

**（付）タイ生産性向上プロジェクト運営指導チーム報告**



## (付) 運営指導チーム報告

本プロジェクトの終了時評価調査に先立ち、下記の内容にて運営指導チームを派遣した。

- 1 派遣の目的  
終了時評価調査の実施に先立ち、必要な情報の収集、専門家チーム他との打合せを行うため。
- 2 派遣の背景  
本プロジェクトに関しては、協力期間(1994.2.18～1999.2.17)が残り少なくなっているが、協力開始約1年半後に実施機関の変更があったことから、実質的な協力期間は約3年を経たに過ぎない。かかる状況下、現在も活発なプロジェクト活動が継続しているが、終了時評価を控え、同評価に向けた実績のとりまとめ作業をすすめる必要がある。また、PCM手法の本格導入以降、生産性向上案件については初の終了時評価であり、同手法による評価について指導・意見交換する必要がある。  
かかる状況下から、終了時評価の準備作業を行い、同評価を円滑にすすめるため、運営指導を実施した。
- 3 調査・指導内容
  - ・ これまでのプロジェクト活動とそれによる成果・目標の達成状況の確認
  - ・ 終了時評価調査の取り組み方に関する打合せ
  - ・ PCM手法による評価手法の説明
  - ・ 専門家他関係者との今後の活動方針（協力期間延長問題を含む）に関する打合せ
- 4 チームの構成  
山下誠 総括 国際協力事業団鉦工業開発協力部鉦工業開発協力第一課課長代理  
勝又晋 運営管理 国際協力事業団鉦工業開発協力部鉦工業開発協力第一課職員
- 5 調査日程  
1998年9月2日～5日  
9月2日（水）（総括） 11:00 成田発(JL717)→15:15バンコク着  
（運営管理） 14:40マニラ発(TG621)→16:45バンコク着  
夜、専門家との打合せ  
9月3日（木）9:00～11:00 中溝リーダーとの打合せ  
11:00～14:30 コンサルティング技法分野についての打合せ(出席者 中溝リーダー、鈴木長専、土屋短専)  
14:30～16:30 タイ側との打合せ(タイ側：サンボン部長、マスイ部長他  
日本側：長期専門家全員、土屋短専、佐瀬短専、林所員)  
16:30～18:00 タイ事務所との打合せ(林所員) 但し、勝又は普及促進・調査分野に関する打合せ(井上長専、佐瀬短専)  
18:00～21:00 延長問題の取り扱いぶりに関する打合せ(長期専門家全員、佐瀬短専)  
9月4日（金）9:30～11:10 プラントFTPI所長との打合せ  
13:30～17:30 延長問題の取り扱いぶり、終了時評価調査に関する打合せ(長期専門家全員、佐瀬短専)  
（運営管理） 22:30バンコク発(JL718)  
9月5日（土）（総括） (タイ金型技術向上短期調査に参加)  
（運営管理） 6:20成田着

- 6 プラシット所長との打合せ内容  
別紙1のとおり
- 7 チームに対してタイ側より手交された要請書  
別紙2のとおり

以 上

## 打合せ議事録

日 時	9月4日(木) 9:30~11:10
場 所	FTPI 19F 所長室
出席者	FTPI プラシット所長 タイ生産性向上運営指導チーム 山下、勝又

0 本協議は、当方より専門家チーム全員を含めて開催するよう先方に依頼したところ、プラシット所長から、チームのみとの協議を要請されたため、右に従った。

1 冒頭、チームから、来訪の目的及び昨日の協議の概要を説明した上で、別紙“EXTENSION OF THE PROJECT”に基づき、延長問題にかかる検討の取り組みぶりを説明。

プラシット所長から、“APPLICATION FOR THE EXTENSION OF THE PROJECT (以下、「新要請書」という)”が手交され、右に基づき協議を実施したところ、概要以下のとおり。

(1) 新要請書の記載ぶり

(山下) 新要請書の4ページ目は、“SKILL ORIENTED (生産性向上のための技法を切り口とした要請)”の内容となっているが、このままでは、各技法を指導する短期専門家のみを派遣すれば良いとの印象すら受ける。そもそも実際の技術移転においては、複数の技法を活用して何らかの目的達成を目指すわけであり、その意味でより

“PURPOSE ORIENTED (技法を用いて目指すもの、例：コスト削減)”な記載とすべきである。

また、本来であれば、延長の要請書は専門家チームと内々相談されたものが提出されるべきであるが、本件の場合、残念ながら右が今日に至るまで実施されてこなかった経緯がある。他方、実際に延長の要否を決定する終了時評価まで2ヶ月を切っているところ、戴いた新要請書自体の記載ぶりを今後とも詰めていく時間はない。

新要請書の取扱については、一旦、DTECから大使館に口上書を持って正式に要請されたものをそもそも差し替えることができるか否かを含め、本日開催予定である事務所とDTECとの会合で協議されることとなっているので、右結果を踏まえ、早急に結論を出す必要があるが、自分(山下)としては、仮に差し替えが可能となった場合、新要請書については、4ページを省略し、3ページを若干修文することにより対応し、延長内容の詳細検討とは切り離すことが適当と考える。

いずれにせよ、事務所とDTECとの協議結果を専門家チームを通じて連絡したい。  
(プラシット) 記載ぶりについては、貴職ご指摘のとおりである。事務所からの連絡を受け、専門家チームとも相談して、よりUNDERSTANDABLEなものにしていきたい。

## (2) 延長後の協力内容及び技術移転の方法

### ア 延長時の協力対象範囲

(プラシット) 延長問題については、我が方がMISDIRECTされていたようであり、当初は協力対象の範囲を拡大できると思っていた。

しかしながら、先の桑島課長との面談を通じ、延長時も当初協力中の内容のみが対象となるのを理解できた。

分野についていえば、PROMOTIONは所期の目標を達成したので、PRODUCTION MANAGEMENT (PM) 及びHRDについて延長する、フォローアップによる延長をお願いしたいと考えている。

### イ 協力内容

(プラシット) 協力内容については、先程、技法中心ではまずいとの貴職の意見があり、自分(プラシット)も同意したところではあるが、基本的には4ページに記載されている内容を強化して欲しいと考えている。

すなわち、PMについては、生産ラインだけでなく、工場全体の運営管理に関する技法(MATERIAL MANAGEMENT, DISTRIBUTION等)について、技術移転をして欲しいと考えている。

また、HRDについては、現在、タイの経営者は、機械を更新すれば生産性も品質も向上するという考え方を有しているものが、依然多いので、企業のトップの意識を変えていくことが必要であると考えている。タイの中でも「賃金、組合、厚生年金等の断片的な基礎情報(技術)」は学ぶことができるので、従業員の3つの意識(WILL TO STAY, WILL TO WORK HARD, WILL TO THINK)を醸成するために、動機づけやニーズ調査の手法を総合的に教育して欲しい。

### ウ 技術移転の方法

(山下) 技術移転の方法については、(1) 現在実施している「フルスケールOJT」について、期間の短縮等、若干の見直しを行うものの、継続し、C/Pの経験を積ませるものに主眼をおくものと、(2) FTPI側が現在独自に実施している産業構造調整事業(以下“IRP”という)関連の事業(CONSULTING)に対するアドバイスの2つを考えている。

フォローアップ期間中は、専門家の関与を可能な限り少なくし、スケジューリングや人員配置についてもタイ側で管理していただきたい。なお、(1)についてもあくまでも方法論であって、(2)の中でかかるアプローチが取られるのであれば(1)を切り出す必要はないかもしれない。

いずれにせよ、繰り返しになるが専門家はHELP DESKないしCOACHとして見なし、実施・運営主体がタイ側となることがフォローアップの前提条件となる。

#### エ フォローアップ時の対象企業

(プラシット) FTPIは、プロジェクトを通じて技術移転を受けながら、右を咀嚼して企業に対して生産性向上に関するサービスを提供してきた。右に加えて、現在では、政府が推進しているIRPの中で生産性向上が最優先プログラムとして位置付けられているのはご承知のとおりだが、その調整役(COORDINATING BODY)としての役割も期待されている。したがって、貴職が発言されたようなHELP DESKないしCOACHの役割を専門家が果たしてもらえると幸いである。

OJTの対象企業としては、食品産業等の重点6分野(発言のまま)の中から、他国に比して比較優位性のある食品産業等のCORE COMPETENT INDUSTRYを対象としたい。これまで、自動車産業等の裾野産業を重点とし活動を進めてきたが、技術的に見ても日本等に太刀打ちできないことから、先端技術を必要とせず、かつ、タイが比較的優位を有している右産業を対象としていきたい。

また、対象企業の規模についても、企業規模によってC/Pが得られる経験も異なってくるので、可能であれば対象を小企業から大企業まで広く求めていきたい。

(山下) あくまでも私見ではあるが、缶詰等のAGRO-INDUSTRYについては、食文化の違いから日本ではそう発展しておらず、したがって右を専門とする専門家自体、余りいないことが予想される。

#### オ 専門家の配置

(山下) 繰り返しになるが、フォローアップ期間中の専門家はHELP DESK/COACHである。基本的には、PM/HRDそれぞれ1名ずつの長期専門家の配置を検討している。

(プラシット) 然り。タイ側としても、仮に延長がない場合はすぐに1人立ちせねばならず、そのようにしたいと考えている。

ただし、1人の専門家でHELP DESK/COACHを務められると考えているのか。

(山下) 長期専門家が不得手な部分については短期専門家で補っていく所存である。

(プラシット) PM担当の長期専門家については、個々の生産ラインの事象に捕らわれず、工場長や技師長の視点、すなわち、俯瞰的な視点(BIRD'S EYE VIEW)を持った方を派遣して欲しいと考えている。

(山下) ご提案の点については、帰国後、関係者と協議することとする。原則としてフォローアップはあくまでも当初協力期間からの継続性を確保することが大事であり、これまで一度も専門家としてプロジェクトを訪問したことがない人を派遣することは困難である。

カ 延長後の技術移転の対象とするC/P

(山下) 延長後の技術移転の対象となるC/Pについて確認したい。C/P全体のレベルアップを図るのか、特定のレベルのC/Pレベルアップを図るのか。日本側としては、シニアC/Pの数を増やすことが延長の主たる目的と考えていることから、後者が対象となると考えているが、貴職の考え如何。

(プラシット) FTPIとしては、来年度（98年10月から新年度）50名の増員を予定しており、経験のある者を採用したいと考えている。

このような中、フォローアップの対象C/Pは以下の考えに沿って全員を対象としていただければ望ましいと考えている。

- 現在のASSOCIATE及びJUNIORレベルのC/PをSENIORにする。
- 現在のSENIORレベルのC/Pをより高いレベルにする。
- 経験者とは言え、新入であるので、右新規採用職員に対し、必要な教育を行う。

(山下) 昨年度の計画打合せ調査団の合意に基づき、新規採用職員については、原則、C/Pとは見なさず、したがって、座学については先輩職員が実施するようにしていただきたい。なお、OJT等のその他の技術移転活動への参加は、これまで同様、参加していただいて差し支えないと考える。

(プラシット) HRDに関して言うと、当初から企業のトップに対する指導を目標としていた訳だが、C/Pのキャリアが不足していたことや専門家の問題もあり、目標とのミスマッチがあった。

最近、漸く経験者が採用でき、かつ、来年度も経験者を採用する予定である。現在の4名ではその経験のなさから所期の目標である企業トップへの指導はできないので、フェローアップ期間中は4名以外もC/Pとして認めていただきたい。また、専門家にもHELP DESK以上の機能を果して欲しい。

(山下) HRDの場合、PMとは事情が異なるので、柔軟な対応を検討していきたい。

キ 延長後のタイ側の体制

(山下) くどのようなであるが、現在、OJTのスケジューリング等、プロジェクト活動のマネジメントの大半は専門家チームが実施しているが、自立発展性を確保するとの観点、それに関連してフォローアップ期間中は、専門家の機能を“HELP DESK乃至COACH”とすることから、タイ側の体制を整えていただく必要がある。

昨日、サンボーン・マナスイ両部長他との事前協議の席上でも、右を依頼し、両部長より、努力する旨の回答をいただいたが、実際問題としてIRPが佳境に入ってきている中で両部長をはじめとするFTPI幹部がプロジェクトに身を割くのは困難と思われるが、貴職の感触如何。

我が方としては、フォローアップ期間中に、新たな運営体制を設立するのは如何なものかと言う考え方もあるが、例えばフォローアップ期間中は新たに“STEERING



COMMITTEE”の如きものを設置して、プロジェクトの活動の運営管理をしていく必要があると考える。特に“HELP DESK乃至COACH”に専門家の機能を限定するにしても、ある程度、FTPIの事業の進捗を承知していなければ、適切な助言・指導は出来るとは言い難く、その意味で“STEERING COMMITTEE”に専門家も参加し、適宜事業の進捗をモニタリングしておくことが肝要と思われる。

(プラシット) 現在、FTPIの所長、部長は大変忙しいので、(これまでも機能してこなかったが) 今後、両部長がプロジェクトにコミットすることは困難である。

一方で、貴職ご懸念の点は十分理解できるので、延長に際しては、プロジェクトの運営管理の責任者を1人配置することとしたい。

(勝又) それは既存のスタッフを任命するのか、それとも新規配属者からの配置を検討しているのか。

(プラシット) それぞれを視野に入れつつ、適当なものを配属することを考えたい。

(山下) 部長級のものを責任者とするのか、それとも課長級のものとするのか。

(プラシット) リクルートの結果如何ではあるが、例えば部長の業務を若干下の者に委譲して、部長が責任者となるというオプションもあり得る。

(山下) FTPIの幹部が、“MENTALLY”のみならず、“PHYSICALLY”にプロジェクトにコミットできる体制を構築していただきたい。

(プラシット) FTPIを取り巻く環境の中で、できるだけ貴意に沿うようにしたい。

以 上

## APPLICATION FOR THE EXTENSION OF THE PROJECT

(別紙 2)

Project Title	Thailand Productivity Development Project (TPDP)
Project Type	Extension Period of the project (follow-up)
Duration	18 February 1999 - 17 February 2001
Project Site	Thailand Productivity Institute (FTPI)
Requesting Agency	FTPI, Ministry of Industry (MOI)
Project Source of Assistance	Japan International Cooperation Agency (JICA)

### **I Background of the Project**

The Ministry of Industry (MOI) of the Royal Kingdom of Thailand has decided to accelerate the nation's industrialization program. One of the approach is increasing competitiveness through productivity development program.

In February 1994, the MOI on behalf of the Government of Thailand and the Japan International Cooperation Agency (JICA) on behalf of the Government of Japan signed the agreement in implementing a 5-year technical cooperation program entitled Thailand Productivity Development Project (TPDP), starting from 18 February 1994 and completing on 17 February 1999, aiming at building up the foundation of productivity movements for the Thai industry.

### **II Objective of the Project**

The overall goal of the project is to diffuse and penetrate productivity development activities into the enterprises in Thailand, while at the same time the Thai Counterparts (CP) will acquire techniques of integrated productivity improvement to enable them to assist the enterprises in productivity movement.

### **III Details of Activities**

Counterparts receive classroom training and on-the-job training in order to be qualified for productivity consultants and trainers. The activities in educating counterparts have been in 3 areas, namely productivity consulting skills (basically in the production management area), human resource development and labor-management relations, and productivity promotion and survey. Counterparts in consulting skill and HRD/LMR are developed from being trainee to senior consultants, while counterparts in promotion and survey are developed from being trainee to professional staff. Upon completion of the project, the number of expected counterparts in those classifications are illustrated in table 1.

Table 1 illustrates counterpart development program.

*Consulting Skill and HRD/LMR*

Category	By 1999
Senior Consultant	4
Associate Consultant	8
Junior Consultant	12
<b>Total</b>	<b>24</b>

*Promotion and Survey*

Category	By 1999
Professional Staff	11
Assistant Staff	6
<b>Total</b>	<b>17</b>

*Remark : The total number of counterparts by the year 1999 may be adjusted due to less number of recruits than planned.*

#### **IV Present Status**

Although the project was agreed to cover 5 years from 1994-1999, the implementation was not fully realized until the latter part of 1995, when the implementing agency was changed from Thailand Management Development and Productivity Center (TMDPC) to the Thailand Productivity Institute.

However, regardless of such circumstance; the project has proved to be very successful, in several areas of productivity consulting skills. The Thai counterparts have learnt directly from the Japanese experts both in class and on-the-job training. Improvement activities revolve around reducing costs, minimizing wastes and improving quality of the products. Not only the counterparts learn about tools/techniques and gradually develop their skills, but employees of the companies also gain experiences from consultation and change their ways of attacking problems to be more systematically.

Table 2 shows the total number of companies in service from 1996 - 1998 classified by industry.

Year	Number of Companies in service	Auto-Parts	Elec-tronics	Rubber	Food	Textile	Ferrous and Non-Ferrous	Plastic	Others
1996	19	2	1		1	2	2	9	2
1997	15	8	1					4	2
1998	17	2				2		5	8
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

#### **V Reason for Extension of the Project**

The Japanese experts have been energetically transferring consulting skills to the Thai counterparts since August 1995. They have concentrated in the production process improvement which is urgently needed for the enterprises in Thailand.

FTPI is confident that, with their effort, by the end of this project in February 1999, several counterparts will be able to render consulting services in the shopfloor area for the enterprises with minimal supervision. However, due to the delay of the project implementation of about 1 year and 4 months, several counterparts will not have adequate training. So, the number of counterparts with sufficient consulting skills will be less than desirable.

FTPI strongly believes that in order to compete or survive in the global market the Thai enterprises must improve their productivity substantially. They cannot achieve that unless they receive productivity related training and consulting.

In the production consulting area, we recognize that most of SMEs need both process improvement and production management know-how to improve their competitiveness, FTPI would like to request extended assistance from the Japanese government in two categories.

1. Upgrade counterparts who will need more training to be able to provide consultation in the shopfloor area independently. This group of counterparts should be trained through OJT to have more depth in technical skills and consultation technique. This extended training program will compensate for the counterparts who start late in the program or for the ones that have less experience in the industries.
2. Widen the counterpart expertise. For the counterparts who are capable of providing consultation in the process improvement or the shopfloor area already, it will be most beneficial if they receive additional training in other functions in the production management i.e; inventory management and production planning etc. This way they can implement integrated productivity improvement effectively. Even though some training in these subjects will be given to some counterparts in the later part of the project, the number of counterparts who will benefit may be limited. In addition, because of the time constraint of the current TPDP, the counterparts will not gain enough experience.

The Human Resource Development / Labor-Management Relation is another area that the Japanese experts will also be needed. Due to recruiting problem, most of the counterparts had minimal experience in the industries. Their qualification may not match with the background of the long term Japanese expert in the TPDP. FTPI will correct this situation by recruiting more experienced HRM personnel. If the Japanese experts can assist the counterparts with their basic and in-depth knowledge including tools and techniques to motivate employees, it will benefit Thai enterprises greatly.

The FTPI would like to emphasize that the current project will contribute to the productivity improvement in Thailand. However, in order to have more impact in the shopfloor area and the overall operation of the factory, more assistance from the Japanese Government will be greatly appreciated.

In summary, we request for extension of the project for another 2 years to have Japanese experts to help us as follows:

1. Productivity Consulting Skills in the production management
  - 1.1. Production Planning - incorporating sales forecasting, production scheduling, material logistics and applications of MRP and JIT system recognized as a key function in meeting customer requirement quickly, flexibly and without incurring high inventory cost.
  - 1.2. Plant Layout - providing the physical arrangement of raw material, products, facilities and services in order to allow worker and equipment to operate at peak effectiveness and efficiency.
  - 1.3. Material Management - incorporating many techniques to contribute short-range decision about supplies, inventories, production levels, staffing patterns, schedules and distribution of material.
  - 1.4. Other functions in the production management area that Japanese experts can provide.
2. HRD / LMR
  - 2.1. Organization Analysis - providing diagnostic tools or a guideline to identify HR activities needed to support productivity movement in the factory.
  - 2.2. Organizational Climate Survey - incorporating many techniques such as attitude survey, morale survey, etc. to provide quantitative measurement of employee's willingness to participate in productivity activities.
  - 2.3. Decision and Responsibility Analysis - providing a framework to analyze managerial competency of middle management and/or supervisor in the organization which is recognized as one of the necessary factors which help promote productivity activities in the organization.
  - 2.4. Motivation Tools and Techniques - providing a concept and application such as rewarding system, recognition system, etc. to retain the good and capable employees and motivate them to deliver higher productivity.
  - 2.5. Labor-Management Relations - providing a concept and application of how to enhance better understanding and cooperation between workers and management in the organization.
  - 2.6. Human Resource Information System - providing a concept and application of how to collect, classify, retrieve and report those essential human resource information to the management.
  - 2.7. Other functions in the HRD / LMR area that Japanese experts can provide.