

ISBN978-4-86357-071-9



現場の声からひもとく国際協力の心理学



現場の声からひもとく 国際協力の心理学

農村開発分野のプロジェクトを事例として

平成28年9月 (2016年)

平成28年9月(2016年)



目次

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 目次 | i |
| 心理学豆知識目次 | ii |
| 略語表 | iii |
| 教材作成チーム | iv |
| 出版に寄せて | 1 |
| 1. はじめに：本教材作成の背景と目的 | 3 |
| 2. 動機づけ理論 | 7 |
| (1) 動機づけと自己決定理論 | 7 |
| (2) マズローの理論とその評価 | 19 |
| (3) 二要因理論：プラス要因だけでなく、マイナス要因にも 向き合う | 21 |
| 3. 事例集 | 23 |
| (1) 中央政府職員のモチベーション | 23 |
| 事例 1：活動を論文にまとめる | 23 |
| 事例 2：チームの総意で選ばれた海外派遣 | 29 |
| 事例 3：プロジェクトチーム内の信頼関係 | 33 |
| 事例 4：私たちが主役、私たちの国のプロジェクト | 39 |
| (2) 地方政府職員のモチベーション | 43 |
| 事例 5：地方政府職員主体の研修教材づくり | 43 |
| 事例 6：提案が通る、現場が変わる | 49 |
| 事例 7：知識が増え、人の役に立つ | 54 |
| 事例 8：農家と共に歩む普及員、農家に「拉致」される普及員 | 58 |
| (3) 農家・農村住民のモチベーション | 63 |
| 事例 9：楽しいからする農業、子どもに見せる農業 | 63 |
| 事例 10：普及員は私の良きパートナー | 69 |
| 事例 11：モデル農家の近隣農家への指導 | 74 |

| | |
|---|-----|
| 事例 12：素晴らしい技術。でも……。 | 81 |
| 事例 13：やめたくても、やめられない。 | 85 |
| 事例 14：農家への無償物品・資機材供与 | 91 |
| 事例 15：農家間の信頼関係の構築 | 96 |
| 事例 16：農家の強みを生かした活動の実施 | 100 |
| 事例 17：短期間でスピーディな事業実施 | 104 |
| 4. プロジェクト実施者の心構え | 110 |
| 5. あとがき：皆が同じ方向を向くために | 124 |
| 参考文献 | 129 |
| 推薦図書 | 130 |
| 学術的見地からみた SHEP アプローチ | 131 |
| (1) プロジェクトの成功と参加者の動機づけ：自己決定理論からみた プロジェクト参加理由の分析（佐柳信男、相川次郎、2016年3月） | 131 |
| (2) JICA 技術協力プロジェクトにおける自己決定理論の適用 （相川次郎ほか、2016年6月） | 131 |

心理学豆知識目次

| | |
|--------------------------|-----|
| 心理学豆知識 1：ほめれば伸びる？ | 37 |
| 心理学豆知識 2：偽りの希望は動機づけを削ぐ | 61 |
| 心理学豆知識 3：内発的動機づけはクリエイティブ | 67 |
| 心理学豆知識 4：アンダーマイニング効果 | 78 |
| 心理学豆知識 5：無力感は学習される | 89 |
| 心理学豆知識 6：タイミングよく達成感を得る | 108 |

略語表

| 略語 | 英文正式名 | 和名 |
|------------|---|-------------------------------|
| JCC | Joint Coordination Committee | 合同調整委員会 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 独立行政法人国際協力機構 |
| OJT | On-the-Job Training | オンザジョブ・トレーニング |
| SHEP | Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion | 小規模園芸農民支援 |
| SHEP フェーズ1 | Smallholder Horticulture Empowerment Project | 小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト |
| SHEP フェーズ2 | Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion unit Project | 小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト |
| SHEP PLUS | Smallholder Horticulture Empowerment and Promotion Project for Local and Up-Scaling | 地方分権下における小規模園芸農民組織強化・振興プロジェクト |

教材作成チーム

本教材は、相川次郎 JICA 国際協力専門員（農業・農村開発）を総括として、当機構農村開発部農業・農村開発第二グループ第三チーム及びコンサルタントを中心とした教材作成チームが、2015年4月から10月までの期間中、国内における関係者へのヒアリング及び途上国における現地調査を行ったうえで作成しました。

教材作成チーム及び監修者の詳細は以下のとおりです。

監修・一部執筆（氏名：所属・役職）

佐柳 信男：山梨英和大学人間文化学部人間文化学科准教授

教材作成チーム（氏名：所属・役職：担当分野）

相川 次郎：JICA 国際協力専門員（農業・農村開発）：総括

首藤 久美子：有限会社アイエムジー パートナー：ケーススタディ／モチベーション分析

浅岡 真紀子：JICA 農村開発部農業・農村開発第二グループ職員：計画・管理

「1. はじめに」は相川氏が、「2. 動機づけ理論」及び「心理学豆知識」は佐柳准教授が執筆、「3. 事例集」及び「4. プロジェクト実施者の心構え」、「5. あとがき」は首藤氏が材料収集と執筆を担当し、佐柳准教授が監修しました。

なお、「3. 事例集」は、現地調査で得られた事実に基づいて作成しましたが、関係者のプライバシーを保護するため、活動分野等を適宜変更し、匿名性を確保しています。また、掲載している写真は、キャプション付のものを除き、JICA フォトライブラリーより取ったイメージ写真であり、本文とは直接関係ありません。

出版に寄せて

JICA による技術協力において、関係者間で広くそして一貫して共有され続けてきた思想があります。それは、人づくりの根源的な重要性についての確信です。もとより人づくりの重要性を謳う機関は別に JICA（日本）に限りません。しかし、公的教育の充実だけでなく、現場においてプラクティカルな問題解決に取り組む能力、そしてなかでも「前向きの姿勢」をもつ人材——すなわち、自ら物事を改善していこうとする姿勢をもつ人材——の育成に重きを置いていることは日本の協力の特徴です（これは「自助努力」の重視という日本の援助思想と軌を一にします）。そのような能力構築（キャパシティ・デベロップメント）に向けての取り組みを体系化・理論化しようとする試みもなされてきましたが、本書はそのような営みにおいて新しいページを開くものです。

本書の基盤をなす経験は、ケニアで実施されている小規模農家支援プロジェクトにおいて得られたものです。心理学の理論——自己決定理論——を根幹に置いて進められた同プロジェクトは、さまざまなアクターたち——すなわち、国、州、県の役人、普及員、農家グループ代表、そして農民たち——が、プロジェクト目標に向けて、「自発的に」動くことを促すメカニズムをつくり上げました。そして、今では、同様の考え方に基づくプロジェクトが、アフリカ全体やアフリカ以外にも広がりつつあります。

本書は、このようなプロジェクトの経験を、心理学の理論に照らしながら、改めて振り返ることを意図しています。いわば、これまで関係者間の暗黙知にとどまっていたキャパシティ・デベロップメントのメカニズムを、心理学の理論を切り口として形式知化しようとする試みといえます。すべての技術協力関係者に広く読まれるべき貴重な貢献であると信じます。

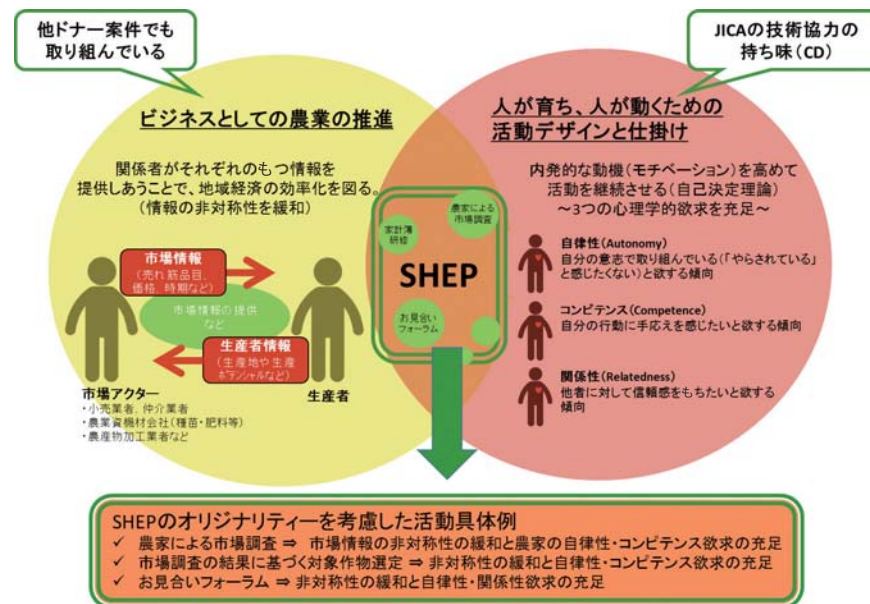
なお、本書の発刊と並行して、この知的営為をアカデミックな世界に還元しようという試みも論文や学会発表というかたちで進められています。このプロジェクトにおいて、アカデミックな知を実務に生かすだけでなく、実務で得た

経験をアカデミックな世界に還元するというサイクルを生みだしていることは慶賀に堪えません。本書の発刊に至る、幅広い営みに関わられたすべての関係者各位に深甚の敬意を表します。

独立行政法人国際協力機構
理事 加藤 宏

1. はじめに : 本教材作成の背景と目的

日本は、半世紀以上にわたってアフリカの小規模農家を支援してきました。昨今、アフリカ各国政府がめざす「Farming as a Business」の方向に合わせ、「儲かる農業」の推進に取り組んでいます。SHEP アプローチ¹は、JICA の技術協力プロジェクトから生まれた「儲かる農業」支援の柱として位置づけられています。



¹ 小規模農家への生計向上支援として、JICA がケニアで実施した技術協力プロジェクト「小規模園芸農民組織強化計画プロジェクト (SHEP)」(2006 ~ 2009 年) 及びその後継プロジェクト「小規模園芸農民組織強化・振興ユニットプロジェクト (SHEP UP)」(2010 ~ 2015 年) で取り組まれた手法や考え方。両プロジェクトは、SHEP アプローチによる各種支援活動を行った結果、対象農家の園芸所得向上という成果を上げ、ケニア政府はもとより、アメリカ合衆国国際開発庁 (USAID) 等ほかドナーからも高い評価を得ている。2013 年 6 月に開催された第 5 回アフリカ開発会議 (The Fifth Tokyo International Conference on African Development: TICAD V) では、日本はアフリカ諸国 10 カ国にこの SHEP アプローチを適用していくことを表明し、現在 JICA では、この SHEP アプローチのアフリカ地域広域展開に取り組んでいる。

SHEPアプローチは、前頁の図で示すように「ビジネスとしての農業の推進」と「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」の両輪から成り立っています。

前者は、関係者がそれぞれもつ情報を提供しあうことで、地域経済の効率化が図られることをめざした活動です。具体的には市場情報の非対称性を緩和する活動を指しています。一方、「仕掛け」は、動機づけに関する理論、特にエドワード・デシらが提唱している自己決定理論をベースにしています。自己決定理論では、自律的動機づけを促進する基本的な3欲求が定義されています。3つの欲求とは、自律性欲求、コンピテンス欲求、関係性欲求であり、SHEPアプローチではこれら欲求を支える活動を必須事項として積極的に採用しています。図に示すように、SHEPアプローチのオリジナリティーは両輪のエッセンスを同時に含んだ活動であると定義しています。例えば、農家参加型の市場調査は、農家が実際の市場にてバイヤー等にインタビューをすることで、売れ筋や時期による価格変動、求められる品質などの情報を入手し情報の非対称性の緩和を促します。また、農家自身が実施することで、「できた!!」ことを実感することになり、結果的に農家のコンピテンス支援につながります。さらに、市場調査の結果を基に対象作物を農家自身で決定します。これは、農家の自律性欲求を支援することになります。すなわち、SHEPアプローチの市場調査は、「ビジネスとしての農業の推進」と「人が育ち、人が動くための活動デザインと仕掛け」の双方を考慮した活動になっているのです。

一方、こうした動機づけ理論に基づく「仕掛け」の考案や実践は、SHEPアプローチに限った話ではありません。JICAの現場には、長きにわたる技術協力の歴史を通じて蓄積された多くのグッドプラクティスがあります。また、現在もさまざまなプロジェクトで工夫に満ちた多様な「仕掛け」が実践されています。しかし、こうした取り組みは、関わった関係者個人の暗黙知として蓄積される一方、広く共有され、かつ現場で活用されるような機会は、限定的であっ

たのではないかと考えられます。

筆者はSHEPフェーズ1に赴任する前、タンザニア・キリマンジャロの稲作プロジェクトに農民研修・普及専門家として従事していました。同プロジェクトでは、研修センターで育成した中核農家が、自らの田んぼを使ってその他の農家に教える「農民間普及」を採用していました。結果、稲作の基本が多くの農家に伝わり、収量増加という大きな成果を上げました。また、中核農家は、金銭的な報酬がないにもかかわらず、研修で習ったことはもとより、コミュニティの活動に積極的に関わっていました。中核農家の皆さんは、口々に「コミュニティの役に立ててうれしい」、「近所の農家に『先生』と言われ誇らしい」、「人に教えること自体が楽しい」など、活動する理由を話してくれました。「お金をもらっていないのに、活動するのは不自然」といった疑問や、「そんなに優秀な中核農家なら、お金を払って別の灌漑地区でも教えてもらったらいのでは」といった声もありました。しかし、私はその際、お金を払ってしまっただけで、現在前向きに取り組んでいるコミュニティの活動はやらなくなるだろう、と感じました。こうした「感覚」をうまく説明することはできないか、と悶々と考えていたところ、偶然エドワード・デシの『Why We Do What We Do〜』（邦題『人を伸ばす力』）に出会い、目から鱗が落ちる思いをしました。キリマンジャロの稲作プロジェクトは、JICAのアフリカ協力のなかでも最も歴史ある案件であり、先達の経験の蓄積があってこそこの「農民間普及」だったと思います。SHEPフェーズ1では、この経験を基に、関係者のモチベーションを考慮して、特に自己決定理論を参考に活動を組み立てました。こうした背景が、自己決定理論がSHEPアプローチを支える理論のひとつとなったゆえんです。

本冊子は、いくつかの技術協力の現場で起きている事例を、中央政府職員、地方政府職員及び農家・農村住民（受益者）の異なる階層別に取り上げ、自己決定理論の切り口で関係者の行動や結果を分析し考察しています。こうした作業は、専門家・コンサルタントの暗黙知の形式知化への挑戦でした。また、教

2. 動機づけ理論

(1) 動機づけと自己決定理論

SHEPアプローチの心理学的な側面はデシらが提唱する**自己決定理論** (Deci & Ryan, 1985) という動機づけ理論に基づいており、そのことがケニアでのプロジェクトの成功を支えたと考えられます。自己決定理論は1970年代に提唱され、報酬を与えるとその後の行動が減る場合があるという**アンダーマイニング効果**（「心理学豆知識4」で詳述）を発見・解明するなど、人間の行動や動機づけに対する理解を大きく転換させました。

旧来の動機づけ理論

心理学に古くから存在した動機づけの考え方だと、行動に対して報酬を与えればその行動が必ず増え、罰すればその行動が必ず減ると考えられていました。その仕組みを次図で説明します。この考え方では、すべての行動の原因となっているのは**動因**（図左端）だとされます。動因は、飢え・渇き・睡眠などの生理的欲求と、金銭・罰、権力、承認などの社会的欲求に基づきます。どの欲求も生存するうえで必要だったり有利になったりするものです。これらの欲求は、対応するものが欠乏したときに動因が生じます（例えば、栄養が不足すると「飢え」の動因が生じます）。動因が生じると、不快感や不安などが発生するので、それを鎮めようと行動します。最初はどうすればよいか分からないので、うまく欲求を満たすことができないような行動もしてしまいます。しかし、あれこれと試行錯誤するうちに欲求を満たし、不快感を低減させる行動を発見します。そうすると、「その行動をすれば、この欲求を満たせる」と学習します。一方、罰せられると思うと不安が生じるので、それを回避する行動を学習します。報酬と罰（「アメとムチ」）を使って望ましい行動を学習させようというやり方は、この考え方に基づいているといえます。

訓を「ヒント」というかたちで共有しました。さらに、「心理学豆知識」として関連する動機づけの理論をいくつか紹介しています。巻末には、参考文献とともに、自己決定理論の観点から SHEP アプローチの活動の調査・分析を試みた学術文献を紹介しています。

本書をきっかけに、読者の皆様がより深く動機づけに関する理論を学び、さらに現場にて実践する機会が増えることを期待しております。質の高い支援を提供し続けることが、JICA の技術協力を期待されていることだと確信しており、本書が、その一助となればこの上ない幸せです。

専門家あるいはコンサルタント、カウンターパート、対象農家の皆様にはインタビューなどを通じて、多大なるご協力をいただきました。著者を代表して御礼申し上げます。ありがとうございました。

国際協力専門員 相川次郎
(元 SHEP フェーズ 1、チーム・リーダー)

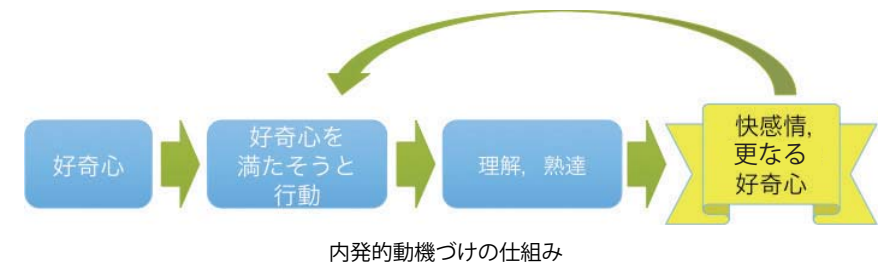


この考え方は、多くの行動に当てはまります。また、この理論に基づく「アメとムチを使い分けることで効果的に人を動機づけられる」という考え方が「一般常識」だと見なされています。たしかに、アメとムチが効果的な場合もあります。しかし、ほとんどの場合その効果は短期的にすぎません。報酬を与え続けている間は行動が続きますが、報酬がなくなるとたちまちその行動はしなくなります。



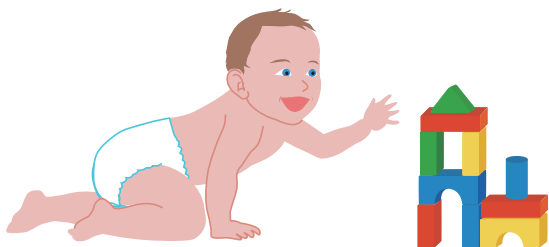
新しい動機づけの考え方：内発的動機づけ

旧来の動機づけの考え方は、言い換えると「人はやらされなければ何もしない」という考え方だということもできます。しかし、本当にそうなのでしょう。考えてみると、そうではないことに気づきます。良い例なのが、小さな子どもです。たわいもない遊びをいつまでも延々と続けたりしますが、それをするだけで空腹が満たされるなど生理的な欲求が満たされるわけでもありませんし、親から賞賛が得られなくても（場合によっては怒られても）続けることがあります。このような行動は、旧来の動機づけの考え方では説明できない**内発的動機づけ**に基づいています。内発的動機づけは、興味や好奇心が源泉となっています。



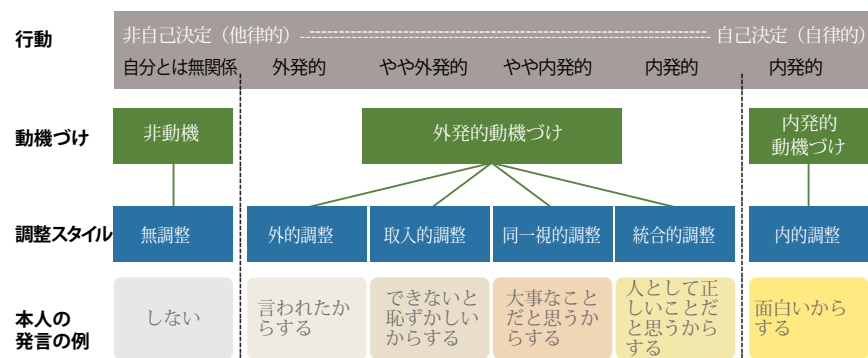
上の図は内発的動機づけの仕組みを図解しています。何かに対して好奇心が発生すると、好奇心を満たそうと行動が生起します。うまく好奇心を満たせると、それに対して理解が進んだり、扱い方に熟達したりします。同時に、更なる疑問や好奇心が生じて、それを満たそうとまた行動を起こしたくなるという循環が起きます。留意すべきなのは、前頁上図の「動因を満足させるための行動」は、同じ行動を繰り返しますが、こちらの「好奇心を満たそうと行動」するのは、創意工夫を凝らさなければならないので、毎回違う行動になるということです。

内発的動機づけに対して、旧来想定されていた動機づけは**外発的動機づけ**と



呼ばれるようになりました。外発的動機づけは生命維持に関わる分、強く行動を駆り立てますが、欲求が満たされると動機づけはなくなります。一方の内発的動機づけは相対的に弱いですが、持続的にずっと働き続けます。ただし、生理的欲求における欠乏で外発的動機づけが強くなると、内発的動機づけは発揮されにくくなるという特徴があります。自己決定理論の研究からは、外発的動機づけよりは内発的動機づけに基づく行動は全般的にパフォーマンスが高いだけでなく、精神的な健康にも良いことが明らかになっています。

外発的動機づけの分類



出所：Deci.& Ryan (1985) を参考に作成。

自己決定理論における動機づけの分類

国際協力の研修課題を考えると、農家等の裨益者やプロジェクトを実施する側の政府職員等にとって活動内容が興味や好奇心の対象となるわけではない(=内発的動機づけが生じにくい)ことに気づきます。この場合はどう考えればよいのでしょうか。自己決定理論では、外発的動機づけを更にいくつかの動機づけの種類に分類できるとしています(前頁下図)。

外発的動機づけのなかでも最も他律的なのは外的調整で、この状態では取り組む理由が「報酬をもらえるから」とか「罰を受けたくないから」という、「完全にやらされている状態」です。この状態では、「やるべきだ」という価値観を自分のなかにもっていないので、やらされなければやらないともいえます。その隣にある取入的調整では、少しだけ価値観を取り込んでおり、罰や報酬がなくても行動するので一見「自発的」に行動します。しかし、納得しているわけではなく、「できないと恥ずかしかったり不安だったりするから」「できたら自慢できたり優越感をもてたりするから」という表面的な理由で取り組んでいるにすぎません。優越感を求めて取り組む場合は、つまずいたり面倒なことが起きたりするとすぐにやめてしまいます。一方、恥や不安に基づく場合は非常に熱心に取り組みます。しかし、その代償としてストレスを非常に強く感じるので、精神的な健康を損ねる可能性が高くなってしまいます。同一視的調整では比較的深く価値観を自分のものにしてしているので、納得していますし、大切なことだという信念の下で取り組みます。多少つまずいても粘り強く続けることもできます。統合的調整では、課題の価値観を完全に自分のものにしてしているので、それをやるのが自分の生き方の一部になります。

ひとつの行動に対する動機づけは1つだけとは限らず、多くの場合は複数が混ざっています。例えば、農家が研修に参加するのは、研修に行かないと怒られる(外的調整)というのものもあるかもしれませんが、自分の技術を向上させることが重要だと思っている(同一視的調整)ことや、新しい農業技術を学ぶことが純粋に楽しい(内的調整)ということも同時に感じる場合があります。た

だし、より自律的であるほど内発的動機づけが高い傾向があるので、外的調整と内的調整は同時に成立しにくいものだと考えられます。

動機づけが自律的であるほどパフォーマンスの質も量も高く、精神的な健康にも良いことが明らかになっています。また、外発的動機づけの4分類は順番に進む「段階」ではありません。できることなら、最初からより自律性の高い動機づけを多くもちながら始めてもらいたいものです。

自律的動機づけを促進する基本的3欲求

自律的な動機づけを促進するためには、3つの基本的な欲求を支えることが重要だと考えられています。ここで「欲求を満たす」ではなく、「欲求を支える」というのは、これらの欲求は「満たす」ことができないためです。外発的動機づけの基となる欲求は**欠乏動機**を生じさせるもので、欠乏が生じると動機づけが生じて欠乏状態を補おうとします。例えば飢えたときにお腹いっぱい食べると満足させることができます。しかし、自己決定理論の3欲求は欠乏状態が生じると、逆に動機づけが低下して精神的な健康が害される性質のものです。また、「満たされた」と見なせる状態もありません。厳密に言えば、先に挙げた「好奇心」も「満たす」ことはできません。

自己決定理論で想定されている3基本欲求は、それぞれ**自律性欲求**、**コンピテンス欲求**、そして**関係性欲求**と呼ばれます。

【**自律性欲求**】は、自らの意志で行動していると認識したいとの欲求です。言い換えれば、「やらされていると感じたくない」欲求だということもできます。人は誰も自分が「将棋のコマ」ではなく、「指し手」である棋士だと感じたいのです（deCharms, 1968）。自律性欲求を阻害するのはとても簡単で、強制すれば相手の動機づけはすぐに他律的になってしまいます。子どもに「宿題しなさい！」と言ったときに、「今やろうと思ったのに！もうやる気なくした！」

と答えるのは、まさに自律性欲求の表れです。



一方、自律性欲求を支える**自律性支援**を実践するためには、丁寧な対応が必要です。例えば、以下のようなポイントに配慮が必要です。

① 決して命令や強制だと受け取られないように、態度や言葉遣いに細心の注意をすべき

「強要された」と感じた時点で、相手は自分が「指し手」ではなく「コマ」と感じてしまいます。報酬や罰も、「自分でやっている」感覚を奪うので、相手を動機づけるために使うべきではありません。

② 課題を与えるときには必ずその意義を伝えるべき

意義を理解すれば、「これをすることが大事」だと考えやすくなり、「自分の意志で取り組んでいる」という実感をもてるようになります。逆に、説明が不十分だと「何のためにやっているのか分からない」となり、どうしても「あの人にやらされている」と感じやすくなってしまいます。

③ 課題に対する反発が出て、それを頭ごなしに否定せず、受け止める

批判や文句を聞いてもらえれば「自分の意志も尊重されている」と感じることができます。

④ 課題の選択肢を与える

⑤ やり方について意見を聞く

自己決定理論の研究からは、3欲求のなかで自律性欲求が最も重要だということが示されていますが、研究対象となっているのは欧米の中流階級以上の層であり、農業・農村開発分野の国際協力の主な対象者である貧困層・最貧困層の研究はほとんどありません。多くの読者も経験があると思われそうですが、こうした層の農家に対して技術だけ与えて自由にやらせても自発的な取り組みを期待できないでしょう。そのような対象には、自律性支援の前にコンピテンス欲求を支えることが重要だと考えられます。

【コンピテンス欲求】の「コンピテンス」とは、一般的に使われている意味とは違う意味で心理学では使われており、「自分の周囲の環境と効果的に相互作用する能力」を指します。コンピテンスが感じられるのは、物事を思いどおりに遂行したり、遂行する能力が上達したと感じたり、好奇心が満たされたりしたときなど、ある意味の「手応え」が感じられたときです。コンピテンス欲求は、そんなコンピテンスを感じたいとの欲求です。貧困層・最貧困層の人たちは、それまでの人生経験のなかで十分な教育や訓練の機会に巡り会っていないので、コンピテンスが極端に感じにくいのだといえます。



コンピテンス支援には、以下のような配慮が必要です。

① 適切な難易度の設定が不可欠。

課題が難しすぎると、取り組んでも手応えを得られずにすぐに諦めてしまします。貧困層・最貧困層の支援には、課題をスモールステップに分解して、達成感や手応えを得られるポイントをより多く設定することが必要でしょう。重要なのは、対象者が「自分の力で達成できた」と感じることで、助力しすぎることよくありません。逆に、課題が簡単すぎても、手応えも上達している感覚も得られないので自律的な取り組みは期待できないでしょう。

② 対象者が自分の取り組みを正しく評価できるようにする。

初めて取り組む課題は、言われたとおりにすることに精一杯で、自分ができているのかどうか分かりにくいものです。フィードバックを与えることで対象者が自分の進捗具合を把握しやすくなります。その際、漠然とほめるのではなく、対象者が次に同じような状況になったときに自ら判断できるよう、具体的に情報を与えるべきです。また、対象者が自分で客観的に判断できるようになるために記録をつけてもらうなどのことをしてもよいでしょう。

③ 構造を明確にする。

何のために・いつ・何を・どれだけすれば、どのような結果を期待できるのかを理解していると、上記②の自分の出来を正しく評価しやすくなります。また、構造を提供することでどの作業にどれだけの努力をつぎ込むのか自分の意志で決めやすくなるので、自律性支援にもつながります。プロジェクトの具体的な工程やスケジュールを事前に示しておく、対象者はその他の生活との時間調整もしやすくなります。事前に知らされずに次から次へと課題を出されるとどうしても「やらされている」という感覚が強くなりますが、事前に説明しておけばそのことも防げます。

【関係性欲求】は、他者との良好なつながりを望む傾向です。課題を課す側と対象者の関係は、対象者の課題に対する動機づけに大きく影響します。自分の学生時代を振り返り、一番尊敬する先生に言われたのと同じことを、一番苦手な先生に言われたと想像してください。ほとんどの人は、後者だと前者ほどやる気は起きないと感じるでしょう。関係性欲求を支えることが、他の2つの欲求を支えるための前提条件となります。



関係性支援では、対象者に信頼されることが重要です。これはより具体的に言えば、対象者が「自分が課題について困ったときに、この人であれば頼ることができる」という信頼感です。そのためには以下のことが必要です。

① コミットメント

対象者が困ったときに頼れるよう、物理的にも精神的にも近くにいることが重要です。「物理的」とは、定期的に会うことです。会う機会が多ければ、自然と信頼感が生まれます。「精神的」とは、困ったときには気兼ねなく頼れるということです。回数会うだけでなく、対象者が「この人は自分のことを理解してくれる」という安心感をもつことも大切です。

② 傾聴

安心感をもってもらうためには、相手の話を否定せず、しっかり聴くことが必要です。自分の考え方と合わなくても、遮らずに最後まで話を聴き、なぜそのような考え方をするのか真摯に理解しようとする態度を示すことで信頼感が醸成されます。

自己決定理論は西洋と東洋を問わず多くの文化で検証され、動機づけの種類や3基本欲求など、基本的な想定はどの文化でも成立していることが確認されています。国際協力における支援対象国の多くでは未検証ではありますが、理論の普遍性は高いので成立する可能性が高いと考えられます。

(2) マズローの理論とその評価

よく知られている動機づけの理論として、下図のマズローの欲求5段階説があります(Maslow, 1943; 1954)。生理的な欲求以外にも重要な欲求があることを主張した理論の先駆けで、自己決定理論にも影響を与えています。この説の特徴は、下の段階のより基本的な欲求が充足されなければ、上の段階には進めないとされていることです。



出所：Maslow (1943) を参考に作成

マズローの欲求5段階説

マズローの5段階の概要を説明すると、一番下にある「生理的欲求」は、飲食や睡眠などの生きていくために欠かせない基本的かつ本能的なものです。その上にある「安全欲求」は、例えば身体的な危険や金銭的な欠乏など、物理的・生理的・精神的な脅威や不安をなくして過ごしたいとの欲求です。国際協力において最貧困層の支援は主にこの2つの欲求に関連するといってもよいでしょう。

その上にある「社会的欲求」は、集団に属したい、大切に感じる相手から大切にされたいとの欲求です。進化論的に考えても人間は集団で協力し合い

ながら生き延びてきた種であり、実際、仲間外れをとてもおそれます。集団に所属すると、今度はそのなかで承認されたい、尊敬されたいという「尊厳欲求」が出てきます。

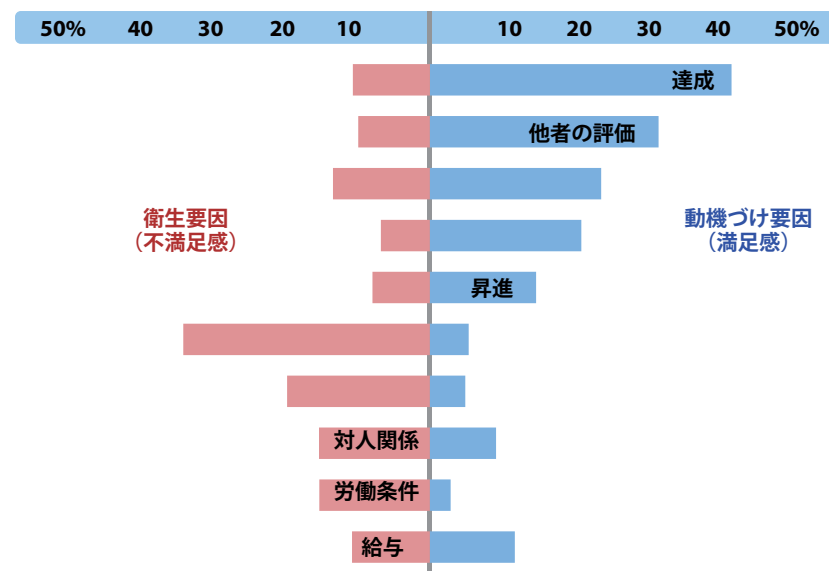
一番上にある段階は「自己実現欲求」で、下の4段階が満たされて初めて「自分らしさ」を追求できるようになるとされています。下の4段階の欲求がすべて満たされていても、自分に適したことをしていない限り、幸福は得られません。工夫をしながら、自分にとってより楽しく充実した人生にしようとしています。

マズローのこの考え方はとても説得力があり、現に国際協力に携わる人のなかにインスピレーションを受ける人も少なくないでしょう。ところが、この理論の大きな前提である「下の段階の欲求を満たさなければ上の段階に進めない」というのは、根拠がありません。石器時代の洞窟壁画を考えると、当時の狩猟生活では生理的欲求や安全欲求が必ずしも満たされている状況ではなかったはずですが、それでもあれだけ高度な芸術作品を創り出すほどの自己実現に関わる工夫ができたのです。図の下の方の欲求はたしかに重要ですが、それが満たされない状況でも人間にとっては上の欲求も重要です。国際協力のプロジェクトに置き換えて考えると、下の欲求だけを支えたとしても、必ずしも裨益者は満足しないでしょう。同時に集団のなかでの暮らしや、本人の「なりたい自分」まで支える必要があります。ケニアでのSHEPアプローチは、農作物を売ることによる生活やセキュリティの向上で下の2段階を、グループ活動でその上の2段階を支えています。農家がインタビューで「I have become a better person」と語ったように、結果として同時にすべての欲求を支えたことが成功の要因だと考えられます。

(3) 二要因理論：プラス要因だけでなく、マイナス要因にも向き合う

課題の意義や、課題に取り組むことから得られる満足感など、動機づけへプラスに働く要因も重要ですが、それだけでは不十分だと指摘したのがフレデリック・ハーズバーグの**二要因理論**です（Herzberg, 1987）。ハーズバーグは職場での動機づけを考えると、不満足感にも配慮しなければ十分にパフォーマンスを引き出せないと考えました。

二要因理論の1つ目の要因は**動機づけ要因**と呼ばれ、やりがいや達成感、責任感など、課題遂行をするうえでの満足感と関連があります。自己決定理論が想定する3基本欲求も二要因理論の動機づけ要因と関係が深いといえます。一方、2つ目の要因は**衛生要因**と呼ばれ、給与、身分保障、福利厚生などの労働



出所：Herzberg (1987) を参考に作成

ハーズバーグの二要因理論

条件に関わるものが含まれ、これらが不足すると不満足感につながりやすいものです。

動機づけ要因と衛生要因は互いに独立しているので、不満足感が満足感を打ち消すことはなく、「満足も多いが、不満足も多い」という状態もあり得ます。

この考え方は、プロジェクトのカウンターパートと関わる際にも留意することが重要でしょう。例えば、プロジェクトを実施する際、先方の国の事情などにより、生活をするに十分な給与や手当をもらえていないケースが見受けられます。こうした衛生要因がある場合に、彼らのプロジェクト参加の動機づけは高まりにくいことを理解しておく必要はあるでしょう。プロジェクトでは往々にしてこうした衛生要因の低減に寄与することは難しいものですが、自己決定理論の考え方を参考に、意義を伝えてやりがいをつくることも大切です。本教材では、こうした心理的に成長しようとする人間的欲求（満足感）をいかに支えるか、にフォーカスしていきます。

3. 事例集

(1) 中央政府職員のモチベーション

事例 1 活動を論文にまとめる

キーワード 中央政府職員のモチベーション、
論文作成、
出版・発表

X国における稲作技術向上のための技術協力プロジェクトでは、さまざまな栽培技術や収穫後処理技術、水管理技術等を導入し、どれだけの収量向上が得られるか、収益性がどう改善するかといった検証をしていました。プロジェクトの主な実施者は中央政府の職員や研究者等で、プロジェクト専門家と共に農家を巡回し、技術適用状況をモニタリング調査していました。しかし、職員や研究者は、「調査をやらされている」といった態度で、受け身であることが多く、農家を巡回する頻度は高いとはいえませんでした。

プロジェクトでは農家からさまざまなデータを収集してきましたが、データはさまざまなファイルのなかに散在していて、これらのデータを体系立ててまとめたり、分析したりする機会はほとんどありませんでした。会議等でプロジェクトの成果を示す必要があるときには、データを適宜探し出し、その都度プレゼンテーション資料としてまとめるという作業を繰り返してきました。

ある年、プロジェクト専門家の1人が自身の博士論文をまとめた経験から発想を得て、職員や研究者にプロジェクト活動に関する学術論文を書いてもらったらよいのではないかと提案しました。そのプロジェクト専門家は、学

位取得のため、プロジェクトで取り組んでいる活動をテーマに博士論文を執筆したのですが、その際、論文を書くことによってプロジェクト活動に対する自身のモチベーションが上がったことに気づいたのです。

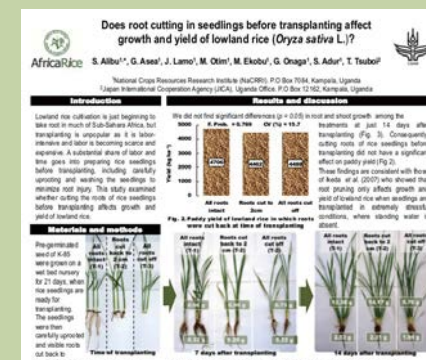
意外にも、職員・研究者からは「ただでさえ忙しいのに、論文を書かなくて面倒だ」といった声は上がりませんでした。逆に、「一生懸命仕事をしていても、プロジェクトが終わってしまったら、きれいさっぱり消えてしまう。論文を書けば、プロジェクト終了後も、自分がこれまでやってきたことが、目に見えるかたちで残る」や、「これまで、頑張って活動をして、上司に対して示せるものがなかった。論文にまとめることができたなら、自分の活動の証として提出することができる」と意欲をみせる職員が数多く現れました。職員は早速論文執筆に取り掛かり、X国では、プロジェクト終了までに30本の論文をまとめることができました。また、研究者の1人は、コメに関する国際会議で最優秀ポスター賞を受賞しました。また、書き上げた論文が組織の幹部の目にとまり、普段はほとんど直接コミュニケーションのない幹部から職員に対してフィードバックが届いたほか、幹部はプロジェクトにも興味をもってくれたようでした。

ある職員は嬉しそうに「論文を仕上げるまでには長い時間が掛かる。でも、その過程で多くのことを学ぶことができる。論文執筆で科学的なスキルが身に付くことはもちろんだが、統計手法やパソコンソフトの使い方、文章の構成技術といった、他の仕事でも役に立つ、さまざまなスキルや知識を学ぶことができる」と言いました。プロジェクト専門家は、「プロジェクトで取り組んでいることは、そもそも国家的な重要政策と合致することなので、研究者にとっても興味深い内容であることが多い。そのため、プロジェクト活動を題材にした論文は、学術的にも価値のあるものになる可能性が高い」と語りました。

中央政府職員・研究者の変化はそれだけにとどまりませんでした。論文を

執筆するという新たな目的を掲げて農家の調査をするようになってから、農家との関わり方も変化したのです。例えば、農家に質問をし、調査票を埋める活動を行う際には、以前は単なる作業として仕事をこなすのみでした。現在は、論文に耐える質の高いデータを取りたいという意識が働き、正確なデータを収集すべく、密に農家とコミュニケーションを取りながら圃場を巡回訪問するようになりました。

データを取るために頻繁に農家を訪ねるようになったため、その様子を見た農家は、職員・研究者を以前よりも信頼するようになりました。農家は職員・研究者に電話を掛け、「イネが病気になったので来てほしい」とか、「害虫の被害が出たので見に来てほしい」といった相談を頻繁に寄せるようになりました。職員・研究者も、そうした現場で起こるさまざまな事象は論文に活用できる情報なので、電話を受けるとすぐに現場に駆けつけるようになりました。そのようにして収集したデータは、論文に掲載することができるだけでなく、農家に対する研修でも活用できるため、農家研修といったプロジェクト活動も、以前より効果的に進むようになりました。



研究者が作成したポスター

活動の過程・成果をかたちに残すことによって コンピテンス欲求を支援

自律性欲求

- 論文執筆をすることにより、それまでは「やらされていた」調査について「自ら進んでやる意義」を感じるようになった。

自律性欲求に関する考察：中央政府職員・研究者がもともとモニタリング調査に受け身だったのは、自ら行う意義を見いだせず、プロジェクト専門家の「コマ」としてやらされていると感じていたためでしょう。自らの勉強や業績にもなり、社会的な貢献にもなる論文を執筆するというで、職員・研究者は取り組む積極的な意義を見だし、「指し手」として活動に取り組んでいることを実感できるようになりました。

コンピテンス欲求

- 普段から行っている活動を、プロジェクトが終了しても目に見えるかたちに残る論文の形式でまとめることにより、自分の活動の成果を再確認できた。
- 論文作成の過程で、さまざまな分野の仕事で役立つスキルや知識が身に付いたことで、自身がスキルアップしたとの手応えを得ることができた。
- スキルアップにより、農家をよりうまく支援する方法をイメージできるようになり、より頻繁に農家を訪ねるようになった。
- 論文を通して活動について組織幹部から肯定的なフィードバックを得、興味をもたれたことで、活動について更に手応えを得た。

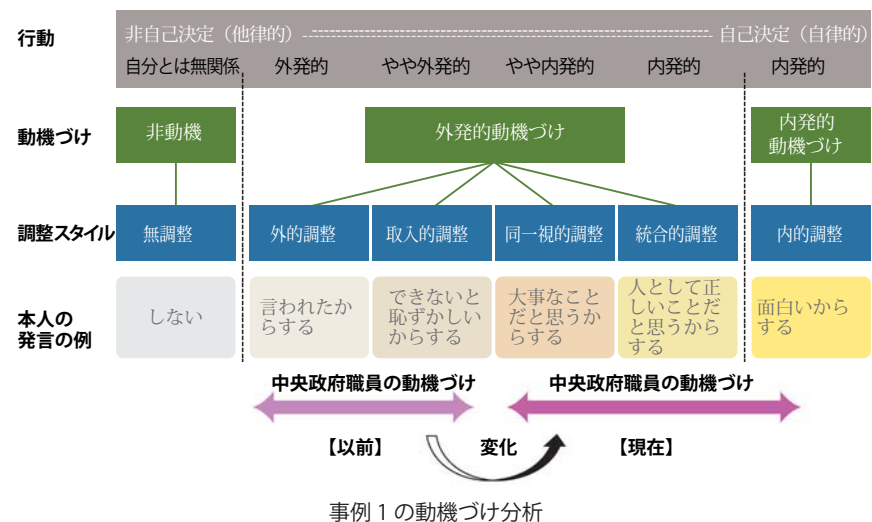
コンピテンス欲求に関する考察：普段から行っているさまざまなプロジェクト活動を、プロジェクトが終了しても目に見えるかたちで残る論文の形式でまとめるということは、中央政府職員・研究者にとって、自分の仕事の成果を再確認し、自分の仕事についてのより確かな手応えを得る機会となりました。論文を完成させるのは時間の掛かる作業のため、情熱やコミットメントが必要ですが、作成の過程で、統計手法、データ解析、コンピュータソフト操作技術、論文構成技術等、さまざまな分野の仕事で役立つスキルや知識が身に付いたことで、「作成過程そのものを楽しむことができた」と職員は発言しています。また、スキルアップしたことによって、農家をよりよく支援する方法をイメージできるようになり、熱心に農家を訪問するようになったと考えられます。

組織の幹部から興味をもたれたこともコンピテンス欲求を支えたでしょう。この場合、留意すべきなのは、予期しないところから評価を得たことです。評価を得ようと取り組んだ場合は自律性欲求が阻害されてしまうので、「論文を書けば評価される」というような促し方はすべきではありません。

農家から信頼されたことは、自分の普及活動のやり方が間違っていないことの表れですから、その点もコンピテンス欲求を支えたでしょう。

動機づけに関する考察：論文執筆に携わった中央政府職員・研究者は、以前は農家に対する調査に関して、「言われたからする」、あるいは「職務として決まっているからする」といった外発的、あるいはやや外発的な行動を取っていました。それが、「自分の力で、いつまでもかたちに残る論文を執筆するのだ」という明確な目標を得たために、「自分のためになるからする」、あるいは「論文執筆そのものにやりがいを感じる」といった、より内発的な行動へと変化しました（次図）。個々の職員が論文作成に熱心に取り組むことによって、質の高いデータが入手できたり、農家との関係が良好になったり、農家研修に調査で得られた知見を生かすことができるようになったり、とプロジェクト活動全

体にとっても良い流れが発生しました。キャリア形成やスキルアップ等、職員・研究者個人としてめざしたいと思われる方向を、プロジェクトがめざす方向と一致させることにより、相乗効果が現れた好例といえるでしょう。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクト活動は基本的にチームとして行うものですので、プロジェクトの成果は個人の業績として残りにくいという性質があります。個人名が記載される論文のかたちで業績を残すことができれば、プロジェクトに参加した政府職員個人の働きを目に見えるかたちで示すことができますし、職員の今後のキャリア形成にもプラスの影響を与えることができます。

事例2 チームの総意で選ばれた海外派遣

キーワード 中央政府職員のモチベーション、
海外研修・会議参加、
会議発表、
チームワーク

「皆に選ばれたので、責任をもって頑張ろうと思います。チームが自分を信頼してくれるということの表れです。プロジェクトに貢献するように発表を頑張らなくてはなりません。ただ、自分は1人ではありません。チームが自分を選んだので、困ったときにはチームに支援してもらえると信じています」。これは、外国の会議で発表することが決まった際のMさんのコメントです。

アフリカのO国のプロジェクトは、農家間普及（farmer to farmer）のアプローチを用いたことで目に見える成功を収めていました。このアプローチを採って成功した例はアフリカではまだ数少なく、他国からの注目度は年々高まっていました。プロジェクトとして海外研修の機会を得たり、他国の会議やワークショップにおける講演を頼まれたりすることも珍しくなくなってきました。



そうした機会が訪れた際には、プロジェクトは必ず、プロジェクト実施チームの会議を開き、どの職員をどのイベントに参加させるにふさわしいかを全員の総意で決めることにしていました。

ある年、国際機関が主催する近隣国での会議でプロジェクト活動の概要と成果を発表してくれないかと依頼され、チームは話し合った結果、中央政府職員のMさんを発表者として派遣することにしました。

チームのルールとして、発表をする職員が、自ら発表資料を作成することになっていましたので、Mさんもドラフトを作成し、チームの意見を伺うことにしました。チームからは、「どのような意図でこの単語を使っているのか」「こんな質問がきたらどう答えるつもりか」「分かりやすく伝えるためにはもっとイラストと写真を使った方がよいのではないか」といった、実際の発表をイメージした意見が次々と出されました。さらに、Mさんはチームの前で発表の予行練習も行い、準備万端で発表に臨むことにしました。Mさんは冒頭で紹介した発言をしたほか、こうも言っていました。「自分たちのプロジェクトは、アフリカでの農家間普及アプローチ実施のパイオニアだと思うので発表できることが嬉しいし、誇りに思う」。

さて、海外で無事発表を終えて帰国したMさんは、チームの「おめでとう！」の大合唱に驚かされます。「発表は大成功だったんだってね」、「たくさん質問の手が挙がって、皆に興味をもってもらえたんだって？」と、チーム仲間は、次々にMさんにたずねました。実は、会議の主催者の1人が、Mさんが発表を終えたあとに、即座にO国のプロジェクトチームに対して電子メールで「素晴らしい発表だった」と伝えていたのです。その日、Mさんは満足感と幸福感に満たされ、「チームのために頑張ってよかった。代表として、自分もプロジェクトに貢献できた」と心の底から思いました。そして、この会議の思い出は、最も幸せな体験のひとつとして、Mさんの心に色鮮やかに残り続けたのでした。

チームを代表した活動をするにより、コンピテンス欲求と関係性欲求を支援

コンピテンス欲求

- ・ チームの支援を受けながら努力を重ね、国際的にも価値ある発表ができたという充実感を得た。

コンピテンス欲求に関する考察：Mさんは、農家間研修というパイオニア的アプローチを国外にも広く広めることの価値を実感しつつ、会議での発表に臨みました。チームからの助言により、徐々に発表資料が良くなっていると感じ、他者の評価を得ながら自分の成果品の質の向上の手応えを感じたことは、コンピテンス欲求が支援されたことの表れです。海外での発表では、参加者の反応が良く、自分の活動が価値あるものだったとの手応えを感じたことは、コンピテンス欲求のみならず、自律性欲求支援にもつながっています。

関係性欲求

- ・ チームに対する信頼に応えようとする責任感が生まれた。
- ・ チームの総意で選ばれたことから、成功してチームに貢献したいという強い意志が固まった。

関係性欲求に関する考察：Mさんは、もともとチームに対して信頼感をもっており、そのため、チームから提案された海外での発表の要請を快く受け入れることができたのでしょう。チームが自分を代表者として選んでくれたということで、Mさんは、チームに対する更なる信頼感を実感するに至っています。

そして、チームに対する信頼感が下支えになって、チームから与えられた課題、つまり、海外での発表を成功させるというミッションの意義に納得し、責任感と使命感が生まれました。

帰国後に M さんが得られた幸福感は、チームと一体となって取り組んできたからこそ感じられたもので、全く他者の関与なく 1 人で取り組んでいたのだとしたら、これほどまでの充実感を感じることはなかったでしょう。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

多くのプロジェクトでは、プロジェクト関係者を海外研修や会議に派遣しています。明確な基準なしに、一部の幹部職員が派遣対象者を恣意的に選んだりすると、選ばれなかった関係者との間で軋轢が生じてその後のプロジェクト実施に負の影響を与えることもあります。皆が納得するようなきちんとした基準を設けることも重要です。この事例のようにプロジェクトチームの総意で派遣者を決定するのも良い方法でしょう。選ばれた人の「チームのために頑張りたい」、「プロジェクトに貢献したい」という気持ちを高めてくれます。

事例 3 プロジェクトチーム内の信頼関係

キーワード | 中央政府職員のモチベーション、
プロジェクトチーム内のコミュニケーション、
農家に対する態度、
信頼関係

K 国で実施されているプロジェクトは、一見順調に進んでいるように見えたが、実はプロジェクトチームのメンバーである K 国中央政府の職員は大きな悩みを抱えていました。というのは、最近着任したばかりのプロジェクト専門家のリーダー D さんと、どうコミュニケーションを取ったらよいか分からなかったからです。「D さんは、K 国職員がいない方が、プロジェクトがうまく回っているんじゃないかな」と懸念を示す人すら出てくる状況でした。

D さんの前任者はプロジェクトの現場を訪ねるのが大好きで、農家の技術レベルや経済状況等をよく把握している人でした。その専門家は、農家がプロジェクトで教えた技術を適用していないのに気づくと、「どうしてこの間研修で教わった技術ではなく、また元のやり方をするようになってしまったの？」と問いかけ、農家が置かれている状況を詳しくヒアリングしました。農家から得た情報はプロジェクトチームに持ち帰り、K 国の職員に「現場ではこういう状況が発生していたけど、どう思う？これはこの農家 1 人の問題かな。それとも、君たちも同じような状況を見たことある？」と問いかけ、チームの皆で、プロジェクトのやり方に何か問題がなかったかを検討する場を頻繁に設けました。その結果、活動がうまく進むようになるときもあれば、どんなに努力しても課題を解決できないときもありましたが、皆、「チームとしてできるだけの

ことはした」という満足感を得ることができました。

一方、Dさんの場合、農家で問題に気づくと、「どうして言われたことができないんだ。そうじゃなくて、こうするんだ」と、相手が年配者であっても、若い女性であっても頭ごなしに注意してしまいます。農家は怒り出したり、委縮したりしてしまうのです。

K国職員はあとから「人前であんなに大声を出して申し訳なかった。決してあなたに恥をかかせるために言ったわけではないから」と農家に謝らなければなりません。また、プロジェクトチーム内で会議を開き、全員の総意で何かを決定した際、Dさんがあとから「考えが変わった。こうすることにしよう」と言って、既に決定したことを覆すことも頻繁にありました。そのとき、チームに対して納得いく説明をしてくれることはほとんどありませんでした。

こんなことが続いたある日、K国の職員は肩を落としてこうコメントしました。「確かにK国の農家の技術は遅れているし、自分たちの技術もDさんの国とは比べ物にならないくらい遅れていると思う。だからこそ技術協力プロジェクトが開始されたのだから。でも、私たちも農家も決して無知ではないし、この国で培ってきた経験もある。DさんはきっとK国の人のことを無知で無能だから子供に接するように教えないと駄目だと思っているんだろうな。Dさんは自分たちのことをチームの同志だとは認めてくれないんだろうな」。

一方的で高圧的な態度が相手の自律性欲求を著しく阻害。 関係性欲求、コンピテンス欲求にも悪影響を及ぼす

自律性欲求

- 頭ごなしの命令や恫喝により、相手の自律性欲求を阻害し、自律的な動機づけの芽を摘んだ。
- チームの総意で決めたことが、Dさん1人の意見により反故にされたことから、相手に「自分たちの意志は価値がない」というメッセージを発し、著しく自律性欲求を阻害した。

自律性欲求に関する考察：Dさんの一方的で高圧的な態度、特に頭ごなしの命令や恫喝は、プロジェクトチームメンバーや農家の「自分で取り組むんだ」という自律的な動機づけの芽を摘み、一気に相手の士気を低下させてしまいます。

また、チームメンバーの総意で決めたことをDさんの一存で覆すといったことは、メンバーの皆に「自分たちの意志は価値がないのだ」という痛烈なメッセージを発してしまいます。そのため、自律性欲求は著しく阻害され、メンバーの活動に対する意欲は失せるでしょう。

関係性欲求・コンピテンス欲求に関する考察：Dさんは、チームメンバーに対しても、農家に対しても、「相手を見下している」と受け取られかねない態度で接しているために、当然、相手との信頼関係は構築できていません。Dさんとしては「その場で厳しく言わないと伝わらない」と考えて、年配の農家といった社会的に敬われるべき立場の人にも高圧的な態度を取っているのでしょう。その結果、K国の政府職員が、農家との関係修復に奔走しなければなら

くなるなど、チームに大きな負荷とマイナス影響を発生させています。また、チーム内の意思決定に関しても、メンバーの総意で決めたことをDさんの一存で覆すなど、チームの統制を乱してしまっており、チームメンバーの関係性欲求を大きく阻害しています。

また、Dさんは、農家に対して、できないことを責める、農家やK国職員を無能扱いするなどの態度を取っており、相手のコンピテンス欲求を阻害しています。

このように、厳しく叱ったり、相手を押さえつけたりするやり方は、その場では相手を従わせることができるため、一時的には効果があるように感じられるかもしれませんが。しかし、自律性欲求、関係性欲求、コンピテンス欲求の3欲求すべてを阻害しますので、百害あって一利なしです。研修の最終的な目標である持続的な取り組みは望めないでしょう。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクトでは、関係者の自律性欲求を十分に支援し、一人ひとりが「自分たちの活動だ」と感じて持続的な取り組みをしていけるような環境をつくっていくことが重要になります。また、プロジェクトは1人の活動ではなく、チームとして取り組むことなので、チーム内の信頼関係がすべての活動の下支えとなります。特にチーム内の異文化からくるさまざまな違いを乗り越えるためには、相手の立場や気持ちを思いやり、互いの情報をできるだけ開示して、常日頃から平等の仲間として信頼関係を築く努力を重ねていくことが重要です。

事例で示されたような高圧的な態度は、相手の自律性欲求のみならず、関係性欲求、コンピテンス欲求を含めた3つの心理学的欲求すべてを阻害するため、決して取ってはならない態度です。

心理学豆知識 1 ほめれば伸びる？

最近では「ほめて伸ばす」という言い方がすっかり定着していますが、ほめれば必ず伸びるものなのでしょうか？ 心理学の研究からは、ただほめればよいのではなく、ほめ方が肝心であることが分かっています。ほめ方によっては、かえって動機づけを低めてしまうことがあります。

自己決定理論の研究からは、物質的な報酬は内発的動機づけを低減させるものの、言語的な報酬は、その受け取られ方によって影響が違ってくるようになってきます。ほめられた者が、「相手が自分をコントロールするためにほめている」と認識すると内発的動機づけが低下します。これは、報酬の統制的側面により、自律性欲求が阻害されてしまうためです。一方、ほめられた内容のなかに、同じタスクにその後取り組む際によりうまく取り組めるヒントがあると、報酬の情動的側面によってコンピテンス欲求が支えられ、内発的動機づけや自律的動機づけが促進されます。つまり、「おだててやらせよう」という意図でほめると相手の動機づけを阻害するリスクがあります。逆に、できているポイントを具体的に指摘して、相手が次に取り組む際に「このようなやり方をすればいいのか！」という気づきにつながるようなほめ方をすれば、より良い取り組みが期待できます。

自己決定理論以外の領域の心理学でも多くの研究が行われています。なかでもキャロル・ドゥエックは「ほめ方」について多くの研究を通して、知能などの能力をほめるとその後の動機づけが下がり、取り組む量が減ったり、難しい課題にチャレンジしなくなったりしてしまうことを明らかにしました(Dweck, 2006)。一方、努力をほめると、動機づけは上がります。なぜこのようになってしまうかといえば、テストで好成績を取った生徒は「頭いいね！」とほめられると、「自分がいい成績を取ったのは、頭が良いおかげだ」→「頭が良いなら、

次もきっと良い成績が取れるだろう（勉強しなくても）」とってしまうためです。一方、「よく頑張ったね」とほめられると、「自分がいい成績を取ったのは、努力のおかげだ」→「次もいい成績を取るためには、努力が必要」と考え、努力し続けます。また、結果ではなく、やはり努力した過程をほめることが大事であることも明らかになっています。

さらに、簡単すぎる課題に成功したことをほめても動機づけが下がるのが分かっています。これは、ほめられた側が「この程度でほめられるということは、私がこの程度の能力しかない」とみているからではないか」と疑ってしまうためだと考えられています。

ほめる側とほめられる側の人間関係によっても効果は異なります。相手の関係性欲求を十分に支えず、信頼感のない状態でほめると「上から目線」と受け取られ、かえって動機づけが削がれます。いたずらに「とにかく何でもほめて伸ばそう」と考えるのは間違いです。相手と自分の関係をわきまえながら、できているポイントを具体的に伝え、努力した過程をほめなければなりません。このためには、相手が取り組んでいる様子をじっくり観察することが必要です。

事例 4 私たちが主役、私たちの国のプロジェクト

キーワード | 中央政府職員のモチベーション、
主体性、
プロジェクト専門家との関係

F国では、自然資源に乏しい地域の住民に対して農業技術指導や生活改善を行うプロジェクトが開始されました。プロジェクトが開始されて間もないある日、プロジェクト対象地の状況を把握するために、F国中央政府職員とプロジェクト専門家とが村を巡回していると、水汲みに出掛ける10歳前後の女の子に出会いました。聞けば、毎日、片道約1時間かけて小川まで飲み水を汲みに行くそうです。



プロジェクト専門家は驚いて、思わず「こんなひどい状況があつてよいと思いますか？」と中央政府職員に話し掛けました。職員は、「プロジェクト専門家の言うとおりの。自分たちは、同じF国人として、このような状況を決して許してはいけない」と強く感じ、プロジェクトで取り組むべき自分たちの国の問題を再認識したのです。このころを振り返って、別のF国職員は、「プロジェクト専門家は第三者として、対象地域や受益者の本質やリアリティをみる事ができていました。F国人にとっては、当たり前のことであるがゆえに見逃してしまうことも、プロジェクト専門家は見つけることができました」と語っています。

このプロジェクトチームは、JICAのプロジェクト専門家とF国行政官とで構成されていましたが、意思決定は常に共同で行われていました。チームにつ

いてF国職員はこう説明しました。「プロジェクト専門家と私たちは対等なパートナーです。専門家は私たちに専門技術を教えてくれますが、私たちに対して、『技術はこうなんだけど、これを伝えるために、この国ではどうしたら一番うまくいくと思いますか?』、といつも相談してきます。ですので、私たちはF国の状況を教えてあげたり、自分たちの専門知識を総動員して、この国で取るべきベストなアプローチを考えて専門家に助言してあげたりするのです。専門家と私たち、2つを合わせて最善の方法を考えるのです。つまり、二国間の強みが合わさった『ハイブリッド』チームですね」。

プロジェクト専門家はF国職員が出してくるアイデアにオープンだったので、F国のチームメンバーは、プロジェクトに対して意見を言いやすかったそうです。そして、「自分のアイデアが数多く採用されたので、自分の知識や経験が、プロジェクトに役に立っているのだ」と感じる事ができたと振り返る職員がたくさんいました。

その後、プロジェクトが終盤に差し掛かると、二者の関係は次のように変化しました。「プロジェクトはあくまでもF国が主体です。プロジェクト終了後は、



F国だけで活動を続けていかなければなりませんからね。自分たちでまず考え、そしてプロジェクト専門家に『セカンド・オピニオン』として意見を求め、最善の方法を練り上げるようにしているのですよ」。

プロジェクト専門家は、プロジェクトチーム内での自分の立ち位置について、次のように説明しています。「プロジェクトチーム内ではF国の人と対等に議論していますが、私たち外国人が現場に出た際には、『黒子』に徹して、決して前面に立たないようにしています。プロジェクトはF国のものですからね。ヒーローになるべきなのはF国の人であり、決して私たち外国人ではありません」。

「誰のプロジェクトか」を明確にすることで自律性欲求を支援

自律性欲求

- 国民に対する責任やプロジェクトの社会的意義を感じることで、「自分たちの国のプロジェクト」という意識が高まった。
- 意思決定に自分のアイデアが反映されるので、より主体性が高まった。
- 活動実施にあたり、表舞台に立つことで、プロジェクトへのオーナーシップが高まった。

自律性欲求に関する考察：F国で働くプロジェクト専門家は、常にF国の関係者を「主役」として、プロジェクトに対して責任感やオーナーシップをもってもらおうよう、政府職員に働きかけていました。F国の人にとっては当たり前になりがちで、農村での水汲みの過酷な現実などを専門家が第三者的な目をもって政府職員に気づかせています。そうした日常的なちょっとしたやりとりにより、F国の政府職員は、プロジェクトの社会的意義や国民への責任感を実感することができ、それが彼らの自律性欲求を一層高めています。

自律性欲求は、専門家のさまざまな意見に対するオープンな態度や、F国政府職員の知識を尊重し、積極的に活用しようという心構えにより、大きく欲求が支援されています。専門家ではなく、F国政府職員が常に活動の表舞台に立つアレンジがなされたことから、彼らはプロジェクトに対する主体性を強くもつようになりました。そしてプロジェクトが終盤に近づくにつれ、「あくまでも主体はF国」というゆるぎない認識と自信をもてるようになりました。

なお、専門家の、黒子に徹してさまざまな意見を傾聴する態度は、F国職員の自律性欲求を支援しただけでなく、「自分たちの専門性が認められた」と感じ

ることができたことから、F国職員のコンピテンス欲求を支えることも可能にしています。



プロジェクト企画・実施者への **ヒント**

短期間に成果を出すことが求められるプロジェクトでは、外国人であるプロジェクト専門家が何かとチームを引っ張っていきがちです。しかし、プロジェクト実施国の職員の主体性や能力が向上しないことには、プロジェクトの持続性は担保できません。プロジェクト専門家から相手国中央政府職員に対して技術移転を行う際、チームとしての一体感は大事にしつつも、特に地方職員や受益者の前では、相手国職員を前面に出して、彼らの主体性を醸成させるようにするとよいでしょう。

(2) 地方政府職員のモチベーション

事例 5

地方政府職員主体の研修教材づくり

キーワード 地方政府職員のモチベーション、
地方政府職員間交流、
教材開発

A国におけるコメ生産性向上をめざす技術協力プロジェクトでは、対象5県における①灌漑稲作、②天水稲作、③高冷地稲作の3つの稲作形態に合った研修教材を開発しようとしていました。

中央政府と地方政府のプロジェクト担当職員は、全員が他業務との兼任で多忙だったこともあり、1年目は、プロジェクト専門家が中心となって研修教材の開発を進めました。プロジェクトが開始されて最初の作期のこと。開発した研修教材のプロトタイプを農家の圃場で実践するために、プロジェクト専門家は農家を巡回しました。もちろん、技術移転のために、地方政府職員と一緒に現場を巡回するつもりでしたが、全行程同行してくれた職員は1人もいませんでした。何人かが入れ替わり立ち替わり、数時間単位で同行してくれましたが、現場では、地方政府職員はプロジェクト専門家のすることを傍で見ていだけで、主体的に動こうとはしませんでした。プロジェクト専門家は、この状況に強く危機感をもち、地方政府に主体的に動いてもらうためにはどうしたらよいか頭をひねりました。

そこで、各地方の稲作形態が大きく異なっていることから、各地方にそれぞれの地域の特性に合った研修教材を開発してもらうことにしました。プロジェクト専門家は、共通フォーマットを用意し、また、教材づくりの素材となる基

基礎情報や教材に活用可能な写真を用意して県に渡しました。各地方政府の10～15人で構成されるプロジェクトチームは、それらのフォーマットや素材を用いて、自分たちにとって使い勝手が良く、かつ担当地域の農家に伝わりやすい教材の開発に取り組みました。教材は、紙芝居(フリップチャート)形式で、表面の写真や見出しを農家に見せ、裏面に記載の説明を普及員が読み上げる形式としました。表面に関しては、プロジェクト専門家が共通のものを用意しましたが、裏面の説明に関しては、各県が定型フォーマットに従いながらも、自由に内容を書き入れるかたちになりました。県プロジェクトチームは、普段、自分たちが指導をしている農家に対して、コメ生産性向上のための技術をどう伝えるべきかを考えて裏面の説明文を作成しました。

技術開発と教材の作成が終わると、各地方のプロジェクトチームを集めた会議を開催し、それぞれのチームが作成した教材を披露し合い、意見交換をしました。また、他チームの活動を視察する交換視察も併せて実施しました。

1年目は、地方政府職員は、プロジェクト専門家の活動を傍で見ただけでしたが、2年目からは技術開発と教材開発を主体的に行うようになり、「仕事が楽しめるようになった」とか、「どうしたらもっと農家が技術を理解し、習得し、そしてその技術を定着させることができるかを考えるようになった」という発言が聞かれるようになりました。ある地方政府の職員は、自発的に他ドナーや民間小規模融資機関(銀行)に対して、「うちの技術を使わないか」と、自分たちが作成した教材や研修を紹介するようになりました。



県農業事務所職員による
教材作成の様子



おもて面に関しては、
どの県も同じものを用いる



うら面の2例：作成した県によって、使用する写真の組み合わせも、
説明文の内容・量も異なる

自らの視点が反映された使い勝手の良い教材開発で 自律性欲求とコンピテンス欲求をサポート

自律性欲求

- ・ 自らの視点が反映された教材を開発することで、農家への研修は「やらされる」ものから「自らやる」ものとして認識できるようになった。
- ・ 地域の特性に合った技術を、「教材」という「かたち」にすることで、自分の担当地域に貢献する意義がより強く認識できるようになった。

自律性欲求に関する考察：1年目、地方政府職員たちは受動的にプロジェクト専門家についていっただけで、主体的に動こうとしていませんでした。おそらく、専門家が研修教材の開発を主導したことが、「プロジェクトは専門家にやらされているもの」との認識をさせてしまったのでしょう。2年目からは各地方政府のチームが結成され、それぞれの地域性に合致した研修教材を開発してもらうことになりました。この方針の転換により、それまでのいわば中央集権的だったリーダーシップが、分散型リーダーシップに様変わりして「自分たちがやっている」のだと実感できるようになりました。

また、自分たちの地域の特性に合った教材を作成することは、「専門家から一方的に下りてきたプロジェクト」という意識を「自分たちの地域に貢献するプロジェクト」へと転換するきっかけになったと考えられます。すなわち、プロジェクトがなぜ大切なのか、より自分たちに即して受け入れられるようになったのです。

コンピテンス欲求

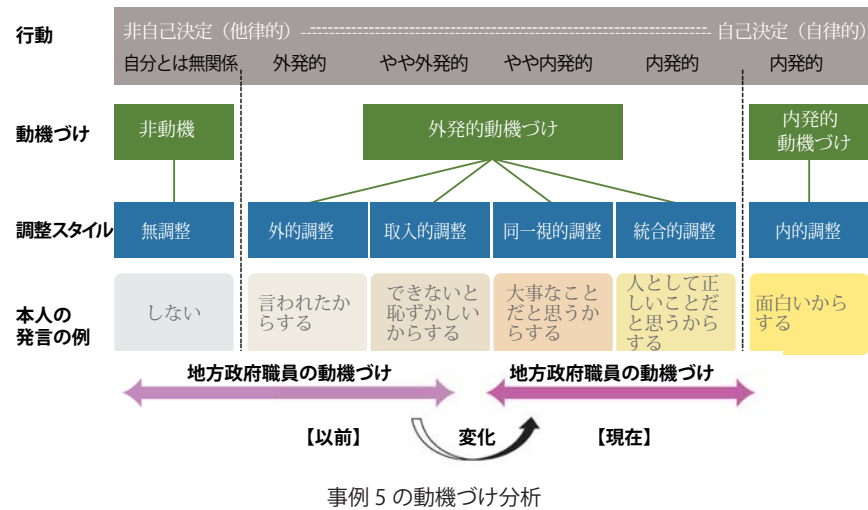
- ・ 教材づくりを一から始めるのではなく、紙芝居教材の裏面をカスタマイズすることから始めるという手順だったため、無理なくタスクを達成することができた。
- ・ 自ら開発した分かりやすい教材を得たことで、自信をもって普及活動に取り組めるようになった

コンピテンス欲求に関する考察：すべて一から自分の手で教材作成を行うとなると、特に十分なスキルや知識をもたない地方政府職員にとっては気が重いタスクになりがちです。汎用フォーマットを用意したことで、スキル・知識にあまり自信がない職員でも、チームの力を合わせながらスモールステップで確実に進めていくことができます。実現可能な、身の丈に合った適切な難易度のタスクを設定したことでコンピテンス欲求が支えられました。

定式化した教材を用いることで、どのように普及活動をしたらよいのか明確なイメージをもてるようになったことでしょう。さらに、地域に合った技術を分かりやすく教える教材が目に見えるかたちで完成したことで、自信をもって普及活動に取り組めたと考えられます。担当している地域の農家だけでなく、他ドナーや銀行に対して自ら進んで研修を提案するようになったところにも自信がついたことがうかがえます。

動機づけに関する考察：地方政府職員の行動は、以前の「ほとんど農家巡回に同行しない」、あるいは「言われたから同行する」といった無動機に近い状態や、外発的な状態から、より内発的なものへと変化したといえるでしょう(次図)。このことは、「自分たちが開発した技術だ」と誇りに感じる意識や、「もっと農家のためになるにはどうしたらよいか」と考える態度、そして、「仕事を楽しめるようになった」という発言や、自ら他の機関に対して技術・教材に

自信をもって売り込みをする行動などにみて取れます。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

プロジェクトで農業技術・教材開発を行う際、専門知識の豊富なプロジェクト本部の職員が一括してそれらを開発することは一般的に行われています。事例で紹介したプロジェクトでは、あえて政府職員に開発の一部を担ってもらうことによって、彼らの主体性を引き出そうとしました。結果として、地域特性や各地域の農家の実情やニーズにより合致した技術・教材を開発することにもつながりました。

事例6 提案が通る、現場が変わる

キーワード 地方政府職員のモチベーション、現場の声、プロジェクトへの提案

農業振興プロジェクトが始まると聞いたとき、地方政府事務所の管理職としてこの地に長く勤務するGさんは、「また忙しくなるな」と憂鬱な気分になりました。

かつて、普及員の立場から今のポジションに昇進したばかりのGさんは、新規プロジェクトが始まると「農家にとって一番効果があるやり方はこうだと思う」、「こういう指示が出ているが、現場の状況を考えてこうした方がよいと思う」と普及員時代の経験を生かして、現場をより良くするためにさまざまな提案をしてきました。ところが、Gさんがプロジェクト本部に送った提案は「既に決まっていることだから」といった理由で、ことごとく却下されました。かたちだけでも地方事務所の意見を聞いてくるプロジェクトはまだよい方で、本部から「あれをしろ、これをしろ」と指示が下るばかりで、こちらからの意見や、提案を伝える場も機会も全くないプロジェクトも少なからずありました。

良かれと思って出した提案が却下されると、「結局本部は地方より上だと思っているのだな」、「自分のことなど、誰も相手にしてくれないんだな」とネガティブな気持ちに包まれ、やがて「どうせ何を言っても変わらないんだから、静かにしていよう」と、言われたことだけを機械的にこなすようになりました。そんな状況が何年も続いてきたときに、今回の農業振興プロジェクト開始の知らせが届いたのです。

プロジェクトはまず、モデル農家を選定するようにGさんの所に指示を出し

てきました。プロジェクトが決めた基準に従って候補を3人に絞ったところ、本部のプロジェクトチームが一番モデル農家としてふさわしいのは誰かを見極めるために、候補の3人を訪問してきました。3人のうち、やる気があることを積極的にアピールしていた農家をプロジェクトは選びました。プロジェクトチームが帰ったあと、選ばれた農家を以前担当していた普及員たちから、その農家のモデル農家としての資質を疑問視する声が上がりました。Gさんと普及員とで話し合い、再度候補の3人を訪問したところ、別の候補者の方が口数は少ないけれども真面目で、良い働きぶりが期待できると思えるようになりました。

どうせ無駄だと思いつつも、一応プロジェクト本部にこのことを伝えました。また、予定されている研修参加者の人数についても、本部が決めた50人というのは多すぎて実践的な内容にならないと思ったので、20人に絞りたい旨も同時に伝えました。予想どおり、本部は強い抵抗感を示しました。しかし驚いたことに、翌日、本部の担当者がGさんを訪ね、「なぜそのような提案をしたのか」と詳しく聞いたのです。「どうせダメと言われるんだろうけど」と半信半疑な気持ちでしたが、Gさんは現場の状況を事細かに担当者に伝えました。

数日後、Gさんの提案が両方とも承認されたとの連絡が届き、さらにプロジェクトから全国の実施機関に対して、「研修は実践的な内容にすることを重視して、20人の少人数で、ワークショップ形式で実施する」とGさんが担当者に提案したとおりの内容が書かれた通知が出されました。モデル農家の選定基準についても、Gさんの意見を反映させた内容に改定される旨の通知も届きました。Gさんは、「このプロジェクトは、ちゃんと自分にも敬意を払ってくれて、現場の声を聴いてくれるのだな」と信じられない思いでした。「自分の能力をプロジェクトは認めてくれたんだ」とも思えました。そして、今まで、どんなに自分の力で考えることをあきらめて、機械的に仕事をこなしていたかを考え

て恥ずかしく思いました。農家にも申し訳ない気持ちになりました。

Gさんたちが選んだモデル農家は、その後大活躍をしました。モデル農家を訪ねると、自分の暮らしがいかに良くなったかについてGさんに語ってくれました。Gさんは、プロジェクト業務で忙しい日々を送りながらも、「あのとき、勇気をもって本部に提案をしてよかった。自分の仕事は結局農家の幸せにつながるんだ」と満足感に満たされました。



3.

事例集

(2) 地方政府職員のモチベーション

自律性欲求の支援により、「やらされている」から「自らやっている」に変化

自律性欲求

- ・ 自分の意見でプロジェクトがより良いものになるという実感を得て、「やらされている」から「自らやっている」に態度が変化した。
- ・ プロジェクトから評価を得たことで、自分の経験や現場の勤が役に立っていると実感でき、プロジェクトに主体的に参加することの意義を見いだした。

自律性欲求に関する考察：Gさんはこれまで、自分の提案がほとんど通らなかったという苦い経験から、プロジェクトは「トップダウンでやらされるもの」という感覚で仕事をしてきました。つまり、プロジェクトの「コマ」として業務に従事していたため、自律性欲求が阻害されていました。

ところが、新たなプロジェクトでは、Gさんは主体的な「指し手」として現場の声を反映した活動を期待され、その期待に応えることができました。その結果、Gさんの自律性欲求は大きく支援されました。自律性欲求が支援されたことで、Gさんは、今後、より独創的なアイデアをプロジェクトに提案していくことができるでしょう。Gさんの現場の声を反映した提案は、農家へのより効果的な裨益につながり、Gさんはますますプロジェクトから仕事の満足感を得ることができるようになるでしょう。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクトチームは、自分たちのプランをいかに現場で円滑に実施するかに集中するあまり、地方政府職員に対して一方的に指示を出し、時にはそれに従うことを強要しがちです。一方、現場の状況に詳しい地方政府職員は、本部のプロジェクトチームが思いつかないような、さまざまな現場の知恵や経験値をもっているものです。ナレッジの流れを中央から地方への一方通行にせず、地方から中央への流れも同時につくることで、より最終受益者を重視した効果的な取り組みが可能になるでしょう。また、その下から上への流れは、地方行政官の自律性欲求を支援します。仮に地方からの声を反映できない事情がある場合でも、情報を上げた者に対して反映できない理由を丁寧に伝えることによって「自分の意見は尊重されている」と納得することで自律性欲求が支えられ、その後も有益な情報を上げ続けてくれることでしょう。

事例7 知識が増え、人の役に立つ

キーワード 地方政府職員のモチベーション、
知識の獲得、
農家への知識の適用

「養殖はこの国ではほとんど行われておらず、技術校で水産を勉強したにもかかわらず、自分の知識を仕事で役立てることがあまりできないでいました。自分は役立たずの存在なのではないかと悩んでいました。また、知識を実践する場がほとんどなかったのも、自分の知識に対しても自信がもてないでいました」。こう語るのは、水産技術者のQさんです。Qさんは、若いころから水産分野に興味をもっており、水産技術・知識を習得するのが楽しくて仕方ありませんでした。望みどおり、養殖普及の技術者になれたのですが、Qさんの担当地域では養殖を実践する農家が少なく、仕事から満足感を得ているとはいえない状況でした。

ある年、養殖普及のプロジェクトがQさんの担当地域で始まりました。Qさんは早速プロジェクトの技術研修に参加し、今まで学んだことのない新たな知識を習得しました。また、研修は現場での実践も伴うもので、テキストで学んだ技術が実際にこの地域の養殖池で実践できるものだというのを自分の目で見て確認することができました。これまで本からの知識中心だったQさんにはとても嬉しい体験でした。また、プロジェクトでは、技術を農家に確実に理解してもらうため、紙芝居形式の教材やポスター、ビデオ映像等も作成したので、Qさんはそれらを携えて農家を訪問し、視覚に訴えながら技術を指導しました。

さらに、プロジェクトでは各種技術がこの地域で有効に適用できるかについ

て実証実験を行い、効果や採算性に関するデータを収集していましたので、Qさんは、そうしたエビデンス（根拠）を農家の前で自信をもって説明することもできました。

Qさんは、プロジェクトに参加するうちに、自分が水産分野の専門家であるという自覚と自信が生まれ、また、その知識を現場で役立てたいという新たな意欲も湧いてきました。Qさんはこう語っています。「今までずっと水産への情熱があったのに、知識を増やすチャンスもなかったですし、せっかくの情熱を社会に還元する場もありませんでした。プロジェクトで研修を受けることができ、理論だけでなく、実践的な知識を得ることができました。これまでとは違い、自分のことを役立たずだと思うことはなくなりました。プロジェクトのおかげで、知識を得、それを使ってほかの人を助けることができるようになったからです。今は養殖の専門家として、周りから評価されるようになりました。知識が実際に役に立つと、精神的な満足が得られますし、農家からも信頼されるようになります。自分のような町の人間が食糧を食べられるのは、農村で食べ物をつくってくれている農家のおかげですからね。恩返しをしなければなりません」。Qさんは、「農家から養殖池を見に来てほしいと言われているので、今日もこれから出掛けなくては。この地域では私くらいしか専門家はいませんからね」と忙しそうに、しかし嬉しそうに微笑んで出掛けて行きました。



Photo: Akio Iizuka/JICA

農家の生計向上に直接役立つ知識・技術を習得することで、 地方政府職員のコンピテンス欲求を支援

コンピテンス欲求

- ・ もともと興味はあったものの、実践的な価値を見いだせずに自信をもてていなかった自分の専門性を発揮する機会を得た。
- ・ プロジェクトから実践的な知識を習得する機会を得たことで、知的好奇心が高まった。
- ・ 自分の知識が以前よりも増え、実践力も高まったと感じられるようになり、仕事から満足感も得られるようになった。

コンピテンス欲求に関する考察：Qさんはもともと水産分野への情熱があり、新たな知識を習得して、それを現場で役立てたいという欲求をもっていました。プロジェクトで実践的な知識を得て、それを活用する場を与えられたことにより、自らの技術力や実践力の向上を実感することでQさんのコンピテンス欲求が大きく支援されました。

プロジェクトが与えてくれた種々の「ツール」、つまり、現場で即座に役立つ視聴覚教材、説得力のある説明が可能な科学的データ等を活用することによって、現場での自分の能力の向上を実感できたことも大きいでしょう。新たな知識を得たことで、これまで停滞しがちだった知的好奇心も再度かきたてられたようです。Qさんの今後の更なる活躍が期待できます。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

この事例は養殖分野のプロジェクトでの経験ですが、どのような分野でも、政府職員の多くは、純粋にその分野に興味があって現在の職に就いているというケースが多いものです。学生時代からずっとその分野の勉強を続けてきたという人もいるでしょう。彼らの知的好奇心を満たすように、知識の獲得を支援するのはもちろんのこと、あえて彼らにとって少々チャレンジングな課題を課したりするのも、やる気を引き出すコツかもしれません。灌漑技術者と一緒に仕事をしているあるプロジェクト専門家は、「彼らの技術者としての『本能』を刺激すると、断然やる気が出るようなんですよ。技術者としての学びには終わりはないですからね」と語っています。

事例 8 農家と共に歩む普及員、農家に「拉致」される普及員

キーワード 地方政府職員のモチベーション、
普及員と農家の信頼性構築

ある国の普及員は、自身の活動についてこう語っています。「日常の仕事のなかでモチベーションが下がるのは、農家が約束したにもかかわらず集会に来なかったときなどです。自分は、約束の時間に遅れるときには農家にきちんと事前に連絡をするなど、責任をもった行動をするように心掛けています。約束を守ることや時間厳守の重要性を農家にも理解してもらうように、自ら手本となるように行動しています。そうすると、農家もそのうち自分を真似して責任をもった行動をしてくれるようになるのです」。普及活動の実施にあたっては、この普及員はこのように説明しています。「自分の知識は大学で習ったセオリー中心です。普及活動のなかで、農家とお互いの知識をシェアするのが大事だと考えています。農家からは実践的な知識を数多く学ぶことができます。農家のもつ実践的なスキルと、自分も持っている科学的な知識とを統合して初めてこの分野のエキスパートになれば、農家から信頼されるようになるのです」。さらに、こう続けています。「この村で実施したプロジェクトでは、とても良い結果が得られましたので、農家との信頼関係は大幅に良くなりました。農家とは、個人的にも仲良くなり、今ではこの村に来ると皆に声を掛けてもらえます。普及の仕事がぐんとしやすくなりました」。

別の地域を担当する普及員は、自身の苦い体験を語ってくれました。「自分の担当する村をいつものように訪ねた際、農家に4時間も『拉致』されたんですよ。農家から『あなたが約束してくれたプロジェクトをもう4、5年も待っている。このプロジェクトの実施が承認されるまで帰さない』と言われて家に

帰らせてもらえなかったのです」。この普及員は、続けて、「農家から信頼を勝ち取るのは比較的短時間でできるものです。でも、今回のように信頼を一度失うと取り戻すのは至難の業です。信頼を失うのは、今回の例のように、農家に期待をさせておいて、約束したことが実現しなかったときなどですね」。



Photo: Akio Iizuka/JICA

農家との信頼関係構築が関係性欲求支援の要^{かなめ}

関係性欲求

- ・ 普及員と農家との間の信頼関係構築の基本は、日常的に対等な関係を築くこと。
- ・ 一方的に教える、教えられるのではなく、学び合いの姿勢や、お互いを尊重する姿勢が良好な関係性構築に重要。
- ・ 農家に不確実な約束をしてそれが果たせない場合、信頼関係を損なうことになり、関係性欲求を阻害する。

関係性欲求に関する考察：この事例に登場する2人の普及員の大きな違いは、前者が自分のできることとできないことを農家に明確に示したのに対し、後者は不用意に農家をぬか喜び（false hope）させてしまったことです。後者の普及員は、結局、約束が果たせずに農家からの信頼を大きく失ってしまいました。この普及員の発言にもあるように、一度失った信頼を取り戻すのは非常に難しいため、その後、農家との信頼関係構築にとっても苦労しました。

前者の普及員の場合には、自らの役割について明確に示したために、農家の方でも「普及員にどのように、どの程度頼ればよいか。何を期待すべきか」を理解することができ、普及員と農家との間で健全かつ対等な、学び合いの関係を築くことができました。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクトの成功の鍵は現場の普及員が握っているといっても過言ではありません。普及員が対象農家と良好な関係を築いていけるように、プロジェクト実施者は日常的にサポートしていく必要があります。知識・技術面での能力強化だけではなく、農家に対するファシリテーション技術やコミュニケーション力の向上、仕事に対する責任感の醸成などに対しても支援するように活動を工夫するとよいでしょう。せっかく築いた農家との信頼関係を崩さないためには、プロジェクトでできること、できないことを普及員に対して明確に説明し、関係者間で誤解が生じないようにすることが重要です。

心理学豆知識 2 偽りの希望は動機づけを削ぐ

援助しようとしている相手が苦しい状況にあるとき、私たちはよく励ましの言葉をかけます。場合によっては、本当は見込みがないのに「絶対大丈夫！」と言ってしまうこともあるでしょう。これは人間関係を円滑にするためには役立つ場合もある対人スキルです。しかし、タスクを課している相手に対してこのようなフォールス・ホープ（false hope：偽りの希望）をもたせると、かえって逆効果になってしまいます。

フォールス・ホープは、一時的に動機づけを促進する効果はあります。これは、もともと先の見通しがもてていなかったところに、めざすべき目標が見えるようになるためです。ところが、いくら努力してもその目標に届く見込みがないわけですから、希望はすぐに絶望感へと変わってしまいます。自己決定理論で考えると、「いくらやっても得ようとしている結果が得られない」という

ことですから、コンピテンス欲求が阻害され、動機づけも低下します。

裨益者の厳しい現実を直視することは、ときには辛いこともあります。しかし、まずは現実を受け入れて、小さなことでも彼らの力で遂行可能なことから着手しなければ、裨益者の動機づけを持続させることはできません。



(3) 農家・農村住民のモチベーション

事例 9 楽しいからする農業、子どもに見せる農業

キーワード | 農家のモチベーション、
楽しみとしての農業、
家族と農業、
価値観としての農業

「見てください、このトマト。ほかのどのトマトよりも赤くて、甘くて、おいしいでしょう。このトマトをつくるためにずっと試行錯誤を繰り返してきたんですよ。やっと理想のトマトができました。頑張った甲斐がありました」(園芸農家のFさんの発言)。

「どんなに嫌なことがあっても、魚に餌をあげると人生の悩みなんか、きれいさっぱり忘れられます。魚を見ていると飽きません。池を準備して、稚魚を入れて、餌をやって、成魚に育てて、捕まえて売る。

養殖の一つひとつの過程がすべて面白いです。そして自分で育てた魚を食べるとき、『もっと大きく育てられるか』『もっと味を良くするにはどうしたらよいか』と、さらに改善できる方法はないかと考えるんですけど、その考えること自体が楽しいのですよね。もし誰かに『養殖をするな』と言われたら、自分は死んでしまいます」。こう発言した養殖家のPさんは、続けてこうも語っています。「自分は病気で中学校を退学したために学歴がないので、同じ思いを子どもにさせたくありません。だから、子どもが良い教育を受けられるよう養殖を頑張っているんです。ただ、子どもには学校の勉強だけではなく、養殖の楽しさも教えたいです。養殖をすると、生き物のことを学ぶことができるの

で学校では学べない『生きた教育』だと思えます」。

コメ栽培を行うJさんはこう発言をしています。

「村人にいつも親切にしていた父が私のロールモデルです。農業の上手な父はいつも農家仲間に囲まれ、尊敬されていました。いつも父のようになりたいと思ってきました。今、私は農家グループの若手リーダーとして、グループのためにデモンストレーション圃場を提供したり、先進的な技術を先頭に立って実践したりしています。率先してやっているのは、自分自身技術を磨いていきたいと考えているからです。子どもたちに頑張る自分の姿を見てもらいたいからという部分もあります。村人の皆と農業を一生懸命やることで、いかに充実した人生を送ることができるかを子どもたちに教えたいのです。私は目標とする父親を超えたいと思って農業を頑張っていますが、さらに、子どもたちには自分を超えてもらいたいと思えます」。



Photo:Takeshi Kuno/JICA



Photo:Masataka Otsuka/JICA

「楽しいから農業をする」、「子どもに農業の価値を伝えたい」の発言が示す農家の自律的動機づけ

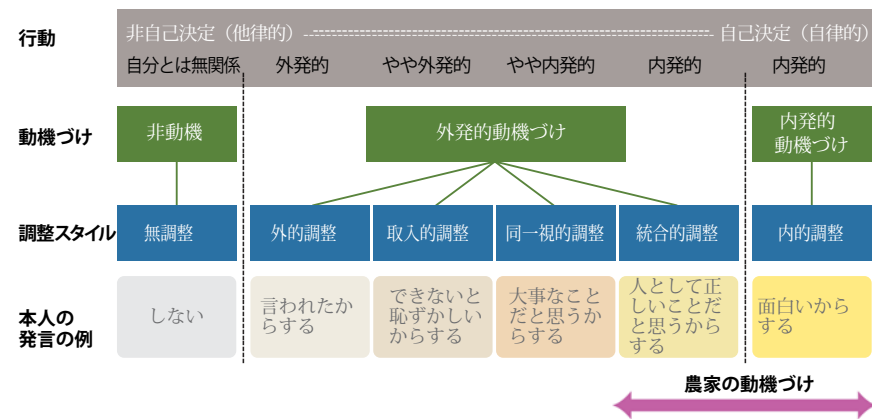
自律性欲求

- ・ 「農作業が楽しい」、「もっと農業を上手くできるようになりたい」という発言は、「農業そのものが面白い」という農家の内発的な動機を示す。
- ・ 「子どもの手本となるように農業を頑張る」というのは、人として正しいこと、大切なことだから農業をするという統合的調整に基づく自律的な動機を示す。
- ・ いずれも、農業をすることに自分の楽しみや価値を見いだす、自律性欲求にサポートされた持続性の高い動機づけを示唆している。

自律性欲求に関する考察：この事例に登場した野菜農家や養殖家は、野菜を栽培すること、魚を育てること自体を面白い、楽しいと感じ、自律的に活動をしています。これは、農業や養殖を内発的な動機によって実践していることを示し、こうした動機によって行われる活動は、一時的なものではなく、持続的なものになる可能性が高いのです。なお、農家が、創意工夫や試行錯誤を繰り返して満足いくトマトや魚を育てようとしていることは、コンピテンス欲求の表れでもあります。

動機づけに関する考察：事例で登場する農家の何人かは、一生懸命に農業に取り組む理由について、「子どもに対する生きた教育のため」、「子どもに手本を示すため」といった、自らの価値観に根ざした発言をしています。これは、農業を「人として正しいこと、大切なことだからする」という考えであり、統合的調整に基づく自律的な動機（次図）、つまり質の高い持続的な動機であること

を示唆しています。



事例9の動機づけ分析



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクトで農業開発に取り組むと、プロジェクト企画・実施者は、ついつい農業を「しなければならない仕事」と考えてしまいがちです。しかし、多くの農家が、実は農業そのものを楽しんでいるという事実も忘れてはなりません。もちろん、意にそぐわず農業に従事している農家もいるでしょうが、プロジェクトへの参加を希望する農家は、「もっと農業を楽しみたい」、「農業でもっと面白い発見をしたい」といった純粋な動機を根底にもっている人が多いのではないのでしょうか。また、家族との関係において農業そのものの価値や意義を確信し、「より良い人になるために」農業を頑張っているという人もいます。プロジェクト実施の際、「どうすれば農家が農業をもっと楽しめるようになるか」、「農業の価値や楽しさを伝えるためにはどう働きかければよいか」等を考えることは、農家の内発的な動機を支援することにつながります。

心理学豆知識 3 内発的動機づけはクリエイティブ

内発的動機づけで取り組むことは取り組みの量や持続性とも関連しますが、クリエイティビティとも関連していることが明らかになっています。

マーク・レPPERたちが1973年に発表した研究では、幼稚園児にお絵かきをさせる実験を行いました（Lepper et al., 1973）。3分の1には「いい絵を描いたらごほうび」と約束（報酬予期群）、3分の1には事前にも何言わずに絵を描いてからごほうびを与え（報酬非予期群）、残りはごほうびを与えませんでした（報酬なし群）。その2週間後に同じ幼稚園の自由遊び時間を観察したところ、報酬予期群だけお絵かきをする量が減っていました。つまり、お絵か

きに対する内発的動機づけが下がってしまったのです。さらに、子どもたちが描いた絵を美術専攻の学生に評定させたところ、報酬予期群の子どもたちの描いた絵が最もクリエイティビティに欠けるとの結果でした。

テリーサ・アマビルも 1980 年代から内発的動機づけとクリエイティビティの関連を示す多くの研究を数多く行っています。詩や作文、工作などさまざまな課題を用いた実験を多く行いましたが、いずれの実験でも内発的動機づけが高いほど作品がクリエイティブだという結果を得ています (Amabile, 1996)。

国際協力においては、プロジェクトの専門家がカウンターパートや裨益者に提供できるアイデアは限られていますし、アイデアを提供できるのはプロジェクト期間中のみです。プロジェクト終了後も、対象者がクリエイティブに自分たちで問題解決のアイデアを生み出すことが重要ですので、プロジェクト参加に対する内発的動機づけを高めるような働きかけをしたいと思います。



Photo:Mika Tanimoto/JICA

事例 10 普及員は私の良きパートナー

キーワード 農家のモチベーション、
農家と普及員との関係、
相互補完関係、
研修への同時参加

新しい技術を意欲的に取り入れ、常に先進的な農家をめざす Jさんは、農業技術普及プロジェクトのモデル農家として選定されました。モデル農家は、生産性向上、収益性向上といった目的のために導入されたさまざまな農業技術をいち早く研修で習得し、それを自らの圃場で実践してコミュニティの他の一般農家に伝える役割を担っています。Jさんは、モデル農家に選ばれて、「誰よりも真っ先に新しい技術が学べる。新しいことにチャレンジできる」と大いに喜びました。

ただ、Jさんには不安もありました。子どものころ、Jさんは重い病気にかかり、小学校 5 年生のときに退学しています。そのため、何とか英語の読み書きはできるものの、基本的に文字を書いたり読んだりするのは苦手でした。計算もあまり得意ではありませんでした。それでも、研究熱心な Jさんは、日ごろから見よう見まねで新しい農業技術に挑戦したり、自分の圃場でいろいろと新しいやり方を実験したりしていましたので、誰よりも農業の実践に関しては得意だという自負はありました。

さて、プロジェクトは計画どおり、モデル農家を対象に技術研修を実施しました。Jさんが驚いたのは、研修では Jさんの担当普及員の Vさんも一緒だったということです。初めは Vさんが講師を務めるのかと思いましたが、Vさん

もJさんと同様、研修受講者として参加しているとのことでした。研修では、Jさんのような英語の読み書きが得意でないモデル農家に配慮して、簡単な言葉で書かれ、イラストや写真がふんだんに使われた教材を使いながら講義が進んでいきました。圃場に出て技術を実践する時間もあり、参加前に感じていた不安はなんのその、Jさんは研修内容を十分理解することができました。Vさんからも「よく理解することができたようだね。これで、一般農家への指導も大丈夫だね」と太鼓判を押され、嬉しく思いました。

さて、研修が終わり、自分の圃場で教わった技術を実践しようとしたところ、その場では分かっていたはずなのに、どうしても思い出せない部分が出てきてしまいました。教材を見てもどこに書いてあるかうまく探せません。「このコミュニティを代表して研修に出席した農家は自分1人だけなのに、これでは他の農家に教えられない」とJさんは青ざめました。そこで、ふと思い出したのが一緒に研修を受けていたVさんです。早速Vさんに連絡したところ、「君がきちんと技術を実践して、指導することができるかどうかをみるのが私の役割だからね。連絡してくれてありがとう」と言って駆けつけてくれました。Vさんは教材をすらすらと読んで「ほら、ここにこう書いてあるよ」と不明な点を教えてくれました。そしてさらには、「あれ、君、いまこんな植え方をしたけど、研修ではこういうふうに植えないとだめだと言っていたよ」と、Jさんが研修中に間違っ理解してしまっていたことを訂正してくれました。同じ研修を受けていたはずなのに、Vさんはもともと普及員としての専門知識があるためか、Jさんよりも特に科学的背景の理解に関しては優れていました。一方、Jさんは、Vさんよりも実践経験が豊かなので、土地の条件や気候に合った技術の活用の仕方については、経験に基づいたアイデアに満ち溢れていました。

Jさんは、「自分1人が他の農家に教えなくてはならないと思うとプレッシャーだけけれど、同じ研修を受けて同じ知識を得たVさんがいつも支援してくれるので安心していられる。自分は得意な現場の作業を教え、Vさんがそれに対し

て科学的根拠に基づいた説明をしてくれるので、良い組み合わせだと思う。今までは、自分は普及員に教えてもらう立場だと思っていたけれど、今は、2人は技術普及のパートナーとして、役割は違うけれど、同じ目的に向かって一緒に頑張っている」と、JさんはVさんとの関係を嬉しそうに語ってくれました。



「普及員は技術普及のパートナー」と語る農家のJさん（左）と普及員のVさん（右）

普及員と平等なパートナー関係を構築することで、農家の関係性欲求を支援

関係性欲求

- ・ 1人で課された課題を行っていたときには不安があったが、普及員との協働作業によって、不安が解消された。
- ・ 自分が苦手な部分については、普及員に支えてもらえるとの信頼感。

関係性欲求に関する考察：モデル農家に選定されるような農家は、もともと意欲的で自立的に活動を進めていきたいという人が多いでしょう。学んだ技術にしても、自分の力でうまく遂行したいと考えます。ところが、実践的な技術は一定程度あっても、読み書きが苦手だったり、科学的知識が不足していたりといった理由で、自信があまりもてない部分も多く発生することが予想されます。そんなとき、プロジェクト関係者から不得意な部分を指摘されると、コンピテンス欲求が阻害され、意欲が低下してしまうことがあります。

しかし、この事例では、普及員と対等な立場で研修を受講し、二者の信頼関係も強まったことから、「いざとなったら普及員に支援してもらえる」と、安心して苦手分野にも取り組むことができます。このように、農家が普及員に関係性欲求を支えられている状況で、普及員から追加的な知識や技術を教えてもらうことができると、農家の自律性欲求は阻害されません。また、二者の協働により、1人ではなかなかうまくいかなかった課題も完遂することができるので、結果として農家のコンピテンス欲求も支えられます。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

通常、普及員と農家は、「教える人」と「教えられる人」、といういわば主従に近い関係でとらえられがちです。しかし、普及員が取るべき態度は、農家が既にもっている力を尊重しつつ、助けが必要なときに手を差し伸べることです。この事例では、異なった役割を認識しながらも、対等のパートナーとして二者が同じ目的に向かって進んでいっています。普及員と農家とでは、得意分野、不得意分野も異なりますが、ちょうどそれがこの事例のように相互補完的にうまく機能することも多いものです。この事例のように、普及員と農家とを同じ研修に受講者として招くことによって、二者間の信頼関係が醸成された事例は数多くあります。

事例 11

モデル農家の近隣農家への指導

キーワード | 農家のモチベーション、
モデル農家と一般農家、
一般農家への指導、
アンダーマイニング効果

S国は、最貧国の1つで、農業分野の国際援助が盛んに行われている国です。低い農業生産性を克服するために、さまざまな技術支援が国際機関の支援で行われていました。Lさんがモデル農家として活躍していた技術協力プロジェクトも、外国からの技術支援で実施されていました。このプロジェクトでは、Lさんはモデル農家として重点的な技術研修を受け、さらに農家グループのリーダーとしてリーダーシップ研修も受けました。Lさんは、モデル農家としての自覚が高まるとともに、技術力も着実に向上して、Lさんの畑の収穫量は目に見えて増大しました。Lさんの農場の改善ぶりを目の当たりにした農家グループメンバーや周辺住民は、こぞってLさんに新しい技術を教えてもらいに来ました。

Lさんは、「自分は無料でプロジェクトから知識を教えてもらったのだから、周りの農家にも当然無料で教えてあげなければ」と熱心に技術の普及を行いました。

Lさんは、常日頃から「農家グループのリーダーとして他の農家を引っ張っていきたい。地域に貢献したい」と語っていたので、モデル農家として他者へ指導をすることは、全く苦になりませんでした。Lさんの噂を聞きつけた見ず知らずの人が、「教えてほしい」と電話をかけてきたときなどには、Lさんは顔を紅潮させて「また電話がかかってきた。私はもうすっかり有名人だ」と

家族や友人に弾んだ声で語るのです。

Lさんが活躍したプロジェクトは成功裏に終了しました。Lさんはプロジェクト終了後も、学んだ技術を変わず他の人に教え続けていて、コミュニティ全体の技術力が徐々に底上げされつつありました。Lさん自身、更に技術を磨くための研究と実践に余念がない日々を送っていました。そんなある日、別の国の支援によるプロジェクトがこの地で開始されることになりました。新たなプロジェクトも農業技術向上を目的としていて、地域で既に有名人となっていたLさんは、再びこのプロジェクトでもモデル農家として選ばれました。以前のプロジェクトとの違いは、他者に指導する対価としてプロジェクトからLさんに報酬が支払われることになったことです。もともと頑張り屋のLさんは、ますます張り切って他の農家を指導しました。Lさんから指導を受けた農家も着実に生産性を上げ、プロジェクトは2年後に大成功という評価を得て終了しました。

ところがその後……。Lさんの近所のHさんはいつものようにLさん宅を訪ね、「Lさん、例の技術、もう一度詳しく教えてくれない？」と声をかけました。しかしLさんの返事は「誰かほかの人から教えてもらってくれないかな。もうプロジェクトは終わったんだから」という素っ気ないものでした。



Photo:Kenshiro Imamura/JICA

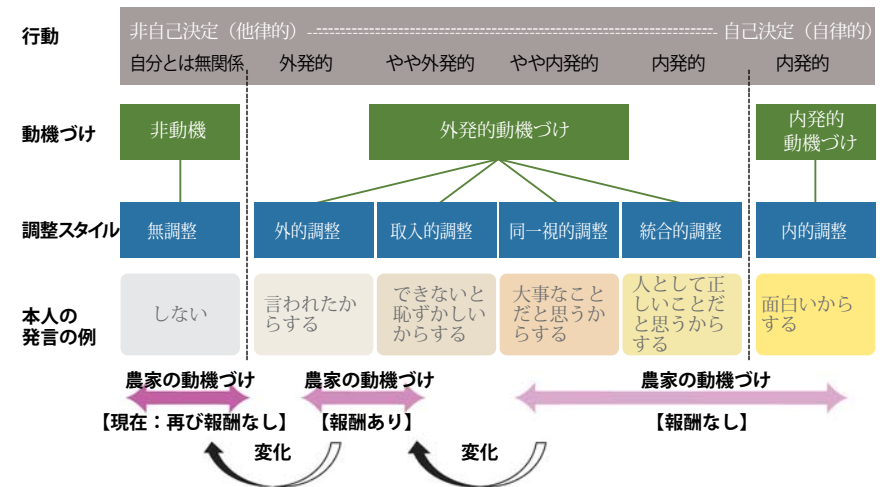
報酬によって自律性欲求が阻害される「アンダーマイニング効果」

自律性欲求

- ・ 無報酬のときには、「他の人のためにする」、「リーダーとしてすべきこと」といった社会的意義を感じ、自律性欲求に基づいた普及活動に励んでいた。
- ・ 報酬が支払われたことにより、自律性欲求が阻害されて「金銭的な対価としての普及活動」と認識が変わり、外発的動機づけに変化。
- ・ 内発的動機づけは報酬支払によって弱まってしまったため、再び報酬が支払われなくなること（外発的動機づけの消失）により普及活動を継続するのは困難になった。

自律性欲求に関する考察：Lさんは、無報酬で他の農家に技術を教えていた際には、「リーダーとして頼りにされるのが嬉しいからする」、「他者を助けるという社会的な意義があるからする」といった自律性欲求に基づいて行動していました。新たなプロジェクトが始まり、これまで行ってきた活動に報酬が支払われるようになると、「お金のためにやる」、言い換えれば「お金のやらされている」という意識に変化していきます。つまり、報酬が支払われたことによって自律性欲求が阻害され、金銭的な対価としての普及活動という外発的動機づけに変化してしまいました。報酬が支払われると、いったんはLさんの意欲は高まったかのようにみえますが、実はその間、内発的動機づけは弱まっています。そのため、再び報酬が支払われなくなる、つまり外発的動機づけが消失してしまうと、普及活動を継続することは困難になってしまうのです。

動機づけに関する考察：前頁で説明したように、無報酬で普及を行っていた際のLさんの動機は、「大事なことからする」、「人として正しいことからする」という内発的なものでした。報酬を得るようになってからは、この内発的な動機が弱まり、金銭的対価という外発的な動機が強まりました。さらに、再び無報酬になると、外発的な動機づけが失われたために、「やらない」という無動機へと変化してしまいました。このように、金銭的報酬を得ることによって、もともとあった内発的な動機づけが弱まってしまうことを、自己決定理論では、「アンダーマイニング効果」と呼んでいます。



事例 11 の動機づけ分析



プロジェクト企画・実施者へのヒント

この事例では、1つのプロジェクトが終了したあとで、別のプロジェクトが同じ農家に対して報酬を支払うシステムを導入しました。こうした例のほかに、プロジェクト実施中に、「連携」の名の下で、他の機関による類似プロジェクトが同じ地域、同じ農家に対して開始されることもあるでしょう。効果的に行うことができれば、複数のプロジェクトの連携により相乗効果を得ることは可能かもしれませんが、その連携が対象者の自律性を阻害するようなことになっていないかについて、注意深くみていく必要があります。

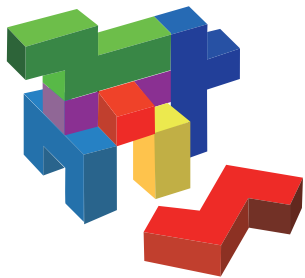
心理学豆知識 4

アンダーマイニング効果

アンダーマイニング効果は、自己決定理論を確立したエドワード・デシが1971年に発表した有名な実験研究で明らかになった現象です (Deci, 1971)。この実験では、大学生にパズル課題を解かせ、半分にはパズルを解いた分だけの報酬を与え、もう半分には与えませんでした。報酬を与えていた間は報酬をもらった方がパズルを多く解きましたが、報酬がなくなると、パズルを解く量が減りました。一方の報酬のない群は、ずっと同じだけの量のパズルを解き続けました。

報酬を与えると取り組まなくなるという、「一般常識」と反するこの結果は当時物議を醸しました。しかし、追試して同じ結果を得たとの報告が相次ぎ、アンダーマイニング効果はかなり頑健な現象であることが示されて

報酬を与えると取り組まなくなるという、「一般常識」と反するこの結果は当時物議を醸しました。しかし、追試して同じ結果を得たとの報告が相次ぎ、アンダーマイニング効果はかなり頑健な現象であることが示されて



います。アンダーマイニング効果は報酬だけでなく、罰や脅し、締め切りなどでも生じることが明らかになっています。

似た例として、ユダヤ人の寓話にこんな話があります (Deci & Flaste, 1995)。「ある店が乱暴者の嫌がらせを受けていた。その店の主は、なんと『嫌がらせをしたら10セントあげるよ』とお金を渡すことにした。乱暴者は、喜んでますます嫌がらせをするようになった。ある日、店主が『今日から1セントしかあげられないよ』と告げると、乱暴者は、『1セントなんてはした金じゃ、やってられない』と言って立ち去った。結局、店主は嫌がらせを阻止することに成功した」。

なぜこのようなことが起きるのかといえば、「楽しいから」という理由で取り組んでいたものが、報酬を約束することで取り組む理由が「お金を得るため」にすり替わってしまい、報酬がなくなると取り組む理由がなくなってしまうからです。また、「楽しいから」という理由で取り組んでいるときは「自分の意志」で取り組んでいますが、報酬を提示されると「報酬を提示した人にやらされている」という感覚が生じ、自律性欲求が阻害されてしまいます。

楽しくない課題でも報酬によってパフォーマンスが低下することを示した実験研究もあります。ダン・アリエリーが2005年に発表した論文では、インドで被験者を募り、つまらない課題9つに対して成功報酬として3つのレベルを設定しました (Ariely et al., 2009)。被験者の3分の1には平均賃金の1日分、別の3分の1には2週間分、そして残りには5か月分を約束しました。その結果、5か月分の報酬を約束されたグループの成績は、9つの課題のうち、8つで最下位だったのです。

ここで、お金が必ず悪影響を与えるわけではないことに注意が必要です。農家が農業で稼いだ収入は、「他者にやらされたことへの報酬」ではなく、「自分の力で得た収入」なので、コンピテンス欲求を支え、アンダーマイニング効果は生じにくいといえます。ただ、プロジェクトへの参加を呼びかける際に「参

加すれば必ず収入が増える」と謳うと、「自分の力」ではなく、「プロジェクトの力」で収入が増えると認識しやすくなってしまいます。プロジェクトが順調に進んで収入が実際に増えている間はよいのですが、天候不順などによって収入が減ってしまうと、プロジェクトに参加し続ける動機づけは下がってしまうでしょう。農家に対してプロジェクトへの参加を呼びかける際には、あくまでも農家が主体的に活動に取り組んだ結果として収入向上という成果が得られるということを十分に説明し、プロジェクトに対する依存心や過度な期待を惹起しないように注意する必要があります。



事例 12 素晴らしい技術。でも……。

キーワード 農家のモチベーション、
適正技術、
採算性、
適切なターゲットセッティング

「ここだけの話だけど、プロジェクトで教えてもらったカブの漬物、私はもう作りたくないのよ。だって、近所の人には安い価格でしか売れないので損が出てしまう。地元の市場で売れば少しは高く売れるんだろうけど、田んぼの仕事で忙しく、売りに行く時間もない。売れ残ったら腐ってしまう。第一、カブを買ってきて、漬物を作ることだって、ただでさえ農作業と家事で忙しい私には本当に大変」。あるコメ農家の女性は、そう愚痴をこぼしました。

同じ頃、違う村では、こんな話をしている男性がいました。「プロジェクトでは、今ヨーロッパで大人気の花を育てるための技術を教えてくれたんだ。でも、始めるためには設備を整えるためのカネがかかるし、規格どおりの花が咲くように管理するのも大変。自分には、とてもそんな余裕はない。だから、自分は研修は受けたけど花卉栽培は始めなかったんだ。村のなかには始めて大成功している人もいるよ。やっぱりあの技術は本物なんだね。でも、儲かっているのはもともと資金力があって、人を雇える農家ばかり。自分みたいな小規模農家には管理に手間がかかり過ぎる。皆、途中でやめてしまったよ」。

近所に住む農家グループのメンバーたちは、製粉所に集まって話し合いをしていました。「プロジェクトが製粉機を供与してくれたけど、この町では停電が多くてね。思ったよりも挽ける粉が少なくて、ガッカリだよ。プロジェクトは、『製粉機があれば、あなたたちの栽培するトウモロコシに付加価値が付い

て収入が向上する』と言っていたから、『じゃあ、製粉機が欲しい』と言ったけど、停電が多くてこんなに少ない量しか挽けないじゃ、機械を操作する手間の方が大変だし、いつ来るか分からない電気を待って、製粉所にいるのは時間の無駄。このごろは、電気が来ても製粉機を動かしていないよ。それに、将来、故障したら修理代もかかるだろうな。プロジェクトが修理代も負担してくれるかな?」。

どちらのケースも、プロジェクトが教えてくれた技術は素晴らしいものでした。その技術を使えば、その国ではなかなか見ることができないくらい高品質な商品を作ることができます。プロジェクトチームは技術の高さに自信をもっていて、なぜ農家はその技術を使って指導したとおりに商品を作ろうとしないのか、供与機材を有効活用しようとししないのか、不思議で仕方ありませんでした。チームは、村を巡回して農家に指導するたびに、「きちんと教えたことに従ってやれば、必ず良い商品ができるんだから、もっと頑張りなさい」と繰り返すしかありませんでした。しかし、農家の技術適用率や機材使用率はその後一向に上がることはありませんでした。

農家にとって採算性の低い技術や身の丈に合わない技術を指導することで、農家のコンピテンス欲求を阻害

コンピテンス欲求

- ・ マーケティングスキルや高度な管理技術、資金的余裕等が備わった一部の農家でないと採算性が取れない技術を導入したことにより、多くの農家のコンピテンス欲求を阻害する作用を及ぼした。
- ・ 農家グループの管理能力を超えた機材を供与したことも、課題解決に向けてのコンピテンス欲求を阻害した。

コンピテンス欲求に関する考察：新たな技術を開発、あるいは既存の技術を改良し、農家に普及させる活動を行っているプロジェクトは数多くあります。事例で紹介した農家は、自分の経済力や現在の技術・管理レベル、社会経済状況に必ずしも合致するとは言いえない技術の普及を受けてしまったようです。プロジェクト側は、開発した技術の質の高さを確信し、多くの農家が裨益するはずだと考えて普及をしたのでしょう。実際に、農家が発言しているように、技術そのものはとても良いものようです。しかし、この農家のように、自分の身の丈に合わない技術を適用した結果、期待していた手応えが得られない状況が発生してしまいました。農家のコンピテンス欲求は阻害されてしまったのです。新たに取り組む技術により、収益が向上する、労力が省けるといった即効的な効果を感じる如果不能ければ、農家はその技術を継続して活用しようという気にはなれないでしょう。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

生産性向上や、収入向上といった観点から開発された技術を農家に普及させることを目的としているプロジェクトは多いものです。しかし、一口に農家といっても、経済レベル、資源へのアクセス、市場へのアクセス、主な収入源、労働形態、社会的ネットワーク、社会経済的脆弱性、教育レベル等は実にさまざまです。農家一人ひとりの能力を考慮して、それに合った技術を紹介することが重要です。「誰のための技術か」「何を達成するため(目的)の技術(手段)か」をよく考えて、適切な対象者を特定する(ターゲットセッティング)、あるいは対象者に合った技術になるよう、画一的な技術の普及ではなく、柔軟にカスタマイズした技術を開発普及させていくといったアプローチを考える必要があるでしょう。いずれにしても、技術という手段を目的化してしまうと、そもそも何のためのプロジェクトか、という本質的なところがみえにくくなってしまいます。手段と目的を取り違えないよう、十分な注意が必要です。

事例 13

やめたくても、やめられない。

キーワード 農家のモチベーション、
選択肢、
上からの押しつけ

小さな村の女性グループのメンバーの1人は、近所の女性とこんな話をしていました。「プロジェクトで教えてもらった手工芸品製作。周りにある材料や安い材料でできるし、家のなかで家事の合間にできるから、確かに私たち女性でも気軽にできるのよ。でも、手間がかかる割には高い値段では売れないから、お小遣い稼ぎにもならなくて……。観光客が多い町に近かったら少しは高く売れるんだろうけど、ここじゃ、買うのは地元の人ばかりだから。女性グループのリーダーは夫がしょっちゅう首都に仕事で出かけるから、手工芸品をもって行って高く売れるみたい。羨ましいわ。」

もう1人の女性はこう言いました。「そんなに手間がかかるんだったらやめて、あなたが前からやりたがっていた養鶏をしたら？このあたりじゃ、鶏肉も卵も、高値で買いつけに来てくれる人がいるから、養鶏をやった方がお小遣いを稼げるんじゃない？」

しかし、女性グループのメンバーはこう言ってため息をつきました。「この間、普及員に、手工芸品は思ったより利益が出ないからやめたいと言ったのよ。そうしたら、『今まで私たちがどんなにプロジェクトのカネと時間を使ってあなたたちに研修をしたと思っているの。儲けが出ないのは、あなたの加工技術やマーケティングに問題があるからでしょ。儲けが出るまで頑張りなさい。実際に、あなたのグループのリーダーのように儲かっている人もいないの』と強く言われてやめられなくなってしまったの。普及員を怒らせてし

まったら、今後この村を支援してもらえなくなってしまう。そうしたら、私のせいで、村の人たちに迷惑がかかるからやめられないわ」。

「それに」と、女性は更に続けました。「普及員に、養鶏技術も教えてほしいと言ったら、『このプロジェクトは手工芸品製作のプロジェクトなので、養鶏は教えていない』と断られてしまったのよ」。



Photo:Shinichi Kuno/JICA

意にそぐわない活動、選択肢を与えない活動を強要することによって、村民の自律性欲求を阻害

自律性欲求

- ・ 採算性が合わない、思った以上に手間がかかるといった明らかに村民に不適な技術であるにもかかわらず、上から技術適用を強要することによって、村民の自律性欲求を阻害。
- ・ 村民に主体的な技術の選択の余地を与えないことによっても、自律性欲求が阻害されている。

自律性欲求に関する考察：一定の条件が揃った村民には、手工芸製作は収益の出る活動だったようですが、この事例の女性にとっては残念ながらそうではありませんでした。女性は、より多くの収益が見込まれ、以前からやりたいと思っていた養鶏を普及員に提案しますが、普及員は政府側の都合を理由に、頭ごなしに手工芸製作を強要しました。また、養鶏という提案にも取り合ってくれませんでした。こうした普及員の態度は、自らさまざまな選択肢を模索・実践し生活を良くしていきたいという村民の自律性欲求を阻害してしまいます。

また、女性は「普及員に見放されたら、今後指導が受けられない」とおそれ、これ以上、普及員に対して提言をすることができませんでした。この際、もしかすると普及員は、女性が自分の提案が妥当だと思って受け入れたのだと思ってしまうかもしれません。しかし実は、女性の自律性欲求は大きく阻害されていますので、今後、手工芸製作でこの女性の活発な活動は期待できないでしょう。

なお、この事例では、自律性欲求の阻害のみならず、コンピテンス欲求の阻

害も発生しています。良かれと思ってやってみたものの、採算性が合わない、予想以上に手間暇がかかるといった理由から、手工芸製作に手応えを感じることができないという状況がそれに当たります。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

普及させようとしている技術は確かなものでも、そしてその技術を村人がきちんと身に付けたとしても、それを収入向上に効果的に結び付けることができる人とできない人が、同じ村人グループに混在していることは意外と多いものです。もちろん、グループとして収入向上の取り組みを活性化させ、不利な条件に甘んじている人が1人も出ないようにできればそれがベストです。しかし、なかには同じ手間暇をかけるのであれば、別の収入源を探したいと思う人もいるでしょう。そのような人に対して、他の選択肢を与えず、本人の意に沿わないまま活動継続を要求しても、持続的なものにはなり得ません。

心理学豆知識 5

無力感は学習される

繰り返し失敗することは、誰にとっても気持ちの良いことではありません。ところが、単に気分が悪いというだけでなく、それが無気力やうつ病の原因にもなることが分かっています。

マーティン・セリグマンは1960年代の後半にイヌを使って電気ショックを繰り返し与える実験を行いました (Seligman, 1972)。イヌたちは逃げられないように体を固定されていますが、一部のイヌは、鼻でスイッチを押せばショックを止められます。一部のイヌは自分ではショックを止められません。そのあとにイヌたちを別のケージに移します。そのケージの床には電気が流れますが、仕切りを飛び越えれば簡単に逃げられます。鼻でショックを止めることのできたイヌたちはすべて仕切りを飛び越えてショックから無事に逃げましたが、止めることのできなかつたイヌたちの大部分は、まるで諦めたようにその場でうずくまって逃げようとしませんでした。

この実験は人間でも再現されています。ヘッドホンから不快な音が流れるのを、一部の被験者は自力で止められるのに対して、一部は自力で止められません。そうすると、そのあとに全員が自力で音を止められるような状況になると、もともと自力で止められた被験者は全員が音を止めましたが、自力で止められなかつた被験者たちの中には音を止めようとしなかつた人たちがいました。

これは「**学習性無力感**」といって、「自分ではどうにもできない状況」を繰り返し経験することで、「どうにかできる状況」になっても諦めてしまう現象で、誰でも陥ってしまう可能性



があります。最貧困層の対象者が無気力に見えることが多いのは、自分の能力ではどうにも遂行できない課題を繰り返し失敗し続けていることと関係しているでしょう。そのような対象者には、適切な難易度の課題を与え、十分なサポートの下で成功体験をまずは積ませることが必要です。

事例 14 農家への無償物品・資機材供与

キーワード 農家のモチベーション、
無償物品・資機材供与、
参加・活動への報酬、
農家の主体性

最貧国の1つであるP国では、農家を研修に呼んでも参加する人数は決して多くありませんでした。皆、農作業に忙しく、なかなか研修に参加する時間が取れなかったからです。同地域ではかつて、「研修に参加した人には日当として5ドルを提供する」と呼びかけて参加者をたくさん得たプロジェクトがありましたが、研修で教えた技術の定着度合いはとても低く、プロジェクトは失敗に終わりました。そこで、新規プロジェクトでは、「作物栽培技術を教える研修に参加した人には、種子と肥料を無償で提供する」と呼びかけました。現金を供与するのではなく、実際に研修で教えている作物の種子とそれに必要な肥料を配ることによって、農家に確実に技術を実践させることができると考えたからです。

プロジェクトが意図したとおり多くの農家が駆けつけ、研修は大盛況でした。農家は供与された種子・肥料を使い、研修で教わった作物を育てました。プロジェクトチームはそれを見て大変喜びました。ところが、2作期目に入ると、種子と肥料を購入して同じ作物を育てようとする農家はほとんどいませんでした。理由はさまざまで、「自分で種子と肥料を購入するとなると、あまり利益が出ないと思うから」とか、「この作物は世話に手がかかるから、今まで育ててきた作物を育てる方が楽だと思う」、「栽培してみたら、この地域では水が足りなくてうまく育たなかったから」などでした。その後、研修受講者に対してフォ

ローアップ研修を開催したところ、参加者数は1回目の半分以下でした。

同じP国の無電化の村では、漁業からの収入を増やすことはできないかと思いを絞っている漁師のグループがいました。この漁村は、P国で行われている水産振興プロジェクトの支援対象地でしたので、漁師グループは「村内フィッシュ・マーケット建設計画」を立て、プロジェクト事務局に提出しました。小規模であっても村内に漁獲物の保管施設があれば、獲れた魚の鮮度を損なうことなく隣の大きなマーケットにまとめて出荷することができます。漁師グループは、フィッシュ・マーケットを運営することによって、これまでの無駄をなくし、収入を向上させようと考えたのです。計画はプロジェクトに承認され、グループメンバーはフィッシュ・マーケット運営の技術指導を受けることができました。建屋建設のための建材を購入する必要がありましたが、そのための資金はグループメンバーが出し合いました。また、実際の建屋建設に際しては、メンバー自らが労力を提供しました。ところが、計画実現に必要な太陽光発電冷蔵庫を購入するには、メンバーから集めた資金では足りないことが分かりました。プロジェクトに財政的な支援を要請したところ、無事認められて、計画どおりフィッシュ・マーケットを完成させることができました。その後、冷蔵庫が故障した際には、自分たちで作成した維持管理計画にのっとり、グループでプールしてあった運営資金で冷蔵庫を修繕しました。今でもグループは円滑にフィッシュ・マーケットを運営し、グループの収入を向上させています。



太陽光発電冷蔵庫を備えた漁村内のフィッシュ・マーケット

農家の自律性欲求を阻害することも、コンピテンズ欲求を支援することもできる無償物品供与

自律性欲求

- 研修に参加することに対して報酬を与えると、それが現金であれ、物品であれ、農家の自律性を阻害する。
- 研修への出席率は一時的に高まるかもしれないが、研修によって達成しようとしている本来の目的、つまり技術の持続的な普及・定着には農家の自律的な動機づけが必要。報酬目当ての研修参加では、自律的な動機づけは起こらない。
- 参加することの対価ではなく、農家が自ら必要と感じて主体的に立てた現実的で合理的な計画に対して、農家からの要請を受けて無償供与をした場合は必ずしも自律性欲求を阻害しない。

自律性欲求に関する考察：事例では、研修に参加した農家に対して、種子と肥料を供与するという約束の下、研修参加者を募集しました。たとえ金銭の供与でなく、技術普及に直接役立つ物品だとしても、研修に参加することに対して物的な報酬を与えることで農家の自律性を阻害してしまいます。研修への参加率は報酬を与えている間は高まるかもしれませんが、研修によって結局何を達成させたいのかをもう一度よく考える必要があります。農家が持続的に技術を適用して生計を向上させていくというのが本来の目的でしょう。そうであれば、農家の自律的な動機づけが向上するような環境を整える必要があります。報酬目当て、つまり外発的な動機づけによって参加するのでは、研修の最終的な目標は達成できません。

一方で、フィッシュ・マーケットの例では、プロジェクトに参加すること自

体への報酬は用意されておらず、漁師が自ら必要性を感じて主体的に活動計画を立てました。漁師は現実的で合理的な計画を立て、それを実現するにあたって、自助努力ではどうしても補えない部分が出てきました。それをプロジェクトが経済的に支援するというかたちを取ったため、物品を供与しても漁師の自律性欲求を損なうことはありませんでした。漁師が、物品供与のあとにも引き続き主体的にフィッシュ・マーケットを運営しているところに、彼らの自律的な動機に支えられた姿を垣間見ることができます。

ここで注意すべきなのは、計画立案の際に、農家が「物品をもらうための計画策定だ」と認識してしまうと、どんな場合でも農家の自律性欲求が阻害されてしまうということです。プロジェクトを企画する際、あるいは農家に説明をする際に「物品を得るために計画をつくるのではない」ということを明確化する必要があるでしょう。

コンピテンス欲求

- ・ 農家の自助努力では越えられないハードルは、コンピテンス欲求を阻害する要因。
- ・ 計画が現実的で合理的であり、かつ持続可能であれば、そのハードルを越えることを後押しする（コンピテンス欲求を支える）ような供与は持続性が期待できる。

コンピテンス欲求に関する考察：フィッシュ・マーケットの例では、漁師は、計画実現に必要な太陽光発電冷蔵庫がどうしても自分たちの資金力では購入できないという課題に直面しました。自助努力では越えられないハードルは、コンピテンス欲求を阻害します。もし、プロジェクトがそこで何も支援をしなかったならば、漁師の計画実現への意欲は低下してしまったかもしれません。

しかし、プロジェクトは適切なタイミングで、漁師が直面しているハードルを越えるための資金援助を実施しました。つまり、漁師の計画が現実的で合理的であることをプロジェクトが確認したうえで、彼らのコンピテンス欲求を支える支援を行ったのです。このようなかたちの無償供与であれば、自律性欲求を阻害することなく、逆にコンピテンス欲求を支援することが可能なため、漁師の活動の持続性を高める効果が期待できます。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

プロジェクトの受益者に対して何らかの物的インプットを行うことは、技術協力プロジェクトで一般的に行われています。無償物品供与自体は良いことでも、悪いことでもなく、どのように供与するかが一番のポイントです。物的支援の仕方によって、農家のモチベーションにプラスにも、マイナスにも作用する可能性があることに留意しましょう。

事例 15 農家間の信頼関係の構築

キーワード **農家のモチベーション、
農家間の公平性、
農家間対立、
信頼関係の構築**

貧困地域でさまざまな生産技術指導を行っている G 国のプロジェクトでは、ある集落で、灌漑施設や養殖池、野菜づくりのためのグリーンハウスの敷設等の助成を行いました。プロジェクトも終盤に差し掛かったある日、灌漑施設が破壊されるという事件が起きました。また、養殖池にも塩素が入れられ、なかの魚が全滅するという事件も起きました。事件を起こしたのはいずれも、プロジェクトの支援対象の住民で、農業技術研修等を受講している人たちでしたが、プロジェクトからは灌漑施設、養殖設備、グリーンハウス等の施設提供といった便益を受けていない人々でした。

グリーンハウス建設の助成を受けた若手農家はこう言っています。「集落には 26 家族がありますが、そのなかで 3 家族だけがグリーンハウスの支援を受けました。最近、支援を受けなかった人が私たちに嫉妬して、抗議運動を起こしたのですよ。グリーンハウスをもらえたのは嬉しいですが、自分だけが嫉妬の対象になるような支援は受けたくなかったというのが正直な気持ちです。灌漑もグリーンハウスも養殖池も、結局一部の人が裨益しただけなので、集落皆が受益するような支援が欲しかったです」。この農家の父親で、集落のリーダーを長年務める男性は、「これまで、この集落では、さまざまなプロジェクトからの支援をめぐる住民同士が対立することが多かったです。誰が支援を得るか、得ないかの議論の繰り返しで住民間の関係が悪化し、集落内の信頼感が

すっかりなくなっていました」と残念そうに語りました。

一方で、プロジェクトがきっかけでグループとしての活動が活発化した集落もありました。その集落では女性たちが集まってハーブの共同栽培を開始したのですが、女性たちはこう語っています。「ハーブ収穫後処理の作業をこうして女性と一緒にしている時間は、自分にとって自由時間のようなもので、普段は忙しくてなかなか会えない集落の女性たちとおしゃべりをしながら作業をすることが楽しくてたまらないです。ハーブ栽培を始めてこれまでよりも忙しくなりましたが、このような場を得て人生が楽しくなりました。メンバーは皆、とても仲良くなりました。一人で栽培をするのと違って、メンバーからさまざまなアイデアが出てくるので、ハーブの栽培方法も上達しましたし、売り先もたくさん見つかるようになったんですよ。将来、仮に、ハーブが不作で損失が出たとしても、私は絶対にこのグループから離れません」。



農家間の公平感がコンピテンス欲求と関係性欲求を左右

コンピテンス欲求

- 他の農家に妨害されたことで自分の計画がたまずき、コンピテンス欲求が阻害された。

コンピテンス欲求に関する考察：灌漑施設、養殖池、グリーンハウスなど、目立つかたちでの支援を受けた農家は、他の農家から嫉妬され、施設を破壊されるといった困難に直面しました。「自分だけが嫉妬の対象になるような支援は受けたくなかった」という言葉から明らかなように、彼らが受けた支援は、周りの村落住民から浮いてしまうような、身の丈に合った支援ではなかったのでしょう。「抜け駆けを許さない」といった地域独特の人間関係によって、農家の活動はたまずいてしまいました。本来得られるはずの成果を達成できる見込みがなく、コンピテンス欲求が阻害されたことで、農家の意欲が削がれてしまったようです。

関係性欲求

- プロジェクトに参加する農家の間で不公平感が発生し、農家間の人間関係が悪化した。
- グループで作業する楽しみを発見し、農家間の関係性が深まった。

関係性欲求に関する考察：灌漑施設、養殖池、グリーンハウスといった施設は、貧困地域である対象村落にとっては、高価で目立つ施設であり、支援を受けた人・受けなかった人の中で大きな不公平感が生じたようです。不公平感が

農家間の軋轢を招き、農家間の人間関係を悪化させました。当然、農家間の関係性欲求は阻害されました。プロジェクトが、対象地域の経済状況を考え、もっと身の丈に合った支援をすべきだったといえます。また、計画段階で、誰に、どのような支援を行うのかについて、プロジェクト参加農家全員が納得するかたちで合意形成をする必要があったと考えられます。

一方で、2つ目の事例のように、グループが共同で作業したり、知恵を出し合って協同農場の経営を進めたりするなど、メンバーの皆が楽しみながらグループ活動に貢献できるような場をつくることができた場合には、グループ内の関係性が深まり、活動を積極的に進めていこうという気運が高まることが期待されます。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

プロジェクトの対象者がグループ単位であれ、個人単位であれ、皆、農村社会のなかで暮らしている農家・住民であり、村内の他者との関係のうえでプロジェクトが成り立っています。プロジェクト実施者は、対象者のグループ内の関係性はどうかという視点を常にもち、仲間・農家間の信頼性構築に寄与するようなかたちでプロジェクトの介入を進めていくことが重要です。農家間の不公平感を軽減するためには、明確かつ透明性の高い基準を設けたうえで支援をしたり、資機材購入の助成にあたっては農家の負担割合を増やしたりするなどの工夫が必要でしょう。関係性欲求を支えるためには、透明性と公平性が重要です。

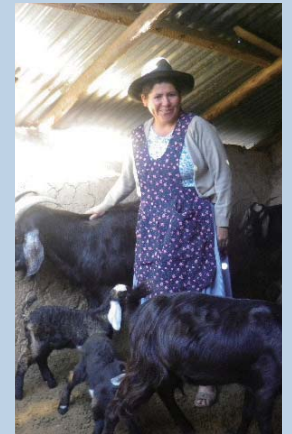
事例 16 農家の強みを生かした活動の実施

キーワード ■ 農家のモチベーション、
農家の強み、
既存のリソース活用

J国のなかでも最も貧しい地域で収入創出活動を推進するプロジェクトは、これまで、農家のニーズに合わせてさまざまな活動を行ってきました。活動の種類は、土壌保全、植林、穀物栽培、野菜栽培、家畜飼育、酪農、手工芸品製作等、多岐にわたります。しかし、対象地域の農家の識字レベルは低く、J国の公用語を話せる人はほとんどいません。自給自足の生活を営んでいる人ばかりです。集落の自然資源も限られていて、農村道路の状態も劣悪です。このような状況のため、農家が新しい知識や技術を完全に習得するには予想以上に時間がかかりました。また、新たな生産活動を始められたとしても、商品の売り先を見つけることができず落胆する農家が多数出てきてしまいました。

そんななか、確実に成功を収めている村がありました。P村は、対象集落のなかでも特に自然資源に乏しく、植林しても苗木が枯死してしまうほど水資源に乏しい地域でした。この村の男性は皆、出稼ぎに出ているので普段は不在で、女性と子どもだけが暮らしている状況でした。家族の生計は、夫の出稼ぎによる現金収入と妻の先祖代々から続くヤギ飼育によって成り立っていました。あまりにもないない尽くしの集落のため、どのような活動ができるかプロジェクトチームが頭を悩ませていたところ、プロジェクト専門家の1人が「ヤギだけが唯一の資源なのだからこれを活用すればよいのではないか」と言い出し、村の普及員が改良品種ヤギの導入を思いつきました。

今では、女性たちが飼育するヤギは在来種から改良品種にすべて切り替わり、繁殖率が大幅に向上して子ヤギを頻りに売却することができるようになりました。さらに、ヤギから採れる乳量も以前の倍以上に増え、以前からグループとして実施してきたチーズ生産・販売による収入も大きく増加しました。改良品種ヤギを飼育する女性は、「ヤギ飼育は先祖代々やってきたことで、自分たちにとってヤギを飼育するのが自然だし、飼育すること自体が好きです。プロジェクトのおかげで、改良品種のヤギの治療方法など、今まで知らなかったことを学ぶことができました。ヤギ1匹ずつに名前を付けて大切に飼っているんですよ」と話しています。また、この村を担当する普及員はこう解説しています。「ヤギ飼育はこの地域では住民の文化・生活の一部です。ヤギ飼育に関する知識を住民は既にもっていました。全く新しいことを導入したわけではなく、彼女たちのなかに既にあった知識を活用して、それを新品種導入によって更に強化したのです。新しいことを教えると、きちんとマスターするまでに時間がかかり、学習途中であきらめてしまうことも多いですから難しいですよ。この村では、農家にとって不慣れなことを実施したわけではないので、実施側も受益者側も楽に取り組みました」。



改良品種ヤギを飼育する農家

農家の強みを生かすことで無理なくコンピテンス欲求を支援

コンピテンス欲求

- ・ 農家にとってなじみ深い活動を支援したため、無理なく能力向上に取り組めたほか、農家は自らの技術の向上を実感することができた。
- ・ 新たな分野における技術の導入と異なり、農家もっている既存のリソースを活用して活動ができたので、リスクを取ることなく、無理なく進められた。

コンピテンス欲求に関する考察：改良品種ヤギの導入は、P村の女性にとってなじみのある、違和感なく取り組める活動でした。全くのゼロからのスタートではなく、既に能力・知識を有していて、かなりの自信をもっている分野を更に後押しするかたちでの技術支援でしたので、女性たちは無理なく技術習得に取り組むことができました。また、慣れた分野での活動でしたので、自らの知識・スキルの向上を容易に実感することができました。このように、自分のレベルアップを実感できるということは、コンピテンス欲求が支援されている状況です。

また、改良品種ヤギの導入にあたっては、新規の投資を行う必要はほとんどなく、既にもっているヤギ小屋、草地等の設備・リソースを継続して活用することができました。つまり、女性たちは、経済的なリスクを取ることなく、無理なく活動を進めることができました。この意味でも、コンピテンス欲求を支援しているといえるでしょう。



プロジェクト企画・実施者へのヒント

特に貧困層を対象にしたプロジェクトを行う場合、「何が足りないか」、「何が必要か」といった農家のニーズを重視して計画を立てる場合が多いかと思います。一般的にはそのようなニーズに基づいた計画立案は有効とされますが、活動範囲が広く、活動種類も多い場合、そして対象者の能力が非常に限られている場合などには、この事例のようにうまくいかないこともあります。農家が新技術をマスターするまでに時間がかかり、学習途中であきらめてしまったり、技術を身に付けても売り先を自分たちの力で探し出したりすることが難しいからです。そんなときに有効なのは、「既にできることは何か」に注目した、農家の強みを引き出すアプローチです。「問題分析」→「目的分析」により計画を立てるというよりは、「強み分析」→「強みを生かす方法や選択肢の考案」という手順で計画を立てると、能力の限られた貧困層の農家のコンピテンス欲求を支援する、よりフォーカスした活動が実現する場合があります。

事例 17 短期間でスピーディな事業実施

キーワード | 農家のモチベーション、
スピード、
タイミング、
短期間での成果、
成功体験の蓄積

C国では、各農家グループに対して農業・農業インフラ技術研修を行い、その技術を実践に移すための1,000ドルを上限とする低予算のグループ活動支援金を与えるプロジェクトを行いました。このプロジェクトに参加してジャガイモ栽培を行った農家グループはこう発言しています。「このプロジェクトは計画から実施まで、短期間で実現したのでとても良かったです。もし、計画はしたものの、実施までに長期間かかったとしたら、待ちくたびれてやる気がなくなっていたと思います。『やりたい』と思ったときにできるスピード感がとても大事です。また、活動を実践したのち、短期間に収入向上という目に見える結果が得られることもモチベーション維持につながりました」。

このグループを担当している普及員は、さらに次のように付け加えています。「多額の予算が付いた大きなプロジェクトの場合、計画を立てたあとで何か月も待たされる場合がよくあります。計画から実施まで時間がかかると、集落ではその間に季節労働で人がいなくなってしまうたりして状況が変わってしまいます。結果として、期待する成果が得られないことがよくあります。このプロジェクトの場合、計画、実施、モニタリングのサイクルが計1年間と短いので、多少失敗しても次のサイクルで挽回できるという安心感があります。また、1回目のサイクルで成果をみた周りの農家が、雪だるま式

に次の事業サイクルに参加するようになるといった好循環も生まれました」。

このプロジェクトで灌漑水路を敷設した農家グループは、計画段階から農家主体で活動を実施してきました。グループは、1回目のサイクルで50メートル、2回目で100メートル、3回目で150メートルと段階的に水路を延長していく工事を行いました。最初は多くの課題に直面しながら試行錯誤を繰り返しましたが、サイクルが進むにつれ、徐々に農家間で経験やノウハウが蓄積され、課題を効率的に克服することができるようになりました。3回目 completed したときには、参加した農家のなかに大きな自信と誇りが生まれ、他の村から訪れた見学者に、農家自らが自信をもって土木技術や施工管理技術等、事業の詳細説明をできるまでになりました。



灌漑水路をつくる農民

スピード感ある事業実施で、 タイミング良く農家のコンピテンス欲求を支援

コンピテンス欲求

- ・ 短期間で結果が得られるため、農家が技術の向上を実感することができるとも、課題に直面した際には改善すべき点を即座に特定することができる。
- ・ 短期間に成功体験を蓄積していくことができるので、農家の自信が向上する。

コンピテンス欲求に関する考察：事例で紹介したジャガイモ栽培や灌漑工事の例は、いずれも農家の希望を主体にした計画の下、短期間で確実に成果が実感できるように進められました。農家が徐々に成功体験を蓄積していくので、農家は自分のスキル向上や成果を短期間で確認しつつ、前に進んでいくことができました。課題に直面した際にも、短い期間で発生した小さな課題である場合が多く、課題の特定が容易で、修正も比較的簡単です。活動が進むにつれて農家の自信が高まるとい、農家のコンピテンス欲求が支援されたプロジェクトとなっています。

自律性欲求

- ・ 農家のやる気が高まったタイミングを逃さずに活動を実施するため、計画どおりの活動が実践でき、農家の能力向上が促進される。

自律性欲求に関する考察：スピード感ある、適時を逃さない活動が実施されたために、農家は自分たちが立てた計画が進展していることを実感し、自己決

定感が高まりました。これは農家の自律性欲求を支援します。農家の意欲が高まったタイミングを逃さずに、小さくても確実な活動を積み重ねるように実施していくことで、農家の能力向上が促進され、農家は自らが立てた計画の進捗を確認しながら進んでいくことができました。



プロジェクト企画・実施者への ヒント

計画立案には慎重になりがちで、長い時間をかけて行うことがよくあります。また、計画を実践に移す際にも予算の手当等で時間を要する場合があります。その間、プロジェクト実施者は忙しくしているため気づきづらいますが、長く待たされる農家のやる気はその間、低下してしまいます。プロジェクトをとりまく環境も変わってしまうかもしれません。最初から完璧な計画は求めず、まずは小規模に実施し、試行錯誤をして徐々に改善していくというやり方を取ると、農家のやる気を損なうことなく活動を進めていくことができるでしょう。

タスクに取り組んでも成果が出るまでに時間がかかってしまうことが分ると、ついつい気持ちが向かなくなってしまうものです。このモチベーションの低下を説明するのが、スティールとケーニッヒが提唱する**テンポラル・モチベーション理論**です(Steel & König, 2006)。テンポラル・モチベーション理論は、以下の方程式で表されます。

$$\text{Motivation} = \frac{\text{Expectancy} \times \text{Value}}{1 + \text{Impulsiveness} \times \text{Delay}}$$

方程式の左辺にある *Motivation* は、あるタスクの成果を達成したいという動機づけの量を表しています。右辺の分子、「*Expectancy* × *Value*」は、**期待・価値理論**と呼ばれる理論の方程式です。*Expectancy* (期待) は、その成果を達成できる確率で、0 から 1 の間を変動します。*Value* (価値) は成果を達成することで得られる報酬の価値です。期待・価値理論によれば、成功する確率が 100% で、成果の価値が大きければ、モチベーションも大きくなるということを意味します。たしかに、簡単なタスクをこなすだけで大きな報酬を得られるのなら、誰もがやるでしょう。逆に、成功する確率が低くなると、報酬の効果がそれだけ薄れて動機づけも弱まってしまいます。

しかしよく考えると、たとえ簡単なタスクで報酬が大きくても、結果が出るまでに時間がかかるとモチベーションはなかなか起きません。タスクの締め切りまで時間があるとついつい先延ばしをするのに、締め切り間際になるとお尻に火がついたように取り組むのは、結果(締め切り後の評価や報酬)が出るまでの所要時間の違いで説明できます。そのことを踏まえて期待・価値理論を修正したのがテンポラル・モチベーション理論です。

分母の *Delay* (遅延) は「報酬を得るまでの所要時間」で、*Impulsiveness* (衝動性) は「遅延することに対する我慢弱さ(どれだけすぐに報酬がほしいかどうか)」を表します。遅延が 0 の場合(すぐに結果が出る)や衝動性が 0 の場合(いつまでも根気強く報酬を待てる)であれば、分母は 1 となり、モチベーションは下がりにません。しかし、遅延も衝動性も 0 より大きくなると分母の値は 1 よりも大きくなってしまいますので、モチベーションの量は期待×価値の値よりも下がってしまいます。

農業研修の場合など、技術を習得して栽培し、収穫して販売するまでにただでさえ時間がかかるので、研修に対するモチベーションはもちにくいことを意味します。現金収入を得るまでに達成感が得られる仕掛けを用意するなどして遅延の影響を最小化する取り組みが必要でしょう。さらに、技プロのなかにはプロジェクトが始まってさまざまな事情ですぐに研修を始めないケースが見受けられますが、その遅延が裨益者のモチベーションを下げてしまいます。実施するときのスピード感はとても大切です。

4. プロジェクト実施者の心構え

技術協力プロジェクトの専門家経験者から、プロジェクト実施者として意識していたさまざまな心構えや、現場で行ってきた工夫についてお聞きしました。ここでは、そのなかから、代表的なコメントを解説とともに紹介します。

【中央政府職員の動機づけ：自律性欲求の支援】

心構え 1：主役はいつでもカウンターパート。

- ・実際は、プロジェクト専門家がさまざまなアイデアを出したが、カウンターパートを前面に出して、自分たちは黒子に徹した。
- ・カウンターパートを前面に立たせて現場の活動に同行させた。

心構え 2：カウンターパートの自主性を尊重する。

- ・カウンターパートに「これをしろ、あれをしろ」と言うのではなく、彼らが自らやるように、やりやすいように仕向ける場をつくるのが自分の仕事だと思って取り組んだ。
- ・カウンターパートに対しては目標を提示しつつ、やり方を任せる姿勢で臨んだ。
- ・「こういう課題があるが、君はどう思うか」といった具合に、自分の意見は言わず、相手に考えさせ、答えさせた。
- ・技術を移転する際、フォーマットだけ渡して「このとおりにやれ」と言うのではなく、「このフォーマットをつくるのはこういう意味があって」というところまで指導し、仕事の「精神」を伝えた。

心構え 3：カウンターパートが育つ接し方を考える。

- ・カウンターパートとの議論では、時には感情的になることもあったが、指導は相手を論破することではなく、ましてや自分の感情をぶつけ発散することではない。翌日あるいは適切な時期を見計らい、冷静かつ論理的

的に説明するなど、どうすれば相手が育つかを考えて行動した。

- ・とにかく相手を観察し、相手の能力、好み、弱点など、相手を知ること
- に徹した。また、これまでの他の国での経験もいったん忘れ、「他の国ではどうだった」というような発言は控えた。

解説

上で紹介したプロジェクト専門家の発言のなかで特に目立つのが、表舞台にカウンターパートを立たせるようにし、「自分のプロジェクト」という意識をもってもらうという工夫です。また、カウンターパートの意志がプロジェクトに反映されるような環境づくりを行ったり、カウンターパートが自ら課題に気づき、解決策を考えるような働きかけなども行ったりしています。

【中央政府職員の動機づけ：コンピテンス欲求の支援】

心構え 1：「知りたい」という「本能」を刺激する。

- ・カウンターパートは皆技術者なので、新しい技術を学びたいと常に思っている。そうした技術者のニーズを刺激するような活動を盛り込むと効果的だった。
- ・セオリーだけでなく、「現場の勘」を習得できる機会を与えた。現場から学べるという面白さは、「技術者としての本能」をくすぐる。
- ・「現場で求められる技術はこれだが、今のあなたの技術レベルではここが足りない」、と現場のニーズとのギャップに焦点を当ててカウンターパートにめざすべき道を示した。その際、夢を与えることも重要であり、「これができるようになれば、画期的なことだ」というように、特定分野におけるパイオニアになる夢を与えるようにした。

心構え 2：適切な難易度の課題を設定する。

- ・段階的に一步一步、カウンターパートがレベルアップしていける活動と、活動間のつながり（シーケンス）を意識して、徐々に適切な課題を設定した。一つひとつの段階のステップは確実に、徐々に乗り越えられる難易度に設定するべきで、最初にいきなり高いハードルを越えさせるような設定にはしないように注意した。また、1つの段を乗り越えた際には、目に見える成果が得られるようにする、つまり成果を可視化することも、成果の確認のために重要。

心構え 3：成果をかたちにする。

- ・カウンターパートが、プロジェクト活動を論文のかたちにまとめ、出版をしたり、国際会議で発表を行ったりした。

心構え 4：第三者の目を活用する。

- ・JICA やカウンターパート機関以外の外部組織（研究機関や地域組織等）に、合同調整委員会（JCC）に参加してもらった。外部組織のメンバーがJCCで発言することにより、カウンターパートは「自分たちのプロジェクトは注目されているのだ」と感じる事ができた。また、外部組織が客観的な評価を行ったうえで、良いコメントをしてくれると、カウンターパートのやる気が向上した。

心構え 5：農家と直接触れ合う機会を提供する。

- ・カウンターパートが現場で自分の目で成果を確認したり、農家と直接やり取りしたり、農家から「ありがとう」と言ってもらえたりすると、モチベーションが上がる。プロジェクトの活動を通じて、農家との直接のやり取りが増えたことが、カウンターパートのモチベーション向上に寄与していると感じる。
- ・農家がカウンターパートやプロジェクトを高評価したときにカウンターパートのやる気が高くなる。つまり、農家のモチベーションや農家の反

応がカウンターパートに直に影響する。

解説

カウンターパートが本来もっている「もっと知りたい。もっと能力を高めたい」という欲求を確実に支援するための日常的な工夫が語られています。相手の能力に合わせて、適切な難易度の課題を1つずつ与えていくことの重要性についても、多くの日本側関係者が認識しています。また、第三者的な組織からの客観的評価や、良い意味での競争心を活用することなども、自分の現在の技術レベルを確認するためにも、「更に上をめざしたい」という向上心を高めるためにも有効なようです。

中央レベルのカウンターパートが農家と直接やり取りをする機会は意外と少ないものです。農家から感謝された、現場で目に見える成果が得られたといった充実感は、中央政府職員のモチベーション向上に大きな役割を果たしますので、職員が農家と直接触れ合う場をつくるのが重要です。その際、職員が一方向的に「農家に指導する」という態度で接すると、農家があまり信頼を寄せてくれない場合もありますので注意が必要です。このような傾向を打破するべく、現場で中央政府職員が農家と双方向性のある対話を繰り返すことにより、徐々に活動が円滑に進むようになったという例は多いようです。農家が成果を実感すると、中央政府職員の「できるのだ」というコンピテンス欲求が支援されることとなります。

【中央政府職員 of 動機づけ：関係性欲求の支援】

心構え 1：プロジェクト専門家を信頼してもらう。

- ・プロジェクトでは今までに実施したことがないことに取り組むことになるので、JICA がしっかりとカウンターパートの後ろ盾にならないといけないと思った。そこで、「いざとなったら日本人が責任を取るから」という態度でカウンターパートに接し、彼らが安心して業務ができるように環境を整えた。

心構え 2：上司への報告を励行する。組織内情報共有を促進する。

- ・カウンターパートに要所要所で必ず報告書を作成させ、組織のトップへの説明を励行した。
- ・プロジェクトの報告書を組織のトップに直接送り、プロジェクトへの関心、カウンターパートへの関心をもってもらうようにした。
- ・さまざまな関係者に対して 2 カ月に 1 回程度、また必要に応じてプロジェクトの活動や成果、課題を一枚紙の文章に短くまとめて流した。文書は簡潔、良い事例を先に書いて興味を引き付けてから問題点などの課題をあとで書くようにした。
- ・報告書を書く際には、カウンターパートが所属している組織の上司を意識し、彼らが組織内で認められるように書くことも重要。問題を書く際には個人攻撃にならないように配慮したが、よく読むと、当人であれば自分のことだと分かり危機感をもつような文面にした。
- ・カウンターパートとプロジェクト専門家が一緒に組織のトップと面会し、プロジェクトの進捗等をカウンターパートに報告させた。

解説

プロジェクト専門家が活動を行っていくなかで、最も重要なことの

ひとつは、中央のカウンターパートとプロジェクト専門家との信頼関係を日常業務のなかで構築することです。また、組織内でのカウンターパートの認知度を高めるための報告や面会を励行することにより、カウンターパートが上司との信頼関係を構築したり、所属組織と一体感をもった活動を行えるようにするなどの工夫をしています。

【地方政府職員 of 動機づけ：自律性欲求の支援】

心構え 1：自分たちの裁量で進められる活動を与える。

- ・カウンターパートやプロジェクト専門家の指導の下、地方政府職員が講義テキストをつくった。全国共通の手順は既に決まっていたが、現場での実施にあたっては、活動の進め方が変わってくるほか、事業ごとの農家との合意文書の内容も変わってくる。そうした追加的な内容を掲載したものが、講義テキストであった。
- ・「JICA の研修」としてやるのではなく、あくまでも相手国側主体で研修を進めていくことが重要だと考えたので、1 年目は各地方政府のやりたい方法で研修をしてもらうことにした。「講義形式でやりたい」という所もあれば、「現場視察をしたい」という所もあった。さらには、「現場で共同作業をしながらオンザジョブ・トレーニング (OJT) 方式で教えたい」という所もあった。その後、各地方政府のやりたい方法で研修を実施し、それぞれの指導方式のメリット、デメリットに関して話し合った。話し合いの結果、これら 3 つの手法を組み合わせたかたちで普及するのが最も効果的だということになり、「講義」「現場視察」「共同作業」の 3 本立てを普及研修のパッケージとした。
- ・各地域の状況に合った技術をそれぞれの地方政府職員に開発してもらい、教材も作成してもらうことにした。そして、農家が参加する「参加型評

価会」を開催し、開発された技術や教材が農家にとって有益かつ使いやすいものになっているかを確認し、地方政府職員による継続的な教材や普及活動の改善につなげていった。

解説

中央政府職員よりも、地方政府職員の方が担当の現場の状況をよく知っています。そうした現場の知識をプロジェクト改善に役立たせる場を提供し、彼らの裁量で活動を進めることができるような幅をもたせると、自律性欲求の支援が実現するでしょう。

【地方政府職員の動機づけ：コンピテンス欲求の支援】

心構え1：「武器」をもたせる。

- ・普及員が自信をつけた理由は、これまで何も教える材料がなかったのが、①クroppバジェット等の技術を学んで、②マニュアル等のツールを携え、③プロジェクトで実証された根拠（エビデンスやデータ）をもって教えられるようになったということが大きい。どの農家も知らないようなことを事例を使って教えられるようになったのが嬉しい様子だった。

心構え2：農家の変化を実感させる。

- ・以前は、普及員が農家にレクチャーをするのが圧倒的に多かったが、プロジェクトの働きかけにより、農家の議論をファシリテートするかたちに変化させた。そうすると、「実際に農家がよく話を聞くように変化するのだな」と実感することができたようで、自分の今までのやり方を反省して改善するようになった。

心構え3：プロジェクトを説明する場を与える。

- ・プロジェクト内での活動や、外部からの訪問者対応等で、プロジェクト

のコンセプトや活動内容・成果について普及員が説明する機会が増えた。最初は戸惑っていたようだが、徐々に場馴れし、自信をもって説明できるようになった。

【地方政府職員の動機づけ：関係性欲求の支援】

心構え1：中央のプロジェクトチームとの一体感を感じてもらう。

- ・中央のプロジェクトチームのメンバーが、地方政府職員に対してインフォーマルに電話を掛けて、地方での活動の進捗状況を確認したり、何か困っていることがないかを聞いたりするように心がけた。地方政府職員に対して「気にかけていますよ」というメッセージを伝え、中央と一体感をもって活動に取り組んでいると感じてもらえるように密なコミュニケーションを心がけた。

解説

地方政府職員、とりわけ現場の普及員のモチベーション向上のための取り組みとして多く聞かれたのが、普及員の知識・スキルアップのための工夫、つまりコンピテンス欲求の支援に関する取り組みです。技術に関する知識のほかにも、農家の接し方に関するスキル、さらには第三者に活動を説明・発表するといったスキルについても、普段の業務のなかで向上させていく場を与え、コンピテンス欲求を支援することが有効です。

【最終受益者の動機づけ：自律性欲求の支援】

心構え1：農家の主体性を引き出す。

- ・どうしても先走って指導をしがちであるが、農家グループの主体性が出てくるまで待つやり方で進めた結果、若い農家、特に女性農家から良いアイデアが出てきた。彼らは「これまでこのような参加型の支援はなかった。自分たちで考えるように言われて面白いと思った」と発言している。
- ・住民自らが問題分析・目的分析を行い、活動計画を策定した。うまくいかどうか最初は不安が大きかった。結局、思いのほかうまくいったので、驚いている。
- ・小さな意思決定の枠組みをつくって、小グループでは、女性や若手にリーダー役を務めてもらった。村の長老リーダーからは、「こうした活動は、次の世代リーダーの育成になっている」と言われた。

解説

農家や農村住民といった最終受益者のモチベーション向上のために行っている工夫として多く挙げられたのが、農家参加型で計画を立案・実施するといった、受益者を活動計画・実施の中心に据えて事業を進める方法です。農家の自律性欲求を支援する手法として、大きな効果を発揮しているようです。

【最終受益者の動機づけ：コンピテンス欲求の支援】

心構え1：農家のニーズを充足させる。

- ・農家のニーズが基本。①安い、②簡単、③高い効果、の3拍子が揃った

適正技術を探し出すことが重要。これに加え、④リスクのない、という要素を追加することも有効だと考えており、十分な成果を示す保証のないものは避けるべきである。

- ・農家が使用することになるマニュアル・教材類は、総花的なものではなく、ニーズに合わせて抽出し、農家が興味をもつ内容の教材をつくる必要がある。理解促進のために図やイラスト、写真を多用することも重要。

心構え2：目に見える成果をめざす。

- ・最初の1年、つまり計画段階は、なかなか目に見えるものが成果として上がってこないのが、農家のモチベーションを維持させるのは容易ではなかった。しかし、図面ができ上がったり、農家の努力で工事のための石が集まったり、水路等の施設ができ上がるなど、目に見える変化が出てくると、農家のモチベーションが上がった。

心構え3：成果を確認する。

- ・活動に参加しているグループは、自分たちがどのレベルにあるか分からないでいた。他のグループからの訪問を受けると自分たちのレベルを知ることができた。また、自分たちの活動や成果を相手に説明をしなければならぬので、頭のなかで整理ができ、認識の強化になった。さらに、他所から見に来たということで、自信につながり、将来、誰かがいつ訪問に来てもよいように更に頑張ろうという気になった。

心構え4：徐々に習得させる。

- ・研修の実実施計画では、一度に多くを詰め込んでも消化が困難なことから、数回に分けて研修、OJTを繰り返し実施することにより、順次修得していくよう工夫した。
- ・現場で実際に工事をする際には、1カ月程度で完了する100メートル未満の小さい工事をまず行うこととした。これまでのやり方を踏襲して工

事をする、セメント量を減らして小さな基礎をつくってしまったり、十分な厚みのない壁をつくったりするため、工事完了後ほどなくして水路に亀裂が入るなどの失敗が明らかになる。こうした失敗から課題が浮かび上がってくるので、次のステップではより良い工事をするようになる。なお、1回目でも失敗してしまっても、農家は文句を言わない。それは、計画段階から農家主体で実施してきているからである

解説

農家のコンピテンス欲求の支援に関して重要なことは、確実にスキル・知識が向上していると農家自身が実感することです。農家のニーズを重視して計画を立て、確実に成果が上がるように適切な難易度の課題を徐々に課し、農家が小さな成功体験を積み重ねていけるような環境づくりが必要です。

【最終受益者の動機づけ：関係性欲求の支援】

心構え1：良いリーダーを見つける、育てる。

- ・うまくいっているグループは、共同でまとめて作物を売れば単価が高くなると気づいたグループで、こうしたグループは、共同で等級分けなどを行った。プロジェクト関係者は、「良いリーダーがいるかどうか、グループのパフォーマンスに大きく影響する」と言っていた。
- ・組織のなかや住民から、コミュニティ全体の発展を考えられる良いリーダーを見つけてその人を立てながらやっていくのが一番効果的だと感じた。

心構え2：農家間コミュニケーションを活用する。

- ・1つの農家から広く周りに知らせるには、農家対農家（farmer to

farmer）で農家に自らの成果を語らせるのがよい。農家は、技術者より同じ土俵の農家から聞く話を信用する。

- ・同じことを言うのでも、専門家や政府職員が住民に言うよりも、住民のリーダーに代弁してもらう方がずっと効果的である。

心構え3：グループ内の信頼関係に留意する。

- ・支払いをきちんとできる人だけで共同購入をするのだが、基本的にグループ内の全農家がお互いを信用し合っていることはまれである。そのため、グループのなかの信用できる人同士が共同購入に参加することにした。

心構え4：普及員と農家グループとの関係性を深める。

- ・普及員に対して、頻繁に農家グループを訪れるように働きかける、あるいは実際に訪れることは難しくても電話等で頻繁に連絡を取って農家グループの活動がうまくいっているかを確認するように働きかけるなどした。物理的にも心理的にも農家グループにとって頼りになる存在になるように普及員に働きかけた。

解説

同じ農家同士のコミュニケーションがいかにか農家の興味をひくか、グループ単位で行動する場合には、グループ内の信頼関係がいかにか重要か、そして良いリーダーがグループの活動の成否をいかにか左右するかといった話は、国・地域を問わず、多くのプロジェクトから類似の話が得られました。農家グループや住民同士の関係性を考える際に重要なポイントです。

【プロジェクト管理上の工夫】

心構え1：効果的なスローガンによるビジョンの共有

- ・プロジェクトとして、分かりやすいスローガンやメッセージが必要だったのではないか。そうしたスローガンの下、皆が共通のビジョンをもって取り組んでいけばもう少し仕事の効率が良くなったのではないかと思う。例えば、「所得倍増」などの明快なメッセージがあればよかった。
- ・プロジェクトのスローガンは「農村を変えよう」だった。このスローガンはカウンターパートと話し合っただけで決めたのだが、政府の高官から農家まで浸透し、効果的だったと感じる。

解説

SHEP フェーズ1では『つくってから売る (grow and sell)』から『売るためにつくる (grow to sell)』へ」を掛け声に、市場志向型農業を推進して行いました。このようなシンプルでありながら、強烈な印象を与えることができるスローガンを掲げることは、プロジェクトのビジョンを関係者間に浸透させるために有効です。プロジェクトの意義が伝わりやすくなるので、関係者の自律性欲求を支えることにもなります。

心構え2：手段の目的化を避ける

- ・協力農家を7人選定し、これらの農家の圃場を活用して、現地での研修をし、波及効果を狙った。しかし、その後、プロジェクト内部的には、それらの農家に対してモニタリングだけをすればよい、といった位置づけになってしまった。協力農家に対しては、本来はもっと広い役割をもたせたかったのだが、モニタリングという手段が目的化してしまったと

いえる。このような「手段の目的化」は他の活動でもみられた。「誰が、誰に、何を」といった活動の意味をしっかりと議論したうえでプロジェクト活動をすべきだった。

解説

この発言は、「手段の目的化」の問題について注意喚起をしています。この問題は、分野を問わず、技術協力プロジェクトにおいて意外と多く散見できる問題かもしれません。現場での活動が始まると、活動の実施やスケジュールの消化に注意が集中し、「この活動は、そもそも何のために実施しているのか」について立ち止まって再考する暇のないままプロジェクトが進んでいくケースは少なくないでしょう。その結果、活動をこなすこと自体が目的化し、その活動によって何が達成できたかを検証することのないまま終わってしまうケースもあるかもしれません。現場の農家にどのような正の変化が生じたのかという成果を検証することなしに進んでいくことになりかねませんので、そんなときには、活動重視 (activity-oriented) ではなく、成果重視 (result-oriented) の考え方を徹底することが重要です。このことはつまり、農家が着実に前進していくためのコンピテンス欲求をサポートしていくことにもつながります。

5. あとがき : 皆が同じ方向を向くために

本冊子では、中央政府職員、地方政府職員、そして受益者と、異なった層の関係者ごとにモチベーションを分析してきました。どの層でも、3 欲求が十分支援されたか、あるいは阻害されたかによって、モチベーションが大きく左右されることが明らかになりました。デシらの提唱する自己決定理論は、農業・農村開発分野の国際協力においても十分適用できるということであり、今後の技術協力のあり方を考えるにあたって参考にしていきたい理論です。

JICA 農業・農村開発分野の技術協力プロジェクトの多くは、プロジェクト目標や上位目標、あるいは成果や目標達成の指標として「最終受益者の収入向上」や、「生計向上」を掲げることが多いかと思います。地域やコミュニティの発展・繁栄を達成させることは、プロジェクト実施者にとって重要なミッションです。農家から、「行政官や普及員は仕事としてやっているのであって、必ずしもわれわれの幸せを願っているわけではない」と受け取られないように、中央・地方政府職員は、「地域のための活動である」ということを強調して活動を進めていくべきでしょう。他方、プロジェクトを企画・指揮する人々が、それぞれの関係者層ごとにモチベーションを上げるための働きかけを考えることは重要ですが、異なった層の関係者のモチベーションの「方向性」を一にするという視点も忘れてはなりません。

プロジェクトが農家の収入・生計向上をめざす活動をするには、最終受益者である農家や農村住民のコンピテンス欲求を支援することに直結します。そのため、農家のニーズに合った活動を適切に行うことができれば、受益者のモチベーションは確実に向上するでしょう。では、中央・政府職員のモチベーションはどうでしょうか。農家の収入や生計が向上することは、もちろん喜ばしいことであり、政府職員がプロジェクトの成果を実感することができれば、仕事から得られる満足度は増します。しかし、中央・地方の政府職員が日々の仕事のなかでやる気が出る瞬間というのは、農家の収入・生計向上が実現したと



きよりも、自分自身のスキルの上達を実感できたときや、上司やチームメンバーとの関係性が強まったと実感できたときの方が、より身近で影響力が大きいようです。つまり、プロジェクトがめざす農家の収入・生計向上は、農家のモチベーションを上げることに直接的に貢献しますが、プロジェクト実施者側のモチベーションを上げるという点からみるとやや間接的なようです。

ケニアの SHEP フェーズ 1、フェーズ 2 では、中央政府職員のモチベーションを向上させるために、プロジェクトの進捗や成果をカウンターパートの上司に節目節目に報告し、農業省内でのプロジェクトの認知度を向上させるよう努めました。中央政府職員は、他のプロジェクトとは異なったアプローチを取る SHEP の意義や価値を、上司に説明をすることによって徐々に認識し、自分の仕事に対して誇りをもつようになりました。また、上司に職員の仕事を十分に理解してもらい、その意義や価値を認めてもらうことにより日々の仕事へのモチベーションも上がり、職員は、重要な仕事をしているのだと感じながら日々の活動を実施し、次第に現場から成果が得られるようになりました。そして、上司からも期待どおりの評価を得ることができました。中央政府職員にとっ

て、自分が担当しているプロジェクトに意義や効果があることを内外に示すことは、コンピテンス欲求の支援につながりますので、上司とのやり取りを通じてモチベーションが一層高まったようです。

地方政府職員のモチベーションを上げる工夫としては、お見合いフォーラムといった地域の関係者が集うイベントで、中央政府高官を招いて開会の言葉を述べてもらうといったことをプロジェクトが積極的に行いました。地方政府職員にとって、中央からの来賓を迎えることは名誉あることですし、自分たちの担当している活動を成功させ、皆にみてもらいたいという意欲も高まります。また、地方で行っている活動の成果が認められると、将来的に中央政府への昇進などもあり得ますので、仕事を認められたい、昇進したいという意欲のある人にとって、「中央政府がみているのだ」という意識をもって活動に取り組んでもらうことは重要です。実際、SHEP フェーズ 1、フェーズ 2 では、地方での良い働きぶりが認められて、中央政府の重要なポジションに昇進した職員が何人か現れています。地方の普及員に関しても、優れた成果を残した普及員を他の地域でのプロジェクトの説明会に招待し、自身の成功体験を語ってもらうなどして、普及員のコンピテンス欲求の支援に努めました。

このように、SHEP フェーズ 1、フェーズ 2 では、プロジェクト実施者側の政府職員に関しては、農家の収入・生活向上への取り組みとは別に、それぞれの職員のモチベーションを高める工夫を、3 欲求を意識して行ってきました。その結果、立場や役回りは異なっても、プロジェクト実施者側、受益者側ともに、プロジェクトの目標に向かって、同じようにベクトルを合わせて進むことができました。技術協力プロジェクトを進める際には、それぞれの関係者に対してどのような環境を整備してあげれば、プロジェクト目標に向かって皆が軌道を一にして進んでいくことができるかを考え、目標は同じでも差異のある働きかけをしていくのが望ましいといえます。つまり、それぞれの関係者層の 3 欲求を支援する際、決してバラバラな方向に向かわせるのではなく、皆のベク

トルをプロジェクト目標に向かわせるようにする、統合的な視野が必要ということでした。

なお、ケニアで現在行われている「地方分権下における小規模園芸農民組織強化・振興プロジェクト (SHEP PLUS)」(2015 ~ 2020 年予定) では、こうした関係者のベクトルを合わせることが容易ではない状況が発生しています。ケニアでは、近年、中央集権型行政から、地方分権型行政にガバナンスが大きく変化し、これまでのような全国統一的な SHEP アプローチの実施が困難になりました。これまでは、カウンターパート (SHEP ユニット職員) が、活動の主要な意思決定者及び推進役でしたが、現在ではケニア国内の 47 のカウンティが地方における行政実施の実行力をもつようになり、住民にどのような農業普及サービスを行うかについての意思決定権及び予算をカウンティ政府が握るようになりました。

中央政府は、SHEP アプローチの活用をカウンティ政府に対して推奨することはできるものの、実際にそれを採用するかどうかについてはカウンティ政府の判断に任せられます。SHEP PLUS のプロジェクト目標は「活動実施カウンティにおいて、SHEP アプローチを活用した小規模園芸農家支援の実施体制が確立される」ですが、カウンティが SHEP アプローチを取り入れるかどうかは、プロジェクトのカウンターパート機関である農業・畜産・水産省のコントロール外となってしまったのです。

SHEP PLUS のカウンターパートは、こうした体制の変化にもかかわらず、これまでと同様、農家の収入向上が自分たちの行うべき最大かつ唯一の活動であると認識しています。その大きな理由は、組織及び個々の職員に対する業務査定が定量的指標を用いることを原則としており、前年度実績に基づく研修回数や研修を受ける普及員数等の数値目標を達成し、結果として個別農家の所得を向上させることが戦略的目的として明記されているためです。SHEP PLUS としては、カウンティにおける SHEP アプローチの定着・持続的な活動実践を

めざしていますが、カウンターパートは、各カウンティ政府の予算規模・体制に沿った新たな活動（活動簡略化が図られる可能性もある）を試みていくと、農家の収入向上が期待どおりに実現しないかもしれないという不安を抱くに至りました。そのため、新たな SHEP 活動模索に尽力するのではなく、これまでどおりの全国統一的な SHEP アプローチの活動を中央政府の予算を活用して実施するというプロジェクトを進めていく計画を立てました。

これまでどおりの方法で中央政府が全国統一的に活動を進めると、農家の収入向上という成果が一時的には得られるかもしれませんが、カウンティ独自の体制や人的・物的・予算的リソースに合わせたかたちに活動を落とし込んでいくことはできませんので、持続性は担保できません。プロジェクト専門家は、一時的な効果よりも、長期的な持続性をより重視して、農家の収入向上効果が一時的に設定した目標を下回ったとしても、カウンティが自ら判断・選択した主体的な SHEP アプローチの活動を展開していく方が重要であると考えています。現在、二者はこの状況下で取り得る最善の方法を考えるべく、お互い歩み寄りながら協議を続けており、カウンターパートのモチベーションを考慮しつつすり合わせを図っています。

このように、現在ケニアは体制移行期にあることから、カウンターパートの立ち位置が SHEP PLUS 以前とは異なっており、結果としてカウンターパートとプロジェクト専門家が「ベクトルを同じくする」というこれまで実現できていたことが困難な状況となっています。SHEP PLUS のみならず、他のプロジェクトでも、プロジェクトをとりまく環境は日々変化していますので、これまでベストであったやり方、あるいは、これまで狂いなく合っていた関係者のベクトルが、今後も同様に持続するという保証はありません。これまでのやり方や経験に過度にとらわれず、現在の環境を見極め、カウンターパートやその他の関係者の心理学的欲求をどのように支援すべきかを柔軟に考えて、最善の働きかけ方を見つけていくことが重要だといえるでしょう。

参考文献

- Amabile, T.M. (1996) Creativity in context. New York: Westview Press.
- Ariely, D, U. Gneezy, G. Loewenstein, and N. Mazar (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *Review of Economic Studies* 76: 451-469.
- deCharms, R. (1968) Personal causation. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971) Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 18: 105-115.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995) *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. Putnam's Sons.
- Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review* 65 (5): 109-120.
- Lepper, M. R.; Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973) Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology* Vol 28(1): 129-137.
- Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4): 370-396.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*. 23 (1): 407-412.
- Seligman, M. E. P. (1972) Learned Helplessness. *Annual Review of Medicine*. 23 (1): 407-412.
- Steel, P. & König C. J. (2006) Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review* 31 (4): 889-913.

推薦図書

モチベーション全般について

外山美樹 (2011) 行動を起こし、持続する力：モチベーションの心理学
新曜社

鹿毛雅治 (編) (2012) モティベーションをまなぶ 12 の理論：ゼロからわかる「やる気の心理学」入門！ 金剛出版

自己決定理論について

デシ, E. L.・フラスト, R. (著), 桜井茂男 (監訳) (1999) 人を伸ばす力：内発と自律のすすめ 新曜社

ピンク, D. (著), 大前研一 (訳) (2010) モチベーション 3.0:持続する「やる気！」をいかに引き出すか 講談社

その他の動機づけ理論

チクセントミハイ, M. (著), 今村浩明 (訳) (1996) フロー体験：喜びの現象学 世界思想社

ドウエック, C. S. (著), 今西康子 (訳) (2008) 「やればできる！」の研究：能力を開花させるマインドセットの力 草思社

ホホワイト, R. W. (著), 佐柳信男 (訳) (2015) モチベーション再考：コンピテンス概念の提唱 新曜社

マズロー, A. H. (著), 小口忠彦 (訳) (1987) 人間性の心理学：モチベーションとパーソナリティ 産能大出版部

ピーターソン, C., マイヤー, S. F., セリグマン, M. E. P. (著) 津田 彰 (監訳) (2000) 学習性無力感：パーソナル・コントロールの時代をひらく理論 二瓶社

学術的見地からみた SHEP アプローチ

(1) プロジェクトの成功と参加者の動機づけ：自己決定理論からみたプロジェクト参加理由の分析 (佐柳信男、相川次郎、2016年3月)

(簡易要約)

ケニアの SHEP アプローチ (SHEP フェーズ 1) と日本の生活改善アプローチで対象とした普及員と農家に、活動への参加理由に係る半構造化インタビュー²による調査を行い、インタビュー結果を自己決定理論で定義される動機づけのタイプに分類した。結果、理由の大部分が、最も自律的な動機づけである同一視的・統合的調整に分類され、成功事例である両プロジェクトの普及員及び対象者 (農家) の動機づけが自律的であるとの仮説が支持された。

(全文)

http://jica-ri.jica.go.jp/publication/assets/JICA-RI_WP_No.121.pdf

(2) JICA 技術協力プロジェクトにおける自己決定理論の適用 (相川次郎ほか、2016年6月)

(簡易要約)

農家による市場調査の導入や調査結果を基に農家自身で対象作物を決定することを支援するなど、SHEP アプローチにおける一連の活動は自己決定理論の考え方をベースにしている。自己決定理論が核になっていることを JICA の公

²半構造化インタビュー (semi-structured interview): 社会調査等で行われるインタビュー形式の一種。一定の質問に従って面接を進めながら、被面接者の状況や回答に応じて面接者が何らかの反応を示したり、質問の表現、順序、内容などを状況に応じて変更のできる面接法。構造と若干の自由度を合わせもつことで、ある方向性を保ちつつ、被面接者の語りに沿って情報を得ることが可能になるといふ利点があるとされる。

式文書で明示し、実践者の研修において自己決定理論の講義や自己決定理論を用いた演習を実施している。現在までアフリカ 23 カ国の行政官がこうした研修に参加した。農業開発の現場で自己決定理論をベースにした普及事業が広く展開されている。