

コスタ・リカ共和国  
第三国集団研修終了時評価報告書  
～生産性・品質向上～

平成12年10月

国際協力事業団  
中南米部

# 序 文

第三国集団研修とは、我が国が途上国に移転し定着した技術を、当該開発途上国を通じてそこに社会的、文化的、言語的に共通の基盤をもつ周辺の途上国からの研修員を受入れ、より現地事情に適した技術・知識の移転を図り、これにより開発途上国間協力の推進に寄与し、将来的には実施国が独自に研修員受入事業を実施できるようにすることを目的としています。

本報告書は平成9年度から実施している「生産性・品質向上」の研修成果を総合的に評価するため、平成12年9月23日から10月2日まで国際協力事業団が派遣した第三国集団研修終了時評価調査団の調査結果を取りまとめたものです。

本報告書が関係各位のさらに深いご理解のもとに、本集団研修の今後のよりよい展開に資することができれば幸いです。

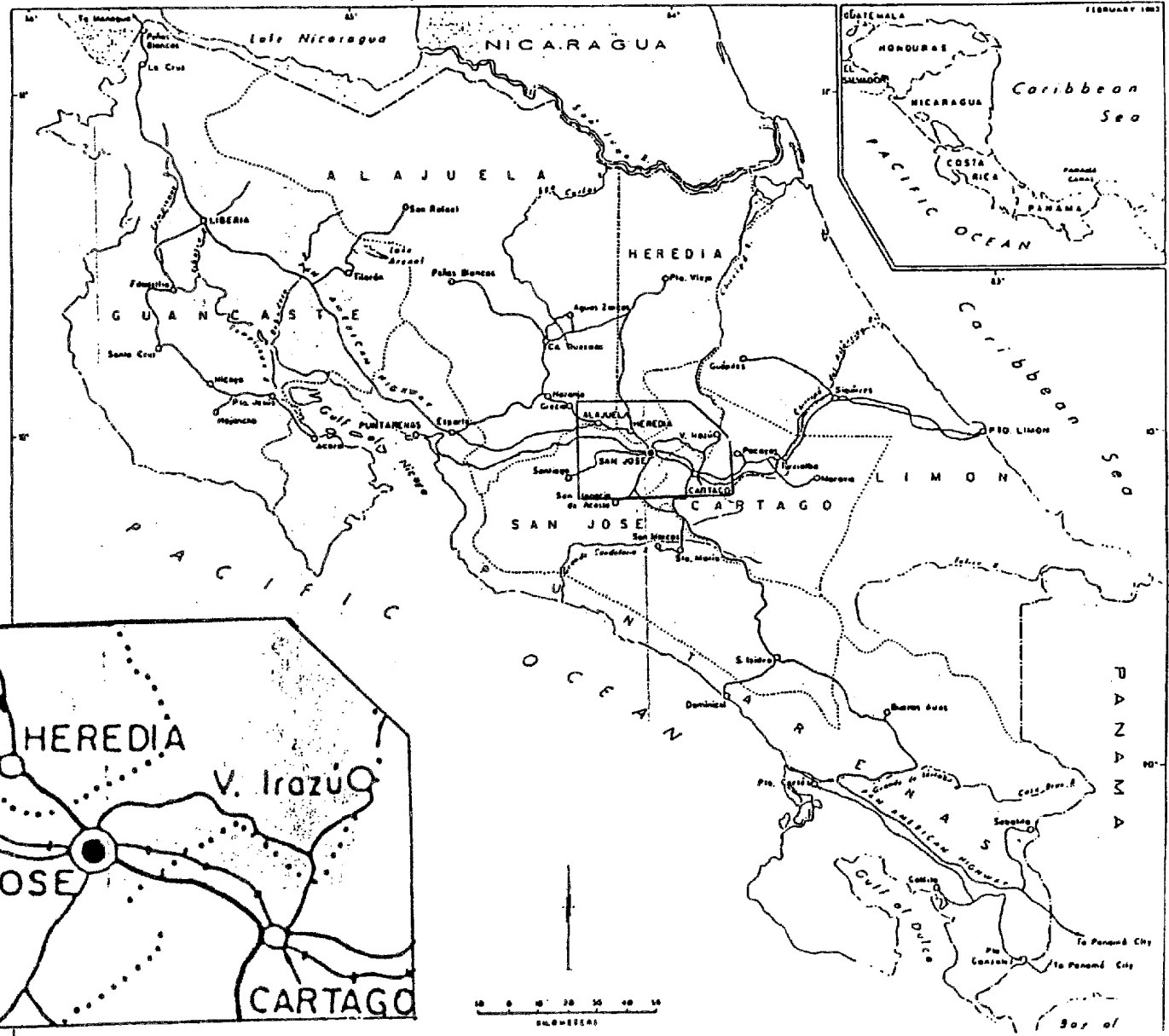
最後に、本調査団の派遣に際し、ご協力を頂いた外務省及び在コスタ・リカ日本大使館関係者に対し、深い謝意を表します。

平成12年10月

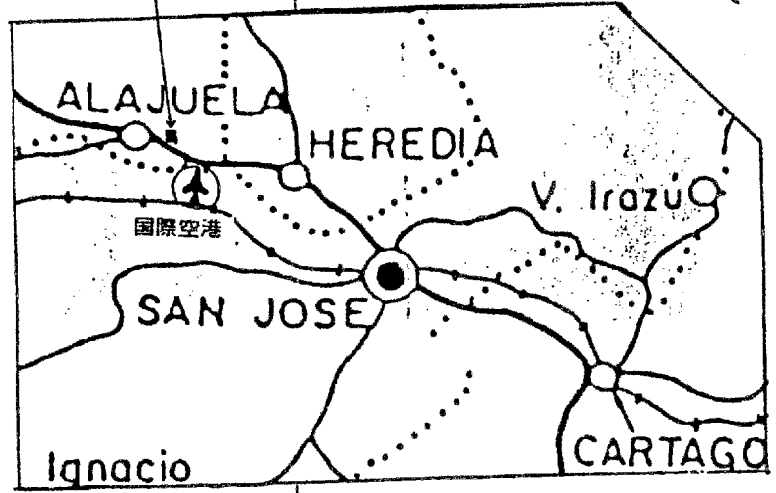
**国際協力事業団**

中南米部長 **榎下信徹**

- ROADS
- RAILROADS
- PROVINCIAL BOUNDARIES
- INTERNATIONAL BOUNDARIES
- RIVERS



プロジェクトサイト



プロジェクト・サイト位置図

## 評価調査結果要約表

案件概要	国名：コスタ・リカ共和国		案件名：生産性・品質向上																									
	分野：教育		援助形態：																									
	所轄部署：中南米部 中米・カリブ課		協力金額（無償のみ）：																									
	協力期間	（R/D）： 1997. 8 ~ 2001. 8	先方関係機関：科学技術省	我が方協力機関：（財）社会経済生産性本部																								
		他の関連協力：なし																										
	<p>・協力の背景と概要</p> <p>1989 年度に実施された無償資金協力により建設された施設において、1992 年 9 月から開始されたプロジェクト方式技術協力による技術移転（1996 年度末に終了）に引き続き、1997 年から始まった中米地域の研修員に生産性・品質向上の技術を習得させ、中米域内中小企業の競争力向上に資することを目的とした第三国集団研修が実施されている（2001 年度末に終了予定）。</p> <p>・協力内容</p> <p>（上位目標）</p> <p>中米諸国（コスタ・リカと周辺 6 か国。当初割り当て国でなかったドミニカも 1998 年に参加）の中小企業競争力が向上する。</p> <p>（プロジェクト目標）</p> <p>中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。</p> <p>（効果）</p> <p>コース終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目にかかる知識・技術を得る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生産管理（例：5 S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など）</li> <li>・品質管理（例：品質向上、品質管理 7 つ道具、品質保証、検査の基本など）</li> <li>・データ処理の活用法の紹介（希望者のみ）</li> <li>・中米域内産業技術育成センター（CEFOF）運営体制が強化される。</li> </ul> <p>（投入）（評価時点）</p> <p>日本側：</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">長期専門家派遣</td> <td style="width: 15%;">0 名</td> <td style="width: 30%;">機材供与</td> <td style="width: 25%;">なし</td> </tr> <tr> <td>短期専門家派遣</td> <td>4 名</td> <td>ローカルコスト負担</td> <td>3,148 万円</td> </tr> <tr> <td>研修員受入れ</td> <td>0 名</td> <td>その他</td> <td>0 円</td> </tr> </table> <p>相手側：</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">カウンターパート配置</td> <td style="width: 15%;">34 名</td> <td style="width: 30%;">機材購入</td> <td style="width: 25%;">なし</td> </tr> <tr> <td>土地・施設提供</td> <td>あり</td> <td>ローカルコスト負担</td> <td>3,123 万コロン</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td></td> <td></td> <td>（1 ドル = 312.35 コロン）</td> </tr> </table>				長期専門家派遣	0 名	機材供与	なし	短期専門家派遣	4 名	ローカルコスト負担	3,148 万円	研修員受入れ	0 名	その他	0 円	カウンターパート配置	34 名	機材購入	なし	土地・施設提供	あり	ローカルコスト負担	3,123 万コロン	その他			（1 ドル = 312.35 コロン）
長期専門家派遣	0 名	機材供与	なし																									
短期専門家派遣	4 名	ローカルコスト負担	3,148 万円																									
研修員受入れ	0 名	その他	0 円																									
カウンターパート配置	34 名	機材購入	なし																									
土地・施設提供	あり	ローカルコスト負担	3,123 万コロン																									
その他			（1 ドル = 312.35 コロン）																									
調査者	（担当分野：氏名 職位） 高橋 政行（中南米部 中米・カリブ課課長代理） 久保 真介（（株）ニュージェック 参与・国際部部长）																											
調査期間	2000 年 9 月 23 日 ~ 2000 年 10 月 2 日		評価種類：終了時評価																									

## 1. 評価の目的

2000年9月に終了時評価の対象となる第三国集団研修「生産性・品質向上」協力期間：1997年から2001年に関し2001年の協力期間終了を控え、これまでの研修成果・実績を整理するとともに、評価5項目（実施の効率性、目標達成度、効果、計画の妥当案、自立発展性）の観点から評価を行う。

上記目標の達成度を判定したうえで、CEFOFに対する協力のあり方について教訓及び提言などを導き出す。

## 2. 評価結果の要約

### (1) 効率性

投入が成果に十分反映されており、効率性は高い。ただし、カリキュラムの内容（講義日数の増大など）について改善する必要がある。

### (2) 目標達成度

毎年の研修員数は当初計画どおりであり、研修で得た知識・技術をプロジェクト目標である中小企業の競争力向上に役立てている。

### (3) 効果

受講生の頭脳流出などのマイナス面はなく、さらに自己研鑽を図るなどモラルの高揚がありプラス面が大きい。当初割り当て国でなかったドミニカからのアプローチも大きな「波及効果」である。

### (4) 計画の妥当性

妥当性あり。4年間で平均2倍（最大2.4倍、最小1.4倍）の研修応募があり研修内容のニーズは高いといえる。

### (5) 自立発展性

CEFOF（研修機関）は、第三国集団研修以外に、年間約90回のセミナーを開催しており、資金的な援助を多少得ることにより（生産性センターとしての役目の）継続が可能である。

## 3. 効果発現に貢献した要因

### (1) 我が方に起因する要因

集団研修期間中に、毎年必要予算を確保し、補完的な講師を派遣するなど、当初の投入を着実に実行したこと。

### (2) 相手方に起因する要因

コスタ・リカ政府は、生産性向上政策を維持し、CEFOF運営に必要な予算を手当していること。

## 4. 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 我が方に起因する要因 特になし

(2) 相手方に起因する要因 特になし

## 5. 教訓（新規案件、現在実施中の他の案件へのフィードバック）

研修員のうち、少数であるが、研修内容に期待はずれであったと回答しているが、コース内容について、G.I.にて詳細に説明し、研修員のミスセクションを防止する。

## 6. 提言（評価対象案件へのフィードバック延長、フォローアップ協力の必要性など）

CEFOFとコスタ・リカ政府の自助努力を中心に、適宜JICA専門家からの助言を得て、技術と研修体制が整った。今後は、これを生かした周辺国への技術普及のための効率的で永続的な手法と資金の確保に努力されたい。

# 目 次

## 序 文

プロジェクト位置図

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査団の派遣 .....	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1 - 2 調査団の構成 .....	1
1 - 3 調査日程 .....	2
1 - 4 主要面談者 .....	3
1 - 5 終了時評価の方法 .....	4
第2章 プロジェクトの当初計画 .....	5
2 - 1 相手国の要請と我が国の対応 .....	5
2 - 2 プロジェクトの目的及び基本計画 .....	7
2 - 3 プロジェクトの活動計画 .....	10
2 - 4 プロジェクトの投入計画 .....	11
第3章 プロジェクトの実績 .....	13
3 - 1 プロジェクト実施体制 .....	13
3 - 2 プロジェクトの投入実績 .....	14
3 - 3 プロジェクトの活動実績 .....	15
第4章 評価結果 .....	17
4 - 1 評価5項目による評価結果 .....	17
4 - 2 評価結果の総括 .....	23
第5章 提言及び教訓 .....	24
付属資料	
1 . ミニッツ( Minutes of Meeting ) .....	27
2 . 評価プロジェクト・デザイン・マトリックス( 評価PDM <sub>E</sub> ) .....	83
3 . その他の参考資料 .....	85

# 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

1987年9月グアテマラ国を訪問した倉成外務大臣(当時)は、中米の和平と域内各国の発展・結束のために我が国の協力による中米人造り構想を表明した。その後、同構想にかかる各種調査団が派遣され、その結果を踏まえて、1989年5月及び7月にコスタ・リカ共和国政府(以下「コスタ・リカ」と記す)から中米域内産業技術育成計画に関する無償資金協力及びプロジェクト方式技術協力の要請があった。

それを受けてJICAは、日本の無償資金協力により建設された施設「中米域内産業技術育成センター」において、1992年9月からプロジェクト方式技術協力「中米域内産業技術育成計画」を開始し、1996年度末までには累計218コース(4,546名参加)の研修が実施されるにいたった。しかしながらそのほとんどがコスタ・リカ国内を対象としたものであり、蓄積された技術の中米域内へのさらなる普及が望まれていた。

こうした背景から、コスタ・リカ政府は、当初から期待されていた中米地域7か国(後にドミニカが参加して8か国)の研修員に対して生産性・品質向上の技術を習得させ、中米域内中小企業の競争力向上に資することを目標とした第三国集団研修の実施を1997年に我が国に要請し、協力が開始された。

上記の第三国集団研修「生産性・品質向上(プロジェクトサイト：アラフエラ、協力期間：1997年から2001年、研修内容：生産管理、品質管理、データ処理の活用法)は、2001年の協力期間終了を控え、2000年9月に終了時評価の対象となっている。

今回派遣された調査団は、当集団研修に関してこれまでの研修成果・実績を整理するとともに、評価5項目(実施の効率性、目標達成度、効果、計画の妥当性、自立発展性)の観点から評価を行うこととなった。カウンターパート(C/P)機関は中米域内産業技術育成センター(CEFOF)である。

本調査団では、上記目標の達成度を評価したうえで、CEFOFに対する協力のあり方について教訓及び提言などを導き出すことを意図している。

## 1 - 2 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	高橋 政行	中南米部 中米・カリブ課課長代理
評価調査	久保 真介	(株)ニュージェック 参与・国際部部长

1 - 3 調査日程

日順	月日(曜日)	訪問先	調査・協議内容
1	9月23日(土)		(久保団員)成田発 コスタ・リカ着(サンホセ)
2	24日(日)		資料整理
3	25日(月)	在コスタ・リカ 日本大使館  JICA 事務所  CEFOF   JICA 事務所	10:30~10:00 松井大使/西山二等書記官を表敬 (JICA 高橋職員/久保団員) 11:30~12:00 日程・調査方法打合せ 13:30~16:00 表敬・調査方法の説明対 CEFOF への Questionnaire の説明 評価用プロジェクト・デザイン・マトリックス(PDM <sub>E</sub> ) の説明 CEFOF の施設見学 17:00~18:00 関連資料の調査
4	26日(火)	CEFOF	8:00~16:00 資料整理・資料の作成依頼 Questionnaire のドラフト入手 CEFOF と打合せ
5	27日(水)	CEFOF	8:00~16:30 CEFOF と打合せ Minutes of Meeting の最終ドラフト作成
6	28日(木)	CEFOF	8:00~18:30 CEFOF と打合せ(高橋団長合流) Minutes of Meeting の最終ドラフト作成
7	29日(金)	CEFOF     在コスタ・リカ 日本大使館	8:00~11:00 Minutes of Meeting のファイナル完成 11:30 ミニッツ署名 12:00~13:00 Phase II 調査団と意見交換 15:00~16:00 松井大使/西山二等書記官に経過報告 (JICA 大峰所長、高橋団長、高橋職員、久保団員) 19:00~21:30 調査団主催レセプション
8	30日(土)		(久保団員)サンホセ発 ニューヨーク着
9	10月1日(日)		ニューヨーク発
10	2日(月)		成田着



#### 1 - 4 主要面談者

##### (1) 中米域内産業技術育成センター( CEFOF )

Mr. Olman Muñoz C.	Director Ejecutivo( 所長 )
Mr. German Rudin Vargas	Director Académico( 研修担当部長 )
Mr. Gerardo Soto Ziga	Director Administrativo( 総務担当部長 )
Lic. Luigi Longhi Córdoba	Administración de la Calidad ( 品質管理担当研修員 )
Mr. Jorge Bermúdez Álvarez	Planificación Controladora de Servicios ( 計画管理課長 )

##### (2) 科学技術省

Mr. Fernando GUTIERREZ Ortiz	Vice Minister( 副大臣 ) Chairman of the Board of Directors, CEFOF ( CEFOF理事長 )
------------------------------	---

##### (3) 在コスタ・リカ日本大使館

松井 靖夫	特命全権大使
西山 信二	二等書記官

##### (4) JICAコスタ・リカ駐在員事務所

大峰 保弘	事務所長
デ・レオン高橋慶子	職員

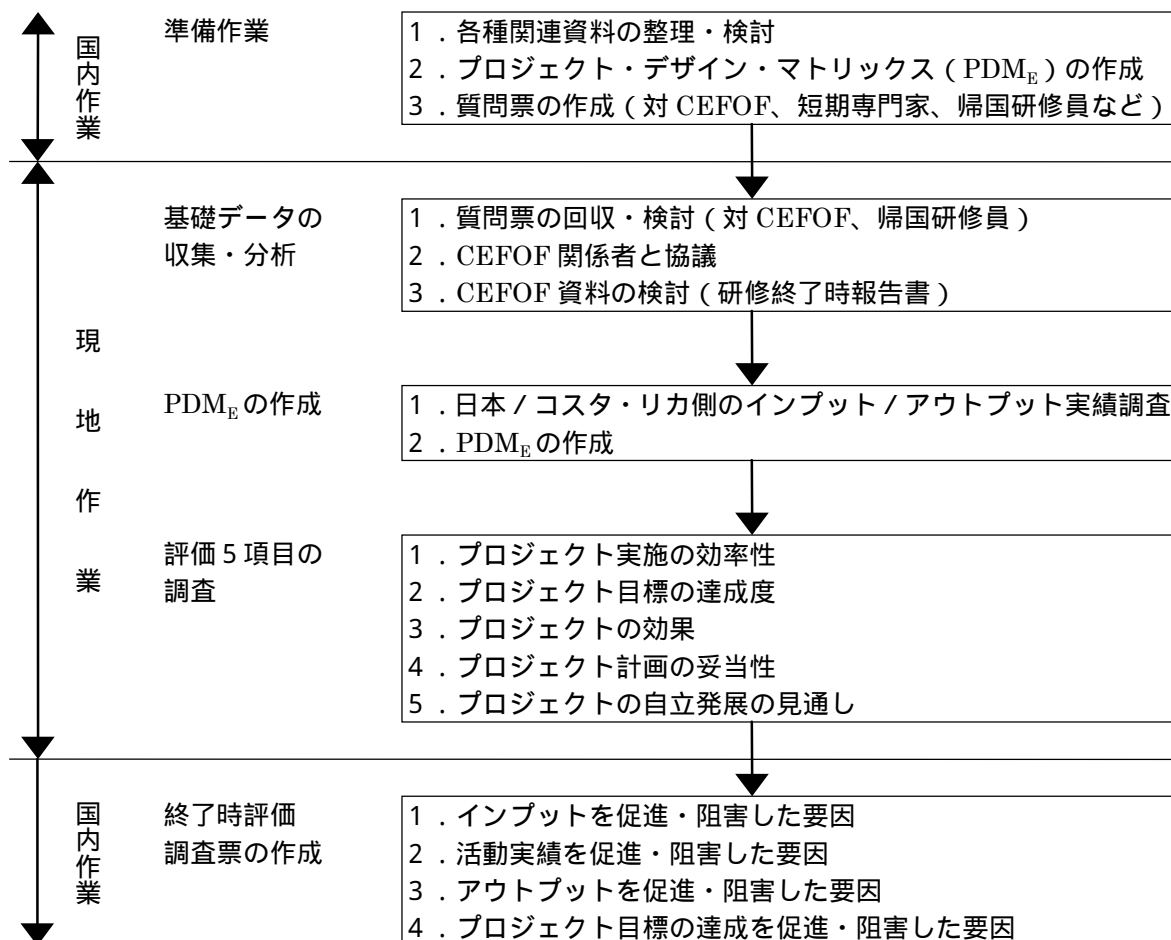
##### (5) 専門家

福長 龍昭	国際協力事業団鉱工業開発協力部特別嘱託
竹村 憲二	国際協力事業団短期調査員
北川 滋	国際協力事業団短期調査員

### 1 - 5 終了時評価の方法

事前の国内入手資料の分析(短期専門家の報告書を含む)現地調査で得た情報(CEFOFに対する質問票の回答、協議及び帰国研修員に対する質問票の回答など)をもとに、効率性、目標達成度、効果、計画の妥当性、自立発展性の観点からの評価、効果発現(障害)要因の抽出・分析、教訓提言の抽出を行った。

今回の調査方法を下記のフローに示す。



## 第2章 プロジェクトの当初計画

### 2 - 1 相手国の要請と我が国の対応

#### コスタ・リカ第三国集団研修「生産性・品質向上」事前調査協議結果概要

項目	要 請 内 容 (要請書、プロジェクトの当初計画の要約)	協 議 結 果
1 . コース名称	(和) 生産性・品質向上 (英) International Training Course on Productivity and Quality Control	(英) International Training Course on Productivity and Quality Management
2 . 目 的	(上位目標) 研修員に対し、日本流の生産性・品質向上の技術(要請書では「基本的な生産性技術」)を習得させ、中米域内中小企業の生産性(要請書では「競争力」)向上に資すること。 (研修目標) 中米域内中小企業の指導者あるいはインストラクターとなるための生産性向上と品質管理に関する技術が習得できる。	(上位目標) 中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。 (研修目標) コース終了時、研修員は、企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目にかかる知識・技術を得る。 (1)生産管理(例:5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など) (2)品質管理(例:品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など) (3)データ処理の活用法の紹介(希望者のみ)
3 . 研修期間	研修期間:2週間 研修時期:第1回目のコースは1997年7月1日から14日に実施希望 協力期間:1997年度~2001年度(5年間)	研修期間:2週間 研修時期:11月10日から11月21日まで(ただし1997年度) 協力期間:1997年度~2001年度(5年間)とする。
4 . カリキュラム	生産管理における原価低減、納期と品質管理技法、品質保証のための検査、分析技術、また、オプションとしてコンピューター(データ処理)の活用と講義と工場における実習・視察。 (研修科目) (1)5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰) (2)原価低減 (3)品質管理7つ道具 (4)品質保証 (5)検査の基本 (6)オプションとしてコンピューターの活用  要請書では、(4)、(5)の代わりに「問題解決手法」	(1)全体構成 生産管理・品質管理の基礎知識習得のための各トピックについての講義と、それら知識の確認及び工場現場での適用について学ぶための工場視察を1セットとして、何トピックか取り上げて構成する。希望者に対するデータ処理を夜間実施すること、2泊3日の研修旅行を実施することとした。 (2)講義 研修科目1単位当たり、必要最小限の7時間で実施する。必要なトピックをいくつか追加するとともに、日本人専門家が各トピックごとにコメントを付すことについて合意した。 (3)工場視察 CEFOFのモデル工場を中心にして工場視察を行う。人数の関係からグループに分かれて行う。

5 . 割り当て国 ニーズ	中南米（ベリーズ、グアテマラ、エル・サルヴァドル、ホンデュラス、ニカラグア、パナマ）	要請どおり。
6 . 定 員	21 名 （周辺国：3 名 × 6 か国 = 18 名、 実施国：3 名）	割り当て国からの参加者数は 36 名、コスタ・リカからの参加者は 6 名とした。
7 . 資格要件	(1) 大学又は専門学校卒業 (2) 当該分野（企業）において、3 年以上指導経験がある者 (3) 50 歳以下 (4) スペイン語が、会話、筆記ともに堪能な者  要請書では「中小企業の生産過程に従事している者」含む。	(1) 所定の手続きに従い、当該国政府により推薦された者 (2) 現在、中小企業の生産過程における当該分野の指導者として活動しているか、将来的に活動が期待されている者 (3) 当該分野において、3 年以上経験がある者 (4) 50 歳以下の者 (5) スペイン語が、会話、筆記ともに堪能な者 (6) 受講に必要な健康状態（心身とも）にある者
8 . 研修機関	(和) 科学技術省 中米域内産業技術育成センター (英) MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, THE TECHNICAL INSTRUCTOR AND PERSONNEL TRAINING CENTER FOR INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF CENTRAL AMERICA (実施体制) 日本政府の無償(中米域内産業技術育成センター建設 1991 年 7 月)及びプロジェクト方式技術協力(中米域内産業技術育成センター1992 . 9 . 1 ~ 1997 . 8 . 31)により、施設、機材は十分に整備されており、保守状況も良好である。 全教師数 19 名(要請書では「20 名」)のうち、本研修担当講師数は 11 名であり、研修実施に必要な指導能力も十分にある。	要請どおり。 実施体制(研修指導能力、研修運営能力)の概要は以下のとおり。 (研修指導能力) ・ 同種研修の実施経験も多く、内部講師(プロジェクト方式技術協力によって育成されたカウンターパート)の本集団研修で取り上げるトピックの指導能力が十分である。 (研修運営能力) ・ 中米工業会議所連盟を通じて中米各国とのネットワークが緊密であり、過去各国でのセミナーなど開催実績がある。 また、IDB や ILO からの資金提供を受けた研修も実施しており、2000 年度も 9 月から新たにプログラムを実施する計画を作成中である。 ・ スタッフ、施設、機材なども十分である。 ・ 上部機関である経済省、本集団研修の窓口機関である外務省とも連携がとれており、それぞれに果たすべき役割についてのその責任を認識している。
9 . 運営方法	特に記述なし。	募集方法、両国政府の取るべき措置、経費の送金については、通常の R/D の表現に基づくが、「JICA 事務所」となるところを「大使館」に代える。
10 . カウンター パート研修	特に当面要請なし。	協力期間中に 1 名程度の受入れであるならば、1 ~ 2 回研修を実施した後で必要な本邦研修を要請したいとの希望があった。
11 . 日本人専門家 派遣	1) 人数：2 名 2) 期間：4 週間 (準備と評価のための前後 1 週間を含む) 3) 分野：1 . 生産性・品質向上 2 . 新しい技術	研修においては、総論の講義と各トピックごとのコメントと工場視察の指導を担当する。また、研修前後にカウンターパートに対する当該領域の指導と研修の評価を実施する。 指導内容から判断し、初年度は 1 名 4 週間程度の派遣とする。(次年度以降は要請に基づきその都度検討する。)

## 2 - 2 プロジェクトの目的及び基本計画

### (1) 目的

世界的な市場競争の進展を踏まえ中米域内においても、生産性向上と産業の競争力強化の重要性が広く認識されており、またそのための人材育成のニーズが強くなっている。

このような背景のもとに1987年9月、倉成外務大臣(当時)は、中米の和平と域内各国の発展・結束のために我が国の協力による中米人造り構想を表明し、その後同構想に関する各種調査団が派遣された。そして1989年5月及び7月にはコスタ・リカ政府から中米域内産業技術育成計画のための無償資金協力及びプロジェクト方式技術協力の要請がなされた。

この要請を受けた日本政府の協力のもとに、無償資金協力による施設建設「中米域内産業技術育成センター」とともに、1992年9月からプロジェクト方式技術協力「中米域内産業技術育成計画」により技術移転の研修が開始された。1996年度末までには累計218コース(4,546名参加、ただし、コスタ・リカ国内を対象)が実施された。

こうした背景から、コスタ・リカ政府は1997年に、当初から期待されていた中米地域の研修員に生産性・品質向上の技術を習得させ、中米域内中小企業の競争力向上に資することを目的とした第三国集団研修を我が国に要請し、実施することとなった。

一方、CEFOFの活動は、中米域内で広く認知されており、またその研修内容も参加者より高く評価されている。このようなことから、CEFOFをカウンターパートとして、中米域内を対象とした第三国集団研修を日本側の協力で実施することは、中米域内の産業振興と競争力の強化のために意義のあることといえる。

### (2) 基本計画

#### 1) 協力期間

1997年度から2001年度まで5年間

#### 2) コース名称

(和)生産性・品質向上

(英)International Training Course on Productivity and Quality Management

#### 3) プロジェクト目標

中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と実践力を向上させる機会を提供し、中米域内の中小企業の競争力向上に資する。

#### 4) 期待される成果

コース終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目に関する知識及び実践力について習得する。

生産管理(例：5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など)

品質管理(例：品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など)

データ処理の活用法の紹介(希望者のみ)

5) 研修期間

約2週間(1997年度は、11月10日から11月21日まで)

6) カリキュラムの内容

生産管理・品質管理の基本知識習得のための各トピックについての講義と、それら知識の確認及び工場現場での適用について学ぶための工場視察を1セットとして、研修員の希望が強いものなど何トピックか取り上げて構成する。

講義は、研修科目1単位当たり、必要最小限の7時間で実施する。

2泊3日の工場視察は、CEFOFのモデル工場を中心にして、グループに分かれて行う。希望者に対するデータ処理は夜間実施する。

7) 割り当て国

ベリーズ、グアテマラ、エル・サルヴァドル、ホンデュラス、ニカラグア、パナマ

8) 定員

割り当て国からの参加者は、合計で36名を超えないこと。

コスタ・リカからの参加者は、6名を超えないこと。

9) 資格要件

所定の手続きに従い、当該国政府により推薦された者

現在、中小企業の生産過程における当該分野の指導者として活動しているか、将来的に活動が期待されている者

当該分野において、3年以上経験がある者

50歳以下の者

スペイン語が、会話、筆記ともに堪能な者

受講に必要な健康状態(心身とも)にある者

10) 研修機関

(和) 科学技術省 中米域内産業技術育成センター

(英) MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY, THE TECHNICAL

INSTRUCTOR AND PERSONNEL TRAINING CENTER FOR INDUSTRIAL  
DEVELOPMENT OF CENTRAL AMERICA

11) 応募方法

割り当て国政府は応募者に代わり、外交チャンネルを通じて所定の応募書類5部を、コース開始60日前までにコスタ・リカ政府に送付する。

コスタ・リカ政府は、外交チャンネルを通じて、選考結果をコース開始30日前までに割

り当て国政府に通報する。

## 12) 業務分担

### コスタ・リカ政府

- (a) G. I.を、外交チャンネルを通じて、割り当て国政府に送付する。
- (b) 応募書類を受け取り、CEFOFにわたす。
- (c) 選考結果を、外交チャンネルを通じて、割り当て国政府に通報する。

### CEFOF

- (a) R/Dカリキュラム案に基づいて、カリキュラムを作成する。
- (b) G. I.を作成、印刷する。
- (c) コース講師として十分な数/能力のスタッフを配置する。
- (d) 訓練施設/機材を提供する。
- (e) 研修員を選考し、結果をコスタ・リカ外務省及び日本国大使館に知らせる。
- (f) 研修員の宿泊施設を手配する。
- (g) 割り当て国からの研修員の航空チケットを手配するとともに、空港送迎を行う。
- (h) コースの一部として、研修旅行を手配する。
- (i) 日本政府によってカバーされない経費にかかる予算措置をとる。
- (j) コース修了者に終了証を出す。
- (k) コース終了後30日以内にコースレポートを日本国大使館に提出する。
- (l) コース終了後30日以内に経費精算を日本国大使館に提出する(証拠書類は、CEFOFが保管し、日本国大使館からの要請があれば提出する)。
- (m) コースにかかるすべてを調整する。

### 日本政府

- (a) 通常の技術協カスキームに従い、コースの運営及び講義の一部を担当する日本人短期専門家を派遣する。しかしながら、これはJICAの予算及び日本国内での適当な専門家の数による。
- (b) JICAを通じて以下の経費を負担する。
  - ・ 割り当て国からの研修員にかかる国際線エコノミーノーマル料金航空賃、日当、宿泊、保険
  - ・ CEFOFでの研修にかかる研修旅費、消耗品費、会議費、G. I.、印刷費、その他

## 2 - 3 プロジェクトの活動計画

### (1) 研修期間など

#### 1) 研修期間

2 週間

#### 2) 研修時期

1997年度は11月10日から11月21日まで。

1998年度以降は、両国が協議して決定する。

#### 3) 協力期間

1997年度～2001年度(5年間)

### (2) カリキュラム

#### 1) 全体構成

生産管理・品質管理の基礎知識習得のための各トピックについての講義と、それらの知識の確認及び工場現場での適用について学ぶための工場視察を1セットとして、何トピックか取り上げて構成する。希望者に対するデータ処理を夜間実施すること、及び2泊3日の研修旅行を実施することとした。

#### 2) 講義

研修科目1単位当たり、必要最小限の7時間で実施する。必要なトピックをいくつか追加するとともに、日本人専門家が各トピックごとにコメントを付すこと。

#### 3) 工場視察

CEFOFのモデル工場を中心にして工場視察を行う。人数の関係からグループに分かれて行う。

### (3) 割り当て国及び定員

中米諸国：ベリーズ、グアテマラ、エル・サルヴァドル、ホンデュラス、ニカラグア、パナマ

42名(周辺国：6名×6か国=36名、実施国：3名)



第1回研修カリキュラム（1997年度）

週	日	8:00～12:00	12:00～13:30	13:30～16:30	16:30～17:30
第1週	1	開講式 ジェネラルオリエンテーション プログラムオリエンテーション カントリーレポート交換	昼食	生産性向上技術 (工場診断技法) (日本人専門家講義)	歓迎会
	2	トピック1(講義)	昼食	トピック1(講義)	データ処理の 活用法(希望 者のみ)
	3	トピック(工場視察) 日本人専門家によるコメント	昼食	トピック2(講義)	
	4	トピック2(講義)	昼食	トピック2(工場視察) 日本人専門家によるコメント	
	5	トピック3(講義)	昼食	トピック3(講義)	研修旅行出発
	6～7	研 修 旅 行			
第2週	8	トピック3(工場視察) 日本人専門家によるコメント	昼食	トピック4(講義)	データ処理の 活用法(希望 者のみ)
	9	トピック4(講義)	昼食	トピック4(工場視察) 日本人専門家によるコメント	
	10	トピック5(講義)	昼食	トピック5(講義)	
	11	トピック5(工場視察) 日本人専門家によるコメント	昼食	質疑・応答 総括討議	
	12	最終発表の準備	昼食	最終発表会 評価会 閉講式	

2-4 プロジェクトの投入計画

(1) コスタ・リカ側の投入項目

- コスタ・リカ人研修員の受入諸費
- 外部招へい講師謝礼金
- 現地傭人費(秘書)
- カウンターパート給与
- 空港送迎費
- 交通費(ホテル～CEFOF)

(2) 日本側の投入項目

1) 日本人専門家派遣

- 人数：5名
- 期間：4週間(準備と評価のため前後1週間を含む。ただし初年度のみ)
- 分野：1. 生産性・品質向上
- 2. データプロセッシング

2) 研修開催に必要な経費を負担する。(2-2(2)12)を参照)

初年度1997年度の日本側費用負担は下記となる。(単位:ドル)

(受入諸費)			( \$ 59,760 )
航空費	@360 × 36名	=	12,960
日 当	@55 × 36名 × 14日	=	27,720
宿泊費 (ドミトリー)	@30 × 18名 × 13泊	=	7,020
(ホテル)	@50 × 18名 × 13泊	=	11,700
保険料	@10 × 36名	=	360
(研修諸費)			( \$ 12,420 )
交通費	@60 × 45名	=	2,700
日 当	@60 × 8名 × 3日	=	1,440
宿泊費	@30 × 8名 × 2泊	=	480
消耗品購入費		=	3,500
会議費(開閉講式)	@15 × 60名 × 2回	=	1,800
G. I.印刷費	@10 × 150部	=	1,500
通信費		=	1,000
合 計			<u>\$ 72,180</u>

## 第3章 プロジェクトの実績

### 3 - 1 プロジェクトの実施体制

#### (1) 実施体制

- 1) 日本政府の無償(中米域内産業技術育成センター建設1991年7月)及びプロジェクト方式技術協力(中米域内産業技術育成センター1992.9.1~1997.8.31)を経て、施設、機材は十分に整備されており、保守状況も良好である。
- 2) 全講師数19名のうち、本集団研修担当講師数は11名であり、研修実施に必要な指導能力も十分にある。

#### (2) 研修指導能力

- 1) 同種研修の実施経験も多く、内部講師(プロジェクト方式技術協力によって育成されたカウンターパート)の本集団研修で取り上げるトピックの指導能力が十分である。

#### (3) 研修運営能力

- 1) 中米工業会議所連盟を通じて中米各国とのネットワークが緊密であり、過去各国でのセミナーなど開催実績がある。また、IDBやILOからの資金提供を受けた研修も実施しており、2000年度も9月から新たなプログラムを実施する計画を作成中である。
- 2) スタッフ、施設、機材なども十分である。
- 3) 上部機関である経済省、本集団研修の窓口機関である外務省とも連携がとれており、それぞれ果たすべき役割についてその責任を認識している。

#### (4) 研修コースの実施

##### 1) 講師陣

講師は3グループから成り立っている。

第1グループは、5S、原価低減、問題解決技法及び在庫管理などの生産性管理を担当している。第2グループは品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本などの品質管理を担当している。第3グループは、データ処理法を担当している。このような状況のもとに以下のようなことが観察される。

講師の数は1997年から2000年まで十分足りている。

過去4年の間に、受講者の質が年々向上している。この人々の学歴と職場における地位が、この研修計画の目的習得を容易にしている。

講師の教え方について受講者からの要望を反映して、次年度の研修内容改善に努めてい

る。したがって、前年度の欠点は克服されている。

過去4年間受講者の意見は常に建設的であった。

結論として、研修は講師、研修科目、討議議題及び受講者の選定を適切に実施しており、受講者は近々研修で習得した知識を職場で活用しており、またそう望まれる。

## 2) 施設と機器材

### 施設

研修は主としてCEFOFの施設で実施されており機器材の配置と同様に、42名の受講生を収容するのに十分な広さを有している。

### 機器材

持ち運びできるコンピューターと多目的プロジェクターが生産性向上と品質管理コースの研修員に対して使用された。また、データ処理コースでは、デスクトップコンピューターが使用された。

### 教育機材

研修用の文房具はJICA予算で購入されており、不足を来すことはなかった。

## 3 - 2 プロジェクト投入実績

### (1) 日本側による投入

#### 1) 資金

集団研修の目的が達成されたかどうかは、日本及びコスタ・リカ側(JICAとCEFOF)の投入量によって判定される。

#### 2) 日本政府による投入

日本政府はR/Dに示されている必要資金をJICAを通じて供給している。

日本政府による資金は外部招へい講師への謝礼、会議費、海外からの参加者の費用(エコノミークラス航空券、宿泊代、日当など)研修ツアー、助手、消耗品、コピー、秘書手当などの運営経費に充当されている。1997年度から2000年度までの全運営経費は約29万7,000ドルである(添付資料2・PDM<sub>E</sub>参照)。

#### 3) 日本人専門家の派遣

1997年度から2000年度までに4名の日本人短期専門家が派遣されており、2001年度にはさらに1名が送られる予定である。派遣専門家の名前と期間は資料1・ANNEX 5のとおりである。

## (2) コスタ・リカ政府による投入

### 1) 資金

日本政府による資金提供以外に、CEFOFは、給料、電話代、水及び電気代、医療保険、輸送、図書、広告など研修コース運営に必要な費用の予算措置を行っている。CEFOFの1997年度から2000年度までの支出合計は約10万ドルである。

### 2) 外部講師とスタッフ陣の任命

CEFOFは研修コース運営のために専門講師、図書館の助手及び事務補助員などを任命している(添付資料2のPDM<sub>E</sub>に詳細を記載)。

さらに、効果的な研修を行うために9名の外部講師が招へいされているが、その費用はR/Dに従ってJICAが負担している。外部招へい講師の詳細については、資料1・ANNEX 5を参照のこと。

### 3) 施設及び機器材の提供

CEFOFは外国からの研修員(32名)のために宿泊施設や教室を提供し及び野外実習の輸送も担当した。CEFOFはさらに研修に必要なコンピューター室や実験施設の供与とインターネットの無料使用サービスも行っている。

## 3 - 3 プロジェクトの活動実績

### (1) 研修参加者数

本第三国集団研修開始時は、毎年の研修員参加定員を割り当て国(6か国)から36名、コスタ・リカから6名の合計42名としていた。しかしながら2年度目からは新しくドミニカが参加することとなったが、毎年の参加者定員数の枠はそのまま(42名)とした。

過去4年間の参加者数の実績は、周辺国から143名、コスタ・リカからは24名、合計167名である(注:周辺国からの参加者の実数は144名であるが、2000年度の研修では、自己都合のため第2週のセミナーに欠席した研修員がいたため、合計を143名とした)。

このことから、定員の充足率はほぼ100%といえる。また応募者数に関しては、周辺国から293名、コスタ・リカから27名、合計320名となっており、研修希望者は定員(168名)の約2倍となっている。

### (2) 研修目的の達成

研修終了時に、カウンターパートの能力改善と向上が期待されているほか受講者は以下の各項目の基本的な知識と実践方法を習得していると考えられる。

- 1) 生産管理(例:5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など)
- 2) 品質管理(例:品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など)

3) 情報技術(希望者を対象。生産性向上のためのデータ処理)

これは次項のことからも立証される。

帰国研修員に対する質問のうち、「研修を通じてどの程度新しい知識を習得しましたか？」に対して以下の回答を得た。

5段階の選択肢(何も習得できなかった、ほとんど習得できなかった、普通、大体習得できた、完全に習得できた)のうち、普通以上の回答者は40名であり、これは回答者の91%に達している(回答率は26%、総受講者数168名に対して44名が回答)。

## 第4章 評価結果

### 4 - 1 評価5項目による評価結果

#### (1) 効率性

効率性の評価においては人物、物的、資金的「投入資源」が「成果」にいかにか轉換されたかを計ることによってなされる。PDM<sub>E</sub>上での「投入」と「成果」の関係を表4 - 1に示す。

表4 - 1 投入と成果

成果 (Outputs)			
1. コース終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目にかかる知識・技術を得る。			
(1) 生産管理 (例: 5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など)			
(2) 品質管理 (例: 品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など)			
(3) データ処理の活用法の紹介 (希望者のみ)			
2. CEFOF 運営体制が強化される。			
FY1997 ~ FY2000 までの投入 (Inputs)			
コスタ・リカ側		日本側	
1. 人材	CEFOF	1. 人材	
	所長	長期専門家	なし
	総務部長	短期専門家	4名
	業務部長		
	カウンターパート	2. カウンターパート訓練 (日本)	なし
	事務スタッフ		
	秘書		
	計		
	外部招へい講師		
2. ローカルコスト	9万9,985ドル (1,059万8,000円)	3. コスト	29万6,976ドル (3,148万円)
3. 機器材購入	なし	4. 機材購入	なし

#### 1) 講義の内容と講師、教材など

短期専門家の業務報告書によると、日本人講師はCEFOFのカウンターパート及び各国からの研修員に新しい技術と知識を教えることができたと判断している。

しかしながら講義を行う程度で、短期専門家は一部研修員が従来なかった新しい概念 (例: 経営課題の概念) を本当に理解できたかどうか、持ち時間が少なくかつスペイン語通訳を介し実施された講義が講師の意図する真意を十分に伝えたかどうかについて不安感を持っている。

一方CEFOF側は人数及び能力面からも適切な講師 (カウンターパート) を配置している。集団研修講義に際しては、OHP、コンピューター (パワーポイント) を利用するなど視覚に表現する方法が工夫されているが、時として出席人員に必要なコピーの部数が予算の制約で作成されなかったことを改善すべき点として考えられる (短期専門家の報告書による)。

帰国研修者に対する質問票の回答から研修講義の内容の習熟度、研修を受けたことによってそれまで保有していた技能・知識の改良度及び活用度については、回答のうちの80%が「極めて満足」あるいは「満足」と評価している(ただし「全く効果の発現が見られなかった」とする極論が2名あった〔注・回答は5段階選択方式を採用しており、上記の「極めて満足」及び「満足」は最上位及び次位である〕)。

これらのことから研修員は本第三国集団研修に実施された各課題の「必要な知識・技術を得る」ことに関して効率生が高かったといえる。

## 2) 施設及び機材

「研修中に何かトラブル、不都合なことが生じなかったか?」の質問に対して、回答者全員が「否」であったことから、CEFOF施設及び機材(文房具類を含む)の不足に関する研修員からのクレームは見受けられなかったと考えられる。

## (2) 目標達成度

ここでは、「成果」によって「プロジェクト目標」がどこまで達成されたかをみるために、予定されたとおりに研修修了者を出すことができたか、研修終了後、研修成果を生かせる部署で学んだ技術や知識を役立てることができたかを中心に検討した。

表4-2 成果とプロジェクト目標達成の関係

<p>プロジェクト目標 (Project Purpose)</p> <p>中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。</p>	<p>1. CEFOF セミナーの種類、タイプなど</p> <p>2. セミナー受講者数(コスタ・リカ及び域内)</p> <p>3. CEFOF の活動・役目に対する一般社会の受容度と満足度</p> <p>4. CEFOF セミナーへの関係者の評価</p>
<p>成果 (Outputs)</p> <p>1. 研修終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目にかかる知識・技術を得る。</p> <p>1-1 生産管理(例: 5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など)</p> <p>1-2 品質管理(例: 品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など)</p> <p>1-3 データ処理の活用法の紹介(希望者のみ)</p> <p>2. CEFOF 運営体制が強化される</p>	<p>1-1 マニュアルの整備状況</p> <p>1-2 CEFOF セミナーへの関係者の評価</p> <p>1-3 セミナーの種類と開催頻度</p> <p>1-4 生産性、品質管理及データ処理に関する統計の整備・準備</p> <p>2-1 セミナー運営のための予算内訳、事務局の従業員数、補助要員数、機器材の状況</p> <p>2-2 セミナー開催に必要な機器材の手配</p>

## 1) 研修修了者数

1997年から4年間継続された本集団研修では、7か国から毎年42名、合計168名の研修員が研修を修了している(毎年定員どおりの研修員が参加しているが、2000年の集団研修時にパナマからの参加者6名のうち1名が個人的な事情により第2週の研修を欠席している)。



## 2) 帰国後の技術・知識の活用状況

本集団研修の研修終了者への質問では、回答者45名(回答率26%、研修修了者168名)のうち、集団研修で習得した知識・技法・経験をどの程度現在の職場で活用しているかについては、「大いに活用」又は「活用」していると90%が回答している。特にそのなかでも職場で直面した問題に対する技術的な解決方法や、それによって利益を得る第三者に伝達していることから研修の目標は達成されたと考えられる。

帰国後に研修で得た知識や技術を適用するうえで何か支障があるかという質問では、回答者45名のうち「支障があった」、「支障がなかった」と回答した者がそれぞれ21名と22名(無回答2名)になっている。「支障があった」とする回答者は、習得した知識を職場で共有することが困難な理由として職場における適切な人材の欠除、外国人専門家の不足、予算難及び施設の不備によるものとしている。

## (3) 効果

プロジェクトが実施されたことにより生じる直接的、間接的な正負の影響を検討する。それには、計画当初に予想されていなかったものも含んで検討する。

表4 - 3 プロジェクト目標と予想されるインパクトの関係

プロジェクトの要約 (Narrative Summary)	指標 (Objectively Verifiable Indicators)
上位目標 (Overall Goal) 中米諸国(コスタ・リカと周辺6か国)の中小企業の競争力が向上する。	1. コスタ・リカ及び関係国における CEFOF の活動状況とネットワーク網の現状 2. CEFOF の研修受講者数と周辺地域内で現在就業している従業員数 3. 域内における CEFOF の社会的認知度 4. 研修参加各国の中小企業の発展
プロジェクト目標 (Project Purpose) 中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。	1. CEFOF セミナーの種類、タイプなど 2. セミナー受講者数(コスタ・リカ及び域内) 3. CEFOF の活動・役目に対する一般会社の受容度と満足度 4. CEFOF セミナーへの関係者の評価

## 1) 研修員の職場における変化

本集団研修修了者の帰国後の職場における大きな変化として、さらに上級の資格を取得し、高等教育への学習意欲が出たこと及びこれによる一層待遇のよい職業への転職などのインパクトが観察される。また回答票によると本研修と頭脳の流出(ブレイン・トレイン)に直接的な因果関係を見いだすことはできない。

## 2) CEFOF能力向上

CEFOFの能力については、研修実施運営能力、コスタ・リカ側講師による担当講義の役割の増加など、着実に向上している。一方、最新技術の分野の指導については、施設・設備などの環境面での限界があると考えられる(宿泊施設の収容人員が少ない、コンピューターが旧型化しているなど)。

## (4) 計画の妥当性

プロジェクトの成果、プロジェクト目標、上位目標が、評価調査時点においても調査対象国にとって重要であり、受益者のニーズに合致したものであるかを検討する。

表4 - 4 プロジェクトの妥当性と PDMe

上位目標 (Overall Goal) 中米諸国 (コスタ・リカと周辺6か国) の中小企業の競争力が向上する。
プロジェクト目標 (Project Purpose) 中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。
成果 (Outputs) 1. 研修終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目にかかる知識・技術を得る。 1-1 生産管理 (例: 5S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など) 1-2 品質管理 (例: 品質向上、品質管理7つ道具、品質保証、検査の基本など) 1-3 データ処理の活用法の紹介 (希望者のみ) 2. CEFOF 運営体制が強化する。

### 1) 上位目標の整合性

中米諸国の中小企業の競争力向上は、その生産性・品質向上がなければ実現不可能であり、かつ緊密に連動しており、域内諸国の経済の発展の根幹を成すものと認識されている。

### 2) 受益者のニーズ

1997年から2000年まで毎年42名の研修員(合計168名)の参加を得て、本集団研修は計画どおり実施された。研修参加者数は国によりあるいは年度により、バラツキがあるが(ベリーズとドミニカが少ない)、過去4年間で毎年定員(42名)を満たしてきたことから、本集団研修はこの地域のニーズに答えていたと考えられる。

JICAからの帰国研修員に対する質問票のなかで「研修コースが職場の人材育成のニーズに合致したものであった?」という質問に対しては、元研修員の職場の上司が本集団研修の受講を「いつも(always)勧める」あるいは「しばしば(often)勧める」と回答をした本集団研修員が大半を占めていること、さらに「研修コース(の内容)は依然として自国の要求(needs)に合致しているか」との質問に対しても、回答者のほぼ全員が「合致している」と回答している

ことから、受益者のニーズに応えたものと考えられる。

このことから本第三国集団研修事業は高い評価結果が得られ計画の妥当性があったものといえる。

### 3) CEFOFの役割変化

CEFOFは学問及び技術センターとして研修に若干難点はあるものの必要十分な施設と機器を備えており、現在生産性と品質向上を改良するために中米及びカリブ諸国における各企業に対して特別なサービスを提供している。

CEFOFは地域における生産性センターとしての役目を担うべくその業務活動を強化しているが、将来CEFOFが域内諸国の中小企業の実業性の向上を図り人材開発を普及させるだけでなく、ラテンアメリカにおける生産性向上の中心として役目を強化することが望ましい。

## (5) 自立発展性

日本の協力による援助終了後も研修実施による便益が持続されるかどうか、ここでは研修員の帰国後の定着率、帰国後の活動に持続性があるのか、CEFOFにおける研修は続けていくことができるのか、その必要があるのかという視点から検討する。

### 1) 研修員の定着率

今回の終了時調査において入手した研修員に対するアンケート回答票によると(調査対象研修員168名に対して、回答者45名回答率26.7%)、若干名(8名)を除いて研修終了後も同一の職場に継続勤務している。したがって終了時評価調査時点での定着率は $37 / 45 = 82\%$ となる。ちなみに前記の8名のうち転職回数2回の者は3名、3回の者は4名、4回の者は1名である。

以上のことから、研修受講者前後の研修終了者の同一職場での定着率は高いといえる。

すなわち、研修員が研修で習得した知識・技術を帰国後の同一職場において移転チャンスに恵まれ、本集団研修プロジェクト目標及び上位目標に十分貢献しているものと考えられる。

表 4 - 5 プロジェクトの自立発展性と PDM<sub>E</sub>

上位目標 (Overall Goal) 中米諸国 (コスタ・リカと周辺 6 か国) の中小企業の競争力が向上する。	
プロジェクト目標 (Project Purpose) 中米諸国からの研修員に対し、生産性・品質向上分野の知識と技術を向上させる機会を提供し、中米域内における中小企業の競争力向上に資する。	
成果 (Outputs) 1. 研修終了時、研修員は企業内及び当該領域における指導者として必要な以下の項目に係る知識・技術を得る。 1-1 生産管理 (例: 5 S、原価低減、問題解決技法、スケジューリング、在庫管理など) 1-2 品質管理 (例: 品質向上、品質管理 7 つ道具、品質保証、検査の基本など) 1-3 データ処理の活用法の紹介 (希望者のみ) 2. CEFOF 運営体制が強化される	
活動 (Activities) 1-1 生産管理 (5 S、原価低減など) の研修を実施する 1-2 品質管理 (7 つ道具、品質保証、検査の基本など) の研修を実施する 1-3 データ処理の活用法に関する研修を実施する 2-1 講習施設及び講師要員を確保する 2-2 G. I. とカリキュラムを整備する 2-3 CEFOF はコスタ・リカの関係省庁と JICA の業務のコーディネーションを行う 2-4 研修員募集体制を確立する。研修全般の実施を監理する	
FY1997 ~ FY2000 までの投入 (Inputs)	
<b>コスタ・リカ側</b> 1. 人材 CEFOF 所長                   1 名 総務部長           1 名 業務部長           1 名 カウンターパート   34 名 事務スタッフ       15 名 秘書                2 名 計       54 名 外部招聘講師      9 名 2. ローカルコスト    9 万 9,985 ドル (1,059 万 8,000 円) 3. 機器材購入        なし	<b>日本側</b> 1. 人材 長期専門家        なし 短期専門家        4 名 2. カウンターパート訓練 (日本)   なし 3. コスト               29 万 6,976 ドル (3,148 万円) 4. 機材購入            なし

2) CEFOFの自立発展性

CEFOFは1997年以来各種の研修を実施しているが、その実績は表 4 - 6 のようになる。

表 4 - 6 CEFOF 研修コースの開催回数と参加者数

研修コース	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	計
精算管理 及び品質管理	41 回 (参加者 958 名)	61 回 (参加者 1,151 名)	52 回 (参加者 1,158 名)	16 回 (参加者 279 名)	170 回 (参加者 3,546 名)
情報処理	46 回 (参加者 449 名)	40 回 (参加者 559 名)	35 回 (参加者 603 名)	4 回 (参加者 67 名)	125 回 (参加者 1,678 名)
計	87 回 (参加者 1,407 名)	101 回 (参加者 1,710 名)	87 回 (参加者 1,761 名)	20 回 (参加者 346 名)	295 回 (参加者 5,224 名)

注 1. JICA による第三国集団研修を含む。

2. 2000 年度は下記の期間までの実績。

生産管理及び品質管理   2000 年 8 月現在  
 情報処理                   2000 年 7 月現在

表4-6によると、1997年度から1999年度では平均年間研修コースの開催頻度は約90回となっており、2001年3月末までの2000年度の研修コースの開催回数もほぼ同数になると見込まれる。

このことから、日本の援助が終了する2001年度以降も、適切な財源的バックアップが確保されれば、研修実施による便益が持続されるものと思われる。

#### 4-2 評価結果の総括

第4章に記載した評価結果を総括すると次のとおりである。

##### (1) 効率性

今回の第三国集団研修のメインテーマである。生産性・品質向上に関する技術移転については、マイナーな点(例：予算難のため必要コピー部数が確保できなかったなど)を除き、効率性は大であったと結論づけられる。

##### (2) 目標達成度

研修員は、習得した知識・技法・経験などを現在の職場で有効に活用していることから、研修目標はほぼ達成していると結論づけられる。

##### (3) 効果

研修員は研修終了後に、上級資格の取得・高等教育への参加などのモラル面での進歩がみられること、また実施機関のCEFOFも研修実施運営能力、講師の充実を図るなど効果が現われている。

##### (4) 計画の妥当性

帰国研修員に対する追跡調査から判明しているように、今回の第三国集団研修のテーマは、受益者(研修員)のニーズによく応えていると評価されている。すなわち計画の妥当性があったと結論づけられる。

##### (5) 自立発展性

現地実施機関であるCEFOFは、1997年度から2000年8月までにJICAによる集団研修(毎年1回)を含めて300回(年間平均90回)近くの各種セミナーを実施して収益を上げている。

本第三国集団研修ではJICAからの資金援助(年平均800万円)を得て、上記(1)~(4)までの各評価項目をクリアーしていることから、今後もある程度の財政サポートがあれば、中米及びカリブ諸国における生産性向上、品質管理センターとしてのますますの発展が期待される。

## 第5章 提言及び教訓

本第三国集団研修コースは1997年に開始され、2001年度までの6回となる。CEFOFはこの4年間に中米及びカリブ諸国から167名の研修員を受け入れてきた。この評価調査に基づいて、評価チームとCEFOFは以下の結論に達した。

- (1) 研修プログラムは受講者の知識と技術を向上させただけでなく、人材の開発及び、域内諸国とコスタ・リカの中小企業に対して生産性及び品質管理に関する概念を広めることに貢献している。
- (2) CEFOFは学問及び技術センターとして研修に必要な施設と機器材を十分備えている。本集団研修コースは最大限の効率を生んでおり短期専門家と受講者によるいろいろな提案・意見により、プログラム内容は向上をとげている。
- (3) CEFOFが関係機関から更なる支援を得て、同質の社会的、文化的、言語的背景をもつ隣接国のなかで、技術協力推進を続けていくことは、中米の中小企業にとって極めて有益である。
- (4) CEFOFが域内諸国の中小企業の実産性の向上を図り人材開発を普及させるだけでなく、ラテンアメリカにおける生産性向上の中心として役目を強化することが望ましい。
- (5) CEFOFは現在、生産性と品質向上を改良するために中米及びカリブ諸国における各企業に対して特別なサービスを提供している。
- (6) CEFOFは地域における生産性センターとしての役目を担うべくその業務活動を強化している。