



地域経済開発行政枠組み強化の事例と手法

JICA とチリ内務省地方行政開発庁(SUBDERE)との技術協カプロジェクトの事例から



チリ地域産業振興のための地方行政機能強化プロジェクト
2010年10月

目次

SUBDERE 局長による当技術協カプロジェクトと本冊子の紹介	P2
第1章:	
地域経済開発行政枠組み強化に関わる当技術協カプロジェクトの主な達成事項	
1-1. 当プロジェクトによって強化された地域経済開発行政枠組み	P3
1-2. 地域経済開発行政における中央-州-県-市の一体化推進	P5
第2章:	
当技術協カプロジェクトを通じた内務省地方行政開発庁(SUBDERE)本庁施策における行政改善取り組み事例	
2-1. 県産業開発事務所(OPDP)強化、州政府強化、州イノベーション推進における行政機能強化の取り組み	P7
2-2. 当プロジェクト知見を活かした地方行政開発庁(SUBDERE)の地方政府職員向け研修の質的向上の取り組み	P9
2-3. 当プロジェクト知見を取り入れた地方行政開発庁(SUBDERE)地域開発グッド・プラクティス体系化システムの強化	P11
第3章:	
当技術協カプロジェクトを通じた州及び県レベル行政改善における取り組み事例	
3-1. サン・アントニオ県、チロエ県、アラウカニア州における当技術協カプロジェクトのナレッジ・コミュニティ形成	P13
3-2. アラウカニア州におけるセクター行政(経済省政策実施機関の行政サービス)と州行政との連携	P15
3-3. 地域ブランド強化を見据えたサン・アントニオ県5S 運動及び一村一品運動	P17
3-4. チロエ県の魅惑インキュベーター計画	P19
3-5. 当プロジェクトで実施した現地研修、特に、地域ブランド振興に関わるアラウコ県の第3回研修について	P21
第4章:	
当技術協カプロジェクトを通じた市行政改善及びコミュニティ強化の事例	
4-1. サン・アントニオ県エル・タボ市の産業開発行政のカイゼン	P23
4-2. サン・アントニオ県エル・キスコ市エル・トラル地区の一村一品パイロット事業	P25
4-3. チロエ県アンケー市の産業開発行政の強化	P27
4-4. チロエ県ケムチ市の5S 運動	P29
4-5. アラウカニア州ラウターロ市の「契約による農業生産連鎖強化」事業	P31
4-6. チロエ県アンケー市のプニウィル地区コミュニティ5S 運動	P33
第5章:	
当技術協カプロジェクトで現地適正化されてきた行政枠組み強化のための各種手法	
5-1. カイゼン、5S、総合品質経営(TQM)、段階的発展イノベーション	P35
5-2. 地域経済開発行政における総合品質経営(TQM)及びカイゼン	P37
5-3. 一村一品運動・一店一品運動とオンパク事業について	P39
5-4. 地域ブランド振興	P41
付属資料1: サン・アントニオ県一村一品運動のイメージ	P43
付属資料2: チロエ県「魅惑インキュベーター計画」のイメージ	P44

紹介

「地域産業振興のための地方行政機能強化」プロジェクト(注:西語プロジェクト名の直訳は「地域経済開発における地方行政開発庁 SUBDERE と地方政府の行政能力強化」プロジェクト)は、日本の国際協力機構(JICA)とチリ内務省の地方行政開発庁(SUBDERE)との間で行なわれている技術協力事業である。プロジェクト実施期間は2008年1月から2010年12月までである。

プロジェクト目標は、SUBDERE がパイロット的に設置した県産業開発事務所(OPDP)のある3県(サン・アントニオ県、アラウコ県、チロエ県)において、地域経済開発行政の枠組みを強化することである。尚、パイロット地域は、後に、上述3県に加え、アラウカニア州も加えられることとなった。このプロジェクトを通じ、関連する研修も含めると、合計48名のチリ人研修員が日本の研修に参加した。また、地域経済開発行政強化のため、2008年8月以降、日本人専門家がSUBDERE 本庁職員や4パイロット地域の地方公務員や関係者らに必要な技術的助言を提供している。

この冊子は、プロジェクトの活動を通じて強化された地域経済開発行政の枠組みを紹介するとともに、それに関わる事例と手法を体系化するものである。

このため、本冊子では、第4章までにおいて、中央行政、州行政、県レベル行政、市行政、コミュニティ運営管理等における強化事例を紹介するとともに、第5章において、これらの事例で適用された手法を体系化して提示する。

このプロジェクトの重要な主眼は、地域の視点を中央行政と地方行政の双方に反映させることにある。ここに、このプロジェクトがSUBDERE を実施機関とした意味合いがある。プロジェクト活動を通じ、中央行政、州行政、県・市行政の一体化が進んだことは、地域経済開発行政を強化することになった。この意味で、日本の技術協力は非常に有意義な価値をもたらしてくれたものと言える。

CRISTÓBAL LETURIA INFANTE
地方行政開発庁(SUBDERE)
州行政強化局長

第1章： 地域経済開発行政枠組み強化に関わる当技術協力プロジェクトの主な達成事項

1-1. 当プロジェクトによって強化された地域経済開発行政枠組み

本項の要約

- 当技術協力プロジェクトは、地方行政開発庁(SUBDERE)を実施機関とし、その(PDM上の)プロジェクト目標は、地域経済開発行政枠組みの強化である。
- プロジェクトにより強化された主な枠組みには、複数の行政機関の連携枠組み4つ、個別的な行政枠組み20が含まれる。

当技術協力プロジェクトのプロジェクト目標は、地域経済開発行政枠組みの強化である。この枠組みには、地方行政開発庁(以下 SUBDERE)本庁の行政業務、州行政、県レベル行政、市行政に加え、民間コミュニティ運営が関わっている。このため、プロジェクトによって強化された枠組みも様々であり、下表のとおり複数行政機関の連携枠組み4つ、より個別的な行政枠組み20が含まれる。これら枠組みのうちの相当数は、当プロジェクトにより新たに形成されたものである。

(1) 当技術協力プロジェクトにより強化された複数機関連携の地域経済開発行政枠組み

<p>1 地域経済開発行政の一体化枠組み</p>		<p>この枠組みは、当プロジェクトの取り組みにおいて最もマクロ的なものである。SUBDERE 施策、州、県、市行政がバラバラに行われることなく一体化させることで、行政効果向上を図っている。詳細は、第1-2項参照。</p>
<p>2 アラウカニア州行政とセクター行政(中央官庁傘下公的機関行政)との連携行政枠組み</p>		<p>この枠組みでは、中小企業支援機構(以下 SERCOTEC)アラウカニア州事務所の貢献が大きく、当技術協力プロジェクトの知見を活用して州内の複数の市政府や民間企業に資する行政サービスが継続的に行われるようになっていく。詳細は、第3-2項参照。</p>
<p>3 サン・アントニオ県一村一品運動による連携行政枠組み</p>		<p>県庁の認知の下、県産業開発事務所(以下 OPDP)による県一村一品運動が県内複数市政府の開発事業を結び付けることで、行政効果向上を図っている。詳細については第3-3項を参照のこと。</p>
<p>4 チロエ県「魅惑インキュベーター」計画による連携行政枠組み</p>		<p>アンクアー市政府のリーダーシップのもと、アンクアー市とケムチ市の2市の官民両セクターが協力を行なうことで行政効果向上を図っている。詳細は3-4項参照。尚、チロエは「魅惑の島」というキャッチ名で観光振興しようとした経緯があるため、このネーミングとなった。</p>

(2) 当技術協力プロジェクトにより強化された個別の行政枠組み

以下に紹介する個別行政枠組みの多くは、上述の4つの連携行政枠組みのコンポーネントになっている。また、「個別」枠組みとしているものの、複数機関連携を含む場合も少なくない。

【市政府の行政枠組み】

- | | | |
|----|---|---|
| 5 | アルガロボ市の地元生産者組織化推進枠組み(サン・アントニオ県) | 2009年、アルガロボ市では、2つの生産者協会が設立された。 |
| 6 | エル・キスコ市のエル・トトラル地区一村一品モデル事業推進枠組み(サン・アントニオ県) | 産業開発公社(CORFO)、農業開発機構(INDAP)等、セクター行政と市行政との連携が図られている。第4-2項参照。 |
| 7 | エル・タボ市エル・メンブリージョ地区一村一品モデル事業枠組み(サン・アントニオ県) | 市行政と地域団体との連携強化により、市のイニシアティブとしては初の地区祭が2010年10月に行われた。4-1項参照。 |
| 8 | エル・タボ市の産業開発室における行政カイゼン枠組み(サン・アントニオ県) | 市行政とセクター行政との相互補完により、2009年には市内の小規模企業施策受益者が11件増加した。4-1項参照。 |
| 9 | サン・アントニオ市の一村一品推進枠組み(サン・アントニオ県) | サン・アントニオ市政府、サン・アントニオ市商工業者協会(APIASA)、民芸品生産者協会で協力する。 |
| 10 | コントウルモ市のエリクラ盆地開発事業推進枠組み(アラウコ県) | 農民組織化を通じた地域コミュニティーの内発的開発を進めている。3-5項参照。 |
| 11 | ロス・アラモス市農村開発プログラム(以下PRODESAL)のカイゼン枠組み(アラウコ県) | 地元製品の改善とPRODESAL事務室の5Sに取り組んでいる。3-5項参照。 |
| 12 | ラウターロ市の農産物の生産連鎖強化枠組み(アラウカニア州) | カイゼンの概念適用により、地元農産物の生産連鎖が強化された。4-5項参照。 |
| 13 | アンクー市産業開発部の組織再編とカイゼン枠組み(チロエ県) | 市産業開発部ではカイゼン適用による業務効率向上に加え、零細企業対策室開設等の組織再編がなされた。4-3項参照。 |
| 14 | プニウィル地区コミュニティー5S運動と連携したアンクー市地域ブランド振興枠組み(チロエ県) | プニウィル地区5S運動と整合する形で、市の産業開発部主催で地域ブランドと5Sに関わるワークショップが各々なされた。尚、この枠組みは、現在では上述4の枠組み「魅惑インキュベーター計画」に組み入れられた。3-4項、4-3項、4-5項参照。 |
| 15 | ケムチ市5S運動(チロエ県) | 50名の参加がある。4-4項参照。 |
| 16 | プケルドン市の羊毛製品販売促進枠組み(チロエ県) | 同市の羊毛製品が以前の3倍の価格で販売できるようになった。但し、市担当職員離職のためフォローがなされていない。 |

【セクター行政(中央官庁傘下の公的機関の行政サービス)に関わる枠組み】

- | | | |
|----|---|--|
| 17 | SERCOTEC 州事務所による新たな民芸品開発枠組み(アラウカニア州) | カイゼンと一村一品の概念適用により、地域アイデンティティーに基づく民芸品開発がなされた。3-2項参照。 |
| 18 | SERCOTEC アラウカニア州事務所による州政府職員及び州内の市政府職員向け研修枠組み(アラウカニア州) | 当プロジェクトの知見を生かす形で、アラウカニア州政府及び同州内の32市政府すべてに対し、経済開発担当者の研修が組まれている。2-2項、3-2項参照。 |
| 19 | チロエ県の複数市の経済開発担当者間会議(RIDEL) | もともとチロエ県 OPDP が立ち上げたものであり、現在では、SERCOTEC 県事務所の支援を得て強化がなされている。 |

【SUBDERE の行政枠組み】

- | | | |
|----|--|---|
| 20 | 当技術協力プロジェクト業務との一体化を通じた、サン・アントニオ県 OPDP の機能強化 | サン・アントニオ県 OPDP の業務に当技術協力プロジェクトの業務が溶け込んだことにより、県内の市政府向け、民間企業向けの OPDP サービス機能が強化された。商工会議所強化作業部会を含む当プロジェクトの県ナレッジ・コミュニティー運営は、OPDP の新行政サービスであると考えられる。2-1項参照。 |
| 21 | 日本の知見を取り入れた SUBDERE の州イノベーション推進施策 | 欧州連合(EU)の支援による州政府向けイノベーション強化施策に当プロジェクトの知見が取り入れられている。2-1項参照。 |
| 22 | プロジェクト知見を取り入れた SUBDERE の州行政カイゼン支援施策 | 当プロジェクトへの参画を通じ、同施策担当者のカイゼンに対する理解が深まり、同施策推進に役立っている。2-1項参照。 |
| 23 | プロジェクト知見を取り入れた地方政府研修枠組み | 当技術協力プロジェクトの知見を生かして、地方政府向けの研修の企画などがなされている。2-2項参照。 |
| 24 | プロジェクト知見を取り入れた SUBDERE 地域開発グッド・プラクティス体系化システム | ドイツ技術協力公社(GTZ)の支援で設定された同システムと当プロジェクトとの知識共有化が進んでいる。2-3項参照。 |

1-2. 地域経済開発行政における中央-州-県-市の一体化推進

本項の要約

- 当技術協力プロジェクトの(PDM 上の)プロジェクト目標は、地域経済開発行政枠組みの強化であり、この枠組みには、中央行政、州行政、県レベル調整、市行政等の複数レベルの行政が関わっている。
- 日本の総合品質の考え方を踏まえても、全体としての行政品質を高めるため、これら複数レベルの行政の一体化や相互補完関係を強化することが重要であり、当プロジェクトの活動を通じ、かかる一体化も推進された。

当技術協力プロジェクトは地方行政開発庁(SUBDERE)を現地側実施機関とし、その目的は、地域経済開発行政の枠組み強化である。強化すべき枠組みには以下が含まれるものと考えられる。

- 地方行政開発庁(SUBDERE)の施策、州行政、県レベル調整、市行政の各レベルにおける行政機能強化
- 民間セクター開発と調和した上述 4 レベル行政の一体的な機能強化

以上を踏まえ、当プロジェクトでは、SUBDERE 施策における行政改善、州・県レベルにおける行政機能強化のための取り組み、民間セクター開発と調和のとれた市行政改善などの取り組みを行ってきた。日本の総合品質の考え方を踏まえても、これらの複数レベルの行政については、全体としての行政品質を高めるため、一体性及び相互補完性を高めることが重要であると考えられる。総合品質の考えの下、複数企業が協働して品質を高めていくのと同様、SUBDERE、州、県、市の行政施策における調和性を高めることで、相乗効果発現を図るとともに、不必要な行政努力の重複を排除することで行政効率を高めることが重要である。

当プロジェクトを通じて推進された複数レベルにおける行政一体化の例には、以下のものが含まれる。

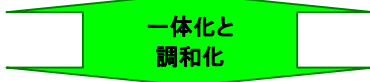
- エル・タボ市産業開発室は、サン・アントニオ県産業開発事務所(OPDP)の支援を受けて、中央政府の政策実施機関である社会開発基金(FOSIS)や中小企業技術支援機構(SERCOTEC)の施策と相互補完的な行政サービスを提供するようにしている。即ち、これらの機関を通じて民間企業に給付される補助金が有効活用されるようにするため、技術的助言を行ったり、補助金が給付された民間事業のモニタリングを行ったりしている。これは、中央政府施策、県レベル行政調整、市行政、民間経営の一体化の例であると考えられる。
- SUBDERE 協力の下、SERCOTEC アラウカニア州事務所は、州政府職員、市職員向けの研修を行なうこととしている。この研修では、実践性の高い内容とするため、当プロジェクトを通じて形成された各種実例をケーススタディーとして取り上げることとしている。また、行政官の民間セクター開発に係る実務能力を高めるため、企業経営管理に関わる研修項目も重要視されている。以上から、この研修は、SUBDERE 施策、州行政、市行政、民間企業経営の調和性を高める試みの一つであると言える。加えて、州政府と SERCOTEC の業務に SUBDERE が相乗りすることで、行政努力の無意味な重複を避けているという側面もある。

以上の例の通り、当プロジェクトを通じて、複数レベルの行政の一体化を進める各種取り組みがなされてきた。このような取り組みは、複数レベルの行政の整合性強化に貢献したものと考えられる。かかる地域経済開発行政の一体化モデルの全容については、次ページの通り、図示できる。

当技術協力プロジェクトを通じて強化された地域経済開発行政の一体化モデル
(SUBDERE-州行政-県レベル調整-市行政-民間セクター開発の一体化)

**当プロジェクトの活動教訓の反映による
SUBDERE 施策の改善**

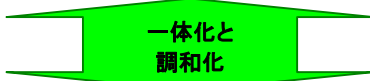
SUBDERE 本庁施策である州イノベーション推進事業、地方政府向け研修などにおいて、当プロジェクトの知見を反映することにより、地域の視点を強化し、施策の質的改善を図っている。



**当プロジェクトのナレッジ・コミュニティー等を通じた
州・県レベルの行政強化**

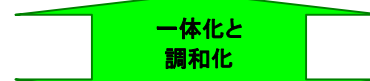
SUBDERE 本庁及び OPDP の支援のもと、当プロジェクトの地域活動参加者は、(アラウコ県を除く)各パイロット地域においてナレッジ・コミュニティーを形成し、州又は県レベルでお互いの知見を交換したり、共同活動を行なったりしている。これらの州・県レベルの共同活動には以下のものが含まれる。

- ・ サン・アントニオ県： 県5S 運動、県一村一品運動(3-3 項参照)
- ・ チロエ県：(複数市参加の)魅惑インキュベーター計画(3-4 項参照)
- ・ アラウコ県： 県各地での地域ブランド強化(3-5 項参照)
- ・ アラウカニ州： 前頁記述の州職員と市職員とを対象とする研修(2-2 項及び3-2 項参照)



**当プロジェクトのパイロット市等における
市行政の強化**


- ・ アンクー市： 市産業開発部の組織再編の業務改善(4-3 項参照)
- ・ ケムチ市： 市5S 運動(4-4 項参照)
- ・ エル・タボ市： 市産業開発部の業務改善(4-1 項参照)
- ・ エル・キスコ市： パイロット一村一品事業における行政機関連携網の構築及び運営(4-2 項参照)
- ・ ラウターロ市： 農業生産連鎖強化事業における官民協働(4-5 項参照)



**地域行政と調和のとれた地域コミュニティー開発、
民間セクター開発**

**チロエ県アンクー市のプニウィル
地区コミュニティー5S 運動**

プニウィル地区観光協会は、会員の零細企業全体で5S 運動を行ない、地域特性に合致した観光サービスの質的向上を図っている。
(4-6 項参照)



パイロット・
コミュニティー
間の知見の交
換

**サン・アントニオ
県エル・キスコ市
のエル・トラル
地区一村一品モ
デル事業**
(4-2 項参照)

その他の(行政を通じた)民間
経営改善の取り組み

複数レベルの
行政が調和化
されることによる
相乗効果

地域経済
開発行政
における
総合的な
行政品質
の向上

複数レベル間の
行政における
努力の無意味な重複
を排除すること
による行政効率向上

第2章:

当技術協力プロジェクトを通じた内務省地方行政開発庁 (SUBDERE) 本庁施策における行政改善取り組み事例

2-1. 県産業開発事務所(OPDP)強化、州政府強化、州イノベーション推進における行政機能強化の取り組み

本項要約

- サン・アントニオ県 OPDP の業務において、当技術協力プロジェクトの地域活動はほぼ完全に一体化している。これにより、日本とチリとの知見の融合化が進み、同県 OPDP の機能が強化されている。
- 地方行政開発庁 (SUBDERE) は欧州連合 (EU) の支援を受けて、州イノベーション推進事業を始めており、同事業に当技術協力プロジェクトで培った地域イノベーションの手法が取り入れられている。
- SUBDERE は、州政府行政カイゼンシステムを立ち上げており、同システム関係者は、当技術協力プロジェクトへの参加を通じ、カイゼンの考え方について理解を深めることができた。また、同システムで予定される州の行政改善計画作成及び実施において、当プロジェクトの知見が反映されるようにすべく、プロジェクト知見の普及が進められている。

(1) 当技術協力プロジェクトとサン・アントニオ県 OPDP 業務との一体化とサン・アントニオ県 OPDP 業務モデルの普及促進

OPDP は、バチエレ前政権の政権協約に伴い、SUBDERE がサン・アントニオ県、アラウコ県、チロエ県に設置したものである。2010 年の政権交代に伴い、今後、OPDP は州政府への移管が見込まれている。

OPDP は、地域に根差した開発支援を行なうものであると同時に、SUBDERE 本庁によるパイロット事業であるという側面も持つ。もともとの当技術協力プロジェクト開始の経緯を踏まえれば、OPDP を通じた SUBDERE と地方政府との地域経済開発行政の枠組み強化こそが、当プロジェクトの主眼であると言える。このため、第一義的には、当プロジェクトを通じた OPDP の機能強化が極めて重要である。3県でパイロット的に設置された OPDP のうち、サン・アントニオ県 OPDP は、最も当技術協力プロジェクト業務との融合化が進んだ。当プロジェクト業務との融合化により、サン・アントニオ県 OPDP は、日本とチリとの知識融合による各種サービスを行なえるようになったという意味において、機能が強化されたと言える。これらの日本とチリの知見の融合化によるサービスには、以下のものが含まれる。

- 日本の行政をモデルとした、中央政府関係機関の行政サービスと地方政府行政サービスの相互補完性強化のための支援(県下の市政府に対する働きかけ)
- 県一村一品運動展開を通じた県下複数市政府に対する技術的助言の提供及び複数市間の取り組み調整サービスの実施
- 県5S運動を通じた県内民間事業者に対する技術助言の提供
- 当プロジェクトのナレッジ・コミュニティー(第 3-1項参照)を通じた官民連携、複数市間連携の促進

他の 2 県(アラウコ県とチロエ県)と比べて、サン・アントニオ県において最も OPDP 業務と当プロジェクト業務が融合化した要因の一つとして、サン・アントニオ県自身の特徴があげられる。当プロジェクトでは、主な技術移転の手段として福岡県や大分県での本邦研修が行われてきた。これらの県の実情は、チリ側のパイロット 3 県の中では最もサン・アントニオ県との類似性が高くなって

いる。このために、同県では、本邦研修習得事項を活かしやすい環境にあったと言える。大分県が外部大企業誘致と一村一品運動とにより、外部性開発と内生的開発双方の方策を相互補完的に実施してきたと同様、サン・アントニオ県でも、国内随一の取り扱いを誇る港湾施設による外部性開発と県一村一品運動等の内生的開発とを相互補完的に行なう必要性がある。

このサン・アントニオ県の当プロジェクトとの融合化を通じた機能強化の経験は、首都サンチアゴのプロジェクト・チームと同県 OPDP 職員により、他の関係機関にも普及する努力が行なわれている。例えば、2010 年 10 月には、アタカマ州産業開発事務所(ARDP)の要請に基づき、同州における州政府関係者、ARDP 職員、市職員らに、当プロジェクトの知見普及のためのセミナーが行なわれた。このセミナーでは、サン・アントニオ県 OPDP 職員が講師として招かれた。尚、サン・アントニオ県の属するバルパライソ州内の普及に関しては、SUBDERE 地域開発グッド・プラクティス体系化システムによって行なわれた州レベルセミナーで、OPDP 職員を通じた情報普及が行なわれた。

(2) SUBDERE の州イノベーション推進事業における当技術協力プロジェクト知見の応用

2010 年、欧州連合(EU)の支援を得て、SUBDERE は、州イノベーション推進事業を開始した。同事業では、州側イニシアティブ、過去の経緯、州の経済水準の 3 つの指標から、7 州の対象州が選定された。7 州のうちの一つは、当技術協力プロジェクトの対象地域となっているアラウコ県を包有するビオビオ州である。この事業は合計 18 か月の実施期間をもち、事業の主な内容は、①州イノベーション推進戦略の作成支援、②州イノベーション戦略実施に関わる州職員等関係者 240 名の能力強化、③州イノベーション戦略に基づくパイロット諸事業の実施となっている。

他方、当技術協力プロジェクトでは、5S 運動に基づく「気付き」促進や一村一品運動のように、継続的改善に基づくイノベーションの事例形成を積み重ねてきた。このようなイノベーション経験は、着実且つ現実的な州イノベーション戦略形成とパイロット事業実施に役立つものであると考えられる。このため、当プロジェクトでは、同事業担当の SUBDERE 職員に対し、当プロジェクトで培ってきた知見を適宜移転し、同イノベーション推進事業の内的強化に貢献してきた。更に、対象 7 州のうち、オヒギンズ州の州政府職員等にも、当プロジェクト知見を移転するようにしている。今後、同事業における州イノベーション戦略の作成及び実行が本格化される段階で、当プロジェクトの知見が実務に応用されることが期待される。

(3) 州政府行政カイゼンシステムにおける当技術協力プロジェクト知見の応用

SUBDERE は、州政府行政カイゼンシステムを立ち上げている。これは、日本の一部自治体が入力している経営品質賞参加による行政カイゼンの取り組みと類似性がある。このため、このシステムと当技術協力プロジェクトでは、日本の「カイゼン」意識という基本コンセプトを共有している。同システム運営担当者の SUBDERE 職員のうち幾人かは当技術協力プロジェクトの運営管理にも直接的、間接的に参加しており、当プロジェクトを通じて、カイゼンに関する理解を深めることができたとしている。これにより、当プロジェクトは、同システムの強化に貢献していると言える。

このシステムには、①州政府の参加表明、②州政府による行政自己評価、③行政自己評価内容の確認、④評価に基づく改善計画の作成、⑤改善計画の確認、⑥確認された改善計画の実行のプロセスがある。このうち、特に、当プロジェクトの知見は、地域リーダーシップ、産業開発行政等の項目において、行政自己評価や改善計画の作成、実施等のプロセスで役立てることができるものと考えられている。SUBDERE は、2010 年 10 月に、このシステムに関わる州政府職員向け講習会を各地で実施しており、その折に、当プロジェクトによる取り組みについても情報普及するようにしている。これは、各州において、将来、当プロジェクトの知見が活用されるようにするための布石である。

2-2. 当プロジェクト知見を活かした地方行政開発庁(SUBDERE)の地方政府職員向け研修の質的向上の取り組み

本項の要約

- SUBDERE の行なう地方政府職員向け研修に当プロジェクトの知見を反映することで、研修の質強化を図ろうとする動きは早くからあり、その最初のもは2008年実施の地域開発公共行政ディプロマコースへの当プロジェクトの関与であった。
- 上述のディプロマコースでの経験、当プロジェクトの地域研修(3-5項参照)での経験などを踏まえて、現在、SUBDERE 本庁では、(ア)州行政強化局による中小企業技術支援機構(SERCOTEC)アラウカニア州事務所との州職員・市職員向け研修の実施準備、(イ)市町村行政局局によるアタカマ州、タラパカ州での市行政職員向け経済開発研修の企画を行なっている。

SUBDERE は、当技術協力プロジェクトの知見及び教訓を生かす形で、地方政府向けの各種研修の質的強化を図ってきた。

2008年にSUBDERE 州行政強化局により実施された地域開発ディプロマコースは、内容的には日本の総務省自治大学校の研修に似ており、各地域の州政府職員や市職員を中心に47名が参加した。このディプロマコースに試験的に当プロジェクトの内容を踏まえた地域経済開発講義1コマを設けた。参加者アンケートの結果を踏まえると、ケーススタディーを中心にした実践的な講義内容が高く評価された。これを通じ、行政官の知識水準の高いチリでは、単なる知識の提示よりも、ケーススタディーなどの実践的な教育内容のほうが重要であろうことがわかった。

以上の教訓を踏まえ、また、当プロジェクト自体による地域研修の実施、地域パイロット開発活動の実施の積み重ねをも踏まえ、現在、SUBDERE 本庁では、以下の2つの研修の質的強化のための活動を進めている。

- (1) SUBDERE の市行政強化局は、アタカマ州とタラパカ州における市職員向けの「経済開発」ディプロマコースの企画を行なっているところである。このコースの企画においては、当技術協力プロジェクトで培った経験を踏まえて、以下の内容改善が図られている。
 - 実践性を高めるため、教育内容に行政管理のみならず経営管理をも含めること。
 - 地元企業の経営・操業状況が分からなければ十分な行政サービスができないとの考えから、特に地元生産者の多い業種セクターのオペレーション知識強化も図ること。
 - 日本の行政モデルを踏まえて、複数施策の統括的運営ができるような能力の強化をも図ること。

尚、これ以外にもチロエ県の市職員向けの「地域開発」研修が開催されたところであり、同研修においても、当プロジェクトで培った知見を紹介するように調整をしている。

- (2) SUBDERE の州行政強化局では、アラウカニア州政府と SERCOTEC アラウカニア州事務所との合意による州政府職員・市職員向け研修について、必要な支援を行なっている。既に州議会により、この研修の予算が承認されている。同研修は、2010年10月現在、初期技術移転フェーズにあり、当プロジェクトの知見を同州の関係者に移転しているところである。2011年の本格実施フェーズにおいては、当プロジェクト作成の教材が全面的に採用されることとなっており、また、当プロジェクトで推進してきたアンクー市、ケムチ市、ラウターロ市、エル・タボ市、エル・キスコ市等における行政改善事例を、この研修のケーススタディーの議

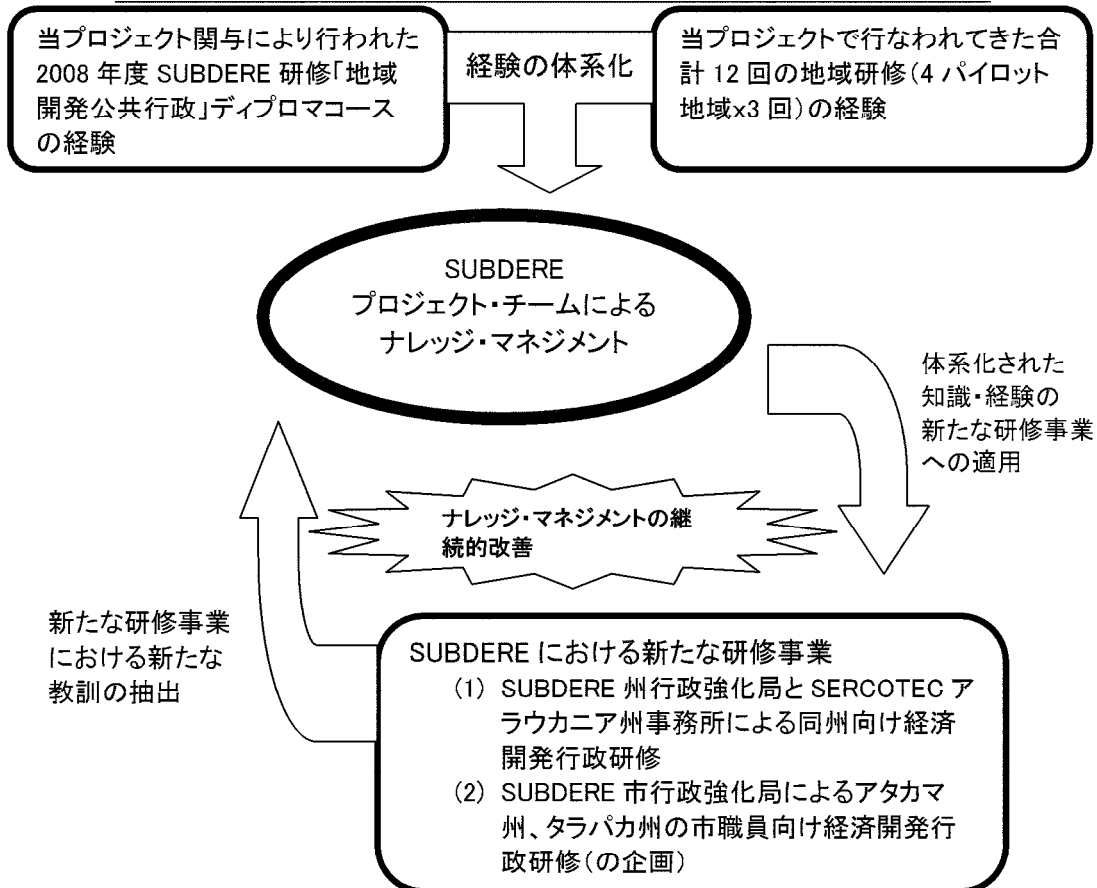
論で活用することになっている。このため、当プロジェクトの知見、経験、技術等を適切に移転することが目下の重要課題である。尚、この研修の概要は下表のとおりであり、第 3-2 項においても関連情報を後述する。

アラウカニア州の経済開発研修の内容

目標	JICA の技術協力プロジェクトで培われた知見を応用し、地方公務員の地域産業振興に関わる知見の強化を図る。
個別目標	1. 地方公務員が地域企業の事業計画に助言ができるようにし、併せて、関連する公共施策の有効活用ができるように、地方公務員の能力強化を行なう。 2. 当技術協力プロジェクトのモデルに基づく産業開発及び企業開発について、地方公務員の能力強化を行なう。
研修期間	12 か月 ただし、直接的な研修期間は 8 カ月
研修対象	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 参加者は 60 名を想定。 ➢ アラウカニア州の全 32 市の経済開発担当職員(各市から 1 名または 2 名)。 ➢ 市職員以外に州政府職員なども想定する。

尚、以上 2 つの SUBDERE の研修準備及び企画そのものに、下図に示される通り、日本のカイゼンの考え方が取り入れられており、今後とも、SUBDERE による自立発展的な研修施策の質的向上が図られるものと期待される。

当技術協力プロジェクトを踏まえた SUBDERE 研修事業のカイゼン・モデル



2-3. 当プロジェクト知見を取り入れた SUBDERE(地方行政開発庁)の地域開発グッド・プラクティス体系化システム(通称テリトリー・チリ)の強化

本項の要約

- 通称テリトリー・チリと呼ばれる SUBDERE 地域開発グッド・プラクティス体系化システムと当技術協力プロジェクトとは、2009 年上半期から活動を共にしてきた。
- テリトリー・チリに蓄積された地域開発グッド・プラクティス事例と当技術協力プロジェクトで培ってきた事例との間には、計画・実施・管理の一体化、複数市連携、官民連携等、共通の特徴がある。
- 当技術協力プロジェクトの経験がテリトリー・チリに組み入れられることにより、プロジェクト終了後においても、チリ行政におけるプロジェクト知見の活用が容易になる。

通称テリトリー・チリで知られている SUBDERE の地域開発グッド・プラクティス体系化システムは、SUBDERE、市民イノベーション公社(CIC)、ドイツ技術協力公社(GTZ)の三者間協力により、構築されたものである。このシステムの目的には以下が含まれる。

- 地域開発に関わるグッド・プラクティスの明確化及び可視化を行なう。
- 地域開発に従事する行政官等の能力強化に資するような経験及び教訓を蓄積する。
- 地域開発施策の形成に役立つ経験を蓄積する。

このシステムの詳細については、以下のウェブページを参照できる。

www.territoriochile.cl

このシステムの枠組みにおいて、2008 年と 2009 年に計 2 回の地域開発グッド・プラクティス・コンクールが行なわれた。この 2 回のコンクールでは、合計 510 の事例の応募があり、そのうち 40 事例がグッド・プラクティスに選ばれた。2010 年にはコンクールは行なわれなかったが、2011 年には再開される見通しである。

2010 年下半年期において、テリトリー・チリは、国内各地でワークショップを行ない、同システムを各地の地方公務員に周知させるとともに、蓄積してきたグッド・プラクティスを紹介することで地方行政の改善を図っている。かかる活動を通じ、多くの地方公務員が 2011 年度地域開発グッド・プラクティス・コンクールへの応募に関心を持つようになった。併せて、同システムに蓄積されてきた事例を行政改善に活かそうという動きも出始めている。

当技術協力プロジェクトの知見は、以下の形で、このテリトリー・チリに組み入れられてきた。

- テリトリー・チリの担当者からの依頼に基づき、JICA 専門家は 2009 年度の地域開発グッド・プラクティス・コンクールの経済開発部門応募事例の分析作業に加わった。
- 2010 年 8 月、当プロジェクトの有力参加者であるサン・アントニオ県産業開発事務所(OPDP)職員と同県エル・キスコ市職員がテリトリー・チリによるバルパライソ州ワークショップに出席し、州内各地の市職員らに対し、当プロジェクトによる活動事例を紹介した。具体的には、エル・キスコ市のエル・トラル地区一村一品パイロット事業(第 4-2 項参照)を紹介するとともに、一村一品運動に関わる一般的な解説も行なった。
- テリトリー・チリの担当者らは、各地で実施しているワークショップにおいて、チリの地域経済開発事例に加えて、日本の事例をも紹介するようにしている。これにより両国の事例から

教訓を抽出するように努めている。例えば、2010年9月に(当プロジェクトのパイロット地域内である)バルパライソ州エル・タボ市で行なわれたテリトリー・チリのワークショップでは、SUBDERE のゴンサレス担当職員が徳島県上勝町の彩(いろどり)事業のビデオを見せつつ、日本とチリの地域開発における共通点について言及した。



2010年9月24日にサン・アントニオ県エル・タボ市で行なわれたテリトリー・チリのワークショップ
(市長、市職員、市会議員、サン・アントニオ県産業開発事務所職員らが出席)

テリトリー・チリに蓄積されたグッド・プラクティスと、当技術協力プロジェクトで形成された事例の間には、以下の共有の要素が観察される。

- 計画、実施、管理の一体化
- 自立発展性の重視
- 事業形成における関係者巻き込み
- 複数市の連携
- 官民連携の重視
- 協力関係の構築
- 市民(住民)と自治体首長双方の巻き込み

他の重要な共通点として、テリトリー・チリも当技術協力プロジェクトも、ナレッジ・マネジメントを重要視していることがある。当技術協力プロジェクトでは、本邦研修、現地研修、サン・アントニオ県及びチロエ県におけるナレッジ・コミュニティ(注:帰国研修員らでの形成するグループ、第3-1項参照)での活動を通じ、知的資源の運用の重要性が強調されてきた。何故ならば、カイゼンに基づく段階的発展イノベーションのためには、ナレッジ・マネジメントが重要であるからである。

当技術協力プロジェクトの成果がテリトリー・チリに組み入れられることは、プロジェクトの知見及び教訓が継続的にチリ側に管理・運用されていくことを意味する。テリトリー・チリにしても、当技術協力プロジェクトの知見を吸収することで、知見の蓄積が充実することになる。このようにして、テリトリー・チリを通じ、プロジェクト終了後においても、当プロジェクトで培ってきた知見が、行政改善や地域経済開発等のために SUBDERE、州政府、市政府等に継続的に活用されていくことが期待される。また、2011年度以降のテリトリー・チリの運営も、当プロジェクトの教訓を踏まえ、質的向上が図られるものと期待される。

第3章:

当技術協力プロジェクトを通じた州及び県レベル行政改善における取り組み事例

3-1. サン・アントニオ県、チロエ県、アラウカニア州における当技術協力プロジェクトのナレッジ・コミュニティ形成

本項の要約

- 当技術協力プロジェクトでは、帰国研修員を中心にするナレッジ・コミュニティをパイロット地域別に形成・強化してきた。同コミュニティでは、地域毎のプロジェクト参加者がお互いの知見を交換するとともに、参加者間の業務連携調整を行なっている。SUBDERE の県産業開発事務所(以下 OPDP)又は他の機関により調整されている。
- ナレッジ・コミュニティは、QC サークル等のカイゼン業務グループと似ており、参加者間の知見取り纏めを通じて、地域のイノベーションを図っている。
- 当技術協力プロジェクトの枠組みでは、ナレッジ・コミュニティを通じて、地域パイロット活動がなされてきた。

当技術協力プロジェクトにより、パイロット4地域のうち3地域(サン・アントニオ県、チロエ県、アラウカニア州)で、ナレッジ・コミュニティが立ち上げられた。ナレッジ・コミュニティは、(当プロジェクトを通じて本邦研修に参加した)帰国研修員の地域活動進捗を話し合う場として設置された。その後、帰国研修員間の共通課題にも対応することとなり、同コミュニティは、実質的には、地域毎の当プロジェクト現地活動の実施チームとして機能することとなった。同コミュニティでは、当プロジェクトの知見を現地適正化の上で適用しつつ、コミュニティ参加者間の業務連携を図ってきた。

このナレッジ・コミュニティは、以下の観点から、QC サークルなどの日本のカイゼン業務グループに似ている部分があると言える。

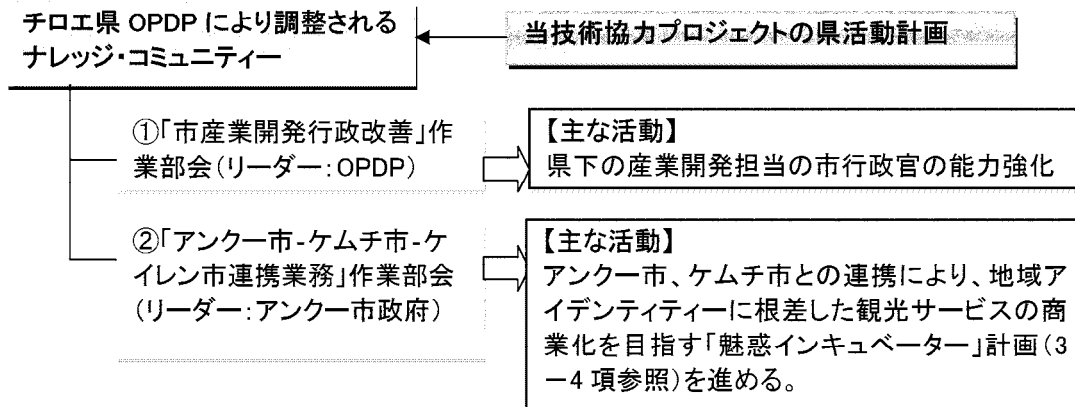
- ナレッジ・コミュニティは参加者間の知識・経験・教訓を結び付けており、これによって、段階的発展イノベーションを図ることができる。
- (サン・アントニオ県とチロエ県の場合)コミュニティ全体としての集団業務を実施するため、各メンバーには業務が割り当てられている。カイゼン活動において、得られた教訓を次の業務に役立てることが重要視されているのと同様、ナレッジ・コミュニティでの集団活動においても、活動から得られた教訓を次の活動に役立てるようにしている。サン・アントニオ県ナレッジ・コミュニティでは、PDC(Plan - Do - Check)サイクルの適用が強化されている。
- QC サークルが正規の組織ではなく、参加者の高い意欲をベースとしているのと同様、ナレッジ・コミュニティ運営も参加者自身の意欲に依拠している。

以下、当プロジェクトによって立ち上げられたナレッジ・コミュニティの各々の構造と活動内容について、情報を整理する。

(1) チロエ県ナレッジ・コミュニティの構造と活動内容について

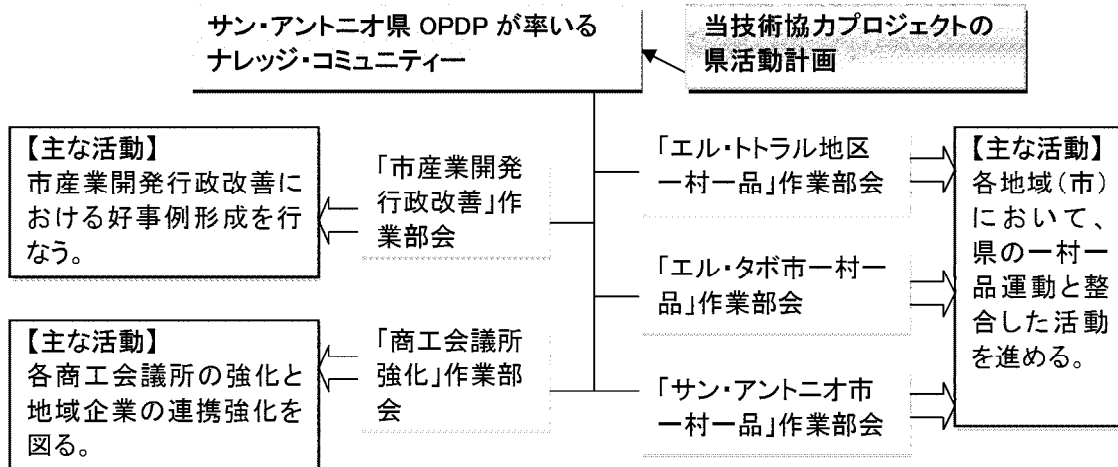
2009 年下半期に合意した当プロジェクトの県活動計画の実行のため、チロエ県のナレッジ・コミュニティでは、2つの作業部会が設定されている。即ち、①「市産業開発行政改善」作業部会と②「アンクー市-ケムチ市-ケイレン市連携業務」作業部会である。同コミュニティの構造と活動

内容については、以下の通り、図示できる。



(2) サン・アントニオ県ナレッジ・コミュニティの構造と活動内容について

2009 年下半期に合意した当技術協力プロジェクトの県活動計画の実行のため、サン・アントニオ県のナレッジ・コミュニティでは、5 つの作業部会が設定されている。即ち、①「市産業開発行政改善」作業部会、②「商工会議所強化」作業部会、③「エル・トトラル地区(エル・キスコ市)一村一品パイロット事業推進」作業部会、④「エル・タボ市一村一品推進」作業部会、⑤「サン・アントニオ市一村一品推進」作業部会である。ナレッジ・コミュニティは、2011 年には県一村一品運動実施委員会に改編される見通しである。同コミュニティの構造と活動内容については、以下の通り、図示できる。



(3) アラウカニア州ナレッジ・コミュニティの構造と活動内容について

州政府(GORE)の戦略方向性と整合する形で、中小企業技術支援機構(SERCOTEC)アラウカニア州事務所とラウターロ市政府の当プロジェクト関係者が協力関係を築いている。この枠組みにおいては、SERCOTEC アラウカニア州事務所の貢献が大きい。今後、当プロジェクトの知見やラウターロ市政府の取り組み事例などを踏まえつつ、同 SERCOTEC 事務所を通じた州内 32 市政府の経済開発担当者の能力強化が行なわれていくことになる。アラウカニア州での活動内容等については、次項 3-2 で具体的に記述する。

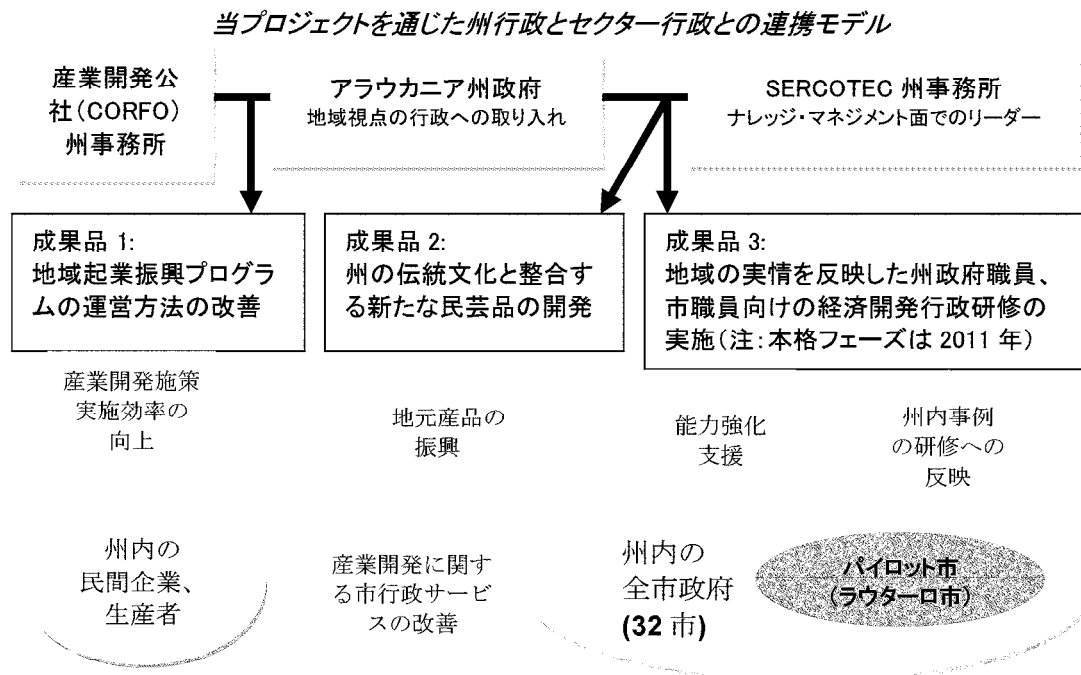
3-2. アラウカニア州におけるセクター行政(経済省政策実施機関の行政サービス)と州行政との連携

本項の要約

- アラウカニア州では、中小企業支援機構(以下 SERCOTEC)州事務所が当技術協力プロジェクトの知見を有効活用している。その上で、同事務所を通じ、州行政とセクター行政(経済省傘下の政策実施機関による行政サービス)との調整が図られている。これにより、州内の市政府や民間企業向けに新たな行政サービスが提供されるようになっている。
- SERCOTEC アラウカニア州事務所が行なう州政府職員と市職員向け研修については、他の関連施策にその教訓を活かすことができるように、SUBDERE 本庁の州行政強化局もモニタリングしていく。

アラウカニア州は、当技術協力プロジェクトの 4 パイロット地域のうち、唯一の州である。(他の 3 地域は県である。) 同州が当プロジェクトに加わったことにより、州行政とセクター行政との連携モデルが形成された。このような行政モデルの形成は、他のパイロット地域では実現しなかったものであり、ここに「州」がパイロット地域に加わった付加価値がある。

このモデルでは、以下に図示される通り、SERCOTEC 州事務所の貢献が大きく、特に、同州における当技術協力プロジェクトのナレッジ・マネジメントで大きな役割を果たしていると言える。



このモデルにおいて、州政府の役割は、地域の視点をセクター行政に反映させることにある。2008 年度「中南米地域起業・新規事業コース」帰国研修員である州政府職員は、2009 年中において本邦研修習得事項を以下の形で州政府業務に活用した。

- 州政府が国家科学技術審議会(CONICYT)とともに理事会に加わっている農水産業センターの戦略計画作成において、R&D(研究開発)、マーケティング、新製品ポジショニング、特許と知的財産管理等について日本の知見を応用した。
- 日本の事業開発の知見を CORFO 地域起業振興プログラムの運営方法改善のために役

立てた。

- SERCOTEC 州事務所とともに、カイゼンの考え方を普及した。

このような活動は、州行政とセクター行政との結び付けを高めることに役立つものと考えられる。他方、SERCOTEC アラウカニア州事務所は、当技術協力プロジェクトによる知見を活かしつつ、州政府とも調整の上で、様々な活動を行なっている。このようなプロジェクト知見を活用しての同事務所の活動は、以下の 2 つの成果を生み出した。

(1) 地域アイデンティティーと整合のある新たな民芸品の開発

SERCOTEC アラウカニア州事務所は、日本の一村一品運動の概念を踏まえつつ、新たな民芸品開発に取り組んでいる。併せて、良質な民芸品に対し、「手作り良質民芸品マーク」を与えている。特筆すべきは、民芸品開発プロセスにおいて、市場の声を調査し、それを反映していることである。新たな民芸品の各々について顧客側から見た長所と短所を調べ、それを次回の民芸品開発に役立てている。このような民芸品開発のプロセスそのものが、日本のカイゼンの考え方に合致していると言える。



「手作り良質民芸品マーク」



地域アイデンティティーを活かした新たな民芸品

(2) 地域経済開発担当の州政府職員及び市職員に対する研修計画

アラウカニア州議会は、地方開発基金(FNDR)による資金を、SERCOTEC を実施機関とする研修に予算配賦することを承認した。この研修は、州政府などとも調整の上で、同州の全 32 市政府の経済開発担当者、州政府職員ら合計 60 名程度に対して行なわれるものである。この研修は、理論的知識よりも実践的な知識の普及を重要視し、これにより、市行政サービスとセクター行政サービスとの連携を高めることを目的とする。具体的には、SERCOTEC の小規模企業支援施策（特に Capital Semilla と呼ばれる補助金施策）を、市職員が十分に地元企業に対して活用できるようにすることを目的にしている。これは、開発調査型のチリ中小企業育成コンサルタント能力開発・標準化プロジェクトで提案されているアクションプラン 8 の趣旨と整合性がある。

この研修では、これまでに当技術協力プロジェクトで作成した現地教材（①地域経済開発・中小企業開発概論、②行政施策管理、③行政管理及び企業経営管理における総合品質経営、④行政官の身につけるべき企業経営知識、⑤企業診断、⑥イノベーションの 6 章構成）が使われることとなっており、また、当プロジェクトで形成してきた事例（アンケー市、ケムチ市、ラウターロ市、エル・タボ市、エル・キスコ市等の事例）を活用したケーススタディーもなされる。かかるプロジェクト知見については、本研修実施関係者や市政府職員代表者らに 2010 年 10 月に移転したところである。初期技術移転フェーズが順調に終わりつつあり、年明け以降の本格実施フェーズにおける円滑な実施が期待される。

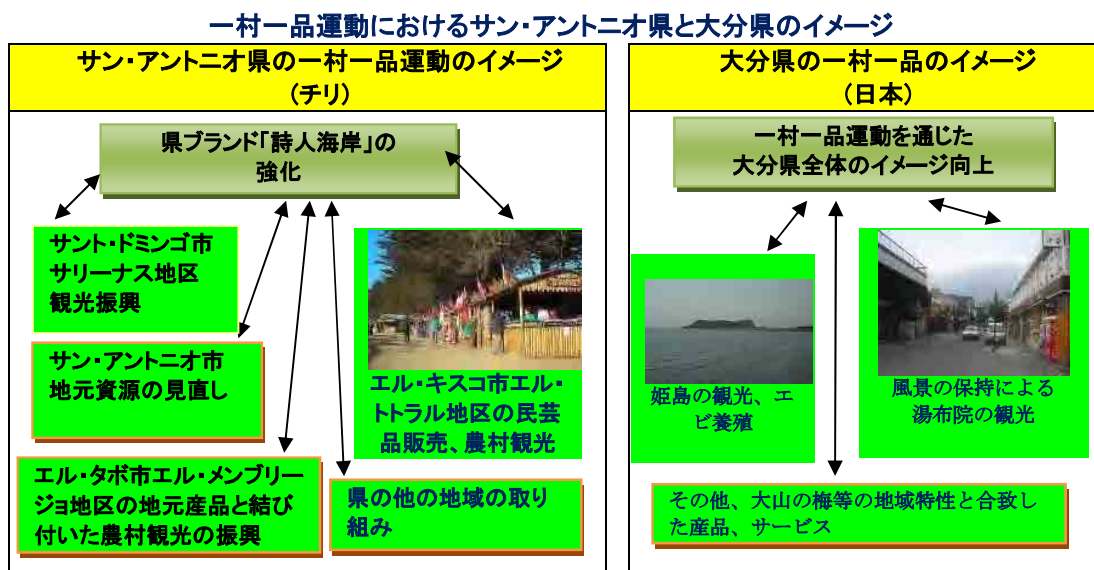
この研修は、その目的を踏まえれば、単に市政府職員の能力強化に資するのみならず、州行政、市行政、セクター行政の一体化に役立つものと考えられる。この意味において、将来の州・市行政強化に関わる教訓を得るため、SUBDERE 本庁の州行政強化局も、当事者意識を持って、本件研修をモニタリングしていくことにしている。以上により、当プロジェクトの知見は、プロジェクト終了後においても自立発展的に活用されることが見込まれている。

3-3. 地域ブランド強化を見据えたサン・アントニオ県5S 運動及び一村一品運動

本項の要約

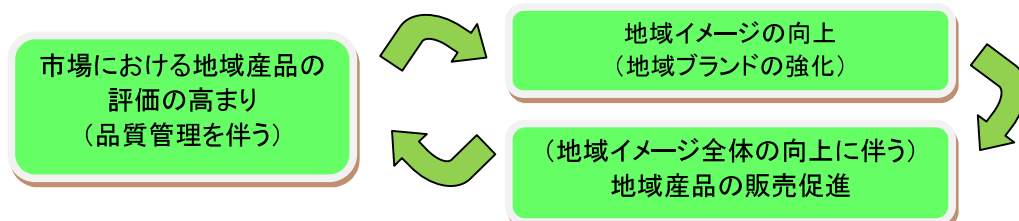
- 県産業開発事務所(以下 OPDP)は、「詩人海岸」として知られる県の地域ブランド(キャッチ名)の強化と整合する形で、県の一村一品運動を盛り上げるべく、リーダーシップを発揮している。具体的には、県内各地の一村一品的な動きを全体として取り纏める形で調整を行なっている。
- 一村一品運動の県レベル展開のため、OPDP はエル・キスコ市、サン・アントニオ市、エル・タボ市、サント・ドミンゴ市における一村一品的イニシアティブを支援している。併せて、地元産品の品質向上のため県5S 運動も行なっている。

地方行政開発庁(SUBDERE)のサン・アントニオ県 OPDP は「詩人海岸」のキャッチ名で知られる県ブランドの強化に向けて、県内各地における地元アイデンティティーに基づく経済活動の強化に取り組んでいる。この OPDP の取り組みは、一村一品運動における大分県の役割と似た部分がある。即ち、大分県の場合もサン・アントニオ県 OPDP の場合も、県内各地の取り組みを強化することで、県全体としての活性化を図っている。下図は、サン・アントニオ県の一村一品のイメージを、大分県の場合と比較できるように示したものである。



サン・アントニオ県の目指す地域ブランドを通じた地域経済活性化の枠組みは以下のとおり図示できる。

地域ブランド強化を通じた開発モデル枠組み



以上の地域ブランド強化による開発モデルを念頭に、一村一品運動の県レベル展開の強化を目指し、立命館アジア太平洋大学(APU)による 2010 年度本邦研修の帰国研修員 4 名の活動計画をも反映した形で、OPDP の調整の下、サン・アントニオ県では以下の活動が進められている。

(1) サン・アントニオ県5S 運動

地域全体のイメージ向上、或いは地域ブランドの強化のためには、地域の産品・サービスの各々が良い品質であることが重要である。低質な地域産品は、地域のイメージや生産者の評価にとってマイナスである。以上の観点から、サン・アントニオ県一村一品運動の円滑な実施のため、県下産品の品質向上、県下企業の経営改善のため、県5S運動を行なっている。この5S 運動では、2008 年 12 月から 2009 年 3 月にかけてサン・アントニオ県 OPDP が実施してきた県 TQM(総合品質経営)運動の経験、また、チロエ県プニウィル地区5S 運動の経験を踏まえている。OPDP は5S の範例を示すことができるように、まず、自らの事務所でも5S を適用している。以下の写真のとおり、OPDP では、不要な書類や器物を処分の上、必要なものを整頓し、これによって業務効率向上を図っている。

OPDP 事務所内の給湯スペースの様子



5S 適用前



現在

OPDP 事務所長の事務机



併せて、OPDP は、5S 普及のため、2010 年 8 月に県下小規模事業主を招待して、5S ワークショップを行なった。OPDP は5S 運動参加企業に対し、適宜のモニタリングを行なっている。チロエ県で行なわれている5S 運動とは異なり、サン・アントニオ県での5S 運動では、観光産業従事者のみならず、(小規模)地域工業も5S に参加している。



2010 年 8 月の5S 普及ワークショップ



5S 運動参加の小規模工業(電気機器取付け企業)

(2) 一村一品運動の県レベル展開及び県オンパク事業の準備

県全体の一村一品運動の展開において、OPDP は、先行して実施されている県下各地の一村一品パイロット事業を支援している。具体的には、OPDP は、当技術協力プロジェクトの現地活動として、エル・キスコ市エル・トラル地区一村一品モデル事業に対する支援枠組み形成支援、サン・アントニオ市一村一品運動立ち上げ作業部会への助言提供などを行なってきた。併せて、サント・ドミンゴ市政府に対して、県一村一品運動に加わるよう呼び掛けるとともに、エル・タボ市エル・メンブリージョ地区の一村一品モデル事業の円滑な実施のための助言も行なっている。同県の一村一品運動では、日本の別府市で展開されているオンパク事業の要素も取り入れる予定であり、その準備として、エル・キスコ市の官民諸団体にオンパク事業に関する説明も行なったところである。同県のオンパク事業では、80 年代の雰囲気体験、エル・メンブリージョ地区散策等のプログラムが想定されている。

3-4. チロエ県の魅惑インキュベーター計画

本項の要約

- この計画の主旨は、日本の別府市で展開されているオンパク事業をモデルとして、アンクー市、ケムチ市の 2 市の市政府及び民間セクターの協力により、地域アイデンティティーに合致した観光サービス販売促進を行なうことにある。
- この計画の枠組みにおいて、2 市の自治体は相互協力関係にあり、また、アンクー市の民間小規模企業代表者は、ケムチ市の小規模企業に対する経営助言(5S の普及)も行なった。
- 2010 年 9～12 月の間、アンクー市等では、本計画の趣旨説明を市内各地のワークショップで行なっているところである。中小企業技術支援機構(以下 SERCOTEC)の支援を得て、2011 年 4 月の聖週間前後に、オンパク事業のような 15 体験プログラムを提供できるようにする見通しである。

当技術協力プロジェクトの枠組みで 2010 年度本邦研修に参加したチロエ県からの研修員 4 名(アンクー市長、観光ガイド協会会長、SERCOTEC 県事務所長、ケイレン市会議員)は、日本の別府市等で展開されているオンパク事業を参考にして、「魅惑インキュベーター計画」と題する合同活動計画を作成した。オンパク事業は、官民複数機関の調整により、地域アイデンティティーに基づく体験型観光サービスの販売促進をするものである。この事業は、テスト・マーケティング的な手法が適用されているため、地域の起業促進にも役立つものであり、このためにインキュベーター計画と題されることになった。尚、このネーミングの背景としては、かつて、チロエを「魅惑の島」というキャッチ名で観光振興しようとした経緯がある。

かかる合同活動計画の実行のため、これまで実施してきた当プロジェクトのチロエ県現地活動を同計画のために集約化・再編成することとなった。その一環として、当技術協力プロジェクトのチロエ県活動チームとも言えるナレッジ・コミュニティでは、アンクー市-ケムチ市-ケイレン市パイロット活動作業部会を立ち上げた。この作業部会では、①この魅惑インキュベーター計画の実施調整、②市行政カイゼンのモデル事例としてアンクー市産業開発部の業務カイゼン及び強化、③アンクー市の先行経験のケムチ市及びケイレン市への移転の 3 業務を進めている。ケムチ市では、本計画への参加準備として、市全体のイメージ改善、観光サービス(宿泊業、飲食業)の質向上等のため、市 5S 運動を展開しているところである。

上述の作業部会では、アンクー市産業開発部長のリーダーシップの下、同市職員 3 名と民間団体代表者 2 名が実質的な運営チームを形成しており、オンパク事業型プログラム形成に関わるアイデア調整、同インキュベーター計画普及ワークショップの調整を行なっている。このインキュベーター計画の参加予定民間セクターは以下のおとりである。

- (1) ケタルマウエ地区及びチャカオ地区の民間事業者
- (2) プニウィル観光協会のメンバー企業
- (3) チロエ観光ガイド協会と関係する地元零細企業
- (4) 農村観光に従事するアンクー市農村技術指導プログラム(以下 SAT)受益者ら
- (5) ケムチ市及びケイレン市の民間事業者

上述(4)に関し、SAT はグアピラクイ地区の農村観光振興を図っている。同地区には、グアピラクイ地区野菜栽培農家協会があり、同協会加盟農家 7 軒のうち 4 軒が観光にも従事している。SAT は、これら7軒の農家に野菜栽培の技術指導を行なうとともに、農村観光従事者に対して補助金支給の調整を行なっている。



民宿経営のグティエレス夫人
(台所で5Sを導入)

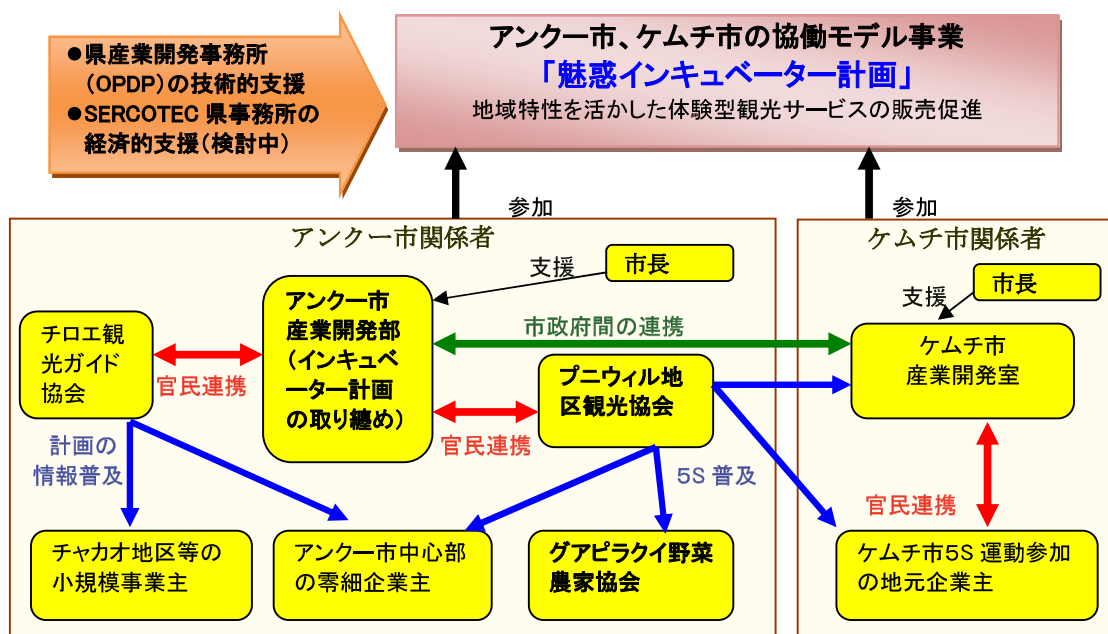


地元海産物入りのサラダと自家製ドレッシング

会員農家らは、観光客に対し、民宿サービス、地元料理、ボート貸出、牡蠣の体験養殖等の観光サービスを提供している。地元料理では、チロエ県料理であるクラント(海産物等を蒸したもの)やミルカオ(ジャガイモを使って揚げパンのようにしたもの)の他、有機栽培野菜を使った料理があり、有機栽培野菜については、地元の高齢者グループにも好評でアンケー市内にも定期的に販売している。地産地消の好事例であると言える。彼らは、多数の観光客が訪れた場合、一軒のみでは対応できなくなるので、協力して観光客をもてなしたり、宿泊客を割り当てたりしている。その一方で、販売促進は、口コミのみであり、体系的な販売促進策はとっていない。このため、魅惑インキュベーター計画に参加することで、販売促進を強化することにしている。同インキュベーター計画に加わるためには、質の良い観光サービスを提供することが重要であり、会員農家はそのため努力を行なっている。協会会員のグティエレス夫人の場合、2010年8月に行なわれたアンケー市5Sワークショップに参加し、プニウィル地区観光協会による5S運動の取り組みについて学び、それを自らの民宿のために応用している。同様に、プニウィル地区観光協会のオジェルソ代表は、ケムチ市の小規模事業主らにも5Sの知識・経験を伝えており、ケムチ市を含む魅惑インキュベーター計画の準備の一翼となっている。

アンケー市では、9月下旬にチロエ観光ガイド協会代表とアンケー市職員による、初めての魅惑インキュベーター計画の説明会を行なった。2010年12月までに同計画の情報普及を図り、SERCOTECの支援を受けつつ、2011年4月の聖週間前後にはオンパク事業型の15プログラムを提供できるようにする見通しである。尚、アンケー市とケムチ市とによる魅惑インキュベーター計画の全体像は、以下のとおり図に整理することができる。

当技術協力プロジェクトによって形成されたアンケー市とケムチ市の協働枠組み



3-5. 当プロジェクトで実施した現地研修、特に、地域ブランド振興に関わるアラウコ県の第3回研修について

本項の要約

- プロジェクト対象4地域の各々において合計3回の現地研修が行なわれた。
- 当技術協力プロジェクトで行なった計12回(4地域×3回)の現地研修のうち、テーマとして、2010年9月に行なわれたアラウコ県第3回現地研修の内容は興味深いものとなった。この現地研修では、日本の知見を踏まえた形で、アラウコ県各地の地域ブランド振興の様子が伝えられ、それに関わる議論がなされた。紹介された地域ブランド事例には、レブ市イメージの新たなロゴマーク、ロス・アラモス市の手作りチーズ、コンツウルモ市の「Kumeyaguel」ブランド、ティルア市先住民織物生産者組合の「Relmu Witral」ブランドが含まれる。

当技術協力プロジェクトの枠組みで、2010年10月中旬までに、パイロット4地域(サン・アントニオ県、アラウコ県、アラウカニア州、チロエ県)の各々で計3回の地域研修が行なわれ、累計で400名以上が参加した。これらの参加者には、県産業開発事務所(以下 OPDP)職員、州政府職員、市職員、農業開発機構(INDAP)職員、中小企業技術支援機構(SERCOTEC)職員、商工会議所関係者ら民間セクター代表者などが含まれる。2009年以降、多くの場合、本邦研修員は現地研修参加者の中から選ばれた。

第1回地域研修は、パイロット4地域の各々において2009年4月に行なわれた。第1回研修の趣旨は、2008年度以降の本邦研修の内容と整合性のある形で、日本の地域経済開発行政に関わる知識・経験を普及することにあつた。第2回研修では、当プロジェクトの枠組みで本邦研修に参加した者から、研修習得事項を他の地域関係者に普及することを目的とした。そして、第3回研修では、これら地域研修及び本邦研修の内容を、どのように経済開発行政に役立てているのか、議論を行なった。このように計3回の地域研修を通じ、地域経済開発行政に係る日本の知見の現地適正化を促進してきた。

第3回現地研修のうち、2010年9月に行なわれたアラウコ県研修は、内容的に興味深いものとなった。同研修では、同県の関係者50名以上の参加を得て、地域ブランド振興に関わる議論を行なった。まず、アラウコ県からの本邦研修参加者4名が地域ブランドに関わる各々の実践例を発表した。この4つの地域ブランド事例は、「風の町レブ市」のイメージに基づく新たな市ロゴマークの提案、ロス・アラモス市の手作りチーズ、コンツウルモ市の「Kumeyaguel」ブランド、ティルア市織物生産者組合の「Relmu Witral」ブランドである。このような県内各地の地域ブランド振興の取り組みが有機的に結び付けられれば、県全体の活性化にも資することとなる。



左の写真は、新たに提案されたレブ市のロゴマーク入りのTシャツである。これは「風の町レブ市」のイメージにちなんで、発電用の風車をデザイン化したものである。2009年度帰国研修員であるレブ市職員のフィゲロア氏は、本邦研修参加を通じ、地域住民の声を経済開発行政に反映させる重要性を学んだとしている。この提案も、旧来の要塞(大砲)をシンボルとする市ロゴマークは殺伐としたイメージがあり、市民から不評であることを踏まえたものである。日本の経験を踏まえても、地域ブランド振興においては、地元住民・生産者と市場の双方からの認知が重要である。



2009 年度帰国研修員であるロス・アラモス市農村開発プログラム (PRODESAL) 事務室のオヘダ室長は、本邦研修習得事項、特にカイゼンの概念を活かして、有機野菜栽培を通じた地産地消、事務室5S 等を行なっている。左の写真に関し、アラウコ県チーズ生産者組合とも、「Ranquihue」ブランドの手作りチーズの促進に取り組んでいる。伝統的な手作り工法を維持しつつ、同時に品質管理にも取り組んでおり、チーズの地域ブランドとしての強化を図っている。

コンツウルモ市のピウトリン職員は、立命館アジア太平洋大学 (APU) による 2009 年度本邦研修に参加し、同市エリクラ盆地の経済活性化に関わる活動計画を作成した。エリクラ盆地には合計 10 の先住民コミュニティがあり、本邦研修での学習事項を踏まえて、コミュニティの強化、地元リーダー育成、地元農民の能力強化を通じた地域開発の取り組みを進めている。ピウトリン職員は、外部コンサルタントを雇用することなく、自ら習得したことを地元農民に伝えることで、農民との信頼感を醸成するとともに、農民の現状の把握に努めている。アラウコ県における農民は先住民が多く、民族運動によるスペイン系チリ人との摩擦も発生しているところ、かかる信頼感醸成は必須である。



エリクラ盆地風景



Lafkenches 組合代表

9 月に行なわれたアラウコ県現地研修では、エリクラ盆地の Lafkenches 農業生産者組合の代表者も参加し、地域の気候や食文化に根差した有機野菜栽培の実践事例 (「Kumeyaguel」ブランド) を紹介した。コンツウルモ市政府とともに、地域農産物を活かして農村観光の振興も図っている。

尚、既に国内外で知名度を高めているティルア市の Relmu Witral 先住民織物生産者組合のペレス代表も当プロジェクトによる帰国研修員の一人であり、本邦研修習得事項を活かして、組合内のサブリーダー強化等に取り組んでいる。尚、Relmu Witral とは地名ではなく、先住民語で虹 (にじ) の意味である。



Relmu Witral 先住民織物生産者組合の製品

第4章:

当技術協力プロジェクトを通じた市行政改善及びコミュニティ強化の事例

4-1. サン・アントニオ県エル・タボ市の産業開発行政のカイゼン

本項の要約

- エル・タボ市は、その産業開発行政業務にカイゼンを適用している。その目的の一つは、中小企業技術支援機構(SERCOTEC)等の中央政府の政策実施機関による支援施策と市サービスとの相乗効果を発現することである。
- エル・タボ市では、サン・アントニオ県一村一品運動への参加のため、同市エル・メンブリージョ地区の農村観光振興を行なっている。2010年、市のイニシアティブとしては初の地区祭が行なわれた。

エル・タボ市産業開発室では、2008年12月から2009年3月までの県産業開発事務所(OPDP)による総合品質キャンペーンへの参画を通じて、カイゼンとは日々の業務に活用すべきことであると捉えている。具体的には、以下の業務にカイゼンの概念を適用している。

(1) 地元零細事業主の能力強化とそのフォローアップ

当技術協力プロジェクトにおいては、総合的な行政品質の向上のため、中央政府と地方政府との行政サービスの相互補完性を高めることが重要視されている。日本の中小企業支援施策においても、中央政府機関の融資を適用・実行する前に、県や商工会議所等が中小企業(或いは小規模企業)に対して技術支援を行なうケースが少なくない。



エル・タボ市主催、OPDP 後援の
地元零細企業能力強化講座(2010年2月)

かかる日本の経験を踏まえて、エル・タボ市では、県産業開発事務所(OPDP)の支援を受けて、地元小規模企業が中央政府関係機関の補助金施策を申請する前に、技術的な指導を行なっている。これにより、経済的支援と技術的支援との相乗効果発現が図られている。市の技術的支援のおかげで、地元小規模企業の事業計画作成能力が高まり、結果、エル・タボ市では、中小企業技術支援機構(SERCOTEC)や社会投資基金(FOSIS)等による補助金施策の受益額が大きく増加した。2009年の受益額は下表のとおりである。

2009年度エル・タボ市零細企業の補助金受け取り金額

補助金供給機関	地元零細企業が受け取った補助金総額(チリペソ)
SERCOTEC	\$30,285,000.-
FOSIS	\$3,471,684.-
合計	\$33,756,684.-

2008年度のSERCOTECからの補助金額がゼロであったことを踏まえれば、上述の金額は、相当な増加であると言える。SERCOTEC支援施策と関連し、エル・タボ市は、OPDPの支援を得て、2010年、以下の活動を行なった。

- ・ 91の起業希望者、20の小規模事業主に個別的な技術助言を与えた。
- ・ OPDPの支援を得て、2010年2月に起業希望者の能力強化講座を行ない、35名が参加した。
- ・ SERCOTECによる集団研修に市内35事業主が参加した。

重要なのは、かかる活動が補助金受け取りの増加のために行なわれたという面ではなく、補助金受け取り後のフォローをも市政府が行なっていることである。2009年度のSERCOTEC補助金施策受益者に対し、市の産業開発室は、今後の市の助言サービスの向上に役立てるために、受益者の事業計画のその後の進捗状況を確認した。残念ながら、受益者11名のうち、事業計画が予定通り進んでいない者も多いことが判明した。カイゼンの重要な点として、「実際の運営管理から得られた教訓及び経験を将来の運営管理に活用する」という点がある。この意味で、現実を知ること重要である。以上の意味において、エル・タボ市の取り組みは、カイゼンの応用例であると言える。

尚、多くの地域において、このSERCOTEC補助金施策のフォローが行なわれておらず、その結果、補助金で支援された事業について、どのような成果が出たのかわからないのが現状である。第3章ではSERCOTECアラウカニア州事務所が市職員の能力強化を図っていることを紹介した。また、SERCOTECチロエ県事務所も県下の市職員の講習会を行なっている。SERCOTECが市職員の能力強化に関心があるのは、このような背景がある。

(2) サン・アントニオ県一村一品運動参加を見据えての市内観光産業の育成

カイゼンの重要な点は、机上の計画に基づく運営ではなく、「現場・現実の情報に基づく運営」に努めることにある。故に、現実を把握することがカイゼン活動の第一歩となり得る。



2009年6月の民芸品生産者
能力強化セミナー

このため、市の産業開発室では、2010年第1四半期において、市内民芸品生産者の経営調査を行なった。その結果、彼らの新製品開発意欲が低いことが明らかになった。このため、県の一村一品運動に参加することで、かかる弱点を克服することを目指しており、民芸品生産者の協力関係の強化及び能力強化を図っている。

エル・タボ市の一村一品運動においては、エル・メンブリージョ地区のモデル開発を目指している。2010年10月、市のイニシアティブとしては、初の地区祭が行なわれた。同地区は100名程度の人口があり、昔ながらの伝統が残っている。農村風の教会、ユーカリの林等の景観に加え、カウボーイ競技場があり、また、産品としては温室栽培の花、蜂蜜、ジャム、民芸品、リキュール類等がある。市は、毎週金曜日に行なわれる同地区女性生産者団体の定例会合に出席し、また織物に関する研修会も支援している。このような特色ある地域の経済活動を強化することで、地元アイデンティティーに合致した地域経済開発を進め、県全体の一村一品運動と結びつけていく。

4-2. サン・アントニオ県エル・キスコ市エル・トラル地区の一村一品パイロット事業

本項の要約

- エル・キスコ市は、地元民間セクターとの調整の上で、2009年より、エル・トラル地区において一村一品パイロット事業を行なっている。この事業は地元特性に合致した経済開発を行なうものであり、複数の公的機関が同事業に支援を行なっている。
- 大分県の一村一品運動と比べた場合、相違点も多いが、市のイニシアティブが強いという共通点がある。

エル・キスコ市エル・トラル地区は、植民地風の伝統的風景を残した村落であり、チリ中央部では昔ながらの伝統を残した地域として知られている。同地区は、伝統的な雰囲気を残す教会があり、そのミサには観光客も訪れている。更に、同地区には小規模な博物館、民芸品販売コーナー、昔ながらの墓地がある。



エル・トラル地区教会とリキュール



2010年6月の一村一品パイロット事業の活動計画説明会

近年のエル・トラル地区への観光客増加を踏まえ、エル・キスコ市観光振興室は、2009年より、同地区観光振興への取り組みを強化してきている。かかる取り組みには、観光インフラ整備、民芸品(リキュール、ジャム、家具、織物)の奨励などが含まれる。以上の取り組みは、当技術協力プロジェクトへの同市の参加を通じて加速されることとなった。2010年6月、県産業開発事務所(OPDP)の支援を得て、エル・キスコ市観光振興室とエル・トラル地区民芸品生産者・事業者協会のエリア代表とによる一村一品パイロット事業に係る合同活動計画の現地説明会が行なわれた。

この活動計画の趣旨は、観光産業の季節需要変動によるマイナスの影響を緩和するとともに地域のアイデンティティを強化することを目的として、日本の一村一品の考え方を取り入れることにある。市と事業者協会とによる活動計画は、3年の活動期間を想定しており、2010年の短期活動内容として以下を設定している。

- (1) 農業開発機構(INDAP)バルパライソ州事務所職員の支援を得て、地元観光ガイドの育成を行なう。
- (2) チロエ県アンクー市のプニウィル地区観光協会との知見・経験の交換会を設けることで、観光サービス品質の向上を図る。
- (3) 官民連携及び複数の公的支援機関の連携網による作業部会を形成する。
- (4) 地元リソースを活用した産品開発を行なう。
- (5) 2009年から引き続きインフラ整備を進める。

以上の活動項目の多くは、現在までに実行に移されている。例えば、上述(1)に関し、INDAP 主催にて、地元観光ガイド育成のための講座として 15 回の講習会が行なわれ、2010 年 10 月 1 日に市長参加の下、修了式がとり行われたところである。興味深いのは、INDAP のペレス職員が 15 回の勉強会の半分程度について(外部コンサルタントを傭上せずに)自ら講義を行なったことである。公務員自身による民間事業者の能力強化は、(日本とは異なり)チリでは事例が少ない。かつての日本の経験を踏まえれば、公務員自らが指導を行なうことで、行政側は、民間セクターの実情を把握しやすくなり、今後の公共施策の改善が可能となる上、官民間の信頼感醸成にも役立つ筈である。この育成講座では、一村一品の概念を踏まえ、現地の特性を深く理解した観光ガイドが養成された。日本の知見を活かした実践であると言える。



INDAP ペレス職員による
観光ガイド育成講座の
授業風景
(2010 年 7 月 20 日)

上述(2)に関し、チロエ県アンクー市のプニウィル地区観光協会のオジャルソ代表を招いて、2010 年 7 月 21 日に意見交換会を行なった。同意見交換会には、エル・トラル地区の零細事業主らに加え、近隣諸市の市職員ら合計 30 名程度が参加した。オジャルソ代表は、プニウィル地区での協会活動を紹介するとともに、同地区で展開している 5S 運動(詳細は 4-6 項参照)の内容を紹介した。多くの零細事業主らが、プニウィル地区の先進的な取組みに関心を示したことを受けて、エル・キスコ市観光振興室は、市の予算により、2011 年にチロエ県への研修旅行を企画する旨、約束を表明した。この例のように、当プロジェクトでの現地活動では、日本の一村一品運動同様、人を育てることが重視されており、プロジェクト終了後も、チリ側の努力で人材育成が継続される見通しである。



アンクー市
プニウィル地区観光協会の
オジャルソ代表との意見交換会
(2010 年 7 月 21 日)

上述(3)に関し、市のイニシアティブにより、2010 年 6 月 15 日、エル・トラル地区開発支援の作業部会会合が立ち上げられた。この作業部会会合には、OPDP、INDAP、産業開発公社(CORFO)地域開発支援プログラム(PTI)担当者らが出席し、それ以来、エル・キスコ市のイニシアティブの下、複数の公的機関が連携してエル・トラル地区開発を支援する枠組みが形成・維持されている。県の一村一品運動に市が主体的に参加するという意味において、エル・キスコ市の取り組みは、日本の経験を応用したものであると言える。