

パラグアイ共和国
中小企業活性化のための指導者育成計画
終了時評価報告書

平成16年11月
(2004年)

独立行政法人国際協力機構
経済開発部

経済

J R

04-061

**パラグアイ共和国
中小企業活性化のための指導者育成計画
終了時評価報告書**

平成16年11月
(2004年)

**独立行政法人国際協力機構
経済開発部**

正誤表

訂正箇所	誤(原文)	正
評価調査結果概要表 (日本語) 1-1 協力の背景と概要 3 パラグラフ	パラグアイ商工省 (Ministry of Industry Cooperation Agency: MIC)	パラグアイ商工省 (Ministry of Industry and Commerce: MIC)

序 文

パラグアイ共和国は、1989年の民主政権の発足以降、市場経済化を進めており、1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟、その枠組みのなかで、域内関税の撤廃等貿易自由化を促進しています。しかしながら、域内のブラジル、アルゼンチンから安価な農産加工品、工業製品等の流入を受け、経済基盤の脆弱化、雇用機会の縮小の危機に晒されているのが現状です。

こうした背景の下、パラグアイ共和国の中小企業の経営者、管理者の能力向上を図るため、2002年3月18日から「中小企業活性化のための指導者育成計画」プロジェクトが実施されました。

本協力は、2005年3月17日に終了する予定であり、当初計画に照らし、協力の活動実績、技術移転状況などに関する総合評価を実施し、今後に向けての提言及び教訓を抽出するため、終了時評価調査団を派遣しました。本報告書は、同調査団の調査・協議の内容及び評価の結果を取りまとめたものです。

最後に、本調査団の派遣に関し、ご協力とご支援をいただいた内外の関係者の皆様に、心からお礼を申し上げます。

平成 16 年 11 月

独立行政法人国際協力機構

理事 伊澤 正

目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

評価調査結果要約表（日本語・英語）

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 パラグアイ側評価メンバー	1
1-4 評価調査日程	1
1-5 主要面談者	3
第2章 プロジェクトの当初計画	5
2-1 プロジェクトの背景と経緯	5
2-2 プロジェクトの概要	5
第3章 終了時評価の方法	7
3-1 終了時評価の考え方	7
3-2 終了時評価の方法	7
第4章 プロジェクト実績	11
4-1 プロジェクトの実施体制	11
4-2 プロジェクトの投入実績	11
4-3 プロジェクトの活動実績	12
4-4 実施プロセス	12
第5章 評価結果	15
5-1 評価5項目による評価	15
5-1-1 妥当性	15
5-1-2 有効性	16
5-1-3 効率性	21
5-1-4 インパクト	22
5-1-5 自立発展性	25
5-2 評価5項目による評価の結論	26
5-3 効果発現に貢献した要因	26
5-3-1 計画内容に関すること	26
5-3-2 実施プロセスに関すること	26

5-4	問題点及び問題を発生させた要因	27
5-4-1	計画内容に関すること	27
5-4-2	実施プロセスに関すること	27
第6章	結論	28
第7章	提言と教訓	30
第8章	その他	31
付属資料		
1.	PDM（プロジェクト・デザイン・マトリックス）	35
2.	PDM 改定版	36
3.	PDMe（評価用 PDM）	38
4.	投入実績	41
5.	実績グリッド	42
6.	評価グリッド	45
7.	質問票回答集計	52
8.	工場訪問結果	71
9.	進捗確認時の先方との合意文書	76
10.	協議議事録（ミニッツ）英語・スペイン語	80

地 图



略 語 表

CEPPROCAL	:	Centro Paraguayo de Productividad y Calidad	品質生産性センター
C/P	:	Counterparts	カウンターパート
EDEP	:	Estudio Para el Desarrollo Economico del Paraguay	経済開発調査
E/N	:	Exchange of Notes	交換公文
F/U	:	Follow Up	フォローアップ
JICA	:	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/D	:	Minutes of Discussion	ミニッツ・オブ・ディスカッション
MIC	:	Ministry of Industry and Commerce (Ministerio de Industria y Comercio)	パラグアイ商工省
M/M	:	Minutes of Meeting	協議議事録（ミニッツ）
ODA	:	Official Development Assistance	政府開発援助
OJT	:	On-the-Job Training	職場内訓練
PDM	:	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
R/D	:	Record of Discussion	討議議事録
STP	:	Secretaria Técnica de Planificación	大統領府企画庁
UIP	:	Union Industrial Paraguaya (Paraguayan Industrial Union)	パラグアイ工業連盟

評価調査結果要約表（日本語）

1. 案件の概要	
国名：パラグアイ共和国	案件名：中小企業活性化のための指導者育成計画プロジェクト
分野：民間セクター開発－中小企業育成・裾野産業育成	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：経済開発部中小企業チーム	協力金額（評価時点）：3,250万6,000円
協力期間	(R/D)：2002年3月18日
	～2005年3月17日
	先方関係機関：パラグアイ商工省、パラグアイ工業連盟 日本側協力機関：社会経済生産性本部 他の関連協力：
1-1 協力の背景と概要	
<p>パラグアイ共和国（以下、「パラグアイ」と記す）は1989年の民主政権の発足以降、市場経済化を進めて1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟、域内関税の撤廃等自由貿易化を促進してきた。しかしながら、競争力のある輸出品目は綿花、大豆等一部の農産物に限定されているため、域内のブラジル、アルゼンチンから安価な農産加工品の輸出圧力を受け、競争力のない農業部門の衰退だけでなくその他産業の衰退や雇用機会の縮小の危機に晒されていた。</p> <p>こうした背景の下、パラグアイ政府は1999年11月に国家計画を発表した。このなかで現状の打開及び雇用の創出による社会の安定化に着目して、全企業の9割を占める中小企業支援政策の策定、零細企業の強化、生産組織への支援等を打ち出した。また工業発展の基盤である人的資源の充実、アグロインダストリー振興による農産加工、製品の高付加価値化の推進等を担う中小企業育成に必要な技術者・経営者の育成を緊急の課題としていた。</p> <p>上記の経緯から、パラグアイ商工省（Ministry of Industry Cooperation Agency：MIC）は中小企業の経営者・管理者の能力向上を図るために、①企業経営・生産管理技術コースの定期的実施及び企業経営・技術向上に関する助言と指導、②中小企業に対する生産技術移転セミナーの開催（経営管理、適正技術管理、金融支援政策の活用）を中心とする専門家チーム派遣について日本政府に要請を行い、2002年3月より本案件が開始された。</p> <p>本案件ではパラグアイの中小企業活性化に資する研修、セミナー、コンサルティング・サービスをパラグアイ工業連盟（Union Industrial Paraguaya：UIP）が提供できるよう、講師に対する指導の実施、テキストの作成、モデル企業診断実施等に係る技術移転を行った。</p>	
1-2 協力内容	
(1) 上位目標	
パラグアイにおける中小企業が振興される。	
(2) プロジェクト目標	
MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。	
(3) 成果	
① UIPの研修実施運営システムが確立される。	
② MIC・UIPの企画・実施に必要な能力が向上する。	
③ 経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。	
④ 経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。	

- ⑤ 企業人に経営管理、生産管理に係る知識とスキルが習得される。
- ⑥ UIP のコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。

(4) 投入 (評価時点)

日本側：

長期専門家派遣	2名	機材供与	400万円
短期専門家派遣	7名	ローカルコスト負担	1,000万円
研修員受入	6名	その他	0円

相手国側：

カウンターパート (Counterparts : C/P) 配置	2名	機材購入	0Gs
土地・施設提供	UIP 事務室	ローカルコスト負担	2億9,400万Gs(約816万円)
その他			

2. 評価調査団の概要

調査者	団長/総括： 榎下 信徹	JICA 専門技術 嘱託
	技術移転計画 藤田 健司	財団法人 社会経済生産性本部 国際部
	評価企画 妹尾 隆児	JICA 経済開発部 中小企業チーム ジュニア専門員
	評価分析 野崎 裕	株式会社 パシフィックコンサルタンツインターナショナル 総合開発事業部 農業開発部 プロジェクト部長

調査期間	2004年9月12日～25日	評価種類：終了時評価
------	----------------	------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

ほとんどの活動は完了したか、予定どおりに実施中であり、成果及びプロジェクト目標は達成される見込みである。上位目標の達成は、プロジェクト実施期間が3年間と短期間であり、まだ6ヶ月の活動期間を残していることもあり、明確に確認する段階にはない。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

パラグアイは、1995年にメルコスールに加盟する等、自由貿易を促進してきたが、その結果周辺国から高品質・低価格な製品の流入が増加し、国内産業は危機的状況にある。この状況を打開するためには、より高い生産性を確保することが必要であり、全企業数の97%を占める中小零細企業の振興のため、経営管理・生産管理の強化のための人材育成を図ることが急務となっている。

パラグアイ国家開発計画では「経済活性化及び雇用の創出と訓練」が重点課題のひとつにあげられており、本プロジェクトの目標に合致する。

外務省の国別評価(1998年)では今後のパラグアイへの経済協力における重点・優先分野として中小規模企業への支援の重要性が述べられ、市場経済の一層の定着のためには、市場経済への移行に十分参加できる人的資源への投資、特に教育や職業訓練等への支援を重視している。また、JICAの国別事業実施計画(2004年度版)の援助重点課題のひとつは「メルコスール域内外の競争時代に対応し得る経済競争力強化」であり、そのなかに「零細・中小企業の人材育成のための体制整備への支援」がプログラムとしてあげられており、本プロジェクトは日本の援助方針に合致したものであると判断され、妥当性は高い。

(2) 有効性

質的に改善されたセミナー実施により、企業コンサルティング活動も行われ、セミナー参加者・コンサルティング実施企業の評価は75～90%、5点満点の平均3.8と非常に高く、プロジェクト目標達成度は高いと判断される。これら状況に鑑み、「MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される」とのプロジェクト目標はほぼ達成可能と考えられ、有効性は高いと判断される。

なお、上位目標が抽象的であるのでプロジェクト・デザイン・マトリックス (Project Design Matrix : PDM) の一部に論理性の面で更なる改善余地があった。

(3) 効率性

日本側投入は時期・質・量ともに適切に実行され、プロジェクト運営も定期的に運営委員会が開催されて効率的に実施され、各アウトプットは達成されると見込まれる。また、各活動は対応するアウトプットに対して十分な投入が行われ、ほぼスケジュールどおりに投入されており、効率性は高いと判断される。他方でパラグアイ側の投入について、当初C/Pが兼任だったことは技術移転のための時間確保を難しくして、コンサルティング活動が約1年間遅れることとなったために効率性を損ねたといえる。

(4) インパクト

上位目標の達成については、プロジェクト目標の達成が確実なものになれば、プロジェクトの効果として時間を置いて発現することが見込まれる。実際にコンサルティングを受けた企業においては結果として実務面でコスト削減などの成果があがっており、本プロジェクト実施のインパクトが発現しつつあるといえる。

(5) 自立発展性

案件終了後も政策支援が見込まれること、移転された技術が定着する見込みが高いこと、UIPの研修部門の活動とプロジェクト活動と一致して将来も継続的に事業が行われることから、自立発展性は高いと判断される。なお、実施機関UIPの財政収入は安定しているものの日本側支援により教材は作成されていることに鑑み、その分の財源を確保することが必要。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

実施機関UIPがパラグアイ政府ではなく民間団体であったことにより、手続きに時間がかからないなど効率的な運営が行われた。

(2) 実施プロセスに関すること

MIC、UIP、JICAの3者による運営委員会が定期的に開催され、プロジェクト管理が良好に行われたこと、専門家やC/Pによる作業委員会が毎週開催されて問題解決にあたったこと、人的関係が良好であったこともプロジェクトの効率性を高めた要因である。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

PDMにおいてプロジェクト目標の表現、それと成果との関係性について、具体的な連関を強める、論理性を高められる余地があった。

(2) 実施プロセスに関すること

当初 C/P が兼任だったことは技術移転のための時間確保を難しくして、コンサルティング活動が約1年間遅れることとなった。

3-5 結論

上記評価5項目にて既述のように、プロジェクト目標の達成の見込みは高く、上位目標への効果発現も見込まれることから、3年間の協力を終了することは適切と判断される。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

パラグアイ政府は2005年度新規案件として「品質生産性センター（Centro Paraguayo de Productividad y Calidad：CEPPROCAL）設置計画」を要請しているが、今次の終了時評価でインパクトと持続性が確認されたことにより、UIPの研修部門を独立させてセンター化する構想には一定の可能性があると判断されるため、日本側にて要望を検討する。

3-7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

ユニークな実施体制となった官民連携（実施機関はMICと民間団体のUIP）が、プロジェクトの自立的運営にとっていかに有効であるかが確認された。今後の日本・パラグアイ双方の協力のあり方（運営体制）の一モデルとして位置づけられる。

中小企業振興のためには企業内の人材育成、経営基盤の強化だけではなく、本案件外の条件となるが、公的な支援（法制度、金融制度の整備・改善、検査・認定体制の確立等）が並行して検討・施行される必要がある。

3-8 フォローアップ（Follow Up:F/U）状況

特になし。

評価調査結果要約表（英語）

I. Outline of the Project	
Country : Paraguay	Project title : Leader Training of the small and medium sized enterprises in the Republic of Paraguay
Issue/Sector : Private Sector Development	Cooperation scheme : Technical Cooperation(Mini Project)
Division in charge : SMEs Division, Economic Development Department	Total cost : JPY 32,506,000
Period of Cooperation	(R/D): 2002/3/18~2005/3/17
	Partner Country's Implementing Organization : Ministry of Commerce and Industry(MOCI), Paraguayan Industrial Union(UIP) Supporting Organization in Japan : Japan Productivity Center for Socio-Economic Development
Related Cooperation :	
<p>1 Background of the Project</p> <p>The Paraguayan Government has been promoting free trade as its participation to the MERCOSUR in 1995 for the elimination of the tariffs in the South America since its democratization from 1989. However, the exportable products of Paraguay which have the competitiveness in the South America are limited in a few items such as cotton, soy beans, there was a pressure from Brazil and Argentine which have inexpensive agricultural products then the agriculture sector and the other sectors of Paraguay which did not have the competitiveness have been suffered and it faced the decrease of employment opportunity.</p> <p>Under this condition, the Paraguayan Government has delivered a National Plan in 1999. It aimed at the breakthrough and increase of the employment, and the government announced the formulation of the policy support for Small and Medium sized Enterprises(SME). And the government prioritized the training of technicians and managers who bore the value added techniques and better management skill for the promotion of SME.</p> <p>Ministry of Commerce and Industry of Paraguay requested to Japanese Government on the advice and training for improvement of SME and production management, the seminar on transfer of production techniques by the dispatch of Japanese experts and the project has started from March, 2002.</p> <p>To implement Capacity Development for Consultation for the model enterprises, making textbook, Training of Trainers(Lecturers of the seminar) for which Paraguayan Industrial Union provides the training, seminar, consulting service on the vitalization of SME in Paraguay.</p>	
<p>2 Project Overview</p> <p>(1) Overall Goal</p> <p>To develop/promote small and medium sized enterprises in Paraguay</p> <p>(2) Project Purpose</p> <p>The training, seminar, consulting service for the purpose of development/promotion of SMEs will be implemented effectively by MOCI, UIP.</p> <p>(3) Outputs</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. The system of training implemented by UIP will be established. 2. The capacity of planning/implementation of MOCI and UIP will be upgraded. 3. The ability of instructors on business administration, production management will be upgraded. 4. Seminar on business administration, production management will be implemented. 	

5. Necessary skills for business persons on business administration, production management will be acquired.

6. The model enterprises will be advanced through the consulting activity by UIP.

(4) Inputs

Japanese side :

Long-term Expert	<u>2</u>	Equipment	40 million Yen
Short-term Expert	<u>7</u>	Local cost	10 million Yen
Trainees received	<u>6</u>	Others	0 Yen
			Total Cost <u>50 million Yen</u>

Paraguayan Side :

Counterpart	<u>2</u>	Equipment	
Land and Facilities	–	Local Cost	294 million Gs
Others			(approximately JPY 8,160,000)

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	Mr.Nobutetsu ENOSHITA, Mission Leader, Special Adviser, JICA Mr.Kenji FUJITA, Planning of Technical Transfer, Japan Productivity Center for Socio-Economic Development Mr.Ryuji SENO, Evaluation Plan, Junior Expert, JICA Mr.Hiroshi NOZAKI, Evaluation Analysis, Consultant of Pacific Consultant International	
Period of Evaluation	12/9/2004 ~ 25/9/2004	Type of Evaluation : Terminal Evaluation

III. Results of Evaluation

1 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

Paraguay was promoting free trade as it participated in Mercado Comun del Cone Sur(MERCOSUR), then the product from its neighboring countries which is high quality and low cost pouring into the domestic market, as the result of that, the situation of domestic industry came under threat. It is imperative and urgent need to strengthen the ability and capacity of business administration, production management to promote SMEs which consist of 97% of domestic industry of Paraguay.

It is matched with the project purpose and important task in Paraguayan national development plan at the point of “Economic vitalization, job creation and training”.

(2) Effectiveness

There was a room for improvement in logicity in the project purpose and PDM(revised), however, it did not become an obstacle for the realization of the effectiveness. By implementing qualified/upgraded seminar, consulting activity to the SMEs was improved, then the evaluation by the participants of seminar and the SMEs are 75~90% of satisfaction and 3.8 out of 5 of evaluation point. Based on this, it is judged that the degree of attaining the project purpose is high.

(3) Efficiency

The input by Japanese side and Paraguay side are implemented properly, the project was managed in good manner by periodically organized Steering Committee.

(4) Impact

It is not confirmed to the achievement of overall goal, if it becomes to achieve certainly then the impact of the project would be developed. In the model SMEs which received upgraded consultation, it was clear that the actual business administration was improved then can be judged that the impact of the project is now developing.

(5) Sustainability

The policy of SMEs development/promotion continues even the existing government administration, MOCI express the support on the project and consider the expansion of the project to the rural area.

The counterparts and concerned personnel trained/cultivated in the project became to make work plan by their selves. By these result, it says sustainability of the project is high.

In regard with the fiscal side of the MOCI and UIP, even though the department of training of UIP maintains surplus budget, it is necessary for UIP to make an effort on increase the revenue due to the cost escalation of making training materials.

2. Factors that promoted realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

By the reason such as UIP is private institution, the project was managed effectively in view of procedure.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

MOCI, UIP, JICA conveyed periodically and jointly the Project Steering Committee, Working Group consist of the experts and Counterparts to tackle the problem was held every week, a good human relationship are the key factor to boost up the effectiveness of the project.

3. Factors that impeded realization of effects

(1) Factors concerning to Planning

It was observed slightly that a lack of logicity in regard with the description of project purpose in the PDM and the relationship between the project purpose and output.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

Due to the reason that the counterpart were holding the additional post, it made them to make time for technical transfer by the expert, then the start-up of the consulting activity has delayed. It was resolved later the counterpart became to have a full-time post to the project.

4. Conclusion

As the above mentioned in the part of the summary of evaluation result, it was confirmed that the achievement of the project purpose, was expected that the development of effect of the project, to conclude the project at the term of 3 years is proper.

5. Recommendations

The Paraguay government has requested that the project for establishment of Quality and Productivity Center as new project in 2005, it is judged that there is feasibility for the project because it confirmed the impact and sustainability by this Terminal Evaluation.

6. Lessons Learned

In view of confirming how it works effectively for the management of the project by collaboration with the private institution, the project can be a model of cooperation between Paraguayan and Japanese government.

It is imperative for the purpose of promotion of SMEs, not only for the strengthening of the business management, development of human resources in each enterprise, to consider and implement the official support such as the development and improvement of legal framework, financial system, establishment of inspection and accreditation system for SMEs.

7. Follow-up Situation

NA

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

2002年3月から開始された本プロジェクトは2005年3月に終了予定である。

このため、JICAではこれまで実施してきた協力の実績を整理・把握し、それを評価することにより、今後の協力のあり方や実施方法改善に資することを目的として、終了時評価調査団を派遣した。

評価結果については先方実施機関と合意に至り、2004年9月22日に協議議事録（ミニッツ）（Minutes of Meeting：M/M）に署名を交わした。

1-2 調査団の構成

- ・ 団長/総括 榎下 信徹 JICA 専門技術嘱託
- ・ 技術移転計画 藤田 健司 財団法人 社会経済生産性本部 国際部
- ・ 評価企画 妹尾 隆児 JICA 経済開発部 中小企業チーム ジュニア専門員
- ・ 評価分析 野崎 裕 株式会社 パシフィックコンサルタンツインターナショナル 総合開発事業部 農業開発部 プロジェクト部長

1-3 パラグアイ側評価メンバー

- ・ Anibal Gimenez MIC プロジェクトコーディネーター
- ・ Jorge Vazquez UIP プロジェクトコーディネーター
- ・ Lourdes Martines 長期専門家カウンターパート（Counterparts：C/P）
- ・ Euclides Florentin 長期専門家 C/P

1-4 評価調査日程

月日	行 程
9/12 (日)	(評価分析団員) 成田発 19:10 (JL048) --- (機中泊)
9/13 (月)	(評価分析団員) サンパウロ着 7:00 サンパウロ発 10:50 (AA995)、アスンシオン着 11:49 JICA パラグアイ事務所との打合せ 専門家との打合せ
9/14 (火)	(評価分析団員) UIP において施設、機材等確認 C/P に対するインタビュー 専門家に対するインタビュー (総括) 他業務を終えエクアドルより参団 キト 9:45 (AA966) マイアミ 14:53 着、同 23:20 発 (AA995) (技術移転計画及び評価企画団員) 成田 11:45 (JL010)、シカゴ 9:05 着 シカゴ 12:53 発 (AA1528) マイアミ 16:57 着、同 23:20 発 (AA995) --- (機中泊)

9/15 (水)	(評価分析団員) 選任指導者 (Formadores Seleccionados) に対するインタビュー 本邦研修参加者に対するインタビュー
	(総括・技術移転計画・評価企画団員) アスンシオン着 11:49 評価分析団員に合流、事務所にて打合せ 大統領府企画庁 (Secretaria Técnica de Planificación : STP) 表敬訪問
9/16 (木)	専門家による活動実績等報告 パラグアイ工業連盟 (Union Industrial Paraguaya : UIP) 総裁・副総裁表敬 プロジェクトコーディネーターに対するインタビュー 研修コース見学 (Costs Industriales y de servicios)
9/17 (金)	パラグアイ商工業省 (Ministry of Industry and Commerce : MIC) 表敬訪問 モデル診断実施企業訪問 (Aro Paraguay 社)
9/18 (土)	モデル診断実施企業訪問 (ENVACO 社及び Shopping Glass 社) データ・整理分析 実績グリッド、評価グリッド、投入実績表等作成
9/19 (日)	データ・整理分析 実績グリッド、評価グリッド、投入実績表等作成
9/20 (月)	評価 5 項目について団内協議 結論・提言・教訓について団内協議 M/M (案) 作成 研修コース見学 (Supervisor de ventas)
9/21 (火)	M/M (案) 団内最終確認 パラグアイ側と M/M (案) について協議・最終確認
9/22 (水)	新規案件候補 [パラグアイ品質生産性センター (Centro Paraguayo de Productividad y Calidad : CEPPROCAL)] に関する打合せ M/M 署名交換 レセプション 在パラグアイ日本大使館報告
9/23 (木)	JICA パラグアイ事務所報告 (総括・技術移転計画・評価分析) アスンシオン発 16:15 (AA906) サンパウロ着 19:00 サンパウロ発 23:55 (JL047) (評価企画団員) アスンシオン発 16:15 (AA906) (他業務のためベネズエラへ、10/1 帰国)
9/24 (金)	機中泊
9/25 (土)	(総括・技術移転計画・評価分析) 成田着 13:00

1-5 主要面談者

UIP

瀧 滋	長期派遣専門家（経営管理）
土屋 茂機	長期派遣専門家（生産管理）
Guillermo Stanley	UIP 総裁
Luis Tavella	UIP 副総裁
Jorge Vazquez	UIP プロジェクトコーディネーター、UIP 企業サービス部長
Lourdes Martínez	専門家 C/P
Euclides Florentín	専門家 C/P
Estela González	Formador Seleccionado（選任指導者）
Luis Gómez Volpe	Formador Seleccionado（選任指導者）
Santos González	Formador Seleccionado（選任指導者）
Ramón Recalde	Formador Seleccionado（選任指導者）
Olinda Lappé	Formador Seleccionado（選任指導者）
Fernando Espínola	Formador Seleccionado（選任指導者）

MIC

Ernst Bergen	商工大臣
Jorge Luis von Horoch	工業次官
Aníbal Giménez	MIC プロジェクトコーディネーター

STP

Luis Amarilla	国際協力担当官
Pedro Sosa	日本政府協力援助担当官
内田 智允	長期派遣専門家（開発計画）

在パラグアイ日本大使館

高橋 利弘	特命全権大使
島田 嘉幸	二等書記官

JICA パラグアイ事務所

斎藤 寛志	所 長
武田 浩幸	次 長
石川 剛生	班 長
平井 孝文	所 員
村岡 心	通 訳

訪問企業

José Luis Machado

Jorge Zabaleta

Alfredo de Hollanda

Aro Paraguay 社社長

ENVACO 社工場長

Shopping Glass 社社長

第2章 プロジェクトの当初計画

2-1 プロジェクトの背景と経緯

パラグアイは、1989年の民主政権の発足以降、市場経済化を進めており、1995年には南米南部共同市場（メルコスール）に加盟、メルコスールのなかで、域内関税の撤廃等自由貿易化を促進している。

しかしながら、現状では比較的競争力のある輸出品目は綿花、大豆等一部の農産物に限定されているため、域内のブラジル、アルゼンチンから安価な農産加工品、工業製品等の輸出圧力を受け、競争力のない農業部門、及びその他産業の衰退、雇用機会の縮小の危機に晒されている。

こうした背景の下、パラグアイ政府は1999年11月に国家計画を発表した。このなかで現状の打開及び工業の振興がもたらすであろう、雇用の創出による社会の安定化に着目して、全企業の9割を占める中小企業支援政策の策定、零細企業の強化、生産組織への支援等を打ち出した。また、工業発展の基盤である人的資源の充実、アグロインダストリー振興による農業との連携、製品の高付加価値化の推進等を担う中小企業育成に必要な技術者・経営者の育成を緊急の課題としている。

また、わが国がメルコスールにおけるパラグアイの経済競争力強化をめざして実施した経済開発調査（Estudio Para el Desarrollo Economico del Paraguay : EDEP、2000年12月終了）においては、パラグアイがめざすべき方向性として、製品の品質管理、認証、検査の徹底と研究開発による製品の差別化、輸送インフラの整備及び一般競争力（人材育成、制度金融、輸出振興、投資誘致）の向上を図ることが提言されている。これら戦略の担い手は民間企業であるため、EDEPの提言を実現するためには人材育成を通じた中小企業の強化が必要である。

上記の経緯から、MICは、中小企業の経営者・管理者の能力向上を図るために、①企業経営・生産管理技術コースの定期的実施及び企業経営・技術向上に関する助言と指導、②中小企業に対する生産技術移転セミナーの開催（経営管理、適正技術管理、金融支援政策の活用）、以上2項目を中心とする専門家チーム派遣について日本政府に要請を行った。

これに対しJICAは2001年12月事前調査団を派遣し、協力対象分野の現状の把握、パラグアイ側の要請内容及び実施体制を確認し、協力の目的・内容及び活動計画についてパラグアイ関係機関と協議を行い、その妥当性が確認されたため、2002年3月18日、MIC大臣とJICAパラグアイ事務所長との間でM/Mの署名・交換が行われた。

2-2 プロジェクトの概要

(1) プロジェクト名

(和) 中小企業活性化のための指導者育成計画

(英) Leader training for the Small and Medium-Sized Companies

(西) Formación de Formadores para la Activación de Pequeñas y Medianas Empresas

(2) 相手国機関名

・ MIC

・ UPI

※MICをC/P機関とするが、本件の具体的協力活動である研修コース実施を行うにあたり、MIC自身はその機能を有していないことから、事前調査団がMIC中小企業センター等の候補となる機関の調査を行った。結果、UIPを関係協力機関とし、MIC、UIPの代表及び長期専門家から成る運営委員会の場で研修コース等本件協力の運営にかかわる協議を定期的に行うこととなった。なお、MIC・UIP間でプロジェクト運営・経営に係る具体的協定が2001年12月26日締結された。

※UIPは、パラグアイ全国の各セクターの協会、会議所、組合など54団体と、個別企業が加盟する非営利団体である。加盟している中小企業数は約600社であり、首都に存する本部のほか、主要5都市に支所を有する。18の部門委員会を構成し、そのひとつの教育訓練委員会は、企業経営分野及び技術分野の訓練を実施、常勤2名、外部コンサルタントとして20名。2001年の実績は、30コース、675名、163社。

(3) 上位目標

パラグアイにおける中小企業が振興される。

(4) プロジェクト目標

MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。

(5) 成果

- ・UIPの研修実施運営システムが確立される。
- ・MIC・UIPの職員の研修の企画・実施に必要な能力が向上する。
- ・経営管理・生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。
- ・経営管理・生産管理に係るセミナーが実施される。
- ・企業人が経営管理・生産管理に係る知識とスキルを習得する。
- ・UIPのコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。

(5) 投入

1) 日本側

- ・長期派遣専門家は、「企業経営」及び「生産管理」の2分野とし、短期専門家の指導科目は、ニーズ調査を実施したのち、確定するものとするが、各年度1~3名を目安に派遣する。
- ・研修員の受入れは、受入分野などを専門家と協議のうえで計画を策定する。

2) パラグアイ側

- ・C/Pは長期専門家に対し、少なくとも1名が配置されることとする。

第3章 終了時評価の方法

3-1 終了時評価の考え方

(1) 終了時評価の目的

終了時評価は、プロジェクト目標の達成度、事業の効率性、今後の自立発展性の見通し等の観点から評価するものである。その結果を踏まえて、協力終了の適否や協力延長等のフォローアップ（Follow Up：F/U）の必要性を判断することを目的としている。

(2) 評価の枠組み

本終了時評価は、①プロジェクトを取りまく現状を把握・検証し、②それを評価5項目という5つの評価基準から価値判断し、③さらに提言・教訓を次の段階へフィードバックするという3つの枠組みで構成されている。

1) プロジェクトの現状把握と検証

実績、実施プロセス、因果関係を検証する。

《実績の検証》

- ・投入、アウトプット、プロジェクト目標、上位目標の達成度の測定
- ・目標値との比較

《実施プロセスの検証》

- ・活動は順調か、実施プロセスで何が起きているかの検証
- ・実施プロセスに起因する阻害・貢献要因の分析

《因果関係の検証》

- ・受益者への効果はプロジェクト実施によるものかの検証
- ・因果関係に起因する阻害・貢献要因の分析

2) 評価5項目による価値判断

妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の観点から評価を行う。

3) 提言の策定、教訓の抽出とフィードバック

有用性のある提言の策定、教訓の抽出を行い、関係者へフィードバックする。

3-2 終了時評価の方法

(1) 既存資料の分析と評価デザインの作成

終了時評価を実施するにあたり、事前調査報告書、ミニッツ・オブ・ディスカッション（Minutes of Discussion：M/D）、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）案、プロジェクト開始当初のPDM（2002年3月18日作成）、改訂版PDM（2003年4月15日作成）、実施運営総括表（半期報告書）、専門家業務完了報告書等の本プロジェクトに関係する文書を分析した。また、帰国短期専門家にヒアリングを実施し、これらに基づいて、終了時評価の調査計画と評価設問を設定した。さらに、これらの評価設問を念頭に、評価グリッド作成時には、優先的に調査すべき点を明確にした。

本プロジェクトは、個別専門家チーム派遣協力であるため、移転技術の定着と自立発展性を重視し、評価設問を設定した。すなわち、「本プロジェクトを通じて実施機関が習得した技術を今後どのように活用するのか」の検証を、終了時評価調査において重点的に行

う視点である。

- 1) モニタリング結果及び中間評価によると、プロジェクトは順調に実施されているとの報告があるが、有効性は本当に高いのか？ 高いとしたらどのような要因が貢献しているのか？
- 2) プロジェクト終了後の自立発展性には、自主財源確保の問題が重要な要素であると考えられるが、その見通しはどうか？ そのほかに自立発展に向けてどのような対策が必要であるのか？

(2) 評価用 PDM の作成

これまでに作成された事前調査時の PDM 案、プロジェクト開始当初の PDM 及び「指標データ入手手段」が一部修正及び追加された改訂版 PDM を検証した。その結果、最も新しい改訂版 PDM において、以下のとおりプロジェクト目標の表現やプロジェクト目標とアウトプットとの関係における論理性には更に改善し得る余地があると判断した。

1) 案件名から連想されるプロジェクト目標とその表現

案件名「指導者育成計画」は人材育成を連想するが、プロジェクト目標「研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される」はアウトプットの一部であるニュアンスが強い。

2) プロジェクト目標とアウトプットとの関係

プロジェクト目標はアウトプット 4.「経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される」の言い換えになっている。アウトプット 5.「企業人が経営管理、生産管理に係る知識とスキルを習得する」及びアウトプット 6.「UIP のコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する」はプロジェクト目標の効果とともれる。さらに、アウトプット 6. は上位目標に近い意味合いがある。

3) 目標値を含め具体的な指標の明確度に向の余地がある。

4) プロジェクト目標とアウトプット (4. 5. 6.) で同じ指標が設定されている。

5) 上位目標やプロジェクト目標で達成度の指標が十分ではない部分がある、等。

そのため、「プロジェクト評価の手引き－JICA 事業評価ガイドライン (改訂版)」(2004 年 2 月) の指針に基づき、改訂版 PDM を標記的に一部修正し、評価用 PDMe として使用した。また、「評価グリッド」を活用してプロジェクトの現状を把握した。(付属資料 3. PDMe)

(3) 関係者への質問票の配布

現地調査に先立ち、プロジェクトの実施プロセスと評価 5 項目に関する質問票を作成し、事前にスペイン語の質問票を本プロジェクトの MIC と UIP のコーディネーター、C/P、Formador Seleccionado (選任指導者の意味)、日本人派遣専門家に配布し、現地調査時に回収した (付属資料 7. 質問票回答集計)。

(4) 関係者に対するインタビューの実施

上記質問票の回収とともに、評価 5 項目に関する補足情報の収集と、プロジェクトの実

績、実施プロセスの確認を目的に、プロジェクト関係者に対する個別インタビューを実施した。対象は、コーディネーター2名、C/P2名、Formador Seleccionado 6名、日本人派遣専門家2名の計12名で、それぞれ30分～1時間程度の半構造化インタビュー形式で実施した。

(5) 研修コース及びモデル企業の視察

終了時評価調査団は、プロジェクト側から活動進捗状況、実績に関する説明を受けたあと、現況を把握するため、研修コース2講義及びコンサルティング活動が終了した3企業を視察し、プロジェクト活動に参加した関係者に、活動の実施状況やインパクト等に関する情報を聴取した。

(6) 達成度の検討

上述(1)～(5)に基づき実績グリッドを作成し、アウトプットとプロジェクト目標については、達成度を以下のとおりに設定した。

A：アウトプットとプロジェクト目標は、ほぼ達成された（達成率80%以上）。

B：アウトプットとプロジェクト目標は、ある程度達成された（達成率60～80%未満）。

C：アウトプットとプロジェクト目標は、達成されていない（達成率60%未満）。

上位目標については、次の3段階で達成見込みの度合いを判定した。

A：上位目標は、ほぼ達成される見込みが高い（達成見込み率80%以上）。

B：上位目標は、ある程度達成される見込みがある（達成見込み率60～80%未満）。

C：上位目標は、達成される見込みが低い（達成見込み率60%未満）。

(7) 評価5項目に基づく分析

評価5項目はプロジェクト実施の価値を総合的な視点から評価する基準であり、各項目の視点は以下のとおりである。

1) 妥当性

プロジェクトのめざしている効果（プロジェクト目標や上位目標）がターゲットグループのニーズに合致しているのか、問題や課題の解決策として適切か、被援助国及び日本側の政策との整合性はあるのか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である政府開発援助（Official Development Assistance：ODA）で実施する必要があるのかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。

2) 有効性

プロジェクトの実施により、ターゲットグループ若しくは社会へ便益がもたらされているのか（あるいは、もたらされるのか）を問う視点。

3) 効率性

主にプロジェクトのコストと効果の関係に着目し、資源が有効に活用されているのか（あるいはされるのか）を問う視点。

4) インパクト

プロジェクト実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果を見る視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。

5) 自立発展性

援助が終了してもプロジェクトで発現した効果が持続するのか（あるいは持続の見込みはあるのか）を問う視点。

作成した評価グリッド案を基に、個々の評価項目について調査団内で協議し、総合的に判断して、評価段階を以下の4段階に設定した。

A：高 B：中高 C：中低 D：低

また、各項目の評価段階は以下のとおりである。

評価5項目の評価段階

	A	B	C	D
(1) 妥当性	1. プロジェクト実施の必要性、2. パラグアイの国家政策との整合性、3. 日本の援助方針との整合性、4. ターゲットグループ選定の適正、5. 日本の技術の優位性、の妥当性から判断して			
	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない
(2) 有効性	1. プロジェクト目標の達成、2. アウトプットの達成が			
	全く確実 (80%以上)	十分に確実 (80%未満)	おおむね確実 (60%未満)	不十分 (40%未満)
	外部条件の影響/因果関係が			
	全くなかった	少しあった	ある程度あった	大きくあった
(3) 効率性	1. アウトプットの産出状況、2. 適正な規模・質の投入、3. 妥当なコスト、4. アウトプット・プロジェクト目標と投入の関係、の効率性から判断して			
	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない
	外部条件の影響/因果関係が			
	全くなかった	少しあった	ある程度あった	大きくあった
(4) インパクト	1. 上位目標の達成の見込み、2. 上位目標とプロジェクト目標との因果関係が			
	全く確実 (80%以上)	十分に確実 (80%未満)	おおむね確実 (60%未満)	不十分 (40%未満)
	1. ターゲットグループの変化、2. 対象地域以外への影響が			
	大きくあった	十分にあった	少しあった	なかった
(5) 自立 発展性	1. 政策支援の継続、2. 活動の継続、3. 移転技術手法の定着、4. 新規プロジェクトの実施の観点から判断して			
	全く確実 (80%以上)	十分に確実 (80%未満)	おおむね確実 (60%未満)	不十分 (40%未満)

第4章 プロジェクト実績

4-1 プロジェクトの実施体制

本プロジェクトの実施体制に関し、事前調査においては、MICをC/P機関とし、具体的な協力活動である研修コースを実施するにあたり、MIC自身はその機能を有していないため、UIPを関係協力機関として、MIC、UIPの代表及び長期専門家から成る運営委員会の場でプロジェクトの運営に関する協議を定期的に行うものとしている。実際は、本プロジェクトの主たる実施機関はUIPであり、MICは他の組織との連携等についての政策面での調整を担当する役割である。

4-2 プロジェクトの投入実績

本プロジェクトは、協力期間3年間の個別専門家チーム派遣協力であり、投入は比較的少ない。日本側及びパラグアイ側双方とも、時期・質・量ともにおおむね適切に実行されている（付属資料 投入実績）。

(1) 日本側の主な投入実績

1) 専門家派遣

長期専門家 2名（生産管理技術、企業経営）

短期専門家 6名（食品加工管理、財務管理、原価管理、人材育成、事業計画策定、資材管理）

2) 研修員受入（本邦研修）

合計6名（2002年度3名、2003年度3名）

3) 機材供与

約400万円（ビデオデッキ、テレビ、電子ホワイトボード、コピー機、OHP、PC、液晶プロジェクター、スクリーン、レーザーポインター、スキャナー等）

4) プロジェクト運営経費（現地業務費）

2002年度 217万6,000円（Gs1億2,562万1,618）

2003年度 452万6,000円（Gs2億4,566万518）

2004年度 639万8,000円

合計 1,310万円

（2002年度及び2003年度の円貨ベースの数値は、各年度末月のJICA統一レートでGsから換算）

(2) パラグアイ側の主な投入実績

1) 施設・プロジェクト支援機材

土地・建物・その他プロジェクト用機材

2) プロジェクト要員

コーディネーター 2名

C/P 2名

Formador Seleccionado 10名

実習生 14名

3) 研修コース及びセミナー用機器

4) プロジェクト運営経費

2001/9～2002/8 Gs75,816,274 (1万3,266米ドル)

2002/9～2003/8 Gs82,203,845 (1万2,798米ドル)

2003/9～2004/8 Gs135,680,508 (2万2,613米ドル)

(2003年8月以前は、プロジェクト以外の UIP 教育訓練部の支出が含まれている)

合計 Gs2億9,370万627

4-3 プロジェクトの活動実績

ほとんどの活動は完了したか、予定どおりに実施中であり、アウトプット及びプロジェクト目標は達成される見込みである。(次ページ 暫定実施計画と実績の比較) また、上位目標の達成に関しては、本プロジェクトの実施期間が3年間と短期間であり、まだ6ヵ月間の活動期間を残しているため、プロジェクト目標の達成による上位目標への波及効果は、終了時評価調査時点では明確に確認することは困難であった(付属資料5. 実績グリッド)。

4-4 実施プロセス

派遣専門家と C/P 及び Formador Seleccionado 双方の努力により、良好なコミュニケーションがとれ、プロジェクトを適切に実施することができた。また、プロジェクト全般の方針決定、計画の承認及び実施状況の確認のために、MIC、JICA、UIP の3者による運営委員会が定期的(3ヵ月ごと)に実施され、プロジェクト管理は良好に行われた(付属資料6. 評価グリッド-実施プロセス)。

暫定実施計画と実績の比較

ELP: 長期専門家
 ECP: 短期専門家
 AFJ: 日本会計年度
 CPs: Counterparts
 CA: Associate Consultants (Formador Seleccionado)

— 計画
 - - - - 実績

	担当者	AFJ 2002				AFJ 2003				AFJ 2004									
		PY	JP	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	商工省及びUIPにおいて実施される研修用の管理システム(教科課程、教材、マニュアル)の設定																		
2	研修の計画や実施に携わる商工省及びUIPの職員の能力向上																		
	サ イ レ ー ン グ	ニーズ調査																	
		座学計画の上で必要な基本的知識																	
		計画																	
		カリキュラムおよび研修用教材の作成																	
		受講者募集																	
	実施																		
	評価及びフィードバック																		
3	UIPに選任された経営管理および生産性技術管理のインストラクターの能力の向上																		
3.1	インターナルトレーニング実施																		
経営管理	経営戦略とマネジメント	CPs	ELP																
	マーケティング戦略及び輸出促進	CPs	ELP																
	財務管理	CPs - CA	ECP																
	人材育成	CPs - CA	ECP																
	既製服産業輸出促進(経営のための情報技術からテーマ変更)	CPs - CA	ECP																
	事業計画策定	CPs - CA	ECP																
	環境管理(時期尚早のため実施せず)	CPs - CA	ECP																
	マネジメント・コンサルティング(短期専門家1回実施に変更)	CPs	ECP																
	経営管理能力開発	CPs	ELP																
生産管理	生産計画	CPs	ELP																
	経営工学	CPs	ELP																
	原価管理	CPs - CA	ECP																
	品質管理	CA	ELP																
	設備管理	CA	ELP																
	資材管理	CA	ECP																
	食品工業品質管理	CPs - CA	ECP																

3.2	オープントレーニング実施																			
経営管理	経営戦略とマネジメント	CPs	ELP																	
	マーケティング戦略及び輸出促進	CPs	ELP																	
	財務管理	CPs - CA	ECP																	
	人材育成	CPs - CA	ECP																	
	既製服産業輸出促進(経営のための情報技術からテーマ変更)	CPs - CA	ECP																	
	事業計画策定	CPs - CA	ECP																	
	環境管理(時期尚早のため実施せず)	CPs - CA	ECP																	
	マネジメント・コンサルティング	CPs	ELP																	
経営管理能力開発	CPs	ELP																		
生産管理	生産計画	CPs	ELP																	
	経営工学	CPs	ELP																	
	原価管理	CPs - CA	ECP																	
	品質管理	CPs	ELP																	
	設備管理	CPs	ELP																	
	資材管理	CPs	ECP																	
	食品工業品質管理	CPs - CA	ECP																	
4	経営管理及び生産管理についてのセミナー実施	CPs - CA	ELP y ECP																	
サセ イミ クナ ル	計画																			
	参加者募集																			
	実施																			
	評価及び次回のためのフィードバック																			
5	経営管理および生産管理の知識・技術を持った企業人の育成																			
6	UIPのコンサルティング活動による生産性向上のモデル企業の育成。	CA	ELP																	
ン ゴ ン サ サ イ ル ク テ ル イ	企業の選考及び契約																			
	プラン作成																			
	診断の実施																			
	提案及びプレゼンテーション																			
	支援及び提案の実行																			
	コンサルタント評価																			

暫定実施計画からの変更点

- 1 経営管理のためのIT技術は、既製服産業輸出促進に変更。
- 2 環境管理は実施せず。
- 3 マネジメントコンサルティングは短期専門家1回実施に変更。

資料:プロジェクト稼働実績報告書

第5章 評価結果

5-1 評価5項目による評価

評価5項目に基づく分析の詳細は、付属資料6.（評価グリッド-5項目評価）のとおりである。

5-1-1 妥当性

(1) 本プロジェクトの必要性は高い

パラグアイは1989年の民主化以降、市場経済化を進めており、1995年にメルコスールに加盟し、貿易の自由化を促進してきた。その結果、周辺国から高品質・低価格な農産加工品や工業製品の流入が増加し、各企業は生き残りのための厳しい状況に直面している。特に、中小企業は競争力強化のため、経営管理や生産管理等の生産性向上が課題となっている。また、内陸国という地理的に不利な条件から、より高い生産性の確保が必要となっている。今後、パラグアイ経済が生き残りをかけるために、そして、高失業率による社会的な不安を低下させるためにも、企業数で約97%を占める中小零細企業を振興することが危急の課題とされている。また、中小企業の振興のためには、経営管理と生産管理のための人材育成が不可欠であり、本プロジェクトの必要性は高いと判断される。

規模別企業数（工業；2002年）

規模	従業員数	企業数	割合（%）
零細企業	1～5	2,543	68
小企業	6～20	674	18
中企業	21～100	416	11
大企業	100～	112	3
合計		3,745	100

資料：プロジェクト評価用報告書

(2) 本プロジェクトはパラグアイの国家政策との整合性が高い

2003年に発足した現政権の「国家開発計画」は作成中であるが、基本的には前政権時代に策定された、競争力強化と投資促進による経済開発を含む、「社会経済開発計画（PEES）」の5本柱を踏襲している。2002年のプロジェクト発足時のパラグアイ国家開発計画（1999～2003年）では「経済活性化及び雇用の創出と訓練」が重点課題のひとつにあげられており、「中小企業が振興される」という本プロジェクトの上位目標はパラグアイの開発政策の実現を支援するものである。また、パラグアイの競争力強化を目的に、日本の技術協力で実施されたEDEPにおいて、競争力の制約要因を克服するための一戦略として、中小企業の人材育成が謳われており、EDEPの提言を実現するためには、人材育成を通じた中小企業の強化が不可欠である。さらに、本プロジェクトの上位目標である、「中小企業の振興」は、長期的には「生産性の向上による国際競争力の強化」

に貢献するもので、国家政策に合致したものであり、本プロジェクトはパラグアイの国家政策との整合性が高いと判断される。

(3) 本プロジェクトは日本の援助方針と合致している

外務省の国別評価(1998年)によると、今後のパラグアイへの経済協力における重点・優先分野として、今まで市場経済から取り残されがちであった中小規模企業への支援の重要性が述べられている。市場経済の一層の定着のためには、市場経済への移行に十分参加できる人的資源への投資、特に教育や職業訓練等への支援を重視している。また、JICAの国別事業実施計画(2004年度版)の援助重点課題のひとつは「メルコスール域内外の競争時代に対応し得る経済競争力強化」である。そのなかに「零細・中小企業の人材育成のための体制整備への支援」がプログラムとしてあげられており、本プロジェクトは日本の援助方針に合致したものであると判断される。

(4) ターゲットグループの選定は適正である

ターゲットグループであるUIPは、パラグアイにおいて人材育成を実施している数少ない機関であり、人材育成を通してパラグアイ工業の発展に貢献することを使命としている。主に企業の拠出金によって維持されており、業界団体としての期待は大きく、UIPの教育訓練部門への支援による波及効果は大きいことが予測される。そのため、ターゲットグループの選定は適正であったとはいえ、UIPの教育訓練部門の活動強化をめざす本プロジェクトの実施は、ニーズに合致したものであると判断される。

(5) 移転技術の優位性は高い

財団法人社会経済生産性本部を中心とする日本の生産性向上に関する技術は世界的に高い水準であり、技術協力の経験も豊富で、技術的優位性は高いといえる。

以上のことから、本プロジェクトの妥当性は高かったと評価できる。

5-1-2 有効性

(1) プロジェクト目標とPDMの見直しの問題

2001年12月に実施された事前調査で交わされたメモランダムに添付されている、M/D用のプロジェクト目標(スペイン語文)は、「Mejorar y actualizar la técnica de gestión empresarial y productividad de las pequeñas y medianas empresas a través de la formación de formadores. (指導者育成により中小企業の経営・生産管理技術を改善及び実現する)」であった。一方、事前調査報告書の協力目的は、「中小企業者の能力促進のために必要な研修、セミナーをMIC・UIPが効果的に実施できることを本件協力の目的とする」と、意味合いが異なっていた。さらに、2002年3月に正式に調印されたM/Dにおけるプロジェクト目標は、「Training, seminar and consulting necessary for promotion of the development of small and medium-sized enterprises in Paraguay will be effectively conducted by MIC and UIP. (英文: MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される)」及び「El entrenamiento, seminarios y consulta

necesaria para la promoción del desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PyMEs) en el Paraguay. (スペイン語文：中小企業振興に必要な研修、セミナー、コンサルティング)」とされており、英文とスペイン語文とでは若干異なっているが（ただし、PDMでは英文とスペイン語文とではほぼ同意である）、事前調査時とは大きく変更されていた。

一方、前述のように PDM において、プロジェクト目標の表現やプロジェクト目標とアウトプットとの関係における論理性が十分ではなかった点がある。また、指標が十分ではなかった部分があった。プロジェクトの実施途中で「プロジェクト要約」及び指標の再検討が必要であったものと判断される。しかし、プロジェクトの有効性に大きな支障を来す阻害要因とはならなかった。

さらに、正式調印時のプロジェクト目標の変更が、パラグアイ関係者においては、十分に周知されていなかったように判断される。インタビュー調査においても、プロジェクト目標として、案件名をより反映した、当初の人材育成の意味合いと理解している者が多かった。

(2) プロジェクト目標の達成度は高い

UIP において、質的に改善された研修及びセミナーが実施されるようになり、さらに、新たに企業コンサルティング活動が開始されるようになった。研修コースは 2002 年 3 月～2004 年 8 月までに 54 回実施され、プロジェクト当初と比較して順調に増加しており、暫定実施計画で設定された目標値（回数）をほぼ達成している。また、研修コース 1 回当たりの受講者数は目標値の 20 名を達成している。一方、セミナーは 14 回実施され、目標値は設定されていないが、プロジェクトの開始前（2001 年度 0 回）と比較して大きく増加している。一方、コンサルティング活動は新規に開始されたものであり、目標値は設定されていないが、9 社 12 件で実施しており、既に 4 社 5 件が終了している。

研修・セミナー実施実績

項目		インターナル トレーニング	オープン トレーニング	インハウス トレーニング	研修計	セミナー計
コース数	2002 年度	4	0 (17)	0	4 (17)	4 (2)
	2003 年度	9	14 (9)	0	23 (9)	8
	2004 年度	4	22	1	27	2
	計	17	36 (26)	1	54 (26)	14 (2)
受講者数	2002 年度	92	0 (297)	0	92 (297)	128 (100)
	2003 年度	241	315 (203)	0	556 (203)	327
	2004 年度	89	478	13	580	67
	計	422	793 (500)	13	1,228 (500)	522 (100)

参加 企業数	2002年度				65 (145)	52 (50)
	2003年度				369 (116)	199
	2004年度				411	46
	計				845 (261)	297 (50)

注：() は UIP 独自実施数、2004年度は8月末まで
資料：プロジェクト活動実績報告書

コンサルティング実施実績

分野	経営管理	生産管理	合計	
			件数	企業数
2002年度	0	0	0	0
2003年度	2	3	5	4
2004年度	3	4	7	5
計	5	7	12	9

資料：プロジェクト活動実績報告書

研修・セミナー実施達成度

項目	インターナル トレーニング			オープン トレーニング			セミナー		
	目標数	実績数	1回当たり 人数	目標数	実績数	1回当たり 人数	目標数	実績数	1回当たり 人数
2002年度	6	4	23	5	0	-	4	4	32
2003年度	8	9	27	15	14	23	4	4	41
2004年度	4	4	22	20	22	22	6	2	34
計	18	17	25	40	36	22	14	12	37

注：2004年度は8月末まで
目標値：研修コース1回当たり受講者数20名
セミナーの目標値(回数)は設定されていないため実施ベース
資料：プロジェクト活動実績報告書

研修及びセミナー終了時に実施している参加者に対するアンケート調査において、講義内容に対する満足度の平均がいずれも評価点75～90%以上の高い評価を受けている。暫定実施計画で設定した目標値の65%を大きく上回っており、受講者や企業の満足度はすべてにおいて十分に高いといえる。また、コンサルティング実施企業の評価点も5点満点で平均3.8と十分に高く、プロジェクト目標の達成度は高いと判断される。

研修・セミナー評価実績（評価点：％）

項目	インターナル トレーニング		オープン トレーニング	インハウス トレーニング	セミナー	
	長期専門家	短期専門家	C/P Formador s.	C/P	専門家	C/P
2002年度	88	82	-	-	81	-
2003年度	91	84	83	-	75	88
2004年度	91	87	82	82	78	-
平均	90	84	83	82	80	

注：2004年度は8月末まで

目標値：評価点65%

資料：プロジェクト活動実績報告書、プロジェクト評価用報告書

企業コンサルティング評価実績（評価点：5点満点）

評価項目	マーケティング・販売		生産性・品質			平均
	A社	B社	B社	C社	D社	
経営トップの啓発	3	5	5	5	3	4.2
人材育成	3	3	-	-	-	3.0
販売管理	3	5	-	-	-	4.0
マーケティング	3	5	-	-	-	4.0
品質管理	-	-	4	5	3	4.0
生産性向上	-	-	4	5	3	4.0
原価管理	-	-	-	4	1	2.5
平均	3.0	4.5	4.3	4.8	2.5	3.8

注：第三者機関による調査（2004年9月実施）

資料：プロジェクト評価用報告書

(3) アウトプットは達成される

前述のように PDM において、プロジェクト目標とアウトプットとの関係に若干論理性に欠ける部分があるが、研修管理マニュアル、研修実施マニュアル、コンサルティング管理マニュアル、コンサルティング実施マニュアル等が作成され、UIP の研修実施の運営システムが確立したと判断される。また、専門家による評価においても MIC 及び UIP 職員の企画や事業実施に必要な能力は格段に向上している。さらに、C/P 及び Formador Seleccionado の指導技法等の技術能力の面でも、当初と比較して大きく改善され、中小企業のニーズに合った対応ができる水準に向上しつつあると判断される。

専門家による評価 (%)

項目	2002年3月	2004年9月
MIC及びUIP職員の評価		
計画	60	100
広告	60	100
評価	60	100
改善に対する迅速な対応	60	80
平均	60	95
UIPの講師の評価		
動機づけ(積極的姿勢・積極的参加・正確性)	73	93
知識及び技能(専門家の技術移転・移転技術の適用)	80	100
実行力(教材準備・研修コース・問題点の発見・問題点の改善策・プレゼンテーション能力・訓練セミナー能力)	73	93
平均	75	95

資料：プロジェクト評価用報告書

(4) アウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は大きい

C/P及びFormador Seleccionadoに対する技術移転は順調に進み、技術レベルはパラグアイでトップレベルであり、研修、セミナー、コンサルティング活動にその技術は生かされている。そのため、技術能力向上の貢献度は高いといえる。一方、本プロジェクトの開始以前は、UIPで研修に使用できた機材はOHP1台とPC1台しかなかった。投入された資機材は有効に活用されており、研修やセミナーの質は機材の使用により、プロジェクト開始以前の研修と比較して格段に向上した。特に、PCとプロジェクターの活用頻度が高く、比較的小額な資機材供与でも選定が適切であれば、十分な効果を発現することを示している。そのため、プロジェクトの活動によるアウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は大きいと判断される。

(5) その他の貢献・阻害要因

本プロジェクトでは新規にコンサルティング活動を実施したことにより、技術移転において理論と実技とのバランスが保たれ有効であった、とするコメントがC/P及び専門家からあった。

一方、専門家へのインタビュー等で、パラグアイ人経営者や経営幹部の保守的な気質、人材育成への投資に対する関心の低さ、経済的・人的余裕がないため対価を支払ってコンサルティングを受けようとする企業が少なく、指摘されている。パラグアイでは、経営者や幹部の資質や能力が中小企業の発展の主要要因であり、生産性向上のための活動にも大きく影響しているといえる。このパラグアイの中小企業文化、経営者や経営幹部の気質/メンタリティー等は、本プロジェクトの活動に少なからず影響を与える外部条件とも推測される。

以上のことから、PDMにおいて、プロジェクト運営は比較的順調に推移したと判断

できる。プロジェクト目標は予定されたすべてのアウトプットと同様にプロジェクトの協力期間終了までに達成される見込みであり、プロジェクトの有効性は高いと評価される。なお、終了時評価調査時点で継続実施中の活動がある。プロジェクト終了時までにアウトプットを産出し、プロジェクト目標の達成に貢献するものと判断される。

5-1-3 効率性

(1) 日本側の投入は時期・質・量ともに適切に実行された

専門家派遣は計画どおりに行われ、計画された技術移転は完了するものと見込まれる。C/P 及び **Formador Seleccionado** への質問票調査では、全員が「専門家派遣は達成されたアウトプットからみて適切であった」と答えている。特に、長期専門家の質を高く評価している。それは、幅広い知識と経験をもち、スペイン語圏の社会事情に精通していることにより、コミュニケーションの確立と技術的な側面支援が、技術協力の実施プロセスを促進する要因のひとつであったことと推測される。また、短期専門家による集中的な技術移転は適切な方法であったと考えられる。一方、機材（合計約 400 万円）は計画どおりに供与され、運用も適切である。さらに、日本における研修の結果、C/P 及び **Formador Seleccionado** の技術的向上だけではなく、日本で職場規律・習慣に接したことは、プロジェクトの効率性を高めることに貢献したものと判断される。

本プロジェクトは、協力期間 3 年間の個別専門家チーム派遣協力であり、長期専門家は 2 名にとどめ、必要に応じ短期専門家 6 名を延べ 7 回派遣している。短期専門家を効率よく組み合わせたことはコストの削減につながっているものと考えられる。また、供与機材は必要性の高いものに限られており、ほぼすべてが適切に管理使用されており、これらの投入は必要最小限に抑えられたと判断される。

なお、専門家の見解として、研修コースの課題として販売や品質管理はニーズが高く、財務管理や人材育成に関する講義はあまり高くなかったといわれる。そのため短期専門家の指導科目の選定に関しても考慮が必要である。また、指導科目によっては日本人の専門家よりもパラグアイあるいは周辺国やスペイン語圏諸国の第三国専門家の方が好ましい場合も考えられる。

(2) パラグアイ側の投入はほぼ適切に実行された

パラグアイ側の投入は、プロジェクト開始当初は、C/P が 2 名と少なく、さらにプロジェクト専任ではなく他の業務との兼任であったため、専門家からの技術移転の時間を確保することが困難な場面もあった。しかし、2003 年 11 月の中間評価での改善提言により、C/P はより専任になり、さらに C/P に準ずる **Formador Seleccionado** 10 名（2004 年 1 月 6 名、2004 年 4 月 4 名）が選任され、これらの問題は解決した。また、企業に対するコンサルティング活動の開始が約 1 年遅れたが、問題解決のために **Formador Seleccionado** が選任され、遅れは改善した。さらに、企業経営を専攻する大学生 14 名を実習生として 2003 年 8 月からコンサルティング活動に参加させたため、効率性に大きな支障を来す阻害要因とはならなかった。

Formador Seleccionado の多くは、大学教授、企業家、個人コンサルタント等の C/P より高年齢の社会経験を積んだ人材である。そのため、人材育成/訓練といっても他のプ

プロジェクトにおける若年/未経験/低経歴な人材に対する技術移転の手法とは異なる対応が必要であったものと考えられる。そのため、C/P が年長の Formador Seleccionado に配慮していることは十分に感じられる。ただし、プロジェクトにおいて年齢や経歴による C/P と Formador Seleccionado との軋轢等の大きな問題は発生していないようである。

(3) 実施体制はプロジェクトの効率性に貢献した

本プロジェクトの協力対象機関が自立的な運営基盤を確立していた民間団体の UIP であったため、プロジェクトを効率的に実施することができた。また、プロジェクト全般の方針決定、計画の承認及び実施状況の確認のために、MIC、JICA、UIP の 3 者による運営委員会が定期的 (3 ヶ月ごと) に実施され、プロジェクト管理が行われた。また、MIC、専門家、C/P による作業委員会が毎週実施された。これらの委員会の実施は、プロジェクトの効率性に大きく寄与した。さらに、専門家と C/P 及び Formador Seleccionado の努力により、良好なコミュニケーションがとれたことが、プロジェクトの効率性を高める一因となった。

以上のことから、投入は必要性の高いものに限られ、少ない投入でアウトプットを実現することができ、本プロジェクトの効率性は高いと評価される。

5-1-4 インパクト

(1) 上位目標が達成される見込みが推測される

本プロジェクトの実施期間が 3 年間と短期間であり、まだ 6 ヶ月間の活動期間を残しているため、プロジェクト目標の達成による波及効果として上位目標の達成は、終了時評価調査時点では明確に確認することは困難であった。しかし、残りの期間活動が継続されることにより、アウトプットが増加し、プロジェクト目標の達成が確実なものになれば、上位目標は本プロジェクトの効果として発現することが見込まれる。特に、コンサルティングサービスを受けた企業の多くから、経営管理及び生産管理技術の改善により生産性向上に貢献している事例が報告されている。これらは、本プロジェクトによるインパクトの表れとしてとらえることができる。

(2) 中小企業でプロジェクト参加の効果が発現している

コンサルティング活動に参加した企業数は 9 社 (12 件) である。終了時評価調査時点では 4 社 (5 件) が終了しており、そのうち 3 社を訪問調査した。いずれの企業もコンサルティング活動で指導された販売管理、品質管理、現場改善等の仕組みを社内システムとして適用、定着させている。また、これら 3 社は、UIP の研修コースを従業員の人材育成に活用しており、研修とコンサルティングの両面でプロジェクトの活動を活用している。結果として、不良率の低減、作業効率の改善、顧客関係の向上等、実務の面での成果があがっており、参加企業は品質・生産性が向上したと評価している。そのため、UIP の研修・セミナー・コンサルティング活動が徐々に中小企業振興において具体的な効果を発現しているものと評価され、本プロジェクトの実施は、中小企業の経営管理及び生産管理技術の着実な向上に貢献していると判断される。

訪問企業で発現が確認された具体的な効果は、以下のとおりである。

- 1) 原材料に関する良品基準を明確にし、原材料のムダを低減した。
- 2) 作業指示が明確になったことによって、作業ミスが減った。
- 3) 原材料ごとに分かりやすく保管場所を分けることによって、作業に専念できるようになった。
- 4) 運搬のムダ、作業のムダが改善し、原材料の歩留まりが改善した。
- 5) 製品ロス（不良率）がコンサルティング実施前と比較して大きく低減した。
- 6) 顧客クレームへの迅速な対応が可能になり、顧客との関係が向上した。
- 7) 販売員の日報、月報が、一定の書式で確実に提出されるようになり、販売体制が確立した。

コンサルティングサービスを受けた企業は、UIPによるコンサルティング活動の成果を高く評価しており、コンサルティングサービスが料金に見合うものであると評価している。

(3) プロジェクト対象外への影響が期待される

研修コース参加企業数は、2002年度の210社（うちプロジェクトで実施分は65社）から2004年度の411社（4～8月分、すべてプロジェクトで実施）に大幅に増加している。また、セミナー参加企業数も、2002年度の102社（うちプロジェクトで実施分は52社）から、2003年度の199社（すべてプロジェクトで実施）、2004年度の46社（4～8月分、すべてプロジェクトで実施）に増加している。これらの実績は、中小企業数（工業）の1,090社（2002年）に対して大きな割合を占めている。また、既に研修やセミナーで習得した知識を業務に反映させている企業もあり、プロジェクトの波及効果が認められる。

UIP 研修コース実施実績

項目	コース数	受講者数	企業数	平均評価 (%)
2002年度	17 (4)	389 (92)	210 (65)	(85)
2003年度	32 (23)	759 (556)	485 (369)	(86)
2004年度(4～8月)	27	580	411	87
計	76 (54)	1,728 (1,228)	1,106 (845)	(86)

注：() はプロジェクト実施分、2004年度はすべてプロジェクトで実施
資料：プロジェクト評価用報告書

UIP セミナー実施実績

項目	回数	受講者数	企業数	平均評価 (%)
2002年度	6 (4)	228 (128)	102 (52)	(81)
2003年度	8	327	199	80
2004年度(4～8月)	2	67	46	78
計	16 (14)	622 (522)	347 (297)	80

注：() はプロジェクト実施分、2003及び2004年度はすべてプロジェクトで実施
資料：プロジェクト評価用報告書

これらのプロジェクト活動は有料で実施されており、パラグアイの経済水準を考慮するとかなりの高額（研修受講料 1 コース 1 名当たり約 30～50 米ドル、コンサルティング料 1 社 700～1,300 米ドル）である。それでも、プロジェクト活動に参加したいとするニーズ（受講者や企業）は十分にあり、今後も引き続き正のインパクトが期待される。また、研修コースとコンサルティングの実施は UIP の重要な収入源であり、研修受講料の 20～30% 及びコンサルティング料の 40% がインストラクターやコンサルティングを実施した C/P あるいは Formador Seleccionado に報酬として支払われることになっており、彼らにとって大きなインセンティブとなっている。

UIP 研修コースの料金（1,000Gs）

インストラクター	UIP 加盟企業	UIP 非加盟企業
日本人専門家	220	300
C/P 又は Formador Seleccionado	200	250

注：換算レート 1 米ドル=約 6,000Gs（2004 年 9 月）
資料：プロジェクト活動実績報告書

UIP コンサルティングサービスの料金（1,000Gs）

企業規模区分	内 容	UIP 加盟企業	UIP 非加盟企業
小企業 (従業員 10～20 名)	診 断	500	659
	実 施	3,500	5,350
	計	4,000	6,000
中企業 (従業員 21～100 名)	診 断	650	800
	実 施	5,350	7,200
	計	6,000	8,000

注：換算レート 1 米ドル=約 6,000Gs（2004 年 9 月）
資料：プロジェクト活動実績報告書

一方、本プロジェクトの対象地域はアスンシオンであるが、食品加工管理の短期専門家は、エンカルナシオン等の地方でセミナー及び企業指導を実施した。さらに、MIC の意向として、類似の活動を地方都市でも展開することを検討していることから、今後は地方への普及拡大が期待される。

(4) その他のインパクト

本プロジェクトは UIP という民間団体を C/P 機関として選定した特異なプロジェクトとして、パラグアイ政府（MIC）もその進展を注目しており、今後のパラグアイにおける技術協力のあり方にも影響を与える可能性がある。

以上のように、上位目標の達成は終了時評価調査時点では確認し得る段階にないが、プロジェクトの実施によりプラスのインパクトが認められ、今後、上位目標が達成されると見込まれる。

5-1-5 自立発展性

(1) 協力終了後も政策支援が見込まれる

中小企業振興政策は現政権でも継続されており、MIC は今後本プロジェクトと類似の活動を地方都市で展開することを検討している。また、MIC は UIP 及び本プロジェクトの活動への支援の継続を表明しており、政策的、制度的な支援は協力終了後も継続することが見込まれる。

(2) 移転された技術が定着する見込みは高い

前述の専門家による評価でも明らかのように、本プロジェクトにより C/P 及び Formador Seleccionado の能力は大きく向上し、自主的に活動計画を策定できるまでになっており、技術的な自立発展性は高いと評価される。また、運営管理能力はプロジェクトの開始前と比較して格段に向上している。さらに、供与機材は良好な状態で維持されており、今後の活動においても使用可能である。

(3) 活動を維持するためには財源確保が重要である

本プロジェクトの実施機関である UIP は、企業の拠出金や展示会収入を主たる財源としていることから収入面では安定しており、自立的な運営基盤を確立している。また、プロジェクトの中心である研修・セミナー・コンサルティング活動は収入を伴っており、プロジェクトに対する UIP のオーナーシップは十分に確保されている。

現在、UIP の教育訓練部門の活動はプロジェクトとほぼ一致している。同部門の収支は 2002 年から黒字となっており、2004 年には訓練コースの拡充及びコンサルティング活動による収入の増加で、黒字（約 1 万 1,000 米ドル）は大きく拡大している。しかし、主に教材作成に用いられている日本側の財務的な投入（年間約 440 万円）は含まれておらず、現在と同規模の活動を維持するためには、財務的な不安がある。そのため今後は、財源確保を確実なものにするために、主な収入源となっている研修コース及びコンサルティング活動の増収のための取り組み（例えば研修内容の検討や顧客確保のための戦略等）がより一層必要になると判断される。

UIP 教育訓練部の収支（US ドル換算）

収支項目	2001/9～2002/8	2002/9～2003/8	2003/9～2004/8
研修収入	13,846	12,456	28,944
コンサルティング収入	0	616	4,479
収入合計	13,846	13,072	33,423
人件費支出	7,782	8,396	14,022
研修支出	2,058	2,725	5,524
コンサルティング収入	0	0	798
その他支出	3,426	1,677	2,269
支出合計	13,266	12,798	22,613

収 支	580	274	10,810
-----	-----	-----	--------

注：2000/9～2001/8 は 7,575 米ドルの支出超過
資料：プロジェクト評価用報告書

日本側負担分（現地業務費）

合 計	2002 年度実績	2003 年度実績	2004 年度予算
1,310 万円	217 万 6,000 円	452 万 6,000 円	639 万 8,000 円

資料：プロジェクト活動実績報告書

以上のように、本プロジェクトで発現した効果は、制度・組織面、技術面の観点からは自立発展性が高いと評価されるが、財務面では改善の余地がある。

5-2 評価5項目による評価の結論

パラグアイにおいて「指導者育成による中小企業の振興」を目的とする本プロジェクトは国家政策及び実施機関（MIC・UIP）の組織的ニーズ、更にはパラグアイ工業界の強いニーズに呼応して実施された。UIP の教育訓練部門の能力向上により、質の高い研修、セミナー、コンサルティングサービスの提供が可能となり、中小企業の生産性の向上を期待する本プロジェクトの妥当性及び有効性は高いと判断される。一方、自立発展性に関しては、制度・組織面、技術面の観点からは高いと評価されが、現在と同規模の活動を維持するためには、財務面で若干の懸念がある。

以上、評価5項目による評価結果からは、計画内容（PDM に若干の論理性に欠ける点があったが）、実施プロセスともに大きな問題はみられず、上位目標の達成も見込まれることから協力を終了することは差し支えない。今後は、本プロジェクトの成果を進展させるために、より一層の財源確保を確実なものにする必要がある。

5-3 効果発現に貢献した要因

5-3-1 計画内容に関すること

本プロジェクトの実施機関が自立的な運営基盤を確立していた民間団体の UIP であったため、プロジェクトを効率的に実施することができた。プロジェクトの計画段階において、MIC は直接的な活動の中心とはならず、役割として支援の立場が明確にされたため、予算措置が必要とならず、他の案件で多くみられる財政的な問題が発生することがなく、効果発現に寄与したといえる。また、技術協力のアプローチでは、新規にコンサルティング活動を職場内訓練（On-the-Job Training：OJT）により実施したことにより、技術移転において理論と実技とのバランスが保たれ有効であったとともに、企業に対する実践的な指導も行えるようになり、円滑な技術移転を図るうえで貢献した。

5-3-2 実施プロセスに関すること

ほぼ計画どおりに実施された活動に加え、派遣専門家、特に長期専門家の語学力、適応性、経験に基づく柔軟性及び C/P の資質が優れていたことにより、両者の良好な信頼関係を築くことができ、効果発現を促進した要因となった。また、専門家と C/P 及び Formador Seleccionado がお互いの信頼に基づく良好な人間関係を築いたことも大きな貢献要因といえる。双方がパ

ートナーとしてプロジェクトの目標を共有しながら活動ができたことが、プロジェクトの効率性を高めることに貢献した。さらに、C/P がプロジェクト実施の早い段階で、日本で研修を受け、日本の状況を理解したことは、プロジェクトの効果発現に貢献した要因である。

一方、プロジェクト全般の方針決定、計画の承認及び実施状況の確認のために、MIC、JICA、UIP の 3 者による運営委員会が定期的実施され、プロジェクト管理が良好に行われた。また、MIC、専門家、C/P による作業委員会が毎週実施された。これらの委員会の実施は、プロジェクトの有効性と効率性に大きく寄与した。さらに、MIC と UIP の連携がうまくいっている要因は、本プロジェクトの両機関のコーディネーターが、ともにお互いの役割の違いを認識しつつ、連携の重要性を理解していることといえる。

5-4 問題点及び問題を発生させた要因

5-4-1 計画内容に関すること

PDM において、プロジェクト目標の表現やプロジェクト目標とアウトプットとの関係に若干論理性に欠けた点があった。また、目標値としての指標が明確に設定されていなかったとともに、適切ではない指標が設定されていた。PDM がプロジェクトの計画及び管理運営のためのツールであるならば、計画時に指標設定を含め論理的な PDM が策定されるべきであり、さらに、プロジェクト実施期間中に適切に修正されるべきであった。ただし、プロジェクトの妥当性や有効性に大きな支障を来す阻害要因とはならなかった。

5-4-2 実施プロセスに関すること

当初、C/P が 2 名と少なく、さらにプロジェクト専任ではなく他の業務との兼任であったため、専門家からの技術移転の時間を確保することが困難な場面があった。また、コンサルティング活動の開始が約 1 年遅れることとなったが、日本側の改善提言による UIP の対応により、効率性に大きな支障を来す阻害要因とはならなかった。しかし、投入が適切に実施されていれば、より効率性は増加したものと判断される。

ただし、パラグアイ側は、M/D に基づいて、最低限の C/P を投入しており、責任は果たしているといえる。しかし、技術協力プロジェクトにおける技術移転の観点からは、当初の 2 名では少なかったと判断される。それは、2003 年 11 月の中間評価でも指摘されている。一方、コンサルティング活動はプロジェクト全体の準備調整のため開始が 1 年遅れた。C/P の訓練期間等を考慮すると、プロジェクト開始当初からの実施には若干無理があったのではないかと推察される。ともかく、パラグアイ側の努力により、実施期間の後半において問題は改善されている。

一方、2002 年に日本で研修を受けた MIC からの研修員は、研修後プロジェクトとはかかわっていない。プロジェクトの有効性及び効率性を損なう点で問題といえる。

第6章 結 論

- (1) 本プロジェクトに関しては、2003年11月にプロジェクトの進捗確認を行うとともに、パラグアイ側と協議を実施したが、その当時に改善事項として調査団が提言した、「C/Pの充実」は、指摘した内容以上に質・量ともに改善された。本措置は、パラグアイ側の誠実な対応として特筆して評価されるべきと考える。この措置により、特に最も危惧した企業コンサルティング業務への対応が可能となった事実は、本プロジェクトのインパクトとサステナビリティを確認する証となった。
- (2) C/Pの充実とともに、日本側から派遣された専門家の資質が優れていたことが、本プロジェクトの有効性を高めた大きな一因である。C/Pとの良好な人間関係の下に、長期専門家の活動が高く評価されており、アンケートに示された数字がそれを物語っている。
- (3) 本プロジェクトは1997年から約3年にわたり実施された「パラグアイ経済開発調査(EDEP)」の提言アクションプランを踏まえており、メルコスール経済体制下の本国の「国際競争力の強化」という視点で着目された案件である。日本(JICA)が実施した開発調査の提言が、再びわが国の技術協力によりフォローされている事実は、パラグアイのわが国への信頼感の表れであるとともに、「種」から「果実」に至る確かな歩みへの期待を抱かせる。事実、EDEP調査時代のC/Pの1人であった現MIC工業次官は、本終了時評価調査団を応接するに際し、同調査レポートを「座右の書(同次官は“バイブル”と呼称)」として傍らに置きながら面談に応じた。同次官は、本プロジェクトを所管する政治家であるとともに技術的に深く関与した唯一の人物であることを語りつつ、本分野への協力がいかに具体的、実際的かつ有効的であるかを強調し、日本の協力に深甚の謝意を表してくれた。
- (4) 本プロジェクトの協力開始にあたっては、C/P機関の決定が重要なターニングポイントとなったが、2年半を経過した現時点では、その選定がいかに英断であったかが確認された。パラグアイにおける過去の協力の経験から、プロジェクトの円滑な運営には「ローカル・コスト」のテーマが常に存在していただけに、本プロジェクトがUIPを実質的なC/Pとして自立的運営基盤を確保できたことは、結果的にプロジェクトの効率性が図られ、着実なインパクトとサステナビリティをもたらした大きな要因といえる。事実、UIPとMICの本プロジェクトコーディネーターは、ともにお互いの役割の違いをあげつつ、その連携がいかに有効に働いたかを語り、特に後者のコーディネーターは、「他の違った運営形態であったらこうもうまくいかなかっただろう」とまで素直な感想を述べた。今後のパラグアイにおけるプロジェクト運営のあり方として示唆するところが大きいと思われた。
- (5) 上述のとおり、C/Pとしての実質的運営機関のUIPは、政府の財政的支援を仰がずに当初から自主運営を行ってきた。したがって、その活動ぶりも協力開始時はささやかなものであったが、2年半経過した今ではUIPの教育訓練部の活動は、おおむね本プロジェクトが100%を占めるに至っている。その推移を収入・支出で概観すると、協力開始前(2001年)は赤字状態であったが、開始後の2002年からUIPの教育部門は黒字に転じ、事業規模は以

前の約4倍の増加を示している。この数字には、いかに研修とコンサルティング業務の盛隆が貢献したかが裏づけられている。また、この事実が教育研修部を独立させ、CEPPROCALを設置したいという背景と動機になっている。

(6) 今次の終了時評価の結果、上記5項目評価でも述べたとおり、一定のプロジェクト目標の達成が確認され、上位目標への効果発現も見込まれることから、3年間の協力を終了することは適切と判断される。

第7章 提言と教訓

(1) 本プロジェクトのユニークな実施体制となった官民連携が、自立的運営にとっていかに有効であるか確認された。残る半年間の協力は同体制の堅持の下に、プロジェクト成果の普及促進による受益者の拡大、特に地方への展開を図ることが期待される。それにより、今後の日本・パラグアイ協力のあり方（運営体制）の一モデルとして関係者は多くを学ぶことになると思料される。

(2) EDEP 開発調査で勧告されたアクションプランのテーマとはいえ、中小企業が国際競争力を有するには企業内の人材育成を図り、経営基盤を強化するだけでは十分といえない。すなわち、MIC 等の行政機関において「貿易や直接投資を促進するための金融面を含む法制度・諸制度の改善」「品質を国際的に保証する検査・認定体制や標準規則制度の整備」などが、同時並行的に検討・施行される必要がある。メルコスール体制下でのパラグアイの経済状況は、その措置が急務であることを示唆している。

第8章 その他

パラグアイ政府は、2005年度新規案件として「CEPPROCAL 設置計画」を要請しているが、今次の終了時評価で高いインパクトとサステナビリティが確認されたことにより、UIPの教育研修部を独立させたセンター化構想には、一定の可能性がある判断される。なお、本センター構想は、企業側のニーズ（有効需要）を質量の両面から的確に把握したうえで、めざすべき方向性、提供すべきサービス概要、事業・組織の拡大に伴う運営経費の増加等について、パラグアイ側の十分な事前検討が求められる。一方、日本側としては、「インスティテューショナル・ビルディング」の要請内容として、例えば協力期間や投入規模が妥当であるか慎重に吟味する必要がある。

付 属 資 料

1. PDM (プロジェクト・デザイン・マトリックス)
2. PDM 改定版
3. PDMe (評価用 PDM)
4. 投入実績
5. 実績グリッド
6. 評価グリッド
7. 質問票回答集計
8. 工場訪問結果
9. 進捗確認時の先方との合意文書
10. 協議議事録 (ミニッツ) 英語・スペイン語

PDM (仮訳)

プロジェクト名：バラグアイ中小企業活性化のための指導者育成計画

協力期間：2002年3月18日～2005年3月17日(3年間)

Ver. No.: 1

作成日：2002年3月18日

対象地域：アスンシオン

ターゲット・グループ：バラグアイ工商省(MIC)・バラグアイ工業連盟(UIP)の職員・インストラクター・中小企業経営者

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
<p>上位目標 バラグアイにおける中小企業が振興される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 本プロジェクトで推進された活動を行う企業数 UIPの研修とコンサルティングの継続を希望する企業数 MIC・UIPが行ったSME支援活動に対する評価 	<ol style="list-style-type: none"> 日本人専門家への聴取、工業統計 日本人専門家への聴取、企業へのアンケート 企業への聴取、企業へのアンケート 	<p>a. 中小企業振興政策が維持される。</p>
<p>プロジェクト目標 MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 研修コースとセミナーの数 研修コースとセミナーの参加者数 参加者を出した企業、及び受講者の満足度 コンサルティング受講企業数 コンサルティング受講企業の満足度 	<ol style="list-style-type: none"> プロジェクト報告書 プロジェクト報告書 企業への聴取、企業へのアンケート プロジェクト報告書 企業への聴取、企業へのアンケート 	<p>a. 受講者が中小企業ことどまる。</p>
<p>成果</p> <ol style="list-style-type: none"> UIPの研修実施運営システムが確立される。 MIC・UIPの職員の企画・実施に必要な能力が向上する。 経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。 経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。 企業人が経営管理、生産管理に係る知識とスキルを習得する。 UIPのコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 職員数 1-2. 予算 1-3. 全体的マネージメントシステム 2-1. 運営マニュアル、カリキュラム、研修マニュアル 2-2. 研修参加者数 2-3. MIC,UIP 職員の達成評価 3-1. MIC,UIP インストラクターの達成評価 3-2. 研修コース参加者の満足度 4-1. セミナー数 4-2. セミナー参加者数 4-3. セミナー参加者満足度 5-1. 研修コース参加者数 5-2. セミナー参加者数 5-3. 受講生を出した企業の満足度 6-1. コンサルティングを受けた企業数 6-2. コンサルティングを受けた企業の満足度 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 職員名簿 1-2. UIP 財務報告書 1-3. 全体的マネージメントマニュアル 2-1. マニュアル、カリキュラム、トレーニングマニュアルのリスト 2-2. ワークプラン、プロジェクト報告書 2-3. 日本人専門家への聴取 3-1. 日本人専門家への聴取 3-2. 参加者へのアンケート 4-1. プロジェクト報告書 4-2. プロジェクト報告書 4-3. 参加者へのアンケート 5-1. プロジェクト報告書 5-2. プロジェクト報告書 5-3. 企業へのアンケート 6-1. プロジェクト報告書 6-2. 企業へのアンケート、企業への聴取 	
<p>活動</p> <ol style="list-style-type: none"> 1-1. プロジェクト実施に適切な人員を配置する。 1-2. 全体業務計画を策定する。 1-3. 予算計画を策定する。 1-4. 全体的マネージメントシステムを構築する。 2-1. 研修、セミナー、コンサルティングのニーズ調査を行う。 2-2. 研修計画を作成する。 2-3. 研修カリキュラムを準備する。 2-4. 研修教材を準備する。 2-5. インストラクターを選出する。 3-1. 内部研修コースを実施する。 3-2. 研修コース開講を広報する。 3-3. 公開研修コースを実施する。 3-4. 公開研修コースを評価し、次回コースにフィードバックする。 4-1. セミナーを広報する。 4-2. セミナーを実施する。 4-3. セミナーを評価し、次回コースにフィードバックする。 5-1. 公開研修コース及び社内研修コースを広報する。 5-2. 公開研修コースを実施する。 5-3. 社内研修コースを実施する。 5-4. 研修コースを評価し、次回コースにフィードバックする。 6-1. コンサルティングを実施するモデル企業を選定する。 6-2. 事前診断を実施する。 6-3. 提案とプレセッションを行う。 6-4. コンサルティングを実施する。 6-5. コンサルティング結果を評価する。 	<p>投入</p> <p>[日本側]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家派遣 ・ 本邦研修 ・ 機材供与 ・ 支援委員会設立 <p>[バラグアイ側]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地・建物・その他プロジェクト用機器の投入 ・ CP、管理職員の牽引当て ・ 研修コース及びセミナー用機器の投入 ・ 研修コース広報と受講者選定 ・ 運営費用 	<ol style="list-style-type: none"> 研修コース及びセミナーの参加者が確保される。 コンサルティングを受ける企業が確保される。 	<p>前提条件</p>

PDM (改定版 仮訳)

プロジェクト名：パラグアイ中小企業活性化のための指導者育成計画

協力期間：2002年3月18日～2005年3月17日(3年間)

Ver. Revised

作成日：2003年4月15日

対象地域：アスンシオン

ターゲット・グループ：パラグアイ商工省(MIC)・パラグアイ工業連盟(UIP)の職員・インストラクター・中小企業経営者

プロジェクトの要約	指標	入手手段	外部条件
<p>上位目標 パラグアイにおける中小企業が振興される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 本プロジェクトで推進された活動を行う企業数 UIPの研修とコンサルティングの継続を希望する企業数 MIC,UIPが行ったSME支援活動に対する評価 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. <u>パラグアイ中小企業工業統計</u> 1b. <u>コースに研修生を出した企業数→UIP内部資料</u> 1c. <u>活動の実際を知る具体的調査票→第三者調査</u> 2a. <u>2001年中にコースに研修生を出した企業数→UIP内部資料</u> 3a. <u>5アイテムによるコースレベルの評価→第三者評価</u> 3b. <u>研修参加後のマネージメントの向上→第三者評価</u> 	<p>a. 中小企業振興政策が維持される。</p>
<p>プロジェクト目標 MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 研修コースとセミナーの数 研修コースとセミナーの参加者数 参加者を出した企業、及び受講者の満足度 コンサルティング受講企業数 コンサルティング受講企業の満足度 	<ol style="list-style-type: none"> 1a. <u>研修コース数→UIP内部資料</u> 1b. <u>研修コースとセミナー数→プロジェクト報告書</u> 2a. <u>経営者レベルの研修コース参加者数→UIP内部資料</u> 2b. <u>セミナー参加企業数及び参加者数</u> 2c. <u>経営者レベルの研修コース参加者数→UIP内部資料</u> 3a. <u>研修員の満足度→コース終了時のアンケート調査</u> 3b. <u>企業の満足度→第三者評価</u> 3c. <u>セミナー参加者の満足度→セミナー終了時のアンケート調査</u> 4a. <u>企業数→プロジェクト報告書</u> 5a. <u>満足度→第三者調査</u> 	<p>a. 受講者が中小企業にとどまる。</p>
<p>成果 1.UIPの研修実施運営システムが確立される。 2.MIC・UIPの職員の企画・実施に必要な能力が向上する。 3.経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。 4.経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。 5.企業人が経営管理、生産管理に係る知識とスキルを習得する。 6.UIPのコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. 職員数 1-2. 予算 1-3. 全体的マネージメントシステム 2-1. 運営マニュアル、カリキュラム、研修マニュアル 2-2. 研修参加者数 2-3. MIC,UIP 職員の達成評価 3-1. MIC,UIP インストラクターの達成評価 3-2. 研修コース参加者の満足度 4-1. セミナー数 4-2. セミナー参加者数 4-3. セミナー参加者満足度 5-1. 研修コース参加者数 5-2. セミナー参加者数 5-3. 受講生を出した企業の満足度 6-1. コンサルティングを受けた企業数 6-2. コンサルティングを受けた企業の満足度 	<ol style="list-style-type: none"> 1-1. <u>→UIP職員名簿プロジェクト報告書</u> 1-2. <u>→UIP年間報告書</u> 1-3. <u>→UIP経営マニュアル、年間研修レポート、調査マニュアル</u> 2-1. <u>→UIP運営マニュアル、カリキュラム、トレーニングマニュアル</u> 2-2a. <u>経営者レベルの参加者数→UIP内部資料</u> 2-2b. <u>経営者レベルの参加者数→プロジェクト報告書</u> 2-3. <u>日本人専門家による評価</u> 3-1a. <u>企業の満足度→第三者による調査</u> 3-1b. <u>日本人専門家による評価</u> 3-2. <u>参加者の満足度→コース終了時の参加者へのアンケート調査</u> 4-1a. <u>UIPはまだセミナーを開催していない。</u> 4-1b. <u>セミナー数→プロジェクト報告書</u> 4-2. <u>プロジェクト報告書</u> 4-3a. <u>セミナー終了後の参加者へのアンケート調査</u> 5-1a. <u>研修コース数→UIP内部資料</u> 5-1b. <u>研修コース数→プロジェクト報告書</u> 5-2a. <u>セミナー参加者数→0</u> 5-2b. <u>セミナー参加者数→プロジェクト報告書</u> 5-3a. <u>研修参加企業の満足度→第三者による調査</u> 6-1a. <u>UIPはまだコンサルティングを行っていない。</u> 6-1b. <u>コンサルティングを受けた企業数→プロジェクト報告書</u> 6-2. <u>満足度→第三者評価</u> 	
<p>活動 1-1.プロジェクト実施に適切な人員を配置する。 1-2.全体業務計画を策定する。 1-3.予算計画を策定する。 1-4.全体的マネージメントシステムを構築する。 2-1.研修、セミナー、コンサルティングのニーズ調査を行う。 2-2.研修計画を作成する。 2-3.研修カリキュラムを準備する。 2-4.研修教材を準備する。</p>	<p>投入 [日本側] ・専門家派遣 ・本邦研修 ・機材供与 ・支援委員会設立</p> <p>[パラグアイ側] ・土地・建物・その他プロジェクト用機器の投入 ・C/P、管理職員の割り当て ・研修コース及びセミナー用機器の投入 ・研修コース広報と受講者選定 ・運営費用</p>	<p>a. 研修コース及びセミナーの参加者が確保される。 b. コンサルティングを受ける企業が確保される。</p>	

<p>2.5.インストラクターを選出する。</p> <p>3-1.内部研修コースを実施する。 3-2.研修コース開講を広報する。 3-3.公開研修コースを実施する。 3-4.公開研修コースを評価し、次回コースにフィードバックする。</p> <p>4-1.セミナーを広報する。 4-2.セミナーを実施する。 4-3.セミナーを評価し、次回コースにフィードバックする。</p> <p>5-1.公開研修コース及び社内研修コースを広報する。 5-2.公開研修コースを実施する。 5-3.社内研修コースを実施する。 5-4.研修コースを評価し、次回コースにフィードバックする。</p> <p>6-1.コンサルティングを実施するモデル企業を選定する。 6-2.事前診断を実施する。 6-3.提案とプレゼンテーションを行う。 6-4.コンサルティングを実施する。 6-5.コンサルティング結果を評価する。</p>		前提条件
---	--	------

PDMe

案件名：中小企業活性化のための指導者育成計画

対象国名：パラグアイ共和国

実施期間：2002年3月18日～2005年3月17日（3年間）

実施機関：パラグアイ商工省（MIC）及びパラグアイ工業連盟（UIP）

対象地域：アスンシオン

ターゲットグループ：MIC/UIPの職員、インストラクター・中小企業経営者

作成日：2004年9月20日

プロジェクトの要約	指 標	指標データ入手手段	外部条件
上位目標 パラグアイにおける中小企業が振興される。	1. 本プロジェクトで推進された活動を行う企業数 2. UIPの研修とコンサルティングの継続を希望する企業数	1. 工業統計、UIP内部資料、第三者調査 2. UIP内部資料	・中小企業振興政策が維持される。
プロジェクト目標 MIC・UIPによって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。	1. 研修コースとセミナーの数 2. 研修コースとセミナーの参加企業数及び参加者数 3. 参加者を出した企業及び受講者の満足度 4. コンサルティング受講企業数 5. コンサルティング受講企業の満足度	1. UIP内部資料、プロジェクト報告書 2. UIP内部資料、プロジェクト報告書 3. コース終了時のアンケート調査、セミナー終了時のアンケート調査、第三者調査 4. プロジェクト報告書 5. 第三者調査	・受講者が中小企業にとどまる。
アウトプット 1. UIPの研修実施運営システムが確立される。 2. MIC・UIPの企画・実施に必要な能力が向上する。	1-1 職員数 1-2 予算 1-3 全体的マネージメントシステム 2-1 運営マニュアル、カリキュラム、研修マニュアル	1-1 UIP職員名簿、プロジェクト報告書 1-2 UIP年報 1-3 UIP経営マニュアル、年間研修レポート、調査マニュアル 2-1 UIP運営マニュアル、カリキュラム、トレーニングマニユア	

プロジェクトの要約	指 標	指標データ入手手段	外部条件
<p>3. 経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。</p> <p>4. 経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。</p> <p>5. 企業人に経営管理、生産管理に係る知識とスキルが習得される。</p> <p>6. UIP のコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。</p>	<p>2-2 研修参加者数</p> <p>2-3 MIC、UIP 職員の達成評価</p> <p>3-1 MIC、UIP インストラクターの達成評価</p> <p>3-2 研修コース参加者及び企業の満足度</p> <p>4-1 セミナー数</p> <p>4-2 セミナー参加者数</p> <p>4-3 セミナー参加者の満足度</p> <p>5-1 研修コース参加者数</p> <p>5-2 セミナー参加者数</p> <p>5-3 研修参加企業の満足度</p> <p>6-1 コンサルティングを受けた企業数</p> <p>6-2 コンサルティングを受けた企業の満足度</p>	<p>ル</p> <p>2-2 UIP 内部資料、プロジェクト報告書</p> <p>2-3 日本人専門家による評価</p> <p>3-1 日本人専門家による評価</p> <p>3-2 コース終了時の参加者へのアンケート調査、第三者調査</p> <p>4-1 プロジェクト報告書</p> <p>4-2 プロジェクト報告書</p> <p>4-3 セミナー終了時の参加者へのアンケート調査</p> <p>5-1 UIP 内部資料、プロジェクト報告書</p> <p>5-2 UIP 内部資料、プロジェクト報告書</p> <p>5-3 第三者調査</p> <p>6-1 プロジェクト報告書</p> <p>6-2 第三者調査</p>	
<p>活 動</p> <p>1-1 プロジェクト実施に適切な人員を配置する。</p> <p>1-2 全体業務計画を策定する。</p> <p>1-3 予算計画を策定する。</p> <p>1-4 全体的マネージメントシステムを構築する。</p> <p>2-1 研修、セミナー、コンサルティングのニーズを調査する。</p> <p>2-2 研修計画を作成する。</p> <p>2-3 研修カリキュラムを準備する。</p> <p>2-4 研修教材を準備する。</p> <p>2-5 インストラクターを選出する。</p> <p>3-1 内部研修コースを実施する。</p> <p>3-2 公開研修コースを広報する。</p> <p>3-3 公開研修コースを実施する。</p> <p>3-4 公開研修コースを評価し、次回のニーズにフィードバックする。</p>	<p style="text-align: center;">投 入</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">【日本側】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 専門家派遣 長期専門家 2 名（生産管理技術、企業経営） 短期専門家 6 名（食品加工生産管理、財務管理、原価管理、人材育成、事業計画策定、資材管理） 2. 研修員受入（本邦研修） 合計 6 名（平成 14 年度 3 名、15 年度 3 名） 3. 機材供与 4 百万円（ビデオデッキ、テレビ、電子ホワイトボード、コピー機） </div> <div style="width: 45%;"> <p style="text-align: center;">【パラグアイ側】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 施設・プロジェクト支援機材 土地・建物・その他プロジェクト用機材 2. プロジェクト要員 コーディネーター 2 名 専属 C/P2 名 Selected instructor (Formador seeleccionado) 10 名 3. 研修コース及びセミナー用機器 4. プロジェクトの運営経費 </div> </div>		<ul style="list-style-type: none"> ・研修コース及びセミナーの参加者が確保される。 ・コンサルティングを受ける企業が確保される。

プロジェクトの要約	指 標	指標データ入手手段	外部条件
4-1 セミナーを広報する。 4-2 セミナーを実施する。 4-3 セミナーを評価し、次回のニーズにフィードバックする。 5-1 公開研修コース及び社内研修コースを広報する。 5-2 公開研修コースを実施する。 5-3 社内研修コースを実施する。 5-4 研修コースを評価し、次回のニーズにフィードバックする。 6-1 コンサルティングを実施するモデル企業を選定する。 6-2 事前診断を実施する。 6-3 提案とプレゼンテーションを実施する。 6-4 コンサルティングを実施する。 6-5 コンサルティング結果を評価する。	一機、OHP、PC、液晶プロジェクター、スクリーン、レーザーポインター、スキャナーほか) 4. プロジェクト運営経費	【パラグアイ側】 1. 施設・プロジェクト支援機材 土地・建物・その他プロジェクト用機材 2. プロジェクト要員 コーディネーター2名 専属 C/P2名 Selected instructor (Formador seeleccionado)10名 3. 研修コース及びセミナー用機器 4. プロジェクトの運営経費	前提条件

投入実績 (2004年9月現在)

	2002年												2003年												2004年												2005年											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4								
プロジェクト期間	2002年3月18日～2005年3月17日																																															
日本側																																																
1. 専門家派遣																																																
長期専門家 (2名)																																																
企業経営	瀧 滋	2002年3月18日～2005年3月18日																																														
生産管理技術	土屋 茂機	2002年3月24日～2005年3月24日																																														
短期専門家 (6名)																																																
食品加工生産管理	植田 浩之	2003年2月23日～2003年3月23日																																														
財務管理	三森 邦弘	2003年3月20日～2003年4月16日																																														
原価管理	中井 俊次	2003年10月26日～2003年11月23日																																														
人材育成	浅野 弘	2003年11月16日～2003年12月5日																																														
事業計画策定	小林 隆光	2004年2月14日～2004年3月8日																																														
資材管理	並木 繁次	2004年3月7日～2004年3月29日																																														
2. 研修員受入 (日本で研修: 実績合計6名)																																																
2002年度 (3名)																																																
Lourdes Martinez de Ramos (UIP)	2002年11月12日～12月12日																																															
Euclides Florentin (UIP)	2002年11月12日～12月12日																																															
Manuel Alarcon (MCI)	2002年11月12日～12月12日																																															
地域特設「南米生産性向上(及びパラグアイC/P研修合同実施)」																																																
2003年度 (3名)																																																
Santos González (Formador)	2003年11月11日～2003年12月12日																																															
Luis Gomez Volpe (Formador)	2003年11月11日～2003年12月12日																																															
Olinda Larré de Saldívar (Formador)	2003年11月11日～2003年12月12日																																															
「パラグアイ生産性向上」																																																
2004年度 (11月4名を予定)																																																
3. 機材供与																																																
約4,000千円																																																
[ビデオデッキ、テレビ、電子ホワイトボード、コピー機(大型・小型)、OHP、PC、液晶プロジェクター、スクリーン、レーザーポインター、スキャナー等]																																																
4. プロジェクトの運営経費 (現地業務費)																																																
2002年度	2,176千円 (Gs 125,621,618)																																															
2003年度	4,526千円 (Gs 245,660,518)																																															
2004年度	6,398千円																																															
合計	13,100千円																																															
(2002年度及び2003年度の円貨ベースの数値は各年度末月のJICA統一レートでGsから換算)																																																
パラグアイ側																																																
1. 施設・プロジェクト支援機材																																																
土地・建物・その他プロジェクト用機材																																																
2. プロジェクト要員																																																
コーディネーター (2名)																																																
Anibal Gimenez (MIC)	2002年3月18日～																																															
Jorge Vazquez (UIP)	2002年3月18日～																																															
C/P (2名)																																																
Lourdes Martinez de Ramos	2002年3月18日～																																															
Euclides Florentin	2002年3月18日～																																															
Formador Seleccionado (10名)																																																
Luis Gomez Volpe	2004年1月～																																															
Ramón Recalde	2004年1月～																																															
Cesar Pappalardo	2004年1月～																																															
Santos González	2004年1月～																																															
Estela Pereira de Gonzalez	2004年1月～																																															
Olinda Larré de Saldívar	2004年1月～																																															
Fernando Espínola	2004年4月～																																															
Graciera Gómez	2004年4月～																																															
Carlos Verdún	2004年4月～																																															
Beatriz Campos	2004年4月～																																															
実習生 (14名)	2003年8月～																																															

実績グリッド

注) 2004年については4～8月までの実績

	プロジェクトの要約／計画活動	データ入手手段	活動実績
活 動	1-1 プロジェクト実施に適切な人員を配置する。	実績報告書	プロジェクト要員として、コーディネーター2名（MIC・UIP各1名）、C/P2名、Formador seleccionado（Fs）6名、実習生14名が配置された。
	1-2 全体業務計画を策定する。	実績報告書	暫定実施計画（TPO）に準拠するとともに、UIPの運営マニュアルを修正し、プロジェクト運営マニュアルを作成した。
	1-3 予算計画を策定する。	実績報告書 評価用報告書	日本側予算：2002年度実績2,176千円、2003年度実績4,526千円、2004年度予算6,398千円 パラグアイ側予算：2002年US\$13,266、2003年US\$12,798、2004年US\$22,613
	1-4 全体的マネージメントシステムを構築する。	実績報告書	MIC、JICA、UIPの三者による運営委員会を定期的（3ヵ月ごと）に実施し、プロジェクトを管理した。
	2-1 研修、セミナー、コンサルティングのニーズを調査する。	評価用報告書 評価用報告書	2002年9月にICAIに市場調査を委託した。
	2-2 研修計画を作成する。	実績報告書	暫定実施計画（TPO）に準拠した。
	2-3 研修カリキュラムを準備する。	実績報告書	暫定実施計画（TPO）に準拠した。
	2-4 研修教材を準備する。	実績報告書	インターナショナルトレーニング用の教材は専門家が作成し、オープントレーニング用の教材はインターナショナルトレーニング教材を基にC/P及びFsが作成した。
	2-5 インストラクターを選出する。	実績報告書	C/P2名及びFs10名をインストラクターとして選出した。
	3-1 内部研修コースを実施する。	実績報告書	2002年度4回、2003年度9回、2004年度4回、計17コースを実施した。
	3-2 公開研修コースを広報する。	実績報告書	企業へのダイレクトメール、新聞広告、ホームページへの掲載により広報した。
	3-3 公開研修コースを実施する。	実績報告書	2003年度14回、2004年度22回、計36コースを実施した。
	3-4 公開研修コースを評価し、次回のニーズにフィードバックする。	実績報告書 評価用報告書 受講者アンケート	参加者へのアンケート調査では、満足度は85%（2002年度）、86%（2003年度）、87%（2004年度）、平均は86%（目標65%）であった。また、企業による評価では、満足度は75%（2002年度）、72%（2004年度）であった。
	4-1 セミナーを広報する。	実績報告書	企業へのダイレクトメール、新聞広告、ホームページへの掲載により広報した。
	4-2 セミナーを実施する。	実績報告書	2002年度4回、2003年度8回、2004年度2回、計14回実施した。
	4-3 セミナーを評価し、次回のニーズにフィードバックする。	評価用報告書	参加者へのアンケート調査では、満足度は81%（2002年度）、80%（2003年度）、78%（2004年度）、平均は80%（目標65%）であった。
	5-1 公開研修コース及び社内研修コースを広報する。	実績報告書	企業へのダイレクトメール、新聞広告、ホームページへの掲載により広報した。
	5-2 公開研修コースを実施する。	実績報告書	2003年度14回、2004年度22回、計36コースを実施した。
	5-3 社内研修コースを実施する。	実績報告書	2003年度14回、2004年度22回、計36コースを実施した。
	5-4 研修コースを評価し、次回のニーズにフィードバックする。	実績報告書 評価用報告書 受講者アンケート	参加者へのアンケート調査では、満足度は85%（2002年度）、86%（2003年度）、87%（2004年度）、平均は86%（目標65%）であった。また、企業による評価では、満足度は75%（2002年度）、72%（2004年度）であった。
	6-1 コンサルティングを実施するモデル企業を選定する。	実績報告書	9社（12件）を選定した。
	6-2 事前診断を実施する。	実績報告書	9社（12件）で実施した。
	6-3 提案とプレゼンテーションを実施する。	実績報告書	9社（12件）で実施した。
	6-4 コンサルティングを実施する。	実績報告書	9社（12件）で実施した。
	6-5 コンサルティング結果を評価する。	評価用報告書	第三者による評価では、コンサルティングを受けた企業の満足度の平均は、満点5に対し3.8であった。

	プロジェクトの要約	指 標	データ入手手段	実 績	段階
アウトプット	1.UIP の研修実施運営システムが確立される。	1-1 職員数	評価用報告書	プロジェクトを担当する UIP の職員は、3 名（2002）から 4 名（2004）に 1 名増加した。	A
		1-2 予算	評価用報告書	教育訓練部の支出が US\$ 13,266（2002）から US\$ 12,798（2003）、US\$ 22,613（2004 年）に増加した。	A
		1-3 全体的マネージメントシステム	実績報告書	MIC、JICA、UIP の三者による運営委員会が定期的（3 ヶ月ごと）に実施され、プロジェクトが管理された。また、プロジェクト運営マニュアルが作成された。	A
	2.MIC・UIP の企画・実施に必要な能力が向上する。	2-1 運営マニュアル、カリキュラム、研修マニュアル	実績報告書	研修管理マニュアル、研修実施マニュアル、コンサルティング管理マニュアル、コンサルティング実施マニュアルが作成された。	A
		2-2 研修参加者数	実績報告書	2002 年度 92 人、2003 年度 556 人、2004 年度 580 人、計 1,228 人が研修コースに参加した。	A
		2-3 MIC、UIP 職員の達成評価	評価用報告書	専門家による評価では、60 点（2002 年）から 95 点（2004 年）に向上した。	A
	3.経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。	3-1 MIC、UIP インストラクターの達成評価	評価用報告書	専門家による評価では、75 点（2002 年）から 95 点（2004 年）に向上した。	A
		3-2 研修コース参加者及び企業の満足度	評価用報告書	参加者へのアンケート調査では、満足度の平均は 86%であった。また、企業による評価では、満足度の平均は 74%であった。	A
	4.経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。	4-1 セミナー数	実績報告書	2002 年度 4 回、2003 年度 8 回、2004 年度 2 回、計 14 回セミナーが実施された。	A
		4-2 セミナー参加者数	実績報告書	2002 年度 128 人、2003 年度 327 人、2004 年度 67 人、計 522 人がセミナーに参加した。	A
		4-3 セミナー参加者の満足度	実績報告書	参加者へのアンケート調査では、満足度の平均は 80%であった。	A
	5.企業人に経営管理、生産管理に係る知識とスキルが習得される。	5-1 研修コース参加者数	実績報告書	企業から計 959 人が研修コースに参加した。	A
		5-2 セミナー参加者数	実績報告書	企業から計 410 人がセミナーに参加した。	A
		5-3 研修参加企業の満足度	評価用報告書	参加者へのアンケート調査では、満足度の平均は 86%であった。また、企業による評価では、満足度の平均は 72%であった。	A
	6.工業連盟のコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。	6-1 コンサルティングを受けた企業数	実績報告書	9 社（12 件）でコンサルティングが実施された。	A
6-2 コンサルティングを受けた企業の満足度		評価用報告書	第三者による評価では、コンサルティングを受けた企業の満足度の平均は満点 5 に対し 3.8 であった。	A	

	プロジェクトの要約	指 標	データ入手手段	実 績	段階
プロジェクト目標	MIC・UIP によって中小企業振興を目的とした研修、セミナー、コンサルティングが効果的に実施される。	1. 研修コースとセミナーの数	実績報告書	研修コースの数は、内部研修 17 回、公開研修 36 回、企業内研修 1 回であり、セミナー数は 14 回である。	A
		2. 研修コースとセミナーの参加企業数及び参加者数	実績報告書 評価用報告書	研修コース参加企業数は、2002 年度 210 社、2003 年度 485 社、2004 年度 411 社に増加した。また、研修コース参加者数は、2002 年度 92 人、2003 年度 556 人、2004 年度 580 人に増加した。一方、セミナー参加企業数は、2002 年度 52 社、2003 年度 199 社、2004 年度 46 社、計 297 社である。また、セミナー参加者数は、2002 年度 128 人、2003 年度 327 人、2004 年度 67 人、計 522 人である。(2004 年は 4～8 月)	A
		3. 参加者を出した企業及び受講者の満足度	評価用報告書	研修コース参加企業による評価では、満足度は 75% (2002 年度) から 72% (2004 年度) に若干低下した。また、参加者へのアンケート調査では、満足度は 85% (2002 年度) から 86% (2003 年度)、87% (2004 年度) に増加した。一方、セミナー参加企業による評価では、満足度の平均は 72% であった。また、参加者へのアンケート調査では、満足度は 81% (2002 年度) から 80% (2003 年度)、78% (2004 年度) に若干低下した。さらに、第三者による評価では、コンサルティングを受けた企業の満足度の平均は満点 5 に対し 3.8 であった。	B
		4. コンサルティングを受けた企業数	実績報告書	9 社 (12 件) でコンサルティングが実施された。	A
		5. コンサルティング受講企業の満足度	評価用報告書	第三者による評価では、コンサルティングを受けた企業の満足度の平均は満点 5 に対し 3.8 であった。	A
上位目標	パラグアイにおける中小企業が振興される。	1. 本プロジェクトで推進された活動を行う企業数	評価用報告書	研修コース参加企業数は、2002 年度 210 社、2003 年度 485 社、2004 年度 411 社に増加している。また、セミナー参加企業数は、2001 年度 0 社から 2003 年度 199 社に増加している。さらに、コンサルティングを受けた企業数は、2002 年度 0 社から 2004 年度 9 社に増加している。	B
		2. UIP の研修とコンサルティングの継続を希望する企業数	評価用報告書	第三者調査によると、研修コースに参加し続けたいと希望する企業の割合は、95% (2002) から 96% (2004) に増加している。また、コンサルティングの継続を希望する企業の割合は 100% である。	B

注：

アウトプットとプロジェクト目標については、達成度を以下のとおりに設定した。

A：アウトプットとプロジェクト目標は、ほぼ達成された。(達成率 80%以上)

B：アウトプットとプロジェクト目標は、ある程度達成された。(達成率 60～80%未満)

C：アウトプットとプロジェクト目標は、達成されていない。(達成率 60%未満)

上位目標については、次の 3 段階で達成見込みの度合いを判定した。

A：上位目標は、ほぼ達成される見込みが高い。(達成見込み率 80%以上)

B：上位目標は、ある程度達成される見込みがある。(達成見込み率 60～80%未満)

C：上位目標は、達成される見込みが低い。(達成見込み率 60%未満)

評価グリッド
実施プロセス

	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階
	大項目	小項目				
実績の確認	投入は計画どおりに実施されたか。		M/M、投入実績、専門家	資料レビュー インタビュー	投入実績に示されるように、日本側及びパラグアイ側双方の投入は、時期・質・量とも適切に実行された。	A
	アウトプットは計画どおりに産出されたか。	<ol style="list-style-type: none"> 1. UIP の研修実施運営システムが確立される。 2. MIC・UIP の企画・実施に必要な能力が向上する。 3. 経営管理、生産管理に係るインストラクターの能力が向上する。 4. 経営管理、生産管理に係るセミナーが実施される。 5. 企業人に経営管理、生産管理に係る知識とスキルが習得される。 6. UIP のコンサルティング活動を通じ、生産性向上に係るモデル企業が発展する。 	M/M、実績グリッド、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	実績グリッドに示されるように、アウトプットは計画どおりに産出された。	A
	プロジェクト目標は達成されるか。		実績グリッド、プロジェクト報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	PDM に記載されているプロジェクト目標は達成されるか。	A
	上位目標の達成の見込みはあるか。		実績グリッド、プロジェクト報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	上位目標の達成は、本プロジェクトの実施期間が 3 年間で短期間であり、まだ 6 ヶ月間の活動期間を残しているため、プロジェクト目標の達成による上位目標への波及効果は、終了時評価時点では明確に確認することは困難である。しかし、残りの期間活動が継続することにより、アウトプットが増加し、プロジェクト目標の達成が確実なものになれば、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれる。	B
実施プロセスの把握	活動は計画どおりに実施されたか。		実績報告書、プロジェクト報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	企業コンサルタント業務の開始が約 1 年遅れたが、企業経営を専攻する大学生を実習生として参加させ、遅れを回復した。	B
	技術移転の方法に問題はなかったか。		プロジェクト報告書、専門家、C/P、Fs	資料レビュー インタビュー	C/P 及び Formador seleccionado (= Selected instructor) (Fs) に技術移転の方法が受け入れられ、それぞれが育成された。	A

評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階
大項目	小項目				
	プロジェクトのマネージメント体制に問題はなかったか。	実績報告書、プロジェクト報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	MIC、JICA、UIP の三者による運営委員会が設立され、適切にプロジェクトが管理された。	A
	実施機関や C/P のプロジェクトに対する認識は高いか。	MIC、UIP、C/P、専門家	インタビュー	MIC 及び UIP のコーディネーター、C/P、専門家は定期的に会合をもち、プロジェクトをモニタリングした。	A
	適切な C/P が配置されたか。	実績報告書、プロジェクト報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	当初、C/P が 2 名と少なく、更にプロジェクト専任ではなかったが、巡回指導での改善提言により、C/P はより専任になり、更に C/P 準ずる Fs が選任された。	B
	ターゲットグループや関係組織のプロジェクトへの参加度合いや、プロジェクトに対する認識は高いか。	実績報告書、プロジェクト報告書、専門家、C/P、参加企業	インタビュー	ターゲットグループは、有料の研修、セミナーに参加したり、企業コンサルタント業務を受け入れている。	A
	プロジェクトの実施過程で生じている問題や、効果発現に影響を与えた要因は何か。	関係機関、専門家、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	重大な要因はみられない。	A

評価グリッド
評価5項目

5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階
	大項目	小項目				
妥当性	プロジェクト実施の必要性はあったか。	社会のニーズに合致していたか。	事前調査報告書、案件概要書、関係機関、専門家、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	パラグアイは1989年の民主化以降、市場経済化を進めており、1995年にメルコスールに加盟し、貿易の自由化を促進してきた。その結果、周辺国から高品質・低価格な農産物や工業製品の流入が増加し、内陸国という地理的に不利な条件から、より高い生産性の確保が必要とされている。今後、パラグアイ経済が生き残りをかけるために、そして、高失業率による社会的な不安を低下させるためにも、企業数で約97%を占める中小零細企業を振興することが危急の課題とされている。	A
		ターゲットグループのニーズに合致していたか。	事前調査報告書、案件概要書、関係機関、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	中小企業の振興のためには経営管理と生産管理のための技術の向上が不可欠であり、プロジェクト目標はターゲットグループのニーズに合致している。	A
	設定された目標は、パラグアイの開発政策と整合性があるか。	対象分野の開発課題に対する効果を上げる戦略として適切であったか。	事前調査報告書、案件概要書、国別事業実施計画、関係機関	資料レビュー インタビュー	2003年に発足した新政権の「国家開発計画」は策定されていないが、基本的に前政権時代に策定された、競争力強化と投資促進による経済開発を含む、「社会経済開発計画（PEES）」の5本柱を踏襲している。プロジェクト発足時のパラグアイ国家開発計画（1999～2003年）では「経済活性化及び雇用の創出と訓練」が重点課題のひとつにあげられており、中小企業が振興されるというプロジェクトの上位目標はパラグアイの開発政策の実現を支援するものである。	A
		プロジェクトのアプローチは適切であったか。	事前調査報告書、案件概要書、国別事業実施計画、関係機関	資料レビュー インタビュー	また、パラグアイの競争力強化を目的に実施されたEDEPにおいて、競争力の制約要因を克服するための一戦略として、中小企業人材の育成が謳われており、EDEPの提言を実現するためには人材育成を通じた中小企業の強化が不可欠である。	A
	設定された目標は、日本の援助政策と整合性があるか。	援助重点課題と整合性があるか。	国別評価	資料レビュー	外務省の国別評価（1998年）によると、今後のパラグアイへの経済協力における重点、優先分野として、今まで市場経済から取り残されがちであった小規模企業への支援の重要性が述べられている。市場経済の一層の定着のためには、市場経済移行に十分参加できる人的資源への投資、特に教育や職業訓練などへの支援を高く位置づけている。	A

5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階	
	大項目	小項目					
有効性		国別事業実施計画と整合性があるか。	国別事業実施計画	資料レビュー	JICA 国別事業実施計画（2004 年度版）の重要分野のひとつは「メルコスール域内外の競争時代に対応し得る経済競争力強化」である。そのなかに「零細・中小企業の人材育成のための体制整備への支援」がプログラムとして掲げられており、本プロジェクトは日本の開発援助方針にも沿っている。	A	
		ターゲットグループの選定は適正であったか。	関係機関、専門家、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	ターゲットグループである UIP、人材育成を通して中小企業の発展に貢献することを使命としている。企業の拠出金によって維持されており業界団体としての期待は大きく、UIP の教育訓練部門の強化による波及効果は大きいことが予測され、ターゲットグループとしての選定は適切である。	A	
			ターゲットグループ以外への波及性はあったか。	関係機関、専門家、C/P、参加企業	インタビュー	一部の活動には大企業が参加した。	A
		日本の技術の優位性はあったか。	JICA 関係者、専門家、C/P	インタビュー	日本の社会経済生産性本部を中心とする生産性向上に関する技術水準は世界的に最高水準であり、技術的優位性は高い。	A	
		PDM は必要に応じて見直されたか。	プロジェクト報告書、JICA 関係者、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	PDM は一度見直されたが、実施途中でプロジェクト要約の検討が必要であったと判断される。	C	
		プロジェクト目標は達成されるか。	プロジェクト目標は明確か。	プロジェクト報告書、JICA 関係者、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	PDM において、プロジェクト目標の表現に若干論理性に欠ける部分があった。また、目標値を含め具体的な指標が明確に設定されていないとともに、アウトプットと同じ指標が一部で設定されていた。	B
			プロジェクト目標はどの程度まで達成できたか。	専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	PDM 上のプロジェクト目標は予定されたすべてのアウトプットと同様にプロジェクト協力期間終了までに達成される見込みである。	A
		アウトプットは達成されるか。	実績グリッド、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	実績グリッドに示されるように、予定されたすべてのアウトプットは達成される見込みである。	A	
		アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であったか。	アウトプットの産出とプロジェクト目標の達成とに論理的な無理はなかったか。	専門家、C/P	インタビュー	PDM において、プロジェクト目標とアウトプットとの関係に若干論理性に欠ける部分があった。	C
			C/P、Fs の能力向上は十分であったか。	実績報告書、評価用報告書、専門家	資料レビュー インタビュー	C/P、Fs の能力向上を目的に、専門家からの直接の技術移転であるインターナルトレーニングが実施された。また、専門家による MIC 及び UIP 職員の業績評価によると、75 点（2002）から 95 点（2004）に大きく向上した。	A
	機材は活用されているか。		実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	携行機材及び現地購入機材は、活動の中心である訓練及びセミナーで有効に活用されており、アウトプットの産出に貢献している。	A	

5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階
	大項目	小項目				
	プロジェクト目標の達成を阻害・貢献する要因は何か。	外部条件の影響はあったか。	専門家、C/P	インタビュー	アウトプットの産出からプロジェクト目標の達成への外部条件は、PDM では記載されていない。	A
		その他の影響はあったか。	専門家、C/P	インタビュー	企業が人材育成やコンサルティングに投資することを躊躇する傾向がある。	B
効率性	アウトプットの産出状況は適切か。	アウトプットを産出するために十分な活動であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	実績グリッドに示されるように、アウトプットを産出するための活動は十分であった。	A
		外部条件の影響はあったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	研修コースとセミナーの参加者及びコンサルティングを受ける企業を確保することが若干影響された。企業が人材育成やコンサルティングに投資することを躊躇する傾向がある。	B
	活動のための適正な規模・質の投入がタイミングよく実施されたか。	専門家の派遣は適切であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	本プロジェクトは、協力期間 3 年間の個別専門家チーム派遣協力であり、長期専門家は 2 名にとどめ、必要に応じ短期専門家を派遣しており、投入は必要最小限に抑えられている。	A
		供与機材は適切であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	供与機材は、必要性の高いものに限られており、ほぼすべてが適切に管理使用されている。	A
		C/P の配置は適切であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	当初、C/P が 2 名と少なく、更にプロジェクト専任ではなく他の業務との兼任であったが、2003 年 11 月の巡回指導での改善提言により、C/P はより専任になり、更に C/P に準ずる Fs が選任された。	B
		施設・機器の投入は適切であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	UIP によって必要最小限の施設・機器が準備された。	A
		研修員の受け入れは適切であったか。	実績報告書、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	3 年度 3 回の日本での研修に、ほぼすべての C/P と Fs が参加できることになる。ただし、2002 年に日本で研修を受けた MIC からの研修員はプロジェクトとは関係していない。	B
		プロジェクト予算は適正規模か。	実績報告書、UIP	資料レビュー インタビュー	UIP の活動収支から判断して、プロジェクト予算は適正規模である。	A
		妥当なコストであったか。	総投入コストは妥当であったか。	実績報告書、専門家	資料レビュー インタビュー	投入は必要性の高いものに限られ、少ない投入でアウトプットを実現することができ、プロジェクト規模から判断して、総投入コストは妥当である。
	日本側負担現地コストは妥当であったか。		実績報告書、専門家	資料レビュー インタビュー	現地業務費は適正規模である。	A
	パラグアイ側投入は妥当であったか。		実績報告書、UIP	資料レビュー インタビュー	UIP の予算不足のため、投入計画にあったプロジェクト支援機材の一部は準備できず、日本側が負担した。	B
	投入は適切であったか。	アウトプットは投入に見合ったものであるか。	専門家、C/P	インタビュー	日本側及びパラグアイ側ともに、アウトプットは投入に見合った規模である。	A
		プロジェクト目標の達成度は投入に見合ったものであるか。	専門家、C/P	インタビュー	PDM 上では、関係に若干論理性に欠ける部分があるが、プロジェクト目標の達成度はほぼ投入に見合ったものである。	A

5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階	
	大項目	小項目					
		プロジェクトの効率性を阻害・貢献する要因は何か。	専門家、C/P	インタビュー	プロジェクトの協力対象機関が自立的な運営基盤を確立していた民間団体の UIP であったため、プロジェクトを効率的に実施できた。また、MIC、JICA、UIP の3者による運営委員会及び MIC、専門家、C/P による作業委員会が実施されたことは、プロジェクトの効率性に大きく寄与した。	A	
インパクト	上位目標は達成される見込みか。	投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか。	事前調査報告書、案件概要書、関係機関、専門家、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	本プロジェクトの実施期間が3年間と短期間であり、まだ6ヵ月間の活動期間を残しているため、プロジェクト目標の達成による上位目標への波及効果は、終了時評価時点で明確に確認することは困難である。しかし、残りの期間活動が継続することにより、アウトプットが増加し、プロジェクト目標の達成が確実なものになれば、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれる。	B	
		上位目標の達成によりパラグアイの開発計画への効果は見込めるか。	プロダク、関係機関、専門家、C/P、参加企業	資料レビュー インタビュー	本プロジェクトは、EDEP の実現を担っており、長期的視点でみる必要があるが、上位目標の達成はパラグアイの開発計画への効果が大きく期待できる。	B	
		上位目標の達成を阻害する要因はあるか。	専門家、C/P	インタビュー	マクロ経済の動向、特にメルコスールや FTA 等の動向により、パラグアイの開発計画が変更されることがあれば、上位目標の達成を阻害することになる。	B	
		本プロジェクトで推進された活動を行う企業数	評価用報告書、参加企業	資料レビュー インタビュー	研修コース参加企業数・セミナー参加企業数・コンサルティングを受けた企業数、ともに増加している。また、既に研修やセミナーで学んだ知識を業務に反映させている参加者もあり、プロジェクトの波及効果が認められる。	A	
		UIP の研修とコンサルティングの継続を希望する企業数	評価用報告書、参加企業	資料レビュー インタビュー	第三者調査によると、研修コースに参加し続けたいと希望する企業の割合は、95% (2002 年) から 96% (2004 年) に増加している。また、コンサルティングの継続を希望する企業の割合は 100% である。	A	
	上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。	上位目標とプロジェクト目標の関係は論理的か。	プロジェクト報告書、JICA 関係者、専門家	インタビュー	PDM において、若干論理性に欠ける部分があり、上位目標とプロジェクト目標との関係の差があった。	B	
		外部条件が満たされる可能性は高いか。	専門家、C/P	インタビュー	雇用機会の多くないパラグアイでは、受講者が中小企業にとどまる可能性は大きい。	B	
			ターゲットグループの状況はプロジェクトの実施前と比較して変化したか。	評価用報告書、専門家、C/P、参加企業	インタビュー	C/P 及び Fs のコンサルタントとしての技術能力は向上している。また、プロジェクトに参加した企業は、不良率の低減、作業効率の改善、顧客関係の向上等、実務の面での成果を認めており、実施前と比較して品質・生産性が向上したと評価している。	A

5項目	評価設問		情報源	データ収集方法	評価	段階	
	大項目	小項目					
		対象地域以外への影響はあるか。	MIC、専門家、C/P	インタビュー	プロジェクトの実施期間が3年間と短期間であり、まだ6ヵ月間の活動期間を残しているため、プロジェクト目標の達成による波及効果は、終了時評価調査時点では明確に確認することは困難であった。なお、食品加工生産管理の短期専門家は、エンカルナシオン等の地方でセミナー及び企業指導を実施した。さらに、MICの意向として、類似の活動を地方都市でも展開することを検討していることから、今後は地方への普及拡大が期待される。	B	
自立発展性		政策支援は協力終了後も継続するか。	MIC、UIP	インタビュー	現政権でも、中小企業振興政策は継続されており、MICは今後、類似の活動を地方都市でも展開することを検討している。	A	
		活動は継続して行われるか。	UIPには協力終了後も活動を継続する組織能力はあるか。	UIP資料、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	UIPは、企業の拠出金や展示会収入を主たる財源としていることから収入面では安定しており、自立的な運営基盤を確立している。なお、今後UIPの教育訓練部門を独立させ、「CEPPROCAL」を設立する構想がある。右計画は、実質的に本プロジェクトと同類の活動であり、アウトプットのすべてが活用できる。	A
			UIPのプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか。	UIP資料、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	プロジェクトの中心である研修・セミナー・コンサルティング活動は、確実な収入を伴っており、プロジェクトに対するUIPのオーナーシップは十分に確保されている。	A
			プロジェクトを継続するために必要な人材、経費を確保しているか。	UIP資料、専門家、C/P	資料レビュー インタビュー	現在と同規模の活動を維持するためには、財務的な不安がある。	B
		プロジェクトで用いられた技術移転の手法は定着するか。	C/P、Fsの能力は向上したか。	専門家、C/P	インタビュー	プロジェクトにより自主的に活動計画を策定できるようになっており、C/P、Fsの能力は大きく向上した。	A
			移転された技術は、UIP関連機関で普及していくか。	専門家、C/P	インタビュー	本プロジェクトに参加した企業に、訓練、セミナー、コンサルティングを通じて、技術が普及していく。	A

注：評価段階 A：高 B：中高 C：中低 D：低

7. 質問票回答集計

パラグアイ共和国「中小企業活性化のための指導者育成計画」 終了時評価 質問票回答集計

1. 妥当性

1-1 プロジェクト実施の必要性はあったか。

1-1-1 社会のニーズに合致していたか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	4	2	0	0	0	0	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	9	3	0	0	0	0	0	12

コメント

- 1) 本プロジェクトはEDEPに基づいている。
- 2) EDEP 実現のためには人材が必要との観点に合致する。
- 3) メルコスール発足以来、パラグアイの企業は淘汰が進んでおり危機的状態にある。

1-1-2 ターゲットグループのニーズに合致していたか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	3	2	0	0	0	0	1	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	7	4	0	0	0	0	1	12

コメント

- 1) EDEP に基づく強化対象を考慮している。
- 2) 資源の乏しいパラグアイにとっては、人材育成が急務である。
- 3) 中小企業は弱体化しており、人材、技術、情報力のニーズで合致する。

1-2 設定された目標は、パラグアイ国の開発政策と整合性があるか。

1-2-1 対象分野の開発課題に対する効果を上げる戦略として適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	3	2	0	0	1	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	7	4	0	0	1	0	0	12

コメント

- 1) EDEP 自身が国家開発政策そのものである。
- 2) メルコスール域内で競争力を付けることは、パラグアイの最重要課題である。
- 3) 資金面を除き戦略として適切である。

1-2-2 プロジェクトのアプローチは適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	4	0	0	0	2	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	3	7	0	0	0	2	0	12

コメント

- 1) 公共－民間－国際協力の連携は、プロジェクト実施のアプローチと戦略になっている。
- 2) 上位目標は長期の目標であり、最初の3年間のアプローチ（方法論、期間等）としては妥当である。

1-3 ターゲットグループの選定は適正であったか。

1-3-1 ターゲットグループの対象および規模は適正であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	4	1	0	0	0	0	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	3	8	1	0	0	0	0	12

コメント

- 1) パラグアイ企業の大勢を占める中小企業を対象にしている。
- 2) 工業生産の4割を占める中小企業を対象にしたことは、規模としては適正であった。
- 3) 中小企業に限定する必要はなかった。
- 4) 零細企業も含めても良いのではないか。
- 5) C/Pの規模が小さすぎた。

1-3-2 ターゲットグループ以外への波及性はあったか。

(1)大きくあった。(2)十分にあった。(3)少しあった。(4)なかった。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	大きくあった	十分にあった	少しあった	なかった	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	1	1	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	3	1	0	2	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	1	6	3	0	2	0	0	12

コメント

- 1) プロジェクト活動の3割には大企業が参加していた。
- 2) 波及効果として零細企業の指導者育成に波及した。
- 3) 大および零細の企業と従業員、さらにサービス業と商業に波及している。
- 4) 大学生である実習生に波及した。
- 5) 公共－民間との組織間関係に波及した。
- 6) MICでは本プロジェクトと同じ目的の活動の需要と可能性を零細企業および地方で検討している。
- 7) パラグアイ人は、移転された技術を伝播することが難しい国民性である。

1-4 日本の技術の優位性はあったか。

(1)大きくあった。(2)十分にあった。(3)少しあった。(4)なかった。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	大きくあった	十分にあった	少しあった	なかった	分からない/答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	4	0	1	0	1	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	3	7	0	1	0	1	0	12

コメント

- 1) 研修やセミナーにおいて日本企業の実践例には優位性がある。
- 2) コンサルティングにおける専門家の経験と方法論に優位性がある。
- 3) 中小企業の競争力向上に日本の生産性向上技術は重要である。
- 4) 日本の技術であるが、同時に世界的に普遍的な技術である。
- 5) パラグアイでは5S等の基本的な管理技術すら普及していない。
- 6) 日本的な精神論は理解できても、実行することは難しい。

2. 有効性

2-1 PDMは必要に応じて見直されたか。

(1)十分。(2)概ね。(3)不十分。(4)分からない。(5)答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	十分	概ね	不十分	分からない	答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	1	0	3	1	0	1	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	3	4	0	3	1	0	1	12

コメント

- 1) PDMはプロジェクト運営の管理ツールであり、目的や指標は時に検討した。
- 2) 2003年4月に見直され、運営委員会で承認された。
- 3) 作業委員会で常時検討した。

2-2 プロジェクト目標は達成されるか。

2-2-1 プロジェクト目標は明確か。

(1)十分。(2)概ね。(3)不十分。(4)分からない。(5)答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	十分	概ね	不十分	分からない	答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	2	0	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	6	0	0	0	0	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	11	1	0	0	0	0	0	12

コメント

- 1) ベースライン調査は実施したが、PDMにはプロジェクト目標の目標値がない。
- 2) 質的な目標も数値化する必要がある。

2-2-2 プロジェクト目標はどの程度まで達成できたか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	4	1	0	0	1	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	4	6	1	0	0	1	0	12

コメント

- 1) プロジェクト目標としては「指導者育成により中小企業の経営・生産管理技術を改善および実現する」と理解している。
- 2) 既に十分に達成されている。
- 3) 中小企業へのプロモーション関与率が、プロジェクトにより倍増した。

2-3 アウトプットは達成されるか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	2	0	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	2	3	0	0	0	1	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	6	5	0	0	0	1	0	12

コメント

- 1) PDMに基づけば達成される。
- 2) プロジェクト終了時までには完全に達成される。
- 3) 現場への適用には時間と訓練が必要である（第三者調査において企業評価で指摘があった）。

2-4 アウトプットは、プロジェクト目標を達成するために十分であったか。

2-4-1 アウトプットの産出とプロジェクト目標の達成とに論理的な無理はなかったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない/答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	4	0	0	0	0	1	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	4	7	0	0	0	0	1	12

コメント

- 1) 専門家からカウンターパートや Formador Seleccionado に技術移転され、最終的に中小企業に移転されるモデルは明確である。
- 2) 訓練・セミナー・コンサルティングが「効果的に実施される」に関しては妥当である。
- 3) 量的な目標値が設定されていなかった。

2-4-2 C/P、Formador Seleccionado の能力向上は十分であったか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	4	1	1	0	0	0	0	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	6	5	1	0	0	0	0	12

コメント

- 1) 訓練マニュアル等は以前からあり、C/P や Formador Seleccionado の能力はプロジェクトの当初からあった。
- 2) C/P に関しては十分であるが、Formador Seleccionado では個人差がある。
- 3) C/P 100%、Formador Seleccionado 80%、実習生 100%。

2-4-3 機材は活用されているか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	2	0	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	6	0	0	0	0	0	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	12	0	0	0	0	0	0	12

コメント

- 1) 研修用の機材が質・量ともに改善された。
- 2) 機材の活用により研修コースは向上した。
- 3) PC やプロジェクター等の活用により、研修は以前に比べ格段に向上した。

4) 必要に応じて国内の他地域でも使用されている。

2-5 プロジェクト目標の達成を阻害・貢献する要因は何か。

2-5-1 外部条件の影響はあったか。

(1)全くなかった。(2)少しあった。(3)ある程度あった。(4)大きくあった。(5)分からない。
 /答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全くなかった	少しあった	ある程度あった	大きくあった	分からない/答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	0	1	1	0	0	0	2
C/P	0	2	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	1	0	2	2	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	1	4	2	3	2	0	0	12

コメント

阻害要因

- 1) 中小企業の支払能力。
- 2) 企業が人材育成に投資したがない。
- 3) コストをかけてコンサルティングを受けようとする企業が少ない。
- 4) 中小企業が減少している（1995～2002）。

貢献要因

- 1) 景気の上向き（2003～2004）。
- 2) 新政権の行動力ある姿勢。

2-5-2 その他の影響はあったか。

(1)全くなかった。(2)少しあった。(3)ある程度あった。(4)大きくあった。(5)分からない。
 /答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全くなかった	少しあった	ある程度あった	大きくあった	分からない/答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	0	1	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	0	2	0	3	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	3	2	4	0	3	0	0	12

どのような影響

- 1) 財政的に小企業の参加が少ない。
- 2) 企業のコンサルティング活動に対する実施の確約が不足していた。
- 3) C/P が 2 名と少なく、内 1 名は専任でなかったため、技術移転の時間が十分ではなかった。

3. 効率性

3-1 アウトプットの産出状況は適切か。

3-1-1 アウトプットを産出するために十分な活動であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	2	4	0	0	0	0	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	5	7	0	0	0	0	0	12

コメント

- 1) ミニプロジェクトとしては十分な産出である。
- 2) コンサルティング活動には、より時間と専門家の投入が必要である。

3-1-2 外部条件の影響はあったか。

(1)全くなかった。(2)少しあった。(3)ある程度あった。(4)大きくあった。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全くなかった	少しあった	ある程度あった	大きくあった	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	0	0	1	0	0	0	2
C/P	0	1	1	0	0	0	0	2
Formador S.	1	2	0	0	2	0	1	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	2	4	2	1	2	0	1	12

コメント

- 1) 企業が人材育成に投資したがない。
- 2) コストをかけてコンサルティングを受けようとする企業が少ない。

3-2 活動のための適正な規模・質の投入がタイミング良く実施されたか。

3-2-1 専門家の派遣は適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	2	0	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	3	1	0	0	1	1	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	8	2	0	0	1	1	0	12

コメント

- 1) 専門家は素晴らしい技術水準と豊富な経験を持っていた。
- 2) 全ての専門家の派遣は有用であった。
- 3) 第一段階としては妥当。

3-2-2 供与機材は適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	4	1	0	0	1	0	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	8	3	0	0	1	0	0	12

コメント

- 1) 全ての供与機材は使用されている。
- 2) 視聴覚機器が質・量ともに改善した。
- 3) コピー機等により研修教材が改善した。

3-2-3 C/P の配置は適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	0	1	0	0	1	0	0	2
Formador S.	3	2	0	0	1	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	5	5	0	0	2	0	0	12

コメント

- 1) 運営委員会で検討して最善の候補者を選定した。
- 2) C/P が2名と少なく、内1名は専任でなかったため、技術移転の時間が十分ではなかったが、質的には問題なかった。
- 3) 規模は小さいが、配置は妥当であった。
- 4) Formador Seleccionado の人数を増員した。

3-2-4 施設・機器の投入は適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	5	0	0	0	1	0	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	9	2	0	0	1	0	0	12

コメント

- 1) UIP の施設・機器は活動に沿った適切なものであった。
- 2) 全ての施設・機器は有用であった。

3-2-5 研修員の受け入れは適切であったか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	3	0	0	0	2	0	1	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	5	4	0	0	2	0	1	12

コメント

- 1) 非常に良い経験であった。
- 2) 個別対応のプログラムも必要である。
- 3) MIC から派遣された研修員は、プロジェクトとは関係していない。

3-2-6 プロジェクト予算は適正規模か。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	0	2	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	1	0	0	5	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	1	6	0	0	5	0	0	12

コメント

- 1) 多分、国内の他地域でプロジェクト活動を宣伝する活動を含めることができたであろう。

3-3 妥当な投入・コストであったか。

3-3-1 総投入コストは妥当であったか。

- (1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	0	2	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	1	0	0	5	0	0	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	0	7	0	0	5	0	0	12

コメント

- 1) 活動の水準からして適切であった。

3-3-2 日本側負担現地コストは妥当であったか。

- (1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	1	0	0	5	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	2	5	0	0	5	0	0	12

コメント

- 1) 車両がない点を除けば、問題はない。

3-3-3 パラグアイ側投入は妥当であったか。

- (1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	0	2	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	1	0	0	4	0	1	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	0	6	1	0	4	0	1	12

コメント

- 1) プロジェクト当初の UIP の訓練能力を考慮すると適当であった。
- 2) UIP の予算不足で、執務室の資機材（机、椅子、本箱等）は、JICA 経費で購入せざるを得なかった。
- 3) 成果が発生してきた後半では、パラグアイ側の対応により妥当となった。

3-4 投入は適切であったか。

3-4-1 アウトプットは投入に見合ったものであるか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	3	0	0	3	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	2	7	0	0	3	0	0	12

コメント

- 1) 少ない投入で、最大限の成果を上げた。
- 2) 活動水準を保障する上で貢献したといえる。

3-4-2 プロジェクト目標の達成度は投入に見合ったものであるか。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	3	0	0	3	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	3	6	0	0	3	0	0	12

コメント

- 1) 費用対効果の観点から妥当である。

3-5 プロジェクトの効率性を阻害・貢献する要因は何か。

阻害要因

- 1) 時間を守らないパラグアイ人の国民性。
- 2) 通信インフラ（メール、ファックス等）が不十分。
- 3) 有能なマネジャーがいない等の企業における人材不足。

貢献要因

- 1) 長期専門家およびパラグアイ側のカウンターパート／コーディネータの質。
- 2) 関係者全ての経験と意識。

4. インパクト

4-1 上位目標は達成される見込みか。

4-1-1 投入・アウトプットの実績、活動の状況に照らし合わせて、上位目標はプロジェクトの効果として発現が見込まれるか。

- (1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	1	1	0	0	0	0	2
CP	1	0	1	0	0	0	0	2
Formador S.	2	2	1	0	0	1	0	6
専門家	0	1	0	1	0	0	0	2
合計	3	4	3	1	0	1	0	12

コメント

- 1) 上位目標は、5～7年で達成可能なものと考えられ、それまでには十分達成される。
- 2) 長期的には達成されるが、まだまだである。
- 3) 企業経営者の意識改革が不十分であるので難しい。
- 4) 移転技術を伝播しないパラグアイの国民性は阻害要因となる。

4-1-2 上位目標の達成によりパラグアイ国の開発計画への効果は見込めるか。

- (1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	1	1	0	0	0	0	2
CP	1	0	1	0	0	0	0	2
Formador S.	1	1	3	0	0	1	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	2	3	6	0	0	1	0	12

コメント

- 1) パラグアイ企業が国際競争力を獲得するまで能力向上を図る必要がある。

4-1-3 上位目標の達成を阻害・貢献する要因はあるか。

阻害要因

- 1) 一般的に、企業経営者はワンマンで家族企業である。
- 2) 企業経営者の意識改革が不十分。
- 3) 移転技術を伝播しないパラグアイの国民性。
- 4) 一般的な国民性として、改革を好まない気質。

貢献要因

- 1) 新規プロジェクトである CEPROCAL の強化。
- 2) 公共—民間—国際協力の連携。
- 3) 作業委員会の相乗効果。
- 4) 専門家の知識と経験。

4-2 上位目標とプロジェクト目標は乖離していないか。

4-2-1 上位目標とプロジェクト目標の関係は論理的か。

(1)全く妥当。(2)十分に妥当。(3)あまり妥当ではない。(4)全く妥当ではない。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	全く妥当	十分に妥当	あまり妥当ではない	全く妥当ではない	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	4	0	0	2	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	1	8	1	0	2	0	0	12

コメント

- 1) プロジェクト目標に上位目標を達成するために必要な目標値が明記されていなかった。
- 2) 上位目標はプロジェクトの最終的な成果である。
- 3) プロジェクトの第二ステージを視野に入れば、妥当といえる。

4-2-2 外部条件が満たされる

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	0	0	0	1	0	1	0	2
Formador S.	1	0	1	0	0	4	0	6
専門家	0	0	1	0	0	1	0	2
合計	1	2	2	1	0	6	0	12

コメント

- 1) 工業部門の淘汰はさらに進むものと思われる。
- 2) マクロ経済の変動には影響される。
- 3) コンサルティングの普及のために BID の補助金が活用できれば可能性は高まる。

4-3 ターゲットグループの状況はプロジェクトの実施前と比較して変化したか。

(1)大きくあった。(2)十分にあった。(3)少しあった。(4)なかった。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	大きくあった	十分にあった	少しあった	なかった	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	1	0	1	0	0	0	2
CP	0	2	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	4	0	0	1	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	1	8	1	1	1	0	0	12

コメント

- 1) プロジェクト関係者は大きく変化した。
- 2) 参加者の大半は訓練とセミナーであるが、企業家にはコンサルティングと研修により企業改善のモチベーションがある。
- 3) 中小企業では、プロジェクトの関与範囲内であった。

4-4 対象地域以外への影響はあるか。

(1)大きくあった。(2)十分にあった。(3)少しあった。(4)なかった。(5)分からない。／答える立場にない。(6)質問の意味が分からない。

回答	大きくあった	十分にあった	少しあった	なかった	分からない／答える立場にない	質問の意味が分からない	無回答	計
コーディネータ	0	0	0	0	1	1	0	2
CP	0	1	0	0	0	1	0	2
Formador S.	0	2	1	2	1	0	0	6
専門家	0	1	1	0	0	0	0	2
合計	0	4	2	2	2	2	0	12

コメント

- 1) 食品加工生産管理の短期専門家は、エンカルナシオン等の地方でセミナーおよび企業指導を実施した。
- 2) 対象地域以外からの研修やコンサルティングサービスの要請がある。

5. 自立発展性

5-1 政策支援は協力終了後も継続するか。

(1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
CP	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	2	0	0	0	4	0	6
専門家	0	1	0	0	0	1	0	2
合計	2	5	0	0	0	5	0	12

コメント

- 1) MIC は UIP とともに中小企業振興を継続する。
- 2) UIP は今後とも中小企業の国際競争力の向上を支援する。
- 3) 今後も研修やコンサルティングサービスが継続される。

5-2 活動は継続して行われるか。

5-2-1 UIP には協力終了後も活動を継続する組織能力はあるか。

(1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
CP	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	4	0	0	0	1	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	5	6	0	0	0	1	0	12

コメント

- 1) 企業サービスのコーディネータが1名、訓練責任者1名、コンサルティング責任者1名が確保されている。
- 2) 挑戦は、市場価格に対応したコンサルティングのポテンシャル、訓練コースの改善継続、コンサルや講師の訓練である。

5-2-2 UPI のプロジェクトに対するオーナーシップは十分に確保されているか。

(1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	4	0	0	0	1	0	6
専門家	2	0	0	0	0	0	0	2
合計	6	5	0	0	0	1	0	12

コメント

- 1) プロジェクトは UIP の活動を発展させる過程と共同して立案された。
- 2) 経営陣はコンサルティングや訓練に関心を払ってきている。
- 3) 会員企業により保証されている。

5-2-3 プロジェクトを継続するために必要な人材、経費を確保しているか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	5	0	0	0	0	0	6
専門家	0	2	0	0	0	0	0	2
合計	2	10	0	0	0	0	0	12

コメント

- 1) 企業サービスのコーディネータが 1 名、訓練責任者 1 名、コンサルティング責任者 1 名が確保されている。
- 2) C/P、Formador は確保されており、経費は UIP が民間団体であり参加者の負担により確保する。
- 3) 人材に関しては 100%確保されているが、経費に関しては不明である。

5-3 プロジェクトで用いられた技術移転の手法は定着するか。

5-3-1 C/P、Formador の能力は向上したか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	2	3	1	0	0	0	0	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	4	7	1	0	0	0	0	12

コメント

- 1) 確実に定着する。

5-3-2 移転された技術は、UIP 関連機関で普及していくか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	1	3	0	0	0	2	0	6
専門家	1	0	1	0	0	0	0	2
合計	4	5	1	0	0	2	0	12

コメント

- 1) UIP の訓練プログラムは専門家から移転された技術に基づいている。
- 2) UIP のコンサルティング活動はプロジェクトによって生まれたものである。
- 3) 移転技術は普及するが、新規技術の移転継続が必要である。
- 4) 組織・機能の拡大が必要である。

5-4 CEPROCAL は設立されるか。

(1)全く確実 (100%)。(2)十分 (80%)。(3)概ね (60%)。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	1	1	0	0	0	0	0	2
C/P	2	0	0	0	0	0	0	2
Formador S.	2	2	0	0	0	2	0	6
専門家	1	0	0	0	0	1	0	2
合計	6	3	0	0	0	3	0	12

コメント

- 1) 1997 年ごろの計画であるが、今が実施の時期である。
- 2) UIP の教育訓練部門が発展して CEPROCAL となる。

5-4-1 CEPROCAL プロジェクトの計画内容はどのようなものか。

- 1) 企業の国際競争力にとって非常に重要である品質と生産性の振興である。
- 2) UIP 内であるが、独立した組織であり、本プロジェクトの拡大発展型である。
- 3) 45 コンサルタントと 80 中小企業により輸出能力、生産性、品質を向上させる。
- 4) 活動は、70%がコンサルティングで、30%が研修である。

5-4-2 プロジェクトのアウトプットの何が活用できるか。

- 1) 企業における本プロジェクトの評判。

- 2) 人材・組織・方法論（全てマニュアル化）、技術移転（実地と教材）、考え方（礼儀、交渉等）、一般の評価とポジショニングの向上があり、今後の組織運営力・集客力・教育訓練を含む実施に十二分に活用できる。
- 3) 本プロジェクトのカウンターパート・Formador Seleccionado および訓練を受けたコンサルタントが新規プロジェクトで活用できる。
- 4) 本プロジェクトで移転された経営・生産管理技術は活用できる。
- 5) 専門性に関する経験は活用できる。

5-5 総合的に勘案して、自立発展性は高いのか。

(1)全く確実（100%）。(2)十分（80%）。(3)概ね（60%）。(4)不十分。(5)全くない。(6)分からない。

回答	全く確実	十分	概ね	不十分	全くない	分からない	無回答	計
コーディネータ	0	2	0	0	0	0	0	2
C/P	1	1	0	0	0	0	0	2
Formador S.	0	3	1	0	0	1	1	6
専門家	1	1	0	0	0	0	0	2
合計	2	7	1	0	0	1	1	12

コメント

- 1) 必要条件として、本プロジェクトにより技術移転された C/P や Formador Seleccionado が UIP で活動を継続することと、UIP が必要経費を継続的に負担できることが必要である。
- 2) 企業が料金を支払って、UIP のサービス（訓練、セミナー、コンサルティング活動）に積極的に参加したいとする需要に影響される。
- 3) CEPROCAL に対する支援があれば、将来の自立発展性は高い。

以上

8. 工場訪問結果

企業訪問記録

1. Aro Paraguay S.A.(生産管理分野のコンサルティング実施企業)

(1) 訪問概要

日時： 2004年9月18日(金) 15:00~17:00

対応者： 社長 ホセ・ディアス・マチャド氏

(2) 企業概要

ビール瓶王冠製造、販売。1994年に設立された。売上高8,400万円(2003年)、従業員15名。国内のみを市場としている。

(3) UIPとの関連

1年前にUIPのメンバーとなった。

(4) 研修コース・セミナーへの参加有無とその評価

研修には、コスト管理セミナーに1名派遣している。また、社長の息子である財務担当者をコスト及び品質管理に関するセミナーに派遣している。UIPへの会費、研修等のコスト負担両方に関して、自社の管理体制を強化し、かつ経営に関する最新情報を入手するために必要なコストと考えており、また、会費、研修コストに見合うだけのサービスは提供されていると評価している。

(5) コンサルティング内容と成果

UIPのコンサルティング活動については他社から情報を得た。2004年3月から6月までコンサルティングサービスを受けた。

主なコンサルティング活動は、①品質保証部門、製造部門において、品質に関するデータを定期的、標準化された基準で記録し、品質改善に活用すること、②差し立て板等を活用して作業指示が明確に行われるようにしたこと、③原材料の保管場所を「目で見える管理の導入」によって整理、整頓し、「先入先出」の徹底と「探すムダ」の削減を行うこと、等である。

コンサルティング活動の成果としては、まず①に関しては、品質に関するデータを記録、分析することによって、品質の問題がどの製造部門で発生するかを特定することができたことである。その結果を基に、「品質を改善するためには、自分の工程だけがよければよいのではなく、全社員がそれぞれの立場で責任を負い、協力して活動を行う必要がある」といった品質意識向上のための教育を作業員に対して行った。具体的な成果としては、原材料に関する良品基準を明確にし、作業員が機械への投入前に原材料不良を仕分けることによって、原材料のムダを低減したことがあげられる。

次に②に関しては、作業指示が明確になったことによって、作業員が余裕をもって作業をできるようになり、作業ミスが減った。

最後に③に関しては、原材料ごとに分かりやすく保管場所を分けることによって、作業者の「探すムダ」がなくなり、作業に専念できるようになった。

同社は、今回の UIP によるコンサルティング業務がコンサルティングフィーに見合うものであると評価している。また、今後、コスト低減の推進についてコンサルティング指導を受けたいとのことである。

(6) UIP のサービス、工業省政策への要望

同社の競合企業はブラジル企業である。同社が扱う商品に関しては、パラグアイからブラジルへの輸出にかかる関税がその逆より設定されており、ブラジルへの輸出が難しいとのことである。こうしたことから、国内中小企業の保護のために適正な関税の仕組みをつくることを強く要望された。

2. ENVACO S.A.(企業経営・マーケティング分野、生産管理分野のコンサルティング実施企業)

(1) 訪問概要

日時： 2004年9月19日(土) 9:00-11:00

対応者： 工場長 ホルヘ・ザバレタ氏、販売担当アボルティージョ氏、カルデロリ氏、アジャラ氏、ビネケル氏

(2) 企業概要

段ボール箱製造・販売企業。設立1990年、売上高1.4億円(2003年)、従業員46名。国内では以前が第4位であったが、現在2位に躍進した。原材料は輸入が8割、国内が2割。

(3) UIP との関連

UIP には10数年前から加入している。社長が UIP の理事会のメンバーであり、UIP の活動に積極的に関わっている。また加盟する紙業連盟が UIP の会員となっている。

(4) 研修コース・セミナーへの参加有無とその評価

これまで約15名、UIP の研修に社員を派遣してきた。具体的には、マーケティング、販売管理、品質管理等である。研修成果は実務に役立っており、今後も研修・セミナーへの派遣を継続的に行う方針であるという。

(5) コンサルティング内容と成果

コンサルティングを受ける以前から、UIP に日本人専門家がいることを知っていた。最初の診断内容、コンサルティングの方向性と活動計画が十分納得がいくものであったのでコンサルティングを受けることを決めた。

(経営管理・マーケティング分野)

他国内競合 3 社が紙の製造から段ボール素材の加工、表面の印刷に至る全工程を行っているのに対し、ENVACO 社は紙の製造は行っておらず、その結果、他社と比較し、相対的にコストが割高である。こうしたことから、競争に勝ち抜くには、製品の品質を向上させること、納期を遵守すること、顧客への対応を向上させること、等が必要である。

UIP のコンサルティングは 2003 年 11 月～2004 年 4 月まで、診断 3 回、改善実施支援 8 回が行われた。コンサルティング活動においては、主に顧客ごとの販売戦略の分析手法、競合他社との比較分析手法を指導した。その結果、自社の強み、弱みを理解しながら、顧客毎に事前に十分な計画を立てて販売活動を実施するようになった。

(生産管理分野)

コンサルティング実施前は、製造現場は原材料、不良品、仕掛品、完成品等が混在し、従業員の品質や作業の効率化に対する意識が相対的に低かった。

UIP のコンサルティングは、2003 年 8 月から 2004 年 6 月までの期間において、診断 3 回、改善実施支援 13 回が行われた。主なコンサルティング活動は、①製造現場の 5S (整理、整頓、清掃、清潔、躰) 実施による作業環境の改善、②品質データを記録し、データを基に「目で見える管理」を導入することによる製品ロスの把握と削減、③品質管理マニュアルの整備と不良改善のための (週 1 回の) 検討会の実施、④顧客クレーム処理のフローの明確化、クレーム処理書式の標準化、等である。

コンサルティング活動の成果としては、①によって、運搬のムダ、作業のムダが改善し、原材料の歩留まりが改善された (以前は破棄されていたもののうち、約 3%の原材料が再利用されるようになった)。

次に②、③等の品質改善活動によって、製品ロス (不良率) がコンサルティング実施前の 7.8%から 2.6%に低減した。

最後に③によって、顧客クレームへの迅速な対応が可能になり、顧客との関係性が向上した。

(6) UIP のサービス、工業省政策への要望等

同社は UIP のコンサルタントを高く評価しており、UIP への要望として、コンサルティング活動による成果を定着させるためのモニタリング、人材の育成があげられた。

3. Shopping Glass (経営管理・マーケティング分野のコンサルティング実施企業)

(1) 訪問概要

日時： 2004 年 9 月 19 日 (土) 11:30-12:30

対応者： 社長 アルフレド・デ・ホランダ氏

(2) 企業概要

店舗、住宅の内装会社。各種カーテン、ブラインド製造、据え付け販売で国内トップシェア (約 90%)。設立 1989 年、売上高 1 億円 (2003 年)、従業員 20 名。主な原材料はブラジル等から調達している。

(3) UIP との関連

アルミ産業連盟を通してUIPの会員となった。

(4) 研修コース・セミナーへの参加有無とその評価

これまで事業計画、在庫管理、販売管理、税制等の研修コース、セミナーに社員を派遣してきた（社長自身も事業計画セミナーに参加）。販売管理コースに参加した社員がその後の販売計画を緻密に立てるようになり、また、顧客と面談する前に十分な準備を行うようになるなど、研修の成果が実務の遂行に役立っているといえる。

(5) コンサルティングの内容と成果

コンサルティングがMICのアニバル・ヒメネス氏から紹介された。診断を受け、プレゼンテーションの内容が説得力のあるものであったので、コンサルティングを受けることを決めた。UIPのコンサルティングは2003年12月から2004年4月の期間、診断3回、改善実施支援8回の形で行われた。

コンサルティング活動は、①販売部門の組織、規定等を含む販売マニュアルの作成、②販売員教育訓練マニュアルの作成、等である。

①及び②の活動の成果として、例えば、販売員の日報、月報が、一定の書式で確実に提出されるようになる等、販売体制が確立したことである。

同社社長はUIPによるコンサルティング活動の成果を高く評価しており、これまでのコンサルティング活動を通してUIPコンサルタントとの信頼関係が構築されているという。今後、経営組織や計画等に関するコンサルティングを受けたいとのことである。

(6) UIP のサービス、政策への要望等

UIPへの要望として、「交換実習制度」（他社に一定期間社員を実習生として派遣し、他社からも実習生を受け入れる制度）の実施、新たな事業分野に進出する際の製造技術に関するコンサルティングサービスの提供、等があげられた。

以上

主要面談者リスト

UIP

瀧 滋	長期派遣専門家（経営管理）
土屋 茂機	長期派遣専門家（生産管理）
Guillermo Stanley	UIP 総裁
Luis Tavella	UIP 副総裁
Jorge Vazquez	UIP プロジェクトコーディネーター、UIP 企業サービス部長
Lourdes Martínez	専門家 C/P
Euclides Florentín	専門家 C/P

MIC

Ernst Bergen	商工大臣
Jorge Luis von Horoch	工業次官
Anibal Giménez	MIC プロジェクトコーディネーター

STP

Luis Amarilla	国際協力担当官
Pedro Sosa	日本政府協力援助担当官
内田 智允	長期派遣専門家（開発計画）

在パラグアイ日本大使館

高橋 利弘	特命全権大使
島田 嘉幸	二等書記官

JICA パラグアイ事務所

斎藤 寛志	所長
武田 浩幸	次長
石川 剛生	班長
平井 孝文	所員
村岡 心	通訳

訪問企業

José Luis Machado	Aro Paraguay 社社長
Jorge Zabaleta	ENVACO 社工場長
Alfredo de Hollanda	Shopping Glass 社社長

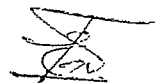
MEMORANDUM
BETWEEN
THE JAPANESE MONITORING TEAM
AND
THE REPRESENTATIVES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF PARAGUAY
ON THE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR LEADER TRAINING OF THE SMALL AND MEDIUM SIZED
ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF PARAGUAY

The Japanese Monitoring Team (hereinafter referred as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred as "JICA") and headed by Mr. Nobutetsu Enoshita visited the Republic of Paraguay from 17th to 23rd November, 2003 for the purpose of conducting mid-term monitoring and making recommendations for the Technical Cooperation Project for Leader Training of the Small and Medium Sized Enterprises in the Republic of Paraguay (hereinafter referred as "Project").

During its stay in the Republic of Paraguay, the Team had a series of discussions and exchanged views with the Representatives concerned of the Government of the Republic of Paraguay over the matters for the successful implementation of the Project

As the result of discussions, both sides agreed upon the following conclusion.

1. All the participants, namely JICA, Ministry of Industry and Commerce(hereinafter referred as "MIC") and Paraguayan Industrial Union(hereinafter referred as "UIP") have confirmed that the Project, especially a transfer of technology to counterparts, has been implemented smoothly based on Tentative Plan of Operation (TPO). The PDM has been revised adequately incorporating the result of the base line survey and acknowledged by the Steering Committee. It is confirmed that according to the necessity, PDM shall be revised by the said Committee.



2. The Team has confirmed the progress of the Project in the light of five criteria.

(1) Relevance

Based on the Master Plan for the Economic Development (EDEP) elaborated with the cooperation by JICA, under the new government MIC has emphasized on the promotion and development of micro, small and medium enterprises as one of the four principal policies for strengthening the economic competitiveness. The Project aims at improving the capability of human resources who are expected to lead SMEs and this fact coincides with the said fundamental strategy.

(2) Effectiveness

On the whole through training courses, seminars and on the job training(OJT) for consultation of SMEs, considerable number of "formadores" have been trained effectively and the capability has been improved significantly. However as for the OJT for consultation of SMEs, in order to make further achievement, it would be necessary to increase the number of counterparts/formadores who could attend the OJT for consultation of SMEs on the full time basis with the long term experts.

(3) Efficiency

Having the UIP, a federation of private enterprises, as an implementing partner, the Project has taken advantage of the insitutionally accumulated know-how of management of training courses; consequently it is confirmed that the Project has implemented efficiently.

(4) Impact

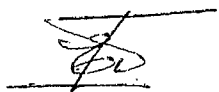
Before the Project, the quality and variety of training courses in the field of business management and production management in Paraguay did not necessarily satisfy the demands of SMEs. Those courses conducted by the project has , however, significantly contributed to the development of SMEs and the importance and effectiveness of those courses have been widely recognized not only by the leaders of SMEs but also by those of public sector.

Even though considerable amount of SMEs are located in the Greater Asuncion, the Project is highly evaluated by those SMEs situated outside the Greater Asuncion expressing the willingness to participate in the Seminar

conducted by the Project and to pay the fee.

(5) Sustainability

The UIP has demonstrated the strong interest to sustain the Project. As this is shown by the fact that UIP is considering the establishment of an autonomous institution, Paraguayan Productivity Centre for Economic Development (CEPPROCAL), emerged from the training business department of UIP developed as a result of the Project. However, as a proportion of the income of training business is rather small, meanwhile it would be necessary to observe the feasibility of the idea. The UIP has expressed continuing support from JICA in order to carry out the new initiative.



3. Suggestion

(1) Currently the Project is officially assigned to have two full time based counterparts . However, considering the sustainability of the Project, it would be desirable to increase the counterparts in terms of quantity and quality.

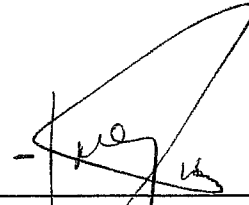
In order to improve the current situation, MIC/UIP has expressed to take the following measure: As far as concerning the "close formadores"; by making special agreement, they would be involved closely by the Project not only being as a lecturer of the training course of UIP as previously agreed but also as a participant of the OJT for consultation of SMEs.

(2) Taking into account the strong interest outside of the Greater Asuncion for the seminars conducted by the Project, it would be recommended that the Steering Committee would study the possibility of extending activities of seminars outside the Greater Asuncion.

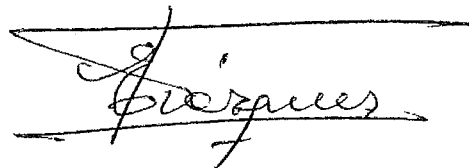
Asuncion, November 21, 2003



Nobutetsu Enoshita
Leader
Monitoring Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Anibal Gimenez Kullak
National Project Coordinator ,
Ministry of Industry and Commerce
Republic of Paraguay



Jorge Vazquez
Coodinator of UIP Project
Paraguayan Industrial Union
Republic of Paraguay