

タイ王国
生産性向上プロジェクト
(フォローアップ)
終了時評価報告書

2000年12月

国際協力事業団
鉱工業開発協力部

序 文

タイ国政府は、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、生産性及び経営開発の推進を行ってきましたが、年々激化する近隣新興工業国との競争、産業界の多様化に対応するには、TMDPCの設備及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、タイ国政府はTMDPCの機能を強化し、タイ国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。

この要請を受けて我が国政府は、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、協力の規模等を調査し、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年間の協力を開始しました。その後、新組織・タイ生産性研究所(FTPI)が設立され、TMDPCの機能がFTPIに移管されたのに伴い、1995年7月にはプロジェクトの実施機関もFTPIに変更されました。

プロジェクトにおいては、1999年2月の協力終了までに「生産性コンサルティング技術」「人材育成・労使関係」及び「普及促進・調査」の3分野でカウンターパートへの技術移転が実施され、所期の目標は達成されました。しかしながら、1997年の経済危機を機にタイ国政府が打ち出した「産業構造調整事業(IRP)」において、中小企業の国際競争力強化のための生産性向上が掲げられ、FTPIに対する関係機関及び産業界の期待が高まるなかで、企業診断及び改善指導ができ、後進の育成が可能なレベル(シニアレベル)のC/Pを更に多く育成することの必要性が認識されました。このため、1999年2月から、「生産性コンサルティング技術」及び「人材育成・労使関係」の分野で、引き続き2年間のフォローアップ協力が開始され、現在3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、協力終了を約2か月後に控えた時点でのプロジェクトの活動実績、運営管理状況、C/Pへの技術移転状況などを、フォローアップ協力開始時の計画に照らして「評価5項目」に沿って調査することを目的としました。また、当初目標の達成度を判定したうえで、プロジェクトの自立発展性を高めるための今後のFTPIの活動計画を聴取するとともに、必要な助言を行いました。

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、本プロジェクトの実施及び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します。

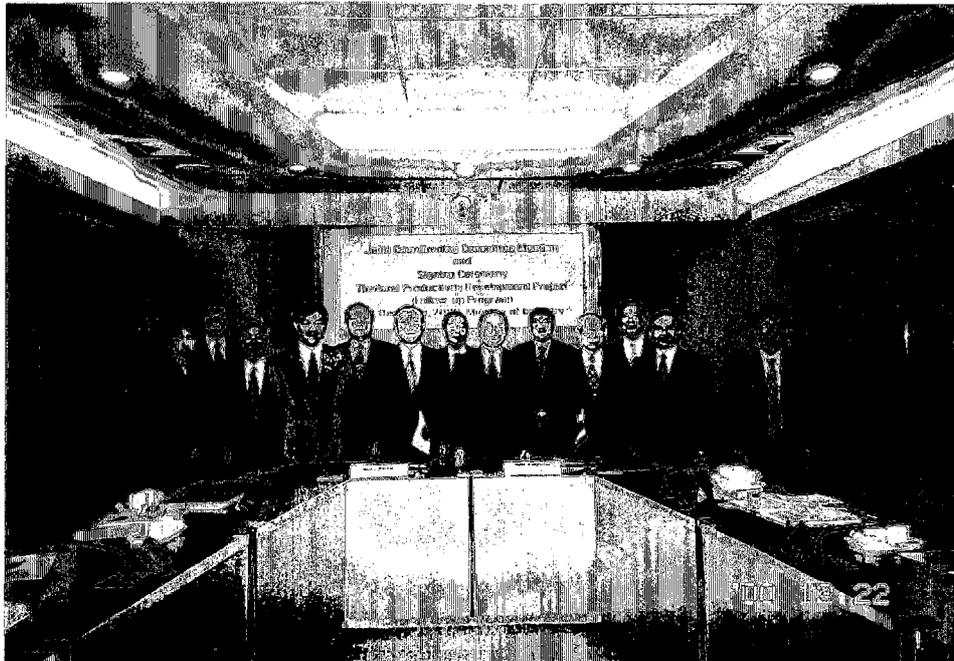
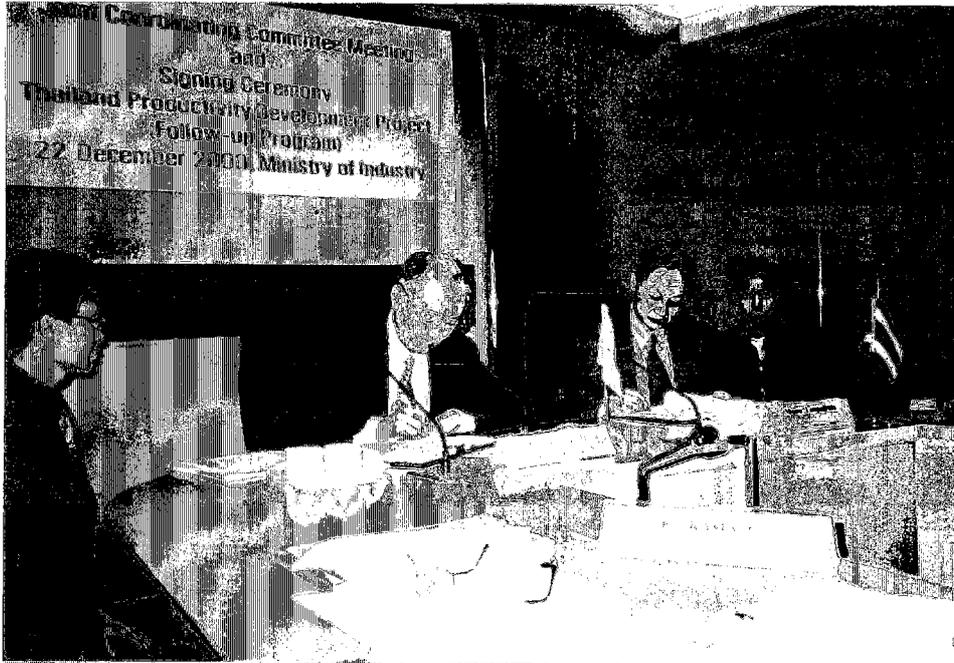
2000年12月

国際協力事業団

理事 大津 幸男

合同評価報告書署名

(右：タイ側評価チームリーダー 工業省Manu次官、左：萩野調査団長)



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 フォローアップ協力の基本計画	2
1 - 3 主要調査項目	3
1 - 4 調査団の構成	3
1 - 5 調査日程	4
1 - 6 主要面談者	5
1 - 7 主要面談録	7
第 2 章 評価結果の概要	10
2 - 1 評価・調査結果概要	10
2 - 2 評価・調査結果	15
2 - 3 調査団所見(留意事項)	24
付属資料	
資料 1 ミニッツ	27
資料 2 合同評価報告書	31
資料 3 プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票	117
資料 4 評価グリッド	136
資料 5 アンケート取りまとめ結果	149
資料 6 フルスケール OJT の概要	172
資料 7 「技術移転計画」団員所感	176

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

タイ国政府は、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、生産性及び経営開発の推進を行ってきたが、年々激化する近隣新興工業国との競争、産業界の多様化に対応するには、TMDPCの設備及び人材では十分対応できない状況になっていた。かかる状況を踏まえ、1991年7月、タイ国政府はTMDPCの機能を強化し、タイ国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た。

この要請を受けて我が国政府は、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、協力の規模等を調査し、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年間の協力を開始した。その後、新組織・タイ生産性研究所(FTPI)が設立され、TMDPCの機能がFTPIに移管されたのに伴い、1995年7月にはプロジェクトの実施機関もFTPIに変更された。

プロジェクトにおいては、1999年2月の協力終了までに「生産性コンサルティング技術」「人材育成・労使関係」及び「普及促進・調査」の3分野でカウンターパート(C/P)への技術移転が実施され、所期の目標は達成された。しかしながら、1997年の経済危機を機にタイ国政府が打ち出した「産業構造調整事業(IRP)」において、中小企業の国際競争力強化のための生産性向上が掲げられ、FTPIに対する関係機関及び産業界の期待が高まるなかで、企業診断及び改善指導ができ、後進の育成が可能なレベル(シニアレベル)のC/Pを更に多く育成することの必要性が認識された。このため、1999年2月から、「生産性コンサルティング技術」及び「人材育成・労使関係」の分野で、引き続き2年間のフォローアップ協力が開始された。

フォローアップ協力では、上記2分野における専門家の講義、企業訪問による事例研究、及び企業におけるコンサルティングOJT(オンザジョブ・トレーニング)を通じた技術指導が実施されている。特にコンサルティングOJTとしては、企業の特定のショップフロア(Pilot Area)を対象とした従来のOJTに加え、モデル企業において複数のショップフロアを対象に、「生産性コンサルティング技術」及び「人材育成・労使関係」分野のC/Pが共同でより包括的な問題に取り組むことを目的とした、1件6か月に及ぶ「フルスケールOJT」10件が実施されている。

さらに、フォローアップ協力期間に入ってから、プロジェクト運営の比重をタイ国側に移すことによってオーナーシップを高めるため、FTPIが3か月に1度の頻度でステアリング・コミッティー(運営委員会)を開催し、ここでC/P育成計画の策定、プロジェクトの進捗管理などを行っている。日本人専門家もこのステアリング・コミッティーに参加し、プロジェクト運営に対

する助言を行っている。また上述のコンサルティングOJTにおいては、C / P主体のコンサルティングチームに専門家がアドバイザーとして同行する形での技術指導を通し、タイ国側の主体性・自立性を高める努力がなされている。

今次調査では、フォローアップ協力の当初計画に照らし、協力終了を約2か月後に控えた時点でのプロジェクトの活動実績、運営管理状況、C / Pへの技術移転状況などを「評価5項目」に沿って調査する。また、当初目標の達成度を判定したうえで、プロジェクトの自立発展性を高めるための今後のFTPIの活動計画を聴取するとともに、必要に応じて助言を行う。さらに、評価結果から本プロジェクトの教訓及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の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 - 2 フォローアップ協力の基本計画

1 上位目標(協力終了後に達成が期待される開発効果)

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活動が普及、浸透される

2 プロジェクト目標(プロジェクト終了時に達成が期待される目標)

FTPIのC / Pによってタイ国企業において生産性活動が効果的に実施される

3 成果(プロジェクトの活動により、プロジェクト目標を達成するために実現しなければならない事柄)

(1)プロジェクト実施のための運営体制が強化される

(2)FTPIのC / Pがコンサルティング技術の知識を習得する

(3)FTPIのC / Pが生産性向上のための人材育成・労使関係の知識を習得する

4 活動(成果を実現するために、要員、資金、機材などの投入を用いてプロジェクトが実施する具体的な行為)

(1) - 1 必要な人員を配置する

(1) - 2 活動計画を策定する

(1) - 3 予算計画を策定し、適正に執行する

(2) - 1 C / P養成計画を策定する

(2) - 2 C / P養成のカリキュラムを提供する

(2) - 3 C / P養成の教材を提供する

(2) - 4 コンサルティング技術分野の講義を実施する

(2) - 5 C / P養成のための企業訪問を実施する

(2) - 6 C / P養成のためのコンサルティング技術に関するOJTを実施する

(2) - 7 C / Pがガイドラインとして使用するためのトレーニング・マニュアルを共同開発する

- (2) - 8 関係者に対するセミナーを実施する
- (2) - 9 C / P 養成の結果を評価する
- (3) - 1 C / P 養成計画を評価する
- (3) - 2 C / P 養成のカリキュラムを提供する
- (3) - 3 C / P 養成の教材を提供する
- (3) - 4 人材育成・労使関係分野の講義を実施する
- (3) - 5 C / P 養成のための企業訪問を実施する
- (3) - 6 C / P 養成のための人材育成・労務関係に関する OJT を実施する
- (3) - 7 C / P がガイドラインとして使用するためのトレーニング・マニュアルを共同開発する
- (3) - 8 関係者に対するセミナーを実施する
- (3) - 9 C / P 養成の結果を評価する

1 - 3 主要調査項目

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 実施機関(FTPI)の今後の活動計画

4 教訓及び提言

1 - 4 調査団の構成

氏 名	分 野	所 属
萩野 瑞	団長・総括	国際協力事業団国際協力専門員
春日 洸	技術移転計画	財団法人社会経済生産性本部国際部主席
岡山 明日香	評価監理	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職員
山本 英夫	評価分析(コンサルタント)	株式会社国際開発アソシエイツ

1 - 5 調査日程

日順	月 日	曜日	日 程	
1	12月11日	月	団長、技術移転計画、評価監理	評価分析
				11:00 成田発 (JL717) 15:15 バンコク着
2	12月12日	火		専門家インタビュー C/Pインタビュー 政府関係者等インタビュー
3	12月13日	水		専門家インタビュー C/Pインタビュー 政府関係者等インタビュー
4	12月14日	木		OJTコンサルティング実施企業インタビュー
5	12月15日	金		OJTコンサルティング実施企業インタビュー
6	12月16日	土		データ取りまとめ、資料作成
7	12月17日	日	11:00 成田発 (JL717) 15:15 バンコク着	データ取りまとめ、資料作成
8	12月18日	月	団内打合せ	
			9:30 工業省表敬 10:30 DTEC表敬	データ取りまとめ、資料作成
			13:30 FTPI所長表敬 14:00 Kick-off Meeting (調査団日程・目的説明) (出席者: FTPI幹部、C/P各グループ課長、専門家チーム、調査団員) 15:30 専門家チームとの打合せ (調査団日程、評価の取り進め方、評価要約、5項目評価、教訓・提言) (出席者: 専門家チーム、調査団員)	
9	12月19日	火	9:00 JICA事務所打合せ 11:00 自動車Institute訪問 14:00 専門家チームとの打合せ(評価要約、5項目評価、教訓・提言) (出席者: 専門家チーム、調査団員) 15:00 FTPIとの協議(評価要約、5項目評価、教訓・提言、今後の課題と活動計画) (出席者: FTPI、専門家チーム、調査団員) 夕 FTPI主催夕食会	
			8:30 FTPIとの協議(評価要約、5項目評価、教訓・提言、今後の課題と活動計画) (出席者: FTPI、専門家チーム、調査団員) 13:00 合同調査報告書案、ミニッツ案作成	
			9:00 専門家チームとの打合せ 13:30 タイ国側評価チームとの協議 (評価要約、5項目評価、教訓・提言、今後の課題と活動計画) (出席者: タイ国側評価チーム、専門家チーム、調査団員) 16:00 合同調査報告書案、ミニッツ案作成	
			9:00 合同調査報告書、ミニッツ署名・交換(於: 工業省) 11:30 調査団主催夕食会 14:00 FTPI広報部による調査団員インタビュー(調査結果について)	
13	12月23日	土	8:45 バンコク発 (JL708) 16:35 成田着	

1 - 6 主要面談者

1 タイ国側

(1) タイ国側評価チーム

Mr. Manu Leopairote	Leader, Permanent Secretary, Ministry of Industry (MOI)
Ms. Kanokpan Chancharaswat	Industrial Administrative Officer Level 8, Office of the Permanent Secretary, MOI
Ms. Sutanya Yeesarn	Foreign Relations Officer, Foreign Relations Division, MOI
Ms. Hataichanok Siritwatanakul	Program Officer, Japan Sub-division, External Cooperation Division 1, Department of Technical and Economic Cooperation (DTEC)
Ms. Duanghatai Jenjavit	Program Officer, Monitoring and Evaluation Sub-division, Planning Division, DTEC
Mr. Prasit Tansuvan	Executive Director, Thailand Productivity Institute (FTPI)
Mr. Sangvorn Rutnarak	Deputy Executive Director, FTPI
Mr. Chadej Tangcharoen	Department Manager, Operation Support, FTPI
Ms. Sunee Chinchuntra	Department Manager, HRM, FTPI
Ms. Pornchan Shantavasinkul	Chief of International Cooperation Section, FTPI

(2) 工業省(MOI)(タイ国側評価チームを除く)

Mr. Padetpai Meekun-iam	Deputy Permanent Secretary
Mr. Thamnu Vasinonta	Director General, Department of Industrial Promotion (DIP)
Ms. Sumonmarn Kalayasiri	Deputy Director General, DIP

(3) 技術経済協力局(DTEC)(タイ国側評価チームを除く)

Mr. Banchong Amornchewin	Chief of Japan Sub-Division, External Cooperation Division 1
Ms. Supranee Liamcharoen	Chef, Monitoring and Evaluation Sub-Division,

	Planning Division
Ms. Tanyaporn Lertlaksana	Program Officer, Japan Sub-Division, External Cooperation Division 1
Mr. Keiichi Takeda	Senior Advisor

(4) タイ生産性研究所 (FTPI) (タイ国側評価チームを除く)

Dr. Boondee Bunpygidj	Business Development Advisor
Dr. Phanit Laosirirat	Director, Research and Information Technology Division
Ms. Supanee Taytiwat	Director, Productivity Promotion Division

2 日本側

(1) 在タイ日本国大使館

戸高 秀史	一等書記官
-------	-------

(2) JICA タイ事務所

森本 勝	所長
高島 宏明	次長
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) 自動車インスティテュート (Thailand Automotive Institute)

藤本 豊治	JICA 個別長期専門家
-------	--------------

(5) タイ生産性向上プロジェクト専門家

梅沢 賢浩	チーフアドバイザー
土屋 茂機	長期専門家
河口 真一郎	長期専門家

1 - 7 主要面談録

1 工業省(MOI)表敬

日時：12月18日9:30-10:00

先方：Mr. Manu Leopaiprote Permanent Secretary

当方：調査団員(萩野団長、春日団員、岡山団員)

生産性向上プロジェクト 梅沢チーフ・アドバイザー

調査団長より、本プロジェクトへのタイ国政府の支援に対し感謝するとともに、調査の目的についての説明を行った。

先方工業省次官より、日本側の協力に対する謝意とともに、本プロジェクトは良好な成果を収めてきたとの認識が示された。

今次調査では、プロジェクトの評価とともに、FTPIのミッションである生産性向上運動の今後の見通しについても議論したい旨調査団から発言したところ、次官より、タイ国では首相をはじめ政府として生産性向上の重要性を強く認識しており、National Strategic Plan for Productivity(国家生産性戦略計画)を先ごろ閣議了承したことが紹介された。

2 技術経済協力局(DTEC)表敬

日時：12月18日10:30-12:00

先方：Mr. Banchong Amornchewin Chief of Japan Sub-Division,

External Cooperation Division 1

Ms. Hataichanok Siriwatanakul Program Officer, Japan Sub-division,

External Cooperation Division 1

Ms. Duanghatai Jenjavit Program Officer,

Monitoring and Evaluation Sub-division,

Planning Division

Ms. Supranee Liamcharoen Chief, Monitoring and Evaluation Sub-Division,

Planning Division

Ms. Tanyaporn Lertlaksana Program Officer, Japan Sub-Division,

External Cooperation Division 1

Mr. Keiichi Takeda Senior Advisor

当方：調査団員(萩野団長、春日団員、岡山団員)

生産性向上プロジェクト 梅沢チーフ・アドバイザー

先方より、本プロジェクト終了後の専門家派遣の要望がFTPIよりDTECに提出されていること、日本政府への要望調査表の提出は、今回の終了時評価の結果により決定する方針である

ことが述べられた。また、FTPI が当該要望を提出した背景としては、次期 5 か年計画で生産性向上が重点課題の 1 つとなるため、それに備えて機能を強化する必要があるとの説明がなされた。

これに対し、調査団長より、日本側としてはプロジェクト目標はおおむね達成されたと認識していることを、PDM を用いて具体的に説明した。

この説明に対し、先方より、PDM の指標に表される数値のうえでは目標が達成されていると言えるかもしれないが、実質的な目標達成度は 100% とは言えない場合もあり、FTPI の自立発展についてはまだ十分な確信を得ていないとの発言があった。

調査団はこれに応え、FTPI に対する財政支援をタイ国政府が打ち切ったということが、FTPI に対する政府の信頼の表れではないかとの認識を示した。また、プロジェクトのチーフ・アドバイザーより、当該分野の協力では技術的には終わりが無いものの、本プロジェクトは本体協力期間から通算 7 年に及んでおり、工業省も成果を評価していることから、今後はタイ国政府が FTPI をどのように発展させていくのかが重要であるとコメントした。

FTPI に対する財政支援をタイ国政府が打ち切った件に関しては、先方は FTPI の当面の財政面の安定性を強調した。一方で、新しい技術をいかに吸収し、技術力を維持していくかが今後の FTPI の課題であり、財政面よりもむしろ技術面の自立発展性に重点を置いた提言をしてほしい旨の発言があった。

FTPI の自立発展については、国家生産性機関としてのミッションと、独立採算機関としての収益業務の両立を図ることの重要性を調査団より示し、先方も理解を示した。

3 合同評価委員会

日時：12月21日 13:30 15:30

場所：FTPI 会議室

先方：Ms. Kanokpan Chancharaswat	Industrial Administrative Officer Level 8, Office of the Permanent Secretary, MOI
Ms. Sutanya Yeesarn	Foreign Relations Officer, Foreign Relations Division, MOI
Ms. Hataichanok Siriwatanakul	Program Officer, Japan Sub-division, External Cooperation Division 1, DTEC
Ms. Duanghatai Jenjavit	Program Officer, Monitoring and Evaluation Sub-division, Planning Division, DTEC
Mr. Keiichi Takeda	Senior Advisor, DTEC

Mr. Prasit Tansuvan	Executive Director, FTPI
Mr. Sangvorn Rutnarak	Deputy Executive Director, FTPI
Mr. Chadej Tangcharoen	Department Manager, Operation Support, FTPI
Ms. Sunee Chinchuntra	Department Manager, HRM, FTPI
Ms. Pornchan Shantavasinkul	Chief of International Cooperation Section, FTPI

当方：調査団全員

専門家チーム

中本 明男

JICA タイ事務所所員

FTPI の Prasit 所長より、双方の出席者紹介がなされた後、萩野団長より評価調査結果の概要について説明があった。

その後の質議応答では、DTEC より、FTPI に対し、フォローアップ期間中に 13 名の C / P が退職したこととからめ、人員流出の防止策についてと、併せて協力終了後の自立発展のための方策について質問があった。

FTPI の Prasit 所長がこれに答え、前者については退職の理由が進学のため、家業を継ぐため、民間への転職など様々であったため、一概には対策がたてられないものの、現在米国のコンサルティング会社と契約して人事・給与体系を見直しており、その結果を受けて報酬システムの改善やインセンティブスキームの導入を行う計画であるとの説明がなされた。またあわせて、退職した一部の元 C / P とは、FTPI の業務を下請けに出すなどの形で連携しており、退職したとは言え国全体として見れば損失ではないと考えているとのコメントがあった。

後者については、本プロジェクトの技術移転により企業から評価されるだけの技術の基礎を築くことができ、協力は有意義であったが、プロジェクト終了後はより高度な技術が必要であり、アメリカや日本から引き続き学んでいかなければならないとの回答がなされた。具体的には、企業におけるベスト・プラクティスの収集(ベンチマーキング)や、国家経営品質賞の創設が今後の課題として述べられた。

第2章 評価結果の概要

2 - 1 評価・調査結果概要

1 終了時評価について

調査団は、タイ国側の実施機関であるタイ生産性研究所(FTPI)との協議、並びにプロジェクトにおいて実施したコンサルティングOJT受入企業及びC/Pに対する面接調査を行い、評価5項目に基づき評価分析を行った。評価結果については、国際協力事業団萩野国際協力専門員を団長とする日本側評価チームと、工業省Manu次官をリーダーとするタイ国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。評価結果の概要は以下のとおり。

(1) 目標達成度

育成されたカウンターパートのうち、数名の離職があったものの、日本側・タイ国側双方が共同して活動計画を作成しこれを定期的にモニターしたことにより、シニア及びアソシエイト・レベルのコンサルタントは、FTPIにおいておおむね計画どおり育成された。そして育成されたカウンターパートにより、プロジェクト期間のOJT活動を通じて、生産性コンサルティング技術及び人材育成・労使関係両分野において、コンサルティング・サービスがタイ国企業に対して提供された。したがって、フォローアップ協力のプロジェクト目標である、「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活動が効果的に実施される」は、協力プロジェクトの終了までに成功裏に達成される見込みである。

(2) 効果

FTPIは、企業診断、生産現場での生産性向上の実施、人材育成・労使関係システムの導入の活動により、企業から高く評価されている。また、FTPIのコンサルテーションの質は、世界銀行等の第三者機関からも支持を受けている。

一方、「国家生産性向上戦略計画」が第9次国家経済社会開発計画に組み込まれることとなっており、FTPIは当該計画において主要な役割を担うことが期待されている。本プロジェクトは、この新しい国家計画の下でFTPIが効果的に業務を遂行できるところまで、FTPIのカウンターパートの能力を育成向上させたと言える。

(3) 効率性

日本人専門家の派遣は円滑に行われた。カウンターパートの日本での研修は、当初予定

されていなかったが、FTPI の要請に応じて日本側がその必要性を認めこれを受け入れた。タイ国側はローカルコストを遅滞なく負担した。

フォローアップの期間中に 13 名のカウンターパートが様々な理由で離職したが、FTPI の努力によりこのロスは補完された。シニア・レベルのカウンターパートが新規に配属されたカウンターパートに対して技術移転を行ったことは、FTPI のコンサルティング能力の維持に寄与した。

プロジェクトの規模は基本的に適切であり、計画された投入は効率的に成果に転換された。

(4) 妥当性

1997 年の経済危機を受けて策定されたタイ国政府の産業構造調整事業 (IRP) は、特にタイ国中小企業の国際競争力を強化するためには、生産性向上と製造工程の改善が重要であることを強調している。この IRP で、FTPI は企業における人材開発及び生産性向上活動の調整業務を担当することとなった。

さらにタイ国政府は、第 9 次国家経済社会開発計画 (2002 ~ 2006 年) に組み込む「国家生産性戦略計画」を 2000 年 9 月に閣議決定し、この計画の策定に FTPI を参加させた。この結果、FTPI はこの計画に係る活動計画の策定・調整・実施を担当する主な機関の 1 つとして位置づけられた。

このように、本プロジェクトの上位目標は、タイ国政策に照らして妥当であったことが確認された。

一方、FTPI は本プロジェクトを通じて、生産性改善コンサルティング・サービスをタイ国企業に提供した。この FTPI の活動の結果、生産性向上活動はタイ国企業へ普及し、徐々に浸透しつつある。

(5) 自立発展性

タイ国政府は FTPI のトレーニング、コンサルティングの両部門を独立採算に移行させることを決定した。この背景として、FTPI は近年 IRP 等の政府関連活動への参加や、民間企業へのコンサルティング・サービスの提供等により収入を増大させており、現時点で約 2 億バーツの基金を積み立てている。

この財政面での安定性に加え、技術面でも FTPI が提供したサービスに対する顧客の満足度、評価は高く、多くの顧客は FTPI からの更なるサービスを求めている。FTPI のカウンターパートは、本プロジェクトを通して移転された技術を十分に自身のものにし、更に移転された技術を基に独自の技術開発を行っているが、これら技術が将来活動に活用されることが期待される。

一方、今後は新しい分野でのコンサルテーション(例えば、TQM、より高度な製造工程改善技術、特に外国資本企業での異文化横断業務管理等)が求められると予想される。したがってFTPIとしては、職員に対する更に幅広く深いコンサルティング技術と知識の教育が求められる。また、政府の政策である生産性向上の実施機関として、今後も更に政府関連プロジェクトへの参加が求められる。

タイ国における社会経済構造が劇的に変化しつつある今日、コンサルテーション・サービスの見直し、及び更に高い品質のコンサルティング技術と知識が必要となる。FTPIは具体的な職員研修計画を策定して、将来のタイ国企業の要求に応えなければならない。

(6) プロジェクト終了後の展望

プロジェクト終了時には、プロジェクト目標は成功裏に達成される見通しであり、2年間にわたるフォローアッププログラムは、予定どおり2001年2月17日をもって終了する。

プロジェクトの実施により、FTPIには質・量の両面で十分なC/Pが養成された。C/Pが実施してきたコンサルティングサービスによって、多くの企業で目に見える改善がなされたことは高く評価されている。

また、タイ国政府が産業構造調整事業(IRP)及び国家生産性戦略計画を通して生産性向上に努めているとおり、プロジェクトはタイ国政府の政策と整合していた。FTPIは、プロジェクトで築かれた基礎を基に今後とも継続的に技術力を向上し、タイ国政府の政策の下で重要な役割を担うことが期待されている。FTPIの現在の能力から判断するに、プロジェクトによってもたらされたプラスの効果は、フォローアップ協力終了後も維持されるものと期待される。

FTPIは本プロジェクトの終了とともに自立するよう政府より指示されているが、利益指向の活動と国家生産性機関としての公的役割とのバランスをとることが、今後のFTPIにとって重要な課題である。

(7) 提言

ア 短期的提言

タイ国においては、第9次国家経済社会開発計画に国家生産性戦略計画が盛り込まれる等、タイ国産業の競争力強化を図るうえで生産性向上は最も大きな課題と考えられている。そのなかで、国家唯一の生産性機関であるFTPIに対する期待も大きく、今後もフォローアップ期間に引き続き、IRP等の生産性推進施策の実施機関としての役割を担うことが期待される。このためには、これまで以上に他政府関連機関、民間機関、及びアジア各国生産性機関と連携を図りつつ、情報の蓄積、技術力の向上を図ることが望まれる。

フォローアップ期間中に、コンサルティング技術及び人材育成・労使関係の対象2部門で、ほぼ計画どおりのシニア・レベル・コンサルタントが育成されたが、FTPIはコンサルティング機関として内部及び外部のコンサルタントの量、質の両面での一層の充実を図る必要がある。

更に人材育成・労使関係分野については、特にCross-Cultural-Management(多文化横断的経営管理手法)に関する研修など、タイ国の日本企業に対する新規業務の開拓が望まれる。

コンサルタント養成コースは、タイ国企業の要求を満たし、またFTPIの将来の持続発展に貢献すると考えられるため、その開講が強く望まれる。また資格試験を含むコンサルタントの資格認定制度の設立を提案する。

イ 長期的提言

フォローアップ期間中に、コンサルティング技術及び人材育成・労使関係両部門で合計13名のC/Pが離職した。離職理由は様々だが、FTPIの将来にとってC/Pの定着は必要不可欠であることから、FTPIの人事管理制度の見直しが求められる。

他方、政府による財政的支援の早期の削減により、FTPIが国家生産性機関としての公的役割を犠牲にし、収益性のある活動に注力することが懸念される。タイ国政府は、国策である生産性向上を達成できるように、FTPIに対する適切な支援を考慮する必要がある。

FTPIはタイ国内でのコンサルテーションを数多く実施するよう求められている。したがって更に強力な営業広報宣伝活動実施の可能性の検討が求められる。

Thailand National Quality Award(タイ経営品質賞)を推進するためには、FTPIはTQC等の関連技術を更に習得する必要がある。

(8)教訓

フォローアップの開始時点からC/Pの本プロジェクトとIRP等との業務量配分調整が課題となっていたが、ステアリング・コミッティー/ワーキング・コミッティーの設置により、日本側・タイ国側両者間の意思疎通が図られ、本プロジェクト運営が非常に円滑に行われた。この本プロジェクトでの調整実績は、既に実行中の他のプロジェクトにおいても適用可能であろう。タイ国側・日本側で実施されたステアリング・コミッティー/ワーキング・コミッティーを通してのプロジェクト管理への努力は、高く評価される。

フルスケールOJTにおけるコンサルティング技術分野と人材育成・労使関係分野のC/Pの共同作業により、コンサルテーション実施の際に相乗効果がもたらされたことも特筆すべき点である。

2 本プロジェクト終了時までの投入計画

タイ国側とプロジェクト終了時までの投入計画、プロジェクト終了後の自立発展に向けた FTPI の活動計画(下記3)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、日本側萩野団長及びタイ国側工業省 Manu 次官との間で、署名・交換を行った。

(1)長期専門家3名の派遣(継続)

ミニッツに記載のとおり。

(2)短期専門家の派遣

ミニッツに記載のとおり、終了時セミナー(2001年1月26日開催)の講師として、「中小企業の生産性向上」分野で2名の専門家を派遣する。

3 プロジェクト終了後の FTPI の活動計画

(1)財政面

FTPI の2001年度(2000年10月～2001年9月)予算におけるタイ国政府からの財政支援額は、当初要求額の2億7,800万バーツに対し3,560万バーツとなった。この政府予算は、総務、研究、普及事業など、FTPI の非採算部門に対する支援であり、コンサルティング事業部及び研修事業部は収益が見込めるため、独立採算となった。

調査団からは、FTPI がこの独立採算の圧力の下で、国家生産性機関としての本来の業務である中小企業への生産性向上活動の普及を縮小していく可能性に対し懸念を表明した。これに対し FTPI からは、本来業務の重要性はよく認識しているものの、一方で収益をあげて自立しなければならないので、財政的、人的リソースが許す限りにおいて、国家生産性機関としての使命も果たしていくとの方針が示された。

(2)国家生産性戦略計画

FTPI より、2000年9月に国家生産性戦略計画が閣議にて承認され、同戦略は第9次5か年計画(2002～2006年)のなかに組み込まれることとなった旨説明があった。この戦略において、FTPI は事務局のメンバーとしての戦略の実施促進という役割と、戦略を実施する役割の2つが想定されているが、詳細は2001年に決定されるとのことであった。

(3)FTPI の人材管理システム

FTPI より、ビジネス環境の変化にあわせて競争力を強化するために、現在人材管理システムの見直しを行っているとの説明があった。

2 - 2 評価・調査結果

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
1. 評価用 PDM の確定	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップ協力当初の PDM を日本側にて見直したところ、特に改訂すべき点が認められなかったため、これを評価用 PDM (案) としている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 PDM 案の内容を日本側評価チームとタイ国側の間で協議したうえで、評価用 PDM を確定する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のとおり再確認し、評価用 PDM を確定した。(合同評価報告書 Annex 1 参照)
2. 評価調査の方法		<ul style="list-style-type: none"> ・評価調査の方法の概略を以下のとおりタイ国側評価チームに対して説明する。 (1) 「評価用 PDM」を基に、「評価グリッド」を作成し、調査項目、確認事項、及び情報源を整理する。なお、主な情報源は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ア C / P、政府関係機関、OJT 実施企業に対する質問表、及びインタビュー イ 専門家に対するインタビュー ウ 実施状況を示す諸資料 (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「終了時評価調査票」として評価結果を取りまとめる。 (3) タイ国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了する。 <ul style="list-style-type: none"> ・残余協力期間内の協力、協力期間終了後のタイ国側の活動計画等、特記事項についてタイ国側と確認し、ミニッツに署名する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記を説明し、理解を得た。 ・下記 4 及び 5 のとおり。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>3. 合同評価の実施</p> <p>(1)プロジェクト目標の達成度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本プロジェクトの目標は、「FTPIのC/Pによってタイ国企業において生産性活動が効果的に実施される。」ことである。 <ul style="list-style-type: none"> - フォローアップ期間中には、C/Pへの技術移転の一環として、10社の企業において複数のショップエリアを対象に改善を指導する「Full-scale OJT」を実施した。プロジェクトによると、上記OJTの実施により、単位時間当たり生産量の増加、不良率の低減、コスト削減、納期短縮、労働者の意識向上、業務分担の明確化、等の様々な具体的改善が企業において見られたとのことである。 ・プロジェクト目標に至るための本プロジェクトの成果は、 <ol style="list-style-type: none"> 1 プロジェクト実施のための運営体制が強化される 2 FTPIのC/Pがコンサルティング技術の知識を習得する 3 FTPIのC/Pが生産性向上のための人材養成・労使関係の知識を習得する」である。 ・成果の1番に関しては、フォローアップ協力の実施にあたって、プロジェクト運営の比重をタイ国側に移すことによってオーナーシップを高めるため、FTPIが3か月に1度の頻度で運営委員会(ステアリング・コミッティー)を開催し、ここで専門家の助言を受けつつ、タイ国側主体でC/P育成計画の策定、プロジェクトの進捗管理などを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・下記(1)～(7)について、対処方針に従い評価調査を実施し、評価結果をタイ国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。 ・プロジェクトの成果の達成度合い、及びそれがプロジェクト目標の達成にどの程度結びついたかを検討する。 ・また、成果からプロジェクト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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のとおり評価調査を実施し、タイ国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。 ・終了時評価調査票参照。 ・終了時評価調査票参照。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
(1)プロジェクト目標の達成度(つづき)	<p>・成果の2番、3番に関しては、具体的には、企業診断及び改善指導ができ、後進の指導が可能なレベル(シニアレベル)のC/Pを、コンサルティング技術分野で10名(部長を除くと実質9名)、人材育成・労使関係分野で4名、それぞれ養成することを目標としていた。しかし、前者の分野ではシニアレベル候補者の相次ぐ離職により、途中でタイ国側の申し入れがなされ、養成目標人数を9名(実質8名)に引き下げざるを得なくなった。ステアリング・コミッティーの報告書によれば、両分野での養成目標人数(コンサルティング技術分野においては引き下げ後の人数)は、フォローアップ協力終了までに達成される見込みとのことである。</p>		<p>・終了時評価調査票参照。</p>
(2)案件の効果	<p>・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、タイ国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>	<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。</p> <p>・直接的、間接的に、プロジェクト活動によりタイ国の企業・社会に及ぼしたプラス・マイナスの影響について調査し、評価する。</p>	<p>・終了時評価調査票参照。</p> <p>・終了時評価調査票参照。なお、マイナスの影響は特に見られなかった。</p>
(3)実施の効率性 ア 投入の確認	<p>(1)日本側 フォローアップ協力の実施協議時に策定した投入計画に基づいて、専門家派遣、研修員受入れ、機材供与を実施してきた。日本側の投入実績は以下のとおり。 < 2000年11月までの投入実績 > ア 専門家派遣 (ア)長期専門家 a. チーフアドバイザー(業務調整員兼務) 1名 b. 生産性コンサルティング技術(CSK) 2名 c. 人材育成・労使関係(HRD・LMR) 1名 (イ)短期専門家 4名 (協力期間終了までに、あと2名投入予定)</p>	<p>・日タイ双方の投入計画と実績を確認する。</p>	<p>・左記のとおり確認した(終了時評価調査票参照)。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>ア 投入の確認 (つづき)</p> <p>イ 実施の効率性</p>	<p>イ 研修員受入れ 1名 フォローアップ開始当初は、研修員受入れの予定はなかったが、協力途中にHRD・LMR 課長の交代があり、交代後のC/Pをシニアレベルに養成するため、シニア認定の要件となっている本邦研修を実施した。 (上記のC/P1名に加え、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、7名を受け入れた)</p> <p>ウ 機材供与(書籍等) 約103万円 フォローアップ開始当初は、機材供与の予定はなかったが、プロジェクト終了後の自立発展に役立てるため、協力分野の書籍、ビデオの供与を行った。</p> <p>エ 現地業務費 約400万円 オ 総経費 約1.8億円 (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>(2)タイ国側</p> <p>ア ローカルコスト措置 約385万バーツ (ただし1998年10月から2001年2月までの経費を含む)</p> <p>イ C/Pの配置 延べ38名 (うち13名が退職)</p> <p>ウ 建物、設備 エ 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>・他の外国援助機関等からの協力とのリンクについて確認する。</p>	<p>・終了時評価調査票参照。</p>

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
(4) 計画の妥当性	<ul style="list-style-type: none"> ・タイ国政府は、通貨危機を受け、13業種の中小企業の強化のため、1998年10月に産業構造調整事業(IRP)を開始した。同事業の8つのプログラムのうちの1つが「生産性向上と生産工程の改善」であり、FTPIはこのプログラムの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とされていた。上記の政策のなかで、FTPIの更なる能力向上が求められていたため、質の高いコンサルティングが行える人材をより多く養成することを目的に、本フォローアップ協力が開始された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記 IRP と本プロジェクトの活動が整合性を保ちつつ実施され、当初のねらいどおり本プロジェクトが IRP における FTPI の活動に貢献したかどうかを確認する。 ・タイ国の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、更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、成果及び投入の相互関連性に対する計画設定の妥当性について確認する。 ・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、国内支援体制等の観点から、妥当性に欠いた要因があるか確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・終了時評価調査票参照。
(5) プロジェクトの自立発展性 の見通し ア 組織的側面	<ul style="list-style-type: none"> ・FTPI は、1994 年に「National Productivity Center」として工業省傘下に創設され、1995 年には旧プロジェクト実施機関であるタイ経営開発生産性センター(TMDPC)の機能が FTPI に移管された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・FTPI の今後の組織体制・運営管理に関する計画(ビジネスプラン)を聴取する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・FTPI はこれまでもビジネスプランを作成し、これに従った運営を行っており、今後のプランも作成しているとのことであった。(プランの詳細は示されなかった。)

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>(5)プロジェクトの自立発展性の見通し ア 組織的側面 (つづき)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・産業構造調整事業(IRP)では、生産性向上に関し、企業における人材育成を推進するとともに、政府が進める生産性向上事業の調整をする機関として位置づけられた。 ・2000年9月に閣議承認された National Productivity Strategic Plan は、第9次国家社会経済開発計画の1つの柱となる戦略として位置づけられているが、同戦略において、FTPIの更なる機能の強化が望まれているとされている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・また、IRPのなかでFTPIが実際に果たした役割及び実績を聴取する。 ・左記戦略におけるFTPIの位置づけ及び役割について聴取する。また、今後とも政府の関連機関として、政策提言・実施機関を指向するのか、あるいは完全独立採算の組織として、競争力のあるコンサルティングファームのような姿をめざすのか、FTPIの将来ビジョンを聴取する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業に対するコンサルティングサービスを30社に対して、工程改善支援を10社に対して、企業診断を56社に対して実施した(合同評価報告書 Annex 7 参照)。IRP事業におけるFTPIの活動は、世界銀行や民間の評価会社などによって高く評価されている。 ・左記戦略におけるFTPIの役割としては、戦略実行のための事務局メンバーとして実施促進を担う、あるいは戦略の実施を担当する、という2つが想定されるが、具体的には2001年に入ってから決定されることとあり、その旨をミニッツに記載した。今後の組織の方向性としては、国家生産性機関として中小企業支援などタイ国政府の政策に沿った活動も引き続き重要視するものの、財政的自立のため、今後は更に収益事業に力を入れる必要があることから、政府事業は財政的及び人的資源の許す限りにおいて実施していくこととである。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>(5)プロジェクトの自立発展性の見直し ア 組織的側面 (つづき)</p>	<ul style="list-style-type: none"> FTPI が独立採算に移行したこともあり、C / P を含む人員の流出が続いているが、一方で新規採用も適宜行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> 人員の流出を防ぐための方策(能力給制度など)が導入されているが、流出した人材を活用する何らかの方策が講じられているかを聴取し、必要に応じ助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> FTPI によれば、人員流出の理由は給与の高い民間企業への転職だけではなく、進学や家業を継ぐためなど様々である。一方で、FTPI は現在外部のコンサルティング会社に依頼して、人事管理制度の見直しをしているとのことであり、結果によっては報酬制度の見直しやインセンティブスキームの構築等を行うとのことである。なお、現行の給与体系は、能力ベースではない。
<p>イ 財政的側面</p>	<ul style="list-style-type: none"> FTPI は当初、政府からの100%の財政支援を1995年10月から5年間得たうえ、それ以降は必要経費の80%を自主財源で賄う計画でスタートしたが、IRP 事業において機能が強化されたことを受け、更に5年間の財政支援を政府に対して申請していた。しかし、2000年10月からの新年度予算では、タイ国政府の進める公共機関の民営化の流れもあり、FTPI に対する政府からの交付金はゼロとなっており、独立採算を求められている。 FTPI は、政府事業への積極的参画並びに企業に対する各種サービス提供による事業収入の増加に努めている。特に過去2年間の事業収入は伸びており、これまでに得た事業収入を積み上げた FTPI の基金は約2億パーツとなっている。最近では日系企業や大手企業からコンサルティングの引き合いがくることもある。 事業収入獲得の一方策として、外部向けのコンサルタント養成コースの開設が計画されており、専門家の協力の下、現在カリキュラム、教材作り等の準備が行われている。 	<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、及び自主財源)の現況、及び見直しを確認する。 左記の計画の内容及び準備作業について聴取し、必要に応じ助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 2001年度(2000年10月～2001年9月)の FTPI に対する政府予算は、当初要求額の2億7,800万パーツに対し、3,560万パーツであった。この政府予算は、総務、研究、普及事業などの非採算部門に対する支援である。コンサルティング事業部及び研修事業部は、収益が見込めるため、独立採算を求められている。なお、FTPI はこれまでに2億パーツの基金を積み立てているため、当面は財政難に直面することはないが、独立採算部門は大幅な収入増加を求められている。 左記のとおり準備中であることを確認し、当該コースの開設については合同評価報告書の提言にも記載した。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
<p>(5) プロジェクトの自立発展性の見通し</p> <p>ウ 技術的側面</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「後進の指導が可能なレベル」として設定されたシニアレベルのC / Pはほぼ予定どおりの人数が養成される見込みである。また、上位レベルのC / Pが下位レベルのC / Pに対して技術移転を行ってきている。 ・シニアレベルの認定は、プロジェクト期間中は専門家の評価に基づいてなされてきた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術の維持・発展のための方策をタイ国側関係者から聴取する。 ・プロジェクトを通して育成された人材の知識及び経験を、今後どのように後進に伝え、かつ一定レベルに達した人員をどのように認定し資格付けしていくのか、その方策につき聴取し、必要に応じて助言を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトで作成したマニュアル類及び移転された技術を活用し、今後更にコンサルティングの実務を積んでいくなかでの技術の向上が期待される。 ・プロジェクトでは、資格認定の一環として認定試験の導入を検討している。
<p>(6) プロジェクト終了の見通し</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトからのこれまでの報告によれば、本プロジェクトは所期の目標を達成し、プロジェクト期間内に技術移転が終了する見込みである。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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の終了見通しを確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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ることを確認し、ミニッツに記載した。
<p>(7) 教訓・提言</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・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及び同地域・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だす。 ・FTPIを取り巻く環境の変化等を考慮し、調査結果を踏まえ、FTPIの今後の運営・活動計画に対する提言を適宜行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・終了時評価調査票参照。

調査項目	現状及び問題点	対処方針	調査・協議結果
4 協力期間内の協力	<ul style="list-style-type: none"> ・今次調査終了後、プロジェクト終了までの主な協力は以下のとおり。 (1) 終了時セミナー(2001年1月実施予定)に対するセミナー講師(短期専門家2名)の派遣。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記を確認し、ミニッツに記載する。 ・終了時セミナーの規模及び内容について確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・左記のとおり確認し、ミニッツに記載した。 ・タイ経営品質賞の創設を視野に入れ、日本経営品質賞を受賞した中小企業のトップを招き、日本の中小企業における生産性向上に向けた取り組みの具体的事例につき講演を依頼している。招待客は約200名(予定)。
5 協力期間終了後の協力	<ul style="list-style-type: none"> ・2000年10月にFTPIの所長がJICA本部を訪問した際、「人材育成」分野の長期専門家1名及び「TQM」分野の短期専門家(6か月)1名を、プロジェクト終了後に派遣して欲しい旨の要請があった。これに対し、日本側は、フォローアップ協力が成功裏に終了する見込みであること、FTPIがこれまでの協力で十分自立発展の見込める実力を身に着けたと判断されることから、前向きな回答をしなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・今次調査の際に左記要請が重ねてなされた場合には、改めて左記のとおり説明する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・FTPIからは左記の要請はなされなかったが、FTPIは既に要望調査票をDTECに提出しており、日本政府に提出するかどうかは今次評価の結果を受けてDTECが判断するとのことである。

2 - 3 調査団所見(留意事項)

本調査を通じて、本フォローアップ協力は、予定どおり2001年2月17日に、成功裏に終了する見込みであることを確認した。すなわち、前述のどおり、本プロジェクトは5項目評価のいずれについても特に問題はなく、すべての面で満足される結果(成果)を得たこと、そしてプロジェクト終了後、FTPIはこれまでに移転された技術を基に自力で発展していくのに十分な技術力を備えるに至ったことを確認した。こうした結果を得たのは、日本・タイ両国関係者のプロジェクト成功に向けた熱意・努力・協力が実を結んだものであり、両国の関係者に心から敬意と感謝を表したい。

留意事項については合同評価報告書の「提言」に述べているが、ここではプロジェクト終了後におけるFTPIの自立発展性に関して補足する。

- 1 FTPIはIRP事業の実施において重要な役割を担当し、また国家生産性戦略の策定にかかわったことに示されるように、国家生産性機関としてのFTPIに対するタイ国政府の期待は大きく、今後ますます期待は高まるものと予想される。
- 2 他方、政府からの財政援助は今後大幅に削減される傾向にある。今後、FTPIは、その本来的使命業務(生産性向上運動の推進)とビジネス業務(コンサルティング、研修事業等)の二本柱の業務をどのようにバランスをとっていくか。これはFTPIの自立発展性に直接的にかかわる重要課題である。
- 3 上述と関連して、FTPIは事業採算化を視野に入れた短・中期のビジネスプランの作成に取り組む必要がある。今回の調査中、先方よりビジネスプランは既にできている旨説明があったが、その内容は示されなかった(2001年度収支計画のみ示された)。
- 4 FTPIでは、フォローアップ期間内にも、C/Pを含めて多数の人員の流出があった(欠員は補充された)。これを受けて、現在、FTPIは人事管理制度の見直しを行っているところである。今後、人員の定着性を高めることはFTPIにとって重要課題である。
- 5 FTPIは、「既にシニアコンサルタントを多数有しており、今後更に技術の向上を図り外部対応実績が増えれば、独自の技術力で十分に業務を遂行できるだろう」と自信のほどを見せていた。ここでの1つのポイントは、FTPIが現地の日系企業のニーズに十分対応できるかどうかである。