



10年単位でプロジェクトを考える価値 ～現場からの報告～

インドネシア教育文化省人的資源開発質保証総局の部長から私の携帯にメールが入ってきた。「来週、国会答弁があり、明日その準備をするから、総局長との会議に来てくれ」。これは、2013年3月に終了したJICA「インドネシア国前期中等教育質の向上プロジェクト」（通称：PELITA（プリタ））の最中の出来事である。今年、インドネシアは初中等教育へ新カリキュラム導入を計画している。一国のカリキュラム策定という国策に関わる会合に、それも国会答弁という極めて政治的な舞台準備のために、JICAの技術協力プロジェクトを受託実施している一人の外国人専門家に携帯メールで直接お声がかかった。背景には、新たに導入予定の初中等教育カリキュラムの内容に対して、国会議員からかなり突かれており、教育文化省は理論武装をしなければならないという事情があった。

PELITAは2009年3月に開始したが、元をたどれば、1999年から始まったJICA「インドネシア国地域教育開発支援調査（REDIP1）」まで遡る。その間、「地域教育開発支援調査フェーズ2（REDIP2）」、「地方教育行政改善計画プロジェクト（技プロREDIP）」、「前期中等理科数教員研修強化プロジェクト（SISTEMS）」と続き、PELITAが集大成のプロジェクトであった。1999年から始まり、一連のプロジェクトが終了したのが2013年。業務委託で14年間という非常に息の長いロングラン・プロジェクトになった。

さて、これから私が語りたいのは、冒頭の部長からの依頼メール的一幕についてである。どうして、そのような依頼を受けるようになったのか。それは、とにかくにも『信頼』のなせる技と思っている。カウンターパート（C/P）がJICA専門家チームを心から信頼していなければ、国会答弁という彼らの極めて内側の議論に部外者、それも外国人を呼び出すはずもない。我々JICA専門家チームは、彼らから心奥、教育のエキスパート、特に「授業研究（Lesson Study）」のエキスパートであると認めていただいている。

これは、長年培い、積み重ねてきた良好な関係の成果である。14年間という年月が生み出した賜物である。ただし、単に長い年月やってきたからといって、『信頼』を勝ち取れるわけではな

い。インドネシアでは世界銀行や米国国際開発庁（USAID）、オーストラリア国際開発庁（AusAID）もJICAと同等、あるいはそれ以上長い間、教育分野でプロジェクトを実施してきているが、失礼を顧みずに言えば、私がこれまで12年間インドネシアで見てきた限りでは、彼らが我々と同様にC/Pの『信頼』を得ているとは思えない。

さて、それでは我々はどうのようにして『信頼』を勝ちとることができたのか。その大きな要因は、我々が会合や協議あるいは報告書で「You should ～」（あなたたちは、～すべき）と言わなかったことにあるのではないかと思う。なぜ言わなかったか。それは、何度もそのような場面を私は目撃し（同席し）、その後どうなったかを知っていたからである。もちろん、これは欧米人だけにあてはまるケースではない。また、「それでは、あなたはC/Pのイエス・マンではないか？」と問う人がいるであろうが、それは「should」が使えないなら相手に伝える（教える）ことができないと思い込んでいる人にありがちな意見である。この質問に対する私の答えは、「否」である。まずすべきことは、「should」はしばらく封印しておいて、「あなたは、どうしてこのように考えたのか？」と問いかけ、相手の考え方（理由）を知ることである。「伝える」のではなく「聞く」のである。相手の考えを知らずに妙案は決して生まれないだろうし、「聞く」態度が相手に『信頼感』を芽生えさせるのである。「C/Pの中には、しゃべり続け、人の話を聞かない人がいる」というご意見もあるが（その通りの時もあるが）、それは「あなたの提案がつまらないから」かもしれないし、そしてあなたの言い方が「上から目線」だからかもしれない。大事なことは、「私は、伝えた（教えた）」ではなく、「相手が理解してくれたか、納得してくれたか」である。

相手が困っていること、悩んでいることを引き出し、それに答えていくことが技プロの妙技であると私は感じている。これを10年、20年の間、繰り返しやり続ければ、C/Pから揺るぎない『信頼』を勝ち取ることは間違いない。そして、プロジェクトは無論、大成功する。プロジェクトとは、そうあるべきではなからうか。
（文責：国際開発センター 主任研究員 佐藤 幸司）