

**パラグアイ国**  
**輸出振興機関強化のための**  
**診断・提言プロジェクト**  
**プロジェクト事業完了報告書**  
**(要約)**

平成 17 年 9 月  
(2005 年)

独立行政法人 国際協力機構  
経済開発部

## 序 文

日本国政府はパラグアイ国政府の要請に基づき、輸出振興機関の機能を強化するために必要な技術協力プロジェクトを行うことを決定し、独立行政法人国際協力機構(JICA)がこの事業を実施しました。

JICAは財団法人国際開発センターに事業を委託し、同センターの専門家は2005年3月から2005年8月まで業務に従事しました。専門家はパラグアイ国政府関係者との協議、民間の関係者との意見交換、他国の事例調査等を実施し、帰国後の国内作業を経て、ここに本プロジェクト事業完了報告書完成の運びとなりました。

この報告書がパラグアイ国の貿易の促進に寄与するために広く活用されること、また両国の友好関係の強化に貢献することを願います。

最後に、この調査にご協力、ご支援いただいた関係の皆様から心から感謝いたします。

2005年9月

独立行政法人国際協力機構  
経済開発部長 佐々木 弘世

## 目 次

結論.....	1
1. プロジェクトの概要.....	4
2. 調査の流れ.....	5
3. プロジェクトの成果.....	9
4. 活動実施スケジュール（実績）.....	17
5. 投入実績.....	18
6. 専門家派遣実績.....	19
7. 現地業務費実績.....	21
8. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓.....	22
9. PDM の変遷.....	23
10. カウンターパートとの会議開催.....	24
11. ワークショップ実施.....	25

## 通貨換算率

2005年3月:	1 グアラニ = 0.016 円
2005年4月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年5月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年6月:	1 グアラニ = 0.017 円
2005年7月:	1 グアラニ = 0.018 円
2005年8月:	1 グアラニ = 0.019 円
2005年9月:	1 グアラニ = 0.018 円

## 結論

1. 今次プロジェクトはパラグアイ国の輸出振興機関プロパラグアイの機能強化を目的として、その組織・経営の現状を診断、改善のための提言を行なったものであるが、二つの視点から機能強化策を検討、提言した。第一は「プロパラグアイの行政上の位置付けが現在の外務省の傘下にあったほうがよいのか、あるいは他の省の傘下に移したほうがよいのか」で、この点については商工省傘下に移したほうが機能強化につながると結論づけた。その理由は

- あるべき輸出システムの姿を考えると、輸出政策目標策定機関、輸出産業育成機関、輸出振興機関は同一省の傘下に存在したほうが連携をとりやすいこと
- 業務の重複傾向が強まりつつある商工省傘下の REDIEX<sup>1</sup> (Red de Inversiones y Exportaciones: 輸出・投資ネットワーク) との連携の必要性を考慮すると同じ商工省傘下に置いたほうが、業務の効率化の観点からして望ましいこと
- 事業運営資金の激減で機能不全状態にあるプロパラグアイが機能を全うするのに必要な資金を確保出来る可能性は、外務省傘下よりは商工省傘下のほうが大きいこと
- 外務省傘下にあることの最大の利点になる在外公館の機能のフル活用については、現在のところ同機能が弱く、利点が小さいこと

である。

JICA 専門家はプロパラグアイが外務省傘下から商工省傘下に移った場合の REDIEX との業務分担、連携のありかたにつき、REDIEX と議論、次ぎの点を提案した。

- REDIEX、プロパラグアイともパラグアイの輸出拡大に不可欠な存在であること
- REDIEX の基本機能は企画及びオーガナイザー機能で、プロパラグアイは輸出振興機能、と補完的であること
- REDIEX は輸出拡大においてプロジェクト開発及びエンジニアリング機能を果たす、一方、プロパラグアイは個別輸出企業に対する輸出支援機能を果たす
- REDIEX が確保している予算のうち、本来プロパラグアイが果たすべき業務に該当する予算については、これをプロパラグアイへの業務委託のかたちで使用することを考慮すること

である。

---

<sup>1</sup> パラグアイ国の「国家輸出計画」の実施機関として2004年10月商工省内に設立された機構で、輸出拡大に向けた輸出関連機関、輸出企業のコーディネーション機能を有する。2005年8月末現在職員は12名。

2. プロパラグアイの機能強化策の第二は経営改革の断行である。事業運営資金の確保が思うに任せない状況下、今後安定的な事業資金を持続的に確保するには、経営改革を行い、その評価を背景に国家予算の増額、市場からの事業運営資金を獲得するしかない、と判断したからである。経営改革のベクトルは「原点に帰る」である。即ち、プロパラグアイは

- 顧客がいてはじめて事業が成り立つサービス産業
- 最新の情報技術をフルに活用する情報ネットワーク事業

である、ことを再認識し、「顧客サービスの向上」をめざすための経営改革の提言を行なった。

「顧客サービスの向上」策の決め手として次ぎの 2 点を取り上げた。第一は「輸出情報回廊整備」でプロパラグアイと顧客、輸出関連機関とを結ぶ情報回廊及びプロパラグアイ内を結ぶ情報回廊の整備である。その狙いは

- 顧客に対する適時適切な貿易関連情報の提供
- プロパラグアイにおける業務処理の効率化による人材資源の重点機能へのシフト
- プロパラグアイにおける情報の「事業化」による事業運営資金の捻出
- プロパラグアイにおける経営管理データの把握とそれに基づく戦略的経営の実践

である。なお、同回廊整備については国際協力機構に対し 2006 年度新規要請案件の一つとして検討するよう提案した。

「顧客サービスの向上」策の第二は「在外公館機能強化策」の一環として商務官研修制度の充実をとりあげ、これまた国際協力機構に対し 2006 年度新規要請案件の一つとして検討するよう提案した。

以上の 2 分野の外、プロパラグアイの経営強化策として以下のような事項につき検討、提言を行なっている。

- プロパラグアイ事業の再定義
- プロパラグアイの経営理念
- プロパラグアイの基本的機能の明確化と強化すべき機能
- 強化すべき機能を反映した組織図、適正要員数
- プロパラグアイの業務処理フローのあるべき姿
- プロパラグアイの事業運営資金源泉の多様化策

3. プロパラグアイの内部経営改革は本来であれば、最高経営者の下で検討されるべきであるが、今次プロジェクトにおいては、行政上の位置付けの変更が決断され、そのニュースが伝わるに

従い、プロパラグアイの最高責任者の当該変更及び経営改革に対する反発が強まった。その結果、経営改革につき共に考え、検討することが出来なくなった。従って経営改革の検討はプロパラグアイにおける各セクションの長（マネジャー）及びその統括責任者との検討にとどまった。その意味で今次提言は最高責任者の合意を得ていない。

行政上の位置付けの変更決断を踏まえ、大統領府が大統領令を起草、その準備に入っているが、同大統領令が発効した暁には、プロパラグアイには新たな最高責任者が任命されることになるとの事であり、彼が今次プロジェクトにおいて提言された「新たなプロパラグアイ」にむけた改革を上述マネジャー及び総括責任者とともに実施に移すことになる。

4. 今次プロジェクトの特色として、プロパラグアイ、REDIEX といった輸出関連機関、大統領府、外務省、商工省といった関係省庁の利害はもとより「プロパラグアイの改革」という性格上、プロパラグアイ役職員の利害に深く関与する、ことがあげられる。それだけに、プロジェクトの進め方として「関係者が現実の姿を一諸に見聞きし、改革案をともに考える」という「協同作業方式」を採用した。

## 1. プロジェクトの概要

非伝統産品の輸出拡大のために 1991 年に輸出振興機関としてプロパラグアイが設立された。設立後数年は予算額、職員数ともに豊富で、業務内容も充実していたが、ここ数年間は極度な財政難から本来の機能を果たせず、「機能不全」状態に陥っている。今次プロジェクトは非伝統産品の輸出拡大を目的として、プロパラグアイの機能強化を、行政上の位置付け、人事制度・職員が最も能力を発揮できる制度、機能・活動のポートフォリオ、事業運営形態・予算制度・資金調達、の諸点の見直しを通じて、図るべく開始された。しかし、現状分析の過程において上記四点は相互に関連するテーマであること、しかもこれら四点を考える上では、次ぎの二つの視点がとりわけ重要と考え、これらに焦点を与えて調査を進めた。

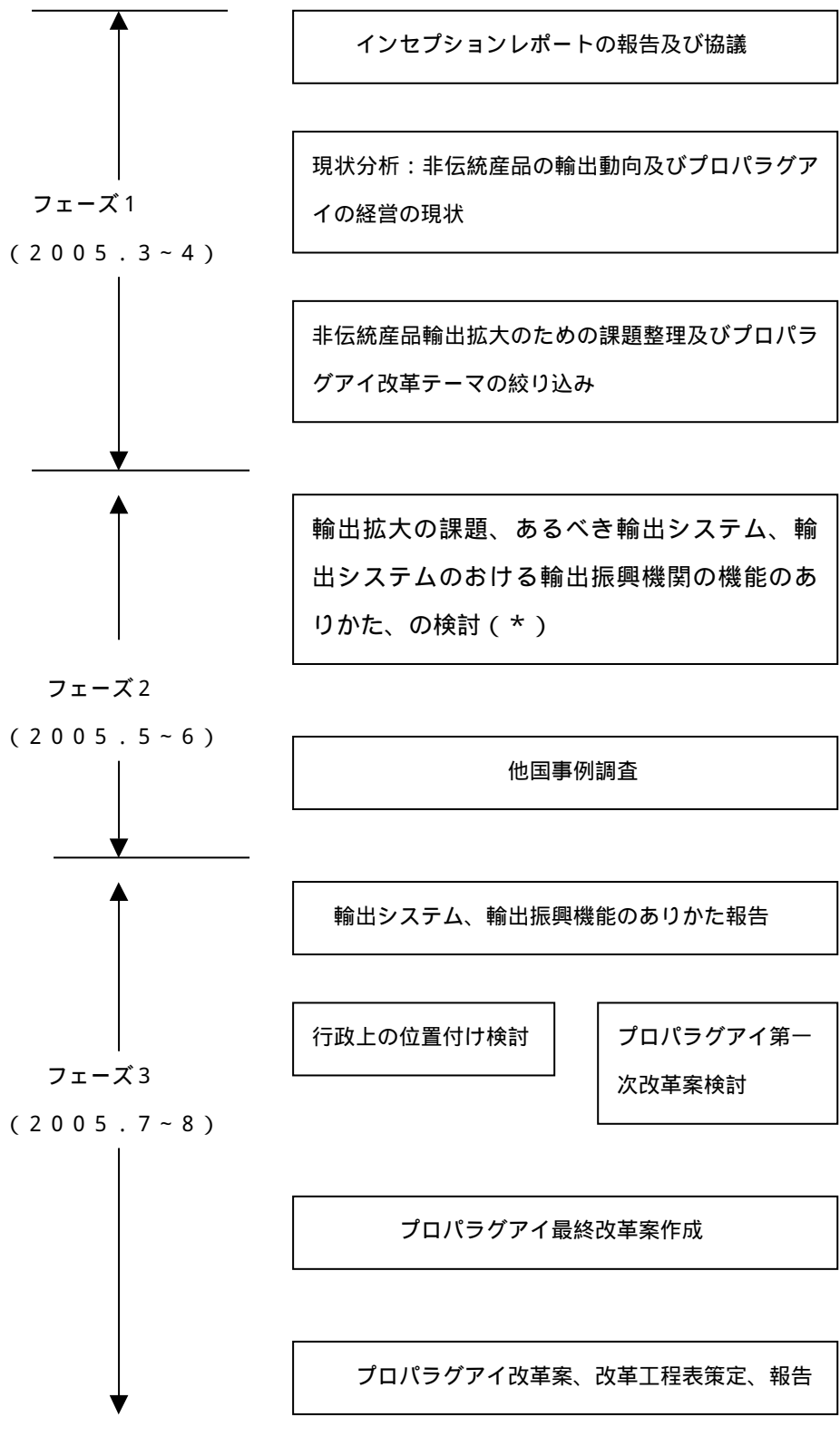
- ・ 行政上の位置付けをかえることにより輸出関連機関同士の連携強化を図り、重複排除による輸出関連予算の適正配分を通して予算全体に変化がなくとも実質的に多くの事業資金を確保できるようにする
- ・ プロパラグアイの経営体制を顧客サービス向上の視点から改革、顧客満足度の向上を背景に市場からの事業運営資金の獲得を可能にし、財務基盤を強化することで、一層の機能強化を可能にする

なお、プロパラグアイの改革については過去、大統領府、大統領府企画庁、外務省、商工省、農業省、プロパラグアイの各機関の総勢 10 名にて構成される「PPY 改革委員会」が設立されて検討されてきたが、過去 3~4 回の会合を開催しただけで実質的には機能せず今日に及んでいる。今次プロジェクトのカウンターパートは同委員会であるが、実際には大統領経済顧問であるワルデ大臣（以下ワルデ大統領顧問と略称）が同委員会の総責任者及び指揮官として今次プロジェクトを切り回した。その意味で実質的なカウンターパートはワルデ大統領顧問であり、「PPY 改革委員会」は名目的な組織でしかなかく、機能しなかった。



## 2. 調査の流れ

調査は予定通り 3 月中旬から 9 月初旬におこなわれた。調査フローは以下に示すとおりでほぼ調査計画通りに進んだ。但し、図中（\*）のように当初の調査計画にはなかった調査事項が発生した。これはフェーズ 1 の現状分析結果のワルデ大統領顧問の報告の席上、カウンターパートより「最近 REDIEX という輸出振興関連の新しい機関が活動を開始したが、同機関とプロパラグアイとの業務重複が問題になっており、業務効率化の観点から、プロパラグアイの改革はこの REDIEX 業務の調整を念頭において行なう必要がある。ついては、プロパラグアイの改革案検討に際してパラグアイの輸出システムのどこに課題があるかを整理し、その上で両機関の位置付けを検討して欲しい」との要請がなされたからである。この作業は 2005 年 5 月他国事例調査のかたわら実施した。



調査内容についてはほぼインセプションレポート通りに行なわれたが、いくつか特記事項を述べると以下の通りである。

- 非伝統産品輸出の現状分析：統計分析に加え、40社の輸出企業訪問を行なった。その過程でパラグアイの非伝統産品の輸出競争力の源泉につき分析を行い、輸出に成功している企業に共通の因子をいくつか確認した。
- プロパラグアイ経営の現状分析：職員ほぼ全員に対しインタビュー調査を行なったが、皆非常に協力的であった。この過程で以下の諸点が明確になった。
  - 1) プロパラグアイの経営状況は深刻で「機能不全」に陥っている
  - 2) 「機能不全」の最大要因は事業運営資金の極度の不足である
  - 3) 事業運営資金の不足は予算カットから生じているが、これをカバーする戦略、対策は何もとられずに今日に至っている
  - 4) 上述のような環境下、プロパラグアイ職員の定着率も低く、人材流出も看過出来ぬ問題になっている
  - 5) プロパラグアイの事業運営資金不足から職員の活動もオフィスの中で通常のインターネットで得られる情報を流すだけで、情報に付加価値がついていない。その結果、顧客離れが生じている。顧客離れとともに「顧客」からの情報も少なくなり、情報サービスの提供も魅力がなくなる、という悪循環に陥っている
  - 6) 在外公館機能の弱体化も深刻で、この面での顧客離れも看過出来ない状況にある  
なお、REDIEXの活動に対して非常に神経質になっていることを知り、同機関に対しても詳細に調査することになった。この点、台湾政府からの2百万ドルに及ぶ援助を背景にREDIEXはプロパラグアイの業務分野に進出する動きを見せており、両者の機能分担の必要性が極めて大きいことが判明した。とりわけREDIEXの「プロパラグアイが本来なすべきことをしていないので我々が顧客の求めに応じて行なっているだけ」との主張には一理あることから、プロパラグアイの事業運営資金確保策の検討は優先課題、と認識した。
- 非伝統産品輸出拡大のための課題整理及びプロパラグアイ改革テーマの絞り込み：プロパラグアイの機能強化には「持続的な事業運営資金の確保」が不可欠であること、それには現在の行政上の位置付けの再検討が必要である一方、予算だけに頼らず自前で事業運営資金を捻出しようとするような経営体制を構築することが必要であること、を確認、この2点がフェーズ3の主要テーマと設定した。同時に後者のテーマにおける切り口が「顧客サービスの向上」であることを明確にした。
- 他国事例調査：チリ、エルサルバドル、グアテマラ、日本を取り上げた。プロパラグアイの行政上の位置付けを考える際のヒント、在外公館機能強化策、財政資金以外の資金調達

方法に関して参考となる情報を得た。

- 行政上の位置付けの検討：輸出拡大の阻害要因の分析、輸出システムのありかた、輸出関連機関の連携の現状、についての検討が役に立った。位置付けが決まった後は、同じ商工省傘下に置かれるプロパラグアイ及び REDIEX の機能分担が大きなテーマとなり、前者は輸出振興機関、後者は輸出産業振興・育成機関として機能を果たすこととした。なお、仮に行政上の位置付けが変更されることになった場合、プロパラグアイの職員の地位保全に関連して、待遇のありかたについても考慮する必要が生じたため、後述プロパラグアイ改革案の中味の一つとして検討することとなった。
- プロパラグアイの業務処理フロー分析：業務処理フロー分析の結果、セクション間の連携の欠如、本来なすべき業務がなされていないこと、戦略的な経営がなされていないこと、情報の一元管理が行なわれていないこと、等が明確になった。
- プロパラグアイ改革案の検討：事業運営資金の源泉として如何なるものがありうるか、市場性資金の調達のために「顧客サービスの向上」を如何に実現するか、が焦点となった。

### 3. プロジェクトの成果

#### (1) 直接的な成果

パラグアイの輸出振興機関プロパラグアイの機能強化を次ぎの4点により実現すべく、関係者との議論を経て実現性のある提言を行なった。

このうち「行政上の位置付けの変更」については政府は外務省傘下から商工省傘下への変更を決断、7月下旬に大統領府が大統領令を起草し、その実施準備に入った。一方、「プロパラグアイの経営体制の改革」及び「新たな事業運営資金の源泉の検討」並びに「商工省傘下入りする場合のプロパラグアイ職員の待遇」に関しては、プロパラグアイの各セクションの長は調査団との議論を重ねた結果、ほぼ改革内容に同意したが、プロパラグアイの最高責任者である総局長は「調査団の提言は全て受入れる」と表明したものの、「調査団に依頼した業務は診断までで、改善作業は依頼していない、プロパラグアイには経営改革の優先度は低い」との思いが強く、十分な協議が出来なかった。その意味では成果は「提言」にとどまっている。なお、輸出情報回廊整備及び在外公館機能強化のための研修体制整備については国際協力機構の2006年度新規要請案件の一つとして検討するよう提案済みである。

- ・ 行政上の位置付けの変更
- ・ 経営体制の改革
- ・ 新たな事業運営資金の源泉の検討
- ・ 商工省傘下入りする場合のプロパラグアイ職員の待遇

#### 1) 内容

表1 プロジェクト成果一覧表

項目	内容	狙いなど
1. 行政上の位置付け変更	(1) 外務省傘下から商工省傘下へ ・プロパラグアイの行政上の位置付けについて5つの代替案を提示	・ 輸出産品の開発(生産)から輸出実現(販売)までの工程の総合化 ・ REDIEX との連携緊密化及び輸出システム関連予算の有効活用

	<p>( 2 ) REDIEX 及びプロパラグアイの機能分担の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ REDIEX : 国家輸出計画関連企画、輸出産業育成、輸出スキーム開発</li> <li>・ プロパラグアイ : 輸出振興 6 機能 ( 貿易・投資相談、調査、輸出開発、貿易促進、研修、広報 ) に特化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重複業務の排除</li> <li>・ 「専門性」の確保</li> </ul>
2 . 経営体制の改革	<p>( 1 ) プロパラグアイ事業の再定義</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス産業/情報産業/ネットワーク産業/人材育成事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員間での目標、認識の共有</li> </ul>
	<p>( 2 ) 経営理念の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国策的使命を有する、幅広い顧客に奉仕する、公平かつ公正な機関</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員間での目標、認識の共有</li> </ul>
	<p>( 3 ) 基本機能の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貿易・投資相談機能</li> <li>・ 調査機能</li> <li>・ 輸出開発機能</li> <li>・ 輸出促進機能</li> <li>・ 研修機能</li> <li>・ 広報機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 選択と集中による「専門性」の発揮</li> <li>・ REDIEX との棲み分けの明確化</li> <li>・ 重点志向分野の明確化</li> </ul>
	<p>( 4 ) 特に機能強化を図る分野</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業運営資金確保策の継続的検討</li> </ul>
	<p>( 4 ) — 1 企画機能</p>	
	<p>( 4 ) — 2 調査機能</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 要員 ( 質・量 ) 拡充</li> <li>— 戦略的調査テーマ設定</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的経営への転換</li> <li>・ 顧客へのサービス充実 ( 事業機会の提供 )</li> <li>・ 「情報」の事業化</li> <li>・ 「調査」のプロパラグアイ</li> </ul>

	(4) - 3 研修機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修事業を新たな収入源の一つとして育成 (中小企業による輸出情報回廊アクセス研修、中小企業の貿易実務研修、在外公館商務官向け研修など)</li> </ul>
	(4) - 4 広報機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ カントリーブランドの確立、浸透のための企画事務局</li> <li>・ 公的機関としての高い業績評価を得る手段</li> <li>・ プロパラグアイ発信情報のデジタル化</li> </ul>
	(5) 組織改編 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上記基本機能を果たす組織を再確認</li> <li>・ 管理業務をまとめるコーディネーターを置き、各種管理業務を統括</li> <li>・ 経営諮問委員会を復活</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IT 関係業務及び広報業務の重要視を明示</li> <li>・ トップへの報告ラインを明確化</li> </ul>
	(6) 適正要員数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状、最低必要数、理想型の3パターン</li> </ul>

	<p>(7)「情報」の戦略的活用体制の構築のための輸出情報回路整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営体制に大きな変化</li> </ul>	<p>(整備の目的)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客サービスの向上 <ul style="list-style-type: none"> <li>—輸出企業のみならず輸出関連機関、県政府など幅広い顧客に対する輸出関連情報の即時提供</li> <li>—海外バイヤーによる国内輸出企業へのアクセスが容易に</li> <li>—デジタル化情報の提供</li> </ul> </li> <li>・ 職員間での情報の共有による業務処理の効率化</li> <li>・ 管理体制強化 <ul style="list-style-type: none"> <li>—必要な顧客管理、業績管理のためのデータの取りだしを容易に</li> </ul> </li> <li>・ プロパラグアイ内業務処理のモニタリングの適正化</li> <li>・ 「情報」の事業化への第一歩を踏み出す</li> </ul>
	<p>(7) — 1 統計情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客からの貿易相談業務に対する対応サービスの向上</li> </ul>
	<p>(7) — 2 製品情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 海外バイヤーによるパラグアイ輸出産品情報へのアクセスが容易に</li> </ul>
	<p>(7) — 3 顧客情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 顧客管理及び業績管理を可能にする</li> <li>・ 海外バイヤーによるパラグアイ輸出企業情報へのアクセスが容易に</li> </ul>
	<p>(7) — 4 投資情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投資環境ハンドブック、国内企業の投資誘致情報</li> </ul>
	<p>(7) — 5 調査情報</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 輸出に関する特別レポート</li> </ul>



	(7) — 6 在外ネット情報	・貿易関連
	(8) 在外公館ネットワーク整備	
	(8) — 1 在外公館への赴任職員研修体制整備	・海外における情報収集の充実及び商談セット ・輸出情報回廊活用のための研修もとりこむ
	(8) — 2 在外公館への赴任職員評価体制整備	・正当な評価によるインセンティブ供与
	(8) — 3 在外公館への赴任職員に対するインセンティブの枠組み ・金銭的インセンティブ ・非金銭的インセンティブ	・輸出拡大努力への意欲増強
	(8) — 4 商務官（現在は外務省職員）派遣に関する新たな制度の模索 ・プロパラグアイによる派遣 ・海外輸出振興機関に業務委託 ・企業代理店の活用 ・プロパラグアイと輸出企業団体との共同派遣 ・公募制（「市場メカニズム」導入）試行	・抜本的な改革を展望

	<p>( 9 ) 主要業務フローの見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出情報回廊整備のための基礎作業</li> </ul>	<p>( 狙い )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務実施の標準化による効率化</li> <li>・業務実施に際して戦略的な視点を深める</li> <li>・職員間での情報の共有：情報を中央に登録</li> <li>・顧客管理及び業績管理に不可欠な指標の取りだしを容易にする</li> </ul>
3 . 新たな事業運営資金の源泉の検討	<p>( 1 ) 市場からの資金獲得のための方策検討</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報の有料化とそのための顧客サービスの向上</li> <li>・研修事業など新規事業立ち上げ</li> <li>・予算拡大要請への理解を得るための業績評価実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財政基盤強化</li> <li>・顧客サービス向上～顧客の信認～顧客からの運営資金確保・政府予算の増額、がシナリオ</li> <li>・研修事業の例：中小企業貿易研修、輸出企業貿易研修、在外公館商務官研修、輸出企業からの貿易トレーニー受入れ</li> </ul>
4 . 職員の待遇	<p>行政上の位置付けが実現した場合における職員の待遇のありかた</p> <p>( 1 ) 雇用条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外務省時代の待遇を下回らない</li> <li>・本来法律にて保護されているにも関わらず実施されていない条件の順守</li> <li>・経営陣による恣意的な条件決定の排除</li> </ul> <p>( 2 ) 身分</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1年ごとの不安定な契約からより安定的な雇用契約へ</li> </ul>	<p>人材の確保</p>

## 2) 改革工程表

(前提)

輸出情報回廊整備に関する資金手当てが可能となる。

	2005				2006												
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
行政上の 位置付け 変更	*																
経営改革 準備																	
経営改革 実施																	
輸出情報 回廊整備																	
事業運営 資金多様 化検討・準 備																	

### (2) プロジェクトの各段階における技術移転の成果

各作業の過程において、経営組織改革のノウハウの技術移転を心掛け、次ぎのような分野で技術移転の成果を挙げた。この点、プロパラグアイ総局長からは「JICA 専門家の、一つ一つ作業を積上げて結論を生み出す手法を高く評価する」とのコメントを受けた。

- ・ 制度設計の手法
- ・ 問題解決の手法
- ・ 経営分析の手法
- ・ 職員との対話の手法
- ・ 輸出業者との対話の手法
- ・ 輸出競争力の源泉の発見の手法
- ・ 経営改革の手法

今後、プロパラグアイが引き続き組織改革を行ない、輸出分析やパラグアイの輸出競争力分野の見極めを定常的に行なっていく際に参考としうるものである。

なお、経営改革の直接の対象となるプロパラグアイの職員は技術移転に積極的であったが、経営陣については、今次プロジェクトの目的に関して前述のような調査団との「コミュニケーション・ギャップ」が存在したことから、決して積極的であったとは言えない。総局長の完全な指揮下にある職員の行動にもその影響が出、ある時は積極的であるが、他の時は消極的とむらがあった。その影響でフェーズ3の作業は大きな遅れを余儀なくされた。

#### フェーズ1：

1) プロパラグアイ職員に対するインタビュー調査による組織経営診断の手法、市場における非伝統産品輸出の動向調査、競争力の源泉の分析手法を解説し、「問題解決」手法の態様につき技術移転を行なった(成果品：インセプションレポート)

2) 「問題解決」のための有効的な手段として「協同作業方式」の導入など新機軸を取り入れ、コンサルタントの業務の進め方につき新たな知見を移転した(成果品：現地活動計画表)

3) 非伝統輸出産品の輸出動向分析、プロパラグアイの経営分析を通じて、統計分析、企業インタビュー手法、組織経営分析のための職員インタビュー手法、に関する技術移転を行なった(成果品：問題分析報告書、ステークホルダー分析報告書、SWOT分析報告書)

#### フェーズ2：

1) 他国事例調査を通じて、同調査の重要性、取りまとめかた、同調査結果のプロパラグアイ改革案への反映の仕方につき技術移転(成果品：他国事例調査ベストプラクティス事例集)

#### フェーズ3：

1) 与えられた問題の解決への取り組み方、まとめかた、プレゼンテーションの手法についての技術移転に加え、問題解決の結果としての制度設計の手法の技術移転(成果品：輸出拡大の課題図、輸出システムのあるべき姿図、輸出振興機関の基本的機能表、プロパラグアイの行政上の位置付け(案))

2) 経営改革の議論を通じて、職員が「経営問題」につき関心を持ち自ら経営のあり方を考える機会を提供した結果、今後は職員自身で経営問題の解決に取り組む事が可能となった。

#### 4. 活動実施スケジュール（実績）

項目	March	April	May	June	July	August	September
<b>フェーズ1</b>							
1.1 カウンターパート、ワルデ大統領顧問表敬訪問	*						
1.2 インセプションレポート報告会	*						
1.3 プロジェクトチーム立ち上げ	*						
1.4 非伝統産品輸出動向及び輸出企業分析		■					
1.5 プロバラグアイの組織経営分析	■	■					
1.6 輸出関連制度の実態分析		■					
1.7 プロバラグアイが抱える課題の整理		■					
1.8 プロバラグアイ改革の重点テーマ整理		■					
1.9 フェーズ1関連報告書作成 (問題分析報告書、SWOT分析報告書、ステークホルダー 分析報告書、改革の重点テーマ(案))		■					
1.10 フェーズ1調査結果のカウンターパート報告			*				
<b>フェーズ2</b>							
2.1 カウンターパート要請のフェーズ1追加調査 (輸出拡大のための課題整理、輸出システムのありかた 輸出振興機関の基本的機能、プロバラグアイの行政上の 位置づけ案)			□				
2.2 他国事例調査(日本)			□				
2.3 他国事例調査(近隣諸国)				■			
<b>フェーズ3</b>							
3.1 フェーズ1追加調査のカウンターパート報告				*			
3.2 他国事例調査(近隣諸国): 続				■			
3.3 行政上の位置づけ案検討及び関係者協議 並びに関係者間決定				■			
3.4 プロバラグアイ改革フレームワーク第一次案 作成、カウンターパートへ提出				■			
3.5 プロバラグアイ改革第二次案作成					■		
3.6 行政上の位置付け変更についての大統領府決定						■	
3.7 プロバラグアイ改革第一次、第二次案協議開始						■	
3.8 第1次ワークショップ開催						*	
3.9 改革工程表(案)作成						■	
3.10 第2次ワークショップ(セミナー)開催						*	
3.11 プロジェクト事業完了報告書等作成						■	
3.12 プロジェクト事業完了報告書のカウンター パートへの報告及び協議						■	
3.13 国際協力機構、日本大使館報告							*

## 5. 投入実績

	担 当	氏 名	所 属	2005年						人 / 月		
				3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	現地	国内
現 地 作 業	1. プロジェクトリーダー / 組織経営診断1 / 輸出振興2	建部直也	IDCJ	3/13 ■	4/30 ■		6/10 ■			9/3 ■	4.50	
	2. 輸出振興1 / 組織経営診断2	長谷川祐輔	IDCJ	3/13 ■	4/30 ■			7/24 ■		9/3 ■	3.03	
											7.53	
国 内 作 業	1. プロジェクトリーダー / 組織経営診断1 / 輸出振興2	建部直也	IDCJ	3/4-10 □ (7)		5/10-13 □ (4)						0.37
	2. 輸出振興1 / 組織経営診断2	長谷川祐輔	IDCJ	3/4-6 □ (3)		5/25-31 □ (7)						0.33
											0.70	
	報告書 技術協力成果品 ワークショップ	提出時期 ( )		IC/R						事業完了・業務完了報告書	7.53	0.70
											8.23	

凡例 ■ 現地作業 □ 国内作業 IDCJ: (財)国際開発センター

## 6. 専門家派遣実績

専門家氏名	建部 直也	長谷川 祐輔
指導分野	組織経営診断 / 輸出振興	輸出振興 / 組織経営診断
派遣期間	2005.3.13 ~ 4.30 2005.6.10 ~ 9.3	2005.3.13 ~ 4.30 2005.7.24 ~ 9.3
業務概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) プロパラグアイ組織経営診断</li> <li>(2) REDIEX 業務内容分析</li> <li>(3) ステークホルダー分析</li> <li>(4) プロパラグアイ SWOT 分析</li> <li>(5) 輸出システムの現状及び課題分析</li> <li>(6) プロパラグアイ行政上の位置付け分析及び関係者協議</li> <li>(7) 他国事例調査</li> <li>(8) プロパラグアイ改革第一次案作成</li> <li>(9) プロパラグアイ、REDIEX間の連携強化策検討</li> <li>(10) プロパラグアイ改革第二次案作成(貿易相談業務機能強化策、調査機能強化策、輸出開発機能強化策、広報機能強化策)</li> <li>(11) 輸出情報回廊整備計画策定</li> <li>(12) 第1次ワークショップ実施</li> <li>(13) 改革工程表作成</li> <li>(14) 実験事業企画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 非伝統産品輸出動向分析</li> <li>(2) パラグアイ輸出競争力源泉分析</li> <li>(3) プロパラグアイ業務に対する顧客評価分析</li> <li>(4) プロパラグアイ SWOT 分析</li> <li>(5) 他国事例調査</li> <li>(6) プロパラグアイ改革第二次案作成(在外公館商務機能強化策、国際フェア等貿易促進機能強化策)</li> <li>(7) 第1次ワークショップ企画実施</li> <li>(8) アンケート調査企画実施</li> <li>(9) 改革工程表作成</li> <li>(10) 実験事業実施</li> <li>(11) 第2次ワークショップ(セミナー)企画・実施</li> </ul>

	(15) 第2次ワークショップ (セミナー)実施	
--	-----------------------------	--



## 7. 現地業務費実績

現地業務に関連して発生した費用は以下の通りである。

単位：円

		支出（見込）
1. 一般業務費	備人費	2,501,896
	消耗品費	6,653
	資料等作成費	120,345
	車輛借上	639,459
	現地研修費（セミナー開催費用）	485,137
2. 機材購入費	供与機材購入費	218,324
合計		3,971,814

注：プロジェクト事務所運営に関して受託者が独自に負担した経費（事務所内設備及び消耗品、通信費等）を除く。

## 8. プロジェクト実施運営上の工夫、教訓

(1) 今次プロジェクトがプロパラグアイの組織経営改善という職員の利害関係に直接かかわる内容であることを考え、コンサルタントと関係者との「協同作業方式」を重要視して作業を進めた。職員との協同作業はまずまず果たせたが、関係機関とのそれは十分機能しなかった。理由は第一に「専従」を要請したため業務多忙で、その要求に沿う体制がとれなかったこと、第二に今次調査テーマにつき議論出来る人材が少ないこと、である。

(2) 今次案件プロポーザル作成、インセプションレポート作成時点、調査開始時点、において REDIEX に関する情報を入手出来ていなかったことから、フェーズ1の調査に関する限り、調査の焦点が少しずれてしまった。フェーズ2以降、少しずつ軌道修正し、最終的には焦点を合わせることが出来たが、調査効率、プロパラグアイ経営陣とのコミュニケーション・ギャップの解消がうまくいかなかったという点では反省の多い作業であった。

(3) 今次プロジェクトにて取り上げたプロパラグアイの「行政上の位置付け」変更の必要性検討の結果、その必要性が認識されたが、大統領顧問ウルデ大臣もかねがねその必要性を考えていたことから、JICA 専門家による分析、提言を踏まえて、変更を決断、そのための具体的な行動を取った。その決断が余りに早かったことから、プロパラグアイの改革案の検討には新たな経営陣の決定をまたねばならなくなり、改革案のスムーズな検討が出来なくなってしまった。行政制度の変更がもたらすインパクトの大きさにつき予め知識を貯えておくべきであった。

(4) 今次調査は2005年3月中旬～9月初旬に実施されたが、ややタイミングが悪かったように思う。第一に改革案を実施する場合、予算措置を伴うものについては来年度予算に反映できないため、実施が再来年になってしまう可能性があることである(パラグアイの予算制度は1月～12月で、毎年7月中に翌年度の予算案を提出)。第二に本年度の EXPO は7月9日～24日までおこなわれたが、そのためにプロパラグアイ職員はこの期間当プロジェクトに關する時間的余裕が全くなかったことである。以上を考えると、当プロジェクトは1月～6月に実施するのが理想的であった。

(5) 技術協力プロジェクトにおいては作業が進むにつれカウンターパートのニーズが変化することが十分起りうる。こうした事態に対してかなり柔軟に対応する必要がある。一例を挙げれば、今次調査段階でプロパラグアイの経営陣から「プロパラグアイの経営改革よりもいくつかの同種機関との業務重複のほうがはるかに大きな問題であるので、調査の重点はそちらにおくべき」との意見が度々だされた。前述のとおり、ある程度は先方の主張を取り入れながら作業を進めたが、この点についての経営陣との「溝」は完全には埋まらなかった。調査団としては業務実施契約書、インセプションレポートにおける調査方針に縛られていること、作業期間

が比較的短く、しかも種々の報告書を和文、西文で用意することを求められていることから柔軟に対応することが出来なかったことが主因である。「技術協力プロジェクト」における作業内容の柔軟性をどう確保するか、もう少し知恵を出す必要があると感じた。

## 9. PDM の変遷

特になし

## 10. カウンターパートとの会議開催

カウンターパートとは下記の会議を開催した。会議においては常にワルデ大統領顧問自らが会議を仕切ったため、真剣な討議が可能となった。

- ・ 3月17日：インセプションレポート報告会
- ・ 4月27日：フェーズ1 調査結果報告会
- ・ 6月17日：フェーズ1 追加調査結果報告会
- ・ 7月8日：フェーズ2 調査結果報告及び行政上の位置付け変更方針決定後の作業方針協議
- ・ 8月22日：第2次ワークショップ（セミナー）における報告内容協議
- ・ 9月1日：最終報告会

なお、プロパラグアイとの会議は以下の通り行なわれた。調査開始直後から4月28日におけるフェーズ1

調査結果報告会までは総局長も積極的姿勢を示したが、それ以降は前述の通り、極めて消極的となり、協議はコーディネータークラス6名との間で行なわれることとなった。

- ・ 3月17日：インセプションレポート報告会（プロパラグアイ同席）
- ・ 4月28日：フェーズ1 調査結果報告会
- ・ 6月20日：フェーズ1 追加調査結果報告会
- ・ 8月1日：プロパラグアイとの今後の作業方針についての協議
- ・ 8月2日～26日：プロパラグアイ改革案についての協議

## 11. ワークショップ実施

今次調査においてはワークショップを下記の通り2回開催した。第2回はセミナー形式で行なわれた。

### (1) 第1回ワークショップ

- ・ 月日：8月4日
- ・ 出席者：20数名（大統領府、外務省、商工省、プロパラグアイ、輸出企業、国際協力機構から出席）
- ・ 主要テーマ：在外公館機能強化のための意見交換
- ・ 結論：1) 予算上の制約から在外公館への派遣商務官は少なく、現地での活動費用も限定されていることから十分な活動が出来ていない。  
2) 予算制約が容易に解消されない状況に鑑み、今後は商務官～プロパラグアイ～輸出企業の間での連携強化による業務の効率化が不可欠  
3) 商務官の研修を外務省、プロパラグアイ、輸出企業3者で行い連携を確かなものとする

### (2) 第2回ワークショップ(セミナー)

- ・ 月日：8月24日
- ・ 出席者：60名強
- ・ 主要テーマ：「世界市場の変化と輸出振興機関のあるべき姿」  
(外に記念講演として「外から見たプロパラグアイ」(稲葉ジェトロブエノスアイレス事務所長))
- ・ 結論：1) 情報革命の下、世界市場のあり方が大きく変化中、パラグアイが輸出拡大に成功するには輸出関連機関同士の連携が不可欠  
2) 連携のあるべき姿の具体例の一つとしてプロパラグアイと REDIEX との連携策を提案  
3) 連携を可能にする大前提としてのプロパラグアイの経営の最適化策を「顧客サービスの向上」を切り口として紹介、「輸出情報回廊整備計画」及び「在外公館商務官研修体制整備」を2大プロジェクトとして提案

以上