第１章　終了時評価調査団の派遣

１－１　調査団派遣の経緯と目的

コロール政権（当時）は、1990年６月、輸入の自由化・外貨の導入などの規制緩和や国営企業の民営化を進める一方、品質と生産性の向上を目的としたブラジル品質・生産性プログラム(PBQP）活動を開始した。このプログラムには、数多くの機関が参加し、当初16州において独自のプログラムを展開した。

さらに、ブラジル政府は品質・生産性向上にかかわる活動を専門的に実施する機関として数州においてIBQP（ブラジル品質・生産性機構）を設立することを計画し、貿易・技術協力などの面で関係が深いわが国に対し、技術協力を要請してきた。

このような状況下、日本政府は、国際協力事業団を通じ、1994年３月に事前調査団、1994年10月に長期調査員を派遣した後、1995年１月にパラナ州クリチバにIBQP-PR（IBQPパラナ）が設立されたのを受け、同年４月に実施協議調査団を派遣し、R/Dなどを署名・交換、同組織を実施機関として同年６月１日から、「IBQP-PRが生産性向上の技術および知識を向上・開発できるようになる」ことを目標として、５年間の協力が開始された。

1996年６月の計画打合せ調査においては、IBQP-PRの自立のために、従来「人事管理・労使関係」のサブ的分野として位置づけられていた「普及促進」分野への協力に対するIBQP-PR側のニーズが高まっていることが確認されたため、よりブラジル側のニーズに合った指導体制づくりを目的に長期専門家の指導分野見直しを行い、当初の「人事管理・労使関係」を「人材育成・産業組織化」に変更し、人材育成および普及促進の２分野に分けた。

その後、IBQP-PRの所長をはじめとする幹部の辞任などが続いたこともあり、プロジェクトの円滑な進捗に支障をきたすことが懸念されていたが、1998年３月の新所長の着任以降、徐々にブラジル側のプロジェクト運営体制も整備され、1998年12月には巡回指導調査団を派遣し、プロジェクトの技術移転の進捗状況を把握（中間評価）するとともに、残余協力期間の活動計画を策定した。現在おおむねこの活動計画に沿って、おのおのの分野での活動が本格化しているところである。

1999年末までに長期専門家12人、短期専門家19人が派遣され、研修員17人を受け入れている。

今次調査では、2000年５月31日の協力期間終了を控え、当初計画に照らしてプロジェクトの活動実績、運営管理状況、カウンターパートへの技術移転状況などを「評価５項目」に沿い調査するとともに、当初目標の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について、ブラジル側評価調査チーム、実施機関などと協議し、合同評価報告書およびミニッツで確認する。

また、評価結果から即応性の高い教訓および提言などを導き出し、今後の協力の進め方または実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資することを目的とする。

１－２　主要調査項目

（１）評価５項目

１）目標達成度

２）実施の効率性

３）効果

４）案件の妥当性

５）自立発展性

（２）総括（上記評価５項目の総合評価）

（３）今後の協力方針

（４）教訓および提言

１－３　調査団の構成

担当業務	氏　名	所　　属
団長・総括	林　　典伸	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 部長
技術協力計画	加藤　陽子	通商産業省 通商政策局経済協力部 技術協力課 技術協力専門職
技術移転計画	春日　　洸	(財）社会経済生産性本部 国際部 主席
人材育成	藤田　健司	(財）社会経済生産性本部 国際部
評価監理	木村　弘則	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課
評価分析	高田　　亘	CRC海外協力（株）コンサルタント・グループ上席研究員

１－４　調査日程　（2000年３月26日～４月15日）

日順	月日	曜日	日程			
			団長、評価監理	技術協力計画、人材育成	技術移転計画	評価分析（ｺﾝｻﾙﾀﾝﾄ）
1	3月26日	日				19:05 日本発（JL048）
2	3月27日	月				6:35 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着 8:40 同発（RG150） 9:40 ｸﾘﾁﾊﾞ着 専門家との打合せ
3	3月28日	火				専門家等ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ
4	3月29日	水				関係機関等ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ
5	3月30日	木				C/P等ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ
6	3月31日	金				顧客等ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ
7	4月1日	土				ﾃﾞｰﾀ整理・分析
8	4月2日	日	19:05 日本発（JL048）			ﾃﾞｰﾀ整理・分析
9	4月3日	月	6:35 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着 9:00 JICAｻﾝﾊﾟｳﾛ事務所打合せ 16:00 ｻﾝﾊﾟｳﾛ発（VP125） 16:59 ｸﾘﾁﾊﾞ着 19:00 専門家との打合せ（終了時評価の取り進め方）			C/P等ｲﾝﾀﾋﾞｭｰ 官団員に合流
10	4月4日	火	9:00 Kick-off Meeting（出席者：IBQP-PR幹部、ﾏﾈｰｼﾞｬ、調査団） 10:00 在ｸﾘﾁﾊﾞ日本国総領事館表敬（出席者：調査団、CA、PC） 11:00 専門家との打合せ（要約、5項目評価、教訓・提言） 17:30 IBQP-PR会長表敬（出席者；IBQP-PR幹部、調査団、CA、PC）		19:05 日本発（JL048）	
11	4月5日	水	9:00 専門家との打合せ（要約、5項目評価、教訓・提言） 午後 合同評価報告書ANNEX案作成 団長（別目的の行程） 16:00 ｸﾘﾁﾊﾞ発（SL259） 17:15 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着		6:35 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着 8:40 ｻﾝﾊﾟｳﾛ発（RG150） 9:40 ｸﾘﾁﾊﾞ着	
12	4月6日	木	CETESBとの協議 18:30 ｻﾝﾊﾟｳﾛ発（RG150） 19:20 ｸﾘﾁﾊﾞ着	11:00 IPSに関する打合せ（出席者：技術移転計画、人材育成、IBQP-PRﾏﾈｰｼﾞｬ） 14:30 ﾊﾟﾗﾅ州知事表敬（出席者：IBQP-PR所長、調査団、CA） 16:30 CIETEP視察（出席者：PM、技術移転計画、人材育成） 合同評価報告書案作成		
13	4月7日	金	10:00 IBQP-PRとの協議（要約、教訓・提言） 14:00 IBQP-PRとの協議（ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ期間終了後の協力） 17:30 ｸﾘﾁﾊﾞ市長表敬（出席者：IBQP-PR所長、調査団、CA）			
14	4月8日	土	団内打合せ、調査結果取りまとめ			
15	4月9日	日	団内打合せ、調査結果取りまとめ			
16	4月10日	月	9:00 ﾌﾞﾗｼﾞﾙ側評価ﾁｰﾑとの協議（評価結果、ﾌﾟﾛｼﾞｪｸﾄ期間終了後の協力） 午後 ﾐﾆｯﾂ、合同評価報告書（各々案）作成			
17	4月11日	火	午前 ﾐﾆｯﾂ、合同評価報告書（各々案）作成 14:00 ﾌﾞﾗｼﾞﾙ側評価ﾁｰﾑとの協議（ﾐﾆｯﾂ、合同評価報告書（各々案）作成）			
18	4月12日	水	11:00 合同調整委員会,ﾐﾆｯﾂ、合同評価報告書署名 20:40 ｸﾘﾁﾊﾞ発（JJ816） 23:29 ﾌﾞﾗｼﾞﾘｱ着		19:30 ｸﾘﾁﾊﾞ発（RG153） 20:29 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着	
19	4月13日	木	9:00 JICAﾌﾞﾗｼﾞﾙ事務所報告 10:30 日本国大使館報告 19:12 ﾌﾞﾗｼﾞﾘｱ発（RG267） 20:45 ｻﾝﾊﾟｳﾛ着		0:05 ｻﾝﾊﾟｳﾛ発（JL047）	
20	4月14日	金	0:05 ｻﾝﾊﾟｳﾛ発（JL063）		13:30 日本着	
21	4月15日	土	16:20 日本着			

１－５　主要面談者リスト

（１）ブラジル側

１）ブラジル側評価チーム

Mr. Mauro Katsushi Nagashima	Leader Technical Director The Parana Institute of Technology (TECPAR)
Mr. Paulo Afonso Schmidt	Secretary Secretary of Education, Curitiba Cityhall
Mr. Ivan Kuntyj Rawlyk	Consultant Brazilian Service for the Support of Micro and Small Enterprises in Parana (SEBRAE-PR)
Mr. Eugenio Tolstoy De Simone	General Superintendent Brazilian Institute of Quality and Productivity (IBQP)
Mr. Helio Gilberto Amaral	Former Superintendent Director Brazilian Institute of Quality and Productivity in Parana (IBQP-PR)
Mr. Lucio Brusch	Superintendent Director Brazilian Institute of Quality and Productivity in Parana (IBQP-PR)
Mr. Fulgencio Torres Viruel	Technical Director Brazilian Institute of Quality and Productivity in Parana (IBQP-PR)

２）ブラジル品質・生産性機構パラナ（IBQP-PR）（ブラジル側評価チームを除く）

Mr. Sergio Marcos Prosdocimo	President of Administrative Council
Mr. Willy Khede Cardoso	Manager, Dept. of Technology Application
Mr. Kassen Mohamed El Sayed	Manager, Dept. of Productivity Movement
Mr. Rubens Fava	Manager, Dept. of Knowledge Management
Mr. Mariano de Matos Macedo	Manager, Dept. of Research and Development
Mr. Sergio Povoa Pires	Dept. of Productivity Movement
Mr. Ney Cesar Oliveira King	Dept. of Productivity Movement

３）Brazilian Cooperation Agency (ABC)

Ms. Mariza C.S.Graca Lima	Coordinator Bilateral Technical Cooperation

４）Ministry of Development, Industry and International Trade (MDIC)

Mr.Antonio Humberto Medeiros Lemos	Coordinator of Quality and Productivity Secretary of Industrial Policy

5）Brazilian Service for the Support of Micro and Small Enterprises in Parana（SEBRAE-PR）

Mr. Adilio Marcomini Milanez	Director of Administration and Finance

6）パラナ州

Mr. Jaime Lerner	パラナ州知事
Mr. Cassio Taniguchi	クリチバ市長

（2）日本側

1）在ブラジル日本国大使館

高川　定義	参事官
志村　勝也	一等書記官

2）在クリチバ日本国総領事館

佐々木　肇	総領事
吉村　勝美	領事

3）JICAブラジル事務所

蓮見　　明	所長
伊藤　　高	次長
和田　裕司	所員
Mauro Manabu Inoue	スタッフ

4）JICAサンパウロ事務所

川路賢一郎	所長
松本　明博	次長
村上ビセンテ	スタッフ

5）ブラジル生産性・品質向上専門家

長谷　紘和	チーフアドバイザー
小池和佳子	業務調整
和田　晴夫	人材育成・産業組織化（普及促進）長期専門家
伊藤　正勝	生産管理長期専門家
和田　　巌	コンサルタント養成コース開発短期専門家
竹村　憲二	インダストリアルエンジニアリング理論OJT指導短期専門家

6）通訳

Motoko Tomita Yeboles

１－６　主要面談録

在クリチバ日本国総領事館表敬

日　時：４月４日（火）10：00～10：30

面談者：佐々木　肇　　総領事

　　吉村　勝美　　領事

当　方：調査団全員

　　長谷リーダー、小池調整員

団長より調査団の目的について説明した後、意見交換を行った。佐々木総領事からは以下のコメントがあった。

・クリチバの都市計画の継続性はすばらしいものがあり、州政府が都市問題に関する第三国研修センターを作りたいとの意向をもつほど、情報発信能力が高まっている。このような場所で本プロジェクトを実施できたのは幸いであったといえる。パラナ州政府、クリチバ市の継続的な支援もあり、IBQP-PRが生産性運動の推進機関として一定の社会的認知を得たことは、本プロジェクトの大きな成果であるが、一方で、ブラジルにおいて一般にいえることでもあるが、IBQP-PRの中間管理者層の幅が薄い感は否めず、今後いかに日本のように中間管理者層の厚みを増していけるかという点がひとつの課題であろう。

・要請主義においては、日本の国益と各案件との関係が薄くなりがちであるが、本プロジェクトの今後も含め、今後のブラジルに対する協力を考えた場合、日本の国益とのリンケージを意識することが望ましい。

団長より、国際競争力向上・貧困・環境保全・地域格差是正などをブラジルへの協力の重点分野としているが、専門家のリソースの問題もあり成果を出すのは容易ではないこと、また、本プロジェクトに関し今後もJPCの専門家を中心に協力が継続されることにより、日本の生産性向上に係る技術がブラジル国内ひいては中南米諸国へも広まるといった効果が期待されるというコメントがあった。

IBQP-PRプロスドシモ会長表敬

日　時：４月４日（火）17：30～18：00

先　方：Mr.Sergio Marcos Prosdocimo　　IBQP-PR会長

Mr.Lucio Renato de Fraga Brusch　IBQP-PR所長

Mr.Fulgencio Torres Viruel　　Technical Director、IBQP-PR

当　方：調査団全員

長谷リーダー、小池調整員

団長から調査団の目的について説明が行われた後、本プロジェクトをどのように評価しているか質問したところ、IBQP-PR会長より以下のコメントがあった。

・プロジェクトの初期においては、目標に対する日本・ブラジルの相互理解の不足から混乱をきたした面があったが、半ば以降は着実に成果が表れていると評価している。

・プロジェクト終了後もなんらかの形で日本側の支援が得られそうであることは喜ばしいと考えている。

・ブラジルの政治経済が安定し、さらに投資が活発になってくるとともに、IBQP-PRの果たす役割も大きくなると考えており、2000年５月にIBQP-PRがオーガナイズして開催する国際生産性シンポジウム（IPS IX）は大きな指標となろう。

これに対し、団長からも同じ認識であること、また、プロジェクト終了後の個別専門家による協力はIBQP-PRの生産性向上にかかる活動の全国展開に向けての支援であることをコメントし、さらに1999年にIBQP-NAおよびIBQP-PRの評議委員会で合意されたIBQP-NA（IBQPナショナル）との統合の状況、IBQP-NAとの活動のすみ分け、活動を拡大するにあたっての財政面の見通しについて質問したところ、先方より以下のコメントがあった。

・政治的な理由によりIBQP-NAが統合に難色を示していることからIBQP-NAとの統合の実作業は遅れているが、統合に対する関係者の理解は得られており、方向性に変わりはない。

・連邦政府にとってIBQP-PRはパラナ州におけるPBQPの推進機関であり、SEBRAEやMDICを通してIBQP-PRに事業を委託する見込みであり、連邦政府との交渉を継続している。

・全国展開の例として、今後たとえばパラナ州における生産性指標の開発を行い、それを全国に応用するといったことも検討したい。

・IBQP-NAには技術スタッフがいないため、IBQP-PRとは活動内容がおのずと異なり、統合後のデマケ（役割分担）に関しては問題はない。

・財政的には、SEBRAEから（最終確定はしていないが）一定の人件費が得られる見込みであり、また、上記の委託事業による収入が最大総経費の７割程度となることを見込んでいる。

パラナ州知事表敬

日　時：４月６日（木）14：30〜15：00

先　方：Mr.Jaime Lerner　パラナ州知事

当　方：調査団（団長を除く）

長谷リーダー

Lernerパラナ州知事より、本プロジェクトへの日本側の協力に感謝するとともに、パラナ州が工業化を進めるなかで、生産性向上の重要性に対する認識が増しており、IBQP-PRが今後果たすべき役割は大きいと考えている旨、発言があった。

これに対し春日団員より、本プロジェクトに対するこれまでの州政府の支援に感謝するとともに、経済自由化の流れのなかで生産性向上は産業界にとって生き残るための鍵であり、そうした背景下、IBQP-PRが全国展開をめざすにあたり、パラナ州政府のさらなる支援をお願いしたい旨、発言した。また、2000年５月開催予定のIPSはパラナ州をアピールするよい機会であり、日本からもJPCを中心に20人程度のミッションを派遣する予定である旨、コメントした。州知事は、IPS開催も本プロジェクト実施による成果だと考えており、また、カルドゾ大統領に出席を働きかけている旨、発言があった。

クリチバ市長表敬

日　時：４月７日（金）17：30〜18：00

先　方：Mr.Cassio Taniguchi　　クリチバ市長

　　Mr.Paulo Afonso Schmidt　Secretary of Education, Curitiba Cityhall

当　方：調査団

　　長谷リーダー

団長より、調査団の目的について説明し、本プロジェクトに対するこれまでのクリチバ市の支援に感謝するとともに、あわせて2000年５月に開催予定のIPSについて、IBQP-PRにとっての大きな指標となることからも市からの支援をお願いしたい旨、発言した。

これに対しTaniguchiクリチバ市長より、本プロジェクトへの日本側の協力に感謝するとともに、クリチバ市からIBQP-PRに委託した事業を通じて、市の業務の合理化が図られていること、また、クリチバ市として、大クリチバの周辺に工業団地を建設するなどしてdecentralization（地方分散）を進めているが、そうした工業団地に外国企業などを誘致する際にIBQP-PRという生産性機関の存在が有利に働いており、クリチバ市としても本プロジェクト実施による恩恵を被っている旨、発言があった。

合同調整委員会

日　時：４月12日（水）11：00～12：00

場　所：IBQP-PR

先　方：

Mr. Antonio Humberto Medeiros Lemos	Coordinator of Quality and Productivity Secretary of Industrial Policy, MDIC
Ms. Mariza C.S. Graca Lima	Coordinator, Bilateral Technical Cooperation, ABC
Mr. Mauro Katsushi Nagashima	Technical Director, TECPAR
Mr. Adilio Marcomini Milanez	Director of Administration and Finance, SEBRAE-PR
Mr. Ivan Kuntyj Rawlyk	Consultant, SEBRAE-PR
Mr. Eugenio Tolstoy De Simone	General Superintendent, IBQP-NA
Mr. Sergio Marcos Prosdocimo	President of Administrative Council
Mr. Lucio Brusch	Superintendent Director, IBQP-PR
Mr. Helio Gilberto Amaral	Former Superintendent Director, IBQP-PR
Mr. Fulgencio Torres Viruel	Technical Director, IBQP-PR

当　方：調査団全員

長谷リーダー、小池調整員

伊藤ブラジル事務所次長、松本サンパウロ事務所次長

概要

Lucio所長を進行役として、合同評価報告書およびミニッツの内容の確認、意見交換を行い、引き続き合同評価報告書およびミニッツの署名・交換を行った。主な発言は以下のとおり。

・本合同調整委員会には出席が得られなかったものの、Moreira SEBRAE総裁から電話で、SEBRAEとして今後も引き続きIBQP-PRを支援していくとの発言があった。(Lucio IBQP-PR所長)

・本プロジェクト実施により技術的な基盤はできたと考えている。今後はブラジル社会に対して明確なメッセージを打ち出し、ブラジル社会の発展に寄与したい。また、IBQP-NAとの統合により、連邦政府とより緊密なコミュニケーションを図っていきたい。(Lucio IBQP-PR所長)

・1999年以降、ブラジルの工業政策においてIBQP-PRの技術力を活用できつつあると考えている。今後工業政策の策定時にはIBQP-PRにも検討を依頼したい。またIBQP-PRが提唱するSystemic Productivityを基本概念とする生産性ネットワークの強化や、PBQPのなかでIBQP-PRの技術をより生かしていく方策を検討したい。(Lemos, MDIC)

・評価・協議結果からプロジェクトの実施には短期・長期的な計画策定および環境の変化に応じた柔軟な対応が重要であることをあらためて認識した。IBQP-PRの生産性向上にかかる活動の全国展開をサポートする。(Milanez, SEBRAE-PR)

・IBQP-PRをNPO（National Productivity Organization）として認めている。今後IBQP-NAとの統合が完了すれば、PBQPはより強化されるであろう。(Simone, IBQP-NA)
・本プロジェクトが成功裏に終了することに対し、MDIC、SEBRAEのこれまでの協力・支援に感謝したい。プロジェクト終了後はブラジル側の責任において次の一歩を踏み出すことになると考えているが、日本側からの支援も引き続きお願いしたい。(Lima, ABC)
・本プロジェクトの実施を支援していただいた関係各機関に対し、心から感謝申し上げたい。今後、IBQP-PRが全国レベルの活動を展開していくなかで、組織としてのさらなる自立化、移転された技術の普及を図っていただきたい。また、IBQP-PRから要望が出されている第三国研修については、まずブラジル側で検討がなされることとなるが、本プロジェクトの成果を生かす意味でもABCには前向きに検討していただきたい。(林団長)

第２章　調査・協議結果概要

２－１　終了時評価の実施

（１）調査団は、ブラジル側の実施機関であるブラジル品質・生産性機構パラナ(IBQP-PR)、その中央組織であるIBQP-NA、および総括機関である通商産業開発省(MDIC）から本プロジェクトに関する権限を委任されたブラジル零細・小企業支援サービス（SEBRAE）との協議、IBQP-PRが実施するセミナー、研修、コンサルティングサービスなどの顧客、ならびに他の関係機関、カウンターパート（プロジェクトの前半期のみに配置されたテンポラリーカウンターパートを含む）に対するアンケート調査・面談などを行い、評価５項目に基づき、目標達成度・効果・実施効率性・計画の妥当性・自立発展性について評価分析を行った。評価結果については、国際協力事業団 鉱工業開発協力部　部長を団長とする日本側評価チームと、TECPAR（The Parana Institute of Technology）Nagashima Technical Directorをリーダーとするブラジル側評価チームとの協議に基づき、合同評価調査報告書（Joint Evaluation Report）に取りまとめた。

（２）本調査を通じ、本プロジェクトが日本・ブラジル双方の関係者の協力と努力のもとに運営され、成功裏に終了する見込みであることが確認できた。本プロジェクトの成果として、IBQP-PRにおいて品質・生産性向上分野におけるセミナー、教育コースが実施・運営されるとともに、コンサルティングサービス、生産性向上にかかる普及促進活動が実施されるようになった。さらに1999年にはIBQP-PRとその中央組織であるIBQP-NAとの統合が両者間で合意され、IBQP-PRは生産性向上にかかる活動を全国的に展開する方向に動きはじめた。また、IBQP-PRの社会的認知度も高まってきていることから、上位目標である「IBQP-PRによる生産性向上の概念・技術のブラジル社会への浸透」に向けて、一定の寄与をしていることが確認された。

（３）評価調査の結論としては、本プロジェクトでは、前半期におけるプロジェクト目標に対する相互理解の不足や離職によるカウンターパートの不足があったものの、全体として投入は適切になされており、期待された成果はほぼ達成された。プロジェクト目標についても、協力期間終了までに達成される見込みである。また、プロジェクト終了後も、IBQP-PRにおいて、経験の蓄積・関係機関との連携の活発化により、生産性向上にかかわる技術の向上が図られると期待される。

（４）評価調査結果の要約

１）目標達成度

以下の６つの成果が達成された。すなわち、①プロジェクトの運営管理体制が確立される。②品質・生産性向上分野の活動に必要な機器が適切に設置、稼働、保守管理される。③カウンターパートの同分野の技術力が向上する。④セミナーおよび教育コースが確立・運営される。⑤コンサルティングサービスがシステマティックに実施される。⑥生産性向上の普及活動がシステマティックに実施される。また、1998年にIBQP-PRは独自の生産性概念を考案し、特にブラジルのパラナ州の現状に合った生産性運動を進めている。

以上のことから、プロジェクト目標「IBQP-PRが生産性向上の技術および知識を向上・開発することができるようになる」は、プロジェクト終了までにはほぼ達成する見込みである。

２）効果

IBQP-PRの技術力向上とIBQP-PRが提唱する生産性概念の普及により、IBQP-PRの活動が公共サービス部門、商業・サービス部門に受け入れられた。また、IBQP-PRの提唱する生産性概念が包括的なものであることから、ブラジル零細・小企業サービス(SEBRAE)、通商産業開発省（MDIC）などから企業の競争力強化や輸出促進など、国家政策に沿ったプロジェクトを依頼されるようになった。さらに他州の生産性関連機関と共同で生産性エージェント育成コースが開催され、他州機関との連携が強まった。2000年１月には、「ラテンアメリカ生産性セミナー」が、中南米各国の生産性機関の代表を招いてIBQP-PR主催により開催され、「ラテンアメリカ生産性ネットワーク」創設の共同宣言が発表されるなど、将来の地域協力活動に関する協議が進行中である。これらの活動により、IBQP-PRがブラジルを代表する生産性機関として広く認知されることとなった。

３）効率性

IBQP-PRの所長不在の時期があったのをはじめ、カウンターパートが当初計画どおりに配置されなかったことや、プロジェクト期間後半になって積極的に新しい職員の採用が行われたものの、離職も多く、常に人員は不足していた。そのため、生産性に関する技術移転を効率的に行うための工夫が必要となった。また、プロジェクトの初期の段階で、日本・ブラジル双方が相互に理解し合い、ブラジル側のニーズと日本側の投入のずれを解決するために、双方が協議を重ねなければならなかった。1997年後半、プロジェクト実施体制の見直しが行われ、それまでの理論／座学中心の技術移転から、より実践的なOJT（オンザジョブ・トレーニング）に基づく移転にシフトした。

また、生産性普及促進分野の技術移転に対するニーズが強まり、専門家の派遣体制が見直された。このように柔軟に修正を行ったことで、プロジェクトの成果が達成された。その他の投入は日本・ブラジル双方の努力により、質、量、タイミングとも適切に計画・実施された。

4）妥当性

プロジェクトの上位目標「生産性向上の概念と技術がIBQP-PRによりブラジル社会に浸透する」は国家政策である“ブラジル品質・生産性プログラム（PBQP）”の目標、および規制緩和が進むなかで、品質・生産性向上が喫緊の課題となっているブラジル企業のニーズと整合している。上記の国家政策実現のためには、IBQP-PRのような生産性機関を強化することにより、生産性の概念・技術の普及、企業支援、産業界の人材育成を行う必要がある。したがって、プロジェクト目標は国家政策および上位目標に沿ったものである。また、技術協力分野はパラナ州の経済、産業事情に配慮したものである。さらに、プロジェクト実施形態の修正、すなわち講義中心の知識移転からOJTによって実践的な移転へシフトさせたことは、生産性機関としてのIBQP-PRの技術力を高めるうえで妥当であった。

5）自立発展性

IBQP-PRはプロジェクト開始直前に設立されたが、その後活動を強化してきた結果、1999年には中央組織であるIBQP-NAとの統合が合意された。このことは連邦政府やSEBRAEがブラジル全国規模で活動する生産性機関としてのIBQP-PRの役割を認めたことを示している。連邦政府の生産性に関する政策の観点からみて、PBQPの推進機関としてのIBQP-PRの役割と機能が今後いっそう強化されることが期待される。MDIC・SEBRAE・パラナ州・クリチバ市との連携プロジェクトが予定されており、今後増加する見込みである。1998年以降の積極的な人員の採用により運営管理体制が整備されたが、今後全国規模に事業を拡大するためには、さらなる組織体制の強化が求められる。

予算措置については、経常経費の大部分はSEBRAEから拠出された。IBQP-PRの自主財源による収入は15%程度であるが、この比率は増加している。IBQP-PRはプロジェクトの終了後に向けて、SEBRAEとの交渉を含め今後の予算措置を検討している。SEBRAEとのさらなる関係強化が期待されることから、IBQP-PRの活動を維持するのに必要な一定の予算は確保される見込みである。

カウンターパートは主体性をもって、セミナー、教育コース、コンサルティング、普及促進活動を行っており、IBQP-PRの技術力は今後の活動を継続・発展させることができるレベルに達している。事業の拡大のため、IBQP-PRは新しい職員の採用・訓練、アウトソーシング、外部機関との連携により人材を確保しようとしている。

６）今後の見通し

プロジェクト目標はプロジェクト期間終了までに達成される見込みである。IBQP-PRは生産性向上活動を継続、強化できるレベルに達したものの、“国家生産性機関(NPO)”として全国展開をめざす方向に動きはじめたことから、そのための組織づくりと活動に見合った十分な人材の確保、育成を行う必要がある。

評価５項目ごとの結果の詳細については、合同評価調査報告書のとおりである。

（５）提言・教訓

１）提言

上位機関への提言

・生産性向上にかかる活動を全国展開する組織としてのIBQP-PRの役割を明確にするために、IBQP-PRとIBQP-NAとの統合を早急に進めるべきである。

・IBQP-PRが、PBQPの一環として、生産性運動と生産性機関の役割について国民的理解を図り、プロジェクトで得られた成果を全国に普及するために、財政面をはじめとした総合的な支援を行うべきである。

・PBQPの効果的な推進のために、上位機関は産業界への生産性運動の啓蒙を図るべきである。

IBQP-PRへの提言

・今後の活動の方向性、重点分野を再度検討し、その活動に合わせた組織体制づくり、人員の確保を行う。また、移転された技術をスタッフの間で共有し、実践的に生産性向上を推進する組織としての能力の向上を図る。

・財源確保の一環として自己収入を増大させるために、コンサルティング、人材育成、生産性研究など、IBQP-PRが実施するサービスの高度化を今後も引き続き行っていく。特に、IBQP-PRの企業支援活動のひとつであるコンサルティング事業においては、顧客のさまざまなニーズに対応できるよう、今後も引き続き人材の育成を図るべきである。また、連邦政府・州政府・クリチバ市・SEBRAE・ブラジル中央産業界・工業連盟・各労働組合などのステークホルダーとの定期的なコミュニケーションを維持し、各組織のニーズを把握することを通じて、事業開拓を行う。また、賛助会員組織へのサービスを向上することにより、IBQP-PRへの信頼感の醸成、および賛助会費収入の増加を図る。

・各国の生産性機関の経験、事例をさらに分析・研究し、かつ、ブラジル社会各層との交流、情報交換を常に行うことにより、ブラジルに適した生産性の概念、労

使関係モデルなど具体的な生産性向上手法の開発とその普及を図る。そのための生産性普及人材のさらなる育成は不可欠である。

・人材育成事業やコンサルティング事業などについては、必要に応じて、外部の人材（コンサルタント、トレーナー）を組織化して、効果的に活用する。

・プロジェクトの実施により得られた生産性に関する成果を、他のラテンアメリカ諸国に普及するために、ラテンアメリカ生産性ネットワークにおける協力活動の活性化を図る。

２）教訓

・生産性のようなソフト分野の技術協力を行う場合、相手国の人々にとってプロジェクトの成果が見えづらいために、技術移転の進捗状況、目標の達成度などについて、双方で共有化しにくい問題がある。したがって、プロジェクトの目標に対する現在の活動の位置づけ、およびその進捗状況を、双方で絶えず確認しつつ、技術移転を進める必要がある。

・効果的に技術を移転するための順序として、知識移転をプロジェクトの前半期、OJT活動を主に後半期に実施することが多いが、この場合、前半期に外部活動が実施されないことから、技術移転の受け手から成果が目にみえないとの不満があがることが多い。したがって、技術協力計画全体における各知識移転項目の位置づけおよびその必要性について相互理解を得ることが重要であるとともに、技術移転のサイクルを協力期間全体で１サイクルとは考えず、たとえば、１年の「知識移転」および「OJT」のサイクルを複数回行うといった形で、技術協力計画を作成すべきと思われる。

・プロジェクト実施機関が設立された直後にプロジェクトが動き出す場合には、意図したとおりに実施機関がプロジェクトを管理していくことは困難である。技術移転は、実施機関の組織戦略とそれに見合った人材・管理体制・実行力がうまく結びついたときに成果が現れるものであることから、プロジェクトの段階に合わせてプロジェクトデザインを修正して対処していくことが必要である。

２－２　合同調整委員会の開催

４月12日、本プロジェクトの合同調整委員会を開催し、上述の合同評価調査報告書の内容について確認した。

２－３　本プロジェクト終了時までの投入計画

ブラジル側とプロジェクト終了時までの投入計画、今後の協力（下記２－４）について確認・意見交換を行い、結果をミニッツに取りまとめ、日本側 林団長とブラジル側関係機関との間で、署名・交換を行った。

（１）長期専門家４人の派遣（継続）

ミニッツに記載のとおり。

（２）短期専門家２人の派遣（継続）

ミニッツに記載のとおり。

（３）研修員受入

ミニッツに記載のとおり、１人を2000年度内に受入れ予定。

２－４　今後の協力

（１）先方から、今後NPOとして生産性向上活動の全国展開をめざすにあたって、IBQP-PRのさらなる技術力向上のため個別専門家を派遣してほしい旨、要望があり、調査団としても生産性向上活動を全国展開するための補完的協力を行うことの必要性を認識し、以下の分野において2000年度に派遣が想定される個別専門家のTOR案を作成し、ミニッツに添付した。

１）Management Consulting

２）Pruductivity Promotion

３）Labor-Management Joint Consultation

（２）また、先方から「教育訓練コース開発」および「生産性指標」の分野においても、協力期間終了後一定の間をおいて、個別専門家を派遣してほしい旨、要望があった。これについては、先方からの正式な要請に基づき2001年度以降の派遣を検討することとした。

（３）日本側から、2000年度の生産性分野の地域特設集団研修コースとして、「南米地域生産性向上」（2000年11月に１カ月間程度）を実施予定であり、ブラジル・チリ・コロンビアから各５人、計15人の受入れを予定していることを説明した。

（４）さらに先方から「品質・生産性の総合管理」における第三国研修を実施したいとの意向が表明された。IBQP-PRの現在の技術能力、日本人専門家が要請された場合の対応可能性については、大きな問題はないと考えられる。

２－５　その他

（１）調査期間中、レルネル・パラナ州知事およびタニグチ・クリチバ市長を表敬訪問した。

（２）2000年５月開催予定の国際生産性シンポジウム（IPS）の会場となるCIETEP（The Integrated Center for Entrepreneurs and Workers of the State of Parana）を視察した。

第３章　調査・協議結果

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
1　評価用PDMの確定	・1998年12月の巡回指導調査において、「プロジェクトの要約」の内容を整理する形で、「プロジェクトの要約の詳細」を付記するとともに、指標、指標データ入手手段、および外部条件について見直しを行った。 ・今次終了時評価にあたり、プロジェクトにおいて、上記見直し後のPDMについて、再確認を行った。	・指標の妥当性、および指標データ入手手段の入手可能性を含め、左記案の内容を日本側評価チームとブラジル側の間で再確認した上で、評価用PDMを確定する。	・左記のとおり再確認し、評価用PDMを確定した。 （合同評価報告書Annex 1-1参照）
2　評価調査の方法		・評価調査の方法の概略は以下のとおり。 (1)「評価用PDM」をもとに、調査項目、確認事項、および情報源を整理し、「評価グリッド」にまとめる。なお、主な情報源は以下のとおり。 1)ABC、MDIC、SEBRAE、IBQP-NAなどの関連機関および研修コース、コンサルティングなどのIBQP-PRのサービスを受けている企業・機関に対する質問票およびインタビュー 2)専門家、カウンターパートに対する質問票およびインタビュー 3)活動状況を示す諸資料 (2)「評価５項目」に従って「終了時評価調査票」および「合同評価報告書」ドラフトとして評価結果を取りまとめる。 (3)評価結果を、ブラジル側評価チームと協議のうえ、合同評価報告書として取りまとめる。	・ブラジル側評価チームとの協議に際し、左記を説明し、理解を得た。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
3　合同評価報告書の作成		・下記(1)～(7)について、対処方針に従い評価調査を実施し、評価結果を、ブラジル側評価チームと協議のうえ、合同評価報告書として取りまとめる。	・左記のとおり評価調査を実施し、ブラジル側評価チームとの間で、合同評価報告書に評価結果を取りまとめた。
(1)プロジェクト目標の達成度	・評価用PDM（案）のプロジェクト要約の詳細において、本プロジェクトの目標は、「IBQP-PRが生産性向上の技術および知識を開発・向上できるようになる」ことである。	・プロジェクトの成果の達成度合い、およびそれが目標の達成にどの程度結びついたかを検討する。 ・また、成果から目標につながるのを阻害／促進した要因についても調査する。	・ブラジル側のニーズの変化を踏まえた日本側の適切な投入により、期待された成果（０.プロジェクトの運営管理体制の確立、１.品質・生産性向上分野の活動に必要な機材の供与・操作・保守管理、２.同分野におけるカウンターパート技術の向上、３.セミナーおよび教育コースの実施・運営、４.コンサルティングサービスの実施、５.生産性向上に関する広報・普及活動の実施）はほぼ達成された。 さらに、IBQP-PRは1998年に独自の生産性概念「Systemic Productivity」を考案し、それをもとにした活動を進めており、受益者数も各セクターにおいて、一定の規模に達するとともに、IBQP-PRが提供するサービスに対しておおむね良好な評価を得ている。 以上のことからプロジェクト目標は協力期間内に達成される見込みである。 ・プロジェクト期間中を通じてSEBRAEから支援が得られ、プロジェクト目標達成が促進された。 一方、1999年の通貨危機によるブラジルの経済状況悪化の影響で、賛助会員数は伸び悩み、セミナーのスポンサー獲得も困難を伴った。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(2)案件の効果	・評価用PDM（案）のプロジェクト要約詳細において、本プロジェクトの上位目標は「生産性向上の概念と技術がIBQP-PRを通してブラジル社会に浸透・普及される」ことであると整理している。	・プロジェクトの上位目標に対するこれまでの協力の貢献度を評価する。 ・直接的、間接的に、プロジェクト活動がブラジル社会・企業に及ぼした影響について調査し、評価する。	・プロジェクトの実施によりIBQP-PRの技術力が向上するのに伴い、公共サービス部門や商業・サービス部門など、IBQP-PRの受益者、受益セクターが広がり、社会的認知度も高まっている。 また、IBQP-PRが1998年に再編・強化されたブラジル品質・生産性プログラム(PBQP）の推進機関としての能力を有していることは政府レベルでも認められていることから、上位目標であるIBQP-PRによる生産性向上の概念・技術の普及の基盤はできたといえる。 ・IBQP-PRが提唱する生産性概念が、モノの生産のみならず、さまざまな要素を包括的に扱う概念であったことから、SEBRAEやMDICから、生産性分野にとどまらず、企業の競争力強化や輸出振興といった分野の委託事業を受けるようになった。 ・パラナ州外での生産性エージェント育成コースの実施などにより、他州関連機関との連携が強まりつつある。また、2000年１月に中南米各国の生産性機関の代表を招いて開催した生産性セミナーにおいて、ラテンアメリカ生産性ネットワークに向けた共同宣言を行うなど、他国の生産性機関との連携強化も図られている。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(3)実施の効率性 1)投入の確認	1)日本側 1995年４月の実施協議調査で作成し、以降累次の調査団で見直した暫定実施計画（TSI）に従って、専門家派遣、研修員受入れ、機材供与を実施してきた。日本側からは、ほぼ計画どおり投入した。 なお、長期専門家派遣体制については、ブラジル側のニーズも踏まえ、1999年10月に見直しを行い、品質管理および人材育成分野の長期専門家は任期満了に伴い、帰国とし、その後より特化した分野への短期専門家派遣を行っている。 ＜2000年３月までの投入実績＞ ア 専門家派遣（延べ12人） (ｱ)長期専門家 a チーフアドバイザー：２人 b 業務調整：２人 c 品質管理：２人 d 人事管理・労使関係：１人 (長期専門家指導分野見直しに伴い、普及促進および人材育成に切り替え） e 普及促進：１人 f 人材育成：１人 g 生産管理：３人 (うち１人は生産性測定から切り替え） h 現場改善：１人 i 生産性測定：１人 (ｲ)短期専門家：22人 イ 研修員受入れ：14人 (なお、本プロジェクトによるカウンターパート研修に加えて、国別特設コース「生産性向上研修」が実施され、延べ40人が参加した。） ウ 機材供与：約8603万5000円 エ ローカルコスト支援：11万9000レアル オ 総経費：約９億1000万円 (上記経費には、プロジェクト終了までの見込み額を含む） 2)ブラジル側 ア ローカルコスト措置：約1170万レアル イ カウンターパート配置（延べ59人） (幹部、マネージャー、アドバイザー、テンポラリーカウンターパート、技術部カウンターパート） ウ 建物施設整備（1998年に新研修センターの建設完了） エ 機材調達：什器類	・日本・ブラジル双方の投入計画および実績を確認する。	・左記について確認した。 （プロジェクト終了までの投入計画については４ 合同調整委員会の開催(１)参照）

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(3)実施の効率性（続き） 1)実施の効率性	・カウンターパートの解雇・新規採用に伴うカウンターパートの出入りが多く、計画どおりのカウンターパート配置はなされなかったが、後半期において経験豊富な人材が多数採用されたこともあり、おおむね所期の目標を達成しつつある。	・投入の規模・タイミングの妥当性について確認する。 ・投入とプロジェクトの成果との関係について確認する。	・プロジェクトの初期段階においては、より実践的な技術移転や社会経済生産性本部（JPC）の生産性機関としての組織モデルの移植を望むブラジル側の考えとずれが生じたものの、IBQP-PRのニーズの変化に対応して（経営コンサルティングを中心とした実践的な企業支援に対する技術移転を行う、普及促進分野における技術移転に力を入れる）、長期専門家の指導分野の見直しを行い、成果の達成につながった。また、特化した分野への集中的な短期専門家派遣も特に企業支援の分野において、成果につながった。 ・その他の日本側投入は有効に活用されている視聴覚ホール用機材をはじめ、適切であった。 ・カウンターパート配置については、IBQP-PR所長の不在期間があったのをはじめ、当初の計画どおりには配置されなかった。 所長の不在は組織としてのビジョンの欠如をもたらした。 後半期においては、職員の積極的な採用が行われ、成果達成に寄与したものの、解雇・離職も多く、人員は不足している状況である。
		・プロジェクトの支援体制について確認する。	・国内支援体制については専門家のリクルート、カウンターパート研修の実施、情報提供などの技術支援において、おおむね良好に機能した。
		・関連機関との連携について確認する。	・前記３(2)案件の効果に記載のとおり関係各機関とさまざまな連携が図られているほか、IBQP-PRの組織力の向上を端的に示すものとして、国際生産性サービス(IPS）との協力で、IBQP-PR主催により2000年５月に第９回国際生産性シンポジウムを開催する予定である。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(4)計画の妥当性	・ブラジル政府は国内で生産される財・サービスが国際水準を満たす価格と品質を有するものにすることを目的として、1990年に品質・生産性プログラム（PBQP）活動を開始し、300以上の機関が参加した。さらに、品質・生産性向上にかかわる活動を専門的に実施する機関としてIBQP-PRが設立されたのを受け、本プロジェクトが1995年から開始されている。 ・その後、1998年に現カルドーゾ大統領により、教育界や産業界など社会の主要なセグメントを巻き込むために13の国家動員目標が掲げられ、PBQPが再編強化されるとともに、政府・民間合同で運動を推進することとし、国立標準研究所(INMETRO）およびIBQP-NAがそれぞれの調整機関となった。	・ブラジルの国家政策と本プロジェクトの位置づけを確認し、上位目標の妥当性を確認する。 ・プロジェクト目標と上位目標との整合性、受益者のニーズとの整合性の確認を通じ、現時点、さらに協力終了後におけるプロジェクト目標の妥当性を確認する。 ・上位目標、プロジェクト目標、成果および投入の相互関連性について計画設定の妥当性について確認する。 ・ニーズ把握、プロジェクトの計画立案のプロセス相手国実施体制、国内支援体制などの観点から、妥当性に欠いた要因の有無を確認する。	・品質・生産性に関する国家政策であるPBQPは、1998年に再編強化され継続して取り組まれているが、同プログラムを具現化するには、IBQP-PRのような生産性機関を強化し、各界への生産性概念・技術の普及、企業支援、産業界の人材育成を行う必要があり、上位目標は国家政策と整合している。 ・IBQP-PRの技術力が向上し、さまざまな生産性向上に関わる活動を行うことにより、各界へ生産性概念・技術の普及が図られ、プロジェクト目標は上位目標と整合している。現時点、さらに協力終了後においても妥当であるといえる。 ・また、規制緩和が進むなかで品質・生産性向上が課題となっている受益者である企業のニーズとも上位目標、プロジェクト目標は整合している。 ・技術移転分野はブラジルパラナ州の経済、産業事情を考慮したものであり、妥当であった。前半期は知識移転が中心となり、成果がみえづらかったこともあり、より実践的な技術移転や社会経済生産性本部（JPC）の組織モデルの移植を望むIBQP-PRの考えとずれも生じたが、先方のニーズの変化に対応して、実施体制を見直し、その後の成果に着実に結びついたことから、全体としては、計画設定・修正の内容は妥当であったといえる。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(5)プロジェクトの自立発展の見通し 1)組織的側面	・プロジェクト実施期間中にIBQP-PR所長をはじめとする幹部の辞任などが続いたこともあり、IBQP-PRの事業方針が不明確な時期があったが、1998年３月のHelio所長着任後、ブラジル社会の現実に適用するために、独自の生産性概念「システミックプロダクティビティ」を考案し、今後も有識者の意見を踏まえ、より洗練されたものにし、新規採用のカウンターパートも増やす予定だ。 ・1998年12月の巡回指導調査においては、IBQP-PRはブラジル社会全体の中で生産性向上を図っていく組織としてNPO（国家生産性機関）となることをめざしている旨、表明された。その後、1999年11月に連邦政府、IBQP-NA、IBQP-PR、CNI、SEBRAEが参加したIBQP-NA評議会において、IBQP-NAとIBQP-PRとの統合が承認されたが、現在まで実質的な統合作業は進んでいない。 ・また、1999年12月には、Helio所長が退任し、IBQP-PR評議会アドバイザーとなり、後任として、元SEBRAE技術部長アドバイザーのLucio新所長が就任した。	・IBQP-PRの今後の組織体制・運営管理に関する計画を確認する。 ・IBQP-NAとの統合の現状と、統合することにより、IBQP-PRに及ぼす影響を確認する。	・IBQP-NAとの統合とそれによるIBQP-PR（名称変更の可能性あり）の全国レベルでの活動の展開について、双方の評議委員会レベルで合意され、IBQP-PRの政策面での役割は強化される方向にある。 具体的な統合作業の完了予定日は確認できなかったが、関係者間で、統合作業を早急に進める必要があるとの共通認識がもたれていることを確認した。 統合後は、SEBRAEにプロポーザルを提案する際にIBQP-NAを通す必要がなくなり、IBQP-PRの活動の自由度が増すことが期待される。 ・また、特に普及促進部門、労使関係部門の人員を補強したいと考えていること、またその他の部門は積極的に外部の人材を活用し、関係機関からのプロジェクトを受託し、それにより得られた収入を新規技術の開発などに投資していきたいと考えている旨、聴取した。
2)財政的側面	・これまで本プロジェクトに必要な経費はSEBRAEからの拠出金でまかなわれており、多少の遅れがあったものの計画どおり拠出されている。また、研修センター建築費としてパラナ州からの補助金を得ている。また、賛助会員からの会費や技術サービスによる自己収入も増加しており、1999年は経常経費に対する自己収入の割合は約15％と専門家チームより報告されている。 ・上記SEBRAEからの拠出金がプロジェクト終了後も継続するかどうかについては、現在SEBRAEと交渉中であるが、確定していない。	・IBQP-PRの収入状況、特にSEBRAEからの拠出金、連邦政府・州政府からの財政援助および自主財源の現状、および今後の見通しを確認する。	・プロジェクト終了後に向けて、財政支援を得るべく、関係機関と交渉を継続している旨、聴取した。また、後述するように2000年度に個別専門家が派遣されることになった場合、カウンターパートの人件費については、最終的には確定していないものの、ほぼSEBRAEから拠出される見通しであることを確認した。 SEBRAEとの関係は、プロジェクト後半期にさらに強化されており、今後も多くの委託事業が検討されていることから、SEBRAEから一定の委託費は得られる見込みである。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(5)プロジェクトの自立発展の見通し（続き） 3)技術的側面	・専門家チームからの報告によれば、カウンターパートはみずから主導してセミナー、研修コース、コンサルティング、広報普及活動を行えるようになり、協力期間内にIBQP-PRが独自に活動を継続できるだけの技術レベルに達する見込みである。また、新入職員に対する基本教育およびOJTもシニア職員によりなされており、組織への技術の定着が図られている。	・IBQP-PRに移転された技術の維持・発展のための方策を確認する。	・左記を確認した。また、上述のように今後さまざまな委託事業が増加することが想定されることから、外部機関との連携によるアウトソーシング、外部コンサルタントの組織化を検討している旨、聴取した。調査期間中に開講した経営コンサルタント養成コースは上記の外部コンサルタントの組織化を視野に入れたものである。
(6)プロジェクト終了の見通し	・専門家チームから、本プロジェクトは、所期の目標を達成し、プロジェクト期間内に技術移転が終了する見込みであることをブラジル側と確認した旨、報告されている。	・上記(1)～(5)の調査結果に従い、本プロジェクトの協力期間内での終了見通しを確認する。	・プロジェクトは協力期間内に目標を達成する見込みであり、当初予定のとおり終了することを確認し、ミニッツ（p.35 資料１）に記載した。
(7)教訓・提言		・本調査結果を総合し、受入国側関係機関に対する、プロジェクトの今後のあり方についての短期・長期の提言、および将来開始される類似のプロジェクトへの教訓を導き出す。	・提言・教訓については、終了時評価調査表（p.45 資料２）を参照。
４　合同調整委員会の開催		・上記３で取りまとめた合同評価報告書の評価結果を承認するとともに、下記について対処方針に従い協議し、ミニッツにとりまとめ、署名・交換する。	・合同評価報告書の評価結果を承認するとともに下記について協議し、ミニッツに取りまとめ、署名・交換した。
(1)協力期間内の協力	・1998年10月に見直した暫定実施計画に従って、プロジェクト終了までの協力を実施する。なお、長期専門家派遣体制の見直しについては上記３(3)のとおり。 (2000年４月以降の投入計画) (1)長期専門家（2000/5まで）：４人 aチーフアドバイザー b業務調整員 c生産管理 d普及促進 (2)短期専門家：２人（2000年３月より継続派遣中） (3)カウンターパート研修：１人（2000年６月以降） (4)機材供与：なし	・左記を確認し、ミニッツに記載する。	・左記を確認し、ミニッツに記載した。IBQP-PR所長のカウンターパート研修受入時期については、後述の地域特設「南米地域生産性向上」研修コースと一部日程を重ねる形で実施することとした。

調査項目	現状および問題点	対処方針（案）	調査・協議結果
(2)協力期間終了後の他のスキームによる協力	・ブラジル側から以下の分野の2000年度個別専門家５人にかかる要請書が1999年に提出された。 ・Management Consultation 「経営コンサルティング技術」 ・Productivity Promotion 「生産性普及促進」 ・Labor Management Consultation 「労使協議制」 ・Development of Human Resource Training Course 「教育訓練コース開発」 ・Development of Productivity Indicator System 「生産性指標」 ・その後、日本側関係省庁での検討の結果、 「生産性普及促進」（１人、24カ月） 「経営コンサルティング技術」（１人、24カ月） 「労使協議制」（１人、２カ月） が採択され、2000年４月に通報される予定である。	・本プロジェクトは、協力期間内にプロジェクト目標を達成する見込みである。 ・IBQP-PRはNPO（国家生産性機関）として生産性向上にかかる活動の全国展開をめざす方向に動きはじめ、そのための協力を求められたことから、2000年度個別専門家派遣により対応することを検討する。先方と左記の３分野の個別専門家のTOR案について協議・確認し、結果をミニッツに記載する。	・先方より、今後NPOとして生産性向上活動の全国展開をめざすにあたって、IBQP-PRのさらなる技術力の向上のため個別専門家を派遣してほしい旨、重ねて要望があり、調査団としても生産性向上活動を全国展開するための補完的協力を行うことの必要性を理解し、左記の３分野において2000年度に派遣が想定される個別専門家のTOR案を作成し、ミニッツに添付した。 ・また、先方より「教育訓練コース開発」および「生産性指標」の分野においても協力期間終了後、一定の間をおいて、個別専門家を派遣してほしい旨、要望があり、先方からの正式な要請に基づき、2001年度以降の派遣を検討することとし、その旨、ミニッツに記載した。
	・また、プロジェクトからの報告によると、ブラジル側は第三国研修についても関心を持っているとのことである。	・第三国研修については、具体的な要望内容を聴取し、必要に応じてノンコミッタルベースでコメントをしたうえで、協議結果をミニッツに記載する。	・先方より、「品質・生産性の総合管理」をテーマとして第三国研修を実施したい旨、発言があり（詳細は別添参照）、技術的な観点からは、IBQP-PRの現在の技術力からみて大きな問題はない旨、コメントし、ミニッツに記載した。
	・2000年度の生産性分野の国別特設コースについては、「南米地域生産性向上」（2000年11月に１カ月間程度）を実施予定であり、ブラジル、チリ、コロンビアから各５人、計15人の受入れを予定している。	・左記について、研修員派遣の意向があれば、応募が可能である旨、説明する。	・左記について説明し、先方の理解を得た。

第４章　調査団所見

本プロジェクトが所期のプロジェクト目標を達成できた主要因は、次のとおりと考えられる。これら主要因は、今後、類似プロジェクトを実施する際において、よき教訓となるものと考える。

（１）本プロジェクトは、ブラジル政府による輸入規制緩和、外資導入促進、先端技術導入促進、国営企業の民営化などを通じた国民の生活水準と輸出競争力の向上をめざした諸政策の流れのなかで、ブラジル社会にとってニーズの高い分野（ブラジル品質・生産性向上プログラム：PBQP）であった。このため、IBQP-PRへの財政的支援が、R/D記載のとおりSEBRAEから、プロジェクト協力期間中、安定して行われる結果となった。

（２）本プロジェクトサイトは、ブラジリア、リオ、サンパウロといったブラジルの政治あるいは経済の中心地ではなく、いわば、新興地ともいうべきパラナ州クリチバ市であった。このことは、プロジェクト発足当初、懸念材料とみられる面もあったが、結果として、サイトがパラナ州クリチバ市であったからこそ、IBQP-PRという未熟な組織が、生産性向上機関として、一定の社会的認知を築き得たという面があった。パラナ州クリチバ市にとっては、IBQP-PRへ業務を委託することによって、職場の体質改善、業務の合理化が図られ、また、IBQP-PRの存在そのものが、域内工業団地へ外国企業などを誘致する際、有利に働くこととなった。

一方、IBQP-PRにとっては、両自治体から財政的支援を得、かつ委託業務を通じ、活動の実践の場をもち得るという利点があった。また、クリチバ市長が日系市長であったということも本プロジェクトにとって、大きなプラス要素に作用した。

（３）本プロジェクトの前半期の活動の中心は、カウンターパートへの座学による技術移転であった。そのため、前半期においては、プロジェクト成果が目にみえた形で現れず、双方に不信感があがることもあった。

しかし、これら活動を通じ、IBQP-PRがブラジルに適合した独自の生産性向上の概念(Systemic Productivity）を確立するにあたり、後半期においては、プロジェクト成果が具現化することとなった。

これを契機に、IBQP-PRが生産性向上機関として社会的に認知されることとなった。

（４）カウンターパートの度重なる退職に加え、所長の不在期間の長期化によって、プロジェクト活動が混迷をきたす時期があった。しかし、エリオ前所長の就任に伴い、後半期においては、IBQP-PR内部の運営・管理体制が強化されるとともに積極的に人員が補強され

ることとなった。

（５）本プロジェクト発足段階において、IBQP-PRは設立されたばかりで、制度、財政、技術のいずれの面においても未熟な組織であった。加えて、全国への普及・展開をめざすIBQPシステム構想自体も円滑に機能せず、本プロジェクトを取りまく環境は、不確実な要素を多数含んだまま、スタートせざるを得なかった。

　このため、再三にわたり、日本から調査団などを派遣し、意見調整を図りつつ、プロジェクトデザインの修正を図ってきた。とりわけ、1998年12月の巡回指導調査団とIBQP-PRとの間で行った「活動計画の見直し」は、双方において、プロジェクト進捗管理、目標達成などの考え方を共有できた点で、意義深いものがあった。

（６）プロジェクトの成否の鍵は、良好な人間関係にある。この意味から、ブラジル側カウンターパートとの間で粘り強く信頼関係を築いてきたプロジェクト前半期の北リーダー、後半期の長谷リーダーをはじめとする日本人専門家、ならびに国内支援機関である社会経済生産性本部の関係者の方々のご努力、ご尽力に敬意を表したい。