

評価調査結果要約表

I. 案件の概要

- 国名：ブラジル
- 案件名：生産性・品質向上
- 分野：工業
- 援助形態：プロジェクト方式技術協力
- 所轄部署：鉱工業開発協力部鉱工業開発協力第一課
- 協力金額総計：8.7億円
- 協力期間：R/D:1995年4月8日、（延長）：無し、（F/U）：無し
- 先方関係機関：ブラジル生産性・品質向上センター（IBQP-PR）
- 日本側協力機関：JICA、（財）社会経済生産性本部（JPC）
- 他の関連協力：
個別専門家「生産性普及促進」（2000～2002）及び「経営コンサルティング技術」（2000～2002）
第3国研修「品質・生産性総合管理」（2001～2005）
特定分野域内ワークショップ「ラテンアメリカ生産性ワークショップ」（2001,2003）

1. 協力の背景と概要

ブラジルのコロール政権（1990年3月～1992年10月）は1990年6月、輸入の自由化や外貨の導入などの規制緩和や国営企業の民営化を進める一方、品質と生産性の向上を目的としたブラジル品質・生産性向上プログラム（PBQP）を開始した。このプログラムには数多くの機関が参加し、当初16州で独自のプログラムが展開された。

ブラジル政府はさらに品質・生産性向上に係る活動を専門に実施する機関として5州にブラジル品質・生産性機構（IBQP）を設立することを計画し、貿易・技術協力などの面で関係が深い我が国に対して技術協力を要請した。我が国はこの要請に応え、1995年6月1日から2000年5月31日までプロジェクトを実施し、上記プログラムを支援した。

2. 協力内容

(1) 上位目標：

生産性向上の概念と技術がブラジル品質・生産性機構パラナ州支局（IBQP-PR）を通じてブラジル国内に普及される。

(2) プロジェクト目標：

IBQP-PRが生産性向上の技術・知識を向上させ、また開発することが可能となる。

(3) 成果（アウトプット）：

- a) プロジェクトの運営管理システムが確立される。
- b) 生産性向上分野の活動に必要な機器が設置、稼働、保守管理される。
- c) カウンターパートの同分野の技術力が向上する。
- d) セミナー、教育コースが確立、運営される。
- e) コンサルティング・サービスが組織的に実施される。
- f) 生産性向上の広報普及活動が組織的に実施される。

(4) 投入

日本側：

- 長期専門家派遣 12名
- 短期専門家派遣 22名
- 研修員受入 40名
- 機材供与 0.5億円

相手国側負担：

- カウンターパート配置 20名
- 機材購入 0.2億円
- ローカルコスト負担 7.4億円

II. 評価調査団の概要

調査者

ローカルコンサルタント (REJANE FERREIRA DOS SANTOS氏)

調査実施期間：2004年1月30日～2004年3月20日

評価種類：在外事後評価

III. 評価結果の概要

1. 評価結果の要約

(1) 実績の確認 (詳細は4.結論を参照)

上位目標：

(生産性向上の概念と技術がブラジル品質・生産性機構パラナ州支局 (IBQP-PR) を通じてブラジル国内に普及される)：IBQP-PR活動の拡大、裨益者拡大、社会的認知について概ねパラナ・サンタカタリーナ州に限定してはいるが達成。

プロジェクト目標：

(IBQP-PRが生産性向上の技術・知識を向上させ、また開発することが可能となる)：裨益者数、裨益者の満足度共に本表でこれまで分析した諸指標数値の示す通り十分達成したといえる。

(2) インパクト

インパクトに関してはIBQP-PRプロジェクトは所定の目的を達したと理解できる。データ数値では、IBQP-PRの活動対象となった機関の60,71%からなんらかのインパクトについて肯定しており、否定的見解を示した17,86%を大きく上回った。

(3) 自立発展性

自立発展性に関してもIBQP-PRプロジェクトは所定の目的を達したと理解できる。データ数値では、IBQP-PRの活動対象となった機関の35,71%が自立発展性について肯定しており、否定的見解を示した7,14%を大きく上回った。

2. インパクト及び自立発展性強化に貢献した要因

- インパクトについての貢献を示す要因としては、「IBQP-PR活動の実効性」(78,57%)；「同活動プログラムの受益者への応用度」(57,14%)；「受益者の期待に対する同活動の満足度」(71,43%)；「IBQP-PRの技術力」(64,29%)；「IBQP-PR活動実施後の受益者活動の成績向上」(71,43%)について括弧内のとおり肯定的見解が出ており、総合で受益者の60,72%が満足感を表明した。
- 一方「IBQP-PR活動による予期せぬプラスのインパクトが見られた」と回答した活動対象組織は21.43%で同インパクトの否定見解と並び、明確な回答を示さなかった57.14%を考慮

すると、活動対象組織はIBQP-PRの活動・サービス自身には満足しているが、同活動のもたらした各クライアントへの成果の内、特に予期せぬインパクトについては顕著なものは見られなかったことが示されている。

- 自立発展性については、2002年から2003年にかけてIBQP-PRクライアント数が71.43%増加したことで明確に確認できる。自立発展性に貢献した要因としては、「連絡体制・広報体制（85.71%）」、「IBQP-PRの時間的正確さ（85.71%）」、「低サービスコスト（64.29%）」、「充実した資機材（61.54%）」があげられる。

3. インパクト及び自立発展性強化を阻害した要因

- インパクトについては、特に阻害要因は発見されなかった。ただし、上記のとおりプラスインパクトの存在について活動対象組織57.14%が明確な回答を提示しなかった事実から、阻害（マイナスインパクト発生）とはいかないまでもプラスのインパクトについても顕著なものは見られないことが明らかになった。
- 自立発展性については、「IBQP-PRの活動評価能力について」満足21,43%、「IBQP-PRプログラムのクライアントによる受容・吸収度について」満足35,71%、「IBQP-PRサービス成果品の充実度」満足46.15%とのデータから判断すると、IBQP-PRは自己の活動に係る評価システム基準の確立による対クライアントサービスの充実が課題となっていることがわかる。

4. 結論

IBQP-PRの活動に係る活動対象組織の評価については、50,24%が満足を表明しており、不満を表明した16,51%を上回った。

本件評価に係る調査の結果、IBQP-PR活動の品質についても活動対象組織は概ねプラスに評価していることが明らかになった。ただし、総体的にはIBQP-PRに自己活動の評価能力で課題があり、これまでの活動に係る教訓を将来の活動に生かすフィードバック能力を向上する必要がある。

協力内容及び成果について、本要約表上記3.等における情報を元に下記の結論を提示することができる。

上位目標（生産性向上の概念と技術がブラジル品質・生産性機構パラナ州支局（IBQP-PR）を通じてブラジル国内に普及される）については、パラナ州及びサンタカタリーナ州に限定されるが達成した。これはIBQP-PRがまず近隣地域で地歩を固め、順次ブラジル全国に進出するとの方針を打ち出したことが原因である。一方、調査対象となった機関の一部にはIBQP-PRの活動について記憶が希薄となっているものもあり、IBQP-PRによるモニタリング活動の必要性が明らかとなっている。

プロジェクト目標（IBQP-PRが生産性向上の技術・知識を向上させ、また開発することが可能となる）については、本表でこれまで分析した諸指標数値の示すとおり十分達成したといえる。

成果については、下記のとおりである。

- プロジェクトの運営管システムが確立される：インパクト及び自立発展性を確保しているとの見地から最小限は達成していると判断する。
- 生産性向上分野の活動に必要な機器が設置、稼動、保守管理される：技術革新に取り残された旧式機材及び老朽化したものを除き全て稼動している。
- カウンターパートの同分野の技術力が向上する：活動対象組織に対する調査の結果、カウンターパートは高い技術力を維持していることが明確になった。
- セミナー、教育コースが確立、運営される：活動対象組織により評価されているが、IBQP-PR自身によるモニタリングには課題が残っている。
- コンサルティングサービスが組織的に実施される：今回調査対象となったIBQP-PR活動対象組織からは明確な肯定、否定は得られなかったが、IBQP-PRの活動の質についての総合的判断は概ね好評であった。

- 生産性向上の広報普及活動については、活動対象組織により評価されており、目標の達成維持はなされていると判断する。

5. 提言

現地調査等の結果に基づき、IBQP-PRに対する課題の達成等について下記のとおり提言する。

- IBQP-PRは自己の活動に対する広報活動を強化する必要があるとあり、強化はクライアントとして既に活動対象となった機関に対しても行う必要がある。調査対象機関の85,71%がIBQP-PRのコミュニケーション及び広報能力に満足を表明していたとは言え、活動対象組織機関に対する連絡でIBQP-PRの存在について正確に把握していたのは概ねIBQP-PRのサービスを受託していた当時の関係者のみといった状況であった。
- IBQP-PRの活動がポジティブな効果を発現したと回答した機関が21,43%に留まり、複数の設問項目に関しIBQP-PRの活動に「満足している」との回答及び「不満足である」との回答が同水準の回答率（例・IBQP-PRの活動評価能力について：満足21,43%、不満足28,57%、意見無し50,00%／IBQP-PRプログラムのクライアントによる受容・吸収度について：満足35,71%、不満足7,14%、意見無し57,15%）を示し、さらにはこれら設問について明確な解答を避けた企業が調査対象の半数近くに上っていることから、これら企業によりIBQP-PRに関する更なる知悉・連絡が望まれる。
- IBQP-PRはより柔軟かつ迅速な活動組織体制を構築し、基本データ整備についても努力すべきである。一例として、コンサルタントによりIBQP-PRに対し十分前広に基本的データ（クライアントに係る正式名称、連絡先一覧等）の提供を要望したにもかかわらず、提示がなされたのは要望（2月2日）より相当遅れ、コンサルタントが現地入りした1日後（2月10日）にずれ込んだ上、提示された時点で同要望リストは掲載されるクライアント企業のうち10,71%に関し連絡先電話番号が抜けているなど、本件評価に必要なデータの取得に支障を来す恐れが生じたこともあった。
- IBQP-PRは緊急に自己の活動に係る評価システム基準を確立すべきである。同確立によりIBQP-PR自身の弱点等が把握でき、依然喫した失敗について繰り返す恐れを取り除くことが可能となる。言い換えればIBQP-PRは当該部門のリファレンス機関としての実力はあるものの、同実力を発揮するために必要な基盤の整備が課題となっている。
- なお、評価を行う場合には一定の期間に対し一定の頻度で行うことが重要であり、ある活動についてたとえば2ヶ月間を対象機関として行った評価と2年間を対象とする評価では両評価間の結果については、数値上で同一となったとしても比較することはできない。したがって、上記の評価については恒常的かつ組織的に実施する必要がある。
- さらに、IBQP-PRサービスの価格については活動対象組織の64,29%が満足すべきと回答してはいるが、ブラジルにおける恒常的な金融危機にかんがみ、活動コストはできうる限り引き下げクライアントに提示するサービスの価格を引き下げることにより競争力を著しく強化することが可能である。

6. 教訓

- IBQP-PRの活動について、同活動対象となった諸機関はおおむね満足感を表明しているが、理想としてはクライアントの全面的満足を追求すべきであり、このためにはIBQP-PR自身による自己評価システムを構築することが重要である。
- IBQP-PRの活動に関し不満を表明した機関が存在することは、IBQP-PRの活動が画一的にすべてのクライアントに適用できるものではないことを物語っている。ある機関により適切と見なされた活動も他の機関から見れば不十分とされることがあり、同じ機関に対するサービスでも実施時期の違いにより効果が異なることもある。これらの理由でIBQP-PRのサービスが必ずしも評価されない原因としてはIBQP-PR自身の厳正な自己評価システムが存在しないことに集約されると言っても過言ではない。すなわち、IBQP-PRはクライアントに対するサービスについて自己モニタリングすることにより、上記のクライアント毎の変化、時期的な状況変化に対応可能となる。
- 恒常的な自己評価はIBQP-PRにとっても、クライアントにとっても成長の機会を提供するものである。今回の事後評価において収集された情報においてIBQP-PR活動の現状を把握する

ことが可能となり、今後の活動に係る成果拡大、問題点の把握及び強制、活動強化に係る可能性の発見、よりプロフェッショナルな活動の促進が期待される。

7. フォローアップ状況

本件協力については、延長（フォローアップ）は行っていない。