

8. 最適な組織体制の検討

8.1 検討すべき要因

検討すべき外部要因

- 顧客志向型サービスに対する利用者のニーズが拡大している。従って、各々の輸出振興サービスに求められる専門性を一層深める必要に迫られている。
- サービス提供を活発化するために NAFED は、民間セクター、とくに産業協会との連携を強化する必要がある。
- NAFED は、他の TPO と比べて地方へのアクセスに弱みを有している。地方政府とのリンケージとコミュニケーションを強化する必要がある。

検討すべき内部要因

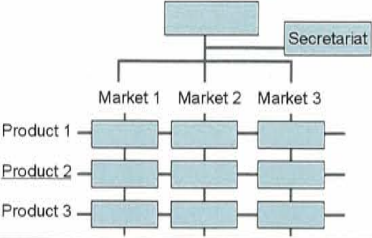
- NAFED の提供するサービスをより顧客志向にする必要があり、また、職員の仕事への進め方もよりビジネス意識のあるものにする必要がある。
- NAFED の組織規模は、依然として小さい。
- 各サービスについて専門性を深める必要がある。

8.2 考える組織の形態

考える NAFED の組織形態としては、①市場別組織、②製品・産業別組織、③サービス・機能別組織、④マトリックス型組織、の 4 つがある。

8.3 組織形態の比較

組織形態のタイプ	利点・欠点
<p>市場別組織</p>	<p>利点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 各市場に特有のニーズと特性に対応して市場別参入戦略の策定が容易になる。 - 目標市場への参入のために全ての機能が統合・調整できる。 - 現在のように貿易見本市と貿易ミッションに活動が集中している状況では、市場別組織は合理性を持つ。 <p>欠点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 製品別の専門化が阻害される。サービス、プログラムの幅が拡大するに従って、効率的なサービスの提供が困難になる。 - 業界団体は主に製品・産業別に分かれており、業界団体との密接な連携が困難である。
<p>製品・産業別組織</p>	<p>利点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 各市場に特有のニーズと特性に対応して製品・業種別の市場参入戦略策定が容易になる。 - 製品・産業別の専門化が可能となり、製品・産業ごとの深い専門性が獲得できる。 - 有望製品の発掘・製品開発が効率的、効果的に行うことができる。 - 業界団体との密接な関係を構築しやすい。 <p>欠点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 時として過度な専門化が生じる。キャリア・パスも同一の製品・産業部署内に限られがちである。 - サービス、プログラムの幅が拡大するに従って、効率的なサービスの提供が困難になる。 - 全ての製品を対象とするプログラムを実施する場合には、部門を越えたタスクフォースが必要となる。さもないと、機能調整の問題が生じる。
<p>サービス/機能別組織</p>	<p>利点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - プログラム実施の効率性が高まる。 - 各サービス機能別(例えば、情報サービス、輸出振興、貿易ミッションなど)の専門化が促進される。 - 輸出振興サービスのタイプ毎に突っ込んだサービスが提供できる。 <p>欠点:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 製品・産業別の専門化が弱くなる。 - 総合的なサービスを提供する際には、部門間の調整が必要となる。

マトリクス型組織	
 <p>The diagram shows a matrix structure. At the top, there is a box for 'Secretariat'. Below it, three columns represent 'Market 1', 'Market 2', and 'Market 3'. To the left, three rows represent 'Product 1', 'Product 2', and 'Product 3'. Each intersection of a market and a product is represented by a box, forming a 3x3 grid.</p>	<p>NAFED の規模を考慮すると、マトリクス型組織は適していない。マトリクス型組織は運営を複雑にし、NAFED では維持が難しい。</p>

8.4 結論

サービス機能別組織のコンセプトに基づいて新組織の設計を行うことを提言する。これは、市場分析、製品開発(ブランド/デザイン開発)、輸出振興などのサービスの種類ごとに専門性を深めることによりサービスの質を高めることが重要であるからである。

新組織では業界への製品別サービスを提供する製品・産業担当部署の設立も提言する。これにより主要輸出製品・産業に関する専門性の蓄積も可能となる。

8.5 組織の将来の方向

NAFED を自律した独立組織とすることを提言する。これは、政府の一部局である NAFED は、人事管理を含めた経営・運営面で大きな制約を抱えているからである。

NAFED の地位を商業省の管轄の下の独立組織とすることの有効性を見当する必要がある。NAFED を真に効率的なサービスを提供する機関にするためには、NAFED に対しては一定の範囲での自律性が与えられねばならない。

自律性の重要な内容の一つは、中途採用である。NAFED は、経験豊富でビジネス指向の人材を抱える必要がある。こうした人材は NAFED では少なく、また、多くの職員が近い将来定年を迎える。従って、中途採用の方策を考える必要がある。

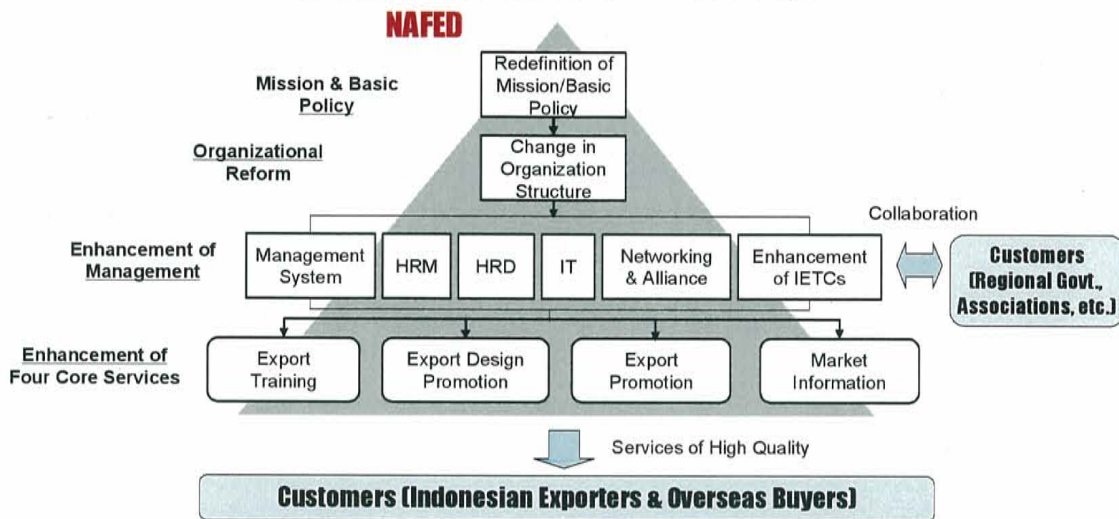
9. マスタープランの提言

NAFED の内部要因、外部要因の分析結果に基づいて、JICA 調査団は NAFED 改革とサービス・機能強化のためのマスタープランを策定した。

9.1 マスタープランの枠組み

提言されたマスタープランの枠組みは下図のとおりである。

図 12 NAFED 改革のためのマスタープランの枠組み



出所: JICA 調査団

9.2 NAFED のミッション

9.2.1 ミッション

インドネシアの輸出開発に貢献する最高機関として、NAFED は優秀な人材を介して、輸出業者に対する最善のサービスを提供する。

9.2.2 ミッションの方向

- NAFED は輸出振興の分野において、高い利用者満足を伴う最善のサービスの提供を追究し、とくに、①質の高いサービス、②迅速なサービス、③利用者のニーズに応じたサービスの提供に努め、かつ④利用者のアクセス向上に努める。
- インドネシアの他省庁・機関が行う輸出振興活動のフォーカル・ポイントとしての機能を果たす。
- 職員の能力の向上に努め、実務指向と顧客指向の組織文化を涵養させる。

9.3 NAFED 改革の基本戦略

9.3.1 組織改革

- サービス/機能別部門で構成される機能別組織に再編成する。
- 民間部門の代表者を招いた諮問機関を設置する。
- 中長期的には経営権限がより付与された独立機関への移行を図る。

9.3.2 顧客指向文化の醸成

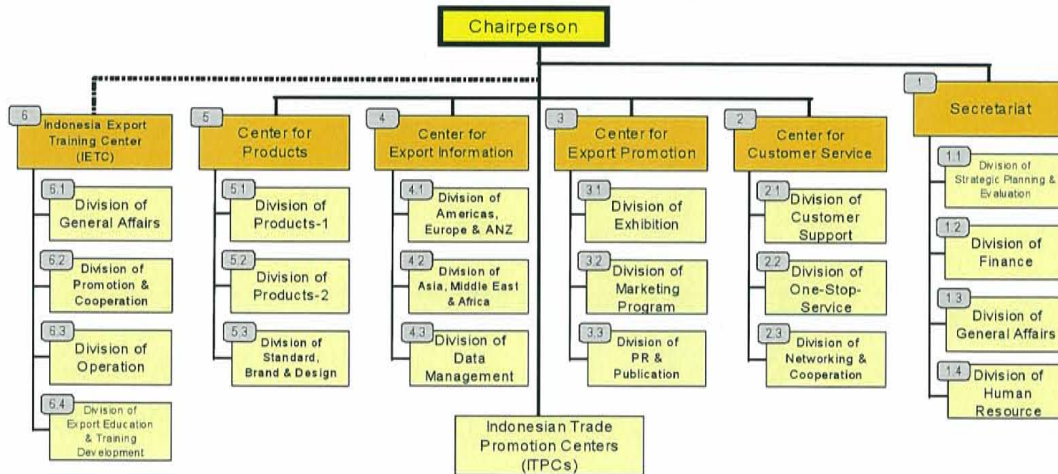
- 顧客サービス・センターの設置と運用
- 民間セクターとの不断かつ頻繁なコミュニケーションの促進
- 利用者満足度調査を通じたフィードバック反映システムの導入
- 職員の職務・職責の明確化
- 職員の能力向上に向けた広範囲に亘るトレーニング機会の提供
- 職場改善運動の導入

9.3.3 実務性の高いサービスの提供

- コア・サービス/機能への集中とその強化
- ウェブサイト・サービスの再構築と積極活用
- 会員制制度の導入

- 主要産品および業界に対する輸出振興戦略の策定
 - 民間セクターの輸出振興上のニーズに則した事業の立案システムの導入
 - 民間セクターとの人材交流の促進
 - 外部専門家の活用ならびに中途採用制度の導入
- 9.3.4 必要なインフラ基盤の確立
- 情報通信インフラへの積極投資
 - 情報・データ管理強化に向けたイントラネット設備の開発と活用
 - 市場情報・データソースの発掘と拡充
- 9.3.5 外部機関の有効活用
- インドネシア貿易振興センター (ITPCs) の機能強化とそのリソース活用
 - 産業協会との緊密なリンケージとコミュニケーション・チャンネルの構築
 - 地方部へのアウトリーチ強化に向けた地方機関との連携および窓口機能の設置
 - 他省庁・機関の輸出振興事業との調整機能の強化
 - 輸出活動に関係する外部サービス機関との積極連携
- 9.3.6 経営管理システムの強化
- マネジメント職員や他職員に対する権限委譲
 - 人材育成制度の改善
 - 複線型(マルチ)キャリアパス制度と定期的な職務転換(ジョブ・ローテーション)の導入
 - 目標管理制度(MBO)および業績評価制度の導入
 - 中長期的な給与体系の改訂
- 9.4 新組織
- 調査団は組織改編が優先課題であると考えます。組織改編の基本的な考え方はサービス機能別への転換である。同様のサービスを一つの部署にまとめることでより質の高いサービスの提供が可能となる。

図 13 提案された NAFED の組織



出所: JICA 調査団

9.5 サービス・機能強化のための戦略と施策

9.5.1 市場情報サービス

(戦略)

市場情報の収集と分析は、NAFED の活動すべての基礎となる。故に NAFED は市場情報の収集力と分析力を強化する必要があり、以下の方策を速やかに実行に移すべきである。

- 市場情報サービスに従事する職員を充分手当てすること
- 基本的な市場情報・データを収集し、情報データベースを拡充すること
- 市場情報・データを系統立てて収集・提供できる体制と仕組みを構築すること

(施策)

組織制度の構築

- 市場情報・データの加工・管理ユニットの設置(短期)
- 全組織的な情報・データ収集システムの構築(短期)
- 全職員へのパソコンの提供とイントラネットの整備(短期)
- ITPCs などとのイントラ・ネットワークの構築(中長期)

能力の向上

- 情報・データソースの拡充(短期)
- 輸出企業(サプライヤー)リストの改善(短期)
- 市場分析に関する専門性の強化(中長期)

サービスの改善

- ウェブサイト・サービスの再構築(短期)
- 貿易ガイドブックの発刊(短期)
- 中小企業の指導に関わる政府機関職員に対するITトレーニングの提供(中長期)

9.5.2 輸出振興サービス**(戦略)**

輸出振興活動に対して、以下の新たなアプローチを導入する必要がある。①利用者のアクセスのし易さに配慮した顧客志向アプローチ、②実務指向的な業務実施方法、③職務遂行に焦点を当てた効率志向的アプローチ、④分析的アプローチ、⑤蓄積された経験の力、である。また、NAFED としてはインドネシアの輸出業者と海外バイヤーとの間のマッチング支援サービスにより重点を置くべきである。

(施策)**組織制度の構築**

- ワン・ストップ顧客サービスの設置(短期)
- 産品別組織の設置(短期)
- ITPCsとの強固な強力体制の確立(短期)

能力の向上

- 輸出コンサルテーション能力の向上(中長期)

サービスの改善

- 会員制度の導入(短期)
- 貿易見本市事業の効率化と実務性の重視(短期)
- 実務性を重視した貿易ミッションの派遣(短期)
- 利用者が親しみ易かつ実務性の高いウェブサイトの構築(短期)
- 製品・業種ごとの輸出振興戦略の策定(短期)

9.5.3 製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス**(戦略)**

NAFED は以下の点に重点を置いてブランド/デザイン振興に焦点を当てた製品開発の機能を身に付ける必要がある。

- インドネシア輸出業者のための輸出デザインの振興
- 輸出に適する有望製品の発掘
- デザイン業界との協力・連携
- 製品・包装・ラベルリングに関する海外の規則や規格に関する情報の収集および提供

(施策)**組織制度の構築**

- ブランド/デザイン振興の専従ユニットの設置(短期)

能力の向上

- ブランド/デザイン開発に関する基礎知識の習得(短期)

ネットワーキング・連携の

- 関連支援機関との協力・連携体制の強化(短期)

強化**サービスの改善**

- 貿易見本市を通じた優れたデザイン製品の紹介(短期)
- 中小企業に対するブランド/デザイン開発に対する意識啓蒙(短期)
- ブランド/デザイン開発の成功事例およびデザイン情報の収集と普及(短期)
- 中小企業によるブランド/デザイン開発に対するファシリテーション支援(中長期)

9.5.4 輸出研修サービス

(戦略) IETC はインドネシアにおける貿易研修機関の一つとして、その評価を確立している。今後は IETC が培ってきた専門的知識、経験、外部リソースとのネットワークを、NAFED の輸出振興活動をより良いものとするため戦略的に有効活用していくべきである。

(施策)

能力の向上

- 輸出研修を通じたコンサルティング・ノウハウの蓄積(中長期)

ネットワーキング・連携の

- RETPCs と地方政府商工局 (Dinas) tpmp 一層の連携構築(中長期)

強化

サービスの改善

- 有望輸出業者の育成に向けたより活発な輸出研修の活用(短期)
 - NAFED 職員に対する研修(短期)
 - 輸出業者が必要とする支援内容の発掘(短期)

9.5.5 ネットワーキングと連携強化

(戦略)

TPO としての NAFED の機能を強化するために、輸出業者、輸出振興に関連する他省庁機関、地方政府、民間を含む輸出振興関連機関とのネットワークを積極的に拡充していく。

(施策)

ネットワーキング・連携の

- 主要な民間プレイヤーとの相互パートナーシップ(短期)

強化

- 関係省庁間での調整(短期)
 - 外部機関との連携強化(短期)
 - 地方政府とのアウトリーチ強化に向けたパートナーシップ(中長期)
 - 国民への輸出の重要性に関する意識啓蒙(中長期)

9.5.6 経営管理システム

(戦略)

NAFED はよりよいサービスを提供するため以下の戦略により経営管理システムを強化する必要がある。

- NAFED を強力なサービス提供機関に変革しうる組織文化を構築する。
 - 権限の委譲を進め、内部コミュニケーションを強化することで、プロフェッショナルリズムにもとづいた職員の自主性を育む。
 - 利用者によって評価されるマネジメント・システムを確立し、ひいては有能な職員の育成を実現して、NAFED のプレゼンスを高める。
 - 上記を実現するために、革新的なショック療法と着実な改善策とを併用する。

(施策)

- トップ・マネジメントの描くビジョンの職員への伝達と周知(短期)。
 - マネジメント職員間の情報共有と迅速な意志決定の励行(短期)。
 - 組織内コミュニケーションの活性化(短期)。
 - 権限の委譲(短期)。
 - タスク・ディスクリプションと手順書の準備(短期)。
 - 評価システムの導入(短期)
 - 職場改善活動の全組織展開(中長期)
 - イメージ改善のための NAFED のビジュアル・アイデンティティの刷新(中長期)
 - 技術サービ・スユニット(UPT)資格の取得(中長期)

9.5.7 人的資源管理(HRM)

(戦略)

人的資源管理(HRM)および人的資源開発(HRD)の基本戦略は以下のとおりである。

- 人的資源管理(HRM)と人材育成の原則として、ビジネス・マインドを持ち、積極的に輸出振興業務と輸出業者の育成に取り組む職員を育成する。
 - 系統立った HRM にもとづき、適材適所の人材配置、職員の全体的な底上げ、職員のパフォーマンス向上を実現し、自主性、挑戦、相互協力の風土が伴った活発な組織を形成する。

(施策)

- 商業省とは別に NAFED 独自の人的資源管理制度および人材育成制度を導入する。
- 若手職員に対する研修プログラムの策定と実施(短期)。
- 研修履歴と自己研鑽マニュアルによる研修マネジメントの導入(短期)。
- 職員配置計画、業務評価、人材育成計画を包括する人的資源管理システムの導入(短期)。
- NAFED 独自のキャリアパスの開発(中長期)。
- NAFED 独自の人材育成計画の策定(中長期)。
- 人材育成に配慮した転属配置(ジョブ・ローテーション)システムの確立

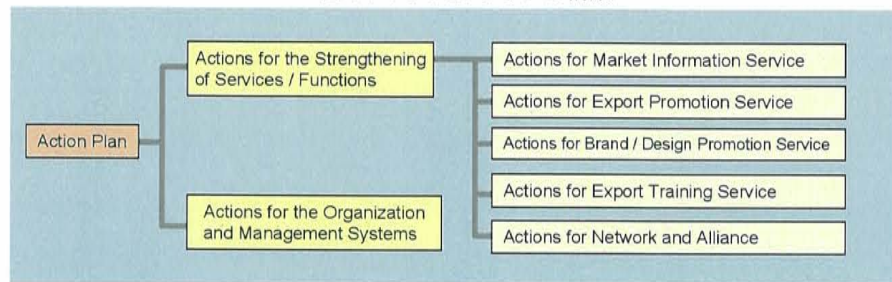
10. アクションプランの提言

調査団は、マスタープランで提言された必要な方策を取り纏めたうえ、方策を実行に移すためのアクションプランを提示する。本アクションプランは NAFED が改革プランに着手し、サービス/機能、組織と管理システムの強化を実行するために提言される一連の優先的アクションとして位置づけられる。

10.1 アクションプランの概要

10.1.1 アクションプランの構成 アクションプランは大きく 2 つの領域に分類され、1 つは NAFED のサービス/機能の強化に資するアクション、もう 1 つは NAFED の組織と管理システムの強化に資するアクションである。

図 14 アクションプランの構成

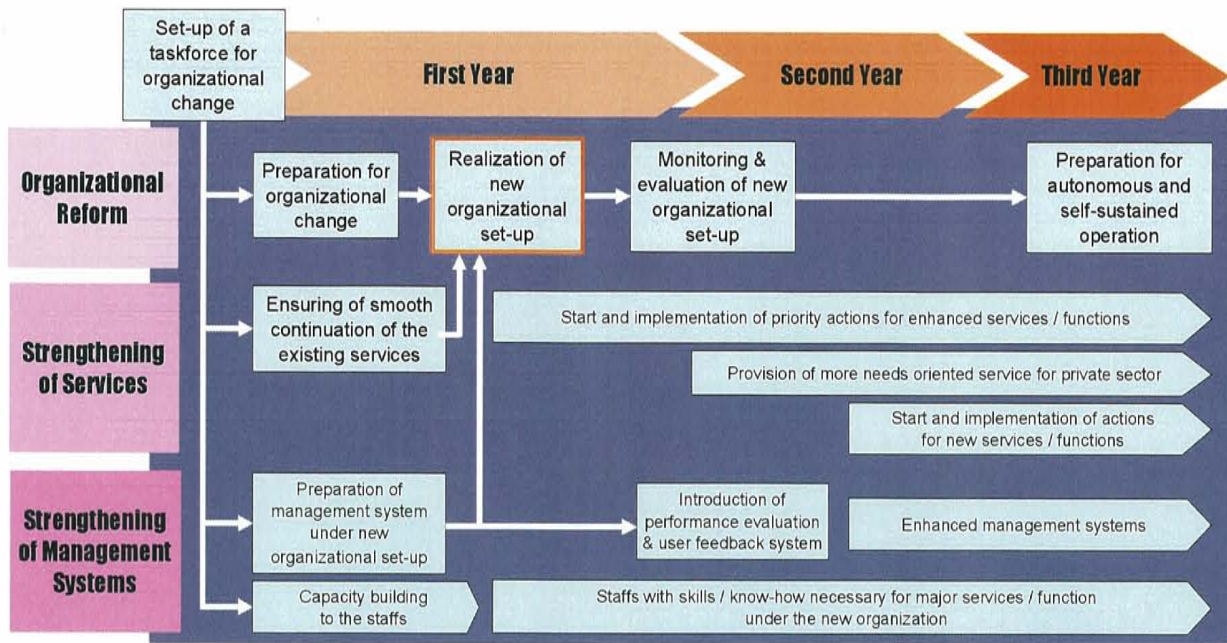


出所: JICA 調査団

10.1.2 NAFED 改革プランの工程 調査団が提案する改革プラン全体を NAFED が実行するには一定期間を要するものと想定し、新たな組織体制のもと 3 年をかけて段階的にサービス/機能強化と管理システム強化のためのアクションを実行していく必要があると考える。以下に NAFED 改革の移行ステップに対する調査団の想定を示す。

- 1 年目 最初のステップとして、組織体制の改編のためのタスクフォースを設置する。次いで NAFED 改革に向けたロードマップを用意し、同時に新組織体制のもとでの既存サービスの提供と管理システム移行に対する準備を始める。
- そして、組織改編を実行する。次いで、優先度の高いアクションを実行に移し、同時に職員に対する集中的なトレーニング(キャパシティ・ビルディング)を実施し、主要なサービス/機能の提供に必要な技能とノウハウを習得させる。本年度の終わりまでに新組織体制での業務運営の安定化を達成する。
- 2 年目 NAFED サービスの利用者を拡充し、良好な評価を得るため、民間セクターのニーズにより対応したサービス/機能の提供に向けた取り組みに着手する。さらに、業績評価と利用者の満足度評価にもとづく経営管理システムの導入をすすめる。
- 3 年目 新たなサービス/機能の開発に向けた取り組みを開始し、さらなるサービス/機能の拡充をはかる。同時に将来の独立・自立的運営を実現するための準備に着手する。

図 15 アクションプランの枠組み



出所: JICA 調査団

10.2 NAFED 改革のために提言されたアクション

市場情報サービス	
アクション 1	ウェブサイトのデザイン改訂も含めた市場情報サービスの見直し
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の市場情報サービス活動を全面的に見直し、市場情報サービスに関する各部署の役割と責任の明確化と必要な要員と予算の配分のうえ、市場情報・データの全体的な管理システム(収集、加工、分析、管理および提供)を構築する。 - コンテンツが充実した利用者の使い勝手の良いウェブサイト・サービスを構築すべく NAFED のウェブサイト改訂する。
担当部署	輸出情報センター
アクション 2	市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査に必要な実務スキルを身に付けることで、市場情報サービスに従事する職員の能力強化をはかる。 - 後に NAFED にて参考とされるべく質の高い市場調査のモデル・レポートを整備する。
担当部署	輸出情報センター
アクション 3	情報サービスの高付加価値化に向けた能力強化
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 市場調査・分析を担当する若手職員にトレーニングを提供することで、付加価値の高い市場情報サービスに向けた能力向上をはかる。 - 市場情報サービスを担当する職員に利用者指向の意識を育む。
担当部署	輸出情報センター
アクション 4	海外バイヤー・リストの整備
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED 全体的に統合された、使い勝手の良い海外バイヤーのデータベースを整備する。 - 海外バイヤーのデータ収集および管理に関するルールと手順を確立する。
担当部署	顧客サービス・センター:顧客支援課
アクション 5	サプライヤー(輸出業者)・リストの整備

目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出振興活動に役立つツールとして詳細かつ信頼のおけるサプライヤー・データベースを整備する。 - インクワイアリー・サービス、バイヤー受け入れ、貿易見本市への出展企業の募集など、NAFED サービスに対する利用者の満足度を向上する。
担当部署	顧客サービス・センター:顧客支援課、製品センター:製品第1課および第2課
輸出振興サービス	
アクション 6	カスタマー・サービス・センターの設置(カスタマー・デスク)
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の利用者(バイヤー、輸出業者)との距離を縮め、これらの実際の取引を実現しうる支援を提供するため、利用者がアクセスし易く、顧客指向性の高いサービスを提供する。
担当部署	顧客サービス・センター:ワン・ストップ・サービス課
アクション 7	会員制サービス(NAFED クラブ)の開始
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 中小輸出業者との緊密なコミュニケーションを持つ手段として、無料の会員制度(NAFED クラブ)を発足し、中小輸出業者の実際のニーズをNAFED に理解させる。 - 会員制度を通じて、海外市場、輸出振興機会に関する情報を中小輸出業者に提供する。 - 会員より抽出されるニーズを集約して、効果的かつ実務的な輸出振興プログラムを企画・実施する。
担当部署	顧客サービス・センター:顧客支援課
アクション 8	グローバル流通・小売企業との事業提携
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 国際的な流通・小売業者とのパートナーシップ事業を企画することで、インドネシアの中小企業が海外市場に直接アクセスする機会を創出し、流通・小売業者が地場の優良サプライヤーを発掘・育成する機会を提供する。 - 併せて、NAFED 職員のビジネス仲介支援能力を構築する。
担当部署	輸出振興センター:マーケティング・プログラム課
アクション 9	市場開拓活動に対する助成スキーム(EMDG)
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 多様かつ個別具体的な輸出業者や産業協会の課題とニーズに対し、ケース・バイ・ケースの支援を効率的かつ順序立てて提供する。 - 輸出業者や産業協会に対する輸出振興プログラムの企画と評価に関する職員の能力を備えさせる。
担当部署	輸出プロモーション・センター、顧客サービス・センター
アクション 10	産業クラスター振興プログラムのための能力強化
目的	<ul style="list-style-type: none"> - クラスター振興とその手法に関する理解を醸成し、プログラム・マネジメントと現場でのファシリテーションに当たれる有能な職員を養成する。 - NAFED によるクラスター振興の成功モデルをつくる。
担当部署	製品センター:製品第1および第2課
アクション 11	主要な輸出関連産業協会とのダイアログ
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 産業界とのコミュニケーションの強化を目的に輸出ダイアログを実施する。 - 民間(産業協会)の輸出振興上のニーズを抽出し、輸出振興プログラムの策定と予算措置に反映させるまでの事業立案・計画システムをNAFED内に構築する。 - 民間(産業協会)のニーズに則した、個別具体的でより魅力のある輸出振興プログラムを企画・提示する。
担当部署	製品センター:製品第1課および第2課、官房局:戦略計画・評価課
アクション 12	貿易見本市のフォーカル・ポイントの設置(省庁間連絡調整会議)
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出政策と国家の優先事項、さらに望ましい支援のルールに沿って、各省庁の輸出振興プログラムが実施されるよう調整をはかる。 - NAFED が他省庁による輸出振興プログラムへのコンサルティング、ネットワーキング支援を提供できるよう職員の能力向上をはかる。

担当部署	輸出プロモーション・センター: 展示課、顧客サービス・センター: ネットワーキング・連携課
製品開発(ブランド/デザイン振興)サービス	
アクション 13	デザイン・ブランド開発に関する NAFED 職員の能力強化
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 製品センター規格・ブランド・デザイン課に配属される職員に対しデザイン・ブランド開発に関する基本知識と身に付けさせる。 - デザイン支援機関やデザイナー協会とのネットワークを構築する。
担当部署	製品センター: 規格・ブランド・デザイン課
アクション 14	デザイン・ブランド開発の重要性に関する中小企業への啓蒙活動
目的	<ul style="list-style-type: none"> - デザイン・ブランド開発を導入することの重要性について中小企業の意識を向上させる。
担当部署	製品センター: 規格・ブランド・デザイン課
アクション 15	中小企業を対象としたデザイン・ブランド開発に関するトレーニング
目的	<ul style="list-style-type: none"> - トレーニング機会の提供を通じて中小企業にデザイン・ブランド開発のノウハウを提供する。
担当部署	製品センター: 規格・ブランド・デザイン課
アクション 16	中小企業およびデザイナー向けデザイン関連情報の提供サービス
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 中小企業ならびにデザイナーを対象として、製品輸出に関係する各種規格・規制、デザイン・ブランド開発に関する情報を提供する。
担当部署	製品センター: 規格・ブランド・デザイン課
アクション 17	デザイン・ブランド開発支援のための中小企業とデザイナーのマッチング・サービス
目的	<ul style="list-style-type: none"> - デザイナーとのマッチングを支援することで、中小企業のデザイン開発を支援する。
担当部署	製品センター: 規格・ブランド・デザイン課
ネットワーク・連携	
アクション 18	政府向けサポート・デスクの設置
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED の政府機関との密接なコンタクト、地方政府プログラムへの積極的な関与を促進させる。
担当部署	顧客サービス・センター: ネットワーキング・連携課
アクション 19	RETPC および研修修了生組織に対する支援プログラム
目的	<ul style="list-style-type: none"> - RETPCs の輸出振興担当職員のサービス企画に関する能力を向上する。 - 研修事業の修了生組織に対する輸出振興プログラムの準備・実施を通して修了生組織を支援する。 <p>支援内容は、i)修了生組織会員企業の製品のマッピングおよびプロファイリング、ii)振興活動の対象とする製品の選定、iii)振興戦略とプログラムの立案、iv)プログラム(デザイン開発、製品開発、貿易見本市への出展、マーケティング・ミッションなど)の実施、で構成される。</p>
担当部署	顧客サービス・センター: ネットワーキング・連携課(IETC 協力)
アクション 20	地方における NAFED 情報デスクの設置
目的	<ul style="list-style-type: none"> - RETPC および地方政府商工局職員の貿易相談スキルを向上させる。 - NAFED のサービスとプログラムに関する情報・相談サービスの提供機能をもつ地方ネットワークを拡充整備する。 - 州商工会議所やその他適切な機関に NAFED デスクを設置し、委託契約のもと運営を委託する。
担当部署	顧客サービス・センター
アクション 21	サービス・プロバイダーとの事業提携
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 外部機関(とくに金融機関)との協力・連携を構築し、輸出業者に対する支援の幅を広める。

担当部署	顧客サービス・センター：ネットワーキング・連携課
アクション 22	国民の輸出への理解促進のための啓蒙教育
目的	<ul style="list-style-type: none"> - インドネシア経済における輸出の重要性と輸出振興業務の役割に関する国民、とりわけ大学生の意識を啓蒙する。 - 講義やセミナーに用いるカリキュラムや教材を作成し、複数の大学機関に講師を派遣する。 - 広く国民の間で NAFED のプレゼンスを向上させる。
担当部署	顧客サービス・センター：ネットワーキング・連携課
組織と経営システム	
アクション 23	組織改編の準備と実施
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED を現行の地域別組織から機能/サービス別の組織体制に再編する。
担当部署	官房局：戦略計画・評価課、および組織改編タスクフォース
アクション 24	目標管理制度および評価システムの導入
目的	<ul style="list-style-type: none"> - 各部署および個々職員レベルでの業務改善を目標とする目標管理制度を導入する。 - 各部署で業務活動計画と目標を策定し、活動結果を客観的に評価して改善に結び付ける。 - 各職員も活動計画と目標を設定し、活動結果を客観的に評価して改善に結び付ける。
担当部署	官房局：戦略計画・評価課および人事課
アクション 25	ISO9000 認証取得を通じた健全な経営システムの確立
目的	<ul style="list-style-type: none"> - ISO9000 の認証取得による信頼における経営管理システムを確立する。 - 主なサービスやプログラムの標準的業務手順、各部署のタスク・デスクリプションを明示する。 - ナレッジ・マネジメント、マネジメント・レビューおよび顧客へのフィードバックに係るシステムを構築する。
担当部署	官房局：戦略計画・評価課、および ISO9000 タスクフォース
アクション 26	新たな人的資源管理制度の導入
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED に包括的な人的資源管理(HRM)制度と複線型キャリアパス・制度を確立する。 - 新たな HRM 制度とキャリアパス制度にもとづいた人材育成計画を策定する。
担当部署	官房局：人事課
アクション 27	ビジュアル・アイデンティティ(VI)の刷新
目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED に対する印象を改善し、利用者や国民の NAFED に対する認知度を向上させることを視野に、ロゴの刷新も含めたビジュアル・アイデンティティを確立する。
担当部署	官房局：総務課

11. パイロット事業の実施

本調査では、2007年11月から2008年2月までの期間に亘り、パイロット事業を実施した。

- 11.1 **パイロット事業の目的**
- パイロット事業の実施をとおして NAFED 職員への技術移転をはかる。
 - NAFED 職員に自主性と、自ら考え判断する職務態度を身につけさせる。
 - パイロット事業の実施結果より教訓を抽出し、マスタープランおよびアクションプランに反映させる。
- 11.2 **パイロット事業の選定と実施**
- 提案されたアクションプランのなかから、上述の目的に沿って以下の4件のパイロット事業を選定し、調査団と NAFED の連携のもと実施した。
- 市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施
 - カスタマー・センターの設置および会員制サービス(NAFED クラブ)の立ち上

- げ
- 輸出向けデザイン開発に関するセミナーおよびデザイン・クリニックの開催
 - 主要輸出関連業界団体との輸出ダイアログ
- 11.3 パイロット事業の成果
- 4 件のパイロット事業は工程どおりに完了し、期待された成果を概ね達成した。パイロット事業実施の結果、以下に代表されるいくつかの派生的な取組みが NAFED 主導で始められることとなった。
- マーケティング・ミッション・プログラムの開始
 - デザイン・クリニック・サービスの開始とデザイナー・データベースの整備

表-2 パイロット事業の概要

パイロット事業 1 (アクション 2)	名称	市場分析能力強化のためのモデル市場調査の実施
	分野	市場情報: 市場調査能力に関するキャパシティ・ビルディング
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - 市場情報収集・分析活動に従事する職員の能力を強化し、適切なサービス水準の実現に求められる実践力を身につけさせる。 - 市場調査のモデル・レポート(雛形)を整備する。
パイロット事業 2 (アクション 6/7)	名称	カスタマー・センターの設置および会員制サービス(NAFED クラブ)の立ち上げ
	分野	輸出振興: 顧客向けサービスの強化
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - カスタマー・センターの設置により顧客の個別具体的な要望に対応しうるサービス体制を強化する。 - 会員制サービスを導入することで、個々輸出業者への情報配信サービス、相互コミュニケーションを強化する。
パイロット事業 3 (アクション 14)	名称	輸出向けデザイン開発に関するセミナーおよびデザイン・クリニックの開催
	分野	デザイン振興: 中小企業向け輸出向けデザイン情報の提供、コンサルテーション
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - NAFED とステークホルダーの間でデザイン開発に関する意識と知識を高める。また、デザイン開発の優良事例を収集のうえ取り纏める。 - IDC などデザイン支援機関やデザイナー・コミュニティと連携しながらいかにデザイン支援サービスを提供しうるかを学ぶ。
パイロット事業 4 (アクション 11)	名称	主要輸出関連業界団体との輸出ダイアログ
	分野	輸出振興: 民間セクター(産業協会)とのコミュニケーションの強化
	目的	<ul style="list-style-type: none"> - 輸出振興上の民間セクターのニーズを把握、これを輸出振興戦略・計画・予算化に反映させる管理・システムを構築する。 - 輸出業者のニーズと意向を十分に反映した輸出振興プログラムを企画立案する。