

## 第3章

### 政策理念としての現場主義

#### — JICA 組織改革を事例に —

松原 直輝

#### I. JICA の組織改革における現場主義の特殊性

日本では現場が重視される。こういった主張は、国際開発援助の分野に限らず、日本の技術者や企業経営の研究において繰り返されてきた。そして、研究者を含む日本人の多くが、日本型経営を賛美する時期があった。その賛美の程度は、日本型経営に関する次のジョークからも見ることができる。

イギリス人、フランス人、日本人、アメリカ人の経営者が国際ビジネス会議に向かう途中にテロリストに拉致された。彼らは、テロリストから、最後に言い残したことはないかと問われる。イギリス人は、国家を讃えるために“God Save the Queen”を歌わせてくれと頼む。続いて、フランス人は“The Marseilles”を歌わせてくれと言った。日本人は、最後にもう一度だけ日本型経営の講義をさせてくれと言った。最後に、お前はどうか？と聞かれた米国人は、頼むから即刻殺してくれ、日本型経営の講義はもう聞きたくないんだ、と (AHA JOKES.COM)。

このジョークが示すのは、日本の製造業が世界的にシェアを拡大していった1970年代後半から90年代前半にかけて、日本人がどこでも日本型経営を語りたがっている、と世界中で思われていたことだろう。

現場を重視する、現場から考えるという意味の現場主義は、この日本的経営の研究が盛んになった時期に、研究が進められた概念である。Matsubara

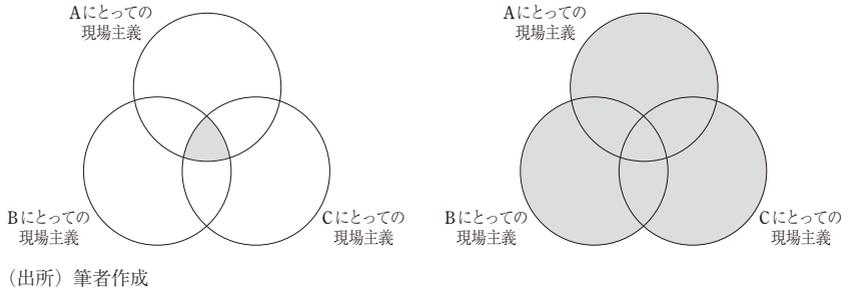


図 3.1 積集合的な捉え方 (左) と和集合的な捉え方 (右)

(2023) は、現場主義が技術者、企業経営、技術協力で用いられるようになった「きっかけ」に注目した。そして、この概念が、技術者、企業経営、技術協力における日本型が、従来主流とされてきた欧米型とは異なる、かつ、それよりも優れている文脈で用いられてきたことを示した。現場主義は、机上の理屈や議論によって作り上げられた理論を現地へと適用する「欧米的」な姿勢への反論であった。

対して、これらの現場主義は、論者によって想定する現場も、その現場の重視の仕方も異なっている。図 3.1 (左) のように現場主義の意味の共通部分を探した場合、その重なりは非常に小さい。山下 (2010) は、経営学における現場主義という概念が精緻化されず、論点が発散していったと指摘している。その背景には、現場主義が、「現場を重視する」という直観的に捉えやすい概念であるために、図 3.1 (右) のような和集合的な捉え方のままで議論され続けてしまったことにある。

他方で、日本の二国間の政府開発援助 (以下: ODA) を実施する国際協力機構 (以下: JICA) は、2003 年の組織改革の三本柱の一つとして、現場主義を「本部から現地事務所への人員と権限の委譲」という意味で掲げた<sup>1</sup>。JICA という組織は 1000 人以上の常勤職員を抱え、それ以外にも非常勤職員、現地スタッフを雇い、コンサルタントや NGO とも関わる。業務も、青年海外協力隊 (現在は JICA 協力隊) のように現地に深く入り込むことを目的とする業務から、開発協力のロジ面を支えるデスクワークまで多岐におよぶ。それぞれ業務には、それぞれの現場の重視の仕方があるにもかかわらず、組織における現場主義の意味を、本部・現地事務所関係の組織マネジメントの意味に限定したのである<sup>2</sup>。そこで、本論文は、JICA が 2003 年の組織

改革にあたり、なぜ現場主義を組織マネジメントの意味に限定したのか、を問う。

本論文は、以下のように議論を進める。まず、第2節では、JICAが2003年の組織改革の際に掲げた現場主義の議論の前に、この概念が、どのように登場し、どのような意味で用いられてきたかを論じる。つまり、JICAが2003年に現場主義を掲げるにあたって、どのような意味がありえたのかを検証する。

続いて、第3節では、JICAにおける現場主義の意味が限定されるに至った政治過程を、JICAの設立経緯から議論する。JICAの現場主義が途上国の現地事務所への人員・権限の委譲を意味するようになった背景には、次の3つがポイントとなる。一つ目が、JICAという組織の設立経緯であり、二つ目が、2003年の独立行政法人化に際して理事長に就任した緒方貞子（1927-2019）の組織観であり、三つ目が独立行政法人化という、日本の行政制度改革の影響である。これらの要因が重なることで、JICAは現場主義の意味を一つに絞っていくこととなる。その過程は、現場主義の意味が図3.1（右）のように和集合的に存在していながら、徐々に図3.1（左）のように絞られていったと表現できる。

第4節では、第2節で示した現場主義の意味の広がりの中で、組織マネジメントの意味以外が「選ばれなかった」理由を、第3節で論じた意味が限定される過程から明らかにし、本論文の結論を述べる。

## II. 現場主義の意味の広がり

### 1. 「日本型」の特徴としての現場主義

現場主義が最も活発に議論されたのは、日本型経営研究、特に日本の技術者研究である。この背景には、1970年代後半から80年代にかけて、円高の進行による輸出品価格の上昇、欧米諸国・東南アジア諸国との貿易摩擦などの理由により、日本企業の海外戦略が大きく変化したことに起因する。それ以前の海外戦略は、販売網の拡大・整備のために海外支店を置くことが中心であったのに対し、1980年代以降の海外戦略は、上述の問題を解消するために生産拠点を海外へ移転することであった（上野1986：242-245）。

東南アジアや欧米へと生産拠点を移した日本企業は多くが製造業であり、

現地人材を採用しつつ、日本国内での生産システムの導入を進めようとした。そのためには、現地で雇用した技術者・労働者に技術移転をすることが必要となる。この技術移転の際に注目を集めたのが、大学や大学院で高度な知識を身につけた現地の技術者が、日本の技術者と異なり、自ら生産現場に積極的に関わろうとしない姿勢であった（米山 1985, ドーア 1987, 今野 1990）。家電製品、自動車、半導体などの製造業で急激な成長を見せていた当時、こうした技術者の姿勢の差異は、日本や日本企業が欧米と異なる経路で発展したか否かを論じる学問分野において恰好の研究材料であり、日本型経営の特徴として議論が積み重ねられていった（Matsubara 2023）。

1980年代後半に入ると、現場主義は日本型経営の特徴という認識が定着したようである。例えば、日本経済調査協議会（1987）は、日本型経営の特徴として現場主義をあげ、ビジネススクール出身のアメリカ企業経営者と比較し、日本企業経営者が経営上の数字よりも生産現場を尊重することを挙げる。同時期の論文で、技術者の現場主義に関する代表的研究といわれる森川（1988）は、自身の米国工場の視察やドーア（1987）による日英の工場比較研究を参照し、日本の技術者が研究・設計に終始するデスクワーク研究を否定的に捉え、とにかく生産現場で働くことを重視すると指摘する。

日本経済調査協議会や森川の指摘のような現場主義と日本型を結びつける主張は、2000年代の日本の国際開発援助、特に技術協力の特徴を語る際に用いられる。例えば、2006年のJICA法の改正にあたり、麻生外務大臣（当時）は、援助の現場における「専門家、技術の専門家が現場で額に汗し手にあぶらして働いてみせる」姿勢が、途上国から評価されてきたという見解を示した<sup>3</sup>。外務大臣の発言にあらわれる現場主義は、日本の援助が、単に知識や技術を「上から教える」のではなく、同じ目線で「働いてみせる」ところにある、というものである。

同時期に、研究面でも現場主義を、日本の技術協力の昔ながらの特徴とみなすものが見られる。例えば、松岡（2008）は、1990年代に登場したCapacity Developmentという概念を組み込んだ新しいアプローチを提案する中で、そのアプローチを機能させるために、現場の経験や情報をボトムアップ的に計画に組み込む現場主義が重要と説く。他には、日本の産業教育・職業訓練システムの発達と、国際協力アプローチの中で、現場主義という特徴を見出した中原（2009）や、ガーナの事例研究から日本型技術協力の特徴と

表 3.1 現場主義に関する研究の整理

研究・発言	現場を重視する主体	現場は何処を指すか	どのように現場を重視するか
日経協 (1987)	企業経営者	製造業の生産現場	ビジネス・スクールで学ぶような数字偏重ではなく、生産現場の意見や情報を極力尊重する。
森川 (1988)	技術者	製造業の生産現場	研究、設計などのデスクワークだけではなく、生産現場に学び、作業員と一緒に働く。
麻生 (2006)	技術の専門家	技術協力の現場	知識や技術を上から教えるのではなく、一緒に働いて見せる。
松岡 (2008)	政策決定者 技術の専門家等	開発援助政策における計画	開発援助の現場での経験や情報をボトムアップ的に計画に組込む。
中原 (2009)	?	開発援助における職業訓練プログラムの内容	産業教育・職業訓練プログラムで、制度づくりよりも実地訓練を通した人づくりを重視している。
魚谷 (2012)	技術の専門家	技術協力の現場	技術の専門家が技術移転の現場へ積極的に足を運ぶ。

(出所) 筆者作成

しての現場主義を描き出した魚谷（2012）が挙げられる。

これら研究は、現場主義を日本型の特徴とする点が共通する一方で、何をもって現場主義と呼ぶかは異なっている。表 3.1 では、以上の研究について、現場を重視する主体は誰か、現場とは何処を指すか、どのように現場を重視するか、を整理した。

表 3.1 から明らかなように、現場主義の研究は、現場を重視する人も、現場の場も、どのように重視するかも異なる。これらの文脈に唯一共通するのは、日本企業、日本技術者、日本の専門家が、諸外国のそれに比べて現場に近く、それゆえ、日本型経営や技術協力が効果的で効率的であるという優位性や独自性を示そうとしている点であった (Matsubara 2023)。

## 2. 現場主義の研究に共通する論点

前小節で論じたように、現場主義には様々な意味があり、図 3.1 (左) に示したような積集的に意味を捉えることは難しい。こうした理由から、第 1 節で指摘したように、現場主義は論点が定まりづらく、研究の対象とされることは少なくなった (山下 2010)。しかし、個人や組織が、どのように現場と関わるか、どのように現場を重視するか、という論点は議論が続けられ

ている。本小節は、こうした研究を整理し、現場主義を考える上での重要な論点を指摘する。

現場主義の後続研究は、次の二つの方向性に大別できる。一つの方向性は、現場主義という概念を日本型と切り離して議論を深めることであった。上述の山下（2010）は、現場という言葉の分析を足掛かりに、現場主義を理論的に検討する。山下（2010）によれば、現場主義概念における現場とは、「課題ないし解決すべき問題が生起する場」であると同時に「解決される場」である。言い換えれば、この場こそが、個人や集団にとって「情報が提供される場」であり、解決行動の意思決定を行う構成員の「範囲（スパン）」でもある（山下 2010：87-88）。この視点から山下は、現場主義が、そのアプローチを選択するのが個人か集団か、現場での情報を重視するのか意思決定や権限の範囲を考えるのか、という  $2 \times 2 = 4$  パターンの類型化を行った。

山下が現場の意味から現場主義の概念を整理したのに対し、谷口らによる『現場主義の国際比較—英独米日におけるエンジニアの形成』（以下：谷口ら）は、技術者という職業に着目する。谷口らは、英独米日の4カ国の技術者の比較から、森川（1988）などが日本技術者の伝統的な特徴としてきた現場主義を批判的に検討した。

谷口らの研究が目にしたのは、技術者、技術、その場（現場）という三つが分かち難く結びついている点である。谷口らに含まれる小野塚（2015）は、機械産業の技師という資格の特徴を、他の電機、化学、冶金などの工業における技師と比較して、次のように述べる。

機械産業では工作機械や諸種の道具やゲージであれ、加工対象であれ、最終製品としての諸種の機械類であれ、手と目で容易に知覚できるし、それゆえにその技は少年期より現場で実物を見、またそれに触る経験を通じて習得されると考えられていた。このように文字通り削っては試す（cut and try）方法が意味をもつ機械工業に対して、電機・化学・冶金では対象物を直に知覚しがたく、観測・計測するために諸種の圧力計、温度計、電圧計などを操り、計測された数値を何らかの理論仮説に当てはめて解釈することで対象物にいかなる変化が発生しているかを認識するから、その技には大きな相違がある。したがって、電機・化学・冶金などの分野では学校教育による学理の教習や、計測された数値を系統的

に集積しそれを解釈するという態度、実験や試験という非現場的な業務が技の重要な部分を占めるから、教育歴と技師の資格を関連づけることは機械産業よりはるかに容易であったに相違ない（小野塚 2015：7-8）。

小野塚によれば、技術は分野によって習得の仕方が異なり、それゆえに、技術者という資格は、その技術に応じた、座学から得られる知識や現場で得られる経験と結びつく。

山下（2010）、谷口らのどちらも、日本型と切り離れた議論を進めようとした点は共通する。他方で、前者が現場を知識や技術の用いられる日本企業の製品生産現場に限らず、様々な個人や集団における現場主義を考察しようとしたのに対し、谷口らは、技術と現場の結びつきを国際的に比較しようとした点に差異があるといえよう。

もう一つの方向性は、日本型経営を国際経営研究の一事例と捉えるものである。国際経営研究とは多国籍企業経営研究のことであり、これは本国にある本社と外国にある子会社の関係に着目する。こうした国際経営の研究では、現場主義は、権限や人材の採用・育成に関する本社と子会社の役割分担という文脈で理解される。多国籍企業は、製造業であれ、飲食業であれ、子会社のある外国でも、本国・本社でのノウハウの活用やブランドの確立を重視する。つまり、企業は組織全体でルールや経営戦略について標準化（standardization）を求める。また、標準化のためには、子会社の情報やノウハウを本国・本社から管理するようなシステムの構築が必要となる。以上の企業方針のため、子会社の幹部人材を本国・本社から派遣する。

他方で、子会社のある現地には、その土地のニーズ、慣行といったものが存在するために、多国籍企業はルールや経営戦略について現地化（localization）が求められる。また、子会社に裁量を認めることは、現地におけるイノベーションへと繋がる場合もあり、結果として企業全体に好影響を及ぼす。そのためには、本国・本社からの派遣ではなく、現地での幹部人材の採用や、地域を超えたグローバルな採用が必要となる。まとめると、国際経営における現場主義は、①現地子会社への権限の委譲、②企業内の情報やノウハウの現地管理、③現地採用人材の活用、を意味することになる。

以上のような国際経営の視点に立つと、日本型経営は、①もしくは③の意味では非現場主義（本社中心主義）でありながら、②の意味では現場主義と

指摘される。つまり、多国籍企業全体の戦略や意思決定という意味で、本社が海外子会社に対して干渉し、そのために海外子会社管理者に本国・本社から人員を派遣する (Bartlett and Ghoshal 1989, 岸 2010)。それに対し、欧米型多国籍企業が生産現場の品質管理・オペレーションについてグローバルな画一化を求めるのと比較して、日本企業は現地子会社に裁量を与えているという (板垣 2020)<sup>4</sup>。

これらの後続研究は、現場主義における、集団・組織にとっての「現場」とは何処で、どのような意味を持つのか、という論点が重要であることを示している。谷口らの研究では、技術者にとっての現場を明確に定義せず、座学では得られない貴重な経験のできる場としている。そして、技術者という集団と、その場が密接に結びつく。対して、山下の現場の捉え方は、ある集団や組織の中で暗黙のうちに了解されている、解決すべき重大な課題・問題が生起している場である。そして、その暗黙性ゆえに、集団や組織の外部からは範囲が分かりにくく、内部の者ですら明確に言語化しにくい場である。国際経営における現場は、本国の本社と外国の子会社という関係性から本国・本社ではない場とされ、組織内の決定—経営戦略や知識の管理方法の決定、経営者の選定—という観点から捉えられているのである。以降の第3節で、JICAの現場主義を論じるにあたって、この論点に着目する。

### III. JICA における組織改革

#### 1. JICA における現場重視

第1節でも述べたように、JICAは独立行政法人化にあたり、組織改革の三本柱の一つとして現場主義を掲げた。第3節において、JICAにおける現場主義の意味が限定されていく過程を論じる前に、JICAという組織の概要をまとめておく。

2023年現在、JICAは二国間ODA実施機関とよばれている。ODAは、日本政府と相手国政府の合意で行われる二国間ODAと、国連や世界銀行等を通じた多国間ODAに大別され、JICAは前者を担う。そして、実施機関というのは、二国間ODAが国家間の国際約束に基づいて行われるため、外務省がODA政策の立案・決定を担い、JICAがその決定に従って現地調査や予算執行、プロジェクト管理等を担うという意味である。

1974年に発足したJICAは、ODAの一部の技術協力の実施と青年海外協力隊の運営・管理を行う特殊法人であった。1990年代後半からの行財政改革とともない2003年10月に独立行政法人化し、それに合わせて無償資金協力の実施業務が外務省からJICAへと移管される。2008年には、有償資金協力（円借款）を担っていた国際協力銀行の一部と合併し、現在のようにODAの実施業務全てを担うようになった。

ここで疑問となるのは、途上国に対して技術移転を行う技術協力や、発展途上国現地に日本の若者を派遣するような青年海外協力隊の業務を担い、開発援助の現場に関わるJICAが、わざわざ現場主義を掲げるに至った理由である。開発援助の現場重視が当然視されるような行政組織であれば、わざわざ現場主義を掲げる必要はない。JICAが現場主義を掲げるに至った背景には、その組織の成立過程と、その過程からの組織の意思決定構造にあった。

JICAの母体となったのは、海外技術協力事業団と海外移住事業団であり、ともに外務省の主管する特殊法人であった。一方で、1970年代はODA予算額が急伸し、各省庁が省益と予算確保のために開発援助の部門を強化していた時期であった。特に海外展開に熱心であった、通産省と農林省は独自に開発援助の特殊法人を設置しようとした。最終的に、JICAは母体とする2つの特殊法人に、通産省・農林省の二つの構想を重ね合わせた組織として設置された（荒木1984）。

こうした経緯で設置されたJICAは、制度、人事、予算といった組織運営面で各省庁から制約を受けることとなった（Rix 1980, 杉田1999）。発足当初のJICAにおける事業部は各省庁に対応するようにつくられ、その部長や課長などの要職は省庁からの出向者が対応し、その予算の執行は担当省庁の認可なく動かすことはできなかった（松原2022）。また、JICAの総裁は外務省、2人の副総裁は農林省と通産省からの天下り、その他の理事にも省庁からの天下りが多数を占め、JICA内部から昇進した職員は殆どいなかった（松原2022）。

以上のような、組織内に中央省庁の縦割りを抱えたJICAは、発足当初から「現場」の重要性を主張していく（国際協力機構2019）。殆どの技術協力プロジェクトは、所管事業部の監督役である中央省庁の指導の対象となるため、JICAはプロジェクトの発起点である、開発援助の現場へと活路を見出

して行ったというわけである（国際協力機構 2019）。

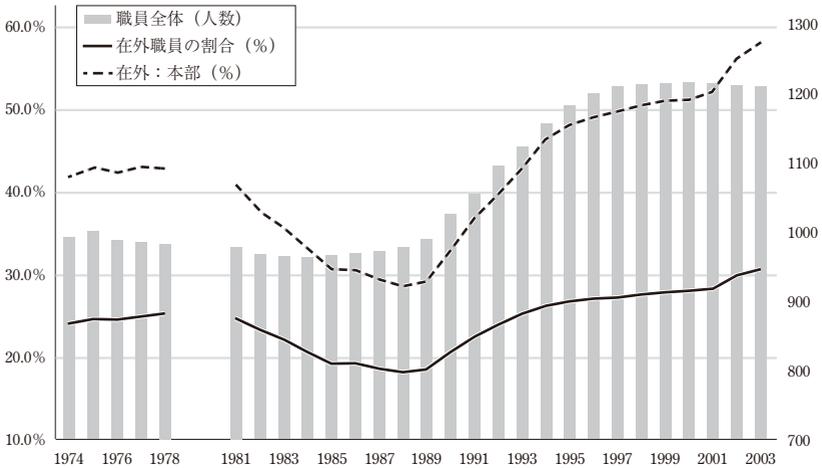
とはいえ、JICA における現場の重視は、それ自体の主張は簡単でも、具体的な政策として実施することは難しかった。その原因は、JICA という組織の特質にあった。JICA は、技術協力プロジェクトや開発調査の現場に関わるといっても、組織内に技術や調査の専門家を抱えているわけではない。専門家の選定は中央省庁の決定権限が強く、また、多くの専門家が中央省庁の研究所から派遣されていた。やや強引に言えば、JICA は、途上国へ派遣される専門家や日本への留学生・研修生の様々な支援、相手国との予備的な交渉、日本からの調査団などの支援といった ODA 政策のロジスティクス面に特化し、プロジェクトの実施される現場に強いとは言えなかったのである。

## 2. 現地事務所の機能強化

前小節で論じたように、JICA における現場は、第 2 節で論じたような技術者における現場よりも想定がしにくかった。JICA の職員は、決定権を持つ中央省庁の官僚と比較すれば、現地を肌感覚で理解しているという自覚の一方、進行中のプロジェクトを逐一把握していたわけではない<sup>5</sup>。こうした事情からか、JICA は開発援助の現場を強調するよりも、複数の現場を所管する現地事務所の重要性と機能強化訴えていく（国際協力機構 2019）。

JICA が現地事務所の機能強化を求めたのは他にもいくつか理由があると考えられる。一つは、単純な人員の不足であった。ODA 予算が増加する一方で、JICA の現地事務所の職員は維持もしくは削減が基本であった（図 3.2）。1980 年代後半から 1990 年代にかけて、西側先進国では、援助の現地化、すなわち、現地事務所へ人員や権限を委譲や、現地での開発援助機関の協調が議論されていた（OECD 1985）。こうした状況では、さらに現地の人員不足という事情があった。

もう一つは、JICA の組織の事情である。前述のように JICA の事業は、中央省庁に対応するようにつくられた事業部が中心となっており、プロジェクトの内容の決定やノウハウの蓄積は、国別・地域別というよりもセクター別に行われていた。JICA は、国・地域といった単位で長期的な視点で開発を考えるというよりも、要請主義という理念の下で相手国のニーズに応えることが業務とされてきた<sup>6</sup>。その背景には、中央省庁による権益争いがあったこ



(出所) 松原 (2022)

図 3.2 JICA の職員数と現地事務所職員（在外職員）の割合

とは言うまでもない。こうした組織構造を変革するために、JICA 国内の本部では事業部に加えて地域部を導入し、途上国にある現地事務所の権限強化を求めていったのである。

1990年代後半の行財政改革の中で、JICA を含む特殊法人は、中央省庁から以前よりも独立した政策実施が求められるようになる。こうした国家レベルでの行政組織改革に合わせて、JICA 内でも、中央省庁の縦割りに対する問題意識と、セクター割ではない国別・地域別のアプローチのための組織改革を求める声が強くなっていく。1999年には、アジア第一部、アジア第二部、中南米部、アフリカ・中近東・欧州部の4部が設置され、これらの部が国別・地域別の情報整理、開発計画、案件発掘・形成といった業務を担うこととなった。

以前から指摘されていた現地事務所の人員も、同時期に拡充されていく。図 3.2 に示すように、職員総数（棒グラフ）は 1995 年以降殆ど変化がないのに対し、在外職員（現地事務所職員）の割合（折れ線グラフ）が増加していったことがわかる。また、2002年6月から10月にかけて、JICA 総裁の諮問機関として開かれた「JICA の独立行政法人化に向けた 有識者懇談会」では、独立行政法人化の4つの柱の1つに成果重視・効率性の追求を掲げ、

その具体策として、現地事務所への権限委譲し、迅速な意思決定を行うことが組み込まれた。

以上で議論してきたように、JICAは独立行政法人化まで、現場を強調してきたわけではない。それよりも重要視してきたのは、現地事務所の人員増や権限の強化、あるいは、国別・地域別アプローチの導入である。そして、その目的は、日本側ではなく被援助国側に立った開発援助に重点を置きつつ、自身の組織改革を進め、中央省庁からの強い監督下から抜け出るための動きであった。

そうであるとすれば、一見関係のない「現地事務所の強化」と「現場主義」は、どのように結びついていったのだろうか。この部分をつなぐ存在となるのが、JICAが独立行政法人化するにあたって理事長に就任した緒方貞子である。開発援助やそれを実施する組織に対する、緒方の考え方は次小節で詳しく述べる。その前に、緒方の考え方がJICAに強い影響を与えた経緯を述べておく。

独立行政法人化にあたり、JICAの内部職員は、特殊法人時代よりも中央省庁から「独立」することを目指していた。その中には、法律などの制度上の変化にとどまらず、今までの省庁からの天下り人事の撤回を求めている。JICAの若手職員や労働組合は、新しい理想のリーダーのアンケートを行い、そのアンケートで半数以上の支持を集めた緒方貞子に新理事長就任依頼のため、組合の代表を緒方の住むニューヨークまで向かわせた（野林・納家2020）。この組合の行動が緒方の理事長就任に与えた影響は不明であるが、当時の外務大臣のサプライズ人事により、緒方は独立行政法人化後の理事長に就任することとなった。

こうした政治過程で重要だったのは、緒方の理想とする組織観がJICA職員に浸透し、組織改革へ強い影響を与える土壌を整えたことにある。それまで外務省幹部の天下りしかいなかったJICAのトップに、国連機関でトップを務め、かつ、外務大臣就任要請を断っていた緒方が就くことは、JICA職員にとって大きな意味を持っていたのである。

### 3. 緒方貞子と現場主義

緒方と現場主義は強く結びついている。2019年10月29日に亡くなった緒方を追悼する政府発表や新聞記事の多くが、緒方の功績とともに、人間の

安全保障と現場主義をキーワードとしてあげている<sup>7</sup>。国連のトップという要人でありながら弾丸飛び交う紛争地に足を運び、「5フィートの巨人」と称された緒方の姿勢は、JICA 理事長に就任する以前から、現場主義と呼ばれていた<sup>8</sup>。緒方の理事長就任によってつくられた JICA の現場主義は、緒方の考える、開発援助や、それを実施する援助機関のあるべき姿が強く反映された。

まず、緒方は開発援助や、それを実施する援助機関について、どのような考え方を持っていたのだろうか。当時の発言や回顧録によると、緒方は JICA 理事長就任以前に次の2つの問題意識を持っていたようである。一つは、援助の行われている現場に対する、援助機関の職員の関わり方であった。

高等弁務官になってからは徹底して現場主義になった。研究者として公文書館などでドキュメンツを山ほど読んでものを考えてきたが、現場から来るインパクトは強烈で、現場からものを考えないと問題の解決には向かわないと強く感じるようになった。政策決定過程論も勉強してきたが、ものを決める時は迷う。しかし、悩み続けるハムレットではだめで、決断するときは一種の度胸だ。自分自身の目で現場をよく見て、あるいは現場に派遣した職員の話をよく聞いていると、こう決定するしかないという決断が湧き上がってくるのだ（緒方 2017：236）。

UNHCR 時代の経験から上のように考えていた緒方から見れば、現地事務所職員を増やしていたとはいえ、国内に7割以上の職員を置く JICA は、不可思議にうつつたようである。緒方は理事長就任時の挨拶で、この点を組織の課題として指摘した（緒方 2003）。

もう一つは、緒方が UNHCR 時代の経験から感じていた、緊急人道援助と開発援助の時間差である（野林・納家 2020）。緒方にとって、緊急人道援助は、あくまで「応急処置」であり、難民とならざるをえなかった人々が再び生活を安定させるために、時間差のない開発援助へと繋がるのが重要であると考えていた。しかし、開発援助は政府間での合意を必要とするために、緊急人道援助と比較して、意思決定に時間がかかりやすい。まして、難民の生じるような国・地域では、政府の力や機能が弱かったり、現地住民の

ニーズを把握できていないことも少なくない。こうした点からも、緒方は問題の起きている現場にこだわり、その現場から解決策を考え、組織がその解決策に従うように設計されるべきと考えていた。

難民保護という基本原則を守りつつも、従来の行動規範を超えた選択をせざるを得なかったということです。人の生命を守ることが一番大事なことで、そのことに従来の仕組みやルールがそぐわないのならルールや仕組みを変えれば良い。それが私の発想でした（野林・納家 2020：231-232）。

実際、緒方は UNHCR 内に様々な新しい仕組みを開発した。UNHCR 内に緊急対応メカニズムを設置し、難民の一時的保護の仕組みをつくったほか、必要によって軍隊と協力しながら UNHCR の業務に復興援助を加えた（中村 2022）。緒方が UNHCR でつくりあげていった組織観は、紛争の現場に UNHCR の職員が足を運び、そこから見出したニーズに合わせて組織の自己改革をしつづけていくというものであった。こうした組織を可能にしたのは、国連機関のリーダーとして各国首脳と渡り合い、先進国から拠出金を引き出す緒方の政治力である<sup>9</sup>。緒方の就任後、UNHCR の職員と予算は 5 年で 2 倍となった（古川 2004, 松原 2022）<sup>10</sup>。

こうした緒方の姿勢は、現場主義と賞賛され、直接的・間接的に JICA の職員へと伝えられた。人道援助を担う国連機関でのマネジメント手法が、二国間の技術協力を担う国内行政組織に持ち込まれることとなったのである。緒方は、JICA の現地事務所が現地のニーズに合わせて迅速に動き、遅いと指摘されてきた開発援助のスピード・アップを目指すこと、そのために現地事務所に権限と人員を補強することを志向した。

以上のような緒方の改革志向に、JICA の職員の反応は様々であった。上述のように、JICA の内部職員の多くは、それまでの中央省庁の省益優先と、途上国側の開発ニーズの軽視を問題視しており、その意味では緒方に賛成であった。他方で、JICA 内の組織管理を担う部署（総務、人事、財務部）の中には、国内行政組織としての限界や人道援助と開発援助との違いを指摘する者もいた<sup>11</sup>。

国内行政組織としての限界は、自らの成果・業績次第で収入を増やすこと

ができないという意味である。JICA は、独立行政法人化によって民間の経営手法を取り入れたが、良いプロジェクトをしたところで翌年の予算が増えるわけではない。この点は、収入に寄付や各国からの任意拠出金を含める UNHCR と異なる。また、開発援助は、両国政府の合意によって時間がかかるというほか、プロジェクトの事前調査・計画・実行・評価といった「作り込み」を必要とする。この点が、目の前の状況の改善のために素早く行動せねばならない人道援助と異なる。

加えて、現場という言葉にも、両者の持つ意味は異なる。人道援助における現場は、その場ごとに事情が異なるものの、生命や安全といった面で共通した切迫感を持つ。他方で、開発援助の現場は、インフラ開発、教育、医療、農業など多岐にわたり、人道援助の現場ほど共通性を持っていない。緒方の考える「現場主義」は、JICA という組織の事情に合わせた変化が必要であった。

#### 4. 独立行政法人化による制約

これまで第3節で論じてきた JICA の組織改革の流れと緒方の改革志向の合流だけであれば、JICA における現場主義は、意味が曖昧なまま共存していったと思われる。そうしたことが許されず、現場主義とは現地事務所への人員異動と権限委譲を指すと限定された背景には、JICA の独立行政法人化がある。

独立行政法人制度は、1990年代末の行財政改革によって導入された。この行財政改革では、戦後日本を主導してきた中央省庁、中央省庁の監督する特殊法人、特殊法人の抱える予算制度（特別会計や財政投融资）の見直しが行われた。この改革における基本方針は、行政組織に民間経営の視点を導入した New Public Management（以下：NPM）であった。NPM 視点の改革では、JICA を含む特殊法人の行政サービスは、市場による供給可能性が検討され、不可能なもののみ独立行政法人という新たな法人格によって供給される（西山 2009）。また、独立行政法人は、それ以前の特殊法人と異なり、①監督官庁の設定した中期目標に従って中期計画や年度計画を策定し、その達成度で評価され、②人事や予算配分を自主的に決定できる代わりに、業務運営の効率化を求められることとなった。

2001年9月、JICA は独立行政法人化が閣議決定され、2003年10月を

もって独立行政法人として発足することとなった<sup>12</sup>。ただし、ここで問題となったのが、JICA の監督官庁である外務省による中期目標の策定であった。特殊法人時代の JICA は、事業部を各中央省庁の方針で監督すればよかったが、1つの中期目標を明文化して定めるには各関係者の同意をとらねばならない。それに加え、独立行政法人制度の開始期は中期目標で定める政策目標についても明確な規定がなかった（国際協力機構 2019）。そのため、NPM 視点の改革から、中期目標は業務効率化が前面に出され、JICA の開発援助機関としての方針は詳しく定められなかった（国際協力機構 2019）<sup>13</sup>。

緒方の理事長就任後の最初の仕事は、上述の理由で中期目標・中期計画に書き込まれなかった開発援助機関としての政策方針、その方針に向けた組織改革を、中期目標や前述の有識者懇談会での意見を踏まえつつ示すことであった。緒方の理事長就任から半年後の 2004 年 3 月、JICA 改革プランが示された。以上の背景から、JICA 改革プランは、開発援助機関としての政策方針をわかりやすく示し、そのための組織改革の達成度を明確化することが求められていたといえる。

JICA 改革プランの中で示された組織改革では、①現場主義、②人間の安全保障、③効果・効率と迅速性の 3 つが三本柱とされた。人間の安全保障という概念は、誕生から日が浅いことに加え、どのようにプロジェクトに具体化するか JICA 職員にも混乱があったとされるほど、十分に浸透していなかった（国際協力機構 2019）。そのため、現場主義は、緒方就任後の JICA 改革のインパクトを与える意味でもわかりやすく設定する必要があった。JICA 改革プランの発表前から、国内・本部から現地事務所へ大規模な人員異動を行うことが報道され（読売新聞 2004）、JICA を評価する外務省独立行政法人評価委員会でも、この点は高く評価された（外務省独立行政法人評価委員会 2003）。

第 3 節をまとめよう。前小節までで述べたように、JICA は、独立行政法人化以前から現地事務所の機能強化を求め続けてきた。その理由は、JICA と JICA 事業部を監督する各中央省庁との関係にある。中央省庁は、法制度・予算制度・人事などにより JICA の事業を細かく監視し、JICA の内部職員はそれに不満を募らせ続けてきた。JICA は、中央省庁の省益主導の開発援助に対し、途上国側に立った開発の重要性を訴えていく。その上で重要となったのは、JICA という組織の特性である。JICA は、プロジェクト実施現場の

専門家を組織に抱えるわけではなく、そのプロジェクト運営のロジ面を担い、途上国内の複数の現場をとりまとめるところに中央省庁に対する比較優位があったのだ。

ここに独立行政法人化にあたって理事長となった緒方の組織観が合流する。緒方は、人道援助組織の運営を JICA へと持ち込もうとし、現場から全てをつくりあげる「現場主義」の組織を志向した。緒方の「現場主義」は、現地事務所へと権限・人員を移動させるという意味で、それ以前の JICA の改革の流れと重なる一方で、重ならない部分も少なからずあったといえる。ここに、独立行政法人化後の JICA が、組織改革の方針を明示せねばならなかったという事情から、現場主義は、現地事務所の機能強化という意味に限定されていくこととなったのである。

## IV. 結 論

### 1. 問いに対する答え

JICA が 2003 年の組織改革にあたり、なぜ現場主義を組織マネジメントの意味に限定したのか、という問いに対する答えは、以下のようになる。JICA は設立経緯から、中央省庁の強い監督下に置かれていることを課題としており、中央省庁に対して比較優位を持つ現地事務所の機能強化を求め続けてきた。独立行政法人化にあたり理事長に就任した緒方は、UNHCR の経験から現場主義を打ち出して JICA の組織改革に臨み、現場主義と現地機能強化が重ねて語られるようになっていく。そこに、独立行政法人化によって、組織改革目標を明確に決めねばならないという制度的な圧力が加わり、現場主義と本部から現地事務所への権限委譲が同義として語られるようになったのである。少なくとも、政策が語られる紙面上は、現場主義と現地事務所への権限委譲が同義となった。

ここから言えることは、次の 2 点である。一つは、第 2 節で論じてきた、複数ある現場主義の意味は、JICA 内では現場、あるいは、現場主義と結びつけられてこなかった。例えば、技術者と実地経験の結びつきという意味での現場主義は、JICA 内では人材育成やキャリア・アップとして捉えられている。他には、国際経営で議論した情報・ノウハウ管理、例えば、JICA 内での開発援助の現場、プロジェクトでの経験の蓄積は、「知識管理」や「ナ

レッジ教訓の活用」という言葉で論じられている。こうした情報・ノウハウ管理は、経理や調達といった現地事務所の業務を除けば、各現地事務所が主体というよりも、JICA 本部における知識管理が議論の中心である（高島・三好 2000）。

もう一つは、JICA 内でも、現場主義の意味をめぐって異論はあったものの、それらは触れられることなく組織改革が進んでいったことである。例えば、JICA のホームページ内で 20 年近くコラムを書いてきた杉下（2004）は、「忘れてはならない国内現場の充実」というタイトルで、安易な海外の現場偏重を次のように牽制した。

私は海外事務所、つまり現場に近いところを強化することに特に異論はないが、本部要員を削ることには、はじめから反対している。……現場重視という新方針を聞いたときから、ひとつ言いたいことがあった。それは、JICA の現場は海外だけではないということだ。現在、JICA には 56 の在外事務所のほかに北海道から沖縄までに国際センター、支部、青年海外協力隊訓練所など 17 の国内機関がある。私はこれまでに 17 のうち 8 つの国内機関を訪問したことがあるが、どれも地元の人たちと密接な関係を保ち、JICA と国民をつなぐ場所として、さらに日本の国際協力に対する国民の理解を増進する前線基地として多大な貢献をしていた。こうした国内機関もまさしく援助の現場であり、現場重視が JICA の新方針なら国内機関の充実も忘れてはならない（杉下 2004）<sup>14</sup>。

杉下は、緒方理事長就任以降、JICA が急激に海外志向に傾いていることに対し、ODA の国民理解という観点から国内の援助の現場の重要性を強調した。また、JICA の職員内でも、現場主義という概念に対する解釈が統一されていなかったという指摘もある（戸川・友松 2010）。具体的には、現場主義とは「現場に寄り添う」ことが目的であって、現地事務所へと人員・権限を委譲するというのは手段に過ぎないという見方や、本部よりも現場に近い現地事務所が主体的に動く組織を目指すといった見方が混在していた。

以上からわかるのは、JICA における現場主義という概念が、緒方というリーダーの意向に強く依存していたということである。緒方の理事長就任以前、JICA 内で現場とは何処か、現場主義とは何かという共通理解は存在し

なかった。言い換えれば、職員それぞれに、それぞれの「現場主義」があったといえる。こうしたJICAに、緒方の想定する「現場」に基づく、緒方流の「現場主義」が持ち込まれたのである。

もちろん、UNHCRでの業務を経験してきた緒方がJICA理事長就任前に想定していた「現場」と、JICAに勤めてきた職員が考えてきた現場に齟齬があったのは間違いない。こうした齟齬は、JICAの組織改革の実施とともに、徐々に埋められていった。緒方の就任後、地域部の欧州・中近東・アフリカ部からアフリカ部が独立したこと、平和構築部が設置されたことは、緒方によってもたらされたJICAの現場の変化である。一方で、緒方自身の「現場」も変化した。UNHCRでの経験が長かった緒方は、途上国から研修員を受け入れる国内施設の必要性を疑問視していたが、その活動を知るにつれて考えを修正していったという<sup>15</sup>。

## 2. 理念としての現場主義

以上のような議論の根底にあるのは、JICAに限らず、第2節で指摘した論点—集団・組織にとっての「現場」とは何処で、どのような意味を持つのか—について、集団・組織の中で合意が容易でないことに原因がある。

「現場とは何処か」という論点は、それぞれの集団や組織の間での暗黙の理解は存在するに違いない。第2節の森川(1988)の指摘のように、技術者にとっての現場は製図をするコンピューター上の画面を指さないのだろうし、JICA職員にとっての現場は、プロジェクトの最終決定を行う理事会を指さないだろう。一方で、現場という言葉自体が、集団や組織における政治的な意味を含んでいる。すなわち、現場とは集団・組織の重大な課題に関わる場であり、それらを象徴する場でもあるために、ある場を現場に含めないということは、集団・組織内に軋轢を生みうる。

「現場が集団・組織内でどのような意味を持つのか」という点は、一点目よりも、さらに政治的な問題となりやすい。それは、この位置付け方が、経験と専門性という意味で位置づけるのか、組織内の資源・権限の分配と結びつけて位置づけるといった位置付け方の他に、その位置付け方を誰が決めるのか、というのが問題となるからである。経営者などのリーダーが意味付けるのか、現場とよばれる場で働く人々が意味付けるのか、決めることは簡単ではない。こうした現場主義における2つの難題は、政策理念や組織理念の

精緻化のための議論を好まない日本的な文化と相俟って、現場主義の意味を一層発散させやすくしてきたといえる。JICAにおける現場主義という事例は、緒方というリーダーと独立行政法人制度という重ね合わせにより、偶然、現場主義の意味が一意に定められたと言えるだろう。

ここまで論じてきた現場主義の意味の一元化は、共通理解がつけられにくい概念を、現地事務所への権限・人員の移動という分かりやすい組織改革のスローガンへ変貌させた。実際に、JICAは大規模な人員移動と現地事務所管理の案件数の増加を行う（松原 2022）。しかしながら、こうした意味の単純化は、JICAという組織内における「現場とは何処なのか」「その現場から組織は何を掴むのか」という論点が議論されないきっかけをつくってしまったのではないだろうか。ODA政策では、2023年の開発協力大綱の改定に伴い、オファー型が導入され、従来からの原則であった要請主義や現地のニーズとの関係性が議論されている。このような背景にあるODAだからこそ、政策に深く関わるJICAのような援助機関が、組織における現場を検討せねばならない時代になっているといえよう。

## 注記

<sup>1</sup> JICAの監督官庁である外務省の資料によれば、JICA改革プランの三本柱は、現場（在外）の強化（現場主義）、効果・効率性と迅速性、人間の安全保障をあげている。そして、ここでの現場（在外）強化は、「在外（筆者注：現地事務所）への人員シフト」「在外事務所の再編強化」と説明され、具体的には①現地事務所への195人の人員配置、②「在外主管制度（筆者注：現地事務所が案件の形成から評価までを行う制度）」の導入、③地域支援事務所による地域内事務所の支援強化をあげている（外務省 2007）。

<sup>2</sup> 正確に言えば、2004年3月に現場主義を改革のスローガンとして掲げてから、1年という時間をかけて「本部から現地事務所への人員と権限の委譲」という意味に限定されていった、といえる。その判断の根拠は、JICAが毎年3月に発行する国際協力機構年報と、毎年6月に発行する業務実績報告書による。2004年3月の年報は、現場主義について「これまで本部主導で行われてきた案件形成から実施・評価までの業務をできるだけ現地主導で行い、現地のニーズに迅速に対応することが大きな特徴」（国際協力機構 2004a：8）と説明し、それを受けて組織再編・権限委譲を進めていくとする。対して、2004年6月の業務実績報告書は、現場主義を「改革に向けた3つの視点」の1つに位置づけ、「開発途上国の多様化するニーズに的確かつ迅速に対応するためには

現場主義が不可欠」「現場の日や現場のリソースを活かすシステム（在外主導の事業運営）を導入」（国際協力機構 2004b：3）と説明する。ここから分かるのは、改革プランを発表した 2004 年前半、現地事務所への権限・人員の委譲が現場主義それ自体なのか、現場主義の実現のための手段なのか明確化されていなかったということである。対して、1 年後の 2005 年 6 月の業務実績報告書は、現場主義を「現場（在外）の強化」（国際協力機構 2005：2）と説明し、その目標として「①在外への大幅な権限委譲」「②在外サポートの強化」「③在外への人員シフト」（国際協力機構 2005：3）をあげており、現場主義が「本部から現地事務所への人員と権限の委譲」（国際協力機構 2005：3）と同一視していることがうかがえる。

<sup>3</sup> 第 165 回国会 参議院 外交防衛委員会 平成 18 年（2006 年）11 月 7 日。

<sup>4</sup> 上述のような現場主義の「ねじれ」を板垣（2020）は、企業内の知識移転の特徴と結びつけて説明する。日本企業は欧米企業と比較し、「人を媒介とした知識移転，すなわち人に体化された企業文脈の知識の移転」の重要度が高い（板垣 2020：32）。そのため、日本企業では、こういった知識を身につけた出向者が海外拠点で他の人々と一緒に働くことで知識移転を試みる。それに対し、欧米の企業では、本社が「現場の技術・ノウハウを標準化して一元管理」し、現地子会社の経営者には「本社が定めた枠組みの中での戦略的意思決定」が求められる（板垣 2020：32）。こうした戦略的意思決定では、企業文脈の知識よりも企業を越えた「汎用性の高い」知識が求められるので、子会社の経営幹部人材は、本社での勤務経験や出身地に関係なく選抜でき、経営者の現地化も進めやすい（板垣 2020）。

<sup>5</sup> 現地事務所の職員の業務の多くは、日本とプロジェクト現場の橋渡し役となることであり、JICA 職員がプロジェクト現場に足を運ぶのは、年に数回以下となることも少なくないという（JICA 職員へのインタビュー，2021 年 12 月 22 日）

<sup>6</sup> 今まで多く指摘されているように、要請主義といっても、途上国側のニーズの形成にあたって援助国側が影響を与えてきたことは間違いない。

<sup>7</sup> 首相官邸（2019）「緒方貞子国際協力機構（JICA）元理事長の逝去に際する安倍総理大臣メッセージ」。その他、緒方の逝去を伝える大手新聞 5 社（朝日、産経、日経、毎日、読売）の記事は、現場主義について言及している。

<sup>8</sup> 一方で、当の緒方本人は、現場主義という言葉を、英語に訳せないという理由から「意味がよくわからない」と、好んで使わないようにしていたという（当時の職員へのインタビュー，2021 年 12 月 27 日）。

<sup>9</sup> 緒方は高等弁務官時代の回顧録（『私の仕事』『聞き書』）で、資金集めの重要性を示唆している。一つは、緒方が高等弁務官に就くことは UNHCR が日本から拠出金を引き

出す意味もあっただろうという指摘（野林・納家 2020），もう一つは難民問題をいかに米国の世論に訴えることが重要で，いかにテレビ記者を味方につけることが重要かという指摘（緒方 2017）である。

<sup>10</sup>緒方の後任として高等弁務官に就任したルベルスは UNHCR の財政改革・コストカットを行わなければならないほど，UNHCR は緒方高等弁務官時代に肥大化した組織となっていた。なぜならば，緒方が高等弁務官を務めた時代は，その前半に使いきれないほどの拠出金が集まり，その後半に人員と業務を増やし，UNHCR は緒方高等弁務官の後半期から赤字体質が続いていたからである（滝沢 2004a, 2005）。ルベルスは，(1) 現場のニーズに基づいた予算編成から，実際に資金を集められる資金を考慮した予算編成（滝沢 2004b），(2) 地域事務所の縮小と経費削減（外務省 2004），といった改革を行った。つまり，緒方流の金のかかる組織からの脱却であった。

<sup>11</sup>当時の職員へのインタビュー（2021 年 12 月 27 日，2022 年 4 月 14 日）

<sup>12</sup>2003 年 9 月 30 日をもって中央省庁が JICA を監督する法制度や予算制度の根拠となっていた国際協力事業団法が廃止され，同年 10 月 1 日より，独立行政法人国際協力機構法が発効した。

<sup>13</sup>当初，JICA 側は中期目標・中期計画の中に，開発援助機関として開発援助の質を評価する達成指標を加えようとしたが，外務省との合意に至らなかった（国際協力機構 2019）。第 3 期（2012 年度～2017 年度）以降の中期目標・中期計画では，開発援助の質を評価する指標が含まれるようになった。

<sup>14</sup>この記事は，JICA 改革プランが正式発表される直前の 2004 年 2 月 28 日に掲載されたコラムである。

<sup>15</sup>当時の職員へのインタビュー（2021 年 12 月 27 日，2022 年 4 月 14 日）

## 参考文献

- 荒木光弥，1984，「霞ヶ関は燃えた—JICA 設立のドラマ」『国際開発ジャーナル』1984 年 8・9 月号，143-157 頁。
- 板垣博，2020，「日本企業研究の面白さ：海外調査から得られた知見を中心に」『組織科学』第 53 巻 4 号，29-37 頁。
- 上野明，1986，「第 6 章 経営国際化Ⅱ 日本企業の国際化戦略」小林規威・土屋守章・宮川公男 編『現代経営事典』日本経済新聞社，242-248 頁。
- 魚谷弥生，2012，「国際開発援助における日本型技術協力の特徴と課題—ガーナにおける JICA 研修事業を通じた考察—」『Graduate School of Policy and Management Doshisha University』13-29 頁。

- 緒方貞子, 2003, 「新生 JICA 発足記者会見 (10月1日) 緒方貞子理事長就任挨拶」 JICA. Web ページ, [https://www.jica.go.jp/about/president/archives\\_ogata/message/20031001.html](https://www.jica.go.jp/about/president/archives_ogata/message/20031001.html) (最終アクセス: 2022年4月29日).
- , 2017, 『私の仕事 国連高等難民弁務官の10年と平和構築』朝日文庫.
- 小野塚知二, 2015, 「イギリスにおける技師の自己定義と「現場主義」 谷口明丈 編『現場主義の国際比較—英独米日におけるエンジニアの形成—』ミネルヴァ書房, 1-26頁.
- 外務省, 2007, 「整理合理化案 国際協力機構: JICA」行政減量・効率化有識者会議 Web, <https://www.gyokaku.go.jp/genryoukourituka/dai35/shiryoushu.pdf> (最終アクセス 2023年10月12日).
- 外務省独立行政法人評価委員会, 2003, 「第3回外務省独立行政法人評価委員会議事概要」外務省, web ページ: [https://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/dgh/3g\\_gaiyu.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/annai/shocho/dgh/3g_gaiyu.html) (最終アクセス 2022年4月5日).
- 岸保行, 2010, 「誰が優秀な人材なのか?—日系ものづくり企業の台湾マネジメントと『セカンド・ベスト・プラクティス型』人材活用—」『国際ビジネス研究』第2巻, 2号, 47-60頁.
- 国際協力機構, 2004a, 『国際協力機構年報 2004』国際協力機構.
- , 2004b, 『平成15年度 業務実績報告書』国際協力機構.
- , 2005, 『平成16年度 業務実績報告書』国際協力機構.
- , 2019, 『国際協力機構史』国際協力機構.
- 今野浩一郎, 1990, 「Ch.3 日本企業の直接投資と技術移転」谷浦孝雄 編『アジアの工業化と技術移転』アジア経済研究所, 61-90頁.
- 杉下恒夫, 2004, 「ODA ジャーナリストのつぶやき vol.87」(2004年2月28日) URL: <https://www.jica.go.jp/aboutoda/odajournalist/2003/87.html> (最終アクセス 2022年4月29日).
- 杉田映理, 1999, 「援助実施機関の組織文化と「住民参加」—タンザニア・マラリア対策プロジェクトの事例」『民族学研究』第64巻, 3号, 335-353頁.
- 高島宏明・三好皓一, 2000, 「援助を巡る環境変化と援助実施機関の対応—国際協力事業団の組織改革を事例として—」『国際開発研究』第9巻, 2号, 127-143頁.
- 滝沢三郎, 2004a, 「私と UNHCR 第8回」『UNHCR ニュース』2004年第1号, 7頁.
- , 2004b, 「UNHCR の予算・財務制度 第1回」『UNHCR ニュース』2004年第4号, 7頁.
- , 2005, 「UNHCR の予算・財務制度 第4回」『UNHCR ニュース』2005年第

3号, 7頁.

- 谷口明文, 2015, 「エンジニアの形成と「現場主義」」 谷口明文 編『現場主義の国際比較—英独米日におけるエンジニアの形成—』ミネルヴァ書房, 247-257頁.
- 戸川正人・友松篤信, 2010, 『日本のODAの国際評価—途上国新聞報道にみる日米英独仏』福村出版.
- 中原伸一郎, 2009, 「日本の公的な産業技術教育・職業訓練(TVET)の発展とその国際技術協力アプローチとの関連性についての考察」『日本福祉大学経済論集』第39巻, 99-123頁.
- 中村 恵, 2022, 『難民に希望の光を—真の国際人緒方貞子の生き方』平凡社
- 西山慶司, 2009, 「独立行政法人制度にみるNPM型改革の影響—独立行政法人評価の実際と独立行政法人整理合理化計画を踏まえて—」『日本評価研究』第9巻, 3号, 55-6頁.
- 日本経済調査協議会, 1987, 『新産業革命と企業—経営者の考える産業社会の将来ビジョン—』日本経済調査協議会.
- 野林健・納家政嗣, 2020, 『聞き書—緒方貞子回顧録』岩波現代文庫.
- 古川浩司, 2004, 「国連難民高等弁務官事務所 (UNHCR)」 田所昌幸・城山英明 編『国際機関と日本—活動分析と評価』日本経済評論社, 194-216頁.
- 松岡俊二, 2008, 「国際開発協力における『キャパシティ・ディベロップメントと制度変化』アプローチ」『アジア太平洋研究』第11号, 223-237頁.
- 松原直輝, 2022, 『現場主義の理想と現実—JICAの組織改革の再検討』東京大学大学院公共政策教育部 修士課程研究論文.
- 森川英正, 1988, 「日本技術者の「現場主義」について: 経営史的考察」『横浜経営研究』第8巻, 4号, 295-306頁.
- 山下充, 2010, 「現場主義概念の理論的再検討」『明治大学社会科学研究所紀要』第49巻, 1号, 85-95頁.
- 米山喜久治, 1985, 「鉄鋼合弁企業における技術移転(10)」『北海道大学—経済学研究』第35巻, 1号, 34-46頁.
- 読売新聞, 2004, 「JICA、海外職員 2004年度から200人増強 現場重視にシフト」読売新聞(東京), 2004年1月1日2頁
- ロナルド・ドーア, 1987, 『イギリスの工場・日本の工場—労使関係の比較社会学』(山之内靖・永易浩一 訳) 筑摩書房

[http://www.ahajokes.com/business\\_jokes.html](http://www.ahajokes.com/business_jokes.html) (2023年8月31日閲覧).

Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

OECD. 1985. *Twenty-Five Years of Development Co-operation a Review-Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee*. OECD.

Matsubara, N. 2023. "Genba-shugi: The Hands-on Approach," *Journal of International Development Studies*, Vol. 31, No. 3, 69–80.

Rix, A. 1980. *Japan's Economic Aid*. New York : St Martin's Press.