

Project

brief 2

プロジェクト紹介

アフガニスタンでの技術協力プロジェクト

三宅 清孝

MIYAKE Kiyotaka
八千代エンジニアリング株式会社
事業統括本部
海外事業部
プロジェクトマネージャー



はじめに

アフガニスタンは、2001年の米国同時多発テロ事件をきっかけとした米国の対テロ戦争によりそれまでのタリバン政権が崩壊し、その後の復興のために米国をはじめ世界各国が様々な支援を行いました。我が国も多く支援を行っており、その一つが今回紹介する2016年9月から2021年6月に実施

した「カブール市道路建設管理能力強化プロジェクト」です。

当時アフガニスタンでは急激に都市化が進み、首都カブール市の人口は1999年に約200万人だったものが、年平均3.9%増加し、2025年には650万人に達するとも予測されていました。カブール市内では人口増加に伴い自動車交通量も急速に増加し、慢性的な交通渋滞

が発生していました。カブール市の道路セクターへも各国による技術支援が実施されてきましたが、市職員は研修を受けたばかりにとどまり、実務の改善や道路状況の改善など目に見えた変化は一向に表れない状況でした。そのため、市の道路事業はいつまで経っても他国の援助に頼らざるを得ず、市が自立して道路整備や維持管理を行

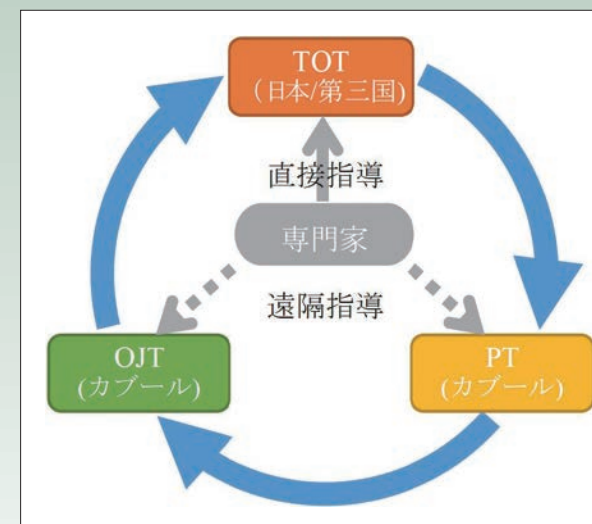


図1 能力向上アプローチ



写真2 カブール市幹部との方針会議

うにはほど遠い状況でした。さらにアフガニスタンでは長年の戦火により、インフラなどの施設だけでなく、それに関わる人材・組織・制度なども含めて全てが荒廃し、あらゆる方面からの支援を必要としていました。

筆者は2010年からアフガニスタンのプロジェクトに関わってきましたが、2013年以降は現地の治安状況悪化のため現地への渡航なしにプロジェクトを継続してきました。以降に述べる本プロジェクトでは、現地カブールには一度も渡航せず、完全リモートで実施したものです。

プロジェクト概要

前述の背景のもと、カブール市役所の道路事業実施能力の向上を目指して実施した技術協力プロジェクトです。本プロジェクトでは、カブール市が自立して道路整備を実施・監理し、市内の道路状況が適切に維持される事を目標に、道路の調査、設計、工事発注図書作成、施工監理、維持管理という道路事業の一連の分野の能力向上を行いました。

能力向上のアプローチ

日本人の専門家が現地に渡航で

きない条件下で、いかに効果的な能力向上を図るかが最大の課題でした。基本的には、カブール市の職員に日本や第三国に来てもらって対面で指導するかオンラインで指導するかの2パターンです。対面指導は効果的ではありますが、関係する市の職員全員を日本や第三国に呼び寄せると、コストが多くかかるだけでなく、現地での市役所の通常業務が中断してしまう事になり、全員を呼び寄せて直接指導するわけにはいきませんでした。そこで、市の職員の中からやる気のある人材を選抜し、その人



写真1 カブール市内の渋滞状況 (出典: SALAM WATANDAR, <https://sw.n.af/overcrowding-of-cars-resident-of-kabul-i-waited-three-hours-for-the-half-hour-journey/>)



写真3 インドネシア国バンドン工科大学での材料試験実習



写真4 長崎大学でのひび割れ補修工法実習



写真5 カブールでの舗装補修工事実習



写真6 インドでの直接指導

材に日本人が直接指導して同僚職員の講師に養成（TOT）、その後講師役の職員が学んだことを現地の同僚職員に水平展開（PT）し、さらに学んだことを適用して同僚職員と一緒に実務を行う（OJT）という3ステップの講師養成型能力向上手法を採用しました（図1参照）。この3ステップを繰り返し実施し、2回目以降のTOTでは、現地で実施したPT、OJTの結果を専門家と一緒にレビューし、その課題を分析し、教訓を次に反映するという事を繰り返しました。

この手法は、現地に渡航せずに能力向上を図る事だけが目的ではありません。カブール市職員が受け身でプロジェクトに参加するのではなく、主体となって市の技術力向上を図るというオーナーシップやモチベーションの向上にも大きく寄与しました。特に講師役となった職員は、日本や第三国へ渡航できるメリットがある代わりに、同僚職員へ水平展開を図ることに責任を持ってもらうようにすることで、講師役の職員が中心になってオーナーシップを発揮してくれました。

コロナと治安悪化

カブール市職員が実施する現地での活動は、プロジェクト側で雇用していた現地職員を通じてその進捗や直面する課題などをモニタリングしました。しかし、プロジェクト途中の2020年3月から新型コロナウイルス感染症拡大による外出禁止措置、それに続いて2020年7月からは治安上の懸念からJICAが現地職員に対して業務での外出禁止措置をとることになりました。その外出禁止措置はプロジェクト終了まで続きました。そのため、2020年3月以降に予定していた日本や第三国での直接指導は全てキャンセルし、オンラインで実施する事としました。現地職員の自宅マンション内に別途部屋を借り、その部屋にオンライン研修用設備を整備し、市職員にはその部屋に来てもらって講師養成のオンライン研修を実施しました。

本プロジェクトは開始時点から日本人が現地へ渡航できないという大きな制約があったため、リモート管理を前提に活動方法や実施体制を組み立てました。そのため、2020年以降のコロナ禍による海外渡航制限や治安悪化による外出禁

止という更に2つの致命的な障害が発生した中でも比較的スムーズかつ柔軟に活動計画を見直しプロジェクトを継続する事ができました。

指導内容と成果

本プロジェクトで指導した内容は、先に述べた過去の技術支援を教訓に、日本人専門家からの一方的かつ理論的な指導ではなく、カブール市役所の実務に直結する内容としました。現在の実務における課題を洗い出し、それを解決して道路事業の質を上げることに注力しました。その結果、表1に示すように、各段階で様々な成果・変化が目に見える形で表れてきました。

最終的に、日本で11回、第三国（インド、インドネシア）で13回の直接指導を行い、講師として養成した職員は21名となり、さらに同僚職員120名に水平展開し、カブール市の組織的な能力向上を図ることができました。15分野の日本人専門家に加え、日本とアフガニスタン両国の大学教授にも有識者として参加してもらい、高度な専門性と学術的知見からの助言を頂きました。

このように多くの目に見える成



写真7 パイロットプロジェクトで整備した道路

果が表れた事から、カブール市の技術担当副市長からは、これまでで最も成功した技術協力プロジェクトだと評価を受け、今回の能力向上手法は今後全ての技術協力に適用すべきだと大統領にプレゼンされました。

本プロジェクトでのこれら実績を評価いただき、国土交通省の令和5年度海外インフラプロジェクト技術者表彰にて、筆者は国土交通大臣賞という栄誉を賜りました。

アフガン政変から退避

本プロジェクトは2021年6月に終了しましたが、その直後、米国がアフガニスタンから駐留米軍の撤退を進める中でタリバンが攻勢を強め、2021年8月には首都カブールが陥落し、タリバンによる新政権が樹立しました。その頃、継続して別のプロジェクトを実施しており、カブールでは3名の現地職員を雇用していました。彼らは国際機関で勤務していたという理由で危害が及ぶ懸念があったため、タリバンが攻勢を強めていた段階で国外退避させることを検討していました。しかし、カブール陥落のスピードが想定より遥かに速く、現



写真8 現地職員3名退避直後の歓迎会

表1 目に見える成果

段階	目に見える成果
調査・設計・入札図書作成	調査・設計の質が向上したことで工事発注図面が詳細かつ精度が高くなり、詳細な技術仕様書も作成した。その結果、工事入札図書がこれまでのごく簡易なものから詳細なものに一変したため、応札業者からは驚きの声も聞かれた。本プロジェクトで作成した技術仕様書は、カブール市の標準技術仕様書として正式に認可された。
工事	パイロットプロジェクトとして実施した道路整備工事では、品質管理・進捗管理・安全管理・契約管理を徹底したことで、品質が向上し、工期遅延・事故発生・増額変更などが激減した。
維持管理	全ての道路・橋梁の台帳を整備し、定期的な点検とその記録をデータベースに蓄積できるようになったことから、計画的な維持管理が行えるようになった。プロジェクト期間中に国道で落橋事故が発生した際には、中央政府の公共事業省からカブール市役所に応援要請があり、本プロジェクトで指導を受けていた市職員が中心になって事故後の調査や対策検討を行った（中央政府よりカブール市の能力が上回っていた）。

地に残っていた各国の大使館職員などの外国人は緊急脱出する形になりました。その後、国外退避を希望する人々で現地は大混乱となりましたが、日本政府の支援を頂いて何とか3名を日本に退避させることができました。退避には様々な困難がありましたが、これまで長く協力してもらった仲間を見捨てることはできないとの思いで手配を続け、2022年5月に3名全員を無事退避させる事に成功しました。退避した3名はその後当社で雇用し、それぞれの得意分野を生かして活躍してもらっていましたが、既に2名は米国へ移住し、残る1名は今も一緒に働いています。

おわりに

現在国際社会の注目はウクライナに移っていますが、アフガニスタンも決して安定したわけではありません。タリバン暫定政権はまだ国際社会から正式に認められていないため、各国による支援は人道支援を除いて全て中断したままです。さらにはトランプ政権が対外援助を停止したことにより、アフガニスタンの人道状況の更なる悪化が懸念されています。今後アフガニスタンが安定し、退避した仲間も現地に帰国でき、筆者もまたアフガニスタンへ訪問できる日が来ることを切に願っています。