

タイ王国 生産性向上プロジェクト 終了時評価報告書

平成 11 年 1 月

国 際 協 力 事 業 団
鉦 工 業 開 発 協 力 部

序 文

タイ政府は、1962年、ILO(国際労働機関)と協力し「タイ経営開発生産性センター(TMDPC)」を工業省工業振興局傘下に設立し、生産性および経営開発の推進を行ってきましたが、近年、厳しくなってきた近隣諸国との競争、多様化する産業界に対応するにはTMDPCの設備および人材では十分対応できない状況になっていました。このような状況を踏まえ、1991年7月、タイ政府はTMDPCの機能を強化し、タイ全土に生産性運動を普及することを計画し、その実現のため、「生産性向上」の指導員の育成にかかわる技術協力を日本に要請してきました。

この要請を受けてわが国政府は、JICAを通じて1993年3月に事前調査団を派遣し、要請の背景、計画の妥当性、協力の規模などを調査し、1994年2月に実施協議調査団を派遣して討議議事録(R/D)に署名し、生産性コンサルティング技法、人材育成・労使関係、普及促進・調査を技術移転分野として、5年間の協力を開始しました。1995年7月、新組織・タイ生産性研究所(FTPI)が設立され、これを機にFTPIを実施機関に変更し、現在4名の長期専門家を中心に技術移転を実施中です。

今次終了時評価調査では、1999年2月の協力期間終了を控え、当初計画に照らしてプロジェクトの活動実績、運営管理状況、カウンターパートへの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査すると同時に、当初目標の達成度を判定したうえで、タイ側から要請されているフォローアップ協力をも視野に入れ、今後の協力方針について、タイ側評価調査チーム、実施機関などと協議し、合同評価報告書、およびミニッツで確認しました。さらに、今回の調査結果をもとに、質の高いカウンターパートの数を増やすことを目的として、フォローアップ協力実施に関するR/Dに1998年12月署名し、本体協力期間終了後ただちに、生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係の2分野に関する2年間の協力を開始する予定です。

本報告書は同調査団の調査結果を取りまとめたものです。ここに、本調査団の派遣にあたり、ご協力をいただいた日本・タイ両国の関係各位に対し深甚の謝意を表するとともに、あわせて今後のご支援をお願いする次第です。

1999年1月

国際協力事業団
理事 安本 皓 信



▲タイ側実施機関代表者と日本側調査団員



▲ミニッツ署名後

目 次

序文

写真

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 評価調査項目	1
1 - 3 調査団の構成	2
1 - 4 調査日程	3
1 - 5 主要面談者	4
1 - 6 調査結果	6
第2章 評価結果概要	15
2 - 1 調査団所見	15
2 - 2 プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票	22
2 - 3 アンケート取りまとめ結果	41
2 - 4 カウンターパートの達成度測定について	54
資料	
1 ミニッツ	65
2 合同評価報告書	91
3 評価グリッド(和文)(英文)	205
4 フォローアップ協力の概要	223
5 フォローアップ協力R/D	225
6 フォローアップ協力ミニッツ	228
(付) タイ生産性向上プロジェクト運営指導チーム報告	253

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

(1) 背景と経緯

タイ政府は、1962年、ILO(国際労働機関)と協力し「タイ経営開發生産性センター(TMDPC)」を工業省工業振興局傘下に設立し、生産性および経営開発の推進を行ってきたが、近年、厳しくなってきた近隣諸国との競争、多様化する産業界に対応するにはTMDPCの設備および人材では十分対応できない状況になっていた。このような状況を踏まえ、1991年7月、タイ政府はTMDPCの機能を強化し、タイ全土に生産性運動を普及することを計画し、その実現のため、「生産性向上」の指導員の育成にかかわる技術協力を日本に要請してきた。

この要請を受けてわが国政府は、JICAを通じて1993年3月に事前調査団を派遣し、要請の背景、計画の妥当性、協力の規模などを調査し、1994年2月に実施協議調査団を派遣して討議議事録(R/D)に署名し、5年間の協力期間が開始した。1995年7月、新組織・タイ生産性研究所(FTPI)が設立され、これを機にFTPIを実施機関に変更し、現在4名の長期専門家を中心に技術移転を実施中である。

(2) 目的

- 1) 当初計画に照らし、協力終了を約3カ月後に控えた時点でのプロジェクトの活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査する。
- 2) 当初目標の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について相手国側と協議し、ミニッツなどで確認する。
- 3) 評価結果から即応性の高い教訓および提言などを導き出し、今後の協力の進め方または実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資する。

1 - 2 評価調査項目

(1) 評価5項目

- 1) 目標達成度
- 2) 実施の効率性
- 3) 効果
- 4) 案件の妥当性
- 5) 自立発展性

(2) 総括(上記評価5項目の総合評価)

(3) 今後の協力方針

(4) 教訓および提言（タイ側から出されている、フォローアップ協力要望に関する調査も含む）

1 - 3 調査団の構成

氏 名	担当業務	所 属 先
宇佐見 毅	団長・総括	国際協力事業団 専門技術嘱託
渡辺 政嘉	技術協力計画	通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 課長補佐 技術協力第一班長
春日 洸	技術移転計画	(財)社会経済生産性本部 国際本部 主席
武者美喜子	人材育成	(財)社会経済生産性本部 国際本部 国際部 主事
勝又 晋	評価管理	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課
兵庫 弘一	評価分析 (コンサルタント)	(株)パデコ エコノミスト

1 - 4 調査日程

日数	日 付 (曜日)	行 程			
		団長、技術協力計画	技術移転計画、人材育成、評価管理	評価分析 (コンサルタント)	
1	10月25日 (日)			11:00	成田発 (TG641)
2	26日 (月)			15:15	バンコク着
3	27日 (火)			7:00	専門家との打合せ
4	28日 (水)			11:00	Mala Chemical社インタビュー
5	29日 (木)			14:00	専門家との打合せ
6	30日 (金)			終 日	専門家等インタビュー
7	31日 (土)			終 日	調査結果取りまとめ
8	11月1日 (日)	<div> <div>終 日</div> <div>書類整理</div> <div>(団長)</div> <div>11:00 成田発 (JL717)</div> <div>15:15 バンコク着</div> <div>17:00 専門家との打合せ</div> </div>			
9	2日 (月)	<div> <div>(団長、技術協力計画、技術移転計画、評価管理)</div> <div>9:30 JICAタイ事務所打合せ</div> <div>11:00 DTEC打合せ</div> <div>昼 FTPI所長表敬</div> <div>15:00 工業省副事務次官表敬</div> <div>16:30 専門家との打合せ</div> </div>	<div> <div>(人材育成)</div> <div>午 前 資料作成</div> </div>	午 前	Somboon社インタビュー
10	3日 (火)	<div> <div>9:00 資料作成</div> <div>11:00 FTPIとの打合せ</div> <div>14:00 タイ側評価チームとの協議</div> </div>			
11	4日 (水)	<div> <div>8:30 FTPIとの打合せ</div> <div>14:00 タイ側評価チームとの協議</div> </div>	<div> <div>(技術移転計画)</div> <div>22:50 バンコク発 (JL718)</div> <div>6:15 成田着</div> </div>		
12	5日 (木)	<div> <div>〔技術協力計画団員は、この日より鉱工業プロジェクト選定確認調査 (タイ) に参加〕</div> <div>終 日 調査結果取りまとめ</div> </div>			
13	6日 (金)	<div> <div>午 前 FTPIとの打合せ</div> <div>午 後 調査結果取りまとめ</div> </div>			
14	7日 (土)	終 日 調査結果取りまとめ			
15	8日 (日)	終 日 書類整理			
16	9日 (月)	終 日 ミニッツ、合同評価報告書 (各々案) 作成			
17	10日 (火)	<div> <div>9:00 合同調整委員会、ミニッツ署名</div> <div>15:30 JICAタイ事務所報告</div> <div>16:30 在タイ日本大使館報告</div> </div>			
18	11日 (水)	<div> <div>8:35 バンコク発 (JL708)</div> <div>16:00 成田着</div> </div>			

1 - 5 主要面談者

< タイ側 >

(1) タイ側評価チーム

Mr. Thamnu Vasinonta	Leader Deputy Permanent Secretary, Ministry of Industry (MOI)
Ms. Kanokpan Chancharaswat	Chief of Bilateral Cooperation Section Foreign Relation Division, MOI
Ms. Supranee Liamcharoen	Chief of Monitoring and Evaluation Planning Division, Department of Technical and Economic Cooperation (DTEC)
Mr. Prasit Tansuvan	Executive Director, Thailand Productivity Institute (FTPI)
Ms. Manussawee Dhadasih	Director of Productivity Promotion Division, FTPI

(2) 工業省 (MOI) (タイ側評価チームを除く)

Mr. Pricha Attavipach	Permanent Secretary
Mr. Padetpai Meekun-lamm	Deputy Permanent Secretary
Mr. Manu Leopairote	Director-General, Department of Industrial Promotion

(3) 首相府技術経済協力局 (DTEC) (タイ側評価チームを除く)

Mr. Banchong Amornchewin	Chief of Japan Sub-Division
--------------------------	-----------------------------

(4) タイ生産性研究所 (FTPI) (タイ側評価チームを除く)

Mr. Sangvorn Rutnarak	Director of Consulting Division
Mr. Sitthinath Sanpanich	Head of Productivity Consultant
Mr. Pattarasak Uttamayothin	Head of Human Resource Consultant
Mr. Pornchan Shantavasinkul	Chief of International Cooperation Section

< 日本側 >

(1) 在タイ日本大使館

東條 吉郎	一等書記官
-------	-------

(2) JICAタイ事務所

岩口 健二	所長
鷲見 佳高	次長
林 浩史	所員
中本 明男	所員

(3) 日本貿易振興会 (JETRO) バンコクセンター

野中 哲昌	次長
-------	----

(4) タイ生産性向上プロジェクト専門家

中溝 實	チーフアドバイザー
斉藤 正史	業務調整員
鈴木 甫	長期派遣専門家
井上 安彦	長期派遣専門家
土屋 茂機	短期派遣専門家

1 - 6 調査結果

調査項目	現状および問題点等	対処方針	調査結果
1. 評価用PDMの確定	「プロジェクトの要約」に付記した「プロジェクトの要約の詳細」を評価用に見直すとともに、指標、指標データ入手手段についてもあわせて見直しを行ったうえで、評価用PDM（案）を策定している。	・ 指標の妥当性、および指標データ入手手段の入手可能性を含め、左記PDM案の内容を日本側評価チームとタイ側の間で協議したうえで、評価用PDMを確定する。	・ 左記のとおり協議し、評価用PDMを確定した（合同評価報告書Annex1参照。）
2. 評価調査の方法		<p>・ 評価調査の方法の概略は以下のとおり。</p> <p>(1) 「評価用PDM」をもとに、「評価グリッド」を作成し、調査項目、確認事項、および情報源を整理する。なお、主な情報源は以下のとおり。</p> <p>1) カウンターパート、政府関係機関、オンザジョブ・トレーニング(OJT)実施企業に対する質問表、およびインタビュー</p> <p>2) 専門家に対するインタビュー</p> <p>3) 実施状況を示す諸資料</p> <p>(2) 「評価グリッド」に沿って情報を入手したうえで、「評価5項目」に沿って「終了時評価調査表」として評価結果を取りまとめる。</p> <p>(3) タイ側評価チームとの間で、合同調査評価報告書に評価結果を取りまとめ署名を完了する。</p> <p>・ 残余協力期間内の協力、協力期間終了後の協力、特記事項などについてタイ側と確認し、ミニッツに署名する。</p>	<p>・ タイ側評価チームとの協議に際し、左記を説明し、理解を得た。</p> <p>・ 左記について確認し、ミニッツに記載した（詳細については別掲。）</p>

調 査 項 目	現 状 お よ び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 結 果
3．プロジェクト目標の達成度	本プロジェクトの目標は、「生産性向上活動がFTPIのカウンターパートによってタイ企業に効果的に実施されること。」である。	<p>・プロジェクトの成果の達成度合い、およびそれが目標の達成にどの程度結びついたかを検討する。</p> <p>・また、成果から目標につながるのを阻害／促進した要因についても調査する。</p>	<p>・日本側からの適切かつ効果的な投入により、技術移転3分野で、FTPIにおいて、延べ46名のカウンターパート（うち離職、配置替えなどを除いた現存のカウンターパートは39名）を育成することができた。</p> <p>上記カウンターパートは、当初協力期間終了までに、本プロジェクト独自に定めた目標レベルにそれぞれ到達する見込みであり、タイの企業に対するコンサルティング、企業内トレーニングなどを展開している。</p> <p>・協力期間開始後、プロジェクト実施機関がTMDPCからFTPIへ移管され、ほとんどのカウンターパートが入れ替わったことから、現在のFTPIのカウンターパートへの技術移転が約3年半となったが、5年間の協力がFTPIに対して実施されていれば、目標達成度はより高いものとなったと考えられる。</p>
4．案件の効果	本プロジェクトの上位目標は「国立生産性機関としてのFTPIを通じて、タイの企業において生産性活動が普及、浸透されること。」である。	<p>・プロジェクトの上位目標に対するこれまでの協力の貢献度を評価する。直接的、間接的に、プロジェクト活動によりタイの企業・社会に及ぼした影響について調査し、評価する。</p>	<p>・上位目標に関連する事項につき、FTPIのカウンターパートによる生産性向上活動が、以下のような形で広がっている。</p> <p>(1) FTPIの「生産性週間」における普及活動（1998年7～8月の場合、3000人以上がセミナーに参加、1万人以上が展示会を見学。）</p>

調 査 項 目	現 状 お よ び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 結 果
<p>5 . 実施の効率性</p> <p>(1) 投入の確認</p>	<p>(1) 日本側 実施協議時に策定した暫定実施計画（Tentative Schedule of Implementation）に従って、専門家派遣、研修員受入、機材供与を実施してきた。日本側としては、ほぼ計画どおり投入した。 < 1998年9月までの投入実績 > 1) 専門家派遣 a) 長期専門家 チーフアドバイザー 1名 業務調整員 2名 生産性コンサルティング技術 1名 人材育成・労使関係 2名 普及促進・調査 2名 b) 短期専門家 33名 （協力期間終了までに、あと2名投入予定） 2) 研修員受入れ 18名 （本プロジェクトとは別スキームであるが、国別特設コース「生産性向上研修」として、24名を受入れ済） 3) 機材供与（AV関係機材等） 約6900万円 4) 現地業務費 約1600万円 5) 総経費 約8億円 （上記経費には、プロジェクト終了までの見込み額を含む）</p>	<p>・日本・タイ双方の投入計画と実績を確認する。</p>	<p>(2) FTPIの支援による、タイ首相府における5S活動の推進。 (3) タイ国家経済社会開発委員会（NESDB）における生産性向上に関する普及計画の策定に対するFTPIの参画（1999年1月から実施）。 (4) タイ全国の職業訓練校における、生産性向上の必須科目化。</p> <p>・左記について確認した。</p>

調査項目	現状および問題点等	対処方針	調査結果
(2) 実施の効率性	<p>(2) タイ側</p> <p>1) ローカルコスト措置 約3億3700万バーツ (FTPIとしての1995年7月から1998年9月までの運営経費。プロジェクトに直接無関係の経費を含む。)</p> <p>2) カウンターパートの配置 延べ52名 (TMDPCのカウンターパートは除く)</p> <p>3) 建物、設備</p> <p>4) 機材調達</p> <p>おおむね計画どおりにプロジェクトは進捗し、所期の目標も達成しつつある。</p>	<p>・投入のタイミングの妥当性について確認する。</p> <p>・投入とプロジェクトの成果との関係について確認する。</p> <p>・プロジェクトの実施体制について確認する。</p> <p>・他の外国援助機関などからの協力とのリンケージについて確認する。</p>	<p>・日本側投入のタイミングはおおむね妥当であったが、タイ側に関しては、FTPIのカウンターパートの配置に若干の遅れがみられたことを確認した。</p> <p>・協力の規模、協力分野の設定はおおむね適切であり、専門家派遣、研修員受入、機材供与などの投入は効果的な成果につながったことを確認した。</p> <p>・実施体制についてはおおむね問題なく、国内支援体制についても良好に機能した。</p> <p>・アジア生産性機構(APO)のスキームにより、短期専門家が派遣され、FTPIのスタッフを指導したことが、本プロジェクトの活動を補完する形となった。</p>

調 査 項 目	現 状 お よ び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 結 果
6．計画の妥当性	タイ政府は、通貨危機下、13業種の中 小企業の強化のため、産業構造調整事 業（IRP）を開始しているが、同事業 の8つのプログラムのひとつが生産性 向上にかかわるものであり、FTPIが 調整機関となるとともに、その一部に ついては直接にコンサルティングや教 育訓練を行うことが求められている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記IRPと本プロジェク トの整合性を確認する。 ・ タイの工業化政策のなか での本プロジェクトの位 置づけを確認し、上位目 標の妥当性を確認する。 ・ 上位目標との整合性、実 施機関のニーズとの整合 性の確認を通じ、現時 点、さらに協力終了後 におけるプロジェクト目標 の妥当性を確認する。 ・ 上位目標、プロジェクト 目標、成果および投入の 相互連関性に対する計画 設定の妥当性について確 認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ IRPのプログラムのひと つである「生産性向上と 生産工程の改善」のなか で、FTPIは中心的な役 割を担うことになってお り、本プロジェクトの目 標がIRP実施に対応する ためのFTPI強化のニー ズと一致していることを 確認した。 ・ 左記政策のなかで、民間 企業の国際競争力を強化 するために、生産性向上 を広く普及させることに 力が入れられていること を確認した。 ・ 上記のとおり、特にIRP のなかでのFTPIの位置 づけを踏まえると、現時 点、さらに協力終了後 においても、プロジェクト 目標が妥当であることを 確認した。 ・ 本プロジェクトの3分野 において、カウンター パートに必要な知識・技 術の移転が着実に進めら れ、顧客となる企業側の 要請を満たす有能な人材 が育っていることを考慮 すると、計画設定の内容 は妥当であったと判断さ れる。

調査項目	現状および問題点等	対処方針	調査結果
<p>7. プロジェクトの自立発展の見通し</p> <p>(1) 組織的側面</p>	<p>FTPIは、1994年に「National Productivity Center」として工業省傘下に創設された。産業構造調整事業では、生産性向上に関し、調整機関さらに一部については実施機関としての役割を担うことになっており、タイ政府のなかでの重要性を増している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ把握状況、プロジェクトの計画立案、相手国実施体制、国内支援体制などの観点から、妥当性に欠いた要因があるか確認する。 ・FTPIの今後の組織体制・運営管理に関する計画を聴取する。 ・また、IRPのなかでのFTPIの位置づけ、役割について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施協議時点で実施機関の変更は予測されており、カウンターパートは移籍されることが確認されていたにもかかわらず、ほとんどがFTPIに移籍しなかったため、5年間の協力期間のうち、現在のFTPIのカウンターパートへの技術移転は最大3年半となった。 ・FTPIに、IRP関連の活動を調整するための部が新設される予定であることを聴取した。また、人員については、1999年に120名のところ、2004年には250名とする予定であることをあわせて聴取した。 ・IRPの生産性向上に関する人材育成プロジェクトでFTPIが調整機関となることが決まっている。同プロジェクトにおける具体的なFTPIの活動内容については、一部セミナーなどをすでに開始しているものの、全体としてはまだタイ側内部で吟味している段階である。
<p>(2) 財政的側面</p>	<p>FTPIは当初、政府からの100%の財政支援を1994年10月から5年間得たうえ、それ以降は80%の自主財源を確保する計画でスタートしたが、1997年来の通貨危機の影響下、さらに3年間の財政支援を取りついている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・FTPIの予算・実績額、資金源（政府からの財政支援、および自主財源）の現況、および見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・2002年までの政府からの財政支援を、上記の人員増などを背景に、さらに2004年まで延長する予定で、現在タイ政府に申請中であることを聴取した。

調査項目	現状および問題点等	対処方針	調査結果
(3) 技術的側面	<p>本プロジェクト独自の定義で定めたカウンターパートのレベルのうち、最上級にあたるレベルになれば、独自に後進の指導にあたることが可能としている。1997年11月に実施した計画打合せ調査の際に定めた協力終了時までの育成計画は達成される見込みである。しかし、通貨危機下、タイ国内でFTPIを取りまく環境が変化しているなか、普及促進・調査分野については、協力終了時までに十分な数のカウンターパートが育成される見込みであるのに対し、生産性コンサルティング技術、および人材育成・労使関係の各分野に関しては、急増する対外的なニーズに応えるために、FTPIとして、スタッフを量的にも質的にもさらに充実させる必要がある。</p>	<p>・技術の維持・発展のための方策をタイ側関係者から聴取する。</p>	<p>また、自己収入は、社内トレーニング、コンサルティング、ISO関連の活動を中心に、1999年には約1億5100万バーツ、2001年には約2億4000万バーツとなる見込みであり、政府からの財政支援が継続している間は、これらがすべて将来の活動に対しての基金として累積されていることを確認した。</p> <p>・目標とした技術レベルは達成しているものの、外的ニーズの変化に応えるためにFTPIのポテンシャルを高めるうえで、カウンターパートの質、量両面でさらなる充実が不可欠であることを確認した。</p> <p>・上位レベルのカウンターパートから下位レベルのカウンターパートへの技術移転が徐々に行われていることを確認した。</p>
8. 教訓・提言		<p>・本調査結果を総合し、本プロジェクトの実施により得られた教訓および同地域・同分野での今後のプロジェクト実施に対する提言を導き出す。</p>	<p>・教訓・提言の詳細については、別紙を参照。</p>

調 査 項 目	現 状 お よ び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 結 果
9 . 協力期間内の協力	1998年度暫定実施計画に従って、プロジェクト終了までの協力を実施する。 (1998年11月以降の投入) (1) 長期専門家 (継続) 4 名 予 定 (2) 短期専門家 2 名 予 定	<ul style="list-style-type: none"> ・ FTPIを取りまく環境の変化などを考慮し、調査結果次第では、協力の継続の必要性について提言する。 ・ 左記を確認し、ミニッツに記載する。 ・ 終了時のセミナーの規模および内容について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト目標はおおむね達成したと認められるものの、左記環境の変化を考慮し、タイ側からのフォローアップ協力の要請を踏まえ、質の高いカウンターパートの量を増やすための協力の継続のについて提言した。 ・ 左記を確認し、ミニッツに記載した。 ・ 専門家チームによる計画では、1999年1月に約150社の経営者を対象に、カウンターパートによるモデル企業へのコンサルティングの紹介などのセミナー、また生産性クリニックを実施する予定である。
10 . 協力期間終了後の協力	生産性コンサルティング技術分野、および人材育成・労使関係に関し、1998年3月にタイ側から非公式に2年間のフォローアップ協力に関する要請書が提出され、さらに8月にはDTECから在タイ日本大使館に対して正式に要請書が提出されている。	<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価調査結果に応じ、要すれば、カウンターパートの技術レベル測定などの検討結果に基づいて、フォローアップ協力を実施する場合の協力内容〔協力期間、技術移転項目、技術移転の方法、活動計画 (PO) 等〕について専門家チームおよびタイ側と意見交換を行い、必要に応じミニッツに記載する。 ・ 本調査結果および具体的な協力内容についての意見交換を受け、帰国後の各省会議で、フォローアップ協力を実施する場合の協力内容および期間を決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本調査により、フォローアップ協力の必要性が認められたため、左記フォローアップ協力を実施する場合の協力内容について、タイ側と意見交換を行い、結果をミニッツに「フォローアップ協力の内容例」として添付した (Annex2) 。

調 査 項 目	現 状 お よ び 問 題 点 等	対 処 方 針	調 査 結 果
	<p>FTPIの位置づけがクローズアップされるなか、FTPIの所長、部長クラスが多忙であり、プロジェクトの運営管理に十分に関与できていないことを考慮し、フォローアップ協力を実施する際には、タイ側が運営管理の主体となるよう、1998年9月に実施した運営指導の際、タイ側に申し入れている。</p>	<p>・評価調査結果に応じ、必要な場合は調査結果について再確認するとともに、タイ側の準備状況について確認する。</p>	<p>・フォローアップ協力期間中には、プロジェクト運営のためのsteering committee（運営委員会）を3カ月に1回以上の頻度でFTPIが設置し、カウンターパートの育成計画の策定、プロジェクトの進捗管理などを行うこととした。</p> <p>なお、FTPI所長の民間企業との兼任が1998年内にも終了し、以後FTPIの業務に専従となる見込みであること、さらに同所長がコンサルティング部長代行を兼ね、プロジェクトに、より直接的に関与することになる見込みであることを聴取した。</p>

第2章 評価結果概要

2 - 1 調査団所見

標記調査団は、1998年10月25日から11月11日まで現地に派遣され、カウンターパートならびに専門家とのヒアリングおよびタイ側評価調査団との協議などを通し、本プロジェクトの終了時評価調査を実施した。

その結果を合同評価報告書として取りまとめ、日本・タイ双方による合同調整委員会において確認するとともに、その協議結果を協議議事録（M/D）としてまとめ、タイ工業省との間で署名・交換を行った。全般にわたる所見をまとめると下記のとおりである。

(1) 終了時評価について

評価5項目の観点から評価した結果は、次のように要約される。

1) 目標達成度

プロジェクト開始後、プロジェクト実施機関が別組織（現在のFTPI「タイ生産性研究所」を設立）に移管されたため、現在のカウンターパートへの技術移転期間が当初の5年間で3年半に短縮され、またその際にカウンターパートのほとんどが入れ替わることになった。

このようなプロジェクト推進上の大きな阻害要因はあったものの、日本側からの適切かつ効果的な技術移転によって、生産性コンサルティング技術分野、人材育成・労使関係分野、普及促進・調査分野の3分野で、FTPIにおいてこれまでに46名のカウンターパート（うち離職、配置替えなどを除いた現存のカウンターパートは39名）を育成することができた。彼らは、生産性向上活動の指導者として現在、活躍中である。

なお、終了時までの技術移転についても、本プロジェクト独自で作成したカウンターパート育成計画に示されている目標レベルには、予定どおり到達する見込みである。

2) 効果

オンザジョブ・トレーニング（OJT）およびクラスルームトレーニングを受けたカウンターパートの現場指導により、多くの企業で生産性向上活動が推進され、着実に成果をあげている。また、FTPIはセミナーや「生産性向上週間」などの活動を通して、企業への普及促進に努めており、FTPIの役割は国内的にも広く認知されるとともに、その活動は高く評価されている。なお、現在FTPIの会員企業数は646社に達している。

また、国立の生産性機関であるFTPIは、その実績を買われ、国家経済社会開発委員会（NESDB）が担当する生産性に関する国の政策立案に1999年より関与する予定である。

3) 実施の効率性

協力の規模、協力分野、支援体制および他の協力形態とのリンケージが適切であり、専門家派遣、研修員受入、機材供与などの日本側投入は効率的な成果につながった。この理由として、カウンターパートであるFTPI職員のレベルが高く、また派遣されたJICA専門家が経験豊富な熱意ある指導者であった点があげられる。

4) 計画の妥当性

タイ政府は、中小企業の国際競争力を強化するため、生産性向上による国の工業化計画を加速する政策を推進している。このためには、生産性向上の重要性を企業に認知させその取り組みを全国的な運動として展開する必要がある。この活動の中核機関となるFTPIへの技術移転は、この政策とも完全に一致しており、妥当なものと思われる。

さらに、1997年来の通貨危機のなか、タイ政府は「産業構造調整事業 (Industrial Restructuring Plan: IRP)」を5カ年計画として推進している。この計画のなかで、FTPIは生産性向上に関する分野を実行する重要な使命を課せられており、このような国家的事業計画の面からみても、本プロジェクトの計画は適切なものであったといえる。

5) 自立発展の見通し

これまでの技術移転により優秀なカウンターパートを育成できたが、今後増大するFTPIへの期待に応えるために、特に生産性コンサルティング技術および人事育成・労使関係の分野でのカウンターパートの数の不足が顕著である。

FTPIは、1999年以降は一部政府補助は受けるものの、財政的には独立する計画になっているが、今後必要な職員数（増員後約250名）を確保するために、政府による100%の財政支援の受入をさらに2004年まで延長する申請が承認される見込みである。その後の政府の財政支援が減少したとしても、事業収入や過年度の繰越金に加え、政府補助が期待できる分野での貢献を進めることにより財源が確保されると思われ、組織的、財政的両面でのプロジェクトの自立発展性に基本的な不安はない。

技術的な面では、目標とした技術レベルは達成されているものの、さらにFTPIのポテンシャルを高めるためには、カウンターパートの質、量の両面での充実が不可欠である。

6) 総合評価

協力期間5年間の本プロジェクトは、タイ側実施機関が変更したため、FTPIのカウンターパートへの技術移転は実質3年半となったものの、1999年2月の協力期間終了までには質と量の両面で計画されたカウンターパートを育成することができ、目標がほぼ達成される見込みである。

しかしながら、1997年7月以降のアジア経済危機により、生産性向上に関する期待が高揚し、前述したようにFTPIがIRPの生産性分野において調整・実施機関として重要な役割を

果たすことが期待されている。IRPを効率的に推進し、産業界の期待に応えていくためにも、生産性コンサルティング技術および人材育成・労使関係分野において、質の高いカウンターパートの数を増やす形で、FTPIを一層強化することが必要不可欠である。

(2) 産業構造調整事業とFTPIとの関係

1) 産業構造調整事業（IRP）の概要

- a) タイ工業部門は、生産効率の改善や品質水準の向上への取り組みの遅れなどにより、国際競争力は低下している。1997年7月の通貨危機以降、低迷する国内経済の回復のため輸出拡大が求められている。タイ政府は、激化する国際市場において、より付加価値の高い製品の製造・販売を可能とするための「産業構造改革」の必要性にかんがみ、1997年9月、工業省提案による当事業を閣議決定した。わが国政府は、その翌月「日・タイ首脳会談」の場で、橋本総理（当時）よりタイの産業構造強化への支援表明を行い、当事業への重点的な協力を実施している。
- b) IRPは1998年6月15日閣議了承され、全体で5カ年計画だが（1998年10月～2003年9月）、その改革の方向性は中小企業の「国際競争力の強化」である。具体的には、生産性向上と生産工程の改善、技術革新・設備更新、熟練工育成、中小企業・裾野産業育成、製品開発・市場開発、労働集約産業への地方転換、外国ハイテク産業の投資促進、公害防止（規定工業団地への移転促進）が掲げられている。
- c) これら縦軸に対し、横軸として重点対象業種として13業種が指定されている。具体的には、繊維・衣服、食品・飼料、自動車および同部品、靴・皮革製品、木材・家具、医薬品・化学製品、プラスチック、ゴム製品、セラミックス、ガラス、電気・電子、宝石・装飾品、石油化学、鉄鋼製品である。
- d) 大枠で承認されたIRPに関する事業計画大綱（マスタープラン）が1998年1月に閣議承認され、上記業種別戦略（ストラテジー）が1998年3月に、実行計画（アクションプラン）が同年6月にあわせて承認された。さらに、1998年10月より1999年の3月までの期間に実施を予定している優先25プロジェクトが策定されている。優先25プロジェクトのなかには、生産性向上に関する関連事業がすでに認められている。

2) 産業構造調整事業におけるFTPIの役割

- a) 工業省産業振興局（DIP）は、生産性向上などに関連して産業界との間で総合的な機能を果たし、産業界にとって必要な支援策を提供することになる。一方、FTPIは生産性向上に関する人材育成に関して責任をもって推進することになる。すなわち、FTPIは生産性向上に関する人材育成全般に関して、個別企業からの要請に応じコーディネートを行うことになる。

- b) IRPのもとで実施を予定している生産性向上に関する人材育成分野では、10件の研修コースが計画されている。これらコースの企画・運営は基本的にはFTPIが実施することになるが、必要に応じ他の人材育成機関との協力のもとに進めることになる。これら予算として約1億バーツが生産性関連の予算として計上されているが、その執行は現在まだ認められていない。ただ、25プロジェクトのなかで事業推進体制が整っているのは当該プロジェクトを含む数プロジェクトしかない状況であり、IRPの推進にあたってFTPIに対する期待は大きい。
- c) しかしながら、それらのFTPIに対する大きな期待とは裏腹に、フォローアップ協力で検討されている技術移転を効果的に進めなければ、それらの期待に十分応えることが困難となることが想定される。カウンターパートにとってみれば、必要な技術移転を受けつつ、政府の要請に応える事業を着実に推進していかなければならない。今後は、FTPI内にフォローアップ協力に関するステアリングコミッティを設置し、IRPのもとで進める事業と当フォローアップ技術移転を効果的に進めるための調整を行うことが必要であると思われる。

(3) 今後の教訓および提言等

1) 教訓

タイにおいては、従来から生産性向上の重要性は一部で認識されてはいたが、必ずしも一般的に広く具体的な取り組みとして多くの産業現場で生かされてはいなかった。しかしながら経済危機に直面し、ようやく産業界においても、企業活動の存続さえ危ぶまれる非常に厳しい環境のなか、生産性向上の取り組みがきわめて効果的な活動であるとの認識が醸成されはじめた。

今後、本分野のプロジェクトを実施する場合には、ターゲットグループ（産業界等）が必ずしも本分野の重要性を認識していないことによって予想される技術移転の困難さを考慮し、協力期間開始前の事前調査、短期調査などをより充実させ、適切なプロジェクトデザインを形成することが重要である。その際は、案件の準備段階からPDMなどによる管理手法を適用し、プロジェクトの運営管理、モニタリング、評価を実施することが必要である。

当初から実施機関の変更は予測されており、実施協議調査の際、実施機関の移管に伴ってカウンターパートも移籍する旨確認していた。しかし実際は、設立後5年で民営化される予定のFTPIに移籍した場合、公務員としてのステータスを失うことを危惧したこともあり、ほとんどのカウンターパートが移籍しなかった。このためFTPI設立後カウンターパートは新規に配置されることになった。このような事態を可能なかぎり予見し、協力期間の開始を適切に設定する必要がある。

2) 提言等

タイにおいて生産性向上活動の重要性が再認識され、さらにはIRPにおいても高いプライオリティで当該関連事業が計画されている。わが国の現在までの技術協力がベースとなり、発展的にタイ政府自身の自主的な取り組みとして具体的な関連事業の計画がなされたのは大きな成果であると考えられる。

今後、FTPIにはIRPの一環として生産性向上に関する中核的な役割の強化が求められているが、そのために必要な人材の一層の充実が今後とも必要不可欠となる。当初想定したカウンターパート育成計画はおおむね達成されていると考えるが、さらにFTPIが多くの場で活躍を求められていることから、それらFTPI人材育成の補足的強化のためのフォローアップ協力が必要不可欠であると考えられる。

現在までに技術移転された成果を活用して、IRPのもとで実施される関連事業の計画とフォローアップ協力として実施される技術移転計画との調整が必要となる。

今後ますます増加する国内産業からの要請に応えるためには、わが国のフォローアップ協力による技術移転を効果的に進め、それら成果をできるだけ早い段階でフィードバックさせ、IRPの着実な実施を促進する必要があると考えられる。すなわち、フォローアップ協力を進める際には、わが国の技術協力がIRPを一層効果的に進めることになるとの共通認識を両国間で再確認し、技術移転が円滑に進められるよう関係者間で調整を進めることが必要不可欠であろう。

そのためには、FTPIの活動計画とカウンターパートの育成計画が常に整合するように、FTPIによるフォローアップ協力のステアリングコミッティを設置するとともに、以下のような点を確認していくことが必要である。

- a) IRPのもとで行われる事業計画とフォローアップ協力の技術移転計画との整合性を保つために必要な調整を行う。
- b) FTPIは日本側専門家の提案や要請を組織内に徹底できるよう、改めて指揮系統を明確化する。
- c) 人材を合理的に活用するため、技術移転における達成度評価表などを利用し、業務配分や技術移転計画の修正をFTPIが推進する。

(4) フォローアップ協力の概要

本終了時評価調査の結果に基づくわが国関係機関の協議により、フォローアップ協力が正式に決定されることを想定して、フォローアップ協力期間中の技術移転内容、移転方法などについてタイ側との意見交換を行った。その概要は次のとおりである。

1) 目的

FTPIが、タイ関係機関および産業界の期待に応え得るだけのカウンターパートの質と量を満たすために、企業診断および改善指導ができ、後進の育成が可能なシニアレベルのカウンターパートの数を「カウンターパート育成計画」に沿って、2年間かけて増加することが主目的である。

なお、強化が必要な技術移転分野は、生産性コンサルティング技術と人材育成・労使関係の2分野である。

2) 技術移転の内容と方法

座学、企業訪問による事例研究、モデル企業でのOJT（コンサルティングおよびトレーニング）により、当初協力期間で技術移転を行ったものの、カウンターパートがまだ十分なレベルに達していない項目を中心に技術移転を行う。

その際、タイ側のオーナーシップを高めるために、これまで専門家がプロジェクトを指導および管理していた比重を徐々にタイ側に移していくことが重要である。特にフォローアップ協力期間中の中心的活動となるOJTでは、専門家とタイ側の役割分担を明確にする必要がある。また、IRPのFTPIによる調整・実施事業により、本フォローアップ協力の技術移転活動に支障が生じることのないよう、タイ側は今後早期にステアリングコミッティを設け、3カ月に一度程度の頻度で、日本・タイ双方の関係者により技術移転活動の進捗状況などについてもモニタリングするとともに、フォローアップ協力全般の運営管理について中心的役割を果たすことが肝要である。

(5) 全体所感

経済危機に襲われたタイが、この難局を乗り越えるためには、製造業を中心とした産業界の生産性向上に努めることが求められている。このため「生産性向上と生産工程の改善」が、現在、タイ政府が推進している産業構造調整事業のなかで高いプライオリティで取り組まれている。

今後、タイがASEANにおける工業製品の生産基地としての役割を目指していくためには、製品の品質向上とコスト削減が緊急の課題である。そのためには、国をあげて製造業を中心とした産業界の生産性向上に強力に取り組んでいくことが肝要である。

そのような状況から、FTPIに対する期待は今後さらに強くなることが予想される。

本プロジェクトは、実質的な協力期間の短縮にもかかわらず所期の目的をほぼ達成する見込みである。その技術面での要因としては、実施機関の変更後に採用されたカウンターパートを企業経験の多少に基づいたレベル別に分けることにより効率的な技術移転を行ったこと、左記レベルごとに習得すべき技術項目を明確にするなどカリキュラムを整備したこと、およびモデ

ル企業でのOJTを多く取り入れ、カウンターパートが実践的な訓練を積む場を設けたことなどがあげられる。しかし、これらの技術面での要因を支えたより根本的な要因として、何といっても専門家グループのチームワーク、専門家とカウンターパートの熱意と努力、そして専門家と日本国内外における支援組織との緊密な連絡調整があったことを最後に書き添えたい。これらの方々に敬意を表する。

2 - 2 プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票

作成日：平成 10 年 11 月 10 日

担 当：鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課

勝又 晋

プロジェクト名	(和) タイ生産性向上プロジェクト (英) The Productivity Development Project in the Kingdom of Thailand																							
相手国	タイ王国																							
協力期間 R/D (協定)	1994 年 2 月 18 日から 1999 年 2 月 17 日まで (5 年 0 カ月)																							
事業分野	人口・保健 / 農林水産 / <u>社会産業開発</u>																							
技術協力分野	研究開発 / 技術普及 / <u>人材育成</u>																							
相手国実施機関	(和) タイ生産性研究所 (英) Thailand Productivity Institute (FTPI)																							
終了時評価調査団	<table border="1"> <thead> <tr> <th>(担当)</th> <th>(氏名)</th> <th>(所 属)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>団 長</td> <td>宇佐見 毅</td> <td>国際協力事業団 専門技術嘱託</td> </tr> <tr> <td>技術協力計画</td> <td>渡辺 政嘉</td> <td>通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 課長補佐 技術協力第一班長</td> </tr> <tr> <td>技術移転計画</td> <td>春日 洸</td> <td>(財)社会経済生産性本部 国際本部 主席</td> </tr> <tr> <td>人材育成</td> <td>武者美喜子</td> <td>(財)社会経済生産性本部 国際本部 国際部 主事</td> </tr> <tr> <td>評価管理</td> <td>勝又 晋</td> <td>国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課</td> </tr> <tr> <td>評価分析 (コンサルタント)</td> <td>兵庫 弘一</td> <td>(株)パデコ エコノミスト</td> </tr> </tbody> </table>			(担当)	(氏名)	(所 属)	団 長	宇佐見 毅	国際協力事業団 専門技術嘱託	技術協力計画	渡辺 政嘉	通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 課長補佐 技術協力第一班長	技術移転計画	春日 洸	(財)社会経済生産性本部 国際本部 主席	人材育成	武者美喜子	(財)社会経済生産性本部 国際本部 国際部 主事	評価管理	勝又 晋	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課	評価分析 (コンサルタント)	兵庫 弘一	(株)パデコ エコノミスト
(担当)	(氏名)	(所 属)																						
団 長	宇佐見 毅	国際協力事業団 専門技術嘱託																						
技術協力計画	渡辺 政嘉	通商産業省 通商政策局 経済協力部 技術協力課 課長補佐 技術協力第一班長																						
技術移転計画	春日 洸	(財)社会経済生産性本部 国際本部 主席																						
人材育成	武者美喜子	(財)社会経済生産性本部 国際本部 国際部 主事																						
評価管理	勝又 晋	国際協力事業団 鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課																						
評価分析 (コンサルタント)	兵庫 弘一	(株)パデコ エコノミスト																						
終了時評価調査 実 施 日	1998 年 10 月 25 日から 1998 年 11 月 11 日まで (18 日間)																							
プロジェクト・ デザイン・ マトリックス (PDM)	ミニッツの Annex1 を参照																							
技術協力計画 (TCP)	ミニッツの Annex4 を参照																							

評価結果要約	
目標達成度	FTPI のカウンターパートに対する技術移転は比較的短期間で行われたにもかかわらず、本プロジェクトは生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係、生産性普及促進・調査の各分野において有能なカウンターパートを養成してきている点で、これまでのところ成功であったといえよう。カウンターパートの技術・知識のレベルは、十分な機材の提供とよくまとめられた養成計画を背景に、着実に向上している。しかし、カウンターパートに対する訓練期間がプロジェクト実施期間の変更により短縮されなければプロジェクト目標の達成度はより高いものであったと考えられる。
効果	<p>本プロジェクトにおいてカウンターパートに対する座学と OJT が行われた結果、FTPI は上位レベルのカウンターパートの人数が増えるのに合わせて民間企業へ提供するサービスを増やしていくことに成功している。これまでのところ、FTPI の会員企業数（会費支払いベース）は 646 社に達している。</p> <p>FTPI はまた、外部関係者へのセミナーの開催、「生産性週間」における宣伝活動などを通じ民間企業に対する生産性向上の概念の普及を進めていくことにも成果をあげている。この結果、FTPI はタイにおける生産性向上活動の中心として高く評価され、国家経済社会開発委員会（NESDB）の生産性に関する政策や戦略の形成に今後かわっていくことが予定されている。</p>
効率性	専門家派遣、研修員受入、機材供与などのタイミングは適当であったと判断される。タイ側のローカルコスト負担についても滞りなく行われた。計画された投入物が効率的に成果につながった点でプロジェクトの規模は基本的には適正なものであった。
妥当性	タイ政府は、民間企業の国際競争力を強めるために、生産性向上を広く普及させていく政策に力を入れはじめている。FTPI は生産性向上の中心として、本プロジェクトを通じて企業に対しさまざまな活動を行っており、その結果、生産性向上が徐々に民間に浸透している。プロジェクトで行われたカウンターパートに対する技術移転をさらに進めていくためには、必要な訓練のための時間を確保するべきである。
自立発展性	<p>FTPI は本プロジェクトにより有能なカウンターパートを養成している。しかし、FTPI の活動に対する現在の需要の増加を考慮した場合、後進の指導が可能な上位レベルのカウンターパートの人数は、特に生産性コンサルティング技術と人材育成・労使関係の両分野において不十分である。</p> <p>FTPI は、1999 年には政府の財政補助が部分的なものとなり、財政面で独立することが期待されていた。しかし、特に 1997 年の経済危機後の生産性向上への支援に対する需要の増加を反映し、FTPI は政府による全面的な財政支援が 2004 年まで延長されるよう要請を行った。その一方、企業に対するトレーニングやコンサルティング活動を通じた事業収入は着実に増加している。</p> <p>プロジェクトで養成されたカウンターパート数は着実に増加しているが、技術的な観点から考えた場合、将来の活動のために、より技術・知識を深めていくことが必要であり、そのために実地経験を積んでいくことが必要とされよう。</p>
今後の見通し	上述のように、本プロジェクトは FTPI において有能なカウンターパートを養成しているという点において、これまでのところ成功であったといえる。しかし、経済危機下のタイ産業の生産性向上活動を支援していくためには、より多くの上位レベルのカウンターパートを育てていくことが求められている。

・プロジェクトの経緯、概要

<p>1. 要請の内容と背景 (1) 要請発出 (2) 内容と背景</p>	<p>1991 年 7 月</p> <p>タイ政府は、1962 年に国際労働機関（ILO）と協力して工業省工業振興局のもとに「タイ経営開発生産性センター」（Thailand Management Development and Productivity Center: TMDPC）を設立し、生産性および経営開発の推進を行ってきた。しかしながら、近年の近隣諸国との競争の激化や、多様化する産業界からの要請に、TMDPC の設備および人材では十分に対応できない状況となっていた。</p> <p>一方、タイ政府は、適正水準の経済成長率の維持、地方への所得と経済発展成果の配分、人的資源、生活の質、環境、自然資源開発の一層の推進を目的として、1992 年 10 月から第 7 次 5 カ年計画（1992～1996）を実施していた。</p> <p>この計画の一環としてタイ政府は、TMDPC の機能を強化し、タイ全土において生産性運動を実施して生産性概念の普及を図るため、1991 年 7 月に日本政府に対してプロジェクト方式技術協力を要請してきた。</p> <p>要請の内容は、</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材育成・労使関係 生産性普及促進・調査 生産性コンサルティング技術 <p>についての技術移転である（協力 3 分野）。</p>
---	---

<p>2. 協力実施のプロセス (計画立案段階)</p> <p>(1) 事前調査</p>	<p>1993 年 3 月 1 日～1993 年 3 月 9 日 (9 日間)</p> <p>1. 調査内容</p> <p>プロジェクト名称、実施機関、上位目標、プロジェクト目標、協力期間、技術移転内容、タイ実施体制 / 日本側協力体制についての協議。</p> <p>留意事項 プロジェクト実施機関の組織改革の可能性。 新ビルへのオフィス移転の予定についての確認。</p>
<p>(2) 長期調査</p>	<p>1993 年 8 月 11 日～1993 年 8 月 24 日 (14 日間)</p> <p>1. 調査内容</p> <p>(1) プロジェクト実施機関が別組織になる可能性に伴う調査・確認事項 TMDPC の下部組織としてのプロジェクト実施機関の組織構成、建物・施設の確保、予算処置内容を確認した。</p> <p>(2) タイ側より長期専門家と研修員受入の増加要請についての協議 長期専門家と研修員受入の増加要請に対しては、その増加要請の裏づけが未確定であったため、持ち帰り検討することとした。</p> <p>(3) 供与機材については、長期専門家が中心となり新ビル移転後の供与分を検討することとした。</p>
<p>(3) 実施協議</p>	<p>1994 年 2 月 10 日から 1994 年 2 月 19 日 (10 日間)</p> <p>1. 討議議事録 (R/D)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト実施機関を National Productivity Center (NPC)に変更する旨記載 (ただし、現状では NPC とは TMDPC を指す)。 ・上位目標、プロジェクト目標、成果、活動について PCM 手法を用いた表記法に訂正。 <p>2. 暫定実施計画 (TSI)</p> <p>短期専門家の派遣、研修員受入、機材措置などについて検討。</p> <p>3. 討議議事録署名交換</p> <p>(1) 技術移転内容 協力 3 分野の内容確認。</p> <p>(2) 専門家派遣 1994 年 3 月までに長期専門家の派遣要請書の提出を行うことを確認。</p> <p>(3) 研修員受入 1993 年予算での受入要請書を受領。</p> <p>(4) 機材供与 現状のスペースと新ビル完成後の 2 回に分けて機材リストを作成。</p> <p>(5) プロジェクト・サイト基盤整備 新ビルは 1995 年末までに完成予定。</p> <p>(6) 機材配置計画 機材配置スペースを視察。</p> <p>(7) カウンターパートおよびスタッフの配置 タイ側から 1994 年 4 月までにカウンターパートおよびスタッフを任命予定。</p> <p>(8) ローカルコスト負担 プロジェクト実施期間中の予算計画を確認。</p>

<p>3. 協力実施のプロセス (実施段階) (1) 計画打合せ</p>	<p>1994 年 11 月 23 日～1994 年 12 月 2 日 (10 日間) ・ 暫定実施計画進捗状況と年度計画の策定</p> <p><u>日本側</u></p> <p>1. 専門家派遣 (1) 長期専門家 1994 年 5 月と 6 月に計 5 名の長期専門家を派遣。11 月に調整員交代。 (2) 短期専門家 トップセミナー、生産性向上コンサルティング分野への派遣予定確認。 2. 研修員受入 1995 年 3 月から 6 名、2 カ月の派遣予定を確認。ただし候補者未選定。 3. 機材供与計画 AV 機器 / 教材、車両を 1994 年度末に供与予定である旨確認。</p> <p><u>タイ側</u></p> <p>1. プロジェクト・サイト基盤整備 ・ 現在の事務所を少なくとも 1995 年 11 月までの使用予定の旨確認。 ・ 机、椅子、電話、教育用教材等は提供済であることを確認。 2. カウンターパートおよびスタッフの配置 NPC は Thailand Productivity Institute (TPI) になる予定であるが、組織、人員などの配置予定は不明。 3. ローカルコスト負担 TPI 発足後は TMDPC は解散予定。TPI の 1995 年度予算は 4870 万バーツ。 ・ 技術協力計画の進捗状況と年度計画 専門家の技術協力計画は策定中。 ・ その他 生産性向上に関する企業セミナー開催予定。</p>
<p>(2) 巡回指導</p>	<p>1995 年 11 月 20 日～1995 年 12 月 2 日 (13 日間) ・ 暫定実施計画の進捗状況</p> <p><u>日本側</u></p> <p>1. 専門家派遣 (1) 長期専門家 1996 年度の専門家交代の説明および後任に対する要望を聴取。 (2) 短期専門家 1995 年度の追加派遣の説明と 1996 年度の専門分野に関する要望を聴取。 2. 研修員受入 1996 年度研修枠の確認と研修分野に関する要望を聴取。 3. 機材供与 1996 年度必要機材についてリストより確認。</p> <p><u>タイ側</u></p> <p>1. 建物施設等プロジェクト・サイト基盤整備状況 現在の事務所を 1998 年 12 月まで使用する旨確認。 2. 機材設置および維持管理状況 機材の開梱は完了済で使用を開始していることを確認。 3. 組織、カウンターパートおよびスタッフの配置 今後の採用計画の確認。日本側より採用への要望事項の申し入れ。 4. ローカルコスト負担 当初 5 年間の運営予算は 100% 政府負担、それ以降は 20% 政府負担となる旨確認。 ・ 技術協力計画の進捗状況 企業診断、トップセミナーなどの開催状況および年間計画の確認。</p>

(3) 計画打合せ	<p>1996 年 10 月 28 日～1996 年 11 月 5 日（9 日間） ・暫定実施計画と年間計画の確認および次年度計画の策定</p> <p><u>日本側</u></p> <p>1．専門家派遣</p> <p>(1) 長期専門家 1996 年度中に人材育成・労使関係、生産性普及促進・調査でそれぞれ 1 名派遣済。</p> <p>(2) 短期専門家 1996 年度中に 6 名の専門家派遣予定。1997 年度の派遣要望聴取。</p> <p>2．研修員受入 1996、1997 年度中の各受入予定を確認。1996、1997 年度のコストシェアリング（C/S）コース実施予定を確認。</p> <p>3．教材供与 1996 年度本邦調達分 1430 万円、現地調達分 603 万円内容確認。</p> <p><u>タイ側</u></p> <p>1．建物施設などプロジェクト・サイト基盤整備状況 オフィスの借上げ面積の拡大。</p> <p>2．教材設置および維持管理状況 AV 機器 / 機材、車両など利用状況良好の旨確認。</p> <p>3．カウンターパートおよびスタッフの配置 Consulting Division の Director 着任。</p> <p>4．ローカルコスト負担 1996 年度予算額の確認（9433 万バーツ）。</p> <p>・技術協力計画の進捗状況 OJT、オンサイト・マネジメント・ガイダンス、企業訪問を通じた着実な技術移転の実施。</p> <p>・プロジェクト運営上の問題点 生産性コンサルティング分野のカウンターパート数が多く、計画的な技術移転が必要。</p>
(4) 計画打合せ	<p>1997 年 10 月 30 日～1997 年 11 月 8 日（10 日間） ・暫定実施計画の進捗状況および来年度計画</p> <p><u>日本側</u></p> <p>1．専門家派遣</p> <p>(1) 長期専門家 実績を確認。</p> <p>(2) 短期専門家 1997 年度 6 名の短期専門家を派遣済、今後 3 名を派遣予定であることを確認。</p> <p>2．研修員受入 1997 年度 11 名（内 C/S コースで 8 名）受入実施。</p> <p>3．機材供与 1997 年度 LCD プロジェクター 2 基（200 万円）を供与済であることを確認。</p> <p><u>タイ側</u></p> <p>1．タイ側予算による専門家招聘 APO およびタイ側予算負担による専門家の受入実施。</p> <p>2．建物・施設などプロジェクト・サイト基盤整備状況 現在のプロジェクト・サイトの継続使用を確認。</p> <p>3．機材措置および維持管理 供与機材の稼働状況・維持管理状況が良好な旨確認。</p> <p>4．組織、カウンターパート、職員の配置、定着状況 本調査以降配置されるスタッフに対しては、専門家からの支援のもと経験を積んだカウンターパートからの指導を中心とする旨確認。調査新セクション設置について確認。</p> <p>5．ローカルコスト負担 5 年間全体の予算計画内容を確認。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協力内容、範囲の再確認 スタッフの採用計画、技術移転の方法について確認。 ・ 技術協力計画（TCP）の進捗状況 今年度の協力3分野におけるコース履修状況を確認。 ・ 残余協力期間の技術協力計画 協力3分野における Full Scale OJT の実施。協力期間の延長は行わないことを前提に TCP の見直しを実施。 ・ プロジェクト運営上の問題点 カウンターパート育成計画とプロジェクト活動の整合性について確認。国の全額補助期間終了後の予算措置について確認。 ・ その他 終了時評価も念頭に置いて PDM の見直しを実施。
4. 協力実施過程における特記事項	
(1) 実施中に当初計画の変更はあったか	下記(2)の実施機関の変更に伴いカウンターパートの多くが交代した。
(2) 実施中にプロジェクト実施体制の変更はあったか	1994年2月のプロジェクト発足当初はタイ工業省工業振興局「タイ経営開発生産性センター（TMDPC）」が実施機関となった。しかし1995年7月に国立生産性センター（NPC）として工業省直轄の「タイ生産性研究所（FTPI）」が設立され、同研究所を実施機関として協力が行われることとなった。
5. 他の援助事業との関連	FTPI がアジア生産性機構（APO）の会員であるために、同機構より専門家の派遣を受けている。

・計画達成度

プロジェクトの要約	指 標	実 績
<p>上位目標</p> <p>国立生産性機関としての FTPI を通じて、タイ国企業において生産性向上活動が普及、浸透される</p>	<p>1. 生産性向上活動に取り組んでいるタイ国企業の数</p> <p>2. 指導実施後も FTPI に対しコンサル活動を要請してきた企業数</p> <p>3. FTPI の生産性向上活動に対する顧客であるタイ国企業の評価</p> <p>4. FTPI が独自に訓練したコンサルタントの人数</p> <p>5. 企業内ファシリテーターの生産性向上活動に対する社内評価</p>	<p>1. オンサイト・マネジメント・ガイダンス (OMG) およびコンサルティングへの参加企業数が約 100 社</p> <p>2. 10 社強</p> <p>3. FTPI、あるいは本プロジェクトで実施したセミナー後のクリニックへの参加、および直接相談に来所した企業数が約 200 社</p> <p>4. シニアレベルコンサルタントによる指導継続中</p> <p>5. ファシリテーター制度に関する企業側の期待は高い (インタビュー)</p>
<p>プロジェクト目標</p> <p>FTPI のカウンターパートによってタイ国企業において生産性向上活動が効果的に実施される</p>	<p>1. カウンターパートの生産性向上活動に対する OJT を実施した企業からの評価</p> <p>2. OJT を実施した企業と企業内ファシリテーターの数々</p>	<p>1. FTPI が制作した OJT を実施した企業におけるビデオやインタビューをみると、企業側から高い評価を得ていることが理解できる</p> <p>2. コンサルティング (OJT) を実施した企業 35 社で約 200 名を指導した</p>
<p>成 果</p> <p>0. プロジェクト実施のための運営体制が強化される</p> <p>1. FTPI のカウンターパートが生産性コンサルティング技術に関する知識を習得する</p> <p>2. FTPI のカウンターパートが生産性向上を進めるための人材育成・労使関係の知識を習得する</p> <p>3. FTPI のカウンターパートが生産性普及促進・調査技術に関する知識を習得する</p> <p>4. AV 活動を実施するために必要な機材、装置が供与され、適正に維持管理される</p>	<p>0-1 職員数 (FTPI/本プロジェクト)</p> <p>0-2 予算</p> <p>0-3 事業管理</p> <p>1-1 生産性コンサルティング技術分野の各レベルにあるカウンターパートの人数</p> <p>シニアレベル/アソシエイトレベル/ジュニアレベル</p> <p>1-2 カウンターパートの活動に必要な知識と経験の達成度の評価</p> <p>2-1 人材育成・労使関係分野の各レベルにあるカウンターパートの人数</p> <p>シニアレベル/アソシエイトレベル/ジュニアレベル</p> <p>2-2 カウンターパートの活動に必要な知識と経験の達成度の評価</p> <p>3-1 生産性普及促進・調査技術の各レベルにあるカウンターパートの人数</p> <p>プロフェッショナルレベル/アシスタントレベル</p> <p>3-2 カウンターパートの活動に必要な知識と経験の達成度の評価</p> <p>4-1 供与された AV 機材の数および維持管理状況</p>	<p>0-1 114 名 (FTPI: 1998 年 4 月) カウンターパート 39 名 (本プロジェクト: 1998 年 7 月)</p> <p>0-2 FTPI 運指費実績 3 億 3700 万バーツ (1995 年 7 月 ~ 1998 年 9 月)</p> <p>内ローカルコスト分 1 億 8400 万バーツ</p> <p>0-3 7978 万バーツ (1998 年度 9 月末での年間収入)</p> <p>1-1 生産性コンサルティング技術分野</p> <p>シニアレベル 3 名</p> <p>アソシエイトレベル 6 名</p> <p>ジュニアレベル 10 名</p> <p>2-1 人材育成・労使関係分野</p> <p>アソシエイトレベル 2 名</p> <p>ジュニアレベル 2 名</p> <p>3-1 生産性普及促進・調査分野 (AV スタッフ以外)</p> <p>プロフェッショナルスタッフ 6 名</p> <p>アシスタントスタッフ 4 名</p> <p>AV スタッフ</p> <p>プロフェッショナルプロデューサー 2 名</p> <p>プロフェッショナルエンジニア 3 名</p> <p>アシスタントプロデューサー 1 名</p> <p>4-1 評価報告書 Annex15 参照</p> <p>AV 機材は適正に維持されており、3 カ月に一度定期点検を受けている</p>

活 動	投入実績	
	日本側	タイ側
0-1 必要な人員を配備する	1. 専門家派遣実績 (1999年2月)	1. カウンターパートおよび 事務職員の配置
0-2 活動計画を策定する	a) 長期専門家	・カウンターパートの配置
0-3 予算計画を策定し適正に執行する	チーフアドバイザー	39名
1-1 カウンターパート養成計画を策定する	調整員	・事務職員 14名
1-2 カウンターパート養成のカリキュラムを 提供する	生産性コンサルティング 技術	(FTPI 管理部門の職員数)
1-3 カウンターパート養成の教材を提供する	人材育成・労使関係	2. オフィスと事務機器の配 置
1-4 生産性コンサルティング技術分野のカウ ンターパートへの講義を実施する	生産性普及促進・調査	3. プロジェクト業務室の教 材提供実績
1-5 生産性コンサルティング技術分野のカウ ンターパートによる会社訪問を実施す る	延べ人数 8名	・専門家デスク 8セット
1-6 生産性コンサルティング技術分野のカウ ンターパートによる企業での OJT を実 施する	b) 短期専門家	・専門家イス 16脚
1-7 カウンターパートがガイドラインとして 使用するためのトレーニング・マニユア ルを共同開発する	生産性コンサルティング 技術 12名	・秘書デスク 8セット
1-8 外部関係者へのマネジメント・セミナー を開催する	セミナー講師 4名	・秘書イス 4脚
1-9 カウンターパート養成の成果を評価する	機材据付け・操作指導	・会議室デスク 2セット
2-1 カウンターパート養成計画を策定する	4名	・会議室イス 8脚
2-2 カウンターパート養成のカリキュラムを 提供する	生産性調査 1名	・コンピュータ・デスク 8セット
2-3 カウンターパート養成の教材を提供する	生産性統計 3名	・書棚 8脚
2-4 人材育成・労使関係分野のカウンターパ ートへの講義を実施する	生産性普及促進 3名	・リーダー室応接セット 1セット
2-5 人材育成・労使関係分野のカウンターパ ートによる会社訪問を実施する	付加価値分析 1名	・スチールキャビネット 5セット
2-6 人材育成・労使関係分野のカウンターパ ートによる企業での OJT を実施する	管理監督者教育 1名	4. 日本からの供与機材以外 の必要な機器、スベアパ ーツ、車両などの配備
2-7 カウンターパートがガイドラインとして 使用するためのトレーニング・マニユア ルを共同開発する	資金管理 1名	5. プロジェクトの実施に必 要な運営資金の調達
2-8 外部関係者へのマネジメント・セミナー を開催する	人事管理 1名	FTPI 予算額(ローカルコ スト分は FTPI 予算に含 まれている)
2-9 カウンターパート養成の成果を評価する	監督者教育 OJT	1995年 4872万パーツ
3-1 カウンターパート養成計画を策定する	1名	1996年 4984万パーツ
3-2 カウンターパート養成のカリキュラムを 提供する	管理者教育 OJT	1997年 1億 143万パーツ
3-3 カウンターパート養成の教材を提供する	1名	1998年 1億 3679万パーツ
3-4 生産性普及促進・調査分野のカウンター パートへの講義を実施する	企業内指導者養成 OJT	1999年 1億 5123万パーツ
3-5 生産性普及促進・調査分野のカウンター パートによる会社訪問を実施する	1名	
3-6 生産性普及促進・調査分野のカウンター パートによる企業での OJT を実施する	HRD コンサルティング	
3-7 カウンターパートがガイドラインとして 使用するためのトレーニング・マニユア ルを共同開発する	1名	
3-8 外部関係者へのマネジメント・セミナー を開催する	延べ人数 35名	
3-9 カウンターパート養成の成果を評価する	2. 研修員受入実績	
4-1 必要な機材、装置を供与し、適正に配置 する	・1993年度	
4-2 機材の使用、整備計画を作成する	生産性向上視察 2名	
4-3 機材の日常整備を実施する	・1994年度	
	生産性運動 5名	
	・1995年度	
	生産性運動視察 2名	
	・1996年度	
	企業内生産性管理 3名	
	(国別特設研修)	
	企業内生産性管理 8名	
	・1997年度	
	企業内生産性管理 3名	
	(国別特設研修)	
	企業内生産性管理 8名	
	・1998年度	
	企業内生産性管理 3名	
	(国別特設研修)	
	企業内生産性管理 8名	
	延べ人数 42名	
	3. 機材、教材の供用実績	
	・1994年度分 3574万7000円	
	・1995年度分 0円	
	・1996年度分 2003万3000円	
	・1997年度分 300万円	
	・1998年度分 0円	

・評価結果要約

1. 目標達成度

(1) プロジェクトの各「成果」が「プロジェクト目標」につながったその度合い	成果の達成度	プロジェクト目標達成を阻害した要因
	<p>成果0 プロジェクト実施のための運営体制が強化される</p> <p>1994 年 2 月のプロジェクト開始当初は、タイ国工業省「タイ経営開発生産性センター（TMDPC）」をプロジェクト実施機関としていたが、その後、1995 年 7 月に国立生産性センター（NPC）として「タイ生産性研究所（FTPI）」が設立された。以後は FTPI が実施機関となり、新たに採用された職員がカウンターパートとして技術移転を行った。</p> <p>FTPI は設立当初の 5 年間はその運営に必要な資金の 100% を政府の補助金で受け取るものの、その後は生産性向上に必要な活動への支援を中心に補助金は部分的なものにとどまる予定であった。</p> <p>本プロジェクトは、生産性向上に関する知識を提供し、経緯豊かなカウンターパートを育てることを通じ、企業における生産性向上トレーニングとコンサルティング活動に貢献することを目指したものである。これにより、FTPI 設立後わずか 3 年 7 カ月の訓練期間であったにもかかわらず、多数の企業において生産性向上活動が実施され、着実に成果をあげることが可能となった。この結果、民間企業、政府機関の双方からの FTPI に対する評価と期待が高まっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト実施機関の変更により、カウンターパートへの技術移転を実施する期間が短縮された。 ・当初 FTPI に採用され、プロジェクトに配置されたカウンターパートは比較的若く、企業での実務経験に乏しいケースが多かった。
	<p>成果1 FTPI のカウンターパートが生産性コンサルティング技術に関する知識を習得する</p> <p>マネジメント能力がまだ不十分である一般のタイ国企業であれば、現在のカウンターパートのコンサルティングに関するレベルでも貢献できる余地は大きい。</p> <p>現在、3 名のシニアレベルコンサルタントは単独でもコンサルティング活動を行えるだけの実力を持っている。6 名のアソシエイトレベルコンサルタントは、数人でチームを組んで効果的なコンサルティングを実施することが可能である。彼らにより工場規模での生産性向上活動が効果的に行われている。</p> <p>また、将来的にはシニアレベルコンサルタントになりうるジュニアレベルの人材が 10 名いる。したがって、今後対象企業数が増えても、彼らにより効果的な活動を継続することが可能である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ FTPI 創設期に採用されたカウンターパートのなかで、生産性向上について経験のある者はほとんどいなかった。 ・タイ国企業においては、生産性向上よりも高性能機械や新しい設備などの投入により品質の向上、競争力の強化が実現できると考えている経営者が依然として大多数を占めている。 ・経営者のなかには、生産性ツールを導入すれば生産性向上ができると考え短期間で効果があがる手法を要求する者も多い。

1) プロジェクトの各「成果」が「プロジェクト目標」につながったその度合い	成果の達成度	プロジェクト目標達成を阻害した要因
	<p>成果2 FTPI のカウンターパートが生産性向上を進めるための人材育成・労使関係の知識を習得する</p> <p>本分野ではアソシエイトレベルおよびジュニアレベルのコンサルタントがそれぞれ2名いる。カウンターパートはFTPI へのプロジェクト実施機関移管後2年間は生産性コンサルティング技術分野のカウンターパートとともに生産性についての基礎的な教育を受け、その後約1年半、人材育成分野に特化したカウンターパートトレーニングを受けている。全体的には、セミナーなどでの講演は可能なレベルに到達している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本分野のカウンターパートの数名は比較的若く、したがって企業における実務経験も乏しい。 ・一般的に本分野のコンサルタントは経営者と対等に話し合えるだけの素養が要求される。若いコンサルタントが企業経営者に向かって経営上の意見を述べることは、非常に困難であるのがタイでの実情である。
	<p>成果3 FTPI のカウンターパートが生産性普及促進・調査技術に関する知識を習得する</p> <p>AV 分野のカウンターパートは FTPI の業務に携わる以前に AV 制作に関する経験を積んでおり、AV 制作およびビデオ教材制作に関する技術移転は当初の2年間で終了している。本分野では5名のプロフェッショナルレベルおよび1名のアシスタントレベルのスタッフがいる。</p> <p>生産性普及促進分野のカウンターパートは当初、生産性コンサルティング技術分野のカウンターパートとともに生産性についての基礎的な教育を受け、その後約2年間、生産性普及促進分野に特化したカウンターパートトレーニングを受けている。調査分野のカウンターパートは当初、生産性や統計/調査手法に関する基礎について訓練を受けた後、統計/調査に関する2年間の訓練を受けている。現在、6名のプロフェッショナルレベルスタッフに加え、4名のアシスタントレベルスタッフがあり、彼らは企業内の生産性普及促進・調査を担当するために必要な知識を習得済である。</p>	
	<p>成果4 AV 活動を実施するために必要な機材、装置が供与され、適正に維持管理される</p> <p>企業における生産性向上活動の指導にあたっては、経営者と従業員の双方に対する生産性教育が重要である。</p> <p>AV 機材を駆使しての講義やそのためのソフトの制作に供与機材が大変貢献している。機材、装置は台帳により管理されている。</p>	

(2) プロジェクトの各活動が成果につながったその度合い	成果の達成度	プロジェクト目標達成を阻害した要因
	<p>活動0 必要な人員の配備、およびその活動計画と予算の策定</p> <p>FTPI はその職員の大半を学部 / 大学院卒レベルで新規採用し、将来、FTPI における有能なコンサルタント、スタッフに育てる目的で、生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係、生産性普及促進・調査の各部門に配置している。また、当初 5 年間の運営費を政府予算から支出することとして必要な予算も確保した。</p>	
	<p>活動1 生産性コンサルティング技術分野のカウンターパート養成に関し以下の項目を実行する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート養成計画を策定する ・カウンターパート養成のカリキュラムを提供する ・カウンターパート養成の教材を提供する ・カウンターパートへの講義を実施する ・カウンターパートによる会社訪問を実施する ・カウンターパートによる企業での OJT を実施する ・トレーニングマニュアルを共同開発する ・外部関係者へのマネジメントセミナーを開催する ・カウンターパート養成の成果を評価する <p>本プロジェクトにおいてシニア / アソシエイトレベルのカウンターパートが確実に育成されている状況からみて、上記の活動内容はおおむね妥当なものであったといえる。</p> <p>マニュアルについては、タイ側カウンターパートおよび日本側専門家により作業が進められ、Basic に続いて Intermediate レベルのものがほぼ完成している。今後の活用と内容のレベルアップが期待されている。</p>	
	<p>活動2 人材育成・労使関係分野のカウンターパート養成に関し以下の項目を実行する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート養成計画を策定する ・カウンターパート養成のカリキュラムを提供する ・カウンターパート養成の教材を提供する ・カウンターパートへの講義を実施する ・カウンターパートによる会社訪問を実施する ・カウンターパートによる企業での OJT を実施する ・トレーニングマニュアルを共同開発する ・外部関係者へのマネジメントセミナーを開催する ・カウンターパート養成の成果を評価する <p>人材育成・労使関係のカウンターパート養成については、カウンターパートは当初 2 年間、生産性コンサルティング技術に関する基本的な知識の習得に努めた。彼らは現在、アソシエイト / ジュニアレベルに達しており、上記の活動内容はおおむね妥当なものであったといえる。</p>	

	<p>活動3 生産性普及促進・調査分野のカウンターパート養成に関し以下の項目を実行する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カウンターパート養成計画を策定する ・カウンターパート養成のカリキュラムを提供する ・カウンターパート養成の教材を提供する ・カウンターパートへの講義を実施する ・カウンターパートによる会社訪問を実施する ・カウンターパートによる企業での OJT を実施する ・トレーニングマニュアルを共同開発する ・外部関係者へのマネジメントセミナーを開催する ・カウンターパート養成の成果を評価する <p>生産性普及促進・調査分野のカウンターパート養成については、当初2年間でAV制作とビデオ教材制作のための技術移転が行われた。FTPI が採用したAV関係のカウンターパートはすでに技術移転に経験のある技術者の集団であったため、これに生産性向上の基礎的な知識を学ばせることによって、すぐに独自で生産性向上活動のためのAVや生産性向上活動の促進普及のビデオ教材を開発することができるようになった。</p> <p>後半の2年半は、生産性普及促進・調査分野のカウンターパート養成に集中し、プロジェクト終了までに相当数のプロフェッショナルレベルのカウンターパートが養成されることになり、活動はおおむね妥当なものであったといえる。</p> <p>外部関係者へのマネジメントセミナーの開催は、OJT企業の選定と企業経営者への生産性向上概念の普及を進めるために大変有益な手段となった。</p>	
	<p>活動4 機材、装置について以下の項目を実行する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な機材、装置の供与と配置を行う ・機材の使用、整備計画の策定を行う ・機材の日常整備を実施する <p>供与機材としては、大きく分けて、AV教材制作のためのカメラ、ビデオ、編集機器、そして講義室の設備であるプロジェクター、音響機器がある。</p> <p>これらの機材については、機材の到着直後からタイ側に全面的に管理を任せ、これまでまったく支障なく保守管理されている。</p> <p>専門家の携行機材については、基本的に日本側で管理しており、カウンターパートが使用する際には必要な貸し出し手続きの実施などの処置がなされている。いずれの機材も生産性向上教育のために効果的に使用されている。</p>	

2．効果

<p>(1) 直接的効果 (「プロジェクト目標」レベル)</p>	<p>本プロジェクト開始に至るまでタイにおける唯一の生産性指導機関であった TMDPC の活動は、生産性向上に関する基本的概念の紹介が主な活動であり、企業の製造現場における生産性向上の実地指導は十分に行われていたわけではなく、そのため成果は効果的に発揮されていなかった。一方、本プロジェクトにおいては、カウンターパートが工場において実地指導を行った結果、生産性向上の効果が発揮された。座学で学んだ技術を用いることで、品質向上、設備稼働率向上、ロスの低減、監督者の能力開発などの面において実効性のある生産性向上をもたらしている。プロジェクトの成果の例としては、たとえば生産性普及促進活動の結果、FTPI の会員企業数が 646 社に達していることがあげられる。また、オンサイト・マネジメント・ガイダンスおよび OJT の実施企業は 80 社におよび、OJT 実施企業における企業内ファシリテーター数は 200 人となっている。</p>
<p>(2) 間接的効果 (「上位目標」レベル)</p>	<p>FTPI のカウンターパートによる生産性向上活動は以下の形で広がっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「<u>生産性週間</u>」における普及活動 FTPI は毎年普及活動の一環として「生産性週間」を開催しており、1998 年は 7 月 30 日から 8 月 2 日まで行われた。3000 人以上がセミナーに参加し、1 万人以上が展示会を見学した。 ・<u>首相府における 5S 運動</u> FTPI の支援を得て、5S 運動が首相府において進められた。運動の成果を踏まえ、行政サービスの効果を高めるために、すべての政府機関においても運動を進めるよう首相から指示が出された。 ・<u>NESDB (国家経済社会開発委員会) との共同普及活動</u> NESDB は経済成長を促進していくうえで生産性向上活動を広げていくための戦略策定に乗り出した。このため、FTPI は同委員会とともに 1999 年 1 月から生産性向上活動の普及計画策定を進めていく予定である。 ・<u>職業訓練校における履修科目</u> 現在、生産性向上は必須科目のひとつとして全国の職業訓練校で教えられている。これは、庶民のレベルに活動を普及させるうえで大変効果的である。

3．効率性

<p>(1) 投入のタイミングの妥当性</p> <p>(日本側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家の派遣 ・機材の供与 <p>(タイ国側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、施設、機材の処置 ・カウンターパートの配置 ・ローカルコストの負担 ・その他 	<p><u>日本側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家の派遣のタイミングについては適切であった。 ・機材供与のタイミングについても適切であった。 <p><u>タイ国側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、施設、機材の処置はほぼ当初の予定どおり実行された。 ・人材育成分野のカウンターパート（同分野のヘッド）の配置が遅れたのは、要請に見合った経験をもつ人材を探すことの難しさが原因である。 ・ローカルコストの負担はまったく支障なく行われ、プロジェクトが順調に運営された。
<p>(2) 投入と成果の関係</p> <p>(日本側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家の派遣 ・研修員受入 ・機材の供与 <p>(タイ国側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、施設、機材の処置 ・カウンターパートの配置 ・ローカルコストの負担 ・その他 	<p><u>日本側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・専門家の派遣については、カウンターパートの人数に対応して経験の豊かな短期専門家の派遣人員数が調整される形であったため、成果を達成していくうえで効果的であった。 ・研修員の受入れについては、当初予定数を大幅に上回る総計42名の研修（C/Sコースを含む）が実施され、カウンターパート研修に多大な効果があった。 ・機材についてはAV機材制作用機器、音響機器ともにカウンターパートの育成のために有効に利用された。 ・JICAとの契約のもとで、専門家の採用、日本でのカウンターパート研修やプロジェクトのモニタリングに関する支援について（財）社会経済生産性本部が大きな貢献をした。 <p><u>タイ国側</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・土地、施設、機材の供与についてほぼ当初の予定どおり実行され、カウンターパートの育成を効果的に進める環境を整備することに成功した。 ・ローカルコストの負担額については適正レベルと判断される。
<p>(3) 他の協力形態とのリンク</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・アジア生産性機構（APO）からの短期専門家の派遣は、増大するカウンターパート訓練の要望に応え、プロジェクトを滞りなく進めていくうえで効果的であった。

4．計画の妥当性

<p>(1) 上位目標の妥当性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者ニーズとの整合性 ・ 開発政策との整合性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ タイ政府は企業の国際競争力を強化するため、生産性向上により国の工業化計画を進展させる政策を進めている。これには生産性向上の重要性を企業に認識させ、その取り組みを全国的な運動として展開する必要がある。本プロジェクトの上位目標は、この政策と完全に一致しており妥当なものと考えられる。 ・ FTPI は生産性向上を通じて国の工業化政策を加速するために必要な国の唯一の機関である。
<p>(2) プロジェクト目標の妥当性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上位目標との整合性 ・ 実施機関の組織ニーズとの整合性 	<ul style="list-style-type: none"> ・ プロジェクト目標は上位目標と整合している。 ・ 政府は主要 13 業種の中小企業の国際競争を強化するため産業構造調整事業（IRP）を開始した。この計画の達成目標の一つとして、生産性向上と生産工程の改善が掲げられている。FTPI はこの計画において主要な役割を担う。したがって FTPI の組織としてのニーズに対するプロジェクト目標は整合している。
<p>(3) 上位目標、プロジェクト目標、成果および投入の相互関連性に対する計画設定の妥当性</p>	<p>生産性向上のためには、生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係、生産性普及促進・調査の 3 つの分野の活動がバランスよく企業側に浸透していく必要がある。本プロジェクトにおいてカウンターパートに必要な知識・技術の移転が着実に進められ、企業側の要請を満たす有能な人材が育っていることを考慮すると、計画設定の内容は妥当であったと判断される。</p>
<p>(4) 妥当性に欠いた要因</p>	<p>プロジェクトとしての協力期間が当初 5 年間であったにもかかわらず、実施機関の変更により現在のカウンターパートへの技術移転機関が実質的に 3 年 7 カ月に変更になったことは日本側にとり予想外であった。</p>

5．自立発展の見通し

(1) 組織的側面	IRP の実施に伴い、FTPI の研修やコンサルティング活動に対する企業側からの要請は今後増加していくことが予想される。FTPI の現段階での活動は、多くの有能なカウンターパートやスタッフを採用し、彼らの定着率が非常に高いという点で成功といえよう。しかし、今後 FTPI のコンサルタントやプロフェッショナルスタッフに対する需要が急激に高まることを予想した場合、現在の上位レベルのカウンターパートの人数では不十分である。																		
(2) 財政的側面	<ul style="list-style-type: none">FTPI の財政面については、政府からの 100%の財政支援の受入れを 1994 年 10 月から 5 年間限りとし、それ以降は必要資金の大部分を自主財源でまかなうことが予定されていた。しかし 1997 年 7 月以降の経済危機を通じ、タイ政府においても生産性向上活動が経済成長の回復のために重要であることが認識された結果、プロジェクト終了年には 120 名と予想されるコンサルタント/スタッフの数を 5 年後(2004 年)には 250 名に増やす必要が生じたことを背景に、FTPI はプロジェクト終了後、さらに 5 年間の 100%の財政支援の継続を工業省を通じ内閣に申請した。FTPI の今後 5 年間の収支(自己収入と支出(財政支援分)) 予想は以下のとおり (単位: 百万バーツ) <table><tr><td>タイ会計年度</td><td>1999</td><td>2000</td><td>2001</td><td>2002</td><td>2003</td></tr><tr><td>自己収入</td><td>132.00</td><td>130.02</td><td>176.35</td><td>208.06</td><td>245.70</td></tr><tr><td>予算(支出)</td><td>151.20</td><td>196.30</td><td>240.27</td><td>296.05</td><td>365.49</td></tr></table> <p>(タイ会計年度: 前暦年 10 月から当暦年 9 月まで)</p> <p>自己収入の繰入れからなる FTPI の自主財源は、(1) 自己収入が上表のとおり毎年増加していくことが予想されること、(2) 支出分は政府の財政補助から充当される結果、自己収入はすべて財源への繰入れ対象となること、以上の 2 点から毎年増えていくことが見込まれる。また、今後のコンサルタント/スタッフの増加を考慮した場合、上記自己収入の推移は信頼に値しよう。</p>	タイ会計年度	1999	2000	2001	2002	2003	自己収入	132.00	130.02	176.35	208.06	245.70	予算(支出)	151.20	196.30	240.27	296.05	365.49
タイ会計年度	1999	2000	2001	2002	2003														
自己収入	132.00	130.02	176.35	208.06	245.70														
予算(支出)	151.20	196.30	240.27	296.05	365.49														
(3) 技術的側面	<ul style="list-style-type: none">生産性コンサルティング技術および人材育成・労使関係分野では、工場全体の監理が可能なシニアレベルコンサルタントが 3 名、個別生産ラインの生産性向上に関するコンサルティングの実施やセミナー講演が可能なアソシエイトレベルコンサルタントが 6 名、ジュニアレベルコンサルタントが 10 名育成されている。今後の FTPI の活動に対する需要の増大が予想されるため、シニアレベルコンサルタントの数は拡充される必要がある。アソシエイト/ジュニアレベルのコンサルタントをシニアレベルに引き上げるためには、より多くの経験を積ませることが必要である。本プロジェクトにおいて、日本人専門家の役割は徐々にシニア/アソシエイトレベルのカウンターパートに置き換えられていくことが望ましい。このためには、カウンターパートが担当する座学において本プロジェクトで作られたマニュアルを十分に活用すべきである。生産性普及促進・調査分野については、技術的に自立が可能な状態である。施設・機材の保守管理状況は良好であり、教材の制作やカウンターパートの訓練に大きく貢献している。																		

・プロジェクトの展望および提言・教訓

1. 延長もしくはフォローアップの必要性	5年間のプロジェクトとしては、実施機関の変更により、FTPI のカウンターパートへの技術移転は実質3年7カ月となったものの、終了時には質と量の両面で計画されたカウンターパートを育成することができ、目標が達成される見込みである。しかしながら、1997 年7月から始まったアジア経済危機により、生産性向上に関する期待が高揚し、FTPI が IRP の生産性分野において重要な役割を果たすことが期待されている。当事業を効率的に推進し、産業の期待に応えるためには、生産性コンサルティング技術および人材育成・労使関係分野で、上位レベルのカウンターパートをより多く育成していく必要がある。FTPI の活動を支援するために、現在の5年間のプロジェクトが終了した後、2年間のフォローアップ協力を実施することが望ましい。
2. 提言と教訓 短期的提言	<p>1997 年の経済危機以降、タイの人々に生産性向上活動の重要性が再認識され、1998 年10月から始まった IRP においても高いプライオリティで当該関連事業が計画されている。本プロジェクトは生産性向上に関する日本の技術協力プログラムのなかでも技術移転の成功例として関係者の間で高く評価されており、プロジェクトの成果は IRP の進展を支援するものとして期待されている。タイ政府自身の自主的な取り組みとして、IRP はいまや国家の生産性を向上させていく基盤整備を担っているといえよう。</p> <p>FTPI は IRP において生産性向上に関する中核的役割を担い、かつその役割を強化させていくことが求められているが、そのためには人材を充実させていくことが必要不可欠となる。当初想定したカウンターパートの育成人数に関する目標は達成されたものとは考えるが、上位レベルのカウンターパートに関する需要はさらに増えていくものと予想される。このような状況においては、タイの自立発展性を補うためにフォローアップ協力を実施することが重要である。しかしながら IRP のもとで実施される関連事業の計画と、フォローアップ協力として実施される技術移転計画との調整は十分かつ綿密に行われる必要がある。今後ますます増加する生産性への需要に応えるためには、フォローアップ協力による技術移転を効果的に進め、その成果をできるだけ早い段階でフィードバックさせて IRP の着実な実施を促進することが大切である。すなわち、フォローアップ協力を進める際には、わが国の技術協力が IRP を一層効果的に進めることになるとの共通の認識を両国間で再確認することが IRP の進展を確実なものとする。技術移転が円滑に進められるように関係者間で調整を進めることが可能となる指揮系統の明確なシステムが整えられるべきである。</p> <p>IRP とフォローアップ協力の相乗効果を高めるためには、FTPI と日本人専門家によりフォローアップ協力を管理することを目的として組織される運営委員会（steering committee）を設置することが重要である。委員会では定期的にフォローアップ協力の進捗状況を確認し、必要であれば運営計画やカウンターパート育成プログラムの見直しを実施することが考えられる。フォローアップ協力に関し専門家からなされる提案や要請は、委員会を通じて各カウンターパートに伝えられなければならない。</p>
長期的提言	<p>(1) FTPI が運営を自主財源中心に行わなければならない将来に備え、生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係、生産性普及促進・調査のそれぞれの分野において、どのような要員構成によりどの程度の収益をあげることが目標とするのか、長期的なビジョンを検討しておかななければならない。</p> <p>(2) FTPI は、IRP に基づき今後設立が予定されている関連インスティテュートとの提携を進めていくべきである。</p> <p>(3) 本プロジェクトによる技術移転を踏まえ、近隣諸国でも利用が可能となるような形で知識と技術を蓄積していくことが期待される。</p>

教訓	<p>(1) タイにおいては、従来から生産性向上の重要性は一部で認識されていたが、必ずしも一般的に広く具体的な取組みとして多くの産業現場で活かされてはいなかった。しかしながら経済危機に直面し、産業界においても企業活動の存続さえ危ぶまれるきわめて厳しい環境のなか、生産性向上への取組みがきわめて効果的な活動であるとの認識が醸成されはじめたのはつい最近のことである。</p> <p>今後、本分野の案件を実施する際には、ターゲットグループが必ずしも本分野の重要性を認識していないことにより技術移転に困難さが伴うことを考慮し、協力期間開始前の事前調査、長期（短期）調査などをより充実させ、適切なプロジェクト・デザインを形成することが重要である。その際、案件の準備段階から PDM による管理手法を適用しプロジェクトの運営管理、モニタリング、評価を行うことが必要である。</p> <p>(2) 当初から実施機関の変更は予測されており、実施協議調査の際、実施機関の移管に伴い、カウンターパートも移籍する旨確認していたにもかかわらず、実際はほとんどのカウンターパートが新規で FTPI に配置されることになった。生産性機関においてはカウンターパートが資産として重要であることを認識する必要があるとともに、可能な限りこのような事態を予見し協力期間の開始を適切に設定する必要がある。</p>
----	--

2-3 アンケート取りまとめ結果

C/P へのアンケート調査結果

Result of Questionnaire Survey to C/P

I. Methodology

English questionnaires were distributed beforehand by Japanese experts. 19 C/P returned the questionnaires or have been interviewed, out of 39 C/P.

II. Results

(Effectiveness)

1. Have you received enough knowledge by attending classroom training under the Project?

	(answers)
① Very much	12
② To some extent	7
③ Not at all	0

1.1 If ①, what other subjects do you need to study from now on? Why these subjects?

- ☐ Inventory Control (2 C/P) ☐ Plant Layout and Material Handling System
- ☐ Production Planning and Control ☐ Production-Information Management
- ☐ Value Engineering ☐ Benchmarking Techniques ☐ QC Circle
- ☐ TQM (in practice) (4 C/P) ☐ TPM (in practice) (3 C/P)
- ☐ JIT (in practice) (4 C/P) ☐ Organizational Analysis (HRD C/P)
- ☐ Performance Evaluation (HRD C/P) ☐ Workload Analysis (HRD C/P)
- ☐ Quality of Working Life ☐ Total Factor Productivity (2 C/P in Survey)

(3 C/P show their preference to study Management Consultation. As a whole, C/P emphasize the importance of OJT.)

1.2 If ②, what would have been necessary for you to reach a more advanced level?

- ☐ More OJT (4 C/P) ☐ More variety of subjects (ex. Production Control, Marketing)
- (3 C/P) ☐ More time for classroom training ☐ Experts from various fields

2. Have you obtained enough experience and skills by attending OJT under the Project?

	(answers)
① Very much	5
② To some extent	14
③ Not at all	0

2.1 If ①, are you confident in being able to apply your experience and skills to other related projects from now on?

- ☐ As far as the related case we learned in the past (2 C/P)
- ☐ Need more experience (2 C/P)

2.2 If ②, what would have been necessary for you to reach a more advanced level?

- ☐ More number of OJT (Supervisory Development, HRD's Diagnostic, Workers' Attitude Improvement TWI, Production Scheduling, Production Control) (2 C/P)
- ☐ More guidance / advice from experts (3 C/P)
- ☐ Different kinds of industries for OJT (2 C/P)
- ☐ More time for each OJT
- ☐ More data of client companies (2 C/P in Survey)

3. Do you think that the training materials which the long-term and short-term experts prepared for the Project are appropriate for enhancing your abilities?

	(answers)
① Excellent	3
② Good	13
③ Fair	3
④ Unsatisfactory	0

3.1 If ①, in what ways do you think they are excellent?

- ☐ Step by step approach
- ☐ Easy to understand with tables and graphs
- ☐ Lots of examples (2 C/P)

3.2 If ②, do you have any suggestions to improve the quality?

- ☐ More case study / data (6 C/P), especially from foreign countries (3 C/P)
- ☐ Describe in more practical way
- ☐ Describe in more productivity-oriented style

3.3 If ③, do you have any suggestions to improve the quality?

(No appropriate comment)

4. Do you think jointly developed training materials are easy to use?

	(answers)
① Excellent	1
② Good	13
③ Fair	2
④ Unsatisfactory	0
No answer	3

4.1 If you choose ①, in what ways do you think they are excellent?

- ☐ Excellent case study

4.2 If you choose ②, do you have any suggestions to improve the quality?

- ☐ Need review to be improved
- ☐ More case study (3 C/P)
- ☐ Include more practical materials
- ☐ Need more explanation to make it understandable
- ☐ Cooperate more closely between members

4.3 If you choose ③, do you have any suggestions to improve the quality?

- ☐ Choose more appropriate case study for Thailand
- ☐ More case study
- ☐ Used with AV materials
- ☐ Need more explanation to make it understandable

(Impact)

1. Do you think that the technology transfer under the project has contributed to the diffusion of productivity development in Thai enterprises?

	(answers)
① Very much	6
② To some extent	13
③ Not at all	0

1.1 If ①, in what ways do you think it has contributed much?

- ☐ SME's shop floor improvement (2 C/P)

1.2 If ②, do you have any suggestions to improve the status of the project?

- ☐ Increase the number / category of client companies (2 C/P)
- ☐ Handle larger companies (2 C/P)
- ☐ Increase more advanced productivity tools (2 C/P)
- ☐ Need more management approach
- ☐ Need continuous approach even after the Project is over
- ☐ Apply modified technology tools for each companies
- ☐ Need more promotion (3 C/P)
- ☐ Need more seminars
- ☐ Need motivation techniques for companies
- ☐ Allocate C/P based on their interests
- ☐ Promote facilitator ("internal" consultant) at each company

2. Has the technology transfer led to some unexpected benefits (or loss) to your career?

- ☐ Become more confident with systematic and logical thinking process
- ☐ Become more patient, understanding, and persuasive to customers
- ☐ Become familiar with Japanese management style (both in good and bad meanings)
- ☐ Not confident in the field that was not covered by technology transfer

(Efficiency)

1. Do you think that the timing and periods of the Japanese experts' dispatch for classroom training and OJT under the Project was appropriate?

	(answers)
① Excellent	1
② Good	12
③ Fair	5
④ Unsatisfactory	1

1.1 If ①, in what ways do you think it was excellent?

- ☐ Some experts were kind enough to take care of C/P even when they were in Japan

1.2 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Need more experts to handle many C/P
- ☐ Need improvement in scheduling of the Project:
 - i) Too many short term experts at certain period of the project caused too much assignment besides ordinary work

- ii) Urgent assignment and change in schedule should be avoided
- ☐ Need improvement in scheduling of the OJT:
 - i) Classroom training would be more efficient if C/P could apply the knowledge and skill in OJT right after / during the class
 - ii) OJT companies should be carefully selected for C/P to practice the knowledge and skill effectively
 - iii) The number and terms for OJT were unsatisfactory
- ☐ Need more stress on TPM
- ☐ Need more advisors for long term

1.3 If ③, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Need more experts to handle many C/P
- ☐ Need longer period for training
- ☐ Need improvement in scheduling of the OJT:
 - i) Need more time before OJT to allow C/P to study and prepare enough
 - ii) Balance between OJT and practical work is important to handle more projects
 - iii) The number of OJT should be increased
- ☐ Need improvement in scheduling of the classroom training:
- ☐ Some training courses are too intense, while some need substance
- ☐ Allow C/P to handle more cases for themselves

1.4 If ④, please explain the reasons in detail.

- ☐ Time schedule should be well-organized to allow C/P to spend enough time to prepare for OJT

2. Do you think that the equipment and materials for classroom training under the Project were supplied in a timely and adequate manner?

	(answers)
① Excellent	4
② Good	14
③ Fair	1
④ Unsatisfactory	0

2.1 If ①, in what ways do you think they were excellent?

- ☐ The timing for handout was early enough to prepare for classes

2.2 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Need more data for other countries
- ☐ Need more videos of practical case study
- ☐ Need more materials in the field of statistic process control
- ☐ Need materials translated into Thai

2.3 If ③, do you have any suggestions to improve the status?

(No comment)

3. Do you think that the training period for the Project (both for classroom training and OJT) was appropriate for enhancing your abilities?

For classroom training	(answers)
① Good	5
② Sufficient	14
③ Poor	0

For OJT	(answers)
① Good	5
② Sufficient	11
③ Poor	3

3.1 If ①, in what ways do you think it was good?

(For classroom training)

- ☐ Training for data analysis was good
- ☐ Good background to meet clients' demand

(For OJT)

- ☐ The training period (three months) was reasonable

3.2 If ②, do you have any suggestions for the training periods?

(For classroom training)

- ☐ Time allocation for each C/P was insufficient: C/P need more time (2 C/P)

(For OJT)

- ☐ Need more time for recommendation and follow-up steps (2 C/P)

3.3 If ③, please explain the reasons in detail.

(No appropriate comment)

4. (If you had the opportunity to be dispatched to Japan) Do you think that the contents and duration of training program in Japan were appropriate?

	(answers)
① Excellent	2
② Good	15
③ Fair	0
④ Unsatisfactory	0
No answer	2

4.1 If ①, in what ways do you think they were excellent?

- ☐ Allowed to observe Japanese productivity development activities
- ☐ Allowed to concentrate on classroom training and OJT for almost 40 days

4.2 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Avoid unevenness among groups as for knowledge to be taught
- ☐ Avoid unevenness among groups as for length for visit to Japan
- ☐ Classroom training courses should be finished at least two weeks before visiting Japan (2 C/P)
- ☐ Scope of work should be narrowed to more specific points (3 C/P)
- ☐ Enough classroom training should be given before visiting Japan
- ☐ Schedule in each company should be well-organized: no need for plant tour (2 C/P)
- ☐ Need more time to stay in Japan

5. Do you think that the technology transfer program under the Project was suitable for you to pursue your career as a consultant?

	(answers)
① Very much	10
② To some extent	8
③ Not at all	0
No answer	1

5.1 If ①, in what points do you think it was suitable?

- ☐ Variety of training courses / many experts
- ☐ Enough to cover the basic ideas and procedures
- ☐ Obtain good know-how that any other organization in Thailand cannot offer
- ☐ PQ program was very good
- ☐ Productivity measurement was very good
- ☐ Approach method was practical

5.2 If ②, in what points do you think it was suitable?

- ☐ Productivity improvement was very good
- ☐ Classroom training was OK

(Relevance)

1. Do you think that the technology transferred to C/Ps under the Project has met the demand of Thai industries?

	(answers)
① Very much	4
② To some extent	14
③ Not at all	2

1.1 If ①, in what ways do you think it has met the demand?

- ☐ Enough knowledge to upgrade Thai industries (2 C/P)
- ☐ Good know-how for SME

1.2 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Need to focus on client companies' demand
- ☐ Put first priority on basic TPM to cope with SME
- ☐ Need to consider rapid change in Thai economic situation
- ☐ Management consultants were needed (2C/P)
- ☐ Short term experts who know advance tool application were needed (2 C/P)
- ☐ Need to master more advanced tools for analysis (6C/P)
- ☐ Need more consultants

1.3 If ③, please explain the reasons in detail.

- ☐ Only one Japanese expert was not enough at all

(Sustainability)

1. What do you think is the most important point in FTPI for ensuring the sustainability of the Project? Please state your reason.

	(answers overlapped)	
① Improving the quality of the consultants	14	
② Increasing the number of consultants	7	
③ Business promotion	5	
④ Ensuring stable revenue for FTPI	5	
⑤ No diversity between Thai government policy and FTPI's activity	3	
⑥ Others (Train "internal" consultants)	1	
<input type="checkbox"/> Quality of service is the most important		
<input type="checkbox"/> FTPI should increase the number of consultants to cope with a lot of SME		
<input type="checkbox"/> Need to improve both quality and quantity of consultants		
<input type="checkbox"/> Promotion is important to diffuse the notion of productivity		
<input type="checkbox"/> FTPI consultants should play the role of productivity promoter		

(Others)

- ☐ A long term expert was needed in HRD
- ☐ More TQM OJT and TPM OJT were needed
- ☐ Cover wider area to meet customers' satisfaction, such as marketing and financing
- ☐ Increase the number of long / short term experts in various fields of consulting
- ☐ Counterparts should be treated fairly
- ☐ Need to learn and practice the integration of tools and techniques
- ☐ Need market department in FTPI

政府関係者/FTPI 管理職へのアンケート調査結果

Result of Questionnaire Survey to Government Officials and Directors of FTPI

I. Methodology

English questionnaires were distributed beforehand among two government officials and two directors of FTPI by Japanese experts. They returned the questionnaires, having been interviewed at the same time.

II. Results

(Effectiveness)

1. Do you feel that the volume of FTPI's activities has increased as a result of technological transfer under the Project?

	(answers)
① Very much	1
② To some extent	3
③ Not at all	0

1.1 If ①, in what ways do you feel that the volume has increased very much?

- ☐ Clients believe in the capacity of experts

1.2 If ②, do you have any suggestions regarding the amount of FTPI's activities?

- ☐ FTPI's activities should be extended and specific focus should be made on enhancing the knowledge of C/P in providing consultation for enterprises
- ☐ C/P should frequently visit customers to introduce technical guidance and publications of FTPI's activities in order to increase the customers

2. Do you feel that the quality of FTPI's activities has improved as a result of technological transfer under the Project?

	(answers)
① Very much	4
② To some extent	0
③ Not at all	0

2.1 If ①, in what ways do you feel it has improved very much?

- ☐ FTPI's activities can support industrial development policy of Thailand in many ways such as productivity improvement, cost reduction
- ☐ C/P obtain more knowledge and experience in productivity improvement to enable them to assist the enterprises in productivity movement
- ☐ We started from zero, therefore, the experts' help has been very useful
- ☐ With the help of technological transfer, C/P can develop their methods of approach in more systematic way

3. Considering both 1. and 2., do you think that productivity development activities have been assisted effectively by the technological transfer under the Project?

	(answers)
① Very effective	0
② Effective	4
③ Less effective	0
④ Not at all	0

3.1 If ②, in what ways do you think it has been effective?

- ☐ FTPI has been accepted by customer in terms of quality of activities which have been provided for enterprises
- ☐ To increase qualified consultants
- ☐ To enable Thai industries to improve activities of productivity by reducing costs, minimizing wastes and improving quality of products
- ☐ The number of customers has been increased
- ☐ C/P are able to handle basic consultancy

(Impact)

1. What kind of outcomes (both positive and negative) has the technology transfer under the Project brought to Thai industries?

(Positive outcomes)

- ☐ Productivity of Thai industries has been improved by changing production system
- ☐ The productivity of country as a whole would be increased accordingly
- ☐ Thai industries gain knowledge and experiences by consultations and change ways of attacking problems to be more systematically
- ☐ Top management of model companies accept the consultation activities by C/P
- ☐ Many Thai C/P have become more qualified to serve as consultants
- ☐ Special knowledge about productivity development is introduced, such as Problem Solving

(Negative outcomes)

- ☐ HRD C/P are not qualified yet
- ☐ Not enough production management consultants due to shortened period under the Project (only three years and seven months instead of five years)
- ☐ Take so much time for systematic thinking, from Thai perspective
- ☐ C/P have to concentrate on shop floor work for first couple of years

(Efficiency)

1. (Question for directors of FTPI) Do you think that the contents and duration of classroom training under the Project have been appropriate?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Excellent | 0 |
| ② Good | 2 |
| ③ Fair | 0 |
| ④ Unsatisfactory | 0 |

1.1 If ②, do you have any suggestions for classroom training?

- ☐ Some training courses need more preparation before class
- ☐ Avoid repetition of contents of training courses

2. (Question for directors of FTPI) Do you think that a sufficient amount of in-company OJT has been included in the Project?

(answers)

- | | |
|--------------|---|
| ① Too many | 0 |
| ② Sufficient | 2 |
| ③ Too few | 0 |

(Comment)

- ☐ The amount of in-company OJT included in the Project is sufficient
- ☐ Every C/P had a chance to practice their own subjects from classroom lecture

3. (Question for directors of FTPI) Do you think that the range of industry categories addressed by the Project has been appropriate?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Excellent | 0 |
| ② Good | 2 |
| ③ Fair | 0 |
| ④ Unsatisfactory | 0 |

3.1 If ②, do you have any suggestions about the range of industries?

- ☐ Fairly wide coverage

4. (Question for directors of FTPI) Do you think that the timing and periods of the Japanese experts' dispatch for classroom training under the Project has been appropriate?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Excellent | 0 |
| ② Good | 2 |
| ③ Fair | 0 |
| ④ Unsatisfactory | 0 |

4.1 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ The training and periods of the Japanese experts' dispatch for classroom training has been appropriate. But the qualification of the experts is uneven
- ☐ Communication is important

5. (Question for directors of FTPI) Do you think that the equipment and materials for classroom training under the Project have been supplied in a timely and adequate manner?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Excellent | 0 |
| ② Good | 2 |
| ③ Fair | 0 |
| ④ Unsatisfactory | 0 |

5.1 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ Somewhat late but adequate

6. Do you think that the contents, duration, and the number of C/P dispatched under technological transfer program in Japan have been appropriate?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Excellent | 0 |
| ② Good | 1 |
| ③ Fair | 2 |
| ④ Unsatisfactory | 0 |

6.1 If ②, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ They have been appropriate, however, the productivity improvement is really important for Thai industries so the number of C/P should be much more increased
- ☐ Experience on consultation technique skills should be much more emphasized in the training

6.2 If ③, do you have any suggestions to improve the status?

- ☐ The program in Japan took about 20 % for introduction in general
- ☐ Some companies in Japan where C/P visited did not prepare data

7. How applicable is the technology transferred to FTPI under the Project to Thai industries?

(answers)

- | | |
|-----------------------|---|
| ① Very applicable | 4 |
| ② Somewhat applicable | 0 |
| ③ Not applicable | 0 |

7.1 If ①, in what ways do you think it is applicable?

- ☐ It is something that Thailand has been lacking
- ☐ C/P acquire technique of integrated productivity improvement from experts and experiences gained from training in Japan to enable them to assist enterprises in productivity movement

(Relevance)

1. What is the status of productivity development activities for enhancing the competitiveness of Thai industries?

(answers)

- | | |
|--------------------|---|
| ① Highest priority | 2 |
| ② Medium priority | 2 |
| ③ Low priority | 0 |

1.1 If ①, please explain the reasons in detail

- ☐ Thailand realizes that productivity development activities is crucial, so they have been included as an important measure in the Industrial Restructuring Plan
- ☐ Thailand needs these activities not to fall behind other neighboring countries

1.2 If ②, what other issues do you think are more (or equally) important?

- ☐ Capital equipment and cash flow. But productivity will become more and more important in the future
- ☐ At this moment, cash flow is the most important thing in Thai industry

2. How much has the activity of FTPI contributed to small scale enterprises promotion in Thailand?

(answers)

- | | |
|------------------|---|
| ① Very much | 0 |
| ② To some extent | 4 |
| ③ Not at all | 0 |

2.1 If ②, do you have any suggestions for improving the contribution of FTPI's activities?

- ☐ Small impact at this moment: we have just started and are still at the learning stage
- ☐ The activities of FTPI should contribute more to small scale industries' promotion

3. How much has the activity of FTPI contributed to raising supporting industries in Thailand?

	(answers)
① Very much	0
② To some extent	4
③ Not at all	0

3.1 If ②, do you have any suggestions for improving the contribution of FTPI's activities?

- ☐ FTPI should cultivate new customers

(Sustainability)

1. (Question for directors of FTPI) How many senior consultants are ideally needed for FTPI to enhance the productivity of Thai industries?

- ☐ 10 to 15

2. (Question for directors of FTPI) How many associate consultants are ideally needed for FTPI to enhance the productivity of Thai industries?

- ☐ 35 to 40

3. (Question for directors of FTPI) What kind of measures do you have to help retain consultants at FTPI/the Project?

- ☐ Competitive pay scale
- ☐ Provide career path
- ☐ Provide personnel development opportunities
- ☐ Good medical care

4. (Question for directors of FTPI) What kind of plans do you have at this moment to maintain and enhance the level of technology at FTPI after this Project is over?

- ☐ Continuing education and training alliance with other organization to exchange knowledge
- ☐ Cross location / training of personnel within FTPI

5. (Question for directors of FTPI) What kind of plans do you have to maintain financial sustainability after the government's subsidy is over?

- ☐ Such cabinet approval to extend full financial help until 2004, after which FTPI will be able to stand on its own feet

6. What kind of plans do you have to further promote productivity development activities in Thai society?

- ☐ Five-year plans to be furnished at the end of October, 1998
- ☐ To introduce FTPI activities to SMI
- ☐ To introduce public relations of FTPI's activities to Thai industries in order to assist FTPI to have more customers, which enhances the productivity improvement in Thailand

7. What kind of suggestions do you have to further ensure the sustainability of the FTPI/the Project?

- ☐ Extension of this Project by another two years to strengthen production management and Human Resource Consultancy
- ☐ Provision of JICA technology transfer in other areas for three to four years
- ☐ FTPI should develop its own human resource continuously in order to maintain and develop further activities and, if possible, independence should be set as its future policy

8. What do you expect to be FTPI's role in the future of Thai society (industry)?

- ☐ FTPI will play the important role in the future of Thai society for consultations and rendering services to customers
- ☐ FTPI should be the productivity institute which can provide service on every area of productivity improvement and the service should be appropriate and meet customers' needs
- ☐ A much bigger role: see the NESDB's Resolution
- ☐ Handle projects at government agencies

(Others)

- ☐ Trained C/P stay in FTPI permanently
- ☐ If possible, technical assistance from other sources be needed after termination of the Project
- ☐ Technical level of C/P has been developed to a sufficient level to maintain and develop further activities of FTPI

2 - 4 カウンターパートの達成度測定について

本プロジェクトの成果の中心は、タイ国内に生産性活動を普及するための職員を育成することである。そのために、対象となるカウンターパートの達成度を計る指標が必要である。

(1) カウンターパート育成の評価手法

1) カウンターパート育成計画 (C/P Development Program)

カウンターパートへの技術移転実施前に、カウンターパートの習得段階に応じたレベル設定を行い、「カウンターパート育成計画」(合同評価報告書のAnnex6参照)を策定した。生産性コンサルティング技術、人材育成・労使関係の2分野については、シニア/アソシエイト/ジュニア/アシスタント/トレーニーの5段階、普及促進・調査分野では、プロフェッショナル/アシスタント/トレーニーの3段階に分け、各カウンターパートの育成状況を把握して、それぞれの人数をプロジェクトにおける成果とした。その際、資格要件として、カウンターパートが各レベルに昇格するための必修科目を設定した(合同評価報告書のAnnex7参照)。

また、それぞれの技術移転の内容ごとにカウンターパートの達成能力を評価する方法も設定した(以下「カウンターパートの達成度測定表」という。合同評価報告書のAnnex8参照)。この2本柱で、総合的にカウンターパートの能力を測定した。

2) カウンターパートの達成度測定表

カウンターパートの達成度測定表では、各項目について、カウンターパートが「講義ができる」「コンサルティングとトレーニングができる」状態をそれぞれ、A「専門家の指導なしで実施可能」、B「専門家の指導のもとで実施可能」、C「実施不可能」と表示し、かつ、それらを点数化し、重要項目には加重した。それに基づき、カウンターパート各個人の達成度を測定し、どのレベルに達しているか評価することとした。

各項目の期待値(Expecting point)とは、講義、コンサルティング、トレーニング活動をカウンターパートが実施する際に当面必要とされる能力ポイントである。そして、この期待値とカウンターパートの各項目の獲得ポイントとの比率を示し、達成度とした。3分野の各個人表を作成し、シニア/アソシエイトなどの各レベルごとに取りまとめたカウンターパート評価表は別表1-1~1-4のとおりである。

同比率が60%以上のカウンターパートは、専門家の指導なしに独自で経験を積みながら能力を向上させることが可能であると位置づけた。なお、普及促進・調査のうち、AV製作分野については、本方法を適用していない。

(2) 各分野のカウンターパートの育成状況

上記の評価表を使用し、レベルごとにみたカウンターパートの育成状況を分析する。

1) 生産性コンサルティング技術（別表1-1）

シニア3名、アソシエイト6名、ジュニア10名が当初協力期間終了までに育成される見込みである。

FTPI設立当初は、当分野を3分野のカウンターパート共通の技術移転分野としたことから、当該分野のカウンターパートは座学、OJTを通して、達成度が高い。現在はOJT中心の指導を実施している。

特定のショッップフロア（pilot area）でのIE、QC、5Sツールを使用したコンサルティング活動の経験を積んでおり、シニア、アソシエイトでは達成度が高い。

シニア/アソシエイトカウンターパートの共通の弱点は、下の3項目である。

管理システムの把握

ツールの使用方法（Just in time, TQM, TPM, VE, Suggestion Scheme, QC circle）

総合的生産性向上（Factory-wide activities）

特に、Just in time, TQM, TPM, Value Engineering, Suggestion Scheme, Quality Control Circleでは、講義能力およびコンサルティング能力についても未熟である。

ジュニアについては、5Sを除いては全体的に達成度が低い、今後上位のカウンターパートによって内部育成されることが期待される。

なお、後進を育成する際のガイドラインとなる「基礎」および「中級」の実践的生産性コンサルティングのマニュアルは、当初協力期間終了までには完成予定である。

2) 人材育成・労使関係

アソシエイト2名、ジュニア2名が当初協力期間終了までに育成される見込みである。

当該分野は、1997年4月から生産性コンサルティング技術から分化し、実質1年半の技術移転であったため、現在まで専門分野の教育に関する座学を中心に技術移転が進められてきた。

全体として、生産性に関する基礎知識はすでに習得している（別表1-2）。

人事管理システムについて、カウンターパートは講義可能であり、カウンターパート全員一定の能力を有している。

ファシリテーター教育は、カウンターパートはフルスケールOJT企業で2回のみの実施ではあったが、企業に対して講義可能、コンサルティングも専門家のアドバイスのもと指導可能な状態であるため、経験を重ねることでみずから能力を伸ばすことが可能であろう。

当分野のカウンターパートが弱い項目は下の点である。

a) 全体的にコンサルティング力が不足している。

- b) 管理・監督者教育をメインとしてコンサルティングやトレーニングをすることを考えると、座学により習得すべき知識も不足している。
- c) HRDコンサルティング手法では、いくつかの基本的なツールの習得はしているが、実践経験が少ない。

本分野においては、まだ後進を育成するような下地はできておらず、シニアレベルの養成が必要である。

本分野では、長期専門家の帰任に伴い、当初協力期間の最後の8カ月は短期専門家により、技術移転を行うこととなった。しかし、短期専門家を重要なポイントで派遣することができ、カウンターパートへの指導については深刻な影響は与えなかった。

なお、管理・監督者教育、HRDコンサルティングのマニュアルは当初協力期間終了までに完成予定であるが、完成後に現場での経験を重ねていくことによって、マニュアルを使いこなす能力をつけることが肝要である。

3) 普及促進・調査

a) 普及促進

プロフェッショナル4名、アシスタント4名が当初協力期間終了までに育成される見込みである。

人材育成・労使関係分野のカウンターパート同様、当初生産性コンサルティング技術と同内容の指導を受けたが、プロジェクト協力期間後半部分では教材の開発、生産性普及促進手法を専門として、座学およびOJTで集中的に技術指導を実施した結果、カウンターパートの達成度は全般的に高いものとなった（別表1-3）。

プロフェッショナルレベルのカウンターパートでは、普及促進教材の開発において、セミナー用の教材で若干力が弱い点が見受けられる。また、全社的な生産性活動でも、若干コンサルティング能力の足りない点はあるが、フォローアップ協力のなかで、技術移転分野ではないものの他分野と合同で実施するフルスケールOJTに参加し、経験を積むことによって、習熟されたものとなるであろう。プロフェッショナルでは、達成度が全項目で65%を超えており、自ら能力を向上させることが可能な段階である。

アシスタントのカウンターパートの能力も一定しており、特定分野が弱いプロフェッショナルのカウンターパートによって指導されれば、近い将来十分に活躍できるものと思われる。

b) AV製作

プロフェッショナル5名、アシスタント1名が当初協力期間終了までに育成される見込みである。

カウンターパートの担当内訳は、プロデューサー兼エディター 2 名、カメラマン 2 名、グラフィックデザイナー 2 名であるが、各カウンターパートが複数技術の習得に取り組んでおり、カウンターパート相互間での補助が可能である。本分野は、プロジェクトの前半部分で技術移転をおおむね終了しており、後半ではカウンターパートが作品を製作することで技術を定着させている。

本分野ではカウンターパートの能力の測定が困難なため、製作したビデオ作品数で読み替えることにした。製作を外注したものを含めると50本、うちFTPIで企画、撮影、編集など全般について製作をしたものは15本である。

内容としても、当初の「生産性」のプロモーションから、具体的な生産性向上の進め方について扱った作品を製作し、企業教育用の作品に取り組んでいる。内容については、FTPIの生産性コンサルティング技術や、HRDなどの他部門のスタッフの指導を受けながら、専門領域と深さを拡大する必要がある。

c) 調査

プロフェッショナル 2 名が当初協力期間終了までに育成される見込みである。

当初 3 名のカウンターパートがいたが、組織内異動のため、現在の 2 名に減少した。

当分野もプロジェクト前半での生産性コンサルティング技術と同内容の指導を受け、後半期において、専門分野である調査と生産性測定についての技術指導を実施した。

調査は、研修ニーズ調査、マネジメント調査の 2 種類を実施しており、双方について、調査質問表の開発で、若干力不足の感がある。

生産性測定では、産業レベルと国レベルの生産性統計を実施し、レポートを政府に提出するための準備に取りかかっている。1998年度の11月に短期専門家による指導で目標とするレベルまでカウンターパートの技術が到達する予定である。

上述の 2 点は他の項目と比較すると達成度が低いが、カウンターパート独自で活動可能な状態である。

別表1-1

Junior Consulting Skill		Sample:10										
Main Topics		Course Name	Contents	Achievement						(a)	(a/b)	(b)
				No. of CP			Point	(a/b)	Expecting			
				Lecture	Consul.n	Point						
				A	B	C	A	B	C	AVG %		point
Basic Concept and Method	Productivity and Productivity Improvement	Productivity		10						100	100	100
	Factory Management	Factory management			3	7				32.5	40.8	80
	Basics of Management Consulting	Basic Management Consultant Development				10				25	41.7	60
Practical way to Improve Productivity at Factory	Diagnosis of Factory management and operation	Simple diagnosis	Potential for improvement, Guidance for improvement		1	9			10	25.5	36.4	70
	Recommendation on	Future picture of management systems	Company study on daily/ monthly mgt. System			10			10	25	35.7	70
	Productivity improvement	Steps for Productivity Improvement	Production quality, maintenance									
			Selection of theme(s), production line/area	2	8		7	3	44	48.9	90	
	Implementation of Productivity Improvement	Effective utilization of tools	IE	4	6		7	3	48	57.5	80	
			QC	3	7		7	3	47	58.8	80	
			5S	10			1	9		60	66.7	90
			JIT		3	7		10	26.5	37.9	70	
			TQM		1	9		10	25.5	36.4	70	
			TPM	3	3	4	4	6	37	52.9	70	
			VE	1	1	8		10	27	38.6	70	
			Suggestion Scheme		2	8		1	9	28	40	70
			QCC		1	9		10	25.5	36.4	70	
	Integration of Productivity improvement	Pilot area activities		10			8	2	44	48.9	90	
		Factory-wide activities			1	9		10	25.5	36.4	70	
									644		1300	

Associate		Sample:6										
Main Topics		Course Name	Contents	Achievement						(a) Point AVG	(a/b) %	(b) Expecting point
				No. of CP			Lecture					
				A	B	C	A	B	C			
Basic Concept and Method	Productivity and Productivity Improvement	Productivity	6						100	100	100	
	Factory Management	Factory management	4	2					83.3	104	80	
	Basics of Management Consulting	Basic Management Consultant Development		4	2				41.7	69.4	60	
Practical wa to Improve Productivity at Factory	Diagnosis of Factory management and operation	Simple diagnosis		4	2		4	2	41.7	59.5	70	
	Recommendation on	Future picture of		4	2		2	4	35	50	70	
	Productivity improvement	management systems	Company study on daily/ monthly mgt. System		4	2		2	4	35	50	70
		Steps for Productivity Improvement	Production quality,maintenance Selection of theme(s), production line/ area	6				6		60	66.7	90
	Implementation of Productivity Improvement	Effective utilization of tools	IE	6			3	3		80	100	80
			QC	5	1		3	3		78.3	87.8	80
			5S	6			6			100	111	90
			JIT	1	3	2		1	5	33.3	47.6	70
			TQM	1	3	2		1	5	33.3	47.6	70
			TPM	1	3	2		1	5	33.3	47.6	70
			VE		4	2		6		28.3	40.5	70
			Suggestion Scheme	1	3	2		6	30	42.9	70	70
			QCC	1	3	2		6	30	42.9	70	70
			Integration of	Pilot area activities	6			4	2		86.7	96.3
	Productivity Improvement	Factory-wide activities		3	3		2	4	34.2	48.8	70	
								929		1300		

Senior

Sample.3

Main Topics		Course Name	Contents	Achievement										(b) Expecting point
				No. of CP			(a) Point AVG	(a/b) %	(b)					
				Lecture	Consul.n									
				A	B	C	A	B	C					
Basic Concept and Method	Productivity and Productivity Improvement	Productivity		3						100	100	100		
	Factory Management	Factory management		3						100	125	80		
	Basics of Management Consulting	Basic Management Consultant Development		2	1					83.3	138	60		
Practical wa to Improve Productivity at Factory	Diagnosis of Factory management and operation	Simple diagnosis	Potential for improvement Guidance for improvement	3			1	2		73.3	105	70		
	Recommendation on	Future picture of	Company study on daily/ monthly mgt. System	1	2		1	2		40	57.1	70		
	Productivity improvement	management systems	Production quality maintenance	3			1	2		73.3	81.5	90		
	Implementation of Productivity Improvement	Steps for Productivity Improvement	Selection of theme(s), production line/area	3			1	2		73.3	91.7	80		
		Effective utilization of tools	IE	3			1	2		73.3	91.7	80		
			QC	3			1	2		73.3	91.7	80		
			5S	3			3			100	111	90		
			JIT	3			2	1		53.3	76.2	70		
			TQM	2	1		2	1		50	71.4	70		
			TPM		3			3		30	42.9	70		
			VE		3			3		30	42.9	70		
			Suggestion Scheme	1	2			3		33.3	47.6	70		
			QCC	1	2			3		33.3	47.6	70		
	Integration of Productivity Improvement	Pilot area activities		3			1	2		73.3	81.5	90		
		Factory-wide activities		3			1	2		46.7	66.7	70		
										1067		1300		

別表1-2

Junior		HRD & LMR		Sample:2										
Main Topics	Course Name	Subject	Achievement										(a/b)	(b)
			No. of CP						(a)		(a/b)	(b)		
			Lecture			Consult			Point					
			A	B	C	A	B	C	AVG	%		Expecting point		
Basic Concept and Method	Introduction of Productivity	Productivity		2						50	50		100	
	Productivity Mgt.			2						50	50		100	
	Basics of Management Consulting	Basic Management Consultant Development		2						50	71.4		70	
Personnel Mgt. System	Personnel Mgt. System	Training * Recruitment Placement Performance appraisal & promotion Compensation & Benefit		2					2	40	57.1		70	
	HRD Consulting methods	Checking system points for job system Job analysis Job evaluation Practical consulting & Interview Technique		2					2	30	42.9		70	
Training	Training for instructor	Instructor's job Lesson planning Teaching method Training needs survey Evaluation of training		2					2	45	64.3		70	
	Supervisory Training	Evaluation of supervisory capability Motivation Problem solving Leadership Decision making			2				2	25	35.7		70	
	Middle Mgt. Training	Evaluation of Middle mgt. Capability Mgt. By objective Development morale		1	1				2	35	38.9		90	
	Functional HRD	Financial analysis Value added analysis		2					2	45	64.3		70	
	Facilitator Training	Role of Productivity Company wide productivity movement Factors for productivity improvement		1	1				2	35	38.9		90	
LMR	LMR	The role of trade union Collective bargaining & Joint-consultation Japanese system		2					2	30	42.9		70	
									435		870			

Associate			Sample:2										
Main Topics	Course Name	Subject	Achievement								(a) Point AVG	(a/b) %	(b) Expecting point
			No. of CP			Consul.n							
			Lecture A B C	A B C									
Basic Concept and Method	Introduction of Productivity	Productivity	2							100	100	100	
	Productivity Mgt.		2							100	100	100	
	Basics of Management Consulting	Basic Management Consultant Development		2						50	71.4	70	
Personnel mgt. System	Personnel Mgt. System	Training Recrutment & Placement Performance appraisal & promotion Compensation & Benefit	2						2	40	57.1	70	
	HRD Consulting meth	Checking system points for job system Job analysis Job Evaluation Practical consulting & Interview Technique		2					2	30	42.9	70	
	Training	Training for instructor	Instructor's job Lesson planning Teaching method Training needs survey Evaluation of training		2					2	45	64.3	70
Training	Supervisory Training	Evaluation of supervisory capability Motivation Problem solving Leadership Decision making		2					2	45	64.3	70	
	Middle Mgt. Training	Evaluation of Middle mgt. Capability Mgt. By objective Development morale		2					2	45	50	90	
	Functional HRD	Financial analysis Value added analysis		2					2	45	64.3	70	
	Facilitator Training	Role of Productivity Company wide productivity movement Factors for productivity improvement	2						2	90	100	90	
	LMR	The role of trade union Collective bargaining & Joint-consultation Japanese system		2					2	30	42.9	70	
											620		870

別表1-3

Assistant Promotion		Sample 4									
Main Topics		Subject	Achievement						(a) Point AVG	(a/b) %	(b) Expecting point
			No. of CP			Consul.n					
			Lecture	A	B	C	A	B			
Basic Concept	Productivity	Technical & social concept Effects of Productivity Movement Factors for Productivity Increase Productivity Measurement Quality of work like	1	3					62.5	68.4	90
	Company mgt and Productivity	Management strategy Management Function Role of each level for Productivity Movement		4					50	83.3	60
	Promotional Material	Basic Promotional material Productivity Handbook for client company Regular promotion media	3	1			4		65	81.3	80
Material Development	Facilitator Training Material	the Role of Facilitator Company wide Productivity Movement Factors for productivity improvement Necessary skills and knowledges for Facilitation		4					50	62.5	80
	Siminar material	QCDSMEE Specific Textbook		3	1				43.75	62.5	70
	Consulting skill	Basic Management Consulting Integrated Productivity & Quality Improvement		2	2		1	3	33.75	56.3	60
Productivity Promotion Technique	Productivity Awareness Training	Productivity Concept Result of Productivity improvement Problem solving techniques	3	1		2	2		80	100.0	80
	Facilitator Training	Role of Productivity & Facilitator Company wide productivity movement Factors for productivity improvement	1	3			4		55	68.8	60
	Company-wide Productivity Movement	Client specific Productivity Improvement Activities Facilitator training Productivity day In-house QWL committee	2	2			4		80	83.2	95
									500		695

Professional Promotion		Sample 4									
Main Topics		Subject	Achievement						Sample 4		(b) Expecting point
			No. of CP			Consuln			(a) Point AVG	(a/b) %	
			Lecture A	B	C	A	B	C			
Basic Concept	Productivity	Technical & social concept Effects of Productivity Movement Factors for Productivity Increase Productivity Measurement Quality of work like	4						100	111.1	90
	Company mgt and Productivity	Management strategy Management Function Role of each level for Productivity Movement	4						50	83.3	60
Material Development	Promotional Material	Basic Promotional material Productivity Handbook for client company Regular promotion media	4				4		77.5	86.6	80
	Facilitator Training Material	the Role of Facilitator Company wide Productivity Movement Factors for productivity improvement Necessary skills and knowledges for Facilitation	2	2					75	93.8	80
	Siminar material	QCDSMEE Specific Textbook		4					50	71.4	70
Productivity Promotion Technique	Consulting skill	Basic Management Consulting Integrated Productivity & Quality Improvement		4			2	2	42.5	70.8	60
	Productivity Awareness	Productivity Concept Result of Productivity improvement Problem solving techniques	4				3	1	92.5	115.6	80
	Facilitator Training	Role of Productivity & Facilitator Company wide productivity movement Factors for productivity improvement	4				1	3	85	81.3	80
	Company-wide Product	Client specific Productivity Improvement Activities Facilitator training Productivity day In-house QWL committee	3	1				4		63.75	67.1
616.3											695

別表1-4

Professional Survey		Sample 2									
Main Topics		Subject	Achievement								(b) Expecting point
			No. of GP						(a)	(a/b)	
			Lecture			Consul.n			Point AVG	%	
			A	B	C	A	B	C			
Basic Concept	Productivity	Technical & social concept Effects of Productivity Movement Factors for Productivity Increase Productivity Measurement Quality of work like	2						100	111.1	90
	Measurement Productivity	Basic of Statistics Atatistical Analysis Analysis report Micro-level Productivity measurement Macro-level Productivity measurement	2						100	111.1	90
Survey	Training needs survey	Conceptual framework Questionnaire design Analysis of survey results	1	1			1	1	52.5	65.6	80
	Management survey	Conceptual framework Questionnaire design Analysis of survey results	1	1			1	1	52.5	65.6	80
Productivity measurement	Value added analysis	Value-added measurement (Company level) Analysis of measured valued-added	1	1			2		60	75.0	80
	Productivity analysis at mac	Productivity Measurement (Industry & national level) Analysis of measured productivity	2				2		50	62.5	80
									415		500

資 料

- 1 ミニッツ
- 2 合同評価報告書
- 3 評価グリッド（和文）（英文）
- 4 フォローアップ協力の概要
- 5 フォローアップ協力R/D
- 6 フォローアップ協力ミニッツ

MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN THE JAPANESE EVALUATION TEAM
AND THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT
OF THE KINGDOM OF THAILAND
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT
IN THE KINGDOM OF THAILAND

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Dr. Takeshi Usami, visited the Kingdom of Thailand from October 25 to November 11, 1998, for the purpose of evaluating jointly with the Thai Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Thai Team") for the Thailand Productivity Development Project in the Kingdom of Thailand (hereinafter referred to as "the Project") on the basis of the Record of Discussions signed on February 18, 1994 (hereinafter referred to as "the R/D").

After the Joint Evaluation of the Project, the Team discussed with the authorities concerned of the Government of the Kingdom of Thailand (hereinafter referred to as "the Thai side") over the matters for the successful implementation of the Project.

As a result of the discussions, both sides mutually agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Bangkok, November 10, 1998

宇佐美 毅

Dr. Takeshi Usami
Leader
Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

P. Attavipach

Mr. Pricha Attavipach
Permanent Secretary
Ministry of Industry
Kingdom of Thailand

THE ATTACHED DOCUMENT

1. Recognition of the Joint Evaluation Report

The Joint Coordinating Committee recognized the Joint Evaluation Report submitted as the result of the joint work by both of the Evaluation Teams.

2. Further Inputs to the Project until February 17, 1999

The both sides confirmed that the present activities shall be continued until the termination of the cooperation period on February 17, 1999. Also, in consideration of the present progress of the Project, the inputs to the Project until February 17, 1999 are considered as shown in Annex 1.

3. Assurance of the Sustainability of the Project (the Follow-up Program of the Project)

The both sides agreed that to secure the sustainability of the Project, an extension of the cooperation period, that is, the Follow-up Program of the Project (hereinafter referred to as "F/U") for two (2) years is needed, in recognition of the official request for F/U having submitted from the Thai side to the Japanese government.

In line with the above, both sides confirmed the sample of the contents of the proposed F/U as shown in Annex 2.


The Team explained and the Thai side understood that the Team will explain the result of the evaluation including the needs of F/U to the Japanese ministries concerned.

The both sides also confirmed that after the endorsement of the above-mentioned result by the Japanese ministries concerned, the Record of Discussions for F/U (hereinafter referred to as "R/D") and, if necessary, the Minutes of Discussions for the said Program are to be confirmed by the both sides.

The sample of R/D is attached for reference as Annex 3.

4. List of attendants

The list of attendance to the discussions is as shown in Annex 4.



List of Annexes

- 1 The inputs to the Project until February 17, 1999
- 2 The sample of the contents of the proposed Follow-up Program of the Project
- 3 The sample of R/D of the proposed Follow-up Program of the Project
- 4 The list of attendance to the discussions

U.P.

Further Inputs to the Project until February 17, 1999

1 Inputs by the Japanese side

The technology transfer by the following experts is considered;

(1) Long-term experts

The technology transfer by four (4) long-term experts will be continued in the following fields:

- a. Chief Advisor
- b. Coordinator
- c. Consulting skills for Productivity Development
- d. Productivity Promotion and Survey

(2) Short-term experts

Two (2) short-term experts are scheduled to be dispatched in the following fields:

- a. Productivity Statistics
- b. HRD Consulting

2 Inputs by the Thai side

To provide all the provisions as agreed upon the Record of Discussions signed in Bangkok on February 18, 1994.

U P.

Sample of the contents of the proposed Follow-up Program of the Project

1. The background and objectives of the F/U

The objectives of five(5)-year Project are regarded as accomplished since scheduled number of counterparts (hereinafter referred to as "C/P") were sufficiently trained both in terms of numbers and in their quality in spite of the fact that there was a shift on part of the implementing organization, which has resulted in shortened period of technology transfer to three (3) years and a seven (7) months against the original period of five (5) years.

The Asian economic crisis since July 1997 had prompted Thai government to explore further enhancement of productivity across the country.

Consequently, Thailand Productivity Institute (hereinafter referred to as "FTPI"), as National Productivity Organization, is directed to take a leading role in restructuring Thai economy to optimize stakeholders efforts for enhancement of further productivity of the country.

In order to meet Thai industry's strong demand for highly trained both management and workers, the purpose of F/U is to train and improve overall capacity of the Project's Senior level C/P. F/U intends to train Senior level C/P who are capable of not only in performing corporate diagnosis as well as recommending their clients for improvements, but also training their in-house juniors, accordingly.

As Industrial Restructuring Plan (hereinafter referred to as "IRP") starts to take clearer shape, there are growing expectations among Thai industries to FTPI as a quality human resource trainer as well as productivity promoter. FTPI is to launch intensive training programs in response to these expectations.

It is ideal situation where IRP and F/U can be tactfully combined to produce greater synergy. For example, IRP based consultancy work to be performed by C/P can be arranged so that Japanese experts under F/U can perform advisory role provided that time is available after performing their responsibility for F/U, applying their On-the-job training (hereinafter referred to as "OJT") methodology. However, the demand for FTPI personnel under IRP may be so great that they may not have enough time to participate in classroom training if not properly administered.

Under such circumstances, this two (2) years' F/U is exposed to the potential risk of shortage of C/P for training.

Therefore, it is imperative to obtain full commitment and support to F/U by the Thai side

U P.

especially including FTPI management to materialize prime objectives of F/U for supply of sufficient numbers and quality of C/P for training.

It is recommended to organize a steering committee which is held every three (3) month interval to ensure both parties' commitments including above issues.

The detail of the steering committee (draft) is as shown in Annex 2-1.

2. Fields of technology transfer

Under the prevailing circumstances, F/U aims to upgrade both numbers and quality of C/P in the following fields:

- (1) Consulting skills for Productivity Development (hereinafter referred to as "Consulting Skills")
- (2) Human Resource Development and Labor-Management Relations (hereinafter referred to as "HRD/LMR")

3. The target C/P of technology transfer

The target C/P of technology transfer as follows,

- (1) C/P in Consulting Skills who has joined before November 1997
- (2) C/P in HRD/LMR who will have joined before the end of 1998

4. The terms of technology transfer

The terms of technology transfer are two (2) years from February 18, 1999.

5. Project Design Matrix

Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") of the Project will be utilized to monitor and evaluate the level of the achievement and enhance the communication for its smooth implementation as shown in Annex 2-2.

6. Methodology to monitor and evaluate the C/P's technological achievement

The following methods will be used to monitor and evaluate the C/P's technological achievement,

- (1) C/P's Development Program (the sample is as shown in Annex 2-3)
- (2) Sheet for evaluation of C/P's achievement in classroom training and OJT (the sample are as shown in Annex 2-4)

7. Plan of Operations of F/U

Plan of Operations (hereinafter referred to as "P/O") of F/U is as shown in Annex 2-5.

8. Methodology of technology transfer

(1) Method

a. Classroom training

Japanese experts will give classroom training to Senior level C/P, and /or Senior level C/P to the juniors.

b. Company visit study

Under the guidance of Japanese experts, C/P will study how productivity improvement activities are actually implemented and practiced at excellent companies.

C/P who are nominated as candidates of Senior level will compile a status report.

c. On-the-job-training (hereinafter referred to as "OJT") for consulting and training

In OJT, C/P will conduct actual diagnosis and recommend improvements, as well as providing training under the guidance of Japanese experts.

OJT will be divided into two (2) categories and run simultaneously;

(a) Full-scale Productivity Improvement Factory-wide (Full-scale) OJT

C/P will conduct diagnosis and recommendations for implementation over multiple numbers of factory process segments.

Subjects related to Promotion are covered in Full-scale OJT, if necessary.

(b) Consultation OJT

Independent segments of business processes will be diagnosed and recommended for implementation by each field C/P.

The duration of each OJT will be six (6) months. In two (2) years' F/U, six (6) companies will be selected for Full-scale OJT and all which cases will be conducted by Consulting Skills' C/P as a leader, and supported by HRD/LMR C/P as a sub-leader, while other five (5) companies' Full-scale OJT will be conducted by HRD/LMR C/P as a leader and supported by Consulting Skills' C/P as a sub-leader. Therefore, total number of Full-scale OJT at model company will be eleven (11) companies for two (2) years.

(2) Roles of Japanese experts and FTPI

cl JP.

During the two (2) years' period of F/U, it is intended that roles of Japanese experts are gradually diminished so that the leading/advisory roles are handed over to Senior level C/P. The demarcation of roles for both parties for implementing OJT which is the main feature of this F/U, is illustrated in Annex 2-6.

In view of the fact that the Project is highlighting the importance of OJT as a method of technology transfer, eighteen (18) months of OJT period in F/U are divided into three (3) sections because of operational convenience reasons (refer to Annex 2-5).

(3) C/P's Time allocation for F/U

C/P will be requested to be allocated two (2) days a week of the technology transfer of F/U.

9. Items of technology transfer

(1) Consulting Skills

a. Classroom training

Following classroom training will be conducted twice in two (2) years,

(a) Overall factory management

Overall factory management technology will be run through subjects like Production capacity, Quality, Cost and Delivery time.

(b) Productivity tools

Effective use of productivity tools like JIT, TQM and TPM.

(c) Integrated Productivity Improvements

Effective combinations of varieties of productivity tools are studied so that optimum level of productivity is achieved.

b. Company visit study

C/P will make half a day company visits for eight (8) times during the two (2) years, to make a brief study on factory management system and its operation. It is intended to enforce classroom training.

c. OJT (consulting)

(a) Consultation OJT

To recommend improvements both in management and operation systems of Production control, Quality control, Cost control and Delivery control.

(b) Full-scale OJT

To recommend improvements both in management and operation systems for 'factory wide' integrated productivity improvement.

U.P.

*It should be noted, however, that the specific items to be dealt with in OJT shall be finalized in consultation with the company concerned, in view of receiving company's convenience and in the light of six (6) months' period of OJT.

d. Manual Development

Revision of the existing training manuals will be conducted if necessity arises.

(2) HRD/LMR

a. Classroom training

A series of classroom training will be given on HRD framework in the point of view of productivity. The contents of the said classroom will be related to in-house training of HRD in client companies.

All the following subjects were already lectured at the original terms of cooperation of the Project. So the participants of the followings are C/P of this field joining FTPI in 1998.

It should be noted that among the above-mentioned C/P, those joining by June 1998 should participate only in those programs he/she hasn't attended,

- (a) Introduction of Productivity
- (b) Facilitator Trainers' Training
- (c) HRD Consulting
- (d) Personnel Management
- (e) Basic Management Consultation

There will be also the classroom training as follows, whose participants are all the C/P of this field,

- (f) Supervisory training
- (g) Middle management training

b. Company visit study

To study personnel management related systems by visiting companies for eight (8) times (half a day visit) in two (2) years.

c. OJT (consulting and in-house training)

For Consultation OJT and Full-scale OJT, C/P will make diagnosis, improvement recommendations, as well as training on the following items,

(a) Development and implementation of in-house training program

Reflecting corporate or shop floor needs, hierarchical education programs will be

U P.

implemented for middle management and supervisors. It should include establishment of overall educational framework within the organization as well as their management and implementation.

(b) Personnel Management

C/P will perform diagnosis on personnel management systems and give recommendations for a better human resource management. Subjects are; Organizational climate survey, Organizational analysis, Motivation, Personnel evaluation.

(c) Labor-Management Relations

C/P offers information to management regarding desirable system of communication between management and workers for mutual cooperation and to enhance further understanding between the two.

*It should be noted, however, that the specific items to be dealt with in OJT shall be finalized in consultation with the company concerned, in view of receiving company's convenience and in the light of six (6) months' period of OJT.

d. Manual Development

Revision of the existing training manuals will be conducted, if necessity arises.

10. Input by the Japanese side

(1) Dispatch of experts

a. Long term

-Consulting skills

one (1) expert for two (2) years

-HRD/LMR

one (1) expert for two (2) years

Dispatch of Chief Advisor and Coordinator is to be considered.

b. Short term

Short term experts will be dispatched, if necessity arises.

(2) Training of C/P in Japan

Training of C/P in Japan will not be considered in principle.

(3) Provision of machinery and equipment

Provision of machinery and equipment will not be considered in principle.

U P.

Steering Committee for Follow-up Program of the Project

1. Objective

To achieve goal of technology transfer through smooth implementation of C/P training during F/U period.

2. Composition

Chairman; Executive Director of FTPI

Member ;Director of Promotion Division.

Director of Consulting Division.

Head of C/P in the field of Consulting Skills of F/U

Head of C/P in the field of HRD of F/U

Head of IRP

Advisor ;Japanese Experts

3. Frequency and Timing

- 1) Once every three (3) months and when necessary
- 2) Starting from three (3) months prior to the beginning of F/U

4. Items

- 1) Formulating plan C/P training plan each C/P, especially for those to be Senior level C/P including the followings.
 - a) target setting
 - b) selection of suitable model company
- 2) Monitoring and reviewing achievement of the above plan
- 3) Taking necessary actions for smooth implementation of the above plan
- 4) Request for suitable short term experts
- 5) Information of FTPI activity plan
- 6) Others

U P.

Project Design Matrix for the proposed Follow-up Program of the Project

Annex 2-2

Narrative Summary	Verifiable Indicator	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal</p> <p>Productivity development activities will be diffused and penetrated into the enterprises in Thailand through FTPI as the national productivity organization.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. The number of enterprises in Thailand that practice productivity development activities 2. The number of enterprises that want to continue receiving FTPI's services after its consulting activities 3. The evaluation of FTPI's productivity development activities by the client companies 4. The number of consultants who have been independently trained by FTPI 5. The in-company evaluation of facilitators' activities nurtured by FTPI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interviews with Japanese experts Statistics of Ministry of Industry 2. Interviews with Japanese experts 3. Interviews with OJT companies Questionnaires to OJT companies 4. Interviews with Japanese experts Statistics of FTPI 5. Interviews with OJT companies Questionnaires to OJT companies 	<ol style="list-style-type: none"> a. Related economic policy on productivity development is stable.
<p>Project Purpose</p> <p>Productivity development activities will be effectively performed for Thai enterprises by the C/P of FTPI.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluation of C/P's productivity development activities in OJT companies 2. The number of OJT companies and facilitators 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interviews with OJT companies Videotapes of OJT companies which were produced by FTPI Questionnaires to OJT companies 2. Reports made by C/P Questionnaires to OJT companies 	<ol style="list-style-type: none"> a. Enterprises in Thailand become prospective customers for the productivity development activities of FTPI. b. Enterprises in Thailand acknowledge FTPI as the national organization of productivity development. c. Relations among productivity related organizations (universities, enterprises, consultants) will be established.
<p>Outputs</p> <p>0. Project operation unit will be enhanced.</p> <p>1. C/P in FTPI will acquire knowledge of Consulting Skills.</p> <p>2. C/P in FTPI will acquire knowledge of HRD / LMR to conduct productivity development.</p>	<p>0-1 Personnel number(FTPI/the Project)</p> <p>0-2 Budget</p> <p>0-3 Project management</p> <p>1-1 The number of C/P specialized in Consulting Skills: Senior level consultant / Associate level consultant / Junior level consultant</p> <p>1-2 Evaluation of C/P's achievement with respect to knowledge and experience</p> <p>2-1 The number of C/P specialized in HRD/LMR: Senior level consultant / Associate level consultant / Junior level consultant</p> <p>2-2 Evaluation of C/P's achievement with respect to knowledge and experience</p>	<p>0-1 FTPI personnel list</p> <p>0-2 FTPI financial report</p> <p>0-3 Project Report / List of clients</p> <p>1-1 Interviews with Japanese experts</p> <p>FTPI / Project record</p> <p>1-2 Interviews with Japanese experts</p> <p>Evaluation of C/P achievements in classroom training and OJT</p> <p>Questionnaires to OJT companies</p> <p>(Means of Verification for 2 are the same as 1 above)</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Enterprises in Thailand acknowledge the importance of productivity development. b. The importance of raising productivity (Quality, Cost, Delivery, Safety and Management) is acknowledged by enterprises.

68

Narrative Summary	Inputs		Important Assumptions
	Japanese side	Thai side	
<p>Activities</p> <p>0-1 Allocate necessary personnel. 0-2 Make action plan. 0-3 Make budget plan and execute properly. 1-1 Formulate C/P training plan. 1-2 Provide C/P training curriculum. 1-3 Provide C/P training materials. 1-4 Provide C/P with lectures on Consulting Skills. 1-5 Conduct company visit study for C/P training on Consulting Skills. 1-6 Conduct OJT for C/P training on Consulting Skills. 1-7 Jointly develop training manuals to be used as guidelines for C/P. 1-8 Conduct seminars for relevant people. 1-9 Evaluate the results of the training. 2-1 Formulate C/P training plan. 2-2 Provide C/P training curriculum. 2-3 Provide C/P training materials. 2-4 Provide C/P with lectures on HRD/LMR. 2-5 Conduct company visit study for C/P training on HRD/LMR. 2-6 Conduct OJT for C/P training on HRD/LMR. 2-7 Jointly develop training manuals to be used as guidelines for C/P. 2-8 Conduct seminars for relevant people. 2-9 Evaluate the results of the training.</p>	<p>1. Dispatch of Japanese Experts</p> <p>a) Long term experts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chief Advisors • Coordinators • Consulting Skills • HRD /LMR <p>b) Short term experts</p> <p>2. Acceptance of C/P in Japan</p> <p>3. Provision of Machinery and Equipment</p>	<p>1. Allocation of C/P and office staffs</p> <p>2. Location/placement of offices and office equipment</p> <p>3. Provision of Machinery and Equipment</p> <p>4. Provision of other equipment such as spare parts and vehicles</p> <p>5. Financial resources for the Project</p>	<p>a. Trained C/P stay in FTPI permanently. b. Top management of OJT companies accept the consultation activities of the C/P.</p> <hr/> <p>Pre-conditions</p> <p>a. The financial support of the Thai government continues during the cooperation period.</p>

48.

Achievement of Counterpart Development Program

Annex 2-3

I. Consulting Skill and HRD/LMR

Calendar year	95	96		97			98				99*
Progress status of the year		95	96	95	96	97	95	96	97	98	
Senior Level Consultant								1 [★]			1 [★]
								1	2		3
Associate Level Consultant					1 [★]		5	1	2		8
					1						
Junior Level Consultant			1 [★]	4	3		6	3	3		12
			1			4					
Assistant Level Consultant		6	3	7	1	3					0
Trainee	6	5	1								
Recruited Personnel in a year	6	5	6	-		7					24

★ Director

* The number of C/P at each level in February 1999.

II. Promotion & Survey

Calendar year	95	96		97			98				99*
Progress status of the year		95	96	95	96	97	95	96	97	98	
Professional Level Staff					2		1	4	1		6
Assistant Level Staff			2	1	4	1		2	3		5
Trainee		1	4			3			0		0
Recruited Persons in a year		1	6			4 *					

* Promotion 3 Survey 1 * The number of C/P at each level in February 1999.

III. Audio Visual

Calendar year	95	96		97			98				99*
Progress status of the year		95	96	95	96	97	95	96	97	98	
Professional Producer	0	1		1	1		1	1			2
Professional Engineer	0	0		3			3				3
Asssistant Producer	1	0	1	0					1		1
Assistant Engineer		3									
Trainee (Producer)	0	0		0							0
Trainee (Engineer)	3			0		1					0
Recruited Persons in a year	4		1								6

* The number of C/P at each level in February 1999.

U.P.

Information of Technology Transfer
Consulting Skills C/P Development Program

		Trained	Assistant	Junior	Associate	Senior
Classroom (General)	Introductory Course (12 units)	○	○	○	○	○
	Productivity Consultant-Basic Course (Consulting Skills-Basic + HRD) (62 units)		○	○	○	○
	Basic Managament Consultant Development Course (54 units)			○	○	○
(Specific)	Consulting Skills-Intermediate Course (72 units)			○	○	○
	Consulting Skills-Advanced Course (70 units)				○	○
Company Study	Study of excellent company practices and local company practices (3-5 companies)		3	5	5	5
OJT (as a member)	OWG, Consultation as a member (3-5 companies)		3	5	5	5
(as a leader)	Consultation/ Leader of productivity improvement or Subleader of full-scale productivity improvement (1-2 companies)			1	2	2*
(as a head/leader)	Consultation as Head/Leader of full-scale productivity improvement (1 company)					1
Training in Japan	JICA CP/CS training (1 time)		1	1	1	1
Area of expertise	Case study & Manual development (2-4 subjects)			2 (ex)IE, 5S	4 (ex)IE, QC, 5S, TPM	4

(note): ○ and numbers show necessary conditions to reach corresponding level.

* If a Cp shows high ability, "1(one company)" can be acceptable.

Information of Technology Transfer HRD C/P Development Program

		Trainee	Assistant	Junior	Associate	Senior
Classroom & OJT (General)	Introductory course (12 units)	○	○	○	○	○
	Productivity Consultant Basic course (Consulting Skills / HRD) (62 units)		○	○	○	○
	Basic Management Consultant Development Course (54 units)			○	○	○
(Specific)	Supervisory / Middle Management Development Course (50 units)		○	○	○	○
	Facilitator Training Course (30 units)			○	○	○
	Human Resources Management System Course (60 units)				○	○
Company Study	Study of excellent company practices and local company practices (3 - 5 companies)		3	5	5	5
OJT (as a member)	OMG, Consultation as a member (3 - 5 companies)		3	5	5	5
(as a leader)	Consultation as Leader of productivity improvement or as Sub-leader of full-scale improvement (1 - 2 companies)			1	2	*2
	Consultation as Head/Leader of full-scale productivity improvement (1 company)					1
Training in Japan	JICA C/P / CS training (1 time)		1	1	1	1
Area of expertise	Case study & Manual development (2 - 4 subjects)			2 (ex.) [1. 2. (1)	3 (ex.) [1. 2. 3. (1)	4 (ex.) [1. 2. 3. 4. (1)

(note) : Area of Expertise :

1. Supervisory development
2. Facilitator training
3. Training and development
4. Compensation, benefits, Selection and placement

CP.

Annex 2-4

Thailand Productivity Development Project
Achievement of Technology Transfer in Consulting Skills (summary)

Main Topics	Course Name	Subject	Training Method					Achievement (%) ^{±2}	**low (<50) * relatively low (50 ≤ <60)
			Class room	Company visit	On-site study	On-site study	Full scale		
			units	number of times ^{±1}	number of times ^{±1}	number of times ^{±1}	number of times ^{±1}		
Basic Concept and Method	1. Understanding on Productivity and Productivity Improvement	<Productivity>	(18)	-	-	-	-	100	
	2. Understanding on	<Factory Management>	(36)	-	-	-	-	73	
	3. Understanding on basics of Management Consulting	<Basic Management Consultant Development>	(44)	-	-	-	-	65	
Practical Way to Improve Productivity at Factory	1. Diagnosis of factory management and operation	<Simple Diagnosis>	(18)	-	-	-	-	54	*
	2. Recommendations on productivity improvement	<Practical System> Future picture of mgt and operation systems	(9)	-	-	-	-	42	**
		<Practical Approach> Steps for productivity improvement	(18)	-	-	-	-	58	*
	3. Implementation of productivity improvement	<Practical Tools> Effective utilization of tools	(48)	-	-	-	-	76	
		-Practical IE	(48)	-	-	-	-	71	
		-Practical QC	(21)	-	-	-	-	86	
		-Practical SS	(60)	-	-	-	-	45	**
		-Practical JIT	(60)	-	-	-	-	44	**
		-Practical TQM	(60)	-	-	-	-	48	**
		-Practical TPM	(6)	-	-	-	-	40	**
		-Practical VE	(6)	-	-	-	-	42	**
		-Practical S/S (Suggestion Scheme)	(6)	-	-	-	-	40	**
		-Practical QCC	(18)	-	-	-	-	68	
	4. Integration of productivity improvement	<Integrated Activities> Pilot area activities	(72)	-	-	-	-	44	**
		Factory-wide activities		-	-	-	-		
Total			(548)	(171) #1	(300) #2	(720) #3	(180) #4	Ave. 58	

(Note) - estimation at the end of current TPDP (17 Feb '98)

- ±1: 1 time = 4 units, including guidance before/after visits. #1: 55 companies in Thailand and in Japan.
#2: 50 companies, #3: 30 companies, #4: 2 companies.
- ±2: average achievement calculated from individual Cp's achievement.

Thailand Productivity Development Project
Achievement of Technology Transfer in HRD / LMR (summary)

Main Topics	Course Name	Subject	Training Method (unit/No. of comp'y)			Achievement (%)	
			Class room (unit)	Company visit study	OJT		
Basic Concept of Productivity	Introduction of Productivity		25	—	—	75	
	Productivity Mgt.				—	75	
	Basic Management Consulting Development		44		—	71	
Consulting	Personnel Mgt. System	•Job Analysis •Job Evaluation •Compensation&Benefit •Performance appraisal & promotion •Recruitment & Placement	52			57	
	HRD Consulting	•Checking Points for Job System •Organizational structure and corporate culture •Practical Consulting & Interview Technique	45			43 **	
Training	Mgt. of Training	•Instructor's Job •Lesson Planning •Teaching Method •Training needs survey •Evaluation of Training	30			64	
	Supervisory Training	•TWI •Evaluation of Supervisory Capability •Motivation •Problem Solving •Leadership •Decision Making	78			39 **	
	Middle Mgt. Training	•Evaluation of Middle Mgt. •Capability •Mgt. by Objective •Development morale	40			44 **	
	Functional HRD	•Financial Analysis •Value Added Analysis	14			75	
	Facilitator Training	•Productivity concept •Role of Facilitator •Company Wide Productivity Movement •Factors for Productivity Improvement	10			70	
	LMR	•The Role of Trade Union •Collective Bargaining & Joint-Consultation •Japanese System	10			43 **	
Total			(303)	55 comp		656<59>	

** It is advisable to continue training focusing on OJT.

Plan of Operations for the Follow-up Program of the Project

Annex 2-5 (draft)

Calendar year			98	99	2000	2001	Responsible person in project				In-put	remark							
Japanese fiscal year			IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	FTPI	senior CP	Team leader of OJT	Japanese expert	Japanese CP expert		
			98	99	2000														
			III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV							
Period of F/U	From who	To whom																	
0 Project Operation Unit will be enhanced.																			
0-1 Allocate necessary personnel.																			
0-2 Make action plan.																			
0-3 Make budget plan and execute properly.																			
1 Counterparts in FTPI acquire consulting skills.																			
1-1 Formulate C/P training plan.																			
1-2 Provide C/P with training curriculum.	J.Expert	ALL CP																	
1-3 Provide C/P with training materials.	J.Expert	ALL CP																	
1-4 Provide C/P with classroom training on Consulting Skills.																			
1-4-1 Overall Factory Management	J.Expert	SEN/ASS																	
	SENIOR	ASS/JUN																	
1-4-2 Effective Utilization of Each Tool	J.Expert	SEN/ASS																	
such as TPM, TQM, JIT	SENIOR	ASS/JUN																	
1-4-3 Integration of Productivity Improvement Activities	J.Expert	SEN/ASS																	
	SENIOR	ASS/JUN																	
1-5 Conduct company visit study	J.Expert	ALL CP																	
	SENIOR	ASS/JUN																	
1-6 Conduct OJT for C/P on consulting skills.																			
	J.Expert	SEN/ASS																	
	J.Expert	SEN/ASS																	
	SENIOR	ASS/JUN																	
1-6-1 Full Scale OJT																			
1-6-2 Consultation OJT																			

approximately 6 companies in full-scale OJT

CP.

Plan of Operations for the Follow-up Program of the Project

Calendar year			98				99				2000				2001				Responsible person in project				In-put	remark	
Japanese fiscal year			IV		II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	FTPI	senior CP	Team leader of OJT	Japanese expert	Japanese CP expert				
			98				99				2000				2001										
			III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV									
Period of F/U	From who	To whom																							
1-7 Jointly develop training manuals to be used as guidelines for C/P. Revision of existing training manuals will conducted if necessity arises																									
1-8 Conduct seminar for relevant people.	SENIOR	RELEVANT PEOPLE																							
1-9 Evaluate the results of the technology transfer	FTPI Expert	ALL CP																							
2 Counterparts in FTPI acquire knowledge of HRD & LMR to conduct Productivity Development.																									
2-1 Formulate C/P training plan.	J.Expert	ALL CP																							
2-2 Provide C/P with aining curriculum.	J.Expert	ALL CP																							
2-3 Provide C/P with training materials.																									
2-4 Provide C/P with classroom training on HRD/LMR.																									
2-4-1 Introduction of Productivity (Introductory and Basic productivity Consultant)	CS	b/c																							
2-4-2 Facilitator Training	PRO	b/c																							
2-4-3 HRD Consulting	J.Expert	c																							
2-4-4 Personnel Management	a/b	c																							
2-4-5 Basi	CS	b/c																							
2-4-6 Supervisory Training	J.Expert	a/b																							
	a/b	c																							
2-4-7 Middle Management Training	J.Expert	a/b/c																							
2-5 Conduct company visit study.	J.Expert	a/b/c																							
	SENIOR	ALL CP																							

up.

Plan of Operations for the Follow-up Program of the Project

Calendar year			Plan of Operations for the Follow-up Program of the Project												Responsible person in project					In-put		remark					
			98				99				2000				2001												
Japanese fiscal year			IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	FTPI	senior CP	Team leader of OJT	Japanese expert	Japanese CP expert							
			III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV															
Period of F/U			From who	To whom																							
2-6 Conduct OJT for C/P on HRD/LMR.			J.Expert	a/b					1st phase				2nd phase												approximately 5 companies in full-scale OJT		
			J.Expert	a/b/c													3rd phase										
			J.Expert	a/b/c																							
2-6-1 Developing & Implementing Supervisory and Middle Management Training																											
2-6-2 Consulting in Personnel management system																											
2-6-3 Labor Management Relations																											
2-7 Jointly develop training manuals to be used as guidelines for C/P. Revision of existing training manuals will conducted if necessity arises																											
2-8 Conduct seminar.			SENIOR	RELEVANT PEOPLE																							
2-9 Evaluate the results of the training.			FTPI/ J.Expert	a/b/c	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-										

(Note) HRD and LMR C/Ps will be divided into 3 categories as follows.

a; C/Ps recruited in 1995 . b: C/Ps recruited from November 1997 before June 1998. c; C/Ps recruited from July 1998 before the end of 1998.

CS stands for C/P of consulting skill. PRO stands for C/P of promotion.

u.p.

Implementation of OJT (Consulting and Training) (Feb. 1999 ~ Feb. 2001)

(draft)

OJT at Model Companies in the First and Second Terms.

	Steering Committee	Team Leader of OJT	Japanese Expert	Remarks
1. Planning of OJT Program				
1) Selection of C/P	◎		○	
2) Selection of Model Company	◎		○	
3) Selection of Training Subject	◎		○	
4) Determination of Target	◎		○	
2. Implementation of Consulting				
1) Planning		◎	○	
2) Implementation		◎	○	
3) Management of Progress	○	◎		
4) Report Writing		◎	○	
5) Case Writing		◎	○	
3. Evaluation of OJT	◎		○	

OJT at Three Model Companies in the Third Term.

	Steering Committee	Senior C/P	Team Leader of OJT	Japanese Expert	Remarks
1. Planning of OJT Program					
1) Selection of C/P	◎			△	
2) Selection of Model Company	◎				
3) Selection of Training Subject	◎				
4) Determination of Target	◎				
2. Implementation of Consulting					
1) Planning		○	◎	△	
2) Implementation		○	◎	△	
3) Management of Progress	○		◎		
4) Report Writing		○	◎	△	
5) Case Writing		○	◎	△	
3. Evaluation of OJT	◎			○	

(Note) ◎ : Responsible person,

○ : Advisor to responsible person, giving advice and guidance to responsible person
in order to fulfill responsibility.

△ : Upon FTPI's request giving advice to responsible person/advisor upon request.

u p.

The sample of R/D of the proposed Follow-up Program of the Project

RECORD OF DISCUSSIONS
ON THE FOLLOW-UP PROGRAM ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT

With regard to the extension of the duration of the Japanese technical cooperation for the Productivity Development Project in the Kingdom of Thailand (hereinafter referred to as "the Project") based on the Record of Discussions signed in Bangkok on February 18, 1994 (hereinafter referred to as "R/D"), Mr. xxxxxxxxxxxx, Resident Representative of the Japan International Cooperation Agency in the Kingdom of Thailand, held a series of discussions with the Thai authorities concerned. The discussions were in accordance with the results of the Joint Evaluation by the Japanese and Thai teams conducted in Bangkok on November 10, 1998.

As a result of the discussions, both sides agreed to recommend to their respective Governments, implementation of the follow-up program of Japanese technical cooperation for the Project along the lines described in the document attached hereto.

Bangkok, ×××, 1998

Resident Representative
Japan International Cooperation Agency
Japan

Permanent Secretary
Ministry of Industry
The Kingdom of Thailand

U.P.

ATTACHED DOCUMENT

I Term of Follow-up Program

The duration of the technical cooperation will be extended from February 18, 1999 to February 17, 2001.

II Scope of Follow-up Program

1 The follow-up program of Japanese technical cooperation will cover the following fields:

- (1) Consulting Skills for Productivity Development (hereinafter referred to as "consulting skills")
- (2) Human Resource Development and Labor-Management Relations (hereinafter referred to as "HRD/LMR")

2 The Japanese Experts in the following fields will be dispatched

- (1) Long-term experts
(to be finalized)
- (2) Short-term experts
Short-term experts will be dispatched, if necessary.

3 Training of Thai personnel in Japan

Training of Thai personnel in Japan will not be considered in principle.

4 Provision of Machinery and Equipment

Provision of Machinery and Equipment will not be considered in principle.

III Master Plan

1. Overall Goal

Productivity development activities will be diffused and penetrated into the enterprises in Thailand through FTPI as the national productivity organization.

2. Project Purpose

Productivity development activities will be effectively performed for Thai enterprises by the Counterparts (hereinafter referred to as "C/P") of FTPI.

3. Outputs

- (0) Project operation unit will be enhanced.
- (1) C/P in FTPI will acquire consulting skills.
- (2) C/P in FTPI will acquire knowledge of HRD/LMR to productivity development.

4. Activities

Necessary activities to achieve the above-mentioned outputs will be conducted.

IV All matters other than those mentioned above will be treated in the same manner as described in the Record of Discussions signed in Bangkok on February 18, 1994.

u p.

List of Attendance

1 The Japanese side

(1) The Evaluation Team

Dr. Takeshi Usami	Leader
Mr. Masayoshi Watanabe	Technical Cooperation Program
Mr. Ko Kasuga	Technical Transfer Program
Ms. Mikiko Musha	Human Resources Development
Mr. Susumu Katsumata	Evaluation Management
Mr. Koichi Hyogo	Evaluation Analysis

(2) Japanese Experts

a Long-term experts	
Dr. Minoru Nakamizo	Chief Advisor
Mr. Masafumi Saito	Coordinator
Mr. Hajime Suzuki	Consulting Skills for Productivity Development
Mr. Yasuhiko Inoue	Productivity Promotion and Survey
b Short-term expert	
Mr. Shigeki Tsuchiya	Consulting Skills for Productivity Development

(3) JICA Thailand Office

Mr. Kenji Iwaguchi	Resident Representative
Mr. Yoshitaka Sumi	Deputy Resident Representative
Mr. Hirofumi Hayashi	Assistant Resident Representative
Mr. Akio Nakamoto	Assistant Resident Representative

2 The Thai side

(1) Ministry of Industry

Mr. Pricha Attavipach	Permanent Secretary
Mr. Thamnu Vasinonta	Deputy Permanent Secretary
Mr. Padetpai Meekun-Iamm	Deputy Permanent Secretary
Mr. Manu Leopairote	Director-General, Department of Industrial Promotion
Ms. Kanokpan Chancharaswat	Chief of Bilateral Cooperation Section Foreign Relations Division

(2) Department of Technical and Economic Cooperation

Mr. Banchong Amornchewin	Chief of Japan Sub-Division
Ms. Supranee Liamcharoen	Chief of Monitoring and Evaluation Sub-Division

u.p.

(3) Thailand Productivity Institute

Mr. Prasit Tansuvan	Executive Director
Ms. Manussawee Dhadasih	Director of Productivity Promotion Division
Mr. Sangvorn Rutnarak	Director of Consulting Division
Mr. Sitthinath Sanpanich	Head of Productivity Consultant
Mr. Pattarasak Uttamayothin	Head of Human Resource Consultant
Mr. Pornchan Shantavasinkul	Chief of International Cooperation Section

U.P.