方向で育成がなされるような方策についても併せて検討していく必要があるといえる。

- ・ 国際協力関連大学院の卒業生（留学生も含む）
- ・ 青年海外協力隊員、JPO等のボランティア人材
- ・ 援助業界以外の民間企業からの人材
- ・ 援助分野を除く大学・研究所の人材
- ・ 国際機関職員

3-2 「民間セクター」における援助人材の採用及び養成状況

3-2-1 「民間企業」における援助人材の採用及び養成状況

(1) 採用基準及び採用状況

アンケート調査の結果によると、採用基準を設けていると回答した 35 社の中では、「専門的知識（含・資格）/専門的経験」と「語学力/コミュニケーション能力」を採用基準としているとした企業がともに 11 社（31.4%）で最も多く、次に「海外経験（含む、途上国・国際機関）」と「学歴（修士・博士・留学）」が 6 社（17.1%）と続いている。

平成 12 年度の採用総数は 300 人で、その内訳は、新卒者採用 192 人、中途採用は 108 人となっている。これら新卒者、中途採用者のうち海外経験のある者は、それぞれ 12 人、70 人であった。中途採用者を即戦力となり得る人材として採用している傾向が伺われる。

語学力についても同様の傾向がある。即ち、新卒者については、語学レベル A（とてもよくできる）が 11.4%、B（よくできる）が 32.6%、C（少しできる）が 50.0%、D（できない）が 6.1%の割合となっている。一方で、中途採用者についてみると、その割合はそれぞれ、57.1%、30.6%、5%、7.1%となっている。レベル A と B で見てみると、新卒者の割合は 44.0%であるのに対して、中途採用者は 87.7%となっている。

学歴について、新卒者と中途採用者を見てみると、新卒者の場合、採用総数 132 人のうち学士 56 人（42.4%）、修士 74 人（56.1%）、博士 2 人（1.5%）となっている。これに対して、中途採用者の場合、採用総数 94 人のうち学士 47 人（50.0%）、修士 44 人（46.8%）、博士 3 人（3.2%）となっている。新卒者、中途採用者のいずれも 2 人に 1 人は修士修了者を採用していることが分かる。

(2) 養成状況

アンケート調査によると、養成方法として最も多かったのは、関係省庁や FASID 等が主催する社外研修への参加や ECFA 等の団体への出向などからなる社外研修・出向・学会への参加で、66%に当たる 35 社がかかる方法で養成を行っている。次いで社内研修の 25 社、資格試験の奨励の 22 社等と続いている。

(3) 「民間企業」が人材養成上 JICA に期待していること

最も大きかった要望としては、養成研修の充実、財政的支援などを含んだ研修への支援であり、50 社のうち 40%に当たる 20 社が回答している。

次に多かったのは、若手人材の養成・登用機会の提供で、20%に当たる 10 社から要望が挙がっている。これは、若手の養成には時間と費用がかかるため、若手に実践経験と研修をこれまで以上に提供して欲しいとの要望である。

他に、「新型援助人材」に関する情報提供を要望している。これは、CDF や PRSP 等の知識や新たな手法等について、研修ではなく、何らかの情報提供をして欲しいとの要望である。

その他、契約方式の改善についての要望が 7 社からあった。これは契約内容に若手人材の教育訓練の余地を与えてほしいとの要望である。

更に、コンサルタントの適正な評価を要望した企業が 6 社あった。

3-2-2 大学における養成状況

(1) 養成状況

アンケートの質問は、援助人材の卵といえる学生をどのような人間像に育てあげようとしているか、という内

容であり、16の大学から回答があった。これら回答から分かることは、大学においては「世界的な視野の中で、国際協力、国際開発あるいは国際関係の面で理論的かつ実践的な人材の養成を目指している」ということである。

学生の教育・指導に当って、どんな問題を抱えているかという問いに対しては、回答した大学9校の中で7校（77.8%）が実践の場の欠如を挙げている。他には、就職の機会が限られているとの回答が2校からあり、低学力・低語学力を嘆く声が3校から寄せられた。

（2）大学が人材養成上 JICA に期待していること

大学側の人材養成上の JICA への要望の1つは、インターンシップ機会の拡大とインターンシップへの財政的支援の拡大であり、回答のあった大学20校の中の5校からかかる要望が出されている。

他に、大学と JICA との共同事業の拡大が4校、JICA 専門家等の大学への講師派遣が3校、JICA 事業に係る情報提供や日本人学生に対する奨学金の充実、修士学生の専門家等としての登用がそれぞれ2件と続いている。

その他、中・高生に対する開発教育の充実や JICA 研修の一環としての大学講義の活用がそれぞれ1件出されている。

3-3 JICA における援助人材の確保と養成のあり方と提言

3-3-1 JICA における援助人材の確保のあり方

（1）援助人材確保の現状

これまで専門家等の援助人材については、省庁や地方自治体、特殊法人などの公的セクターが主な人材供給源となっており、「推薦依頼方式」で確保がなされてきた。

一方で、途上国のニーズの多様化、高度化に対応するために、広く人材を求め、平成9年度から専門家公募を実施し、年々その拡大に努めてきている。

また、一定の専門性及び語学力を有する人材を事前に登録し、登録者の専門性等に適合した案件が要請された場合に、選考を経て専門家として派遣する専門家登録制度についても、その強化に努めている。

（2）援助人材確保の方向性

「民間セクター」からの専門家登用の機会を拡大し、「民間セクター」の活性化を図るとともに、成果管理を通じた一層の援助の質の向上を目指して、平成14年度より「民間セクター」からの専門家は、原則として技術費ベースによるプロポーザル方式で確保する方向で検討が進んでいる。

「民間セクター」からの専門家を全て技術費ベースによるプロポーザル方式とした場合、競争性を確保した形で最適な人材を確保できること、当該専門家の成果を管理できること、専門家所属組織の持つノウハウを最大限活用することができること、などのプラスの効果が出てくる。

（3）援助人材確保のあり方と提言

専門家案件について、公的セクターでの対応が望ましいものについては、引き続き公的セクターから「推薦依頼方式」での確保を検討していくべきである。

公的セクターから専門家を派遣する場合であっても、「民間セクター」からの専門家と同様に、成果の達成を義務付けるべきであろう。かかる対応を取ることで、公的セクターから確保する専門家の質を維持し、向上させていくことが可能となる。

公的セクターからの確保が困難な派遣計画については、原則としてプロポーザル方式を通じて「民間セクター」

からの確保を図っていくことになる。その際、前節 3-1-5 で明らかになった「民間セクター」からの人材提供の制約要因を緩和または解消していく方策を検討していく必要があるといえる。

「民間セクター」の内、コンサルタント、シンクタンク、公益法人からなる「民間企業」においては、専門家の報酬面を除けば、新型業務を行う専門家の新たな需要に即座に応えられるだけの人材の余力がないことが主な制約要因となっている。そのため、例えば、以下のような方策を取ることが望ましいといえる。

- ・「民間企業」での若手人材の採用、育成を奨励するよう、競争参加資格要件において若手人材が参入しやすくなるように同要件を緩和する。
- ・「民間企業」における人材の新規採用、育成の奨励に繋がるよう、中期的な援助人材の確保の見通しを提示していく。
- ・所属先を持たない若手人材や所属先を有してはいるが将来退職して専門家として派遣されることを希望する若手人材が専門家等の競争入札に参加しやすくなるような環境作りを行う。

「民間セクター」の内、大学については、派遣時期の調整が困難であること、専門分野によって専門家等での派遣経験が大学での評価に繋がらないこと、教官が派遣された場合の人的・財政的な補充がないことが主な制約要因となっている。そのため、例えば、以下のような方策を取ることが望ましいといえる。

- ・大学の春休み、夏休み等の長期休暇期間に専門家派遣が行えるようなタイミングで案件の公示を行う。
- ・国立大学については、文部科学省との調整が必要であるが、教官の専門家派遣について大学側がインセンティブを持てるよう、例えば、専門家派遣の実績に応じて何らかの補助金を出すことや、文部科学省の在外研究員制度や日本学術振興会の海外特別研究員制度枠を優先的に提供していく。
- ・現行の JICA におけるコンサルタント登録制度として、法人コンサルタント登録制度と個人コンサルタント登録制度がある。前者の登録要件として、法人登記がなされていること、財務状況が良好なこと、約款上にコンサルタント業務が明記されているなどが設定されており、これも大学からの人材登用の制約要因の一つになっていると考えられる。そのため、個人コンサルタント登録制度の活用等の方策につき検討する必要がある。

3-3-2 JICA における援助人材の養成¹のあり方

(1) JICA における養成制度の概要

JICA では、相手国のニーズにあった専門家として必要な能力を持つ専門家の養成を図ることを目的として、現行、次のような養成制度を有している。

ジュニア専門員制度

海外長期研修

国内長期研修

専門家育成個人研修

技術協力専門家養成研修

地方自治体等との連携と人材養成

- ・地方自治体職員等国際協力実務研修

- ・ NGO - JICA 相互研修

¹ここでは、短期的な研修等の機会を「養成」と呼ぶ。一方、研修に加え、実践経験の場を提供することで中長期的に能力の向上を図ることを「育成」と呼ぶこととする。

- インターン制度
- 専門家向け研修
- ・派遣前集合研修
- ・プロジェクト調整員研修
- ・計画立案・モニタリング評価研修
- ・語学又は技術の補完研修

(2) JICA 外の養成制度の概要

「国際開発大学構想」を推進する中核機関として設立された財団法人国際開発高等教育機構（FASID）では、次の研修事業を実施している。

- プロジェクト・サイクル・マネジメント手法(PCM 手法)コース
- 開発マネジメントコース
- 国際機関コース
- 開発と企業セミナー
- プロジェクト評価コース
- NGO研修コース
- ケース・メソッド・セミナー
- エイズ・マネジメント・コース
- 世界銀行研究所/FASID 共同セミナー

その他、主な研修を行う団体としては、アジア経済研究所や財団法人国際開発センターが挙げられる。これら機関が行う研修は以下のとおり。

- アジア経済研究所
 - ・開発スクール
 - ・公開講座、セミナー、講演会
- 財団法人国際開発センター
 - ・プロジェクト・マネジメント・コース
 - ・短期集中研修コース

(3) 援助人材養成のあり方と提言

以上を踏まえ、今後、公的セクターの人材、「民間セクター」の人材に対して、JICA としてどのような研修機会を提供すべきかについて検討した結果は、以下のとおり。

技術協力専門家養成研修

- ・「分野専門能力」を除く5つの能力は、主に海外での援助関係の実務経験や関連する研修を通じて身に付けていくものといえるため、技術協力専門家養成研修については、「適正技術・適正知識選択能力」、「援助関連知識」、「地域関連知識」、「コミュニケーション能力」、「マネージメント能力」の修得を目的としたカリキュラムにしていくことが望ましい。
- ・その際、JICA 以外の団体でも援助関係者を対象とした研修が多く実施されていることから、これら研修と重複することがないように研修カリキュラムを調整していくと同時に、今後の援助重点分野や重点地域等を考慮して、カリキュラムを調整すべきである。
- ・受講者の選定については、公的セクターからの人材の場合、「推薦依頼方式」が想定される。
- ・「民間セクター」の人材に対しては、基本的に公募式で応募者を募ることとし、かつ対象となる「民間セク

ター」人材がビジネスとして国際協力に参加していることから、原則有料化の方向で検討すべきである。

- ・「民間セクター」から JICA への人材養成上の要望として、財政的支援を挙げる所が多く見られたが、今後、「民間セクター」からの専門家の確保は、派遣元の経済的不利益を補填するという所属先補填ベースから、専門家派遣がビジネスとして成立できるよう技術費ベースに切り替えていくことにより解決できるといえる。

派遣前集合研修

- ・同研修は、派遣が内定した専門家を対象とするもので、最近の援助事情等を紹介するオリエンテーション的な研修と異文化理解やコミュニケーション能力向上等の専門家としての能力を向上させる研修から構成されている。
- ・オリエンテーション的な研修については、公的セクター、「民間セクター」からの専門家にかかわらず受講させることが望ましい。
- ・専門家としての能力向上を目指す研修については、「民間セクター」から技術費付専門家として確保する場合、JICA は完成された高い技術力を有する専門家をプロポーザル方式を通じて確保することとなるため、これら専門家に対しては、基本的には能力向上を目指す研修は不要といえる。
- ・他方、省庁、地方自治体等からの推薦により確保がなされる公的セクターからの専門家の場合は、援助関連に特化した形で業務を行っていないケースがほとんどであるため、専門家に必要な能力を向上させる研修の必要性は依然として高いといえる。

その他、3-1-5 で言及した「新型援助人材」の供給源の内、主に「民間企業からの人材」や「特殊法人と大学研究所の人材」、「国際機関職員」を対象として、援助動向や各種研修情報、援助関連の就職情報等を提供するセミナーを新たに実施することが望ましい。

また、現行の JICA のインターン制度の研修内容の充実化と規模の拡大化を図るとともに、大学においては、JICA でのインターン経験の単位認定化をより一層推進する必要があるといえる。さらに大学と JICA の共同事業の拡大については、現在の開発パートナー事業等の委託スキームの導入促進を図るとともに、JICA 専門家等の大学への講師派遣や JICA 事業に関する情報提供についても前向きに検討することが望ましいといえる。

3-4 JICA における援助人材の育成のあり方

3-4-1 JICA における援助人材育成の基本方針

公的セクターや「民間セクター」からの人材供給が不足しており、将来的にも不足が予想される分野については、JICA が独自に人材を育成していくか、「民間セクター」の人材の養成・確保を促す等の方策をとることが望ましい。

具体的には、3-1-5 で言及した援助人材の卵の内、育成に最も時間とコストを要する若手人材（国際協力関係大学院の卒業生、青年海外協力隊、JPO 等のボランティア経験者）に対しては、現行のジュニア専門員制度等を通じて、計画的に援助人材の育成を図っていくと同時に、若手人材が参入しやすいような環境を整えた上で、「民間セクター」に対し中期的な援助人材の確保の見通しを提示し、同セクターでの援助人材の養成・確保を促していく必要がある。

但し、将来的に完全に「民間セクター」独自で十分な援助人材を育成できるようになれば、JICA がジュニア専門員制度等を通じて独自に援助人材を育成していく必要性は薄らいでくるといえる。そのため、ジュニア専門員の採用分野、採用規模の検討にあたっては、市場の人材供給能力に十分に注視し検討していく必要

があるといえる。

3-4-2 JICA 独自で育成すべき援助人材像

今後大幅にニーズが増えることが予想される「新型援助人材」については、現状では、「民間セクター」に十分な供給能力があるとは言い難い。

そのため、JICA が援助人材の育成を行うに当たっては、需給のアンバランスが生じていることの他に、援助人材に必要な能力の全てにおいて卓越した人材であれば「従来型」案件への対応も可能となることから、主に「新型援助人材」の育成を目指すべきといえる。

育成対象の分野を特定するに当たっては、JICA が実施している国別援助実施計画のローリングプラン等からある程度の需要量を把握し、供給が不足している分野を明らかにしていく必要がある。

3-4-3 JICA における具体的な援助人材育成のあり方

(1) ジュニア専門員制度を通じた育成のあり方と提言

ジュニア専門員の応募資格のあり方

途上国で信頼される人物として、「途上国への適応性」、「社交性・協調性」、「積極性」の資質が必要であり、さらに、専門家として、「観察力」、「分析力」、「構想力」、「論理性」の資質が必要といえる。このことから、まずジュニア専門員を採用するに当たっては、これらの資質を備えている人材を採用していくことが望ましい。

これら資質の中でも「途上国への適応性」を確認するためには、途上国で一定期間の援助業務の経験か業務経験を有している必要があるといえる。そのため、ジュニア専門員の応募資格の一つとして、以下のような経験を数年程度有していることとすることが望ましい。

- ・ 青年海外協力隊の経験
- ・ JPO 等の経験
- ・ NGO 等での国際協力経験（但し、海外での協力経験のみ）
- ・ その他 JICA 関係業務経験（日系社会青年ボランティア等）
- ・ 「民間セクター」における途上国勤務経験
- ・ 応募する分野の国内外の大学院修了 + 途上国におけるフィールド調査経験

募集時期については、若手人材が応募しやすいよう青年海外協力隊や JPO 等の人材の帰国のタイミングや国内外の大学院の修了時期に配慮したものとすべき。

今次調査研究で取り上げた 12 分野の中では、「開発計画・開発行政」、「保健医療・人口」の内の「保健・衛生、人口」、「教育」、「貧困対策・村落開発」の 4 分野は、JICA が分野専門能力の形成機会を提供できるいわゆる「均衡型」に該当する。一方で、「地域総合開発」、「市場経済化」、「ガバナンス」、「工業開発」、「環境保全」、「情報技術」、「保健医療・人口」の内の「医療」、「農林水産」、「公共インフラ」の 9 分野は、JICA が分野専門能力の形成機会の提供が困難ないいわゆる「先行型」に該当する。

「先行型」に該当する分野についてジュニア専門員を採用する場合には、当該分野の専門能力を備えていることを応募資格に加える必要がある。例えば、分野によって必要な実務経験年数は異なるが、第 2 章で言及しているとおり 5 ~ 10 年程度の関連実務経験があった方が望ましいといえる。

「先行型」の分野でジュニア専門員の募集を行う際には、求められる実務経験年数において、「均衡型」分野のジュニア専門員との間に差が生じてくるため、応募者に不満を抱かせないような工夫が必要といえる。コミュニケーション能力については、英語であれば英検 1 級程度のレベルがあることが望ましい。

ジュニア専門員に係る新制度の概要

優秀な人材が経済的な理由からキャリア形成途上で流出するのを防ぎ、かつ、国内において各種研修などを通じて引き続き育成を図るために、平成 13 年度から新たにキャリアプロGRESS制度がスタート。

同制度は、現役ジュニア専門員及びジュニア専門員経験者の中から、本人の希望や適性を確認した上で選抜を行い、これら人材に対して、主に JICA 内の OJT の機会を最長 1 年間提供する制度。同制度を終了した後は、専門家や企画調査員等での具体的な派遣を行い、さらに海外での実践経験を通じた育成を行うことになる。

さらに、現役のジュニア専門員に対しては、同様の選抜を行った上で、JICA 内での OJT に加え、JICA 外での OJT や研修の機会を最長 2 年間提供する制度も同時にスタート。実質ジュニア専門員の委嘱期間の延長であり、いわゆるジュニア専門員フェーズ II と呼ばれる。同制度を終了した後にも、具体的な派遣を行い、さらに海外での実践経験を通じた育成を行うこととしている。

キャリアプロGRESS制度、ジュニア専門員フェーズ II においては、ジュニア専門員経験者がキャリア形成の途上でキャリアアップを断念しないよう、彼らが独力で安定的な生計を立てながら「新型援助人材」に成長できる段階まで育成する必要がある。

育成に必要な期間は、分野や本人の能力、経験等によって異なってくる。想定される育成に必要な期間は、5～10 年で、その間、キャリアプロGRESS制度、ジュニア専門員フェーズ II に加え、特別嘱託制度と海外派遣等を織り交ぜて育成を行っていく必要があるといえる。

現役のジュニア専門員からの選考に当たっては、海外派遣中の例えば帰国前 6 ヶ月目に本人から進路希望を聴取し、JICA 在外事務所、JICA 本部で評価を行った上で、キャリアプロGRESS制度、またはジュニア専門員 II へ進むべき人材を選抜しておく必要がある。

ジュニア専門員制度における研修のあり方

ジュニア専門員制度での国内研修及び専門家等での派遣（以下、海外研修とする）の合計 3 年間で「ファーストステップ」、次のキャリアプロGRESS制度（又はジュニア専門員フェーズ II）とそれに続く海外研修の合計 2～4 年間で「セカンドステップ」と呼んで、それぞれの研修のあり方について検討していく。

「均衡型」分野の「ファーストステップ」における国内、海外研修のあり方

- ・国内研修においては、本人の経験や能力によっても異なってくるが、一般的には援助人材の基礎となる「援助関連知識」を中心とした知識を身に付けさせることが望ましい。
- ・かかる観点から、「ファーストステップ」における国内研修のあり方を検討してみると、JICA の各事業部における 1 年程度の OJT に加え、JICA 職員等を対象とした各種研修への参加や専門家派遣前研修等への参加を積極的に実施していくことが望ましいといえる。
- ・海外研修のあり方であるが、本研修においては、「援助関連知識」に加え、「地域関連知識」や「コミュニケーション能力」を高めておくことが望ましいといえる。派遣形態としては、企画調査員又はプロ技専門家での派遣が望ましいといえる。仮に個別専門家での派遣を検討する必要がある場合には、直接指導を行うことができる長期専門家等の元へ短期で派遣するか、国際協力専門員等とセットで派遣する等の方策

を検討することが望ましい。

- ・「マネージメント能力」の内、一般的なマネージメント能力については、以上の国内外の研修の中で高い目的や目標意識を持って工夫を凝らしながら業務に取り込むことで徐々に身に付けていくことが可能といえる。他方、援助に特化したマネージメント能力については、PCM等の研修を通じて身に付けておくことが望ましいといえる。

「均衡型」分野の「セカンドステップ」における国内、海外研修のあり方

- ・「ファーストステップ」で身に付けた土台の上に、キャリアプロGRESS制度やジュニア専門員フェーズIIを通じて、「分野専門能力」や「適正技術・知識選択能力」を高めることに重点をおく必要がある。
- ・国内研修については、分野や本人の経歴によって異なってくるが、例えば「開発計画・開発行政」、「貧困対策・村落開発」分野については、JICAの各事業部におけるOJTや開発コンサルタント等でのインターン経験などが効果的だと思われる。また、FASIDやアジア経済研究所等のJICA外の研修への参加等も効果的といえる。また、例えば「保健医療・人口」の内「保健・衛生、人口」分野や「教育」分野については、開発コンサルタントでのインターン経験に加え、中央官庁や地方自治体でのインターン経験も効果的であるといえる。さらに、研修としては、技術協力専門家養成研修への参加やカウンターパート研修・集団研修等の研修へオブザーバーとして参加させることも効果的といえる。
- ・「セカンドステップ」における海外研修のあり方であるが、より高度な能力を必要とする企画調査員やプロジェクト専門家での派遣に加え、2度目の海外研修ということもあり、個別専門家での派遣も積極的に検討していく必要がある。なお、その際、専門家は、受入国から見た場合、技術移転を行うプロフェッショナルとして位置付けられているため、本人の保有する能力レベルでも対応が可能な適切な案件をオファーしていくよう配慮していく必要がある。
- ・分野や本人の経歴によっては、さらに「サードステップ」として、特別嘱託制度とそれに続く海外派遣を提供する必要がある。その際、「サードステップ」の研修内容は、「セカンドステップ」からレベルアップしたものとすよう配慮する必要があるといえる。

「先行型」分野の「ファーストステップ」における国内、海外研修のあり方

- ・「分野専門能力」を既に有していることから、研修期間は、「均衡型」の分野と比較して短くなり、多くが「均衡型」分野の「ファーストステップ」の研修程度で足りると考えられる。
- ・「ファーストステップ」での研修内容については、「均衡型」分野における研修と同様の内容が想定できる。

- ・分野や本人の経歴によっては、さらに「セカンドステップ」「サードステップ」を提供する必要がある。

具体的に研修をオファーするに当たっては、国際協力専門員等からなる「アドバイザー」の指導のもと、本人の意向を最大限尊重した形でカリキュラムを組むことが望ましい。

ジュニア専門員を通じた援助人材の育成を図っていく場合には、一貫した育成方針が必要となる。そのため、ジュニア専門員採用以降の面談・指導記録、本人の要望等の記録をまとめた個人カルテを作成し、同カルテに基づいた適切かつ一貫した指導・助言を行っていくことが望ましい。

(2) ジュニア専門員制度以外での育成のあり方と提言

今後、新たに導入される予定のプログラム調整員については、ジュニア専門員制度だけでは十分な数の人材

を育成することが困難と思われる。

そのため、プロジェクト調整員、ボランティア調整員等の案件のマネジメントを行ってきた人材（あるいはこれから行う人材）に対しても、本人の意向を確認し、適切な評価を行った上で、新型援助人材の一つに位置付けられるプログラム調整員を目指した育成を図っていく必要がある。

海外への派遣については、ジュニア専門員と同様の考えにより、「ファーストステップ」、「セカンドステップ」、「サードステップ」と段階的により高度な能力を必要とする派遣計画に派遣し、実践経験を積ませることが望ましいといえる。

ジュニア専門員を除く支援人材の育成を行っていく場合にも、ジュニア専門員同様の個人カルテを作成し、同カルテに基づいた適切な指導・助言を行っていくことが望ましいといえる。

3-5 JICA における援助人材の評価のあり方

3-5-1 公的セクター人材、「民間セクター」人材に対する評価のあり方と提言

技術費付き専門家の評価については、成果の達成度合いを重視する評価を実施することが望ましいといえる。

公的セクターからの専門家に対しても、成果を求めていくことになるため、「民間セクター」からの専門家同様、成果の達成度合いを重視する評価を実施することが望ましい。

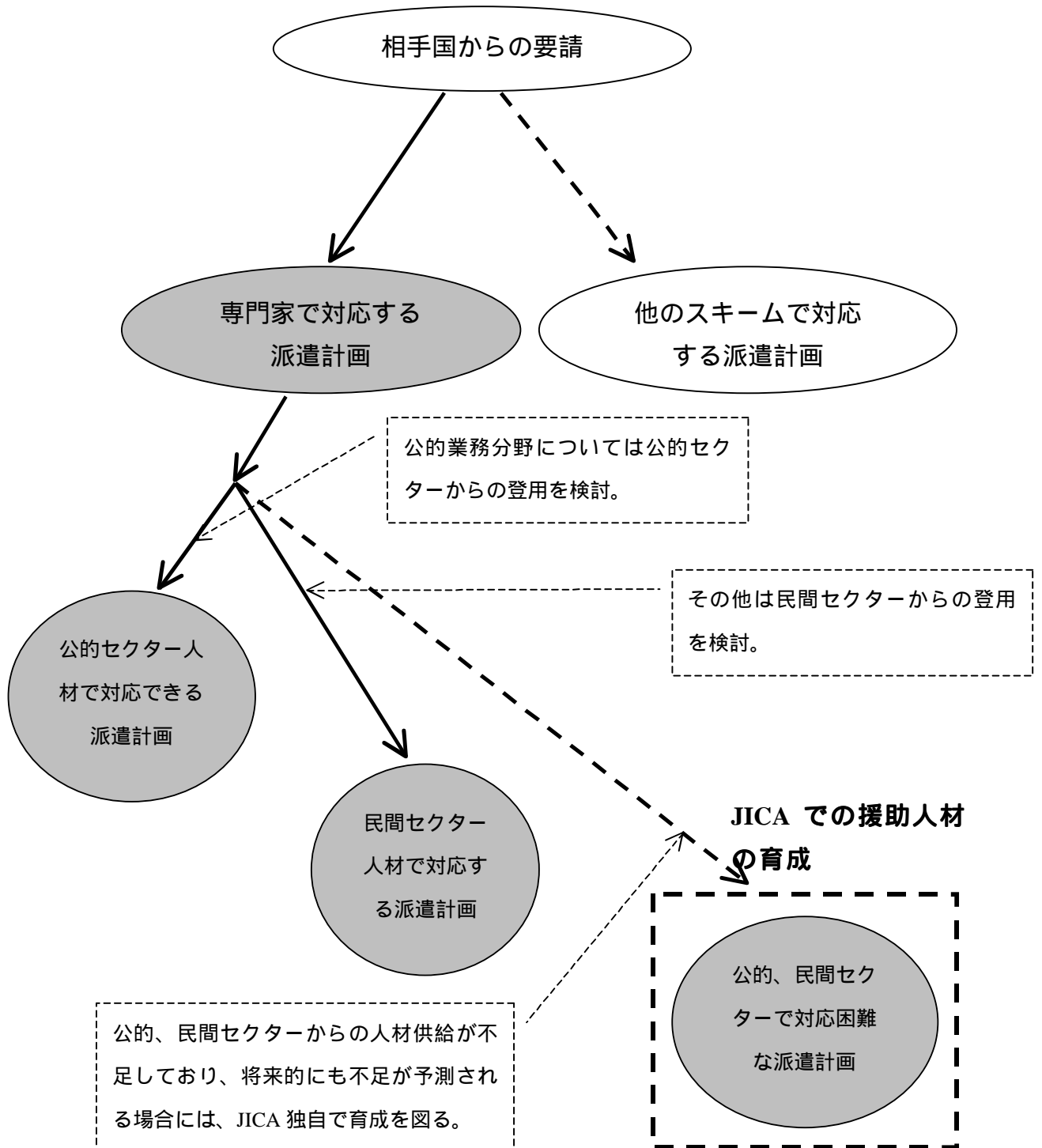
3-5-2 JICA で育成する援助人材への評価のあり方と提言

JICA において独自に育成を行うジュニア専門員等の人材に対しては、本人の能力や取り組み姿勢を確認する必要がある。そのため、これら人材に対する評価としては、能力面や取り組み姿勢等の態度面の評価要素を重視した評価を実施することが望ましい。

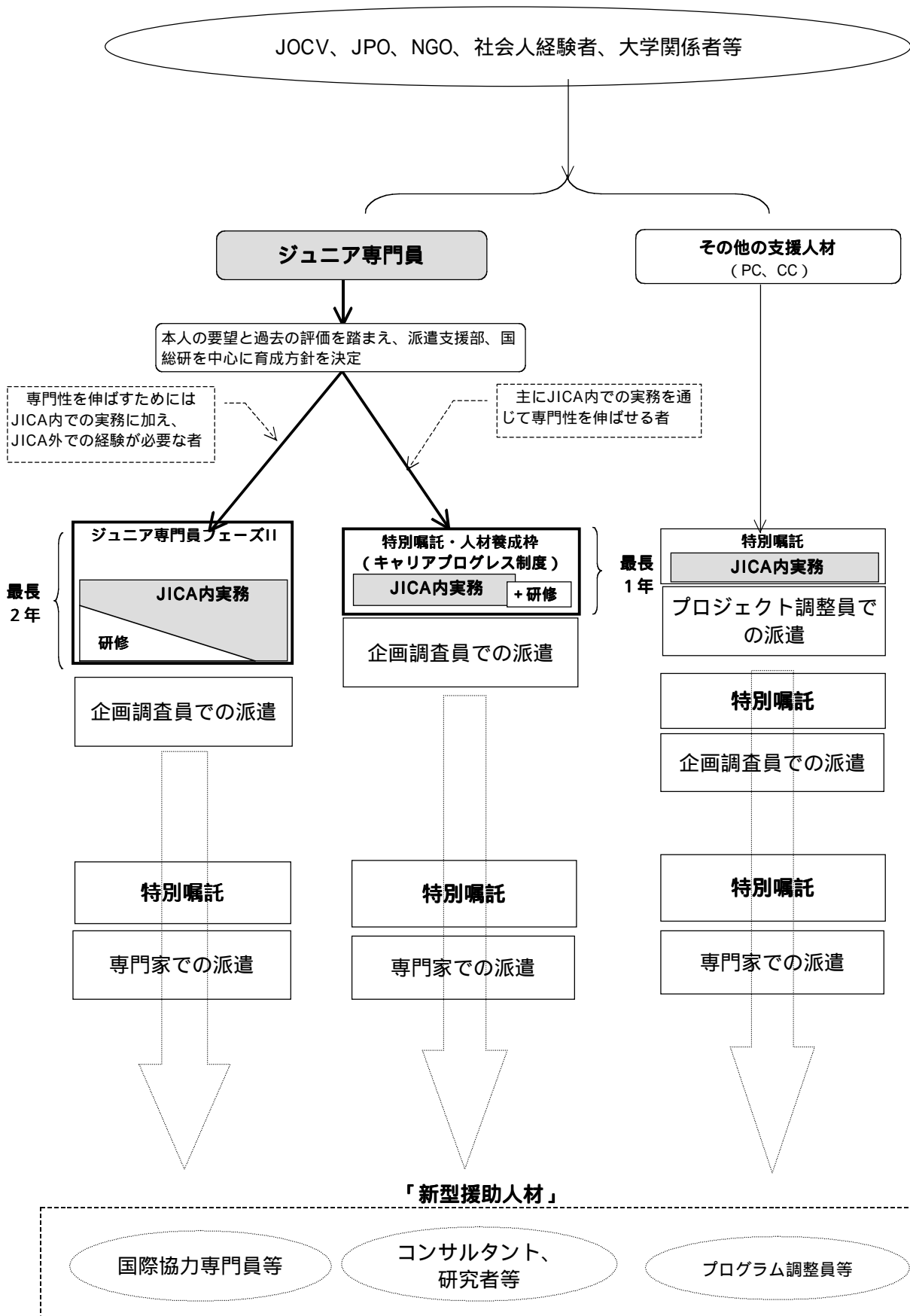
現行の専門家に対しては、再活用適性度調査制度を適用しているが、JICA で独自に育成する援助人材に対しては、現行の同制度が抱える課題を解決した上で、新たな制度として適用することが望ましいといえる。

なお、現行制度の課題としては、人物評価になってしまう可能性を排除できないこと、一方的に評価が行われているために本人が納得できない評価になる可能性があること、調査票の回収率が低いため優秀な人材を把握できない可能性があること、帰国後2ヶ月程度で評価結果が確定するため優秀な人材が評価の確定前に流出してしまう可能性があること、などが挙げられる。

(参考) JICA における養成・確保のあり方 (全体像)



JICAでの援助人材の育成の概念図



本 編

第1章 調査の背景と目的

1-1 調査研究の背景

ベルリンの壁崩壊以降の世界の動きをみると社会主義体制の崩壊を受けて、市場経済化、グローバル化が急速に進展した一方、貧困の克服が経済・開発上の問題としてのみならず、国際的な安定を損ない兼ねない問題と認識されるに至っている。そうした認識の下に、90年代後半は貧困削減が援助における重要課題となっている。

こうした流れを受け、わが国は1999年にODA中期政策¹を策定した。これにより、今後の国際協力の方向性は、「投入重視から成果重視」「国際的な開発フレーム（PRSP/CDF）、他ドナーとの援助協調・調整の重視」「知的支援、民主化支援の重視」「地球規模の課題の重視」へのシフトしつつある。具体的には、対象分野の重点が貧困対策、社会開発、人材育成、あるいは環境問題などの地球規模の問題、民主化支援、市場経済化支援などのいわゆる「ソフト」分野にシフトし、また、その進め方についても、包括的開発枠組み²（Comprehensive Development Framework：CDF）、貧困削減戦略³（Poverty reduction Strategic Paper：PRSP）など、他ドナーとの連携・協調のもとに途上国のオーナーシップを引き出す必要性が強く指摘されるようになっている。このような背景のもと、わが国が国際協力を的確に推進するためには、優秀な人材を十分に育成・確保することが必要不可欠となっている。

1-2 調査研究の目的

上記のような援助のパラダイムシフトがみられる一方、こうした新たな国際協力を担う人材が質・量ともに不足していると考えられる。

わが国においては、大学卒業後、青年海外協力隊、アソシエイトエキスパート、海外の大学院等に進んだ後、国際協力専門員等の専門家、開発コンサルタント、国際公務員等、国際協力分野で活躍できる人材になるまでのキャリアパスが不明確であるた

¹ 【ODA中期政策のポイント】

（1）援助の量的拡大から質の改善、効率化、（2）国際的な枠組みとの協調・パートナーシップの強化、（3）マクロな経済構造改善への対応の強化、（4）地域・国別アプローチの強化、（5）既得権益化の排除、（6）貧困・社会開発分野の強化、（7）人材育成・知的支援の強化、（8）地球規模問題への取り組みの強化 など

² CDF（Comprehensive Development Framework）「包括的開発のフレームワーク」は1999年に世界銀行が初めて提唱し、被援助国の主体性を尊重しつつ援助国・援助機関や他の関係する開発のパートナー（民間、NGO）との連帯強化を推進し、持続的な経済成長と貧困撲滅の為、途上国のオーナーシップを最重要視しながら中期的な開発目標を作成し全体的な開発の枠組み造りを目指すものである。

³ PRSP（Poverty Reduction Strategic Paper）「貧困削減戦略書」は世界銀行が「新開発戦略」の具体的な行動計画の一つとして1998年の「貧困削減戦略会議」で提唱し、国別に貧困削減戦略を作成し、具体的な目標を掲げ実施する事を提案している。

めに、これらの人材になりうる素養をもった人材が国際協力分野でのキャリアアップを断念する傾向がみられる。そのため、優秀な援助人材が不足し、人材の質の向上も順調に進まない状況になる。

この状況を打開するためには、当事業団が国際協力分野において、優秀な人材を適切に養成、確保し、計画的に登用するための指針を早急に確立する必要がある。

本調査研究は過去に当事業団や関係機関が実施した関連調査研究の成果も踏まえつつ、上記指針を確立するために実施するものである。

1 - 3 援助動向

1 - 3 - 1 新型業務の需要の増加

【政策支援型プロジェクトの増加】

近年、貧困対策、ガバナンス（地方分権化、行政・司法能力向上等）、市場経済化などの分野を中心に各分野において政策支援を目的とする政策支援型プロジェクト案件*が増加している。

*政策支援型プロジェクトの要件としては、協力の成果をソフトを中心とした政策・制度の創設や改善として具体化することが、当初から双方により明確に意図されていることとし、以下を主たる内容とする案件は該当しないものとする。

- ・特定技術の移転あるいは研究開発の実施を直接の目的とする案件
- ・技術・知識の普及のための人材養成や実施体制の強化等を直接の目的とする案件
- ・モデル開発を目的としているものの、協力後の政策、制度としての具体化へ向けた方途が明確に想定されていないもの

開発調査、プロジェクト方式技術協力、チーム派遣等で政策支援型プロジェクトに該当する案件の件数を 1995 年 4 月時点と 2000 年 4 月時点で比較すると、件数は約 3.5 倍にも増大している（章末の別表 1 - 1 ~ 1 - 2 参照）。

【援助調整業務の増加】

近年、欧州各国ドナー及び世界銀行（世銀）・国際通貨基金（IMF）等の国際機関を中心として従来のプロジェクト型支援から、分野全体を包含するセクター・プログラム型援助に移行する動きが顕著であるが、日本としても、その援助方針をタイムリーに発信し、プログラムの策定、評価等のプロセスにこれを的確に反映させていくことが必要となっている。

また、同様に、CDF や PRSP といった国家レベルの開発の基本方針を策定するプロセスが急速に進展しているが、この動きの中でも、日本は複数のドナーの意向を調整しながら、その考えを反映させていくことが不可欠となっている。

以上の状況の中、当該国のニーズや事情を踏まえつつ、かかる業務を的確に遂行することができる人材の需要が増大しており、この傾向は上記の趨勢が更に本格的に進

展する中、遞増的に継続していくものと想定される。

【その他：計画策定・モニタリング・評価にかかる業務の増加】

協力の効果を高めることが今まで以上に重視される中、各分野において、実施の前段階に、開発途上国のニーズを十分把握し、各援助形態を一体的にとらえて総合的なアプローチで効果的な計画を策定する業務がより重要となる。また、成果管理の推進の要請から、モニタリング・評価などの業務が増大しており、この傾向は今後も継続することが想定される。特に、平成13年度から本格導入された事前評価との関連では、社会調査やベースライン調査など各種調査の作業量が増え、また、期間も長期化することが見込まれる。

なお、以上の傾向に伴い増大する新型業務において必要とされる人材は大きく次のとおり分類ができる。

表1-1 新型業務の内容

	類型	業務内容
1	政策アドバイザー型	・各分野における政策や制度の創設、改善
2	援助調整型	・セクター・プログラムの策定及び進捗管理 ・PRSPやCDFなど政府横断的な開発枠組みの策定及び進捗管理
3	その他 (ソフト型・ 計画立案評価型)	貧困対策、教育、保健衛生等の社会セクターにおける、新たな政策や事業のためのパイロット事業やベースライン調査の企画と実施
		複数の援助形態からなる我が国の協力パッケージの策定とプログラムの進捗管理 個別開発事業に関する事前審査(定量指標の設定、環境影響評価、財務経済分析等)や事後評価の実施

1-3-2 分野・課題のシェアの推移

分野・課題のシェアの中長期的な推移については、これを定量的に推測することは困難であるため、以下(1)他ドナーとの比較、(2)援助指針について簡潔に紹介するにとどめる。

(1) 他ドナーとの比較

近年のJICAの実績とDAC平均をDAC分類による分野毎に分析すると、次の表のとおりとなる。

表 1-2 JICA 実績

年度	セクター						
	社会・行政*	経済インフラ**	農業	鉱工業・商業	エネルギー	その他	計
88	33.3%	18.6%	24.7%	12.3%	0%	11.2%	100%
90	36.8%	17.9%	23.2%	12.1%	0%	10%	100%
95	40.5%	15.3%	20.9%	11.3%	0%	11.9%	100%
98	40.7%	12.6%	19.3%	11.8%	5.5%	10.2%	100%

*教育、保健、地下水、ガバナンス等， **運輸、通信、エネルギー等

表 1-3 DAC 平均

年度	セクター						
	社会・行政	経済インフラ	農業	鉱工業・商業	エネルギー	その他	計
88	24.9%	21.7%	10.8%	7.1%	2.8%	32.7%	100%
90	22.0%	14.6%	7.5%	4.7%	3.2%	48%	100%
95	30.5%	23.7%	7.4%	3.1%	5%	30.3%	100%
98	30.4%	17.7%	7.3%	2.2%	7.2%	35.2%	100%

このように JICA の分野毎のシェアは幾つかの分野で DAC 平均のそれと大きな傾向の違いが見受けられ、例えば 1998 年度の実績では、社会・行政、農業、鉱工業・商業の分野で JICA のシェアが特に DAC メンバー平均より 10%以上大きい。この傾向は世銀との比較においても認められる。

表 1-4 世銀

年度	セクター						
	社会・行政	経済インフラ	農業	鉱工業・商業	エネルギー	その他	計
88	20.8%	35%	23.3%	13%	0%	7.9%	100%
90	28.5%	33.4%	15.8%	9.3%	0.8%	12.2%	100%
95	33.9%	40.8%	9.3%	2.9%	7.6%	5.5%	100%
98	30.5%	31.7%	9.1%	0.8%	24.3%	3.6%	100%

出典 (1-2~1-4) : DAC JOURNAL DEVELOPMENT COOPERATION

(2) 援助指針

1999 年 8 月に公表された「政府開発援助に関する中期政策」(以下「ODA 中期政策」)は、以後 5 年にわたる我が国の ODA 実施上の具体的指針であるが、この中で今後の重点課題として以下の課題が掲げられている。

貧困対策・社会開発分野(基礎教育、保健医療、WID・ジェンダー)

経済社会インフラ(貧困層への裨益、民間部門との役割分担、連携、情報イン

フラ)

人材育成・知的支援(人材育成、知的支援、民主化支援)

地球規模問題への取り組み(環境保全、人口・エイズ、食料、エネルギー、薬物)

経済構造改革支援

紛争・災害と開発

債務問題への取り組み

また、援助指針との明確な位置付けはないものの、対外経済協力審議会が 2000 年 9 月にまとめた重要な意見書である『「人間を重視した経済協力」の推進について』においても、右に掲げられた課題のうち、基礎教育、保健医療、WID/ジェンダー、情報技術分野、地球規模問題への協力等を全般的方向とすべきことが述べられている。

1 - 4 調査方法および調査項目

本調査研究では大きくは(ア)援助人材の能力形成過程の分析及び(イ)能力形成過程の分析結果を踏まえた援助人材の養成・確保のありかた、から構成されている。

(ア)についてはこれまでに専門家・コンサルタントとして派遣され、高い評価を得た者約 130 名を抽出し、経歴分析を行った。対象とした分野については、「1 - 2 援助の動向」で今後の重点課題に言及しているものの、いわゆる「新型業務」は分野を問わないことも見込まれるため、従来対象としてきた幅広い分野を対象に分析を行った。また、分野毎のサンプル抽出にあたっては、可能な限り「政策支援型」「援助調整」などのアップストリームの案件を担当した事例の抽出を心がけた。

(イ)については、援助ニーズの動向なども踏まえつつ、今後援助人材の需給の逼迫が予想される分野もにらみ、潜在的な援助人材の養成および供給に寄与していると思込まれる民間コンサルティング企業(シンクタンクを含む)、大学に対してアンケート調査を実施して、人材養成への取り組み状況、人材の供給可能性、養成における JICA への要望などについて調査・分析した結果などをもとに、今後の養成・確保のあり方についてとりまとめた。

主な調査項目、概要および調査フローは次のとおりである。

第 2 章 援助人材の能力形成過程分析

(1) 援助人材に求められる能力

これまでに実施された JICA のみならず、他機関の類似の調査研究成果なども参

考にしつつ、援助人材に求められる能力・知識を6種類に類型化し、それぞれの能力の役割について分析した。

6種類の能力・知識は次のとおりである。

分野専門能力 **適正技術・知識選択（開発）能力** **コミュニケーション能力**、
マネジメント能力 **地域関連知識** **援助関連知識**

また、これらに加えて、援助人材全般に共通して求められる資質として、観察力、分析力、構想力、論理性のほか、社交性・協調性、途上国への適応性、積極性などの人間性に係る条件の重要性もあわせて指摘している。

（2）援助人材の能力形成パターン

援助人材に求められる6種類の能力は分野や案件の特性によってまちまちである。また、特に高い分野専門能力を求められ、キャリア形成初期段階の数年間で高い分野専門能力の形成が不可欠な分野、一方、学際的な幅広い知識が求められ、援助の実務経験が最適な能力形成パターンとなる分野などに大きくは大別されることが明らかとなった。

（3）分野毎の専門能力とキャリアパターン

上記の6種類の能力のうち、中核となる「分野専門能力」は、他の能力が比較的援助の実務経験等を通じて効果的に修得できる共通点があるのに対して、この能力は分野によって能力形成が可能なキャリアパスが大きく異なる。このため、特に分野専門能力に着目して、それぞれの分野でどのようにこの能力が形成されているか、経歴分析により把握を試みた。分析にあたっては、学歴と実務経験の内容に注目し、その特色の把握に務めた。取り上げた分野は次のとおりである。

開発計画・開発行政 **地域総合開発** **市場経済化（経済政策、財政・金融、民営化等含む）** **ガバナンス** **工業開発** **環境保全** **情報技術** **保健・医療・人口教育** **貧困対策・村落開発** **農林水産** **公共インフラ**（詳細は第2章参照）

第3章 援助人材の確保・養成のありかた

（1）民間セクターの供給能力の現状

民間セクター（コンサルタント、シンクタンク、公益法人、大学、NGO）を対象に今後特にニーズの伸びが見込まれる10分野についてアンケート調査を行い、いわゆる「新型援助人材」の賦存状況について調査した。また、この中で現状の報酬が人材供給の制約要因の一つになっているという仮説を設定し、期待される報酬

と派遣期間、分野の関係について分析した。この結果、例えば大学であれば1カ月程度の短期が望まれていること、上記各組織群毎にある程度賦存率の高い分野があること、分野によって期待される報酬の水準に傾向があることが明らかとなった。

(2) 民間セクターにおける援助人材の採用及び養成状況

コンサルタント等を対象に分野毎の新卒、中途採用者の割合を調査するため、アンケートを行った。また、コンサルティング企業における人材養成の取り組みの現状、および人材養成に関して、大学も含めて JICA に対する期待についてアンケートを行った。両者に共通しているのは、若手の人材登用あるいは現場経験機会の拡大についての要望が多かった点である。

(3) JICA における援助人材の確保と養成のありかた

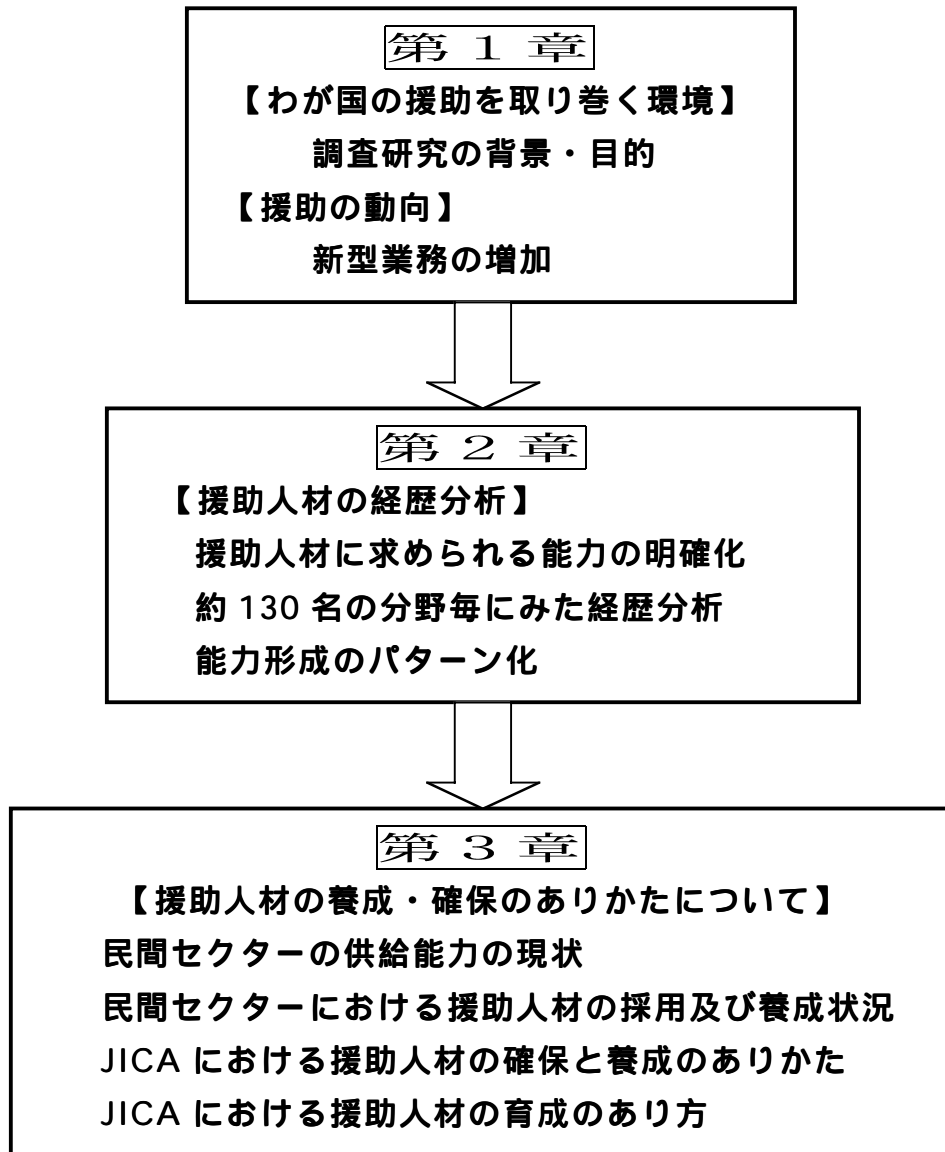
本節では前記民間セクターの援助人材の供給能力の現状や援助人材の採用・養成状況を踏まえて、JICA で現在行われている確保手法と養成メニューのレビューするとともに、他機関で実施されている各種研修なども調査し、連携の可能性や今後の養成のあり方について検討を行った。

(4) JICA における援助人材の育成のあり方

本節では中長期的に公的セクターや民間セクターいずれにおいても途上国政府からの人材が質量ともに不足が見込まれる分野については、JICA 独自に人材を育成するか、将来的には民間セクターの人材の養成・確保を促進するなどの方向性を模索した。また、JICA で育成する人材像については、第2章での分野毎の援助人材の能力形成過程の分析結果を踏まえつつ、能力形成の特徴から分野を大きくは (ア) 均衡型、(イ) 先行型 に分けて、JICA としては主として (ア) 均衡型 の分野を養成の対象としていく方向性を打ち出している。

具体的なメニューとしては既存の「ジュニア専門員制度」の改善と拡充、あるいは平成13年度にスタートした新たな「キャリアプログレス制度」を機軸としつつ新型援助人材の育成を図っていくこととしている。

図 1 - 1 調査フロー



【参考2：特定課題の傾向】

1-3-2(2)において重点課題として掲げられた課題の一部について、近年の JICA の動向を把握するため、以下のとおり技術協力の実績と傾向を記載する。

ジェンダー・WID分野(別表1-3)

	個別専門家	プロジェクト外方式技術協力	開発調査	援助効率促進	全事業(総額(千円))
94年	64人 (3.2%)	35件 (16.2%)	32件 (10.5%)	5件 (4.8%)	11,089,941 (9.0%)
99年	88人 (3.2%)	48件 (20.7%)	79件 (31.5%)	22件 (5.2%)	19,986,527 (13.4%)

パーセンテージは各事業における該当案件の割合。DACのWID定義に従い、ジェンダー・WID案件とジェンダー・WID配慮案件を対象としたもの

全事業に占めるシェアが4.4%増えており、特に開発調査における増加が顕著である。本分野においては後述する4)同様、1.にあげた新型援助人材の種類のうちソフト型の人材の需要が高まることが予測される。

人口・エイズ分野(表1-4)

	個別専門家	プロジェクト外方式技術協力	開発調査	援助効率促進	全事業(総額(千円))
94年	50人 (2.5%)	44件 (20.4%)	1件 (0.3%)	22件 (21.1%)	10,708,496 (8.7%)
99年	184人 (6.7%)	75件 (32.3%)	3件 (1.2%)	81件 (19.1%)	15,509,043 (10.4%)

パーセンテージは各事業における該当案件の割合。

全事業に占めるシェアの増加は1.7%のみだが、うち青年海外協力隊事業のシェアが26.0%から13.1%に減少する中での増加であり、プロフェッショナルな人材へのシフトが進んでいると推測することができる。

教育分野(表1-5)

	個別専門家	プロジェクト外方式技術協力	開発調査	援助効率促進	全事業(総額(千円))
94年	175人 (8.8%)	49件 (18.3%)	1件 (0.3%)	11件 (10.5%)	16,793,663 (12.3%)
99年	218人 (7.9%)	54件 (23.3%)	4件 (1.6%)	50件 (11.8%)	19,631,015 (13.2%)

パーセンテージは各事業における該当案件の割合。

全事業に占めるシェアに大きな変化はないが、特記すべき点としては1999年度にソフト型の人材が全面的に関与する取り組みの事例が開発調査事業において見られたことである。

貧困分野(表1-6)

(暫定値)

	個別専門家	プロジェクト外方式技術協力	開発調査	援助効率促進	全事業(総額(千円))
99年	113人 (4.1%)	43件 (18.6%)	25件 (10.0%)	46件 (10.8%)	12,452,480 (8.4%)

パーセンテージは各事業における該当案件の割合。

貧困層に直接的または最終的に裨益する目的を持つ案件並びに副次的に貧困層への裨益を目的とし

ている案件及び貧困層への裨益拡大を積極的に試みている案件を対象とした。なお、統計は 99 年度のものしかとりまとめられていない。

(出典：内部資料「グローバルイシュー 1999 年度実績/国際協力事業団 企画・評価部環境・女性課」)

「ODA 中期政策」や『「人間を重視した経済協力」の推進について』に見られるとおり、我が国が貧困分野など社会セクターにおいて協力を推進するにあたり、計画策定へ住民の参加を更に推進することが求められている。かかる側面を重視しながら施策・制度の導入計画をとりまとめる際には、パイロット・プロジェクトに係る企画、実行、評価の一連の作業を、定量指標を活用するなど客観的な形で行うといったソフト型の業務が増えることが想定される。

【参考1：政策支援型案件の動向】

別表1-1

平成7年4月時点

	全件数	政策支援	
		件数	シェア
開発調査	195	13	6.7%
プロフェクト技術協力	195	5	2.5%
チーム派遣等	36	2	5.5%
合計	426	20	4.7%

平成12年4月時点

	全件数	政策支援	
		件数	シェア
開発調査	203	44	21.7%
プロフェクト技術協力	204	13	6.4%
チーム派遣等	49	12	24.5%
合計	456	69	15.1%

- 案件数は過去5年間で3.5倍に増大している。
- 開発調査において件数の増加が著しいが、プロ技/チーム派遣でも大きく伸びている。

別表1-2

(2) 分野別内訳の推移

	H7.4	H12.4
貧困対策	1	9
市場経済化	3	10
環境	1	5
ガバナンス	0	5
公共公益事業	3	8
農林水産	0	5
鉱工業	7	9
エネルギー	0	4
商業観光	0	1
人的資源	1	5
保健医療	4	5
WID	0	1
人間の安全保障	0	2
合計	20	69

- 鉱工業及び保健医療は従来から政策支援が多い。
- 5年間に政策支援の対象分野が拡大。
- 上記2分野を除くと伸び率は、6.1倍と更に高い。

第2章 援助人材の能力形成過程の分析

本章では、国際的に通用する援助人材、とりわけ政策支援や援助調整といったアップストリームの案件を担う人材には如何なる能力が求められるか、また、その能力がどのような過程を経て形成されるかについて分野毎に明らかにする。

このため、JICAの技術協力活動において、高い評価を得た約130名の援助人材の経歴を分析し、さらに一部の人材には追加情報を得るためにインタビューを実施した。分野の選定にあたっては、第1章でも触れたように、今後増加が見込まれる新型業務が必ずしも分野を限定しないことが予想されるため、幅広く10数分野を対象とした。

1分野あたりのサンプルは数名から10名程度であることから、分野毎のサンプル数の適切性には議論の余地があるかもしれない。しかしながら、どのようなキャリアの人材が評価されているか、分野毎にある程度の傾向は見られる。こうした傾向を事例として紹介することは、各分野において望ましいキャリアパスを検討する上で有益であろう。

このように情報にやや制約はあったが、援助人材の能力形成過程分析を行った結果は以下のとおりである。

2-1 援助人材に求められる能力

2-1-1 援助人材に求められる能力の構成要素

国際的に通用する援助人材の能力形成過程の分析にあたっては、まずいかなる能力が求められているのか明らかにする必要がある。

援助人材に求められる能力については、これまでも官公庁や公益法人（コンサルティング企業団体）などによるいくつかの調査結果がある。本調査研究ではこれら調査研究結果（注1）¹、アンケート調査やヒアリングなどから、援助人材に共通して求められる能力を整理することを試みた。

表2-1 （参考）援助人材に求められる能力（例：環境分野）

項目	定義
基本的事項	援助調整能力（他ドナーのなかでの調整能力、リーダーシップ）
海外関連事項	異文化コミュニケーション能力（英語による指導能力）
環境関連基礎知識	わが国および諸外国の環境行政・制度に関する知識
特定分野基礎知識	環境政策について相手国高官に提言しうる知識
情報収集能力	諸外国の環境情報活用能力
ODA関連事項	他ドナーとの協調性

資料：「持続可能な開発支援基盤整備事業報告書」環境庁（平成8年度）

¹ 参考にした調査研究レポートとしては以下のものがある。

（社）海外環境協力センター『持続可能な開発支援基盤整備事業』（平成7～9年度環境庁委託研究）

（社）国際農林業協力協会『海外農林水産業・協力人材育成体制のあり方に関する調査』（平成5～7年度 農林水産省委託調査）

（社）海外コンサルティング企業協会『国際協力立国実現への提言レポート』（1991年7月）

< 参考 1 > JICA 専門家として要求される資質（環境分野）

JICA の「国際環境協力専門家養成研修」テキスト（1996 年）によれば、環境分野の JICA 専門家として要求される資質を以下のように挙げている。（参照：(社)海外環境協力センターのレポート 平成 8 年度環境庁委託『持続可能な開発支援基盤整備事業報告書』平成 9 年 3 月）環境分野以外の援助人材にも参考になるとと思われる。

専門技術能力：専門分野の技術に関する知識と経験 / 開発途上国に適した技術の開発 / 関連技術・専門技術の応用力と幅広さ

技術移転能力：

- i) マネージメント能力...協力プロジェクトの運営管理 / Plan-Do-Check & Action / 計画性を持ったイニシアティブ / リーダーシップ / 意思決定
- ii) 自己表現能力...技術指導の手法、語学（英語、現地語）を含むコミュニケーション能力（レポート作成、スピーチ等）

一般教養：国際協力の現状（意義、仕組み） / 開発途上国の実情 / 開発理論の概論 / 国際的センス（常識）

適応能力：業務環境（仕事の進め方） / 生活環境（衣食住） / 健康 / 環境順応力（現地人との交際）

< 参考 2 > 国際的に通用するコンサルタントの要件

(社)海外コンサルティング企業協会・ECFA 開発研究所が『“国際協力立国”実現への提言レポート』（1991 年 7 月）において、国際的に通用するコンサルタントを“コア・コンサルタント”と表現している。その“コア・コンサルタント”に求められる要件は以下のとおりである。新型援助人材に求められる要件にも共通すると思われる。

開発へのモチベーション

確立した専門性

磨かれた語学力

長年、蓄積された経験

自らの得意な分野・地域

プロジェクトマネージメント能力

幅広い人間性

これまでの調査成果によると、援助人材に求められる能力・知識は「中核」となる「分野専門能力」、わが国の経験を応用して適正な技術・知識として移転するための「技術・知識選択（開発）能力」の必要性が指摘されている。また、「手段」としての「コミュニケーション能力」および「マネージメント能力」、さらには周辺知識として「地域関連知識」および「援助関連知識」などの必要性が指摘されている。

本調査ではこのような調査成果を踏まえて、次の 6 種類の能力に整理して以下の分析を行うこととした。

6 種類の能力とは

分野専門能力

適正技術・知識選択（開発）能力

コミュニケーション能力

マネジメント能力

地域関連知識

援助関連知識

（１）分野専門能力：専門分野に関する知識・技術能力

「分野専門能力」とは、特定分野の専門能力の意味で、如何なる分野であろうと援助人材に求められる“核”となるべき能力である。

このような専門能力を必要とする援助のポストは現状のポストでみると「技術移転型」「プロジェクト形成型」「援助調整型」「政策支援型」などに類型化できるが、分野と類型によって援助人材に求められる分野専門能力の深さ、広さ、あるいは他の能力に占めるウエイトが異なってくる。

例えば、「技術移転型」の案件であれば狭い専門性であっても極めて高い専門能力が求められ、分野専門能力の占めるウエイトが他の能力に比して大きい。一方、「政策支援型」であれば豊富な類似の実務経験に裏付けられた極めて高い専門能力に加えて、その他複数の関連分野についても浅くても広い能力・知識が求められる。「援助調整型」の場合、特定分野の高い専門性に加えて、当該国・地域の関連知識、援助関連知識、さらには高いコミュニケーション能力が求められる。また、「プロジェクト形成型」の場合、派遣国における当該セクターの課題を分析できるだけの専門能力と同国社会経済における当該セクターの位置づけを説明する専門能力などが求められる。

分析対象とした援助人材の中には、学歴以上に実務経験の内容の重要性を占める例として、大学や大学院で専攻しなかった分野であっても、実務経験を積みながら専門性を身につけているケースもある。例えば、大学で哲学科、大学院（留学）で言語心理学を履修した人が、証券会社に就職した後、実務経験を積むことにより金融の知識を身に付け、JICA 専門家として金融・財政のアドバイザーになったケース、また、大学で外国語を専攻した人がコンサルティング企業に入って、経験を積み重ねて専門的能力を身に付け業務に携わっているケースも少なくなく、実務経験の中味が果たす役割は甚大である。

今後、国際環境の変化と途上国自身の人材の質が高まるに連れて、わが国の援助人材に対する高い専門性への要求度が一層高まることが予想される。このため、今後も

学歴とは異なる分野の専門性を、実務経験を通じて身に付けるケースはあり得るが、この場合はこれまで以上に経験の質と年限が求められるであろう。

＜参考3＞ マーケットの変化に合わせて専門分野を転換したケース

工業分野専門のコンサルティング企業のコンサルタントが、当初、コマーシャルベースの大型のプラント建設計画のフェジビリティ・スタディを中心に仕事をしてきた。ところが、この種の仕事が少なくなる傾向にあり、企業としても新しいマーケットを開拓せざるを得なくなった。20年ほど前のことである。たまたま援助の分野で中小企業の振興に対する要請が増える兆しがあり、会社として“大型プラントから中小企業振興に”経営方針の転換を図った。20年以上前は途上国においては、中小企業の振興は新分野であったため、その政策や計画の手法は確立されておらず、手探りで手法や方法を自ら開発せざる得なかった。その後、この企業の抱える人材から、中小企業振興の仕事のできるプロマネ・クラスの人材が何人が育つ結果となり、これにより同企業の工業分野の援助プロジェクトへの参加が多くなった。援助ニーズの変化にうまく対応して人材を育てたケースである。

（2）適正技術・知識選択（開発）能力：相手国に合った適正な技術を選択あるいは開発する能力、適切な知識を選択する能力、政策を立案できる能力

いずれの分野においても、およそ援助活動に携わる以上は「適正技術・知識選択（開発）能力」が求められる。

地域、発展の段階あるいは文化的・歴史的なコンテキストにより求められる適正な技術や知識は異なる。したがって、援助人材にとっては、適正な技術の開発能力、適正な政策立案能力及び適正な知識の選択能力は、「分野専門能力」を途上国のニーズに応じて発揮する上で極めて重要である。このような能力は、援助人材の経歴分析やインタビュー結果からも言えることであるが、複数の国や地域における専門分野の実務経験の積み重ねによって培われてくるものである。

一方、この能力の基盤としては、現状や物事の因果関係を多面的かつ体系的に捉え、課題を明らかにする能力、解決策を生み出す創造力、さらに課題の解決策がもたらす結果を予測するイメージーションなど潜在的な資質も重要な役割を果たしている。

繰り返しになるが、「分野専門能力」は援助人材の“核”となる能力である。しかし、「適正技術・知識選択（開発）能力」がなければ、如何に優れた専門能力、高度な能力があったとしても、相手国のニーズに応じた能力を発揮できない限り、援助人材としては十分な資格を有しているとは言いがたい。

<参考4> 適正技術移転とは

「現地の技術は植民地時代からの積み重ねがあり、それなりのものがある。それはそれとして重視しなくてはならない。しかし現地の技術を過信してはならない。過信することによって、とんでもない失敗をすることがある。大切なことは現地の人と共に考えることである。適正技術という言葉がある。何が適正かは一方だけの物差で測って判断できるはずはない。自分の物差は常に重要である。しかし相手の物差から測ってみたらどうなるだろうかという意識を持つことはもっと大切なことだろうと思う。<中略>私自身もそうだったが、まだまだ専門家の方々には「自分の持つ技術」という狭い社会の中でだけの判断をしがちな人を時々見かける。技術移転は、途上国のニーズの変化を動的にとらえる視点が必要だと思う。<中略>自分の世界だけ、自分の物差だけではなく、途上国や国際機関、他の先進国の物差をも併せ使うことが大切だと思う。」

(出所：平井慎介『技術移転考(技術は移転するか)』国際協力出版会 1989年)

(3) コミュニケーション能力：語学力、プレゼンテーションやドキュメンテーションの能力、交渉力

「コミュニケーション能力」は、援助関連業務であれば如何なる分野においても重要である。というのは、如何に優れた「分野専門能力」や「適正技術・知識選択(開発)能力」を持っていても、それらが援助活動において十分に活かされるためには、相手の理解が得られなければ意味がない。このためには、単に優れた語学力があるというだけではなく、“相手によく分って貰える”ようなプレゼンテーションやドキュメンテーションでなければならない。

特に相手国や国際機関等との対話が求められる分野(政策支援、援助調整、グローバル・イシューの対応など)では「分野専門能力」や「適正技術・知識選択(開発)能力」を前面に押し出す能力とあってよい。「コミュニケーション能力」は援助人材が持てる能力を発揮できるか否かのカギを握っているといっても過言ではない。

さらに、「コミュニケーション能力」は、単にコミュニケーションのテクニックを知っているだけではなく、論理性が不可欠である。論理的思考がなければ相手を説得することは難しい。

「コミュニケーション能力」のベースはやはり語学力である。語学力としては、英語の場合であれば英検1級程度の能力があることが望ましい。留学経験や海外駐在あるいは国際機関などでの経験は、外国語力を含めコミュニケーション能力を高める上で効果的である。高い評価を受けている援助人材には、国際機関経験のある人が多い。

一方、視覚に訴えることのできる実技指導型の専門家は、多少語学力が乏しくても技術移転を主とする業務の遂行は可能である。しかし、そうした分野でも高い語学力を有していた方が、効果的で質の高い技術移転、援助活動ができることは間違いない。

また、現地語によるコミュニケーションも重要である。それは、カウンターパートや現地人とのよい人間関係を作る上でも重要であり、援助効率の向上にも繋がるものである。

(4) マネージメント能力：計画策定、プロジェクトやプログラムの実施や管理等を担い得るマネージメント能力

マネージメント能力は、援助人材が援助プロジェクト/プログラムを効率的・効果的に遂行する上で極めて重要である。一般に、「マネージメント能力」とは、援助プロジェクトや援助プログラムに活用可能な（あるいは限られた）諸資源（人的資源、物的資源、資金、技術、情報など）を合理的に組合せつつ活用して、定められた期間内に、特定の目的や目標を達成する能力とすることができる。

援助分野の中でも、開発計画/開発行政、地域総合開発、市場経済化、ガバナンス村落開発などの分野の援助活動では、多くの関係者（人的資源）、例えば行政官、住民、企業家、専門家等が関わり、それらの意見や利害などを広い視野から調整しまとめなければならないため、特に人的資源の管理（マネージメント）が重要である。また、その他の分野においても、総合的な開発調査の総括やプロ技案件のチームリーダーの任にある人は、マネージメント能力の一部として、チームメンバーやカウンターパートの専門的能力を引き出す能力が求められる。

わが国の技術協力、特に、プロジェクト方式技術協力（プロ技協）においては、プロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM/PDM）²の手法が、計画段階からモニタリング・評価の段階まで一貫して導入されており、プロ技協のリーダーはその手法を身に付けておくことが必須である。プロ技協のリーダーに限らず、事業の効果的な実施監理のためには、全ての援助人材にはこうしたノウハウを有することが望ましいが、特に援助調整型、案件形成型の案件ではPCMの計画・立案のノウハウが、また政策支援型にはPCM全般のノウハウが求められているとよい。

さらに、最近、技術協力の効果を上げていく過程で、援助の対象の相手国関係者、中でもカウンター・パートの問題意識や自立性を如何に引き出すか、如何に育てるかについて、マネージメント・サイドから取組もうという試みが注目されてきた。これを、プロセス・マネージメントと呼んでいる。このような新しいマネージメントは、途上国の自助努力を促す一つの手法とも言え、これからの援助人材に求められる重要な能力である。

²PCM（プロジェクト・サイクル・マネージメント）/ PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）：PDMの起源であるロジカル・フレームは、より効率的なプロジェクトの計画・実施のために、プロジェクトの運営・管理を容易にする手法として、60年代に米国開発庁（USAID）により開発されたものである。PDMはプロジェクトの目標や、成果、投入、外部条件等、プロジェクトの主要な要素とそれらの関係を簡潔に整理した一覧表である。プロジェクトの概要が一目で分かり、計画から実施評価までの管理に便利なことから、国際機関に広まり、80年代には、ドイツ技術協力公社（GTZ）がログフレームをさらに発展させたZOPPと呼ばれる手法を開発した。

日本でも、90年代に入り、ZOPPをさらに発展させたプロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）手法を開発した。PCMは、PDMを利用することにより、プロジェクト・サイクルの中で、計画立案から実施、評価に至るまでの一貫性の確保や関係者の共通認識の共有などを可能にするものである。JICAでは、94年より、効率のよい運営管理のため、同手法を取り入れている。

< 参考 5 > 何故プロセス・マネージメントか

技術協力の効果を上げていく過程では、援助される側が主体的に問題解決を行う能力を高めていくことが必要になる。例えば、相手側の問題意識や当事者意識の強化、組織体制の強化、自立発展性の確保などがある。これらの機能を技術協力のプロセスを効果的にマネージメントするという意味で「プロセス・マネージメント」と呼ぶ。プロジェクト・マネージメントの活動には、ケースによって様々であるが、例えば、コミュニケーションの促進、信頼関係の確保、問題認識の共有、参加の促進、影響力の行使、学習過程の工夫、動機付けなどがある。

プロセス・マネージメントの概念は近年、他の援助機関でも使われるようになってきており、例えば、スウェーデン国際開発庁（SIDA）では、プロセス・マネージメントの技能を「役務提供の役割から脱皮し触媒役としての役割を推し進めるために、相手国の当事者意識向上、組織的対応能力の強化ををめざすための技能」と位置付け、派遣前研修や専門家赴任先での関連セミナーを実施している。また、イギリス国際開発局（DfID）では、相手国と一緒に計画を定期的に見直すプロセスをとおして、参加の促進、パートナーシップの確立、組織開発・制度づくり等外侮諸条件の整備を促しており、これらをプロセス・アプローチと呼んでいる。

（JICA 内部資料『個別専門家派遣のためのプロセス・マネージメント・ハンドブック』平成 13 年 3 月）

（ 5 ）地域関連知識：特定国・特定地域の政治、経済、社会、文化、歴史、自然に関する知識

「地域関連知識」は、「適正技術・知識選択（開発）能力」を発揮する上でも重要である。というのは、提案する政策・方法・技術等が適正か否かは、地域により異なるので、「地域関連知識」が強く求められるからである。

「地域関連知識」は業務を進めながらも身に付けられるが、業務内容や分野により、予め相当の知識が必要な場合もある。例えば、包括的開発フレームワーク（CDF=Comprehensive Development Framework）や 貧困削減戦略ペーパー（PRSP=Poverty Reduction Strategy Paper）関連の業務、あるいはまたマクロレベルの案件形成に関わる場合などである。

「地域関連知識」は、“文字から得られる知識”と“経験から得られる知識”の2種類に分けることができる。このことは、前述の「分野専門能力」および後で述べる「援助関連知識」についても同じである。“文字から得られる知識”は、大学や大学院で開発援助関連の科目やコースを履修することで間接的に習得可能であり、“経験から得られる知識”は援助関係の調査への参加、ビジネスの出張、あるいはボランティア活動への参加などによっても、経験を通して直接習得可能である。

また、途上国の大学院などへの留学は理論のみならず、英語や現地語学の修得に加えて、現場の体験もできるということもあり、地域関連知識の習得には有効であるといえよう。

（ 6 ）援助関連知識：内外の主要な援助機関と援助システム、援助手法、評価手法、世界の援助の潮流などに関する知識

「援助関連知識」も「地域関連知識」と同様、実務経験を通じて身に付けられるが、政策対話や援助調整、特に CDF や PRSP に関連した業務、あるいは援助評価関連業務については、予めかなりの知識を身に付けておくことが求められる。

「援助関連知識」は、大学や大学院の開発援助関係科目やコースを通じて、基礎的知識を習得することは可能である。さらに、援助関係の業務に役立つ知識としては、途上国で実際に業務に携わった経験、あるいは類似の援助業務の経験、さらにはまた援助機関・援助機関での実務経験があることが望ましい。

国際援助機関での勤務経験があれば、国際機関そのものはもちろんであるが、外国の援助機関の援助動向についての知識を習得できるチャンスがある。

以上 6 つの能力は、分野や案件の内容によって異なるものの、国際的に通用する援助人材に求められる“基本的必要条件”である。

これら能力の関連について整理すると、「分野専門能力」だけでは途上国に有効ではなく、「適正技術・知識選択（開発）能力」が伴って初めて有効である。

「適正技術・知識選択（開発）能力」は、前述したように、開発ニーズを的確に捉え、真のニーズに応える適正な技術・政策・知識などを選択あるいは創造し、提案することができる能力といえよう。しかし、「分野専門能力」や「適正技術・知識選択（開発）能力」が如何に優れていても、相手（途上国）に理解させ、技術なり提案なりが伝わらなければ意味がない。このため「コミュニケーション能力」が不可欠である。単なる語学力のみならず論理性に裏付けられたプレゼンテーションやドキュメンテーションの能力をも含めたコミュニケーション能力が必要である。

また、「マネジメント能力」は、プロジェクトの具体化に必要な諸資源、限られた資源（人的資源・物的資源・資金・技術・情報・時間等）の合理的に組合せて活用して、特定の目的・目標の達成に導く能力と言ってよい。他の 5 つの能力から生み出されたアイデア（提言や提案など）を具体化する能力とも言える。この能力はプロジェクトの大小にかかわらず援助人材に求められるものである。

「地域関連知識」や「援助関連知識」は、大学や大学院などにおいて基礎的な知識の習得は可能であり、また実務経験を重ねる度に身につけていくものである。

「地域関連知識」は「分野専門能力」「適正技術・知識選択（開発）能力」を發揮する上で重要であり「援助関連知識」は、PRSP や CDF のような援助調整業務に係わる場合は、予めかなり身に付けることを求められる。

このように、これら 6 種類の能力は密接に絡み合っていて、相乗効果を上げているとあってよい。

< 参考 6 > Expert とは

Expert の語源は、ラテン語の *experiri* からきており、その意味は、“試みる” “経験する” である。語源に教わるまでもなく、よい人材を養成しようとするならば、専門能力を有する人材により経験の機会を与えることであり、国際的に通用する援助人材を養成するならば、可能な限り国際的な経験を積める機会を創り出すべきであろう。経歴分析からはっきり言えることは、出身が官庁であろうと、民間であろうと、また大学以前の学歴であろうと、出発点ではハンディがあったとしても、国際的な経験を積み重ねることにより、更に高い評価の援助人材になっているということである。

(7) その他援助人材に共通して求められる能力・資質について

これまでは 6 種類の能力・知識は主に後天的、すなわち学業や実務経験を通じて形成可能なものとして位置づけて、その内容や形成方法について言及してきた。一方、こうした能力の形成には資質による個人差も存在することを忘れてはならない。

このような能力・資質には「観察力（社会・経済で起こる様々な事象を的確に把握できる観察能力）」、「分析力（観察に基づき問題の構造を多面的に分析し、モデル化して捉えられる能力）」、「構想力（問題解決策を創造する能力）」、「論理力（的確な分析結果に基づいて、自分の考えを体系的にまとめる能力）」などが上げられる。

また、専門家としての能力以外に「人物」も重要な資質である。こうした資質には「社交性・協調性」「途上国への適応性」「積極性」などがある。いかに高度な専門能力を持っていても、良好な人間関係なくしては、業務を成功裡に進めることは困難である。

人間的資質や人物は先天的な要素もあるが、努力や訓練によってある程度向上を図ることができるともいわれている。

なお、いうまでもなく、以上のような能力や資質をいかに発揮するための原動力として、“開発に関するコミットメント” や “Empathy”（Sympathy とは別）³ が不可欠である。

2 - 2 援助人材の能力形成過程

2 - 2 - 1 援助人材の能力形成パターン

前節では、援助人材に求められる能力を 6 種類に整理したが、本節では各分野共通の、国際的に通用する援助人材の最大公約数的な能力形成過程の概念化を試みた。

（図 2 - 1：援助人材の能力形成パターン参照）

この図は、援助人材に求められる 6 つの能力をタテ軸とヨコ軸に分けている。

タテ軸には、援助人材に求められる能力の中でも、最も重要かつ早期より育成を図る必要がある能力として「分野専門能力」を位置づけることとする。この能力を形成

³ Empathy：感情移入、相手の立場になりきるような感情。Sympathy より強い。
Sympathy：共感、同情

するためには、大学、大学院での基盤となる素養を身に付けた後、それぞれの分野で適切な機関・組織で、適切な実務経験を積む必要がある。このいわば“幹となる専門能力”なくしては、援助支援要員などの一部の指導科目を除いては、他のいかなる能力があっても援助人材として活動することは不可能である。

分野専門能力は国内での能力形成がある程度可能な分野（わが国の公的セクターや民間セクターのノウハウがかなり適用しうる分野など）、あるいは国内に加えて、海外での実務経験が必要となる分野などまちまちであり、その形成に要する期間も分野、生来の資質あるいは実務経験の質などによって異なる。一般的には5～15年程度⁴の実務が必要となろう。

他の5つの能力（「適正技術・知識選択（開発）能力」「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」「援助関連知識」「地域関連知識」）は、主に海外での実務経験を経て身につけていくものであり、これらは「分野専門能力」を支える能力・知識である。「分野専門能力」をタテ軸とし、後の5つの能力・知識をヨコ軸に置くことにする。分野あるいは案件の難易度に応じて求められる各々の能力の水準はまちまちであるが、タテ軸はより上に行くにつれて、またヨコ軸はより右に行くにつれてより、それぞれ高い能力や深い知識を必要とすることを示している。

案件の内容のレベルでみると、実技指導型の専門家に代表される特定の専門技術を持って技術移転を主たる業務とする専門家は、ヨコ軸よりはタテ軸の上に向かっての能力をもち合わせていけば一応の任務の遂行は可能である。逆に、援助支援要員、例えば業務調整員などは、タテ軸よりはヨコ軸のより右に向けての能力や知識を持つことが求められる。一方、案件の内容が技術指導型からシステム、組織や制度の構築、さらに個別プロジェクトの案件発掘・形成、セクター計画・制度案件発掘・形成、援助調整、そして政策レベルのアドバイスへとアップストリームに移行するにつれて、次第に起点から右上方向に向けての能力・知識を求められる。

換言すれば、一般論としてキャリア形成の初期段階では高い分野専門能力の形成に向けてタテ方向に能力ベクトル伸ばし、さらにある程度の時点で海外での実務経験を通じて右斜め上方向にその他の能力ベクトルが伸ばすことにより、全体的な能力の形成を図っているといえる。このベクトルとヨコ軸に囲まれる面積が大きいほど援助人材としては全ての面において高い能力を有しているといえよう。

分野別にみると、このベクトルの傾きは、求められる分野専門能力が、（1）主として国内での実務経験でかなり身に付けられる分野のケース（例：地域総合開発、市場経済化、ガバナンス、工業開発、環境、情報技術、医療、農業、公共インフラなど）、逆に（2）主として海外での援助関連の実務経験を通じて分野専門能力を形成可能な分野のケース（例：開発計画、地域総合開発（海外の大規模事例）、保健・人

⁴インタビューに応じた工業分野のコンサルタントは、自らの経験から“必要かつ十分条件”が整ったのは大卒後20～25年を過ぎてからという（高い評価を受けている援助人材の約70%が大卒後25年以上である）。したがって、“幹となる専門能力”を身に付けてから更に10～15年かかるということが想定できる。もちろん“必要かつ十分条件”が整うまでの年限は分野により異なるといえよう。

口、教育、農村開発・貧困など)で異なる。(1)は初期段階でタテ軸方向に伸び、その後の海外での実務経験を通じてヨコ軸に該当するその他の能力を形成する傾向がある(「先行型」)。(2)に該当する分野は正比例に近いベクトルが伸び、分野専門能力とその他の能力を同時に形成する傾向がある(「均衡型」)。

<参考 - 7> 仕事をする人の成長を促す3つの手法

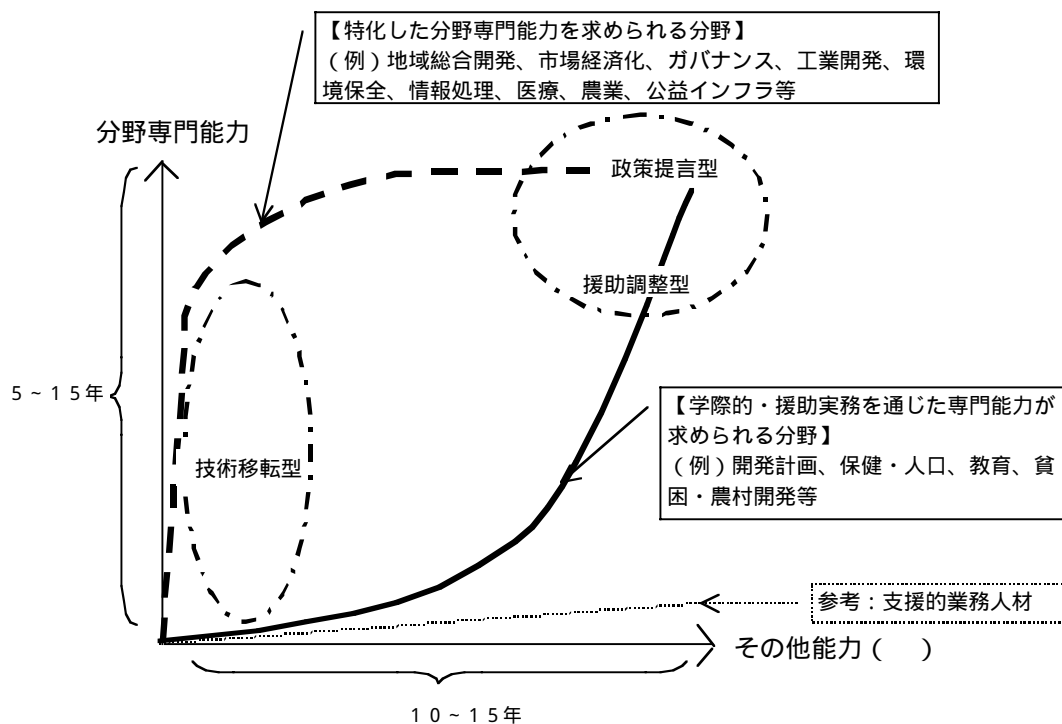
一般に、仕事をする人の成長を促す3つの手法があると、P.F.ドラッカーが著書『プロフェSSIONALの条件』(上田淳生編訳、ダイヤモンド社、2000年)の中で次のように述べている。

「(人の)成長のプロセスを維持していくための強力な手法を三つあげるならば、教えること、移ること、現場に出ることである。第一に、うまくいったことをどのように行ったかを仲間に教えることである。聞き手が学ぶだけではなく、自らが学ぶ。第二に、別の組織で働くことである。そこから、新たな選択の道が開かれる。第三に、一年に何度か現場で働くことである。

ある医療管理者が、ストカナにかの流行病のために、病棟看護人のひとりとして、一週間ほど働かなければならなかった。毎日がドラマだった。学ばざるを得なかった。真剣にならざるを得なかった。今日その病院では、年に一週間、管理者はすべて病棟で働く決まりにしている」

高い評価を受けている援助人材は、いくつかの仕事あるいは組織を経験しており、そして海外の現場での実務経験が多く、中には大学等での教鞭をとった経験を有するものもいる。ドラッカーの指摘は、援助人材の育成、援助人材の能力強化の方法として極めて示唆に富んでいる。

図2 - 1 能力形成パターン(援助人材の能力形成過程のモデル化)



その他能力: コミュニケーション能力、マネージメント能力、地域関連知識、援助関連知識、適正技術・知識選択(開発)能力

2 - 2 - 2 各分野毎に求められる専門能力とキャリアパターン

本節では、各分野において援助人材に求められる能力、特に「幹となる専門能力」がどのような機会に養成されるか、分野別に一般的なパターン化を試みた。なお、分野毎に1~3名のモデル的人材を選び、特に“幹となる専門能力”がどのような機会に、どの時点（何才頃）で形成されたかについて着目して分析を行なった。

本節で取り上げる分野⁵は次のとおりである。

開発計画・開発行政	地域総合開発	市場経済化（経済政策、財政・金融、民営化等含む）	ガバナンス	工業開発	環境保全	情報技術	保健・医療・人口
教育	貧困対策・村落開発	農林水産	公共インフラ				

（1）開発計画・開発行政

【能力形成のポイント】

学歴については、学部あるいは大学院修士いずれかの時点で経済学（開発経済学）、開発学などを履修しており、その他に行政学（開発行政学）、国際関係論、社会学、文化人類学、環境問題、人口論、貧困問題などの開発に関連するさまざまな諸領域の問題を研究するなど、学際的な幅広い専門領域を形成することが望ましい。

幹となる専門能力は、準備条件となる課題意識は若い時代に遡るが、コアの部分は主として海外の大学院で形成しており、35歳~40歳位までに概ね修得されているとみられる。以降は援助調整型案件への派遣や国際機関などの実務経験を通じて「適正知識選択（開発）能力」などが形成されているとみられる。

本分野では援助関連知識とともに、クロス・セクトラルに望ましい開発案件の形成を構想する能力が重要であり、援助実施機関での実務経験は大きな役割を果たしている。

本分野では一般論として、開発経済学、開発学はもとより、国際関係論や貧困問題に関連する学際的な知識の習得を欧米の大学院で修得したのち、10年程度の援助関連機関での実務経験を経て、援助調整型案件での途上国での実務経験を経ることが望ましいキャリアパスといえる。これに国際機関での実務経験が加われば尚可といえよう。

「開発計画」分野には確たる定義はないが、具体的には相手国政府とわが国の援助の窓口となるとともに、他のドナー、とりわけ世銀・IMFとも調整・協調しつつ、わが国の国益や制約要因にも配慮した最適な援助プログラム/プロジェクトの形成、更に開発計画の立案・策定などを行なう分野といえよう。

また、昨今の PRSP や CDF 策定が進む援助協調のコンテキストでとらえた場合、一般的には途上国をとりまく経済的・政治的な国際環境にも留意しつつ、幅広いセクター間に重層的に関係している「貧困問題」などの開発課題にも精通し、貧困削減戦略の策定に向けた助言や調整を担う、といった活動内容を含んでいる。

⁵ 対象とした分野については、「1 - 2 援助の動向」で今後の重点課題に言及しているものの、いわゆる「新型業務」は分野を問わないことも見込まれるため、従来対象としてきた幅広い分野を対象に分析を行った。

貧困などの開発問題は非常に多くの学際的なテーマを含んでおり、こうした問題を体系的に分析し、構想する能力が求められる。開発経済学的な知識はもちろんのこと、開発行政、国際関係（論）、社会学、人類学、人口論、環境問題、時には紛争問題などの知見も必要となってくる。また、他の様々なセクターについても、精通とはいかないまでも広い知識と問題意識が求められている。

この分野の援助人材が担当する業務内容はレベル別にみると（ア）企画調査員、（イ）援助調整型の専門家、国家開発計画のアドバイザーなどが想定されるが、今回分析の対象となった人材のうち（イ）のレベルの業務を遂行した人材を中心に経歴分析を行った。

なお、国家開発計画のなかでも特に経済開発に重点を置かれている分野については「市場経済化（経済政策）」に位置づけることとした。

【学 歴】

本分野では対象とする領域が幅広い。例えば貧困削減を想定すると、経済一般はもとより、財政、ガバナンス、都市・農村開発、教育、保健、環境など極めて幅広い領域が対象となる。これら分野全てにおいてスペシャリストであることは困難であり、個々のセクターについてのスペシャリストの力を借りるとしても、貧困問題のばあいなどは個々のセクター間の連関を分析し、プライオリティ付けができるような専門能力が必要となる。これには貧困問題をマクロ的に捉える能力が不可欠であり、そのためには開発経済学や貧困削減などの開発問題全般を対象にする開発学などの修得が不可欠である。さらに、対象国ごとに異なる文化、社会、歴史的な特殊構造も洞察する能力が必要であることから、社会学、文化人類学などの知識を有することが求められる。このような学際的で幅広い知識が求められることから、少なくとも修士以上の学歴が必要であり、開発計画や貧困削減に関わる新しい手法や理論が絶えず開発されている分野でもあることから、研究や学習の習慣が必要となる。また、コミュニケーション能力の向上も図れるメリットもあることから、開発関係の研究の進んでいる欧米大学院等で学ぶことが望ましい。

【望ましい実務経験】

当該分野では、PRSP や CDF の策定などを通じて、わが国として協力可能な援助プログラム/プロジェクトを形成する能力が求められることから、専門分野の知識・理論に加えて、途上国政府、援助機関での実務経験が不可欠である。また、DAC 戦略、国連、世銀・IMF、主要ドナーの動向にも精通していることが求められるため、これら機関での実務経験などは極めて有効であるといえよう。

過去に派遣された専門家の経歴なども参考にすると、10年程度の援助関連機関での実務経験を通じて「援助関連知識」を取得し、さらに当該分野での実務経験を通じて一人前の援助人材となるケースが典型的なキャリアパスといえる。（事例1参照）

【事 例】

上記のとおり、本分野が非常に学際的であることから、事例の選定には議論の余地はあろうが、ここでは(1) PRSP 関連の案件担当歴がある者、(2) 国際機関での経験がある者、として経験の異なる2名の人材を取り上げることとした。

【事例1：開発計画・開発行政1】

1. 担当案件概要

指導科目名：PRSP 対応

主な業務内容：PRSP 策定プロセスを通じて他ドナーとの調整を図りつつ、わが国主導による地方開発分野でのセクタープログラムの策定を支援する。

派遣期間：2001年1月から約12.0ヶ月間

2. 経歴分析

専門分野：開発計画（貧困、平和構築）

学歴：法学部政治学科卒、米国行政大学院修了、大学院社会科学研究科博士課程在学中

職歴：

国際協力関連特殊法人（約10年）：調査部（約2.5年間）、財務課（約2年間）、海外長期研修（米国行政大学院、約2年間、36～38歳）、鉱工業開発プロジェクト担当部 課長代理（約2年間、38～40歳）、アフリカ派遣専門家（国家開発アドバイザー、援助調整、約2年間、40～42歳）、客員専門員（約2年間） など

外務省（約4年）

・経済協力局政策課（約1.5年間）、南米日本大使館（約2年間、29～31歳）

3. 能力形成過程：

本件（開発計画）は東部アフリカの国の PRSP 重点分野である地方開発分野において、他ドナーとの調整しつつ、わが国主導のプログラム策定および開発委員会のメンバーとして、わが国及び一般の援助案件の採否を決定することが主たる業務であり、専門家には特に高い「援助関連知識」、「地域関連知識」に加えて、幅広い学際的専門知識に裏付けられた「貧困削減に関する分野専門能力」および、外交折衝などに裏付けられた「高いコミュニケーション能力」が求められる。

同氏は援助機関勤務を通じて事業全般についての知識を蓄積するとともに、在外公館への出向を通じて、援助スキームや案件形成に係る「援助関連知識」や「対外折衝・コミュニケーション能力」を修得・形成した。また、PRSP 策定を担うにはわが国の援助指針などの政策レベルでの高度な「援助関連知識」も必要となるが、外務省政策課への出向や通常業務、日常生活での読書・対話を通じてかかる知識を習得したものと考えられる。

一方、コアとなる「分野専門能力」としては同氏は「開発計画」「財政」「マクロ経済」を上げており、特に米国大学院での「マクロ経済」の履修、業務での財務の経験、地球環境問題についての読書が役だったとのことである。

同氏によると、「開発計画」分野の人材には「開発経済」などのコアとなる分野に加えて、「行財政」「貧困」「社会開発」などの幅広い知識とともに、こうした幅広い分野に常時関心をはらうことが資質として重要であるとのことである。また、学業を通じた開発理論に係る知識と実務経験を通じた見識をバランス良く蓄積すること、時には日本人の輪から離れて思考し、赴任・出張先の社会から多くを学ぶこと、が重要である点を指摘している。

同氏はアフリカにおけるアドバイザー勤務終了後（42才～）、DAC の貧困削減の日本側メンバーとしてガイドライン作りに参加、日本の大学院において開発計画論等の講師も担当している。

[資料編 能力形成過程分析 事例1 参照]

【事例2：開発計画・開発行政2】

1. 担当案件概要

指導科目：開発計画、地域計画、産業開発など

主な業務内容：当該分野調査団総括、在外技術研修講師など

2. 経歴内容

専門分野：開発計画、地域開発計画、産業政策

主要学歴：政治経済学部経済学科卒、仏大学留学、国内大学院外国語学研究科国際関係論専修ほか

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

大学の専攻は政治経済学部経済学科 フランスの大学に留学（2年間、中退） 国内大学院で国際関係論専攻（博士課程前期修了、28～30才：博士課程後期中退）

職歴として、通信社（大卒後6ヶ月、27才） 国際協力関連公益法人（アルバイト、1年、29才）、国連勤務（大洋州内の国の経済開発計画の策定・小規模産業プロジェクトの作成・実施、2年間、31～33才） 国連アジア太平洋経済委員会（ESCAP。産業および貿易動向の分析、2年間、34～36才） JICA 国際協力専門員（37才～）。

3. 能力形成過程

同氏の場合には大学時代に先進国の経済学を履修したのち、途上国への関心から大学院では国際関係論の一環として、開発経済学を修得し、専門分野形成の礎をつくった。

“幹となる専門能力”の形成に関しては、国内の地方自治体向けの総合開発計画の立案に携わった経験も生かしつつ、開発経済学と経済計画の知識を活かして、国連での経験（パラオ）とESCAPの経験を通じて国レベルの開発計画の立案・策定に係る分野専門能力を形成したとみられる（30歳代半ば）。同氏の場合には経済分野を中心として、裾野分野として産業振興、地域計画などの専門能力の形成を図ってきたと考えられる。

当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「援助関連知識」、「コミュニケーション能力」、「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、「援助関連知識」と「コミュニケーション能力」については、フランス留学や2度に亘る国連勤務により、また「地域関連知識」については、国連勤務を通じて形成を図ってきたとみられる。さらに、国際協力専門員として多くの海外プロジェクトに関わり、さらなる能力・知識を習得したと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例2 参照]

< 参考 - 8 > 専門能力形成のための実務経験の積み方

修士課程で少なくとも開発経済学を学んだ人は、あとは本人の取り組み次第で決まる。まず現場経験を積んで、現場はどうであるか（開発経済学をベースにして）を学ぶことである。現場経験は、修士課程修了後、例えば国際機関のインターンシップ（JPOを含む）、JICA、あるいはコンサルティング企業に入る。現場経験を積みながら、自ら計画の手法を学ぶことである。計画の手段、援助の管理、プロジェクトの実施方法を自ら会得する有効な方法は、JICA、JBIC、シンクタンク、コンサルタント、国際機関及び他ドナーの報告書を読むことであり、このようにして現場経験を積み重ねつつ自分なりのセンスを養う努力をすることである。（国際協力専門員のアドバイス）

(2) 地域総合開発

【能力形成のポイント】

本分野の「分野専門能力」の基礎となる知識は、学部～大学院時代で、土木工学・都市工学 都市・地域計画、経済学 都市・地域計画など、社会学 経済学・都市・地域計画など、土木工学、都市工学、都市・地域計画、社会学などの分野の組み合わせにより専門領域を拡げることが望ましい。

一般論として、本分野で「分野専門能力」を形成するためには学部～修士で地域計画を履修し、シンクタンクあるいはコンサルティング企業での5～10年程度の実務経験を積むことが有効である。さらに、途上国で本分野のコンサルティング実務経験を積むことが望ましいキャリアパスといえよう。

地域総合開発分野では幅広いセクターに関する知識が要求されることから、対象地域の開発・環境保全を多角的な視点で計画するための必要知識を修得するための都市・地域計画の知識に加えて、経済、交通計画、都市工学、社会学などのより深く、幅広い専門領域を有することが望ましい。もちろん、あらゆるセクターのスペシャリストであることは困難であり、通常は当該地域の社会・経済・地勢的な特徴を分析する能力がありかつ、各産業のポテンシャルや交通面などの課題を明かにし、経済的・社会的な効果や影響にも配慮しつつ、事業化可能な最適プロジェクト/プログラムの提言と相手国の公的セクターの人材育成を担いうるような能力を形成していることが求められる。

【学 歴】

地域総合開発分野では地域計画の素養が不可欠であるが、わが国では学部レベルで地域計画を履修できる大学が少ない。このため学部で都市工学、都市計画、経済学、社会学、交通工学などを履修したのち、大学院で地域計画を履修するパターンが多い。

【望ましい実務経験】

わが国では従来より地方自治体などが民間のシンクタンクやコンサルティング企業などに対して、規模の大小はあるものの各種開発構想・計画等を発注してきたこと、途上国でも地域総合開発分野の案件が恒常的に存在したため、企業としても国内・海外分野それぞれでの人材の使い回しが可能な分野であることから、こうした業界にかなりノウハウがあるといつてよい。本分野では一般的にはこうした業界で約10年程度コンサルティング実務経験を積むことにより、必要な分野専門能力が身に付くものとみられる。

この分野における公的セクターの実務経験に関して、都市計画制度は国土交通省が所管してきており、特に都市計画制度の策定、運用に関する案件であれば、同省のノウハウは有効である。また、地方自治体の企画課などの計画担当スタッフは短

い周期でのローテーションにより、必ずしも専門的な人材が養成される状況ではなかったが、中には計画策定に度々係わっているプロ的人材も地方自治体の中にいると言われている。このため、現在では一部の地方自治体も本分野のキャリアパスとして検討に値する。

【事 例】

ここで取り上げる二人の事例はいずれもコンサルティング実務経験が能力形成に大きな影響をもっているという点で共通している。一人は、始めから開発のプロを志向し、留学（博士）により複数分野の専門も学び、海外コンサルティング企業で経験を積み、もうひとりと同じくコンサルティング企業で、国内の交通プロジェクトのフィージビリティスタディ（F/S）や地域開発調査の実務経験を通じて、分野専門能力を形成し、海外コンサルティング企業と世界銀行で更なる能力の形成・展開を図った事例である。

【事例3：地域総合開発1】

1．担当案件概要

指導科目名：地域総合開発計画（地域経済・投資政策）

主な業務内容：実質的な総括として調査全体のまとめ、セミナーの講義などを努める一方、地域社会経済条件の現況データの収集・分析、計画フレームの素案作成、地方財政・開発金融制度・民間投資奨励策についての提言などを主に担当した。

2．経歴概要

専門分野：地域計画、水資源計画、プロジェクト経済評価、環境評価など

学 歴：工学部建築学科卒、米国大学院環境工学修士了、米国大学院地域水資源計画博士課程修了

職 歴：

コンサルタントであった父の影響があり、小さい頃よりコンサルタントを目指した。大学では工学部建築科を専攻、米国の二つの大学で環境工学（修士）と地域水資源計画（博士）を計5年間勉強した。その間に両大学においてテクニカル・アシスタント、ティーチング・アシスタント、研究アシスタントに携わり、その後ヨーロッパの研究所において資源と環境部門において研究員として勤務（2年間、29～31才）。帰国後開発問題を扱う財団の研究員として2年9ヶ月勤務した後（31～33才）、コンサルティング企業に入社。12年勤務した後（33～46才）、自らコンサルティング企業を設立して今日に至っている。

実務経験としては、日本帰国後、主にJICAの地域総合開発計画、都市開発計画等のコンサルティング業務に関わり、東南アジア諸国を中心に経歴を重ねてきた。同氏は、大学院修了までに基礎的な知識の習得だけではなく、建築・環境・地域開発等広く勉強することによってシステムテックに物事を見る能力を養うことができた。この経験が同氏の能力形成に役だったという。同氏は、国内外の研究組織において研究能力（分析能力、論理的思考能力等）を高めた後、コンサルティング活動に入ったが、この時点で33才。コンサルティング企業において当初3年近く新規プロジェクトの立案、開発構想の企画を担当、39才の時に地域計画のマスタープランの総括担当。

3．能力形成過程

地域計画の“幹となる専門能力”は、33才までに専門知識プラス研究能力を身につけ、その後コンサルティング企業で実践のための準備期間（約5年間）があり、30代中頃と言

える。当該分野は、複数の「分野専門能力」を習得しておくことが望ましいが、同氏は建築の他に環境工学と地域水資源開発計画を留学により学び、当該分野に必要な「地域関連知識」については、コンサルティング企業での経験により、その能力・知識を身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例3 参照]

【事例4：地域総合開発2】

1．担当案件概要

主な業務分野：地域協力計画、国別援助研究、国別評価、移行経済支援、地域開発計画、交通計画など

主な業務内容：プロジェクト形成調査、開発調査、作業監理委員会、事後評価などの団長、委員、研修講師など

2．経歴概要

専門分野：地域開発計画、交通計画（需要予測）、移行経済支援など

学歴：商学部卒（金融論専攻）

職歴：

大学の卒論テーマは経済成長論。卒業後は輸出入業務で英語を活用（4年）⇒その後、国内コンサルティング企業に移り、新全国総合開発計画等に関わる計画作成業務に関わる（11年）⇒その後、海外を市場とするコンサルティング企業に移り（38歳）、途上国の交通計画、地域計画などを担当⇒その間、休職し世界銀行にて交通エコノミストとして運輸セクター構造改革案件に従事（1年間、47歳）。

3．能力形成

国際協力に携わる40歳前後までに、国内における輸出入業務で英語を活用し、また、交通計画・地域計画などを通じて開発計画で使用される各種手法を学習し応用するとともに、計画作成チームのリーダーとして、とりまとめ、関係者との調整等を経験した。その時期までに「分野専門能力」「コミュニケーション能力」「マネジメント能力」はかなりの程度身につけていたとみられる。

国際協力に携わってからは、途上国において学生アルバイトを組織して交通実査を行う、地方集落を訪問して生活実態を調査するなど、途上国の実情についての理解を深めるとともに、中央政府高官へのインタビュー・ディスカッションなどを通じて為政者の考え方を知る機会にも恵まれた。多くの途上国での経験を通じて相対的な「技術移転能力」すなわち「適正技術（知識）選択能力」「地域関連知識」を身につけ、また、世界銀行での勤務およびドナー機関との意見交換等によって「援助関連知識」を深めてきたと想定される。

[資料編 能力形成過程分析 事例4 参照]

(3) 市場経済化 (経済政策、財政・金融政策、産業政策)

【能力形成のポイント】

本分野では「分野専門能力」の基礎となる知識として、学部時代に専攻した経済学（開発経済学含む）が少なからず役立っている。

分野専門能力の形成のためには、銀行などの金融機関あるいはシンクタンク、コンサルティング企業等での10年程度の実務経験が有効である。さらなる能力開発のためには、世銀・ADBなどの国際機関での実務経験を積むことが望ましいキャリアパスといえよう。

本分野はわが国の国際協力の中では比較的新しい分野である。市場経済化分野は、通常社会主義計画経済から資本主義市場経済への移行に伴う、諸政策・諸制度の改革を対象とするものであるが、本調査研究では移行経済国の問題に限らず、広く経済政策、財政・金融政策、産業政策、民営化なども含めた分野として扱うこととした。

この分野ではマクロ経済モデルの構築と経済政策の策定、財政政策の策定、国税、関税、金融監督に関する分野についてはそれぞれ関係省庁である旧経済企画庁、財務省、金融庁ノウハウ、あるいは学識者の知見が求められるが、これらを除けば民間セクターでの実務経験を通じて当該分野の専門能力形成を図ることは可能である。

市場経済化が進められている国は、社会主義の歴史を持ったところが多い。したがって市場経済へ向けて、政治体制はもちろんのこと、経済制度、法制度、価値観など広範囲に亘るの変革が求められている。特に、相手に適正な制度・方策を提案・助言できるためには、できるだけ多くの海外での類似経験があることが望まれる。特に、旧ソ連邦から分離した国々（中央アジア他）については、上記の他に、旧ソ連邦の中央計画経済に関する深い知識が必要となろう。

【学 歴】

当該分野では経済学（マクロ経済学）や開発経済学が不可欠であるが、更に経営学や金融論の素養が加わることが望ましい。学部で経済学（マクロ経済学）、更に経営学、金融原論を専攻し、大学院で開発経済学や金融論を修了するか、途上国の経済分析・企業分析などの実務経験を通じて修得する必要がある。

【望ましい実務経験】

当該分野の人材の能力形成パターンに大きくは二つある。第一のパターンは銀行などの金融機関で分野専門能力を形成するパターン、第二のパターンはシンクタンクなどでの調査研究、コンサルティング業務を通じて能力を形成するパターンがある。こうした実務経験（約10年程度）を経て分野専門能力を形成し、国際金融機関での援助実務経験を通じて、適正知識選択（開発）能力を形成しているとみられる。

第一のパターンでは金融機関、例えば銀行の場合、国内の企業向け融資・審査の実務経験のみならず、外国企業向けの融資の経験が必要である。また、当該分野援助人材に不可欠の能力であるマクロ経済的な視点、産業分析能力などを身に付けるためには調査部でのエコノミストとしての経験も重要となる。さらに、途上国の場合資本市場整備、民営化などが大きな課題であることから、資本市場関連の実務経験も有することが望まれる。具体的には証券、債券の引受業務と投資業務を通じて発行者サイドと投資家サイド両者の視点を身に付けていることが望ましい。

これら経験に加えて、途上国の場合、銀行業務の抜本的な改善が必要となることから、企画開発に関する実務経験も有効である。

第二のパターンではシンクタンク等での経済・産業の調査・研究、援助プロジェクトのコンサルティング業務を通じても分野専門能力を形成することができる。

これらのパターンに共通しているのは、分野専門能力を形成したのち、アジア開発銀行や世界銀行などの国際金融機関でエコノミストとしての実務経験を通じて、分野専門能力に磨きをかけるとともに、適正知識選択能力を形成しており、当該分野人材のキャリアパスにおける国際金融機関での実務経験の重要性がうかがえる。

この分野で評価を受けているコンサルタント 10 名のうち 7 名は現在の所属先は異なるが、元は金融・証券関係者である。他の 3 名は、製造業（現コンサルタント）、官庁（現コンサルタント）、自営コンサルタントである。そのなかで旧社会主義国・現社会主義国（中国・ハンガリー・ウズベキスタン/カザフスタン）に係った 4 名のコンサルタントの所属先を見ると、シンクタンク 2 人、コンサルティング企業 1 人、大学 1 人である。

【事 例】

ここで取り上げる事例に共通しているのは、国内で分野専門能力を形成したのち、国際機関を経験している点である。

一人目は、銀行（海外勤務も含む）・アジア開発銀行（一度出向、後に 19 年間勤務）の実務経験により、二人目は、銀行（海外勤務も含む）・アジア開発銀行出向・銀行系シンクタンクでの経験により、三人目は、始めから開発のプロを目指し、援助団体・中小企業関係事業団・政府系金融機関・アジア開発銀行の経験をベースに能力を形成してきた。二人目は銀行出身である。市場経済化において金融的側面が重要であるため、金融の知識・経験が積める銀行などの金融機関はこの分野の専門能力形成の場としては有効である。

市場経済化は金融面に加えて、経済的・政治的側面の知識も必要である。このため多面的に開発問題に取り組んでいる国際機関は、特にこの分野における専門能力形成上有効な機会を提供してくれる。国際機関は“幹となる専門能力”の形成のためにも、またその強化のためにも、有効なキャリアパスである。

【事例5：市場経済化1（経済政策アドバイザー）】

1．担当案件概要

指導科目名：開発計画（マクロ経済アドバイザー）

主な業務内容：同国の経済政策・開発政策の立案、計画の実施、重点セクターの援助受入体制の分析・評価および援助受入促進に向けた助言

2．経歴概要

専門分野：開発資金調達、マクロ経済、プロジェクト評価、開発計画策定

年齢：61歳（1999年派遣時）

学歴：大学政治経済学部経済学科卒、米大学院修了

職歴：

政府系銀行（約12年、26～33歳、36～40歳）

・調査部（約3年間、26～28歳）、営業部（約4年間、対アジア諸国円債）、審査部（約3年間、36～38歳、エネルギー分野）、総務部課長（約4年間、38～40歳）

国際金融機関（約23年、33～36歳、40～60歳）

・カントリー局（約4年間、マレーシア担当、33～36歳）、農業局（約4年間、シニアエコノミスト）、カントリー局/現プログラム局（約3年間、インドシナ担当課長）、プログラム局（約2年間、南西アジア担当課長）、プログラム・ウエスト局次長（約2年）、プログラム・ウエスト局局长（約8年）

3．能力形成過程

同国の経済開発、援助受入などを担当するハイレベルのカウンターパートは大所高所の政策・施策・事業に係る助言を求めており、専門家には援助実務経験に裏付けられた高い経済・開発政策に係る知見とドナーからみた同国の比較優位性、同国内における重点セクターの分析、適切な開発計画の策定、国内では不足する海外援助資金の調達などに関する幅広い助言が求められる。

同氏が当初勤務した政策金融機関の特色はODAとPFの中間に位置するOOFの供与機関として借り手がソブリン、民間、あるいは途上国・本邦企業とバラエティがあるほか、融資方法としては各種信用やプロジェクトファイナンス、さらには世銀・IMF等の国際金融機関との協調融資などがあり、幅広い経験を積める点に特色がある。

同氏は調査部で融資の前提となる担当国の経済調査等を経験し、営業部門でアンタイトローン（外国政府、金融機関向けの既発債券の償還資金の融資）関連融資案件の選定、審査部で案件の融資審査など政府ベースの国際金融やセクター調査、経済調査などのエッセンシャルな分野の専門性を蓄積した。さらに国際金融機関ではこうした経験を踏まえて、農業分野の開発エコノミストとして業分野プロジェクトの事業評価、経済分析等の能力に磨きをかけるとともに、その後はプログラム局にて南西アジアなどを中心に担当各国のT/A、セクター調査、事業評価、経済開発に向けた政策対話に10年以上の長きにわたり経験を積み、開発計画の策定に必要な同国の行政組織、セクター調査あるいは計画の実施に必要な資金調達に関する知識など、相手国に適した包括的な提言ができる「適正知識選択能力」を身に付けたとみられる。

また、管理職経験も豊富であり、とりわけ国際金融機関で実質的な実務者トップである局長を経験し、「マネジメント能力」の形成にも大きく寄与したはずである。さらに、アジア全体に対する幅広い経験、視野および知見が同国における「地域関連知識」はもとより「適正知識選択・開発能力」の強化に大きく寄与したものと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例5 参照]

【事例6：市場経済化2（経済政策、金融政策）】

1．担当案件概要

主な業務内容：国際援助協調（PRSP、DAC関連業務）、金融セクターセミナー講師

2．経歴概要

専門分野：マクロ経済、経済政策、金融政策

学歴：経済学部卒、大学院修士課程了、博士課程在籍中

職歴：

民間銀行（約15年、25歳～51歳）

・国内本支店融資第一部（約11年間、10年目に調査役）、NEDO出向（2年間、IEA事務局で国際会議等を経験）、シンガポール支店支店長代理（約2年間、38～40歳外国為替業務）、本店調査部副参事（4年間、東アジア経済、金融、資本市場分析調査）、米大学客員研究員（9ヶ月間、米国のアジア研究成果の分析調査）、本店国際審査部（約1年間、44歳、アジア向け融資審査、アジア企業分析）、民間銀行シンクタンク・調査部主席研究員（約2年間、49～51歳、アジア経済・金融市場分析調査）

国際金融機関（約3年間、46～49歳）

・東アジア金融・インフラ局（約3年間、金融・資本市場育成のための技術協力、環境保全・国営企業改革プロジェクトの融資審査）

国際協力専門員（約2年間、51歳、経済政策、金融分野）

3．能力形成過程：

援助の世界に飛び込んだ動機は大学時代の開発経済学の講義にある。銀行時代も国際志向であり、シンガポール支店時代にアジア経済のダイナミズムを目の当たりにして、アジアの経済、金融・資本市場への関心を高めたことが、後のキャリア形成にとっての原体験となる。

同氏の出身母体である銀行は企業向けに長期の貸し付けを行うこと、資金調達手段として金融債の発行が認められているほか、普通銀行は長期貸し付けを拡大するにともない、国際投融資や国際証券取引業務などにも進出している。

同氏は同行にて、融資・審査などの貸し付け業務を経験したほか、外為、調査、海外プロジェクト審査など幅広い業務経験を通じて、金融実務のみならず経済、産業に関する幅広い知識を蓄積し、国際金融機関に出向するまでの約15年間に当該分野援助人材に必要な分野専門能力を形成したとみられる。

また、NEDO出向中にIEA国際協力事業を担当し、この際国際会議運営のノウハウなども身に付けたとのことである。

同氏によると、当該分野ではアカデミックな理論的バックグラウンドと実務を通じた専門能力・知識をバランス良く形成することが重要である点を指摘している。

[資料編 能力形成過程分析 事例6 参照]

【事例7：市場経済化3】

1. 担当案件概要

指導科目：経営管理

主な業務内容：国家灌漑庁運営強化計画調査

2. 経歴概要

専門分野：経営、財務分析、経済政策

学歴：社会学部卒、経済学部卒、米国大学都市社会学部卒、米国大学院経済学修士了

職歴：

公共部門改革、社会開発、鉱工業セクターの振興等幅広い専門分野を持っている。大学において社会学部と経済学部と二つの学部を修了、大学時代に米国の Urban Poor に関心を持ったのが、援助の世界に入る動機となった。大学卒業後、海外コンサルティング団体に入り、そこに席を置きながら、中小企業関係特殊法人（2年）、国際協力特殊法人（3年、34～37才）にそれぞれ出向、その後国際金融機関（ADB、4年、37～41才）に勤務。再びコンサルティング団体に2年席を置いた後、自らコンサルティング企業を設立（43才）して今日に至っている。業務経験としては、同氏の専門分野においてアジア、中東、ラテン・アメリカ、ロシア連邦等地理的にも広くカバーしている。クライアントも、国際協力特殊法人、国際金融機関等多岐に亘っている。

3. 能力形成課程

国際金融機関に入ったのが37才であり、“幹となる専門的な知識”については同機関に入るまでに身に付けたと考えられるが、国際機関での数年の経験により、それをより実践的なものにしたものと思われる。国際金融機関を退職して自分の会社の設立準備を始めたのが41才である。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「援助関連知識」や「地域関連知識」を習得しておくことが求められる。同氏は、「援助関連知識」および「地域関連知識」、更には「コミュニケーション能力」を、援助団体、国際協力銀行（JBIC）、国際金融機関を通じて身に付けてきたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例7 参照]

(4) ガバナンス(法制度整備、行政・地方行政)

【能力形成のポイント】

当該分野はコンサルティングの市場では歴史も浅く、専門の援助人材は潜在的に極めて少ない分野である。この分野では大きくは「司法分野」、「行政」(地方行政含む)等の分野があるが、開発計画や貧困分野などと同様に学際的であり、理想的なキャリアパスを描きにくい分野といえる。

(1) 司法分野

当該分野の「分野専門能力」は極めて高い専門性が求められ、法曹界ないしは学識者としての実務経験を通じて形成される。

しかしながら、国毎の文化、歴史的な背景により適切な法制度を選択して、導入していく必要があり、あわせて高い「適正知識選択・開発能力」が求められる。このため、当該国およびその他の国の法制度に通じており、かつ少なくとも1~2カ国でのアドバイザーとしての実務経験有ることが望ましい。

(2) 行政分野

分野専門能力の基礎となる素養は、学部~修士時代の政治・行政学などを通じて形成される。また、本分野はシステムとしての政治・行政分野の他に、多分に社会・経済的なイシューとも関連することから、経済学や社会学などの学際的な知識を少なくとも修士課程修了までに履修していることが望ましい。

地方行政分野については、大学院レベルで内外の地方行政システムについて研究実績(現地調査を含む)を有する者が考えられる。また、シンクタンク・コンサルティング会社などで5~10年程度の地方行政システム関連の調査研究あるいはコンサルティング業務などの実務経験も有効であろう。地方自治体での10年程度の実務経験(企画調整部門など)は有効であり、さらにコンサルティングの実務経験が加われば、理想的なキャリアパスであるが、現状では稀少であり、典型的なキャリアパスとしては描きにくい。

中央官庁の行政運営能力の強化に関する案件の場合には、中央省庁での政策決定や予算などの実務経験が望ましい。

いずれにしても、必ずしもわが国での経験を直接移転できるわけではないので、地方分権化同様、途上国での類似分野でのコンサルティングなどの実務経験を有する者が望ましい。

ガバナンス分野とは、国内的・国際的な信頼の増すような政治または経済システムの運営、あるいはこれらシステムがより安定し、正当性をもてるような組織、制度の運営方法のあり方に取り組む分野である。

『分野別援助研究会報告書(参加型開発と良い統治)』(国際協力事業団、1995年3月)ではガバナンスを「国家のあり方(民主化促進支援)」と「政府・行政機能のあり方」に二つの概念で捉えている。前者では、国が自立的かつ持続的な開発、社会的公正を実現するような姿勢をとっているのか、または民主的な志向をもっているのかを捉え、後者においては、政府が効果的・効率的に機能するための政治、行政システム、またはそれを支える能力を有しているかを捉えて、適切な経済運営の前提条件のあり方を検討していくものとしている。

これらのうち、前者に関する JICA の支援の方向性が主として選挙制度や警察官の人材育成に関するセミナーあるいは研修員の受入が中心であることから、後者の「政府・行政機能の強化」分野を対象とする。この分野は大きくは（１）司法分野、（２）行政分野（地方行政分野を含む）、（３）市場環境の整備分野、などに分けられるが、本調査では（１）（２）を本節で対象とし、（３）については市場経済化分野の一環として扱うこととした。

【学 歴】

法整備分野については、法律分野に関する極めて高い知見が求められる。このため、学部時代における法律分野の履修が不可欠である。法整備分野も刑法から民法まで幅広い分野が対象になること、あるいは、わが国の法律をそのまま導入することは稀であり、その他旧宗主国の法制度などにも通じていることが望ましく、このため、修士課程レベルで法制度関連知識の裾野を拡げていることが望ましい。

また、行政分野については、学際的な知識が求められる分野であることから、学部～修士レベルで政治・行政学を必須として、経済学、社会学などの分野を履修しておくことが望ましい。

【望ましい実務経験】

法整備分野では、本分野の人材は法曹界か法律分野の学識者に限られるため、分野専門能力はいずれかの分野での実務経験が不可欠である。さらに、わが国の法制度をそのまま導入することは稀であるため、途上国で類似の実務経験を有することが望ましい。

政治・行政分野は大きくは国レベルの行政と地方分権化に分けられるが、前者については中央官庁での予算、政策決定などの実務経験が不可欠である。

地方分権化については望ましくは地方行政分野での実務経験、例えば地方自治体のうち政策の企画立案・調整を行う企画調整セクションでの実務経験が有効である。また、民間コンサルティング会社も地方自治体の各種構想・計画の策定と政策決定に携わっており、約５～１０年程度の実務経験を通じて分野専門能力の形成に有効なキャリアパスといえる。しかしながら、政治・行政システムは多分に現地の文化・歴史に根付いたまた公的セクターのみならず、民間、住民など関係者が大変多いことから、わが国の経験を直接導入するのは極めて難しい分野であるといえる。このため、国内での実務経験を経たあと、途上国でどれだけの類似の実務経験積めるかが、本分野のキャリア展開としては不可欠であるといえよう。

また、大学の研究所などで特定の途上国をフィールドとして地方行政を研究しているところもあり、こうした学識経験も本分野のキャリアパスの一つとして想定しうる。

【事 例】

以下に例示する人材のうち、一人は国レベルの行政について、もう一名は地方行政に関する事例として取り上げている。前者の場合には複数の官庁を経て（出向を含む）、JICA 専門家、OECD 出向、民間研究所で実務経験を積み、退官後コンサルティング企業に入り、経済政策や地域開発のほか、行政能力向上を専門分野の一つとしている。

もう一人は、大学院修了後、援助団体、国連 JPO、留学、JICA 専門家、中小企業関係事業団（出向）等多様な業務や複数の組織での実務経験を経て、開発行政以外にも経済分野や中小企業振興など幅広い専門性を身に付けている点に特色があり、初めから開発のプロを目指してきた。後者のケースを見ると、「分野専門能力」の他に「地域関連知識」をかなり求められる分野であるので、官庁の出身でなくとも大学院で専門的知識の習得（後者は大学院時代に行政学専攻）をした後、フィールドの経験を積み重ねることで専門能力が高められる分野ともいえる。

【事例 8：ガバナンス 1】

1．担当案件概要

指導科目：法制度・組織体制

主な業務内容：首都圏鉄道標準化調査

2．経歴概要

専門分野：地域開発、都市計画・政策・行政、財政・金融など

学 歴：経済学部卒

職 歴：

経済官庁入庁。最初に配属された経済協力担当課での経験がきっかけで、援助への関心が芽生えた。その後、総合開発局、他省庁出向、国民生活局、JICA 専門家（36～38 才）、他省庁出向、国際協力金融関係特殊法人（2 年、40～42 才）、経済官庁総合計画局、シンクタンク出向（1 年 8 ヶ月、43～45 才）、物価局、経済研究所など歴任。退官後、コンサルティング企業に入る（51 才）。専門は、。開発計画・政策立案の JICA 専門家として派遣されたのが 36 才。

3．能力形成

36 才までに、中央省庁の他に、通産省の経験を積み、それに東南アジアの現地調査（2 件）の実績を通じて、国際的に仕事をする上での、基礎的な専門知識プラス実務経験、いわゆる“幹となる専門能力”を身に付けたと言える。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「援助関連知識」、「コミュニケーション能力」や「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、これらの能力については、特に国際協力特殊法人や JICA 専門家の経験を通じて、身につけてたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 8 参照]

【事例9：ガバナンス2（地方分権化）】

1．担当案件概要

指導科目：地域開発政策支援

主な業務内容：地方のイニシアティブに重点をおいた開発計画の策定・実施に当たっての問題点を洗い出すとともに、地方政府の開発計画能力向上に関わる計画を策定する。

2．経歴概要

専門分野：地域開発、地方行政、中小企業振興など

学歴：商学部経済学科卒、大学院行政学研究科修了、英国大学院開発経済学修士課程了

職歴：

国内大学院修了後、海外コンサルティング団体に勤務し、UNIDO・JPOとして西アフリカに赴任（2年、33～35才） 英国留学（開発経済学・修士、2年、36才） インドネシア工業所省へJICA専門家として赴任（39才～） 中小企業関連特殊法人に出向（2年、41～42才）、その後団体に戻り、途上国の工業開発・中小企業振興のための研究ユニットに所属、そして43才の時JICA国際協力専門員となる。その後、長期で、専門家としてアジアの一国の大蔵経済省、アフリカ開発銀行、JICA 門家としてインドネシアの地方開発計画立案に参画。その他多くのJICA実施の事前調査・研修事業等に参画。専門分野は開発行政、開発経済。“幹となる専門能力”は、インドネシアにJICA 専門家として赴任する40才前と見ることが出来る。この頃より、研究論文の発表、著作の発刊、講演の依頼が多くなっている。

3．能力形成過程

当該分野は、「分野専門能力」として行政学の知識と「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、大学院時代に開発行政学を研究し、インドネシアを中心に中小企業の振興や地方開発の促進について豊かな経験を持っており、研究と経験により当該分野に必要な能力・知識を身に付けてたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例9 参照]

(5) 工業開発 (中小企業政策等)

【能力形成のポイント】

本分野の政策支援を担うには経済系の知識が必須である。一般的には工業系 経済系 (開発経済学を含む)、経済系 地域計画系あるいは開発学などの複数の知識を有することが望ましい。

当該分野の援助人材のキャリアパスには大きくは三とおりある。第一のパターンは学部を卒業したのち、民間企業のエンジニアリング部門あるいはマーケティング部門、プロジェクト現場などで経験を積んだのち、海外への留学等を通じて経済系の知識を習得し、コンサルティング会社に転身し途上国でのコンサルティング実務経験を積むパターンである。

第二のパターンは特に中小企業振興政策分野にみられるが、学部・修士課程で経済、開発行政などのそれぞれ異なる分野の専攻を経て、分野専門基礎知識を形成したのち、コンサルティング企業などで5～10年程度の途上国案件での実務経験を積んでいる。

第三のパターンは公的セクター (旧通産省、中小企業金融公庫、中小企業事業団など) で実務経験を積んだのち、コンサルティング企業に転身し数年間実務経験を積んだのち、アップストリームレベルのポストを担当するパターンである。

いずれのキャリアパスでも実際のコンサルティング実務経験が分野専門能力はもとより、適正技術・知識選択 (開発) 能力の形成に大きな役割を果たしている。

【学 歴】

当該分野では後の実務経験を通じてかなりの程度専門知識の形成が可能であり、学歴面での理想的な学業分野のパターン化が難しい分野である。

当該分野にアサインされた人材の学歴では (1) 工学系 (機械工学など)、(2) 経済系が比較的目立つ。(1) の場合には、特に総括あるいは当該分野に場広いアドバイスが求められるポスト経験者ほど、修士課程で経済、開発経済、経営工学などを履修している者が多い。また (2) では人材の学歴としては学部時代に工学系あるいは経済系等を専攻したのち、修士等で留学で開発学などの履修により専門性の幅を広げる傾向がみられる。いずれにせよ、当該分野で政策アドバイザー相当のポストを担当する者は何らかのかたちで経済学、開発経済学などの知識を習得することが望ましいといえよう。

【望ましい実務経験】

当該分野の場合、分野専門能力の形成過程で、実務経験としては大きくは三パターンあると考えられるが、全てに共通している点はコンサルティングの実務経験が不可欠であることである。

第一のパターンはエンジニアリング系、メーカー系の企業で設備投資関連の経験、生産管理、マーケティングなどの経験を経て、コンサルティング企業で中小企業振興あるいは投資促進、工業団地開発などのコンサルティング実務経験を通じて専門知識を形成するパターンであり最も多いパターンである。

第二のパターンは一貫してコンサルティング企業、シンクタンクなどでのコンサルティング実務経験を通じて専門知識を形成するパターンである。

さらに第三のパターンは公的セクター（旧通産省、中小企業金融公庫、中小企業事業団など）を経たのち、コンサルティング会社で実務経験を積んでアップストリームのポストを担当できるまでになるパターンである。

工業開発分野の場合、中小企業振興、投資促進、工業団地開発、産業立地などの比較的分野横断的なものがある一方、品質管理・生産性向上、経営管理などの比較的特定されている分野があるが、いずれの場合にも理想的にはコンサルティング実務経験、経済学・開発経済学的な素養、さらに UNIDO や国際金融機関などでの実務経験を有していることが望ましいキャリアパスといえる。

【事 例】

以下に例示する人材に共通しているのはいずれもコンサルティング実務経験を有する点である。

一人は学生時代より、途上国の地域開発（学術調査）に参加、大卒後一貫して海外指向し、民間研究所、NGO、援助団体、工業開発関係国際機関、留学等を通じて、地域開発、工業開発の専門能力を身に付け、国際協力専門員となる。

もう一人は、エンジニアリング会社からコンサルティング企業に入り中小企業振興のコンサルタントとなっているが、官庁経験はなく、実務経験をベースに専門能力を形成してきている。この分野は、民間企業出身者であっても、複数途上国での援助業務の経験を積むことによって、比較的専門的能力形成し得る分野である。

【事例 10：工業開発 1】

1．担当案件概要

指導科目：中小企業政策支援
主な業務概要：中小企業発展

2．経歴概要

専門分野：中小企業振興、地域開発計画、人的資源開発

学 歴：社会工学科卒、英国大学院にて開発政策・社会計画（ディプロマ）、地域開発計画・経済学修士了

職 歴：

大卒後、民間研究所、NGO、民間援助団体・研究ユニット（27～33 才）、英国留学（大学・修士、29～31 才）、工業開発関係の国連機関（コンサルタント、35 才）、JICA 専門家（ラテンアメリカ、44～48 才）、国際協力専門員（41 才）。他に国立大学講師（38 才）、私立大学院客員教授（43～44 才）。学生時代より、途上国の地域開発に参加しており、大学卒業後も民間団体から国際機関勤務中に多数の海外調査を経験している。

3．能力形成

“幹となる専門（＝中小企業振興）能力”の形成は、国連関係機関のコンサルタントを経験した後の 30 代後半であると思われる。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「地域関連知識」と「適正技術・知識選択（開発）能力」を求めるが、同氏は、海外の

コンサルティング業務の豊かな経験により、これらふたつの能力・知識に加えて「コミュニケーション能力」をも身に付けている。

[資料編 能力形成過程分析 事例 10 参照]

【事例 11：工業開発 2】

1．担当案件概要

指導科目：中小企業政策

主な業務概要：中小企業振興計画調査

2．経歴概要

専門分野：中小企業振興、プロジェクト財務分析

学歴：生産機械工学専攻卒業

職歴：

エンジニアリング会社に 6 年半勤務した後、設立間もない工業を主としたコンサルティング会社に勤務、現在に至る。

コンサルティング会社勤務当初は、プラント建設の F/S に専門に携っていたが、プラント・ビジネスの先行きが不透明となり、会社の方針として中小企業振興分野に入る。以来、これといった手本もなく、先輩の下での OJT と、プロジェクト毎に新に手法を創意工夫しながらやってきた。専門は、中小企業振興政策、工業プラント F/S。E 氏は、自ら事業を興した経験もある。39 才に関わった中小企業開発調査（ツーステップローン、投資案件 F/S、4 年間）が、同氏のその後の中小企業振興の仕事の自信となった。新しい分野を切り開いていこうとする意欲とそれに伴う能力があって専門性が高められたとあってよい。

3．能力形成

“幹となる専門（＝中小企業振興）能力”の形成は 30 代後半であることが想定できる。

当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「地域関連知識」と「適正技術・知識選択（開発）能力」を求めるが、同氏は、海外のコンサルティング業務の豊かな経験により、それぞれの能力・知識を身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 11 参照]

(6) 環境保全

【能力形成のポイント】

当該分野での専門能力の基盤となる知識を形成するためには、環境関連の理工学系科目を履修している必要がある。

さらに当該分野で政策アドバイザーなどのポストを担当するには、環境政策、環境経済、環境法などの知識が必要であり、大学院あるいは実務経験を通じて修得する必要がある。

環境保全で国レベルの政策支援に携わるポストを担うためには、環境省で大気汚染、水質関連、さらに政策調整の実務経験など約 10 年程度の実務経験（課長補佐相当レベルでの実務経験必須）が望ましい。

カウンターパートが地方自治体レベルである場合にはむしろ自治体での環境計画策定などの実務経験が有効である。

コンサルティング実務経験を通じて、政策支援を担いうる能力を形成している者もいるが、途上国での豊富な実務経験と政策レベルへの高い関心と経済、政策、法律など幅広い分野の知識を有する必要がある。

官民いずれの実務経験を経た場合であっても、分野専門能力以外の能力を形成するためには、豊富なコンサルティング実務、途上国での本分野実務、あるいは国際機関等での実務経験が不可欠である。

【学 歴】

本分野では学部時代に環境関連の理工学系科目の履修を経て環境分析・評価に必要なコアとなる知識を身に付けた後、その他の環境関連科目（環境経済、環境政策・環境行政、環境評価、公害対策、環境教育、環境倫理、社会環境、環境関係法律等）を履修することが望ましい。また、環境問題は外部不経済と表裏一体であり、政策アドバイザーレベルの援助人材であればあるほど、経済学、開発経済に関わる知識を有していることが望まれる。

【望ましい実務経験】

本分野は大気汚染、水質汚濁、土壌汚染、騒音・振動、地盤沈下、産業廃棄物処理など多岐にわたっているが、政策アドバイザーレベルの援助人材にはこれら全分野についてスペシャリストであることは必ずしも求められない。むしろ環境に関連する幅広い問題を分析して、課題を明らかにし、適切な処方箋を示唆しうるレベルの分野専門能力があれば良い。その代わりに、政策立案に関する能力が求められるが、そのためには行政セクターでの実務経験が望ましい。

環境政策には国レベルと地域レベルがある。前者の場合、環境管理政策、環境法策定にかかる協力が想定されるが、環境省での複数の分野の環境政策に携わり、課長補佐を経験する約 10 年程度の実務経験を積むことが求められる。環境分野の特徴として、多分にセクター横断的であり、関係省庁や部局が多いことから、結果的に他省庁の政策や法制度に通じるとともに、調整実務経験を通じて、狭い環境分野の専門能力

だけでなく、政策アドバイザーに求められる他省庁の政策、法制度などにも通じる機会とバランス感覚を身に付けることが可能となる。

一方、地域レベルの場合には地方自治体が地域の環境政策、環境計画の策定・実施を所管していることから、自治体における上記のような実務経験が有効であるといえる。

以上のような実務経験で分野専門能力を形成したのち、環境保全分野は当該国の特に自然環境との中で形成されてきた社会環境を熟知していなければ、適正な技術や方法、その国あるいはその地域にあった政策支援は困難であることから、途上国での実務経験を通じて、適正技術選択能力を形成する必要がある。

なお、以上は一般論であり、中には環境分野の他にも幅広い専門知識を備え、豊富な海外コンサルティング実務を通じて十分政策アドバイザーレベルの活動を担いうる人材が育つ事例があることを付言しておく。

【事 例】

ここでは(1)典型的な政策アドバイザーレベルの人材、(2)コンサルティング実務と大学院等での学業を通じて、環境アセスメントのスペシャリストとなった人材、(3)環境関係の公益法人等での測定の実務経験を経て、援助関係の実務を積んで、水質、大気分野毎の測定・防止技術及び管理行政のスペシャリストとなった人材、の異なる経歴の3名を取り上げている。本件で定義する新型援助人材に該当するのは(1)の人材であるが、本分野の分野専門能力の形成過程として、いかなるキャリアパスがありうるのか、参考事例として呈示することとした。

【事例12：環境保全1】

1. 担当案件概要

指導科目：「環境保全センター・フェーズ2」プロジェクト・リーダー

主な業務内容：センター運営の管理運営体制の確立、観測技術の標準化、環境情報の収集・評価、環境分野戦略的政策支援、技術者育成などの総括および相手国への環境保全政策のアドバイス全般など

2. 経歴概要

専門分野：環境管理政策、環境行政

派遣時年齢：50歳

学歴：農学部水産学科卒、大学院農学系修士修了

職歴：

環境関連官庁に入庁。専門は、水質保全局、大気保全局（係長、30歳）などを経て、入庁7年後、在ナイロビ日本大使館にて国連環境計画（UNEP、34～37歳）担当。これにより、途上国の環境問題に関心を持つ。3年後環境庁国際課課長補佐、企画調整局環境管理課総括課長補佐を経て、国際協力専門員（1年、39歳）となる。アフリカ開発銀行にJICA専門家（2年、42～44歳）、企画調査員（1年、44歳）、その間に各種の国際会議出席・セミナー講師・環境関係委員会委員を経験、99年から3年間中国環境分野プロ技リーダーとして赴任して現在に至る。

同氏は、同庁の12年間（水質保全行政、大気保全行政、環境アセスメント/環境管

理 環境分野の基本 3 分野を経験)と国際機関の経験がその後の仕事のベースになっているという。

3. 能力形成課程

同氏が援助の世界に携わるようになったのは在ケニア日本大使館への出向兼 UNEP 日本常駐副代表の経験がきっかけになっている。

環境分野で国レベルの環境保全政策のアドバイザーを担うには、公的セクターで水質、大気、環境管理政策など主要な分野を一とおり経験し、39 歳くらいまでに分野専門能力を形成、通常各分野 2 ~ 3 年程度の経験があれば、必要な知識は身に付けられるとのことである。

また、企画調整局環境管理課で政策の立案・調整の実質的な中心にいたことが環境分野の政策アドバイザーに求められる他部局、他省庁間の調整能力の形成に大きく寄与している。同氏によるとアドバイザーレベルの人材には各々の環境分野のスペシャリストであるよりも、浅くても広い知識が重要であるとのことである。

さらに同氏は、上記のような実務経験は重要としながらもそれ以前に、相手国の真のニーズを見抜く能力、換言すれば「情報収集 観察 分析 課題把握」を行う能力とともに、協力事業を企画する能力、そして企画のねらいを関係者に正確に伝えるための「論理性」が極めて重要である点を指摘している。

同氏の場合、官庁で上記の分野専門能力を身に付けるとともに、ケニアへの赴任、さらにアフリカ開発銀行への専門家派遣などを経て、適正技術選択能力やコミュニケーション能力、地域関連知識、援助関連知識などを形成したと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例 1 2 参照]

【事例 1 3 : 環境保全 2】

1. 担当案件概要

指導科目：環境保全

主な業務概要：環境保全行政能力を向上させ、環境アセスメント、モニタリング等環境関連の技術移転を行う。

2. 経歴概要

専門分野：環境アセスメント

派遣時年齢：44 歳

学 歴：大学社会科学科卒、大学院環境科学研究科修了、大学院人間生態学博士課程修了（スペイン）

職 歴：

大卒後、青年協力隊員として中米に赴任（2 年間）、帰国後 1 年足らずして再び青年協力隊シニア隊員として同じ中米の国へ赴任（2 年）。帰国後、環境分野専門（環境アセスメント）の会社で実務経験を積む（1 年半）。その後、日本の大学院・環境科学研究科にて環境インパクト分析の研究、スペインに留学（環境アセスメント研究、JICA 海外長期研修員として、33~35 才、2 年間）し博士課程を修了、JICA 特別嘱託、ジュニア専門員（2 年間）を経てチリへ専門家として派遣された（環境アセスメント、2 年間）。その後は国際協力専門員委嘱（環境アセスメント、40 歳）を経て、ルーマニアに専門家派遣中。

3. 能力形成

“幹となる専門能力”は、JICA 門家として任務に当る 40 才までに環境アセスメント会社での経験や大学院での学業を通じて形成されたと推定できる。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、

青年海外協力隊や JICA ジュニア専門員、国際協力専門員としての海外での実務経験を通じて、「適正技術選択能力」「地域関連知識」などを蓄積したものと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例 1 3 参照]

【事例 1 4 : 環境保全 3】

1 . 担当案件概要

指導科目：環境保護

主な業務内容：環境分野に関し、環境汚染の現状分析を踏まえて、援助ニーズの調査・分析を行ない、優良案件の発掘 / 形成を行なう。

2 . 経歴概要

専門分野：環境分野（水質、大気など）の測定、評価、対策など

学 歴：職業訓練学校・臨床検査科、専門学校・衛生技術科卒

職 歴：

国立病院（中央検査部、2 年半）、民間企業・浄化研究所（研究部、4 年）、財団（環境衛生関係：施設検査係長・環境課長・公害部長、24 年半、31～55 才）などの実務経験を経て、JICA 専門家として派遣（南米・大気汚染行政、3 年間、55～58 才）。その後、財団（前掲、1 年間）、JICA 専門家（中米・環境行政、2 年 5 ヶ月、59～61 才）、JICA 専門家（南米・環境センター・チーフ、3 年、62～65 才）として派遣されるなど豊富な実務経験を有する。

専門分野は環境分野の測定・評価・対策。上記経歴に加えて、講師（大学、環境分野、4 年間、34～38 才）・WHO の廃棄物処理部会の日本担当委員（8 年間、38～46 才）、WHO 国際会議出席などがある。

3 . 能力形成過程

“幹となる専門能力”は、30 代中頃までに形成されたとみてよい。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「地域関連知識」を身に付けることが求められるが、同氏は、「地域関連知識」については、3 度に亘る JICA 専門家の経験と国際機関（WHO）の経験により能力・知識の形成を図ったものと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例 1 4 参照]

(7) 情報技術 (IT)

【能力形成のポイント】

学部レベルで数学あるいはツールとしての情報工学、システム工学などを履修したのち、実務経験を通じて公共情報システムの構築等の実務経験を積むか、情報のサブスタンスとなる経営工学、経営学、政策科学などの履修が有効である。

当該分野の分野専門能力の形成にあたっては、IT化推進の受け皿となる法制度面の整備や規制の運用については、現総務省での経験が有効であろう。一方、当該分野は民間の技術革新が先行してきた面もあり、民間企業で公共情報システムの構築に豊富なノウハウを有する企業での実務経験が有効であろう。

これらの実務経験を踏まえて、途上国での援助実務経験、あるいは途上国の公共システムの構築経験、さらには援助実務経験を通じて適正技術を選択あるいは開発できる能力を育成する必要がある。

【学 歴】

学部レベルで数学あるいはツールとしての情報工学などを履修したのち、実務経験を通じて公共情報システムの構築等の実務経験を積むか、情報のサブスタンスとなる経営工学、経営学、政策科学などの履修が有効である。

【望ましい実務経験】

本分野は援助の歴史も比較的浅く、参考となる事例が極めて限られている。本分野の協力実績としては、プロジェクト方式技術協力で情報処理人材の育成等に関する案件がいくつか実施されてきた程度である。

IT革命で欧米やアジアの一部の国に対して、情報通信分野で遅れをとったことに加えて、最近のITブームなどあいまって、わが国の本分野人材需給はかなり逼迫しており、海外要員としてアサイン可能な人材は一層限られているといえよう。

分野専門能力の育成に関して、本分野の法制度の制定、規制の運用に関わる案件であれば、わが国の旧郵政省や経済産業省などの実務経験が有効である。

一方、電子政府など公共システムのIT化に関わる案件の場合には、民間（情報通信分野、シンクタンクなど）でわが国や途上国の公共情報システムの構築やIT化のグラウンドデザインの立案に携わって企業などでの実務経験が有効であるといえる。しかしながら、途上国でこうした国レベルのグラウンドデザインを描きうる人材は民間限られているものとみられる。

途上国によっては、IT関連の政策が確立していないところもあり、またコンピューターの普及状況を示す正確に把握していないところもあり、実態を知ることが難しい。そのような状況のもとで政策立案や計画立案をすとなれば、実態調査や統計データ収集を採ることから始める必要があるかもしれない。援助案件によっては、このような付随的業務企画立案のできる人材が求められる。

【事 例】

今回の分析の対象の中には、情報分野の政策・行政に携った人材はいなかった。ここに取り上げる人材は、情報処理等を専門とし、民間での実務経験（官庁マーケット担当）を積んだ後、JICA 専門家となった事例であり、どちらかといえば「技術移転型」に近い事例といえよう。

【事例 15：情報処理技術】

1．担当案件概要

指導科目：プロジェクト・マネジメント

主な業務内容：情報処理研修計画

2．経歴概要

専門分野：専門分野は情報処理全般（システム開発コンサルテーション、プロジェクト管理、ソフトウェア工学）

学 歴：理学部数学科卒

職 歴：

卒業後、電機メーカーに勤務（一貫して官庁システム事業部に配属、官庁マーケットを担当、23～43 才） 国際協力専門員(42 才～)35～38 才の時、JICA 専門家として南アジアへ派遣される（コンピューター・ソフトウェア指導）

3．能力形成

“幹となる専門能力”の形成は 30 代後半、JICA 専門家として派遣された時期とみられる。

当該分野は、新しい分野の専門能力と共に、「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、JICA 派遣の南アジアにおける専門家の経験を持っている。

[資料編 能力形成過程分析 事例 15 参照]

(8) 保健・医療・人口

【能力形成のポイント】

医療については博士課程（メディカル・ドクター）、保健・衛生や人口・リプロダクティブヘルスについては修士以上が望まれる。国家資格のある分野は、その資格を保持していることが望ましい。いずれも、政策レベルの業務担当の人は、行政面や政策面の科目も履修していることが望ましい。

「分野専門能力」は、大学・大学院・病院等で習得可能であるが、保健・医療・衛生全般についての政策・行政・計画の業務遂行可能な人材となると、これまでは厚生省や国立医療センターなどが中心であった。また、保健・衛生、リプロダクティブヘルスについては、赤十字や NGO（例えば JOICFP など）のわが国の民間団体が実績を上げており、人材養成の機会を提供している。国際的な NGO/NPO も能力形成の場としては有効であると考えられる。

途上国が援助を求める分野は、風土病や保健・衛生の考え方などその地域に関わることが多く、現場の経験を積んだ「地域関連知識」が求められる。

【学 歴】

この分野は、医療、保健・衛生、人口・リプロダクティブヘルスの3つに分けられる。医療については博士課程（メディカル・ドクター）、保健・衛生や人口・リプロダクティブヘルスについては、大学で必ずしも当該分野を専攻しなくとも、経験により現在専門家あるいはコンサルタントとして活躍している人もいるが、できれば修士以上が望まれる。また、国家資格のある分野は、その資格を保持していることが求められる。

【望ましい実務経験】

専門的知識は、大学・大学院・病院等で習得可能であるが、保健・医療・衛生全般についての政策・行政・計画の業務遂行可能な人材となると、これまでは厚生労働省が中心であった。これまで途上国への技術移転や共同研究で経験のあるところとしては病院（大学病院も含む）や赤十字、あるいは NGO がある。保健・衛生、リプロダクティブヘルスについては、JOICFP などの民間団体が実績を上げており、人材もそこでの実務を通じて養成されている。

医療技術については、かなり国際的に汎用性があるかもしれないが、保健サービスや人口抑制に関連する政策については極めて地域の習慣や宗教も絡んでくることがある。このため、適切な政策支援ができるためには、途上国事情に充分精通していることが求められる。

【事例】

ここで取り上げる3名は、本調査で想定する政策アドバイザー相当の経験はないが、元々保健・医療分野を専門としていなかった人材がどのような業務を担当しうるのか、また、いかにして援助実務を通じて能力形成を図ってきたのかという点で参考になる。

1人目は、大学在学中に留学（学部）・留学（修士）・JPO・財団（NGO）・赤十字（アフリカ）を経験して、2人目は、銀行経験・留学（修士）・NGO・財団研究員を経て、保健分野の専門能力を身に付ける。3人目は、高校卒業後大学病院・留学（修士）・青年協力隊（アフリカ）・国連ボランティア（南米）を経てコンサルティング企業に勤務。3人に共通していることは、留学（修士）・ボランティア活動（JPO/NGO）の経験者であり、特にNGO活動やJPO活動が能力形成に役立っている。

【事例16：保健・医療・人口1】

1. 担当案件概要

指導科目：チーフアドバイザー

主な業務内容：リプロダクティブ・ヘルス

2. 経歴概要

専門分野：開発・人口・開発計画

派遣時年齢：39才

学歴：国際関係学科卒（在学中に米国に1年留学、政治学科専攻）、米大学院経済社会学科修了

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

- ・米国大学院修了後 UNDP/JPO として2年間アフリカに赴任（25～27才）
 - ・財団法人（人口・家族計画問題を扱っている援助団体）に勤務（27～29才）
 - ・保健・医療関連団体の職員としてアフリカに3年間勤務（29～32才）
- 帰国後再び財団に入り現在に至る。

3. 能力形成過程

日本の大学での専攻は、専門分野とは異なるが、在学中に米国留学した時に途上国問題に関心を持ち始める。UNDP 事務所勤務中は、国連人口基金実施の人口・家族計画プロジェクトをはじめ国連機関が実施する WID（女性と開発）、技術移転、研修等の管理運営（評価・モニタリングを含む）等を行なった。保健・医療関連団体の連絡調整員としてアフリカ勤務中には、旱魃・飢餓被災地の復興を目指した総合農村開発に携わり、西欧の各赤十字社の各代表と共に、派遣国の赤十字社・農業省・保険省との調整・交渉を行ない、農業分野・保健分野（家族計画を含む）の統合プロジェクトの推進に従事した。1983年の内戦が悪化した際には、国際赤十字の委託により緊急救援活動に参加した。

“幹となる専門能力”は、アフリカでの UNDP/JPO の経験および上記団体の業務を通じて30才始めに形成したと思われる。「分野専門能力」は所属の NGO における OJT により習得。当該分野は、かなりの「コミュニケーション能力」、「地域関連知識」および「援助関連知識」が求められる分野であるが、同氏は、「地域関連知識」および「援助関連知識」については、国連 JPO、保健・医療関連団体および関連財団法人における経験により、更に「コミュニケーション能力」についても、これら経験以前の留学により身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例16 参照]

【事例17：保健・医療・人口2】

1. 担当案件概要

指導科目：保健医療

業務・調査内容：国境地域総合開発計画

2. 経歴概要

専門分野：人口・リプロダクティブヘルス、WID・社会開発分野

派遣時年齢：40才

学歴：文学部文学科（日本文学）卒、米国大学院（政治学）修了

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

- ・卒業後地方銀行入行（1年8ヶ月）
- ・外国銀行2行（25～31才）
- ・海外留学（政治学修士、33～35才）
- ・放送関連特殊法人国際局（2年）
- ・財団法人（海外投融資関係委託調査業務、1ヶ月）
- ・NGO（リプロダクティブ・ヘルス/ライツに関する援助政策他、1年3ヶ月、34～35才）
- ・財団法人（途上国問題を調査研究）嘱託（36才）
- ・財団法人（アジア女性交流）（37才）
- ・財団法人（途上国問題を調査研究）研究員（37才～）現在に至る

3. 能力形成過程

留学がきっかけで途上国問題に関心を持つようになったといわれる。上記したように銀行・放送局・NGO・研究関係財団等多彩な経験の持ち主である。本レポートの事例で紹介された援助人材の殆どはいくつかの勤務先を経験しているが、中でも同氏の勤務した組織の数は多い方である。

地方銀行・外国銀行計3行の経験期間は約8年間に及ぶが、この間にローンの担当・研修の担当を経験した。現在保健・社会開発分野を専門として活躍しているが、資金の貸し借りの実務経験は、現在の専門分野を支える周辺分野となっているものと思われる。また、大学院留学時代に行なった「日本政府の環境・産業政策に関する調査」、放送関連特殊法人における「国際番組内容に関する考証調査」および海外投融資関係の研究財団勤務時代の諸研究調査業務、NGO時代には現在専門とするリプロダクティブ・ヘルスに関する援助政策等の調査業務などにより、現状の把握や問題の分析力を身につけたと思われる。

“幹となる専門能力”は30代中頃と見られる。途上国問題を調査研究している現在の財団法人研究員になるまでに（34～37才）専門分野における海外調査3件、財団法人に入って3年以内に8件（うち1件は2ヶ月のJICA短期専門家、38才）携わっている。前の事例でも述べたように、当該分野は、「分野専門能力」の他に、「コミュニケーション能力」、「地域関連知識」や「援助関連知識」が特に求められるが、同氏は、「地域関連知識」についてはNGOや現財団法人を通じて、「援助関連知識」については、NGO活動や3つの財団法人の経験により、更に「コミュニケーション能力」については外国系銀行や留学により、それぞれの能力・知識を形成したと思われる。また、援助人材にとっては、現状の把握、問題の分析能力（「適正技術・知識選択（開発）能力」の一部）が求められるが、同氏の場合、留学時代・放送関連特殊法人国際局・海外投資研究財団・NGO時代にそのような能力を培ったと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例17 参照]

【事例18：保健・医療・人口3】

1. 担当案件概要

指導科目：保健医療

業務・調査内容：プロジェクト形成調査（国境地域開発）

2. 経歴概要

専門分野：公衆衛生、保健医療サービス

年齢：43才（1999年派遣時）

学歴：専門学校（臨床検査技師科）修了、米国大学院修士課程（公衆衛生・保健サービス専攻）修了（37～39才）

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

- ・普通高校卒業5年後に大学病院臨床検査科（微生物検査室、4年間、24～28才）勤務
- ・専門学校では臨床検査技師科、その後放送大学で“自然の理解”専攻
- ・青年協力隊（南部アフリカの国立大学の細菌・寄生虫講師、3年間、28～31才）
- ・民間企業（JICAの研修管理員業務に係わる、33～35才、この間に東大の「熱帯病基礎講座」修了、34才）
- ・国連ボランティア（UNV）計画参加（ラミ・国立病院にて、地方病院検査体制の立て直すと共に中央検査センターの検査技術支援、2年3ヶ月、35～37才）
- ・米国留学（37～39才）後、コンサルティング企業（39才～）勤務、現在に至る

3. 能力形成過程

同氏は、前述したように高校卒業後、病院勤務、青年海外協力隊、民間企業、国連ボランティア計画等の経験を経て、現在コンサルティング企業に勤務している。この間に、専門学校、放送大学、専門分野の短期研修（大学の医科学研究所：熱帯病基礎講座、タイ国大学：保健と開発の統合プログラム）、大学院留学している。同氏の場合、前事例のふたりの専門とはやや異なり、細菌・寄生虫等検査を中心とする技術面を専門としており、技術面の日進月歩の激しいところもあり、実務経験と理論・研究との間を行ったり来りしていることが伺われる。実践と理論の往復を継続させることは援助人材にとって不可欠なことであり、同氏の経歴はその意味でも援助人材の見本を示していると言える。

高校卒業後、病院勤務では、細菌・寄生虫検査業務、最小薬剤耐性濃度サーベイなどに従事、青年海外協力隊においては、アフリカの国立カレッジにて細菌・寄生虫学の理論と実習担当、民間企業にあつては、JICA 研修監理業務に関わり、国連ボランティア計画活動においては、中米の地方病院立て直しと共に、中央検査センターにおける検査技術支援担当し、それまでの経験を整理し理論付けるために米国大学院に留学したと思われる。大学院では、途上国の保健医療財政・保健医療サービスについて研究している。

“幹となる専門能力”の基礎は、国連ボランティア活動に参加した30代後半と見られ、その後の留学（大学院）によって、専門能力の基礎は強固なものになったと思われる。「分野専門能力」の他に、当該分野に重要な「地域関連知識」や「援助関連知識」については、海外青年協力隊や国連ボランティアの経験により、また「コミュニケーション能力」については、上記経験や留学により、それぞれの能力・知識が形成されたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例18 参照]

(9) 教 育

【能力形成のポイント】

教育学および教育訓練関連科目修士課程以上を履修し、同分野の政策面・行政面の理論を履修していることが望ましい。また、できれば教職資格免許を取得することが望ましい。

わが国の場合、教育政策や教育行政についての経験を積める機会としては、学校・大学・地方自治体・中央官庁に限られる。

海外での経験としては、30歳代以前に NGO や青年海外協力隊などの経験を積むことが望ましい。

途上国の教育政策や教育行政については、UNESCO や UNICEF のような国際機関も能力養成の機会を提供してくれる。

【学 歴】

教育は途上国に限らず国造りの根幹をなすものであり、それだけに相手国の教育政策・教育行政・教育計画に関わる提言・提案・助言に当たる人は、教育に関する理論・方法論をしっかりと身に付けていることが求められる。このためには、教育学および教育関連科目修士課程以上の履修に加えて、できるだけ同分野の政策・行政、さらに開発経済の基礎的知識を身に付けることが望ましい。また、教職課程を修了し教職資格免許を取得することが望ましく、教職経験を有することが有用である。

【望ましい実務経験】

日本の教育政策や教育行政は文部省が中心になって打ち出され実施されてきた。これまで日本の教育の経済発展に果たした役割は多くの認めるところである。しかし、日本のこれまでの教育政策の経験に頼ることなく、しかも途上国も含めた世界的な教育のあり方・考え方の流れに精通している人材が求められる。こういう考えに基づくと、この分野の政策支援の出来る人材は、官庁にも大学にも極めて限られている。もちろん、民間には専門のコンサルタントもそれ以上に限られている。

海外での経験としては、30歳代以前までに NGO や青年海外協力隊などの実務経験を積むことが望ましい。実際に途上国の教育の現場を知ることは、当該国の教育政策・教育行政を考える上で不可欠なことである。国際協力専門員の中には、当該分野の援助人材育成には、途上国での10年以上の実務経験が必要であることを強調している。以下の事例に紹介する人材は、大学院での研究に加えて、海外の実務経験を着実に蓄積してきた例である。

また、当該分野の人材育成には、大学も重要な役割を果たしている。このことは、JICA の派遣専門家の実績により示されており、教育分野の専門員は、大学が教育分野の援助案件実施することが、人材育成の一つの有力な方策であると述べている。

教育政策は国づくりの根幹をなすものである。一国の教育政策にかかわる仕事は、教育の理論・方法・考え方を身に付けた、その道のプロでなければ提言活動はでき

ない。したがって、前述したとおり、途上国に対する教育政策の提言は、単に日本の過去の経験に頼ることなく、世界的視野を持ち、かつ当該国に社会的教育的背景・歴史などに精通している必要がある。この意味でも、UNESCO や UNICEF 等国際機関の経験者も、援助人材候補として望ましいかもしれない。と言うのは、各国の教育政策や途上国の教育の現状なども把握していると考えられるからである。

また、教育分野は、他の援助機関も実施しており、今後援助調整への動きがますます強くなることが予想されるので、「援助関連知識」の習得が重要となる。これは、援助活動への参加や内外の援助機関、特に国際機関に勤務することによって、習得が可能となろう。

【事 例】

ここで紹介する2人に共通しているのは、大学で教育学を専攻し、ボランティア活動（NGO・JPO・協力隊）を経験し、更に留学して専門性を深めていることである。

1人は、初めから教育分野の援助活動を目指し、大学在学中にボランティア活動に参加・留学（修士）・国連（UNICEF）JPO・国際協力専門員/JICA 専門家/留学（博士）、他の1人は、始め民間企業に入り、青年協力隊・留学（修士・博士）を経てジュニア専門員/JICA 専門家となる。教育の現場を知ることは、「分野専門能力」を高める上で重要なことを示している。2人とも、日本での教育行政や教育政策の経験はないが、教育分野で修士以上の学歴があり、途上国での教育分野の援助関連活動の経験を積み、教育行政や教育政策にも参画できる能力を形成してきている。

【事例19：教育1】

1. 担当案件概要

指導科目：チーフ・アドバイザー

主な業務内容：小中学校理数科教育改善計画

2. 経歴概要

専門分野：教育学

学歴：大学の専攻は教育学、在学中米国に留学（教育学）25才で大学卒業、米国大学教育学修士修了

職歴：

南部アフリカで NGO 活動に参加（教員、2年9ヶ月）、UNICEF 南部アフリカにて JPO として教育プログラム担当（2年間、29～31才）、国際協力専門員（32才～現在。33～35才の時 JICA 専門家として北アフリカへ、38才の時英国大学院・教育学博士課程修了）

3. 能力形成

“幹となる専門能力”は日本の大学・米国大学（学部・大学院修士）一貫して教育学を専攻、NGO スタッフとして、また JPO として途上国での教育に従事した経験から、30代前半、JICA 専門家として赴任するまでに形成されていたと見られる。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「コミュニケーション能力」や「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、「地域関連知識」については、

NGO 活動やユニセフ JPO の経験により、また「コミュニケーション能力」については、これら経験に加えて、留学によりそれぞれの能力・知識を身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 19 参照]

【事例 20：教育 2】

1. 担当案件概要

指導科目：教育開発

2. 経歴概要

専門分野：教育（教育開発）。教育学・社会学・言語学が重なり合う部分を社会学的手法を用いて教育問題を分析

年齢：35 才（1999 年派遣時）

学歴：教育学部教育学科卒（1982 年）、大学院国際開発研究科（修士 1982 年、博士 1995 年）

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

- ・ 卒業後に電機メーカー就職（3 年間勤務）
- ・ 青年協力隊（ラテン・アメリカにおいて日本語教育、3 年）経験。
- ・ 大学院（修士・博士）にて 4 年間国際コミュニケーション専攻、その間に 3 度計 1 年 4 ヶ月間ジュニア専門員を経験。
- ・ JICA 専門家（ジュニア専門員）として 2 年間ラテン・アメリカ赴任。

3. 能力形成過程

専門分野は、教育開発であるが、同氏の場合、特に教育学、社会学、言語学が重なり合う学際的部分を社会学的（一部文化人類学的）手法を用いてフィールドワークを中心に途上国の教育問題を分析することを得意としている。なお、修士論文のテーマは、「コスタリカにおける先住民間バイリンガル・バイカルチュラル教育の今後の展望と課題」である。同氏は、単なる教育分析にとどまらず、具体的な解決策を提案することに努めている。大学院修了後は、例えば、グアテマラでの多民族、多文化、多言語国家において先住民（特に女子児童）といった社会的弱者がどのような教育上の不利益を被っており、どのような対策が効力を発揮するかについて研究し、その成果を実施中の女子教育協力にフィードバックしようとしている。援助人材は単なる理論家ではなく実践的でなくてはならず、同氏のような姿勢は援助人材にとって不可欠のものである。

“幹となる専門的能力”は青年海外協力隊経験後、大学院・ジュニア専門員を経て 30 代前半において（JICA 専門家として赴任した時は 33 才ころまで）養成されたと思われる。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「コミュニケーション能力」、「地域関連知識」や「援助関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、「地域関連知識」や「援助関連知識」については、青年海外協力隊員や長短合わせて 4 度に亘るジュニア専門員の経験を通じて、更に「コミュニケーション能力」についても、これらの経験を通して、能力・知識の形成が図られたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 20 参照]

(1 0) 貧困対策・村落開発

【能力形成のポイント】

社会開発や開発人類学に関連した科目を中心に、地域開発、経済開発、農業開発など幅広い知識・素養を身に付けておくことが望ましい。

この分野の学問は欧米の方が進んでおり、現在わが国の援助の世界で高い評価を得ている人材は、欧米に留学して知識や理論を学んだ人が殆どである。

この分野においては、PRSPに見られるように、2国間・多国間援助の調整が求められるところでもあり、単に広い視点からの政策支援ができるだけでなく、実務レベルの貧困対策や村落開発（農村だけでなく、漁村、山村も含む）の経験、さらには貧困問題究明のための家計調査などの経験があることが望ましい。この分野の望ましいキャリアパスとしては、民間のコンサルティング企業や NGO/NPO や民間援助団体などある。

【学 歴】

社会開発や開発人類学に関連した科目を中心に、地域開発、経済開発、農業開発など幅広い知識・素養を身に付けておくことが望ましい。特に、貧困削減などは政策的要素を含んでおり、政策分野の素養も必要になってきている（例えば、社会政策の他に、公共政策、都市政策、経済政策など）。この分野の学問は欧米の方が歴史的にも途上国に関する研究蓄積もあり、またより実践的な指導を受けるチャンスも多く、欧米の大学院に留学する人が多い。また、青年海外協力隊、NGO、国連の JPO などの経験を積んだ後、進学するケースが多いが、このようなプロセスは、それまでの経験を理論付け体系化するためにも、また新たな理論・方法論を学び研究する上でも効果的なキャリアパターンと言える。

国際機関を含む他ドナーの最近の援助の動向・潮流に関する十分な知識、更には、貧困対策に関わる計画や調査の手法、例えば、PCM/PDM 手法、RRA 手法⁶など大学・大学院中に身につけることが望ましい。

【望ましい実務経験】

援助分野の中でも比較的新しく、また今のわが国ではあまり経験できない分野である。わが国もかつては貧国の時期はあったかもしれないが、貧困国の置かれている状況は、それぞれの国の歴史、文化、社会的なコンテキストのみならず、当時の現在の

6 RRA(Rapid Rural Appraisal) :迅速的農村調査手法。1970年代に入る頃から開発協力の現場で開発の対象の詳しい調査や分析が行われるようになり、それまでの社会進化的なモデルを一方向的に当てはめることから、それぞれの対象地域やコミュニティにおいてどのような問題やニーズが存在するのか、社会構造や環境はいかなるものであるかを入念に調査分析することが行われるようになった。しかしこれらの調査は長期間と大きな費用を要することから、限られた期間・人材・費用で実施しなければならないプロジェクトでは更に手軽で、安く、効果的な手法はないかと各分野で開発がなされた。分野を超えた手法として一般的に迅速型調査法（Rapid Appraisals）などと総称されるものが多く開発され、こうした中で社会開発プロジェクトや社会林業プロジェクトで一般化した技法が、RRA（Rapid Rural Appraisal）である。

世界経済の情勢の違いなどから、わが国の経験を応用できる範囲は極めて限られていると考えられる。むしろ、旧宗主国として植民地の歴史、文化、社会、農村などを早くから研究の対象としてきた欧米の大学の方が、農村調査や貧困調査（家計調査を含む）などの、貧困問題や村落開発の専門的手法や理論については進んでいるといえよう。現在わが国の援助の世界で高い評価を得ている人材は、欧米に留学して知識や理論を学んだ人がほとんどである。また、実務的には、JOCV や JPO や NGO などの経験を活用している人が多い。

この分野においては、PRSP に見られるように、2 国間・多国間援助の調整が求められているところでもあり、単に広い視点からの政策支援ができるだけでなく、実務レベルの貧困対策や村落開発（農村だけでなく、漁村、山村も含む）の経験があることが望ましい。理論的にも実務的にも優れた人材が求められる。この分野の援助人材が養成される機会は、民間のコンサルティング企業や NGO/NPO や民間援助団体などであろう。

この分野は、村落レベルの問題解決的な性格を持っており、したがってかなり当該地域の社会的経済的背景を考慮して政策を立案していくことが不可欠である。このため適切な政策や解決策を提案するためには多くのフィールドの経験（ボランティア活動経験・NGO 経験）を蓄積することである。経験を積む現場は日本にはないので海外ということになる。

【事 例】

ここで紹介する二人の人は、いずれも公益法人（コンサルティング企業団体）に勤務、JICA 専門家の経験がある。

一人目は、農業実習・コンサルティング企業（2 社経験：農業・水産）・留学（開発人類学修士）・援助団体・JICA 専門家を経て財団研究員（コンサルタント）へ、もう一人は、学生時代より、ボランティア活動や援助活動に関心を持ち、留学・援助団体・国際機関・ジュニア専門員・JICA 専門家など一連の援助関連の経歴を踏んで国際協力専門員となり、「ガバナンス（地方分権化）」も専門分野とする国際協力専門員である。

両者に共通するところは、大学時代の専攻が現在の専門とかけ離れている点、前者は基礎科学専攻、後者は政治学専攻である。しかし、共に草の根レベルの活動に関心を持ち、前者が農業実習（NGO 活動的）、後者は学生時代よりボランティア活動に参加し、実務経験をいくつかの内外の組織で積んで専門の道を切り開いてきた点でも共通している。また、共にコンサルティング企業団体での援助関連業務の経験がその後の能力形成にプラスであったという。両者共に、同団体の勤務経験があるが、この団体は国の内外のコンサルティング企業はもちろんのこと、国際協力関係官庁、内外の援助機関（国際機関を含む）、援助団体、NGO、大学等、国際協力に関係のある様々な組織との関係を持っており、援助人材に次第に重要になってきている「援助関連知識」を習得する上に極めて有効的な機会を提供してきている。

【事例 2 1 : 貧困対策・村落開発 1】

1. 担当案件概要

指導科目：参加型開発

主な業務内容：除隊兵士再定住地域村落開発計画

2. 経歴概要

専門分野：社会開発（参加型開発、社会調査・分析）、開発人類学

派遣時：42 才

学歴：教養学部基礎科学科卒（1980 年）、米大学院・人類学部開発人類学修士課程修了

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

（大卒後）英語学習雑誌出版社に勤務。青年海外協力隊員の予備校的存在でもある“風の学校”に入り 2 年間の農業実習後（25～27 才）、農業・電力関係コンサルティング企業に 1 年勤務（農村開発・電力プロジェクトの経済・社会評価、27～28 才）。水産関係コンサルティング企業に 1.5 年勤務（水産・畜産プロジェクトの経済・社会評価、28～30 才）計 2 年間勤務。2 年間海外留学（開発人類学修士、30～32 才）。コンサルティング企業団体に就職（途上国開発プロジェクトの社会分析と開発ニーズの調査・研究、32～39 才）。JICA 専門家（団体休職。ケニア国人口教育促進プロジェクトに従事、36～38 才）。財団法人（開発問題を調査研究）勤務（39 才～）現在に至る。

3. 能力形成過程

大卒後英文雑誌出版社に就職、そこの仕事が多忙過ぎたことから途上国の農村生活に憧れるようになり退職、青年海外協力隊員の予備校的存在でもある“風の学校”に入り 2 年間の農業実習後（25～27 才）コンサルティング企業に勤務、以降一貫して“草の根”に焦点を当てた援助を指向してきた。貧困対策や村落開発は、多くの国際援助機関や二国間援助機関においても重点課題であり、それだけに新しい取り組みの方法や手法や理論が各機関で研究や試みがなされており、このため情報ソース・人材ソースを知っておくことが重要である。この点、同氏は、この面の情報通として知られている存在である。

当該分野は、特にフィールドでの実践を通じて培われた「分野専門能力」が求められるが、“幹となる専門能力”は JICA 専門家を経験した 30 代中頃(36 才)と見られる。この分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「援助関連知識」、「コミュニケーション能力」や「地域関連知識」が求められるが、同氏は、「援助関連知識」と「地域関連知識」については、コンサルティング企業勤務やコンサルティング企業団体勤務や JICA 専門家の経験を通じて、更に「コミュニケーション能力」については、留学や JICA 専門家の経験により、それぞれの能力・知識を形成したことが考えられる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 2 1 参照]

【事例 2 2 : 貧困対策・村落開発 2】

1. 担当案件概要

指導科目：地域開発政策支援

な業務概要：中央・地方関係を規定している各種制度に関わるモニタリングを行い、中央レベルの地域開発計画、並びに州・県レベルの地域開発計画の立案手法に関わる指導・助言。

2. 経歴概要

専門分野：開発計画（参加型開発） 開発行政

派遣時年齢：42 才

学歴：法学部政治学科卒（25 才） 米国大学院・国際開発修士修了（30 才）

わが国大学院国際開発研究科博士課程（40 才）

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

- ・ 学生時代よりボランティア活動に参加。
- ・ 海外コンサルティング団体に勤務（1 年、30 才）
- ・ ESCAP（2 年、32～34 才）
- ・ JICA ジュニア専門員（3 年、34～36 才、うち 2 年間、JICA 専門家として大蔵計画省開発計画担当）
- ・ NIRA（2 ヶ月）
- ・ 客員国際協力専門員（3 年、38～41 才）
- ・ 国際協力専門員（41 才～）、企画調査員として東南アジアに赴任（テーマ：ソーシャルセフティネット）、1 年後国総研（本部）に戻る。

3. 能力形成過程

学生時代より途上国志向タイプである。

国際協力専門員に至るまでに、海外ボランティア活動（学生時代）、海外コンサルティング団体、国連機関（本部タイ国）、ジュニア専門員等の経験を重ねてきた。

“幹となる専門能力”は、国際協力専門員となるまでに形成されたことが推定できる。

40 才になる前、客員専門員（36～39 才）時代に、日本の大学院において博士号を取得し（テーマ：参加型開発における NGO や協同組合などの仲介組織が果たしている制度的な機能に関して理論化し分析する）更に二つの大学の講師の依頼を受けている（「国際開発論」「国際組織論」「国際協力論」担当）当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「援助関連知識」、「コミュニケーション能力」および「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、「援助関連知識」や「地域関連知識」については、援助団体の勤務、国連関係機関の勤務や JICA 専門家としての経験により、更に「コミュニケーション能力」については、以上の経験のほかに海外留学を通じて身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 2 2 参照]

(1 1) 農林水産

【能力形成のポイント】

農林水産関連科目を中心に履修し、開発理論、開発計画、農業経済、調査・計画・政策の手法、農漁村開発等の素養を身に付けることが望ましい(修士以上)

農業は地域性が強い。日本は植民地を持った経験のある欧米に比べ、熱帯農業の経験が少ないため、当該分野の専門家には、特に「地域関連知識」が重要になってくる。

民間には、途上国の農業関連コンサルティングの経験を蓄積している企業があり、日本で行政の経験がなくとも途上国のニーズに対する適切な政策や問題解決案を提供している。水産も含めて農業開発分野の援助人材養成の機会、コンサルティング企業が提供してくれる。林業については、民間に援助人材養成可能な団体がある。

【学 歴】

農林水産関連科目を中心に履修し、開発理論、開発計画、農業経済、調査・計画・政策の手法、農漁村開発等の素養を身に付けることが望ましい(修士以上)。

【実務経験】

農業政策、農業行政、関連組織運営(水利管理組織など)については、わが国の場合、農水省に経験が蓄積されており、民間のコンサルタントは経験が少ない。もちろん、民間コンサルタントは水利組合の計画立案は可能であるが、実際の運営の仕方になるノウハウの蓄積がない。また、農業技術についても、農業試験場・畜産試験場の果たした役割には大きいものがある。しかしながら、官庁出身者であっても熱帯の多い途上国に適応した農業行政や農業政策についての的確な立案できる人材は限られている。

途上国の多くは熱帯の国である。灌漑施設等の日本の技術は有効かもしれないが、熱帯農業の経験の少ない日本の農業の技術がどこまで適応できるか、あるいはどこまで途上国に適するような技術開発に支援できるか、相手国の農業環境・農業事情に適正か否かを見極める能力が求められる。

これに対して、民間のコンサルタントの中にも、長年途上国の農業関連コンサルティングに係わってきた人の中には、日本の農業行政の経験がなくとも途上国のニーズに対する適切な政策や問題解決案を提供している人もいることを付言しておく。

【事 例】

一人は、大学卒業と同時に国際協力関係特殊法人勤務を経て、開発問題研究の財団へ転職・留学を経験している。もともと専門は農業分野であったが留学により更に専門性を深め、財団でつんだ実務経験をベースに専門の能力形成しており、官庁での実務経験がなくとも途上国の農業分野の政策業務への助言・提言が可能な人材に育った事例である。もう一人は、大学卒業後(農業経済学専攻)農水省に入り、在外公館・

JICA 専門家（農業統計）の経験を通して専門能力の形成をしてきた。指導にあたった科目は統計関係ではあったが、本分野における政策レベルに近い業務を担当しうる人材の能力形成過程として取り上げることとした。

【事例 2 3：農林水産 1】

1. 担当案件概要

指導科目：農水産業政策

主な業務内容：地域経済開発・投資促進支援調査

2. 経歴概要

専門分野：農業経済、農業、農村開発、環境経済

派遣時年齢：39 才

学歴：農学部農業生物学科専攻、米国大学院農業経済・農業社会学科修士修了（35 才）

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

国際協力関連特殊法人・農業開発協力部 研修事業部 無償資金協力業務部 南西アジアの現地事務所（1 年 3 ヶ月、31～32 才）

財団法人（開発問題の研究）勤務（32 才） 財団に籍を置きながら米国に留学（農業経済・農村社会学科、修士、33～35 才）

3. 能力形成過程

“幹となる専門能力”は一応留学によって（30 代中頃までに）形成されたといっている。というのは、現地事務所赴任前の 1～2 年に事前評価ミッション 5 件の団長・総括の経験をしており、現地事務所ではいわゆる「現地関連知識」を身に付け、更に留学により、専門性を高めると共に、外国語を中心とする「コミュニケーション能力」を高めることができた。これらにより、専門的能力の基礎はより堅固になったと思われる。当該分野は、「分野専門能力」の他に、かなりの「地域関連知識」を習得しておくことが求められるが、同氏は、この能力については、大学卒業後に勤務した JICA の経験により身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例 2 3 参照]

【事例 2 4：農林水産 2】

1. 担当案件概要

指導科目：農業統計実施改善

主な業務内容：農業統計に関わる調査方法の改善並びに 統計作成に関わる提言。

2. 経歴概要

専門分野：農業経済、農業統計

年齢：48 才（1999 年派遣時）

学歴：農学部農業経済学科卒

職歴（経歴書に記載の職歴、配属先）：

・中央省庁入省、現在に至る。

この間に、農林経済 食品流通 構造改善 経済 ... 地方局 統計関連セクションを経験した。

これまで長期の海外滞在（在外公館、JICA 専門家など）はないが、短期の農林水産業関係調査（統計調査を含む）としてアジア、ラテンアメリカおよびヨーロッパに出かけた。

3. 能力形成過程

官庁入省と同時（25才）に国際関連部局に配属され、世界の穀物需給調査・国際協定・外国の農業関連法に関する業務に関わると共に、国際協力関連特殊法人等の農林水産業分野の国際協力業務の案件形成等に携わり（35才の時に海外技術協力官となる）、「援助関連知識」については、この間（25～37才）にかなり身に付けたと思われる。また、統計業務については、1993年（43才の時）統計関連部門の専門官に任命され現在に至っているが、統計業務を専門分野としてみれば、“幹となる専門能力”形成は、上記農業統計専門家に係わる前（1999年以前）40代中頃といえるかもしれない。一般に当該分野は、「分野専門能力」の他に、「地域関連知識」が重要であるが、同氏は、同省国際部勤務時代（25～37才）のみならず、専門官以降統計関係の国際会議や海外調査を通じて、「地域関連知識」を身に付けたと思われる。

[資料編 能力形成過程分析 事例24 参照]

(12) 公共インフラ（道路・港湾）

【能力形成のポイント】

少なくとも土木工学、都市工学などの分野を履修していることが望ましい。さらにこうしたエンジニアが、政策支援レベルのポストを担当するには、経済系、都市・地域計画、公共政策、環境政策などの知識が必要であり、大学院あるいは実務経験を通じてこうした知識を修得する必要がある。

本分野で国・地域レベルでの計画・政策立案レベルを担うためには、中央官庁や公団などの公的セクターでインフラ整備の中長期計画の立案・策定に携わった経験が分野専門能力の形成に有効である。

さらに、適正技術選択能力などを形成するためには、途上国での類似の実務経験、国際機関での実務経験、あるいはコンサルタントとしての実務経験を積むことが有効である。

【学 歴】

本分野は一般的には学部時代に土木工学、都市工学などを履修したエンジニアがさらに大学院等で都市計画、地域計画、交通経済学、公共経済学、開発経済学、環境政策、公共政策などを履修して、個々のインフラの設計・計画面のみならず、公共インフラのもつ公共公益性、費用対効果分析、経済効果分析、国・地域開発計画などの手法を身に付けることが望ましい。

【望ましい実務経験】

わが国の公共インフラは国土開発法に基づく全国総合開発計画のフレームのなかで、ここ10年は公共投資基本計画も踏まえつつ、道路分野は旧建設省が道路整備五カ年計画を、港湾分野は旧運輸省が港湾整備7年計画を策定し、それぞれの事業が国・地方自治体、あるいは道路公団などによって実施されてきた。確かに、個別事業の計画策定プロセス、あるいは国・地域レベルの政策・計画策定にあたっては、部分的では

あるが、民間コンサルタントなどが参画している事例は豊富である。また、民間コンサルタント等が海外プロジェクトにエンジニアリングチームとして参画してきた実績も豊富であり、個々のインフラの計画や設計では十分なノウハウがあるといえよう。しかしながら、政策・計画の次元がアップストリームレベルであればあるほど、策定の全体的なプロセスにおける公的セクターの役割が大きくなる。このため、本分野で例えば途上国の中長期的な公共投資計画などの政策支援レベルの案件を担うには、中央省庁などの公的セクターでの計画策定にあたっての調査、企画調整、関係省庁・部署間の調整、予算配分などの実務経験が有効であると考えられる。

また、従来より JICA のインフラ分野の協力においては、費用対効果や経済効果の分析に重きをおいてきたところであるが、バブル経済崩壊後のわが国の財政の逼迫から、一層公共事業の費用対効果が重視されつつある。このため、わが国以上に財政面の制約の多い途上国の公共投資計画の策定に際して、わが国の昨今の取り組みは今後参考となる面が多いと考えられる。

しかしながら、わが国の実務経験だけでは、条件の異なる途上国には適正な方策の提言は難しい。このため、わが国の中央官庁での実務経験を経たものが、さらに途上国にて類似の実務経験、世銀や ADB などの国際機関、あるいはコンサルティング実務経験を積むことにより適正技術選択能力やその他の能力を形成することが最適のキャリアパスといえる。

昨今はこうした官庁出身が民間のコンサルティング企業に流動する事例がってきていることもあって、途上国の政策立案への協力も担いうる民間コンサルタントが増えることが期待される。

【事 例】

本分野では港湾と道路それぞれ 1 名ずつ取り上げた。それぞれに共通しているのは、中央官庁で実務経験を経たあとコンサルティング企業に転身している点である。

【事例 25：公益・インフラ 1】

1. 担当案件概要

指導科目および業務内容：港湾および地域開発計画調査 総括・港湾政策

2. 経歴概要

専門分野：港湾工学、地域開発、交通経済

派遣時年齢：53 歳

学 歴：土木工学科卒、大学院交通土木修士過程修了、米国大学院地域科学博士課程了

職 歴：

中央官庁入省（技術研究所、港湾局、地方局） JICA 長期研修（留学・地域計画・博士課程、2 年間、33～35 才） 同省（地方局企画部門管理職、財団（コンサルティング企業）へ出向、港湾計画・調査の専門官） 他省庁出向 国際協力特殊法人への出向（調査部門管理職）（49～52 才） 地方局長（52～54 才） 財団（コンサルティング企業）役員

3. 能力形成過程

同氏の場合、学業を通じて、基盤となる港湾土木工学、交通経済、地域計画など求められる分野を一とおり履修している。さらに、学業での知識を運輸省港湾局にて技術、現場、法制度、港湾予算、港湾周辺地域開発、調査、政策企画調整、国際協力など本分野に必要な実務経験を網羅しており、まさに理想的なキャリアパスといえる。分野専門能力は米国大学院にて地域開発博士課程を履修したころまでに形成されたものと推察される（35才頃）。

また、その後は42～50才にはJICA調査団への団員・総括の歴任、あるいは国際協力特殊法人への出向などを通じて、適正技術選択能力や援助関連知識などその他の能力を高めたものと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例25 参照]

【事例26：公共インフラ2】

1. 担当案件概要

指導科目および業務内容：運輸交通マスタープラン調査 総括および総合交通計画

2. 経歴概要

専門分野：道路・交通計画

学歴：工学部土木工学科卒

職歴：

中央省庁入省、計画局 特殊法人（～30才前半） 地方局、建設振興課・専門官（30最大半ば） 公団出向 地方局・工事事務所長（40才代半ば）、研究所（～50才半ば） 社団法人（50才代後半） 民間コンサルティング企業（50才後半～） 省庁時代に東南アジアの道路計画調査のため現地5回、社団法人時代に3回、コンサルティング企業勤務意向は毎年1～2回、道路計画関係調査の団長・総括として海外調査に従事。

3. 能力形成過程

“幹となる専門能力”は、30代中頃（専門官時代）とみられる。国際会議・国際セミナーへの出席経験としては、OECD道路関係委員会出席（40才代）、アジア・オーストラリア道路会議にナショナル・リポーターとして出席（50才代）などがある。当該分野は、「分野専門能力」の他に、「地域関連知識」の習得が求められるが、同氏は、「地域関連知識」については、官庁時代の海外調査への参加、官庁退職後の海外コンサルティング業務への参加などにより、それぞれの能力・知識を身に付けたと推察される。

[資料編 能力形成過程分析 事例26 参照]

（参考：表2-2 援助人材インタビュー総括表）

2-2-3 分野別にみた望ましい分野専門能力の形成過程（総括）

本章ではこれまで6種類の援助人材に求められる能力に注目して、これら能力の形成過程を分析してきた。この分析結果を表2-3に整理した。全体的に次のような傾向を読みとることができよう。

分野によって専門能力の形成の場として、民間セクターでの実務経験が有効であるもの（例：地域総合開発、市場経済化、工業開発、情報技術など）公的セクターでの経験が有効であるもの（例：環境保全、医療、農林水産、公共インフラ）がある程度明らかである。分野を問わず概して共通しているのは、「コンサルタント」としての経験が専門能力の形成において極めて有効である点である。

さらに、分野によっては民間企業での経験やコンサルティング実務を通じて政策支援をにないような能力を形成している分野がある。このような分野は概して、民間セクター市場がかなり成熟しているとみられる

（例：地域総合開発、市場経済化、工業開発、情報技術など）。このため、従来公的セクターがこうしたアップストリームの能力形成を担ってきた分野であっても、民間の参画が進めば一層有効なキャリアパスとなる可能性がある。⁷

また、民間にも公的セクターにも適当なキャリアパスがなく、国内に専門能力の育成を求めにくい分野（例：開発計画・開発行政、保健・人口、教育、貧困対策・村落開発等）では、学際的な知識を基盤として海外での援助関連の実務経験そのものがこれまで能力形成の場として貴重な役割を果たしてきた。

次章ではこうした分野毎の能力形成過程の特性を踏まえつつ、コンサルティング企業や今後一層の連携が期待される大学や NGO などに対して、援助人材の供給能力や人材養成に関してアンケートを実施し、今後の援助人材の確保および養成のありかたについて検討を試みる。

⁷なお、従来学識者については所属先との関係で極めて短い期間以外での派遣の実績が少ないため、結果的に今回の調査対象サンプルも少なかったものと推察されるが、今後登用の可能性が広がれば、特に政策支援型の案件などでを担う人材の有効なキャリアパスとなる可能性が大きい。

表 2-2 援助人材・インタビュ総括表

専門分野	援助に携わるようになった経緯	業務内容	役立った能力	能力形成に役立った経験等	今後援助人材に求められる能力	その他(人材育成上参考となる点)
1 開発計画、地域 総合開発、運輸 交通、市場経済 化	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学時代より英語が好きであった ● 音響メーカーで輸出業務を担当していたのが契機となり海外への関心が益々強まる ● コンサルタントを経て援助への関心が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運輸交通、地域総合計画、市場経済化分野全般の事前調査、作業管理、案件形成など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特に重要なのは適正知識選択・開発の能力、マネジメント能力 ● 政策アドバイザーには当該国の開発段階をどのようかみるか(例: 復興か、開発の基礎づくりか)、他国と比較しながら最適な提案を行うには類似の実務経験が必須 	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学で経済学論 ● 30代前半にプロマネを経験 ● コンサルタントとしての豊富な現場経験 ● 世帯への調査での研修(政策対話の相手がハイレベル、セクター全体を幅広くみる視野を育成) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手国のニーズを見極める能力とそれに対する適切なサービスを提供できる能力が必要 ● 開発計画の分野では言の材料では視野が狭くなるとも傾向あり。むしろ、海外での類似経験(3ヶ国ぐらいい)を通じての試行錯誤が能力育成に寄与 	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門家自身の中に重層的な「Plan - Do - See」を構築することが大切(狭い知識にとらわれるのではなく、他の事例の情報などとも比較しつつ、適正な提言ができるようによりモニタリングできる能力)
2 金融、マクロ経済	<ul style="list-style-type: none"> ● 学生時代の石川滋教授との出会いを契機に途上国の経済開発に関心をもち ● 銀行でシブダキの勤務時代にアジアの経済発展の期待は"4"に感銘 ● 90年代バブル崩壊を契機にアジア開銀に転身 ● 社会人向けの大学院での経済教授との出会い 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際援助協調(PFSP, DAC)関連業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域関連知識: シブダキ駐在時代にアジアの経済関連知識を習得 ● 援助関連知識: アジア開銀(金融インフラの整備等担当) ● 分野専門知識: 長銀時代の融資、調査部時代の経験 ● マネジメント: 長銀のシブダキ時代 ● コミュニケーション能力: NEDO 出向時代に IEA 事務局で国際会議担当 ● 適正知識開発能力: アジア開銀時代 	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際機関への出向(アジア開銀, IEA) ● 開発経済理論の習得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 金融分野に関しては、幅広い海外の知見、広い視野が求められる。PRSP の策定に当たっても日本の経験だけでは不十分 ● 新設援助人材には従来のようなセクターに特化した専門家の育成よりも、重点セクターを見極める能力(経済開発等)の能力が必要 ● オナーセクターの指揮者タイプの能力が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● JICA 職員はセクターレスベシヤリスト志向しているが、まずは開発経済学など広い視野を持たせるべき。またロジスティクス的な業務の軽減も必要 ● 開発経済に関する基礎的な知識を身につける。セクターの専門性は30代半ば以降でも充分身に付けられる ● 研修は国内で提供できるものは限定的であり、欧米大学等に委員・研究員のような形で派遣することは有益 ● エコノミストの望ましい条件: 民間金融機関の実務経験10年; 経済学修士をもち5年の経験; 国際機関出向の経験
3 環境(大気汚染、水質汚染、環境管理政策)	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境庁時代の UNEP(ケニア)への出向を契機に、途上国の環境問題に関心をもち 	<ul style="list-style-type: none"> ● アフリカ開銀での環境評価、環境管理政策プロジェクト ● 東欧圏の環 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特に分野専門知識、適正技術選択・開発能力、コミュニケーション能力等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生物学を通じて得た科学的方法論(観察力・分析力) ● 環境庁での12年間の環境行政の実務経験 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手国の真のニーズを把握する観察能力、相手国の課題を総合的に捉える能力 ● 案件形成に必要な企画 	<ul style="list-style-type: none"> ● 相手が本当に何を必要としているかを見極める(援助に当っては日本の思惑を忘れる) ● 中核となる専門性育

15	工業開発経済・政策、産業経済調査、市場分析	●留学後コンサルタント会社に入った先輩から引継がれた	●企業能力強化計画（総括）	●市場分析（産業政策づくりに役立った）	●修士（農業経済）はあまり役立っていない ●語学（留学による）	●やる気（仕事に対する情熱） ●専門的基礎 ●日本での実務経験	いる） ●出発点は「専門的知識」、次に「マネジメント能力」と「コミュニケーション能力」 ●「地域関連知識」と「援助関連知識」は仕事を進めながらも身につく
16	地域開発・都市計画、政策・行政、財政・金融	●経企庁経済協力1課（OECF担当）に配属されたのがきっかけとなる。	●法制度、組織体制	●「専門的知識」 ●「コミュニケーション能力」	●大学の専門自体は直接役立たなかったが、その後知識を受け入れるキャパシティはできた ●語学	●その技術・知識が本当に相手国に合っているか否か見極める能力（歴史的・分化的背景を踏まえた単なる「適正技術開発能力」以上の能力）	●計画作成の時、現地の役人や住民を巻き込んでいくべき

表2-3 分野別にみた望ましい分野専門能力の形成過程

分野	望ましい学歴	分野専門能力の育成のために望ましい実務経験等	分野専門能力の形成に必要なとなる実務経験年数	備考 (分野専門能力形成後の能力開発)
開発計画・開発行政	●修士以上 ●経済学、政治・行政学、開発学、国際関係など複数の専門性要	●選出機関 ●コンサルタント ●NGO	約10～15年	●国際機関、援助調整等での実務経験が望ましい
地域総合開発	●修士以上 ●土木工学、都市・地域計画、経済学など複数の専門性要	●コンサルタント、シンクタンク	約5～10年	●コンサルタントとしての途上国での実務経験が望ましい
市場経済化(経済政策、財政・金融、民営化)	●修士以上が望ましい ●経済学必須	●銀行等での融資・審査、国際投資、資本市場、調査等の実務経験(特に金融分野) ●シンクタンク、コンサルティング会社 ●経済企画庁等での各種統計作成、経済分析等の実務経験尚可	約10年	●出典、ADB等国際金融機関での実務経験が望ましい
ガバナンス	●修士以上 ●政治・行政学、法学、経済学、開発学など複数の専門性要	●地方自治体、シンクタンク(地方行政分野) ●法曹界(法整備分野)	約5～10年	●コンサルタント、専門家等としての途上国での実務経験が望ましい
工業開発	●修士以上 ●経済学必須、および工学系、地域開発などの複数の専門性要	●コンサルタント、シンクタンク等での実務経験必須、公的機関での実務経験尚可(中小企業政策分野) ●民間企業での海外経験(プロジェクトF/S関連経験)	約10年	●コンサルタントとしての途上国での実務経験が望ましい
環境保全	●修士以上 ●理工学系(環境工学、生物学など)必須、経済学など複数の専門性が望ましい	●環境省(国レベルの環境保全政策) ●地方自治体(地域レベルの環境保全計画、水質、大気、廃棄物等個別分野の環境対策) ●コンサルタント、民間企業(環境アセスメント、省エネギー分野)	約10年	●コンサルタント、専門家等としての途上国での実務経験が望ましい ●国際機関での実務経験があれば尚可
情報技術	●修士以上が望ましい ●情報工学、システム工学、数学などに加えて、経営工学、経営学などの専門性を有することが望ましい	●民間企業(情報通信など)での官庁システム等公的情報インフラ整備の実務経験	約10年	●コンサルタント、情報通信会社での途上国の公共情報システム開発の経験など
保健・医療・人口	●修士以上 ●学部、修士いずれかで途上国の保健医療問題、公衆衛生等を履修していることが必須(公衆衛生、保健、人口分野など)。薬学分野の場合は医学専門課程を了していることが必須。	●卒業を通じての知識の習得が重要 ●途上国でのJPO、NPO、NGO活動を通じた実務経験 ●コンサルタントとしての現場での実務経験 ●国内の医療現場での実務経験はあれば尚可	約10年	●コンサルタント、専門家としての途上国での実務経験が望ましい ●NGO、NPOを通じて途上国での実務経験
教育	●修士以上 ●教育学、教育訓練科目の履修を経ることともに、教職資格免許を取得することが望ましい	●国内での教職歴が望ましい ●JOCVやNGO、NPOなどを通じての基の根レベルでの経験 ●大学統レベルでの途上国教育問題の研究歴必須	約10年	●コンサルタント、専門家としての途上国での実務経験が望ましい ●NGO、NPOを通じて途上国での実務経験
貧困対策・村落開発	●修士以上 ●経済学、農業、政治・行政学、開発学、文化人類学など複数の専門性要	●コンサルタント ●NGOなど基の根レベルでの経験 ●大学等の地域研究所	約5～10年	●コンサルタント、専門家としての途上国での実務経験が望ましい ●NGO、NPOを通じて途上国での実務経験
農林水産	●修士以上が望ましい ●土木、理系系出身の場合には、大学段階での農業経済、開発経済の履修必須	●農水省での実務経験(農地局、経済局、構造改善局、統計局など)が有効であるが、コンサルタント実務経験を通じても能力形成しうる	約10年	●国際機関、コンサルタント等としての途上国での実務経験が望ましい
公共インフラ	●修士以上が望ましい ●土木工学に加えて複数の専門性要(開発経済学、地域計画、交通計画など)	●国土交通省など公的セクターでの実務経験が有効であるが、コンサルタント実務経験を通じても能力形成しうる	約10年	●コンサルタント等としての途上国での実務経験が望ましい ●世銀、ADB等の国際機関尚可

【注】

●学歴に関しては、いずれも修士以上ないしは修士が望ましいとしているが、ほとんどの分野では学歴でカバーできない面を実務経験でカバー可能である。