九州大学学術情報リポジトリ
Kyushu University Institutional Repository

# アフリカにおける開発人材養成の試み : アウトプット志向参加型研修法の適用

余語, トシヒロ
九州大学比較社会文化研究科日本社会文化専攻・地域構造講座

https://doi.org/10.15017/8619

出版情報：比較社会文化. 5, pp.103-106, 1999-03-01. 九州大学大学院比較社会文化研究科
バージョン：
権利関係：

『比較社会文化』第5巻（1999）103～106頁
*Bulletin of the Graduate School of Social and Cultural Studies, Kyushu University*
vol.5（1999），pp.103～106

# アフリカにおける開発人材養成の試み

## ――アウトプット志向参加型研修法の適用――

余語　トシヒロ*

### はじめに

アフリカにおける開発問題の一つは，旧植民地経済に起因する近代的輸出工芸作物部門と，一般アフリカ人が依存する伝統的食料生産部門との乖離である。独立以後，各国の開発政策が，この近代部門に偏重してきたことが，現在，各地で見られる食糧問題をはじめとする経済危機の原因となっている．また，多民族社会における国家の権威を確立するために，各民族の伝統的社会システムが破壊されてきたが，政府は，それに代わる福祉システムを構築できず，深刻な社会問題と政治不安を起こしている．

現在，アフリカ諸国を通じて，伝統的食料部門を中心とする地域経済の活性化，そのための地域社会システムの再構築が必要となっている．しかしながら，地域社会の開発ニーズを把握しその達成に向けて地域資源を動員する能力，地域社会における一般アフリカ人の参加を促す有効な方法，そのどれもが欠如していると言える．さらには，地域社会の比較分析や実態調査等の研究機会，その成果を生かした開発研修の機会が，アフリカ世界にはほとんど存在しないというのが現状である．

筆者が勤務した国際連合地域開発センターアフリカ事務所では，日本政府から国連開発計画（UNDP）を通して28万ドルの資金が供与されたのを機会に，上記の問題に応えるべく，新しい研修方法を導入した開発人材養成を試みた．以下はその評価結果を含む研修報告の概要である．

### 研修の目的

アフリカ諸国の政府職員の教育水準は非常に高い．多くが海外で教育を受け，開発関連分野の博士号を取得している者も少なくないし，国際会議や研修への参加経験も多い．しかし，アフリカ諸国の開発行政が，職員の教育水準の高さに比べ，まったく機能していない点を考えると，個人の知的能力向上を目的とする研修が，開発という本来の目的に対しどこまで有効な手段であるか疑わしい．これらのことを念頭に，当研修をデザインするに当たっては以下の目的を設定することとなった．

1）開発計画担当者の個人的能力の向上を図る以上に，アフリカ諸国の地域開発並びに計画機関の組織的能力の向上を図ること．
2）アフリカ各国の大学並びに研究機関の職員を講師陣として動員し，アフリカ人による実務研修の能力を高めること．
3）ヨーロッパ諸国との歴史的な縦の従属関係に対し，開発計画担当者及び研究者のアフリカにおける横のつながりを拡大すること．
4）アジアの開発行政官，専門家，研究者と，開発問題について直接話し合える場を設け，アジアとアフリカの間の経験移転の機会を開くこと．

以上の目的を達成するために，当研修では，(i) 研修課題の単元化，(ii) 講師陣の現地化，(iii) 研修生の目的的選抜，(iv)アウトプット志向参加型研修法の適用が図られた．その内容は以下の通りである．

### 研修課題の単元化

80課題にわたる研修内容の理解を容易にするため，理論的側面から実務的内容へ，或いは，知識から行動に至る地域開発計画のプロセスに従って，以下の11項目に単元化した．

単元1　開発の概念：国際事情，国づくりの基本的概念，開発問題の概要等．
単元2　地域開発論：地域のマクロ経済分析，開発政策策定のための基本的枠組みの構築等．

＊日本社会文化専攻・地域構造講座

単元３　部門別開発戦略：生産基盤，農業，工業，福祉，婦人問題等，地域開発に関わる諸問題の分析．

単元４　現地視察：実際のプロジェクトでの分析手法の適用．

単元５　地域社会分析：地域社会の自治能力の分析，個別生産主体の経営分析と診断，参加組織と開発行政の制度的関係等．

単元６　アジアの開発経験：フィリピン，タイ，香港，インド，バングラデシュの開発実務者との意見交換を通じ，アフリカで適用可能な開発手法の検討．

単元７　事業計画：開発事業の特定，計画案の策定，プロジェクトデザインの手法等．

単元８　投資計画：開発投資に関するコンピューター意志決定プロジェクトの利用．

単元９　計画演習：開発事業の選択に関するゲーミング，コンピューターを用いた事業実施のシミュレーション．

単元10　事業評価：事業の経済評価，事前及び事後評価の方法．

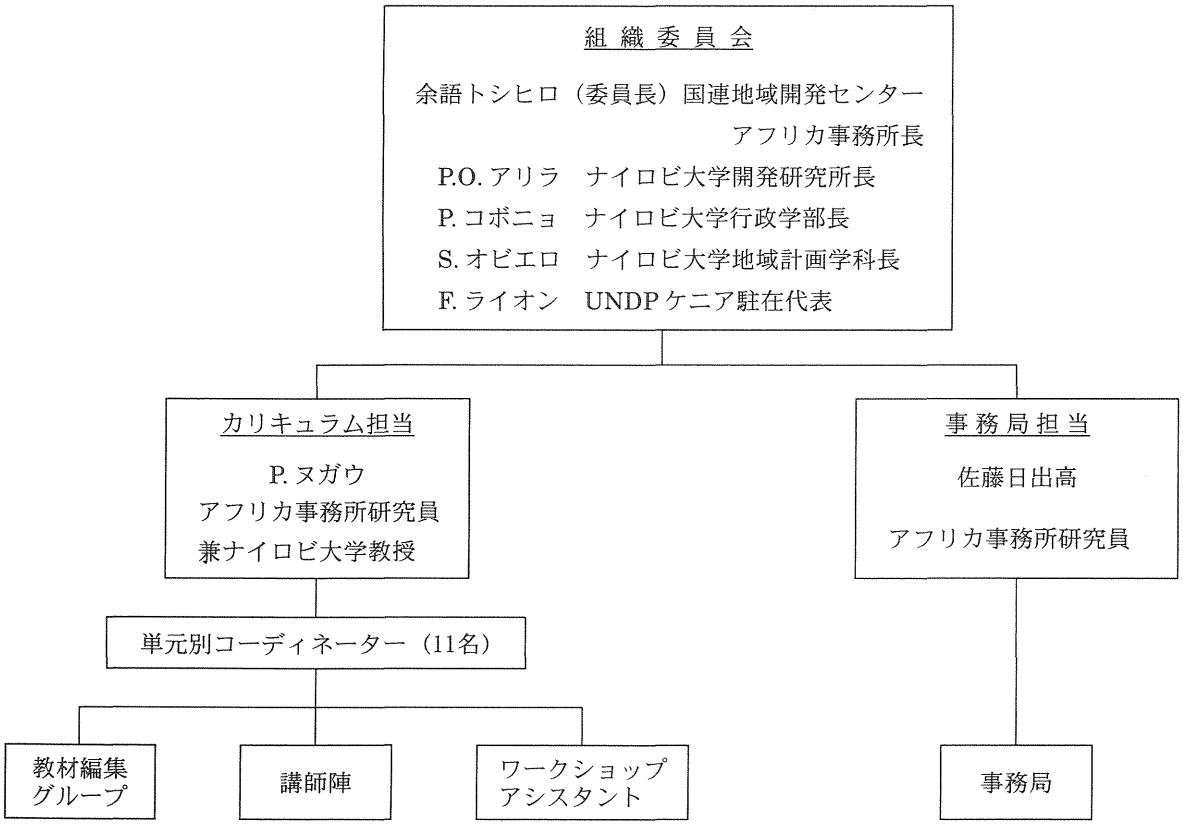
単元11　研修評価と報告：研修の成果を実務で活用するための地域計画チェックリストの作成．

以上の11単元の内，１・２・３・５・７・10単元は，アフリカ人講師陣によりアウトプット志向参加型研修法を用いて実施された．単元４・６・９は，アフリカ人講師陣により従来の研修法を用いて実施した．また，単元８は，国連本部の専門職員が従来の手法を用いて直接担当した．

## 研修の現地化と実施体制

研修は，国連地域開発センターアフリカ事務所とUNDPケニア事務所が共同実施した．実施に当たっては下図のような実施体制を組織し，研修内容と方法の決定，カリキュラムの調整，アフリカ人を中心とする講師陣の組織化，教材の編集，ワークショップの運営，研修成果の評価等々を効果的に行うための検討がなされた．

アフリカ人による研修能力を強化するため，11単元の内９単元をナイロビ大学を中心に現地の関係機関に配分した．各機関では，学部長或いは所長をはじめとする責任者を各単元のコーディネーターとし，講師の選抜，教材の作成、及び研修中には各単元の運営に責任を持った．組織委員会では，事前に約10回の打ち合わせを行い，特に上記の６単元のコーディネーターに関しては新しい研修方法の理解を徹底した．研修で動員した講師は，ジンバブエ，コンゴ共和国を含め30名以上，ワークショップのアシスタントは若手の研究者を中心に約20名，アジアから招請された専門家は７名で，単元別コーディネーターを含め総勢60名を越える動員を行った．その他，日本，イギリス，オランダの大学院生がインターン生としてワークショップの運営に参加した．



## 研修生の目的的選抜

研修の成果を高めるためには，地域開発を制度化し，それに携わる人材養成を急務としている国から重点的に研修生を募る必要がある．また，個人ではなく組織の能力向上を図るには，地域開発において重要な役割を果たしている機関から，複数の研修生が継続的に参加し，新しい知識を持った職員が，その組織の中で充分な影響力を持つように育てていくことが望まれる．また，各国における行政と研究機関，さらには研修機関等との連携を強化していくためには，幅広い分野から研修生を募ることも重要である．

実際には，アフリカ諸国の中で地域開発を制度化し，そのために人材養成を必要としているガーナ，エチオピア，ケニア，タンザニア，ジンバブエおよびナミビアの６カ国を重点国として研修生の選抜を行った．これら重点国では，地域開発で重要な役割を果たしている機関から複数の研修生を採用した．また，西アフリカ諸国からの強い要請とアフリカ全域を包括するネットワークを構築するため，セネガル，赤道ギニア，サントーメ等の西アフリカからの研修生も受け入れた．その結果，16カ国から31名の研修生が参加することとなり，年齢的には35から45歳までの実務経験のある者が中心で，行政機関からは課長クラスから局次長まで，研究機関では講師から助教授クラスにわたった．

## 研修の方法

研修の方法としてアウトプット志向参加型研修法を用いた．この研修法では，研修生が単に講義の内容を写し取ることを禁じ，代わりに，地域開発の〈課題〉，その解決に必要な組織としての〈任務〉，及びその任務遂行のために担当者が持つべき〈技能〉の特定のみを行わせる．これは研修生が単なる知的興味に走るのを避け，自らの任務を意識させることによって地域開発のために必要な知識の選択を可能にさせるものであり，必要な知識の〈内部化〉を図る手法である．

講義は，午前２講と午後１講に限定され，４講目はワークショップに当てられる．ワークショップでは，研修生は３つのグループに分かれ，その日の講義で個人が特定した課題，任務，及び技能についてお互いに検討を加え整理する．その過程で生じるグループダイナミズムを通じ，講義の理解を高めるとともに，相互に検討する過程を通じて，他の国々の行政制度や社会構造の違いを理解していく機会ともなる．

また，毎日のワークショップに加え，週末には単元毎にさらに整理し，その単元を担当した講師陣の前で報告することが要求される．講師陣は当然この報告会に出席し，充分なコメントと補足を行うことが義務づけられている．これは，従来の研修法では，講師から研修生への〈一方向〉だった知識の流れに加え，講師によるインプットと研修生のアウトプットの齟齬を見いだし，コメントを通じてさらに問題の本質に迫ろうとする〈三方向〉ダイアローグの試みである．また，週末の報告会は，グループ間の競争意識を刺激して，ワークショップのアウトプットの質を高めるだけでなく，研修生自らが研修主体であるという意識を高め，研修に対する参加意欲を維持していく重要な仕掛けとなる．

以上の過程を10単元について繰り返した後，最後の単元では，自ら整理してきた課題，任務，及び技能を，地域開発と計画に必要なチェックリストにまとめ上げることが要求される．このチェックリストが研修生にとっての最終的な成果であり，研修のアウトプットとなる．従来の研修では，研修成果が個人の知識として〈個人化〉されるのが一般的であるのに対し，この研修法では，チェックリストというアウトプットを職場に持ち帰り同僚と共有することによって，研修成果の〈社会化〉が図られることになる．

以上の内容からも，特定の機関から継続的に研修生を募り，共通の知識をその組織に普及することによって，チェックリストを含む研修成果が社会化されるための環境を作ることが必要である．

## 研修の経過と評価

研修の当初は，講義の写しを取らず，課題，任務，及び技能のみを特定していく方法に多くの研修生が戸惑っている様子であった．しかし，毎日のグループ討議を通じ，研修の主体が知識を供給する側にあるのではなく，受ける側つまり研修生自身にあるとの認識がでてくるにつれ，積極的な参加の姿勢が現れてくるのが観察された．

しばらくすると，グループ討論において，教材として一般化された知識を，研修生の実務をとりまく政治的，社会的，経済的状況に照らし合わせて分析，理解することが始まった．これにより，同じ知識や技術でも環境によりその意味合いが異なること，また活用の方法も異なることが研修生の中で論議されることとなった．このグループ討論は，研修生にとって他のアフリカ諸国の現状を学ぶ機会となるとともに，各々の経験を共有する場ともなった．この頃から，討議は夕食後，深夜にまで及ぶことが多くなった．

単元毎にグループ討論で整理した課題，任務，及び技能の発表，さらには講師からコメントを受ける場であった週末の報告会は，研修生の意識の高まりとともに，利用可能な知識や技術を積極的に講師から引き出すため，また実務者の立場から講師にチャレンジする場となった．グループ

間の競争意識の効果もあり，討論が激しくなり，講師が単なるオブザーバーとなる場面も多く見られた．

研修生のモラルは高く維持され，従来の研修で見られる中だるみ，シラケ，逃避行動等は皆無であった．研修は，研修生に必要な知識や技術を提供する場であり，その獲得は研修生がそれぞれの必要に応じて行うという形が成立したと言える．従来の方法では，講義の善し悪しは講師個人の能力に依存することになるが，この研修法では講師の能力がその方法論により補完されていたとも言える．

以上に見るように，研修経過は全般に良好であった．しかし，研修準備に時間的制約があったため，全ての単元にアウトプット志向参加型研修法を適用することが出来ず，既に述べたように，４つの単元では従来の研修方法を用いた．この研修方法の違いは，以下の評価にも極端に現れてくることとなった．

研修の方法，単元化，教材の充実度等に関する一般的な質問に対し，研修生の60％が非常によい，40％が平均以上と応えている．この傾向は，過去に類似の国際研修に参加した経験があり，比較の基準を持っている研修生に強く現れていた．また，下の表に示されるのは，(A)アフリカ人講師陣がアウトプット志向参加型研修法を用いた単元，(B) アフリカ人講師陣による従来の研修法の単元，(C) 非アフリカ人講師陣の従来の研修法による単元の違いを，内容の重要度，実務性，達成度の点から研修生が比較評価した結果を指数化したものである．

研修効果の比較

| 研修方法 | 重要度 | 実務性 | 達成度 |
|---|---|---|---|
| (A) | １００ | １００ | １００ |
| (B) | ８４ | ６０ | ５４ |
| (C) | ４１ | １２ | ０ |

結果を考察するまでもなく，アウトプット志向参加型研修法が，従来の研修法に比べ格段の効果を持っていることが確認される．また，研修内容の理解度に関する質問でもその差は大きく，特に，他の研修への参加経験者がその理解に大きく満足している点でも上記の結果が裏付けられている．

研修で得られた知識の実務での利用度に関する評価も非常に高く，研修結果の職場での利用に対する研修生の意識の高さが伺える結果となっている．これは，研修で得た知識が，実務での利用可能なものに転換されていることを示している．しかしながら，知識の社会化を実際に評価するためには，研修生の職場がそれを受け入れる環境にあるかどうかの実態調査と，研修生の追跡調査を継続的に実施する必要があり，現段階で結論づけるのは早すぎる．とはいえ，研修成果が社会化される可能性を示し得たことと，研修が人材養成に寄与できる範囲が少しでも広がったという意味において評価に値するものと考えられる．

## あとがき

アフリカでは，現在，一部の国を除き，徐々に政情が安定に向かっている．多くの国では複数政党選挙の動きがあり，また新生南アフリカが誕生するなど，民主化の動きも着実に進んでいる．その結果，開発協力が拡大する傾向にあり，アフリカ諸国の発展に大きく寄与することが期待される．

しかしその成果は，最初に触れたように，伝統的食料部門を中心とする地域経済の活性化と，そのための地域社会システムの構築にかかっている．地域開発とは，政府の開発期待を普遍的な政策や制度に単に翻訳することではなく，それを，地域社会に固有なニーズと能力に如何に結びつけていくかということである．それは，マクロの普遍性とミクロの固有性の中間領域にあって，地域社会の実態調査と比較分析の蓄積が不可欠な要件となるところである．

研修で行った地域開発の〈課題〉の特定において，研修生が挙げた課題の非常に多くがこの社会システムの把握のための調査研究に関わるものであった．また，評価においても，教材における事例の少なさがほとんどの単元に共通して指摘された．実は，この研修の本当のねらいは，研修生自らがそれを意識し，指摘するようになることにあったと言えなくもない．

実態調査の蓄積と比較分析の成果を得るには長い道のりが必要である．しかし，研修に講師として参加した多くの研究者が，地域社会の研究に強い学問的関心と興味を持ち始めたこと，さらには，日本政府が，事例研究の充実のための調査費用を含め，今後数年にわたってこの研修を支援してくれることになったことは，アフリカでの比較社会研究が大きな一歩を踏み出すことを約束してくれたことに他ならない．これこそが，この研修の一番大きな成果であったと思われる．

### 注

注１）ここで紹介した研修法は，筆者が1990年頃スリランカの開発行政官を対象に行った一連の研修の中で試みたのがはじまりで，その後，別の国際研修の際に，研修生がアウトプット志向参加型研修法と名付けてくれたものである．

注２）本文中の評価は，佐藤日出高の業務報告からの引用を含む．