

行政サービス ハボロネ 平成25年度3次隊

JOCV 平成25年度3次隊、植村です。2014年1月より2年間の任期中に行政サービスという職種で大統領府公務員庁で業務改善を推進のための技術を移転するボランティア活動を行っております。大統領府公務員庁は公務員の効率的かつ効果的な人事行政の実現を目指し「公務員の人事に関わる事」と「業務改善の推進」を行っている組織です。ハイレベルの官僚組織であり、かつ年功序列の組織文化、そして建国時からある法制度に囲まれて、非常に挑戦的な環境で四苦八苦しております。

簡単に自己紹介をすると、以前は日本の企業で働いておりましたが、高校時代からの途上国開発に関わる仕事をしたいという夢を追い、イギリスに留学し途上国の電子政府の研究をしたり、スリランカやサモアのNGOや国際機関でICTインターンやICTボランティアをしておりました。研究生活を送る中で、ボツワナ政府の今回の要請を知り応募し、博士課程を中退し、活動の機会を頂きました。

活動について

協力隊員の多くが経験するように、私自身も「要請もない、オフィスもない、だからカウンターパートもない」という状態でした。1年以上経過した今、オフィスはありますが、要請側に「技術移転のためのJICAボランティアを要請している」というよりも、「一スタッフとして好き勝手やってくれ」という意識が強いようですので、配属先のDPSMの改善活動も行っておりますが、大統領府本部や教育省に入り込み、改善の観点からこの国に必要なと思われることを提案し、調整し、アクションを起こしています。そのうちのいくつかをご紹介します。

DPSM

DPSMでは5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動の2Sに焦点を当てたHousekeeping Projectと、組織と人の健康増進Projectをマネージしています。ボツワナ人は、特に私の職場のスタッフはプライドも高く、また全政府を業務改善の観点からリードする立場にあるという気概を持っていますので、「5Sなど知っている」と言い張りますが、現状はオフィスの中は書類に埋もれています。一見、整理整頓をしているオフィサーでも、備え付けのキャビネットを開けると、前任者達が残置した書類が大量にあるのです。だから時間と共に書類が散乱します。「生産性をあげるために、ムダを排除しよう」といっても、「私はクリーナーじゃない。そんなことはやらない」と言い張られてしまうので、大変です。外国人若手ボランティアが「整理のための赤札作戦をしよう」といっても、定まった制度に従って組織全体を動かすこともこの国では難しいので、人間本来が持つ「連帯感」、「達成感」、そして「公平感」といったモチベーションを刺激する施策を考え、自由参加型の「年末大掃除キャンペーン」を開催しました。これは廃棄場所に持ち込まれた不要書類を軽量し、廃棄書類を多く持ってきた人が表彰されるというものです。優秀者にはDPSMの長官からの表彰状と、日本のお土産をプレゼントするものでした。最終的には160人ほど対象のスタッフがいいましたが、50名が参加し、3.5トンもの廃棄書類を回収することができました。このひとつの施策を動かす為に、ボツワナ政府はJICAのボランティア事業との間に「技術支援は受けるが、財政支援は受けない」という規約があり、JICAに廃棄物運搬用の台車の購入も依頼できず、DPSMは成果を出せるかどうか分からない私のプロジェクトに予算をさくことができず、結局、「省庁の組織間で政府のプロパティを共有しましょう」という大統領令を遵守し、他省庁から運搬用の台車3台を借りる為に3ヶ月もの間、官庁街を駆けずり回り、キャンペーン実施の数日前まで振り回されました。残念ながら全ての努力を無にするような屈辱的な対応もされました。そういうことを私にしたオフィサーも、次ぎに街であったときは「元気かー！」と屈託のない笑顔で言ってきます。こちらもいつのまにか笑顔になってしまい、非常に困りました。またDPSMスタッフにも様々な鬱憤をぶつけられたり、「組合と戦うことになるぞ」という忠告や、「君は暇そうだか

ら、君がゴミを運べよ」と官僚達に言われたこともあり、非常に笑顔を維持することが大変でした。ただ、それにも負けず、文書管理部のトップに Internal Memo という公式な文書で「機密書類を廃棄した者は法律に違反する」ことを明確にしてもらったり、プロジェクト開始1ヶ月前から様々な広告、たとえば「断捨離」や「日本の生活の知恵（年末掃除編）」を作成し紹介することで、DPSM スタッフのこのプロジェクトへの関心を高めました。

50名の参加、中には部下に選別・運搬を任せる上級スタッフもいたので実質的には60名程度だと思います。そして、3.5トンの文書廃棄物を集め、他省庁のボツワナ人スタッフや先輩ボランティアには、驚きと共に評価されました。また参加したスタッフからも「コンペティションというやり方で興味を引いたのは凄い」、「文書を分別しているときにいろいろ業務の振り返りとかもできた」と感謝された一方、一度も現場にこないDPSMの幹部からは「回収量も参加者も少ない。もっと継続しなさい。」と言われてしまいます。過去数年の間に類似したプロジェクトがDPSM内部で行われたようですが、他組織に移動した職員の部屋の残置書類を分別せずに廃棄していたり、各オフィスを突然訪問し写真を取り整理整頓を促すようなボツワナ人の反発心を刺激するようなハラスメントの要素が強い施策で終わっていました。また日雇い労働者を雇い余計なコストを発生させ、強制力を用いたそれらのプロジェクトで集めた推定2トン分のゴミも倉庫内に数年放置されています。これらの廃棄物は、文書管理の法律を遵守し2015年4月に労働者を雇い文書管理部の担当者と私の監督の下で、財務省の工業用シュレッダーで廃棄をする予定です。文書の廃棄に関しても、法律を読むと現状に即していない部分があるため、時代に合わせた法改正を提案していく必要があると思っています。

なかなか難しい配属先での活動に限界を感じ、2つの方針に基づいて活動をしています。一つは、「ボツワナ人に現状認識してもらうこと」。傾向として、ボツワナ人は計画を作ったり、大きな構想をシンプルに描くことは大好きです。しかし、構想に繋がる筋道を考え、自分達のリソースを考慮したうえで実行していくことは上手くない。だからこそ、自分たちをもう一度認識してもらう必要があると考えました。もう一つは「外部に出て制度を変えていくこと」です。DPSMのミッションとして他省庁への改善の指導がありますので、それに即した業務になります。また、そもそも配属先にはカウンターパートがないので技術移転もできず、「カウンターパートを外部に作るほうがやり易いのでは」と考えたのもあります。

まず現状認識のために、DPSM内では「組織と体の健康向上プロジェクト」を実施しています。Housekeeping project中に廃棄文書の計量をしていた体重計に多くのオフィサーが興味を持ちました。そして、「日本人はどうやって健康を維持しているの？」という質問をされたのがきっかけです。実際、肥満のスタッフが多く健康に興味があるけれども、どうして良いのかわからない。また、DPSMでの電気代とか水道料とか、どの程度使われているのかを担当者や幹部以外知りません。電力事情があまり良いとは言えない国で、節電の意識はほぼ無いに等しいのです。そこで、自分達の体や組織がどういうメカニズムで動いているのかを知る必要があると思い、現在このプロジェクトを実施しています。体の健康部分に関しては4月から階段利用促進のためのポスターや、現状認識のためのBMIスケールのポスターなどをデザイン隊員や管理栄養士隊員の力を借りて掲示し啓発に努める一方、参加者には週に1回健康管理員のオフィスに通ってもらい計量をし、3ヶ月間をかけて組織として健康増進に挑戦します。組織の健康に関しては2015年6月以降に実施予定です。

大統領府

DPSMの年末大掃除キャンペーン中には注目されませんでした。整頓コンペティションが実施されていました。こちらは参加者は非常に少なく、たった2名しか参加しませんでした。政府のアジェンダの中で使われているくらいですので、多くの方が5Sという言葉は知っているけれども、それが何かを具体的にイメージできていないのだろうと、様々なスタッフとの話で推測できたので、「モデルオフィスを構築し、そこで様々な改善事例を見せてはどうか」と考え、他の改善ボランティアにもメリットがあるだろうと考え、大統領府のPublic Sector Reformsという部署にこの企画を持ち込みました。また、見せるだけではなく、モデルオフィスで学んだことを活かせる様に5Sのうちの整理・整頓・清掃に焦点を当てた「実践的3Sマニュアル」も作成し、いつでもその問い合わせに対応できる仕組みを準備していま

す。帰国されたシニアボランティアが昨年この国の課題を解消する為に大きなフレームワーク作りに貢献し、それに対する認知は十分に向上しました。そこで、私がやるべきことはより具体的なコンセプトを提案し、それをボツワナ人の力で自分達のものにできるようにサポートすることです。この企画には改善に関して様々な技術と経験を持ったたくさんの方々のシニアボランティアの方々の協力があります。

教育省

当初、DPSM で実施した Housekeeping Project に教育省の能力開発部門側が興味を持ち、施策実施のサポートを依頼されましたが、様々な障害があり、ボツワナ人担当者と共にこの国の施策実施の難しさを改めて感じさせられました。担当者が諦めかかって愚痴を聞いている際に、「改善は日本の文化であり、幼いときから家庭での教育で親から教わるもの。この国の大人世代に教えることは難しい。だから、まずは学校教育に取り入れてはどうか。」と提案したところ、彼女の部門のミッションとも適合し、上司の理解を得易いとのこともあり、学校の教師たちを育成したり再トレーニングする College で改善のカリキュラムを導入する企画を現在提案しています。

現地での生活

昨年、土日はシニアボランティアにゴルフを教えてもらったり、日本人コミュニティーの方々が開催しているテニスに参加したりしていました。今年はボランティア活動が忙しくなり土日も何らかのプロジェクトの準備のために家に引籠もってボランティア活動の準備をしている状態です。そんな中でも、自宅の近くには大きなモールがあり、日本食はほぼありませんが、そこでそろえられる食材でいろいろ工夫しながら料理を楽しんだりもしています。自宅で気軽にパーティーを主催したり、JICA 関係者以外の邦人の家でのパーティーに参加させてもらったりと、日本ではあまり経験がなかった雰囲気を楽しむこともできます。

昨年はカサネという観光地に3度足を運び野生動物をたくさん見てきました。また塩湖にも2回ほど行き、何も無い場所で星空を見ながら寝るといふ、ボツワナに来る前からの夢は実現できました。今年はハンチという場所でブッシュマンの生活を学んだり、彼らの作るアート作品を見てきました。その一方で、デウクイという場所にある難民キャンプに併設されている難民をトレーニングする NGO を訪問したりし、この国のさまざまな姿を見ることができました。

終わりに

自分は NGO や国際組織でボランティアやインターンとして活動したサモアやスリランカといった国とは、比べ物にならないくらい障害が多く、ついつい愚痴を言ってしまう。しかし、JICA スタッフの方にボランティアとして大事なことを教わりましたので、備忘のためにこちらにも書かせていただきます。まず、「ローカルの人々の自助努力をサポートするのがボランティアの役割であること」。そして、「ローカルの人々が自分たちでオーナーシップをとるようにすること」。途上国のソフト面での開発に関わって5年。そういった開発援助をするボランティアの基本をわかっていたつもりでも、どうしても、良い成果が出せそうと思ったり、忙しく疲労が溜まってきたりすると、自分の欲が出てしまいます。成果が私の期待通りにならなくとも、またベストではなくとも、事業継続性を考えると、彼らが反省する機会を設けたりし、どうすればもっと良くなるのかを考えてもらえるようにすることの方が大事なのではないかと考えています。それが「現場改善」の大事なところでもあります。ローカルの人々の興味を喚起させ、必要なものを自分たちで認識し、目標を達成する為に何かしらの行動をとってもらうこと。その技術面のニーズに応えられるものを外部からやってきて仲間に入れてもらったボランティアとして提供しなければいけないと私は思っています。この国の制度や文化に適合したものを提案し、ボツワナ人と共に作り上げていきたいという自分のモチベーションを保ちつつ、残りの任期で最善を尽くしていきたいと思っています。