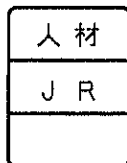


# JICA プロフェッショナルの 挑戦

シリーズ2: スリランカ

情報技術分野人材育成計画プロジェクト

～ODAが時代を創る～



JICA 国際協力人材部 総合研修センター



# JICA プロフェッショナルの 挑戦

シリーズ2：スリランカ

情報技術分野人材育成計画プロジェクト  
～ODAが時代を創る～

## はじめに

生涯をブータンに捧げた専門家「西岡京治」氏とえば、日本のODA（政府開発援助）業界関係者の多くの方々が、その記憶にとどめているのではないのでしょうか。しかしながら、一般の日本人の間では、西岡さんを知る人が殆どいないのも現実でしょう。

西岡さんは、ブータンで1992年3月に亡くなるまで、28年間、ブータンの農業技術指導に自分の人生を捧げており、「日本の国際協力を創った人たち」（2007年国際開発ジャーナル誌12月号）の中でも取り上げられたように「隠れた偉人」とも言えます。

ブータンにおける西岡さんは、1980年には「国の恩人」としての最高の榮譽称号である「ダシヨー」をワンチュク国王から授与されており、その後、国王の農業アドバイザー的な存在ともなり、若きブータン官僚達からは非常に慕われていた「ブータン人」の大先輩でもありました。

幸いにも、筆者は、生前の西岡さんに現地でお会いする機会がありました。それは、22年前（1986年）、JICA（国際協力事業団、現国際協力機構）の派遣事業部でブータンの国担当をしていた頃のことです。西岡さんは、1964年以来、専門家として唯ひとりブータンへ派遣され続けていた異色の専門家でした。



当時、筆者は、西岡さんなら、他の専門家や協力隊員などをブータンへ受け入れてもらうために協力をしてくれるに違いないと考え、上司の了解を得て、直接それを依頼するために、ブータンまで彼を訪ねたのでした。

大変驚いたことに、パロの農場で仕事をされていた西岡さんは、20年以上海外生活をしていても、毎日BBCやラジオジャパンを聞いていたとのことで、世界情勢について非常に明るく、また、人を包み込むような人間的な魅力（人間力）に溢れた方でした。

ブータンの正装であるゴーと呼ばれる日本のドテラのような着物に、颯爽と首に長いスカーフと腰にはサーベルを身に付けた「ダシヨウ西岡」が、筆者を連れて官庁内をくまなく案内してくれました。その度に、西岡さんは、ブータン関係者をつかまえては若い筆者を、「日本からマイ・ボスマン（私の上司）が来た」と紹介するので、本当に気恥かしい思いをさせられた経験があります。しかも、ブータン関係者は、異口同音に、「ダシヨウ西岡が日本人だったとは全く知らなかった」と冗談を言い、さらに真顔になって、「日本は本当に息の長い協力をしてくれる素晴らしい国だ」と、西岡さんの協力を通じての我が国への賛辞を呈するのです。

ここで、敢えて西岡さんの話をさせて頂いたのは、読者の皆さんにも、ぜひ一緒に考えて頂きたいことがあるからです。それは、西岡さんのように、途上国へ技術を移転するという

ことに加え、人と人との信頼関係を通じた二国間関係の強化への貢献という側面も、ODAに期待されているのではないかと考えるからです。国民の税金を活用したODAであるが故に、ODAを通じて、このような人と人との信頼関係に基づく二国間関係の強化へ多少なりとも貢献できるのであれば、これを「国益」と呼んでも差しつかえないのではないのでしょうか。つまり、ODA関係者は、このような視点を常にもった上で、ODAを実施すべきではないでしょうか。

次に、「技術協力とは何か」と考える際に、筆者がいつも思い出すのは、食うや食わずの困っている人々がいる時に、「魚をあげること」と「魚の釣り方を教えること」のどちらを選択するかという問いです。普通、飢えた人々には、魚をあげることを選択するでしょう。しかしながら、飢えをしのげた人々にも、魚をあげ続けることが本当に良い選択でしょうか。いや違う筈です。魚の釣り方を教えることができれば、その人々は、それ以降、自力で自分たちの魚を賄うことができるようになります。正に「技術協力」とは、自助努力を支援するための「魚の釣り方」に相当することではないでしょうか。

このような意味での「技術協力」なのですが、本冊子で扱う「技術協力プロジェクト（通称「技プロ」）とは、JICAの定義では、「一定の成果を一定の期間内に達成することを

目的として、あらかじめ合意された協力計画に基づき、一体的に実施・運営される技術協力事業のこと」とされています。また、専門家（JICA事業で活躍される専門家は「JICA専門家」とも呼ばれています）とは、条約その他の国際約束に基づき実施される技術協力事業の一形態（専門家の派遣制度）を通じて派遣される専門家を意味します。

JICA専門家には、保有する知識・技術を相手方に伝達し、開発途上地域の人材養成に資すると同時に、専門家の全人格を通して、相互の友好・親善の役割を果たすことが期待されています。

JICAには、設立以来、長期間に亘って、途上国の人々と心をひとつに協働とふれあいを通じ、社会・経済の自立・発展を支えようという大切な価値観としてのスローガン『人づくり、国づくり、心のふれあい』があります。このスローガンを現場レベルで体现するため重要な役割を担っているのが、JICA専門家であるとも言えます。

JICAは、2006年度の実績で、援助対象の154カ国・地域のうち、88カ国において、715件の技プロを実施すると共に、4541人の専門家を新たに派遣しています。これまで、専門家は、2006年末までで、延べ8万人以上が派遣されています。前述の西岡さんも、そのJICA専門家のひとりです。

しかしながら、JICA専門家は、同じJICAの青年海外協力隊（JOCV）やシニア

ボランティア（SV）に比べても、あるいはNGO（非政府組織）に比べてもマスコミに取り上げられる機会が少なく、その存在が余りにも一般の日本人には知られてないようです。ODAの現場の最前線では、JOCV、SV、NGOの関係者に加え、むしろプロフェッショナルな立場からは、JICA専門家が大いに活躍しているのが現実なのです。

しかも、JICA専門家の場合には、途上国における人材養成や組織・制度整備を通じて、当該国の社会・経済へ大きなインパクトをもたらし続けているケースが多くあります。このような事実をもっと日本の一般の国民の方々にも広く伝えることが必要であると考えています。

冒頭紹介した西岡さんの時代から20年以上が過ぎましたが、その間、援助の潮流やJICA専門家を巡る周辺環境は大きく変遷してきています。

世界的な援助の潮流として、ひとつは90年代以降、各ドナーが、プロジェクトベースの技術協力から、セクターワイド支援、さらには途上国政府の一般財政支援へと向かってきたことです（注1）。また、もうひとつは、各ドナーが、技術協力のあり方として、個人ベースの技術移転から、より制度や社会へのインパクトを重視するキャパシティ・ディベロップメント（CD）という概念を尊重してきていることです（注2）。

他方、我が国は、1991年以降維持し続けてきたODA供与額世界第1位の座を200



1年に米国へ譲り、10年以上にも及ぶODA予算の削減の結果、2007年度のODA実績（ネット値では76・9億ドル）は、DAC加盟22カ国中、米国、ドイツ、フランス、英国に次いで第5位となり（前年は3位）、また、日本のODAの対GNI比（0・17%）は、20位となっています（前年は、18位、0・25%）。

このような中、我が国では一連のODA改革が実施され（注3）、JICAにおいても、緒方理事長着任の2003年10月以降、「現場主義」「人間の安全保障」「効果・効率性と迅速性」の3つの視点に基づき、JICA改革が強力に押し進められています。

その結果、技術協力プロジェクトの法人委託化が促進され、それに伴い公示・公募で選定された専門家が增え、今では派遣人数でみると専門家総数の約6割に達しています。言い換えれば、長期の専門家派遣形態から、短期シャトル型（短期間の派遣の繰り返し）の専門家派遣形態へと大きくシフトしてきたとも言えます（官から民への人材市場の拡大とも捉えられます）。

このようにJICA専門家を巡る周辺環境は、大きく変化してきているのが実情です。我が国のODA予算の削減などに伴い、納税者からは、「援助が本場に役立っているのか」という疑問が呈され、その結果として、ますます短期的な「成果主義」を重視せざるを得ないような傾向にあります。しかしながら、「成果主義」を重視する場合においても、専門家に

よる協力の過程や、プロジェクトによる成果を超えた組織・制度整備へのインパクトなどにも併せて十分な配慮を払っていく必要があります。

本年10月には、JICAがJBIC（国際協力銀行）の有償資金協力業務及び外務省の無償資金協力業務の一部を承継し、新JICAへと移行することとなっています。今後、JICA関係者には、技術協力、無償資金協力、有償資金協力の3スキームを組み合わせ、その相乗効果を発現させながら、より効果的・効率的に途上国の自助努力を支援していくことが期待されています。

以上のように、JICA専門家の活動環境は、大きく変わりましたが、JICAが実施する技術協力のメインプレーヤーは、引き続き、JICA専門家であることに変わりありません。では、専門家の活動の様子などは、どのように伝えられてきたのでしょうか。

JICAでは、途上国における各種プロジェクトの経験が、多くの場合、何らかの「形式知」として報告書等の形で存在していると言えます。しかしながら、そのような報告書は、いずれも成果としての事実関係の集積ではあったとしても、残念ながら、専門家がその協力の過程においてどのようにして、さまざまな苦難を克服していったのか、また、どのようにしてプロジェクトのマネジメントをしていったのか、などの「暗黙知」の部分が必ずしも十

分に盛り込まれたものとはなっていない。まして、JICA専門家の活動の様子がわかり易くまとまった書籍も殆ど出版されていないのが実情です。

通常、JICA専門家は、異文化社会において、異なる言語を用い、良好なコミュニケーションを図りつつ、途上国の関係者との信頼関係を構築させながら、業務を実施していかなければならず、そのための努力は並大抵のものではありません。初めて途上国へ赴任されるJICA専門家にとって重要で最も参考となるものとは、そのような専門家の活動の様子などが理解しやすく、また、途上国における専門家の活動の教訓や知見を取りまとめたものと言えるでしょう。

このような観点を踏まえつつ、本冊子はJICA国際協力人材赴任前研修の副教材としての利用を主目的として作成されました。また、できるだけJICA専門家の実像が等身大で見えるようにも試みました。特に、初めて赴任される専門家が、技術協力プロジェクトをイメージしやすいように、また、JICA専門家の活動の様子などが理解しやすいように、さらに過去のJICA専門家の教訓や知見がにじみ出るように取りまとめたつもりです。

例えば、ある専門家が圧倒的な技術力（世界的スタンダード）で実際にやって見せ、カウンターパートに理解を促したり、例えば、ある専門家がカウンターパートの話をじっくり聞

いた上で対話を行い、彼ら自らが問題解決できるようになるまで忍耐強く寄り添ったり、また、ある専門家がカウンターパートと共通の理念をとことん語り合い、自分たちの役割を再認識させたり……。本冊子を読んで頂ければ、このような専門家にとっての重要な示唆をいくつも読み解くことができる筈です。

日本人専門家が、JICA専門家として、途上国で何を考え、どのように挑戦していったのかを理解する観点からも、ぜひご一読願えれば幸いです。また、本冊子は、広く開発教材として活用されることも念頭におき、できるだけ読みやすい内容に絞って作成しました。多くの皆様に、ご一読頂けることを願ってやみません。

本冊子の作成に際しましては、JICA国際協力人材部総合研修センター内に「JICA プロフェッショナルの挑戦」執筆・編集タスクを設置し、企画から、プロジェクト選定、専門家へのインタビュー、現地確認調査、原稿執筆（テープおこしを含めて）、編集まで一貫して、主として、執筆・編集タスク5名で担当してきました。また、プロジェクトの選定につきましても、執筆・編集タスクが在外経験のあったスリランカとフィリピンの過去の実施案件の中で、インタビュー対象専門家の確保可能性や異なる分野（情報技術、保健医療、基礎教育、農業）などの基準から選定させて頂きました。

今回は取り上げませんでした。JICAが過去に実施した技術協力プロジェクトの中には、例えば中国の中日友好病院、インドネシアのスラバヤ電子工学ポリテクニック、タイのモンクット王工科大学ラカバン校、ケニアのジヨモケニヤッタ農工大学など、長年継続的な協力を行い、社会・経済的にも大きなインパクトをもたらし、相手国にも大変感謝されているものがあります。今後は、これらその他のプロジェクトも順次取り上げてゆく予定です。

最後になりましたが、執筆・編集タスクを代表し、本冊子の作成にあたり、快くインタビューに応じて頂き、かつ原稿に細かく目を通し数多くのコメントを頂戴し、貴重な写真までご提供頂いた専門家の皆様方に深く感謝申し上げます。また、突然の訪問にもかかわらず、快くご対応頂いたスリランカとフィリピンの政府関係者及びプロジェクトの関係者の皆様方にも、改めて感謝申し上げます。さらに、本冊子作成に際し、ご協力頂いたその他多くの関係者の皆様方にも感謝申し上げます。

平成20年6月16日

JICA国際協力人材部総合研修センター

執筆・編集タスク主幹 鈴木 康次郎

(注1) 特に、アフリカなどの途上国においてコモンバスケット方式として、各ドナーが資金をプールし、特定のセクタープログラムのために途上国政府がこれを活用し、それを各ドナーが協調してマネジメントする方式へとシフトしています。実は、今では、我が国のように技術協力のために専門家を長期に派遣し、途上国関係者と共に、プロジェクトを実施しているようなドナーは殆どいなくなっているのが実情です。

(注2) CDの概念は、UNDP (国連開発計画) が、2002年に主張し始めた概念で、「途上国の課題対処能力が、個人、組織、社会等の複数のレベルの総体として向上していくプロセス」を指すというものです。この考え方の特徴は、キャパシティを「途上国が自らの手で開発課題に対処するための能力」と定義し、途上国自身の主体的な努力(内発性)を重視していることです。CDの概念において、改めて強調されている途上国の「オーナーシップの尊重」という考え方は、被援助国経験を持つ我が国のODAの根幹をなす「自助努力の支援」という考え方と共通したもののなのです。このように、実はこのCDの概念にしても、これまでの我が国の技術協力の考え方と共通点が多く、ある意味では類似な概念とも言えなくはないのです。

(注3) 最近の一連のODA改革としては、2003年「新ODAA大綱」の改定、2006年海外経済協力の司令塔機能である「海外経済協力会議」の設置、2006年「JICA法」の改正などがあります。



## 目次

はじめに 1

プロジェクトサイト位置図 15

第1部 JICA専門家等へのインタビュー 16

・上金 孝平 氏 (担当分野・チーフアドバイザー) 17

・岩本 雅道 氏 (担当分野・テクニカル・コーディネーター) 29

・中原 孝子 氏 (担当分野・インストラクショナルデザイナー) 41

・本間 寛臣 氏 (担当分野・研究開発) 61

・鈴木 康次郎 氏 (JICAスリランカ事務所次長・案件の発掘・形成に関与) 79

スリランカ主要指標一覧 95



第2部 カウンターパートからの手紙 96

・故V・K・サマラナヤケ 氏

(コロンボ大学スクール・オブ・コンピューティング (UCSC) 教授) 97

スリランカの情報通信事情 101

第3部 ルポライター田中章義の現地レポート 102

スリランカ「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」の現場を訪問して 103

スリランカ案件配置図 111

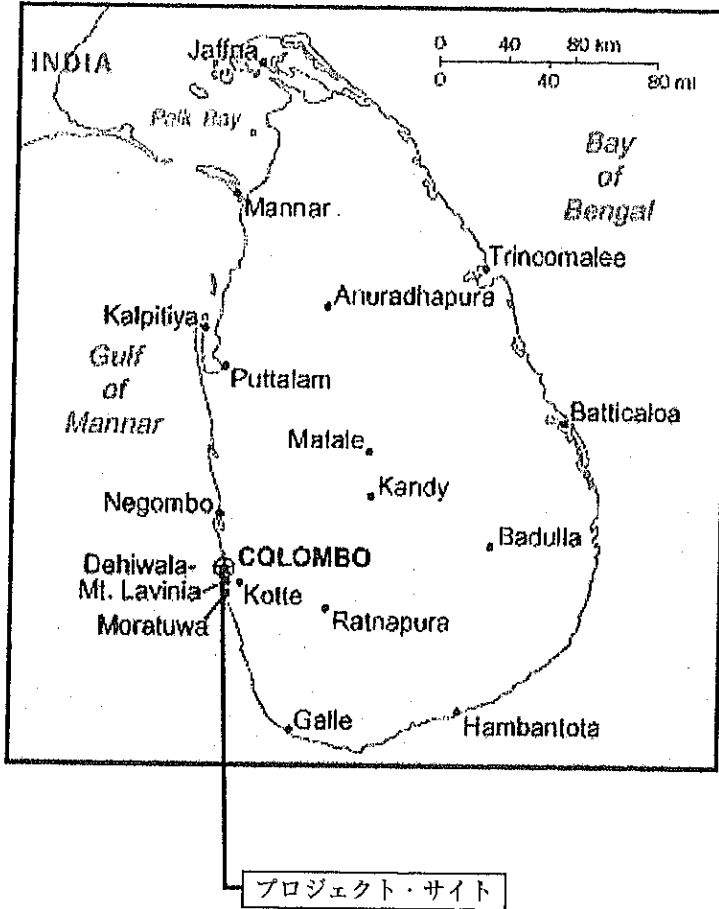
おわりに 112

参考資料 i

・プロジェクトの概要 ii

・プロジェクトの主な関連ヒストリー v

## プロジェクトサイト位置図



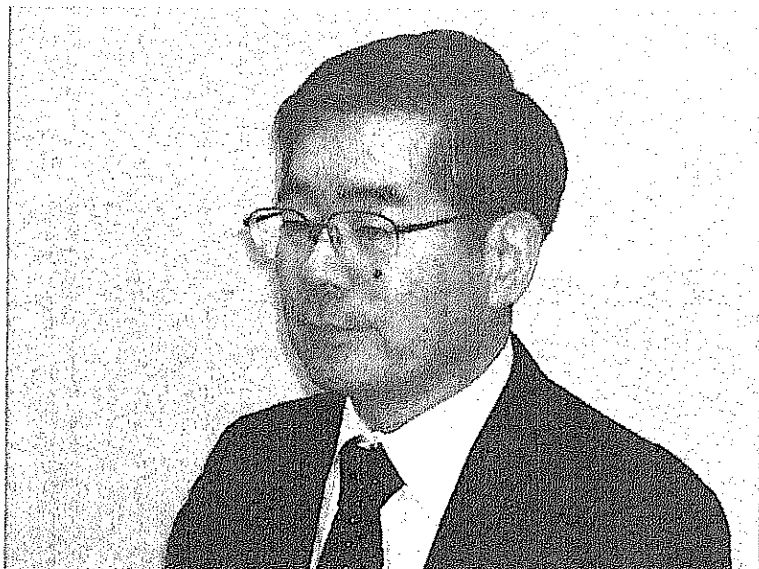
スリランカ民主社会主義共和国 情報技術分野人材育成計画終了時評価報告書 より抜粋

# 第 1 部

## JICA 専門家等へのインタビュー



デジタルスタジオで指導中の専門家の画像を操作するカウンターパート



かみがね こうへい  
**上金 孝平 氏**

スリランカ・情報技術分野人材育成計画プロジェクト  
担当分野：チーフアドバイザー

1950年茨城県生まれ。1973年京都大学工学部卒業。同年に通商産業省（現、経済産業省）に入省。以来、行政情報処理、経済協力・技術協力、国際共同研究協力、マクロ経済政策、新エネルギー技術開発、消費者行政、防災、調査統計、地域通商産業行政、国際産業協力等と幅広く担当。この間、日本シンガポールソフトウェア研修センター等の技術協力プロジェクト、機械翻訳システム、簡易操作型電子設計生産支援システム、多言語情報処理システムの国際共同研究協力プロジェクトを推進。2002年8月から2005年5月まで、スリランカ情報技術分野人材育成計画のチーフアドバイザーとして赴任。現在、(財)車両情報センター専務理事。

カウンターパートが主体となって取り組むよう相手に具体的目標を作ってもらい、その実施状況を一緒に評価し、目標を修正することを繰り返し、どこで試行錯誤の経験を積むことが大事だと粘り強く向き合いました。

2004年11月号のJICAフロンティアは、「世界をつなげ、広げる情報通信技術」と題して、一人の専門家の取り組みを紹介している。これが、コロンボ大学スクールオブコンピュータインテグレーション（UCSC）を舞台に2002年6月1日から3年間にわたって行われた「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」で、チーフアドバイザーを務めたのが上金孝平氏だ。2002年末、スリランカ政府は総合的なICT（情報通信技術）ビジョン「eスリランカ」を公表し、情報通信技術のためのインフラの整備・情報通信技術産業の振興とともに、この分野での「人材育成」を大きな柱として掲げている。この3つ目の柱と関わって

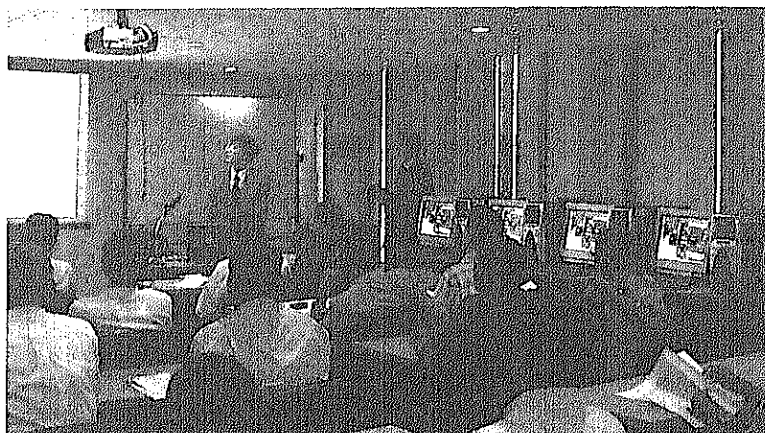
実施されたのが、上金氏らが取り組む「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」だった。

当時はまだ、人材、インフラ、市場、体制ともに未成熟だったスリランカで、上金氏はスリランカや日本の関係者とともにどのようなチャレンジを実施したのだろう。現在では、スリランカのIT人材育成の中核機関としての地位を担い、スリランカ全土から技術習得を求めて人々が集まってきているコロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）で行われていたチャレンジを紹介してみたい。

UCSCが今後、もたらすであろう波及効果は、スリランカ国内はもちろん、南アジア・東南アジア・東アフリカにまで拡がろうとしている。

### プロジェクトの必要性を共有し、関係者間の連携強化を図る

「・・・私たちがスリランカで行ったWBT（Web Based Training）とは、インターネットのホームページを見るために使うブラウザ（閲覧ソフト）を使ったシステムによる教育・研修で、一般的に言われる「eラーニング」とは、情報通信技術を活用した教育・研修で、WBTを含むものです。私たちのプロジェクトでは、このWBTとIT技術者の育成を結び



短期専門家によるカウンターパート研修

つけて、(1) WBTのコンテンツ開発者やIT指導員に対する研修を行うこと、(2) WBTモジュール(教材)を開発し、これらを使って研修を実施すること、(3) WBTに関連する研究開発を実施すること、を3つの柱としました。

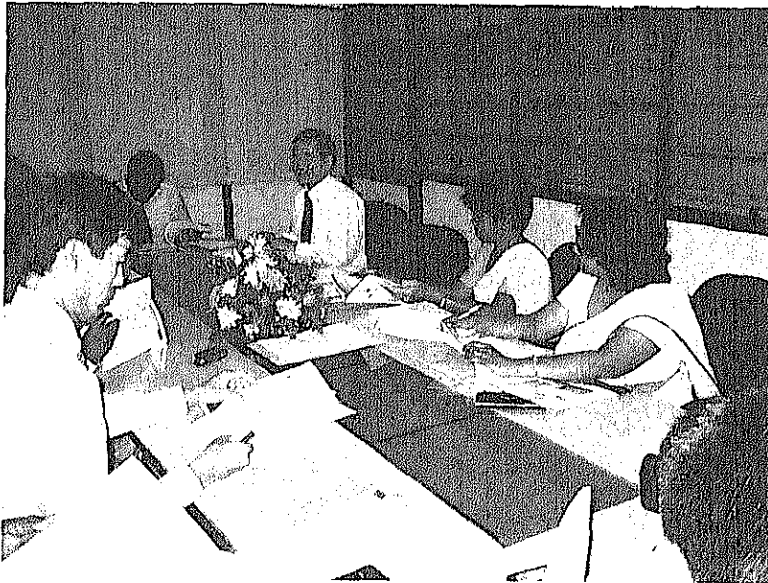
最終目標は、WBTにより、スリランカにおけるIT分野の人材の質・量の向上を図ることでした。しかし、現地ではインターネットのベースとなるPCやネットワークがあまり普及していなかったため、このプロジェクトを行うには時期尚早かな、と直感的に思いました。

ところが、プロジェクト実施機関のコロンボ大学スクールオブコンピューティング(UCC)が環境の未成熟さを補うくらい、非常に熱心でした。なんとと言っても、一貫してスリランカのIT政策をプロモートしてきたサマナヤケ教授の存在が大きく、彼にコンタクトをすれば他の大学やUGC(大学助成委員会)はもちろん、有

力IT企業役員や大統領にまでつながっていききました。スリランカ側がこのプロジェクトの必要性をしっかりと認識し、プロジェクトへの期待が大きかったのだと思います。

とは言っても、新規に募集した6名のカウンセラーパートナーたち（20代から30代前半の直接WBTを指導すべき対象者）は、WBTの経験がないばかりか、これまでほとんどコンピュータに触ったこともない人たちでした。こうした状況下で、プロジェクトを3年間で行わなくてはならないのは大変でした。IT分野は変化が激しいために3年間でのプロジェクトになったと聞いております。

日本の予算の単年度主義の制約や先方の施設整備の遅れ、研究テーマの決定の遅れ等がある中で、専門家の派遣や機材調達もあり、



日本スリランカ合同調整委員会中の上金チーフアドバイザー（奥右端より3人目）



タイトなスケジュールでのやりくりがとでも大変でした。このような状況や機材調達の遅れなどを踏まえて、PDMを中間評価の際に実態に合わせたものに見直しました。

そもそも、スリランカは日本にマルチメディアの技術協力を要望し、スウェーデンにWB Tを要望していたのですが、スウェーデン側から良い返答がなかったため、日本がマルチメディアとWB Tを含めてプロジェクトを実施することになったそうです。

チーフアドバイザーである私の能力不足にも問題があったかもしれませんが、国内支援委員会が必ずしも頻繁に開かれず、現地から頼れる相手が日本にいなかったという実感もありました。

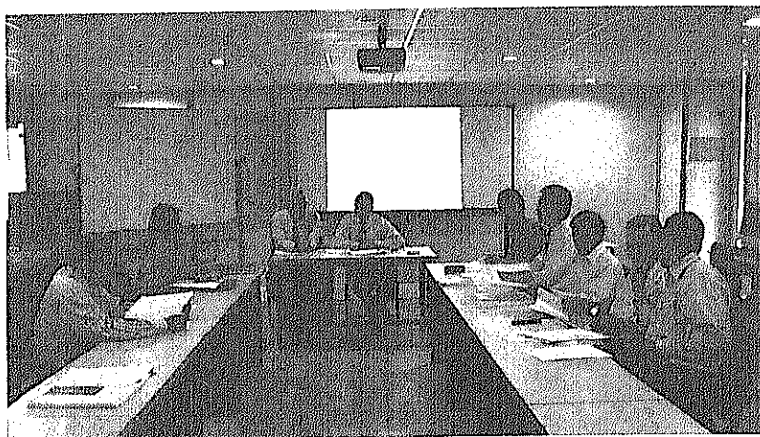
けれども、こうした様々な問題はありつつ、問題解決のために関係者と積極的に話し合いをしていきました。同じく長期専門家だった岩本さんと話し合い、PDMの修正版を作成して、周囲のコンセンサスを得ながら実行していきました。実施に当たってはJICA本部、スリランカ事務所、スリランカ関係者と一つひとつ合意をとっていきました。

特にインスタラクショナル・デザインの分野の短期専門家である中原さんを迎えてからは、中原さんが帰国している間も、半ばボランティアのようなかたちで丁寧にかウンターパートたちのフォローをしてくださいました。研究開発のほうは本間先生たちが中心となってやってくださっていましたが、3年間のプロジェクトでWB Tと研究開発という異なった領

域を一緒にしたことはやや挑戦的だったのかもしれませんが。

### 核になる人材育成により、相手側ニーズに応える

それでも、PDMを中間評価で修正でき、機材の調達が終わったときには目処がたつようになりました。プログラミング言語、コンピュータネットワーク等などのWBTモジュール（教材）開発については、カウンターパートに割り当てて進めました。最初は思うように進まなかったものの、毎週目標を立て、その実施状況を評価し、できなかったらどうするか、と会議を開き一緒にガントチャートを利用した工程管理を行いました。全て日本人がやってしまうと彼らのためにもなりませんし、その加減の難しさを感じました。プロジェクトでは、目標達成に向けてのマネジメントは相手が主体となることが理想で、相手に具体的な目標を作ってもらい、一緒にその実施状況を評価し、達成できなかった場合の反省や対応も相手に考えてもらおうようにしました。目標達成まで試行錯誤があり、日本人がやったほうが早いだろうな、と感じたこともあります。とにかく経験的に覚えてもらおうことが大事だと思つて粘り強く向き合っていました。カウンターパートの中でもこのような問題意識を持



産業・大学フォーラム会議の様子

つ人は、やはり優秀だったと思います。

カウンターパートたちは当初から、まず彼ら自身でWBTの運営やモジュール開発ができるようになることが求められました。次に、WBTを導入したい大学、研修機関、産業界のトレーナー（管理者、先生・講師、コンテンツ開発者等）に対してWBTに関する研修を開催しますが、その講師になることが求められました。カウンターパートが講師となってトレーナーを養成するための研修コースを、プロジェクト期間中に開始しました。IT分野の人材に対する需要はかなりあるものの、なかなか供給が追いつかなかったスリランカでは、従来の座学（通学等）方式だけでは供給に限界があります。そのため新しいやり方が必要で、これがWBTでした。受講者が職場でも自宅でも好きな時間に自分のペースで勉強できるのがWBTのメリットです。また、WBTはIT分野のみにとどまらず、あらゆる分野に応用することがで

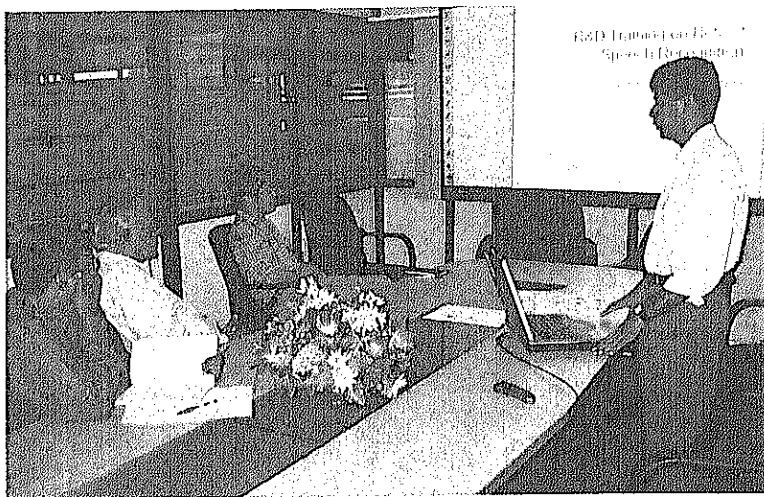
きる手法です。

WBTのコースは、まずUCCの学生を対象にスタートしました。本来の授業があるの  
で単位をどうするかという問題はありましたが、本来の授業を補完する形で行われました。  
もう一つは学外IT学位制度(BIT)で、カリキュラムはコロンボ大学が作成し、実施は  
民間の研修機関で行います。WBTをこの中で活用するものです。

UCCにとどまらず、WBTによるIT人材育成を他大学・IT関連の研修機関、産業  
界に展開する仕組みを構築しました。すなわちこうした外部からの要望等をプロジェクトに  
反映させるとともに活動状況を報告するために、「産業・大学フォーラム」を設置し、定期  
的に会議を開催し意見交換をしていきました。

### 研究開発をレベルアップし、域内の中心大学へ

一方、研究開発分野のカウンターパートたち(講師レベル)は、このプロジェクトの3年  
間で論文が書けるようになっていきました。途上国の大学では教育に重点が置かれ、先生方  
は研究のために海外へ行ってしまいうことがよくあります。そのため、研究開発はゼロに近い



研究開発に関して指導中の短期専門家

ところからのスタートでしたが、本間先生たちの指導もあり、カウンターパートは成果を挙げて論文を発表できるようになりました。

カウンターパートたちは全員この3年間で、技術的にも相当成長したと思います。このプロジェクトの意義を理解していたし、もともと優秀だったというところもあるでしょう。カウンターパートの優秀さとやる気がこのプロジェクトの成功の要因だったと思います。

プロジェクト期間中、南部の医学関係の大学で、電子教材を作りたいのでeラーニングを教えてほしいとの依頼があり、カウンターパートが研修に向いたこともありました。今までの専門的な教材の購入に多くの費用がかかるため、eラーニングにした方がコストが安くなるとのことでした。紛争地域で被害を受けていたジャフナ大学ではどうするか

という話もあり、こちらも教材を電子媒体にした方がいいだろうということになりました。

UCSCは、以前からIT分野で第三国研修を実施しておりました。インド、バングラデシュ、ブータン等のインド洋を中心とした周辺国に加え、ケニア、モザンビーク、ザンビアからも研修生が招かれ、実施されてきました。本プロジェクトの終了後、eラーニングに關する第三国研修と現地国内研修の両方が行われています。

コロンボ大学のスリランカでのレベルは、ITに関しては間違いなくトップレベルでしょう。今後はスリランカのCOE (Center of Excellence) となるのみならず、南アジアや東南アジアも含め、この地域でのCOEもめざすことができると考えています。

JICA専門家にとって不可欠な資質——それは相手とのしつかりした意思疎通の力。英語が達者であればいいですが、それよりも

うわべではなく、心のこもったコミュニケーションができること。

自分の意見や考えを正確に伝えることが大事ですが、そのためには相手のこと（政治・制度や文化的なバックグラウンド）も理解しなければならず、総合的な経験と知識が必要だと

思っています。これらを含めたコミュニケーション能力だと理解しています。また、物事を決めるように導くこと、相手に意思決定してもらうよう働きかけることも大切なのではないでしょうか（コーチングの技術とも言えます）。専門分野以外の知識も大きな要素になっていると思います。

プロジェクト実施期間中、私はUCSC以外のスリランカ側の機関等を訪問し、多くの方々と積極的に意見交換に努めました。政府機関、他の大学、研修機関、職業訓練機関、IT関係の業界団体、IT企業等です。

また、私はシニアボランティア、青年海外協力隊、専門家等の方々と積極的に幅広くコミュニケーションをとるように心がけていました。他分野の専門家の発表会にもよく顔を出して情報交換をしたり、シニアボランティアやIT分野の協力隊員の現場（職業訓練所等）にも足を運んでいきました。その他、JICA関係者だけではなく、JBIC、JETRO、商社、現地法人やスリランカ・テレコム（日本のNTTのような組織で、社長はNTTコミユニケーションズから派遣された日本人）とも積極的に交流を持っていきました。専門分野の枠を越えた人との付き合いも重要だと思っています。・・・」



いわもと      まさみち  
**岩本      雅道      氏**

スリランカ・情報技術分野人材育成計画プロジェクト  
担当分野：テクニカル・コーディネーター

1960年、福井県生まれ。86年から2年間、青年海外協力隊員としてケニアで活動。その後、民間企業を経て、93年から96年までJICAジュニア専門員。94年から05年にかけて、タイ、ベトナム、スリランカにてIT関連プロジェクトの長期専門家。この間に、北陸先端科学技術大学院大学修了。05年より、現職である（株）日本開発サービス、コンサルタント。05年から、キルギスIT人材育成プロジェクトのコンサルタント（総括、IT教育）として従事。



**相手側に誠意と熱意を伝えるために、毎日とにかく  
コミュニケーションをとり続けました。こうした情  
熱は、現地の人たちにも伝わっていくと思います。**

新潟大学理学部物理学科を卒業後、1986年から2年間、理数科教育の青年海外協力隊員としてケニアで活動をしてきた経験を持つ岩本雅道氏。その後は民間企業にも務めつつ、北陸先端科学技術大学院大学で学び、タイやベトナムでの情報技術分野の国際支援プロジェクトに携わり続けてきた。

現在、株式会社日本開発サービスでコンサルタントの仕事をする岩本氏は今もキルギス共和国でIT人材育成プロジェクトのコンサルティング業務をおこなっている。南西アジア・東南アジア地域を得意とし、途上国の情報技術分野で国を超えて活躍を続ける岩本氏は、どんな思いでスリランカの「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」に力を注いできたのだろうか。

1998年を「情報技術の年」と宣言し、IT分野での強化を国家的な命題としたスリラ

ンカ政府。その目標到達のためにはまだまだ人材・インフラ・市場・組織等の面で不足していたスリランカという国での岩本氏の挑戦を紹介してみたい。

### テクニカル・コーディネーターの役割

「・・・2002年6月1日から2005年5月31日まで、テクニカル・コーディネーターとしてスリランカに赴任しました。活動内容はコンピューターネットワーク基礎理論の移転、コンピューターネットワークの管理・運営技術の移転等・・・。業務調整員として当初の計画を見直したり、プロジェクトの活動計画の立案や実施管理をしたり、さらには技術調整員として短期専門家間の派遣時期・技術移転内容の調整や供与機材の仕様検討もおこなったりしてきました。

このプロジェクトの大きな目標（上位目標）は、「スリランカ産業界におけるIT関連人材が質・数ともに向上すること。」実施機関でもあったコロンボ大学コンピューター技術センターは、プロジェクト開始後の2002年9月にコロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）となつて、WBT（ウェブ・ベースド・トレーニング）の分野ではスリ



UCSCでのオープニングセレモニー（中央左 在スリランカ・日本国大使。大使右隣が、スリランカ側のリーダーとして活躍したサマラナヤケ教授）

ランカを代表する拠点となっています。

プロジェクト実施当時、基礎的なインフラであるインターネットの普及率が、スリランカではコンピュータのユーザー数に対してわずか1%ほどでした。本プロジェクトの場合でも対象学生の一部しか、快適にWBTを使って学習できる環境を持っていませんでした。こうした中、プロジェクト目標である『コロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）が、スリランカ産業界のニーズにマッチしたIT研修を大学・IT専門学校・産業界のIT関連人材に対して、より効果的・効率的に実施できるようになる』ために、私たちの挑戦がはじまりました。

このプロジェクトは3年で成果を出すこ

とが求められていましたが、現地にいつて初めて把握できたこともあり、成果を出すために、色々と苦心をしました。

例えば、プロジェクトデザインに関する問題に直面しました。プロジェクト開始当初、現場で議論をする中で、プロジェクトの状況とスリランカ側の求めるものにズレがあることに気づき、2年目からはベトナム等の類似プロジェクトにかかわった人脈を活かして、新たな専門家に来てもらうなどの工夫をしました。現地の状況を把握することで、より精度の高いプロジェクトにしていけることができましたと思います。こうした精度の高い計画を策定していくことで、結果として質の高い援助や成果へとつながっていくのではないのでしょうか。また、プロジェクトドキュメントにつ



短期専門家による技術移転の様子

いても、認識を共有できていない部分があったので、カウンターパートと話し合いをする中で、認識の共有を図っていきました。

供与機材の問題もありました。現地で活動する中で、不足している機材等があることにも気づき、機材の注文・調整等を行い、実際に使えるようにするまでに、予想以上の時間が必要でした。

### 誠意と熱意で良好な関係を構築

困難なことは多くありましたが、地道にやるしかないのと、カウンターパートとのコミュニケーションを積極的にとるようにしていました。たとえ雑談でも、仕事面でも、相手側に誠意と熱意を伝えるために毎日とにかくコミュニケーションをとり続けました。

こうした情熱は、おそらく現地の人たちにも伝わっていたと思います。

幸い、このプロジェクトには現地のすばらしいリーダーがいました。経営者型でアイデアもあり、さらには日本人との付き合い方もとてもよくわかっていたサマラナヤケ教授。政財界含め、人脈も豊富でした。昨年亡くなってしまうことが残念ですが、稀有なリーダーシ



マルチメディアスタジオでの日本人専門家（左端が岩本専門家）

トップを持った人だったと思います。  
こうした現地のリーダーに恵まれたこと、さらに実施母体となったコロンボ大学はスリランカでも屈指の名門大学だったこともあり、優秀な人材が居たこともスタート時の遅れを取り戻せた要因だったと思います。

### 専門家の尽力で、最先端技術を身につける

現地で新たに雇った6名のカウンターパートはこの分野をはじめて学ぶ人たちばかりでした。けれども「みんなさんがやっていることはいずれ自分自身のためにもなる。最先端の技術が身に付くのかから一生懸命学んだほうがいい」ということをよく言っていました。6名中、オーストラリアに留学する

等、優秀だったカウンターパート2名がプロジェクトを離れましたが、他のカウンターパートも含めて、技術は移転ができました。コンピューターネットワーク基礎理論は十数回の講義を実施した結果、カウンターパートの理解度も大きく向上し、プロジェクト期間中に、カウンターパートのみで適切にコンピューターネットワークの管理・運用もできるようになっています。トレーニングのカリキュラムづくりもカウンターパート自身を考えてもらい、プロジェクトの終盤ではもう一度大きく変更して、より現地に合ったものに改良するようにしていきました。

こうした成果を挙げることでできた要因として、新たに追加派遣で来てくれた短期専門家の尽力に因るものも大きいでしょう。特に成功の鍵となったのは5回ほど現地に来ていただいた中原孝子専門家。基盤をきっちり伝えることが必要だと思い、インストラクショナル・デザイン（Ⅱ教授法、新しい教育の方法論）について、カウンターパートをはじめ、皆さんに伝えていただきました。コロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）に直接来ていただいた時期以外にも、WEBやメール等を駆使し、無償で支援を続けてくれたこうした短期専門家の人柄と尽力があつてこそ、得られたものも大きかったと思います。

## 未来を見据えて仕組みを作る

技術移転とは、ただ単に人を育てるだけではダメだと思います。丁寧な組織をつくり、それが国の中でどう機能していくのかまで見据えたものにする事。

今回のプロジェクト目標である「UCSCが、スリランカ産業会のニーズにマッチしたIT研修を、大学・IT専門学校・産業界のIT関連人材に対してより効果的・効率的に実施できるようにする」は、プロジェクト期間中にほぼ達成できていますが、さらにより高いレベルの目標に到達するためには、産業界の研修ニーズを常に把握するような仕組みを整え、よりタイムリーで効果的な研修を今後も開催していく必要があると思います。

優秀な人材を多く抱えつつも、UCSCはまだ産業界との結びつきが強いとは言えません。そのため、WB Tのような新技術については産業界に向け、啓発セミナーを開催するなど、より積極的なニーズ創造の必要性があると思います。

欧米や日本などでは普及が進んでいるWB Tは、受講者すべてがPCを持ち、常に快適にインターネットにアクセスできるような環境を前提にしている場合が多いため、今後はよりスリランカの実情にも合わせたWB Tを構築していく必要があると思います。



- JICA専門家にとって不可欠な資質——それは、①人格や人柄  
(中でも必要なものが相手の心を動かすような情熱)、  
②経験や理論を含んだ技術、③コミュニケーション能力。

どんなに英語が流暢でも教える能力は全く別物だと思います。これらの3つが揃わないと、長期の専門家は厳しいのではないのでしょうか。

どのようなプロジェクトでも、プロジェクト開始初期にはサイトの準備、機材の調達と設置、カウンターパートの配置や訓練など、本格的な活動に向けての準備期間が必要でしょう。途中でスリランカ側ともよく話し合って改定しましたが、今後はこのような準備期間をプロジェクトの一部として明確に規定し、準備フェーズの完了を検証した後に本格フェーズに移るようにするのも一つの方法なのではないでしょうか。

準備フェーズ、研修フェーズ、普及フェーズ——こうした段階を経てのプロジェクトづくりを、今後に向けて提案していきたいと思います。・・・」

スリランカでのプロジェクトに参加した後、現在はキルギス共和国でもIT分野でのプロ

プロジェクトに携わっている岩本雅道氏。岩本氏は現地レポートの中で次のような言葉を書き綴っている。「・・・私は、キルギス共和国の首都ビシュケクで2005年8月より実施されているIT人材育成プロジェクトの専門家（総括・IT教育）として派遣されています。（中略）おそらく日本人にとって最も興味があるのは、国を東西に貫くシルクロード（天山北路）の存在でしょう。（中略）その昔、ラクダや馬で絹や仏典を運んだシルクロードですが、（中略）私のオフィスがあるキルギス科学アカデミーの建物の屋上には、Virtual Silk Highwayという名前のパラポラアンテナが建っています。NATOがインターネットの衛星回線用に寄付したそうですが、今では、シルクロードも電波で情報を運ぶ時代になったようです。数千年以上前から様々な物を運び続けてきたシルクロードですが、ひとつだけ変わらないことがあります。それは、今も昔も、そして未来においても「人々の夢を運び続ける」という事でしょう。私も、シルクロードの東の終着点からキルギスの発展を願うという夢を運んできたように思います。大海の一滴のようなものですが、悠久のシルクロードの歴史の一員になれたようで、大変に誇りに思っております・・・」

ある国では、悠久のシルクロードの歴史の一員となり、別のある国では国家の未来づくりの一翼も担い、果てしない『大海』を意識しながら今日もチャレンジを続けている岩本氏。国境を越えて「人々の夢を運び続ける」という人生は、常に未来に向かって『常時接続』を

続けているのかもしれない。



なかはら こうこ  
中原 孝子 氏

スリランカ・情報技術分野人材育成計画プロジェクト  
分野：インストラクショナルデザイン

インストラクショナルデザイン株式会社代表取締役。米系製造販売会社、金融機関、IT企業にてトレーニングマネージャーとして活躍し、平成14年5月株式会社インストラクショナルデザインを設立。日本におけるインストラクショナルデザインやHPIの普及に努めており、講習会やセミナーの参加企業は200社を超える。人材開発企画コンサルティング、組織開発、TTT（The Trainer's Training）、リーダーシップ研修デザインなどで企業の支援をしている。ASTD会員、慶應義塾大学環境情報学部研究員、日本能率協会HRD企画委員など。JICA短期専門家として、ヨルダン、スリランカ情報技術分野人材育成計画プロジェクトにて、インストラクショナルデザイン・WBTコース開発に関わる。

カウンターパートたちが実践した時点で、いかにフ  
ィードバックを出すか、という仕組みが重要だと思  
います。定期的にフィードバックしないと意味がな  
いと思っし、もったいない。

「インストラクショナルシステムデザイン」とも呼ばれる「インストラクショナルデザイン (instructional design)」という概念がある。フリー百科事典「ウィキペディア」によれば、20世紀のアメリカで生まれたこの概念は、「・・・教育の場などにおいて、学習者の自由度を保ったまま高い学習効果が生じることを意図して、具体的な計画を立てること」だとされている。

インストラクションのための素材をつくり出すのに最もよく用いられるモデルは、ADDIEモデルで、これは学習者の性質や学習課題の分析などを表すAnalyze「分析」、学習目標の設定・教授アプローチの選択を表すDesign「設計」、インストラクションやトレーニングのための素材の作成を表すDevelop「開発」、インストラクションの素材を利用した教授

の実施や素材の配布を表す「Implement」「実施」、教材が当初の目的を達成したかどうかの確認を表す「Evaluate」「評価」、の5つの頭文字をとって付けられたものだ。

eラーニングの世界ではよく使われるものの、日本ではまだ一般に浸透しているとは言いがたいこの概念がスリランカでの「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」に導入され、スリランカ側からも日本の専門家からも高い評価を得てきた。6年前につくったインストラクショナルデザイン株式会社の代表取締役も務め、この分野での日本の第一人者として注目される中原孝子氏とはどんな人物なのだろう。どのような経緯を経て、2002年6月1日から2005年5月31日までおこなわれてきたスリランカのITプロジェクトにたずさわることになったのだろう。コロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）を舞台におこなわれてきた「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」成功の立て役者の一人・中原孝子氏の取り組みを紹介してみたい。

## インストラクショナルデザインをスリランカへ

「・・・私がこの「情報技術分野人材育成計画プロジェクト」にたずさわることになったの

は、本プロジェクトのアドバイザー（国内支援委員会委員）でもあった慶應義塾大学環境情報学部の武藤佳恭教授の紹介によるものでした。ニューラルコンピューティングやセキュリティ等の専門家で、「バーチャル・システム・リサーチ」「組み込みシステム構成法」などを大学や大学院で教えている武藤教授は、実は義理の弟にあたります。新渡戸稲造の故郷でもある盛岡市出身の私は中学の頃からユネスコの活動をしていたのですが、彼とはこの時代から活動を一緒にしていました。

もともと外資系の製造販売会社、金融機関、IT企業で勤めていましたが、金融機関、IT企業ともに人材戦略部門やアジア地域担当のトレーニングマネージャー業務を経験しました。この外資系金融機関の時代に「インストラクショナルデザイン」という概念と出会ったのです。

「インストラクショナルデザイン」とは、効率的・効果的に人を育成するために考えられた「教授方法」「研修構築」の設計手法で、学習の定着を測るための「行動」に注目した理論です。「インストラクショナルデザイン」のプロセスは、ソフトウェア作成や建築と同じで、分析、設計、開発、実施、評価という段階を踏みます。例えば、家を建てることを考えてみましょう。家を建てるには、まずお客様がどのような家を望んでいるのか、仕事場なのか、別荘なのか、家族構成はどうか、また、家を建てる予定の土壌はどうかなどを分析調査

してから、それらの状況やニーズにあった基礎の設計、建材の選択、部屋のデザインなどをしますよね。同じように、インスタラクショナルデザインでは、まず、何のために何を学習する必要があるのか、誰が学習するのかを明確にした上で、学習者の知識レベルやスキルレベルに応じた学習設計をします。また、建築には土壌の質に応じた基礎の作り方の設計理論があるとするれば、インスタラクショナルデザインでは、「学習目標」に応じた学習設計がその理論に相当すると言えます。

インスタラクショナルデザインで特徴的なのは、「目標」が達成されたかどうかの評価指標を「観察可能な行動」によって限りなく客観的な評価ができるような学習の仕組みをつくらうとすることです。例えば「インスタラクショナルデザインを理解すること」が学習目標だとしましょう。「理解する」では行動として見えないので、「自分の言葉で説明できる」と置き換えます。

もう一つの特徴は、それらの行動動詞が容易・単純なものから難易・複雑なものへの段階の分類がされていて、学習目標として設定された行動動詞のレベルに応じて、学習方法の選択や組み合わせの分類がされていることです。インスタラクショナルデザインでは「学習領域」と言う言葉で、人の学習行動を分類していますが、大きく三つの領域「知識・知育」「態度・概念」「運動を伴うスキル」があります。これらの三領域が、その行動動詞に応じて



レベル分けされているのです。例えば、「知識・知育」の領域であれば、第一段階が「知識力」、第二段階が「理解力」、第三段階が「応用力」、第四段階が「分析力」、第五、第六段階がそれぞれ「統合力」、「評価力」というように分類しています。インストラクショナルデザイン理論では、第一段階から第三段階までは、独りで学ぶことができる領域、第四以上は、人とのやり取りや人からの評価など、人の介在がなければ学ぶことができない領域と考えています。そこで、この理論を使えば、独りで学ぶことができるのと、そうではないところの学習設計をうまく組み合わせることで、効率的な学習環境をつくることができるので、eラーニングの世界で注目されてきました。

そもそも、「インストラクショナルデザイン」の始まりは第2次世界大戦中に米国で兵士を早く育てようということがバックグラウンドでした。必ずしもeラーニングのためのデザインというわけではなかったのです。私は、外資系金融機関勤務の時代にこの考えかたを学びましたが、この考えかたは社内の共通の認識としてありました。その後、個人的に米国へ行って、「インストラクショナルデザイン」を深く勉強することにしたのです。

「インストラクショナルデザイン」をパブリックのセミナーとして始め、民間の企業としてインストラクショナルデザインに特化したサービスを提供し始めたと言う意味では、私が日本で初めて、ということになるようです。今では、日本の人材開発部門の方々も、インス



カウンターパートへの技術移転を行う中原専門家（前列左）

トラクシヨナルデザインは研修構築や人材開発の際に知っておかなければならない理論らしい、と勉強される方が出始めています。インストラクシヨナルデザインの観察可能な行動によって評価するという考え方が注目され、研修の効果測定や、行動分析に使われたりします。行動ベースでどのくらい研修をしたことが効果として現れているのかやスキルの見極めをしたり、研修とOJTの整合性を取り、現場と研修とがバラバラになってその効果を半減させてしまうことがないようにOJTの設計をしたりというようなことにも活用されています。しかしながら、残念なことに近隣諸国やアジアの国々と比べても日本はこの分野では、遅れていると思います。

今回のプロジェクトのカウンターパートにも

「インストラクショナルデザイン」を理解してもらうことからスタートしましたが、日本側のチーフアドバイザーは自ら勉強しようです。私自身がデリバーするとき、カウンターパートには研修という形で「インストラクショナルデザイン」を覚えてもらおうと思い、ワークショップを開き、一緒に加わって勉強してもらいました。またカウンターパートには事前に本を送って、勉強してもらうようにしました。スリランカの案件にたずさわる前に、実はヨルダンのプロジェクトにも関わったのですが、ヨルダンでも「インストラクショナルデザイン」を使ったコースをつくっていたので、そのときの経験を生かすことができました。

### 専門家派遣を一過性のもので終わらせないために

実は私は、このプロジェクトでスリランカに短期専門家として赴任する前に、30年前に大衆を休職してサルボダヤでボランティア活動をしていたことがあります。まだ内戦前の70年代後半のことで、当時JICA事務所はなかった頃（事務所の設立やJOCVの派遣で調査団が来ていた時代）です。小学生の頃から古切手を収集して日本赤十字を通じて途上国支援をしたり、途上国の小・中学校の生徒と交流するというような活動をしていたこともありま

した。こうした活動が、ユネスコの活動につながり、スリランカで1年間ボランティア活動をするようになったのです。

そのため、当時研究室の研究員をしていた頃、武藤教授から、スリランカのプロジェクトの話があったときは、特に抵抗なく受諾することができました。シンハラ語は忘れてしまっていたので英語で話しましたが、言っていることは大体わかるため、カウンターパートは驚いていたようです。

私が現地に行ったのは5回でしたが、その間にも継続的にやり取りは行っていました。個別にメールで返信する時間はなかったので、WEB上にカンファレンス形式でフィードバックを定期的（1ヶ月に1回程度）していました。このような作業は、JICAの業務内容に入っていないため、ほとんどボランティアでした。ただ、これがないとeラーニングの分野に限らず、短期専門家で行く場合には、どうしても一過性になってしまうがちです。これではカウンターパートの能力がつきません。私の場合は、「インストラクショナルデザイナー」専門のカウンターパートが居たわけではありませんが、6名の若手カウンターパートすべてが対象でした。こうしたカウンターパートたちが実践した時点で、いかにフィードバックを出すか、という仕組みが重要だと思っています。定期的にフィードバックをしないと意味がないと思いますし、もったいないのではないのでしょうか。いろいろな学習形態を実施で

きることを体験してもらいたかったので、私は彼らに様々なフィードバックのやりかたを提供していきましました。このプロジェクトの功労者でもあるサマラナヤケ教授がカンファレンスを開きたいという時も、事前に現地で収録をしたものをカンファレンス会場で、ビデオで流してもらい、後半で私は日本の自宅からWEB上（スカイプ）を利用して会議に参加をして、会場と私とでやり取りをしながら「インストラクショナルデザイン」のセミナーを開きました。

#### カウンターパートの育成と、インストラクショナルデザインの戦略的普及

カウンターパートへの指導で特に困ったことはありませんでした。特に「インストラクショナルデザイン」を覚えたほうがいいと考えた人（キャッチアップが早い人）を6名のカウンターパートからふたり選びました。そのうちのひとりが「インストラクショナルデザイン」で学位を取得するために他国へ行っていたのですが、彼女は他国のドナーのプロジェクトに引き抜かれてしまいました。それでも、カウンターパート6名のうち3名は今もプロジェクトに残ってしっかりやっています。少なくとも、自分たちが構築しているものが「インスト

ラクシヨナルデザイン」に沿っているものであるのか、ということのを常に意識しながらやっているようです。

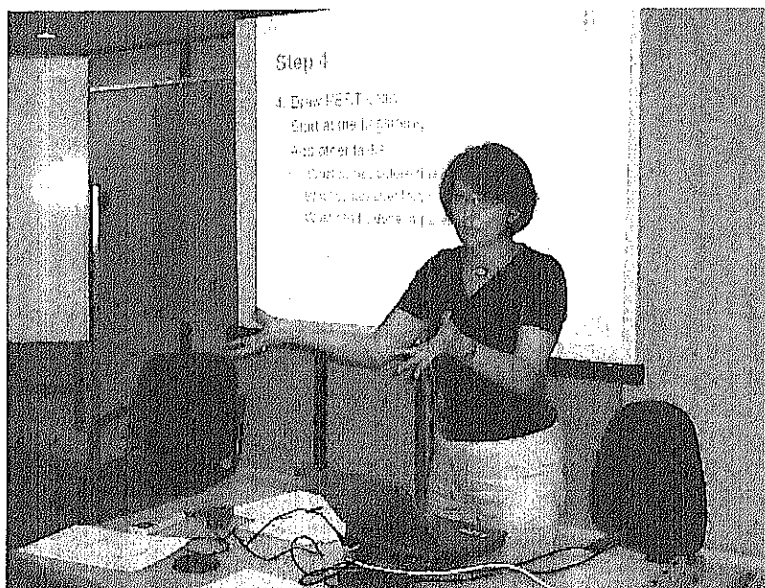
研修では、知識を習得するだけではなく、その後あなたがたが何をやるかが重要です、と言っていました。そして、アクションプランとしてやったことに対して特にフィードバックをもらうことが重要なので、必要な場合には、私に出来ることには限界があるかもしれないがメールを送ってください、と言っていました。

「インストラクシヨナルデザイン」を全く知らないところからのスタートでしたが、カウンターパートとしてはIT学部の方々が対象となっていましたので、進歩的なことを出来る喜びを感じていたようで、難しくてもどうしたら解決できるのだろうかと熱心でした。私もオーバーフローするくらいに情報を与え、かなり積極的に取り組んだと思います。プロジェクトが終わって第三国研修の際に再び訪問して驚いたのは、彼らがプロジェクト終了直後よりももっと自信をつけていた、ということでした。プロジェクトの段階から実践に移り、どんどん自信をつけていったような気がします。

また、モチベーションの維持も重要なので、モチベーション・マネジメントと言う観点から、「あなたたちがやっているのは最先端のeラーニング情報の実践です。日本の大学でもあまりやっていないのです。世界でも誇れることに携わっているのですからもっと積極的

に情報を出していきましよう」と常に言っていました。去年は香港で彼らが発表して何かの賞も受賞し、スリランカのeラーニングの拠点になるとセミナーも積極的にやっています。それができたのは、リーダーシップの強いサマラナヤケ教授の影響も大きいと思っています。

私は、この「インスタラクショナルデザイン」をプロジェクトでも戦略的に広げていきました。「あなたたちがeラーニングのコンテンツをつくる最終的な目的は何なのか？」ということを常に意識してもらい、ここでつくったことをどう次に繋げていくのか、という考えかたが発点でした。その考えかたに対して、サマラナヤケ教授もADMTC (Advanced Digital Media Technology



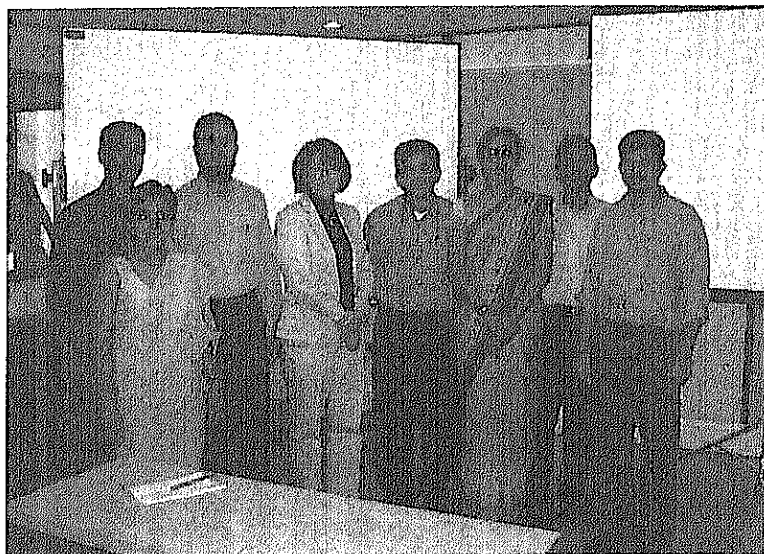
中原専門家によるインスタラクショナルデザインの講義風景

Center・UCSCの一組織)として、自分達の大学ビジネスとしてできるようにしようと積極的でしたので、そのようなシステムづくりのサポートもしていきました。eラーニングセンターのようなものができましたので、民間企業にもニーズがあるはずだから、と民間の人たちも呼んでセミナーも開催しました。

### 継続性のある第三国研修にするために

一昨年よりこのプロジェクトのフォローアップとしての第三国研修がUCSCではじまっています。その研修の私のパートでは、受講生にアクションプランを作ってもらっています。その後、参加者から質問のメールが頻繁に送られてきたりします。しかし、仕事が忙しくて、時間を割くことがあまりできず、彼らには悪いと思います。しかし、フォローアップが十分できていないというジレンマに陥っています。第三国研修を通じてせっかく繋がった参加者に、研修実施側からフィードバックをするような仕組みをつくるように、とスリランカ側にも言っています。第三国研修の拠点になっている人にも力をつけてもらいたいので、私に連絡をとる場合でも、本当は彼らをワンクッションにしたいのですが、結局はダイレクトに来てし





インストラクショナルデザイン指導研修、最終日の記念写真

まいます。期待してくれて嬉しいとは思いますが、私はJICAの人間ではないので、どうしても答えることに限界があり、申し訳なさからフラストレーションになったこともありました。第三国研修も「研修」という一過性のイベントで終わらせてしまうのではなく、参加した人達をさらにフォローすることができれば、第三国研修の効果ももっと広がりができると思います。

ADMTCには、第三国研修参加メンバーのメーリングリストをつくって定期的にニュースレターを発行してください、と言ってきました。維持させる仕組みをつくるために、例えば、JICAがお金を出せば向こうも意識が変わり、やってくれると思います。そのための予算を別枠で見ること（見えるようにすること）が

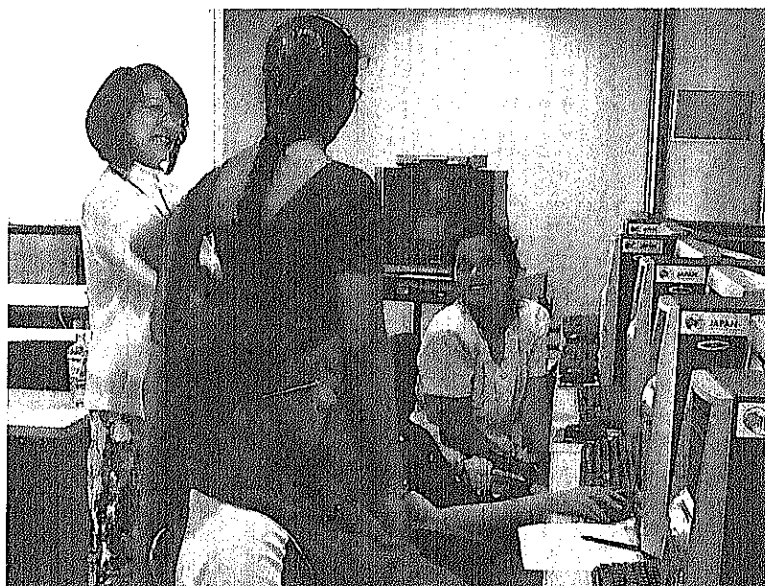
大事なのではないでしょうか。そうすれば、日本のプロジェクトで、長期的に人が育つ仕組みをつくることになるのではないのでしょうか。

スキル定着のための仕組み作りへの提案―日本のプレゼンスを高めるために

コロンボ大学スクールオブコンピューティング（UCSC）には他国のドナーのプロジェクトもあり、そちらのe-ラーニングセンターでは仕事上のモチベーション、良し悪しの評価等の技術的レベルではないマネジメントの問題が出てきました。その関連の相談を昨年、第三国研修講師として現地に行っている間に受けたのですが、こちらはJICAのプロジェクトではないと聞いて驚きました。他国のプロジェクトが、日本の協力の成果を自分たちの成果として取り込んでいたのです。できれば他国と連携してプロジェクトを一緒にできているれば良かったのではないかと思います。日本の大事な成果を持っていかれてしまった感じがしたので、出来ればそういうことは辞めてほしいと思いました。こちらが基盤となる技術を提供していたのですが、彼らはUCSCの「インスタラクショナルデザイン」のデザイナーを自国に招いて博士の学位を取らせてしまったので、結果的にマインドはその国にとられて

しまったようなのです。日本のプロジェクトが現地で他国のプロジェクトに埋もれて、おいしいところを持っていかれるようでは悔しいと思います。

このような観点からも、カウンターパートナーとのやり取りをWEBでおこなったり、たまには現地へ行ったり、継続的なフォローをすることがとても重要です。特にIT業界ではネットを通して必要なものがいつでも見ることができるので、人が必ずしも行かなくてもできることはあります。例えば農業技術でもその場で人が教えなくてはいけないことと遠隔でもできることがある、というのが「インストラクショナルデザイン」の考えかたです。専門家を現地に投入する時期だけではなく、投入できない時期も遠隔でメールやWE



カウンターパートとインストラクショナルデザインについて話し合う中原専門家（後列左）

Bカンファレンスでフォローアップできるのです。そういうことでコスト削減をするということを考えるのが私の仕事なのですが、こういうふう学習の効果を上げることでは、IT分野だけではなく使える分野が他にもあるはずだ、とプロジェクトに参加して改めて感じました。その仕組みにJICAがまだ追いついていないのではないのでしょうか。例えば、専門家が日本からフィードバックを与えるという行為に対するモチベーションを維持するために、何らかの補償（金銭等）も必要ではないでしょうか。

フォローアップの方法としては、例えば、JICAで専門分野のアワード（表彰制度）を設けるとか、WEBカンファレンスを設立するとか、研修参加者のネットワークづくりをJICA主導で行い、ナレッジマネジメントできる仕組みをつくるとかを行えば、JICAのプレゼンスも大きくなると思います。あまりお金もかけずにモチベーションを維持できるという点で、WEBカンファレンスは非常に効果的です。個人ベースで働きかけるより、第三国研修でeラーニングを受講した人がまだ実践していれば、例えばその人達を集めてWEB上でコンテストを開催して、世界に向けてアナウンスすれば、それほどお金がかからずに継続的にモチベーションを維持することもできます。プロジェクトの持続性も変わってくると思います。さらに日本のプレゼンスを示していくこともできるでしょう。それにより、今まで使っているお金の価値が変わりますし、参加してくれた人の意識を日本と結びつけるこ

とも繋がつていくと思います。

専門家の派遣が一過性になってしまうと、せっかく技術を持った人を送っているのにそれだけで終わってしまうので、その後、誰からフィードバックをもらえばいいの？という継続性がなくなってしまう。後でスキルを定着させる仕組みが十分でないことを考えると、今はテクノロジが安く使えるものがあることですし、それをしっかりとつくっていく必要があるのではないのでしょうか。派遣される専門家に、WEBカンファレンスシステムの使い方や、スカイプのアカウントを取らせ、効果的に活用させる等、できることはたくさんあると思います。WEBカンファレンスはスカイプのなかでできるものもありますが、プレゼンテーションも出来て、画像もきれいなので、私はスプリードを使っています。

専門家のスキルアップにもなると思いますので、通信状況さえ良ければスカイプはお薦めできます。私は家族とのやりとりにも使っていました。世界中のどこでも誰にでもインターネットが繋がる環境であれば電話もかけられるので、専門家に利用してもらえると安心で、費用も安いのではないのでしょうか。

JICA 専門家にとって不可欠な資質——いろいろな文化に  
こだわりがなく、オープン・マインドであること。また、  
専門家はマネージャー的な要素もあるので、人を育てる  
セオリーを押さえており、ビジネス・マインドがあること。

専門家は日本のプレゼンスを出すためにプロジェクトに参加しているということをもっと  
意識すべきだと思います。

技術協力とは、ナレッジシェアでしょうか。やはり人材育成を楽しむことでもあると思っ  
ます。

専門家の派遣前研修は受けていなかったのですが、例えば「人のマネジメント」(「育成」  
という観点で部下を育てる視点)に関する研修があってもいいと思います。それこそWEB  
上でマネジメント研修をおこなったり、ワークショップができるはずです。今回、プロジェ  
クトに関わってみて、今後に向けたアイデアがまだまだいろいろとあります。日本を友好的  
に思ってくれる人を増やし、その数を維持していくために重要なことが、まだまだあるので  
はないでしょうか。・・・」

