

多国間協力事業における「知の共有」に関する考察

—「ASEAN 工学系高等教育ネットワーク」プロジェクトの展開過程から—

紫村次宏

研究の目的と方法

本研究は、JICA Project for AUN/SEED-Net (ASEAN University Network/Southeast Asia Engineering Education Development Network) の開始当初2年間に見られた、試行期から安定期完成期への展開過程を、思考の流れである議事録やその他関係者の記録、証言からプロジェクトデザインの変化を辿り、行動の流れである事業実績を確認し、これら思考と行動のプロセスの中で形成された経験(知)を、形式(知)化することを目的とする。すなわちそれは成功要因の分析結果を、他のプロジェクトにも応用可能なレベルまで一般化する試みでもある。

そもそもハード分野における社会基盤 infrastructure (例:道路)と、それに乗るサービス(例:路線バスの経路選択等)を効果的につなぐ方法論(例:適切な経路選択や運航スケジュール)として社会工学が貢献しているのとは比べ、ソフト分野における事業(本論文で取り上げる工学系高等教育開発)ではノウハウが試行錯誤により積み上げられた個人的経験知として蓄積され、体系的な形式知となっているとは言い難い状況にある。

本研究では、社会工学的アプローチに相当する新たな分野を立ち上げるような大それた試みとまではいかずとも、社会工学的アプローチのソフト分野として、特に多国間協力事業における一つの手法を明示することで貢献することを目標とする。

研究の方法としては、まず「行動の流れ」の調査のため、各種委員会開催実績、報告書や Website に公表されている各スキーム(域内修士課程留学支援、研究支援、短期専門家派遣、機材供与)の実績から、プロジェクトの進捗を整理する。次に「思考の流れ」の調査のため、各種会議(年次総会、運営委員会)議事録や、当時の派遣専門家らによる報告書や後年出版された書物等を精読し、特に各スキームの実施方法・方針に関する戦略の変化に着目して整理する。この2つの流れを分析し、成功要因の鍵となる概念を導き出す。

当時の関係者(アカデミックアドバイザー、国内支援大学教員、HI 教員)にインタビュー調査を行い、上記概念の妥当性を確認する。またプロジェクトの戦略を担当した藤原興継元アカデミックアドバイザーアカデミック・アドバイザーが当時を振り返った顛末記を出版し、そこにはプロジェクト関係者の当時の議論の経緯が詳細に記述されており、本研究にとって貴重な情報と示唆を得ることができる。

さらに、筆者が勤務する東京工業大学は、現在も同プロジェクトに最も積極的に支援を行っている大学であり、現在 AUN/SEED-Net で支援を受けて留学中の学生やその受け入れ教員にもインタビュー調査を行い、上記概念の妥当性を確認する。

目次

| | |
|---------------------------------|-----|
| 要旨----- | i |
| 目次----- | iii |
| 略語の説明----- | iv |
| 序章：問題意識と研究の意義----- | 1 |
| 第1章 AUN/SEED-Net プロジェクトの背景----- | 3 |
| 第1節 アジア経済危機と日本国2首相による宣言----- | 3 |
| 第2節 先行二国間協力の経験と教訓----- | 4 |
| 第2章 研究の目的と方法----- | 9 |
| 第1節 研究の目的----- | 9 |
| 第2節 研究の方法----- | 9 |
| 第3章 AUN/SEED-Net プロジェクトの概要----- | 11 |
| 第1節 プロジェクト構成----- | 11 |
| 第2節 各機関の役割分担----- | 13 |
| 第4章 プロジェクトの展開過程----- | 14 |
| 第1節 事業の進捗展開：思考の流れ----- | 14 |
| 第2節 支援スキームの変遷：行動の流れ----- | 24 |
| 第5章 成功要因の分析と一般化----- | 26 |
| 第1節 AUN/SEED-Net 成功要因の分析----- | 26 |
| 第2節 成功要因の一般化----- | 35 |
| 第6章 結論----- | 43 |
| 第1節 JICA プロジェクトを科学することについて----- | 43 |
| 第2節 今後の課題等----- | 44 |
| 参考文献----- | 48 |
| 謝辞----- | 49 |

論文の概要

JICA（国際協力機構）の広域多国間協力プロジェクト「ASEAN 工学系高等教育ネットワーク；略称 AUN/SEED-Net」は、1997 年アジア通貨危機への対応として、歴代 2 首相がコミットした工学高等教育分野の人材育成支援事業である。2008 年 11 月には「JICA 賞」¹を受賞するなど、国内外から高い評価を受け、現在第 2 フェーズ（2008～2013 年）が進行中で、さらには第 3 フェーズも計画中にあり、名実ともに JICA の代表的な看板プロジェクトである。

AUN/SEED-Net は ASEAN10 カ国の工学系トップ 19 大学と日本の 11 国内支援大学による多国間協力事業であり、その基幹プログラムは、参加大学教員を ASEAN 域内の他国に留学させ修士号を取得させる域内修士プログラムである。プロジェクト開始当初は期待したほどの応募数が集まらず、この 2001 年～2002 年度の 2 年間は「試行期」として位置づけられる。その後、目覚ましく応募数が伸び、それ以後も同レベルを維持するようになった 2003 年以降は「完成期」と見なされ、筆者は、この完成、すなわちプロジェクトの成功に至った要因を分析し、他案件にも応用可能な一般化を試みることにした。

分析には、筆者の観察記録に加え、議事録や報告書、関係者の著書などから、プロジェクトの戦略・方針がどのように変化したのかを「思考の流れ」として記述し、その思考に基づいてどのような実務が行われたかを「行動の流れ」として整理する方法をとった。

プロジェクトの支援体系は、初期 2001 年の「自由競争状態」、2002 年の「Quota 制」、2003 年以降の「分野別支援体制」と、初期の状態から 2 度にわたってそのスキームを変更しており、2 度目のスキーム変更が大きな鍵となっていることが分かった。それは以下の 3 点に要約される。

第一には、プロジェクトの関係者間での認識や理解の共有がどの程度なされていたかである。通常プロジェクトのように日本と相手国との間の理解の共有だけでなく、日本側でも、調査団（コンサルタント）、JICA 本部、プロジェクト担当者間に、理念や問題意識の共有が当初は十分なされていなかったことが問題である。そのために、戦略に即していないプログラムを実施したり、重要な調査項目が欠落していたりして、あらためてプロジェクト担当者による調査が必要になるなどの事態が発生していた。

第二には、現実に即さないターゲット設定と杓子定規なプロジェクトの運営である。当初はプロジェクト設立時の概要表である PDM（Project Design Matrix）に拘るあまり、域内修士プログラムの対象を参加大学の教員に限定していた。しかし、大胆にターゲットを拡大することで十分な応募数が期待でき、実際にその期待通りに応募数が増えることとなった。

第三には、全関係者のニーズが満たされるような利害関係の調整である。当初は、域内留学、研究支援、専門家派遣等の各スキームが独立に個別に実施されていたのに対し、研究費応募の条件を修士課程学生受け入れることとしたり、学生を受け入れるためには副指導教員として日本側の関与を必須とすることで、共同指導体制を作りやすくし、さらに修士に続いて博士課程の道筋を示すことで、日本人教員にとってのインセンティブを高め、参加度を高めることに成功した。また学生を受け入れるホスト大学については、1 工学分野（化学工学、土木等）は 1 ホスト大学のみが担当することとし、無益な域内の競合を解消し、ホスト

¹ 「AUN/SEED-Net Receives JICA Award for Outstanding Project」
http://www.seed-net.org/news_pop.php?id=74

大学にはオーナーシップと当該工学分野の域内ハブ (Regional Hub) としての誇りと責任感を持たせることが出来るようになった。

筆者は、余語の「地域社会における制度と組織の関係図」²が、農村だけでなく、本研究の対象である多国に跨る大学コンソーシアムでも利用できることを発見し、上記の成功要因の説明を試みた。その結果、図に表された各要素を把握し、関係者間で共有し、暗黙知と形式知の橋渡しをすることが、真の「知の共有」であり、それこそがプロジェクトの役割であると主張するに至った。

これら認識と理解の共有、ターゲットの柔軟な設定、関係者の利害調整は、どのプロジェクトにも応用されるべきことであるが、多国間協力プロジェクトにおける留意点は、第一に、知の共有を図ることをプロジェクトの活動に組み入れておくべきで、それを既存のものとしてPDMを作るべきではない点である。第二に、当初から成功のブループリントがあったわけではなく、経験豊富な専門家さえ、プロジェクトの立て直しに2年間を費やし、試行錯誤のプロセスから最適解が得られた事実である。たとえ確立された成功要因の適用を厳密に行ったとしても、想定外の状況に際してプロジェクトの枠組みをドラスティックに変更せざるを得ない。この枠組み変更の際にこそ、以上の諸点を念頭におくことで、その後の展開に良い影響が期待できると考えられる。

多国間協力事業を成功させるための経験豊富な専門家の職人芸のようなコツは確かに存在する。それは、専門家本人も試行錯誤のプロセスを経て生み出すもので、その方法は意外にシンプルで理解しやすいものである。

本論文は、以上の問題意識とその意義に関する序章と、以下の6つの章によって構成される。第1章では、アジア経済危機に対する日本国政府の対応という国際政治面と、先行して実施国された二国間協力からの教訓という2面から、プロジェクトが生まれた背景を説明する。第2章では、研究の目的と方法を述べ、第3章でプロジェクトの構成と支援スキームを説明する。第4章では、思考の流れと行動の流れからプロジェクトの展開過程を辿り、第5章ではその過程に基づき、AUN/SEED-Netプロジェクトの成功要因を分析し、他案件にも応用可能な一般化を試みる。第6章では、結論として、JICAプロジェクトを学術的に考察する本論文の結論と意義を述べ、今後の課題として他案件に対する適用と留意事項に言及する。

本論文の独自性は次の3点である。第1に、思考の流れと行動の流れに分けて分析する着眼点、第2に高等教育における知の共有を、農村の制度・組織理論を応用して普遍化する試みの新しさ、そして第3にJICAという支援を行う側もステークホルダーと見なし、知の共有を図る対象として冷徹に客観視すべきという視点である。

²余語トシヒロ・佐々木隆 (2008) 「地域社会と開発—東アジアの経験—」 pp.260