

評価調査結果要約表

1. 案件の概要

- 国名：タイ
- プロジェクト名：生産性向上プロジェクト
- 分野：工業一般
- 所轄部署：鉱工業開発協力部
- 協力期間（R/D）：1994.2.18-1999.2.17（F/U）：1999.2.18-2001.2.17
- 協力形態：プロジェクト方式技術協力（現技術協力プロジェクト）
- 協力金額総計：約9.5億円
- 先方関係機関：タイ国生産性インスティテュート（FTPI）工業省（MOI）
- 日本側協力機関：
- 他の関連協力

タイ工業省による産業復興計画（IRP）；1997年7月のアジア経済危機以後、タイ政府は国全体の生産力を向上させるための方策を模索してきている。生産性インスティテュート（FTPI）はIRP開始後、生産性向上を担う質の高い人材を育成する、いわばトレーナーとしての役割を産業界から期待され設立された。IRPに本件F/Uが効果的に位置付けられ実施されたことは望ましい状況であった（日本人F/U専門家はF/Uへの取り組み以外にも、時間の許す範囲でFTPIカウンターパートに対する助言・指導も行った）。このように本件F/U案件は工業省IRPの中心となる案件として位置付けられ、タイの工業生産力開発にも貢献することが期待されていた。

1-1 協力の背景と概要：

1992年に工業省工業振興局傘下にタイ・マネジメント開発センター（TMDPC）が設立されて以来、タイ政府は生産性及びマネジメント開発を促進してきた。TMDPCの機能を強化するため、タイ政府は日本政府に対しプロジェクト方式技術協力を要請したが、その目的は近隣の新興工業国との競争に打ち勝つためにタイ国内に生産性運動を普及させるためのトレーニングインストラクターを作ることにあつた。1994年に本件プロジェクトは開始されたが、実施中の1997年に発生した経済危機を契機として、タイ政府は中小企業の国際競争力強化を強調して9つの生産力改善政策を打ち出した。1998年10月10日付の日タイ合同評価の結果を踏まえ、1994年2月18日付R/Dへの署名を以って双方は2001年2月までの2年間、フォローアップを実施することを合意した。F/Uが終了した3年後、JICA事務所は国家計画の改善のための教訓と提言を描くためF/Uのインパクトと持続性を評価するために本件・事後評価調査を実施した。

1-2 協力内容：

今次調査の結果、タイ企業の生産性改善を掲げるFTPIの責任が国際的競争力を強化しようとするタイ政府の政策に一致することが明らかになった。

企業の取り組みに関しタイ中小企業の多くは基本的に古い経営システムの下にあり、10万社以上の中小企業の中のうちわずか約1,000～1,500社についてはのみが新たなシステムを導入して明確な効果を得ているという現状の中、ほとんどの中小企業に基本的経営管理システムを導入した。

本プロジェクトが獲得した更なる効率性は、プロジェクトの時間的制約を除き、関係主体相互のニーズが望ましい状態に合致しより高くなったであろう。

(1) 上位目標：

国家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される。

(2) プロジェクト目標：

FTPIのカウンターパーによりタイ国企業において生産性活動が効果的に実現される。

(3) 成果（アウトプット）：

- ア) プロジェクト実施のための運営体制が強化されること。
- イ) FTPIのカウンターパートがコンサルティング技術の知識を習得する。
- ウ) FTPIのカウンターパートが生産性向上のための人的資源開発・労務管理に関する知識を獲得する。

(4) 投入：

日本側：（1994-2001）

- 長期専門家派遣 11名
- 短期専門家派遣 40名
- 研修員受入れ 19名
- 機材供与 70百万円
- ローカル・コスト 22百万円

タイ側：（1994-2001）

- カウンターパート配置 38名
- ローカル・コスト（約）1,1百万円（397.3万バーツ）

タイ側：（2001-2003）

- コンサルタント 18名
- ローカル・コスト（約）25百万円（約719万バーツ）100円=35.76バーツ（2003.10）

2. 評価調査団の概要

評価者

（JICAタイ事務所よりTEAM Consulting Engineering and Management Co., Ltd.に委託）

Dr. Thamnoon Rochanaburanon, Ex-post Evaluation Specialist

Mrs. Chalida Nieobubpa, Senior Scientist

Mr. Wijak Boonpetch, Scientist

評価期間：2003.8.26 _ 2003.10.31

評価種類：在外事後評価

3. 評価結果の概要

3-1 評価結果の要約

(1) インパクト：

生産性活動がタイ企業に広がっている状況にあり、それは本プロジェクトの総合的インパクトであると言える。協力期間中、FTPIは生産性改善に関するOJT活動を96社で実施し、これによって38名のコンサルタント（トレーナー）を育成した。生産性開発や生産工程改善及び品質管理システムや環境管理標準システムを含めると、480社が研修を受講した。コンサルティングスキルや人的資源管理・開発に関するコンサルティング・サービス（50研修科目）には294社が参加した（コンサルティング活動/OJT）（診断/OMG）。その他当初の想定外の効果として、サイアム生産性株式会社やタイ経営管理基金や泰日技術協力協会（TPI）等の協力を得て実施した、IRPの工業セクター人的資源開発プロジェクトでは、70社・計5,628人の社員が研修を受講した。

(2) 自立発展性：

案件終了時から2003年10月までの全般的な持続性は、1994年2月から2001年2月の間に比較すると極めて高くなっている。研修員数は28、トレーニング受講会社は167社、FTPIの顧客は2,877人であった。技術的メディア（教材）の作成件数は32件、研修・コンサルティングサービス受講社は1,018社であった。これに加え、中小企業のマネジメントシステムに関する姿勢の変化はFTPIのC/Pと、選択された中小企業双方によっても確認された。これは、タイ中小企業は、少ない投入にて高い生産性を確保するためのマネジメントシステムの重要性を認識しつつある状況である。

3-2 自立発展性とインパクトに寄与した要因

(1) 計画に係る要因：

FTPIは多様なサービスの実施により自己収入を得ており、2002年には初めて収入金額が支出金額を超えた。また、FTPIは世界経済フォーラム（WEF）と経営開発研究所（IMD）のランキングにおいても高く評価された。

(2) 実施プロセスに係る要因：

- a) 2002年にFTPIはタイ経済活性化プロジェクト（ITB）によって100あまりの中小企業に研修とコンサルティングサービスを行った結果、はじめて自己収入が支出を上回った。
- b) タイ国品質賞（TQA）を設立した。
- c) ブロードバンドと能力に基づく新しい人的資源制度が制定された。
- d) FTPIは2002年には14のプログラムを実施した。

3-3 自立発展性とインパクト阻害要因

(1) 計画に関わる要因：

- ア) 2001年のフォローアップ協力終了から現在（2003年）までに、カウンターパートの一部がFTPIを辞職したが、その後、FTPIは新しい専門家を補充しこの問題を解決した。
- イ) FTPIのコンサルタントチームの数は限定されている。現在、120-150人の職員のうち14人のみである。
- ウ) F/Uのタイミングがタイの経済危機と合わなかったこと。

(2) 実施プロセスに関わる要因：

- ア) FTPIのカウンターパートの多くはコンサルタントとして、中小企業の、初歩的段階である‘Shop-floor level’しか向上させる能力しか得ていなかった。しかしながら、より高いレベルの研修を実施する能力を持つことが求められている状況にある。
- イ) 多くのカウンターパートは協力期間中、多くはJICA専門家に依存し、‘自分自身でもやろう’という態度を引き継げなかったこと。

3-4 結論：

(1) FTPIの諸活動を通じて生産性開発活動は持続性を持っている。コンサルテーション又は研修を受けた中小企業数は全体との比較ではまだ小さい（1/100程度）が、工業省産業振興局は当該分野に重きを置いた施策をとっており、FTPIの自立発展性は高い。

(2) 本プロジェクトによりタイ企業の生産性活動の認識が高まった。特に大企業ではなく、中小企業の性向上活動にインパクトがあり、中小企業の能力向上により企業は自ら問題の分析や系統的なデータ収集が可能となった。

(3) JICAの専門家はコンサルティング制度をうまく確立したため、FTPIの関係者と中小企業は自ら能力向上を継続可能となっている。

(4) FTPIは政府及び民間セクターから信頼を得て活動しており、総合的インパクトに関する評価は良好である。

(5) F/Uも含めてJICAから供与された機材はFTPI（図書館を含む）に配置されている。

3-5 提言：

(1) JICA専門家の資格又は経験や派遣期間などについては、コンサルテーションや研修を実施する際のニーズに応じて、柔軟性を持つべきである。

(2) FTPI はなるべく元のC/Pやコンサルタントの数を維持すること又はコンサルテーションと研修についての優秀な人材を増すべきである。

(3) FTPIの職員は自分自身の知識又は技量をより高く国際水準までに向上させる機会を持つべきである。

3-6 教訓：

(1) スムーズな案件実施と効果発現のためには、JICA専門家の資格要件、派遣日程等について事前に十分調整することが必要である。

(2) 経済危機の状況の下では6ヶ月間という研修期間は長すぎ、短い日程での上級経営についての知識と技量に関する研修が求められた。

(3) FTPIの職員数がある程度まで確保されないと案件に対する達成度をより高められない。

3-7 フォローアップ状況：

特になし。