

# 帰国研修員巡回指導班

(工業開発計画実務コース)

## 報 告 書

昭和60年3月

国際協力事業団  
研修事業部



# 帰国研修員巡回指導班

(工業開発計画実務コース)

## 報 告 書

JICA LIBRARY



1026514[8]

昭和60年3月

国際協力事業団  
研修事業部

国際協力事業団	
受入 月日 '85. 7. 16	120
	60
登録No. 11714	TAD

## は　じ　め　に

この報告書は、我が国が実施してきた工業開発計画実務コースに参加した帰国研修員に対するアフターケア業務の一環として、昭和59年11月23日から12月12日までの20日間、スリランカ、バングラデシュ及びエジプトの3ヶ国に派遣した巡回指導班の業務報告である。

本書が、帰国研修員の活動状況、彼らが抱えている諸問題、要望等について関係各位の一層深いご理解をいただくための一助となり、今後の研修コース、また研修員受入事業の改善に資することができれば幸いである。

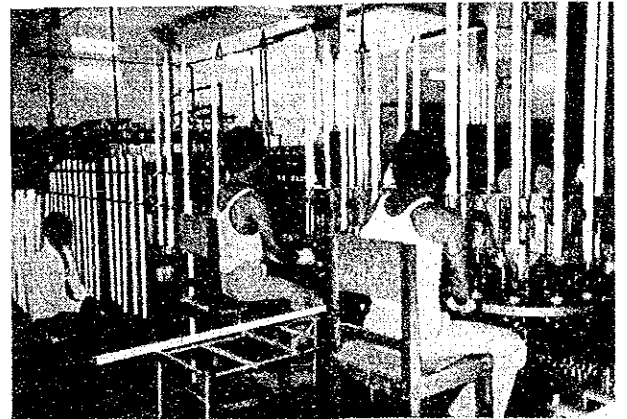
なお、本件の実施のためにご協力を賜った外務省、(社)中部産業連盟及び現地において数々のご指導とご協力を賜った在外公館並びに関係機関に深甚の謝意を表したい。

昭和60年3月

研 修 事 業 部 長



スリランカ



バングラデシュ



エジプト

## 目 次

第Ⅰ章	巡回指導・調査の概要	1
第Ⅱ章	本フォローアップ指導・調査で判明した事項	19
第Ⅲ章	研修に対する希望・提案	27
第Ⅳ章	現地研修受入システム	33
第Ⅴ章	帰国研修員所属機関概要	39
第Ⅵ章	帰国研修員活動状況	49
第Ⅶ章	添付資料	61
	Ⅶ-1. 質問調査票	61
	Ⅶ-2. 帰国研修員現在業務就業状況一個人別明細	93
	Ⅶ-3. JICA現地事務所作成提供による「指導班行動計画」	95
	Ⅶ-4. 現地にて指導班が作成提出した報告書	107





# 第 I 章 巡回指導・調査の概要

## 1. 指導・調査対象コース名

「工業開発実務集団研修コース」

## 2. 指導・調査対象国

スリランカ、バングラデシュ、エジプト

## 3. 期 間

昭和59年11月23日～昭和59年12月12日

## 4. 指導班構成及び業務分担

- |     |  |
|-----|--|
| 団 長 | 社団法人中部産業連盟 理 事<br>国際事業部長 大原 俠<br>(調査・指導の計画と実施における総括を担当)              |
| 団 員 | 社団法人中部産業連盟 主任研究員 村田 識 行<br>(調査・指導の計画と実施における団長の補佐)                    |
| 団 員 | 国際協力事業団 名古屋国際研修センター<br>研修課課長代理 館 野 紀 昭<br>(業務全般の補完調整及び調査・指導のための会計業務) |

## 5. 調査・指導の目的

本研修は、工業開発の分野で中小企業の持つ重要性に着目し、開発計画のマクロ的観点とマイクロレベルである企業経営との融合性をはかるべく、開発途上国の計画担当官に企業レベルのフィジビリティ・スタディーの手法とビジネス・マネジメントの実務知識を付与することを狙いとしたものである。

今回の巡回指導班は、帰国研修員とのインタビュー、セミナーの開催、関係機関の調査を中心に、

- ・帰国研修員のフォローアップ指導を行う、と同時に、
- ・先方の持つ問題点やニーズを確認し、今後のカリキュラム作成、コース運営の改善をはかるための必要な情報を得え、
- ・併せて、国際協力事業団に対して今後の研修を更に一層充実したものにすための改善提案を行う、など

複合的目的を以て実施されたものである。

詳細日程

月日	実施日程
昭和59年 11月24日 (土)	発：成田 17:40 JAL 463 宿泊：バンコク 着：バンコク 22:35 エアポートホテル
11月25日 (日) (日)  ・・休日・・	発：バンコク 10:30 TG 307 着：コロンボ 12:15  JICA コロンボ事務所池田所長 JICA 専門家三木常靖氏 出迎え  ータージホテルにて池田所長と日程打ち合わせ ータージホテルにて三木氏とスリランカ事情等歓談  ー18:00 帰国研修員3氏 来訪 マイケル (10期)、ダヤ (9期)、フルガレ (5期)  ーJICA池田所長、帰国研修員ダヤ氏招待による夕食会  宿泊：コロンボ タージホテル
11月26日 (月)	午前 ーJICA事務所にて日程打ち合わせ スリランカに関するオリエンテーションを受ける  ー大使館表敬訪問 小林参事官  ー海外協力受入窓口のDepartment of External Resources, Ministry of Finance & Planning 表敬訪問  ーDepartment of Cooperative Development, Ministry of Food & Cooperatives Development 訪問 帰国研修員2名と面談  午後 ーMinistry of Plan Implementation 訪問 帰国研修員3名、ほか他コース参加者及びその上司との 面談  ーMinistry of Industries & Scientific Affairs 訪問 帰国研修員4名と面談  夜 ー帰国研修員フェルナンド氏 (8期) 招待による夕食会  宿泊：コロンボ タージホテル

11月27日 (火)	<p>午前</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—Ministry of Textile Industries訪問 帰国研修員2名、および中小企業振興コース帰国研修員1名と面談</li> <li>—Ministry of Coconut Industries訪問 帰国研修員2名及びその上司と面談</li> </ul> <p>午後</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—JICAコロンボ事務所にて帰国研修員全員との合同討論(セミナー)</li> </ul> <p>夜</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—指導班主催によるレセプション(タージホテル) 宿泊: コロンボ タージホテル</li> </ul>
11月28日 (水)	<p>午前</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—ホテルにて報告書作成</li> <li>—JICAコロンボ事務所にて指導・調査報告(報告書提出)</li> <li>—大使館へ指導・調査報告</li> </ul> <p>発: コロンボ 13:15 TG 307 着: バンコク 18:00</p> <p>宿泊: バンコク ナライホテル</p>
11月29日 (木)	<p>発: バンコク 16:10 BG 081 着: ダッカ 17:30</p> <p>JICA 江崎所長、大使館 齊藤氏、ラーマン(2期)、イスラム(中小工業振興コース帰国研修員)の出迎え</p> <p>夜</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—江崎所長招待による夕食会(ショナルゴンホテル) 宿泊: ダッカ ショナルゴンホテル</li> </ul>
11月30日 (金)  ・・休日・・	<p>午前</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—指導・調査内容の打ち合わせ</li> </ul> <p>午後</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—JICA 江崎所長・石田所員と指導・調査内容及び日程調整等の第一回打ち合わせ</li> </ul> <p>夜</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—JICA 江崎所長招待による夕食会(石田所員、大橋一等書記官) 宿泊: ダッカ ショナルゴンホテル</li> </ul>
12月1日 (土)	<p>午前</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—JICA事務所にて第2回日程打ち合わせ</li> <li>—日本大使館表敬訪問(大橋一等書記官)</li> <li>—海外協力受入窓口の External Resources Div., Ministry of Finance表敬訪問</li> <li>—Ministry of Industry表敬訪問</li> <li>—Bangladesh Small &amp; Cottage Industries Corporation訪問 帰国研修員1名、その他中小工業開発セミナーの帰国研修員2名と面談</li> </ul> <p>午後</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—ショナルゴンホテルにて報告書の作成</li> </ul> <p>夜</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>—ラーマン氏夫妻(2期生)招待による夕食会(ショナルゴンホテル) 宿泊: ダッカ ショナルゴンホテル</li> </ul>

12月 2日 (日)	<p>午前 一工場見学</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・けい光灯ランプ製造工場, Bangladesh Steel &amp; Engineering Corporation, Ministry of Industry</li> <li>・化粧品・石鹼製造工場, Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemicals Corporation, Ministry of Industry</li> <li>一帰国研修員及びその部下と面談</li> <li>・コココーラボットラー, Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense</li> <li>・チョコレート・チューインガム工場, Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense</li> <li>・石鹼工場, Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense</li> </ul> <p>昼食 一Bangladesh Freedom Fighters' Welfare Trustの招待による昼食会</p> <p>午後 一報告書作成</p> <p>夜 一アザド氏 (第5 期生) 招待による夕食会  宿泊: <u>ダッカ</u>  <u>ショナルゴンホテル</u></p>
12月 3日 (月)	<p>午前 一ショナルゴンホテルにて帰国研修員との集団討論 (セミナー)</p> <p>午後 一報告書完成</p> <p>夜 一指導班主催によるレセプション (ショナルゴンホテル)  宿泊: <u>ダッカ</u>  <u>ショナルゴンホテル</u></p>
12月 4日 (火)	<p>午前 一JICA事務所にて報告, 報告書提出</p> <p>発: <u>ダッカ</u> 14:00 TG 322  着: <u>バンコク</u> 17:10 (バンコク エアポートホテルにて仮眠)</p> <p>発: <u>バンコク</u> 23:35 JAL 473 <u>JAL 機中 泊</u></p>
12月 5日 (水) ・・祭日・・	<p>着: <u>カイロ</u> 8:00</p> <p>JICA 現地職員、ロックマン (5 期)、ムスターファ (6 期)、カファギ (11期) の出迎え</p> <p>午前 一直ちにホテルにて日程オリエンテーション</p> <p>一指導・調査の内容打ち合わせ</p> <p>午後 一指導・調査の内容打ち合わせ</p> <p>夜 一JICA 事務所招待による夕食会  宿泊: <u>カイロ</u>  <u>アンマンホテル</u></p>

12月 6日 (木)	<p>午前 ー海外協力受入機関Cultural &amp; Technical Cooperation Department, Ministry of Foreign Affairs 表敬訪問</p> <p>ー日本大使館表敬訪問 野口公使、安村一等書記官</p> <p>午後 ーJICA事務所にて報告書作成関連書類整理</p> <p>ーアンマンホテルにて報告書作成計画</p> <p>ー帰国研修員タイシール嬢 (10期) の来訪受ける</p> <p>夜 ー帰国研修員カファギー (8期) 氏招待による夕食会</p> <p style="text-align: right;">宿泊：カイロ アンマンホテル</p>
12月 7日 (金) ・休日・	<p>午前/午後 休み</p> <p style="text-align: right;">宿泊：カイロ アンマンホテル</p>
12月 8日 (土)	<p>午前 ーMinistry of Industry表敬訪問</p> <p>ーCentral Agency for Organization &amp; Administration 訪問 帰国研修員2名及びその上司と面談</p> <p>午後 ー報告書作成準備</p> <p>夜 ー帰国研修員ムスターファ氏、ロックマン氏の招待による夕食会</p> <p style="text-align: right;">宿泊：カイロ アンマンホテル</p>
12月 9日 (日)	<p>午前 ーProductivity &amp; Vocational Training Department, Ministry of Industry訪問 元研修員2名及びその上司と面談</p> <p>ー同トレーニングセンターを見学</p> <p>ーGeneral Organization for Industrialization, Ministry of Industry (GOFI) 訪問 元研修員2名及びその上司・同僚多数と面談</p> <p>昼食 ー帰国研修員カファギー氏 (GOFI-7期) 招待にて昼食会</p> <p>夜 ーアンマンホテルにて帰国研修員及び関連機関所属者との合同討論 (セミナー)</p> <p>ー指導班主催によるレセプション</p> <p style="text-align: right;">宿泊：カイロ アンマンホテル</p>
12月10日 (月)	<p>発：カイロ 08:15 OA 326</p> <p>着：アテネ 10:10</p> <p>ートランジット</p> <p>発：アテネ 17:45 KLM 807 KLM 機中泊</p>

12月11日 (火)	着：バンコク 9：25 一トランジット 宿泊：バンコク モンティエンホテル
12月12日 (水)	発：バンコク 8：40 JAL 472 着：成田 16：00 宿泊：東京
12月13日 (木)	JICA本部に帰国報告

会見者記録

(1) スリ・ランカ

月日	要件	会見者とその職名
11月26日 (月)	Department of External Resources, Ministry of Finance & Planning 訪問	Mr. W. Weerapana, Assistant Director
	Department of Cooperative Development, Ministry of Food & Cooperatives 訪問	Mr. Austin Fernando, Commissioner, Mr. W.P.S. Jayawardene, Deputy Commissioner
	Ministry of Plan Implementation 訪問	Mr. D.P. Wijegoonsekera, Director, Mr. S. Hulugalle, Deputy Director, Population Division, Mr. B. Leelasena, Planning Officer, Food & Nutrition Division, Mr. L. Ratnaweera, Assistant Director, Population Division, Mr. Lionel Wijerama, Planning Officer, Population Division, Mr. N.K. Dangalle, Project Director, UNFPA Mr. C. Jayaratne, Deputy Director, Department of Small Industries, Ministry of Rural & Industrial Development
	Ministry of Industries & Scientific Affairs 訪問	Mr. S. Ediriwickreme, Deputy Director, Mr. R. Kondasinghe, Assistant Director, Mr. J. Sirisena, Industrial Development Officer

		Mrs. N. Mohottala, Director, PASE Office, Ministry of Lands & Land Development
11月27日 (火)	Ministry of Textile Industries 訪問	Mr. Y.R. De Silva, Deputy Director,  Mr. Padmaseela De Silva, Deputy Director, Department of Textile Industries  Mr. Piyadasa Liyanarachchi, Senior Assistant Secretary, Ministry of Home Affairs
	Ministry of Coconut Industries 訪問	Mr. Wijeyesinghe, Director,  Mr. D.Y. Liyanage, Assistant Secretary,  Mr. M.A. Warnakulasooriya, Assistant Secretary,
	JICA事務所における合同 討論・セミナー	Mr. W.P.S. Jayawardene, Ministry of Food & Cooperatives  Mr. S. Hulugalle, Mr. B. Leelasena, Mr. E. Bandara, Deputy Director, Kurunegala Integrated Development Project,  Ministry of Plan Implementation  Mr. C. Jayaratne, Ministry of Rural & Industrial Development  Mr. S. Ediriwickreme, Mr. R. Kondasinghe Mr. J. Sirisena,  Ministry of Industries & Scientific Affairs  Mrs. N. Mohottala, Ministry of Lands & Land Development  Mr. Padmaseela De Silva Department of Textile Industries  Mr. D.Y. Liyanage, Mr. M.A. Warnakulasooriya, Ministry of Coconut Industries  Mr. P. Weerahandi, Assistant Director, Kachcheri Secretariat, Ministry of Home Affairs

## (2) バングラデシュ

12月1日 (土)	External Resources Division, Ministry of Finance 訪問	Mr. A.H. Mohiuddin, Assistant Chief, Technical Assistance Program, Mr. Didarul Anwar, Section Officer
	Ministry of Industry 訪問	Mr. Baharuddin Ahmad, Deputy Secretary Mr. Matiur Rahman, Joint Secretary
	Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation 訪問	Mr. Quazi Muhammad Abdullah, Secretary Mr. Md. Masudur Rahman Masud, Deputy Manager Mr. Md. Fazlul Haq, Deputy General Manager
12月2日 (日)	Eastern Tubes, Ltd., Bangladesh Steel & Engineering Corporation 訪問	Mr. A.K.M.R.H.Sarkar, General Manager, Mr. N.G. Dar, Deputy General Manager, Mr. Mir Murshed Ali, Production Manager Mr. Mahmud Sadjat, Senior Protocol Officer
	Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemical Industries Corporation 訪問	Mr. Mohammad Masudur Rahman, Executive Director, Mr. Cap. A.B.M. Nowsher Alam, Manager, Administration, ETC.
	Tabani Beverage Co.,Ltd. Bangladesh Freedom-fighters' Welfare Trust 訪問	Mr. Abudur Rabb, General Manager Mr. Abdul Latif, Administrative Officer, Mr. Fazlur Rahman, Stores Officer Mr. M.M. Faruk Ahmed, Security Officer
	Mimi Chocolate Co.,Ltd. Bangladesh Freedom-fighters' Welfare Trust 訪問	Mr. M.A.Raheem, Manager Mr. Syed Mejbahuddin, Assistant Stores Officer Mr. A.B.M.Shariful Haque, Sales Officer Mr. Alauddin Miha, Purchase Officer
	Sirco Soap & Chemicals Industries, Ltd. Bangladesh Freedom-fighters' Welfare Trust 訪問	Mr. A.J.Mahmudur Rahman, Sales Officer Mr. M.Abu Tahur, Administrative Officer



12月 3日 (月)	ショナルゴンホテルに おける合同討論・セミナー	Mr. Md. Masudur Rahman Masud, Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation
		Mr. Mohammad Masudur Rahman, Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemical Industries Corporation
		Mr. Ahmad Husain, Consultant, Arthur D. Little & Harvard Institute of Industrial Development
		Mr. Shafiqur Rahman Miah, General Manager, Industries, Head Office, Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust
		Mr. Syed Siddiqur Rahman, Director, Department of Shipping, Ministry of Ports, Shipping, Inland Water Trans- portation
		Mr. Md. Tohurul Islam, Senior Economic Analyst, Investment Advisory Center of Bangladesh

( 3 ) エジプト

12月 6日 (木)	Ministry of Foreign Affairs 訪問	Mr. Syed Kandil Mohamad, Head of Asia Section, Cultural & Technical Cooperation
		Mr. Monir Hamdy, Asian Section
12月 8日 (土)	Ministry of Industry 訪問	Mr. Mahmoud Sami Darwish Elyazi, Undersecretary of State, Foreign Affairs Department
	Central Agency for Organization & Admin- istration 訪問	Dr. Hassan Tewfik, President
		Mr. Lockman Nour Eldin Helmi Shahin, General Director, Central Department for Manpower Planning
		Mr. Mustafa Kamal Mohamed Khamis, General Director, Central Department for Management Evaluation
		Mrs. Bahiga Bahgat Helmi, General Director, Foreign Relations Department
		Mr. Mustafa Galal, Assistant to the President

<p>12月9日 (日)</p>	<p>Productivity &amp; Vocational Department, Ministry of Industry 訪問</p>	<p>Mr. Mohamed Ahmed Roushdy, Undersecretary of State, Chairman</p> <p>Mr. Ali Shalabi, General Manager</p> <p>Mrs. Tayseer Mohamed Makhloof, Manager for Financial Management Consultancy, Institute of Management Consultancy</p> <p>Mr. Abdel Wahab Mohamed Abdel Meguid Khafagy, Manager for Economic Research Administration, Division of Productivity Affairs</p> <p>Mr. Maher Mahmoud Elsherif, Financial Consultant, Institute of Management Consultancy</p>
	<p>General Organization for Industrialization, Ministry of Industry 訪問</p>	<p>Mr. Hamed Shawky, Chief Manager, Central Department for Research &amp; Economic Studies</p> <p>Mr. Farouk S. Khafagy, Economic Expert, Central Department for Research &amp; Economic Studies</p> <p>Mr. Mostafa Safwat El-Asaly, Undersecretary of State, Central Department of Administrative &amp; Financial Affairs</p> <p>Mr. Mohammed Abd Allah Sayed Ahmad, External Purchase Specialist, Purchase Department, Central Department of Administrative &amp; Financial Affairs</p> <p>Mr. Saad E. Imam, Undersecretary of State, Central Department of Foreign Agreement</p> <p>Mrs. Faika Sedky, Chief Manager, Implementation &amp; Agreement Department, Central Department for Foreign Agreement</p> <p>Mr. Shaker Sherif, Chief Manager, Training</p> <p>Mrs. Samiha Osman Ahmad, Manager, Training</p>

<p>アンマンホテルに おける合同討論・セミナー</p>	<p>Mr. Lockman Nour Eldin Helmi Shahin, Mr. Mustafa Kamal Mohamed Khamis, Mrs. Bahiga Bahgat Helmi, Mr. Mustafa Galal, Central Agency for Organization &amp; Administration</p>
	<p>Mr. Ali Shalabi, Mrs. Tayseer Mohamed Makhloof, Mr. Abdel Wahab Mohamed Abdel Meguid Khafagy, Productivity &amp; Vocational Department, Ministry of Industry</p>
	<p>Mr. Hamed Shawky, Mr. Farouk S. Khafagy, Mr. Mostafa Safwat El-Asaly, Mr. Saad E. Imam, Mrs. Faika Sedky, Mr. Shaker Sherif, General Organization for Industrialization, Ministry of Industry</p>

## 6. 背 景

### 6-1. 本コースの内容及び現状

本研修コースは「工業開発実務集団研修コース」として昭和49年度に第一回がスタートし、昭和59年度の実施で第11回目を数えるに至っている。

この間に参加した研修員は合計148名、参加国数は31ヶ国に達した。

(年度別/国別参加者受入人数は図表1の如し)

研修実施概要は次の如くである。

研 修 期 間： 毎年4月～9月（1ヶ月の日本語研修を含む）

研修期間の日数配分：	・講義及び討論	40%
	・ケーススタディー	36%
	・企業/機関訪問	24%
	合 計	100%

- 参加研修員資格要件：
- ① 派遣国政府によって推薦を受けた者
  - ② 大学卒または同等の資格を持ち、財務分野の基礎的知識を有する者
  - ③ 当該分野に於いて3年以上の経験を有する者
  - ④ 45才以下であること

### 6-2. コース運営上の問題点

- ・参加国の工業開発振興に関する実体、問題点等に関する情報が未だに不足しており、カリキュラムに改善の余地が残されている。
- ・研修員個々の知識レベル、経験レベル、経験分野、関心分野にバラツキがあり、参加者全員にジャストミートするカリキュラムにするため苦慮している。
- ・本コースの主旨に外れた研修員が送り込まれることが稀にあるが、事前に入手する資料ではこれをチェックし難い。
- ・一部の研修員の英語力の欠如のためコース運営に支障をきたす。
- ・応募のタイミングが遅く、本コースに適切だと思われる応募者を参加させ得ないことが起こることがある。

### 6-3. コース運営上の改善点および要検討事項

本コースの研修プログラムは中部産業連盟国際事業部のスタッフが立案し、研修の大部分を担当している。

毎年コース開始に先立ち前回までのコース終了時の研修員側から提出された意見を参考に一部プログラムを修正し、進行途中においては随時コーディネーションを行いコ

図表1 「工業開発実務集団研修コース」年度別/国別参加者受入人数

地 域	国名   昭和年度→	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	合 計	
アジア	バングラデシュ	1	1	2	1	1	1	2			1		10	
	ビ ル マ						1						1	
	インドネシア	2	1	1	1	1		1	1		1	1	10	
	大 韓 民 国	1	1	1	1	1					1	1	7	
	ラ オ ス	1											1	
	マレーシア	1		1	1	1	1	1	1		1	1	9	
	ネ パ ー ル					1	1	1		2		1	6	
	パキスタン				1				1					2
	フィリピン	1	3	1	1	1	2							9
	スリランカ			2	1	2	3	2	2	1	2	1		16
	タ イ	1		1	1	1	1	1	2	1	1	2		12
	中 国										2		1	3
	カンボジア	1												1
小 計		9	6	9	8	8	10	8	7	6	7	8	87	
中近東	アフガニスタン	1		1		1	1						4	
	エ ジ プ ト				1	1	1	1	2	1	2	1	10	
	イ ラ ン	1				1	2						4	
	イ ラ ク		1		1								2	
	ジ ョ ル ダ ン				1							1	2	
	モ ロ ッ コ	1											1	
	ト ル コ									1	1		2	
小 計		3	1	1	3	3	4	1	2	2	3	2	25	
アフリカ	ガ ー ナ				1			1		1	1	1	5	
	ナイジェリア							1	1	1	1		4	
	タンザニア				1	1		1	1		1	1	6	
	ス ー ダ ン		1										1	
	小 計			1		2	1		3	2	2	3	2	16
中南米	アルゼンチン											1	1	
	ブラジル			1	1			1	2	2		2	9	
	コロンビア		1	1		1		1					4	
	ホンデュラス			1									1	
	メキシコ									1	1		2	
	パラグアイ			1						1			2	
	ペ ル ー										1		1	
小 計			1	4	1	1		2	2	4	2	3	20	
合 計		12	9	14	14	13	14	14	13	14	15	15	148	

コースの運営の円滑化と研修員への理解度向上を図るべく鋭意努力している。

しかるに、未だ不十分な点多々あり、改善の余地を残している。

今後の改善点とは次の如くである。

- ① 研修参加各国の工業開発・振興（特に中小企業分野）の実体と問題点を正しく把握し、今後のカリキュラムに反映させる。
  - ・講義、演習の内容追加及び削除
  - ・ケーススタディーに途上国特有の問題を取り入れる
  - ・日本の中小企業振興施策の中、特に途上国で応用可能なものに焦点をしぼり、この面のテキストを充実させる
- ② 本コースの主旨を研修受入窓口機関、研修員所属機関に更に正しく理解してもらい、最も適切な研修員候補者を選定してもらうようにする
- ③ 本コースの「研修応募要領」（G I）を更に理解し易いものにし、又当該国入手の希望タイミングに合致したものにす

以上の問題認識の上にこの指導調査が実施されることになった。

## 7. 成 果

### 7-1. 帰国研修員面接によるフォローアップ指導・調査実績

スリランカにおいては元研修員16名中15名、バングラデシュにおいては10名中6名、エジプトにおいても10名中6名の面談によるフォローアップ指導・調査を行った。これは、研修員総数対面接実施率で見ると、スリランカ94%、バングラデシュ60%、エジプト60%で、面接可能者対面接実施率では、各国とも100%になる。（図表2参照）

### 7-2. 訪問機関及び実施行事実績

各国とも、研修受入窓口機関、研修員所属機関は漏れなく訪問し且つ、その機関責任者又は研修員上司との面談を友好的雰囲気の中で果たし、本研修コースに対する評価・日本の実施する研修コース一般に関する評価・その他関連情報などに関し貴重な意見交換を行うことができた。

更に、セミナーや集団討論を通じ、元研修員を一層啓発すると同時に追加的意見交換を行い研修員のみならず、関係者各位との友好関係を確立することができた（図表3参照）

### 7-3. 質問票回収実績

	スリランカ	バングラデシュ	エジプト
A. 帰国研修員用	13名	5名	4名
B. 研修員所属機関用	5機関	2機関	0
C. 研修受入窓口機関用	1機関	3機関	0

### 7-4. 現地における指導・調査結果の報告

スリランカ、バングラデシュにおいては、指導調査終了後JICA現地事務所を通じて指導・調査班の所感をレポートした。エジプトにおいては時間的制約と特に受入窓口機関から研修員の近況についての報告を求められたこともあって、帰国後直ちにこれを作成し、名古屋研修センターよりこれを現地に報告している。

\* 現地報告書「写」は第Ⅶ章に添付

### 7-5. 以上の指導・調査を通じて確認された事項

- ① 本研修コースに対する評価は、帰国研修員のみならず関係者間においても非常に高く研修修得事項は業務に有効活用されている。
- ② 日本に対する研修の評価・期待は高く、今後さらに一層の質的・量的拡大を希望している。
- ③ 帰国研修員はいずれも適切な機関から派遣されている。
- ④ 各国とも研修の受入・派遣システムは適切妥当である。

等の事実を確認した。

\* 第Ⅱ章において詳細報告

図表2 帰国研修員面接者数

	スリ・ランカ	バングラデシュ	エジプト
A 帰国研修員総数	16名	10名	10名
現在首都圏外勤務者	—	2	—
長期休暇者	—	—	2
海外在住者（留学・出張）	1	—	1
不明者	—	2	1
B 面接可能者	15	6	6
C 面接実施者	15	6	6
C/A 研修員総数対面接実施率	94%	60%	60%
C/B 面接可能者対面接実施率	100%	100%	100%

図表3 訪問機関及び実施行事数

	スリ・ランカ	バングラデシュ	エジプト
日本大使館	1	1	1
JICA現地事務所	1	1	1
研修受入窓口機関	1	2	2
研修員所属機関	5	2	3
工場見学・研究機関訪問	—	2	3
フォローアップセミナー	1	1	1



## 8. 指導・調査方法について

指導・調査の内容／方法は下記の如く計画し、ほぼ計画通りの実績を得ることができた

### 8-1. 指導・調査内容

(帰国研修員に対して)

- ① 研修で習得した内容のいかなる部分が帰国後どのように役立っているかの調査
- ② 現在の職責と研修内容とはどんな関係があるかの調査
- ③ 研修で使用したテキスト・資料の中、いかなるものが帰国後どのように役立っているかの調査
- ④ 日本に於ける研修期間中どんな点をもっと勉強しておけばよかったと、現在考えているかの調査と補足講義
- ⑤ 現地の実体を加味し、研修員に対し本コースで習得した技法の具体的応用のアドバイスの提供

(研修員所属機関に対して)

- ① 「研修実施要領書」を入手してから研修員候補者推薦までのプロセスの調査
- ② 「研修実施要領書」の入手タイミングは妥当か否かの調査
- ③ 「研修実施要領書」の内容は本コースの主旨・内容を理解するのに妥当か否かの調査
- ④ 研修参加者が帰国後、本コースで習得した技法や知識をどう活用しているかの調査
- ⑤ 日本からどんなフォローアップ指導が望まれているかの調査
- ⑥ 本コースの主旨・内容を正しく理解してもらうための説明
- ⑦ 研修参加者が帰国後、本コースで習得した技法や知識を積極的に活用できる体制確立のための提案

(研修受入窓口機関に対して)

- ① 「研修実施要領書」を入手してから研修員候補者推薦までのプロセスの調査
- ② 「研修実施要領書」の入手タイミングは妥当か否かの調査
- ③ 「研修実施要領書」の内容は本コースの主旨・内容を理解するのに妥当か否かの調査
- ④ 研修参加者が帰国後、どのような報告が行われて次の派遣機関を決定するのかの調査
- ⑤ 派遣国のニーズに照らして、どんな内容の研修コースが望まれているかの調査

## 8-2. 指導・調査方法

### (作業内容)

- ① 事前に質問アンケート用紙を配布し、回答を得、これを集約する。
- ② 研修受入窓口機関、研修員所属機関を訪問し関係業務担当者及び研修員上司とインタビューを行う
- ③ 研修員と個別インタビューを行う
- ④ 研修員に集合を依頼し、討論しまた講義を行う

### (作業場所及び手順)

- ① 出発前国内作業 ・質問用紙の作成
  - ・ J I C A ルートにてこれを帰国研修員、関係機関に配布
- ② 現地作業 ・インタビュー
  - 帰国研修員
  - 研修員所属機関上司
  - 研修受入機関責任者
  - ・ 質問用紙の回収
  - ・ 関連資料の収集
  - ・ セミナー、集団討論の開催
  - ・ 現地指導・調査の所感の現地報告
- ③ 帰国後国内作業 ・現地で得た一切の情報整理
  - ・ J I C A 研修事業部に対する帰国直後の仮報告
  - ・ J I C A 名古屋国際研修センターに対する仮報告
  - ・ J I C A に対する報告書の作成／口頭報告

\*質問用紙「日本文」「英文」は第Ⅶ章に添付

## 第Ⅱ章 本フォローアップ指導・調査で判明した事項

### 1. 本研修コースに対する評価

- ① 3ヶ国とも面接者全員が本コースの研修修得事項を業務に有効活用しており、日本における研修の成果を極めて高く評価している。

その理由は、

- ・コースの内容が実用的／実践的であること
- ・コースの内容が多岐にわたりながらも、一貫性を維持していること
- ・ケーススタディーが学びやすくできていたこと
- ・帰国後随時コーステキストを実際に取り出して使用していること
- ・修得事項を具体的に業務に適用して成果を挙げた実績があること

等による。

しかし、更に

- ・名古屋研修センターにおける研修員に対する接し方が公私に亘り親身であったこと
- ・日本の諸社会的システムに感銘を受けたこと

などが一層これを増幅させていることは見逃せない事実である。

(第Ⅵ章「帰国研修員活動状況」参照)

- ② 帰国研修員所属機関上司による評価も極めて良く、他国の提供する研修コースに比し、日本のそれを一段と高く評価しており、今後も更に質的量的拡大を切に望んでいる。

上司の評価は研修員が帰国後、

- ・ものの考えかたという点で成長し、マネジャーとしての資質が備えられた
- ・いままで謎のような存在であった「いわゆる日本的経営」に関して、多少なりともその実体に関する情報が部下によってもたらされた

等の点である。

- ③ 諸氏とのインタビューを通じて得た指導・調査団の感触は、研修成果は帰国4～5年頃から顕著に現れれてくることで、これは昇進するに従い、部門の業務計画や部下指導などの機会が増すにつれ研修時のテキストや資料を積極的に利用し始めることに、その原因があると思われる。(図表4「質問回答表の集約」参照)

- ④ また研修員の活躍が特に目立つのは、同一機関から本コースに複数人が出席している場合で、彼等は互いに協力しあい研修修得事項を生かすべく努力している。
- これは、未だ「いわゆる日本的なマネジメント志向」は少数派であるが、歴史や社会・文化・国情の違いを乗り越えて、彼等なりになんらかの形で「日本に学ぶ」を掛け声だけで終わることなく具体化しようと努力している姿を示している。
- ⑤ 上記に関連し、日本語及び日本の文化・歴史に関するオリエンテーションコースに関する関心は極めて高いが、より深い理解を得る機会を望む声強い。

(図表4「質問回答表の集約」参照)

図表4 「質問回答表の集約」

ここに、質問表の集計を集約して示すが、その評価はインタビューと若干のずれがある。これ等はインタビュー時に補足・修正されたが、特に「日本の企業活動の実体」に関しての「まあ役立った」は日本における研修機会が少ないことを示している。

- ① 帰国後本研修コースの修得事項は業務の役に立ったか。それはどんな点か。また、本研修で使用したテキストや資料をその後参考にしたことがあるか。

〔スリランカ〕

主なプログラム内容	非常に役立った	まあ役立った	役立っていない
1. 合理的・計画的なものの考え方	9人	1	0
2. 具体的なマネジメントの知識・技法	9	2	0
3. フィジビリティ・スタディーの総合技法	8	2	0
4. 日本の企業活動の実体	5	6	0
5. 日本の中小企業振興政策	4	5	0

〔バングラデシュ〕

主なプログラム内容	非常に役立った	まあ役立った	役立っていない
1. 合理的・計画的なものの考え方	3人	2	0
2. 具体的なマネジメントの知識・技法	3	2	0
3. フィジビリティ・スタディーの総合技法	3	2	0
4. 日本の企業活動の実体	3	2	0
5. 日本の中小企業振興政策	5	0	0

〔エジプト〕

主なプログラム内容	非常に役立った	まあ役立った	役立っていない
1. 合理的・計画的なものの考え方	3人	0	0
2. 具体的なマネジメントの知識・技法	3	0	0
3. フィジビリティ・スタディーの総合技法	2	1	0
4. 日本の企業活動の実体	3	1	0
5. 日本の中小企業振興政策	3	0	0

② 本研修で使用了たテキストや資料を、業務の参考に使用することがあるか。

	非常にある	時々ある	ない
スリランカ	6	3	0
バングラデシュ	3	2	0
エジプト	3	1	0

③どのような知識・技法・経験またはテキストや資料が有効に利用されているか

	スリランカ	バングラデシュ	エジプト
1. 「合理的・計画的なものの考え方」に関するもの			
・企業経営の実際と科学的マネジメントの基礎	11	4	3
2. 具体的なマネジメントの知識・技法			
・財務・会計の基礎理論と実務への応用	5	5	3
・人事・労務管理	5	3	2
・マーケティング	5	5	2
・生産計画と管理	5	2	2
3. フィジビリティ・スタディーの総合技法			
・フィジビリティ・スタディーの総合体系	9	5	4
・計画手法/PERT 技法	3	2	1
・企業デザイン技法	1	1	2
・ケース・スタディー	5	1	1
4. 日本の企業活動の実体			
	6	5	3
5. 日本の中小企業振興政策			
	5	5	3
6. その他			
・インターナショナル・マーケティング	1	1	
・海外合弁企業設立技法	1	2	

④どのような場合に知識・技法・テキストや資料が有効に利用されるか

	スリラン カ	バングラ デシュ	エジプト
部下の指導	5	4	4
企業家の指導・訓練	4	3	3
セミナーの実施	3	1	3
実際のフィジビリティ・スタディー プロジェクト・エバリュエーション プロジェクト計画	6	3	2
海外との合併企業設立検討	1		
アニュアル・レポートの作成時	1	2	
施策立案	4		
部門のマネジメント	全員	全員	全員
執筆			2
資料提出者数	13	5	4

⑤日本での生活、日本事情に関するオリエンテーション、日本語研修について。

(日本での生活)

	良かった	普通	悪かった
スリランカ	11	0	0
バングラデシュ	4	0	0
エジプト	4	0	0

(日本事情オリエンテーション)

	役立った	役立たなかった
スリランカ	11	0
バングラデシュ	4	0
エジプト	4	0

(日本語研修の期間とその有効性)

	期間			役立った	役立たなかった
	適当	長すぎる	短すぎる		
スリランカ	9	1	1	11	0
バングラデシュ	4	0	0	4	0
エジプト	2	0	2	4	0

## 2. 研修員の選抜・帰国後の報告に関する事項

- ① 研修員はそれぞれ適正な立場にある者が選抜されており、帰国後は修得事項を有効活用すべく配置転換計画が考慮されたりすることもあり、多くの帰国研修員は上級管理職に昇進している。

(図表5「帰国研修員就業業務表」参照)

(第V章「研修員所属機関概要」参照)

- ② 研修員の選抜に関しては各国とも公正妥当で、選考に要する時間も現在JICAが採っているリードタイムで問題はない。

しかし、バングラデシュにおいては政治的理由により選考・出国に長時間を要する状況にあり、正常な状態に戻るまでには更に若干の時間を要するものと思われる。

- ③ 若干の問題として挙げられるのは、研修員所属機関が本研修の主旨・意図を正しく理解しているのに比し、研修受入窓口機関はそれほど正しく理解はしていない、ということにある。

そのため、ウェイティングリストにのっている候補者の中本当に最適な人材が選抜され得ないことも生じている。しかし、これは当該国の内部事情もからみ、止むをえざることと思われる。

- ④ 研修員は帰国後、所定の手続に基づき、研修受入機関・所属機関に対して研修結果を報告している。研修受入機関に対する報告は形式的であるが、所属機関に対しては、詳細かつ機関に対する提案を伴って報告しているのが一般的で、機関上司もこれに高い関心を示している。

- ⑤ 更に、規則ではないが機関内・外のセミナー、シンポジウム、訓練等の場に講師として迎えられる機会が多い。

- ⑥ 帰国後の研修員活躍動向に関しては、所属機関はこれを正しく把握し、機関の戦力とすべく機関内ローテーションの工夫をしているが、別機関への人事異動が生じた場合は把握外となる。

研修受入窓口機関は研修員のその後の動向に関しては全く把握していない。



図表5 「帰国研修員現在業務就業状況」

(個人別詳細は巻末参照)

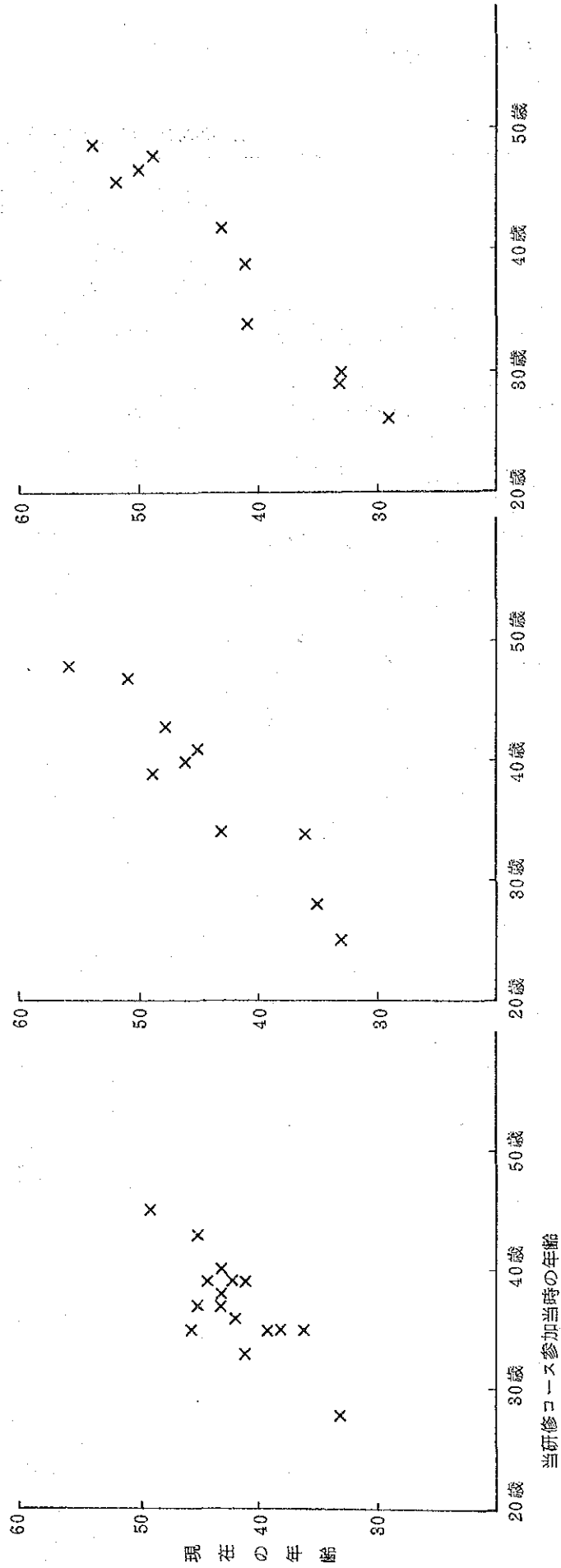
業務内容	スリランカ		バングラデシュ		エジプト		合計	
	入	%	入	%	入	%	入	%
A. インフラストラクチャー開発計画の行政	4	27	3	50	—	—	7	26
B. 商工業開発促進：工鉱業開発促進の行政	9	60	1	17	3	50	13	48
商業、サービス業開発促進の行政	3	20	1	17	—	—	4	15
C. 中小企業開発：中小企業開発促進の行政	9	60	4	67	3	50	16	59
中小企業開発促進のための指導実務	8	54	4	67	2	33	14	52
D. マンパワー開発：人材育成教育訓練の行政	4	27	1	17	3	50	8	30
人材育成教育訓練の指導実務仕事	4	27	—	—	5	83	9	33
E. 経営指導：行政機関、公私企業等の経営及び業務改善指導	10	67	4	67	4	67	18	67
F. 金融：金融行政	4	27	—	—	1	17	5	19
金融実務	2	14	1	17	1	17	4	15
G. 企業体経営実務：公営企業	—	—	2	33	—	—	2	7
私営企業	—	—	—	—	—	—	—	—
面談研修員数合計	15	—	6	—	6	—	27	—

(複数回答方式)

エシプト

バンガラデシ

スリランカ



### 第三章 研修に対する希望・提案

帰国研修員、同所属機関上司・同僚とのインタビューや質問回答票を通じて、本研修コースのみならずJICA研修コース一般に関する数々の希望・意見・提案が述べられた。これ等の多くは極めて前向きなものであるが、必要性・普遍性・実行可能性等々の点から客観的評価をすると必ずしもそのまま容認できざるものも多く含まれている。しかし、一応参考のためにまずこれ等を列挙し、次に必要性・普遍性・実行可能性の総合観点からこれを絞り込み、JICAに対する本指導調査団からの提案として記述する。

#### Ⅲ-1. 希望/提案及びこれに対する指導・調査団コメント

##### 1. 本研修コースの内容・運営に関するもの

- ・ケーススタディーが非常に良かったが、これをさらに身近い例として発展させ、且つケース数を増やしてほしい。
- ・もっと実用的、適用可能性のある内容にしてほしい。
- ・部分的に少々理論的すぎるものもある。
- ・途上国の特殊事情を加味した内容にしてほしい。
- ・生産管理、マーケティングに関する事業をもっと増やしたほうが良い。
- ・もっとマクロ的観点からのフィジビリティ・スタディーにしてほしい。
- ・コンピューターの授業が理解できなかった。
- ・企業訪問、日本の経営を学ぶ機会を増やしてほしい。
- ・期間が短い。最低9ヶ月できれば1年コースにしてほしい。

##### (コメント)

- ・ケースは更に質的・量的に充実させる必要を感じており、今後開発に努力していく。
- ・本コースはマクロ的観点からのフィジビリティ・スタディーを学ぶことを目的にしたものではない。GIにもその旨は強調されている。
- ・企業訪問、日本の企業経営を学ぶ機会は一層充実/拡大させる必要がある。しかし、この件は別途新規コースが設立されることが望まれる。
- ・期間は現在の6ヶ月が妥当であると判断する。
- ・他の部分に関しては参考にはするが、現在までかなりの努力が払われている。またこれらは多数意見とは容認できない。

## 2. JICAコース一般に関するもの

- ・Certificate コースではなく、Diploma コースにしてほしい。
- ・日本における生活費が不十分である。／支度金が非常に足りない。

### (コメント)

- ・Diploma コース希望は、スリランカに強く、特に若い人に根強い。この件に関し、エジプトでは全く声が出なかった。
- ・生活費に関するものは小数意見であるが、一部バングラデシュにあった。
- ・支度金に関しては、特にエジプトの研修員所属機関関係者から強く出された

## 3. 研修実施方法／フォローアップ方法等に関するもの

- ・研修実施は、G-Gベースの交渉・手続を経るものだけではなく、JICAのSub-contractorが当該国の特定Sub-sectionのみを対象にした研修が実施できないか。これ等は、欧米の技術援助のやり方に多くその例をみる。この声は特にエジプトにおいて強く出された。
- ・フォローアップ方法として、
  - 日本のマネジメントに関する書物・雑誌（英語版）の継続的提供を受けたい。
  - 参加コースでその後追加・訂正されたテキスト類を自動的に入手したい
  - 帰国研修員に参加コースのGIを継続的に送付してほしい。
  - 今回のようなフォローアップ指導・調査団をもっと頻繁に派遣してほしい。
  - 日本で前参加者のみを対象に2週間前後のフォローアップセミナーを実施してほしい。
  - コース別の同窓会を国毎に組織化したい。JICAはこれに対しその組織化に積極的な役割を果たしてほしいし、資金援助も求めたい。

(コメント) 重要と認める事項に関しては次節「JICAに対する提案」に記述

## 4. 新規企画コースとして期待するもの

- ・経営の総合問題を含むトップマネジメントセミナー
- ・日本の経営／価値意識・社会構造を学べるセミナー
- ・海外資本との合弁企業設立・運営に関するノウハウを学べるセミナー
- ・国内産業保護と輸出促進を日本の経験に基づいて学べるセミナー
- ・組織単位別生産性実績測定技法を修得できる訓練コース
- ・トレーナーのための訓練技法が修得できる訓練コース

(コメント) 重要と認める事項に関しては次節「JICAに対する提案」に記述

## Ⅲ-2. JICAに対する提案

### 1. 新規企画セミナー・訓練コース

#### (1) 「日本の企業経営問題を含む企業経営のためのトップマネジメントセミナー」

期 間：4週間

対 象：政府上級管理者、公営企業上級管理者

提案の背景：

- ①多くの途上国においては、産業は政府主導型で工業製品の60～70%は公営企業がカバーしていると言っても過言ではない。  
国によっては、こうした公営企業と行政との間の人事異動もある。  
仮に人事異動がなくても行政の公営企業に対する介入の度合は極めて高い。公営企業管理者は勿論のこと行政部門上級管理者もトップマネジメントの素養を身につける必要がある。
- ②政府上級管理者、公営企業上級管理者等が国外に出向できる期間は最高で4週間である。しかるに、現在のところ先進諸国が国際協力の一貫として実施するマネジメント関連のコースではかように短期間のものはない。つまり、これ等上級者は上記のようにトップマネジメントの素養を身につける必要にさらされながらも、研修にありつくチャンスがなく、受講を渴望している。
- ③いわゆる「日本的経営」は洋の東西や先進・途上を問わず世界の注目を集める存在にある。中には既にその部下が日本で研修を終え、日本的経営の何たるかを持ち込み、諸場面においてその適用を図ろうとするが現在まだいわゆる「日本的発想法」は少数派であり、周囲の支持を得られず孤立し、日本における研修の成果が活かされないことが事実上ある。上級管理者にこのいわゆる「日本的発想法・日本的経営」を研修させることにより日本における各種の研修の成果を現地において増幅適用する事が期待できる。
- ④研修の実施は直ちにでも可能である。

(2) 「海外資本の導入／合弁企業設立・管理、国内産業保護と輸出促進のセミナー」

期 間：4週間

対 象：政府上級管理者、公営企業上級管理者

提案の背景：

①本コースの元研修員中かなり多数の者の経験に基づくものであるが、実際のフィジビリティ・スタディーは海外資本の導入に伴う合弁企業の設立計画に際して行われることが多い。

この際、当事者は単なるフィジビリティ・スタディーの知識・技法を持ち合わせているだけでは不十分で、必然的に海外資本との合弁企業運営の知識・技法を要求される。

②更にこの海外資本導入計画は、必然的に国内産業保護育成問題や輸出促進策とリンクすることになる。これ等を日本の経験に基づいて総合的に研修させることは意義深い。

③但し、本コース設立には若干の準備期間を要する。

(3) 「トレーナーのための訓練技法修得訓練コース」

期 間：3ヶ月

対 象：政府中級管理者、各種人材養成のための機関所属の専門官、  
中小企業育成指導者

提案の背景：

①現在途上国における産業振興をさまたげる大きな問題として認識されていること一つは訓練技法が全く欠如しているということである。

この問題はすでに日本側においても大きな問題として意識されているが目下のところ、具体的手立てはない。

②戦後日本がアメリカから学んだTWI、MTPは日本の産業界に大きなインパクトを与えたが、最近はこれが忘れられた感がある。

しかし、本指導・調査団の現地で得た感触では、これを今一度思い起こし、これを改善／適用して行けばニーズにジャストミートする。

③コースとして開発するには約一年の準備期間を要する。

## 2. 帰国研修員のフォローアップに関する提案

### (1) 「フォローアップツアーを一層活発化させる」

本指導・調査団は各地で予期せぬ歓迎を受け、また期待ももたれた。

また当方としても大きな収穫を収めた。

フォローアップツアーの実施メリットは下記の如く集約されよう。

#### (提案の背景)

- ①帰国研修員に改めて日本における「研修の事実」を思い起こさせ、精神的にリフレッシュさせることができる。
- ②帰国研修員同士が一堂に会し、情報を交換し、相互に啓発を図る過程を通じて、友情を高めことになるが、この核になるのが「日本における研修、しかも、同一場所、同一インストラクター」ということで、ここで日本の研修が改めて評価されることになる。
- ③インストラクターの立場としては、現地の事情を体で理解できることにより、今後のカリキュラム設計・講義に極めて有効に活用できる。
- ④コース開始に先立つ研修候補者選考に際し、現地調査後は各種機関の機能役割等が認識でき、コースに妥当な候補者を選考するのに役立つ。
- ⑤現地指導・調査後はコースの知名度が高まり、多くの候補者を募ることが可能になる。これにより更に妥当な研修員をコースに参加させることができるようになる。

### (2) 「その他のフォローアップ方法に関する事項」

- ・日本のマネジメントに関する書物・雑誌（英語版）の継続的提供
- ・参加コースでその後追加・訂正されたテキスト類の自動送付
- ・参加コースのGIを継続送付

#### (提案の背景)

帰国研修員は自分の参加コースに対し深い愛着を示している。また同時に周囲の関係者への啓蒙につとめている。

また、例外なく興味を示し継続的研修を期待するのは「日本の経営問題」である。フォローアップの効果は大きいと判断する。

### (3) 「コース別/国別同窓会の組織化」

既に全 J I C A ベースでは帰国研修員の同窓会が組織化されており、活発な活動が展開されている。しかし、ここで提案するのはコース別の同窓会での目的は参加者の継続的学習を側面から援助・支援することにある。

上記(2)提案事項中あるものは全個人を対象に実施することは至難であるが、この同窓会を核にして実施することはさ程難しくない。

具体的実施は、研修受託実施機関と J I C A 研修センター・現地事務所の協力により可能となろう。



## 第IV章 現地研修受入システム

(スリ・ランカ)

### 1. 参加研修員の選考プロセス

(研修受入窓口機関=C, 研修員所属機関=B, 研修員=A)

海外の訓練コースに研修員を選考・派遣する事項はDER(=C) (Department of External Resources, Ministry of Finance & Planning)が管轄している。手続きは次の如し。

- 1.) まずDER(=C) (現在JICAの担当はMrs. C. Amerasekare, Deputy Director)に関連書類が回付される。
- 2.) 上記の関連書類は、特に回付依頼の来ている省庁に加えて、通常の場合各種プランニングを担当している各省庁 (例えば Ministry of Home Affairs, Ministry of Public Administrationなど), 当面個別プロジェクト案件を持つ省庁などに回付される。 (3 日)
- 3.) 関連書類の回付をうけた各省庁では派遣研修員選考委員会 (省庁によりその制度は若干異なるが、常設されていることが多い。) にかけて、適切な候補者の面接をおこない、選抜する。候補者はすでにWaiting Listにのせられている。 (3 週間から 1ヶ月)
- 4.) 研修員派遣各省庁(=B)で選抜された候補者の書類はDER にまとめられ (1ヶ月位), さらに審議を経て、最終候補者はDER によって選考され、大統領が決裁する。 (2 週間)
- 5.) その後DER は最終決定派遣研修員のBio-Dataや関連書類を研修実施国の関係受入機関 (JICAコロンボ支所) に回付する。
- 6.) 派遣国より派遣研修員の受入決定の通知がDER に入る。
- 7.) DER は受入決定の通知を派遣者所属各省庁に連絡し、受入研修員(=A)には関係受入機関より所要事項の直接連絡が行われて (約3 日), パスポートやその他必要な出国書類, 旅行準備など (約 1週間必要, 通常は3-4 日位) しかないことが多い。) をへて, 出国する。

上記の1.) から3.) までに約 1ヶ月, 4.) から6.) で約 2ヶ月, 7.) で約0.5 ヶ月合計 3.5ヶ月はかかるのが通常である。

### 2. 研修終了・帰国後の報告について

上記のDER に対して帰国研修員は帰国後1 年以内にコロンボ・プラン所定の様式で報告を行うよう義務づけられている。研修員派遣機関に対してはとくに一定の様式はないが報告書提出の義務があり, 報告書の内容を吟味して派遣研修員選考の参考にしており, 各研修員派遣機関とも研修終了帰国後の報告にはかなりの関心を払い, 派遣された研修員本人の方でも履修内容については相当突っ込んだ詳細にわたる報告書・及び履修内容に基づいた提案書を提出している場合が多い。

### 3. 上記プロセスに対する評価・コメント

-研修員選考プロセスは公正・妥当と言える。

-DER (=C) が研修コースの主旨を十分に正しく把握しているとは言い難い。物件が多いのでやむを得ない面もあるが、帰国研修員 (=A) が所属省庁 (=B) に提出するレポートのコピーをDER (=C) に回付することによりかなりの前進が期待できる。

-派遣決定社は出国以前に上司や同僚と面談し、研修目標を確認し、また元研修員を個別に訪ねて情報収集に当たっている。

-研修員帰国後の動向については、研修員所属機関 (=B) 上司はきわめて正しく把握しているが、受け入れ窓口機関 (=C) では把握されていない。ある一定期間はDER (=C) で統括把握する必要があるとおもわれる。

-当国においては本コースは最も有名かつ参加希望の高いコースとして、大きな期待が寄せられている。

(バングラデシュ)

## 1. 参加研修員の選考プロセス

(研修受入窓口機関=C, 研修員所属機関=B, 研修員=A)

海外の訓練コースに研修員を選考・派遣する事項はMinistry of Establishmentの管轄する規則で定めている。手続きは次の如し。

- 1.) まずMinistry of Finance 内のERD(=C) (External Resources Division, 現在JICAの担当は Mr.A.H.Mohiuddin, Assistant Chief, TAP-Technical Assistance Program)に関連書類が回付される。
- 2.) つぎにERD はMinistry of Establishment 内に設置されているAllocation Committee に通知, 研修員の派遣が適当とされるMinistryまたはDepartment(=B)が審議・決定され, そのMinistryまたはDepartmentに対して派遣研修員の選考依頼を行う。
- 3.) 選考依頼の対象となったMinistryまたはDepartment(=B)では独自のCommittee (Internal Allocation Committeeと称するが各省庁では常設されており, 別の呼称がある場合が多い。)で派遣研修員の選考を行う。〔約1ヶ月, 早くて3週間〕(通常1名に対して候補者は3名, 2名には5名, 3名以上には倍数の候補者をたてる。)
- 4.) 派遣研修員(=A)の選考結果はMinistry of Establishment 内のAllocation Committee(派遣される研修員がDeputy Secretaryと同等かそれ以上のレベルの役職者の場合は当Committeeとして, 大統領直轄のChief Marshall Law Administratorの許可が必要となる。)の審議に委ねられ, 最終決定の通知がMinistryまたはDepartment宛に行なわれる。(3週間から1ヶ月)
- 5.) その後MinistryまたはDepartmentは最終決定派遣研修員のBio-Dataや関連書類をERDに送付し, 研修実施国の関係受入機関に回付される。
- 6.) 派遣国より派遣研修員の受入決定の通知がERDに入る。
- 7.) 最終的に国外への出国を認可するのはMinistry of Establishmentが行ない(約1週間), パスポートやその他必要な出国書類, 旅行準備など(約1週間)をへて, 出国する。

以上がプロセスの概要であるが, これは1983年6月13日付けでMinistry of Establishmentの通達により改定されたものであり, まだ未徹底の場合がしばしばあって, 以前のルートには無かったAllocation Committeeを通さなかったり, 以前の担当部署であるERDのF & F Branch(Fellowship & Foundation Branch)に書類を回付するケースなどがあって余分に時間が掛かる場合が多い。

上記3.)のステップで研修員派遣機関がMinistry of Industriesなどの場合はInternal Allocation Committeeが2段階に分かれる場合が多く, まずMinistry of IndustriesがInternal Allocation Committeeで例えばその傘下の機関(=B) Bangladesh Small & Cottage Industriesを選び, その指示によりBangladesh Small & Cottage Industries Corporation内のInternal Allocation Committeeで派遣研修員の選考を行ない, CorporationのChairmanが決裁した後, Ministry of Industriesで傘下の機関(=B)研修員が派遣に相当である旨審議し, 大臣の決裁をえた後に, 4.)に進むことになる。

上記の1.)から2.)までに約1-2ヶ月, 3.)から4.)で約2ヶ月, 5.)-7.)で約1ヶ月合計4-5ヶ月はかかるのが通常である。

## 2. 研修終了・帰国後の報告について

上記のERD に対して帰国研修員は一切報告の必要はない。研修員派遣機関に対しては、通常帰国後7日以内に報告の義務があり、Ministry of Industries傘下の各機関の場合ではMinistry of Industriesの定めた所定の様式で報告書を提出する。さらにMinistry of Establishment では、コース終了認定書のコピーを報告書と共に要求する。各研修員派遣機関とも研修終了・帰国後の報告にはかなりの関心を払っており、派遣された研修員本人の方でも履修内容については相当突っ込んだ詳細にわたる報告書を提出している場合が多い。

## 3. 上記プロセスに対する評価・コメント

-研修員選考プロセスは公正である。

-しかし、1983年のMinistry of Establishment の通達以来、選考プロセスが複雑化し、かつ長期間を必要としている。

-更に、最終出国許可の段階で否認される場合もあり、現状のままではJICAの多くのコースへの参加の機会を失うことになりかねない。

-このため、ERD (=C) は10ヶ月以上のリード・タイムをもって初期通知を入手したい旨の希望がある。

-研修員帰国後の動向に関しては、一応所属機関 (=B) で把握しているが、完全とはいえない。これは充実させる必要がある。

(エジプト)

## 1. 参加研修員の選考プロセス

(研修受入窓口機関=C, 研修員所属機関=B, 研修員=A)

海外の訓練コースに研修員を選考・派遣する事項は(Cutural & Technical Cooperation Department, Ministry of Foreign Affairs)(=C)が管轄しており、

- 1.) まず(Cutural & Technical Cooperation Department (=C) (現在JICAの担当はMr. Sayed Kandil Mohamed, Head of Asian Section) に関連書類が回付される。
- 2.) 上記の関連書類は、通常の場合各種工業化政策を担当している各省庁 (Ministry またはその管轄のOrganization) 合計15ヶ所に回付される。
- 3.) 15の該当省庁のうち、大半はMinistry of Industryの管轄下にある。従ってMinistry of Industry管轄下の省庁に対する書類の回付は一度Ministry of Industryの手で検討されたあと該当省庁に送られることになる。
- 4.) 関連書類の回付を受けた各省庁では派遣研修員選考委員会が常設されており適切な候補者の面接をおこない、選抜する。
- 5.) 研修員派遣各省庁(=B)で選抜された候補者の書類はCutural & Technical Cooperation Departmentでまとめられ審議を経て、最終候補者のBio-Dataや関連書類は海外の関係受入機関に回付される。派遣国より派遣研修員の受入決定の通知が入り、Cutural & Technical Cooperation Departmentは派遣各省庁に決定の通知を連絡する。

\*研修員派遣の基本方針としては:

- (1) 経験者かつ上級者を派遣することが基本で、当該分野に未経験の者は原則として派遣しない。
- (2) 民間企業の候補者ではなく、主に工業化の推進を担当している各省庁即ちMinistryまたはその管轄のOrganizationや国営企業の適材を選抜することを優先する。

6.) 受入決定研修員(=A)には関係受入機関より直接所要事項の連絡が行われてパスポートやその他必要な出国書類、旅行準備などをへて、出国する。

上記1.) から6.) までに何ヶ月を要するかについては、Questionnaire(C)が未回収のため、正しい数字が把握できないが現状で問題は生じていない。

## 2. 研修終了・帰国後の報告について

上記のCutural & Technical Cooperation Departmentに対して帰国研修員は一切報告の必要はない。研修員派遣機関に対しては報告を行うよう義務づけられている。とくに一定の様式はないが報告書提出の義務があり、報告書の内容は吟味され派遣研修員選考の参考にされており、各研修員派遣機関とも研修終了・帰国後の報告にはかなりの関心を払い、派遣された研修員本人の方でも履修内容についてはかなり詳細にわたる報告書提出している場合が多い。

## 3. 上記プロセスに対する評価・コメント

- 選考のプロセスは公平かつ妥当である。

- 研修派遣の基本として経験者・上級者を派遣していることは過去の実績が示す如く事実である。

- 但し、本コースが中小企業振興のためのBusiness Feasibility Studyを基本方針としているのに対し、当国側の受け止め方が大企業B.F.S.型であり、若干の理解の違いがある。しかし、これが問題になっているわけではない。

- 研修員所属機関(=B)の帰国後の研修員の動向把握状況は誠に良い。しかし、省庁が違えば元研修員同志でも全く連絡も情報交換もない。これは派遣以前についても同じことが言える。

## 第V章 帰国研修員所属機関概要

(スリ・ランカ)

### ① Ministry of Industries & Scientific Affairs

所属者氏名：エディリ (Sumathipala Ediriwickrema) - 1976年, 第3回,  
コンダシンゲ (Gnanaratna Rajaguru Kondasinghe) - 1979年, 第6回,  
シリセナ (Jayawardena Gama Achchige Sirisena) - 1980年, 第7回

産業政策全般の立案, 国内産業保護(省外に大統領直轄のPresidential Tariff Commissionがある。), 輸出刺激政策, 産業振興, 工業開発行政に於ける各種プロジェクト評価, 等全般を担当する。更に, 大中規模の国営会社を数多く管轄しており, 新規工場の事業計画作成や既存工業の新規事業開発(Local Investment Advisory Committee)の計画策定, プロジェクト評価(例えば, 国外との自動車組み立て合弁事業のフィージビリティ・スタディー)や, 私企業の育成・指導(特に新規中小工業のプロジェクト案作成や業種選定, プロジェクト実施指導), 及び上記事項に関連する省内外のコミティーでの活動を行う。

### ② Ministry of Textile Industries

所属者氏名：パドマシーラ (Mohamarakkala Padmaseela de Silva) - 1978年, 第5回,  
デ・シルバ (Yakkdehi Ratnapala de Silva) - 1979年, 第6回

ここではNational Textile Corporationを管轄すると共に, 全ての国営繊維工場(Gov. Owned Business Undertaking: 略称GOBU)の運営と管理に当たっており, 特に新規事業の企画や, フィージビリティ・スタディー評価および各国営工場の管理・運営・指導をおこなう。

この省には更に Department of Textile Industries が1部門として独立し, 国内の手動織機工場の全般を管轄する。現在は約2,000におよぶ非国営の手動織機工場を管轄し, 既存工場の地域別売上計画と輸出計画策定, これに基づき生産総合計画づくりや, 新規工場の設立フィージビリティ・スタディー(例: Power Loom Projectでは5工場を1プロジェクトとして自動織機を導入する), さらにはDepartment主催のセミナーを開催し, 工場幹部の訓練に当たっている。

### ③ Department of Small Industries, Ministry of Rural & Industrial Development

所属者氏名：ジャヤラトネ (Kittangoda Cyril Jayaratne) - 1980年, 第7回

ここでは各地方の中小企業振興, 特に手工業(陶器工業, その他)の振興策, 各地での工場の管理・運営・指導を委ねられており, 中小企業者を対象と経営, 生産計画セミナーを開催している。

### ④ PASE Office (UNDP Project for Advancing Settlement Expertise), Ministry of Lands & Land Development

所属者氏名：モホターラ (Nenawathie Mohottala) - 1977年, 第4回

国内農業移住推進プロジェクトを実施しており, その企画, 事業効率の把握, そのスタッフ訓練や指導をおこなう。

⑤ Department of Cooperative Development, Ministry of Food & Cooperatives Development

所属者氏名：ジャヤ (Wickramasinghe Pathirana Sirisena Jayawardene) - 1976年, 第3回,  
フェルナンド (Kalupage Austin Fernando) - 1981年, 第8回

国内の全組合活動(全国で約3,600の商業, 消費者, 漁業, 農業, 酪農などの多目的各種組合)を管轄し, 組合事業活動の管理・運営方針の策定, 事業実施, その経営効率の把握, 実績評価(コンピューターを6箇月まえから導入), 組合事業の監査/指導, 組合幹部役員やDepartmentスタッフの訓練などをおこなう。

⑥ Kachcheri Secretariat, Ministry of Home Affairs

所属者氏名：ウィーラハンディ (Pemadasa Weerahandi) - 1981年, 第8回

もともとMinistry of Plan Implementationが行っていた地方の各種開発事業の監査や統括業務を, 地方行政のプロジェクト統括業務(特にプロジェクトの企画, 実施, 評価に伴う財政予算編成と予算執行の統括)を行うMinistry of Home Affairsが引き継いでいる地方行政局。

⑦ Ministry of Plan Implementation

所属者氏名：フルガレ (Sumanasiri Hulugalle) - 1978年, 第5回,  
バンダラ (Jayamaha Hitihamillge Edmund Bandara) - 1983年, 第10回,  
リラセナ (Anguru Baddalaya Leelasena) - 1984年, 第11回

この省は大統領が直接に省の行政執行を統括して, 他の各省の計画実施状況をモニターし, 調整する機能に加えて, 次の主な業務を行う。:

1. 地域開発—Regional Development Div.  
(地域の中小企業の振興をふくむ。)
2. 雇用・人材計画—Employment & Manpower Planning Div.,  
—Population Div.
3. 食料・栄養政策—Food & Nutrition Policy Planning Div.,  
—Dept. of Census & Statistics,  
—National Fertilizer Secretariat
4. 婦人問題—Women's Bureau
5. 児童福祉—IYC Secretariat
6. その他他の省庁が管轄しない行政の分野を管轄する。

⑦-1. Kurunegala Project Office, Ministry of Plan Implementation:

所属者氏名：バンダラ (Jayamaha Hitihamillge Edmund Bandara) - 1983年, 第10回

当Ministry管轄のIntegrated Rural Development Project(世銀の資金によるもの)を計画, 実施し, 灌漑, 地方の金融制度, ココナツ栽培事業, 農業指導事業, 農業資材の供給, 牧畜, 医療・教育・上水道, 輸出作物栽培などをおこなっている地方局。



⑦-2. Population Division, Ministry of Plan Implementation:

所属者氏名：フルガレ (Sumanasiri Hulugalle) - 1978年, 第5回

人口問題にかかわるプロジェクトで事業計画立案, 実施を行うと共に  
非政府系の外国資金受入機関の活動を統括して, 新事業企画や運営・  
指導/報告を行う。

⑦-3. Food & Nutrition Policy Planning Division, Ministry of Plan  
Implementation:

所属者氏名：リラセナ (Anguru Baddalaya Leelasena) - 1984年, 第11回

食料及び栄養改善, 人口政策, 児童福祉事業などの当Ministry の直轄  
プロジェクトを企画, 実施する。

⑧ Ministry of Coconut Industries

所属者氏名：ダヤ (Dayachandra Y. Liyanagec) - 1982年, 第9回,  
マイケル (Michael Anthony Warnakulasooriya) - 1983年, 第10回

ココナツ産業全般を統括し, そのプランテーション, 政府の助成政策の策定, 西海岸  
のサイクロン被災地の復興事業, 新製品の研究開発プロジェクト実施, 省内の各種  
関連機関 (Coconut Development Authority, Coconut Cultivation Boardなど) の運営  
とコーディネーション, その他ココナツ関連の地域フィールド事業等幅広い活動を省  
内外に展開している。最近ではパーソナル・コンピューターを導入, 駆使している。

所属機関別状況 -スリ・ランカ

所属機関名	研修参加当時	現在
Ministry of Industries & Scientific Affairs	エディリ (第3回)	⇒エディリ
	コンダシンゲ (第6回)	⇒コンダシンゲ
	シリセナ (第7回)	⇒シリセナ
	モホターラ (第4回)	⇒モホターラ
PASE Office, Ministry of Lands & Land Development		
Ministry of Textile Industries	デ・シルバ (第6回)	⇒デ・シルバ
		⇒パドマシーラ
Department of Textile Industries, Ministry of Industry (現在は上記の省へ吸収)	パドマシーラ (第5回)	
Department of Cooperative Development, Ministry of Food & Cooperatives	ジャヤ (第3回)	⇒ジャヤ
		⇒フェルナンド
Ministry of Public Administration	フェルナンド (第8回)	
Department of Small Industries, Ministry of Rural & Industrial Development		⇒ジャヤラトネ
		⇒ウィーラハンディ
Ministry of Plan Implementation	ジャヤラトネ (第7回)	
	ウィーラハンディ (第8回)	
	フルガッレ (第5回)	⇒フルガッレ
	バンドラ (第10回)	⇒バンドラ
	リラセナ (第11回)	⇒リラセナ
Ministry of Coconut Industry	ダヤ (第9回)	⇒ダヤ
	マイケル (第10回)	⇒マイケル

(バングラデシュ)

① Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemicals Corporation,  
Ministry of Industries

所属者氏名：ラーマン (Mohmed Masudur Rahman) - 1975年, 第 2回

Bangladesh Chemicals Corporation (当Corporation はMinistry of Industryの下で皮革工業, 化学工業, 紙・パルプ工業に属する88の国営企業を統括する) の管轄下にある企業グループがKohinoor Group of Industriesでその傘下には国営のKohinoor Chemical Co.Ltd.-石鹼, クリーム, 歯磨き, タルカン・パウダー, ヘアー・オイル, ローション液, 等の製造を行う- と Kohinoor Battery Manufacturers Ltd.-各種バッテリーの製造を行う- の2社を擁し, 合計の従業員数は2,200名, 国内の約400の一般Distributor, 約100のK.H.I.特約Distributor等を通して販売活動を行ない, その製品は国内68,000の農村に浸透している。

② Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense

所属者氏名：ラーマン・ミア (Shafiqur Md. Rahman Miah)  
- 1976年, 第 3回

上記BFWTはMinistry of Defense内において, 独立戦争に義勇軍として戦った兵士を各部署に雇用しており, Head Officeには工業部門, 財政部門, 福祉部門があって各部門傘下の企業を統括, 管理している。その工業部門の傘下にある各業種の製造業には, 石鹼, チョコレート, 珪酸ソーダ, 金属加工, アルミおよびガラス, フルーツ・ジュース, 靴, エナメル製品, ポンプ, 塗料, タバコなどの他, 映画館の経営までをいとなみ, 義勇軍兵士を雇用して, 国家的英雄や生き残った兵士の労苦に報いている。

以下は本フォロー・アップ調査日程中, 今回訪問した工場:

-Tabani Beverage Co.,Ltd.-コココーラのボトリングを行い, 従業員135名 (内義勇軍兵士 50%, もと職業軍人 5%, 一般人 45%)を擁している。

-Mimi Chocolate Co.,Ltd.- チョコレート, ガムの生産を1966年よりイタリアの技術により行い, 現在国内ではチョコレート, ガムの生産をしているのは1社のみ。従業員数は73名。

-Sirco Soap & Chemical Industries, Ltd. - 石鹼, その他化学製品製造を行い, 従業員150名, 35店のDistributor(内ダッカ市内は5店)を通して都市部と都市近郊の農村に向けて販売活動をおこなう。

③ Bangladesh Steel & Engineering Corporation, Ministry of Industry

所属者氏名：アザド (Waseq Al Azad) - 1978年, 第 5回

Ministry of Industryの管轄下にある当国最大の企業集合体で, その傘下の企業群には鉄工業, 造船業, と工作機械製造・オートバイ組み立て・電線/ケーブル/鋼管などの製造・電機器具製造を含むエンジニアリング部門の3業種群がある。本部では各企業の資材購入・輸入予算, 売上予算, 利益計画等の作成, 予算執行・管理販売, 資材購入, 利益面の方針設定と実績レビューを行い, 各企業は独立採算的に運営・管理を行い, マーケティングの自由性を有する。上級管理者は企業・本部間で人事の異動がある。

因に同国には次のような同形態の大規模国営Corporationがある。

- Chemicals Corporation,
- Foods Corporation,
- Textile Corporation,
- Jute Corporation,
- Small & Cottage Industries Corporation

- ④ Department of Shipping, Ministry of Ports, Shipping, IWT(Inland Water Transportation)

所属者氏名：シディック・ラーマン (Syed Siddiqur Rahman)

- 1980年, 第7回

当Departmentでは船舶の購入・取得許認可に伴う原価計算(購入者の資金ぐり, 減価償却期間設定, その他関連事項)の方式, 船舶の登録, 航行許可証の発給などに関わる方針設定, 行政管轄に当たっている。

- ⑤ Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation

所属者氏名：マスドゥール (Md. Masudur Rahman Masud)

- 1983年, 第10回

当CorporationもMinistry of Industryの管轄で, 国内の中小企業の振興, 運営・管理のすべてを統括しており, Planning Department内においては中小工業に統計作り作業を地道に行い, またMarketing Departmentでは中小工業を対象にした国内製品の市場統計作りや市場調査を行なう。

- ⑥ Trade & Ind. Policy Project, Arthur D. Little & Harvard Institute of Development

所属者氏名：フセイン (Ahmad Husain)

- 1974年, 第1回

上記のTIPプロジェクトは世銀の資金によるもので民間企業のプロジェクト投資調査, 新規工業投資調査, 民間企業へのプロジェクト選択, 実施コンサルティングとフィージビリティ・スタディー依頼調査をおこなう。

所属機関別状況 - バングラデシュ

所属機関名	研修参加当時	現在
Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemicals Corporation, Ministry of Industries		⇒ラーマン
Bangladesh Tanneries Corporation, Ministry of Industries	ラーマン (第2回)	
Bangladesh Freedom-fighters' Welfare Trust, Ministry of Defense	ラーマン・ミア (第3回) シディック・ラーマン (第7回)	⇒ラーマン・ミア
Department of Shipping Ministry of Ports, Shipping, IWT		⇒シディック・ラーマン
Bangladesh Steel & Engineering Corporation, Ministry of Industry	アザド (第5回)	⇒アザド
Bangladesh Small & Cottage Industries Corporation, Ministry of Industries	マスドゥール (第10回)	⇒マスドゥール
Nationalized Industries Div., Ministry of Industries	フセイン (第1回)	
Trade & Ind. Policy Project, Arthur D. Little & Harvard Institute of Development		⇒フセイン

[エジプト]

① Central Agency for Organization & Administration

所属者氏名：ロックマン (Lockmann Nour Eldin Helmi Shahin)  
- 1977年, 第 4回,  
ムスターファ (Mustafa Kamal Mohamed Khamis)  
- 1979年, 第 6回

当Agencyは国内の全ての政府行政機関及び国営の工場、会社に対してその行政サービス機能や運営実績の総合的改善・生産性向上を狙って、各種の調査、診断、訓練、出版等々を行う総元締めともいべき中央政府機関で、President は閣僚と同等の地位に並び称せられる。

①-1 Central Department of Manpower Planning:

所属者氏名：ロックマン (Lockmann Nour Eldin Helmi Shahin)  
- 1977年, 第 4回,

ここでは、他の各政府機関や公立機関組織の職務設計、業務量調査、定員枠設定など一連の業務を統括し、現在では各政府機関、国営の工場、国営会社の人員計画全般を受け持っている。  
加えて、その院外活動としてFederation of Management Development Associationsがあり、マネジメント開発啓蒙のための機関紙を定期的に発行している。

①-2 Central Department of Management Evaluation:

所属者氏名：ムスターファ (Mustafa Kamal Mohamed Khamis)  
- 1979年, 第 6回

ここでは各種の調査、研究を行っており、製造部門や金融・商業部門の各組織や業務機能の分析、作業測定、職務の単純化を迫及し、そのサービス機能や運営実績の評価を司るマネジメント・監査を実施し、加えて経営幹部教育をおこなう。

- 以上のほかの部門としては General Secretariat, Research, Civil Service, Information, Personnel of Upper Egypt Governorates, Position Classification & Budgeting, Organization & Methods, Organization & Methods Units, アレクサンドリア支所, Training, Training Center Administration, Executive Development Program, Personnel of Lower Egypt Governoratesなどの各Central Departmentなどがある。

② General Organization for Industrialization, Ministry of Industry

所属者氏名：カファギー (Farouk Saad Khafagy) - 1981年, 第 8回,  
モハメッド (Mohammed Abd Allah Sayed Ahmad)  
- 1983年, 第10回

当General Organizationは Ministry of Industry の傘下であり当General Organizationのほかに6つのGeneral Organizationがあつて、それぞれ食品工業、繊維工業、電機・エレクトロニクス工業、金属・機械工業、化学工業、および鉱業に属する国営の合計150企業を擁している。その主な業務は国の工業開発5ヶ年計画の基礎になる各種プロジェクト計画の作成であり：

-Central Department for Research & Economic Studies ではそのための各種 Financial Analysis of Industrial Projects を担当すると共に国の工業開発政策方針設定の機能をもつ。

所属者氏名：カファギー (Farouk Saad Khafagy) - 1981年, 第 8回

更に、-Central Department for Administration & Financial Affairs内にはPurchase Departmentがあって国の開発プロジェクトに関して各国より設備・資材の調達のため入札の準備を行い、且つ入札用に提供されたコスト見積のチェック、評価、選定を実施、入札者との契約の締結をおこなう。これには国の輸入許可制度が絡んでいるため、国営の合計150 企業だけではなく、民間の企業に対しても行なわれている。

所属者氏名：モハメッド (Mohammed Abd Allah Sayed Ahmad)

- 1983年, 第10回

- その他に部門としてはIndustrial Planning & Technical Research Sector, Technical Affairs (Chemical, Electric & Electronic, Engineering, Mining, Food Industries, Metallurgical, Textile Industries, Small Scale Industries, Private Sector Lincensing の各 Department), Industrial Construction, Industrial Design & Local Manufacture, Foreign Agreements (Conferences, Implementation Agreements, Technical Cooperation with Developing Countries の各 Department) などの各Central Departmentがある。

③ Productivity & Vocational Training Department, Ministry of Industry

所属者氏名：タイシール (Tayseer Mohamed Makhloof) - 1983年, 第10回,

メギード・カファギー (Abdel Wahab Mohamed Abdel

Meguid Khafagy) - 1984年, 第11回

上記 Department はMinistry of Industryの中の一部局として：

1. Financial & Administrative Affairs,

2. Institute of Management Consultancy,

所属者氏名：タイシール (Tayseer Mohamed Makhloof) - 1983年, 第10回,

3. Institute of Training Instructors,

4. Productivity Affairs, .

所属者氏名：メギード・カファギー (Abdel Wahab Mohamed Abdel

Meguid Khafagy) - 1984年, 第11回

5. Vocational Training Affairs,

6. Vocational Training Centers Affairs,

7. アレクサンドリア地方部局,

などの部門に分かれている。なかでも2.のInstitute of Management Consultancy はつい最近までカイロ市内ドッキィにあったが、現在は所在地が新たに同市内のアグザに移ってエジプト政府独自の予算であらたに当インスティテュートのビルを建築し、Financial Control Consultancy 部門, プロダクション・エンジニアリング部門, マーケティング部門, 組織運営・管理部門, 産業調査部門, Institute の財務/ 総務部門, などを設けている。

さらに4. のProductivity Affairs 部門ではEconomic Research Administration, プロダクション・エンジニアリング, 管理者訓練, 工場安全等の調査研究の各課及び 専門家プール部門, シュブラ・エル・ケイマ訓練センター, ヘルワン訓練センター, タンタ訓練センター, イスマイリヤ訓練センター, アシウト訓練センターなどを擁している。

所属機関別状況 - エジプト

所属機関名	研修参加当時	現在
Central Agency for Organization & Administration Ministry of Industries	ロックマン (第 5回) ムスターファ (第 6回)	⇒ロックマン ⇒ムスターファ
General Organization for Industrialization, Ministry of Industry	カファギー (第 8回) モハメッド (第10回)	⇒カファギー ⇒モハメッド
Productivity & Vocational Training, Ministry of Industry	タイシール (第10回) メギード・カファギー (第11回)	⇒タイシール ⇒メギード・ カファギー



## 第VI章 帰国研修員活動状況

(スリ・ランカ)

### ①エディリ (Sumathipala Ediriwickrema)

参加年度 : 1976年, 第3回コース

現職 : Deputy Director(Policy), Ministry of Industries & Scientific Affairs, 及びCommissioner, Presidential Tarrif Commissionを兼任。(省内では更にMember, Local Investment Advisory CommitteeとAdvisor, Foreign Investment Evaluation Committeeを兼務。)

帰国後の活動及び現況:

当コース参加当時はIndustrial Officer, 現在はDeputy Directorとして産業政策の立案に従事し, 特に国内産業保護及び産業振興を狙った輸出刺激政策立案の責任者の立場にある。Ministry of Industries & Scientific Affairsは大中規模の国営会社を数多く管轄しており, 本人は帰国後, 国外との自動車組み立て合弁事業のフィージビリティ・スタディーをこなすと共に, 省内外の各コミティーでの活動において当コースで学んだフィージビリティ・スタディーの基本的考え方や技法を随所で充分に活用している。因に, 本人はこの研修が自分の人生を公私共に改革した一大転機であったと断言している。

### ②ジャヤ (Wickramasinghe Pathiranage Sirisena Jayawardena)

参加年度 : 1976年, 第3回コース

現職 : Deputy Commissioner, Department of Cooperative Development, Ministry of Food & Cooperatives

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時はMinistryの総括を行うAssistant Secretaryであったが, 現在はDeputy Commissionerとして専らDepartment of Cooperative Developmentの人事を担当すると共に, 国内の組合活動を管轄, その経営実績, 運営効率の把握と監査/指導, 組合幹部の訓練などにおいて当コースで学んだプロジェクト計画, 評価の技法, マネジメント全般に関する知識・技法を充分に活用している。因に, 氏の上司フェルナンド氏(後述)は同コース第8回の元研修生で, 共に日本で同一コースに学んだが故, 両者はその考え方・知識等において共通理解を示し, これが業務運営を円滑に保っている大きな要素の一つとなっている。

### ③モホタラ(女性) (Nenawathie Mohottala)

参加年度 : 1977年, 第4回コース

現職 : Director, PASE Office (UNDP Project for Advancing Settlement Expertise), Ministry of Lands & Land Development

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時はMinistry of Industries & Scientific AffairsのDepartment of Small Industriesに所属するDeputy Director, その後Textile DepartmentやMotor Traffic Department等のDeputy Directorを歴任し, その間, スタッフ訓練や企画, 事業効率の把握, 指導に当コースの履修内容を活かして来た。現在は上記プロジェクトの責任者に転勤・昇進した直後で, 今後は国内農業推進プロジェクトにおいて更に一層高い見地から当コースでの修得技法が生かされることが期待される。

④パドマシーラ (Mohamarakkala Padmaseela de Silva)

参加年度 : 1978年, 第5回コース

現 職 : Deputy Director, Department of Textile Industries

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時は Department of Textile Industries でRatnapura 地区の Assistant Directorを務め、現在は約200におよぶ手動織機工場を管轄し、新規工場の設立フィージビリティ・スタディや、既存工場の地域別売上計画と輸出計画策定、これに基づき生産総合計画策定に当コースで学んだ内容を活かし、更に Department主催のセミナーを開催し、工場の中堅幹部の訓練に当たっている。本人は特に生産管理の知識・技法が修得できたことを高く評価している。

⑤フルガレ (Sumanasiri Hulugalle)

参加年度 : 1978年, 第5回コース

現 職 : Deputy Director (Population), Population Division,  
Ministry of Plan Implementation

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時はRegional Development Division のDeputy Director を務め特に地方の中小企業の振興に当たったが、現在は人口問題にかかわるプロジェクトで事業計画立案、実施を行うと共に非政府系の外国資金受入機関の活動を統括して、新事業企画や運営・指導/報告を行い、当コースで学んだ計画・マネジメントの各種技法を駆使している。特にケース演習での学習体験が現場の活動に役立っている、と本人は確信している。本人は同Department内でも日本式訓練の最大の信奉者の一人で、部下に次のチャンスを与えるべくDepartment内で努力をしている。

⑥デ・シルバ (Yakkdehi Ratnapala de Silva)

参加年度 : 1979年, 第6回コース

現 職 : Deputy Director, Ministry of Textile Industries  
及びLiquidator, National Textile Corporationを兼任。

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時から現在に至るまで国営の繊維工場(全てNational Textile Corporationの管轄)の運営と管理に当たっている。(因に、Ministry of Textile IndustriesはNational Textile Corporationを統括、Department of Textile Industriesの方では国内の手動織機工場の全般を管轄する。)特に新規事業の企画や、各国営工場のプロジェクト評価を行う際に当コースの履修内容を活用している。氏は個人都合により、本コース途中で帰国しているが、コースの内容を高く評価している点では他の元研修生と変わらない。

⑦コンダシングゲ (Gnanaratna Rajaguru Kondasinghe)

参加年度 : 1979年, 第6回コース

現 職 : Assistant Director, Ministry of Industries & Scientific Affairs

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時からIndustrial Development Officerとして工業開発行政全般を担当し、現在もMinistry of Industries & Scientific Affairsの管理下にある国営製造会社を管轄し、新規工場の事業計画作成や既存工業の新規事業開発(Local Investment Advisory Committee)の計画策定、プロジェクト評価で当コースの研修成果を活用している。

⑧ルシリセナ (Jayawardena Gama Achchige Sirisena)

参加年度 : 1980年, 第7回コース

現 職 : Industrial Development Officer, Ministry of Industries & Scientific Affairs

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時から現在までIndustrial Development Officerとして工業開発行政に於ける各種プロジェクト評価、特に私企業の育成・指導に当たっており、同時に新規中小工業のプロジェクトや業種選定、プロジェクト実施指導を行い当コースにおけるフィージビリティ・スタディやビジネス・マネジメント技法のみならず日本の中小企業施策もその業務に活用している。

⑨ジャヤラトネ (Kittangoda Cyril Jayaratne)

参加年度 : 1980年, 第7回コース

現 職 : Deputy Director, Department of Small Industries, Ministry of Rural & Industrial Development

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時はMinistry of Plan Implementationの総括を行うAssistant Secretaryであったが、現在は上記DepartmentのDeputy Directorとして各地方の中小企業振興、特に地方の陶器工業(手工業)の振興策を委ねられており、当コースで学んだ工場経営、生産計画の技法が役立っている。当Departmentでは既に数回中小企業者を対象としたセミナーを開催し、講師を務めて、この際本コースのテキストを基礎としている。

⑩フェルナンド (Kalupage Austin Fernando)

参加年度 : 1981年, 第8回コース

現 職 : Commissioner, Department of Cooperative Development

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加するまではKachcheri 地方局で国の行う各種開発事業の調整を行い、その後Ministry of Public Administration 付きになった後、現在は国内の全組合活動を管轄・管理・運営するの総責任者としてCommissionerのポストにあり、元研修員の中でも最も高い地位にある一人といえる。同Departmentでは組合活動の管理・運営方針の策定、組合の事業実績の監査/指導、組合役員やDepartmentスタッフの訓練をおこなっているが、氏は当コースで学んだ日本の中小企業施策、ビジネス・マネジメント技法、プロジェクト計画、評価など総てを高い見地から十分に利用している。また同オフィスにはパーソナル・コンピューターが導入されているが、その導入、運営に際し本コースで得たパソ・コン基礎知識が非常に役に立ったと評価している。

⑪ウィーラハンディ (Pemadasa Weerahandi)

参加年度 : 1981年, 第8回コース

現 職 : Assistant Director, Kachcheri Secretariat, Ministry of Home Affairs

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時はMinistry of Plan Implementation の Assistant Director として地方における各種開発事業の監査や統括をおこない、現在は Ministry of Home Affairsに所属しているが、引き続いて地方行政のプロジェクト統括業務、特にプロジェクトの企画、実施、評価に伴う財政予算編成と予算執行の統括を行っており、当コースで学んだビジネス・マネジメントの各種技法、さらに現在ではフィージビリティ・スタディの全体体系が役に立っている。

⑫ダヤ (Dayachandra Y. Liyanage)

参加年度 : 1982年, 第9回コース

現 職 : Assistant Secretary, Ministry of Coconut Industries  
Project Coordinator, Coconut Development Authority  
および Ministry Representative, Coconut Research Board を兼任。

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時より現在までココナツ産業全般を統括し、そのプランテーション、政府の助成政策の策定、西海岸のサイクロン被災地の復興事業、新製品の研究開発プロジェクト実施等幅広い活動を省内外に展開している。当コースでの履修科目の中ではビジネス・マネジメントの各種技法、科学的なものの考え方が本人の仕事に非常にインパクトを与えたとしている。またパーソナル・コンピューター演習も即効的に役立ち現在使用中のパソ・コンも氏の指揮下で導入された。次に述べるマイケル氏は同Departmentで同僚であり、さらに彼等の上司であるWijeyesinghe氏も以前のJICA元研修員であることなどから、彼等の思考法や理解には共通点がありこれが業務運営効率化の大きな要素の一つになっていることは見逃せない。また、日本的な経営方式(ジャスト・イン・タイム生産方式、QCサークル活動等)にヒントを得て外注による生産形態などを導入することに努力している。

⑬ マイケル (Michael Anthony Warnakulasooriya)

参加年度 : 1983年, 第10回コース

現 職 : Assistant Secretary, Ministry of Coconut Industries  
Project Coordinator, Coconut Development Authority

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時より現在までココナツ産業全般を統括, 省内の各種関連機関の設置 (Coconut Development Authority, Coconut Cultivation Board など), その運営とコーディネーション, 各種の関連地域フィールド事業, 西海岸復興事業 (ECRP), その他ココナツ関連の幅広い活動を行っている。当コースに対する評価, 業務への適用状況は前記ダヤ氏の場合と全く同様で, 両氏は同省を支える二本の柱となっている。

⑭ バンダラ (Jayamaha Hitihamilge Edmund Bandara)

参加年度 : 1983年, 第10回コース

現 職 : Deputy Director, Kurunegala Project Office, Ministry  
of Plan Implementation

帰国後の活動及び現況:

当コースに参加当時より現在まで当Ministry管轄のIntegrated Rural Development Project (世銀の資金によるもの) の Deputy Directorとしてプロジェクト (灌がい、地方の金融制度, ココナツ栽培事業, 農業指導事業, 農業資材の供給, 牧畜, 医療・教育・上水道, 輸出作物栽培) 計画, 実施に専念しており, 特に日本の中小企業施策およびビジネス・マネジメントの各種技法が役に立っている。

⑮ リラセナ (Anguru Baddalaya Leelasena)

参加年度 : 1984年, 第11回コース

現 職 : Planning Officer, Food & Nutrition Policy Planning  
Division, Ministry of Plan Implementation

帰国後の活動及び現況:

第11回の当コースに参加したばかり。現在食料及び栄養改善, 人口政策, 児童福祉事業などの当Ministryの直轄プロジェクトを企画, 実施する。とくに, 当コースで学んだ中小企業振興施策の知識やビジネス・マネジメントの技法を実務に活かすべく積極的に実務に取り組んでいる。

面談不可能者:

レイモンド (Handapangoda Mudalige Don John Wilson Raymond)

参加年度 : 1979年, 第6回コース

オーストラリアに出張中にて面談不可。

(バングラデシュ)

①フセイン (Ahmad Husain)

参加年度 : 1974年度, 第1回コース

現 職 : Consultant, Trade & Ind. Policy Project, Arthur D. Little & Harvard Institute of Development

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時はNationalized Industries Division, Ministry of IndustriesでDeputy Secretaryとして既存工業の経営実績評価, 新規工業設立プロジェクトの計画, フィージビリティ評価と実施プロジェクト実績査定などを担当後退官, 現在は同省とかかわりあいながら独立コンサルタントとして上記のTIPプロジェクト(世銀の資金によるもの)で民間企業のプロジェクト投資調査, 新規工業投資調査, 民間企業へのプロジェクト選択, 実施コンサルティングとフィージビリティ・スタディー依頼調査をおこなう。当コースで履修したビジネス・フィージビリティ・スタディーの基本体系, プロジェクト計画手法やビジネス・マネジメント技法がそのまま役立っている。

②ラーマン (Mohmed Masudur Rahman)

参加年度 : 1975年度, 第2回コース

現 職 : Executive Director, Kohinoor Group of Industries, Bangladesh Chemicals Corporation, Ministry of Industries

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時はBangladesh Tanneries Corporation, Ministry of IndustriesでSecretaryとして国営の各皮革工場の総務を統括していた。その後このBangladesh Tanneries CorporationはBangladesh Chemicals Corporationに合併吸収されて, その管轄下のKohinoor Group of Industries(傘下に国営のKohinoor Chemical Co.-石鹼, クリーム, 歯磨き, タルカン・パウダー, ヘアー・オイル, ローション液, 等の製造を行う-とKohinoor Battery Manufacturers Ltd.-各種バッテリーの製造を行う-の2社を擁する。)のGeneral Managerを務め, つい最近Executive Directorに昇進した。General Managerに引き続き, Executive DirectorとしてKohinoor Group of Industriesの経営首脳として, 当コースで学んだビジネス・マネジメントおよびプロジェクト計画, 実施の各手法は総て有効に活用されている。プロジェクト計画, 実施の各手法については新設備・機械の導入や新工場の設置などで本コース修得技法が有効に役立ち, さらにビジネス・マネジメントの実務知識・手法や日本企業の経営幹部とのディスカッションを通じて得られた実務知識は下請の制度を自社に導入すること等に具体化されており, 現在ではラベル, ガラス容器, 段ボール, キャップ, 歯磨のチューブ, 包装紙, 梱包木箱, ポリエチレン袋, ガムテープなど以前はすべて社内で作っていたものを, 外注している。加えてダッカ大学の経営学部でのゲスト・スピーカーとしての講演や, Institute of Personnel ManagementやManagement Development Centerでの講演に当コースで得た考え方, 知識, 見聞と使用したテキストをフルに活かしている。氏は時が経過し, 本人が業務経験を積み程, 本コースの成果が発揮できると確信しており, きわめて前向きに業務に専念している。

③ラーマン・ミア (Shafiqur Md. Rahman Miah)

参加年度 : 1976年度, 第3回コース

現 職 : General Manager(Industries), Bangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時は Project Officer として上記のBFWTの行う各種プロジェクトの計画, 実施, 実績評価に携わり, 現在はBFWTの行う工業部門の傘下にある各業種の製造業 (Tabani Beverage Co., Ltd. - コカコーラのボトリング-, Mimi Chocolate Co., Ltd. - チョコレート, ガムの生産-, Sirco Soap & Chemical Industries, Ltd. - 石鹼, その他化学製品製造-, 等々) を統括, 管理しており, 当コースで学んだプロジェクト計画, 実施およびビジネス・マネジメントの各手法はすべて有効に活用している。

④アザド (Waseq Al Azad)

参加年度 : 1978年度, 第5回コース

現 職 : Director(Commercial), Bangladesh Steel & Engineering Corporation, Ministry of Industries

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時は General Manager(Sales & Purchase)としてその傘下の企業群 (鉄工業, 造船業, と工作機械製造・オートバイ組み立て・電線/ケーブル/鋼管などの製造・電機器具製造を含むエンジニアリング部門の3業種群) の資材購入・輸入予算, 売上予算, 利益計画等の作成, 予算執行・管理に従事し, 現在はDirectorに昇進し, その職務は販売, 資材購入, 利益面の方針設定と実績レビューを行い上記CorporationのBoard of Directorsで実績報告, 意見具申をすることにある。当コースで学んだビジネス・マネジメントの知識や手法, プロジェクト計画, 実施の考え方はすべて有効に活用し, 使用したテキストをフルに活かしている。特に海外企業との合弁設立の進め方, 輸出入促進に関する知識・技法が非常に役に立ったと評価している。

(注) Bangladesh Steel & Engineering Corporationは同国でも最大の国営企業群で, これにより氏の地位の高さが伺われる。因に, 同国には次の如き同規模国営Corporationがある。

- Chemicals Corporation (前記ラーマン氏所属),
- Foods Corporation,
- Textile Corporation,
- Jute Corporation など。

⑤シディック・ラーマン (Syed Siddiqu Rahman)

参加年度 : 1980年度, 第7回コース

現 職 : Director, Department of Shipping, Ministry of Ports,  
Shipping, IWT(Inland Water Transportation)

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時および帰国後はBangladesh Freedomfighters' Welfare Trust, Ministry of Defense の行う各製造事業を統括, 管理するDirector, Industriesとして各種プロジェクトの計画, 実施, 実績評価に携わり, この間当コースで学んだプロジェクト計画, 実施およびビジネス・マネジメントの各手法は有効に活用され, つい最近 Director, Department of Shipping に昇進, 船舶の購入・取得許認可に伴う原価計算(購入者の資金ぐり, 減価償却期間設定, その他関連事項)の方式, 船舶の登録, 航行許可証の発給などに関わる方針設定, 行政管轄に当たり, 今後は財務・会計の技法が相当活用されるものと本人は期待している。

⑥マスドゥール (Md. Masudur Rahman Masud)

参加年度 : 1983年度, 第10回コース

現 職 : Deputy Manager, Marketing Department, Bangladesh Small &  
Cottage Industries Corporation

帰国後の活動および現況 :

当コース参加当時は上記Corporation のPlanning Department 内のStatistical Officer として中小工業に統計作り作業に従事し, その後Marketing Department に移りExtension Officer として中小工業を対象にした国内産品の市場統計作りや市場調査を行っている。当コースで学んだ項目中, 特にマーケティングに関するものが有効に活用されていると喜んでいる。

カジ (Kazi Zillur Rahman) \*

参加年度 : 1976年度, 第3回コース  
退官, 追跡調査不可

アリ (Haider Ali)

参加年度 : 1977年度, 第4回コース  
地方勤務につき面談不能

カンドカール (Matiur Rahman Khandker)

参加年度 : 1979年度, 第6回コース  
地方勤務につき面談不能

ハフィズ・ラーマン (Md. Hafizur Rahman) \*

参加年度 : 1980年度, 第7回コース  
退官, 追跡調査不可

上記\*印の両者に関しては, 本コースに臨んだ態度良好, 別の途で本コースで得た基礎力が発揮されているものと確信する。



(エジプト)

①ロックマン (Lockman Nour Eldin Helmi Shahin)

参加年度 : 1977年, 第4回コース

現 職 : General Director, Central Department of Manpower Planning,  
Central Agency for Organization & Administration及び  
General Secretary, Federation of Management Development  
Associations

帰国後の活動及び現況:

当Agencyは国内の全ての政府行政機関及び国営の工場, 会社に対してその行政サービス機能や運営実績の総合的改善・生産性向上を狙って, 各種の調査, 診断, 訓練, 出版等々を行う総元締め(Presidentは閣僚と同等の地位に並び称せられている)で, 日本の総理府的存在といえる。当コース参加当時はDirector, Special Operation Centerとして各政府機関や公立機関組織の職務設計, 業務量調査, 定員枠設定など一連の業務を統括し, 現在では各政府機関, 国営の工場, 会社の人員計画全般を受け持っている。

加えて, 当Agencyが事務局を預かる上記FederationのGeneral Secretaryを務めており, マネジメント開発啓蒙のための機関紙を定期的に発行している。このような職務の性質上, 当コースで学んだ企業経営の実務知識や技法, さらには日本の企業見学と経営幹部とのディスカッション, 日本の中小企業施策などが役に立っていると共に, 上記機関紙に日本の経営管理実務についての紹介記事, 論文をアラビア語で載せる希望があり, 協力を依頼している。

②ムスターファ (Mustafa Kamal Mohamed Khamis)

参加年度 : 1979年, 第6回コース

現 職 : General Director, Central Department of Management Evaluation,  
Central Agency for Organization & Administration

帰国後の活動及び現況:

当コース参加当時は Planning & Review Department のGeneral Directorとして当 Agency の行う各種の調査, 研究を統括し, 特に金融・商業部門の各組織や業務機能の分析, 作業測定, 職務の単純化を行い, 現在では上記Departmentで各政府機関や公立機関組織及び国営の工場, 会社に対してそのサービス機能や運営実績の評価を行うマネジメント・監査を実施し, 経営幹部教育の講師を務めており, 当コースで履修した企業経営の実務知識や技法, 日本の企業経営幹部とのディスカッション, 日本の中小企業施策, フィージビリティ・スタディーの考え方などが役にたっている。

本人はコース終了・帰国後共著で作業測定, 職務の単純化をテーマに既に2冊の本の著作を行っており, 上記ロックマン氏と協力して日本の経営管理実務について当コースのテキストか或いは英語で書かれた論文をアラビア語に翻訳したい希望があり協力を依頼している。

③カファギー (Farouk Saad Khafagy)

参加年度 : 1981年, 第8回コース

現 職 : Economic Expert, Central Department for Research & Economic Studies, General Organization for Industrialization

帰国後の活動及び現況:

当General Organizationは Ministry of Industry の傘下にあり国の工業開発5ヶ年計画の基になる各種プロジェクト計画を作成している。(ちなみにMinistry of Industry の傘下には更に6つのGeneral Organizationがあって、それぞれ食品工業、繊維工業、電機・エレクトロニクス工業、金属・機械工業、化学工業、および鉱業に属する合計150の国営企業を擁している。)

本人は当コース参加当時より現在にいたるまで一貫してFinancial Analysis of Industrial Projects を担当しており、その経歴も長く、当コースに於ける研修内容は本人にとっては、今まで業務として担当して来た専門分野の集中的、総合的な考え方の体系づくりであったと言えよう。但し、本人は本コースが他のいかなるものよりも具体的・実務的である点を高く評価しており、またフィージビリティ・スタディーはあらゆる状態の総合的観点から統一的にアプローチされることが重要であることを本コースから学んだとして、これを高く評価している。

コース終了・帰国後本人の直接関わったフィージビリティ・スタディーの数は既に10種類を数え、つい最近イタリアで行われたマーケティングを中心としたプロジェクト計画策定の訓練コースを終了したばかりで、大衆エネルギーにフィージビリティ・スタディーの業務に取り組んでいる。当コースでの履修内容は全てフルに活かしており、現在では、国の工業開発政策方針設定の機能が本人の職務に加わっており、近い将来General Directorへの昇進が約束されている。また本人は日本人に対する技術援助のあり方にきわめて前向きな提案を行っている。この一部は第III章に記載されている。

④モハメッド (Mohammed Abd Allah Sayed Ahmad)

参加年度 : 1983年, 第10回コース

現 職 : External Purchase Specialist, Purchase Department, Central Department for Administration & Financial Affairs, General Organization for Industrialization

帰国後の活動及び現況:

当コース参加当時より現在まで上記General Organization のCentral Department for Administration & Financial Affairs 内のPurchase Department で国の開発プロジェクトに関して各国より設備・資材の調達のため入札の準備を行い、且つ入札用に提供されたコスト見積のチェック、評価、選定を実施、入札者との契約の締結を行う。これには国の輸入許可制度が絡んでいるため、国営の合計150企業だけではなく、民間の企業に対しても行なわれ、従って当コースで学んだフィージビリティ・スタディー及びビジネス・マネジメントの技法や考え方が役に立っている。

⑤タイシール (女性) (Tayseer Mohamed Makhloof)

参加年度 : 1983年, 第10回コース

現 職 : Manager for Financial Control Consultancy,  
Institute of Management Consultancy, Productivity  
& Vocational Training Department

帰国後の活動及び現況:

上記 Department は Ministry of Industry の中の一部署として Financial & Administrative Affairs, Institute of Management Consultancy, Institute of Training Instructors, Productivity Affairs, Vocational Training Affairs, Vocational Training Centers Affairs, アレクサンドリア地方部局などの 7 部門に分かれている。当コース参加当時はカイロ市内ドッキイにある上記 Institute の Financial Management Consultant, 現在は所在地が新たに同市内のアグザに移って自ら Financial Management Consultant (Financial Control Consultancy 部門の他にプロダクション・エンジニアリング, マーケティング, 組織運営・管理, 産業調査, Institute の財務/総務などの部門がある) として業務を務める他, 当 Institute の Financial Control Consultancy 部門を率いる Manager として積極的に当コースで学んだビジネス・マネジメントの技法や考え方, さらには当コースのテキストをフルに利用している。特に同 Department の訓練センター建設工事とその関連機器購入の計画案作成にあたって世銀の借款方式でその支払方法の検討を行う際, 本コースで修得したばかりの Discounted Cashflow の技法を適用し, 上司の高い評価を受けたと喜んでいる。

⑥メギード・カファギー (Abdel Wahab Mohamed Abdel Meguid Khafagy)

参加年度 : 1984年, 第11回コース

現 職 : Manager, Economic Research Administration,  
Productivity & Vocational Training Department

帰国後の活動及び現況:

当コース参加当時より上記 Department の Productivity Affairs 部門の Economic Research Administration (他にプロダクション・エンジニアリング, 管理者訓練, 工場安全等の調査研究部門及び専門家プール部門, シュブラ・エル・ケイマ訓練センター, ヘルワン訓練センター, タンタ訓練センター, イスマイリヤ訓練センター, アシウト訓練センターなどがある) を担当, 本人は各訓練で講師を務め, 且つ経営コンサルタントとして各種の業務を行うのに加えて, Productivity Affairs 部門の実施する各種の調査の統括を行い, 当コースで履修した企業経営の実務知識や技法, 日本の企業経営幹部とのディスカッション, 日本の中小企業施策, フィージビリティ・スタディーの考え方などが大いに役立っていると確信している。

面談不可能者

エル・アミン (Mahrous Ibrahim M. El-Amin)

参加年度 : 1977年, 第4回コース

退官, 追跡不可

ナリマン (女性) (Ahmed Yousif Nariman Saad)

参加年度 : 1980年, 第7回コース

海外留学中

ダルウィッシュ (Said Hassan Hassan Darwish)

参加年度 : 1981年, 第8回コース

退官, 追跡不可

ナグワ (女性) (Nagwa Zayed Abdel Aziz)

参加年度 : 1982年, 第9回コース

出産による長期休暇中

## 第Ⅶ章 添付資料

### Ⅶ-1. 一その 1 質問調査票 (帰国研修員用) ……日本語

#### 質問表—研修員用

国名	
氏名	
研修年度	

1. 日本に於ける「工業開発計画実務集団研修」(以後「日本での研修」と称する)を終えて帰国した後、研修で習得したことはその後のあなたの仕事に役立ったでしょうか。

それはどんな部分ですか。該当項目にチェックマークして下さい。

A. 非常に役にたった

B. まあ役にたった

C. 役にたっていない

おもなプログラム内容	A	B	C
1. 合理的・計画的なものの考え方			
2. 具体的なマネジメントの知識・技法			
3. フィージビリティスタディーの総合技法			
4. 日本の企業活動の実体			
5. 日本の中小企業振興政策			
6. コンピューター知識			
7. その他			

\*「その他」と答えた人は、その内容を文章で書いて下さい。

2. もし役に立たっていないとしたら、それは何故ですか。

該当項目にチェックマークしてください。

- A. 担当業務が「日本での研修内容」と余り関係がない
- B. 「日本での研修内容」と自国の事情があまりにも違いすぎる
- C. 「日本での研修内容」があまりにも理論的すぎる
- D. 「日本での研修内容」のレベルが高すぎる
- E. 「日本での研修内容」のレベルが低くすぎる
- F. その他

	A
	B
	C
	D
	E
	F

その他〔F〕と答えた人は、その内容を文章で書いて下さい。

3. あなたは「日本での研修」を終えて帰国した後、研修で使用したテキストや資料類を取り出して使用したり、参考にしたことがありますか。

該当項目にチェックマークして下さい。

- A. 非常にある
- B. 時々ある
- C. ほとんどない

	A
	B
	C

4. (3)で〔A〕、〔B〕の 答えをした人にお聞きします。

それはどんなテキスト・資料ですか。またそれはどんな場合ですか。

文章で答えて下さい。

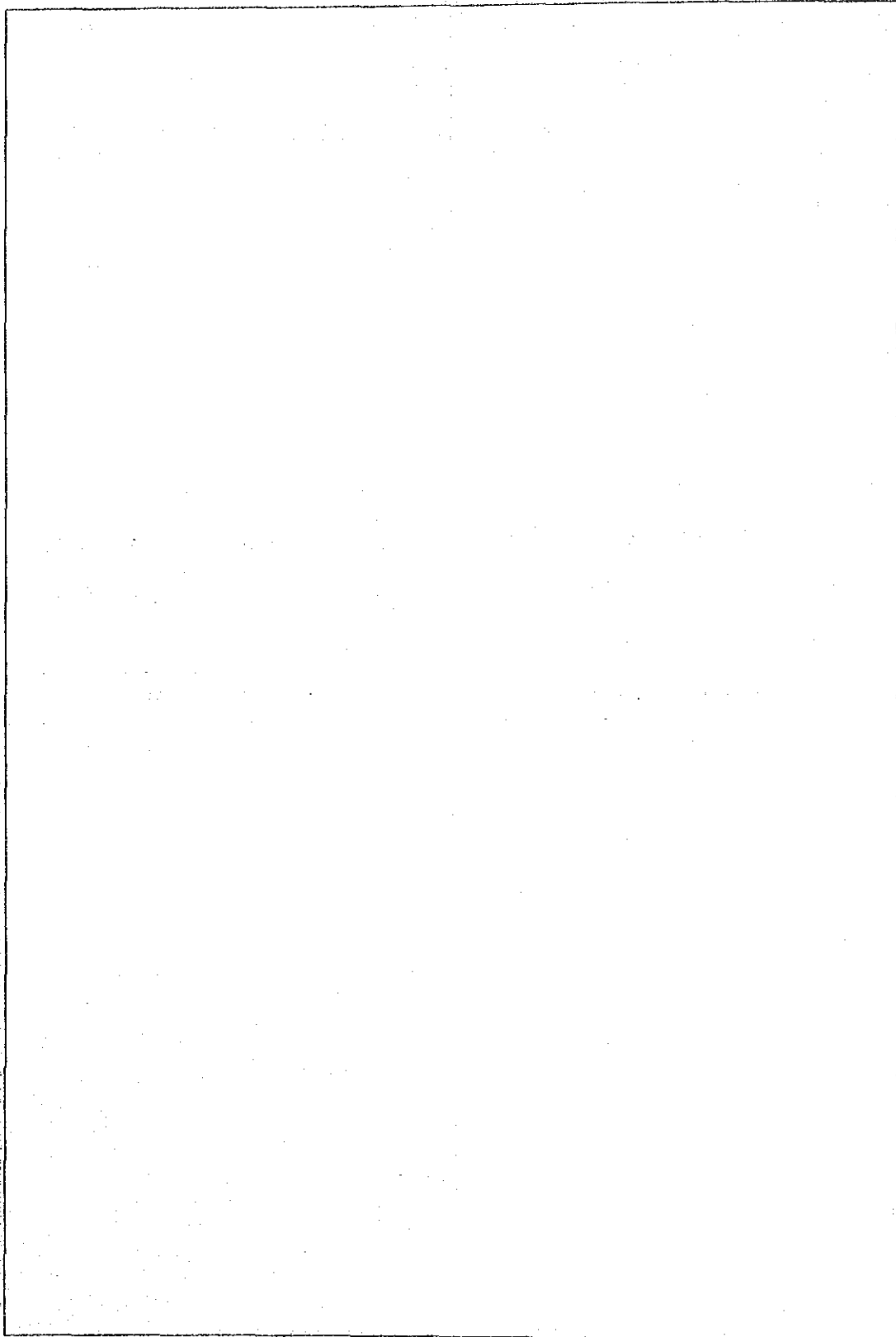
テキスト・資料名	使 用 例

5. 研修で使用したテキストや資料類を他人に見せたり、これを参考に他人を指導したことがありますか。それはどんなテキスト・資料ですか。またそれはどんな場合ですか  
文章で答えて下さい。

テキスト・資料名	利 用 例

6. この「工業開発実務集団研修コース」をより良いものにするために、あなたのご意見を聞かせてください。

また、「日本にいる時もっとこんなことを勉強しておけば良かった」と今になって思う点があれば、それも併せて書いてください。





\*質問 7. 8. 9. の回答はまとめて添付回答用紙に記入して下さい。

7. あなたの研修前及び現在の勤務先・住所、役職、主要業務、自宅住所について記入して下さい。

8. 研修前及び現在の仕事はそれぞれ次のどれに該当しますか。記号で答えて下さい。

- A. インフラストラクチャー開発計画の行政に関する仕事
- B-1. 工鉱業開発・促進の行政に関する仕事
- B-2. 商業・サービス業開発・促進の行政に関する仕事
- C-1. 中小企業開発・促進の行政に関する仕事
- C-2. 中小企業開発・促進のための指導実務に関する仕事
- D-1. 人材育成・教育訓練の行政に関する仕事
- D-2. 人材育成・教育訓練の指導実務に関する仕事
- E-1. 金融行政に関する仕事
- E-2. 金融実務に関する仕事
- F. 公・私企業のマネジメントの仕事
- G. その他

9. それぞれの仕事の中で「日本での研修」で勉強したことの何が役立ちましたか。記号で答えて下さい。

- 1. 合理的・計画的なものの考えかた
- 2. 具体的なマネジメントの知識・技法
  - ①財務・会計、②マーケティング、③生産、④人事・労務、⑤組織論
- 3. フィジビリティスタディーの総合技法
- 4. 日本の企業活動の実体
- 5. 日本の中小企業振興政策
- 6. コンピューター知識
- 7. その他



質問 7. 8. 9 に対する回答

	勤務先・住所・役職	主要業務内容	担当業務 分類記号	役立った 項目	自宅住所
研修前			//	//	
現在					

10. 日本での生活、日本事情オリエンテーション及び日本語研修に対するご意見をお聞かせ下さい。 該当項目にチェックマークしてください。

日本での生活

- A. 良かった、
- B. 普通、
- C. 悪かった

<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	B
<input type="checkbox"/>	C

「悪かった」場合はその理由を記載して下さい。

日本事情オリエンテーション

- A. 役立った
- B. 役立たなかった

<input type="checkbox"/>	A
<input type="checkbox"/>	B

「役立たなかった」と思われる場合はその理由を記載してください。

日本語研修・・・期間について

A. 研修期間は適当である

B. 長すぎる

C. 短すぎる

	A
	B
	C

「長すぎる」「短すぎる」と回答した方は、あなたが考えておられる研修期間を記載して下さい

日本語研修・・・有効性について

A. 役立った

B. 役立たなかった

	A
	B

「役立たなかった」と答えたかたは、その理由を記載してください。

以上ご協力有難うございました。