

ブラジル生産性・品質向上プロジェクト計画打合せ調査団報告書

ブラジル生産性・品質向上プロジェクト 計画打合せ調査団報告書

1996年 6 月

JICA LIBRARY

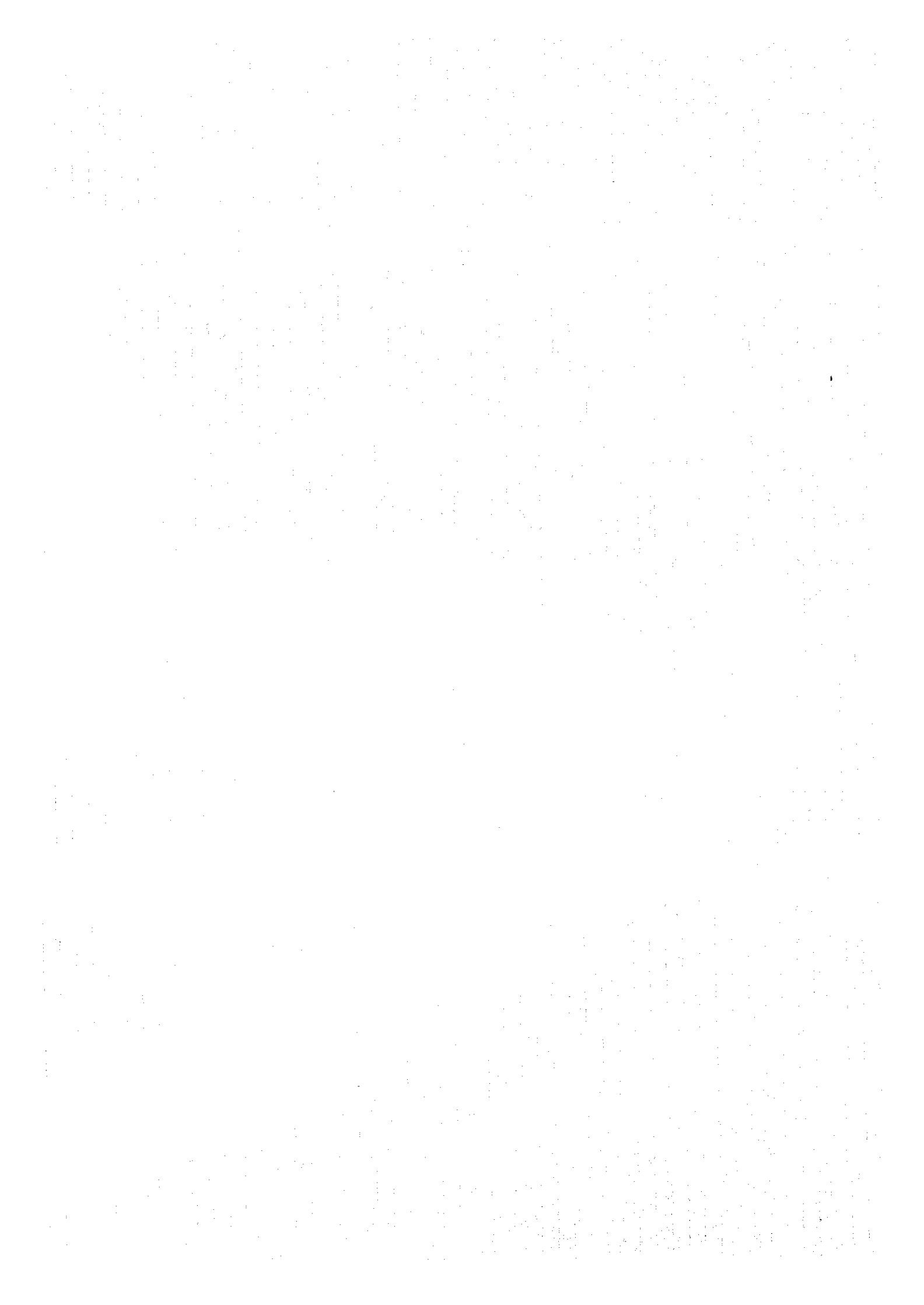


J1131585 (0)

国際協力事業団

LIBRARY

| |
|------|
| 鈇開協 |
| JR |
| 96-2 |



ブラジル生産性・品質向上プロジェクト
計画打合せ調査団報告書

1996年 6 月

国際協力事業団



1131585 (0)

序 文

1990年6月以降、ブラジル・コロール政権（当時）は輸入の自由化、外資の導入、先端技術の導入を通じて国民の生活水準と輸出競争力の向上を目的とする“新工業・貿易政策”を発表し、輸出志向の経済政策を推進するようになった。ブラジル政府も品質・生産性向上により輸出増加を目指し、独自のプロジェクトを展開する一方で、貿易、技術協力等の面で関係が深い日本に品質と生産性の向上にかかる技術協力を要請した。

この要請を受けて、わが国政府は国際協力事業団（JICA）を通じて1994年3月に事前調査団、1994年10月に長期調査員、1995年4月に実施協議調査団を派遣し、ブラジル側と各種協議を行い、1995年6月1日より5年間の技術協力を開始した。

その後、7名の長期専門家を派遣し、先方と技術協力計画等を取りまとめ、本年1月より基礎研修を開始した。今次調査においてはプロジェクト開始1年を過ぎたところで、現在までの活動実績、今後の技術協力計画、プロジェクト実施運営上の問題点等について協議を実施した。

本報告書は同調査結果をまとめたものである。

ここに、本調査団の派遣に関し、ご協力いただいた日本・ブラジル両国の関係各位に対し深甚の謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第である。

1996年6月

国際協力事業団

鉱工業開発協力部

部長 松澤 憲 夫

目 次

| | |
|--|----|
| 1. 概 要 | 1 |
| 1-1 調査団派遣の経緯 | 1 |
| 1-2 調査団派遣の目的と主な調査事項 | 1 |
| 1-3 調査団の構成 | 2 |
| 1-4 調査日程 | 2 |
| 1-5 主要面談者 | 3 |
| 2. 調査結果 | 5 |
| 2-1 総括表 | 5 |
| 2-2 技術協力計画 | 8 |
| 2-3 技術移転計画 | 9 |
| 2-4 機材供与／研修計画 | 12 |
| 3. 協議概要 | 15 |
| 4. 調査団長所感 | 33 |
| 5. 資 料 | |
| 5-1 M / D | 35 |
| 5-2 DISCUSSIONS OVER ALTERNATIVES FOR PLANNING THE FUTURE DEVELOPMENT | 74 |
| 5-3 土地収用にかかるクリチバ市から PBQP-PR への手紙 | 88 |
| 5-4 調査団にかかる新聞記事 | 89 |

1. 概 要

1-1 調査団派遣の経緯

1990年6月、コロール政権（当時）は輸入の自由化、外資の導入、先端技術の導入を通じて国民の生活水準と輸出競争力の向上を目的とする“新工業・貿易政策”を発表した。ブラジル政府は規制緩和や国営企業の民営化を進めつつ、品質と生産性の向上を目指し、ブラジル品質・生産性プログラム（PBQP）という活動を開始した。このプログラムには多くの機関が参加し、10以上の州において独自のプロジェクトを展開している。さらに、ブラジル側は品質・生産性向上にかかわる活動の専門機関として数州においてIBQP（ブラジル品質・生産性機構）の設立を計画／実現している。その一方で、貿易、技術協力等の面で関係が深い日本に製品の品質と生産性の分野にかかわる技術協力を要請してきた。日本側は94年3月以降、事前調査団、長期調査員、実施協議調査団を派遣し、協力の範囲・内容について協議を行い、95年1月のIBQPパラナの設立を受け、IBQPパラナにおいて、1995年6月より5年間のプロジェクトとして技術移転を開始した。

1-2 調査団派遣の目的と主な調査事項

本調査は、これまでの協議結果を踏まえ、現在までの活動実績、プロジェクト期間中および、1996年の技術協力計画について聴取／協議を行うとともに、プロジェクト運営上の問題点等について協議を行い、協議結果を協議議事録（M/D）等にまとめ、署名交換を行った。主な調査項目は下記のとおり。

1. 暫定実施計画の進捗状況
2. 技術協力計画の進捗状況
3. プロジェクト実施運営上の問題点

1-3 調査団の構成

| 氏名 | 担当 | 所属 |
|-------|---------|-----------------------------|
| 山崎 章 | 団長・総括 | 国際協力事業団 鉱工業開発協力部次長 |
| 加藤すみ子 | 技術協力計画 | 通商産業省通商政策局技術協力課 通商産業事務官 |
| 田中弘昭 | 技術移転計画 | 財団法人 社会経済生産性本部 常務理事 |
| 倉田一男 | 研修・機材計画 | 財団法人 社会経済生産性本部 海外技術協力部主任 |
| 村瀬達哉 | 業務調整 | 国際協力事業団鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力課 |

1-4 調査日程

| 日順 | 月日(曜) | 行程 | 調査内容 |
|----|--------|------------|---|
| 1 | 6/1(土) | 成田ー | 移動 |
| 2 | 2(日) | ーブラジリア | 移動 |
| 3 | 3(月) | | 在ブラジル日本大使館表敬、JICAブラジル事務所打合せ ABC、商工観光省、SEBRAE、IBQP-NA、IBQP-PRとの協議 事務所主催夕食会 |
| 4 | 4(火) | ブラジリアークリチバ | 移動 IBQPパラナ表敬、在クリチバ日本総領事館表敬 |
| 5 | 5(水) | | プロジェクト主催夕食会 専門家との打合せ、IBQP-PRと協議 調査団主催夕食会 |
| 6 | 6(木) | | 資料整理 |
| 7 | 7(金) | | IBQP-PRと協議、M/D作成 |
| 8 | 8(土) | | 資料整理 |
| 9 | 9(日) | | 資料整理 |
| 10 | 10(月) | | IBQP-PRと協議、M/D作成、合同委員会、M/D署名 領事館主催夕食会 |
| 11 | 11(火) | クリチバーブラジリア | IBQP-PRとの協議、専門家との打合せ 移動 |
| 12 | 12(水) | ブラジリアー | 在ブラジル日本大使館、JICAブラジル事務所報告 移動 |
| 13 | 13(木) | ーロスアンゼルス | 移動 |
| 14 | 14(金) | ロスアンゼルスー | 移動 |
| 15 | 15(土) | ー成田 | 移動 |

1-5 主要面談者

(1) ABC

Ms. Marisa Graca Lima Representative

(2) 商工観光省 (Ministry of Industry Commerce and Tourism)

Mr. Marcos Otavio P. Bezerra Representative

(3) SEBRAE

Mr. Roberto Viegas Reis Technical Director

Ms. Miriam Machado Zits Supervisor, Technology Division

(4) IBQP-NATIONAL

Mr. Antonio Sergio Monteiro Executive Director

(5) INDUSTRIAL FEDERATION OF PARANA

Mr. Jose C. Gomes De Carvalho President

(6) IBQP-PARANA

Mr. Sergio Marcos Prosdocimo President of the Administrative Board

Mr. Washington Lemos Filho Executive Director

Mr. Paulo Afonso Schmidt Technical Director

Mr. Mauro Katsushi Nagashima Technical Advisor

(7) Gazeta do Povo, 12チャンネル

Mr. Francisco Cunha Pereira 社長

(8) 在ブラジル日本大使館

岡田俊郎 一等書記官

(9) 在クリチバ日本総領事館

井上浩 総領事

大前誠之助 領事

(10) 生産性・品質向上プロジェクト派遣長期専門家

北善次 チーフアドバイザー

西本英子 業務調整員

田村貞雄 品質管理

和田晴夫 人事管理と労使関係

天野浩 生産管理

麻生益男 現場改善技術

三森邦弘 生産性分析

(1) JICA ブラジル事務所

松本 宣彦

所 長

吾郷 珠子

所 員

Mr. Mauro Manabu Inoue

所 員

2. 調查結果

2-1 総括表

| 調査項目 | 現状および問題点 | 調査結果 |
|---|--|---|
| <p>I. 暫定実施計画の進捗状況</p> <p>1. 日本側</p> <p>1) 専門家派遣</p> <p>a. 長期</p> <p>b. 短期</p> <p>2) 研修員の受入れ</p> | <p>95、96年度派遣実績</p> <p>1. チーフアドバイザー (北 善次) 1995/6/28-1997/6/27</p> <p>2. 業務調整員 (西本英子) 1995/6/14-1997/6/13</p> <p>3. 現場改善技術 (麻生益男) 1995/10/18-1997/10/17</p> <p>4. 品質管理 (田村貞雄) 1995/8/16-1997/8/15</p> <p>5. 生産管理 (天野 浩) 1995/8/30-1997/8/29</p> <p>6. 人事管理と労使関係 (和田晴夫) 1995/8/16-1997/8/15</p> <p>7. 生産性分析 (三森邦弘) 1996/4/8-1998/4/7</p> <p>95年度実績</p> <p>1. 生産性管理 (石原渥勇) 1995/11/2-1995/11/25</p> <p>2. 生産性測定 (清水雅義) 1995/10/13-1995/10/29</p> <p>96年度予定</p> <p>リーダー会議において下記の4分野の短期専門家の要望があった。</p> <p>1. 生産工学 (IE)</p> <p>2. 原価管理</p> <p>3. 経営者教育</p> <p>4. 組立産業におけるTQC導入運営事例</p> <p>上記分野については、生産性測定の専門家が当初計画していた清水雅義氏から、三森邦弘氏に変更になったこともあり、再度検討するよう個別打ち合わせにおいて本部よりプロジェクトに依頼した。</p> <p>また、IBQP-PARANA会長、プロストシモ氏の日本訪問の際、同氏より経営者に対するセミナー等の開催依頼があった。</p> <p>94年度実績 (1995/3/19-4/2)</p> <p>1. Mr. Osvald Luis Guimaraes Fernandes</p> <p>2. Mr. Paulo Afonso Schmidt</p> <p>95年度実績</p> <p>1. Mr. Washington Lemos Filho (1995/11/18-12/3)</p> <p>2. Mr. Ney Cesar Oliveira King (1996/1/16-2/18)</p> | <p>長期派遣専門家の派遣実績をM/Dに記載した。</p> <p>派遣実績についてはリストを作成し、M/Dに記載した。本年度分については先方よりプライオリティを付したリストを入手し、M/Dに添付した。なお、派遣人数については予算の制約より確約できない旨、説明し、了解を得た。また、AIフォームを提出するよう依頼した。</p> <p>トップセミナーについては、先方が経費を負担し、直接、社会経済生産性本部と調整を取ることとなり、本年度の短期専門家要望リストには含まないこととした。</p> <p>実績についてとりまとめの上、M/Dに記載した。今年度の予定数(3名)について先方に説明を行い了解を得、M/Dに記載した。なお、C/P研修については個別コース等に参加し、その前後のどちらかに1~2週間程度の個別研修を追加することで対応する旨、説明し了解を得た。なお、個別特設の内容およびC/P研修の内容については別途要望をとりまとめ、日本側に提出することとした。</p> |

| 調査項目 | 現状および問題点 | 調査結果 |
|---|---|--|
| 3) 機材供与 | 95年度分供与機材 現地調達分 (情報機器、車両等) は調達済み。 本邦調達分についてはOHP等の一般機材は5月末、書籍等については7月末の納品を予定している。ブラジルへの到着時期については、書籍 (空送)、一般機材 (海送) とともに8月以降を予定している。 96年度分供与機材については、その仕様の詰めを行っている。 | 95年度分の機材については今後の日程について説明した。 96年度分については、昨年度要請分の残りを予算の範囲内で調達することで先方の了解を得た。よって、A4フォームについては提出が不要な旨、説明した。 |
| 2. ブラジル側 | | |
| 1) 建設施設等プロジェクトサイト基盤整備状況 | Rua Dr. Correia Coelho, 741 Jardim Botânico-CEP 80210-350 において活動を行っている。 | 執務環境を確認、現段階においては支障がない旨、確認した。なお、今後、業務・機材が増加したときにかんがみ、建設計画を推進するよう申し入れた。 |
| 2) 機材措置および維持管理状況 | 什器等を主体に先方が整備し、各種情報関連機材については日本側が供与している。 | 日本側供与機材 (現地調達分) の管理台帳の整備状況、利用状況を確認し、技術移転に支障がないか確認した。 |
| 3) 組織、カウンターパートおよびスタッフの配置 | パーマネントC/P: 6名 (当初計画10名、4名の欠員) テンポラリーC/P: 15名が配置されている。 (テンポラリーC/Pについては他州のIBQPから派遣されることとなっていたが、現段階で採用されているものは、民間等出身者が大半を占めている。) | パーマネントC/Pは、5年間、日本人専門家に張り付き、プロジェクトの終了後、専門家業務を引き継ぎ主体的に、IBQPシステムの活動を支える重要な位置付けにある。そんな中、4名の他州からのPCPの採用計画について確認した。また、PCP、TCPのIBQP-PRおよびIBQP-NATIONALでの活用について、事業計画を入手するとともに、概要を聴取した。 |
| 4) ローカルコスト負担 | プロジェクトの実施に必要な経費についてはブラジル零細・中小企業支援サービス (SEBRAE) が負担することとなっている。また、細部については、ユーティリティー、国内外郵便、国内電話、専門家およびC/Pの国内出張費をブラジル側で負担する。 | 今までの実績について聴取を行うとともに、今後の計画についてM/Dに添付した。 |
| II. 技術協力計画の進捗状況 | プロジェクト協力期間を以下の二つに分けて活動計画を策定している。 | 5カ年計画については双方にて、確認、年間計画については今後協議を行い詳細を詰めることとした。なお、それら計画についてはM/Dに添付した。 |
| 1) 品質管理 2) 人材育成・労使関係 3) 生産管理 4) 現場改善 5) 生産性測定 | I. 知識移転期間 —1) 基礎編 —2) 応用編 2. 企業展開期間 —1) 部分診断実習期間 —2) 総合診断実習期間 1996年については1—1) 知識移転期間 (基礎編) として活動を行っている。 | |
| III. プロジェクト運営上の問題点 (特記事項) | | |
| 1. マスタープランについて | R/D締結時にマスタープランを作成の上、添付した。また、PDMについても先方に提示をしている。 | PDMを用い、プロジェクトの範囲を説明するとともに、プロジェクトとしてやらなければならないこと、行う必要はないが協力ができるもの、そうでないものの3点に分けて、日本との協力を考えてほしい旨、説明した。また、今後の協議のツールとしてPDMの内容について調整を図るよう申し入れるとともに、現状のPDMをM/Dに添付した。 |

| 調査項目 | 現状および問題点 | 調査結果 |
|---------------------------|---|--|
| 2. IBQP-PARANAの本部建設計画について | <p>実施協議調査団派遣時において、先方よりクリチバ市の土地に市の予算で1995年11月中に完成させるよう最大限の努力をすることを確認。万一不可抗力により完成できない場合は、十分なスペースがある事務所を暫定的に提供する用意があることを表明した。</p> <p>プロドシモ氏が、本部を訪問した際、環境問題、建設契約問題で計画が止まっている旨、説明があった。</p> <p>その後のプロジェクトからの情報によると、現在の隣接地を市が購入し、増設することを検討中であるとのことである。</p> | <p>IBQP-PARANAをはじめとする関係機関に対して、機材の設置場所等、プロジェクトの実施に支障がないよう対策をとるよう申し入れを行った。</p> <p>また、建物に関しては現在、市が土地・建物の強制収用の手続きをしている旨の市からの文書入手した。今後のスケジュールを入手し、M/Dに添付した。また、外交的な文書を2回（現状説明、州の建設予算確保）提出するよう依頼し、その旨をM/Dに記載した。</p> |
| 3. 現地業務費の執行状況 | | <p>適正に会計処理が行われているか、帳簿を確認した。各種内規を作成するよう指示するとともに、そのフォローを事務所に依頼した。</p> |
| 4. 合同委員会 | | <p>合同委員会準備会合および合同委員会を開催し、実績・計画について承認を得た。</p> |
| 5. 署名者 | | <p>SEBRAEおよびIBQP-PARANAの代表者および先方からの強い申し出により、署名者(ABC、MICT、IBQP-NA)の追加を行い、署名式を行った。(カパーレターのみ)</p> |

2-2 技術協力計画

ブラジル生産性・品質向上プロジェクトは、1995年4月に日伯両政府および関係機関によりR/Dの署名がなされ、同年6月1日から5年間の予定でスタートした。本調査団は、プロジェクト開始後1年を経過した時点での現状および今後の活動方針、ならびにプロジェクト実施運営上の問題点等について、IBQP-PRはじめ、伯側関係者との意見聴取/協議を行った。

1. 実施状況

IBQP-PRは、将来の活動領域として人材育成、企業支援、広報活動、および情報活動の4分野を実現していくこととしている。本プロジェクトにおいては、実質本年1月から講義を中心とした人材育成に向けた活動を実施してきている。現在、パーマネントC/P6名、テンポラリーC/P15名への教育を行っているが、C/Pのレベルに差が生じてきている。今後、企業でのOJT活動の比重を高めていく計画であり、その結果は、企業支援活動につながると考えられる。なお、パーマネントC/Pの4名が欠員であるが、現在SEBRAEの指導のもと、他州で入選中であり、9月までには派遣される予定である。テンポラリーC/Pの15名についても、2年半ずつ他州の政府機関、企業、大学等から派遣されることとなっており、入選中の4名のC/Pについても、本事業終了後は出身母体での活動に移ることになる。

従って、4年後のIBQP-PRの組織は6名のC/Pが担うこととなり、組織体制の強化が望まれる。また、財政的にも現在の資金調達源は州、SEBRAEが99%を出資しており、会員企業(41社)からの収入は借室料、電話代等をカバーするのみである。事業終了後は州、SEBRAEの資金は調達できなくなるため、独自財源を確保するためにも人材養成、OJTを通じた企業支援、教材作成、情報提供、普及活動等の外部活動が4年後には自立して活動できるよう、一層の支援が不可欠である。上記現状を踏まえ、今後の技術協力計画については、伯側の事業計画(情報、人材育成、企業支援、プロモーションの4分野)について、その内容と進め方を十分聴取した上で、R/Dに規定された技術協力の具体的進め方について協議を進め、具体的には、PDMにより、日伯両国で具体的目標の設定、検討等を行うことを通じて効果的、効率的な技術協力ができるようにしていくこととしている。

現段階においては、昨年末に作成された当初計画に関しては実際にコースを開始した後の現在までの進捗状況、およびブラジル側の要望等により、日本側専門家、およびC/Pを企業実習班と教材作成班の2班に分けて6月より活動する等、計画の一部前倒しを実施する予定である。

テンポラリーC/Pの15名が2年半で交代することから、2年半のプロジェクトを1サイクルと考え、2年半での移転可能な範囲を早急に定めていくことが必要である。

また、当然のこととして、テンポラリーC/Pを含めた全てのC/Pについて、共に将来、IBQP-PRの中核的人材となるパーマネントC/Pの6名については将来の事業活動における役割を踏まえた協力が必要となってくる。従って、早急に各C/Pの専門分野を設定した上で、C/Pのレベル差を考慮しつつ5年間の全体計画の中での各C/Pへの移転可能な範囲を定めることが本事業を評価していく上でも重要となってくる。

また、技術協力の基本計画については、現時点において妥当なものであるが、今後、日伯双方の具体的な活動が進むにつれ、一部の計画の見直し、例えば伯側の事業計画にあるプロモーションの専門家の養成等が必要となることも想定され、状況に応じた計画見直しが生じる可能性がある。

いずれにしても、今後、事業を実施していく過程において、日伯双方の基本合意形成に従って、調整していくことが必要である。

2. 本部建設計画

当初クリチバ市の土地に市の予算で1995年11月中に完成させる予定であったが、環境問題、建設契約問題で計画が中断した。そのため、現在、クリチバ市は本部のある隣接地を変更候補地として取得すべく、手続きを進めている。機材供与計画等への影響も想定されるため、建設場所、建物の完成の時期等の詳細、および手続き方法等について、関係機関との密接な連絡のもと、進捗を確認していく必要がある。

3. IBQP-NA との関係

本プロジェクトの使命は、IBQP-PRを技術協力の実施場所として技術移転を行い、その成果としての生産性・品質向上活動をブラジル全土に普及促進していくことにある。従って、IBQP-PRが自立していくことと並行して、その普及対象である各州ごとにIBQP-PRに相当する組織を形成していくことが重要である。しかしながら、現在では、パラナ州以外に組織化されているところはなく、2～3州で動きはあるが、まだ形にはなっていない現状にある。

従って、この点におけるIBQP-NAの強力なリーダーシップが発揮されることを引き続き要請していく必要がある。なお、いずれの場合においても、今後、IBQP-PRのC/Pが出身母体に戻り、計画中のIBQPシステム等、各種ネットワークを通じて活動を続けていくと同時に、各州でのIBQPの組織づくりに貢献することを期待したい。

2-3 技術移転計画

a) 現 状

a-1. 技術移転状況

本調査団の見解としてプロジェクト開始から1年が経過した段階での評価は順調な立ち上がりを見せている。技術移転は、現場改善、品質管理、生産管理、人事管理・労使関係、生産性測定の5分野である。移転の方法は講義中心であり、午前中3時間程度の講義を行い、午後はカウンターパートが自習するという形をとっている。現場改善および生産管理分野は、その性格上重複する箇所が存在するため、その仕分けが重要であるが、その点は担当専門家間で調整がなされている。人事管理・労使関係の専門家はブラジル側の要望に基づき普及促進についても一部指導を行っている。普及促進については当初、独立した分野としては掲げられなかったが、最近、その重要性が再認識されはじめている。現場改善、品質管理、生産管理の各分野は、理論もさることながら、現場における実地研修が効果的であり、すでに工場見学の形で実施されている。

本来、実地研修は基礎編の講義が終了した後、OJTの一環として実施される予定であったが、より実践的な技術移転を望むブラジル側の強い要請により時期を早めて行うこととなった。ブラジル側は今後の進め方を講義中心から実技中心へシフトすることを目指しているが、日本側も度重なる協議の結果、可能な限り、この方針に沿った方向で進める意向である。

a-2. カウンターパートの位置付け

当プロジェクトには現在パーマネント6名(4名欠員)およびテンポラリー15名の計21名のカウンターパートが存在し、全員が同様に技術移転を受けている。ブラジル側の計画ではテンポラリーカウンターパート全員およびパーマネントの一部2年半(パーマネントは5年)のIPQP-PRの勤務終了後、それぞれの出身母体へ戻り、生産性活動の拠点となることを目指している。しかしながら、カウンターパートは各々出身、経験、能力において格差が大きいことから、この育成には困難を伴っている。また、テンポラリーカウンターパートは2年半で交代するため、彼らがある程度自立できる段階までの時間は限られており、いかに効率よく移転を行うかが重要課題である。

また、ブラジル側は将来カウンターパートを軸にしてネットワークを構築し、生産性活動の全国展開を図ることを計画しているが、現状においては、その具体的方策は情報ネットワークの構築程度であり、確立しているとは言い難い。

b) 今後の展開

b-1. 技術移転について

ブラジル側の要請を受けて、技術移転の進め方には若干の修正が行われた。具体的にはカウンターパートを、その適性、能力、希望などに応じて、企業支援部門および教材開発

部門に分類し、その部門ごとに専門性を育成する。また、日本側の専門家もその2部門に別れ、技術移転を実施する。同時に指導方法を現在の講義中心から実習中心へと漸次シフトしていく。その結果としてパーマネントカウンターパートはもとより、テンポラリーカウンターパートにおいても、より実践的な能力の習得が可能となり、早い段階での成果が期待される。

IBQP-PRは今後、活動を人材育成、企業支援、情報活動、普及活動の4分野として進めていく予定であるが、プロジェクトとしては基本的には、現行の分野において移転を行う。ただし、その方法については、OJTを中心とした実践的なものを漸次、採用する。具体的にはモデル企業を設定することにより実習の場を確保するとともに企業に対し活動の成果をアピールし意識改革を行う。また、公開セミナーを実施し、その成果を発表しIBQP-PRの存在意義を知らしめる等、他の生産性向上プロジェクトで採用されている方法を用いることを検討していく必要がある。しかしながら、当プロジェクトでは専門家数も7名と多く、生産管理、現場改善、品質管理で3名が割り当てられていることから、カバーする範囲も多岐にわたっている。また、カウンターパートならびに専門家もグループに別れるため、その連携も考慮すべき問題である。今後、実習中心に移転がシフトしていく中で、効率的な進め方について様々な角度から検討をすることになろう。普及促進活動については特に組織の立ち上がりの時期には重要であるが、現在、独立した分野として設置されていないため、今後どのように取り扱うかが課題となっている。当面、人事管理・労使関係の長期専門家が担当し、短期専門家で補うことが考えられるが、ブラジル側は組織づくりの面等で普及促進を重要視しており、もう一つの分野として扱う選択肢も考えられる。

上記事項についても、今後、プロジェクトの進捗に応じ、随時、日伯双方の意見を聴取し、必要に応じて委員会等を開催するなど、プロジェクトとの調整を図ることにより、より現実的な方向性を探ることになろう。

b-2. 組織について

IBQP-PRは総合的生産性機関を志向しており、その重要な戦略の一つにネットワークの構築がある。テンポラリーカウンターパートおよびパーマネントカウンターパートの一部は将来、他州へ戻り、生産性向上活動を推進していくことになるが、そのネットワークはIBQP-PRの重要なツールとなるとの認識である。しかしながら、現段階において、いかにカウンターパートを組織し、普及促進を進めていくのかの具体策は確立していない。すでに前述したとおり、普及促進は分野として独立していないため、この部分での協力には限界がある。支援機関とブラジル側によるトップセミナーの開催は、産業界に対する効果的なアプローチと考えられるが、その効果を継続させる意味でも、この分野の専門家に

に対するブラジル側のニーズは高いと思われる。

ネットワークの構築に対する支援は支援機関との情報交換を活発に行うことにより促進されるが、ブラジル国内での展開に関しては、IBQP-PRによる綿密な計画に基づき、実施されることになる。この点においても日本における経験が参考となるのであれば、専門家をはじめ、様々なチャンネルを通じ、支援がなされるであろう。

2-4 機材供与/研修計画

a) 機材供与計画

95年度分供与機材については96年8月に発送を予定している旨、説明した。96年度分供与機材は基本的にR/D締結時にブラジル側から提示があった機材のうち、昨年度対応できなかったものを供与することとなり、また、今回の協議の結果、メンテナンスの容易性、調達期間の短縮、価格の優位性から全額現地調達となった。これら機材の供与によりプロジェクトサイトの増築計画が実施され、大セミナー室が設置された場合においても、ほぼ対応すると思われる。

よって、プロジェクトは技術移転の進展に伴って独自の事業展開も進むと思われる中、96年度までの機材供与において、プロジェクトとして必要とされる基礎的な機材はおおむね揃ったと考えられ、来年度以降の機材供与に関しては、書籍、ビデオ等、ソフト関連機材が中心に検討されることが適当と思われる。

b) 研修計画

当プロジェクトの研修対象となるカウンターパートはパーマネント10名（現在は6名）であり、96年度は3名の研修が予定されている。95年度は国別特設コースが実施され、カウンターパート1名がそのコースに参加した後、社会経済生産性本部での追加研修を受けたが、今回の調査団との協議の結果、96年度についてもC/P枠3名については同様の方向で実施される予定である。今年度国別特設コースは先方の要望を反映し、研修期間が1週間延長されているが、その内容、時間配分、レベルについては今後、先方との協議を行い、それを反映した形での組み直しを行っていくこととする。また、各パーマネントカウンターパートの追加分についてはブラジル側では、日本における研修によりカウンターパートがより深い専門知識および組織運営の手法を習得し、IBQP-PRの発展に資することを強く希望している。従って、個別研修の内容については、ブラジル側の要望と、それぞれのカウンターパートの専門分野について事前に実施機関であるJPC-SEDと長期専門家間で入念な検討が行われる予定である。運営方法は国別コースの前あるいは後に1～2週間程度の追加研修を設定し、その研修においては各パーマネントカウンターパートは分野に応じた専門的内容を習得する

ものである。

また、今後の展開として、グループ分けに伴い、カウンターパートもその専門性が特化していくことが予想され、同時にレベル、興味の方角から要望の細分化も考えられる。これらに対応するために、専門分野別に設定されている集団コースの中から適切なコースを選択し、参加することも可能である。この場合も、集団コース前または後に個別研修を実施する。ただし、日本側支援機関の実施体制の制約から、期間、内容、実施時期については要望に十分に沿えない場合もありうる。いずれにしても、プロジェクトの要望を事前に十分に調査することにより、技術移転と相乗効果をあげるような計画を立案することが肝要である。

3. 協 議 概 要

(1) ABC、商工観光省、SEBRAE-NA、IBQP-NA、IBQP-PR との協議（6月3日午後3時半より）

| | | |
|----|------------------------------|----------------|
| 先方 | Ms. Marisa Graca Lima | ABC |
| | Mr. Marcos Otavio P. Bezerra | MICT |
| | Ms. Mirlam Machado Zils | SEBRAE |
| | Mr. Antonio Sergio Montelro | IBQP-NA |
| | Mr. Washington Lemos Filho | IBQP-PARANA |
| 当方 | 北 善 次 | 生産性・品質向上プロジェクト |
| | 吾 郷 珠 子 | JICA ブラジル事務所 |
| | Mr. Mauro Manabu Inoue | JICA ブラジル事務所 |
| | 調査団員全員 | |

はじめに、双方のメンバーの紹介を行った後、当方団長より今次調査の目的として以下のとおり述べた。

本プロジェクトは協力を開始して、ちょうど1年が経ったところであり、この段階で現状の問題点の整理と、今後の方策について検討・協議を行うことを主目的としている。

IBQP-PR および日本人専門家の努力で、現時点までは全体的にうまくいっていると日本側は認識しているが、あと4年弱でプロジェクトは終了し、その際、IBQP-PR が自立するために何をすべきか、今後、細かい協議を行いたいと考えている。

そのためには、まず初めに、IBQP-PR の組織づくりが緊急課題である中、プロジェクトとして何をしていくか、技術協力計画の中身についての議論を行い、整理したいと考えている。

また、それにあわせ、ABCをはじめとするブラジル側政府関係機関がIBQPシステムの中で、いかにパラナにおいて蓄積した技術を普及していくか、是非とも意見を聞きたいと考えている。

そしてプロジェクトの運営上、現在問題となっている以下の2点についてブラジル側の説明を求めていきたいと考えている。

1点目はカウンターパートの取扱いである。現在、プロジェクトには15名のテンポラリーカウンターパートが配属されており、将来の生産性向上活動を見据えた場合、普及促進の重要な役割を担うと想定されているが、彼らの将来的な身分が不明確であり、いかに対応していくか、是非とも考えを聞かせてほしい。

2点目は、建物の話である。現在、日本側は当初R/D締結時にブラジル側が提示した計画を実施することが難航しているとの認識にあるが、それを、いかに解決していこうとしているのか、是非とも意見を聞かせていただきたい。それは、実質的な解決策ならびに、外交的な側面からの対応の仕方の双方からのものを期待している。

以上が今次調査の主な目的である。

それに対し、ブラジル側より以下のとおり発言があった。

(ABC マリーサ氏より)

プロジェクトが始まった段階での調査団派遣は時宜にかなったものであり、R/D締結時の約束を遵守することは重要であるが、問題点の解決のため、方針変更について早期に対応することも、また重要であると考えている。

(続いて SEBRAE ミリアン氏より、普及体制、パーマネントカウンターパートの配置に関して)

SEBRAE は490の出張所を持ち、研修センターも抱えている。研修センターでは環境管理等研修を実施している。生産性に関連した生産性・品質コースも2～3年前から独自に開設している。これら関係機関が普及促進の一助になると考えている。また、現在不足している4名のパーマネントC/Pについては商工観光省との打ち合わせにより、奨学金制度(経費負担)を導入し、南リオグランデ州、サンタカタリーナ州、リオデジャネイロ州等に対して人選を依頼しており、30～45日程度で解決すると考えている。

(続いて商工観光省マルコス氏より)

普及促進については、商工観光省が担当している。商工観光省はPBQPを所管しており、そのサブプログラムとして州レベルでの活動を展開している。しかし、実際は各州が指揮権を持っており、普及に関しても各州に依存しているのが現状である。

(IBQP-NA アントニオ氏より)

IBQP-NA は設立間もない無収益な組織であり、現在、約40の企業からの資金協力により運営している。現段階においては、全国レベルの普及促進は難しいと考えており、各州の企業の意欲に依存した州レベルの機関の設置を期待している。

ただし、今後はSEBRAEと協力し、体制整備を図るとともに、商工観光省との交渉により、PBQPの実行母体となるよう計画をしている段階である。これら体制整備が進めば、IBQP-NAを通じてIBQP-PRの技術を他州に広げる体制が整うと考えている。

(当方団長より、今後配属予定の4名のパーマネントC/Pの配属期間が4年となることについて質したところ、SEBRAEのミリアン氏より)

各州から来る4名のパーマネントC/Pは4年後に元の所属先(企業等)に戻ることでなっている。

SEBRAEはテンポラリーC/P、パーマネントC/P36名分の費用を現在、全て負担しており、この4名についても同様である。これら4名を他州に振り分けた経緯については、本プロジェクトのサイト選定にあたり、希望のあった5州から要望に沿えなかった4州に対して、和解するための条件として提示したものである。これら4名については、将来、各州にIBQPの事務所ができた際には、そこに配属されることを期待している。

(最後に北リーダーより、他州のIBQPの設立状況について質したところ)

IBQP-NA が各州に IBQP の事務所を設立することは考えていないが、2～3州において類似の活動を活発に開始したところはある。商工観光省、SEBRAE は各州に対し、IBQP の設立交渉を行っているが難しい状況にある。

(2) GAZETA DO POVO 表敬 (6月5日午前11時50分から)

先方 Francisco Conha Peréire GAZETA DO POVO、12チャンネル社長
ワシントン所長 IBQP-PR

当方 調査団(山崎団長、加藤、田中団員)
プロジェクト 北リーダー

双方挨拶の後、先方ペレイラ社長より、IBQP-PRの事業については、設立時より関与しており、理事会のメンバーでもある本プロジェクトが成功することにより、パラナの発展に貢献すると確信している。また、本事業クリチバのみに限らず、ブラジル全土を対象として考えており、自分としても、テレビ、新聞等での広報活動を通じ、支援していきたい旨、発言があった。

(10年前、日本政府の招待を受けて、JICA、外務省を訪問したとのこと。)

これに対し、当方団長より、今次調査団の目的を述べ、関係者等との話し合いを行い、6月10日に将来についての共通認識の確認を行うこと、IBQPの事業活動のPR等、今後とも支援協力をお願いしたい旨、述べた。

加えて、ペレイラ氏より、今次調査団の概要については、後日報告してほしいとのこと、グットモーニング・クリチバでインタビューしたいとのこと、7時のニュースおよび、必要であれば全国ネットに流したい等、発言があり、希望があれば言ってほしい旨、支援協力の申し出があった。(車中にてワシントン所長より、情報チャンネルを通じた広報活動については、現段階では事業が形になっていないので押さえている旨、発言があった。)

(3) IBQP-PR との協議 (6月5日午後2時30分から)

先方 ワシントン所長
パウロ技術部長
マウロ技術アドバイザー

当方 調査団全員
プロジェクト派遣長期専門家全員

まず初めに、先方ワシントン所長より、IBQP-PRの事業について以下のとおり発言があった。現在、IBQP-PRは情報、人材育成、企業支援、プロモーションの4部門から組織されている。情報部門においては、関係機関の情報収集を行うとともに、その発信、教材の外部への提供等を行っている。将来的にはIBQPネットワークにおいて情報交換をするとともに、生産性に

関するニーズに対応するため、パートナーシップ制度を活用し、情報検索、人材の提供等を行っていき考えである。本分野は戦略的分野であり、常に最新の情報を入手していく方向で考えており、現在、外部のコンサルタントを雇い、体制整備を行っている。

人材育成については現在、日本人専門家による研修を受けている段階であり、外部への活動は行っていない。本分野は非常に重要な分野であると認識しており、今後、日本人専門家からカウンターパート、カウンターパートによる全国の関係機関へと展開を図るため、短期の研修コース等を開催していく考えである。本分野に関しては、IBQP-PRに日本人専門家が派遣されていることを聞きつけた外部から、研修開催に対する多くの要望が上げられており、研修用教材が完成次第、是非とも開催していく考えである。

3番目の分野は企業支援であるが、本分野に対する経験はないが、日本人専門家による技術移転を近く開始することとなっている。IBQP-PRとしては企業に対する支援を事業化する計画であり、現場に行き指導できる体制を整備することが非常に重要であると考えている。

4番目の事業はプロモーションであるが、本分野は一般市民に対する普及促進を図り、生産性向上活動に対する関心を高めていくことを考えている。現在も、大学、企業からの要請に応え、各種イベントを開催しているが、今後も、こういった活動を増やしていく意向である。本分野に対しては、是非とも日本からの短期専門家の派遣をお願いしたく考えており、こういった活動を通じオピニオンリーダーを育成していきたいと願っている。また、それにあわせ、各種普及用関連教材、資料の提供も計画しており、昨年派遣された石原専門家のセミナーをとりまとめた資料については、すでに作成済みであり、有効に活用している。

PBQPの実施機関としてIBQPは設立されたが、IBQP-PRはパラナにおけるPBQPの調整機関として活用することが期待されており、それに向け努力したいと考えている。

この4部門を主体にした組織整備は、幹部の日本研修等における社会経済生産性本部との打ち合わせにより得た情報をもとに、日本、シンガポールの例を参考に計画していった。IBQP-PRは生産性を全般に取り扱う機関であるが、その規模はコンパクトにしたいと考えている。ただし、現在はカウンターパートが技術移転を受けている段階であり、今後、提供するサービスがいかなるものなのか、まだ整理されたとは言えない状況にある。

現在、IBQP-PRは上記4分野の体制整備を第一に考えているが、永続的に存在する機関となるべく第五の柱として弱年者を対象にした活動を考えている。大人はその基礎（考え方）がもう固まっており、子供の教育の中で生産性向上に対する認識を高めることが重要と考えており、本件に関しては教育庁と打ち合わせを行っている。本分野は工業を主眼においている日本との協力とは焦点が違ふことは認識しているが、是非とも実現させたいと考えている。

そしてまた、公共サービスへの支援も長期的な視野として、IBQP-PRは活動することを考えている。民間のコンサルティング企業は現在、主に民間企業を対象に活動を行っているが、

公共サービスに対しては、あまり目を向けておらず、そこで IBQP-PR は本分野に対応していきたいと考えている。

これらの活動により将来的には、製造業、商業、サービス業への支援とともに、教育、公共サービスへの支援を独自スタッフと外部ソース（パートナーシップ）とで実施していきたいと考えている。

1996～1997年にかけての計画の大枠は日本人専門家チームとの打ち合わせにより、固まりつつあるが、小さな点で今後も協議をしていきたいと考えている。しかし、組織整備については1996年の後半までに一応の目途を立てたいと考えており、1996年後半、1997年には情報提供、研修等を実施していきたいと考えている。

また、生産性に対する概念／理念の整理が整っていない状況にあり、今後、日本人専門家と協議をしながら、そのアプローチ方法を固めていきたいと考えている。この点については社会経済生産性本部の経験に大きく期待しており、ブラジルの状況に合わせた概念／理念の構築に対する日本の協力を期待している。この概念／理念は一般的でなく革新的のものを期待しており、あまり義務感を感じない、一度聞くと理解したと感じてしまうというブラジルの国民性にも配慮したものを構築し、IBQP-PR としてうまく引きつけるものを期待している。10年ほど前から生産性に関する情報はブラジルにも入っていたが、それらの活動を取り入れたところは少なく、セミナー、研修等を通じ、普及促進を図りたいと考えている。ただし、ブラジル人が説明をしても、知っていると言われられてしまうこともあり、日本人のような外部の人間が革新的に話をしていくことがないと、なかなか引きつけることが難しい点を理解願いたい。

(当方団長より財政的な自立が、いつごろ求められているか質したところ)

現段階では SEBRAE から99%の財政支援を受けて運営している。会員企業は41社あるがそこから得る資金は極く限られており、賃料、電話代程度にとどまっている。来年からは4分野の活動による収入を期待しているが、5年後以降も SEBRAE の研修事業等を受託することにより、SEBRAE はクライアントとしてとどまると期待している。

(事業実施に際して体制整備、人材配置、能力向上を、いかに図っていくのか質したところ)

部門ごとの振り分けは案はあるが、今後、カウンターパートの実績に合わせ対応していきたいと考えている。また、事業実施に際してはパーマネントのみでなく、テンポラリーについても戦力と考えており、たとえ、将来、他州に帰っても、情報ネットワークにより各種要望に対しての対応は可能であると考えており、またパートナーシップとしての参画も期待している。

(パウロ技術部長より)

IBQP-PR は本プロジェクトとともに設立された機関であり、今後の自立を勘案した場合、技術面のみに重点をおくと、組織として成立しないおそれがある点を理解願いたい。日本

との協力が5年間であることは理解しているが、2年半で帰るカウンターパートもあり、2年半のプロジェクトが2回あるという視点に立った協力を願いたい。

次に田中団員より以下のとおり発言があった。

社会経済生産性本部の初期の段階では次のような方法がとられた。まず、生産性の考え方をはっきりとさせ、その目的を日本の経済復興と自立に据えた。また、人間中心の運動として三原則を掲げ、海外からの学習を行った。それらによって生産性の疎外要因を排除し、目的の達成を目指した。同時にIE協会、地方本部等のネットワークづくりも推進した。人材育成および意識改革により生産性運動の展開を図ってきた。これらの経験から5年間あればブラジル流の生産性運動がなされるのではないかといえる。事業展開に沿った人材育成を行うことが必要である。これに対してワシントン所長からIBQPにおいても同様の考え方が採用されており、合同委員会も設置されているとの説明があった。IBQPにおいてはブラジル社会の価値観の変革を目指しており、それによって最終目的を達成するつもりである。ブラジルの企業家は生産性向上を合理化と考えており、労働者は合理化に反対している。これらの間違った考え方を是正し、意識改革を達成することが重要である。研修については先方より次のような意見があった。社会経済生産性本部において運営について学ぶことを重要と考えている。また、研究所において中小企業の技術指導について学んだが、有益であると思う。これらのことから、集団での研修、社会経済生産性本部における運営について、特定の分野の研修の三つが必要であると考える。また、短期専門家については先方より以下の意見が述べられた。短期専門家はIBQPにとって大きな役割を担っている。一つは長期専門家の補完であり、もう一つは機能の強化である。技術の向上や、企業家の意識改革に日本の経験を活かしていきたい。昨年実施された石原短期専門家の指導のような生産性の新しい捉え方が必要である。短期専門家の分野については優先順位のリストを提出する。トップセミナーについては11月に予定したい。

(4) IBQP-PR との協議 (6月7日午前9時30分から)

先方 ワシントン所長

パウロ技術部長

マウロ技術アドバイザー

当方 調査団全員

プロジェクト派遣長期専門家全員

初めに当方団長より、実質的な協議が一日でなされなければならない状況にかんがみ、効率的に議事を進める観点から以下の7点について順次進めたい旨、申し入れをし、先方の了解を得た。

I) 短期専門家の要望について

- II) 一昨日入手したIBQP-PRのプロジェクトにかかる事業計画ならびにPDM
- III) 技術協力計画
- IV) 機材供与に関する状況説明
- V) 建物建設にかかる現状と今後のとりすめ方
- VI) M/D案の検討
- VII) 合同委員会のとりすめ方

I) 短期専門家の要望について

初めに先方より、ア) Total Quality Management イ) Total Quality Control ウ) Industrial Engineering エ) Marketing for Quality オ) Industrial Policy Development の5名の短期専門家にかかる要望が出された。

(当方より、トップセミナーにかかる経営者の要望が出されていないことから、リストへの追加の必要性について質したところ)、先方パウロ技術部長より、

トップセミナーについてはIBQP-PRの要望に応える候補者であれば本プロジェクトの計画の外とし、直接、社会経済生産性本部との協力により実現させたい。その費用についてはブラジル側で負担する。ただし、要望にかなわなければ、再度、本プロジェクトの枠内での要望を上げる可能性がある旨、発言があった。

それに対し当方団長より、現時点で意思決定をしなければ、その人選等の準備が難しくなること、また、予算追加が難しい旨、説明したところ、パウロ技術部長より、

旅費、宿泊費についてはブラジル側が負担するので、社会経済生産性本部にて手配願いたい。時期については11月の第二木曜が品質国際デーであり、第一週を第一希望、その次の週を第二希望として準備願いたい旨、申し入れがあった。

それに対し、田中団員より、社会経済生産性本部にて上記要望に合わせ、今後、人選を進めること、費用については旅費、宿泊費のみで謝金等は不要であり、国内で何らかの費用がかかる場合、随行者が必要な場合等は連絡する旨、説明し先方の了解を得た。

また、当方団長より、今回は経営者1名の派遣を計画するので、今後、労働組合代表者等、同様の仕組みにて対応する要望がある場合は、知らせてほしいこと、経営者に対し、説明資料としてブラジルの品質月間にかかわる情報を日本に送付するよう依頼し、先方の了解を得た。

続いてパウロ技術部長より、8月に生産性にかかわる個別専門家が2名ブラジルを訪れることとなっているが、これら個別専門家にIBQP-PRにおいて講演等の依頼ができないかどうか問い合わせがあり、先方より、基本的には個別専門家はおのおのの目的で来ており、プロジェクトの活動を支援する場合は原則的に別途要請を上げる必要があること、ただし事前情

報があれば、関連事業部との調整により数日であれば依頼可能な場合もあること、IBQP-PRが日本の予算的な観点から、プロジェクトの短期専門家とすべきものを個別専門家として要請を上げた場合は、専門家の位置付け／立場が不明確になるという点から、通常のプロジェクトの短期専門家とするよう申し入れがなされる可能性が高い旨を説明した。

また、ワシントン所長より今までに派遣されている短期専門家の期間は1カ月程度であり、他州からの要望に応えるためのセミナー（2日程度）等の観点から3カ月程度の派遣が可能か問い合わせがあり、当方団長より、基本的に短期専門家はプロジェクト目標の達成のため、技術の向上を図ることを目的に派遣されるものであり、他州への派遣が、いかなる位置付けなのか整理する必要があること、派遣期間については、そのプロジェクトにおける業務量に応じ設定されるものであり、3カ月の可能性もある旨、説明した。

II) 一昨日入手したIBQP-PRのプロジェクトにかかる事業計画ならびにPDM

当方団長より、先般受領したIBQP-PRのプロジェクトにかかる事業計画に記載されたIBQP-PRの上位目標とプロジェクトの関係に混乱がみられるのでIBQP-PRの将来像と日本の技術協力プロジェクトの目標の関係について、プロジェクトデザインマトリックス(PDM)を用い整理を図りたい旨、申し入れ、先方の了解を得たのち、PDMに関し以下のとおり説明を行った。

IBQP-PRの将来像はプロジェクトの目標に比べ非常に大きい。PDMにおいて活動—成果—プロジェクト目標—上位目標という論理的構成を形成しており、プロジェクトにおいて対応／コントロールできない事項を外部条件として記載している。これらプロジェクトの要約はR/Dのマスタープランと同一のものであり、ここまでは双方合意した点であると認識される。このプロジェクト目標を達成するため、現在、双方最善の努力をしているが、その投入には限度があり、また日本人専門家はスーパーマンではないという中で、今までの1年、今後の4年で何ができるか再確認するものと理解願いたい。またプロジェクト目標に到達するまで成果、活動と階層構造をなしている点についても理解願いたい。

(先方ワシントン所長より、IBQP-PRの目標はプロジェクトと同じであるが、手段—目的の関係が異なっているとの認識にあると発言があったことに対し) IBQP-PRの活動全てがプロジェクトであるという考えと受けとられる側面があり、それはそうでないということを認識／理解願いたい。プロジェクトを考える際には、活動と成果について視点を落とし、その関係のみてほしい。また、分野によってその協力のレベルに差がある点についても理解願いたい。これらは技術協力という事業の性格からくる効率性の観点、日伯双方による評価の際に用いられると思われる指標という観点をクリアにさせるものであり、これら観点に従い、今後、評価調査団までに、双方その整理を行い、技術協力事業を進める必要がある。

IBQP-PR のプロジェクトにかかる事業計画において記載のある日本に対する九つの要望については、日本—ブラジルの技術協力プロジェクトとして対応すべき事項、ブラジル側で対応すべき事項（日本側がアドバイス程度の支援はできるかもしれないが）、ブラジル側で対応すべき事項であるが日本が支援できる事項の三つのクライテリアに分けて整理、説明していきたい。

- a) IBQP-PR の組織整備、戦略開発等にかかわる短期専門家については、その趣旨がR/Dに記載されている協力の範囲内かどうかという観点から個別に判断されることが考えられる。よって何らかの要望があれば具体的に上げていただき検討していくこととなる。
- b) 短期専門家の派遣期間はその業務に合わせ決められるもので、3カ月程度の派遣もありうる。
- c) 社会経済生産性本部との関係強化は本プロジェクトの範囲外である。社会経済生産性本部はIBQP-PRとの関係強化に前向きであるので別途具体的に要望事項を上げてほしい。（これに対し、パウロ事業部長より技術と理念は一体であり、その観点から社会経済生産性本部とプロジェクトを分けて考えることはできないと発言があり、一方、田中団員より、社会経済生産性本部はIBQPを支援していくことを決めており、その協力は専門家派遣、調査団への参加、研修員の受入れ等、JICAのスキームに乗ったものと、そうでないものがあり、今後JICAのスキーム以外の関係強化については別途検討すべきと考えている旨、発言した。）
- d) 日本における生産性にかかわる機関／活動等にかかわる追加情報の提供については今後具体的に要望が上がれば、対応可能かどうか判断することができる。
- e) 供与機材の早期送付については、昨年からJICAの調達システムの変更により時間がかかっている点については申しわけなく思っており、昨年度分機材については一般機材は6月に日本を出航、書籍等については7月末納品予定であり、その後、空送することとなる。
- f) 日本研修において社会経済生産性本部の事業である普及、研修コースの設定等IBQP-PRの組織づくりに役立つ内容にすることは、昨日協議した範囲内で対応したい。
- g) 生産性測定(マクロ)について短期専門家の枠外で対応することは専門家の候補が変わったことは理解できるが、やはり短期専門家の枠として、今後、検討していただきたい。
- h) 指導者に対するセミナーは、さきほどの議論に沿って社会経済生産性本部と打ち合わせ願いたい。
- i) ブラジルにおける生産性運動強化のための活動の実施については別途、具体的な資料を作成願いたい。
- j) 研修計画の見直しについては、すでに専門家と行っていると理解しており、当方としてもプロジェクトがうまくいっていると考えており、高く評価している。

今後もプロジェクトに関して多くの要望が出されると思うが、できることとできないことを分けて整理を進めていくようお願いしたい。また、その際には、PDMを用いて話し合いを進めてほしい。

(本件に関し、パウロ技術部長よりPDMの指標について日本人専門家チームとブラジル側で設定していかどうか質問があり) 指標については、今後双方にて、またJICA本部においても検討を進めていきたい、そのすり合せをお願いしたい。

III) 技術協力計画

まず初めに北リーダーより5年間の技術協力計画に関し、以下のとおり説明があった。

昨年末作成された計画に対し、その進捗状況、およびブラジル側からの要望により計画の前倒しを予定している。本件については、すでにIBQP-PR幹部とも打ち合わせ済みであり、詳細については今後、分野ごとに詰めていくこととなっている。また、IBQP-PRのOrganization Supportについては、現段階ではどういった協力が可能か不明な点もあるが、今後、ブラジル側との打ち合わせにより内容を検討していくこととした。また、今後計画している企業実習・支援グループは田村、麻生、三森専門家が対応、教材開発については天野、和田専門家が対応することで計画している。

続いて各分野ごとの技術移転計画(年間計画)について各担当専門家より以下のとおり発言があった。

人材育成・労使関係(和田専門家)については短期専門家を来年3月に派遣することを検討中であること、当初、短期専門家を予定していた賃金管理についての講義は三森専門家が対応することとなったことが前計画との主な相違点となっている。応用編における講義内容については今後、基礎編の進捗状況、理解度等に合わせ計画していく予定である。

生産管理(天野専門家)に関する講義の計画においては、ほぼ当初計画どおりであるが、機械組立産業、食品産業等を対象としたroom practiceも計画している。

現場改善(麻生専門家)5SについてはC/Pのみでできるようになるまで指導する。提案制度等についてはケーススタディを取り入れ現場のイメージをもてるものとする計画である。今後はMaterial Requirement Planning等、生産管理、品質管理、現場改善の3分野をみた場合の抜けている部分についても講義として取り上げていく計画である。

品質管理(田村専門家)に関しては当初計画どおりほぼ進んでいくこととなっている。また、企業実習について現在、月に2回程度を計画しているが、本件に関しては企業探しについてブラジル側の負担が大きくなることが予想されるが、各種テーマの供給のためにも、きちんと探してほしい。

(それに対し、先方ワシントン所長より最善の努力をする旨、発言があった。) また、先般

の協議において短期専門家の派遣を今年度にしてほしいというブラジル側からの提案があったが、本件に関しては、その講義の進捗に合わせ、来年度にすべく検討願いたい。(先方より今後スケジュールについては専門家との打ち合わせにより詰めていきたい旨、発言があった。)

(最後に北リーダーより各分野の技術協力計画についての詳細な点は今後調整が必要であるが、今回提示した計画に対して全体的な評価について質したところ) 先方ワシントン所長より、今後の課題ではあるが、テーマ別企業訪問については可能な限り全員参加させたい旨、発言があった。

IV) 機材供与に関する状況説明に関しては「II) 一昨日入手した IBQP-PR のプロジェクトにかかる事業計画ならびに PDM」において説明したとおりである旨、先方の了解を得た。

V) 建物建設にかかる現状と今後のとりすめ方

先方ワシントン所長より、建物に関し以下のとおり発言があった。

今までの経緯については先般のブラジリアでの説明のとおりであるが、その後の進捗としては、市の行政局長官からの書簡を先般受領したところによると、現敷地および隣接地の土地と、現在の建物の強制収用の交渉を開始したとの報告である。これにかかわる市の予算(45万RS、約4800万円)については市として手当てができています。今後の課題としては増築部分の建設費であり、本件に対しては州政府に、その対応を求めているところであり、その結果は土地購入後90日程度で判明することとなっている。計画どおりいけば本年中に、その建設を開始することとなっている。

それに対し当方団長より、以下のとおり発言があった。

建設について準備が着々と進んでおり、実質的な解決については問題ないと安心しているが、課題として外交的な取扱いが未だ残っている状況にある。本件に関しては場所の変更の理由、市の土地の購入の問題、州の建物の建設の問題、建物の完成時期等を記載した文書を早急に外交的なルート(ABCから、在ブラジル日本大使館あて)にて書面を提出するとともに、州の予算確保が確定した段階においても文書にて連絡するようお願いしたい。(先方ワシントン所長より本件について了解する旨、発言を得た。)

(続いて当方団長より、C/Pの採用計画について質したところ、先方ワシントン所長より)

当初のプロジェクトサイトの選定にあたり、候補となったりオ、サンパウロ、ミナス、リオグランデの4州が基本的にパーマネントカウンターパートを派遣する計画となっていたが、先般のブラジル側の協議において、この制約をはずすことが決定された。それによってサンタカタリーナ州からの派遣が現在、有力視されており、今後約90日で入選

が完了する予定である。PC/Pにかかる費用については科学技術省の予算であるRHAEプロジェクトからの捻出を予定している。その人選については国家工業連盟がリクルートし、IBQP-NA、IBQP-PR等が選定することとなっている。また、TC/Pの取扱いについては将来的には2年半という期間が過ぎたら、各州に戻ることが基本であるが、これら卒業生のネットワーク化を図る計画であり、情報の提供、パートナーシップ制度等を導入し、有効に活用するとともに、各種情報提供を行っていくことを検討中である。また、正式な卒業証明書等は授与できないが、何らかの形で、その資格認定をすることも検討中である。

本件に関し最後に当方団長より、上記活動も重要ではあるが、今後の普及促進、技術の向上を勧奨した場合、TC/Pの活躍の場をIBQP-PRが提供することも重要であり、またネットワークの維持という観点から年に1回程度、OB会的なものの開催も有効であろうとのコメントを述べた。

VI) M/D案の検討

VII) 合同委員会のとりすめ方

まず初めに署名者についてM/Dについては、その性格上、総括機関であるSEBRAE、実施機関であるIBQP-PRとし、別途、合同委員会の議事録を作成し、他の参加者等の署名を得るという方向でとりすめたい旨、当方団長より申し入れ、先方の了解を得た。続いて原案に対する変更点において確認を行ったところ、その主要点は以下のとおり。

(技術協力計画)

5年にわたる技術協力計画については今後、進捗に合わせて修正の必要性が出てくる可能性はあるが、基本的には双方合意点に達したこととする。ただし、各分野の計画については、暫定案とし、今後、その詳細について双方にて協議することとする。

(C/P研修)

(倉田団員より) 本件に関しては、個別研修が本来の趣旨であるが、社会経済生産性本部にて内容検討、スケジュール設定等を行うことが難しい点にかんがみ、日本側の申し入れにより、国別特設コースにPC/Pを参加させ、別途1~2週間程度の追加研修を付加する形で設定することとする旨、明確に記載することとした。また国別特設コースについてもカウンターパートの技術力の向上に合わせ、その内容の修正を図る旨、説明した。

最後に合同委員会については、そのメンバーが全員集まる6月10日午後に設定し、午前中は、その準備会合とすることで双方合意した。

(5) 合同委員会準備会合および、合同委員会 (6月10日10時～、15時～)

| | | |
|----|-------------------------------|---------------------------------|
| 先方 | Ms. Marisa Graca Lima | ABC |
| | Mr. Marcos Otavio P. Bezerra | MICT |
| | Mr. Roberto Viegas Rels | SEBRAE |
| | Ms. Miriam Machado Zits | SEBRAE |
| | Mr. Antonio Sergio Monteiro | IBQP-NA |
| | Mr. Jose C. Gomes De Carvalho | INDUSTRIAL FEDERATION OF PARANA |
| | Mr. Sergio Marcos Prosdociimo | IBQP-PARANA |
| | Mr. Washington Lemos Filho | IBQP-PARANA |
| | Mr. Paulo Afonso Schmltd | IBQP-PARANA |
| | Mr. Mauro Katsushi Nagashima | IBQP-PARANA |
| 当方 | 生産性・品質向上プロジェクト派遣長期専門家 | |
| | 吾 郷 珠 子 | JICA ブラジル事務所 所員 |
| | 調査団員全員 | |

準備会合において、先方よりブラジル側の協議を受けて、以下のとおりM/D (案) の修正について依頼があった。

A) 署名者について

署名者については、当初案3名に追加して、ABC、IBQP-NA、商工観光省の代表者も含めるよう強い要望があった。(標記に関しては、通常総括機関代表者ならびに実施機関代表者と署名を交わすが、それ以外の合同委員会のメンバーの署名を拒否するにはあたらないとして先方案どおりとした。)

B) 短期専門家について

当初案に対し、6番目の要望(生産性測定—マクロ)の追記に対する要望があった。(標記に関しては、要望であることにかんがみ、先方案どおりとした。)

C) 組織および職員の配置について

本プロジェクトにおいてPC/Pは他州から今後4名参加する予定であり、IBQP-PRの活動を支える主要メンバーという観点よりも、現在その体制は整っていないが、IBQP-SYSTEMの活動を支える主要メンバーという観点から関係箇所を修文したい。また、5年後に専門家になり代るという観点ではなく、共同プロジェクトであり、専門家の支援なくしても各種活動ができるという観点を取り入れたいとの要望があった。(標記に関しても先方要望どおりの修文を行った。)

D) マスタープランについて

今回の協議においてPDMの検討は十分に行われたとの認識が、ブラジル側に薄く、今後

より一層、日本人専門家等と内容の詰めを行いたいとの申し入れがあった。(標記に関しては、PDMは双方のプロジェクトに対する認識を確認するためのものであり、当初からPDM自体には今後レビューを行う旨、記載していたが、それを本文にも記載することは何ら変更にはつながらないので、先方要望どおりとした。)

以上、M/D案に対する修正を行った後、ブラジリア関係者を含め、実施的な最終協議を行った。

まず初めに当方団長より、以下のとおりの発言があった。

ブラジリアでの協議を受け、ここクリチバではIBQP-PRの幹部と、1) 1年過ぎたところでの進捗の確認、2) R/D締結時のTSIの見直し、技術協力計画の内容確認、3) 1996年事業の内容に関して、日本人専門家およびブラジル側関係者の今までの議論を受けた上での内容の検討、4) 実施上、運営上の問題点に関する議論を行った。その総括としてはプロジェクトのスタートアップは非常に順調であり、順調にいつているからこそ、そのスピードアップの必要性が今回議論されてきたと認識している。1995年1月のIBQP-PRの設立以降、その陣容が次第に整いつつある中で、本プロジェクトのバラナでの位置付け、成果の普及が今後の課題である。技術移転の対象はPC/P、TC/Pと規定されているが、TC/Pは各地での普及を行う際のコアになると認識しているが、そんな中でどのような技術移転が必要であり、そして、それを実施するかは今後の打ち合わせにかかっていると認識している。また、PC/Pの出身を勘案した役割分担にかかる議論も今後必要と考えている。これらの点については日本の技術協力の実施という観点からすると、プロジェクトとして義務として行うこととは認識していないが、今後より良いプロジェクトとするためにもワシントン所長をはじめとして関係者の議論を深めてもらいたい。その際には、いろいろな議論が出てくると思われるが、JICAはPDMを採用する方向にあり、是非とも、その活用をお願いしたい。

最後に実施上の問題点であるが、現在欠員となっている4名のPC/Pについては順調な補充が図られると理解/認識しており、建設計画については改善も方策が現在とられていると認識している。また建設計画にかかる手続きとして外交的な報告についても、当初計画が駄目になった理由および今後の方策についての報告と、土地建物が予算的措置を含め、いかになったかの報告の2回を依頼しており、それらが適切になされると理解している。

続いてABCのマリーサ氏より以下のとおりの発言があった。

今まで各調査団に対して帰国前の報告を依頼していたが、ABCとしての方針変更があり、今後はABCとして各プロジェクトに赴き、実際の協議に参加することから、ブラジリアにおける報告は不要となった。今後も、この点については留意願いたい。

クリチバにおける協議については昨日、IBQP-PRのワシントン所長より詳細な報告があった。山崎団長よりプロジェクトの立ち上がりが順調である旨の発言があったが、今後も順調に

実施されることを期待している。また、建物、土地に関しては政府チャンネルを通じ適切に処理を行っていく。

続いて当方団長よりコメントとして以下のとおり発言があった。

立ち上がりが順調であると、先で問題が起こることが多々ある。これは問題を先送りしている場合も多々あるが、十分今後の留意が必要である。1995年1月に組織を設立した以降、多くのことを順調にやっていると認識している。ただし、将来の戦略、レベルの設定等は今まで以上の苦労と努力が必要である。IBQP-NA、IBQP-PR、SEBRAE等の機関との関係でみると、JICAの専門家のやっていることは非常に限られたものである。とりわけ、IBQP-PRがプロジェクト終了後自立し、IBQPシステムへの貢献していかなければならず、そのために今から準備しなければならないことが多くある。パラナの計画が多岐にわたっていることは理解しており、日本からの協力も可能な限り行うが、IBQP-PR自身がどういう方向に進んでいくか明確に見えない部分がある。時間不足のせいかもしれないが、今後その方向性について北リーダーとの議論に依存せざるを得ないが、明確化を図ってもらいたい。これがうまくいかないと、よく歯車が回らなくなるおそれがある。PC/Pの役割、TC/Pの役割、システムとして、どのように使っていくか確定しないと、技術移転のレベル設定が不可能になる。また、長期専門家も任期の間にどれくらいできるか限度があり、そのギャップを埋める必要がある。上記事項については、北リーダーとワシントン所長の議論として、すでに始まっているので、早くその詰めを行ってほしい。

続いてABCのマリーサ氏より個人的コメントとして以下のとおり発言があった。

本プロジェクトは日本とブラジルの協力をベースに行っているとは理解するが、もう少し、全体的な考え方をとることはできないか。IBQP-PRのみでなく、IBQPシステムとして、いつ独り立ちできるか明確なスケジュールが個人的にはほしい。それがあれば、それをベースに技術協力計画の変更の必要性について議論を行えると思う。(それに対し、当方団長よりIBQP-PRとして技術普及していくために何ができるのか、今後の協議によって出てくると思われる旨、説明。また、改善のポイントとして、カウンターパートの教育方法を現場重視に変えたとともに、教科書作成等を推進するなど前向きに取組みをしていると理解しており、また評価している旨、発言した。)

続いてワシントン所長より以下の2点につき要望が述べられた。

日本からの短期専門家が派遣された際に、1～2日程度、他州に行って講演等を実施し、プロモーション活動の支援をしてほしい。そしてまた、テンポラリーC/Pについては2年半といわずに、その前に自分の州のイベントに参加させたい。その際には長期専門家にも是非同行してもらいたい。本件に関しては実際には6月13日にサンタカタリーナ州における講演に和田専門家の参加を依頼はしているが。

また、パウロ技術部長より以下のとおり発言があった。

プロジェクトが体制整備の一部であることは理解できるが、現在の IBQP-PR に費やされている資金は、ほぼ全てプロジェクト関連に費やされていることも、また理解願いたい。5年間の技術協力の成果は商工観光省にとってはブラジル生産性・品質向上であり、SEBRAE にとっては中小企業支援であり、IBQP-PR については、その組織の能力向上である。

(それに対して当方団長より、長期専門家の時間配分等をかんがみした場合、これら全てに対応することは不可能である。カウンターパートの教育方法もいろいろある中、スケジュール的に無理のない計画を今後策定願いたい旨、戦略的計画無き中、組織としての方向性の無い中での活動は全く意味の無いものになることが多く、日々の活動からの議論を積み上げるよう、発言した。)

次に北リーダーより昨年派遣された石原専門家の講演をとりまとめた冊子を配布するとともに、その内容について以下のとおり説明を行った。

本冊子は、日本の生産性の概念について簡潔にとりまとめたものである。これがブラジルに合うかどうかは検証が必要ではあるが、基本的なところは世界共通であると認識している。生産性を向上させるための技術/技法について専門家が対応しているが、この考え方と、これら技術/技法がセットになって生産性活動は推進されていくものである。是非とも熟読の上、理解願いたい。

商工観光省のマルコス氏より以下のとおり発言があった。

今回行われた各種協議において、一層の理解の促進が図られたと認識している。IBQP-PR、IBQP-NA が設立され、今後、システムへと発展させる考えである。将来、良い組織ができたと言えるよう努力したい。

(上記に関連し、当方団長より、技術移転の成果と組織体制整備とは、いくぶん議論は異なるが、商工観光省ならびに IBQP-NA の議論が今後深まることはおおいに期待する旨、技術移転において OJT などによりその副産物として普及促進が図られることもあり、本プロジェクトについてもそれを期待したい旨、発言した。)

SEBRAE のミリアン氏より以下のとおり発言があった。

IBQP-PR の自立が一つの目標であり、その自立を受けて IBQP システムへの普及をさせることが期待されている。そんな中、SEBRAE としても普及に関して協力を行っていく考えである。プロジェクトに対しての要望としては PDM をベースとした計画の見直しであり、SEBRAE としては IBQP-PR のみに技術移転するのではなく、OJT、他州における普及等、2年半後に各州に戻った際に TC/P を自立させることも必要と考える。TC/P が長期専門家とともに、他州のイベントに参加し、生産性の導入プロセスの実習を行うことも大切であると考えている。

それに対し、当方団長より、以下のとおり発言した。

今回、直接カウンターパートと話す機会はなかったが、長期専門家、IBQP-PR 幹部の話から、カウンターパートのレベル差が大きいこと、将来の方向性（意向）が大きく異なっていることは理解している。従って、実施上の改善（企業支援、教科書作成の活動の開始）を行っているとは理解している。これら改善を通じ、レベル差、将来の方向性の問題を考えていくことが必要である。今後もカウンターパートを専門性に分けていく方向性が継続的にとられていくと思われるが、議論を通じ、グループ制を含め、個々人に対応したレベルの設定に関し考えていくことが必要である。

以上の議論を受け、M/Dの関連文章を修文した上で、午後3時より、工業連盟において合同委員会を開催し、各者のスピーチの後、関係者の署名を行った。

4. 調査団長所感

(1) プロジェクトの進捗状況

- I) 1995年6月から5年間の計画で開始されたブラジル品質・生産性機構—パラナ (IBQP-PR) を実施機関とする本プロジェクト方式技術協力も1年を経過し、順次派遣された長期専門家によるC/Pに対する座学が進められており、プロジェクトは全体としては順調に立ち上がってきていると言える。
- II) 今回の計画打合せ調査において討議した5年間の技術協力計画においては、現在までの技術移転の実施状況およびブラジル側からの要請を踏まえ、計画の若干の前倒しが行われている。具体的には、本年から従来からの座学および工場見学に加えて、現場実習開始の前倒し実施およびC/Pの教材作成への参加開始が予定されており、より多面的な形態での技術移転が開始される予定となっている。

(2) 当面の課題

- I) 今回調査においてはPDMを用いてマスタープランの再確認を行ったところであるが、IBQPシステムおよびIBQP-PRの全体構想とプロジェクトの関係について引き続き詳細に検討していく必要がある。

例えば、C/Pの生産性等に関する知識や経験に大きなばらつきがあることに加えて、現時点において、なお、実現可能で、かつ目標とすべきC/P育成の水準が必ずしも両国専門家間で確定していない。特に、前半のテンポラリーC/Pは、約2年後には2年半のC/P期間が終了し派遣元に戻る予定であるが、各地における移転技術普及の中核となることとの期待を踏まえたIBQPシステムにおける位置付けと各人に要求される技術レベルの早急な明確化が求められている。

また、現在パーマネントC/PとテンポラリーC/Pとに対しては、ほぼ同様な実施計画により技術移転を実施中であるが、例えばプロジェクト実施期間後半におけるパーマネントC/Pへの技術移転内容および新規テンポラリーC/P指導における位置付け等を検討していく必要がある。

一方、C/Pの人数については、現在パーマネントC/P6人と前半のテンポラリーC/P15人計21人が技術移転を受けている。このような中で、現時点では予定パーマネントC/Pのうち、パラナ州以外から指名される4人が欠員となっており、C/P各員の適性評価に基づく専門性の確定が進められ始める現在、新規C/Pの早急な配置と、その技術的キャッチアップが必要となっている。なお、ブラジル側からは現在、関係の州で人選中との報告があったところであり、その進展を確認していく必要がある。

これらの点については、日本側長期専門家とIBQP-PRの間で早急に検討を進められる見込みである。

II) プロジェクト実施場所として建設予定の建物について種々の問題が生じたことから、ブラジル側から、現在の事務所に隣接した場所を新たな建設場所として選定し、建設計画を進めることが提案されている。

このため、当面6月30日までに当初の建設計画を変更するに至った経緯および新しい建設計画の概要を外交チャンネルを通じて正式に連絡するとともに、建設計画が最終的に決定された段階で再度、外交チャンネルを通じて連絡することを要求し、そのようにブラジル側が対応することが確認された。

なお、新しい計画が実現すれば、現在のIBQP-PRの建物とあわせて利用することにより、プロジェクト実施に必要な十分なスペースが確保される見込みであることから、基本的に提案の方向で対応することを想定している。

5. 資 料

- 5-1 M/D
- 5-2 DISCUSSIONS OVER ALTERNATIVES FOR PLANNING
THE FUTURE DEVELOPMENT
- 5-3 土地収用にかかるクリチバ市から PBQP-PR への手紙
- 5-4 調査団にかかる新聞記事


THE MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JAPANESE CONSULTATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE FEDERATIVE REPUBLIC OF BRAZIL
ON
THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
BRAZILIAN INSTITUTE OF QUALITY AND PRODUCTIVITY PROJECT

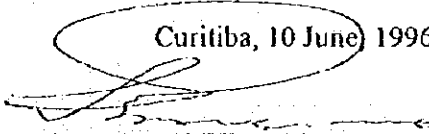
The Japanese Consultation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Akira Yamazaki, Deputy Managing Director, Mining and Industrial Development Cooperation Department, JICA, visited the Federative Republic of Brazil for the purpose of reviewing the activities of the Brazilian Institute of Quality and Productivity Project (hereinafter referred to as "the Project") and working out the annual work plan for further promotion of the Project.

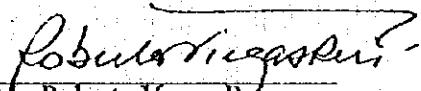
During their stay in the Federative Republic of Brazil, the Team exchanged views and had a series of discussions with the authorities concerned of the government of the Federative Republic of Brazil and over the matters concerning the successful implementation of the Project.

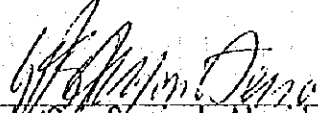
As a result of the discussions, both parties agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

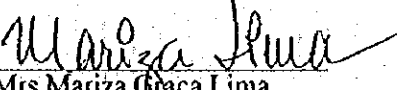
Curitiba, 10 June 1996



Mr. Akira Yamazaki
Leader,
Consultation Team,
Japan International Corporation Agency,
Japan


Mr. Sérgio Marcos Prosdócimo
President of the Administrative Board,
Brazilian Institute of Quality and
Productivity at Parana - IBQP-PR,
Federative Republic of Brazil


Mr. Roberto Viegas Reis
Technical Director,
Brazilian Service for the Support of Micro
Small Enterprises - SEBRAE,
Federative Republic of Brazil


Mr. Antônio Sérgio de Almeida Monteiro
Executive Director of the Brazilian Institute
of Quality and Productivity - IBQP
Federative Republic of Brazil


Mrs. Mariza Graça Lima
Representative of the Brazilian Agency for
Cooperation - ABC
Federative Republic of Brazil


Mr. Marcos Otávio Bezerra Prates
Representative of Ministry of Industry,
Commerce and Tourism - MICT
Federative Republic of Brazil

I. REVIEW OF TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION

I-1 The Japanese side

(1) Dispatch of Experts

(a) Long-term experts

Two experts were dispatched in June, 1995, three in August, 1995, one in October, 1995 and one in April, 1996: a Chief Advisor, a Coordinator, one expert in Quality Control and Management, one in Production Management and Related Techniques, one in Human Resources Development and Industrial Relations, one in Productivity Improvement at Workplace, and lastly one in Measurement and Analysis of Quality and Productivity. Details are shown in Annex 1.

(b) Short-term Expert

Two short-term experts were dispatched as shown in Annex 2.

As for the Fiscal Year 1996, the Brazilian side prepared priority list as attached in Annex 3. The Team explained short-term experts will be dispatched considering this list and the number of experts will be determined within the limitation of budget.

The Team requested the Brazilian side to prepare A-1 Form with the guidance of the long-term experts and to submit to the Japanese side three months prior to dispatch.

(2) Training of counterpart personnel in Japan

Two Brazilian counterpart personnel were trained in March to April, 1995, one counterpart personnel in November to December 1995 and one in January to February, 1996 as shown in Annex 4.

The Team explained that 3 counterpart personnel (permanent counterpart personnel) would be accepted for the training in Japan for the Japanese Fiscal Year 1996.

The Team also explained that counterpart personnel would participate in the Quality and Productivity Improvement course for the Federative Republic of Brazil and either before or after the course they would attend specific program for 1 to 2 weeks. The Brazilian side mentioned that this specific course should be well planned in order to meet the expectation and needs of the counterpart personnel training.

The Team requested the Brazilian side to prepare A-2,3 Form with the guidance of the long-term experts and to submit to the Japanese side three months prior to training.

(3) Provision of Machinery and Equipment

The Team explained the schedule of the provision of machinery and equipment for 1995.

As for the machinery and equipment for 1996, the Team explained that the Japanese side would procure the machinery and equipment based on the request which had already been submitted in 1995. The Team also explained that there was budgetary limitation.

I-2 The Brazilian side

(1) Arrangement of Facilities

Brazilian Institute of Quality and Productivity at Parana (hereinafter referred to as "IBQP-PR") is operating at Rua Dr. Correa Coelho, 741 Jardim Botânico-CEP 80210-350 and layout plan is shown in Annex 5.

(2) Installation and Maintenance of Machinery and Equipment

The Japanese side reviewed and confirmed the condition of utilization of machinery and equipment. The Brazilian side prepared office supplies and others for the Japanese experts.

(3) Organization and Staff Allocation

Permanent counterpart personnel work together with Japanese experts for five years and after the completion of the Project, they are to become core staff of IBQP System who will develop the activities without the assistance of the Japanese experts. Therefore, in order to realize this, the Team strongly requested prompt recruitment of permanent counterpart personnel from other States. The Brazilian side agreed on this matter and the schedule for recruitment is shown in Annex 6. The Brazilian side also explained 6 of counterpart personnel are already core staff of IBQP-PR and other 4 counterpart personnel to be hired would go back to the State where they came from.

The Team also requested the explanation of the position of temporary counterpart personnel who would act as a facilitator of productivity movement development. The organization chart and staff allocation plan are shown in Annex 7 and 8.

(4) Local Cost

The Team collected information on the actual situation and the allocation plan of local cost is shown in Annex 9.

II. TENTATIVE SCHEDULE OF IMPLEMENTATION FOR THE PROJECT

According to the progress to date and the present status of the Project, both sides agreed to modify the Tentative Schedule of Implementation and Annual Work Plan as shown in Annex 10 and 11, as need is detected.

III. TECHNICAL COOPERATION PROGRAM

The Team and the Brazilian side have jointly formulated the Technical Cooperation Program (five year plan, 1995/96 results, annual work plan-tentative) for the cooperation period as shown in Annex 12, 13 and 14.

IV. ISSUES ON THE PROJECT MANAGEMENT

(1) Master Plan

The Team explained the contents of the master plan of the R/D and clarified the scope of the Project by utilizing the PDM (Project Design Matrix). Both sides confirmed the above mentioned matters. A tentative version of the PDM was proposed by the Japanese Team, as shown in Annex 15, to be further reviewed by both sides.

(2) Construction Plan

The Team requested related organizations, including IBQP-PR, to take measures for securing smooth implementation of the project, such as space allocation for equipment and The Team also requested the construction plan. The Brazilian side explained that the change of site and the present situation of construction and the tentative schedule as is shown in Annex 16. The Brazilian side mentioned that they would submit the official notification by diplomatic channel of present situation by the end of June, 1996 and also the final decision for the construction would be notified at the completion of the agreement with the State government and other related organizations.

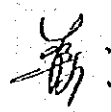
VOOTHER ISSUES

(1) Joint Coordinating Committee

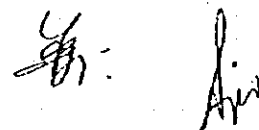
The first Joint Coordinating Committee was held, and the matters referred to above were agreed upon. Members of the Joint Coordinating Committee are as listed in Annex 17.

(2) Attendants of the Meeting

The attendants of the discussions are shown in Annex 18.



| | |
|----------|--|
| ANNEX 1 | Long-term Experts |
| ANNEX 2 | Short-term Experts |
| ANNEX 3 | Priority List for Short-term Experts |
| ANNEX 4 | Training of Counterpart Personnel |
| ANNEX 5 | Layout Plan |
| ANNEX 6 | Recruitment Schedule |
| ANNEX 7 | Organization Chart |
| ANNEX 8 | Staff Allocation |
| ANNEX 9 | Local Cost |
| ANNEX 10 | Tentative Schedule of Implementation |
| ANNEX 11 | Annual Work Plan |
| ANNEX 12 | Technical Cooperation Program (1996-2000) |
| ANNEX 13 | Technical Cooperation Program (1995/96 Results) |
| ANNEX 14 | Technical Cooperation Program (1996: Annual Work Plan) |
| ANNEX 15 | Project Design Matrix |
| ANNEX 16 | Tentative Construction Plan |
| ANNEX 17 | Joint Coordinating Committee |
| ANNEX 18 | Attendants List |

ANNEX 1

LONG-TERM EXPERTS

Chief Advisor Zenji Kita 28 June, 1995 to 27 June, 1997

Administrative Coordinator
 Hideko Nishimoto 14 June, 1995 to 13 June, 1997


Quality Control and Management
 Sadao Tamura 16 August, 1995 to 15 August, 1997

Production Management and Related Techniques
 Hiroshi Amano 30 August, 1995 to 29 August, 1997

Human Resources Development and Industrial Relations
 Haruo Wada 16 August, 1995 to 15 August, 1997

Productivity Improvement at Workplace (Kaizen)
 Masuo Aso 18 October 1995 to 17 October, 1997

Measurement and Analysis of Quality and Productivity
 Kunihiro Mitsumori 8 April 1996 to 7 April, 1998



ANNEX 2

SHORT-TERM EXPERTS

Productivity Management

Atsuo Ishiwara

2 November to 25 November, 1995

Measurement and Analysis of Quality and Productivity

Masayoshi Shimizu

13 October to 29 October, 1995

Handwritten mark

Handwritten marks

ANNEX 3

PRIORITY LIST

SHORT TERM EXPERTS FOR THE FISCAL YEAR 96

| PRIORITY | AREA | JUSTIFICATIVES |
|----------|--|---|
| A | Total Quality Management(*) (*) Prof. SHOJI SHIBA, Univ. of Tsukuba | <ul style="list-style-type: none"> to improve consciousness and mobilization for Q&P among enterprises related to IBQP Project; to provide "leading edge" knowledge to the C/P's on Q&P; to provide consultancy for development of the IBQP-PR regarding the provision of technical support for the enterprises; |
| B | Total Quality Control (Assembly Industries) | <ul style="list-style-type: none"> as requested by the Long Term Expert (Mr. Tamura) |
| C | Industrial Engineering | <ul style="list-style-type: none"> as requested by the Long Term Expert (Mr. Amano) |
| D | Marketing for Quality | <ul style="list-style-type: none"> to provide training for the C/P's on the concepts and applied methods to the evaluation of market/customer needs |
| E | Industrial Policy Development | <ul style="list-style-type: none"> to support IBQP-PR on developing studies and plans that will subsidize the establishment of industrial policies focused on quality and productivity |
| F | Measurement and Analysis of Macro-Indicators | <ul style="list-style-type: none"> to provide training for the C/P's regarding Macro-Indicators, and support IBQP-PR to establish its Strategical Approach to promote activities in this field. |

ANNEX 4

TRAINING OF COUNTERPART PERSONNEL

Production and Quality Management

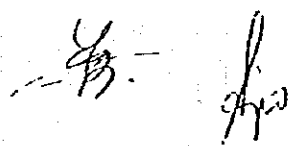
Oswaldo Luis Guimaraes
Paulo Afonso Schmidt
Washington Lemos Filho

19 March to 2 April, 1995
19 March to 2 April, 1995
18 November to 3 December, 1995

Labor Management Relations

Ney Cesar de Oliveira King

16 January to 18 February, 1996



ANNEX 5

Layout of Actual Building

LIST OF OFFICE ROOMS

1. BASEMENT

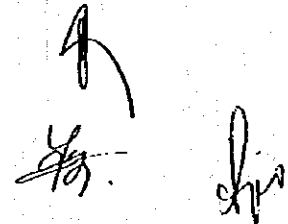
- Room 01 - Warehouse (12,45 m²)
- Room 02 - Counterparts Training Room (79,26 m²)

2. FIRST FLOOR (ground)

- Room 03 - Accounting and Financial Administration Room (18,45 m²)
- Room 04 - Financial and Administrative Manager's Room (14,14 m²)
- Room 05 - Reception and Telephonist Room (25,00 m²)
- Room 06 - Administration Support's Room (14,14 m²)
- Room 07 - Client Attendance Room (18,45 m²)
- Room 08 - Information Service and Library (34,54 m²)
- Room 09 - Kitchen (8,28 m²)
- Room 10 - Cafeteria (16,90 m²)

3. SECOND FLOOR

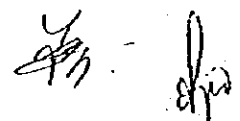
- Room 11 - Japanese Experts / Permanent Counterparts Room (39,82m²)
- Room 12 - Secretary (12,30 m²)
- Room 13 - IBQP-PR's Technical Director's Room (14,14 m²)
- Room 14 - Chief Advisor / Administrative Officer's Room (18,45 m²)

Handwritten signature and initials in the bottom right corner of the page.

- Room 15 - Japanese Experts / Permanent Counterparts' Room (34,54 m²)
- Room 16 - Secretary of Japanese Team's Room (8,52 m²)
- Room 17 - IBQP-PR's Executive Director's Room (16,90 m²)

4. THIRD FLOOR

- Room 18 - Temporary Counterparts Room (38,98m²)
- Room 19 - Future Expansion / AV Equipment Room (14,14m²)
- Room 20 - Computer Room (12,30m²)
- Room 21 - Temporary Counterparts Room (14,14m²)
- Room 22 - Meeting Room (18,45m²)
- Room 23 - Main Meeting Room (34,54m²)
- Room 24 - Temporary Counterparts Room (25,42m²)



ANNEX 06

4 PERMANENT COUNTERPART RECRUITMENT SCHEDULE (TENTATIVE)

| ID | Task Name | June | July | August | September | October |
|----|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1 | Elaboration of RHAÉ Project | Shaded bar | | | | |
| 2 | Negotiation and Approval of Rhae Project | | Shaded bar | | | |
| 3 | Selection of Counterparts in Chosen States | | Shaded bar | | | |
| 4 | Counterpart Scholarship Implementation | | Shaded bar | Shaded bar | | |
| 5 | Signing of Agreements with C/P's Entities of Origin | | | Shaded bar | | |
| 6 | Counterpart Allocation within the Project in Curitiba | | | | Shaded bar | |
| 7 | Intensive Training of New Counterparts | | | | Shaded bar | Shaded bar |

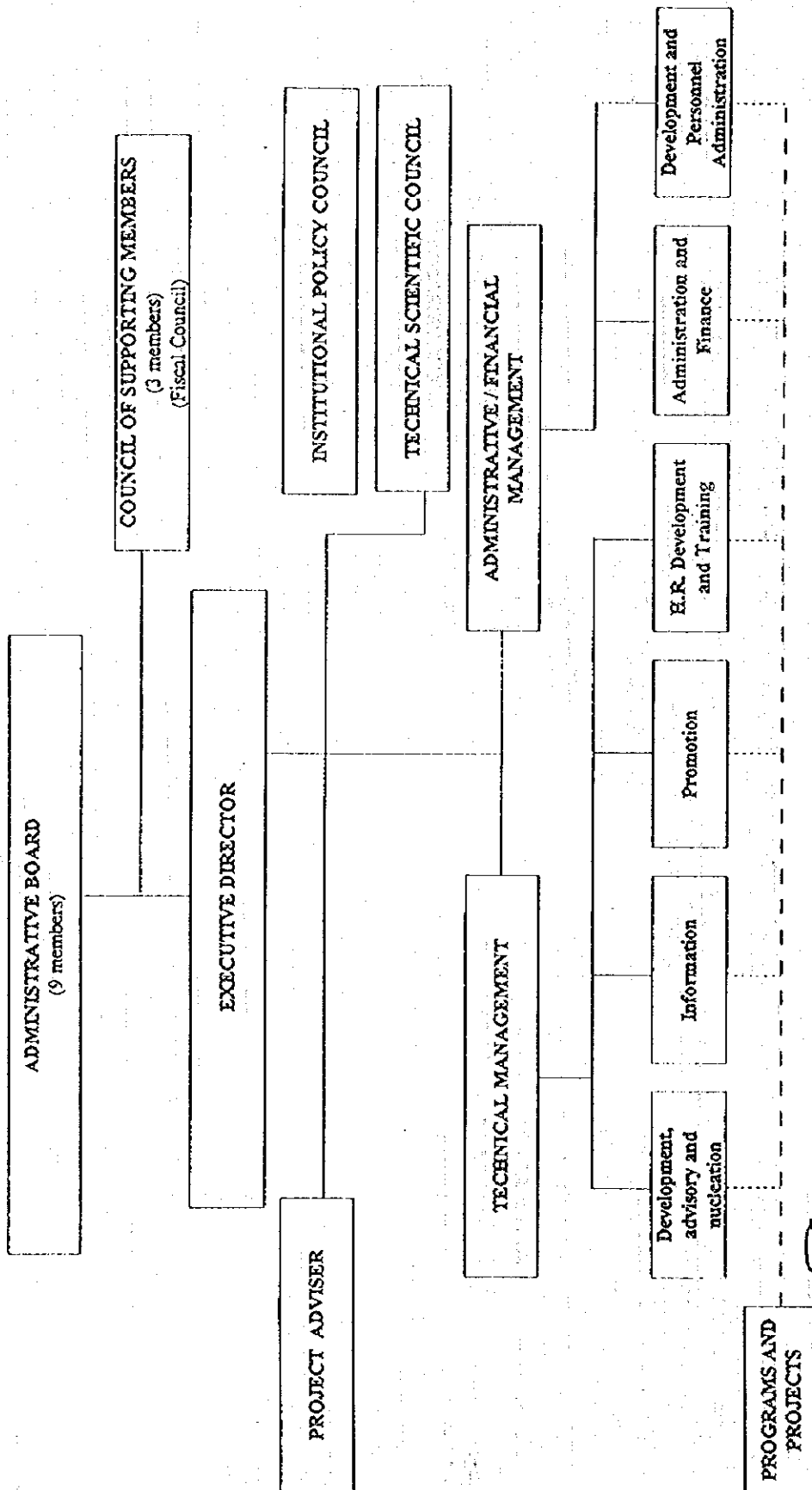
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

ANNEX 7

ORGANIZATION CHART OF IBQP-PR



[Handwritten signature]

ANNEX 8

STAFF ALLOCATION (1996-1997)

| | | 1996 | 1997 |
|-------------------------------------|--|------|------|
| 01 - EXECUTIVE | | | |
| EXECUTIVE DIRECTOR | Washington Lemos Filho | 1 | 1 |
| TECHNICAL DIRECTOR | Paulo Afonso Schmidt | 1 | 1 |
| ADMINISTRATIVE / FINANCIAL MANAGER | João Antonio Trevisan | 1 | 1 |
| PROJECT COORDINATOR | Mauro Katsushi Nagashima | 1 | 1 |
| BILINGUAL SECRETARY | Claudia M. Nêta Maischitzky | 1 | 1 |
| SECRETARY | Edilene Maria Hohmann | 1 | 1 |
| 02 - TECHNICAL | | | |
| PERMANENT COUNTERPART | Walter Arendt Ney César de Oliveira King Gislene Regina Durski Murilo Ximenes Brotherhood Ana Beatriz Tiemi Kawakami Sugisawa Willy Khede Cardoso | 6 | 10 |
| TEMPORARY COUNTERPART | ÁLVARO MANUEL SARMENTO PINTO LEITE LUZ MARINA MACIEL ALÊNCAR FARIAS SÉRGIO SILVA DE CARVALHO TEREZA CRISTINA DE ALMEIDA ROSA MARÍLIA INÉS NAVES CARDIERI ROBERTO DOS REIS ALVAREZ MARCELO ADRIANO DA SILVA CARLOS DAVID YUKIMURA JOSÉ GLÁUBER d'ÁVILA M. MONTEIRO MÁRCIA DA MOTA DAROS GERALDO APARECIDO DA SILVA NELSON DE CHUERI KARAN JOSÉANA PEREIRA DA SILVA CHRISTINA LÚCIA COSTA G.G. CARVALHO PAULO DA ROCHA GUIMARÃES | 15 | 15 |
| INFORMATION SPECIALIST | Rosangellis V. Azanha de Ornelas | 1 | 1 |
| INFORMATION TECHNICIAN | Luiza Naome Sugumati | 1 | 1 |
| SENIOR SECRETARY | | | 1 |
| SECRETARY | Laura Hiroko Tamaru | 1 | 1 |
| BILINGUAL SECRETARY | | | 1 |
| 3 - ADMINISTRATION - FINANCE | | | |
| ADMINISTRATION - FINANCE TECHNICIAN | Cícero Luiz Antão Barbosa Vera Lúcia M. Leffel Granemman | 2 | 2 |
| DRIVER/GENERAL AFFAIRS | Leonidas Gaspar Pinto | 1 | 1 |

ANNEX 9

LOCAL COST PLAN
(1995-1999)

| | (R\$) | | | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 1995 (1) | 1996 (2) | 1997 (2) | 1998 (2) | 1999 (2) |
| A - OPERATING EXPENSES | 410.438,40 | 2.663.436,00 | 2.671.436,00 | 2.679.436,00 | 2.687.436,00 |
| 1 - PERSONNEL (Brasil) | 270.848,12 | 1.880.000,00 | 1.880.000,00 | 1.880.000,00 | 1.880.000,00 |
| 2 - TRANSPORT | 9.989,51 | 59.000,00 | 59.000,00 | 59.000,00 | 59.000,00 |
| 3 - HOTELS | 5.042,64 | 29.000,00 | 29.000,00 | 29.000,00 | 29.000,00 |
| 4 - CONSUMPTION MATERIAL | 14.088,16 | 77.736,00 | 77.736,00 | 77.736,00 | 77.736,00 |
| 5 - THIRD PARTY SERVICES | 61.562,10 | 374.000,00 | 374.000,00 | 374.000,00 | 374.000,00 |
| 5 - COMMUNICATION | 234,30 | 20.100,00 | 20.100,00 | 20.100,00 | 20.100,00 |
| 6 - MAINTENANCE / CLEANING | 1.120,87 | 48.000,00 | 56.000,00 | 64.000,00 | 72.000,00 |
| 9 - FEES | 39.078,84 | 110.000,00 | 110.000,00 | 110.000,00 | 110.000,00 |
| 10 - OTHER EXPENSES | 7.166,84 | 17.000,00 | 17.000,00 | 17.000,00 | 17.000,00 |
| 11 - INSURANCE | 1.306,92 | 15.000,00 | 15.000,00 | 15.000,00 | 15.000,00 |
| B - FIXED ASSETS | 211.947,85 | 132.000,00 | 63.000,00 | 53.000,00 | 53.000,00 |
| BRASIL | 211.947,85 | 132.000,00 | 63.000,00 | 53.000,00 | 53.000,00 |
| C - INFRASTRUCTURE | 0,00 | 600.000,00 | 720.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| EXPENDITURE PLAN (A+B+C) | 622.386,25 | 3.395.436,00 | 3.444.436,00 | 2.732.436,00 | 2.740.436,00 |
| INCOME PLAN (1+2) | 1.813.376,46 | 3.649.000,00 | 3.154.530,70 | 2.244.664,00 | 2.284.664,00 |
| 1 - INCOME FOR FIXED ASSETS | 440.943,24 | 800.000,00 | 920.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 |
| A - PARANA GOVERNMENT SUPPORT | 103.361,24 | 150.000,00 | 870.000,00 | 150.000,00 | 150.000,00 |
| B - CURITIBA TOWN HALL SUPPORT | 0,00 | 600.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| C - PARANA ASSOCIATE SUPPORT | 100.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 |
| D - SEBRAE | 237.582,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 - INCOME FOR CURRENT EXP. | 1.372.433,22 | 2.749.000,00 | 2.234.530,70 | 2.044.664,00 | 2.084.664,00 |
| 2.1 - SOCIAL | 38.830,00 | 100.000,00 | 120.000,00 | 140.000,00 | 160.000,00 |
| A - PARANA GOVERNMENT SUPPORT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| B - CURITIBA TOWN HALL SUPPORT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| C - PARANA ASSOCIATE SUPPORT | 38.830,00 | 100.000,00 | 120.000,00 | 140.000,00 | 160.000,00 |
| 2.2 - OPERATING | 1.333.603,22 | 2.649.000,00 | 2.114.530,70 | 1.904.664,00 | 1.924.664,00 |
| A - PARANA GOVERNMENT SUPPORT | 54.068,39 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| B - CURITIBA TOWN HALL SUPPORT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| C - PARANA ASSOCIATE SUPPORT | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| D - SERVICE SALES | 368,00 | 60.000,00 | 70.000,00 | 80.000,00 | 90.000,00 |
| E - FINANCIAL INCOME | 111.719,64 | 80.000,00 | 80.000,00 | 80.000,00 | 80.000,00 |
| G - SEBRAE | 1.167.447,20 | 2.449.000,00 | 1.894.530,70 | 1.664.664,00 | 1.664.664,00 |
| H - PROJECTS SALES | 0,00 | 60.000,00 | 70.000,00 | 80.000,00 | 90.000,00 |
| RESULT (INCOME-EXPENDITURE) | 1.190.990,21 | 153.564,00 | -289.905,30 | -487.772,00 | -455.772,00 |
| (1) Real figures | | | | | |
| (2) Provisional figures | | | | | |

[Handwritten signature]
-99-

Annual Work Plan (From January 1996 to June 1997)

| Calendar Year Japanese Fiscal Year Month | 1996 | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun |
| | JAPANESE SIDE | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I. Dispatch of Survey Team | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) Consultation | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. Long-term Experts | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) Chief Advisor | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) Administrative Coordinator | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) HR Development and Industrial Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (4) Analysis and Measurement of P & Q | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (5) Quality Control and Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (6) Production Mgt. and Related Techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (7) Productivity Improvement at Work Place (Kaizen) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. Dispatch of Short-time Expert | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) Industrial Engineering (IE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (4) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. CP Training in Japan (3 C/Ps) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Provision of Machinery and Equipment | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

[Handwritten signatures and initials]

Annual Work Plan (From January 1996 to June 1997)

ANNEX 11

96 Jun

| Calendar Year | 1996 | | | | | | | | | | | | 1997 | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | 1996 | | | | | | | | | | | | 1997 | | | | | | |
| Japanese Fiscal Year | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | |
| Month | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BRAZILIAN SIDE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I. Facilities & Space | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II. Machinery & Equipment | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| III. Budgetary Allocation | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IV. Allocation of C/P Personnel & Staff | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V. Submission of the Documents | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (1) A-1 Form for Short-term Experts | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (2) A-2,3 Form for C/P Training | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| (3) A-4 Form for Machinery & Equipment | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Forms to be submitted 3 months prior to dispatch)
 (Forms to be submitted 3 months prior to dispatch)

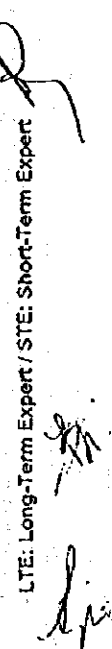
| Fiscal year / month | 1995FY | | | 1996FY | | | 1997FY | | | 1998FY | | | 1999FY | | | 00FY | |
|--|--------|----|---|--------|---|----|--------|---|---|--------|---|---|--------|----|---|------|--|
| | 6 | 10 | 1 | 4 | 7 | 10 | 1 | 4 | 7 | 10 | 1 | 4 | 7 | 10 | 1 | 4 | |
| Activities / Tech. Transfer Field | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1. Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Lectures (5 areas) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ① HR Development and Industrial Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② Analysis and Measurement of P & Q | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ③ Quality Control and Management | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ④ Quality Control and Management | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ⑤ Productivity Improvement at Work | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Place (Kaizen) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2) Company Assistance/ Intra-firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ① General Company Visit | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ② Thematic Intra-firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ③ Factory Exercise Period | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ④ Diagnosis and Execution Period | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3) Training Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4) Dissemination Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5) Information Gathering, Analysis and Dissemination | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6) External Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | |

* PCP: Permanent Counterpart TCF: Temporary Counterpart

Technical Cooperation Program (95/96 Results)

| Activities | 1996 | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|--------|------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May |
| 1. Information Gathering / Implementation Planning | | | | | | | | | | | | |
| 2. External Activities (seminars, etc) | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 IBQP-PR/ JICA Presentation Seminar (LTE) | | 7/26 | 8/31 | | 10/9 | | | | | | | |
| 2.2 Bahia State Q&P Seminar (LTE) | | | | 9/28 | | | | | | | | |
| 2.3 5th Brazilian Q&P Congress (STE) | | | | | | 11/6-9 | | | | | | |
| 2.4 Productivity Management /Japanese Experience (SIE) | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.1 TELEPAR Auditorium (Curitiba) | | | | | | 11/14 | | | | | | |
| 2.4.3 Maringa city | | | | | | 11/16 | | | | | | |
| 2.4.2 IECPAR Auditorium (Curitiba) | | | | | | 11/21 | | | | | | |
| 2.5 SENAI-SP Q&P Seminar (2 LTE) | | | | | | | | | | | | |
| 2.5.1 Japanese Experiences in Quality Control | | | | | | | 12/6 | | | | | |
| 2.5.2 TPM Development in Japan | | | | | | | 12/6 | | | | | |
| 3. Technical Transfer (Lectures) | | | | | | | | | | | | |
| A. HR Development and Industrial Relations | | | | | | | | | | | | |
| B. Analysis and Measurement of Quality & Productivity | | | | | | | | | | | | |
| C. Quality Control and Management | | | | | | | | | | | | |
| D. Production Management and Related Techniques | | | | | | | | | | | | |
| E. Productivity Improvement at Work Place (Kaizen) | | | | | | | | | | | | |
| F. Short-Term Experts Lectures | | | | | | | | | | | | |
| F.1-Analysis and Measurement of Quality & Productivity | | | | | | | | | | | | |
| F.2-Productivity Management | | | | | | | | | | | | |
| 4. Company Assistance / Intra-Firm Practice (2 per month) | | | | | | | | | | | | |
| 5. Information Gathering, Analysis and Dissemination | | | | | | | | | | | | |

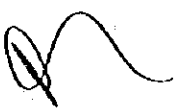
LTE: Long-Term Expert / STE: Short-Term Expert




Technical Cooperation Program (95/96 Results)

| Activities | 1996 | | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May |
| 6. C/P Training in Japan | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 Q&P Management / Individual Training (3 C/P) | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 Labor Management Relation (1 C/P) | | | | | | | | | | | | |
| 6.3 Quality & Productivity Techniques/ Group Training (7 TCP) | | | | | | | | | | | | |
| 7. Provision of Equipments and Materials | | | | | | | | | | | | |

2 C/P (95March)

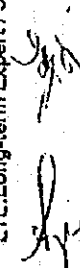



LTE: Long-Term Expert / STE: Short-Term Expert



| Activities | 1996 | | | | | | | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | | | | | |
| 1. Technical Transfer (Lectures) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. HR Development and Industrial Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. Analysis and Measurement of Quality & Productivity | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. Quality Control and Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D. Production Management and Related Techniques | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E. Productivity Improvement at Work Place (Kaizen) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F. Short-Time Experts Lectures | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F.1- Industrial Engineering (IE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F.2- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F.3- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F.4- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Company Assistance / Intra-Firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 General Company Visit (All C/Ps) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Thematic Intra-firm Practice (Intra-firm practice C/P group) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training Material Development (5 C/P groups for each area) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Dissemination Material Develop. (Diss. Mat. Dev. C/P group) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Information Gathering, Analysis and Dissemination | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. External Activities (seminars, etc) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1 Parana State Labor Union Seminar (LTE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2 CERII Foundation Conference (LTE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3 Japanese Production Mgt. Techniques (STE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.4 Sta. Catarina State Q&P Seminar (LTE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.5 6th Brazilian Congress on Q&P (LTE) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

LTE: Long-term Expert / STE: Short-term Expert

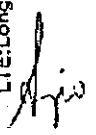


Technical Cooperation Program (96/97 Annual Work Plan-Tentative)

| Activities | 1996 | | | | | | | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|--|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | | | | | |
| 7. C/P Training in Japan (3 C/Ps) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Provision of Equipments and Materials | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |




LTE: Long-term Expert / STE: Short-term Expert



Technical Cooperation Program (96/97 Annual Work Plan-Tentative)
HRD & Industrial Relations (Promotion)

96 Jun

| Activities | 1996 | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | |
| 1. Technical Transfer (Lectures) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Basic | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Introduction | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Basis of Productivity | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Introduction to Productivity Movement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Productivity Facilitators | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Productivity Survey | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Promotion of Productivity | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Advanced | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Motivation and Activation of Organiz. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Human Resource Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperative I&M Relations | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Company Assistance/Intra-firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 General Company Visit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Dissemination Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Information & Dissemination | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. External Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. C/P Training in Japan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

() shows units of lectures and discussions
* 1 unit is for 3 hours

Technical Cooperation Program (96/97 Annual Work Plan-Tentative)
Quality Control and Management

| Activities | 1996 | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | |
| 1. Technical Transfer (Lectures) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Basic | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - General Vision on TQC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - 7 Tools of QC | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Statistical Method | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Control Chart | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Process Analysis and Control | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Quality Assurance and Inspection | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Quality Assurance System | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 Advanced | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Quality Control Organization, New Product Development, Design, QC in Procurement, Hoshin Kanri, Cross Functional Management, QC in Marketing and Service | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3 Short-term Expert (TQC in Assembly Industry) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Company Assistance/Intra-Firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 General Company Visit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Thematic Intra-Firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. External Activities | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. C/P Training in Japan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

() shows units of lectures and Discussions
1 unit is for 3 hours

Technical Cooperation Program (96/97 Annual Work Plan-Tentative)
Productivity Improvement at Work Place (Kaizen)

| Activities | 1996 | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | |
| 1. Technical Transfer (Lectures/Practice) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Basic | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Concept of Plant Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - 5S | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Small Group Activities (SGA) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Suggestion System | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Standardization | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Safety Control | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2. Advanced | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Steps of Plant Diagnosis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Materials Requirement Planning | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Transportation Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Inventory Management | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Introduction of Improved Cases | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Company Assistance/Intra-Firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1 General Company Visit | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2 Thematic Intra-Firm Practice | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Training Material Development | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

* () shows units of lectures and Discussions
• 1 unit is for 3 hours

Project Design Matrix Brazilian Institute of Quality and Productivity Project (to be further reviewed)

June 10, 1996

| Narrative Summary of the Brazil Productivity and Quality Development Project | Objectively Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions | | | | |
|--|---|---|---|----------------|--|---|---|
| <p>Overall Goal</p> <p>A contribution will be made to the IBQP system of which the function is, inter alia, to upgrade development of quality and productivity on a nation-wide basis, through the achievement of the following Project Purpose within the period of time for the technical cooperation as provided for in the chapter IX of the Record of Discussions.</p> | <p>(The number of enterprise which practice such production management/ productivity improvement tools as Kaizen, QC, 5S and TPM.)</p> | <p>Questionnaire survey</p> | | | | | |
| <p>Project Purpose</p> <p>The IBQP Panama will be able to upgrade the present technology and knowledge level in regard to quality and productivity.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. The number of member enterprise 2. The number of consultants retained at the IBQP Panama 3. The number of training materials developed at the IBQP Panama | <p>The IBQP Annual report</p> | <p>CP dispatched from the States other than Panama work at the IBQPs in their respective States.</p> | | | | |
| <p>Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The counterpart personnel acquire the ability to guide and develop quality and productivity activities, including the ability to bring IBQP-PR to a mature organization in the area of quality and productivity. 2. The competence of such various leaders as enterprise managers, workers, consultants and trainers closely related to the IBQP-PR, for quality and productivity development activities, are developed. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 10 permanent counterpart personnel and 30 temporary CP are trained and consequently their skills are improved. 2. The number of training courses organized at the IBQP Panama. 3. The number of enterprise the Experts and CP gave professional advice. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluation sheet developed by the Experts 2. The IBQP Annual report | <p>Permanent and temporary CP who have been trained, remain at the IBQP Panama.</p> <p>The IBQP in other States are established accordingly.</p> | | | | |
| <p>Activities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1. to formulate plans for the counterpart training programmes; 1-2. to prepare training materials for the CP training; 1-3. to advise and train CP through lectures and practical guidance; 1-4. to provide advice on the managerial aspect of the IBQP-PR 2-1. to formulate plans for conducting research on productivity and quality development activities in enterprises; 2-2. to conduct the above research; 2-3. to analyze the results of research; 2-4. to formulate plans for productivity and quality development activities; 2-5. to prepare materials for productivity and quality development promotion activities; 2-6. to provide such promotion activities as consulting and training on quality and productivity. | <p>Inputs</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="925 963 1029 1299">Japanese Side</td> <td data-bbox="925 963 1029 1908"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of experts - 7 Long-term experts for 5 years - 3 Short-term experts each year </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1029 963 1109 1299">Brazilian Side</td> <td data-bbox="1029 963 1109 1908"> <ol style="list-style-type: none"> 1. Allocation of operational cost 2. Assignment of counterpart personnel and staff 3. Allocation of maintenance cost 4. Provision of machinery and equipment. </td> </tr> </table> | Japanese Side | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of experts - 7 Long-term experts for 5 years - 3 Short-term experts each year | Brazilian Side | <ol style="list-style-type: none"> 1. Allocation of operational cost 2. Assignment of counterpart personnel and staff 3. Allocation of maintenance cost 4. Provision of machinery and equipment. | <p>Permanent and temporary CP take up their duties as the CP to the Experts as scheduled.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. IBQP Panama and national are established. 2. The people concerned over the Project are well aware of the reasons for implementing the Project. 3. The Ministry of Industry, Commerce and Tourism and SEBRAE provide necessary support for the Project in due course. |
| Japanese Side | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dispatch of experts - 7 Long-term experts for 5 years - 3 Short-term experts each year | | | | | | |
| Brazilian Side | <ol style="list-style-type: none"> 1. Allocation of operational cost 2. Assignment of counterpart personnel and staff 3. Allocation of maintenance cost 4. Provision of machinery and equipment. | | | | | | |

ANNEX 16

TENTATIVE CONSTRUCTION SCHEDULE

| ACTIVITY | 1996 | | | | | | | | | | | | 1997 | | | | | | | | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|
| | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | Jan | Feb | Mar | Apr | May | Jun | Jul | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | | | | |
| Execution of Preliminary Studies and Sketch | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assessment and Choice of Sketch | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboration of Executive Project | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cooperation Agreement with State Government | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparation for the Opening of the Bidding | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bidding for the Construction of Building | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analysis and Assessment of Proposals | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Signing of Contract for Execution of Works | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Construction of the Building | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Opening of the Permanent Site of IBQP-PR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ANNEX 17

THE JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

The joint coordinating committee will be held at least every twelve (12) months and whenever necessity arises. Its functions are:

- (1) to formulate the Annual Work Plan of the Project in line with the Tentative Schedule of Implementation formulated under the framework of the Record of Discussions;
- (2) to review the overall progress of the Technical Cooperation Program as well as the achievements of the above mentioned Annual Work Plan; and,
- (3) to review and exchange views on major issues arising from or in connection with the technical cooperation program.

2. Organization

1) Chairperson

President of SEBRAE

2) Vice Chairpersons

The Japanese Chief Advisor of the Project and President of IBQP-PR

3) Members

The Brazilian side

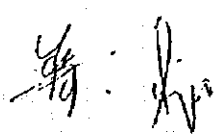
Representative of MICT
Representative of SEBRAE
Representative of ABC
Representative of IBQP
Representative of IBQP-PR

4) The Japanese side

Administrative Coordinator
Japanese Experts
Resident Representative, JICA Brazil Office
Personnel concerned to be dispatched by JICA

5) Observer

Officials of the Embassy of Japan in the Federative Republic of Brazil.

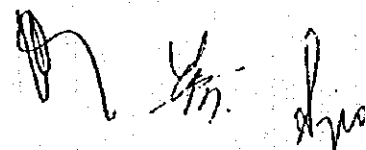


ANNEX 18

ATTENDANTS LIST

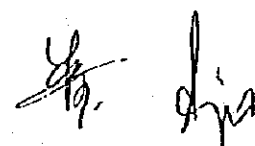
The Japanese Side

| | |
|------------------------|--|
| Mr. Akira YAMAZAKI | Deputy Managing Director Mining and Industrial Dev. Coop. Dept JICA |
| Ms. Sumiko KATO | Staff Specialist for Technology Cooperation Technical Cooperation Division International Trade Policy Bureau, MITI |
| Mr. Hiroaki TANAKA | Managing Director JPC-SED |
| Mr. Kazuo KURATA | Senior Project Officer Overseas Technology Cooperation Department JPC-SED |
| Mr. Tatsuya MURASE | Staff, Technical Cooperation Department, Mining and Industrial Dev. Coop. Dept JICA |
| Mr. Zenji KITA | Chief Advisor IBQP Project, JICA |
| Ms. Hideko NISHIMOTO | Administrative Coordinator IBQP Project, JICA |
| Mr. Sadao TAMURA | Long-term Expert IBQP Project, JICA |
| Mr. Haruo WADA | Long-term Expert IBQP Project, JICA |
| Mr. Hiroshi AMANO | Long-term Expert IBQP Project, JICA |
| Mr. Masuo ASO | Long-term Expert IBQP Project, JICA |
| Mr. Kunihiko MITSUMORI | Long-term Expert IBQP Project, JICA |
| Ms. Tamako AGO | Assistant Resident Representative JICA Brazil Office |



The Brazilian Side

| | |
|--------------------------------|--|
| Mr. José C. GOMES DE CARVALHO | President of FIEP Industrial Federation of Paraná |
| Mr. Roberto VIEGAS REIS | Technical Director of SEBRAE Brazilian Service for the Support of Micro and Small Enterprises |
| Ms. Miriam M. ZITZ | Supervisor of Technology Division Brazilian Service for the Support of Micro and Small Enterprises |
| Mr. Sérgio Marcos PROSDÓCIMO | President of IBQP-PR Brazilian Institute for Quality and Productivity at Parana |
| Mr. Marcos Otávio B. PRATES | Representative of MICT Ministry of Industry Commerce and Tourism |
| Ms. Mariza Graça LIMA | Representative of ABC Brazilian Cooperation Agency, |
| Mr. Antonio Sérgio A. MONTEIRO | Executive Director of IBQP Brazilian Institute for Quality and Productivity |
| Mr. Washington LEMOS FILHO | Executive Director of IBQP-PR Brazilian Institute for Quality and Productivity at Parana |
| Mr. Paulo Afonso SCHMIDT | Technical Director of IBQP-PR Brazilian Institute for Quality and Productivity at Parana |
| Mr. Mauro K. NAGASHIMA | Technical Advisor of IBQP-PR Brazilian Institute for Quality and Productivity at Parana |





DISCUSSIONS OVER ALTERNATIVES FOR PLANNING THE FUTURE DEVELOPMENT

1. INTRODUCTION

This document refers to the **IBQP PROJECT**, developed under the official cooperation scheme between Brazil and Japan.

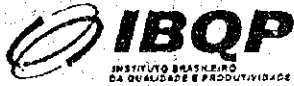
It has as an objective to identify opportunities for the improvement of the Project development, its evaluation, and discussion with *JICA'S PROJECT ADVISORY MISSION*.

2. BACKGROUND INFORMATION

The overall goal of the IBQP Project is to *make IBQP-PR able to provide technical support for the productive sector, in the areas of quality and productivity, being a reference for the IBQP System*. The achievement of this objective would be attained by generating and disseminating information, concepts, methods and tools, throughout its own services and through the support of its partners and related associations.

This goal would be achieved through the technology⁽¹⁾ and related information, as well as materials and equipment, to be provided by the Japanese team of the Project, to be transferred to the Brazilian side mainly through the following activities:

⁽¹⁾ The word "technology" refers to the conceptual and practical aspects regarding quality and productivity management, including related tools.



- training of the Brazilian Counterparts, developing the necessary knowledge and making them able to develop and perform the technical activities related to the scope of the Project, as well as providing them the ability to bring IBQP-PR to a mature organization in the field of Quality and Productivity.
- providing IBQP-PR with the necessary assistance on planning and implementing the technical activities related to the Project goal.
- providing IBQP-PR with the necessary assistance for its structuring and organization due to its consolidation as a model within the National System.
- other outputs and activities defined in the R/D.

Since the preliminary discussions held with the Japanese representatives, prior to the signature of R/D, the Brazilian side emphasized the environment and conditions, related to the expectations over the Project. Such expectations were mainly concentrated on the idea of getting a new reference for the Brazilian Quality and Productivity Movement, focused on the existing experience of the *Japan Productivity Center for Socio-Economic Development (JPC-SED)*, the organization selected to play the important role as technical partner in the Project.

After the signature of the R/D and before the effective start of the Project, IBQP-PR developed its **STRATEGIC PLAN**, in a preliminary basis. The main purpose of this plan was to have a sustaining point for orienting the further discussions with the Japanese Experts. The expectation of the Brazilian side was to develop the Project, as much as possible, in a practical basis.

After the presentation of the plan by the Brazilian side, in September of 95, the Japanese Team developed the **Project Implementation Plan**, whose implementation started in January of this year.

3. PRELIMINARY EVALUATION OF THE PROJECT

3.1. GENERAL CONSIDERATIONS

In order to have a common understanding of how to proceed the evaluation, some points shall be taken into consideration, as follows:

3.1.1. Project Implementation Plan

- the **PLAN**, in its *Knowledge Transfer Period*, is much too oriented towards the in-house training of the Counterparts Group concerning the concepts and tools related to quality and productivity, this in both periods - Basic and Advanced;
- the *Diagnosis and Execution Period* is supposed to start by the middle of 1998, although the first group of Temporary Counterparts will have left IBQP-PR before that period. They are willing to take part in this;
- the Plan *does not include* the aspects related to the IBQP-PR organization or any managerial assistance for the definition of its structure and services to be provided;
- in the Plan, the existence of IBQP-PR's strategic plan is mentioned, but there is no reference on the possible linkages between the projects and activities described in both plans;
- The training Plan does not foresee some way to integrate the five areas dealt with in the project as a methodology which contemplates them in an integrated way, but approaching them in a segmented form.
- A clear coordination coming from the Japanese experts concerning the training, in order to optimize it since the integrated work of the knowledge transfer, is not perceivable. The presence of

JPC/SED does not stand out in the integration of the many areas related to **Productivity**.

3.1.2. Training Program

- the training is developed mainly under the *passive learning* approach, the traditional teaching system;
- besides the training activities, some *Factory Exercises*, consisting mainly of observational visits to selected local companies, are being carried out;
- The didactic material for the implementation of the training is being thoroughly developed by the experts, since there is still no material sent from Japan available, as well as the lack of bibliographic references for complementary research activities of the Counterparts.

3.1.3. Comments Regarding IBQP-PR

It is necessary to make some additional considerations about IBQP-PR, as far as the **Project Implementing Organization**, and its status as a **First Regional Representative** of the IBQP System:

- IBQP-PR is a very young organization, and the risks associated to this aspect are very much enlarged if a lack of external results exists, considering the high level of external expectations, mainly regarding to the Project;
- these expectations are many concerning the needs of new management methods to be implemented by the Brazilian enterprises, including but not limited to the aspects of Industrial Engineering;

- the organizational structure of IBQP-PR and the organization of its working process is a task to be attained by the Project, as it evolves, taking into consideration the JPC-SED model, wherever it applies;

3.1.4. Comments about Counterparts Profile

- the selection of the Counterparts Group, both permanent or temporary, was made taking into consideration the several areas included within quality and productivity matters, including social sciences, economy and engineering, and also considering its application company wise;
- in the future, as the IBQP System evolves, the Counterparts will develop their professional activities within the System, oriented by the regional demands and connected by an information system, which will make them able to exchange knowledge and specific expertise whenever required, as well as considering the possibility of complementary works through the partnership of other organizations mentioned before.

3.2. EVALUATION

Based on the above considerations made over the work developed up to this moment, the main concern about the Project, is that the needs of IBQP-PR are not considered in an effective basis, concerning the aspects related to the organization of its technical structure and the development of its capacity for the provision of services, including the configuration of its own conceptual identity.

A more specific evaluation refers to the definition of the short term experts which have been required mainly as a complement to the training activities carried out by the long term experts. Their selection has not been guided by the demands pointed out by the evolution of the planning adjusted between the Brazilian and Japanese parties that contemplate the effective institutional capacitation/skilling of IBQP-PR. It is timely to highlight that the short term experts should

cover areas complementary to those developed by the long term experts so as to permit the maximization of the results of the Project.

- Another important consideration refers to the Counterparts training program which has been implemented with an emphasis on the aspects of technical capacitation/skilling, without considering the training directed towards the needs of the institutional capacitation/skilling of IBQP-PR; through a period of apprenticeship guided in the areas of external actions such as promotion, development of training programs in similar institutions, etc., such as JPC/SED.

4. PROPOSALS FOR AN ALTERNATIVE MODEL OF DEVELOPMENT

The challenge in this sense would be to find an alternative way, able to increase the opportunities of improvement regarding the present activities of the Project.

In order to search for these alternatives that could come to revert the current picture of the implementation process of the Project, IBQP-PR recently presented to the Japanese Team a basic model to orient its development trying to contemplate within its scope the variables and situations formerly stated.

In sequence the Japanese Team presented a proposal of work trying to contemplate the various aspects approached in the model set by IBQP-PR. It is important to highlight that in IBQP-PR's understanding the proposal is not a definite model but yet the beginning of adjusting actions of the current process of the Project's development.

In this sense what is intended is to start a tentative in the improvement within the process of knowledge transfer based on the proposals presented by the Japanese team. Such a purpose comprehends the formation of groups of Counterparts regarding each Japanese expert, so as to promote a better integration in the field of action of

each expert. Although every measure *is still very centered in the elaboration of the training material* to be used externally, which is based on those used by the Japanese experts, it is hoped that this will promote in a gradual way the generation of a synergy that will help in the process of transforming the current training systematic making it more active. This will bring upon the Counterparts more responsibility and optimize the time spent by the experts, turning them into tutors within the process of knowledge transfer.

Another measure to be implemented consists in the division of the Counterparts into two groups; *specialists and disseminators*, if we may call them so. Such a grouping has as an objective, during the Counterparts *basic training* period, to maximize their results allowing two options of activities. The difference lies within the level of involvement of the Counterparts in practical activities within the companies, which will be considerably bigger in the group called specialist, while in the other group the actions will be directed to the development of products for the promotion and dissemination of productivity.

Whatever concerns this division into two groups it is important to highlight the need to better clarify the working methodology to be implemented, since nowadays a real desire of those participating in the 2^o Group exists to also get involved in the practical activities within the companies.

Anyway a definite character is not intended to be given to this model, but that it comes to characterize itself as the beginning of the process of optimization within the development of the Project. The expectations are that the improvements may be implemented at the right time from the mutual understanding among those that manage the Project so as to maximize their results.

Despite what has been mentioned above which has characterized the Japanese Team's desire to promote improvement in the current process, IBQP-PR reaffirms the need to discuss better the proposed

alternative. Such disposition lies within the fact that the discussion on all the possibilities presented by the model proposed by IBQP-PR is not over.

It is in this sense that making use the arrival of the *Official Advisory Mission* we attach the essence of IBQP-PR's proposal, so as to make possible the opportunity of an *evaluation of this model*, that has been incessantly discussed with the Project's Japanese Team.

Apart from the global actions proposed in the referred attachment, we would like to present in an objective way the following *suggestions to be appraised during the Mission's stay*, who will be able to bring benefits to the development of the Project through specific improvements.

- *Participation of the short term experts in activities others than those that complement the work of the long term experts as stipulated in the R/D. Their involvement in the support of the development of IBQP-PR's institutional and strategic plan would be of interest. For example in the definition of a conceptual and methodological basis for the implementation of Quality and Productivity that could serve as a reference for the implementation of the Project.*
- *Another benefit for the current development of the Project and IBQP-PR would be to establish, as far as possible, longer periods for the short term experts to stay, as for example 03 months instead of 03 weeks as what has been happening so far.*
- *Tighter relations with the technical partner of the Project in Japan, JPC-SED, so that it can really act effectively as a technical counselor in the discussing of plans and activities of IBQP-PR, serving as a reference for its institutional organization as well as bringing experiences to be taken away by the Counterparts from other States.*
- *Make the Project available as a support for the search of additional information related to the area of the Project along with other organs of the development of Quality and Productivity in Japan, or in other Institutions and Programs developed under Japanese Cooperation.*

- *Quicken the dispatching of support material concerning the Development of Human Resources, such as didactic material, bibliographies, periodicals, videos, etc., in order to make the optimization of the current training process possible.*
- *Make the participation of Counterparts possible in training in Japan which also contemplate activities directed towards the need of IBQP-PR's institutional capacitation/skilling through oriented periods of apprenticeship in areas of external actions such as promotion, development of training programs etc., along with similar Institutes such as JPC/SED.*
- *Allocate an additional share for the coming of short term experts in the area of Q&P Indicators, to approach the aspects related to Macro-Indicators since the original Allocation Plan foresaw for the long term experts to contemplate such approaches. This way the need to contemplate the area for a short term expert does not characterize itself.*
- *Give IBQP-PR support in the sense of making viable the coming of Japanese leaderships (entrepreneur, employee, academic etc.) for the skilling of leadership in Brazil, through extra resources*
- *Guide IBQP-PR in the implementation of activities for the development of leaderships, such as actions for the strengthening of the Brazilian Movement for Quality and Productivity.*
- *Advance the training phase called "Diagnosis and Execution Period" aiming at contemplating the skilling of the Temporary Counterparts of the 1^o Group.*



ANNEX

The Essential Points of IBQP-PR' s Proposal

Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná - IBQP-PR
Rua Dr. Corrêa Coelho, 741 Jardim Botânico 80210-350
Tel: (041) 264-2246 - Fax (041) 264-2270 Curitiba Paraná Brasil

A) Thematic Groups

The organization of the "Thematic Groups" refers to the preliminary ideas concerning the Project's development. This would be an alternative or a complement to enrich the training activities as they are actually developed, considering:

- the interests and differences among the Counterparts group, regarding their graduation areas, professional background and expertise, as well as contemplating the needs of the Counterparts from other states that will have to guide the structuring of the similar Entities, what will not become possible if the skilling concerns only techniques and tools.
- the improvement of the expected results of the Project, in the aspects related to the knowledge transfer/apprenticeship and its relationship with the development of the IBQP structure for offering services, by linking the Counterparts' preparation with the existing demands of projects and services to be provided by IBQP-PR, from the basic stage of the Project up to the advanced one;
- the development of concepts, methods and tools in respect to the areas of knowledge provided by the Japanese Experts, integrated under a common conceptual basis (IBQP "Identity" Methodology for Quality and Productivity);
- the provision of additional resources for the Project, such as the consultancy to be provided in the Information Area;
- the provision of an active learning program for the Counterparts.

The Thematic Groups would be formed according to the expertise areas in the Project, led by the Japanese Expert in a tutorial position, and a group of counterparts selected according to their own characteristics (graduation area, previous professional experience, etc). Hence, instead of the existing method of training,

the capacitation/skilling would be carried out by small specific groups rather than a sole one. Such groups would be in charge of developing the conceptual basis of each specific area and to prepare the related materials for the knowledge transmission to the other ones, by means of internal seminars.

For instance, if we consider the theme "5S", under the Gemba Kaizen area. The group in charge would have to develop the concepts and techniques under the tutorial of the expert. As a result of this work, the group would have to prepare the training materials to teach the other counterparts, as well as to be used for external activities when applying it in selected model companies or offering open courses and seminars.

Besides that, the groups could work over specific themes of interest such as "Productivity x Employment" or also over projects, such as "Regional Productivity Indicators".

This approach would also be very useful to reduce the Project's scheduled time to make IBQP-PR able to attain the abilities to perform practical activities, once this will occur as such capability evolves, from the basic stage to the advanced one. It will also enable the Temporary Counterparts to participate in the "Intra-firme Profice" activities, as established in the Experts Plan (items # (1) and (2)).

B) IBQP-PR Methodology For Quality and Productivity

One of the most important contributions to be maybe by the IBQP Project is the introduction of new references and orientations for the so called **Brazilian Movement for Quality and Productivity**.

Such movements have been taking place for ten years in Brazil through which Quality and Productivity made a great leap in many organizations, going through a phase of basic implementation of the programs, developing them in an advanced way, into the



search for excellence in their business. These facts also are evident in some enterprises which are associated to IBQP-PR.

Under this scope, the expectation over the work developed at IBQP-PR is the definition of its own approach for quality and productivity management, what can be translated into a specific methodology to be shared by all the IBQP System.

This methodology can be considered as IBQP's identity, besides the existing ones developed by similar organizations, such as Cristiano Ottoni Foundation - FCO, Brazilian Institute for Nuclear Quality - IBQN, and so on. The definition of such methodology is something to be considered since the basic stage of the Project, once it gives the necessary orientation for its integrated conceptual development, step by step. The first approach in this sense would be to take as a reference one of the available models, for instance the JPC-SED model, to be used as a "road map".

The most tangible benefits for the Project would be the utilization of a concrete basis for its conceptual organization and development, including the definition of areas to concentrate additional resources, such as short-time Experts, and also to define the scope of the training activities in Japan.

The development of the IBQP-PR methodology, under the scope of the IBQP Project, would be made by the integrated work of the Thematic Groups, led by the Experts, including the participation of the IBQP-PR Executive Board and remaining Technical Staff as well. Such approach would be very useful for also compensating any eventual problem.

C) IBQP-PR Process Groups

These groups would be created under the necessity of developing the operational structure of services to be provided by IBQP-PR. The

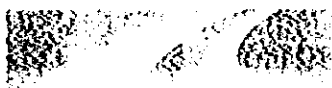


groups would be led by the Permanent Counterparts, under the assistance of the Experts and the coordination of the Executive Board. In some areas, such as Information and Technical Services, external consultancy has already been provided.

The groups would also have the participation of the Temporary Counterparts, which would give them some reference for their future work on the regional IBQP basis.

The experience and the know-how of JPC-SED would also be considered as an important reference under this scope.

PREFEITURA DA CIDADE
CURITIBA



SECRETARIA MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO
GABINETE

Ofício nº 193/96

Curitiba, 03 de Junho de 1996.

Prezado Senhor

Informamos que o imóvel onde está instalado o IBQP, à Rua Dr. Correa Coelho com a Indicação Fiscal nº 24-083-054.000 - 8 nesta cidade, será declarado de utilidade pública pelo Município de Curitiba, e já está sendo objeto de negociação para desapropriação amigável, a fim de ser destinado para sede definitiva deste Instituto.

Sendo o que se apresenta, renovamos nossos protestos de elevada estima e consideração.

Atenciosamente


PEDRO MARCONDES-FILHO

Secretário

Ilmo. Sr.

SÉRGIO PROSDÓCIMO

M.D. PRESIDENTE

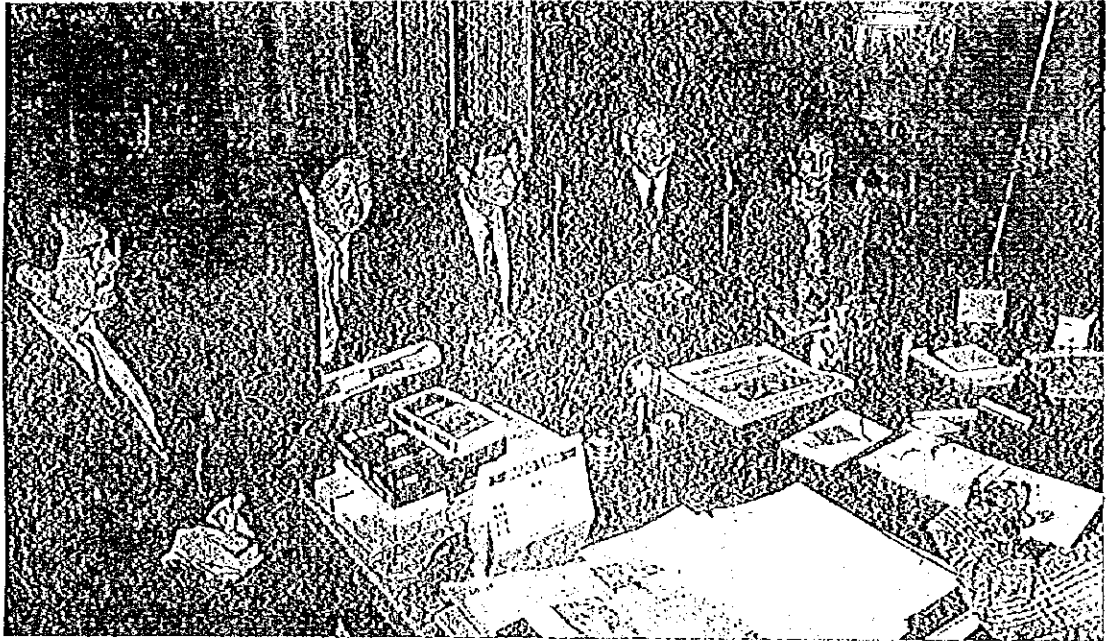
INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE

E PRODUTIVIDADE - IBQP

Nesta

Curitiba, quinta-feira, 06 de junho de 1996 - GAZETA DO POVO

Visita à Direção



Vallerci Santos

O chefe da missão e diretor adjunto do Departamento de Cooperação para o Desenvolvimento de Minas e Indústria da Jica — Japan International Cooperation Agency, Akira Yamazaki, juntamente com Sumiko Kato, da Divisão de Cooperação Tecnológica da Secretaria de Política e Comércio Internacional; Hiroaki Tanaka, diretor do Centro de Produtividade para o Desenvolvimento Sócio-Econômico do Japão; Washington Lemos Filho, superintendente do Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade — IBQP, e ainda Senji Kita, coordenador geral do projeto IBQP, tendo como intérpretes Motoko Yeboles, em visita à Direção da Gazeta do Povo agradeceram o apoio dado pela Gazeta do Povo para o sucesso do projeto. Como membros da missão que veio ao estado especialmente para avaliar e fazer as correções que se façam necessárias para o desenvolvimento do programa e também para sentir as necessidades que têm surgido na execução dos trabalhos, os visitantes confirmaram que o projeto tem tido muito bom desempenho durante este primeiro ano de implantação.

JICA



LIE