

昭和61年度
帰国研修員フォローアップチーム報告書
(経営管理)

JICA LIBRARY



1041705[3]

昭和62年7月

国際協力事業団
研修事業部

国際協力事業団

受入 月日	'88.3.22	119
登録No.	17331	28.1
		TAT

はじめに

この報告書は、我が国の技術協力計画に基づき国際協力事業団が実施してきたシンガポール生産性向上プロジェクトカウンターパート研修及び中国経営管理コースに参加した帰国研修員に対するアフターケアの一環として、昭和62年2月2日から2月21日までの20日間、シンガポール及び中国の2ヶ国に派遣したフォローアップチームの報告である。

本報告書が、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の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、又、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。

尚、本フォローアップ実施のためにご協力を賜った外務省、通産省、日本生産性本部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の皆さまに深甚の謝意を表したい。

昭和62年7月

研 修 事 業 部

部長 岡 部 和 夫

目 次

A シンガポール生産性向上プロジェクトカウンターパート研修コース帰国研修員フォローアップ報告書	1
B 中国経営管理コース 帰国研修員フォローアップ報告書	17
C 帰国研修員フォローアップ(経営管理)全体総括	41
D シンガポールPDP C/P研修フォローアップ関連資料	49
E 中国経営管理コースフォローアップ関連資料	107

A、シンガポール生産性向上プロジェクトカウンターパート研修
帰国研修員フォローアップ報告書

目 次

I シンガポール生産性向上プロジェクトカウンターパート研修コース帰国研修員フォローアップの概要	5
1. 派遣目的	5
2. 調査日程	6
3. 班員構成及び業務分担	6
II フォローアップ調査内容	7
1. 調査結果	7
(1) 本コースの成果に対する全般的な評価について	7
① N P B 首脳側評価	7
② J I C A 派遣専門家による評価	8
③ C/P研修の成果に対する全般的評価のまとめ	9
(2) 各年次コースに対する評価	10
(3) 帰国研修員面接調査	11
(4) N P B に対する Recommendation 説明・報告	12
(5) 質問紙調査集計結果	12
(6) 帰国研修員動向調査	13
2. 調査結果要約	13
(1) Recommendation 要旨	13
III さ い ご に	16

I シンガポール生産性向上プロジェクトカウンターパート研修コース 帰国研修員フォローアップの概要

1. 派遣目的

本フォローアップチームは、国際協力事業団が1983年より開設している「シンガポール生産性向上プロジェクト（以下『SPDP』）カウンターパート（以下『C/P』）研修コース」のプロジェクトサイトである「シンガポール国家生産性庁（National Productivity Board 以下『NPB』）」を訪問した。

(1) 目的

- a SPDP C/P研修コースの成果把握
- b 同研修コースに対する評価
- c 今後の同研修コース改善の方向性の把握
- d 帰国研修員に対するフォローアップのあり方の把握

(2) 具体的内容

- a シンガポールサイト及び現地のJICA派遣専門家サイトにおける同コースに対する評価の把握
- b 同コースの企画、実施、運営上の問題点に関するNPB首脳、帰国研修員、及び現地派遣専門家の意見、要望の聴取
- c 本邦で取得した知識、技術の現地（特にプロジェクトサイト）における適用度の把握
- d 帰国研修員に対するフォローアップのあり方（特に現地派遣専門家による指導との連携）
- e 帰国研修員の動向調査

(2) 調査方法

- a NPB首脳との協議、意見交換
- b 帰国研修員に対するインタビュー調査
- c 現地JICA派遣専門家等との協議、意見交換
- d NPB帰国研修員他に対する質問紙調査

これら調査の成果を踏まえ、シンガポール側に調査報告としてRecommendationを提出することとした。

なお、SPDP C/P研修としては、日本生産性本部の他、NHK、労働省等で受け入れているコースもあるが、今回チームにおいては、日本生産本部で受け入れた「労務管理（LMR）部門」及び「管理監督者訓練（MST）部門」の研修コース及び帰国研修員を対象とした。

現地に鉱工業開発技術課（プロジェクト原課）より長期・短期の専門家が多数派遣されているため、本チームより帰国研修員他に対し技術指導を行うことはチームの主要な目的とはしなかつ

た。

また、63年度のSPDP C/P研修コースの実施計画については、本チーム派遣の1ヶ月後に派遣が予定されていた年次協議ミッション（鉱工業開発技術課主管）において行うこととし、本チームにおいては協議を行わないこととした。

2. 調査日程

2月2日（月） 東京→シンガポール

3日（火） 午前：シンガポール事務所、在「シ」大使館表敬

午後：日本人長期専門家（6名）との協議

福田リーダー、新垣コーディネーター他

4日（水） 午前：NPB訪問・協議

EXECUTIVE DIRECTOR, Mr. Ng Kiat Chong

DIRECTOR, Mr. Koh Juan Kiat

DIRECTOR, Mr. Winston Teow（帰国研修員）他、各年次リーダー等との意見交換（4名）

帰国研修員面接調査（9名）

5日（木） 指導班Recommendation（案）作成、翻訳

6日（金） Recommendation（案）に関し、NPBに対し説明、協議

DIRECTOR, Mr. Winston Teow

7日（土） NPBと総括会議。Recommendation に関し、意見交換最終文案すり合わせ。

EXECUTIVE DIRECTOR, Mr. Ng Kiat Chong

DIRECTOR, Mr. Koh Juan Kiat

DIRECTOR, Mr. Winston Teow 他

8日（日） シンガポール→北京

谷口団長は帰国 シンガポール→東京

3. 班員構成及び業務分担

谷口恒明 団長、総括、技術指導

（財）日本生産性本部海外技術協力室技術協力担当長

毛利伸生 各種調査 通産省通商政策局技術協力課研修係長

吉沢 啓 業務調整 JICA研修事業部研修第3課

II フォローアップ調査内容

1. 調査結果

今回チームの調査結果については、以下のとおりまとめられる。

(1) 本コースの成果に対する全般的な評価について

本コースの成果に対する全般的な評価については、NPB 首脳及び現地の JICA 派遣長期専門家に求めることとした。その結果以下のとおり。

① NPB 首脳側評価

本チームは、Executive Director, Mr. Ng Kiat Chong、DIRECTOR, Mr. Koh Juan Kiat、DIRECTOR, Mr. Winston Teow（帰国研修員）他同席の下、NPB と本研修コースに関する協議、意見交換を行った。その概要以下のとおり。

Mr. Ng Kiat Chong

「JICA、JPCによって行われてるSPDPC/P研修に深く感謝している。全般的な印象としては、NPBにとって非常に有益であると考える。」

「帰国研修員の約10%がNPBを離れている。」

「我々としてC/P研修に望むことは以下のとおり。」

- ・ 研修内容及び訓練方法に関するより一層の研修が成されること。
- ・ 5年間の協力期間は非常に限定的である。さらに5年間の協力を望む。
- ・ シンガポールも5年間で状況が変化している。現在の管理監督者を中心とした協力のみならず、今後はWorker Training等の分野で研修等の援助を行ってほしい。」

「PDPはその活動をInternationalなものへと広げていきたいと考えている。」

谷口団長

「C/P研修の成果に関し、以下のように考える。」

- ・ NPBの基礎づくりにC/P研修が大きく貢献した。
- ・ それゆえ、プロジェクト協力の成果がNPBの諸活動に広がっていったのではないか。
- ・ また、長期、短期専門家からの指導における基礎条件を形成しており、その意味でも効率的技術移転に貢献している。
- ・ それゆえ、他諸国の生産性向上に比し、NPBは抜きん出た実績を上げるに至っている。」

Mr. Ng Kiat Chong

「谷口団長に全く同意見である。」

本チームは、この段階でNPB側より「NPBの生産性向上運動の展開において、C/P研

修はその基盤を形成する役割を担っている」との、極めて高い評価を得ることができた。

② JICA派遣専門家による評価

また、本チームはSPDPに派遣されている福田チーフアドバイザー、新垣コーディネーター他のJICA派遣長期専門家と、C/P研修コースの成果について意見交換を行った。その概要以下のとおり。

a. 専門家の技術指導とC/P研修の関係について

「プロジェクト協力期間（5ケ年）の前半（1st Phase）において、C/P研修の果たした役割は非常に大きい。1st Phaseにおける基礎固めを経て、現在ではNPB側が主導権を持ってプロジェクトの運営に当たっている。第4次C/P研修がマネジメントに特化したのも、以上の経緯の当然の帰結である。」

「シンガポールの高等教育は英国流であるので、通常では日本流のやり方は通じないが、SPDPにおいてはC/P研修の成果のため、日本流のやり方が通じやすくなっている。」

「長期専門家が本来の指導力を発揮するためには、C/P研修による基礎固めが不可欠である。」

「短期専門家が短期間で効果を上げるためには、帰国研修員をそのC/Pとしなければ成果が上がらない。第4次研修員（MGC分野）の場合、特に顕著。」

「C/P研修の位置付けとしては、今までは『プロジェクトの基礎作り』、今後は『特化した分野の技術移転研修』という考え方が必要。」

b. External ex-Participant について

「第4次研修で多数（16名中12名）の参加を見たExternal Participant（NPB外の民間コンサルタントよりC/P研修に派遣された研修員）については、帰国後2年間に300時間はNPBの仕事に参加するよう、アサインメントを受けている。Trainingばかりでなく、経営コンサルティングもやっている。」

「C/Pの転職についてはこだわる必要はない。研修成果の波及効果という点では、NPB外にいても非常に大きいものがある。」

「シンガポールは資格社会であり、JPCのCertificateは価値が大きい。」

c. シンガポールにおける『現場主義』について

谷口 「日本側企業はC/Pに対して、基礎的なことを全く知らないという評価、感想を持っている。C/PのTrainer Training を通じて、常に現場に足を運ぶ、現場を良く知っているProductivity Facilitator であってほしいと考えているが、現地の実情はどうか。」

専門家 「一般に米国流のManagementの考え方が中心であり、日本の現場中心主義に対する理解は十分ではない。Facilitatorコースについては、定員割れの状態。」

「NPBから転職した帰国研修員が、転職先の造船会社で、今までのManagementの考え方を覚えていい仕事をしているという話を聞いたことがある。」

「第3次のOJT研修は非常に有効であると考える。」

d. NPB開設研修コースにおける帰国研修員の活動について

「61年の秋までは、長期専門家がコース・インストラクターを行っていたが、昨年秋以降はC/P帰国研修員がやる数が増え、長期専門家への依頼が減ってきている。NPBは基本的に自前のスタッフ、C/Pコースを実施しようとしている。」

「現在は、日本から移転された20コースの他に、自前のコース開発を行っている。NPBの商品の再開発という形で、移転技術の現地化が進みつつある。特にQCCのfacilitator関係分野の教材コース開発。その際、長期専門家が指導を求められることは少ない。」

e. シンガポール側のC/P研修への要望について

「特に次の2点につき要望が強い。

・優秀な講師の確保　・通訳は時間の無駄」

f. C/P研修員のレベルの厳選について

谷口 「長期専門家の方にお願ひしたいのは、研修員の推薦状に、その派遣理由を明示し、日頃つき合いのない研修員の場合には面接試験を実施して、派遣目的を明確にした上で、派遣していただきたい。」

結論として、現地日本人専門家からは「C/P研修の実施により、専門家がC/Pに対し技術指導を行う際の専門家とC/Pの間に共通の理解の基盤が形成されるに至っており、効果的な技術指導の上で極めてその貢献度は大きい」との高い評価を得ることができた。

③ C/P研修の成果に対する全般的評価のまとめ

以上の評価は以下のようにまとめることができる。

SPDPプロジェクトにおいては、C/Pを毎年20～30名以上のオーダーで受け入れる形態を取っているが、これら毎年多数来日するC/Pの全てが厳密な意味では現地派遣専門家のC/Pでない点(C/P研修員の資格要件として、58年度～60年度についてはNPB職員、61年度からはNPB外のシンガポールの民間の経営コンサルタントもその対象となっている)において、SPDP C/P研修は通常のC/P研修員の受入とは異なる意味合いを持つこととなっている。

すなわち、SPDPは、まず多数のC/P研修員の受入によりプロジェクトの基礎が形成され、その上に立って、現在NPB側の活動及び日本人専門家との協力活動が成立するに至っている、ということである。

この意味で、本研修コースがシンガポール側及びSPDPに対し成している貢献は極めて

大きいものがある、と結論付けることができる。

(2) 各年次コースに対する評価

本コースは過去4回実施されているが、毎年プロジェクトの進行状況を勘案し、異なる研修内容により実施している。本チームは、各年次の研修員リーダーに集ってもらい、以下の3点につき意見を求めた。

- イ. 各回研修の成果、意義
- ロ. 日本的経営のシンガポールへの適用可能性
- ハ. 今後の改善へ向けての提案

その主な意見は以下のとおりであった。

a. 第1次研修リーダー

「『日本的経営』の考え方、方法及びそれを取り巻く環境につき、理解することができた。」

「特に以下の3点について有用であった。」

- ・ 日本における生産性向上の実態
- ・ 日本の人事管理制度
- ・ 企業訪問

「『日本的経営』については、それを直接シンガポールに適用するのは不可能であるが、我々が学ぶべきところ、適用可能なところは多い。」

「具体的には、例えば終身雇用制度は適用不可能であるが、品質管理については適用可能である。」

「日本的経営、生産性向上に関する紹介のみのコアコースだったので、必ずしも十分とは言えなかったが、すべてが我々にとって目新しいことであった。」

b. 第2次研修リーダー

「日本で学んだことは、会社に、教室に適用可能である。」

「企業見学は非常に有益であった。」

「研修分野では以下の3つが特に有益であった。」

- ・ 労務管理
- ・ 品質管理
- ・ 生産性測定

「講師の中には、必ずしも適任とは思えない人もいた。また、テキストについても改善の余地あり。」

「日本的経営については、『システム』としては全世界的に導入可能な部分もあろうが、労働倫理、勤勉さ等の日本人の『行動』については不可能である。」

c. 第4次研修リーダー（第3次研修リーダーは都合により欠席）

「現地において実施された『コアコース（第1次研修の内容を帰国研修員を講師として実施）』と、日本における『エレクトティブコース』の連携により実施された。」

「経営コンサルタントの手法、技法が中心であったが、企業戦略についても参加者の評価が高い。」

「参加者個々のバックグラウンドが異なる（参加研修員の3/4はNPB外の民間コンサルタント）ので、それぞれに異なる面でのbenefitがあった。」

「大企業中心の内容であったが、中小企業を対象を当てた研修が望まれる。」

「講師の英語力については、必ずしも十分ではなかった。」

「企業訪問、テストについても改善が望まれる。」

d. 以上の各回リーダーよりの評価において共通している点については、以下のとおりまとめることができる。

イ. 各年次の研修コースの目的については、それぞれに一定の達成が成されていると考えられる。

ロ. 日本的経営のシンガポールへの適用可能性については、直接の適用は不可能であるが、部分的に適用可能な分野はある（例えば品質管理）。

ハ. 今後の課題としては、企業訪問、実習の充実、講師の英語力の向上等が上げられる。

(3) 帰国研修員面接調査

NPB側のアレンジにより、計9名の帰国研修員と面接調査を行った（2名1グループ、1グループ約30分）。

主な意見以下のとおり。

① 日本的経営の、特に人事管理制度、人的側面のシンガポールへの適用可能性について

「困難である」4名

- ・ 文化の違いから、人事管理分野での適用は難しい。但し、製造業の分野においてはある程度適用可（例えばチームワーク）。サービス産業の分野では困難である。
- ・ 文化の違いから極めて困難である。但し、いくつかの点については適用可能であり、シンガポール流と日本流をMIXし、MODIFYを図ることは非常に重要である（例えばJoint Consultancy System）。
- ・ シンガポールの労組リーダーの中にも、日本的労使関係に対する理解はある。

② 今後の研修コースの改善について

a. コアコースについて

「重要である」3名 「長すぎる」1名

- ・ （第1次研修参加研修員）非常に重要である。生産性向上分野での技術移転のためには、異文化の理解がその共通の基盤として必要である。
- ・ （第4次）長すぎる。余り役に立たない。1ヶ月に絞れないか。
- ・ （第2次）基礎理解のために重要である。

・（第2次）日本の特徴理解のための基礎であり、重要である。

b. 企業実習、見学について

「より長期、多くの見学、実習」5名 「より優良企業での実習」1名

「SMEでの実習の方がよい」2名

・（第1次）もっと長期の実習、多数の見学が望ましい。

・（第4次）より実践的なフィールドスタディ。1企業で1～2週間程度

・（第3次）2週間の企業実習

・（第2次）1～2ヶ月のOJT研修（2名）

・（第4次）大きな成果あり。しかし、より経営状態の良い大企業での実習の方が、自分自身にとっては良かった。

③ 研修コースの改善実績について

本コースに複数回参加経験のある帰国研修員（第2次と第4次に参加1名、第1次と第4次に参加1名の計2名）に対し、研修コースの改善実績、努力につき、意見を求めた。

「第2次と第4次、第1次と第4次では、第4次の方が遥かに改善されている。」

特に以下の点。

- ・ より実践的になっている。
- ・ 大企業中心から中小企業中心の見学、実習のプログラムとなっており、よりシンガポールへの適用が容易である。
- ・ 十分な企業実習の期間がとられている。
- ・ 人事管理分野の研修が多く行われている。
- ・ より広い視野での日本の経験が紹介されている。

(4) NPBに対するRecommendationの説明及び助言

前記Recommendationの提出の際、その内容に関し提出前にNPB側に説明を行った（出席者Director, Mr. WINSTON TEO（帰国研修員）他）。

この説明において、当初本チームの主たる目的とはしていなかった帰国研修員及びNPB首脳に対する技術的指導、助言を行う形となった。その要旨以下のとおり。

- ① シンガポール企業の現場に通じた企業指導者を養成すること。
- ② 企業指導を通じ、NPBと、その生産性向上運動に対する精神的支援を広げていくこと。
- ③ 企業をNPBの支援者として組織化していくこと。
- ④ 帰国研修員を中心とするNPBのスタッフは、NPBの単なる一訓練員（TRAINER）ではなく、生産性向上運動の推進者（FACILITATOR）として活動していくこと。

(5) 質問紙調査集計結果

質問紙による帰国研修員に対する調査は、NPBを通じて行い、100名の帰国研修員のうち

56人が回答を寄せた。その集計結果は別添資料7のとおりである。

また、併せNPB研修員派遣責任者（1名）に対する質問紙調査も行った。その結果は別添資料のとおりである。

(6) 帰国研修員動向調査

帰国研修員の動向調査も行った。その結果は別添資料10のとおりである。

前記のNPB研修員派遣責任者よりの回答によれば、帰国研修員100名中17名がNPBを退職している。

この数字に対する評価は難しいところであるが、JOB-HOPPINGが盛んなシンガポールということもあり、C/Pのプロジェクト定着率は比較的良好という判断が妥当と思われる。

2. 調査結果要約

以上の調査結果を踏まえ、本チームはRecommendation（別添資料）を作成、NPBに対し提出するとともに、以下のように調査結果のまとめを行い、総括会議の席上、谷口団長より、以下のようにNPB側に伝えた。

「調査の結果、本研修コースがPDPにとって、有益かつ重要な位置を占めていることが確認できた。また、NPB側より、今後の研修コースに対する提案、意見をもらった。例えば、期間の延長、専門領域の深化、日本企業におけるOJT研修の実施、企業実習の充実、英語スピーカーの増加、等。

このような考えに基づき、PDPがさらに協力に推進されるためのRecommendationを提出したい。」

(1) Recommendation 要旨

今回調査の結果は、Recommendationに集約されている。以下はその抄訳である。

Recommendations (日本語抄訳)

SPDP Fellowship Follow Up Mission (JIOA) は、第1次から第4次まで実施した Fellowship Programme 及び個別研修の受入 Training の成果が、NPB が推進している PDP と NPB の諸活動にどのように活用され、かつ貢献しているかを把握するために訪星した。

その結果、当 Mission は、NPB の Executive Director である Mr. Ng Kiat Chong 及び Vice Executive Director の Mr. Koh Juan Kiat 等各関係者及び LTEs (長期派遣専門家) との会談、さらに第1次から第4次の各集団研修の Leaders、各次毎の参加者に対する Interview 調査、加えて50名にのぼるアンケート調査回収結果等の調査活動及び分析を通じて、本研修が NPB の推進する PDP に極めて重要な基盤となっていることが確認された。

また、現在までに研修を修了した NPB スタッフの人数は総勢 100 名を越す大きな勢力となり、そのスタッフは、トレーナー、コンサルティング活動、広報活動、調査活動、教材政策等の広い分野で業務を担当しており、その業務の水準も極めて高いレベルにある事が確認された。当ミッションにとってこの結論が見出すことが出来たことは、大きなよろこびである。また NPB が今後研修修了者に対し、以下のような改善と Follow Up がなされれば、NPB の推進する PDP が一層発展したものになるであろうことを想起したい。

我々は、当ミッションに対する NPB 及び LTEs の協力に対し、心から感謝する次第である。

1. 日本側は第5次 Fellowship Programme について、今回の調査結果に基づき、下記のような改善を図ることとする。

(1) 研修内容をより実務的、かつ現在シンガポールにおいて今日的課題となっている。

例えば Flexible Wage System

Gain-Sharing

Quality Management

Workers Training

等の問題を取り上げることとする。

(2) 研修員がより実務的な体験を得られるよう、企業訪問をさらに充実する。

(3) 研修員が研修内容を深く理解するために十分な時間を確保する。

2. 日本の、特に生産性の Human Aspect に関わる分野については、シンガポールに直接 Transfer することが困難であるとの多くの意見については理解できる。この分野については、当該国の文化や習慣等に左右されるだけに、NPB のスタッフが総力をあげてシンガポール型マネジメントの確立を図るべく、検討される事が望まれる。その際、LTEs、STEs の指導は有効であろう。

3. (略)

4. SPDP Fellowship Programme は、本来原則的には、Trainer と生産性運動の推進者の養成を目的としたものである。そのトレーナーは、より強力にシンガポール企業とのコンタクトを持つことが望ましい。つまり、セオリーと企業現場改善体験の実学とを併せ持つことが、トレーナーとして高い説得力と指導力を有することになるからである。それには次の様なことが期待できる。(以下略)

5、6、7(略)

8. 帰国研修員は、NPB 内において、自らの発意により小集団を組織し、研修内容等についての相互研鑽を図ることが望ましく、その小集団活動は他の模範となる様な水準に高めることが望ましい。LTEs はこの様な組織化を図るための指導を行う。

9、10、11(略)

本チームは、Recommendationの中で、次回63年度に行われるSPDP C/P研修コースの研修分野についてシンガポールにおいて今日の問題となっている4分野についてコミットを行ったが、その後の協議の結果、63年度の本研修コースでは、このうちFlexible Wage Systemを取り上げることとなった。

Ⅲ さ い ご に

本フォローアップチームは、7日間という短期間ではあったが、NPBを中心に精力的な調査活動を展開し、SPDP C/P研修コースの成果につき十分な把握を行えたものとする。

本研修コースを含むシンガポール生産性向上プロジェクトに対するシンガポール側の評価は極めて高く、64年6月までのプロジェクト終了後の継続的援助、あるいは（本チームの業務範囲外ではあるが）プロジェクト協力延長の要望もNPB側より出された。

調査により明らかになった点については、全て本文中で触れたのでここでは繰り返すことを止めるが、今回の調査結果を踏まえてここで一つの提案を行いたいと思う。

現在、JICA研修事業部では第3国研修に力を入れて、積極的な展開を図っているが、シンガポール生産性庁をプロジェクトサイトとする「経営管理」「生産性向上」分野の第3国研修の可能性について検討の価値ありと考える。

その理由としては、以下の3点が挙げられる。

- ① プロジェクト協力の結果、当該分野の技術に関する十分な技術移転が行われている。
- ② Trainer's Trainingを中心にプロジェクト協力を行ってきたため、研修コースを実施するに十分なTrainerの養成が既に行われているとともに、研修コース運営のKnow-howについてもNPBに対し十分な移転が行われていると判断される。
- ③ NPBがその活動の国際的展開に興味を示している（Executive Director Mr. Ng Kiat Chong より、その趣旨の発言あり）。

関係者のご検討方願いたいと思う。

以 上

B 中国経営管理コース帰国研修員フォローアップ報告書

目 次

I	中国経営管理研修コース帰国研修員フォローアップの概要	21
1	派遣目的	21
2	調査日程	22
3	班員構成及び業務分担	24
II	フォローアップ調査内容	25
1	本コースの要請人数について	25
2	今後の研修内容の方向性について	26
3	中国企業管理協会よりの要請に対する対応の可能性	27
4	各関係機関等との協議内容について	28
(1)	中国企業管理協会	28
(2)	国家科学技術委員会	29
(3)	JICA中国事務所	30
(4)	天津プロジェクト派遣日本人専門家	30
5	帰国研修員との面接調査	30
6	質問紙調査集計結果	33
7	中国国内における経営管理の現状と主要訪問先概要	33
(1)	上海国営第12綿紡績総工場	33
(2)	上海企業管理訓練センター	35
III	さいごに	37
1	本フォローアップチームの成果と総括	37
2	経営管理分野における今後の対中国经济技術協力	38

I 中国経営管理研修コース帰国研修員フォローアップの概要

1 派遣目的

本フォローアップチームは、国際協力事業団が1980年より開設している「中国経営管理研修コース」（個別・単発研修員受入）の帰国研修員に対するフォローアップを主目的として、主に以下の諸機関等を訪問した。

- イ．中国政府の技術協力窓口機関である「国家科学技術委員会」
- ロ．本コースの中国側要請派遣機関である「中国企業管理協会」（所在地北京）
- ハ．「中国企業管理協会」の会員組織である天津市、陝西省、西安市、上海市、江蘇省、無錫市の各企業管理協会
- ニ．上記企業管理協会が設置、運営を行っている各「企業管理訓練センター」
（そのうちの天津企業管理訓練センターに対しては、JICAベースのプロジェクト技術協力が1983年度より実施されている。）
- ホ．帰国研修員の経営する企業、工場

(1) 目的

- イ．中国経営管理研修コースの成果把握
- ロ．同研修コースに対する評価
- ハ．今後の同研修コース実施の方向性の把握
- ニ．帰国研修員に対するフォローアップのあり方の把握
- ホ．帰国研修員に対する助言、技術指導

(2) 具体的内容

- イ．中国企業管理協会、中国各地の企業管理協会、及び天津企業管理訓練センターに派遣中の現地のJICA派遣専門家サイドにおける、同コースに対する評価の把握
- ロ．同コースの企画、実施、運営上の問題点に関する中国企業管理協会、各地の企業管理協会、帰国研修員、及び現地派遣専門家との意見交換
- ハ．本邦で取得した知識、技術の現地における適用度の把握
- ニ．帰国研修員に対するフォローアップのあり方の把握
- ホ．帰国研修員の動向調査（特に帰国後の日本語の活用状況について）
- ヘ．63年度以降の本コースの実施に関する中国側との協議
- ト．中国における企業管理、企業経営の現状及び企業を取り巻く経営環境の把握
- チ．帰国研修員に対する助言、技術指導

(3) 調査・指導方法

- イ．中国企業管理協会首脳及び本コース担当者との意見交換

ロ．各企業管理協会首脳他との意見交換

ハ．各企業管理訓練センター、帰国研修員の経営する企業、工場の見学・視察

ニ．帰国研修員に対するインタビュー調査

ホ．帰国研修員に対する質問紙調査

ヘ．現地 J I C A 派遣専門家等との協議、意見交換

なお、当該分野の中国に対する J I C A ベース技術協力としては、本コースの他、前述の天津企業管理訓練センターに対するプロジェクト方式技術協力（J I C A 鉸工業開発技術課主管）があり、その C / P 研修員の受入（受入期間 1 年）も行っているところ、その帰国研修員についても、今回調査の対象とした。

また、本コースは、1980 年より毎年 13～20 人を受入てきているにもかかわらず、「個別・単発」研修としての扱いを受けているため、J I C A と中国側の間で、コース実施・評価等に関する意見交換が十分でなかった経緯がある。

また、中国における企業管理、企業経営の現状については、日本にもたらされる情報が不足しているところ、より現地の実情を反映した上でのコースの企画、運営が望まれるところであった。

よって、今回フォローアップチームの派遣に当たっては、帰国研修員に対するフォローアップと併せ、中国側との協議、意見交換、中国側の実情把握等の調査活動を、その重点とすることとした。

2 調査日程

- 8 日（日） シンガポール→北京
山口団長調査団合流 東京→北京
- 9 日（月） 午前：調査団打ち合せ
午後：J I C A 中国事務所
在中国日本大使館 表敬、打合せ
- 10 日（火） 午前：中国企業管理協会訪問 本コースに関する協議、意見交換
中国企業管理協会副秘書長 李 延武
同 副秘書長 俞 紹成
同 対外連絡部副主任 胡 叔英（帰国研修員） 他
帰国研修員面接調査（6 名）
午後：北京企業管理訓練センター訪問、見学
中国国家科学技術委員会訪問
国際科技合作局副所長 黄 霖生

3 班員構成及び業務分担

山口 泰 司 団長、総括、技術指導

(財)日本生産性本部中国室専任部長

毛利 伸 生 各種調査 通産省通商政策局技術協力課研修係長

吉 沢 啓 業務調整 J I C A 研修事業部研修第 3 課

なお、本チーム中国における全調査期間中、本チームの通訳、日程調整等のため、中国企業管理協会より、同対外連絡部・胡叔英副主任（82年度本コース帰国研修員で、現在本コースの中国側業務を担当）に同行いただいた。

Ⅱ フォローアップ調査内容

今回チームの調査結果については、以下のとおりまとめることができる。

1 本コースの要請人数について

前述のとおり、本コースの受入人数は59年度の19人より漸減し、62年度については13名となっている。本コースは要請ベースの個別・単発研修員受入枠を用いているため、今後とも受入人数の推移については、全て中国側の要請次第である。

本チームは、JICA中国事務所、中国企業管理協会、国家科学技術委員会に対し、本コース要請数に関し、以下の2点の質問を行った。

- ① 現在の中国側の考え方
- ② 今後の要請数増減の見通し

これについては、中国側より明確な回答を得ることはできなかったが、JICA中国事務所の情報も加味し、総合的に判断するに、以下のように考えられる。

- ① 今後の要請数については、本コースを巡る環境に変化がない限り、漸減していくものと思われる。以下はその判断根拠である。

a. 国家科学技術委員会が、

- ・ 他分野の単発研修員派遣を増やしたいと考えているが、それに見合うだけの研修員受入枠の増加がなく、経営管理への割り当てを減らさざるを得ない、と考えていること。
- ・ 既に本コースへの派遣実績が100名を優に超えていることから、本コースへの研修員派遣に関し、積極的とは言えないこと。

b. また、本コース開設当初に比べると、日本語力の高い研修員のリクルートが困難になっていること。

- ② 今後の要請数の見通しについては、

a. JICA事務所よりは「漸減していだろう。但し、なくなることはない。」との見通しが示された。

b. また、国家科学技術委員会からは、明確な回答はなかったものの、「他分野への割り当てを増やしたい」との考え方が示されたことから、受入総枠の増加がない限り、漸減の方向でいるものと考えられる。

c. 中国企業管理協会は、当然のことながら多数の派遣を望んでいるが、既に派遣実績が大きいこと、また日本語の優秀な研修員の確保が困難なこと等、研修員派遣を巡っては困難な状況が生じており、希望数の派遣が実現できない状況となっている、と考えられる。

- ③ また、研修候補者確保から要請数決定に至る中国内部のシステムについては、以下のことが明らかになった。

- a. 要請数については、毎年、中国企業管理協会と国家科学技術委員会が協議を行い、個別・単発枠の割当を行っている。
- b. 最終的には、例年4月に行われる「年次協議」の結果を待って、他分野の要請数との調整が図られ、その後に要請書（A2-3フォーム）が提出されてくる。
- c. 国家科学技術委員会と中国企業管理協会の間には、本コースへの要請数に関する「計画」はなく、年度毎に調整を図っている模様。
- d. 中国側では、近年日本語力の優秀な研修候補者の確保が困難となってきたことから、現在では派遣前の候補者に1年間の日本語研修を課している。

しかし、研修候補者は、同時に各企業活動の中心的な役割を成す経営者等であるため、教える側及び教えられる側双方とも負担が大きく、効果的な日本語研修が困難となっている。

2 今後の研修内容の方向性について

本チーム訪中前より、中国企業管理協会より日本生産性本部に対して、63年度以降の研修コースカリキュラムの目的、内容に関し、中国側に特別の要望があることが伝えられていたため、その要望の内容詳細につき調査することが、その大きな目的となっていた。

本チームは、中国企業管理協会 俞紹成 副秘書長他との会見において、63年度以降のコース実施に関し、以下のような要請を受けた。

- ・ 通訳を配置し、中国語により研修を実施する。
- ・ 研修期間を短縮し、派遣人数を増やす。

調査期間中、本チームに同行した中国企業管理協会対外連絡部 胡叔英 副主任（第3期帰国研修員）が本コースの中国側担当者であったところ、上記の要請の目的、背景、及び具体的内容等について、胡副主任と本チームで意見交換を行った。その結果については、以下のようにまとめられる。

	62年度	63年度
研修目的	経営指導者及び経営コンサルタントの養成	工場長等の実践的経営能力、問題解決能力の向上
研修対象	中国各地の経営幹部（工場長、副工場長等）、幹部候補者及び企業管理協会職員	中国各地の経済委員会副主任等、企業経営に直接影響力のある者
研修人数	13名	20名
研修期間	7.5ヶ月	3.0ヶ月～5.0ヶ月
使用言語	日本語	中国語

上記要請の背景としては、以下のようなことが考えられる。

- ① 中国国内の企業経営環境の変化
 - ・ 対外開放推進 ・ 市場経済原理の導入 ・ 貿易赤字の拡大と輸出振興による外貨獲得
 - ・ 工場長責任制の導入に象徴される企業活性化政策 等の、中国政府当局の経済政策の一層の推進により、企業の経営環境がコース開設当時に比べ、大きく変わってきていること。
- ② 日本語の優秀な研修員の確保が困難であること。
- ③ 中国国内での研修候補者に対する日本語研修にかかる研修候補者及び所属機関に対する負担が大きいこと。
- ④ 中国に対する「経営管理」分野での技術移転が既に大きな成果を上げており、中国側がよりレベルの高い技術の移転、研修を望んでいること。

3 中国企業管理協会よりの要請に対する対応の可能性

本チームは、以上の要請内容及び本チームの調査結果を踏まえ、帰国後、中国企業管理協会よりの要請に対し、どのような対応が可能であるか、具体的に検討を重ねてきたが、現時点で下記のものを得るに至っている。

(1) コースの枠組について

- ① コース名 「企業管理高級幹部コース(トップ・マネジメント・コース)」
- ② 受入人数 20名程度
- ③ 研修対象者 大企業副工場長、経済委員会副主任クラス等、企業経営に直接影響力ある者。
- ④ 使用言語 中国語。講義、実習等は通訳を用い実施する。
- ⑤ 研修機関 (財)日本生産性本部
- ⑥ 研修期間 3.0～5.0ヶ月程度
- ⑦ 研修内容 現在の「経営管理基礎」コースよりもレベル・アップを図り、「トップ・マネジメント・コース」とする。

(2) コースカリキュラム編成基本方針

- ① 「経営戦略」をコースの柱とする。
- ② 「演習」「事例研究」をカリキュラムの中心とする。
- ③ 「企業実習」を体験させる。
- ④ 「企業視察」を体験させる。
- ⑤ 講師は日本生産性本部の内部講師の他、実務家、学者、経営者等を加える。
- ⑥ 生産性理念の理解を深める。

(3) 使用言語変更(日本語→中国語)に係る対処方針

- ① 通訳能力のある研修員3名を派遣し、通訳は研修員が行う。

- ② テキスト・事例等の中文訳は中国側が担当する。

資料等の翻訳は日本側が担当する。

(4) コース・カリキュラム(案)

- | | |
|----------------|------------|
| ① オリエンテーション | ⑦ 組織戦略 |
| ② 経営戦略概論 | ⑧ 財務戦略 |
| ③ 経営戦略の理論と実践方法 | ⑨ 情報戦略 |
| ④ 生産戦略 | ⑩ ビジネス・ゲーム |
| ⑤ マーケティング戦略 | ⑪ 経営革新の進め方 |
| ⑥ 人的資源戦略 | ⑫ 特別講義 |

上記の中に「研修員が通訳を行う」「テキスト等の翻訳を中国側が担当する」とある点については、事務レベルにおける協議の中から生まれてきた構想であり、中国側担当者よりは「実施可能」との回答を得ているが、その実施に当たっては種々の問題が起こることが考えられる。

4 関係各機関等との意見交換の内容について

(1) 中国企業管理協会

本チームは、中国企業管理協会の本部（在北京）を訪問し、同協会 俞紹成 副秘書長他と会見した。中国企業管理協会より以下の意見が表明された。

① 本コースに対する評価

- a. 中国において大きな効果を生んでいる。特に以下の2点。

・日本的経営管理の取得 ・人材養成、トレーニング手法の習得

- b. 中国の現在の国情、経済改革、経済開放、企業活性化政策の中で、研修員受入の成果は大きな位置を占めている。

- c. 「経営戦略」「マーケティング」「情報管理」の3分野についての研修を拡大・充実してほしい。

② 帰国研修員の動向

- a. 多くの研修員は、日本での研修の成果と、中国国内の事情を比較、研究し、自分の仕事への具体的活用を図っている。

- b. 一部の研修員は、帰国後、企業管理教育の職につき、中国の国情に応じた教材の開発、教育を行っている。

- c. また、一部の研修員は、中国の経営コンサルタントの中核分子となっており、大きな成果を上げている。

- d. 中国企業管理協会としては、帰国研修員の役割を明確にし、その成果を有効に活用するようにしている。

o. 最近完成した250万字に上る経営管理通信講座の教材については、帰国研修員の成果・仕事に負うところが大きい。

③ 研修使用言語の問題

a. 日本語力に優れ、かつ企業管理の資質の高い人材、という理想的な研修員の選抜は、現状としては困難となっている。

b. 今後は、中国語を使用し、通訳を中国側より派遣することも考えられる。日本側と具体的協議を行いたい。その場合には、期間を短縮し、人数を増やすこととしたい。

以上の中国企業管理協会の意見に対し、日本側より以下の意見表明を行った。

① 中国側よりの高い評価に満足する。

② 研修員受入、個別専門家派遣、及び天津プロジェクトを通じ、中国への技術移転が着実に進んでおり、今後は「中国国内では基礎教育、日本国内では応用教育」とのデマケーションを明確にしていく必要があると考える。

③ 62年度のコース運営に関しては、研修員の意見を踏まえ、以下のように実施することとしたい。

- ・ IE・生産管理コースを短縮し、マーケティング、経営戦略、財務管理を拡大・充実させる。

- ・ 土曜日を使い、研修員個々の関心に合わせたセミナー学習を行う。

- ・ 日本語研修を充実させる。

④ 現在、日本の国内で中国の経済事情についての関心が高い。研修員からも積極的に中国の経済事情、企業管理の現状について紹介されるようお願いしたい。

以上の日本側表明に対し、中国側より大むね合意する旨、表明があった。

(2) 国家科学技術委員会

本チームは、中国政府の技術協力窓口機関である国家科学技術委員会（在北京）を訪問し、同委員会国際科技合作局 黄霖生 副所長と会見した。国家科学技術委員会より以下の表明があった。

① 「中国経営管理」コースに対する評価

経済開放、体制改革政策において、経営管理改善、生産性向上は重要な課題である。経営幹部の養成を通じ、中国の国情に応じた経済建設に大きく貢献している。

② 研修員の派遣人数について

研修員受入枠の全国への配分が大変であり、総枠が増えない現状では、経営管理に対する枠の増加は困難である。総枠の増加を希望する。

③ 研修員の日本語力について

研修員の日本語力については、重要な問題と考えており、今後とも解決に向け努力したい

が、現状は、経験、知識、日本語力の全てで揃っている人物を確保することは困難である。これに対し、中国側の事情は理解するも、コースの円滑な運営のために中国側の一層を望まれる旨、日本側より要請した。

(3) JICA中国事務所

本チームは、JICA中国事務所の桑島所員他に対し、本研修コースの実施状況につき報告を行うとともに、今後の研修コースの方向性に関し意見交換を行った。

JICA中国事務所よりは、「現在の総合的な研修より、分野を絞った形での研修が望ましいのではないか、その意味で今回の調査に期待する」との意見が出された。

(4) 天津プロジェクト派遣日本人専門家

天津企業管理訓練センターに派遣されているJICA専門家と本チームは、中国に対する技術移転の度合及びその成熟度等に関し意見交換を行った。現地専門家より、以下の旨意見が述べられた。

① 天津プロジェクトを始めとする各形態による技術協力の結果、着実にその成果が上がってきている。

② また、本プロジェクト以外の機関においても、日本的経営管理に対する関心が高まっており、その研究・教育活動が盛んになってきている。

これに対し、本チームより「研修の実施に当たり、中国国内：基礎教育→日本国内：応用教育」という形での連携が図れるのではないかと提案したところ、専門家より以下の旨意見が述べられた。

③ 技術移転の成果が上がってきているとは言え、あくまで基礎レベルのものであり、日本に比べるとその水準は低い。フォローアップチームの提案は理想としては理解できるが、現状においては時期尚早と考える。

5 帰国研修員との面接調査

本チームは帰国研修員総数126名の約35%に相当する41名の帰国研修員と会見し、面接調査を行うことができた。

調査に当たり、本チームより主に以下の5点につき、質問を行った。

- ① 研修成果の内、帰国後最も役に立っていること
- ② 帰国後の経営管理分野での学習の状況
- ③ 帰国後の日本語の活用及び学習の状況について
- ④ 今後、勉強したい分野
- ⑤ 今後、JICA-JPCの協力に対し期待すること

① 研修成果の内、帰国後最も役に立っていること

この質問に対する帰国研修員の回答は、下記のとおり、極めて多岐に亘るものとなった。その理由としては、そもそも研修員のバックグラウンドが多様であることが上げられるが、「経営者、経営コンサルタントとしての総合力を養成する」という本コースのねらいが的確であることが確認された形となった。

一方で、研修員個々の資質、関心に沿った形での研修が不十分であった旨の意見が述べられ、これに対しては、62年度のコースで研修員個々の関心のあるテーマに基づくセミナー学習を行う計画であることを本チームより披露したところ、帰国研修員より賛同の意が表明された。

研修員の意見の中で、最も多いものは以下の3つの項目であった。

・マーケティング ・経営戦略 ・人事労務管理

これに対しても、62年度のコースで「マーケティング」「経営戦略」「財務管理」の3項目を拡充し、「IE・生産管理」を縮小する計画であることを報告。帰国研修員の大むねの賛同を得た。

主な帰国研修員の意見：

・マーケティング ・経営戦略 ・人事労務管理 ・IE生産管理 ・情報管理 ・財務管理
・行程分析 ・投資分析 ・経営分析 ・日本人の経営に対する考え方、創造性 ・在庫管理
・品質管理 ・意志決定 ・市場予測 ・TQC ・ワークサンプリング

② 帰国後の経営管理分野での学習の状況

帰国後も経営管理・日本語の両面において継続的に学習を続けている例は、極めて少数については認められたものの、大部分の帰国研修員については継続的な学習活動が十分ではないと判断される。

また、その少数の例にしても、帰国後教育・研究職に着いている場合、あるいは天津のセンターで日本人専門家の指導を受けるチャンスに恵まれた場合が大半であり、帰国後の環境に大きく左右されることが窺える。

本チームは、帰国研修員の総数が130名近くにも上ることに鑑み、面接を行った帰国研修員全員に対し、「同窓会」の結成による継続的な学習の実施、情報交換等のためのネットワークづくりを行うよう呼び掛けを行った。これに対しては、好意的な反応が大きく（特に北京、無錫）、今後の帰国研修員の活動の展開に期待したい。

また、日本側よりの資料送付を望む声が高く、今後の検討の余地が大きいと判断される。

主な帰国研修員の意見：

（積極的意見：少数）

・帰国後も大学に通って継続的に学習 ・勉強会を作り学習 ・通信講座（テレビ大学）で学習
・仕事（研究職）で研究 ・天津センターの日本人専門家の指導を受ける

(消極的意見：多数)

- ・仕事が忙しく、継続的な学習は困難
- ・日本の最新情報を得るのは困難

③ 帰国後の日本語活用及び学習の状況について

近年東南アジア、中国を中心に日本語学習熱が高まっているとの報道に接することが多くなり、本項目への回答に本チームの期待するところは大きであったのだが、研修員の帰国後の継続的日本語学習については、期待した程には行われていないのが現状であった。

このことには、以下の2点の理由が考えられる。

- ・日本語学習の環境が整っていない。
- ・帰国研修員にとって日本語学習の意義が、「日本に行ける、日本に行って勉強できる」というメリットのみに限定されており、日本語を学習すること自体の意義付け、動機付けが十分でない。

今後、JICAとしても帰国後の日本語学習に対する継続的支援の持つ意義は大きいものと考えられる。日本語書籍、カセットテープ、Radio Japan日本語講座案内の送付等の学習環境整備、及び継続的日本語学習への積極的動機付けのための方策を検討していく必要があると考える。

主な帰国研修員の意見：

- ・Radio Japan、北京放送等の日本語放送、日本語講座聴取。
- ・ほとんど使う機会がなく、日本語力は徐々に下がってきている。
- ・年に3～4回、通訳を頼まれることはあるが、日常の仕事で使うことはほとんどない。
- ・帰国後も継続して日本の経営管理の学習・研究をしており、日本語の文献を読むことはあるが、話すことはほとんどない。

④ 今後、勉強したい分野

本項目の質問に対しては、下記のとおり極めて実務的・実践的な分野での学習を望む声が強かった。これは、本コースが「基礎養成」をその目的としていることから、当然の回答であるが、今後帰国研修員の要望にどのような形で応えることができるかについては、JICAベースの協力においては難しい点が多いと考えられる。

主な帰国研修員の意見：

- ・企業集団系列化
- ・提携ネットワークづくり
- ・貿易関係の実務的知識
- ・職場の組長教育
- ・株式会社の組織・制度・運営
- ・金融
- ・コンピュータ
- ・OA
- ・個人の専門領域での研修
- ・中小企業対策
- ・産業政策
- ・エネルギー技術
- ・合弁企業
- ・対外貿易

⑤ 今後、JICA-JPCの協力に対し期待すること

前述のとおり、テキスト、資料等の送付を望む声が高かった。また、帰国研修員本人の日本への派遣（再研修）、及び帰国研修員の部下の日本への派遣を望む声も強くあった。

これらの要望に対しては、今後、東京―北京間で検討を行う旨回答した。

主な帰国研修員の意見：

- ・テキスト、資料等の送付
- ・1年コースでの再研修
- ・部下の日本での研修

6 質問紙調査集計結果

別添のとおり実施した。本コース帰国研修員総数126名のうち、94名より回答があり、回収率は74.6%であった。回収は、本チーム北京滞在中に中国企業管理協会より回答紙が手交され、チーム帰国後、JICA中国事務所を通じ、追加回収分が送付された。

質問紙調査は、日本語力が低下している研修員にも回答できるよう中国語で作成、実施した。

結果については、大むね面接調査の結果と同じ傾向を示していると言える。詳細な分析結果については、今後のコース運営、実施にきめ細かく反映するための材料としていきたい。

7 中国国内における経営管理の現状と主要訪問先概要

中国の代表的な工業地帯である上海市及び無錫市の、帰国研修員の経営する企業、工場等を見学、意見交換を行い、中国の企業経営、工場管理の現状につき調査を行うとともに、併せて技術的なアドバイスを行った。

主な訪問先として、上海の国営第12綿紡績総工場及び西独政府が技術協力を行っている上海企業管理訓練センターの概要をここに紹介する。

(1) 上海国営第12綿紡績総工場

この企業は、1922年の創業で、綿紡は117,000万錐、製糸機36,000台、織機1,133台を有し、従業員は7,600名で、生産量は年産5千万ヤードである。

綿糸は10～60番手のものを約40品種生産し、綿布は化学繊維との混織で、糸もの約80%、布は90%を欧米・日本などに輸出している。年間外貨収入は3,000万米ドル程度である。

12綿紡工場は、最近、綿布、染色、縫製の関係企業が業務協力をして完成繊維品を輸出する連合会社を設立した。

この工場は、これまでに国家経済委員会による金賞2回、銀賞2回と、紡績工業部(省)の金賞を2回と各種の奨励賞を受賞している。これら金・銀賞を受賞したものは総生産高の30%に達する。また、1985年には、全国の先進企業10社に選ばれ、1986年には、従業員1人当たりの利益が全国第1位であるとして、経済効率第1位企業となった。

ちなみに1985年度の利益は前年比18%アップ、1986年は9.8%前年比アップであった。

従業員の生活水準も、賃金およびボーナスの上昇によってアップし、従業員住宅は、1人当たり4平方メートルと上海市の住宅水準以上になっている。そのほか、従業員クラブがあり、土曜日の夜にはダンス・パーティーもそこで開催されている。

(組織)

- 工場長 1名(総会計師を兼務し、経営管理全般について責任を持つ)
- 副工場長 4名(1名:総工師兼生産担当副工場長)
(1名:設備改善担当副工場長)
(1名:人事・労務担当副工場長(女))
(1名:福祉・生活担当副工場長(女))

○ 課 制

- | | | |
|---------|--------------|-----------|
| ・工場長室 | ・品質管理課 | ・総務課 |
| ・企業管理課 | ・工務課 | ・安全課 |
| ・計・画課 | ・エネルギー課 | ・マーケティング課 |
| ・財務課 | ・科学研究課 | ・幹部課 |
| ・労働・賃金課 | ・コンピュータ・センター | ・保安課 |
| ・技術課 | ・経営管理課 | |
| ・設備課 | ・トレーニング・センター | |

(その他)

- | | | |
|--------------|---------|----------|
| ・コンサルティング事務局 | ・青年団委員会 | ・組織化委員会 |
| ・労働組合書記局 | ・民兵組織 | ・規律検査委員会 |
| ・共産党委員会 | ・宣伝課 | |

以上を担当するスタッフ職員は約500名で全従業員の7.5%に当たる。

経営コンサルティング

合併企業の診断を主として行っているが、その他の企業からの依頼により、企業診断を行ったこともある。

企業内教育

(一般従業員向け)

- ① 文化教育:小・中学校卒業の従業員に対して、本人の希望により、夜間学校で高校レベルの教育を行っている。
- ② 技術教育:1回 1~2週間程度で行っている。新入社員に対しては昼間、一般従業員向けは夜間に行う。
- ③ 政治教育:法律および社会関係について行っている。

(管理者・スタッフ向け)

- ① 技術教育:放送大学のVTRや新技術の紹介教育を行っている。
- ② 知識更新教育:当工場のトレーニング・センターで開発したカリキュラムやテキストを利用して実施している。

なお、社内教育施設としては、1987年夏頃に約1,200平方メートルの教育ビルが完成する予定である。

また、社外教育としては、毎年約90名の従業員を大学に送って教育している。期間は3ヶ年間全日制の教育で、教育期間が終われば企業にもどって勤務する。この教育のために要する予算は、10万元以上である。

(2) 上海企業管理訓練センター

このセンター（上海企業管理培训中心）は、国家経済委員会の指導によって、1983年に創立したもので、西独政府が5ヶ年間の援助を行っている。

このセンターの目的は、先進的な経営管理技術の導入であり、すでに1981年から工場長コースを発足させている。当初は宝山製鉄所の教室を借用し、85年までにすでに12回実施した。これまでに、29省の大企業・中堅企業の工場長等が受講している。

西独の技術協力：

西独政府は、1986年9月から専門家を上海に送って来ている。また1984年8月には、中国側から13名の中国講師団を西独に派遣し、現地で1年半の教育を受けさせた。西独専門家は、7つのコースを上海で開設する予定で、カリキュラム等のコース設計は西独専門家がやっている。

開設コースは下記の通りである。（予定を含む）

1. トップ・マネジメント総合コース
2. 生産管理コース
3. 財務と審査コース
4. マーケティングコース
5. 販売計画と市場調査コース
6. 合併企業コース
7. コンサルティング・コース

各コースには、5名の西独専門家が参加する。（長期専門家1名、短期専門家4名）長期専門家の中には、欧州品質管理協会マーシン会長、西ドイツ工業大学ベレン教授などが名をつらねている。

各コースは、上記1)トップ・マネジメント総合コースから順次開設して行く。コース期間は4～5ヶ月で、4回までは西独専門家で実施し、5回目からは中国側講師が引き継ぐ。1988年からはトップ・コースが中国側に引き渡され、1989年度中には全コースが中国側に渡される。

このセンターの開設については、中国側は1,800万元、西独側は1,000万マルクを投入する計画である。

指導法：

教育は、主として座学だが、A V（視聴覚）教材を広く応用している。テキストは、西独講師団が中国の事例を取り入れて作成し、中国語に翻訳して配布している。テキストは、4回目からは中国側が開発したものを使用する予定である。

講義はドイツ語で行われ、中国語通訳が付いている。

上海の指導方式は、1人の長期専門家が1年間生徒と接触して指導に当たっており、大連で行っているアメリカの加州立大学の様にテーマ毎に講師が入れかわり訪中するのと異なっている。

コースには、最終段階で約3週間の西独見学旅行が組み込まれている。

コース内容に対する参加者評価は毎週、講義内容、教授方法、コース運営について1～6の段階評価で行われている。

問題点：

センター副主任の指摘では、次の3つの面で改善の余地があるとのことであった。

① 通訳員のレベル

経営管理についての専門知識と語学力とを兼ねそなえた人材の確保が難しい。

② 講義内容の中国国情との結びつき

外人講師の中国事情への理解不足が原因となって、中国に対する彼らの助言が、生徒には納得し得ない場合がある。また、生徒に対しては西独事情について詳細な紹介がなされていないので、生徒側の理解不足も起きている。

③ 講義内容の統一性

複数講師間の調整が必要である。また、指導は応用と実践を重視すべきである。

Ⅲ さ い ご に

1 本フォローアップの成果と総括

- (1) この中国経営管理コースは、1980年に第1回を開設して以来、その後毎年継続実施して、これまで7回実施し、このコースの研修参加者はすでに126名に達した。このコースの卒業生は、帰国後それぞれに受講前の職場に戻り、そのほとんどの者は昇進昇格して、中国の現代化に重要な役割をはたしている。この点からも、このコースの成果が大変大きいものであることを如実に物語っている。
- (2) しかしながら、今回実施した帰国研修員へのアンケート調査の結果を見ると、彼等が受けた研修に対するフォローアップが充分に行われているとは言い難いものがあるばかりでなく、下記の諸点についての日本側の対応を強く求める声が各地で聞かれた。
 - イ・ 中国の経済体制改革の急速な進展に対応して、企業管理・経営管理の現代化のニーズも益々巾の広いものになって来た。環境変化にともなって、政策立案者や経営者・管理者をつとめているコース卒業生の再教育を継続してほしい。
 - ロ・ 帰国後、日本語を使う機会が少ない。日本語力を低下させたくないのに、JICAがバック・アップしてほしい。
- (3) 上記についての卒業生の要望は、切実なものがあった。これらの要望の背景を分析して、しるべき対応を日本側が取る必要がある。即ち一。

イ. 帰国研修員の再教育：

中国経営管理コースが初めて開設された1980年当時の中国企業にとって、その経営課題のうち最も喫緊なものは、企業に品質管理を定着させると共に、生産計画の円滑な遂行能力を高めること、新しい生産技術や生産管理技法を導入すること、生産手段の標準化・管理データの収集・整理・分析による生産計画の合理的立案を行うことなどであった。

また、中国の企業管理制度が我が国の制度と著しく異なるために、中国企業を支えていた管理機能は、生産を中心とした諸機能に限定されていた。企業のマーケティング、経営戦略、人事管理などの管理機能は、上部機関（公司、総公司、人民政府の経済委員会など）に属しており、企業に属する経営責任者（工場長）には、ほとんど権限がなかった。

従って、当時のコース・カリキュラムもマーケティング、人事・労務管理、経営戦略などの教育は各管理分野の概論・紹介に止どめ、将来の経営環境の変化に備えての講義が中心となっていた。しかし、中国における経済体制の現代化は、その後急速に進んだ。これに対応して企業経営者の直接経営責任も大巾に拡大して来たので、最近のコース・カリキュラムも企業の戦略的行動を重視して、処々に大巾な変更を加えて来た。

今回のアンケート調査では、マーケティング・人事・労務管理、経営戦略の3分野につい

での再教育を要望する声が多かった。中国の経済体制の現代化のためには、上記3分野についての現地教育を大いに進める必要があると考えられる。このニーズに応えるには、JICAの専門家派遣あるいは無償資金協力による資料供与等が考えられる。

ロ. 日本語研修：

JICAはこれまで、一部研修ニーズによる日本語教育を除き、研修員の在日期間中の生活便宜のための日本語力を授与するための日本語研修を中心に行ってきた。

一方、JICAでは、これまで主として英語を研修用語として選択しており、従って、来日研修員に対しては、英語版のテキストが与えられ、講義・実習指導などは英語で進められている。しかし、中国は戦後これまでの歴史的経緯から普通教育における英語教育は、著しく遅れていたばかりでなく、社会で使われている英語もはなはだしく少ない。即ち中国は英語の習熟度は極端に低い国の分類に入るが、一方、漢字を国語とする中国研修員にとっては、英語による研修よりも、日本語による研修の方がはるかに有利であると言える。

中国からの研修員が年々増加して行く傾向を見ても、英語以外の研修用語として「日本語」を位置づけ、このための日本語研修体制の強化を急ぐ必要がある。

JICAとしては、より効果的な研修と言う視点から、またそれが生活用語としても役立つと言う意味からも、研修用語としての日本語力の向上を目的とした教育システムの早急な開発、実行が強く望まれる。

JICAが行っている日本語研修に対する他の提案は、学習者に日本語能力への誇りを持たせることについてである。

日本語を学習することは、研修員の生活上の便利さや研修上の必要性に止まらず、外国語である日本語能力を身につけ、それを通して日本の物事を理解し、日本人と交流できる。このことは、研修員の体験を豊かにし、視野を拡げ、ひいては平和な世界の維持・発展に貢献するであろうことは明らかである。

これは日本の国益にも合致するものであって、研修員が我が国について学習する項目の中で最も重要視すべきものの中に位置づけ、彼らが習得した日本語力を大いに評価し学習者に誇りを持たせ、帰国後の日本語力の活用・向上を助けることを含む総合的な体制化の検討を早急に進める必要があると思われる。

2 経営管理分野における今後の対中国経済技術協力

- (1) 今回の巡回指導を通して感じた点は、経営教育の遅れを補うためのリフレッシュ教育の必要性である。

特に中国における経営図書の出版は、日本ほど未だ活発ではない。出版物も少なく外国経営図書の翻訳・出版の機会もまれであり、日本の経営経験を紹介した中国語版出版物は、極めて

限られている。

今回面接した卒業生のほとんどが、日本の経営図書の入手や日本の経営事例の紹介を強く希望していた。現在、中国政府は中国企業改善のための懸命の努力を、日本を初めとする諸先進国との協力を得て行っており、我が国との協力で言えば、天津企業管理訓練センターの設立の援助や我が国での研修員受入、専門家派遣などがすでに実施されている。

しかし、人口10数億人、国土面積世界第3位の中国には、国営主要企業が約60万企業あると言われている。これら全国に散在する国営企業の経営者、管理者、専門スタッフなどの育成・再教育は遅れ気味である。

中国の様な広大な国に対しては、1分野1センターの対処方針にも限度がある。この様な状況には、経営者、管理者に対する啓蒙手段として、印刷物による経営改善への関心の喚起が効果的であると思われる。

中国の経営者・管理者が手軽に読み、すぐに現場で使える実務手引書の様な経営管理ハンドブックを製作し、少なくとも国営企業の管理者以上の人々に無償供与するならば、彼らの日常経営管理業務の改善に役立つところ大なるものがある。

これらの出版物は、各経営管理機能別シリーズで製作し、中国企業管理協会を通して、全国の国営企業、大学図書館、各省・市人民政府などに広く配布して活用してもらうことが望ましい。

また、中国企業管理協会が、日本政府の援助を希望している分野の一つに、中国での経営管理通信講座の開設への援助がある。これは、日本で行われている経営幹部および経営スタッフの養成を行うための手段として、中国側がその実現を強く望んでいるものである。この分野については、すでに民間団体で一部協力が行われているが、通信講座の規模を考えると一民間団体では対応しきれず、困難が多い。この種の技術協力は、JICA事業の新たな分野として可能性を研究して見る価値があると思われる。

また、コース卒業生に対するフォローアップ研修として民間団体が発行している経営図書の定期的な寄贈や「生産性新聞」の様な経営改善事例の紹介を掲載した定期刊行物を送付することも効果的と思われる。

これらの印刷物の普及によって、中国の現場経営者、管理者およびその後継者等のリフレッシュ教育が自主的に行い易くなり、この分野での技術協力の効果も複合的に向上するものと思われる。

- (2) 中国における経営管理の体系と技法は、中国の新しい経済環境の成熟度によって、今後大きく発展して行く可能性がある。社会主義経済体制下で、生産性の高い経営管理システムの創造は、中国自身の選択によって行われるべきことは当然ではあるが、今日、世界経済の平和的発展を考えると各国が協力して中国経済の進展を積極的に助けるべきであり、とりわけ日本の役

割は大きいものがある。

現在、中国が推進している経済体制の近代化は、社会主義経済体制の下で、市場経済システムの長所を採り入れようとしている大胆な試みである。計画経済体制の中に市場経済の考え方やシステムをどの様に採り入れて行くのか、日本の経営管理の考え方や技法をどの様に役立てることが出来るか、多くは未知の中にあり、これを実現して行くためには、経営管理に関する理論と実技についての様々な試みと究明が積み重ねられる必要がある。

この分野に対する長期的な取り組みの一つとして、指導と研究が複合した新しいタイプの技術協力事業が考えられる。例えば、中国で約10社ほどのモデル企業を選び、この企業の経営改善のために、日中両国が共同して作業に当り、その成果を他の企業に普及するならば、中国の実情に即した我が国の技術協力の新しい展開にも繋がるであろう。日本においても生産性運動の揺籃期に、生産性技法の実践的開発とデモンストレーション効果のために、生産性モデル企業を指定して、経営近代化を重点的に行って成功を収めた経験がある。中国においても、この様な組織的な取り組みが望ましく、この様なモデル企業に対する集中技術援助は実践的であり、中国の様な環境では効果が大きいと思われる。

- (3) 今回の巡回指導では、中国企業管理協会の実務責任者（俞紹成副秘書長）との会談でも中国側がこの経営管理コースの継続開催にJICAおよび実施機関が絶大な協力を中国側に与えて来たことに深甚の謝意を表したばかりでなく、各訪問先においても我々指導チームの目的を良く理解した上で、おしめない協力を得たことは、これまでの事業協力が成功を収め、その効果が中国で普及し中国の発展計画に順調に対応して来たことを如実に物語っていると見えよう。

中国企業の近代化は、まだ始まったばかりで改善すべき点多々ある。この点で、中国経営管理コースは極めて効果の高い事業であると言えるだろう。今後とも中国政府の要請に充分且つ効果的に対応し得る新事業の開発・実施を進めるべきであると思われる。

以 上

C、帰国研修員フォローアップ（経営管理）全体総括

目 次

1. 「経営管理」分野における技術協力ニーズについて 45
2. 国別特設コース、個別合同コースの実施に係る J I C A - 相手国間の協議、意見交換等について 46
3. 国別特設コース、個別合同コースを対象としたフォローアップチームの派遣について 47

帰国研修員フォローアップ（経営管理）全体総括

本チームは、同一の分野（経営管理）で研修を行っている2つの個別合同研修コースを対象としながらも、シンガポールと中国という、国家規模（人口300万人～10億人）、経済社会体制（資本主義～社会主義）、経営発展のレベル（1人当たりGNP6,620ドル～290ドル）等、様々な面で大きく異なる2つの国を訪れ、帰国研修員に対するフォローアップを中心に、様々な調査業務等を行ってきた。

そのため、ある意味では、その目的、業務内容の異なる2つのミッションを合同で派遣したという側面があった。団長がシンガポールと中国で交代したのもそのためである。

したがって、今回フォローアップの全体総括に当っては、フォローアップの結果そのものの総括ではなく、シンガポール班と中国班の共通の問題という観点から総括を試みることにした。

具体的には以下の3点について、ここで総括を行うこととする。

1. 「経営管理」分野における技術協力ニーズについて
2. 国別特設コース、個別合同コースの実施に係るJICA-相手国間の協議、意見交換等について
3. 国別特設コース、個別合同コースを対象としたフォローアップチームの派遣

1. 「経営管理」分野における技術協力ニーズについて

(1) 「経営管理」分野における技術協力実績

① JICAベース実績

現在、JICA研修事業部が「経営管理」あるいは類似の分野にて行っている主な研修コースとして以下のものがある。

（個別コース）	年間受入数
・ シンガポールPDP C/P研修（受入機関：JPC）	16～33名
・ 中国経営管理コース（受入機関：JPC）	13～20名
・ インドネシア中小工業振興（受入機関：中部産業連盟）	定員10名
（集団コース）	
・ 中小工業開発セミナー（準高級）（受入機関：中部産業連盟）	定員15名
・ 中小企業対策（受入機関：財日本規格協会）	定員10名
・ 中小企業振興指導者訓練（受入機関：中部産業連盟）	定員13名

また、鉱工業開発協力部において行っているプロジェクト方式技術協力には、以下のものがある。

- ・ シンガポール生産性向上プロジェクト（58.6～63.6）

- ・ 天津企業管理訓練センター（中国） （ 58. 10 ～ 63. 10 ）

② A O T S ベース実績

また、民間ベースの技術協力機関（通産省所管）である勸海外技術者研修協会（A O T S : Association for Overseas Technical Scholarship）においては、以下のようなA O T S独自の「管理研修」コースを開設しており、A O T S研修生に対し、実地研修と併せ、適宜実施されている。

- ・ 国際管理研修コース（3週間）
- ・ 生産管理研修コース（6週間）
- ・ 品質管理研修コース（6週間）
- ・ 中小企業工場管理研修コース（6週間）

(2) 「経営管理」分野における技術協力ニーズ

このように、本分野におけるJ I C Aベース並びにA O T Sベースでの技術協力実績はかなり大きなものがあり、潜在的には技術協力ニーズは大きいものと思われる。上記集団コースへは、インドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン等東南アジア諸国、ブラジル、ペルー、パラグアイ等の中南米諸国からの参加実績が比較的多くなっており、当然のことながら、ある程度の工業水準を持つ国においては、技術協力ニーズは高いものと考えられる。

特に、A S E A N諸国に関しては、シンガポールNPBが他A S E A N諸国との交流を図っており、事業展開を考えていることから、同分野に対する技術協力ニーズは高いと考えてよいだろう。

また、中国は、現在積極的な経済改革、特に先進的な企業管理手法の導入に熱心であることは周知のとおりである。

中国企業管理協会は中国全土に8つの企業管理訓練センターを設立、そのうちの5つに西側先進国の技術協力を導入している（天津：日本（J I C A）、大連：米国、北京：EC、上海：西独、成都：カナダ）。しかし、それら技術協力はようやく軌道に乗り始めた初期段階のようであった（本チームが訪問した北京、天津、上海、無錫の各訓練センターは、いずれも建物が完成し、本格的活動を開始して1～2年の段階であった）。

2. 国別特設コース、及び個別合同コースの実施に係るJ I C A—相手国間の協議の必要性について

今回フォローアップを行った2つのコースについては、「相手国との協議、意見交換」という点において、大きな違いがある。

すなわち、シンガポールPDP C/P研修コースにおいては、プロジェクト協力活動の一環として、鉄工業開発協力部より調査団（研修事業部も参加するケースが多い）が派遣されており、研修計画、評価等についても毎年協議が行われている。そのため、国別コースとして、効果的な実施・運営を十分確保し得る環境が形成されている。

一方、中国経営管理コースにおいては、本分中でも触れたように、個別・単発研修のため、定期的な協議が十分に行われていない。そのため、国別コースとして、効果的な実施・運営の確保において、難しい点が多く生じていると考えられる。

国別研修コース、個別合同コースのニーズはますます高くなるであろうし、またJICAとしても優良な案件が発掘された場合には積極的に取り組むべき問題であると考ええる。

フォローアップチームは、コース実施の経験及び今回フォローアップの成果を踏まえ、国別コースの実施に当たっては、以下の諸点に留意する必要があると考ええる。

イ 受入人数、受入対象者、受入期間、研修目的、研修内容等の基本的事項に関する相手国側との協議、意見交換の実施。

ロ 研修計画策定、あるいは何らかの形による取り決めの締結

ハ 研修コースに関する相手国側との定期的（3年前後が適当か）な評価及び見直しの実施

ニ 帰国研修員に対する効果的なフォローアップ（資料送付等を含む）の実施

ホ 相手国の当該分野の現状及び技術協力ニーズの定期的な調査

以上の事項を実施するに当たっては、

イ 協力計画決定及び定期協議のために調査団を派遣する

ロ 相手国側代表団を研修員として受入れ、協議を行う

ハ JICA現地事務所（あるいは在外公館）を通じ、協議を行う

等の措置が考えられるところである。

3. 国別特設、個別合同コースを対象としたフォローアップチームの派遣について

今回のフォローアップチームは、JICA研修事業部としては「個別合同」コースを対象とした初めての試みであったが、その成果は非常に大きなものがあったと考えている。

特に、相手国政府技術協力窓口機関、要請機関との直接対話が実現したことは、今後のコース実施、運営を行っていく上で非常に意義深いものであったと考えている。

理想的には、国別特設コース、個別合同コースの実施、運営に当たっては、相手国政府窓口機関、及び要請機関との直接対話を行うことが望ましいことは、前述のとおりである。しかし、そのような調査団の派遣については、現在JICA研修事業の予算に計上されていないのだが、しかし、今回チームのように、フォローアップチームの枠組ではあっても、その目的は達成できたと考えられる。

今後、帰国研修員フォローアップチーム及び公開技術セミナーの実施に当たっては、集団コースを対象を限定せず、むしろ積極的にその対象を国別特設、あるいは個別合同コースへと広げていくべきであろう。派遣国数についても、今回のような従来の1分野2～3ヶ国の枠組にこだわらず、1分野1ヶ国であってもよいのではないだろうか。

以上

D シンガポールPDP C/P研修フォローアップ関係資料

目 次

1. 面会者リスト	53
2. シンガポールPDP C/P研修コース実績	54
3. Recommendation	56
(1) 原文	56
(2) 日本語全訳	63
4. 帰国研修員に対するQuestionnaire	66
(1) 原文	66
(2) 日本語訳	71
5. 帰国研修員質問表調査結果	74
6. シンガポールPDP研修員派遣責任者へのQuestionnaire	78
(1) 原文	78
(2) 日本語訳	80
7. シンガポールPDP研修員派遣責任者へのQuestionnaire への回答日本語訳	82
8. NPBとの総括会議議事録(英文)	84
9. NPB組織図	90
10. 帰国研修員動向調査結果総括表	92
11. シンガポールPDP概要表	103
12. シンガポールPDP派遣長期専門家リスト	105

シンガポールPDP C/P研修フォローアップ関係資料

1. 面会者リスト

在シンガポール日本大使館

細谷 孝利 一等書記官

佐渡 賢一 一等書記官

JICAシンガポール事務所

田中 洋 所長

シンガポール生産性向上プロジェクト(SDPDP)

福田 靖 チーフアドバイザー

新垣 和成 コーディネーター

久代 邦夫 コーディネーター

土屋 和夫 長期専門家

落合 宏造 同上

上村 久 同上

彦坂 勉 同上 他

シンガポール生産性庁(NPB)

CHAIRMAN, Mr. Mah Bow Tan

Executive Director, Mr. Ng Kiat Chong

DIRECTOR, Mr. Koh Juan Kiat

DIRECTOR, Mr. Winston Teow (帰国研修員)

TRAINER, Miss Joyce Lim (帰国研修員)

TRAINER, Mr. P, K. Velu (帰国研修員第1次リーダー)

TRAINER, Mr. Wong Mei Har (帰国研修員第1次リーダー)

HEAD, Mr. Chew Whye (帰国研修員第2次リーダー)

HEAD, Mr. Danny Lam (帰国研修員第4次リーダー)

Miss Vivien Seah (帰国研修員第1次)

Mr. George Yeo (帰国研修員第4次)

Mr. Wong Wai Nam (帰国研修員第4次)

Mrs. Goh Lay Hong (帰国研修員第3次)

Mr. Chia Yew Heng (帰国研修員第3次)

Mr. Lim Chin Siay (帰国研修員第1次)

Mr. Lee Kia Yoke (帰国研修員第2次)

Mr. Michael Lowe (帰国研修員第2次)

Mr. Chua Giok Pien (帰国研修員第4次)

2. コース実績

本コースは、シンガポール生産性向上プロジェクト(SPD P)の一環として、生産性運動の推進機関であるNPB職員の生産性各専門領域の向上を図ることを目的としている。

本コースにおいては58年度から61年度の4回にわたり研修を実施し、帰国研修員総数は100名である。

(1) 受入実績

1) 58年度第1次コース

受入期間 59. 2. 12 ~ 4. 20

受入人数 33名

研修内容 日本の生産性運動の基本理念、日本の経営、労使関係、労働者参加、小集団活動、労働者の教育訓練等を主要なカリキュラム内容として実施した。

2) 59年度第2次コース

受入期間 59. 10. 10 ~ 60. 1. 18

受入人数 26名

研修内容 第2次コースより、第1次コースの内容に加えて、後半より研修員の専門性を考慮して、LMR、MSTの2グループに分け、同時にトレーナーズトレーニングを実施した。

第2次コース以降、無償資金協力により開発された教材を使用し、特定コースのトレーナー育成を主眼とした。

3) 60年度第3次コース

受入期間 60. 9. 8 ~ 12. 20

受入人数 25名

研修内容 第2次コースとカリキュラム構成は基本的に同様であったが、第3次研修より約2週間の企業実習を初めて導入した。

4) 61年度第4次コース

受入期間 61. 8. 8 ~ 11. 8

受入人数 16名

研修内容 経営コンサルティングの専門的技法の習得をねらいとして実施した。この期間中に11日間のIE・生産管理診断実習、加えて12日間の総合診断実習を行い、マネジメントコンサルティング技法習得の促進を図った。

(2) コースの内容及び現状

61年度第4次コースの内容以下のとおりである。

- 1) 研修期間 3ヶ月
- 2) 受入人数 16名
- 3) 研修目的

SPDPのC/Pに対する経営コンサルタントの手法・技法の移転

4) 研修内容

- ① 講義：財務分析／コストダウン診断／IE（インダストリアル・エンジニアリング）技法／QC（品質管理）診断／生産管理診断／環境分析／経営分析／マーケティング診断／市場分析技法／組織分析／人事管理診断／経営計画診断／経営コンサルティング技法／経営問題解決技法／商業分析
- ② 実習：IE生産管理実習／総合診断実習／商業診断実習

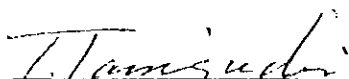
3 Recommendation


(1) 原文

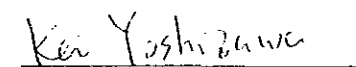
RECOMMENDATION
ON
SPDP FELLOWSHIP PROGRAMME
(JICA)

7 February, 1987

Submitted By


MR T TANIGUCHI
Team Leader
SPDP FELLOWSHIP
PROGRAMME
FOLLOW-UP MISSION
JICA


MR N MOURI
Member
SPDP FELLOWSHIP
PROGRAMME
FOLLOW-UP MISSION
JICA


MR K YOSHIZAWA
Member
SPDP FELLOWSHIP
PROGRAMME
FOLLOW-UP MISSION
JICA

7 Feb 87

To: NPB

RECOMMENDATIONS

The purpose of the SPDP Fellowship Programme Follow-Up Mission (JICA) is to ascertain the benefits and contributions of the Fellowship Programmes conducted in Japan (the 1st - 4th) towards NPB's Productivity Development Project as well as NPB's activities.

The Mission was able to establish that the Fellowship Programmes are in fact the foundation for the PDP activities conducted by NPB. This was established as a result of the discussions the Mission had with the Executive Director, Mr Ng Kiat Chong, the other NPB high officials concerned, and the LTEs. Interviews with the respective leaders as well as participants in each of the 4 Group Training Programmes and the result of a questionnaire survey among more than 50 staff also confirmed this finding. It was also found that to date, there are more than 100 fellows comprising NPB staff and other persons concerned with the Productivity Movement have attended the various training programmes and this represents quite a substantial force in NPB. The Mission was also able to confirm that these staff are holding responsible positions in different fields such as in training, consultation activities, publicity activities, research and development of training materials. It was also ascertained that their work is of a very high standard.

It was very gratifying for the Mission to have been able to obtain such findings. However, in order to further upgrade the PDP activities conducted by NPB, it is recommended that NPB conduct the following activities as an upgrading and follow-up programme for staff who have undergone training in Japan:

- (1) The Japanese side, based on the opinions of NPB-related personnel, will make improvements to the 5th Fellowship Programme, as follows. Furthermore, after returning to Japan, the Mission will carry out further analysis of the questionnaire survey conducted, and the results of the analysis will be reflected in future improvements:
 - a) Training contents will be more practical and directly related to prevailing priority issues in Singapore (for example, currently, issues concerning Flexible Wage Systems, Gain-sharing, Quality Management and Worker Training are high priority).
 - b) More substantial company visits will be planned so that trainees will have sufficient exposure and practical experience.
 - c) Efforts will be made to ensure that trainees have sufficient time to understand the training contents.

- (2) The Mission could understand the majority view that it is difficult to directly transfer some Japanese concepts, particularly those relating to the "human aspect" to Singapore. As far as the "human aspect" is concerned, a great deal of it is determined by the local culture and practices. The Japanese system and practices should be studied by NPB staff with the aim of adapting/modifying the system to develop and establish a Singapore-style management suitable for Singapore environment. The LTEs and STEs would play an effective role in giving assistance in this respect.

- (3) At present, NPB is conducting a wide range of PDP activities based on training courses completed in Japan such as the launching of the numerous PDP related seminars, the publications of materials relating to Japanese Management, and reports on Productivity Measurement, etc. At the same time, NPB has also a consulting service for the various companies. The Mission highly evaluates such activities and hopes that NPB would continue to make use of the effects of the training courses and expand on them.
- (4) The aim of the PDP Fellowship Programme is, in principle, the training and development of the facilitators of Productivity Movement through their role as trainers, consultants and promoters of productivity. To achieve this role effectively, the follow-up to fellowships should take the following forms:
- a) Conduct training to wider disseminate what they have learnt from fellowship training.
 - b) Trainers should maintain close contact with companies in Singapore so that they will become more convincing in their training sessions if they have the benefits of both theory and practical experience through actual shopfloor improvement activities at the various companies. The credibility of the trainers will be enhanced and they will be able to give practical guidance to participants of various courses/seminars and more participants would come forward to request the services of NPB. Through this, it can be expected that the trainers having had practical operation and shopfloor improvement experience at the various companies, would become effective "facilitators" of the productivity movement. It is these "facilitators" who could help build up the "PDP Family".

If one trainer or staff could be connected to 2 - 3 companies, NPB could then enjoy the support of a large number of companies. When results are obtained, the companies which have received guidance would be more appreciative of NPB's efforts and they would become strong supporters of the productivity movement. In other words, it is important for trainers to possess "entrepreneurship" and to become effective "organisers" or "facilitators" so as to organise the companies.

- c) The trainers must be able to organise seminar participants, and to periodically organise seminars relating to their subjects for participants on a membership basis. They must also be able to promote interaction among the various companies and seminar participants such as through enhanced guidance in the drafting of management plans and policies. etc. In general, it is important to promote professionalism in both the trainers and seminar participants in their specialised fields.
 - d) The trainers, through their leadership, must be able to effect a strong influence on the seminar participants and to look for ways in which in-house training could be made possible. As a rule, in-house training is aimed at company-wide training involving mostly managerial staff ranging from top management, middle management right down to the supervisors. It is also recommendable that such training could be used to develop the productivity movement within the company as a whole. This is based on the recognition that the starting point of the productivity movement is at the individual companies.
- (5) Productivity Movement must not be confined to NPB but must go down to company level and involve people from outside using them as catalysts/agents of change.

- (6) Trainers for labour unions, in particular, have to further enhance their guidance efforts such as through the organisation of a series of activities such as seminars or study sessions related to the productivity movement as well as people-centred management. It must be remembered that the labour unions are an indispensable organised force in the productivity movement.
- (7) As far as possible, the fields of specialisation among the NPB staff should be clearly identified, and their level of professionalism or capabilities further enhanced. It is also recommendable to further develop their specialisation in the various activities viz. training, research, publication, in-house training, consulting services, etc. Through such activities, the professionalism of the staff could be enhanced, and as a result, NPB's guidance services would also improve.
- (8) It is also recommendable that staff who have returned from training courses in Japan should, form small groups and continue to carry out further study of the contents/subjects in which they are trained in. The level of such small group activities should be continually upgraded so that they would become models for emulation by others. LTEs should assist them in leading and organising such activities. Such activities should not be confined to classroom environment but can be held informally in such places as the lounge to sustain interest.
- (9) Regarding the 5th Training Programme, it is hoped that as for 1987, the Core Course would be conducted by NPB. As for the contents of the course, it would be necessary for NPB to carry out consultations with the Japanese side.

- (10) It is recommendable that NPB create the opportunities for the trainees of the 5th Training Programme to visit companies in Singapore before they are being sent to Japan. Japan side will provide NPB with the type of companies to be visited and the objectives of the visits so that similar companies can be organised for the trainees before they go to Japan. This will enable them to have first-hand exposure and see for themselves the similarities and differences between Singapore and Japanese companies. For such company visits in Singapore, LTEs will be coordinators and NPB will provide the administrative support. During such visits, the LTEs should highlight to the trainees what they should look out for when they go for company visits in Japan.

Regarding future despatch of trainees to the counterpart training courses in Japan, it is hoped that LTEs could be involved in the selection of the candidates and orientation could be sufficiently carried out in advance. As part of orientation for fruitful study in Japan, we should include learning of some Japanese language by Japanese Expert and orientation by JICA giving talks, film shows, etc. on Japan.

- (11) It is also strongly recommendable that the follow-up to training courses attended by the staff in Japan should be carried out by the LTEs and STEs. In carrying out the activities spelt out in para 4, LTEs and STEs will provide assistance for the follow-up actions as specified in para 4 above.

(2) 日本語抄約

— はじめに —

SPDP Fellowship Program Follow Up Mission (JIOA) は第1次から第4次までの日本で実施した Fellowship Program 及び個別研修の受入 Training の成果が、NPB が推進している PDP と NPB の Activities にどの様に活用され、且つ貢献しているかを把握するためにシンガポールを訪問した。

その結果、当 Mission は、NPB の Executive Director である Mr. Ng Kiat Chong 及び Vice Executive Director の Mr. Koh Juan Kiat そして L T Es 等との会談、さらに第1～第4次の各集団研修の Leaders、各次毎の参加者に対する Interview 調査、加えて50名にのぼるアンケート調査回収結果等の調査活動及び分析を通して、本研修が NPB の推進する PDP に極めて重要な基盤となっている事が確認された。

また、現在までに研修を修了した NPB スタッフの人数は総勢100名を越す大きな勢力となり、そのスタッフは、トレーナー、コンサルティング活動、広報活動、調査活動、教材製作活動等の広い分野で業務を担当しており、その業務の水準も極めて高いレベルにある事が確認された。当ミッションにとってこの結論が見出すことが出来た事は、大きな喜びである。又 NPB が今後研修修了者に対し、以下の様な改善と Follow Up がなされれば NPB の推進する PDP が一層発展したのものになるであろうことを提起したい。

我々は当ミッションに対する NPB 及び L T Es の協力に対し、心から感謝する次第である。

1. 日本側は第5次 Fellowship Program について、今回の調査結果に基づいて、下記の様な改善を図ることとする。

(1) 研修内容をより実務的に且つ現在、シンガポールに於いて今日的課題となっている、

例えば Flexible Wage System

Gain-Sharing

Quality Management

Workers Training

等の問題を取り上げることとする。

(2) 研修員がより実務的体験を得られる様に企業訪問を更に充実する。

(3) 研修員が研修内容を深く理解するために十分な時間を確保する。

2. 日本の特に生産性の Human Aspect の分野については、Singapore に直接 Transfer する事が困難であるとの多くの意見については理解出来る。この分野については、当該国の文化や習慣等に左右されるだけに、NPB のスタッフが総力をあげて Singapore 型 Mgt. の確立を図るべく、検討される事が望まれる。その際の L T Es、S T Es の指導は有効であろう。

3. NPB は研修修了の成果として、数多くの PDP に関するセミナーの Launching、日本の

Mgt. についての Publication、Productivity、Measurement の報告書の発行、企業に対する Consulting Service 等 PDP に関する多面的な活動を展開している。当ミッションは、このような NPB の活動を高く評価すると共に今後も一層の研修成果を発揮される事を期待している。

4. PDP Fellowship Program は、本来原則的には、Trainer と生産性運動の推進者の養成を目的としたものである。そのトレーナーは、より強力にシンガポール企業とのコンタクトを持つことが望ましい。つまりセオリーと企業現場改善体験の実学とを併せ持つことが、トレーナーとして高い説得力と指導力を有することになるからである。それは次の様な期待が出来る。

(1) 研修修了者は、研修で学んだ事を NPB セミナーで広く活用して指導する。

(2) トレーナーは、いくつもの企業の経営ならびに現場の改善指導を通じて、PDP 親派 (Npamily) を作る生産性運動の Facilitation となるべきであろう。一人のトレーナー及びスタッフが 2 社～3 社の企業に対する指導を行う事によって NPB は多くの親派企業から支援されることになる。その実績から指導された企業は NPB に対し尊敬の念を持ち、生産性運動を支える強力な推進者となるであろう。つまり、トレーナー Entrepreneurship を持ち、企業を組織化するオルガナイザー、Facilitater となる事が必要であろう。

(3) トレーナーは、セミナー参加者を組織化し、継続的に当該サブジェクトの研究を行う様な会員制の定期的開催の研究会を組織化し、企業やセミナー参加者間の交流促進や、例えば経営計画の立案、策定等の実務的指導を強化し、参加者とトレーナーの専門分野の深耕化を図る事が望まれる。

5. トレーナーは参加者に対し、その指導力を以て強力な影響力を与え、In House Training が可能な方向を探ることが望まれる。In House Training は原則として Top Mgt. から Middle Mgt.、Supervisor に至るまでの全社的な訓練を実施する事を目的として、企業全体が生産性運動を展開する姿を作り上げることが望ましい。生産性運動の原点は個別企業にあるとの認識である。

6. 労組指導者に対する、特に生産性運動及び Peoples Centered Mgt. に関するセミナーや研究会等を通じた指導を強化する事が望ましい。労組は生産性運動の推進にとって必要不可欠の組織である。

7. NPB スタッフは、可能な限り、専門分野を明確にし、その専門能力を高める事が必要である。その専門分野に関する限り、トレーニング、調査、Publication、In House Training、Consulting Service 等多面的な事業が実施出来る能力を高めることが望ましい。

この事により、一人一人のスタッフの専門性が高くなり、結果として NPB の指導力が一層高まることにつながるであろう。

8. 帰国研修員は、NPB内に於いて、自らの発意により Small Group を組織し、研修内容等についての相互研鑽を図る事が望ましく、その Small Group Activity は他の模範となる様な水準に高める事が望ましい。LTEs は、この様な組織化を図るための指導をする。
9. 第5次 Fellowship Program については、研修員の派遣前に NPB は Core Course を実施すべきであり、その内容については日本側と事前に十分に相談する必要がある。
10. 第5次研修開始以前に、NPB は派遣研修員に対し、シンガポール企業訪問の機会をつくるべきである。日本側は訪問するシンガポール企業と同様な業種の企業訪問を用意する。そして、この企業訪問に際し、NPB はその実施責任を持ち、LTEs はコーディネートする事が必要である。更に、研修員を派遣する前に、研修員を選考する事に LTEs が関与すべきであり、オリエンテーションの実施や、日本語の LTEs からの日本語の研修を受ける必要がある。
11. 更に強力に Recommend する事は、研修員が帰国後に LTEs や STEs から特に専門的な Followup されなければならない。

以上

4 帰国研修員に対する Questionnaire

(1) 原文

Questionnaire on the Survey of Trends Among SPDP Fellows

1. Name:
2. Date of birth:
3. Please circle the number of the Singapore PDP training course which you attended.
 - 1) 1st Batch (February 12-April 20, 1984)
 - 2) 2nd Batch (October 10, 1984-January 18, 1985)
 - 3) 3rd Batch (September 8-December 20, 1985)
 - 4) 4th Batch (August 8-November 8, 1986)
 - 5) Individual Training
4. The organization to which you presently belong and the nature of of the main work you do.
 - (1) Organization
 - (2) Position
 - (3) Nature of main work
5. The organization to which you belonged and your position at the time of your training, and the nature of the main work you did.
 - (1) Organization
 - (2) Position
 - (3) Nature of main work
6. An aspect of your work which deserves special mention from the time of your training to the present.
7. In carrying out your work, have you received guidance or advise on areas not completely studied in the training in which you participated, or on areas that you did not fully understand?
 - (1) Yes
 - (2) No

8. Do you feel that you have been able to make use of the special areas that you reviewed and understood in training to advance your work with LTEs/STEs?

(1) Yes

(2) No

9. If you are a trainer, have you been able to make the fellows fully understand Japanese management and the background on special subjects in NPB's training courses and seminars?

(1) Yes

(2) No

If No, what were the problems?

10. Since your return to your country, have you had any experiences in Singapore like the visits to companies and the training at companies carried out during the training program?

(1) Yes

(2) No

11. Since your return to your country, have you carried out follow-up (mutual study) on the reviewed subject matter with other fellows?

(1) Yes

What was the method that you used?

(2) No

12. In advancing PDP, was there any subject matter among that reviewed which was difficult to apply to Singapore?

13. If you were to seek training in Japan once again, what specialized areas would you like to review, and what method would you want to use?

(1) If Yes,

What areas would you like to review?

What method would you use?

(2) No

14. Please describe concretely how you have used the training you received in the work activities since the completion of your training.

(1) The development of texts

(2) Trainer or instructor for training courses and seminars, etc.

(3) Consulting

(4) The establishment and management of training courses and seminars, etc.

(5) Writing survey reports and other material

(6) Other

15. Concerning the linkage between the 4th PDP Training Course (Management Consultant Course) and the PDP core course attended in Singapore.

a) Please describe the subject matter in the PDP core course which was especially useful in your study in the management consultant course.

b) Please describe the subject matter which was not particularly useful.

c) Please describe the subject matter which you wish to see added to the PDP core course in the future.

16. Although you have already submitted an evaluation report upon completing each of the training courses, please enter any suggestions which you may have regarding training from a comprehensive point of view.

(2) 日本語訳

S P D P 研修員の動向調査に関する質問表

1. 氏 名 :
2. 生年月日 :
3. あなたの受講したシンガポールPDP研修コースは第何次研修コースであったか○で囲んで下さい。
 - 1) 第1次 (1984年2月12日~4月20日)
 - 2) 第2次 (1984年10月10日~1985年1月18日)
 - 3) 第3次 (1985年9月8日~12月20日)
 - 4) 第4次 (1986年8月8日~11月8日)
 - 5) 個別研修
4. 現在のあなたの所属・役職と主な業務内容
 - ① 所 属
 - ② 役 職
 - ③ 主な業務内容
5. 研修参加時のあなたの所属・役職と主な業務内容
 - ① 所 属
 - ② 役 職
 - ③ 主な業務内容
6. 研修参加時から現在に至る間に特記すべき業務内容

7. あなたの業務を遂行していく上で、あなたが参加した研修での未修学の分野又は不十分な理解分野についてLTEからの指導・助言を受けているか
 - ① Yes
 - ② No
8. 研修で履習・理解した専門分野がLTEs/STEsと共に業務を進める際に生かされていると思うか。
 - ① Yes
 - ② No
9. あなたがトレーナーである場合、NPBの研修コース/セミナーの参加者に対し、日本のマネジメントや特定Subjectのバックグラウンドになるようなものを充分理解させることが

できているか

- ① Yes
- ② No

もし充分出来なければその困難な問題は何か

10. 帰国後、研修で実施した企業訪問、企業内実習のような体験をシンガポールで有しているか(例えば生産現場、販売現場を見て企業のTop又は現場の監督者又は、Workerと懇談、討議などをしたか)

- ① Yes
- ② No

11. 帰国後、参加者同志で履習内容のFollow-up(相互研鑽)を図っているか

- ① Yes

その際の方法はどのようなものか()

- ② No

12. 履習した内容の中でPDPを推進する上でシンガポールに適用しにくい内容であればどのようなものか

13. 再度、日本の研修を希望するとすればどの専門領域を履習したいか

又、その際の方法はどのようなものか

- ① Yes

その際の方法はどのようなものか()

- ② No

14. 研修終了後、修得した研修内容をどのように事業活動に活用したか

具体的に記入して下さい

- ① テキスト開発

- ② 研修コース、セミナー等のトレーナー講師

- ③ コンサルティング

④ 研修コース、セミナー等開設運営

⑤ 調査報告書、その他資料の執筆

⑥ その他

15. 第4次研修コース（経営コンサルタントコース）とシンガポールで受講したコア・コースとのリンケージについて

コア・コースの内容は経営コンサルタントコースの研修に

a) 特に役に立った内容を記して下さい。

b) 余り役に立たなかった内容を記して下さい

e) 今後コア・コースに加えて欲しい内容を記して下さい

16. すでに各自より各研修コース終了時に評価レポートは提出されているか、研修に対して総合的な観点から希望があればご記入下さい。

5 シンガポールPDP研修員の Follow - up チームによる帰国研修員への質問表
調 査 結 果

調査期間：昭和62年2月2日(月)～2月8日(日)

第1次研修員	18名	(このうち1名はNPB外)
第2次研修員	13名	
第3次研修員	17名	
第4次研修員	7名	(このうち3名はNPB外)
個別研修員	3名	(このうち2名はJPC受入れ)
その他研修員	1名	(JPC受入れ外)

合 計 59名

※ 特に多い意見

	質 問	Y E S	N O	合 計	備 考
1	あなたの業務を遂行していく上で、あなたが参加した研修での未修学の分野又は、不十分な理解分野についてL T Eから指導助言を受けているか。	34人 (67 %)	17人 (33 %)	51人 (100 %)	
2	研修で履習、理解した専門分野がL T E / S T Eと共に業務を進める際に生かされていると思うか。	33人 (67 %)	16人 (33 %)	49人 (100 %)	
3	あなたがトレーナーである場合、N P Bの研修コース/セミナーの参加者に対し、日本のマネジメントや特定のSubjectのバックグラウンドになるようなものを充分理解させることが出来るか。	22人 (79 %)	6人 (21 %)	28人 (100 %)	
4	帰国後、研修で実施した企業訪問、企業内実習のような体験をシンガポールで有しているか。	22人 (39 %)	34人 (61 %)	28人 (100 %)	
5	帰国後、参加者同志で履習内容のFollow-up (相互研鑽) を図っているか。	13人 (23 %)	43人 (77 %)	56人 (100 %)	方法：※ディスカッション フォーラム プレゼンテーション 内容：資料の現地適用化 Productivity Report VA Techniques について等
6	履習した内容の中でP D Pを推進する上で、シンガポールに適用していく内容があるか。	30人 (64 %)	17人 (36 %)	47人 (100 %)	内容：※Long-Term (Life-Time) Employment Japanese Mgt. Philosophy & Techniques LMR OJT QC Tools (Too Advance) VA Concept Worker Training Financial Analysis (Data不足による)

	質 問	Y E S	N O	合 計	備 考
7	再度、日本の研修を希望するとすれば、どの専門領域を履習したいか。	32人 (64%)	18人 (36%)	50人 (100%)	領域：※ Consultancy Corporate Planning Personnel Mgt. Computer Application Marketing Productivity Measurement & Analysis Development of Work Attitude Performance Appraisal & Gainshairing Factory Attachment Japanese Management Style Production Mgt. (JIT etc) IE VA ロボット Development & Mgt. of R. C Activities
8	研修終了後、修得した研修内容をどのようにに事業活動に活かしたか。	-	-	-	1) テキスト LMR/QCC/ワークラリー Productivity Measurement Productivity Movement VIDEO Presentation Techniques Productivity Concept/Report, Paper etc 2) 研修コース、セミナーのトレーナー講師 VA Analysis/ワークラリー LMR/ LMR Practie Mgt. Consultant Course OSH コース 注) OJTは非常に役立っている 3) コンサルティング 1 企業を実際にコンサルティング中 (Sin Cheng Containers Mgt.) 5s JITなど日本の生産管理の基礎が非常に役立っている。 4) 研修コースの開設運営 Mgt. Consultant Course Media Production VIDEO Presentation

	質 問	YES	NO	合 計	備 考
9	第4次研修コース(経営コンサルトコース)とシンガポールで受講したコアコースとのリンケージについて	-	-	-	<p>OSHセミナー etc 5) 調査報告書その他の資料の執筆 Report、Reference Material等 Metal Box 労働組合のための生産性集中計画準備中 6) その他 経営技法、計画の向上 日本の経営、生産性をPressに紹介 生産性と生産性運動について講演</p>
10	すでに各自より各研修コース終了時に評価レポートを提出されているが、研修に対して総合的観点から希望があれば記入下さい。	-	-	-	<p>a) 特に役立った内容 日本企業の経営の実際 日本の経済 QCC/LMB Financial Management Basic IE Techniques b) 余り役に立たなかつた内容 c) 今後コアコースに加えて欲しい内容：なし Computational 新鋭ではなく既成コースの複合を望む</p> <p>※OJTの研修効果は高い(含むPlant Visit) ※今まで以上にグループディスカッションとケーススタディーの導入を希望 日本文化についてのLecture スケジュールがタイトすぎた。 AVの活用 講師と教材の選定と吟味 日本語教育(シンガポール側に対して) Export Marketing Field Studyをもっと長期で増設を希望 コース終了時に関係講師とDiscussionを希望 (注)特に日本側の期待以上のコースに対してSuggestion なしとの意見あり</p>

6 シンガポールPDP研修員派遣責任者へのQuestionnaire

(1) 原文

Questionnaire to Those in Charge of the Dispatch of
Singapore PDP Fellows

I. Questionnaire applicant

1. Name:
2. Position:

II. Questions

1. What is your selection method in dispatching fellows?
2. Have you ever conferred with LTEs with regard to the fellows dispatched?
 - (1) Yes
 - (2) No
3. How do you carry out the evaluation with regard to fellows who have completed training and returned to their country?
4. Is the work of fellows who have returned to their country based on their evaluation at the time of their training?
 - (1) Yes
 - (2) No
5. Of the total number of participants who have completed training Numbers 1-4, how many have changed organizations upon returning to their respective countries? Number of persons _____.

What is the distribution of those doing work upon their return?

Type of work (): _____ persons

Type of work (): _____ persons

Type of work (): _____ Persons

Type of work (): _____ persons

(Example of work type are (1) Trainer, (2) Researcher,
(3) Operator, (4) Administrator, etc.)

6. What plans do you have or what plans are you carrying out for follow-up on fellows returning to their country?

7. Do the returning fellows receive guidance of advice from LTEs?

8. Please enter any suggestions you may have on the execution of training in the future.

(2) 日本語訳

シンガポールPDP研修員派遣責任者への質問表

I. 記入者

1. 氏名 :
2. 役職名 :
3. 所属 :

II. 質問

1. 研修員を派遣する際の選抜方法はどのようにしているか

2. 派遣する研修員に関しLTEsと相談したことがあるか

- ① Yes
- ② No

3. 研修終了後帰国者に対する評価はどのように行うか

4. 帰国研修員の担当業務は研修時の評価に基づいているか

- ① Yes
- ② No

5. 第1次～第4時研修終了者総数の中で現在まで何人が退職したか

又、帰国後の担当業務の人数分布を記入して下さい

- ① 人
- ② 担当業務() : 人
- 担当業務() : 人
- 担当業務() : 人
- 担当業務() : 人

(担当業務とは例えば① Trainer/② Researcher/③ Operator/etc)

6. 帰国研修員のFollow-upのために如何なる計画を有し実行しているか

7. 帰国研修生はL T E s から各専門領域毎に指導・助言を受けているか

① Y e s

② N o

8. 今後の研修実施に当たって望むことを記して下さい

7 シンガポール P D P 研修生派遣責任者への質問表の回答日本語訳

1. 研修生を派遣する際の選抜方法はどのようにしているのか。

選抜基準

- a) シンガポール人あるいは関連国国民
- b) 大卒以上の学歴を有する者
- c) 2～3年の管理経験者あるいは相応の能力を有する者。NPB職員の場合、1年以上勤務している者。
- d) 25歳～45歳
- e) 生産、自動化、コンピューター化、マーケティング、財務管理、会計等の仕事に従事した経験を有する者。

選抜方法

- a) NPB職員の場合、Executive Directorの承認を受けて当該Directorに指名される。
- b) 外部参加者(コンサルコース)の場合公募する。特別候補として選抜された応募者はExecutive Director、Deputy Director、M.G.CのHeadの面接を受ける。

2. 派遣する研修生に関しL T E sと相談したことがあるか。

研修生選考に関して意見を求めている。

3. 研修終了後帰国者に対する評価をどのように行うか。

研修生による評価

研修生には研修から帰国した後、研修の評価に関する詳細なレポートの作成を業務づけている。このレポートは

- a) それぞれのコースの内容、構成、研修方法、範囲、視点に関する評価
- b) コース、会社訪問から得られた情報、知識、見識
- c) コースの将来的改善への進言(新しいトピックなど)
- d) 研修によって得られた情報、見識をシンガポールでいかに実践するかについての意見等を包含している。

4. 帰国研修生の担当業務は研修時の評価に基づいているか。

可能な限り、研修内容に当該する仕事についている。

5. 第1次～第4次研修終了者総数の中で現在まで何人退職したか。又、帰国後の担当業務の人数の分布を記して下さい。

17人

NPBスタッフ

Training	25
R & D	7

Resource Centre	17 (図書館職員、プロデューサー、AV技術者)
Computer Services	2
Promotional Work	11
Consultancy	5
Administration	6
Top Management	2
OSH	6

6. 帰国研修生の Follow-up のために如何なる計画を有して実行しているか。

帰国後、研修生は彼等の組織の内外から得られた情報を普及するよう義務づけられる。

これは

- a) 研修評価レポート
- b) 現場
- c) 公共セミナー
- d) シンガポールにおいてPDP特別コースを起こす
- e) 出版物
- f) ビデオ
- g) 外部参加者は帰国後2年以内に、300時間以上のTraining/Consultancyを行うなどを通じて行われる。

7. 帰国研修生はLTEsから各専門領域毎に指導・助言を受けているか。

帰国研修生は、当該LTE、STEにより、帰国後も引き続きTrainingを受けている。

また現場においても同様にLTE、STEの指導を受けている。

8. 今後の研修実施に当たって望むことを記して下さい。

それぞれの研修、個々のアタッチメントについて出発1ヶ月前に詳しいプログラムを知らされたい。これにより、NPBは研修プログラムの評価をし、必要な修正要求をすることができる。

8 NPBとの総括会議議事録

NOTES OF MEETING WITH JICA FOLLOW-UP TEAM ON PDF FELLOWSHIP HELD ON 7 FEB 87 IN BOARDROOM FROM 0900 HOURS TO 1030 HOURS

PRESENT : JICA FOLLOW-UP TEAM

MR T TANIGUCHI (TEAM LEADER)
MR N MOURI
MR K YOSHIZAWA

MR Y FUKUDA
MR K ARAGAKI
MR K KUSHIRO

SINGAPORE SIDE

MR NG KIAT CHONG, ED
MR KOH JUAN KIAT, 1D
MR WINSTON TEOW, 2DF/2DC
MS CHOO LEE HENG, 2DA
MR LOW CHOO TUCK, 1DG2
MS JOYCELYN BAY, 2DF1/2DC1
MS SHARON ONG, AA/PDF (RECORDING SECRETARY)

INTRODUCTION

ACTION BY

- 1 THE JICA FOLLOW-UP TEAM ON EX-PARTICIPANTS OF PDF FELLOWSHIP WAS IN NPB FOR THE PERIOD 2 FEB TO 8 FEB 87. THE OBJECTIVE OF THE VISIT IS TO STUDY THE EFFECTIVENESS OF PDF FELLOWSHIP TRAINING CONDUCTED FOR THE ENHANCEMENT OF THE PRODUCTIVITY MOVEMENT IN SINGAPORE AND TO SEEK WAYS TO IMPROVE FUTURE FELLOWSHIP PROGRAMMES TO BETTER SUIT THE NEEDS OF SINGAPORE.
- 2 MR TANIGUCHI, TEAM LEADER, REPORTED THAT THE MISSION OF THE FOLLOW-UP TEAM HAD BEEN SUCCESSFULLY COMPLETED. THE TEAM HAD COMPLETED A REPORT ON THEIR RECOMMENDATIONS ON PDF FELLOWSHIP BASED ON DISCUSSIONS WITH NPB MANAGEMENT, LTES, LEADERS OF FELLOWSHIPS, FINDINGS OF INTERVIEWS WITH EX-PARTICIPANTS AND THE RESULTS OBTAINED FROM THE SURVEY.

FINDINGS OF TEAM

- 3 IN GENERAL, THE TEAM CONFIRMED THAT THE TRANSFER OF EXPERTISE THROUGH THE FELLOWSHIP PROGRAMME HAS BEEN SUCCESSFUL AND THANKED ED FOR THE COOPERATION RENDERED.
- 4 THE REPORT ON RECOMMENDATIONS ON PDF FELLOWSHIP BY THE TEAM WAS TABLED AND DISCUSSED AT THE MEETING.

DRAFT

REPORT ON RECOMMENDATIONS ON PDP FELLOWSHIP

5 THE MEETING AGREED THAT THE FOLLOWING AMENDMENTS ARE TO BE MADE TO THE REPORT.

5.1 THE SENTENCE AT PARA 2 OF PAGE 1 SHOULD BE AMENDED AS:

'IT WAS FOUND THAT TO DATE, THERE ARE MORE THAN 100 FELLOWS COMPRISING NFB STAFF AND OTHER OTHER PERSONS CONCERNED WITH THE PRODUCTIVITY MOVEMENT WHO HAVE ATTENDED ...IN NFB'.

THIS IS IN VIEW THAT EXTERNAL PARTICIPANTS HAD ALSO BEEN INCLUDED IN THE FELLOWSHIP TRAINING. THESE EXTERNAL PARTICIPANTS HAVE ALSO BEEN ACTIVELY INVOLVED IN PROMOTING THE PRODUCTIVITY MOVEMENT AND THEIR PARTICIPATION IN THE FELLOWSHIP TRAINING SHOULD THEN BE REFLECTED IN THE REPORT.

5.2 PARA (1A) OF PAGE 2 TO BE AMENDED AS:

'TRAINING CONTENTS WILL BE MORE PRACTICAL AND DIRECTLY RELATED TO PREVAILING PRIORITY ISSUES IN SINGAPORE (FOR EXAMPLE, CURRENTLY, ISSUES CONCERNING FLEXIBLE WAGE SYSTEMS, GAINSHARING, QUALITY MANAGEMENT AND WORKER TRAINING ARE HIGH PRIORITY).'

5.3 'HUMAN ASPECTS' OF JAPANESE MANAGEMENT

5.3.1 PARA (2) OF PAGE 2 TO BE REWORDED TO REFLECT THAT THE JAPANESE SYSTEM AND PRACTICES SHOULD BE STUDIED BY NFB STAFF AND ADAPTED/MODIFIED TO SUIT LOCAL NEEDS. THE 'SINGAPORE-STYLE MANAGEMENT' THUS DERIVED WOULD BE BASED ON LESSONS LEARNT FROM JAPAN WHICH IS IN LINE WITH THE SPIRIT OF PDP.

5.3.2 1D POINTED OUT THE APPLICATION OF JAPANESE PRACTICES HAS BEEN EFFECTIVE IN LOCAL JAPANESE COMPANIES WITH STRONG MIDDLE MANAGEMENT. TO FACILITATE THE LEARNING PROCESS AND DEVELOPMENT OF A 'SINGAPORE-STYLE MANAGEMENT', CONCRETE EXAMPLES OF THE SYSTEMS ASPECTS AND PRACTICES MUST BE SHOWN. GOOD COMMUNICATION BETWEEN THE JAPANESE AND SINGAPORE PERSONNEL IS ESSENTIAL TO THE UNDERSTANDING OF JAPANESE SYSTEMS AND PRACTICES.

6 TRAINING AND DEVELOPMENT OF FACILITATORS
OF PRODUCTIVITY MOVEMENT

- 6.1 ED CONCURRED WITH THE TEAM'S RECOMMENDATION THAT NPB STAFF SHOULD MAINTAIN CLOSE CONTACT WITH COMPANIES IN SINGAPORE SO THAT TRAINERS WITH THE BENEFIT OF BOTH THEORY AND PRACTICAL EXPERIENCE THROUGH ACTUAL SHOFFLOOR IMPROVEMENT ACTIVITIES AT THE VARIOUS COMPANIES WILL BECOME MORE CONVINCING IN THEIR TRAINING SESSIONS.
- 6.2 1DG2 INFORMED THAT CURRENTLY, THE MOVE IS TOWARDS COURSES THAT ARE MORE PRACTICAL ORIENTED WHEREBY PARTICIPANTS ARE ASSIGNED PROJECTS. THE TRAINERS' FOLLOW-UP ON PARTICIPANTS' PROJECT IS ONE OF THE WAYS IMPLEMENTED BY THE BOARD TO HELP TRAINERS KEEP IN TOUCH WITH COMPANY SITUATION. OTHER MEANS INCLUDED IN-COMPANY TRAINING, CONSULTANCY AND ESTABLISHMENT OF CLUBS/ASSOCIATIONS SUCH AS RCC CLUBS.
- 6.3 IN ADDITION TO THE ABOVE ACTIVITIES, THE TEAM RECOMMENDED THAT EACH TRAINER BE ASSIGNED 2 TO 3 COMPANIES FOR WHICH THE ASSIGNED TRAINER WILL UNDERTAKE TRAINING AND/OR CONSULTANCY FOR THESE COMPANIES WHEN REQUIRED. THE POOL OF INFORMATION ON SINGAPORE COMPANIES COULD THEN BE GRADUALLY BUILT UP. THROUGH THIS, TRAINERS WOULD BECOME EFFECTIVE FACILITATORS OF THE PRODUCTIVITY MOVEMENT AND BE ABLE TO PROVIDE MORE EFFECTIVE AND PRACTICAL GUIDANCE TO COMPANIES. ALSO, COMPANIES WHICH HAVE RECEIVED GUIDANCE FROM NPB WOULD BE MORE APPRECIATIVE OF NPB'S EFFORTS AND BECOME STRONG SUPPORTERS OF NPB'S ACTIVITIES, THUS BUILDING UP THE 'PDF FAMILY'. MR TANIGUCHI INFORMED THAT THE 'JPC FAMILY' WAS SET UP IN THIS MANNER AND PRESENTLY REACHED A MEMBERSHIP OF ABOUT 8000 COMPANIES OF A TOTAL 1.3 MILLION COMPANIES IN JAPAN. ED COMMENTED THAT NPB SHOULD ALSO TARGET TO ACHIEVE THE SAME PERCENTAGE IN 10 YEARS.
- 6.4 ED POINTED OUT THAT THE LTE MUST ALSO BE FAMILIAR WITH THE LOCAL SITUATION. AS SUCH, IT WOULD BE BETTER IF THE LTES ARE ALSO SIMILARLY LINKED TO COMPANIES.
- 6.5 ED DIRECTED THAT THE TEAM'S RECOMMENDATION FOR LINKING TRAINERS TO COMPANIES BE FURTHER EXPLORED AND THE PLAN FOR IMPLEMENTING THIS RECOMMENDATION BE MAPPED OUT. 1DG2 SAID THAT THE STARTING POINT FOR THIS COULD BE THE COMPANIES FROM THE LIST OF PARTICIPANTS.

1D
1DG2

DRAFT

- 7 THE TEAM RECOMMENDED THAT PDF FELLOWS FORM SMALL GROUPS TO CARRY OUT FURTHER STUDY AFTER THE TRAINING IN JAPAN. ED SUGGESTED THAT THE LTES SHOULD LEAD AND ORGANISE SUCH ACTIVITIES AND THAT THESE SMALL GROUP ACTIVITIES NEED NOT BE CONFINED TO CLASSROOM ENVIRONMENT BUT CAN BE HELD INFORMALLY IN SUCH PLACES AS THE NPB LOUNGE TO SUSTAIN INTEREST. MR FUKUDA
- 8 TO COMPLEMENT THE COMPANY ATTACHMENTS IN JAPANESE COMPANIES, THE TEAM RECOMMENDED THAT COMPANY VISITS FOR FELLOWS BE ARRANGED PRIOR TO DEPARTURE TO JAPAN. ZDP PROPOSED THAT THE JAPAN SIDE PROVIDE NPB WITH THE TYPE OF COMPANY TO BE VISITED AND ITS OBJECTIVES SO THAT VISITS TO SIMILAR COMPANIES IN SINGAPORE COULD BE ARRANGED. THE LTES SHOULD PARTICIPATE AS FACILITATORS FOR THESE COMPANY VISITS AND GUIDE THE FELLOWS ON WHAT THEY SHOULD LOOK OUT FOR WHEN THEY GO FOR COMPANY VISITS IN JAPAN. MR FUKUDA
- 9 NPB RECOMMENDED THAT THE ORIENTATION FOR PDF FELLOWS SHOULD INCLUDE TALKS BY JICA, FILM SHOWS ETC ON JAPAN. SUCH INFORMAL SESSIONS CAN BE CARRIED OUT IN THE NPB LOUNGE. MR FUKUDA
- 10 NPB PROPOSED THAT FUTURE TRAINING PROGRAMMES SHOULD INCLUDE VISITS TO JAPANESE FAMILIES ON TYPICAL WORKING DAYS TO ENABLE THE TRAINEES TO BETTER UNDERSTAND THE CULTURE AND BEHAVIOUR OF THE JAPANESE. MR FUKUDA
- 11 ED NOTED THAT THERE IS A STRONG EMPHASIS IN THE REPORT THAT PRODUCTIVITY PROMOTION AND IMPLEMENTATION MUST FINALLY COME FROM COMPANIES. HENCE, COMPANY PERSONNEL SHOULD ALSO BE INVOLVED IN THE TRAINING PROVIDED UNDER PDF. FOR FUTURE FELLOWSHIP PROGRAMMES, IT IS IMPORTANT THAT KEY PARTICIPANTS FROM OUTSIDE NPB WHO ARE INVOLVED IN THE PRODUCTIVITY MOVEMENT MUST NOT BE LEFT OUT IN ORDER TO ENSURE THAT THE TRANSFER OF JAPANESE PRODUCTIVITY TECHNOLOGY CAN BE SUCCESSFULLY IMPLEMENTED.
- 12 MR TANIGUCHI INFORMED THAT THE COMMENTS FROM NPB WOULD BE INCORPORATED INTO THE TEAM'S REPORT FOR SUBMISSION TO NPB.
- 13 ED POINTED OUT THAT THE TEAM'S RECOMMENDATION WOULD REQUIRE MORE THAN 1 YEAR TO IMPLEMENT AND LOOKS FORWARD TO CONTINUING ASSISTANCE FROM JAPAN BEYOND THE NEXT ONE YEAR.
- 14 ED THANKED MR TANIGUCHI FOR LEADING THE MISSION AND EXPRESSED HIS APPRECIATION TO JICA FOR BEING SYMPATHETIC TO NPB'S NEEDS IN THE AREA OF FELLOWSHIP TRAINING. HE EXPRESSED HIS HOPES THAT THE JAPAN SIDE WILL CONTINUE TO EXERCISE THIS FLEXIBILITY IN RECEIVING SUGGESTIONS FROM NPB AND IN MAKING CONTINUING IMPROVEMENTS TO THE FELLOWSHIP TRAINING PROGRAMMES.

DRAFT

- 15 AS THERE ARE NO OTHER MATTERS, THE MEETING ENDED AT 10.30 A.M.
- 16 THE FINAL AMENDED REPORT INCORPORATING COMMENTS MADE AT THE MEETING IS ATTACHED AT ANNEX 1.

DRAFTED BY : SHARON ONG, AA/PDP
VETTED BY : NG KIAT CHONG, ED
 WINSTON TEOW, 2DF, 2DC
 JOYCELYN BAY, 2DF1/2DC1

9 NPB組織圖

DEC '86

<u>NATIONAL TELEPHONE</u>	<u>PRODUCTIVITY DIRECTORY</u> (Bid Code: 279)	<u>BOARD</u>
<u>Designation</u>	<u>Name</u>	<u>Ext No</u>
Chairman	Mah Bow Tan	3600
Executive Director	Ng Kiat Chong	3602
	PA	
	Susan Lye	3601
	Angele Oh	3603
PROGRAMME DIRECTORATE		
	DED KOH JUAN KIAT	3604
	STENO KAREN LIM	3605

<u>TRAINING CENTRE</u>	<u>MANAGEMENT GUIDANCE CENTRE</u>	<u>RESOURCE CENTRE</u>	<u>PROMOTION CENTRE</u>	<u>RESEARCH & DEVELOPMENT CENTRE</u>
DIR KOH JUAN KIAT 3604	DIR KOH JUAN KIAT 3604	DIR KOH JUAN KIAT 3604	DIR FREDDY SOON 3680	DIR CHAN HMA LOON 3681
<u>BUSINESS EFFICIENCY SECT.</u>	<u>PRODUCTIVITY GUIDANCE SVCS. SECT.</u>	<u>PRODUCTION PLANNING & CONTROL UNIT</u>	<u>NATIONAL LEVEL PROMOTION SECT.</u>	<u>PRODUCTIVITY RESEARCH/DEVT. SECT.</u>
HO DANNY LAM 3726	HO CHEK MIYE 3728	AG HO BETTY LIU 3761	AG HO CHUA SOH KHENG 3682	AG HO MOON KIN CHUNG 3688
TR Wee Yue Chew 3739	TR Bernard Poon 3731	AP Han Liang Shee 3765	AO Cheng Ai Jong 3705	AO Moon Siew Hung 3701
TR Mon Hai Nam 3740	TR Lee Kok Seong 3733	AP Lee Fong Wah Alan 3778	AO Low Sue Fong 3711	AO Low Ann Ann 3703
TR P K Lu 3744	TR Quek Cheow Wah 3734		AO George Tan 3711	AO Ho Chong Sin 3702
TR Soo Chung Eng 3737	TR Lam Chun See 3735	<u>AV TRAINING TECHNOLOGY SECT.</u>	<u>COMPANY LEVEL PROMOTION SECT.</u>	<u>PRODUCTIVITY MEASUREMENT SECT.</u>
TR Ong Kin Mee 3743	TR George Yeo 3735	AG HO DAVID WEE 3762	AG HO JEFFREY YAP 3683	AG HO ALETH YENKO 3691
TR Joyce Lim 3745	AO Low Bee Leng 3731	AP Thom Yuen Han 3772	AO Stephen Sng 3708	AO Irene Yap 3698
TR Andre Lim 3736		GA Elaine Lee 3773	AO Lim Lai Soon 3690	AO Cheong Kok Mai 3699
TR Lily Chong 3745	<u>CONSULTANCY & TRAINING DEVT. SECT.</u>	GA Zuraidah Zaid 3773	AA Gan See Siong 3709	AO Chew Bee Choo 3702
TR Hoon Teng Sin 3738	HO LOW CHOO TUCK 3727	<u>VIDEO PRODUCTION SECT</u>	<u>MARKETING/SALES UNIT</u>	AO Ng Yee Why 3700
<u>PRODUCTIVITY MGT SECT.</u>	AO Lee Kia Yoke 3730	AG HO BETTY LIU 3761	AG HO LOW HOCK MENG 3887	AO Albert Teo 3700
AG HO ZAINAL ABIDIN 3725	<u>Support Staff</u>	AP John Lim 3766	AO Aileen Liu 3890	<u>PRODUCTIVITY SURVEY SECT.</u>
TR Foo Cheek Teck 3746	CO Chung Sow Fong 3734	AP Lim Bea Fung 3767	AO Magdalene Chin 3889	AG HO CHAN CHEE PANG 3693
<u>QCC SECT.</u>		AP Janice Lee 3767	<u>PUBLICATIONS SECT.</u>	AO Irene Koh 3696
AG HO TAN KHEOK JUAY 3722		AP Tan Siew Yang 3766	AG HO LILY CHANG 3684	AO Helen Luk 3695
TR Goh Soo Cheng 3742		<u>TECHNICAL SERVICES SECT.</u>	AO Mohinder Kaur 3707	<u>NPC SECRETARIAT</u>
TR Lee Peng Hon 3747		AG HO LIM CHIN SIANG 3777	AA Ian San San 3706	AO Darslan Singh 3686
<u>LHR SECT.</u>		AVTECH Philip Tan 3771	<u>PUBLIC RELATION UNIT</u>	AO Cheung Yan Hong 3685
AG HO WONG TUCK MAH 3723		AVTECH Rosely OUMAN 3769	PRO Judith Choo 3712	AO Lillian Lee 3701
TR Goh Lay Hong 3741		AVTECH Phua Sin Lian 3778	AO Vivien Lim 3709	<u>Support Staff</u>
TR Ha Boon Chong 3741		AVTECH William Wong 3769	AA Vivien Seah 3712	CO Emily Chan 3697
<u>OT SECT</u>		AVTECH Jason Low 3768	<u>Support Staff</u>	CO Mary Neo 3700
AG HO YEO JEU NAM 3724		AVTECH Ng Hang Kwang 3768	CO Wong Mei Ngoh 3707	CO Gladys Teo 3703
TR Clement Franklin 3743		AVTECH Lim Teck Bun 3778	CO Vincent Ang 3704	
<u>CURRICULUM DEVT. SECT.</u>		<u>RESOURCE LIBRARY</u>	CO Shirley Chong 3888	
AG HO MICHAEL LOWE 3763		AG HO Chong Chiew Foong 3919		
TR Hok Shau Ping 3774		AO Radna Yogendran 3921		
TR Paul Sum 3774		AO Lucy Poon 3921		
TR Peter Lee 3775		AO Leong Kwai Ying 3922		
TR Bob Mamone 3776		AA Philomena Chieng 3923		
TR Helene Kwong 3775		LO Sandra Phuang 3923		
<u>Support Staff</u>		LO Fawziyah bte Abdul Rahman 3923		
CO Yap Lay Keng 3738		LO Leong Yoke Ling, Glenda 3917		
CO Christine Pannikot 3739		LO Lee Lee Eng 3916		
		Library Counter 3924		
		<u>Support Staff</u>		
		SCO Lew Shut Ping 3920		
		COMP OP Tan Meng Kieng 3922		
		CO Noraini bte Zainin 3916		
		CO Loo Geok Suen 3772		
		CO Lim Bee Ling, Ivy 3765		

<u>Stenos under Programme Directorate</u>	
STENO Fong Yoke Leng	3689
STENO Esther Chus	3710
STENO Yeo Cheng Cok	3746

CORPORATE DIRECTORATE

CORPORATE PLANNING & FINANCE DIVISION	COMPUTER SERVICES DIVISION	ADMINISTRATION DIVISION	PRODUCTIVITY DEVELOPMENT PROJECT DIVISION	SKILLS DEVELOPMENT FUND
DIR WINSTON TEOM 3620		DIR CHOO LEE HENG 3621	DIR WINSTON TEOM 3620	ADM KOI JUAN KIAT 3823 DY ADM HENRY HENG 3811 PA Ng Siew Pin 3823
<u>CORPORATE PLANNING SECT.</u>	<u>COMPUTER SERVICES SECT.</u>	<u>TRAINING ADMIN SECT.</u>	<u>POP IMPLEMENTATION SECT.</u>	<u>MANUFACTURING SECTOR</u>
AG HD JOYCELYN BAY 3622 AA Lim Chea Njo 3653	AG HD FOONG 3901 SHEE YU AO Yap Seok Chin 3908 AO Thain Keng Wee 3906 AO James Lee 3911 Hack Yen	AO Chin Weng Fee 3670 AA Doris Ivy 3673 AA Khoo Li Yin 3671 AA Michelle Yan 3672	AG HD JOYCELYN BAY 3622 AO Chia Yew Heng 3653 AO Lee Beng Choo 3652 AA Jennifer Teo 3651 AA Sharon Ong 3652	A HD TAN PHENG HJAT 3815 SEO Gilbert Loo 3819 SEO Tom Cheong 3817 EO Loo Quat Eng 3818 EO Evelyn Wong 3817 Prog Sec Chin Chir 16
<u>Support Staff</u>	AD Sam Neo 3900 AD Low Kiam Hann 3902 AA Ng Kim Lian 3906 AA Titus Tan 3909 AA Lim Suan Sim 3907 AA Er Lai Foon 3910 AA Fiona Tan 3906	<u>Support Staff</u> CO Ho Cheng Sin 3676 CO June Ho 3666 CO Belinda fok 3667 CO Ivy Yeo 3674 CO Teo Choon Guan 3668 CO Joan Wong 3671 CO Zubaidah 3675 CO Kamsiah 3675 CO Betsy Lin 3673 CO Stephanie Teh 3666	<u>Support Staff</u> CO Chua Peh Choo 3651 CO Ng Ju Kim 3930	<u>SERVICE SECTOR</u> A HD RICHARD SIA 3813 SEO Angie Lee 3831 SEO Yap Chui Lee 3830 SEO Tan Teng Lang 3829 EO Seet Siew Ching 3831
<u>FINANCE SECT.</u>	<u>Support Staff</u>	<u>HUMAN RESOURCES UNIT</u>	<u>BUILDING PROJECT SECT.</u>	<u>PUBLIC INFORMATION SECT.</u>
CFD Anthony Lim 3623 FO Rosie Soh Hui Eng 3645 FO Evelyn Soong 3647 FO Randy Ang 3643 FO Chow Young Hwa 3647 FO Yang Sok Leng 3627 FO Sim Puay Yong 3628	SNR COMP Jessie Ong 3905 COMP OP Ambrose 3909 COMP OP Jessica Choo 3910 COMP OP Carmel Yong 3908 COMP OP Long Teng Koh 3912 CO Chua See Mah 3911 CO Preshah 3912	AO Ong Su Pin 3639 AA Laura Seet 3638	AG HD NG KOK SENG 3624 AA Cynthia Wong 3626 IO Phang Long Hwa 3626	A HD JOHN TAN 3814 IO Sheryl Tan 3832 IO Lim Lian Ngoh 3832
<u>Support Staff</u>		<u>Support Staff</u>	<u>Support Staff</u>	<u>MONITORING SECTION</u>
PCO Katherine Lee 3643 CO Any Lee 3645 CO Loh Cheong Fun 3649 CO Loh Peng Chong 3646 CO Huzhaif d/o Abdul Gaffor 3644 CO Pamela Yap 3646		CO Lillian Wee 3639 CO Wong Kit Mai 3637 CO Ong Lay Lin 3638	CO Lillian Tan 3625	HD Ho Chew Young 3820 SEO Sharon Tan 3826 EO Lim Lau Kian 3822 EO Betty Choo 3828 CO Hannah Wong 3827 CO Doris Kwok 3826 CO Stella Ho 3822 CO Maggie See 3828 CO Tan Hoi Ling 3621 CO Lola Ng 3827 OE Grace Ng 3821
<u>Include SDF Staff</u>		<u>GENERAL ADMIN SECT.</u>		<u>Registry/Admin</u>
CO Sphanah Hussin 3642 CO Zaliha Hiswadi 3642 Co Doris Quek 3628		AG HD PAUL CHANDRAN 3632 AA Ten Zoo Kiang 3634 AA Debbie Chin 3630 AA Lee How Choon 3641		CO Joyce Siew Hong 3819 CO Ang Siew Hong 3834 CO Asiyati/Emily/ Foo Say Jim 3825 CO Evelyn/Junainah 3824 CO Sharon Lee 3812 OE Zubaidah/Gillian 3833 Enquiries 3838
		<u>Support Staff</u>		
		CO Shirley Teo 3654 CO Sally Han 3636 CO Cecilia Chan 3635 CO Margaret Lim 3635 CO Radiah 3631 CO I Rajan 3629 CO Doreen Tan 3629 CO Azizah 3634		
		<u>SECRETARIAT</u>		
		AA Siew Cher Siew 3608		
		<u>Support Staff</u>		
		EO Serene Chan 3609 CO Patrick Giam 3609		
		<u>MPA</u> 2783344		
		Paul Chendren 3632		
			<u>JAPANESE EXPERTS</u>	
			Yasushi Fukuda 3840 (Chief Expert) Suzuki Hajime 3840 Kosaki Toohihiko 3852 Kozo Ohiai 3855 Koichi Urabe 3853 Kunio Kushiro 3844 Tautomu Hikosaka 3851 Kazushige Aragaki 3842 Hisashi Kamimura 3854 Michael Yip(Steno) 3841	
				<u>OTHERS</u>
				Computer Room 3911 Printer Room 3912 Library Counter 3924 AV Counter 391E Training Admin Enq. 3666 Printing Room 3677 Maintenance Workshop 3937 Building Control Rm 3935 Lobby Reception 3933 Rec Club Lounge 3947 Rec Club Coma Rm 394E Auditorium Cont. Rm 3941 Auditorium Recep. 3941 Occ Safety & Health 394E Halifax Centre 2509411 Jurong Centre 2656331 Cafeteria 3947 Contract Cleaner 3947 <u>COMMUNICATION</u> Telefax 2786667 Telebox(GVI 312) 278870 Telex (RS 36047) SINHPB Bulletin Board 2786667 Cable MINIMA

<u>Stenos Under Corporate Directorate</u>	
STENO Linda Tong	3633
Steno Florence Ng	3650

10 婦國研修員動向調查結果總括表

Total: 33 trainees
NPB: 30 trainees

○は質問表提出者

Job Advancement of NPB Trainees After Completing 1st Training Course

Name	Post/Position (Feb. 1984)	Post/Position (June 1984)	Post/Position (Feb. 1986)	Post/Position (July 1986)	Post/Position (Feb. 1987)
1. Mrs. Philomena Chieng Pk Hung	Executive Officer, P & I	Executive Officer Productivity Inf. Div.	I. Resource Library	AA Resource Library	AA Resource Library
○ 2. Miss Judith Philomena Choo	Public Relations Officer P & I	Public Relations Officer External Relations Div. Marketing Unit	Public Relations Officer Public Relations Unit Promotion Center	PR Officer Public Relation Unit Promotion Center	PR Officer Public Relation Unit Promotion Center
○ 3. Mr. Clement Franklin	Assistant Director P & E	Asst. Director (PR) Produc. Research Unit Statistic & Research Div.	B. BE OT Section	Trainer OT Section	Trainer OT Section
○ 4. Mr. Gan See Sieng	Executive Officer LMR	LMR, QCC Promotion Unit	I Company Level Promotion Sec.	AA Company Level Promotion Sec.	AA Company Level Promotion Sec.
5. Mr. Goh See Cheng	Senior Officer MST	SDD (Supervisory Development Div.)	A Business Efficiency Sec.	Business Efficiency Sec.	Trainer QCC Sec.
○ 6. Mr. Hoon Teng Sin	Executive Officer LMR	SDD (Supervisory Dev. Div.)	A Efficiency Sec.	Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.
○ 7. Mr. Kathiravelu s/o K. Poopalasingam	Assistant Director	Assistant Director	B. PH Business Efficiency Sec.	Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.
8. Mr. James Law	Senior Officer MST	PDD (People Dev. Div.)			
○ 9. Miss Lilian Lee Joo Cheng	Senior Officer LMR	NPC Secretariat	NPC Secretariat	AO NPC Secretariat	AO NPC Secretariat
10. Miss Joyce Lim Poh Gek	Senior Officer MST	MST SDD (Supervisory Dev. Div.)	A Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.

Name	Post/Position (Feb. 1984)	Post/Position (June 1984)	Post/Position (Feb. 1986)	Post/Position (July 1986)	Post/Position (Feb. 1987)
○ 11. Mr. Andre Lim Soo Yen	Senior Officer LMR	LMR, QCC Division	G QCC Sec.	Trainer QCC Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.
12. Miss Aileen Lin	Senior Officer LMR	LMR, QCC Promotion Unit	I Company Level Promotion Sec.	AO Company Level Promotion Sec.	AO Marketing/Sales Unit
13. Mrs. Mary Loh-Yeo Chuan Hua	Senior Officer, LMR	Assistant Director LMR	-----	-----	-----
○ 14. Miss Winnie Low Bee Leng	Senior Officer LMR	NFC Secretariat	I Productivity Guidance Services Sec.	AO Productivity Guidance Service Sec.	AO Productivity Guidance Services Sec.
15. Mr. Low Hock Meng	Senior officer LMR	I Marketing/Sales Unit Promotion Center	I Marketing/Sales Unit	AG. HD Marketing/Sales Unit Promotion Center	AG. HD Marketing/Sales Unit Promotion Center
16. Mr. Ong Kin Wee	Senior Officer LMR	People Development Div. People Centered Mgt. Unit	A, OI Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec. Training Center	Trainer Business-Efficiency Sec.
17. Mrs. Ong Sie Eng	Executive Officer MST	Supervisory Dev. Div.	-----	-----	-----
18. Mr. Ong Teck Huat	Senior Officer, LME	LMR,	-----	-----	-----
19. Miss violet Seah Sai Koon	Executive Officer, PE	Statistic & Research Div.	I Productivity Measurement Sec.	AA Productivity Measurement Sec.	-----
○ 20. Miss Vivian Seah	Executive Officer Promotion, Marketing & Inf. Group	Promotion, Marketing & Inf. Group	I Public Relations Unit	AA Public Relations Unit	AA Public Relations Unit

Name	Post/Position (Feb. 1984)	Post/Position (June 1984)	Post/Position (Feb. 1986)	Post/Position (July 1986)	Post/Position (Feb. 1987)
○ 21. Miss Stephen Sng Beng Kum	Senior Officer, LMR	LMR, QCC Div.	I Company Level Promotion Sec.	AO Company Level Promotion Sec.	AO Company Level Promotion Sec.
○ 22. Mr. Tan Kheok Juay	Senior Officer, LMR	LMR, QCC Div.	Head QCC Sec.	Head, QCC Sec.	AG. HD QCC Sec.
Miss Doris Tay Keng Quei	Executive Officer LMR	Executive Development Unit Mgt. Dev. Div.	I Training Adm. Sec.	AA Training Adm. Sec.	AA Training Adm. Sec.
○ 24. Mr. Winston Teow Lye Kiang	Senior Officer, P&I	Assistant Director Corporate Planning & Services Unit, Planning Div.	Director Corporate Planning & Finance Div.	Director Corporate Planning & Finance Di.	Director Corporate Planning & Finance Di.
25. Mr. Eunice Wong Mei Har	Executive Officer LMR	SNR Mgt. Dev. Unit	I Training Adm. Sec.	AA Training Adm. Sec. i	
26. Mr. Wong Tuck Wah	Senior Officer LMR	Assistant Director Labour Mgt. Committees	Head, LMR Sec.	Head, LMR Sec.	AG. HD LMR Sec.
27. Mr. Wong Wai Nam	Senior Consultant MST	Computer Center	A, PH Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.	Trainer Business Efficiency Sec.
○ 28. Mr. Woo Yuen Hoong	Senior Officer, MST	OSH Promotion Unit	B Occupational Safety Sec.	Trainer Occupational Safety Sec.	Scientific Officer Ministry of Labour
○ 29. Mr. Jeffery Yap Chin Boon	Senior Officer LMR	Assistant Director QCC Promotion Unit	I Company Level Promotion Sec.	AG. HD Company Level Promotion Sec.	AG. HD Company Level Promotion Sec.

Name	Post/Position (Feb. 1984)	Post/Position (June 1984)	Post/Position (Feb. 1986)	Post/Position (July 1986)	Post/Position (Feb. 1987)
30. Mrs. Yu Shi Huey	Senior Officer MST	Executive Dev. Unit MGT. Dev. Div.	B Productivity Mgt. Sec.	Trainer Productivity Mgt. Sec.	_____

Total: 26 Trainees
NPB: 26 Trainees

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 2ND TRAINING COURSE AT JPC

NAME	POST/POSITION Oct. 1984	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION Feb. 1987
1. Mr. Zainal Abidin Bin Ahmad	Assistant Director, National Productivity Council, LMR	NPC Secretariat (NPCS)	Head, Productivity Management Section	AG. HD, Productivity Management Sec.
○ 2. Miss Cheng Ai Jong	Senior Officer, Promotion Marketing & Information Group	I. National Level Promotion Section	I. National Level Promotion Section	AO, National Level Promotion Sec.
○ 3. Ms. Cheung-Chua Yan Hong	Senior Officer, Labor Management Relations	I. NPC Secretariat	AO, NPC Secretariat	AO, NPC Secretariat
4. Miss Chew Bee Choo	Senior Officer, National Productivity Council	I. Productivity Measurement Section	AO Productivity Measurement Section	_____
○ 5. Mr. Chew Whye	Assistant Director, QCC Training Unit/LMR	E. Productivity Guidance Services Section	Head, Productivity Guidance Services Section	Head, Productivity Guidance Services Sec.
○ 6. Miss Choo Lee Heng	Assistant Director, Human Resources Unit/General & Support Service Group	Director, I Administration Division	Director, Administration Division	Director, Administration Division
○ 7. Mr. Foo Cheek Teck	Assistant Director, Planning, Research & Development Group/Productivity Measurement Unit	E. Productivity Management Section	Productivity Management Section	Trainer Productivity Management Sec.
8. Miss Constantia Goh	Executive Officer, Planning, Research & Development	I. Productivity Survey Section	_____	_____

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 2ND TRAINING COURSE AT JPC

NAME	POST/POSITION Oct. 1984	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION Feb. 1987
9. Ms. Helene Kwong	QCC Training Unit/LMR	B, QCC Section	QCC Section	Trainer, Curriculum Devt. Sec.
10. Miss Khoo Li Yin	Executive Officer, General & Support Service Group/Training Administration Division	I, Training Administration Section	AA, Training Administration Section	AA, Training Administration Sec.
11. Miss Koh Irene	Senior Officer, Planning, Research & Devel- opment Group	I, Productivity Survey Section	AG Head, Occupational Safety Section	AO, Productivity Survey Sec.
12. Mr. Liao You Hin	Assistant Director, Occupational Safety & Health Group	B, Occupational Safety Section	AG Head, Occupational Safety Section	_____
13. Miss Lim Bea Fung	Senior Officer, Labor Management Relations	I, Video Promotion Section	AP, Video Production Section	AP, Video Production Sec.
14. Miss Lim Chea Ngo	Planning, Research & Development Group	I, Corporate Planning Section	AA, Corporate Planning Section	AA, Corporate Planning Sec.
15. Ms. Irene Yap	Planning, Research & Devel- opment Group/Productivity Measurement Unit	I, Productivity Measurement Section	AO, Productivity Measurement Section	AO, Productivity Measurement Sec.
16. Mr. Michael Lowe	Assistant Director, People Centered Management Unit/Management & Super- visory Development Group	B, OT, Curriculum Development Section	Head, Curriculum Development Section	AG. HD. Curriculum Development Sec.
17. Ms. P'ng Seok Oon (Molly Woo)	Senior Officer, Occupational Safety & Health Group	_____	_____	_____

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 2ND TRAINING COURSE AT JPC

NAME	POST/POSITION Oct. 1984	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION Feb. 1987
○ 18. Miss Lucy Poon	Senior Officer, Occupational Safety & Health Group	I, Resource Library	AO, Resource Library	AO, Resource Library
19. Mr. Quek Chevo Wah	Senior Officer, Management & Supervisory Development	C, Productivity Guidance Ser- vices Section	TR, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Sec.
20. Mr. Darshan Singh	Senior Officer, Labor Management Relations	G, BE, LMR Section	LMR Section	AO, NPC Secretariat
○ 21. Mr. David Wee	Senior Officer, Planning, Research & Devel- opment	I, AV Training Technology Section	AG Head, AV Training Technology Section	AG Head, AV Training Technology Sec.
22. Ms. Aleth Lusia U. Yenko	Senior Officer, Planning, Research & Devel- opment Group	I, Productivity Measurement Section	AG Head, Productivity Measurement Section	AG Head, Productivity Measurement Sec.
23. Mr. Wee Yue Chew	Assistant Director, Labor Management Liaison Unit	Head, Business Efficiency Section	Business Efficiency Section	Trainer, Business Efficiency Sec.
24. Mr. Yeo Eng Heng, George	Executive Officer, Labor Management Relations	C, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Sec.
○ 25. Mr. Yeo Jau Nam	Assistant Director, Labor Management Devel- opment Unit, LMR	I, Consultancy & Training Devel- opment Section	AO, Consultancy & Training Development Section	AG Head, OT Sec.
○ 26. Mr. Lee Kia Yoke	Senior Officer, LMC Division, LMR Group	Head, OT Section	Head, OT Section	AO, Consultancy & Training Devt. Sec.

Total: 23 Trainees
NPB: 22 Trainees

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 3RD TRAINING COURSE AT JPC

NAME	POST/POSITION Sept. 1985	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION
○ 1. Mr. Chan Chee Pang	Executive Officer, Planning, Research & Development Group, LMR	I, Productivity Research/Development Section	AO, Productivity Research/Development Section	AG Head, Productivity Survey Sec.
○ 2. Mr. Cheong Kok Wai	Senior Officer, Planning, Research & Development Group, LMR	I, Productivity Measurement Section	AO, Productivity Measurement Section	AO, Productivity Measurement Sec.
○ 3. Ms. Magdalene Chin	Senior Officer, Promotion, Marketing & Information Group, LMR	I, Marketing/Sales Unit	AO, Marketing/Sales Unit	AO, Marketing/Sales Unit
○ 4. Mr. Lam Chun See	Senior Officer, Management & Supervisory Development Group, LMR	C, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Sec.
○ 5. Mr. Peter Lee	Senior Officer, Management & Supervisory Development Group, MST	B, BE OT Section	OT Section	Trainer, Curriculum Devt. Sec.
○ 6. Ms. Lily Chong Yant Lee	Trainer, Labor Management Relations Group, LMR	A, PH Business Efficiency Section	Business Efficiency Section	Trainer, Business Efficiency Sec.
○ 7. Mr. Lee Peng Hon	Senior Officer, Labor-Management Relations Group, LMR	A, QCC Section	QCC Section	Trainer, QCC Sec.
○ 8. Ms. Lim Lai Soon	Senior Officer, Labor-Management Relations Group, LMR	I, National Level Promotion Section	AO, National Level Promotion Section	AO, Company Level Promotion Sec.
○ 9. Mr. Low Choo Tuck	Assistant Director, Promotion, Marketing & Information Group, MST	G, Consultancy & Training Development Section	Head, Consultancy & Training Development Section	Head, Consultancy & Training Development Sec.
○ 10. Mr. Mok Shau Ping	Consultant, Training & Resource Development Group	B, BE Curriculum Development Section	Curriculum Development Section	Trainer, Curriculum Development Sec.
○ 11. Mr. Na Boom Chong	Trainer, LMR	G, BE LMR Section	LMR Section	Trainer, LMR Sec.

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 3RD TRAINING COURSE AT JFC

NAME	POST/POSITION Sept. 1985	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION Feb. 1987
12. Mr. Sum Chi Wah	Trainer, Labor-Management Relations Group	(B)(+BE) QCC Sec.	Trainer QCC Sec.	Trainer Curriculum Devt. Sec.
13. Mr. George Tan Koh Yew	Senior Officer, Labor-Management Relations Group, LMR	National Level Promotion Sec.	AO National Level Promotion Sec.	AO National Level Promotion Sec.

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 3RD TRAINING COURSE AT JPC

NAME	POST/POSITION Sept. 1985	POST/POSITION Feb. 1986	POST/POSITION July 1986	POST/POSITION Feb. 1987
○ 14. Mr. Chia Yew Heng	Senior Officer, Planning, Research & Development Group	I, Computer Services Section	AO, FDP Implementation Section	AO, FDP Implementation
○ 15. Mr. Foong Swee Yu	Senior Officer, General & Support Services Group	I, Computer Services Section	AG Head, I Computer Services Section	AG Head, I Computer Services Sec.
16. Ms. Low Yoke Kam	Executive Officer, Training & Resource Development Group	I, Resource Library	_____	_____
17. Ms. Ng Kim Lian	Programmer, General & Support Services Group	I, Computer Services Section	AA, Computer Services Section	AA, Computer Services Sec.
○ 18. Ms. Siew Chen Siew, Clarisse	Liaison Officer, General & Support Services Group	I, Secretariat	AA, Secretariat	AA, Secretariat
19. Mr. Tan Boo Hock	Group Director, Management & Supervisory Development Group	Director, Training Center	_____	_____
○ 20. Mrs. Goh Lay Hong	Senior Officer, National Productivity Council Secretariat	G, +BE LMR Section	LMR Section	Trainer, LMR Sec.
21. Mr. Low Hock Meng	Senior Officer, National Productivity Council Secretariat, MST	I, AG Head, Marketing/Sales Unit	I, AG Head, Marketing/Sales Unit	AG Head, Marketing/Sales Unit
22. Mr. Tan Kheok Juay	Senior Officer, Labor-Management Relations Group, LMR	H, AG Head, QCC Section	H, AG Head, QCC Section	AG Head, QCC Sec.

Total: 16 trainees
NPB: 4 trainees

JOB ADVANCEMENT OF NPB TRAINEES AFTER COMPLETING 4TH TRAINING COURSE

NAME	POST/POSITION Aug. 1986	POST/POSITION Feb. 1987
○ 1. Mr. Denny Lam	Head, Business Efficiency Section	Head, Business Efficiency Section
○ 2. Mr. Quek Cheow Wah	Management Trainer, Senior Officer, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Section
○ 3. Mr. Wong Wai Nam	Trainer, Business Efficiency Section	Trainer, Business Efficiency Section
○ 4. Mr. Yeo Eng Heng, George	Trainer, Productivity Guidance Services Section	Trainer, Productivity Guidance Services Section

11 シンガポールPDP概要表

〈シンガポール共和国〉

(日付け：62.4.1現在)

生産性向上プロジェクト(ASEAN人造り)

(Productivity Development Project)

1. R/D等署名日 : 58. 6. 11
2. 協力期間 : (R/D) 58. 6. 11 ~ 63. 6. 10
3. 所在地 : NPB Building, 2 Bukit Merah Central, Singapore 0315
4. 先方関係機関 : 国家生産性庁
(National Productivity Board : NPB)
5. 我が方協力機関 : 通産省、労働省、郵政省
(日本生産性本部、中央労働災害防止協会、日本放送協会)
6. 要請の背景 : シ側の当初の要請は、全労働者(約110万人)を対象とした知識と技術に関する生涯教育を実施するための「日シ生涯能力開発センター(ICOD)」の設置であったが、シ側と協議する過程において、主として管理者・監督者の訓練を行う「生産性開発プロジェクト(PDP)」に変更された。
7. 目的・内容 : PDPは、シ国の高付加価値及び高度技術産業社会を実現するための生産性運動と労働生産性向上のための人造りに対し、技術協力及び無償資金協力(訓練機材及び教材の供与)を実施するものである。NPBビルについては、シ側経費負担にて建設され、日本側は基本設計について協力を行った。
8. 現状・目標達成 : 本プロジェクトの構想はNPBの拡充強化計画そのものであり同庁の組織としての弱さ、人材の不足を補完する援助が急務であり、人材の養成及び現在実施されている訓練コースの質的向上と訓練コースの量的拡大を行っていくとともに生産性運動の展開を図るものである。R/Dどおり最初の3年は準備、基礎確立の第1フェース、61年度からは発展期の第2フェースと位置づけ協力を行っている。
第2フェース計画では協力分野をこれまでの6分野から実務的区分の11分野とし、カウンターパートの教育にはOJTを導入し、より実践的な指導を行っており、着実に成果が上りつつある。
9. 問題点 : NPBの人員増員計画の遅れ、スタッフの定着率の悪さ、また実務経験の浅さも技術移転の障害となっている。
10. 対処方針 : 第2フェース計画のもとにNPBスタッフに実務面での指導を強化する

とともに、プロジェクト終了に備え移転された技術の確認、評価を明確に把握する必要がある。

11. 専門家派遣
研修
機材供与
ローカル・コスト負担(L・C)

年 度	～56	57	58	59	60	61	合計	62
長期			7	10	11	13	41	13
短期		10	26	31	19	24	110	26
研修員	6	4	38	33	26	27	134	28
機材			6	0	0	0	6	0
L・C								

(注) 専門家・研修員は延人員、機材は金額で単位百万円。

12. 他の経済協力との関係(無償・有償・個別専門家派遣・その他)

：本プロジェクトは、ASEAN人造りの一環で、40億円を目標に技術協力(15億円)、無償協力(25億円)を併せて実施する。無償協力では、建物の基本設計、訓練機材及び教材の供与を行う。

(第1回E/N〔8.1億〕 58.12 署名)

(第2回E/N〔4.0億〕 59.6 署名)

(第3回E/N〔13.5億〕 61.1 署名)

13. 評 価 :

14. 調 査 団 :
- 1) 予 備 調 査 56. 8. 9～ 8.15 (7名)
 - 2) 事 前 調 査 57.11.21～12. 2 (12名)
 - 3) 長 期 調 査 員 58. 2.27～ 3.12 (10名)
 - 4) 長 期 調 査 員 58. 5.29～ 6.13 (1名)
 - 5) 実 施 協 議 58. 6. 5～ 6.13 (9名)
 - 6) 計 画 打 合 59. 5.16～ 5.23 (8名)
 - 7) 巡 回 指 導 60. 3. 4～ 3.11 (4名)第1次
 - 60. 4. 2～ 4. 9 (8名)第2次
 - 61. 1.12～ 1.16 (3名)第3次
 - 61. 4. 2～ 4. 9 (8名)第4次

15. 国 内 支 援 :国内協力体制整備費(毎年度)

12. シンガポール生産性向上計画

長期専門家リスト

昭和62年2月1日

氏名	専門分野	出身先
福田 靖	チーフアドバイザー	勲日本生産性本部
新垣 和成	コーディネーターⅠ	JICA
久代 邦夫	コーディネーターⅡ	勲国際協力サービスセンター
鈴木 甫	生産技術及び工場管理	新日本製鉄(株)
落合 宏造	労使関係	コスモ石油(株)
彦坂 勉	生産技術及び工場管理	日立造船(株)
上村 久	経営管理診断指導	石川島播磨重工業(株)
土谷 和夫	経営管理診断指導	勲日本生産性本部
大内 征紀	労働安全衛生	労働省
小崎 俊彦	番組製作(リソースセンター)	NHK
浦部 紘一	製作技術(リソースセンター)	NHK
山中 和樹	日本語教育	勲国際協力サービスセンター

E 中国経営管理コース フォローアップ関係資料

目 次

1. 面会者リスト	111
2. 中国経営管理コース実績	115
3. 帰国研修員に対する質問紙	120
(1) 原文(中国語)	120
(2) 日本語訳	131
4. 質問紙調査集計結果	142
5. 帰国研修員動向調査結果総括表	178
6. 中国企業管理協会組織図	190
7. 天津企業管理訓練センタープロジェクト概要表	192

中国経営管理コースフォローアップ関係資料

1. 面会者リスト

① 北京 在中華人民共和国日本国大使館

大津 幸男 参事官

JICA中国事務所

八島 継男 所長

木村 信雄 次長

桑島 京子 所員 他

中国企業管理協会

李 延 武 副秘書長

俞 紹 成 副秘書長

李 晴 執務理事

胡 叔 英 对外連絡部副主任(57年度帰国研修員)

郎 恵 男 对外連絡部

于 清 高 对外連絡部

梁 位 国家経済委員会経済幹部訓練センター副主任

帰国研修員(北京地区:6名)

郭 杏 人 北京内燃機総工場主任工程師(61年度)

許 在 賢 中国企業管理協会コンサルタント部副主任(55年度)

金 周 英 中国工場長(経営)工作研究会(55年度)

李 丕 菊 北京工業大学第1分校講師(55年度)

遠 松 山 国家経済委員会経済幹部訓練センター

研究生弁公室主任(59年度)

呉 文 達 北京録音機工場工場長(58年度)

国家科学技術委員会

黄 霖 生 国際科技合作局副所長、工程師

② 天津 天津市企業管理協会

李 樹 夫 副会長

楊 達 民 副会長

朱 文 華 副秘書長

天津企業管理訓練センター

陳 尚 品 副部長

方 恩 餘 副主任
 周 樹 勉 副主任
 史 勝 芝 計算機研究室室長

天津企業管理訓練センター J I C A 長期派遣専門家

美馬 精一 チーフアドバイザー
 丸山 明宏
 吉沢 正文
 楠元 崇敏
 大川 厚

帰国研修員（天津市地区：9名）

丁 振 明 天津自転車第2工場副工場長
 郝 保 唐 天津企業管理訓練センター副部長 *
 李 玉 坤 天津企業管理訓練センター教電部 *
 李 羅 佳 天津企業管理訓練センター市場教研室 *
 高 蘭 英 天津企業管理訓練センター *
 李 連 春 天津企業管理訓練センター *
 孫 沢 一 天津市自転車工業公司副工場長 *
 他 2名

（*印は、研修期間1年間の天津企業管理センターC/P研修及び57年度～60年度に実施した単発の1年コース帰国研修員）

③ 西安 西安市人民政府

馬 振 華 副市長

陝西省企業管理協会

霍 海 昌 副会長
 諸 秀 文 副秘書長
 邵 培 芬 訓練部部長

西安市企業管理協会

魯 振 田 会長
 張 益 青 秘書長
 王 志 強 副会長（帰国研修員）
 王 三 茂 連絡部部長（帰国研修員）
 張 長 樂 対外連絡部部長（帰国研修員）

帰国研修員（西安市）

吳 文 彬 西安整流器研究所所長

A O T S 帰国研修員（西安市）

劉 興 国 西安電力機械製造公司企業管理所

④ 上海 在上海日本国総領事館

吉田 重信 総領事

黒田 哲平 領 事

加藤 利弘 副領事

上海市企業管理協会

曹 福 康 副秘書長

施 培 元 弁公室主任

張 明 華 弁公室主任

張 国 華 通訳（62年度研修員として来日中）

帰国研修員（上海市：5名）

吳 繼 前 上海国際マイクロエレクトロニクス技術貿易公司經理

董 庭 輝 上海ゴム工場公司工場長

黄 維 虎 上海市中国鉛筆第2工場副工場長

李 龍 虎 郵電部上海通信設備工場経営計画課

許 士 平 上海テレビチューナー工場副工場長

A O T S 帰国研修員

齊 心 榮 彭浦機器工場工場長

上海第12綿紡績工場

石 定 祥 工場長

沈 汝 康 副総経済師

姜 帆 弁公室主任

郵電部上海通信設備工場

章 座 鋒 工場長

曹 坤 林 総工程師

揚 士 林 副総工程師

王 福 良 副総工程師

上海企業管理訓練センター

張 迅 副主任

⑤ 無錫 無錫市人民政府

李 祖 法 副市長

無錫市經濟委員會

錢 志 新 主任

江蘇省企業管理協會

陳 華 蔚 副秘書長（帰国研修員）

汪 学 海 常務理事

黃 衛 光 コンサルティング部主任（帰国研修員）

無錫市經濟委員會

睨 瑞 度 副主任（帰国研修員）

無錫市企業管理協會

曹 岫 雲 副秘書長（帰国研修員）

無錫縣無線電第2工場

陳 殿 寿 工場長

帰国研修員（江蘇省地区）

顧 振 華 無錫市交通局労働工資安全科科长

江 涛 無錫企業管理訓練センター教師

韓 順 平 無錫油原咀工場車間主任

劉 偉 芳 無錫企業能率研究指導センター診断部副主任

嚴 明 連雲港市針織工場副工場長

張 成 榮 無錫企業管理訓練センター教師

李 匯 成 江蘇省船舶工業公司工場長

吳 進 盛 江蘇省高郵縣人民政府科学技術委員会副主任

劉 篠 鴻 蘇州經濟管理幹部学院工業經濟学部教師

莊 偉 綱 南通市經濟委員會企業管理科科长

A O T S 帰国研修員（江蘇省地区）

邱 繼 尤 江蘇省丹阳县計測經濟委員会工程師

殷 瑪 豫 常州市機械冶金工業公司生産計測科副科長

日中青年研修協會 帰国研修員

黃 九 章 徐州市機械工業公司副經理

2. 中国経営管理コース実績

(1) コース対象者・目的

- ① 対象者：中華人民共和国において工場管理に携わる管理者ならびに指導者
- ② 目的：経営管理に関する今日的諸理論・技法と生産性向上の実践的展開について、スクーリング（講義、演習、事例研究等）を通して日本の経験を学ぶとともに、個別企業におけるコンサルティング実習を通じて、企業経営の現状を分析し、主要な課題について改善方向を研究することによって企業診断能力を習得し、中国企業経営の現代化に資することを目的とする。

(2) 受入実績

本コースにおいては、55年度より61年度までの7回にわたり研修を実施し、帰国研修員総数は126名であった。

また、62年度については13名の研修員が5月4日に来日し、12月21日までの予定で現在研修中である。

年 度	55	56	57	58	59	60	61	62	合 計
受入期間	3.5 M	3.0 M	3.5 M	3.5 M	3.5 M	6.5 M	7.0 M	7.5 M	
受入人数	20	20	18	17	19	17	15	13	139

(3) 研修機関：(財)日本生産性本部中国室

(4) 研修使用言語：日本語

本コース最大の特色は、全研修期間の講義、実習、見学において、講師、研修員とも日本語を使用し、研修を実施していることである。

日本語を使用することの理由としては、以下の2点が上げられる。

- ① 日本側に中国語のできる経営コンサルタントがないこと。
 - ② 通訳を通して研修を行うよりも、滞日中の研修効果が向上すること
- もちろん、これらの前提として、研修員の日本語力が研修の実施のために十分なレベルにまで引き上げられていることが必要である。そのため、中国側と日本側で、以下のような連携を図り、研修員の日本語研修を実施してきた。
- ① 来日前には、研修員は中国で日本語を勉強し、中国側での試験を合格したものが派遣されてくる。
 - ② 来日後、より一層の日本語力の向上のため、J I G Aで日本語研修を受講し、その後、J P Cでの研修に入る。
 - ③ J P Cの研修においても、研修員の日本語力のレベルと、その向上に配慮したテキストの開発、講義、実習等を実施する。

但し、上記の方式には下記のような問題点がある。

① 中国側と日本側との間で、日本語研修体制に関する協議、及び何らかの明確な取り決めが取り交されることのないまま行われている（日本側では、中国における日本語教育体制につき、その実態が分かっていないのが実情である）こと。

② 研修員の日本語力について、来日前に日本側でチェックする体制がないこと。

このため、以下のような問題点が生じてきている。

① 日本語力が不十分な研修員が来日すること。

② 研修員間の日本語力が統一されていないこと。

③ そのため、研修効果の面で問題が生じること。

また、55年度の本コース開始より、受入実績が増えるに従い日本語の優秀な研修員の確保が難しくなり、研修員の日本語力の低下が顕著となったため、60年度に本コースの見直しを行い、60年度以降は来日後の日本語研修を強化（2週間～1ヶ月程度→2ヶ月～2.5ヶ月程度）することとした。

(5) コースの内容及び現状

コースの開始当初は、JPCが日本人を対象に実施している「経営コンサルタント養成基礎講座」のカリキュラムにより研修を実施した。その後、中国の実状、研修員からの要望、及び日本語力の不十分な中国人が対象であること等を勘案し、各年度毎にカリキュラムの見直し、テキストの開発、改訂等を行ってきている。

61年度コース概要は以下のとおり。

① 研修日程

5/20～	6/25	日本語研修 (実施担当：(財)国際協力サービスセンター)
6/26～	7/11	経営用語学習(実施担当：JPC)
7/14～	12/17	技術研修(実施担当：JPC)
7/15～	8/11	オリエンテーション・コース
8/12～	9/12	IE・生産管理コース
9/15～	10/4	IE・生産管理実習
10/6～	11/7	マーケティング、人事・労務管理、財務管理コース
11/9～	11/26	総合診断実習
11/27～	12/17	情報管理、経営戦略コース

カリキュラムは、大きく「講義」、「実習」、「企業訪問」に分かれる。

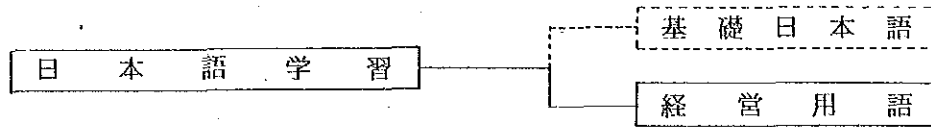
- ・ 「講義」：IE・生産管理、マーケティング、人事・労務管理、財務管理、情報管理、経営管理の各6分野の基本的知識を習得する。

- ・ 「実 習」：2～3週間、1つの企業（中小企業）の中に入り、企業活動に関する各種の調査を行う。最終的には、経営者に対し経営改善案の報告を行う。以上の作業を通じ、「講義」での知識を確実なものとするとともに、経営診断の実際及び現実の企業経営への応用法を習得する。
- ・ 「企業訪問」：必要に応じ、企業訪問、工場見学等を行い、現代日本の企業経営の現状につき学習する。

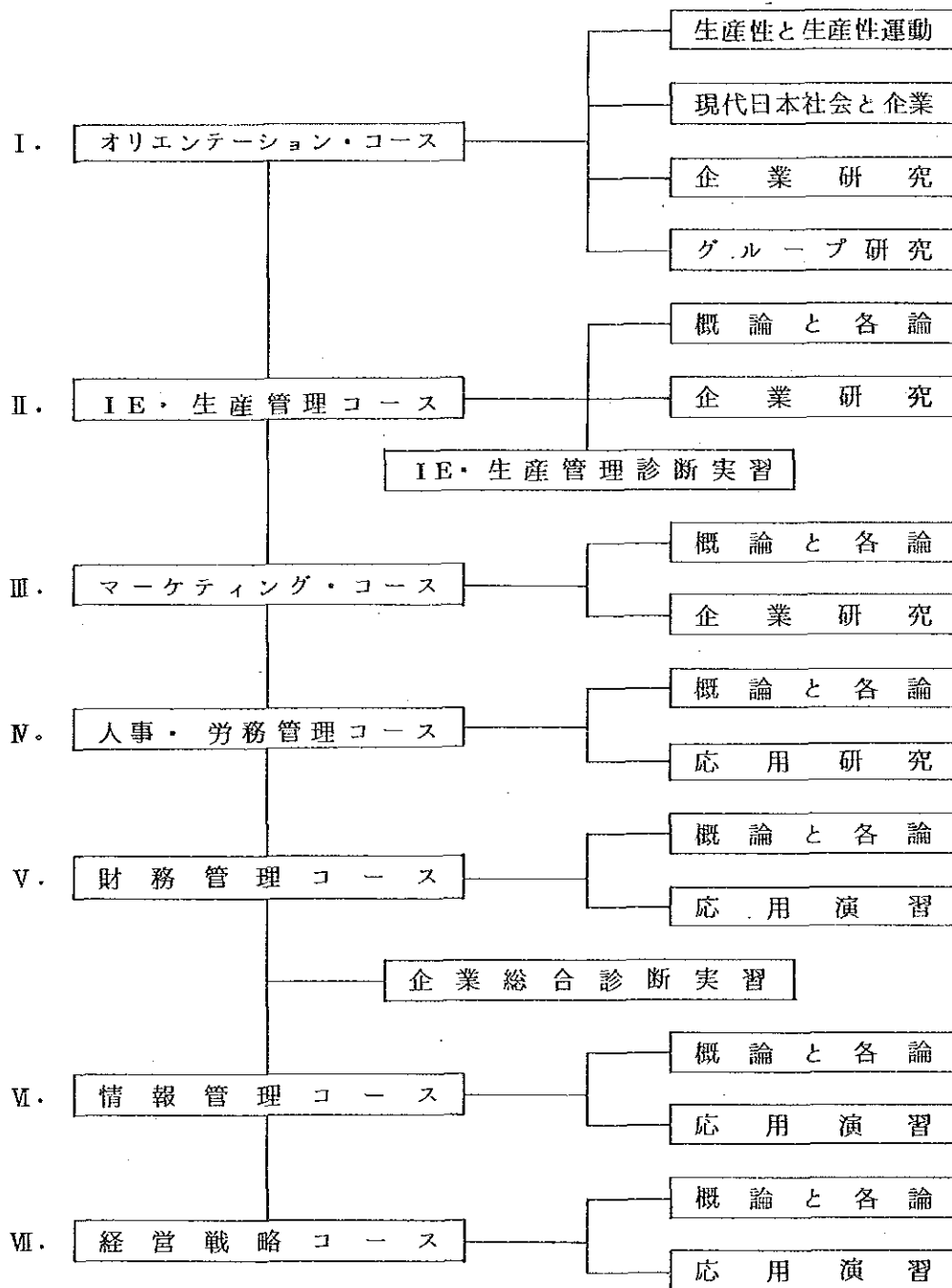
以上のカリキュラムを通じ、研修員は経営診断能力を身につけることができる。

② 研修コース・カリキュラム体系

A：日本語研修



B：経営管理研修



③ 主要研修科目

A. 日本語学習

- I. 基礎日本語
- II. 経営用語

B. 経営管理学習

I. オリエンテーションコース

- 1. 生産性と生産性運動
- 2. 現代社会と企業
- 3. 経営管理概論
- 4. 創造性開発技法
- 5. 企業研究
- 6. グループ研究

II. IE・生産管理コース

- 1. IE・生産管理概論
- 2. 方法研究
- 3. 作業測定
- 4. ワーク・サンプリング
- 5. 工程管理
- 6. 購買・在庫・外注管理
- 7. 運搬管理
- 8. 品質管理
- 9. IEシミュレーション
- 10. 工場管理
- 11. 生産管理システム
- 12. 企業研究
- 13. 模擬診断演習
- 14. IE・生産管理診断実習

III. マーケティング・コース

- 1. マーケティング概論
- 2. 販売経路と物的流通
- 3. 販売促進
- 4. 販売組織と販売管理
- 5. 輸出マーケティング
- 6. 業種別マーケティング
- 7. 企業研究
- 8. 事例研究
- 9. 模擬診断演習

IV. 人事・労務管理コース

- 1. 人事・労務管理概論
- 2. 人事制度
- 3. 賃金と成果配分
- 4. 能力開発
- 5. 管理者の役割
- 6. 模擬診断演習

V. 財務管理コース

- 1. 財務管理概論
- 2. 財務分析
- 3. 利益管理
- 4. 投資管理
- 5. 模擬診断演習

VI. 企業総合診断実習

VII. 情報管理コース

- 1. 情報システム概論
- 2. コンピュータ演習
- 3. 情報システム設計
- 4. OAの進め方
- 5. 企業研究
- 6. 模擬診断演習

VIII. 経営戦略コース

- 1. 経営戦略と経営計画概論
- 2. 短期経営計画
- 3. 経営計画作成演習
- 4. ビジネス・ゲーム
- 5. 経営コンサルティング論