

3 運営指導チーム（1998.12.16 - 1998.12.26）報告書

3 - 1 写 真

3 - 2 報告書（帰国報告会資料）

3 - 3 ミニッツ

3 - 4 団員報告書（堤、原団員）

添付資料 1 技術協力計画進捗状況表 （Annex11-1と同じため、添付省略）

2 技術協力計画進捗状況表 （Annex11-2と同じため、添付省略）

3 カウンターパートプロフィール
（インタビュー結果総括表）

4 人員配置表 （Annex5-2と同じため、添付省略）

5 供与機材稼働状況表

6 供与機材配置表（物理）

7 供与機材配置表（化学）

8 新実験棟部屋割りに関する意見書（暫定的な協議結果）

9 新実験棟レイアウト案

3 - 1 写 真



DIPとの協議

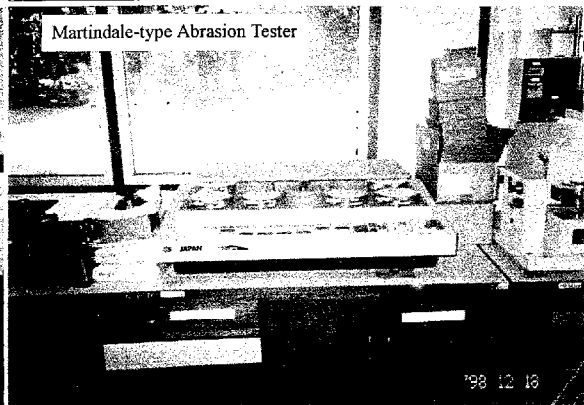
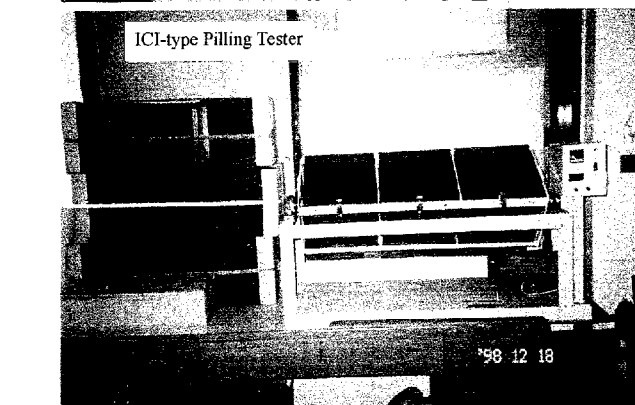
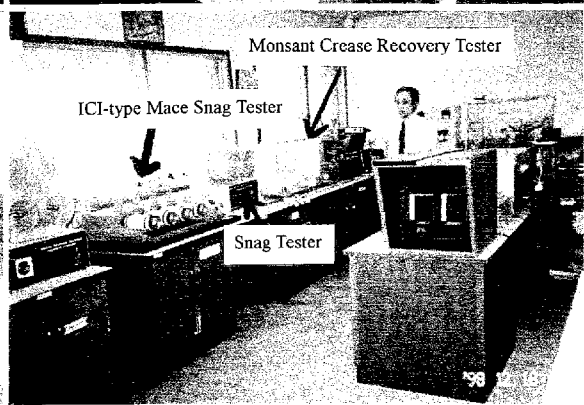
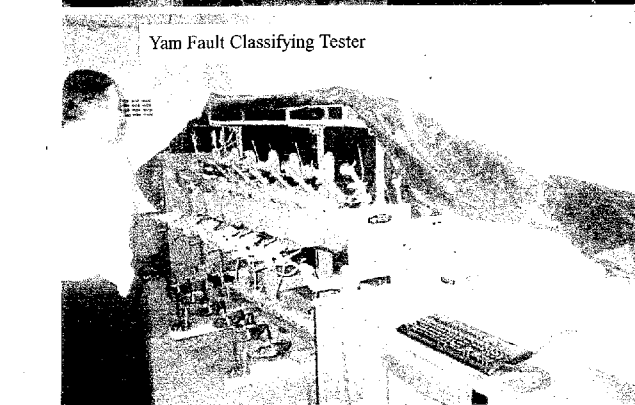
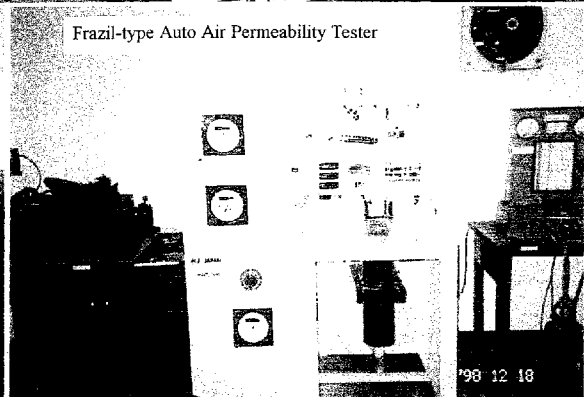
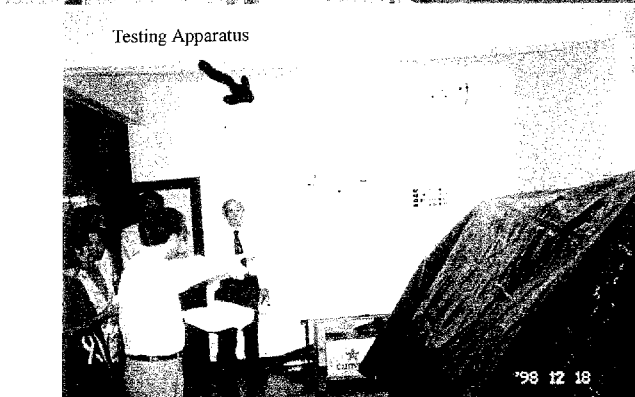
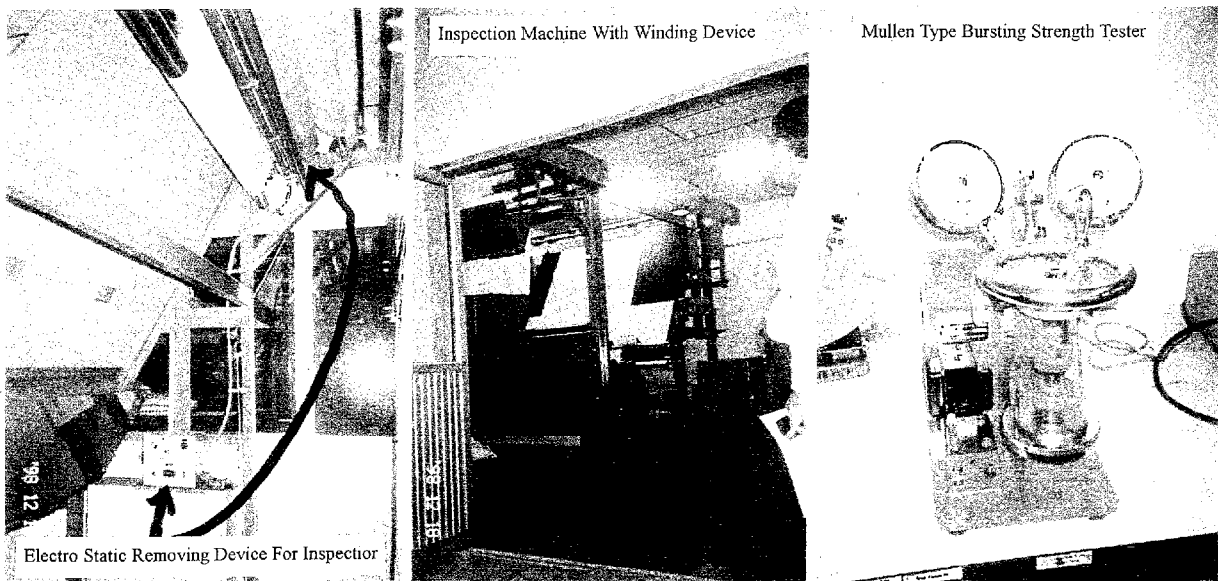


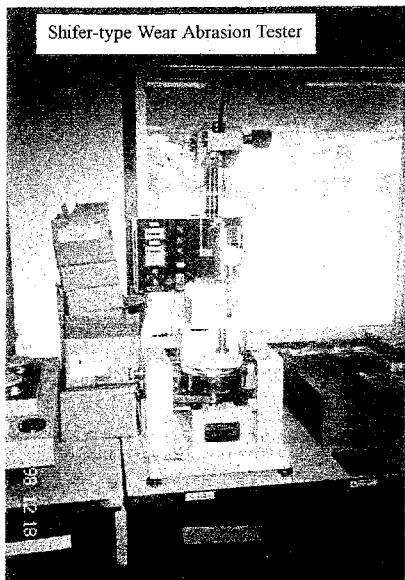
DIPとの協議



DIPとの協議後、関係者で
(前列左から西谷専門家、
堤チーム員、サティットDIP
副局長、ウライワンDIP国際
課長、後列左から新元専門
家、原チーム員、山下団
長、スチャートBISD部長、
野中JETROバンコックセン
ター次長、チャヌドンTID課
長)

主な供与機材（順番はおおむね添付資料5の順）





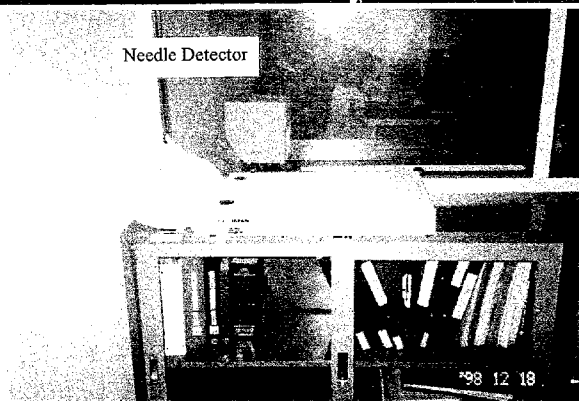
Shifer-type Wear Abrasion Tester



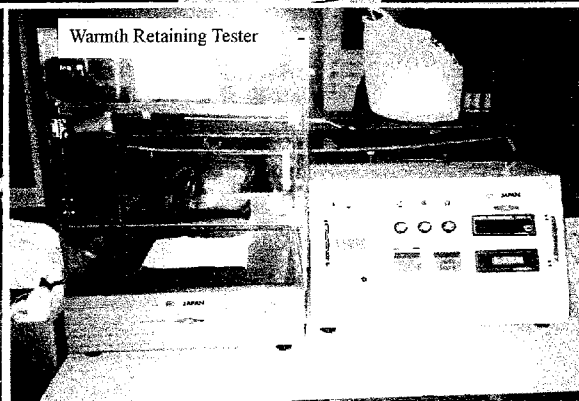
Tearing Tester



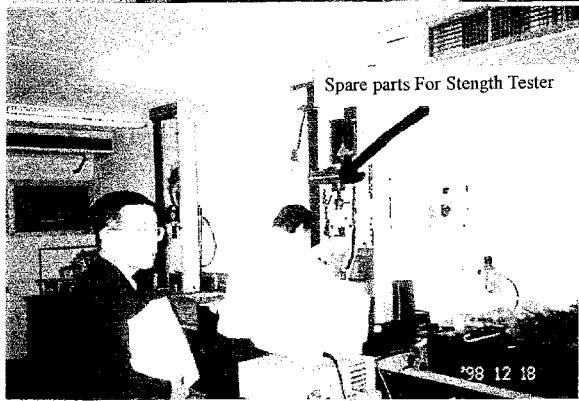
TO-type Philling Tester



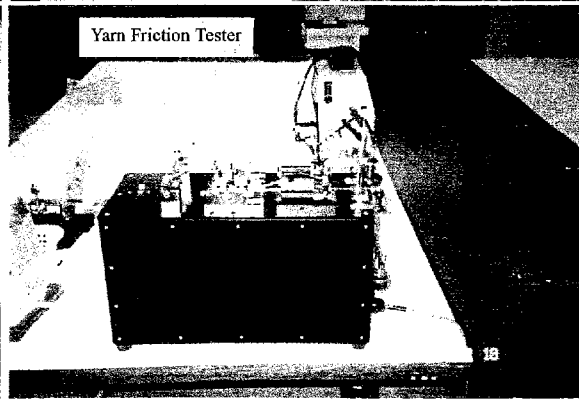
Needle Detector



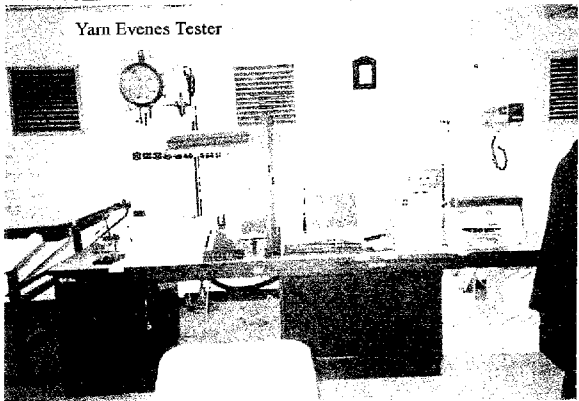
Warmth Retaining Tester



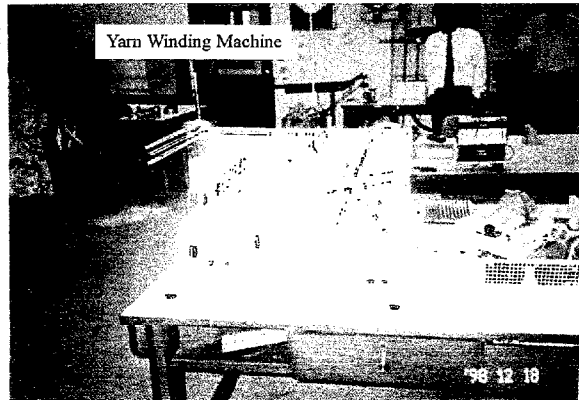
Spare parts For Stength Tester



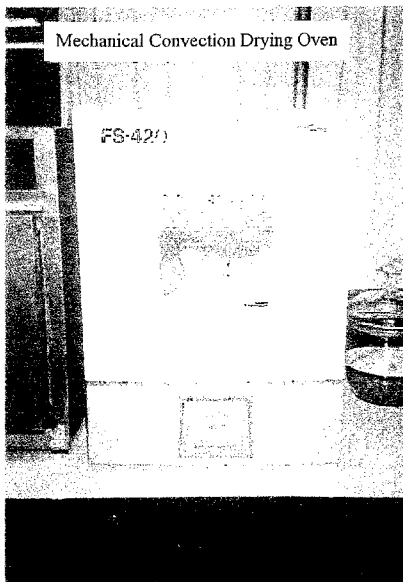
Yarn Friction Tester



Yarn Evencs Tester



Yarn Winding Machine



Mechanical Convection Drying Oven

FS-420



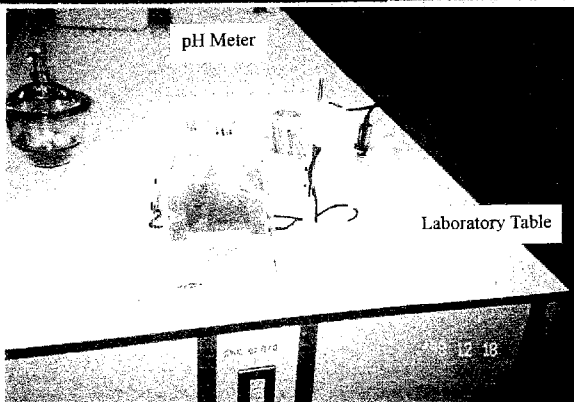
Shaker

81 21 86



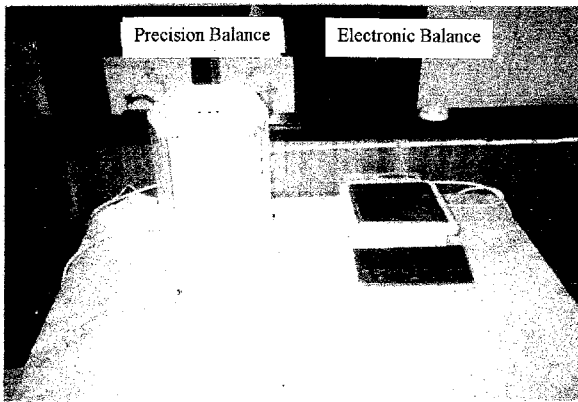
Automatic Water Distillation Apparatus

81 21 86



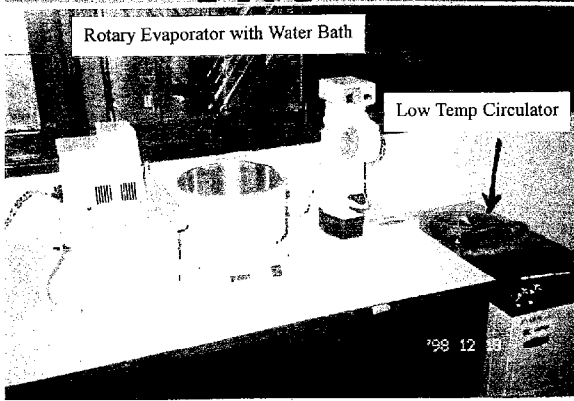
pH Meter

Laboratory Table



Precision Balance

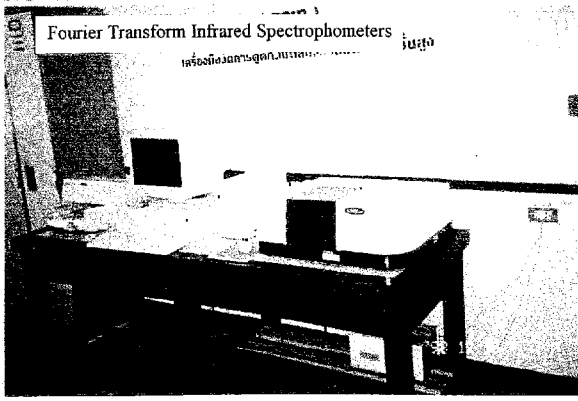
Electronic Balance



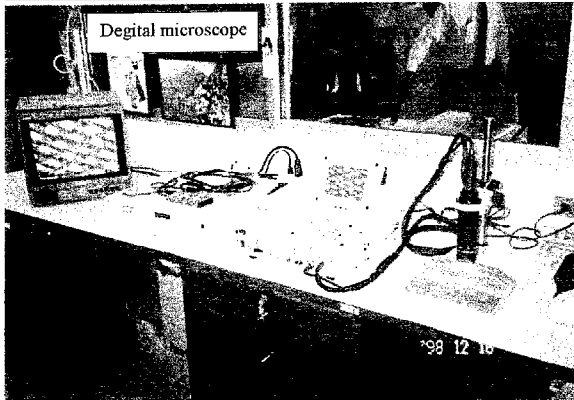
Rotary Evaporator with Water Bath

Low Temp Circulator

98 12 11

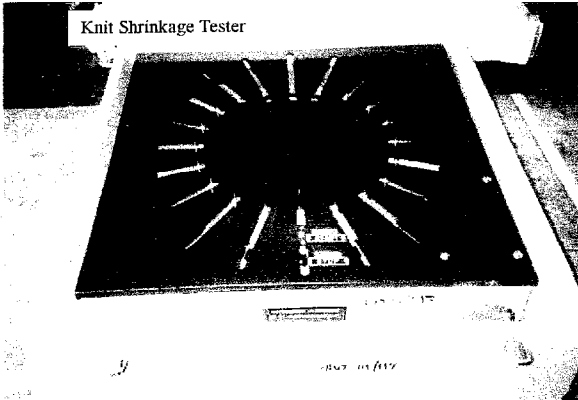


Fourier Transform Infrared Spectrophometers

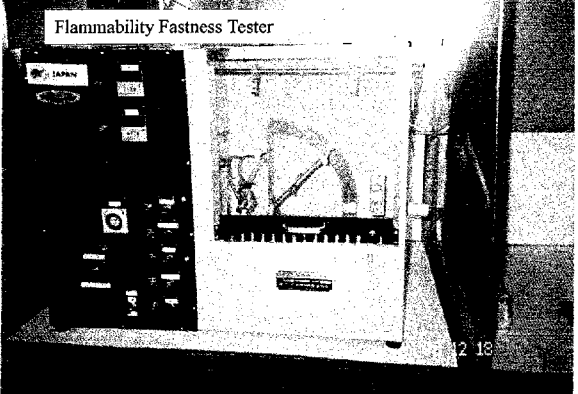
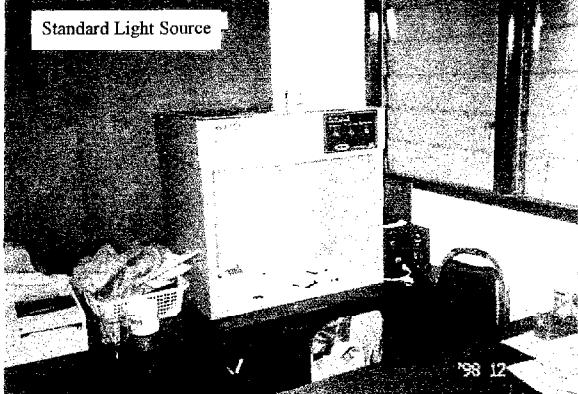
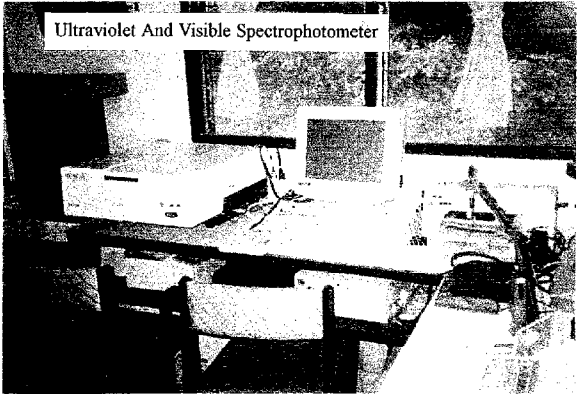
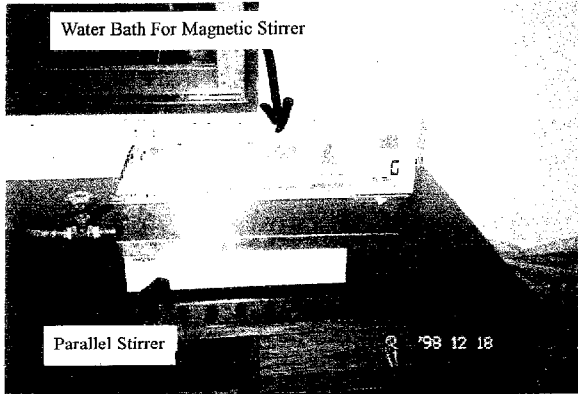
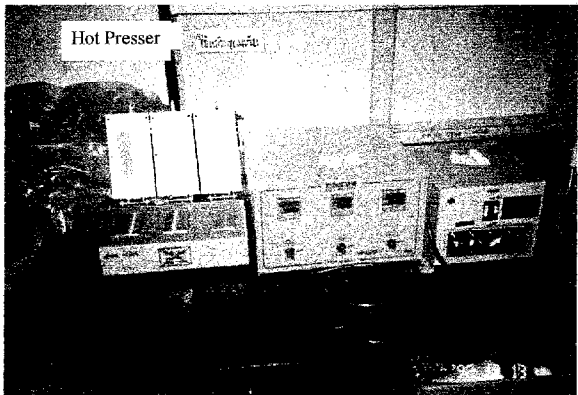
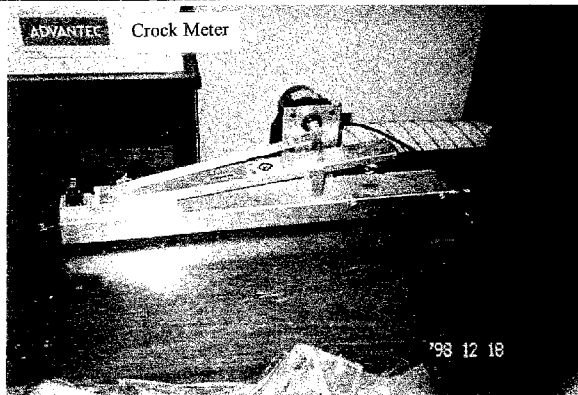
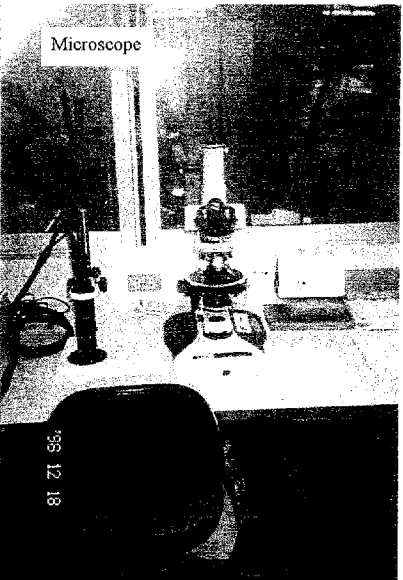
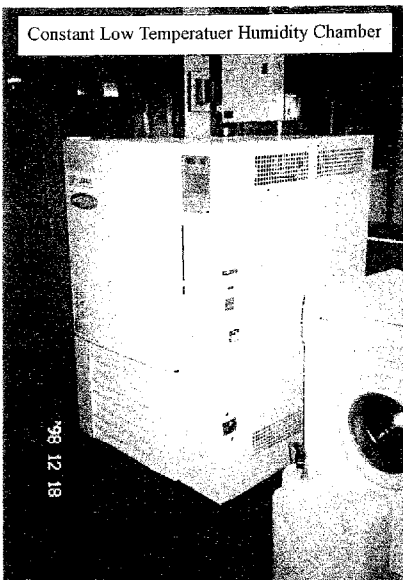


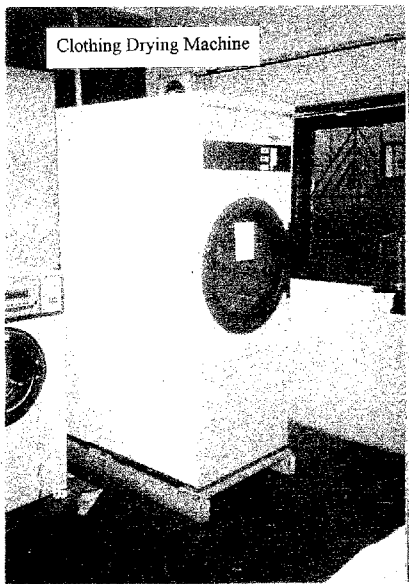
Digital microscope

98 12 16

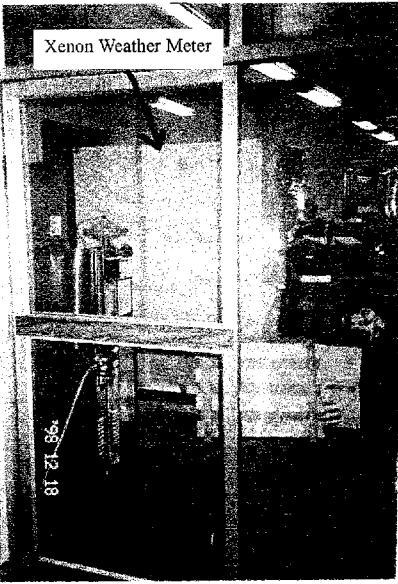


Knit Shrinkage Tester

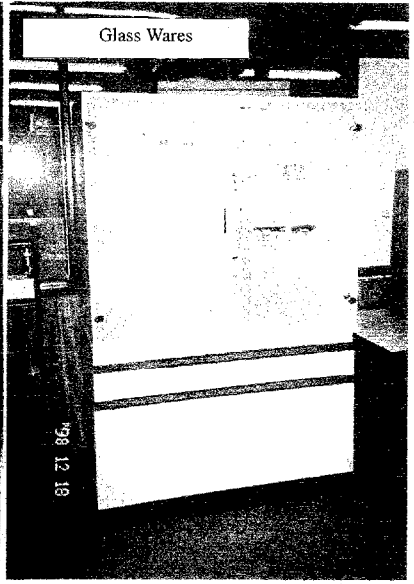




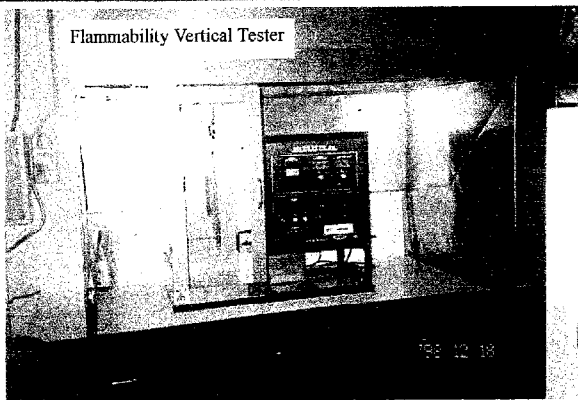
Clothing Drying Machine



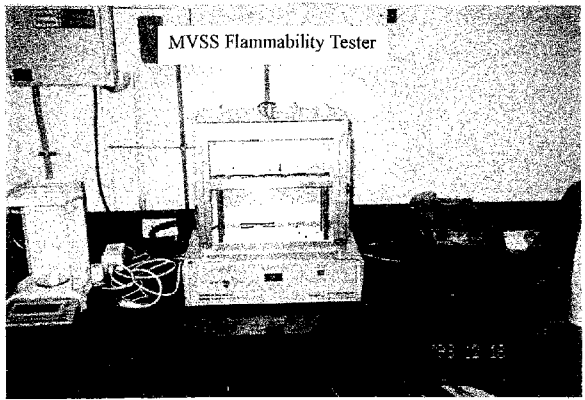
Xenon Weather Meter



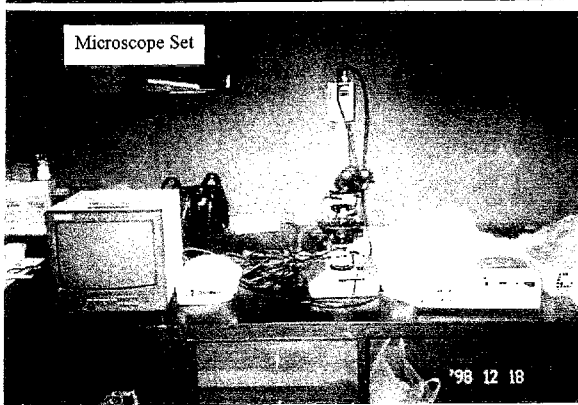
Glass Wares



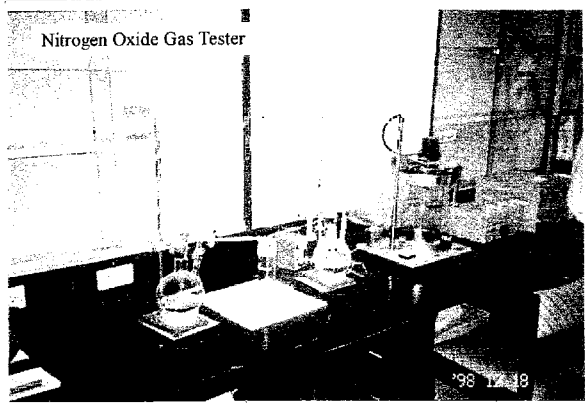
Flammability Vertical Tester



MVSS Flammability Tester



Microscope Set



Nitrogen Oxide Gas Tester

新実験棟関連

新実験棟外景



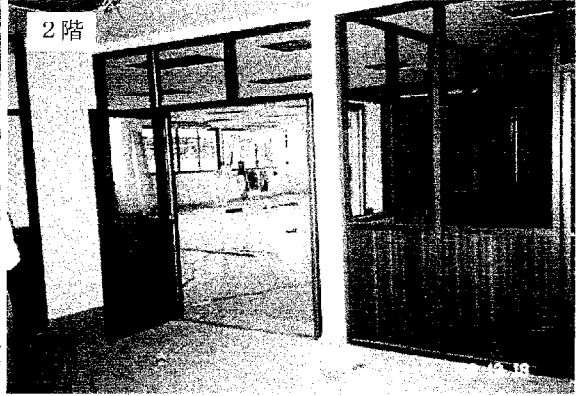
1階 (駐車場・検反室)



排水処理と思われる設備



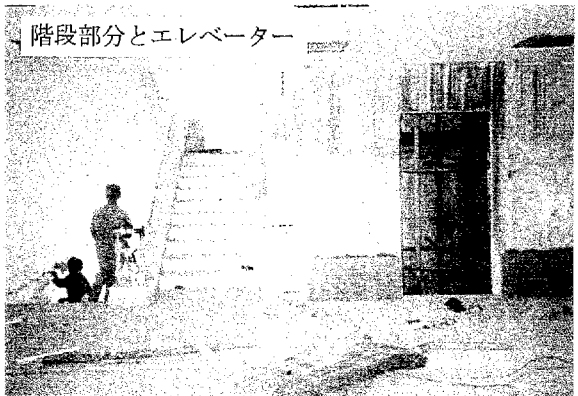
2階



2階 (床は陶製タイル)



階段部分とエレベーター



5階 (外部解放予定)



3階



3 - 2 報告書（帰国報告会資料）

タイ繊維・衣料製品試験・
検査技術向上プロジェクト

運営指導チーム

帰国報告会資料

平成11(1999)年2月

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

第1 調査団派遣の経緯

- 1 タイ王国の繊維産業は112万人の労働力を抱え、輸出額に占める割合は逡減傾向にあるとはいえ13.1%（1994年）を占め、依然として主要産業といえる。
- 2 しかしながら、都市部を中心とした労働受給の逼迫により製造業労働者の実質賃金が上昇し、一方で、賃金水準の低い中国、インドネシア、ヴェトナム等の周辺諸国が、外資の導入か貿易自由化などの経済自由化政策の下、安価な製品を輸出するようになってきているため、労働集約産業である繊維・衣料産業の比較優位が揺らいできており、その生き残りのため、特に中小繊維企業の製品の品質向上が喫緊の課題となっている。
- 3 このような背景のもと、タイ国政府は、中小繊維企業の技術の向上を目指し、工業省（MOI）工業振興局（DIP）工業セクター開発部（BISD）繊維産業課（TID）において中小繊維企業に対し技術指導を行っているところであるが、殆ど試験・検査設備を保有していない右企業のために、TIDがより質の高い試験・検査サービス等を提供していくことが出来るよう、TIDの試験・検査体制をさらに強化することを目的として、我が国に対しプロジェクト方式技術協力を要請してきた。
- 4 この要請を受け、我が国は、国際協力事業団を通じ、1996年2～3月に事前調査団を派遣し、案件の妥当性及びプロジェクト方式技術協力の実施可能性の確認を行うと共に、並行して長期調査員により中小繊維産業の実態を調査した。さらに、1996年7～8月に再度長期調査員を派遣し、協力の詳細につき調査・検討を行った後、1996年10月に実施協議調査団を派遣し、討議議事録（R/D）等の署名・交換を行った。
- 5 本プロジェクトは、同実施協議議事録（R/D）に基づき、1997年3月1日から4年間の協力期間で開始されており、1998年12月現在、長期専門家4名及び短期専門家2名が現地に派遣され、技術移転を実施している。

第2 運営指導チーム派遣の目的

- 1 R/D署名・交換とほぼ同時期（1996年10月1日）にタイ側実施機関に当たるDIPの機構改編が発表され、その後、半年以上かけて末端の組織まで改編が行われた。
- 2 1997年10月に実施された計画打合せ調査において、右改編に伴い、本プロジェクトの対象が当初予定していたLAB1、2に加え、LAB3も加わることが確認されると共に、可能な範囲で品質管理システムに対する協力も実施することとした。
- 3 現在、プロジェクト開始後1年9ヶ月が経過し、主要な供与機材も徐々にプロジェクトサイトに搬入され、据付・操作指導が実施され、プロジェクトの技術移転活動が本格化しているところである。

本プロジェクトの協力期間は4年であるため、巡回指導調査団を派遣し、中間評価（モニタリング）を実施し、これまでの技術移転の状況を確認し、右結果を踏まえ、要すれば後半期の技術協力計画の見直しを実施する必要がある。しかし、本プロジェクトの場合、明年初め

には長期専門家全員の交替が予定されている中、新実験棟への移転計画の作成の遅延や本プロジェクトの協力対象となっているTIDの試験検査部門のTTI (Thailand Textile Institute)への移管問題も持ち上がっているため、中間評価に先立ち、かかる問題点の把握をすると共に、可能な範囲で技術移転の状況を確認し、後半期の技術協力計画案を策定することを目的として、今般、運営指導チームを派遣するものである。

第3 主要調査項目

- 1 中間評価、モニタリングに関する説明
- 2 プロジェクト実施のための運営管理体制の確認（含むタイ側予算措置、C/P配置状況及び計画）
- 3 これまでのプロジェクト活動とその活動による成果・目標の達成状況の確認とプロジェクト目標達成のため、今後、必要となる活動及び投入の確認・検討
- 4 TIDとTTIのデマケーションの確認
- 5 新実験棟への移転計画の確認及び試験機器のレイアウトプランの作成

第4 運営指導チームの構成

氏名	分野	所属
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
堤 暢廣	技術協力計画	財団法人 綿スフ織物検査協会 理事長
原 一正	機材計画	財団法人 綿スフ織物検査協会 試験研究部 試験課長

第5 調査日程

日順	日付	曜日	行程					
1	12月16日	水	11:00 成田発 15:15 ハンコック着 専門家チームとの協議 (1)	(JL717) (調査日程、調査目的の確認)				
2	12月17日	木	08:00 専門家チームとの協議 (2) 10:00 TIDとの協議 (1) 13:30 DIP表敬 14:00 DIPとの協議	(調査日程、調査目的の確認) (マヌ-局長) (サティット副局長、チェンTTI専務理事、スチャートBISD部長他)				
3	12月18日	金	午前 TIDとの協議 (2)	(調査日程、調査目的の確認、一般的事項、インスティテュート構想とTID及びTTIのテーマ、新サイト移転計画、モニタリング・評価)				
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%; text-align: center;">団長</td> <td style="width:50%; text-align: center;">技術協力計画・機材計画・運営管理</td> </tr> <tr> <td>午後 BSIDとの協議 (金型技術向上事業) ファストン課長のインタビュー (団長のみ)</td> <td>午後 機材維持管理状況調査 (担当専門家、C/P同行) 専門家チームとの協議 (3) (技術協力計画 (実績及び予定) の作成)</td> </tr> </table>		団長	技術協力計画・機材計画・運営管理	午後 BSIDとの協議 (金型技術向上事業) ファストン課長のインタビュー (団長のみ)	午後 機材維持管理状況調査 (担当専門家、C/P同行) 専門家チームとの協議 (3) (技術協力計画 (実績及び予定) の作成)
団長	技術協力計画・機材計画・運営管理							
午後 BSIDとの協議 (金型技術向上事業) ファストン課長のインタビュー (団長のみ)	午後 機材維持管理状況調査 (担当専門家、C/P同行) 専門家チームとの協議 (3) (技術協力計画 (実績及び予定) の作成)							
4	12月19日	土	終日 専門家チームとの協議 (4)					
5	12月20日	日	終日 団内打合せ					
6	12月21日	月	終日 TIDとの協議 (3) (調査協議事項全部)					
7	12月22日	火	午前 TIDとの協議 (4) 午後 DIPとの協議 (2)	(調査協議事項全部) (Wrap up Meeting)				
8	12月23日	水	午前 TIDとの協議 (5) (Wrap up Meeting)					
9	12月24日	木	午前 資料整理					
			<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%; text-align: center;">団長</td> <td style="width:50%; text-align: center;">技術協力計画・機材計画</td> </tr> <tr> <td>14:00 DIPとの協議 (3) (ミッツ案及び取り進めぶり) 16:30 JICA事務所報告 18:00 生産性向上プロジェクト中溝リナーとの打合せ 22:30 ハンコック発 (JL718)</td> <td>終日 C/Pのインタビュー (1人20分程度) (チームのみ出席)</td> </tr> </table>	団長	技術協力計画・機材計画	14:00 DIPとの協議 (3) (ミッツ案及び取り進めぶり) 16:30 JICA事務所報告 18:00 生産性向上プロジェクト中溝リナーとの打合せ 22:30 ハンコック発 (JL718)	終日 C/Pのインタビュー (1人20分程度) (チームのみ出席)	
団長	技術協力計画・機材計画							
14:00 DIPとの協議 (3) (ミッツ案及び取り進めぶり) 16:30 JICA事務所報告 18:00 生産性向上プロジェクト中溝リナーとの打合せ 22:30 ハンコック発 (JL718)	終日 C/Pのインタビュー (1人20分程度) (チームのみ出席)							
10	12月25日	金	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%; text-align: center;">団長</td> <td style="width:50%; text-align: center;">技術協力計画・機材計画</td> </tr> <tr> <td>06:20 成田着</td> <td>午前 TIDとの協議 (6) (今後の取り進めぶり) 午後 JICA事務所報告 22:30 ハンコック発 (JL718)</td> </tr> </table>	団長	技術協力計画・機材計画	06:20 成田着	午前 TIDとの協議 (6) (今後の取り進めぶり) 午後 JICA事務所報告 22:30 ハンコック発 (JL718)	
			団長	技術協力計画・機材計画				
06:20 成田着	午前 TIDとの協議 (6) (今後の取り進めぶり) 午後 JICA事務所報告 22:30 ハンコック発 (JL718)							
11	12月26日	土	06:20 成田着					

第6 対処方針

本運営指導は、以下の手順で実施すると共に、可能であれば、結果をミツツに取り纏めることとする。

なお、時間的な制約もあることから、下記事項のうち0～2及び4について、本運営指導終了時までにはタイ側と共通認識を有するところまでは必ず実施する。

成果品としては、最低限、技術協力計画進捗状況表、新実験棟への移転スケジュール、新実験棟機材レイアウトを作成の上、持ち帰ることとする。

0 チームより、タイ側及び専門家チームに対し、今次チームの派遣目的及び評価・モニタリング（含むPDM及びTCP、PO等の計画管理諸表の説明）に関する説明を行う。

1 本プロジェクトの対象範囲と内容、成果といったプロジェクトの基本概念（基本計画）について、まず、チームと主に専門家との間で協議し、右が達成された具体的な状態について、共通認識を形成し、その後、右共通認識をタイ側に説明し、理解を得る。

その際、タイ側から、プロジェクト実施のための運営管理体制（含むタイ側予算措置、C/P配置状況及び計画）及びそれに関連して、TIDとTTIのデマケーション（現状及び見通し）及び産業構造改善事業（IRP）の本プロジェクトに対する影響も確認する。

2 チームが、プロジェクト（専門家及びC/P）からのインタビュー及び協議並びに現地調査を通じて、前半期技術移転状況、機材維持管理状況を調査した上で、技術協力計画進捗状況表の作成を提案し、合意された場合は共同で右状況表を作成する。

3 上記1、2の結果を受けて、可能な範囲で共同で計画管理諸表の見直し（PDM, TCP, PO, APO等）を実施する。

なお、時間的に対応が困難であった部分については、来年2月までにプロジェクトで実施するように依頼する。

また、今回、作成したものは、あくまでも暫定版として位置付け、最終的には中間評価（レビュー）実施の際にタイ側と最終合意・確認することとする。

4 チームが、プロジェクト（専門家及びC/P）と共同で新実験棟への移転スケジュール及び新実験棟の機材レイアウト各案を作成する。

5 可能であれば、以上の結果をミツツに取り纏め、署名・交換する。

第7 調査結果

運営指導チームは平成10年12月16日から12月25日までタイに滞在し、現時点でのプロジェクトの技術協力計画の達成状況を把握するために、主に日本人専門家及び実施機関であるTIDとの間で協議を行い、その結果をミッツとして取り纏めたところ、協議及びミッツの概要は以下のとおり。

なお、ミッツについては、上記6の対処方針に記載のとおり、その作成が義務づけられたものではなかったが、専門家チームからの強い要望もあり、協議結果を可能な限り全て盛り込む形で作成した。但し、時間の制約もあり、調査団帰国日までにタイ側の内部手続きを了するに到らなかったところ、署名日はWrap up Meetingを実施した12月22日付とすることとし、実際の署名は、帰国後、クーリエ便を利用して、我が方団長山下誠とマヌ工業省工業振興局長の間で実施された。

I 一般的事項

1 日本のODAの現状

チーム及びタイ側は、日本のODAの現状、すなわち、日本のODA予算が1998年度から少なくとも3年以上は継続的に減少していくことが見込まれていること、したがって、日本政府は、JICAを通じて、より効率的・効果的な形で、より実行可能性の高い、自立発展性のあるプロジェクトを形成し、実施していく必要があることを再確認した。

2 プロジェクトの運営管理の現地化

チームは、タイ側に対し、前述のODA予算の制約から、今後、調査団を毎年派遣することはきわめて困難であることを説明し、同意を得た。

このような状況から、プロジェクトの運営管理並びにモニタリング及び評価は、合同調整委員会の主導下で現地化されるのが望ましいことを確認した。

3 モニタリングと評価

(1) プロジェクト・サイクル・マネジメント (PCM)

チーム及びタイ側は、以下の諸点を再確認した。

ア プロジェクトの円滑な実施のため、全てのプロジェクト方式技術協力案件に関し、PCMと呼ばれるプロジェクトの計画・モニタリング・評価手法が導入されている。

イ PCM導入に伴い、右手法を具現化するため、PDMという表の作成が必要となった。

ウ PDMは、投入が成果に、成果がプロジェクト目標に、プロジェクト目標が上位目標に到るといった様々なレベルの原因と結果を分析するために設計されたプロジェクト管理のための道具である。

エ PDMは、投入・成果・プロジェクトの目的・上位目標といった一連の要素の因果関係

を明示しているため、プロジェクト期間中あるいは終了後、目標が達成されたか否かを判断するためのフレームワークとして使用することが出来る。

オ PDMは、プロジェクトの計画段階で作成されるべきであって、評価の段階で作成されるべきものではない。

カ このマトリックス導入の結果として、現在では、プロジェクトは投入重視ではなく、成果重視であることが求められている。

キ 換言すると、専門家派遣、研修員受入れ、機材供与はプロジェクト方式技術協力を構成する3要素であるが、現在では、専門家からカウンターパートへの技術移転の成果が重要視されており、他の2つ、すなわち、研修員受入れ、機材供与は、右技術移転を円滑に実施するための補完であると見なされている。

(2) 評価5項目の導入

チームは、タイ側に対し、PDMの導入と並行して、JICAが評価5項目を導入したことを各項目の内容と共に説明した（評価5項目は Annex 1 参照）。

(3) モニタリング

チームは、前述のPDMと評価5項目に基づき、まずカウンターパートと専門家がプロジェクトの定期モニタリングをしなければならず、このため、プロジェクト開始後6ヶ月以内に、現地主導でモニタリングシステムを構築し、以後6ヶ月毎にモニタリングを実施し、結果を関係者に周知すべきである旨、説明し、タイ側は右を理解した。

(4) 評価

チームは、以下の事項をタイ側に説明し、タイ側は理解した。

ア プロジェクト目標の達成度を評価するため、終了時評価をプロジェクト終了前約6ヶ月を目途に共同で実施する。

イ その他、プロジェクトの進捗と自立発展度を測定するために、必要に応じてプロジェクト期間中と期間後に評価を実施する場合もある。

この関連で、チームは、タイ側に対し、終了時評価の手順について以下のとおり説明した。

ア 評価の公正を確保するため、タイ側評価チームは、プロジェクトに直接関係のないメンバーを含める必要がある。同様の理由で、JICAは、日本側評価チームの一員として、専任のコンサルタントを雇用する。

イ 上述のコンサルタントは、評価に必要な情報を収集するために他の日本側評価チームメンバーに先立ちプロジェクトに派遣され、評価を実施するために必要な情報及びデータを収集し、評価グリッド案として取り纏める（Annex 2参照）。

ウ 上述のグリッド作成準備を含む評価は、PDMと評価5項目を基本として実施され、同5項目は評価の視点として活用される。

エ 日本側評価チームの他のメンバーが派遣され、タイ側評価チームと共に、成果品として合同評価報告書を作成する。

II プロジェクトに関する事項

1 関連官庁

(1) 所管官庁

工業省 (MOI) 工業振興局 (DIP)

(2) 実施機関

工業セクター開発部 (BISD) (繊維産業課 (TID))

(DIP、BISD、TIDの組織図は Annex 3-1, 3-2, 3-3参照)

2 予算

BISD、TID及びプロジェクトの1997-2001年度までの予算及び決算並びに見込みについて調査し、結果をAnnex 4に添付した。

これまで、専門家チームとしては、予算不足により円滑な運営に支障を来した経験がなかったこともあり、先方の予算措置についてあまり情報を収集していないようであったが、今後、建屋改修、移転、機材の本格稼働に伴い、対側により種々の経費が措置されていく必要があるところ、中間評価に向けて再度本項の内容について精査が必要であると思われる。

3 職階

BISD (TID) の人員には以下の2つのカテゴリーがあることを確認した (注：本項は、確認したもの、対側の要望によりミツには記載しなかった。)

(1) 政府職員 (Government Officer)

Engineer, Industrial Technical Officer, General Administrative Officer, Industrial Promotional Officer, Technicianからなる。

(2) 雇員 (Employee)

Permanent Employee, Temporary Employee, Technical Worker, Workerからなる。

政府職員と雇員の相違は主として給与面にある。雇員のうち、常勤雇員のみが政府による医療と教育制度の恩恵を受け、年金または退職一時金を受け取ることができる。他の雇員は、年間契約に基づいた月給を受け取るのみである。

4 活動

チームは、97-98年のTIDの産業界に対する技術サービスの情報提供を対側に依頼し、対側は99年1月末までに対事務所宛これを提出することに同意した。

5 プロジェクトの実施体制

(1) 総括責任者

DIP局長

(2) 実施責任者

BISD部長

(3) 副実施責任者

TID課長

6 人員配置

カウンターパート、サポーターリングスタッフ及びその他の管理部門の職員の配置状況について、現行の Lab.1, Lab.2, Lab.3という組織の切り口ではなく、物理試験・化学試験という"機能(function)"の切り口で配属時期と日本研修の時期を明記する形でAnnex5-1として取り纏めた。

更に、後述する技術協力計画進捗状況表との関連で、各技術移転項目毎にC/Pの正副の責任者及び担当を特定し、Annex 5-2の形で取り纏めた。

7 Thailand Textile Institute (TTI)

(1) 設立の背景

TTIは、1996年10月、工業省の支持の下、全ての繊維工業団体のイニシアティブにより、閣議決定により設立された。

関係者は、タイの繊維産業の国際競争力を維持し、産業の潜在能力を開発するためには、独立した（自治権を有する）機関の設立が必要と考えたからである。

(2) 使命

- ア 繊維産業開発5ヶ年基本計画策定とその見直し
- イ 上記基本計画に沿った民間部門と公共部門の調整
- ウ 基本計画に基づく方針の実現

(3) 目的と方針（第1次5ヶ年計画（1997-2001））

- ア 旧式機械の更新
- イ 各企業への品質管理システムの導入とその必要性の広報
- ウ 人的資源の開発
- エ 外国繊維産業との交流
- オ クイックレスポンスシステムの導入準備

(4) 予算

TTI予算は、Annex 6に記載したとおり、当面、政府からの補助金が交付されるが、将来的（現時点では2002年前後）には自主運営が期待されている。このため、TTIのサービス

は当初から有料である。

(5) 組織図

Annex 7 参照。

(6) 人員配置

人員配置はAnnex 8 参照。

雇用契約は1年契約で民間並の給料である。

また、TTI側としては、後述のとおり、本プロジェクト終了後は、全ての試験業務がTIDからTTIに移管されることもあり、移管後は、可能な限りC/PをTTI職員として採用したい由である。

8 TIDとTTIのデマケーション

(1) 試験施設の移管

1998年9月のTTIの理事会で、繊維・衣料部門の試験施設のTIDからTTIへの移管が決定された。また、TIDの管理棟の使用権も1998年第2四半期にTTIへ既に移管されていることを確認した。

但し、プロジェクトに必要な機材は協力期間終了までプロジェクトの管理下に置かれることを確認した。

(2) 環境試験室 (Eco-Laboratory)

1997年初の以下の事情を勧案したTTI理事会の決定に基づき、現在、TTIは環境試験室を設立中である。

ア タイには、繊維分野の環境試験室がないこと

イ TIDが、産業界の強い要請に応じて、効率よく環境試験を実施するのは困難であると判断されたこと (TIDは、政府機関であるため、柔軟な対応がし辛い。)

ウ 産業界から、EU市場への進出のため、早期の環境試験実施の強い要望が寄せられていたこと

(3) その他の試験

プロジェクト終了後は、試験施設同様、試験自体の実施もTIDからTTIへ移管される見込みであるが、協力期間中は、環境試験以外の試験はこれまでどおりTIDで実施されることを確認した。

(4) TIDとTTIのデマケーション

最終的にTIDとTTIのデマケーションをAnnex 9の形で取り纏めた。

特に上述の点以外で特記すべき点は、今後、TIDの内部の体制が整えば、TIDの試験も有料となるということである (注：現状でも、中小企業であっても、試験料を支払うことが出来るが、TID側の料金徴収等の体制が整っていないため、無料としている由である。)

9 プロジェクトの基本概念の再確認

(1) プロジェクト・デザイン・マトリクス (PDM) の確認

チームは、タイ側に対し、1999年3月の中間評価時に以下の原則及びAnnex 10に記載の原則に基づき、現地主導でPDMの見直しと確定を行うことを提案し、タイ側も前向きに検討ことに同意した。

ア プロジェクトの要約は、R/Dに記載された基本計画 (Master Plan) に沿っているべきである。

イ したがって、プロジェクトの要約が変更される場合は、R/Dの変更も行われなければならない。

ウ あるいは、R/Dの変更を行わず、プロジェクトの実際の活動とプロジェクトの要約を一致させ、解釈の相違を避けるためプロジェクトの要約をより明確化する方法として、プロジェクトの要約の各項目の解釈という位置付けで、「プロジェクトの要約の詳細内容(Detailed Contents)」を作成するという方法もある。

エ 本プロジェクトについて、R/Dを変更するか、あるいは、Detailed Contentsを作成するかは、1999年2月末までに日本側で決定する。

オ 上記のいずれの場合であっても、プロジェクトの成果は、以下の4つの切り口で整理されるのが望ましいと言える。

- a プロジェクトの運営管理
- b 機材
- c C/Pの能力 (技術移転)
- d (b及びcを用いて提供される) TIDによるサービス

カ プロジェクトの成果は、上記の4つの切り口に呼応して以下の項目が想定される。

- 0 プロジェクトの運営体制の強化
- 1 必要な機材の供与、据えつけ、保守、運転
- 2 カウンターパートの技術力向上
- 3 計画的な試験・検査サービスの実施
- 4 計画的な研修・セミナーの実施
- 5 計画的な情報提供及び巡回指導サービスの実施

キ 上記成果の見直しに基づき、プロジェクト目標も、例えば、「TIDによる中小繊維産業への技術サービスが向上される。」という形で見直され、活動を初めとするPDMのその他の部分も見直される。

(2) 技術協力計画進捗状況表の導入

チーム及びタイ側は、技術協力計画の達成度をスムーズにモニター・評価するために、技術協力計画進捗状況表を導入することに同意し、同案をAnnex11-1, 11-2のとおり作成した。

(3) その他の計画管理表

チームは、その他の計画管理表について、見直しの方針をAnnex 12のラインで提案し、タイ側これを検討することに同意した

10 プロジェクトサイトの移転

(1) スケジュール

日・タイ双方で、新実験棟完成を1999年2月第2週と仮定し、以下のとおり移転に関する暫定実施計画を策定した（Annex 13参照）。

ア TID組織の再編（Stage 0）

1998年12月第3週～1999年02月第2週

イ 新実験棟の部屋割り（Stage 1）

1998年12月第4週～1999年01月第2週

ウ 各部屋への機材配置計画（Stage 2）

1999年01月第2週～1999年01月第3週

エ 電気、水道等の設備（Stage 3）

1999年01月第4週～1999年02月第2週

オ 委員会の承認（Stage 3）

1999年02月第3週～1999年02月第4週

カ 建設（Stage 3）

1999年03月第1週～1999年03月第4週

キ 新実験棟への移転（Stage 4）

1999年04月第1週～1999年04月第4週

ク 機材の据付（Stage 5）

1999年05月第1週～1999年06月第4週

ケ 開所式（Stage 6）

1999年07月第4週

(2) 新実験棟レイアウト

チームは、機材の配置を組織割ではなく使用目的に合わせることを提案し、タイ側の同意を得た。

両者は機材のレイアウトと新実験棟に必要な条件について更に協議し、取りあえずの案を作成すると共に、討議の結果を99年1月中旬までにJICAタイ事務所を通じてタイ側に提出することを約束した。

(3) 組織の再編

チームは、新実験棟への移転と機材の再配置に伴って、他の国際的な試験機関同様、カウンターパートを、現行のLab.ベース（建屋ベース）ではなく、物理試験と化学試験という、機能別

のグループに再編することを要請し、タイ側の同意を得た。

(4) 専門家の執務室

チームは、円滑なコミュニケーションを保つために、移転後は、技術専門家とカウンターパートが同じ部屋に入ることを要請し、タイ側の同意を得た。

11 その他

(1) プロジェクトの自立発展性

チームは、長期専門家およびタイ側に対し、プロジェクトの自立発展性についての原則を以下のように説明した。

ア PDM及び評価5項目導入後、プロジェクトの自立発展性により重点が置かれるようになっていく。

イ この自立発展性は、技術的・組織的・財政的という3つの観点を含み、これらが終了時評価の際にプロジェクトが成功したか否かを決める要因となる。

ウ 本プロジェクトの場合、技術移転は若干の遅れはあるものの、着実に進んでいるが、プロジェクトの自立発展性を確保すること、移転された技術を実際の業務に適用すること、運営管理面での改善といった点に今後益々留意していかねばならない。

(2) コモン・オーナーシップ

プロジェクトの成功のためには、上記8（3）にも記載したとおり、新実験棟への移転をきっかけとして、カウンターパートの間にプロジェクトについてのコモン・オーナーシップと連帯意識（Uniformity）が醸成されることが不可欠であることを確認した。

この関連で、チームは、技術移転の成果は個人のものではなく、TIDのものであり、関連するC/P全員が共有すべきであること、特に、日本研修については、R/DのⅢ-5にも記載のとおり、全員が参加できるわけではないので、日本研修の成果はプロジェクト中で効果的に活用されるべきであることから、日本からの帰国後、すぐに研修報告会を実施したり、Echo Trainingを実施して欲しい旨、要望し、タイ側の同意を得た。

(3) 広報

双方は、以下の機会等を活用して、積極的な広報を実施することに同意した。

ア 開始式

イ 合同調整委員会及び他の主要な活動

ウ プロジェクトデイ

(4) 共通フォーマット

プロジェクトの実施、評価に必要な情報の整理のため、マイクロソフト・オフィス等のソフトウェアを使って、カウンターパート主導で専門家チームとも協議しながらできるだけ早い時期に以下の共通フォーマットを整備することに合意した。

- ア 繊維・衣料生産企業、協会のリスト
- イ プロジェクトの成果を全国的に普及する上でTIDが協力すべき研究機関等のリスト
- ウ TIDが技術サービスを提供する項目企業の技術力モニターシート
- エ 工場訪問記録シート
- オ プロジェクトで実施された各種サービスの記録
- カ 同窓会リスト
- キ 写真付きの機材管理台帳
- ク 技術研修及びセミナー参加者への質問票
- ケ 技術研修及びセミナー以外のサービスを利用した組織や個人への質問票

さらに、関係者が、プロジェクトの内容や進捗を把握しやすいように、技術移転の成果を文章の形で記録する必要性についても確認した。

(5) 産業界との関係

プロジェクトが真に成功するために、産業界との関係を密にする必要があること、そのために日側は以下の点を考慮することを同意した。

ア 同窓会の組織

プロジェクトの活動に関係したものは誰でも会員となれる同窓会を組織し、プロジェクトを側面から支援してもらう。

人的ネットワーク構築及びプロジェクトの効率性の観点から、年次総会は、たとえばプロジェクトデイや合同調整委員会に併せて開催する。

イ 関係協会理事会への参加

プロジェクトの代表者が関係工業会の理事会に参加し、産業界のニーズを取り込むと共に、プロジェクトの活動について直接ユーザーである産業界と意見交換する仕組みを作る。

(6) 今後、中間評価に向けて日日双方がフォローすべき事項

Annex 14参照。

第8 調査団所見（留意事項）

1 今次調査を通じて懸案であった「プロジェクトの基本概念」、「プロジェクト実施のために運営管理体制（含むTID及びTTIのデマケーション）」の取りあえずの確認を行ない、その上で「技術協力計画進捗状況表」を作成し、各技術移転項目に関し、担当するC/Pの明確化、現時点での達成レベル、プロジェクト終了時点での到達目標レベル及び右実現に必要な主な投入を日・タイ双方で整理できたことは大きな収穫であったと言える。

2 さらに、新実験棟への移転計画案の作成の過程で、これまで円滑な技術移転及び移転された技術の定着の支障となっていた建屋別の組織編成を、機能別の組織編成とすることについて、タイ側幹部から同意を取り付け、右をミツに記載できたことは交渉過程での偶然の産物とはいえ、ある意味で上記1に匹敵する位の価値があると言える。

3 いずれにしても、今次調査は、時間の制約もあり、主要項目は押さえることが出来たが、その細目については次回の中間評価までに日・タイ双方で十分準備し、調査時に議論されるべきと考える。

4 なお、今後、本調査の結果を踏まえて、中間評価を経て後半期の技術協力計画を確定し、技術移転が実施されていくこととなるわけであるが、その過程において以下の点を留意すべきと考えられるところ、右を記載し、もって調査団所見と致したい。

（1）コミュニケーションの確保

本プロジェクトの関連機関は、大別すると、所管であるDIP、実施機関であるBISD及びTID、そしてプロジェクト終了後、TIDの試験検査が移管される予定のTTIがあるが、TIDとTTIのみが同一の建屋に位置しており、新実験棟に移転後も、BISDのDirectorの部屋が新実験棟に設けられる可能性はあるものの、BISD自体は道路を挟んで向かいの建屋に留まる予定であり、まして、DIPはTIDから車で30～40分離れた工業省に引き続き在する予定である。

DIPの本件担当副局長であるサット氏は、BISDの前Directorであり、本プロジェクトのProject Managerであったこともあり、プロジェクトの内容を熟知しているものの、上述の地理的な乖離に加え、現在のBISDのDirector（スチャート氏）とTIDのDirector（チャブソン氏）との人間関係、TID職員のサット氏に対する感情等も相俟って、タイ側内部のコミュニケーションも必ずしも十分ではないとの印象を持った。

チームとしては、いずれにしても、事実上、現場の責任者となっているチャブソン氏がやる気を出さない限り、プロジェクトの円滑な進捗は見込めないと判断し、可能な限り、チャブソン氏の意向を優先し、右をスチャート氏、サット氏に、チームからの要望事項乃至は気付きの点に含める形で進言した。

その結果、偶然かもしれないが、通常、調査団滞在中の公式な行事（DIPとの協議、レプション）には出席しないチャストン氏がかかる行事に出席してくれたところ、これまでも、専門家チームは、特にリーダーを中心にチャストン氏の処遇に意を払ってこられたところであるが、今後もこれを継続していただきたいと考える。

注1 TID Directorのチャストン氏の個性も多分に影響していると思われるが、同氏の言によれば、プロジェクト開始直後のタイ側の機構改革により、TIDの"Director"は名称付与に近い形となり、権限は上部機関であるBISDのDirectorに集中したが、実際は、チャストン氏が本来BISDのDirectorが果たすべき職務もやらされている由。

注2 C/Pからのインタビューでは、海外留学が長く、実務経験の少ないサット氏が工業省のTID担当幹部となったため、実効性に乏しい施策が打ち出され、苦勞していると発言する者も複数名いた由。

他方、専門家チームとタイ側との間のコミュニケーションも、言葉の問題もあり、頻度は多いものの、成果的には必ずしも満足いく形では行われていないようであった。

かかる状況を勘案し、チームとしては、ア 協議の過程で重要な点については、必ず、「板書」し、翌日、議事録の形で英文で「文書化」すること、イ 左記アの結果を取り纏めて、当初、必ずしも作成予定でなかったミッツを作成することを率先して実施すると共に、並行して、ウ 主要な協議に日本語～タイ語の通訳を備上し、参加者の協議内容の理解を深めることに努めた。

プロジェクトの場合、調査団と違って、始終、タイ側と協議があり、予算及び時間の制約があるため、上述のア～ウを常時励行することは困難であると考えられるが、特に、今後、前半期の長期専門家の交替と並行して、中間評価、新実験棟の移転、開所式といったイベントが相次いで計画されているところ、重要な会議については、業務調整員が中心となって、会議の開催前にはアジェンダを、会議中には必要事項の板書を、会議後は直ちに議事録を作成するシステムを確立するよう努めると共に、システムが確立されるまでの当面の間は、自ら率先垂範して戴くと共に、また、状況に応じて通訳の備上及び自ら通訳を努めることを検討して戴きたい。

また、専門家チーム内の情報の共有化についても、決裁、供覧のシステムの見直しにより、対応して戴くと共に、長期専門家の数がリーダー及び業務調整員を入れて4名という、比較的少人数のプロジェクトであることから、ある程度、柔軟に各自のTORを解釈し、相互補完することにより、取りこぼしが可能な限り少なくなるよう留意して戴きたい。

(2) 新実験棟への移転

これまでの累次の調査団及び専門家チームとタイ側との協議結果に基づき、新実験棟への移転は、あくまでもタイ側の責任により実施され、日本側はあくまでも求めに応じ助言を行うという立場を取ってきたところである。

チームとしては、かかる原則を曲げるつもりはないが、一方で、新実験棟への移転が円滑に実施されない場合、後半期の技術移転に多大な影響があることも事実であるところ、今後は、右原則を尊重しつつも、専門家チームにこれまで以上に主体的に移転に関する会議に参画して戴きたいと考える。

具体的には、まず上記（1）に提言した形で参画することが必要かと思われる。

なお、新実験棟の内、恒温恒湿室の取扱については、我が方の費用負担も念頭に置いて柔軟に対応する必要があると思われる。

（3）他の関連機関との連携

他の関連機関との連携の重要性については、ミツに記載したところであるが、特に日本側で言えば、JETRO, JODC, AOTSといった本セクターを支援している機関との連携は不可欠であると言える。

当部で実施を予定しており、同じDIPを主管官庁とする「金型技術向上」では、プロジェクトの計画段階から、合同調整委員会のメンバーにJETRO及びJODCの現地事務所を含め、かつ、JODC専門家とのコンタクトを重視しているところであるが、本プロジェクトにおいても、今後、試験検査活動等のサービスを本格化していく上で、かかる日本人のネットワークは是非活用すべきと考えられる。

幸い、22日のWrap-up Meeting及び調査団主催の夕食会等に野中JETROバンコックセンター次長にご出席戴き、上記趣旨を説明したところであるが、次回の調査団では両事務所を訪問し、今後の協力を要請すると共に、専門家チームに於かれては、調査団訪タイに先立ち、実質的なコンタクトを開始していただきたい。

（4）情報の共有化

今次調査に於いて、情報の共有化の重要性を説明し、計画管理表や共通フォーマットの作成・見直し及びベースラインデータ（含むPDMの指標）の収集を依頼したところであるが、これについても、業務調整員を中心に、まずは中間評価に向けミツの各Annexの締切までに取り纏めて提出していただきたい。

（5）広報

広報の重要性については、タイ側に説明の上、ミツに記載したところであるが、特に開所式に向けてパンフレットの整備、記念セミナーの実施等、効果的な広報を実施するために準備すべき点が少なからずあるところ、専門家チームにおいては、バンコックにある当部を初めとする他のプロ技案件と意見交換したり、調整員会議等で配布した資料等を参照するなどして、前広に準備を取り進めて戴きたい。

以上

