

スリ・ランカ  
繊維製品品質向上計画  
終了時評価報告書

2001年2月

国際協力事業団  
鉱工業開発協力部

## 序 文

スリ・ランカ民主社会主義共和国の製造業のなかで繊維産業(主に縫製品製造業)は主要産業であり、その輸出額は、全輸出産業中、最大規模となっています。しかしながら、縫製品製造業の実態は安価な労働力を生かした下請生産体制であり、原材料(生地)の大半を輸入に依存しているのが現状です。現在は、スリ・ランカに有利な欧米の輸出割当制度(MFA)があるため競争力を維持していますが、2005年にはMFAの撤廃が予定されており、この時点までに国際競争力のある製品を生産・輸出できる体制を整えておくことが、同国の繊維・衣料産業にとって重要な課題となっています。

このため、スリ・ランカ政府は、既存の繊維研修サービスセンター(TT&SC)における、原材料生産の技術及び生産品品質検査の技術の向上を目的とし、我が国に対しプロジェクト方式技術協力を要請してきました。

この要請を受け、我が国は、国際協力事業団を通じ、1994年10月に事前調査団を派遣し、案件の妥当性を協議しました。この結果、当初、要請のあった原材料生産については、長期的な視点から、紡績を除いて協力することとしたのに加え、現実には、上述のとおり委託加工に基づく縫製品製造業がスリ・ランカの主要産業となっていることを加味し、アパレル技術及び品質保証制度の確立が必要であると判断されたため、この2分野を協力の範囲に含めました。それに伴い縫製業の職業訓練機関(CITI)を実施機関に含めた協力内容に修正することを提案し、スリ・ランカ側も同意しました。

これを踏まえ、1996年1月に実施協議調査団を派遣し、討議議事録(R/D)などの署名・交換を行い、同討議議事録に基づき、1996年4月1日から5年間のプロジェクトとして協力が開始されました。

今次調査では、2001年3月31日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等を「評価5項目」に沿って調査すると同時に、当初計画の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について、スリ・ランカ側評価チームと協議し、合同評価報告書及びミニッツで確認しました。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関し、ご協力頂いた日本及びスリ・ランカ両国の関係各位に対し、深甚の謝意を表するとともに、併せて今後のご支援をお願いする次第です。

2001年2月

国際協力事業団

理事 大津幸男



協議(右側：スリ・ランカ側評価チーム、左側：日本側調査団)



ミニッツ署名(右から、Jayamaha 大蔵・企画省日本課長、Dheerasekera 憲法問題・工業開発省次官、花井調査団長)

## 評価調査結果要約表

案件概要	国名：スリ・ランカ	案件名：繊維製品品質向上計画																					
	分野：繊維	援助形態：プロジェクト方式技術協力																					
	所轄部署：鉱工業開発協力部	協力金額(無償のみ)：																					
	協力期間	(R/D)：1997. 3.1 ~ 2001. 2.28 (延長)：	先方関係機関：Textile Training Services Centre (TT&SC), Clothing Industry Training Institute( CITI )	我が方協力機関：経済産業省																			
<p>・ 協力の背景と概要</p> <p>スリ・ランカの製造業のなかで繊維産業(主に縫製品製造業)は主要産業であり、その輸出額は、全輸出産業中、最大規模であるが、縫製品製造業の実態は安価な労働力を活かした下請生産体制であり、かつ原材料(生地)の大半を輸入に依存している。現在、スリ・ランカに有利な欧米の輸出割当制度(MFA)があるため競争力を維持しているが、2005年に予定されているMFAの撤廃までに国際競争力のある製品を生産・輸出できる体制を整えておくことが、同国の繊維・衣料産業にとって重要な課題となっているため、同国政府は、TT&amp;SCにおける、原材料生産の技術及び生産品品質検査の技術の向上を目的とし、我が国にプロジェクト方式技術協力を要請してきた。これを受け、案件の妥当性を協議した結果、アパレル技術及び品質保証制度の確立を協力の範囲に含め、それに伴いCITIを実施機関に含めた協力内容に修正した。</p> <p>・ 協力内容</p> <p>(上位目標)</p> <p>スリ・ランカの生地・衣料製品の品質が向上する。</p> <p>(プロジェクト目標)</p> <p>TT&amp;SC及びCITIによる技術サービスの質が向上する。</p> <p>(成果)</p> <p>(1)プロジェクトの組織運営体制が強化される。(2)必要な機材が適切に供与、設置、使用、維持管理される。(3)カウンターパート(C/P)の技術能力が向上する。(4)研修コース・セミナーが計画的に実施される。(5)試験サービスが計画的に実施される。(6)コンサルタンシーサービスが計画的に試行される。</p> <p>(投入)〔評価時点〕</p> <p>日本側：</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">長期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">11名</td> <td style="padding-left: 20px;">機材供与</td> <td style="text-align: right;">195,849千円</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">短期専門家派遣</td> <td style="text-align: center;">10名</td> <td style="padding-left: 20px;">ローカルコスト負担</td> <td style="text-align: right;">19,839千円</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">研修員受入れ</td> <td style="text-align: center;">16名</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>相手国側：</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="padding-left: 20px;">カウンターパート配置</td> <td style="text-align: center;">15名</td> <td style="padding-left: 20px;">機材購入</td> <td style="text-align: right;">試験用機材、ミシン、スペアパーツ、消耗品等</td> </tr> <tr> <td style="padding-left: 20px;">土地・施設提供</td> <td></td> <td style="padding-left: 20px;">ローカルコスト負担</td> <td style="text-align: right;">7,149万Rs</td> </tr> </table>				長期専門家派遣	11名	機材供与	195,849千円	短期専門家派遣	10名	ローカルコスト負担	19,839千円	研修員受入れ	16名			カウンターパート配置	15名	機材購入	試験用機材、ミシン、スペアパーツ、消耗品等	土地・施設提供		ローカルコスト負担	7,149万Rs
長期専門家派遣	11名	機材供与	195,849千円																				
短期専門家派遣	10名	ローカルコスト負担	19,839千円																				
研修員受入れ	16名																						
カウンターパート配置	15名	機材購入	試験用機材、ミシン、スペアパーツ、消耗品等																				
土地・施設提供		ローカルコスト負担	7,149万Rs																				
調査者	<p>(担当分野：氏名 職位)</p> <p>総括： 花井 正明 国際協力事業団 国際協力専門員</p> <p>技術協力計画： 宮村 康夫 経済産業省 製造産業局 繊維課 課長補佐</p> <p>技術移転計画： 堤 暢廣 財団法人 綿スフ織物検査協会 理事長</p> <p>繊維・縫製技術：原 一正 財団法人 綿スフ織物検査協会 試験研究部次長</p> <p>評価監理： 衣斐 友美 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 職員</p> <p>評価分析： 井上 猛司 テクノファイン株式会社 工業技術部長</p>																						
調査期間	2001年1月8日～2001年1月25日	評価種類	終了時評価																				

## 1. 評価の目的

評価結果から即応性の高い教訓及び提言を導きだし、今後の協力の進め方及び実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資することを目的とする。

## 2. 評価結果の要約

### (1) 実施の効率性

- ・日本・スリ・ランカ側双方によるタイミングのよい投入により、本プロジェクトがスムーズに立ち上がったことは成果の達成を促した。
- ・投入の質・量・タイミングはほぼ適切で、効率的に成果に転換された。

### (2) 目標達成度

- ・成果は達成され、プロジェクト目標は協力期間終了までに達成される見込みである。

### (3) 効果

- ・TT&SCの試験室は、スリ・ランカの繊維試験機関として、また公的機関として初めてISO9002の取得に成功した。また、アメリカやイギリスの企業から指定試験室として認められた。
- ・スリ・ランカではほとんど知られていなかった縫製におけるアタッチメントの技術が、本プロジェクトによって開始された研修コースを通じて知られるようになった。
- ・調査した顧客企業の大半は、各サービスとも品質・生産性向上に寄与していると評価している。

### (4) 計画の妥当性

- ・上位目標及びプロジェクト目標は、繊維産業を重視するスリ・ランカ政府の政策に合致する。また、MFA撤廃に備えて特に縫製品の品質・生産性向上を重要課題ととらえている繊維産業のニーズとも合致している。
- ・繊維産業の重点がアパレル産業に移行するなかで、プロジェクト活動の重点をアパレル分野においたことは妥当であった。

### (5) 自立発展性

- ・TT&SC・CITIは、繊維産業に技術的支援を行う主要機関として位置づけられており、憲法問題・工業開発省から優先的に支援されている。
- ・自己収入が年々増加しており、現在支出額の約60%を自己収入でまかなっている。自己収入を増加させるとスタッフに様々なインセンティブが与えられている。
- ・2000年度第三国研修が開催できたことから分かるように、C/Pの指導力、企画力、実行力は今後自立的に各サービスを実施していくのに十分である。

## 3. 効果発現に貢献した要因

### (1) 我が方に起因する要因・専門家によるC/Pとの密接な連携

### (2) 相手方に起因する要因・実施機関所長の強力なリーダーシップ・民間企業との密接な関係・自主的なISO9002の取得・積極的な広報活動・自己収入

## 4. 問題点及び問題を惹起した要因

### (1) 我が方に起因する要因 特になし

### (2) 相手方に起因する要因 特になし

## 5. 教訓(新規案件、現在実地中の他の案件へのフィードバック)

- ・実施機関が自己収入をあげる体制を整備するよう相手国に働きかけたり、自己収入獲得につながる活動をプロジェクトに組み入れるなどの方策をとることが望ましい。
- ・プロジェクトのステージに合わせて、日本人専門家チームとC/P側が共同で活動目標を設定し、それを定期的に確認していくことが重要である。

## 6. 提言(評価対象案件へのフィードバック(延長、フォローアップ協力の必要性等))

- ・延長の必要性はない。
- ・繊維産業の緊急課題に技術的支援を継続するため、生産性向上・生産管理・トータルな品質管理に関する技術を強化していくことが必要である。

## 略 語 表

略 称	和 訳	正 式 名 称
MFA	輸出割当制度	Multi Fiber Agreement
TT&SC	繊維研修サービスセンター	Textile Training & Service Center
CITI	縫製業の職業訓練機関	Clothing Industry Training Institute
QRC	クイックレスポンスセル	Quick Response Cell
FTA	自由貿易協定	Free Trade Agreement
UNIDO	国連工業開発機関	United Nations Industrial Development Organization

# 目 次

序 文

写 真

評価調査結果要約表

略語表

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 .....	1
1 - 2 調査団派遣の目的 .....	2
1 - 3 調査確認事項 .....	2
1 - 4 調査団の構成 .....	3
1 - 5 調査日程 .....	4
1 - 6 主要面談者 .....	5
第2章 調査協議結果要約 .....	6
2 - 1 終了時評価の実施 .....	6
2 - 2 合同調整委員会の開催 .....	7
第3章 調査協議結果 .....	9
第4章 調査団所見(留意事項) .....	14
第5章 評価結果 .....	16
5 - 1 5項目評価結果 .....	16
5 - 1 - 1 要 約 .....	16
5 - 1 - 2 実施の効率性 .....	17
5 - 1 - 3 目標達成度 .....	19
5 - 1 - 4 効 果 .....	21
5 - 1 - 5 計画の妥当性 .....	23
5 - 1 - 6 自立発展性 .....	24
5 - 2 プロジェクトの結論及び教訓・提言 .....	26

## 付属資料

1	ミニッツ	31
2	合同評価報告書	37
3	評価プロジェクト・デザイン・マトリックス( 評価 PDM )	231
4	Quick Response Cell( QRC )設立計画タイムテーブル及び関連資料	235
5	TT&SC・CITI 統合提案書( 案 )	243
6	調査団員報告	255
7	ローカルコンサルタントによる顧客調査レポート	263
8	プロジェクト関連新聞記事・写真	305



## 第1章 終了時評価調査団の派遣

### 1-1 調査団派遣の経緯

スリ・ランカ民主社会主義共和国(以下、「スリ・ランカ」と記す)の製造業のなかで繊維産業(主に縫製品製造業)は主要産業であり、その輸出額は、全輸出産業中、最大規模である。しかし、縫製品製造業の実態は安価な労働力を生かした下請生産体制であり、かつ原材料(生地)の大半を輸入に依存している。

現在、スリ・ランカに有利な欧米の輸出割当制度(Multi Fiber Agreement : MFA)があるため競争力を維持しているが、2005年に予定されているMFAの撤廃に備え、この時点までに国際競争力のある製品を生産・輸出できる体制を整えておくことが、同国の繊維・衣料産業にとって重要な課題となっている。

このため、スリ・ランカ政府は、既存の繊維研修サービスセンター(Textile Training & Service Center : TT&SC)における、原材料生産の技術及び生産品品質検査の技術の向上を目的とし、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。

この要請を受け、我が国は国際協力事業団を通じ、1994年10月に事前調査団を派遣し、案件の妥当性を協議した。この結果、当初、要請のあった原材料生産については、長期的な視点から、紡績を除き協力することとしたのに加え、現実には委託加工に基づく縫製品製造業がスリ・ランカの主要産業となっていることを加味し、アパレル技術及び品質保証制度の確立が必要であると判断されたため、この2分野を協力の範囲に含めた。それに伴い縫製業の職業訓練機関(Clothing Industry Training Institute : CITI)を実施機関に含める協力内容に修正することを提案し、スリ・ランカ側も同意した。

(注) アパレル技術については、英文ではclothingとなっているが、これは、スリ・ランカでは、apparelという単語が、帽子、靴等、身につけるものをすべて含むので衣料に特化していることを明確にするため、「スリ・ランカ」側の提案に基づき使用したものである。

この調査を踏まえ、「スリ・ランカ」側から要請内容を見直した再提案書が1995年1月に提出されたことを受け、1995年7月に長期調査員を派遣し、新たに加えられた技術移転分野を含め、技術協力の更なる検討を行った後、1996年1月に実施協議調査団を派遣し、討議議事録(R/D)等の署名・交換を行い、同討議議事録に基づき、1996年4月1日から5年間のプロジェクトとして協力が開始された。

その後、主要な供与機材がプロジェクトサイトに搬入され、1997年12月にプロジェクトの開所式も開催され、プロジェクトの技術移転活動が本格化した。

本プロジェクトの場合、技術移転項目が試験・生産の両分野にわたり、協力期間半ばで実施す

ることになっている中間評価実施に向けての作業が煩雑となることから、中間評価に先立ち、1999年7月下旬から8月初めにかけて運営指導チームを派遣し、技術協力計画進捗状況表(エバリュエーションシート)を作成した。

上記調査結果を踏まえ、2000年3月巡回指導調査団を派遣し、中間評価を実施するとともに、TT&SC、CITI所長の異動を含むプロジェクト運営上の懸案事項について、専門家チーム及びスリ・ランカ側と協議した。

その後、織物分野及び染色整理加工分野の長期専門家が技術移転活動を終えて帰任し、そのほかの分野では、2001年3月のプロジェクト予定期間終了に向け、技術移転活動のまとめ段階に入っている。

### 1 - 2 調査団派遣の目的

今次終了時評価では、2001年3月31日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(C/P)への技術移転状況等を「評価5項目」に沿って調査すると同時に当初計画の達成度を判定したうえで、今後の協力方針について、スリ・ランカ側評価チームと協議し、合同評価報告書及びミニッツで確認する。

また、評価結果から即応性の高い教訓及び提言を導きだし、今後の協力の進め方及び実施方法改善に役立てるとともに、新規の類似案件形成・実施に資することを目的とする。

### 1 - 3 調査確認事項

#### (1) 評価5項目

実施の効率性

目標達成度

効果

計画の妥当性

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) 提言及び教訓

1 - 4 調査団の構成

氏 名	担当業務	所 属
花井 正明	総 括	国際協力事業団 国際協力専門員
宮村 康夫	技術協力計画	経済産業省 製造産業局 繊維課 課長補佐
堤 暢廣	技術移転計画	財団法人 綿スフ織物検査協会 理事長
原 一正	繊維・縫製技術	財団法人 綿スフ織物検査協会試験研究部次長 兼 物理試験課長
衣斐 友美	評価監理	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
井上 猛司	評価分析	テクノファイン株式会社 工業技術部長

1 - 5 調査日程

日順	月日	曜日	日 程	
			団長、技術移転計画、繊維・縫製技術、評価監理	評価分析(コンサルタント)
1	1月8日	月		13:20 日本発( UL455 ) 20:20 コロンボ着
2	1月9日	火		専門家等インタビュー
3	1月10日	水		C/P等インタビュー
4	1月11日	木		C/P、顧客等インタビュー
5	1月12日	金		顧客等インタビュー
6	1月13日	土		データ整理・分析
7	1月14日	日		データ整理・分析
8	1月15日	月	13:20 日本発( UL455 ) 20:20 コロンボ着	関係機関等インタビュー
9	1月16日	火	9:30 大蔵省対外援助局( ERD )表敬 10:30 JICA スリ・ランカ事務所との打合せ 11:30 在スリ・ランカ日本大使館表敬 12:30 憲法問題・工業開発省表敬 14:30 プロジェクトサイト視察 16:30 専門家との打合せ ( 調査日程・調査目的・終了時評価の進め方の確認 )	
10	1月17日	水	9:30 スリ・ランカ評価チームとの協議( キックオフミーティング ) ( 調査日程・調査目的・終了時評価の進め方の確認 ) 11:00 専門家との打合せ ( 要約、5項目評価、教訓・提言 ) 16:00 大蔵省国家企画局表敬	
11	1月18日	木	9:30 専門家との打合せ ( 要約、5項目評価、教訓・提言 ) 15:00 TT&SC、CITI との協議 ( 要約、5項目評価、教訓・提言 )	
12	1月19日	金	9:30 専門家との打合せ 13:00 スリ・ランカ側評価チームとの協議 ( 効率性、目標達成度、妥当性、効果 )	
13	1月20日	土	団内打合せ、調査結果取りまとめ ミニッツ、合同評価報告書( 各々案 )作成	技術協力計画
				13:20 日本発( UL455 ) 20:20 コロンボ着
14	1月21日	日	団内打合せ、調査結果取りまとめ ミニッツ、合同評価報告書( 各々案 )作成	
15	1月22日	月	9:30 専門家との打合せ ( 要約、5項目評価、教訓・提言 ) 13:30 スリ・ランカ側評価チームとの協議 ( 自立発展性、要約、教訓・提言、今後の協力方針 )	
16	1月23日	火	10:00 TT&SC、CITI との協議 ( ミニッツ、合同評価報告書( 各々案 ) )	
17	1月24日	水	9:30 合同調整委員会、合同評価報告書及びミニッツ署名 10:30 在スリ・ランカ日本大使館報告 11:30 JICA 事務所報告 23:50 コロンボ発( UL454 )	
18	1月25日	木	11:50 成田着	

## 1 - 6 主要面談者

### <スリ・ランカ側>

#### (1) 憲法問題・工業開発省( Ministry of Constitutional Affairs & Industrial Development )

Mr. W.C. Dheerasekera          Secretary

#### (2) 大蔵・企画省( Ministry of Finance & Planning )

Mr. J.H.J. Jayamaha          Director, Japan Division, Department of External Resources

Mr. H.M. Gunasekera          Director, Industry Division, Department of National Planning

#### (3) Textile Training & Services Centre( TT&SC ), Clothing Industry Training Institute( CITI )

Mr. K. Rasaputra              Director, TT&SC・CITI

Mr. P. Gunawardana          Deputy Director, TT&SC

Mr. K.A.G. Dayaratne          Deputy Director, CITI

Mr. H.H. Saheed              Marketing Specialist, TT&SC

Ms. M.P.H. Aeykoon          Accountant, TT&SC・CITI

### <日本側>

#### (1) 在スリ・ランカ日本大使館

公文      敦                      二等書記官

#### (2) JICA スリ・ランカ事務所

海保   誠治                      所長

鈴木   康次郎                      次長

尾上   能久                      所員

#### (3) プロジェクト専門家

仲井   儀英                      チーフアドバイザー

渡部   佳彦                      業務調整

鷲見   繁樹                      試験技術

蓮見   雄治                      アパレル技術

石塚   剛                      アパレル技術

## 第2章 調査協議結果要約

### 2-1 終了時評価の実施

(1) 調査団は、スリ・ランカ側の実施機関である TT&SC 及び CITI との協議、及び両機関が実施するサービスの顧客やプロジェクト C/P、日本人専門家に対してアンケート・インタビュー調査を行ったうえ、評価5項目に基づいて本プロジェクトの評価分析を行った。また、調査団派遣前にローカルコンサルタントによって行われた顧客企業に対する調査の結果も評価に活用した。評価の結果については、花井団長をリーダーとする日本側評価チームと TT&SC・CITI の Rasaputra Director をリーダーとするスリ・ランカ側評価チームとの協議に基づき、合同評価報告書( Joint Evaluation Report )に取りまとめた。

### (2) 成果・プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトの成果として、C/P が技術力を向上させ、各サービス(研修コース、セミナー、試験サービス、コンサルタンシーサービス(試行))がより活発に実施されるようになったことが確認された。

例えば、技術移転活動を通じて直接的・間接的に改訂された研修コースや、新規に開始されたコースが多数みられる。特に、CITI の研修コースは 1995 年の 63 コースから 2000 年の 95 コースへと順調な伸びをみせており、キャンセル待ちの研修希望者がでるほど盛況である。また、TT&SC の試験サービスについても、試験数が 1996 年の 8,307 件から 2000 年の 14,571 件に伸び、TT&SC による織物・染色企業向けのを除き、顧客数・収入ともに増加している。

顧客へのアンケート・インタビュー調査の結果によれば、研修コース・セミナーに対する満足度は高く、大半の調査対象企業が効果的と評価している。また、継続して利用を希望している企業も多い。試験サービスについても、企業にかなり認知されており、試験料は妥当と評価されている。また、試験の信頼性や迅速性に関してもよい評価を得ている。

### (3) 効果の発現状況

本プロジェクトの実施により、以下のとおり間接的・直接的な効果が発現していることが確認された。

直接的な効果としては、TT&SC 試験室が自主的に ISO9002 を取得したこと、欧米企業から指定試験室として認定されたこと、5s 活動が企業に導入され実践されていること、今までスリ・ランカではあまり知られていなかったアタッチメント技術が広まったこと、第三国研修を開始できたことなどがある。

間接的効果としては、アタッチメント技術の研修修了者が自分の工場に当該技術を適用し、

生産性が向上したこと、研修修了証書の取得が雇用確保や地位向上に貢献していること、バングラデシュ人講師対象の研修コースが彼らの新規コース立ち上げに寄与したことなどがあげられる。また、アンケート・インタビュー調査した企業の8～9割がTT&SC・CITIのサービスは品質向上・生産性向上に役立っていると回答している。

以上から、本プロジェクトは上位目標である「スリ・ランカの生地・衣料製品の品質向上」についてかなりの貢献をしていることが確認された。

#### (4) 評価調査の結論

本プロジェクトにおいては、投入が効率的かつ効果的になされ、期待された成果は達成されてきた。よってプロジェクト目標は協力期間終了までに達成される見込みである。

また、TT&SC・CITIは近い将来合併し、機能強化を図ることによって、繊維・縫製産業の変化に応じて要員・設備を柔軟かつ集中的に投入することを計画している。さらに、TT&SC・CITIとも自己収入が年々増加していること、大蔵省・工業開発省が当該産業の重要性を十分認識していること、プロジェクト終了後も第三国研修が実施されることから、本プロジェクトの成果は今後も発展するものと期待される。

ただし、2005年のMFA廃止後に備えて繊維産業の緊急課題に技術的支援を継続するためには、さらに生産性向上、生産管理、トータルな品質管理に関する技術を強化していくことが必要である。

(5) 評価調査結果の要約、評価結果の詳細については、第5章の評価結果及び付属資料2 合同評価報告書のとおり。

(6) 提言・教訓については、付属資料2の合同評価報告書のとおり。なお、今回スリ・ランカ側評価チームに加わったローカルコンサルタントから、協議中、顧客企業調査の報告を行ってもらった。これは、顧客企業の満足度やサービスの効果、ニーズや改善点についての調査結果をTT&SC・CITIにフィードバックするよい機会であったと思われる。

#### 2-2 合同調整委員会の開催

2001年1月24日、本プロジェクトの合同調整委員会を開催し、以下の点について確認・意見交換を行い、結果をミニッツに取りまとめ、日本側花井団長及びスリ・ランカ側憲法問題工業開発省次官との間で、署名・交換を行った。

(1) 合同評価報告書の承認

上述の合同評価報告書の内容について承認し、計画どおり 2001 年 3 月 31 日をもって本プロジェクトを終了することを確認した。

(2) 本プロジェクト終了時までの投入計画

スリ・ランカ側とプロジェクト終了時までの投入計画について以下のとおり確認した。

1) 日本側投入

長期専門家 5 名の派遣( 継続 )

ミニッツに記載のとおり。

短期専門家 1 名の派遣

ミニッツに記載のとおり。

2 名の研修員受入れ

ミニッツに記載のとおり。

機材供与

技術文献・規格類を調達手続き中である。

2) スリ・ランカ側投入

プロジェクト実施に必要な投入を行う。

(3) 自立発展性の確保

日本側がプロジェクトの自立発展性の重要性を強調し、スリ・ランカ側はこれを理解した。自立発展性を確保するため、合同評価報告書の短期的提言をフォローアップする措置について、その計画もしくは進捗状況に関する報告書をプロジェクト終了時に JICA スリ・ランカ事務所に提出するよう日本側が要望し、スリ・ランカ側がこれに同意した。また、実績を追記した QRC 設立計画のタイムテーブル及び顧客へのアンケートのフォーマットを当該報告書に添付することを日本側が提案し、スリ・ランカ側は合意した。

(4) 更なる協力に対するスリ・ランカ側の要望

スリ・ランカ側は、2002 年以降クイックレスポンスセル(QRC)に対するミニプロジェクト(アパレル長期専門家 1 名、生産管理短期専門家 1 名)を開始することを要望した。

さらに、スリ・ランカ側は本プロジェクト終了時から上記のミニプロジェクト開始までの期間、現在のアパレル技術の専門家がとどまることを要望した。



### 第 3 章 調査協議結果

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査結果
1 評価用 PDM の確定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2000年3月の巡回指導調査において、モニタリング・評価を容易にするとの観点から、既存のPDMに「プロジェクトの要約(Narrative Summary)」の解釈欄(Detailed Contents of Narrative Summary)を加え、また、指標・指標データ入手手段の見直しを行い、PDMを修正した。</li> <li>・ 今次終了時評価にあたり、プロジェクト及び当部において、上記修正後のPDM(特に指標、指標データ入手手段)について再検討を行い、評価用PDM案を作成した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指標の妥当性、及び指標データ入手手段の入手可能性を含め、左記案の内容を日本側評価チームとスリ・ランカ側評価チームとの間で再確認したうえで、評価用PDMを確定する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記案を再確認し、評価用PDMを確定した。(Annex1)</li> </ul>
2 評価調査の方法		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価調査の方法の概略は以下のとおり。</li> <li>(1)「評価用PDM」を基に、調査項目、確認事項、及び情報源を整理し、「評価グリッド」にまとめる。なお、主な情報源は以下のとおり。 スリ・ランカ側幹部 (工業開発省次官、TT&amp;SC・CITI所長、副所長) 前TT&amp;SC・CITI所長、繊維業界団体幹部、TT&amp;SC・CITIのサービスを受けている企業に対する質問表及びインタビュー 専門家、C/P・S/S (サポーティングスタッフ)に対する質問表及びインタビュー 活動状況を示す諸資料</li> <li>(2)「評価5項目」に従って「終了時評価調査票」及び「合同評価報告書」(Joint Evaluation Report)をドラフトとして評価結果を取りまとめる。</li> <li>(3) 評価結果を、スリ・ランカ側評価チームと協議のうえ、合同評価報告書として取りまとめる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スリ・ランカ側評価チームとの協議に際し、左記を説明し、理解を得た。</li> </ul>
3 合同評価報告書の作成		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 下記(1)~(7)について、対処方針に従い評価調査を実施し、評価結果をスリ・ランカ側評価チームと協議のうえ、合同評価報告書として取りまとめる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記のとおり評価調査を実施し、スリ・ランカ側評価チームとの間で合同評価報告書に評価結果を取りまとめた。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>(1) 実施の効率性</p> <p>1) 投入の確認</p> <p>2) 実施の効率性</p>	<p>1) 日本側</p> <p>1996年1月の実施協議調査で作成し、以降累次の調査団で見直した暫定実施計画(TSI)に従って、専門家派遣、研修員受入れ、機材供与を実施してきた。</p> <p>&lt; 2000年12月までの投入実績 &gt;</p> <p>専門家派遣(延べ21名)</p> <p>(ア) 長期専門家(11名)</p> <p>a チーフアドバイザー 1名</p> <p>b 業務調整員 1名</p> <p>c 織物技術 2名</p> <p>d 染色整理加工技術 2名</p> <p>e 試験技術 2名</p> <p>f アパレル技術 3名</p> <p>(イ) 短期専門家 10名</p> <p>研修員受入れ 16名</p> <p>機材供与 約195,849千円</p> <p>ローカルコスト支援 約19,839千円</p> <p>総経費 約8.9億円</p> <p>(上記・には、プロジェクト終了までの見込み額を含む)</p> <p>2) スリ・ランカ側</p> <p>ローカルコスト措置</p> <p>C/P・S/S配置(延べ31名)</p> <p>建物施設整備・改修</p> <p>機材調達: 試験用機材、マシン、スペアパーツ、消耗品等</p> <p>・スリ・ランカ側による機材を受け入れるための努力もあり、機材の据え付けをプロジェクトの前半期に終え、他の投入もタイミングよく行われたため、プロジェクトが円滑に立ち上がった。その後も、日本、スリ・ランカ双方による時宜を得た投入により、期待された成果を達成してきている。</p>	<p>・日本、スリ・ランカ双方の投入計画及び実績を確認する。</p> <p>・投入の規模・タイミングの妥当性について確認する。</p> <p>・プロジェクトの成果に対する投入の妥当性を確認する。</p> <p>・プロジェクトの支援体制について確認する。</p> <p>・他のプロジェクトとの連携について確認する。</p>	<p>・左記について確認した(プロジェクト終了までの投入計画については4(1)参照)。</p> <p>・左記について確認した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</p>
<p>(2) プロジェクト目標の達成度</p>	<p>・評価用PDM(案)のプロジェクト要約の解釈欄において、本プロジェクトの目標は、「TT&amp;SC及びCITIがより質の高い技術サービスを提供できるようになる」ことであると整理している。</p>	<p>・プロジェクトの成果の達成度合い、及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>・左記について検討した結果、協力期間終了までにプロジェクト目標は達成される見込みであることを確認した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</p> <p>・左記を調査した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査結果
(3) 効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価用PDM(案)のプロジェクト要約の解釈欄において、本プロジェクトの上位目標は「スリ・ランカの生地・衣料品の品質が向上する」ことであると整理している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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。</li> <li>・ 直接的、間接的に、プロジェクト活動がスリ・ランカ社会・企業に及ぼした影響について調査し、評価する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記を評価した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</li> <li>・ 左記について、関係者・顧客企業へのアンケート・インタビューによって調査し、結果を評価した。また、調査団派遣前にローカルコンサルタントによって行われた顧客満足度調査の結果も評価に活用した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</li> </ul>
(4) 計画の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スリ・ランカ政府は、繊維・衣料産業を外資導入、外貨獲得、雇用促進、地方振興の面で重要な産業と位置づけている。また、2005年に輸出割当制度(MFA)が廃止されるまでに、国際競争力のある製品を生産・輸出できる体制を整えておくことが同国の繊維・衣料産業にとって重要な課題となっている。このような背景のもと、TT&amp;SC・CITIが繊維・衣料産業に対してより質の高いサービスを提供することを目的として本プロジェクトが1996年4月から開始されている。</li> <li>・ 1998年に輸入生地等への関税が撤廃された影響もあり、染色・織物産業は落ち込み、これら企業からのTT&amp;SCの研修へのニーズは減少している。一方、衣料産業は依然成長傾向にあり、TT&amp;SC・CITIの各技術サービスへのニーズが高まっている。</li> <li>・ また、2000年2月にインド・スリ・ランカフリートレードアグリーメント(FTA)が発効し、スリ・ランカの繊維・衣料産業に及ぼす影響が懸念される。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上位目標とスリ・ランカの国家政策及び繊維産業界のニーズとの整合性を確認し、上位目標の妥当性を確認する。</li> <li>・ スリ・ランカの国家政策と本プロジェクトの位置づけ(他の類似機関との住み分けを含む)プロジェクト目標と上位目標との整合性、繊維産業界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。</li> <li>・ 上位目標・プロジェクト目標・成果・投入の相互関連性及びプロジェクトの協力範囲について計画設定の妥当性を確認する。</li> <li>・ ニーズ把握、プロジェクトの計画立案・計画変更のプロセス、相手国実施体制、国内支援体制等の観点から、妥当性に欠いた要因の有無を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記を確認した。詳細については、終了時評価調査表を参照。</li> </ul>
(5) 自立発展性の見通し 1) 組織的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TT&amp;SC・CITIは繊維産業に技術的支援を行う主要機関として位置づけられており、上部機関である工業開発省から優先的に支援されている。</li> <li>・ TT&amp;SC・CITIの所長が兼務されていることもあり、両機関の連携は円滑に行われている。また、両機関の意思決定は理事会が握っており、組織運営はスリ・ランカ側が自主的に行っている。</li> <li>・ TT&amp;SC・CITIのサービスは、顧客からの評判がよく、サービスの実績は増加傾向にある。特に、TT&amp;SCの試験サービス、CITIの研修コースは順調に収入を伸ばしている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TT&amp;SC・CITIの政策的役割・位置づけを確認する。</li> <li>・ TT&amp;SC・CITIの運営管理システムの現状を確認し、今後自立的に機能していくことが可能か評価する。</li> <li>・ TT&amp;SC・CITIのサービスに対する顧客企業の満足度及び国際貿易の動向による繊維産業への影響などを確認し、今後もTT&amp;SC・CITIが繊維産業界に利用されているかどうか評価する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 左記を確認した。詳細は、終了時評価調査表を参照。</li> <li>・ 左記を確認した。詳細は、終了時評価調査表を参照。なお、TT&amp;SC・CITIの統合計画については、「第9調査団所見(留意事項)」参照。</li> <li>・ 左記を確認・評価した。詳細は、終了時評価調査表を参照。なお、コンサルタンシーサービスを専門に行うクイックレスポンスセル(QRC)の設立計画に関しては、「第9調査団所見(留意事項)」参照。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査結果
2) 財政的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>各サービスや機材の賃貸料により、TT&amp;SC・CITIは自己収入が年々増加しており、政府交付金の減少にもかかわらず、今まで組織運営に支障を来すことはなかった。現在、支出額の約60%を自己収入で賄っている。工業開発省から自己収入増を指示されていること、自己収入を増加させるとスタッフに様々なインセンティブが与えられることから、自己収入増加へのインセンティブは高い。</li> <li>機材の維持管理費については、今まで一定額が確保されてきている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TT&amp;SC・CITIの政府からの予算措置状況、各サービスによる収入の状況・その割合、機材維持管理費の措置状況及びこれらの今後の見通しを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記を確認した。詳細は、終了時評価調査表及び合同評価報告書 Annex21・24を参照。</li> </ul>
3) 技術的・人的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>今年度から第三国研修を開催できたことから分かるように、C/Pの指導力、企画力、実行力は今後自立的に各サービスを実施していくのに十分なレベルに達している。</li> <li>機材の維持管理については、現在は日本人専門家が協力しているものの、機材保守部門が組織され、C/P自らが調達・保守等の手続きを行ったり、簡単な修理は自ら行ったりしている。</li> <li>プロジェクト実施期間中、離職をしたC/P及びサポーティングスタッフは31名中3名であった。また、現在TT&amp;SC・CITIの自己収入の一部がスタッフへの様々な手当やインセンティブにあてられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトを通じて移転された技術の定着状況、及びその技術を維持・発展するための方策を確認する。</li> <li>TT&amp;SC・CITIスタッフの離職の状況、及び可能な範囲で賃金・労働環境を確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記を確認した。詳細は、終了時評価調査表を参照。</li> <li>なお、スタッフの海外技術研修に関しては、主に試験・染色・運営管理・エンジニア部門のスタッフが、年10名程度、JICAやアジア生産性機構の支援等により、海外(インド、シンガポール、タイ、バングラデシュ、韓国、中国、フィリピン、マレーシア等)に研修に行っていることを、TT&amp;SC・CITI所長から口頭で確認した。</li> <li>また、TT&amp;SC試験室による試験所認定制度ISO/IEC17025の取得計画については、「第9調査団所見(留意事項)」参照。</li> <li>休日出勤手当、コンサルタンシー手当、特別手当、所得税免除、民間よりも恵まれた労働環境(週休2日制、42日の有給休暇など)がスタッフの離職を抑えていることを確認した。</li> </ul>
(6) プロジェクト終了の見通し	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門家チームから、本プロジェクトは、所期の目標を達成し、2001年3月までの協力期間で終了する見通しであることをスリ・ランカ側と確認している旨、報告されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記(1)~(5)の調査結果に従い、本プロジェクトの協力期間内での終了見通しを確認する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本プロジェクトは協力期間内に目標を達成する見込みであり、当初予定のとおり終了することを確認し、ミニッツに確認した。</li> </ul>
(7) 教訓・提言		<ul style="list-style-type: none"> <li>本調査結果を総合し、スリ・ランカ側関係機関に対する、プロジェクトの今後のあり方についての短期・中長期の提言、及び将来開始される類似のプロジェクトへの教訓を導き出す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>終了時評価調査表を参照。</li> </ul>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査結果
<p>4 合同調整委員会の開催</p> <p>(1) 協力期間内の協力</p>	<p>・ 2000年3月の巡回指導調査で確認した2000年度年間計画に従って、プロジェクト終了までの協力を実施する。</p> <p>(2001年1月以降の投入計画)</p> <p>(1) 長期専門家(2001/3/31まで): 5名</p> <p>    チーフアドバイザー                    1名</p> <p>    業務調整員                              1名</p> <p>    試験技術                                1名</p> <p>    アバレル技術                           2名</p> <p>(2) 短期専門家: 1名</p> <p>    品質管理</p> <p>    (セミナー・コンサルタンシー)</p> <p>    (2001/2/5 ~ 2/24)</p> <p>(3) C/P研修: 2名</p> <p>    生産管理技術                          2名</p> <p>    (2001/1/23 ~ 3/10)</p> <p>(4) 機材供与: 調達手続き中</p> <p>    技術文献、規格類</p>	<p>・ 上記3で取りまとめた合同評価報告書の評価結果を承認するとともに、下記について対処方針に従い協議し、ミニッツに取りまとめ、署名・交換する。</p> <p>・ 左記を確認し、ミニッツに記載する。</p>	<p>・ 合同評価報告書の評価結果を承認するとともに、下記について協議し、ミニッツに取りまとめ、署名・交換した。</p> <p>・ 左記を確認し、ミニッツに記載した。</p> <p>・ 合同評価調査報告書の評価結果を踏まえ、自立発展性の確保のため以下の事項をミニッツに記載した。</p> <p>「日本側がプロジェクトの自立発展性の重要性を強調し、スリ・ランカ側はこれを理解した。自立発展性を確保するため、合同評価報告書の短期的提言をフォローアップする措置について、その計画もしくは進捗状況に関する報告書をプロジェクト終了時にJICAスリ・ランカ事務所に提出するよう日本側が要望し、スリ・ランカ側がこれに同意した。また、実績を追記したQRQクイックレスポンスセル 設立計画のタイムテーブル及び顧客へのアンケートのフォーマットを当該報告書に添付することを日本側が提案し、スリ・ランカ側は同意した。」</p> <p>・ また、更なる協力に対してスリ・ランカ側から要望が出されたため、以下のとおりミニッツに記載した。</p> <p>「スリ・ランカ側は、2002年以降クイックレスポンスセル(QRC)に対するミニプロジェクト(アバレル長期専門家1名、生産管理短期専門家1名)を開始することを要望した。さらに、スリ・ランカ側は本プロジェクト終了時からミニプロジェクト開始までの期間、現在のアバレル技術の専門家がとどまることを要望した。」</p>

## 第4章 調査団所見(留意事項)

### (1) QRCの設立計画(資料4)

合同評価報告書の「提言」においても述べたように、2005年以降に備えて縫製産業のニーズに応えるためには、コンサルタンシーサービスを専門に行うQRCの早期立ち上げが望まれる。資料4のタイムテーブルにあるように、第1ステージについては、2001年3月末から4月初めにモジュラーソーイングシステム(ミシンのモデルライン)を立ち上げるべく既に内装工事に着手している。続く第2ステージは、裁断機及び延反機の導入を行うもので2001年6月にオペレーション開始を予定している。さらに次の第3ステージでは商品企画、衣料品のコストイング、衣料品生産技術などに関するコンサルタンシーサービスやEDIサービス(製品に関するデータ(例えばCADで作成した型紙のデータ)を電子ベースでやりとりするもの)の開始をめざしている。本QRC設立のための総コスト6,000万ルピーの予算(3年間)は既に承認されているが、第3ステージのスケジュールはいまだかたまっていない。

なお、QRCは今まで設立が計画されながらなかなか実行に移されなかった経緯があるので、上述のスケジュールの進捗を注視していく必要がある。そのため、本調査団としては、各短期的提言に関する進捗報告とともに、実績を付したQRC設立計画タイムテーブルをプロジェクト終了時にJICAスリ・ランカ事務所に提出するようスリ・ランカ側に依頼し、ミニッツに記載した。

スリ・ランカ側がミニプロジェクトを要望してきた(正確には、ミニプロの要請を提出する予定であることを発言した)のは、主に上記の第3ステージに対するものである。本調査団としても、縫製産業のニーズや国際的な繊維産業の動向が変化(例えば、中国の台頭)していることから、評価の結果を踏まえ、QRCの設立と上記の技術に係るコンサルタンシーサービスの充実の必要性は認めるものである。

今後、QRCに関していかなるスキームで日本側から投入を行うかはJICA内での調整・検討を待たなければならないが、ミニッツに記載したとおり、スリ・ランカ側からはミニプロジェクトのみならずアパレル専門家の留任についても要望が出されており、可能な限りこの要望に応えることが望ましい。

### (2) ISO/IEC17025の取得計画

TT&SCの試験室は、ISO/IEC17025の取得を計画している。この認定は試験所としての技術力そのものを評価するもので、試験室の国際的な認知度及び信頼性を高めるためにはぜひとも取得をする必要がある。TT&SCはスリ・ランカ産衣料品の主な市場であるヨーロッパ(イギリス等)の認定機関に申請を予定している。TT&SC・CITI所長によると取得のための予算(申請費1万USドル/年、コンサルタント経費250万ルピー(初年度))は確保しており、2001年8月に認定を申請し、

同年末までには取得したいとのことである。

これに関して、国連工業開発機関( UNIDO )から 2000 年 11 月にコンサルタントが派遣されてきたが、UNIDO から資金援助がなされるかどうかは未定である。2001 年 4 月に再度 UNIDO からコンサルタントが派遣される予定で、その際に UNIDO に資金的余裕があれば支援の可能性はあるとのことである。

### (3) 両機関の統合( 資料 5 )

TT&SC 及び CITI を合併する計画は以前からあったが、今回統合後の組織図を添付した提案書( 案 )を入手したので付属資料 5 として添付する。現在、両機関の理事会が政府に対するプロポーザルの提出を決定したのを受けて、その提出準備をしている段階である。所長によると統合のために必要な法律の改正を 2001 年末をめどに行いたいと考えている模様で、実質的に統合するのはそれよりもあとになる。

## 第5章 評価結果

### 5 - 1 5項目評価結果

#### 5 - 1 - 1 要 約

(1)実施の効率性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 日本、スリ・ランカ側双方によるタイミングのよい投入により、本プロジェクトがスムーズに立ち上がったことは成果の達成を促した。</li> <li>・ また、機材の供与及び技術移転により、研修コース、試験サービスが充実し、C/Pの技術力は向上し、期待された成果はおおむね達成されている。</li> <li>・ よって、上記投入の質・量・タイミングはほぼ適切で、効率的に成果に転換された。</li> <li>・ 日本でのプロジェクト支援体制や、他のプロジェクトとの連携は、効率的なプロジェクトの実施に貢献した。</li> </ul>
(2)目標達成度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト運営組織の強化、機材の適切な供与・据え付け・使用・維持管理、C/Pの技術力の向上、計画的な研修コース・セミナーの実施、計画的な試験サービスの実施、計画的なコンサルタンシーサービスの試行の6点の成果は達成されてきている。</li> <li>・ 技術移転活動により、いくつかのコースが直接的又は間接的に改訂され、新規のコースも開始された。また、試験技術が向上し、新規の試験も実施できるようになった。</li> <li>・ 各サービスに対する顧客企業の満足度は高い。また、各サービスに対する顧客数はおおむね増加している。</li> <li>・ したがって、プロジェクト終了までに、プロジェクト目標「TT&amp;SC及びCITIによる技術サービスの質が向上する。」は達成される見込みである。</li> </ul>
(3)効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ TT&amp;SCの試験室は、1998年にISO9002の取得に成功した。これは、スリ・ランカの繊維試験機関として、また公的機関として初めてのことであり、新聞にも広く取り上げられた。また、試験室はアメリカやイギリスの企業から指定試験室として認められた。</li> <li>・ C/Pの技術力・企画力が向上し、アパレル製品の品質向上をトピックとして第三国研修を実施することができた。</li> <li>・ 縫製におけるアタッチメントの技術は、スリ・ランカではほとんど知られていなかったが、本プロジェクトによって開始された研修コースを通じて知られるようになった。また、受講生が自分の工場に当該技術を適用したことで生産性及び品質が向上した。</li> <li>・ 調査した顧客企業の大半は、各サービスとも、品質向上、生産性向上に寄与していると評価している。</li> <li>・ 両機関によって授与される修了証書は受講生の就職を可能にしている。また、特にアパレル産業は女性の従業者が多く、TT&amp;SC・CITIの研修コースの受講生の約3割が女性であるため、研修コースは女性の雇用確保にも貢献している。</li> </ul>
(4)計画の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上位目標「スリ・ランカの生地・衣料製品の品質が向上する。」及びプロジェクト目標は、縫製産業を重視するスリ・ランカ政府の政策に合致する。</li> <li>・ 繊維産業は、2005年のMFA撤廃に備えて特に縫製品の品質・生産性の向上を重要な課題ととらえている。よって、上位目標及びプロジェクト目標は繊維産業のニーズと合致している。</li> <li>・ 織物・染色業界が落ち込み、これら企業からの研修ニーズは減少している。しかし、繊維産業の重点がアパレル産業に移行するなかで、プロジェクトの活動の重点をアパレル分野においたことは妥当であった。</li> </ul>
(5)自立発展性	<p>(組織的側面)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ TT&amp;SC、CITIは、繊維産業に技術的支援を行う主要機関として位置づけられており、憲法問題・工業開発省から優先的に支援されている。</li> <li>・ TT&amp;SC、CITIの運営管理システムは、今後自立的に機能していくことが見込まれる。</li> <li>・ TT&amp;SC及びCITIのサービスは、顧客からの評判がよく、また、2005年のMFA撤廃に備えて、企業の品質向上・生産性向上への意欲が高いため、今後も顧客に利用されていくことが見込まれる。</li> </ul> <p>(財政的側面)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己収入が年々増加しており、現在、支出額の約60%を自己収入で賄っている。自己収入増加へのインセンティブは高く、自己収入を増加させるとスタッフに様々なインセンティブが与えられている。</li> </ul> <p>(技術的・人的側面)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今年度第三国研修を開催できたことから分かるように、C/Pの指導力、企画力、実行力は今後自立的に各サービスを実施していくのに十分である。</li> <li>・ 生産管理・運営管理に関する技術力は今後よりニーズが高まることが予想され、クイックレスポンスセルの設立にも重要なため、更なる向上を図る必要がある。</li> <li>・ 機材の維持管理については、C/Pが自ら調達の手続きを行っており、プロジェクト終了後も自立的に維持管理を行うのに十分な体制ができています。</li> <li>・ スタッフへの様々な手当、所得税の免除や民間企業よりも恵まれた労働環境がスタッフの離職を抑えている。</li> </ul>



5 - 1 - 2 実施の効率性

評価項目	調査結果	参照
投入の質・量・タイミングの妥当性	<p>(日本側)</p> <p>1. 専門家の派遣(長期11名、短期10名)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人数：派遣人数はおおむね適切であった。アパレル分野を強化するために計3名の長期専門家を派遣した。織物分野、染色整理加工分野の長期専門家は技術移転計画を早期に達成したため、それぞれ2000年3月及び6月に派遣を終えた。</li> <li>・専門分野：適切であった。</li> <li>・派遣時期：1996年、試験、アパレル分野の候補者が派遣直前に辞退し、人選をやり直した。しかし、ほぼ予定どおり派遣され、技術移転計画に影響はなかった。</li> <li>・専門家の能力：おおむね適切であった。</li> </ul>	Annex 13
	<p>2. 機材の供与(機材供与総額195,849千円見込み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・供与の時期：実施協議調査団派遣以前より機材選定の協議、調査を重ねていたため、計画的かつ効果的に機材の供与が行われた。スリ・ランカ側による機材を受け入れるための努力(施設の整備、部屋の改修など)により、プロジェクト開始2年以内にほとんどすべての供与機材の配置が終了でき、機材関係の技術移転が支障なく行われた。</li> <li>・調達方法：多くの機材(全体の約20%)を現地調達したことは納期を短縮し、メンテナンスや修理の際のC/Pの自発的な動きを促進した。</li> <li>・質及び量：機材は各種サービスの実施のために必要かつ十分であった。</li> <li>・使用頻度：大部分の機材は頻繁に利用されている。研修コースや試験に利用するのみならず企業に貸し出して活用しているものもある。</li> </ul>	Annex 16
	<p>3. 研修員の受入れ(2000年12月末現在16名。今後2名の受入れを予定。)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受入人数：適切であった。</li> <li>・C/Pの選出：プロジェクト開始後、毎年C/Pと合議しながら、候補者を選考した。これにより、動きのある業界のニーズに合わせた対応をとることができた。</li> <li>・研修の内容：最初の技術研修では、C/Pの能力が十分にわからず、一部研修内容が合致しないところがあったが、2回目以降は改善された。また、研修の成果はおおむね良好といえる。</li> <li>・研修期間及び時期：ほぼ適切であった。</li> <li>・転職者：研修を受けたC/Pのうち、転職したものは3名であった。</li> <li>・ジェンダーバランス：研修のために日本に受入れたC/P及びS/S(サポーティングスタッフ)は、男性13名、女性7名で、今後さらに2名の女性を受入れる予定である。また、選出は男女の差別なく行われた。</li> </ul>	Annex 15
	<p>4. ローカルコスト負担(総額19,839千円見込み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ISO9002認証取得のためのコンサルタント経費の50%を負担した。さらに、2000年4月には周辺諸国への研修要望調査費用を支出し、同6月にはタイの類似プロジェクトやシンガポールの試験機関等を訪問する技術交換費用を支出した。これらの支出は、時宜を得たものであり、プロジェクトの活動を活性化するために効果的であった。</li> </ul>	Annex 27

評価項目	調査結果	参照
	<p>(スリ・ランカ側)</p> <p>1. C/P及びS/S( サポーティングスタッフ )の配置 ( 2000年12月末現在 C/P : 15名、S/S : 13名 )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト開始時より適正人数のC/Pが配置されていた。</li> <li>・31名のC/P及びS/Sのうち、離職はC/P3名のみであった。1999年9月にTT&amp;SC・CITI所長が離職したが、その時期がプロジェクトの後半期で既に運営体制が確立していたこと、及び転職先の企業がTT&amp;SC、CITIと近く良好な交流関係にあることから、プロジェクトの成果達成を妨げるほどの大きい影響ではなかった。</li> <li>・C/Pがプロジェクト専属ではなかったため、日常の業務に追われ、技術移転活動に十分な時間を確保できないことがあった。しかし、後にサポーティングスタッフが配置され、C/Pが十分に対応できない部分に対して補完的な技術移転を行った。</li> </ul> <p>2. 土地、施設の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・試験室の移転及び改築、講堂、セミナーホールの改築、発電機室、専門家執務室、廃水処理装置室の用地確保・設計・施工を行った。</li> <li>・上記手配はほぼ供与機材到着前には完了していた。</li> </ul> <p>3. 機材の提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機材の提供：日本側の機材供与に合わせてタイミングよくかつ適切にスリ・ランカ側が必要な機材を自主的に購入した。これにより、プロジェクト活動が活発化し、成果の達成を促進する相乗効果を生んだ。</li> </ul> <p>4. プロジェクト予算措置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機材の配置のための建物の増改築費、供与機材用消耗品・付属品購入費、修理費用等を含め、プロジェクトの実施に必要な予算はスリ・ランカ側により適切に措置されてきた。この背景には、スリ・ランカ側が自己収入を向上させることに意欲的で、予算に占める自己収入の割合が増加傾向であることがあげられる。</li> <li>・自己収入をTT&amp;SC及びCITIの支出にあてることができ、柔軟な予算運用が可能であった。</li> </ul>	<p>Annex 17 Annex 18</p> <p>Annex 28</p> <p>Annex 19</p> <p>Annex 20 Annex 24</p>
<p>成果に対する投入の量・質・タイミングの妥当性</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・タイミングのよい投入により、本プロジェクトがスムーズに立ち上がったことは成果の達成を促した。</li> <li>・また、機材の供与及び技術移転により、研修コース、試験検査サービスが充実し、C/Pの技術力は向上し、期待された成果はおおむね達成されている。</li> <li>・よって、上記投入の質・量・タイミングはほぼ適切で、効率的に成果に転換された。</li> </ul>	
<p>プロジェクト支援体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・合同調整委員会：計画打合せ調査団派遣時の合同調整委員会において、C/P主導による委員会を開催する必要性が強調された。これを受けて、C/Pが主体となってアクションプランを作成し、供与機材の設置、技術移転活動を行った。これは、プロジェクトの適切な進捗管理に有効であった。</li> <li>・国内委員会事務局((財)綿スフ織物検査協会)：技術的アドバイス、関連文献の紹介、供与機材納入企業への相談、問い合わせの仲介、C/P研修先の手配等あらゆる面でプロジェクトの運営を素早くサポートし、効率的なプロジェクトの実施に貢献した。</li> <li>・JETRO事務所と相互に情報交換を行った。</li> <li>・モロトワ大学繊維学部からセミナー講師を登用したことがあった。また、民間企業の幹部をセミナー講師に登用したこともあった。</li> </ul>	
<p>他のプロジェクトとの連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年6月にタイの繊維プロジェクトを訪問し、技術や運営管理に関して意見交換を行った。</li> <li>・2000年10月から開始された第三国研修は、本プロジェクトの技術移転活動と相まってC/Pの技術力を向上させ、また研修コースの幅を広げ、成果をより多くの研修生に裨益させている。</li> </ul>	

5 - 1 - 3 目標達成度

評価項目	調査結果	参照
<p>成果の達成状況</p>	<p>プロジェクトの要約の詳細において設定された成果の達成度は以下のとおりである。</p> <p>1. 成果 0「プロジェクトの組織運営体制が強化される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト関連部署が連携して物事の対処にあたっている。TT&amp;SCとCITIの所長が兼務されていたため、指揮命令が迅速かつ効果的であった。</li> <li>・TT&amp;SCでは、紡績、織物、ニット分野など他の部門からの技術者が試験分野のサービスをサポートしている。CITIでは、クイックレスポンスセンターを設立しつつあり、民間経験者を4名採用した。</li> <li>・予算措置は計画どおり行われた。総予算の半分超を自己収入で賄っており、順調に比率を伸ばしている。</li> <li>・4種の会議、すなわち、合同調整委員会、理事会、シニアスタッフ会議、運営見直し会議は、定期的にC/P主導で円滑に行われた。また、日本側とスリ・ランカ側のコミュニケーションがスムーズかつ緊密であったことは、プロジェクト関連部署の強化につながった。</li> <li>・広報専任のスタッフが配置されており、2種の広報雑誌が定期的に発行され、ホームページも2000年に開設された。また、研修コースやセミナーの通知を頻繁に新聞に掲載した。このように広報は活発に行われており、TT&amp;SC及びCITIは繊維業界に広く知られている。</li> <li>・よって、プロジェクトの実施体制は強化され、円滑に機能している。</li> </ul> <p>2. 成果 1「必要な機材が適切に供与、設置、使用、維持管理される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機材は適切に設置され、使用されている。</li> <li>・機材の整備、簡単な修理はTT&amp;SCに設置されているエンジニアリング部門が行っている。例えば、引っ張り試験機のクリップが破損した際、スペアパーツを海外から取り寄せ、修理をしたことがある。ほかに、染色部門にあるコンピューターカラーマッチング(CCM)を修理した例もある。そのほかの専門的な知識を要する修理に関しては、現地代理店又はメーカーに依頼している。</li> <li>・CITIのミシンはCITIのメンテナンススタッフによって適切に維持管理されている。</li> <li>・特に1998年にISO9002の認証を受けた試験室では定期的に機材のメンテナンス、校正を行っており、常に最適な環境で管理されている。</li> <li>・スペアパーツや付属品はスリ・ランカ側の予算で購入されている。また、これらの調達については、C/P自身が現地代理店やメーカーに連絡をとり、見積書の入手、料金の支払いなどの一連の手続きをとることができている。</li> </ul> <p>3. 成果 2「C/Pの技術能力が向上する。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・C/Pの技術力はおおむね目標レベルを達成し、自主的に各サービスを実施している。</li> <li>・本邦で研修を受けたC/Pは、研修後勤務態度に大きな変化がみられる。例えば、試験運営管理技術にかかるC/P研修を行ったことが、TT&amp;SC試験室の運営システムの変更を円滑に進めることに役立った。また、エンジニアリング部門のスタッフが供与機材のメーカーで研修したことは今後の機材の保守管理に大きく貢献することが期待される。</li> <li>・日本人専門家がテキスト、マニュアル、検査基準書を多数開発している。これらのなかには図書館に置かれ、C/Pのみならず研修受講生にも利用されているものがある。一方、作成後活用度の低いものもあるため、今後の積極的な活用が期待される。</li> </ul> <p>4. 成果 3「研修コース、セミナーが計画的に実施される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1997年に研修コースの見直しを行い、モジュラーシステムが導入され、スタッフの記憶に頼らないシステムティックな運営がなされるようになった。</li> <li>・多様な研修コースが年間実施計画に沿って実施されている。2001年はTT&amp;SCで34種、CITIで31種の研修コースが計画されている。休日特設コースは企業からの要望に沿って企画、実施されている。</li> <li>・CITIの研修コース数は、1995年の計63コースから2000年の計95コースへと着実な増加傾向をみせている。一方、TT&amp;SCの研修コースは、1999年に減少した。これは、織物及び染色整理加工産業が落ち込んだことで研修コースへのニーズが減少したためである。しかし、2000年にはプロジェクト期間中で最も多い97コースに回復した。</li> <li>・セミナーは1996年から2000年末までにTT&amp;SCで延べ19回、CITIで延べ57回開催され、参加者はTT&amp;SCで計449名、CITIで計6,463名であった。</li> </ul>	<p>Annex 22</p> <p>Annex 20</p> <p>Annex 25</p> <p>Annex 26 Annex 22-1</p> <p>Annex 16, 19 Annex 22-1</p> <p>Annex 19</p> <p>Annex 6</p> <p>Annex 9</p> <p>Annex 8</p> <p>Annex 24</p> <p>Annex 10</p>

評価項目	調査結果	参照
	<p>5. 成果 4「試験サービスが計画的に実施される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・試験数は、1996年の8,307件から2000年の14,571件へと着実な増加傾向を示している。</li> <li>・試験サンプル数は、1998年にやや減少したものの1996年の2,683から2000年の3,300へと概して増加傾向を示している。</li> <li>・日本人専門家の提案を受けて、2000年6月に、新しい運営システムが試験室に導入された。</li> <li>・2000年2月・3月及び10月・11月に、タイ繊維プロジェクト及び綿スフ織物検査協会と行った比較試験によれば、概して基準にそった適切な試験が行われていることが確認された。</li> </ul> <p>6. 成果 5「コンサルタンシーサービスが計画的に試行される。」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TT&amp;SCのコンサルタンシーサービスによる収入は、1996年に非常に伸びたが、繊維業界の落ち込みにより1997年には落ち込んだ。その後、横ばい状態となり、2000年には大幅に減少した。</li> <li>・CITIのコンサルタンシーサービスによる収入は、1998年に非常に伸びた。1999年には減少したが、2000年には3倍増となり、プロジェクト期間中で最も高い水準となった。</li> <li>・プロジェクト協力期間中、日本人専門家が同行したコンサルタンシーサービスの訪問数は67件、そのほかの日本人専門家が同行した工場訪問は45件にのぼる。</li> <li>・コンサルタンシーサービスに関しては、繊維工場からアパレル工場に重点が移りつつある。</li> </ul>	<p>Annex 12, 24-1 Annex 12 Annex 24-1</p> <p>Annex 24-1</p> <p>Annex 24-2</p> <p>Annex 11</p>
プロジェクト目標の達成度	<p>プロジェクト要約の詳細において設定されたプロジェクト目標「TT&amp;SC及びCITIによる技術サービスの質が向上する。」の達成度は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト期間中に、技術移転活動により、いくつかのコースが直接的又は間接的に改訂された。日本人専門家による技術移転活動をとおして、CITIのアタッチメントコース、新パターンメーキングコース、5Sコース、自動糸切りマシンメンテナンスコースが新たに開講された。これらのコースはC/P自身が実施できるようになっている。</li> <li>・CITIの研修コースはほとんどが定員以上の応募を受けており、キャンセル待ちの状態になっている。</li> <li>・研修コースの受講生は、個人のほか企業から送られてくる者の比率も高まってきている。企業によってはまとまった人数を対象としたカスタムメイドのコースの依頼もある。</li> <li>・顧客企業へのサンプル調査によると、企業の研修コースに対する満足度は高く、ほとんどの企業が効果的であると評価している。また、企業が研修コースに参加者を送った回数も多く、継続して利用を希望している。</li> <li>・調査された顧客企業の大半は、セミナーの内容に満足している。一方、セミナーに全く参加したことがない企業もしくは1・2回参加した企業は、セミナーに対する参加意欲が低い。ゆえに、より多くの回数でより多様なテーマでセミナーを行うこと、認知度を高めることが必要である。</li> <li>・63の試験項目に関して試験技術が向上し、18項目の新規の試験も実施できるようになった。また、試験依頼数の増減に対応し、納期をより短縮するための運営システムも導入された。その結果、業務の効率化に一定の効果がみられた。</li> <li>・顧客企業へのサンプル調査によると、試験サービスは企業からかなり認知されており、調査された大半の企業は試験料を適当であると判断している。また、信頼性及び迅速性に関しても企業の満足度はおおむね高い。</li> <li>・1996年と比較して、TT&amp;SCのコンサルタンシーサービスを除き、各サービスに対する顧客数は増加している。</li> <li>・以上から、プロジェクト終了までに、プロジェクト目標は達成される見込みである。</li> </ul>	<p>Annex 7</p> <p>Annex 31</p> <p>Annex 31</p> <p>Annex 29</p> <p>Annex 31</p> <p>Annex 30</p>
成果がプロジェクト目標の達成につながるのを阻害した要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・輸入生地、縫製品用アクセサリ、染料等に対する関税が1998年に撤廃された。このため、スリ・ランカのテキスタイル産業(織物、染色整理加工など)が深刻な影響を受け、TT&amp;SCの研修コースやコンサルタンシーサービスへのニーズが減少した。しかし、アパレル産業からのサービスへのニーズは高く、CITIの研修コース、CITIのコンサルタンシーサービス、TT&amp;SCの試験サービスに対するニーズは伸びているため、プロジェクト全体としてはサービスの実績は伸びている。</li> </ul>	

5 - 1 - 4 効 果

評価項目	調 査 結 果	参 照
<p>直接的効果 (プロジェクト目標レベル)</p>	<p>1. 意図されていたインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクトの実施により、研修コースの内容が改訂され、また、新規にコースが開設された。特にCITIの研修コースは活発に行われている。TT&amp;SCの試験室では、国際基準に基づいたより高度で幅の広い試験サービスを実施できるようになり、試験依頼数は増加傾向にある。</li> </ul> <p>2. 意図されていなかったインパクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ プロジェクト開始後、TT&amp;SC及びCITIの知名度が高まるにつれて、試験依頼、研修生の応募、コンサルタンシーサービスの依頼が増加してきた。</li> <li>・ TT&amp;SCは、プロジェクトによる支援を得ながら、1998年にISO9002を自主的に取得することに成功した。これは、スリ・ランカの繊維試験機関として、また公的機関として初めてであり、新聞にも広く取り上げられた。このISO9002の取得により、TT&amp;SCの知名度が高まり、試験依頼数が増加した。</li> <li>・ TT&amp;SC及びCITI全体を整理・美化する活動は、アパレル分野の品質向上の一環として技術移転された5S運動によって、さらに動きを加速した。両機関の敷地内は現在では非常に整然としており、訪問者や現地企業から感銘を受けている。両機関は、企業に対して行う5Sプログラムにおいて、理論面のみならず5Sを企業に実際に導入するための支援も成功裏に行ってきた。</li> <li>・ 縫製におけるアタッチメントの技術は、スリ・ランカではほとんど知られていなかったが、本プロジェクトによって開始された研修コースを通じて知られるようになった。</li> <li>・ TT&amp;SCの試験室は、アメリカのJ.C.Penny、イギリスのEthel Austin、Arcadia Groupの指定試験室として認められた。現在ベルギーのC and A Groupからの認証を待っている状態である。また、同試験室はISO17025の認定取得計画を進めており、2001年末までの認定を期待している。さらに、外国のバイヤーが2・3か月に一度のペースで試験室を視察に来ている。これは、プロジェクト開始前にはなかったことで、こうした視察がなされるようになったことは、試験技術が向上したことを示すものである。</li> <li>・ C/Pの技術力・企画力が向上し、TT&amp;SC・CITIが周辺諸国を対象にアパレル製品の品質向上をトピックとして2000年10・11月に第三国研修を実施することができた。研修は4週間行われ、周辺4か国(ネパール、バングラデシュ、モルディブ、ミャンマー)からの研修生は10名、スリ・ランカの研修生は7名であった。これにより、研修コースの幅が広がり、プロジェクトの成果を周辺国の研修生にも裨益させることができた。</li> </ul>	<p>Annex 7 Annex 12 Annex 24</p> <p>Annex 24</p> <p>Annex 12 Annex 24</p> <p>Annex 7</p> <p>Annex 7</p>

評価項目	調査結果	参照
間接的効果 (上位目標レベル)	<p>1. プロジェクト要約の詳細において設定された上位目標「スリ・ランカの生地・衣料製品の品質が向上する。」の達成状況は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ アパレル製品の輸出額は年々増加を続けている。特に、ノンクオーターベースでの輸出額の割合が増加傾向にある。これは、スリ・ランカのアパレル製品の品質が向上してきたことを間接的に示している。</li> <li>・ 一方、生地の生産高は1998年から、輸出額は1999年に減少した。これは、1998年の生地などへの輸入関税撤廃の影響を強く受けたためである。このため、織物・染色企業では、新規設備・技術の導入が困難になり、品質向上は困難な状況となった。</li> <li>・ 顧客企業へのサンプル調査によると、試験サービス、研修コース、セミナーを利用したサンプル企業の8～9割が、各サービスが企業の品質向上・生産性向上に役立っていると回答した。</li> </ul> <p>本プロジェクトによって開始されたアタッチメント技術の研修を通じて、受講生が自分の工場に当該技術を適用したことで生産性及び品質が向上した(これらの事実は、C/P及び専門家が、研修コース終了後に受講生の工場を訪問した際に確認したものである)。ある企業はこれに関して CITI に感謝状を送ってきた。</p> <p>2. 上位目標以外の間接的効果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 両機関によって授与される修了証書は、企業に高く認知されている。その授与式が広く新聞報道されたこともある。そのため、この証書は、受講生の就職を可能にしている。また、企業の従業員は、研修コースを通じて、アパレル専門技術、デザイン、CAD 操作技術、品質管理技術などを身につけることにより、より高収入の地位につくことができる。特にアパレル産業は女性の従業者が多く、TT&amp;SC・CITI の研修コースの受講生の約3割が女性であるため、上記の研修コースは女性の雇用確保にも貢献している。</li> <li>・ 両機関は、プロジェクトを通じて得た知識・技術を生かして、2000年バングラデシュの繊維関連研修機関の講師13名に研修コース2コースを実施した。これらのコースは、バングラデシュ人受講生らが、彼ら自身の機関において新研修コースを立ち上げるのに役立った。彼らは、スリ・ランカでの研修を受けてから約1か月後に新コースを開始した。</li> </ul>	<p>スリ・ランカ 繊維統計</p> <p>スリ・ランカ 繊維統計</p> <p>Annex 31</p> <p>Annex 32</p> <p>Annex 33</p>
上位目標実現の度合いを阻害した要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アパレル製品の輸出を促進するため、1998年に生地、縫製品用アクセサリ、染料の輸入関税が撤廃された。このため、輸入生地が割安となり、織物業者、染色業者はリストラを進めざるを得なくなった(一方、縫製産業は、2005年のMFA撤廃に備えて、品質向上に関心が高い)。</li> </ul>	

5 - 1 - 5 計画の妥当性

評価項目	調査結果	参照
上位目標の妥当性	<p>プロジェクト要約の詳細において設定された上位目標「スリ・ランカの生地・衣料製品の品質が向上する。」の妥当性は以下のとおりである。</p> <p>1. スリ・ランカの国家政策との整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スリ・ランカ政府は、繊維産業を外資導入、外貨獲得、雇用促進、地方振興の面で重要な産業と位置づけている。</li> <li>・このため、スリ・ランカ政府は繊維産業に対する新規投資促進・高度技術導入促進のための優遇税制措置をとっている。また、1998年の繊維製品の輸入関税廃止を受け、新しい技術・機械の導入に対する低利融資を行う繊維産業構造改善プログラム( The Restructuring Program for the Textile Industry )を開始した。さらに、制服の生地を国産化するため、一定割合の生地を国産品に割り当てる政策( Domestic Textile Quota Allocation Scheme )を1998年に開始した。</li> <li>・また、JICAの協力で策定された工業振興に関する今後10年間のマスタープラン( レインボープラン )においても、アパレル製品の品質向上の重要性が説かれている。</li> <li>・したがって、上位目標はスリ・ランカの国家政策と整合している。</li> </ul> <p>2. 繊維産業のニーズとの整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・輸出額の約半分を繊維製品が占めており、繊維産業は輸出額、雇用者数とも最大の産業である。このように国の基幹産業である繊維産業は、2005年のMFA撤廃までに国際競争力をつけるため、特にアパレル製品の品質、生産性の向上を重要な課題ととらえている。ただし、海外から安価な生地が流入し、織物・染色業界が落ち込んだことで、生地の品質向上は難しい状況にある。</li> <li>・したがって、上位目標は繊維産業のニーズと整合している。</li> </ul>	スリ・ランカ 繊維統計
プロジェクト目標の妥当性	<p>プロジェクト要約の詳細において設定されたプロジェクト目標「TT&amp;SC及びCITIによる技術サービスの質が向上する。」の妥当性は以下のとおりである。</p> <p>1. スリ・ランカの国家政策との整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TT&amp;SC及びCITIは、繊維産業に技術的支援を行う主導的機関として位置づけられている。</li> <li>・TT&amp;SCとCITIは、実務重視、産業界重視、中級レベル運営管理重視であり、他の類似機関と比べて多くの設備と経験・資格のスタッフに恵まれている。</li> <li>・したがって、プロジェクト目標は国家政策と合致している。</li> </ul> <p>2. 繊維産業のニーズとの整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アパレル産業は依然成長傾向にあり、2000年2月に施行されたインドとのフリートレードアグリーメントの影響及び2005年のMFA撤廃に備えて、品質・生産性の向上や従業員の育成に関して関心が高い。</li> <li>・一方、上記のように政府が対策をとってきたものの、織物・染色業界の落ち込みにより、これら企業からのコンサルタンシーサービスへのニーズは減少している。ただし、研修へのニーズは依然として存在している。</li> <li>・したがって、プロジェクト目標は繊維産業のニーズと合致している。</li> </ul> <p>3. 上位目標との整合性</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・TT&amp;SC及びCITIのサービスが、製品の品質向上や生産性向上に直接的・間接的に貢献している。よって、プロジェクト目標は上位目標と整合している。</li> </ul>	Annex 24-1  Annex 31
プロジェクトデザインの妥当性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術移転分野に織物、染色整理加工のみならず、アパレル、品質保証を加えたことは、スリ・ランカの産業動向に合致しており、妥当であった。</li> <li>・スリ・ランカの繊維産業の重点がアパレル産業に移行するなかで、アパレル分野に対して長期専門家を同時に2名配置したこと及びプロジェクト活動の重点をアパレル分野に置いたことは、技術の範囲が広範であること、かつ顧客からのニーズが高まっていたことから妥当であった。</li> </ul>	Annex 5  Annex 13
妥当性を欠いた要因	なし	

5 - 1 - 6 自立発展性

評価項目	調査結果	参照
組織的側面	<p>1. 政策的役割</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TT&amp;SC・CITIは、繊維産業に技術的支援を行う主要機関として位置づけられており、上部機関である憲法問題・工業開発省から優先的に支援されている。繊維産業の重要性は今後も継続すると見込まれることから、TT&amp;SC、CITIの役割は今後も維持されていく見込みである。</li> </ul> <p>2. 運営管理システム</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TT&amp;SCにはシニアスタッフがそろっており運営管理能力が高い一方、CITIには教官が多く管理職が不足しているため、相互に補充しながら組織運営を行っている。1人の所長が両機関の所長を兼務していることもあり、共同施設の運営・人材の相互活用など両機関の連携はスムーズである。</li> <li>現在、TT&amp;SCとCITIを統合する準備を進めており、統合が実現すれば、より効率的な組織運営が可能となる。</li> <li>組織内の政策決定は理事会が握っており、理事会のメンバーは工業開発大臣によって任命された官学民の有識者( TT&amp;SC・CITI 前所長を含む )で構成されている。</li> <li>以上から、TT&amp;SC、CITIの運営管理システムは、今後自立的に機能していくことが見込まれる。</li> </ul> <p>3. 繊維産業界との関係</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>TT&amp;SC・CITIのサービスは、顧客からの評判がよく、また、2005年のMFA撤廃に備えて、企業の品質向上・生産性向上への意欲が高いため、今後も顧客に利用されていくことが見込まれる。</li> <li>2000年3月から施行されたインド、スリ・ランカ フリートレード アグリーメント(FTA)は、インドへの衣料品の輸出に有利と予想される。ただし、そのうち最低6百万ピースはインド産生地を使用することが義務づけられているため、スリ・ランカ産生地の利用拡大にはつながりにくいと考えられる。</li> <li>生産管理及び品質管理に関するマネージメント技術をコンサルタンシーサービスなどを通じて企業に指導するクイックレスポンスセル(QRC)をCITI内に設立する計画を有しており、準備を進めている。これは、繊維産業からのニーズを踏まえたものである。顧客に継続してサービスを利用してもらうために、早期の設立が望まれる。</li> </ul>	<p>Annex 22</p> <p>Annex 31</p>
財政的側面	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府から継続して資金支援がなされているのみならず、各サービスや機材の賃貸料による自己収入が年々増加しており、組織運営に支障を来すことはなかった。現在、支出額の約60%を自己収入で賄っている。自己収入増加へのインセンティブは高く、自己収入を増加させるとスタッフに様々なインセンティブが与えられている。特に、TT&amp;SCの試験サービス、CITIの研修コースによる収入は、プロジェクト期間中順調に増加しており、今後も伸びていくことが予想される。</li> <li>機材の維持管理費については、一定額が確保され、ある程度システムが出来上がっている。ただし、機材の新規購入や更新のための費用に関しては、工業開発省及び大蔵省、政府の繊維産業の重要性に対する認識に左右されるであろう。</li> </ul>	<p>Annex 21</p> <p>Annex 24</p> <p>Annex 21</p>
技術的・人的側面	<p>1. 技術の定着状況と発展の見通し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今年度第三国研修を開催できたことから分かるように、C/Pの指導力、企画力、実行力は今後自立的に各サービスを実施していくのに十分である。</li> <li>試験室がC/P自身でISO9002の認証を得たことから分かるように、技術管理システムは両組織ともに確立されつつある。海外研修に出たスタッフを通じて、海外からのアップデートな技術・情報を得ることが期待できる。</li> <li>TT&amp;SC・CITIは関連民間企業との交流が定着しており、技術、情報を共有できる環境にある。ただし、市場の技術に関する最新情報については、より積極的な収集が必要となる。また、生産管理・運営管理に関する技術力は今後よりニーズが高まることが予想され、クイックレスポンスセルの設立にも重要なため、更なる向上を図る必要がある。</li> <li>機材の維持管理については、現在は日本人専門家が協力しているものの、C/Pが自ら調達の手続きを行っており、プロジェクト終了後も自立的に維持管理を行うのに十分な体制ができています。設備に関しても、C/P自身が運用し、維持管理のみならず、必要に応じて改善を行っている。</li> </ul>	<p>Annex 6</p>



評価項目	調査結果	参照
	<p>2. C/P の配置状況</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト実施期間中、離職をしたC/P及びサポートスタッフ31名中C/P3名であった。</li> <li>・自己収入の一部が、スタッフの休日出勤手当、コンサルタンシーインセンティブ、特別給与、海外研修費用等にあてられ、スタッフの離職防止に役立っている。また、所得税の免除や民間企業よりも恵まれた労働環境(週休2日制、年42日の有給休暇など)もスタッフの離職を抑えている。これらの制度は今後も維持されていく予定であるため、スタッフの離職は最小限に抑えられる見込みである。</li> </ul>	<p>Annex 17</p> <p>Annex 21</p>

## 5 - 2 プロジェクトの結論及び教訓・提言

結 論	<p>(1) 本プロジェクトにおいては、日本、スリ・ランカ双方による投入がタイミングよく効果的に実施された。また、双方の協調関係が円滑な運営管理体制を可能とし、プロジェクトのサービスはより活発になり、質が向上した。よって、プロジェクト目標は2001年3月までに達成される見込みである。</p> <p>(2) また、2000年に開始された南アジアを対象とした第三国研修により、参加国間のネットワークが構築され、本プロジェクトの成果が効果的に活用されていくことが期待できる。</p> <p>(3) ただし、2005年のMFA廃止後に備えて、繊維産業の緊急課題に技術的支援を継続するためには、さらに生産性向上・生産管理・トータルな品質管理に関する技術を強化していくことが必要である。</p>
提 言	<p>2005年までは、MFA撤廃に対する危機感が強いいため、TT&amp;SC、CITIのサービスに対する顧客のニーズが量的に高まるのみならず、より高度な技術や質の高いサービスに対するニーズも高まることが予想される。</p> <p>以上のような状況を踏まえ、今後、TT&amp;SC、CITIが顧客の満足度をさらに高め、自立的に発展していくために、両機関に対し以下を提言する。</p> <p>1. 短期的提言</p> <p>(1) 記録・情報の管理及び公開を全センター的に行う必要がある。特に、各研修コースのカリキュラムやシラバスをセンター内でオープンにし、常に改善できる体制をとる必要がある。また、各サービスの実施後に顧客にアンケートを行うことにより、顧客のニーズ、クレームに関する情報を把握し、これらの情報をセンター全体で共有し、スタッフの会議において改善策を検討し、実行することが重要である。</p> <p>(2) 研修コースやセミナーの実施にあたっては、最新情報の提供や高度技術の紹介のため、民間企業などから講師を登用することを継続すべきである。</p> <p>(3) CITIには管理職が不足しているため、その運営管理体制を強化することが必要である。</p> <p>(4) 類似の民間試験機関、訓練施設の設立により、競争が生じることが予想されるため、他の機関の活動内容を注視するとともに、コスト意識をもつ必要がある。</p> <p>(5) クイックレスポンスセル(QRC)を早急に立ち上げ、コンサルタンシーサービスをシステムティックに行う体制をつくる必要がある。コンサルタンシーサービスの実施にあたっては、契約をしていなくとも工場訪問を積極的に行い、顧客のニーズを発掘していくことが望ましい。</p> <p>(6) 生産性向上・生産管理・トータルな品質管理・商品開発に関して民間企業に対してコンサルタント業務を実施できる人材の育成が必要である。</p> <p>(7) 試験技術の精度向上のため、JNLA(工業標準化法による試験所認定制度)等が実施する国際的な手合わせ試験に定期的に参加することが望ましい。</p> <p>(8) TT&amp;SC試験室の国際的なステータスの向上のため、ISO/IEC17025の取得をめざす必要がある。</p> <p>2. 中長期的提言</p> <p>(1) 手合わせ試験、スタッフの交流、情報交換などに関して海外の同種機関と提携し、人材や技術、情報の質を向上できる体制を確立する必要がある。</p> <p>(2) 国際貿易が拡大するなかで、試験・検査証明に対する需要はさらに増えていくと予想される。したがって、両機関は、特にTT&amp;SCの試験室において、輸出動向を分析したうえでの運営戦略が求められる。</p> <p>(3) 2005年以降の自由競争に対処するため、スリ・ランカの繊維産業は生産性及び経営システムを改善する必要がある。そのため、TT&amp;SC・CITIがコンサルタンシーを中心としてサービスを発展させること、及び研究開発活動を確立することを提言する。</p>
教 訓	<p>1. 一般的教訓</p> <p>(1) 技術移転項目を明確化し、時間に余裕をもった活動計画を立案し、かつ常に現状をプロジェクト関係者が把握できる状況にしておくことにより、スムーズな技術移転が可能になる。</p> <p>(2) PDMの使用開始前に、データ収集の手段やフォーマットが確立されていることが必要である。</p> <p>(3) 本プロジェクトでは、実施機関が自己収入を得ていることが機材の維持管理やプロジェクトの活動を円滑にし、自立発展性の確保に貢献した。ゆえに、他のプロジェクトの計画策定にあたっては、自己収入をあげる体制を整備するよう相手国に働きかけたり、自己収入獲得につながる活動をプロジェクトに組み入れるなどの方策をとることが望ましい。</p> <p>(4) プロジェクトのステージにあわせて、日本人専門家チームとC/P側が共同で活動目標を設定し、それを定期的に確認していくことが重要である。また、C/P側のイニシアティブを促進することにより円滑かつ活発な活動が可能となる。</p>

<p>2. 繊維・アパレル分野プロジェクトにかかわる教訓</p> <p>(1) 本プロジェクトでは、民間企業と密接な連絡をとることで実施機関の活動が活発になり、より民間企業のニーズにあったサービスを提供できるようになった。よって、類似のプロジェクトにおいても、優良な努力型の企業と連携・協力したり、セミナーや研修の講師を企業から招いたりするなどの方策をとることが望ましい。</p> <p>(2) 繊維産業は労働集約型産業であり、政府の政策及び国際的な政策に左右されるため、事前の調査で国際的な貿易・産業動向や対象国の繊維産業の状況を分析したうえで、協力分野を決定することが重要である。また、プロジェクトの範囲を最優先分野に限り、協力期間を短くすることで、産業・貿易動向の変化による影響を最小限にすることも検討する必要がある。さらに、プロジェクト実施中に繊維産業の状況の変化により民間企業のニーズが変化した場合には、プロジェクトの活動方法・範囲や投入を柔軟に適応させることが望ましい。</p> <p>(3) 本プロジェクトでは、国内委員会事務局による技術的な支援体制が有効に機能した。今後の類似のプロジェクトにおいても、国内委員会事務局はプロジェクトと積極的にコミュニケーションをとり、迅速な対応をすることが重要である。</p>
---

