

プロジェクトの遠隔運営を考える＜その3＞

プロジェクトの内製化の効用

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大があり、リモートワークにもずいぶん慣れ、オンライン業務の実施や工夫も定着してきた。いまだ海外渡航がままならない状況下で、現地スタッフとむすび、従来型の電話・メールに加え、チャットやフリー通話の機能を備えたSMS、動画をふくむ会議ツールを最大限、遠隔業務に取り入れて活用している。その一方、リアルな現場での直接的な人と人とのふれあいがあたりまえだった技術指導と比較するとき、リモートワークにはどうしても限界やもどかしさを感じてしまう。

技術協力プロジェクトの実施では、現地サイドとの信頼関係の構築やオーナーシップの醸成が重要といわれる。しかし、そのような良好な関係は一日にしてはならない。日頃からのなにげない会話を積み重ね、現場で協働しながら、公私にわたるつきあいを深めていく。こうした幾層にも重なるコミュニケーションの網の目から、ゆるぎない相互信頼をつくりあげていくには、本来一定の月日を要するものであろう。現地活動が制限される状況下で、プロジェクトが新規に開始される場面を想定してみると、すべてをリモートワークで完結させながら、人間関係を構築していくことは、かなりしんどい作業のようにも感じられる。

さて、前回紹介した、内戦突入のシリア節水灌漑普及プロジェクトやAAIニュース108号でもふれた、クーデタ発生から頓挫のスーダン国リバーナイル州技術協力プロジェクトは、文字どおり突然の中断と遠隔の事例であった。しかし、シリアのとき同様、スーダンの技プロで幸いしたのは、その中断が活動の最終盤だったことである。カウンターパート（以下、C/P）機関である州生産省内では、プロジェクト内容に対しての理解が進み、次年度の予算化にむけた営農・灌漑の各コミッティが立ちあげられており、部署毎の意思決定者である局長級を横断した連携・協議の場が機能し始めていた。技術協力では、通常、現場（農

家）レベルで活動する職員を対象に活動が開始されることが多い。しかし、その後、異なる部局間のC/Pの意識の張り合いから、えてして個人プレイに陥り、また省庁内のタテ割りの組織文化のなかでは、C/Pの上司間の調整が難航したりで、なかなかすんなりとはヨコの連携がとれなかったりする。この点、本技プロでは、C/Pらの上司である局長級が部局をこえて協働する、予算化に向けたコミッティというまとまりの場が形成されていた。したがって、不意の中断で日本人専門家が不在になっても、スーダン側がチームとして機能し遠隔運営が円滑になされたと考えられる。



予算化のための部局間協議

プロジェクトにおいて、相手国機関のオーナーシップは、案件終了後の持続発展性との関連において、絶えず醸成を求められるところでもある。しかし、今回は、スーダン側のプロジェクト内製化があるレベルまで到達していたとみられることで、各C/Pやスタッフが組織内での自分の役割を意識的・自律的に演じて、日本側からのこまかい遠隔指示が不要であった。さらに、日本人専門家不在というプロジェクト運営は、ある種の切羽詰まった危機感からC/Pの団結心を生んだようであった。それまで受け身がちだった人にも自覚が芽生え、積極的に活動に取り組む姿勢が生まれた。まったく予期せぬ出来事ながら、強いられての遠隔となり、人間の興味深い側面も垣間見られた気がする。つねに相手のオーナーシップを前提としながら、プロジェクト運営を進めてきたなかで、ある日突然訪れた危機においても、一定の成果を生み出すことができたということになるのだろうか。