

No.

国際協力人材の確保・養成に係る基本 方針（案）策定のための調査研究

- 国際協力人材育成方針策定のための調査研究（プロジェクト研究）最終報告書 -

平成 17 年 3 月

国際協力機構

アイ・シー・ネット株式会社

人材

JR

05-01

はしがき

国際協力機構（以下「JICA」と略す）では、2002年1月に派遣支援部（当時）が「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）を行い、同調査研究で得た指針を踏まえ人材養成研修スキームの創設や統合、専門家養成研修の見直しを実施してまいりました。他方、2002年3月29日に外務大臣の私的懇談会として設置された第2次ODA改革懇談会の最終報告において、内外に通用する開発人材の積極的な育成の必要性が指摘され、国際協力人材センターを擁するJICAの責務として、単にJICAに必要な人材という視点だけではなく、NGOや開発コンサルタント、国際機関等を含むオールジャパンの視点から横断的に活躍し得る、総合的な援助人材の育成が求められています。また、JICAにおいて、2002年10月に民間人材を活用するための実施方針が策定されたことや、平和構築や人間の安全保障など、JICAとして新たに取り組まなければならない課題やアプローチに対応できる人材の早急な確保・養成が求められており、冒頭の調査研究を実施した当時とは援助人材を取り巻く環境が大きく変化してきております。

かかる背景の下、上記の環境の変化に対応し、中期的視点から途上国のニーズに応え、援助の潮流の中で認められる人材を確保するため、官民の人材、とりわけ民間人材の確保・養成に係る方針を策定する必要性が生じたため、本件調査研究を行なうことを決定しました。

JICAは、平成16年9月から平成17年2月までの間、アイシ・ネット株式会社の鈴木治夫氏を総括とした、同社のメンバーに調査研究を委託しました。

同メンバーは、JICA関係者や日本国内の他のNGOや開発コンサルタント、国際機関等へのヒアリング調査・分析等を実施し、ここに報告書完成の運びとなりました。

この報告書が、技術協力専門家等の人選のみならず、当機構国際協力総合研修所で実施されている人材養成プログラムの改編等、関係者の参考として活用され、今後の国際協力人材の確保・養成に資すれば幸いです。

終わりに、本調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成17年3月
独立行政法人国際協力機構
理事 隅田 栄亮

平成 17(2005)年 3 月

国際協力機構

理事 隅田 栄亮殿

伝達状

拝啓。時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

このたび「国際協力人材の確保・養成にかかる基本方針案策定のための調査（プロジェクト研究）」作業を終え、最終報告書ならびに添付資料を作成いたしましたところ、よろしくご査収願います。

本調査研究は、現場のニーズに基づいた、適格且つ総合的な実施能力を有する人材の確保・養成についての、中・長期にわたる貴機構の基本方針案を策定し、具体的な戦略構想を提案することを目指したものであります。背景には 2002 年春に作られた第 2 次 ODA 改革懇談会の提言があり、2003 年 10 月の JICA 独立行政法人化があり、近年の途上国における新たな開発課題があったと理解しております。

団員・井田光泰（人材需要状況調査/プログラム開発）、小山敦史（キャリア分析）および山崎三佳代（制度設計）ともども、調査にあたっては facts に基づいた国際協力人材の「供給」と「需要」の現状把握、需給ギャップの分析、援助の潮流とニーズに沿った人材市場の様相の検討、更なる環境整備に向けての考え方の整理に重点を置き、養成プログラムを含めて今後取られるべき諸方策を提案いたしました。独立行政法人国際協力機構の見解を示すものではないことをお断りしておきます。

数ヶ月に及んだ作業のさまざまな局面でご指示とご指導をいただいた国際協力人材部ならびに国際協力総合研修所の各位、多忙の中ヒアリングに時間を割いていただいた人事部・企画部、地域部・課題部、青年海外協力隊事務局の管理職の方々、ならびに各種のアンケート調査を含め情報収集にご協力いただいた外務省、国際協力銀行、在京国連機関、およびコンサルタント企業、大学、NGO と、それらに所属され「キャリア・パス」調査に応じて下さった諸兄弟にも感謝の意を表したいと考えます。有難うございました。敬具。

調査団長 鈴木 治夫

（アイ・シー・ネット株式会社常勤顧問）

調査の課題と報告書の構成

JICA 専門家をはじめとする国際協力人材の確保・養成を担う国際協力機構（JICA）国際協力人材部では、人材確保・養成の基本的な考え方として、個々の能力開発に重点が置かれていた従来のあり方から、マーケットの環境整備による流動性の高い人材の参入促進を図る方向への展開を強調している。この考え方は、次に述べるような、日本の国際協力人材を取り巻く状況と JICA 自身の変化が反映しているといえよう。

従来、JICA の国際協力人材の多くは、各セクターの担当省庁、あるいはその関連団体に所属するいわゆる「官」人材だった。こうした省庁推薦人材の中には、日本国内で鍛えた高い分野専門力は備えているが、外国語をはじめとするコミュニケーション力や援助関連知識、あるいは現地に適合した適正技術開発力などに不足がみられたり、そもそも人材確保が困難でニーズへの的確な対応が難しかったケースもあり、大きな課題となってきた。一方で、開発コンサルタントをはじめとする民間の国際協力人材は、JICA の開発調査などの案件を受注する形で、国際協力人材市場を早くから形成してきた。1990 年代半ば以降は、国際開発・国際協力を標榜する大学や大学院が日本国内に増えたこともあり、国際協力を仕事にしたいと考える若い人々がさまざまな形で国際協力人材市場に加わろうとする現象も見られるようになった。こうした背景から、第 2 次 ODA 改革懇談会は、2002 年 3 月の最終報告の中で、「内外に通用する開発人材の積極的な発掘・育成」や「既存の開発人材を有効活用するシステムの早急な構築」などを提言した。

2003 年 10 月、JICA は特殊法人から独立行政法人になり、現場のニーズに的確に対応した、案件にふさわしい質の高い人材を幅広く外部（市場）から迅速に確保・活用していくことが求められるようになった。従来は、人材を供給する各省庁の意向と人材ニーズとの調整役にとどまっていた JICA の役割が、独立行政法人化に伴って実施機関としての責任のもとで人材の確保・活用へと変化したのである。その結果、より積極的に民間人材を活用するため、JICA 専門家の公示・公募などが拡大することになった。

このような背景の中で、人材確保をめぐる考え方の重点が、「個々の能力開発」から「マーケットの環境整備による流動性の高い人材の参入促進」にシフトしたのである。前者の「個々の能力開発」とは、従来型のルートで供給される個々の人材に不足する能力を、研修の機会提供などを通じて向上させ、望ましい質の国際協力人材を養成するという意味である。これに対して後者では、仕事として国際協力業務に携わる意志を持つすべての人材とそれを求める援助関連組織との出会いの場としての人材市場を強く意識する。JICA はその市場の環境を整えることによって、今は市場に参入していないがその潜在的可能性がある人々の参入を促進し、人材市場をさらに多様で層の厚いものにすることで、そこから優秀な人材を確保していく、という戦略である。ただし、ここで言う市場からの調達とは、公募だけではない。「仕事として国際協力に携わる意志を持つすべての人材とそれを求める援助関連組織との出会いの場」を国際協力人材市場ととらえる立場からすれば、調達の方法は多様である。例えば、専門的見地からの支援を目的とした国内支援委員会からの人選がこれにあたる。

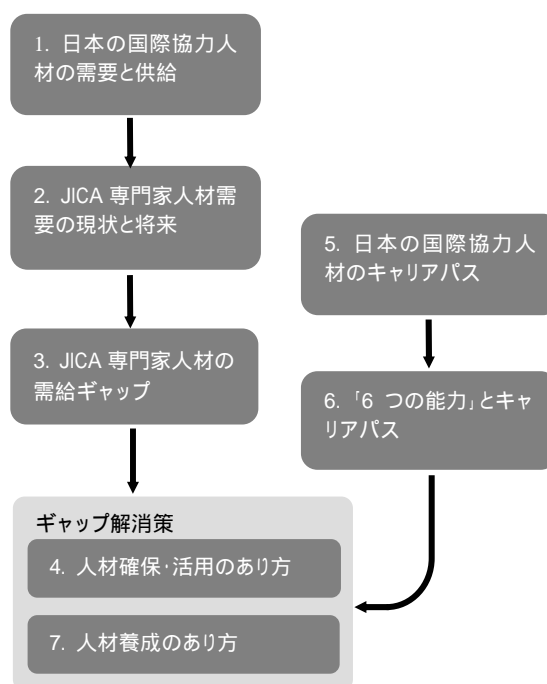
JICA のこうした専門家リクルートの考え方については、JICA 内部でさえ、まだ完全に共有されているわけではない。それは、従来通り、主として省庁や国内支援委員会の推薦に

よって専門家の人選を行なっている部署があるから、というだけではない。一口に「国際協力人材市場」と言っても、どのくらいの数のどんな人材が求められているのか、あるいは、どのくらいの数のどんな人材がこの市場に供給されているのか、最新の実態はよくわかっていない。さらに JICA 事業に焦点を絞った場合、どんな分野や地域、あるいは業務タイプの JICA 専門家が不足しているのかは不明確である。「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）」（2002 年 1 月）では、主に JICA 専門家に求められる能力が検討されたが、国際協力人材をめぐる環境はその後急速に変化した。上記のような人材市場の考え方が強く意識されるようになったのは、むしろこの調査研究の後である。今こそ、人材市場を意識した人材の確保・養成に関する新たな戦略構築が求められているといえよう。本調査は、このような最新の状況をふまえたベースライン調査としての性格を持っている。

本調査の主要課題は、まずマクロ的な視点から、国際協力人材市場の全体像と JICA の人材需給の現状、JICA の抱えている人材需給ギャップの把握を、次いでミクロ的な視点から、国際協力人材のキャリアパスと必要な能力の検討を行い、これら 2 つの視点からの分析に基づき、JICA に求められる人材確保と人材養成（能力開発）の方法を提案することである。

本調査では、前述の意味の国際協力人材市場の実態を明らかにすることから始めた(1章)。その結果、日本の国際協力人材市場では JICA がポスト提供機関として最も大きなシェアを占めていることが分かった。これをふまえて、人材需要で最も大きな位置を占める JICA 専門家に焦点を絞り、現在の実態の分析と数年後の需要予測を試みた(2章)。さらに、JICA 関係部署の聞き取りなどから、実際にどの分野にどのような内容の人材需給ギャップが生じているかを具体的に明らかにした(3章)。一連の分析作業の結果、需給ギャップには、市場に人材が少ないために起きている「数のギャップ」と、人材の数は確保できているもののその人材の質やレベルに不足がある「質のギャップ」とに分類されることが判明した。

それらの解決策として、数のギャップを埋めるには、人材市場からの調達方法を改善すべきと考え、いくつかの改善策を提案した(4章)。次いで、質のギャップを埋めるには、求められる質とは何かを実際の事例に即して明らかにする必要があるため、国際協力の世界で現に活躍している人材のキャリアパスを分析した(5章)。そのうえで国際協力人材に求められる能力について改めて考察を加え(6章)、これらをすべてふまえて、人材養成（能力開発）によって質のギャップを埋める方策として、現行の人材養成プログラム(専門家養成研修とジュニア専門員制度)の改善を中心に提案した(7章)。



目次

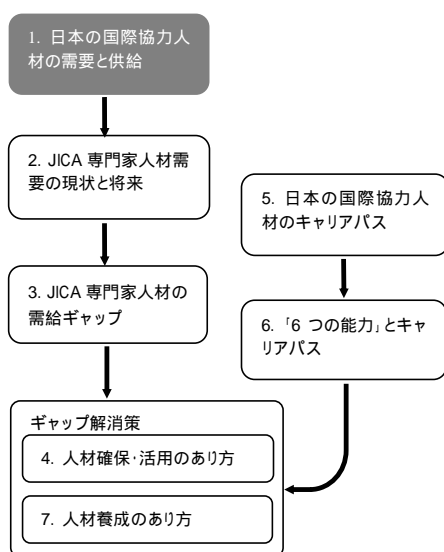
第1章 日本の国際協力人材市場の需要と供給	1
1.1 人材市場の流動性の高さ	3
1.2 国際協力人材市場におけるJICAの役割の大きさ	3
1.3 ジュニアレベルの需給ギャップの大きさ	4
第2章 JICA専門家の人材需要の現状と将来	6
2.1 課題・分野別の専門家需給	6
2.2 タイプ別の専門家需要	7
2.3 地域別の専門家需要予測	8
2.4 専門家人選の方法	10
第3章 JICA専門家人材の需給ギャップ	13
3.1 国際協力人材市場のとらえ方と本調査の対象	13
3.2 課題・分野・人材レベルの需給ギャップ	16
3.3 市場からの調達状況から見た需給ギャップ	26
第4章 人材確保・活用のあり方	32
4.1 戦略検討の作業手順	32
4.2 人材確保方法の改善	34
4.3 ジュニア層へのキャリアオリエンテーション	43
第5章 日本の国際協力人材のキャリアパス	45
5.1 キャリアパス調査	45
5.2 ジュニアから中堅への2類型	47
5.3 中堅からシニアへ	52
第6章 「6つの能力」とキャリアパス	56
6.1 国際協力人材に必要な「6つの能力」	56
6.2 「6つの能力」各論	58
6.3 キャリアパス調査にみる各能力の開発	61
6.4 業務のタイプと6つの能力	68
6.5 レベル・質のギャップ	68
第7章 人材養成のあり方	71
7.1 技術協力専門家養成研修（以下専門家養成研修と略す）	71
7.2 専門家養成研修の改善の方向性	76
7.3 ジュニア専門員制度	98
7.4 技術協力専門家養成個人研修制度	104
参考資料	107
専門家養成研修の内容検討の具体例	107
国際協力人材の確保・養成に関する基本方針（案）策定に向けての提言	113

図表

図 1	国際協力人材市場における年間の推定ポスト数	2
図 2	市場の流動性と市場に占めるJICAのポスト	4
図 3	地域別の派遣実績比率と 2007 年度の見込み	9
図 4	専門家確保の方法の推移（2002 年度と 2004 年度の比較）	11
図 5	国際協力人材市場のプレーヤー	14
図 6	課題・分野別の人材需給ギャップ	17
図 7	人材確保戦略づくりの作業手順	34
図 8	企業等経由型のキャリアパス	49
図 9	大卒後直行型のキャリアパス	51
図 10	業務タイプと 6 つの能力の関係	57
図 11	これまでの専門家養成研修実施フロー	73
図 12	過去 5 年間の研修参加者の属性	73
図 13	キャリアカウンセリング	89
図 14	ジュニア専門員制度の新たなるねらい	102
表 1	1994 年度と 2004 年度の専門家派遣実績の比較	7
表 2	派遣期間の変化	7
表 3	分野別の長期専門家のタイプ（2004 年度実績）	8
表 4	分野別に見た派遣上位 3 地域（2004 年度実績）	9
表 5	2004 年派遣専門家の確保方法	12
表 6	課題・分野別の人材需給ギャップ	18
表 7	形態別の調達実績	27
表 8	受注法人の内訳（2004 年度 12 月現在）	27
表 9	再公示となった案件の要因	30
表 10	再公示案件における課題・分野別の需給ギャップの状況（2004 年度）	31
表 11	キャリアパス調査対象者のプロフィール	47
表 12	専門家タイプ別の必要能力	68
表 13	ポスト別のレベルギャップ	70
表 14	2004 年度のコース見直し内容	74
表 15	専門家養成研修で支援できる能力開発	80
表 16	ポスト別に想定される研修応募者	83
表 17	研修参加で重視すること	85
表 18	専門家養成研修の認知度（開発コンサルタント）	85
表 19	専門家養成研修の認知度（NGO）	86
表 20	JICA指定分への基準適用の方法	86
表 21	配属部署におけるジュニア専門員の業務	98
表 22	ジュニア専門員の強み・弱み	99
表 23	ジュニア専門員を採用した理由としなかった理由	101

第1章

第1章 日本の国際協力人材市場の需要と供給



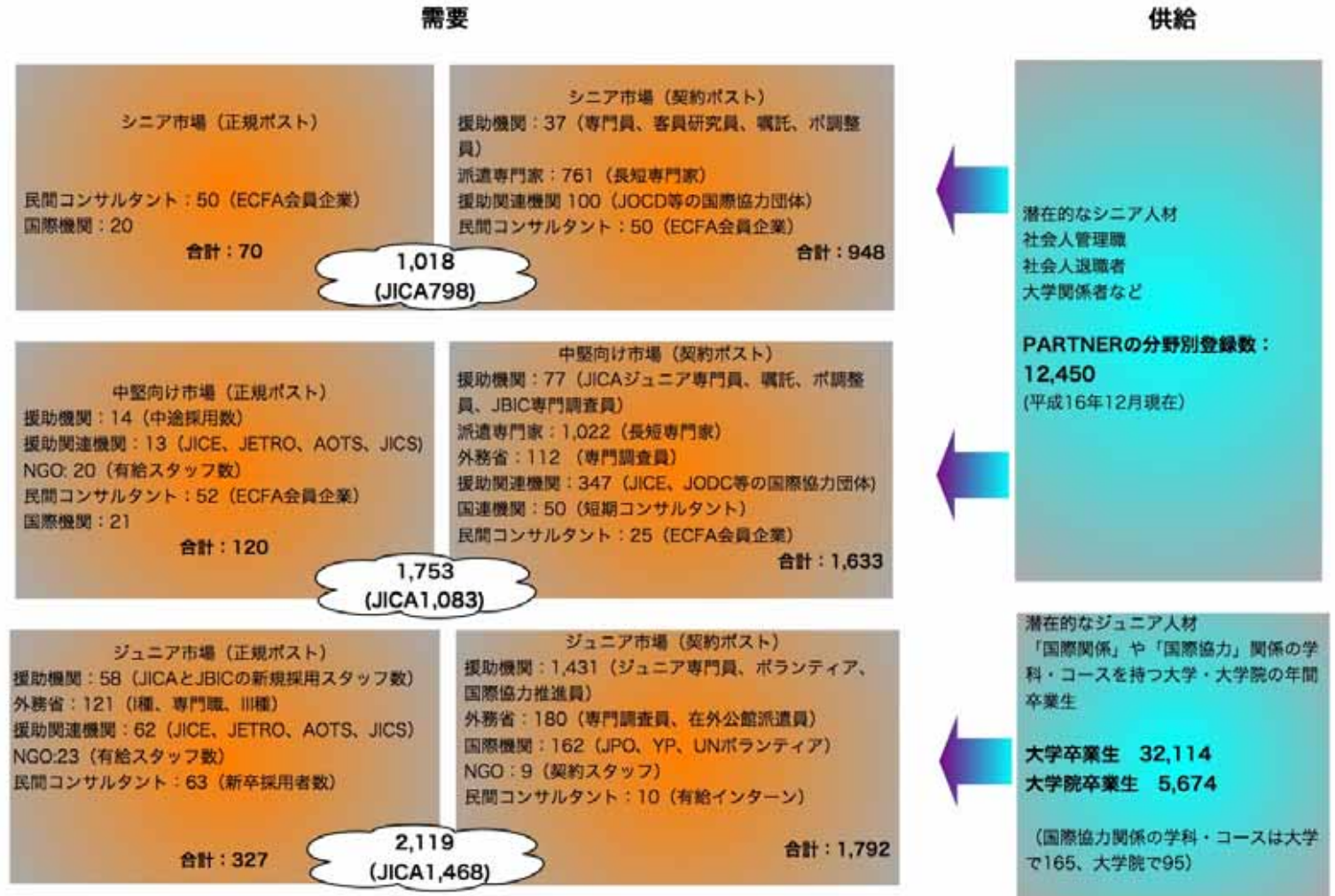
本章はこの報告書の中では、日本の国際協力人材市場の全体像を鳥瞰する役割を担っている。この分析をふまえて次章では焦点を JICA 専門家に絞り込み、人材の需要と供給についてさらに具体的に論じていく。なお、この報告書では、国際協力人材市場を「仕事として国際協力に携わる意志を持つすべての人材と、それを求める援助関連組織との出会いの場」と定義することにする。その詳しい内容は 3.1 を参照されたい。

次ページの図 1 は日本の国際協力における人材の需要と供給の推定値を示したものである。左側のオレンジ色で示した部分は、日本の主要な援助関連機関が提供している年間のポスト数を積み上げた数値で、各ポストに必要な経験年数と能力をもとに、シニア、中堅、ジュニアの 3 つの層に分けて集計した¹。図の空色の部分は、ポストを希望する側の推定値を示している。国際協力の仕事を希望する人たちの実数把握は非常に困難で、ここでは手がかりとなるデータの一部を示した。この人材の需給図から、国際協力分野の市場について、以下の 3 つの特徴が指摘できる。

1. 人材市場の流動性の高さ
2. 国際協力人材市場における JICA の役割の大きさ
3. ジュニアレベルの需給ギャップの大きさ

¹ シニアは、アドバイザーやマネージャーなど指導的な役割を果たせるレベル（目安として 40 歳以上、実務経験 18 年以上程度）、中堅は技術指導など担当業務を十分にこなせるレベル（目安として 30～39 歳、実務経験 8～17 年程度）、ジュニアはシニア・中堅の補助的な業務をこなせるレベル（目安として 23～29 歳、実務経験 0～7 年程度）として、ポストの概要を推定した。

図 1 国際協力人材市場における年間の推定ポスト数



1.1 人材市場の流動性の高さ

市場全体で1年間に約4,890のポストが提供される。そのうち、約9割が非正規（契約）ポストで、人材の流動性が非常に高い。ジュニア層では他の層より正規ポストが多いが、これは援助機関で大卒の新規採用枠があるため、層が上がると正規ポストはさらに狭き門になる。開発コンサルタントの昨年度の採用実績を見ても中堅の3割、シニアでは5割が契約社員だった²。どの層でも契約ベースでつないでいくスタイルが主流の形態と言える。この国際協力人材市場の流動性の高さが、国内の他業種と異なる大きな特徴である³。

1.2 国際協力人材市場におけるJICAの役割の大きさ

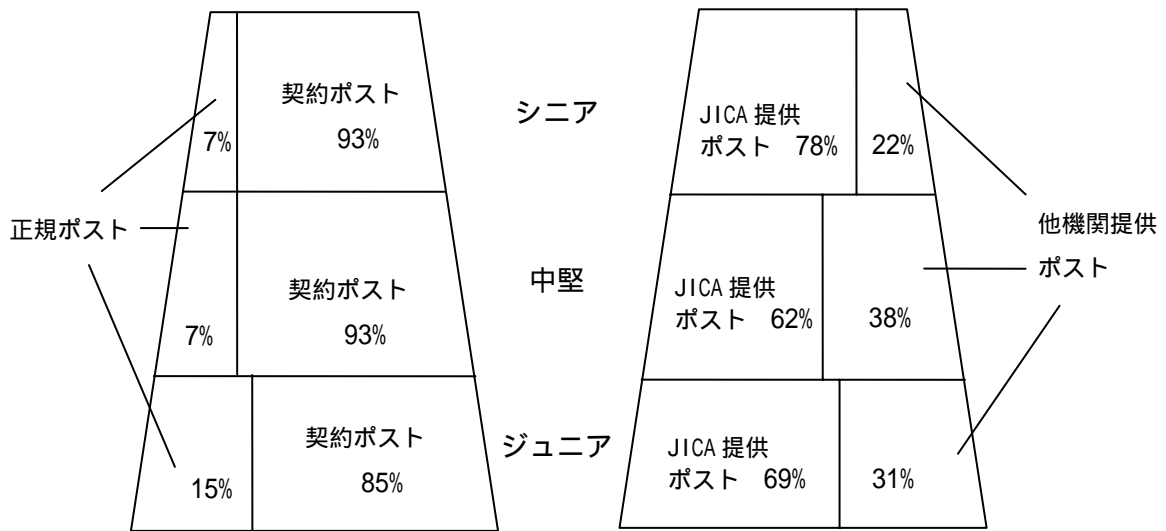
国際協力分野のポスト提供元を援助機関別に見ると、JICAの比率が非常に高く、ジュニア～シニアまでどの層でも6割以上を占めている⁴。JICAの国際協力人材市場における役割は極めて大きく、JICAが求める人材の能力や人物像を国際協力人材市場に伝えることは重要である。

² 本調査の一環として民間コンサルタント企業へのアンケート調査を実施し、2003年度の採用者37人について情報を得た。この37名分の契約形態を見ると、ジュニア層では9名全員が正社員採用、中堅では13人中4人が契約社員、シニアでは17人中8人が契約社員だった。層が上がるに従い、契約ベースによる採用が増える傾向にある。

³ 例えば、日本の公的セクターで、契約ベースで年間数千という規模の個人を活用している例は稀である。

⁴ JICA派遣の専門家の中には、民間企業や財団を所属先とする人たちが含まれるが、JICAの提供するポストなので、JICA提供ポストに含めた。

図 2 市場の流動性と市場に占める JICA のポスト



各層とも契約ポストが大多数を占める。国際協力人材の多くが契約ベースの仕事をしていることがわかる。ジュニア層で若干正規ポスト提供が多いのは新規大卒があるため。

各層とも JICA が提供するポストが 6 割を超え、JICA の国際協力人材市場での役割の大きさがわかる。中堅層で他の援助関連組織の提供ポストが 4 割弱を占めるが、ジュニア層で 7 割、シニア層で 8 割近くが JICA 提供ポストである。

国連など他の援助関連組織の提供ポストはそれほど多くない。中堅からシニアの層の正規ポストは開発コンサルタントが主要な提供者となっている。しかし、開発コンサルタントのほとんどは中小企業であり、ジュニア層に提供できるポストは極めて少ない。言い換えれば、ほとんどの開発コンサルタントは自前でジュニアから育成することはできないということである。NGOの有給スタッフ数は増加傾向にあるが、依然として受け皿は小さく、年間 20 人程度と見込まれる⁵。国際機関で空席ポストを獲得している日本人は年 40 人程度と推定される⁶。正規ルート以外に、短期コンサルタントとしてプロジェクトにアプローチするという方法がある。例えばそのようなポストは世銀で 80 人、国連の駐日事務所で推定 50 人などとされる。

1.3 ジュニアレベルの需給ギャップの大きさ

国内に国際協力や開発に関連した学科・コースは大学で 165、大学院で 95 あり、仮に各コース定員が 30 人とするとも毎年 7,800 人の卒業生が輩出される計算になる。さらに、国際

⁵ NGOの有給ポスト数は約 1,300。勤続 30 年として、毎年提供されるポスト数は 43 で、そのうちジュニア向けと中堅・シニア向けが半々として約 20 名。

⁶ 2003 年度の日本人職員数は 822。対象は中堅～シニアなので、勤続 20 年として、毎年のポストを 40 名程度と推定。

関係など、「国際」と銘打った学科・コースまで含めると毎年の卒業生は約 3 万 7,000 人とのデータもある⁷。当然、こうした卒業生の全てが国際協力を指向するわけではないが、他の学部・学科の学生の中にも国際協力の仕事を希望する人たちがおり、海外留学組も含めると、国際協力を指向する学部生・大学院生が毎年数万人、卒業していると言える。一方で、毎年提供されるポストはわずかに 2,000 人分ほどであり、このギャップは非常に大きいことが 3 つめの特徴として挙げられる。

ジュニア層にとっては「入口」が非常に狭いため、志望者の多くが国際協力の経験を積めないまましていると推測される。特に、新卒者の場合「入口」は非常に狭く、入口は援助機関の正規職員と青年海外協力隊（JOCV）にほぼ限定される。この時期に、援助関連の経験に代わる社会経験の蓄積と将来必要な能力開発を図る方法や、キャリアではなくライフワークとして国際協力に携わる方法（職業ではなく NGO の会員として関与していくなど）など、個別ニーズにマッチした具体的なキャリアオリエンテーションが求められる。

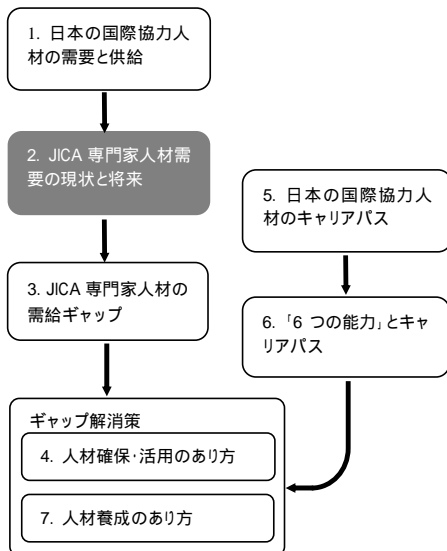
国際協力人材の若手育成支援への取組み状況（1990 年以降）

この 15 年ほどを振り返ると、国際協力や開発学などを専門的に学べる大学などが増加し、若手人材の育成が急速に進んでいることがわかる。育成された人材に経験の場を提供するために、ジュニア専門員制度やインターン制度を創設するなど、活用する側も人材活用の取り組みをおこなってきた。しかし、供給される人材が非常に多いために、十分受皿が提供できない現状となっている。

1990 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開発専門家の育成のために日本貿易振興機構アジア経済研究所開発スクールが開設され、1 年間の国内での研修と海外留学の機会が提供される ・ JICA がジュニア専門員制度を開始
1991 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国内で初めて開発学を学べる大学として、名古屋大学に国際開発研究科が発足する。その後、神戸大学、広島大学などでも開発系の学科が創設される
1998 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA がインターンシッププログラムを開始
2000 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財団法人国際開発高等教育機構（FASID）が政策研究大学院大学（GRIPS）と連携し、国際開発の大学院プログラムを同大学院大学に開設
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA がジュニア専門員制度を拡充
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助機関、NGO、開発コンサルタントなどが合同で、国際協力を目指す人たち向けのキャリアフェアを開催
現在	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大学院レベルで 95 の学科・コースが開設されるなど、大学で開発・国際協力を学べる機会が飛躍的に増加

⁷国際開発ジャーナル 2004 年 1 月号（国際開発ジャーナル社）

第2章 JICA 専門家の人材需要の現状と将来



この章では、前章の国際協力人材市場全体の見取り図の中で技術協力において中心的位置を占めていることが明らかなJICA専門家の需要について分析する。情報源は主に、2004年度の派遣実績（現状）と、2003年度のローリングプランに書き込まれた将来予測である。

本章の分析では、最新の傾向を見るために、中途ではあるが、本年度（2004年4月1日～12月20日）新規に派遣された専門家のリストを用いた。専門家合計は1,671人。また、将来的な人材の需要を予測する手がかりとして、30カ国の重点在外事務所の国別実施計画（ローリングプラン）をもとに、2007年度まで

の事業計画と派遣が想定される専門家を集計した⁸。30カ国のローリングプランから推定される専門家の需要は567人。専門技術分野、専門家タイプ、派遣地域別に現状の需要と将来の需要予測値を比較する上では、専門家の総数が確定してないため、それぞれの構成比がどのように変化するかを見た。

2.1 課題・分野別の専門家需給

分野別の傾向を1994年（11年前）の派遣実績も含めて時系列で比較した。2004年度の実績を見ると、保健医療、教育、農業開発、ガバナンス、自然環境の5つが相対的に専門家派遣の多い分野で、今後も保健医療、農業開発、教育、自然環境分野の専門家需要が高いと想定される。

2007年度の需要予測では、平和構築（0%：その他に含む）、貧困対策（2.6%：農業開発に含む）、ジェンダー（0.5%：その他に含む）といった比較的新しい課題については比率が低い。これは、まだローリングプランに記載されていないためである可能性があるが、現段階では新しい課題の専門家需要が急に高まるとは予測できない。

援助アプローチ・援助調整が激減するよう見えるが、こうした分野は課題別アプローチではない個別案件で、在外事務所のニーズに応じて派遣されるため、ローリングプランにまだ記載されていない可能性が高く、この分野の人材ニーズが低いとは断定できない。

1994年度と2004年度を比較すると、分野間の構成比率にそれほど大きな変化は見られない。強いて挙げると、農業開発が減少傾向にある一方で、自然環境や教育の比率が高まっ

⁸ ローリングプランは、あくまで現時点で想定される数年後の事業予測であり、必ずしも国・地域の将来予測に基づいているものではないが、こうした制約を踏まえたとうえで2007年の分析を行った。

ている。特に、1994 年度には環境分野がなく林業のみで、自然環境保全が加わったために増加している。また、教育は初等・中等教育サブ・セクターの伸びを反映していると思われる。また、新たな課題である援助調整などが加わり、課題対応の専門家が増加している。

表 1 1994 年度と 2004 年度の専門家派遣実績の比較

分野	1994 年度	2004 年度	2007 年度予測
教育	10%	14%	11%
保健医療	17%	18%	23%
水資源・災害対策	9%	6%	6%
ガバナンス	8%	11%	6%
社会保障	1%	3%	2%
運輸交通	8%	5%	3%
情報通信	3%	2%	1%
エネルギー	4%	4%	3%
民間セクター	7%	5%	8%
農業開発	19%	12%	21%
自然環境	5%	10%	12%
水産	4%	2%	2%
都市地域	2%	1%	1%
その他（援助調整等）	0%	8%	1%
合計	100%	100%	100%

データ提供：国際協力人材部人材確保チーム

2.2 タイプ別の専門家需要

2.2.1 派遣期間

近年相対的に長期専門家の比率が低下し、短期専門家が増加している。この 11 年間で、技術協力プロジェクト（以下「技プロ」と略す）チームのサイズが縮小し、長期専門家 2～4 人体制が主流になっていることが反映しているためと思われる。小規模のチームで対象分野に対応する必要があるため、チーフアドバイザーと業務調整員は専任が少なくなり、「チーフアドバイザー/開発計画」、「業務調整/研修計画」といった形で、専門家全員が分野担当を持つ案件が増加している。

表 2 派遣期間の変化

	短期専門家	長期専門家
1994 年度	52%	48%
2004 年度	77%	23%

資料：JICA データ

2.2.2 派遣専門家のタイプ

派遣専門家のタイプを、専門技術分野の技術移転型と非技術移転型（援助調整、政策アドバイザー、チーフアドバイザー、業務調整など）に分けると、技術移転型が83%で非常に高い。これは、専門家の77%を占める短期専門家が主に技術移転型であることによる。長期専門家だけで見ると、非技術型が62.1%、技術移転型が37.9%と比率が逆転する。長期専門家は、個別案件の政策アドバイザーや技プロのチーフアドバイザーが多く、特定技術分野については短期専門家で対応しているという傾向が見られる。

さらに長期専門家に絞って傾向を見ると、以下の点が指摘できる。

- ・ 長期専門家62.1%の主な構成は、援助調整、政策アドバイザー、チーフアドバイザー、調整業務である。
- ・ 分野別に見ると、技術移転型の比率が高いのは教育（77.5%）と保健医療/人口（62.9%）である。一方、農林水産や工業開発など比較的技術系が多いと想定される分野では、6割以上の専門家は技術移転型以外（あるいは専門性に加えて援助調整やプロジェクト形成といった+ の役割を求められる）のタイプである。

表3 分野別の長期専門家のタイプ（2004年度実績）

分野	専門家タイプ	
	非技術移転型	技術移転型
教育	22.5	77.5
保健医療人口	37.1	62.9
水資源・災害対策	56.3	43.8
行政・ガバナンス	81.0	19.0
平和構築	100.0	0.0
公共インフラ	62.5	37.5
情報技術	83.3	16.7
工業開発	63.9	36.1
市場経済化・経済政策	88.2	11.8
農林水産	65.9	34.1
環境保全	53.8	46.2
ジェンダー	100.0	0.0
貧困対策・村落開発	90.9	9.1
開発計画・開発行政	66.7	33.3
地域総合開発	100.0	0.0
援助アプローチ/援助調整	100.0	0.0
派遣タイプ別の割合	62.1%	37.9%

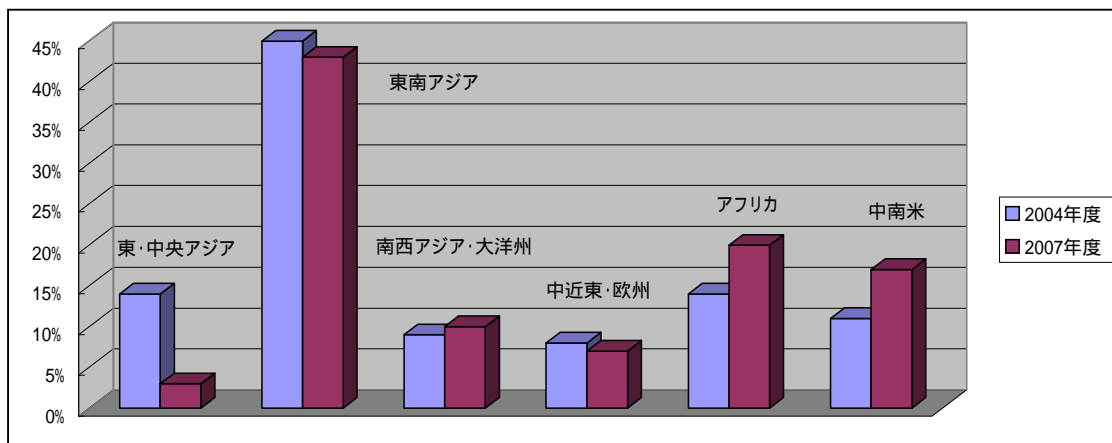
データ提供：国際協力人材部人材確保チーム

2.3 地域別の専門家需要予測

2004年度の実績を地域で見ると、東南アジアが最も多く、他地域が8~14%程度となっている。ローリングプランでは、3年後が明確に見込まれる案件だけが記載されているので、相対的にまだ記載されている案件数が少ないことを考慮しても、東南アジアで既に多くの専門家の需要が記載されており、3年後も東南アジアでの人材需要が高いと推測される。ローリングプラン上では中近東は若干減少傾向にあるが、イラク復興支援など特定の国で事

業ニーズが高まる可能性がある。東・中央アジアも減少傾向にあるように見えるが、これは長期間の見通しが明確になっている案件数が相対的に少ないことも影響していると思われる。アフリカは増加傾向が伺える。これは平和構築や貧困削減といった課題に対応した案件が一定数見込まれていることを反映している。

図 3 地域別の派遣実績比率と 2007 年度の見込み



	東・中央アジア	東南アジア	南西アジア・大洋州	中近東・欧州	アフリカ	中南米	合計
2004 年度	14%	45%	9%	8%	14%	11%	100.0%
2007 年度	3%	43%	10%	7%	20%	17%	100.0%

データ提供：国際協力人材部人材確保チーム

分野別に地域を見ると、エネルギー供給、産業技術、行政・ガバナンス、運輸交通、森林資源管理、高等教育といった分野で東南アジアの比率が高い。アフリカの比率が高いのは初等・中等教育、水産、平和構築、援助調整といった分野・課題、東・中央アジアでは鉱業と母子保健、中南米では自然環境保全、技術訓練、中東・欧州ではエネルギー供給等である。

表 4 分野別に見た派遣上位 3 地域 (2004 年度実績)

セクター/サブ・セクター(派遣専門家数)	1 位	2 位	3 位
教育 / 初等・中等教育 (84)	アフリカ (39%)	南西ア・大洋州 (29%)	中東・欧州 (14%)
教育 / 高等教育 (49)	東南アジア (86%)	南西ア・大洋州 (14%)	
教育 / 技術訓練 (21)	中南米 (38%)	中東・欧州 (29%)	東南アジア (19%)
教育 / その他(人的資源開発等) (79)	東南アジア (70%)	東・中央アジア (10%)	中東・欧州 (9%)
保健医療 / 母子保健・リプロダクティブヘルス (20)	東・中央アジア (50%)	東南アジア (35%)	南西ア・大洋州 (10%)

セクター/サブ・セクター(派遣専門家数)	1位	2位	3位
保健医療/その他保健医療(感染症対策等)(280)	東南アジア (36%)	東・中央アジア (19%)	アフリカ (18%)
水資源開発(防災含む)(108)	東南アジア (46%)	アフリカ (19%)	中東・欧州 (13%)
行政・ガバナンス/行政	東南アジア (77%)	東・中央アジア (12%)	南西ア・大洋州 (6%)
行政・ガバナンス/統計	東南アジア (40%)	アフリカ (29%)	中南米 (29%)
平和構築 (12)	アフリカ (50%)	南西ア・大洋州 (25%)	東南アジア (17%)
社会福祉 (44)	東南アジア (57%)	東・中央アジア (25%)	中南米 (14%)
運輸交通/陸上運輸交通(26)	東南アジア (35%)	アフリカ (12%)	南西ア・大洋州 (12%)
運輸交通/水上運輸交通(25)	東南アジア (92%)	中東・欧州 (8%)	
運輸交通/航空運輸(36)	東南アジア (69%)	南西ア・大洋州 (17%)	中東・欧州 (14%)
情報通信技術 (37)	東南アジア (54%)	アフリカ (19%)	南西ア・大洋州 (16%)
放送 (2)	南西ア・太平洋 (100%)		
エネルギー鉱業/エネルギー供給 (39)	東南アジア (46%)	南西ア・大洋州 (5%)	
エネルギー鉱業/鉱業 (29)	東・中央アジア (41%)	東南アジア (31%)	中東・欧州 (10%) 中南米 (10%)
民間セクター開発/産業技術 (44)	東南アジア (48%)	アフリカ (16%)	中東・欧州 (16%)
民間セクター開発/貿易・投資促進 (8)	東南アジア (75%)	中南米 (13%)	アフリカ (13%)
農業開発/農業政策・制度 (109)	東南アジア (34%)	アフリカ (24%)	中南米 (16%)
農業開発/農村開発 (87)	東南アジア (49%)	東・中央アジア (16%)	南西ア・大洋州 (15%)
自然環境/自然環境保全	中南米 (39%)	東南アジア (25%)	東・中央アジア (20%)
自然環境/森林資源管理	東南アジア (56%)	東・中央アジア (30%)	アフリカ (7%)
水産開発 (35)	アフリカ (43%)	東南アジア (26%)	中南米 (23%)
都市開発・地域開発/都市開発 (6)	東南アジア (69%)	東・中央アジア (33%)	
都市開発・地域開発/地域開発 (6)	アフリカ (67%)	東南アジア (33%)	
援助調整・企画調査 (83)	アフリカ (34%)	東南アジア (23%)	南西ア・大洋州 (18%)

データ提供：国際協力人材部人材確保チーム

2.4 専門家人選の方法

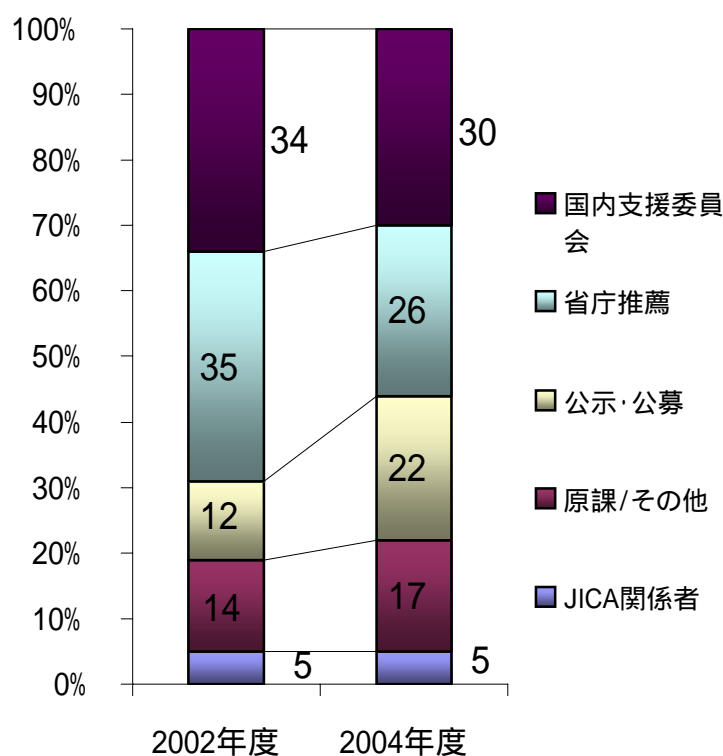
JICAは主に省庁推薦、JICA人選の2つの方法で専門家の確保を図っている。JICA人選は、JICA関係者、技プロの国内支援員会のメンバーの推薦、原課推薦（特別囑託及び有識者あるいは過去に著しい実績を残したものなどの人材を案件担当部署が推薦して派遣）、JICAに登

録した法人・個人の中から市場を通じて調達する公示・公募が含まれる⁹。 JICA関係者は主にJICA職員や専門員等を専門家として派遣するケースである。

2004年度の派遣専門家を見ると、省庁推薦による派遣が26%、JICA人選が74%で、全体の3/4はJICAが国内委員会、原課推薦、公示・公募等により独自に人材を確保している。

2003年度10月の独立法人化以降、長期専門家（企画調査員、業務調整員及び一部の技術専門家）の公募が開始され、業務実施簡易型による短期専門家の調達が増加したが、市場からの一般競争での調達は、2割強となっている。これを、2003年度と比較すると、JICA人選にあまり変化がなく、省庁推薦とJICA人選であった国内委員会推薦や原課推薦で対応していた専門家の一部が公募・公示で実施されるようになっている。

図4 専門家確保の方法の推移（2002年度と2004年度の比較）



分野別に人材確保の方法を見ると、省庁推薦の比率が高いのは運輸交通、水資源開発、農村開発、教育/技術訓練など。エネルギー鉱業、民間セクター開発/産業技術、保健医療、教育/初等中等・高等教育、人的資源開発、平和構築、援助調整では、JICA人選が9割を超える。また、JICA人選のうち、運輸交通/陸上運輸交通、教育/初等教育・人的資源開発、平和構築、援助調整で公募・公示による調達比率が比較的高い。

⁹ 公示はJICA登録した法人・個人がJICAの提示する業務ごとにプロポーザルを提出して応札、公募はJICAが業務調整専門家や企画調査員といったポストを募集して個人等が応募する形態。

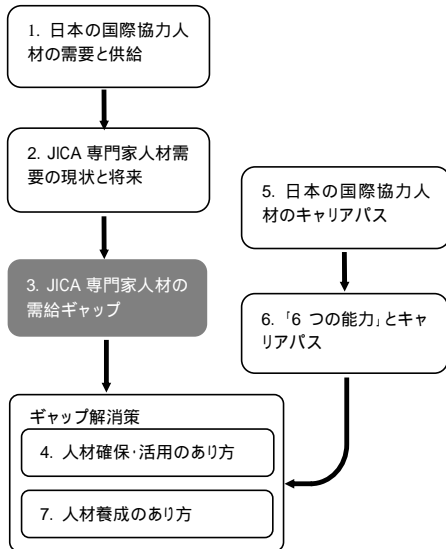
表 5 2004 年派遣専門家の確保方法

分野 ()内の数字は専門家人数	選定区分		
	省庁推薦	JICA 人選	(公示・公募)
教育/初等・中等教育 (84)	8	92	41
教育/高等教育 (49)	2	98	6
教育/技術訓練 (21)	95	5	5
教育/その他 (人的資源開発等) (79)	4	96	36
保健医療/母子保健・リプロダクティブヘルス (20)	0	100	0
保健医療/その他保健医療 (感染症対策等) (280)	2	98	10
水資源開発 (防災含む) (108)	56	44	29
行政・ガバナンス/行政 (173)	34	66	29
行政・ガバナンス/統計 (7)	40	60	0
平和構築 (12)	0	100	50
社会保障 (44)	30	70	9
運輸交通/陸上運輸交通 (26)	58	42	38
運輸交通/水上運輸交通 (25)	80	20	16
運輸交通/航空運輸 (36)	80	20	11
情報通信技術 (37)	30	70	13
放送 (2)		100	0
エネルギー鉱業/エネルギー供給 (39)	5	95	18
エネルギー鉱業/鉱業 (29)	0	100	6
民間セクター開発/産業技術 (44)	5	95	25
民間セクター開発/貿易・投資促進 (8)	13	87	0
農業開発/農業政策・制度 (109)	35	65	16
農業開発/農村開発 (87)	55	45	12
自然環境/自然環境保全 (89)	24	76	27
自然環境/森林資源管理 (71)	39	61	29
水産開発 (35)	31	69	20
都市開発・地域開発/都市開発 (6)	67	33	33
都市開発・地域開発/地域開発 (6)	100	0	0
援助調整・企画調査 (83)	1	99	60

表中の数字はパーセント

データ提供：国際協力人材部人材確保チーム

第3章 JICA 専門家人材の需給ギャップ



この章では、前章の JICA 専門家人材の需要分析をふまえたうえで、望ましい人材が調達できない、あるいは調達困難なケースについて論じ、需給ギャップの実態に迫る。情報源は次の 3 つである。

- ・ 確保が困難な人材についての JICA 地域部・課題部へのヒアリング
- ・ 省庁推薦、JICA 原課・国内支援委員会推薦、JICA 関係者の派遣において確保が困難となる人材についての JICA 地域部・課題部など関係部署へのヒアリング
- ・ 公募・公示による調達状況の調査（再公示となった案件の要因分析）

したがって、ここで考察するのは公示公募などによる狭い意味での市場調達ばかりではない。報告書の冒頭でも説明したように、この報告書では国際協力人材市場を「仕事として国際協力を携わる意志を持つすべての人材とそれを求める援助関連組織との出会いの場」ととらえている。JICA 専門家人材の調達方法も多様であり、例えば、何らかの人脈を通じていわゆる「一本釣り」の形で調達するケースなどもすべて含むことになる。

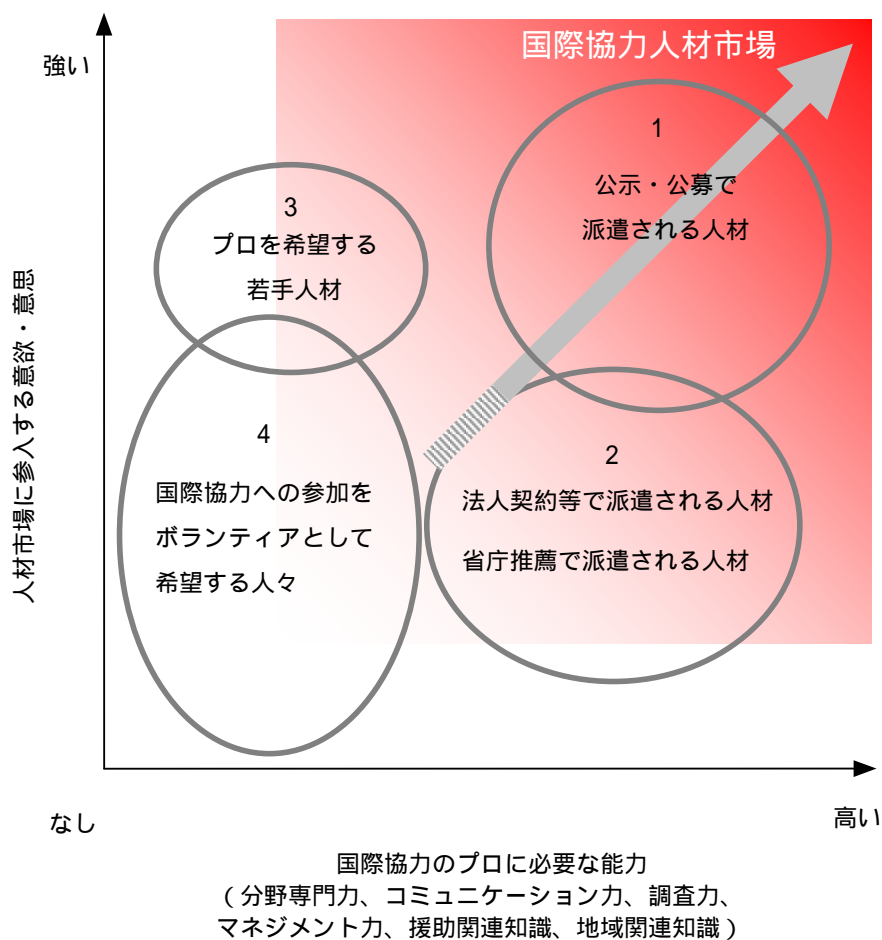
3.1 国際協力人材市場のとらえ方と本調査の対象

人材の需給ギャップの本論に入る前に、国際協力人材市場のとらえ方と、本調査で対象と想定する人材がどのような人たちであるか解説する。

複数の援助関連組織を渡り歩きながら横断的に活躍できる途上国開発のプロから、国内で古切手をコツコツ集めて NGO に送っている人まで、国際協力を携わる人々は極めて多様である。そのような多様な人々のどの部分を対象に今回の調査を実施したかを、ここで説明する。

次頁に「市場に参入する意欲・意志」を縦軸、「国際協力のプロに必要な能力」を横軸にそれぞれとって、多様な関係者の立場を位置づけてみた。

図 5 国際協力人材市場のプレーヤー¹⁰



1) 市場参入への意欲・意志が強く、能力も高い即戦力 (図中1)

JICAが独立行政法人になってから本格的に始めた公示・公募による人選で確保されるような人材は、そもそも国際協力に携わる意志が強く、プロとして求められる能力もかなりのレベルに達している人、つまり即戦力が中心である。図では右上に位置する。こうした人々は、自分から進んで市場に出てくる。個人の場合もあるし、開発コンサルタント会社などの組織に所属している人もいる。これが最も狭い意味での国際協力人材市場といえるだろう。しかし今回の調査では、2つの方向から、もう少し広い範囲を視野に入れることにした。

2) 市場参入への意欲・意志は強くないが、能力がある人 (図中2)

視野拡大の一つの方向は、図の右下、つまり国際協力に携わろうという意志は必ずしも強くないが、プロとして求められる能力は一定の水準に達しているという人々である。こ

¹⁰ 図5は日本の国際協力人材市場を想定しているので、国際機関に勤務している人材は含めていない。しかしながら、近年、国際機関で働く日本人は多く、そのような人材が将来的に「1. 公示・公募で派遣される人材」等の人材となり得ることは大いに予想される。

の代表が、省庁またはその関連団体所属の技術者のケースといえよう。もともと国内での活動を主な目的として省庁や団体が組織されているという意味で、国際協力に携わる意志はそれほど強くない。政府開発援助は日本全体で取り組むべき重要課題の一つだから組織としてこれに協力する、というのが基本的な立場で、公示・公募の場に自分から手を挙げて出てくることはほとんどない。

一方、横軸の能力から考えると、途上国開発のプロに要求されるレベルのコミュニケーション力や調査力、マネジメント力の面では不足があるものの、高い分野専門力を備えていることが多く、JICA も一義的にはそれに期待して現場への派遣をすることになる。こうした人々は数多くの国際協力の現場を現に担っているので、本調査でも国際協力人材市場の中に含めて考えた。

法人契約などを通じて組織として国際協力に参加するケースについても、大きくは省庁推薦と同じと位置づけ、図中の同じ枠内に含めた。

3) 能力に不足があるが、市場参入への意欲・意志は強い人（図中3）

視野を広げるもう一つの方向性は、図の左上の方向、つまり国際協力のプロに求められる能力はまだないが、国際協力に携わる強い意志を持っている人々である。国際協力関連の大学を出たばかりの若手人材などがこれに当たる。彼らは機会があればぜひこの分野の仕事につきたいと考えているので、市場に登場しようとはするものの、需要側が提供できるポストは極めて少なく、需給が一致するケースは限られている。そうした実情はともかく、こうした人々が市場への参入意志があるという意味で、考察の対象に一応含めた。

4) 調査の焦点は「開発のプロ」

一方、仕事としてではなく、ボランティアで国際協力に参加したい人は、開発のプロとしての能力が求められるわけではないが、国際協力に参加する意志は持っている。図では左寄りの中央から上のあたりに位置する（図中4）。今回の調査では、このような人々は対象に含めなかった。これは、調査の背景に「開発の現場で高い成果を出し、世界レベルで高い評価を得るようにするにはどうしたらいいか」という骨太な問題意識が横たわっており、論点は、良質な開発のプロをいかに確保・養成するかにおのずと収斂していくためである。したがって本調査では、国際協力人材市場を「仕事として国際協力に携わる意志を持つすべての人材とそれを求める援助関連組織との出会いの場」と定義した。図の赤い領域がそれを表わしている。

このような国際協力人材市場の内部は一様ではないが、はっきり言えるのは、図の右上方向に行けば行くほど市場性が高まり、いわゆる市場調達の可能性が高まるということ。逆に、左下方向に行けばいくほど、市場に手を挙げて出てくる意志や仕事をこなす能力が弱くなるので、市場で調達できる可能性は低くなる。この場合は、公示・公募以外の適切な方法によって人材の確保を図る必要がある。

本報告書では、「国際協力人材市場」と記述した場合は広義の市場を意味し、図中の1~3までを含める。一方、単に「市場」と記述した場合は、公示・公募で人材を調達する狭義のマーケットという意味で使うこととする。

3.2 課題・分野・人材レベルの需給ギャップ

3.2.1 需給ギャップの考え方

人材の確保が難しい要因を下図の人材需給ギャップの要因フローに沿って概説する。

現在、JICA は、市場から得られる人材は市場から調達するという方向性で、人材確保を図りつつあり、JICA が人材を求める場合、まず公示・公募による市場からの調達の可能性を検討する。国際協力分野の市場が十分に成熟して、求める人材のストックが市場に必ず存在するのであれば、人材の確保は100%市場に依存できるが、実際には、公示・公募しても求める人材が確保できないケースがある。その一つの要因は、調達方法や調達のタイミングに問題があるために人材が確保できないことによる（図中の A のケース）。こうしたケースでは、調達方法や TOR を改善したり、公示のタイミングを改善することで人材が確保できる可能性が高く、人材の需給ギャップがあるというわけではない。

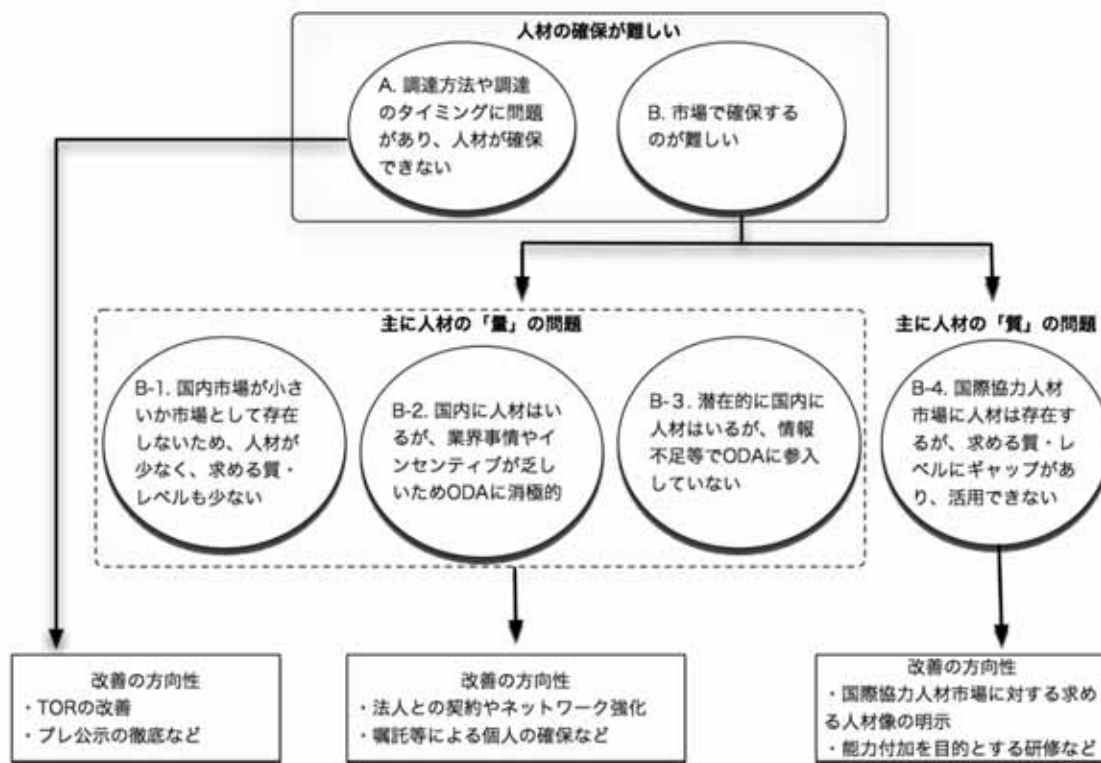
人材確保の上で問題なのは、市場で人材の確保が恒常的に難しいケース（図中の B）で、何度公示しても選定に至らない場合や過去の経験から公示しても応募者がいないことが想定できるケースである。こうしたケースでは、求める分野技術の専門家がそもそも市場に存在しない場合（図中 B-1）、国内に人材はいるが、業界事情やインセンティブが乏しいため ODA に消極的で人材が出ない場合（図中 B-2）、潜在的に国内に人材はいるが、情報不足等で ODA に参入していない場合（図中 B-3）と、専門家は国際協力人材市場に存在するが、JICA が求めるレベル・タイプの人材が見つからない場合（図中 B-4）の4つに分類できる。

B-1、B-2、B-3 の場合、活用出来る人材の絶対数が不足しており、人材層が薄いために専門家の質・レベルについても需給ギャップが存在する。例えば、JICA が特殊な化学分析の専門家を確保したい場合、そうした技術者は通常、国内の調査機関にはいるが海外業務は未経験なため、人材の確保も難しいが、さらにコミュニケーション能力や援助関連知識を有していないために JICA の求めるレベルで業務をこなすことが出来ないという質の問題が生じる。

B-4 の場合、国際協力人材市場に人材は存在しているが、求める業務（TOR）をこなせる人材が確保できないという需給ギャップが生じている。例えば、初等教育分野で、現場でカウンターパートを指導できる専門家は国際協力人材市場に存在するが、初等教育政策のアドバイザーを求めると、人材の確保が難しいといったケースが該当する。

本章では、まず、JICA 関係部署へのヒアリングに基づき、課題・分野別に現在発生している需給ギャップの全体像を定性的に示した上で、市場からの調達における需給ギャップを定量的に示し、発生している需給ギャップの実情を捉えることとする。

図 6 課題・分野別の人材需給ギャップ



3.2.2 課題・分野別の需給ギャップ

3.2.1 で人材の需給ギャップが主に数のギャップに起因するケースと質のギャップに起因するケースの 2 つに分類されることを示した。ここでは、人材が足りないという状況をより具体的に分野・課題別に検討する。この人材不足の現状把握にあたっては、2004年12月～2005年1月の間に実施したJICA課題部、地域部など関係部署へのヒアリング結果をベースに、現時点で最も正確なギャップの実態を把握するよう努めた。記述は定性的なものだが、日常的に人材の確保に直面している現場の声に基づいており、実情に即した情報といえる。

表中「人材確保の現状と需給ギャップの内容」は、セクターにおける専門家人選の現状と今後の人材需要の傾向を示した上で、人材需給ギャップをまとめたもので、「需給ギャップ改善の方向性」は、需給ギャップ改善の方向として、質と数のギャップをどのように埋めるべきかについて方向性を示した。

表 6 課題・分野別の人材需給ギャップ

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
教育 / 初等・中等教育 (84)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 同分野はこれまでは国内委員会推薦が主であったが、2004年度から公示化・一括技プロ化に大きくシフトした(JICA人選が92%、そのうち公示による調達が40%)。アジアについては市場からの調達が可能であった。MDGで初等教育が重点課題のためアフリカなど中心に案件が増加する傾向にある。教育関係の開発コンサルタントは数が限られるため、今後、業務量が増加すると人材不足に陥る可能性があり、その場合、今まで協力関係にあった大学がどの程度市場参加するかがポイントになる。</p> <p>【需給ギャップの内容】 レベルギャップがあるのがアドバイザー型の個別派遣の専門家。初等教育分野の専門性に加えて、ある程度シニアで、他ドナーとの援助協調しながら、プロジェクト形成できるといったタイプの人材が足りない。</p> <p>専門家の需要では短期が86%を占める。個別技術(教員研修等)の短期専門家の需要が大きく、個人契約型では適時適材を確保することが容易ではない。個別技術の長期専門家では、西語と仏語での業務実施能力のある人材に限られる。</p>	<p>引き続き公示・公募による調達を推進。</p> <p>アドバイザー・援助調整できる人材については、市場からの調達と、技術協力専門家への付加的能力開発支援が有効。</p>
教育 / 高等教育 (49)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 専門家派遣の86%が東南アジアで、特にアセアン諸国の工学系が中心。最近、経済・経営といった社会科学系の案件も見られる。専門家タイプは90%が技術移転型である。案件は日本と途上国の大学間の協力関係をベースに形成されることが多いため、委託先としても大学が中心になる。法人一括契約はまだ例がないが、大学への短期専門家派遣・遠隔講義の部分委託はすすんでいる。</p> <p>【需給ギャップの内容】 工学系では長期・短期ともに中堅(助教授レベル)が少ない。社会学系では経済の教官はいる。インセンティブが低いこともあり、経営は教官が出ない。学部運営などキャパシティビルディングできる人材は通常 ODA 業務でないため調達が困難。</p>	<p>民間に人材は少なく、大学との連携を促進し、一括契約 & 部分委託などを促進。</p>
教育 / 技術訓練 (21)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 全体的には工業分野の職業訓練が中心。今後の案件数は横ばいか漸減。新しい取り組みとしては、アフガニスタンやエリトリアの戦後復興支援で除隊兵士向けの職業訓練案件が数件見込まれている。専門家は短期が90%、技術移転型が95%を占める。</p> <p>【需給ギャップの内容】 職業訓練の特定技術指導者(IT、メカトロ、溶接、板金、電気など)は市場からの調達が難しい。途上国の実情にあった適正技術の組み合わせで職業訓練の案件を形成できる人材が欲しい。今までの職業訓練案件は支援する側の出来ることをやる、インプット(機材)ありきの傾向が強い。また、企業ニーズ分析や就職先の見込みなど労働市場に沿った案件形成のできる人材も確保が難しい。</p>	<p>特定技術者は専門家派遣を部分委託するなど、法人との連携強化の方向が必要。</p> <p>確保した人材の能力と JICA の求める水準とのギャップがあり、レベルアップ支援の方向性。</p>

¹¹ セクターの()内は、2004年度に新規派遣された専門家の人数

¹² 専門家の傾向(人選、地域、タイプ)の割合は2004年度の新規派遣実績での割合

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
教育/その他 (人的資源 開発等) (79)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 日本センターのビジネス・日本語講師や広域協力など人的資源開発が中心。JICA 人選が 96% (そのうち 36% が公示・公募) を占める。</p> <p>【需給ギャップの内容】 その他は、多種多様のため、ギャップが特定できない。人材のギャップは分野で生じるので、特に南々協力の専門家が不足しているとい ったことはない。</p>	<p>公示・公募による 市場からの調達強 化。</p>
保健医療/母 子保健・リ プロダクティ ブヘルス (20)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 母子保健は全体的にニーズが拡大しつつある。地域別では、南アジ ア、アフリカでいくぶん拡大が見込まれる。</p> <p>【需給ギャップの内容】 産科医と助産師は国内でも足りないくらいなので、全般に不足して いる。公示してもなかなか人が出て来ないので、国内支援委員会や JICA 人脈で探して 1 本釣りしているが現状。</p>	<p>対応は潜在的な 国内組織(母港)の 発掘とネットワー ク強化が中心</p>
保健医療/そ の他保健医 療(感染症対 策等)(280)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 看護教育をはじめとする医療従事者教育のニーズはある。医療機材 保守の要望がアフリカから上がってきており、前向きに対応する方 向。感染症は HIV/AIDS 中心にアフリカが現在 40%だが、さらに増え る。</p> <p>【需給ギャップの内容】 病院経営、病院財務などそもそも日本国内で専門家の少ない分野の 人材。看護教育は、日本で経験のある人はいるが、海外には出てくれ ない。感染症は HIV/AIDS も結核も日本には人材少ない。さらに仏語 のできる人は極めて少ない。現在は、支援委員会や個人、関係省庁の 協力を得て 1 本釣りしている。</p>	<p>対応は当面潜在 的な国内組織(母 港)の発掘、ネット ワーク強化と長期 的視点からのポスト 提供による経験 の場の提供型研修 (ジュニア専門 員)。</p>
水資源開発 (防災含む) (108)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 《水資源開発》水道分野は地方自治体の占有業務なので厚生労働省 の推薦による自治体の人材に依存している。自治体 0B を含めても民 間に水道経営を指導し得る専門家は少ない。都市給水はともかく村落 給水(アフリカ 19%) では地下水を水源とする要請に対応し難い。 《災害対策》砂防(ネパール)、火山砂防(インドネシア)、洪水予 警報(フィリピン)は息の長い協力になっている。技プロ、アドバイ ザー専門家とも関係省庁に依存している。スマトラ沖地震災害の復旧 に絡んで防災関連の協力要請が増えると見込まれる。</p> <p>【需給ギャップの内容】 上水道では中堅技術者以上で技術+ (経営、浄水場全体の管理な ど)ができる人を確保し得ない。災害対策では今後とも省庁依存が続 く見通しである。</p>	<p>省庁推薦で対応。 《水資源開発》のう ち水道については 水道事業体の退職 者を登録している 関係団体との連携 強化の検討や、自治 体の友好関係に着 目したネットワー キングの活用を含 め調達方法の改善。</p>
行政・ガバナ ンス/行政 (101)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 数多くの種類の案件が含まれているので、内容によって専門家の傾 向が変わる。公示は全体の 3 割だが、全般(特に法制度、法統治)は 公示しても求める人材が出ない傾向がみられる。</p> <p>【需給ギャップの内容】 アジアで地方行政機関のキャパシティビルディングや行政評価に 精通した人材。アフリカでカウンターパート機関のキャパビルができ る人材、特に中央・地方レベルの行政能力強化が出来る人材。</p>	<p>行政機関しか対 応していない分野 は潜在的な国内組 織(母港)の発掘と ネットワーク強化 で対応。国内に人材 はいる可能性もあ るが、十分に開拓さ れていない分野の 対応は法人契約を 中心に既存・新規の ネットワーク強化 ・構築。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
行政・ガバナンス / 統計 (7)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 これまで人口統計を含めて関係省庁、大学からの協力を多く得ていたが、現行水準で事業が移行しても、需要に対し供給が少ないので、民間で政府統計もわかる人の育成が望まれる。</p>	<p>潜在的な国内組織(母港)の発掘とネットワーク強化で対応。</p>
社会 保障 (44)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 障害者支援とリハビリ系の協力要請は依然としてある。近年、社会保障制度と社会福祉制度に関する要請が増加している。地域的には東南アジアが57%と多い。JICA 人選の省庁と JICA の比率は 3:7 で、国内支援委員会推薦が JICA 人選中 4 割を占める。86%が技術移転型で短期専門家が 84%と多数。</p> <p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 《社会福祉・保険》関係省庁のバックアップがあり、派遣期間が1ヶ月以下の短期専門家については人選上の問題はない。ただし、厚労省の場合、1ヶ月以上の短期専門家と長期専門家の派遣は難しい。 《障害者支援/医療・職業リハビリ》職業リハビリは課題別支援委員会と国内支援委員会の推薦で人材が確保できている。医療リハビリについては、理学療養師など JOCV の OV も多いが、分野経験が不足するため原課推薦できない。公募しても人材確保が難しい。また、技術面だけでなく制度面まで対応できる専門家は少ない。医療リハビリの養成機関の強化といった案件の要請があるが、カリキュラムづくりや組織運営面まで出来るのは国内では福祉学科を持つ大学などに限定されるが、大学との法人契約などはまだ検討されていない。 《労働関係(労働安全衛生、労使関係構築、雇用サービス強化など)》 現在、この分野は技プロで対応しているのは労働安全衛生だけで、他は個別専門家で対応している。人材確保上大きな問題はない。</p>	<p>リハビリ系の人材育成案件では、技術者養成機関・大学との連携が必要。</p> <p>専門技術だけでなく、制度支援やマネジメントできる人材需要あり、能力付加を検討。</p> <p>社会保障・社会福祉は長期専門家の確保が難しい。市場調達の可能性を検討と同時に、大学との連携を図り、専門家確保の方法を検討。</p>
運輸交通/陸上運輸交通 (26)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 人間の安全保障の観点からの道路・橋梁を軸として交通インフラ整備と、都市化に対応する大量輸送手段への取組みがアジアを中心に(77%)続く。個別の専門家はほとんどが関係省庁経由の人選であり、民営鉄道(の人材)は未知数。</p> <p>【需給ギャップの内容】 顕在化していない。</p>	<p>道路交通については公示により充足しているが、関連機関の民営化に伴う見直しが迫られよう。鉄道については主に省庁推薦で対応。</p>
運輸交通/水上運輸交通 (25)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 港湾の計画立案・施設運営管理に対応できる人材に加え、航海関係機材保守、機材操作指導など機材運営・操作・保守関係の業務が中心。技プロ、アドバイザー・専門家とも関係機関に依存している。</p> <p>【需給ギャップの内容】 市場でのリクルートについては過渡期にある。</p>	<p>課題別指針に基づいた「課題別支援委員会」を立ち上げるべく準備中。</p>
運輸交通/航空運輸 (36)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 ASEAN を中心に航空行政や法整備の分野で要請があり、概ね省庁推薦で対応している。他方、空港の運営等については公示によっている。</p> <p>【需給ギャップの内容】 顕在化していない。</p>	<p>課題別指針に基づいた「課題別支援委員会」を立ち上げるべく準備中。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
情報通信技術 (37)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>WBT教材作成、ネットワーク構築等を目論む技プロ人材については、市場から調達し始めて日が浅い。社内教育が得意な情報通信分野の民間企業が出てくれない悩みがある。一般的に 教える技術、語学と途上国理解に難がある。政策アドバイザーについては旧郵政省が積極的であり、Asia Broadband Network の関連もありフィリピン、タイ、マレーシア、インドネシアにアドバイザーを派遣している。法人一括契約の進捗には時間がかかりそうである。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>沖縄憲章によるコミットにもかかわらず、要請は多くない。</p>	<p>SE、プログラマー等の技術者と教材開発のできる大学人と組み合わせるなど、調達方法の改善を行うとともに、専門技術のある人たちに付加的能力の開発を支援。</p>
放送 (2)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>パプア・ニューギニアでのラジオ・TV を使った遠隔教育くらいしか事例がなく要請数も少ない。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>顕在化していない。</p>	<p>原課推薦で対応。</p>
エネルギー 鉱業/エネルギー 供給 (39)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>《電力》政策アドバイザーに代表される行政や政策立案等、国や地方自治体が知見やノウハウを有している案件以外は、2004 年度より案件公示を専らとして人材確保をすることになった。当該分野の専門家リクルート先は国内電力会社が大部分を占めるため、資金協力との連携を見込み得る東南アジア(46%)はともかくメリットの少ない中近東・アフリカへの専門家派遣に問題が出てきている。プロジェクトの一部または全体を法人と契約する技プロ法人契約化(開発調査型の技プロ)に移行するか、新規案件についても継続案件同様国内委員会の事務局業務を委託している関係団体のルートで適任者を確保するか、といった方策を JICA 内で検討中。</p> <p>《省エネルギー》これまで中国、タイ、イラン、トルコ、ポーランドで技プロを展開。省庁推薦はリーダーのみで、概ね(旧体制から維持してきた)国内支援委員会(省エネセンター)に依存している。総じてコミュニケーション能力に難がある。新規の技プロもなく、公示のメリットはまだ見えない。開発調査の件数も多くない。</p> <p>《再生可能エネルギー》小水力・地熱とも評価・運営指導のための調査団も含めて支援委員会に依存。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>本格調査を期する電力会社からは事前調査団員が出にくい。セクター全体のアドバイザーとして政策・制度設計に関わる人が不足している。</p>	<p>《電力》についてはプレ公示をする、プロ形成と本格調査の一体発注など調達方法の改善と、対象地域・国によっては国内支援組織の活用。</p> <p>発電土木や送配電分野のシニア技術者への付加研修の実施を検討。</p>
エネルギー 鉱業/鉱業 (29)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>関連団体に依存してきており、人材確保の問題は少ない。一方、石炭・鉱山保守など日本で専門家が減少傾向にある業務では対応難(途上国においても民営化が進行中)。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>探査を含む地質情報整備を除くと人材確保が難しい。</p>	<p>引続き国内支援組織に依存しつつ、専門技術をもった人々を対象とした</p> <p>確保した人材への付加研修の必要性は要検討。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
経済政策 / 金融 (72)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 アセアンへの派遣が多く、金融(政府系金融機関の能力向上、資本市場育成、対外債務管理)分野が先行している。経済統計、アフリカでは公共財政支出管理が増える可能性がある。人選方法では、省庁推薦、国内支援委員会が減少し、公示による人選が増加している。今後の当該分野の需要は拡大していくと考えられる。また、法制度整備ではこれまでの研究会方式から、人づくりプロジェクトへシフトしていく。</p> <p>【需給ギャップの内容】 民間金融、制度金融、外為、特許、公取など民間にいない分野は、人材自体はたくさんいると思われるが、公示を見ていないので応募が少ない。</p>	<p>既存の人材に案件情報が届くように公示方法を改善する。</p> <p>人づくりプロジェクト等の新しい傾向に対応できる能力付加と経験の共有など。</p>
民間セクター開発/産業技術・中小企業振興(44)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 《産業技術》マレーシア、タイ、ベトナム、チュニジア、キルギスといった国々で、産官学連携(しばしば大学が主導。官は関連研究所が対応)でバイテク、バイオマス等先端技術を取り込んだテクノパーク作り協力が進んでいる。円借款との連携も増えつつあるが、国際協力で明るい人材は多くない。</p> <p>《中小企業振興》金型を含む部品工業支援は消滅しつつある。一村一品運動支援はアジア(ベトナムでの伝統工芸・村おこし開発調査)からマラウイ、ガーナ、南アフリカに銚先をかえ、長期専門家には大学人を一本釣りしているが、言葉の支障もあり、技術移転の視点を欠くケースもある。</p> <p>《観光》関係省庁は JTB、JAL の人材を推薦。エコツーリズム等、農村と対話しつつ案件形成できる人は公示しても出てこない。政策的インパクトを与えられる人が不足している。</p> <p>【需給ギャップの内容】 先端技術と一村一品の中間ともいえるべき business incubation の分野を含め、国際協力で明るい即戦力が不足している。</p>	<p>分野専門性はあると判断されるところ、プロジェクト運営、資金協力との連携やカウンターパートの capacity development 計画などについて、付加研修により援助調整等アドバイザーたり得る人材の養成。</p>
民間セクター開発 / 貿易・投資促進(8)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】 東南アジア(75%)において日本人投資家へのコンサルテーションが主務。主務官庁の(Board of Investment のような)投資委員会のキャパビルや組織強化には対応し切れていない。</p> <p>【需給ギャップの内容】 関係省庁の推薦は民間企業や関連団体の OB だが、必ずしも要請にはフィットしない。競争法、特許、産業統計等では省庁推薦が残る見通し。</p>	<p>商社の OB を抱える潜在的協力組織との協調と、質のギャップに対応した付加研修の実施を検討。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
農業開発/農村開発 (196)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>農業開発では、試験・研究支援からフィールド重視の農村開発ヘシフトする傾向。貧困対策は、パイロット事業に基づくモデル化といった案件が中心。東南アジアが41%と多く、今後も東南アジアが多く、アフリカ(現在17%)が漸増の見込み。専門家タイプは短期が68%、技術移転型が83%を占める。省庁推薦が44%、JICA人選の中でも国内委員会推薦の比率が高い。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>《農業開発》 稲作、加工・流通、畜産などの特定技術の専門家、ポストハーベスト、農産物流通に詳しい人は民間にしかいないので調達が難しい、普及、水管理、土地改良など県にしかノウハウのない業務ができる人、他ドナーとの連携が必要な業務で調整能力のある人材、農村の組織化(日本と環境が大きく違うため、日本の紹介は出来るが具体的な組織化ができない)が見られる人材、政策アドバイザーは、特定分野だけでなくセクター全体を見られる人材が不足。</p> <p>《貧困削減》 現場レベルではプロ技で貧困削減のアプローチをモデル化し、その有効性を検証するといった形態になる。この際に必要な人材は、コミュニティのニーズを把握して有効な生活改善が提案できる人材、農民組織化・エンパワーメントのファシリテータ、地方行政と連携した貧困削減の仕組みを提案できる人材などである。チーフアドバイザーも分野専門だけでなく現場での調整・連携能力ある人材が必要。中央政府レベルで、他ドナーと連携しながら、農業だけでなくクロス・セクター対応できる人材。マイクロファイナンスの調査経験はあるが、実施経験のある人材が少ない。</p>	<p>《農業開発》特定技術者の要請に対応できないことがある。省庁推薦に加えて、特定技術を有する法人との連携促進が必要。</p> <p>分野技術に加えて、サブ・セクターを横断的に対応できるアドバイザー、フィールド型、援助調整型、組織作りできる人材の需要があり、既存の専門家人材の付加的能力アップが有効。</p> <p>《貧困削減》住民ニーズ調査、ファシリテーション、住民組織化支援などの手法・ノウハウの提供・普及と、経験付加の方向性。</p>
自然環境 (71)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>《自然環境保全》アジアを中心に京都メカニズムへの取組みが進み、Designated National Authority (DNA)創設・組織強化への要請が目立つ。一方で生物多様性保全、湿地帯やサンゴ礁保全についてデータベース構築等で協力を行っている。CDMについては民間企業の取組みが目立っている。環境行政、環境教育は官民とも人材不足で、生物多様性分野では民間研究者に依存しているが各自のテーマに拘ることが多く、技術協力プロジェクトをマネージし得る人は稀少である。</p> <p>《森林》アジアを中心に技プロによる対応を行ってきたが、住民・ジェンダー配慮、農村開発といった要員も必要となり、混成部隊が増えてきた。関係省庁はかねて国際協力人材の養成・確保に努力しており、関連団体では人材登録も行っている。国総研の専門家養成研修にも職員を送り込み、受講経験者ら「国際派」を中心に専門家派遣要請に応じてきた経緯がある。業務実施契約では、従来は公益法人やコンサルタントが圧倒的な優位を占めていたが、民間コンサルタントも徐々に参入。国内支援委員会の事務局業務は関連公益法人に委託しているが、人選を受持つことはない。大学との連携もほとんどない。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>技術移転型専門家、アドバイザーのレベルギャップ。フランス語人材の不足。</p> <ul style="list-style-type: none"> - 環境行政を指導できる専門家、環境教育では途上国に精通した人材が不足。 - 吸収源 CDM については制度を理解している人材が官民ともに限られている。 	<p>《自然環境保全》では付加研修により、援助調整型アドバイザー人材の養成を検討。</p> <p>《森林》では「人間の安全保障」コンセプトに沿いつつ、専門性のある人たちについて付加研修により、援助調整、組織強化のできるアドバイザー型人材を養成。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
水産開発 (35)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>行政は今後も日本と関連ある国を中心にニーズがある。漁具・漁法は生産効率向上型から参加型による資源管理型へシフト。海面養殖は一定技術力のある国、淡水養殖はアフリカの内陸国や後発アセアン諸国が中心。加工・品質管理は輸出振興を図っている国。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>《行政》 英語圏以外に派遣するアドバイザー</p> <p>《漁具・漁法》 参加型で資源管理を指導できる人材、同分野は国内の技術者の高齢化が進んでいるので特定技術者のリクルートも難しい。JOCVのOVに期待。</p> <p>《養殖》 貝類養殖は零細漁民の所得向上に非常に有効で、エルサルバドル、カリブ諸島、太平洋州で求められているが、国内で長期に出られる人材がいない。淡水養殖は国内でノウハウ持つ人材が高齢化している。県の水産試験場も人員削減などで人が出せない。JOCV等がある民間コンサルタントに長期専門家、大学や県水試から短期専門家を期待。</p> <p>《加工・品質管理》 加工については途上国からの要請あるが、日本では分業化が進み途上国に適正な技術を教えられる人材は少なくなっている。長期はJOCVのOVに期待。短期は民間・省庁とも派遣できる</p>	<p>《行政》英語圏は省庁、仏・西語圏は市場調達の方向。</p> <p>《漁具漁法》参加型による資源管理など、新たなアプローチに対応した人材を市場から調達し、既存の専門家へは手法修得の機会提供など。</p> <p>《養殖》短専は大学と県との契約により確保し、長期はJOCVのOBなどが多い企業に期待し、市場からの調達を強化。</p> <p>《加工・品質管理》短専は引き続き省庁とノウハウを持つ法人との連携、長期はJOCVのOBなど期待し公募。</p>
都市開発・地域開発/都市開発 (6)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>コンサルタントの主力部隊は官庁OBではなく、マクロの視点を持って途上国の都市開発に携わってきた人たちである。官庁出身者には法制度整備などのノウハウを期待したい。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>顕在化していない。</p>	<p>都市計画のアドバイザーを含めて法人契約を進めるべく、引続き調達方法の改善に努力。</p>
都市開発・地域開発/地域開発 (6)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>pro-poorの視点を重視。キルギス、ボスニア・ヘルツェゴビナで調査を展開中。エコ・ツーリズムを含む地場産業の育成を目指している。</p> <p>専門分野は何であれ、年齢は若くとも、途上国の視点で、マクロに物ごとが見られる人が要る。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>開発調査の中でパイロット事業を行うケース(エルサルバドル)はあるが、技プロを展開することに当たっての人材確保については未知数。</p>	<p>法人契約を進めるべく引続き調達方法の改善に努力。</p>

セクター ¹¹	人材確保の現状と需給ギャップの内容 ¹²	需給ギャップ改善の方向性
公害対策 (89)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>《廃棄物処理》政策設計やガイドライン策定についてアドバイザー専門家の派遣要請があり、関係省庁の推薦により自治体人材を派遣しているが、アジア以外には消極的。昨年の G8 における小泉首相の提唱に基づき、ゴミのリサイクルに関する協力が進む見込み。</p> <p>《大気汚染》これまでの ASEAN 諸国、南米の中進国に加え、南西アジア、マグレブからも要請が出ている。関係省庁、(国総研の専門家養成研修を受講している)地方自治体とも対応不可能。汚染源により、専門家の人選は関係省庁が異なるため容易ではない。支援委員会はまだ立ち上がっていない。</p> <p>《水質汚濁》下水道整備があり、開発調査で対応し得る。(専門家養成研修を受講者を出している)地方自治体も対応不可能。需要はあるが応えきれない。支援委員会はまだ立ち上がっていない。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>タイ、インドネシアや中国で展開された大型の「環境センター」型技プロの次の案件を模索中。官民ともに即戦力は不足している。</p>	<p>《廃棄物処理》については自治体の(第三セクターなど)サービス受託団体の活用を含め調達方法の改善。</p>
平和構築 (12)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>復興支援対象国を中心に。長期専門家が83%と多い。JICA 人選 100%で、公示・公募が半数を占める。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>海外の大学院等で平和学など学んだ人材はいるが、経験が乏しいため活用できない。平和構築そのものの専門家需要はそれほど大きくないが、配慮事項として平和構築の知見を持った専門家が必要になる。</p>	<p>長期専門家は、公募で優秀な人材を確保。</p> <p>他分野の専門家に配慮事項としての平和構築の知識を提供。</p>
援助調整・企画調査(83)	<p>【専門家の傾向(人選、地域、タイプ)】</p> <p>アフリカなどプログラム連携のすすんだ国で増加傾向。専門家は100%長期で、99%が JICA 人選で、そのうち公募が60%を占める。JICA 関係者ではジュニア専門員が多い。</p> <p>【需給ギャップの内容】</p> <p>ジュニア専門員の派遣が増加しているが、業務内容として、ドナー連携、政策アドバイザー、プログラムの枠に沿った優良案件の形成といった能力が求められるため、対応できない。</p> <p>市場から個人を調達するのが困難なケースがある。(公示・公募)専門性+ が求められるため、対応できる人材に限られる。また、要求水準が高くシニア向けの業務であるため、選定に至らないケースも多い。</p>	<p>公募で優秀な人材を確保。</p> <p>ジュニア専門員と民間人材向けに、援助調整やプロ形の知識・ノウハウを提供。</p>

3.2.3 セクター別の人材需給ギャップのまとめ

3.2.2 で 27 のセクターおよび課題で生じている人材の需給ギャップから以下の点が指摘できる。

質も量も人材の需給ギャップはほぼ全てのセクターで認められたと同時に、需給ギャップの状況は、セクターを取り巻く環境や業界の事情によって状況に大きな違いがあることがわかった。さらに、セクターの中でも、分野・技術の種類によってギャップの実情が異なる。例えば、水産開発といっても、英語圏の政策アドバイザーは省庁だが西・仏語圏は民間、養殖も海面養殖は技術を持つ特定の法人だが淡水養殖では民間など、技術分野の種類によって人材確保を働きかける対象が細分化されるため、非常にきめこまかな対策が必要になる。

分野・課題別の人材需給ギャップの結果から、量のギャップ（B-1、B-2、B-3）については、国際協力人材市場の状況を次のように類型化できる。人材確保の方法の改善においては、こうした類型別に対策を立てることも可能である。

- (1) 特定組織の占有業務で国内市場が成立していない（例：行政分野の特許、公取、警察、消防など）
- (2) 国際協力人材市場が小さいか縮小傾向にある（例：鉱山保安、金型技術、水産加工）
- (3) 国内市場はあるが、業界事情や海外市場参入のインセンティブが小さいため国際協力市場に参入しない（例：電力、病院経営）
- (4) 国内市場はあるが、海外協力市場が開放されて間もないか、海外業務が少ないために、市場が未成熟（例：港湾、畜産、水質モニタリングや化学分析などの特定技術者）
- (5) 潜在的に国内に人材はいるが、情報不足等で ODA に参入していない（援助業界に参入していないが、優れた技術やノウハウを持つ企業など）

半数以上のセクターで人材の数の不足に苦慮している。従来通り省庁との協力に加えて、大学、公益法人等との法人とのネットワーク強化、技術者を抱えているが援助業界には参入していない組織への働きかけを図るなど、優秀な人材を提供可能な組織との連携を強める必要がある。

また、質のギャップ(B-4)についても半数以上のセクターで見られる。援助協調に対応できる人材、政策アドバイザー、適正技術の特定・開発・指導のできる専門家などに需要がある。

3.3 市場からの調達状況から見た需給ギャップ

JICAは主に登録された法人・個人への情報提供によって、広く民間から人材を調達している。そこで、市場から順調に人材を調達できているかどうかを判断する尺度として、過去の公募・公示による採用状況を調査した。開発調査や無償事業を主な対象に受注企業に業務を一括して発注する業務実施型、主に短期の技術提供を求める役務提供型、専門家の調達を主な目的とした業務実施契約簡易型、業務調整員や企画調査員といったポストの公募の4つの方法で、広く民間人材の調達が図られている¹³。

2004年4月～9月に業務実施型151件、役務提供型399件、業務実施契約簡易型147件が公示された。ポストの公募については、2004年4月～12月で104件が公示された。公募については、2004年4月～12月で104件であった。

この4つの形態別に2004年度の調達状況を見たのが下の表である。

¹³ 求める人材の違いにより役務提供契約と業務実施契約簡易型の2つの形態で公示が実施されている。役務提供契約は、発注者の指示の元、一定の成果を出すことが求められるが、業務実施契約簡易型では、成果のみならず発注者の自立的に業務を行い、プロセスそのものも重要となっている。

表 7 形態別の調達実績

	公示案件合計	1回の公示で調達	再公示	再々公示
業務実施型	151	151 (100%)	0	0
役務提供型	399	355 (89%)	44	9
業務実施契約簡 易型	147	120 (82%)	27	4
公募	104	90 (87%)	14	人選出来なかつ た件数 9

(カッコ内は%)

3.3.1 業務実施型による人材確保の現状

業務実施型は全案件が1回の公示で調達できた。業務実施では不足する団員ポストがあっても応募企業側が次のような対応を講ずるため、不足する人材をある程度充足させることができる。

- ・ 業務指示内容 (TOR) の組み替えによる対応
- ・ 共同企業体結成と他社からの補強
- ・ 対象国や日本以外の先進国のコンサルタントの活用
- ・ JICA 未登録団体・個人の活用
- ・ 現地再委託による現地リソースパーソンの活用

業務実施案件では応募企業が自社の人材だけでなく、他社、国内外のネットワークから広く人材を調達することができ、団員配置や業務指示についても提案できることが人材確保上の利点である。

JICA では 2004 年度から、今まで直営方式で実施していた技術協力プロジェクトを、開発調査と同じように法人に一括で委託する方式を開始した。民間企業、財団・社団法人、大学法人等が主な対象で、4月から12月までに19件が公示された。開発コンサルタントが中心であるが、開発コンサルタントと公益法人・大学との共同企業体での受注が2件あった。受注法人タイプ別の受注内訳は以下の通りである。

表 8 受注法人の内訳 (2004 年度 12 月現在)

受注法人タイプ	担当部署	件数合計
民間企業単独あるいは民間企業の共同企業体	社会開発 (5)、鉱工業 (4)、地球環境 (1)、人間開発 (1)、経済開発 (1)、	12
社団法人・財団法人単独か社団・財団の共同企業体	人間開発 (2)、地球環境 (2)、森林・自然環境 (1)	5
民間企業と財団法人の共同企業体	社会開発 (1)	1
民間企業と大学の共同企業体	人間開発 (1)	1

これまで19件の実績を有しており、一見すると需給ギャップはないように思われる。しかしながら、課題部のヒアリング等によれば、プロジェクトを一括で委託する案件すべてを公示しているわけではなく、市場の対応可能性を見極めつつ案件を公示しているため、

法人一括化は進んでいないのが現状であるため、課題によっては需給ギャップは存在している。また、今後、省庁や国内支援委員会委員の推薦を受けて公益法人から専門家を派遣するという従来の人選から、公益法人の人材については、すべからく市場からの調達を進めることになった場合は、公益法人の対応によってはギャップが顕在化する可能性は高い。これら数字に表れない需給ギャップについては、3.2.2.で示した「課題・分野別人材の需給ギャップ」一覧表を参照されたい。

3.3.2 役務提供型、業務実施契約簡易型、公募による人材確保の現状

一方、個人の人材確保を中心とした役務提供と業務実施契約簡易型では、人材確保が難しいことがある。役務提供については1回の公示で調達できたのは89%、業務実施契約簡易型は82%、公募は86%だった。業務実施型案件では、企業・団体へ一括で委託できた案件では調達状況に問題はなく、個人単位で調達する場合、1~2割がすぐに調達できない状況と言える。

2004年4月~9月の6ヶ月間の役務提供型と業務実施契約簡易型の再公示は71件あり、さらに再々公示となったのは13件だった。再公示になった71件と公募の再公示14件を、人材確保が困難な業務としてその内容を検討した。再公示になった理由には、公示時期、従事期間、等級、他案件との兼合など様々な要因が関連しており、単純に理由を断定できないが、今までの一般的な傾向、JICA関連部署からのヒアリング結果を加味して、次のように類型化した。

1) 特定技術の専門性が求められる分野（役務11件、簡易型14件）

特定分野の専門家向けにコンスタントに国際協力の業務があるわけではなく、そうした分野の技術者は通常、国内業務を中心としている。このため、突然公示があっても国内業務との兼ね合いで人材が出せない。国内業務が中心であるため、語学力と国際協力の理解を備えた人材が少なく、応募を躊躇する可能性がある。2004年度上半期の役務提供型では、土壌重金属汚染、土壌汚染地修復、災害防除設計、船舶建造計画、航海シミュレータの効果測定、保安体制強化のための人材育成の合計6件がこのケースに該当すると思われる。

大手以外はハード系コンサルタントを海外部門に専任させることが難しくなっており、特殊な施設の設計・設備や機材についても国内業務との調整が必要になっている。道路機械、給水機材、公共輸送機材（バス）の維持管理など3件が該当する。畜産もコンスタントに国際協力の業務がないという意味でこの範疇に含まれ、2004年度では2件該当する。

業務実施契約簡易型でも役務提供型とほぼ同様の理由により人材確保が難しいことが想定される。水産物製造技術、水質モニタリング、生産性調査、銀行業務、化学分析、漁具・漁法、病院経営、金型加工、建設機械操作、林業の小径木利用など12件が該当する。この中には、既に日本に専門家が少くない分野、通常ODAの業務として発注されていない業務なども含まれる。電力分野の2件などは、中小企業や個人コンサルタントが少ないことも応募が少ない理由とみられる。

2) 民間にまだ十分なノウハウが蓄積されていない分野（役務3件）

水道や港湾など国内では主に公的セクターが業務を行っている分野と国際協力で民間に開放されていなかった分野では、当然ながら民間で対応できる人材が限定される。2004年度上半期では港湾施設、港湾プロジェクトの評価、上水道分野の組織・経営の計画立案の3件が該当すると思われる。

3) 分野専門性だけでなく援助協調や案件形成の役割が求められる場合 （役務4件、簡易型3件、公募12件）

従来の技術移転や調査を中心とした業務に加えて、アフリカを中心に援助協調やプロジェクト形成の機能を求められる案件が増加している。こうした案件に個人で対応できる人材が不足している。2004年度上半期の役務提供型では、アフリカの援助計画と医療機材調達の援助協調の4件が該当する。業務実施契約簡易型では教育分野の2案件、道路建設機材のチーフアドバイザーも該当する。公募では、企画調査員と「援助調整」専門家の案件で再公募が多い。業務指示に南々協力や広域協力が含まれると、案件の難易度や求める人材レベルも上がり、さらに人材確保の難度が高いようである。アフガニスタンなど治安上不安のある国でも人材確保が難しい。

4) 評価の人材（役務6件）

評価調査は短期間で高い成果レベルを求められる。このため、サイトが多数ある案件、特定の技術移転を対象にした案件（評価者にとって馴染みの薄い技術）や地方行政、キャパシティビルディングなど新たな分野の案件、英語以外の語学能力が必要な案件などが敬遠される傾向がある。評価については、評価の研修を受けた人材は多いが、実際に評価を行うために必要な実践経験が不足するケースが多い。

5) 公示条件（役務6件）

団体・企業に応札可能な人材はいるが、本格調査に興味があるために事前調査には応札しないといったケースがある。2004年度上半期を例に挙げると、電力分野の1件、複数の水分野の事前調査が該当する。

6) 複数の専門性が求められる場合（役務4件、簡易型3件）

役務提供型で分野担当が「社会配慮・環境配慮」、「組織・経営/社会配慮」など異なる分野の専門性が要求される場合も応募を躊躇するケースが多いと推測される。簡易型では、通常の技術移転だけでなく、援助協調、プロジェクト形成など複数の役割が求められるケースが3件あり適任者を確保するのが難しかった。

7) 開発コンサルタントの応募が少ない場合（簡易型3件）

従事期間が長くシニアレベルが求められる場合、民間コンサルタントは人材を出しづらく、個人コンサルタントや元専門家に対象が限られる。

以上、人材確保が難しい要因を7つに分類したが、これを3.1.1に示した人材需給ギャ

ップの要因フローとの対応関係で見ると、以下のように整理することができる。このうち A は、調達方法を改善すれば需給ギャップが埋められる可能性が高いため除外すると、B が、求める人材の需給ギャップのあるケース（国際協力人材市場の問題）と言える。

表 9 再公示となった案件の要因

人材確保が難しいケース	人材確保の主な問題
特定技術の専門性が求められる分野	B
民間にまだ十分なノウハウが蓄積されていない分野	B
分野専門性だけでなく援助協調や案件形成の役割が求められる場合	B
評価の人材	A
公募条件のために、応募が少ない分野	A
TOR で複数の専門性が求められる場合	A
開発コンサルタントが応募を躊躇する場合	A

次に、生じている需給ギャップを分野・課題別に示す。2004 年度の市場からの調達で見ると、再公示 85 件のうち、人材の質量ともにギャップがあり、調達が困難だったのが 50 件（B-1、B-2、B-3）、人材のレベルギャップが 20 件（B-4）、それぞれあった。

1) 人材の数のギャップ（B-1、B-2、B-3）

電力、港湾、上水道施設、機材などハード系の不足が 19 件と多い。こうした分野の計画、運営・管理に対応する人材の調達が難しい。機材関連業務も応募が少ない。このほか農林水産分野の特定技術の指導（5 件）、教育はスクールマッピングや遠隔教育といった新しい分野（4 件）、市場経済化で、銀行業務など ODA で通常求められないタイプの業務（4 件）が含まれる。

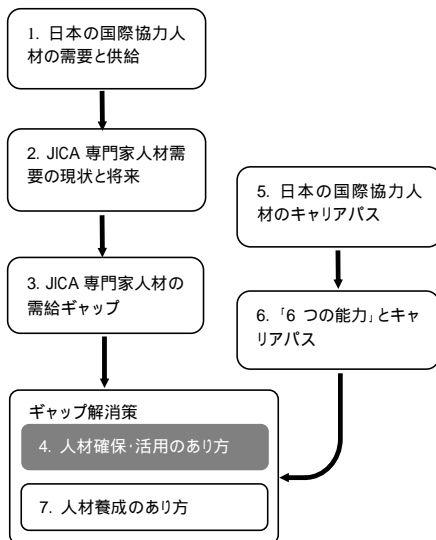
2) 人材の質・レベルギャップ（B-4）

援助調整がこなせる人材、広域協力・南々協力などに対応できる人材（15 件）やアドバイザー業務に対応できる人材（5 件）がこれに含まれる。

表 10 再公示案件における課題・分野別の需給ギャップの状況（2004 年度）

分野	公示による調達方式で不足する人材			
	質・レベルギャップ (B-4)	再公示件数	数のギャップ (B-1, B-2, B-3)	再公示件数
教育	初等教育分野のアドバイザー。他ドナーとの援助協調しながらプロジェクト形成できる人材。	3	スクールマッピング、遠隔教育など	4
保健医療/人口			病院経営など国内で専門家の少ない分野の人材。	1
水資源・災害対策		1		
行政・ガバナンス			地方行政機関のキャパシティビルディングや行政評価に精通した人材	2
公共インフラ			上水道、港湾の計画立案・施設運営管理に対応できる人材。特に、経営面に対応できる人材。電力セクターでは、事前調査団員とセクター全体のアドバイザーに対応できる個人。航海関係機材保守、機材操作指導など機材運営・操作・保守関係の業務。	19
工業開発			金型技術、鉱山の保安など日本で専門家が減少傾向にある専門家	2
市場経済化・経済政策			銀行業務の指導など通常 ODA 市場に存在しない人材を求める場合。生産性向上の指導。	4
農林水産			稲作、水産物加工、漁具・漁法、林産品利用、畜産など特定技術の専門家。	5
環境保全			水質モニタリングや化学分析など特定技術の専門家。	3
貧困対策/村落開発	アフガニスタンの村落開発アドバイザー	1		
援助アプローチ/援助調整	アフリカを中心にプログラム連携と分野知識をもちプロジェクト形成のできる人材。広域・南々協力に対応できる人材。	15		

第4章 人材確保・活用のあり方



本章では、まず前章までに検討した需給ギャップをどう埋めていくか、作業の流れを示す。さらに、前章の3.2と3.3で、現状の人材需給ギャップの概要を示したが、このうち市場に人材が存在しない、あるいは国際協力人材市場が小さいために人材も少ないケース（B-1、B-2、B-3）について、ギャップを埋めていくのにどのような改善の方向性があるか、主として人材調達方法の改善について検討する。人材の数は確保できるが質やレベルに不足がある場合の改善の方向性については、7章で改めて検討する。

4.1 戦略検討の作業手順

下図は、人材需給ギャップの特定から人材養成研修の内容決定・実施までに必要な戦略検討のフローである。以下、ステップごとに概説する。

4.1.1 人材の需給ギャップ状況の把握

専門家派遣実績表、再公示・公募になった案件の一覧表、各事業からのヒアリング結果（人材確保が難しい分野・課題・業務内容、地域、調達方法別の人材確保の状況など）をもとに、「需給ギャップ分析」を行い、どのような分野・課題で、どのようなタイプの専門家が不足しているか分析する。

4.1.2 需給ギャップ解消の方法を検討する。

「需給ギャップ分析」に基づき、サブ・セクター別に公募・公示方法の改善や法人一括契約の促進など、人材確保の改善方法を検討する。公示・公募の改善方法については、「2004年度上半期の再公示案件の要因分析」を参照。このステップでは、不足する人材とは、量と質のどちらが問題なのかを分析する。量の不足とは、国際協力分野あるいは国内に専門家は存在するが市場、募集のタイミング、TORの難易度などの要因によって人材が確保できていないことを意味する。この場合、まず人材確保に必要な戦略は「調達方法の改善」などで対応する。一方、質が問題となるのは、市場には人材は存在するがJICAが求めるパフォーマンスが得られていないというケースである。この質のギャップを「人材養成」で対

応する。なお、質・量ともに不足する場合は、「調達方法の改善」と「人材養成」という2つの対応が必要になる。（数を確保したが、その人材のレベルアップが必要となった場合など）

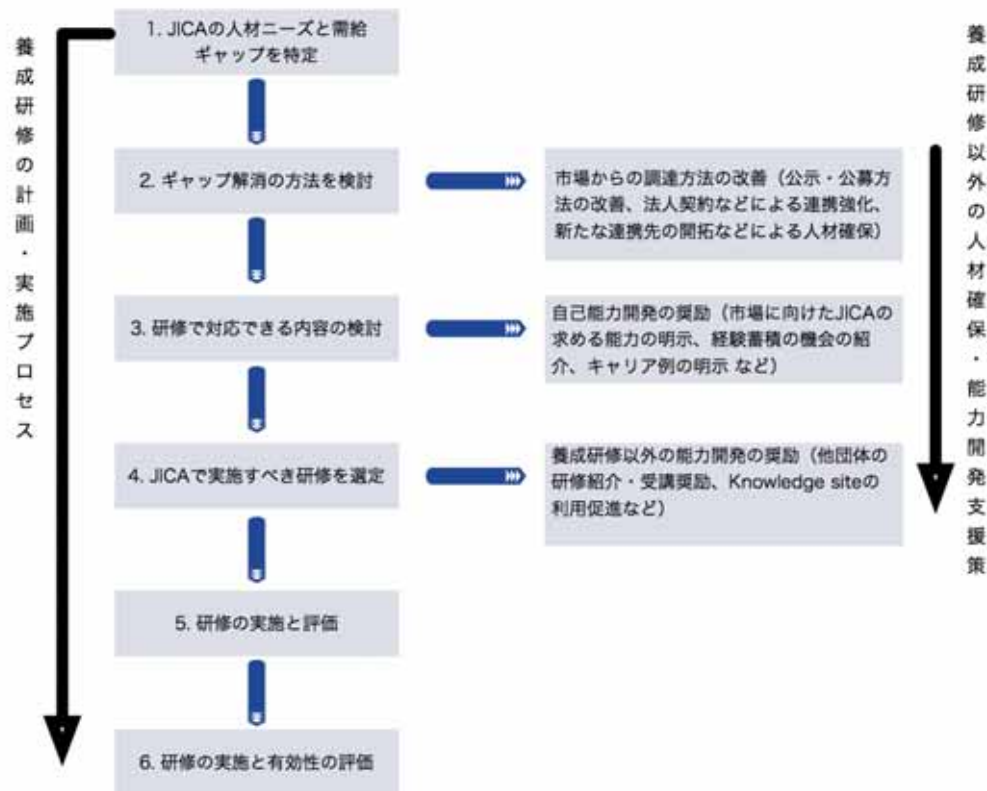
4.1.3 研修で対応できる内容を検討する。

人材養成研修に限らず、一定期間の研修で付加できるのは知識やノウハウの提供であり、これらは能力開発の一部にすぎない。したがって、研修で提供できることは何かを特定し、提供できないことについて、どのような支援が出来るか検討する。その上で、国際協力人材市場に対して JICA が求める人材像を明示して、個人の自己能力開発を促進したり、経験蓄積の機会を拡大するといった方策を検討する。

4.1.4 JICA で研修すべき内容を検討する。

国際協力総合研修所（以下「国総研」と略す）で実施している専門家養成研修は、通常8週間程度を想定しており、この期間を最大限に、有効活用しなければならない。そのためには、専門家養成研修で JICA が提供したい知識・ノウハウ・手法を集中的に提供し、優先度の低いものについては、参加者がそれぞれ能力開発を図ることを支援するのが望ましい。民間企業や研究機関でも数多くの研修が行なわれており、ウェブや JICA のリソースで提供できる情報も豊富である。専門家養成研修と並行して、参加者が独自に能力開発を支援するというメリハリをつける必要がある。

図 7 人材確保戦略づくりの作業手順



4.2 人材確保方法の改善

3.1と3.2の結果をまとめると、需給ギャップのうち、質・量ともに人材が少ない分野(B-1、B-2、B-3)では、国際協力人材市場が以下の状況にある場合が多い。

- (1) 特定組織の占有業務で国内市場が成立していない(例：行政分野の特許、公取、警察、消防など)
- (2) 国際協力人材市場が小さいか縮小傾向にある(例：鉱山保安、金型技術、水産加工)
- (3) 国内市場はあるが、業界事情や海外市場参入のインセンティブが小さいため国際協力市場に参入しない(例：電力、病院経営)
- (4) 国内市場はあるが、海外協力市場が開放されて間もないか、海外業務が少ないために、市場が未成熟(例：港湾、畜産、水質モニタリングや化学分析などの特定技術者)
- (5) 潜在的に国内に人材はいるが、情報不足等で ODA に参入していない(援助業界に参入していないが、優れた技術やノウハウを持つ企業など)

上記のうち、(1)と(2)の場合、そもそも国際協力人材市場に人材が少ないため、需給ギャップ解消の方向性は、占有業務を行っている組織との法人一括契約など法人との連携強化や特別囑託による個人の確保になるだろう。(3)と(4)については、市場がまだ

未成熟なため、当面は法人一括契約で対応しながら、徐々に市場拡大や企業の市場参入を促すといった戦略を取ることになる。量は拡大傾向にあるため、質の向上のために、人材養成面で支援できることはある。例えば、市場参入を希望する企業のスタッフ能力開発や人材層を広げるために JICA が人材養成研修の参加を拡大することで支援するという方向性は検討する価値がある。(5)については、可能性のある企業等を特定し、参入を促すための情報提供や PR、マーケティングが求められる。

JICA では、人材の確保の手段として、まず公募・公示による一般の市場からの調達を検討する。具体的には、主に個人を確保したい場合、役務提供、業務実施契約簡易型、公募といった方法を活用し、プロジェクトを一括で発注する業務実施型では、受注先が人材を確保して応募する。また、特殊分野で地方自治体しか実施していない業務などでは、当該自治体の第三セクターとの随意契約にする方法が現在検討されている。

人材の需給ギャップ解消のための基本戦略として、(A) 民間の市場と登録人材をターゲットとした需給ギャップ解消のための方策、(B) 市場が成立していない分野技術の人材確保の促進、(C) JICA の求めるレベルの人材養成がある。ここでは、(A)と(B)について、特に制度面での改善案を検討し、(C)については、第7章で検討する。

(A) 民間の市場と登録人材をターゲットとした需給ギャップ解消のための方策

4.2.1 一括発注へのシフト

業務実施型では応札企業側が内外のネットワークを活用し、それぞれ工夫して人材配置と TOR を提案できるため、不足する人材を一定確保することができる。役務提供や業務実施契約簡易型も一括発注で企業側が人材配置と業務指示内容(TOR)の提案を踏まえて、組換えることで、不足する人材については柔軟に対応できる可能性が高い。

民活プロ技¹⁴が広がると企業側で対応できる分野・課題、人のネットワークも拡大し、JICA が独自で調達を検討する範囲は減少する。例えば、水道公社の経営・組織改善といった分野は人材の確保が難しいが、フィリピンなどで水道公社の民営化に携わった日本の投資企業のスタッフなどノウハウを持つ人材は存在する。応札企業がこうした人材を独自に調達することで人材確保を図る方が、JICAにとっても効率的である。ただし、専門家派遣に関する技術協力協定(免税、特権免除)等の制度面の要因から、外国人を登用できないため、外国人の人材はいるが日本にいないというケースに対応できない。現状での対応として最も有効なのは、外国人コンサルタントを現地コンサルタントとして雇入することであるが、そのための予算が確保されないとフィーの折合いがつかず、結局優秀な外国人を確保できない。この予算面での課題が解決できれば、人材確保は非常に容易となる。

プロ形から実施まで一本化が進むと事前調査などで JICA が個人を確保する必要性が減る。例えば、ある電力分野の調査では、大手企業が全て本格調査に関心があり、事前調査に応募がなかった。既にアンゴラの平和構築分野案件などで一本化の実施例がある。従事する企業が少ない分野ではこうした方策も有効だろう。

4.2.2 プレ公示とポスト情報の事前配信

既に各関係課題部においても導入しているが、PARTNER 登録者へ案件情報をメールで配信したり、プレ公示を徹底などの改善策は有効である。特に国内業務を中心にしている特定技術の専門家の場合、業務開始 2 週間前に公示されても国内業務との調整ができない。事業規模の小さい企業も、短期間では人繰りの調整が出来ないこともある。例えば、教育分野では 4 件の民活プロ技の公示が予定されていたため、教育分野のコンサルタント企業は、その前に公示される教育関連の調査案件の応札を手控えた。教育分野はコンサルタント向けの市場そのものはそれほど大きくないため、人材の需要と供給関係が少し変化するだけで、調達が難しくなることがある。こうした状況に対応するためには、プレ公示が非常に有効である。

現在、プレ公示では、国名、案件名、プロジェクト実施期間、対象地域、案件概要、担

¹⁴ 民活プロ技(民間活用型プロジェクト方式技術協力)とは、民間セクターの活用を促進するために導入した制度で、受託した法人が技術協力プロジェクトの業務全般の管理と成果について責任を負う。プロ技(プロジェクト方式技術協力)は、1) 研修員の受入れ、2) 専門家の派遣、3) 機材の供与を有機的に組合せ、技術協力の立案から実施・評価まで一貫して計画的かつ総合的に運営、実施するプロジェクトベースの技術協力の形態。

当該課題部名が示されている。プレ公示で応募を検討する際にコンサルタントが重視するのは、派遣時期・期間と想定される TOR（あるいは専門技術分野）であろう。この点が半年程度前に明示されると判断の材料となり、プレ公示の有用性が高まる。また、公示の内容が具体化することにより上記の項目がアップデートされると、さらに効果は高まる。

4.2.3 JICA 未登録団体・個人の活用

現在、事前調査や予備調査に加わる専門・技術分野の専門家は省庁からの派遣が多い。この調査団員ポストに社団法人の登録者などの団体や個人が応募出来れば、特定技術の専門家向け業務を増加させることができる。そのような形である程度恒常的に業務量が見込めれば、特定技術分野の従事者の国際協力への関心も高まる。登録人材の中から社団法人が推薦できれば、彼らが登録者を開拓するインセンティブにもなる。

4.2.4 年度末発注量の調整

国際協力分野の業務も発注量は年度末に増加する。可能であれば、人材確保が比較的難しいと想定される案件は、それ以前に発注することで応札企業が増える可能性が高い。

4.2.5 公募における不合格理由の通知

公募の場合、合否の結果を知るだけでその理由は通知されていないため、今後、どんな能力や経験を身に付けていくべきかわからない。不合格の理由を知ることは、市場における自分の価値を知る機会となるため、ある意味で非常に有効なキャリアコンサルティングとなりうる。合否の点数を知る必要はなく、採用された人材に較べて、どの点が一番足りなかったかがわかれば、今後の能力開発の方向性が理解できる。（6つの能力でどれが一番足りなかったか示すという方法もある）

4.2.6 業務内容の改善

「専門性 + 」を求める業務で人材確保が難しいケースがある。特に、分野専門性に加えて、政策提言、援助協調、案件形成などの役割が求められると対応できる人材が少ない。この場合、個人をリクルートするのではなく、分野専門団員と案件形成団員の 2 人チームとして発注できれば、対応できる企業が増えると思われる。「組織・経営/社会配慮」や「社会配慮/環境配慮」など、本来異なる分野・技術が一括りで発注されるケースも対応できる人材に限られる。これは分離して発注することで人材確保が可能である。また、予算等の制約があり 1 人の専門家に異分野の TOR を求める必要がある場合は、どちらかの分野を現地コンサルタントで対応するなどの措置があれば、応募しやすい。

業務実施契約簡易型で、シニア向けに長期間の業務を公示した場合、民間コンサルタントからの人材提供は難しい。シニアと中堅・ジュニアの組み合わせで公示する、業務内容（TOR）をプロセス重視して個人をターゲットにする、業務内容を絞って派遣期間を短縮す

る、役務提供で募集するなど、想定される人材と市場に応じた業務内容とすることで、一定の対応が可能と思われる。

このように業務内容（TOR）を見直すことで、人材確保につながる案件もある。

（B）市場が成立していない分野技術の人材確保の促進

4.2.7 客員専門員と特別囑託制度の活用

JICA は、JICA の優先度の高い分野・課題の調査研究をすすめるために、毎年 10 名程度の客員専門員を採用している。また、必要な専門家人材を一時的に確保するために特別囑託の制度も有している（2004 年度 12 月現在で 14 名）。この 2 つの制度の目的の中に、人材の需給ギャップへの対処を位置づけることで、期間限定ではあるが、不足する分野・課題の人材や求めるレベルの専門家を確保する。

4.2.8 法人一括契約の方向性

人材確保の手段として、大学、公益法人、地方自治体等との法人一括契約がある。現段階で新規事業の一括発注の事例が少ないためこの方向性の可否を判断できないが、候補団体、開発コンサルタント、JICA へのヒアリングに基づき、重要と思われる点を示す。

1) 特定の法人との一括契約の実施可能性

一括発注の候補を想定する場合、以下の点が判断材料となる。

- 担当者レベルではなく、組織として国際協力に参入する明確な意思表示があること。
- 成果を出すことに責任を負う組織的な合意があること。（プロジェクト実施の目的が国際親善、国際交流、技術交流では、成果重視型で業務遂行できない）
- 十分な自前の人材を抱えているか、自社のネットワークで人材確保が可能なこと。
- マネジメントできる人材を長期専門家として派遣可能なこと。
- プロジェクトに投入できる一定の資金力があること。

こうした基準を満たす法人については、一括契約の候補として有力と考えられる。

2) 共同企業体や部分委託の可能性

特定の法人との一括契約が困難な場合の代替案として、法人の強みのある業務の部分委託とコンサルタント企業等との共同企業体による業務受託が考えられる。部分委託では、すでに高等教育の分野で、短期専門家と国内研修を一括で委託するといった事例がある。コンサルタントと公益法人が共同企業体を組むと想定すると、完全なジョイント・ベンチャー（JV）、海外の現場はコンサルタント、国内の研修は法人など、様々な連携のバリエーションが考えられる。特定の法人への一括契約に較べて、共同企業体や部分委託の方が、法人にとっても敷居が低く、得意な領域だけで対応できるので、より実現の可能性は高いと思われる。

法人契約へのインセンティブが低い場合の対応策

JICA が法人契約の対象と捉えている組織の多くは、今まで何らかの形態で JICA との協力関係にあった団体である。例えば、省庁との協力関係にある組織、今まで国内支援委員会に加わり、調査団員・専門家の派遣や国内研修の受入などで協力関係にある組織である。こうした法人の中で、今後、法人契約を促進する上で対応が難しいのが、組織として国際協力へのインセンティブがあまりない場合である。インセンティブが低い理由は様々であるが、代表的なものとしては次のような点が指摘できる。

組織目的との関係

組織目的に国際協力が含まれていない公的な組織の場合、説明責任を求められることから、積極的に組織として国際協力に参入しづらい面がある。地方自治体や第三セクターなどが該当する。こうした組織は国際協力に活かせるノウハウを有し、1990 年代後半には自治省が都道府県に対して国際交流・大綱作りを促進した経緯もある。しかし、地方自治体や第三セクターの優先課題は住民サービスであり、国際協力を組織目的に加えることについては、組織的な合意形成が難しい。

体制面の課題

事務局体制が弱いため、法人契約に伴う業務量に対応できる体制の確立と人員確保が難しく法人契約に乗り出せない場合がある。特に、今まで専門家を多く派遣していた法人にとっては、これまでと協力内容は同じなのに、法人契約によってプロポーザル作成や専門家派遣に付随する様々な手続きとロジ業務が新たに発生することになるため、事務局体制を整備するまでのメリットが感じられない場合がある。法人契約に伴い、事務管理費等の対価が得られるが、これがどの程度金銭的なインセンティブとなるのか現状では把握できない。JICA がこれまで協力を得ていた法人の中には、経営的な視点があまりない（あるいは必要としない）ものもあるが、民営化や独自財源確保の必要性から、JICA の事業をビジネスチャンスと捉える法人が増加する可能性もある。さらに、民間企業の視点から、一定の魅力を感じるマーケットであると認識されれば、分野によっては、現在 JICA が想定している法人以外にも、異業種からの参入や起業化を促進できる可能性も広がる。既存の法人の市場参入動向の把握と同時に、民間にとってのインセンティブについてさらに調査・検討が必要であろう。

内部人材の活用の課題

内部の人材を専門家として派遣する際、身分、給与・待遇の社内規定が不利になるケースがあり、個人にとっても所属部署にとっても内部人材を出したくないといったケースが発生する。例えば、専門家派遣の 2 年間で管理業務経験にカウントされないために、帰国後昇進が遅れるなど。また、一般的な傾向として、国内で責任ある立場と役割を担っている中堅人材は、組織としても海外に出したくないとの考え方もある。法人によってプロジェクトを受託した場合の採算性の考え方が異なる。また、海外に人材を派遣することが本来業務にプラスになるか否かも重要なインセンティブである。報酬とその他付随するインセンティブがどの程度あるのかについて、調査が必要である。安全面などの配慮から組織として取り組むことに躊躇する場合もある。国内専業でやってきた人材にとって、国際協力は敷居が高いと感じる場合は、専門家養成研修などの受講機会を提供することが有効であろう。

外部の人材確保の課題

法人一括契約の場合、法人が抱えている人材だけで必要な専門家が全て確保できないことが想定される。例えば、保健医療分野の法人の場合、当該分野の専門家は自前で十分に供給できるが、プロジェクトでは、GIS 専門家、視聴覚教育専門家、IT 関係の専門家、医療機材の保守・維持管理の専門家などは自前のネットワークで対応できない。また、プロジェクト・マネジメントの専門家がいないことも法人一括契約での受託を躊躇する要因である。

情報の不足

法人契約という方向そのものが新しい形態であり、法人窓口の担当者やキーパーソンが積極的に組織内部に説明・説得するための情報が不足している。法人契約のプラス・マイナス面、法人契約の事例紹介などが必要である。

上記 ~ のうち、JICA として取り組めるのは、の体制面の課題、外部人材の確保、情報不足への対応であろう。事務局体制や業務量の増加への対応と外部人材の確保については、部分委託や共同企業体での受託が改善の方向性になる。情報不足については JICA としての PR 材料を法人に積極的に提供する

ことが必要である。一方、の組織目的との関係と 内部人材の活用上の課題については、法人のあり方や組織内部に起因する事項であり、対応策は一律ではなく、上部組織や業界団体へのアプローチなどより大きな枠組みでの対応と、個別事例に対応した改善策が必要である。

また、報酬や制度面での障害等により法人が専門家を派遣できない場合は、外部の専門家候補を法人で研修したり、法人から専門家養成研修の講師を派遣してもらうなど、専門家派遣に限定せず、幅広い協力関係の構築を視野に入れる必要もある。

大学との法人一括契約の可能性と克服すべきハードル

国立大学の独立法人化に伴い、大学はそれぞれの中期目標の達成度に応じて運営費交付金の支給を受けることになった。このため、中期計画で国際協力を明記した大学にとって、法人一括契約は非常に魅力的である¹⁵。JICAにとっても、専門技術を持つ人材の宝庫である大学が参入することで、人材確保が大幅に進むことが期待される。しかし、実際に大学との一括契約を進める上で、次のようなハードルがある点に留意が必要である。

- ・ 大学教員にとって国際協力の目的は研究領域で成果を出すことにあり、それはプロジェクトの求める成果と一致しない場合が多い。プロジェクトの現場を研究領域に使いたいという思惑も強い。派遣の目的と成果について大学とJICAの認識ギャップは大きい。
- ・ 大学は通常1年半前に各教官が担当する講義のプログラムを決めるため、プロジェクトのサイクルとタイミングが合わない。相当綿密にスケジュールを組まないと、人材はいるが出せないという問題が発生する。
- ・ 過去の高等教育プロジェクトの経験から、短期専門家が出せる期間は夏休みだけなど、派遣時期と期間に大きな制約条件がある。
- ・ 大学教員と専門家に求める業務実施スタイルが大きく異なる点も留意が必要である。学術論文と報告書や提案書の違い、様々な途上国の制約条件下で短期的に業務をこなすことが要求されるなど、新たな業務スタイルへの対応が難しいケースがある。
- ・ 大学は分野専門家の集団であるが、途上国でのマネジメント経験者は少ない。

こうしたハードルを考慮すると、大学は国内研修、セミナー共同開催、遠隔講義など、自身の強みとリソースを十分活用し、対応が可能な業務を部分委託で進めながら、経験を蓄積し、対応可能な業務を拡大していくといったアプローチが有効と思われる。

(C) その他の方策

4.2.9 人材確保モニタリングの導入と対策の検討

国際協力人材市場の動向、JICAの発注量（ODAの増減、重点分野・課題・地域シフトなど）、分野ごとの人材層など、人材確保は内外の環境要因に大きく左右されるため、その時々最適な方法で人材確保を図る必要がある。そうした変化に対応するために人材確保状況の定期的なモニタリングが必要と思われる。1年あるいは半期ごとに公示案件のTORのレビュー、再公示の現状調査、法人登録と契約の進捗状況などを調査し、人材確保の状況をモニタリングして確保の難しい要因を分析する。その結果に基づいて、調達方法・制度面の改善を図るなど考えられる。特に、法人契約など組織間のネットワーク強化の状況については、対象団体のインベントリーを作成して、進捗状況を把握し、個別に生じている

¹⁵現在、中期計画に国際協力を明記している大学は、北海道大学、小樽商科大学、千葉大学、横浜国立大学、電気通信大学、群馬大学、名古屋工業大学、名古屋大学、島根大学、岡山大学、九州大学の11校。

障害・課題を特定して JICA 全体としての対策を検討する必要がある。

4.2.10 PARTNER 制度の情報発信機能の強化

2002 年、「既存の国際協力人材の有効活用するためのシステムを構築すべきである」との第 2 次 ODA 改革懇談会の提言を受けて、2003 年 10 月に JICA 国際協力人材センターが設置された。同センターでは、ウェブベースで『PARTNER』サイトの運営を通して、オンライン登録者・団体に対して、求人情報と研修・セミナー情報の提供、メールマガジンの発行、個別相談サービス、求職者のプロフィールの公開などのサービスを提供している。同センターでは JICA 関連だけでなく、NGO など他の援助関連組織の求人、研修・セミナー情報を提供するなど、日本の ODA 全体の人材育成と活用の促進を図っている。

PARTNER スタートした 2003 年 10 月から 2004 年 12 月の 14 ヶ月間で、PARTNER 登録者の総数が 1 万 2450 人まで増加した（登録者 1 人が最大 5 分野まで登録できる。この数字は延べ人数）。同センターで対応した相談件数は約 180 件となっている。PARTNER 登録者は貴重な人材ソースであり、本調査の結果を踏まえて、この制度を通して人材確保を促進するために必要な事項を以下提案する。

現在、登録者に対して公募・公示情報をメールで配信しているが、JICA の業務経験がない登録者にとって、ポスト情報を受け取っても、JICA の求める人材や公募ポストに求められる能力を具体的にイメージ出来ない可能性が高い。JICA 業務の経験者でも、未経験のポストに応募したい場合、必要な能力を把握出来ない可能性がある。

こうした点を配慮すると、PARTNER 登録者に対して、次のような情報とメッセージを発信し、登録者が各自のキャリア形成に向けて独自に能力開発を行うのを支援することが有効である。

1) JICA の求める人物像、ポスト別に必要な能力の明示

今、どのような人材が求められているか、公示・公募案件でどのような能力が必要かをより具体的に国際協力人材市場に明示することで、国際協力人材登録の能力開発を促すことが出来る。今回の調査結果で示した需給ギャップ、課題部や人材部で確保が難しいと感じている人材像や人材のタイプ、能力を例示したり、（プライバシーに配慮した上で）具体例を挙げることで、同市場に参入を希望する個人の登録者は JICA でどのような人材が必要で、自分はどんな能力を獲得していくべきかヒントを得ることができる。

2) 優秀な人材のキャリアパスの紹介

国際協力分野で評価の高い人材のキャリアパスを紹介すると、登録者も自分のキャリアパスを想定しやすくなる。現在、こうした情報が少ないため、大学生・大学院生や経験の少ない社会人にとっては、非常に有用な情報となる。キャリアパスは多様であること、国内で分野技術の専門性を磨くことは無駄ではないこと、正規以外でも様々なポストがある

ことなど、このキャリアパス紹介を通して伝えることができる。7.2.6で提案したキャリアカウンセラーが採用されれば、キャリアカウンセラーが優秀な人材のキャリアパス調査を継続して行い、PARTNERを通して配信することで、JICAがどのような人材を評価しているのか、どのように能力開発を行うべきかなど、登録者に対するメッセージとして伝えることも出来る。

3) 能力開発の機会についての情報提供

目指すポストが決まっても、どのように経験と能力を付けるかわからないといった登録者に対しては、専門家養成研修やジュニア専門員制度以外にも、他の団体が開催している様々な研修を取材・紹介して、能力開発を促すことができる。また、登録者にJICAが開催している各種勉強会やセミナーの様子をビデオCDやウェブ上のファイルとして提供することも効果があるだろう。さらに、定期的にJICAの研究会の成果や報告書を紹介するといった活動も自己啓発を促す上で有効である。

以上、11つの人材確保の改善方法について示した。プレ公示や法人一括契約など既にJICAでも取り組みが進んでいるものがあり、そうした取り組みがどの程度人材確保に効果を挙げているかモニタリングする必要がある。モニタリングの精度が高まれば、制度面の改善を図っても確保できない人材のタイプ等がはっきりと特定できるため、JICAが取り組むべき人材養成の内容も明確になる。

4.2.11 ジュニアとシニアを組み合わせた活用の可能性

需給ギャップ解消に即効性はないが、中長期的な方策として、市場を通して若手人材を育てることも検討の価値がある。比較的新しいタイプの業務を公示した場合、市場が未成熟で調達が難しい場合がある。例えば、評価は比較的新しい業務であり公示数も増加しているため、高いレベルで評価業務を実施できる人材が不足している。評価は、分野理解、評価知識、評価調査のノウハウ、プロジェクトの理解など多様なスキル・知識・経験を活かして短期間で要求される業務を遂行する必要がある。このため、研修で評価手法を修得しただけでは不十分で、経験の蓄積が不可欠である。現状では、評価経験がないと応募できない案件が多いため、人材の裾野が広がらないという問題がある。中堅コンサルタントの評価業務への参入パターンを見ると、在外事務所の発注した事後評価をローカルコンサルタントとして受注、シニアコンサルタントのアシスタント（社内支援）として現地調査を経験、業務実施の非評価団員として参加など、あまり正規ルートではない方法で経験を積んでから役務提供を受注している。新しいタイプの業務については、シニアと中堅をセットにした業務発注、非評価団員枠の設定、在外事務所発注の評価案件のウェブでの公示など、市場を通して活用できる人材を育てるなどの方策が有効だろう。

4.3 ジュニア層へのキャリアオリエンテーション

4.2 では中堅からシニア層の即戦力を確保するための方法を検討したが、ここで、潜在的な国際協力人材であるジュニア層に対する支援策を検討する。第 1 章で示した通り、ジュニア向けのポストは極端に少ない一方で志望者は増加している。このため、JICA がさらにジュニア層の国際協力分野への参入を促す意味はない。ジュニア層に対する重要な支援は、ジュニアの期間にどのような能力と経験を身に付けるべきか助言することである。

2004 年 11 月には、他の援助関連組織と共同で、1,200 人の登録者を集めて国際協力キャリアフェアを開催した。援助関連組織から直接話を聞ける大規模な企画について、キャリアフェア参加者の満足度は 92% と非常に高いものだった。参加者 1,200 人中、95.7% は 30 歳以下のジュニア層、全体の 61.3% が学生、26.9% が社会人であり、彼らが将来のキャリアパスを考えるよい契機となった。

JICA にとっても、キャリアフェアは JICA の求める人材がどのようなものか示すよい契機であり、今後、継続して実施する場合、次のようなメッセージを打ち出せるとさらに参加者と JICA 双方にとってのメリットが高まると思われる。

JICA が提供するポストの具体的なイメージを伝える。

参加者へのアンケートでは、キャリア形成上の悩みとして半数以上が「国際協力にどのようなパスがあるのかよくわからない」、「どうやって専門性やスキルを身に付けるかわからない」と回答している。PARTNER 登録者へのメッセージ発信と同様に、具体的なキャリアパスと JICA が提供しているポストに求められる能力をどのように身に付けていくか助言することが必要である。

「魔の 10 年」対策を助言する。

本調査のポスト調査から、ジュニア層ではポストを得るのが極めて難しい実態が明らかになった。20 代前半から国際協力分野に参入しても 10 年間繋いで行くのは大変で経済的な負担も大きくなる。キャリアパス調査の結論としては、5~10 年間、国内で専門技術分野の能力と経験を蓄積してから、国際協力分野に参入することを勧めている。一方、キャリアフェアのカウンセリングでは、大学生・大学院生で卒後直行型の希望者が多かった。キャリアフェアでは、こうした将来の人材に対しては、ジュニア向けポスト獲得の厳しさを伝えると同時に、多様なキャリアパスを示して、国内で実績を付ける方法も有効なパスであることを伝えることが重要であろう。

社会人に助言する

社会人は既に一定の経験と能力が身に付いているため、将来の専門家候補としてキャリア形成を支援する価値がある。彼らの実際の悩みに当てて助言できると効果が高まるであろう。キャリアフェアのアンケートから、社会人の悩みで特徴的なのは次のような事項である。

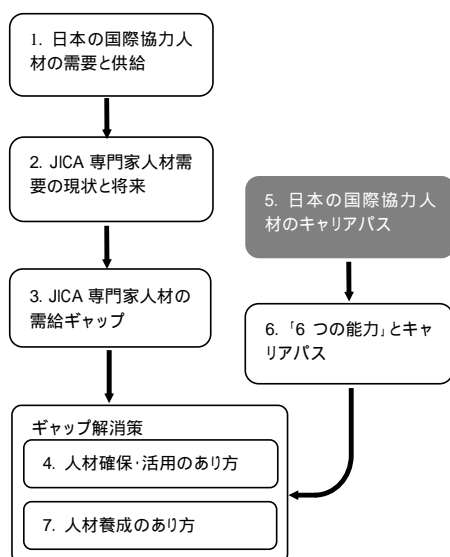
- 社会人としての自分の経験がどのように国際協力に役立つのかわからない。

自分の持っている資格や企業で携わっている業務がどう活きるのかわからない人たちについては、セクター・業種別に具体的なキャリアパスの事例を示し、今の職場でどのような能力開発を図るべきか助言することが重要である。また、こうした人材の中には、非常に有用な能力・経験を持っているにもかかわらず、本人は今までのキャリアが国際協力には役立たないと思い込んでいるケースがあり、具体的な国際協力の業務についての事例紹介が必要である。
- 経験があるが、年齢制限があって応募できない。

年齢制限についての悩みが目につく。援助機関等では一部に年齢制限があるが、中堅からシニア層でも専門家ポストや開発コンサルタントなどの職業があるなど、正規ポスト以外の様々な契約情報を提供する必要がある。
- 国際協力は異業種参入になるので敷居が高そうである。

国際協力で必要な適正技術の考え方、コミュニケーション能力、援助関連知識などどのように身に付けていくか助言すると同時に、専門家養成研修や他団体の研修機会を紹介するなど有効であろう。

第5章 日本の国際協力人材のキャリアパス



前章までの中で、需給ギャップと認識されているものの中には、確保した人材の質やレベルに不足がある場合が含まれることを示した。これを受けて、そのような不足を補う人材養成の検討を始める前提の作業として、本章では、求められる質やレベルとは何かを明らかにするため、国際協力の世界で仕事をしている人材の実際のキャリアパスを調査・分析した。望ましい能力開発の過程と到達点は、好事例の検討を通じて明らかにするのが有効だからである。本章ではこの調査結果の概要をまとめ、次章で能力について、さらに詳細な検討を加える。

1章から3章までは、話を徐々にJICA 専門家に絞り込み、4章ではその調達方法の改善を提案したが、本章で取り上げた国際協力人材はJICA 専門家に限らない。JICAを含む国際協力関連のさまざまな組織で横断的に活躍している人材である。これは、JICA 専門家だけを続けているケースはまれで、むしろさまざまな組織を移りながら、その過程のどこかでJICA 専門家を経験している場合が多く、JICA 専門家に求められる質や能力を論じるにしても、組織横断的に活躍している人材を分析しなければ意味がないからである。この背景には、組織横断的に活躍する人材を擁する市場一般から広く優秀な人材を調達する構えをJICA自身が強調しているという事情もある。さらに、キャリアパス調査の結果は、7章で提案するキャリアカウンセリングなどの際に参考情報として使うことが当初から想定されており、その意味でもオールジャパンの国際協力人材を対象にする必要があった。

5.1 キャリアパス調査

5.1.1 調査の概要

現在、国際協力の世界で仕事をしている日本出身者22人の経歴を聞き取り、それを定性的に分析した。このような個人人材の具体的なパスの分析は、1章のマクロ的視点から市場の全体像をとらえようとするアプローチと対照をなす。1章を鳥瞰図とすれば、4章と5章は「虫瞰図」とでも言うべき事例研究である。

国際協力人材には、援助実施機関の職員に代表される一般人材（ジェネラリスト）と、JICA 専門家や開発コンサルタントに代表される専門人材（スペシャリスト）の2つがあるが、ここでは主に後者の専門人材を対象にした。1章で詳述しているように、国際協力人材と言う場合、“契約ベースのポストを移りながらキャリアアップを図る専門人材の市場が

一般人材に比べて圧倒的に大きいこと”、“一般人材は、組織にいったん所属した後は組織内のパスを進むが、能力開発の軌跡がはっきり見えにくく論じにくいこと”、がその理由である。

22人は、複数の組織を移りながら横断的に仕事をした経験を持つ人を一応の条件として、30歳から50歳くらいの人を中心に、調査チーム周辺からの推薦を得て選んだ。加えて、ジュニア段階のパスをたどるために、青年海外協力隊や国連ジュニア・プロフェッショナル・オフィサー（JP0）などの若手向けポストを経験した人がある程度含めるよう留意した。さらに性別のバランスや、専門分野ができるだけ多様になるよう心がけた。言うまでもないが、この22人は事例であり、国際協力人材の母集団を統計学的に代表するものではない。

22人各人の詳しい叙述は紙数を要するため別添資料とし、ここではそこから抽出された結果をまとめた。ただ、事例研究では、細かい記述一つひとつの中に重要な意味が含まれていることが多いので、別添資料の各人に関する記述にもできるだけ目を通していただきたい。

調査対象 22 人の横顔

調査対象 22人は、男 12人、女 10人、年齢は、最高 52歳、最低 32歳、平均 40歳だった。各人の年齢、性別、専門分野を下表にまとめた。ただし、ここでの専門分野の表現は、本人によるのではなく、聞き取った情報をもとに、調査した側が判断、記述したものである。下の図が、22人のキャリアパスの要約である。白地に黒文字の帯が国際協力の世界でのキャリア、灰色地に白文字の帯が国際協力の外の世界でのキャリアを、それぞれ示している。

表 11 キャリアパス調査対象者のプロフィール

記号	性	歳	ジュニア							中堅										シニア									
			23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
A	男	52	貿易投資促進独立行政法人							修士	貿易投資促進独立行政法人							アジア開発銀行											
B	男	49	協力隊	国内協力員	協力隊シニア	環境コンサル	修士	博士	J特職	Jr.専門員	JICA専門家	JICA専門員																	
C	男	48	協力隊	国内協力員	JOCV調整員		国内協力員	修士	UNDP (JPO)	Jr.専	JICA専門家	博士	JICA専門家	開発コンサルタント															
D	男	47	協力隊	教員		修士	UNV	教員	国際開発教育研修財団法人	教員	JICA専門家										開発コンサル								
E	男	46	銀行	協力隊				JOCV調整員	修士	JICA専門家	開発コンサル	JICA専門家	開発コンサル																
F	男	45	協力隊	修士		JOCV調整員	研修	団体職員 (開発コンサルタント)	JICA企画調査員										JICA企画調査員	JICA特職									
G	男	44	建設	協力隊	コンサル	UNV	修士	Jr.専	JICA専門家	JICA職員																			
H	男	44	コンピュータ企業				短大	大学	修士	留学・NGO	博士・NGO	大使館卒の職員	国内支援事務																
I	女	43	教員	修士	国連ITN	WHO	FASID	NGO	研修	開発コンサル	大学講師	医療研究所																	
J	男	43	修士	JICA職員											食品会社	開発コンサルタント													
K	男	40	大学	修士	開発コンサル	博士	UNICEF(JPO)										UNICEF												
L	女	39	証券	航空会社	修士	JICA ITN	JICA専門家	開発コンサルタント																					
M	女	39	証券1	証券2	証券3	修士	JICE	不動産証券 (開発コンサル)	JBIC専門調査員	世銀コンサル																			
N	女	36	生保	宝飾メーカー	JOCV				修士	NGO	Jr.専																		
O	女	36	修士	NGO1	NGO2				NGO3																				
P	男	35	協力隊	修士	博士	研修	NGO	JICA専門家																					
Q	男	35	北海道庁	協力隊	北海道庁	修士	開発コンサル																						
R	女	34	シンクタンク	IT企業	主婦	NGO																							
S	女	33	修士準備	修士	NGO	メーカー	UNCRD現地スタッフ	開発コンサル																					
U	女	33	修士	UNDP(JPO)	Jr.専門員	JICA専門家	開発コンサル																						
V	女	32	百貨店 研修	経営コンサルティング会社	修士	国連ITN	国連コンサル	開発コンサル																					
W	女	32	メーカー	NGO	修士	開発コンサル	政府代表部	JICA特職																					

	合計	平均	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	U	V	W
年齢	22	40	52	49	48	47	46	45	44	44	43	43	40	39	39	36	35	35	35	34	33	33	33	32
性別	12																							
女	10																							
専門	2																							
経済	2																							
金融	2																							
中小企業振興	1																							
マーケティング	1																							
援助調整	1																							
緊急援助	2																							
環境	1																							
農業	2																							
農村社会経済	2																							
林業	1																							
水産業	1																							
インフラ	1																							
保健医療	1																							
教育	2																							
家政	1																							
開発一般	2																							

5.2 ジュニアから中堅への2 類型

キャリアを分析する際に、ジュニア、中堅、シニアの3つのレベルに分けて考察することにした。ただ文字通りの「実力」を計測してレベル分けすることは困難なので、基本的には大卒後経験年数で考えることにし、さらに大学入学年齢の違いが1、2年でほとんど無視できる幅なので、さらに単純に年齢で考えることにした。ジュニアを大卒後から29歳まで、中堅を30代、シニアを40代以上、とそれぞれ定義した。これは1章の市場全体の需給概観での定義と同じである。

22人のキャリアを分析した結果、ジュニアから中堅への過程と、中堅からシニアへの過

程の 2 つにキャリアパスをめぐる論点が集中した。ここではまずジュニアから中堅までの過程について論じる。この過程では、パスの種類が 2 種類あることが分かった。これらを「企業等経由型」と「大卒後直行型」とそれぞれ呼ぶことにした。

5.2.1 企業等経由型

1) 企業等経由型とは

大卒後にすぐには国際協力の世界に入らず、民間企業や自治体など、国際協力の外の世界を経由して、そこでしばらく社会経験を積んでから、国際協力の世界に入ってくるパターン。国際協力の世界では、20 代後半から 30 代前半向けのポストがあまりなく、この期間は「魔の 10 年」などといわれる。企業等経由型の人、国際協力の外で経験を積むと同時に、いわば時間を稼いで 20 代の終わりから国際協力の世界に入ることで魔の 10 年を回避することができる。

外にいる期間に専門性を磨くことができれば、国際協力の世界に入った時点で、専門力が既に一定の水準に達していると認められるため有利である。民間企業に限らず、例えば教員や看護師として学校や病院の現場経験を積むのも、専門力構築の観点から同じ効果が期待できる。

分野専門力とまで呼べるほどの専門性がこの時代に身につかない場合でも、数年以上の民間企業などでの業務経験は、組織で働くうえで必要な常識が身につく。多くの企業では、一定期間のうちに一定の成果を出すことを組織が社員に常に求め続けるが、これはマネジメント力の基本で、国際協力の業務を遂行するうえでもほぼ確実に役立つ。

企業などで 5~8 年の経験を積み、国際協力の世界に入った後、若手向けのポストを 1 つか 2 つ経験して生き残ることができれば、魔の 10 年は既に終わっており、30 代後半からの中堅向けポストに就ける可能性が高まる。なお魔の 10 年の若手向けポストには、協力隊シニア隊員、JICA ボランティア調整員、国連ボランティア、国連 JPO、国連インターン、国連現地スタッフ、大使館専門調査員、NGO 現地調整員などがあるが、いずれも募集数が限られている。

2) 22 人中 11 人が企業等経由型

キャリアパス調査の 22 人のうち、このタイプと考えられるのは 11 人いた。うち 4 人が、大卒のころから、できれば国際協力の道に進みたいと思っていたながら、ポストがなかったり、情報不足によって進むべき道が見えず、やむなく外の世界に進んだ人。残り 7 人は、就職の段階では国際協力の方向を必ずしも明確に意識していなかったが、社会に出てから何らかのきっかけで国際協力に目覚め、転身を図った人だった。

企業等経由型の人、豊富な実務経験に裏打ちされた専門力を武器に国際協力の世界に入っていく人が多く、それが強みになっているが、その一方で、国際社会での業務経験が少ない分だけ語学をはじめとするコミュニケーション力や援助関連知識に不足がみられる人もいる、との指摘もある。

下図は、企業等経由型の 11 人のキャリアパスである。白地に黒文字の帯が国際協力の経歴、灰色地に白文字の帯部分が国際協力以外の経歴をそれぞれ示している。ただし、この

判断区分は本人ではなく調査側によるものである（同じ大学院修士でも国際協力関連とそれ以外とで色分けが異なっている）。

図 8 企業等経由型のキャリアパス

記号	性	歳	ジュニア							中堅											シニア									
			23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
A	男	52	貿易投資促進独立行政法人							修士	貿易投資促進独立行政法人							アジア開発銀行												
D	男	47	協力隊		教員			修士	UNV		教員			国際開発教育研修財団法人				教員		JICA専門家				開発コンサル						
E	男	46	銀行							協力隊		協力隊調整員			修士		JICA専門家		開発コンサル		JICA専門家		開発コンサル							
H	男	44	コンピュータ企業							短大		大学		修士		留学・NGO		博士・NGO		大使館の職員		国内支援事務								
L	女	39	証券		航空会社			修士	JICA ITN		JICA専門家			開発コンサルタント																
M	女	39	証券1		証券2		証券3			修士	JICE		不動産証券化コンサル		JBIC専門調査員		世銀コンサル													
N	女	36	生保		宝飾メーカー			協力隊			修士		NGO		Jr専															
Q	男	35	北海道庁							協力隊		北海道庁			修士		開発コンサル													
R	女	34	シンクタンク							IT企業		主婦			NGO															
V	女	32	百貨店		研修		経営コンサルティング会社			修士	国連 ITN		国連コンサル		開発コンサル															
W	女	32	メーカー		NGO		修士			開発コンサル		政府代表部			JICA特嘱															

3) 3人のケース

例えば E さん（男）は、大卒後、銀行に入った。業務に疑問を抱いていた時に偶然手にした青年海外協力隊のパンフレットをきっかけに、銀行を 8 年目で辞め、協力隊へ。銀行時代に培った金融の専門力を生かし、サモアの開発銀行で働いた。フィジーの協力隊調整員を経て、日本の大学院で修士号を取得し、37 歳で JICA 専門家に。サモアの中央銀行でアドバイザーを務めた。開発コンサルタントとしての 2 年間をはさんで、今度はパプア・ニューギニアの国家計画管理省で開発計画の策定などに JICA 専門家として携わった。国際協力の世界に入ってから E さんの足跡は、まずは金融専門家としての歩みだが、その専門力の基礎は銀行時代に形作られたと考えられる。銀行時代は E さんにとって「回り道」と見られがちだが、国際協力の世界で必須の分野専門力が形成された時代をたんに「回り道」ととらえることはできないだろう。

林業専門家 Q さん（男）の場合は、大卒後、北海道庁に入り、現場の森林管理業務を 5 年間手がけてから、青年海外協力隊に応募した。協力隊のことは学生時代から知っていたが、実務経験のない段階で行っても役に立たないだろうという気持ちもあり、まず国内林業の現場で経験を重ねたのだった。協力隊のトンガでは、即戦力として、それまでに鍛えた森林経営のノウハウをフルに生かして仕事を進め、大きな達成感を得た。任期終了後、古巣に戻ってさらに 3 年間の経験を積んだ後、国際協力の世界で生きていく覚悟を決め、退職して英国留学。帰国後、開発コンサルタントになった。Q さんのケースでも、国際協力とは関係ない自治体の林業現場での 8 年間の経験が、国際協力で求められる中核的な専門力を築いたことは明らかである。

R さん（女）の場合は少し違う。大学時代から国際協力の道に進みたいという気持ちを抱いていたが、適当な進路が見出せず、国内のシンクタンク入りして主にマーケティングを担当した。国際協力の方は土日を利用してのボランティアペースでかわり続けたが、本

業との接点は見出せないまま、さらに別の会社でもマーケティングを専門に仕事をした。民間企業 2 社に通算 9 年いて、そのほとんどをマーケティング部門で過ごした後に、結婚退職。自宅からインターネットで国際協力 NGO のホームページを検索しているうちに、画面の内容から、海外の NGO ではマーケティングの手法が使われていることが見えてきた。それまでずっと平行線だった国際協力とマーケティングが交わった劇的な瞬間だった。いま、R さんはマーケティングの専門家として、ある NGO で資金集めなどを担当している。R さんの場合、本人が意図したわけではないが、民間企業時代に形成された専門力が国際協力の世界で生かされているし、逆にそれなしでは国際協力の世界に入るのは困難ではなかったかと思われる。

5.2.2 大卒後直行型

1) 大卒後直行型とは

大卒後に民間企業などには行かず、すぐに国際協力の世界に入るパターン。ただし 4.1.1 で述べたように、ここでは、JICA や JBIC の新卒採用で正職員になる場合ではなく、契約ポストを移りながらキャリアアップを図る専門人材（スペシャリスト）について考える。

その多くは青年海外協力隊、大学院、NGO から始めることになる。このモデルで難しいのは、協力隊や NGO を終えた後、30 代後半までの間、極めて数の限られたポストをどう繋いでいくか。前述の「魔の 10 年」である。協力隊シニア隊員、JICA ボランティア調整員、国連ボランティア、国連 JPO、国連現地スタッフ、大使館専門調査員、NGO 現地調整員などのいわゆる若手向けポストの可能性があるが、いずれもポスト数は少ない。これら若手向けポストはいずれも 2、3 年の期間なので、修士取得の 2 年を含めても、2 つ 3 つやらないと魔の 10 年が繋がらない。

したがってこの類型の場合は、1 年以下の短期ポストによって穴埋めをしていくことも視野に入れる必要がある。例えば、JICA インターン、国連インターン、コンサルタント企業のインターンなどがそれに当たる。ただしインターンの場合、経験は積めるが無給のことが多いから、厳密な意味でポストとは言えないかもしれない。青年海外協力隊の国内協力員、JICE 登録の JICA 派遣スタッフなどもあり、いずれも有給だが、ポスト数には限りがある。

2) 若手向けポスト期間中の専門能力形成

実は、この類型で最も重要なのは、魔の 10 年を辛うじて繋いだとしても、専門性が伸ばせなければその先の中堅・シニアポストはなかなか得られないということ。協力隊はとりあえず基礎的な専門性を要求するので、それ以前に何らかの分野専門力を身につけていればその後もそれを伸ばしていける可能性はあるが、前述の若手向けポストはスペシャリスト向けばかりではない。大学や大学院の専攻が国際開発論、国際協力論といったいわゆる「開発一般系」だった場合は、その後の専門性をどう構築していくかをよく考えてキャリア形成していく必要がある。

一方、こういうパスをとる人の多くは、若い時期から国際協力を志しており、動機、やる気は十分である。さらに、若い時点で海外での経験を積むので、コミュニケーション力

が高く、国際感覚にも優れている人が多いとされる。

下図は、大卒後直行型 11 人のキャリアパスである。白地に黒文字の帯が国際協力の経歴、灰色地に白文字の帯部分が国際協力以外の経歴をそれぞれ示している。さらに太線で囲った部分は上記の若手向けポストを表わす（大学院修士、博士と、JICA ジュニア専門員後半期間の JICA 専門員任期は含めていない）。これらの判断区分はいずれも本人ではなく、調査側による。

図 9 大卒後直行型のキャリアパス

記号	性	歳	ジュニア						中堅						シニア															
			23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
B	男	49	協力隊	国内協力員	協力隊シニア	環境コンサル	修士	博士	J特嘱	Jr.専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員
C	男	48	協力隊	国内協力員	協力隊調整員	国内協力員	修士	UNDP (JPO)	Jr.専	JICA専門員	博士	JICA専門員	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル
F	男	45	協力隊	修士	協力隊調整員	研修	団体職員 (開発コンサル)	JICA企業調査員	JICA企業調査員	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱	JICA特嘱
G	男	44	建設	協力隊	コンサル	UNV	修士	Jr.専	JICA専門員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員
I	女	43	教員	修士	国連INT	WHO	FASID	NGO	研修	開発コンサル	大学講師	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所	医療研究所
J	男	43	修士	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員	JICA職員
K	男	40	大学	修士	開発コンサル	博士	UNICEF(JPO)	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF	UNICEF
O	女	36	修士	NGO1	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3	NGO2	NGO3
P	男	35	協力隊	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士	修士
S	女	33	修士準備	修士	NGO	メーカー	UNCRD現地スタッフ	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル	開発コンサル
U	女	33	修士	UNDP(JPO)	Jr.専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員	JICA専門員

3) 若手向け 6 ポストを経験した C さん

例えば、C さん（男）。青年海外協力隊、協力隊国内協力員、協力隊調整員、協力隊外郭団体国内協力員の 8 年を経て、さらに国連 JPO で国連開発計画（UNDP）に 3 年、JICA ジュニア専門員として JICA 本部に 1 年勤務した。若手向けポストを通算 12 年、計 6 種類経験したことになる。この後、カンボジア派遣の JICA 専門員になったのが 38 歳だった。C さんは、このような若手向けポストの存在を最初からよく知っていて計画的に渡り歩いたわけではない。協力隊の関連ポストは、C さんの実力と人柄によって自然な形で人脈が形成され、そこに、たまたまポストにうまい具合に空きがあったという幸運が重なって実現した。だが、その後、大学院に開発経済の修士号を取りに行く頃からは、それまでのボランティアやアルバイトではなく、プロとして国際協力の世界で生きていくという明確な意思が伴っていた。C さんは修士課程で開発経済を学び、専門力の構築を本格的に始めた。その後の国連 JPO と JICA ジュニア専門員は、いずれも難関とされる試験を受けて実力で一つひとつ突破していった結果である。つまり、C さんの場合、協力隊関連 4 ポストが人脈と幸運がもたらしたキャリアだったのに対し、大学院修士以降は、本人の明確な意思の下で自覚的に選択された道だった。

ここまで若手向けポストを数多くやった人は今回の聞き取り調査では C さん以外にはいなかったが、大卒後直行型の場合はやはり 2 つか 3 つは若手向けポストを経験している人が多い。例えば G さん（男）は「協力隊 国連ボランティア JICA ジュニア専門員」で 32 歳まで、S さん（女）は「NGO 現地スタッフ 国連現地スタッフ」で 31 歳まで、それぞれ

つないだ。これに加えて、修士過程がいずれかのタイミングで挟み込まれ、計7~8年程度の若手向けポスト時代を形づくっている。平均値でみると、若手向けポストの平均経験ポスト数は、企業等経由型が1.3なのに対し、大卒後直行型は2.2と多かった。

4) 専門力形成の実際

大卒後直行型の場合、30代前半までのこの期間に専門力はどのように形づくられるのだろうか。環境専門家Bさん(男)の場合は、協力隊と同シニア隊員時代に自動車の整備をやったが、そこから排気ガスの問題に関心を持ち、やがて環境問題全般が専門分野になっていった。現場経験が先行し、後に大学院で理論や技術を学んだ。Gさん(男)は大学時代に建設工学を専攻し、協力隊や国連ボランティア時代はそれを生かして、土木やインフラ関係の業務をこなした。Fさん(男)も農学部出で、協力隊時代からそのまま農業分野に入っていた。

Iさん(女)は保健の社会的側面が専門だが、WHOでの実務が先行する形で専門力が形成されていった。Oさん(女)はNGO一筋で、最初の5年間におよぶNGO現場で身に着けた緊急援助の知識、ノウハウが事実上の専門になっている。Uさん(女)は、若手向けポストの途中でもさまざまな教育研修機会を活用しながら、農村社会経済調査を専門分野として絞り込みつつある。一方、Sさん(女)は若手向けポスト時代には明確な専門分野が形成されなかったが、開発コンサルタントの現場で経験を積みながら、これから専門分野を絞り込もうとしている。

このように見てくると、大卒後直行型でキャリア形成を順調に進めてきた人のうち、技術的基礎を大学で得た人はもちろんだが、それ以外の社会科学系出身者についても、若手向けポストの期間中に何らかの専門分野を絞り込んでいる人が多いことが分かる。

5) 企業等経由型が有利

このように見てくると、大卒後の若手時代のキャリア形成は、一般的には、企業等経由型の方が有利であることが分かる。これは(1)青年海外協力隊を除いて若手向けポスト数が極めて少ない(2)専門力形成の実務経験を積める機会は国内企業や自治体が提供するものの方が圧倒的に豊富であるため。ただし、その場合は、ハイレベルの語学力や国際感覚を自分でしっかり磨くとともに、業務を通じての専門力形成を怠らないこと、さらには、適切なタイミングで国際協力の世界に入っていくことが必要になる。

5.3 中堅からシニアへ

企業等経由型でも大卒後直行型でも、30代半ばまでを生き残った人は、次に、中堅からシニアにうまく展開できるかどうかという第2のハードルがある。中堅からシニアになるのに求められる能力は広い意味でのマネジメント力である。マネジメント力の内容については、6.2.2で詳しく説明するが、プロジェクトを運営する案件管理能力、技術移転をはじめとする人づくりの過程で必須になる教育力、組織や制度を構築・強化して案件の持続性を高める組織強化力の3つが柱になる。分野専門力一筋の人もないわけではないだろうが、

今回の聞き取り調査では、43歳以上のシニアレベルの人材10人のほとんどすべてが、何らかの意味でマネジメントの側面を経験していた。

1) 節目の実務経験

聞き取りした人の多くが、ここからシニアレベルにステップアップしただろうと思われる節目の業務経験を持っていた。そこでは、それまでの豊富な専門的経験や基礎的なマネジメント経験をベースに、一段上のマネジメントレベルをこなせるかどうか焦点になる。人や組織、制度を相手にする要素が一段アップすることが多く、教育力や組織強化力が問われることが多いようである。

例えば環境専門家のBさん(男)の場合は、JICAのジュニア専門員時代の後半にチリで環境アドバイザーをやったのが節目に当たるだろう。それまで環境影響評価などの実務経験はあったが、いわゆる現場を持たずに、政策や制度を直接の相手にするという抽象度の高い仕事はチリが初めてだった。そこで環境法制整備などで助言し、組織を動かしながら、自身の組織強化力を向上させたとみられる。

Cさん(男)の場合は、カンボジア派遣JICA専門家として援助調整業務を手がけたのが節目だろう。経済の専門家であるCさんが一步踏み込んでマネジメントの領域で本格的な実務経験を積んだのがカンボジアでの業務だった。Cさんの場合はJPOで国連開発計画に勤務した頃から案件管理の経験を積んできたが、カンボジアでは、相手国政府の立場に立って、複数のドナー機関の援助をどう調整するかという、より高度なマネジメント業務を担った。この能力は組織強化力に含めて考えることができるかもしれない。この時の経験をベースにCさんは博士論文を書いた。

2) 民間企業での基礎

企業等経由型の人で、特に民間企業経験者の場合は、この時代にマネジメント力を鍛えられている人が目立つ。例えば、Eさん(男)にとって、マネジメント力は「やはり銀行時代のことが大きい」と語る。この時期に、仕事の仕方を叩き込まれ、案件管理能力と教育力の双方について学んだ。組織が大きく、長年にわたり積み上げてきたマネジメントのノウハウが、良くも悪くも大きく機能していると思う、と銀行時代を振り返る。

Lさん(女)はまだ39歳だが、マネジメント力を民間企業時代に培った例として、ここで挙げておきたい。Lさんは国際協力の世界に入る前の4年間、航空会社で客室乗務員の仕事をしてきた。同じ便の乗務員チームをまとめ、見ず知らずの乗客と円滑にコミュニケーションしながら、フライト中の客室業務を順調に運ぶのは、短時間とはいえ、限られた期間に目的を達成する案件管理能力に通じるものがある。さらに、入社2年目以降に後輩を育てるようになったことで教育力も高められたと考えられる。

3) マネジメント力の伏線

前項の節目になる業務経験に行く前、20代の若い頃に、先々のマネジメント力の本格的展開の伏線になるような行動をしている人が何人かいた。これらは、「人間力」とか「天性のもの」とかしか言いようがない、その人でなければできない部分に属するところが大きい。中堅からシニアへのキャリアパスをリアルに分析をするうえで、無視すべきでな

い要素と考える。ここでは3人のエピソードを挙げておく。

農業専門家Fさん(男)は、セネガルで協力隊の調整員をやった時、65人もの協力隊員を管理することになった。当時、弱冠29歳。この時にFさんは、よくある悩み相談や連絡調整にとどまらず、65人の隊員をどう動かしたらセネガルの開発に寄与できるかを考えた。Fさんは、隊員を地域ごとにグループ化し、それぞれ地域開発のモデルを作るつもりで活動してもらうように方向づけした。各グループの競争を通じて隊員のモチベーションを高めることに心を砕いた。年長の隊員にも快く動いてもらわないといけないので、言葉づかいや態度にはとても気をつかったと述懐する。自らの工夫でここまで積極的な動きをみせる協力隊調整員はあまりいないと思われる。

後にJICA職員になったGさん(男)は、青年海外協力隊員の頃、任国サモアの公共事業局で、部下を動員して大がかりな交通量調査をやったことがある。上司は当初、作業した人たちに残業代を払う、と約束していたのに、仕事が終わると「払わない」と言い出した。約束を守ろうとしない上司に業を煮やしたGさんは、自腹で調査員に残業代を支払ってから、上司に辞表を叩きつけた。当時24歳。この行動の根底には、「約束をしたらそれは必ず守る」という強い倫理観が横たわっている。約束は守らねばならないから、上司の約束をあてにしてGさんが部下に約束していた残業代の支払いは、たとえ自腹を切るはめになっても実行したし、返す刀で、約束を平気でホゴにした上司には、最大級の抗議の意思表示として辞表を叩き付けることになった。マネジメントの場面で人を相手にするようになればなるほど、こうした倫理観や価値観が厳しく問われる場面が増えていく。

NGOなどで多彩な活動歴を持つIさん(女)は、25歳の時、国連欧州本部で、イラン・イラク戦争の調停業務にインターンとして携わった際、独自のコーヒープレイク作戦を編み出した。イラン側もイラク側も互いに相手を罵倒するだけの会議が延々と続き、一向に局面打開の気配はみえなかった。Iさんは一計を案じた。コーヒープレイクを利用し、偶然を装って両国から1人ずつ非公式にひざを突き合わせて話せる場を設けたのである。いきさつはどうあれ、人間は1度でもひざを突き合わせて打ち解けた雰囲気では話し合えば、正面からののしることはできなくなるはず、という読みだった。Iさんの仕掛けの下で、何人かが「さし」で話した後の会議は雰囲気ががらりと変わり、問答無用でののしり合う状態は消え去ったという。Iさんはその後の業務でも、このような「人を動かす力」をさまざまな形で発揮している。

4) 段階を踏みながら

マネジメント力を鍛えるのは、ほとんどの人がオンザジョブ、つまり、教育研修機会ではなく、業務経験を積みながらだった。聞き取りでは、高度なマネジメント力を実現している人は、段階を踏みながら、適切な順序で、徐々に高度なマネジメント力を必要とする業務に進んできたことが分かった。

例えば、Aさん(男)の場合、アジア開発銀行内の業務ではあるが、入行段階ではプロジェクトファイナンスの経験がなかったAさんは、同行の本流からは少し距離を置いた部署といえる監査部から入ってファイナンスの全体の流れを理解した上で、心臓部である国別課題部に移り、初めにパキスタンを手がけて、比較的オーソドックスな業務を経験した。次いで、新興の融資対象国ベトナムの担当になり、融資に絡む制度づくりまで含めた難度

の高いオペレーションを経験した。その上で直接の現場から離れて戦略政策室で同行の中長期計画策定に携わり、その経験をふまえて、同行の旗艦プロジェクトである拡大メコン経済協力プログラム事務局の責任者に就任し、複雑な現場と組織全体の両方に目配りが必要な最高難度級の業務をこなした。

このように、適切な段階を踏めるかどうかは、組織に所属していても契約ベースであっても、相手側が決めることなので、自分の努力や思惑だけではどうにもならない。ただ一般に、ある人がある段階までに達成した業績は、人事記録や履歴書の形で表わされたり、関係者の記憶の中に残っている。仕事を与える組織や周囲がそれを適切に評価して次のワンランク上の仕事を用意できれば、大きな無理は生じない。本人はそれまでの業績や次の希望をできるだけ確に自己表現すべきだし、組織はそれを受けて適材適所を徹底する、ということだろう。

5) マネジメント力を習得する教育研修機会

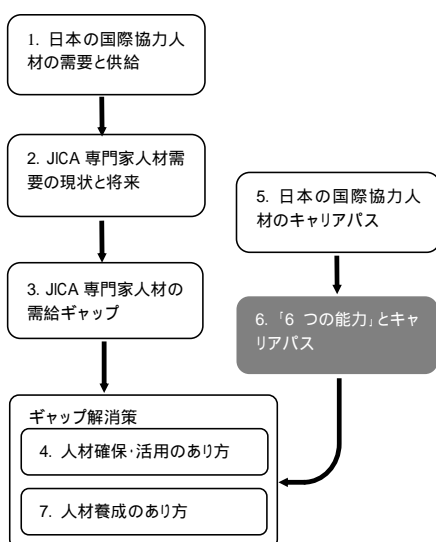
マネジメント力が研修機会によって向上する可能性はどうだろうか。今回の聞き取り調査対象のシニアレベルの人材 10 人のうち、研修機会でもマネジメント力を伸ばしたのは A さん（男）と I さん（女）、それに C さん（男）の 3 人である。

A さんはフランスの大学院で経営学修士号（MBA）を取得しており、本格的なマネジメントの理論や手法をこの時代に身につけ、後にアジア開発銀行に入った。ただ、MBA で学んだことは基本的にビジネスマネジメントで、途上国開発のマネジメントとは違う面があること、教育研修機会という意味では、むしろアジア開発銀行内でひんぱんに行われた短期の各種研修が実務を進める際には役立ったことに留意すべきだと A さんは指摘している。

一方、I さんの場合は、実践的な考え方や手法を研修する機関として有名な米国の大学院で、国際協力の組織論やプロジェクト・マネジメントを学んだ。I さんは、WHO 時代にカリブ諸国を担当し、人材がそろっていない社会環境で疫学調査を実施するなど、独自の手法で現場の業務をこなしたが、その際に、大学院で叩き込まれた「最悪の事態を事前に想定し、それを避ける手法」などを活用して仕事に取り組んだ、と述懐する。教育研修機会でも学んだ内容が実践の場で生かされたことが分かる。

C さんは開発マネジメントの博士号を取得した。MBA のように体系的なコースワークでマネジメント手法を叩き込まれたわけではなく、ひたすら博士論文を書いた。C さんは、その直前にカンボジアで援助調整業務に 3 年間携わった。博士論文の執筆では、カンボジアでの経験を整理し体系づけるとともに、文献から得た関連情報で肉付けしていくことで、カンボジアでの経験を相対化しながら、援助調整に関する幅広い知見を獲得した。このプロセスは C さんのマネジメント力のさらなる向上に寄与したものと思われる。

第6章 「6つの能力」とキャリアパス



前章では、キャリアパス調査 22 人のキャリアパスの特徴などについて述べながら、特に 22 人がそれぞれの能力をどのように開発しながらキャリアアップしてきたかに力点を置いて考察した。本章では、先行の調査研究を振り返りながら、改めて国際協力人材に求められる能力とは何かを検討する。そこで提示された能力について、キャリアパス調査の結果を重ね合わせ、それらの能力が実際の人材の中でどのように展開しているかを考察する。この作業を通じて、国際協力人材に求められる能力とは何か、理論上だけではなく、実際の事例からも裏付けられる。

こうした一連の能力分析をふまえて、3 章までで追求してきた JICA 専門家の需給ギャップ論の流れに立ち戻り、とりわけ質やレベルの不足を補うための能力開発の具体的な方法を提案することが可能になる。これが 7 章になる。

6.1 国際協力人材に必要な「6つの能力」

本調査の先行調査研究の一つ、JICA 派遣支援部『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）』報告書では、国際協力人材に求められる能力を（1）分野専門力（2）適正技術・知識選択（開発）力（3）コミュニケーション力（4）マネジメント力（5）地域関連知識（6）援助関連知識の 6 つに整理している。本調査では、これをベースにしなが、以下に述べるように一部を変更した。

第 1 の変更点は、（2）の適正技術・知識選択（開発）力を（1）の分野専門力に含めて考えるようにし、独立の能力領域からはずしたこと。適正技術・知識の選択や開発は、分野専門力の応用であり、さらには、途上国の自然・社会環境に適合した技術・知識を開発することはどんな技術協力でもほとんど必然的に求められることなので、分野専門力と初めから一体のものとして取り扱うべきと考えた。適正技術を開発できる力を伴わないような分野専門力は国際協力の世界ではそもそも通用しない、という意味である。

そのような極めて重要な能力であることを意識しながら、あえて独立の能力領域からはずした最大の理由は、他の 5 つの能力領域相互の違いの大きさと比べた時、分野専門力と適正技術開発力との距離は極めて小さく、ほとんど連続したものだからである。

かつて、適正技術開発力を伴わない分野専門力、つまり日本で開発された技術をそのまま途上国に持ち込もうとする一部の安易な技術協力のあり方に対して、効果的な開発援助の実現に心を砕く人々から批判的なまなざしが向けられていた時代には、適正技術開発力

を別に取り出してその重要性を強調することには大きな意味があった。だが、最近、特にこの10年前後の間に、国際協力の望ましいあり方に対する理解が進む中で、日本の分野専門力がそのままの形で途上国でも通用すると考える人はむしろ少数派になりつつあるのではないだろうか。

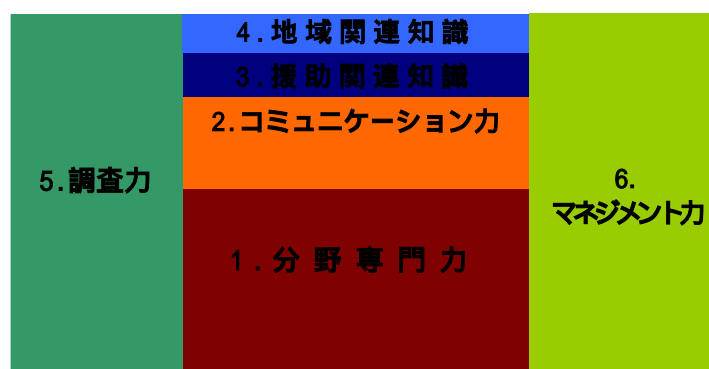
適正技術開発力を分野専門力と一体のものともみなすことにした変更には、次に述べる第2の変更も多少の影響を与えている。

第2の変更点とは、調査力を追加したことである。国際協力では、プロジェクトサイクルの計画段階と実施の初期段階、さらには評価の段階で数多くの調査業務を伴う。開発コンサルタントなどは調査が主な仕事になっている人も少なくない。調査には、二次資料文献の読み込みから、インタビューやアンケートによる一次情報の収集と分析まで、いくつかの場面がある。さまざまな制約から、情報を得にくい途上国の厳しい条件下でそれなりの成果を上げるためには、適切な調査手法の習得とそれに基づいた現場での熟練が求められる。これには、コミュニケーション力やマネジメント力など他の能力と重なり合う部分もあるが、それらの能力の一部と考えるのはやはり無理があるので、本調査では新たに、調査力を独立の能力領域として位置づけた。調査力はいわゆる調査案件だけでなく、ほとんどすべての国際協力の現場で必要とされること、前項の適正技術開発力との関連については、6.2.5で詳述する。

以上の6つの能力は、いずれの場面でも大なり小なり必要とされるが、それぞれに役割がある。各能力の位置関係イメージを説明しておく。まず分野専門力とコミュニケーション力は国際協力人材にとって2大基本能力と言ってよい。片や援助すべき中身であるし、片やその中身を相手に伝える手段だから、これらを欠いては何も始まらない。業務経験を重ねるにつれて、そこに援助関連知識や特定の地域関連知識が加わっていく。さらに、援助の現場では、調査力とマネジメント力が車の両輪として機能する。調査力はプロジェクトサイクルの計画段階と評価段階で主に必要とされるが、実施段階の初期やモニタリングの場面でも求められる。逆に、調査ものと目される案件でも、カウンターパートへの技術指導を伴うプロジェクトの場合などは教育力と主体とするマネジメント力が必要になる。

図10に、6つの能力の位置関係イメージを表わした。

図10 業務タイプと6つの能力の関係



6.2 「6つの能力」各論

6.2.1 分野専門力

特定分野の専門知識・技術に裏打ちされた専門力。国際協力人材に必要なすべての能力の中心に位置する。農業、保健医療、教育、工業といったいわゆる縦割り各分野の専門力を指すことが多いが、ジェンダーや平和構築など分野横断的な課題に関する専門力もある。

分野専門力は、大学などでの専攻がベースになることが多いが、その後の実務経験を通じて、学校で得た知識が初めて能力にまで高められる。したがって分野専門力は、学歴以上に実務経験が問われることになる。

6.1の冒頭で述べたように、分野専門力に関して忘れてならないのは、途上国で求められる分野専門力は、日本で通用する分野専門力と同一の内容ではなく、現地の環境に適合した分野専門力でなければならないことである。例えば日本で高く評価される極めて精緻な土木技術や資金投入型の施設園芸管理技術などが、資金や資源に乏しい途上国でそのまま通用することはほとんどない。途上国の自然・社会・経済の各環境に適合するいわゆる適正技術を開発できることが極めて重要になる。これは分野専門力の応用だが、それなしには途上国での仕事はできないという意味で、分野専門力の一部ととらえることができる。こうした適正技術開発力は6.2.5で述べるように、調査力とも密接なかかわりを持つ。

国際協力の仕事は調査主体の業務と実施主体の業務とに大きく分けることができる。JICAの各事業で言えば、開発調査は調査色が、技術協力プロジェクトは実施色がそれぞれ比較的濃いといえる。分野専門力は、調査業務でも実施業務でも必要とされる。

6.2.2 コミュニケーション力

コミュニケーション力には2つの内容がある。1つは、英語や現地語で十分な意思疎通ができる力。このような外国語力は、聞く力、話す力だけでなく、読む力、書く力も重要である。外国語で書かれた大量の資料を短期間に読んだり、メールでメッセージを送受信しながら合意形成を進めたりする場面は国際協力の業務では日常茶飯事といえる。業務指示書や契約書などを作成することも多いので、国際社会で通用する書式に通じることもこうした能力の一環ととらえるべきだろう。

もう1つは、使う言語のいかに問わず、自分の言いたいことを相手にきちんと伝える力や伝え方のノウハウという意味のコミュニケーション力である。これには伝える内容の論理性や説明の組み立てなどもあるし、発表用アプリケーションソフトの使い方などのような個別テクニックもある。

コミュニケーション力は、調査業務でも実施業務でもいずれも必要とされる。コミュニケーション力を獲得するまでには比較的時間がかかるが、教育研修機会の活用によって十分習得できるタイプの能力である。

6.2.3 援助関連知識

途上国開発援助の世界には特有の「常識」がある。各援助機関の特性や相互の関係、主要な事業スキームの内容といった基礎知識から最近の援助潮流まで、さまざまな援助関連知識が求められる。これらは実務の世界で仕事をするうちに徐々に身についてくるが、いわゆる日本国内の母港から国際協力の世界に初めて来た人の場合などは、こうした知識に欠けることもある。

援助関連知識は、それ自体はたんなる知識であって能力ではないが、途上国開発の実務の世界では、もしこれを全く知らなかったやはり仕事はできないだろう。援助関連知識は、比較的短期間の教育研修機会を通じてかなりの程度まで習得することができる。

6.2.4 地域関連知識

ある特定の国のさまざまな事情に精通していること。例えば、同じ専門分野でも、国によってその分野に関する行政システムや法制度が違う。あるいは、その国でどこに行けば必要な資料や情報が手に入るかを知っているかいないかでは、特に調査業務遂行の効率や深さがおのずと変わってくる。こうした知識は教育研修機会を通じて向上することもあるが、むしろ教科書に書けないような細かい部分に意味があることが多く、経験的に深めていくのが普通である。

6.2.5 調査力

調査業務で主に求められる能力。評価業務もこれに含めて考える。案件形成の段階の多くは調査業務を伴うし、実施段階でも、特に初期のころには、現状調査やベースライン調査などの調査業務が必要になることが多い。モニタリングも然りである。

調査力の中では、情報収集力と分析力が2本柱といえる。情報収集力には、個別のインタビュー技術や人脈形成のノウハウ、組織内の情報流通に関する知識、ツールとして確立されている各種の社会調査手法などがある。分析とは、集めた情報から結論を得るまでのプロセスで求められるデータ理解と解釈の作業で、類型化や共通事項の抽出から統計学を駆使した複雑なデータ解析までさまざまなレベルがある。

調査力には、教育研修機会の活用によって学べる部分とその後の実務経験を通じて初めて伸ばせる部分とがある。例えば各種の調査手法や統計学などは教育研修機会ですべて習得可能だが、インタビュー技術や人脈形成のノウハウは実際にやりながら身につけていくものといえるだろう。

しかし調査力が発揮されるのは、このような典型的な調査業務だけにとどまらない。想定される一つの例を挙げよう。南部アフリカで小規模養鶏プロジェクトを実施するあるJICA 専門家は、鶏に必要な栄養が何かをよく知っている（分野専門力）。現地赴任後、日本では代表的なタンパク源である大豆がすがこの地域では入手できないことが分かった。そこで現地で食用油に何が使われているかを調べ、代表的な油糧作物がヒマワリであることをつかみ、さらにはその絞りがすの入手方法を調べて明らかにしていった（調査力）。

ヒマワリ油かす調達の可能性が見えて初めて、それを利用した飼料づくりの技術を試すことができ、それをベースに、現地に適合した新たな飼料が開発されることになった（適正技術開発力）。

この例は、第1に、JICA 専門家など案件実施を任務とする国際協力人材が日常活動の一環として発揮すべき調査力の重要性を表わしている。調査力とは、調査業務と目される仕事でない場面でも、途上国開発の現場ではごく日常的に発揮される力なのである。第2に、この例は、適正技術開発力が、分野専門力と調査力との組み合わせで成立するものであることを示す。日本で確立された技術を途上国の現地に適合したものに応用するためには、現地の自然生態的、社会経済的実情をよく調べて理解することが先決だからである。

6.2.6 マネジメント力

主に実施業務で求められる能力。多様な内容が含まれるが、国際協力で特に重要なのは（1）案件管理能力（2）教育力（3）組織強化力 の3つである。

（1）案件管理能力とは、資金や人材を投じながら、刻々変わる環境に対処しつつ、案件の目標を一定期間内に実現させる力を言う。実施案件では大小さまざまな想定外の事態がしばしば起きる。天災や政変などの不可抗力の場合とはかく、その多くは、その場その場の知恵と工夫によって問題を解決し、乗り切っていかなければならない。案件管理能力は本来、業務経験を重ねる中で鍛えられていくものだが、教育研修機会で習得できる部分もないわけではない。一つは管理ノウハウやツール、いま一つは事例研究である。特に一定の経験を積んだ中堅クラスの人材がさらにもう一步上を目指す際には、具体的事例の徹底的研究が効果的とされている。JICA は実施現場を数多く抱えており、まさに事例の宝庫である。これを上手に活用できれば、国内の他の援助関連機関の追従を許さない事例集が作れるだろう。

（2）教育力とは、例えば、カウンターパートに技術を教え、彼ら自身が実施できるように仕向けていく力である。技術を一から教える狭い意味の技術移転にとどまらず、相手が既に持っている能力を向上させるのに必要な適切な助言や指導も重要な教育力である（コーチングなど）。能力開発、能力向上などと呼ばれるものもすべてこの範疇に入る。教育力にも一定のノウハウや手法があるが、実際の能力として身につくのは実務経験を通じてということになる。

技術協力専門家は高い分野専門力を大前提にしているが、専門力が高いからと言って、直ちに人を育てる力があるとは限らない。名選手が名コーチになるとは限らないし、碩学が必ずしも優れた教育者だと言えないのは、古くから言われていることである。むしろ分野専門力と教育力は、全く別の能力ととらえるべきで、どんなに高い専門力を持っている人でも、教育力に不足のある人は、実務経験や研修を通じて教育力を高める努力をしなければならない。人材の能力を評価する側も、専門力が高いが教育力が低いという人はいくらでもいることをふまえておく必要がある。

（3）教育力が個人や顔の見える規模のグループを相手にするのに対し、もっと大きな組織や制度の強化を実現する力が組織強化力である。いくら個人レベルで相手を変えること

に成功しても、その相手はいつか組織内で異動してしまうかもしれない。組織や制度として、相手側の能力向上を図る必要がしばしば指摘されるのはそのためだ。援助調整に伴う他ドナーとの交渉や連絡調整なども、組織強化力の一部に含めることができるかもしれない。組織強化力にも、教育研修機会で習得できるノウハウや手法の部分と、それを使って実地でやりながら力をアップさせていく部分とがある。

6.3 キャリアパス調査にみる各能力の開発

今回のキャリアパス調査 22 人の分析から、分野専門力とマネジメント力、それに調査力と一部のコミュニケーション力についていくつかの事実が分かったので、以下にまとめる。援助関連知識と地域関連知識は、国際協力に必須の知識ではあるが、各人の経験によって内容が大きく左右されるので、比較して論じることには意味がないと考えた。

なおマネジメント力については、既に 5.3 で述べたこととほぼ重複するので、ここでは割愛することにする。

6.3.1 分野専門力

(1) 学校で基礎知識を学んだうえで実務経験を積んだ人と、逆に実務経験が先行したうえで、後から知識や理論を教育研修機会を通じて勉強した人とがいた。前者は農業、林業、水産、土木など技術系、後者は、経済、マーケティング、中小企業振興など社会経済系にそれぞれ多く見られた。ただし、例えば農業でも一度現場に出て実務経験を積んでから大学院などでさらに高度な研究をするなどの例もあった。

(2) 企業等経由型の人の中には、日本国内の現場で実務経験をしっかり重ねながら分野専門力を構築した人が目立った。教員だった D さん(男)、銀行員だった E さん(男)、証券会社に勤務していた M さん(女)、宝飾メーカーにいた N さん(女)、自治体で林業経営の現場にいた Q さん(男)、企業でマーケティングを手がけてから NGO 入りした R さん(女)などがその典型である。特に教員の D さんは、資格を支えに日本の学校現場と途上国との行き来を繰り返しながら専門力を高めていくキャリアパスが、他の人には見られない特徴的なものだった。

(3) 大卒後直行型の人の場合は、援助現場での実務経験プラス大学院などでの勉強で分野専門力を形成していた。環境の B さん(男)、農業の F さん(男)と P さん(男)、保健の I さん(女)、農村社会経済調査の U さん(女)らがそれに当たる。実務と勉強のいずれが先かは人によって分かれた。実務先行が B さん、I さんで、逆の勉強先行が F さん、P さん、U さんに一応色分けできそうである。だが、実務経験をはさんで 2 つの大学院修士過程に通った U さんや、開発系の大学院を出た後に保健分野の実務をやってからさらに専門性を高めるべく複数の保健関連の研修コースに通った I さんに見られるように、実際の教育研修機会の活用は多様である。

(4)分野専門力が重層的に展開していくケースが見られた。その典型は林業のQさん(男)である。第1段階は大学時代で、この時は生態学的な観点から木の分布に関心を持って研究していた。第2段階の北海道庁の時には、自然の森林を研究するのではなく、植えて育てて切って売る「生産」に軸足を移した。第3段階の途上国林業で、日本では考えられないような複雑で根深い社会経済の問題が森林問題に含まれていることを現在、実感している。そして将来、恐らくは第4段階として、こうした途上国の森林問題に開発援助の立場からどう取り組んでいくか、個々のプロジェクト管理から森林政策、ドナー間の協調まで、専門力のさらなる展開・進化が求められると思われる。

6.3.2 コミュニケーション力

(1) 海外の大学院留学などで外国語力を向上させた人が22人中12人でやや多かった。うち米英の大学院で英語を鍛えたケースが10人で最多だが、専門地域を中南米と定めてスペインの大学院博士課程に通いながら同時にスペイン語力を鍛えた環境専門家Bさん(男)のようなケースもあった。国内の大学院に行った人は、語学力を青年海外協力隊時代などの実務経験の中で磨いた人が多い。ただし国内の大学院の中には、半年間を語学研修に充てているところもあり、ここで語学力を鍛えたと語る人もいた。

(2) 今回の調査では、フランス語のコミュニケーション力を武器にキャリアパスを切り開いてきた人が2人いた。Fさん(男)とWさん(女)である。Fさんの場合は農業専門家で、青年海外協力隊時代の赴任先がたまたま西アフリカだったことをきっかけにフランス語の勉強を始めた。後に、農業研修の一部に組み込まれていた語学研修機会を、フランスで2カ月のホームステイに使うなどしてさらに能力向上を図った。Fさんが農業の専門力を早い時期に構築したのに対し、Wさんの場合は、専門力の本格的な確立は今からである。しかしWさんは32歳の現在までに、NGO、開発コンサルタント、OECD日本代表部専門調査員、OECDコンサルタント、JICA特別嘱託と多様な経験を積むことができた。このような多様な機会を獲得できた背景には、フランス語のコミュニケーション力が評価された経緯があったとみられる。

6.3.3 調査力

(1) 調査力については、教育研修機会を通じて調査手法を身につけ、実務で活用しているケースがまず指摘できる。キャリアパス調査ではKさん(男)とUさん(女)がそれぞれである。Uさんの場合は、農村社会経済調査を専門としていることもあり、開発コンサルタント会社主催のRRA研修への参加やJICA国総研の専門家養成研修「社会調査・ジェンダー」コースの受講など、さまざまな研修機会をとらえて技能の向上を図ってきた。Uさんは今、開発コンサルタントとして調査案件に携わりながら、調査実務の経験を積んでいる。Kさんの場合は、大学院博士課程在学中に統計学と社会調査法を履修した後、ユニセフ入りして、モニタリング評価の担当の時などにそうした手法を業務で活用した。この2人以外にも、

現在、開発コンサルタントをしている多くの人材が何らかの形で調査力を求められている。

(2) 国際協力の外の世界で調査力を磨いたのが A さん(男)である。通算 12 年間に及ぶ貿易投資促進の独立行政法人勤務時代に各種市場調査のために世界各地を飛び回った A さんは、後にアジア開発銀行入りしてからも、それまでに培った調査力を生かして業務を進めた。国際協力の業務に調査力は必須だが、外の世界でも基本的な調査力を高める実務経験を積む機会、職場はいろいろある。各種のシンクタンク、大学、新聞・放送・出版、広告代理店、金融機関、証券会社などがそれである。

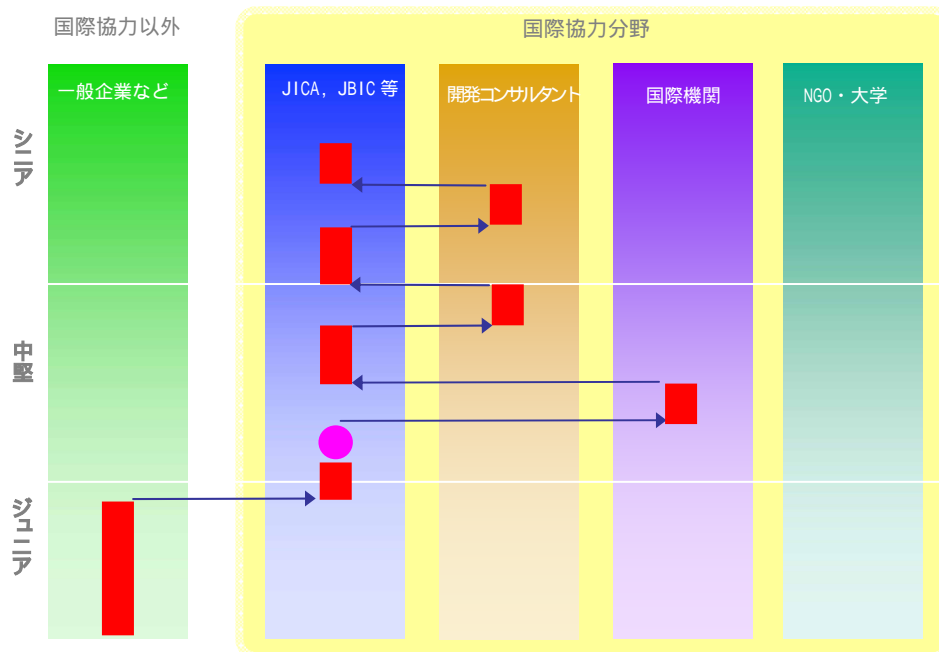
モデルキャリアパス

キャリアパス分析の22人を重ね合わせて分析した結果、能力開発の過程だけでなく、パスそのものの理想的なありようが浮かび上がってきた。このようなモデルキャリアパスは、7章で述べるキャリアカウンセリングの際に活用できる。ここでは4つのモデルキャリアパスを示す。図中の赤い柱は原則として有給のポスト経験、ピンク色の丸印は大学院修士過程、黄色の丸(モデルDのみ)は博士過程をそれぞれ示す。

A 高い専門性を武器に、現場で案件実施のエキスパートになるモデル

このモデルは、大学を出た後、民間企業や自治体など、国際協力外の世界で6~8年の経験を積むことから始める。重要なのは、この時代に分野専門性をしっかり身につけることである。培った専門性を生かして、青年海外協力隊などで初めて途上国の現場で働く。これを終えて、現場でのやりがいを感じるとともに恐らくは数多くの疑問を抱えた状態で、大学院修士課程に進む。英語力を鍛えたいのであれば、海外が望ましい。これを2年間で終えた後は、JPOで国連機関かJICAジュニア専門員を経験する。これらを終えた時点で35歳前後。ここまでの間に、分野専門性がほぼ確立し、コミュニケーション力は協力隊、留学、JPOでかなり向上しており、一定の援助関連知識も身につく。調査力とマネジメント力は民間時代にその基礎ができ、JPOやジュニア専門員で案件を管理しながらさらに向上している。この後はコンサルタント会社に所属しながら、JICA専門家として2~3年ずつ、いくつかのプロジェクトの実施現場に赴任し、シニアレベルの経験を重ねマネジメント力を向上させていく。最終的に、豊富な経験と高い能力に裏付けられたアドバイザー業務をこなせるようになる。

今回のキャリアパス調査ではEさんがこのモデルに最も近く、Dさんがそれに続く。Nさんはこの道の途上にある。(下図のキャリアパス中、四角印はポスト、丸印は大学・大学院を示す。)

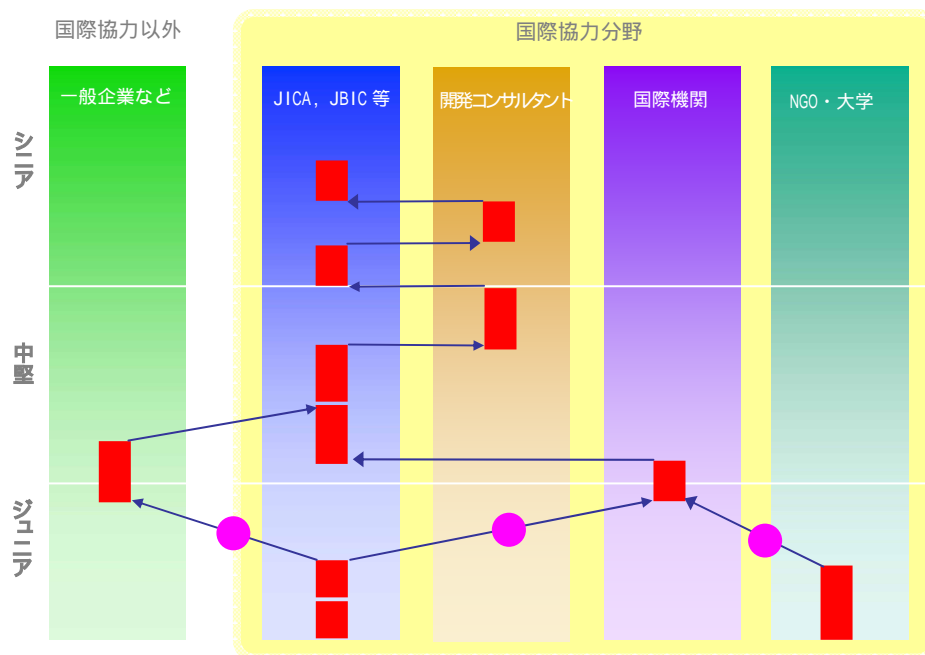


モデルキャリアパス A

B. 大卒後直行型で、現場で案件実施のエキスパートになるモデル

大学を出た後、一般企業などに就職しないで、どうしてもすぐに国際協力の道に入りたい人向けのモデルである。まず、青年海外協力隊が NGO の現場に飛び込むことから始める。ここで何らかの専門をもって協力隊に入った場合は、その後もその専門を生かすように努める。協力隊は 2 年なので、シニア隊員やボランティア調整員など、もう一つ、短期ポストを経験することが望ましい。問題は大学時代に専門分野を見出せなかった人である。こういう人は協力隊や NGO の現場体験を基礎に自分の専門を決めることが必須条件といえる。ここで分野専門力の形成開始のタイミングを逃してしまうと、その後に短期ポストをいくらつないでも、専門性を高めることは難しい。基本的には、決めた専門分野の大学院修士課程に入る。大学に入り直したり、専門学校からやり直しても構わないが、どこかのタイミングでいずれはその分野の修士号まで取得するべきである。可能ならば、後で国際協力の世界に戻ることを前提にしつつ、民間企業や自治体などの現場で専門分野の実務経験を積むのもいい。国際協力の世界に戻ってからは、若手向けの短期ポストをつなぎながら、コミュニケーション力を向上させ、モデル A と同様に、JICA 専門家やコンサルタントとして主に実施案件の現場エキスパートになっていく。最終的に、豊富な経験と高いマネジメント力、調査力に裏付けられたアドバイザー業務を目指すのもモデル A と同じ。

今回のキャリアパス調査では、C さん、F さんがこのモデルに近い。(下図のキャリアパス中、四角印はポスト、丸印は大学・大学院を示す。)

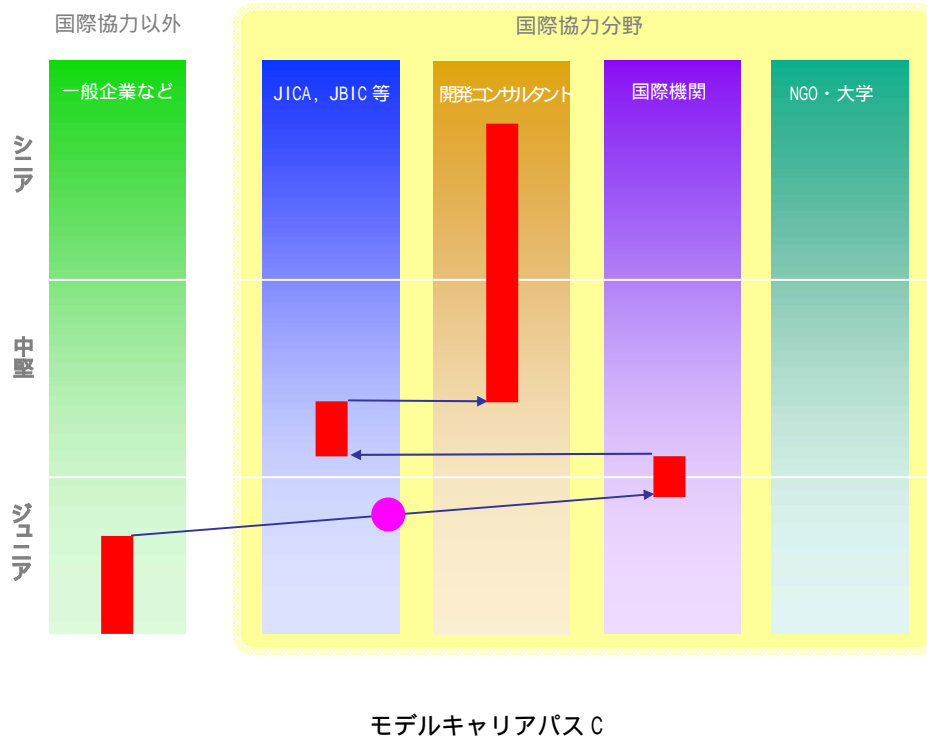


モデルキャリアパス B

C. 高い調査力を武器に、調査案件のエキスパートになるモデル

このモデルの場合は、最初の段階でシンクタンクや大学、メディアなどの調査関連業務を行っている職場で実務訓練を積むところから始める。比較的短期間に必要な情報を収集し、それらを分析して結論を引き出す作業の基礎を身につける。これをふまえて、大学院修士課程に進む。調査といっても「何でも屋」では通用しないので、学部の際に専門が定まらなかった場合はこの段階で専門分野を固めなければならない。修了後、国際協力の現場経験を積む意味で、ここでは国連 JPO と JICA ジュニア専門員を想定している。いずれも、配属先によっては、調査関連の仕事ができる。この間に調査手法などの身につける研修機会があれば参加してノウハウの蓄積を図ることも忘れてはならない。若手向けポストを終えるまでに一定の調査経験を積み、コミュニケーション力を高めたら、コンサルタントなどで本格的な調査業務を手がけるのが一般的。調査力は、情報収集力と分析力にとどまらず、マスタープラン調査などで、現実的な開発のシナリオ、ストーリーが描けるようになることを目指す。

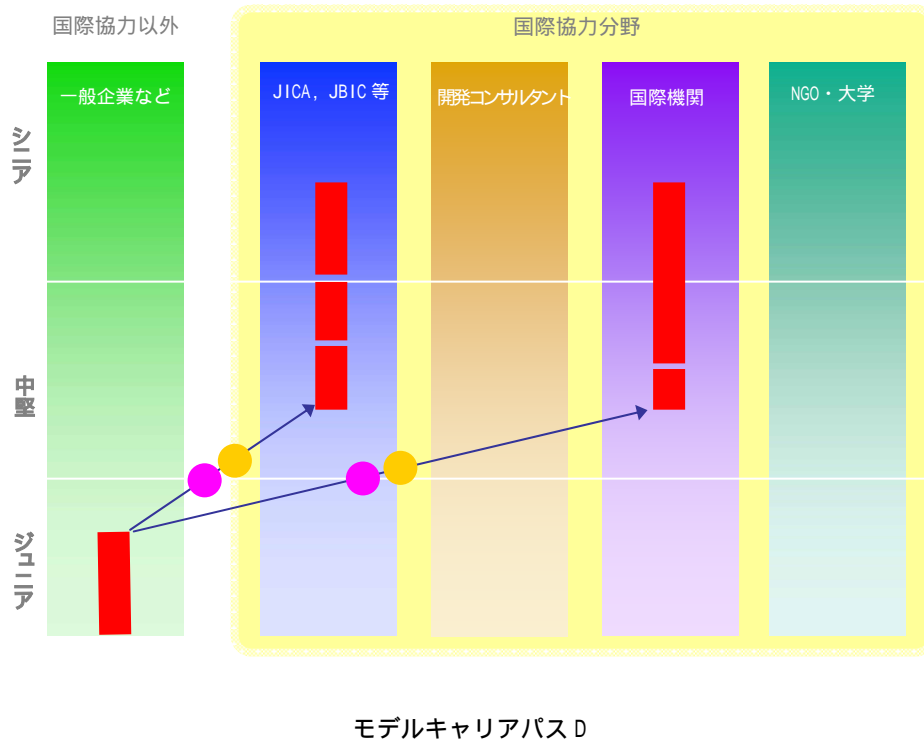
今回のキャリアパス調査の対象で、このモデルのままという人はいない。強いて言えば、国際協力の外の世界で調査力を鍛えた A さんと、国連 JPO と JICA ジュニア専門員を経験する間に機会をとらえて種々の調査手法を習得し、開発コンサルタントになった U さんとを足し合わせたモデルである。（下図のキャリアパス中、四角印はポスト、丸印は大学・大学院を示す。）



D. 極めて高い専門力を武器にその分野のエキスパートになるモデル

このモデルの人材は、博士号レベルの極めて高い専門力を武器に、最終的には JICA 専門員や国際機関のコンサルタントなどとして活躍する。大卒後のスタート地点を民間企業や自治体などの現場に置くのは、高い専門性を身に付け経験を積むためであり、国内職場には多様で豊富な現場がある。その経験をふまえて修士号がない場合は修士から、修士を既に持っている場合は博士号をとりに行く。高いコミュニケーション力が必要なので、できれば海外で学位を取得することが望ましい。国際開発一般ではなく、特定セクターの博士号の方がアピール力はさらに高くなる。ただし、博士号取得には時間がかかるので、奨学金などの経済的裏付けを固めておく必要がある。博士号取得後は、JPO から国際機関に進む道と、JICA ジュニア専門員などから JICA の関連ポストを経て、JICA 専門員になる道を想定してみた。いずれも、国際協力の世界で一定の経験を積んだ後は、専門分野のアドバイザー業務をはじめ、所属機関や派遣先途上国政府などの政策的意思決定を専門的見地から方向付けするような業務にも携われる可能性がある。

キャリアパス調査では、いずれも大卒後直行型だが、BさんとPさんがこのモデルに近い。国際機関に進むケースではKさんが近い。(下図のキャリアパス中、四角印はポスト、丸印は大学・大学院を示す。)



6.4 業務のタイプと6つの能力

ここではキャリアパス調査の結果から少し離れて、国際協力業務のタイプによって、求められる能力にどのような違いがあるのかを考えてみる。話を具体的に運ぶために、ここでは JICA 専門家を念頭に置いて考えることにしよう。

例えば技術移転型の専門家の場合、分野専門力、コミュニケーション力、マネジメント力の3つが最も重要なものに対し、案件形成を主な任務とする専門家や企画調査員の場合は、分野専門力やコミュニケーション力に加えて、調査力や援助関連知識、地域関連知識が豊富でないと務まらない。援助調整型では、特に高いコミュニケーション力が要求されるし、政策支援型の場合は、アドバイザーとしてあらゆる能力が発揮されなければならない。下表はその内容をまとめたものである。

表 12 専門家タイプ別の必要能力

	技術移転型	案件管理型	案件形成型	援助調整型	政策支援型
分野専門力					
コミュニケーション力					
援助関連知識					
地域関連知識					
調査力					
マネジメント力					

6.5 レベル・質のギャップ

以上のようなさまざまな能力が求められる国際協力の世界で、それでは、“求められる人材と供給される人材との間にはどのような質やレベルのギャップがあるのか”の問題に立ち戻ろう。これは7章で詳述する人材養成方法の改善の前提になる議論である。

聞き取り調査などから明らかになった質・レベルのギャップは、以下のように分類できる。

プロジェクト・マネジメント・プロフェッショナル(案件管理型)の不足

国際協力の市場に技術移転型の専門家は存在するが、分野専門性+プロジェクト・マネジメント能力を求める業務に対応できる人材が不足しているケースが多い(例：建設機材の専門性+プロジェクト管理運営能力、上水道の専門性+事業経営の指導)。技術移転だけでなく、カウンターパート機関の組織強化ができる人材の不足、適正技術を特定・開発・指導できる人材の不足、チーフアドバイザーと業務調整員に求められるマネジメント能力・キャパシティビルディングの能力と現状のギャップがある。

政策アドバイザー(政策支援型)の不足

国際協力の市場に技術移転型の専門家は存在するが、専門技術領域だけでなく、セクター全体・プログラムレベルで助言を求める業務に対応できる人材が不足しているケース。(教育分野の専門性+初等教育サブ・セクター全体の理解、電力分野の特定技術+電力セクター全体の理解)

プロジェクト形成のスペシャリスト(案件形成型)の不足

プロジェクトレベルで、有効な事業コンポーネントや有能な事業実施パートナーを特定して優良なプロジェクトを形成できる、センスのある事業形成のプロフェッショナルが不足する。途上国の行政の仕組み理解があり、プロジェクト経験が豊富でないと対応できない。例として企画調査員のレベルギャップが挙げられる。

援助調整スペシャリスト(援助調整型)の不足

アフリカを中心に援助調整能力の高い開発プロフェッショナルが不足している。他機関とネットワークを形成でき、当該国の援助の枠組みに日本の主張を折り込めるような高度な交渉能力が必要である。

新しい課題や援助アプローチに対応できる人材の不足

新しい課題として貧困削減や平和構築がある。こうした課題でギャップが見られるのは、「貧困削減スペシャリスト」や「平和構築スペシャリスト」の不足ではなく、農村・コミュニティ開発といった他分野の専門家で貧困削減や平和構築の知見やノウハウを身に付けた人材である。したがって、研修でこうした課題についての知識や必要な手法習得の機会を提供することに意味がある。また、参加型手法を分野で活かせる人材なども不足している。例としては、参加型による水産資源管理の出来る人材など。

JICA 専門家以外の JICA ポストに求められる業務実施能力と現状のギャップ

～ と重複する部分もあるが、今回の聞き取り調査では、企画調査員など、JICA 専門家以外の JICA ポストで JICA が期待する役割と現状のギャップを指摘する以下のような意見があった。

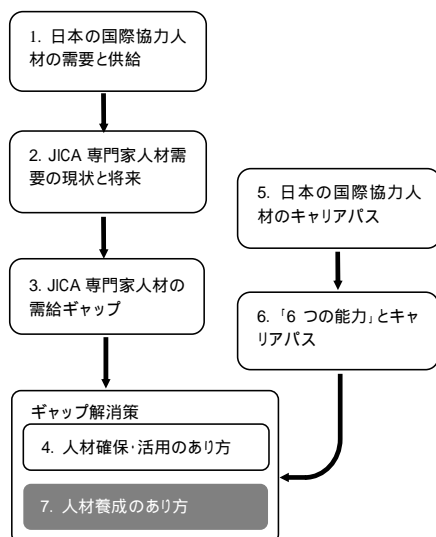
表 13 ポスト別のレベルギャップ

ポスト	求める役割	質・レベルギャップの内容
企画調査員	良質なプロジェクトの形成	経験の浅い企画調査員ではプロ形までではない。企画調査員は専門性+当該国の行政のしくみとトレンドが見られないといけない(例 民営化、公共化の流れへの対応など。アフリカではWB主導で道路特定財源の活用がすすんでいる。道路整備の個別成果では評価されない。トレンドに対応した成果を考えられる人が必要)
ボランティア調整員	国別援助計画に沿った途上国への要請支援 ボランティアへのキャリアカウンセリング	ボランティア調整員についてはボランティアの要請が国別の重点課題に沿っていくので途上国の援助枠組みと日本の他スキームの理解が必要になる。 カウンセリングできるボランティア調整員が必要。帰国してからのキャリアカウンセリングでは遅い。
業務調整員	プロジェクト・マネジメントとロジサポート・管理業務	マネジメントできる人材は少ない。

なお、以上とは別のギャップとして「フランス語とスペイン語で業務がこなせる専門家」と「中央アジアの事情に精通し、言葉のできる人材」が不足しているとの指摘があったが、言語能力は短期の専門家養成研修で対応できることではないため、需給ギャップに含めていない(今回の調査では、スペイン語で高度な交渉能力とプレゼンテーション能力を持つ人材の不足といった指摘はなかった)。しかし、英語、仏語、西語での「援助関係者を集めてのワークショップ」、「他ドナーとの交渉」など、実際に途上国で求められる業務があれば、能力開発研修を行う意味はあるだろう。

～ で示した不足する人材の型に対応してどのような能力開発を行うべきかについては、専門家養成研修との関連を含めて、次章の7.2.1で詳細に論じることとする。

第7章 人材養成のあり方



3章のJICA専門家人材の需給ギャップ論からは、人材の数は確保できているが、質やレベルの不足がある場合が指摘され、それらが研修などの能力開発によって向上する可能性が示唆された。さらに5章のキャリアパス論では、そもそも国際協力人材にはどのような能力が求められるかが分析され、6章では求められる能力とは何かが明らかにされた。

これらをふまえて、本章では、議論の主な対象を再びJICA専門家人材に戻し、3章で示唆された能力開発による質・レベルの向上を目指す人材養成プログラムについて検討する。JICA国際協力総合研修所が所管している6つの人材養成プログラムのうち、最も一般的な専門家養成プログラムとされている技術協力専門家

養成研修と、若手へのポスト提供の役割を担っているジュニア専門員制度及び技術協力専門家養成個人研修の2つに焦点を当てて、アイ・シー・ネット株式会社が方向性と具体的なモデルプログラムを提案する。

7.1 技術協力専門家養成研修（以下専門家養成研修と略す）

7.1.1 専門家養成研修の概要

専門家養成研修は分野・課題別に開設されている。2004年度の専門家養成研修の概要は以下の通りである。

【分野別コース】

- インフラストラクチャーコース
- 農村開発コース
- 農村基盤整備コース
- 森林環境コース
- 環境社会配慮コース
- 環境衛生コース
- 教育コース
- プライマリヘルスケアコース
- リプロダクティブヘルスコース
- HIV/エイズ対策コース

- ガバナンス（行政支援）コース

【課題別コース】

- 復興支援（平和構築）Iコース
- 復興支援（平和構築）コース
- 社会・ジェンダー調査手法の実践コース

各コースの定員は約8人で、研修期間は8週間、一般研修、語学研修（英語）、分野別研修（国内課程・海外課程）の4種類の研修課程で構成されている（語学研修は選択制）。開催は昼コースのみの集中講座である。受講料は無料で、受講に必要な旅費、教材費等はJICAが負担する。

資格要件は以下の通りで、5年以上の実務経験を持つ中堅からシニアレベルを対象としている。

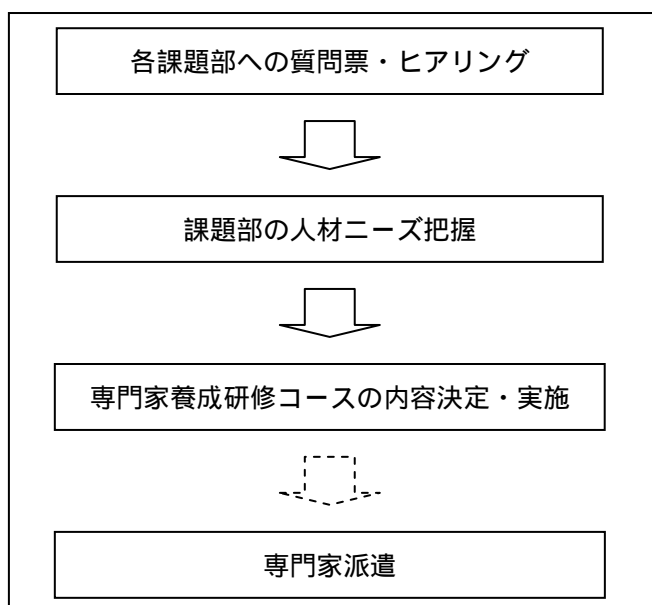
- 将来にわたり国際協力事業に携わる意志を有すること
- JICA 国際協力人材登録に登録していること
- 異文化に適応し得る素養をもち、心身共に健康であって途上国での研修受講が可能な健康状態であること
- 年齢が原則として30才から50才まで
- 原則として当該分野において大卒または、同等以上の専門性を有し、併せて当該分野において5年以上の実務経験を持つこと
- 本研修受講に必要な語学力(英語)として、英語検定2級、TOEIC500点又はTOEFL470点程度以上の語学力を有すること（コースによってはさらに高度な語学力が要求される）
- 所属先のある場合は推薦状が必要

7.1.2 専門家養成研修の主旨と実施フロー

JICA は従来、省庁やプロジェクトの国内支援委員会の有識者が推薦する国内の技術者を専門家として派遣するという形で専門家確保を図ってきた。こうした国内の技術者は国内の研究機関や調査機関等を「母港」として主に国内の業務に従事しているため、分野技術面の専門性はあっても、国際協力には馴染みのない人たちが大多数であった。このため、将来的に派遣が予想される技術者に事前に研修を行い、将来、国際協力に従事する際に必要な知見を身に付けてもらうことが専門家養成研修の主旨であった。

専門家養成研修のフローは概ね左図のようなステップで計画・実施されてきている。国総研専門家養成チームが中心となり、課題部の事業・人材ニーズを把握し、応募状況、分野別の過去の活用率などを勘案して、各年開催する分野別のコースを決定する。

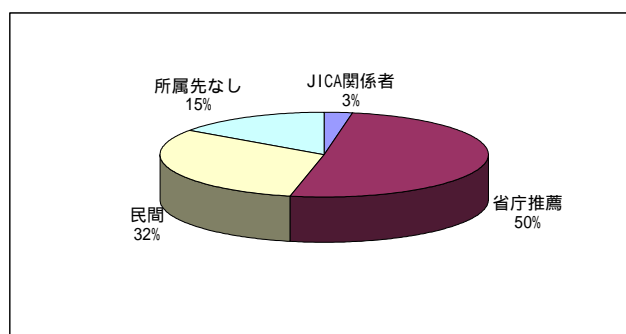
図 11 これまでの専門家養成研修実施フロー



7.1.3 専門家養成研修の参加者

1999～2003年度の5年間の研修参加者は673人で、1999年の153人から2003年の124人へ、毎年減少傾向にある。673人の属性は以下の通りだが、省庁推薦による参加者が全体の半数に及ぶ。省庁推薦者には民間からの参加者も含まれることから、専門家養成研修は省庁を中心とした官の人材養成が重視されていたことがわかる。

図 12 過去5年間の研修参加者の属性



データ提供：国総研専門家養成チーム

7.1.4 専門家養成研修参加者の活用状況

過去30年間の参加者のうち、全体の約7割が長期・短期専門家および調査団員としてJICA

事業に従事しており、その中の約 6 割が長期専門家として 1 年以上派遣されている。技術協力専門家養成研修に参加した後に、JICA 事業に従事していない主な理由は、「所属先側の人事上の事情により、派遣されなかったため」である。そのほか、「従事したいが、適当な業務・ポストがなかったため」という理由もみられる。

7.1.5 最近の専門家養成研修改善の取り組み

近年、国際協力分野で新たな援助の潮流や援助の枠組みが変化する中で、従来型の技術協力専門家だけでは対応できない課題が生まれ、専門家養成研修の目的も官人材の養成から最近では JICA の事業ニーズに対応した人材の養成へと重点が移行してきた。こうした新たな人材養成ニーズを受けて、この数年、国総研でも既存コースの見直し、新たな課題・分野に対応したコースの開設、課題部要請による新規コース開設、援助協調など新たな 이슈の取り込みなど、対応が図られてきた。具体的には、受講ニーズや活用が低調なコースの改廃とジェンダー・社会調査、平和構築分野、HIV/エイズなど援助の潮流に対応したコースが多数新設されている。2004 年度の研修コースの設計では以下のような基準で既存コースの改廃と新設を行った。

表 14 2004 年度のコース見直し内容

見直しの対象コース	対応策
応募者が極端に少ないコース（受講ニーズが低い）、活用率が非常に低いコース ・ 「海洋環境コース」	休止、統合・吸収 「水産」の休止、「環境」の「地球環境コース」への吸収
・ 「技術教育・職業訓練コース」 ・ 「法整備支援」	休止 ガバナンスの 1 コンポーネントとして再検討
分野横断的な課題で、内容を絞ることができず効果的でないコース ・ 「貧困対策コース」	「社会・ジェンダー調査手法の実践コース」に統合
養成ニーズが高く、内容の充実も求められているコース ・ 「復興支援（平和構築）コース」	1 と 2 に分けて、研修内容を集約
課題部からの即戦力養成に応じて開設したコース ・ 「HIV/エイズ対策コース」 ・ 「ガバナンスコース」	新規開設 新規開設

7.1.6 技術協力専門家養成研修の課題と問題点

1) 専門家養成研修に対する期待の変化

2004 年 10 月、JICA の独立法人化に伴い、専門家人選における JICA の責任と裁量が強まり、官民間問わず必要な人材を確保するための養成研修という位置づけが明確となった。従来、JICA は、専門家人材については、主に省庁からの推薦によって人選・派遣を行ってきたため、技術協力専門家養成研修は、省庁等のいわゆる官の人材を主たる対象として実施

されてきた。しかしながら、近年、途上国側の専門家ニーズが多様化している中において、派遣する人材も、省庁の人材から、公募・公示によって選ばれた人材へと多様化しつつある。このような状況から、専門家養成研修においては、研修の対象が省庁等の人材を想定したものから、一般の人材をも視野に入れた広範な人材の開発が求められている状況にあるといえる。

さらに、第2次 ODA 改革懇談会では、JICA が「横断的に活躍できる人材の養成」に取り組むことが提言された。この提言に応えることも専門家養成研修の目的として捉えることが求められている。

2) 専門家養成と確保の連携

国総研が調査票やヒアリングを通して課題部の人材ニーズを把握し、養成研修コースを計画立案・実施しているが、専門家養成研修の修了者を課題部が積極的に活用する仕組みが不十分なことが問題であった。しかしながら、平成 16 年度においては、例えば、「HIV/エイズ対策コース」のように、課題部の即戦力養成ニーズに応じてコースを開設するなど、活用する側と養成する側が連携したコースカリキュラムの策定への取り組みが行われつつある段階にある。現場で真に求められる人材の養成を目指して、今後も課題部等との一層の連携が必要であろう。

他方、人材の確保については、専門家養成研修の終了時に評価会を行い、JICA 関連部署の職員に参加者がプレゼンテーションし、自己アピールする場を提供しているが、実際の専門家の選考・審査時においては、専門家養成研修の受講の有無は、特に重要な資格要件になっておらず、実務経験や経歴なども加味した総合的な判断が行われている。専門家養成研修の受講経験が、審査・選考時において、重要な要件の一つとして十分に反映されるためには、研修修了者の評価が応募者の情報として活用する部署に提供されることが不可欠であろう。2004 年度 2 回目のコースから、研修目標の設定、評価、国際協力人材部へのフィードバックを試験的に実施している。参加者の評価体制と評価ガイドラインを整備し、研修修了者の評価結果が採用時の参考データとして活用される仕組みが必要である。

3) 専門家養成研修の内容の充実の必要性

専門家養成研修の計画・立案や講師の選定など、研修の質に関してはコースリーダーの専門能力・経験、人脈、調整能力など個人の能力に依拠する点が多い。専門家養成研修の監理・評価者と研修サービスの提供者を明確に分離して品質管理を図り、国総研が JICA で蓄積した経験やノウハウを整理・テキスト化して、専門家養成研修に提供するといった組織的な研修の品質向上の取り組みが必要である。

4) 研修参加者のキャリアパスへの対応不足

個別キャリアコンサルティングが制度化されていないため、参加者はそれぞれが目指すキャリアについて、不足する能力・経験を把握できない。参加者のキャリアパスに応じた人材の養成を図り、研修で補えない能力については、各自の自己能力開発を助言出来るような仕組みが必要である。

7.2 専門家養成研修の改善の方向性

調査団としては、国際協力人材の需給ギャップを埋める手段の一つとして専門家養成研修を位置づけた場合、次のような方向性を打ち出すことが必要であると考えている。

1) 専門家のタイプ別コース編成の導入

人材の需給ギャップで特定された質のギャップを埋めることを専門家養成研修の目的として、高度化・多様化した JICA 専門家の役割を担える人材を養成する。第 3 章の需給ギャップ分析の結果、専門家の質（あるいはレベル）のギャップは、ほぼ全てのサブ・セクターで指摘された。従来型の技術移転型専門家に援助調整や受入機関のキャパシティビルディングの能力を求めるなど、専門家に対する要求水準が高度化・多様化するのに対応したレベルアップが求められている。また、国際協力の市場に少ない人材をなんとか確保した場合も、援助関連知識やコミュニケーション能力が不足するなど質のギャップが生じるケースが多い。

現行の専門家養成研修は分野・課題別コースに編成されており、全てのセクターで生じている質のギャップに十分対応できない（毎年全ての分野・課題別のコースを実施することはコスト的にも難しい）。分野・課題別に需給ギャップを埋めることを専門家養成研修の目的とした場合、分野・課題によって応募者のバラツキが大きくなるといった現実的な問題も想定される。また、タイプ別コースの方が、専門家に共通して求められるスタンダードを明確にして、そのスタンダードに到達するための能力開発の機会を提供するという JICA のメッセージを鮮明に出来るという利点もある。

以上の点から、現行の分野別コースのほかに、人材の需給ギャップが顕著な（1）プロジェクトマネージャー、（2）政策アドバイザー、（3）プロジェクト形成スペシャリスト、（4）援助調整スペシャリスト、（5）新しい課題・アプローチに対応・配慮できる他分野の専門家、（6）ボランティア調整の 6 つの希望タイプ別コース編成を導入し、不足する能力を付加する。

2) 専門家養成研修の差別化

専門家養成研修の内容の中には、語学研修やマネジメント研修など語学学校や民間のコンサルタントの実施している研修サービスと一部重複するものがある。また、分野技術についても、研修サービスの提供団体は数多く存在し（別添の研修リスト参照）、途上国で活躍したい人向けと限定しても国際機関、研究機関・大学、開発コンサルタント等で実施されている。したがって、専門家養成研修には、JICA がこれまで蓄積してきた知識・ノウハウ、過去の成功・失敗経験からの学びを積極的に取り入れて、JICA 援助人材の能力開発を図ることに重点を置く必要がある。一方、語学や PCM 研修、基礎的な技術研修など一般性の高い、あるいは他にも研修提供団体が十分にある研修項目については、キャリアカウンセリングや PARTNER 等を通じて外部研修の積極的な受講を促す。

3) 資格認定制度の導入

現行の専門家養成研修では出席率を満たした参加者に修了証が授与されているが、活用する側は修了者がどの程度のレベルにあるか判断できない場合が多く、活用につながらない問題がある。タイプ別に必要単位を取得させて、試験で一定基準を満たした修了者を資格認定することで、専門家養成研修と活用との連動を図る。将来的にはタイプ別の研修修了証をそれぞれのポストの応募資格とすれば、参加者のインセンティブも高まると同時に既存の技術移転型専門家の再トレーニングの場としても活用できる。

4) 中堅～シニア層のレベルアップ

業務の高度化・多様化に対応できるのは専門分野などコアとなる能力を既に身に付け、一定の実務経験のある人材である。よって専門家養成研修のターゲットは中堅からシニア層とする。ジュニア層を専門家養成研修に参加させても、JICA の求める即戦力とはならないため、短期間で需給ギャップの解消には直結しない。よってジュニア層については、専門家養成研修の応募資格を満たすために必要なコア能力の開発や国内で実務経験を積む上での留意点を助言するといったサービスが求められる。

5) 専門家養成研修で付加する能力の明確化

専門家養成研修で、第 6 章で示した専門家に求められる 6 つの能力全てを開発することはコスト的にも、期間的にも不可能である。6 つの能力のうち、専門家養成研修で効果が見込めるマネジメント力、調査力、援助関連知識に絞って、必要な知識、手法、スキルの習得の機会を提供することを主眼に置く。コミュニケーション力や分野専門力は研修参加のための資格要件とし、即戦力養成の位置づけを明確にする。

さらに、専門家養成研修は、国内の先進事例や JICA の経験の学習、JICA の援助戦略の理解など、即戦力となるために必要な内容に重点を置き、一般的な技術研修や語学研修などは、他の援助関連組織や国内の研究機関等の研修で対応するという独自性を持たせる。

次に上記 4 つの方向性に沿った専門家養成研修の具体的な設計と実施方法について解説する。

7.2.1 専門家養成研修の範囲

1) 限られた期間内での研修で開発できる能力は何か

一般に、研修で修得できるのは知識や手法である。研修で修得した知識や手法を実際に現場で活用し、経験を積むことによってはじめて能力へと転換していくことができる。6 章で、国際協力に求められる次の 6 つの能力を定義した。

- 分野専門力
- コミュニケーション力
- マネジメント力

調査力
地域関連知識
援助関連知識

この 6 つの能力のうち、～ の能力開発は、知識 + 経験蓄積 = 能力の開発という図式になる。例えばマネジメント手法は研修の場で教わることはできるが、MBA をとったからといって、直ちにいいマネージャーになれるわけではなく、経験を重ねることでマネジメント力を身に付けることができる。この意味で、専門家養成研修で付加できるのは能力開発の一部であることに留意する必要がある。 と は途上国や援助の経験があればより理解度は高まるが、研修で基本的な知識を獲得することができる。

専門家養成研修の枠内で経験蓄積の場を提供すると、長期の研修期間が必要になり現実的でない。これは研修自体には含めない。経験蓄積の場を求める参加者については、キャリアコンサルティングやチューター制度（後述）で、JICA や他の援助関連組織でのポスト獲得のための側面支援を行う（ただしジュニア専門員については国内研修後に海外でのポストが提供されるため、知識・手法の習得と経験蓄積をセットで提供できる）。

次に、専門家に必須な 6 つの能力ごとに、専門家養成研修という短期的な研修で提供可能な内容を検討する。ここで示す研修内容は、不足する専門家タイプ別に、公示された TOR の分析（参考資料参照）と JICA 関連部署へのヒアリング結果に基づいて特定した知識、手法、ノウハウである。

短期間の研修で対応できないものについては、受講の資格要件として、他団体の研修参加やウェブ情報や文献読了などを通じた自己学習を促すことを提案している。

適正技術の選択や開発に必要な情報提供

専門分野能力の土台となる専門分野知識は大学や仕事を通して修得するもので、研修の対象ではない。むしろ受講の資格要件である。時間的にも分野専門技術を一から研修で教えることはできない。とはいえ、研修でも、次のような方法で一定の分野専門力の能力向上を図ることが出来る。

- ・ 分野専門力や適正技術力に特化した技術研修などは、民間企業、研究機関、公益法人、地方自治体でも実施されており、JICA は研修情報を参加希望者に提供して、分野技術の専門性を自己開発するように促す。（別添の研修・セミナー情報参照）
- ・ 国総研の情報ソースの活用促進を促すことで、適正技術について理解を高めることができる。例えば、理数科教育の専門家を目指す参加者が、過去 JICA が実施したプロジェクトの評価報告書や研究レポートを精読すれば、JICA でどのような取り組みがされ、どのような課題があるか、理解できるであろう。他ドナーについても、専門員、専門家、コンサルタントなどから文献について助言を受けたり、ウェブ上でも相当の文書が閲覧できる。研修では、そうした形での知識習得を促すことが重要である。
- ・ 毎年、JICA や他の援助関連組織が数多くのセミナーや勉強会を開催している。そうした企画があったら、積極的に参加するように促すことで、最近の 이슈 や先進的な取り組みについての知見を得ることができる。JICA でも企画したセミナーや勉強会をビデオ

撮りしてプレゼン資料とあわせて、参加者がウェブからダウンロードできるようにすると、参加者は専門分野における最新の取り組みや議論について知見を深めることができる（別添の研修・セミナー情報参照）。現在、社会開発部主導で、課題別にマルチメディア教材の開発をすすめており、こうした教材も積極的に公開して行くと、分野・課題別の知識を深めるのに役立つ。

- ・ 本章ではチューター制の導入による個別能力開発を提案しているが、この方法で同じ分野のチューターによる遠隔指導で研修受講生が独自に専門分野の知見を深めることが出来る（7.2.3 参照）。

コミュニケーション手法とスキルの修得

語学力はコミュニケーション力のベースになるが、語学力を限られた研修の期間内で飛躍的に強化することはできず、むしろ研修に参加する前提となる資格要件である。この領域で有効と思われるのは、異文化コミュニケーション手法、JICA 書式に基づく各種報告書の作成方法（要請書、プロジェクト・ドキュメント、評価レポート、プロポーザル、TOR 文書、契約書など）、プレゼンテーション手法、会議のファシリテーションスキル（ブレインストーミング、ワークショップ、交渉や論理的な説得術など）、他援助組織や途上国のパートナーとのネットワーク形成の方法などである。

マネジメント手法とスキルの習得

プログラムやプロジェクトの計画策定、実施と管理、評価と提言などに対応した手法とスキルが対象となる。PCM などの計画立案やモニタリング・評価手法、コーチングなどの人材育成手法、組織分析・強化手法、資金管理の方法などが想定される。

調査手法の習得

情報収集・分析の方法、質問票調査手法、簡易農村調査（RRA/PRA）、ジェンダー分析手法など、調査で一般的に使われる社会調査手法とスキルの修得。

地域関連知識の習得

地域関連知識の内容としては、特定地域・途上国における社会、経済、政治、文化、歴史、自然に関する知識があるが、研修の段階で具体的な派遣国が想定できなければ、これを研修に含める意味はあまり認められない。ただし、途上国の個別事情に合った適正技術の検討や案件形成の方法など、地域特殊性や社会制度（カースト制度など）を考慮することは非常に重要である。こうした地域事情への配慮については、マネジメント手法や調査手法の習得時に、事例として積極的に取り上げることで対応する。

援助関連知識の習得

援助関連知識の対象としては、CDF や PRS など国内外の援助潮流と具体的な援助システムの現状、日本の援助手法・プロセスなどが想定される。

表 15 専門家養成研修で支援できる能力開発

能力の要素	能力開発の内容	業務タイプ別の受講必要性				
		技術移転型	案件管理型	案件形成型	援助調整型	政策支援型
専門分野知識と適正技術の理解	専門分野知識は資格要件とし、技術面は研修対象とはしない。途上国における当該分野の潮流や事例紹介を行う。技術移転					
コミュニケーション力のアップ	一般的な語学研修は含めない。「援助関係者とのワークショップ」といった状況を想定した研修は含める。					
マネジメント手法の習得	計画立案・モニタリング・評価に加えて、組織強化手法などのキャパシティビルディングとカウンターパート指導に必要な人材育成・教育手法などを含める。					
調査力のアップ	現地に必要な各種社会調査手法を含める。					
地域関連知識の習得	養成研修の主旨から、地域関連知識は対応しない。	×	×	×	×	×
援助関連知識の習得	世界と日本の援助動向、各種スキーム、調達・契約等の手続きなど、途上国での業務遂行に必要な知識を提供する。特にアフリカを中心に、援助協調とプログラム連携の知識が不可欠になりつつあり、そうした参加者を対象に、プログラム連携によるプロ形、手続きの共通化、公共財管理などの単位を用意する。					

* 参加者の希望するキャリアやポストによって必要度が異なる。 : 必修、 : 選択、 × : 開設しない

7.2.2 専門家養成研修の内容

1) 需給ギャップの解消に対応した研修内容をどのように特定するか

専門家養成研修で対応できる能力開発の範囲内で、需給ギャップの解消に効果が見込まれる研修内容を特定する。需給ギャップ分析シートの「人選上の問題点・課題」で示された不足する人材タイプあるいはポストを類型化する。2004年度版では8つのポストに類型化した。援助潮流、対象地域などの変化によっては、新たな課題向け人材、特定地域に対応した人材など新たな類型が必要になる可能性がある。また、課題部が専門家に求める知識もプログラムに反映させる必要がある。例えば、平和構築に関連するプロジェクトの増加に対応して、派遣される専門家に復興支援対象国の特殊事情への配慮やリスク・マネジメントの理解を求めているため、「リスク・マネジメント」は戦後復興を目指す途上国に派遣される専門家に求められる研修項目になりうる。需給ギャップの分析では、このように専門家に専門性+ の、付加的な部分が何か特定し、研修内容に加えることを検討する。2004年度の需給ギャップ分析に基づく具体的な専門家養成研修の内容は、後述のモデルプログラムとして提案している。

2) 専門家養成研修で対応すべき内容をどう考えるか

人材の需給ギャップに基づき必要な研修内容を特定すると、数多くの研修項目がリストアップされる。ここでリストアップされる項目はどれも専門家に必要なものだが、どのような方法で対応するかについては、次のような選択肢がある。

需給ギャップで特定された研修内容の全てあるいは重要度の高い内容を専門家養成研修で実施する。

専門家派遣前研修で対応できる内容は除外し、専門家養成研修で実施すべき内容のみ実

施する。

他団体が実施しているものは除外し、専門家養成研修では JICA でしか出来ない研修内容を実施する。

専門家養成研修と派遣前研修の役割分担については、別途検討が必要なためここでは取り上げないが、公示・公募と法人一括契約が広がると、派遣前研修は省庁推薦など JICA が指定する長期派遣専門家向け、専門家養成研修は一般個人向けと法人一括契約で JICA が指定する参加者といった整理になる可能性がある。その場合、 と は重複しない。

ここでは、 と を比較する。 は よりも JICA のコストとリソースへの負担が大きい。 JICA が研修全般の品質管理ができ、スケジュール作りが容易というメリットがある。一方、 の場合、参加者の受講すべきモジュールの一部は専門家養成研修に含めず、他団体で実施している研修に参加してもらうことになる。例えば、現在でも PCM 研修は FASID など他団体が実施しているコースの受講歴がある場合は受講免除の措置が取られているが、そのような形で、外部研修の単位を認める方法を取る。この方法を取ると JICA のコスト負担面などでメリットはあるが、外部の研修の認定・指定を行う業務が新たに生じる。参加者にとっては、独自に外部の研修コースを探して申し込むといった負担が大きい。また、受講したいコースの開催頻度や期間の問題、専門家養成研修とのバッティングなど不都合が生じる可能性もあり、これも参加者にとって負担となる。

基本的な考え方としては、他団体が実施している研修については民間との競争を避ける必要もあることから、できるだけ他団体が実施している研修については重複を避けて、専門家養成研修では、JICA でしか出来ない内容に対応することが望ましい。しかし、機械的に専門家養成研修と他団体の研修に振り分けると、プログラム自体の運営が困難になる。複数の他団体が類似した内容を、一定の頻度で実施している研修については認定研修として、それ以外については専門家養成研修で実施することが現実的な対処法と考える。例えば、PCM や PRA は他団体で研修が実施されており、外部認定研修の候補だろう。

3) 外部研修の単位認定方法

外部の研修実施団体からの申請に基づき認定する。認定の基準は、講師の実績（過去の実績と認定後の講師実績～申請した講師が実際に講義しているかどうか判断する）、研修内容の概要と教材、申請団体の研修運営能力（ロジ要員の配置、実施体制など）などである。

7.2.3 専門家養成研修受講のインセンティブ

1) 認定制度の導入によるインセンティブ

専門家養成研修の受講によりポストが得られる可能性が高まるといったインセンティブがないと、民間の人材にとっては受講メリットがない。単なる個人の能力開発のための研修では、優秀な人材を集めることも難しい。したがって、専門家養成研修の修了者には、ポストに必要な知識・スキル・手法について十分な理解を得ているという認定を与える必要がある。専門家にとっては、希望するキャリアに合わせて、専門家養成研修で認定して

もらえれば、個別の目標に向かって能力開発を図りやすく、意欲も高まる。また、JICA にとっても、専門家養成研修を終了していれば、ポストに必要な一定の知識は得ているという採用の際の一つの基準として活用することができる。現状では、専門家養成研修を未受講でも経験のある人材の方が、経験が少ない専門家養成研修の修了者よりポストを得る可能性は高いであろうが、徐々に修了証を専門家ポストの資格要件として導入していけば、専門家養成研修の認定制度は機能するようになる（専門家経験者の場合は、すでに知識がある事項については研修免除などの措置を取り、本当に彼らが必要な項目だけを受講するようなリフレッシュトレーニングとして機能させる）。

2) その他のインセンティブ

専門家等ポストが最も重要なインセンティブであるが、その他にも、充実したキャリアカウンセリングの提供（内容については後述）や JICA の情報へのアクセスによる能力開発支援のようなインセンティブを提供することが考えられる。

(1) JICA の学習ソースの積極的な提供

過去 2 年間だけでも、JICA で様々なセミナーや勉強会が開催されている（別添の研修・セミナー情報参照）。マイクロソフト社の Producer といったソフトウェア（無料ダウンロード可）を利用すれば、セミナーや勉強会の模様をビデオやテープに収めて、当日のパワーポイント資料と同期してビデオ CD を作成することができる。JICA がこうしたコンテンツを蓄積して研修受講者に配信するか、またはウェブ上でダウンロードできるようにするというサービスは有効なインセンティブになる。

(2) チューターによる個別指導

さらに意欲が高く、研修の結果優秀と認められた受講生に対しては、研修修了後も、一定期間、チューターによる指導を受講可能として、成果品の作成を通じた自主的な能力開発を支援する制度は他の研修にはないユニークなサービスになり得る。

専門家養成研修は知識を得る場であり、経験する場を提供したり、援助関連組織に応募するために自己アピールの材料を作成するといった内容は含まれない。したがって、経験の場を得たい、自分の能力を示せる成果品が欲しいといった受講者のニーズを満たすためにはこの制度も検討する価値がある。

チューター制度の実施方法は次の通り。まず、援助関連機関で実績を持つ人たちに働きかけ、指導できる分野・課題あるいは地域別にチューター登録してもらう。研修開始後、チューター指導を希望する受講生にチューターを紹介し、チューターと受講生が指導内容・方法を合意したら、指導を開始する。チューター候補として第一線で活躍している JICA、JBIC、WB、国連機関のスタッフや OB、開発コンサルタント会社のシニアレベル、専門員などが想定できる。国際協力専門員を目指すジュニア専門員には、専門員をチューターとして海外研修中に自主的な能力開発を指導するといった目的にも活用できる。

実際に援助関連組織から評価されるには、高品質の成果品（提案書など）を作成し、プレゼンテーションで売り込む本当の能力が試されるため、下 BOX の「チューター制度による指導例」のような流れで成果品の作成を行う。定期的に会って指導するのが理想的だが、

物理的に無理な場合はウェブ・メールベースでの指導が中心になる。売り込み先については、国際協力人材センターが JICA 内の情報（在外事務所、プロジェクト事務所、連携している NGO や他ドナーで受入可能なインターン数など）をチューターに提供できる仕組みができれば、この制度の有効性はさらに高まる。ただし、売り込み先を紹介することと、実際にポストを提供することを確約するものでないことは受講生に明示する必要がある。チューターの役割は、成果品の作成と売り込み先の示唆に限定される。

チューター制度による指導例

1. 国際協力人材に自分の進むべき特定分野を選択させる。（文献読ませヒントを与える）
2. 自分が取組みたい地域を選択させる。（当該地域における分野のホットイシューについて文献を読ませる）
3. 当該地域の分野における各ドナーの政策、事業内容、成果、課題を学習する。（文献読了させる）
4. 自分が実現したいプロジェクト、導入したいシステム・制度などのアイデアを練る。
5. 現地調査を行い、PPS 作成に必要な調査を行う。
6. PPS 作成（プロのリーダーが厳格にチェックする）
7. PPS のプレゼンテーションとディフェンスを行う（ドナースタッフ、コンサルタントなどが審査者になる）
8. 個人で援助関連組織に売り込み（援助機関の正規ポスト、YP ポスト、短期コンサルタントポスト、ローカルコンサルタント、インターンなど）（売り込み先については希望する援助関連組織に合わせてアドバイスする）

なお、チューター制度の導入に際しては、今後、経費、アドバイザーの人選、チューター制度が受講可能な機関等について、十分に検討がなされるべきである。

7.2.4 専門家養成研修のターゲットと実施規模

1) 専門家養成研修のターゲットをどう想定するか

専門家養成研修で対象とするポストが特定できれば応募者についても下表のように推定できるため、ターゲットに応じてどのような募集をかけるかの検討材料となる。

表 16 ポスト別に想定される研修応募者

質・レベルが不足する 人材とポスト	想定する JICA 関係のターゲット	想定する JICA 以外のターゲット
プロジェクトマネジメント・ プロフェSSIONAL	専門員、JICA 職員、その他 JICA が派遣を想定している チーフアドバイザー、業務調 整員	開発調査/民活プロ技の総括・副総 括候補者、NGO フィールドマネー ジャー、JICA ポストを希望する国際 機関職員
政策アドバイザー	専門員（企画調査員）、その 他 JICA が派遣を想定してい る政策アドバイザー	政策アドバイザー経験者、JICA ポ ストを希望する国際機関職員、レ ベルアップを目指す技術協力専門 家、専門家業務に関心のあるシニ アコンサルタント
プロジェクト形成のスペシャリ スト	専門員（企画調査員）	プロジェクト形成に関心のあるシ ニアコンサルタント、JICA ポスト を希望する国際機関職員

質・レベルが不足する 人材とポスト	想定する JICA 関係のターゲット	想定する JICA 以外のターゲット
援助調整スペシャリスト	JICA 職員、JICA が派遣を想定している援助調整専門家やプログラムコーディネータ	JICA ポストを希望する国際機関職員、援助調整業務に関心のあるコンサルタント、開発調査/民活プロ技の総括・副総括候補者
新しい課題・アプローチに対応できる他分野の専門家 ()平和構築()ジェンダー ()貧困削減()参加型開発	JICA が派遣を想定し、左記課題の理解を求める専門家	対応できる課題の幅を広げたい技術協力専門家、開発調査/プロ形/民活プロ技の団員、NGO 職員
ボランティア調整員（精度高い要請促進、他の援助関連組織との連携が出来る人材）	ボランティア調整員	
技術協力専門家	ジュニア専門員、JICA 職員	援助での経験が少ない国内の専門家、経験の浅い技術協力専門家、法人契約で派遣が確実な人材

注. JICA が専門家として派遣を想定している人材については、JICA 関係者に区分した。

募集は一般向けに行う。研修の要求水準、参加資格、受講料を明確にして、優秀な人材・意欲のある人材を募集する。上表を整理すると、次のような対象者に対して募集するのが効果的である。

一般募集分

- ・ レベルアップを目指す専門家経験者と開発コンサルタント職員
- ・ JICA ポストを希望する国連職員、個人コンサルタントなど
- ・ 日本あるいは海外の企業等で 5～10 年の専門分野での実務経験を有し、国際協力分野への転進を希望する人。

JICA 指定分

- ・ NGO のマネージャー、PROTECO など JICA 事業の運営・管理者
- ・ ジュニア専門員、ボランティア調整員派遣予定者、JICA 職員、法人一括契約等で派遣が確実な人材、省庁推薦で専門家派遣が確実な人材

2) 専門家養成研修のターゲット別ニーズ

一般社会人

一般社会人の中からどの程度申し込みがあるか読めないが、2004 年 11 月に開催したキャリアフェアの事前登録者へのアンケート結果によると、専門家養成研修への参加を検討する際に重視することとして次の点を挙げている。（回答者合計 1,200 人中、社会人 322 人についてクロス集計した結果。複数回答可のため、下表の数字は回答者数を上回る）

表 17 研修参加で重視すること

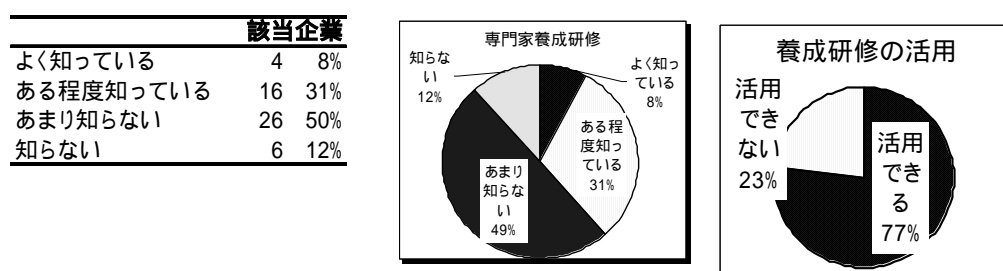
研修の参加を検討する際に重視すること	人数	割合
開催期間・曜日・時間帯	233	72%
研修テーマ	221	69%
参加のための資格要件	168	52%
参加費用	162	50%
修了者に与えられるポスト・資格の有無	110	34%
プログラムの実績・評判	102	32%
開催場所	97	30%
講師の人選	84	26%
その他	15	5%

一般社会人の場合、仕事をしながら研修に参加するのが多数であり、土日・夜間コースの開講、ウェブの活用による移動の負担軽減などの措置が必要である。参加費用について5割の回答者が重視しており、どの程度負担を求めるかは慎重に検討する必要がある。

開発コンサルタント

今回の調査で開発コンサルタントへのアンケート調査を実施し、55社から回答を得た。このアンケートの結果によれば、専門家養成研修の知名度は余り高くない（「よく知っている」「ある程度知っている」を合わせて39%）。ただし、「知っている」と回答した企業のうち、77%は「会社の若手人材の育成に専門家養成研修を活用できる」と答えており、積極的に評価している。専門家養成研修がポスト応募の資格要件あるいは受講の有無が採用時の有力な判断材料となれば、開発コンサルタントから積極的に人材を参加させるといふ方向は強まるであろう。

表 18 専門家養成研修の認知度（開発コンサルタント）

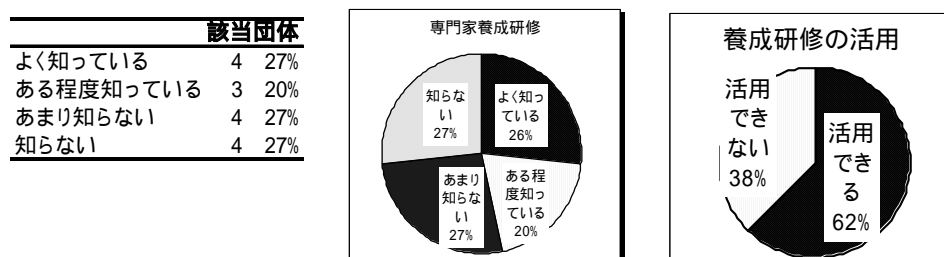


NGO

今回の調査では、人材育成に関するアンケートへの協力を NG034 団体に依頼し、16 団体から回答を得た。「よく知っている」と「ある程度知っている」を合わせると、約半数(47%)の NGO 団体が専門家養成研修制度を知っていると回答している。そのうち、62%が「団体の若手人材の育成に専門家養成研修を活用できる」と回答し、残り38%が「活用できない」としている。「活用できる」と回答した団体は、資金面と人材リソース・時間的制約のために自前で人材養成出来ないことから、こうした研修を活用したいとの希望がある。また

反対に、「活用できない」と回答した団体の理由としては、「資格要件の不一致（NGO の養成したい人材は若手）」、「人繰りが大変なため長期の研修にスタッフを出せない」などが挙げられている。NGO については、研修費用、研修期間、資格要件の点で一般向けと同じ扱いは難しいケースが出てくることが想定される。PROTECO や JICA 業務に従事する予定者については、指定分として扱い、一般向けでも費用負担について配慮が必要と思われる。

表 19 専門家養成研修の認知度（NGO）



3) JICA 指定分への基準適用

一般募集分については、原則通りに応募資格を適用でき、一定レベル以上の参加者を集めることができる。JICA 指定分については、JICA が依頼して参加を求めるケースが生じるため、応募資格を厳格に適用できない可能性がある。この点を曖昧に適用すると認定研修とならないため、JICA 指定分については留意が必要である。

JICA 指定分も、専門分野の知識と実務経験は資格要件に含めるべきで、この基準は厳格に適用する。応募資格に不足が予測されるのは語学力である。その場合の対処法として以下のようなオプションが考えられるが、それぞれプラス・マイナスがある。現状の人材調達との関係を考慮すると、下表の 2 あるいは 3 の措置が妥当な対処案と考える。

表 20 JICA 指定分への基準適用の方法

対処案	プラス面	マイナス面
1 基準の厳格な適用	参加者が一定レベル以上に限定されるため、授業の質と修了証書の信用度が高まる。 派遣元が要求さえるレベルの人材を提供するよう促すことができる。	一部の分野では、派遣に支障が生じる可能性がある。
2 一般募集と JICA 指定分で修了証を分ける	スムーズに研修と派遣ができる。	ダブルスタンダードの問題が生じる。
3 特例参加を認めるが、修了証を発行しない	特定技術の専門家については、必ずしも語学力が必要ないケースがある。こうしたケースに限定して例外扱いとすれば、修了証書の信用度は維持できる。	修了証書がないと、本来専門家としての基本要件を満たさないという条件が崩れる可能性がある。

また、受講料については JICA 指定分についても一般向けと同様に、原則受益者負担として、法人契約時に JICA が提供する特典として研修費用を免除するといった措置を取ること

が可能であるか検討する必要がある。

4) どの程度の規模を想定するか

専門家養成研修の規模については判断が難しい。一般向けに募集するため、JICA ではどのような分野の人材に応募して欲しいという希望があっても、そうした人たちが応募してくるとは限らない。応募にあたって出来ることは、サブ・セクター別にどのようなポストで人材が足りないか特定しておき、応募者の選定時にそうした不足するサブ・セクターの専門性を持つ応募者を優先的に受入れるといった方法を取ることであろう。

7.2.5 専門家養成研修の実施方法

1) どのような形態で実施するのか

ポストごとに必須・選択科目を設け、修了者にはポスト別に認定証を授与する。1つのモジュールで数日～1週間、合計10モジュール程度で、全体の研修期間は1ヶ月以内が妥当である。ジュニア専門員などのポストにある人材も委嘱期間内に継続的に受講することが可能となる。また、専門家養成研修の一部は夜間・土日、あるいは夏季・冬季に開催することで、一般社会人も参加可能な形態を取ることが求められる。

2) どのような実施方法をとるか

専門家養成研修の実施は直営方式と外部委託方式が考えられるが、分野別コースからの切り替えに伴い、ポスト別にプロポーザル方式で、教材・コンテンツの開発など含めた業務委託を行うのも一つの方法である。研修請負業務を公示で外部委託できれば、市場の競争を通して研修の質の向上も図ることができる。専門家養成研修の委託に伴い、国際協力専門員は在外事務所における企画調査業務等にシフトできるというメリットもある。

3) 研修の質の維持・向上をどう図るか

認定研修であるためには一定レベル以上の参加者を集め、研修の質も維持・向上させなければならない。具体的には以下のような制度を通して品質管理を行う必要がある。

研修参加者の資格要件の適用

質の高い研修を実施しても受講生がそのレベルにないと認定できない。資格要件については、前節を参照。

参加者のパフォーマンス評価による単位認定

コースの参加率だけでなく、単位ごとに理解度をテストしてポストに必要な単位を取得した参加者に修了証を授与する。各コマの受講前後で論文形式の理解度テストを実施し、一定基準を満たした参加者に単位を認定する。テスト内容は技術士試験を参考にして、論文形式で評価する。報告書やプレゼンテーションなど成果品を求めるものはこれで理解度を評価してもよい。評価自体の公平性を維持し、標準化を図るために、講師とJICAの2者がそれぞれ評価し、合議の上で単位を認定するような形態が望ましい。また、単位認定と

ならなかった場合には、その理由も説明できるように判断基準の透明性も確保できなければならない。単位ごとに一定の評価ガイドラインも整備する必要がある。

実施した研修コースの定期的なチェック・評価

研修コースの実施者に対する研修サービスの質をチェックすることも必要である。JICAが直営で実施する場合は第三者の評価、外部に委託する場合にはJICAが評価する。提供されるサービスへの満足度は参加者へのアンケートなどで評価し、その結果に基づいて講師の交代、研修コンテンツの改定等を図る。また、定期的に専門家養成研修を活用した部署（在外事務所や課題部）によるアンケート等で、活用する側の満足度を測定して、専門家養成研修で改善すべき点を点検する。

4) 参加費用をどう考えるか

参加者個人の能力向上とキャリアアップを支援するというプログラムの性格と研修修了者に認定資格が与えられるというメリットがあるため、プログラムの原則有料化を提案する。有料化で安易な応募者を制限できること、自己投資しても能力向上を図りたいと希望する意欲ある参加者を集めるメリットもある。現在のJICAの講師謝金をベースにコストを想定すると、経費全額を参加者が負担する場合、参加者15人、1コマ5日で10単位を取得すると、参加者負担は1日1万円程度、負担総額は50万円ほどになる。他団体の研修プログラムは1~2週間の研修で5~20万が多く、専門家養成研修は8週間程度なので適正金額と言える。（別添の研修・セミナー情報参照）

この調査で約10人の潜在的な受講希望者に、モデルプログラムの主旨・受講メリットと研修内容を説明し、支払可能金額の目安を聞いた（大学院卒、年齢27~35歳のジュニアから中堅レベルを対象）。金額的には5~10万円程度を希望しており、50万円では参加者の安定的な確保が難しい。半額程度を受益者負担として、残りをJICAが人材確保への先行投資として負担するなどの配慮が必要である。なお、他団体が実施している研修参加費用については別添資料の他団体の研修一覧表を参照されたい。

5) 専門家養成研修の修了者の活用をどうするか

コース修了者を公示・公募の応募資格として認定するのが本制度の主旨である。修了者にポスト提供を約束するものではないが、修了証の有無と成績は選定時の参考資料とする。コンサルタント向けの公示案件でも該当するものは参考資料にする。例えば、復興支援対象国に開発調査に従事する調査団員が平和構築関連の選択単位を取得しているかどうかなどを考慮する。公募については、JICA内で個人の評価ファイルが閲覧できるようにし、専門家選定などに活用することができる。

7.2.6 参加者のキャリア形成支援

1) なぜ専門家養成研修にキャリアカウンセリングが必要か

JICAの求める質・レベルの人材を養成するという研修目的に沿って、参加者にも明確なキャリアパスを描き、どんな人材になりたいのかを想定して、能力開発を図ってもらうこ

とが重要である。そのためには、キャリアカウンセリング制度を導入する必要がある。ここで言うキャリアカウンセリング制度は、参加者に目的意識を持たせ、能力開発への動機づけを行うといった一般的な目的にとどまらない。キャリアカウンセラーが参加者のキャリアパスに応じた能力開発の目標設定と求めるポストに対応した研修内容の選定を支援するなど、プログラムとキャリアカウンセリングが連動することが重要である。

2) キャリアカウンセラーの役割

キャリアカウンセラーは、研修期間を通じて継続的な参加者を支援する。カウンセラーに求められる役割は次の通り。

キャリアパスと目指すポストの明確化、ポストに必要な能力の把握

事前にキャリアに関する情報を提供した上で、キャリアカウンセラーと参加者が十分協議し、明確なキャリアパスを描き、当面どのようなポストを目指すのかを明確にする。

国際協力への参加を希望する国内の技術分野専門家は言うまでもなく、専門家など JICA 業務の経験者でも、自分に不足する能力が何で、今後どんな能力開発をしなければいけないか具体的に把握できている人は少ない。その一つの原因は、人材を活用する側が専門家にどのような役割を求め、その役割を果たす上でどんな能力が必要か必ずしも明示しきれていないことにある。典型的な例として JICA の業務調整員ポストを挙げると、役割として明確なのは会計管理、機材調達に必要な書類作成、現地雇人の管理、ロジスティク面の支援等であるが、プロジェクトのマネジメントや関係機関との連絡調整について、どの程度まで関与し、責任を負うのかまで明示されるケースは稀である。このため、JICA が業務調整員に求める能力が何か把握することは難しい。

したがって、キャリアカウンセラーは単なるポスト情報だけでなく、キャリアパス例や業務指示内容の具体例など紹介しながら、参加者の目指すキャリア、当面目指すポストとそのポストに必要な能力の理解を促進しなければならない。一人のカウンセラーが全てのキャリアには対応できないため、直接目指すポストに就いている外部人材との面談の場を設けて、情報を得ることを支援することも必要である。

図 13 キャリアカウンセリング



能力開発の方法についてのカウンセリング

既に述べたように、専門家養成研修で付加できるのは知識や手法であり、研修期間あるいはそれ以降も継続的にどのような能力を開発し経験を積んでいくかについてのキャリアプランニングが重要である。カウンセリングでは、個別参加者が研修で身に付けられる知識・スキル・手法と、個別に取り組むべき能力開発の課題を明確にした上で、個別の能力開発については、他団体が実施している研修の紹介や経験蓄積の方法についての助言を行い、参加者が独自に不足する能力を補う取り組みを支援する。国総研の文献やウェブ情報を通して自分の専門分野での学習を進めることも助言する。

カウンセリングによる研修内容の決定

参加者と協議して希望するコースで取得すべき単位を決定する。参加者の業務実績等を参考に、既に研修済の内容や経験があり必要ないと判断出来るものは免除するなどの調整を行う。この判断はカウンセラー単独では難しいため、専門員、当該分野の JICA 専門家(シニアレベル)などを含めて審査する必要がある。

その他のキャリアカウンセリングサービス

研修期間中に、JICA や他の援助団体の専門家の経験を学べる勉強会、自己分析ワークショップ、や個別相談で参加者のキャリア上の悩みと疑問に応える仕組みは専門家養成研修の付加価値となる。こうしたサービスがあると参加者の満足度も高まる。ポストに求められる要求水準の高さを実感したり、キャリアの方向性を修正する機会ともなる。

3) キャリアカウンセラーの業務と実施方法

キャリアカウンセラーの役割を整理すると以下が業務内容となる。キャリアカウンセラーの業務のうち、、 は実施者ではなく主にコーディネーターとしての役割を果たす。

研修期間中

- 参加者への事前キャリアカウンセリング(キャリアパスと希望するポストの特定)
- 参加者のキャリアプランニング支援(能力開発の目標設定)
- 専門家養成研修の内容と免除する内容の判定
- 専門家養成研修以外の能力開発・経験蓄積の方法の助言
- 勉強会、ワークショップ等の企画・運営
- 継続的な個別相談、各種情報の提供

研修のない期間

- キャリアパスの事例収集、ポスト別の業務内容分析、他団体が提供している研修サービスのデータベースの更新、キャリアカウンセリングの協力者のネットワーク形成(専門家、開発コンサルタントなど)、他団体が提供しているポスト情報収集など、情報収集とキャリア相談に活かせるネットワーク作り

7.2.7 専門家のレベルアップを目指すモデルプログラム案

既に検討したように、研修プログラムで対応するのは、主に、各ポストに必要な援助関連知識とマネジメントに関する知識・スキル・手法である。需給ギャップで指摘された強化すべき領域がほぼ網羅されている。調査力については、実際に調査を実施するのは、開発コンサルタントなど外部者であり、そうした手法の研修は海外も含めれば他団体に相当数の研修が行われているので専門家養成研修には含めない。専門家養成研修では主要な調査手法を理解し、調査の業務指示を示せる程度の理解を求める。開発コミュニケーションについては、政策アドバイザーや援助協調専門家が実際にドナーとの会議をリードするのに必要なスキルや交渉スキルだけ必須単位として含めている。開発コミュニケーションの一般的な内容は JICA 以外でも実施しているため、そうした研修プロジェクトを認定する。ドキュメントの作成方法など JICA 業務に不可欠と判断できれば専門家養成研修に加えることを検討する。

プログラムの中に選択制で、「アフリカで活躍できる人材」を想定したモジュールを含めた。これは、アフリカ諸国や新たな援助の枠組みがプロジェクトレベルまで影響を与えているバングラデシュなどでは、貧困削減戦略（PRS）などの枠組みの理解が不可欠となっていることによる。この選択単位の取得の有無は、そうした途上国に派遣する人材の人選時の参考資料とする。

新たな課題については、ジェンダー主流化、貧困削減、平和構築を含めた。専門家養成研修では、こうした課題の専門家を養成するのではなく、他分野の専門家が習得しておくべき配慮事項として位置づける。例として、農業分野の専門家が農村開発のプロジェクト形成に際して、ジェンダーの視点でプロジェクトのアプレイザルが出来たり、貧困削減のコンポーネントをプロジェクトに組み込むために必要な知識を習得することが目的である。平和構築分野は、他分野の専門家がそれぞれの分野で戦後復興を支援する業務を行う上で身に付けておくべき知識を与えることを主眼に置く。新たな課題も選択制とし、この選択単位の取得の有無は、そうした途上国に派遣する人材の人選時の参考資料とする。

専門家養成研修では専門技術分野の研修は含まれていないが、研修期間中に各分野で活躍する専門家をゲストスピーカーとして招き、各分野における援助潮流、プログラム連携の実際などリアルな情報を得る機会が必要である。これは、1日～数日間の特別研修として、各ポストで活躍している国際協力専門員、政策アドバイザー、プロジェクトマネージャー等を講師に開催することを検討する。

各モジュールは、数日間～1週間程度を想定している。集中講義となるため、事前に指定文献の読了を義務づけ、終了時に理解度テストが出来る程度の予備知識を得ておく必要がある。

次頁に具体的なモデルプログラム案を示す。

このモデルプログラムの特徴は以下の4点である。

集中講義とウェブベースを組み合わせた研修

一つの単位取得までの期間は1ヶ月程度を想定する。講義は2～5日間で集中的に実施し、

その後はウェブ上で継続して講師と参加者全員が質疑応答・意見交換、助言を行い、情報を共有し、講義内容の理解を深める。地方在住者の場合は、JNET を活用した遠隔講義も取り入れる。

学習課題の提示と自主学習

集中講義の後、講師が指定文献の読了や応用問題などの課題を提示して、参加者はメールベースで課題を提出する。こうした形態で参加者の自主的な学習を促す。

ケーススタディを中心にした実践的な研修内容

教材は全て実例をベースに作成し、専門家業務を遂行する上で不可欠な実践的知識とノウハウを習得する。

単位取得のための試験実施

単位認定試験は全て論文形式で行う。

モデルプログラム（案）

【理論・政策・案件形成】

- 目的 援助理論、政策対話、事業発掘・形成能力の向上
- 内容 有望案件の発掘、案件の枠組作り、事前審査、プログラム連携
- 想定受講者 事業の計画立案担当者（企画調査員、援助調整専門家、政策アドバイザー、開発コンサルタント、民間企業、NGO など）、事業審査者（実施機関スタッフ、開発コンサルタント、NGO など）

モジュール

世界の援助潮流と日本の援助戦略 （理論編）	案件形成や援助調整に必要な、世界と日本の援助の潮流を理解する。具体的な内容としては、MDG、PRSP など世界的な援助の潮流と 이슈、ODA 大綱、JICA 中期計画など日本の援助の今日的状況、海外の主要ドナーの援助アプローチ、日本の主要ドナーの特徴と仕組みなど。
プログラム連携の方法 （事例研究）	オールジャパンによる連携・他ドナーとの援助協調の方法を理解する。具体的な内容としては、プログラム連携におけるタスクフォース、政策アドバイザー、援助調整専門家など各プレーヤーの役割理解、事例に基づくプログラム連携の実際、他の日本の援助機関や他ドナーとの連携方法など。
アプレイザル	プロジェクトの要請書・プロポーザルの事前審査に必要な知識を習得する。具体的な内容としては、PDM の読み方、5 項目評価、費用対効果と成果重視の考え方、JICA、JBIC、世銀のガイドラインによるジェンダー・社会環境配慮のポイント理解など。
調査手法	プロジェクト形成とアプレイザルに必要な調査手法を理解する。具体的な内容としては、質問票調査、RRA/PRA、資料調査、観察・踏査など代表的な調査方法の概説と事例紹介、調査ニーズの特定方法と適切な調査方法の選択、調査結果のプロジェクトデザインへの反映方法など。 【モジュール設計・実施の方向性】 対象となる手法が多いため、基礎編と応用編に分けて、基礎編は開設せずに、他の団体が実施しているコースを認定することも可能。統計分析、PRA/RRA、マーケティング手法は、開発コンサルタントやマーケティング企業が研修コースを実施している。応用編は JICA のプロジェクト形成と事前審査における調査手法の活用に絞って実施する。

モジュール	
効果的な TOR の作成方法	プロジェクトに投入する専門家、コンサルタント、カウンターパートへの指示書・仕様書・契約書の作成方法を習得する。具体的な内容は、TOR の基本理解、契約形態別の業務指示書 (TOR) 作成方法、指示書・仕様書・契約書の構成要素、契約行為における留意事項、積算方法、TOR 事例の紹介、TOR 作成トライアル等。 【参考情報】 オランダでは、開発コンサルタントである Management for Development Foundation が、ドナー・NGO などの援助機関スタッフ向けの TOR 講座を開催しており、参考になる。
プロジェクトのフォローアップ・効果発現方法	プログラムアプローチの考え方、インパクト発現のための手だて、スケールアップの方法、自立発展のための手だて、マルチセクターで効果を高める方法などを学ぶ。具体的には、モデル事業の JOCV による面的展開、無償と有償の連携事例、セクター横断的なアプローチの成功事例など。

【プロジェクト・マネジメント】

- 目的 プロジェクト・マネジメント能力の向上
- 内容 技術移転から事業実施への移行に伴い、新たに求められるマネジメント能力の開発
- 想定受講者 プロジェクト実施者 (アドバイザー、コーディネーター、専門家、コンサルタント、NGO フィールドマネージャー)

モジュール	
PCM を活用した事業計画	PCM を活用したプロジェクト形成の方法を習得する。具体的な内容は、PCM 手法を活用した PDM の作成方法、指標設定、外部要因の把握方法。 【モジュール設計・実施の方向性】 他の援助団体や開発コンサルタントでも PCM 研修を実施しており、専門家養成研修には含めずに、外部の研修を認定することも可能。
事業モニタリング	事例を通じて、活動の記録と効果測定の方法を学ぶ。 【モジュール設計・実施の方向性】 他の援助団体や開発コンサルタントでも PCM 研修を実施しており、専門家養成研修には含めずに、外部の研修を認定することも可能。
資金管理	プロジェクト資金管理の原則、具体的な会計処理、監査方法を学ぶ。
インプットの調達とデリバリー	インプット (プロジェクトスタッフ雇用、資機材、その他のリソース) の調達に必要な仕様書の作成方法、効率的な調達手段、調達プロセスを学ぶ。
適正技術の選択と開発に必要な情報収集方法	専門家が現地で適正技術を選択するために必要な情報収集の方法 (受益者ニーズの把握方法、現地で活用されている技術の調査方法など) を学ぶ。
組織開発・運営	実施機関や住民組織など、プロジェクトを担う組織の現状分析・強化手法を習得する。 【モジュール設計・実施の方向性】 組織分析・強化手法は、開発コンサルタントや経営コンサルタントでも研修が行われている。組織分析手法はクライアント (企業、公的部門、NGO、コミュニティ組織など) によってアプローチが異なるため、参加者が対象とするクライアント別に外部の研修を認定するという方法もある。
ネットワーキング	プロジェクトを成功させるための外部アクターの特定、協力・連携関係の構築、上位機関やドナーとのコーディネーションの方法を事例に基づき学ぶ。 【モジュール設計・実施の方向性】 援助調整などの第一線で活躍している企画調査員、国際機関職員などを講師に、事例を通して学習する。
コーチング	カウンターパートの動機づけ、オーナーシップの高揚、問題解決能力を高めるための指導方法を事例に基づき学ぶ。また、専門家とカウンターパートのあり方、それぞれの役割と心構えを理解する。 【モジュール設計・実施の方向性】 コーチングは人材育成・経営コンサルタントで研修を実施しているため、外部の研修を認定する方向もある。

モジュール	
ナレッジ・マネジメント (KM)	プロジェクトを通して実施機関のスタッフやカウンターパートが得た情報・知識・スキルを同僚・受益者・関係者と共有し、事業改善に活かしていくための戦略、システム、体制作りの方法を学ぶ。 【モジュール設計・実施の方向性】 KM は日本の企業から発祥・発展したコンセプトで、日本の経験が活かせる。途上国の組織文化・通信環境に合わせた導入が必要なため、国際協力版の手法開発が必要。
マーケティングとプロモーション	プロジェクトの支援者を獲得し、成果を普及するためのマーケティング手法を事例に基づき学習する。
自立発展の方法	プロジェクト後を見据えた「退出戦略」のたて方とその実践例を学ぶ。 【モジュール設計・実施の方向性】 JICA の技プロでは、過去専門家チームが様々な退出戦略を試みているであろうが、事例化が行われていないため、まず過去の経験の集積が必要。組織面、技術面、財政面でどのようなレベルに達したら受入機関にハンドオーバーするのかといった基準や自立発展性を意識した事業計画のあり方などについても一定のガイドラインが必要であり、専門家養成研修の内容を詰める前にこの点については検討を要する。

【アフリカで活躍できる援助人材】

- 目的 アフリカを専門とする援助人材の養成
- 内容 PRS プロセスの枠組設定と援助協調でイニシアティブのとれる人材の養成、他地域と大きく異なる援助の枠組みに対応して効果的な事業運営を行える人材の養成
- 想定受講者 アフリカ諸国に派遣を希望する専門家、アフリカへの援助のプロを目指す民間人材

モジュール	
PRS の枠組みと援助協調	PRSP などの政策ペーパーの内容を理解し、PRS の枠組みと援助協調の現状を把握する。先進事例を学習する。PRS の実施による問題や PRS の改善を提案するために必要な知識・アイデアを得る。
援助案件の形成	PRS との連動、中央・地方政府と連携したセクター別援助案件の形成方法について事例を用いて学習する。被援助国の財政管理サイクルとの同期、オンバジェット化で必要な知識を習得する。
財政管理	オンバジェット化、透明性・説明責任確保が可能なプロジェクト管理の方法(発生主義会計の導入など)を学習する。具体的に事例を用いて会計管理の方法とモニタリング方法を習得する。(特にプロマネ・調整員など向け)
ケーススタディ	組織・官僚制度など全体的な把握を行った上で、行政機関の弱さなどアフリカで共通した問題や制約要因を前提として、効果的なプロジェクト運営のための先進事例を学ぶ。

【開発コミュニケーション】

- 目的 コミュニケーション能力向上
- 内容 英語、スペイン語、フランス語でのプレゼンテーション、レポート作成、ネゴシエーション力の向上を図る
- 想定受講者 企画調査員、開発コンサルタント、アドバイザー等

モジュール	
レポートライティング	質の高い報告書を作成するためのスキルを学ぶ。参加者が個別課題を定めて、実際に簡単なレポートを作成し、最終成果品を評価する。 【モジュール設計・実施の方向性】 語学研修機関、教育機関などでも研修が行われているため、外部の研修を認定する方向も検討する。

プレゼンテーションスキル	<p>様々なプレゼン手法を学習し、各自が「レポートライティング」で作成した成果品をパワーポイントなどで加工し、プレゼンテーションを行う。</p> <p>【モジュール設計・実施の方向性】</p> <p>語学研修機関、教育機関などでも研修が行われているため、外部の研修を認定する方向も検討する。</p>
ワークショップスキル	<p>ブレインストーミング、フォーカルグループディスカッションなど、グループダイナミズムを活かした会議の方法を学ぶ。</p> <p>【モジュール設計・実施の方向性】</p> <p>語学研修機関、教育機関などでも研修が行われているため、外部の研修を認定する方向も検討する。</p>
パブリックスピーチと自己アピール	<p>様々な会議の場面を想定して、説得力のあるスピーチ、説明、交渉の方法を学ぶ。</p> <p>【モジュール設計・実施の方向性】</p> <p>ドナーとの会議など実際に途上国の現場で対応が求められる状況を想定した実践的な内容が必要。</p>

【平和構築】

<ul style="list-style-type: none"> 目的 	復興支援対象国で業務を行う上で、身に付けておくべき配慮事項・知識を習得する。
<ul style="list-style-type: none"> 想定受講者 	復興支援対象国で業務を行う可能性のある専門家、開発コンサルタントなど
<ul style="list-style-type: none"> 内容 	<p>現行の平和構築コースの内容を踏襲する。他の単位とのバランスを考慮して、1~2週間の集中講座として実施。目的は、平和構築の専門家養成ではなく、配慮事項としての復興支援の知識習得を主眼に置く。</p>

【ジェンダー主流化】

<ul style="list-style-type: none"> 目的 	プロジェクトの形成・実施におけるジェンダー主流化
<ul style="list-style-type: none"> 想定受講者 	プロ形やプロジェクト管理・運営に従事する専門家、開発コンサルタント、企画調査員、JICA 職員など
<ul style="list-style-type: none"> 内容 	<p>現行コースの内容を踏襲する。他の単位とのバランスを考慮して、1~2週間の集中講座として実施。</p>

【貧困削減】

<ul style="list-style-type: none"> 目的 	プロジェクトに貧困削減のコンポーネント・仕組みを取り込むための方法を習得する。
<ul style="list-style-type: none"> 想定受講者 	農林水産、教育、保健医療、都市・地域開発などの分野で、援助調整、プロ形、プロジェクト実施に従事する専門家、開発コンサルタント、企画調査員など
<ul style="list-style-type: none"> 内容 	<p>貧困削減は、理論・政策・案件形成やアフリカで活躍できる援助人材関連のモジュールと重複する内容があるため、ここでは事例研究を主眼に置く。具体例としては、技能訓練による貧困削減効果の発現、養殖による貧困削減と資源管理の推進、教育セクターとの連携による HIV/AIDS 対策など、過去の経験から事業効果と自立発展性を高めるためのヒントを得るなど。</p>

次にポスト別に想定される必須/選択単位を示す。

参加者は、以下のポストに対応した 6 コースのいずれかを選択し、必須と選択に分けて必要な単位を取得する。

- 政策アドバイザー
- 援助調整専門家
- プロジェクト形成スペシャリスト

- ・ プロジェクトマネジメント・スペシャリスト
- ・ 技術協力専門家
- ・ ボランティア調整員

また、新しい課題・アプローチについては、選択制にして、参加者の希望に応じて受講する。

一部の単位については、外部の研修を受けて認定を受けるという選択肢も与える。また、事前のカウンセリングで、既に十分な能力があると認められる場合は、受講免除か修了試験のみ受験といった柔軟性を持たせる。

ボランティア調整員については、別途ボランティア調整員派遣前研修があり、課題別の講座や PCM 研修など一部に重複する内容もあるため、重複するものは免除するか、専門家養成研修の認定資格には含めずに、JICA が指定したコマだけ受講するといった方法を取る。

ポスト別の必要単位案

ポスト別の必須単位	政策アドバイザー	援助調整専門家	プロジェクト形成 スペシャリスト	プロジェクトマネジメ ントスペシャリスト	技術協力専門家	ボランティア調整員
プログラムレベル						
世界の援助潮流と日本の援助戦略						
プログラム連携の方法						
アブレイザル						
調査手法						
効果的な TOR の作成方法						
プロジェクトのフォローアップ方法						
プロジェクトレベル						
PCM を活用した事業計画	/	/	/	/	/	/
事業モニタリング						
資金管理						
インプットの調達とデリバリー						
適正技術選択に必要な情報収集の方法						
組織開発・運営						
ネットワーキング						
コーチング						
ナレッジ・マネジメント						
マーケティングとプロモーション						
自立発展の方法						
アフリカ対応						
PRS の枠組みと援助協調						
援助案件の形成事例						
財政管理						
ケーススタディ						
開発コミュニケーション						
レポートライティング	/	/	/	/	/	/
プレゼンテーションスキル	/	/	/	/	/	/
ワークショップスキル	/	/	/	/	/	/
パブリックスピーチと自己アピール			/	/	/	/
課題対応						
貧困削減						
ジェンダー主流化						
平和構築						
必須単位合計	9	9	6	12	6	5

: 各ポスト必須、 : 選択、 : 外部研修を認定

7.3 ジュニア専門員制度

7.3.1 現行の制度の意義・目的と現状の到達点

国際協力人材市場では、ジュニア～中堅（20代後半から30代前半）に提供されるポストが少なく、優秀な人材が国際協力のキャリアを断念する傾向がある。この制度により、そうした人材のキャリア形成をJICAが支援することが制度創設の主旨である。

現行の制度では、採用されたジュニア専門員は、国内の1年間、OJTとして案件担当などの業務を行い、その後2年間、専門家、企画調査員、業務調整員などのポストを提供される。ジュニア専門員の多数は、解嘱後、専門家や開発コンサルタントなどに進むが、さらに研修を継続するために専門家養成個人研修制度を活用するケースもある。

なお、ジュニア専門員の解嘱後の進路について、サンプルヒアリングを行ったところ、8割近いジュニア専門員経験者が、何らかの形で国際協力に従事している。また、本報告書の第5章のキャリアパス調査でも、優秀な人材がジュニア専門員制度をキャリアパスの一つとしているケースが多く、若手から中堅にかけてのキャリア形成を支援するという意味では、創設時の主旨に合致していると言える。

7.3.2 ジュニア専門員制度についての調査結果

1) JICA 職員の意見

今回の調査の一環として、ジュニア専門員を指導する立場にあるJICA職員（ジュニア専門員が、在外勤務の場合は、次長、技プロ専門家派遣の場合は、在外担当者等）を対象に、担当しているジュニア専門員に関する調査を実施し、36名分について回答を得た。

このうち12名は、国内研修中、残る24は、海外研修中のジュニア専門員である。

表 21 配属部署におけるジュニア専門員の業務

	属性	人数
本部	特命業務	1
	他のJICA職員と同じ	11
海外	プロジェクト調整員	3
	専門家（技術移転）	8
	企画調査員	12
	その他	1

ジュニア専門員の強みと弱み：

ジュニア専門員の強みと弱みについての担当者の見方は、下表の通りである。回答に際しては、17の項目¹⁶から、最も該当する5つを選択してもらった。スペシャリストとして必要な点で一定の強みがある一方で、ジェネラリストとして活用する上で弱みがあると指摘する人が多い。事務処理能力、業務処理能力が劣る点は、組織における実務経験が少ないことを反映していると思われる。

表 22 ジュニア専門員の強み・弱み

強み	弱み
分野専門性	事務処理能力・業務管理能力
語学力	援助スキーム等の援助関連知識
国内・海外経験	報告書・ガイドライン等の文書作成能力
他ドナー等とのネットワーキング ネゴシエーション能力	プロジェクトの管理能力
事業発掘・プロ形の能力	プレゼンテーション能力

ジュニア専門員制度を通して、開発された能力・経験

担当者の視点から、ジュニア専門員が制度を通して身に付けたと感じた点は、次の通りである。

- ・ 事務処理能力・業務管理能力
- ・ プロジェクト運営・調整のノウハウ
- ・ 援助関連知識
- ・ 地域関連知識
- ・ 事業発掘・プロジェクト形成能力
- ・ 国内・海外での業務経験の蓄積

マネジメント能力、援助関連知識及び地域関連知識など、国際協力人材に必要な能力の付加に役立っているといえる。

ジュニア専門員制度についての意見

ジュニア専門員制度について、自由に意見を求めたところ、以下のような回答が得られた。

¹⁶ 17項目は、専門分野の知識、語学力、国内・海外での経験、他ドナー・C/P機関とのネットワーキング & ネゴシエーションスキル、事業発掘・プロジェクト形成の能力、社会人としての基本と事務処理・業務管理能力、プレゼンテーション能力、援助手続き、スキーム理解等の援助関連知識、地域関連知識、プロジェクトの運営・調整のノウハウ、報告書・ガイドライン・マニュアルなど文書の作成能力、PCMに基づくプロジェクトのモニタリング能力、各種調査手法の理解、援助協調やプログラム連携のノウハウ、プロジェクトの管理能力、TORの作成方法である。

〔対象者の経験・能力に関する事項〕

- ・ 近年、専門家の派遣人数が絞り込まれる一方で、あらゆる案件についてジェンダー等のクロスカッティングイシューへの視点が求められている状況になりつつある。このため、現場で求められる人材像は、「コアスキルを有し、かつ、クロスカッティングイシューについての知識のある人材」となっており、当該ジュニア専門員のコアスキルが明確ではない場合に、うまく活用ができないこともある。
- ・ 現地でパフォーマンスの高いジュニア専門員は、JPO 等、他機関や実務経験があるケースが多い。
- ・ ジュニア専門員は、案件に携わった経験が足りないため、プログラムの中から優良案件を発掘・形成することができない場合が多い。

〔養成に関する事項〕

- ・ 人材養成事業の一環としてのジュニア専門員制度の位置づけについては、概ね認識されており、各ジュニア専門員について研修計画が策定されている。しかしながら、具体的な養成手法が確立されておらず、専門家への OJT 期間という研修の位置づけを行うには、配属部署側にその余裕がない。

〔活用に関する事項〕

- ・ ジュニア専門員は国内では研修という位置づけがあり、専門家派遣前研修や専門家養成研修、JICA 職員研修等への参加が認められ、配属部署でも職員より担当案件数が比較的少ないといった配慮が行われているが、海外の派遣先ではそうした配慮は比較적으로なく、即戦力として与えられたポストでの活躍が期待されている。

2) 開発コンサルタントの意見

本調査で実施した開発コンサルタントに対する調査結果によると、ジュニア専門員経験者を採用しているのは、回答のあった 52 社中 3 社のみであった。

ジュニア専門員を採用した 3 社の採用の理由と、ジュニア専門員を採用していない 49 社の理由は以下のとおり。

表 23 ジュニア専門員を採用した理由としなかった理由

採用した理由（複数回答あり）	採用しなかった理由	回答数
実務経験	ジュニア専門員経験の評価が難しい（ジュニア専門員制度についてよく分からない、ジュニア専門員であれば、このくらいの業務を遂行できるというイメージが具体的に湧かない）	13
語学力	会社の人材ニーズと合致しない（専門分野等）	10
開発マインド	新規の採用がない	9
JICA のシステムを知っていること	そもそも、ジュニア専門員経験者による応募自体がない	8
JICA との人脈	経験年数が不足している	3
即戦力であること	無記入	6

ジュニア専門員経験者を企業が採用していない背景として、ジュニア専門員制度についての認識の不足（企業側に十分に理解を得てはいなかった等の理由により、ジュニア専門員としての経験が実務経験として評価されていないこと）や企業側の採用事情（企業側の求める専門分野・経験年数との食い違い、新規採用がない）が主な要因として挙げられている。

その一方で、これまで必ずしも、ジュニア専門員経験者の多くが、開発コンサルタントへの就職を求めているわけではなかったことも要因として挙げられる。

7.3.3 ジュニア専門員制度の改善の方向性

7.3.2 の調査結果を総合的に判断すると、次のような現行制度の課題が指摘できる。

JICA 内部でジュニア専門員の専門性や希望にフィットしたポストが提供できないケースがあること。

近年、海外の現場において専門家や企画調査員に求められる能力のレベルは高まる一方にある。海外の現場では、ジュニア専門員といえども配属されたポストの本来の TOR の遂行が優先されるため、自ずとジュニア専門員に求められるレベルも高まる一方にあること。

ジュニア専門員修了後のキャリア形成がうまくいかないケースがあること。

1) JICA 内における活用を見据えた採用基準の見直し（への対処法）

JICA では、市場から人材の確保が本格化し、民間からの調達が進んでいる分野では、ジュニア専門員向けポストが減少傾向にある（例えば、基礎教育分野では民活技プロが主流化し、ジュニア専門員向けの業務調整や専門家ポストが減少）。これは、JICA が自前で育成しなくても民間で人材が育つことを意味するため、国際協力人材の確保上はプラスの傾向ではあるが、ジュニア専門員の採用基準については、分野・課題別の市場状況と JICA が提供できるポストを考慮した見直しが求められる。

2) 人材の需給ギャップを埋める手段としてのジュニア専門員制度（への対処法）

人材の需給ギャップを埋めるという位置づけをジュニア専門員制度にも求めるとすると、次のような方策が可能となるであろう。他の研修制度とは異なり、優秀な国際協力専門員の候補者を確保するという点がジュニア専門員制度の独自性である。

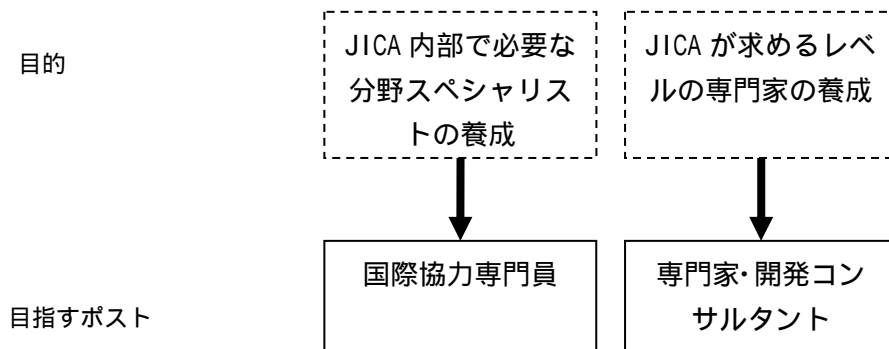
国際協力専門員というキャリアパスを目指す分野スペシャリストの養成

市場調達が拡大しても、優秀な分野スペシャリストを JICA 内部に確保しておく必要性は残る。特に、プログラムレベルの連携や案件の事前審査などの業務では、開発コンサルタントより、JICA の分野スペシャリストとして権限を与えられた内部人材の方が適している。したがって、ジュニア専門員の中から、優秀な人材を国際協力専門員に登用していくという人材確保の戦略は有効である。

この戦略を十分に機能させるためには、ジュニア専門員の採用に先立ち、分野・課題別に不足する国際協力専門員ポストを把握して、必要な分野でジュニア専門員を採用する方向性を明示することが必要である。優秀な国際協力専門員の後継者を育てたい場合も、そうした後継者候補を積極的に採用することで、優秀な内部人材の確保を目指すことができる。採用後は、専門員のアシスタントとしてジュニア専門員を育てる。こうした形で OJT を行えば、専門員の仕事の進め方や必要な能力について明確な理解が得られる。専門員は担当するジュニア専門員のパフォーマンスを評価できる立場にあるため、ある程度の精度で、JICA は採用可否の判断ができる。

JICAの求めるレベルで業務を遂行できる人材の養成

図 14 ジュニア専門員制度の新たなねらい



この目的は専門家養成研修と重複するが、専門家養成研修では知識・スキル・手法の習得機会を提供し、ジュニア専門員制度では、さらに経験蓄積の機会が提供できることが特徴である。この特徴を活かして、JICA が求める人材の中でも特に重点を置く人材を特定して、専門家養成研修と OJT で能力開発を支援して、市場に送り出すことが出来れば、人材確保戦略の一環として意味がある。例えば、JICA 課題部へのヒアリングで「カウンターパ

ートに対する技術移転だけでなくキャパシティビルディングまで対応できる技術移転型専門家」や「教材作成だけでなく指導法や教育プログラムの作成支援のできる教育の専門家」などは得難い、という声があった。市場でそうした人材が育つのを待つだけでなく、JICAがジュニア専門員制度を使って、積極的にモデル人材（ロールモデル）を育てて、市場にメッセージとして伝えるという戦略である。

ジュニア専門員の多くは、企画調査員、技術協力プロジェクトの業務調整員、長期専門家として派遣されることが多いが、企画調査員やアドバイザー業務は一定の実務経験と専門性が求められるため、大学・大学院卒 JOCV ジュニア専門員といった、民間企業等での経験を有さない「大卒後直行型キャリア」では対応が困難な場合が多い。国内でコアとなる専門領域や部門で5～10年の経験を持つ人材を採用し、援助関連知識を付加して海外に派遣すれば、JICAが有効活用できる可能性が高い。そうした人材はその後専門家や開発コンサルタントとして国内と海外での業務経験を活かして活躍できる。また、JPOなど国際機関や援助関連団体で経験を持つ人材を優先的に採用した方が、援助調整型専門家のポストで活躍できる可能性が高い。ジュニア専門員に求められるパフォーマンスと現状とのギャップを埋めるには、こうした視点で採用基準の見直しが必要であろう。

3) キャリア形成支援（への対処法）

ジュニア専門員制度の独自性が主に優秀な専門員候補の養成であっても、そうしたポストには限りがあり、ジュニア専門員の多数は解嘱後、開発コンサルタントや専門家としてキャリアを築いて行くことになる。レベルの高い開発コンサルタントや専門家として、解嘱後も国際協力人材市場で自立していきけるだけの十分な能力開発と経験蓄積の機会を提供し、市場に送り出すという考え方が必要になる。そのためには、ジュニア専門員の期間中に次のような支援が有効であろう。

キャリアカウンセリング制度の導入と能力開発機会の提供

ジュニア専門員も専門家養成研修の参加者と同様に、キャリアカウンセリングとチューター制度を活用して、キャリア形成を支援することが重要である。まず、キャリアカウンセリングで、ジュニア専門員意向のキャリアパス（専門員、開発コンサルタント、国際機関職員、NGOスタッフなど）を明確にして、そのための能力開発機会を検討し、自己能力開発の目標を設定する。さらに、国内研修期間内に、専門家養成研修に参加して、ポストに必要な単位を取得する。（専門家養成研修のパフォーマンスを基準に海外派遣の可否を決定する）。海外研修期間中は、専門員など自分の目指すポストにある優秀な人材をチューターにして、継続的な能力開発を図る。このような一貫した指導システムで、解嘱後のポスト獲得を支援できるとジュニア専門員制度の有効性が高まるであろう。

市場競争力の強化

国際協力専門員やJICA職員ポストは定員が少ないため、ジュニア専門員の多数がそうしたポストを獲得できる可能性は低い。むしろ、多数のジュニア専門員は解嘱後、市場にお

けるポストを獲得していくことになる。キャリアパス調査結果から、優秀な人材の多くは民間企業、NGO、国際機関、コンサルタント企業などの JICA 外部での経験が豊富であり、現在のポストに必要な能力は少なからず、そうした経験を通して身に付けている。ジュニア専門員に積極的に市場のポストを獲得するよう促す方が、彼らのキャリア形成にも役立つ可能性が高い。

そのためには、ジュニア専門員の期間中に、市場で競争力をつけるための仕組みを海外派遣期間中に含める必要がある。具体的には次のような機会をジュニア専門員が獲得すべく、市場にアピールできる実績と成果品が得られるようにアドバイスの提供等の支援をする必要がある。

- ・ 在外事務所が発注する短期コンサルタント業務を受託する。一人で調査設計から報告書作成まで担当することで、調査能力の付加と分野の業務経験を積む機会を提供する。
- ・ 国際機関や国際 NGO での短期コンサルタント業務を受託する。ジュニア専門員の希望するポストが他の援助関連組織の場合、チューター制度等で作成した成果品を持って、売り込みを図るのを支援する。

7.4 技術協力専門家養成個人研修制度

7.4.1 技術協力専門家養成個人研修の経緯

JICA では、専門家養成研修やジュニア専門員制度のほかに、個人レベルでの人材養成を図るために、いくつかの個人研修制度を設けてきた。2000 年度には専門家育成個人研修制度を開始し、13 年度にはキャリアプロGRESS制度とジュニア専門員フェーズ を設けた。2003 年度より、これらの制度を技術協力専門家養成個人研修として統合している。

1) 専門家育成個人研修

専門家育成個人研修制度は、将来専門家等として活動することを目指す JOCV 経験者を対象として、専門分野の技術力向上を目指す 1 年以内の研修を支援する制度である。応募者は毎回 20～30 人程度で、採用は数名程度、研修後、専門家等のポストについては約半数であった。

2) キャリアプロGRESS制度

キャリアプロGRESS制度は、国際協力事業の経験者で日本国内において所属先を有しないものが、生計を維持しつつ研修などを通じてキャリアアップを図ることを目指した研修制度である。経済的な理由からキャリアアップ途上で流出することを防ぐと同時に養成を図るために設立された。本制度の合格者はジュニア専門員経験者が占めた。

3) ジュニア専門員フェーズ

多様化する援助ニーズに対応しうる人材を長期的に養成することを目的として設立された。ジュニア専門員経験者を対象として、最長 2 年間の国内・海外での研修を通して政策アドバイザー型の専門家等を養成する、ハイレベルの開発援助人材へのキャリアパスと位置づけた。本研修修了者は、ほぼ全員、国際協力専門員、専門家、企画庁成員、国際協力関

連の大学講師など、ほぼ全員が援助関連の仕事についている。

4) 技術協力専門家養成個人研修

研修内容が似ている 3 つの研修制度を運営するのは非効率であることと、それぞれの研修で違っていた待遇を統一するために、2003 年度より 3 つの研修プログラムを統合して技術協力専門家養成個人研修とした。

7.4.2 技術協力専門家養成個人研修の概要

1) 技術協力専門家養成個人研修制度の研修内容

技術協力専門家養成個人研修（以下「個人研修」という。）では、研修員のキャリアプラントそれに必要な技術及び知識、さらに JICA としての専門家養成ニーズを勘案して個別に研修プログラムを作成する。研修は国内、海外のいずれにおいても可能で、最長 1 年間 JICA 関係先や外部機関において研修を実施する。研修期間のアレンジは研修員自身が行うことを原則としている。

2) 募集・応募状況

2003 年度から開始した技術協力専門家養成個人研修は、年 2 回の募集をしており、現在まで 4 回の選考・採用が行われ、合計応募数は 115 人、合格者は 15 人である。新制度になってから応募者層が広がった。応募条件での制約が少なくなったことと、研修制度の知名度が高くなってきていることが理由として考えられる。応募者の分野は保健・医療、教育、貧困が多いが、合格者に分野の偏りはなく、合格者数は、JICA 事業経験者のほうが、非経験者より多い。

3) 人材需要に対応した人選方法

募集時に重点分野を「政策制度支援分野の人材」や「仏語・西語人材」とし、需要のある分野の人材を重点的に選定することを明示している。人材部の分野ニーズを確認し、関係課題部の面接参加、専門員による技術レベルのチェックなどで、人材需要と求める能力にマッチした人材を選定するよう努めている。

4) 修了者のキャリアパス

修了者はまだ 2 人しかいないが、専門家個人制度の研修生には JICA 人選の資格は適用されないため、研修の修了者は独自に公募・公示に応募をしてポストを獲得していくことになる。

5) 制度の課題と有効性

制度で求める人材は、即戦力候補のレベルにある人たちであるが、このレベルの応募者が十分でない。競争力のある人材は即戦力としてポストを見つけられるので、あまり研修に魅力を感じていない可能性がある。また、期待したほどジュニア専門員経験者からの応募がない。

一方で、専門家として活躍できるレベルにあるが、さらにスキルアップが必要と考える意識の高い人たちもおり、こうした人たちにとってはスキルアップのよい機会となっている。

7.4.3 人材の需給ギャップ解消としての活用の可能性

ギャップの具体的な内容が明確な場合、募集する分野と研修内容を明示してオファー型で募集する方法が考えられる。その際には、募集段階でオファーする分野技術と研修内容が十分絞り込まれている必要がある。

これまで、専門家養成個人研修においては、「アドバイザー制度」を設け、必要に応じて、大学の教員や国際協力専門員等のアドバイザーが、受講者に対して研修についての個別の助言を行うなどのきめ細かい対応を行ってきた。養成個人研修の受講者を国際協力人材として、より戦略的に育成する上で、これまでのアドバイザー制度を拡充し、新たに7.2.3で示したチューター制度を導入することを提案する。養成研修でチューター制度を希望した優秀かつ意欲のある受講生は即戦力候補である可能性が高い。優秀な養成研修の受講生に個人研修の機会のチャンスを与えることは、養成研修の受講生にとっても良いインセンティブとなる。

参考資料

専門家養成研修の内容検討の具体例

各ポストあるいは人材タイプ別に、人材確保が難しかった実際の公示・公募内容（TOR）を分析すると、調達方法の改善で対応できることと、人材養成で提供できる知識・スキルなどが把握できる。ここでは、2004年度の公示案件の中から、特に調達が困難だった3案件を例として取り上げ、専門家養成研修で取り扱うべき研修内容の絞り込みの方法を説明する。

事例1：バングラデシュ初等教育アドバイザー

- 案件基礎情報
- 公示タイプ：業務実施契約簡易型
- 従事期間：9.6M/M、必要経験年数：大学卒業後8～17年、使用言語：英語
- 業務の目的：

バングラデシュ国（以下「バ」国）政府は豊富な人的資源の活用を目指し、国民への教育の拡充に取り組んでいる。特に基礎教育分野を重視し、1990年に義務教育法を制定した他、同年の「万人のための教育世界会議」にて Education for All 宣言に署名し、同分野を重点と位置づけている。また、ドナー各国の支援を得ながら基礎教育の拡充を行うべく Primary Education Development Program (PEDP-I) と呼ばれる5カ年計画を1998年7月から2003年6月まで実施しており、これの第2フェーズにあたる PEDP- (2003年～2008年) を策定したところである。

「初等教育アドバイザー」は1999年度以降、長期専門家として派遣され、これまでの活動により我が国教育分野での新規案件の発掘形成がなされてきており、IDEAL（無償資金協力）、小学校理数科教育（技術協力プロジェクト、2004年5月R/D予定）、理数科教師（青年海外協力隊）等、各案件の有機的な連携に基づく我が国の対「バ」国教育セクター協力プログラムの策定において中心的な役割を果たしている。また同時に、上記 PEDP- の策定過程において我が国の協力内容を他ドナーと共有し、我が国教育分野の協力をドナー協調のもとで進めている。本専門家は、初等教育（援助協調支援）アドバイザーとして、「我が国教育分野協力の各案件が PEDP- の枠組みの中で有機的にプログラム化され、「バ」国初等教育の改善に貢献する」ことを目的に派遣される。本専門家に対しては、初等大衆教育省初等大衆教育局（カウンターパート：C/P）に対し、他ドナーとの密接な連携・協調のもと、PEDP- の実施計画策定・モニタリング・評価等を通じて初等教育政策立案・行政実施に係る助言を行うこと、更に我が国の具体的協力案件（特に2004年度開始予定の技術協力プロジェクト「小学校理数科教育強化計画」）の実施支援を行うことが期待されている。

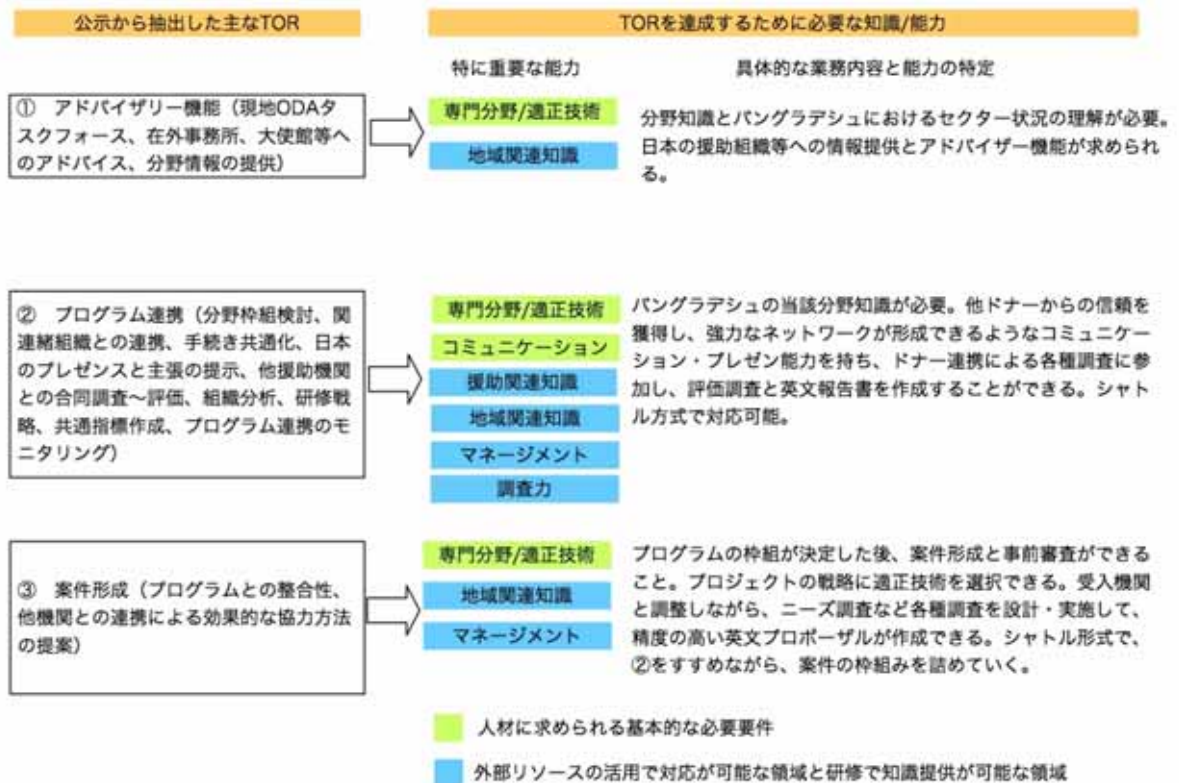
1) 人材確保の方法

TORを整理すると、下図で示す通り、初等教育分野におけるアドバイザー機能、プログラム連携、案件形成の3つの役割が求められている。期待する人材は、中堅～シニアレベル1名である。適切な人材が調達できない場合、次のような調達方法を再検討することで、対応できる可能性がある。

対応策1：TORを絞り、役務提供型でシニアコンサルタントをリクルートする。

対応策2：TORを分けて、チーム派遣とする。教育分野の専門家＋プログラム促進・援助政策専門家＋案件形成・事前評価専門家の3名体制で、がセクター分析を行い、にフィードバック、はとの成果に基づきプロジェクト形成を図る。形態としては、一括発注で委託先は国際・現地コンサルタントなどの組み合わせで不足する人材を補填する。～の中でJICAが対応できるもの以外を外注するパターンも考えられる。

事例1：バングラデシュ初等教育アドバイザー派遣の公示内容



2) 必要な知識・手法の提供

この事例の ~ で必要な知識・手法は次のようなものである。

主なTOR	JICAの研修で対応可能な内容	民間で対応可能な研修の内容
アドバイザー機能	<ul style="list-style-type: none"> バングラデシュの初等教育サブセクターの現状 アドバイザーの役割理解 	
援助協調	<ul style="list-style-type: none"> 初等教育分野における援助潮流とドナーの動向、プログラム連携と手続きの事例紹介 他ドナーとのネットワーキング方法 プログラム・モニタリングと評価方法 同分野における日本の取り組み理解 	<ul style="list-style-type: none"> PCM手法 モニタリング手法 社会調査手法 英文報告書作成法 プレゼンテーション手法 ワークショップ・ネゴ手法 組織分析・強化手法
プロジェクト形成	<ul style="list-style-type: none"> JICAプロ形・事前評価のスタンダード理解 	<ul style="list-style-type: none"> PCM手法 社会調査手法 英文報告書作成法

事例 2：高等海運学院フォローアップ協力(フォローアップ調査)(運営・維持管理調査)

- 案件基礎情報
- 公示タイプ：役務提供型
- 従事期間：0.83M/M、必要経験年数：大学卒業後 13～17 年、使用言語：英語
- 業務の目的：

アルジェリア国(以下「ア」国)の経済は、原油、天然ガスに大きく依存しており、その輸送手段として海運が大きな役割を果たしている。「ア」国では各種技術分野での高等技術者の養成を最優先課題と位置づけ、運輸部門でも特に重要度の高い海運技術の高等教育を強化することを目的として過去に我が国に対して技術協力を要請し、我が国はブーイスマイル高等海運学校(ISM)へのプロジェクト方式技術協力を実施した(1990年～1994年)〔投入内容:レーダーシミュレーター、ディーゼルエンジンプラント等機材 6億6,500万円、長期専門家1名、短期専門家のべ13名、研修員受入14名〕。これら協力内容により同校は単に新人を教育するだけでなく、既成の海運事業従事者のレベルアップを図るための再教育機関として十分な機能を具備し、「ア」国海運界が必要とする航海、機関、通信、港湾などに関する上級技術者を供給できる機関として、現在高い評価を得ている。また海運分野における上級技術者養成機関として独特の教育施設であり、「ア」国国内のみならず周辺諸国への第3国研修なども実施しており、海運業界において国内外に与える影響は大きい。

しかしながら、「ア」国内の政治的混乱により外国人を対象としたテロの多発等治安情勢が悪化したため、「ア」国に対する全ての協力は1994年以降現在まで中断している。同校に対する技術協力も終了後、継続的なサポートはなされなかったが、自助努力により適切な運営維持管理を行い、これまでも多くの効果をもたらしてきた。しかし、技術協力終了から10年以上もスペアパーツの調達が出来ず、機材等に対する十分なフォローアップができていなかったため、同校に供与された機材の多くが老朽化、故障という困難に直面している。航海訓練機材の故障により同校の訓練カリキュラムに支障が出た場合、船員の訓練および資格証明の基準に関する国際条約(STCW条約)に基づく船員教育が出来なくなり、「ア」国及び第三国研修を実施している近隣諸国において海運事業に支障が出ることが予想される。

2003年2月にプロジェクト確認調査が行われた際、レーダーシミュレーターの修理または更新(ノル社またはボセイドン社のレーダーシミュレーター)の必要性、その他海運関係訓練機材の調達及び技術協力プロジェクトの再開が先方実施機関より要請された。しかし、現在の教育カリキュラム等の情報もなく、要請機材の必然性が不明確であることと、ISM側が技プロの再開を望んでいることから長期的な技術協力(長期専門家派遣等)も視野に入れた協力案を検討しなければならないため、現地調査を実施し、フォローアップ実施の妥当性を確認するとともに、フォローアップ協力で実施できる範囲の見極めを行う。

1) 求められる能力と調達の方法

この調査の団員の中には、海事教育関連の機材調査を担当するコンサルタントが別途採用されているため、運営・維持管理調査の団員は、機材調査団員から技術面のインプットを受けながら、次のような業務を実施する。

- ・ 受入機関の事業概要とアウトプットの把握
- ・ 受入機関の人的、財務的、組織的な能力把握
- ・ 受入機関の機材運営・維持管理能力の現状把握と機材協力の妥当性の検討
- ・ 機材調達後に必要な予算措置、技術支援、プロ技実施の可能性の検討

短期間で特定技術に関する機材供与の妥当性を判断する必要があるため、分野外の人材は敬遠しがちな業務である。しかし、特定技術と機材についてはその専門家の協力が得られることから、事前審査、機材調達、組織分析、プロジェクト形成といった分野の能力と経験があれば、一定対応が可能と思われる。案件のプレ公示、機材調査団員との連携・デマケの明確化等の対応が必要かもしれない。

2) 必要な知識・手法の修得機会の提供

運営・維持管理といった分野への参入を促進するためには、次のような研修が有効であると思われる。例えば、計画立案の業務経験の豊富な人材に、組織分析と調達業務のノウハウを理解してもらい参入のための知識を習得してもらったり、機材関係のコンサルタントに、組織面や PCM などソフト面の知識を習得してもらうといった他分野からの参入を促進する。

主なTOR	JICAの研修で対応可能な内容	民間で対応可能な研修の内容
運営・管理体制の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達業務と管理業務のノウハウ ・ 機材の維持管理の成功・失敗事例の紹介と教訓の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織分析手法 ・ 経営分析手法 ・ 人材育成手法
機材供与の妥当性判断	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前審査手法 	
調達後の支援策検討	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICAのスキーム理解 ・ プロジェクト形成手法 	

事例3：ガーナ援助計画基礎調査（計画策定1&2）

- 案件基礎情報
- 公示タイプ：役務提供型
- 従事期間：2名で5.67M/M、必要経験年数：大学卒業後13～17年、使用言語：英語
- 業務の目的：

ガーナ国政府は、2001年3月に拡大HIPC(Heavily Indebted Poor Countries:重債務貧困国)イニシアティブ適用申請を表明すると共に、GPRS(Ghana Poverty Reduction Strategy:ガーナ貧困削減戦略)の策定を完了させ、これによりガーナ国政府はGPRSに沿った援助実施をドナーに求めるようになった。保健分野ではコモンバスケットファンドが設置され、セクター省庁への財政支援が本格化し、一般財政支援についても、9カ国・機関によるドナー(日・米除く主要ドナー)がマルチドナー財政支援(MDBS)への資金拠出を始めた。また、HIPC適用により我が国は、それまで実施していた有償資金協力が実施困難となり、今年予定されているガーナ国のCompletion Point(完了時点)到達、すなわち経済実績の改善による政策目標の達成により、約800億円の債務帳消しを決定している。

今年度ガーナ国は、外務省ODA戦略策定会議による国別援助計画の作成対象国に選ばれているが、上述の背景から、同計画の策定はこれまでにない特殊な環境下での作業となり得る。援助方針にかかる明確なメッセージを内外の関係者に伝えるためには、十分な背景情報を収集・整理する必要がある。

一方JICAでも、かかる援助環境下で効果的な事業を展開するために、先方の開発計画と我が方の援助計画との整合性に留意した戦略的な案件形成が求められており、互いの開発効率をあげるためにも、予測性の高い協力方法を検討する必要性に迫られている。しかしながら、先方の要請を始点とした従来の案件形成の方法では、以下の問題が顕著であり、援助効率を高めるために、当方の協力戦略がまず策定される必要がある。(1)課題状況の把握や協力方針について、日本から相手国へのメッセージ打ち出しが明確でなかったらいいがある、(2)ドナー協力戦略と自国の開発計画をすりあわせ協力内容を抽出するやり方に慣れている相手国政府にとって、要請からスタートする日本の方式はより柔軟な対応が求められている、(3)事業計画立案能力の低い先方政府に、毎年、要望調査の時期に短期間で熟度の高い要請書提出を求めるのは困難である、(4)日本の協力では現場の実務担当者からボトムアップで案件形成することが多いため、省庁幹部とのセクター課題に関する対話の機会が少なく、行政組織としての意向が十分反映されない傾向がある、(5)案件採択の予測性が相手国側、日本側の双方にとって高くないため、案件形成プロセスが必ずしも効果的に実際の案件につながって来なかった。これらの課題をクリアして援助効率を高めるために、主要セクターにおける協力戦略の策定と案件案の積み上げを行い、これを通してJICAの協力方向性を明確にするため、本邦コンサルタントとローカルコンサルタントを効果的に組み合わせ、国別援助計画策定に資するために、対ガーナ援助計画に係る情報収集・整理・分析を行う。

1) 求められる能力と調達の方法

主な TOR	求められる能力・経験
主要7分野（保健、農業、教育、森林、産業、エネルギー、道路）のセクターレビュー	・ 7分野の専門性を持つ人材は想定できないため、案件形成や評価業務など通して広範な援助関連知識、調査経験のある人材が求められる。分野情報は現地コンサルタントを活用するため、業務主任や現地コンサルタントの監理経験者が必要である。
主要3分野のセクター協力戦略策定	・ 他ドナー、日本の関係機関と十分な連携をとりながら、プログラム形成を図る。アフリカの援助潮流と援助手続きの理解、他ドナーとのネットワーキング能力、日本とドナーを含めた総合的な調整を図るためのワークショップ運営や交渉術、日本の主張を展開するための日本の ODA の理解が必要である。
3セクターのプログラム目標に効果的なプロジェクトの特定とプロジェクト・ドキュメントの骨子作成	・ 日本の強みや貢献度の高いプロジェクトを特定し、プロジェクトの枠組みを提案する。日本の強みがわかるという点では、日本の ODA の経験、豊富な事前審査や評価の経験が必要で、プロジェクト・ドキュメント作成に必要な計画立案、事前審査の能力と経験も求められる。

対象分野が広いことから、分野に特化した専門家ではなく、「開発プロフェッショナル」といった人物像がフィットする業務と言える。国際機関や日本の援助組織でプログラムレベルの計画策定や多様な分野でのプロジェクト監理経験を積んだ人材が想定される。上記全ての能力と経験を有する人材は限られる為、業務実施であれば不足する人材を外部から調達するなどして、団員のラインナップを検討できるが、個人で対応する役務提供では応募を検討しづらい。

2) 必要な知識・手法の修得機会の提供

援助協調やプログラムレベルの計画策定に対応できる「開発プロフェッショナル」の活用ニーズは高まっており、分野専門家などの参入を促進するための研修は有効と思われる。

主なTOR	JICAの研修で対応可能な内容	民間で対応可能な研修の内容
セクター分析	<ul style="list-style-type: none"> ローカルコンサルタントの監理方法 精度の高いTOR/契約書の作成方法 外部リソースの活用方法、情報収集の方法 分野別のセクター分析のノウハウ 	
プログラムレベルの計画策定	<ul style="list-style-type: none"> 援助潮流と具体的な手続き共通化の事例理解 分野別日本の経験と先進事例の理解 ネットワーク形成のノウハウ 	<ul style="list-style-type: none"> 英文報告書作成法 プレゼンテーション手法 ワークショップ・ネゴ手法
案件形成	<ul style="list-style-type: none"> JICAのスキーム理解 プロジェクト形成手法 事前審査手法 	<ul style="list-style-type: none"> PCM手法 英文報告書作成法 各種社会調査手法

3 事例のまとめ

ケーススタディで特定した「JICA の研修で対応可能な内容」を類型化していくと、人材養成における JICA の具体的なポジショニングが明確になる。3件を元に専門家養成研修の内容をまとめると、以下のような内容となる。こうした内容が JICA の専門家養成研修で取

り上げるべきものである。

人材養成の目的	研修の内容例
1 他分野からの参入促進 (例) 無償案件の維持管理と運営指導	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調達業務と管理業務のノウハウ ・ 機材の維持管理の成功・失敗事例の紹介と教訓の理解
2 事業形成できる人材の拡大 (例) プロジェクト形成方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ JICA プロ形・事前評価のスタンダード理解 ・ プロジェクト形成手法 ・ 事前審査手法
3 新たな援助人材の養成 (例1) 援助協調	<ul style="list-style-type: none"> ・ 援助潮流とドナーの動向、プログラム連携と手続きの事例紹介 ・ 他ドナーとのネットワーキング方法 ・ プログラム・モニタリングと評価方法 ・ 分野別の日本の取り組みと成功事例の理解
(例2) アドバイザー養成	<ul style="list-style-type: none"> ・ セクター分析手法 ・ ローカルコンサルタントの監理方法 ・ 精度の高いTOR/契約書の作成方法 ・ 外部リソースの活用方法、情報収集の方法

また、不足する能力の付加で、外部の研修サービスで対応できるのは以下の通りである。

必要な知識・手法	サービス提供
英文報告書作成法	専門学校、語学教育団体
プレゼンテーション手法	専門学校、語学教育団体
ワークショップ手法	開発コンサルタント、援助関連組織
PCM を活用した事業形成とモニタリング評価手法	援助関連団体、開発コンサルタント、
プロジェクト・マネジメント(プロセスマネージメント、コーチング等)	援助関連団体、開発コンサルタント、HRD コンサルタント
組織分析・強化手法	開発コンサルタント、経営コンサルタント
経営分析手法	経営コンサルタント
人材育成手法	HRD コンサルタント
各種社会調査手法	開発コンサルタント、リサーチ企業、援助関連団体

国際協力人材の確保・養成に関する基本方針（案）策定に向けての提言

1. 日本の国際協力人材の現状と JICA の人材需要

【マクロの視点から】

1) 日本の国際協力人材の需要と供給

(1) 調査結果

日本の国際協力人材ポストの約 9 割が非正規（契約）ポストで、この世界の人材の流動性は極めて高い。援助機関別ポスト提供元では JICA が 6 割以上を占め、大きな役割を演じている。20 代前半のジュニア層向けのポストは非常に少なく、極端な供給過剰状態にある。

(2) キーポイント

- ・ 国際協力人材市場の流動性は非常に高く、短期ポストの増減が市場に与えるインパクトは大きい。
- ・ 国際協力人材市場における JICA の役割が大きいことから、JICA がどのような人材を求めているかなど、同市場に対してメッセージを伝えることは大きな意味を持つ。
- ・ ジュニア層へ提供できるポストは極めて少なく、この層へどのような働きかけをするか十分な検討を要する。

2) JICA 専門家人材の需要の現状と将来

(1) 調査結果

JICA 専門家の需要は、現在は保健医療、教育、農業開発、ガバナンス、自然環境の 5 つが派遣の多い分野で、中期的（3 年後）にも同様の分野の需要が高いと予測される。現在、中期的にも、地域別では東南アジアでの派遣見込みの数が多い。分野と地域で見ると、中期的な人材需要に急激な変化が生じる可能性は低い。

この 10 年間で、長期専門家と短期専門家の比率が 5 対 5 から、2 対 8 に大きく変わり、特定技術の移転は短期専門家で対応し、長期専門家はマネジメント、キャパシティビルディング、政策助言などより高度で多様な役割を担うという傾向が見られる。

2004 年度の省庁推薦による派遣が 1/4 で、全体の 3/4 は JICA が国内委員会、有識者からの推薦公示・公募等により独自に人材を確保している。独立法人化以降、重点を置かれた市場からの一般競争での調達は、現在 2 割強となっている。

(2) キーポイント

- ・ 地域・分野で見ると、中期的な人材需給と現在の需給に大きな違いが認められないこと

から、2004年度の時点では、現状の人材需要を分析することで、ある程度中期的な人材需要を想定することが可能と言える。

- ・ JICA が専門家に求める役割が高度化、多様化する傾向にあり、特に長期専門家についてはより付加的な能力が求められるなど役割シフトが見られる。
- ・ 人材の確保は市場からの調達に2割となっている。これら市場調達の拡大と同時に現在協力関係にある法人や潜在的な国際協力人材の市場参入への働きかけが求められる。

【ミクロの視点から】

3) 日本の国際協力人材のキャリアパス

(1) 調査結果

ジュニア段階のキャリアパスは、大卒後、国際協力の外の世界で実務経験を積んでから国際協力の世界に入ってくる「企業等経由型」と、大卒後すぐに国際協力の仕事を始める「大卒後直行型」の2パターンがある。いずれも専門力をどこで形成するかが大きなポイントになる。一般には、企業等経由型の方がキャリア形成しやすい。

優秀な人材のキャリアパスを類型化すると、次の4つのキャリアモデルが想定できる。

- ・ 高い専門性を武器に、現場で案件実施のエキスパートになるモデル
- ・ 大卒後直行型で、現場で案件実施のエキスパートになるモデル
- ・ 高い調査力を武器に、調査案件のエキスパートになるモデル
- ・ 極めて高い専門力を武器にその分野のエキスパートになるモデル

中堅からシニアになる段階で求められる役割のシフトがおこり、案件管理力、教育力、組織強化力などのマネジメント力が問われる。これは後述の質のギャップで問われる内容に呼応している。

大卒後直行型は、中堅に達するまでの10年間、3~5つのポストを獲得しないと空白が生じてしまう。一方、国内で専門分野での実務経験やマネジメント経験を積んだ場合、比較的スムーズに中堅に到達できる。

(2) キーポイント

- ・ マネジメント力が問われる中堅までに、国内外を問わず、組織の中で管理・指導などのマネジメント経験を積んでおくことが求められる。
- ・ ジュニア層については、「魔の10年」の間、ポストを繋ぐことに苦労せず国内で経験蓄積を図れるため、企業等経由型の方がキャリア形成上有利である。

4) 国際協力人材に必要な能力

(1) 調査結果

国際協力人材に求められるのは 分野専門力 コミュニケーション力 援助関連知識 地域関連知識 調査力 マネジメント力の6つである。

分野専門力は決定的に重要で、教育と実務経験の両方が必須といえる。コミュニケーション力は国際協力の世界で仕事をするうえでの前提条件。調査力とマネジメント力は現場での車の両輪で、調査力を高めるには手法の修得と実務経験、マネジメント力を高めるには実務経験をふまえた研修教育がそれぞれ有効である。JICA の研修で効果があると思われるのはマネジメント力、調査力、援助関連知識のそれぞれ一部である。

(2) キーポイント

- ・ 6つの能力のうち、比較的短い期間で効果が見込めるのは、マネジメント力、調査力、援助関連知識に関する研修である。既に一定の分野専門力とコミュニケーション力を有する人材に付加的な能力開発の機会を提供するべきである。

5) JICA 専門家人材の需給ギャップ

(1) 調査結果

JICA 専門家人材の需給ギャップには 必要な人材が市場で確保できない「量のギャップ」と、市場に人材はいるが、JICA が求めるタイプとレベルの人材が確保できない「質のギャップ」の2つがある。質も量も人材の需給ギャップはほぼ全てのセクターで認められると同時に、需給ギャップの状況は、セクターを取り巻く環境や業界の事情によって状況に大きな違いがある。

量のギャップの主な要因は、特定組織の占有業務で国内市場が成立していないこと、国際協力人材市場が小さいか縮小傾向にあること、国内市場はあるが、業界事情や海外市場参入のインセンティブが小さいため国際協力市場に参入しないこと、国内市場はあるが、海外協力市場が開放されて間もないか、海外業務が少ないために、市場が未成熟であること、潜在的に国内に人材はいるが、情報不足等で ODA に参入していないといった5つに分類できる。

質のギャップで不足する人材は プロジェクト・マネジメント力のある人 政策アドバイザー プロジェクト形成できる人 援助調整スペシャリスト 新しい課題や援助アプローチに対応できる人材 など、分野専門性などコアとなる能力に加えて、多様かつ高度な役割を担える人材である。

(2) キーポイント

- ・ 求める人材の不足はほぼ全てのセクターが抱えている問題である。
- ・ 質のギャップは、分野専門性とマネジメント力を備えた人材など、中堅からシニア層に求める能力ギャップである。

- ・ 人材が足りないという量のギャップは質のギャップを内包している。市場が未成立あるいは未成熟なセクターでは、国際協力人材市場の個別事情に対応した人材確保や市場形成支援と同時に確保した人材の質のギャップを埋める方策も求められる。

2. ギャップ解消に向けた提言

1) 量のギャップ解消のための提言

量のギャップを埋めるためには、流動性が高い国際協力人材の市場特性に合わせて優秀な人材を適宜市場から調達したり、法人との契約や潜在的な国際協力参入可能性のある法人との連携強化によって確保すべきである。そのために、例えば以下のような制度改善策を検討する必要がある。

(1) 民間市場と登録人材をターゲットとした需給ギャップ解消のための方策

- ・ プロ形から事業実施まで、業務実施型による一括発注
- ・ JICA 未登録団体・個人の活用促進
- ・ 公示・公募方法の改善（発注時期などの改善、失注理由の通知の徹底、若手人材への経験付加機会になる業務の提供、募集業務内容（TOR）の改善など）

(2) 市場が成立していない分野技術での人材確保の促進

- ・ 客員研究員と特別嘱託制度の戦略的な活用
- ・ 法人一括契約の促進
- ・ 共同企業体や部分委託契約を通じた市場参入の推進
- ・ 既存・潜在的な法人とのネットワークの構築

(3) (1)と(2)共通の方策

- ・ 人材確保モニタリングの導入と対策の検討
- ・ PARTNER 制度の情報発信機能の強化（JICA の求める人物像、ポスト別に必要な能力の明示、優秀な人材のキャリアパスの紹介、能力開発の機会についての情報提供など）

人材の需給ギャップの状況は、セクターとその業界事情によってかなり異なるため、具体的な質・量の確保戦略は、個別セクターの状況に応じて(1)～(3)のうち有効な対策を取る必要がある。

2) 質のギャップ解消のための提言

人材の質・レベルのギャップを埋めるアプローチのひとつとして、専門家養成研修とジュニア専門員制度を活用すべきである。

【技術専門家養成研修】

(1) 高度化・多様化した専門家の役割を担う即戦力の養成

質のギャップを埋めるために、付加的な能力開発の機会を提供して、高度化・多様化した JICA 専門家の役割を担える人材を養成することを専門家養成研修の目的とし、即戦力養成を図るためターゲットは中堅からシニア層とするべきである。

(2) ポスト別専門家養成コースと資格認定制度の導入

質・レベルのギャップはほぼ全セクター共通に生じているため、現行の分野別コースのほか、プロジェクトマネジメント・スペシャリスト、政策アドバイザー、プロジェクト形成スペシャリストなどのような希望ポスト別コース編成とすることの是非を検討すべきである。専門家養成研修の終了時に、知識・スキル・手法に関する受講者の理解度について評価を行い、一定の評価を得た者には認定を与えるべきである。認定結果は JICA 専門家などの採用の際の一つの基準として活用し、将来的には JICA ポストへの応募資格要件にできると、研修とキャリアパスが連動するため効果的である。

(3) キャリアカウンセリングとチューター制度の導入

受講生全員にキャリアカウンセリングサービスを提供し、希望ポストを明確化して、ポストに必要な能力開発を促すことが有効と考えられる。また、優秀かつ意欲が高い受講生向けにチューター制度を導入し、各分野で実績のあるチューターの指導の元、プロポーザルなどの成果品を作成するといった形で、個別に自主的に能力開発を図るといった制度の導入も検討の価値がある。

(4) 研修の差別化と日本・JICA の知見の提供

研修内容には、事例研究を通じて、日本の ODA の先進事例や日本の経験の途上国への適用方法について学習するものを豊富に含め、JICA にしかできない研修内容を絞り込み差別化を図ることが望ましい。重複する研修内容については、外部研修の認定制度を導入し、他団体の研修等への積極的な参加を促すべきである。

(5) 受益者負担の可能性検討

参加者個人の能力向上とキャリアアップを支援するというプログラムの性格上、受益者負担の原則によるプログラムの有料化について検討すべきである。

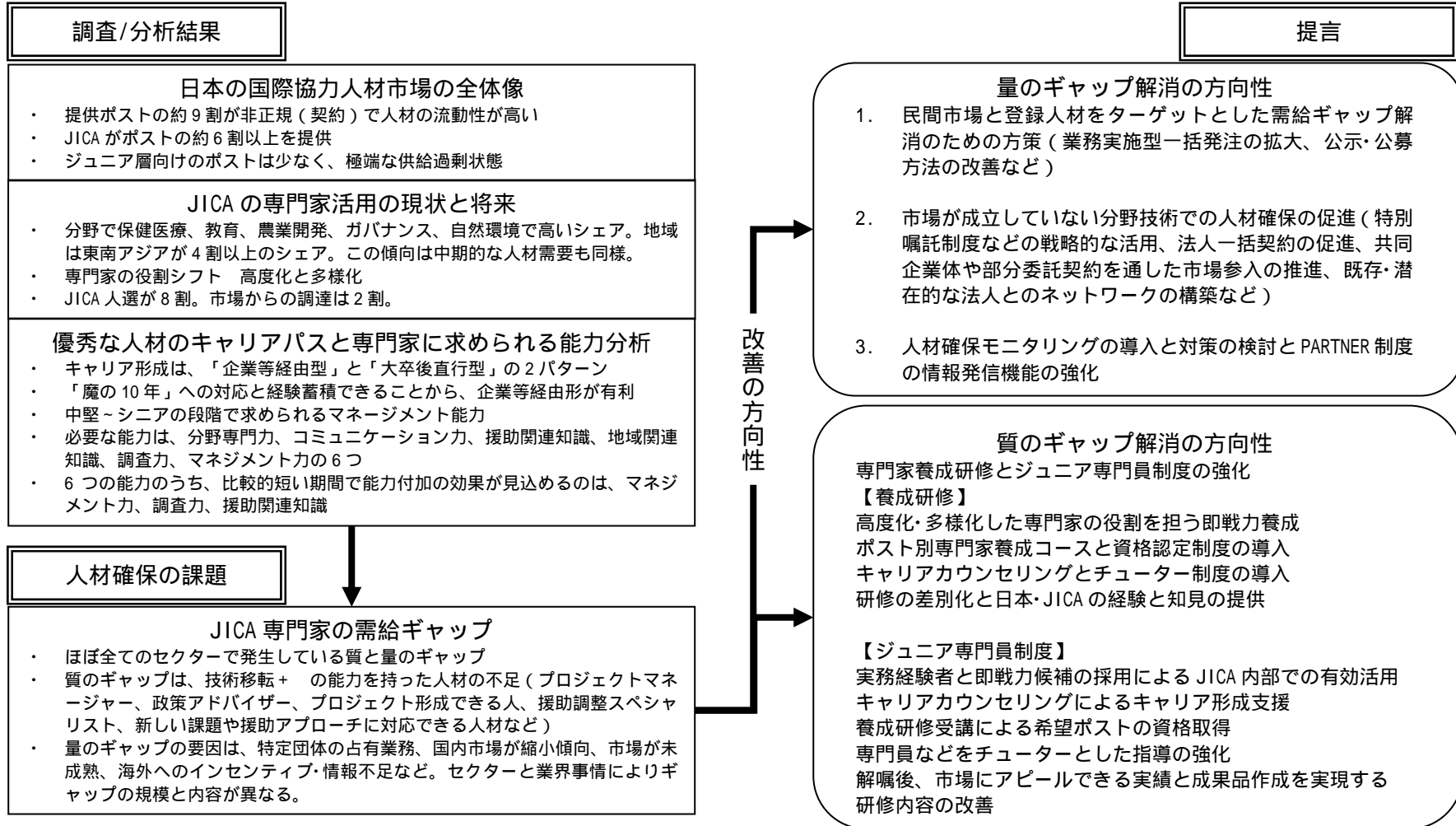
【ジュニア専門員制度】

現在のジュニア専門員制度には、“ JICA 内部でジュニア専門員の専門性にフィットしたポストが提供できない”、“ジュニア専門員に求められるパフォーマンスと現状とのギャップ”、“ジュニア専門員終了後のキャリア形成がうまくいかない”などの問題がある。

対応策として 実務経験者と即戦力候補の採用による JICA 内部での効果的な活用の促進 専門家養成研修で希望ポストに必要な資格を得ると同時に、キャリアカウンセリングに

よるキャリア形成支援と専門員などをチューターとした指導の強化　キャリア形成支援として、市場にアピールできる実績と成果品作成を実現する研修内容にするなどを検討すべきである。

国際協力人材の確保・育成に係る基本方針（案）策定に向けての提言



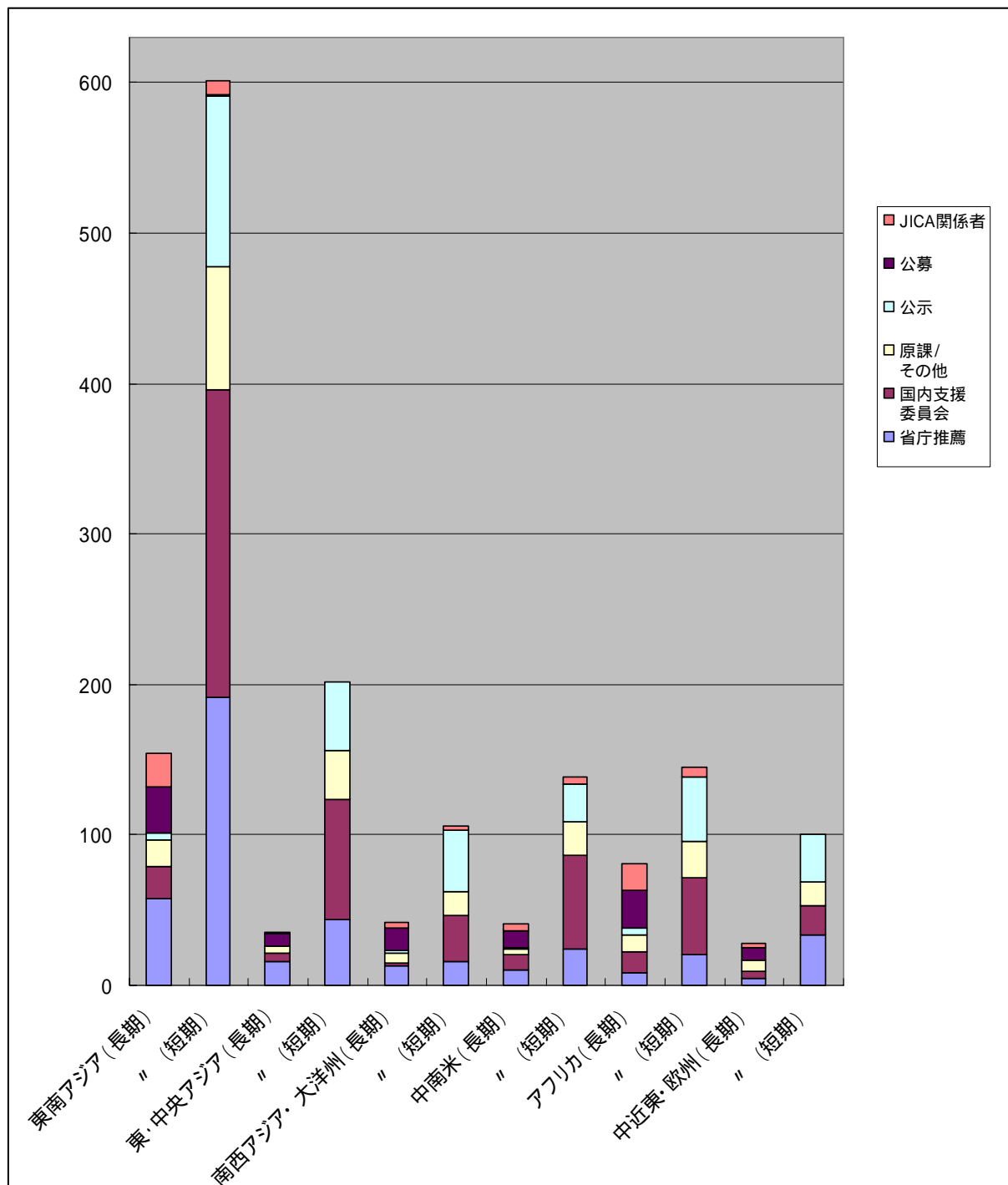
改善の方向性

別添資料

- 1 JICAの専門家活用に関するファクトシート
- 2 人材育成に関するアンケート
 - 2.1 コンサルタント企業（会社）アンケート用紙
 - 2.2 コンサルタント企業（会社）アンケート結果集計
 - 2.3 コンサルタント企業（個人プロフィール）アンケート用紙
 - 2.4 コンサルタント企業（個人プロフィール）アンケート結果集計
 - 2.5 NGO（団体）アンケート用紙
 - 2.6 NGO（団体）アンケート結果集計
 - 2.7 NGO（個人プロフィール）アンケート用紙
 - 2.8 NGO（個人プロフィール）アンケート結果集計
 - 2.9 大学アンケート用紙
 - 2.10 大学アンケート結果集計
- 3 キャリアパス個人プロフィール
- 4 研修・セミナー情報
 - 4.1 研修リスト
 - 4.2 セミナーリスト
- 5 トピック集

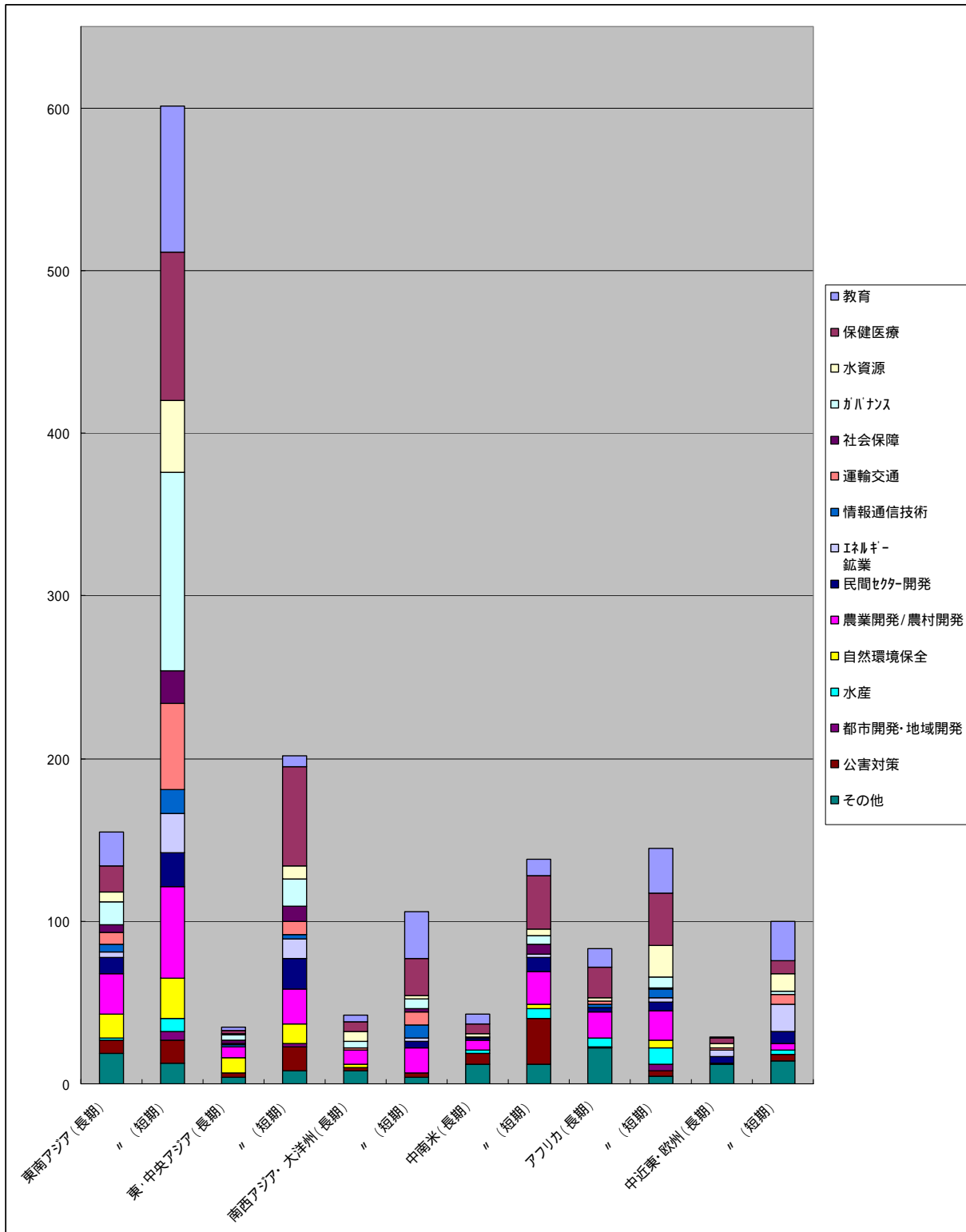
JICAの専門家活用に関するファクトシート1

	省庁推薦	国内支援委員会	原課/その他	公示	公募	JICA関係者	
東南アジア(長期)	58	21	18	4	31	22	154
"(短期)	191	205	82	113	1	9	601
東・中央アジア(長期)	16	5	5	0	8	1	35
"(短期)	44	80	32	46	0	0	202
南西アジア・大洋州(長期)	13	2	6	2	15	4	42
"(短期)	16	30	16	41	0	3	106
中南米(長期)	10	10	4	1	11	5	41
"(短期)	24	62	23	25	0	4	138
アフリカ(長期)	8	14	11	5	25	18	81
"(短期)	20	52	24	42	0	7	145
中近東・欧州(長期)	5	4	8	0	8	3	28
"(短期)	33	20	16	31	0	0	100
長期計	110	56	52	12	98	53	381
短期計	328	449	193	298	1	23	1,292
合計	438	505	245	310	99	76	1,673



JICA の専門家活用に関するファクトシート 2

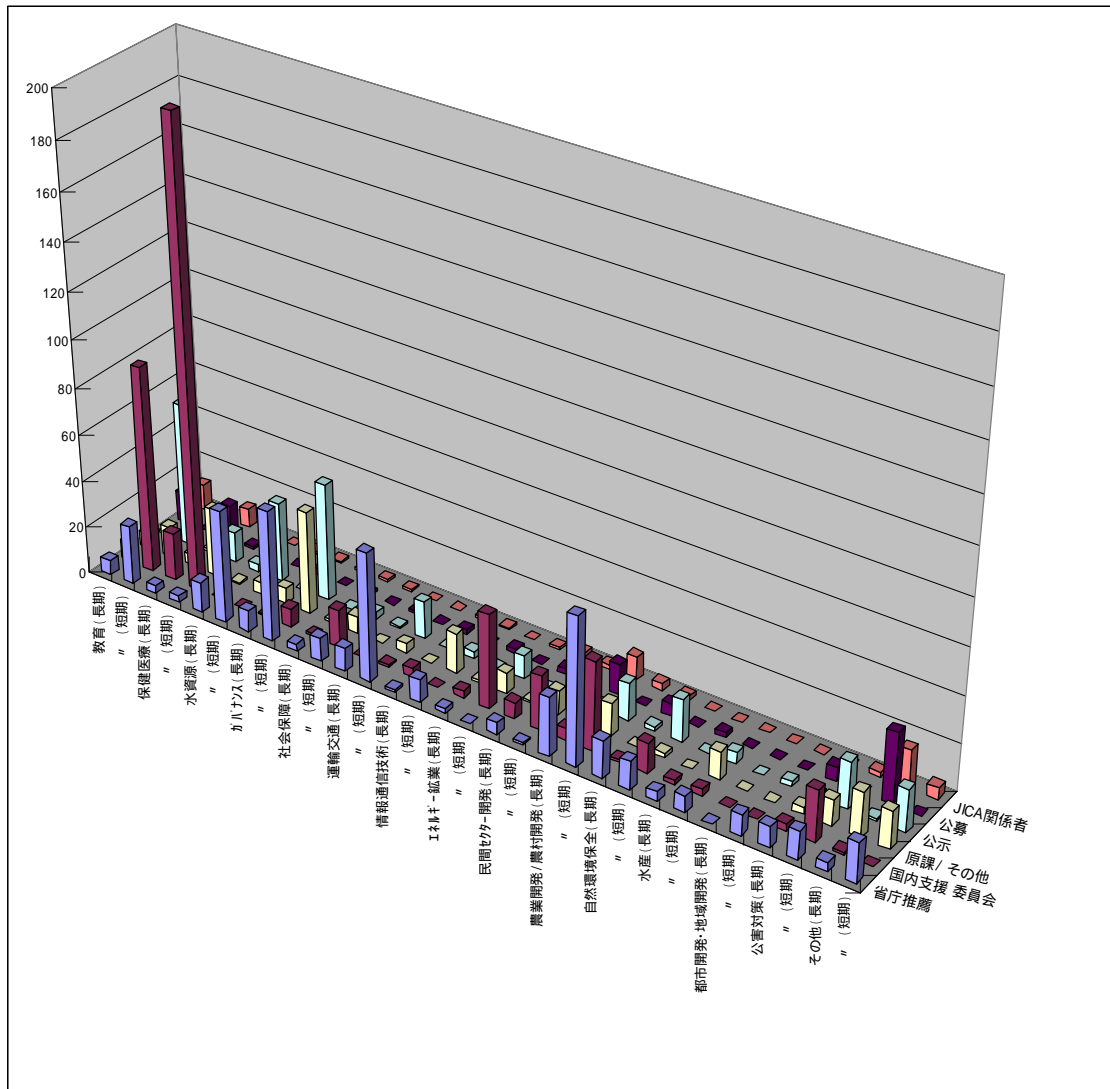
	教育	保健医療	水資源	ガバナンス	社会保障	運輸交通	情報通信技術	エネルギー- 鉱業	経済政策	民間セクター- 開発	農業開発/ 農村開発	自然環境 保全	水産	都市開発・地域 開発	公害対策	その他	
東南アジア (長期)	21	16	6	11	5	7	5	3	3	10	25	15	1	0	8	19	155
" (短期)	90	91	44	60	20	53	15	24	62	21	56	25	8	5	14	13	601
東・中央アジア (長期)	2	2	1	3	2	1	1	0	0	0	7	9	0	0	3	4	35
" (短期)	7	61	8	11	9	8	3	12	6	19	21	12	0	2	15	8	202
南西アジア・大洋州 (長期)	4	6	6	4	0	1	0	0	0	0	9	2	0	0	2	8	42
" (短期)	29	23	2	6	2	8	8	2	0	4	15	0	0	0	3	4	106
中南米 (長期)	6	6	2	0	0	0	0	1	0	1	6	0	2	0	7	12	43
" (短期)	10	33	4	5	6	0	0	2	0	9	20	3	6	0	28	12	138
アフリカ (長期)	11	19	2	0	0	2	2	0	0	3	16	0	5	0	1	22	83
" (短期)	28	32	19	6	0	1	5	3	1	5	18	5	10	4	3	5	145
中近東・欧州 (長期)	1	3	3	0	0	1	0	4	0	4	0	0	0	0	1	12	29
" (短期)	24	8	11	2	0	6	0	17	0	7	4	0	3	0	4	14	100
長期計	45	52	20	18	7	12	8	8	3	18	63	26	8	0	22	77	387
短期計	188	248	88	90	37	76	31	60	69	65	134	45	27	11	67	56	1,292
合計	233	300	108	108	44	88	39	68	72	83	197	71	35	11	89	133	1,679



JICAの専門家活用に関するファクトシート3

	省庁推薦	国内支援委員会	原課/その他	公示	公募	JICA関係者	合計
教育(長期)	6	8	6	1	13	11	45
"(短期)	25	88	13	61	0	1	188
保健医療(長期)	3	20	5	1	15	8	52
"(短期)	3	197	29	13	1	5	248
水資源(長期)	13	0	1	3	3	0	20
"(短期)	48	0	5	34	0	1	88
ガバナンス(長期)	8	1	6	0	2	1	18
"(短期)	36	8	31	14	0	1	90
社会保障(長期)	3	1	1	0	1	1	7
"(短期)	10	16	7	3	0	1	37
運輸交通(長期)	10	0	0	1	1	0	12
"(短期)	55	1	4	16	0	0	76
情報通信技術(長期)	1	4	0	0	2	1	8
"(短期)	10	0	17	3	0	1	31
IT・IT-産業(長期)	2	3	1	0	2	0	8
"(短期)	0	40	9	10	0	1	60
経済政策(長期)	1	0	1	0	1	0	3
"(短期)	20	0	13	36	0	0	69
民間セクター開発(長期)	5	7	1	0	2	3	18
"(短期)	1	23	10	29	0	2	65
農業開発/農村開発(長期)	25	5	8	2	13	10	63
"(短期)	63	38	14	16	0	3	134
自然環境保全(長期)	16	1	0	2	5	2	26
"(短期)	12	13	2	18	0	0	45
水産(長期)	4	2	0	0	2	0	8
"(短期)	7	3	12	5	0	0	27
都市開発・地域開発(長期)	0	0	0	0	0	0	0
"(短期)	9	0	0	2	0	0	11
公害対策(長期)	9	3	3	1	6	0	22
"(短期)	12	22	11	20	0	2	67
その他(長期)	4	1	19	1	30	16	71
"(短期)	17	0	16	18	0	5	56
長期計	110	56	52	12	98	53	381
短期計	328	449	193	298	1	23	1,292
合計	438	505	245	310	99	76	1,673

派遣専門家6名については人選方法未記入





人材育成に関するアンケート(会社用)

回答者氏名： _____

所属部署： _____

メールアドレス： _____

電話番号： _____

採用実績(2003年10月～2004年9月)

(1) 採用人数

昨年度の採用状況をお聞きします。(シニア = 即戦力となるコンサルタント、ジュニア = 社内で在る程度実務経験をつけてシニアに育てることを想定して採用した人材)

シニア _____ 名

ジュニア _____ 名

(2) 採用者のプロフィール

お手数ですが、採用者別に別紙ご回答ください。

短中期的な採用の見通し

(3) 採用計画

採用計画の有無についてお聞きします。(該当する回答に _____ をお願いします)

特に計画を立てていない。

短期計画(毎年)に基づき採用

中期計画(3～5年)に基づき採用

(4) 分野・課題別の人材ニーズ

分野・課題別に短中期的な人材ニーズについてお聞きします。該当する欄に
或いは _____ をお願いします。

(_____ : 人材ニーズが非常に高い分野、 _____ : ある程度ニーズがある・良い人がい
れば採用したい分野)

専門分野・課題 (JICAの登録分類方法 に準拠しています)	短期的(今年度)な人 材ニーズ		中期的(3・5年程度先) な人材ニーズ	
	シニア	ジュニア	シニア	ジュニア
援助アプローチ/戦略 /手法				
ガバナンス				
市場経済化				
環境				
貧困対策				
ジェンダー				
教育				
運輸交通				
都市開発・地域開発				
水資源・災害対策				
情報通信技術				
農業開発/農村開発				
水産開発				
民間セクター開発				
エネルギー・鉱業				
保健医療・人口				
社会保障				
平和構築				

採用時に重視する経験・能力・資格等

(5)採用時に重視する事項についてお聞きします。重視する度合いによって、該当する番号に をお願いします。

コンサルタント採用時に重視する経験・能力・資格(シニアとジュニア双方を含む)

(例)	(1	2	3	4)
	重視しない	あまり重視しない	ある程度重視する	非常に重視する

途上国における分野 (1 2 3 4)

の実務経験

英語での業務実施能力 (1 2 3 4)

コミュニケーション・ プレゼンテーション能力	(1 2 3 4)
提案書・報告書作成能力	(1 2 3 4)
民間企業などでの社会経験	(1 2 3 4)
特定の国・地域の知識・経験	(1 2 3 4)
(具体的な国・地域名 : 、 、 、)	
英語以外の語学能力	(1 2 3 4)
(評価する語学 : 、 、 、)	
資格	(1 2 3 4)
(評価する資格名 : 、 、 、)	
援助関連組織での経験	
・国連 JPO	(1 2 3 4)
・国際機関ヤングプロフェッショナル プログラム修了者	(1 2 3 4)
・JICA 派遣専門家	(1 2 3 4)
・JICA 国際協力専門員	(1 2 3 4)
・ジュニア専門員	(1 2 3 4)
・JICA 専門家養成プログラム修了者	(1 2 3 4)

求める人材と応募者とのギャップ

(6) 応募してもなかなか適任者が見つからないといった分野、能力、経験、年齢層、人物像などありましたらご記入ください。

JICA「パートナー」登録制度について

(7) JICA では 2003 年 10 月に国際協力人材センターの運営により、パートナー・ホームページをスタートし、人材登録、求人・セミナー情報の提供を行っています。この制度について開発コンサルタントの視点からの期待、要望、改善提案などあればご記入ください。

JICA の人材養成プログラムについて

JICA では、専門家や開発コンサルタントとして、将来国際協力に携わることを希望する人たちを対象に、「国際協力人材養成プログラム」を実施しています。このプログラムの中に、将来 JICA 専門家として途上国に派遣され、技術移転に携わることが予定される人たちを対象とした「技術協力専門家養成研修制度」や、青年海外協力隊、JPO、NGO 経験者を対象とした「ジュニア専門員制度」など 6 つの制度を設けています。この 2 つの制度についてお聞きします。

平成 16 年度技術協力専門家養成研修コース一覧

農村開発コース
プライマリヘルスケアコース
復興支援（平和構築）Iコース
森林環境コース
環境社会配慮コース
環境衛生コース
教育コース
社会・ジェンダー調査手法の実践コース
ガバナンス（行政支援）コース
リプロダクティブヘルスコース
インフラストラクチャーコース
農村基盤整備コース
復興支援（平和構築）IIコース

- (8) 「技術協力専門家養成研修」を知っていますか。(該当する項目に)
- よく知っている
 - ある程度知っている
 - あまり知らない
 - 知らない

(8) で よく知っている、 ある程度知っていると回答した方にお聞きします。

- (9) 会社の若手人材の育成にこのプログラムが活用できると思いますか。
(該当する項目に)
- できる
 - できない

(10) (9) でできると回答した方にお聞きします。このプログラムはどのような点で有効だと思えますか。

(11) (9) でできないと回答した方にお聞きします。活用できない理由をご記入ください。

(1 2) 現行の研修内容に追加して欲しい分野、課題、内容などありましたら、
下欄にご記入ください。

「ジュニア専門員制度」についてお聞きします。

(1 3) 御社ではジュニア専門員を採用していますか。

採用している

採用していない

(1 4) (1 3) で採用していると回答された方にお聞きします。ジュニア
専門員を採用した理由、他の応募者に較べて評価している点は何でしょうか。

(1 5) (1 3) で採用していないと回答された方にお聞きします。採用し
ない理由は何でしょうか。

JICA に期待する人材育成の役割

(16) 人材の育成において、JICA に希望することは何でしょうか。(該当する数字に) (4 : 大きに希望する、3 : ある程度希望する、2 : あまり希望しない、1 : 希望しない)

- | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|----|
| 1) 中期研修(1・2ヶ月間)による人材養成 | (| 1 | 2 | 3 | 4) |
| 2) 短期研修(1週間程度)による人材養成 | (| 1 | 2 | 3 | 4) |
| 3) セミナー | (| 1 | 2 | 3 | 4) |
| 4) 経験できる場の提供 | (| 1 | 2 | 3 | 4) |
| 5) 人材情報の提供 | (| 1 | 2 | 3 | 4) |
| 6) その他 | (| | | |) |

御社における人材育成の取り組み内容

(17) 御社が人材育成のために行っていることはなんのでしょうか。(該当する番号に 、複数回答可)

- () 社内研修制度
- () 社外研修制度(会社負担)
- () 社外研修制度(自己負担)
- () 本社でのOJT
- () 海外事務所でのOJT
- () 留学制度(会社負担)
- () 能力アップのための休職研修・留学制度
- () その他 ()

(18) 将来国際協力分野での就業を希望する人たちを対象とした事業、企画、制度をお持ちでしょうか。(該当する番号に 、名称等をご記入ください)

社会人・学生向けのセミナーの開催

(セミナー名 :)

社会人・学生向けの研修事業
(研修名 :)

インターンの受入 (年間約 _____ 名

人材登録制度と登録者への情報発信

その他 ()

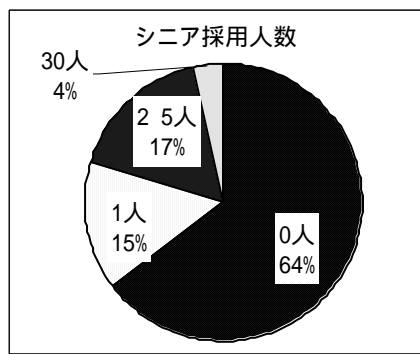
ご協力ありがとうございました。

人材育成に関するアンケート（民間コンサルタント会社用）集計結果

人材育成に関するアンケートへの協力をコンサルタント企業184社に依頼し、55社から回答を得た。全体の回収率は約30%であるが、回答した55社のうち36社は昨年度の売上上位50社に入る大手コンサルタント企業のため、コンサルタント業界の人材育成についてある程度の傾向を読み取れる集計結果であると考えられる。ただし、大手コンサルタントはエンジニアリング系の企業が大半であり、それらの企業の視点が色濃く反映される結果になっていることに留意する必要がある。また、すべての質問に回答しなかった企業もあるので、合計回答数は質問によって異なる。

表1 昨年度のシニア採用人数

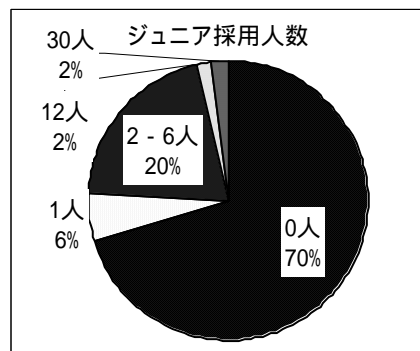
採用人数	企業数
0人	35
1人	8
2-5人	9
30人	2
合計	54



シニア人材の合計採用者数は93人だが、そのうち60人は2社が30人ずつ採用している。一方で、35社（64%）の企業が昨年1人もシニア人材を採用していない。

表2 昨年度のジュニア採用人数

採用人数	企業数
0人	38
1人	3
2-6人	11
12人	1
30人	1
合計	54



ジュニア人材の合計採用者数は82人で、シニアより若干少ない。昨年ジュニア人材を1人も採用しなかった企業も38社（70%）と、シニア人材を採用しなかった企業よりもやや多い。なお、ジュニア人材を30人採用した企業は、シニア人材を30人採用した企業のうちのひとつと同じ企業である。54社中、ジュニア、シニアどちらも採用しなかった企業が23社、シニアのみ採用した企業が14社、ジュニアのみ採用した企業が11社、どちらも採用した企業が5社であった。

表 3 短中期的な採用の見通し

特になし	20	採用数合計			
		特になし	短期計画	中期計画	
短期計画	16	0人	12	3	2
中期計画	12	1人	4	4	1
短期・中期計画	1	2 - 10人	4	7	7
合計	49	10人以上	0	1	2

人材の採用については、特に計画を立てていない企業が最も多く、次いで短期計画に基づく採用、中期計画に基づく採用の順になっている。当然ではあるが、昨年度の人材を採用しなかった、または採用人数が少なかった企業ほど採用計画を持っておらず、採用人数が多くなると短期・中期計画を立てている企業が多くなる。

表 4 分野・課題別の人材ニーズ

分野	シニア		ジュニア		合計
	短期	中期	短期	中期	
援助アプローチ	8	7	4	4	23
ガバナンス	2	4	1	1	8
市場経済化	3	4	1	2	10
環境	22	25	10	17	74
貧対	4	7	3	7	21
ジェンダー	5	6	5	5	21
教育	5	13	2	6	26
運輸交通	17	18	8	16	59
都市・地域開発	10	9	4	12	35
水資源	13	11	6	11	41
情報通信	12	14	8	11	45
農業開発	7	10	6	7	30
水産開発	4	6	0	3	13
民間セクター	3	8	3	3	17
エネルギー	6	7	4	4	21
保健医療	11	8	6	6	31
社会保障	1	2	0	5	8
平和構築	1	3	1	2	7

分野・課題別のニーズについて、「ニーズが非常に高い」と回答された分野を2点、「ある程度のニーズがある・良い人がいれば採用したい」と回答された分野を1点として、各分野・課題のニーズ傾向を数値で表した。次ページのグラフからも読み取れるように、短期・中期ともにジュニアよりシニア人材のニーズのほうが多い。分野・課題別のニーズの多少は、ジュニアとシニアでそれほど傾向に差があるようには見えない。短期・中期を合計した人材ニーズは、ジュニアとシニアの両方で、環境が最も多く、運輸交通、情報通信、水資源と続いている。エンジニアリング企業が中心のためか、ソフト分野のガバナ

ンス、市場経済化、社会保障、平和構築は、中期でもニーズは少ない。

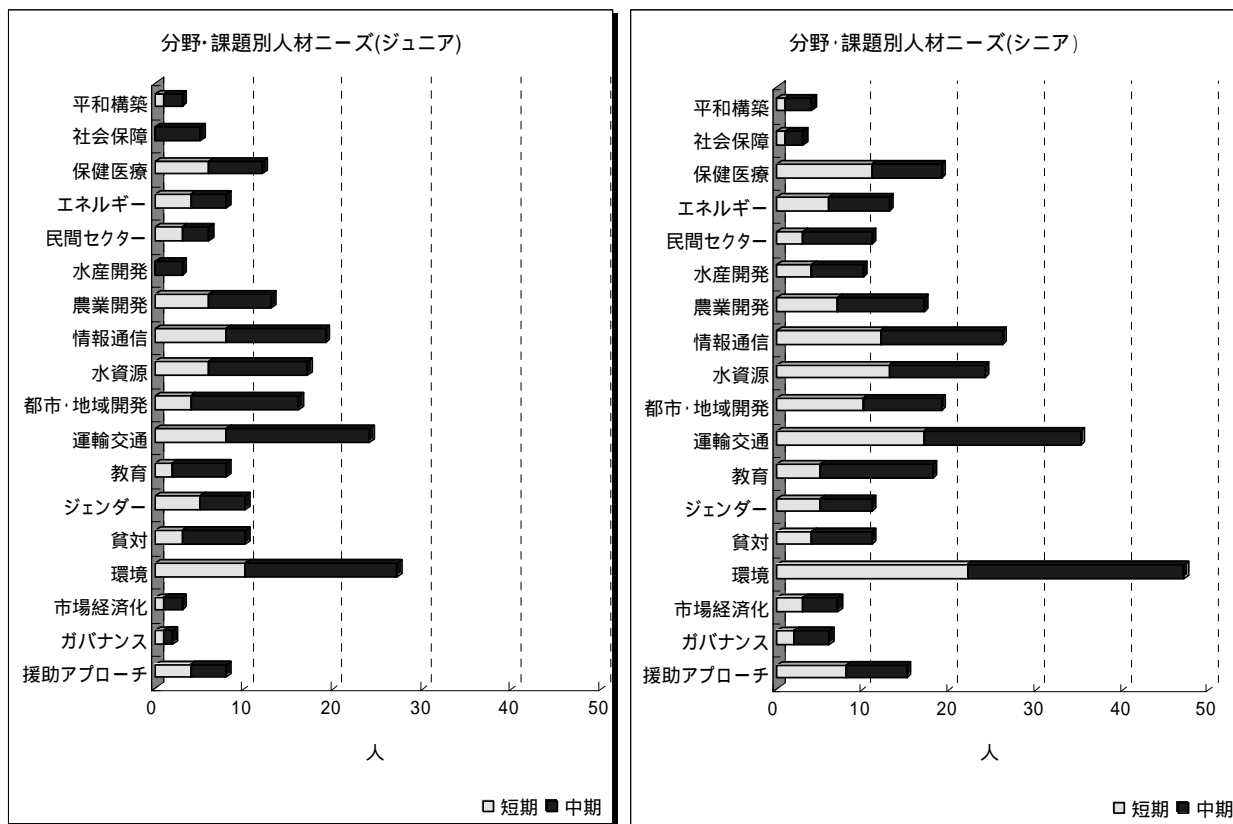


表 5 採用時に重視する経験・能力・資格等

	重視しない(1)	あまり重視しない(2)	ある程度重視する(3)	非常に重視する(4)	平均
1 英語での業務実施能力	0	2	24	23	3.4
2 提案書・報告書作成能力	0	6	19	24	3.4
3 コミュニケーション・プレゼンテーション能力	0	3	28	18	3.3
4 途上国における分野の実務経験	4	3	27	15	3.1
5 資格	3	9	27	9	2.9
6 民間企業などでの社会経験	5	23	15	6	2.4
7 JICA派遣専門家としての経験	7	17	22	2	2.4
8 英語以外の語学能力	8	20	17	4	2.3
9 JICA国際協力専門員としての経験	8	19	18	2	2.3
10 特定の国・地域の知識・経験	11	23	9	5	2.2
11 JICA専門家養成プログラム修了者	11	21	13	1	2.1
12 国連JPOとしての経験	13	20	12	2	2.1
13 ジュニア専門員としての経験	13	22	11	1	2.0
14 国際機関ヤングプロフェッショナルとしての経験	15	22	9	1	1.9

平均が【3：ある程度重視する】以上だった項目は、英語での業務実施能力、提案書・報告書の作成能力、コミュニケーション・プレゼンテーション能力であった。反対に、平均が【2：あまり重視しない】前後の項目は、専門家養成プログラム修了者、JPO 経験者、ジュニア専門員経験者、ヤング

プロフェッショナル経験者となっている。この結果から、コンサルタント業務で即戦力として活躍できる実務能力が求められており、採用以前にどのようなポストを経験しているかはそれほど問われていないことがわかる。

評価される資格として具体的な資格名を回答した企業のほとんどが技術士をあげている。その他には、一級建築士、測量士、環境計量士などの技術系の資格と、PCM、TOEIC、フランス語検定などの語学・ソフト系の資格、そして修士、博士の学位という回答も見られた。

英語以外の言語能力では、スペイン語が 15 票、フランス語が 11 票、中国語が 5 票、ロシア語が 3 票の順であった。特定の国・地域の知識・経験を評価する声は少なかったが、その中でも具体的にあげられた地域は、中南米、東南アジア、アフリカの順に多かった。

表 6 求める人材と応募者とのギャップ

適任者が見つからない分野・能力
プロジェクトマネージャー的な資質を持つコンサルタント 実務経験の豊富な人材 国際協力事業経験者及び十分な語学能力(交渉能力・サービス)、十分なレポート作成能力 機材積算を担当する若手技術者、医療機材のわかる人 放送分野について、国際協力の市場は小さい。コンサルタントとしては、経験と専門性が必要 運輸交通セクターのシニアでは、高い技術力(資格・業務経験)と語学力を保有する流動人材 鉄道コンサルとして一般から募集しにくく、また鉄道関係会社に適任者がいても、その会社はその社員を手放さない プロジェクトマネージャーとして、発注者とのやりとり、先方政府とのコミュニケーションに秀でた人材 30～35歳の土木技術者で経験のある人材 金融分野で30代前半の人 海外経験のあるGIS技術者 保健医療関係機材について知識経験があり、かつ、ある程度語学のできる専門家 フランス語の能力の高い技術者 エンジニアリングに知見があり、英語での折衝能力・契約交渉能力に能力・経験を有する専門家 会計・監査等の分野で日本国内で専門家として評価されるべき能力、十分な英語力、国際協力に対する熱意または途上国に関する関心、過去の援助関連業務の経験を併せ持つ人材 上下水道分野のODAプロジェクトの経験のあるエコノミスト 他のコンサルタント等において実務経験を有している社会配慮、貧困対策等の専門家 国籍に関わらずプロジェクトチームワークを調整でき、最後まで情熱と責任をもって業務を実行できる人物 コンサルタントとして本当に即戦力となる技術者 専門性より人間性豊かなバランスある人材が得難い シニアのプロジェクトマネージャー候補では技術、マネージメント、交渉力のすべてにおいて優秀な人材 職業人として役に立つ手に職のある人材 ジェンダー、教育分野で業務入手と育成を行えるシニア人材 JICA案件経験者が少ない 業務的マクロ・エコノミスト。プロジェクト経験と感覚を持った財務分析専門家感覚の秀でた「つぶしの効く」若手プランナー 社会経済・農家経済などを専門とする者で、国連機関又は国際機関での勤務経験者

適任者が見つからない分野では多様な意見が出されたが、特定の専門分野の知識と、語学、交渉能力、マネジメント力などの実務能力を兼ね備えた人材を求める企業が比較的多いように思われる。

表 7 パートナー制度に対する要望、改善提案など

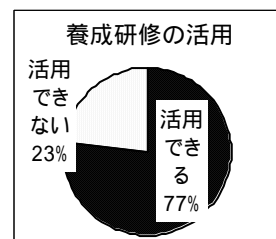
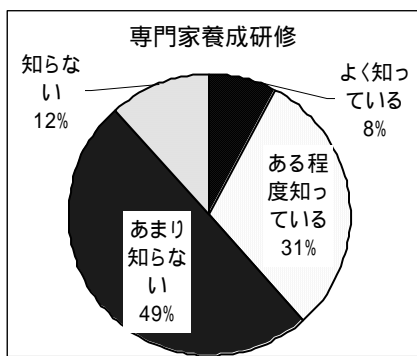
JICAの「パートナー」制度について	
求人情報を定期採用時に掲載している。認知度を上げて、パートナーHPへのアクセス数が増加することを期待する	
人材を確保し育成する上で有効ではあるが、開発コンサルタントという職業が個人で行う業務のようなイメージに繋がることを危惧する	
各国別にどのような情報をどの機関が所有しているのかわかると相互に活用する機会が増えるのではないかと	
それなりに有用	
登録して反応を待っている	
活用したことはないが、今後活用したい	
一言でいうとよくわからない制度である。求人情報は一括して調達情報で流して欲しい	
ロスター制度による機械的な人材のはめ込みは国際協力ではうまく機能しないと思う	
JICAのページからすぐ見つからない	
もっと土木系の仕事を増やしてほしい	

この質問に対する回答数自体が少なかった。見たことがない、閲覧回数が少ない、活用したことがない等の理由でコメントは特にないという回答も複数みられたので、まだパートナー制度の活用に至っていない企業も多いと思われる。

表 8 技術協力専門家養成制度について

該当企業		
よく知っている	4	8%
ある程度知っている	16	31%
あまり知らない	26	50%
知らない	6	12%

よく知っている、ある程度知っているを合わせて 39%で、コンサルタント企業内での知名度はそれほど高くない様子がみられる。



ただし、知っていると回答した企業のうち、77%は会社の若手人材の育成に専門家養成研修を活用できると答えており、積極的に評価している。活用できると回答した企業がプログラムのどのような点を有効と考えるか、また反対に、活用できないと回答した企業がそのように考える理由を次ページのリストにまとめた。

表 9 専門家養成研修の有効点

プログラムの有効点
<p>当該分野の基本的専門知識の修得とJICA業務のやり方を覚えられる</p> <p>国際協力事業の概要を理解させることが出来る</p> <p>人的コネクションが出来る</p> <p>国内である程度経験を積んだ人間が、初めて海外での業務に従事する際に基礎的な知識を提供する</p> <p>国際技術協力の概要の把握を論理、実務双方の視点で支える</p> <p>特に環境社会配慮が有効</p> <p>浅くではあるが実地研修を含めて体系的に学べる</p> <p>ODAの枠組み、専門知識等幅広く修得することによってJICA等による現地調査、コンサル学務実施に役立つ</p> <p>専門知識の拡大、コンサルタントとしての質の向上</p> <p>民間企業では実施困難なプログラムを含んでいる</p> <p>CVに有効</p> <p>専門分野の知識を深める</p> <p>海外経験が乏しい若手にとって現地研修は良い経験になる</p> <p>経費がJICA負担のため企業の研修としては経済的</p> <p>コンサルタントとして専門分野の周辺領域を拡充させる</p> <p>ある程度実務経験のある者を短期間で技術協力員として養成する上で有効</p> <p>JICAのスキームがよく理解できる</p> <p>途上国での開発協力を対象として目的が明確であり、当社の事業展開とも一致する</p> <p>復興支援コースを社員に受講させたことがある。広く地域を修得できると同時に、人的ネットワークの広がりも出来る様で、今後も活用したい</p> <p>各コンサルタントにとって、各分野における最近のJICA内での動向を学べる</p> <p>社外研修として利用可</p> <p>自社のあまり得意でない分野に関する知見を得ることが出来る</p> <p>技術協力の概要、技術協力専門家のあり方など、専門家業務に必要な基礎知識の修得</p> <p>途上国海外研修での現地施設および現地で活動されている専門家との意見交換を通じた現状と技術移転業務のノウハウの修得</p> <p>語学研修としての側面を持つ</p> <p>英語研修では技術協力に必要な英語のエッセンスを教えてもらえる</p> <p>プレゼンテーション手法などの実践的に使える英語力の修得</p>

表 10 専門家養成研修を活用できない理由

活用できない理由
<p>分野が合致しない</p> <p>50才未満の社員がいないので研修制度自体は評価するが活用はむずかしい</p> <p>JICA、コンサルタント会社では立場が違い、立場が違えば人材育成の観点も異なると思う</p> <p>必要性があるのは非常に専門化された分野であり、一般的な意味での養成では業務実施は非常に難しい</p> <p>社内での研修が中心のため</p> <p>即戦力となるコンサルの採用に重点をおいている</p>

表 11 現行の研修内容に追加して欲しい分野・課題・内容など

研修に追加してほしい分野	
PCM関連の研修内容の充実 当社の拠点が地方なので、地方都市での研修、セミナーの開催を期待する 土地収用の研修が欲しい コースとしては、防災、情報関連などを追加して欲しい 法制度構築 研修での講義は一般論や学問的なものが多いが、もっと具体的で実務に直結した ケーススタディを多くして欲しい プロジェクト評価に関する専門性 能力向上・人材育成の手法研究コース	現行の専門家養成研修に加えて、その他の要望があった。また、研修内容とは直接関係がないが、研修受講後の若手人材の継続教育機会の提供は、現行のコンサルタント選定システムでは各社の自助努力に委ねられているが、若年のコンサルタントの登用を促す調達制度の見直しも必要ではないかとのコメントがあった。

表 12 ジュニア専門員の採用

該当企業			
採用している	3	6%	ジュニア専門員経験者を採用しているのは、回答のあった 52 社中 3 社のみであった。採用している理由としてあげられた事項は、実務経験、語学力、開発マインド、JICA のシステムを知っていること、JICA との人脈、即戦力であることであった。
採用していない	49	94%	

採用していない理由
応募がないため 個人のキャリアパスをつみ、将来社員として残る可能性が必ずしも保障されない。企業としては、将来企業の戦力となれる人材を確保したい 会社に基礎体力がなく、即戦力のみを採用しているため 当社が求める経験、能力を有していなかったため 分野、専門性が合致しない 必要性があるのは非常に専門化された分野であり、一般的な意味での養成では業務実施は非常に難しいと考えているため 当社の求める人材とは異なるため ソフト系の人が多く、採用は困難 これまでジュニア職員の採用の必要性がなかったため 人材ニーズがないため 地元重視の経営方針のため、国内外を問わずコンサルに従事できる人材を求めているため ジュニア専門員経験者がコンサルタントへの就職を希望しない 対象者を探す方法が難しい ジュニア専門員の経験の有無は採用時の評価事項ではない。近年採用した人材にたまたまジュニア専門員がいなかった ジュニア専門員制度を知らなかったため、ジュニア専門員にどのような人材がいるのかわからない この制度について、あまり情報を持っておらず、現状では積極的に対応していないため 採用のタイミングに合っていない 弊社ではコンサルタント専任を想定した要員の採用は行っていない 特に採用計画がない為 業績の低迷

採用していない理由では、ジュニア専門員経験者からの応募がない、会社が求める専門性とジュニア専門員の専門分野が合致しないという意見が複数見られた。

表 13 JICA に期待する人材育成の役割

	希望 しない(1)	あまり希 望しない (2)	ある程度 希望する (3)	大いに希 望する(4)	平均
経験できる場の提供	5	9	12	22	3.1
短期研修	4	5	16	10	2.9
若手向けのセミナー	4	10	21	10	2.8
中期研修	5	13	21	6	2.6
人材情報の提供	6	16	15	5	2.5

アンケートで提示した 5 種類の人材育成手段のうち、経験できる場の提供がもっとも要望が多かった。続いて短期研修、若手向けセミナー、中期研修となっている。中期（1～2 ヶ月）より短期（1 週間程度）が望まれるのは、業務に支障のない範囲内で研修に参加させたいとの考えを反映しているのではないと思われる。その他の人材育成への希望では、若手のプロジェクトへの投入機会を増やすことと人材交流があげられている。

表 14 社内の人材育成の取り組み内容

人材育成の内容	該当企業	
本社でのOJT	36 65%	各企業が社内で独自に実施している人材育成の取り組みのうち、もっとも多かったのは本社での OJT で、次いで社内研修制度と社外研修制度であった。これらの人材育成は 6 割以上の企業で実施されている。9 件回答があったその他の人材育成の取り組みとしては、海外プロジェクト・現場での OJT を行っている企業が複数あったほか、資格取得の支援、その他の自己研鑽への支援があった。
社内研修制度	34 62%	
社外研修制度(会社負担)	34 62%	
海外事務所でのOJT	23 42%	
)社外研修制度(自己負担)	15 27%	
能力アップのための休職研修・留学制度	15 27%	
その他	9 16%	
留学制度(会社負担)	8 15%	

表 15 国際協力分野での就業を希望する人たちを対象とした事業・企画

	該当企業	
インターンの受け入れ	10 18%	国際協力への就業を希望する人たち向けの事業・企画を運営している企業は少ない。もっとも多いインターンの受け入れでも 10 社にとどまっている。受入数は 1～2 名がほとんどで、最大で 10 名であった。
人材登録制度	5 9%	
社会人・学生向けセミナー	3 5%	
社会人・学生向け研修	3 5%	



2 人材育成に関するアンケート(個人プロフィール用)

回答者氏名： _____

所属部署： _____

メールアドレス： _____

電話番号： _____

今年度採用シニア・ジュニアコンサルタントのプロファイル (No. _____)

1. 年齢 _____

2. 性別 (男 女)

3. 採用形態・タイプ (該当する番号に)

シニア・コンサルタント (正職員)

シニア・コンサルタント (契約ベース)

ジュニア/アシスタント・アシスタント (正職員)

ジュニア/アシスタント・コンサルタント (契約ベース)

4. 資格 (ご記入ください)

--

5. 専門分野・課題 (該当する番号に)

援助アプローチ / 戦略 / 手法

ガバナンス

市場経済化

環境

貧困対策

ジェンダー

教育

運輸交通

都市開発・地域開発

水資源・災害対策
情報通信技術
農業開発 / 農村開発
水産開発
民間セクター開発
エネルギー・鉱業
保健医療・人口
社会保障
平和構築

6. 最終学歴（学位名）

_____ 博士、修士、学士

7. 語学力

英語	A	B	C	D		
仏語	A	B	C	D		
西語	A	B	C	D		
その他（) A	B	C	D

8. 採用者の応募方法（該当する番号に ）

新聞、HP 等のメディアに掲載された募集への応募
社員の紹介
アルバイト・インターンからの採用や昇格
その他（ ）

9. 関連業務経験

採用時の開発関連の経験年数 _____ 年

10. 採用前の経験（番号に 、複数回答可）

JICA関連

- 00 職員
- 01 海外青年協力隊・協力隊調整員
- 02 JICA ジュニア専門員
- 03 JICA 企画調査員
- 04 JICA 派遣短期専門家
- 05 JICA 派遣長期専門家
- 06 研修指導員
- 07 特別嘱託
- 08 JICA インターン

09 JICA のその他の経験 ()

JBIC

- 10 専門員
- 11 インターン
- 12 職員

省庁関連

- 13 外務省調査員
- 14 在外大使館調査員
- 15 省庁職員
- 16 省庁から援助機関等への出向
- 17 省庁特別嘱託

援助関連機関

- 18 職員
- 19 特別嘱託・契約社員
- 20 インターン
- 21 アルバイト

地方自治体・地方公共団体

- 22 職員
- 23 特別嘱託・契約社員
- 24 インターン
- 25 アルバイト

国際機関

- 26 国連機関 JPO
- 27 国際機関 (国連含む) ヤング・プロフェッショナル・プログラム
- 28 短期コンサルタント
- 29 国際機関 (国連含む) インターン
- 30 国際機関ボランティア

開発コンサルタント企業

- 31 職員
- 30 アシスタント・ジュニアスタッフ
- 31 インターン
- 32 アルバイト

他の民間企業・団体

- 33 職員
- 34 アシスタント・ジュニアスタッフ
- 35 インターン
- 36 アルバイト

NGO

- 37 有給スタッフ
- 38 ボランティア

39 インターン

40 アルバイト

大学・研究機関

41 講師（常勤、非常勤）

42 研究員

43 アシスタント

44 インターン

45 アルバイト

その他

46 ()

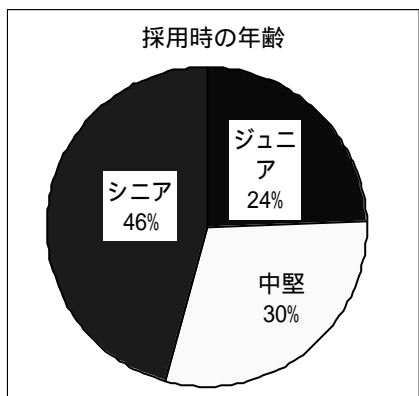
ご協力ありがとうございました。

人材育成に関するアンケート（民間コンサル会社個人プロフィール用）集計結果

人材育成に関するアンケート調査に回答したコンサルタント企業のうち 18 社から、昨年採用した個人のプロフィールについてのアンケートにも対しても回答を得た。複数の個人プロフィールを記入した企業があるため、個人プロフィールは計 37 件であった。回答した企業は売り上げ上位 50 社を中心としたエンジニアリング系のコンサルタント会社がほとんどのため、以下にまとめる採用者の傾向は、コンサルタント業界全般というより、大手エンジニアリング系コンサルタント企業での採用傾向を表している。

表 1 平均年齢と平均経験年数

	件数	平均年齢	平均経験年数
ジュニア(23-29歳、経験年数0-7年程度)	9	25	0.6
中堅(30-39歳、経験年数8-17年程度)	11	33	3.0
シニア(40歳以上、経験年数18年以上程度)	17	52	16.6
全体	37	40	8.7



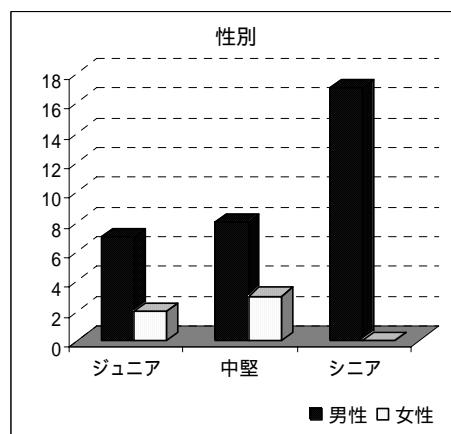
昨年採用された 37 名の平均年齢は 37 歳、採用前の関連分野の経験の平均年数は 8.7 年であった。ジュニア(23~29歳、経験年数 0~7 年程度)、中堅(30~39 歳、経験年数 8~17 年程度)、シニア(40 歳以上、経験年数 18 年以上程度)に分けてみると、ジュニアは大学卒または修士取得後すぐに就職したケースがほとんどで、関連経験年数も最大 2 年である。エンジニアリング系のコンサルタント企業では、新卒を採用して社内で人材養成する企業も多いことを反映している結果となっている。

一方で、平均年齢 33 歳の中堅は、経験年数が 0~12 年とばらつきがある。また、もっとも採用の多かったシニアは、40~64 歳の範囲で、関連経験年数は 10~20 年が中心だが、関連経験がまったくないというケースも 2 件あった。それらは地方公共団体と他民間企業・団体からの転職者と思われる。

表 2 採用者の性別

	男性	女性
ジュニア(23-29歳)	7	2
中堅(30-39歳)	8	3
シニア(40歳以上)	17	0
全体	32	5

採用者全体では男性 32 人(86%)に対して女性 5



人（14%）で圧倒的に男性が多いが、アンケートに回答した企業のほとんどがエンジニアリング系という背景が影響していると思われる。女性の採用者はジュニアと中堅のみで、もっとも採用数の多いシニアは全員男性である。40歳以上でエンジニアリング系コンサルタント向けの経験を持つ女性人材は非常に少ないとみられる。

表 3 採用の形態

	正社員	契約
ジュニア	9	0
中堅	7	4
シニア	9	8
全体	25	12

全体では正社員が 25 人（68%）、契約社員が 12 人（32%）だが、正社員と契約社員の比率はジュニア、中堅、シニアで大きく異なる。ジュニアでは全員が正社員として採用されているのに対して、中堅では三分の一近くが契約社員となり、シニアでは正社員と契約社員がほぼ同数になっている。新卒の若手は社内で長期的に育成するつもりで採用し、即戦力となる中堅とシニアはより流動性の高い人材として位置づけられているのではないかとみられる。

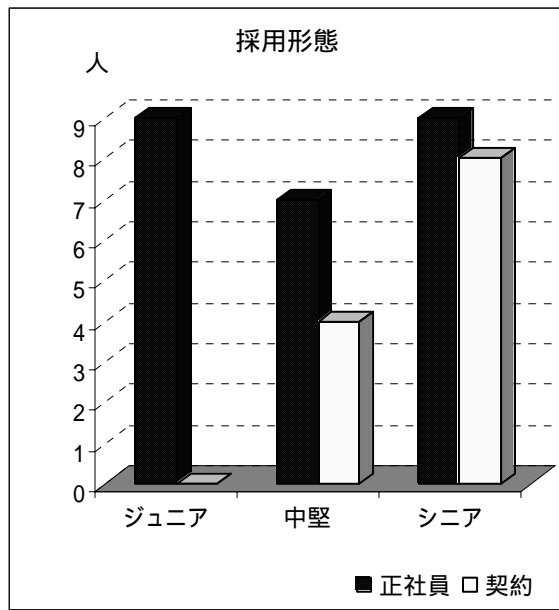


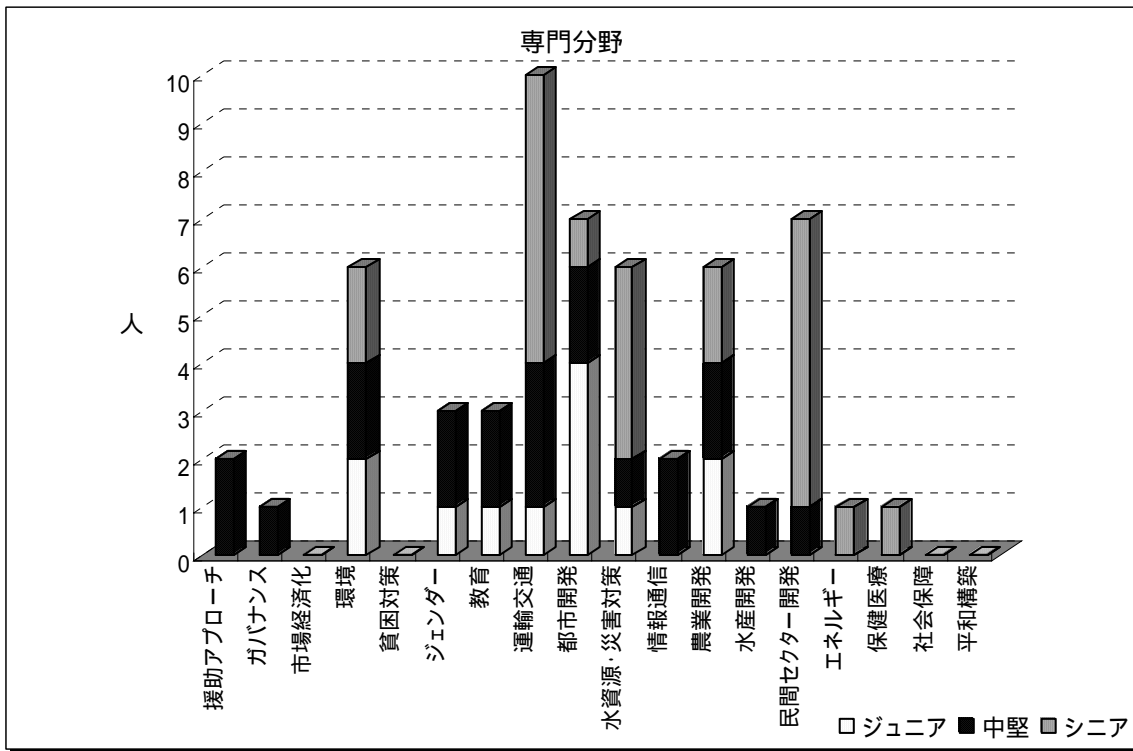
表 4 採用者の保有する資格

資格	
・技術士:3	・行政学修士
・技術士(農業部門)	・福祉住環境コーディネーター2級
・技術士(建設部門):2	・福祉用具専門相談員
・技術士補:2	・メディカルクラーク2級
・測量士	・MSC in Development Training and Education
・測量士補:2	・PCM計画立案、PCMモニタリング
・(社内)技師(3級)	・PCM副モデレーター
・一級土木施工管理技師	・高等学校教員免許1種(商業、専修、公民)
・一級建築士	・国連英検A級
・一級建築施工管理技師	・ビジネス英検グレードA
・中小企業診断士:2	・文部省認定英検準1級
・APECエンジニア(建築構造技術者)	・ミシガン大学科学工業英語検定試験2級
・初級システムアドミニストレータ:2	・TOEIC:3
・第2種情報処理技術者	・TOFEL:2
・情報処理技術者ネットワークスペシャリスト	・スペイン語検定3級(文部科学省)
・第一種情報処理技術者(経済産業省)	・DELFL1er degue(A1,2,3X)
・FE試験合格	

エンジニアリング系の企業が多数を占めているため、技術士、測量士などの資格保有者が多い。
 また、若手ほど TOEIC や TOFEL などの語学資格を持つケースが多くみられ、シニアでは技
 術系の資格を持つ割合が増える。

表 5 専門分野・課題

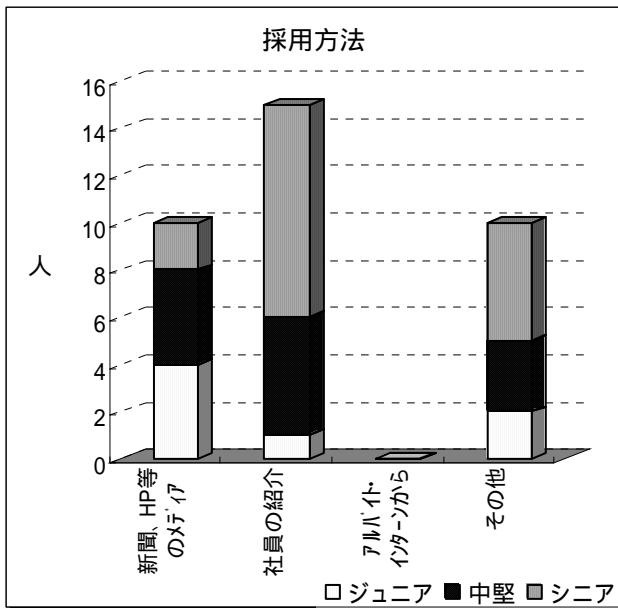
	チ ス 化	境 策	一 育 通	発 対	信 発	発 開	開 開	一 ギ	療 障	築										
	ア バ ナ	場 困	エ ン ダ	交 開	害 災	通 報	開 業	タ ク タ	医 保	構										
	援 助 ガ	市 環	貧 シ	教 育	運 都	水 情	農 水	民 工	保 社	平										
ジュニア	0	0	2	0	1	1	1	4	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
中堅	2	1	0	2	0	2	2	3	2	1	2	2	1	1	0	0	0	0	0	0
シニア	0	0	0	2	0	0	0	6	1	4	0	2	0	6	1	1	0	0	0	0
全体	2	1	0	6	0	3	3	10	7	6	2	6	1	7	1	1	0	0	0	0



最終学歴

農学:3
 工学:7
 土木工学:3
 理学:2
 開発学:2
 水産学
 建築学
 自然科学/森林科学
 経済学/社会学
 法学
 MPA(Master of Public
 Administration
 Development Training and
 Education
 Graduate Diploma in Project
 Planning and Management

	新聞、HP等 のメディア	社員の紹介	アルバイト・ インターンから	その他
ジュニア	4	1	0	2
中堅	4	5	0	3
シニア	2	9	0	5
全体	10	15	0	10

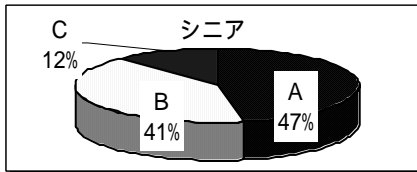
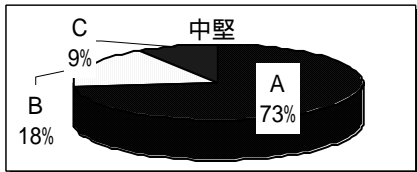
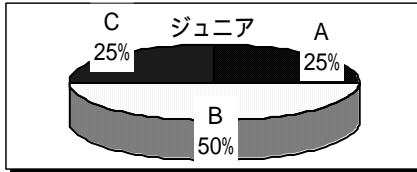


その他には、JOCV 帰国隊員支援室の紹介、大学からの推薦、他者の紹介がある。

	英語	仏語	西語
A	18	1	2
B	13	0	2
C	5	0	1
D	0	6	4

	A	B	C
ジュニア	2	4	2
中堅	8	2	1
シニア	8	7	2

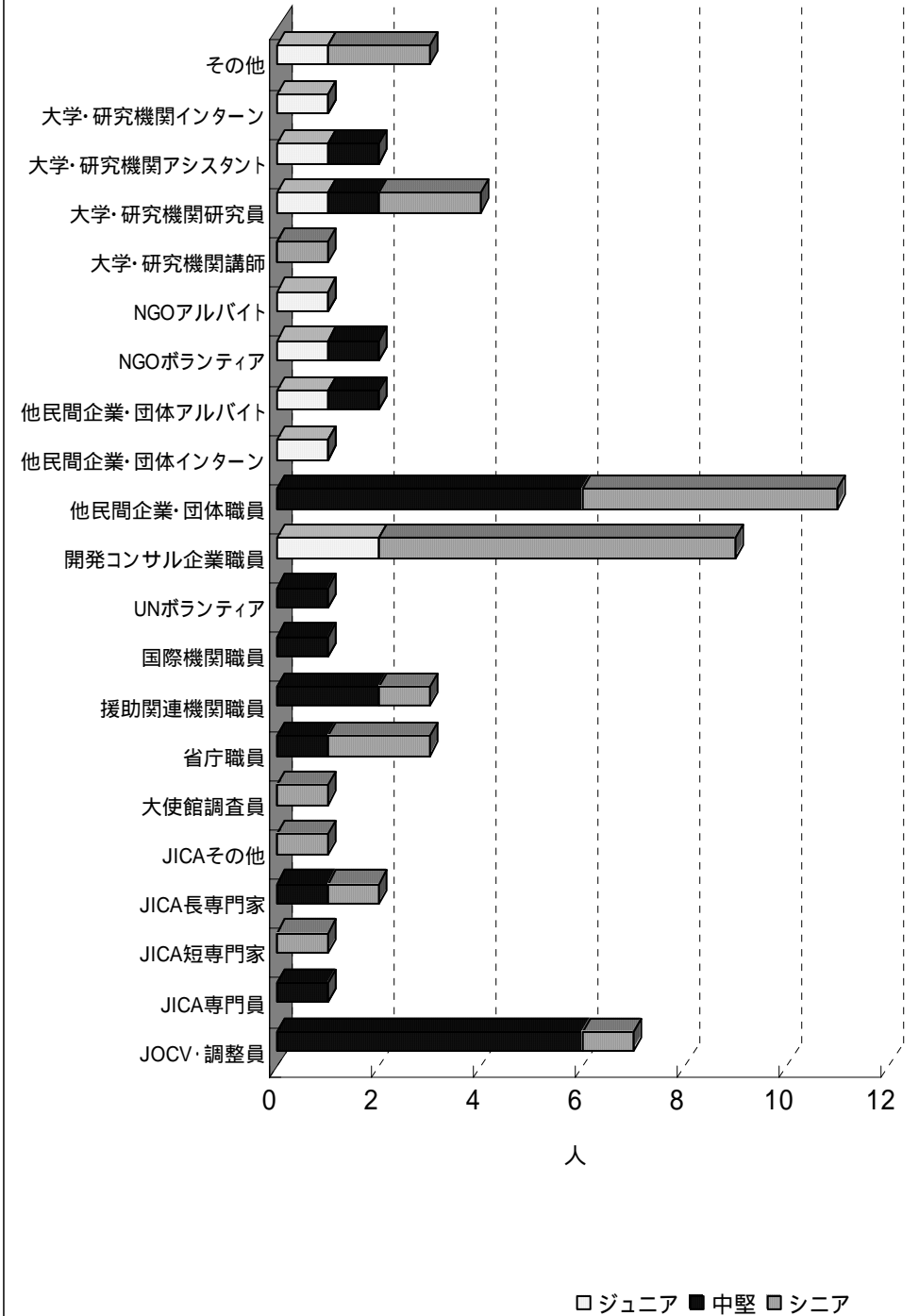
その他の言語は 9 人（韓国語、スワヒリ語、ネパール語、ドイツ語など）レベルは C が中心



中堅の平均経験年数が少ないのは、民間企業・団体、地方自治体・地方公共団体からの転職が多いことがひとつの理由と思われる。

	ジュニア	中堅	シニア	合計
JOCV・調整員	0	6	1	7
JICA専門員	0	1	0	1
JICA短専門家	0	0	1	1
JICA長専門家	0	1	1	2
JICAその他	0	0	1	1
大使館調査員	0	0	1	1
省庁職員	0	1	2	3
援助関連機関職員	0	2	1	3
国際機関職員	0	1	0	1
UNボランティア	0	1	0	1
開発コンサル企業職員	2	0	7	9
他民間企業・団体職員	0	6	5	11
他民間企業・団体インターン	1	0	0	1
他民間企業・団体アルバイト	1	1	0	2
NGOボランティア	1	1	0	2
NGOアルバイト	1	0	0	1
大学・研究機関講師	0	0	1	1
大学・研究機関研究員	1	1	2	4
大学・研究機関アシスタント	1	1	0	2
大学・研究機関インターン	1	0	0	1
その他	1	0	2	3

採用前の経験





人材育成に関するアンケート(NGO 用)

回答者氏名： _____

所属部署： _____

メールアドレス： _____

電話番号： _____

採用実績(2003年10月～2004年9月)

(1) 採用・受入人数

昨年度の採用状況をお聞きします。

有給スタッフ _____ 名

有給アシスタント _____ 名

有給インターン _____ 名

(2) 採用者のプロフィール

お手数ですが、採用者別に別紙ご回答ください。

短中期的な採用の見通し

(3) 採用計画

採用計画の有無についてお聞きします。(該当する回答に _____ をお願いします)

特に計画を立てていない。

短期計画(毎年)に基づき採用

中期計画(3～5年)に基づき採用

(4) 分野・課題別の人材ニーズ

分野・課題別に短中期的な人材ニーズについてお聞きします。該当する欄に
或いは _____ をお願いします。

(_____ : 人材ニーズが非常に高い分野、 _____ : ある程度ニーズがある・良い人がい
れば採用したい分野)

専門分野・課題 (JICA の登録分類方法 に準拠しています)	短期的な人材ニーズ (今年度)	中期的な人材ニーズ (3・5年程度先)
---------------------------------------	--------------------	------------------------

援助アプローチ / 戦略 / 手法		
ガバナンス		
市場経済化		
環境		
貧困対策		
ジェンダー		
教育		
運輸交通		
都市開発・地域開発		
水資源・災害対策		
情報通信技術		
農業開発 / 農村開発		
水産開発		
民間セクター開発		
エネルギー・鉱業		
保健医療・人口		
社会保障		
平和構築		

採用時に重視する経験・能力・資格等

(5) 採用時に重視する事項についてお聞きします。重視する度合いによって、該当する番号に をお願いします。

スタッフの採用時に重視する経験・能力・資格

(例)				
(1	2	3	4)	
重視しない	あまり重視しない	ある程度重視する	非常に重視する	

途上国における分野
の実務経験 (1 2 3 4)

英語での業務実施能力 (1 2 3 4)

コミュニケーション・
プレゼンテーション能力 (1 2 3 4)

提案書・報告書作成能力 (1 2 3 4)

民間企業などでの社会経験	(1	2	3	4)
特定の国・地域の知識・経験	(1	2	3	4)
(具体的な国・地域名： 、 、 、)				
英語以外の語学能力	(1	2	3	4)
(評価する語学： 、 、 、)				
資格	(1	2	3	4)
(評価する資格名： 、 、 、)				
援助関連組織での経験				
・国連 JPO	(1	2	3	4)
・国際機関ヤングプロフェッショナル プログラム修了者	(1	2	3	4)
・JICA 派遣専門家	(1	2	3	4)
・JICA 国際協力専門員	(1	2	3	4)
・ジュニア専門員	(1	2	3	4)
・JICA 専門家養成プログラム修了者	(1	2	3	4)
・その他 ()	(1	2	3	4)
その他評価する事項 (具体的に評価する点：)				

求める人材と応募者とのギャップ

(6) 特に応募してもなかなか適任者が見つからないといった分野、能力、経験、年齢層、人物像などありましたらご記入ください。

JICA「パートナー」登録制度について

(7) JICAでは2003年10月に国際協力人材センターの運営により、パートナー・ホームページをスタートし、人材登録、求人・セミナー情報の提供を行っています。この制度について NGO/NPO の視点からの期待、要望、改善提案などあればご記入ください。

JICA の人材養成プログラムについて

JICA では、専門家として将来国際協力を携わることが希望する人たちを対象に、「国際協力人材養成プログラム」を実施しています。このプログラムの中に、将来 JICA 専門家として途上国に派遣され、技術移転に携わることが予定される人たちを対象とした「技術協力専門家養成研修制度」や、青年海外協力隊、JPO、NGO 経験者を対象とした「ジュニア専門員制度」など6つの制度を設けています。この2つの制度についてお聞きします。

平成 16 年度技術協力専門家養成研修コース一覧

農村開発コース
プライマリヘルスケアコース
復興支援（平和構築）Iコース
森林環境コース
環境社会配慮コース
環境衛生コース
教育コース
社会・ジェンダー調査手法の実践コース
ガバナンス（行政支援）コース
リプロダクティブヘルスコース
インフラストラクチャーコース
農村基盤整備コース
復興支援（平和構築）IIコース

- (8) 「技術協力専門家養成研修」を知っていますか。(該当する項目に)
- よく知っている
 - ある程度知っている
 - あまり知らない
 - 知らない

(8) で よく知っている、 ある程度知っていると回答した方にお聞きします。

- (9) NGO の若手人材の育成にこのプログラムが活用できると思いますか。
(該当する項目に)
- できる
 - できない

(10) (9) でできると回答した方にお聞きします。このプログラムはどのような点で有効だと思えますか。

(11) (9) でできないと回答した方にお聞きします。活用できない理由をご記入ください。

(1 2) 現行の研修内容に追加して欲しい分野、課題、内容などありましたら、
下欄にご記入ください。

「ジュニア専門員制度」についてお聞きします。

(1 3) ジュニア専門員を採用したことがありますか。

採用している

採用していない

(1 4) (1 3) で採用していると回答された方にお聞きします。ジュニア
専門員を採用した理由、他の応募者に較べて評価している点は何でしょうか。

(1 5) (1 3) で採用していないと回答された方にお聞きします。採用し
ない理由は何でしょうか。

(セミナー名：)

社会人・学生向けの研修事業
(研修名：)

インターンの受入 (年間約 _____ 名

人材登録制度と登録者への情報発信

その他 ()

ご協力ありがとうございました。

人材育成に関するアンケート（NGO用）集計結果

人材育成に関するアンケートへの協力を NGO34 団体に依頼し、16 団体から回答を得た。（回収率 47%）すべての質問に回答していない団体もあるため、合計回答数は質問によって異なる。

表 1 昨年度の採用人数

	該当企業数		
	有給スタッフ	有給アシスタント	有給インターン
0人	4	13	12
1人	3	1	3
2人	5	0	1
3人以上	4	2	0
合計採用人数	34	15	5

昨年度 1 人も採用しなかった団体が 4 つ、1～8 人採用した団体が 11、最多は有給スタッフ 9 人、有給アシスタント 9 人の計 18 人を採用した 1 団体であった。

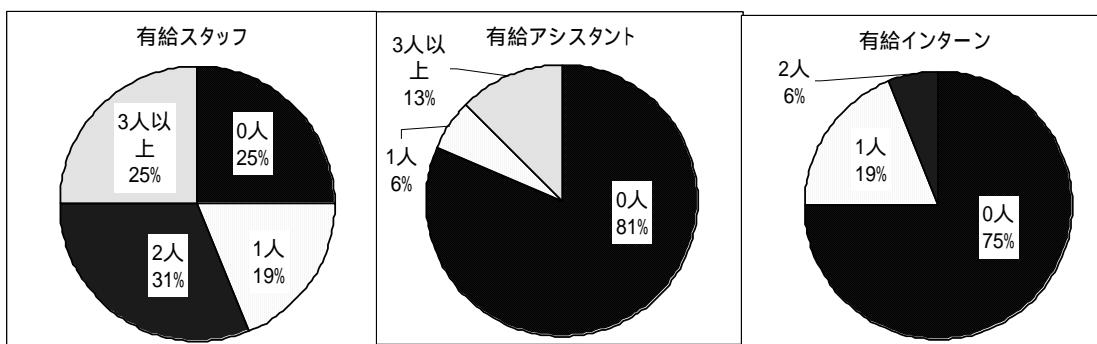


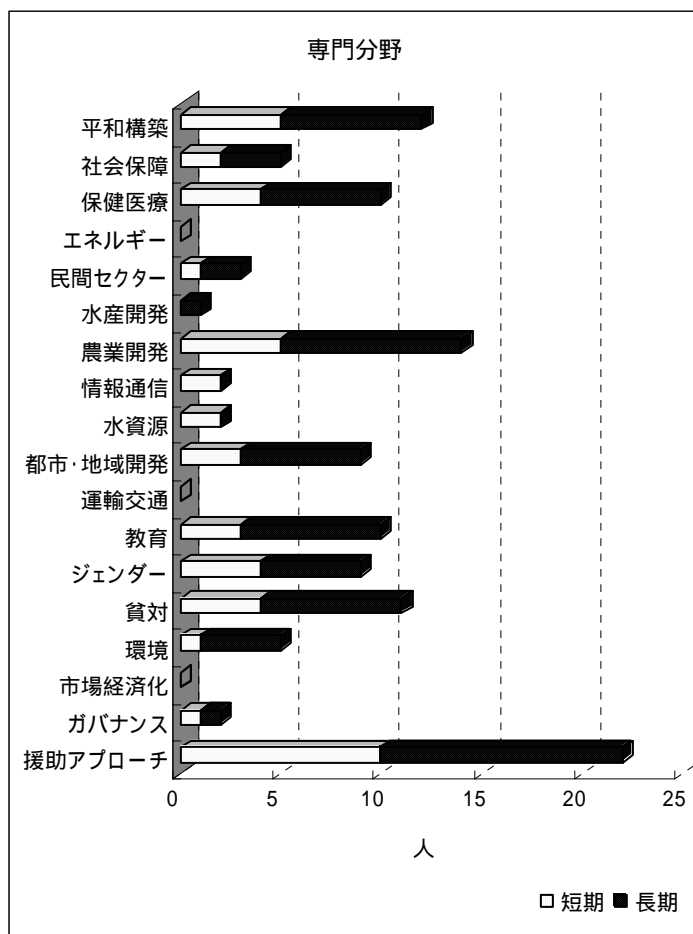
表 2 短中期的な採用の見通し

	該当企業	
特になし	7	47%
短期計画	6	40%
中期計画	1	7%
短期・中期計画	1	7%

採用計画を特に立てていない団体が約半数で、計画を立てている団体の中では中期より短期計画を持っている団体が多い。昨年度 1 人も採用しなかった 4 団体は採用計画がないが、18 人採用した団体も採用計画を持っていない。全体として採用数の多少と計画の有無には特に関連性は見られなかった。

表 3 分野・課題別の人材ニーズ

	短期	長期
援助アプローチ	10	12
ガバナンス	1	1
市場経済化	0	0
環境	1	4
貧対	4	7
ジェンダー	4	5
教育	3	7
運輸交通	0	0
都市・地域開発	3	6
水資源	2	0
情報通信	2	0
農業開発	5	9
水産開発	0	1
民間セクター	1	2
エネルギー	0	0
保健医療	4	6
社会保障	2	3
平和構築	5	7



分野・課題別のニーズについて、「ニーズが非常に高い」と回答された分野を2点、「ある程度のニーズがある・良い人がいれば採用したい」と回答された分野を1点として、各分野・課題のニーズ傾向を数値で表した。もっともニーズが高かったのは援助アプローチで、次いで農村開発、平和構築、貧困、保健医療、教育の順になっている。エネルギー、運輸交通、市場経済化についてはまったくニーズがなかった。また、ニーズがあると回答のあったほぼすべての分野で短期より中期のニーズのほうが高い。

表 4 採用時に重視する経験・能力・資格等

	重視しない(1)	あまり重視しない	ある程度重視する	非常に重視する(4)	平均
英語での業務実施能力	0	0	3	12	3.8
途上国での分野の実務経験	0	1	6	7	3.4
コミュニケーション・プレゼンテーション能力	0	0	8	6	3.4
提案書・報告書作成能力	0	1	7	6	3.4
民間企業などでの社会経験	0	2	9	4	3.1
JICA専門家	1	4	8	0	2.5
ジュニア専門員	1	5	7	0	2.5
特定の国・地域の知識・経験	0	8	6	0	2.4
国連JPO	2	4	7	0	2.4
JICA国際協力専門員	1	6	6	0	2.4
JICA専門家養成プログラム修了者	2	4	7	0	2.4
国際機関ヤングプロフェッショナル	2	5	6	0	2.3
資格	3	6	3	2	2.3
英語以外の語学能力	2	7	3	1	2.2

ほとんどの団体が非常に重視すると回答した能力が、英語での業務実施能力であった。その後に途上国での分野の実務経験、コミュニケーション・プレゼンテーション能力、提案書・報告書作成能力が続いている。即戦力として活躍するためのこれらの実務能力を重視し、過去に経験したポストはあまり重視しない傾向は、コンサルタント企業のアンケート結果と非常に似ている。異なる点は、コンサルタント企業では比較的重視されている資格と英語以外の言語が NGO 団体ではあまり重視されていないことと、コンサルタント企業より NGO 団体のほうが民間企業などでの社会経験をより重視していることである。

表 5 求める人材と応募者とのギャップ

適任者が見つからない分野・能力
実務経験者数に限界を感じる。人材不足
30歳前後の男性職員の応募が全般的に少ない
マーケティングの専門性、組織戦略、ガバナンスなどの専門性、ハイレベルのマネジメント能力
有機農業分野
自動車修理、井戸採掘など技術専門職の人材
プロジェクト実施要員 ポルトガル語での業務実施能力を有する人材
組織マネジメント、内部管理要員 実際のプロジェクト実施ではない部分を担当する「意欲」と「実務能力」を兼ね備えた人材
団体全体のマネジメント並びにプロジェクトマネジメント、経理会計業務、マーケティング業務
適任者が見つからないというより、提供できる給与が限られているので採用可能な人材の範囲に縛りがある

各団体の活動内容によって、有機農業や自動車修理など適任者が見つからない分野はさまざまである。また、「30歳前後の男性職員の応募が少ない」、「提供できる給与が限られているので採用可能な人材の範囲に縛りがある」といった回答からは、求める人材と支払える報酬が必ずしも一致しな

い状況があることが感じられる。

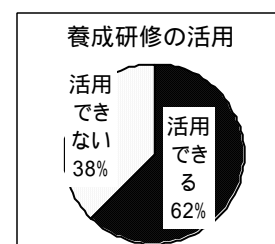
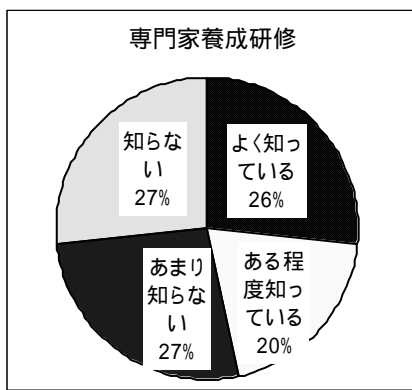
表 6 パートナー制度に対する要望、改善提案など

JICAの「パートナー」制度について	
パートナーの情報を見てスタッフの応募にくる人がいるなど役立っている	
求人などで既に何度も利用し、丁寧に迅速な対応に感謝している。今後も、より広く広報していただければ有り難い	
タイムリーにしかも無料で掲載していただき、多くの人からのレスポンスをもらえるサイトとして有効と感じている	
このサイトからの応募者も多いので、現状のままでもよい	
制度がスタートしたときには、当会に参加している団体を対象とする説明会を開催した	
技術専門職の場合、NGO経験者が少ない。ODAとNGOで職場環境に相当のギャップがあり、実際にNGOにきてくれる人はいない	
あまり一般的に知られていない感じがするので、もう少し広報の点に力を入れたほうがよいように思われる	
ホームページについて広く一般に広報してほしい	
ホームページを知っているというだけなので、コメントできるほどではない	
登録しているが、まだ本格活用の段階にいたっていない	

パートナー制度を人材募集などに活用し、有効だと感じている団体がいくつかあり、さらに広報に力を入れて制度の認知度を上げてほしいという要望が聞かれた。

表 7 技術協力専門家研修制度について

該当団体	
よく知っている	4 27%
ある程度知っている	3 20%
あまり知らない	4 27%
知らない	4 27%



よく知っているとある程度知っているをあわせると、約半数（47%）の NGO 団体が専門家養成研修制度を知っていることになる。知っていると回答した団体のうち、62%が団体の若手人材の育成に専門家養成研修を活用できると回答し、残り 38%が活用できないとしている。活用できると回答した団体がプログラムのどのような点を有効と考えるか、また反対に、活用できないと回答した団体がどのように考える理由、そして追加して欲しい研修の分野の 3 点について、次ページのリストにまとめた。

表 8 専門家養成研修の有効点

プログラムの有効点
NGOなどでは人材を養成するための資金および時間がとれないのが現状であるため、このようなコース運営は重要である すでに持っている経験や技術を更に発展させるために有効 研修を終了することにより、当該分野における当該人材の能力のボトムを押し量ることができる 個別のNGOでは対応できない研修メニューがある 専門分野の知識が身につく

表 9 専門家養成研修を活用できない理由

活用できない理由
研修期間が長すぎる。長期の研修に参加することは難しい プログラムは非常に効果のあるものだと思うが、必要最小限の人数で業務を行っているため、一定期間、職員を研修に出す余裕が 応募資格 基準 となる経験年数 5年以上の実務経験 などから、「若手」人材の育成という視点には疑問

表 10 現行の研修内容に追加して欲しい分野・課題・内容など

研修に追加してほしい分野
HIV、ファシリテーション、プレゼンテーションの方法 障害者自立支援 国内業務従事に関する研修

表 11 ジュニア専門員の採用

採用していない理由
応募がない(4) 他の応募者と特に区別して考えていない。応募してくる人材がニーズにあわない、適切な応募者がいないなどの理由から採用していない(3) 制度内容を十分に知らないため(3) かつてこの制度を短期間利用してみたが、待遇面で通常の採用者との間にギャップができチーム編成が難しく、断念した このところ、新規採用を行っていない。プロジェクトベースで短期間、専門家を採用することがあるが、ジュニア専門員を採用したこと能力に見合うだけの給与を払う余裕がない

ジュニア専門員の採用に関する質問に回答した 15 団体すべてがジュニア専門員を採用していないことがわかった。採用していない理由として 4 団体が、ジュニア専門員経験者からの応募自体がないと回答している。また、ジュニア専門員経験者の応募はあるが、その経験を特に採用時に評価しているわけではなく、人材ニーズと合致しなかったため採用に至っていないという回答も 3 団体からあった。

表 12 JICA に期待する人材育成の役割

	希望しない(1)	あまり希望しない	ある程度希望する	大いに希望する(4)	平均
人材情報の提供	1	1	4	8	3.4
若手向けのセミナー	0	3	2	7	3.3
短期研修	1	1	4	6	3.3
経験できる場の提供	3	1	3	5	2.8
中期研修	1	3	6	2	2.8

その他	
JICAとNGOの人事交流(相互出向制度)	アンケートで提示した5種類の人材育成手段のうち、人材情報の提供がもっとも要望が多く、次いで若手向けのセミナー、短期研修となっている。コンサルタント企業へのアンケート結果と大きく異なる傾向として、コンサルタント企業から最多の要望があった経験できる場の提供の需要は少なく、逆にコンサルタント企業から
海外のローカルスタッフの研修プログラム	
海外事務所の職員を日本で研修する際に地方センターを宿泊施設、研修会場として提供して	
NGOの人材育成をする団体の助成	
NGOの人材育成を大きくJICAに委託することは好ましいとは思わない	

要望のあまりなかった人材情報の提供への希望が大きいことがあげられる。中期研修がおそらく期間が長すぎることから敬遠されがちなのは NGO 団体もコンサルタント企業も同じだと思われる。

表 13 団体内の人材育成の取り組み内容

	該当団体	
外部研修制度(NGO負担)	14 88%	団体負担で外部研修制度を利用している NGO 団体が 16 団体中 14 団体 (88%) あった。内部研修制度のある団体も 10 団体 (63%) ある。その他、半数以上の団体が国内事務所での OJT と海外事務所での OJT を実施している。その他の取り組みとして、JICA の無料研修 (語学研修など) の活用と、海外事務所現地職員の育成があげられた。
国内事務所でのOJT	12 75%	
内部研修制度	10 63%	
海外事務所でのOJT	9 56%	
外部研修制度(自己負担)	6 38%	
能力アップのための休職研修・留学制度	2 13%	
留学制度(NGO負担)	1 6%	

表 14 国際協力分野で就業を希望する人たちを対象とした事業・企画

	該当団体	その他
インターンの受け入れ	14 88%	主に大学生を対象としたカンボジアでのワークキャンプ 海外事業における、現地でのセミナー、トレーニング等の実施 団体独自のジュニアプログラムオフィサー制度 NGOの教育協力の事務局としてNGO職員向けの教育分野の研修を実施
その他	4 25%	
人材登録制度	2 13%	
社会人・学生向けセミナー	2 13%	
社会人・学生向け研修	1 6%	

インターンの受け入れが最も多く、16 団体中 14 団体が実施している。受け入れ人数は年間数人という団体がほとんどである。その他には、海外でのワークキャンプ、セミナーや、独自のジュニア制度を持つ団体もあった。



人材育成に関するアンケート(NGO 個人プロフィール用)

回答者氏名： _____

所属部署： _____

メールアドレス： _____

電話番号： _____

今年度採用スタッフのプロファイル (No. _____)

1. 年齢 _____

2. 性別 (男 女)

3. 採用形態・タイプ (該当する番号に)

正規スタッフ (正職員)

正規スタッフ (契約ベース)

アシスタント (正職員)

アシスタント (契約ベース)

その他 (_____)

4. 資格 (ご記入ください)

--

5. 専門分野・課題 (該当する番号に)

援助アプローチ / 戦略 / 手法

ガバナンス

市場経済化

環境

貧困対策

ジェンダー

教育

運輸交通

都市開発・地域開発
水資源・災害対策
情報通信技術
農業開発 / 農村開発
水産開発
民間セクター開発
エネルギー・鉱業
保健医療・人口
社会保障
平和構築
その他 ()

6. 最終学歴 (学位名)

_____ 博士、修士、学士、高卒

7. 語学力

英語	A	B	C	D
仏語	A	B	C	D
西語	A	B	C	D
その他 ()	A	B	C	D

8. 採用者の応募方法 (該当する番号に)

新聞、HP 等のメディアに掲載された募集への応募
社員の紹介
アルバイト・インターンからの採用や昇格
その他 ()

9. 関連業務経験

採用時の開発関連の経験年数 _____ 年

10. 採用前の経験 (番号に 、複数回答可)

JICA関連

00 職員
01 海外青年協力隊・協力隊調整員
02 JICA ジュニア専門員
03 JICA 企画調査員
04 JICA 派遣短期専門家
05 JICA 派遣長期専門家
06 研修指導員

- 07 特別嘱託
- 08 JICA インターン
- 09 JICA のその他の経験 ()

JBIC

- 10 専門員
- 11 インターン
- 12 職員

省庁関連

- 13 外務省調査員
- 14 在外大使館調査員
- 15 省庁職員
- 16 省庁から援助機関等への出向
- 17 省庁特別嘱託

援助関連機関

- 18 職員
- 19 特別嘱託・契約社員
- 20 インターン
- 21 アルバイト

地方自治体・地方公共団体

- 22 職員
- 23 特別嘱託・契約社員
- 24 インターン
- 25 アルバイト

国際機関

- 26 国連機関 JPO
- 27 国際機関（国連含む）ヤング・プロフェッショナル・プログラム
- 28 短期コンサルタント
- 29 国際機関（国連含む）インターン
- 30 国際機関ボランティア

開発コンサルタント企業

- 31 職員
- 30 アシスタント・ジュニアスタッフ
- 31 インターン
- 32 アルバイト

他の民間企業・団体

- 33 職員
- 34 アシスタント・ジュニアスタッフ
- 35 インターン
- 36 アルバイト

NGO

37 有給スタッフ

38 ボランティア

39 インターン

40 アルバイト

大学・研究機関

41 講師（常勤、非常勤）

42 研究員

43 アシスタント

44 インターン

45 アルバイト

その他

46 ()

ご協力ありがとうございました。

人材育成に関するアンケート（NGO 個人プロフィール用）集計結果

団体用の人材育成に関するアンケートに回答した 16NGO 団体のうち 10 団体から、昨年採用された人材 16 人分の個人プロフィールについてのアンケート回答が得られた。

表 1 採用人数と年齢

	採用人数	平均年齢
ジュニア(29歳以下)	14	25.9
中堅(30～39歳)	11	33.3
シニア(40歳以上)	1	50.0
合計	26	29.9

26 人分の個人プロフィールのうち、29 歳以下のジュニア層が 14 人（平均年齢 25.9 歳）、30～39 歳の中堅層が 11 人（平均年齢 33.3 歳）、40 歳以上のシニア層が 1 人（50 歳）であった。

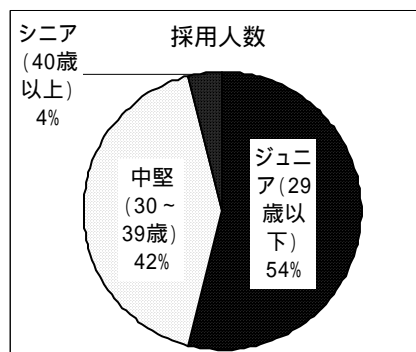


表 2 性別

	男	女
ジュニア	4	10
中堅	5	6
シニア	1	0
合計	10	16

採用された 26 人の性別は全体で男性 10 人、女性 16 人で、女性の方が多い。年齢層別では、ジュニアにもっとも女性が多く、中堅では男性とほぼ同数になり、シニアでの採用はなかった。

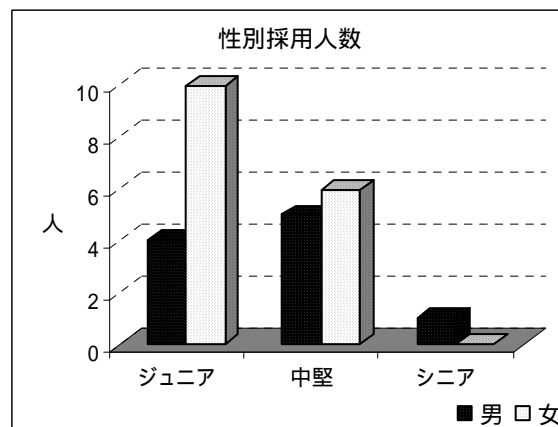


表 3 採用形態

	正規スタッフ (正職員)	正規スタッフ フ(契約)	アシスタント (正職員)	アシスタント (契約)	その他
ジュニア	7	4	0	1	2
中堅	8	3	0	0	0
シニア	1	0	0	0	0
合計	16	7	0	1	2

全体では正規スタッフ（正職員）が 16 人で大多数を占めており、次いで正規スタッフ（契約）の 7 人となっている。ジュニアと中堅を比較すると、ジュニア層では正規スタッフ（正職員）が半数で、残りの半数は正規スタッフ（契約）、アシスタント（正職員）、アシスタント（契約）、その他（インターン）とさまざまな形態で採用されている。一方

で中堅層は、正規スタッフ（正職員）が7割以上で、残りの3割弱は正規スタッフ（契約）となっている。

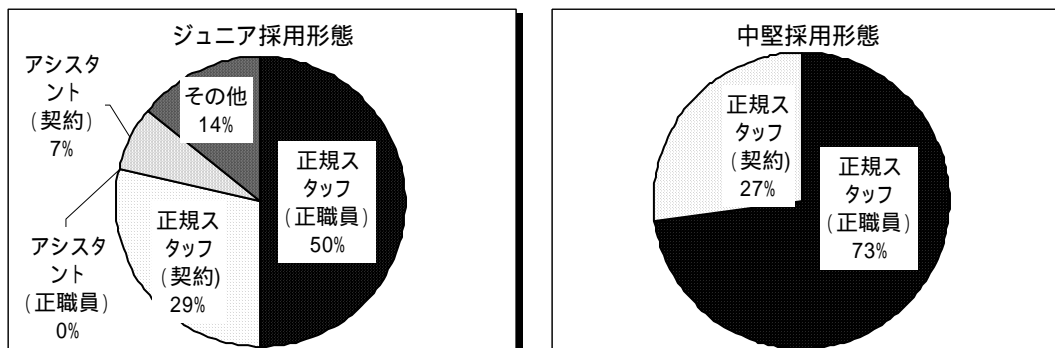


表 4 資格

資格	採用された26人が持っている資格
普通運転免許	採用された26人が持っている資格には、PCMなどの開発関係の資格から、秘書検定や旅行業務取扱主任などまで幅広い。英語の資格が複数回答みられた。
日商簿記検定三級、秘書検定二級	
情報処理技術者 種	
旅行業務取扱主任者	
PCM手法、計画・立案及びモニタリング・評価コース終了	
日本語教師養成講座420時間修了	
TOEIC 820点	
英検準一級	
国連英検B級	
中学教諭(英語)二級	
弾性波探査、電気探査	

表 5 専門分野・課題

	ジュニア	中堅	シニア	合計	
援助アプローチ	0	4	1	5	次ページのグラフからも読み取れるように、もっとも多かった専門分野・課題は保健医療で、続いて援助アプローチ、農村開発、ジェンダーとなっている。専門分野・課題が記入されていない回答が、ジュニアに5人、中堅に1人あった。NGO団体の活動は、必ずしもJICAで区分されるような専門分野にあてはまらないこともあるのではないかと。その他の分野・課題として回答のあったものは、開発教育、地雷、社会開発であった。反対に該当者のいなかった分野は、市場経済化、運輸交通、情報通信、水産開発、民間セクター開発、エネルギーであった。
ガバナンス	1	1	0	2	
貧困対策	1	2	0	3	
ジェンダー	1	3	0	4	
教育	1	1	0	2	
都市開発	1	1	0	2	
水資源・災害対策	0	0	1	1	
農業開発	2	2	0	4	
保健医療	1	5	0	6	
社会保障	1	0	0	1	
平和構築	0	1	0	1	

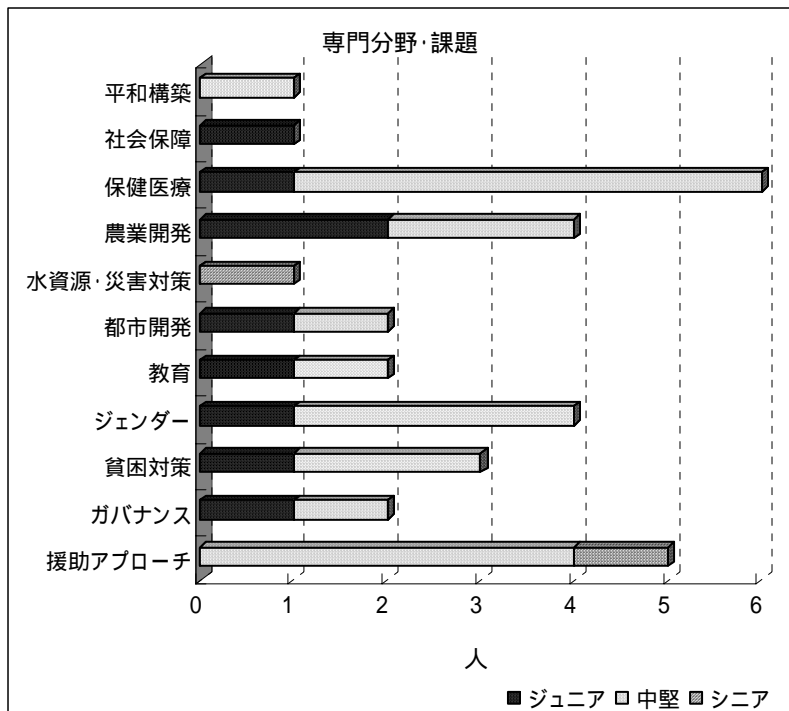
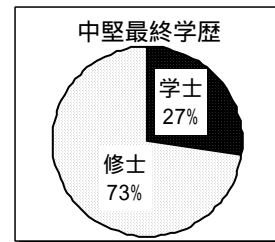
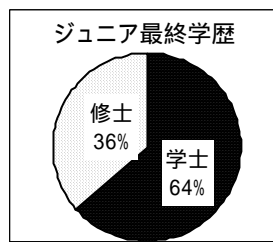


表 6 最終学歴

	高卒	学士	修士
ジュニア	0	7	4
中堅	0	3	8
シニア	1	0	0
合計	1	10	12



全体では高卒（大学中退）が1人、学士が10人、修士が12人であった。ジュニア層と中堅層を比較すると、ジュニアでは学士が64%、修士が36%に対し、中堅では学士が27%、修士が73%となっており、中堅のほうが高学歴の傾向がある。

表 7 語学力

	A	B	C
ジュニア	6	6	1
中堅	7	3	0
シニア	0	1	0
合計	13	10	1

英語力は全体的に高く、Aが13人、Bが10人、Cが1人であった。ジュニア層より中堅層の方が英語力の高い人の割合が多い。フランス語はA、C、Dが1人ずつ、スペイン語はDとCが1人ずつと多くない。一方で、その他の言語はロシア語、アラビア語、中国語、タイ語、タガログ語が各1人とビルが語2人となっており、多様な言語能力を持つ人材がいる。

表 8 採用者の応募方法

	新聞・ メディア	社員の 紹介	アルバイト からの 採用
ジュニア	12	0	2
中堅	7	0	2
シニア	0	1	0
合計	19	1	4

26人中19人が新聞・メディアを通じて応募しており、社員の紹介はシニア1人だけであった。また、アルバイトからの採用がジュニアで2人、中堅でも2人おり、この応募方法が0人だったコンサルタント企業と対照的である。

表 9 関連業務経験

	平均年数
ジュニア	1.0
中堅	3.2
シニア	21.0
全体	8.4

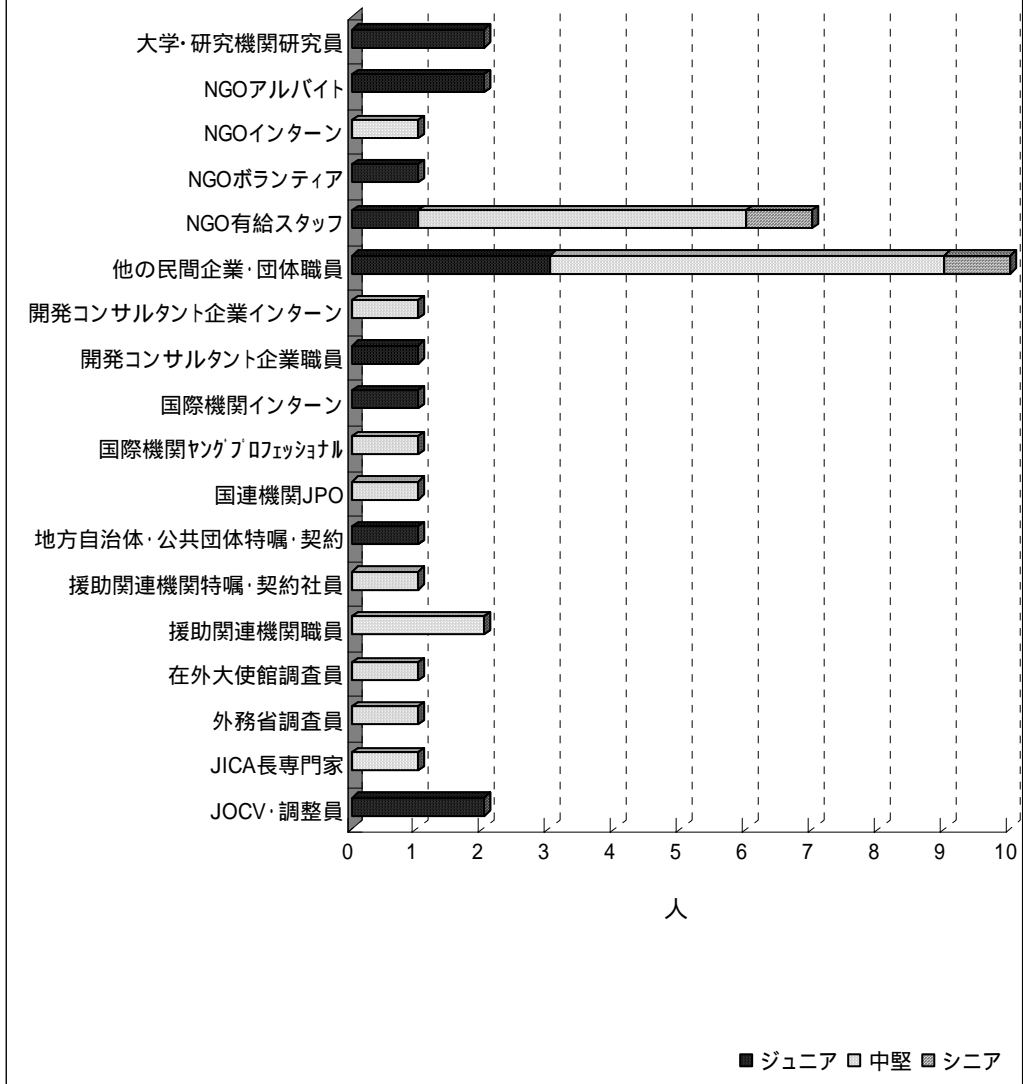
ジュニア層には関連経験のない人が4人いたが、中堅層には関連経験のない人はいなかった。唯一シニア層の50歳の方は、経験年数50年と、際立って長い経験を持っている。

表 10 採用前の経験

	ジュニア	中堅	シニア	合計
JOCV・調整員	2	0	0	2
JICA長専門家	0	1	0	1
外務省調査員	0	1	0	1
在外大使館調査員	0	1	0	1
援助関連機関職員	0	2	0	2
援助関連機関特嘱・契約社員	0	1	0	1
地方自治体・公共団体特嘱・契約	1	0	0	1
国連機関JPO	0	1	0	1
国際機関ヤングプロフェッショナル	0	1	0	1
国際機関インターン	1	0	0	1
開発コンサルタント企業職員	1	0	0	1
開発コンサルタント企業インターン	0	1	0	1
他の民間企業・団体職員	3	6	1	10
NGO有給スタッフ	1	5	1	7
NGOボランティア	1	0	0	1
NGOインターン	0	1	0	1
NGOアルバイト	2	0	0	2
大学・研究機関研究員	2	0	0	2

次ページのグラフからもわかるように、採用前の経験として飛びぬけて多いのが他の民間企業・団体の職員であり、26人中10人が民間での業務経験を持っている。続いて多いのがNGOの有給スタッフの7人となっている。その他は、該当者があったものでも各1~2人で、NGO団体に採用された人材が、過去にいろいろな業種を渡り歩いているという印象はない。

採用前の経験





人材育成に関するアンケート(大学用)

回答者氏名： _____

所属部署： _____

メールアドレス： _____

電話番号： _____

援助機関、国際機関、NGO など他団体との連携の現状

(1) 現在取組まれている援助組織との連携概要をご教示ください。(援助団体へのインターン派遣による単位認定、研修や事業受託、その他)

連携先	連携内容

国際協力分野における学生へのキャリア支援の現状

(2) 貴大学では、国際協力分野における学部生・院生のキャリア支援として、どのような取組みをおこない、どんな支援策が効果的でしょうか。

JICA の国際協力人材育成への期待

(3) JICA は、青年海外協力隊制度、インターン制度、ジュニア専門員制度、「パートナー」制度による人材登録と求人情報の発信、キャリアフェア（今年 11 月開催予定）など、国際協力人材の受皿拡大、情報共有、社会人・学生向けの裾野人材の拡大に努めていますが、貴大学が特に JICA に期待する人材育成の役割、キャリアディベロップメント上の支援内容、貴大学との連携内容は何でしょうか。

JICA 研修事業との連携の可能性

(4) JICA では、将来 JICA 専門家として途上国に派遣され、技術移転に携わることが予定される人たちを対象とした「技術協力専門家養成研修」(約 8 週間) を実施しています。

平成 16 年度技術協力専門家養成研修コース一覧

農村開発コース
プライマリヘルスケアコース
復興支援（平和構築）Iコース
森林環境コース
環境社会配慮コース
環境衛生コース
教育コース
社会・ジェンダー調査手法の実践コース
ガバナンス（行政支援）コース
リプロダクティブヘルスコース
インフラストラクチャーコース
農村基盤整備コース
復興支援（平和構築）IIコース

こうしたコースの運営についてどのような連携の可能性があるでしょうか。
（該当する番号に 、複数回答可）

JICA から大学へのコース一括委託（カリキュラム策定、実施、ロジなど全
ての業務を委託する）
コース内容の一部を委託
講師派遣
大学施設の活用
その他（)

ご協力ありがとうございました。

人材育成に関するアンケート(大学用)集計結果

大学名 学部・研究科名 教授名	現在取り組んでいる援助組織との連携概要	学部生・院生のキャリア支援	JICAに期待する人材育成の役割・支援等	「技術協力専門家養成研修」との連携の可能性	その他コメント等
大阪大学大学院 人間科学化 中村安秀教授	・JICA研修受入れ:ドミニカ基礎教育支援システム改善コース、ペルー・ポリビア教育行政コース、モンゴル基礎教育システム改善コース、インドネシア個別研修「インドネシア母子保健」、ブラジル個別研修「助産施設における人間的出産・出生ケア」 ・インターン派遣:JICA、ユニセフのインターンに学生を派遣 ・社会人院生の受入れ:UNHCR、JICA、NGO(ピース・ウィンズ・ジャパン、ベトナムの子どもたちを支援する会、NICCOなど)のスタッフが、社会人院生として講座で学んでいる ・講座:JICAとの間で、「国際教育協力および教育行政に関する国際協力機構委託講座事業」を行っている。 ・セミナー講師など:国際機関やODA機関、研究機関などの方々を招いた講演、セミナー、Brown Bag Seminarなどを適宜開催している。すでに、ユニセフ、JICA、UNHCR、NGOなどの方々を囲み、学生たちが自由に質問し議論する場が提供されている。	・海外大学での留学:海外の多くの大学等との間で、大学間交流や部局間交流の学術交流協定を結んでいる。これらの大学に、修士や博士課程の院生が留学することを積極的に支援している。すでに、マビドン大学(タイ)、チェラロンコ大学(タイ)、国立オーストラリア大学などに留学生を出している。 ・海外フィールド経験の蓄積:国際協力機関やNGOが実施する海外研修やスタディ・ツアーへの参加を積極的に支援している。また、他大学が実施する研究フィールド調査に参加する院生もいる。いろいろなチャンスを最大限に生かして、途上国でのフィールドの経験を蓄積することが重要だと考えている。 ・海外研究調査:「研究のための研究調査はしない」ことを誓いながら、途上国の人びとに還元できる研究調査を心がけている。海外での協力機関は、JICA、国連機関、相手国政府機関、日本あるいは相手国のNGOなど。	JOINT PROGRAM(JICA & Osaka University International Network Teaching PROGRAM)として、JICA大阪国際センターと共同して、JICA研修員を阪大に招待し、Brown Bag Seminarとして学生たちに英語で講義するプログラムを実施してきた。しかし、担当者が変わり、このような付加的な事業を展開する余裕はないとのこと、中断されたままになっている。大上段に振りがぶつた「他機関連携」だけではなく、地域の特性を生かした共同事業の展開を維持できない組織になっているのではないかと危惧している。	JICAから大学へのコース一括委託	
拓殖大学 国際開発学部 佐原隆平教授		・ゼミによるPCM指導とプロジェクトのケーススタディを実施中 ・外部団体には協力現場の見学、計画・評価ワークショップへの参加機会の提供を望みたい	・青年海外協力隊1年版の新設と在学中に参加できるよう入条件を緩和してもらいたい。 ・国際協力の現場体験の為、進行中案件にボランティア活動受入componentを設け、夏期・春期に2週〜1ヶ月単位で参加できる機会を設けてほしい。		現在東ジャカルタ ボンドックラバ地区で都市貧困対策案件を実施中、拓大国際開発学部が中心となり、工学部の工業デザイン及び政経学部の力を得て、姉妹校のダルマラサダと共に、家具生産者村の生産支援と社会開発支援を実施中、社会開発支援部分では、日本語、パソコン、スポーツレクリエーションを入口とした半乗物バイクカーについては現在拓大生を参加させている。ここに他大学及び社会人の8名の参加を2004年夏には実現した。また、この案件を題材にして参加型プロジェクトの講義を行っている(PCM、RRA、PRA、PLA)、将来的にこれを上記 に予定。
中部大学 国際関係学部 青木滉夫教授	JICA中部:インターン受入(2004年度一人) JICA中部:国際理解短歌コンテスト 後援(審査員) JICA中部:国際協力シンポジウム 後援(パネリスト)	本年度より国際開発協力専攻が設置されたため準備中、とりあえず知識と情報を与え、フィールドに連れ出すことを当面の目標とする。国際協力の具体的なイメージをもてない学生もまだ多いのが現実。	キャリアデベロップメントの場が東京に集中すぎるため、地方の学生にとってはhandycapが多いように思う。キャリア・フェアもミニ版を地方で開催して欲しい。	JICAから大学へのコース一括委託 ・コース内容の一部を委託 講師派遣 ・大学施設の活用	「人間の安全保障と開発」についてJICA特設研修コース(案)をJICA中部に提案した。
東京大学大学院 総合文化研究科 山影進教授	・日本貿易振興機構 アジア経済研究所:シンポジウム共催、公開講座共催(その他企画の事業あり) ・国際連合大学:共同研究プロジェクト ・日本国際ボランティアセンター 講師委嘱	・大学院修士課程・博士課程で「人間の安全保障」プログラムを実施中、修士(国際貢献)、博士(国際貢献)を授与(予定) ・上記プログラムに所属する学生には、インターンやボランティア活動に対し、単位を与えている。(http://human-security.c.u-tokyo.ac.jp/を参照)	・インターン制度の拡充(JICA外からの受け入れ) ・JICAの職員の研修、再研修のために休職制度や在職大学院通学を認める。(JICA自身のパワーアップが重要)	・コース内容の一部を委託 講師派遣	
名古屋大学大学院	・国際協力機構(JICA):専門家養成研修等への講師派遣、プロジェクト評価調査事業等の受託、学生のインターン派遣による単位認定 ・国際協力銀行(JBIC):包括協定の締結 ・世界銀行:世銀情報コーナーの開設 ・FASID:学生に対するPCM研修の実施、JICAからの受託事業等における連携	・就職ガイダンスの開催:外部の開発実務家などを招き、定期的に就職ガイダンスを春と冬に実施している。春のガイダンスは、学生たちが中・長期的な視野に立ち国際協力分野における自らのキャリア開発を考える機会を提供している。それに対しての冬のガイダンスでは、目前に迫った就職活動への取り組み等に関する実践的な話をしている。 ・インターンシップ情報の提供:本研究科内部向けの情報ホームページ上に「インターンシップ情報」を掲載(公開はしていない)するとともに、インターンシップ経験者の声などを紹介している。 ・メールによる就職情報の提供:教員の有する多様なネットワークを通して学生たちの専門性の強化を促すとともに、国際協力分野でのキャリア開発を中・長期的な視点で捉えることを学生たちに認識させることが、重要であると考えている。	本研究科は、これまで毎年、JICA、JBICから非常勤講師を招き、これまでJICAに8人の正職員を採用してもらい、また学生たちの協力隊参加やインターン派遣等を通じて、JICAとの連携を深めてきた。今後も、国際協力分野で活躍する人材を育てるうえで、学術機関と開発援助機関とのさらなる連携の強化が欠かせないと考えている。とりわけ、国際協力分野の専門家には、実務を通して得られる専門知識・技能とともに、学問的な高い洞察が求められるため、大学院での教育と実務経験とが相互に補い合うような関係を構築することが望ましいと考える。そこで、本研究科としても、JICAとの従来の協力関係を継続するとともに、さらなる協調の可能性を検討している。	・コース内容の一部を委託 講師派遣 ・大学施設の活用	
日本福祉大学 国際社会開発研究科・国際福祉開発学科 藤坂光彦教授	JICA: 研修の一括受託(参加型社会開発) JICA: 各種研修や事業への教員の派遣 JBIC: 本学大学院非常勤講師の委嘱	NGOや国際機関を含むインターンシップによる単位認定、現在その定常化、長期化(半年間)を制度化すべく努力している。	・国際協力人材の国籍条項を外すこと。 ・JICAの国内センターごとに一定の地域的まとまりをもってそこにある複数大学がネットワークをつくり、合同講義を実施する(それをJICAがコーディネート)、特に英語での講義シリーズをつかって単位化し、留学生の参加も認める。	・コース内容の一部を委託 講師派遣	
広島大学大学院	JICA: ケニア共和利理数科プロジェクトC/P受入 JICA: パングラデッシュ理数科プロジェクト実施(コンサルタント受注) JICA: ザンビア連携事業(JOCV派遣)プログラム JICA: 科学実業集団研修	・援助機関等で実務にあたっている人にゼミを行ってもらおう。 ・講義内容に実際に進行中あるいは終了した各種案件に関するPDMを含めて考察している。 ・多数のC/P受入を実施中であり、来日したC/Pと大学院生とで議論を行う。 ・ゼミで進行中のプロジェクトに関する研究発表を行わせる。 ・隔日したJOCVのOB・OGとの交流をはかる。 ・直接院生を派遣して経験を積ませる(現在6名JOCVとしてザンビアに派遣中)	・JOCV派遣制度をより一層進めたい。 ・ジュニア専門員制度については組織的対応を進めたい。 ・キャリアフェアについては対応している。 ・派遣国の要請ベースでJOCV派遣を行っているため、派遣可能な人材の範囲に限られる。JOCV希望者の得意分野から選べる情報が欲しい。 ・教員組織として、JOCV巡回指導(特定内容)の協力も可能である。	JICAから大学へのコース一括委託 ・コース内容の一部を委託 講師派遣 ・大学施設の活用	講師派遣は、すぐにでも可能。コース内容の一部受託は、理数科に関しては、すぐにでも可能。教育行政については担当者が必要、コース一括受託については、現在の組織では、パングラデッシュプロジェクトの委託を受け、民間コンサルとのJVを作って対応しており、新規案件をすべて一括受託する程のスタッフはいない。しかし、JICA中国国際センター、広島県、東広島市等との連携構築中で一部については実現、条件整備を要する。カリキュラム策定、実施については可能性は高いが、ロジスティックに不安がある。

キャリアパス調査の個人別全データ

以下は、キャリアパス調査対象 22 人の個人別全データである。まず初めに、「後続く人たちのために」と、極めて個人的な情報を惜しみなく提供された 22 人の調査対象者の皆さんにこの場を借りて深く感謝申し上げます。

本編第 5 章で説明したように、この 22 人は、複数の援助関連組織で横断的に仕事をしてきた国際協力人材を中心に、調査チーム周辺からの推薦で浮かび上がった人の中から、年齢、性別、専門分野などのばらつきを考慮して選んだ。22 人は事例研究で、母集団に対する統計的な代表性はない。年齢の高い人から順に収録した。

各人の記述の中にある「1. さんの歩んだ道」の部分は、調査対象者から聞き取った内容をできるだけ客観的にまとめるように心がけた。調査者の解釈、分析、発見は「2. キャリアパス分析」に記した。ただし、1 も 2 も、全文責は調査者にある。これらを総括的にまとめた内容が本編第 5、6 章である。個人別データと併せてお読みいただきたい。

個人別データの記述方針は以下の通り。

1. 氏名、学校名などの固有名詞は原則として出していないが、国名、地名、援助関連機関名は、特に調査対象者からの要望がない限り、そのまま記述した。プライバシーへの配慮と、情報のリアリティとのぎりぎりのバランスを追求した結果である。
2. 「さんのキャリアパス」図の国際協力分野 4 本柱の左端「JICA、JBIC など」の中には、大使館専門調査員などの日本政府関連ポストと、国際協力に特化しているとみられる省庁の外郭団体の一部が含まれている。
3. 同図では、教育研修歴は、原則として大学院修士と博士について示した。ピンク色の丸印は大学院修士、黄色の丸印は博士をそれぞれ表わす。丸印の位置は、どこのポストからどこのポストに移る間に学位を取得したかのみを表わしており、4 本柱の位置とは関係ない。1 年未満の短期研修は、この図には含めなかった。
4. 冒頭の囲み「さんのキャリア」の中の西暦は、その職歴や学歴の開始年を示している。ただし、年齢は、その年の誕生日を迎えた時の満年齢に単純化して示した。したがって、実際の履歴開始日が誕生日前だった場合は、開始年齢が実際の開始年齢より 1 歳若く記されていることになる。読者には「大づかみの把握」をお願いしたい。

A さん（52） 男性 アジア開発銀行職員

1972年	20歳	大学（経済学科）
1976年	24歳	貿易投資促進独立行政法人（東京、大阪）
1982年	30歳	大学院修士（フランス、経営学）
1984年	32歳	貿易投資促進独立行政法人（パリ）
1990年	38歳	アジア開発銀行監査部
1993年	41歳	アジ銀国別事業部パキスタン担当
1996年	44歳	アジ銀国別事業部ベトナム担当
1998年	46歳	アジ銀戦略政策室
2000年	48歳	アジ銀拡大メコン経済協力事務局

1. A さんの歩んだ道

貿易相談と市場調査

A さんは大学を出た後、貿易投資促進を主な業務とする独立行政法人に入った。いくつかあった就職先候補の1つだった。この時は海外志向はまだそれほど強くなかった。この職場では、調査全体の計画づくりや予算管理を担う部署を経て、大阪事務所に配属になった。大阪での仕事は、市場調査と、中小企業を対象とした貿易投資コンサルティングだった。前者は、海外市場調査シリーズと呼ばれる市場情報報告書を作る調査業務。北米からアフリカのジンバブエ、カリブ海諸国まで各国を回って、そこに1カ月前後滞在し、各種市場の将来性と開拓方法を調べた。後者の貿易投資コンサルティングでは、大阪の地場産業である繊維、機械部品からおもちゃ、革製品まで、さまざまな業種の中小企業が海外の市場を求めている。どこにいい市場があるか、貿易の手続きはどう進めるべきかといったもろもろの相談に乗るのが仕事だった。

こうして大阪と海外各国を行き来しながら海外市場動向を調査する5年が過ぎた。A さんはそろそろ飛躍したいと考え始めていた。当時、A さんの所属していた職場では、毎年3・4人が語学研修で海外に留学していた。A さんは単なる語学ではなく、経営学修士（MBA）に興味があった。しかし職場にはそうした前例がなく、A さんは退職覚悟でフランスの経営大学院に応募し、合格した。幸いなことに人事課長が理解のある人で A さんの希望を受け入れ、退職せずに MBA 留学することを認めてくれた。

MBA 留学とパリ時代

A さんが学んだフランスの経営大学院は、欧州屈指の経営学教育機関で、欧州各国から優秀な学生が集まっていた。日本からも大手メーカーや銀行からの留学生がいた。学校での授業が1年半、さらに半年、外部での実習が求められた。A さんはロンドンのマーチャントバンクで研修した。A さんは MBA 取得後に元の職場に戻るつもりでいたが、同級生たちは A さんが元の「公共部門」に戻って同じ給料をもらうのが信じられないといった顔をした。MBA を取得したら、それを武器に

ステップアップするのが MBA 卒業生の常識だったのである。A さんも気持ちが少し揺らいだが、元の職場のパリ・センターに配属されることになったので、予定どおり職場復帰した。

パリ事務所では、通産省（当時）といっしょになって、日本と欧州間の貿易投資を促進することが主たる仕事だった。摩擦品目の特定と摩擦の原因を分析するとともに、通産省や日本の民間企業から委託されて、欧州産業調査やマーケティング調査に携わった。大企業ばかりが仕事の相手ではなく、大阪時代の革製品の会社のために、パリで開かれた革の見本市で買い付けや商談の世話をするなど、中小企業相手の貿易相談業務にもいそしんだ。

アジアの最前線で

パリでの約 4 年間の仕事はいずれもやりがいはあったが、A さんの関心はアジアに向き始めていた。当時はアジア経済が非常に勢いを増している時期だった。アジア開発銀行の先輩に話を聞く機会があったのをきっかけに、アジ銀で働いてみたいと考えようになった。アジ銀の採用ミッションが欧州にも回ってきた。スイスのベルンで会った人事担当者は、話を持ち帰って半年ほど何も言っていない。A さんにプロジェクトファイナンスの経験がなかったため、アジ銀でのキャリアをどこから始めさせるのがいいか、調整に手間どっていたことが、後になって分かった。

こうして A さんは 1990 年、38 歳の時、アジ銀スタッフになり、マニラの本部に赴任した。最初は監査部で、貸付資金のディスパース（払い込み）業務を担当すると同時に、資金が現地で適正に支出されているかどうか審査する業務に携わった。バングラデシュ、スリランカ、中国を担当した。3 年後、いよいよアジ銀業務の中核部隊である国別事業部に移り、パキスタンを担当した。融資案件の形成と案件の審査が主な業務だった。経験のない仕事の仕方は同僚や先輩から学んだ。

3 年後、同じ国別事業部で、今度はベトナムの担当に変わった。ベトナムはアジ銀融資が始まったばかりで、ベトナム政府側もどうしていいか分かっていない草創期だった。政府に人はいるが、制度が整っていなかったためである。例えば、調達の方法が制度化されていなかったため、世界銀行といっしょに調達ガイドラインを作成した。国際入札の方法やコンサルタントの雇い方、ディスパースの手続きも一から教えた。共産主義を標榜している国家だけに、官僚組織が極めて強かった。例えば、わずか 2000 ドルの校舎建設案件で支払いをするのに、書類に 8 人の署名が必要とされていたことがあって、驚かされた。ホーチミン市の水道案件も大変だった。遠いハノイの官僚組織を動かさないことには案件が動かないのである。

戦略構築からメコンプロジェクトへ

2 年後、A さんは事業の前線を離れて、総裁直属の戦略政策室に異動した。アジ銀全体の中長期の事業計画を練る部署だった。考えなければならないことがたくさんあり、夜も眠れずに考える日々が続いたという。

この業務を終えた A さんはアジ銀の旗艦プロジェクトである拡大メコン経済協力プログラム（GMS）の事務局の責任者に抜てきされた。拡大メコン経済協力は、貿易投資から観光、農業、電力、運輸、通信と、包括的で広域的なビッグプロジェクト。A さんが培ったすべての力を注ぎ込むに値する事業だった。国境を越えた広域にわたる経済開発案件だけに各国の利害対立があり、交渉の繰り返しだったが、一国にとどまらず「地域全体の発展を目指す」という開始時の関係閣僚会議の精神を最後まで貫くことができ、2002 年 11 月の GMS サミット開催にまでこぎつけ、関連 6 カ国首脳の合意形成に成功した。

2. キャリアパス分析

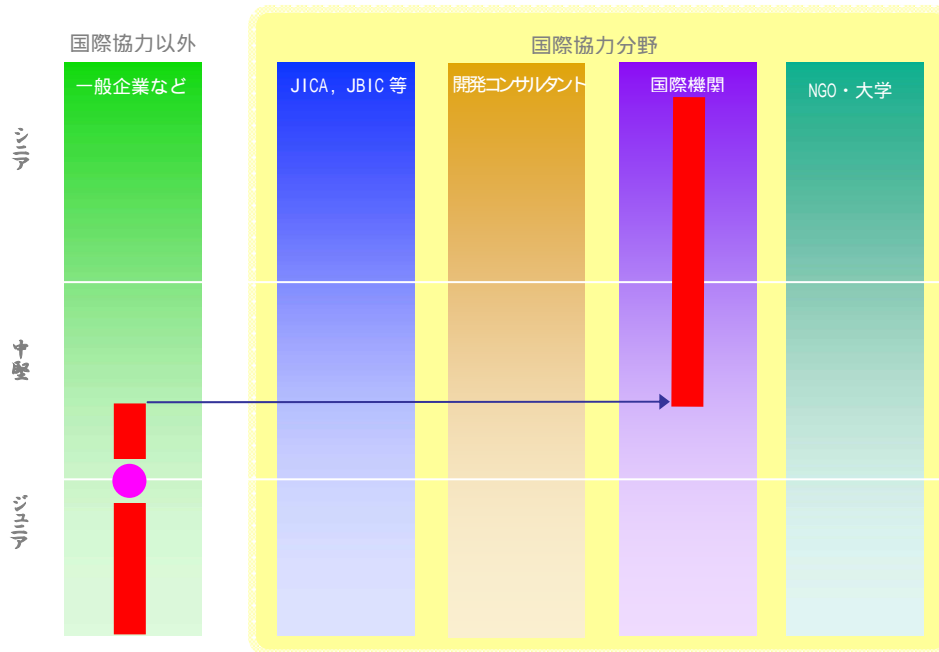
オンザジョブで能力開発

Aさんはアジア開発銀行内部で、順調なステップをふみながら、より大きな責任を伴う仕事を次々に手がけていった。その軌跡を整理してみる。

プロジェクトファイナンスの経験がなかったAさんは、初めは監査部にいて、支払い確認の調査業務を通じて、アジ銀のオペレーションの実態を現場で学んだ。その経験をふまえてアジ銀業務の心臓部ともいえる国別事業部に移り、まずパキスタンを担当して、通常の国別事業の仕事の流れを身につけた。次のベトナムでは、融資事業が始まったばかりで慣れない相手に制度づくりを手ほどきする傍ら、一筋縄ではいかない官僚組織と交渉する難度の高い国別事業をこなした。いわばパキスタンが基本編でベトナムが応用編だったわけで、ここでまた難度が一つ上がった。

ここまででアジ銀業務の中核部分を体験したAさんは、次に総裁直属の戦略構築部門に進む。これは、個別の事業を束ねる組織全体の中長期計画を立てる仕事で、この業務を通じてAさんはアジ銀全体を鳥瞰できる貴重な機会を得た。仕事の中身は濃厚そのもので、Aさん自身「強いストレスを感じた」と述懐する。そして拡大メコン経済協力事務局の責任者。最も難度の高いオペレーションで、同時にアジ銀全体に直接、間接の影響を強く及ぼす業務である。Aさんの「順調な」ステップアップの行き着いた先に待ち構えていた最高水準の業務とっていい。

「順調な」とは、アジ銀という組織が実に適切な順序でより高度な課題をAさんに与え続け、A



Aさんのキャリアパス

さんもオンザジョブで能力を徐々に高めながら、組織の求めによく応えていったという意味である。特に、戦略政策室と拡大メコン経済協力事務局の仕事は、それまでに培った調査分析手法や管理ノウハウの活用だけでは通用しない部分を多く抱えていた。前者ではオペレーションの細部をよく理解したうえで組織全体の方向性を決める骨太な絵を描く力が求められたし、後者では、数多くの人を動かしつつ、一つひとつの問題を必要なタイミングで解決しながら壮大な構築物を作り上げていく高いマネジメント力が要求された。こうした難度の極めて高い仕事がこなせたのは、徐々に難度を上げながらオンザジョブで能力を開発していくことができたからではないだろうか。Aさんのアジ銀内での経歴は、能力開発の基本が、適切な順序をふまえたオンザジョブトレーニングにあることをよく物語っている。

しかし同時に、Aさんは実務的知識を学ぶアジ銀内の研修もいくつか受講している。さらに、国別事業部でベトナムを担当する直前には、同行内から3人選ばれて米国の大学の国際開発研究所でマクロの金融・経済政策運営を数カ月にわたり学ぶ機会を得た。日頃、プロジェクトベースの金融をやっている開発銀行スタッフにとって国全体の金融政策や経済政策に触れる機会は少ないので貴重な経験になった、とAさんは振り返る。実務経験そのものに加えて、このようなアジ銀内の手厚い研修体制もAさんの能力向上に貢献したとみられる。

外の世界で調査力を鍛える

アジ銀に入る前、Aさんは貿易投資促進を扱う独立行政法人で、市場調査など数多くの調査業務をこなした。この過程でAさんは調査力を身に着けていった。調査力とは、比較的短期間に必要な情報を収集し、それを分析して結論を出す力という。調査力を高めるには、調査手法の習得も大切だが、現場で調査の実践経験を積むことが何より重要である。実際の調査でいい成果が出せるかどうかは、調査環境への対処方法の巧拙に大きく左右されるからだ。研修などで、この調査環境を人為的に作り出すことは難しく、力をつけるには実際の調査経験を通じて経験を重ねていくしかない。

国際開発の業務では調査力が求められる場面が多い。Aさんのように、国際協力の外の世界で実務経験を通じて調査力を高める機会を持つことができれば、国際協力の世界に入った時、即戦力になる。例えば、開発コンサルタントとしてJICAの短期の調査案件などに従事する際に、調査力は最も強く求められる能力といえる。Aさんの場合も、アジ銀に入ってから業務で、独立行政法人時代に培った調査力を生かす場面が数多くあっただろう。国際協力の外の世界で、調査力をつけられる業種は、シンクタンクや各種メディア、広告代理店、金融機関などいろいろある。こうした職場で一定の調査力を鍛えてから国際協力の世界に入ったAさんの道は、一つのモデルキャリアパスととらえられる。

Bさん(49) 男性 JICA国際協力専門員

1975年	19歳	大学(社会科学部社会学科)
1979年	23歳	青年海外協力隊(ホンジュラス)
1981年	26歳	協力隊国内協力員
1982年	27歳	青年海外協力隊シニア隊員(ホンジュラス)
1984年	29歳	コンサルタント(環境影響評価)
1986年	31歳	大学院修士(日本、環境科学)
1988年	33歳	大学院博士(スペイン、社会環境)
1990年	35歳	JICA特別嘱託
1991年	36歳	JICAジュニア専門員
1993年	38歳	JICA専門家(チリ)
1995年	40歳	JICA専門員

1. Bさんの歩んだ道

協力隊に入りたい

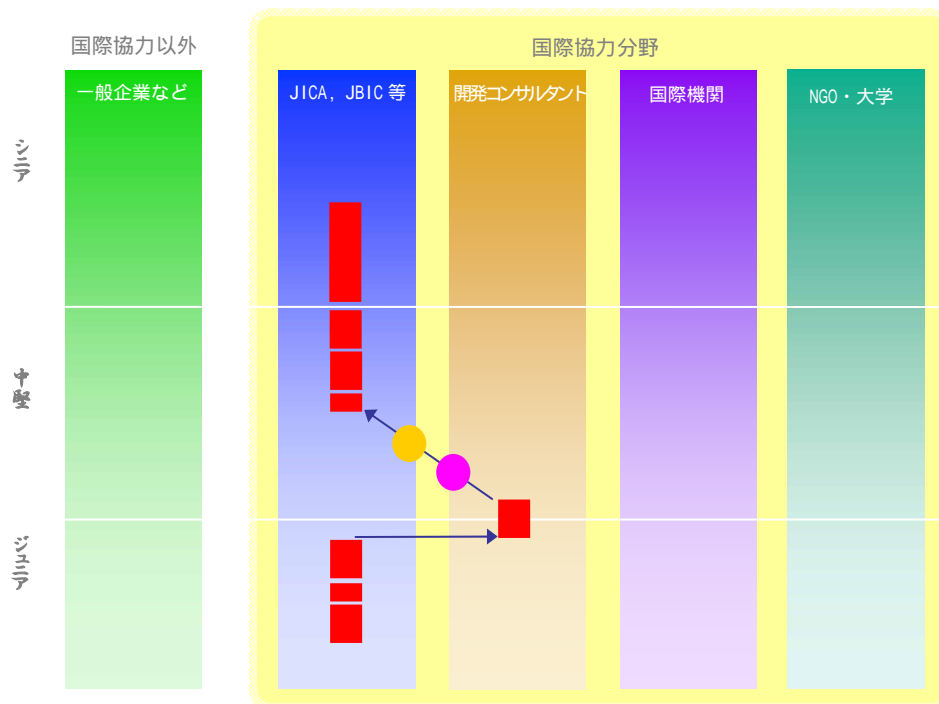
Bさんは高校時代から青年海外協力隊にあこがれていた。きっかけは1枚のポスター。高校2年の時、「隊員募集」と書かれているポスターを図書館でたまたま目にして、途上国の人々の暮らしに思いをはせた。ただその当時はどんな能力や条件を満たせば協力隊員になれるのか、詳しいことは知らなかった。

大学はかねてから関心のあった社会学分野を選択した。大学に入ってから協力隊のことを詳しく調べた結果、当時は、社会科学系の隊員募集がほとんどなく、何らかの技術を身につけないと隊員になるのが難しいことを知る。そこでBさんは意を決して、大学に通いながら、都立の職業訓練校の自動車整備科に1年間通うことにした。専攻を自動車にしたのは、もともと自動車のエンジンなどを分解組み立てすることが好きだったから。自動車整備の勉強の中で、排気ガス対策に興味を持ったことが、後々の専門の環境分野への伏線になった。

シニア隊員で再び現地へ

1979年、大学を卒業した後、念願の青年海外協力隊員に合格。中米ホンジュラスの国立職業訓練校で保守・整備の仕事に就いた。そのころ、ホンジュラスには真っ黒い排気ガスをはきながら走る車がたくさんあり、Bさんは排気ガスや大気汚染への関心を強めた。帰国後は青年海外協力隊の国内協力員を1年間務めた。これは、協力隊に派遣される人たちの訓練のいわば世話係で、訓練生と一っしょに訓練所に泊まり込んで、研修準備やランニングの担当をしたりする。Bさんにとっては、国際協力分野で初めて給与をもらってやる仕事になった。

これを終えたBさんは再びホンジュラスに旅立った。協力隊の2年間の活動を終えて帰国する際に職業訓練校から「残ってほしい」という要望があり、Bさん自身ももっとそこで仕事を続けたいという気持ちがあったので、今度はシニア隊員の資格で行くことにしたのだ。青年海外協力隊員は



Bさんのキャリアパス

基本的にボランティアだが、1年間の国内協力員をしている間にBさんは結婚したので、自身の夢を実現するだけでなく、家族を連れていくことができるこの制度はとてもありがたかった。

自身の企画でディーゼル技術学ぶ

シニア隊員としてホンジュラスに戻る前に、Bさんはディーゼル・インジェクション・ポンプの大型テスターの取り扱い方を学ぶため、日本国内の専門メーカーで半月ほどの特別研修を受けた。ホンジュラスの職業訓練校には、約1000万円もする高価な英国製とドイツ製のディーゼル・インジェクション・ポンプの大型テスターが他国の援助で導入されていたが、それを取り扱える技術を持った指導者がおらず、利用されないままになっていた。

そこで、シニア隊員として現地に戻る前に、日本のインジェクション・ポンプメーカーに頼んで調整技術を身につけることにした。ディーゼルエンジンはポンプ部分と燃料が吹き出すインジェクター部分を適切に管理・調整しないと不完全燃焼を起こして黒煙を吐き出す。研修といっても、あらかじめプログラムが用意されていたわけではない。協力隊員のスキルアップのための支援制度があるのを利用して、Bさん自身が研修内容や研修先を自分で考え、JICAに資金支援してもらったのである。中身は本人が研修しやすいようにデザインし、資金面を制度が支えた格好だ。

環境アセスの現場で

シニア隊員としての2年間の活動を終えたBさんは、自分の関心分野として「環境」を既に明確に意識していた。帰国したBさんは、自然環境分野の環境影響評価を専門にやっている小規模な民

間企業に就職する。この会社の社長が協力隊 OB の大先輩で、B さんがかねてから尊敬する人物から、この社長は素晴らしい人と紹介されたのがきっかけだった。

かつての日本の環境アセスメントは、開発側に気兼ねしつつ開発側の枠組みに合わせて結論を出すようなところがあり、「合わすメント」などと揶揄されることもあった。しかしこの社長は、モノを言うべき時は相手がだれであってもきちんと言うという、誠実な方針を貫く人だった。そのためには綿密な調査としっかりした分析が求められる。会社の仕事は極めて忙しく、業務は深夜に及ぶことも少なくなかった。B さんは環境アセスメントの実務経験を重ねるとともに、仕事の厳しさを身をもって知ることになった。

大学院に進む

B さんは、次に、環境分野で大学院で学ぶことを考えた。社長も協力隊の出身で、途上国や国際社会での仕事について知っており、研究により専門性をさらに深めたいという B さんの希望を理解してくれた。そこで B さんは日本の大学院の環境科学研究科修士課程に行くことにした。会社は退職。学費を自費で捻出しながら、2 年間、自動車排気ガスが自然環境に与えるインパクトについて重点的に勉強した。

これを終えた B さんはさらに博士課程に進むことを考えた。「専門分野は環境、専門地域は中南米」とはっきり考えるようになっていた B さんは、中南米の環境学のセンターになっているスペインの大学で博士課程をやることにした。専攻は社会環境。環境影響評価では、自然環境ばかりでなく、社会環境へのインパクトを考えることが極めて重要とされる。社会環境を専門的に学ぶ際には、学部で社会学を学んだことが幸いした。博士課程は、JICA の海外長期研修制度を利用した。これは奨学金とほぼ同じ制度と考えていい。妻と子供 2 人を連れての海外留学生生活をこの制度が下支えしてくれた。

ジュニア専門員から専門家、そして専門員に

博士課程を修了して帰国した B さんは、JICA 専門家として仕事をしたいと思っていたが、帰国時点では、すぐにはポストが見つからなかった。そこで JICA 特別嘱託の身分で、JICA 専門家養成研修の環境影響評価コースを立ち上げる業務に取り組んだ。半年ほどでこの業務を終えた B さんは、制度ができたばかりの JICA のジュニア専門員になった。JICA 本部に新設された環境担当部署に配置され、2 年間、環境アセスメントに関するさまざまな仕事をした。続いて、チリの環境分野の個別専門家として 1993 年に赴任。チリ国家環境委員会で環境影響評価を含む環境法制の整備などで助言・支援活動を行った。帰国とともに B さんは国際協力専門員の試験を受け、合格。自然環境、社会環境、そして公害の 3 分野が対象となっている環境アセスメントを専門として、世界を飛び回る日々が始まった。

2. キャリアパス分析

シンプルだが強い動機

B さんのキャリアには、いくつかの特徴がある。まず、青年海外協力隊にあこがれ、隊員になることを目指していた時期。「途上国開発の仕事をしたい」という最も骨太な動機は高校時代にモチーフが形づくられ、以後、実際にホンジュラスに行き活動するまで、ほとんどぶれることなく維

持され、発展していった。自分に欠けている能力を自分で調べ、必要とあらば、経験のほとんどない分野の技術を身につけるために1年間も職業訓練校に通い、協力隊受験の条件である国家資格を取ることをいとわなかった。それもこれも協力隊で途上国に行きたい一心だった。シンプルだが強い動機がキャリアパスを切り開く一番の原動力になったといえるだろう。

専門性をどう獲得したか

次に、専門性の獲得プロセスが示唆に富む。Bさんは、協力隊応募のために自動車整備を学んだのだが、ホンジュラスの現場でディーゼル車の黒い排煙と格闘しながら、環境分野を自分の専門にすることを徐々に自覚的に考えるようになった。帰国後、本格的に環境影響評価の現場で業務経験を重ねた。その中で、専門知識が足りないことを感じ、それを2度の大学院生活で埋めていった。

一般には、大学や大学院で学んだ分野を「自分の専門」と意識し、その後から現場経験を重ねていくケースが多い。そのせいか、「学校時代の勉強は実社会に出てからはあまり役に立っていない」という類の述懐を漏らす人もいる。Bさんの場合は、まったく逆で、現場で専門を見出し、一定の実務経験を重ねた後に、学校で理論や知識を勉強した。経験を土台に持ったうえでの学校での勉強は、経験なしの勉強よりもっと身につくとと言われる。理論や知識が出てくるもとの現実や事実を体で知っているのも、理論や知識の持つ意味や背景、含意がよりよく理解できるからである。こうして「環境専門家 Bさん」は築かれていった。

優れた先輩に支えられ

Bさんのキャリアで見逃せないのが、ホンジュラスから帰国した後に就職した民間企業の社長の存在である。この社長は環境影響評価の先達として、その積極的意義を唱え、当初はまだ市民権を得ていなかった環境影響評価を正しく日本社会に定着させるという優れた仕事を進めていた人物だった。Bさんが抱いている志をそのような人が受け止めてくれたのはBさんにとってまことに幸運だったというほかない。「合やすメント」ではない本物のアセスメントの経験を重ねることができたからこそ、Bさんはいま世界レベルの仕事がこなせるようになったといえる。これがもし「合やすメント」ばかりやらされていたら、Bさんの今日はなかったかもしれない。

もう一つ、重要なのはこの社長が青年海外協力隊の出身者で、途上国開発というBさんの志をよく理解できる人だったこと。社長との出会いも協力隊人脈がもたらした。海外での本格的な仕事には大学院レベルの学習が必要なことがよく分かるから、離れていくBさんを気持ちよく送り出してくれた。

能力向上の機会を自ら開く

Bさんは、自分に不足している能力があることを感じるたびに、それを身につける機会を自分自身で切り開いていった。大学時代の1年間の職業訓練校生活や、2回のホンジュラスでの活動の間に日本で受けたディーゼル・インジェクション・ポンプ技術研修がその典型といえる。Bさんの場合、不足している能力はいずれも「技術力」だった。これは、マネジメント力やコミュニケーション力に比べれば、ターゲットが見えやすいという側面はあっただろう。だが、ディーゼル・インジェクション・ポンプ研修のように、自分1人のための研修を自ら企画し、民間企業にかけあって協力を求め、これを実現するというのは、決して簡単なことではない。用意されている研修プログラムを探すだけでなく、必要な場合には、自分だけのための研修を自分で企画し実現することの大切さをBさんの経験は教えている。それを資金面で支える制度をうまく利用したことも見逃せない。

ディーゼル・インジェクション・ポンプ研修では青年海外協力隊員のスキルアップのための支援制度を活用したし、スペインの大学院博士課程進学では JICA の長期海外研修制度の世話になっている。

Cさん(48)男性 開発コンサルタント

1975年	18歳	大学(電気工学)
1980年	24歳	青年海外協力隊(パプアニューギニア)
1982年	26歳	協力隊国内協力員
1984年	28歳	協力隊調整員(ソロモン諸島)
1987年	31歳	協力隊外郭団体国内協力員
1988年	32歳	大学院修士(開発経済)
1990年	34歳	UNDP(JPO)
1993年	37歳	JICAジュニア専門員
1994年	38歳	JICA専門家(カンボジア)
1997年	41歳	大学院博士(開発マネジメント)
2000年	44歳	JICA専門家(ザンビア)
2002年	46歳	開発コンサルタント

1. Cさんの歩んだ道

協力隊とその周辺で

Cさんは学生時代、バングラデシュでハイジャック事件があった時に、青年海外協力隊員が犯人との間で通訳したというニュースで協力隊の存在を知り、興味を抱いた。協力隊の機関誌は当時無料だったこともあって、購読し始めた。そのうち自分もやってみたくなり、応募した。将来のことや就職の心配はしなかった。大学の部活動で合気道をやっていたので、パプアニューギニアの首都近くの警察署で警察官を相手に合気道を2年間教えた。大学の専攻は電気工学だったが、それとは別に文化人類学の本が好きだったので、途上国での生活にはもともと関心があり、あまり違和感はなかった。こういう生き方もあるな、と思った。帰国後、協力隊事務局に行ってみると、駒ヶ根訓練所で国内協力員の仕事が空いていた。訓練所に泊まり込んで訓練生の世話をする係で、これを1年3カ月ほどやった。この後、同じく協力隊の調整員の声がかかり、ソロモン諸島に赴任した。隊員13人の調整が仕事だった。

ソロモン諸島の隊員の中に漁具の使い方や漁法を教えていた人がいた。ところが研修しようとしても住民がさっぱり集まらないことがあった。住民は半農半漁で、魚の値段が下がったり、逆にコブラの値が上がったりすれば漁法の研修には見向きもしないのだった。Cさんは、開発の難しさ、奥深さを垣間見たような気がして、開発のことをもっと勉強したいと考えるようになった。

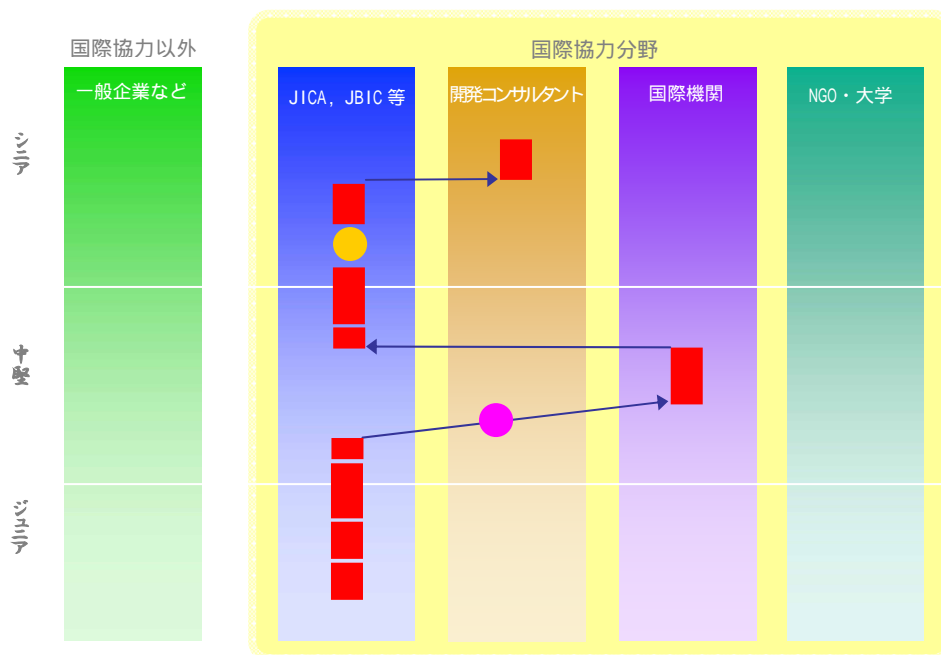
帰国後、協力隊の外郭団体で機関誌の販売などでアルバイトした後、国内の大学院で開発経済を学び、修士号を取得した。ここでは開発経済の理論の勉強だけでなく、いろいろなレポートを書いて文章を書く訓練を積めたのがよかった。Cさんは「いわばホワイトカラーの職業訓練だった」と振り返る。大学の同級生の縁でコンサルタント団体で半年弱のアルバイトをした後、JICAの企画調査員としてスリランカに3カ月赴任した。当時、JICAがスリランカの国別援助計画を策定中で、工

業開発について調べてきてほしい、というのが業務指示だった。協力隊関係を除けば、Cさんにとって開発のプロとしての初仕事になった。

国連 JPO から JICA ジュニア専門員へ

次にCさんは国連のジュニア・プロフェッショナル・オフィサー（JPO）を受験した。34歳だった。かねてから国連機関には関心があり、一度は国連で働いてみたいと思っていたからである。赴任先は国連開発計画（UNDP）のケニア事務所。プログラムオフィサーとして、教育や水資源、エイズなど社会開発関係のプロジェクトを15前後担当した。オフィスに陣取ってする仕事が多かったが、中に、NGOのプロジェクトにお金を与えてモニタリングするものがあり、これはフィールドに出られた。しかし、総じて、国連開発計画での業務は全般的に事務仕事や議事録作りなどで、勉強にはなったが、面白みはあまり感じられなかった。

帰国後はJICAのジュニア専門員になった。37歳になっていた。東京の本部の企画部地域1課に



Cさんのキャリアパス

配属され、主にプロジェクト形成調査でインドシナやカンボジアによく出張した。国内に1年半強いた後、カンボジアに専門家として派遣された。赴任先はカンボジア開発評議会。援助調整が仕事だった。出張でも訪れていたし、生活に違和感はなかったが、読むべき資料が多いのには閉口した。カンボジアでの仕事は3年に及んだ。

博士号、専門家、コンサルタント

帰国後は博士号を取得すべく、日本国内の大学院に通った。国際協力専門雑誌を読んでいたら、国内のある大学院で開発マネジメントの博士号がとれることを知ったのがきっかけだったが、博士号を取っておく必要性はUNDPの頃から感じていた。大学院では、カンボジア派遣専門家時代の援助調整の実務経験と取得情報を生かして博士論文「被援助国政府における援助調整メカニズムの構築と展開」を書いた。

修了後、再びカンボジアに短期専門家として3カ月派遣された。除隊兵士計画を進めるにあたって、世界銀行と一緒に支援するのに日本は何ができるかを、カンボジア閣僚評議会に提言した。次に、ザンビアの財務・経済開発省対外援助動員局にJICA 専門家として1年半、派遣された。ここではノンプロ無償と援助調整を担当した。帰国後は、かつてアルバイトしたことがあった開発コンサルタント団体に入り、コンサルタントとしてJICAの開発調査案件を中心に世界各地で仕事をしている。

2. キャリアパス分析

大卒後直行型の成功例

Cさんは大学卒業後、企業などに就職せず、青年海外協力隊に入った。帰国後は、協力隊の国内協力員を経て、調整員として再び海外に行き、戻ってからは協力隊の外郭団体が国内協力員をやった。協力隊の関連だけで通算8年間、4つのポストを歩いたことになる。これが終わった時点で32歳。この後、大学院修士、国連JPO、JICA ジュニア専門員を経験して、カンボジア派遣のJICA 専門家になったのが38歳だった。いわゆる若手向けポストは大学院修士時代を含めて14年間、ポスト数は6つに及んだ。協力隊や大学院修士修了後の20代後半から30代前半のいわゆる「魔の10年」を数多くの若手向けポストをつなぎながらうまく乗り切った典型である。この過程をもう少し詳しくみていこう。

言うまでもないが、Cさんはこのような若手向けポストの存在を最初からよく知っていて計画的に渡り歩いたわけではない。協力隊の関連ポストは、Cさんの実力と人柄によって自然な形で人脈が形成され、そこに、たまたまポストにうまい具合に空きがあったという幸運が重なって実現した。大学院に開発経済の修士号を取りに行ったのは、それまでのボランティアやアルバイトではなく、プロとして国際協力の世界で生きていくというCさんの明確な意思が感じられるひとつの節目になったといえそうだ。その後のJPOとジュニア専門員は、いずれも難関とされる試験を受けて実力で一つひとつ突破していった結果である。

要するにCさんの場合、「魔の10年」前半の協力隊関連4ポストが「人脈と幸運がもたらしたキャリア」だったのに対し、後半の大学院修士以降は、本人の明確な意思の下で自覚的に選択された道だったといえる。Cさんがキャリア形成に自覚的になったことは、その後、2つのJICA 専門家の間に博士号を取得したこともよく表われている。

専門性の構築と展開

協力隊関連の4ポストの頃は、仕事をしながらも、開発の現場でいろいろな事実を知り、自分なりの切り込み方をどう定めるかを模索していた時代、といえそうである。国際協力のプロになる以上、協力隊時代のようにスポーツ分野だけで生きていくのが極めて困難なことは明らかだった。一

方、Cさんは学生時代から文化人類学に関心があったように、途上国の社会経済に目が向いていた。大学院の修士課程では開発経済学を学び、修士論文はフィリピンの農村工業について書いた。

その後の実務の世界では、必ずしも狭い経済の枠に収まりきらない援助協調やアドバイザー的な仕事が多かった。経済はどの業務でも基礎になったが、Cさんの専門は既に援助協調をはじめとする開発マネジメントの分野に範囲を広げていた。それをふまえて大学院の博士課程では援助協調で博士論文を仕上げた。現在の開発コンサルタントとしての仕事では、生態回復を主眼とする案件のマネジメントといったプロジェクト管理運営にも携わっており、守備範囲をさらに広げている。

こうして見てくるとCさんの場合は技術系人材や一部のエコノミストに見られるような、明確だが狭い自分の専門分野の経験を長く重ねたうえでマネジメントの要素が徐々に増えてくるというパターンではなく、比較的早い時期から、経済を基礎に置きつつも、国家レベルの開発計画マネジメントや案件のマネジメントを幅広く手がけてきたことが分かる。もともとUNDPやジュニア専門員時代に管理業務をこなしており、マネジメントの実務経験はそれなりに積んでいた。この基礎の上に、カンボジアやザンビアでのアドバイザーとしての経験が加わって、シニアレベルの開発マネジメント専門家になったと推測される。

特にカンボジアでの業務は、マネジメント力の観点から、Cさんにとって節目となる経験だった。それまではUNDPやJICAジュニア専門員として案件管理レベルのマネジメントは手がけたが、カンボジアでは、相手国政府の立場に立って、複数のドナー機関の援助をどう調整するかというさらに高度なマネジメント業務を担った。

Dさん(47) 男性 開発コンサルタント

1975年	18歳	大学(化学科)
1979年	22歳	教員
1980年	23歳	青年海外協力隊(ケニア)
1982年	25歳	教員
1985年	29歳	大学院修士(環境教育)
1987年	31歳	UNV(ボツワナ)
1989年	33歳	教員
1991年	35歳	国際開発協力の研究教育研修財団法人
1995年	39歳	教員
2001年	45歳	JICA専門家(ケニア)
2003年	47歳	開発コンサルタント

1. Dさんの歩んだ道

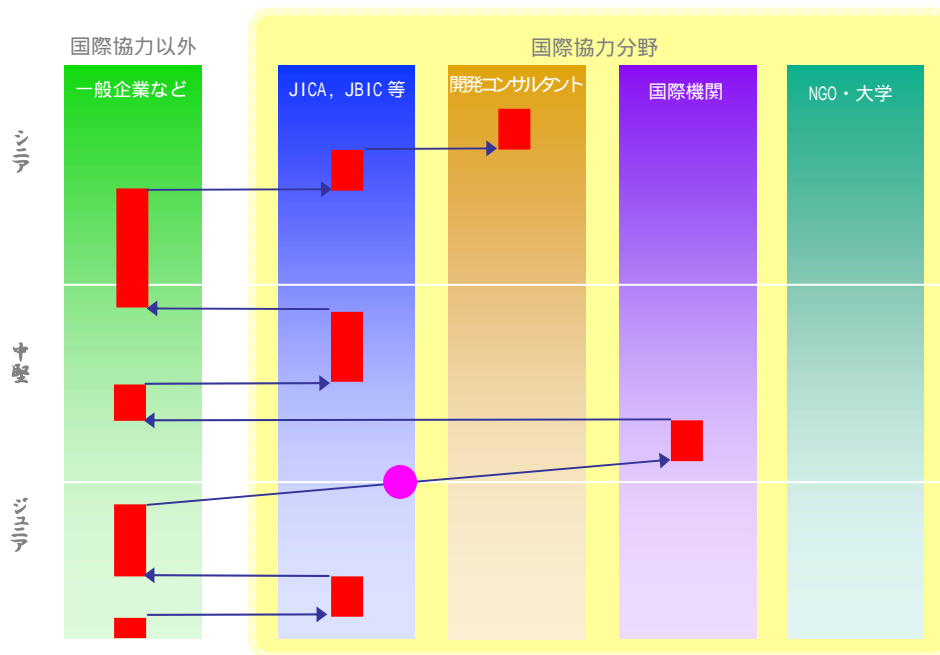
人類愛という言葉はあるけれど...

Dさんは大学3年の時、青年海外協力隊のポスターを学生課で見た。そこには「人類愛という言葉はあるけれど...」という言葉が書かれていた。同じころ、国連の幹部だった明石康の著書『国際連合』に、過去のある国連事務総長が「将来は先進国の人間が途上国の発展に当然のこのように協力する世の中になればいい」と語ったことが紹介されているのを読んで、感銘を受けた。Dさんはそんなきっかけで協力隊について調べ始めた。募集されている分野で自分ができそうなのは理数科教師だった。卒業時に受験して、合格した。同時に東京都の教員採用試験にも通った。自分としては協力隊に行くつもりで、知り合いの協力隊OBに話してみたら「職場を経験してから協力隊に行った方がいいんじゃないか」と言われた。そこで協力隊を辞退して、教員をやることにした。

教員の仕事は面白かった。こんなに面白いものにますますのめり込んだら永遠に外に出られなくなるような気がした。初心を思い出して、教員はひとまず休職することにし、1年目の終わりに再び協力隊を受験した。

夢中でやった協力隊理数科教師

赴任先はケニア西部。ケニアの学制は7・4・2制で、その中等学校が職場だった。ケニア人教員は高卒で大学入試を待っている若い人ばかりで、それ以外はウガンダ人、インド人、平和部隊の米国人、Dさんという教員構成だった。学校は生徒から集めた授業料で運営されていた。ちょうどその頃、首都のナイロビ大では学生ストがしばしば決行され、その影響を受けた若い教員たちが中等学校でもストを始めたため、学校の活動は停止してしまった。Dさんはやむなくケニア東部の別の学校に転じた。



Dさんのキャリアパス

ここも1つ目の学校とよく似た田舎の学校だったが、過去にも協力隊員が代々配置されてきた学校だった。Dさんが忘れられないのは、テストの問題に取り組んで、初めはまゆをひそめて考え込んでいる生徒の顔が突然、花が咲いたようにゆるむ時。「あ、わかった」という感じが顔にとてもよく出ていて、教師冥利に尽きると思える瞬間だった。困ったのはコミュニケーションがうまくいってないと感じた時である。Dさんが何かを説明した後に「わかりましたか」と聞けば、みんな「はい、わかりました」と答えるのだが、実際にはわかっていないことがしばしばあった。「わかりません」と答える習慣がないのだった。

Dさんは夢中で働いたが、食事が不十分だったために、体重が10kg近く減った。肉がかたまりでしか売っていなかったため、料理が苦手だったDさんは手が出ず、パンと野菜を少し食べていただけだったのがいけなかったらしい。マラリアにもかかった。それから固まり肉をゆでて食べるようにした。

大学院から国連ボランティアへ

自分としては一所懸命やったが、本当に役に立ったのかどうか、自信がなかった。次の機会にはもっと役に立ちたいと思ったが、次の機会がいつになるのか、見通しはなかった。日本の学校に戻ったDさんは、日本の子どもたちに開発途上国に目を向けてほしい、と思い、開発教育を始めた。部活動でアフリカ料理研究会を組織し、ケニアでよく食べられていたウガリ(トウモロコシ粉の固練り)などを作って食べながら、異文化教育を進めた。

その頃、協力隊時代の友人が泊まりに来た際にジンバブエの難民キャンプの話聞かされて刺激された。自分自身がすぐに外に出る道は分からなかったが、本当に教員を続けたいのか今一度考え直すつもりで、大学院で勉強し直すことにした。修士課程で環境教育について学んだ。勉強するう

ちに再び教壇に立つ気持ちが湧いてきたので、教員採用試験を受けて1次試験までは合格した。ところが、ちょうどその時、国連ボランティアの存在を青年海外協力隊の機関誌で知り、こういう方法で出られるならぜひ出たい、と考え、再就職の方は中断して、応募した。

任地は南部アフリカのボツワナだった。今度はケニアの時以上に役に立ちたい。そんな強い思いを抱いて現地に赴いた。ボツワナでは最初の3カ月は南部、南ア国境付近の中学、残りの1年半は首都の中学で教えた。協力隊の時は、隊員が赴くだけでなく、いっしょに黒板が贈与されたりして、隊員の業績はそういう資材とセットで評価されている感じが何となくあった。だが、今回は国連ボランティアである。バックには何もついていなかったどころか、教師としての業績が厳しく評価される仕組みになっていた。同じ国連ボランティアで来ている他国出身の教師たちも、そんな評価を意識して仕事をしているのがよく分かった。教育省にいるスウェーデン人の専門家が学校に2週間滞在して、教師を評価した。理科には、英国人4人、インド人4人、スリランカ人1人、ジンバブエ人1人、Dさん、ボツワナ人1人がいた。この時の評価でDさんは最高点を獲得した。英語の点は低かったが、授業の準備状態、試験問題の適切さ、授業の運営などに対する高い評価が総合点を押し上げた。生徒が満足してくれている様子は生徒のコメントからよく分かった。Dさんは、ケニアの時よりも大きな達成感を得た。

公募で JICA 専門家に

帰国後、故郷の北海道で教員をしばらくやったが、家庭の事情で首都圏に移る必要が生じた。協力隊の同期生から、東京にある開発協力の分野で研究と教育・研修を行う財団が臨時職員を募集していることを聞き、応募した。その財団では在外公館へ赴任する人の研修や、環境影響評価の研修などを担当した。そこに3年ほど勤務した後、首都圏の私立高校で化学教師のポストの話が入ってきたので、教育現場に戻った。当時、Dさんは、再び海外に出る方法が分からず、定年後にボランティアとしての活動のチャンスがあればいいと考えていた。ところが、ちょうどこの頃から JICA 専門家の公募が始まり、教員養成プロジェクトもスタートした。私立高校で6年教えた後、Dさんはケニアの理科教員大学プロジェクトに JICA 専門家として参加した。

日本の教育の世界では、教員の指導力のレベルは1回や2回の研修で上がることはない、と考えるのが常識だが、ODAの世界では、短期間のうちに何らかの成果を見せなければならない。協力隊や国連ボランティアの時のように、自分が先頭に立ってやってはいけないというのにも、最初は戸惑った。あくまでカウンターパートをたて、彼らが「教えられた」と思わないようなさりげない指導が求められる。JICA 専門家は難しいな、というのがDさんの実感だった。

帰国したDさんは開発コンサルタント会社に所属しながら、JICA 専門家やコンサルタントとして教育案件に携わっている。

2. キャリアパス分析

学校現場と途上国とを行き来

国内に軸足を置いて途上国と行き来できる人材にはいくつかのタイプがある。国内でどこか特定の組織に属している場合、このような行き来はなかなかできない。例えば民間企業の技術者は会社側が外に出すのを嫌うのが普通だし、省庁や自治体所属の技術者でも本人の希望通り行き来できるとは限らない。行き来がしやすいのは、むしろ特定の組織に属せずに、資格を武器として、比較的

高い確率で国内職場に戻れるタイプの人である。最も分りやすい例は医師だろう。医師の資格があれば、国内に戻ってもたいていどこかで働くことができる。医師資格ほど強くないかもしれないが、薬剤師や看護師などにも同様の可能性がある。Dさんの場合は教員で、学校が採用してくれれば現場に戻ることができる。Dさんは元の職が保障されていた最初の協力隊の時は別として、大学院の後と国連ボランティアの後、それに財団法人勤務の後に自分で試験を受けるなり、職場を探して学校現場に戻った。

こうした行き来によって、Dさんは通算12年間、日本の教育現場で経験を積んだ。この間に、Dさんの教育に関する専門力は確実に向上した。「教員は学校でしか育たない」とDさんは言う。教育理論を大学や大学院でいくら学んでも、教育現場で子どもを相手に実際の経験を積まなければ教育現場に必要な力は身につかないという意味である。Dさんの場合、JICA 専門家でケニアに出るまでは、海外にどう出たらいいかが分からなかったため日本の学校で働き続けた、というのが本当のところかもしれないが、ともかくもその結果、Dさんの教育のプロとしての分野専門力は確実に高められた。

国際協力専門人材の基盤になる分野専門力は国内の現場で身につけるのが基本である。海外の現場は、分野専門力以外の要素が大きく作用するので、ジュニアレベルの人材が分野専門力の構築に専念することがなかなかできない。むしろ海外は、国内で培った分野専門力を前提に他の能力をつけ加えていく「応用の場」と考えるべきだろう。日本国内の現場と途上国との間を行き来できるタイプの人々は、国内で経験を積みながら分野専門性をしっかり築き上げる場に恵まれているという意味で、理想的な能力開発環境にあるといえる。今後、JICA 専門家の公募がさらに進むことで、資格型人材の「行き来」がさらに増えることが期待できるかもしれない。

分野専門力の上に乗せるもの

Dさんはケニアの理科教員大学プロジェクトで、技術移転の難しさを初めて実感した。自分自身が教壇で直接教えるのと、教え方をカウンターパートに教えるのとでは、求められる能力が違う。コミュニケーション力はもちろん、コーチングのような教育力や、カリキュラムの開発技術なども必要になる。さらにシニアになれば、プロジェクト全体を管理運営したり、他のドナーと連携しながら援助するといったマネジメント力が求められよう。相手国政府の制度や組織をどう整備・強化していくか、の判断と行動が必要になることもある。むしろ、日本の学校現場で長期間の経験をしていれば、類似の能力が日々の業務を通じて開発されることが多いだろうが、やはりそれだけではカバーしきれないシニア段階の能力とでもいうべきものもいくつかありそうだ。Dさんは既にその段階に入っている。今後の海外の仕事では、分野専門力の上に乗せる幅広いマネジメント力が、これまで以上に強く求められることになるはずである。

Eさん(46) 男性 開発コンサルタント

1977年	19歳	大学(人文学部法経学科)
1981年	23歳	銀行
1988年	30歳	青年海外協力隊(サモア)
1991年	33歳	青年海外協力隊調整員(フィジー)
1993年	35歳	大学院修士(開発学)
1995年	37歳	JICA長期専門家(サモア)
1998年	40歳	開発コンサルタント
2000年	42歳	JICA長期専門家(バブアニューギニア)
2002年	44歳	開発コンサルタント

1. Eさんの歩んだ道

銀行員生活

Eさんは大学で経済学を専攻し、中小企業を育てる仕事をイメージして銀行員になった。この時点では、国際協力の世界に後に自分が進むことになるうとは想像していなかった。銀行で実際に仕事をしてみると、金持ちにどうやって金を貸して稼ぐかが重視されており、業務をこなすのにそれなりに楽しさはあったが、満足度は「今一つ」だった。

そんな折、市役所のロビーに置いてあった青年海外協力隊(JOCV)のパンフレットを偶然手にした。パラパラとめくってみると、募集されているのは技術系の分野ばかり。面白そうだと強く心ひかれたが、銀行員の自分が応募できる分野はなく、あきらめていた。ところがしばらくたったある日、また市役所で協力隊のパンフレットを見ていたら、サモアの開発銀行に派遣する隊員が募集されていることを知った。「これだ」と思ったEさんは即受験し、合格した。銀行員になって3年目のことだった。

すっかりその気になっていたEさんだったが、ちょうどその時に父が体調を崩し、とても海外赴任どころではなくなってしまった。あきらめて気を取り直し、協力隊を辞退して銀行業務を続けた。3年後の春、市役所でまた協力隊のパンフレットを見つけた。めくってみると、今度はくだんのサモア開発銀行の交代要員の募集がかかっていた。自分が逃したチャンスがまた自分を呼んでいる。運命的なものを感じたEさんは「これはもう行くしかない」と思い、すぐに応募した。幸い、父の体調は既に落ち着いていた。

協力隊で力を発揮

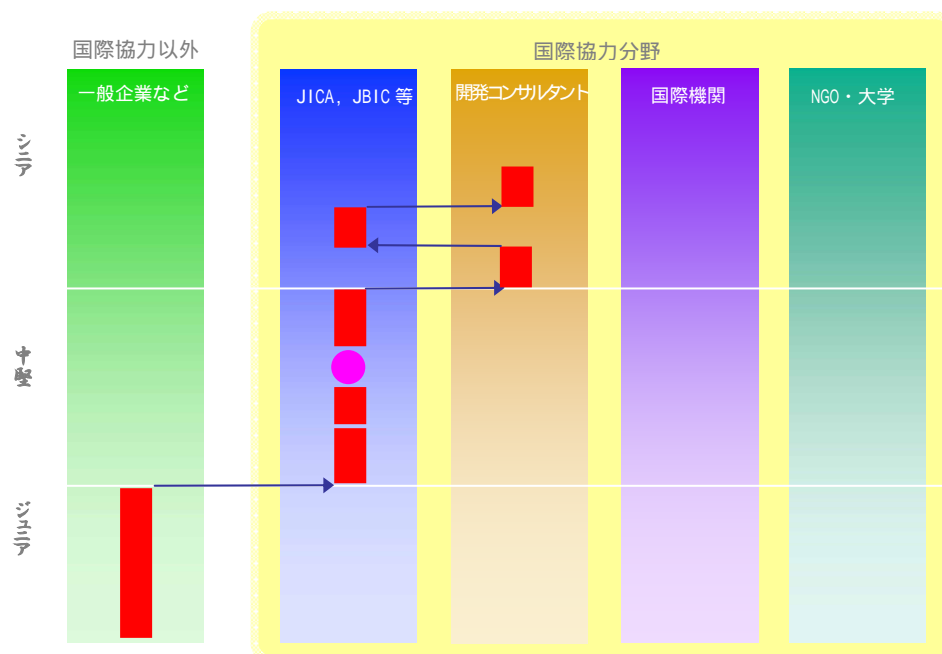
サモア開発銀行でEさんは水を得た魚のように働いた。ものすごく面白かった。開発銀行では、鉱工業部門の貸出審査に携わった。バスの車体組み立て会社、ラジオ局、タロイモチップのメーカー。いろいろあった。やがて大きな台風が襲い、国内産業は壊滅的打撃を受ける。貸し出しの主力は、食糧を生産する農業部門にシフトし、Eさんもそれを担当した。日本の銀行では、うそはつか

ないけれど、本当のことの 80%くらいしか相手に言わない。そうしないと銀行の売りたい商品が売れなくなってしまうからだ。サモアの仕事では自分の考えを 100%言うことができた。

帰国した E さんは、就職先を探した。バブルがはじける直前の日本では、どこでも人材は不足気味で、中途採用してくれる企業も多かった。E さんの場合も、大手重機メーカーへの就職が決まりかけていた。そんな折、サモアで知り合った国際農業開発基金 (IFAD) の太平洋担当者から電話があり、ラオスの同基金プロジェクトで農村金融担当スタッフを探している、という話が飛び込んできた。普通の企業に入るよりも面白そうだ、と思った E さんは、決まりかけていた重機メーカーを断り、ラオス行きを準備した。ところが、肝心の渡航手続きに必要な書類をラオス政府がなかなか発行してくれない。いつまでも待てないので、期限を切ることにした。その期限までに、結局、書類は来なかった。ラオス行きの話は消えた。

困った E さんは青年海外協力隊事務局に電話してみた。幸いなことに、同じ太平洋の島国フィジーの協力隊調整員ポストが空いていた。協力隊調整員はその国にいる協力隊員を管理するのが職務。フィジーでは約 40 人の隊員を束ねる立場になった。JICA 事務所の所長が E さんを信頼して業務をすべて任せてくれたので、どこにだれを派遣するか、予算をどうつけるかといった重要な管理上の仕事を自分で進めていった。予算の執行は銀行の業務と同じようなものだった。

そうしたやりがいのある業務は全体の 3 割ほどで、残りはトラブルの解決だった。隊員の専門分野は農業、看護師、土木などさまざま。志望動機も一様ではなかった。途上国のために働きたいという人はもちろんいたが、協力隊に行けば何かあるかもしれないという「青い鳥」を追いかけている人、将来へのワンステップとドライに割り切っている人、恋人にふられたから来たという人までいた。いろいろなトラブルが発生し、悩みを抱える隊員もいたが、E さんは、それらを一つずつ解



E さんのキャリアパス

決していった。

小規模金融から開発計画へ

フィジーに行き、1年目ごろから、Eさんはもう一度勉強し直そうかな、という気持ちを持ち始めた。現場の仕事をしていると、もやもやとした整理できない何かに、もどかしさを感じるがあったからだ。フィジーから帰国後、Eさんは日本の大学院の国際開発修士課程に入った。奨学金は得られなかったが、授業料免除を受けることができた。

2年間で修士号を取得したEさんは、再び開発の現場に戻る。かつてラオスの話を持ってきたIFADの太平洋担当者が、IFADとJICAがサモアで共同で実施する農村金融プロジェクトの専門家としてEさんに白羽の矢を立てたのだ。サモアでは中央銀行に所属し、古巣の開発銀行をカウンターパートとして主に小規模金融の仕事を進めた。担保をとらない小口の融資がうまく回っていく仕組みを作れるかどうか業務の焦点だった。

帰国後は開発コンサルタント会社に所属した。国際協力銀行（JBIC）の委託調査で小規模金融案件などを手がけた。小規模金融の分野は、バングラデシュのグラミン銀行の成功が有名になり、注目されていた。しかし、一番面白い小口融資の仕組み作りの仕事は、援助機関が直接取り扱うのではなく、実施するNGOの手に徐々に移っていった。銀行としての持続性が重視されるあまり、小口融資本来の趣旨が損なわれているのではないかと思われる例も見られるようになった。こうした変化に伴ってEさんの関心は、小規模金融などの金融分野にとどまらず、むしろ開発計画や開発政策の方向に移っていった。

コンサルタントとして2年間、日本をベースに仕事をした後、再びJICA専門家として、今度はパプアニューギニアに赴任した。パプアニューギニアでは、国家計画管理省に所属し、開発計画や援助調整の業務に携わった。開発計画の見直しや、構造調整融資のモニタリング、地方開発計画の策定などを手がけた。それらは、Eさんの新たな関心にうまくあてはまる業務内容だった。国の中で計画がどう決まっていくのか、どう予算がつくのか、そのプロセスを目の当たりにすることができ、さらにこの分野に関心を持つようになった。帰国後は元の開発コンサルタント会社で、こうした分野の業務を中心に調査業務に携わっている。

2. キャリアパス分析

高い専門性と小さな市場

Eさんの大卒後の銀行勤務は7年に及んだ。Eさんをいわゆる遅咲きの部類に入るとみる人もいるかもしれない。だがEさんは銀行で培った金融の専門技術をほぼそのまま生かす形で国際協力の世界に入った。迎え入れた側から見れば、Eさんは初めから金融分野の専門家だったわけで、この分野の専門家人口が少ないことがEさんの場合は追い風になったとも言えそうだ。協力隊を終わる頃に出てきたラオスの農村金融案件ポストは、手続きの滞りによって結局Eさんのキャリアにはならなかったとはいえ、やはりその延長だったし、サモアの農村金融プロジェクトも全く同じ文脈で理解できる。

しかし別の見方をすれば、国際協力分野の金融専門家の市場が、少なくとも日本ではあまり小さくなかったために、Eさんは長い銀行勤務を余儀なくされたとも言える。オルタナティブを求めながら銀行員を続けていたEさんの挑戦機会が限られたものになったのは、やはり市場が小さかった

からにほかならない。技術系の分野ばかりがずらりと並ぶ協力隊の募集パンフレットを見て一度はあきらめた E さんの体験はその象徴だろう。まずは市場を、つまりポストを作ることが人材育成の最も重要な土台であることを、E さんのエピソードはよく物語っている。

銀行時代にマネジメント力も

E さんの能力で見落とせないのは、さまざまなレベル、スケールのマネジメント力である。マネジメントに要求されるのは、一定期間内に一定の成果を挙げることである。その過程で発生するもろもろの問題を「何とか解決して」成果を出せる力をマネジメント力と呼ぶ。E さんの場合、まず 7 年間の銀行業務でその基礎が作られた。銀行に限らないが、民間企業の仕事では一般に、比較的短期間のうちに一定の成果を出すことを組織が常に求めるため、幅広いマネジメント力が自然に鍛えられる。銀行では、顧客との商談から行内のチームプレーまで、あらゆる業務がマネジメント関連と言える。

最初の協力隊でのサモア開発銀行での仕事や、専門家として同国の中央銀行に勤務した時に、その力が発揮されたといえそうだ。協力隊調整員の仕事は、悩み相談やトラブル処理など、金融機関業務とは色合いの違う要素が多く含まれていたが、それが E さんのマネジメント力をさらに幅広いものにしただろうことは容易に想像がつく。パプアニューギニアで、スケールの大きな開発計画・開発政策に携わった時にもこの能力は業務遂行に確実に寄与したはずである。むしろ、こうした高いマネジメント力があったから、関心分野自体が、マネジメントそのものとさえ言える開発計画・開発政策に移ったのかもしれない。

パンフレットと人脈

E さんは協力隊の情報を市役所に置かれていたパンフレットから得た。パンフレットやポスター類は一般向けなので、幅広い宣伝効果はあっても、個別のマッチメイキングまでは難しいと思われがちだが、何も手がかりがない人々にとってはポスター、パンフレット類が個別具体的な情報伝達機能さえ持ちうることを E さんのケースはよく表わしている。まだ漠然と模索している、エントリーポイントにいる人々にとっては、1 枚のポスター、1 冊のパンフレットが行動のきっかけを作る例は少なくない。

協力隊に入った後の E さんの情報源になったのは人脈である。国連機関や JICA の知人からポストの情報を得ては、次のキャリアパスを切り開いていった。国際協力のポストが公募されるケースは増えてはいるが、公募であっても一度に何十人もが採用されるケースはまれで、実際には口コミでポストが決まっていくことが多い。国際協力の世界で人脈と実績がモノを言うのは、昔も今も、そしてこれからも変わらないとみるべきだろう。

Fさん(45) 男性 JICA 特別嘱託

1979年	20歳	大学(園芸学部園芸経済学科)
1983年	24歳	青年海外協力隊(セネガル)
1985年	26歳	大学院修士(農村計画学)
1988年	29歳	協力隊調整員(セネガル)
1992年	33歳	農水省団体の専門家養成研修
1993年	34歳	農水省外郭団体職員
2001年	42歳	JICA企画調査員(チュニジア)
2003年	44歳	JICA企画調査員(アルジェリア)
2003年	44歳	JICA特別嘱託(本部アフリカ部)

1. Fさんの歩んだ道

お腹いっぱい食べさせてあげたい

Fさんは高校時代、食べ物を作る仕事に携わりたいと思い、大学は園芸学部に進んだ。栽培管理から農業情報処理まで学べる園芸経済学科で、作物学、園芸学から農業経営、農産物流通まで一連の流れを学ぶことができた。Fさんは農家の生まれではなかったため、国内で農業を始めるのは難しく、農業生産現場に近い仕事をするならやはり海外かな、と思い始めていた。当時、アフリカの飢餓が盛んに報じられ、何かできることがあるんじゃないか、お腹いっぱい食べさせてあげたいなあ、と思った。大学3年の時、テレビで青年海外協力隊OB・OGが経験を語る番組を見て、強く刺激された。ちょうど大学の先生に、国連食糧農業機関(FAO)に勤務した経験を持つ人がいて、この先生からも海外での仕事について聞くことがあった。こうして、卒業後は海外で仕事をしたいという気持ちが次第に固まっていった。

大学卒業後、迷わず青年海外協力隊に進んだ。派遣先は西アフリカのセネガル。大きな期待をもって赴任した。初めの半年は先輩隊員の後について仕事の進め方を習ったが、その後は1人ですべてやらされた。配属先は県庁で、最大で20村ほどを担当し、主に野菜の栽培指導をして回った。辞書片手に、公用語のフランス語で現地の人々とやりとりした。ケガや病気も経験したが、総じてやりがいのある楽しい仕事だった。

地域開発に焦点を移す

2年間の隊員生活を終えて帰国したFさんは、母校の大学院に進んだ。セネガルの2年半で、たんに個別の生産技術を指導するだけでなく、普及活動の計画を立てて地域全体の開発を進める視点とそのため理論や手法が必要だと痛感したことが、大学院進学のも動機だった。このためFさんは農村計画学を専攻した。セネガルでは地域の分析も計画の評価もなく、手探りでやっていただけだった。大学院を終えるしばらく前に、協力隊事務局から電話があり、セネガルの協力隊調整員が病気で倒れたので代わりに行ってくれないか、と頼まれた。大学院を終えたFさんは再びセネガルに

向かった。

今度は前回とはだいぶ勝手が違った。赴任当初、セネガルには JICA 事務所はまだできておらず、職員調整員と F さんの 2 人の調整員事務所だった。後に JICA 事務所ができてからも所員は所長と F さんの 2 人だけ。これに対してセネガルで活動する協力隊員は 65 人もいた。F さんに与えられた役回りは、その 65 人全員を支援し、管理すること。いきなり 65 人の部下を持つ管理職になったようなものだった。当時、F さんはまだ 20 代で、自分より年上の隊員もいたし、仕事相手のセネガル政府の職員の多くは自分より年輩だった。そういう人々とうまくやっていくため、言葉遣いや態度にはかなり神経をつかった。

一隊員時代は自分が何をやるかがすべてだったが、調整員は、65 人の隊員をどう動かしてセネガルの開発に寄与できるかを考え、実施することが仕事になった。F さんは、隊員を地域ごとにグループ化し、それぞれ地域開発のモデルを作るつもりで活動してもらうように方向づけした。各グループが活動を競うことで隊員のモチベーションが高まるように心を砕いた。

進路相談から養成研修

3 年余りの調整員業務を終えて帰国した F さんは、次のステップとして JICA 専門家になることを希望していた。しかし、適当なポストがなかなか見つからなかった。そのうち協力隊事務局の依頼で 3 ヶ月間、アフリカの象牙海岸に派遣され、同国での協力隊の立ち上げ業務に従事、要請の背景調査から第 1 回隊員の受け入れまでを行った。

日本に戻った F さんは、農水省の外郭団体と青年海外協力隊事務局指導相談課に進路について相談したところ、農水省との人脈を作ることの大切さを指摘された。そこで人脈づくりを兼ねて、その団体がやっていた専門家養成研修を受講することにした。研修は最初の 1 ヶ月が東京、次の 1 ヶ月がつくば、その次の 2 ヶ月が沖縄だった。これに語学研修が続いた。語学研修は、自分の好きな研修先を選んで受講し、費用の一部をその団体が補助する仕組みだったので、F さんはフランス語を本格的に学ぼうとフランスに行き、2 ヶ月間、ホームステイしながら語学学校に通った。

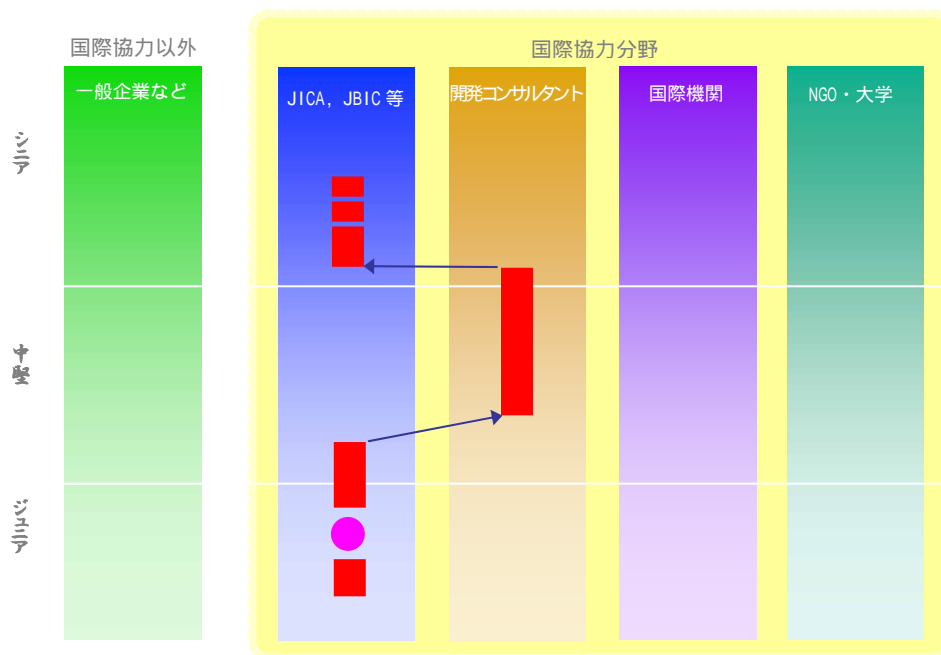
砂漠化防止プロジェクト

研修中に知り合った知人のついでで、F さんは、海外プロジェクトを手がけている農水省の外郭団体に就職することにした。この団体がアフリカのニジェールで実施している砂漠化防止対策プロジェクトで調査業務できる人が必要になったのである。F さんの場合、農業技術はもちろんだが、フランス語力も評価された。このプロジェクトはニジェールにモデル農場を持っており、ここでの実証実験結果をもとに、効果的な栽培技術を普及していくことを目指していた。水のない地域でどうやって地域開発を進めるかが焦点だった。F さんは基本的に東京勤務で、年に 2 回、3 ヶ月ずつ現地に出張した。プロジェクトは途中からブルキナファソとマリにも活動範囲を広げた。

F さんは、出張ベースではなく、現地に張りついてやりたいと考えていた。このプロジェクトにかかわって 7 年目になる 2000 年のこと。JICA の知人からブルキナファソにアドバイザーの専門家を送る予定だがどうか、と声がかかった。長期に現地で仕事ができる JICA 専門家をかねてから希望していたし、ブルキナファソは砂漠化防止対策プロジェクトの実施国でもあったから、プロジェクトを受ける側に回ってプロジェクトを支えることにもなると考え、この話に乗ることにした。ところが、職場に辞表を提出した後になって、専門家派遣の話が突然流れてしまった。現地側との調整がうまくいかなかったようだったが、F さんにはどうしようもなかった。

企画調査員として

半年ほどして、今度はチュニジアの JICA 企画調査員の仕事が JICA の知人から来た。任期は 2 年。テーマは技術協力と円借款との連携だった。これが終わって、今度はアルジェリアに経済協力再開にむけた案件形成のための企画調査員として赴いた。この時の主眼は大地震からの復興だった。現在、F さんは JICA の特別嘱託として本部のアフリカ部に所属しながら、これからの生き方を模索している。



F さんのキャリアパス

2. キャリアパス分析

ひき出しの数

F さんは園芸学部を出て青年海外協力隊で野菜栽培指導をしたように、農業生産技術が出発点になった。人を採用する側が若い F さんに求めたのもそうした技術だったから、いわばそこで需要と供給がバランスしていた。興味深いのはその後の展開である。F さんは、自身の関心から、大学院で農村計画学を学んだ。これは個別の野菜栽培技術ではなく、より大きな視点に立って地域開発の基礎知識を身につける作業だった。修士課程修了後に赴いた協力隊の調整員業務で、早くもその志向が発揮される。一般に協力隊調整員の多くが隊員のトラブル処理や世話係にとどまる傾向がみられる中で、F さんは、65 人の隊員をどう動かしたら効果的な地域開発ができるかに知恵を絞り、行

動に移した。年上の隊員や相手国政府関係者への気配りといった社会的常識に属する部分も含めて、組織で仕事をするマネジメントの実務経験をここで積むことができた。

農水省外郭団体での砂漠化防止プロジェクトも、プロジェクト全体をどう管理し、進めていくかを企画し、実施する立場にあって、専門技術力のみならずマネジメント力をさらに高める経験になったとみられる。チュニジアとアルジェリアの企画調査員業務は案件形成が主な任務だった。中身はインフラや地震復興で、ここまで来ると、農業セクターすら超えて、「国づくり」に近い、極めてスケールの大きな仕事を手がけるようになったといえる。

Fさんは「専門家は、ひき出しの数が多い方がいい」と話す。一つひとつの「ひき出し」にあたるマネジメントや案件形成の個々のノウハウや知識は、現場で自分で見出したり、よき先輩や同僚から学んだ。むろん、ひき出しの数を増やそうとしてそうしたのではなく、現場で与えられた役割をより積極的にとらえて動いた結果として引き出しの数が自然に増えていったということなのだ、このような積極性と柔軟性こそがFさんの真骨頂だろう。

人のやらないことをやる

Fさんは、初めて協力隊員として赴任したセネガル以降、一貫してアフリカのフランス語圏を中心に仕事をしてきた。フランス語圏で活躍できる国際協力人材は今も決して多くない。当初は周囲から、フランス語は英語よりも難しくて大変だよ、と言われたFさんだが、ならばそれを「売り」にしてしまおう、と前向きにとらえたという。協力隊調整員を終えた後に受けた農水省外郭団体主催の専門家養成研修の語学研修では、補助がもらえることを最大限に生かして、本場のフランスでホームステイしながら語学学校に通い、フランス語コミュニケーション力の本格的な訓練を積んだ。そして、その後のFさんのポスト獲得の経緯を振り返れば、フランス語のコミュニケーション力が本当に「売り」になったことがよく分かる。フランス語で仕事ができ、セクターの専門技術を持ち、案件形成やマネジメントまでできる人材はなかなかいない。確実に市場が見込めるが参入困難とされるフランス語圏での国際協力。Fさんは困難を承知でそこにあえて分け入って成功した。

Gさん(44) 男性 JICA職員

1975年	18歳	大学(建設工学科)
1982年	22歳	建設会社
1984年	24歳	青年海外協力隊(サモア)
1987年	27歳	エンジニアリングコンサルタント
1988年	28歳	UNV(クック諸島)
1990年	30歳	大学院修士(英国、熱帯衛生工学専攻)
1992年	32歳	JICAジュニア専門員
1993年	33歳	JICA専門家(インドネシア)
1994年	35歳	JICA職員(定期中途採用)無償調査部
1997年	37歳	JICAインドネシア事務所
2000年	40歳	外務省開発協力課出向
2002年	43歳	JICA本部企画調整部

1. Gさんの歩んだ道

海外に出たい

Gさんは理工学部の建設工学科卒。そのまま建設会社に就職したが、1年後に、同じく建設業を営む実家が台風によられ、兄を手伝うために会社を辞めた。台風被害の対応が一段落した後、何となく海外に出たいという気持ちが芽生えた。そんな時、知人からの情報で、青年海外協力隊の存在を知り、応募した。ただし、この時点ではたんに「海外に出たい」というだけで、開発途上国の実情を知っていたわけでも、開発援助の世界に進みたいと考えていたわけでもなかった。ましてや国際協力の世界でのキャリアパスなど考えたこともなかった。

赴任先は、大平洋に浮かぶ島国サモア。政府の公共事業省で、Gさんは土木分野の施工などを行った。部下を動員して大がかりな交通量調査を行ったことがあった。上司は当初、作業した人たちに残業代を払う、と約束していたのに、仕事が終わると「払わない」と言い出した。いくらかけあっても約束を守ろうとしない上司に業を煮やしたGさんは、自腹で調査員に残業代を支払ってから、上司に辞表を叩きつけた。これで帰国するしかないな、と覚悟していたGさんに、別部署の水道局に来ていたニュージーランド人が「うちに来ないか」と声をかけてくれた。水道局に移ったGさんは上水道の設計、施工監理を手がけた。通常は2年で帰国する協力隊員だが、Gさんはこの上司の下で滞在を1年延長し、借款による首都水道開発の政府側プロジェクトコーディネーターなども務めた。

協力隊の3年間でGさんは、国際協力に目覚めた。途上国開発の世界で生きていきたいという気持ちを強く持つようになった。3年間はいろいろあったが、楽しかった。サモアでは、生き方に対するモチベーションが日本とは違った。日本のようにせこせこせず、生活の一つひとつをエンジョイする。だれかに何かいいことをしてあげれば、相手から素直に感謝される。そんな社会や人々の

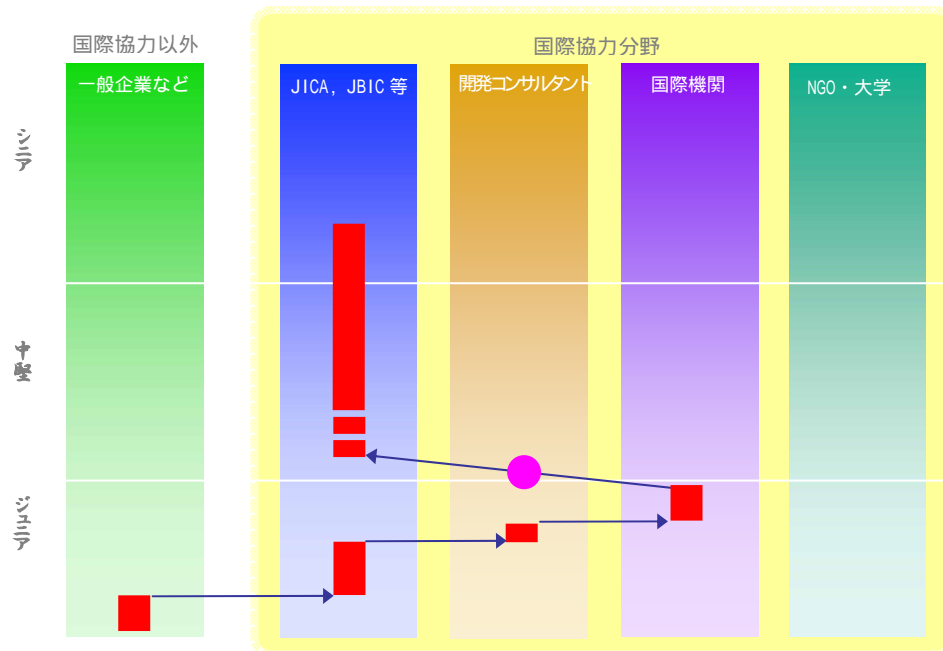
ありようはGさんにとってとても心地よいものだった。

再び太平洋の島へ

帰国後は建設分野のコンサルタント会社に入った。専門の土木建築分野でかつ海外業務を希望するとなれば、自然な選択だった。海外事業部に所属していたので、本来ならば海外案件に携わるはずだった。ところが、折からのバブル景気のために国内業務で人が不足していた会社は、海外事業部にいたGさんに国内業務を割り当てた。仕事は、東北地方で上司とマンションに同居しながら進めるもので、連日、深夜に及ぶ過酷な業務が続いた。仕事量の多さのみならず、海外の仕事がなかったGさんにとっては国内業務が本意だったこともあって、しばらくして仕事場で体調を崩してしまった。

そんな時、サモアで知り合った国連開発計画（UNDP）のスタッフから、日本政府が資金を出してUNDPがクック諸島で展開するプロジェクトに国連ボランティア（UNV）の土木技師として入ってくれないか、という依頼が来た。すぐに腹を決め、コンサルタント会社を辞めた。やりたくない業務から解放されたGさんは、サモアとは別の太平洋の島国、クック諸島に赴いた。

クック諸島では、台風被害からの復興を目的としたプロジェクトに携わった。与えられたポストは公共事業省計画設計部の部長兼課長。シエラレオネ、ネパール、オーストラリアからやってきた課長級3人を含む約30人の所帯のトップだった。充実した日々を過ごし、翌年は水道局に移って局長のアドバイザーとして働いた。



Gさんのキャリアパス

留学からジュニア専門員へ

クック諸島で満足のいく2年間を過ごしたGさんは帰国後、国連に入って水道関係の仕事をしたいと考えた。WHO にいた知人に相談したところ、まずは修士号をとってこい、と言われた。資金面の問題もあり1年で修士号の取れる英国の大学院の熱帯衛生工学修士課程に入った。1年で修士号をとるために、相当きついコースワークをこなしたが、予定通り、修士号を取得することができた。

91年9月に帰国したGさんはまず国連めざしてロースター登録しようかと思ったが、知人から「時間がかかるぞ」と忠告され、やめた。上下水道関連のコンサルタント会社への就職も模索したが、以前、コンサルタント会社で痛い目にあっていて、今ひとつ気乗りしなかった。そこでスタートしたばかりのJICAジュニア専門員に応募した。ジュニア専門員は、実際には正規職員とほとんど変わらない管理業務を任されるのだが、Gさんはそうした実態を知らずに、上下水道分野のスペシャリストになれるのだろう、と思って応募した。配属先は社会開発協力部。プロジェクト方式技術協力案件を担当した。このジュニア専門員時代に結婚もした。

よきリーダーに導かれて

ジュニア専門員は国内で1年間勤務した後、海外に2年間派遣されることが多い。Gさんはインドネシアの環境管理センターに調整員として専門家派遣された。Gさんはここで、優れたプロジェクトリーダーにめぐりあった。このリーダーは他の援助機関の関係者と人脈を築きながら、今と言う援助協調を自力でどんどん進めるような人だった。

2年の勤務終了後の身の振り方についてGさんはリーダーに相談した。Gさんが「博士号をとりたい」と言うと、リーダーは「それじゃめしが食えない」と答えた。既に結婚していたGさんは、その通りだと思った。リーダーは「JICA職員を1回やってみる。3年間でいいから、まずは日本の援助の仕組みを勉強してこい。その後はどこに行っても援助の世界なら食っていける」と言った。リーダーの助言を受け入れたGさんは94年にJICAの定期中途採用試験を受験し、合格した。

JICA スタッフとして

最初の配属先は無償資金協力調査部。この土木班長として道路などを手掛けた。入った時は、実施計画書が書けず、悔しい思いをした。年下の同僚に書き方を教わった。親身になって教えてくれた。計画はどうやって作るのか、カネはどうやって引っぱってきて積み上げていくのか。一つひとつが勉強だった。「援助の仕組みを勉強してこい」とアドバイスしてくれたプロジェクトリーダーの言葉の意味がよく分かったような気がした。この時代、忘れられない業務はスエズ運河架橋。150億円の大型案件で、政治性も強かった。外務省の無償資金協力課長や無償部長との出張も多かった。エジプトへの出張は10ヶ月で9回に上った。

97年4月、インドネシア事務所に異動になった。事業の総括補佐として、総勢80人に上る組織の機構を改編し、仕事のやり方を変えた。ここでも所長はじめ、上司や先輩に恵まれた。途中、飛行機事故でインドネシアに派遣されていた担当専門家2人が死亡した時には、遺体確認もした。暴動が起きて、500人を超える関係者を避難させたこともあった。在外事務所で起きうることは一通り経験することになった。

帰国したGさんは外務省開発協力課に出向した。担当は開発調査のとりまとめ、戦略策定。JICAと外務省ではカルチャーが違い、最初は重圧を感じたが、徐々に慣れていった。ここでも人に恵まれ、政策決定の醍醐味を感じた。政策決定の最前線は、JICAではできない体験だった。

2. キャリアパス分析

現場体験で初めて動機づけ

青年海外協力隊に行くまで、Gさんは、国際協力分野に対する強い動機は持っていなかった。漠然と「海外に出たい」と考えてはいたものの、どうやって海外に出るか、出て何をするか、そのためにはどんな能力が必要か、といった発想はなかった。その当時のGさんの意識は、「建設分野の専門技術を生かした仕事をする」ことがまず前提としてあり、その上に「海外に出たい」という気持ちが載っていた、と表現できるだろう。協力隊に入ったのは、その「建設分野」と「海外」が一致したからにほかならない。

協力隊では国際協力を目覚め、生き方の方向が定まった。サモアでの現場体験によってGさんは動機づけられた。国際協力を目指す人の多くは、まずは本や人の話によって得た情報から国際協力をイメージする。それは時に、現実よりもオーバーな想像になったり、矮小化された認識になることもある。これに比べて、Gさんのように、現実の経験の中で初めて形作られた動機は、実際に立脚しているだけに確かなものといえる。その一方で、意識的な準備をすることなく、いきなり現場に飛び込むことにはリスクが付きまとう。Gさんの場合は、幸いにして、総合的な人間力と専門技術力、それに現地社会との相性のよさで困難を乗り越えることができたが、だれもが同じことをできるわけではない。

人間力、現地との相性

人間力は、問題が起きた時のふるまいに現れることが多い。Gさんの人間力は、現地の上司が約束を破って残業代を支払わなかった時に自腹を切って残業代を支払ってから辞表を叩き付けた、というエピソードによく現われている。この行動の根底には、一度約束をしたらそれは必ず守るという強い倫理観が横たわっている。だからこそ、上司の約束をあてにしてGさんが部下に約束していた残業代の支払いは、たとえ自腹を切るはめになっても守ったし、返す刀で、約束を平気でホゴにした上司には、最大級の抗議の意思表示として辞表を叩き付けることになったのである。

現地社会との相性のよさも、Gさんが国際協力を目覚めるうえで重要な要素だったといえる。日本とは全く違う価値観に支えられた現地社会の暮らしぶりを目の当たりにし、戸惑いながらも、その意味を肯定的に受け止め、やがてはそれとともに楽しむことができるようになっていった。どんなに強い使命感があったとしても、行った先の社会で展開している日々の価値基準が素直に「いいもの」と感じられなければ、毎日が苦しくなってしまう。Gさんのキャリアで言えば、逆に、協力隊から戻って就職した建設コンサルタント会社での国内業務が「苦しい毎日」の典型だろう。

ステップバイステップ

協力隊を終わってしばらくは、「国連で土木のスペシャリストになる」ことが目標像だったGさんだが、その後は、先輩の助言に導かれながら、日本の援助実務の道を進むことになった。その過程で、Gさんは土木スペシャリストから、援助マネジメントのできる人材に育っていった。まず、ジュニア専門員後半の2年間、JICA 専門家で調整員をやり、よきリーダーの下で管理力の基礎を身につけた。JICAの正職員になってからは、無償資金協力調査部で大型案件の管理を手がけ、外から見ているだけでは測りしれない本格的な管理実務の実力をつけていく。インドネシア事務所では、在外事務所のさまざまなマネジメント業務をこなし、外務省では、開発協力マネジメントの最上位

に位置するともいえる開発政策の最前線を経験。さらに JICA 企画・調整部では、JICA の独立行政法人化や在外主導に向けた事業モデルの改革というスケールの大きなマネジメント業務を担当した。

このプロセスで見落とすべきでないのは、G さんは結果的に、マネジメントの知識と経験を無理なく、ステップバイステップで積み重ねていくことができた、という点である。例えば、最初のころのプロジェクト調整員業務では、しっかりしたリーダーによる適切なバックアップを受けることができた。あるいは、正職員として最初に配属された無償資金協力調査部では、G さんの技術的経験が豊富な道路や橋梁の土木建設案件の管理業務から入ることができた。不足していた JICA 事業の実務ノウハウは同僚が教えてくれた。そうこうしながら管理現場のノウハウを徐々に蓄積し、その中から、在外事務所のマネジメントから外務省の開発政策までをこなせる力をつけていったのである。むろん、こうしたステップは G さんが意識して決めたものではないが、結果として、力を伸ばしていくうえでほぼ理想的な形になった。

組織内マネジメント力の研修機会

G さんの場合はキャリアの途中から、JICA という一つの組織を舞台にマネジメント経験を積み重ねていった。そこでは、一般的な管理運営能力以外に、JICA という組織に固有のさまざまな管理運営の方法やノウハウが要求される。G さんも JICA 入りしたばかりの頃は悪戦苦闘しながら、そうした力をオンザジョブで徐々に身に付けていった。

逆に、さまざまな組織を渡り歩くのが当たり前とされる多くの国際協力人材の場合はどうだろうか。経験を重ねるにしたがって一般的なマネジメント力は徐々にについていっても、仕事の場としての組織はどんどん変わっていくから、特定組織内のマネジメントの方法やノウハウはかえって体得しにくいのではないだろうか。その意味では、国際協力の市場で圧倒的な比重を占める JICA の業務に伴うマネジメントの方法やノウハウを、JICA 職員のみならず、JICA 専門家や受注コンサルタント、省庁から派遣される人材など、いわば JICA の周辺にいる人々が実務能力として獲得できる研修機会を JICA が作ることも、必要な人材育成の一つといえるだろう。

Hさん(44) 男性 大学院博士過程在学中

1979年	19歳	大学(情報工学科)
1983年	23歳	コンピュータメーカー(システムエンジニア)
1990年	30歳	短大(農学部)
1991年	31歳	大学(農学部)
1993年	33歳	大学院修士(農学部)
1994年	34歳	文科省アジア諸国等派遣留学生(パキスタン)
1997年	37歳	大学院博士(農学部)
2001年	41歳	大使館草の根無償委託調査者(パキスタン)
2004年	44歳	JICAバングラデシュ案件国内支援事務局

1. Hさんの歩んだ道

コンピュータから農業へ

Hさんは大学時代、国際協力とは関係のない情報工学科でコンピュータのハードウェアとソフトウェアについて学んでいた。卒業後はこの技術を生かし、外資系コンピュータメーカーに就職。システムエンジニアとして、在職中の前半は顧客の対応に追われた。Hさんが担当していたのは、エンジニアが個人で使う Unix 系のワークステーションやパソコンとは違い、何台も端末を接続するようなシステムだった。このため、基本ソフトウェアの入れ替えはマシンを停止できる休日だったり、トラブルがあった際には翌朝までには何事もなかったかのようにシステムを回復させなければならぬので、徹夜の作業もあつたりした。その一方で、顧客には事務系の人も多く、コンピュータの講習も行った。セールスマンと一緒に顧客に出向き、システムの導入やアップグレードなどに関する技術的なアドバイスをした。在職中の後半は開発部門に移り、それまでに担当したシステムに関連するネットワークのソフトウェアの開発とローカライズを行った。

この間、出張で米国やシンガポールに行った。旅行ではインドネシア、フィジーに行った。多民族国家のありようには刺激を受けたが、自分が直接、国際協力をやるようになるとは思わなかった。しかし、クリスチャンだったHさんは会社に勤務している中で今後どうしていくべきかということを考え始めた。国際協力に関する本をいろいろ読むうちに、国際協力分野への関心が高まってきた。コンピュータは人に貢献していると思ってきたが、支援を必要としている途上国の貧しい人々にもっと直接的に貢献したいと考えるようになった。

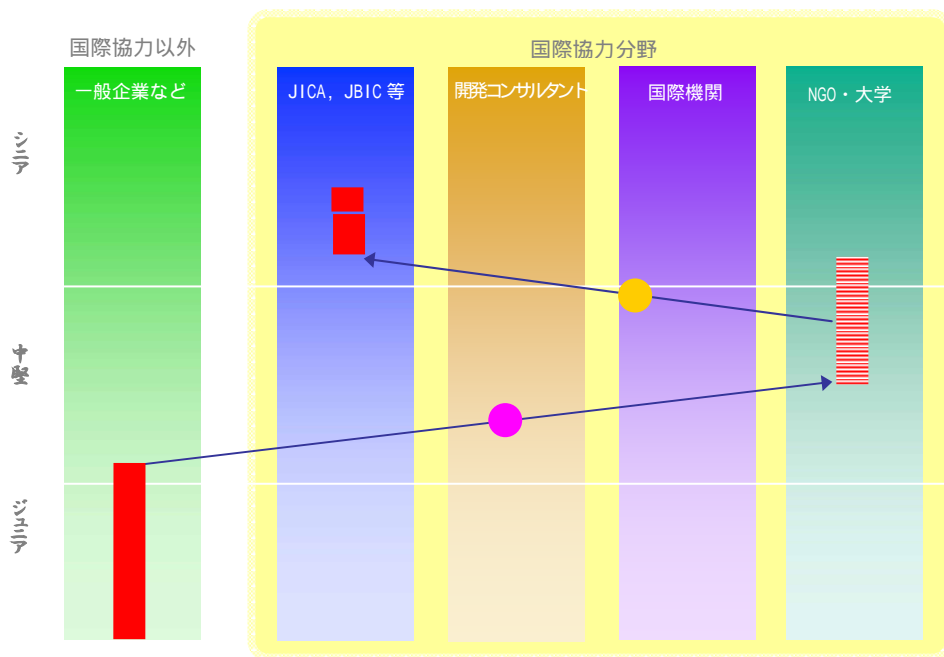
その頃読んだある本に、途上国では「農」「教」「医」が重要と書かれていたが、Hさんが最も関心があったのは「農」だった。7年勤めたコンピュータメーカーを辞め、短大の農業科を1年経由して、大学の農学部で学士入学した。31歳だった。初めは作物学にも魅力を感じたが、工学部出身ということで作物学はやめた方がいいと助言を受けた。自分でも水と環境問題(特に沙漠化の問題)に興味があったので、農業工学を専攻し、その大学の研究センターの教授の下で土壌水分に関する卒業研究をやった。しかしいろいろと勉強していくうちに、発展途上国の開発問題、特に農業・農

村開発、環境問題などは、地域の歴史や文化、風土に根ざした解決方法によるべきだと考えるようになり、関心を参加型農村開発に移し、“人の顔が見える”アプローチを目指したいと考えるようになった。しかし、この研究センターにはそのような観点からアプローチする教授がおらず、別の大学の大学院修士課程に熱帯農学専攻課程があるのを知り、そこに入った。

新たに所属したこの専攻科は積極的に海外でフィールドワークを行うことを推奨していたので、1年間の勉強の後、アジア諸国への留学制度としては伝統があり地域研究者の登竜門とも言われる文部省（現文部科学省）のアジア諸国等派遣留学生の制度を利用し、パキスタンに2年間留学することにした。留学先はファイサラバード農業大学。このかんがい排水学専攻の修士課程に所属した。パキスタンにはワラバンディと呼ばれる土着のかんがい管理システムがある。英国統治時代の19世紀半ばから建設が進んだ現在のかんがい施設でもこのワラバンディという輪番システムが用いられている。Hさんは村の暮らしにどっぷりつきながら、このかんがい施設運用の仕組みを詳しく調べて修士論文にした。

パキスタンでアクションリサーチ

パキスタン滞在時には、パキスタン人の同級生とともに NGO 活動を立ち上げた。ファイサラバード農業大学周辺の農村を活動の場にした。日本大使館の草の根無償を利用した農業学校づくりと、裁縫などによる女性の生活改善が活動の2本柱だった。農業学校は、自分で考えることのできる農



Hさんのキャリアパス

注 NGOでのボランティア活動など、完全無給の仕事はこのキャリアパスの図には含めないのが原則だが、Hさんの場合はNGOでの活動がキャリア形成上、大きな位置を占めているので、濃さを半分にして示した。

家づくりを目指した。

帰国後は同じ熱帯農学専攻の博士課程に進んだ。とはいえ、博士論文を書くための情報収集と NGO 活動を兼ねて、パキスタンの現場との行き来を続けた。この期間には、同じ地域で、ピラダーリーと呼ばれる父系の血縁関係が地方選挙や村内抗争などに影響力を持つと同時に、住民の結束の基盤にもなっているという農村社会の構造を調査した。

こうした住民組織、社会の問題とは別に、現地では塩害が深刻な問題になっていた。これに対してパキスタン政府は1960年前後から SCARP (Salinity Control and Reclamation Project) と呼ばれる排水事業を実施してきた。これは地下水位を下げるための動力深井戸や、暗きょ排水網を地中に敷設し、集めた排水をポンプで汲み出すといった、いずれもエネルギー消費型の工学的な手法で、どうしてもコストかかり、農民にとっては距離のあるものだった。それでも最初のうちはドナーがコストの全額を負担していたが、やがて参加やオーナーシップの観点から農民にも負担が求められるようになった。一方、農民自身は、身近な資源を利用した塩害の回復技術を持っていた。例えば現地でカラー・マル・カーと呼ばれるイネ科植物の塩分吸収力を利用して、塩害を緩和するとともに、飼料作物としても利用している人がいた。この植物は硬い土壌であるアルカリ土壌でも根がよく発達するため、土壌構造の改善にも寄与するといわれていた。さらに現地でジャンタルと呼ばれるマメ科のセスバニアも塩害緩和に効果があるらしく、多くの農民が導入していた。こうした植物の利用の他に、深耕や有機肥料の施用など農家が個人でできる低コストの手法を一方で調査し、他方で立ち上げた NGO を通じてこのような手法を実地で示す展示圃場を設置した。この圃場での農地の回復の様子を見た農民からのコンタクトもあった。

このような H さんの活動兼調査はアクションリサーチと呼ばれる。現地で「コトを起こしながら反応をみていく」調査手法である。むろん H さんの場合、NGO を立ち上げたほどだから、活動の成果を現地の人々に還元する意識は強く働いていた。

草の根無償の調査を通じて

NGO が草の根無償資金を利用した関係で大使館とのつながりができた H さんに、今度は草の根無償の調査者ポストの話が入ってきた。こうして在パキスタン日本大使館の草の根無償担当外部委託調査者になり、提出された申請書を、効果、妥当性、持続性、住民の参加、広報性などの観点から精査・ふるい分けし、有望な案件については申請の内容が本当に書類に書かれている通りかどうか、申請団体が案件を実施する能力があるかどうかを、実際現場に赴いて確かめる仕事をした。2年弱の間にパキスタン全土に散る約 50 件の現場に行った。

例えば、アフガニスタンに近い地域では、コミュニティに何か問題が生じた際、男性を構成員としてジルガと呼ばれる集まりをもつことが伝統的な習慣になっている。ジルガは大小さまざまなレベルで問題解決のために開催され、地域の結束力の基盤になっている。従来ジルガを開発問題の討論の場にしようという発想はなかったが、ある村を訪問した時、村の若い人たちで始めた CBO (地域の組織) が当初あまりうまく活動が進んでいなかったが、氏族のジルガの代表を取り込むことによって運営が安定化したという例も目にした。パキスタン農村社会に対する H さんの理解はさらに深まった。

この草の根無償の仕事の前後に、H さんは、所属大学が中心になって推進しているバングラデシュの参加型農村開発プロジェクトにかかわった。このプロジェクトは行政と行政をヨコにつなぎ、行政と農村住民をタテにつなぐ「リンクモデル」がキーコンセプト。長くパキスタンの農村社会を調査研究してきた H さんは、バングラデシュでの業務を通じて参加型農村開発に対する知見をさら

に深めた。Hさんは今、パキスタンと比較をしながら博士論文をまとめたいと考えている。

2. キャリアパス分析

Hさんは、7年におよぶ民間企業での経験とは接点を持たない農業の世界に飛び込んだ後、主に大学院生（修士、博士）の立場を続けた。しかし、その間にパキスタンでNGOを立ち上げるなど、たんなる調査ではなく、活動しながら調査する「アクションリサーチ」を行い、農村開発の実務経験をも同時に重ねてきた。ポストを渡り歩いて組織横断的に仕事をする国際協力人材とはひと味違うHさんの専門力開発の過程を追ってみよう。

専門は農村社会

Hさんは、もともとコンピュータの専門だったが、国際協力を志してから新たに農業を勉強し始めた。まずは農業工学科で土壌水分を研究する。次いで熱帯農学専攻の修士課程の時にパキスタンに留学し、現地の農業大学でかんがい排水の修士課程に属した。土着のかんがいシステムに着目し、その管理運営の仕組みを調べた。かんがいの技術的な側面はもちろんだが、ここではむしろ管理運営システムの方に力点が置かれた。人間や社会の側面への関心である。同じころ、パキスタンでHさんは友人とともにNGOを立ち上げて、実際の農村開発プロジェクトを運営し始めた。これも農業生産やかんがい技術のプロジェクトではなく、農業学校づくりと女性の生活改善運動が主な内容で、やはり人間や社会の方が中心だった。留学後のパキスタンとの行き来の時代には、NGOの活動を続けながら伝統的な父系集団のことを調べたり、草の根無償資金の調査担当者の時もパキスタンの土着の社会システムを調べるなどした。

こうしてたどってみると、土壌水分やかんがい技術から入りながらもやがて農村社会に関心がシフトしていき、パキスタン留学以降、つまり途上国の現場で仕事をするようになってからは農村社会が専門になったようにみえる。近く参加する予定のバングラデシュのプロジェクトも農村住民と行政をつなぐアプローチで、農業技術とは直接の接点はない。しかし、Hさんが学士入学した農学部で卒論を仕上げた研究機関では、社会系の教授がおらず、もっと農民の顔が見えるアプローチをとるべきだと意識したことを考えれば、かんがい技術から農村社会に関心がシフトした、というよりも、むしろ初めから農村社会に興味を持ちながらも、入り口として農業工学的なところから入っていったと考えるべきなのかもしれない。農村社会に関心を持っているのは、それ抜きには開発支援はできないという実践的な気持ちが強いとみられる。

キャリアパスの将来

Hさんはもともと学術研究者になることは考えていなかった。むしろ現場で農村貧困の撲滅に貢献したいという実践的な気持ちが強い。博士課程に在籍しているのは、パキスタン留学時代に、博士号を持っているのといないのとでは、現地での扱いがまったく違うことを実感し、今後、現場で仕事を円滑に進める「通行手形」として博士号を取得する必要があると思ったためという。Hさんの場合は、既にシニアクラスの年齢になっているので、このような意味での業務環境の効率性の追求は極めて重要である。

既に見たように、Hさんは、博士課程在籍中も、調査研究だけでなく開発活動の経験を着実に重ねている。履歴書の文字づらには必ずしもきれいな形では現われないかもしれないが、能力開発の

過程を実態ベースで考えた時、パキスタン留学以降のHさんは既にかんがりの実務経験を積んでいるとみるべきだろう。今後、バングラデシュでは、調査のための情報収集という側面は持ちつつも、プロジェクトを実施する立場になるのだから、実務経験はさらに本格的な展開を遂げるはずである。

Iさん(43) 女性 医療研究所スタッフ

1979年	18歳	大学
1983年	22歳	教員
1985年	24歳	大学院修士(米国)
1986年	25歳	国連インターン(ジュネーブ)
1987年	26歳	WHO(カリブ)
1990年	29歳	国際開発高等教育研究機構職員
1993年	32歳	NGO
1995年	34歳	長期研修(米国)
1996年	35歳	開発コンサルタント
1998年	37歳	大学専任講師
2002年	41歳	医療研究所スタッフ

1. Iさんの歩んだ道

国連欧州本部でインターン

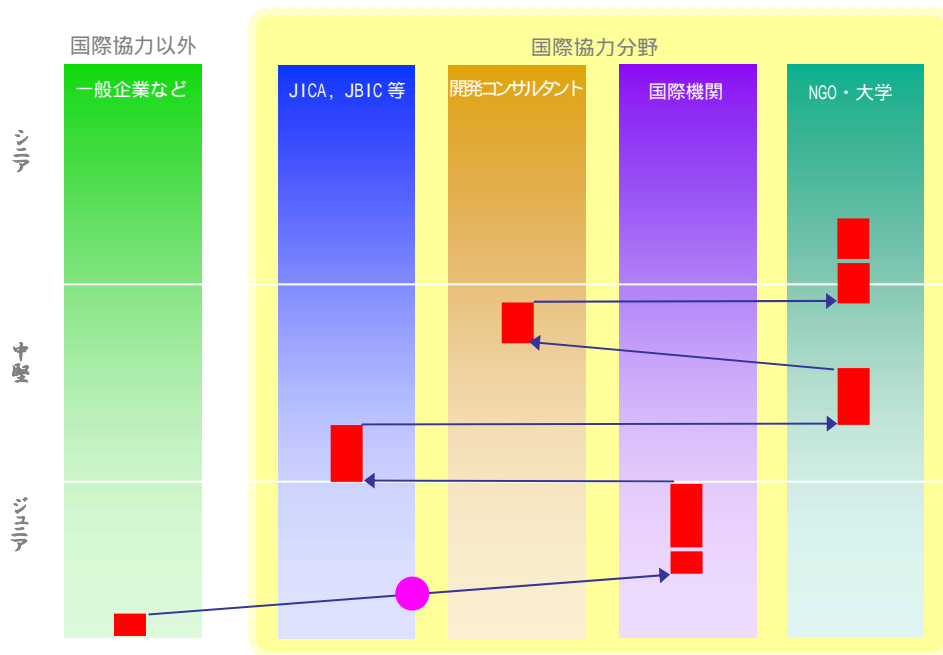
Iさんは大学を出た後、教師になった。在日韓国・朝鮮人の生徒が就職差別に苦しめられているのを目の当たりにしたのをきっかけに、日本国内の国籍差別の問題に取り組むようになった。やがて南北離散家族の問題を考えるようになる中で、韓国人の友人が「日本だけの世論で問題を解決しようとしても難しい。他国の状況を見たら道が開けるかもしれない」と海外留学を勧めてくれた。Iさんは学校を退職し、米国の国際協力関係の大学院に留学した。ここでIさんは、現場のプロジェクトマネジメントや国際協力の組織論、途上国の経済学などについて学んだ。

実践の場を求めてIさんは米国のNGOでインターンをしたかったが、途上国で働いた経験がなかったためにすべて断われた。唯一、受け入れてくれたのが国連だった。ジュネーブの欧州本部でインターンとして働いた。担当した仕事の一つは、イラン・イラク戦争の調停。ちょうど予算削減に伴って人事が凍結され、ポストを埋めるべき人が任命されず、その代わりにインターンにすぎないIさんに大きな部屋と仕事を与えられることになった。イラン側もイラク側も互いに相手を罵倒するだけの会議が延々と続き、一向に局面打開の気配は見えなかった。Iさんは一計を案じた。コーヒブレイクを利用し、偶然を装って両国から1人ずつ非公式にひざを突き合わせて話せる場を設けたのである。コーヒブレイクの場にたまたま居合わせたにすぎない、という設定を装った。いきさつはどうあれ、人間は1度でもひざを突き合わせて打ち解けた雰囲気で話し合えば、正面からののしることはできなくなるはず、という読みだった。これが当たった。Iさんの仕掛けの下で、何人かが「さし」で話した後の会議は雰囲気ががらりと変わり、問答無用でののしり合う状態は消え去った。

WHO でカリブ地域へ

インターン時代には NGO リエゾンの仕事もした。この時に日本国際ボランティアセンターなどの日本の NGO 関係者と初めて出会い、人脈ができた。国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR) の総会を取材する仕事にも手を挙げた。このことがきっかけで、インターンを終えた後、フランス語圏西アフリカ行きを希望して、UNHCR に応募した。UNHCR には P2 レベルで合格したが、「WHO に出向です」と言われ、カリブ海に浮かぶ 12 カ国の担当に任じられた。こうして I さんは 26 歳の時に、カリブの島国アンティグア・バーブーダに赴任した。

業務の一つは、保健政策を作るうえで重要な疫学データを集めることだった。I さんは知識が全くなかったので、見よう見まねでやってみたが、やはりできなかった。本部に泣きついて、専門家を張り付けてくれるよう頼んだ。カリブ地域にいた専門家が来て、1 カ月間、I さんに手取り足取り教えてくれた。次に、実際にデータを集める人材がいなかったため、周囲にいた学校の先生など、「頭のおよさそうな」人を 8 人ほど集めて、調査チームを作った。いわばボランティアと楽しみを兼



I さんのキャリアパス

ねたような有志の集まりだったが、よく機能してデータが集まった。保健省の役人も 1 人、横で活動を見ていて「楽しそうだから」と加わった。この活動をきっかけにメンバーの中から後に国会議員にまでなった人もいた。

貧血の状況を調べるのに、読み書きのできないおばさんたちに記録してもらうのに、血の気が引いてクラクラっときたら、決まった箱にマッチ棒を 1 本入れてもらうことにした。おばさんたちの食事の内容は子供たちの調査隊に情報収集させた。上司が目の前にいなかったこともあり、I さん

は自分でアイデアを出しながら、好きなようにのびのび仕事をした。試行錯誤ではあったが、大学院時代に、相手にマイナスのインパクトを与えないための自己分析や将来分析の技法は叩き込まれていたため、それを大いに活用した。

自分にできないことは、まずは自分でやってみるように努力したが、それでもできない時はできる人を探してやってもらうようにした。例えばコンピュータのデータベースのプログラミングができないで困った時は、専門家の派遣を本部に頼んだ。本部の手配でアンティグア政府通信省の技術者が教えに来てくれたが、結局、Iさんは分からないままだった。そこでこの技術者に頼み、データベースのプログラミングをやってもらった。

任期の途中でハリケーンに襲われた。事務所の屋根が吹き飛び、機器も水に濡れて使えなくなった。状況を打電することもできない。アマチュア無線家を探して、トリニダードトバゴの日本大使館に連絡してみた。しかし死者が2人程度だったこと、カリブは国の数が多すぎて事務処理が煩雑になることなどから、日本政府の支援は遅々として進まなかった。ふと思いついて、アンティグアにあった米大使館に駆け込んだ。間もなく米軍機が救援物資を運んできた。WHOは活動継続が不可能になったので辞職した。その後、一時は、アンティグアの首相の補佐官に任命されたりもしたが、壊滅的打撃を受けた後の限られた食糧事情の中では、1人でも人間が少なくなることが最大の貢献であることが分かったため、Iさんは帰国した。

NGOで活動、大学では講師

日本に戻ったIさんはカリブを支援するため、民間の財団などを回っていた。その頃、外務省で国際開発大学院構想が持ち上がり、その準備作業が進んでいたが、Iさんを知る外務省内の人の推薦でIさんもその業務に加わるようになった。これが後に国際開発高等教育研究機構（FASID）になった。FASIDの最初のプロパースタッフはIさん含めて3人だったが、途上国現場の経験者はIさん1人という状況の中で、奨学金制度や研修のカリキュラムづくりなどを手がけた。

しかしIさんとしては、FASIDの仕事だけではもの足りず、1年目の終わり頃からは、アフターファイブや土日を利用して、NGOの活動も始めた。初めは保健分野のNGOで活動し、後には、他のNGOを財政支援することを主目的とするNGOの設立に参加した。NGOの設立では定款の作り方からやり、会計処理が分からなかったため、簿記の学校に通ったりもした。FASIDを退職した後はしばらくこのNGOで専従を続けた。時期をほぼ同じくして、ある大学で国際保健講座が開設され、国際保健政策の講義を担当することになった。アフリカに特化した別のNGOを仲間と立ち上げ、政策提言を主体とする活動を始めたのもこのころである。

36歳の時、米国の大学院で1年間、公衆衛生分野の専門教育を受ける奨学金がとれたため、1年間、主に国際保健政策を学んだ。帰国後は、知人の依頼でコンサルタント会社の仕事を受け、JICAの開発調査案件でケニアやインドネシアに赴き、保健分野のコンサルタントとして働いた。39歳の時、ある大学の常勤講師になり、保健政策・国際保健を担当した。現在は東京の医療関係の研究所スタッフとして国内外の感染症の問題などに取り組んでいる。

2. キャリアパス分析

実務先行で専門力築く

Iさんの歩みは多彩だが、「WHO 保健 NGO 国際保健学講座の保健政策講師 保健政策研修受講 保健コンサルタント 国際保健学常勤講師 医療研究所スタッフ」という経歴からはやはり専

門としての保健分野の軸がくっきりと浮かび上がる。ただ I さんは医師や看護師などの医療職ではない。保健分野の社会科学側面に関することが専門ということになる。これが専門の幅を広くもしているし、別の言い方をすれば、やや見えにくくもしているのだろう。

I さんの場合、保健分野をやることになった最初の機会は UNHCR から WHO に出向し、アンテグア・バールダをベースにカリブ 12 カ国で保健政策関連の業務をやったこと。それまで保健分野とはほとんど無縁だったから、オンザジョブで保健分野の基礎を身に付けていった。その後、国際開発高等教育研究機構勤務時代は、保健分野からは離れたが、やがて保健 NGO の活動をするようになって、再び保健分野に取り組む。同じ頃、大学の国際保健学講座発足に伴い、日本で数少ない途上国の保健政策が語れる人材として非常勤の保健政策講師を始めた。この大学の非常勤講師の仕事は現在も続いている。米国の大学院での 1 年間に及ぶ国際保健政策の研修受講でさらに強化された知識をベースに、保健分野の開発コンサルタントをやり、さらには別の大学の保健政策論の専任講師になった。この間、ある大学の医学研究所が提供している感染症の 3 カ月の技術研修を受講するなど、技術面の補強にも努めた。さらに WHO 以来の内外の現場活動では患者に直接接する場面がしばしばあり、それを通じて臨床的な感覚を磨いてきた。

こうして見てくると、WHO や NGO で実務が先行したが、その経験を核に理論や知識を自分なりに肉付けして大学で語るレベルにまで高めていき、さらに研修機会を利用して理論、知識を補うとともに、医療技術面も研修機会や実践の場を通じて強化を図ってきたことが分かる。実務が先行し後から知識・理論を補強する形の専門力形成は、一見回り道のようにも見えるが、知識・理論を学ぶ際にそれを受け止める経験があるだけに強い。

ファシリテーション力

I さんの専門分野は保健だが、それを縦軸とすれば、横軸の専門ともいえる技能がある。それが「人を動かす」力、いわゆるファシリテーションだ。経歴を見ていくと、これは I さんの天性のものであると同時に、研修教育機会などを通じて後から鍛えられたものでもあることが分かる。

例えば、国連欧州本部時代に、イラン、イラクののしり合いを変えるために編み出したコーヒーブレイク作戦。特にだれかに教わった技術ではなかったが、うまくいった。WHO 時代には、周囲の人を活動に巻き込んでいく場面がしばしばあった。「頭のよさそうな」周囲の人で調査チームを作ったり、データベースの使い方を教えに来た通信省の技術者にデータベースのプログラミング自体をやってもらったなどのケースはその典型である。

このような人を動かす力は、国際協力人材に必要なマネジメント力の一部と言える。人を動かす際に強引に動かすのではなく、本人がその気になって動くのでなければファシリテーションとはいえない。こうした技能を I さんはまずは既にみたようなさまざまな実務の中で磨くとともに、教育研修機会でも鍛えた。その原点は大学院の修士課程だろう。I さんが留学した米国の大学院はこのような実践的なファシリテーション技能などを教える研修機関として名高い。そこで身につけたワークショップによる問題解決手法を、国内各地で実際にワークショップをやって町づくり計画や評価などに活用した。ワークショップ形式で参加者からのインプットをもとに問題構造を把握したり、解決策を考えるこうした実践経験は、I さんのファシリテーション力をさらに高めただろうと思われる。

Jさん(43) 男性 開発コンサルタント

1980年	19歳	大学(水産)
1984年	23歳	大学院修士(日本、水産)
1986年	25歳	JICA農林水産業協力部水産室
1990年	29歳	JICA中国支部
1992年	31歳	JICA国際水産研修センター
1995年	34歳	JICAフィリピン事務所
1998年	37歳	食品メーカー
2000年	39歳	開発コンサルタント

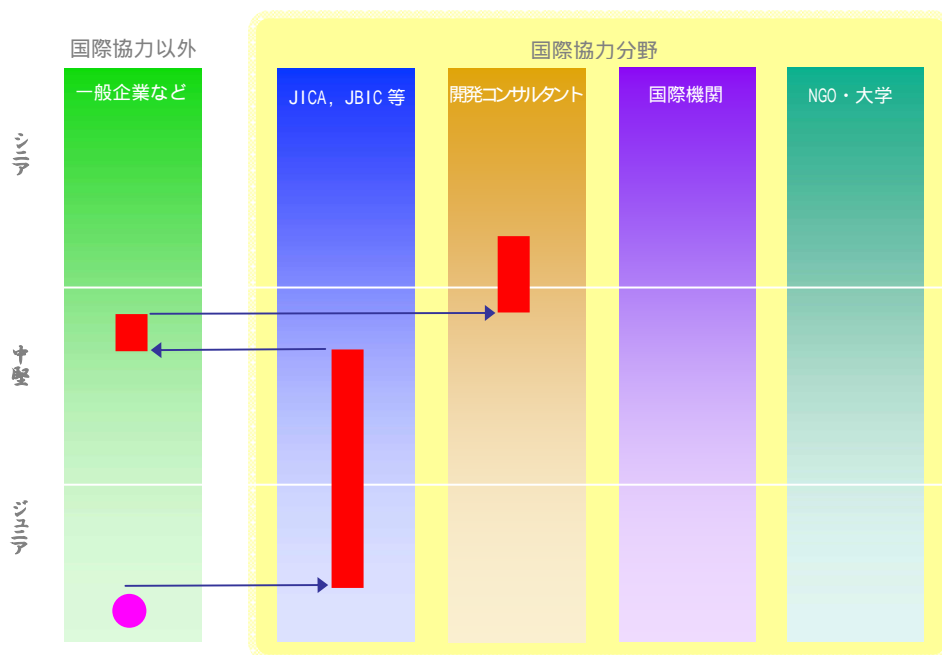
1. Jさんの歩んだ道

水産専攻から JICA へ

Jさんは子どもの頃から魚が好きで、池や水槽で魚を飼っては水環境や魚の生態を観察していた。魚好きが高じて大学は水産学部へ。海洋生態系に興味を持って勉強した。在学中の春休みを利用してルーマニアに旅行した際に貧しい国民生活を見て、国際協力の道に進むことを考え始めた。卒業時に青年海外協力隊に応募したが、大学の先生から、帰国後の就職が大変だと言われ、断念した。同じ学校の大学院に進学して資源増殖学を専攻した。国際協力の道に進みたいという気持ちは変わらず、修了後、大学のOBでJICAに勤めている人に電話して話を聞き、JICAに入ることにした。

JICAの入団時の身分として特に水産専門のカテゴリーはなく、Jさんは一般職員として入った。だが、実際には水産関連の職場の配属になることが多かった。まず農林水産業協力部の水産室で3年半にわたり、6つの水産関連プロジェクトを担当した。南米では、チリの水産養殖、アルゼンチンの漁業学校、ボリビアの水産開発センター、東南アジアではインドネシアのエビ養殖、タイの沿岸資源管理、マレーシアの水産物流通をそれぞれ担当し、年4・5回は現地に出張した。

この後、水産部門をいったん離れ、広島市にあった中国支部で青年海外協力隊員の募集業務などに携わった。2年後、今度は神奈川の国際水産研修センターに転勤になり、途上国からの水産研修受け入れの管理業務をやった。3年後、初めての在外勤務でフィリピン事務所に行った。ここでは総務と経理を担当し、JICAの全体像が見えてきた。当時40人ほどいた現地スタッフの労務管理も担った。



Jさんのキャリアパス

水産加工会社を経てコンサルタントに

通算で13年間、JICAで働いたが、自分としては完全燃焼していないという気持ちがかこかにあった。JICAのこともひととおり分かったし、この先、JICA内の水産関係の限られた部署をぐるぐる回ることになるのもつまらないと思い、このあたりで方向転換したいと考えた。JICAを退職し、知人のついででイカなどを加工をしている食品製造会社に入ることにした。Jさんは大学時代にイカの生態を研究していたので、イカには詳しく、こういう仕事も面白いかな、と考えた。

食品会社では製品の開発に携わった。この会社は国内8カ所に支店を持ち、中国やベトナム、タイ、インドネシアで開発輸入を手がけるなど、海外でも事業を展開していた。しかしJさんは開発部門にいたので海外に出る機会はなかった。市場調査、流通計画、品質管理、加工製造などを手がけたが、しばらくすると仕事がパターン化してきた。やがて、国際協力の仕事に戻りたいという気持ちが強くなってきた。そこでJICAフィリピン事務所時代の知人を通じて、開発コンサルティング会社に移った。

コンサルティング会社ではインドネシアの農水産業セクタープログラム開発計画の水産開発担当をはじめ、モロッコの零細漁業改良普及システム整備計画の水産経済担当やインドネシア淡水養殖振興計画のベースライン調査や技術指導など、水産案件を数多く手がける一方、水産とは関係のない評価案件などにも参加した。現在、Jさんは、会社内では一コンサルタントとしてだけでなく、プロジェクト管理部の責任者としてマネジメント業務にも携わっている。

2. キャリアパス分析

JICA で水産の実務経験を積んだことの意味

13年間に及ぶJICA職員としての期間を経て、いったん外の世界に出てから開発コンサルタントとして再び国際協力の仕事に戻ってきたJさんのキャリアパスはどのようにとらえたらいいのだろうか。大卒後にすぐJICA入りしたことを考えれば「大卒後直行型」に一応は分類できそうである。しかしその中身は、典型的な大卒後直行型とは違う。

国際協力人材に必要な分野専門力の観点から考えてみよう。Jさんは水産学部とその大学院を卒業した。JICAには一般職員として入ったが、配属先は水産関係部署が多かった。Jさんは履歴書上の経歴としても、実際の経験蓄積という意味でも、JICAにしながら水産分野の実務経験を重ねたわけである。JさんのJICA時代を考えると、この点が決定的に重要だと思われる。むしろJさんのJICAでの水産実務経験は、水産分野のJICA専門家などとは同じでなかったかもしれない。しかし水産関連部署には通算7年弱おり、その間に案件管理や研修管理を通じて、水産分野でさまざまな実務経験を積みながら、専門的な知識を蓄え、ノウハウを身につけたことは事実である。そして、この実務経験の土台があったから、水産加工会社に転職したり、さらには開発コンサルタントとしても水産案件を数多く受注することができたと考えられる。

JICA時代を通じて、Jさんは、水産関連の企業や役所で経験を積むのにも似た結果を得た。この過程で築かれた専門力を生かして、JICA以後のキャリアパスを進んでいる。その意味でJさんのケースは、国際協力の世界に入る前に企業や自治体などで実務経験を積みながら専門性を高める「企業等経由型」に近い内実を持ったキャリアパスと言えるのではないだろうか。普通ならば、専門分野の実務経験は国際協力の外の世界で積むのだが、Jさんの場合は同じことを、たまたま国際協力の本流であるJICAの場でやった、ということなのである。

マネジメントの豊富な経験

前項では、JさんのJICA時代は分野専門力を高める過程として意味があったと述べたが、JさんにとってJICA時代の果たした役割はもちろんそれだけではない。まず、13年に及ぶJICA勤務で、プロジェクトサイクル各局面での種々の案件管理業務を通じて、JさんはJICAで行われている制度やそれに伴う手続き面に精通することになった。例えば水産関連のプロジェクトでも養殖だけでなく、漁業学校もあれば、流通改善計画もあり、守備範囲はおのずと広がっていった。制度や手続きに詳しいのはマネジメント力の一部に位置づけられる。さらにフィリピン事務所時代には総務や経理を担当し、予算管理など金の流れや労務管理といったさまざまなマネジメント関連業務を経験した。このように、総じて、JさんはJICA時代を通じてマネジメント力を大きく向上させたといえる。これらの能力は教育研修機会を通じてではなく、業務を遂行する中で徐々に開発された。

こうしたマネジメント力は、JICA時代はもちろんだが、開発コンサルタントになった後にも大いに役立っていると考えられる。一つは、発注側の手の内を知り抜いているという直接的な意味で。いま一つは、コンサルタントとして徐々にシニアレベルに上がっていくにつれて、個別の専門力を超えたマネジメント力が必要になってくるという意味において、である。個々のプロジェクトについては、チームで取り組む規模の大きな案件の場合、総括や副総括の機会が増えるにつれてマネジメント力の果たす役割が大きくなる。会社に関しても、プロジェクト管理部の責任者になった今、その立場で同部の業績を向上させるためのマネジメント力が求められている。

Kさん(40)男性 ユニセフ職員

1981年	17歳	高校で交換留学(米国)
1983年	19歳	大学(教養学部)
1985年	21歳	ホンジュラスで英NGOの活動に参加
1987年	23歳	大学(法学部)
1989年	25歳	大学院修士(日本、国際関係法)
1991年	27歳	開発コンサルタント団体
1993年	29歳	大学院博士(米国、開発社会、開発経済)
1998年	34歳	ユニセフ・メキシコ事務所(JPO)
2000年	36歳	ユニセフ・アフガニスタン事務所
2002年	38歳	ユニセフ駐日事務所

1. Kさんの歩んだ道

早くから国際公務員めざす

Kさんが国際協力を志したのは早かった。高校時代、国連での仕事について講演に来た人がいて、その話に刺激されて国際公務員を目指そうと考えるようになった。講演者から、高校時代に留学しておくのもいい、と言われたので、早速、あれこれ調べた。やがて米国のフェローシップを使って交換留学できることを知り、米国で1年間、ホームステイしながら現地の高校を卒業した。その時代の米国人の友人の勧めもあって、英語教育で有名な東京の大学に進学した。ただし、この時は、国際協力のどんな分野に進むかを絞り込むことはまだできず、関係しそうな科目を手当たり次第に受講しながら、自分の関心分野を模索していた。中でも平和学の講義で貧困や南北格差の問題を知り、ショックを受けるとともに、このような分野に進みたいという気持ちを持つようになった。

Kさんは2年間、座学で過ごしたが、やがて「こんなことでいいのか」という気持ちがふつつつと湧いてきた。そこで3年生になった時、英国のNGOがホンジュラスでやっているプログラムに参加することにした。ホンジュラスのカリブ海側の先住民地域でボランティア活動した。野鳥や木の実を食べるキャンプ生活が3ヶ月続いた。途上国の現場は想像以上に厳しかった。こんな環境で自分が将来やっていけるだろうかと不安になった。当時の中南米諸国は権威主義的な政権が人権侵害を繰り返していた時期で、反体制的な左翼知識人が誘拐されるような事件がしばしば発生していた。知り合いになった人の親族がそのような被害を受けたこともあったり、Kさん本人も乗っていたバスから軍人に引きずりおろされるようなことを体験した。人権問題に強い関心を抱くと同時に、現場の恐ろしさや困難さを実感した。

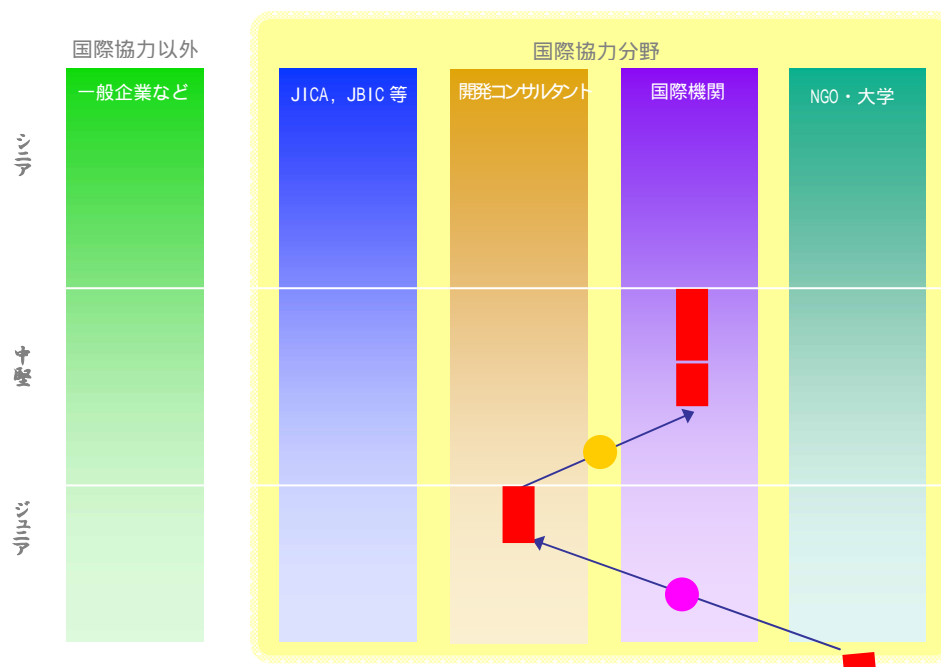
在籍していた日本の大学が米国の大学と交換留学制度を持っていたので、それを利用して、Kさんはホンジュラスの後、米国の大学で1年ほど過ごした。その時は、平和学関連の科目を履修するとともに、少し弱気になったことで、コンピューター科学などの別の分野の科目をとったりしながら、方向を模索していた。

日本の大学に戻った K さんは、米国の留学先で知り合った先生が日本に来て行った平和学のセミナーに参加した。そこでいろいろと議論していくうちに、また元気が湧いてきて、本格的に人権問題を深めたいと考えるようになり、別の大学の法学部に学士入学し、さらにはその分野で修士号まで取得した。

研究所生活を経て博士号を取得

学業を終えて、いよいよ国際協力の仕事に就くぞ、と考えた K さんは国連 JPO や援助実施機関、コンサルティング会社などを受験した。最終的には、新聞で公募があった開発コンサルタント団体の付属研究所に入った。この研究所の責任者が、K さんの人権問題への関心に理解を示したうえで、2年間ほど日本の ODA の世界で実務をやってから国連に行っても遅くないと言った。助言を受け入れて、K さんはその研究所に入って仕事をした。バングラデシュやロシア、タイ、パラグアイなどに出張し、外務省の委託調査などに携わった。アフターファイブには、同僚とともに研究会活動を行い、その成果を出版したりもした。

2年の研究所生活を終えた K さんは、開発について本格的に勉強し直すため、再び米国に旅立った。政府系の奨学金を得ることができた。既に法学の修士号を持っていた K さんは、開発分野の博士課程を持つ大学院を選び、開発社会学と開発経済学のコースワークをやった。さらにポリピアのスラム街でフィールドワークを実施。そのデータで博士論文を書いた。焦点は、小規模金融がどれだけ最貧困層に届いているか、だった。調査結果を分析したところ、小規模金融は一定の資産を持っている層には有効だが、本当に何の資産もない最貧困層にはあまり効果がないことがわかった。保健や教育といった基礎社会サービスの重要性を再認識させられる結果だった。



K さんのキャリアパス

草の根から政策まで

JPO に合格して、行き先はユニセフを選んだ。かねてから関心を抱いていた「開発と人権」の分野に近いこと、草の根に近いところで活動しながら、グローバルな政策インパクトを与えていくことができるのも魅力だった。博士課程で突き止めた最貧困層に対する基礎社会サービスの重要性も意識した。

最初の赴任先はメキシコ事務所だった。人身売買や性的搾取から子どもを守るため、メキシコが積極的に取り組むよう政策提言したり、政府と NGO が対話できるようなワークショップを開いたりした。議員やマスコミにも働きかけて、最終的には連邦法制定まで持っていくことができた。

次にアフガニスタン事務所を希望し、ユニセフが進めている保健や教育のプログラムのモニタリングと評価を手がけた。途中、9・11 の同時多発テロが発生。その後は、周辺国からアフガンに必要な物資を送り込むオペレーションに携わった。

2. キャリアパス分析

国連入りまでなぜ 17 年もかけたのか

K さんが高校の時、国連を目指したのが 17 歳、実際にユニセフに入ったのは 34 歳だから、この間、実に 17 年間をかけている。一般の人よりも早く国際協力のキャリアパスを歩き始めた K さんが、とりあえずの目標とした国連に入るまで、なぜそれほど長い期間をかけたのかを検討してみよう。

K さんがユニセフに入るまでの過程は、3 つの段階に分けることができる。第 1 期は、高校で国連を将来の目標に定めてから大学 2 年まで。第 2 期がホンジュラスで NGO の活動に参加してから大学院で法学修士をとるまで。第 3 期が、開発コンサルタント団体研究所からユニセフ入りするまでである。第 1 期では、国際公務員になりたいという素朴な夢を抱いたものの、方向はまだ漠然としており、焦点が絞り込めていない。初めに入った大学で、手当たり次第、関連しそうな科目をとっていたのはその現われだろう。第 2 期は、「人権」という方向性が見えてくる段階である。ホンジュラスで人権侵害を目の当たりにしたことで、K さんは人権を軸に途上国の問題を考えるようになる。人権問題に関する学問的裏づけを得ようと、改めて別の大学の法学部に学士入学し、引き続き大学院に通った。普通ならこの段階で目標の国連入りを急ぐところだが、K さんの場合は違った。コンサルタント団体研究所での調査業務で世界を回るオンザジョブトレーニングのチャンスを逃さず、さらには、「人権」という切り口にどう迫っていくべきかを国際開発の全体像の中で慎重に再検討すべく、米国の大学院でさらに勉強を重ねた。最後の大学院留学は、国連機関に入るのに博士号の取得が有利、という計算があったのかもしれないが、同時に、K さん自身がどんなアプローチで人権問題に迫るべきかを模索するのに不可欠のプロセスだったともいえる。それは博士論文のテーマによく現れている。小規模金融という経済的エンパワーメントの有効性をフィールドで調べ、最貧困層にはむしろ基礎社会サービスが有効であることを確認したのだ。「ユニセフに行こう」という最終決断をするにあたって、博士論文で得た知見が大きく影響したであろうことは想像に難くない。

このようにみえてくると、K さんの場合、長期にわたる学校での勉強は、個別技術を身につけるためでもなければ単に学位だけを得ようとするものでもなく、開発をどのように進めるべきかという極めて骨太な大問題をじっくり模索、検討するために必要なプロセスだったことが分かる。時間は

かかって自分のやりたいことをベストの形で進めるために慎重に模索する。Kさんは、キャリアの土台づくりに徹底して手間ひまをかけたのである。

現場体験を挟み込む

土台づくりのプロセスで見落とせないのは、学校での勉強を通じた思索に加えて、節目節目で現場体験を挟み込んでいること。高校時代の交換留学は途上国の現場体験ではなかったが、米国の家庭にホームステイして異国の暮らしを初体験し、以後、何度も足を運ぶことになる米国社会に慣れながら、英語力をみがき、国際人として必要な異文化理解の第一歩を踏み出した。次の現場体験はホンジュラスでのNGO活動になる。これがKさんに決定的なインパクトを与えたことは既にみた。そして開発コンサルタント団体研究所時代の2年間、調査業務ではありながら、やはり世界各国を回って現場を垣間見ることができた。こうした現場体験を勉強の間に挟み込むことで、方向付けがなされ、さらに深い勉強を進めることができた。勉強と体験の適度な組み合わせがいかに大切か、Kさんのキャリアは雄弁に物語っている。

英語で情報をとる

Kさんは進路の情報をほとんど自力で集めてきた。日本で発行されている国際分野の情報誌などももちろん調べたが、早い時期から米国に出入りしていたこともあって、英語で情報をとることがあまり抵抗なくできた。英語で書かれた国際標準の情報量は日本語のそれの比ではない。国際公務員をはじめとする国際派就職を志望する人にとって、英語で書かれた情報をとりにいくができるかできないかは決定的な差をもたらす。

社会科学系の専門性

Kさんの学歴、職歴は一貫して社会科学系である。1990年代半ばまでの日本の援助の世界では、社会系の専門分野は市場が極めて小さく、ポストがほとんどなかった。だから、日本国内には大量の社会科学系学生がいるが、その人たちが国際協力の世界に入る場合は、スペシャリストとしてではなく、JICA、JBICにジェネラリストとして入るか、NGOの狭き門を目指さざるをえなかった。最近では日本でも平和構築やジェンダーなど、社会科学系分野が重視されるようになってきたが、そこで改めて論議を呼んでいるのは、それだけでは現場のスペシャリストとしては専門性が弱いのではないか、という点である。確かに平和構築やジェンダーは横断的な課題であり、現場レベルでは、もう一つ絞り込んだ専門が求められるだろう。

Kさんの場合は初めから国際公務員を目標にしていたので、日本特有の市場の小ささをあまり意識せずに社会科学系の道を進んできたのかもしれない。さらに、博士号取得の課程で統計学や社会調査法を学んだことが、一定の専門力としてユニセフでも評価されているとみられる。例えば、アフガニスタン勤務時代はそうした技能を必要とするモニタリング・評価担当だった。しかしKさんの場合でも、そうしたセクター横断的な専門だけではなく、自分の専門をもう一段絞り込む必要があると感じている。いまKさんは、教育と保健の2つをつなぐ領域に関心を持ち、そこに自らの焦点を絞り込もうとしている。

Lさん(39) 女性 開発コンサルタント

1983年	18歳	大学(英語学)
1987年	22歳	証券会社(外資系)
1988年	23歳	航空会社
1993年	28歳	大学院修士(米国、社会経済開発)
1995年	30歳	JICAインターン
1996年	31歳	JICA専門家(タイ)
2001年	35歳	開発コンサルタント(研修事業部)
2004年	38歳	開発コンサルタント(コンサルティング部)

1. Lさんの歩んだ道

スチュワーデスの世界で

Lさんは、大学在学中に航空会社が主催するマナー講座に参加し、講師を務めるスチュワーデスに感銘を受けた。高い知性、幅広い豊かな経験、コミュニケーション力、女性らしさといった総合的な人間力、いわゆるパーソナルパワーに惹かれた。スチュワーデスになれば、さまざまな分野、レベルの人と機内で出会えるかもしれないし、視野が広まって豊かで高い人間力を身につけられる。そう思ったLさんは、自分もスチュワーデスになりたいと考えようになった。しかし就職活動で受験した航空会社はことごとく敗退。現実は厳しかった。やむをえずLさんは、好きな英語が活かして待遇も比較的良好な外資系の証券会社に入った。しかしスチュワーデスになる夢は捨てがたく、入社した年に再び受験し、ついに合格を果たした。

Lさんは数カ月の訓練生を経て、スチュワーデスを2年やり、やがてチーフ、パーサーへと順調に歩を進めた。客室乗務員としての4年間は充実していた。見ず知らずの乗客と初対面でもいい関係を作ることを常に心がけた。機内の客室乗務員同士の小さなチームを管理運営する技能も、チーフ、パーサーと責任が重くなるにつれて、徐々に身につけていった。毎回メンバーが変わるチームをうまく運営していくには、統率力、リーダーシップ、時間管理などが求められた。

国際協力への関心

空を飛びながら充実した日々を送っていたLさんは、徐々に途上国の問題に関心を持つようになった。その頃、Lさんの知人に、中東から日本に来た難民を支援している人がいた。Lさんはその知人を手伝って、難民の相談相手になったりした。国連難民高等弁務官だった緒方貞子さんの活躍ぶりが伝えられたのも、ちょうどその頃だった。Lさんは刺激を受けて、難民問題の本を読むようになり、途上国の問題に関心を強めていった。

それ以前にも、Lさんは「途上国」と向き合った経験があった。大学卒業間際のインド旅行がそれである。インドを選んだ理由は、旅行資金が限られていたので物価の安いインドにした、という単純なものだったが、実際にインドを訪れたLさんは、たまたまインドに生まれたというだけでな

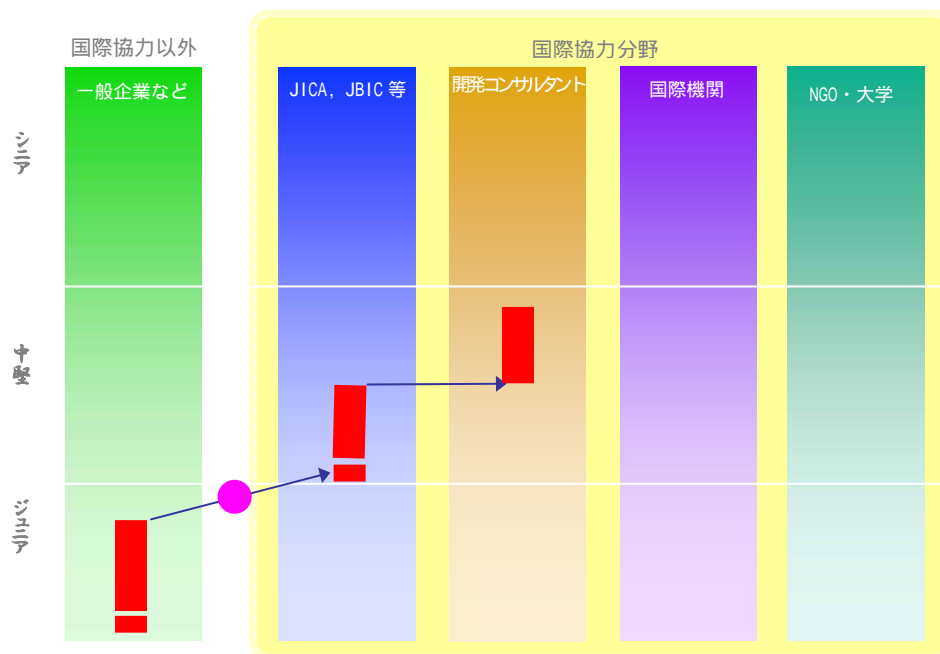
ぜ彼らは路上に寝なければならぬのか、たまたま日本に生まれたというだけでなぜ私は今の生活ができるのか、という素朴な疑問を抱いた。

客室乗務員の業務は立ちっぱなしの激務でLさんは体力的に限界を感じたこともあり、国際協力の道に転ずることを本格的に考え始めた。国連に行きたい、具体的にはジュニア・プロフェッショナル・オフィサー（JPO）になりたい、と思った。しかし、どうすれば JPO になれるのかわからなかった L さんは、まずビジネス専門学校にあったカウンセリング窓口に行った。「JPO に行きたいんですが」と尋ねた L さんに、カウンセラーは「あなたのキャリアでは無理です」と告げた。カウンセラーによると、JPO になる人は普通、高校や大学時代から目標を定めて一直線を目指す人がほとんど。L さんの場合は回り道しすぎている、との判断だった。

開発の現場でインターン

無理、と言われて、L さんは強いショックを受けた。自分の過去を否定されてもどうしようもない。しかし簡単にはあきらめられなかった。L さんは気を取り直して、とにかく修士をとらなきゃ、と考えた。さっそく米国の大学院に申し込んで、入学を認められた。大学院では、途上国の経済社会開発を専攻し、ログフレームを使ったプロジェクトマネジメントや、環境と開発といったテーマを学んだ。修士論文はインドネシアの持続的経済成長をテーマにした。

この大学院の卒業条件の一つに、「国際協力の世界で何かオンザジョブ・トレーニング（OJT）をやること」というのがあった。L さんは、同じ大学院に来ていた JICA の人に相談したところ、この人が JICA 本部にかけあって、在外事務所でインターンをさせてくれることになった。JICA インターンの第 2 号だった。



L さんのキャリアパス

現場に行った L さんは、学校で勉強したことと現実とがあまりにかけ離れていることに驚いた。プロジェクトの計画は L さんが考えていたような計画ではなかったし、プロジェクト管理運営がずいぶんずさんに行われているように思えた。事前評価の重要性を話してみたが、在外事務所の職員に「現実にそんなことは無理」と言われた。

JICA 専門家でタイへ

数々の疑問を膨らませたインターンの 2 ヶ月を終えた L さんは、日本に戻って就職活動をした。目標だった JPO を受けたが、合格しなかった。他のポストもうまくいかなかった。当時 31 歳。どうしていいかわからない。とにかく何でもいいから、国際協力の分野で仕事がしたい。そんな時、JICA がタイで実施している高等教育プロジェクトの調整員ポストが空いているという情報が知人から飛び込んできた。すぐ手を挙げた。

タイのプロジェクトはいろいろ問題を抱えていた。長期専門家 7 人のチームだったが、チーム内の人間関係が当初はうまくいっていなかった。カウンターパートと日本チームとの関係もぎくしゃくしていた。

プロジェクトのデザインには大いに疑問を感じた。カウンターパートは大学の先生だったが、対組織ではなく、対個人への協力が強かったため、実力をつけた個人が弱い組織を捨てて流出するという現象が起きた。組織に残るのは弱い者だけ、いつまでたっても組織としての強みを持ってないという結果になった。供与する機材の仕様を、カウンターパートが高く高く求めてくる傾向もみられた。高級なものを欲しがらただけで、結局、使い切れない、という例もしばしば目にした。このプロジェクトには結局、4 年半在籍したが、L さんにとって、ここでも現実と理想とのギャップは大きかった。

海外が少し長くなりすぎた、と感じた L さんは帰国後、途上国開発コンサルタント会社で、プロジェクトサイクル・マネージメント (PCM) 手法などの研修事業に携わることになった。このコンサルタント会社にはタイ行きの直前に入社し、そこを母港としてタイに派遣されていた。現在はコンサルティング部所属のコンサルタントとして、事後評価業務などを手がけている。「本当にいいプロジェクトを作りたい」。L さんはそんな思いを抱きながら、開発援助の現場で多忙な日々を送っている。

2. キャリアパス分析

専門性の不足をマネジメント経験がカバー

L さんは、はっきりした専門分野がないまま、キャリアを重ねてきた。回り道してから国際協力の世界に入る人の中には、民間企業などで特定分野の専門知識や技術を磨き、それらを武器にキャリアを切り開いていくケースがあるが、L さんの場合は客室乗務員の経験が、何らかの専門技術として国際協力の世界でそのまま評価されるということではなかった。大学院でも専攻は途上国開発一般で、専門性の不足は強化されなかった。国際開発のまとまった職歴の第 1 号になったタイでの JICA 専門家ポストは調整員だったから、ここでも専門性を高めることはできなかった。逆の見方をすれば、調整員ポストだったがゆえに、その時点までの L さんのキャリアでも何とか得られたともいえる。

こうして苦労しながらも、L さんが国際協力の世界で泳ぎ続けることができた一つの要因は、客

室乗務員時代の広い意味でのマネジメント経験にあるとみられる。小さいながらも同じ便の乗務員チームをまとめていくこと、見ず知らずの乗客と円滑にコミュニケーションしていくこと。加えて、Lさんにとって重要だったのは、入社2年目以降に後輩を育てるようになったことだろう。航空会社では入社年次によるタテの序列が非常にはっきりしており、先輩が後輩を育てるのが常識になっていた。特定の新入社員が先輩社員に割り当てられ、Lさんもそのような後輩を数人育成した。人を育てた経験は、国際協力の世界でよく言われるキャパシティ・ビルディングに通じるし、コンサルティング会社に入ってから担当した研修事業でも生かされた。

マネジメントや人づくりの業務経験を重ねてきたLさんは、今後、何を一番の武器にして国際協力の世界でキャリアを展開していくのだろうか。これまでの経験に加え、さらにひとつ絞り込んだ専門力をつけていくことが求められることは間違いない。コンサルタントとしてこなしてきた研修業務や評価調査の現場経験の中から、そのような絞り込みの方向性を見い出していくことになるだろうと思われる。

情報をどこで得たか

Lさんは、キャリアを展開するうえでどうしたらいいのか分からないで困る場面を数多く経験した。航空会社から国際協力への転換を模索していた時がその典型だろう。その時点でLさんは国連JPOになりたいと考えていた。しかしLさんには専門技術もなければ修士号もなかった。ビジネス専門学校のカウンセラーが「無理」と断定したのは客観的にみれば自然な結論だったといえるかもしれない。だが、夢を抱くLさんにとって、それは意味のある助言ではなかった。

国際協力の外的世界で豊富なキャリアを持つ人にとっては、一般論で語りがちな相談窓口はあまり役に立たないのかもしれない。むしろ、大学院留学で知り合った JICA 関係者を通じてインターンのチャンスをものにしたり、知人からの情報でその後の調整員ポストを得たことにみられるように、個別の人脈と口コミがこの世界で生きる者にとって最大の情報源といえるだろう。こうした人脈を作るには、まずは何らかの形で、この世界の一部に入っていかなければならない。Lさんの例では、途上国開発系の大学院に留学したことが人脈形成の第一歩になった。

理想を捨てない

Lさんが国際協力の世界に入ってから経験で指摘できるのは、途上国開発の現場で、理想と違う数多くの現実を目の当たりにしながらも、Lさん自身は理想を捨てていないことである。人間はともすると現実の重圧に押しつぶされたり、流されてしまったりするが、Lさんは違う。ひどいと思える現実に触れながらも、おかしい、何かもっといいことができないものか、と常に考えている。Lさんの場合は、その時、その時で選択できるキャリアの種類が限られていたこともあって、飛び込んだ現場と理想とのギャップが大きくなった可能性もある。だが、とにかく理想を捨てることさえしなければ、それに向かって模索したり、努力し続けることになるから、自分にとって理想的な仕事をいつかは実現できる可能性がある。

例えばタイでの専門家調整員ポストを紹介してくれた知人は、Lさんがインターン時代に知り合った人で、当時、JICA で働いていた。Lさんはこの人に、インターン業務で感じた事業計画のあり方などに対する疑問やその改善策を語っていた。この知人がLさんにタイのポスト情報を知らせてくれたのは、Lさんの視点や鋭い問題意識を知り、この人なら、と思ったからだろう。理想を捨てないこと、理解してくれそうな人にその疑問や理想を伝えること。それがLさんに新たな機会を与えてくれたのである。

Mさん(39)女性 世界銀行コンサルタント

1984年	18歳	大学(文学部英米文学科)
1988年	22歳	証券会社(日系)
1991年	25歳	証券会社(外資系)
1991年	26歳	証券会社(外資系)
1995年	30歳	修士準備コース(英、開発学一般)
1996年	31歳	大学院修士(英、途上国社会政策計画専攻)
1997年	32歳	JICE登録でJICAに派遣
1999年	33歳	不動産証券化コンサルティング会社
2001年	35歳	JBIC(本部開発部)
2004年	38歳	世界銀行(東京開発ラーニングセンター)

1. Mさんの歩んだ道

証券会社に7年

Mさんの大学は文学部英米文学科。この進路を決めた時は、純粋にそうした勉強をしたかったからで、国際協力はもちろん、後に就職することになる証券会社についても考えていなかった。ただそれ以前に、途上国に関する原体験があった。高校から大学にかけての時期に、父の転勤で家族は韓国に移り住んだが、学校の関係でMさんだけは日本に残った。当時の韓国は経済成長のただ中だったが、日本と比べれば、まだ古い時代の暮らしがあとに残っていた。Mさんは家族の住む韓国に時々行っては、そうした世界に触れてカルチャーショックを受けるとともに、日本を外から見つめることを初めて経験した。この時の経験が国際協力の道に入る伏線になっていたのかもしれない、とMさんは振り返る。

大学卒業後の就職先は、家族の助言もあって証券会社を選んだ。初めの証券会社では日本株の販売を担当した。たまたま外国人の客が多い地域を受け持ち、学生時代に培った英語力を駆使して株を売っていた。その後、外資系証券会社へ転職、引き続き日本株のセールス部門で4年程勤務した。それはそれで充実していたが、次第に、日本株ではなく、アジアやラテンアメリカのいわゆるエマージングマーケットに興味を持つようになり、エマージングファンドのマネジメントの仕事への転職のきっかけも探しはしたが、同時に株式関連の仕事をこのまま続けていっていいものかどうか、仕事に対する自分の適性に疑問を持つようになった。

大学院留学と帰国後のポスト探し

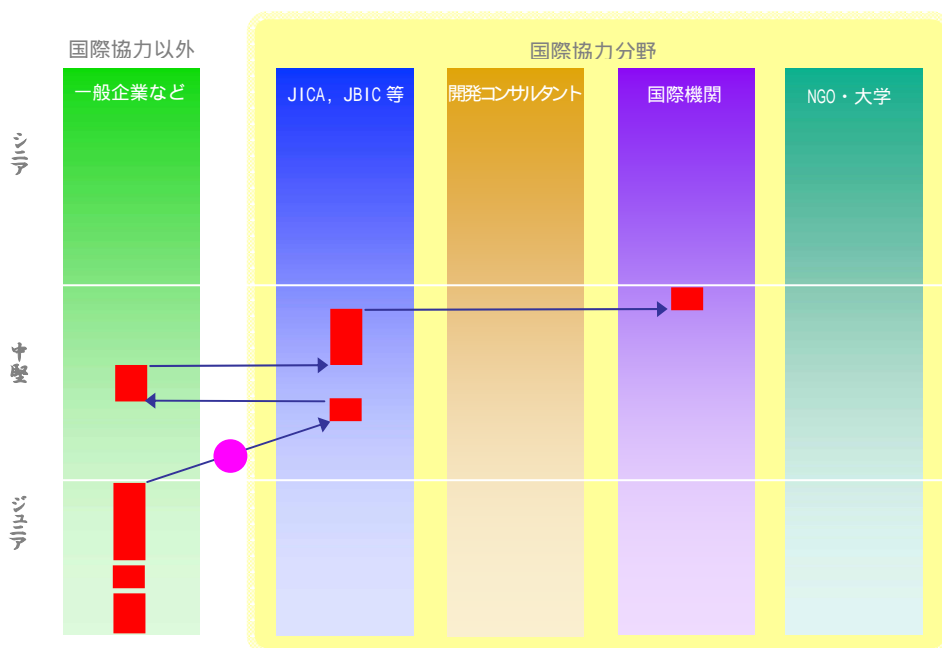
転身を図り、かねてから関心を深めていた途上国のことを学ぼうと、会社を退職して英国の大学に私費留学した。一年目はブリッジコースと呼ばれる準備研修コースで途上国の開発一般について学んだ。その過程で、途上国への関心は援助、政策立案という観点から捉えることにシフトし、2年目は大学院で参加型開発を中心とした一般概論、選択科目では都市問題を中心について幅広く勉

強した。途上国開発にはいろいろな側面があるので、多様な経験が生かせることに魅力を感じた。留学は、途上国開発の勉強だけではなく、Mさんと同世代の、同じような希望と迷いを持つ友人関係をもたらしてくれた。利害の絡まない純粋な友人関係はMさんの貴重な財産になるとともに、情報提供などの面でその後の進路にも影響を与えることになる。

2年間の充実した留学生生活を終えた後、Mさんは英国にとどまって開発援助分野で働くことを考えて挑戦してみたが、その分野の実務経験を要求されたため断念した。日本に帰国したMさんは、職を探した。一足先に帰国していた留学時代の友人から情報がもたらされた。JICAの関連企業であるJICEに登録してJICA本部で働く仕組みがある、という話だった。日本のODAについては当然実務面の経験がなかったため、勉強になると思ってJICEに登録した。派遣されたのはJICA本部の社会開発調査部。ここで新規要請案件のロングリストについて、諸条件を勘案しながら1回目のふるいにかけるのが与えられた仕事だった。これを1年続けた。いったん仕事の要領が分かってしまえば、比較的単純な作業だったのと、不安定な雇用形態にも疑問を感じて、契約が切れた段階で別の方向を模索することにした。

JBICの契約ポストで働く

開発援助分野での仕事を第一に捜していたものの容易ではなかった。しかしながら、途上国に関わりをもてる仕事にどうしても携わりたいとの気持ちがあった。日本で履歴書を見せると、証券会社時代の経験が重く見られることが多かった。民間の金融機関での仕事探しも並行して行った。だが、この時に訪ねた会社は、もっと経験の少ない若手を採用して自社で育成する方針だった。Mさんは低い給与でもいいから雇ってほしい、と言ってみたが、受け入れられなかった。証券業界での



Mさんのキャリアパス

Mさんの豊富な経歴が逆に邪魔をした形になった。

その頃、仮に仕事が見つけれなかったとしても、開発援助分野での活動を自分なりに続けていたと考えていたMさんは海外の住宅事情を研究するグループに入っていた。そこで知り合った人の知人がベンチャービジネスとして始めた不動産証券化事業を進める会社に就職することになった。この会社でMさんは、不動産の証券化の基本的なスキームづくり支援するコンサルティングの仕事をした。これは不動産資産の流動化を行うという意味では、プロジェクトファイナンスの一種と言えた。

その業務を続けるうちに、国際協力銀行（JBIC）で契約ベースのポストである専門調査員をしていた留学時代の友人から募集情報が入ってきた。早速、要項を取り寄せてみた。募集されていたのは参加型開発と教育・保健の2ポスト。Mさんは参加型開発自体は大学院で学んでいたものの実務経験がなかったので、「入れるわけではない」と思いながら受けてみた。結果はやはりだめだった。ところが面接の時、「開発部の仕事はいかがですか」と言われた。JBICの開発部は各地域の担当に分かれて案件を実施管理する部署で、どうやらポストが空いているようだった。改めて開発部の面接を受けた結果、同部に入ることが決まった。

JBICでは主にインドネシアを担当した。仕事は、いくつかの担当案件を管理するもので、正規職員と全く同じだった。インドネシアには3年間で20回近く出張して、上水道、下水道、廃棄物処理、道路、ツーステップローン、小規模金融、かんがいなど各種の案件を手がけた。地方分権の動きの一環として、援助資金を中央政府から地方政府へ転貸する仕組みの導入に際し、TAの実施にも携わった。

Mさんは、途上国開発の局面の中には確実にグラントが必要な場面があると認識しているが、自分としては、貸借関係の中から生まれてくる開発効果に関心を持ち続けてきたので、JBICでのローンの仕事は非常にやりがいのある面白い仕事だった。だが3年の契約期間の終了とともにJBICでの仕事を終えた。

JBICの業務をしている時に、世界銀行が日本で新しく立ち上げた遠隔ラーニングセンターの担当者となり合う機会があり、世銀の東京開発ラーニングセンターに空きポストがあるのでどうか、と誘われ、契約ベースのインハウスのパートナーシップ&プログラムコンサルタントとして入ることにした。ここでは、情報通信技術と遠隔教育の手法を使って、開発援助関係者の国境を越えた会議や研修を支援するとともに、日本の経験・知恵を途上国へ発信、途上国の需要に即したプログラムの供給促進を目指し、知的交流、遠隔ラーニング事業の新たな需要・供給の創造を図るため、国内外の開発コミュニティで活動するさまざまな機関とパートナーシップを構築するのが業務。Mさんは、オペレーションを知っている、つまり顧客のニーズを知っていることを武器に、この新たな仕事に取り組んでいる。

2. キャリアパス分析

「回り道」が履歴の土台に変わる

Mさんのキャリアは、7年間にわたる証券会社での実務経験と後の不動産証券化のコンサルタント時代に培われた金融知識に強く彩られている。この分野では、かなりの専門性を兼ね備えているとみなすことができるだろう。途上国開発の世界での自身の関心も、技術協力や無償よりローンの分野に向けられており、その意味では経験と指向性が一致しているといっている。

Mさんの場合、途上国開発以外の業界での金融関連の実務経験は「長すぎた回り道」と見られがちだが、Mさんは、その上に途上国金融の専門機関であるJBICでの3年間のキャリアを乗せることができた。これによって、開発の外の世界での経験はもはや「回り道」ではなくなり、むしろ開発金融関連の履歴の土台とみなすことができるようになったといえよう。JBICでは、道路、下水道などのインフラプロジェクトばかりでなく、ツーステップローンや小規模金融など、開発金融に携わる者にとって必須の諸分野を幅広く経験することができた。これも、開発金融の専門家というキャリアパスを今後展開していくうえで有利だった。

もう一つ、民間企業では「顧客」に対してより良いサービスを提供することが当然だったため、Mさんは開発援助の仕事の中でも、途上国を常に「顧客」と意識して仕事を行っているという。これも、民間企業時代にMさんが築いた基礎といえる。途上国を「顧客」ととらえる意識は国際協力の世界では一般的とはいえないかもしれないが、この考え方は、開発支援を行う側、受ける側双方にとって好ましい成果が出せる重要な要素だということを、Mさんの今までの仕事を通して学んだ。大卒後すぐに国際協力の世界に飛び込んでいたら、こうした感覚は得られなかったのではないだろうか。

小さな業務経験を重ねることの意味

MさんはJICEに登録してJICA本部で働くことを1年やった。業務そのものは、ひとたび慣れてしまえばさほど困難な仕事ではなく、面白みも徐々に薄れていったようだが、それなりの意味があった。一つは、英国への大学院留学で「途上国開発」という方向に人生のかじを大きく切った直後に、ともかくも途上国開発関連の業務についてのこと。JICAの関連会社に登録してJICA本部で1年働いたという経歴によって、途上国開発の関連業務経験が「なし」から「あり」になった。いま一つは、開発援助の世界に対するMさん自身の知見が広まったことである。JICAという組織の内側に1年間身を置きながら日本のODAの仕組みに少し触れ、ODAやJICAに対する理解が一步進んだ。

不動産証券化コンサルタント会社での資産流動化のスキームづくりの仕事も、基礎的なものであり短期間ではあったが、その意味は小さくなかった。この仕事は途上国開発とは直接の関係はなかったが、不動産を流動化して資金調達を図るという仕組みは金融分野の新しい形の一つであり、過去の証券会社勤務とは別の金融専門技術を経験し獲得したとみなすことができるからである。証券会社の経歴1つだけでは、金融の専門家とまで言うのは厳しいかもしれないが、こうした別の金融技術の実務も経験したとなれば、自身のキャリアを金融の専門家と表現することが可能になってくる。

JICEも不動産証券化も、履歴書の上では小さな経歴かもしれないが、こうした「すき間に足をかけて上っていく」ことは、もともと市場の小さな国際協力の世界では、時に有効な一歩になりうることをMさんの経歴は示している。

Nさん(36) 女性 JICAジュニア専門員

1986年	18歳	短大(家政科)
1989年	21歳	生命保険会社
1992年	24歳	宝飾メーカー
1993年	25歳	大学(通信制、英文科)
1997年	29歳	技術専門学校(夜間、洋裁科)
1999年	31歳	青年海外協力隊(バングラデシュ)
2001年	33歳	大学院修士(米国)
2002年	34歳	NGO(ルワンダ)
2003年	35歳	JICAジュニア専門員

1. Nさんの歩んだ道

知人の縁でフィリピンの農村を体験

Nさんは高校を出てから短大の家政科に進んだ。手工芸や縫製に関心があったからである。後に国際協力の仕事の専門としてこれが生かされるが、この時は国際協力はまだ全く考えていなかった。卒業後は生命保険会社に就職した。事務一般をやった。食べてはいけたが、手に職があった方がいいかな、と考えて、3年後、かねてから希望していた宝飾メーカーに移った。この頃までに台湾やタイ、シンガポールに旅行で行くことはあったが、海外で仕事をするようになるとはまだ考えていなかった。

宝飾メーカー勤務時代にたまたま入った英会話のサークルで、フィリピン人の妻を持つ日本人男性と知り合った。バングラデシュ出身者とも友だちになり、途上国が身近になってきた。フィリピン人妻を持つ知人とは、セブ島にある妻の実家に遊びに行き、1週間ホームステイした。竹でできた高床の家。小さな雑貨店があるだけの農村の暮らし。ガスも電気もなかったが、楽しく過ごせた。国際協力は大変なことと思っていたが、この旅をきっかけに、自分にもできるかもしれないと思い始めた。ただ具体的に何ができるのかは分からなかった。

同じ友人に再びセブ島に誘われ、旅に加わった。前回の旅で知り合った友人たちとの再会を互いに喜ぶ反面、金持ち日本から来た外国人として歓迎されているという事実も見えてきた。経済力だけでなく、先進国と途上国という自らでは変えがたい事実が彼らと自分との間にはあり、なかなか純粋な友だちになれない。観光地として飾られていない途上国の村落の現状を知り、途上国と先進国の間にある見えない壁が見えるようになった。そして、途上国と先進国の間の格差や偏見を取り除くために、自分にできることが何かあるのではないか、と思うようになった。

働きながら学び、協力隊へ

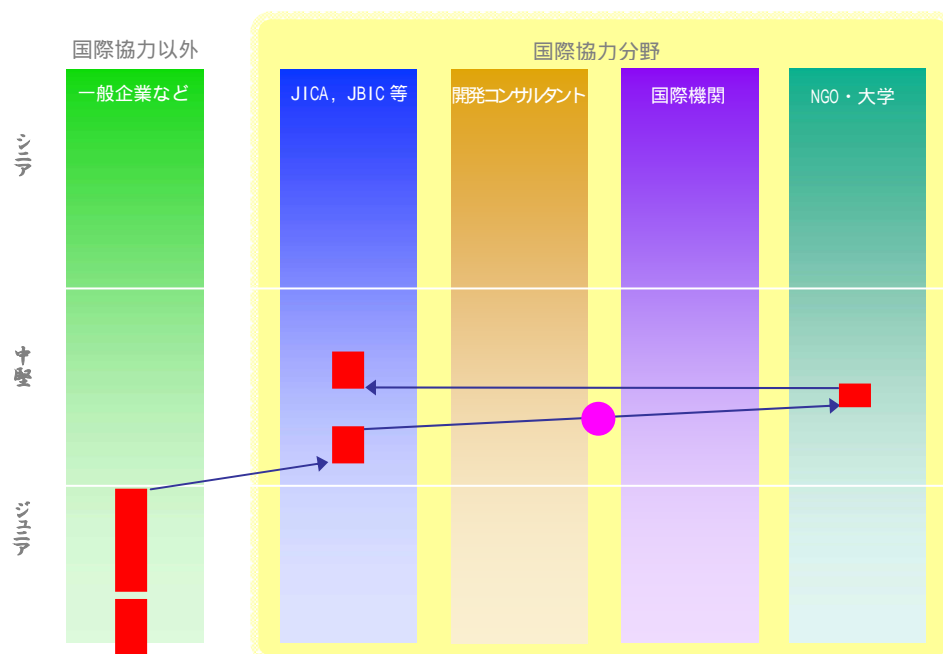
宝飾メーカーに勤めながら、Nさんは通信制の大学を卒業した。英文科を選んだのは、語学を鍛えたいという気持ちがあったのと、他の学科はそれまで縁がなかったものばかりで、見当がつかない

かったからだ。宝飾メーカーで手に職はついたが、将来が必ずしも有望というわけでもなく、大卒の資格を得て自分で何とかしなきゃ、という気持ちが強かった。海外に行きたいと考えていたが、自分ではまだ夢だと思っていた。

1997年に青年海外協力隊に初めてトライしたが、合格しなかった。さらに技術を磨こうと、半年間、都立の技術専門学校の夜間洋裁科に通った。翌年、再び挑戦して、念願の合格を果たした。派遣先はバングラデシュ。地方のNGOで家政隊員として活動しながら、自分に不足している部分が見えてきた。現場で自分の思うように人をまとめるのは大変だったし、貧困層に対する理解の仕方も底の浅いものだったことが分かってきた。貧困層は謙虚な存在だと思いついてきたが、貧しい人々特有のずるがしこさも見えてきた。人に技術を伝える難しさも実感した。布を何センチ角に切る、と一口に言っても、読み書きできない人もいて、なかなか理解してもらえない。彼らはノートがとれないから、逐一目の前で示さないといけなかった。さらには作るだけではダメで、マーケティングがまた難しかった。これは1人の力ではどうにもならず、いろいろなリソースをうまく使うようにファシリテーションできる技術があればよかった、と考えた。

大学院、NGO現場、ジュニア専門員

協力隊から帰国したNさんは、この分野でやっていきたいとはっきり考えるようになった。バングラデシュで見えてきた自分の足りない部分を補いたい、と思い、米国の大学院に留学した。途上国でボランティア経験のある人は授業料の1/3が免除されたが、それ以外の奨学金は条件が合わないなど、利用できなかった。1年間の留学を終えたNさんは、あるNGOが家政・手工芸技術専門家を募集していることをインターネットで知った。このNGOはルワンダで戦争未亡人を対象に縫



Nさんのキャリアパス

製プログラムをやっていた。バングラデシュの経験が生かせるし、アフリカに行くことで地域的広がり生まれる、と思った。ルワンダでは現地 NGO と共同で縫製研修センターを作った。

ルワンダで1年間の仕事を終えたNさんは、次のキャリアパスとしてJICA ジュニア専門員を考えた。国内業務で経験が積めて、さらに在外事務所にも行けることになっているところに魅力を感じた。だが、1度目はうまくいかなかった。そこでJICA 国際協力総合研修所が提供している専門家養成研修の「貧困対策コース」に参加した。貧困対策分野の先生の話や少人数で聞け、たいへん勉強になった。他の受講生や講師との人脈ができたこともよかった。翌年、ジュニア専門員に再び挑戦し、今度はうまくいった。

2. キャリアパス分析

困難なプロセスを自力で進む

Nさんは短大を出て生命保険会社に事務職としてすぐ就職し、その後、好きだった宝飾の仕事に移った。その頃まで「途上国」や「国際協力」とは無縁だったが、たまたま知り合った人の縁でフィリピンの農村に滞在する機会を得るとともに、バングラデシュから来日していた人々ともサークルでつき合うことになる。国際協力に向けてNさんの人生が大きくかじを切るのはいここからだ。

それまで国際協力とは無縁であったがゆえに、英語力も専門力も特に意識して準備していなかったNさんは、そこからすべての基礎的な作業を自力で開始し、徐々に力をつけながら現在のJICA ジュニア専門員までこぎつけた。明確な見通しや導きの糸があるわけでもなく、文字通り手探りで歩を進めたNさんが現在のJICA ジュニア専門員まで至ったのは、膨大な努力といくつかの幸運が重なったから、としか言いようがない。そのプロセスを整理してみる。

まず、短大しか出ていなかったNさんは、宝飾メーカーで働きながら通信制大学の英文科を出る。これだけでも決して簡単なことではないが、心の中には「国際協力」の夢が既に芽生えていた。その後、青年海外協力隊に挑戦して敗れると、専門性を高めるべく夜間の専門学校に半年通って洋裁を学んだ。必要な能力を付加したNさんは協力隊の試験を突破し、バングラデシュに赴任した。現場ではやりがいのある毎日を過ごすと同時に、コミュニティ開発の背景知識や具体的なノウハウの不足を痛感。終了後、今度は米国に留学して、コミュニティ経済開発の修士課程で学んだ。米国での生活で視野を大きく広げるとともに、コミュニケーション力をさらに高めたNさんは、それを生かしてNGO現場に行く。

これだけのプロセスを自力で進んだ例はそうは多くないと思われる。繰り返しになるが、働きながら勉強して資格を得るといふNさんのプロセスは、各段階で先の見通しが得られない中で実行しているだけに、並み大抵の努力でなかったことは確かである。逆に言えば、このようなプロセスに少しでも方向付けを与えられる適切なカウンセリングの機会が与えられれば、Nさんの不安や苦勞もいくぶん緩和したのではないかと考えられる。

専門性のタネ火

Nさんが現在のポストにまでたどりつくことができたもう一つの大きな理由は、Nさんがかねてから関心を持っていた「手工芸」「縫製」という分野が、後でNさんの技術的な専門分野になったことにある。好きなことはいくら努力してもさほど苦にならないからか、協力隊受験に際して力不足を感じればさらに研修を受けることもいとわなかった。そして少なくとも協力隊レベルではそれ

がNさんの専門と認知され、現場でもそれをベースに活動できた。このような専門性のタネ火がともかくもあったこと、生命保険会社というキャリアではいったんは消えかけたタネ火が宝飾メーカー勤務で再び燃え出したこと。本人はその段階では必ずしも意識していなかったタネ火だが、おそらくそれなしには、Nさんの国際協力の世界でのキャリア展開はなかっただろう。国際協力の世界で専門性がいかに重要かを、Nさんのケースはよく示している。

専門分野の展開

Nさんはバングラデシュの経験から、読み書きできない人に縫製技術を教えることの難しさや、相手の貧困の構造、それにどう取り組むべきかに思いを巡らせるようになる。視野が、縫製技術から貧困問題に大きく広がったわけである。その問いへの答えを探して、Nさんは米国留学でコミュニティ経済開発を専攻したり、JICA 専門家養成研修「貧困対策コース」を受講するようになる。こうしてNさんは専門を「家政」から「貧困対策」に展開させた。家政分野の根もとに貧困が広がっているのだから、より大きな問題を専門にしつつある、というべきだろう。

ただし、貧困対策の専門性を高めるのは簡単なことではない。従来からある各セクターの専門と比べると、貧困対策分野では、専門家が提供できる具体的な技術や手法がはっきり確立しているとはいえないからだ。その意味で、Nさんの模索と勉強はまだしばらく続くことになりそうである。今ひとつ、貧困対策は分野横断的な「横」の課題なので、貧困対策が専門だということになったとたんに、家政分野とは無関係の「縦」のセクターとの関連で貧困対策を考える場面に向き合わされる可能性がある。しかし例えばインフラ整備と貧困対策とか、漁業と貧困対策のように、Nさんの従来の経歴と全く無縁の分野までいきなり手を広げるのは無理がある。あくまで家政分野を基軸とし、小規模手工業とその販売による生計向上、あるいは手工業に必要な識字教育など、家政に密接に関連する貧困対策から始めて、食品加工と栄養、母子保健などの隣接分野の貧困対策に徐々に視野を広げていくように仕事を選び、ポストを考えていくべきだろう。その線であと10年、経験を積んだうえで貧困対策を語れば、「縦」の具体的なアイデアがぎっしり詰まった強力な貧困対策専門家になれるのではないだろうか。

〇さん(35)女性 NGO職員

1988年	19歳	大学(法学部法律学科)
1992年	23歳	大学院修士(米国、開発研究)
1993年	24歳	同上(同、比較政治)
1995年	25歳	NGO調整員(タンザニア)
1996年	26歳	NGO調整員(ウガンダ)
1999年	30歳	NGO職員(コンボ)
2000年	31歳	JICA平和構築調査団参加
2000年	31歳	NGO海外事業責任者(東京)

1. 〇さんの歩んだ道

経験不足を痛感

〇さんは大学で法律を専攻した。高校のころからボランティアに関心があり、大学在学中も重度身体障害者の介護ボランティア活動にかかわった。途上国の障害者が頑張っている姿をテレビで見た時に、日本に障害者がいるのと同じように世界にも障害者がいるんだと改めて気がついた。大学では英語のサークルに入っていたこともあって、自分も海外でボランティア活動をしたいと考えるようになった。途上国の問題や開発援助のことは日本の大学では勉強しなかったのでもっと勉強しなきゃいけない、と思い、米国の大学院で国際開発学を学ぶことにした。

大学院では、本はたくさん読んだが、常に自分に不足を感じていた。クラスメートは日本人2人、米国人2人、アイルランド人1人のほかはすべて途上国からの留学生だった。議論になると、途上国出身者は自分の国の現実に結びつけて具体的な意見を次々に出してくる。米国人の学生も平和部隊の経験者だったから、その経験をベースに議論に加わることができた。しかし〇さんにはそうした経験はなく、本で読んだ知識しかない。活発な議論を悔しい思いで見守らざるをえないことがしばしばだった。

現場に行きたい。〇さんはそう考えて、卒業後の進路として米国のNGOのポストを探したが、経験の不足は覆いようもなく、採用してくれるところはなかった。

アフリカの難民キャンプで

帰国した〇さんは、途上国の現場に行ける可能性がある日本のNGOや青年海外協力隊の門を片端から叩き、あるNGOに入ることになった。協力隊も受かったが、実際に現場に行く前にかなりの期間があったので、待ち切れなかった〇さんは、すぐに現場に行けるNGOを選んだのだった。

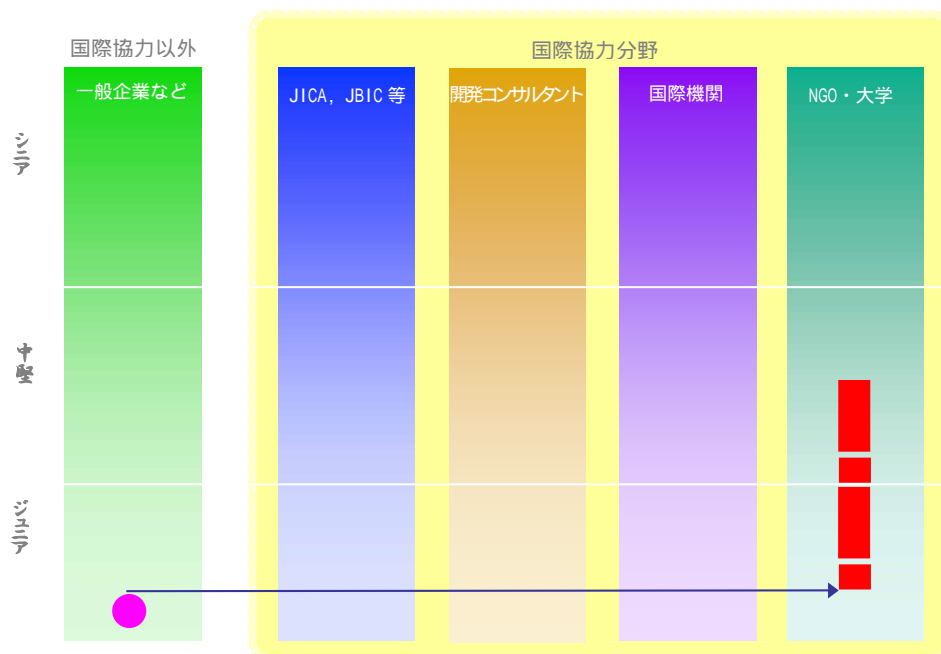
赴任先は東アフリカのタンザニア。西部国境付近にあった50万人のルワンダ難民キャンプが仕事の舞台だった。現場には数多くの国連関係機関や欧米のNGOが活動していた。所属していたNGOの現地スタッフも何百人といた。地元のタンザニア人だけでなく、難民のルワンダ人やブルンジ人も現地スタッフとして働いていた。肌合いの違う者同士の混成部隊は、よほど気をつかわないとチ

ーム内がすぐに険悪な雰囲気になった。このほか、Oさんは、現場から遠く離れた首都に赴き、機材や無線機の調達したり、政府など関連機関と交渉したりする業務を担当した。首都にいる時にはストリートチルドレンの調査もやり、プロジェクト形成を試みたこともあった。

難民キャンプのプロジェクトに1年強いた後、Oさんは同じNGOのウガンダ事務所に異動になり、農村部の事業を担当することになった。ここでOさんは現地のソーシャルワーカーを動かして、聞き取りによるベースライン調査を実施したり、無料の移動クリニックが財務的に続かないのをどう有料化するかという問題に取り組んだりした。1年後、同じウガンダの北部国境付近にある難民キャンプの担当になり、そこで2年働いた。まだ内戦が延々と続いており、治安がひどく悪かった。外国から来た国連やNGO関係者は、高さ2m以上あるフェンスの中で暮らすことを余儀なくされた。スーダン軍の爆撃やモノとり、ゲリラの襲撃もあった。活動の途中で、派遣元のNGOの本部が不祥事を起こし、解散してしまった。しかし現場レベルで国連機関と結んだ契約は生きていたので、Oさんらスタッフは仕事を続けた。

再び緊急支援の現場から NGO 海外事業責任者へ

4年間のアフリカでの活動を終えて帰国したOさんは、次の仕事を探した。当時、国連難民高等弁務官事務所の東京事務所が日本のNGOとの連絡協議会を作っており、そのとりまとめをしていた知人が代表を務めるNGOから、コンボのアルバニア帰還民支援プログラムをやってほしい、と頼まれた。これを受ければ自分のキャリアに「緊急」色がつくだろうと意識しながらも、Oさんは緊急支援の現場に赴いた。今度はミッションの責任者として、2億円余りの予算を駆使して、ニーズ調査から計画策定、実施までを手がけた。阪神大震災時に使われていた仮設住宅の建設による緊急避難所づくりや、学校の修復、精神的にまいっている人たちのカウンセリングなどを実施した。



Oさんのキャリアパス

1年の活動を終えて東京に戻ったOさんは、アフリカ時代のNGO仲間からの声かけで、JICAの平和構築調査団に加わり、ボスニア、ヘルツェゴビナで3週間の現地調査した。終了後、今いるNGOに入り、現在は、このNGOが世界7地域で展開する海外プロジェクトを東京本部で統括する責任者を務めている。

2. キャリアパス分析

相手から求められている実感を支える

学生時代からボランティア活動していたOさんは、やがて国際協力に関心を持つようになったが、まずは勉強する道を進んだ。しかし、進学先の米国の大学院で自分の経験不足を痛感したことが、その後、NGOで現場中心のキャリアを重ねていく道を開いた。現場の厳しさに直面し続けるOさんを支えたのは、自分のしていることが相手から確実に求められている、という実感だった。その実感があるからこそ現場の仕事にやりがいを感じたし、その後、NGO以外の選択肢にあまり魅力を感じなかったのもそのせいかもしれない。今も、救いが必要な人々に自分が求められているという実感があるからこそ、NGOの活動からは「抜けられない」と感じている。

現場マネジメントの豊富な経験

Oさんは現場の活動の中から、マネジメントの経験を重ねていった。複数の出身民族からなる混成チームをどううまくまとめていくか、資機材を円滑に調達するにはどうしたらいいか。アフリカではこうした一つひとつの場面で模索しながら、問題を解決していった。アフリカでの活動を終えてから行ったコソボでは、プログラムの責任者として、ニーズ調査から活動計画づくり、それらの実践まで、一連のプロジェクト管理運営業務をこなせるようになっていた。こうした業務はすべてマネジメントの基本的な要素といえる。援助の現場マネジメントを数多く体験したOさんだからこそ、現在のNGO東京本部での事業統括業務がこなせるのだろう。こうした力は、NGOの現場活動に限らず、ほとんどすべての開発援助の事業にとって必須の能力といえる。組織横断的に活躍できる人材は、どこかでこのようなマネジメントの集中的体験を積んでいる必要があるだろう。

緊急援助という専門性

一貫してNGOの立場で活動を続けてきたOさんの専門力とは何だろうか。それはアフリカのルワンダとウガンダの難民キャンプで磨かれた緊急援助の手法というべきだろう。アフリカ滞在中には農村部での開発プロジェクトにも1年ほど参加したが、残り3年は難民キャンプで過ごしたし、アフリカから帰国後に赴いたコソボも緊急援助の現場だった。現在のNGOでの海外事業統括の業務の中でも、緊急援助の占める位置は小さくない。

緊急援助の専門力の中には前項で述べたマネジメント力と重複する部分もかなりあるが、緊急時にどんなことをどういう順序で手を打っていくべきかに関する手法は、やはり一般のマネジメントとは異なる緊急援助固有のものだろう。Oさんは緊急援助を体系的に勉強したわけではないが、後述のように、緊急援助の場で必要とされる個別のノウハウについては、折にふれて短期の研修も受けながら能力を向上させてきた。アフリカで培った技能をフルに生かして、コソボでは現地チームを率いたし、現在のNGOでは緊急事態発生とともに本部で指揮をとっている。

人材育成をめぐる NGO の課題

〇さんは今、NGOの海外事業を統括する立場にいて、現場で仕事をする人が実践に役立つスキルを持っているにこしたことはないと考えている。例えば、会計の知識、セキュリティ確保のノウハウなどがそれだ。〇さん自身もアフリカでの活動の途中で、UNHCRのスキームを説明するプログラムワークショップに出て書類の書き方を教わったり、地雷回避研修などを受け、活動に役立てたことがある。ただし、現場を一度も見たことがないような人に個別スキルの研修だけ施してもあまり効果はないだろう、と〇さんはみる。

欧米の場合は国際協力人材はNGO、ODA、民間企業を問わず、所属先をよく移る。日本でもかつてよりはそうした動きが見られるようになったが、欧米に比べればまだまだだと〇さんは感じている。その理由の一つは、NGOの財務基盤の弱さにある。ODA実施機関や民間企業と待遇に大きな違いがあってはやはり人は集まらない。以前に比べてNGOもだいぶ財務的に豊かになったとはいえ、資金集めにはまだ苦勞している。NGOの幹部として、人材を発掘し、育てる立場にいる〇さんとしては、この問題を何とかしなければいけないと考えている。

Pさん(35) 男性 JICA 専門家

1987年	18歳	大学(農獣医学部農業工学科)
1991年	22歳	農水省農業者大学校研修所(常緑果樹)
1992年	23歳	青年海外協力隊(タンザニア)
1995年	26歳	大学院修士(日本、果樹)
1997年	28歳	大学院博士(日本、果樹)
2000年	31歳	農水省関連団体の専門家養成研修
2001年	32歳	NGO(エチオピア、タンザニア)
2004年	35歳	JICA専門家(タンザニア)

1. Pさんの歩んだ道

農業を志して

Pさんは中学の時、技術科でイモを栽培した。その時、先生が、これからは食糧不足の時代が来るから農業の技術を身につけることが大切だ、と話していたことがきっかけで、農業を専門にすることを考え始めた。そのモチベーションをずっと暖めながら、大学では農業工学を専攻した。大学在学中は、大規模な農業を展開しているアメリカやカナダに行きたいと漠然と考えていた。大学4年になり、アメリカの農家で2年間研修できる派米研修に応募したが、農家の出身でなかったために合格できなかった。

そんな時、駅に貼られていた青年海外協力隊のポスターを見て「こんな道もあるじゃないか」と改めて気づいた。協力隊自体はテレビ番組で取り上げられていたのを見たりして以前から知ってはいたが、自分の進路として考えたことはそれまではなかった。Pさんが協力隊に魅力を感じた理由がもう一つある。それは派遣前に隊員の技術力向上を図る技術補完研修が受けられることだった。Pさんが大学で専攻したのは農業工学。農学部を出たといっても作物や家畜を生産できるわけではない。何も作れないのでは現場に行っても役に立たないのではないかとPさんは思ったが、技術補完研修を受ければそれが解消できるかもしれないと期待した。

結果は予想通りだった。協力隊に合格し、大分県にある農水省農業者大学校の常緑果樹研修所で1年間、かんきつ類の栽培技術をしっかり学ぶことができた。いろいろある農業生産分野の中から果樹を選んだのは、大学時代に履修した科目の中で果樹が一番難しく、奥が深いと感じたこと、それに果樹のような、食卓に彩りを添えるものに興味があったからだ。

暮らしは気に入ったが

翌年赴任したのはタンザニア南部、標高2000メートルの山の中だった。果樹の苗畑管理と苗木の配布が仕事で、教会や学校などから依頼があるとモモやプラムの苗木を配りながら技術指導して回った。文字通りの田舎の暮らしはのんびりしていて、Pさんはとても気に入った。だが、仕事は必ずしも順調に進んだとは言えなかった。カウンターパートが、低給与を補うべく副業に力を入れて

本業に不熱心だったこと、苗木の配布依頼が少なく苗畑に残ってしまうこと、モモにウイルス病が入って実が大きくならなかったこと。加えて、赴任先で栽培されているのがほとんど落葉果樹で、派遣前に勉強した常緑果樹と取り扱い方に違いがあったのも P さんを戸惑わせた。当初の派遣予定先はタンザニアの別の場所で、そこは常緑果樹が中心だったが、運悪く、隊員の人繰りの関係で P さんの派遣先が落葉果樹地帯に急きょ変わってしまったのだった。次の進路を考える時期になって思ったのは、もっと勉強しないといけない、ということだった。

日本に戻って大学院で果樹を本格的に学んだ。とりわけ果樹の生育をよくする土着の微生物を増やす研究に没頭した。初めは博士課程に進むことは考えていなかったが、恩師の一言で P さんは進路を再考した。この先生はケニアの JICA プロジェクトにしばしば短期派遣されていたが、これから国際協力をやりたいなら博士号は必須、と P さんに助言した。P さんはこの助言を受けて博士課程に進み、果樹の生産性を上げる土着微生物の成長促進物質をみかんジュースのかすから取り出す研究などに取り組んだ。

現場に行かないと分からない

博士号を取得した P さんは、就職先がなかったこともあり、農水省の外郭団体がやっている専門家養成研修を受けることにした。そういう研修があるという情報は青年海外協力隊時代の隊員仲間から得た。この研修を希望した一番の理由は、沖縄にある農水省の関連研究機関で熱帯農業の研修ができることだった。途上国の多くが熱帯地域にあるが、P さんはそれまで熱帯に特化した農業技術を学ぶ機会がなかった。P さんは研修でパイナップルの栽培を手がけた。研修は充実していたが、修了後もなかなかポストは見つからなかった。

古巣の青年海外協力隊事務局を訪ねたところ、ザンビアの JICA 専門家と、アフリカ各国で食糧増産プロジェクトを進めている NGO スタッフの 2 つのポストの求人依頼が来ていることを、かねてから知り合いだった職員が教えてくれた。JICA 専門家にはなりたかったが、この時の JICA 専門家ポストは事務仕事ばかりで現場に出られない職務であることが分かり、NGO の方を選んだ。

ところがこの NGO のやっていた食糧増産プロジェクトのアプローチが P さんの志向とは大きなズレがあることが分かった。食糧増産プロジェクトは、高収量品種の種と肥料をパッケージで普及するという旧来型の「上から」のアプローチだったが、P さんが目指していたのは、地域の資源をできるだけ生かして低投入型技術で農業生産性を高めていくアプローチだった。せっかくの機会だが自分の考え方とはだいぶ違う…。P さんは悶々とした。やがて NGO のスタッフから電話が入った。「気持ちは分かるが、現場というのは行ってみないと分からない。まずは現場に行ってみたらどうか」。そう言われて、P さんはふんざりがついた。

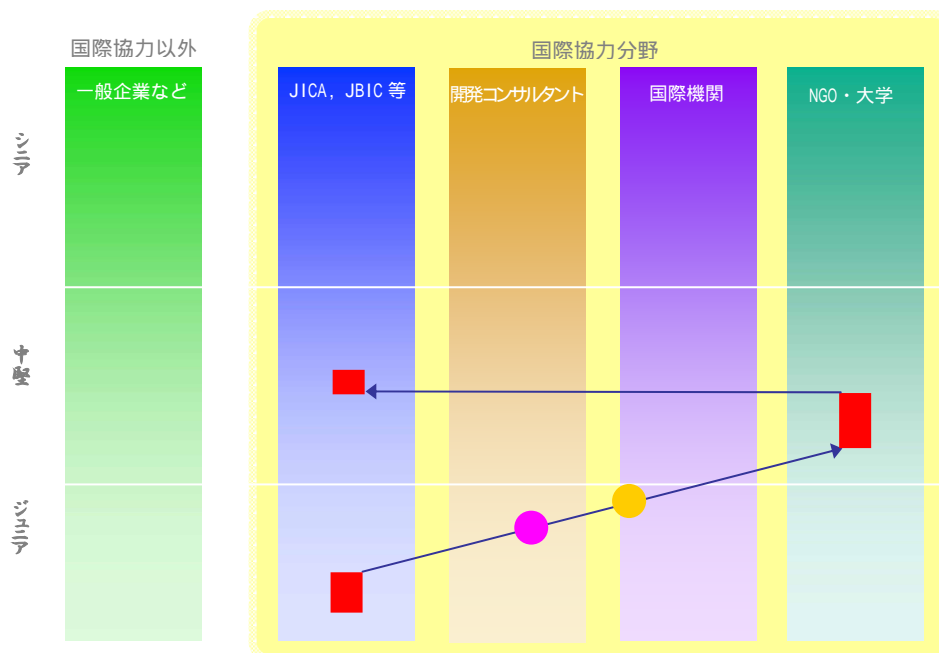
参加型普及に取り組む

初めの数カ月はエチオピアに行って、この NGO が進めている食糧増産プロジェクトで勉強し、それを終えてタンザニアに赴任した。タンザニアでは NGO は直営プロジェクトはやっておらず、P さんは世界銀行が進めていた土壌改善と農業生産増大プロジェクトに参加、被覆作物による土壌改善や、安価なリン鉱石の普及を進めた。

途中でこのプロジェクトが参加型の農業開発プロジェクトに変わった。農民グループで PRA をやってから作目を決めてもらい、農民自身と世界銀行が半々で拠出した資金を使って生産活動を進めるものだった。P さんにとって、世界銀行のプロジェクトは果樹栽培とはかけ離れた業務内容だったが、特に参加型農業開発プロジェクトになってからは、P さんがかねてから考えていた普及のアプローチに近づいたこともあり、興味を持った。ただ、参加型といっても、農民の意見を尊重すれば問題がすべて解決するというような単純なものではなかった。

例えば世銀のプロジェクトでは「下から」を重んじて 1 年目の RPA の結果、200 のサイトで農民の要望調査をした。ところが、上がってきた要望の 8 割以上が、「肥料と種の共同購入」という従来型の単純なものだった。「下から」だけでは、アイデアそのものが沸いてこないのである。P さんはプロジェクトの普及研修部門にいて、専門家のアイデアをどの段階でどのように入れるのが、農民の主体性を高めつつ生産性を上げるのに有効か、を見極めるのに腐心した。例えば、英国で参加型を勉強してきたタンザニア人スタッフたちには、アイデアの例を農民に見てもらうために「トップ」主導によるデモファームの必要性を説いた。その例あるいはオプションを参考にした上で、農民自身が何が必要なのか考えることが大事だと説明した。

タンザニアに赴任して 3 年後、NGO の方針で P さんのいたタンザニアの事業は整理されることになり、P さんは NGO を辞めた。P さんは同じタンザニアで JICA が進めている稲作プロジェクトで普及担当の JICA 専門家に就任することになった。今度も作目は果樹とは違うが、参加型の普及ができると思ったので飛び込むことにした。



P さんのキャリアパス

2. キャリアパス分析

専門技術力を教育・研修で身につける

Pさんは農学部を出たが、青年海外協力隊の現場で使える技術力に不安を感じて、1年間の技術補完研修を受けた。それは確実に役立ったが、落葉果樹と常緑果樹の取り扱い方の違いをきっかけに、さらに技術力を高めようと、帰国後は大学院に進んだ。大学院修了後は、熱帯農業技術の経験がないことを補うために、農水省関連団体の主催する専門家養成研修に参加した。このようにPさんは、現場経験だけに頼らずに教育・研修のチャンスをフルに生かして技術力を高めてきた。

その後にNGOから派遣されたタンザニアでは果樹栽培の技術力を直接生かす場面はあまりなく、後半はむしろ農業普及の色合いが濃くなっていった。しかし博士号取得を頂点とする一度は極めた技術があるからこそ、応用分野としての農業普及を担うことができたし、プロジェクト内外の他の技術者とも専門的な議論を闘わせることができた。もしPさんが農業工学の学部卒だけの教育・研修しか受けていなかったら、そうはいかなかったに違いない。昨今は援助の上流部分やいわゆる横断的課題の重要性が強調されるあまり、専門技術が軽視されるような風潮が見られるが、途上国の現場で仕事をする人間にとってコアになる専門技術が必須の素養であることをPさんのケースは示している。

Pさんのパスの振幅は大きいのか

Pさんは青年海外協力隊 NGO JICA 専門家というキャリアパスをたどった。しかもNGO時代に参加していたのは世界銀行のプロジェクトである。そう考えると、振幅の非常に大きなキャリアパスに見えなくもない。実際、属したそれぞれの組織によって仕事の進め方は違っただろう。だが、農業技術の専門家として現場で何ができるか、という観点からすれば、どこに所属していようと、Pさんの仕事の本質はあまり変わらないはずである。

一方、Pさんの専門技術は、果樹栽培から参加型農業普及へと発展してきた。果樹栽培は、狭い意味での農業生産技術である。これに対して普及は、農業生産技術を広める仕事だから、社会的要素が強くなる。それでも従来型の普及ならば、普及すべき技術はあらかじめきっちり決まっているから、狭い意味での農業生産技術の延長になるが、Pさんの参加した世銀プロジェクトの場合は普及に際して参加型のアプローチをとったので、何を生産するかが初めから決まっているわけではなかった。むしろ専門技術者の立場でアイデアを提供する場面はどこかで必ず伴う。しかし参加型普及が農民自身の主体性を高めるのが眼目である以上、支援する技術者の側は間口を広く広くとっておく必要に迫られる。こう考えてくると、Pさんの専門技術はどんどんその幅を広げてきたと言わねばならない。

Pさんのキャリアパスの振幅は、履歴書が与える印象ほどは大きくないのかもしれないが、それとは別の意味で、場数を重ねるうちに専門技術の幅が大きく広がってきたと言えそうである。

Qさん(35) 男性 開発コンサルタント

1987年	18歳	大学(農学部林学科)
1991年	22歳	北海道庁
1997年	28歳	青年海外協力隊(トンガ)
1999年	30歳	北海道庁
2002年	33歳	大学院修士(英国、国際開発学)
2003年	35歳	開発コンサルタント

1. Qさんの歩んだ道

林業技師として

Qさんは高校の時には漠然と化学を勉強したいと思って、大学は化学系の学類に入学した。しかし実験室にこもり切りの生活は自分の性に合わないと思い、専門学部決定の際には農学部の林学科を選んだ。フィールドが外に向かって広がっているのがいいと思った。部活動の先輩にも林学科の人がいて、楽しそうにみえた。Qさんは、どこにどんな木がなぜ生えているのか、生態学的な視点で研究した。同じ属の木でも場所によって種が違ったりするのはなぜかなどを調べた。

卒業した後は、林業技師として北海道庁に入った。北海道は自治体として山をたくさん所有し、直営で生産管理している。道有林管理室という部署があって、入庁当時は独立採算方式で道内各地17カ所で森林を経営していた。Qさんは最初に札幌の本部に1年ほどいた後、池田町の林務署で2年働いた。ここで手がけたのは用材林業で、生産管理業務に携わった。次いで北見の管理センターの配属になった。1本1本の木の高さや直径を測ったり、木をコツコツと叩いて木質を評価したりした。こうした作業をもとに、パソコンを使って予定価格を算出していく。樹種はトドマツが中心だった。

協力隊でトンガへ

Qさんは大学を出た頃から青年海外協力隊のことを考えていた。在学中から熱帯林保護のことが話題になったりして、海外にも少し興味があった。ただ実務経験がなかったので、卒業してすぐに行っても役に立たないのではないかと思った。道庁に入った後、協力隊に行った道庁職員の話聞いた。職場には、JICA 専門家から帰ってきた人もいた。北見センターにいる時、そろそろ自分も協力隊に行ってみたいと考えるようになり、応募した。

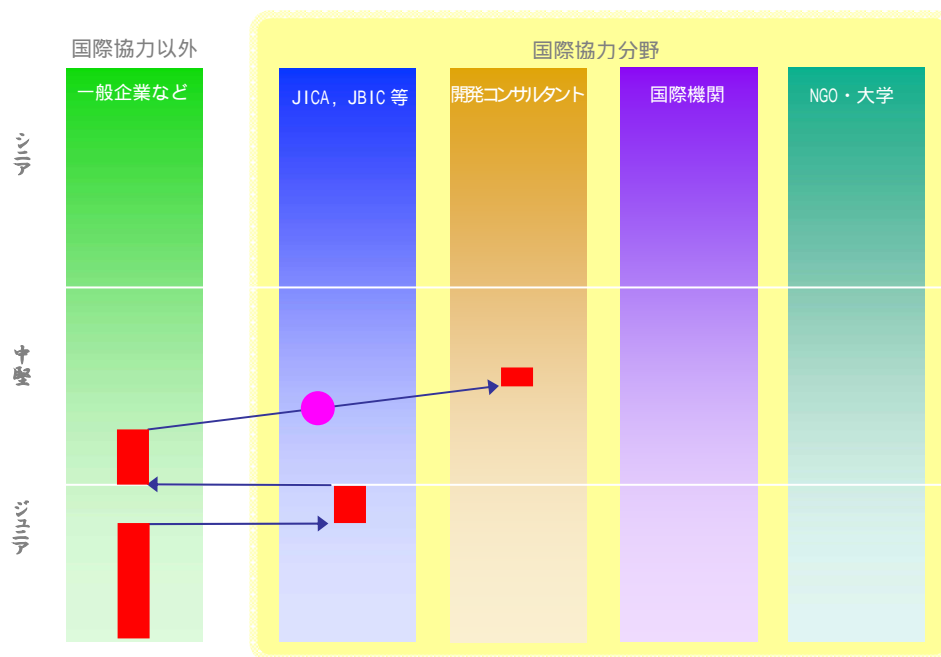
赴任先はトンガ。専門は森林経営、カウンターパートは農林省森林局だった。それまでに北海道でやってきたことと、相手から求められたことが幸いうまく適合した。任地(森林局エウア支局)には約1000haの森林があったが、植えて、育てて、切って、というサイクルは北海道での仕事と同じだった。むしろ北海道は規模が大きく、1つの事務所で4万・6万haもの森林を管理しなければならないために、実際にはそうしたサイクルの一部しかやれなかったが、トンガは小規模なので全部やる必要があり、かえって森林経営の全体像がよく分かった。その中には財務面などのいわゆるマネジメントの側面も含まれていた。

トンガではデング熱にかかって高熱に悩まされ、「死ぬんじゃないか」と思ったこともあったが、総じて、現地の暮らしにはよくなじみ、生活を楽しんだ。途上国では人間が働かないなどといわれるが、働かない人がいるのは日本も同じ、と思った。役所の給与が低ければ仕事を早く切り上げて自分の畑で農業をやったとしても、それはそれで合理性があるのだから仕方ない、と感じた。トンガの予算では職員の給与までは出るが、開発予算はまかなえず、開発予算を出しているニュージーランドなどのドナー国がいばっていた。Qさんの目には、トンガのそんな様子が日本の中央と地方の関係と同じに見えた。

退職して大学院留学

現地に愛着が湧き、できることならば滞在を延長したかったが、北海道の職場がそれを認めてくれなかったため、予定どおり2年間で北見に戻った。翌年4月には、札幌の道庁本部木材振興課に転勤になった。道内の木材加工業を振興するのが仕事だったが、あまり面白い仕事ではなかった。協力隊で海外での仕事に目覚めたQさんは、何とか再び海外で仕事をするチャンスを得ようとJICA専門家に応募したがうまくいかなかった。上司の中にJICA専門家としてインドネシアに行ったことのある人がいて、個人的にQさんを応援してくれたが、それ以外の支援は得られなかった。

そこでQさんは大学院留学することにした。JICA専門家に合格できなかったのは理論武装できていなかったからではないか、と考えた。例えば、焼畑は森林破壊につながるからけしからん、という見方がある。しかし協力隊を終えてからは、焼畑をするのにはそれなりの理由があるはず、と考えるようになった。だが肝心のその理由がまだよく分かっていなかった。留学の資金を得るため



Qさんのキャリアパス

に JICA の海外長期研修に応募して合格した。職場の理解は得られず、行くなれば退職が前提と言われた。Qさんは退職を決意した。

大学院は英国で国際開発学を学んだ。修士論文はガーナの森林問題をテーマに書いた。ガーナでは農民が小さい木を伐採するために森が育たないことが問題にされていた。調べてみると、ガーナでは植民地時代に、森林は公共財だから国家が管理すべきという考え方になり、農民は、自分の耕作地内であっても木に対する権利を持ってないでいた。それどころか、森林局が伐採業者に金を払ったら、業者は農民の畑だろうが何だろうがおかまいなしに伐採してしまう。畑を荒らされてはたまらないと考える農民は、木ができるだけ小さいうちに自己防衛のために切ってしまう、というのが真相だった。

2年間の留学を終えたQさんは帰国して、開発コンサルティング会社に入った。開発コンサルタントとしてはもちろんだが、チャンスがあれば JICA 専門家として現場に出たいと考えている。

2. キャリアパス分析

企業等経由型の典型

Qさんの場合、大学を出た後、北海道の林業現場で林業技師として10年間弱の経験を積んだ。したがって林業という分野専門力がほぼ構築された後に国際協力の世界に入った。迎えた国際協力の世界から見れば、Qさんは初めから林業専門家だった。キャリアパスの類型で言えば、国際協力の世界に入る前に企業や自治体などで実務経験を積むのが先行する「企業等経由型」の典型である。Qさん自身、大卒直後の段階で青年海外協力隊に入ることを考えたが「いま行っても役に立たないだろう」と思いとどまった経緯があるように、大学で専門分野の勉強を多少していても、実務経験がゼロならばその専門力はどうしても弱いものになる。Qさんは北海道庁入りして6年後に協力隊に入ったから、森林経営の実務に詳しい即戦力としてトンガで働くことができた。

専門力の重層的な展開

Qさんは林業のエキスパートだが、その専門力は経験を重ねるにしたがって、次第に複雑で重層的なものに展開してきたといえそうである。その過程は3段階に分けられる。第1段階は大学時代。この時は生態学的な観点から木の分布に関心を持って研究していた。自然の木が相手であり、人や社会の要素が入る余地はほとんどなかった。第2段階の北海道庁の時には、自然の森林を研究するのではなく、植えて育てて切って売る「生産」に軸足を移した。生産は経済活動であり、一定期間内に成果を出さなければ意味がない。その結果、マネジメントの側面が色濃く出てくる。

そして第3段階の途上国林業では、北海道の用材林業よりもさらに複雑な「森林と社会経済との関係」が入り込んでくる。ガーナの農民が若い木を切ってしまうのは、はた目には見えにくい森と人との複雑な関係があるからで、そこを正確に把握して問題を適切に解決しなければ事態は改善されない。日本では考えられないようなこのような根深い社会経済の問題が途上国の森林の足下には横たわっている。Qさんはそのことを大学院で学んだが、今後の途上国現場での業務を通じて、このような奥の深い問題ともっと本格的に向き合っていくことになるだろう。そうした現場を踏み、問題を一つひとつ解決していくたびに、専門力はさらに重層的に展開していくはずである。そして将来、恐らくは第4段階として、こうした途上国の森林問題に開発援助の立場からどう取り組んでいくか、個々のプロジェクト管理からドナー間の協調、さらには森林政策といった局面まで、専門力のさらなる進化が求められるだろう。

Rさん(34) 女性 NGO職員

1989年	18歳	大学(法学部国際関係法学科)
1993年	22歳	シンクタンク(マーケティング)
1998年	28歳	IT企業(マーケティング)
2003年	30歳	NGO(マーケティング担当)

1. Rさんの歩んだ道

途上国の原体験

Rさんは、メーカーに勤務していた父の転勤で、小学生の後半は米国、中学時代はシンガポールで生活した。14歳の時、家族旅行でインドネシアに行った。自分と同じくらいの年の子どもが路上でモノ売りをしているのに出くわした。後ろには小さな弟や妹がたくさんいる。Rさんはどうしていいかわからず、乗ってきた観光バスの中にとっさに逃げ込んでしまった。期末テストのことしか頭になかった自分が恥ずかしくてしかたなかった。

そんな原体験を胸に、外交官が国連職員になりたいと考えて、大学は法学部国際関係法学科に進んだ。就職を意識するところになって、外務省に行った先輩を訪問する機会があった。しかし、ちょっと違うな、と感じた。自分ももっと草の根のところ働きたいと思ったのだ。ではどうしたらいいのか、当時のRさんには全く分からなかった。まだ阪神大震災の前で、NGOの存在もそれほど広く知られてはいなかった。

ユネスコのボランティアをしていた両親の影響もあって、Rさんは大学1年の時からユネスコの活動にかかわった。留学生の相談相手や資金集めのチャリティウォークなどに参加した。やがて卒業後にユネスコ協会働くことを考えるようになった。しかしユネスコ協会の事務局長に、この仕事だけでは食べていけない、社会常識を身につけないで来る人が多いがそれは好ましくない、自分で稼ぐことの大切さを知ってから戻ってきて遅くはないと諭され、普通の就職先を探すことにした。

マーケティングのキャリアを積む

就職先は商社、銀行、メーカーなどを考えた。職場訪問もしてみた。男女の差別のない総合職に就いている女性にも会ったが、まさに髪ふり乱してやっていた。お茶くみはいやだが、さりとて「女を捨てて」仕事をする生き方には疑問を感じた。

日本のシンクタンクは経営コンサルタントを主な業務とする一方、コンピューターによる経営管理システムを作って売る事業を実施していることが多い。Rさんは、そんなシンクタンクを選び、システムエンジニアとして社会人の第一歩を踏み出した。Rさんは大学では国際政治などを学んでおり、コンピューターのシステムとは無縁だったが、入社したら、4か月の研修でシステム開発の実務を叩き込まれた。銀行のオンラインシステムを24時間のシステムにする業務などに携わった。

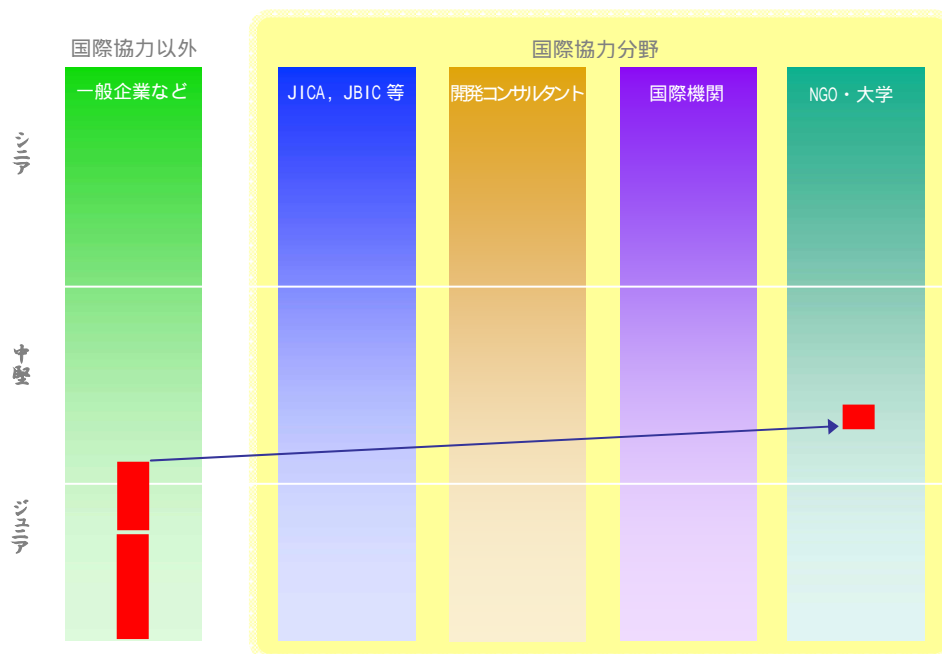
入社1年半後、配置替えになり、今度はマーケティングの部署に移った。契約書の作成、パンフレットづくり、顧客に対するプレゼンテーションなど、会社がシステムを売り込むための一連の業

務を担った。特に国際通信回線の使用权を売買する事業の営業企画や法務を手がけた。勤務していたシンクタンクは旧財閥系列だったので、実はそれほど厳しい販売攻勢をかけなくても、系列の取引先は商品を買ってくれた。マーケティングの面白さに目覚めたRさんとしては、そのことが不満で、何もないところからマーケティングをやってみたいと思っていた。そんな時、ヘッドハンターから声がかかり、大企業相手に IT システムのコンサル・構築を行う米国系企業の日本法人がマーケティング戦略を企画立案できる人を探しているという話が飛び込んできた。Rさんは、ブランドマネージャーとして転職した。

平行線、ついに交わる

この会社でマーケティング業務を4年やった後、Rさんは結婚した。仕事は好きだったが、家庭の事情があり、中途半端なことはできないと判断、完全に退職する道を選んだ。マーケティングの仕事をしながら、学生時代からのユネスコのボランティア活動は継続していた。スタディツアーでインドに行ったこともある。しかし、給料をもらってやるマーケティングの仕事と、国際協力の活動とは交わることのない平行線の状態が続いており、なかなか接点を見い出せなかった。

退職後、海外に出るばかりでなく、国内にいてもやれる国際協力の仕事があるだろうと思うようになり、インターネットで国際協力について調べ始めた。たくさんのNGOがホームページを開いていた。よく見ると、中にはマーケティングのノウハウをしっかりとふまえてホームページを作っている団体があった。マーケティングのプロになっていたRさんの眼で見ると、国際協力の世界では、そうしたノウハウが既に取り入れられていたり、逆にそれが不足しているために広報が不十分になっていることが見てとれた。そうか、これまで専門にしてきたマーケティングの技能が国際協力に



Rさんのキャリアパス

生かせるじゃないか。

2003年5月、ある国際協力NGOがマーケティングスタッフを募集していることをメールマガジンで知った。家庭の事情は既に落ち着いていたので、すぐに応募した。NGOでは資金調達とそれに必要な情報発信、アドボカシーを進めることが与えられた仕事だった。民間企業ではお金を払った人がサービスを受けるが、国際協力NGOの世界では違う。寄付した人と受益者とは別々だし、双方が顔を合わせることもほとんどない。こうした状況で寄付者にどう満足してもらうかが一番難しいと、Rさんはいま感じている。

2. キャリアパス分析

大卒後直行は断念

Rさんは、途上国開発に関する原体験を多感な中学時代に持ち、その後は、ユネスコのボランティア活動に参加するなど、早くから国際協力を意識していた。その意味で、動機は十分だったといえよう。しかし大学時代に外務省の先輩訪問をした時には、政策よりも草の根を志向している自分を確認したにとどまり、「では自分はどうすべきか」という、そこから先の展開がなかなか得られなかった。当時、国際協力のガイドブックも読んでみたが、一気に最短コースで国際公務員の道を進むタイプのキャリアパスが目につき、あまり参考にならなかったという。ユネスコボランティアの事務局で働くことも考えたが、これは当の事務局長から、もっと広い経験をしてから来い、とドアを締められてしまった。ここに至って、学卒後すぐに国際協力で身を立てる道はRさんにはもはや残されていなかった。NGOが社会的に今ほど存在感をもっておらず、インターネットをはじめとする情報網もない当時としては、模索のプロセスとしてギリギリのところまでやった結果といっていいたろう。

このカベを自力で突破し、かすかに開いた扉のすき間に足を突っ込むようにして国際協力の世界に分け入る人もいないわけではないが、Rさんと同じように、道が見出せないままあきらめの気持ちを抱いて、やむなく国際協力以外の世界に入っていき人がむしろ多いのではないだろうか。これはとりもなおさず、国際協力業界の市場の小ささに起因しており、何の経験も技術もない新卒者、とりわけRさんのような特定技術を持たない人が限られたポストを得ることはそもそも困難なのである。

専門力によって道を開く

一方、国際協力の世界では、多様な分野の専門性と経験が要求される。何の経験もしないまま学校で勉強を続けるよりも実社会で何らかの経験を積む方が、特に現場志向の人材にとっては後々役に立つことは明らかである。このことは本人は意識していないのが普通で、Rさんの場合もそうだったが、ひとたびカベを突破して国際協力の世界に入ってみれば、外の世界で体得してきたことがどれほど重要な蓄積かがよく分かるはずである。

特にRさんの場合は、マーケティングという専門性がその時代に築かれた点が決定的に重要である。興味深いのは、マーケティングの専門の目で各NGOのウェブサイトを眺めているうちに、マーケティングの理論や手法がNGOの組織運営にも使われていることが次第に見えてきたということだ。国際協力とマーケティングという、永遠に交わることはないだろうと思っていた2つの平行線が交わった劇的な瞬間である。こうしてRさんは自らの専門力によって自らの道自体を切り開い

た。

実務経験の重要性

Rさんのマーケティング専門力は学校で勉強したものではなく、実務経験で鍛え上げたものだから強い。知識レベルではなく、既に力になっている。知識だけでは、NGOのウェブサイトを見て自らの眼力でそこにマーケティング手法が横たわっていると見抜くのはまずできなかつたろう。例えば、トマトの栽培技術を学校や本でいくら学んでも、畑のトマトを目で見て、それが健康な状態か病んでいるかが分かるようになるには一定の経験が必要である。専門性の確立には実務経験が不可欠とされるゆえんである。

Sさん(33) 女性 開発コンサルタント

1989年	19歳	大学(文学部社会学科)
1993年	23歳	語学留学(米国)
1994年	24歳	大学院修士(米国、開発行政・政策)
1996年	26歳	NGO(ルワンダ)
1998年	28歳	企業
1999年	29歳	UNCRD
2002年	32歳	開発コンサルタント

1. Sさんの歩んだ道

大学院留学からスタート

Sさんは、中学校の社会科の授業で国連の存在を知り、そんな仕事がしたいと思うようになった。高校の時、大学を選ぶ際に、地元にあった国連機関に電話して、国連で働けるようになるには大学でどんな分野を専攻するのがいいか尋ねた。英文学科を出ても専門性がないからダメと言われた。そこで、数字は苦手だったので経済学は避け、文学部の社会学科に進んだ。学生時代には、外国の職場で研修したり、日本の職場に研修に来る海外の学生を受け入れたりするサークルに入った。大学2年のころ、インドに行き、貧富のあまりの格差に驚いた。一般企業に就職するよりも国際協力の分野に進みたい、と考えた。

とりあえず米国の大学院修士課程を目指すことにした。地元の国際センターにあった米国の大学のランキングが書かれた本などで情報を集めた。奨学金も考えたが、結局とることができず、自費で渡米。初めに英語力を高めるため、語学のコースに1年間通った後、大学院に進み、開発行政と開発政策を学んだ。修士課程修了後、どうすべきかを考えるために、ワシントンやニューヨークの国連、世界銀行などに勤務する日本人職員を尋ねて話を聞いた。みな異口同音に「こんな所にはないで、途上国の現場に行くべきだ」と言った。

援助の現場で疑問を感じる

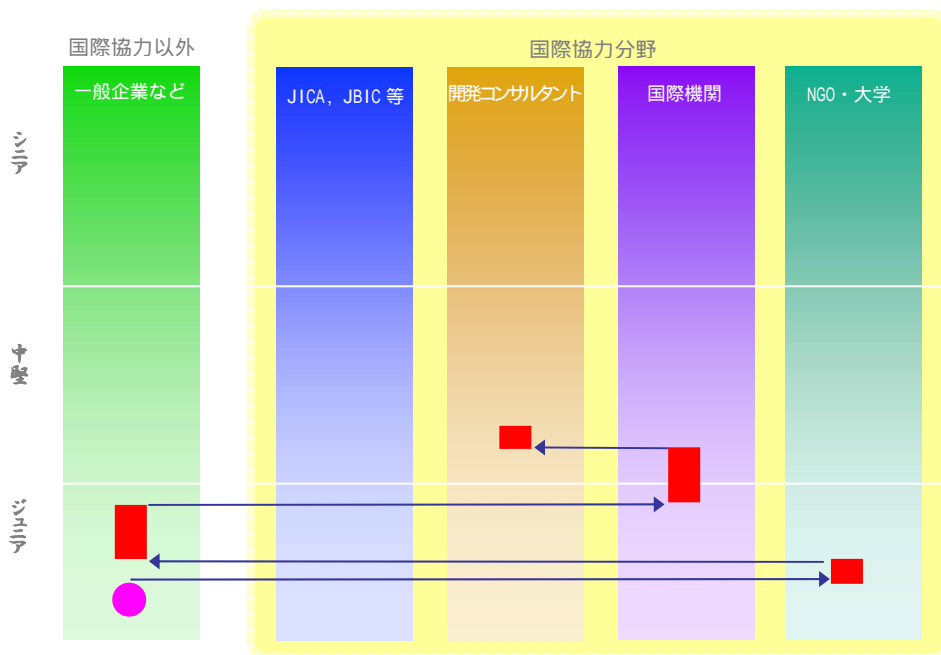
日本に戻ったSさんは、NGOを3つ受けて、そのうちの1つに合格。アフリカ・ルワンダで帰還民を受け入れるプロジェクトの現場に派遣された。日本人はSさんと現地責任者の2人だけ。Sさんがルワンダ人スタッフに指示を出した。高タンパクのビスケットを子供に配ることから、井戸やトイレの建設、識字教育、養鶏まで、さまざまな現場活動を経験した。

特に体を壊すこともなく、生活自体は何とかなったが、現地政府の役人の腐敗や汚職には手を焼いた。基幹産業がないから、援助のお金を回して自分の地位を上げようとしたり、「食べ物を買って下さい」と渡した金そのまま役人のポケットに入ったりした。購入ずみの建設資材が横流しされて困る、という話を他のドナーのスタッフから聞いたこともあった。150ものドナーが入り乱れる中で現地の住民は援助慣れし、文句は言っても自分で動こうとしない傾向が見られた。反政府勢力のゲリラ活動が盛んだったので、いつでもすぐに逃げられる状態にしていなければならなかった

ことも S さんを精神的にまいらせた。

国際機関の現地スタッフに

1 年の活動の後、援助のあり方を含めて疑問をふくらませた S さんは日本に帰国。国際協力の世界から距離を置いて、出身地で民間企業に勤めた。マザーボードのチップなどを作る会社で契約書の翻訳などをやったが、やはりそればかりではやりがいを感じられなかった。アフリカの現場で援



S さんのキャリアパス

助のあり方に強い疑問を抱いたけれど、結局は自分がどう生きるか、どういう仕事をするかだ、と考えたら、ふっきれた気がした。地元にある国連機関の国連地域開発センター（UNCRD）がローカルスタッフを募集していることを知り、履歴書を送ったら、採用してくれた。

UNCRD では、研修の仕事に携わった。地方行政を学びにやってくる途上国の行政官らを対象にコースの中身を企画したり、自分でプロジェクトサイクル・マネジメントを教えたりした。成功事例を探すためにインドネシアやカンボジアに出張した。仕事をしながら、また疑問が湧いてきた。UNCRD での仕事の成果が途上国の人々に届くまでにはあまりに多くのステップがあり、時間がかかりすぎる。もっと現場に近いところで仕事がしたかった。S さんは日本の ODA にも関心があったが、UNCRD ではそれが全く見えなかった。それに加えて、組織の予算が削減され、ローカルスタッフの契約期間が縮小されたことも、転職を考える強い動機になった。

インターネットで調べたところ、開発コンサルタント会社の募集があったので、応募し、採用された。S さんは現在、開発コンサルタントとして、JICA プロジェクトの各段階の評価案件などに携わっている。

2. キャリアパス分析

大卒後直行でキャリアをつなぐ

Sさんは大卒後、大学院留学を経て、NGOで途上国の現場を経験した。その後、国際協力のキャリアをつなごうとするのではなく、むしろ疑問を感じて外の世界にいったん出た。その後、再びこの世界に入るに際して、国連地域開発センターの現地スタッフのポストを得た。これはあまり知られていないポストで、Sさんの地元にもそのような機関があってポストを提供していたのはSさんにとってまことに幸運だったというほかない。この国連地域開発センターでSさんは研修の仕事に加えて、好事例の調査ということでインドネシアなどの途上国で調査業務にも携わった。こうした国連機関での調査経験がまがりなりにもあったから、次の開発コンサルタント会社でポストを得ることができたとみられる。もし大学院とNGOだけで止まっていたら、英語ができてマスターを持ってはいても、実務経験がNGOの1年だけになるから、開発コンサルタント会社のポストを得られる可能性はほとんどなかっただろう。大卒後直行型の人材の多くが、大学院や協力隊、NGOの後に20代半ばから後半でポストを得られずに苦労していることを考えると、Sさんが国連機関現地スタッフというポストを得られたのは決定的だったといえる。

専門力の確立を

今のSさんにはとりたてて専門と呼べるほどの専門分野がない。ただ、これまでの経歴から専門のタネ火がいくつかあるのと、まだ30代前半という若さを考えれば、今のコンサルタント会社で実務経験をうまく方向づけしつつ、必要な研修や教育機会をとらえてさらに能力を付加していくことで、30代の後半までに専門を確立することは十分に可能だと思われる。

例えばNGOでの経験からは緊急援助や保健分野が考えられる。国連地域開発センター時代の業務内容からは、地方政府のガバナンスや公共財管理も可能性があるし、豊富な研修経験から教育研修の専門家に向かって進む手もある。あるいは今やっているコンサルタント会社での各種調査業務の中にも、さらに能力を付け加え、経験を重ねることで専門にできる分野があるだろう。

Sさんは日本国内でホームレスの人たちへの炊き出しボランティアをしたことがあり、福祉にも関心を抱いている。具体的には、子どもの就学支援や未亡人の就職支援などについて模索している。これとは別に、非営利組織のマネジメントにも興味があるという。

Uさん(33) 女性 開発コンサルタント

1990年	19歳	大学(社会学)
1994年	23歳	大学院修士(米国、都市地域計画)
1997年	26歳	UNDP(JPO、タイ)
1998年	27歳	大学院修士(タイ、農業経済)
1999年	28歳	JICAジュニア専門員
2001年	30歳	JICA専門家(カンボジア)
2004年	33歳	開発コンサルタント

1. Uさんの歩んだ道

タイ農村で途上国を初めて体験

Uさんは小学生の時、アフリカの飢餓のことが書かれた本を読んで、将来はそういう問題の解決に役立つ仕事をしたいと考えるようになった。中学生のころは医師になって途上国に行くことをイメージしたこともあったが、やがて「自分は医師には向かない。国連に入りたい」と思うようになった。大学は、ニューヨークの国連本部に勤務する知人に相談、国際協力の仕事を目指すならここがいいと知人が勧める大学に入った。大学では社会学を専攻した。

大学が主催するワークキャンプが春休みにタイであり、途上国に行きたいと考えていたUさんは迷わず参加した。農村に1週間ほどホームステイしながら何か村のためになる共有財産を作るという企画で、Uさんの場合は養殖池用の穴を掘ったり、米を貯蔵する蔵を作ったりした。初めての途上国経験だったが、食べ物や生活環境には違和感がなかった。在学中には交換留学で米国の大学でも1年学んだ。英語力をつけたかったのと、欧米の視点から東南アジアの農村開発について学んでみたいと考えたからである。

大学の卒論はタイの「刈り分け小作」について書いた。地主と小作人が、定量ではなく定率で収穫を分け合うもので、リスクマネジメントの観点からも優れた仕組みといえた。卒論では、この刈り分け小作と経済社会的な他の要因との関係を調べた。

大学院から JPO へ

大学を卒業する際、Uさんは就職先についてあまり情報を持っていなかった。JICAの存在は知っていたが、自分の進路としては意識に上らなかった。国連 JPO についてはまだその存在すら知らなかった。そこで、とりあえず大学院に進むことにした。米国の大学院を調べたところ、アジアからの学生が半分ほどいて開発系の内容が充実している学校があり(都市地域計画学部)そこでコミュニティ林業について主に勉強した。大学院から奨学金がもらえた。在学中に日本の NGO でインターンをやった。動機は、大学院を出て国際協力関係の仕事に就職する際に、現場経験が問われるだろうと考えたからだ。しかし NGO では、現場というよりも、事務処理の補助的な仕事を中心だった。

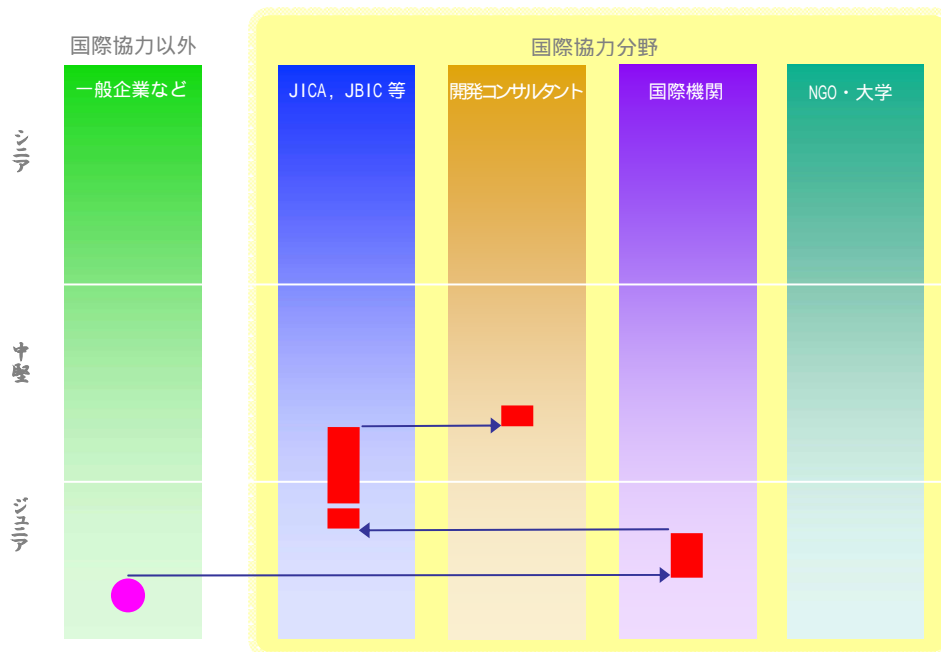
友人から得た情報で、大学院修了前にJPOの試験を受けて合格。UNDPのタイ事務所に赴任した。ここで2年3カ月の間に、ため池を利用した農業やスラムの住民組織づくりなど、プロジェクトを4つほど担当した。国連の職場は、Uさんの想像とは全く違うものだった。Uさんは、もっと現場に近いところで仕事をするものだとばかり思っていたが、実際には、事務所で書類と格闘する仕事を中心だったのである。国連の事務手続きがどのようなものかはよく分かったが、途上国開発の現場で仕事をするイメージとは違う実態には違和感と不満を覚えた。

Uさんはそんな職務の合間を縫って、タイの大学院で夜間の修士コースに通い、農業経済学を学んだ。米国の大学院時代は定性的な議論が中心だったので、もう少し数字で割り切れる農業経済学をやりたいとその頃から考えていたのである。修士論文は灌漑用水の価格設定について書いた。JPO時代には、RRAの研修にも参加した。自分に不足する能力を身につける研修を自分で企画するとUNDPが資金支援してくれるという制度を利用した。RRAをUNDPの業務で使う機会はなかったが、農村調査という専門技能を強化していくうえでは必須だったといえそうである。

初めて業務で農家調査を手がける

JPOを終えるのに際し、Uさんはタイに残ってシンクタンクなどで農村調査の現場の仕事をやりたいと思ったが、ポストが極めて少なく、断念せざるをえなかった。JPOの先輩から情報を得てJICAがジュニア専門員を募集していることを知り、応募した。将来、現場での仕事をコンサルタントになってやる時にJICAでの経験が生かせるとも考えた。

JICAでは農業開発協力部に所属し、カンボジアで開始予定のプロジェクト方式技術協力案件の準備作業に携わった。このジュニア専門員時代にも、さらに豊富な社会調査手法を身につけようと、



Uさんのキャリアパス

JICA 国際協力総合研修所の専門家養成研修「社会・ジェンダー調査の実践コース」に参加した。体系的な学習とは言えなかったが、いくつかの社会調査手法を学ぶことができた。

ジュニア専門員の後半は海外での勤務が普通である。U さんの場合は、JICA 本部勤務の時に自分で準備したカンボジア灌漑案件の JICA 専門家として赴任した。肩書きは「業務調整 / 農家調査・研修」。さまざまな調整業務のかたわら、自分の専門である農家調査業務も手がけることができた。150 世帯を対象にしたベースライン調査をカウンターパートとともに実施し、業務として初めて携わった本格的な調査の仕事に、U さんは大いに達成感を覚えた。その一方で、カウンターパートに当事者意識をもってもらうことの難しさを味わったり、チーム内の人間関係を悩まされることもあったという。U さんは、JICA 専門家の任期終了後、開発コンサルタント会社に入り、さらに本格的な農村社会経済調査の業務を進めている。

2. キャリアパス分析

専門性を確立するプロセス

U さんの専門分野は農村の社会経済調査である。U さんは、意図して、あるいは意図せずに、この分野での知識や手法を学び、経験を重ね、専門性を高めてきた。その経緯を振り返ってみよう。

まずは大学の卒論。ワークキャンプで訪れたタイの農村に親近感を覚える中で、本でたまたま知ったタイの在来農村社会システム「刈り分け小作」を取り上げた。農村の社会経済をテーマに研究したという意味では、後の専門分野形成の芽が既にここで顔をのぞかせている。ただし、これは日本で文献から収集した情報に基づいて書いたもので、現場での調査はしていないし、U さん自身も意図してキャリア形成を図ったわけでは全くなかった。

大学院ではコミュニティ林業を通して、自然資源を管理する社会システムについて研究した。JPO で行った UNDP はオフィスワークが中心だったが、扱った案件の中にはため池農業などの農村開発案件もあった。加えて U さんはこの UNDP 時代にタイの大学院で農業経済学を本格的に勉強した。これは農村経済を理解するうえで必要な理論的基礎を U さんに与えたといえるだろう。

さらに U さんは UNDP の研修補助制度を利用して RRA の研修を受講して、調査手法を身につけた。JICA ジュニア専門員時代にも、社会・ジェンダー調査の手法を習得する JICA 専門家養成研修コースを受講した。短い研修だったが、いずれも調査の現場で必要とされる実務的なツールである。小さなチャンスをすかさずとらえて専門技術を身につけようとする積極的姿勢には、農村社会経済調査を自らの専門として意識し始めた UNDP 時代あたりからの U さんのキャリア形成意欲が感じ取れる。そして JICA 専門家で赴任したカンボジアでは実際に農家調査を担当。現場で自ら 1 次データを収集し、それを分析する初めての本格的な機会を得た。現在は、開発コンサルタントとして各種の農村調査に携わっている。

こうしてみると、U さんの業務経験と教育・研修による能力付加は、ほとんどすべて農村社会経済調査に関連しており、農村社会経済調査が 1 本の軸として貫徹していることがはっきり分かる。今後、しばらくはコンサルタントの調査業務を通じて、この専門力をさらに高めていくことになるだろう。実務経験を重ねることで、知識レベルだったものが文字通り専門力になっていくはずである。

違和感と達成感

「意図して、あるいは意図せずに」と前項の冒頭に述べたが、キャリアの節目節目で将来どういう道がありうるのかについて、Uさんは必ずしもしっかりと見通していたわけではなかったようである。むしろ、不足や不満を感じながら新たな経験を積むことを繰り返しているうちに、ふと後ろを振り返ってみたら農村社会経済調査という専門分野が築かれていた、というのが実感に近いのかもしれない。たしかに、Uさんの導きの糸は、的確な情報に基づいたしっかりした将来の見通しではなかった。だが、経験を積むプロセスの中で実感した一つひとつの違和感や達成感にUさん自身が比較的正直だったことが幸いしたといえるかもしれない。だからこそ、蛇行しながらもその幅は徐々に小さくなり、やがて「農村社会経済調査」に焦点が絞り込まれていったのではないだろうか。

Uさんはまだ33歳の若さながら、既に国連機関もJICAも経験した。オフィスワークは結局Uさんの肌に合わなかったが、各機関の内部手続きに詳しくなったこと自体は「いい勉強になった」と振り返る。若いUさんにとって、これまでのキャリアパスは、途上国開発のプロとして開花していくための「助走」だったといえそうである。

Vさん(33) 女性 開発コンサルタント

1991年	19歳	大学(史学科)
1995年	23歳	百貨店
1997年	25歳	経営コンサルタント
2001年	29歳	大学院修士(日本)
2002年	30歳	UNFPAインターン(日本、インドネシア、米国)
2003年	31歳	UNICEFインターン(バングラデシュ)
2003年	31歳	UNFPAコンサルタント(日本)
2004年	32歳	開発コンサルタント

1. Vさんの歩んだ道

「お金を送ってほしい」

Vさんには途上国をめぐる原体験があった。中学の課外活動の一環としてアフリカの男の子と文通していた。初めのうちは互いの近況を報告するなどの若者らしいやりとりだったが、やがて相手がお金を送ってほしいと言い出した。初めのうちは、手元にある日本のお金や小さな電卓を入れて送っていたりしたが、相手の求めは次第にエスカレートするとともに、私にも欲しいという別の差出人からの手紙まで舞い込むようになった。親や先生に相談すると、それは明らかにおかしいからやめさないと言われた。世界には自分の知らない生活レベル、つまり貧困というものがあるんだ、とつくづく思った。当時、24時間テレビとかWe are the worldというチャリティソングが話題になったりした頃で、Vさんは自分の知らない貧しい世界のことに思いを巡らせた。

大学では、関心があった西洋史を学んだ。就職の時には、国際協力のことも頭には浮かんだが、国連やJICAはレベルが高すぎて自分には手の届かない世界だという思いが強く、そちらの方面に進む活動は一切しなかった。むしろ就職氷河期の最中だったので、総合職で女性を採ってくれるところならどこでもいいという考え方で、百貨店に入社した。この百貨店は非常に古い体質で、新人のVさんの目にもマネジメントの粗い点や不足が見えたが、問題提起してもそれをまともに受け止めてはくれなかった。Vさんは失望して1年後にこの会社を辞めた。

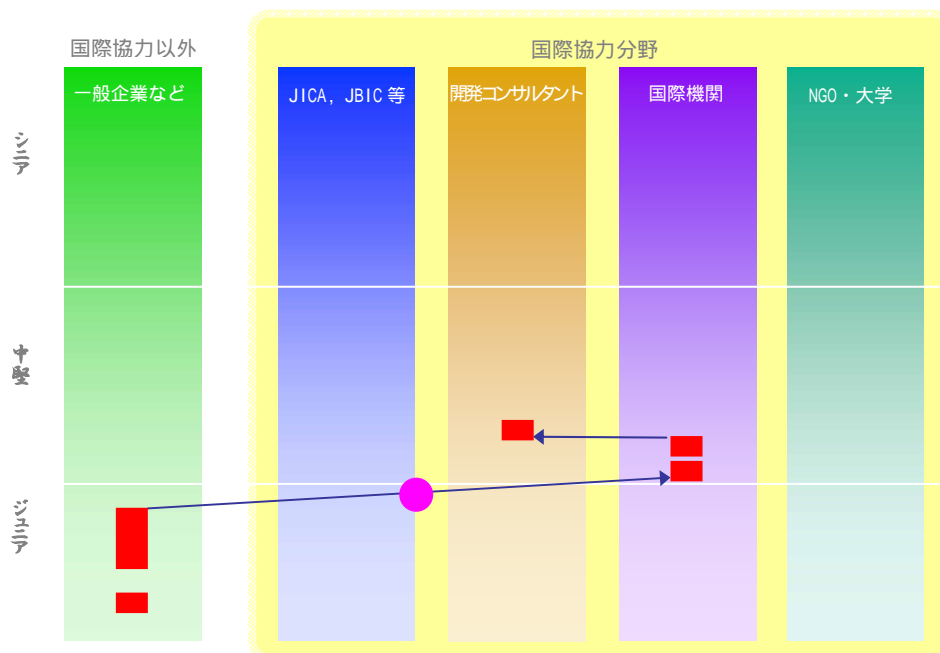
中小企業診断士の資格を取得

Vさんは就職後、経済や経営に関心がある自分に気付いて、経営コンサルティングの仕事が向いているのではないかと考えた。経営大学院(MBA)は遠すぎる気がして、日本の専門学校に半年ほど通って中小企業診断士の資格を獲得したうえで、翌年、経営コンサルティングの会社の門を叩いた。経営コンサルティング会社では、チームを組んで、クライアントの企業に毎日通い、そこに机ももらって、相手の求めに応じて経営の方向付けや立て直しを図るのが仕事だった。ちょうど大企業はどこも合理化に真剣になっていた時で、大手ノンバンクの顧客対応プロセスづくりや食材メーカーの受発注システム導入を手がけた。

緊張感のある毎日だったが、クライアントは民間企業である以上、当然ながら利益の追求がすべてだった。もっと世の中のためになる仕事がしたい、とVさんは次第に考えるようになり、経営コンサルタントの仕事を3年間続けた後、もともと関心のあった国際協力分野への転身を図った。しかしその世界については実務経験も教育も受けたこともない。まずは情報収集、と考えた。国際公務員などに詳しいビジネス専門学校のカウンセリングを受け、国連JPOになる道やその他の可能性について情報を得た。この世界では修士号が必須だとも諭された。そこで大学院進学を検討した。当初は留学しなければ意味がないとさえ考えていたが、資金不足などもあり、国内の開発学修士プログラムを並行して検討してみた。その中で、外務省の肝煎りで開発分野の若手を育成しようとする新鮮な熱意の感じられるある大学院の国際開発研究科に強く惹かれ、進学を決心した。ここではJICAの国内長期研修員とし学費全額の奨学金も得られた。

国連インターンからコンサルタントへ

大学院の修士課程2年のコースの最後の半年はいずれかの現場で実地の研修を積むことになっていた。Vさんは開発学の一環として人口問題に関心があった。当時、偶然にも人口問題に関する講演を聴き感銘を受けた人が、開設準備中の国連人口基金（UNFPA）東京事務所の初代所長になる人だった。Vさんはこの人を訪ねて、インターンとして何かお手伝いをさせて下さいとお願いした。



Vさんのキャリアパス

こうした直接的手段をとったのは、ビジネス専門学校のカウンセリングで、国際協力の世界は人脈が極めて大きな役割を果たすからとにかく内部に入り込むべき、と指導を受けていたからである。

東京事務所の開設準備室のインターンとして手伝った後は、UNFPA インドネシア事務所でインドネシア第6次 UNFPA 国家計画年次報告の作成と編集を3カ月間やらせてもらった。さらにニューヨーク本部で、アジア・太平洋部門(23カ国)年次報告書の編集や評価を3カ月間経験した。ニューヨーク滞在時に、ユニセフもぜひみておいた方がいいとある国連関係者から勧められたので、引き続きユニセフでインターンを志願したところ、バングラデシュ事務所で3カ月のインターンができることになった。ユニセフ・バングラデシュ事務所では、同国の女子初等中等教育の現状調査と資料収集の仕事を経験した。

帰国したVさんはUNFPA 東京事務所で約1年弱、コンサルタントとして働く機会を得た。ここでは、マルチ・パイ援助プロジェクトガイドラインをJICA、外務省とともに策定する作業に参加した。

国連での駆け足のインターンとコンサルタント業務を終えて、Vさんは国連の実態が少し見えてきた気がした。国連の業務は「究極のアドミニストレーション」ではないかという印象を持った。フィールドは遠かった。それまでに会った尊敬する先輩(国連JPOやコンサルタント)の多くが国連に失望していることも知った。Vさんはこれ以上、国連への就職やJPOを追求する気にはなれなかった。むしろもっと現場に近い仕事をやりたい。そう考えたVさんは開発コンサルタント会社に応募した。開発コンサルタント会社では、主にJICAの調査案件に参加して実務経験を重ねている。

2. キャリアパス分析

民間企業時代に専門力をつける

Vさんは大卒後1年間は百貨店、その後の3年間は経営コンサルタントとして、国際協力の外の世界で実務経験を積んだ。新卒の頃は、国際協力の世界にも関心がなかったわけではないが、情報が少ない中で、国連などは雲の上の存在というイメージが強く、就職に際しての具体的な選択肢にはならなかったのである。というわけで、背景は情報不足だったにせよ、Vさんは、結果的に外の世界で実務経験を積む道を選んだ。

しかもVさんの場合は、たんなる企業人として4年間を過ごしたわけではなかった。たいへんよかったのは、最初の百貨店を1年で辞めた後に自分の適性を見い出して、専門学校に通いながら中小企業診断士の資格を取得し、それを引っさげて経営コンサルタント会社に入ったこと、そしてここで経営コンサルティングの実務を経験したことである。つまりVさんはこの間に中小企業経営診断、経営指導という分野専門性の基礎を築いてしまったのである。これがもし総合職であっても、一般企業人としての3・4年間だったら、Vさんはジェネラリストでしかなかっただろうし、仮に国際協力の世界に何とか入り込んだとしても、その後に専門力を一から構築しなければならなかっただろう。人文社会系出身の国際協力人材の多くがそういう道を進みながら専門性構築で苦労している現実があることを考えると、Vさんの最初の4年間のキャリアはキラリと光って見えてくる。

現場型スペシャリストめざして

Vさんは駆け足ながら、国連の職場を実際にいくつか見た。ニューヨークの本部にも、各地の事務所にも行き、インターンとして多少の仕事もやってみた。その結論として、国連は自分が追い求める職場ではない、と考えるようになった。そもそも国連のスタッフは現場で案件を直接動かす存

在ではなく、案件管理や事務処理をやるのだということが、インターン経験を通じてVさんはよく分かった。

Vさん自身はもっとフィールドに近い仕事がしたかった。となれば、選択肢は限られる。Vさんが開発コンサルタントを選んだのは、その意味で自然な成りゆきだった。だがVさんは開発コンサルタントとして一人立ちするにはまだ経歴が足りない。しばらくの間は先輩コンサルタントが受注した案件に参加するなどして経歴を積み上げていく必要がある。その際には、民間企業時代に培った中小企業経営診断という専門力をできるだけ生かす方向で仕事を組むように努めるべきだろう。例えば、東南アジア各国などでは実際に中小企業のプレゼンスがあちこちで高まっているから、文字どおり中小企業経営診断の仕事が可能だろう。さらに小規模な事業形成、企業というよりは生業に近い事業をどのように営んでいくべきかを、技術、資金、原料調達、市場などの観点から助言したり、研修プログラムを作る生計向上・貧困対策プロジェクトなども考えられるはずである。

Wさん(32) 女性 JICA 特別嘱託

1990年	18歳	大学(法学部政治学科)
1992年	20歳	語学留学(フランス)
1994年	22歳	メーカー(海外本部)
1997年	25歳	NGO(モーリタニア)
1998年	26歳	大学院修士(日本)
2000年	28歳	開発コンサルタント
2001年	29歳	OECD日本政府代表部専門調査員
2003年	31歳	OECD援助審査課
2003年	31歳	JICA特別嘱託(本部アフリカ部)

1. Wさんの歩んだ道

水も電気もないところで

Wさんはジャーナリズムに興味があったので、大学では政治学を専攻した。しかし実際に関連の科目を勉強してみると、自分には難しいのではないかと思うようになった。一方、Wさんは小さい頃に父の仕事の関係でフランスにいたので、フランスへのなじみがあった。そこで大学在学中に1年間、フランス語のブラッシュアップを兼ねてフランスに留学した。フランスの大学には、中南米や仏語圏のアフリカなどからの留学生がたくさん来ており、日本の援助が役に立っていると話しているのを聞いて、Wさんは開発援助に関心を持ち始めた。

就職活動では外務省(専門職)を目指すことにした。フランス語の力を生かしたいと思ったからだ。面接の時、試験官から「あなたは水も電気もないところで生きていけますか」と問われてハッとした。そうだ、フランス語で生きて行くということはフランス語圏の貧しいアフリカ諸国を専門にするということなんだ。むろんそのことを知らなかったわけではないが、「水も電気もないところ」という具体的なイメージを真正面から突き付けられて、思わずひるんでしまった。面接の結果は芳しくなかった。

NGOでアフリカへ

就職が難しい頃だったので、まずは民間企業に入って社会人経験を積みながら自分の適性を考えていこうと、メーカーに就職した。配属先は海外本部貿易部。ここで貿易実務に携わった。勤めている間に同期の人が青年海外協力隊に受かって中国に行った時には刺激され、自分がやりたいのはやはり国際協力なのかな、と考えた。職場では3年も経つと男性の同期はどんどん海外に赴任していったが、女性にはなかなかチャンスがめぐってこず、この環境にずっといていいのかと疑問を抱き始めた。同時に、アフリカについて書かれた本も読んで、アフリカのことを少しずつ具体的に考えるようになったが、行ったことがないので今ひとつピンと来ないものがあった。

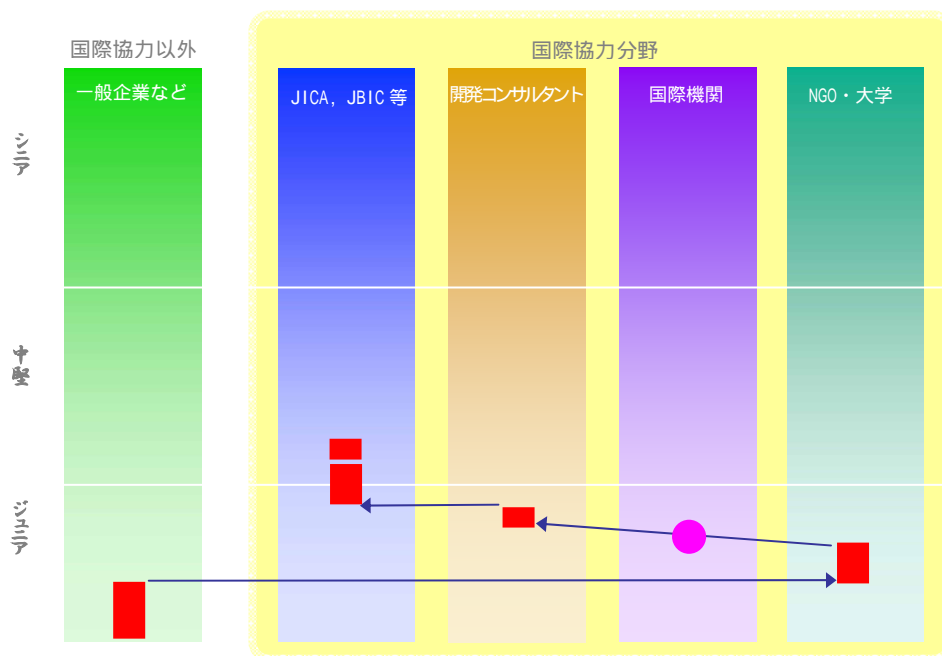
たまたま手にした転職雑誌に、あるNGOスタッフのインタビュー記事が載っていた。その中に

このNGOがモーリタニアの活動でスタッフを募集していることが書かれていた。「水も電気もないところで暮らせるかな」と自問したが、自分を試してみよう、ダメならあきらめればいい、と考えることにした。応募した結果、採用された。給与は企業時代の半分以下になった。

NGOでの仕事は東京ベースで、年に2回、1、2ヶ月ずつ現地でコーディネーター兼通訳として働くというものだった。活動内容はへき地での巡回医療診療や小規模のコミュニティ開発だったが、その当時は、現地のニーズを十分に考慮しない支援の形態に現地のカウンターパートからも異論が出るがあった。水や電気のない所での暮らしはやってみたら何ともなかったが、本当にいい援助とは何なのかという重たい問いを考える日々が続いた。現地で細々とビジネスを営んでいるカウンターパートの姿を見て、最貧国の経済開発にも関心を持つようになった。

コンサルタントで現場経験深める

その答を模索する意味もあって、NGOを続けながら、日本の大学院で国際関係学の修士課程に入り、アジアやアフリカの地域経済統合や貿易・投資政策について勉強した。大学院では得るところはたくさんあったが、いい援助とは何かの答は簡単には見つからなかった。NGOは大学院の途中で既に辞めていたので、大学院修了後はまた職を探した。大学院仲間の情報で開発コンサルタント会社の募集があるのを知り、トライ。1年の契約スタッフとして採用された。西アフリカの行政官を対象にした研修案件やギニアの零細漁業開発のマスタープラン調査案件など、伝語圏アフリカ地域のプロジェクトに参加することができ、またこれまで苦手意識を抱いていたジェンダーに関する業務を経験することで、途上国支援を考える視点を広げることができた。ODA現場での動き方が分か



Wさんのキャリアパス

らず、先輩コンサルタントにはずいぶん厳しいことを言われながらしごかれた。

パリで政策の前線を知る

契約終了後の道を模索していたところ、パリの OECD 日本政府代表部の専門調査員の募集があることを知って応募、合格した。OECD には西アフリカを専門にしている人たちの集まりがあることを大学院時代の教官から聞いていて、ぜひそこに近づきたいと以前から考えていた。開発コンサルタント会社の頃、コンサルタントが援助スキームに精通していることを知ってからは、スキームのさらに上にある政策にも興味を持つようになっていた。

パリでの仕事は、DAC を中心とする OECD 開発関連部局の会合に出席するため、膨大な会議資料を読み込んで論点を抽出し、東京とやりとりしながら日本政府としての対応を考えていくことだった。援助協調やいわゆる調和化が話題になることも多かった。内容によってはパリに事務所を構える JICA や JBIC のスタッフと議論し「政策とスキームの間」のすり合わせを行った。仕事を通して外務省経済協力局のみならず、各ドナーの考え方や体制が分かるようになり、日本の援助を客観的にとらえるいい機会にもなった。

JICA で援助協調を担当

相手方の OECD には DAC の他、西アフリカ専門家の集まりである「サヘルクラブ」があり、仕事を通じてその人々とのつき合いも出来た。2年間の専門調査員の仕事を終えた時、DAC 事務局から、対日援助審査で人が欲しいという話が入ってきた。いわば対岸の OECD の側に短期のコンサルタントとして勤務することになったのである。仕事の内容は対日審査を担当する OECD のスタッフに、日本の ODA 体制や、日本の対途上国政策（援助や貿易、農業政策など）の一貫性についてブリーフィングする他、日本政府への質問票を作成するものだった。3ヶ月の短い勤務だったが、Wさんは非常に充実した日々を送った。

Wさんはパリ時代の JICA の知人の声かけで、JICA に特別囑託として入るため帰国し、本部アフリカ部で援助協調を担当することになった。OECD 日本政府代表部では、日本の国益擁護を第一義と考える風潮があったのに対し、JICA では開発援助のプロに囲まれ、より地に足のついた仕事をしていると Wさんは実感している。

2. キャリアパス分析

幅広い経歴を可能にした地域的専門性

Wさんはまだ30代前半だが、援助にかかわりを持つさまざまな組織を経験した。NGO2年に始まって、コンサルタント1年、政府代表部2年、国際機関3ヶ月、そして現在の JICA である。このうち NGO とコンサルタントは途上国の現場での仕事なのに対し、政府代表部、国際機関、JICA は政策や制度を主に担っており、Wさんはこのような援助の上流から下流までを、駆け足ながらひととおり知ることができた。

この幅広いポストを得られた要因はいくつかあるだろうが、やはりフランス語力は無視できない。国際協力の世界に入ってくる人でフランス語で仕事ができる人はそれほど多くない。NGO はモーリタニアに特化した組織だったからフランス語は必須だったし、政府代表部と国際機関も在パリの OECD なのでやはりフランス語だった。フランス語からの自然な延長上に、仏語圏アフリカという

地域性が登場する。Wさん自身が仏語圏アフリカ専門家のサークルであるサヘルクラブの存在を意識してパリの日本政府代表部に勤務を希望したように、開発援助の世界では、フランス語ができるということは仏語圏アフリカを専門にすることとほぼ同義になる。経歴から明らかなが、Wさんには分野的な専門性はほとんどない。大学は政治学だし、大学院は国際関係課程である。しかし仏語圏アフリカというはっきりした地域的専門性があり、それがこれまでのジュニアから中堅にかけてのキャリアを切り開く原動力になった。

Wさんの場合は、むしろこれからの中堅からシニア段階で、キャリアをどう花開かせていくかがポイントだろう。というのも、本当に何の専門もないまま仏語圏アフリカというだけでシニアになるのは容易ではないからである。Wさんはパリ時代から今日まで、一貫して援助協調を手がけてきた。援助協調は政策マターではあるが、それは実はスキームに落とし込んで初めて実際の意味をもつ。JICAでの今の仕事は、まさにその部分をやっているわけで、こうした援助協調がWさんの得意分野、ひいては専門分野になっていく可能性があるかもしれない。

研修分野と実施機関

次ページからの研修リストは JICA 以外で実施されている研修を分野別にまとめている。これらの研修がどのような組織・機関によって実施されているかを示したものが以下の表である。カッコ内の数字は研修を実施している団体の数を表しているが、今回の調査で把握できた範囲内の数字であり、研修実施団体の全体像を反映するものではない。

	省庁	地方 自治体	大学等 学術機関	財・社・独・ 特活法人	民間	国際機関	計
農業	2	1		6	1		10
保健医療			2	6			8
教育			1	4		1	6
環境		1		4		1	6
ガバナンス						1	1
平和構築				1		1	2
その他			3	5	4		12
合計	2	2	6	26	5	4	

研修実施機関一覧【農業】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
(社)国際農林業協力・交流協会 http://www.jaicaf.or.jp/	国際協力専門要員技術補完研修	国際協力の推進において中核となる国際協力専門要員を対象に、技術能力、現場の適応力の向上を図ることを目的として、国内外において技術補完研修を実施。				
(財)国際緑化推進センター http://www.jifpro.or.jp/	海外林業人材育成研修	開発途上地域で緑化普及、村落開発などに従事しているNGO活動家などに対し、海外での森林造成技術や住民参加型事業について研修を実施し、優秀な人材の育成を目的とする。国内研修と海外実習。	10日間	現在、国際林業協力分野や開発協力分野の事業に携わっている者、あるいは将来、それらの活動に携わりたいことを希望する者(15人程度)	40,000円	国内2日、海外8日 (2004年度はミャンマー)
農林水産省 農業技術研修館 (短期研修多数)	水田農業構造改革推進研修	土地利用型農業の活性化施策、水田を有効利用した麦、大豆、飼料作物生産、機械化の最新技術などの講義と機械操作実習	3日間	都道府県知事の推薦を受けた都道府県、市町村と農業団体の職員等		定員20人
http://www.kanbou.maff.go.jp/attikensyukan/index.html	野菜生産流通高度化研修	最新の機械化技術、新品種開発の動向、市場流通の現状等の講義と実習、現地見学	5日間	都道府県知事の推薦を受けた都道府県、市町村と農業団体の職員等		定員30人
	環境保全型農業技術	持続性の高い農業生産方式の導入、環境保全マネジメント、機械化による土作りの講義と現地見学	5日間	都道府県知事の推薦を受けた都道府県、市町村と農業団体の職員等		定員30人
林野庁 森林技術総合研修所 (短期研修多数)	森林技術政策	科学的知見や技術的可能性を踏まえた森林・林業の政策展開を図るため、森林・林業を巡る国際的な動向、技術研究の進むべき方向性、行政と研究の連携に必要な知識を習得させる。	3日間	国の若手行政官と研究者		定員30人
http://www.fti-ag.go.jp/	森林保護	林業改良指導員の教育及び林家等に対する普及指導に必要な技術の高度化を図るため、森林シンリン保護ホゴに関する専門的な知識及び技術を習得させる。	5日間	都道府県林業専門技術員等(林業改良指導員で相当程度の専門知識を有する者を含む)		定員47人
	流域管理システムI(地域材の有効利用)	森林の流域管理システムを推進するため、流域内の木材・木質バイオマスの有効利用を推進するための行政側の役割、異業種間の連携を進めるための行政側の支援や関わり方等について必要な知識を習得させる。	5日間	都道府県等担当職員及び森林管理局の流域管理指導官等		定員39人

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
アジア学院 http://www.ari-edu.org/main.html	国際農村開発における持続可能な農業	国際協力、特に農村開発分野で望まれる農業のあり方について。これからの国際農村開発の分野で農業が果たす役割や、農業技術の実践について、講義と実技、農場見学を通して体験的に学ぶ。	4日間	国際協力、環境分野、農業に興味のある人	無料。ただし食費一色1,000円、宿泊費一泊4,500円がかかる	定員30人
	NGOワーカーのための熱帯地循環型農業研修	国内研修はアジア学院の圃場と施設を利用して、事前に有機複合農業の基礎を学ぶ。海外研修はフィリピンとタイで実際に現場を体験し、そこに働く人々に接しながら循環型農業の実情と成果を学ぶ。	5週間	現在、または将来この分野で活動し、途上国農村に生活する人々とともに生きることを願う人	290,000円	定員10人。国内1週間、海外4週間(フィリピン、タイ)
秋田県 農業研修センター (短期研修多数) http://www.pref.akita.jp/atikaku	持続的循環型農業研修	簡易堆肥施用判定システムの利用法、有機物施用のポイント、堆肥需給ネットワークシステム等について学ぶ。環境保全農業の現地視察を含む。	1日(午前10時から午後4時まで)	市町村・農業団体職員、農業者ほか	500円	定員40人
	農業経営・経済講座	経営体の法人化・組織化及び、消費税や制度資金、税務等の農業経営・経済に関する課題について、制度内容や税務の実務等を学ぶとともに、優良事例等を基に解決方策を検討し、経営体の維持・発展を図ることを目的とする。	1日1講座、全回(午前10時から午後4時まで)	市町村・農業団体職員、農業者ほか	1回500円	定員30人
(独)農業者大学校落葉果樹農業研修所(りんごなど) http://rakuyo.job.affrc.go.jp/	果樹農業研修(長期)	基礎研修コースと応用研修コースがある。基礎研修コースは新規就農者を対象に、果樹農業経営に関する基礎的かつ実践的な知識、生産技術の修得を目的とする。応用コースは果樹農業に関する知識又は営農経験がある者を対象に、高度でかつ実践的な生産技術及び経営技術の習得を目的とする。	1年間	40歳未満の者であり農業に従事またはこれに準ずる経験を有すると認められる者であって、基礎研修コースは高等学校卒業、又はこれと同等の学力を有すると認められる者。応用研修コースは次のいずれかに該当する者。 基礎研修コースを終了した者 他の研修機関や大学等を卒業し、果樹農業に関する知識を有する者 果樹に関する営農経験がある者で、さらに実践的な実務研修を希望する者 上記アからウまでの者と同等以上の能力を有すると認められる者	受講料:無料 食費:月30,000円程度 教材費:年間20,000円程度 現地研修費:100,000円程度 海外研修費:320,000円程度 資格取得費:60,000円程度	基礎研修コース、応用研修コースあわせて25人
	果樹農業短期研修	果樹農家をはじめとする果樹関係者に対して、りんご栽培における低樹高・省力化栽培や合理的な経営技術などに関する講義及び現地研修を実施し、果樹農業の発展を促進することを目的とする。	3日間	国、都道府県、市町村及び農業団体等において果樹農業関連の業務に携わっている者 果樹農業者及び果樹農業に興味を有する者	受講料:無料 食費等諸経費:10,000円	夏季と冬季に実施。それぞれ定員25人

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
(独) 農業者大学校常緑果樹農業研修所(蜜柑などの柑橘類)	果樹農業研修(長期)	基礎研修コースと応用研修コースがある。基礎研修コースは新規就農者を対象に、果樹農業経営に関する基礎的かつ実践的な知識、生産技術の修得を目的とする。応用コースは果樹農業に関する知識又は営農経験がある者を対象に、高度かつ実践的な生産技術及び経営技術の習得を目的とする。	1年間	40歳未満の者であり農業に従事またはこれに準ずる経験を有すると認められる者であって、基礎研修コースは高等学校卒業、又はこれと同等の学力を有すると認められる者。応用研修コースは次のいずれかに該当する者。 基礎研修コースを終了した者 他の研修機関や大学等を卒業し、果樹農業に関する知識を有する者 果樹に関する営農経験がある者で、さらに実践的な実務研修を希望する者 上記アからウまでの者と同等以上の能力を有すると認められる者	受講料は無料。全寮制のため毎月の食費として30,000円程度とその他クリーニング代、傷害保険、農業機械等の免許受験料及び個人用の剪定ばさみ等の購入費が別途必要。	基礎研修コース、応用研修コースあわせて25人
http://www3.ocn.ne.jp/~jouryoku	果樹農業短期研修	当研修所の基礎研修コースを修了した者や果樹農業に関する知識または営農経験がある者を対象に、高度かつ実践的な生産技術の習得	1～5日間程度	営農指導者及び果樹農業者	受講料は無料	7月と9月に実施。
FASID http://www.fasid.or.jp/	海外フィールドワークプログラム：農村調査手法	導入講義（フィールドワーク入門、南スラウェシの社会と文化・南スラウェシの行政機構）、演習地でのフィールド調査演習、調査に基づくエッセイの執筆、エッセイの発表と講評	19日間	日本の大学院に在籍し、国際開発・国際協力関連分野の研究を行っている大学院生。特にフィールドワークの経験がない人	無料	定員12名、年1回開催
	NGO海外研修コースA [フィールド研修]農村調査・計画立案手法・プロポーザル作成	RRAやPCM等の参加型計画手法を用いたプロジェクト形成を現場で行いながら、手法を身に付けることにより、NGOスタッフが質の高いプロポーザルが作成できることを目指す。	12日間（カンボジア）	NGOスタッフ	50,000円	定員10名、年1回開催 協力団体：SVA（シャンティ国際ボランティア会）
アイシーネット（株） http://www.icnettd.com/	農村開発実習	山口、沖縄など実際のフィールドを活用した途上国向けの小農支援技術研修と適正技術の学習	9日間	応募資格は限定しないが、応募者はJOCV、社会人、大学院・大学生、援助機関の職員などが多い。	90,000円	年1回開催

研修実施機関一覧【保健医療】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
国立国際医療センター http://www.acc.go.jp/accmenu.htm	国際医療協力人材養成研修	国際保健の基礎知識を習得し国際医療分野で活躍する人材の素地を形成する。	5週間	国立医療機関や国立病院機構の職員、国際医療協力に興味のある一般人		
	国際感染症等専門家養成研修	国立国際医療センターが実施している国際医療協力の経験に基づき、幅広い視野で感染症に対応できる人材を養成する。	8週間	国立医療機関や国立病院機構の職員、国際医療協力に興味のある一般人		
	国際医療協力レジデント研修	国立国際医療センターに勤務するレジデントを対象とした臨床研修の一環として行う正規研修プログラムで、タイ・カンボジアでの海外実習3週間を含む。	8週間	国立国際医療センターに勤務するレジデント		
国立国際医療センター エイズ治療・研究開発センター http://www.acc.go.jp/accmenu.htm	エイズ治療・研究開発センター研修コース	短期基礎コース、1週間コース、歯科コースの3種類があり、実際に診療・ケアができる医師、看護師その他のメディカルケアスタッフを養成する。	2日間(基礎コース)、5日間(1週間コース)、3日間(歯科コース)	実際にエイズ患者の診療に当たる医療従事者		
国立保健医療科学院 (短期研修コースも多数提供) http://www.niph.go.jp/	保健福祉行政管理分野	公衆衛生、保健福祉医療分野におけるリーダーとなるために必要な高度な能力を養うことを目的とする。	前期13週間、後期半年間	(1)保健所長などへの就任を予定して地方公共団体などから派遣される医師、(2)将来、保健所長などとして就職を希望する者(定員50人)		インターネットによる遠隔教育を平成16年度から開始予定。
	病院管理分野	病院管理に関連する業務において、経営管理と研究開発に関して指導的立場で実践活動を推進するために必要な能力を養うことを目的とする。		(1)国立または地方公共団体病院の管理業務従事者、(2)公的病院および公共の健康と福祉に貢献することを目的として開設されている病院などの管理業務従事者、(3)将来、病院の管理業務に従事することを志望する者(定員50人)		コースによって基礎的スキルから高度な能力まで幅広い研修を提供。
	国際保健分野	国際保健に関連する各種プロジェクトの企画立案、実施、評価に関する指導的業務に、公衆衛生の見地を踏まえて従事できる能力を持つ者を養成することを目的とする。	6ヶ月間	主な対象者は、(1)将来、国際保健分野で活動することを志望する者、(2)国際協力分野のフィールドワークを経験した者で、公衆衛生、国際保健の高度の学識を得ようとするもの、(3)JICAの長期研修員制度によって派遣される途上国政府の公衆衛生従事者(定員10人)		

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
(社)国際厚生事業団 http://www.jicwels.or.jp/	開発途上国エイズ・人口対策人材養成事業	将来エイズ・人口分野の専門家として派遣される保健医療関係者を米国等の研究機関等で高度専門的研修に参加されることにより、国際協力専門家を確保することを目的とし、疫学とエイズ対策に関する理論と実践を研修する。	約4週間	国内の人口・エイズ対策の経験等のある保健医療関係者(10人程度)	受講料は無料。研修に要する航空賃、日当、宿泊料、交通費等の経費はJICAの規定により支給	国内1日、海外4週間 (バングラデッシュ国際下痢性疾患研究センター)
	新興・再興感染症対策人材養成事業	海外の専門機関で研修を行うことにより、感染症に関する疫学と防疫活動の国際協力について、安全かつ適切に行える人材を確保することを目的とする。	約4週間	所属機関より推薦された新興・再興感染症対策に従事する日本人医師(8人程度)	受講料は無料。研修に要する航空賃、日当、宿泊料、交通費等の経費はJICAの規定により支給	国内1日、海外4週間 (タイ・マヒドン大学)
(財)結核予防会結核研究所 http://www.jata.or.jp/	国際協力専門家養成コース	重荷結核や結核対策の基礎知識や技術、世界の結核や医療の状況、プライマリ・ヘルスケアや地域保健、地区活動の実態、衛生教育、コミュニケーション等の習得を目的とした講義・討論・発表・レポート作成	2-4ヶ月程度	医師、臨床技師、その他の医療関係者で、近い将来、結核対策分野の国際協力に従事したいと考えている人(年間2人程度)	無料・国の規定による奨学金を支給	
長崎大学 熱帯医学研究所 http://www.tm.nagasaki-u.ac.jp/home/	熱帯医学研修課程	熱帯地における医学的諸問題についての初歩的、しかし広範な知識と、それらを応用するにあたって必要な基本的技能に関する講義・実習(ウイルス、細菌、真菌、原虫、寄生虫、マalaria、AIDS、結核、衛生動物、臨床、免疫学、疫学・統計、病理、熱帯生理、母子保健、社会学)	3ヶ月間	医師、歯科医師、獣医師、保健師、看護師、臨床検査技師などの医療従事者および大学、大学院卒業・修了者	約140,000円	過去26年間で261名が終了。定員15名、年1回開催
FASID http://www.fasid.or.jp/	HIV/AIDSプロジェクトの計画立案・運営コース	第1週: Project Cycle Management (PCM) 手法を用いたプロジェクトの計画立案 第2週: プロジェクト運営のための管理手法 第3週: 詳細実施計画の作成	プロジェクトの計画立案・運営 12日間、詳細実施計画の作成 5日間	途上国に対するエイズ分野の支援活動に関する業務に従事している、またはその予定であること。職種・専門分野は不問。応募者多数の場合は、HIV/AIDSと関連したプロジェクトの立案・運営経験があり、自らの経験を他の参加者と共有できる方を優先。聴講・討議のための十分な英語力があること。	受講料 50,000円。航空券支給。宿泊費、食費は実費支給。	タンザニア国キリマンジャロ州で開催。使用言語は英語。募集人数12人。現地で同数のタンザニア人参加者と合流する。
Monteverde Institute http://www.mvinstitute.org/r/t	Globalization and Community Health Summer	コミュニティ保健医療と応用人類学の質的・量的手法を習得することを目的とする。	6週間	学士、スペイン語能力、ラテンアメリカの知識を持つ人を優先	\$3,300	

研修実施機関一覧【教育】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
国立教育政策研究所社会教育実践研究センター http://www.nier.go.jp/homepage/syakai/index.htm	学習プログラム研究セミナー	学習プログラムの立案・展開・評価に関する理論と実践的な知識・技術について研究協議を行う。	5日間	都道府県、指定都市および市町村教育委員会の社会教育主事等、学校教員、社会教育、生涯学習に関する研究者、その他、生涯学習関連施設・団体の職員で主催者が特に認めた者		
(社)日本語教育学会 http://www.soc.nii.ac.jp/nkg/	日本語教育研修コース	海外諸機関で日本語の学習指導のみならず、カリキュラム編成、教材作成、教師研修への支援等に携わる人材を養成することを目的とする。		主に海外で日本語教育に従事する意志を持った人		「海外日本語教育研究コース」、「テーマ別研究コース 授業分析」などがある。
(社)国際日本語普及協会 http://www.ajalt.org/	対象別教え方講習会	社会人、年少者、ビジネス関係者など教える対象者別の内容	各コース18時間		47,250円	週1回のコースや夏季集中コースなどが通年開講されている。定員6～12人。
IDCJ http://www.idcj.or.jp/	途上国教育とカリキュラム開発	詳細未定				
Global Learning Partners http://www.globalearning.com/	Learning to Listen - Learning to Teach: An Introduction to Dialogue Education	カリキュラム設計とファシリテーションスキルのための対話教育手法を学ぶ。	4日間	ファシリテーション、研修、教育、能力強化などに携わるボランティア、民間、研究機関、政府などの関係者		定員16人
	Advanced Learning Design	カリキュラム設計、コミュニケーション、学習スタイルについて深く学ぶ。現行の研修を対話教育手法に切り替えようとしている人や新しい学習プログラムを立ち上げようとしている人に最適な内容となっている。	4日間	Learning to Listen - Learning to Teachを修了した人		

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
UNESCO-IIEP (短期研修多数) http://www.unesco.org/iiep	Education and Strategies and Policy Options	教育の質と平等のアクセスのための課題、戦略、プログラムに注目する。各国の政府が実施している国家レベルから学校レベルまでの教育改革を検証する。	3週間	学士教育計画・管理または類似の分野が望ましい)、数年の関連実務経験、英語またはフランス語の能力	2,300ユーロ	
	Education Management Information Systems	教育計画管理の情報システムの構築と利用に必要な知識とスキルを身に付ける。	2週間	学士教育計画・管理または類似の分野が望ましい)、数年の関連実務経験、英語またはフランス語の能力	1,550ユーロ	
	School Mapping and Micro Planning	スクールマッピングに必要な知識とツールを学ぶ。「スクールマッピングとマイクロプランニングの概念」「方法論」「スクールネットワーク構築」など	2週間	学士教育計画・管理または類似の分野が望ましい)、数年の関連実務経験、英語またはフランス語の能力	1,550ユーロ	
	Quantitative Methods for Monitoring and Evaluating Quality of	教育調査の方法論について、(1)調査のデザイン、(2)データ収集手段、(3)サンプリング、(4)データ分析の視点から学ぶ。	12日間	学士教育計画・管理または類似の分野が望ましい)、数年の関連実務経験、英語またはフランス語の能力	1,550ユーロ	
	Organization and Management of Education Systems	教育システム全体の管理と、個々の教育組織の管理とモニターという2つの視点から学ぶ。	2週間	学士教育計画・管理または類似の分野が望ましい)、数年の関連実務経験、英語またはフランス語の能力	1,550ユーロ	

研修実施機関一覧【環境】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
環境省環境調査研修所 http://www.neti.env.go.jp/	国際環境協力中級研修	国際環境協力の理念や具体的な手法、途上国での環境問題の実状などについて解説を行うとともに、国際環境協力の専門家等に求められる基本的技能の習得のための演習を行う。	10日間	国、地方公共団体などで環境に関する行政または分析業務を担当している職員で、個別分野での環境協力を行う専門家や地方公共団体などにおける環境協力の企画・実施などを希望する者(定員30人)		
	国際環境協力上級研修	国際環境協力の関係各分野について高度な専門的解説などを行うとともに、国際環境協力の専門家に求められる専門的技能の習得のための演習を行う。また、必要に応じ研修の一部に専門分野別コースを設け、研修生の知見や能力の深化を図る。	12日間	国、地方公共団体などで環境に関する行政または分析業務を担当している職員もしくは過去にこれらの職に就いていた者で、派遣先の環境行政アドバイザー的な役割が期待される長期派遣専門家などを希望する者(定員30人)		
(社)産業環境管理協会 http://www.jemai.or.jp/JEMAI_DYN_AMIC/index.cfm	環境経営実務コース	環境経営の推進に有効な実務的手法類を、(1)環境リスク管理、(2)環境調和型経営管理支援手法、(3)環境調和型製品・サービス支援手法の3コースに分けて、講義形式(一部は、演習形式)で理解する。	7日間程度	企業の実務担当者を主対象とする		
北海道経済産業局 http://www.hkd.meti.go.jp/	環境経営管理研修実務コース「環境マネジメントシステム/監査/パフォーマンス評価」	北海道地域産業・社会のグリーン化、環境ビジネスの取組企業の経営資源の充実・強化を目指し、環境対応と企業経営の両立、企業競争力強化の有効な手段として注目される環境経営に関する専門的知識を習得する。	半日	環境経営の概要を理解している企業、環境マネジメントシステム/監査/評価実務の習得を希望する企業(定員80人)	テキスト代として1,000円	
(財)地球環境センター http://www.unep.or.jp/gec/index-j.html	内部環境監査員育成コース	環境マネジメントシステムの構築・運営に必須の内部監査の実施に焦点を当て、監査と認証審査実務の経験豊富な審査員の指導により監査の実施と報告に関する技法を講義とグループによるワークショップを通じて理解、習得する。	2日間	企業、行政などで環境管理に従事している人、環境マネジメントシステムの構築を担当している人、環境マネジメントシステムを勉強したい人	52,500円	
(財)日本ガス機器検査協会 http://www.jia-page.or.jp/jia/top.htm	ISO14001環境マネジメントシステム研修コース	セミナー形式で、環境法規制の最新情報、環境改善対策の情報、有害物質の代替物質に関する情報、環境マネジメントに活用できるライフサイクルアセスメントの基礎、省エネ対策、環境パフォーマンス評価について説明する。	1日	募集人数30人	32,000円	

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
国連大学	地球環境:その科学と政策	本コースでは、地球の環境を考える上で基本となる問題を科学的に理解するとともに、環境問題に関する地域、またはグローバルレベルの政策と政治について学びます。講義内容は問題の科学的側面だけでなく、そうした問題が社会や政策に及ぼす影響についても同様にカバーします。環境に関する主な条約とその科学的背景、枠組みの進捗状況や政策実施における横のつながりについてもディスカッションを行います。	約1ヶ月(講義は週3回、1日3回(10:00 - 11:30、14:00 - 15:30、17:00 - 18:30)の講義)		100,000円	コースを無事修了した受講生には国連大学国際講座修了証書が閉会式の際に授与される。
http://www.unu.edu/hq/japanese/index-j.htm	マングローブ生態系における沿岸生物多様性	The course focuses primarily on mangrove ecosystems while maintaining an integrated approach towards management of coastal ecosystems. Particular emphasis will be given to teaching the methodology for assessing, monitoring and conserving biodiversity in mangrove ecosystems. This is achieved through a multidisciplinary team of lecturers and through hands-on involvement of the participants. The course is held annually in early spring of each year.	約2週間	海洋科学、またはそれに深く関連する分野での大学院修了の資格を持つ若い専門家		インドのアナマライ大学の海洋生物学高等研究センターで行われる。

研修実施機関一覧【ガバナンス】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
World Bank http://www.worldbank.org/	Governance Clinics on Topical Issues from Diagnostic to Action Plan Implementation	フィールドワークを実施する委員会の設置、政策変更のための情報の分析、その他のガバナンス関連の課題を扱う。	6ヶ月(午前8:30～午後5:00)		無料	シエラレオネで実施
	Open and Participatory Government at the Local Level for Latin America and the Caribbean	市レベルでのグットガバナンスの事例を紹介し、行政官や市民が政治的腐敗への具体的な戦略を学ぶことを目的とする。	約5週間(午前10:30～午後1:00)		無料	ボリビアで実施。使用言語はスペイン語。

研修実施機関一覧【平和構築】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
(特活)日本紛争予防センター http://www.iccp.gr.jp/jpn	紛争予防市民大学セミナーコース	紛争予防に関する理論研究科目郡、政策研究科目郡、事例研究科目郡の研修を受ける。	約1ヶ月	紛争予防・平和構築分野の専門家を目指し、途上国でのNGOの実務に強い関心のある人	50,000円	定員13人。JOCVなどの実務経験者歓迎。
国連大学 http://www.unu.edu/hq/japanese/index-j.htm	武力紛争：予防、管理と解決	本コースでは内戦を中心とする武力紛争の原因、特質、影響について考察する。暴力的紛争の脅威に対する国際社会の対応の変化について、とくに紛争予防、紛争解決、そして平和構築に重点を置いて検討と分析を行う。さらに、現代社会のさまざまな問題により効果的に対応するために、平和と安全保障の枠組みをいかに改変すべきかについても考える。	約1ヶ月 (講義は週3回、1日3回の講義)		100,000円	コースを無事修了した受講生には国連大学国際講座修了証書が閉会式の際に授与される。

研修実施機関一覧【その他】

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
PCMによる計画立案						
FASID http://www.fasid.or.jp/	PCM手法	計画立案、モニタリング・評価	各4日間	開発援助関連の政府職員、実務者、NGOスタッフ、研究者、国際機関職員	無料（有料のケースあり）	参加型演習形式。定員各20名。計画立案は年9回、評価は4回開催
ワークショップスキル						
FASID http://www.fasid.or.jp/	HIV/AIDSプロジェクトの計画立案・運営コース	PCM手法を用いたHIV/AIDSプロジェクトの計画立案、プロジェクト運営のための管理手法（モニタリング・評価/ロジスティックス/財務/パートナーシップの構築）、活動詳細計画の作成演習、HIVAIDSに関する活動拠点を訪問	3週間	NGOや青年海外協力隊、医療機関、大学、政府機関などで、途上国に対するエイズ分野の支援活動に従事している人。HIV/AIDSと関連したプロジェクトの立案・運営経験者	50,000円	研修地はタンザニアで、定員12名。同数のタンザニアからの参加者あり。研修言語は英語。保健医療技術者だけでなく、事務系も参加。
事業モニタリング						
FASID http://www.fasid.or.jp/	PCMモデレータ養成	モデレータ養成	5日間	開発援助関連の政府職員、実務者、NGOスタッフ、研究者、国際機関職員	無料(有料のケースあり)	定員6名、年1回開催
レポートライティング						
FASID http://www.fasid.or.jp/	プロジェクト実施マネジメントワークショップ	関係性マネジメント、タイム&リソース・マネジメント、リスクマネジメント、クオリティー・コントロール、モニタリング&コミュニケーションなど	4日間	NGO及びODA事業でプロジェクト実施に携わる方々（プロジェクトマネージャー、メンバー、コーディネーター、プロジェクト担当者等）	80,000円	定員20名、年1回開催
FASID http://www.fasid.or.jp/	ケーススタディメソッド	開発援助分野の教育・研修における、事例教材（ケース）や政策ディベートを用いた実践的な参加型授業の教授法と、事例教材（ケース）の作成手法の修得。	9日間	開発援助関連の教育・研修に携わる大学教員・研修講師と事例教材作成に携わる人 読解および議論が可能な英語力(英語コースのみ)	無料	
EFCA http://www.efca.or.jp/	開発コンサルタントのためのレポートライティング	読み手を意識したレポートライティング（英文報告書作成）を身に付ける。	1回2時間、計10回	コンサルティング企業と途上国開発にかかる公的、民間諸機関・企業に所属する人。特にJICA、JBICの英文報告書作成経験のある人が望ましい。	65,000円（会員）、75,000円（非会員）	

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
津田塾会 http://www.tsudajukukai.or.jp/	すぐに役立つ英文ビジネスライティング講座	レターやレポートのライティングをより本格的に学習する。	10日間 (19:00～21:00)		50,000円	
	クオリティライティング	英文レポートやエッセイの書き方の基本を添削指導を交えて指導する。	6日間 (10:00～5:00)	基本文法を理解している人	60,000円	プレテストの必要なし。
	ウィークエンドライティング	週末を使ったエッセイライティング基礎講座。自分のテーマで書きながら、ライティングスタイルを習得する。	土曜日 (10:00～13:00)計8回		60,000円	プレテストの必要なし。授業はすべて英語。添削指導あり。
評価手法						
FASID http://www.fasid.or.jp/	ODA評価者のための評価ワークショップ	インパクト評価の実践、データ分析のための統計手法、評価の倫理、ODA評価手法概論、組織評価と戦略策定、定性的データの分析、評価の5要素とシンセシス、研修の評価・事例分析	国内2日、海外1週間	開発援助関連の評価に携わる、政府、政府関係機関、民間企業、大学、研究機関、NGO職員など	230,000円 (受講料100,000円、旅費130,000)	国内20名、海外110名、年1回開催
	ODA評価のための評価ワークショップ	より良い評価の実施のためには何が求められるかを考え、より広くより深く評価の手法・アプローチを学ぶための9つのコースを提供する。	コースごとに1～2日間	ODA評価に携わる公務員、開発援助関連団体職員、コンサルタント等	コースごとに10,000円～	
	JICAプロジェクト評価実践コース	JICA事業評価ガイドラインの内容に沿ったプロジェクト評価調査実施のために必要な知識を修得することを念頭においている。具体的には、JICA事業評価ガイドライン概論説明、評価調査における一連の項目(評価グリッド作成、評価調査の組み立て及び報告書作成)に関する事例演習を行う。	4日間(9:30～17:30)	当財団が実施したPCM手法研修モニタリング・評価コースを修了しているコンサルタント等で、今後ともJICAにおける開発援助事業の評価に携わる者。	110,000円	定員20人。
IDCJ http://www.idcj.or.jp/	ODA事業評価のための理論と実践	開発コンサルタントに求められる評価の視点を取り入れて評価の研修を実施する。	3日間 (10:00～17:00)	援助案件の評価調査に参加する実務者でコンサルタント経験のある	90,000円	定員20人
GLMi http://www.glminstitute.org/index.htm	忙しい人のための評価入門	評価計画の立案、調査結果の分析、結論・教訓・提言の導出、評価事例の紹介	1日	開発援助に関わる実務者	20,000円(一般)、10,000円(会員)	定員10人
ECFA http://www.ecfa.or.jp/	開発援助プロジェクトモニタリング・評価手法研修	プロジェクトサイクルにおける事前評価から事後評価まで、様々な場面で活用されるモニタリング・評価の全体像についてカバーする他、定量的・定性的データの測定や解釈、さらにデータの統計処理法についても解説されます。また、ケーススタディを用いて理論と実務について理解を深められる内容。	5日間(9:30～17:30)	英語での受講が可能な人。開発プロジェクト実務におけるM&E手法の活用に興味がある人	135,000円	使用言語は英語。3日間の講義・演習の8割以上の出席が必要となる。修了者には修了証書を授与。定員18人

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
国際機関の業務理解						
FASID http://www.fasid.or.jp/	国際機関コース (JPO用)	日本の国連政策、国連の課題と対応、国際開発・政治・経済に関するグループ討論、国際機関人事行政と国際機関におけるキャリアディベロップメント、JPO赴任から国際機関への正規職員採用まで、国連機関での業務・元JPOの視点から、ネゴスキル、プレゼンテーションスキル等	5日間	1. アソシエート・エキスパート試験に合格したJPO。 2. 国連競争試験に合格した方。 3. 省庁から国際機関への派遣が決定または内定した方。	無料	
開発業務の専門性付加						
アジア経済研究所 IDEAS http://www.ide.go.jp/Japanese/Ideas	開発スクール	履修科目は経済理論など、開発論、地域研究、ゼミナール(修士論文含む)、海外の著名大学教授などを招へいしての講義、英語、特別講義、国内研修旅行	国内1年間、海外1年間の留学	将来、開発・援助の分野に従事する意志を有する者 四年生大学既卒者(専攻分野指定なし) 高度な英語能力	国内研修260,000円。2年目の海外研修1,000,000円IDEASが負担	JICAとの連携は非常に興味あり。特に教育分野での連携。
ジュニア層への開発実務経験の提供						
GLMi http://www.glminstitute.org/index.html	長期実務研修プログラム	国内外の援助機関・NGOなどと連携して行う調査研究やプロジェクト運営管理業務に補佐として参加し、実践的かつ高度な実務知識・技術を習得する	1~2年間	大学院生及び修了者(年齢制限なし) 日英両語で業務遂行が可能であること 開発援助分野でのフィールド経験が1年以下であること 開発援助分野での明確なキャリア形成意志を有する者	無料・1年目は無給、2年目は能力に応じて検討	2003年創設。採用は若干名。将来、草の根無償、PROTECO等で、現地NGOと連携したプログラム実施の可能性ある。

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
コミュニケーション能力向上						
津田国際研修センター http://tsudajukukai.or.jp/d00/d01.html	国際公務員志望者訓練コース	1 国連など国際機関で使える高度な英語力の強化(とくにドラフティングコースに力)、2 専門家や現役の実務家らを講師とする「グローバルセミナー」、3 進路指導やキャリアプランなどについてアドバイスする「カウンセリング」と国際機関応募履歴書の書き方指導など。	20日	国連職員・JPOを目指す人	英文報告書作成コースは、全20回で90,000円	年3回開催、毎回の参加者は15名程度。過去、青年海外協力隊(JOCV)帰国隊員支援室から「帰国隊員向けの研修は可能か」との打診があり、センター側では(1)進路相談などのカウンセリング、(2)英語(ライティングの集中講義)を組み合わせた「帰国隊員研修スキーム」を提案。日程的な制約があることから実現に至らず。
ファシリテーションスキル						
拓殖大学 国際開発教育スクール http://www.takushoku-u.ac.jp/	国際開発教育ファシリテーター養成コース	開発経済学総論(貧困、人口、農業、工業、アジア経済、環境、開発と民主化など)、アジア開発現場研修(インドネシアなど)、ファシリテーター実習、グループによるプログラム・カリキュラム作成、など	週1回、1年間の夜間コース	開発教育に携わる小・中・高校教員や教職課程を選考している大学生、関心ある社会人など。	7万円	修了者は「国際開発教育ファシリテーター」として認証されるJICA職員が講演するなどの連携(TIC)
FASID http://www.fasid.or.jp/	ファシリテーション実践研修	受講者自身がセッションの一部でファシリテーションする機会を持つことによって、ファシリテーションのスキルを高めることを目指す実践的な研修内容。	3日間(9:30~17:30)		60,000円	定員10人。使用言語は英語。
IDCJ http://www.idcj.or.jp/	参加型ワークショップ:ファシリテーション入門	ファシリテーションの基礎を学ぶ体験ワークショップ	1日	参加型開発を現場で取り組む人	6,000円(一般)	使用言語は英語
プロジェクトマネジメント						
ECFA http://www.ecfa.or.jp/	プロジェクト実施マネジメントワークショップ	計画されたプロジェクトをどのように効果的に実施していくか、プロジェクト実施者として身に付けておくべき知識やスキルなどを学ぶ。	4日間	開発協力を携わる実務者	80,000円(一般)	英語での受講 定員20人

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
財務分析						
IDCJ http://www.idcj.or.jp/	入門・プロジェクト評価理論と事例	途上国の経済開発に関するエンジニア、エコノミスト、コンサルタントを主な対象として、実際に適用する理論を1) 論理と、2) 数値例で説明し、3) ケースで実際に分析し、4) 実際の経験の中から理解する、という4方向からの理解を目的とする。	4日間		94,500円	定員20人
社会開発						
IDCJ http://www.idcj.or.jp/	社会開発コース					
参加型アプローチ						
FASID http://www.fasid.or.jp/	参加型アプローチ研修	PRA/PLAを中心に参加型アプローチの理論と実践について学び、また実際の演習を通じて参加型アプローチを体得することを目的とする。	4日間(9:30~17:30)			
参加型村落開発						
関西NGO協議会 http://park15.wakwak.com/~knc	実践参加型村落開発コース	海外・国内でワークショップを主体とした参加型研修		我が国の援助実務に携わる政府関係機関職員、NGO職員、民間の開発コンサルタント、研究者、学生等。英語での聴講、討議が可能な人。	60,000円	定員20人。使用言語は英語。
International Institute for Sustainable Development, Cololado State University http://www.colostate.edu/Orgs/IIISD/index.htm	Participatory Practices in Sustainable Development	【コミュニティ開発】と【参加型実践手法】の2コースからなる持続的開発の参加型実践研修。”	2週間		1コース \$895、両コース \$1695	各コースの修了者にはコロラド州立大学から修了証書が授与される
http://www.colostate.edu/Orgs/IIISD/index.htm	Online Certificate Program in Community-Based Development	ケーススタディ、エクササイズ、グループディスカッションを交えた通信コース。コミュニティ開発でコロラド州立大学の修了証書をえるためには必須コース1つと選択コース3つを修了する必要がある。		コミュニティ開発で仕事、ボランティアをすることを計画している人、またはすでにこの分野で仕事をしており、キャリアアップを目指す人	各コース \$295	参加者はコロラド州立大学のコミュニティ開発の修了証書を授与される
Community Development Academy, University of Missouri http://muconf.missouri.edu/CommDevelopmentAcademy	Course 1: Building Communities From the Grassroots	コミュニティ開発の基本概念と手法を学ぶ。コミュニティ開発には水質、土地利用、インフラ開発、子供などの課題を含む。	5日間			
http://muconf.missouri.edu/CommDevelopmentAcademy	Course 2: Empowering Communities For The Future	アクションリサーチ、コミュニティ経済開発などを含む実務的な内容に焦点をあて、コミュニティ開発の手法、手順、アプローチを習得する。	5日間			コース2の受講にはコース1を修了していることが条件となる

団体名	コース名	コース内容	期間	対象者	受講料	特徴等
ジュニア・コンサルタントのためのフェローシップ						
ECFA http://www.ecfa.or.jp/	フェローシップ	米国大学でWorking Languageとしての英語の集中講座で、報告書作成・プレゼン能力をつけた後、国際機関、海外のコンサルタント会社で研修。	1年間(3~6ヶ月海外)			
プロジェクトマネジメント・農村調査・異文化理解						
アイシーネット(株) http://www.icnettd.com/	開発実務プログラム	国際協力の現場での基本的な考え方、手法、ツールなどをトレーニング。現在までに4コース(米国の大学院大学との共同開催による手法習得コース、社会人向けの週末集中コース、社会調査実習コース、国際協力分野での就職対策コース)を実施。	2~4週間(社会人向けの休日コースあり)	応募資格は限定しないが、JOCV、社会人、大学院・大学生、援助機関の職員などが多い。	130,000~300,000円程度(300,000円は海外研修)	過去9回開催(修了者合計200名)年間4回ほど開催、定員20~30人
コーチング						
キャラウィット(株) http://www.carawit.co.jp/	コーチング	コーチングを活用した経営者、管理者育成、コンサルタントのためのコンサルティング、実践的論理的思考法		特になし		
コーチ21(株) http://www.coach.co.jp/	ビジネス・コーチング・プログラム	相手の聞く耳を開く力がつく、相手のことを深く聞き、引き出す力がつく、などの成果を目指す		相手をつまみかせるコミュニケーションスキルを身に付けたいすべての人、人事、教育担当、プロジェクトリーダー、管理職、指導職の人	210,000円	
FASID http://www.fasid.or.jp/	A Training and Coaching Course on Skills Enhancement for Delivering Community-Based HIV/AIDS Prevention and Care	HIV/AIDSに関する社会変化、コミュニケーション、性、生物学的・社会文化的側面についての基本的な学説を理解することを目的とする。	2週間	対象者は以下の条件をすべて満たしている人。 HIV/AIDS関連の業務に3年以上携わっていて、研修終了後も仕事を続ける意思がある、英語での意思疎通が十分できる、心身ともに健康	無料(航空券、宿泊費などは支給される)	東南アジアと日本から定員20人。タイで開催
起業支援・マーケティング						
キャラウィット(株) http://www.carawit.co.jp/	女性の創業セミナー実践編		3時間×10単位	特になし		商工会議所、商工会等でのセミナー開催実績が豊富

セミナーリスト

行政・ガバナンス				
主催団体	形態	トピック	参加料	期間
JICA	パブリックセミナー	途上国の能力開発と有効な援助	記載なし	1日
JICA	公開ワークショップ	フィリピン ムスリム・ミンダナオ自治政府ガバナンスプロジェクト	無料	1日
JICA	パブリックセミナー	途上国の能力開発と有効な援助	記載なし	1日
JICA	法整備支援連絡会	法整備支援連絡会	無料	1日 x 5回

都市開発・地域開発				
主催団体	形態	トピック	参加料	期間
ECFA	開発コンサルティングスキルアップシリーズ	開発コンサルタントのための開発戦略・開発計画	40,000円	3日間
JICA	公開研究会	開発途上国に対する廃棄物分野の協力の方向性	記載なし	1日
JICA	プロジェクト研究報告会	「地域振興のための観光開発」	記載なし	1日
JICA/ JBIC	JICA・JBIC連携 ワークショップ	ヨルダン・シリア観光ワークショップ ~知られざる魅力を求めて~	記載なし	1日
JICA	公開セミナー	調査研究「途上国に適用可能な地域活動」	無料	1日

情報通信				
主催団体	形態	トピック	参加料	期間
日本SISプロジェクト	ITと環境シンポジウム	ビジョン2015：ICT（情報通信技術）と持続可能な発展	無料	1日
EBRD、IDRC、JICA、慶應大学	国際ICTセミナー	情報通信セクター改革と地方通信インフラストラクチャー	無料	7日間
JICA	評価セミナー	評価結果の総合分析（農業・農村開発：普及）	記載なし	1日

自然環境保全				
主催団体	形態	トピック	参加料	期間
JICA	研究会	開発調査における環境社会配慮ガイドライン運用のための基礎研究会 第5回（最終回）	記載なし	1日
JICA	公開セミナー	自然資源の持続的利用と保護における住民参加-住民参加の問題と今後の展望	無料	1日
JASID/JICA	評価セミナー	環境センター・アプローチ：途上国の社会的環境管理能力の形成と環境協力	記載なし	1日
JICA	公開中間報告会	調査研究「森林・林業セクター評価と今後の方針策定」	記載なし	1日
JICA/拓殖大学	シンポジウム	アマゾンにおける環境保全と国際協力を考える	記載なし	1日

水産				
主催団体	形態	トピック	参加料	期間
JICA	公開シンポジウム	サンゴ礁の保全と持続的利用	無料	1日
JICA	公開シンポジウム	水産分野における国際協力のあり方 ~Global Issueへの対応~	無料	1日

水資源				
JICA	公開シンポジウム	水産資源の持続的利用をめざした国際協力	記載なし	1日
JICA	評価セミナー	アフリカの貧困と水	記載なし	1日
JICA	国総研セミナー	水分野援助における世界の潮流と今後の方向性	記載なし	1日

エネルギー・鉱業				
IDCJ	プロジェクト・マネジメント・コース	プロジェクト評価事例：電力開発	25,200円	3日間

民間セクター開発				
JICA	外部公開勉強会	中小企業振興（零細企業振興 / Business Development Service)におけるドナーの協力動向	記載なし	1日

農業開発/農村開発				
AICAF	検討会	平成15年度第4回「農村生活改善協力のあり方に関する研究」検討会	記載なし	1日
JICA	評価セミナー	評価結果の総合分析（農業・農村開発：普及）	記載なし	1日
JICA	公開セミナー	タンザニア国ソコイネ農業大学地域開発センタープロジェクトの成果とその活用～キャパシティ・ディベロップメントの視点から	無料	1日
IDCJ	研修コース	アフリカにおける自立型農村開発の手法と事例	15,750円	1日
FASID	第107回BBLセミナー	熱帯地域開発における家族経営農家とプランテーション	無料	1日
JICA	JICA山口県セミナー	農村生活改善協力のあり方に関する研究	無料	1日
JICA	国際セミナー	農村開発と日本の生活改善運動～Livelihood Approachを中心として	無料	1日
JICA	第2回アフリカ農村開発セミナー	第2回アフリカ農村開発セミナー：アフリカ農村開発における住民と行政との関係について	記載なし	1日
JICA	公開シンポジウム	村落開発と国際協力 ～住民の目線で考える～	無料 (懇親会 5000円)	1日

教育				
JICA, UNESCO	共催シンポジウム	ノンフォーマル教育と開発～EFA(万人のための教育)と生涯教育の視点から～	記載なし	1日
IDCJ	研修講座	社会開発：教育と開発～新しい国際教育協力の潮流(開発途上国における教育の質的向上への支援)	42,000円	2日間
JICA	公開シンポジウム	援助は現場で起きているんだ！-教育協力最前線-	記載なし	1日
JICA	国総研セミナー	途上国の教師教育 - ジレンマと展望 - アフリカ地域とアフガニスタンの事例から	無料	1日
JICA	評価セミナー	評価結果の総合分析（初中等教育 / 理数科分野）	記載なし	1日
IDCJ	プロジェクト・マネジメント・コース	教育の地方分権化と学校運営改善の試み～学校は誰のものか～	36,750円	2日間
IDCJ	研修講座	社会開発：教育と開発～新しい国際教育協力の潮流(開発途上国における教育の質的向上への支援)	42,000円	2日間

JICA	国総研セミナー	インドネシアにおける高等教育の現状と課題 ・日本の技術協力の特徴及び今後の技術協力に期待すること	無料	1日
JICA	公開セミナー	日本の教育経験を途上国協力にどう活かすか	無料	1日
JICA	国総研セミナー	アフリカの教育開発とADEAの役割 ～日本に求められる貢献とは?～	無料	1日
JICA	シンポジウム	基礎教育協力の新しい潮流-援助の総合化に向けた取り組み	記載なし	1日

保健医療

JBIC/UNFPA	共同研究シンポジウム	妊産婦の健康改善にインフラは役立つのか	無料	1日
JICA	国総研セミナー	イラク保健医療支援セミナー	無料	1日
シェア	講演会	「タイのエイズ」プロジェクト報告会 「タイのなるほどエイズ教育-赤く変わる自分の水」(実習つき)	500円	1日
JICA	JICA活動紹介ワークショップ	JICAインドネシア・母子健康手帳の活動紹介	記載なし	1日
JICA	JICA評価セミナー	プログラム・アプローチの強化に向けて ～フィリピン感染症対策プログラム評価を事例として～	無料	1日
JICA/世銀	セミナー	『障害と開発』に関するセミナー	記載なし	1日
FASID	感染症セミナー	世界エイズ・結核・マラリア対策基金の現状と展望	無料	1日
JICA/世銀	セミナー	『障害と開発』に関するセミナー	記載なし	1日

貧困削減

世銀東京事務所	公開シンポジウム	貧困とグローバル化	無料	1日
JICA	貧困セミナー	貧困セミナー(マンチェスター大学ヒューム教授)	無料	1日
JICA	評価セミナー	特定テーマ評価「貧困削減/地域社会開発」	記載なし	1日
JICA/アジア研	共同公開講座	援助研究:日本型貧困削減アプローチは可能か	7000円	2日

ジェンダー

JICA	評価セミナー	特定テーマ評価「参加型地域社会開発のジェンダー評価」	記載なし	1日
JICA	公開セミナー	現場の経験から考察する社会・ジェンダー調査手法 (SEAGA)とJICAのジェンダー主流化	無料	1日
JICA	意見交換会	ジェンダー主流化説明・意見交換会	記載なし	1日
JICA	公開研究会	第二次分野別ジェンダー・WID研究会	記載なし	1日

平和構築

外務省、国連大学	共催セミナー	アフリカにおける平和の定着を求めて	記載なし	1日
JICA	説明会	人間の安全保障に向けたJICA事業の取り組み	記載なし	1日
JICA	国総研セミナー	開発援助における平和構築支援の課題と限界	無料	1日

JICA	報告会	イラク国のインフラ整備緊急復興に係る支援プログラム策定に関する本邦及び周辺国における基礎的調査（プロジェクト研究）	記載なし	1日
JICA	国総研セミナー	教育開発と復興支援～アフガニスタンの事例から～	記載なし	1日
JICA	国総研セミナー	平和構築支援へのアプローチ	無料	1日
MOFA, JICA	ジニットAU平和・安全保障委員 講演会	アフリカの現状とAU（アフリカ連合）の役割 - 平和構築・経済開発に向けたAUのイニシアティブ -	無料	1日
FASID	セミナー	民主化支援の課題 紛争後のカンボジアの経験と教訓	無料	1日
JICA	国総研セミナー	21世紀のアフガニスタンとパキスタン等周辺国との関係 -アフガニスタンの平和と復興の進展に向けて-	無料	1日

公共インフラ全般

JPI	第8025回セミナー	独立行政法人 国際協力機構 国際協力銀行 新たな取り組み課題と今後のビジネスチャンス 新インフラ回帰 ソフトとハードを組み合わせた ODA インフラ支援の現状と今後	24,740	1日
-----	------------	--	--------	----

トピック集

アドバイザー型専門家

JICA 国際協力総合研修所が作成した報告書「個別派遣専門家活動事例研究 - アドバイザー型専門家の事例」(平成 6(1994)年 3 月)では政策アドバイザーを 国家政策アドバイザー、セクター基本政策アドバイザー、セクター実務水準向上アドバイザー、マルチセクター型アドバイザーに類型化し、「各種の開発課題を明確化するとともに、それらを解決するために最適な計画の立案・選択、実施体制・管理運営等の手法に関するノウハウを移転・定着させることを目的とした知的支援活動」が主務だとしている。

育成

今次調査研究の業務指示書に添付された「国際協力人材育成方針の策定(全体コンセプト案)」では「人材育成 = 養成 + 確保」と表現されたが、その後の検討の過程で養成は「能力開発支援」と言い換えられることになり、育成という言い方は退けられている。

英国の国際協力人材養成

1989 年 3 月、(財)国際開発センターは外務省の委託による「主要先進国における援助要員の人材養成・確保に関する調査」報告書を作成・刊行した。その第 7 章に英国・ODA について以下のような記述がある。

「ODA 自体は...フォーマルな研修を実施していない。これは ODA の人事政策が基本的には十分な専門技術と実務経験があり、できれば派遣予定先での勤務経験をもつ既存の専門家をリクルートするからである。...准専門家研修計画(APOS: Associate Professional Officers Scheme)があり、意欲のある若い専門家や教育者が海外経験を積んだり、大学院での専門教育を受ける機会を与えられている。1987 年には 83 名が...専門性の陶冶に努めた。」ところが援助機関が ODA から DFID になり、『専門家養成スキームの APOS は廃止され、今年から Technical Development Specialists という訓練スキームができたが、これは DFID の上級スペシャリストを育成するもので、以前の幅広い国際協力の人材養成をやっていた APOS とは趣が異なります』という状況になった由(『』内、JICA 英国事務所・山本愛一郎所長による)。このあたりの事情を DFID の HP は次のように言う。

APOS was a training scheme for people from a range of professional backgrounds who wished to improve their knowledge, experience and potential for working in development. The last training awards under APOS were offered in June 2004. A new Professional Fast Stream for DFID will replace APOS in 2005.

NGO 相談員

国際協力に取り組む日本の NGO を支援する外務省の「NGO 活動環境整備支援事業」の一

環で、外務省の委嘱を受け、「NGO の国際協力活動、国際ボランティア、国際協力に関わる情報や、NGO の設立、組織の管理・運営といった NGO 個別の課題など、NGO に関する市民や NGO 関係者からの様々な質問・照会」に答えるのが仕事。年度ごとに改選が行われるが、2004 年 10 月現在で、北海道 1、東京 5、中部 2、関西 3、中国・四国・九州・沖縄各 1 の計 15 名。【外務省・民間援助支援室 城所卓雄室長のご教示による】

援助マネジメント

JICA モデル人材像の設定において、「JICA の主たる業務は、援助の実務ではなく、援助をマネジメントする業務である」とし、援助マネジメントとは、被援助国に適した援助プログラムの選択・立案・合意形成、その効果的・効率的実施のための計画立案、予算編成など最適リソースの準備、所期の成果達成に向けての専門家やコンサルタントの円滑な業務実施支援、と定めている。【JICA 人事部資料から】

外務省国際協力インターン

2004 年 10 月に外務省 HP で紹介された 1 名について、募集要項の概要は次のとおり。勤務部署は経済協力局無償資金協力課、「主として伝語圏アフリカ」を担当し、「JICA 関係部との事業実施にかかる連絡調整等業務を重点的に強化するための業務を補佐する仕事」。11 月上旬までに採否を決定し、期間は平成 17(2005)年 3 月末までで、謝礼等は「経歴に応じ決定」とある。応募資格は 32 歳まで、「国際関係、経済協力、館発援助に関する研究・仕事を行った経験」が望まれている。

感染症対策(コース)

平成 16 年 6 月 28 日から 7 月 23 日まで熊本市の(財)国際保健医療交流センターにおいて行われた(国際協力総合研修所による)養成研修コース。受講資格は「医師またはこれに準ずる者で、将来 JICA 専門家としての派遣が予定または期待されている者」。同センターは JICA 九州国際センターの委託を受けて種々の医療・保健関連の技術研修コースを開設しており、養成研修の受講者 2 名はこれら海外 10 ヶ国からの感染症対策担当官・専門家とともにコースに参加した。

帰国隊員

いわゆる青年海外協力隊 OB・OG。平成 12-14 年度の彼ら(3187 名)の進路状況調査によると 1 位は民間企業(967 名)、2 位国際協力関係(486 名)、3 位教職員(366 名)、4 位国内進学(319 名)、5 位医療関係(284 名)(以下略)となっている。また 13 年度 1 次隊 - 14 年度 3 次隊を対象にした進路希望調査(複数回答、第 1 - 第 4 希望の合計)による希望進路は 1 位進学 144、2 位国際協力分野 133 (以下略)。

キャリア・フェア

2004年11月21日にJICAの主催（外務省後援）で開催された「国際協力を志す人のための」キャリア・フェアのこと。ODA50周年記念行事の一つ。基調講演・パネルディスカッション、キャリア相談（個別ブース、「Partner 国際協力の道案内」）、援助機関・NGO・コンサルタント企業でのキャリアの可能性紹介、模擬講座・ワークショップと書籍販売の9つのプログラムが用意され、主として事前エントリーを済ませていた1112名が参加した。

国際協力人材開発センター

平成14年3月29日に発表された第2次ODA改革懇談会最終報告1.(2)既存の人材・技術の有効利用の具体的な改革方策に「国際協力人材開発センター（仮称）を創設する」とあり、センターは「国際機関、援助実施機関への就職・参加機会についての情報を提供し、また相談を受ける」としている。この提言に基づき、2003年10月、JICAに国際協力人材センターが設置されることになった。なお同最終報告2.には「...国民各層の代表から成る「ODA総合戦略会議」を常設する」との提言もある。

国際協力推進員

国際協力事業に対する理解の増進と国民参加型協力の促進を図ることを目的とし、JICAが実施する事業に対する支援、広報・啓発活動の推進、自治体の国際協力事業との連携促進等の業務を行うためにJICAに委嘱され、自治体が実施する国際協力事業の活動拠点に配置されている。青年海外協力隊または日系社会青年ボランティアのOB/OGが多い。

具体的な業務としては自治体等と連携した広報及び啓発活動の推進、研修員受入先の開拓の支援及び地元との交流プログラム作成の支援、青年招聘ホームステイプログラムにおける受入家庭の開拓、地方プログラム委託先団体に対する助言と支援、青年海外協力隊応募相談と協力隊OB会等の組織活動の支援、自治体等の国際協力事業との連携促進など。北海道には3名、大阪・愛知は2名の複数配置であるが、他は1府県に1名。【JICAホームページによる】

国際建設技術協会

当16年度の国際建設エンジニアリング業務研修は6月14日から18日まで5日間、10名が参加。会員企業幹部およびJICA・JBICからの講師陣によりF/Sケーススタディー、海外工事契約管理や、プロポーザル作成・プレゼンテーション手法等が紹介されている。協会は新入社員から2-3年社員を対象とする（国際建設エンジニアリング）ジュニア・コース（1日間）も開設している。【矢部義夫・企画部長による】

国内協力員

国内協力員とは「(その)現地体験を協力隊等の国内業務、派遣前訓練に反映させること

…国内業務と現地における調整員業務との連携の強化を図ることを目的として、帰国した隊員等…協力隊調整員としての業務を終えて帰国した者の中から、事務局が適当と判断するもの」で、「協力隊事務局…広尾訓練研修センター又は国内機関のいずれかに配属。…委嘱期間は原則として1年を超えない」(国内協力員委嘱要領から)。2004年末現在38名が委嘱されている(うち本部事務局に12名)。

JICE 調査研究員 (契約スタッフ)

2004年11月、(財)日本国際協力センター(JICE)HPで公募された、JICA受託の「分野課題別ネットワーク」(人間の安全保障)業務に従事する新機軸のスタッフ、定員は1名。応募資格としては「45歳以下、人間の安全保障(平和構築、貧困削減、ガバナンス、農村開発等)に関する基礎的知識があり…青年海外協力隊やNGOなどで国際協力に参画した経験あれば尚可」とある。平成16年11月1日から17年3月31日までの雇用契約、通算3年まで更新があり得る由。

JOCV 枠 UNV 制度

青年海外協力隊のOB・OGが再び海外協力隊活動を行う機会を確保すべく国連ボランティア計画(UNV)と提携し、JICAが該当するUNVの派遣にかかる経費を負担する制度。JICA推薦のOB・OGはfull-fundingと呼ばれる特別枠で派遣されることになり、スポンサーが付くことによって他UNV登録者よりオファーが来る確率が高い。

新型援助人材

『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)』報告書(平成14年1月。通称Yellow Book)で使用されたコトバ。「貧困対策、ガバナンス、市場経済化などの分野」の政策支援型プロジェクト、セクタープログラム型援助(「CDF、PRSPなどの動きがあり、援助調整業務が通増…」)、計画策定、モニタリング、評価に係る業務が増加する中で必要とされる人材のこと。大きく「政策アドバイザー型」「援助調整型」と「その他(ソフト型・計画立案評価型)」に分類される。

進路相談カウンセラー

帰国した青年海外協力隊員への支援体制の一環。広尾訓練所およびJICA国内機関に配置された22名のカウンセラーが進路の相談を受けたり、求人情報や関連情報を公開するなどの支援を行っている。

(外務省) 専門調査員

外務省のHPの募集サイトには「外務省からの委嘱により我が国の在外公館に通常2年の任期をもって派遣され、…当該国・地域の政治、経済、文化等に関する調査・研究及び

館務補助等の業務を行う」と記されている。平成 16(2004)年 10 月現在、148 公館に 224 名が派遣されている由。応募資格は 25 歳以上 35 歳未満、大学院(修士)以上の学歴または専門分野において相当以上の経験、調査・研究事項に関する研究実績、業務遂行に足る語学力、健康、長期派遣の任に耐え得る者。平成 16(2004)年 11 月を締切りとした募集では 15 公館(うち途上国は 8)のポストが用意され、平成 17(2005)年 2 月を赴任予定時期としている。

(政府開発援助に関する)中期政策

「国際協力人材」との関連では 4.効果的・効率的な援助の実施に向けた方策について 3 (イ)適切な人員配置と人材育成 に記述がある。「...援助業務に関する経験と高い実務能力を備えた人材及び現地の政治・経済・社会情勢に精通した人材等、政府内及び外部からの有為な人材を積極的に活用しつつ、適切な人事配置を行う。」とある。さらに「現地機能を強化する上で、援助協調等の国際的潮流や我が国援助の政策や実施の全般について広い経験と知見を有する人員の確保は必須であるため、現地及び東京の両方において IT 等も活用して研修を充実させることも含め、対外援助に携わる人材育成を通じて我が国援助の裾野を広げることを目指す」と書かれている。中期目標は平成 17 年初めに閣議決定される見込み。

任期付外務省職員

平成 16(2004)年 12 月 24 日を申込み期限とする「経済協力分野」臨時募集の記載ぶりは次のとおり。採用予定は 1 名、平成 17(2005)年 2 月から 1 年間、外務省経済協力局において「経済協力分野の担当職員として勤務する」。満 25 歳以上の者で大学卒業または同等の学歴を有し、経済協力分野における研究または実務経験を有する者。一定以上の英語力を有する者」とある。【外務省の HP による】

(在外公館)派遣員制度

昭和 48(1973)年 6 月以来、外務省の委託により国際交流サービス協会 (IHCSA) が実施運営している。平成 16(2004)年現在 182 公館に 254 名が派遣されている。派遣員 (20-26 歳) の身分は協会の派遣社員、任期は概ね 2 年。空港の送迎、ホテル留保、会議・市内視察への随行・案内および事務補助を担当する。派遣先国語または公用語を実用できることが応募資格となっている。【国際交流サービス協会の HP による】

(国際開発教育)ファシリテーター養成コース

拓殖大学国際開発学部の HP によると、新しくできた「国際開発教育センター」の中心的研修コースであって、小・中・高校の現職教員や国際開発に興味を持つ社会人・学生を対象に週 1 回・夜間のカリキュラムで「国際開発教育ファシリテーター」を養成するもの。2004 年 4 月 14 日開講、夏休み中のアジア開発現場研修を含み、2005 年 1 月 19 日に修了

式が予定されている。

(技術)補完研修

JICA 青年海外協力隊募集要項に「相手国からの養成に的確に応えることができるよう、技術・技能等の向上のため、技術補完研修制度を設け」ている、と書かれている。「...受講指示は要請内容、合格者の技術レベル・経験を勘案のうえ、内容・期間等を決定し、二次先行結果と同時に連絡」される。研修は技術専門委員、技術顧問らの判断に基づき「実務経験が不足している」、「日本の技術の現地適応に懸念がある」といった事情に配慮している。補完研修の歴史は古いが、昨今は対象が広がり、「集合型」と称し、55種のセット・メニューの研修に参加するのが一般的である。研修期間は数日から数ヶ月と区々で、業種によっては2-3種の研修に参加するケースもある。昨年の実績でいうと、参加者(一部にダブル・カウントがある)は全訓練生の57%となっている。

ボランティア調整員

青年海外協力隊等 JICA による「ボランティア事業支援のプロ」としての成果が求められる業務調整員。現地においては要請背景調査、新規要請開拓、相手機関・関係者との折衝、安全対策など、支援にかかる全ての業務を担当する。30-64歳の男女を対象に年2回公募されており、前期は12-1月に募集、選考と5-7月の派遣前研修を経て8月派遣、後期は5-6月募集、10-12月の研修ののち翌年1月派遣。16年度後期の派遣前研修には7名の協力隊未経験者を含む40名が参加していた。平成17年度前期の募集要項によると(次回の)募集人員は30名。

6つの能力

『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)』報告書(平成14年1月。通称 Yellow Book)に記載されている「援助人材に求められる能力」のこと。すなわち分野専門能力、適正技術・知識選択能力、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、援助関連知識の6つ。

(人材の)養成・確保事業

昭和49(1974)年の国際協力事業団法に、その業務の一つとしてはじめて「必要な人員の養成及び確保を行うこと」が明文化された。その背景として「技術協力を推進するうえにおいて、その担い手として、高度の技術と現地活動能力を身につけた優れた人材を養成・確保すること」は「基本的な課題」であるとし、「人材の養成のための研修」として、「派遣前研修、中期研修、長期研修」が実施されることになった。「このうち派遣前研修は、旧海外技術協力事業団においても実施されていたものであるが、これを含めて、専門家の養成のための研修を飛躍的に改善することにしたものである」。「人材の確保のための制度と

しては、専門家の登録制度のほか、特別嘱託制度がある」(「」内の記述は1975年度版『国際協力事業団年報』から)。

なお国際協力専門員の確保は昭和58(1983)年の国際協力総合研修所の設立時点まで待たなければならない。