

資料3 プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票

プロジェクト方式技術協力終了時評価調査票

作成日：平成13年1月15日
 担当：鉱工業開発協力第一課
 岡山 明日香

プロジェクト名	(和) タイ生産性向上 (フォローアップ) (英) The Follow-up Program of the Productivity Development Project in the Kingdom of Thailand
相手国	タイ王国
協力期間 R/D (協定)	1999年2月18日～2001年2月17日 (2年0ヵ月)
事業分野	保健医療 / 人口家族計画 / 農林水産 / 社会産業開発
技術協力分野	研究開発 / 技術普及 / 人材育成
相手国実施機関	(和) タイ生産性研究所 (英) Thailand Productivity Institute (FTPI)
終了時評価調査団	(担当) (氏名) (所属) 団長 萩野 瑞 国際協力事業団国際協力専門員 技術移転計画 春日 洸 (財) 社会経済生産性本部国際部主席 評価監理 岡山 明日香 国際協力事業団鉱工業開発協力部 鉱工業開発協力第一課 評価分析 山本 英夫 (株) 国際開発アソシエイツ (コンサルタント)
終了時評価調査実施日	2000年12月11日～2000年12月23日 (13日間)
プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)	合同評価報告書のAnnex 1を参照
活動計画 (PO)	合同評価報告書のAnnex 3を参照

評価結果要約	
目標達成度	<p>育成されたカウンターパートの内、数名の離職があったものの、日本側・タイ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 において概ね計画通り育成された。そして育成されたカウンターパートにより、プロジェクト期間中に 10 社に対するフルスケール OJT 及び延べ 96 社に対する企業診断・コンサルテーション活動が行われ、この活動を通じて、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。従って、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。</p>
効果	<p>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。フルスケール OJT の対象となった 10 社からは、不良率の低下、納期遅れの削減、作業環境の整備、組織の明確化、コストダウン、生産量の増大、社員の品質意識の高揚、業績評価・人事管理制度の整備など、さまざまな効果があったとの評価を受けている。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高い評価を受けている。世界銀行が 2000 年 9 月に現地コンサルタント会社を通して行った調査では、FTPI に対する顧客の満足度は 5 点満点中 4.22 点であり、調査対象の 4 機関中第 1 位であった。</p> <p>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もとで 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。</p>
効率性	<p>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。タイ側はローカルコストを遅滞なく負担した。</p> <p>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、フォローアップ期間中に専門家による技術移転を受けたカウンターパートは、2000 年 12 月現在で 25 名 FTPI に在籍している。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。</p> <p>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。</p>
妥当性	<p>1997 年の経済危機を受けて策定されたタイ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。</p> <p>更にタイ政府は、第 9 次国家経済社会開発計画(2002—2006)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一つとして位置付けられた。</p> <p>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事が確認された。</p> <p>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。</p>
自立発展性	<p>タイ政府は 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</p>

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元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、将来のタイ企業の要求に応えなければならない。

I. 協力実施プロセス

<p>1. 要請の内容と背景</p>	<p>タイ政府は、1962年、ILO（国際労働機関）と協力し「タイ経営開発生産性センター（TMDPC）」を工業省工業振興局傘下に設立し、生産性および経営開発の推進を行ってきたが、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の設備および人材では充分対応できない状況になっていた。かかる状況を踏まえ、91年7月、タイ政府は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。</p> <p>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。1995年9月には、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、プロジェクトの実施機関もFTPIに変更された。</p> <p>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政府が打ち出した「産業構造調整事業」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は高まる中で、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。</p>
--------------------	--

2. 協力実施のプロセス	
(1) 運営指導	<p>1998年9月2日～1998年9月5日 (4日間)</p> <p>団長・総括 山下 誠 国際協力事業団鉱工業開発協力第一課課長代理 運営管理 勝又 晋 国際協力事業団鉱工業開発協力第一課職員</p> <p>調査内容：・プロジェクト活動、成果、目標の達成状況の確認 ・(本体協力) 終了時評価の取り進め方に関する打ち合わせ ・協力期間延長問題に関する打ち合わせ</p>
(2) (本体協力) 終了時評価	<p>1998年10月25日～1998年11月11日 (18日間)</p> <p>団長・総括 宇佐見 毅 国際協力事業団専門技術嘱託 技術協力計画 渡辺 政嘉 通商産業省通商政策局経済協力部技術協力課課長補佐 技術移転計画 春日 洸 (財) 社会経済生産性本部国際本部主席 人材育成 武者 美喜子 (財) 社会経済生産性本部国際本部国際部主事 評価管理 勝又 晋 国際協力事業団鉱工業開発協力第一課職員 評価分析 兵庫 弘一 (株) パデコ エコノミスト</p> <p>調査内容：・評価5項目に基づくプロジェクト終了時評価 ・今後の協力方針 (フォローアップ協力実施計画案)</p>
(3) 実施協議	<p>1998年12月28日</p> <p>JICAタイ事務所長 (岩口健二) 及びタイ工業省次官 (Mr.Pricha Attavipach) がR/D署名。</p>
(4) 運営指導	<p>2000年4月12日～2000年4月13日 (2日間)</p> <p>団長・総括 桑島 京子 国際協力事業団鉱工業開発協力第一課課長 協力企画 岡山 明日香 国際協力事業団鉱工業開発協力第一課職員</p> <p>調査内容：・フォローアップ協力における活動、成果、目標の達成状況確認 ・(フォローアップ) 終了時評価の準備に関する打ち合わせ</p>

<p>3. 協力実施過程における特記事項</p> <p>(1) 実施中に当初計画の変更はあったか</p>	<p>フォローアップ協力期間中には大きな変更はなかった。</p>
<p>(2) 実施中にプロジェクト実施体制の変更はあったか</p>	<p>本体協力期間中（1995年7月）に、実施機関がタイ工業省工業振興局タイ経営開発生産性センター（TMDPC）から、現在の実施機関である工業省傘下のタイ生産性研究所（FTPI）に変更された。</p>
<p>4. 他の援助事業との関連</p>	<p>FTPIはアジア生産性機構（APO）の会員であり、同機構より専門家の派遣、研修員の受入などの協力がなされている。</p> <p>また、1999年8月より1年間、日本の（財）海外貿易開発協会（JODC）より、TPM分野の長期専門家1名がFTPIに派遣された。</p>
<p>5. 専門家派遣（本体協力期間より通算）</p>	<p>(1) 長期専門家（延べ人数）</p> <ul style="list-style-type: none"> a. チーフアドバイザー 2名 b. 業務調整員 2名 c. 生産性コンサルティング技術 2名 d. 人材育成・労使関係 3名 e. 生産性普及促進・調査 2名（本体協力期間のみ） <p>(2) 短期専門家 延べ 41名（フォローアップ終了までにあと2名派遣予定）</p>
<p>6. 研修員受入（本体協力期間より通算）</p>	<p>延べ50名</p> <p>本体協力期間</p> <ul style="list-style-type: none"> 93年度：2名 94年度：5名 95年度：2名 96年度：11名（うち3名は国別特設研修） 97年度：11名（うち3名は国別特設研修） 98年度：11名（うち3名は国別特設研修） <p>フォローアップ協力期間</p> <ul style="list-style-type: none"> 99年度：8名（うち7名は国別特設研修）
<p>7. 機材供与（本体協力期間より通算）</p>	<p>約6000万円（うちフォローアップ協力期間では約100万円）</p>
<p>8. 現地業務費（本体協力期間より通算）</p>	<p>約2130万円（うちフォローアップ協力期間では約500万円）</p>

II 計画達成度

プロジェクトの要約	指標	実績												
<p>上位目標</p> <p>国立生産性機関としての FTPI を通じて、タイ国企業において生産性活動が普及、浸透される</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生産性向上活動に参加したタイ国企業の数 2. 指導実施後も FTPI のコンサルティング・サービスを継続して受けたいと考えている企業数 3. 顧客であるタイ企業の FTPI の生産性向上活動に対する評価 4. FTPI が独自に養成したコンサルタントの人数 5. 企業内ファシリテーターの生産性向上活動に対する社内評価 	<ol style="list-style-type: none"> 1. フルスケール OJT 実施企業数 10 社 FTPI による IRP 活動対象企業数 - IRP によりコンサルテーション・サービスを受けた企業数 30 社 - 工程改善を受けた企業数 10 社 - 企業診断を受けた企業数 56 社 2. インタビューした企業は全社継続を希望 (4 社) 3. ヌクサス・アソシエイツ社の調査によると、FTPI に対する顧客の満足度は 5 点満点中 4.22 点であり、調査対象のタイ国 4 機関中第一位であった。 4. 養成数 38 名 在籍数 25 名 5. 質問表及びインタビューにて調査した 4 企業はすべて自社のファシリテーターを高く評価している。(合計 94 名のファシリテーターが養成された) 												
<p>プロジェクト目標</p> <p>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</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. C/P の OJT 企業における生産性向上活動の評価 2. OJT 企業数及びファシリテーター数 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 質問表及びインタビューで調査した対象企業 4 社は全て C/P の生産性向上活動を評価している 2. フルスケール OJT 実施企業数 10 社 ファシリテーター合計数 94 名 												
<p>成果</p> <p>0 プロジェクト実施のための運営体制が強化される</p> <p>1 FTPI の C/P がコンサルティング技術の知識を習得する</p> <p>2 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</p>	<p>0-1 職員数 (FTPI/プロジェクト)</p> <p>0-2 予算</p> <p>0-3 プロジェクト運営</p> <p>1-1 コンサルティング技術分野の各レベルの C/P 数</p> <p>シニア・レベル</p> <p>アソシエイト・レベル</p> <p>ジュニア・レベル</p> <p>1-2 C/P の知識及び経験に関する評価</p> <p>2-1 人材育成・労使関係分野の各レベルの C/P 数</p> <p>シニア・レベル</p> <p>アソシエイト・レベル</p> <p>ジュニア・レベル</p> <p>2-2 C/P の知識及び経験に関する評価</p>	<p>0-1 FTPI の職員リスト 148 名</p> <p>0-2 FTPI 財務報告書 (単位: 百万バーツ)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>収入</th> <th>支出</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1999 年</td> <td>309</td> <td>154</td> </tr> <tr> <td>2000 年</td> <td>211</td> <td>214</td> </tr> <tr> <td>2001 年</td> <td>267</td> <td>287</td> </tr> </tbody> </table> <p>0-3 タイ側、日本側双方で高く評価されている</p> <p>1-1 シニア・レベル 8 名 アソシエイト・レベル 7 名 ジュニア・レベル 0 名 アシスタント・レベル 1 名</p> <p>1-2 同上</p> <p>2-1 シニア・レベル 4 名 アソシエイト・レベル 4 名 ジュニア・レベル 1 名</p> <p>2-2 同上</p>		収入	支出	1999 年	309	154	2000 年	211	214	2001 年	267	287
	収入	支出												
1999 年	309	154												
2000 年	211	214												
2001 年	267	287												

活動	投入実績	
	日本側	タイ側
0-1 必要な人員を配置する	1 日本人専門家派遣記録	1. C/P 及びスタッフの配置
0-2 活動計画を策定する	a) 長期専門家	C/P: コンサルティング技術 1 6
0-3 予算計画を策定し、適正に執行する	チーフアドバイザー 1	人材育成・労使関係 9
1-1 C/P 養成計画を策定する	コンサルティング技術 2	合計 2 5
1-2 C/P 養成のカリキュラムを提供する	人材育成・労使関係 1	スタッフ (C/P を含む FTPI 職員) 1 4 8
1-3 C/P 養成の教材を提供する	合計 4	2. オフィス・事務機器の配置
1-4 コンサルティング技術分野の講義を実施する	b) 短期専門家	3. の通り
1-5 C/P 養成のための企業訪問を実施する	価値工学 1	3. 機材提供
1-6 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	中小企業戦略・経営計画 1	事務用家具、OA 機器、専門家執務室
1-7 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	人材育成コンサルティング 1	4. 日本からの供与機材以外の必要な機器、スペアパーツ、車両等の配備
1-8 関係者に対するセミナーを実施する	監督者教育 1	特になし
1-9 C/P 養成の結果を評価する	追加 (予定) 2	5. ローカルエクスペンス
2-1 C/P 養成計画を評価する	合計 6	1999 年度 1,892,000 パーツ
2-2 C/P 養成のカリキュラムを提供する	2 C/P 受入研修記録	2000 年度 1,571,000 パーツ
2-3 C/P 養成の教材を提供する	a) JICA 研修(日本) 8	2001 年度 510,000 パーツ
2-4 人材育成・労使関係分野の講義を実施する	b) タイ国内日本企業研修	(Oct.'00---Feb.'01)
2-5 C/P 養成のための企業訪問を実施する	コンサルティング技術分野 5	合計 3,973,000 パーツ
2-6 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	[c] APO 研修(日本)	
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	人材育成分野 1]	
2-8 関係者に対するセミナーを実施する	合計 13	
2-9 C/P 養成の結果を評価する	3. 機材供与記録	
	書籍・教材・ビデオテープ	
	¥1,035,000	
	4. 調査団派遣	
	運営指導 2	
	終了時評価 4	
	合計 6	
	5. 現地業務費	
	1998 年度 ¥288,000	
	1999 年度 ¥1,950,000	
	2000 年度 ¥2,821,000	
	合計 ¥5,059,000	

III 評価結果要約

1. 目標達成度

(1) プロジェクトの各「成果」が「プロジェクト目標」につながったその割合	成果の達成度	プロジェクト目標達成を阻害した要因	参照
	<p>成果0 プロジェクト実施のための運営体制が強化される</p> <p>FTPI 所長以下、コンサルティング部門、トレーニング部門等 6 部門で構成される組織が構築された。FTPI の総職員数は F/U 開始時期の 159 名から 148 名となった。一方今回のフォローアップの対象となった C/P はコンサルティング技術及び人材育成・労使関係両分野で開始時 24 名から現在 25 名（コンサルティング技術 16 名、人材育成・労使関係 9 名）となっている。開始時予定していた「プロジェクト終了時点の C/P 総数 30 名」は達成できなかったが、シニア及びアソシエイト・レベルのコンサルタント数は予定していた 20 名を上まわり 23 名となった。</p> <p>予算面では民間企業へのサービス提供による自己収入及び IRP 事業など政府事業実施に関する政府交付金による収入を得ている。政府交付金は減少の傾向にある一方、FTPI のコンサルティング能力の向上や人材育成活動の増大により自己収入は増加している。</p> <p>プロジェクト管理については、ステアリング・コミッティー（3 ヶ月毎）、マンスリー・ミーティング、ワーキング・コミッティー（週 1 回）を通じたタイ側、日本側間の情報交換、意思決定チャンネルが確立し、これが IRP 事業と TPDP 事業に関する C/P のワークロード調整、及び活動計画や C/P 達成レベル評価のモニタリングに非常に重要な役割を果たした。</p>		<p>Annex 4</p> <p>Annex 5</p> <p>Annex 6</p>

	<p>成果1 FTPI の C/P が生産性コンサルティング技術に関する知識を習得する。</p> <p>今回のフォローアップ実施の目的は、生産性コンサルティング技術、人材育成・労務管理分野において、タイ行政関連機関や産業界のニーズに応え、企業診断、改善指導、かつ後進の育成が独自に可能なシニア・レベル・コンサルタントの量的・質的な育成である。</p> <p>C/P の達成度については、コンサルティング技術分野では、当初の予定数 9 名に対して 8 名がシニア・レベル・コンサルタントとなった。この 1 名の減少は、シニア・レベル・コンサルタントへの昇格が予定されていたアソシエイト・レベルのコンサルタント数名が離職したためである。アソシエイト・レベル・コンサルタントについては、予定を 1 名上回る 7 名が育成された。</p> <p>上記のように 9 名の C/P がフォローアップ期間中に離職したが、FTPI による適切な人員の補充、並びに日本専門家及びシニア・レベルの C/P の適切な指導により、全体としてはコンサルティング能力の底上げが行われた。</p>	<p>シニアへの昇格が期待されたアソシエイト・レベル・コンサルタントを含め、合計 9 名が離職した。</p>	<p>Annex 8-1</p> <p>Annex 8-2</p> <p>Annex 8-3</p> <p>Annex 15</p>
	<p>成果2 FTPI の C/P が生産性向上を進めるための人材育成・労使関係の知識を習得する。</p> <p>人材育成・労使関係分野については、当初の予定どおり 4 名のシニア・レベル・コンサルタントが育成された。アソシエイト・レベル・コンサルタントについては、予定を 3 名上回る 4 名が育成された。</p> <p>上記のように、4 名の C/P が離職したが、FTPI による適切な人員の補充、並びに日本専門家及びシニア・レベルの C/P の適切な指導により、全体としてはコンサルティング能力の底上げが行われた。</p>	<p>合計 4 名が離職した。</p>	<p>Annex 8-1</p> <p>Annex 8-2</p> <p>Annex 8-3</p> <p>Annex 15</p>

(2) プロジェクトの諸活動が成果につながったその度合い	成果の達成度	プロジェクト目標達成を阻害した要因	参照
	<p>活動 0 必要な人員の配備、およびその活動計画と予算の策定</p> <p>FTPI はその職員の大半を大学、大学院卒レベルで新規採用し、将来、企業に生産性向上の実践的な指導ができるコンサルタント、およびスタッフに育てる目的で、各部門に人員を配置している。また、フォローアップ期間中、離職者が出たが、その際 FTPI は必要数のコンサルタント育成のため、適確な人選、新規採用を行い補充した。</p>		Annex 15
	<p>活動 1 生産性コンサルティング技術分野の C/P 育成</p> <p>前述の「成果 1」達成のため、当該分野に関する活動は効果的に実施された。主なものは下記のとおり。</p> <p>a) C/P 育成計画は、ステアリング・コミッティーやワーキング・コミッティーを通じて、確認され、進捗管理され、必要に応じ修正された。</p> <p>b) 9 社の企業訪問を行うことにより、生産性向上に関するタイ企業の現状分析、ベンチマークを行った。</p> <p>c) フルスケール OJT 活動を 6 社で実施し、5S の展開、総合的な設備管理、生産性向上のための仕組みづくり、原価低減等、企業を診断・指導するための実践的なスキルを習得した。</p> <p>d) 合計 16 種類のトレーニング・マニュアルが専門家より提供され、15 種類のマニュアルが専門家と C/P により共同開発された。</p>		Annex 3 Annex 6 Annex 9 Annex 10 Annex 11 Annex 12
	<p>活動 2. 人材育成・労使関係分野の C/P 育成</p> <p>前述の「成果 2」達成のため、当該分野に関する活動は効果的に実施された。主なものは下記の通り。</p> <p>a) C/P 育成計画は、ステアリング・コミッティーやワーキング・コミッティーを通じて、確認され、進捗管理され、必要に応じ修正された。</p> <p>b) 11 社の企業訪問を行うことにより、生産性向上に関するタイ企業の現状分析、ベンチマークを行った。</p> <p>c) フルスケール OJT 活動を 4 社で実施し、作業標準書、職務基準書、人事評価制度や能力重視の報奨制度導入等について必要な診断・指導を行うための実践的なスキルを習得した。</p> <p>d) 合計 6 種類のトレーニング・マニュアルが専門家より提供され、3 種類のマニュアルが専門家と C/P により共同開発された。</p>	タイ政府補助金を活用して実施した I 社の OJT 活動は、補助金交付の遅れにより、実施が 2 ヶ月程度遅れた。	Annex 3 Annex 6 Annex 9 Annex 10 Annex 11 Annex 12

2. 効果

	効果の内容	
(1) 直接的効果 （「プロジェクト目標」レベル）	<p>生産性コンサルティング技術分野、および人材育成・労使関係分野において、合計 10 社のフルスケール OJT 活動を実施した。その結果、本来目的とした C/P の能力向上と共に、対象企業における納期短縮、不良率の低減、在庫削減など、企業における生産性向上に関する直接的効果を上げることが出来た。</p> <p>また、こうした生産性向上活動が持続的に行われるためのサブ・システムである、人事管理制度や人材育成等の診断、改善指導を行うことにより、対象企業から高い評価を得た。</p> <p>上記の活動の結果として、国際入札による診断業務の受注、品質要求の高い日本企業からの引合いが高まる等、FTPI の財政面への良い効果があった。</p> <p>世界銀行等の外部機関からも、FTPI の生産管理分野でのコンサルティング能力は、技術レベル及び効果の点で優れているとの評価を得た。</p> <p>タイの調査研究所（Nexus Associates Inc.）の調査報告書でも、FTPI はタイ国内の同種のコンサルティング機関の中で最高の評価を受けている。</p> <p>他のタイ国コンサルテーション機関のサービスを受けた企業からも、これら他の機関のサービスが無償で行われたにも拘らず、FTPI は能力的に優れているとの評価を受けている。</p>	<p>Annex 3 Annex 9 Annex 10 Annex 11</p> <p>世界銀行の報告書</p> <p>Nexus Associates Inc.の報告書 タイ・フコク社のインタビュー結果</p>
(2) 間接的効果 （「上位目標」レベル）	<p>FTPI は、フォローアップ期間中、産業構造調整事業（IRP）のもとで、人材育成・企業診断等を担当した。これにより、プロジェクトの成果がすぐに IRP を通して、タイ政府が狙いとする「企業の生産性向上に資する」という効果を生んだ。</p> <p>第 9 次国家経済社会 5 カ年計画(2002 年～2006 年)中に、計画の重要な柱の一つとして National Strategic Plan for Productivity（国家生産性戦略計画）が盛り込まれる事になったが、FTPI は他 6 省庁の委員と共にこの計画作りに携わった。このことは、国家生産性機関としての FTPI の認知度の高さ、並びに生産性向上施策の実行機関としての高い評価の現れと言える。</p> <p>FTPI の自己活動による収入が増加した事に鑑み、2000 年 10 月以降財政面で政府から独立するよう要請されている。この FTPI の自己収入増加に、本プロジェクトによる FTPI 職員の育成も間接的に寄与したと云えよう。</p> <p>本プロジェクトにおけるシニア・レベルの C/P によるジュニア・レベルの育成制度は FTPI の自立発展に貢献した。</p>	<p>国家生産性戦略計画</p> <p>Annex 5</p>

3. 効率性

<p>投入のタイミングの 妥当性</p> <p>(日本側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の派遣 ・ 研修員受入 ・ 機材の供与 ・ その他 	<p>日本側</p> <p>専門家の派遣のタイミングは概ね適切であった。ただし 1999 年度には、当初要請されていた「人事管理システム」分野の短期専門家に代えて、「経営コンサルティング」分野の短期専門家の要請があり、この変更の際に要請の背景及び求められる技術指導内容を明確にするのに時間を要し、派遣時期が予定より遅れる結果となったものの、全体計画への大きな影響は認められなかった。</p> <p>フォローアップ協力開始時には、研修員の受入及び機材供与は原則として行わないこととしていた。しかし、研修員の受入がシニア・レベル到達のための要件の一つとなっていたため、新規に C/P となったシニア・レベル候補者を対象とした本邦研修を実施した。この際、相手国側が費用の一部を負担するコストシェアリングにより、他に 7 名の FTPI 職員が研修に参加し、効率的な受入となった。研修員受入のタイミングは適切であった。</p> <p>機材供与については、プロジェクト終了後の自立発展に役立てるためとして、2000 年度に協力対象分野の書籍・ビデオ等の要請があった。FTPI 内部の人材要請、C/P の自己研鑽、並びに外部向けコンサルティングのための参考資料として有効と判断されたため、要請通り供与された。</p>	<p>Annex 14-1</p> <p>Annex 14-2</p>
<p>(タイ側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地、施設、機材の処置 ・ C/P の配置 ・ ローカルコスト負担 ・ その他 	<p>タイ側</p> <p>施設については、2000 年 3 月に現在の新事務所への移転が行われたが、プロジェクトの活動に大きな影響を及ぼすことなくスムーズに行われた。</p> <p>フォローアップ期間中に、生産性コンサルティング分野で 9 名、人材育成・労使関係分野で 4 名の C/P が退職したが、一方で新規採用者を含む新たな C/P が、前者分野に 7 名、後者分野に 2 名配置され、シニア・レベルの C/P 育成目標は前者分野で 9 名から 8 名に 1 名減少するだけにとどめられた。C/P 退職の主な理由は、(1) より給与の高い民間企業への転職、(2) 家族経営事業への参加、(3) 大学院等でより高度な教育を受ける為等であった。なお、退職後に独立してコンサルティング会社をおこした C/P に対して、FTPI が業務を委託するといった形での連携も、一部では行われている。</p> <p>タイ側のローカルコスト負担は支障なく行われ、プロジェクトは順調に運営された。</p>	<p>Annex 4</p> <p>Annex 16</p> <p>Annex 17</p>

<p>投入と成果の関係 (日本側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 専門家の派遣 ・ 研修員受入 ・ 機材の供与 ・ その他 <p>(タイ国側)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 土地、施設、機材の処置 ・ C/P の配置 ・ ローカルコストの負担 ・ その他 	<p>日本側</p> <p>長期専門家の技術アドバイスのもとで企業における OJT を行い、生産現場改善による生産性向上のためのコンサルティングの実務経験を C/P に積ませたことで、シニア候補の C/P がシニア・レベルの要件を満たし当該レベルに達することができ、成果の達成につながった。</p> <p>同じく当初計画にはなかったものの、コンサルティング技術分野及び人材育成・労使関係分野の書籍・ビデオの供与により、両分野の C/P の知識が向上し、成果の達成に寄与することが期待される。</p> <p>タイ側</p> <p>土地、施設、機材及びローカルコストの負担は適切であり、プロジェクト運営体制の強化という成果につながった。</p> <p>シニア候補者を含む多数の C/P の退職があった一方で、新規 C/P がプロジェクトに配置され、新しい C/P に対してはシニア・レベルの C/P が基礎技術の指導を行った。その結果、コンサルティング技術分野のシニア目標人数を1名引き下げるだけにとどめることができ、成果達成のための環境は維持された。</p>	<p>Annex 14-1 Annex 14-2 Annex 15</p> <p>Annex 5 Annex 15 Annex 16 Annex 17</p>
<p>(3) 他の協力形態とのリンケージ</p>	<p>アジア生産性機構 (APO) の短期専門家派遣及び研修員受入は、プロジェクトを効果的に補完した。</p> <p>(財) 海外貿易開発協会 (JODC) から長期専門家が1年間 FTPI に派遣され、TPM 分野において独自の活動を行った。</p>	

4. 計画の妥当性

<p>(1) 上位目標の妥当性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 受益者ニーズとの整合性 ・ 開発政策との整合性 	<p>タイ政府が 1997 年の経済危機を受けて策定した産業構造調整事業 (IRP) では、タイ国企業の国際競争力強化のための 8 つの重点課題のひとつとして「生産性向上と生産工程の改善」が掲げられており、加えて 2000 年 9 月には国家生産性戦略計画が国家経済社会開発計画に組み込まれる形で承認された。従って、本プロジェクトの上位目標はタイ政府の政策と整合している。</p> <p>タイの企業も、経済危機を機に生産性向上の必要性を認識し、IRP のもとでの中小企業に対する政府の財政補助を受けて、外部からのコンサルティングを積極的に受ける姿勢を見せてきている。</p>
<p>(2) プロジェクト目標の妥当性</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上位目標との整合性 ・ 実施機関の組織ニーズとの整合性 	<p>プロジェクト目標は上位目標と整合している。</p> <p>FTPI は、タイの国家生産性機関として、IRP においては企業の生産性向上のための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コーディネートを実施する機関として位置付けられており、本フォローアップ協力による機能の強化は FTPI のニーズと整合している。</p>
<p>(3) 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</p>	<p>企業の生産性向上のためには、生産現場の改善及び経営管理手法の改善の双方が望まれるが、本プロジェクトでは主に生産現場の改善に的を絞った協力を行った。限られた協力期間とリソースを考慮すると、妥当なアプローチであったと判断されるが、一方で FTPI からは、企業のニーズに応えるために経営管理全般を視野に入れたコンサルティング技術もプロジェクトに含めたいとの意向も示された。これに対しては、長期専門家が可能な範囲で対応するとともに、フォローアップ後半には FTPI の要請に応じ、経営コンサルティング技術、価値工学、経営計画などの分野での短期専門家を派遣して対応した。</p>
<p>(4) 妥当性を欠いた要因</p>	<p>妥当性を欠いた要因は特に認められない。</p>

5. 自立発展の見通し

<p>(1) 組織的側面</p>	<p>1997年7月の経済危機を受けて策定されたIRP(1998年10月～2003年9月までの5年計画)においては、タイ国企業の国際競争力強化のための8つの重点課題が打ち出されており、その中の一つとして「生産性向上と生産工程の改善」が掲げられている。FTPIはこのIRP事業において、企業の生産性向上のための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コーディネートを実施する機関として位置付けられた。</p> <p>第9次国家社会経済開発計画(2002年～2006年)の計画の一つとして、2000年9月に国家生産性戦略計画が閣議了承されたが、FTPIは同計画の策定に関わり、政府に対して助言し、かつ同計画の施策を実施する機関の一つとして位置付けられている。これに伴い、FTPIに対するタイ政府の期待は今後もますます高まるものと予想される。</p> <p>FTPIは2000年10月より独立採算に移行したこともあり、プロジェクトのC/Pを含めて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。C/Pの離職防止のために、FTPIは外部のコンサルティング会社に、労務関係、人事管理制度の改善の検討調査を依頼しており、調査結果が2001年4月に報告される事になっている。FTPIとしては、他の政府関連機関に比して職員の待遇に遜色はないと考えている。</p> <p>FTPIは離職したC/PをFTPIのコンサルティング事業活動のサブ・コントラクターとして活用している。</p> <p>タイ政府の政策やFTPIに対する期待から見て、FTPIのIRP活動への参加は今後ますます増加していくと考えられる。</p>
<p>(2) 財政的側面</p>	<p>FTPIは設立時より、2000年9月までは政府から100%の財政支援を受けるものの、その後は必要資金の大部分を自主財源でまかなう予定となっていた。しかし1997年7月の経済危機を機に、タイ政府においても生産性向上活動の重要性が認識され、「産業構造調整事業(IRP)」におけるFTPIの機能が強化されたことから、FTPIはさらに5年間の財政支援を政府に対して要請していた。しかしながら、2000年10月からの新年度予算では、タイ政府の進める公共機関の民営化の流れもあり、FTPIは独立採算を求められている。</p> <p>これに対しFTPIとしては、政府事業への積極的参画による事業収入獲得に努めており、また一方で企業に対するサービス提供による事業収入も過去2年間でのびている。しかし、政府関連事業は基本的に収益性が良くないため、FTPIは政府に対し、自立発展のために契約単価をもう少し上げる様検討して欲しい旨、要請することを計画している。このような努力により、取りあえずの独立採算の目処はたっているようであるが、今後の組織としての自立発展のためには、FTPIは事業活動を更に拡大して収入を増やし、基金の積み増しを図る事が重要となる。</p>

<p>(3) 技術的側面</p>	<p>生産性コンサルティング技術分野では、フォローアップ期間で目標としていた工場全体の生産性向上が指導できるシニア・レベル・コンサルタントが質・量的にほぼ充足されたといえる。要求水準の高い日系企業からの受注も獲得し、フルスケール OJT 活動を継続的に実施することができていること、IRP 事業に関しても積極的に貢献していること等から、自立発展性を維持するに十分な技術力が備わっているものと思われる。</p> <p>人材育成・労使関係分野では、シニア・レベル・コンサルタント、アソシエイト・レベル・コンサルタントがともに育成目標人数を達成した。フルスケール OJT 活動で目に見える成果をあげていることに加え、既存顧客からの新規顧客の紹介等があること、IRP 事業でも活発な活動を行っていること等から、当該分野での技術移転移転成果を独自に活用し、企業を指導する能力は十分高められたものと考えられる。ただ、今後本分野において、タイ大手企業や在タイ日系企業からコンサルティングを要請されることが多くなるものと考えられ、今後とも継続的に当該分野の技術力を質・量両面から高めていく必要がある。</p> <p>上記の2点から、今回のフォローアップ協力によって、FTPI の技術力が強化され、自立発展の可能性が高まったものといえる。</p> <p>更に、多大な業務量の下においてもシニア・レベルの C/P がジュニア・レベルの C/P の育成を行う制度が定着し、FTPI 自身が必要な人材を育成することが出来るようになった。</p> <p>タイの社会経済構造が急激な変化を遂げつつあり、コンサルテーション・サービスの見直しや、質的に更に高度なコンサルティング技術・知識が求められるであろう。FTPI はタイ企業からのこれらの将来的要請に答えるために、職員の具体的な教育訓練計画を準備する必要がある。</p>
------------------	---

IV プロジェクトの展望及び提言・教訓

<p>1. 展望</p>	<p>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、予定通り2001年2月17日を持って終了する。</p> <p>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。</p> <p>また、タイ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通り、プロジェクトはタイ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元に今後とも継続的に技術力を向上し、タイ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。</p> <p>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事が、今後のFTPIにとって重要な課題である。</p>
<p>2. 提言と教訓</p> <p>(1) 短期的提言</p>	<p>タイにおいては、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、タイ産業の競争力強化を図る上で生産性向上は最も大きな課題と考えられている。</p> <p>その中で、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。</p> <p>そのためには、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。</p> <p>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。</p> <p>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、タイの日本企業に対する新規業務の開拓を提言したい。</p> <p>コンサルタント養成コースは、タイ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、その開講を提案する。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したい。</p>
<p>(2) 長期的提言</p>	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>タイ政府は、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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

(3) 教訓	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>タイ側・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。</p> <p>フルスケール OJT におけるコンサルティング技術と人材育成・労使関係の共同作業により、コンサルテーション実施の際に相乗効果もたらされた。</p>
--------	---