

コスタ・リカ共和国
生産性向上プロジェクト
実施協議調査団報告書

2000年12月

国際協力事業団

序 文

コスタ・リカ共和国は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民生の向上の両立をめざして、既存産業の生産性向上と雇用機会の増大を図りつつ、科学技術の振興を積極的に促進することに力を注いでいます。特に生産性向上分野は、コスタ・リカ企業の人材の育成及び近代化を通じて、コスタ・リカの産業の発展に大きく貢献する分野であると認識されています。

今回、技術協力を要請してきた中米域内産業技術育成センター(CEFOF)に対しては、1992年9月から1997年8月までプロジェクト方式技術協力において「中米域内産業技術育成計画事業」を実施し、その後CEFOFはプロジェクトの技術移転成果の1つである5Sを中心とした研修事業を行い、コスタ・リカを含む中米域内において高く評価されています。

しかしながら、近年、産業活動のグローバル化によって生産性向上にかかるニーズが大きく変化しており、CEFOFが今後とも国内外において生産性向上にかかわる技術・情報の発信基地としての位置づけを維持するためには、企業経営及び生産現場に直結した技術の向上及びサービス内容の拡充が必要であることから、1997年1月に新たな協力の要請がありました。

我が国はこの要請に応え、2000年1月に基礎調査団を派遣し、その後4月に事前調査、9月に短期調査を行い、要請分野に関連する国家開発計画との整合性、中小企業のニーズ、CEFOFの活動状況等を調査するとともに、技術移転分野及び項目を絞り込むなどしてプロジェクトの基本計画及び投入計画を確認してきました。それらの結果を踏まえ、2000年11月28日から12月10日まで実施協議調査団を派遣し、コスタ・リカ側関係機関と日本側が協力する内容、範囲、責任分担等について協議し、確認・合意した事項について討議議事録(R/D)及び協議議事録(M/M)に取りまとめ、署名・交換を行いました。

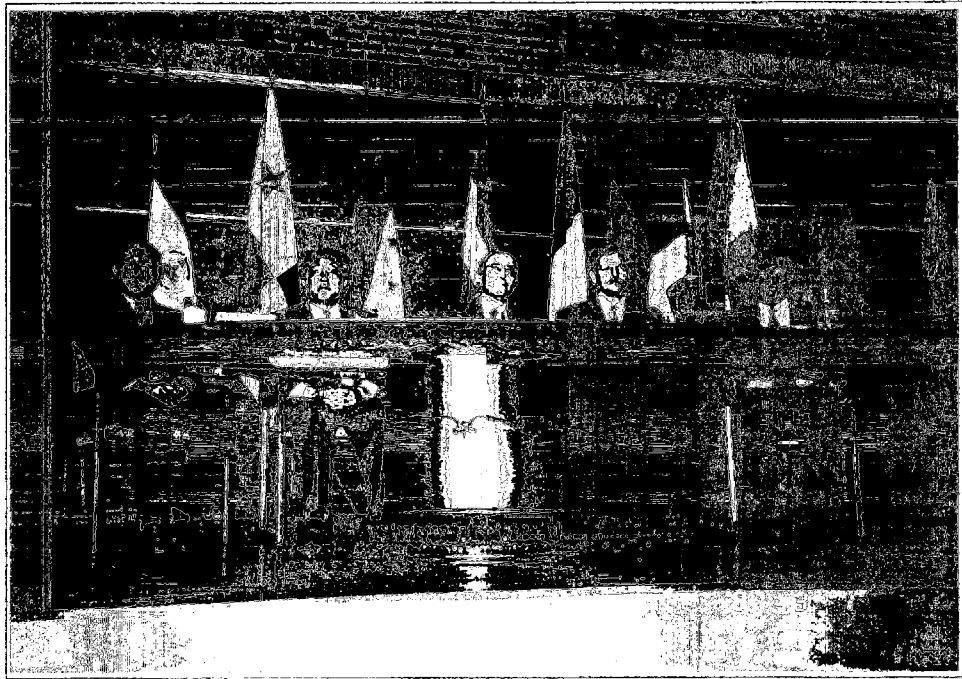
本報告書は、同調査団の調査結果を取りまとめたものです。

ここに、本調査の実施に関し、ご協力いただいた日本並びにコスタ・リカ両国の関係各位に対し深甚の謝意を表すとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

2000年12月

国際協力事業団

部長 大津 幸男

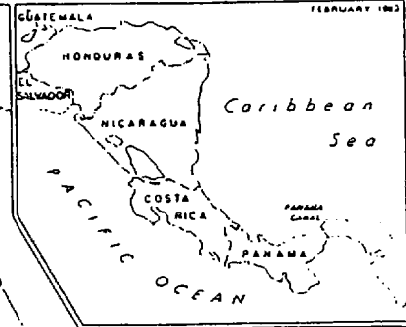
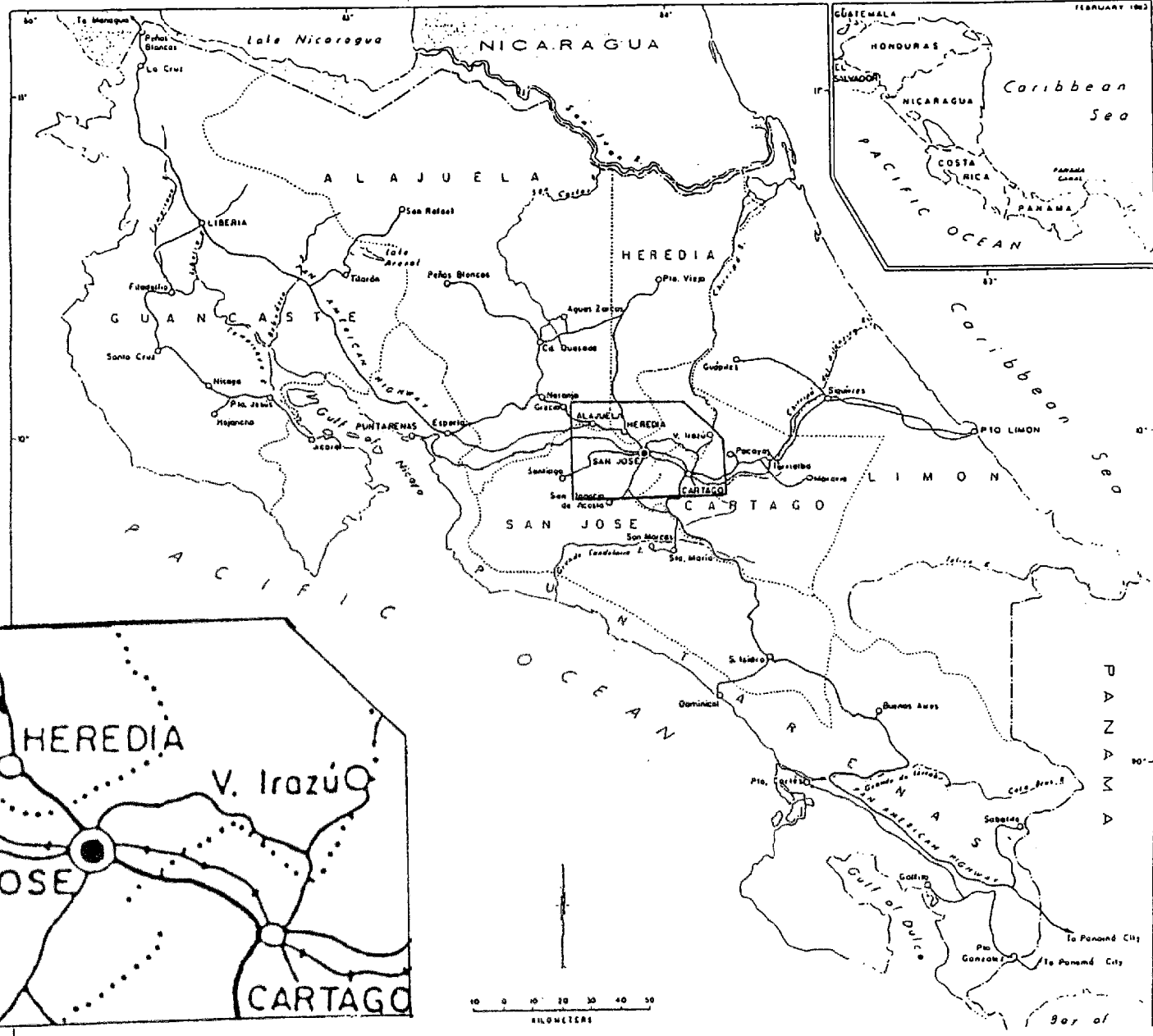


1 調印式(右からMr. Munoz、Mr. Gutierrez、Mr. Teramond、松井大使、和田団長)

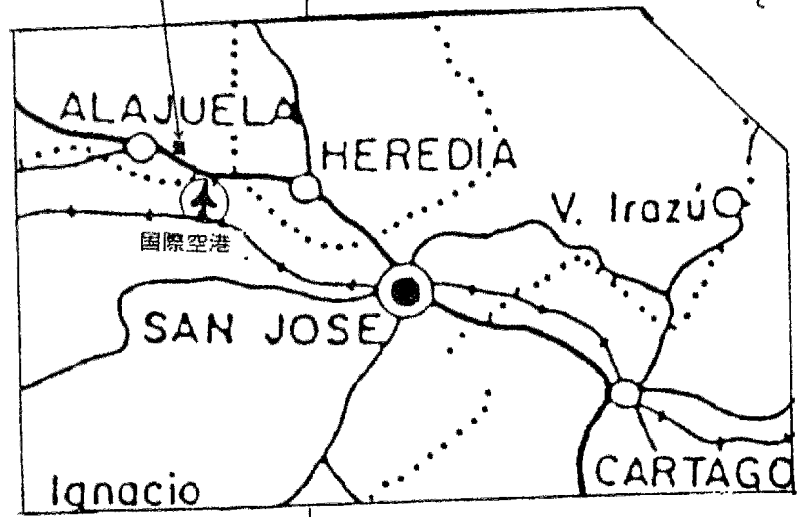


2 ミニッツ署名

- 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

目 次

序 文

写 真

プロジェクト・サイト位置図

第 1 章 実施協議調査団の派遣	1
1 - 1 要請の背景及び経緯	1
1 - 2 調査団派遣の目的	1
1 - 3 主要調査項目	2
1 - 4 調査団員	2
1 - 5 調査日程	3
1 - 6 主要面談者	4
第 2 章 実施協議調査対処方針及び調査結果	6
第 3 章 調査団所見(留意事項)	30
付属資料	
1 . Record of Discussions(R / D)	33
2 . Minutes of Meeting(M / M)	46
3 . 実施協議調査団掲載記事	127
4 . 在コスタ・リカ日本大使館の意見	128

第 1 章 実施協議調査団の派遣

1 - 1 要請の背景及び経緯

コスタ・リカ共和国政府は、経済自立促進、経済基盤強化及び産業発展と民生の向上の両立をめざし、1985年から始まった第6次経済社会開発5か年計画の中で、既存産業の効率と生産性の向上、雇用機会の増大を図り、科学技術の振興を積極的に促進することに力を注いでいる。

その一環として、コスタ・リカ政府は、中米域内の産業技術者育成に資するために、教育省の傘下に「コスタ・リカ中米域内産業技術育成センター(CEFOF)」を設立することを計画し、1989年5月及び7月に我が国に対して中米域内産業技術育成計画にかかる無償資金協力及びプロジェクト方式技術協力をそれぞれ要請してきた。

この結果、無償資金協力による施設建設とあわせて、「コスタ・リカを含む中米諸国の産業発展に役立つ人材の育成を図るセンターが自主運営できるよう、適切な技術をコスタ・リカ側カウンターパートに技術指導する」ことを目的として、1992年9月から1997年8月までプロジェクト方式技術協力を実施し、生産管理・品質管理(工業一般、繊維・アパレル、食品)及び情報処理(データベース、システム分析設計、オペレーティングシステム、アプリケーション・ソフトウェア)の分野に係る技術移転を行った。

しかしながら、産業活動のグローバル化によって生産性向上に係るニーズが大きく変化しており、センターが今後とも、コスタ・リカのみならず近隣諸国も含めた生産性向上に係る技術・情報の発信基地としての位置づけを維持するには、技術の向上及びサービス内容の拡充が必要であることから、1997年1月に新たなプロジェクト方式技術協力を要請してきた。

これに対し、我が国は、上記プロジェクト終了後、2年以上経過していることから、2000年1月に基礎調査団を派遣した。その後4月に事前調査、9月に短期調査を行い、これら3回の調査を通じてコスタ・リカにおける、中小企業、生産性向上活動及びCEFOFの現状、要請背景とターゲットグループ、案件の妥当性、プロジェクトの基本計画等を調査してきた。

1 - 2 調査団派遣の目的

今次調査においては、基礎調査、事前調査、短期調査の結果を踏まえて、日本側が協力する内容、範囲、責任分担等について、実施機関であるCEFOFと協議を行い、その結果を討議議事録(R/D)として取りまとめ署名を行う。また、既に作成済みのPDMをはじめとする計画管理諸表について再検討するとともに、その他協力開始までに整理すべき懸案、検討事項についても協議し合意事項などを協議議事録(M/M)に取りまとめ、署名を行うことを目的とした。

1 - 3 主要調査項目

1. 討議議事録(RECORD OF DISCUSSION : R / D)の内容確認、署名、交換
2. 協議議事録(Minutes of Meeting)の内容確認、署名、交換
3. C E F O F の実施体制の再確認
 - a) 科学技術省の体制
 - b) C E F O F の組織・人員
 - c) プロジェクト期間の予算の確認
4. プロジェクト協力内容及び期間の再確認
 - a) プロジェクト概念の再確認
 - b) プロジェクト基本計画の再確認
 - c) 協力期間の再確認
5. 計画管理諸表の確認
 - a) プロジェクトデザインマトリックス(PDM)
 - b) 技術協力計画(Technical Cooperation Program : T C P)
 - c) 技術協力年次計画(Annual Technical Cooperation Program : A T C P)
 - d) 活動計画(Plan of Operation : P O)
 - e) 活動年次計画(Annual Plan of Operation : A P O)
 - f) 暫定実施計画(Tentative Schedule of Implementation : T S I)
 - g) 暫定実施年次計画(Annual Tentative Schedule of Implementation : A T S I)
6. 投入計画の確認、日本とコスタ・リカ間の分担の確認、日本側供与機材に関する仕様、現地調達の今後の進め方
7. 評価方法
8. その他 専門家の執務室の確認等生活環境調査

1 - 4 調査団員

氏 名	担当業務	所 属
和田 巖	団長・総括	国際協力事業団 国際協力専門員
小池 真也	技術協力計画	通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 係長
水本 清司	技術移転計画	(財)社会経済生産性本部 国際部 参与
藤田 健司	機材研修計画	(財)社会経済生産性本部 国際部 主任
福長 龍昭	協力企画	国際協力事業団 鉦工業開発協力部 鉦工業開発協力第一課 特別囑託

1 - 5 調査日程

日順	月日	曜日	日 程			
			団長、協力企画	技術協力計画	機材・研修計画	技術移転計画
1	11月28日	火	12:35 成田発(JL046) 9:00 グラス着 17:38 グラス発(AA2165) 21:43 サンホセ着(Hotel Corobici泊)			
2	11月29日	水	9:00 在コスタ・リカ日本大使館表敬訪問 10:30 J I C A事務所にて打合せ 14:00 科学技術省表敬訪問 16:00 C E F O F事務所にて幹部と協議(Kick-off Meeting)			
3	11月30日	木	C E F O Fとの協議(1) R / D内容逐条協議 ミニッツ内容逐条協議	J I C A事務所打合せ(機材現地調達) 機材現地調達先調査(C E F O F同行)	12:35 成田発(JL046) 9:00 グラス着 17:38 グラス発(AA2165) 21:43 サンホセ着 (Hotel Corobici泊)	
4	12月 1日	金	C E F O Fとの協議(2)ミニッツ内容逐条協議 C E F O F施設及び活動状況視察	C E F O Fとの協議(3)機材内容検証		
5	12月 2日	土	管理諸表、フォーマットまとめ			
6	12月 3日	日	管理諸表、フォーマットまとめ			
7	12月 4日	月	C E F O Fとの協議(4)機材リストまとめ) C E F O Fとの協議(5)技術協力内容検討 P O / T C P / T S I)			
8	12月 5日	火	C E F O Fとの協議(6) A P O、A T C P、A T S I) C E F O Fとの協議(7) P D M / その他管理諸表)			
9	12月 6日	水	C E F O Fとの協議(8) (プロジェクトの運営体制/合同委員会) C E F O Fとの協議(9) (日本、コスタ・リカ側投入/地域活動)	7:30 サンホセ発(MX386) 10:20 メキシコ市着 (Htl.NIKKO泊)		
10	12月 7日	木	C E F O Fとの協議(10) R / D確認 ミニッツ確認 15:30 署名式開始 両国歌斉唱 15:40 和田団長挨拶 / 科学 技術省副大臣挨拶 16:00 R / D署名 16:30 松井大使挨拶 16:40 科学技術大臣挨拶 17:00 C E F O F主催 カクテルパーティ 18:30 調査団主催懇談会	8:15 メキシコ市発(MX900) 10:10 ロサンジェルス着 11:40 ロサンジェルス発 (JL061)		
11	12月 8日	金	7:30 サンホセ発(MX386) 10:20 メキシコ市着 (H T L N I K K O泊)	16:20 成田着		
12	12月 9日	土	8:15 メキシコ市発(MX900) 10:10 ロサンジェルス着 11:40 ロサンジェルス発 (JL061)			
13	12月10日	日	16:20 成田着			

1 - 6 主要面談者

< コスタ・リカ側 >

1. Ministry of Science and Technology

Mr. Guy DE TERAMOND	Minister
Mr. Fernando GUTIÉRREZ	Vice Minister

2. Board Director

Mr. Marvin HERRERA	Representative MTSS
Mr. Orlando MORALES	Representative MEP
Ms. Jeannette SOTO	Representative INA
Mr. Luis Javier BLANDINO	Representative UCCAEP
Mr. Litleton BOLTON	Representative CICR
Mr. Armando ROJAS	Representative MEIC

3. C E F O F

Mr. Olman MUÑOZ	Executive Director
Mr. German RUDIN	Academic Director
Mr. Jorge BERMUDEZ	Planning Service Controller
Mr. Gerardo SOTO	Administrative Director
Mr. Eric CHAVES	Production and Environmental Coordinator
Mr. José R. GUTIERREZ	Quality Management Coordinator
Mr. José A. ARCE	Administrative Management Coordinator
Ms. Arlette JIMENEZ	Productivity Measurement Coordinator
Ms. Rocío AVILA	Information Technology Coordinator
Mr. Enrique GONZALEZ	Quality Assurance Labs Coordinator
Mr. Maynor VARGAS	Production Management Area
Mr. José RODRIGUEZ	Purchase Unit
Mr. Marcelo Meza	Information Technology

< 日本側 >

1. Embassy of Japan

松井 靖夫	大 使
-------	-----

西山 真二
鮎川 則之

二等書記官
Cooperation Advisor

2. J I C A 駐在員事務所

大峯 保広
張 朝英

所長
ナショナル・スタッフ

第2章 実施協議調査対処方針及び調査結果

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
第0 全般	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今次調査においては、3度にわたる調査結果を踏まえ、日本側が協力する内容、範囲、責任分担等について、先方実施機関と協議を行い、討議議事録(R/D)として取りまとめ署名・交換を行う。また既に作成済みのプロジェクトデザインマトリックス(PDM)を始めとする計画管理諸表について再検討するとともに、その他協力開始までに整理すべき懸案、検討事項についても協議議事録(M/M)に取りまとめ署名・交換を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記以外の事項については、協議の必要が生じた場合には、基本的には前回までの調査の対処方針及びミニッツに基づき対応することとする。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記原則により対応した。
第1 コスタ・リカにおける生産性向上分野の状況			
1 国家5か年計画(1998～2002)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1998年ロドリゲス政権が発表した国家人間開発計画(National Development Plan for Human Development)では「成長」「安全」「機会」「持続性」の4つの柱に基づき貧困削減、雇用増大、市民の安全インフラの改善、教育の質と範囲の拡大など社会発展と環境保全が伴った経済成長の達成を目標に掲げている。生産性向上については上記4つの柱のうち「成長」に位置づけられており、コスタ・リカ政府は、企業の生産性の向上を図りつつ、市場開放、関税障壁の撤廃及びマクロ経済の安定などをめざしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記につき政策に変更ないことを再確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記政策に変更ないことを確認した。
2 国家科学技術プログラム(1998～2002)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国家人間開発計画に基づき科学技術省が1999年3月に発表した「国家科学技術プログラム」ではアクションプランとして技術力の向上をめざし6つの柱(イノベーション技術管理、品質、生産性、情報技術、バイオテクノロジー)があげられている。この中でCEFOFは生産性向上にかかわる政府の実施機関として位置づけられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記につき、変更ないことを再確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「国家科学技術プログラム1998-2002」にてCEFOFが生産性向上の政府機関として位置づけられていることを再確認した。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>第2 協力案件の概要</p> <p>1 プロジェクトの名称</p> <p>2 実施機関 (1) 所管官庁</p> <p>(2) 実施機関 1) 名称</p> <p>2) 設立の経緯及び活動内容</p>	<p>事前調査の時点で、コスタ・リカ側から、生産性向上の対象を明確にしたいとの要望があったため、英語名を「Project on Productivity Improvement for Enterprises」とすることで合意した。</p> <p>・ 科学技術省(MINISTRY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY)1994年にCEFOFの監督省庁が教育省から科学技術省に代わった後、1998年には行政改革の一環として、農業牧畜省の大臣が科学技術省の大臣を兼務することになった。ただし、機能的には、従来どおりの独立した省庁の役割を果たしている。なお、同省次官はCEFOF理事長を務めている。</p> <p>・ 中米域内産業技術育成センター(The Technical Instructor and Personnel Training Center for Industrial Development of Central America in the Republic of Costa Rica:CEFOF)</p> <p>・ 1992年～1997年 日本政府からの無償資金協力を得て、1992年に設立したCEFOFでは、「コスタ・リカを含む中米諸国の産業発展に役立つ人材の育成を図るセンターが自主運営できるよう、適切な技術をコスタ・リカ側カウンターパート(以下C/P)に技術指導する」ことを目的として、プロジェクト方式技術協力が1992年から1997年まで実施され、生産管理・品質管理(工業一般、繊維、アパレル、食品)及び情報処理(データベース、システム分析設計、オペレーティングシステム、アプリケーション・ソフトウェア)の分野に係る技術移転が行われた。</p>	<p>・ 左記プロジェクトの名称で変更ないことを再確認する。</p> <p>・ 左記につき再確認し、R/D及びM/Mに記載する。 また、Ministry of Science and Technologyの最新の組織図(Organization Chart)を入手しM/Mに添付する。(Annex4-Organization Chart of the Ministry of Science and Technology)</p> <p>・ 左記につき再確認し、R/D及びM/Mに記載する。</p>	<p>・ 左記についてプロジェクトの名称は「Project on Productivity Improvement for Enterprises in the Republic of Costa Rica」であることを再確認した。</p> <p>・ 科学技術省「Ministry of Science and Technology」が当プロジェクトの所管官庁であることを確認した。 なお、それまで農業牧畜大臣が兼務であった科学技術大臣の席に新たに専任の大臣が指名され、4か月前に就任した。 科学技術大臣 Mr.Guy de Teramond 同 副大臣 Mr.Fernando Gutierrez (なお副大臣のCEFOF理事長兼務は変わらず)</p> <p>・ 科学技術省の組織表を入手しM/MのAnnex4として添付した。</p> <p>・ 左記のとおりであることを再確認した。</p> <p>・ 第1期のプロジェクト方式技術協力にて生産管理、品質管理及び情報処理分野におけるトレーナーの養成と教材の開発に技術移転の焦点が絞られてきた。その成果として、現在は約30名のスタッフで構成されるアカデミック部門の専門家により、国内外の企業に対して、公開セミナー、企業内訓練等を実施している。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果																														
(3) 関連団体	<ul style="list-style-type: none"> 1997年以降フェーズ1の成果として、コスタ・リカ国内及び中米域内の中小企業を対象に、5S、QC、TPM、監督者訓練コース、情報処理分野のアプリケーション、ラボラトリーの試験検査に係る研修サービスを実施している。また、フェーズ1の知識と技術を活用して、5Sを中心としたアドバイス活動(Technical Assistance)を独自に開始し、CABEK(中米経済統合銀行)プロジェクトを通じて、食品加工及び金属加工に係る中小企業を対象に実施した。 生産性開発財団(FUDESPRO) CEFOFは、1997年にFUDESPROという財団組織を設立し、CEFOFの法的位置づけがコミュニティカレッジであるために予算上の制約から対応できない業務、例えば外部講師の傭上、資金的支援プロジェクトの請負実施、CEFOF職員の研修、CEFOF向けの機材の購入や補充等をFUDESPROが行っている。さらにプロジェクトの実施にあたり、FUDESPROの予算を用いて、プロジェクトで使用する機材の一部について購入補充等を行う可能性があることを3回の調査で確認した。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記現状及び活動実績の詳細を確認する。 本プロジェクト実施におけるFUDESPROの関与の内容を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 近年産業構造の変化やグローバル化により、産業界の抱える問題も多様化、複雑化しており、個別企業のCEFOF等の訓練機関に対する要望もより広範囲かつ実践的なものになりつつある。従来CEFOFが行ってきた訓練センターとして公開セミナーを中心にしたサービスから、より積極的かつ実践的な問題解決能力、指導力が要求されるようになった。このような内外の期待に沿ってCEFOFが従来の訓練機関にとどまらず、総合的な生産性向上活動の推進の中核へと変化することが必然的となってきた。 このように多様化したニーズに対応するために、CEFOFは大きく分けて2つのサービス提供が期待される。1つは産業界に対するコンサルティング活動、もう1つは生産性に関する情報・普及促進である。 FUDESPRO財団の理事は総べてCEFOFのスタッフであり、実質的にCEFOFが100%支配している。FUDESPROとCEFOFの関係は、CEFOFが公的機関であるがゆえに、予算上の制約から対応できない業務をFUDESPROが補っている。現在までのFUDESPROのCEFOFに対する資金的寄与は次のとおりとなっている。 <p style="text-align: right;">単位：100万コロン</p> <table border="1" data-bbox="837 1429 1385 1648"> <thead> <tr> <th></th> <th>1996</th> <th>1997</th> <th>1998</th> <th>1999</th> <th>2000</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FUDESPRO主催研修による収入</td> <td>8.25</td> <td>26.34</td> <td>30.13</td> <td>26.94</td> <td>70.00</td> </tr> <tr> <td>FUDESPRO費用</td> <td>4.80</td> <td>17.36</td> <td>34.85</td> <td>24.46</td> <td>45.00</td> </tr> <tr> <td>CEFOFに対する機材寄付</td> <td>1.70</td> <td>1.30</td> <td>3.50</td> <td>2.57</td> <td>14.00</td> </tr> <tr> <td>剰余金</td> <td>1.75</td> <td>7.68</td> <td>-8.23</td> <td>-0.08</td> <td>11.00</td> </tr> </tbody> </table>		1996	1997	1998	1999	2000	FUDESPRO主催研修による収入	8.25	26.34	30.13	26.94	70.00	FUDESPRO費用	4.80	17.36	34.85	24.46	45.00	CEFOFに対する機材寄付	1.70	1.30	3.50	2.57	14.00	剰余金	1.75	7.68	-8.23	-0.08	11.00
	1996	1997	1998	1999	2000																												
FUDESPRO主催研修による収入	8.25	26.34	30.13	26.94	70.00																												
FUDESPRO費用	4.80	17.36	34.85	24.46	45.00																												
CEFOFに対する機材寄付	1.70	1.30	3.50	2.57	14.00																												
剰余金	1.75	7.68	-8.23	-0.08	11.00																												

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>(4) プロジェクトの責任者</p> <p>1) 総括責任者</p> <p>2) 実施責任者</p> <p>3 プロジェクトの内容</p> <p>(1) プロジェクトの概念</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEFOF 所長 (Executive Director) ・ CEFOF 事業部長 (Academic Director) ・ 本プロジェクトの概念を図形化した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について、再確認し R/D 及び M/M に記載する。 ・ Vice-Minister の可能性について検討する。 ・ 左記について、再確認し R/D 及び M/M に記載する。 ・ CEFOF E.D. の可能性について検討する。 ・ 左記概念図を再確認し、M/M に添付する。 (Annex9-Provisional Conceptual Image of the Project) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2001年以降についてはCEFOFの予算枠が多少拡げられたとはいえ、いまだ予算上の制約が現存しており、FUDESPROを通じてのオペレーションは今後も必要欠くべからざる手段として続く見込みである。なお、CEFOFとFUDESPROの財務的な補完関係については、同国会計検査院に正式に報告されている点を確認した。 ・ 以下のとおり確認し R/D 及び M/M に記載した。 ・ 総括責任者 (プロジェクトダイレクター) は、今回の協議で、科学技術省の副大臣とすることで確認された。 ・ 上記総括責任者が科学技術省副大臣となったことに従い、実施責任者 (プロジェクトマネージャー) は CEFOF 所長 (Executive Director) とすることで確認された。 ・ CEFOF の事業部長 (Academic Director) は、Project Coordinator とすることで確認された。 ・ 左記概念図の内容を確認して M/M の Annex9 として添付した。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>(2) ターゲットグループ及びニーズ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調査にて理事会メンバーや国際機関事務所との意見交換を通じて、零細、小及び中企業が本プロジェクトのターゲットグループになることを確認した。 ・ ある程度の規模以上の企業であれば、有償コンサルティングサービスを実施できる可能性はあるものの、零細及び小企業については、無償でしかコンサルティングサービスを実施できる可能性が低いいため、零細及び小企業支援向け融資プログラムを実施している政府系融資団体や国際機関等との連携が必要と考えられる。 ・ 事前調査で5年間のプロジェクトでは、プロジェクトの成果を中米域内まで拡大することは困難であるため、プロジェクト期間内は、主としてコスタ・リカ国内の中小零細企業を対象に、C/Pに対するOJT活動を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について、変更ないことを再確認し、M/Mに記載する。 ・ 左記について再確認する。 ・ 左記を再確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について変更がないことを確認した。 ・ 1999年10月、11月に経済・産業商業省の主導で開かれた委員会にて、中小零細企業が94%を占めるコスタ・リカ国産業構造の中に外国企業が参入し、輸出等で優位を享受している状況にかんがみ、国家として中小零細企業の育成に力を注ぎ、その競争力を向上させる目的で中小企業育成法案が提示された。CEFOFこれを受け事業方針として中小零細企業を対象とした活動をあげている。 ・ 従来CEFOFが行ってきた、セミナー等で中米経済統合銀行(CABEI)が資金を提供し、CEFOFが中小企業の訓練を行うというスキームがある(この場合中小企業にコスト負担なし) 今後もCEFOFがCABEI及び米州開発銀行(IBD)の中小企業向けの資金提供制度を利用してコンサルティングサービスを行うためのスキームを構築する意向であることを確認した。 ・ 左記を確認し、PDMのプロジェクト目標を「CEFOFがコスタ・リカの企業に対し生産性向上に係る活動を実施し、レベルを向上できるようになる」とすることで確認した。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
(3) 域内活動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 短期調査時CEFOFの地域活動の構想を確認したところ次のとおりであった。 a) CEFOFの独自の事業としての生産性向上促進活動(CEFOF独自で行う)。 b) 短期専門家を域内の国に派遣する(日本側の協力を要請)。 c) コスタ・リカにおけるCEFOFの活動に域内からの研修生を招く(日本側の協力を要請)。 d) 情報技術(IT)を利用して生産性向上促進のための機関紙、冊子を発行する(日本側の協力を要請)。 ・ 事前調査時に、広域技術協力推進事業のスキームを用いて、中米域内企業については、一部活動の対象に含めることができる旨、コスタ・リカ側に説明し、理解を得、ミニッツに記載した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEFOFが中米地域の生産性センターに将来的になることを念頭においたプロジェクトであることにかんがみ、中米域内を対象とする広域技術協力推進事業を、早期にプロジェクト活動に組込む可能性とその内容について協議を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEFOFは1997年以降、域内関係先との連携で既に域内各国にて生産管理、品質管理の分野でセミナー等を開始しており、JICAの第三国研修での実績を加味すると既に十数件の域内活動の実績がある。一方第2フェーズに向けて、CEFOFの域内活動に対し日本側の協力が求められている具体的内容を確認したところ次のとおりであった。 a) 中米域内諸国に日本人専門家とCEFOFのC/Pを派遣し、中小企業に対するトレーニングプログラムの実施及びコンサルティング活動を行う。 b) 中米域内から研修生をCEFOFに招聘し日本人専門家によるC/Pへの技術移転に参加させ、又CEFOFの提供する特別オプションコースに出席させる。また各国のトップマネジメントコースを設けOJTを含めた研修ミッションを組織する。 c) テレコミュニケーションの施設を持つ中米域内機関と会議、セミナーを開き日本人専門家による技術移転内容を更に伝播させるべく図る。
(4) 技術移転分野	<ul style="list-style-type: none"> ・ また、短期調査時、広域技術協力推進事業のスキームを用いるための準備としてCEFOFが域内活動の計画書を作成し、日本側に提出することとなった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を再確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記に関しては、上記のCEFOF素案を文書にまとめたものを受領した。今後更に時期、場所、具体的内容、必要資金の規模等と日本国内のリソース等の事情を勘案しつつ、プロジェクトで「広域技術協力事業」として具体化していく必要がある。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>(5) 技術移転項目及び方法</p> <p>1) 全般</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3回の調査の協議を通じて、協力の内容を絞った結果、生産性向上に係る管理技術を技術移転分野のコアとして、同技術の基礎をC/Pに教授するとともに、C/Pがこれらの技術を用いて企業コンサルティングや生産性測定が行えるようになることを目標とし、技術移転分野を以下のとおり絞り込み、ミニッツに記載した。なお、普及促進については、情報提供を行う分野として整理した。 <li style="margin-left: 20px;">a) 生産管理 <li style="margin-left: 20px;">b) 品質管理 <li style="margin-left: 20px;">c) 経営管理 <li style="margin-left: 20px;">d) 生産性測定/普及促進 ・ 事前調査にて、生産性測定と普及促進はそれぞれの技術移転形態 (Knowledge Transfer、Skills Transfer、Information Provision) が異なることから、「生産性測定/普及促進」の分野名の下に、生産性測定と普及促進を区別した表を作成し、ミニッツに添付した。(事前調査ミニッツAnnex11) ・ 3回の調査にて、日本側TCP案を提示し、協議を行い、TCP案を作成し、短期調査のMemorandumに添付した。 <li style="margin-left: 20px;">その後、日本にて再検討の結果次のとおり一部変更を行った。 <li style="margin-left: 20px;">a) 旧3.2.3 6 Sigma消去 <li style="margin-left: 20px;">b) 旧3.2.7 Taguchi Method消去 <li style="margin-left: 20px;">c) 新3.2.3~3.2.5を各3か月早める ・ 以上の結果技術移転の方法は次のとおりとなる。 <li style="margin-left: 20px;">a) 1年目 <li style="margin-left: 40px;">OFF-JTを通じて、「生産性向上に係るコア知識」を技術移転するとともに生産管理では企業におけるOJTが行われる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について、変更ないことを再確認する。 ・ 左記TCP案の変更点をCEFOFに説明し必要に応じコスタ・リカ側と協議のうえ、見直しM/Mに添付する。 ・ 左記についてコスタ・リカ側の理解を再確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記について変更がないことを確認し、ミニッツに記載した。 ・ 左記について確認し、ミニッツに記載した。 ・ 左記の変更点を説明し、コスタ・リカ側の理解を得たので、TCPとしてまとめAnnex12としてM/Mに添付した。 ・ さらに、コンサルティング活動については生産管理、品質管理及び経営管理について各分野で毎年平均10社を目標とすることで合意したので、その旨をTCPIに記載した。 ・ 左記についてコスタ・リカ側の理解を再確認し、ミニッツに記載した。(SectionII-7-(4)Methodology of technology transfer)

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>2) 情報・普及促進サービス</p>	<p>b) 2年目から4年目にかけて OFF-JTとOJTの両方を通じて、特にOJTに重点を置いて、技術移転が行われる。OFF-JTでは、各技術移転分野において、より専門化した項目を技術移転し、OJTでは、企業の現場におけるコンサルティング活動を通じて技術移転が行われる。</p> <p>c) 5年目 専門家の指導なしにC/Pがコンサルティングサービスを実施できるようにすること、及びCEFOF独自のコンサルティングモデルを開発できるようにすることを目的として、OJTが行われる。</p> <p>・事前調査時情報サービスの内容について、セミナーの実施を中心とするものの、普及促進に関連するその他の活動も含めてほしいとの強い要望がコスタ・リカ側からあったため、短期専門家の派遣による情報提供で対応できる範囲で行うことで合意した。</p> <p>その結果、「情報サービス」という名称についても、「情報・普及促進サービス」と変更し、サービス内容を以下のとおりとし、両者合意したので、ミニッツに記載した。</p> <p>1) 普及促進に係るセミナー及びその他の活動の実施 2) 生産性統計の作成 a) セミミクロ(産業別) b) ミクロ(企業別)</p>	<p>・左記につきコスタ・リカ側に再確認する。</p>	<p>・左記について再確認した結果、変更がないことが確認された。 なお、内容は以下のとおり。 ・情報及び普及促進サービス 1) 生産性測定 a) マクロ及びインダストリアルセクターレベル b) ミクロレベル 2) 生産性促進に関するセミナー他サービス</p>
<p>4 プロジェクトの基本計画 (1) 上位目標</p> <p>(2) プロジェクト目標</p>	<p>・コスタ・リカ国内及び中米域内において、CEFOFを通じ、生産性向上の活動が活発化する。</p> <p>・CEFOFが、コスタ・リカ国内において、生産性向上に係る活動を実施し、レベルを向上できるようになる。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認し、R/D及びM/M(PDM)に記載する。</p> <p>・左記に変更ないことを確認し、R/D及びM/M(PDM)に記載する。</p>	<p>・「コスタ・リカ国内及び中米域内において、CEFOFを通じ、生産性向上の活動が強化される。」としR/D、M/M(PDM)に記載した。vitalized strengthened</p> <p>・左記に変更ないことを確認し、R/D、M/M(PDM)に記載した。ただし、Local Enterprises Costa Rican Enterprises</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
(3) 成果	<p>0 プロジェクトの運営管理体制が整備される。</p> <p>1 C/Pの生産性向上分野に係る技術レベルが向上される。</p> <p>2 コンサルティングサービスが体系的に実施される。</p> <p>3 情報・普及促進サービスが改善される。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認し、R/D及びM/M(PDM)に記載する。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認したので、R/D及びM/M(PDM)に記載した。</p>
(4) 活動	<p>(0-1) 人員の配置</p> <p>(0-2) 活動計画の策定</p> <p>(0-3) 予算立案及び執行</p> <p>(0-4) 運営管理システムの整備</p> <p>(0-5) 機材の維持管理</p> <p>(1-1) C/Pの技術レベルを査定</p> <p>(1-2) 技術協力計画の策定</p> <p>(1-3) C/Pへの技術移転の実施</p> <p>(1-4) C/Pへの技術移転の実施状況のモニタリング・評価</p> <p>(2-1) コンサルティングサービス計画の策定</p> <p>(2-2) 企業訪問を通じた顧客調査</p> <p>(2-3) コンサルティングモデルの確立</p> <p>(2-4) コンサルティングサービスの実施</p> <p>(2-5) コンサルティングサービスの実施状況のモニタリング・評価</p> <p>(3-1) 情報・普及促進サービス計画の策定</p> <p>(3-2) 情報・普及促進サービスの実施</p> <p>(3-3) 情報・普及促進サービスの実施状況のモニタリング・評価</p>	<p>・左記に変更ないことを確認し、R/D及びM/M(PDM)に記載する。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認したので、R/D及びM/M(PDM)に記載した。</p>
5 協力期間及び開始時期			
(1) 協力期間	<p>・事前調査において、協力期間については5年間としてミニッツに記載した。</p>	<p>・左記につき再確認し、R/Dに記載する。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認したので、R/D及びM/Mに記載した。</p>
(2) 開始時期	<p>・事前調査において、2000年度中にプロジェクトを開始することでコスト・リカ側理解を得た。</p>	<p>・プロジェクト開始：2001年1月20日をコスト・リカ側に確認しR/Dに記載する。 なお1月20日は業務調整員のコスト・リカ赴任が予定される日である。</p>	<p>・左記に変更ないことを確認したので、M/Mに記載した。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>6 日本側投入</p> <p>(1) 専門家派遣</p> <p>1) 長期専門家</p> <p>2) 短期専門家</p> <p>(2) 研修員受入</p>	<p>・ 事前調査において、プロジェクト方式技術協力は長期専門家による技術移転が主軸であり、短期専門家、研修員受入で補完するとともに、機材は技術移転のためのツールとしての位置づけであることをコスタ・リカ側に説明した。</p> <p>・ 事前調査にて次の専門分野の長期専門家6名を派遣することとし其の旨をミニッツに記載。</p> <p>a) チーフアドバイザー b) 業務調整員 c) 生産管理 d) 品質管理 e) 経営管理 f) 生産性測定(3年目以降)</p> <p>・ 事前調査、短期調査にて短期専門家の派遣が予想される技術移転項目及び時期については、TCP案に暫定的に記載したが、具体的な内容、時期及び人数については、毎年、専門家チーム及びCEFOF間で協議して決定することをコスタ・リカ側に説明した。</p> <p>・ 事前調査にて毎年0～3名程度の研修員受入れが可能であることをコスタ・リカ側に説明し、理解を得、ミニッツに記載した。</p>	<p>・ 左記について、必要に応じて、再度コスタ・リカ側に説明する。</p> <p>・ 左記を改めて確認し、R/D及びM/Mに記載する。</p> <p>・ TCP及びATCPの協議を踏まえて、現時点で想定される短期専門家の派遣分野、時期について確認・協議し2001年度のATSIとしてまとめM/Mに添付する。</p>	<p>・ 左記についてコスタ・リカ側に説明し、同主旨をM/Mに記載した。</p> <p>・ 左記を確認し、R/D及びM/Mに記載した。なお、赴任時期について質問があったので、生産管理及び経営管理については3月後半、チーフアドバイザー及び品質管理についてはそれより多少遅れる旨伝えた。</p> <p>・ TCP、ATCPの協議を踏まえ、現時点で想定される短期専門家の派遣分野、時期について確認し、2001年度についてはATSIにまとめM/Mに添付した。なお、2001年度短期専門家派遣は次のとおり；</p> <p>1) Basic HRM 10月-12月 2) Basic IT 1月-3月 3) HACCP 7月 4) Q/M for Software 10月 5) Productivity Promotion 6月</p> <p>・ 短期専門家の派遣に関する具体的な内容、時期、人数については、毎年専門家チームとCEFOF間で協議して決定することを確認し、M/Mにその旨を記載した。</p> <p>・ 上記に従い、専門家派遣要望調査表を作成し提出した。</p> <p>・ 基本的に毎年0～3名程度の研修員受入れが可能であることを説明し、理解を得、M/Mに記載した。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>(3) 機材供与</p>	<p>1 2000年度受入れが下記条件で可能であることを伝える必要がある。 人数：3名 期間と時期：2001年3月末までに2週間程度の予定</p> <p>2 2001年度受入れ JICA鉾開部では2名を計画している。人数、形態、研修内容、対象者については受入計画を協議、作成の上結果をM/Mに記載する必要がある。</p> <p>3 研修内容(一般) 日本における研修は、現地における専門家による技術移転を補完するものであり、研修内容の例については、JICAにおける一般研修及び(財)社会経済生産性本部又は別途指定される場所にて行われる生産性技術移転分野の研修」となる。 またTCR(案)のとおり、情報提供にとどめる技術移転項目については、研修員受入れにより対応することを合意した。</p> <p>・フェーズ1での供与機材の現況 1) 事前調査にてフェーズ1で日本側から供与された機材機器について、維持管理状況が非常に良く、今日でも問題なく使用されているものがある一方、陳腐化したパソコン類や稼働しないサーバーも存在する。 2) フェーズ1で供与されたパソコン類は既に性能的に陳腐化しており、現在使用されているのはほとんどCEFOFが調達したものである。</p>	<p>・2000年度、2001年度のC/P研修にかかる受入計画を協議、作成しATSIに記載する。</p> <p>・C/P研修に係るA2、A3フォーム(アドバンスコピー)を入手する。</p> <p>・使用目的、稼働状況及び維持管理状況等を含めて、本プロジェクトの技術分野に関連する機材の現況確認を行うとともに、本プロジェクトにCEFOF側から提供される機材施設の一覧表を入手しM/Mに添付する。(Annex21-The List of Machinery and Equipment to be Provided by Costa Rican Side for the Project)</p>	<p>・2000年度受入れ3名に関し、左記のとおり確認し、M/M並びにATSIに記載した。 なお、コスタ・リカ側よりこの3名は次のメンバーを予定している旨表明があった。 1 Mr.Fernamdo Gutierrez Vice-Minister 2 Mr.Olman Munoz CEFOF. E.D. 3 Mr.German Rudin CEFOF Academic Dir.</p> <p>・2001年度受入れについては2名で第三四半期に約1か月の予定であること説明し了解を得たので、M/M及びATSIにその旨を記載した。</p> <p>・左記を説明し時期が合えばJICAにおける一般研修に参加し、その後(財)社会生産性本部又は別途指定される場所にての生産性技術移転分野の研修となる旨を説明した。</p> <p>・左記を確認した。</p> <p>・2001年3月受入れの3名については2001年1月初旬にJICA H/Q到着で手配を依頼した。</p> <p>・CEFOF側から提供される機材施設の一覧表を入手し、Annex21としてM/Mに添付した。なお、コスタ・リカ側の供与した機材の中で、フェーズ1で供与された機材が多く、コンピューター、車両ではほとんどが新たにCEFOFにより購入されたものがリストアップされている。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<p>3) 書籍、ビデオ類は内容的に古く、今後専門分野についての最新資料、図書環境の充実が必要。</p> <p>・本プロジェクトの機材供与</p> <p>1) 事前調査、短期調査にて供与機材に係るコスタ・リカ側からの要望内容について、まずコスタ・リカ側に優先順位を付けさせたうえで、要望内容を聴取した。</p> <p>2) 上記のコスタ・リカ側からの要望内容及び協力の内容を勘案した結果、以下の2点に係る機材を供与することとし、供与機材リストを作成した。</p> <p>a) コンサルティング活動及び情報・普及促進サービスの実施に係る技術移転に必要な機材</p> <p>b) プロジェクト運営管理に必要な機材</p> <p>3) 日本側が供与する機材はプロジェクトの技術移転の道具である。したがって、機材供与は必要最小限にとどめられ、特に供与後の機材に対する修理、更新についてはコスタ・リカ側の負担となることを確認し、短期調査時のmemorandumに記載した。</p>	<p>・上記の機材の現況確認結果及びコスタ・リカ側からの要望内容を勘案するとともに、コスタ・リカ側での対応可否いかんを確認の上、機材供与リスト(案)を作成しM/Mに添付する。(Annex 19-List of Machinery and Equipment to be Provided by Japanese Side for the Project)</p> <p>・コスタ・リカ側との協議では、日本側から供与される機材は、基本的にプロジェクトの実施に必要な機材のみに限られること、並びに供与後の機材に対する修理、更新についてはコスタ・リカ側の負担になることを再度説明したうえで、最終的に機材を確認する。</p> <p>・CEFOFが当プロジェクトに提供する機材を勘案し、日本側が供与する機材の配置図を作成し、M/Mに添付する。(Annex8-Layout of Machinery and Equipment)</p>	<p>・フェーズ2の供与機材で書籍約100冊、ビデオ12本が含まれており、資料関係の充実が期待できる。</p> <p>・左記のとおり検討し機材供与リストを作成し、M/MにAnnex19として添付した。</p> <p>・コスタ・リカ側との協議では左記を説明し、相手側の理解を得たので、この基本に基づき機材の最終確認を行った。さらに左記の基本原則をM/Mに記載した。</p> <p>・左記のとおり供与機材の配置図を作成しM/MにAnnex8として添付した。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>7 コスタ・リカ側投入 (1)プロジェクト運営体制 1) 組織</p>	<p>4) 機材調達は本プロジェクトにては現地調達を基本とする。なお調達に関する予算は昨年度繰越分となっており、会計年度の都合で機材調達は2000年3月末日までに完了しなければならない。</p> <p>・ 1999年に、生産性に係る企業からの多様化及び複合化したニーズに対応するため、事業部(Academic department)の各スタッフを専門分野別(Production Management、Quality Management、Environmental Management、Information Technology、Quality Assurance Laboratory)にグループ分けし、将来的に、以下の生産性センターの4つの柱となる事業に対応できるよう組織改編を行った。</p> <p>a) Education, Training & Technical Improvement b) Technical Assistance & Consultancy c) Information and Promotion of the Productivity d) Projects Development</p>	<p>・ 今回実施協議調査の時点で現地調達のための準備作業を下記のとおりすすめる。</p> <p>1) 機材項目の確定 2) 機材仕様の絞り込み 現在までに入手した情報を基に詳細仕様書(案)を作成し、CEFOF側と内容について協議する。 3) コスタ・リカの納入業者のリストアップ及び信用調査 4) 機材情報リストに必要な各機材の情報の入手(カタログ等) 5) 現地調達方法=一般競争入札、指名競争入札、随意契約等の可能性を見極める 6) 主要機材の発注から納入までの期間を確認する 7) その他JICSからの準備作業に関するアドバイスに従う</p> <p>・ 左記現状を再確認し、最新の組織図を入手しM/Mに添付する。(Annex5-Organization Chart of CEFOF)</p>	<p>・ 時間的制限があったが団員の機材・研修計画担当者を中心に左記容量に従い調査を進めた。</p> <p>・ 左記を確認しCEFOFの組織図をM/MにAnnex5として添付した。今回確認されたCEFOF組織ではAcademic DepartmentをAcademic Areaとし次の6分野に分割し、プロジェクトの技術移転分野との関係を明確化した。</p> <p>a) Production Management b) Quality Management c) Administrative Management d) Environmental Management e) Information Technology f) Quality Assurance Labs.</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果																																																																																																																																							
2) 人員配置	<p>・ 短期調査時に人員体制は以下のとおり確認されている。</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2000年9月末現在</th> <th>人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Executive Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Marketing/Planning Evaluation</td><td></td><td>2</td></tr> <tr><td>Planning/Service Controller</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Academic Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Production Management</td><td></td><td>4</td></tr> <tr><td>Quality Management</td><td></td><td>5</td></tr> <tr><td>Administration Management</td><td></td><td>4</td></tr> <tr><td>Environmental Management</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Information Technology</td><td></td><td>7</td></tr> <tr><td>Quality Assurance/Laboratory</td><td></td><td>7</td></tr> <tr><td>Administrative & Financial Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Human Resources</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Supplies</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Finance and Accounting</td><td></td><td>2</td></tr> <tr><td>General Services</td><td></td><td>8</td></tr> <tr><td>Reception</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Registration</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>合計</td><td></td><td>51</td></tr> </tbody> </table>	2000年9月末現在		人数	Executive Director		1	Secretary		1	Marketing/Planning Evaluation		2	Planning/Service Controller		1	Academic Director		1	Secretary		1	Production Management		4	Quality Management		5	Administration Management		4	Environmental Management		1	Information Technology		7	Quality Assurance/Laboratory		7	Administrative & Financial Director		1	Secretary		1	Human Resources		1	Supplies		1	Finance and Accounting		2	General Services		8	Reception		1	Registration		1	合計		51	<p>・ 左記現状を再確認し、現在の人員表を入手しM/Mに添付する。(Annex12-List of C/Ps and Administrative Personnel)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">2000年12月7日現在</th> <th>人数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Executive Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>2</td></tr> <tr><td>Marketing/Planning Evaluation</td><td></td><td>3</td></tr> <tr><td>Academic Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Production Management</td><td></td><td>4</td></tr> <tr><td>Quality Management</td><td></td><td>5</td></tr> <tr><td>Environmental Management</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Information Technology</td><td></td><td>7</td></tr> <tr><td>Administrative Transfer</td><td></td><td>4</td></tr> <tr><td>Quality Assurance/Laboratory</td><td></td><td>7</td></tr> <tr><td>Administrative & Financial Director</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Secretary</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Human Resources</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Supplies</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Finance and Accounting</td><td></td><td>2</td></tr> <tr><td>General Services</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Miscellaneous Duties</td><td></td><td>7</td></tr> <tr><td>Driver</td><td></td><td>2</td></tr> <tr><td>Reception</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>Registration</td><td></td><td>1</td></tr> <tr><td>合計</td><td></td><td>54</td></tr> </tbody> </table>	2000年12月7日現在		人数	Executive Director		1	Secretary		2	Marketing/Planning Evaluation		3	Academic Director		1	Secretary		1	Production Management		4	Quality Management		5	Environmental Management		1	Information Technology		7	Administrative Transfer		4	Quality Assurance/Laboratory		7	Administrative & Financial Director		1	Secretary		1	Human Resources		1	Supplies		1	Finance and Accounting		2	General Services		1	Miscellaneous Duties		7	Driver		2	Reception		1	Registration		1	合計		54	
2000年9月末現在		人数																																																																																																																																								
Executive Director		1																																																																																																																																								
Secretary		1																																																																																																																																								
Marketing/Planning Evaluation		2																																																																																																																																								
Planning/Service Controller		1																																																																																																																																								
Academic Director		1																																																																																																																																								
Secretary		1																																																																																																																																								
Production Management		4																																																																																																																																								
Quality Management		5																																																																																																																																								
Administration Management		4																																																																																																																																								
Environmental Management		1																																																																																																																																								
Information Technology		7																																																																																																																																								
Quality Assurance/Laboratory		7																																																																																																																																								
Administrative & Financial Director		1																																																																																																																																								
Secretary		1																																																																																																																																								
Human Resources		1																																																																																																																																								
Supplies		1																																																																																																																																								
Finance and Accounting		2																																																																																																																																								
General Services		8																																																																																																																																								
Reception		1																																																																																																																																								
Registration		1																																																																																																																																								
合計		51																																																																																																																																								
2000年12月7日現在		人数																																																																																																																																								
Executive Director		1																																																																																																																																								
Secretary		2																																																																																																																																								
Marketing/Planning Evaluation		3																																																																																																																																								
Academic Director		1																																																																																																																																								
Secretary		1																																																																																																																																								
Production Management		4																																																																																																																																								
Quality Management		5																																																																																																																																								
Environmental Management		1																																																																																																																																								
Information Technology		7																																																																																																																																								
Administrative Transfer		4																																																																																																																																								
Quality Assurance/Laboratory		7																																																																																																																																								
Administrative & Financial Director		1																																																																																																																																								
Secretary		1																																																																																																																																								
Human Resources		1																																																																																																																																								
Supplies		1																																																																																																																																								
Finance and Accounting		2																																																																																																																																								
General Services		1																																																																																																																																								
Miscellaneous Duties		7																																																																																																																																								
Driver		2																																																																																																																																								
Reception		1																																																																																																																																								
Registration		1																																																																																																																																								
合計		54																																																																																																																																								
(2) C/P配置 1) 全般	<p>・ 事前調査にて、コスタ・リカ側としては、既存の事業とのバランスから、C/Pをフルタイムで技術移転に専念させることは難しいという発言があったものの、日本側としては、OFF-JTが中心の1年目は、1週間に最低約15～16時間、OJTが始まればフルタイムでC/Pを配置しなければ、5年間でのコンサルタント育成は難しい旨説明し、コスタ・リカ側の理解を得、ミニッツに記載した。</p>	<p>・ 左記を再確認するとともにTCPに記載されたC/Pの配置をコスタ・リカ側に再度確認する。</p>	<p>・ 左記を再確認し、各技術移転分野ごとのC/Pをリストにし、Annex11としてM/Mに添付した。C/Pの数は計22名とし各分野への配属を次のとおりとした。</p> <p>a) Production Management Senior2 + Main3 + Part-timer1 = 6</p> <p>b) Quality Management Senior3 + Main2 + Part-timer3 = 8</p> <p>c) Administrative Management Senior1 + Main3 + Part-timer1 = 5</p> <p>d) Productivity Measurement Senior1 + Main2 = 3</p> <p>Total 22</p> <p>・ Mainに指名されたC/Pは第1年目OFF-JTにFull-Timeで技術移転を受けることを確認しM/Mに記載した。</p>																																																																																																																																							

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>2) C/Pの技術レベル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ (Academic Department) の職員からプロジェクトが責任を持ってコンサルタントを育成できる人数には限界があるため、OJTが始まる2年目以降のフルタイムC/Pを約3名程度に絞って技術移転を行うこととした。 ・ ただし、2年目以降のフルタイムC/Pの数を限るものの、転職の可能性を考慮すると、繰り上げのC/P候補者を確保する必要があるため、OFF-JTを中心とした1年目は、多めのC/Pを配置するとともに、2年目以降もパートタイムC/Pを配置することとした。 ・ コスタ・リカ側からC/P候補者として提示があった事業部門の職員(19名)に対して、事前調査、短期調査にてインタビューを行った。傾向としては、フェーズ1の経験者と未経験者のC/P間では、能力的に大きな開きが見受けられたり、一部の専門分野に知識が片寄っているC/Pが少なからず存在した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスタ・リカ側の考え方を聴取したうえで、左記について確認する。 ・ コスタ・リカ側の考え方を聴取したうえで、左記について確認する。 ・ C/Pとのインタビューを通じて、各C/Pの技術レベル及びルーティンワークの現状等をCEFOFと協議する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認し、2年目の最初にC/Pの再編成を行いSenior及びMainから各分野ごと3人程度のFull-timeでOJT参加C/Pを決定することとし、M/Mにその旨を記載した。 ・ 左記について確認したのでM/Mにその旨を記載した。 ・ C/P22名の中でフェーズ1を1年以上経験している者は下記のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> a) Production Management 計2名 E.Gonzales M.Herrera b) Quality Management 計4名 Luigi Longhi H.Rojas N.Alfaro R.Avila c) Administrative Management 計5名 J.Arce G.Arce C.Herrera Z.Ramirez M.Meza d) Productivity Measurement 計2名 Ar.Jimenez G.Ruiz ・ Production ManagementのMain及びSeniorにフェーズ1の経験者が少ない感があるが、当人達の希望も考慮しての配属となっているゆえ、当人達の動機づけが配慮されていると理解される。C/Pの各分野への配属に関しては次の3)1年目のC/P配置参照。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
3) 1年目のC/P配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事前調査時、上記インタビュー結果及びコスタ・リカ側との協議結果等を踏まえ、1年目のC/Pとして、上記候補者19名を技術移転項目別に以下のとおり配置するようコスタ・リカ側に提案した結果、コスタ・リカ側は同意したものの、C/Pのモチベーションの低下を避けるため、現時点ではミニッツにはシニア、メイン及びパートタイムの区別を記載しないようにコスタ・リカ側から要望があったため、ミニッツには各技術移転分野別にとどめたC/P配置表を添付した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 技術移転内容及び技術移転の方法等に関する協議結果、並びに上記のC/P候補者とのインタビュー結果を踏まえ、各技術移転分野別にC/P配置計画を協議し、結果をM/Mに記載する(C/Pの異動が多少見られるので再確認が必要)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ C/Pは全般的に当人達の希望も考慮して横断的に選ばれている。このことは各分野のスタッフの大きな動機づけにもなり、ひいてはCEFOFが総合的な生産性センターをめざすことへの理解と認識を深めるのに役立つ。又各自の専門性と今後移転される技術が相まってCEFOFの将来の強みとなることが期待できると考えられる。したがって上記の初年度C/P配属を了解しM/Mに記載した。
4) 2年目以降のC/P配置	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2年目以降は、各技術移転分野のC/Pを、上記シニア及びメインのC/Pから約3名程度のフルタイムC/Pに絞って、技術移転を行う。それ以外のC/Pについては、パートタイムC/Pとする。(Annex10) 1) 品質管理 <ul style="list-style-type: none"> a) シニア <ul style="list-style-type: none"> Hazel Rojas Garcia Luigi Longhi Cordoba Jose Raul Gutierrez b) メイン <ul style="list-style-type: none"> Pedro Moreira Roxana Montoya Marianela Arias Avendano c) パートタイム <ul style="list-style-type: none"> Carmen Gonzalez Nuria Alfaro 2) 生産管理 <ul style="list-style-type: none"> a) シニア <ul style="list-style-type: none"> Hugo Brian b) メイン <ul style="list-style-type: none"> Tany Lind Enrique Gonzalez Marvin Herrera 3) 経営管理 <ul style="list-style-type: none"> a) シニア <ul style="list-style-type: none"> Jose Arce b) メイン <ul style="list-style-type: none"> Gregorio Arce Carlos Herrera Zianne Ramirez c) パートタイム <ul style="list-style-type: none"> Marcelo Meza 4) 生産性測定 <ul style="list-style-type: none"> a) シニア <ul style="list-style-type: none"> Eric Chavez b) メイン <ul style="list-style-type: none"> Arlette Jimenez 		<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認してM/Mに記載した。なお、C/PはSenior、Main、Part-timer併せて22名であることを確認した。各分野ごとの配属はM/M添付のAnnex11-1 List of Counterpartsを参照乞う。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果																																
	<ul style="list-style-type: none"> 技術移転と日常業務との調整や各分野の取りまとめ役等を担当するC/P1名を、上記1)~4)の各分野ごとにグループリーダーとして任命することとし、同リーダーの氏名を9月末までに日本側に報告するようコスタ・リカ側に依頼した。 なお、上記シニア、メイン及びパートタイムの定義の内容は以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> シニア プロジェクト終了時点においてコンサルティングビジネスやプログラムを開発し、各技術移転分野のリーダー的役割を果たすことが期待される程度の知識を、現時点において、既に備えており、1年目のOFF-JTをフルタイムで受講する必要がないC/P。 メイン プロジェクト終了時点においてコンサルティング活動を独力で実施できるようになると判断されるものの、現時点において基礎的知識が十分ではないため、1年目のOFF-JTをフルタイムで受講する必要があるC/P。 パートタイム プロジェクトの範囲外の関連ビジネスの開発を期待され、プロジェクトの技術移転の責任外にあるC/P。 また、上記シニア、メイン及びパートタイムC/Pの技術移転への関与形態は以下のとおり。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記につき再確認し、結果をM/Mに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> 左記を再確認してM/Mに記載した。なお、各分野のグループリーダーは次のとおりとした。 <ol style="list-style-type: none"> Production Management Eric Chavez Quality Management Jose R.Gutierrez Administrative Management Jose Arce Productivity Measurement Arlette Jimenez 																																
	<table border="1" data-bbox="242 1460 927 1619"> <thead> <tr> <th colspan="2" rowspan="2"></th> <th colspan="3">OFF-JT</th> <th colspan="2">OJT</th> </tr> <tr> <th>C/P研修</th> <th>短専</th> <th>長専</th> <th>短専</th> <th>長専</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">フルタイム</td> <td>シニア</td> <td></td> <td>Involved</td> <td>Partially</td> <td>Involved</td> <td>Involved</td> </tr> <tr> <td>メイン</td> <td>Involved</td> <td>Involved</td> <td>Involved</td> <td>Involved</td> <td>Involved</td> </tr> <tr> <td colspan="2">パートタイム</td> <td></td> <td>Involved</td> <td>Partially</td> <td>Involved</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> なお、事前調査最終日のミニッツの内容の確認段階において、C/P2名を以下の技術移転分野に追加したいとの要望がコスタ・リカ側からあったため、時間的制約からインタビューを行わず、取りあえずC/P配置表(Annex10)に追加した。 			OFF-JT			OJT		C/P研修	短専	長専	短専	長専	フルタイム	シニア		Involved	Partially	Involved	Involved	メイン	Involved	Involved	Involved	Involved	Involved	パートタイム			Involved	Partially	Involved			
				OFF-JT			OJT																												
		C/P研修	短専	長専	短専	長専																													
フルタイム	シニア		Involved	Partially	Involved	Involved																													
	メイン	Involved	Involved	Involved	Involved	Involved																													
パートタイム			Involved	Partially	Involved																														

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>5) サポートイングスタッフ</p> <p>(3) 予算措置</p>	<p>a) 品質管理 Rocio Avila</p> <p>b) 生産性測定 Arlette Jimenez</p> <p>・また、1年目のC/Pについて、今後更に人数を増やす可能性があるとの発言がコスタ・リカ側からあったため、9月末までに最終的なC/P候補者のリストを日本側に提出するようコスタ・リカ側に依頼した。</p> <p>・コスタ・リカ側より、サポートイングスタッフを、CEFOFの本来の活動と兼任で、以下のとおり配置する予定であるとの説明があり、関係者リストに記載し、ミニッツに添付した。</p> <p>a) Secretary 4名 b) Driver 2名</p> <p>・コスタ・リカ側によるプロジェクトの実施に必要な予算措置について以下のとおり確認した。</p>	<p>・最終的なC/P候補者リストを入手し分野別、シニア、メイン、パートタイムの分別並びにリーダーを明示したものを、CEFOFに再確認した後M/Mに添付する。(Annex11-List of the C/Ps and Administrative Personnel)</p> <p>・コスタ・リカ側によるプロジェクトの実施に必要な予算措置について確認するとともに、確保の見通しにつき調査し、結果をM/Mに添付する。(Annex23-The Budget Allocation for the Project)</p>	<p>・左記を再確認したのでM/MにAnnex11及びAnnex11-1として添付した。</p> <p>・左記を再確認したので、サポートイングスタッフをAnnex11のリストに記載してM/Mに添付した。</p> <p>・CEFOFのプロジェクト期間の予算措置に関し</p> <p>1) 今般の調査時、コスタ・リカ側より表明があったのは、コスタ・リカ国の財政緊縮に伴い、CEFOF等自己収入がある国家機関の予算については、努めて自己収入の増収を図り、一方で国庫負担分を縮小化することが命題となったことである。</p> <p>2) 上記措置に伴いCEFOFに於ても2001年度予算から前年比5%の国庫負担分減少が決定している。この措置はその後も継続し毎年約5%カットが見込まれることになった。</p> <p>3) 一方、CEFOFの2001年度予算総額は、支出で前年比43%増額が認められた。CEFOFはこの予算枠の拡大に伴い、その活動範囲を広げることができるようになったわけであるが、上記2)の事情から、拡大した予算枠を維持するには、自己収入の大幅な増加を図らねばならない事情にある。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
			<p>4) 以上の説明を受けた日本側は次の点で大きな懸念があることを表明し、今後5年間に及ぶプロジェクトを成功に導くためにもコスタ・リカ側の予算に関する善処を求めた。</p> <p>a) プロジェクトの開始を前に資金面でコスタ・リカ政府の当プロジェクトに対する積極性に疑問を抱かせる懸念があること</p> <p>b) CEFOFの自己収入を上げるためC/Pが多く起用され、プロジェクトの技術移転への影響が懸念されること</p> <p>c) 緊縮財政下であるため、CEFOFの積極拡大を基調とした事業計画(特に支出面)を再考慮する必要があること</p> <p>5) 以上について協議の結果、科学技術省とも調整が行われ、コスタ・リカ側から次のとおり改善策が確認され、改めて下記の予算措置で合意された。</p> <p>a) 国庫負担の減額分については、科学技術省が補填し、国庫負担分総額が2002年度から毎年、前年比7.5%のアップ率を保つようにする。</p> <p>b) CEFOFの事業計画を見直し、多少保守的基調に改める。</p> <p>c) CEFOFの自己収入の増大については、外部講師を起用し、プロジェクトに影響を及ぼさないよう計画する。</p> <p>6) さらにCEFOFの自己収入の大幅な増加(2000-->2001比で150%のアップ)について検証の結果、社会保険庁傘下の工場での訓練等大型受注が確定する等で、2001年度の目標はほぼ達成可能であることが確認された。</p>

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果																																																																																																
<p>2000.9.30現在計画</p> <table border="1" data-bbox="180 1189 767 1346"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>1999</th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己収入</td> <td>52.00</td> <td>67.70</td> <td>77.86</td> <td>89.53</td> <td>102.96</td> <td>118.41</td> <td>136.17</td> </tr> <tr> <td>政府補助</td> <td>148.00</td> <td>160.00</td> <td>214.15</td> <td>246.27</td> <td>283.21</td> <td>325.69</td> <td>374.54</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>200.00</td> <td>227.70</td> <td>292.01</td> <td>335.80</td> <td>386.17</td> <td>444.10</td> <td>510.71</td> </tr> <tr> <td>自己収入の合計</td> <td>0.26</td> <td>0.30</td> <td>0.27</td> <td>0.27</td> <td>0.27</td> <td>0.27</td> <td>0.27</td> </tr> </tbody> </table> <p>(4) 施設・設備</p>	年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	自己収入	52.00	67.70	77.86	89.53	102.96	118.41	136.17	政府補助	148.00	160.00	214.15	246.27	283.21	325.69	374.54	合計	200.00	227.70	292.01	335.80	386.17	444.10	510.71	自己収入の合計	0.26	0.30	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	<p>過去3回の調査結果、現状及び問題点</p> <ul style="list-style-type: none"> プロジェクトサイトは現在のCEFOFのセンタービルディングである。 供与機材リスト案に基づいた機材レイアウト図を作成することが必要。ただし現在までに、既存のコンピューターのネットワーク図を作成し、ミニッツに添付したのみ。(Annex19) 	<p>対処方針</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在のCEFOF建物施設、設備のレイアウトをM/Mに添付する。(Annex7-The Present Layout of Buildings and Facilities of CEFOF) 機材供与リスト(案)を基に、機材レイアウトを作成しM/Mに添付する。(Annex9-Layout of Machinery and Equipment) 	<p>調査結果</p> <p>7) 以上を確認した後、CEFOFが新たに作成した予算を確認するとともに、M/Mに次の文を記載した。</p> <p>11(7)予算 コスタ・リカ側は日本側に、コスタ・リカ政府が、CEFOFを含む機関に対し財政緊縮措置を取った旨説明し、日本側は事情を理解した。しかしながら、当プロジェクトがコスタ・リカにとって重要であることにかんがみ、科学技術省は2001年において2000年と同等のレベルが保てるようCEFOFに対して財政上の援助をすべく努力をするものとし、かかる援助は2002年から2005年の間、徐々に増額されるものとする。</p> <p>8) さらに、本件の事情を明確にするためAnnex23の予算案にNotesを付記した。最終的に確認された予算案は以下のとおり。</p> <p>2000.12.07.修正後計画</p> <table border="1" data-bbox="815 1189 1406 1406"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>1999</th> <th>2000</th> <th>2001</th> <th>2002</th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>自己収入</td> <td>52.00</td> <td>67.70</td> <td>175.30</td> <td>192.83</td> <td>212.11</td> <td>233.32</td> <td>256.66</td> </tr> <tr> <td>政府補助</td> <td>148.00</td> <td>160.00</td> <td>152.00</td> <td>163.40</td> <td>175.66</td> <td>188.83</td> <td>202.99</td> </tr> <tr> <td>収入計</td> <td>200.00</td> <td>227.70</td> <td>327.30</td> <td>356.23</td> <td>387.77</td> <td>422.15</td> <td>459.65</td> </tr> <tr> <td>人件費</td> <td>168.30</td> <td>209.00</td> <td>237.50</td> <td>266.00</td> <td>297.92</td> <td>333.67</td> <td>373.71</td> </tr> <tr> <td>その他費用</td> <td>31.70</td> <td>18.70</td> <td>89.80</td> <td>90.24</td> <td>89.84</td> <td>88.48</td> <td>85.94</td> </tr> <tr> <td>支出計</td> <td>200.00</td> <td>227.70</td> <td>327.30</td> <td>356.24</td> <td>387.76</td> <td>422.15</td> <td>459.65</td> </tr> </tbody> </table> <p>In Millions of Colones</p> <ul style="list-style-type: none"> 左記を確認し、Annex7としてM/Mに添付した。 左記を確認し、Annex8としてレイアウト図をM/Mに添付した。 	年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	自己収入	52.00	67.70	175.30	192.83	212.11	233.32	256.66	政府補助	148.00	160.00	152.00	163.40	175.66	188.83	202.99	収入計	200.00	227.70	327.30	356.23	387.77	422.15	459.65	人件費	168.30	209.00	237.50	266.00	297.92	333.67	373.71	その他費用	31.70	18.70	89.80	90.24	89.84	88.48	85.94	支出計	200.00	227.70	327.30	356.24	387.76	422.15	459.65
年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005																																																																																												
自己収入	52.00	67.70	77.86	89.53	102.96	118.41	136.17																																																																																												
政府補助	148.00	160.00	214.15	246.27	283.21	325.69	374.54																																																																																												
合計	200.00	227.70	292.01	335.80	386.17	444.10	510.71																																																																																												
自己収入の合計	0.26	0.30	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27																																																																																												
年度	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005																																																																																												
自己収入	52.00	67.70	175.30	192.83	212.11	233.32	256.66																																																																																												
政府補助	148.00	160.00	152.00	163.40	175.66	188.83	202.99																																																																																												
収入計	200.00	227.70	327.30	356.23	387.77	422.15	459.65																																																																																												
人件費	168.30	209.00	237.50	266.00	297.92	333.67	373.71																																																																																												
その他費用	31.70	18.70	89.80	90.24	89.84	88.48	85.94																																																																																												
支出計	200.00	227.70	327.30	356.24	387.76	422.15	459.65																																																																																												

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
8 計画管理諸表	<ul style="list-style-type: none"> ・ 執務室の配置について、短期調査時に、コスタ・リカ側と協議し、リーダー、調整員及び専門家の執務室を確認した。 ・ 事前調査時計画管理諸表案を作成し、ミニッツに添付した。又短期調査時に技術協力計画(TCP)を修正した。なお、年次技術協力計画(ATCP)、年次活動計画(APO)、年次暫定実施計画(ATSI)については、実施協議調査団派遣時に協議したうえで、作成することとした。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日本人専門家執務室の配置を確認し、M/Mにレイアウトを添付する。(Annex20-The Provisional Layout of Office Space) ・ 上記3の協議・検討結果を基に、以下の計画管理諸表を確認し、M/Mに添付する。 <ul style="list-style-type: none"> (1) プロジェクトデザインマトリックス(PDM) (Annex10-Provisional Project Design Matrix) (2) 技術協力計画(TCP) (Annex12-Technical Cooperation Program) (3) 年次技術協力計画(ATCP) (Annex14-Annual Technical Cooperation Program) (4) 活動計画(PO) (Annex15-Plan of Operations) (5) 年次活動計画(APO) (Annex16-Annual Plan of Operations) (6) 暫定実施計画(TSI) (Annex17-Tentative Schedule of Implementation) (7) 年次暫定活動計画(ATSI) (Annex18-Annual Tentative Schedule of Implementation) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認し、Annex20としてレイアウトをM/Mに添付した。 ・ 下記の計画管理諸表を確認したのでM/Mに添付した。 <ul style="list-style-type: none"> (1) プロジェクトデザインマトリックス(PDM) (Annex10-Provisional Project Design Matrix) (2) 技術協力計画(TCP) (Annex12-Technical Cooperation Program) (3) 年次技術協力計画(ATCP) (Annex14-Annual Technical Cooperation Program) (4) 活動計画(PO) (Annex15-Plan of Operations) (5) 年次活動計画(APO) (Annex16-Annual Plan of Operations) (6) 暫定実施計画(TSI) (Annex17-Tentative Schedule of Implementation) (7) 年次暫定活動計画(ATSI) (Annex18-Annual Tentative Schedule of Implementation)
9 国際機関等の連携の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEFOFによると、現在CEFOFに対する他機関からの援助はないとのこと。 ・ ただし、第三国研修の事前調査団報告書(1997年)によると、過去には、FUDESPROを通じて、国際機関からCEFOFに対する業務委託が以下のとおりあった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ CEFOFと協議を行い、IDB、ILO及びCABEIの各国際機関の活動状況、事業方針、主たるターゲットグループ、今後の展望等を確認するとともに、CEFOF及び本プロジェクトとの今後の連携の可能性について検討するとともに、連携のための具体策の検討を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスタ・リカ側も、中小企業に対するサポートを行っているIDB並びにCABEIとの連携の重要性については十分認識している。特に、第2フェーズでの技術移転の結果、中小企業に対するコンサルティングサービスを行うにあたり、これら国際機関の資金的サポートが不可欠である点で意見を1つにしている。今後、プロジェクトが開始されるに従い、これら国際機関に対する積極的なアプローチをCEFOFが行っていくことが確認された。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
	<p>1) IDB(米州開発銀行) IDBは、コスタ・リカに対して、PROGRESE(企業プログラム、1995年2月～1998年8月)を実施し、FECAICA(Central American Federation of Chambers and Industrial Associations: 中米域内の各商工会議所等の上部連合体)が、全コースの49%の実施の委託を受け、CEGESTIが残り51%のコースの実施の委託を受けた。そのうち、FECAICAが委託された中小企業向けのコースの一部がCEFOFによって実施された。なお、コースの内容は不明。</p> <p>2) ILO(国際労働機関) ILOの資金的協力により、以下の2コースを実施したが、1997年9月からの開始を目途に、中米をはじめキューバ、ハイチ、メキシコ、ドミニカ共和国の中小企業向けの研修計画を作成中。</p> <p>a) 期 間: 1996年12月5日、6日 場 所: ドミニカ共和国 対 象 者: 中小企業経営者(25名) 研修科目: 生産性向上のための戦略</p> <p>b) 期 間: 1997年4月28、29日 場 所: ニカラグア 対 象 者: 中小企業経営者(34名) 研修科目: 生産性向上のための戦略</p> <p>・ 事前調査で、IDB、ILO及びCABEIの国際機関事務所、及びPRONAMYPE(中小企業支援国家プログラム)やNational Bankの中小企業向け政府系融資機関と意見交換を行った。</p> <p>・ どの団体も、コスタ・リカ国内の零細、小もしくは中企業をターゲットグループとしたプログラムを実施しており、上記規模の企業に対して直接に、もしくは市中銀行等を介して融資を行ったり、また企業に対して技術支援を実施しているNGOに対して財政的支援を行っている。</p>		

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
10 R/D	<ul style="list-style-type: none"> ・ 零細、小及び中企業に対する技術支援に対しては、どの団体も財政的支援を行う可能性がある旨の発言があった。 ・ 事前調査時にR/Dサンプルを提示し、内容についてコスタ・リカ側の理解を得、ミニッツに添付した。(Annex21) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ R/Dの内容を確認し、署名する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ R/Dの内容を確認し、署名した。
11 合同調整委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の要請について、プロジェクト開始後広域技術推進事業のスキームを用いて中米域内企業を対象に含めるべく日本側に提案するため時期を見て具体的な計画案を作成するよう伝えた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界との連携を強化するため、工業会議所等の理事会メンバーが、合同調整委員会に、同委員会メンバーとして、参加する必要性を、コスタ・リカ側に説明し、合同調整委員会設置を確認するとともに、その機能、関連図をM/Mに記載及び添付する。(Annex1-The Function and Composition of Joint Coordinating Committee) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 合同調整委員会のコスタ・リカ側メンバーとして工業会議所の代表を含めることで合意したので、Annex1としてその旨を記しM/Mに添付した。
12 使用言語	<ul style="list-style-type: none"> ・ 原則として、技術移転は英語で実施することを確認し、ミニッツに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認し、M/Mに記載する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を確認し、M/Mに記載した。
13 広報	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施協議の際の記者発表やリーフレットの発行をはじめ、プロジェクトの広報の重要性について説明し、コスタ・リカ側の理解を得、ミニッツに記載した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広報の重要性について、コスタ・リカ側に説明し、理解を得るとともに、現行の広報体制を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記を説明し、コスタ・リカ側の理解を得たので、その旨をM/Mに記載した。
14 専門家の生活環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現地駐在員事務所によると、コスタ・リカは従来、中南米の中では治安が安定した国とされてきたが、ここ数年犯罪が急激に増加し、特に銃器による強盗が増加していた。最近になり、経済的好転とともに、サンホセ市内の一部の地域を除き治安面が回復しつつある。なお、今回は時間の制約があったため、プロジェクトサイトがあるアラフエラ市内について詳細な調査はできなかった。今後、サンホセ市内を含め情報収集を継続していく必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の生活環境、治安状況について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今次調査では時間の都合で、集中的な調査はできなかったが、駐在員事務所等で生活環境、治安状況について確認した。事情は、おおむね前回短期調査時と変わりなし。 なお、アラフエラ市については、生活環境良好であり、なおかつ住宅事情も良い点がCEFOFスタッフ数人の言等で確認された。

調査項目	過去3回の調査結果、現状及び問題点	対処方針	調査結果
15 その他	・ その他作成資料等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 下記を作成し、M/Mに添付する。 Annex2 Five Basic Evaluation Components Annex6 The Provisional Organization Chart for the Administration of the Project Annex13 List of the Charts for the Project Planning and Management Annex24 Evaluation Sheet for Technology Transfer Annex25 Result of OJT Consulting Activities Annex26 List of the Attendants of the Meeting 	・ 左記を作成して、M/Mに添付した。

第3章 調査団所見(留意事項)

- (1) 本プロジェクトの実施機関であるC E F O Fは、1992年9月から1997年8月まで実施されたプロジェクト方式技術協力「中米域内産業技術育成計画事業」を経験したこともあり、本調査団を迎えるにあたって周到な準備とスムーズな対応がなされた。このことから本プロジェクト実施に対する強い意気込みが感じられた。さらに、所管官庁である科学技術省の強力な支援及び日本大使館のプロジェクトへの熱い期待にも恵まれ、予定どおり本プロジェクト実施にかかるR / Dの署名・交換が行われた。
- (2) 本調査団は、過去3回の調査団によって調査・協議された結果を踏まえてコスタ・リカ側との最終協議に臨んだため、大半の協議事項は再確認であったが、C E F O Fに対する政府の予算措置だけは、前回の調査団派遣時に確認した数字と大きく異なり減額していたため、長時間の討議を要した。コスタ・リカ政府の財政状態は厳しく、予算の減額はその反映であるが、本調査団が是正を申し入れたところ、幸いにもC E F O F及び科学技術省の迅速な対応によって、科学技術省からの予算支援をもって当初計画に近い予算措置が確保されることが確認された。本プロジェクト実施期間中、C E F O Fに対する政府の予算措置を注視していくことが必要であるとともに、コスタ・リカ政府の財政の縮小傾向が今後とも続くと思われる状況下では、C E F O Fも将来的に自己収入を上げていくことが必須となっている。
- (3) 1992年9月から1997年8月まで実施されたプロジェクト方式技術協力においては、「コスタ・リカを含む中米諸国の産業発展に役立つ人材の育成を図るセンター」の構築に主眼が置かれ、具体的には、生産管理、品質管理及び情報処理分野におけるトレーナーの養成と教材の開発に技術移転の焦点が絞られた。本プロジェクトは、公開セミナーを中心に研修サービスを提供してきたC E F O Fに対して、近年多様化・複雑化した問題を抱える産業界のニーズに応え、個別企業に対する診断・指導を含めたコンサルティング能力と総合的な生産性向上推進にかかわる実行力を付与しようとするものである。実践的なO J Tを中心とした技術移転を通して、最終的にはC / Pが自力で産業界に対してコンサルティングサービスが提供できるようになることが期待される。
- (4) 本プロジェクトはコスタ・リカのみならず中米域内における「日本の顔」的存在として大きな期待が寄せられており、日本大使館からも全面的なサポートの約束をいただいている。本プロジェクトの枠の中で、日本人専門家チームとC E F O Fが、大使館、関係省庁及び域内産業界と密接に協力しつつ域内活動を活発に推進していくことが望まれる。